

GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

KOBE UNIVERSITY

ROKKO KOBE JAPAN

Current Management Issues

目 次

序論	1
1. 環境経営に向けた組織革新	1
2. 組織と認識	2
3. 本論文の構成	3
第1章 環境経営の出現と組織認識論の可能性	4
1. 新しい経営スタイルとしての環境経営の出現	4
2. 組織革新の必要性和組織認識論の可能性	5
3. 組織認識論によるパラダイム転換のプロセス・モデル	6
4. 組織認識論を用いた組織革新に関する先行研究と本研究の意義	8
5. マネジメントツールとしての組織認識論の応用可能性	9
第2章 環境経営に向けた組織革新現象の調査方法	11
1. フィールドにおける調査方法	11
(1) リサーチ戦略の選択	11
(2) リサーチの方法	11
(3) リサーチの質を高める工夫	12
(4) データの収集と分析の具体的手順	13
2. パトスのレトリックに着目した言説分析の方法	14
(1) 言説分析を用いる理由	14
(2) 環境レポートにおけるトップメッセージの言説分析のねらい	14
(3) 環境レポートにおける言説分析の手法	15
(4) 言説分析の意義	17
第3章 ミドルの自発的な活動を契機に環境経営を導入したケース	18
1. A社の概要とリサーチサイトに選択した理由	18
2. 調査方法	18
3. パラダイム転換のプロセス・モデルによるインタビュー調査の分析	19
(1) パラダイムの革新に向けた変化の土壌作り	19
(2) ミドルの突出と見本例の提示	21
(3) 変革の増幅と制度化	30
4. トップメッセージの言説分析	34
(1) 環境レポートによる情報開示の意義	34
(2) パラダイム革新に向けた準備段階における言説分析	35
(3) パラダイム転換の段階における言説分析	38
(4) 新しいパラダイムの定着段階における言説分析	40

5. パラダイム転換のプロセス・モデルによる 分析フレームの修正	43
第4章 環境経営が企業理念と親和性が高い企業における 環境経営導入のケース	45
1. B社の概要とリサーチサイトに選択した理由	45
2. 調査方法	46
3. パラダイム転換のプロセス・モデルによるインタビュー調査の分析	47
(1) 一人のイノベーターによる組織革新の試み	47
(2) 既存のパラダイムの発展による日常的な改善活動	48
(3) パラダイムの革新に向けた変化の土壌作り	50
(4) ミドルの突出と見本例の提示	51
(5) 変革の増幅と制度化	56
4. トップメッセージの言説分析	59
5. 不動点としての企業理念とパラダイム転換	60
第5章 環境経営に向けたプロセス・モデルとマネジメント	63
1. 環境経営に向けたパラダイム転換の一般的なプロセス・モデル	63
2. パラダイム転換のプロセス・モデルのマネジメントへの応用	64
3. 革新行動を継続させるマネジメント	67
(1)モチベーションのマネジメント	67
(2) ビジョンの力	67
(3) ミッションへの昇華	68
4. リーダー育成のマネジメント	69
結論	71
参考文献	73

序論

1. 環境経営に向けた組織革新

企業を取り巻く外部環境は常に変化する。企業は、そうした外部環境の変化に適応するために、常に自らを変革していかなければならない。特に、20世紀末にかけて市場機構を重視する自由主義のもと、企業規模はより巨大化し、かつ、活動範囲はグローバル化することで、企業は国家の頌木を解かれ自由を謳歌するかに見える。

一方で、地球環境問題への社会的関心の高まりは、企業活動においても無視できない社会的潮流となりつつある。その流れは、特に21世紀に入って企業の社会的責任論（CSR）へとつながり、今や、企業は、社会からの厳しい視線のなかで、常に社会的な責任を意識した行動が求められてもいる。

おそらく、これからの企業経営は、企業の狭義の所有者である株主の利益だけを重視しているだけでは立ち行かなくなるだろう。企業が社会の中で持続的に成長していくためには、顧客や従業員の価値向上にも十分に目を配り、取引先とも協調し、地域住民やNPOといった非営利の団体の声にも耳を傾け、政府や自治体とも信頼関係を築き、地球環境をはじめとする環境への配慮も怠ってはならない。昨今、社会的責任の遂行と企業業績の両立をめざすCSR経営という新しい経営スタイルが提唱されるようになってきているのも、こうした企業を取り巻く様々な外部環境の変化が背景にあるものと思われる。

このように複雑さを増し、かつ、めまぐるしく変化する外部環境のなかで、企業が生き残っていくためには、環境に適応し迅速に自らを変えていく能力、すなわち、組織革新の能力が不可欠となる。組織革新に関する研究は、経営学におけるひとつの分野を形成し、長年の蓄積がなされてきた。しかし、最近の動きで注意せねばならないのは、冒頭に述べた、企業本来の営利目的の活動と、従来、非営利と考えられていた活動の両立が求められるようになってきている点である。しかも、後者のウェイトが増すにつれて、従来であればコストと考えられていた活動を、利益を生む投資と考える「発想の転換」が必要になる。

しかし、社会的集団としての企業が「発想の転換」を行い、企業活動全般において、その行動を変革していくのは難しい。この点に関する知見の蓄積も少ないのが実情である。これからの企業経営にとって、発想の転換を伴う組織革新のマネジメントの開発は、喫緊の課題であるといっても過言ではない。

そうしたなかで、CSR経営のさきがけとも位置づけられる「環境経営」を導入し、業績を向上させている企業が出現している。「環境経営」とは、文字通り、環境への配慮活動を経営の中核に位置づけるものであり、その実行に当たっては、従来コストと考えられていた環境への取り組みを事業のなかで生かして利益をあげていこうとする、「発想の転換」がポイントとなる。

それでは、現実の企業において、「発想の転換」を伴う組織革新は如何なるプロセスを経て行われるのか。そして、トップから現場まで組織のすべての階層でメンバーの発想を根本から変え、企業の「組織革新」を迅速に実行に移すにはどうしたらよいか。

以上が、本研究の出発点となった基本的な問題意識である。

2. 組織と認識

本研究では、組織革新現象における「発想の転換」に着目するものであるから、社会科学としてのアプローチは、必然的に、「行為者の心の中にある動機や思考、認識の仕方」といったものを対象とした「主観的アプローチ」を採用することになる。ここで、「主観」とは観察者ではなく、行為者の主観を指し、また、社会とは、行為者が自身の解釈図式に基づいて意味構築した世界であると考えられる。

これは、現象学的社会学を唱えたシュッツ（1980）の考え方である。そこで研究者がなすべきことは、「この社会的世界は、この世界において観察された行為者に何を意味し、彼はそこで行為することで何を意味していたのか」（シュッツ，1980，289－290頁）という基本的な問いに答え、「行為者が構築した意味世界」を再構築し、社会科学的なモデルを構成することである¹。

このようなシュッツの現象学的社会学の考え方をバックボーンとし、環境経営導入に向けた組織変革という社会現象を説明する社会科学的なモデルの構築をめざそうとするのが、本研究の基本的な立場である。

こうした社会科学の研究を実際に進めるにあたっては、最初に何らかの基本的命題からなる仮説を設定し、その仮説に沿って現象の分析を進めつつ、その結果と最初の命題を照らしあわせて命題を修正していく作業を行うことが一般的である。本研究では、科学史家クーンが唱えたパラダイムの概念を借用し、組織革新は組織内のひとびとの基本的な共通認識（以下では、組織パラダイムと呼ぶ）の変化によってもたらされるという仮説、すなわち「組織は認識に従う²」という基本的な命題表現で表される仮説を採用する。

この基本命題に従って、「組織の中で行為しているひとびとの認識活動に焦点を合わせ、行為者の視点から組織現象を照射する」理論として開発されたのが組織認識論（加護野，1988）である。この理論は、シュッツの現象論的社会学に認知心理学の知見を加えて生み出された組織変革の理論のひとつであり、特に、組織パラダイムの転換を伴うような組織変革を説明する理論として一定の評価がなされている。組織認識論から得られる主要な成果に、組織革新行動を認識の変化の観点からモデル化した「パラダイム転換のプロセス・モデル」がある。

そこで、本研究では、最初にプロセスの分析フレームとして「パラダイム転換のプロセス・モデル」を採用したうえで、環境経営の導入に際して、組織内のひとびとが、それぞれの状況で、どのように外界を認識し、どのような行為を起こしたかをインタビュー調査して詳細に記述し、それが一般的にどのような意味を持つかについての説明を行う。こうした説明を通じて、ひとびとの認識の変化と組織革新現象の関係を解明するのが本研究の第一の目的である。さらに、こうした説明が全体として「パラダイム転換のプロセス・モ

¹ シュッツは、行為者と研究者が同時代人であり、再構成された内容が行為者やその仲間の日常的な常識的解釈によって理解できるものであれば、研究者によって再構成された意味世界は、行為者が構築した意味世界に近似すると主張している（シュッツ，1980，302頁）。

² 組織革新のプロセスを扱った古典に、チャンドラー（2004）の「経営戦略と組織」がある。これは、4つの巨大企業が事業部制に移行していく様子を詳細なケーススタディによって明らかにし、「組織は戦略に従う」という基本的な命題を提出したことで有名である。

デル」を支持するかどうかをチェックし、必要な修正を行うことが第二の目的である。さらに、そうして得られたプロセス・モデルをもとに、パラダイム転換を伴う組織革新のマネジメントのあり方を考えるのが、最終的な目的である。

3. 本論文の構成

本論文では、まず第1章において、本研究の背景となっている環境経営の歴史を振り返り、環境経営が近年「パラダイムの転換」を伴うような非連続的な進化を遂げつつあることを説明する。そのうえで、こうした組織革新のプロセスを解明するための理論として、組織認識論の可能性に言及する。特に、組織認識論の主要な成果として提出されている「パラダイム転換のプロセス・モデル」は、第3章、第4章で述べるケーススタディの分析フレームとして重要であるので、その詳細を説明する。

第2章では、本研究で用いた調査方法を説明する。本研究では、リサーチサイトに企業属性の異なる2社を選択した、複数ケーススタディを行っている。本研究では、複数ケーススタディにおける説明構築¹の過程を通じた組織現象の解明とモデルのブラッシュアップを行う。

さらに、本研究では、インタビュー法によって収集されたデータの客観性を補強するために、非干渉的組織調査の一手法である言説分析を組み合わせる。

第3章と、第4章は、環境経営導入で成功を収めた実際の企業におけるフィールド調査の内容をまとめたものである。第3章のケースは、ミドルの自発的な活動を契機に環境経営が導入されていった大手メーカーのケーススタディであり、第4章のケースは、環境経営の考え方が企業理念と近い関係にある大手メーカーのケーススタディである。

第5章では、難しいといわれてきたパラダイム革新を促進させるマネジメントの留意点について、調査結果をもとにした考察を行う。

¹ 個々のケースそれぞれにふさわしい一般的な説明の構築を繰り返すことで、理論命題が修正され、より一般化された理論の構築がなされていく（イン, 1996, 147-151頁）。

第1章 環境経営の出現と組織認識論の可能性

1. 新しい経営スタイルとしての環境経営の出現

「環境経営」とは、環境への取り組みを経営の中心に据えた経営であり、環境への取り組みを通じて利益を上げていくことをめざした経営スタイルである。例を挙げると、環境廃棄物の削減に向けた取り組みを通じて製造プロセスを効率化し、コストダウンにつながる活動であったり、製品のライフサイクル全体で従来に比べて環境負荷が低い「環境配慮製品」によって事業の差別化をはかり、利益をあげていく活動などがこれに当たる。

わが国において、企業が環境への取り組みを意識しだしたのは、1960年代の「公害対策」にさかのぼる。当時の企業の取り組みは、環境への有害物質の排出量削減、すなわち、「環境保全活動」が主体であり、これは企業経営においては社会的な責任を果たすコストと意識されていた。

その後、1990年前後に地球環境問題が世界的に注目されるようになると、環境への取り組みは、従来の生産現場を中心とした環境保全活動に留まらず、地球環境や社会への貢献も意識した活動へと広がりを見せるようになって来た。しかし、これも、企業経営から見ればコストに変わりはない。さらに、1990年代後半になると、環境マネジメントシステム ISO14001 の導入が進んだが、これも、自己管理活動であり、企業経営としてはコストと認識されていた。

一方、1990年代には、一部の先進的な企業で、環境への取り組みで利益をあげていくという明確な意思をもった「環境経営」が導入されはじめていた¹が、その発想が、製造業を中心に広がりを見せはじめたのは 2000 年代に入ってからであった。その背景には、消費者の環境配慮製品への関心の高まりがあるが、直接的には、2000 年前後の深刻な不況に伴う業績不振に直面し、事業のリストラを進める一方で、製品や事業の差別化の源泉として「環境」に着目する企業が出てきたことであった。まさに、「環境」に会社の生き残りをかけた切実な思いが、環境への取り組みをコストではなく、「投資」と見るような発想の転換を迫ったといえる。

最近、各企業は、様々なステークホルダーの要求を満足させつつ中長期的に安定した利益をあげていく、いわゆる「CSR経営²」とも呼ぶべき新しい経営スタイルへの転換を迫られている。それには、発想の転換を伴う組織革新のマネジメントが必要であり、「環境経営」導入プロセスの解明は、こうしたマネジメント確立の一助となるものと期待される

そこで、本研究では、実際に「環境経営」を導入して業績を上げている企業を対象に、どのようなプロセスを経て「環境経営」が導入されてきたかを詳細に調査し、その調査から得られる知見をもとに、発想の転換を伴うような組織革新のマネジメントのあり方を考える。

¹ リコーは 1992 年に経営建て直し策の柱として環境保全活動の推進を掲げた。同社の先進性は、当時から、環境保全活動と企業利益の同時追求、すなわち、今日の「環境経営」をめざしたことであった（所，2002）。

² CSR が業績向上に貢献するかどうかについての学術的な結論は未だ出ていないが、経営実務として、競争力の源泉となり、企業価値を高める観点から「CSR」を捉える動きが強まっている（伊吹，2005）。

2. 組織革新の必要性と組織認識論の可能性

複数の個人からなる社会的集団である企業においては、その企業に特徴的な「ものの見方」が組織全体で共有されていることが多い。この共通した「ものの見方」に相当するものを、以下では、「組織パラダイム」と呼ぶことにする。

「パラダイム」という概念とは、もともと科学史家であるクーンが唱えた概念であり、「一般に認められた科学的業績で、一時期の間、専門家に対しての問い方や答え方のモデルを与えるもの」（クーン、1971、v頁）と定義されている。人類はその長い歴史のなかで、「科学革命」ともいふべき世界観の変革を伴った非連続的な発展を幾度となく経験してきている。こうした科学革命のプロセスを、科学者集団の認識に着目して説明しようとしたところにクーンの新しさがあった。この「パラダイム」という概念は、集団を構成するメンバーが共有する基本的な認識の枠組みであり、その概念は、科学に留まらない汎用性を持っていたのである。現に、クーンが唱えた「パラダイム」の概念は、政治、経済、社会に関する様々な分野における非連続的な変化を説明する際に使われるようになった。実際、企業組織という社会集団を扱う経営学の分野でも1970年代後半から「パラダイム」の概念が用いられるようになった。

企業は環境の変化に対するある程度の柔軟性をもっているが、その変化が質的なものである場合には、「ものの見方、考え方」、すなわち、組織パラダイムそのものを変える組織革新が必要となることがある。特に、冒頭で述べたように、最近の経営環境の変化は、こうしたパラダイム転換を伴った組織革新の必要性を主張するのに十分な状況であると言って良い。

しかしながら、パラダイムを変えるのは容易ではない。それは、あるパラダイムの下で矛盾が生じていても、そもそも既存のパラダイムに支配されているひとびとは、矛盾の存在に気がつきにくく、また、多少の矛盾であれば、仕事の進めかたを改善することで、ある程度の解決が可能であり、パラダイムそのものを変えよう意識にはなかなか繋がらないからである。

このようにパラダイムは変化に対して頑強性を持つので、もし、経営環境に大きな変化が生じているにもかかわらず、何の手立ても打たずに日常的な改善活動に終始した結果、気がついたときには存続すら危ぶまれる状態に陥ってしまった事例には事欠かない¹。

従来から組織革新については、多くの理論²が提案され、それぞれ部分的には有効性が証明されているが、本論文における研究テーマである「ひとびとの発想の転換を伴うような非連続的な組織革新」を扱おうとすればいずれも力不足である。その理由は、いずれの理論も、組織全体で共有された認知的枠組み、いわゆる「組織パラダイム」の存在を明示的に考慮にいれていないからである。

その点で、組織認識論（加護野、1988）は、現象学的社会学と認知心理学論を知的基盤

¹ 近年、企業不祥事によって会社が消滅したり、存続の危機に立たされる事例が続発しているが、その原因のひとつに、従来のものの見方を変えようとしなかったことがあげられるケースが多い。

² 代表的な組織革新の理論に、トップダウン型の戦略的企業革新のモデル理論（チャンドラーなど）、ボトムアップ型の進化論的モデル（ワイクなど）、チェンジ・エージェントによる組織開発モデル（コッターなど）がある。

とした独自の分析視角を持っており、パラダイム転換を伴うような組織革新を扱うための理論として提出されたものである。

我々は、実際の経営現場において、ある時点を境に、経営行動がガラッと変わる事例があることを経験的に知っている。しかし、それがどのような内部プロセスを経ているかに関する一般性を持った理論は未完成である。その点、組織認識論は、組織メンバーの認知的枠組みの変化に着目し、組織変革を企業内部の視点で捉えようとしている点で、パラダイムの転換を伴うような組織革新プロセスを解明できる可能性を有していると考えられる。

しかし、パラダイムの転換を伴うような組織革新の事例そのものが少ないと考えられるうえに、本格的な分析を行うためには、実際に企業経営実務において、関係者の認識の変化を捉えた詳細なフィールドワークが必要となる。こうした、調査実務上の困難も手伝って、組織認識論に基づいた本格的な実証研究はこれまで少なく、組織革新を説明する理論としての一般性は、未だ十分には検証されていない。

一方で、本研究が対象とする「環境経営」は、企業活動のあらゆる側面で、環境への取り組みに関する認識を「コスト」から「投資」へと、180度変える経営行動である。そこで、従来の環境保全活動から「環境経営」への転換は、組織全体の認知的枠組みを変える「パラダイム転換」を伴った組織革新であると考え、そのプロセスを「組織認識論」に基づいた分析フレームを用いて解明を試みる。さらに、その結果得られた知見をもとに、パラダイム転換を伴う組織革新を促進するマネジメントのあり方を考えるのが、本研究の基本的なアプローチ法である。

3. 組織認識論によるパラダイム転換のプロセス・モデル

組織認識論の主要な理論的成果に、パラダイム転換を伴う組織革新のプロセスを説明するモデルとしての「パラダイム転換のプロセス・モデル」がある。

このモデルでは、パラダイム転換のプロセスは、戦略志向を持つトップとパラダイムの創造能力を有するミドルの相互作用によって、組織内に変革の渦が沸き起こり伝播・拡大する過程を経て、全社的な組織パラダイムの転換が起こるというモデルである。

以下に、組織認識論による「パラダイム転換のプロセス・モデル」の基本的な内容を時系列的に3段階に整理してまとめる（加護野，1988，218－223頁）。

①パラダイムの革新に向けた変化の土壌づくり

パラダイム転換の第1のステップは、変化の土壌づくりである。経営危機などの不安定な状態を背景に、既存のパラダイムの持つ矛盾が拡大され、その矛盾を組織のメンバーが認識するようになることが、変化に向けた土壌となる。

変化の土壌は、経営危機などの外因的にもたらされるだけでなく、トップ自らが「戦略的なゆさぶり」をかけることで、意図的に創り出すこともできるというのがこのモデルの特徴である。その具体的手段は、将来の中核技術や市場への過度とも思える資源投入であったり、外部の権威あるコンサルの導入、トップによる現状否定、極めて挑戦的な目標設定、象徴的な意思決定の連続などが挙げられている。

②ミドルの突出と見本例の提示

パラダイム転換の第二段階は、現場における実践的な知識と経験を有するミドルの突出行動によってスタートすると考えるのが、このモデルの第二の特徴である。

しかし、ミドルの突出行動が、後々の全社的なパラダイム変革につながっていくベースとなる有意義な活動となるためには、いくつかの条件が必要となる。第一に、パワーキャップを埋め組織的に活動するために、集団形成は不可欠である。その集団は、新しいパラダイムの創造を担う中核的な存在であり、その形成は、自発的であったり、公式編成であったりするが、多様なキャリアを持ったメンバーからなる少数精鋭集団であることが必要である。

新しいパラダイムの創造をめざす突出集団は、圧倒的多数を占める既存のパラダイムを信奉するひとびとから攻撃され、そのままでは、存続が危ぶまれるし、また、活動のアウトプットが骨抜きにされるおそれもある。こうした政治的な圧力に抗して集団内の創造的活動を前進させようとするれば、あらかじめ予想される様々な組織的障害を排除するとともに、新しいパラダイムを理解する媒介としての役割を果たす「見本例」を早く提示することが不可欠である。

新しいパラダイムの創造を行うこの段階では、主役はミドルであり、トップは、脇役として条件整備を担う。

③変革の増幅と制度化

パラダイム転換の第三段階は、突出集団が創造した新しいパラダイムを組織に浸透、定着させる段階である。その際、連鎖反応的な浸透を重視するのがこのモデルの特徴である。連鎖的な浸透を起こさせる方法として、個人や部門、チーム間に働く競争心理を活用することが考えられる。変革の中心人物を昇進させるなど、人事的措置も競争心理を鼓舞する有力な手段である。

浸透・定着のもう一つの方法は、大きな波及効果を生む部分、いわゆる「変革のレバレッジ・ポイント」を動かすことである。その点で、多くの部門と関連を持つようなプロジェクトでの新しいパラダイムに基づいた活動の展開は効果的である。

ミドルレベルの活動に呼応して、トップレベルは、最初の漠然とした戦略イメージを具体的な戦略ビジョンへと練り上げていく。こうした新しい戦略ビジョンの策定は、過去の行動に意味を与え、将来の行動への指針となり、新しいパラダイムの全社的な浸透・定着に寄与する。そのなかで、新しい戦略ドメインが形成されればなおのことよい。

上記のパラダイム転換のプロセスのポイントは2つある(伊丹・加護野, 466-467頁)。ひとつは、戦略志向性を持つトップと現場創造性を持つミドルが交代で重要な役回りを演じている点であり、もうひとつは、「集中による分散」ともいうべき、集中による変化のきっかけづくりと、その成功の分散による組織全体への波及である。

すなわち、パラダイム革新のスタートに際しては、トップは、既存のパラダイム下で矛盾を増幅させる「戦略的ゆさぶり」をかけて、ミドルの突出を促す。トップのゆさぶりに促される形で、ミドルは、新しいパラダイムの創造を目的とした小さな突出行動を起こすが、一方で、トップは、ミドルの突出に価値を見出し、社内の政治的過程から保護するなど、ミドルが活動していくための条件整備の役割を担う。こうした一点突破によって形成

された小さな変革の渦を、ミドルは、競争心理の下で連鎖的に大きな渦に成長させる過程を担う一方で、トップは、ビジョンの形成を通じて全体の活動を方向付ける役割を担うというものである。こうした、ミドルのパラダイム創造行為をトップが条件整備し、現場を含めた全社的活動へと拡大させていく様子は、ミドル・アップダウン・マネジメント（野中・竹内，1996）の一種ともみなされる。

このように「パラダイム転換のプロセス・モデル」には、多くの命題が含まれている。それらのうちで、基本的と思われる命題を列挙すると次のようになる。

①パラダイムの革新に向けた変化の土壌づくり

命題1 パラダイム革新に向けた変化の土壌は、危機を背景とした矛盾の拡大によって形成される。

命題2 トップの「戦略的なゆさぶり」は、変化の土壌形成に役立つ。

②ミドルの突出と見本例の提示

命題3 パラダイム転換は、ミドルの突出行動からスタートする。

命題4 突出集団が形成されることで、パラダイムの創造活動は組織的に進む。

命題5 突出集団の活動を阻害する組織的障害をあらかじめ排除することで、集団の創造的活動は前進する。

命題6 見本例を媒介に、新しいパラダイムは組織内で理解されていく。

③変革の増幅と制度化

命題7 競争心理による連鎖的な反応が多くに関連部署を持ったレバレッジポイントで発生することで、変革は全社に波及していく。

命題8 トップによる新しい戦略ビジョンの策定は、過去の行動に意味を与え、将来の行動への指針となって、新しいパラダイムの浸透・定着に寄与する。

「パラダイム転換のプロセス・モデル」に含まれるこれらの基本的な命題は、実際のフィールドで調査を行う際の作業仮説としても、また、フィールド調査で得られた現象を分析し、説明を加える際の理論命題としても使用される。また、これらの基本命題は、後述べるように複数ケース・スタディを通じて修正され、より一般性の高い内容を持ったモデルの命題群として提出される。

4. 組織認識論を用いた組織革新に関する先行研究と本研究の意義

上述の「パラダイム転換のプロセス・モデル」は、組織認識論の重要な成果であるが、モデルの一般性に関する実証が課題として残されてきた。実際、このモデルは1988年に提唱されて以来、今日まで、既に20年近い年月が経過しているが、このモデルを用いて詳細なフィールド調査を行い、組織革新現象を実証的に研究した例は少ない。

そうしたなかで、「強い企業文化」を持つ3Mほか3社の戦略革新のプロセスに関する研究（河合，2005）は、当事者に対する詳細なインタビュー法によって定性的データを収集し、パラダイム転換のプロセス・モデルによって戦略革新のプロセスの解明を試みた貴

重なる実証的研究である。

この研究では、トップによる多角的な現状否定による戦略的なゆさぶりが、部分的に企業内部にミドルによる突出行動を産み出す実例を示すなど、パラダイム転換のプロセス・モデルは部分的な説明力を有すると結論づけている。しかし、部分的な突出を組織全体に伝播させていくプロセスに関しては、トップによるシンボリックな正当化などを行っても、モデルが想定しているほど円滑には進まず、モデルの補強が必要であることを指摘し、そういった変化に対する頑強性の原因として「不動点」の存在を挙げている。

なお、この研究で分析の対象としたケースは、いずれも戦略革新が最後まで行われてはおらず、プロセスの解明は途中で終わっていること、したがって、組織パラダイムの転換を確認していない点で、パラダイム転換を伴う組織革新を説明する理論としての組織認識論の有効性を十分に示すには至っていない。

この組織認識論に基づくパラダイム転換のプロセス・モデルを用いた組織革新に関する本格的な実証研究としては唯一といえる河合（2005）の研究と比較することで、本研究は次の意義を有していると思われる。

第一に、本研究で扱う「環境経営の導入ケース」は、組織パラダイムの転換を伴う組織革新が成功した貴重なケースであり、パラダイム転換のプロセスの全貌を明らかにすることが期待される。

第二に、本研究は、複数のケースを調査しているので、複数ケース・スタディの手法を用いて、組織認識論に基づく「パラダイム転換のプロセス・モデル」の検証と一般性強化に向けた改良が期待できる。

第三に、本研究で「パラダイム転換のプロセス・モデル」の実現象に関する高い説明力が証明できれば、得られた知見は「環境経営導入に向けた組織革新のマネジメント」にも応用できると期待される。

5. マネジメントツールとしての組織認識論の応用可能性

本論文の最終的な目的は、環境経営の導入を促進する組織革新のマネジメントのあり方を示すことである。ここでは、組織認識論をマネジメントのバックボーンとなる理論に適用する場合の留意点として、「パラダイムの操作性」に関して、議論を整理しておく。

組織パラダイムをマネジメントの対象とするには、パラダイムが形而上の概念ではなく、より操作可能な概念として定義されねばならない。

そこで、本論文では、クーン自身が、「パラダイム」の構成として整理した3つの要素¹を構成要素とする、三重の入子構造というアイデア（加護野，1988、107-111頁）に注目する。これは、メタファーの集合体としての形而上的パラダイムが全体を包み込み、その内側に、組織の構成員が様々な状況でいかに行動すべきかをより具体的に示す価値・規範として「日常の理論」と呼ばれるものが存在し、さらに内側に、パラダイムの価値を具現化した「見本例」という具体的な商品、事業、あるいは、人、集団が存在するという考え

¹ クーンは、科学革命の構造が出版された7年後に出された補章-1969年（T. クーン，1971，197-242頁）で、パラダイムは「記号的な一般化」「形而上的パラダイム」「価値」「見本例」の4つの要素からなると整理した。そのうち、数式の表記法に相当する「記号的な一般化」を除く3つの要素は科学以外の分野でも応用できる。

方であり、それらをひっくるめて、組織パラダイムと呼ぶのである。このパラダイムの実践的定義は、第3章、第4章で行う「環境経営に向けたパラダイム革新のプロセス」に関する記述の分析、説明構築の際にも威力を発揮する。

なお、このパラダイムの3重の入子構造というアイデアは、シャイン（2004, 17-23頁）が企業文化に関して唱えた3つのレベル、すなわち、「背後に潜む基本的仮定」、「標榜されている価値観」、「文物」にそれぞれ近い概念であり、このことは、パラダイムと企業文化の相似性を示すものである¹。

こうして、形而上の概念だけではなく、実際に存在を実感できる「日常の理論」や「見本例」を組織パラダイムの概念に組み入れることで、パラダイムは操作可能となり、マネジメントの対象とする可能性が開けるのである。

¹ 佐藤・山田（2004, 295頁）は、企業文化が持つ認知的側面をパラダイムと呼んでいる。

第2章 環境経営に向けた組織革新現象の調査方法

1. フィールドにおける調査方法

(1) リサーチ戦略の選択

本研究が扱う組織現象は、人間の認識の変化をベースとしたものであるから、論理的整合性の高い一般理論（グラント・セオリー）で説明しきれものではないことは容易に想像できる。むしろ、そうした複雑な組織現象を説明するには、参与観察といったフィールドワークの手法により、特定の社会現象を詳細に観察、分析することから得られるグラウンディッド・セオリー（データ密着型理論）に近いものが望ましいように思われる。

しかし、調査に投入できる時間とリサーチサイトの制約を考えれば、現実的選択肢としては、インタビュー調査によるデータ収集に頼らざるを得ない。また、調査にあたっては、現実的な選択として、既に組織革新の理論として定評のある「組織認識論」を分析フレームに用いることが、現象の理解と新しい知見の収集・蓄積に有効であると考えた¹。

このような特定の理論に依拠した分析フレームを用いる調査方法は、手法としては、ケース・スタディ法に近い。本来ケース・スタディ法は、複雑な社会現象を説明する命題の抽出、一般性を有する理論の構築を目的に開発されたリサーチ法である。

本研究で扱うテーマは、これまで述べてきたように、パラダイムの転換を伴った「環境経営」導入プロセスの解明と、パラダイム転換を促進するマネジメントの構築である。そのためには、組織現象の意味を説明できる一貫した論理に基づいた「一般性を持った理論・モデル」の構築と、その理論・モデルを用いて、組織現象に関する「一般的な記述」の蓄積が必要である。

そこで、本研究では、「複数ケース・スタディにおける説明構築」をリサーチ戦略に採用する。複数ケース・スタディの1つの目標は、たとえケースの詳細が多岐に渡るとしても、個々のケースをそれぞれにふさわしい一般的な説明を構築することである。これは、仮説の創造過程であり、この過程を経ることで社会的に重要な理論命題が構築されてきた（イン、1996、148頁）。この「複数ケーススタディにおける説明構築」の手法により、「環境経営導入に向けたパラダイム革新」という複雑な組織現象に関する「一般的な説明の束」の獲得をめざす。

(2) リサーチの方法

環境経営導入のプロセスにおける組織内部のメンバーの「認識」の変化を浮き彫りにするため、本研究では、詳細なインタビュー調査を実施した。

データの収集・分析を行う際の作業仮説としては、組織認識論に基づく「パラダイム転換のプロセス・モデル」を採用する。この作業仮説のもとで、半構造化インタビュー形式によって、環境経営の導入に携わった主要メンバーそれぞれから粘着情報の抽出をおこな

¹ 「理論発見型」の調査であるフィールドワークにおいても、多かれ少なかれ仮説検証的アプローチに似たものが含まれている（佐藤、1992、83-91頁）。すなわち、「すでにある程度分かっていることを土台（根拠）にして、まだよく分かっていないことについて実際に調べてみて明らかにする見通し」という程度の作業仮説を立てておくことは、フィールドワークからより豊かな研究成果を期待できる。

い、上記のモデルによって、個々の組織行動の「一般的な説明」を試みる。この過程を通じて、「パラダイム転換のプロセス・モデル」の内容をよりリッチなものにしていく。

本研究では、企業属性の異なる 2 社について複数ケース・スタディを行う。「複数ケーススタディにおける説明構築」によって、「一般的な記述の束」としての「環境経営に向けたパラダイム転換のプロセス・モデル」の内容の充実をはかる。

なお、上記の研究では、膨大なデータを整理し、現象を理解するための基本パターンがあると便利である。そこで、第 1 章で述べた「パラダイム転換のプロセス・モデル」に含まれる 8 つの基本命題群のエッセンスを取り出した以下のパターンを用いる。

「パラダイム転換のプロセス・モデルの基本パターン」

(変化の土壌形成の段階)
①危機を背景とした矛盾と拡大
②トップの戦略的ゆさぶり
(ミドルの突出と見本例提示の段階)
③ミドルの突出
④突出集団の形成、
⑤組織的障害の排除
⑥見本例の提示
(変革の増幅と制度化の段階)
⑦連鎖反応の促進
⑧新しい戦略ビジョンの策定

(3) リサーチの質を高める工夫

本研究では、人間の認識を分析の対象としているため、リサーチの質を構成する構成概念妥当性、内的妥当性、外的妥当性、信頼性という 4 つのテスト要素¹について、十分な配慮を行う必要がある。

①構成概念妥当性

研究命題に即したデータが収集されているかという構成概念妥当性については、インタビュー結果に含まれる個人的なバイアスを排除し、情報の信頼性を高めることが不可欠である。

今回のインタビュー調査では、環境経営導入に際して中心的な役割を果たしたミドルマネジャーに加え、可能な限り関係する部署のメンバー、例えば、その上司、同僚、さらには、従来からの環境保全を支えてきたスタッフ、本社方針を受けて実際に環境経営を実践する立場にある現場のトップやミドルまで、複数の、属性の異なる対象者から多面的に情

¹ ケーススタディを行う際のリサーチ設計の質の判断基準 (イン, 1996, 45-53 頁) を準用する。

報を収集し、相互に内容の整合性のチェックを行う。

また、補助的な調査として、次節で詳細に説明する環境レポートのトップメッセージの言説分析を組み合わせる。さらに、論文原稿の作成段階では、主要な情報提供者によるレビューも行った。

②内部妥当性

プロセスの分析においてしっかりとした因果関係を確立するための内部妥当性については、上記で設定した研究命題の理論として採用した組織認識論に基づく「パラダイム転換のプロセス・モデル」に基本的に依拠する。このモデルは、組織革新現象の分析フレームとして、既に定評のあるものである。

③外的妥当性

今回のケース・スタディによって得られた結果が、そのケースを超えて一般的に適用できるかという外的妥当性については、「複数ケース・スタディにおける説明構築」によって強化する。すなわち、本研究では、環境経営を導入して実績を挙げている企業の中から、企業属性の異なる2社について、「パラダイム転換のプロセス・モデル」による同一の分析フレームを適用してデータを収集し、「一般的な説明」の内容修正を繰り返すことで、両社のケースに共通して当てはまるようなモデルの構築をめざす。

④信頼性

ここでいう信頼性とは、もし他の研究者が同じ手続きに従って同じケース・スタディを行えば、同じ結果を得ることができるかという再現性の問題を指す。特に、個人の認識の分析については、分析者のバイアスがかかりやすいので、信頼性に関する配慮は不可欠である。

本研究では、分析者の恣意的なデータ分析作業を避けるため、前述した「パラダイム転換のプロセス・モデル」の分析フレームに沿ってデータの分析を行う。さらに、データとして信頼性の高い公表文書の言説分析を補完的に用いることで、分析者の恣意性の排除に工夫をこらしている。

(4) データの収集と分析の具体的手順

本研究では、基本的に「複数ケース・スタディにおける説明構築」の手法を用いる。具体的な手順は以下の通りである。

- ①「環境経営」を導入し業績を上げることに成功していると評価されている企業の中から、企業属性の異なる2社を選ぶ。本研究では、文献調査、ゼミにおける講演、予備的なインタビュー調査を経て、大手メーカーA社、B社の2社について調査の許諾を得た。
- ②A社について、「環境経営」導入のプロセスで、どのような状況で、誰のこういった行動が「環境経営」の導入に影響したかについて、インタビュー調査によってきめ細かくデータを収集する。
- ③A社について、集めたデータ相互の論理的整合性をチェックし、環境経営の導入プロセスにおける特徴的な組織現象を抽出する。

- ④ A社について、組織認識論に基づく「パラダイム転換のプロセス・モデル」に基づいた分析フレームに従って、特徴的な組織現象を「記述」し、組織認識論その他の組織理論を用いた「一般的な説明」を加える。
- ⑤ A社の分析をもとに、「パラダイム転換のプロセス・モデル」の内容を充実させるとともに、その結果を分析フレームへ反映させる。
- ⑥ B社についても、②から⑤を繰り返す。

以上の手続きによって、環境経営の導入プロセスが具体的に解明されるとともに、「複数ケース・スタディにおける説明構築」の手法により、パラダイム転換のプロセスに関する「一般性を持った重要な説明」が蓄積され、「環境経営におけるパラダイム転換のプロセス・モデル」の充実がはかられる。

さらに、この分析結果に基づいて、「環境経営導入を促進する組織革新のマネジメント」のあり方を考える。

2. パトスのレトリックに着目した言説分析の方法

(1) 言説分析を用いる理由

インタビューによるフィールドワークは、先に述べたように、「現実の複雑性に対する配慮」に関して優れた調査手法であるが、「調査者と対象者の間に生じる社会的接触が調査結果にもたらすバイアス」の問題（佐藤，1992，116頁）が懸念される。

特に、本研究では、個人の認識過程に関して、個人の記憶に基づく詳細なインタビュー調査を行っているが、その内容は、総じて論理的に首尾一貫している傾向が見られた。こうしたインタビュー内容の一貫性は、「現実とは社会的に構成されたもの」という立場をとる構築主義の考え方によれば、「出来事は、はじめと終わりをもつ物語のなかにおかれることで、意味の体系を与えられ、物語りにそぐわない出来事は、無視され、排除される（千田，2001，28頁）」という、いわゆる「物語の選択性」の効果が働いたという可能性を完全には排除できない。そこで、立場や組織の異なる対象者に多面的なインタビューを行って相互にチェックをかけることを基本としつつ、それに加えて、非干渉的技法のひとつである一般に公表された文書資料の分析を補助的に併用することとした。

(2) 環境レポートにおけるトップメッセージの言説分析のねらい

このいわゆる「トライアングレーション」においては、インタビュー調査と相乗効果が見込まれる非干渉的技法として、具体的に「何を」「どのような方法」で分析するかがポイントとなる。環境経営に関していえば、資料として質・量ともに充実している「環境レポート」をまず挙げることができるが、問題は、その分析手法の選択である。

以下では、組織認識論が、認知心理学と現象学的社会学の知見のうえに構築された理論であることをヒントに、「環境報告書のトップメッセージをパトスのレトリックに着目して分析」する言説分析の方法を考える。

そもそも、「エコロジーとエコノミーの両立」をめざす「環境経営」を実践するには、企業のトップから現場に至るあらゆる階層に属する構成員が、課題解決に向けて「自分は何をすれば良いのか」、「何ができるのか」を考えて、実行に移す態度が必要となる。すなわ

ち、「環境経営」は、企業のすべての構成員、さらには、その協力者が、この新しいパラダイムに「共感」することなくして、成立しえない経営スタイルである。従って、「環境経営」にむけたパラダイム転換が行われている状況では、トップは、社内外に、新しい環境経営に関する自らの考え方を発信し「共感」を求めようとするのが容易に予想される。

共感を求めるレトリックとしての先行研究には、日本語における「パトスのレトリック」(メイナード, 1997, 250-254頁)がある。「パトス」とは、感情に動かされる心の様子を指し、言語に支えられた理性や原理を指す「ロゴス」の対極に位置する哲学的概念である。メイナード(1997)は、「言葉にはならない気持ちを伝えることを重視した」レトリックとして、「パトスのレトリック」を提唱している。このメイナードの理論は、言語学のなかでも話し手と聞き手の間のコミュニケーション、特に、「情意」の伝達に着目した独自のものであり、認知心理学の知見、例えば、スキーマ論¹やメタファー分析といった手法の言語学へ適用を試みる「認知言語学」とも共通点を持つ。したがって、「パトスのレトリックによる分析」手法は、認知心理学という共通の知見を導入しているという意味で、組織認識論との親和性を期待される手法である。

(3) 環境レポートにおける言説分析の手法

パトスのレトリックには様々なものがあるが、特に、主体としての「私」が「概念化された出来事」についてコメントするレトリックが代表的であり、また、形式的にも峻別しやすい。例えば、インタビュー調査を行ったA社の2003年環境レポートのトップメッセージにおいて、新しい環境経営のコンセプトを提示した部分は次のような表現となっている。

「(私は) 環境に配慮しつつ業績も向上させて成長する、即ちエコロジーとエコノミーを両立させることが企業経営として求められるようになり、そのことを実現させたいと考えていました。」(A社の2003年環境レポートのトップメッセージより抜粋)

ここでは、主語は省略されているが「私(=社長)」であり、「環境に配慮しつつ業績も向上させて成長する、即ちエコロジーとエコノミーを両立させることが企業経営として求められるようになり」までが、主体が伝えたい命題部分、すなわち、新しい環境経営の基本命題に相当する部分である。ここで、パトスのレトリックのポイントは、命題部分と文末の「実現させたいとと考えていました」という主体のコメントとのつなぎ方にある。主体が何かについてコメントしようとするれば、出来事を概念化して「区切る」必要がある。具体的には、命題部分の構造は「主体がする」ではなく「出来事になる」という形をとることが多く、その後「と」または「こと」という「名詞化」の機能を持った語で区切る。以上により「～ということ」または「～と」と表現することで、「出来事が概念化」され、

¹ スキーマとは認知心理学の基本概念のひとつであり、研究者によって様々が定義がなされてきた。本論文では、「外部からの特定の入力にだけ反応して特定のアウトプットを発動するための一種の情報処理ソフトウェア」と理解する。ひとはスキーマを持つことで、「膨大な認知的情報処理を能率化する」ことができる。また、スキーマは、「経験を通じて蓄積され、修正される」性質を持つ(戸田, 1984)。

これについて主体が個人的なコメントをするというのが、パトスのレトリックの基本的な構造である¹。

上記の例文をパトスのレトリックの構成要素に分解して表記すると次のようになる。

(コメント文におけるパトスのレトリックの基本構造)

(私は)

主体 (省略されることが多い)

環境に配慮しつつ業績も向上させて成長する、即ちエコロジーとエコノミーを両立させることが企業経営として求められるようになり

命題・トピック (「出来事になる」という形式をとることが多い)

、そのことを

区切って名詞化 (「こと」的概念として切り取る)

実現させたいと考えていました。

主体のコメント (主体の気持ちを伝える)

このタイプのコメント文は、聞き手に向けて話し手 (主体) の思いや感情を効率よく伝えることができる。例えば、上記の例文を客観的な記述を旨としたロゴスのレトリック²で同じ命題を記述すれば、

「環境に配慮しつつ業績も向上させて成長する、即ちエコロジーとエコノミーを両立させることが企業経営として求められます。」

となる。両者を比べると、ロゴスのレトリックが「環境に配慮しつつ業績も向上させて成長する、即ちエコロジーとエコノミーを両立させることが企業経営として求められるようになる」という情報を効率よく伝達しているという印象を受けるのに比べ、パトスのレトリックでは、「私は環境に配慮しつつ業績も向上させて成長する、即ちエコロジーとエコノミーを両立させる経営 (=環境経営) を実現させたい」という主体 (=社長) の意思を伝

¹ メイナード (1997) は、日本語における情意伝達の機能を担ういくつかの特徴的な語法をピックアップし、それらを総称して「パトスのレトリック」と呼んでいる。「概念化したことについて主体がコメントする」形態はその典型である。

² パトスのレトリックが「共感」を目的とするのに対して、ロゴスのレトリックは、説得を目的とする。したがって、ロゴスのレトリックでは、主・従関係を基本軸とした「する」的な文構成を特徴とし、客観的、論理的な記述をよしとする (メイナード, 1997, 252 頁)。

達し、このメッセージを読んだ従業員や関係者に、「共感」を引き起こす効果を期待している印象を受ける。

このように、環境レポートのトップメッセージにおいて、「命題部分を主体によるコメント文で挟みこんだタイプのパトスのレトリック」が用いられている部分に注目することで、主体（＝社長）が、どのような命題について関係者に「共感」を求めたいかが判断できると思われる。すなわち、環境レポートにおけるトップメッセージで、命題を挟み込む形で主体がコメントしているタイプのパトスのレトリックが用いられている命題部分を順に抜き出していけば、環境経営に向けてトップは「何を大事と思っているか」、いいかえれば、トップが組織に浸透させたい基本的命題、すなわち、組織パラダイムに相当するものの内容を浮かび上がらせることができるのではないかというのが、このパトスのレトリックによる言説分析の着眼点である。

具体的には、環境レポートのトップメッセージにおいて、「命題部分を主体によるコメント文で挟みこんだタイプのパトスのレトリック」に該当する「執筆者自身の感情、思考などに触れる表現（と思う、と考える、と感じる、等）」を採用した部分を抽出する¹。なお、主体によるコメント文で挟み込まれた部分については、「なる」的な文構成が用いられているかどうかにかかわらず、その部分が何らかの命題を構成していれば、パトスのレトリックと判断する。

（４）言説分析の意義

もともとフーコーの用語である言説 (discourse) は、「文より長い完結した言語上の単位」という意味である。「言説分析」の定義には様々なものがあるが、本論文では、言説の出現・排除をめぐるフーコーの「とある時空間において、とある言説とレトリックが語られ、他のいかなる言説もその代わりに語られないのはなぜか」（赤川，2001，78頁）という問いを常に意識した分析を行う。すなわち、本論文では、この問いに、「組織のトップがパトスのレトリックを用いるのは、新しい考え方への共感を組織構成員に求め、パラダイム転換を伴う組織革新を遂行すること意図しているからである」と答えるのである。

さらに、環境レポートで、環境経営の命題に関してパトスのレトリックが多用されている時点は、新しいものの考え方、見方を構成員の認知的枠組みに組み入れようとトップが意識している時点であり、環境経営に向けたパラダイム転換がまさに行われている時点であると考えられる。本論文では、この仮説に従い、パトスのレトリックの出現頻度にも注目していく。

¹ メーナード (1997, 134頁) は、コメント文として、他に、執筆者自身の言語行動を表した表現（と言える、と言いたい、等）名詞述語文（のだ、ことだ、からだ、等）、推量の自動詞（だろう、らしい、等）、執筆者自身の態度を示す文末表現（ではないだろうか、等）を挙げているが、パトスのレトリックとしての峻別が難しく、コメントの主体がトップであるかどうかははっきりしない。従って、恣意的な分析を避けるため、本論文の言説分析では抽出の対象からはずすこととした。

第3章 ミドルの自発的な活動を契機に環境経営を導入したケース

1. A社の概要とリサーチサイトに選択した理由

A社は、プラスチックの成型加工からスタートし、現在は工業化住宅事業をはじめとして、インフラ分野、自動車分野、エレクトロニクス分野などのプラスチック材料事業を手がける大手メーカーである。

同社の環境への取り組みは1970年代の公害対策にさかのぼることができる。30年以上にわたる長い活動の歴史の中で培われた同社の環境保全活動は、同社の環境レポートが4年連続で優秀賞を獲得したことからもわかるように、社会的にも高い評価を受けてきた。

こうした活動をふまえて、同社は、2003年4月に発表した中期経営計画において、はじめて「環境経営」という言葉を使用し、環境への取り組みを通じて新たな成長をめざす企業戦略を打ち出した。同社の企業業績は、環境経営の導入と呼応して上向いており、環境配慮製品の売上も伸びていることから判断すれば、同社の「環境経営」は、企業の収益性向上にも貢献している可能性が高い。

A社における「環境経営」の歩み

2001年3月期、2002年3月期決算で2年連続営業赤字。

2002年9月 プロジェクトチームによる「環境経営」取り組みの検討。

2003年4月 中期経営計画で「環境経営」を表明。環境経営推進部を設置。

2006年4月 新中期経営計画で「環境経営」の深化を表明。

しかも、同社の環境経営は、ミドルマネジャーの自発的な提案を受けた「環境経営プロジェクト」という「ミドルによる突出集団」の形成に端を発した自発的な活動であることが、予備的な調査で明かとなった。

したがって、A社の「環境経営」は、その導入プロセスに関して、前章で述べた「パラダイム転換のプロセス・モデル」の有効性を検証し、「パラダイム転換のマネジメント」のあり方を考察するために適したケースであると考えられるので、最初のリサーチサイトに選択したものである。

2. 調査方法

組織パラダイムの転換プロセスを明らかにするためには、関係者の認知的枠組みの変化を調べる必要があり、主だった当事者固有の粘着情報の収集が不可欠である。従って、調査方法として、関係者へのインタビューを中心とした定性的調査法を選択する。

調査に際しては、組織認識論から導出される8つの主要な命題群から構成された「パラダイム転換のプロセス・モデル」を作業仮説とし、半構造化インタビュー形式を採用した。

インタビューは、環境経営プロジェクトの中心メンバーであったミドルマネジャー2名に対して先行実施し、さらに、環境経営プロジェクトスタート時の経営幹部、プロジェクトメンバー、さらには、既存のパラダイムに該当する従来からの環境保全活動に携わってきた関係者や新しいパラダイムを実践する製造現場の管理職を加え、合計10名に対して行った。得られたデータは相互に論理的整合性をチェックするなど、できる限り客観性を

高めるように意識した。

加えて、環境レポートの言説分析を補助的に用いることで、インタビュー調査の結果の客観性を補強する。

3. パラダイム転換のプロセス・モデルによるインタビュー調査の分析

上記のインタビュー調査の結果、A社の環境経営導入プロセスに関しては、組織認識論による「パラダイム転換のプロセス・モデル」が高い説明力を有することが判明した。

以下に、「パラダイム転換のプロセス・モデル」に従ってインタビュー内容を整理して記述し、当時の関係者の行動を「組織認識論」に基づいて「一般的な説明」を加える。

(1) パラダイムの革新に向けた変化の土壌作り

①危機を背景とした矛盾の拡大

組織は、危機に直面してはじめて、既存のパラダイムの有効性に疑問を抱き、パラダイム転換への胎動をはじめめる。

A社の場合、2000年、2001年と2年連続で営業赤字を計上し、既存の事業に閉塞感が蔓延する一方で、将来の柱となる新規事業が定まっておらず、社内に危機感が広まっていた。

赤字に転落した時期であり、選択と集中という観点から、どの事業をやめるか、一方で、新しい事業として何をやるかを考えていた。今メインとなっている住宅、パイプ、中間膜といった事業などは、1970年頃にはじめた事業であり、今手を打たないと2010年くらいに柱になる事業はできないだろう、今は3つのカンパニーだが、第4、第5のカンパニーをどうするかというようなことを意識していた。(本社部長職)

昔のA社という何でもやろう、何でも取り揃えましょう、というところがあったが、2001年に大リストラをやって、そこから、当社は変わってきた。(製造子会社幹部)

環境への取り組みについても、それまでの常識への疑問が生じていた。

ちょうど日本全体でバブルがはじけてたいへんな時代で、当社も例外ではなかった。そこで、新しい会社像をどういう格好で作っていくかというのを考え、中期ビジョンや、会社のリストラ案を検討していた。・・・ちょうどその頃、経団連の環境部会から、日本としてもっと環境に力を入れていかねばならない、コストが多少かかっても環境にいいものをもっと取り入れましょうという提言があった。ただ、この話しは、私としてはある種の違和感があった。環境問題を考えていく中で、コストが高くても、それを認めてエコロジーを推進していくということでは、会社としてきちっと成長できるのか、そんな商品を出して、みなさんに受け入れてもらえる商品になるのだろうか。そうではないのではないかと疑問があった。環境にもよくて、コスト的にも通常のものに比べて高くないもので、事業としてやっても利益があがる商品をセットアップしていく必要があるのではないかと、そういうものでないと本当に環境を中心とした格好で発展していくことはできないのではないかと漠然と考えていた。(元 経営幹部)

ここに述べられているように、それまでの環境への取り組みは、コスト意識が低く、利益を生む活動とは別物との認識が一般的であったように思われる。1990年代に入ると、地球環境問題への社会の関心が高まり、企業の活動においてもいろいろなところで環境貢献の要求が強まり、コスト面での負担感もますます重くなっていった。一方で、ちょうど1990年代末から2000年はじめは、金融危機に端を発し、日本経済全体が危機的な状況に陥っていた時期で、A社も赤字経営に苦しんでいた。そうすると、いかに社会からの要請とはいえ、環境への取り組みが利益に直接的には貢献しないという状況は、看過できなくなりつつあったことは容易に想像できる。すなわち、環境への取り組みに関する従来のパラダイムは「私企業という営利を求める組織体における非営利の活動」が内包する矛盾を深めつつあったのである。

そうした矛盾、既存のパラダイムに対する疑問と限界意識が、新しい環境経営に向けたパラダイム、すなわち、「環境への取り組みを通じて利益を生み出す」というパラダイムへの転換を促進する基本的な土壌を形成することになったのである。

② トップの戦略的ゆさぶり

しかし、組織メンバーが既存のパラダイムから脱却するのは容易ではない。組織のメンバーは、問題が生じて、それまで有効に機能していた既存のパラダイムの枠の中で解決を試みがちであるし、それは実際に一時的な問題解決をもたらすが、もし、既存のパラダイムで扱えなくなった場合の危機は深刻なものとなる。

こうしたパラダイムの頑強性を打ち破り、新しいパラダイムへの転換のきっかけを作るのはトップの役割である。トップは様々な方法で戦略的に組織にゆさぶりをかけることができる²。そのねらうところは、問題、矛盾、緊張、危機などの不安定状態の創造と増幅である。

A社の場合、既存のパラダイムに基づくリストラ案をトップが明確に却下した次の事例が、トップによる戦略的ゆさぶりに該当すると考えられる。

弊社の場合、いろいろなところで似たような事業をやっていたので、それをまとめてはどうかという案を社長にプレゼンしたが、「弱いものどうしをくっつけても強くならない。それぞれを強くすることを考えよ」と言われ、代わりに新規事業を考えようと、当時注目されはじめた環境事業に注目した。(本社部長職)

この事例では、担当者は、トップによってそれまでのやり方が否定されたうえに、困難な目標を与えられて追い詰められたことで、一種の「開きなおり」状態、すなわち、現状打開に向けた心理的エネルギーが蓄積された状態となり、それが、新しいパラダイムの創造につながっていったものと解釈できる。

¹ パラダイムは、それ自身が自己を修正する能力を持つ。このパラダイムが持つ発展性こそが、一種の逆機能として、パラダイムに変化に対する頑強さを付与するのである。

² 例えば、将来の中核技術へのむりとすら思える資源投入、外部の権威あるコンサル会社の導入、トップによる現状否定、挑戦的な目標設定、企業の大きな変化を象徴する意思決定などがあげられる(加護野, 1988, 218-129頁)。

(2) ミドルの突出と見本例の提示

③ミドルの突出

現状に対する危機感を最も感じやすいのは、企業の業務執行を実質的に担っているミドルマネジャーである。彼らは、企業組織内で責任ある役職に就き、自己の職務の理想と現実とのギャップに気がついている。しかも、会社業務に精通し、それぞれの専門分野で、問題解決に向けた知識・経験と人的なネットワークを身に着けている。また、何よりもミドルマネジャーは母数が多い。

そこで、先に述べたような変化の土壌が形成されていれば、現状に満足しないミドルマネジャーの中から、改革の狼煙をあげる者が出て来る可能性は高い。

2001年頃、生産性本部の戦略コースに参加し各社をまわってインタビューなどを行っていたが、そのときに、企業は絶えず新陳代謝をして新しい血を入れていかなくてはならないと考えはじめていた。それは、ひとつは、企業体質でもあり、もうひとつは、事業ポートフォリオ的なものも絶えず新しくしていかなければならないということで、今思うとそのときの体験が、環境経営を言い出すきっかけになったと思う。(本社部長職)

2000年頃からエネルギー住宅と言っていたが、もっといい事業シーズはないかと考えていた。ちょうど2001年くらいに、環境経営学会のある研究会にめぐりあっている刺激を受け、環境経営やるべしというメモを作っていて上司に見せたのがきっかけとなった。(本社部長職)

このA社のケースでは、異なる部署に所属し、それまで面識の無かった二人のミドルマネジャーが、ほぼ同じ時期に、別個に、新しい「環境経営」導入の必要性を言い出している。その当時、赤字経営という危機を背景に、現状に対して問題意識の高いメンバーの認識のなかには、新規事業への渴望感という一種のスキーマが形成されていた¹であろうし、また、1990年代以降の環境への社会的関心の高まりを背景に、環境関連事業に注意を向けるスキーマも形成されていたであろう。それが、社外の勉強会という場での経験を通じて、「新規事業への渴望」と「環境への関心」とが結びついた新しいスキーマの組み合わせ、すなわち、新しい「環境経営」というパラダイムの創造²が起こったのではないかと解釈できる。「新規事業への渴望」と「環境への関心」という従来では考えられない組み合わせが出来上がったのは、「危機を背景とした矛盾の増幅」の効果であったことは想像に難くない。

④突出集団の形成

¹ ひとつはスキーマを持つことで、情報処理負荷の軽減、探索の効率化、推論や問題解決の促進、外界の予測可能性の向上などの認知上のメリットを享受する一方、過度の単純化、新しい情報の取り入れの制約といったデメリットを受ける(加護野、1988、72頁)。

² このように、パラダイムは「いくつかのスキーマが結びつき束になったもの」と考えれば理解しやすい。

ミドルの突出行動は、一種の突然変異のような現象¹であり、それほどめずらしい現象ではなく、むしろ組織内のいたるところで発生していると考えるのが自然である。しかし、ミドルの小さな突出が、社内の淘汰の過程を経て保持されるまで生き残るのは稀である。だからこそ、このプロセスを自然にまかすのではなく、その企業にとっての「組織革新の芽」となる重要なミドルの突出行動としてピックアップする目利きとしての能力が重視されるのであり、また、さらにそれを育てていく様々な活動が必要となるのである。これこそが、組織革新のマネジメントの重要な要素となる。

A社の場合は、先に述べたように、担当役員自身も、それまでの環境保全の取り組みと企業経営との両立に矛盾を感じていた。先の述べた変化の土壌形成は、ミドルだけでなく、経営層の認識にも影響を与えるのである。

A社のケースで幸運だったのは、この担当役員が、「環境経営」を提案した二人のミドルを両方ともよく知っていたことである。この幸運が、もともとあった問題意識と結びついて、彼ら二人のミドルマネジャーを中心とした突出集団を形成するきっかけとなったのである。

当時、会社をどういう格好で磨き上げるかということをいろいろ議論しているなかで、環境にも詳しい部下の話も折に触れて聞いていたし、全社的にどういう格好でやっていかなくてはならないかということも聞いていた。

そういうようなことを考えていたときに、環境部門とは異なる部署に所属する二人の若手管理職から別々に、エコノミーとエコロジーの両立という話しが具体的に出てきた。そういうことをしないと環境を中心とした会社にはなれない。そのところを会社のなかできちっと位置づけるには、部署を作らないといけない。・・・それで、環境安全部署がやっているディフェンスを中心とした取り組みを一步も二歩も進めた格好で、新しい部を本社のなかに経営を見る部署として作らないといけないということになった。それならば、言い出した者がいるわけで、君たち二人が核だよということでプロジェクトチームを作った。(元 経営幹部)

当時二人は別々の部署にいて個人的な接点はなかったが、それぞれ環境をしっかりとやらなくてはならないと思っていた。思っていた内容は若干違っており、一方は環境経営をしっかりとやりたいとのことで、もう一方は、事業の新陳代謝をはかっていくという意味で、次の成長事業にならないかという探索をしていて環境経営の重要性に行き着いた。その結果を当時の上司に報告したところ、別の部署からも、環境経営にしっかりと取り組む必要があるという提案があがってきており、一緒にプロジェクトにしてはどうかと言われた。それで、協力して環境経営プロジェクトをスタートさせることとなった。(本社部長職)

環境経営を上申した上司が何かのときに常務に話しをしたようで、他の部署からも同じ話があり、一緒にやってみろということで、企画書を作ることになった。(本社部長職)

¹ 社会心理学者ワイクは、生物界における進化論に模した「組織化に関する進化論モデル」を提唱した。ワイクによれば、組織化は「周囲環境の特定部分に注意を向けて働きかける行為の発生」(イナクトメント)という突然変異をきっかけに進展するという。

なそうとする事業とのパワーギャップを埋めるために、突出集団を形成するプロセスは欠くべからざるものである。しかも、新しいパラダイムは、往々にして既存のパラダイムに拘束されにくい他の部門のミドルからの発案で生み出される。A社のケースでは、「環境経営」という新しい発想は、従来から環境に取り組んでいた部署とは異なる部署のミドルマネジャーから出てきている。

さらに、突出集団は、異質のキャリアを持ったメンバーから構成されるのがよい。パラダイムがスキーマの束と考えるなら、多様なスキーマのなかから従来では考えられないような組み合わせが出来てこそ、「革新」と呼ぶにふさわしい斬新なパラダイムを創造する可能性が高まるからである。

また、突出集団内では、共通のミッションに向かってメンバーがそれぞれの個性を存分に発揮する環境であることが必要で、その組織形態はクラシ¹的なものとなるから、少数精鋭のフラットな組織がよい。

A社の環境経営導入プロセスでは、2002年9月に組織された「環境経営プロジェクト」がこの突出集団に該当する。そのコアメンバーは、もともと環境経営を言い出したミドルマネジャー2名を中核に、従来の環境保全グループから1名、社内の3つのカンパニーから若手を3名、合計6名から構成されていた。

最初、コアメンバーは6人、企画、渉外、環境保全それぞれの部門から一人ずつ、それにカンパニーからの3人を加えてスタートした。活動内容については、事業の部分ははずせないということで、環境経営のしくみをつくること、環境保全のレベルをあげること、環境事業をどう作り上げるかという3つの観点ではじめた。(本社部長職)

当時分担はそれほど明確ではなかったが、カンパニーから若手の技術屋を3人呼んでいたこともあり、それぞれが得意分野を分担して取り組んだ。(本社部長職)

次の言葉は、突出集団を形成する際の「目利き能力の重要性」と「組み合わせの妙」を物語っている。

技術屋と事務屋をワンセットにするのは、若いときからの私の持論である。会社の仕事というのは、いい技術屋といい事務屋の組み合わせで進むと思っている。・・・我々の仕事というのは、センスのいい人材を見つけてきて、適切な部署につけて力を発揮させることだ。環境経営のプロジェクトでは、いいメンバーに恵まれて、会社としていい形になったし、これからもいい方向になっていくと思っている。(元 経営幹部)

¹ クラシとは、その集団がコミュニティ的となり共有された価値というコンピタンスによってハイパフォーマンスが産出できるような集団である (田尾, 1999, 24 頁)。

こうして形成されたミドルマネジャーからなる突出集団が成果を上げていけば、突出集団そのものが新しいパラダイムの見本例となり、その活動成果を目の当たりにして、それまで懐疑的であったメンバーも、新しいパラダイムの有効性について得心するのである。

⑤組織的障害の排除

異なるパラダイムを信奉する集団間の対話は一般に難しい¹。両者の相互理解が進まないため、特にパラダイム転換の初期の段階では、新しいパラダイムを創造しようとする突出集団は、多数を占める既存のパラダイムの影響下にあるひとびとから容易には理解されず、極端な場合、攻撃を受けることすら考えられる。

A社の環境経営プロジェクトでは、環境への取り組みを事業として捉えるためのシンボルとして、環境への取り組みを通じたコストダウン金額と環境配慮製品の売上金額という2つの経済指標をかかげた。これは、従来から環境保全に取り組んで来たと自負する環境保全グループの立場からすれば、原因と結果を逆転させるような発想であり、心理的な抵抗感があったのも当然である。

環境推進室の立場から言えば、現実問題として誰がどのように環境対応してきたのか、というのが最初の反応だった。環境による経済効果というのは、活動の結果として出てくるものであり、それを目的にやっているのではない、我々は、廃棄物を減らす、環境負荷を減らす、エネルギーを減らして温暖化防止に寄与する、それを目的としてやっている、結果としてコストダウンになるかもしれないが、それは付随的なものだ。(本社部長職)

したがって、パラダイムの転換を確実に進めていくには、予想される組織的障害を事前に排除する取り組みが重要となる。この点、A社のケースでは、以下に詳細に述べるように、この組織的障害排除の組織管理が極めて周到に行われている。

A社の場合、環境保全活動と関わり合いが深いということもあって、新しい「環境経営」といっても、従来からの環境保全活動を無視しては成り立ちえないものであることは、衆目の一致するところであった。

我々製造業にとっては、環境経営のステージには当然いくだろうが、それは従来からやってきた環境保全のベースがなければ不可能なことだと捉えていた。だから、環境経営に行くことはいいことだと思ったが、それを成功させるには、我々がやっているような環境保全活動のベース、あるいは、その成果、そういうものがなければ失敗に終わるというふうに考えていた。(本社部長職)

そこで、A社では、「環境経営」という新しいパラダイムと既存のパラダイム間の共役不可能性を乗り越える手段として、環境保全グループからも若手のミドルマネジャーを環境経営プロジェクトに最初から派遣させることにした。これは、異なるパラダイム間のコ

¹ 異なるパラダイムを持つグループのメンバーは、それぞれ同じ状況を異なったふうに知覚しながら、同じ用語を違ったふうに使っているから、通約できない (incommensurable) 関係にある (クーン, 1971, 229 頁)。このパラダイムが持つ性質を、非通約性または共約不可能性という。本論文では、「共約不可能」という言葉を用いる。

コミュニケーション途絶の問題を乗り越えるために、互いに異なった言語集団のメンバーであることを認めたくて、翻訳者になる（クーン、1971、232頁）人材を育てることを意味した。

私はずっと環境保全の現場をやっていたので、環境保全という、どちらかというとボックスみたいなところをフォワードに持っていくべきだという観点で、現状分析と問題点の抽出、打開のためのアイデア出しを行った。（本社部長職）

この若手マネジャーが、新しい発想を環境保全グループに伝え、また、従来の発想を新しい環境経営の活動に織り込むパラダイム間をつなぐ翻訳者の役割を果たしたことは容易に想像できる。このように、従来、共約不能といわれるパラダイム間においても、工夫次第で、翻訳作業を通じた意思疎通が可能となることをこの事例は示唆している。

また、パラダイム転換の過程で発生する共約不可能性の壁を乗り越えようとする心理的エネルギーは、個人のパーソナリティを会社がきちんと認めているという信頼感から生まれる。A社の場合、長年にわたって同社の環境保全の取り組みを支えてきた部隊を、会社として決してないがしろにしなかったことが、彼らの会社への信頼感を通じて、新しいパラダイムの理解へとつながっていった。

私が神経を使ったのは、環境の専門家との関係だった。環境の専門家でないものをいきなりもってきただけでは、会社は変わらない。やはり、メーカーなので、日常の環境保全活動をおろそかにしては砂上の楼閣みたいになると思う。最初のうちは、従来の環境保全部隊も、プロジェクトの人間は本当にわかっているのかな、だいじょうぶだろうかというふうに見ていただろう。私としては、従来の環境保全部隊の存在、重要性を十分に認識していたので、彼らへの配慮は欠かさなかった。（元 経営幹部）

具体的には、組織と個人の融合という観点で、個人を「自己実現をめざす健全な全体的存在」と捉えるアージリス¹が主張した「決定に参加させ、仕事について考えていることを知らせ、しばしば意見を求める」という従業員中心のマネジメントが有効であろう（アージリス、1970、282頁）。

なお、昨今、わが国企業においても、成果主義の導入とセットでコンピテンシー・ラーニングが注目されているが、その際にも、従業員を「何ができるか」という機能を果たす存在として見るのではなく、自分らしさの実現を尊重し、有能感や達成感、楽しみの獲得を重視することが組織の中で個人を生かしていくためのポイントになること（金井・高橋、2004、53-54頁）をこの事例は示しているように思われる。

¹ 人間が持つ心理的な要素に着目し、管理論への応用を試みたアージリスをはじめマズローやマグラガー、ハーズバーグなどの業績は、人間が持つ心理的要素、非合理的な要素を積極的に捉えて管理理論へ応用する「人的資源論」へ発展した。（松山、2003）

この人間尊重の姿勢は、環境経営プロジェクトに引き続く環境経営推進部設立の際の組織設計にも生かされている。2003年4月の新組織設立に際しては、新旧二つの環境部隊を統合し同一の指揮命令系統のもとに置く一方で、2つのグループの地理的な配置場所に関して配慮を行ったのである。一般に、「環境経営」では、外部のステークホルダーとの対話活動が重視され、また、その実践には、企業の枠を超えた幅広い人的ネットワークが必要となるため、こうした活動を担う環境企画担当部署の拠点としては、各社の企画、広報部門の拠点が集中し、官庁や経済団体とも情報交換が容易な東京が望ましい。他方、環境管理担当部署の活動拠点は、同社の生産拠点にアクセスしやすい従来からの場所が望ましかった。そこで、環境経営プロジェクトの流れをくむ環境企画担当部署は東京に新設する一方で、環境管理担当部署は従来通りとしたのであった。

本当は、一箇所に集約したかったが、工場から離れた場所に集約して仕事に支障をきたすことになれば、空中分解していただろう。彼らの仕事を認めながら、ディフェンスからオフェンスに転じて、多少バランスをとろうとすれば、ふたつに分けざるを得なかった。(元 経営幹部)

環境経営を進めるには、戦略に組織がついてこないといけない。そういう観点から、環境経営の活動拠点をどこに置くかについてもプロジェクトメンバーでもかなり議論した。その結果、環境経営推進部を作ったときに、環境企画担当部署と環境管理担当部署を分けることになった。(本社長職)

この人間の心理的側面を尊重した配慮行為は、環境保全グループのやる気を引き出すことに成功している。同社の環境保全活動を長年にわたって担ってきた担当者の次の発言は、達成感を通じた自己実現に向けた意欲が感じとられる。

私個人は、環境企画担当部署と環境管理担当部署は、今後は一緒になったほうがよいと思う。製品環境影響評価については、こちらでやっていたから、開発段階で環境に結びつけることも、こちらでやるべきだと思っている。・・・廃棄物やエネルギー関係で成果が出てきたので、これからは、環境貢献製品に力を入れていこうとか、そういうことができるようになってきた。個々の専門家を有機的に結びつけて組織力を強化していくことが必要な時期にきていると思っている。(本社長職)

このように、パラダイム転換のプロセスを促進させるには、既存のパラダイムを信奉するひとびとの人間心理に基づいた配慮行動が重要なマネジメント要素になることを示している。パラダイム転換を伴うような組織革新を実行に移すには、ミンツバーグ(1989)が提唱した「人間感覚のマネジメント」¹すなわち、人間心理を理解し、直観を重視すること

¹「若い組織が身を立て、成人に達するのを助成していくべきである。従業員たちに関与させ、市場に選択の余地をもたらす小さな組織を助成していくべきである。自身の使命を理解し、奉仕する人々を知っている、そして雇っている人々を奮い立たせる自律的で焦点の定まった組織を助成していくべきである。厚い(thick)マネジメント、深い知識、健全な競争、そして本物の社会的責任

で、ミッションに向かってひとびとを奮い立たせ、コミットメントを引き出すような「厚いマネジメント」が必要であることを、A社の事例は物語っている。

ここまで述べてきた組織的障害を排除するためのマネジメントは、変革行動に対して、組織内の小集団が持つ認識が異なることに注目し、動機づけ理論をベースとした組織的配慮を中心としたマネジメントにより、組織的障害の排除を行うものであったと説明できる。この過程では、トップは環境整備に専念すればよく、その意味で脇役であった。

(トップによる政治的過程の超克)

一方で、突出集団の掲げる新しいパラダイムが全社的な企業活動に大きな影響力を持つ場合、その価値を誰よりも早く認識し、突出集団の活動を強力に後押しするには、トップの見識と権力が必要となる。突出集団の活動にふくらみをもたせ、後に大きな変革を生み出す活動につなげていくプロセスは、政治性を帯びるであろう。以下では、このプロセスを政治モデル¹の発想を取り入れながら分析していく。

その政治過程のプロセスのきっかけは、A社の場合、「とりあえずやってみろ」からはじまった。

会社をどういふ格好で磨き上げていくかという話は社長がいつもやっていたが、環境を中心とした形で会社を発展させていくという話を社長にするとの考えに対し、社長も同様の考えを強く持っていた。「それは面白いかも知れない。わが社としては当然環境だろう」と。ただ、社長としても、きちっとした事業として展開できるプランになるかどうかについてまだ確信はなく、「自分としても納得できるようなものを準備してくれ」となり、環境経営プロジェクトを立ち上げた。こういうプロジェクトは最終的には社長の理解がないとできない。・・・この件も一見スムーズにいったように見えるが、実際には、社長がエコノミーとエコロジーを両立させることが可能だということに気持ちが変わっていくにはかなり時間がかかったように思う。はじめは、「そんな簡単なものではない」と言っていたことを覚えている。(元 経営幹部)

社長はよく「エコノミーとエコロジーを両立させるというのは、君たちの仮説に過ぎない。」と言っていた。(本社部長職)

上記は、A社が環境経営を進めていく意思決定の過程におけるトップの心理の変化の過程に関する貴重な証言である。ここで述べられている内容は、社会心理学者ワイクが唱えた進化論的な組織化のモデル(ワイク, 1997, 168-173頁)を用いて以下のように説明できる。

を助成していくべきである。わたしたちは基本的な感覚に立ち戻り、正真正銘の献身(commitment)を体感し、インフォーマルな直観を利用する必要があるが、それにはこうしたことを助成するような組織の形態を促進する必要がある。」(Mintzberg, 1989, p373, 筆者訳)

¹ 政治モデルで有名なのは、アリソン(1977)によるキューバミサイル危機におけるホワイトハウス内の意思決定の過程の分析である。アリソンは、このケースを、合理的行為者モデル、組織過程モデル、政治モデルの3つのモデルでそれぞれ説明できることを示した。

組織革新のきっかけは、とりあえず一歩踏み出す行為（イナクトメント）からはじまる。政治過程のプロセスでは、トップにもこの一種の突出行動が求められる。社長の「それは面白いかも知れない。わが社としては当然環境だろう。・・・自分としても納得できるようなものを準備してくれ。」「エコノミーとエコロジーを両立させるといのは、君たちの仮説に過ぎない。」という言葉は、同社の環境経営プロジェクトの初期の段階では、トップ自らが仮説の段階で一歩踏み出したことを示している。

政治過程の克服という観点で見ると、変革の初期段階で、とりあえず一歩踏み出すのがトップ自身である場合、特に大きな意味を持つ。A社の環境経営プロジェクトは、最初から社長特命プロジェクトとしてスタートしている。

社内の役員レベルの会議で社長特命プロジェクトとしてやっていくことを決め、常務をプロジェクトヘッドとして、2002年7月にスタートさせた。（本社部長職）

常務をプロジェクトのヘッドにつけてくれたのが大きかったように思う。要所で、常務に出ただき、社長報告などは一緒に行っていた。社内を説得する際、常務の存在は大きな力になった。（本社部長職）

専任の役員が配置された社長特命プロジェクトという、これ以上ない強力な「正統性」の付与は、特に、組織革新の初期段階で、パワーキャップに悩むミドルの突出集団にとって最大の支援となった。

後で述べるようにA社の環境経営プロジェクトは、初期に付与された強力な正統性のもとで、社内の政治過程を生き残り（ワイクの言う淘汰の過程）、徐々に企業収益に貢献していくことになる。そうした成果の確認を順次行いながら、トップ自身が、自らのイナクトメントの意味を納得し、自らの「これからは、環境だ」という仮説が信念に変わっていくのである¹。

突出集団の生み出す価値がはっきりしだす頃から、既存のパラダイムの信奉者との間で政治闘争が本格化する。そうした政治闘争を事前に回避するには、トップの権力が必要である。A社のケースでは、トップは、突出集団から出てきたアウトプットの価値を見抜き、間髪入れずに次の指示を行っている。

2003年2月末の経営会議で、プロジェクトの検討結果に基づいて取組むべき内容を提案したが、そのなかで、最後にこういうことをきっちりやろうとすれば、推進するための部署を作らねばならないという提案をしたら、その場で社長から「専属の組織を作れるように」と二つ返事で了解が得られたのには少し驚いた。そこで、従来の環境保全の部隊とこみながら環境経営推進部を作った。（本社部長職）

¹ 仮説をスキーマと置き換えれば、この過程は「スキーマは、さらにそれ以上の情報を手に入れるための運動と探索活動を方向づけ、それによって得られた情報によって、さらに修正される」という認知心理学におけるナイサーの知覚的サイクル（大山，1984，91頁）で説明できる。

トップの決断は、その仕方次第でシンボリックな効果¹を持たせることができる。上記のケースで、トップが「二つ返事で了解」した行為は、環境経営に向けた決断の場面で、このプロジェクトへの自己の「確信」と「大きな期待」を社内に向けてメッセージとして伝えるシンボリックな効果を持っていたと思われる。このトップによるシンボリック行動によって、環境経営プロジェクトは、社内の政治的なプロセスを超越する正統性を強化されたのである。

このように、政治過程を超越するプロセスにおいて、トップのリーダーシップの持つ意味は大きい。

⑥見本例の提示

突出集団が提示しようとする新しいパラダイムは、その内容が形而上のものに留まっている限りは、組織内ではなかなか理解が進まない。新しいパラダイムの有効性をひとつひとつに理解してもらうには、その効用を具体的に証明する「見本例」が不可欠である。

その最も分かりやすい「見本例」は、新しいパラダイムを具現化して成功を収めた製品である。A社の場合は、「省エネ住宅」や「自動車用の遮熱性中間膜」といった「利益に直結する環境配慮製品」という環境経営のコンセプトを具現化した製品がいくつか事業上の成功を収めたことが、「環境経営」という新しいパラダイムの有効性が社内で理解される大きな原動力となった。

環境経営と言っても現場にはなかなか理解されなかったというのが実態だった。特に、環境保全と経営が結びつくところが問題だった。やはり、トップダウンと、環境レポートなどによって数字を示し地道な説得が必要だった。…その意味で、当時、光熱費を大きく節約できる省エネ住宅という成功事例があったのが大きかったように思う。(本社部長職)

ちょうどその頃、省エネ住宅、下水道の更正管という下水を止めないで工事ができる工法、遮熱効果を持つ中間膜といった代表的な商品が出てきていた。こうした、環境に焦点を当てることによって利益が上がり、発展性ある中核的な商品が見えてきていたということが大きかったと思う。(元経営幹部)

このような見本例を導入の早い段階で作り出すことができるかどうか、パラダイム転換の成否を決するといっても過言ではない。

見本例は、新製品とは限らない。現場においては、新しいパラダイムを自分たちの視点で咀嚼し、仕事の仕方も含めて自分たちができることを実行し、製品に反映する活動そのものが見本例となり、新しいパラダイムの理解促進につながる。

¹ T. E. ディール&A. A. ケネディ (1983) は、「自らを会社日常の業務というドラマにおける演技者であると考え、彼らが周囲の文化的な事象に及ぼす自分たちの象徴的な影響の大きさを認識している管理者」を、シンボリック・マネジャーと呼び、彼らが行う象徴性の高い行動を、シンボリック行動と呼んでいる (194 頁)。

たとえば、A社の製造工場では、「環境経営」の考え方を自分たちなりに咀嚼し、製造プロセスの改善に生かしたことが、結果的に全社トップレベルの業績につながっている。新しいパラダイムに基づいた活動の実践を通じて、パラダイムの有効性が理解されていくのである。

実際に製品に反映させるのは開発部門だが、環境経営の精神をお客さんにどう伝えるか、というようなところで、我々現場も工夫している。・・・これまで5Sで3年間やってきているが、だんだん進化してきて、今は製品の中に際立ちをもっていきたいと思っている。例えば、釘が打ってあっても、同じピッチできちんと打つとか、そういうところを極めていく。・・・お客さんはお金を出して買ってくれるのだから、品物で際立つ。・・・開発から出てきた仕様は変えられないが、我々ができるところで際立つようにしている。(製造子会社幹部)

このように、パラダイムを3重の入子構造と考えるなら、「見本例」はパラダイムの重要な構成要素のひとつである。「見本例」は、形而上のパラダイムと異なり、ビジュアルで効果を実感することが容易であるので、新しいパラダイムの理解促進に重要な役割を果たすことができるのである。

(3) 変革の増幅と制度化

⑧連鎖反応の促進

新しいパラダイムを提唱する突出集団が生み出した変化の渦を増幅させるには、組織内部で自然に連鎖反応が起きるようなしなかけが必要である。連鎖反応を引き起こす有力な要因、すなわち、変革に向けたレバレッジポイント¹となるものが、集団間に働く競争心理である。新しいパラダイムを具現化する取り組みにおいて、「あそこには負けるな」というような競争心理が集団間に発生すれば、新しいパラダイムは連鎖的に伝播する。

A社の場合、環境経営に関連する指標を経営指標に指定し、全社の方針管理に組み入れて各事業所毎に公表することで、事業所間に競争心理が働くようになった。

トップ方針のもとで管理をやっていくなかで、目標値設定するときに全社の10分の1とかで決めていくが、そうすると、全社の中で自分のところが優れているか、劣っているかが全社のなかではっきりするので、むしろやりやすかった。(製造工場の管理職)

際立ったところは、よその工場も見に来る。近隣工場の社長会というのを去年から自発的にやっているが、去年は5Sをテーマに、今年は品質をテーマに情報交換をやっている。(製造子会社幹部)

¹ 企業内のある部署で変化が起こると、それが企業全体にひろがるようなところをレバレッジポイントという(伊丹・加護野, 2003, 464頁)。レバレッジポイントを動かすことができれば、組織革新は一気に進むことが期待される。

新しいパラダイムが組織全体に浸透しはじめると、事業所内部においても、新しいパラダイムに基づいた地道な改善活動に競って取組もうとする心理が働く。

モデルを作ることが大事。例えば、製造ラインに置いてある分別ゴミ箱はあるライン部門が作ったが、それを他の部署が見て、ウチもと考える、そういう形で競争心を生み出すことだ。(製造子会社幹部)

この点で、環境管理会計の有力な手法である「マテリアルフローコスト会計¹」は、「環境経営」を推進するための有力なツールとなる。A社の場合、「環境経営プロジェクト」の初期の段階から、マテリアルフローコスト会計の導入を進めていたことが、結果的に、環境への取り組みがコスト削減を通じて業績の向上につながるという「環境経営」の基本的な考え方の一つを全社に浸透させる原動力となった。そのプロセスを詳細に見てみると、「マテリアルフローコスト会計」導入においても、工場間に導入に向けた競争心理が働いていたことが明らかになっている。

マテリアルフローコスト会計を2003年下期にパイロット工場に導入した。・・・最初は抵抗があったが、全社の会議で発表しているうちにマテリアルフローコスト会計のコスト低減効果を理解して他の工場も採用したいというところが出てきた。(本社部長職)

連鎖反応を促進するための切り札は人事である。A社の場合、従来は比較的地味な存在であった環境関連部署を新しく環境経営プロジェクトにリニューアルし人事面も含めて社内注目される存在に引きあげた。

環境安全という仕事は地味な仕事で会社の中では注目を浴びにくかったので、環境経営は輝かしい部署だと、みんなからもそう思われるように人事面でも適切な配慮をするようにした。本質的ではなくても、人事労務的なことも考えないとうまくいかない。(元 経営幹部)

こうした人事措置は、これからこの会社は、「環境経営」で発展していくのだという明確なメッセージを全社に届ける効果を持つ。

A社の新しい「環境経営」のパラダイムは、現在、同社の事業全体に波及効果を及ぼしつつある。すなわち全社のそれぞれの部署が「環境に取組みながら、利益をあげていくには何をしたらよいか」と、自らの業務に照らし合わせて考え始めている。その嚆矢となったのが、マテリアルフローコスト会計の導入である。マテリアルフローコスト会計の導入

¹ マテリアルフローコスト会計とは、廃棄物（マテリアロス）も製品同様に製造プロセス内でフロー別にコスト評価することで、廃棄物も企業のメインストリーム（製品の研究開発・製造・販売）との関係性の中で分析・評価の対象とする環境会計の一手法である（中蔦，2005，157頁）。マテリアルフローコスト会計によってマテリアロスが金額で表示されるようになり、その削減がどれくらい利益の向上につながるかが把握できるようになる。

によって、生産プロセスのどこでお金と資源がどのくらい使われているかが見えるようになる。生産プロセスの改善のために新たに経営資源の投入が可能となる。A社では、生産技術部門と環境経営部門が協力して生産技術面での革新的な改善活動を担う新組織を立ち上げている。

R&D担当する部署で、生産技術を拡大した研究所を考えていたが、一方、環境経営では、マテリアルフローコストを全社に展開することを考えていたので、両者を統合してものづくりの革新を進める新組織をつくった。マテリアルフローコスト会計は、生産技術に入れるのが自然だと思う。
(本社部長職)

A社の場合、生産技術の改善余地は従来少ないと考えられていたが、環境経営という新しいパラダイムを導入することで、マテリアルフローコスト会計を軸とした生産プロセスの改善といったフロンティアがまだ存在することを組織に改めて認識させることになった。このように、同社の新しい環境経営のパラダイムは、技術革新を促進することで、より大きな波及効果を生みつつある。

また、心理的な共感を与えるところを見つめることができれば、それは、新しいパラダイムを浸透させる有力なレバレッジポイントとなる。A社の環境経営に関していえば、それは、「次世代に対する責任感」というコンセプトであった。

次世代に対する責任感、子供たちにつけをのこさないようきちんと取り組むことが大事だと思っている。環境経営をはじめたときには意識していなかったが、最近はその部分が重要であると考えようになってきた。もちろん企業としての成長戦略という部分が前提にあるが。特に女子社員に説明したときに共感を得た言葉が、「みなさんの子供や孫の時代に少しでもつらい思いをさせないよう、我々ががんばっていくんだ」という言い方だった。そういうことがあったので、企業戦略に関わるステークホルダーにも次世代という言葉を入れようと考えた。我々も、試行錯誤しながら進化しているという部分があると思う。(本社部長職)

新しいパラダイムが、ひとびとの共感を得ることができれば、新しいパラダイムへの組織革新を一気呵成に進めることができる。

(ストレッチした目標設定)

どの段階で、どのレベルに目標を設定するかは、集団が改革に向けて動こうとする心理的エネルギーに微妙な影響を与える。一般に、改革の初期の段階では、成功体験の付与を重視して達成可能な設定にし、改革が軌道に乗って組織が自信を持ち始めた段階では、ストレッチした目標設定を行うことが、経験的によいとされている。

第一期目の環境中期計画(1999年)では目標値が高すぎて、未達が多かった。そこで、2003年の第二期における目標値設定に際して考えたことは、工場としても成功体験を持たせることが大事だということだった。そこで、達成可能性に幾分配慮した目標にした。・・・結果として、今年3月

で終わった中期計画では、工場関係でみれば未達だったのはエネルギー原単位だけだった。一方で、今年(2006年)出した新しい中期計画では、環境トップランナーをめざすことにしたので、世の中の同種の事業に比べて遜色ないレベルにした。(本社部長職)

本音を言えば、実行部隊としては、プレッシャーがあった。流れとしては、そうはずれていないとは思ったが。ただ、2003年に環境経営を打ち出した第二期中期計画の目標値は比較的ゆるやかだった。2006年からの第三期中期計画はきついが。(製造工場の管理職)

その点で、環境マネジメントの分野で世界的に導入が進んでいるマネジメントシステム ISO14001 は、あくまで自己管理を前提とした管理の仕組みづくりに主眼が置かれている関係上、決められたことをしっかりと実行すれば実現可能な目標設定になりがちな点に注意が必要である。

当社の目標の立て方は、未確定な要素があっても、それを目標とすることでより高い成果が達成できるということをめざすところがある。ISO14001 は積み上げで目標設定し、いかにそれを達成するかという発想だが、当社はさらに、未確定な要素を入れてチャレンジブルな目標を設定している。その結果、未達になることも多いが、積み上げよりは高い成果を達成できる。(本社部長職)

適切なタイミングでストレッチした目標を設定することは、組織の士気を鼓舞し、パラダイム転換の動きを増幅させる効果を持つものと期待できる。

(制度化による定着)

新しいパラダイムを組織に定着させるには、制度化が不可欠である。初期の制度化としてよく用いられるのが「表彰」である。これは、新しいパラダイムを定着させるためのシンボリックな効果を有する。

評価のしくみは2004年くらいに作った。ただ、いままでの業績評価にいきなり組み入れることは難しかったので、最初は表彰という制度で始めた。議論はあったが、そういうもので評価していくのだという認知はされたと思う。(本社部長職)

新しいパラダイムがある程度浸透した段階では、予算措置への反映が考えられる。A社の場合も、環境への設備投資を促進する方針を出している。

本社部門としては、全社として設備投資の一定割合を環境に使うというガイドラインを定めているが、カンパニーとしては、3年も5年も回収に時間がかかるのなら、新規事業にまわしたほうがよいという意見になりがちである。・・・本社として予算枠を確保するかという議論が昔から何回かあったが、まだ、環境の枠をとるまでにはなっていない。一方で、3年間の環境投資枠を決めたので、環境投資を促進させるためのツールとして期待されるマテリアルフローコスト会計の導入を進めている。(本社部長職)

予算制度は、事業所の収益性に直結する重要事項であり、容易には変えられない。特に、回収に何年もかかるのが一般的な環境への投資は敬遠されがちである。同社の場合も、カンパニーの抵抗が強く、未だ環境予算枠の設定までには至っていない。その点、生産プロセスにおける環境投資の効果を正確に把握するツールであるマテリアルフローコスト会計は、環境面での投資の促進に威力を発揮することが期待されている。このように、新しいパラダイムの定着段階では、管理会計的な手法が威力を発揮するものと期待される。

⑩新しい戦略ビジョンの策定

パラダイム転換の最後の仕上げは、ミドルによる突出行動の拡大再生産である。これは、トップの仕事であり、具体的には、これまでのミドルの取り組みを包含した新しい戦略ビジョンの策定が中心となる。

社長から、新しい中期計画の発表に際して夢を感じる、わくわくする、取組んでみようかとそういう気にさせるイメージ図を作るようにと言われていたので、経営環境を示す「海」が二つに割れて、真ん中に「環境経営のトップランナーへ」という太い矢印を描き、その先に「エコノミーとエコロジーが両立した新たな未来」という新天地が見えるという絵を作った。切り開いていくと新たな世界があるのだよというメッセージを込めている。(本社部長職)

同社は、2006年4月に新しい中期計画を発表しているが、そこでは、「環境経営」を企業の成長戦略の柱に位置づけている。すなわち、同社は、新しい中期経営計画を発表するなかで、ミドルの発案によってはじめられた「環境経営プロジェクト」以降の3年間の取り組みを肯定的に総括するとともに、「環境経営」こそが、A社の進むべき道であることを明確に示している。これにより、同社の新しい「環境経営」のパラダイムを全社に定着させようとしている。

4. トップメッセージの言説分析

(1) 環境レポートによる情報開示の意義

環境への社会的関心が高まるにつれて、各企業は、環境保全活動を中心に環境への取り組み内容を環境レポートとして公表するようになってきた。環境レポートの言説分析を行うにあたって、まず、最近の社会環境会計学の議論を整理しておく。

情報を提供することは、情報提供者が情報受信者から攻撃される可能性を高めるというのが一般的な考え方である。それにもかかわらず、企業が環境への取り組みに関する情報については、積極的に情報開示しようとする理由は何か。それは、企業が社会で存在していくには、環境への取り組みに関する情報を開示したほうが有利であると考えはじめたからである。これは、社会学に起源を持つ正統性理論¹によって説明できる。すなわち、企業は、自らが社会のなかで是認される行動規範にしたがっていることを示すことによって「自

¹ 正統性理論は企業社会報告や社会的ディスクロージャーの有力な説明論拠のひとつと考えられている(國部, 1993, 326-328頁)。

己の社会的な正統化」をアピールしようとしているのである¹。なお、情報開示に際しては、自己の正統化の内容が社会的な価値観や行動規範の合致しているかどうかについて、社会の批判を仰ぐ姿勢を表明しておく²必要があることも意識しなければならない。

A社は、1999年にはじめて環境レポートを発行している。以下は、その冒頭に掲げられたトップメッセージである。

地球規模にまで広がった環境問題は、21世紀に向けて私たちが取り組まなければならない最も重要な課題です。

A社は「環境に関する経営方針」のなかで「製品の全生涯にわたる環境配慮、資源の効率的活用・再資源化、環境管理システムのレベルアップ」をかかげ、全社的な環境保全活動を進めてまいりました。

1999年4月に定めた経営ビジョンでは、「お客様を第一に、株主、地域社会、地球環境、企業活動を支える従業員」の5つの期待に応え続けていくこととし、その基本戦略の1つに『「環境のA社」をめざす『環境創造型企業』の展開』をあげております。その具体的な活動として、環境中期計画をスタートさせました。このなかで、廃棄物の100%再資源化をめざすゼロエミッション化、省エネルギーの推進、使用済み製品の回収・リサイクル、環境に配慮した製品づくり、環境マネジメントシステムの確立などに取り組んでいます。

本レポートでは、A社が推進している環境保全活動について記載いたしました。当社の環境保全に対する姿勢と取り組みを理解していただくとともに、皆様からのご指摘、ご意見、ご指導をいただければ幸いに存じます。(1999年環境レポート)

上記の環境レポートにおける最後のパラグラフにおける表現は、「自己の社会的な正統化」を意図した情報開示であることを示している。環境情報開示に関するこの考え方は、最近のCSR（企業の社会的責任）に関する情報開示に引き継がれている。

(2) パラダイム革新に向けた準備段階における言説分析

以下では、A社の環境経営に向けたパラダイム転換の過程で、環境レポートにおけるトップメッセージがどのように変遷していったかを、第2章で述べた「コメント文を用いたパトスのレトリック」を中心とした言説分析の手法を用いて追っていく。

次のトップメッセージは、社長が就任した直後の2000年の環境レポートに掲載されたものである。ここで注目すべきは、環境経営に向けたパラダイム転換の呼び水となるメッセージが現れている点である。

¹ 企業は、プリンシパルである社会から「自然環境・資源の使用権の委託」を受ける正統な存在であることを示すために、エージェントとして環境保全への取り組み情報を開示していると考えられる。また、最近では、環境保全コストなどの環境会計情報の公開が充実してきているが、これは、株主や消費者をプリンシパルとみなしたもので、「環境保全活動実施の委託」を受ける正統性を説明しようとしたものと考えられる（國部、2005、25-27頁）。

² この意味でステークホルダーダイアログは自己の社会的正統性を担保する重要な要素である。

昨年4月、環境中期計画をスタートし、環境保全、環境創造、情報開示の3つのポリシーを掲げて環境創造型企業を目指した取り組みを進めております。

・・・私は、A社グループが「いい会社」として認められるためにはA社らしさを徹底して磨き上げるしかないと思っています。(私は!)A社らしい環境保全、A社らしい環境創造は何かということを社員一人ひとりがつき詰めて行動することによって環境創造型企業を目指していきたいと考えています。・・・A社グループの環境保全活動を理解していただくとともに、皆様からのご意見、ご指導をいただければ幸いです。(2000年環境レポート)

ポイントは、「私は」以下のコメント文が二つ入っていることである。ここでは、主体(私=社長)が、自分の見方や感情を相手に伝え、共感を求めることを意図した言語ストラテジーである「パトスのレトリック」が用いられている。その意図は、「いい会社になるにはA社らしさを磨くしかないこと」、環境に関して言えば、「A社らしい環境創造とは何かということを社員全員で考えていこう」という、トップの思いを反映した強いメッセージを従業員をはじめとするステークホルダーに送り、彼らに「共感」を求めたものであると解釈できる。

このレポートが発表された2000年3月期は、純利益ベースで2年連続の赤字となり、危機が深まりつつあった時期であり、再生を託された新しいトップの意気込み、パッションが、この言葉に託されていると解釈できる。このメッセージは、「パラダイム転換のプロセス・モデル」で言えば、「②トップの戦略的なゆさぶり」に相当する効果をねらったものであったように思われる。

同社は、1999年4月にスタートし2003年3月を最終とする4年間の「環境中期計画」を着実に実行してきた。具体的には、生産事業所・関連会社のゼロエミッション化や環境マネジメントシステムISO14001の認証取得を通じた製造工程における環境負荷低減活動、環境会計の導入、環境配慮製品の開発など、環境経営実践に必要な基盤はこの時期に形成されている。

次の2つのトップメッセージは、既存のパラダイム下で、環境への取り組みが精力的に行われた2001年、2002年の環境レポートにおけるトップメッセージの主要部分を抜粋したものである。

2002年度を最終年度とする環境中期計画は前半の2年が過ぎ、11事業所でのゼロエミッションの達成、50の工場・研究所・関連会社でのISO14001認証取得、光・熱複合ソーラーシステムの「新エネ対象」受賞、地域に根ざしたビオトープづくりなど、着実に成果を出してきました。・・・そして、(私は)これら環境への取り組みについては積極的に情報を開示し、コミュニケーションを密にすることで社会から一層信頼される活動にしたいと思えます。

後々の世代までよりよい環境と豊かな暮らしを維持するためにライフスタイルの変革を含め、あらゆる分野で循環型社会の構築が進められています。A社グループは事業活動での環境負荷を低

¹ コメント文であることを明確にするための筆者注。以下同様。

減するだけでなく、循環型社会に寄与する製品やシステムを構築し、地域の自然や地球環境と調和した事業運営を行うことによって地域や社会から存続を望まれるような環境創造型企業をめざしてまいります。

(私は)本レポートは、A社グループの環境保全活動を理解していただくとともにコミュニケーションの重要な手段と考えております。皆さまからのご意見、ご指摘をお寄せいただければ幸いです。(2001年環境レポート)

A社グループは、環境配慮が重要な事業を行うなかで、環境問題への対応を次のように進めてきました。1点目は販売する製品を環境配慮型に磨き上げることです。・・・2点目はリサイクルです。循環型社会の構築に対してリサイクルしやすい製品・技術の開発やリサイクルシステムの構築を進めていかねばなりません。・・・3点目に生産事業所・工事現場での環境配慮です。・・・(私は)これらのことを徹底して進めることが地域や社会から存続を望まれる環境創造型企業への道であると考えています。

2002年度は環境中期計画の最終年度であり、この総仕上げに注力するとともに次年度からの新たな環境中期計画につなげてまいります。・・・自然には我々の技術の及ばない不思議な機能がたくさんあります。(私は)適者生存してきた自然の機能をもものづくりに活用することは持続可能な社会の構築に不可欠であり、私達の製品を環境配慮型に磨き上げることにもつながると思えます。

本レポートは、A社グループの環境保全活動を理解していただくとともにコミュニケーションの重要な手段と考えております。皆さまからのご意見、ご指摘をお寄せいただければ幸いです(2002年環境レポート)

社長就任直後の2000年のトップメッセージでは、環境への新たな取り組みをみんなで考えていこうという強いメッセージ性が感じられたが、この両年のレポートにはそれがなくなっている。それは、コメント文によるパトスのレトリックが使われている5箇所のうち、4箇所が「信頼される」「理解される」「存続を望まれる」といった表現を用いていることから分かるように「情報開示による自己の社会的な正統化」を意図した部分に集中していることからくるものであると考えられる。

この年以降の環境レポートは、環境会計を採用するなど内容が充実し、毎年「環境レポート大賞」などで表彰を受けるようになった。実際、この時期は、1999年にスタートした環境中期計画のもと、環境保全を中心とした取り組みの充実を図っていた。

一方で、A社の経営は、2000年3月期、2001年3月期と2期連続で営業赤字を記録するなど危機を深めており、前節のインタビューにもあったように、同社の企画部門では、事業のリストラと新規事業の開拓についての検討が進められていた。しかし、この時期の環境レポートには、そうした危機感が感じられない。これこそ、環境への取り組みが経営に直結したものとみなされていなかったことの現れであり、環境への取り組みは利益には貢献しないという既存のパラダイムが支配的であったことを示すひとつの証拠である。

逆に、経営危機が深まるなかでも、依然として利益には直接貢献しない環境への取り組みの充実がはかられている状況は、既存のパラダイムが持つ「矛盾の拡大」を意味している。前節でのインタビュー内容と照らし合わせれば、この既存のパラダイムが持つ矛盾の拡大

が、こうした状況に疑問を感じたミドルマネジャーによる突出行動につながっていったと解釈されるのである。

(3) パラダイム転換の段階における言説分析

A社における環境経営に向けたパラダイム転換は、ミドルの突出行動によって2002年9月に組織された「環境経営プロジェクト」をもってスタートする。

エコノミーとエコロジーの両立をめざし、環境への取り組みを経営のメインストリームに位置づけようとする方針が2003年4月に正式表明された直後に出された2003年の環境レポートは、環境関連情報の開示の部分は従来の内容を踏襲したものであったが、トップメッセージは劇的な変化を遂げている。以下では、全文についてその内容を、コメント文を用いたパトスのレトリックに注目して分析する。

まず、冒頭のパラグラフから「私」を暗黙の主語とするコメント文からなるパトスのレトリックが二つ登場する。そのうちの一つは、「(私が)感じたことは、・・・です。」という強調構文が併用されている。

去年は環境について考えることの多い一年でした。中国の砂漠緑化やタイの mangrove 再生の現場に行く機会がありましたが、そこで(私が)感じたことは、口で環境というのは簡単ですが、実際に砂漠の緑化や mangrove 林の再生をやり遂げることがいかに大変かということです。自分としても環境のかかわりについて今までとは一歩違った一面を踏み出した年だったと(私は)感じています。

「環境の関わりについて今までとは一歩違った一面を踏出だした年」という表現は、2002年半ばからの環境経営プロジェクトによるパラダイム変革の存在を暗示させるものである。

次のパラグラフでは、過去4年間にわたった環境中期計画の総括を行っているが、ここでも最後は、コメント文からなるパトスのレトリックで結んでいる。

4年間進めてきた環境中期計画が終了しました。生産事業所・関連会社のゼロエミッションや ISO14001 認証取得、CO₂ヒートポンプ給湯器「エコキュート」の省エネ大賞受賞、環境レポートで表彰を受けるなど、多くの成果を出してきましたが、生産に伴う炭酸ガス排出量や廃棄物発生量の原単位など、環境負荷削減に関わる項目では、目標達成には至りませんでした。しかし、(私は)環境に対する取り組みの基盤はできたと思っています。

このように、この部分は、肯定的な評価をパトスのレトリックで締めくくる¹ことで、過去4年間の環境中期計画達成の「ねぎらい」の気持ちを内部の従業員に伝えるとともに、

¹ パトスのレトリックは、共通の経験に基づくアピールを目的として、テキストの全体構成の末部に出現することが多い(メイナード, 2000, 310頁)。

「基盤ができたと思う」という言葉によって、「次の活動を展開するぞ」というアピールを行っている」と解釈できる。

次のパラグラフでは、全文でコメント文によるパトスのレトリックが用いられている。ここでは、今回のトップメッセージで最も重要な「環境経営の新しいパラダイムに基づいた命題」を、トップの強い気持ちとして、関係者に伝えたいという意思が感じられる。

(私は)A社グループは、「住まいと暮らし」に密着した製品で社会に関わっており、環境問題への対応は会社経営の柱、基軸の一つと考えていました。また、(私は)環境に配慮しつつ業績も向上させて成長する、即ちエコロジーとエコノミーを両立させることが企業経営として求められるようになり、そのことを実現させたいと考えていました。

上記の2つの文は、いずれも、「～になる」という出来事を「こと」または「と」で区切って名詞化、概念化した命題部分について主体が個人的なコメントをする典型的なパトスのレトリックを用いている。

「環境問題への対応が会社経営の柱、基軸の一つ（になる）と考えていました。」

「環境に配慮しつつ業績も向上させて成長する、即ち、エコロジーとエコノミーを両立させることが企業経営として求められるようになり、そのことを実現させたいと考えていました。

特に、最初の一文は、「環境問題への対応が会社経営の柱」という新しい環境経営のパラダイムを構成する中心的なメタファー¹が用いられており、しかもそれをコメント文によるパトスのレトリックを用いてトップ自らの言葉として表出することで、「共感的なアピール」効果をねらっている。また、二つ目の文は、新しい環境経営のパラダイムが、「エコロジーとエコノミーの両立」という対立概念のアウフヘーベンを意味することを印象付けるレトリックを、パトスのレトリックで包んで押し出している。いずれも、新しい環境経営のパラダイムをアピールし、共感を求めるという意味で、この部分は極めて周到なレトリックになっている。

次のパラグラフでは、新しい環境経営の具体的な方策を説明するパラグラフに移るが、ここでも、パラグラフの最後の一文にパトスのレトリックを使うことで、新しい環境経営の取り組みを「みんなで進めていこう」というトップの意思を感じさせる内容になっている。

¹ メタファーは、現実世界と意味世界の橋渡しをし、人間がそこの世界を理解する（意味形成する）うえで、重要な働きをする（瀬戸、1995、206頁）。

今回、新たにバージョンアップした中期経営ビジョンでは、環境をCS、コンプライアンスとともに経営姿勢の一つに位置づけ、社会から存続を期待される環境創造企業をめざすことで「際立つ」「高収益」な「プレミアムカンパニー」になるとしました。環境創造企業をめざすことが「環境経営」であり、①環境の切り口で事業を創造する、②環境でマネジメントシステムを改革し環境配慮を企業風土とする、③環境負荷削減でムダをなくし事業効率を向上する、このことを4月からスタートした環境中期計画で追及してまいります。そして(私は)これらの取り組みを積極的に情報開示しコミュニケーションを密にして、地域の方々やNGOを始め社会の皆さまに信頼される企業でありたいと考えています。

最後の結びは、従来から用いられている「情報開示による自己の社会的な正統化」を意図した定型的なコメント文であるが、それまでのレポートで使用されてきた「環境保全」という言葉が「環境への取り組み」という言葉に代わっている点が、パラダイムの転換の進行を暗示させるものである。

本レポートはA社グループの環境への取り組みを理解していただくとともにコミュニケーションの重要な手段と考えております。皆さまからのご意見、ご指摘をお寄せいただければ幸いに存じます。

以上のようにA社が「環境経営」に取り組むことを宣言した2003年の環境レポートにおけるトップメッセージでは、それ以前には少なかったパトスのレトリックが駆使されている。これは、ミドルの突出によって創造された新しい環境経営のパラダイムを全社に浸透させていくレバレッジポイントとなる「共感」の形成に大きく貢献したものである。

(4) 新しいパラダイムの定着段階における言説分析

2004年以降は、同社にとって「環境経営」を浸透させていく時期であったと考えられる。2004年環境レポートでは、第二パラグラフで、パトスのレトリックが使われているが、これは、新しい環境経営の理念をおさらいし、トップの決意を示すことで、新しいパラダイムの定着に向けた「念押し」の効果を持っている。

私は、環境を基軸に経営を考え、経営を変えていきたいという想いを持っていました。昨年スタートしたA社グループの中期経営ビジョンでは、環境を経営姿勢の一つに位置づけ、環境配慮を徹底し社会から存続を期待される環境創造型企業をめざすことが「際立つ」「高収益」なプレミアムカンパニーになる道であるとなりました。(2004年環境レポート)

以下、2004年環境レポートのトップメッセージの中で、私を主体としたコメント文によるパトスのレトリックを採用した部分を抽出すると次のようになる。

- 製品の環境配慮を徹底することがお客様の支持を受けることと考えています。
- 環境配慮が事業拡大につながるとの手応えを感じています。

- ・このようにものづくりでの環境配慮の徹底は事業の効率化となり、経営の強化に結びつくとの意を強くしています。
- ・そしてこれらの取り組みを積極的に正しく情報開示し、コミュニケーションを密にしていきます。そのことが、A社グループの5つのステークホルダーであるお客様、株主、従業員、地域社会、地球環境の期待に応え、広く社会に信頼されることであると考えています。
- ・このたび、環境関連の優秀賞を受賞できたことは、私たちのこれらの活動が認められた結果と受け止めています。
- ・本レポートはA社グループの環境への取り組みを理解していただくとともにコミュニケーションの重要な手段と考えております。

2004年環境レポートでも、上記のようにコメント文を用いたパトスのレトリックは、合計7箇所と多い。これは、新しいパラダイムの定着に向けて、「共感」をレバレッジポイントとした浸透活動が継続されていることが窺われる。

ちなみに、パトスのレトリックが使われている部分を要約すると次のようになる。

「製品の環境配慮を徹底することで事業が拡大し、また、環境配慮の徹底によって事業は効率化され、経営の強化に結びつく。さらに、こうした取り組みを積極的に情報開示していくことで、社会に信頼される存在になることができる。」

これは、まさに、新しい環境経営のパラダイムの内容を表現している。このように、組織内に「共感」を呼び起こす力を持つパトスのレトリックを用いたメッセージ伝達は、新しいパラダイムを組織内に浸透させるためのマネジメントツールの一つとしての応用可能性を持っていると思われる。

2005年になると、同社は環境経営の理念をさらに進化させた「CSR経営」と呼ぶべき経営理念を打ち出している。「環境・社会報告書」と名前を変えた2005年レポートにおけるトップメッセージの中で、コメント文を用いたパトスのレトリックが用いられている部分を順番に抜きだすと次のようになる。

- ・A社グループは、「ステークホルダーの期待に応え、社会的価値を創造する」を企業理念と定めていますが、これはまさに企業の社会的責任というCSRの本質そのものであり、この理念実現に向けた活動を通じ、企業として成長し、社会に貢献していくことがA社グループのCSRであると考えています。
- ・そしてどうCSRに取り組むかを具体的に考えた時、その基本は事業を通じた社会への貢献だと考えています。
- ・私たちが提供する製品・サービスがお客様に喜ばれ、社会の問題解決に貢献する。それを、CSRの原点に置きたいと思います。
- ・これまでも環境を基軸に経営を変えたいという想いを「環境創造企業」という言葉に込め、環境で際立つことで事業を、会社を際立たせようとしてきましたが、「CSR」という枠組みで捉えても、重要な柱のひとつであると考えています。

- ・「CS品質」という耳慣れない言葉を使っていますが、製造業の原点である「品質」に徹底的にこだわりたいという想いを込めています。
- ・事業を通じて社会に貢献することを基本にしながら、CSR経営の基盤ともいべきものを磐石なものにしていきたいと考えています。
- ・あらゆる企業活動、従業員一人ひとりの日々の活動に関わる問題で、それだけに徹底することが難しい課題ですが、A社グループの文化として根づかせたいと考えています。

興味深いのは、上記のパトスのレトリックが用いられている箇所は、すべてCSRに言及している点である。上記を要約すると、「事業を通じた社会への貢献が、わが社のCSR経営であり、グループの文化として根づかせていきたい。」となる。A社は、この年から、従来の環境経営を発展させた形で、同社なりのCSR経営に向けたパラダイム構築をめざしていることが、上記の言説分析からわかる。

2006年の最新の環境・社会報告書では、より整理した形で、CSR経営の理念が語られている。トップメッセージの中で、コメント文形式をとるパトスのレトリックが用いられている部分を抜き出すと次の3箇所になる。

- ・「企業の社会的責任」(CSR)とは、こうした変化のなかで、「企業が社会に対してきちんと責任を果たすこと」、すなわち、「企業が社会からの期待に応えること」であると考えています。
- ・そして、この理念(ステークホルダーの期待に応え、社会的価値を創造する)を具現化していくうえで、社会のなかでの企業の役割をふまえ、いかに社会からの期待に応えるかを考えたとき、A社グループのCSRとは、事業そのもので社会に貢献すること、これにほかならないと私は確信しました。
- ・事業そのものを通じて社会に貢献するためにはどうすれば良いかー私は、製品やサービスが磨き上げられた強みをもつ、“際立つ”事業をつくることに尽きると考えています。

以上を要約すると、トップメッセージで共感を得たい内容は、「A社のCSRは、製品やサービスで際立った事業を作り、事業そのもので社会に貢献することに他ならない。」となる。この内容が、おそらくは、現時点でのA社におけるCSR経営のパラダイムであると推測される。

このように、A社の環境レポートを、パトスのレトリックを用いた言説分析の手法によって内容を検討した結果、同社は、2002年のレポートを出した後、2004年のレポートを出す頃にかけて、新しい環境経営に向けたパラダイム革新を行っていたことが浮き彫りとなった。この結果は、インタビュー調査とも符合している。また、パトスのレトリックによって共感を求めている部分を要約した「製品の環境配慮を徹底することで事業が拡大し、また、環境配慮の徹底によって事業は効率化され、経営の強化に結びつく。さらに、こうした取り組みを積極的に情報開示していくことで、社会に信頼される存在になることができる。」という内容は、まさに、インタビュー調査で得られた同社の新しい環境経営のパラダイムそのものである。

以上の分析により、パトスのレトリックを用いた環境レポートの言説分析は、インタビュー調査の信頼性を十分に補強するものであることがわかった。逆に、パトスのレトリックに着目した言説分析を用いることで、調査が組織に与えた擾乱や分析者のバイアスの影響を受けることなく、簡便な形で、「組織パラダイムの革新が、いつ、どのような内容で発生しているか」を分析できる可能性も示している。

また、パトスのレトリックが持つ「共感」を伝える力に注目するならば、トップメッセージにおいて意識的にパトスのレトリックを用いることで、新しいパラダイムへの転換を促進する心理的なマネジメントも可能になるとと思われる。

5. パラダイム転換のプロセス・モデルによる分析フレームの修正

前節までのA社における環境経営導入のプロセスを分析した結果、ケース・スタディ開始時点で設定されていた「パラダイム転換のプロセス・モデル」の分析フレームは、以下のように修正するのが適当と思われる。

⑤組織的障害の排除

A社のケースでは、ミドルの突出と見本例の提示の段階のなかで、組織的障害の排除に多くの配慮を行っている。その内容を精査すると、「人間心理に基づいた配慮行動による組織的障害排除のマネジメント」と「トップによる政治過程超克のマネジメント」に大別できることがわかる。前者では、トップは脇役であるが、後者は主役といってもよい内容である。

本論文は最終的に環境経営に向けたパラダイム革新のマネジメントの提案を目的としていることを考え合わせれば、前半と後半部分でトップの主体性が全く違う組織行動を同一の項目に整理するよりは、後半部分を切り出して、「トップによる政治過程の超克」として一つの項目にしたほうが適切であるように思われる。

⑦連鎖反応の促進

変革の増幅と制度化の段階について、A社のケースでは、まだ、新しいパラダイムの定着がなされていない浸透段階では、集団間の競争心理をうまく利用し、連鎖反応を引き起こすことで新しいパラダイムの浸透を自律的に進める工夫がなされている。一方で、新しいパラダイムがある程度浸透してきた段階では、目標レベルを上げたり、予算措置への反映といった制度化を模索するなど、組織を意識的に鼓舞する活動のウエートが高まっているのが観察された。

ここでも、最終的に組織革新のマネジメントへの応用を意識するならば、変革の増幅と制度化の段階を時系列的に二分し、前半のパラダイムの浸透段階では、中心的手段となる「連鎖反応の促進」でまとめる一方、後半のパラダイムの定着段階では、「ストレッチした目標設定」や「制度化による定着」を切り出すほうが適切であると判断される。

以上の考察により、A社における環境経営導入のケース・スタディから、当初の「パラダイム転換のプロセス・モデル」の基本パターンにおける項目を11個に増やす修正を行い、これをあらためて「環境経営に向けたパラダイム転換のプロセス・モデルの基本パターン」として提出する。

「環境経営に向けたパラダイム転換のプロセス・モデルの基本パターン」

(変化の土壌形成の段階)

- ①危機を背景とした矛盾の拡大
- ②トップの戦略的ゆさぶり

(ミドルの突出と見本例提示の段階)

- ③ミドルの突出
- ④突出集団の形成、
- ⑤組織的障害の排除
- ⑥トップによる政治過程の超克
- ⑦見本例の提示

(変革の増幅と制度化の段階)

- ⑧連鎖反応の促進
- ⑨ストレッチした目標設定
- ⑩制度化による定着
- ⑪新しい戦略ビジョンの策定

第4章 環境経営が企業理念と親和性が高い企業における環境経営導入のケース

1. B社の概要とリサーチサイトに選択した理由

B社は、グローバルに事業展開を行う総合エレクトロニクスメーカーである。

B社の環境への取り組みの歴史を紐解くと、環境経営のさきがけと思われる活動が1980年代末から行われており、環境配慮製品の開発に際しても、業界の先導役を務めてきた。

B社における「環境経営」の歩み

1972年	環境管理室設置(公害対策)
1989年	環境保護推進室発足 特定フロン全廃を業界に先んじて宣言(95年目標)
1991年	環境憲章制定
1995年～	ISO14001の導入を開始(99年3月全製造サイトで取得完了)
1997年	家電リサイクル法に対処するための環境会議を設置 環境保護推進室を環境本部に改組
1998年	地球を愛する市民活動開始 世界初の鉛フリーはんだ製品を発売
1999年	冷蔵庫のノンフロン化を業界に先んじて宣言
2001年	家電リサイクル開始
2001年10月	環境ビジョンと環境行動計画発表
2002年1月	地球環境との共存を経営ビジョンにおいて打ち出す
2002年	ノンフロン冷蔵庫を業界に先駆けて発売 環境配慮製品への買い替えプランを打ち出す
2003年	全製品で鉛フリー化を完了 有害6物質規制への対応を宣言(2005年10月対策完了)
2005年	家庭用燃料電池を市場に投入(世界初) 環境とユビキタスに配慮した快適住宅を試作

同社の環境経営は、長期間にわたって取り組みの漸進的進化を伴う穏やかな発展を遂げて来たように見受けられる。そのひとつの理由として考えられるのが、環境経営と企業理念の高い親和性である。B社では、創業者が提唱した「会社は社会の公器」という企業理念が全従業員に浸透しており、その意味で、B社は「強い文化」を持った企業と言えるが、この企業理念は、エコノミーとエコロジーの両立をめざす「環境経営」の理念と親和性が高い。そのため、「環境経営」という経営思想そのものに対する違和感はA社のケースに比べて小さかったものと予想される。

強い文化を持った企業の組織革新に関する先行研究(河合, 2005)では、そうした企業には企業理念に基づく「不動点」というべきものが存在するがゆえに、そうした企業における組織革新は、「不動点」を意識した非常に長い時間と根気を要するプロセスとなる可能性が指摘されている。

しかし、B社の環境経営の歴史をよく見ると、2000年代に入り、環境への取り組みをまとめた環境ビジョンを発表し、地球環境への取り組みを経営における重要な柱のひとつとし

て明確に打ち出した頃から、経営のメインストリームに「環境」を位置づけ、事業領域全般で「環境」をテーマとした取り組みが活発化してきているように感じられる。実際、環境配慮を前面に打ち出した製品群が市場に投入されるなど、環境への取り組みに攻めの姿勢が出てきている。その背後には、何らかの認識論的な意味での組織革新のプロセスが沈潜している可能性がある。しかし、そのプロセスは、強い企業文化というベールに覆われ、はっきりとした変化をつかむのは容易ではない。

一般に日本企業は、創業以来、広い意味で「事業を通じた社会への貢献」を企業理念に掲げることが多く、B社のように、環境経営と企業理念に親和性の高いケースは、比較的多くの日本企業に当てはまると思われる。もし、B社のケース・スタディを通じて、強い文化のベールの向こう側にある、認識のより深い部分における組織パラダイムの変化を明らかにすることが出来れば、日本企業における組織革新に関する知見の蓄積に大きな貢献ができるものと思われる。

それには、このようなケースにも一般的に適用できる「パラダイム転換のプロセス・モデル」の開発が必要となる。その点で、前章のA社の環境経営に関するケース・スタディから得られた「環境経営に向けたパラダイム転換のプロセス・モデル」は、B社の分析の基礎を与える。このモデルを作業仮説とし、B社における環境経営を分析することで、より一般性の高いモデルに修正することができれば、「環境経営に向けたパラダイム革新のマネジメント」の提案も可能になることが期待できる。これが、B社を、もうひとつのリサーチサイトとして選択した理由である。

2. 調査方法

B社の環境経営に関する調査は、予備的インタビューと環境レポートを中心とした文献調査による予備的調査をもって開始した。その結果は、前節で述べたように、同社の環境経営は、企業理念と整合性が高い活動が展開されており、その活動の背後に、果たしてA社に見られた「環境経営におけるパラダイム転換」に相当する認識の非連続的変化が起きているかどうか、判別できないというものであった。

そこで、A社の調査を先行させ、組織認識論に基づく「パラダイム転換のプロセス・モデル」を11個の基本的な命題群に修正した段階で、B社の本格調査をはじめることとした。この意味で、B社に関するケース・スタディは、A社のケース・スタディから導き出された「環境経営導入におけるパラダイム転換のプロセス・モデル」の「ブラッシュアップ」を目的とする2つ目のケース・スタディとも位置づけられる。

B社の環境経営の歴史が他社と幾分異なる点は、地球環境への問題意識が社会的に高まって来た1990年前後に、先駆的な取り組みが集中的に行われたことである。その後、2000年代に入って、環境ビジョンの制定を機に、活動が全社的に本格化してきている。そこで、B社の「環境経営」の調査に際しては、現在の同社の環境経営を担う現役ミドルマネジャー3名に加え、1990年前後の先駆的な取り組みに詳しい当時の経営スタッフの協力も得て、合計4名に対するインタビュー調査を中心に行った。

3. パラダイム転換のプロセス・モデルによるインタビュー調査の分析

(1) 一人のイノベーターによる組織革新の試み

1988年から1993年までの6年は、経営トップの共感を得た一人のミドルマネジャーが中心となって、先駆的な取り組みが行なわれた時代であった。

トップから大きな信頼を得ていたことが、会社を地球環境に向けて大きく動かすことができた要因であった。はじめは、比較的身近な提言から始め、その成功の積み上げで、より大きい提言につなげていった。(元 経営スタッフ)

当時、B社が環境への取り組みに関して対外的に表明した主な活動は、以下の通りである。

- ・紙の消費の半減運動（裏紙の使用）（1989年）
- ・割り箸の使用を全社的に取りやめ（1989年）
- ・フロン全廃を表明（1989年）
- ・環境憲章の制定（1991年）
- ・環境研究所の設立（1991年）
- ・グリーンボランティアの設立（～1993年）

ここには、環境への取り組みの行動規範となる「環境憲章」の公表や、環境研究所の設立などの制度化、さらには、フロン全廃の表明など、本業にまで踏み込んでエコノミーとエコロジーの両立をめざす環境経営のさきがけとなる先駆的な活動が含まれていた。

国連決議（モントリオール議定書）では、「特定フロンを2000年にやめる」と決議されたが、国内では業界の強い反対があり日本政府はサインしなかった。その状況の中でわが社は「95年までに全廃」を単独で発表。冷蔵庫、エアコンの冷媒はどうする？半導体や電子部品の洗浄はどうする？他社との摩擦はどうする？という社内の多くの議論を調整、決定にこぎつけた。新聞発表直後から他社からのクレームが殺到。しかし、翌年、他社も追随。その翌年、ついに日本政府もモントリオール議定書にサイン。この大きな流れを作った大きなポイントは、「国連決議よりも5年前倒し」だった。この決定は、あとあとB社の「脱フロン」の他社優位を実現した。この成功は、社長の決断が最大のカギであった。(元 経営スタッフ)

このように、B社の環境経営は、業界の先頭を行って、後々のB社の環境経営の基礎となる革新的な活動であり、経営トップの共感も得ていたが、その当時はまだ、全社を巻き込んだ組織革新活動として水平展開され、定着するまでには至らなかったように見受けられる。

組織として機能するには10年早かったと思う。当時は、組織とか権限ではなくて、いわゆるスーパーバイザー的に動かさないと動かない時代だった。(元 経営スタッフ)

その理由を、前章で示した組織認識論に基づく「パラダイム転換のプロセ・スモデル」の観点から考えると、以下の点があげられる。

(変化の土壌形成)

- ・当時の環境問題への対応は、まだ、企業経営そのものに大きなインパクトを与えるほどのものではなかった。企業業績も比較的安定した時期であり、会社経営に対する危機感は大きくはなかったのではないか。
- ・企業トップは、「環境経営」に共感を示したものの、それは「会社は社会の公器」という企業理念に基づいた既存の組織パラダイムを発展させることで対処すべき問題と捉えていたのではないか。

結果として、当時は、既存のパラダイムそのものに対する矛盾や問題意識が露呈するには至っておらず、組織パラダイムの革新に向けた変化の土壌は形成されていなかったと推測される。

(ミドルの突出をサポートし、変化を増幅させる体制)

- ・ミドルの突出は、経営トップ層の共感を得ていたものの、突出集団の形成には至っていない。そのため、社内関連箇所との調整に関わる個人の負担感は大きく、また、革新性ゆえの政治的プロセスの克服に必要なパワーギャップの問題を克服できなかったのではないか。
- ・「企業業績へ貢献」という観点で見た場合、フロン全廃など当時の代表的取り組みは、「環境経営の見本例」としての社員への訴求感が弱かったのではないか。

こうした要因が重なったため、当時のミドルの突出行動は、全社的な組織革新につながる「活動の自律的な拡大再生産」には至らなかったものと思われる。しかし、当時の取り組みは、社員に、環境にも目を向けることの大切さを再認識させ、そうした活動に一旦は取り組み、ある程度は成功したという記憶を社員の記憶にとどめたという意味では、後々に同社が「環境経営」を本格化させる際の心理的枠組み、すなわち、「環境経営」に関する前向きなスキーマ形成に大きな役割を果たしたものと評価できる。

その後、1990年代半ばには、同社の環境への取り組みは、次に述べる環境保護推進室を中心とした日常的な改善活動の段階に移行した。

(2) 既存のパラダイムの発展による日常的な改善活動

1993年からの約10年間は、環境保護推進室を中心とした日常的な改善活動を行った時代である。同社の環境に対する行動規範ともいえる環境憲章のもとで、環境マネジメントシステムISO14001の導入、環境に関する全社的な調整を担う環境会議の設置など、

環境経営実行のためのしくみ作りが行われた時代であった。クーンの言い方に習えば、「通常科学¹」の時代ともいえる既存のパラダイム内での穏やかな進歩の時代である。

「環境やCSRへの取り組み」は企業の社会的責任を果たす活動の一環であると狭義に考えれば、その考え方は、同社の企業理念と整合性が高い。

「社会の公器」に関して創業者は、「企業の社会的責任とは何か」(昭和49年)という社内資料のなかで、「企業の公害防止活動は企業の大きな社会的責任である。これなくしてやっていけない。」と述べている。さらに、「現在は有益であっても、技術の進歩でどうなるかわからない。」とも言っている。このように創業者自身が、経営の観点から社会的責任が重要だと言っているから、なぜ今頃CSRなのかという意識がある。この会社は、創業者の考え方がベースにある。(環境本部組織戦略担当参事)

今日的な意味での「環境経営」は、環境への取り組みを通じて収益性を向上させ、新しい事業を生み出す積極的な経営スタイルを指すが、1990年代には、まだ、そこまで徹底した発想はなかったように思われる。特に、B社のように、企業の社会的責任を企業理念のなかで明確に位置づけている会社であれば、環境への取り組みは、投資というよりは社会貢献に伴うコストという潜在的意識が働き、また、そのこと自体に矛盾を感じなかったことは想像に難くない。こうした認識が支配的な状況下では、関連する企業活動は、日常的な改善活動が中心となる。

環境憲章を制定したのが、環境経営のスタートと考えている。そのとき出した環境宣言には、創業者の人間観や経営観がすべて盛り込まれており、これが、当社の環境経営の原点になっている。その原点をうけて、1997年に環境会議という会議が設置された。これは、全社的な環境経営を進めるための社長を議長とする会議であった。

また、当時のもうひとつ大きな柱として、従業員の意識改革にも取り組んだ。すなわち、従業員一人ひとりの意識、行動、ライフスタイルを変えるということを目的に、地球を愛する市民活動を立ち上げた。現在3万7千世帯が環境家計簿をつけ、環境家計簿や、レジ袋のかわりにエコバッグを使うというような活動を行っている。

また、ISO14001をとろうという宣言があり、1999年には世界中全製造サイトで取得を完了した。これも、トップダウンで進めた。さらに、家電リサイクル法が2001年に施行されるのにあわせて体制を構築していくために、エコテクノロジーセンターを作った。これは、製品リサイクルの処理と研究を行い、そして工場見学も受け入れるというものである。(環境本部企画・渉外担当参事)

1990年代半ばを過ぎる頃から、環境への取り組みが事業そのものに直結するような問題が発生しはじめていた。特に、家電リサイクル法(施行は2001年4月)への対応は、営業現場を巻き込んだ全社的な対応が必要なものであり、その対応のために、同社は1997年に環境会議を設置した。

¹ 通常科学とは、特定の科学者集団が一定期間、一定の過去の科学的業績(パラダイム)を受け入れ、それを基礎として研究を進行させる段階を指す(クーン, 1971, 12頁)。

97年に環境会議ができた背景には、家電リサイクルの動きがあった。これは、社長のリーダーシップで、4製品(リサイクル法の対象となるテレビ、冷蔵庫、エアコン、洗濯機)の社長と営業、経理といった関連する役員を集めて、「基本的な方針を定めなくてはならない、ほおっておいたら経営に大きな影響を与える」ということで設置した。その後、対象テーマがどんどん増やされた。(環境本部組織戦略担当参事)

しかし、この家電リサイクル法への対応が行われた1990年代後半においても、組織認識から見れば、既存のパラダイムは依然として生きていた。

環境配慮製品が出てきてはいたが、そうは言いつつ、これをもって売るといことはなかなか難しい。営業を巻き込まないと売れないし、技術からも「きみら、旗をふってくれるのはいいけれど、売る営業はその気になっていない。」とよく言われた。しかし、そのころからベースの技術開発には取り組んでいたので、2002年ころには、「エコ計画」ということで営業が自らの施策として出してきた。(環境本部組織戦略担当参事)

上記の発言は、1997年に環境会議が設置された頃のB社社内の雰囲気をよく表している。この時点では、製品開発面でも環境配慮が行われるようになってきていたが、環境配慮で製品を差別化して売上を上げていくという、新しい環境経営へ向けたパラダイムの転換はまだなされていない。この頃の同社の環境対応は、開発や営業の協力をえた全社的活動に拡大しつつあったという意味では、既存のパラダイムは発展しているが、その発展性ゆえに、パラダイムは頑強性をもっていたことがよくわかる。

(3) パラダイムの革新に向けた変化の土壌作り

①危機を背景とした矛盾の拡大

1990年代の後半には、世界的に地球環境問題への関心が高まりを見せる中、欧州を中心に、企業の環境貢献活動にも厳しい要求が寄せられるようになってきた。特に、B社のようにグローバルな事業活動を行う企業は、早い段階から国際的な環境NPOをはじめとする社外のステークホルダーとの真剣なやり取りを通じて、環境対応は、環境貢献活動に留まらず、事業そのものに直結する経営課題であるとの意識を強めつつあった。その典型がノンフロン冷蔵庫の開発である。

グローバルな活動を展開する当社のような企業では、国境を越えた消費者行動を意識せざるを得ない。NPOによるネガティブな消費者行動にも随分とさらされてきた。特に印象に残っているのは、フロンの使用について世界的環境NPOからの強い要望にさらされたことだ。随分と議論したが、それがきっかけとなってノンフロン冷蔵庫の開発につながったのも事実である。(環境本部コミュニケーション担当マネジャー)

ノンフロン冷蔵庫の開発には多額の費用と、業界や規制当局も巻き込んだ手間のかかる調整が必要となるため、企業の負担感は従来の環境貢献活動とは比べ物にならないくらい

大きくなる。

2000年前後のB社は、新しいヒット商品が生まれず、全社的に経営が苦しくなってきた時期であった。そうした経営環境のもとで、基幹製品の根本的な改良のようなお金と手間のかかる活動を、環境への取り組みをコストと見る既存のパラダイムのままで対処するのは心理的に抵抗が大きく、本気で取り組むからには利益向上に貢献できるような形にしたいという気持ちが芽生えたのは容易に想像できる。すなわち、B社では、2000年前後に、経営上の危機感を背景としつつ、環境経営に関する既存のパラダイムが抱える矛盾が露呈しつつあったと推測される。

② トップの戦略的なゆさぶり

B社は、1990年代から2000年にかけて市場をリードするヒット商品も少なくなり、2001年には、世界的なIT不況に見舞われた。その結果、2002年3月期は大幅な赤字決算となり、同社としては異例のリストラを断行した。

2001年にリストラがあった。あのときに全従業員が本気になった。本当に、この会社はつぶれるかもしれないぞと。そこから、商品が見違えるほどよくなった。魂が乗っているように感じられる。
(環境本部コミュニケーション担当マネジャー)

こうした危機感を背景に、社長は「破壊と創造」を掲げ、リストラというシンボリックな行動を伴いながら、全社的な経営革新活動を本格化させた。こうしたトップの改革に向けた明確な意思は、強いメッセージとなって全社員の心に届いていったと思われる。

①で述べたように、負担感が増大しつつあるにもかかわらず利益への貢献度は低いという矛盾が増大しつつあった既存の環境経営のパラダイムは、利益をあげるためには既存のパラダイムの破壊も厭わないトップの強い姿勢によって、大きくゆさぶられた。それは、新しい環境経営に向けたパラダイム革新の土壌を形成し、「環境ビジョンの策定」というミドルの突出行動へとつながっていく。

(4) ミドルの突出と見本例の提示

③ ミドルの突出

B社の環境経営に関するエポックメイキングな出来事は、2001年の「環境ビジョン」の策定作業である。

「真の環境経営」を作ったのは、今になって思えば、「環境ビジョン」を策定した2001年ではなかったかと思われる。なぜかという、これを機に会社のあらゆるフェーズがかわってしまったからだ。
(環境本部コミュニケーション担当マネジャー)

「環境ビジョン」は新しい環境経営のパラダイムの価値観を具現化しているものであり、その策定作業は、環境本部の若手ミドルマネジャーの突出行動からはじまっている。

ミドルによる突出行動のきっかけは、社外とのコミュニケーションからもたらされることが多いことは、前章のA社のケースで見たとおりである。B社のケースでも、突出行動

を行ったミドルマネジャーは、環境レポートの作成担当として「ステークホルダーと目線をあわせる」ことが多く、社外から様々な刺激を受けていた。

2000年ころ、私は、環境報告書の担当をしていた。当時の環境報告書は、企業の環境活動の結果を報告するというものだったが、これには、基本的にステークホルダーの要求事項を知ってそれに対峙していく情報の開示を企業がやっていくという役割があるので、ステークホルダーと目線をあわせていくという機会が多かった。この環境というテーマが、他の仕事とひとつだけ違うとすれば、そこではないかと思う。(環境本部コミュニケーション担当マネジャー)

新しい環境経営のパラダイムを構成する「環境ビジョン」を作成しようとしたきっかけを、同氏は次のように語っている。

いよいよレポートを作る段になって、実は「もうレポートはええなあ。」と思いはじめていたのもその頃だった。要するに、レポートでいくら情報開示をして流れを作ったとしても、本当に企業としての行動が自分たちのイニシアチブとして、力強く踏み出していくことがない限り、いつまでたっても、プロパガンダに終わってしまうという危機感があった。ちょうど2000年ころ、環境の世紀をむかえるにあたって一歩踏み出したいという思いがあった。・・・その頃、環境報告書の製作会社と、このタイミングでビジョンを作るべきではないかと悩んでおり、大学の先生に「報告書を作るのはやめて、ビジョンを作れ」と発破をかけられたりしていた。・・・当初は漠然とした思いだったが、そんなことで、いろいろなところから流れができてきたときに、たまたま環境コンサルタントから電話がかかってくる、「ビジョンを作ろう。未来をしっかりみて、そこから企業行動をかえていく仕事しよう。」という提案をいただいたのがきっかけで「環境ビジョン」を作ることになった。(環境本部コミュニケーション担当マネジャー)

このように、B社のケースでも、A社のケースと同様に、新しいパラダイムへの転換のきっかけとなる突出行動は、実務をよく知るミドルの自発的な行為によってスタートしている。ここで、「ビジョンを作ろう」という組織革新の最初の一步は、前章で述べたワイク(1997)のイナクトメント(スキーマに基いて特定方向にとりあえず行動を起こしてみる)に該当する行動である。

④突出集団の形成

B社の環境ビジョン作成作業は、環境本部の若手ミドルマネジャーらを中心とした突出集団の形成によって、一気に呵成に進んだ。ここで、突出行動において集団を形成した点が、1990年代初頭の一人のイノベーターによる革新行動との大きな相違点である。

2001年5月、6月頃、当時の若手中心に環境本部から10人ほど集めて、キックオフの検討会を2泊3日で保養所にももっておこなった。そこで骨格ができて、それをベースに今度は全社の具体的な目標に展開するところまで、一気に行けてしまった。・・・ちょうど7月1日にスタートし、そこからあつという間に全社各部門と調整をして作ったのがこの2010年に向けた「環境ビジョン」だ。・・・これは僅か数ヶ月で作ったが、その時でなければ、たぶん1年あってもできなかったような内容だ。

その頃の熱というのはものすごいもので、みんながそれをやりたいという意思を集結できたように思う。(環境本部コミュニケーション担当マネジャー)

ミドルマネジャーを中心とした少数精鋭の突出集団は、専門能力に秀でていただけでなく、その凝縮性ゆえの瞬発力が極めて大きい。この専門性と瞬発力は、新しいパラダイムの創造に不可欠である。

⑤組織的障害の排除

「環境ビジョン」は実行を伴う中期計画としての機能を有していた。しかも、環境への取り組みは全社の事業に関連するために、環境ビジョンの策定チームは、関係部門と膨大な調整作業とタフな交渉を強いられることとなった。

本部長が本気になって、役員の調整を自ら切り開いてくれたのが大きかったように思う。全社には、拠点のマネジメントシステム毎に環境責任者がいたので、そこと調整をすませたうえで、各担当役員に基本的なフレームと具体的な目標レベルについて合意を取り付けた。(環境本部コミュニケーション担当マネジャー)

突出集団が困難な作業を最後までやり遂げるにあたって、経営層の配慮行動は大きな意味を持っていることは、A社のケースと共通である。

⑥トップによる政治過程の超克

B社の既存の環境経営に関するパラダイムは、「会社は社会の公器」という企業理念と親和性が高く発展性もあった。先に述べたように、1990年代には、既存のパラダイムの下でB社はうまく問題に対処できたのである。こうした特徴と実績を有するパラダイムは、非常に頑強で変化を拒む。

実は、環境ビジョン作成に向けたそれぞれのプロセスで、「コミットメントなんかするな」と徹底的につぶされかけた。それは責任感の裏返しでもあった。できなかったときに責任を取るということを覚悟するには、本当にできるという検証が本来必要だが、それをやっているとしてもじゃないができなかった。それで半分くらいつぶされた。要は、「行動するというニュアンスは出すな、コミットメントととられるにはもっと慎重さが必要だ」ということだった。ほとんどつぶれそうな状況で、質・量とも当初計画の半分くらいの状態、最後、社長のところに持っていった。「なんと言うかなあ」と思って見せると、しげしげと眺めて「これは、コミットメントやなあ」と一言。散々コミットメントはならんといわれてぼろぼろになったものを見て、コミットメントの臭いを感じてくれたのだ。10月1日の環境フォーラムで社長がしゃべることになっていたので、「僕、これ1日にコミットメントと言うぞ」と。社長から、社会に対してお約束すると宣言するぞと確認してくれたのだ。実際、当日、「これは当社のコミットメントです。」とマスコミに対して宣言された。本当にうれしかった。しかも、2010年の目標は、10年といわずに、全部05年までにやり遂げる勢いで進めるようにと。そこにはいささかの迷いもなかったのだ。それを最終的に社長が判断するタイミングでいただけたことが、今の僕らを支えている。それをしゃべっている時は神様に見えた。(環境本部コミュニケーション担当マネジャー)

B社のケースのように、既存のパラダイムが非常に頑強である場合、突出集団は、社内で既存のパラダイムを信奉するひとびとからの攻撃を受け、厳しい立場におかれる可能性が高い。こうしたケースで、苦境に陥った突出集団を救えるのはトップだけである。

トップによる政治過程の超克は、シンボリック行動を通じて成される場合に大きな効果を持つ。上記の環境フォーラムでのコミットメント宣言もシンボリック行動のひとつであるが、B社の場合には、さらに、ドラマチックなシンボリック行動が、同社の新しい環境経営のパラダイム転換を決定付けることになった。

2001年の年末に環境経営度ランキングで44位と低い評価を受けたときに、社長が、500人ほどの経営者が集まる経営責任者会議で、「もし44位が実力だとすれば、環境先進企業になりたいという看板は捨てなければならない。」とおこったことがあった。そんな大変な事件があり、それを目の当たりにした500人ほどいる経営責任者が本気になった。21世紀にこの会社は環境というテーマでしっかり役に立って、競争力を保持していく会社にしていかなくてはならないんだなど。(環境本部コミュニケーション担当マネジャー)

この経営責任者会議でのトップの発言は、B社が本気で環境経営を実践していくことを全社に示す強力なシンボリック行動となった。このトップの発言は、「環境で競争優位を築いていく」という新しい環境経営のパラダイムへの転換を強力に促す効果を持っていたのである。

B社のトップは、新しい環境経営に向けたパラダイム転換を、自らのシンボリック行動で推進している。

経営者のリーダーシップとよく言われ、うちの社長はよくカリスマといわれているが、環境に対する目線は暖かい。例えば、2002年春に、2001年度の報告書が、環境報告書の最優秀となった時の授賞式に社長が出席した際、ふつうなら表彰を受け取ったら帰るところを、社長は一番前に立ち、順番に講評を最後まで聞いていた。要は、自分でこの分野の最先端の先生方がどういう考え方をしているのかを、肌で知りたいと思ったのだろう。そのときの様子は「あのときの社長はすごかったな」と今もみんなの語り草になっている。(環境本部コミュニケーション担当マネジャー)

T. ディール&A. ケネディ (1983、193頁) が指摘しているように、強い文化の会社では、シンボリック・マネジャーと呼ばれる管理者の果たす役割が重要で、彼らのシンボリック行動によって、文化やパラダイムが創造され、維持されていくのである。

以上の分析では、B社のように強い企業文化を持ち、しかも、企業理念が環境経営のパラダイムと親和性の高いケースでは、シンボリック・マネジャーとしてのトップが果たす役割は、極めて大きくなる。おそらく、同社における新しい環境経営へのパラダイム転換は、トップの強力なリーダーシップがなければ、今のようなスケールとスピード感を実現できなかったのではないかと思われる。

⑦見本例の提示

B社の環境ビジョンは具体的な行動計画から構成されてはいたが、それでも、一般的な戦略ビジョンがそうであるように、事業全体を環境で大きく網をかぶせた包括的な内容であった。環境経営の実践に当たっては、従業員一人ひとりが、基本的な方針を理解しつつ、自分の職場で創意工夫していくところまで具体的に展開していくのが難しい。特に、新しいビジョンが提示された直後は、「方針は何となく理解できるが、自分は何をやったらよいか分からない」という状態になることが多く、ここで止まってしまうと、全社的な認知の枠組みの変更を意味する「パラダイム転換」は止まってしまう。

そのタイミングで、新しいパラダイムを具現化する「見本例」が提示されれば、従業員一人ひとりが自身の行動指針を考えるうえの貴重な参照例となる。実際、B社の場合には、2001年10月に「環境と事業の両立」をめざす環境ビジョンが策定されたのと並行して、「ノンフロン冷蔵庫」や「なまりフリーはんだ」といった環境配慮プロジェクトが進行していたが、それらのプロジェクトも、従来のパラダイムの発想を引きずっていたものであり、新しいパラダイムの効用を全員が理解するための「見本例」としては、迫力が不足していた感は否めない。

B社の場合、環境経営に関する新しいパラダイムへの転換を確実なものとする「見本例」の役割を果たしたのは、環境配慮型製品への「買い替え」を推奨するプロジェクトであったと思われる。

環境への取組みに対する社内の目が大きく変わったのは、2002年から2003年頃にトップが首相の「環(わ)の国くらし会議」のメンバーとして、「賢い買い替え」というコンセプトを打ち出したときからだと思う。当初社内には「メーカーがそういうことを言ってもいいのか」と相当抵抗があった。当時はまだストイックな環境が強いなかで、環境と経済の成長を両立させるという発想による「買い替えるという節約」はとがっていたのだ。営業トップなどは「絶対にあかん」と言っていたが、「こういうことを言うことが環境経営です」という言い方で説得した。買い換えるということと環境を組み合わせたということで、これも一つのエポックメイキングになったのは事実だ。環境本部がトップと一緒に言い出し、マーケット部門がよしやろうというようになった。(環境本部企画・渉外担当参事)

確かに2001年までは、買い換えを推奨するなどは言えなかった。もったいないということをお客様は常に言われており、営業もゴミの問題があつて、なかなか言い出せなかった。リサイクルのシステムができたので、回収できるということで、2003年くらいから買い換えを言うことができるようになった。最初、営業からは相当抵抗があった。商品を売るために、環境を切り口にして商売をするという意味では、ここがスタートだった。全社的な活動が必要ということで、営業を巻き込んだ。(環境本部組織戦略担当参事)

実際、「買い替えるという節約」は、製品のライフサイクルレベルでの環境負荷の低減と売上の増加の両立をねらった新しいパラダイムを具現化したプロジェクトであるが、それは、「廃棄物削減」という価値観で表現される従来のパラダイム、ひいては、「もったいない」という社会的規範と矛盾する部分がある。事業システムとしては、この矛盾は、家電

リサイクル法対応で整備した製品回収・リサイクルシステムの利用で解決することができることは分かっていたが、その心理的抵抗感は相当大きかったことが、上記のインタビュー内容からも感じられる。

B社は、その心理的抵抗を承知しながら、あえて、新しいパラダイムに向かって目一杯振り子を振った。そうすることが、環境配慮製品の売り上げ増加を通じて、新しいパラダイムの効用を組織の全員にはっきりと認識させ、パラダイム転換を促進させる効果を持ったのである。

この発想は、パラダイム転換の準備段階で、あえて本来あるべき方向とは逆の方向にわざと振り子をふって、矛盾を一時的に増大させるマネジメントの発想とよく似ている。すなわち、パラダイム転換を伴うような心理的抵抗の大きな組織革新では、「振り子を思い切った振る」というメタファーで表現される振幅を増幅させるマネジメントが有効なのである。一旦、パラダイム転換が進めば、後は、パラダイムの自己修復能力をもとに、日常の理論を改良し、問題を順番に解決していけばよいのである。

このように、既存のパラダイムとは正反対の「見本例」を提示し、既存のパラダイムと新しいパラダイムの違いを際立たせつつ新しいパラダイムの効用をひとつひとつに印象付ける方法は、パラダイム転換を促進させるひとつの有力な手段である。

(5) 変革の増幅と制度化

⑧連鎖反応の促進

新しいパラダイムの浸透・定着段階では、前章で述べたように、A社では、集団間の競争意識をうまく利用した連鎖反応促進の事例が数多く確認されたが、B社では、ここでも、シンボリック・マネジャーであるトップのリーダーシップが、連鎖反応の促進に大きな役割を果たしている。

例えば、B社では、新しい環境経営の定着期の大規模プロジェクトとなった、次に述べる「欧州における有害物質規制（RoHS指令）対応プロジェクト¹」でもトップのシンボリック行動によるリーダーシップが発揮されている。

このプロジェクトは、前述の環境ビジョンを策定した若手マネジャーたちの提案をもとに、全社的な活動へと発展したプロジェクトであるが、その意思決定においても、トップは強力なリーダーシップを発揮している。

欧州で有害物質を全製品からなくすプロジェクトは2003年4月の環境会議で方針決定し、2005年10月に対策を完了したが、そのときにも同じような体験をした。

ちょうど2002年3月期決算で赤字を出したあとの苦しいときに、欧州の目標の2006年を1年前倒して全廃するという方針を決めたが、そのとき、社内からは「何で今それをやらないのか」と、猛反発を受けた。そのとき、社長が、「グローバル対応の先だし対応はあたりまえや。何としても、決められた期限までに全廃しよう。」と言われた。大きな赤字を出したあとで、社長業としても厳

¹ 欧州では、鉛、水銀、カドミウム、六価クロム、特定臭素系難燃剤2種（PBBとPBDE）の合計6物質について、電気・電子機器での使用が2006年7月から原則的に禁止されている。

しい時期に、場合によっては、競争力を落としかねない判断を行ったのであった。あのころから、そこまでの決意をもって環境というテーマでしっかりとリードしてくれたのであった。そのころから、商品が全然違う輝きを持ち始め、取組みにも真剣さが増してきた。(環境本部コミュニケーション担当マネジャー)

欧州の有害物質規制に対応しようとするれば、B社の場合、あらゆる製造部門が関与し、また、全世界にちらばる1万社を超える部品サプライヤーすべての協力が不可欠となる。体制構築までに要する手間と資金も大きく、一つ間違えば業績の足を引っ張りかねないプロジェクトであった。しかし、多くの部門が関係するこのプロジェクトをあえて行うことで、新しいパラダイムによる変革の渦を全社に波及させる効果は大きい。実際、トップ自らの強い決意のもとで実行することで、全社の多くのひとびとが、新しいパラダイムに基づいてとりあえず一歩踏み出す行為(イナクトメント)を通じて「環境への真摯な対応は、長い目でみれば競争力の源泉になる」というパラダイムを「学習」することができたのではないか。その意味で、このプロジェクトは、新しいパラダイムの全社定着に大きな貢献をしたと思われる。

環境配慮製品として高い環境効率¹を前面に打ち出した住宅プロジェクトでもトップのリーダーシップが発揮されている。

生活の質を高めながら、環境負荷の低減をはかる、すなわち、環境効率の考え方をオフィシャルに仕掛けたのは2002年だった。環境効率指標を5月に発表して、去年の暮れ11月には、それを実現するモデルハウスを実際に作った。分子(生活の質)が2倍、分母(環境負荷)は0.4倍で、環境効率は5倍ということになる。これを環境本部が出して、会社の方針に入れた。・・・環境ファクターを我々が言い出しても、それを形にしなければ意味がない。それが、モデルハウスだ。これは、社長のリーダーシップのもとで全社の英知を集めて作った。(環境本部企画・渉外担当参事)

このように、B社では、新しいパラダイムの浸透・定着期においても、トップのリーダーシップが連鎖反応の促進に大きな役割を果たしているように思われる。

⑨ストレッチした目標設定

B社における2001年の環境ビジョンの最終目標年度は2010年であるが、多くのテーマで2005年をめざすことになった。結果的に、この高めの目標設定は組織を鼓舞し、2005年度には多くの目標で達成された。

(環境ビジョンにおける)2010年の目標は、10年といわずに、全部05年までにやり遂げる勢いで進めるようにと(トップの指示があった)。そこにはいささかの迷いもなかったのだ。(環境本部コミュニケーション担当マネジャー)(再掲)

¹ 環境効率は、環境負荷単位当たりの付加価値額(通常は経済付加価値)で定義される(郡司, 2005, 201頁)。その発想の原点には、環境と経済の両立がある。

例えば、グリーンプロダクツの比率を見ると、新製品のなかで2010年で90%を目標としていたのが、2005年で94%までできている。これ一つ見ても、我々の予想をはるかに上回っている。(環境本部コミュニケーション担当マネジャー)

B社の新しい環境経営へのパラダイム転換は、比較的スムーズに進んでいるように思われる。そうしたなかで、「がんばれば届く」レベルのストレッチした目標設定は、組織を鼓舞し、パラダイム転換を加速している。

⑩制度化による定着

日常の業務プロセスに、新しいパラダイムに基づく基準を埋め込んでおくと、組織のメンバーは、仕事を進めるなかで、知らず知らずのうちに、新しい価値観を意識の中に「刷り込まれる」ことになる。

B社の場合、花形商品をねらった戦略商品の開発基準に環境配慮項目が組み込まれている。

戦略商品の認定基準にも環境配慮が入っている。そこまでいくと、刷り込まれてくるようになる。商品作りのあらゆる側面に環境配慮がなされていないと、事業そのものとしてとして成り立たなくなっている。いろいろな施策、ファンクションに環境がはいつてきている。それぞれ専門性は発揮されていくが、そこに環境を組み込んでいくという仕事が一気に花開いて、全部でつながっているというのが、ここ1、2年の状態になっている。いわゆるプロパガンダの時代から、断片的な取り組みの時代を経て、一応形として会社の経営のなかに入り、それが会社の仕組みとして整い、実質的に機能するところまできた。(環境本部コミュニケーション担当マネジャー)

花形商品は、同社の事業の柱である。経営のコア部分に環境配慮の発想を制度的に組み入れることで、組織に所属するメンバーは、価値感の内面化が促進されるのである。

⑪新しい戦略ビジョンの策定

新しいパラダイムを定着させるには、突出集団の行動を正統化し、全員に認知させることが重要である。それには、より大きなスケールでミドルの過去の突出行動を拡大再生産することを意図した新しい戦略ビジョンの策定が必要であり、これはトップがリーダーシップを発揮すべきポイントでもある。

B社のケースでは、ミドルの突出によって作成された「環境ビジョン」を受けて、トップ自らが、全社の経営方針の柱に明確に位置づけた。これにより、同社の「環境経営」は、全社で認知されることとなった。

今の社長になって、ユビキタス社会の構築と地球環境への共存を2本柱に据えた。確か、2002年の年初だったと思う。(環境本部企画・渉外担当参事)

なぜ進んだのかと考えてみると、2001年10月に環境ビジョンを出して、企業のあり方に対する決意表明を具体的行動目標とともに示したが、これは環境という側面でのコミットメントだけだった。その時点では、会社のなかの位置づけはまだはっきりしているわけではなかったが、少なくとも当時の社長の思いのなかに、相当大きなウェイトを占めようとしていたのは確かだったように思う。

ちょうど、翌2002年の1月10日頃、通常なら1年間の基本方針を世界の全社員に向けて発信する経営方針発表会の場で、1年間ではなくて21世紀の当社が社会にお役立ちをするための基本的なあり方として、ユビキタスネットワーク社会の実現に貢献することと、地球環境との共存に貢献するという二つの方策が示された。非常にシンプルだが、たった二つだけが社長の口から示されたのである。

私は、当時、それほど大きな影響を感じなかったが、実は会社の方向性がこれで確実に変わったのだ。すなわち、あらゆる仕事のなかに環境を組みこまなければ、この会社の価値の中に組み込みませんよということを、人事制度とか会社の仕組みではなく、トップの意思として示してしまった。我々は、そのすごさをじわじわと感じてきている。(環境本部コミュニケーション担当マネジャー)

B社では、環境への取り組みを、21世紀における経営方針に位置づけることで、新しい環境経営をめざしたミドルの突出行動をより大きなスケールで拡大再生産できる戦略ビジョンに昇華させた。

これにより、「あらゆる仕事のなかに環境を組み込む」ことが明確に示され、環境を軸とした事業運営が、実際に行われるようになってきている。

4. トップメッセージの言説分析

前節までの検討により、B社においても「環境経営」に向けたパラダイムの転換が行われていることが強く推定される。その転換点は、2001年から2002年にかけての「環境ビジョン」の策定作業にはじまり、2002年に「賢い買い替えプロジェクト」を打ち出す時期のあたりであったと推測される。

前章のA社の環境経営に関する分析では、パラダイム転換が行われている段階では、トップ自らが、コメント文によるパトスのレトリックを用いた「新しいパラダイム」への「共感」を求めるメッセージを多用していた。以下では、同様のことが、B社のケースでも発生しているかどうかを検証し、もって、パラダイム転換のプロセスを調べる手法として、パトスのレトリックを用いた言説分析の可能性を検討する。

2000年から2006年までの環境報告書における「私を主語としたコメント文形式」のパトスのレトリックが表れた回数の推移は以下の通りである。

環境報告書におけるパトスのレトリックの出現回数

年度	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年
名称	環境	環境	環境	環境経営	環境経営	社会環境	社会環境
環境	1	9	10	1	2	3	2
CSR	0	0	0	1	3	6	8
その他	0	0	0	2	3	3	3

この表を見ると、2001年と2002年だけが、環境に言及したパトスのレトリックが飛びぬけて多いこと、すなわち、この時期に、環境に関して社内外の関係者の「共感」を得ようとする強い意識が働いていることを示している。

パトスのレトリックが使われている部分の命題を精査すれば、「共感」を得たい内容はつぎの部分に絞り込まれる。

「環境技術とエコロジー思考で、真に豊かな『暮らし』と『街』づくりに貢献していく」
(2001年環境レポート)

「当社は、『持続可能な企業』たるべく『環境ビジョン』で示した『ET²！(Environmental Technology & Ecological Thinking)¹』を基本の考え方として、経営・事業のあらゆる側面で率先して行動を起こし、地球環境との共存を図りながら世界中の人々の、真に豊かな生活の実現に向けてお役に立ちたい」(2002年環境レポート)

すなわち、言説分析によれば、B社の環境経営の新しいパラダイムは「経営・事業のあらゆる側面で地球環境と共存をはかりながら、『真に豊かな暮らし』を実現させていく」という内容であることが推定できる。このパラダイムは、前節のインタビュー調査の内容と符合している。

すなわち、B社のケースでも、言説分析は、インタビュー調査の信頼性を主張するひとつの根拠を与える。

5. 不動点としての企業理念とパラダイム転換

B社の場合、企業理念と環境経営のパラダイムは概念的に近いものがあるために、新しい環境経営の導入で、何が変わったのか、変わったのはパラダイムといえるのかがはっきりしないところがある。

1990年代までは、環境への取り組みに多少のお金がかかってもそれは、事業に伴うコストとして容認できた。しかし、地球環境への社会的関心が高まり、企業活動全般について、環境配慮が必要になると、その手間とコストは容認できるレベルを超えるようになった。この状況が、従来の同社の環境部隊に危機感を募らせ、「環境負荷を減らしながら利益もあげるにはどうしたらよいか」を真剣に考えることとなり、最終的に「賢い買い替えプラン」を見本例とした「環境と事業の真の両立」を実現する新しい事業運営をみなが考えるようになった。

その間、同社の企業理念である「会社は社会の公器」はいささかも揺いでいないのは、言説分析によって抽出した新しい環境経営のパラダイム「経営・事業のあらゆる側面で地球環境と共存をはかりながら、『真に豊かな暮らし』を実現させていく」を見れば明らか

¹ 環境技術とエコロジー思考で地球環境との共存に貢献していくという、同社の環境ビジョンの中核をなす考え方

である。変わったのは、「環境はコスト」という部分の認識であり、それが「環境は投資」への変ったのである。

「環境はコスト」から「環境は投資」という発想の転換が、当社にとって本当にパラダイム転換といえるかどうかについては、議論の余地が残ろう。この問いは、そもそも「パラダイム」という概念のあいまいさに起因する。そこで以下では、もう一度、パラダイムの基本概念、すなわち、形而上の概念、日常の理論、見本例からなる3重の入子構造に立ち戻ってこの問いを考える。

B社の環境経営に関する新旧のパラダイムを比較すると次のようになる。

B社における環境経営のパラダイムの新旧比較

	従来のパラダイム	新しいパラダイム
見本例	リサイクルプラン	賢い買い替えプラン
日常の理論	環境はコスト	環境は投資
形而上の部分	真の地球環境との共存をめざす。	経営・事業のあらゆる側面で地球環境と共存をはかりながら、真に豊かな暮らしを実現させていく。

形而上の部分は、本来理解が難しい部分であるが、メタファー的なものを用いると理解しやすい。上記で、「真の地球環境」や「真の豊かな暮らし」という言葉で、「真の」がついているのは、「地球環境」「豊かな暮らし」のシネクドキ¹になっていることを意味する。要するに、従来は「地球環境」という言葉でイメージされる事柄と共存をめざしていたのが、「豊かな暮らし」でイメージされる事柄の実現にシフトしていると考えられる。

このように整理して上表をながめると、それぞれのパラダイムは論理的に整合性が感じられる。それは、「守りの環境経営」と「攻めの環境経営」というメタファーで表現されるものではないか。

新しいパラダイムが、既存のパラダイムの進化系か、別物かは、最終的にパラダイムによって駆動される行動、探索²の方向を見て判断するしかない。その点に関しては、「そのころ（2003年頃）から、商品が全然違う輝きを持ち始め、取組みにも真剣さが増してきた」という環境本部の若手ミドルマネジャー言葉やその言葉を裏付ける欧州の有害物質規制への全社一丸となった対応³などを見ると、「守りの環境経営」から「攻めの環境経営」へのパラダイム転換があったと結論づけてもよいのではないかと思われる。

注意せねばならないのは、環境経営のパラダイム転換がなされたからといって、企業理念そのものが変わったわけではないことである。「会社は社会の公器」という同社の企業理念は、今回の環境経営のパラダイム転換の過程で、むしろ進化した感がある。

¹ メタファーは、類似関係に基づいているのに対し、シネクドキは、意味世界における包摂関係に基づいた意味変化を指す。（瀬戸，203-204頁）

² パラダイムを構成するスキーマは、人々に運動と探索の活動を方向付ける（大山，91頁）

³ 規制にいち早く対応することは、競争力強化につながるという発想があった。

金井は、「アイデンティティの問題として、どれほど組織がかわっても、DNAとしての不動部分が必要だし、DNAの影響が広範で深いときに、これまでのことにこだわれば大変革など望めない」（2004, 36 頁）という表現で、組織変革が直面する「残すべきか残さざるべきかのアンビバレントな状態」（同）のしんどさを指摘している。

これまでのインタビュー調査と言説分析の結果は、まさに、B社が新しい環境経営導入に際して、このアンビバレントな状態に直面し、それを乗り越えてきたプロセスを示している。すなわち、B社は、「会社は社会の公器」という基軸を変えずに、社会からの環境への取り組み要請がますます強まるなかで、「社会のために多少、環境にお金を使うのはやむをえない」と考えるのではなく、新たに「賢い買い替え」という見本例に代表される前向きの答えを見つけ出し、新しい「環境経営」のパラダイムを確立したのである。

むしろ、「会社は社会の公器」という基軸に近い部分で、問題が発生したがために、その対応を誤れば自らのアイデンティティの喪失を招きかねないという危機感、企業理念だけは守ろうという使命感が強まり、「環境に取り組むことで利益をあげる」方法を必死に考えさせる心理的エネルギーを増幅させ、環境経営におけるパラダイム転換を促進させたのではないかと推察する。

この章のはじめで、企業理念の存在は、パラダイムの頑強性を強めるという分析結果を示した。その企業理念が、一方で、パラダイム転換を促進させるとは、いかなることか。この問題に関するひとつの理解は、梃子のアナロジーを使うことである。すなわち、企業理念は梃子の支点のような役割を果たしており、その支点と力を加える場所（外部の経営環境の変化）の位置に近いほど、梃子の先に乗っているパラダイムを動かすには、より大きな力を必要とするが、動いたときの変化の度合いもまた大きくなるという理解である。

第5章 環境経営に向けたプロセス・モデルとマネジメント

1. 環境経営に向けたパラダイム転換の一般的なプロセス・モデル

第3章と第4章では、環境経営に向けた組織革新現象に関する2つのケース・スタディを行った。この2ケースにより、「パラダイム転換のプロセス・モデル」は、若干の修正で、環境経営導入のプロセスを説明できる、一般性の高いモデルであることが判明した。

2つのケース・スタディで内容が一部修正されたうえで、その有効性が検証された「パラダイム転換のプロセス・モデル」を構成する基本的な命題群を基本パターンに沿って列挙すると次のようになる。

(パラダイムの革新に向けた変化の土壌づくり)

①危機を背景とした矛盾の拡大

命題1 パラダイム革新に向けた変化の土壌は、危機を背景とした矛盾の拡大によって形成される。

②トップの戦略的ゆさぶり

命題2 トップの「戦略的なゆさぶり」は、変化の土壌形成に役立つ。

(ミドルの突出と見本例の提示)

③ミドルの突出

命題3 パラダイム転換は、ミドルの突出行動からスタートする。

④突出集団の形成

命題4 突出集団が形成されることで、パラダイムの創造活動は組織的に進む。

⑤組織的障害の排除

命題5 突出集団の活動を阻害する組織的障害をあらかじめ排除することで、集団の創造的活動は前進する。

⑥トップによる政治過程の超克

命題6 トップによる政治過程の超克によって突出集団に正統性が付与されることで、集団の活動は意義あるものになる。

⑦見本例の提示

命題7 見本例を媒介に、新しいパラダイムは組織内で理解されていく。

(変革の増幅と制度化)

⑧連鎖反応の促進

命題8 競争心理による連鎖的な反応が多くに関連部署を持ったレバレッジ・ポイントで発生することで、変革は全社に波及していく。

⑨ストレッチした目標設定

命題9 新しいパラダイムがある程度定着した段階でのストレッチした目標設定は、組織を鼓舞する。

⑩制度化による定着

命題10 新しいパラダイムの業務プロセスへの折込により、新しいパラダイムが自然に刷

り込まれる。

⑪新しい戦略ビジョンの策定

命題 11 トップによる新しい戦略ビジョンの策定は、過去の行動に意味を与え、将来の行動への指針となって、新しいパラダイムの浸透・定着に寄与する。

2. パラダイム転換のプロセス・モデルのマネジメントへの応用

本論文の最終的な目的は、「環境経営に向けた組織革新のマネジメント」のあり方を明らかにすることであった。第3章と第4章の2つのケース・スタディから、組織革新のマネジメントに必要と思われる3つの要素が浮かび上がってくる。

第一に、組織の構成員の基本的なものの見方、考え方、すなわち、「パラダイム革新のマネジメント」がまずもって必要であることは、論を待つまでもない。

第二に必要なのは、組織の構成員が革新行動に向かって動機付けられることである。しかも、経営革新は数年にわたる活動となるから、その間、組織全体が革新行動を続けていくには、人々を変革に駆り立て、あるべき方向へ導き、使命感を与えるマネジメントが必要になる。

第三に必要なのは、変革のリーダーシップを発揮するリーダーの育成を目的とした人材マネジメントである。

以下では、経営革新に必要と思われるこの3つのマネジメントを順に考察し、経営革新のマネジメントのあり方を示す。

まず、前説の11項目からなる基本パターンとその命題群は、そのまま組織革新のマネジメントへ応用できる。その基本線は、トップがまず変化の土壌を形成し、新しいパラダイム創造を担うミドルの活動を支援し、最後に新しいパラダイムが自律的に浸透・定着していくような制度設計を行うことである。

これらに加えて、組織革新を誘導する強力なマネジメントモデルを構築するための貴重な情報が、第3章、第4章の2つのケース・スタディには含まれている。

以下に、ケース・スタディ結果をふまえ、マネジメントを意識したときに特に留意すべきと思われるポイントを記す。

①トップは戦略的ゆさぶりによって矛盾を積極的に拡大せよ。

両社に共通していたのは、環境に対する社会の目が年々厳しくなっており、今後ますます社会からの要求や規制の強化などで、環境対応のコストと手間は増大する一方で、そうした活動が利益に直接貢献しないという矛盾は序々に増大することになるという点であった。A社のケースでは、経営危機が背後にあったのでこの点は見えにくいですが、B社では、世界的NPOからの圧力や家電リサイクルへの対応などで問題は深まっており、ミドルに矛盾の意識が広まりつつあったことは、インタビューからも得られている。

ポイントは、環境経営では、矛盾はトップによって意図的に拡大できることである。例えば、トップが、環境経営で競争優位を確立しようという、より積極的なねらいを持っているのなら、トップ自らが環境への取り組みに本気でお金と手間をかけること

を意思表示し、必要なら実際に実行させれば、意図的に矛盾を拡大させることができる。そういう意図が実際にあったことは、A社のケースのインタビューからも推測できる。

実際、経営危機は確かに排水の陣に似た心理的圧力を生むが、危機はそう多くはなく、それまで待っていては時期を逸するおそれがある。むしろ、これからの時代の方向性を考えると、トップは、先見性を発揮して、「戦略的なゆさぶり」により、意図的に環境経営が本質的に有するアンビバレントな状態を作り出し、従来のパラダイムの矛盾を拡大させるべきである。この点で、B社の社長が、いち早く地球環境との共存を経営の柱に据えて、本気で取り組む姿勢を見せたことは、効果的であった。

②ミドルの突出集団のリーダーには優秀な人材を専属で長期間貼り付けることを覚悟せよ。

環境が整えば、ミドルの突出行動は社内の至るところで発生するであろう。その中から、戦略性、発展性を持ったプロジェクトを目利きすることはもちろん重要であるが、その選択はそれほど難しくはないだろう。むしろ、重要なのは、突出集団の人選である。発案者本人を起用することは当然であるが、両社のケースに共通するのは、リーダー格に優秀な人材を当てていたことである。A社のように、それが、複数であればなおさらよい。

突出集団の活動は、A社のようにプロジェクト方式であれば、最低でも3年は専属になる。B社でも、環境ビジョンの策定チームの活動は半年であったが、その後の象徴的なプロジェクトを同一人物がリーダーとなって行っている。その間、様々な圧力や障害を克服して、社内の先頭を走り続けるのは決して容易ではない。もちろん、様々なサポートは受けるが、専属で長期間リーダーシップを発揮できる人材の投入が不可欠であると思われる。

③トップはシンボリックに早く一步を踏み出せ。

新しいパラダイムを掲げる突出集団は、圧倒的多数の既存のパラダイムの信奉者から、攻撃を受けて疲弊しやすい。突出集団を守ることができるのはトップだけであり、彼らに効果的に正統性を付与するには、トップ自らのシンボリック行動が欠かせない。この段階でのトップのシンボリック行動は両社のケースで確認された。特に、既存のパラダイムが頑強で、組織の慣性も大きいと思われたB社のケースでは、ドラマトウルギー¹と言うべき強烈なシンボリック行動が功を奏している。

もうひとつ重要なことは、トップは仮説の段階でもよいから、まず、一步、自分が信ずる方向に踏み出すこと（イナクトメント）である。これも、両社のケースで確認された。それが早い段階であればあるほどシンボリックな効果は大きく、突出集団の保護という意味でも有意義である。

④自己実現をめざす健全な存在としての人間を尊重せよ。

¹ 劇場で演技するがごとく、自分を印象付け、他人の行動を自分の意味世界がイメージする方向に、自発的に動かすような行為（坂下，2002、173頁）。

環境経営では、従来から環境保全を担っていた部隊の積極的参加が不可欠である。パラダイム創造の最初の段階は、外部の人間が中心的な役割を担うほうが効果的であるが、途中からは、従来から環境に取り組んでいた部隊に仕事を移管していくのがよい。A社のケースでは、従来から、環境保全を担ってきたひとびとも、実は、自分たちの仕事が経営に直結することは望んでいたものであり、その方法がわからなかっただけという捉え方もできる。

ひとは自己実現をめざす健全な存在であることを認識し、コミュニケーションを密にし、人間的な配慮も加えて、積極的に協力できるしかけをあらかじめ考えておく必要がある。具体的には、

- ・異なったパラダイム間のコミュニケーション途絶の問題を乗り越えるため、互いに異なった言語集団のメンバーであることを認め合うことで、翻訳者になる人材を育てる。
- ・決定に参加させ、仕事について考えていることを知らせ、しばしば意見を求める。
- ・既存のパラダイムを信奉する人々の人間心理に基づいた配慮行動を行う。

⑤見本例は従来の考え方と正反対のものがよい。

新しいパラダイムは見本例を媒介に組織に理解されていくものであるが、見本例はできれば、既存のパラダイムでは「とんでもないこと」というような内容であると、それが成功したときのパラダイム浸透効果は絶大となる。B社の「賢い買い替えプラン」がこれに該当する。パラダイム転換のプロセスを振り子の動きに喩えれば、矛盾の拡大が、新しいパラダイムに振れる前の「ため」を作るのと同じように、新しいパラダイムに向かって、一旦思いっきり振ってみることは、パラダイムを全社に一気に拡大するためのレバレッジポイントになる。

B社の「賢い買い替えプラン」は、家電リサイクルシステムが構築されていたことがベースにあるが、その発想は社会規範である「もったいない」に反するものであり、「社会の公器」を企業理念とする同社社員にとっては、心理的抵抗感が相当高かったことが創造される。そのような性格を持つプロジェクトを、トップの力も借りて蛮勇を奮って行うことは、「新しい環境経営とは、あえてこういうことを言うことなのだ」ということを社内に伝えるうえで、極めて効果的な手段である。

⑥言葉の力で「共感」を得ることができる。

言葉は、人々に共感を与え、社会を構築する力を持つ。本研究では、パトスのレトリックにその力のあることを示したが、他にも社会問題の構築主義における「クレーム申し立て¹」という考え方がある。これは、「かくかくの状態は放置しておけない」というクレームの申し立てを行うことで、ひとびとの反応を誘い出し、互いに相互作用を及ぼして社会問題を構築し、「何とかしようという」対応を生み出す。A社のケースで、「子供たちにつけを残さないように。」という言い方が「共感」を得たとい

¹ クレームの申し立ては、解釈主義社会学の感受概念の役割を果たす、ひとびとの活動の出発点として設定される（中河，2006，171頁）。

うインタビュー結果があったが、それは、まさにこのクレーム申し立ての考え方を使えば理解できる。

「ビジョンはわかるが、自分は何をすればよいかわからない」と言う社員には、このクレーム申し立ての言説が効果的である。

3. 革新行動を継続させるマネジメント

(1) モチベーションのマネジメント

今回のインタビュー調査では、真の環境経営に向けて人々が動機付けられる理由に言及した貴重な発言が得られている。

環境経営の考え方というのは、実は後付的なのだ。本当は、現場で環境配慮をやりたい人が、設計者にも、営業マンにも存在し、人の純粋な気持ちを応援してあげる、そういう形で、いろいろな環境経営のビジョンも動き、グリーンプランも動くものだ。そういう効果も非常に大切なのだと思う。

理屈をこねたからといって、開発する人が一生懸命考えるようになるのか。やはり、省エネ商品を出したいというような気持ちをエンカレッジしなければならない。それをするのが、こういうビジョン（環境ビジョン）であり、グリーンプランだ。コストをとるか、環境をとるかということで現場の経営者は悩むが、そういう時に、確固たるものがあれば、自信をもって取組める。

それと、環境をやればコストが上がると一般に言われているが、実はそれほどは上がらない。逆にトータルで見れば下がる、省エネもできる。だから、そういうことに対する応援というか、エンカレッジという意味もある。こういう理屈があるから環境経営が進むというのは建前で、私としては逆のほうがおおきいのではないかと思う。

ノンフロン冷蔵庫でも、グリーンピースからの後押しがなければ動かなかった。法律から全部代え、業界あげて取組んで、国も動いて、法律も作って。しかし、設計者がノンフロンをやりたいと思わなければ、共生だけでは動かない。(B社環境本部企画・渉外担当参事)

ノンフロン冷蔵庫の開発でも、実は、当社はコンプレッサーも製造し外販する企業として、次はノンフロンタイプで市場をリードしたいと考えていた。ノンフロン型冷蔵庫は、実は社内でもやりかけたのだ。社内にそうしたニーズがあったところに、1999年に国際的環境NPOのクレームを受けて開発に拍車がかかり、2002年12月に業界の先陣を切って発売にこぎつけることができた。(B社環境本部コミュニケーション担当マネジャー)

ひとにはもともと「やりたいこと」がある。その自然な気持ちを応援すること、すなわち「パッション」に応えることが、ひとを動かすのである。

(2) ビジョンの力

さらに、組織をあるべき方向に導いていくためには、ビジョンの力も大きい。特に、パラダイム転換を伴うような大きな変革では、人々は経験したこともない問題に直面することが多く、どちらに進んだらよいか迷うことがよくある。そうした場合には進むべき方向を示す役割を担うのがビジョンである。

環境貢献製品といっても、事業部門には最初は賛同を得にくいものであったが、よく話をしてみると、ここがいいという部分に環境という言葉は既に入っている。そのような日頃彼らが言っていることと全社方針との整合をとることで、皆がなるほどと思ってもらうことに意味がある。(A社本社部長職)

ちょうど、翌2002年の1月10日頃、通常なら1年間の基本方針を世界の全社員に向けて発信する経営方針発表会の場で、1年間ではなくて21世紀の当社が社会にお役立ちをするための基本的なあり方として、ユビキタスネットワーク社会の実現に貢献するということと、地球環境との共存に貢献するという二つの方策が示された。非常にシンプルだが、たった二つだけが社長の口から示されたのである。

私は、当時、それほど大きな影響を感じなかったが、実は、会社の方向性がこれで確実に変わった。すなわち、あらゆる仕事のなかに環境を組みこまなければ、この会社の価値の中に組み込みませんよということを、人事制度とか会社の仕組みではなく、トップの意思として示してしまったの。我々は、そのすごさをじわじわと感じてきている。(B社環境本部コミュニケーション担当マネジャー) (再掲)

人はビジョンによって自らの行動が正統なものであることを確信し、一歩踏む出す勇気を与えられる。ビジョンは地図のようなものであり、ひとは地図の指し示す方向に従って、確信をもって行動することができる。

(3) ミッションへの昇華

さらに、経営革新活動に長い時間粘り強く取組むには、一時的なモチベーションや熱意(パッション)だけでは不十分である。金井(2004)は、この「活動を継続させる心理的なエネルギー」を、使命感(ミッション)に求めている¹。

「パッション」から「ミッション」へと進化していく様子は、突出行動をとったミドルの心理的過程にも現れている。

環境経営プロジェクトをやっているときは仕事としての意識が強かったが、環境経営推進部の活動になってからは、企業体質を変えたい、いい会社にしたいという使命感に燃えていたというところが大きかったと思う。もちろん、使命感といっても、受身的な自己犠牲的ではなく、より積極的に、会社をよくしたい、社会から尊敬される会社になりたいという積極的な意味である。(A社本社部長職)

ビジョンを作っていた頃は、目に見えないもの、神の手のようなものが我々を動かしていた感覚があった。今、少し時間がたって思うことは、自分も含めたいろいろな流れがあ

¹ 最初は、「とにかくそこに行きたい」という見通しなきパッションからスタートし、見通しが立つようになってビジョンが描けるようになり、さらにビジョンがよりビジュアルになってミッションに昇華されていく(金井, 2004, 242-243頁)。

る、そのひとつのファンクションとして自分自身がそれに関与している、組織の一員として、確実に会社を変える方向に自分が影響を与えているという現実的な実感がある。いきなり、最初から答えのようなものはなくて、いろいろな要因がたまたま影響を与え合いながら、そこには、意思の連鎖のようなものがあって、それが脈々とつながっているなかに、自分自身が確実に果たしている役割があるという感覚がある。目に見えない意思の連鎖を動かしていくことが会社を変えてことではないかと思っている。(B社環境本部コミュニケーション担当マネジャー)

上記のインタビュー内容に典型的に現れているように、変革をリードするコア人材が使命感を持っている活動は長続きする。

以上をまとめると、革新行動を継続させるマネジメントは、

- ・突出集団を形成するミドルが「やりたい」という意思を尊重すること
- ・組織が進むべき方向をビジョンとして明確に示すこと
- ・コア人材のプロジェクトへのコミットメント意識を高めること

以上の3つが重要であるように思われる。

3. リーダー育成のマネジメント

組織パラダイムの転換を伴うような経営革新を実現させるマネジメントの3つ目の要素は人材マネジメントである。本論文で扱った2つのケースでは、いずれもコアとなるミドルマネジャーが、改革活動の遂行に「ミッション」を感じている。

金井(2004)は、パッションからミッションしていく過程で人は「一皮向け」、変革を牽引していくリーダーに育つと述べている。上記のインタビュー内容にもあるように、パラダイムの転換を伴うような経営革新活動に携わる経験は、ミドルにとってまたとない「一皮向けの経験」となって、「変革型リーダー」として個人のキャリアをステップアップさせるのである。

もう少し、きちんとするまで続けたいと思っている。外の評価を上げるということと、内部のレベルアップ、特に、オフィスと開発で評価を上げてランキングで20番くらいまであげるまではと思っている。(A社本社部長職)

環境経営を立ち上げて3年間、マテリアルフローコスト会計の現場への導入を進めていくことを業務として取り組んできたので、その経験を生かして、今年、新しい部署を立ち上げた。(A社本社部長職)

我々はこの会社の社会的な役割というものを意識している。それは、当社がよくも悪くもかなり典型的な日本企業で、しかもそれが、多分いろいろな形で影響を与えているという事実を自覚しているからだ。そうすると、我々がよくも悪くも変わることで、もしかしたら、日本の産業、社会が変わっていく。そういう会社だからこそ、B社を選んでいる。

確かに、そういう人間たちが集っているような気がする。(B社環境本部コミュニケーション担当マネジャー)

こうして育った変革リーダーが、次々と新しい課題に挑戦し、組織を活性化していくのである。組織パラダイムの革新過程で「一皮向けた」リーダーが育っている企業は強い。

結論

組織はどのようにして変革を遂げていくのか。これまで、多くの研究が、このテーマに取り組み、多大な知見が既に蓄積されている。それら先行研究の蓄積を活用しつつ行われた本研究が、組織変革の研究としていくばくかの価値を持つとすれば、それは次の点であろう。

第一は、環境経営を導入する実務上の貢献である。この研究の特徴は、組織の内部者の視点、それも、個人の認識のレベルにまで踏み込んで、組織変革のプロセスを詳細な記述としてまとめたことである。多面的なインタビュー調査によって、変革の準備段階から、パラダイムの転換、新しい組織パラダイムの浸透・定着段階に至る一連の組織過程の全体像を、これほどまでに一貫した形で記述したケースは筆者の知る限り他に例はない。

最近のわが国企業は、環境への取り組みに関して、それをコストと捉える従来の発想から、積極的に競争優位の源泉として捉える発想への組織パラダイムの転換を伴う「環境経営」を志向する企業が増えているが、実際に環境経営によって業績を上げているケースはまだ少ない。その理由のひとつに、パラダイムを変えていくことの難しさがあると思われる。今回の分析によって、この難しいといわれてきたパラダイム転換のプロセスの全体像が相当程度明らかになり、しかも、その多くの部分で組織認識論による論理的一貫性をもった一般性の高い説明が可能であることが明らかにされた。従って、今後、環境経営の導入を企図する企業にとっては、本研究の内容が、道標の役割を果たすものと期待される。

第二は、組織変革の理論そのものへの貢献である。本研究では、業種など企業属性が大きく異なる2つの企業で、環境経営導入の成功ケースについて複数ケース・スタディを行った。その結果、いずれのケースにおける組織変革も、組織認識論が指し示す「パラダイム転換のプロセス・モデル」に沿って進展し、そこで行われた行為とその意味が組織認識論で説明できるという結果が得られている。このことは、環境経営という分野での組織変革のプロセスを説明する理論として、組織認識論の一般性が強化されたことを意味することに他ならない。

なお、本論文では、複数ケース・スタディを通じて、組織認識論に基づく「パラダイム転換のプロセス・モデル」の内容を精査し、モデルの充実をはかっている。例えば、人間心理への深い洞察に基づいて、抵抗勢力になりがちな従来の主力部隊を自然な形で突出集団に取り込むことで、新しいパラダイムの創造を担う突出集団の活動を阻害する要因を未然に排除するような工夫、また、既存のパラダイムが特に頑強である場合に、社内の政治過程を超克するためにトップのシンボリック行動による状況打開などの有効性が明らかとなっている。

また、新しいパラダイムを組織へ浸透させるには、従来のパラダイムではタブー視されていたような活動を見本例とすることができれば、パラダイム転換は一気に進むという興味深い命題も提出している。こうした新たな知見によって、モデルの内容は充実が図られている。

さらに、新しい非干渉の調査手法の開発も行った。本研究のように、人間の認識、心理にまで深く踏み込んだインタビュー調査では、調査に伴う分析者と調査対象者の相互干渉の影響を完全には排除できない。そこで、非干渉的な手法を補助的に用いることで、デー

タの信頼性の確保をはかった。具体的には、環境レポートにおけるトップメッセージを対象に、言説分析の手法を適用した。そこでは、「トップは、パラダイム転換期に、新しいパラダイムに関して内外に共感を求めようと働きかける」という仮説のもと、共感を求めるレトリックとして「パトスのレトリック」に着目し、そのレトリックの出現部分の内容と出現頻度の分析を行った。その結果、パラダイム転換期に「パトスのレトリック」が多用されること、しかも、「パトスのレトリック」が使用された言説部分は、新しいパラダイムを指し示していることが判明した。この知見をもって、インタビュー調査の内容と言説分析の内容を照らし合わせることで、調査データの信頼性を確保した。

本研究では、最後に、組織変革のマネジメントを実践する上での、いくつかの留意点をまとめている。その中心的内容は、今回精査したパラダイム転換のマネジメントに加え、革新行動を持続させるマネジメントと革新を担うリーダー育成のマネジメントも必要であるというものである。

本研究で扱ったケースはたった2ケースに過ぎないが、詳細なインタビュー調査に基づく一般性の高い説明構築の結果、従来ベールに包まれていた環境経営導入時のパラダイム転換のプロセスの全体像を明らかにし、あわせて組織変革を説明する理論としての、組織認識論の一般性をさらに強化するという貢献がなされたものと考えられる。

今後は、本研究で示したリサーチ方法を用いて、より多くのケースについて、同様の分析を行い、環境経営導入のプロセスに関する知見を蓄積していくこと、さらには、環境経営の先にあるCSR経営についても、同様の分析を行い、モデルの一般性とマネジメントの有用性を強化していくという課題が残されている。こうした知見の蓄積の上に立って、21世紀の新しい経営スタイルの確立に向けた組織変革のマネジメント手法を充実させていくことが、今後の大きな課題である。

参考文献

(和文参考文献)

- 赤川学(2001)「言説分析と構築主義」(上野千鶴子編『構築主義とは何か』勁草書房。)
- 伊丹敬之・加護野忠男(2003)『ゼミナール 経営学入門』日本経済新聞社。
- 伊吹英子(2005)『CSR経営戦略―「社会的責任」で競争力を高める』東洋経済新報社。
- 河合篤男(2005)『強い文化を持つ企業の戦略革新の研究』神戸大学大学院博士論文。
- 加護野忠男(1988)『組織認識論』千倉書房。
- 金井寿宏・高橋梨(2004)『組織行動の考え方』東洋経済新報社。
- 金井寿宏(1994)「企業に変化を起こしたいと思っているあなたに―変革型モデルの勧め」(金井寿宏・米倉誠一郎・沼上幹(1994)『創造するモデル』有斐閣, 261-282頁。)
- 金井寿宏(2004)『企業変革のビジョン』光文社新書。
- 郡司健(2005)『環境会計と付加価値思考』(山上達人・向山敦夫・國部克彦編『環境会計の新しい展開』, 白桃書房。)
- 國部克彦(1993)「企業社会報告の基礎理論―正統性理論とアカウントビリティ理論」(会計フロンティア研究会編『財務会計のフロンティア』中央経済社。)
- 國部克彦(1999)『社会と環境の会計学』中央経済社。
- 國部克彦(2005)「環境会計とアカウントビリティ」(山上達人・向山敦夫・國部克彦編『環境会計の新しい展開』, 白桃書房。)
- 坂下昭宣(2000)『経営学への招待(改訂版)』白桃書房。
- 坂下昭宣(2002)『組織シンボリズム論』白桃書房。
- 佐藤郁哉(1992)『フィールドワーク』新曜社。
- 佐藤郁哉・山田真茂留(2004)『制度と文化』日本経済新聞社。
- 瀬戸賢一(1995)『メタファー思考―意味と認識のしくみ』講談社現代新書。
- 千田有紀(2001)「構築主義の系譜学」(上野千鶴子編『構築主義とは何か』勁草書房。)
- 十川廣國(2005)『CSRの本質』中央経済社。
- 高巖・T. ドナルドソン(2003)『ビジネス・エシックス(新版)』文眞堂。
- 田尾雅夫(1999)『ボランティア組織の経営管理』有斐閣。
- 所伸之(2002)「環境経営」『サステナブル マネジメント』第2巻第2号。
- 戸田正直(1984)「認知とは何か」(大山正・東洋編『認知心理学講座1 認知と心理学』東京大学出版会。)
- 中河伸俊(2006)「構築主義と言説分析」(佐藤俊樹・友枝敏雄編『言説分析の可能性』東言堂。)
- 中鷲道晴(2005)「環境会計とマテリアルフローコスト会計」(山上達人・向山敦夫・國部克彦編著『環境会計の新しい展開』白桃書房。)
- 野中郁次郎・竹内弘高(1996)『知識創造企業』梅本勝博訳, 東洋経済新報社。
- 二本敏子編(2004)『現代マイクロ組織論』有斐閣。
- 松山一紀(2003)「人的資源論」(田尾雅夫編著『非合理組織論の系譜』文眞堂。)
- 泉子.K.メイナード(1997)『談話分析の可能性』くろしお出版。
- 泉子.K.メイナード(2000)『情意の言語学』くろしお出版。

(和文翻訳参考文献)

- G. アリソン(1977)『決定の本質』宮里政玄訳, 中央公論新社。
- C. アーグリス(1970)『組織とパーソナリティ』伊吹山太郎・中山実訳, 日本能率協会。
- R. K. イン(1996)『ケーススタディの方法』近藤公彦訳, 千倉書房。
- T. クーン(1971)『科学革命の構造』中山茂訳, みすず書房。
- J. P. コッター・D.S.コーエン(2003)『ジョン・コッターの企業変革ノート』高遠裕子訳, 廣済堂。
- E. H. シャイン(2004)『企業文化』金井壽宏監訳, 白桃書房。
- A. シュッツ(1980)『現象学的社会学』森川眞規雄・浜日出夫訳, 紀伊國屋書店。
- A. D. チャンドラー, Jr. (2004)『組織は戦略に従う』有賀裕子訳, ダイヤモンド社。
- T. E. ディール・A. ケネディー(1983)『シンボリック・マネジャー』城山三郎訳, 新潮社。
- M. フリードマン(1970)「ビジネスの社会的責任とはその利潤を増やすことである」(T. L. ビーチャム・N. E. ボウイ(2005)『企業倫理学1』加藤尚武監訳, 晃洋書房。)
- J. ベイカン(2004)『ザ・コーポレーション』西井泰介訳, 早川書房。
- K. E. ワイク(1997)『組織化の社会心理学』遠田雄志訳, 文眞堂。

(英文参考文献)

- Driskill, G. W. (2005) *Organizational Culture in Action: A Cultural Analysis Workbook*, Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Mintzberg, H. (1989) *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*, New York, The Free Press
- (北野利信訳(1991)『人間感覚のマネジトー行き過ぎた合理主義への抗議』ダイヤモンド社)

ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年
2005・1	赤阪 朋彦 大橋 忠司 北林 明憲 中島 良樹 古谷 賢一 山本 守道	官僚制組織における個人の自立性支援 ー大手企業 4 社のアンケート調査からー	4/2005
2005・2	手島 英行 柳父 孝則 山本 哲也 和多田 理恵	人材ポートフォリオにおける人材タイプ別人的資源管理施策の 考察ー職務満足要因の探求と職務満足次元との関係ー	4/2005
2005・3	芦谷 武彦 栗岡 住子 佐藤 和香 村上 秀樹	企業組織における正社員とパートタイマーの価値観、準拠集団、 成果に関する考察ー物品販売会社 A 社のアンケート調査からー	4/2005
2005・4	裊 薫	会社分割を利用した事業再生手続モデル	9/2005
2005・5	和多田 理恵	ベンチャー系プロフェッショナル組織におけるコア人材のコミ ットメントに関する研究ー伝統的日本企業との比較分析ー	10/2005
2005・6	本郷 晴	特殊鋼の製品開発マネジメント	11/2005
2005・7	高田 壮豊	Comparative Analysis of Organizational Commitment in Medical Professionals	11/2005
2005・8	松永 好弘	技術のモジュール化と転用の理論	11/2005
2005・9	加藤 正明	地域とモノの間におけるブランド拡張の研究～適合基盤として のライフスタイルについて～	11/2005
2005・10	桑本 誠	民生用 AV 機器におけるモジュラー型製品の製品開発マネジメ ント	11/2005
2005・11	五味 嗣夫	中国で生きる日本型経営システムー蘇州進出日本企業の事例か らー	11/2005
2005・12	栗岡 住子	職務満足を高めストレスをコーピングする働き方の分析	12/2005
2005・13	北林 明憲	企業における経営理念の浸透策と浸透度についての研究 ーエレクトロニクスメーカーのドメインカンパニーの比較調査よりー	3/2006
2005・14	古谷 賢一	事業創成期における組織マネジメントの研究	3/2006

番号	著者	論文名	出版年
2006・1	岡田 齋 檜山 洋子 藤近 雅彦 柳田 浩孝	中小企業によるCSR推進の現状と課題 ～さまざまな障害を超えて～	6/2006
2006・2	陰山 孔貴	創造的な新製品開発のための組織能力－シャープの事例研究－	9/2006
2006・3	土橋 慶章	大学におけるバランスト・スコアカードの活用に関する研究	9/2006
2006・4	岡田 齋	企業の倫理的不祥事と再生マネジメント -雪印乳業と日本ハムを事例として-	9/2006
2006・5	檜山 洋子	中小企業におけるコンプライアンス体制とその浸透策	9/2006
2006・6	山下 敦史	医療機関における IT 活用能力向上に関する研究	9/2006
2006・7	岡島 英樹	太陽電池事業におけるイノベーションの進展 －SA 社を事例として－	9/2006
2006・8	柳田 浩孝	中小企業取引における CSR を通じたメインバンク機能の再構築	9/2006
2006・9	湊 則男	環境投資におけるリアルオプションの適用	10/2006
2006・10	榎 浩之	製造業における技能伝承のマネジメントについての一研究 量産機械工場における熱処理技能を事例として	10/2006
2006・11	藤近 雅彦	中小企業における CSR の推進とトップマネジメントのあり方	11/2006
2006・12	杉田 拓臣	DPC 対象病院における管理会計の役割と進化	11/2006
2006・13	竹村 稔	ソフトウェア技術者のキャリア発達に関する研究	11/2006
2006・14	野口 豊嗣	企業のコミュニケーション能力と CSR 活動の相互関係の研究	11/2006
2006・15	大槻 博司	環境経営に向けた組織パラダイムの革新	11/2006