

環境経営に向けての企業文化づくり  
Corporate Culture for the Ecological Management  
(日本経営教育学会第42回全国大会(2000年)発表予稿)

(株)コンセプトワークショップ  
佐藤 修

〔本文要約〕

環境問題の深刻化は、企業経営にパラダイム転換を迫っている。企業や事業を環境視点から組み替えていくことが求められている。その基本は社員の意識とそれを左右する企業文化の変革であり、そのためには社員に対する環境教育が重要である。それによって、初めて環境経営は実態化する。ISO取得は、その出発点ではない。

環境教育で重要なことは各人の生き方や働き方の見直しである。知識も大切だが、意識や行動の変革が必要である。環境負荷の大きな生き方をしている人が、環境経営を支えていくはずがない。社員の意識を変えさせるためには彼らの生活を回復させ、世界を広げることである。世界のつながりを実感させなければならない。環境教育とは実は世界を広げさせることなのだ。社員の世界がタコソボ化していることこそが問題なのだ。社員の生活を回復させ、広い世界との関係性を持たせることが、これからの環境教育のポイントである。

〔報告要旨〕

企業として環境問題をどう捉えるか

環境問題の深刻化は企業経営に大きな影響を与えだしているが、大きく捉えると、二つの側面がある。

ひとつは企業経営に対する制約要件としての環境問題である。バルディーズ研究会によるCERES原則に象徴されるように、企業のステークホルダーの関心も高まっており、環境問題への対応を間違ってしまうと事業活動に大きな影響が出ることになる。しかも、環境問題についての企業責任は拡大の方向にあり、これまでのような「守りの姿勢」では対応できなくなっている。

しかし、こうした環境問題の企業制約性は企業にとってマイナス面ばかりではない。マイケル・ポーターが指摘しているように、適切な環境規制は、企業のイノベーションを刺激し、競争力や成長力を高めることがある。マスキー法が日本の自動車産業の競争力を高めた事例がよく引き合いに出される。また、環境意識を高めることで飛躍的なコストダウンや品質向上に成功した事例も広がっている(欧州を中心としたファクター4などの動き)。

もうひとつは、企業にとっての市場創出という側面である。解決すべき問題があれば事業が発生する。皮肉なことに、環境問題が深刻化すればするほど、事業機会は増大する。静脈産業という言葉に象徴される、新しい産業も生まれてきている。環境問題こそ次の成長産業という見方すらある。

しかし、問題はそう簡単ではない。環境問題は近年の産業パラダイムに大きく起因している。問題を発生させた産業が、その問題解決を新しい事業にするという図式は「花見酒経済」とどこか似ており、長く続くはずがない。環境問題が含意することは、そうした産業パラダイムの破綻なのではないか。新しい成長市場の出現などと喜んではいけない。環境の視点から事業のあり方を見直すことで、新しい発展が実現すると考えなければならない。

それは大きな発想の転換を要求する。環境問題を事業化するのではなく、事業を環境化することが求められていると言っている。やや大仰な言い方になるが、環境問題は企業や事業のパラダイム転換を促し、企業進化や新しい経済への移行を引き起こす契機になるのではないと思われる。いや、そうしなければならない。

環境経営という言葉も使われる割には概念が曖昧である。ISO 14001で話題になる「環境マネジメント」は“Environmental Management”である。つまり、「環境問題をマネジメントする」ことに目的がある。環境問題に立脚して経営のパラダイムを変えていこうというのであれば、“Ecological Management”というのが適切だろう。両者の違いは「価値観」の有無である。本論での「環境経営」は“Ecological Management”を指す。

#### 環境経営の理念と実践

ISO 14001は多分に誤解されている。それはあくまでも仕組みの話であり、ISO 14001はシステムやプロセスを問題にするが、実際の環境パフォーマンスは視野にはない。したがって、ISOを取得しても環境経営が実現したわけではない。しかし言うまでもなく、大切なのは経営の実態である。どんなに立派な組織や制度を構築しても、それで実態が変わるわけではないことを我々は知っている。

かつて企業力は組織と戦略で捉えられていた。しかしどんな立派な組織も戦略も、それを使い込むのは社員であり、社員一人ひとりの意識や行動に大きな影響を与える企業文化である。企業文化こそ、これからの企業力を決める最大の経営資源だろう。

新しい企業パラダイムは制度やシステムで実現するわけではない。実態化には社員一人ひとりの意識を基礎にした企業文化のパラダイム転換が不可欠である。環境経営はISO取得のような方法では実現しない。

日本能率協会が1999年にまとめた「新たな企業の成長・発展をめざす環境経営」(提言)は、環境経営を「企業活動を循環構造にすることにより、環境負荷を極小化し、エコロジーとエコノミーの統合をめざす経営」と定義している。ここではとりあえず、この定義を採用する。重要なことは、線形モデルだった産業活動を、生態系の原理である循環構造に変えていくことである。それによって、これまではトレードオフの関係にあった「経済」と「環境」をシナジー関係に組み替えていくことが可能になる。

産業のあり方は、そこに依存して生活を成立させている我々の生き方につながっている。したがって、環境経営の定義は実は我々のライフスタイルやワークスタイルの定義でもある。我々の生き方や働き方もまた、循環構造化していかなければならない。つまり、消費者と労働者が環境経営を支えていくことになる。企業パラダイムの転換は、企業だけでは完成しない。環境経営を実現していくためには、企業文化はもとより、社会その

ものを変えていくことが必要である。環境マネジメント・システムの確立は、その出発点か支援手段でしかないのだ。こう考えてくると、環境経営実現のためには、社員や消費者の環境教育や社会に向けてのソーシャル・マーケティングが重要であることがわかってくる。ISO取得はそのためのひとつの方便でしかない。目的と手段を混同してはならない。

#### 社員環境教育の実践課題

ここでは、環境経営に向けての企業文化づくりという視点から、社員環境教育について問題提起しておきたい。

各社から発表されている環境報告書を見ると、環境教育にはかなり力が入れていることがわかる。ソニーやトヨタのように体系化された環境教育が行われているところも少なくない。しかし多くの場合、環境マネジメント的な内容に重点が置かれている。これまでの事業パラダイム、経営パラダイムのなかで、環境問題に対応していこうという守りの姿勢が強いと言っていい。環境教育の目的も決してパラダイム転換を志向していない。

環境経営では先駆的な活動をしているボルボの社員環境教育用テキストは、ビッグバンによる宇宙創造から始まっており、環境の大切さと個人の生き方がしっかりと書かれている。日本企業のようなせつかちな環境教育とは違っている。

日本でも、社員に環境家計簿づくりを奨励して、環境意識を高める働きかけをしている企業もある。しかし、概して企業活動直結型の環境教育が多いのではないだろうか。個人の生き方につながっていない環境教育の実効性は疑問である。

社員環境教育で重要なことは、環境規制の実状や環境コストの情報提供ではなく（もちろんそれらは重要だが）、自分自身の生き方や働き方を見直させることである。環境負荷の大きな生き方をしている人が、環境経営を支えていくはずがない。専門知識も大切だが、生き生きとした生活感覚、つまり循環している生態系の一員意識を回復させることである。そうすれば、ビジネスもまた循環していることに気づくだろう。

そのためには、社員教育の発想を大きく変える必要がある。某自動車会社の技術者が、廃車工場を見てから、売られた後のことまで考えて設計するようになったと話していたが、世界を広げることが大切だ。ビジネスとは直接つながらないような、自然体験学習も効果がある。環境問題は身体で実感することが望ましい。環境経営が企業のパラダイム転換を意味するのであれば、社員教育もパラダイム転換しなければならない。防衛的な知識教育ではなく、身体を活性化させて現状への批判力を高めさせるほうがいい。問題は、いまの生き方や働き方なのだ。それが環境負荷の高い企業経営を支えているのだから。

社員の世界がタコツボ化していることこそが問題なのだ。タコツボの中からは環境問題は見えてこない。大切なことは、社員の生き生きとした生活を回復させ、広い世界との関係性を持たせることだ。それではじめて、環境経営を体質化できる企業文化が生まれるだろう。それは同時に、新しい企業パラダイムへの進化につながっていく。

2000年8月 / 株コンセプトワークショップ佐藤修