

〔論 説〕

コミュニケーションによる企業内外の
環境マネジメント・コントロール・システムの統合
—大和ハウス工業の環境目標斉合性の検証—

安 藤 崇

1. はじめに

コミュニケーションは古くて新しいテーマである。古くはプラトンもディベートによる本質へのアプローチの重要性について指摘していたし、昨今ではコロナ禍の職場においても特に重要性が指摘されている。なかでも本稿で取り上げるのは、環境コミュニケーションである。例えば核燃料の廃棄物処理施設が地域に建設される予定であるとしよう。建設業者は地域住民の同意を得るために、緻密で丁寧なコミュニケーションをかさねることが重要である。このように社会において立場や境遇の異なる人々・組織が共存することはたやすくはない。それぞれの事情があり、それぞれが独自の行動原理を持つからである。異質な人々・組織が、互いの立場や考えを理解・配慮し合える手段の1つがコミュニケーションである。つまりコミュニケーションを抜きにして、社会システムは成り立たないのである。

環境マネジメント・コントロール・システムの推進プロセスの最終段階は、環境コミュニケーションである (安藤 2020)⁽¹⁾。環境コミュニケーションは大きく、企業と企業外の主体間で行うものと、企業内のメンバー間で行うものの2つがある。企業外のコミュニケーションは、企業外の主体から自社の社会環境問題に対する同意と支援を得ることを目的とする。これを筆者は外部環境マネジメント・コントロールとよんでいる (安藤 2020)。一方企業内のコミュニケーションは、社会環境課題に実際に取り組む構成員のモチベーションを高めることを目的としている。これを筆者は内部環境マネジメント・コントロールとよんでいる (安藤 2020)。本稿ではこの両システムの統合可能性について、理論と実践の両面から検討することにしよう。ESG 投資の拡大にみられるように、企業に対する社会環境課題への取り組みの要請はますます高まっている。こうした社会の中でいかに①社会環境と企業組織、②企業内構成員間の目標斉合性を高めるかという問題は非常に重要である。ちなみにここでの目標とは、持続可能性 (サステナビリティ) の実現に向けた地球・

(1) 通常のマネジメント・コントロール・システムの推進プロセスでは、コミュニケーションの段階を特に含めない。これに対して環境マネジメント・コントロール・システムの推進プロセスでこれを重要とするのは、資源の委託・受託関係が通常のものほど自明ではないからである。通常のマネジメント・コントロールでは、この関係が客観的な事実として明白であるが、環境マネジメント・コントロールでは、地球資源の付託・受託関係が成り立っていると認識する者 (組織) 同士の間のみで成り立つ概念であるため、両者間においてコミュニケーションが重視されるのである。

社会と組織、および企業構成員個人の行動原理の調和をさしている⁽²⁾。

本稿の目的は、企業内外の環境コミュニケーション・システム統合化にむけるプロセスを明らかにすることである。特に最先端の環境コミュニケーションの実践に取り組んでいる大和ハウス工業(以下「大和ハウス」と略記)を事例企業とする。同社の環境コミュニケーションの現状と課題を明らかにすることを通じてこの目的を達成することにしよう。ここで同社を事例企業として取り上げるのは、企業外部と内部のコミュニケーション(外部環境・内部環境マネジメント・コントロール・システム)を体系的に展開しているからである。そしてそのコミュニケーション・ツールとして、統合報告書が果たす役割は大きい。

本稿の構成は以下のものである。次節(第2節)では、コミュニケーションに関する先行研究の再検討を行い、環境コミュニケーションの特徴について明らかにする。そして企業内外における環境コミュニケーション・システムの統合化に向けるプロセス・モデルを提示する。第3節では大和ハウスの内外の環境マネジメント・コントロール・システム統合化に向ける先進的な実践について叙述する。第4節では第2節の推進プロセス・モデルで第3節の事例を分析し、事例の今後の展開可能性について指摘し、結論を述べる。第5節では本稿の意義と貢献点・限界点、今後の課題について述べることにしよう。

2. コミュニケーションの原理と環境コミュニケーションの展開

われわれは日頃から様々な主体とコミュニケーションをとって、社会生活を送っている。そもそもコミュニケーションとは何を目的におこなうのだろうか。またそれはどのような構成要素から成り立ち、実際どのようなプロセスで展開されるのだろうか。1項ではこうした点について、先行研究の再検討を通じて、まず同活動の原理を明らかにしよう。なかでも環境コミュニケーションはどのような目的と特徴を持つのかを2項で明らかにする。最終的にこの項では、環境コミュニケーションの推進プロセス・モデルを提示しよう。

2-1. コミュニケーション概念の再検討

2-1-1. コミュニケーションの定義と特性

石井他(2013)は、大学などでの異文化コミュニケーション論等の講義向けの教科書として企画・編纂されたものである。石井(2013)はコミュニケーションの原義はキリスト教にあり、信者と神の霊的な交わりを意味していたという。接頭語の「コミュ(commu-)」は「共通」や「共有」の意味を持ち、類義語として「community(地域社会, 地域共同体)」や「communism(共産主義)」等がある。石井(2013)はこの原義が同概念の核になることを指摘している。そしてこれをふまえて石井(2013)は、コミュニケーションを以下のように定義している。それは「人(や組織)が物理的および社会文化的環境・コンテクストの影響を受けながら、他者(他組織)と言語および非言語メッセージを授受・交換することによって、認知的および意味づけをする動的な活動過程」である⁽³⁾。

(2) 「環境」の語源は「境(さかい)」を「環(めぐらす)」ことにある。環境マネジメント・コントロールの本質的意義が「境(さかい)」を「除(のぞく)」こうとする点にあることは非常に示唆に富む。

(3) 括弧内は筆者が付記した。

まず人や組織がコミュニケーションを行う際には、特定の環境や場を共有することが前提となる。石井（2013）はこの「場」がコミュニケーションの形態や内容にも影響を与えるという。社会文化的要因とは、相手と自分の関係性や社会的地位、役割を意味している。たとえば職場における上司と部下の関係と、友人・恋人との関係はかなり異質のものである。さらに環境やコンテキストの中には、個人のその日の体調や感情といった個人的な状況や、これまで両者の間に交わされたメッセージや関係性を含めた「小さな歴史」だけでなく、両者を取り囲む社会環境的な出来事といった「大きな歴史」も関連する。つまりコミュニケーションは、行為者同士を取りまく様々な環境や社会的コンテキストの影響を受けつつ、生まれ紡ぎ出されるひとつの「糸（体系）」であるといえる。

メッセージの交換とは、単なる情報もふくんだ広義の概念である（石井 2013）。通常は意味や内容として捉えることが適当である。つまりコミュニケーションにおいては、何らかの意味の交換がなされていると言える。それは主として言語によって媒介されるが、表情やしぐさ、服装といった非言語の手段を媒介することによっても、相手に伝えることができる。

さらに石井（2013）はコミュニケーションが①不可避性、②象徴性、③相互作用性、④動態性（ダイナミック）、⑤両義性という5つの特性を持つことを指摘している。①不可避性とは送り手の意図の有無にかかわらず受け手は送り手の発するメッセージ（言語・非言語）に対して常に何らかの意味付けを行っているということである。中村（2000）によれば極端なケースとして毎日一日中部屋に閉じこもって誰にも会わず、何もしない人をあげている。この人は一見何もつくらず、何も表現していないように見えるが、そうした行為自体がすでに周囲との独特の関係性を形成・表現しようとしている。②象徴性は主に非言語コミュニケーションにおいて顕著である。ただし表情やジェスチャーから受け手が読み取るメッセージは同時に誤解も生じやすいという点に注目すべきである。また③コミュニケーションは当然相互作用的（インタラクティブ）なものである。大学の講義も学生には一方的と誤解するものもあるかもしれないが、一般にはそう捉えないだろう。さらにコミュニケーションは④ダイナミックなプロセスである。人は他者とのコミュニケーションを通じて、自らを常に変化させて続けている。最後にコミュニケーションは⑤内容面と関係面の両義性を持つ点を指摘できる。例えば妻が夫に「今月のあなたのお小遣いは3万円ね。」と言った場合、内容面では確かに字義通りだが、関係面では「私があなただけの小遣いを決める権限がある。」といった2人の関係性を物語るメッセージであることもありうる。

2-1-2. コミュニケーションの構成要素

次に個人レベルではなく社会的なコミュニケーションを成り立たせる要素と条件を検討していこう。小松（1997）は、ルーマンのコミュニケーション論において、これまで看過されていた「理解」という重要な構成要素に着目した。ルーマンは社会システムを通じたコミュニケーション概念に対して検討を行ったが、こうしたコミュニケーションの特徴としてまず重要なことは、相手の発したメッセージの背後に潜む「真意」を見抜くことが重要ではないという点である。互いに相手が相手なりの「自由な」選択を行っているという点を確認しつつも、自他がやり取りするのが社会的なコミュニケーションである。個人レベルのコミュニケーションに比べ、社会レベルのコミュニケーションは社会システムを媒介する点が特徴である。そのため、相手からのメッセージを理解するには、相手にとっ

ての社会システムに対する捉え方を考慮に入れた上で、受け取った内容を理解することになる。こうした意味で社会的なコミュニケーションとは常にシステム相関的であり続けると言える。

そしてルーマンは、一貫してコミュニケーションは単なる情報の移転であるという考えに反論し続けた。コミュニケーションは3つの構成要素からなるとルーマンは指摘する (Luhmann 1984)。まずは情報の発信者の発信すべき情報の選択である。情報は常に選択され、要約され、また発信者のバイアスがかかる。次に発信者と同様同受け手も受信した情報やメッセージを選択・解釈する。最後に最も重要なのは、情報やメッセージに対する受け手の「理解」であるという。理解も受け手の意思によって選択される。こうした3つの選択が総合されて初めてコミュニケーションが成立するとルーマンは主張する (Luhmann 1984)。こうした主張をふまえて小松 (1997) は、そもそも自分にとって他者は本当は何を考えているかを完全に見通すことができないために、行動を共にするさいには特にコミュニケーションの必要が生じると指摘している⁽⁴⁾。

2-1-3. コミュニケーションの種類

こうした特徴を持つ社会行為としてのコミュニケーションにはどのような種類があり、成熟したコミュニケーションとはどのような特徴を持つのだろうか。また他者のメッセージに対する理解を深めるために、コミュニケーションのレベルを高めるためには、どのような試みが求められるのだろうか。こうした点について先行研究を再検討しよう。

図表1に示すようにコミュニケーションのなかにはいくらかの種類 (タイプ) が存在する。例えばその代表例としてダイアログ (対話) やディベートをあげることができる。経営学や管理会計論ではこれらがよく活用される (例えば Barnard (1938) や Simons (1995) など)。それぞれの意味の範囲には共通部分もあれば、異なる特徴を持つ部分もあるだろう。それらを明らかにしていくことにしよう。

まずディベートであるが、両者が1つのテーマについて深く議論することを通じて、結果的に勝負をつけることが多いのが特徴である。望月 (2003) によればディベートとは、

【図表1：コミュニケーションの種類と展開】

	環境	信条	双方向
目的	問題の重要性の再確認と深い理解・配慮	組織内における伝播と浸透	<ul style="list-style-type: none"> ・重要課題への気付き ・効率的かつ効果的な方法の探索 ・戦略への創発
価値	先天的 (自明)	後天的 (戦略以上のレベル)	後天的 (戦略以下のレベル)
適切な方法	コミュニケーション (ダイアログとディベートを含む広義の概念)	ダイアログ (対話)	ディベート (対立的な形態による本質へのアプローチ)
主な提唱者	アージャリス&ムンディ (2013)	サイモンズ (1995)	

筆者作成

(4) 同様に鶴見 (1991) はデューイの一連の業績をふまえ、こうして生じる誤解はしばしば「思考の飛躍」を助け、科学や芸術に新しい成果 (イノベーション) をもたらすと指摘している。

ある問題について対立する2つの意見を設定し、どちらの意見がより適切かを争う言論ゲームである。ただ本来的にどちらか一方の意見が正しく、他方が間違っているわけではない。もしそうであればゲームは成立しないからである。ゲームとして成り立つのは、いずれの意見が正しいかを競うのではなく、いずれが審判に強く説得的に訴えることができるかの次元で競うからである。このように本質的に社会問題の多くは、正しいとか間違っているとかの次元で判断することはできない。それぞれの主張には相当の根拠があり、論理的に構成されている。そのため相手を完全に論破することはできない。つまり相手の主張を誤っていると論証することはできないのである。そうするとディベートの価値はいずれにあるのだろうか。本来的にディベートの意義は、見方の多様性を学ぶ点にあるといえる。これを通じて自分の見方のデメリットと、相手の見方のメリットを捉えることができる(望月2003)。

次にダイアログは、一定のテーマに対する参加者の深い理解を通じて、全員の一体感をもたらすことを目的にしているのが特徴であろう。例えばステークホルダー・ダイアログという経営実践がある。同実践では企業側が一定の論題を提供し、その論題に関心を持つステークホルダーが集まることが多い。そしてお互いがその論点に対する理解を深めるとともに、それぞれの立場や考え方を理解し共有しあう。ここでは最終的に論題に対する問題意識を共有することをねらいとするため、参加者の一体感をもたらされることが重要となる⁽⁵⁾。

Simons (1995) はディベートとダイアログの戦略創発に向ける有効性について指摘した。Simons (1995) は、市場環境の特性や自社のライフサイクルにおける段階に応じて、4つのコントロール・レバーを活用し分ける必要性を主張した。そして特に変化の激しく不確実性の高い市場環境下において、自社の創造的な革新と市場への適応を達成するためには、双方向型のコントロール・システム(Simons(1995)はこれを「インタラクティブ・コントロール・システム」とよんでいる)を活用することが適切であるとしている。それは、市場環境に関する情報がトップ・マネジメント・レベルには十分に入手されていないことが多く、日々目まぐるしく移りゆく現場でアップ・トゥ・デイトな情報が取り扱われていることが多いからである。そのシステムの推進プロセスは以下のようなものである。上級管理者は自らのビジョンを持っているが、市場環境が不確実であるため、単独で経営戦略に具体化することができない。彼らはインタラクティブ・コントロール・システムの活用によって、自らの部下とのインタラクション(ディベートと対話)を行い、その結果として新たな経営戦略を創発させようとする。ディベートと対話は頻繁に行われる。それを通じて、上級管理者は会社全体の方針や方向性を部下に伝える。そうした全社的な方針のもとで、部下は活動を展開するとともに、日々情報収集を行う。現場に直面している部下は、そうして収集した市場の現状を管理者に伝えようとする。こうしたコミュニケーションを通じて、上級管理者のビジョンは具体的に経営戦略として創発されていく。このようにディ

(5) 例えばGRIスタンダード(Global Reporting Initiative:世界で最も広く採用されているサステナビリティ報告書のガイドラインを制定している非営利団体)は、ステークホルダーエンゲージメントの一環として、ステークホルダーの重視する事項(マテリアリティ)に関する情報を報告書に記載することにより、彼らとの信頼関係を構築することが重要であるとしている。

ベートは一定の環境下での問題を解決する方法を互いに議論を通じて精練させていくことを目的としているのに対して、ダイアログは一定の論題をめぐって参加者が自由に意見を述べ合うことを通じて、一体感をもたらすことを目的としている。これは価値観や問題意識の共有である。そうした意味でディベートは経営戦略以下の公式システム、ダイアログは経営戦略以上の非公式システムとのかかわりが深いといえる。

一方コミュニケーションという概念は、ディベートやダイアログを含むより広義で一般的な概念である。つまりディベートやダイアログは特殊なコミュニケーションの一種として位置付けられている。例えば Arjaliès and Mundy (2013) は環境コミュニケーションによる環境マネジメント・コントロール展開の有効性について以下のように指摘している。Arjaliès and Mundy (2013) は Simons (1995) の LOC (Levers of Control) の理論にもとづいて質問票を作成し、環境マネジメント・コントロールの欧州での実際の展開について調査した研究である。なかでも環境コミュニケーションに関わりが深いのは、信念のシステムと双方向の活用であるという。信念のシステムは、環境マネジメント・コントロールの導入期に活用される傾向がある。具体的には CSR 経営のイニシアチブをとる部門を組織内に伝達したり、CSR と通常の経営戦略の連携を構成員に意識づけたりすることを通じて、経営者の緒言 (ミッション・ステートメント) を制定・公表する。双方向の活用は、企業内や企業外におけるコミュニケーションを活性化し、具体的な経営成果に結び付ける段階で活用されることが多い。また、これを通じて組織外に自社の正統性やレピュテーションを高めようとしている。つまり Arjaliès and Mundy (2013) は、Simons (1995) のフレームワークを活用しているが、結果的により広い文脈と意義をもつコミュニケーションを有効な手段として提示しているのである。環境コミュニケーションの最も重要な目的の1つに、環境問題の重要性を伝えるという点があげられる。ただダイアログやディベートと異なり、本来その重要性は人間であるならば先天的・本能的に自明である。環境コミュニケーションの根本的な目的は、誰もが先天的に理解している課題に対して気づきを与え、地球環境に対する深い理解と配慮を促す点にある。

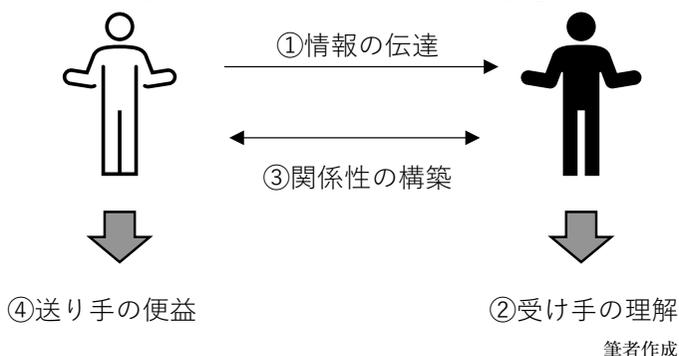
要するに双方向 (主にディベート) は経済活動の効率性と効果性の分析にもとづき、信条 (ダイアログ) はそうした活動を前提とした価値の解釈にもとづいている。環境コミュニケーションはこれら2つを含んだ経済活動そのものの意義を洞察しようとする点に特徴を持つといえる。

2-1-4. コミュニケーションの構造

これまでのコミュニケーション概念に関する先行研究の再検討をふまえると、同概念は以下の図表2のように構造化できる。

まず情報の発信者 (送り手) は何らかの情報や意味を受け手に向けて発信する。受け手はそれを理解することが、まず一連のプロセスにおいて重要なポイントである。受け手は必ずしも情報をありのまま理解するわけではない。情報量も限定され、さらに意味を独自の解釈を加えて理解することになる。こうしたコミュニケーションは、積み重ねるごとにお互いの性格や立場、特性をより理解することにつながり、社会的・個人的な関係が同時に深まっていく。それは通常情報や意味の送り手にとって望ましいものであることが多い。送り手は自身の便益をもたらすことをねらいとして、コミュニケーションを通じた関係性の構築を試みる傾向を持つからである。こうした構造は、環境コミュニケーションではど

【図表2：コミュニケーションの構造】



のように展開されるのだろうか。次節ではこの点について検討していこう。

2-2. 環境コミュニケーションの意義と展開

前節をふまえてここでは環境コミュニケーションの特徴について、先行研究の再検討をふまえて議論することにしよう。まず環境コミュニケーションの前提となる状況と目的について検討する。その後次章の事例叙述を分析する視点として、環境コミュニケーションの推進プロセスのモデルを提示することにしよう。

2-2-1. 環境コミュニケーションの前提と目的

ここではコミュニケーションの中でも、環境コミュニケーションがどのような特徴を持つのかを、先行研究の再検討を通じて明らかにすることにしよう。ここでの環境コミュニケーションは、企業の①企業外部の各種ステークホルダーを対象とするものと、②企業内の構成員を対象とするものの2つからなる。

まず企業の環境情報は企業側に圧倒的な情報が偏在している。そのうえで各種ステークホルダーがどういった特性の情報を要求しているか、どの程度の情報量を要求しているかを企業は見極めて、情報開示の方針を立てる。つまり、環境コミュニケーションには質量両面における情報の非対称性が存在することが前提である。一般に企業側は情報開示において、様々な情報を正確に伝えようとする傾向がある。それは環境汚染や事故が発覚した場合、自社の提供していた情報に誤りがあったとすれば、ステークホルダーを欺いていたことにつながり、彼らとの関係が極めて悪化するからである。各種ステークホルダーはそれぞれに関心が異なるため、企業は多様な情報をできるだけ正確に把握することが求められる。これは廣本(1989)の意思決定アプローチ⁽⁶⁾と言える。

これに対して情報の受信側（特に環境被害・事故に関わる一番の被害者としての地域住民）は、まず企業活動が自らの健康を害するものではないと確認・安心することを最重要

(6) 廣本(1989)によれば意思決定アプローチとは、多様な情報をできるだけ正確にシステムにインプットすることを重視する方法である。対義語としての影響アプローチは、情報の正確性よりもむしろ具体的に人の行動に対する影響を重視してシステムを設計する方法を指す。今日のように情報が大量化し、解釈も難しい社会環境において、影響アプローチの持つ意義も高まってきているといえる。

課題とみなす傾向がある。企業にとっては情報の正確性が優先されるが、地域住民にとっては分かりやすく安心できる情報を求める傾向がある。例えば2011年の東日本大震災では、東京電力福島第一原子力発電所における事故の被害状況が日々マスコミで放映された。専門家は多くの環境情報をできるだけ正確に伝えることに執着していた。ところが一般国民は専門性の高さやその理解の困難さから、さらなる不安を掻き立てられた。このように一般に環境情報の受信側は、専門性が高く正確な情報よりも、伝わりやすい方法での説得を求めており、無害という根拠を簡単に示してくれるよう望んでいるのである。これは企業側の論理としては影響アプローチ（廣本1989）と言える。

こうした前提の状況において、企業は何を目的に環境コミュニケーションを展開するのかをまとめたのが図表3である。

【図表3：環境コミュニケーションの目的】

	リスク回避	事業機会の創造
個人 レベル	①環境汚染被害に関する不安の除去	①善行の内省
		②社会との対話を通じての相互理解の促進
		③安心・安全な職場環境の提供による職務へのコミットメントの向上
組織 レベル	①環境アカウンタビリティの履行	①環境経営意思決定に有用な情報の提供
	②企業体自体の正統性の確保	②環境戦略の展開による競争優位性の獲得
		③経営活動に対する融資先の拡大（例：ESG投資など）

筆者作成

環境会計分野での環境コミュニケーションの根本原理は、環境アカウンタビリティであろう。國部（2003）は、環境アカウンタビリティを環境情報開示の基礎概念と位置づけた。そしてその根拠を、自然資源を使用したり汚染したりする企業に対する、そのような権利を付与した（すなわち自然資源という形で共有の持ち分を提供した）プリンシパル（地球市民）への説明責任に見出した。こうした考え方は確かに法的には成立していないが、社会通念上や倫理的に存在するとすれば、そこに環境アカウンタビリティが成立するとしている。

また類似の概念として正統性がある。組織の正統性とは、その組織の活動がもたらした社会的な価値と、その組織を包括する社会システム全体の価値との間に調和が保たれている状態を指す。多くの実証研究はこの2つの価値システム間に不均衡が生じている場合、組織は自らを正統化するために、積極的に情報開示を行う傾向があることを立証している。要するに環境アカウンタビリティが情報を要求する側の行動論理であるのに対し、正統性は情報を提供する側の行動論理であるといえる（國部1999）。そしてこうした企業の外部に向けた環境コミュニケーションは、最終的に企業外部のステークホルダーの環境汚染に対する不安を払拭させたり、彼らのリスク評価を低減させたりする機能を持つ。

以上の環境コミュニケーションは主に企業の自社リスクの回避を目的としていた。一方で環境コミュニケーションは事業機会を創造するといった側面もある。例えば環境会計に

おける意思決定支援機能がある。株主や消費者は、自らが企業に拠出した資源が効率的かつ効果的に活用されているかどうかを環境会計情報によって分析・判断することができる(國部 2005)。つまり企業はステークホルダーから、自社の社会環境経営活動に対する同意と支援を得るために、環境コミュニケーションを展開することがある。

また Porter and Kramer (2011) は、企業の社会環境問題への取り組みの論理を、自社の持続的な競争優位性の獲得に見出した。そしてこれまでの CSR 活動とは別個の論理として新たに CSV (Creating Shared Value : 共通価値) という概念を提示した。CSV とは、「企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、みずからの競争力を高める方針とその実行」と定義されている。この定義をふまえると企業の環境コミュニケーションは、長期的な自社の競争優位性の獲得を目的としているといえる。

そして近年の企業実践においては、ESG 投資対策を目的に展開している企業が多い。企業は新たな融資先の開拓に向けて、環境情報開示を積極的に展開し始めている。以下で述べる大和ハウスも、3つの社会環境情報開示に関する媒体の1つとしてサステナビリティ・レポートを作成・開示しているが、これは専ら ESG 投資家を読者対象としている。

こうした企業外との環境コミュニケーションは、企業内の構成員に善行とは何かを内省させること通じて、彼らの環境経営活動を改善させることにつながる。それは企業の環境経営活動はそもそも、企業外の環境と企業内の環境を調和させることを大きな目的としているからである。こうした環境戦略の是正とその展開にむける構成員のモチベーション向上を目的とする活動を筆者は「善行の内省」と指摘した(安藤 2020)。もちろんこれは、企業内の構成員と企業外の各種ステークホルダーのコミュニケーションを通じて、相互理解が深まるためにもたらされるものである。

そして最終的に企業構成員は、自社の環境経営の展開を通じて、自社へのコミットメントを高めうる。自社の社会への善行は自らの職務への自信にもつながりうるからである。確かに日本企業においても多様な価値観が拡大傾向にあるため、一概にこれを主張することは難しいかもしれない。ただ少なくとも企業による安心・安全な職場環境の提供は、構成員に企業に対するコミットメントや信頼感を高めることにつながるだろう。

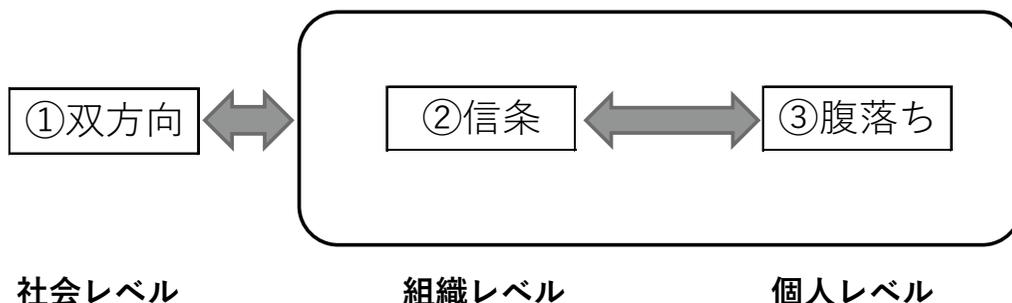
こうした一般的特性を持つ環境コミュニケーションは、企業内外でどのようなプロセスをへて展開されるのだろうか。以下ではこの点について検討することにしよう。

2-2-2. 環境コミュニケーションの推進プロセス・モデルの提示

先に述べたように企業内外の環境コミュニケーション・システムの統合は、地球環境と社会、組織と個人の行動原理を調和させる意義を持つ。その達成に向けて、企業はどのような推進プロセスを展開しようとするのだろうか。それは図表4のように示すことができるだろう。

まず企業は、社会から自社がどのような役割を求められているかを常に情報収集する必要がある(①)。それはとり立てて社会環境問題への取り組みに限ったことではないだろう。社会が自社に寄せる期待や要求の中でも、自社にとって重要なテーマについては、真摯に取り組んでいくことが重要である。組織にとって最も重要なテーマや達成すべき価値は、経営理念として掲げられることが多い(②)。経営理念は、現場の構成員に浸透させることが重要である。単にお題目として掲げられているレベルでは、実質的な意義は低いからである。ただここで留意すべきことは、いったん題目として掲げた経営理念は過度に抽象

【図表4：環境コミュニケーションの推進プロセス・モデル】



筆者作成

的であり、現場の構成員に十分に理解されていない場合が多いということである。構成員に社会環境活動と日々の経済活動との関わりを考えさせ、本当にその価値の重要性が理解できるレベルへと彼らの理解を深めさせることが重要である。そして構成員が本当にその価値を理解できれば、彼らは自然とその概念を具現化していこう。ここで腹落ち⁽⁷⁾とは、深く対象の重要性を理解して、心から納得している状態を指す。最終的にはその内容は自然と行動面に表れ、客観的にも捉えられるようになる。(③)。そうした個人レベルの活動が組織レベルへと体系化したとき、経営理念はより進展した意義を持ち始める(②)。新たな組織活動はさらに社会で、その実効性を現実に検証しながら、再び社会からの反応と評価をふまえて、それを社内にまた伝達することになる(①)。こうした推進プロセス・モデルで大和ハウスの事例を分析することにより、最先端の企業実践の意義と今後の課題を検討することにしよう。

3. 大和ハウスの内外における環境コミュニケーション・システム統合化に向けた実践

大和ハウス工業は1955年4月に故石橋信夫氏が創業した企業である。創業は1950年に関西地区を襲ったジェーン台風を背景とする。死傷者は2万人を超え、被災家屋は16万戸以上、土木関係の被害額は約96億円に達した(長谷川・池上 2008)。故石橋信夫はその時に稲や竹といったパイプ形状のものが台風の強風を受けても折れないことを発見し、1955年の創業と同時に「パイプハウス」を発売した。そもそもパイプ建築は欧州で開発されたものであったが、これを規格化し工場で大規模生産してはどうかと故石橋信夫は発想したのである。同社は現在「儲かるからではなく、世の中の役に立つからやる」の創業者精神のもと、7つの分野(①戸建住宅事業、②賃貸住宅事業、③マンション事業、④住宅ストック事業、⑤商業施設事業、⑥事業施設事業、⑦その他事業)にわたって事業活動を展開している。従業員数は16,904名(2020年4月1日現在)、当期純利益は2,336百万円(2019年度)である。同社には2020年11月13日にインタビューを行った。時間は11時から12時までで、コロナ禍であるため対面は避け、Microsoft Teamsを活用した。イ

(7) つまり腹落ちとは、①対象の構造や重要性を深く理解し、②①の理解にもとづいて計画的もしくは直観的に行動するという2つの構成要素からなるものと捉えることができる。

インタビュワーは筆者であり、インタビューは小山勝弘氏（同社 環境部長）、置田晃子氏（同社 環境部環境経営推進グループ主任）、中口裕太氏（同社 環境部環境経営推進グループ主任）である。

同社はもともと地球環境や社会に配慮した経営活動（サステナビリティ経営）を展開してきた。ただ近年、このサステナビリティ経営がより注目されるようになり、同活動をいかに体系的に発信していくかが目下の課題であった。さらに ESG 投資の拡大にともない、人権デューデリジェンス⁽⁸⁾など新たな国際課題への取り組みや情報開示が求められ始めた。そこで同社では①社外に従来のサステナビリティ経営を発信することの意義と、②新たに求められている国際課題への取り組みの意義を経営現場にいかに伝えるかを模索していた。

そこで同社は2016年から統合報告書を発行するとともに、サステナビリティ・レポートの内容の充実化をはかり始めた。その作成段階では、経営現場と密にコミュニケーションをとることで、彼らの意識の向上と報告書の質の充実化をねらいとした。同社ではサステナビリティ・レポートは、いわゆる ESG 投資家を読者対象としている。そのため記載の情報量も膨大で、内容も専門的である。一方、統合報告書は機関投資家を主な読者対象としている。ここでのねらいは、通常の事業活動と社会環境活動を統合すること（統合思考）の意義を読者に伝えることである。

同社はサステナビリティ・レポートと統合報告書の作成にあたって、現場との密なコミュニケーションを反映した⁽⁹⁾。同社の同レポートには、社長、副社長はもちろん、サステナビリティ経営に関わる担当役員の現実的な声が反映されている。報告書を作成する部門の社員が担当役員と直接、方針や考え方を聞いて文章をまとめているのである。わざわざ対面でヒアリングを行わなくても、それぞれの部門に書いてもらった原稿をまとめれば、報告書は作成できる。同社がこうした方法を重視するのは、担当役員に対して統合志向の浸透を図っているからである。統合思考の重要性を丁寧に現場に説明し、企業の風土に溶け込むようにサステナビリティ経営を展開することが何より重要と同社は考えている。こうして完成した同レポート・報告書を社外に公表し⁽¹⁰⁾、その評価や改善点等を社内のサステナビリティ委員会でフィードバックする。これによって、これまで気付かなかった重要なポイントに対する理解も深まった。

(8) 人権デューデリジェンスとは、人権に関連する悪影響を認識し、防止し、対処するため企業が実施すべき取り組みであり、人権に関する方針の策定、企業活動が人権に与える影響の評価、パフォーマンスの追跡や開示などを行うことである。企業活動に関連する人権問題には様々なものがある。これまで日本企業にとっては、セクシュアル・ハラスメント、パワー・ハラスメント、同和問題などが一般的だった。近年生産の海外移転、国境を越えたサプライチェーンの拡大、海外企業との業務提携や M&A などが加速するに伴い、企業が取り組む人権問題は多様化・複雑化している（具体例：児童労働等）。日本企業の海外の子会社やサプライヤーが人権を侵害したとして抗議行動を起こされたり、指摘を受けたりするケース等が増加している。

(9) 同段落の内容は『日経エコロジー』（2018年4月号）をふまえている。インタビュー内でも一連のプロセスは確認済みである。ただし2020年度の統合報告書では ESG 役員へのヒアリングや現場の声の掲載は行わなかった。

(10) 同社は2019年度にのべ678社の機関投資家・アナリストとの対話を実施した。海外では CEO、CFO、IR 担当役員が欧州、北米、香港、シンガポールを訪問し、50社の投資家を対象に展開した（『大和ハウスグループサステナビリティレポート2020』130頁を参照）。

近年の同社のサステナビリティ経営は、企業外に対する情報発信にも注力してきた。具体的には、急速に拡大傾向にある ESG 投資と海外投資家への対応を重視してきたといえる。企業外から同社のサステナビリティ経営はかなり評価されてきたが、環境部は次の課題として社員の環境意識を高めることを掲げた。そして同社は現在、以下のような取り組みを展開している。

まず eco 検定⁽¹¹⁾を社員に受験させ、合格者数を増加させる目標を立てている。数値目標としてはグループ全体で 2021 年度までに 1 万 2 千人を掲げている。これはサステナブル・サーベイ（社員のサステナブルに関する意識のアンケート調査）⁽¹²⁾の結果から、「環境への取り組みは重要と考えるが、どのように取り組めばよいか分からない。」という回答を多く得たためである。これを通じて環境に関する専門知識を習得させると同時に、まずは社員の苦手意識を払拭させることが重要と考えた。

本格的な環境意識向上に向けた取り組みは、環境教育である。環境部内の環境経営推進グループと環境マネジメントグループが連携して、社員の環境意識啓発や環境教育を現在展開中である。ここでは環境行動計画の実現にむけ、社内における統合思考の普及と浸透を図っている。特にコロナ禍の現在では e-ラーニングも実施しており、今後は階層別・職種別の研修の 1 つに環境教育プログラムを導入することも検討している。

同社は 2014 年から全国の事業所において環境業績評価を実施し、2015 年には対象を環境負荷の大きい主要グループ会社に拡大して役員賞与査定に環境活動実績を反映してきた。これらのシステム活用の効果として、確かに環境パフォーマンスは向上している。ただ同社はシステムの活用を、あくまで車の片輪にすぎないと捉えている。制度と文化（意識や個人のマインドも含む）の両立ができて初めて、理想的で有効なサステナビリティ経営システムが構築できると同社は考えているからである。

4. 内外環境マネジメント・コントロール・システムの統合化に向けた推進プロセスの分析

本節ではまず第 2 節であげた推進プロセス・モデルで、前節の大和ハウスの事例を分析・検証する。そしてこれを通じて事例企業の現状と課題について明らかにすることにしよう。

4-1. 推進プロセス・モデルの検証による大和ハウスの現状と意義の分析

本項では第 2 節 2 項で示した環境コミュニケーションの推進プロセス・モデルで第 3 節の事例を分析し、実践の意義を検討する。まずは同社の現状をモデルによる分析で客観的に捉えよう。

(11) eco 検定とは東京商工会議所の実施する検定試験である。主に企業構成員の環境知識向上をねらいとしており、通常の経済活動と社会環境活動の関係を的確に捉えることのできる人材の育成と普及を図っている。2006 年の試験開始以来約 48 万人が受験し、29 万人を超える検定試験合格者が出ている（2020 年 3 月現在）。企業構成員のみならず一般生活者の受験も多く、健康で安全な暮らしを送るために社会の様々な場面で役立たせることをねらいとした検定試験である（東京商工会議所検定試験情報 HP 等を参考）。

(12) サステナブル・サーベイとは、年に一度同社が実施するサステナブルに関する意識調査である。環境に関する質問としては環境方針の理解や、通常業務と環境活動の関連性等の質問項目があり、全項目で 60 問程度からなる。

第1段階(①双方向)は企業が社会と対話を重ねる段階である。この段階において企業は、自社に求められる社会からの期待とニーズを捉えようとする。同社はサステナビリティ・レポートと統合報告書をコミュニケーション・ツールとして、社会からの評価を確認し、改善箇所を探索している。

第2段階(②信条)は第1段階の社会からの意見をふまえて、企業全体の社会環境経営の方針を決め、取り組みの理念を普及・浸透させる段階である。ここで事例企業は、自社の環境経営理念や環境行動計画の制定と、社内における普及・浸透をはかっている。具体的にはサステナビリティ・レポートと統合報告書の作成段階において、社内において密なコミュニケーションを展開している。そして自社の重視する統合思考の重要性を、草の根的に構成員一人一人に伝えようとしている。

第3段階は個人レベルの「腹落ち」段階で、ここで構成員はコミュニケーションの意味を深く理解し、実際に行動に展開できるようになる。事例企業は現在こうした状態の実現のために、主に環境教育を積極的に進展させている。このように大和ハウスの実践においては、第3段階の「腹落ち」は現在展開中の段階として捉えることができる。そのため、モデルにおけるフィードバック・ループ(③腹落ち→②信条→①双方向)も今後の課題といえる。

ここで事例企業の実践の意義について検討しよう。筆者は安藤(2020)で、企業の外部と内部で展開する環境マネジメント・コントロールについてそれぞれ別個で議論した。ただそこでも指摘したように、より実効性のある環境マネジメント・コントロールの展開においては、企業内外の環境マネジメント・コントロール・システムを有機的に統合することが重要である。それは通常版も同様に言えることだが、企業内外の組織や個人の価値観・活動の論理は本来整合性がとれていることが望ましいからである。確かにこれらは全く同様であることは不可能であるしその必要もないが、サブ・システムはより上位のシステム(もしくはトータル・システム)の部分として、全体に資することが求められるからである。これがマネジメント・コントロールの究極的な目標である「目標斉合性(Goal Congruence)」である(日本管理会計学会編 2000)。とりわけ環境マネジメント・コントロールにおける目標斉合性(「環境目標斉合性」)は最終的な目標の連鎖が企業外部の経済システムや社会システム、そしてそれらすべてを包括する地球環境システムにまで拡張する点の特徴である。これは企業で働く構成員の価値観や活動の論理は、地球の持続可能性に常時完全には調和がとれていなくても、何らかの関連付けが重要であることを意味している。本事例はこうした環境マネジメント・コントロールの究極的な目標(環境目標斉合性: Environmental Goal Congruence)の達成を目指す極めて先進的かつ、重要な実践として位置付けることができる。ただ現在コロナ禍であるためか、事例企業は現場との密なコミュニケーションをいったん休止している。しかし今後継続的に企業構成員ひとりひとりの価値観にまでサステナビリティ概念を「腹落ち」させていくことが求められる。そしてそのフィードバック・ループに展開させていくことが今後の課題である。次項ではその具体的な課題への取り組み方(推進プロセス)について検討することにしよう。

4-2. 大和ハウスの環境コミュニケーションの課題と提言

本研究では統合報告書を基軸に、事例企業が企業内外で環境コミュニケーションを展開

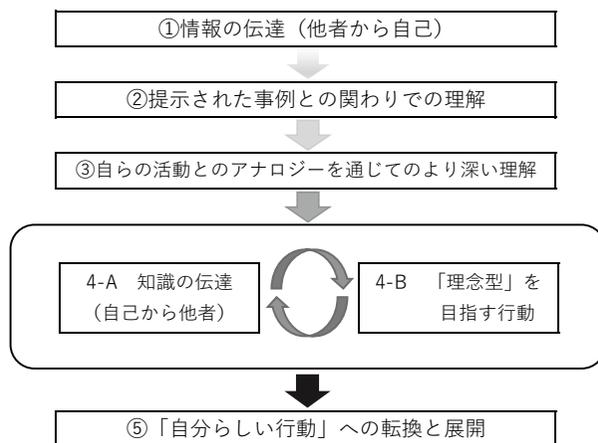
していることを確認した。ただ、同社の同報告書とインタビュー調査をふまえると、具体的に企業全体としてどのような価値を創出しようとしているのかについては明らかにできなかった。確かに「良い企業」を目指そうとしていることは推察できる。そして具体的にどのような活動を展開しようとしていくのかも確認できる。ただ、企業全体の活動に展開していく場合、それらを通じて、どのような価値が最終的に創出できるのかについて、具体的なビジョンを描く必要があるだろう。実際同社の社会環境経営は社外からかなり高い評価を受けているが、翻って社内に目を向ければ、今後の環境意識の向上が課題として残っていた。構成員は「確かに社会環境問題は重要とは考えるが、具体的にどのように活動を展開していけばよいか分からない。」という意見が多い。ただそれは方法が分からないのではなく、社会環境経営を実現するメリットが十分に構成員には伝わっていないと考える。企業全体の将来創出する価値が、組織レベルでまず魅力的であると構成員に感じてもらうことが、今後の重要な課題である。なぜなら通常構成員は魅力的な価値の創出には自発的に取り組む傾向があるからである。しかもそれが最終的に自社の競争力の向上につながるのであればなおさらである。同社はそうしたビジョンとそれを実現する具体的な目標を提示する必要がある。そして本当に構成員が社会環境と経済をつなぐ方法がわからないのであれば、少なくとも初期段階では企業側が具体的な方法を明示することが求められるだろう。

「良い企業」として漠然と目標を提示し、構成員の共感に訴える方法も確かに有効な場合もあるだろう。それは目標を具体的に提示してしまうと、その目標を実現した段階で組織は成長や改善を止める危険性があるからである。ただ同社の現状をふまれば「良い企業」のビジョンを漠然と描くのではなく、「良い会社」とは具体的にどのような企業なのかを徹底的に社内で議論することがより重要ではないだろうか。そうした議論をふまえてより現実的な統合報告書を作成し、それを再び社会に問う姿勢が重要である。つまり同社の今後最も大きな課題は、社内で「良い企業」の理想像をできるだけ具体的に議論し、それを通じて社会から求められ、何より構成員にとって魅力的なビジョンを描くことである。

ここで重要な役割を果たすのは、内部環境と外部環境をつなぐツールとしてのサステナビリティ・レポートと統合報告書である。今後はこの報告書の内容を充実させることを通じて、社内で社会環境と経済を統合させることの価値を、構成員1人1人に「腹落ち」させることが重要な課題である。この推進プロセスは図表5のように表せるだろう。

まずは情報が他者から自己に伝達される。ここではあくまで情報を入手した段階であり、まだ解釈にまでは至っていない。少なくとも概念的な理解は、②の提示された事例との理解の段階から開始することになる。ただ抽象的な概念における理解レベルは実質的でないことが多い。具体の事例と結び付けて捉えることにより、①で入手した情報は実感として理解され始める。②の段階では、他者から事例を交えて伝えられるとより説得力があると言えるが、③の段階では自らの体験事例と結び付けてより深く理解できるようになる。要するに「自分の言葉で説明できる。」という段階である。自らにとって重要な概念であれば、自らその概念の重要性を今度は他者向けに発信していく傾向も高まるだろう(④-A)。同時にそれを自ら実践することを通じて、実践が自らに内在化され始める(④-B)。この段階での行動はあくまで理念的な概念の実現化を目指すものである。最終的に吸収した情報や概念が、実質的に自身の一部や体験となるのが最終段階(内在化)である(⑤)。

【図表 5:「腹落ち」に至るプロセス】



筆者作成

今後、同社はこうした推進プロセスを経て、社会環境と経済の統合価値の重要性を構成員や社会に発信し続け、持続可能な社会・組織の実現に向けて、先導的な役割を果たすことが求められるだろう。

5. おわりに

本稿では大和ハウス工業を事例に、企業内外における環境マネジメント・コントロール・システムの統合可能性について検討した。ここでは先行研究の再検討をふまえて統合化に向ける推進プロセス・モデルを提示し、事例企業の実態を分析した。先行研究からはコミュニケーションの構成要素として受け手の「理解」が重要であること、そして企業の環境コミュニケーションの展開においては、そうした理解をふまえて個人レベルから組織レベルの活動に具体的に展開していくことの重要性を捉えることができた。大和ハウスはサステナビリティ・レポートと統合報告書の作成プロセスにおいて、経営現場との丁寧なヒアリング調査を通じた環境コミュニケーションを重視している。これによって①社外へより現実的な報告書の作成・開示と、②社内における通常の経済活動と社会環境活動を統合することの価値（統合思考）の伝達をねらいとしていた。そして作成した同レポート・報告書をもとに、企業外部のステークホルダーとの対話を通じて、構成員にレポート・報告書の評価と改善点を伝えようとしていた。ただ現状仕組みとしては構築していても、実際に構成員が十分に統合思考で活動しているわけではない。この点を克服することが同社の今後の重要課題ではある。ただ同社の一連の取り組みは、環境マネジメント・コントロールの究極の目標である「環境目標斉合性 (Environmental Goal Congruence)」の実現に向ける活動として極めて重要である。

本稿の貢献点は、内外の環境マネジメント・コントロール・システム統合化に向ける道筋を描いた点である。具体的には両システム統合化に向ける推進プロセス・モデルを最先端の企業事例で検討したことである。今後他の企業事例にもモデルを採用・検証すること

を通じて、外的妥当性を高めていくことが求められるだろう。

[引用文献]

- ・安藤崇. 2020. 『環境マネジメント・コントロール：善行の内省と環境コスト・マネジメント』中央経済社.
- ・石井敏. 2003. 「異文化コミュニケーションの基礎概念」石井敏・久米昭元・長谷川典子・桜木俊行・石黒武人『はじめて学ぶ 異文化コミュニケーション：多文化共生と平和構築に向けて』有斐閣.
- ・國部克彦. 1999. 『社会と環境の会計学』中央経済社.
- ・國部克彦. 2003. 「2つの環境アカウンタビリティ：環境報告書と環境会計」『産業と経済』第18巻第1号. 37-45.
- ・國部克彦. 2005. 「環境会計体系再考」『会計』第168巻第6号. 13-23.
- ・小松丈晃. 1997. 「コミュニケーションにおける[理解]の問題」佐藤勉編『コミュニケーションと社会システム：パーソンズ・ハーバーマス・ルーマン』恒星社厚生閣.
- ・鶴見俊輔. 1991. 「二人の哲学者：デューイの場合と菅季治の場合」『鶴見俊輔集2先行者たち』筑摩書房.
- ・中村雄二郎. 2000. 『共通感覚論』岩波書店.
- ・日本管理会計学会編. 2000. 『管理会計学大辞典』中央経済社.
- ・望月和彦. 2003. 『ディベートのすすめ』有斐閣.
- ・長谷川誠二・池上博史. 2008. 『大和ハウス工業』出版文化社.
- ・Arjaliès, D.L., and J. Mundy. 2013. The Use of Management Control Systems to Manage CSR Strategy: A Levers of Control Perspective. *Management Accounting Research*. 24 (4): 284-300.
- ・Barnard, C.I. 1938. *The Functions of the Executive*. Boston, Massachusetts. Harvard University Press.
- ・Simons, R. 1995. *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- ・von.Luhmann, N. 1984. *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt. Suhrkamp Verlag. (佐藤勉監訳. 1993. 『社会システム理論(上) N. ルーマン』恒星社厚生閣)

[参考資料]

- ・『大和ハウスグループ サステナビリティレポート 2020』
- ・『大和ハウスグループ 統合報告書 2020』
- ・「情報開示力を磨く 報告書作りに社内巻き込む(特集 事業開発, ブランド, 人材獲得 ESGは「攻め」に効く)」『日経エコロジー』2018年4月号(226号). 37-39.

(2021.1.20 受稿, 2021.3.17 受理)

〔抄 録〕

本稿では大和ハウス工業を事例に、企業内外における環境マネジメント・コントロール・システムの統合可能性について検討した。先行研究の再検討をふまえて統合化に向ける推進プロセス・モデルを提示し、事例の実態を分析した。大和ハウスはサステナビリティ・レポートと統合報告書の作成プロセスにおいて、経営現場への丁寧なヒアリング調査を通じたコミュニケーションを重視している。これによって①社外へより現実的な報告書の作成・開示と、②社内における通常の経済活動と社会環境活動を統合することの価値（統合思考）の伝播をねらいとしていた。そして同レポートと報告書にもとづいて展開したコミュニケーションの内容と改善点を構成員にフィードバックしていた。こうした実践は高く評価できる一方、企業構成員の統合思考の醸成と浸透が今後の課題として残されていた。本稿の貢献点は、理論的に導出した推進プロセス・モデル（①双方向→②信条→③腹落ち→②信条→①双方向）の有効性を企業事例で検証し、先進事例の現状と課題を明らかにした点である。