

「CSRと戦略的ミドル」

CSR and Strategic Middle Manager

山田敏之*

*****目次*****

1. はじめに.....	1
2. 企業の本質とCSR.....	1
3. 戦略形成におけるミドルの役割.....	5
4. CSR遂行におけるミドルの5つの役割.....	9
5. むすび.....	12

1. はじめに

CSR（企業の社会的責任）への関心が高まっている。企業はCSR担当の専門部署を設け、環境報告書をCSR報告書に切り替えるなど、本格的な取り組みを進めている。しかし、CSRとは何か、あるいはCSRが対象とする問題の範囲はどこまでなのか、といった問いへの回答は、まさに論者の数だけ用意されているといった状況にある。視点や立場の違いによってとらえ方も大きく異なっているのが現状である。

そのような概念規定の混乱がみられる中、CSRを遂行するための経営トップの関心の強さや積極的なコミットメントの重要性については、共通認識が形成されているとよい¹。確かに、経営トップの関心が薄く、コミットメントがなければ、従業員の問題意識は低いままにとどまり、組織的にCSRを遂行することは困難であろう。しかし、逆に経営トップの関心が高く、積極的なコミットメントがなされていれば、それだけで自然と組織はCSRを遂行できるのだろうか。昨今のCSRブームともいえる状況において、CSRに言及しない経営トップの方がむしろ少ないであろう。それにもかかわらず、現実には法令違反、製品の不具合や品質不良、不利益情報の隠蔽といった問題が頻発している。

経営トップのCSRへの関心の強さや積極的なコ

ミットメントが、現場従業員によるCSRの遂行に直結していないとすれば、その乖離の原因はどこにあるのだろうか。特に、大規模企業の場合、経営トップと現場従業員との距離は非常に大きいものであり、その中間に位置するミドルマネジメント（以下ミドル）の存在を無視することはできないのではないだろうか。

以上のような問題意識の下、本稿では組織によるCSRや対社会戦略²の形成・遂行といった問題にミドルが果たす役割を明らかにしようとするものである。とりわけ、最近、見直されているミドルの役割、特に戦略的ミドル³といわれる戦略形成における役割とCSRや対社会戦略との関係について検討を加えることにする。

2. 企業の本質とCSR

CSRや対社会戦略を考察する前提として、まずは現代企業をどのような存在としてとらえることができるか、その本質的な活動は何か、といった点を明らかにしておくことにする。

2-1 現代企業と本質的活動

(1) 古典的な企業像

アダム・スミス以来の伝統的な経済学における企業は、完全競争市場の中で市場均衡の結果として決

*財機振興協会 経済研究所 調査研究部 研究副主幹

定された価格に追随するプライステイカーとしてとらえられている。このような企業は完全合理性を有した経済人の集合体であり、Friedmanが規定するように、ルールや法律を遵守するという条件の下で、利潤最大化を目指す存在として描かれる⁴。企業が社会のルールや法律を遵守しさえすれば、あとは市場価格に適應する行動をとることで、完全競争のメカニズムが働いて、市場均衡が達成され、自らの市場での生存も確保されるということになる。このような企業や経済の見方の背景には、資本主義制度のもとでの企業活動の伝統的な倫理基準である営利主義の哲学的基盤が存在している⁵。

このような想定のもとで行動する古典的な企業は、「製品開発などの戦略をとおして何ら積極的に市場に働きかける必要もない」⁶ということになり、組織のマネジメントといった概念は生じないことになる。当然、今日的な意味での企業と社会との関係は想定されておらず、企業が利潤最大化の原理に導かれて市場の要求を効率的に満たすことが唯一の社会に対する責任と考えられていたのである⁷。

(2) 現代の企業とステークホルダー

20世紀に入ると、組織革命、株式会社革命、経営者革命、所有権革命、資本家革命という5つの革命がアメリカ経済に起こり、営利主義的理念への疑念が社会的に広がっていくことになった⁸。Bouldingが指摘した組織革命は、社会の中で様々な組織が成立し、あらゆる活動を担うようになってきた様子を示している。現代社会では、特に経済的組織が経済倫理の基準に大きな影響を与えるようになっており、そのパワーによって経済政策や個人行動の基準に影響を与えるようになってきているのである⁹。

一方、バーリとミーンズの研究成果による、いわゆる「所有と経営の分離」という現象によって、株式所有が分散するとともに、市場の寡占化が一層進展し、その中で少数の大企業による経済的支配力の拡大がみられるようになった。寡占市場において経営者の自由裁量権が大幅に認められている大企業において、いわゆる経営者支配の下で、経営者が無責任となり暴走し、自己の得た権威・権力を濫用することで反社会的行為を起こす機会が多くなったのである。また、寡占市場下で、大企業がより強大な経済的パワーを持つようになったことに伴い、大企業

による反社会的行為が社会一般に与える影響力も広範囲に及ぶようになったといえよう。

このように組織革命と「所有と経営の分離」を契機として起こった、企業の大規模化によるパワーの増大に対して、消費者運動・公害反対運動のような企業批判の形をとり、一般大衆による世論の圧力、社会的圧力が企業に向けられたのである¹⁰。こうした社会環境および経済理念の変化に適應し、企業が存続していくためには、上記のような様々な圧力を発する源泉を、ステークホルダーととらえ、彼らからの圧力も要求、要請とみなして、それに具体的に応答していかねばならないということである。この場合のステークホルダーには、大企業の影響力の拡大を考慮して、古典的な企業が唯一配慮していた社会的主体である株主だけでなく、従業員、消費者、サプライヤー、地域社会などが含まれてくるのである。

以上のような組織社会の進展に伴い、社会の中で想定される企業像も、Jacobyが主張した社会環境モデル¹¹といった特性をもつものへと変化している。社会環境モデルとは、市場の諸力だけでなく、「政治的諸力にも等しく反応する」¹²存在である。ここで企業は、組織体を形成し、財やサービスを提供し、対価として利益を獲得している主体的な存在であり、法律や社会のルールを遵守し、国に税金を納め、さらに消費者や地域社会といった外部のステークホルダーとの調和を図る存在となっているのである。つまり、現代の企業は、主体的な存在として自身がシステムであると同時に、社会経済全体をトータルシステムとするサブシステムとしても位置づけられる¹³。そこで描かれる企業は、もはや利潤最大化を唯一の活動目的とする存在ではなく、利潤性と社会性を同時に内包した社会的な制度ということになる¹⁴。

(3) 企業の本質的な活動とCSRの位置づけ

企業は主たる経済主体である。その本来的な役割は、「財貨サービスを生産し、その成果を配分すること」¹⁵であり、その任務を達成することで社会からの存立を認められるということになる¹⁶。この本来的な役割を果たすためには、ポーターのいう価値連鎖（価値創造プロセス）の活動が重要になってくる。企業は、このような価値創造プロセスの活動の中で、新たな価値を生み出し、製品やサービスとい

う形で顧客に提供するのであり¹⁷、これが企業の本質的な活動ということになる。

この価値創造プロセスは定常的なものではないことに注意が必要である。なぜならば、環境変化に応じて価値創造プロセスを活性化させないと、顧客の要求や社会のニーズに対応した製品やサービスを提供できなくなり、企業は市場からの退出、消滅の危機に陥り、社会での存立が困難になる可能性が出てくるからである。このような事態を回避するには、価値創造プロセスを活性化させ¹⁸、市場に受け入れられるような新たな価値を創造、提供していくことが必要になる¹⁹。

このような価値創造プロセスの活性化には、個々人がアイデアを出し合い、議論・検討を重ねて新たなものをつくりだすような組織学習が起こることが重要となる²⁰。そして、このような組織学習を喚起するには、組織内の個々人の相互信頼が醸成されていなければならないのである²¹。個々人の相互信頼が形成されるには、ステークホルダーである従業員に対するマネジメントのあり方が問題となる。

一方、価値創造プロセスの活動には、従業員だけでなく消費者・ユーザー、サプライヤーなど、企業の外側にいるステークホルダーも強く関わってくる²²。例えば、環境に配慮した製品の開発では、機会の発見→デザイン→テスト→導入→ライフサイクル・マネジメントの各段階で外部のステークホルダーを取り込み、彼らとの対話を通じた学習によって製品の開発を行っている²³。顧客やユーザーからの声、あるいは地域社会からの情報といったものを反映することで、より環境配慮のレベルが向上するということになる。また、欧州のRoHS指令などの影響もあり、自社の完成品の環境配慮の水準を上げるためには、原料や部品のレベルから環境配慮が徹底されていることが必要であり、サプライヤーと共に価値を創造していくことも重要になっている。価値創造プロセスの活動を行い、さらにそのプロセスを活性化するためには、社内あるいは直接的に関与するステークホルダーだけでなく、いずれのステークホルダーとも、信頼関係を構築し、相互容認、相互作用を実現しうることが重要になるということである²⁴。

つまり、企業にとってのCSRや対社会戦略の形成・遂行とは、内部の従業員を含めた多様なステークホルダーとの間に相互信頼を構築し、企業の本質

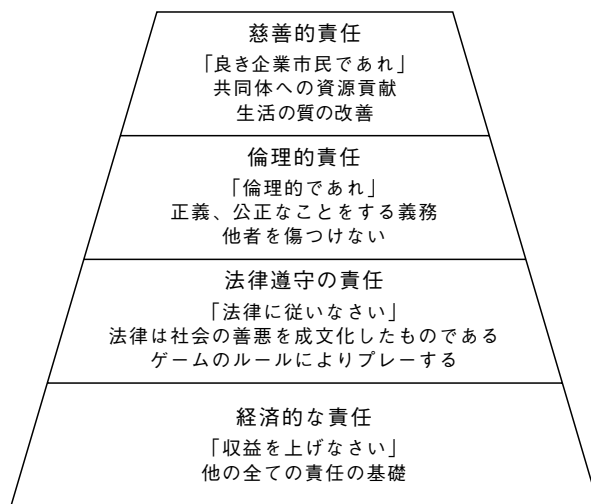
的な活動である価値創造のプロセスあるいはその活性化を実現する基盤として位置づけられるということになる。

2-2 CSRの対象範囲と変動

(1) CSRの対象範囲

CSRが対象とする問題は広範囲に及んでいる。Carroll (1991) は社会的責任ピラミッドの概念を使い、企業が果たす責任を経済的責任、法律遵守の責任、倫理的責任、慈善的責任の4つに分類している²⁵。

図表1 社会的責任ピラミッド



出典：Carroll, Archie B(1991)“The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders,” *Business Horizons* July - August, 1991, p.42 Figure 3 より抜粋。

経済的責任とは、企業が製品やサービスを提供することで利益を得、株主に配当金を還元しながら、長期的な競争優位を確立する責任を果たすことであり、他の責任の基礎となるものである。既に規定したように、企業組織は社会的な制度としての性格を有しているが、その本質的な活動は、価値創造プロセスの活性化にあり、まず中心課題となる経済実体としての役割を果たさねばならないということである²⁶。次に、法律遵守の責任とは、社会の善悪を成文化した国の法律、自治体の条例などを遵守する責任であり、企業が社会の一構成員である限り、当然果たすべきものである。市場経済におけるプレー

ヤーとして最低限のルールを守る責任といえる。倫理的責任とは、成文化されてはいないが、ステークホルダーが期待する公正や正義を実現するような活動を行い、彼らの倫理的権利を尊重、保護するものである。最後に慈善的責任とは、良き企業市民であろうと実践することである。具体的には、人間の幸福に結びつく文化、教育、芸術などを支援するための寄付行為や人的資源の投入を行うことと考えてよい。フィランソロピーやメセナといった活動はこの慈善的責任に含まれるものといえよう。倫理的責任との違いは、慈善的責任を果たさなくともステークホルダーから非倫理的と見なされることはないという点にある。

(2) CSRの対象範囲の変動

CSRの対象範囲は固定的ではなく、社会理念や企業責任に対する社会的な合意水準の変化によって変動する動的なものである。社会理念や社会的合意の変化は、具体的にはステークホルダーからの要請の強化や新たなステークホルダーの顕在化といった形で現れる。現代企業は、古典的な企業概念を超えた存在として経済性と社会性の両立を求められており、ステークホルダーからの要請の範囲や強さは確実に拡大している²⁷。そのような傾向に伴って倫理的責任にあたるグレーゾーンの範囲および慈善的責任にあたるホワイトゾーンの範囲が上方に移動する可能性も出てきているのである。

これは2つの側面からとらえることができる。第一は、従来から認識されてきたステークホルダーからの要請水準が高くなってきたというものである²⁸。例えば、顧客が多少高くとも環境に配慮された製品を購入するような行動、あるいは銀行をはじめとする金融機関が推進する、エコ投資や社会的責任投資によって社会性の高い企業の資金調達がより容易になるような現象である。

第二は、新たなステークホルダーの出現という側面である。今までとは性質の異なる多様なステークホルダーの出現が、グレーゾーンあるいはホワイトゾーンの拡大をもたらす側面とあってよい。グローバル化の進展によって、自国で操業しているのとは異なる価値観に直面する機会が増加しており、その場合には進出先の社会理念によって、CSRの対象範囲も変化させねばならないといったことが起こって

くる。一方、近年NGOやNPOの活動が世界的に展開されているが、彼らの社会問題への監視や積極的な発言により、今まで合意されていた以上の活動を企業が求められる可能性も高まっている。例えば、最近、海外での腐敗防止に取り組む国際NGO「トランスパレンシー・インターナショナル」が企業行動に厳しく目を光らせており、かつてないほど、腐敗防止熱を生んでいるという²⁹。現地でのビジネスに賄賂は必要悪であると判断したり、現地の取り締まりが緩やかなために、問題ないと軽く考えたりするような感覚は、数年前ならば許されたであろうが、現在では早急に改める必要があるということである³⁰。さらに、欧州などでは、経済統合というマクロ経済の要因により引き起こされた貧困や失業といった社会問題に対し、通常ならば政府あるいは公的機関の役割と考えられてきたものを、個別企業のコミットメントにより解決しようとする社会的合意がつくられつつあるという³¹。

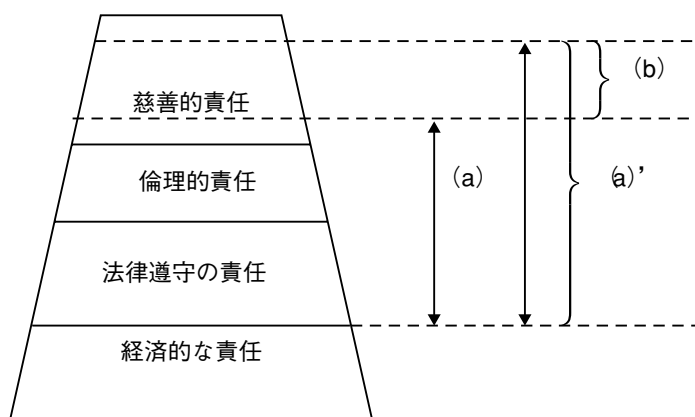
このような状況を考えると、CSRの基準や対象範囲といったものは、全体の原理原則とその基盤には適合していなければならないが、特殊な状況に合わせて改められる必要もあるということである³²。この意味でCSRの対象範囲は静的なものではなく、動的な性質をもつものとしてとらえることが必要なのである。

(3) CSR問題の本質と創造性

ここで、CSRの対象範囲の動態性という性質を踏まえてCSR問題の本質を考えてみたい。図表2によると、従来(a)であった企業に求められるCSRの対象範囲が社会通念や社会的合意の水準が向上したことにより、(a')に上昇する可能性があり、それに伴って、従来の対象範囲である(a)との間に(b)という乖離が生じることになる。この乖離を感知し、迅速に埋め合わせるができない場合、企業と社会との間の価値観の乖離といった問題が発生し、それが企業の不祥事をはじめ、ステークホルダーからの要請の無視といった社会的な問題に結びつくことになるのである。

つまり、CSRや対社会戦略の形成・遂行とは、企業の価値観と社会の理念とのズレをすばやく感知し、自社の規定するCSRの対象範囲を認知すると同時に、外部の力を借りず自らその対象範囲を移動させるこ

図表 2 CSRの対象範囲の動態性



- (a) : 当初の対象範囲
- (a)' : 社会通念、社会的合意の水準向上に伴う新たな対象範囲 (対象範囲の上昇)
- (b) : 対象範囲の上昇に伴うギャップ

注：図表 1 を参考に作成。

とができるような体制をつくり上げることと規定することができる。これは経営トップから何らかの基準が示され、それをひたすら守るといだけの行為にとどまらない。

ここで、従来は考慮する必要のなかった問題に対処することを求められる場合、企業の社会性と経済的効率の実現との間を両立しなければならないといった問題が発生し、「経済的実体としての企業の維持・発展に負担が生じ、価値創造プロセスの活性化が困難に直面」³³することになる。これは、主たる経済的主体である企業が収益性と社会性の両立といったことを考慮し、本質的活動としての価値創造プロセスの活動あるいはその活性化を行う際に、CSRの視点を組み込んでいかなければならないことを意味している。

これを実現するためには、日常の業務の中で従来の考え方や既存の仕事のやり方を大胆に見直す発想の転換が求められることになる。しかも、これは経営トップや一部の人間だけの問題ではない。まさに現場の従業員の発想の転換であり、個々の従業員が創造性を発揮してこれら困難な問題を解決していかねばならないということになる。

しかし、創造性の発揮といっても、通常経営諸問題、例えば新製品開発や新規事業開発といったイノベーション創造の活動と、CSR遂行の際に必要なとされる創造性の発揮とを全く同じものとしてとらえるわけにはいかない³⁴。CSRは今までみてきたよう

に、企業の本質的な活動を円滑に進めるための基盤を形成する要因である。つまり、CSRに関連する活動そのものが、企業の存在意義の中核として位置づけられていないため、他の創造性発揮の活動、イノベーション活動に比べ、より一層大きな経営トップやミドルなどリーダーによる積極的な関与、コミットメント、注目、彼らによる従業員へのより強いサポートといったことが必要になるのである³⁵。

3. 戦略形成におけるミドルの役割

これまで検討してきたように、CSRの本質から、トップダウンによる強制という形だけでは対応できないものとなっている。本章では、CSRとミドルとの関係性を考察する前提として、一般的な戦略形成の概念における現代的な変化、それに伴うミドルの新たな役割について概観していくことにする。

3-1 ミドルの役割の変化

(1) 管理者から創造性促進者へ

1980年代後半から1990年代にかけて、経済のグローバル化、情報化の進展によって、企業を取り巻く環境は一層激しく、不連続なものとなった。その中で、企業は厳しい競争環境にさらされ、収益性を確保するため、あるいは企業体力を回復させるため、総人件費の削減を含むコストダウンを余儀なくされた。その主たる対象とされたのはミドルだったといつてよい。リエンジニアリングに代表される手法

によって、ミドルは不必要なものとして消滅の危機に陥っていたのである。

そのような流れがある一方、組織的な革新を行う上で、ミドルは組織を柔軟にし、公式的な行動から逸脱したような行動を促進し、他の人々を巻き込んで新たなプロジェクトを推進することが可能であるとして、組織革新におけるミドルの積極的な役割を主張するKanterのような論者も存在していた³⁶。

確かに、経営トップが戦略を立案・計画し、現場がそれらを遺漏なく完璧に実行できるように、細かく管理・監督するという従来型のミドルの役割は、現在のような不連続な環境変化のもとでは不適合なものといえるだろう。なぜならば、このような伝統的な戦略形成・実行の考え方自体が機能しなくなっているからである。現在求められているのは、組織メンバーがアイデアを創発することで戦略を生み出していくような組織体質を構築することである。

このため、ミドルの役割も従来の部下の行動を細部にわたって管理するものから、組織のあらゆる階層からアイデアが創造されるよう促すようなものへと変化しなければならないということになる。これらは、部下の創造性を引き出し、短期目標と長期ビジョンとのギャップから生じる緊張感を調整し、部下から得られたアイデアを統合していく役割といえる。

(2) 個人学習から組織学習への橋渡しの役割

従業員の実行を管理する者から従業員の創造性を促進する者へという新たなミドルの役割は、個人学習を一層促進するものとしてとらえることができる。しかし、ミドルの新たな役割はこの範囲にはとどまらない。個人学習のレベルでは、個人の創造性は発揮されるが、それが組織学習（グループ、チームによる学習も含む）に結びつかなければ、新製品開発や新規事業開拓といった組織的なイノベーションを創造することはできないからである。いかに、個人学習を組織学習に橋渡しするかが課題になるのである³⁷。

ここでもミドルの役割が重要になる。ミドルは組織レベルでの知識やスキルを構築する社会的な相互作用の結節点に位置づけられているからである³⁸。言い換えると、ミドルは、組織内外の接触がより頻繁に行われ、一層きめ細かいものが必要とされるよ

うな、情報の流れが最も密集する場所に位置しているということでもある³⁹。このような組織における特異な位置づけにあるため、経営トップ、同僚、部下に働きかけて組織内のコミュニケーションを活発にすることができる。上下のみならず、左右のコミュニケーションも活発にさせるコミュニケーターとしての役割を果たすということである。また、このような機能を果たすことで、ユニット間に分散された知識、スキル、ベスト・プラクティスの統合⁴⁰を促進することも可能になるのである。

3-2 戦略形成におけるミドルの4つの役割

次に、以上のようなミドルの新たな役割を、戦略的ミドルとして概念化したFloyd & Wooldridge (1996) の議論をやや詳細に検討していくことにする。彼らは、ミドルを企業戦略のレベルの情報と現場のオペレーティング・レベルの情報とを適合させ、戦略的文脈に影響を及ぼしうる最適なポジションにいと位置づけている。その上で、戦略形成におけるミドルの4つの役割を主張している。

具体的には、戦略形成においてミドルが影響力を行使する方向（「①影響の方向性：上下」）と既存の戦略を統合、支持するか、あるいは公式の戦略からの逸脱を図るかという「②戦略形成への貢献の質」の2つの軸を用い、図表3のような概念的なフレームワークを提示している。

(1) チャンピオニング：戦略的代替案の提案・挑戦

チャンピオニング (Championing) とは、「企業に新たな能力を与え、あるいは様々に既存の能力を使用することを許すような提案を継続的に、説得力をもって伝達していくこと」⁴¹である。これは、組織内の様々なチームに属する人々の創造的なアイデアを吸い上げ、経営トップへ提案する役割といってよい。また、既存の優先順位を変更するように経営トップを説得する、戦略的な焦点の移行あるいは拡大につながる投資といった問題も含まれることになる。さらに、若干対象を拡大し、同僚、部下、顧客、その他のステークホルダーに影響を及ぼすことも含むとされる。いずれにしても、影響力の行使の方法でいうと上方へ影響を及ぼす役割として位置づけることができる。

既に見てきたように、戦略レベルと業務レベルの

図表3 戦略形成におけるミドルの4つの役割

		貢献の特性	
		分散的	統合的
影響の方向性	上方	チャンピオニング	情報の統合化
	下方	適応性の促進	実行

出典：Floyd, Steven W. and Bill Wooldridge (1996) *The Strategic Middle Manager-How to Create and Sustain Competitive Advantage*, Jossey-Bass Inc., p.42 Figure4.2.より抜粋。

中間に位置するミドルは、経営トップの視点の中に企業家的、革新的なアイデアを提案できる唯一の存在である。チャンピオニングは、ミドルが経営トップに戦略的なイニシアチブを促進するよういかに働きかけるかということであるが、そのプロセスの中で組織のケイパビリティをいかに多様化させていくかという役割でもある。

経営トップに上げられる情報は多岐にわたるため、ミドルが初期にスクリーニングにかける必要が出てくる。組織内部のチームから様々な提案や反対意見を聞き、社内の多様な意見をスクリーニングし、何が画期的なアイデアで経営トップまでもっていくに値するものかを決定するのである。しかし、この段階で彼らに公式の権限はないため、彼らの成功はチームからの非公式な協働、協力に依存することになる。

(2) 統合：情報の統合化

統合 (Synthesizing) とは、「ミドルが戦略的な意味を業務情報や戦略情報の中に注入し、その解釈を他のメンバーに伝達するプロセス」⁴²である。ミドルは、戦略（経営トップ）とオペレーション（現場）の間に位置づけられるため、組織内外から入ってくる様々な情報を理解するためのユニークな視点を提供することができる。そこで、獲得された情報を解釈し、経営トップを含む他の組織メンバーに状況判断の材料として提供し、共有することによって、新たなデータを既存の戦略的思考と統合し、組織のケイパビリティ構築をサポートするのである。

統合という役割を果たすことで、ミドルは明確な

やり方で情報を形成することができるため、経営トップの認知をコントロールすること、あるいは少なくとも影響を与えることが可能になる。この意味で上方への影響力の行使ととらえることもできる。絶えず意味のある情報を上げることで、経営トップとの方向性の一致を図っておくことができる。そうすれば正しいタイミングで、新たな提案をチャンピオニングすることも可能になるのである。また、経営トップも正しいタイミングでミドルからチャンピオニングされた新たな提案やビジネスチャンスに関する判断が可能になる。最終的には、経営トップが必要リスクをとるための警告を行う上で重要な役割を果たすことになるのである。

このような統合の役割を、ミドルは日々の活動の中で、アイデアの共有、会話、上司への報告などによって、自然と常時行っているものである。そのように考えると、統合は他の3つの役割を有効に果たす上での基盤を与えるものであり、他の3つの役割の起点となって、イノベーションを増加し、企業の戦略的なケイパビリティの幅を拡大するプロセスの起源ともいえる。しかし、どのマネージャーも同じように十分かつ適切にこの役割を遂行できるわけではないことに注意が必要である。

(3) 適応性の促進：適応性の育成と再生のためのステージ設定

適応性の促進 (Facilitating) とは、「組織の柔軟性を増加させ、組織学習を促し、企業の潜在的な戦略対応能力を拡大させるような実験的なプログラムと組織的な仕掛けを育成、開発すること」⁴³である。

この役割には、①経営トップの意図から逸脱した自律的マネジメントを早期に育成し、支援するという破壊的な役割の側面と、②ミドルによってつくられた透明性や信頼の風土によって、部下に新たな行動の実験を促すような創造的な役割という2つの側面が存在する。つまり、適応性の促進とは、組織の柔軟性をより向上させ、公式の期待から逸脱するような行動を刺激する役割と見てよい。この役割は影響力の行使という視点からみると、下方へ影響を及ぼすものとなる。

ミドルがこのような役割を果たすことによって、組織には実験室のような状況が作り出され、個々人の自由な情報共有が促進され、さらに新たなことへの挑戦も起こってくることになる。ただし、このような個人の参画を促すプロセスは、組織の適応性を増加させるのに役立つが、それは経営トップの示す方向から全く逸脱したものではないことに注意すべきである。適応性の促進という役割は、手綱を緩めたり、非公式な活動を促進したり、リスクを冒すことを奨励したりすることと同時に、経営トップの戦略を実行し、安定を保証する構造やシステムをつくるという矛盾した役割も果たさねばならないため、ある種のジレンマに陥ることになってしまう。このため4つの役割の中では最も困難な役割になるといえる。

適応性の促進の役割に対する組織的な障害としては、①保護された資源が公式のコントロールと矛盾すること、②“計画を作ること”への賛辞、③経営トップの権威に対する認知されたチャレンジ、④公式の制裁（拘束力）のリスク、⑤激しいコンフリクトの潜在といった要因が挙げられる。

また、適応性の促進とチャンピオニングとの関係では、適応性の促進は効果的なチャンピオニングの先行条件とされる。適応性の促進者としてのミドルによってつくられた透明性や信頼は、チャンピオンとしてのミドルのために重要な価値をつくりだすからである。

(4) 計画された戦略の実行：ビジョンの誘導と現実化

実行 (Implementing) とは、「組織行動を戦略的意図と緊密に提携させるために設計された一連の介入」⁴⁴である。これは、経営トップの意図した戦略

を実行することであり、最も共通に認識されたミドルの戦略的役割とすることができる。この役割を遂行するには、既存の資源を効率的かつ有効に開発する努力が必要となる。この意味で、経営トップの戦略的な意図を実行するのは、機械的なプロセスととられやすいが、実際には非常に複雑なプロセスとなるのである。非常に安定した状況であっても、条件が進展して新たな情報が出現するにつれ、優先順位は修正しなければならない。つまり、実行は経営トップの計画の中で部分的に期待され、出現しつつある状況に適応する方向性を調整するような継続した介入として特徴づけられる。したがって、経営トップが計画しミドルが忠実に実行するというような単純なものではない。有効な実行は、ミドルが特定の指令に加え、計画の背後にある戦略的な合理性についての理解をもっているということが必要になる。そして、変革計画を実行に結びつけるためには、ミドルがバウンダリー・スパーナーの役割を遂行し、ベンチマーキングや顧客との直接的な相互作用を通じて組織のあり方、既存の意識を再形成していくことが重要になるのである。

3-3 4つの役割の理論的發展

Floyd & Wooldridgeの提示した概念モデルでは、戦略形成におけるミドルの働き（行動面）として「上下への影響力の行使」が理論構築の際の構成軸として使用されている。これに対し十川（2002）は、組織階層という視点からみた上下への影響力の行使に、左右への影響、つまり左右方向、水平方向への影響力の行使を加える必要性を主張している⁴⁵。

左右方向、水平方向への影響力の行使は、具体的には自身の所属する部門を越えて左右のコミュニケーションを行っていくといった行動として表れる。これまで指摘してきたように、組織内での階層上の位置づけから、ミドルは現場の第一線にいる人々との接触、自らが所属する部門とは異なった部門との接触の機会をもつ可能性が、経営トップよりも大きい⁴⁶。したがって、ミドルが、企業内のどの部門にどのような人材や技術・ノウハウそして情報が存在しているのかを十分に承知しているならば、部門を越えた左右のコミュニケーションにより、技術やノウハウといった知識の共有化を図ることが可能になるのである。

図表 4 CSR、対社会戦略の形成・遂行におけるミドルの4つの役割

		貢献の特性	
		分散的	統合的
影響の方向性	上方	社会的チャンピオニング	社会性情報の統合化
	下方	社会性視点からの適応性の促進	社会性の定着・実行

注：図表 3 を参考に作成。

このような役割が遂行されることによって、技術やノウハウを搭載した製品・サービスの開発も可能になり、イノベーションの創造を促すことにもつながるということである。しかも、重要なことは、このような左右のコミュニケーションが単に知識情報のやり取りを促進するだけでなく、人間の相互交流を促し、人間関係の構築をもたらすということである⁴⁷。つまり、経営トップのビジョンを十分に理解したミドルは、その実現に向け部門を越えて積極的に水平方向のコミュニケーションを試みることによって、異なった部門の部下がお互いに交流できる土壌を作る働きをすることになるのである⁴⁸。

この議論が与える重要な示唆は、左右方向への影響力の行使という概念を付加することで、組織内の他の部署のミドルとの連携を公式、非公式にとることによって、異なった部署に所属する一般の従業員のレベルでも相互の交流が促進されることになる、といった事象を説明できる概念を提示した点に認められる。

4. CSR遂行におけるミドルの5つの役割

本章では、前章で検討した戦略形成における新たなミドルの役割に関する理論モデルを、CSRや対社会戦略の形成・遂行といった分野に適用し、具体的にミドルがどのような役割を果たしていくのかを議論していくことにする。図表 4 はFloyd & Wooldridge が提示した戦略的ミドルの役割に関する概念モデルをCSR、対社会戦略の形成・遂行といった課題に適用したものである。

4-1 社会的チャンピオニング

社会的チャンピオニングとしては、第一にCSRの遂行に関連する問題、部下の創造性やアイデアの発揮を通じて得られた代替案を経営幹部（経営トップを含む）に対し提案していく役割が挙げられる。CSRの遂行や対社会戦略の形成において、経営幹部の意思決定の方向が経済性の視点に偏っているような場合、部下から上がってきた社会性と経済性の両立を図るような代替案をタイミングよく示すことで、経営幹部の視点を変更させ、発想の転換を促すように仕向けることが重要になる。

CSRの活動の中でも、とりわけ企業倫理やコンプライアンスの分野では、経営トップの倫理観や道徳心が崩壊しているような場合、組織を存続させるにはどのような方策をとることが可能なのか、という点が大きな問題となる。このような経営トップの下では、不祥事が発生した後でも、経済的な回復だけに目がいてしまい、組織の真の問題を洗い出して改善していこうという活動が起こりにくく、結局は再生も失敗に帰することになる。現実の企業経営の中では、非常に難しい課題であるが、経営トップが正常に機能しない中で組織を崩壊の危機から救うには、ミドルの社会的チャンピオニングといった役割が最後の切り札になる可能性もあるということである。

社会的チャンピオニングとしての第二の役割は、現場の従業員の間から自発的に開始された活動の正当性を経営トップに進言するというものである。CSRに関わるような問題は、通常の経営上の問題とは異なり、日常業務との連動性が必ずしも強いものではなく、業績との因果関係も不明瞭であることが

ら、組織内で正式な活動と認められることが難しくなるという特徴をもっている。したがって、経営トップがその活動の意義を理解して積極的にコミットメントし、正当性を付与することが重要になるのである。従業員が自発的な活動を遂行しようとしても、上からの正当性が付与されていない場合、あくまでインフォーマルなものとしてとどまることになり、全社的な活動には結びつかないことになってしまう。CSRの活動を孤立させず、全社的な取り組みに拡大していくためにはこのようなミドルの役割が重要になるのである。

4-2 社会性情報の統合化

社会性情報の統合化とは、企業を取り巻く様々なステークホルダーをCSR、対社会戦略の形成・遂行上、重要な情報のソースとみなし、彼らから発信される情報を探索し、その企業経営への影響を評価して経営トップに伝達する役割である。

ミドルの仕事をより広く組織外部との関係で考えた場合、彼らは組織と社会との接点、境界で仕事をしていることが多い。つまり、ミドルは単に組織階層の中で経営トップと現場の中間に位置するだけでなく、社会との接点として組織と社会との境界に位置づけられ、組織と社会との情報交流の結節点になっているのである⁴⁹。このようなミドルは、社会的ゲートキーパー⁵⁰あるいは社会的リエゾンといった役割を果たすことになる。具体的には、様々な社会的な外部情報源と面識をもち、営利組織と非営利組織の異なる言語を相互に翻訳できる⁵¹役割を果たすことになる。換言すれば、企業と市民社会の間のゲートを管理する役割⁵²とあってよい。

このような役割は、特にCSRや対社会戦略の形成・遂行といった問題を考える場合、ミドルの最も重要な役割と位置づけることができる。そこには、CSR遂行の最大の障害である正当性の罍⁵³の問題が存在するからである。正当性の罍とは、企業が外部のステークホルダーを敵とみなし、彼らからの圧力を正当性の無いものとして退け、自社の正当性に固執するものである。正当性の罍は組織が自己の正当性を守ろうとして、外部の圧力に逆機能的に抵抗する際に発生するものである。しかも、相手の倫理観や価値観への感情的な憤りを基盤としているため、長期にわたって続くものとされる。

このような正当性の罍に陥っている場合、外部のステークホルダーからの直接的な圧力は、外部環境との調整不良が起こっていることのシグナルとしてではなく、むしろ組織への挑戦とみなされてしまう点に問題が潜んでいるといえる。せっかく重要な情報を獲得する機会があっても、ステークホルダーを敵とみなし、彼らからのシグナルを受け取ろうとしないならば、CSRへの認知や気づきは起こりえない。また、ステークホルダーからのシグナルを個人が感知しても、そのような個人の認知や気づきは正当性の無いものとされ、組織の中で封じ込められてしまうであろう。正当性の罍に組織が陥らないためには、経営トップがステークホルダーを敵とみなすようなことを避け、常に外部との対話を図りながら、信頼関係を醸成し、さらに社内へ自身の理念を浸透させていくことが求められる。

その前提として、このような罍に経営トップ自らが陥らないように、ミドルはステークホルダーからの情報を経営トップの絶えず伝達し、共通認識を形成しておくことが求められる。ミドルがこのような組織と社会をつなぐ架け橋としての役割を果たすことで、CSRや対社会戦略の形成・遂行にとって、自社からは正当とみなされないような外部の情報源にもアクセスし、そこから積極的に情報を獲得しようという活動が経営トップのみならず現場レベルでも促進され、それが個々人の認知や気づきに結びついていくことになるのである。

4-3 社会性視点からの適応性の促進

社会性視点からの適応性の促進とは、経営トップから示されたCSRに関する方向性の下で、現場からCSR遂行のアイデアが提案され、創造性が発揮されるように、部下の支援、サポートを行い、CSRの視点から実験を促進するような雰囲気を職場内に醸成することである。

CSRの遂行には経営トップのコミットメントは不可欠であるが、それだけでは部下の創造性を喚起することはできない。先に検討したように、CSR分野での創造性やイノベーションは通常のイノベーションの問題に比べ、比較的新しい経営課題であり、日常業務の中に組み込まれておらず、その評価基準や業績との結びつきも不明確な部分が多い。したがって、一層大きなリーダーのサポート、支援が必要に

なるのである。

逆に、経営トップがCSRの方向性や理念を通じて、自らのCSRへのコミットメントを伝達することによって、現場に創造性を発揮し、行動を起こすようにシグナルを送っていたとしても、ミドルがCSRの方向性や理念を理解せず、その遂行に関心をもたなければ、経営トップからのメッセージを聞かなかった場合よりも、現場は一層消極的になるという指摘もある⁵⁴。

では、ミドルは具体的にどのような行動をとることが求められるのだろうか。第一に、部下に活動の自律性を与えることである。現場が既存の組織構造、組織文化、管理システムといったものにとらわれていると、その枠組みの中でしか行動できないことになってしまう。一方、個人の行動や活動に一定の自由度が存在し、ある程度の自由裁量が与えられていれば、従来のしがらみから脱して新たな発想での挑戦も可能になる。従業員の創造性を活かすには、仕事の方法や手順についての裁量権が与えられる必要があるということである⁵⁵。

第二に、失敗を過度に罰しない、ある意味で失敗に寛容な職場の雰囲気を作り出すことである。これは、組織内で実験を積極的に支援する要因としてとらえることができる。新たな実験に取り組むには、リスクを冒す環境が必要である⁵⁶。逆に、完璧にやらないと罰を受けるという感覚を部下が抱いているような職場では、従業員は新しいアイデアに抵抗するであろう⁵⁷。失敗する自由が認められているような場合、改善への可能性が開かれ、チャンスも生まれることになり、しかも、ミスが発生してもきちんと認識され議論の対象となるため、繰り返されることは稀になるということである⁵⁸。過度に個人の失敗を責めるような不健全な組織風土の中では、誰も問題の本質や原因を考えようとはしないのである⁵⁹。

第三に、コミュニケーションと組織の透明性を充実させることである。集団的な見方や考え方を開発するには、言語という手段による相互理解が必要になる⁶⁰。コミュニケーションがないと、現実の姿あるいはそこから示唆される行動への集団的な同意は得られないことになるからである⁶¹。しかし、コミュニケーションの存在だけでは不十分である。個人の知識が組織の知識に変換されるためには、コミュニケーションのプロセスと成果が組織メンバー

にアクセス可能であり、透明でなければならないからである⁶²。

第四に、コミュニケーションの問題と関連するが、使用される言葉の性質である。既に、部下に創造性を発揮させる上での言葉の重要性については言及してきたが、どのような言葉であってもよいというわけではない。現場の活動と適合した言葉、現場に理念が伝わるような言葉を使用することにより、創造性の発揮が促進されることになるのである。例えば、雪印乳業で企業倫理再生活動の先頭に立つ岡田佳男 コンプライアンス部長は、企業倫理再生をゼロ災あるいは小集団活動といったメタファを使い、現場の目線で相互理解が図れるような工夫をしている⁶³。特に、CSRの問題などで専門用語を多用しても、個人のとらえ方が異なっているため、有効な対話ができないことも起こりうる。通常の経営問題以上に、言葉の重要性ということに注意が必要である。

最後に、個人にある程度の権限が与えられることである⁶⁴。当初は個人の認知や気づきからスタートし、有志によるインフォーマルな活動によりCSRに関する実験が行われるとしても、それが全社的な活動に移行していくためには、まず活動の代表者などに権限が与えられ、経営幹部クラスによって活動の正当性がある程度認められねばならない。いつまでもインフォーマルなままでは、同好会的活動として本業の価値創造プロセスに何も影響を与えないことになってしまうからである。

4-4 社会性の定着・実行

社会性の定着・実行とは、経営トップのCSRに関する理念や思い、あるいはコミットメントを部下に伝達し、それらを日々の業務の目標、あるいは個人の目標までに落とし込み、CSRや対社会戦略の実行を促す役割である。

経営トップから発信されるCSRに関する方向性や理念は抽象的なものが多い。これをそのまま伝達するだけでは、現場は何から取り組めばよいのか理解することはできないだろう。抽象的な概念の意味するところを現場が理解できるように翻訳し、さらに具体的な行動計画や目標の中に落とし込むことで確実に社会性の定着を図り、実行につなげることができるようになる。

このような場合、CSRを遂行する現場としては、

経営トップから示された方向性や理念を実際の実務の中にどのように落とし込み、具体的に何をどのように行うのか、という手本（モデル）が示されることが非常に重要になる。こういった現場にとっての手本は、リーダーの役割モデル(role modeling)としての行動に現れる⁶⁵。しかし、このような役割モデルを経営トップが果たすには、限界が存在する。経営トップは、現場で常に従業員と机を並べて実務に従事しているわけではないからである。現場の従業員は、日々共に仕事をしている身近な人に最も影響を受けることが多い⁶⁶。この点からすると、経営トップは従業員からの距離が遠すぎる。むしろ従業員と共に日々の実務を行っているのは現場のマネジャーやミドル層である。役割モデルとしてのミドルは、社会的学習(social learning)を促す役割を果たすものであり、リーダーが模範的な行動を通じて部下のCSR推進の活動に影響を及ぼすことになるのである⁶⁷。

4-5 社会性情報の拡散と共有

ミドルの果たす5つ目の役割は、社会性情報の拡散と共有である。これは、ミドルの左右への影響の行使に関わる役割である。CSRや対社会戦略の形成・遂行におけるミドル同士の影響の行使については、特にCSR担当ミドルと一般のミドルの関係が重要になるであろう。

まず、CSR担当ミドルは先に検討した社会的ゲートキーパーあるいは社会的リエゾンとして、社会の価値観、通念の変化を察知し、それを一般のミドルに伝達して、組織内での左右のコミュニケーションをとっていくような役割を果たす。これによって他の部署や部門へも社会との架け橋がつながることになるのである。

また、CSR担当ミドルにとって、職場でのCSR遂行の要となる一般ミドルの意識改革を促進するように支援、育成していくことも重要な役割になる。CSRに関する教育・研修などを通じて、CSR担当ミドルが主として個人学習を喚起する役割を果たした後、それを実際の職場で従業員の相互学習に結びつけ、個人学習から組織学習への橋渡しを行うのは一般ミドルとなるからである。

ここで、ミドル同士の連携の重要性を事例によって確認しておくことにする。積水ハウスでは、環境

NPOであるシェアリングアース協会と連携する中で、庭と建物の物理的なバランスという従来の発想を超えた住宅づくりができるようになったという⁶⁸。この連携を結んだのは、環境推進部の初代部長 森谷 守氏であったが、そこには環境推進部の立ち上げに骨を折った先輩部長の篠原惇理氏からのアドバイスが大きく影響していた。

NPO、NGOには、有効な活動を実践している団体が多いことは認めるにしても、中には実体の伴わないもの、活動に疑問がつけられるような団体が存在することも事実である。森谷氏も当初は、NPOと接触するのに多少勇気が必要だったことを打ち明けている。次第に世の中に認められつつあるとはいえ、企業のステークホルダーとして正当なものと完全に認知されているわけではないということである。

もし、森谷氏がこのような考えを変えられなかったとしたら、先に指摘した正当性の罠に陥り、自社の従来の思考や考え方、視点と相容れないステークホルダーとして、彼らの存在を見逃していたかもしれない。このとき、森谷氏とシェアリングアース協会との橋渡しを行ったのが、先輩部長の篠原氏だったのである。篠原氏はもちろん積水ハウスの従業員であり、森谷氏からみるとそのアドバイスや指導は正当なものとして受け入れることが容易な存在である。このように知己である篠原氏が触媒役となることで、森谷氏は正当性の罠に陥ることなく、社会との学習から社内の発想にない住宅づくりのコンセプトを創造することができたのである。

ここでの先輩部長である篠原氏の役割は、先に指摘した社会的ゲートキーパーあるいは社会的リエゾンとしての役割といえるだろう。つまり、篠原氏は組織内と社会との間のコミュニケーションをとって、積水ハウスと外部の環境NPOであるシェアリングアース協会を結びつけると同時に、社内において左右のコミュニケーションを使って森谷氏をシェアリングアース協会と結びつけたのである。

5. むすび

本稿は、Floyd & Wooldridgeによって提示された戦略的ミドルの4つの役割に関する概念モデルを手がかりに、CSRや対社会戦略の形成・遂行において、ミドルの果たす役割について検討を加えてきた。

現代の企業は、その影響力の大きさから、多様な

ステークホルダーとの関係性を考慮し、経済性と社会性の両立を図らねばならない社会の制度である。その中でCSRは、企業の本質的活動である価値創造プロセスの活動（その活性化）を円滑に推進するための基盤を提供するものとして位置づけられる。はじめにCSRありきということではないという点に注意が必要である。

CSRの本質は、社会通念あるいは企業の責任に対する社会の合意といったものが時間と共に変化した場合、その変化を迅速に把握し、社内の価値観との乖離の状況を察知して、そのズレを埋めていくような変革行動の実現にある。つまり、CSRの遂行は、単に上から与えられた基準を守るといった性質のものではなく、現場の従業員が日々の実務の中で発想の転換を行ったり、創造性を発揮したりする中でなされるものなのである。

このようなCSRの本質から考えると、CSRへの経営トップのコミットメントはもちろん必要であるが、それだけでは不十分であることがわかる。最近、戦略論や組織論の分野では、経営トップのたてた計画を現場がきちんと実行できるように詳細にわたって管理するという従来のミドルの役割とは異なる、新たなミドルの役割に注目が集まっている。戦略的ミドルとして規定される新たなミドルの役割は、CSRや対社会戦略の形成・遂行といった文脈にも適用可能である。ここでは、そのようなミドルの役割として、①社会的チャンピオニング、②社会性情報の統合化、③社会性視点からの適応性の促進、④社会性の定着・実行、⑤社会性情報の拡散と共有という5つの役割が存在することを提示した。

最後に、本稿の限界と今後の課題について言及することにする。本稿では、CSRや対社会戦略の形成・遂行におけるミドルの役割を提示したが、これはあくまで概念の提示といった段階にとどまっている。今後は、これらの理論的な枠組みを現実のCSRの取り組みを観察する中で実証し、概念モデルの有効性及び妥当性について議論していくことが必要になる。特に、CSRの問題は広範囲にわたるため、例えば法令遵守の問題、環境配慮の問題、社会貢献の問題といった個々の問題やテーマごとに分割し、ここで示した概念モデルが適用可能か否かを議論していくことが求められる。また、理論的な考察の部分でも、ここで提示した5つの役割相互の関係性に関す

る議論が欠如している点が指摘できる。残された課題は多いが、これらについては今後の研究を継続する中で解明していきたい。

注

- 1 十川廣國編著 (2006)『経営学イノベーション 2 経営戦略論』中央経済社, p.190.
- 2 Treviño, Linda K. and Gary R. Weaver (2003) *Managing Ethics in Business Organizations*, Stanford University Press, Ramus, Catherine A. (2003) *Employee Environmental Innovation in Firms: Organizational and Managerial Factors*, Ashgate Publishing Ltd.
- 3 Floyd, Steven W. and Bill Wooldridge (1996) *The Strategic Middle Manager—How to Create and Sustain Competitive Advantage*, Jossey-Bass Inc.
- 4 Friedman, Milton (1952) *Capitalism and Freedom*, University of Chicago (熊谷尚夫・西山千明・白井孝昌共訳 (1975)『資本主義と自由』マグローヒル好学社, p.151).
- 5 Petit, Thomas A. (1967) *The Moral Crisis in Management*, Mc-Graw Hill(土屋守章訳(1969)『企業モラルの危機』ダイヤモンド社, pp.5-6).
- 6 十川廣國 (2000)『戦略経営のすすめ』中央経済社, p.3.
- 7 Jacoby, Neil H. (1973) *Corporate Power and Social Responsibility: A Blue Print for the Future*, Macmillan Publishing Co. Inc. (経団連事務局訳 (1975)『自由企業と社会』産業能率短期大学出版部, p.286).
- 8 ペティット『前掲訳書』pp.5-6.
- 9 十川廣國 (2005)『CSRの本質：企業と市場・社会』中央経済社, p.37.
- 10 ジャコビ『前掲訳書』pp.3-30.
- 11 ジャコビ『前掲訳書』p.289.
- 12 ジャコビ『前掲訳書』p.290.
- 13 清水龍瑩 (1993)『日本企業の活性化・個性化』中央経済社, p.2.
- 14 中西寅雄・鍋島 達編著 (1965)『現代における経営の理念と特質』日本生産性本部, p.55.
- 15 中西・鍋島『前掲書』p.50.

- 16 中西・鍋島『前掲書』p.51.
- 17 十川 (2005)『前掲書』p.5.
- 18 十川 (2000)『前掲書』, 十川廣國 (2002)『新戦略経営・変わるミドルの役割』文眞堂, 十川 (2005)『前掲書』
- 19 十川 (2005)『前掲書』p.151.
- 20 十川 (2002)『前掲書』
- 21 十川 (2002)『前掲書』
- 22 十川 (2005)『前掲書』p.207.
- 23 Polonsky, Michael J., Philip J. Rosenberger III and Jacquelyn Ottman (1998) "Developing Green Products: Learning From Stakeholders," *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics* 10 (1).
- 24 十川 (2005)『前掲書』p.210.
- 25 Carroll, Archie B. (1991) "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders," *Business Horizons* July-August, pp.40-41.
- 26 十川 (2005)『前掲書』p.212.
- 27 Logsdon, Jeanne M and Patsy G. Lewellyn (2000) "Expanding Accountability to Stakeholders: Trends and Predictions," *Business and Society Review* 105 (4).
- 28 梅田はステークホルダーの発言力が増し、CSRへの取り組みが遅れた企業や法令違反の企業に批判を加えたり、ある種の制裁を加えるような役割を「ステークホルダー・アクティビズム (stakeholder activism)」と呼んでいる (梅田徹 (2006)『企業倫理をどう問うか: グローバル化時代のCSR』NHKブックス, p.92)。
- 29 梅田『前掲書』p.146.
- 30 梅田『前掲書』p.147.
- 31 梅田『前掲書』p.63.
- 32 Driscoll, D-M. and Hoffman, W. M. (2000) *Ethics Matters: How to Implement Value-Driven Management*, Center for Business Ethics Bentley Collage (菱山隆二・小山博之訳 (2001)『ビジネス倫理10のステップ: エシックス・オフィサーの組織変革』生産性出版, p.256). 同書では、業種、組織内の部門などによって倫理基準の適用が異なる場合が出てくる点を指摘している。
- 33 十川 (2005)『前掲書』p.217.
- 34 Ramusは、環境マネジメントが既存のマネジメントと異なる点の一つとして、前者が経営課題として比較的新しい問題であるため、通常のビジネス・プロセスの中に十分に統合されていないという点を指摘している (Ramus, *op. cit.*, p.40)。
- 35 Ramusは、この点について環境マネジメントを例に挙げながら説明している (Ramus, *op. cit.*, p.4)。
- 36 Kanter, Rosabeth M. (1983) *The Change Masters*, Simon and Schuster (長谷川慶太郎監訳 (1984)『ザ チェンジ マスターズ』二見書房).
- 37 Prost, Gilbert J. B. and Bettina S. T. Büchel (1997) *Organizational Learning: The Competitive Advantage of the Future*, Prentice Hall.
- 38 Floyd, Steven W. and Bill Wooldridge, *op. cit.*, p.15.
- 39 *Ibid.*, p.15.
- 40 Bartlett, Christopher A. and Sumantra Ghoshal (1997) *The Individual Corporation*, HarperCollins Publishers, Inc. (グロービス・マネジメント・インスティテュート訳 (1999)『個を活かす企業: 自己変革を続ける組織の条件』p.180).
- 41 Floyd, Steven W. and Bill Wooldridge, *op. cit.*, p.55.
- 42 *Ibid.*, p.69.
- 43 *Ibid.*, p.84.
- 44 *Ibid.*, p.96.
- 45 十川 (2002)『前掲書』p.114.
- 46 十川 (2002)『前掲書』p.122.
- 47 十川 (2002)『前掲書』p.124.
- 48 十川 (2002)『前掲書』p.142.
- 49 Pedersen, Jhon S. and Jacob D. Rendtorff (2004) "Value-based Management in Local Public Organizations: A Danish Experience," *Cross Cultural Management* 11 (2), 十川 (2002)『前掲書』, Grojean, Michael M., Christian J. Resick, Marcus W. Dickson

- and D. Brent Smith (2004) "Leaders, Values, and Organizational Climate : Examining Leadership Strategy for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics," *Journal of Business Ethics* 55.
- 50 工藤剛治 (2003) 『社会的組織学習：市民社会と企業社会の共創的知識創造に向けて』白桃書房, pp.239-240. 工藤は同書の中で社会的ゲートキーパーをミドルに限定して使用していない。むしろ組織全体が社会との相互作用を志向すれば、組織メンバーの多くがゲートキーパーになりうると主張している。筆者もこの見解に同意するものの、将来的な可能性ではなく、CSRの活動における推進者としての視点を重視しているため、本稿では社会的ゲートキーパーおよび社会的リエゾンという概念をミドルの役割に限定して使用することにする。
- 51 工藤『前掲書』p.240.
- 52 工藤『前掲書』p.239.
- 53 Zietsma, Charlene, Monika Winn, Oana Branzei and Ilan Vertinsky (2002) "The War of the Woods : Facilitators and Impediments of Organizational Learning Processes," *British Journal of Management*, Vol.13, p.66.
- 54 Ramus, Catherine A. (2001) "Organizational Support for Employees : Encouraging Creative Ideas for Environmental Sustainability," *California Management Review* 43 (3).
- 55 Amabile, Teresa M. (1998) "How to Kill Creativity," *Harvard Business Review*, September 1998 (須田敏子訳 (1999) 「あなたは組織の創造性を殺していないか」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』1999 4-5月号, p.135).
- 56 Garvin, David A. (2000) *Learning in Action : A Guide to Putting the Learning Organization to Work*, Harvard Business School Press (沢崎冬日訳 (2002) 『アクション・ラーニング』ダイヤモンド社, p.50).
- 57 ガービン『前掲訳書』p.50.
- 58 ガービン『前掲訳書』p.53.
- 59 Kanter, Rosabeth M. (2003) "Leadership and the Psychology of Turnarounds," *Harvard Business Review* June (松本直子訳 (2003) 「自信と信頼なくして企業再生なし：「学習性無力感」を払拭する」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2003 12月号, p.92).
- 失敗に寛容な組織の体質は、通常の経営上の諸問題だけでなく、CSRの根幹である企業倫理の再生といった問題にも適用される。例えば、組織の倫理的な失敗からの組織学習発生の可能性について言及したZajac & Al-Kazemi (2000) も「倫理失敗に対してとられる組織的な懲戒・懲罰戦略 (organizational disciplinary policies) は、組織学習や組織変革のプログラムに対して特に歪んだ影響を与え、学習プロセスの中心である情報の自由なやり取りや開かれた探索・探求を妨げてしまう防御的なルーティンに結びついてしまう」(Zajac, Gary and Ali A. Al-Kazemi (2000) "Administrative Ethics and Organizational Learning in Kuwait and The United States : An Empirical Approach," *International Journal of Public Administration* 23 (1), p.27) と述べ、懲戒や懲罰に依存したやり方では失敗の原因を探り、変革行動に結びつけるような組織的学習が生起されないことを示している。
- 60 十川 (2002) 『前掲書』p.111.
- 61 Prost, Gilbert J. B. and Bettina S. T. Büchel, *op. cit.*, p.19.
- 62 *Ibid.*, pp.19-20., 十川 (2002) 『前掲書』p.111.
- 63 雪印乳業株式会社 コンプライアンス部 岡田佳男 部長への聞き取り調査による。なお、肩書きは聞き取り調査実施時のものである。
- 64 Zietsma, Charlene et al., *op. cit.*, p.69.
- 65 Brown, Michael E., Linda K. Treviño and David A. Harrison (2005) "Ethical Leadership : A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing," *Organizational Behavior and Human Decision Process* 97, Weaver, Gary R., Linda K. Treviño, and Bradley Agle (2005) "Ethical Role Models in Organizations," *Organizational Dynamics* 34 (4), Falkenberg, Loren and Irene Herremans (1995) "Ethical Behaviors

- in Organizations : Directed by the Formal or Informal Systems ?,” *Journal of Business Ethics* 14, Grojean, Michael M., Christian J. Resick, Marcus W. Dickson and D. Brent Smith, *op. cit.*
- 66 Weaver, Gary R., Linda K. Treviño, and Bradley Agle, *op. cit.*, p.314.
- 67 Brown, Michael E., Linda K. Treviño and David A. Harrison, *op. cit.*, p.119.
- 68 積水ハウスとシェアリングアース協会の事例に関する記載は、藤井良広・原田勝広 (2006) 『現場発 CSR優良企業への挑戦：アイデア、連携、組織づくりの成功ノウハウ』日本経済新聞社, pp.149-155に依拠している。
- 引用・参考文献**
- Amabile, Teresa M. (1998) “How to Kill Creativity,” *Harvard Business Review*, September 1998 (須田敏子訳 (1999) 「あなたは組織の創造性を殺していないか」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』1999 4-5月号, pp.130-143).
- Bartlett, Christopher A. and Sumantra Ghoshal (1997) *The Individual Corporation*, HarperCollins Publishers, Inc. (グロービス・マネジメント・インスティテュート訳 (1999) 『個を活かす企業：自己変革を続ける組織の条件』ダイヤモンド社).
- Brown, Michael E., Linda K. Treviño and David A. Harrison (2005) “Ethical Leadership : A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing,” *Organizational Behavior and Human Decision Process* 97, pp.117-134.
- Carroll, Archie B. (1991) “The Pyramid of Corporate Social Responsibility : Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders,” *Business Horizons* July-August, pp.39-48.
- Driscoll, D-M. and Hoffman, W. M. (2000) *Ethics Matters : How to Implement Value-Driven Management*, Center for Business Ethics Bentley Collage (菱山隆二・小山博之訳 (2001) 『ビジネス倫理10のステップ：エシックス・オフィサーの組織変革』生産性出版).
- Falkenberg, Loren and Irene Herremans (1995) “Ethical Behaviors in Organizations : Directed by the Formal or Informal Systems ?,” *Journal of Business Ethics* 14, pp.133-143.
- Floyd, Steven W. and Bill Wooldridge (1996) *The Strategic Middle Manager-How to Create and Sustain Competitive Advantage*, Jossey-Bass Inc.
- Floyd, Steven W. and Bill Wooldridge (2000) *Building Strategy from the Middle-Reconceptualizing Strategy Process*, Sage Publications Inc.
- Friedman, Milton (1952) *Capitalism and Freedom*, University of Chicago (熊谷尚夫・西山千明・白井孝昌共訳 (1975) 『資本主義と自由』マグローヒル好学社).
- 藤井良広・原田勝広 (2006) 『現場発 CSR優良企業への挑戦：アイデア、連携、組織づくりの成功ノウハウ』日本経済新聞社.
- Garvin, David A. (2000) *Learning in Action : A Guide to Putting the Learning Organization to Work*, Harvard Business School Press (沢崎冬日訳 (2002) 『アクション・ラーニング』ダイヤモンド社).
- Grojean, Michael M., Christian J. Resick, Marcus W. Dickson and D. Brent Smith (2004) “Leaders, Values, and Organizational Climate : Examining Leadership Strategy for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics,” *Journal of Business Ethics* 55, pp.223-241.
- Jacoby, Neil H. (1973) *Corporate Power and Social Responsibility : A Blue Print for the Future*, Macmillan Publishing Co. Inc. (経団連事務局訳 (1975) 『自由企業と社会』産業能率短期大学出版部).
- Kanter, Rosabeth M. (1983) *The Change Masters*, Simon and Schuster (長谷川慶太郎監訳 (1984) 『ザ チェンジ マスターズ』二見書房).
- Kanter, Rosabeth M. (2003) “Leadership and the Psychology of Turnarounds,” *Harvard*

- Business Review* June 2003 (松本直子訳 (2003)「自信と信頼なくして企業再生なし：「学習性無力感」を払拭する」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2003 12月号, pp. 84-97).
- 工藤剛治 (2003)『社会的組織学習：市民社会と企業社会の共創的知識創造に向けて』白桃書房.
- Logsdon, Jeanne M and Patsy G. Lewellyn (2000) "Expanding Accountability to Stakeholders: Trends and Predictions," *Business and Society Review* 105 (4), pp.419-435.
- 中西寅雄・鍋島 達編著 (1965)『現代における経営の理念と特質』日本生産性本部.
- Pedersen, Jhon S. and Jacob D. Rendtorff (2004) "Value-based Management in Local Public Organizations: A Danish Experience," *Cross Cultural Management* 11 (2), pp.71-94.
- Petit, Thomas A. (1967) *The Moral Crisis in Management*, Mc-Graw Hill (土屋守章訳 (1969)『企業モラルの危機』ダイヤモンド社).
- Polonsky, Michael J., Philip J. Rosenberger III and Jacquelyn Ottman (1998) "Developing Green Products: Learning From Stakeholders," *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics* 10 (1), pp.22-43.
- Prost, Gilbert J. B. and Bettina S. T. Büchel (1997) *Organizational Learning: The Competitive Advantage of the Future*, Prentice Hall.
- Ramus, Catherine A. (2001) "Organizational Support for Employees: Encouraging Creative Ideas for Environmental Sustainability," *California Management Review* 43 (3), pp.85-105.
- Ramus, Catherine A. (2003) *Employee Environmental Innovation in Firms: Organizational and Managerial Factors*, Ashgate Publishing Ltd.
- 清水龍瑩 (1993)『日本企業の活性化・個性化』中央経済社.
- 十川廣國 (2000)『戦略経営のすすめ』中央経済社.
- 十川廣國 (2002)『新戦略経営・変わるミドルの役割』文眞堂.
- 十川廣國 (2005)『CSRの本質：企業と市場・社会』中央経済社.
- 十川廣國編著 (2006)『経営学イノベーション2 経営戦略論』中央経済社.
- Treviño, Linda K. and Gary R. Weaver (2003) *Managing Ethics in Business Organizations*, Stanford University Press.
- 梅田 徹 (2006)『企業倫理をどう問うか：グローバル化時代のCSR』NHKブックス.
- Weaver, Gary R., Linda K. Treviño, and Bradley Agle (2005) "Ethical Role Models in Organizations," *Organizational Dynamics* 34 (4), pp.313-330.
- Zajac, Gary and Ali A. Al-Kazemi (2000) "Administrative Ethics and Organizational Learning in Kuwait and The United States: An Empirical Approach," *International Journal of Public Administration* 23 (1), pp.21-52.
- Zietsma, Charlene, Monika Winn, Oana Branzei and Ilan Vertinsky (2002) "The War of the Woods: Facilitators and Impediments of Organizational Learning Processes," *British Journal of Management*, Vol.13, pp.61-74.