

# 競合価値アプローチによる 環境経営導入の解釈

—ブラジルの公企業サベス社の事例より—

小林本多 ちえみ エレナ

## An Interpretation of the Introduction of Environmental Management in the Competing Values Approach

- A Case Study of the Brazilian  
Public Enterprise Sabesp -

Helena Tiemi Honda KOBAYASHI

### 論文要旨

本稿は、Quinn = Rohrbaugh (1983) の競合価値アプローチによる環境経営導入を解釈するものである。このアプローチによると、組織の有効性という構成概念には、互いに競合する多数の価値が含まれる。これら競合価値は、人間関係モデル、オープン・システム・モデル、合理目的モデル、内部プロセスモデルである。

事例として取り上げられているサベス社は、公的部門SVMAとの相互作用をきっかけに、自らの組織変革に成功している。本稿を通じ、サベス社における組織変革の事例の競合価値アプローチによる解釈を試みた。公的企業では営利目標の追求と同時に、公共事業に投資された資金の効果的な使い道に関する説明が求められるため同社は、複雑でかつ多岐的な分野に広がる同社の業務内容において競合する諸価値を両立させなければならない立場にある。

環境経営の導入によって、①オープン・システムの価値と合理目的価値間の競合関係、②オープン・システム・モデルと内部プロセスの価値間の競合関係、③オープン・システムの価値と人間関係の価値の補完的關係が結果として得られた。環境経営の導入は、オープン・システム・モデル的価値に有利に働くらしい。環境経営が導入された場合、オープン・システム・モデルの目的は、組織活動の持続可能な維持という側面が表れる。また、持続可能な組織活動の実現に向けて、継続的で創造的な人間関係モデルが焦点となる。

### 1. 導入

本稿で取り上げている事例は、ブラジルの公企業における環境経営の導入による組織の変革をテーマとするものである。事例としてとりあげているブラジル・サベス社は、元々組織変革能力に乏しい公企業であったが、環境問題への対応を契機にして脱皮し、公的

部門SVMAとの相互作用を通じ、自らの組織変革に成功した公企業である。本稿は、サベス社における組織変革の事例の競合価値アプローチによる解釈を試みるものである。

企業の環境への対応は、産業界・学会で注目され数多くの研究がなされている。例えば、ローマクラブ・レポート『成長の限界』(1972)は、世界的に注目され、アメリカのThe Academy of Management Reviewでも1995年に環境経営特集が組まれている。しかしこれらの研究は、先進国が中心で、途上国の取り組みは、これまで必ずしも注目されていなかった。例えば、途上国ブラジルの企業においては、環境を念頭に入れた独創的な経営行動が実践されているが、環境経営の分野におけるブラジルの動きについての研究は少ない。本稿では、これまで取り上げられることの少なかったブラジル公企業における環境経営の導入に着目している。

水資源を取り扱う公企業の環境経営を取り上げるのは、このような企業では、公的利益の保証と自然資源の長期的な環境保全が競合しており、競合する諸価値を両立させなければならない立場にあるためである。

Santos (1999) は、ブラジルの公企業が環境マネジメント・システムを導入するには次の動機があると述べている。すなわち、良好な自然環境を「公的財産」として捉えた上で、その保護・保全への主体的な関与をする任務がある。行政の積極的な関与・参加なしでは、資本主義市場の下において経済効率性が優先的に追求され、環境的あるいは公的財産の全体の生産量は少なくなる可能性がある。公企業では良好な自然環境の保護は、行政の責務として優先課題となりうる。したがって、私企業とは異なり、組織行動面で公企業は、金銭的な収益性よりむしろ効果的な企業活動を求められているのである。

#### 1.1 調査対象

調査対象のブラジル・サベス社は、大都市サンパウロ市の水道提供サービスを行うブラジルの公企業で

ある。同社は、水源の自然環境を保全する必要性をもっとも敏感に察知する立場にある。なぜなら、一般の私企業とは異なり同社は、水資源という原材料が不足した場合、別の供給先を捜し求めることができないためである。また、都市の人口増加の圧迫に対応できるだけの水源を長期的に確保することは、同社の社会的な責務である。そのような状況の下において操業するサベス社側の経営行動を事例研究の対象にすることによって、環境経営に対する効果的なアプローチが見いだされると考え、取り上げる意義があると判断した。

本稿では、サベス社以外に、同社と積極的に相互作用する行政側の機関、SVMA（サンパウロ州政府環境・緑化事務局/Metropolitan Secretariat for the Green and the Environment）が登場する。

Silva（1999）は、ブラジルにおける環境対策の現状を次のように述べている。「ブラジルでは、社会・経済的計画は、3つの領域、すなわち、連邦政府、州政府および市政によって推進される。各領域の活動法やその度合いは、それぞれにおけるコミュニティの環境に対する重要性の比重によって左右する。連邦政府レベルの環境省は、グローバルな視点からアマゾン地域を扱う役割を果たしている。環境省は、ブラジル全体に関する環境の諸概念の整理、基準が明確でない租税優遇措置などのインセンティブの執行、および生態圏保護地域の特定を行う。州レベルの政府は、社会と環境の諸問題をあつかう。その活動は、監督活動、監視活動や技術的な排出基準の設定などの分野でみられる」。

すなわちSilvaは、州レベルの政府の重要な役割を強調しており、本稿で事例として取り扱うサベス社やSVMAの環境政策上中心的な立場にあることがわかる。

## 1.2 調査法

サベス社とSVMAから情報を収集するために、サベス社側の内部プロセスに詳しい技術者1名とコンタクトをとっている。また、SVMA宛での質問は、この技術者を通して行った。調査の第一段階は、2000年末に開始され、おもに電子メールを中心に行われた。第二段階は、2回（2001年4月29日と5月5日）に分けて行われた現地におけるインタビュー調査によるものである。第三段階は、現在に至る電子メールによる情報の最終確認である。

ブラジル企業を対象とする本調査は、企業が遠距離に位置するため、対面インタビューに加え、電子メールによる情報収集も採用した。

## 2. 先行研究レビュー

この節では、本稿のテーマである競合価値アプローチの源泉である2つの論文を紹介する。

### 2.1 Quinn = Rohrbaugh（1983）の理論：組織有効性測定のための基準

Quinn = Rohrbaughは、組織の有効性の基準を測定するためのモデルを提唱している。このモデルによると、組織の有効性という構成概念には互いに競合する多数の価値が含まれる。これらの価値は、内部・外部性、柔軟性・管理、目的・方法の3つの軸として捉えることができる（図1）。

3つの軸を抽出する手続きは次のようにすすめられた。まず、社会学、経営学、産業心理学、社会心理学、経営行動論などの分野において学問的なバックグラウンドを持つ研究者45名の協力の下で先行研究のリストが作成され、できるだけ多くの有効性の基準となる要素が集められた。次に、コンピュータープログラムが利用され、諸基準間の距離を測定し、軸を抽出した。

競合価値アプローチは、これらの作業の結果として生み出された。それによると、組織の有効性に含まれる諸概念は、次の3つの軸に位置付けることができる。

- ① 組織の焦点：内部的（組織構成員の幸福と人材育成）から外部的（組織そのものの健康、発展）
- ② 組織構造：安定性と柔軟性
- ③ 強調の対象：目的（企画や目標設定などの重要なプロセス）方法（生産性のような最終結果）

Quinn = Rohrbaugh（1983）の検討によると、3つの軸は組織における競合する価値を表すものである。①は、組織における統制と管理（権限、構造、調整）とイノベーションや組織変革（多様性、個人のイニシアティブ、組織への適応性）という価値の競合を示す。②は、組織における外部的側面（組織は、タスクの執行と資源獲得の目的を果たすために論理的に設計されたツールである）と内部的側面（組織は、社会技術的なシステムである。組織の構成員は、ユニークな感情、好き嫌いを持ち、思いやり、適切な情報、仕事場での安定性を要する。）間の価値競合を表す。③は、競合する時間的視野に関する軸である。換言すれば、目的と方法間の最適なバランスを保つ難しさを示す軸である。

### 2.2 Buenger, Daft, Conlon, Austin（1996）の研究

Buenger 他は、Quinn = Rohrbaughの4つの価値モデルをベースとして利用し、それぞれのモデルがいかなる状況において出現するのかについて、米国空軍の組織においてアンケート調査を行い、実証研究を行った。彼らによると、組織の4つの価値モデル（内部プロセ

ス・モデル、合理目的モデル、人間関係モデル、オープン・システム・モデル)に影響を与える要因は：(a) 技術(仕事の流れ、タスクの特性、教育訓練の特性)と(b) 組織が置かれている環境的状况(資源の有限性、情報の有限性、不確実性)の2点である。さらに、それぞれの価値モデルは、組織構造に影響を与えるという構図である。

この実証研究では、価値モデルの間に本来独立であるはずの作用関係が見られるという予想外の結果が得られた。合理目的モデルと内部プロセス・モデル、内部プロセス・モデルと人間関係モデル、内部プロセス・モデルとオープン・システム・モデルの間に作用関係が見られたのである。

### 3. 事例研究：サベスプ社のカピバリ・モノス自然保護地区プロジェクト

#### 3.1 サベスプ社の概要と背景

サベスプ社は、サンパウロ市を中心とするサンパウロ州の水道・衛生業務に携わるサンパウロ州の公企業であり、企画、工事の施工、上下水道・排水システムの操業を行っている。同社の業務内容は、東京都水道局と類似している。2001年現在サベスプ社は、サンパウロ州人口の65%にあたる2千350万人に対してサービスを提供している(サンパウロ市の人口は約1千300万人)。

1997年にサベスプ社は、総裁レベルの意思決定により環境政策を導入している。同社環境推進室のビジョンは、水資源の持続的保護・保全を基本的な指針として掲げている。導入のきっかけは、複雑でかつ多岐的な分野に広がる同社の業務の全体を網羅できる、全組織的な枠組みの定義の必要性であった(Merlo, Kruglianskas, Ferreti, 1999)。例えば同社は、都市部、内陸部、海岸部において、水の輸送・生産、下水処理、水資源の管理・保全、水漏れの防止(設備の老化などが主な原因)、水資源再利用プログラム、水源の保護など、多分野にわたって操業しており、組織内外の数多く利害関係者と接している。したがって、同社にとって、事業の内容、操業の場所および利害関係者は、競合し合う価値そのものである。

同社の環境政策を構成する要素は、(a) 組織内外の環境教育、研究機関との協力関係、自然環境に関する文化的、知的、経験的情報の収集・体系化、(b) 環境の質を低下させる製品やサービスを決して許さない姿勢、(c) 水資源の質量の回復・保護・保全への継続的活動、(d) 環境保全、特に水資源の保全に向けての技術開発活動、(e) 環境優良品を目指して、環境およびそれぞれの水圏に関する諸要件の処理・意思決定にお

ける体系的参画、の5項目を含む(Merlo, Kruglianskas, Ferreti, 1999)。

サベスプ社の組織図(図2)は、次の6つの階層で構成されている。

- ① 代表取締役社長
- ② 取締役会(社長室、総務取締役、財務会計取締役、技術・環境経営取締役)
- ③ 事業部(都市部水道生産事業部、都市部水道輸送事業部、内陸事業部、海岸事業部)
- ④ 部門またはビジネス・ユニット(全18部門)
- ⑤ 部
- ⑥ 課

組織図における権力関係は、明白であるが、事例の理解を助けるために、補足説明が必要である。各事業部直属の指導局レベルは、部門・ビジネス・ユニットより高いレベルに位置付けられているにもかかわらず、財務に関わる意思決定を行う権限を持たない。換言すれば、サベスプ社ではこれらの局は、あくまでも顧問機関として機能するだけなのである。

サベスプ社の事業部制組織は、地域性に合わせて編成されている。すなわち、都市部の水道生産事業部、都市部の水道輸送事業部、内陸事業部、海岸事業部である。都市部において扱われる水資源の量が圧倒的に多いため、生産と輸送に特化した事業部が誕生した。それに対して他の2事業部は、内陸または海岸の地域性に合った対応を実現するために形成された。

#### 3.2 カピバリ・モノス自然保護地区プロジェクトにおけるサベスプ社とSVMAの歩み

カピバリ・モノス自然保護地区の制定において、二者が重要な役割を演じている。それは、上述のSVMA(サンパウロ州政府環境・緑化事務局)とサベスプ社である(表1参照)。

サベスプ社は、カピバリ・モノス地区内のカピバリ農場を所有・管理を行っていた。1970年代同社は、ダム建設のために私有地であった農場を収用した。しかし当時行われた環境アセスメント・レポートの結果、広域の沈没を伴うダム建設は、自然環境に深刻な影響を与えかねないということが判明し、ダム建設プロジェクトは、却下され、土地は放棄された。

同地域は、不法侵入者の増加をはじめ、無計画的な開発、環境の劣化の危機にさらされていた。1976年に制定されたサンパウロ州の水圏保護法令は、この無計画的な開発への制限を義務付けているが、しっかりした理念に基づく法律であるにもかかわらず、事実上目的が達成されていなかった。同法令は、住民に生活への選択肢を適切に提供しないまま、土地利用を制限し、結果として地価が低下し、サンパウロ市からの流入、

低所得層人口がカピバリ・モノス域内に定着するようになった。さらにインフラ（水道、下水道、ゴミ収集）が整備されていないため、自然環境への二次的な影響が予想されている。特にカピバリ・モノス域の南側、ピッキングス・ダムとグアラピランガ・ダム領域においてこの動きは顕著であった。

そこでSVMAは、カピバリ・モノス地区の自然保護地区としての制定を提案した。サンパウロ市議会の法改定PL 0412/98によると、カピバリ・モノス自然保護地区の主要目的は、自然資源の持続的利用、生物多様性の保護、水資源・海岸山脈地方の保護、考古学的・文化的資産の保護、現地コミュニティにおける生活の質の改善、原形風景保護、自然保護地区への都市進出の防止、となっている。

1997年6月に、SVMAの下でサンパウロ市政の環境と持続可能な開発議会（CADES）は、カピバリ・モノス自然保護地区の草案を公式に受け入れた。当時からSVMAは、カピバリ・モノス域内で多数のフィールドワークを通じて、現地データを収集するように努めていた。

一方サベス社は、カピバリ・モノス地区に対して、操業上の短期的問題を重視する傾向があった。その理由は、環境問題に関する経験の不足、および経営者層の一部からの抵抗である。後者は、特に限られた経営資源、いわば財政上の資源に由来するものであった。

1998年中旬に、SVMAの獣医学部門と動物相生態学部門の技術者は、サベス社への最初のアプローチを試みた。彼らは、「1997年水圏動物層推進プロジェクト」への援助を求めてきた。同プロジェクトの目的は、地区の動物相に関するデータを収集し、不法に捕獲された動物を開放するためのスペースの特定化とその立地の確保であった。このプロジェクトの対象となっていた土地の中に上述サベス社所有の土地が含まれていた。

さらに「1997年水圏動物層推進プロジェクト」のためにSVMAは、サンパウロ州政府の水資源用財源であるFEHIDRO（São Paulo State Fund for Hydrologic Resources）に資金調達を申し出たが、却下されていた。サベス社は、この申請を肩代わりし、FEHIDROとの交渉を開始した。ここでは、健康・衛生の管轄官庁であるサベス社が、動物相保護のプロジェクトへの融資を申請しようとするのが問題視され、交渉の焦点となった。この問題を回避するためにサベス社は、サンパウロ市および海岸地方の水源の長期的保全を主張した。それには、以下の項目が含まれている。

- a. カピバリ農場資産の保全プラン：サベス社の担当

- b. カピバリ・モノス地区の継続的水質モニタリング：サベス社の担当
- c. 環境教育：SVMAの担当
- d. 動植物保全：SVMAの担当
- e. カピバリ・モノス地区関連データベースの構築：SVMA・サベス社共同担当

連動するこれらの動きによってサベス社では、経営者層において環境ビジョンの変革が起こり始めた。すなわち彼らは、操業上の問題解決が環境上課題の解決の延長戦にあることに気づき始めたのである。さらに、社会に対する企業のイメージの改善につながることを理解するようになったのである。現在サベス社内では、異なる部門に所属する組織成員が同プロジェクトに参加している。

最終的に財源の提供者であるFEHIDROは、サベス社とSVMAの共同プロジェクトへの融資を是認している。その理由は、カピバリ・モノス自然保護地区の重要性と戦略性である。

1999年後半に同グループは、16校の公立校、教会、観光業界代表者、現地住民のインディアン部族、商売人、地区内公式と非公式リーダーを訪問し、記録を作成した。その際に、自然保護地区のアウトラインを説明するパンフレットが配布されている。

1999年12月には、カピバリ・モノス自然保護地区支持者を集めた初会合が行われた。現地コミュニティ、国・州・市レベルの公的部門、起業家、NGO（民間団体）などの代表者は、インディアン・ダンス、ドイツ系民族伝承のプレゼンテーションなど文化的活動に参加し、現地商品のフェアを楽しんだ。最後にテーマごとの分科会においてカピバリ・モノス自然保護地区に関する議論が行われ、レポートが作成された。

2000年3月に、カピバリ・モノス自然保護地区初の環境教育コースがサベス社とSVMAの共同開催によって行われ、現地の16校の先生40人が参加した。さらに2001年11月現在まで開催されたイベント情報によると、6つのコミュニティで行われた環境教育活動に計60人が参加し、同様のコースを2002年に2階開催する予定がある。サベス社によって、水質モニタリングが遂行されており、地区内の12地点において計6つの資料収集が行われてきた。

2000年4月17日に、地域のリーダーを集めたエコツアーに関する会議が開かれた。その結果、エコツアー、手芸品や現地農産物の活用法など、専門家育成施設の創設が企画された。農業プロジェクトは、地区における農業の活性化と自然の劣化をもたらさない農法の利用を促進するものであり、現地の環境保護団体「森の目・Olhos da Mata（NGO）」とエスペランサ財団、2者共同で進行されるものである。

SVMAのサベスプ社へのアプローチをきっかけとして、両者が活動できるより広範な分野の開拓が広がった。そこでは両者は、共通の目標に向かって協力し合うようになってきている。この相互作用は、それぞれの機関にまったく異なった業務の遂行方法の体験を可能にしている。すなわち、協力関係の成果の一つは、各組織の新たな学習プロセスの開始である。例えば、サベスプ社では、多数部門メンバーが集まり、一のプロジェクトに参加することは、珍しいことであった。一方SVMAではこの方法は、少なくとも同プロジェクト内に限っていえば、すでに組織の慣行となっていた。

カピバリ・モノス地区<sup>iii</sup>は、2001年6月9日に発効された法令第13.136号に基づいて正式に「自然保護地区」として制定された。自然保護地区<sup>iv</sup>とは、世界保護地域委員会・IUCN<sup>v</sup>内の保護地区プログラム委員会・WCPA<sup>vi</sup>によって規定されるProtected Landscape (IUCN V Category) の分類に当たる。この制度化を推進してきたのは、サンパウロ州政府環境・緑化事務局、SVMA である。SVMAは、「アジェンダ21<sup>vii</sup>」に沿ってサンパウロ州において実行される「ローカル・アジェンダ21 (1996)」を作成し、同プロジェクトは、その一貫として展開されるものである。

カピバリ・モノス地区は、25,000 haの面積に当たり、サンパウロ地方自治体の面積の1/6に当たる（東京都の水道水源林は、多摩川上流域の東西約31 km、南北約20 kmにおよぶ。面積：東京都区部の約35%に当たる21,627 ha<sup>viii</sup>）。将来の水資源の供給源として注目されているこの地域は、サンパウロ市および海岸都市向けの水を提供するものであり、戦略的な重要性を持っている。

カピバリ・モノス地区の自然保護地区としての認定は、現地ブラジルではマスコミによって取り上げられ、一般市民に向けて環境保全のメッセージが発せられただけでなく、ブラジルにおいて今後、環境を取り巻く課題を左右するものであるとする。

#### 4. 競合価値アプローチによる事例サベスプ社の解釈

前節では、サベスプ社とSVMAの関係に焦点をあて、両者の歩みを時系列的に分析してきた。

カピバリ・モノス自然保護地区プロジェクトと環境経営の導入とともに、サベスプ社組織は、さまざまな変貌を遂げることとなる。そこで本節では、Quinn = Rohrbaughの枠組みを用い、事例で観察された事実関係の分析を試みる。

#### 4.1 オープン・システム・モデル × 合理目的モデル

1998年中旬のSVMAからサベスプ社への初アプローチは、水資源生産指導局AP宛てに送られた。前述のとおりこの局は、資金に対する決定権を持たない。しかし同局の局長は、プロジェクトの範囲が動物相に限定される必要がなく、モニタリングを視野に入れてプロジェクト内容を再定義する必要を指摘していた。局長は、この頃からカピバリ・モノス自然保護地区の大前提となる「都市と海岸部の将来の水源確保」を視野に入れていたのである。

サベスプ社がSVMAのFEHIDROへの資金調達申請の肩代わりを引き受けた理由のひとつとして、同地区の他の水圏に立地するゲアラピランガやビッリングスのダムに関する研究が頻繁に行われていたのに対して、カピバリ・モノス地区に関する研究は、ほとんど行われていなかったことがある。サベスプ社は、ダム周辺における人的活動などに対して積極的に取り組んできていたが、水源となる地域まで調査の手が届いていなかったのである。しかし、サベスプ社にとってカピバリ・モノス地区の保全活動のためにも研究活動は、欠かせないものであった。なぜなら、ゲアラピランガやビッリングスのダムの南部に立地する地域であり、大都市サンパウロの水道供給と間接的にかかわるといふ点にある。

サベスプ社のこの行動では、オープン・システム・モデルと合理目的性モデル（図1）間において競合する価値が見られる。SVMAの呼びかけを無視し、従来通りダムのみ焦点を当てた活動を行うこともサベスプ社にとって可能であったが、「水源確保」という全体性を考慮することにより同社は、オープン・システムのな見解を見出している。

したがって、オープン・システム・モデルと合理目的モデルの競合性が事例においても観察された。

#### 4.2 オープン・システム・モデル × 内部プロセス・モデル

4.1の動きにともない、サベスプ社組織内では、別の動きが起ころうとしていた。カピバリ・モノス地区は、輸送事業部・南部ビジネス・ユニットMSの管轄にあつたため、水資源生産指導局APは、地区内での活動を許可してもらう必要があった。そして、APが接触するMSのメンバーは、以前からカピバリ・モノス地区で活動（動物相の研究や水源保護活動）を行っており、SVMAのメンバーとは、すでに接触済みであったため交渉は、比較的スムーズに行われた。

SVMAの技術者との接触の影響を受け、MSのメンバーは、よりオープン・システムのな視座を持つようになっていたが、組織においてここで再び価値の競合を

観察することとなる。例えば、上述のMS所属の技術者二人は、それぞれ南部衛生管理課MSECと水道輸送企画部MSI所属である。MSEC所属の技術者の上司（南部衛生管理部MSE）は、カピバリ・モノス自然保護地区プロジェクトの価値を認め、部門として正式に参加する結果となった。また、MSI所属の技術者は、安定性・管理を重視する部署へと転属され、正式に参加できなくなってしまった。それでも本人は、個人として非公式的に参加し続けている。

#### 4.3 オープン・システム・モデル × 人間関係モデル

SVMAから発せられた水資源生産指導局APへの初アプローチから、サベス社組織内では、さまざまな対応が試みられた。そのひとつは、APの南部生産部AAS所属の生物学者二人（グアラピランガ水圏課AASGとリオ・グランデ水圏課AASR所属）との接触であった。このアプローチは、将来サベス社が「セル」と呼称するプロジェクト・チーム型の部門間ワーキング・グループの原型となる。サベス社では、カピバリ・モノス自然保護地区プロジェクトをきっかけに「セル」が初めて結成され、従来用いられたパターンと異なった組織の形が導入された形となった。

つまり、ここでは4.1と4.2とは逆に、オープン・システム・モデルは、人間関係モデルと競合する価値としてでなく、それを補完する価値として登場しているのである。事例でみる結果からしても、上述の南部衛生管理部MSEは、セルへの正式な参加を求めたことはすでに述べたとおりである。これは、部門レベルを超え、事業部レベルを達した「セル」の姿を映し出すものとなる。

### 5. 結論とインプリケーション

本稿で取り上げた事例は、ブラジルの公企業における環境経営の導入による組織の変革をテーマとするものである。事例としてとりあげているブラジル・サベス社は、公的部門SVMAとの相互作用をきっかけに、自らの組織変革に成功している。

公的企業では営利目標の追求と同時に、公共事業に投資された資金の効果的な使い道に関する説明が求められるため、事例として取り上げているサベス社は、複雑でかつ多岐的な分野に広がる同社の業務内容において競合する諸価値を両立させなければならない立場にある。本稿において事例の解釈を行うためには、Quinn = Rohrbaugh (1983) の競合価値アプローチを用いた。

サベス社の組織変革のきっかけは、SVMA始動のカピバリ・モノス自然保護地区プロジェクトにある。

本プロジェクトを通じて同社は、組織においてさまざまな価値を競合させ、それぞれの場面において各部署間のバランスがとれた結果が見出されている。本稿ではこれらの価値を実際に取り上げながら分析し、Quinn = Rohrbaugh (1983) の競合価値アプローチを通じての解釈を求めるものである。したがって事例の分析では、

- (1) オープン・システムの価値と合理目的価値間の競合
- (2) オープン・システムの価値と内部プロセス的価値間の競合
- (3) オープン・システムの価値と人間関係的価値の補完的關係

が環境経営の導入によって起こったことが明らかになった。

環境経営の導入は、オープン・システム・モデルの価値に有利に働いた。例えば、SVMAからの初アプローチを引き受けた水資源生産指導局APは、財務に関わる意思決定を行う権限を持たない、いわば顧問機関としてしか機能しなかった。しかし、環境経営の導入とともに、競合する価値としてのオープン・システム・モデルの有効性が組織的に評価され、この部署は、指導局APから、予算のつく水資源生産ビジネス・ユニットAA所属の水資源保護課AAHPへと変革を果たした。

オープン・システム・モデルが採用されているというさらなる根拠は、カピバリ・モノス自然保護地区プロジェクトに参加している両組織のメンバー特性にある。サベス社は、プロジェクト開始時に同じビジネス・ユニット所属の3人のチームを形成していたのに対し、現時点では、7部所属の8名およびビジネス・ユニット長3名が「セル」のメンバーとなっている。SVMAの場合、プロジェクト開始時には、植物関連の分野の3名に過ぎなかったメンバーが、企画（4人）、環境教育（4人）、植物相（1人）の分野を含め、計9から12人が常時参加している。

最後に、事例の分析を通じて環境経営の導入によるQuinn = Rohrbaugh (1983) 枠組みへのインプリケーションを提示する。オープン・システム・モデルの目的は、環境経営が導入された場合は、組織活動の持続可能な維持という側面が現れる。また、持続可能な組織活動の実現に向けて、継続的で創造的な人間関係モデルが焦点となる。そこで時間軸が付け加えられた形の人間関係モデルは、組織学習モデルとして捉えることができる。また、環境経営が導入された場合、合理目的モデルは、生産性や成長よりむしろ資源の有効利用を強調するものとして捉えることができる。成長の限界が謳われている現代に合わせて、Quinn =

Rohrbaugh (1983) の枠組みを見直す価値があるであろう。

## 文献

1. The Academy of Management Review Special Topic *Forum on Ecologically Sustainable Organizations*, 20 (4), Oct. 1995, p.873-1089.
2. Victoria Buenger, Richard L. Daft, Edward J. Conlon, Jeffrey Austin, "Competing Values in Organizations: Contextual Influences and Structural Consequences," *Organization Science*, 7 (5), Sep-Oct 1996, p. 557-576.
3. Helena Tiemi Honda Kobayashi, Maria Lúcia R. Bellenzani, Cristina Midori Honda, "Strategies for a Sustainable World - Lessons from the Capivari-Monos Protected Landscape -," *Researches Related to the UNESCO's Man and Biosphere Programme in Japan*, Japanese Coordinating Committee for MAB, 2001, p. 9-20.
4. 小林本多ちえみエレナ、「公企業における環境マネジメントの導入プロセス—ブラジル企業サベス社における組織学習とトップ経営者層のリーダーシップ」、2001年度経営行動研究学会第40回研究部会、2001年6月9日。
5. Edgard Monforte Merlo, Isaak Kruglianskas, Paulo Ferreti, "Os Desafios da Implementação da Gestão Ambiental em uma Empresa de Saneamento de Grande Porte: O Caso SABESP (公衆衛生大企業における環境経営導入の挑戦—サベス社の事例研究—)," ジェツリオ・バルガス大学/サンパウロ大学経済学部・経営学部開催、*V Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente* (第5回経営と環境経営全国大会), 17-19 nov. 1999 (ポルトガル語), p. 641-649.
6. Robert E. Quinn and John Rohrbaugh, "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis," *Management Science*, 29 (3), March 1983, p. 363-377.
7. サベス社ホームページ  
<<http://www.sabesp.com.br/>>
8. Marli Alves dos Santos, Cecília Rocha, "Gestão Ambiental na Promoção de Comunidades Saudáveis (健全なコミュニティの推進のための環境マネジメント)," ジェツリオ・バルガス大学/サンパウロ大学経済学部・経営学部開催、*V Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente* (第5回経営と環境マネジメント全国大会), 17-19 nov. 1999 (ポルトガル語), p. 633-640.
9. Sanjay Sharma, Harrie Vredenburg, "Proactive Environmental Responsiveness Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities," *Strategic Management Journal*, 19 (8), 1998, p. 729-53.
10. José Carlos Lázaro da Silva Filho, Doriana Daroit, Luiz Felipe Nascimento, "Integração Meio Ambiente e Desenvolvimento na Gestão Ambiental de Porto Alegre (ポルト・アレグレ市環境経営における環境保全と開発の統合)," ジェツリオ・バルガス大学/サンパウロ大学経済学部・経営学部開催、*V Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente* (第5回経営と環境マネジメント全国大会), 17-19 nov. 1999 (ポルトガル語), p. 333-346.

## 脚注

<sup>i</sup> ローマクラブ・レポート『成長の限界(The Limits to Growth)』1972年。ローマクラブがマサチューセッツ工科大学のデニス・メドゥズ氏らに委託した研究成果。人口増加や環境悪化などの傾向が続ければ、100年以内に地球上の成長は限界に達すると警鐘を鳴らし、地球の破局を避けるために、成長から世界的な均衡へと移るものの必要性を訴えた。地球環境問題の原点を論じた先駆的な報告で、果たした役割は大きい。なお、ローマクラブは1970年に設立された民間組織で、世界の科学者、経済学者などから構成され、天然資源の枯渇など人類の危機に対し、人類として可能な回避の道を探ることを目的としている。

<sup>ii</sup> 関連活動に携わる公私機関の専門家のみでなく、現地コミュニティ、研究者がアクセスすることができるカピバリ・モノス自然保護地区情報のデータベース。

<sup>iii</sup> カピバリ・モノス自然保護地区ホームページ：

<[http://www.prefeitura.sp.gov.br/secretarias/meio\\_ambiente/apa\\_capivari/apa\\_capivari.asp](http://www.prefeitura.sp.gov.br/secretarias/meio_ambiente/apa_capivari/apa_capivari.asp)>

<sup>iv</sup> 自然保護地区・Protected Landscape (IUCN V Category) は、WCPA (注vi) の定義によると、人間と自然環境との相互作用が、独自の特徴をもつ審美、生態系、文化的価値をつくり上げた区域である。同地区は、しばしば豊富な生物多様性を持つ。この伝統的な相互作用の保全は、自然保護地区の保護、メンテナンスおよび進化にとって必須条件である。

<sup>v</sup> IUCN-International Union for Conservation of Nature and Natural Resources (国際自然保護連合) ホームページ：

<[http://www.iucn.org/places/japan/mission\\_j.html](http://www.iucn.org/places/japan/mission_j.html)>

1948年に設立されたIUCNは、自然が持つ本来の姿とその多様性を保護しつつ自然資源の公平かつ持続可能な利用を確保するため、世界のあらゆる社会に働きかけ、支援を行っている。約1000名のスタッフの多くは、42の地域オフィス・国家オフィスで、約100名はスイス、グランの本部で働いている。2001年現在、79の国、112の政府機関、760のNGO、37の団体、そして181カ国の約1万人の科学者と専門家がユニークなグローバル・パートナーシップによって構成されている。IUCNは、これまで世界的な自然環境保全に関する条約の枠組みの中で、75カ国における生物多様性国家戦略の作成と実施を支援してきた。具体的な活動として、レッドデータブック、世界環境保全戦略、ワシントン条約案などの作成、開発途上国に対する支援などがあげられる。IUCNの会員は、3~4年ごとに開催される世界保全会議 (IUCNの総会) に集い、IUCNの事業方針を定め、事業計画・予算を承認し、IUCNの使命を達成するための最善の方法について議論し、国際的な環境保全の重要課題に対応している。また、1999年12月に国連のオブザーバー資格を得ている。

<sup>vi</sup> WCPA-World Commission on Protected Areasは、IUCN内の保護地区プログラム委員会である。WCPAホームページ：

<<http://wcpa.iucn.org/taskforce/landscapes/landscapes.html>>

<sup>vii</sup> 「アジェンダ21」は、「環境と開発に関するリオ宣言 (1992)」を受け、21世紀に向け、持続可能な開発を実現するために各国および各国際機関が実行すべき行動計画を具体的に規定するものとして地球サミットで採択された。人口、貧困、居住問題などの社会的・経済的要素、大気や水、生物多様性、廃棄物などの具体的な問題についてのプログラムを示すとともに、開発資源の保護と管理、女性やNGO、自治体などこの行動を実践する主要なグループの役割の強化、これらの行動を実施するための財源や技術等の手段のあり方が規定されている。

<sup>viii</sup> 東京都水道局ホームページ：

<<http://www.waterworks.metro.tokyo.jp/pp/kh12/index.html>>

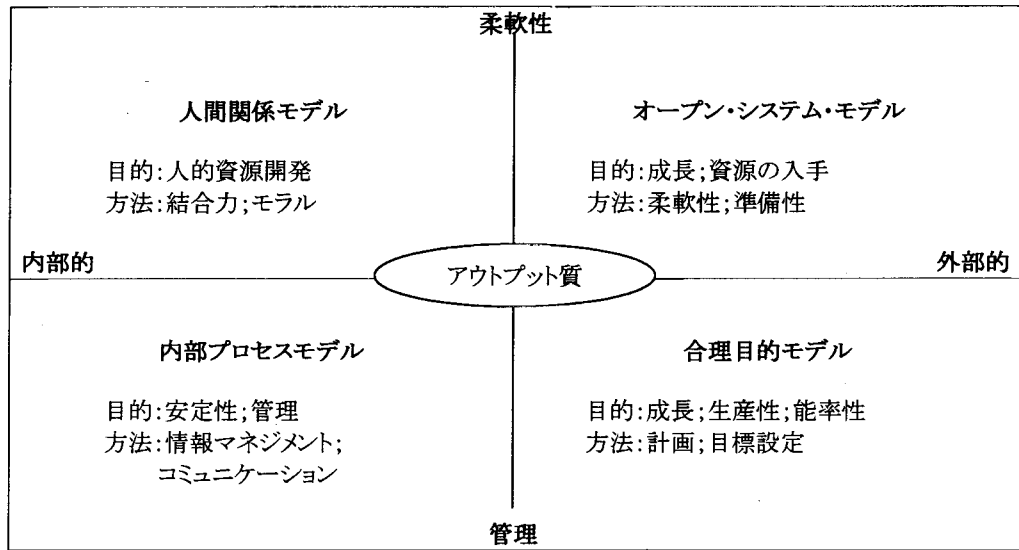


図 1: 競合価値アプローチの概観  
(出所: Quinn, Rohrbaugh; 1983)

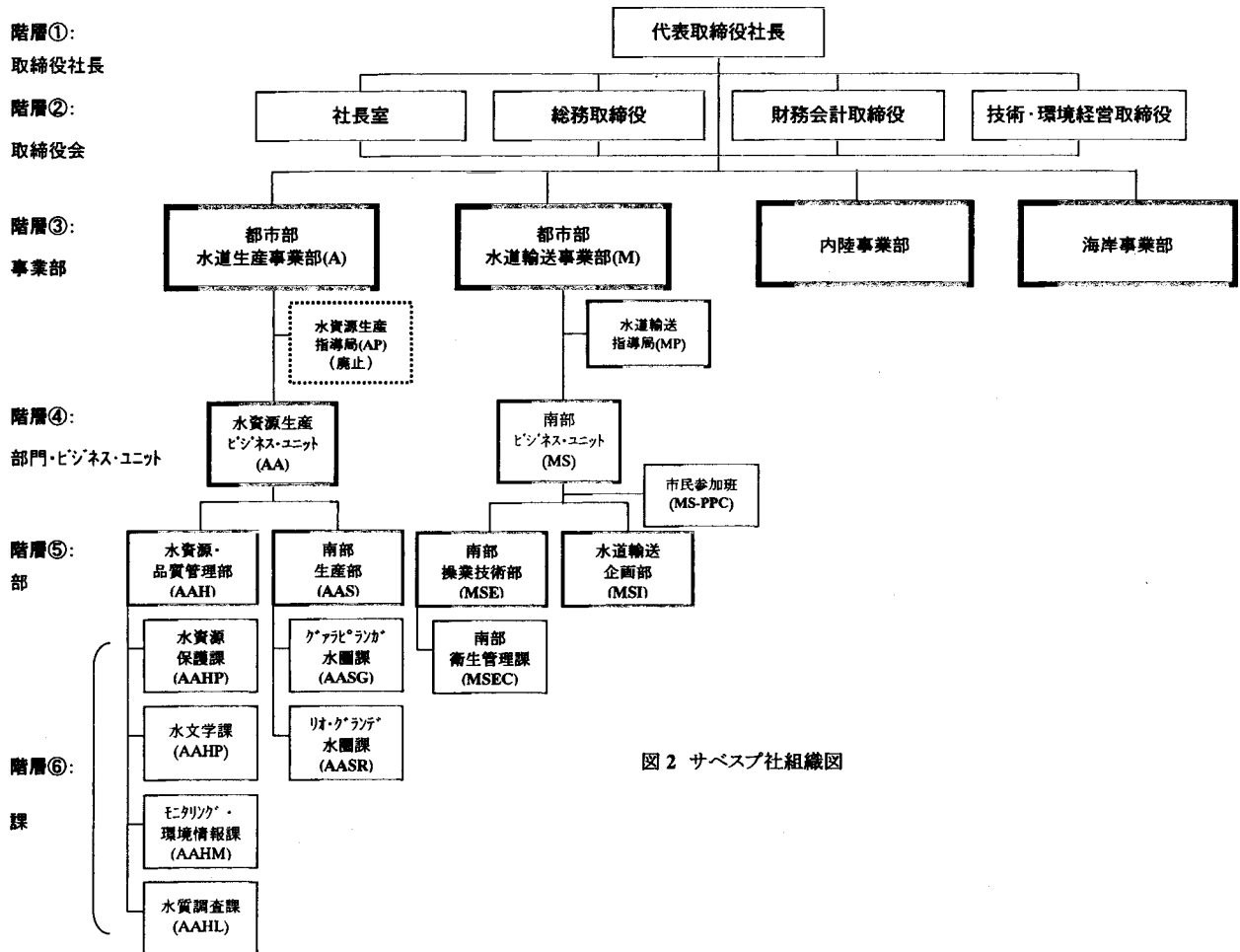


図 2 サベスプ社組織図



表1 カピバリ・モノス自然保護地区プロジェクトにおけるサベスプ社とSVMAの歩み

時系列	サベスプ社	SVMA
1970年代	ダム建設のために私有地の農場を収用。環境アセスメント・レポートの結果ダム建設は、却下。	
1997年6月		カピバリ・モノス自然保護地区の草案を公式に受け入れる。
	サンパウロ州政府の水資源用財源・FEHIDRO (São Paulo State Fund for Hydrologic Resources)によるSVMAからの資金申請が却下される。	
1998年中旬		獣医学部門と動物相生態学部門の技術者が、「1997年水圏動物層推進プロジェクト」への援助を求め、サベスプ社への初接触。
	サンパウロ州政府の水資源用財源・FEHIDRO (São Paulo State Fund for Hydrologic Resources)との交渉を開始。	
1999年後半		16校の公立校、教会、観光業界代表者、現地住民のインディアン部族、商売人、地区内公式と非公式リーダーを訪問、記録を作成。
1999年12月	カピバリ・モノス自然保護地区支持者を集めた初会合。	
2000年3月	カピバリ・モノス自然保護地区初の環境教育コース。16校の先生40人が参加。	
2000年4月17日	地域リーダーを集めたエコツアーに関する会議。専門家育成施設の創設の企画。	
2001年6月9日	カピバリ・モノス地区が法令第13.136号に基づいて正式に「自然保護地区」として制定される。	
2001年11月～現在に至る	6つのコミュニティで行われた環境教育活動に計60人が参加。	
2001年11月現在	地区内の12地点での6つの資料収集(水質モニタリング)。	