

## 科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成24年6月8日現在

機関番号：32682

研究種目：基盤研究（C）（一般）

研究期間：2009～2011

課題番号：21530365

研究課題名（和文） 原子力発電企業の社会的責任と事業経営の研究：安全と安心の両立

研究課題名（英文） A Study of Social Responsibility and Business Management in the Nuclear Power Generation Corporation: Coexistence of Security and Relief

研究代表者

小笠原 英司 (OGASAWARA EIJI)

明治大学・経営学部・教授

研究者番号：10120891

研究成果の概要（和文）：本研究の対象は、公益性志向経営(事業経営)の典型と考えられる「原子力発電企業」である。そこには、「電力自由化」時代を迎え、私益性(経済性)の追求と公益性の追求との間で動揺する対象企業があった。対象企業の社会的責任と公益性志向経営の研究を、哲学的・理論的および実証的に行った。その過程で、組織と社会との間にある「安全/安心」に対する意識のギャップを把握し、それが事故や不祥事として顕在化してくる組織化過程を理解するとともに、その解決のための理論的基盤を探り、実際の企業への適用可能性を考察した。

研究成果の概要（英文）：This study considers "nuclear power generation corporation" regarded as a model of public interest-oriented management (business management). The nuclear power generation corporation enters upon the era of "Deregulation of Retail Electricity Sales" and embodies conflict between the pursuit of private interest-oriented (economy) and public interest-oriented. We studied such a corporate social responsibility and public interest-oriented management from a philosophical, theoretical and empirical point of view. As a result, we concluded that there is a gap in the consciousness of "the security / relief" between an organization and society. We considered what such a gap brought. The following materials considered the consequences of such a gap.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2009年度	1,400,000	420,000	1,820,000
2010年度	1,100,000	330,000	1,430,000
2011年度	800,000	240,000	1,040,000
年度			
年度			
総計	3,300,000	990,000	4,290,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：原子力発電企業・公益性志向経営・CSR研究・経営倫理学・HRO研究・環境経営・経営学的経営哲学研究

## 1. 研究開始当初の背景

原子力発電企業の事故やデータ改ざん等の事件・不祥事のたびに、公益性志向経営と

はほど遠い現状が垣間見えていた。一方では、「電力自由化」時代を迎え、原子力発電企業も私益性(経済性)の追求と公益性の追求との間で揺れ動いている。他方では、近年の環境問題への関心の高まりに伴って、原子力発電への関心も高まってきていた。その意味では、今後ますます原子力発電企業の経営のあり方が問われると思われた。しかしながら、このような公益性志向経営に関する研究はいまだ十分とはいえない。そのため、本研究では現在の原子力発電企業の実態に鑑み、研究を進展させていくことを目的とした。

## 2. 研究の目的

申請者(研究代表者・小笠原)は、長年、公益性志向経営(事業経営)の可能性をめぐって経営学的経営哲学研究を行ってきた。本研究は、この公益性志向経営を理論的に発展させるとともに、実際の企業に対し綿密な調査を行うことで実証的に発展させることも目指した。具体的には、公益性志向経営の典型と考えられる《原子力発電企業》を対象とし、その社会的責任と公益性志向経営の研究を行い、組織と社会とのギャップの把握、事故や不祥事を引き起こす組織化過程を理解するとともに、それらを解決するための理論的基盤を探り、実際の企業への適用可能性について考察することが本研究の課題である。

## 3. 研究の方法

本研究は、CSR(企業の社会的責任)論をはじめとする経営倫理に関する諸研究、HRO(High Reliability Organization:高信頼性組織)をはじめとするオペレーションの安全性に関する研究、この2点の学術的背景に基づき調査研究を行った。

このような2つの視点から本研究を遂行する理由としては、CSR論や経営倫理学はその性格上組織全体を主導する理念的・規範的側面に光を当てており、他方、近年台頭してきたHRO研究は、なぜ・どのように組織が事故や不祥事を引き起こすのかということに関して、現場作業レベルの地道な実証研究を旨としていることに由来する。

HRO研究からCSR論や経営倫理学を見直せば、そうした理念や規範的要素がどの程度まで現場作業レベルにまで具体的に浸透し、実現されているかを問うことができる。また、CSR論や経営倫理学からHRO研究を見直せば、組織が事故や不祥事を引き起こす組織全体について考察可能となる。

## 4. 研究成果

### (1) 全体総括

本研究の主題は、ともすれば対象の現象的取り扱いとある種の実態調査から一定の実践的方策を導出する趣旨のものとして捉えられがちである。しかし本研究は、経営学の「哲学的アプローチ」の立場から「原子力発電企業の事業経営」なるものの基本的原理を探求しようとするために、本研究の主題に対する接近としては極めて迂回的な作業となることを免れない。

それは第1に、発電事業という公益事業が私企業によって経営されるという企業形態における「公と私」の問題を内包するからである。雑誌論文⑩は、この問題を〔公共性－共同性－私性〕の三元的統一として論じた。次に、事業経営の基本原理を「責任経営」と読み解く組織－管理学パラダイムの古典はバーナード理論であるが、研究代表者・小笠原は経営学史学会叢書第3巻『バーナード』の執筆陣に参加した機会にあらためてバーナードの主著『経営者の役割』のテキスト・クリティークに取り組み、その管理責任論の普遍的意義を再確認した(図書④)。さらに、事業経営の三元的統一原理(〔公共性－共同性－私性〕)を経営理念として具体化する経営者職能について、マネジメントにおけるその独自性をあらためて強調した(図書②)。

そして、2011年3月11日「東日本大震災」はそれ以前とそれ以後を峻別せざるを得ない画期となった。(本研究にとっても2年目の最終段階で発生した「フクシマ原発災害」は、研究テーマそのものに直接関わるものであっただけに、偶然とはいえ本研究計画の予見性に肅然たる思いを持った。)申請者にとり、3.11の以前と以後に分かれるものは、産業文明の哲学である。具体的には経営者哲学の如何であり、理論的にはいわゆるモダニズムとポスト・モダニズムの対立問題である。前者については、経営者の価値・理念創造職能の実質が問われる時代となったことを説き(学会発表①)、後者については現代の科学・哲学思潮を二分するモダン思想とポスト・モダン思想の双方の有効性と限界を丹念に再検討すべき点を強調した(学会発表②)。

### (2) 経営倫理に関する諸研究

CSR研究は、こんにちまでに多様な展開を示しているが、その基礎的概念に関する統一的理解には至っていない。また、経営倫理学の展開に関しても、同様である。

そこに共通する問題は、典型的には「営利性－社会性」といった二項対立や、近代的自我観に立脚し、そこを基点に倫理・責任問題

を展開するといった「具体性置き違いの誤謬」である。それは、本来、企業などの協働システムに潜在する多様な意味（自然の意味、社会的な意味、諸個人の意味）を極端なまでに単純化し、特定の側面を過度に強調しているにもかかわらず、それをあたかも「現実」であるかのように見誤る問題である。

これまでの経営学の主潮流は、協働システムに潜在する多様な意味を無視あるいは軽視し、「組織の意味」の優越を招き、結果として、「組織の意味」とその他の多様な意味との間の不調和を惹起してきた。「責任responsibility」とは「応答可能性 response + ability」である。経営学の主潮流は、「組織目的の達成」という特定の呼びかけへの応答可能性の向上を目指すばかりに、自然や社会、諸個人からの呼びかけを無視あるいは軽視することとなった。それらが、公害問題・自然環境破壊、消費者保護運動や企業の社会的責任問題、諸個人の疎外問題を惹起することに繋がったのである。

こうした理論的考察を、バーナード理論に遡って行い、その新たな展開を目指した。それがひいては、「従来の環境経営論」が想定する自然環境を超え、組織と多様な環境（以下の図を参照）との間の応答可能性を組み込んだ「責任経営」を実現する「新たな環境経営論」の可能性を拓くものとなっている（雑誌論文②）。

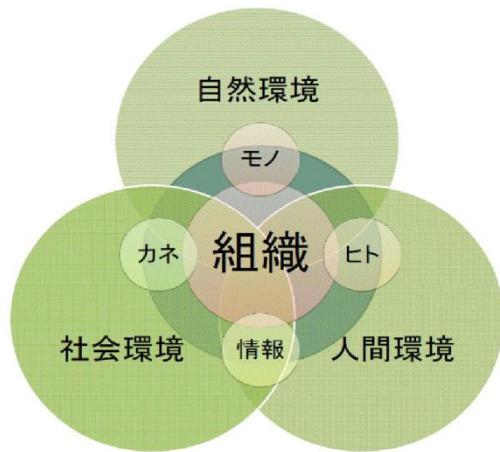


図 企業などの協働システム

### (3) HRO 研究

本研究では HRO 研究の観点から、「組織全体として、事故や不祥事を引き起こすあるいは未然に防ぐ組織要因はどのようなになっているか」という課題を設定し、考察した。

本研究ではこの課題に対し、事故等を未然に防ぐ組織、すなわち HRO に関して、(1)理論的考察と、(2)実際の企業に対する調査の観

点から考察を行った。(1)に関しては、Weick and Sutcliffe(2001)に代表される研究のほか、国内で HRO に関して精力的に研究を行っている中西(2007)や谷口(2008)などの検討を行った。また(2)については、原子力発電企業に対し、HRO の視点から聞き取り調査を行ったほか、原子力発電企業と同様に高い信頼性に基づいたオペレーションを実施することを課せられているインターネット・セキュリティ・オペレーションの従事者および管理者に対して聞き取り調査および質問紙調査を行っている。なお、雑誌論文⑦や⑩などで、これらの研究成果を示している。

研究分担者（高木）は、国内 HRO 研究に関して初めてとなる質問紙調査を行っており、積極的に研究論文を投稿し、また学会発表を行っている。さらに、企業のオペレーター、管理者に対しても調査結果を公表するために講演会や企業内研究会などを実施している。また、日本における HRO 研究の現状について、海外での発表も多数行っている。

### (4) 組織およびそれを取り巻く環境要因

#### ①組織と環境とのコミュニケーション

ここでの問題は、(i) 環境をどのように捉えるか、(ii) 環境コミュニケーションをどう考えるか、である。

(i) については、環境を組織の外部環境（例えばタスク環境＋一般環境）と捉え、ここでの関係の構築を論じるものが組織論を中心にみられる。また一方で、「環境＝地球環境」と捉え、組織の環境保全活動をどのように発展させ、同時に利害関係者との関係構築に生かすかを論じるものがある。本研究では組織論を中心とした前者と、環境保護思想である後者の接合を試みる論文を発表するなどし、「環境」という概念を捉えるための理論的考察を行った。

(ii) については、ISO14063、および JISQ14063 による定義がある。これは、「環境に関する課題、側面およびパフォーマンスについての理解の共有を促進するために、情報を提供および入手し、ならびに内部および外部の利害関係者との対話にかかわる、組織が実行するプロセス」とされる。これは、それぞれの組織が利害関係者から環境保全に関する情報を伝えたり得たりしながら、その反応や意見を理解し、環境に関する重要な事柄を対話によってともに理解し合い、互いの信頼関係を確実にしつつ組織の持続的成長に役立たせるための計画的な管理活動を示すものといえる。しかしながら、ここでの信頼関係の構築や対話とはどのようなことを

意味するのかが不明確であり、十分な概念枠組みとなっていないため、濱口恵俊の間人主義の概念を援用しつつ、環境コミュニケーションの在り方を捉えるためのフレームワークを提案するなどした。

## ②組織の内部統制

本研究の対象とする原子力発電企業の内部統制に関して、主に以下の三つの点について研究を行った。

一つは、内部統制報告の意義である。本研究を通じて、内部統制報告が、経営者の会計責任に基づく会計行為として捉えられることが明らかにされた（雑誌論文①）。

二つ目は、内部統制評価の方法である。内部統制報告制度は、経営者に内部統制評価を求めているが、その実践の方法は未成熟である。本研究を通じて、内部統制報告基準が求めるトップダウン型リスク・アプローチに基づく評価や全社的な内部統制の評価の技術上の課題が明らかにされ、それらの評価方法に関する仮説が提示された（雑誌論文⑬⑭⑯）。

最後に、内部統制報告の事業経営への貢献の可能性である。本研究を通じて、調査対象とした原子力発電企業の経営においても内部統制が注目され、経営への活用に向けた取り組みが始められていると同時に、そこで用いられている内部統制概念はきわめてあいまいであり、また経営への貢献の方法も十分に確立されていないことが明らかとなった。

## ③ITガバナンスに見るシステム障害

本研究では、原子力発電企業のITガバナンスを解明する前提として、わが国の一般企業におけるシステム障害からITガバナンスの現状と展開を検証してきた。

わが国の多くの企業のシステム障害は、1960年代のコンピュータ導入時よりその大小に関わらず日常的に発生しており、わが国のシステムの歴史は障害の歴史ともいえる。経営者らは、システム障害の詳細を詳らかにせず、前例として活かせなかった。それは、経営者らが、その責任を担当者に負わせ、自らの責任として認識できなかった、つまり経営者らは、情報に対するガバナンスを持ち得なかったことを意味する。

そういった流れを受け、2006年の商法改正を機に、わが国の企業ではCIO（Chief Information Officer、最高情報責任者）の設置が許された。しかし、多くのCIOは充て職であり、経営者のITガバナンスへの消極性は依然として変わっていない。

一方、原子力発電企業では、過去において発生した様々な障害の事例を各企業で共有し、安全対策を徹底してきた嫌いがある。そ

の点で、わが国のどの企業組織よりも原子力発電企業は、ITガバナンスを重視してきたといえよう。しかし、東日本大震災による福島原発事故から、「想定外」の危機的状況下であって、原子力発電企業である東京電力は、経営トップと担当者として迷走してしまった。ただ、ここには政治的な決定も加わり、一概に東京電力のITガバナンスにのみ問題があったとは言い難い。その意味で、今後、原子力発電企業の「想定外」の危機下でのITガバナンスについて研究を継続していくことを通じて、ITガバナンスの在り方を問い直していく予定である。

## (5) 今後の課題

第1に、CSR論および経営倫理学に関する研究から、協働システムに潜在する多様な呼びかけに対して如何に応答するかという「責任経営」の理論枠組みの精緻化およびその実証的研究が、今後の課題である。こうした課題に応えるために、「環境経営論」の更なる精緻化が求められる。

第2に、HRO研究はまだ緒についたばかりであるため、理論的な修正が今後必要になってくる。しかしながら裏を返せば、今後のHRO研究の発展可能性の余地が十分に残っているとも言える。今後は、さらなる調査とともに、その調査の知見から積極的に理論的フレームワークを改善することが必要となろう。また、各企業および業界ごとに特性は異なっており、それぞれに適した組織形態およびオペレーションが存在するであろう。そのため、それぞれの業界に共通するHRO特性とともに、独自性も検討することが今後求められるであろう。

第3に、組織と環境とのコミュニケーションに関して、「原子力発電企業」について十分な分析ができたとは云えない。「フクシマ原発災害」の事例からも解るように、われわれが当初想定していたよりも、より広範囲にわたる環境コミュニケーションを検討する必要がある。これは、内部統制に関しても同様にあてはまる。

第4に、ITガバナンスに見るシステム障害に関しても、「フクシマ原発災害」の事例に見られるように、東電本社と福島第一原発の現場のみならず、その他関係各所との間の情報の流れや共有の程度など、分析すべきことが山積している。

第5に、震災後、電力会社による株式市場での資金調達が困難になってきている。また、東京電力をはじめとして、格付機関による格下げを受けたことから電力債を発行するこ

とすら出来ない状況である。そのため、電力会社は、銀行からの融資を拡大させている。今後の課題として、電力会社は、株主・投資家の信用力を回復させるための施策が重要になるであろう。さらに、銀行との関わりによって、財務基盤が強化されるのかについても検討する必要がある。

こうした諸課題は、今後の研究（基盤研究（C）課題番号:24530416）に引き継がれる。

## 5. 主な発表論文等

（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

〔雑誌論文〕（計 20 件）

- ①坂井 恵「内部統制報告の本質への接近—会計のプロセス、機能、主体の観点から—」、『千葉商大論叢』(第 49 巻第 2 号)、査読有、2012 年。
- ②藤沼 司「The Rethinking of "Environmental Management Theory": Based on Whiteheadian Philosophy and Barnardian Theory」、『青森公立大学経営経済学研究』(第 17 巻第 2 号)、査読有、2012 年、pp.17-24。
- ③森谷 智子「証券化と今後の金融機関の行動」、『中小企業・ベンチャービジネスコンソーシアム年報』(第 10 号)、査読有、2012 年、pp.3-18。
- ④木全 晃「生産システムにおける資源有効利用の実際」、『日本経営システム学会誌』(Vol.28, No.2)、査読有、2011 年、pp.105-111。
- ⑤木全 晃「ゼロエミッション活動と資源生産性—事例による効果と課題の検討」、『経営教育研究』(Vol.14, No.2) 査読有、2011 年、pp.41-50。
- ⑥Takagi, T. and Takahashi, M. "Rationality Bias of Strategy Theory: Strategy as Leverage of Local Institutions" 『Paper in the 7th International Critical Management Studies Conference』、査読有、2011 年、pp.1-15。
- ⑦Suzumura, M, Terajima, K, Nakanishi, A., Takagi, T., Yoshida, T. and Hayashi, I. "Storytelling and Organizational Reality: A Case of the Computer Security Incident Response Team" 『JAMS/JAIMS International Conference on Business & Information 2011 paper』、査読有、2011 年、pp.1-6。
- ⑧藤沼 司「文明と科学技術を問う—「人工的世界」の拡張と<art としての管理>の役割—」、『経営哲学論集』(第 27 集)、査読有、2011 年、pp.79-83。
- ⑨森谷 智子「証券化と格付機関のあり方」、『証券経済研究』(第 74 号)、査読有、2011 年、pp.61-79。
- ⑩小笠原 英司「事業経営の公共性—その原理的接近—」、明治大学経営学研究所『経営論集』57-1・2、2010 年。
- ⑪木全 晃「環境経営の評価に関する多次元性：CSR 論からの接近」、『日本経営システム学会誌』(Vol.27, No.3)、査読有、2010 年、pp.1-7。
- ⑫木全 晃「Multiplicity of contingency factors in the modern recycling business」、『Working Paper Series (香川大学)』(Vol.8)、査読無、2010 年、pp.1-14。
- ⑬坂井 恵「全社的な内部統制の評価方法—コントロール・アプローチからリスク・アプローチへ」、『企業会計』(第 62 巻第 2 号)、査読無、2010 年、pp.108-119。
- ⑭Kiyomiya, T., Aoki, K., Lennerfors, T., Yotsumoto, M., Takagi, T. and Enjoji, T. 「Exploring Organizational Discourse of Passion and Compassion in Japanese Management」 Academy of Management 2010 Annual Meeting、査読有、2010 年、pp.1-20。
- ⑮高木 俊雄「戦略研究の言説—「実践としての戦略」を手掛かりとして—」、明治大学経営学研究所『経営論集』57(3)、査読無、2010 年、pp.187-196。
- ⑯中西晶、高木 俊雄、星和樹、小江茂徳、矢寺顕之「ストーリーテリングと組織のリアリティ」経営情報学会『2010 年春季全国研究発表大会予稿集』、査読無、2010 年、pp.89-92。
- ⑰高木 俊雄「戦略研究の言説—Strategy as Practice を巡る議論から—」、経営哲学学会『経営哲学論集』第 26 集、2010 年、pp.154-155。
- ⑱木全 晃「経営諸説における環境保護思想の展開」、『香川大学経済論叢』(Vol.82, No.4)、査読無、2009 年、pp.91-114。
- ⑲坂井 恵「トップダウン型リスク・アプローチに基づく内部統制評価の要点—経営者評価の効率化に向けて—」、『企業会計』(第 61 巻第 9 号)、査読無、2009 年、pp.33-41。
- ⑳Toshio Takagi and Aki Nakanishi「The Possibility of a High Reliability Organization in Safety and Security Research: On the Results of Interviews to the Japanese ICT Industry」、明治大学情報基盤本部『Informatics』3(1)、査読有、2009 年、pp.37-46。

[学会発表] (計 12 件)

- ①小笠原 英司「経営者の役割」(招待講演)、2011年9月20日、中央财经大学(中国・北京)。
- ②小笠原 英司「統一論題：経営学の思想と方法 サブ・テーマ I：経営学が構築してきた経営の世界を問う」、経営学史学会第19回全国大会統一論題討論者報告、2011年5月21日、青森公立大学。
- ③木全 晃「多角化としてのリサイクル事業のシナジーに関する研究」、第46回日本経営システム学会全国研究発表大会、2011年5月8日、明治大学。
- ④木全 晃、板倉宏昭「環境経営における組織文化の影響メカニズム—四国企業をサンプルとして—」、2011年度組織学会研究発表大会、2011年6月4日、慶応義塾大学。
- ⑤Suzumura, M., Sugihara, D., Nakanishi, A., Takagi, T. and Hayashi, I. “A Social Life of Security: A story of the computer Security Incident Response Team” JPAIS/JASMIN International Meeting 2011、2011年9月1日。
- ⑥石井 泰幸、「地域情報ネットワークの展開」、日本経営教育学会第61回全国研究大会、2010年6月27日、立正大学。
- ⑦木全 晃、板倉宏昭「組織理論における環境分類の史的考察—自然環境の取り扱いを中心に」、第44回日本経営システム学会全国研究発表大会、2010年6月6日、東海大学高輪キャンパス。
- ⑧高木 俊雄「戦略の明示的側面と遂行的変化」、日本情報経営学会第60回全国大会、2010年5月30日、北海学園大学。
- ⑨中西晶・高木 俊雄・星和樹・小江茂徳・矢寺顕行「ストーリーテリングと組織のリアリティ」経営情報学会 2010年春季大会、2010年6月6日、東京工業大学。
- ⑩Toshio Takagi 「Strategy Building in Organization」 Academy of Management 2010 Annual Meeting、2010年8月9日、カナダ・モントリオール。
- ⑪高木 俊雄「戦略の遂行性」経営戦略学会第10回研究発表大会、2010年。
- ⑫木全 晃「環境コミュニケーションにおける価値的源泉」、第43回日本経営システム学会全国研究発表大会、2009年11月28日、九州産業大学。

[図書] (計 6 件)

- ①石井 泰幸、文眞堂、「情報システムの重要性とは」、田中信弘編『ストーリーで学ぶマネジメント』、2012年、pp.102-107。
- ②小笠原 英司、白桃書房、「経営理念と経営原理」、明治大学経営学研究会編『経営学への扉』第13章、2012年、pp.243-260。
- ③石井 泰幸、創成社、「現代企業における情報管理」、佐久間信夫編『経営学概論』、2011年、pp.250-271。
- ④小笠原 英司、文眞堂、「協働システムにおける組織の動態と経営者の役割」、藤井一弘編著『バーナード』第3章、2011年、pp.74-106。
- ⑤日本経営システム学会編、高木俊雄 他 46名『経営システム学への招待』、日本評論社、2011年、pp.59-65。
- ⑥経営行動科学学会編、高木俊雄他、中央経済社、『経営行動科学ハンドブック』、2011年、pp.764-769, pp.776-781。

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

小笠原 英司 (OGASAWARA EIJI)  
明治大学・経営学部・教授  
研究者番号：10120891

### (2) 研究分担者

石井 泰幸 (ISHII YASUYUKI)  
千葉商科大学・サービス創造学部・教授  
研究者番号：30279872  
木全 晃 (KIMATA AKIRA)  
香川大学大学院・地域マネジメント研究科・教授  
研究者番号：10448350  
坂井 恵 (SAKAI KEI)  
千葉商科大学・サービス創造学部・准教授  
研究者番号：80548933  
高木 俊雄 (TAKAGI TOSHIO)  
沖縄大学・法経学部・准教授  
研究者番号：80409482  
藤沼 司 (FUJINUMA TSUKASA)  
青森公立大学・経営経済学部・准教授  
研究者番号：30387865  
森谷 智子 (MORIYA TOMOKO)  
嘉悦大学・経営経済学部・准教授  
研究者番号：00449365