

# 環境管理と市民化管理

菅 家 正 瑞

## Abstract

Modern corporations have now a system of three managements, or three structures of management (i.e., “production,” “labor,” and “corporate citizenship,” management). The task of production management is to achieve high production efficiency, while the task of labor management is to avoid impersonality of laborers and make good relationships between capital and labor. However, what is the task of corporate citizenship management?

The purpose of this article is to explain the corporate citizenship management. What is the corporate citizenship management? Why do modern corporations need the corporate citizenship management? And what are the relationships between the three management systems and the environment management. We explain the difficulty of the “corporate citizenship management” and relationship to the environment management. Modern corporations, especially top management, must make an effort to build new principles of modern management, which is the most difficult innovation of top management. If top management cannot build them, however, modern corporation cannot live forever.

**Key words:** Environment Management, Corporate Citizenship, Modern Corporation Management.

## 1. 序

現代企業は現代社会における中核的制度であり、現代社会の維持・発展に

決定的な影響力を持つ中心的構成要素である。しかも、現代社会に対するその影響力は経済的権力のみならず、強大化した経済的権力を基礎に、政治、教育、文化、科学、医療、など経済的領域以外の様々な非経済的分野にも及んでいると解される<sup>(1)</sup>。したがって、企業管理論は大規模化した現代企業をその経済的側面だけではなく、非経済的側面をも考察しなければならないのである<sup>(2)</sup>。

さて、現代企業を様々な側面を持った統合的存在として捉え、現代市民社会を構成する一員という立場から考察する「企業市民 (Corporate Citizenship)」という思考方法がある。企業を疑人的な法人市民として位置づけ、社会の一員という観点からその行動や社会との関連を考察・分析し、現代企業の持つ諸側面を総合的に捉えようとする考察方法がそれである。我々は既に、現代企業の持つ非経済的側面とその権力に注目し、企業管理的観点から「市民化管理 (Corporate Citizenship Management)」の成立とその必要性を主張してきた。すなわち、現代企業が三重の経営構造に分化したことにより、それらの構造の合理化を課題する、「生産管理」、「労務管理」そして「市民化管理」という企業管理の三重構造の成立という主張がそれである<sup>(3)</sup>。その際、企業市民という企業理解の方法は、「市民化管理」成立の基礎理論をなすものである。

本稿の課題は、企業を企業市民という観点からドイツにおける実態調査を基に考察しているマースとクレメンス (Frank Maaß und Reinhard Clemens) の所論<sup>(4)</sup>をとりあげ、それを検討することによって「市民化管理」の企業管理的必要性とその本質を明らかにすると同時に、「市民化管理」と「環境管理」を含む企業管理の体系との関連性を考察することである。

注)

- (1) ウルリッヒ (H. Ulrich) はそのような領域として、1.自由、秩序、安全、2.自然、3.健康、4.教育、5.研究、6.倫理、宗教、7.芸術、美学、8.娯楽、休養、9.全体経済、を挙げている。

Vgl., Hans Ulrich, *Unternehmungspolitik*, 1. Aufl., Bern/Stuttgart 1978, S. 151ff.

拙著,『企業管理論の構造』,千倉書房,平成3年,21頁 参照。

- (2) 現代社会と企業との関連に関する経営学的文献は,「企業の社会的責任論」,「企業環境論」,「企業の社会的貢献論」,「環境管理論」あるいは「企業メセナ論」などを中心として多数あるのでそれら全てを掲げることはできないが,本論文との関連では,例えば次の文献を参照されたい。

藻利重隆(著),『現代株式会社と経営者』,千倉書房,昭和59年。

小林俊治(著),『経営環境論の研究』,成文堂,1990年。

櫻井克彦(著),『現代の企業と社会』,千倉書房,1991年。

奥村恵一(著),『現代の経営と社会』,中央経済社,平成11年。

猪俣正雄(著),『共生社会の支援システム』,中央経済社,平成12年。

梅澤 正(著),『企業と社会』,ミネルヴァ書房,2000年。

丹下博文(著),『企業経営の社会性研究』,中央経済社,平成13年。

齋藤・石井(編著),『グローバル時代の企業と社会』,ミネルヴァ書房,2002年。

稲葉元吉(著),『社会の中の企業』,八千代出版,2002年。

入江 映(著),『市民社会論』,明石書店,2004年。

H. Ulrich, *Unternehmungspolitik*, 1. Aufl., Bern/Stuttgart 1978.

J. K. Weitzig, *Gesellschaftsorientierte Unternehmenspolitik und Unternehmensverfassung*, Berlin/New York 1979.

U. Steger, *Umweltmanagement*, 2. Aufl., Frankfurt a. M. 1993.

拙著,『企業政策論の展開』,千倉書房,昭和63年。

同,『企業管理論の構造』,千倉書房,平成3年,など。

- (3) 例えば,拙稿,「『環境管理』と『企業管理』」,『経営と経済』,長崎大学経済学会,第84巻第3号,2004年,195頁以下 参照。.

- (4) Frank Maaß, Reinhard Clemens, *Corporate Citizenship*, Das Unternehmen als „guter Bürger“, Wiesbaden 2002.

以下,本文献については“Maaß”,あるいは「マースら」と略記する。

## 2. 「企業市民」研究の課題

### (1) ドイツにおける企業市民活動の特質

#### ① 市民活動としての援助

マースとクレメンスによれば、「企業市民活動 (Corporate Citizenship)」と称される企業活動は、アメリカやイギリスよりも広まっていなかったとしても、企業による文化やスポーツに対する支援や、慈善的活動、社会との市民的関わりはドイツの伝統であり、その内容には様々な形態がある。それは企業が「良き市民 (guter Bürger)」と認められようとする努力の現れであると解される。このような活動は「企業市民活動」という概念で把握され、その内容はスポーツへのスポンサー的支援から芸術の保護あるいは社会福祉的支援に至るまで多種多彩である<sup>(1)</sup>。

## ② 中小企業と個人の重要性

マースらによれば、ドイツの中間層 (Mittelstand) はドイツ社会における重要な構成部分として大きな社会的役割を担っており、大企業よりも企業市民としての取り組みにも積極的であり重要性を持っていると推測される<sup>(2)</sup>。と同時に、ドイツでは、市民的関わりは、まだ大抵個人的で私的な自由意志と名誉によって行われており、企業活動と同一視されることはない、と言われていることが注意されなければならない<sup>(3)</sup>。

マースらの研究課題は、このようなドイツ的特徴に対応して中小企業に照準を合わせ、その企業市民としての活動領域、行動形態、動機を明らかにし、その透明性を確保し、企業における戦略的意義を解明することである<sup>(4)</sup>。

## ③ 企業市民活動の戦略性

このような問題意識によってこの研究が行われたのであるが、我々にとって興味あるのは企業市民活動が持つ戦略的意義である。なぜならば、上述したようにドイツでは中小企業が大きな経済的役割を担っていると同時に、企業市民活動は明確な狙いを持たない単純な市民活動として理解されるにすぎないのではなく、そこには中小企業としての特色ある何らかの戦略が意図されているはずだからである。いかなる分野であろうと、意味のない企業活動はありえない。この戦略性は、コミュニケーション政策 (Kommunikationspolitik) と人事政策 (Personalpolitik) に強く関連する<sup>(5)</sup>。

## (2) 企業市民活動の定義

### ①「企業フィランソロピー」としての企業市民活動<sup>(6)</sup>

マースらは企業市民活動の定義を、まず国際的に使用されている社会福祉的・社会貢献的企業活動としての「企業フィランソロピー (Corporate Philanthropy)」<sup>(7)</sup>という概念に求めてその内容をさらに厳格化する。例えば、上述の用語は「私的な慈善活動 (private Wohltätigkeit)」と「自由意志による再分配 (freiwillige Umverteilung)」という表現と同一視される。したがって、企業市民活動とは、財貨やサービスの市場では一般的ではない取引であり、かつ市場では得られるかも知れない反対給付を自由意志によって放棄するかあるいは特別条件が保証されている取引である、と定義される。

後述するように、企業の公共的支援活動に対して、英語である“corporate citizenship”あるいは“philanthropy”という用語をそのまま使用しているということは、ドイツにはこのような活動に対する適切な用語が存在しないことを意味する。あるいは、マースらが強調するように、企業の社会貢献的活動はドイツの伝統として広く普及してきたから、あえてそこに特別な用語を使用する必要がなかったとも考えられる。

### ② 企業市民活動概念の内容<sup>(8)</sup>

マースらによれば、企業フィランソロピーは次の様な三つの特徴を持つと言う。

- i) 企業の「自由意志」：企業意思決定は企業管理による自由意志に委ねられる。
- ii) 「反対給付」の放棄：これらの取引は費用を発生させ利益を減少させる。部分的に反対給付が得られたとしてもそれはフィランソロピーに変わりはない。
- iii) 明確な「支援目的」：これは決定的な特徴であり、間接的に公共福祉に役立ったとしても他の動機による活動はフィランソロピーではない。

これらを総括すると、企業フィランソロピーとは、①明確な福祉目的のために、②自由意志で行われる、③全くあるいは完全には報いられない、④企業の外で行われる企業活動、と定義される<sup>(9)</sup>。

### ③ 定義の総括

このような定義に対してマースらは次のように総括する。

- i) 定義の特徴：「企業市民活動は専門概念としてこの国にもいつの間にか確立され、しばしば企業フィランソロピーとして用いられるので、始めに述べたように、以下ではそのドイツ語的翻訳である、企業の市民的な関連と並んで『社会関連』と『福祉志向的取り組み』と言う概念と同義として用いられる。」<sup>(10)</sup>のである。

要するに、マースらによれば、企業市民活動とは、企業の市民関連的活動であると同時に、社会関連的・福祉志向的な企業による取り組みを指すのである。

- ii) 戦略としての企業市民活動：ここで我々が注意しなければならないのは、マースらによれば、企業市民活動には企業の戦略的意図が内在化されている、ということである。企業市民構想は単なる慈善的活動にすぎないのではなく、企業の「戦略的行動構想 (ein strategisches Handlungskonzept)」の一つとして位置づけられ、企業市民的行動代替案は企業市民戦略の構成部分をなすのである。

その本質をマースらは、ヴェステベ (Westebbe) とローガン (Logan) に拠りながら、本来の企業活動を超えた社会問題を解決するために、企業が関連する、企業が持つあらゆる資源をその特殊状況に応じて利用し、多くの「目標集団」(Zielgruppen; いわゆる「利害関係者 (stakeholder)」と同義) に対する社会的関連を意識的に目指すコミュニケーション<sup>(11)</sup>、と解しているのである。

したがって、マースらによれば、企業市民構想は戦略的局面を含み、福祉的な社会との関連は企業目標と調和し、マーケティング戦略に統

合され、体系的に外部へと伝えられる、ということが注意されなければならない。

#### ④ 実践的調査の必要性

それでは、ドイツにおける企業市民活動の実態はどのようなものなのであろうか。マースらによれば、ドイツにおける市民的な関連はそれらの多くが私的で個人的な自由意志と名誉によって行われており、企業による活動が拡大傾向にあるとはいえ、まだ一般化されていないとしても、その研究のためにはやはり実践的研究が必要なのである。

以上の議論を踏まえて、ドイツにおける中小企業の公共福祉的行動は企業市民活動の定義と原則的に相応するのか、またどれほど相応するのか、という実践的課題が解決されなければならない。また、その際ドイツ的特徴も明らかにされるであろう。

これが彼らの本研究における具体的な研究課題である<sup>(12)</sup>。

注)

- (1) Vgl., Maaß, *a.a.O.*, S.1.

ドイツにおける「企業メセナ」に関しては、次の文献を参照されたい。

ハウス・オイロパ芸術財団会長ルパート・シュトラクヴィッツ (稿), 特集: 世界のメセナ「ドイツ」, (社) 企業メセナ協議会 (編), 『メセナ白書1995』, 201頁-209頁。

- (2) Vgl., Maaß, *a.a.O.*, S.1.

- (3) Vgl., Maaß, *a.a.O.*, S.8.

なお、ドイツにおける個人・法人と社会との関係に関しては、以下の文献を参照されたい。

豊田謙二 (著), 『質を保証する時代の公共性—ドイツの環境政策と福祉政策』, ナカニシヤ出版, 2004年。

今泉みね子 (著), 『ドイツを変えた10人の環境パイオニア』, 白水社, 1997年。

同, 『ここが違う, ドイツの環境政策』, 白水社, 2003年。

- (4) Vgl., Maaß, *a.a.O.*, S.2.

- (5) 企業政策 (Unternehmungspolitik) について, 詳しくは次の文献を参照されたい。

Ulrich, *a.a.O.* S.100-107.

拙著、『企業政策論の展開』。

なお、企業市民活動と企業政策・企業戦略との関連については、本稿3.4.を参照のこと。

(6) Vgl., Maaß, *a.a.O.*, S.3-7.

(7) Vgl., Maaß, *a.a.O.*, S.4.

フィランソロピーとは、営利を目的としない社会貢献・篤志活動であり、社会の様々な分野で、個人や団体が寄付やボランティア活動をしたり、人材・製品・技術・場所・サービス・情報等を提供したりすること、と言われている（（社）企業メセナ協議会（編）、『メセナマネジメント』、2003年、244頁）。

(8) Vgl., Maaß, *a.a.O.*, S.6.

(9) Vgl., Maaß, *a.a.O.*, S.6.

(10) Maaß, *a.a.O.*, S.7.

(11) Vgl., A. Westebbe, D. Logan, *Corporate Citizenship. Unternehmen im gesellschaftlichen Dialog*, Wiesbaden 1995, S.17.

(12) 紙面の都合でこの調査の基礎データおよびそれらの内容のすべてを示すことは出来ないが、おおよその基礎データは以下の通りである。

調査対象とされたのは中小企業を中心とする製造企業とサービス企業であり、調査には十分な数（回答企業数4,084、未返送企業数109）が得られた。

(1) 企業規模（従業員数）、①小企業：従業員数19人以下、②中企業：従業員数20人から99人まで、これは調査企業の1/3以上を占める、③大企業：100人から499人までで、その数は調査企業の1/3以上である。

(2) 年間売上高、①小企業：100万ユーロ以下で調査企業数の約1/10、②中企業：100万～1,000万ユーロで調査企業数の約1/4、③1,000万ユーロ以上（最高5,000万ユーロ）は調査企業数の約1/5である。5,000万ユーロ以上は大企業とされている。

また、従業員数と売上高には何らかの関連がみられた。

(3)-1 業務領域：①半分以上が製造業、②建設業、商業、サービス業などで圧倒的数はサービス業、③その他サービス業（信用業、保険業、運輸業など16.5%）。

(3)-2 構成の特徴：全ドイツ企業と比較すると、①製造企業が比較的多い、②商業などを含むサービス企業が圧倒的に多い、③その他サービス企業の比率は全産業とはほぼ同じ、という特徴が見られる。ドイツ企業の全体構造と対応させるために大企業も調査対象に含めたが、サービス業や商業などの小企業が多く、したがってこの調査には小規模経営的構造の特質が強く出ている。

(4) 業務領域と企業規模：①製造企業は圧倒的な規模構造を持ち従業員数は最低で350人である、②サービス企業は大銀行が少ないが大保険業で補正されている、③部門的



相違は中間層においても明白である。売上高による産業部門の特徴がここでも現れている。製造業は圧倒的に高い売り上げを示している。サービス部門における価値計算は7.2百万ユーロにすぎないが、製造業では4千8百60万ユーロである。

- (5) 管理の相違と企業形態：①管理者経営企業は調査企業数の約3/5 (63.4%)、②所有者経営企業は1/3強 (36.6%)、(1998年の IfM ボンの調査によれば、ドイツの全企業の94.8%は所有者経営企業である)、③サービス関連企業の多くは管理者経営企業である、④従業員数が多い企業は管理者経営形態が多く、所有者経営企業では規模への依存性は見られない。企業規模が拡大すると調査への参加用意が上昇し、これは経済部門と管理構造に作用する。従業員数と売り上げ高も関連性を示している。なお、詳しくは次を参照されたい。

Maaß, a.a.O., S.21ff.

### 3. 企業市民活動の目標と手段

企業の目的は一般的・抽象的には「営利的商品生産」と解されるのであるが、この一般的な企業目標に対して「企業市民活動」はいかなる関連を有するのであろうか。換言すれば、企業市民活動の目標は企業目的に対して何らかの具体的影響を与えるものなのであろうか。

#### (1) 企業市民活動の実施状況<sup>(1)</sup>

まず始めに、ドイツでは企業市民活動はほとんどの調査企業で実施されて

企業市民活動を企業は...	企業	
	事例数	割合(%)
...実施している	228	95.0
その内： 少なくとも5年前から	128	53.3
この5年間だけ	98	40.8
期間申告なし	2	0.9
...今まで実施していない	12	5.0
合 計	240	100.0

©IfM Bonn

図3-1：企業市民活動への参加<sup>(2)</sup>

いる(95%)ということを確認したい。この事実は、本節における問題提起とその検討の意義に大きく関連するからである。ここでもマースらは、企業市民的活動はドイツでは広く用意されているだけでなく伝統的活動であることを強調する。企業規模による実施状況の違いは明らかであるが、大企業は例外なく実施しており、中小企業もそのほとんどが関与しているから、企業市民活動は大企業の領分であるというテーゼは誤りであることがこれで証明された。

ドイツ全体で見ると大企業数は相対的に少ないから、調査企業と比較すると全企業の実施率は小さくなる(約5分の4近くになる)が、企業市民活動は経済部門の違いを超えて数多く実施されていることが証明された。この事実は、本節で検討する問題に大きな意義を与えることが確認された。

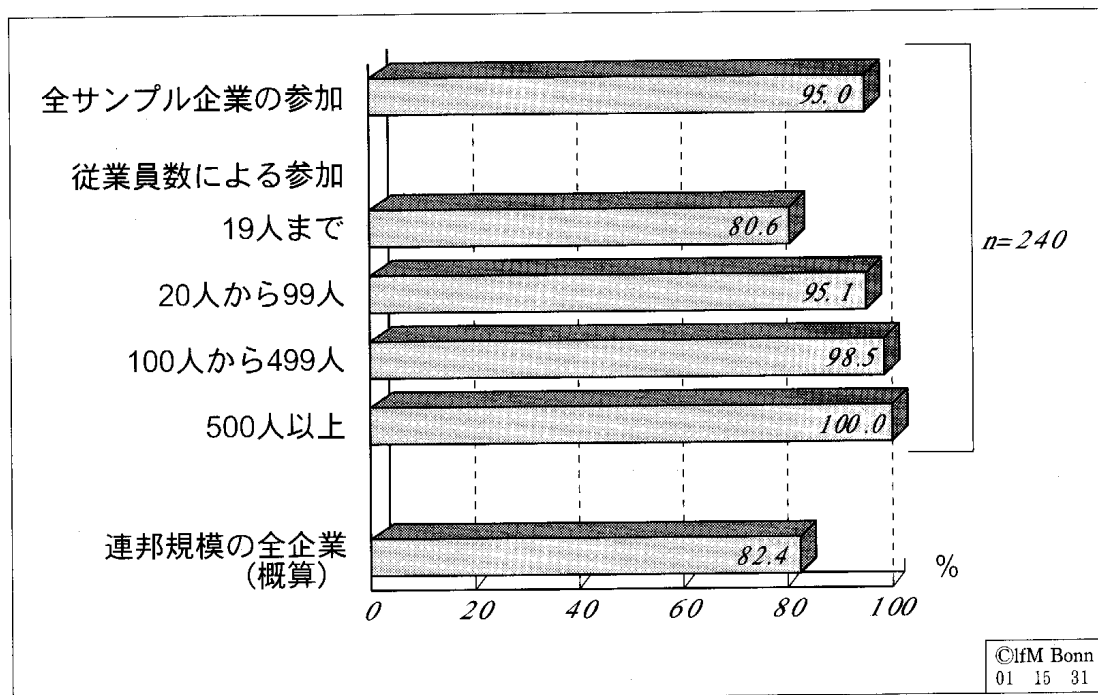


図3-2：企業市民活動への企業の参加<sup>(3)</sup>

## (2) 企業市民活動の目標<sup>(4)</sup>

企業市民活動を行っているあらゆる企業の目標は、決して純粋な自己損失的・利他主義的行動からではなく、「自己利益 (Eigeninteresse)」的動機か

ら生じている。マースらはそれら個別企業の目標を四つの範疇に整理している。その基準は企業活動が照準を当てる「人間領域 (Personenkreis)」の違いである。具体的には、それらの領域は、①顧客、②協働者、③利害ある公衆そして④当該企業の企業者あるいは管理者、に区別される。

最も重要な目標は「公共関連的目標」であり、以下「人事関連的目標」、「販売関連的目標」、「競争者の制限」および「企業者あるいは管理者の自己利益」と続くが、これらの目標間には大きな量的差異は認められない。

① 公共関連的目標 (Offentlichkeitsbezogene Ziele)<sup>(5)</sup>

公共とは顧客や協働者から区別された概念であるが、公共には潜在的顧客も含まれる。この目標はさらに、i) 企業イメージの改善、ii) 社会的責任の明文化、iii) 企業者像の改善、という目標に細分化される。これらは、社会的外界を維持し支援するという企業の意志を表現している。

② 人事関連的目標 (Personalbezogene Ziele)<sup>(6)</sup>

人事関連的目標として掲げられるのは、企業内部に向けられた作用を持つ、i) 労働動機の促進、ii) 協働者の団結、iii) 雇用機会の改善、である。これらの目標は全て重要であるが、最高の優先順位として掲げたのは少数の企業のみである。

③ 販売関連的目標 (Abzatsbezogene Ziele)<sup>(7)</sup>

企業市民活動にとって興味があるのは、それが販売政策的局面と関連していることである。半数の企業は、企業市民的方策と共に販売政策的目標をも追求している。社会的活動は、顧客関連は間接的に企業市民活動を改善することに役立つとして多くの企業に評価され、また、販売増加にも結果として貢献している。この目標はさらに、i) 顧客関連の改善、ii) 競争者の制限、とに細分化される。

④ 企業者あるいは管理者の自己利益 (Eigeneinteresse der Unternehmer/innen bzw. Geschäftsführer/innen Ziele)<sup>(8)</sup>

企業市民活動によって追求される私的目標は、人事政策的・販売政策的目

標の陰に隠されている。それにもかかわらず、福祉活動の15.1%はこれに最高の優先度を示し、34.4%の企業がこの意義を他の意義と同一視している。組織論的研究では個人の利害が組織目標に反映されことを示しており、このような動機は確かに一つの役割を演じている。

### (3) 目標達成の手段

#### ① 企業市民活動の手段<sup>(9)</sup>

マースらは実態調査に当たって、図3-3で示されているように、企業市民活動の形態を「構想 (Konzept)」, 「用具 (Instrument)」そして「方策 (Maßnahmen)」に分類している。

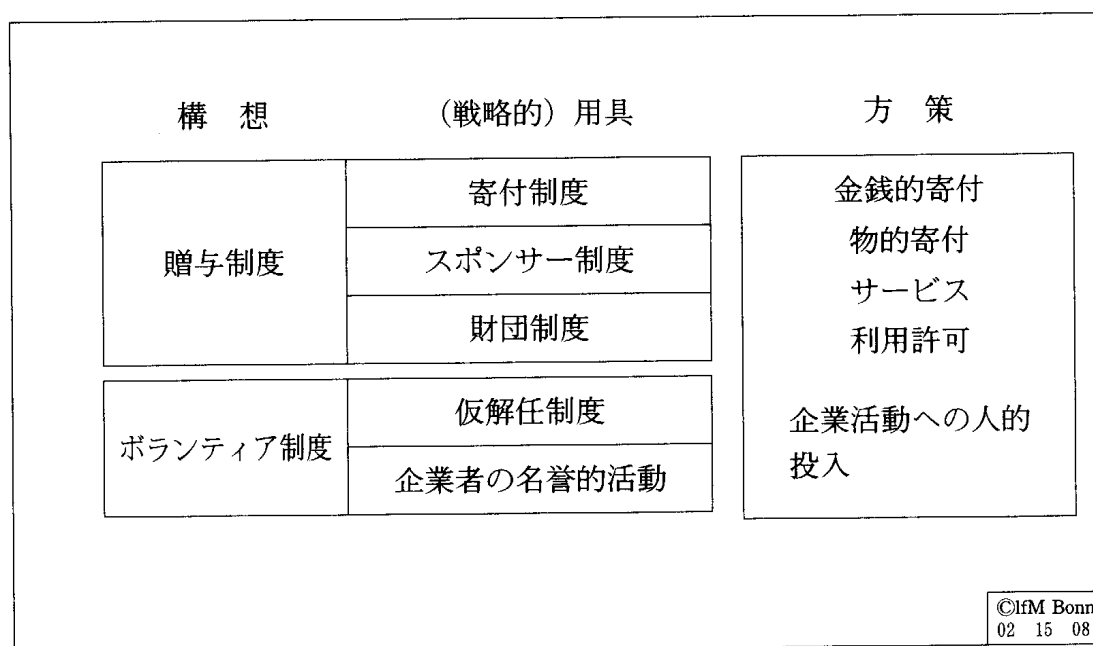


図3-3：企業の市民活動の構想，用具，方策<sup>(10)</sup>

#### ② 企業市民活動の「構想」<sup>(11)</sup>

構想とは企業市民活動の基本的方向による分類であり、それは「企業贈与 (Corporate Giving)」と「ボランティア制度 (Volunteering)」に二分される。

- i) 企業贈与とは「寄付制度」と同一視されることが多く、「スポンサー制度」や「財団制度」を含むこともある。費用を伴わない財とサー

ビスの提供が特徴であり、通常の業務過程あるいは要求者の目的に応じて修正されることがある。

- ii) ボランテア制度とは「名誉的活動」(ehrenamtliche Aktivität)であり、投入されるのは労働力あるいは人的資源のみである。したがって、「人間活動」のみが投入されるから人的・物的所有権が移転されないのが特徴である。最大の定義は全ての「名誉的活動」を含むが、マースらが認めるボランテア活動は「純粋な名誉的活動」である。それは、例外を除いて報酬は保証されず、私的分野ではなく社会に向けられた、企業の組織的領内で行われる行為である。

### ③ 企業市民活動の「用具」<sup>(12)</sup>

用具とは構想をより具体化した戦略的手段であり、企業贈与構想では、「寄付制度 (Spendenwesen)」,「スポンサー制度 (Sponsoring)」および「財団制度 (Stiftungswesen)」に細分化され、ボランテア制度では、「仮解任制度 (Secodment-Programm)」と「企業者の名誉的制度 (Ehrenamtliche-Programm)」とに分けられる。

- i) 典型的な寄付制度は、社会的・文化的あるいは公共的な設備への支援であり、例外的に利他主義的理由から行われることもある。目指されたイメージが現れるまで受益者の反対給付は増えないので、寄付者の公共的命名によるかあるいはみずからの紹介による積極的なコミュニケーション作用が目指される。
- ii) スポンサー制度は宣伝方策の一つであり、企業のコミュニケーション政策に価値ある方策である。この制度に特徴的なのは、支援者が被支援者に対して常に反対給付を要求することであり、また具体的で公衆作用的業務であることである。この制度は常に企業目標に向けられており、スポンサー企業のマーケティング構想に結合されている。
- iii) 財団制度は、企業がその市民的関わりの範囲や組織を作り、企業基金によって財団を設立する制度である。財団は、資産と財務的運用によ

って維持される，公共福祉を促進する目的を持った法的に独立した存在である。財団はその目的を実現するために収益が投入される長期的存在であり，企業には継続的・持続的・構想的な支援という緊張を強いる。しかし，多くの財団は創立者の名前が冠されるから，企業には多くのメリットがもたらされる。

#### ④ 企業市民活動の「方策」<sup>(13)</sup>

マースらによれば，企業市民活動の目標を実現するためにはあらゆる経営資源が手段として投入されるが，関連する手段すなわち企業方策は多数存在する。そこで彼らはこれらの手段を整理し，企業市民活動の実施形態を以下の様な方策に分類している。

方 策	事例数	福祉に従事する企業 参加率 (%)			
		0%	50%	100%	
寄 付	215	94.3			
贈 与	190	83.3			
内 訳： 物的経営手段	129	56.6			
企業の製品	127	55.7			
無料サービス	174	76.3			
内 訳： 特別実習生の提供	123	53.9			
企業の仕事	74	32.5			
無料の教育	28	12.3			
他の無料サービス	6	2.6			
協働者の職務免除	130	57.0			
内 訳： 協働者（管理者は除く）	102	44.7			
管理者	66	28.9			
管理者の個人的従事	122	53.5			
利用許可	104	45.6			
財団の設立	34	14.9			
n=228		© IfM Bonn			

図3-4：企業市民活動の方策<sup>(14)</sup>

- i) 金銭的寄付(Geldzuwendung)：最も頻繁に利用されている用具は「金銭的寄付」である。金額的には100ユーロから1万ユーロ以上ま

で（例えば財団の創設）幅広く行われている。

- ii) 物的寄付(Sachzuwendung)：第二番目に多いのは製品あるいは生産手段の贈与である。企業の5分の4以上はこのような物的手段の贈与を行っていた（例えば使用済みのパソコンの贈与）。
- iii) 無料サービス(freie Dienstleistung)：第三番目の方法は無料サービスであり、調査企業の4分の3が行っていた。中心的な例は教育活動であり、特に重要なのは情報処理におけるNPOの無料教育である。
- iv) スポンサー制度(Sponsoring)：スポンサー制度はコミュニケーション政策の重要な制度である。その利用度は少ないが、実践ではコミュニケーション政策上の重要な礎石と認識されている。またこれは多くの宣伝手段と結びつけられている。スポンサー制度を利用する企業を利用しない企業と比較すると、販売宣伝と販売促進が強化され、コミュニケーション制度が向上している。スポンサー制度は宣伝・コミュニケーション志向的企業政策の一部として理解されており、企業規模との関連性が見られる。また、顧客が最終消費者である企業はこの制度の利用頻度が高い。
- v) 協働者の職務免除(Freistellung der Mitarbeiter)：第四番目に行われているのが、協働者の職務を免除して名誉的活動に従事させることである。調査企業の半数以上がこのような活動を行っていた。

協働者を「福祉目的」のために職務を免除し、人事政策的・戦略的考慮からこれを行っている企業は現在のドイツではほとんどないが、職務免除は予想より多く、かつ協働者自身の動機と刺激がこの活動を推進させていることが特徴的である。

ドイツでは、一般的な動機に関連する職務免除は人事政策的効用を認識させる。例えば、企業管理が望む新たな職業的経験を得たり、協働者達が町で発生している暴力に対処したという例では、協働者が既に私的に取り組んでいたもので、それを個人的利害や社会的意義

から考慮することによって、労働動機にプラスに作用したのである。

この方策ではコミュニケーション政策的目標も一つの役割を演じる。地域の子供達に企業施設の利用を許し勤務時間内で彼らを監督することもある。これはイメージ効果をも生じさせ、公衆における企業者像の改善という目標に関連する。

- vi) 経営者らの職務免除(Freistellung ehrenamtlicher Unternehmer oder Unternehmungsführung) : 調査企業の半分以上が挙げるのが企業市民活動を保証するために管理者あるいは企業者の職務を免除することである。ここで問題なのは、地域の委員会などにおける名誉ある協働に企業がかかわることである。
- vii) 利用許可 (Nutzungsgestattung) : これは一時的に経営手段を失ってしまうにもかかわらず、企業が所有する文化的施設の利用を認めることである。
- viii) 財団制度 (Stiftungswesen) : 共同利用目的のために財団を設立することが挙げられるが、この方策は高い財務的負担を伴うためにその例は少ない。

以上のような方策について確認できることは、①実践で利用されている方策は多種多様であるということと、②社会的活動に取り組んでいることを示すために、あらゆる種類の経営的資源がそのために投入されている、ということである<sup>(15)</sup>。

これらは、一つの方策で行われる場合もあるし組み合わせられて行われる場合もある。いずれにせよ、企業市民活動は、その目標、用具と方策との関連性の中でより合目的的な目的－手段関係を考慮しながら実施される。

#### (4) 手段の目標適合性

目標は適切な手段(「方式」; Verfahren あるいは「戦略」; Strategie)を選択し実行することによって達成される。



目 標	企業市民活動の方策						
	寄 付	贈 与	無料サー ビス	協働者職 務免除	個人的従 事	利用許可	財団設立
公共関連的目標							
・会社のイメージ改善	/	○	++	+	○	○	○
・社会的責任の明文化	/	○	++	+	○	++	○
・企業者像の改善	○	+	○	○	++	+	○
人事管理的目標							
・労働動機の促進	/	+	○	++	○	○	○
・協働者団結／経営的 社会化	+	○	○	++	○	+	○
・採用機会の改善	/	+	○	++	○	○	○
顧客／販売関連的目標							
・顧客関連の改善	○	+	+	○	+	+	○
・販売増加／顧客獲得	/	○	++	○	++	++	○
・競争者の制限	/	○	○	○	++	+	○
管理者の自己利益	○	○	○	○	++	○	○
n = 228							©IfM Bonn

+ (++) 方式は比較的多く（特に多く）その時の目標の遂行のために投入される。成果は 5 %（1 %水準）以上で有意である。

- 方式は特定の目標の遂行のために、他の用具より多くもなく少なくもなく投入される（Chi-Quadrat-Tests の成果は有意でない）。

/ Chi-Quadrat-Tests が利用できないので、言明はない。

図3-5：目的－手段関係<sup>(16)</sup>

ここまでは目標とその方策は独立的に考察されたが、目標はそれを効率的に達成する手段（方策）との関連で考察されなければならない。すなわち、戦略的意図を支援方法の実行と関連させて考察することが重要なのである。図3-5は企業市民活動の目標－手段関連の概観を示している。

協働者や管理者といった人間の投入を前提とする手段（方策）は、特定の目標に結びつけられ、意図された外部作用は選ばれた目標集団に合わせたものである。手段の選択とその効果には関連性が存在することが判明した。より詳しく述べると以下の通り。

### ① 公共性関連的目標と手段<sup>(17)</sup>

ここでの目標は、i) イメージの改善、ii) 社会的責任の明文化、iii) 企業者像の改善、である。費用が発生しないサービスは、イメージを改善し、社会的責任を保証し、販売を増大させ、新たな顧客を獲得する、といった目標を持っている。問題は、活動領域の詳しい認識が無いこと、受け入れ側に特殊な要求がある、といった種類の支援である。そこで企業は受容者側に助言をし問題を整理することで、特別な準備と異なる利害と事態との結びつきを示している。企業者像の改善が目標である場合には、しばしば所有者あるいは管理者が個人的に投入される。このような方法で、彼らは市民意識と行動意志を示している。

### ② 人事関連的目標と手段<sup>(18)</sup>

目標は、i) 労働動機の促進、ii) 協働者の団結、iii) 採用機会の改善、である。名誉的活動のために協働者の職務を免除することは人事関連的目標を持つ企業と結びつき、人事管理との結びつきを活発化させる。名誉的活動は、社会的に重要な問題に対する態度を示している。多くの例が示しているのは、管理者が自己の労働力を名誉的活動への従事に向ける場合には、自己の利害が背景の前面に現れるということである。

### ③ 顧客・販売関連的目標と手段<sup>(19)</sup>

目標は、i) 顧客関連の改善、ii) 販売増大、iii) 競争者の制限、である。業務上の利害と個人的な利害とはなかなか分離できないので、管理者の個人的従事は顧客関連的で販売政策的利害も負うことが推測される。人間の投入は企業に対し公共的プロジェクトに対する価値評価を明確化させるから、顧客がこの価値を分割するならば、両者の結合は強化され、完全な信賴的関連の構築をもたらさう。

## (4) 投入手段の効用<sup>(20)</sup>

① 利用許可：企業資産の利用許可は何よりも社会的責任意識の確認に役

立つ。工場などを文化活動に貸すことは住民の入場を保証することで、公共的組織の如く現れる。この公開性は企業と外界との結びつきを意識的に形成するのに役立つ。

- ② 寄付，贈与，財団：これらの手段も多くの目標の手段となりうる。目立った目標－手段関係は生じない。これは財団設立にも当てはまる。これらの手段は，社会問題に対する公開された企業として，公衆にも，顧客にも，従業員にも，同じ可能性を提供する。

これらを総括してマースらは以上の検討を次のように締めくくる。結論として言えるのは，「実践で利用されている用具は多彩である。社会的従事を示すためにあらゆる種類の経営資源と物資が投入されている。これは，物的利用と，協働者から管理者に至るまで，企業に所属する人間の労働給付をも含んでいる。」<sup>(21)</sup>

注)

- (1) 調査結果の具体的内容については，次を参照のこと。

Maaß, *a.a.O.*, S. 21ff.

- (2) Maaß, *a.a.O.*, S. 60.

- (3) Maaß, *a.a.O.*, S. 61.

- (4) 企業市民活動の目標および目標と手段の関連については，次を参照のこと。

Maaß, *a.a.O.*, S. 81ff.

- (5) Vgl., Maaß, *a.a.O.*, S. 82-84.

- (6) Vgl., Maaß, *a.a.O.*, S. 84-85.

- (7) Vgl., Maaß, *a.a.O.*, S. 85-86.

- (8) Vgl., Maaß, *a.a.O.*, S. 87.

- (9) Vgl., Maaß, *a.a.O.*, S. 62-66.

企業市民活動の具体的内容については，次を参照のこと。

Maaß, *a.a.O.*, S. 8ff. u. S. 82-86.

企業市民活動の概念および手段については，次を参照のこと。

Maaß, *a.a.O.*, S. 4-7 u. S. 10ff.

- (10) Maaß, *a.a.O.*, S. 10.

- (11) Vgl., Maaß, *a.a.O.*, S. 11-14.

- (12) Vgl., Maaß, *a.a.O.*, S.10-11.
- (13) Vgl., Maaß, *a.a.O.*, S.8-10 u.S.62-66.
- (14) Maaß, *a.a.O.*, S.62.
- (15) Vgl., Maaß, *a.a.O.*, S.66.
- (16) Maaß, *a.a.O.*, S.88.
- (17) Vgl., Maaß, *a.a.O.*, S.82-84.
- (18) Vgl., Maaß, *a.a.O.*, S.84-85.
- (19) Vgl., Maaß, *a.a.O.*, S.85-86.
- (20) Vgl., Maaß, *a.a.O.*, S.87-90.
- (21) Maaß, *a.a.O.*, S.66.

#### 4. 企業市民活動の目標と戦略

##### (1) 戦略の意味<sup>(1)</sup>

戦略とは、目標達成のために有限の経営資源を最も有効に結合する方式を言う。したがって、戦略的意思決定では「目的－手段」関係の合理性に関する検討が重要になる。企業市民活動においては、戦略的意志を被支援者の選択との関連で考察することが重要である。

ここで問題なのは企業市民活動の方策と目標とが一致するかどうかである。すなわち、前述した目的－手段関連の考察と分析が大事である。人間を投入する方策は特定の目標に結びつけられ、意図された効果と手段選択は関連しているから、利害関係者と意図された外部作用との整合性が検討される。

##### (2) 企業市民活動の戦略的合理性<sup>(2)</sup>

企業が企業市民活動で最終的に獲得しようとする目標集団（利害関係者； stakeholder）を企業はなぜ支持するのか、という関連がマースらの研究の最後の部分である。例えば、中心となるのは顧客と協働者だが、検討によってその背景にある「企業市民活動の戦略的合理性 (strategische Rationarität des Corporate Citizenship)」が明らかになる。ここでは、次のような問題を検討し解決しなければならない。

- ① 業務上のコンフリクトの存在：供給者と顧客，企業管理と協働者は，契約以上の多くの対立的行動期待を持つ。基本的問題は不十分な契約から生まれる。しかし，始めから全てがわかる訳ではない。保証も全ての行動の安全を提供できるわけではない。したがって，パートナーの業務道徳を信用することが大切である。
- ② 情報の非対称性：当事者の得られる情報は非対照的である。当事者は契約によって自分側の情報は得られるが，他の側はそうではない。両者の利害を実現するためには，この情報の非対称性を利用することを禁止しなければならない。しかし，これは契約的方法では確保されない。ここで重要な役割を演じるのは「信頼(Zuversicht)」である。
- ③ 信頼の確保：信頼は統一的業務実践（一緒に仕事をする事）によって生み出され確保される。企業市民活動はこれに貢献できる。企業市民活動以前に，業務パートナー間や経済的協働における人間間に信頼に満ちた雰囲気創造する基本動機がありうる。イメージの育成，協働者の教育と動機付け，顧客との接触の育成，などがそうである。
- ④ 企業市民活動の経済的合理性：これは企業の社会的外界のような領域における道徳的意識を明文化することで成立する。明文化は企業の意思決定に当たって自己利害のみならず他の利害も考慮するという意志を証明するものだからである。信頼に足るためには企業市民活動は規則的に長期的に行われる。このような基本態度を継続的に通報することで，企業との関連を育成する需要者，つまり様々な社会的集団が創造される。
- 「顧客が高い信頼性を持った競争者を選ぶという認識の下で，多くの企業は－例えば市民的従事において－道徳的基本態度を示すことで道徳的行動を明文化することが明らかに有意義であると思われる。」<sup>(3)</sup>
- ⑤ その他の目標集団：企業に生存を依存する関連集団が成立し，そこに「戦略的要求集団」が認識される。それらの要求集団は，例えば，協働者，顧客，供給者，官庁，株主，金融機関，等である。地域住民（外部効果）

は潜在的権力を有する要求集団である。

マースらはこのような検討を行った後に、次のように結論する。すなわち、企業と要求集団の間の関連構造は、不十分な契約と情報の非対称性によって特徴づけられる。そこから協働する当事者の行動に不明確性が生ずる。信頼の基礎となるのが相互的受容であり、それは協働の鍵機能となる。企業市民活動は道徳的行動の意志の明文化である。道徳的行動から生まれる「良き名声(gute Ruf)」は競争要因となる<sup>(4)</sup>、と。

### (3) 企業市民活動と戦略<sup>(5)</sup>

企業は、戦略的構想を基礎に、具体的プロジェクトへの参加を決定するのか、あるいは自発的に行うのかが問われる。例えば、企業市民活動は自発的に行われたり状況関連的にも行われ、他方では決定された管理構想に基づいているという方式が対立する。それらの間には、その他の多数の実践活動がある。調査では、企業目標に適合した管理文化の部分構想を形成する支援哲学がつくられた事例が見られた。戦略的方式を採る企業には、「体系的計画と創造的な自由空間の間の正しいバランス」<sup>(6)</sup>を見つける課題が残っている。戦略に依存する傾向は多く、構想との関連については大企業の方が勝っている。

ここではまだ、目標と実現意思決定の種類の問題が残っている。イメージ育成では戦略的な方式が重要であり、販売政策的目標ではやはり指導構想が重要であり、人事政策的目標と名誉的活動では戦略的構想との関連性は小さい。

マースらはこれらの検討の最後に「社会政策的課題に没頭する企業はこれらを繰り返し長期的に行うという概要(Resümee)が引き出されうる。企業市民活動は多くの企業において自明なものになっている」<sup>(7)</sup>ことを確認する。

以上が、マースとクレメンスによるドイツにおける企業市民活動の実態に関する調査と分析に関する概要である。

注)

- (1) いわゆる「戦略」については様々な概念が用いられているが、本稿における「戦略概念」は、ウルリッヒが展開する企業管理の「目標」「手段」「方式」という段階の「方式」に当たる概念であり、目標達成に投入される最適な「手段」の組み合わせを指すものである。これについては以下の文献を参照されたい。

Ulrich, *a.a.O.*, S.18.

拙著、『企業管理論の構造』, 2頁-3頁, 36頁-37頁。

Maaß, *a.a.O.*, S.52ff.

- (2) Vgl., Maaß, *a.a.O.*, S.104ff.

- (3) Maaß, *a.a.O.*, S.102.

- (4) Vgl., Maaß, *a.a.O.*, S.104.

- (5) Vgl., Maaß, *a.a.O.*, S.104-106.

- (6) M. Bruhn, *Sponsoring. Systematische Planung und integrativer Einsatz*,  
2.Aufl., Frankfurt a.M. 1998, S.64.

Vgl., Maaß, *a.a.O.*, S.105.

- (7) Maaß, *a.a.O.*, S.125.

## 5. 調査結果の検討

マースらは実態調査の結果の分析から幾つかの言明と重要な結果の概要を提示している。しかし、残念なことに彼らの総括は調査から得られた結果を任意に並べただけであって、それらの言明を体系的に検討したものではない。

そこで我々は、本研究にとって重要と思われる観点からこれらの言明を整理し、本論文の目的にそった検討を行うこととする。それは、彼らの分析をもとにドイツにおける企業市民活動を一般的と思われる実態とドイツ的特徴を示す事柄に整理しながら、ドイツにおける企業市民活動に見られる長所と短所とを明確化し、何らかの新たな言明を引き出す知的前進への第一歩を踏み出すことになるであろう<sup>(1)</sup>。

企業市民行動は企業による公共的・福祉的活動であり、それを主導するのは企業の管理活動そのものにほかならない。そこで、我々は彼らが調査結果から得た言明を、管理過程（マネジメント・サイクル）の流れにそって整理

してみることとする。企業市民活動の実行は、他の管理と同じように、「計画」-「遂行」-「統制」(Plan, Do and See it!) というマネジメント・サイクルの中で行われるからである。しかし、この作業は困難である。提示された言明は、必ずしもマネジメント・サイクルに適合するものではなく、広く一般的な言明と思われるものが多数存在するからである。

### (1) 企業市民活動の「計画」的側面

#### ① 企業市民活動の広範な展開

調査結果が示した重要な認識は、企業市民活動はドイツでは広く行き渡った行動である、ということである。調査対象企業の圧倒的な企業数が企業市民活動を実施している。約5分の4の企業が連邦規模で福祉的目的に従事しており、企業規模の増大に伴って「社会的責任」への用意が増加している。大企業でこの活動に取り組まない例はなく、中規模企業では企業市民活動が強力に拡大しているとはいえないとしても、それは企業市民活動の後退を意味するものではない。最小規模の企業でさえ4分の3以上の企業が何らかの活動に従事しているからである<sup>(2)</sup>。

この調査成果は、企業市民的活動はもはや特殊な企業による特殊な活動ではなく、多くの企業によって取り組まれている一般的な企業活動と判断することを許すものであると言えるだろう。したがって、これは企業活動に体系的に既に組み込まれた一つの管理体系の存在を暗示するものであり、企業市民活動の出発点すなわち計画の基礎を堅固なものにするであろう。

#### ② 企業市民活動の長期性

企業市民活動は広く短期的な成果計算に関係なく行われている。多くの企業は継続的・持続的支援活動に努めているから、企業はこの目標においても中長期的なイメージの育成に関心を持つのは明らかである<sup>(3)</sup>。

この調査成果は我々にとって極めて重要な言明である。市民化管理の成立は企業の長期的な維持・発展の観点に強く関連するからである。実践的には



無限持続的存在として認識される現代企業は、絶えず長期的な観点の下でその意思決定を行わなければならない。企業市民活動の計画に当たって、この言明は計画に関する意思決定の基礎を形成するであろう。

### ③ 企業市民活動の従事者

企業市民活動には従業員はもちろんのこと、管理者や所有経営者も参加している。その参加は個人的な無償の奉仕、公的な立場からの社会問題への取り組み、さらに政治的な助言活動にまで及んでいる。それらは個人的活動でもありうるし、何らかの資格をもった人々による集団的活動でもありうる<sup>(4)</sup>。

公共福祉的活動は、その分野における何らかの資格を持った協働者によってなされる方が効果的であろう。また、管理者や経営者によって行われるならば、その経歴と経験が有効に利用されうるであろう。このような活動が個人的動機から出発しあくまでも個人的活動と解されるのは別として、それが企業の名の下に行われるものについては、その実行は企業自体による公式的なものになるのは自明であろう。そうであるならば、他の企業活動と同様にそれは企業管理の対象として合理的に実行されなければならない。合理的企業活動の出発点は、企業活動の合理的「計画」の形成である。

### ④ 企業市民活動の非公式的基礎

企業市民活動はその多くが契約に拠らない非公式的基礎の上で行われる。契約に基づく活動はスポンサー制度という形態である。スポンサー制度はコミュニケーション政策と同じ手段である。非公式的行為は決して非システムの行動ではなく、多くの企業では戦略的あるいは政策的な範囲構想が作られるが、企業市民活動はそれとは異なる基礎に基づき計画され、追加的に、自発的に、状況関連的に行われる<sup>(5)</sup>。

生産活動や労務活動がそれぞれ固有の異なった原理に基づいて実施されるように、これら二つの企業活動から区別される企業市民活動もまた異なった原理によることはこれまでの検討によって推測できるのである。企業市民活動の計画に当たって、非経済的な公共福祉的活動は、それが目指す企業目標

を効果的に達成しうる思考と原理を明確に把握しておかなければならない。すなわち、この計画は「企業市民化の原理(das Prinzip der Corporate Citizenierung)」に基づいて作成されなければならない。

#### ⑤ 企業市民活動の多面的領域

企業市民的活動が最も多く行われる分野は「社会」である。それ以上に、文化・教育、スポーツへの支援も拡大している。しかし、科学と環境という領域では極めて少ない<sup>(6)</sup>。

「社会」という分野(der Bereich „Soziales“)は、その他の領域での支援活動が具体的で明確であるのに対して、概念的にかなりあいまいなので、この分野が多数を占めていると推測できる。企業市民企業活動はまさに社会に対する公共的・福祉的活動と解されるからである。

それに対して、科学と環境における支援活動がほとんど行われないうという結果は意外である。これらの分野は企業レベルの問題ではなく、国家あるいは国際的な政策的レベルの問題であること、あるいは支援の対象というより企業の生産過程における企業本来の活動領域であり、ドイツに限らず既に企業の当然の課題として実施されているので、支援の対象とはなりにくい、といった理由が考えられるであろう。

## (2) 企業市民活動の「遂行」的側面

### ① 社会的投資と経済的動機

この研究によって、企業市民活動は社会政策的次元を持った経済的動機に基づく活動であることが示された。マースらの関心の一つは、商人的計算を行う企業がなぜ社会問題の解決に没頭する用意があるのか、であった。実践的成果が明白に示したのは、企業は経済的理性に反してまで市民活動に従事する、という理解は不適切であるということである。調査された企業の多くは、福祉的活動を社会における投資と見ていたのである。企業は企業存続の機能的基礎の確保を求めており、社会的問題の解決と社会の発展は企業の生

得的利害なのである。同時に、企業市民活動は公衆に認識され共同社会の要請に関心ある組織と見られる可能性があるから、社会的効用をもたらすだけでなく、企業政策的目標の実施にも貢献する。したがって、企業市民活動は純粋な経済活動としても理解できるのである<sup>(7)</sup>。

企業市民活動は、企業の長期的維持・発展のために必要な経済的動機を伴う社会的活動であると理解される。極端に言えば、企業市民活動は非経済的な社会的効用を実現することによって、企業の維持・発展に貢献する企業政策的目標から導かれる、まさに「社会に対する投資」と解釈できるであろう。したがって、企業市民活動計画の遂行は企業の維持・存続にとって必要な、長期的な非経済的分野に対する投資という経済的活動とも理解されるのである。したがって、この遂行に当たっては、純粋な経済的活動として理解されることも必要なのである。

## ② 外部関連の育成

企業にとって重要な要求集団は多数存在するが、企業市民活動はこれらの要求集団との友好的関連の獲得を目指すコミュニケーション政策的目標からも行われる。企業市民活動の効用は、これらの重要な要求集団にとってプラスであり、これらの集団と交流する領域で活動することによって得られる。したがって、企業市民活動の本質的な要素は、これら多くの要求集団に対する社会的従事を意識的に目指すコミュニケーションである。そうでない場合はこれは「公衆関係 (Public Relations)」の手段となる。その目指すところは、企業イメージを転換することによって彼らから改善された「好意 (good will)」を得ることである<sup>(8)</sup>。

企業のいわゆる「利害関係者」は数多く存在し、企業市民活動の遂行に当たってはこれら利害者集団に対して積極的に働きかけ、彼らから企業に対する「好意」を得ることによって、企業との環境関連を改善し企業の長期的な維持と存続を確保しなければならない。これはまさに、「企業市民化管理」の課題を形成するものであり、したがって企業市民構想は「市民化管理」の

本質的要素であると言えるであろう。企業市民化管理とは非経済的側面を持つ企業と環境との関連を改善することにはかならないからである。

ところで、我々の言う「環境管理」の課題は、企業の環境関連の改善を目指すことにかならないのであるが、企業市民活動の遂行はまさに利害関係者との関連の改善を目指すのであり、その多くは環境管理と強い繋がりをもつのであるから、その遂行に当たっては「環境管理」との協力関係に特に注意しなければならないであろう。

### ③ 内部関連の育成

企業市民構想は、外部とのコミュニケーション関連の育成と並んで、企業内部の要求集団すなわち「協働者」との関連の改善にも向けられる。企業管理の課題の一つは、できるだけプラスの経営風土を作り出しそれを維持することにもあるから、企業市民活動の遂行に当たっても協働者の同意用意と協力意欲が必要である。コミュニケーションが圧倒的に非公式的通知によろうとも、このコミュニケーション形態を利用して、彼らの一部を意思決定に参加させ、個人的な支援活動に取り入れることができる<sup>(9)</sup>。

企業市民活動は、その遂行にあたって特に協働者の協力が必要な支援活動であることは言うまでもないことであるから、その効果的な遂行のためには協働者の同意用意の形成は決定的に重要である。この種の支援については、地域社会などでのボランティア活動を支援する「労務管理」における環境管理とも関連するが、どちらの領域に属する活動であるのかは、結局それを実施する本質的動機によって判断されるであろう。

### ④ 経営資源の全面的利用

企業市民活動を実施するためには、企業は全ての経営資源を利用する。次のような伝統的企業市民活動形態は、最高の公共性を示すものである。最も多いのは金銭と物的資源の利用であるが、従業員や企業者による個人的な参加や無償のサービスも行われる。財団の創設の取り組みは少数であることが示されている<sup>(10)</sup>。

企業市民活動は直接的な成果が得られない非経済的活動であるが、それが企業の維持・存続のために必要不可欠な社会投資として理解されているとすれば、あらゆる機会とあらゆる手段を積極的に利用し実行することは、その必然的結果として理解されるであろう。企業市民活動を遂行する場合、その実施への積極的意志はあらゆる経営資源の利用方法の発見を導くであろう。

#### ⑤ 人的資源の投入と人事政策の不一致

名誉的課題のために協働者の職務免除（die Mitarbeiterfreistellung）は半数以上の企業で実践されているし、経営風土の利用も行われているが、人事政策的用具としては減多に投入されていない。自由空間の保証はもはや当然であり、そのように協働者が感じるとしたならば、信頼形成方策として評価される。しかし、協働者の学習や資格獲得のプログラム形成はほとんど行われていない。専門労働者が不足している企業では、協働者の職務免除を戦略的手段として強く利用している。外部の魅力的被用者を迎えることは採用機会を高める。このアプローチは満足的なものであり、その戦略的価値は低く評価されてはならない<sup>(11)</sup>。

確かに、企業市民活動と人事政策的目標は外面的には調和するように見えるが、本質は全く異なることに注意すべきである。一方は社会福祉的貢献であり、他方は人的資源の確保である。したがって、もし企業市民活動にもかかわらずその目標より人事政策的目標が重視されるならば、それは企業市民活動の本質をわきまえない狡猾的方法と言っても良いであろう。マースらはこのようなアプローチを評価するが、結果として優秀な人材が確保されたとしても、それは企業市民活動の直接的成果と評価されてはならない。企業市民活動の実施目的はあくまでも公共的利益に貢献することにある。企業市民活動の遂行に当たってはこの本質的相違を決して見失ってはならない。

### (3) 企業市民活動の「評価（統制）」的側面

#### ① 公共関連的目標の優先性

企業市民活動は経済的動機を伴うとしても、それは経済的動機が優先され

ということではない。マースらによれば、企業市民活動は人事政策や顧客関連的目標より優先されている。最も頻繁に挙げられる目標は企業イメージの育成である。次に掲げられるのは社会的責任の明文化である。これら二つの目標は大企業を筆頭に多くの企業で決定的な役割を演じている。企業者像の改善も重要な関心事である。人事政策的、顧客関連的そして管理者の個人的目標も同等の重要性を示している<sup>(12)</sup>。

企業市民活動の第一の目標は公共的な非経済的活動に従事することによって、企業イメージを向上させることにある。したがって、たとえ経済的目標が関連するとしてもそれらは副次的な目標として位置づけられなければならない。非経済的側面を含む企業の全体的イメージの向上こそが企業市民活動の中心目標であるからである。

## ② 同意用意の前提

企業市民活動を実践する企業にとって特徴的なのは、第三者の関心と要請を議論する能力と用意である。同意用意は、企業が彼らの行動期待を知っており、その意思決定に関係することで明らかになる。その同意によって「良き市民」としての企業概念が正当化されるのである<sup>(13)</sup>。

企業市民活動は結果として市民社会における「良き企業市民」としての立場を確保することであるから、企業活動に関連する第三者すなわち利害関係者について事前の同意用意を確保することが前提となる。企業市民活動を実践する場合、企業を含めてその関連者がその活動を知っており、かつ当該者が同意しなければその効果は少ないし、実践する意義も少ないであろう。その結果、「良き企業市民」という最終的な狙いの達成も困難になるに違いない。この言明は企業市民活動が企業のみならず社会全体においても、企業が行うべき活動であると理解しかつ期待していることを推測させる。企業市民活動の計画と実際との差異はこの同意用意にかかっていると言ってもよいであろう。

## ③ 関連管理の手段としての企業市民活動

企業が関係する社会集団は企業が行う行動に対する期待によって特徴づけ

られるが、そこには不確実性が存在する。不確実性が排除されなければ企業は別の良き業務を信用しなければならない。「信用 (Vertrauen)」では「評判 (Reputation)」が決定的役割を演じるのであるが、資本と言っても良いこの評判を構築する重要な方法が企業市民活動である。企業にとって重要なのは、あらゆる集団との協力用意を示す一種の使節 (Botschaft) である。企業市民活動は使節として関連構造の確立と深化の用具となる<sup>(14)</sup>。

企業の第三者との関連を促進する信用と評判は企業市民活動を実施している企業のバックボーンを形成する。企業市民活動の背後には企業意志としての自己の行動に関する道徳的・倫理的尺度が存在するからである。企業市民活動の成果はこれらの尺度によって評価される。このような観点から、企業市民活動は企業の利害関係者管理の手段と位置づけられ、評価されると解されるのである。この管理形態を我々は、広義の「環境管理」と言う。

#### ④ 目標集団の関心の拡大

顧客が最終消費者である企業は生産財供給企業よりも圧倒的にスポンサー制度という支援形態を採用する傾向がある。後者の顧客数は少ないので潜在的顧客への接近は容易だが、前者にあっては潜在的顧客の領域が広いので、しばしばこのような宣伝政策的戦略を採ることが多い。企業市民活動は広い公共性を持つので、目標集団との利害が一致すれば宣伝作用を持つ<sup>(15)</sup>。

公共性が高い企業市民活動は多くの利害関係者の関心を引き、また潜在的関係者を顕在化させ、その関心を拡大させるであろう。その拡大する関心は大きな宣伝的效果を生み出すことが考えられる。しかし、何回も繰り返して述べているように、企業市民活動が宣伝効果を高めたとしても、それは企業市民活動の付随的結果であり、実際値の統制活動に当たっては、その結果を企業市民活動よりも強調し評価してはならない。

#### ⑤ 中小企業の戦略と企業市民活動

中小企業は大企業と違った立場を持っている。例えば、中小企業は企業市民活動をコミュニケーション政策や人事政策的手段を補完するものとして利

用している。中小企業は自由時間に目標集団と語り合う可能性を持ち、注意を引き出すことができる。小企業の展望は狭く、メディアを利用する説明は費用をもたらすから、予算がなかなか取れない。そこで少ない費用で効果がある企業市民活動がその機会を提供しうるのである<sup>(16)</sup>。

確かに、大企業と中小企業における企業市民活動の評価づけは異なることが認められよう。興味あるのは、中小企業においても企業市民活動が数多く実施されていることである。これは、ドイツにおける伝統や価値意識にも大きく関連すると思われるが、我々はそこに「市民化管理」の成立要因の一つを見いだすことができるであろう。

注)

- (1) 以下の論述は、まずマースらの言明を三項目別に提示し、次にこれらの言明に対する我々の意見を述べるという形式で展開される。なお、マースらの結論的言明については以下を参照されたい。

Maaß, *a.a.O.*, 6. Zusammenfassung und wirtschaftspolitischer Ausblick,  
S.126-135.

- (2) Vgl., Maaß, *a.a.O.*, S.126.  
 (3) Vgl., Maaß, *a.a.O.*, S.131.  
 (4) Vgl., Maaß, *a.a.O.*, S.129.  
 (5) Vgl., Maaß, *a.a.O.*, S.131.  
 (6) Vgl., Maaß, *a.a.O.*, S.131.  
 (7) Vgl., Maaß, *a.a.O.*, S.126-127.  
 (8) Vgl., Maaß, *a.a.O.*, S.128-129.  
 (9) Vgl., Maaß, *a.a.O.*, S.129.  
 (10) Vgl., Maaß, *a.a.O.*, S.129.  
 (11) Vgl., Maaß, *a.a.O.*, S.130.  
 (12) Vgl., Maaß, *a.a.O.*, S.127.  
 (13) Vgl., Maaß, *a.a.O.*, S.127.  
 (14) Vgl., Maaß, *a.a.O.*, S.128.  
 (15) Vgl., Maaß, *a.a.O.*, S.131.  
 (16) Vgl., Maaß, *a.a.O.*, S.132.



## 6. マースらの研究に対する評価と問題点<sup>(1)</sup>

### (1) 企業市民活動研究の位置づけ

マースとクレメンスは、ドイツにおいてはほとんど行われなかった企業市民活動の実践調査を実施し、そこからドイツにおける企業市民活動の実態を明らかにし、それらを整理・分析した。したがって、彼らの研究はこの分野における嚆矢として高く評価されなければならないであろう。

この研究によって、今まで広く事実として確認されなかった多くの企業市民活動の実態が明らかにされ、そのドイツ的特質と企業市民活動一般の状況が提示されることによって、今後の企業市民研究の足がかりが作られたのである。

### (2) 企業管理全体との関わり

さらに、この調査研究の特質として挙げられるのは、企業市民活動の企業管理全体の関わりを明らかにしたことである。企業市民活動は決して企業者や管理者あるいは従業員の個人的な興味や社会活動として理解されてはならない。もちろん、そのような活動を我々は否定するものではないが、ここで注意されなければならないことは企業管理との関連であって、企業管理研究の対象となりうるのは、個々人の主観的利害ではなく企業の客観的利害に基づく企業の合理化活動であるからである。

個人的に行われる慈善活動や福祉的活動は個人の主観的な価値に基づくボランティア活動であり、それらに関連する科学では直接的な研究対象となり得るであろうが、企業管理論という企業の客観的・合理的な管理活動を研究対象にする科学では、それらは直接的な研究対象とはなり得ないのである。マースらが行った調査とその検討成果は、企業管理研究の新たな知見として今までに蓄積された知見に加えられ、その蓄積の中からさらに新しい知見がもたらされるであろう、重要な成果であると評価しうるのである。

### (3) 新たな企業管理研究への貢献

前述したことはまさにこの研究に生かされている。私的なことではあるが、著者はかねてから「企業の社会的責任」や「環境管理」の研究に興味を持ち、これらの研究をさらに深く追求しようと努力してきたが、必ずしも説得力ある成果が得られたと評価しているものではない。これに対し、彼らの研究は著者に新たな知見と発想を与え、これまでの研究の妥当性と有用性についてその裏付けを与えてくれたのである。もちろん、彼らの研究成果はこの分野に興味を持つ多数の研究者を勇気づけ、新しい知見をもたらす出発点を提供するものとして評価できるであろう。

### (4) 類似の概念との不明確性

しかし、完全無欠の人間が存在しないように完璧な研究も存在し得ないし、それを求めることも困難であろう。彼らの研究はこの分野における新たな出発点を与えたと言うことでは高く評価できるのであるが、同時に幾つかの欠陥も紛れ込んでいると判断せざるを得ない。それらの中で最も重要と思われるのは研究の出発概念の不明確性である。彼らは、企業市民活動を「企業フィランソロピー」と同一概念として両者を同一視しているが、それは論理的に正しい理解なのであろうか。

確かに、「企業の実践において社会貢献活動を行うこと」、という意味では両者は同一であるが、「企業フィランソロピー」はまさに企業の社会的貢献活動そのもと理解されるときでも、企業市民構想は企業が擬似的市民として社会的生活を営む手段を意味することであって、そこには企業の社会的貢献活動との間接的な関連性は存在しても、直接的な関連性を読み取ることは論理的に不可能なのである。

すなわち、自然人としてのすべての市民が社会貢献活動を行わなければならないという規範が存在しないと同じように、企業の全てが擬似的市民として社会貢献活動を強制されるわけではない。企業は社会における一市民とし

て、その長期的・無限持続的存在と発展という必要性に基づき、自己の利害の観点から企業市民活動を行うのである。

しかし、概念の論理的根拠が不明確としてもその実践的内容に関して両者には問題となる相違はないと考えられる。両者は共に「企業の社会的貢献」をその内容とするものであって、そこには何の相違もない。問題は企業の状況が変化した時である。その活動の根拠にかかわる問題が表面化し、例えば企業の社会貢献活動が好況時におけるブーム的活動なのか企業経営に必要な活動なのかが試されるであろう。我々にとって重要なのは内容を支える基本的思考あるいは原理なのである。

#### (5) 総括の不十分な体系性

マースらは研究の最終章において調査研究の結果を総括的に述べており、我々にとって極めて示唆に富んだ知見を提供している。問題は、本論文の当該箇所ですでに指摘しているが、残念ながら体系的な総括としては評価できないということである。確かにこの調査研究によって、企業の社会貢献的の実態とその必要性が示され、新たな企業管理の成立の必然性が示唆されているが、それらはこの研究成果が企業活動全体と体系的に関連付けられることによってさらに強まるであろう。また、この分野における一般的な言明とドイツ的な特殊言明とをより明確に指摘するならば、この研究の国際的な評価と研究の進展もより促進されるに違いないと思われる。

#### (6) 環境管理との関連の不明確性

最後に指摘しなければならないことは、「環境問題」と企業市民活動との関連性が十分には示されていないことである。いまさら言うまでもなく環境問題は企業や市民にとって極めて重要な問題であるので、企業の社会的貢献活動も「環境保護」や環境に関連する「科学」に重点が置かれるに違いないという推測は見事に裏切られてしまった。また、この問題に関して、マース

らはほとんど触れていない。

環境王国と言われるドイツにおいて、環境改善策の実施やその研究を支援することは極めて重大な企業市民問題と思われるのであるが、調査結果は全く予想に反するものであった。あまりにも当然なことは当事者にとっては興味が無く、しかも環境問題への取り組みは至極当たり前の問題であるというのがドイツ的な特色であり、それらへの取り組みは企業自身の問題であり、かつその支援は企業ではなく政府に不可欠な政策である、という推論も成り立つであろう。これについては、今後の検討課題として置きたい。

注)

- (1) 本章および前章においてマースらの言明を検討するにあたっては、以下の文献を参照した。

長坂寿久（著），『企業フィランソロピーの時代』，日本貿易振興会，平成3年。

田淵節也（著），『コーポレート・シチズンシップ』，講談社，1990年。

宮本惇夫（著），『企業市民』，日本能率協会，1991年。

電通総研（編），『企業の社会貢献』，日本経済新聞社，1991年。

島田晴雄（編著），『開花するフィランソロピー』，TBSプラタニカ，1993年。

本間正明（編著），『フィランソロピーの社会経済学』，東洋経済新報社，1993年。

三浦典子（著），『企業の社会貢献とコミュニティ』，ミネルヴァ書房，2004年。

（社）企業メセナ協議会（編），『メセナ白書』1991年～2000年，ダイヤモンド社。

同，『なぜ、企業はメセナをするのか？』，（社）企業メセナ協議会，2000年。

同，『メセナマネジメント』，ダイヤモンド社，2003年。

## 7. 市民化管理と企業管理<sup>(1)</sup>

### (1) 企業活動と市民社会

#### ① 市民社会の一員としての企業

既に述べているように、経営学の課題を、企業を単なる「経済的存在 (wirtschaftliche Existenz)」として把握しその活動を分析し、何らかの実践的言明を提示することのみに求めることはもはや不十分である。企業はその

発展とともに強大な「経済的権力(wirtschaftliche Macht)」を所有すると同時に、それを基礎に様々な「非経済的権力(überwirtschaftliche Macht)」を企業に生み出し、その非経済的影響領域を広く市民社会に拡大しているからである。

このような企業現象は企業を経済社会における「経済的存在」のみならず「非経済的権力」をも持った「全体的存在 (eine Existenz als Ganzes)」として、すなわち非経済的領域をも含んだ全体的市民社会における「全体的企業 (eine Unternehmung als Ganzes)」として把握せざるを得ない。換言すれば、企業は「市民社会」における経済的存在のみならず、「企業市民」として、非経済的側面をも持った法人市民として「生活する存在」として理解することを我々に要請するのである。

## ② 市民社会における生活体としての企業

市民社会で生活を営む企業の活動は、市民社会におけるその「生活能力 (Lebensfähigkeit)」を維持・拡大する活動であると解される。企業活動の合理化をその課題とする企業管理の本質は、企業の「生活能力」そのものを維持・拡大する活動であると理解することが出来る。

換言すれば、企業管理とは、市民社会における経済的および非経済的要因からなる企業の「生活能力」を維持・拡大し、自然環境と市民社会という企業環境の中で、その持続的発展を目指す合理化活動すなわち「環境適応能力 (Umweltanpassungsfähigkeit)」の維持・拡大活動なのである。

## (2) 市民化管理の成立<sup>(2)</sup>

### ① 企業の「生活能力」

さて、市民社会における企業の「生活能力」は企業の「社会的存在構造」の内に把握される。換言すれば、企業の「生活能力」は経済的存在構造と非経済的存在構造とが一体となった、市民社会における企業市民としての全体的な「生活構造」の内に見いだされるのである。社会的存在構造とは市民社

会の中で企業がどのような枠組みの中で生活を営んでいるかという企業の基本的な存在の在り様であり、我々はそれを企業の「市民社会的生活構造」と呼ぶことができるであろう。

## ②「生活境遇」と「生活態様」

企業の「社会的存在構造」、すなわち「市民社会的生活構造」は「生活境遇」と「生活態様」からなる。「生活境遇」は企業の対外的・対社会的生活構造であり企業の環境適応に関して形成される構造であり、それに対して「生活態様」は企業の対内的生活構造である。

「生活境遇」の変化は「生活態様」の変化をもたらすが、それに対応した「生活能力」の改善すなわち「市民社会的生活構造」の改善は自律的には「生活態様」の改善（合理化）による「生活境遇」の改善（合理化）活動を通してのみ可能であり、「生活態様」の合理化を直接的課題とするのが「企業管理」にはかならない。

「生活態様」は、i) 商品生産機能的な「経営技術的構造」と、この構造を媒介として生まれた、ii) 商品生産非機能的な「経営社会的構造」、そして、iii) 商品生産という企業の経済的職能から派生した非経済機能的な「経営市民的構造」、という三重の構造を成していると解される。

## ③「企業市民」と「市民化管理」

今や、現代の企業管理は、経営技術的構造の合理化を課題とする「生産管理」、経営社会的構造の合理化を課題とする「労務管理」、そして、新たに分化した「経営市民的構造」の合理化を課題とする「市民化管理」、さらに、これらを横断する「環境管理」と三つの管理を統合することを課題とする「総合管理」という三重構造をなしていると解される。

企業の「生活態様」は経済的構造と非経済的構造とに大別できる。経済的構造は企業の商品生産目的から導かれる構造である。企業の非経済的構造は商品生産という経済的活動から派生した経営構造である。市民化管理は企業の非経済的な側面から生まれる各種の問題を解決し、その非経済的生活能力を維持・拡大するところにその具体的内容を見いだすことが出来る。

### (3) 市民化管理の内容

#### ① 市民化管理と価値判断

市民化管理は、企業市民と位置づけられる現代企業の非経済的側面に求められる社会的役割の合理的遂行に関わる企業管理と理解される。企業に求められる社会的・非経済的要請はマースらの調査で明らかにされたように多種多様であり、それらに対する企業の対応も個別特殊的となる。しかし、ここで我々が再確認しておかなければならないことは、あらゆる社会的要請に応えるのが市民化管理の目的ではないということである。

すなわち、i) 市民化管理はあくまでも企業の維持・存続という長期的観点からその具体的活動の意思決定を行うのであり、ii) その意思決定は異なる価値を有する多種多様な社会的要求に対して一種の価値判断を行うことに他ならず、したがって、iii) 企業がその価値判断を正当化するためには、判断の基礎となる企業哲学、企業倫理あるいは企業文化が市民社会にとって受容されうるものでなければならない、ということである。

#### ② 市民化管理の手段

市民化管理の具体的内容は、上述した理由から個々の企業によって異なるであろう。しかし、ある程度の分類と特色を整理することは可能である。各企業はみずから追求すべき価値に照らしその最大の効果が得られる手段を選択し、合理的達成に努めようとする。それらの内容を表す用語として、「企業の社会的責任 (corporate social responsibility)」、「企業フィランソロピー (corporate philanthropy)」あるいは「企業メセナ (corporate mécénat)」といった表現がしばしば使用されるが、その定義や内容は必ずしも明らかであるとは言えない。

それを承知であえて述べるとすれば、i) 「企業の社会的責任」という用語は最も不明確な概念で、企業の経済的活動領域も含んだ、明らかに市民として当然の責任と思われる内容を含むことが多く、経営者の責任逃れの隠れ蓑として利用される危険性がある。ii) 「企業フィランソロピー」について

は、マースらも本研究の鍵概念として使用しているように、明確さや厳密性は社会的責任の概念より大きいと思われる。iii)「企業メセナ」は最も明瞭な概念であり、したがって、私見によれば市民化管理の内容と手段として最も中心的なものであると解せられる。これら三者の概念と相互関連は次のような図で示すことができるであろう。

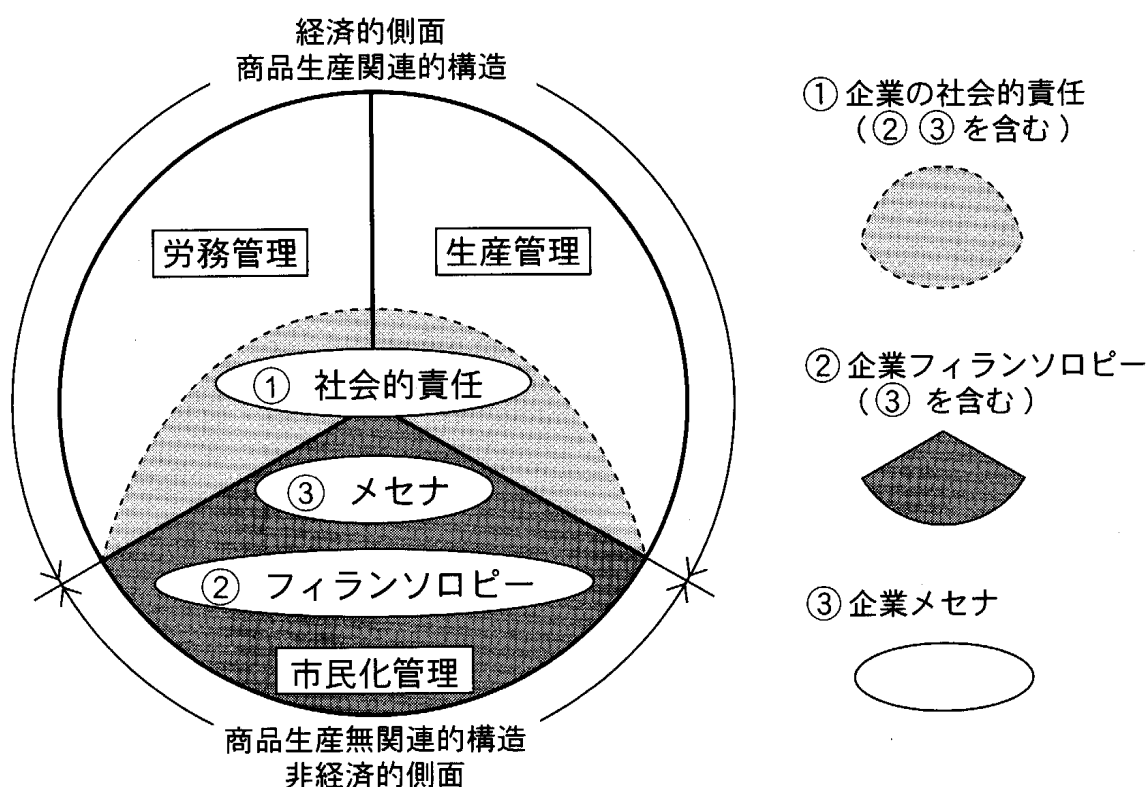


図7-1：企業の社会的責任、企業フィランソロピーおよび企業メセナの関連

### ③「市民化管理」と「環境管理」

「市民化管理」は経営市民的構造を合理化し、「生産管理」と「労務管理」と協働し、企業の持つ経済的側面と並んで非経済的側面を合理化し、両者の統一体としての企業の市民化を促進する企業管理である。より具体的に表現すれば、企業の非経済的な側面に関わる様々な利害関係者との関連を改善し、彼らから企業に対する「好意 (good will)」を確保し、企業との長期的・安定的関連を得ようとする活動である。この活動はまさに「環境管理 (広義)」の基本思考そのものだと言える。したがって、市民化管理は環境管理の非経



済的な側面の中心的部分を同時に含むものである。

しかし、「環境保護」、「環境保全」あるいは「環境に優しい」といった環境管理の思考は、「生産管理」にも「労務管理」においても貫徹している環境関連改善の思考であり、したがって、環境管理は完結的な一つの管理体系を成すものではない<sup>(3)</sup>。また、市民化管理は企業の非経済的側面に注目する企業管理の一部であるから、それを社会的に広く理解されている生産管理と結びついた名称である「環境管理」と呼ぶことには問題があると思われる。したがって、我々はむしろ市民化を志向するこの企業管理形態を直接的に「市民化管理」と呼ぶのである。その原理は既に指摘したように「市民化の原理」にはかならない。

#### (4) 市民化管理の限界と展望

##### ① 経営資源上の限界

述べてきたように、市民化管理は企業の非経済的な側面より生ずる問題に対応する企業の市民活動である。あらゆる人間活動には限界が伴うように、市民化管理にも限界がある。その第一に考えられるのは投入される経営資源上の限界である。いかに優れた社会活動であっても物的・非物的経営資源は無限ではない。さらに、結果として現れる成果との関連も考慮されなければならない。未来への投資はその長期性に比例して成果の現実化を遅らせると同時に、短期的にはマイナスの効果を示すことが多いであろう。ここに、投資と成果の時間的不一致というジレンマがある。しかし、企業の長期的発展のための投資が短期的に見れば企業の存続を危うくする、というジレンマは絶対的に回避されなければならない。

##### ② 価値的・倫理的限界<sup>(4)</sup>

企業の政策的意思決定の基礎には、企業の存立を支える土台とも言うべき企業哲学、企業倫理あるいは企業文化が存在する。企業市民的意思決定も生産的意思決定や労務的意思決定と同様に、企業政策的意思決定として企業の

最高管理意思決定から出発し、企業管理組織を通して順次遂行されていく。

企業政策的意思決定は企業の本源的な意思決定であるがゆえに、企業の価値あるいは倫理や文化と密接に関連する。これらとコンフリクトが生ずる意思決定を行うことは極めて困難であろうし、また、企業の価値は要求集団の価値と対立して何らかの社会的対立が発生する可能性が少なからず存在する。企業市民的意思決定は特定の利害関係者としての市民層と対立し、何らかの反作用を生み出すリスクを想定し、その対応策を準備しておかなければならないであろう。

### ③ 企業目標上の限界

企業市民的意思決定は企業の内面的要請による意思決定である。それは、何らかの社会的要請が存在する場合に、企業の長期的維持・発展にとって必要である限りにおいてのみ行われるものなのである。あらゆる社会的・外在的社会的要請が企業の長期的維持・発展という内面的要請に適合するとは限らないであろう。また、利害関係者の間にはその利害の対立関係から調和的關係に至るまで、多様な関連が存在する。企業の最高管理者の課題は、企業政策的意思決定をあくまでも企業の長期的発展の立場から行うことであって、利害関係者にへつらうことでは決してない。これらのコンフリクトを解決する新しい「営利原則 (Erwerbsprinzip)」を解明することがまさに経営者の最も重要な役割であり、そこに企業の本質的「革新 (innovation)」<sup>(5)</sup>を見いだすことができる。

そのような意思決定は確かに困難ではあるが、そこに最高管理者としての、あるいは経営者としての最大の役割があることを決して忘れてはならない<sup>(6)</sup>。企業の将来を無視ないし軽視し、現在の個人的利益のみを重視するいわゆる「利己的経営者」の存在は、社会的存在としての企業にとってはもちろんのこと、市民社会にとっても決して許されることではないのである<sup>(7)</sup>。

注)

(1) 本節における論述は、藻利重隆教授の経営管理と経営構造に関する見解を基礎に展

開したものである。この問題に関する藻利教授の詳しい見解については、次の文献を参照されたい。

藻利重隆（著），『経営学の基礎「新訂版」』，森山書店，1973年。

同，『経営管理総論（第二新訂版）』，千倉書房，昭和40年。

同，『労務管理の経営学（第二増補版）』，千倉書房，昭和51年。

(2) 以下の問題については、次の文献を参照されたい。

藻利重隆（稿），「企業と環境」，『国民経済雑誌』，第142巻第2号，昭和55年，8頁以下。

拙稿，「『環境管理』としての『企業管理』」，『経営と経済』，第4巻第3号，長崎大学経済学会，2004年，211頁以下。

F. v. Gottl-Ottlilienfeld, *Wirtschaft und Wissenschaft*, 2.bd., Jena 1931, 745ff.

吉田和夫（著），『ゴットル，生活としての経済』，同文館，平成16年。

(3) このような環境管理の基本思考について，シュテーターガーはこれを環境管理の「横断職分(Querschnittaufgabe)」と称し，環境管理に特徴的な管理哲学と位置づけている。

この問題に関しては、次の文献を参照されたい。

Steger, *a.a.O.*, S.287.

(4) この問題に関しては、次の文献を参照されたい。

Ulrich, *a.a.O.*, S.145.

拙著，『企業政策論の展開』，123頁。

同，『企業管理論の構造』，33頁。

(5) バーナードによれば，経営者の役割は「管理すること」ではなく「その維持に貢献すること」である。

Cf., C.I.Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press 1938, p.216(山本・田杉・飯野訳，『新訳 経営者の役割』，ダイヤモンド社，昭和43年，226頁 参照)。

(6) 経営者の革新職能に関しては，藻利重隆（著），『現代企業と経営者』，第6・7章を参照されたい。また，「革新」については，野中郁次郎・勝見明（共著），『イノベーションの本質』，日経BP社，2004年，を参照されたい。

(7) 「利己的経営者」については，藻利重隆（著），『現代の企業と経営者』，第五章 経営者の社会的責任とその企業の責任および自己責任，153頁以下，を参照されたい。

## 8. 結

企業管理は企業の長期的発展を目指す合理化活動である。企業の合理化活動は企業管理自体の発展を促進し、我々はそこに、「生産管理」、「労務管理」、「市民化管理」とそれらを横断する「環境管理」、そしてそれらの管理の統合を目指す「総合管理」という企業管理の体系を確認することができる。また、社会と企業の発展はさらに新たな企業管理の成立を促進することであろう。

企業の発展は社会の発展をもたらし、それが新しい企業管理の成立を促進すると共に経営学の新たな研究領域を拓ける。経営学の発展にいくらかの貢献をしようとする我々の微力な努力が、人間社会とそれを構成する人々に対してより豊かな生活をもたらすことに結びつくならば、経営学の一学徒としてこれ以上の喜びはないであろう<sup>(1)</sup>。

注)

(1) 本論文の課題は、ドイツにおける中小企業の企業市民活動の実態調査を基に企業市民としての企業の市民活動を検討したマースらの見解を介して、「生産管理」と「労務管理」から区別されうる、企業の「市民化管理」について考察することであった。特に我々の関心は、現代企業を代表する大規模化した企業における企業管理の三重構造化を論証することであった。このような問題意識からすれば、マースらの研究成果の検討は我々の問題意識との整合性に欠けると思われるであろう。しかし、そのような批判は以下の理由により当てはまらないと判断出来よう。

- ①ドイツにおける企業市民活動は全ての大企業が実施していること。
- ②中小企業の特徴を示すためには大企業との比較が不可欠であるので、大企業にも同一の調査が行われていること。
- ③その調査結果によれば、中小企業よりも大企業の方が市民活動を活発に行っていることを示していること。
- ④調査結果によれば、ドイツの企業行動の伝統は大企業にもあてはまると推測されうること。
- ⑤大企業では「企業の固定化」が中小企業よりも進展していると推測されうること。

以上の理由により、我々は、ドイツの大企業にもその環境変化と内面的要請により、企業管理の三重構造化が進展していると考ええるものである。

以上