経営と経済　第85巻 第3・4号　2006年2月

環境管理と企業の生活能力

菅　家　正　瑞

Abstract

The task of management in modern corporations is to maintain corporations eternally. And thus, activities of modern corporations are the ones which enable corporations to maintain themselves. Modern corporations are social existence and infinite living existence. Currently, modern corporations must have eternal living ability in modern society, because modern corporations have to, as a social being, live eternally in the modern society. What is living ability and how corporations can live in this modern society?

This paper will try to explain why modern corporations need living power and why corporations can live in this complex society. The point is environment management, because one of the most important problems for maintaining this society is how we can solve environmental problems, especially problem of nature. If modern corprations can contribute to solving environmental problems, the living ability of corporations will be more powerful.

Key words: Invironment Management, Living Ability of Corporation, Nature Environment.

1．序

企業管理の課題は企業活動を合理化し，その維持・存続を志向する「企業維持活動」であると解される。企業は，社会的存在として社会の中で生活する生活体であり，生活しうるためには企業の「生活能力(Lebensfähigkeit)」を維持・増大させなければならない。それでは，この企業の「生活能力」とは具体的にいかなる内容を持つ概念なのであろうか(1)。

本稿の課題は，企業の生活能力について本格的な研究を行っているミューラー(Christof Müller)の見解を検討することによって，企業の「生活能力」を具体的に明らかにすることである(2)。

注)

(1)藻利重隆『経営学の基礎(新訂版)』森山書店 昭和48年，25頁-27頁 参照。

拙著『企業管理論の構造』千倉書房 平成３年，31頁以下 参照。

(2)本稿で検討するのは，ミューラーの次の著書である。なお，本稿ではこの文献からの引用と参照については，本文中に( )で示すこととする。

C. Müller, *Strategische Leistungen im Umweltmanagement－Ein Anzatz zur Sicherung der Lebensfähigkeit des Unternehmens－*, Deutscher Unversitäts-Verlag, Wiesbaden 1995.

2．ミューラーの研究目的

(1) 研究の動機

今日，企業にとって重要で解決が迫られている課題の一つとして「環境問題」(Umweltproblem)を指摘することに異論を挟む者はいないであろう。20世紀末から21世紀始めの現代において，自然環境に関する様々な問題が企業に投げかけられ，企業にはそれらの解決が求められ，企業を研究対象とする「経営学」には環境問題の解明と，企業への行動指針の提示が求められているのである。ミューラーの研究動機もそこにある。「このような要求への包括的な経営経済的解答を明らかにする管理構想」(S.1.)を提示しようとするのが，彼の研究動機に他ならない。

しかも，彼の動機は「理想的でもあり実質的でもある」(S.1.)。彼は，ここ10年間における多くの研究成果を目前にし，「それらの発展にどのように対応するか，その可能性を示すことに貢献」(S.1.)しようとする。そのアプローチは決して悲観的ではなく，シュンペーター(J. Schumpeter)の「パイオニア企業者(Pionierunternehmer)」の精神に基づき，「環境管理(Umweltmanagement)」の中にまさに主導的で革新的な新結合を発見し，革新的管理を提示しようとする。彼によれば，環境管理は企業の生存問題に関連し，したがって戦略的問題として実践されなければならないのである。(Vgl., S.1.)

(2) 研究の目的

ミューラーの研究目的は,「『戦略的成果要因(strategischer Erfolgsfaktor)』(以下SEFと略記する)として環境を確認し，同じく，企業の生活能力(Lebensfähigkeit)の確保に役立つ経営的環境管理における戦略的活動を確認すること」(S.2.)である。すなわち，彼の目的はまず第一に，環境を SEF として確認することである。ここで，戦略的成果要因とは，さしあたり企業の成果に決定的影響を与える重要な企業内外の諸要因と理解しておくこととする。

第二の目的は，企業の生活能力を確保するための環境管理の構築である。これらの戦略的活動は「理想型的方法(idealtypische Weise)」で叙述され，科学的解明とならんで管理者に対する行動をも推奨しようとする。したがって，彼の研究は何らかの価値判断を含み，価値自由の原則とも関連することに注意しなければならない。彼は，その考察を基礎的科学論から始める。(Vgl., S.2-3.)

(3) 科学の目標

ミューラーは，ケミーレヴィッツ(K. Chemielewicz)によりながら，科学的目標を，①要素的科学目標，②理論的科学目標，③実践的科学目標，④規範的科学目標，の四つに区分し(1)，彼の研究との関連性を検討する。

①が問題にするのは物事のエッセンスを可能な限り正確に概念化し定義することだが，ここでは概念争いに空転する可能性がある。②が問題とするのは法則と一般的言明の形成であり因果関係の解明であるが，自然科学と違って社会・経済科学では長期的にのみ有用である。③は②と反対に目標設定・目標達成意思決定過程を問題とし，目標・手段思考が中心となる技術論であり，実践的意思決定論として強く彼のテーマに関連する。④が問題にするのは認識ではなく評価であり，評価は価値判断であるから目標も結果も経営哲学によって評価される。(Vgl., S.7-9.)

(4) 規範的科学目標

経済科学で価値判断を行う場合，「価値判断自由(Werturteilsfreiheit)」という論議を回避することはできない。彼は，ウエーバー(M. Weber)，ポパー(K. R. Popper)，ヴェーエ(G. Wöhe)の議論を検討し(2)，しばしば主張される見解，すなわち経営経済学は価値自由により企業が追究する目標の判断をすべきでない，という主張に強く反論する。

彼は，経営経済学は応用科学であり，研究は応用によって実践を助けなければならない，と主張する。応用の対象は企業であり，厳密には企業の未来である。あらゆる言明は過去に関連するとしても，それらは未来の要素を明確に含んでいる。「その(企業の－菅家)発展のため企業を助けることにそれは役立つべきである」(S.10.)。したがって，その認識対象は不確実な未来という「導出された認識対象」(S.10.)であり，未来は不明確でありうるから，企業の発展に関する言明と可能性の言明を行うためには「評価」が行われなければならないのである。(Vgl., S.9-11.)

(5) 研究方法

彼は，あらゆる実践主義的科学目標を実践志向性の観点から前面に押し出す。すなわち，(3)で述べられたあらゆる科学目標を利用する。①は概念と研究目的のために用いられる。②は因果論により環境管理の戦略的重要性の説明のために利用される。③は具体的で実践的な管理の行動を推奨するために用いられる。④はこの研究の全ての領域において現れる。

例えば，「倫理」を導入する場合，「生活能力」を定義する場合，「企業哲学」と「企業文化」に関する言明を評価する場合，などには「価値判断」が行われざるをえない。これらの価値判断は，上述の科学的活動にとって必要であると同時にその必要性は証明されうるのである。

彼は，この研究の認識対象は「自然環境(natürliche Umwelt)」であるがゆえに，価値判断の必要性が明らかになると主張する。それは，生活する価

値がある環境は一般的な社会的価値を有し，経営経済学にとっても価値がある，ということを意味する。「完全な環境は努力に値する目標であり，したがって，第一に，この目標を初めて経済に引き入れ，第二に，この目標が達成されうるような方法を提示することは，経営経済学とこの研究の課題なのである」(S.12.)。(Vgl., S.11-12.)

以上のミューラーの主張から我々が確認出来ることは，まず第一に，彼は，環境管理を企業の存続にかかわる「戦略的管理」として認識し，その構築を意図しているということである。第二に，彼は，戦略的環境管理にとって決定的に重要な要因は企業の「生活能力」であり，環境管理の目標はこの「生活能力」の構築にあると認識していることである。第三に，「環境」という概念は企業を取り囲むすべての諸要因として理解されているのではなく，明らかに「自然」という要因に限定されているということである。

注)

(1)Vgl., K. Chemielewicz, *Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaften,* 2. Aufl., Stuttgart 1979, S.9.

(2)Vgl., M. Weber, *Gesamelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre,* J. Winckelmann (Hrsg.), 3. Aufl., Tübingen 1958.

K. R. Popper, *Logik der Forschung,* 8. Aufl., Tübingen 1984.

G. Wöhe, *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,* 17. Aufl., München 1990.

3．環境管理の基礎概念

ミューラーの研究目的は，上述したように，企業の環境管理に対して何らかの提言を示すことにある。その提言が適切なものであるか否かは，彼が構築しようとする環境管理が実践に即したものであると同時に，その環境管理モデルが持つ倫理，文化，哲学といった基本的価値に一般妥当性があること

が必要である。すなわち，客観的な観察と分析に基づく企業モデルに加えて，適切な価値判断という困難な問題の解決が求められるのである。ミューラーは，これらの問題を解決するために，その考察を企業が持つべき「倫理(Ethik)」の問題から始める。

(1) 倫理と価値自由の原則

①価値判断と倫理

ミューラーは，「価値自由公準(Wertfreiheitspostulat)」が緩和されることによって，経済科学においても倫理についての議論が可能になった，と言う。そこで経営経済学がその研究成果として，何らかの言明と推奨を行いうるためには，その判断の基礎に何らかの客観的価値が，少なくとも一般的に妥当する価値が存在しなければならないであろう(1)。そのような基礎を求めるために，ミューラーは「規範的・倫理的アプローチ(normativ-ethischer Anzatz)」を取る。なぜならば，「このような科学的科目の特別な規範は，最高の，一般妥当的な価値から引き出されうる」(S.15.)からである。このアプローチの課題は，一般妥当的な倫理的基礎として「人間の至高善(das höchste menschliche Gut)」(S.15.)を導きだし，人間が倫理的に行動する規則を発見することである。

ミューラーは，シャッシング(L. Schasching)が明確に述べるように(2)，現実感を喪失しつつある経済科学と価値論との統合を主張する。なぜならば「確かな倫理的基礎でしか経済理論の規範的欠陥は克服され得ないし，人間化の経済的現実性は導き出され得ない(3)」(S.16.)からである。このような倫理的立場を獲得することが経済哲学の課題である。経済哲学は管理者の持つ基本的態度，思考あるいは価値観念に一つの意味を与えることである。当然ながら，その意味は上述された倫理的価値を含むこととなるであろう。(Vgl., S.15-16.)

②倫理的基本立場

管理者が取るべき倫理的価値を究明するに際し，ミューラーは，1)倫理的基礎主義，2)倫理的相対主義，3)功利主義，4)義務論，という四つの基本的理論を検討する。

ミューラーは，1)2)3)の主張を彼の研究目的にそぐわない考え方であるとしてこれらを排し，4)の「義務論(die Deontologie)」を検討する。義務論の中心的代表者はカント(I. Kant)であり，彼によれば，純粋に倫理的な行為は，合理的に考える人間のすべてが服従する何らかの法則(すなわち命令(Imperativ))に従い，それは時と場所とを問わない。倫理的活動は，1)普遍性，2)自己目的性，3)理性的行動，という三つの特色を持ち，そこから三つの命令が導出される。命令の目的は一般妥当性を持つ規範の設定であり，この規範はあらゆる人間と一般的状況に対して当てはまり，個人ではなく特定の場所あるいは時間空間のみならず，疑う者に対してもその妥当性が明確に基礎付けられる，というものである。このようにミューラーは，価値判断の客観性の根拠をカントの義務論に求めるのである(4)。(Vgl., S.16-19.)

③経済倫理的命令

ミューラーによれば，経済倫理は，一般的な倫理を礎石として，そこから引き出された経済生活に当てはまる特殊な倫理である，と言う。シャッシングはカントの命令に次の三つの経済的倫理命令を対応させている。

1)物的に正当な経済(Wirtschafte sachgerecht)，2)人間的に正当な経済(Wirtschafte menschengerecht)，3)社会的に正当な経済(Wirtschafte gesellschaftsgerecht)。

1)物的に正当な経済：現代の市場経済においては，現に存在する経済体制に関係なく何らかの法則の存在を明らかにする経済倫理はないのが現実であろう。したがって，この法則が「公正である」と見られ得るためには，アダム・スミス(A.Smith)がしたように倫理的な全体文脈が必要であるが，彼はこれは他の二つの命令との共鳴において見るこ

とが出来る，と主張する。

2) 人間的に正当な経済：この命令が意味することは，「人間的品位の基本的要求は経済過程にも要求される」(S.20.) ということである。経済倫理は，経済過程を含む社会的生活のあらゆる分野において妥当性が求められなければならないということから引き出され，この命令の意義は，経済は人間によって人間のために営まれるという事実から生ずる。

3) 社会的に正当な経済：ここで問題なのは経済の公共性の委任であり，社会的責任に対する企業の意識である。ここに，「連帯性原理(Solidalitätsprinzip)」と「扶助原理(Subsidiaritätsprinzip)」という最重要な人間社会の構築原理が現れる。これら二つの原理は相互に関連し，常に社会・経済倫理の中心原則である。ここでは，企業の社会的責任についても述べられなければならない。(Vgl., S.19-21.)

(2) 命令の意義

①研究の基盤としての倫理とその作用

ミューラーによれば，これらの命令は階層関連的ではなくすべてが同時的でかつ同列的に問題を，すなわち企業者的目標問題－資本は物的正しさを，協働者は人間的正しさを，外界は社会的正しさを－を秩序化し解消する。彼は，このようにカントの一般的な「定言的命令(kategolische Imperative)」から引き出されたシャーディングの経済倫理的命令を研究の基礎に置くことによって，彼の研究課題を達成しようとするのである。これらの命令は次のような意義を有している。

検討に際して一般的に確認されているのは，「企業者的行動は倫理的原則と一致しなければならない」(S.21.) ということである。言明と行動が一致しなければ，経済倫理の信頼性が破壊されるからである。(Vgl., S.21-22.)

1) 企業倫理：倫理は企業にとって常に十分価値がある戦略的活動であると認識することが重要である。従来外部与件とされていた要因を有効

的な内部条件として強く意識する必要がある。社会的責任を果たす際には，限りある経営資源を最も有効に利用することが課題である。倫理的要求は，公正さ，正しさ，正直さ，権力の行使，という四つの領域に現れ，それらは，任務，倫理的標準，企業戦略，企業の操作的行動，という四つのレベルで評価される。(Vgl., S.22-23.)

2)管理倫理：その行動と意思決定が個人的価値と一致しない，というジレンマに管理者が陥ることは多く見られる現象である。一方では彼の人間性が，他方では企業への忠誠心が対立する，というようなコンフリクトの解決は困難で，最悪の場合には解雇という事態を招く。このように，管理者の行動は企業と社会との間に基本的で広いコンフリクトを繰り返しもたらしてきたから，ここに，管理者に対する倫理が必要となる。管理者は利害の絶えざる緊張領域の中で生活し，その中で自己の利害と思考をも確保しようとする。ここに，管理者への命令が意味を持ち，一方では企業内外の人間に対する管理者の態度が，他方では命令に対する対立が生ずる(5)。

3)多国籍経済倫理：これは多国籍企業は各国においてどのような倫理的原則にしたがって行動すべきか，という問題である。この問題には，ⅰ)企業は母国の倫理的原則を維持する，ⅱ)企業は進出国の倫理的原則にしたがって行動する，という両極端な二つの解決方法があり，現時点の行動はそれらの妥協である。ここでは認められた三つの命令が役立ち，国際的にも当然利用される。国際的にも統一的に実現される攻めの環境管理がそれを印象づける。その際，一般的には連帯性と扶助性の観点から以下のことが確認される。

連帯性原理からは，世界経済では国民と人間全体との間には同じ均衡が成立すべきである，という要請が導出される。「すなわち，国民経済は相互対立的ではなく，対立的な取り決めによる少なくとも大きくて完全な相互対立を反省し，お互いにその道を進むという意志をも

って，確実にするに必要な装置が作られるべきである」(S.27.)。国の意思決定者はそのような前提条件を作る政治的過程に参加すべきである。扶助性の原則からは，国家を超えた地位に権限を委譲し，あらゆる国家の経済に必要な補完的努力を為すようにしなければならない，という規定作成の要請が導出される。それは，企業が環境責任を果たすことができる国際的な経済の範囲条件を作るために必要だからである。(Vgl., S.24-28.)

②倫理の効果

1)倫理と生態系：上述された倫理原則によって，経済倫理の観点から，環境管理の意義とその必要性の間が架橋される，とミューラーは考える。人間を自由にする西洋的な市民化の発展状態を許す理由は，原則的には存在しない。豊かな社会のみが環境問題を意識し，そうでなければ目前の生活の維持しか考えない。しかし，人間は環境の一部であり，環境に配慮して経済活動を行う責任を意識しなければならない。

2)人間の責任：人間の責任は，人間的善を行うという目標を達成する義務である，と定義される。責任担当者は責任と交流しなければならない。昔から自然は人間行動の対象でなくその前提であった。自然という動態的システムは，今日の人間のためだけでなく，明日のためにも意義をもつ。そこから未来を形成する権力が生まれ，権力は現在だけでなく未来のためにも責任を負う。

現在の人間も将来の人間も，生活と資源の利用の権利を持っている。したがって，現在の人間は将来の人間に対して資本の予備を残さなければならない。また，今日の消費者は，化石燃料を中心として環境を危険に晒し，惑星地球の自然へ逆行できない害をもたらしているということを忘れてはならない。ここで重要なのは禁欲ではなく理性である。人間の責任はポスト産業的生活に不十分な自然の秩序を完全化することであり，克服することではない。

3)経済倫理的命令：我々はほとんどテクノクラートと名付けることができる技術的支配の時代に生活している。この時代に，環境倫理について考慮するならば，重要なのはやはりカントの「定言的命令」の意味での一般妥当的な規範の探求である。ミューラーの研究の基礎にある経済倫理的命令はこの要請を満たし，環境倫理的理解の基礎でもある。前面に立つのは，「人間的に正当な経済」「社会的に正当な経済」という命令である。環境倫理は規範を設定するだけでなく，その利用をももたらさなければならない。

環境管理について述べるならば，これらの規範は彼にとって常に指導的命令の基礎となるのである。再び言及すれば，それらは，「物的に正当な経済」，「人間的に正当な経済」，「社会的に正当な経済」である。

これらは企業の戦略と執行の領域で首尾一貫性を持たなければならない。これらの命令が本質的な影響を与えるのは，企業の生活目標の定義および企業哲学の問題を考察する際の倫理である。長期的に倫理的に必要なことは経済的理性に反しない。企業は権力を持つが，それは常に特別な責任に結びつけられ，倫理的志向の行動は必要だけではなく，可能でもあるのである(6)。(Vgl., S.28-32.)

以上が「倫理問題」に関するミューラーの主張の概略である。ここで我々が注意しなければならないことは，個人の行動はもちろんのこと，人間から構成されている企業も何らかの倫理的行動が求められ，それは一般妥当性という基準によって評価される，ということである。換言すれば，企業は市民社会の一員として，一般妥当性を持った倫理的行動が求められている，とも表現できるであろう。経済的にも，人間的にも，社会的にも，企業には正当な行動が求められ，それらの社会的要請は企業の「生活能力」に密接に関連していると考えられる。

注)

(1)ピュッツ(T. Pütz)は企業の目標設定を評価する時,「客観的に拘束的な目標(die・・・objekiv verbindlichen Ziel)」という「あらゆる経営に一般的に妥当する目標設定」を取り扱うことによって,価値判断の客観性を確保しようとしている。

これについては,以下の文献を参照のこと。

T. Pütz, *Theorie der Allgemeinen Wirtschaftspolitik und Wirtschaftslenkung,* Wien 1948, S.75.

C. Sandig, *Betriebswirtschaftspolitik,* 2. Aufl., Stuttgart 1966, S.32.

拙著『企業政策論の展開』千倉書房 昭和63年,18頁。

(2)Vgl., J. Schasching, Renaissance der Wirtschaftsethik, R. Eschenbach (Hrsg.), *Auf dem Weg zum bessere Unternehmung,* Österreichischer Controllertag 1988, Wien, S.76-88.

(3)Schasching, a.a.O., S.77.

(4)Vgl., I. Kant, *Grundlagen zur Metaphysik der Sitten,* 1. Aufl., Wiesbaden 1785 und *Kritik der praktischen Vernunft,* 1. Aufl., Wiesbaden 1788.

I. カント(著)(波多野精一訳)『実践理性批判』岩波書店 1979年。

(5)ドラッカーもこのような管理者への要請を述べている。管理者倫理の基礎にあるのは企業の倫理的志向であり,カント,シャッシングとドラッカーの要請がミューラーの研究の倫理的基礎となっている。

Cf., P. F. Drucker, The Ethics of Resposibility, P. Madsen, J. M. Shafritz, *Essentials of Business Ethics,* New York 1990, pp.27-38.

Vgl., Müller, *a.a.O.,* S.25.

(6)ドイツの経営学的研究における倫理問題については,次を参照のこと。

鈴木辰治「ドイツにおける企業倫理論」鈴木・角田(編著)『企業倫理の経営学』ミネルヴァ書房 2000年,第2章 55頁以下。

4. 連合としての企業

次に,ミューラーは研究対象である「企業」をどのように理解しているのであろうか。この問題の解明が本節の主要な課題である。ウルリッヒは現代企業の特質に注目し,企業を,動態的,目標志向的,社会的,開放的な複雑

なシステムと定義しているが(Vgl., S.32-33)(1)，ミューラーは伝統的な社会科学的アプローチによりながら，環境問題を取り入れることができる拡大された意思決定志向的・システム志向的アプローチを取る。すなわち，彼は，企業を，意思決定志向的アプローチを基礎に置きつつ，システム志向的アプローチによって企業を利害関係者から構成される「連合(Koalition)」として理解するのである。研究アプローチとしては，他に，進化論的アプローチ，状況的アプローチ，労働志向的アプローチなどがあるが，ここではそれらは評価されるだけである。(Vgl., S.33.)

(1) 研究アプローチ

①システム・アプローチ(Systemansatz)

このアプローチは1970年代に成立した特殊な秩序化されたアプローチであり，その代表的研究者はウルリッヒ(H.Ulrich)であり，彼は企業をサイバネティックなシステムとして捉える。システムとは，「各要素間に何らかの関連がありあるいは生じさせられうる諸要素の秩序化された全体(2)」(S.34.)と定義される。

もちろんこのアプローチには異論があるが，ミューラーはこのアプローチを，個々の科学認識の移転を容易にし，経営経済学の形成目標を大きく実現することに役立つ，として高く評価する。これは，全体関連を把握するのに適切であり，企業の外向性の観察方法を決定的に発展させたからである。(Vgl., S.34-35.)

②意思決定志向的アプローチ(entscheidungsorientierter Ansatz)

ミューラーによれば，このアプローチはハイネン(E.Heinen)に帰せしめられる実践的で現実的な意思決定論であり，その意義は，多様な役割と要求を持った人間が理論的認識の中心に立ち，実践的に内容があり現実で検証できる理論であることに求められる(3)。このアプローチはドイツ語圏では極めて高い動態を含み，多くの側面から刺激を受け，人間の非合理的で限定され

た意思決定をテーマとし，この思考は「連合」という組織の基礎モデルに反映されている。(Vgl., S.35.)

(2) 企業モデル

ミューラーは上述された二つのアプローチを基礎にして，次のような「企業モデル(Unternemungsmodell)」を展開する。

①連合モデル

意思決定志向的アプローチの問題点は，権力問題を意思決定過程の中に隠蔽したことにあると指摘されている。そこで，企業は，いろいろな要求を持ち企業という制度に権力を行使する利害者集団(Interessensgruppen)あるいは利害関係者(Stakeholder)から成立する「連合」と定義され，企業は自らの目標を追求しない「抽象物(Abstraktion)」であり，企業目標は連合者(Koalitionäre；利害関係者)によって追求されるが，企業を組織として維持するためには，何らかの共通的な企業目標を達成しなければならず，連合は企業という制度にまとまらなければならない。

エッシェンバッハは，このモデルを応用して彼の均衡モデルに取り入れ，出資者(Kapitalgeber)，協働者(Mitarbeiter)そして外界(Umfeld)という三つの連合者のみを区別した(4)。このモデルはミューラーの研究の基礎をなすもので，管理の課題は企業に求める連合者の要求の間に均衡を達成することである。(Vgl., S.36.)

②均衡モデル(Gleichgewichtsmodell)

連合モデルでは企業は抽象物として理解され，個人的目標を追求する連合者は企業制度に閉じこめられる。エッシェンバッハは，管理者とならんで，出資者，協働者そして外界という中心的連合者を区別することによって，企業内外の要求集団を分けることができた。この区別は，有効性志向と能率志向の給付の秩序化にとって特に重要であると，ミューラーによって高く評価され，彼の考察に取り入れられる。(Vgl., S.37.)

(3) 連合モデルの構成者(連合者)

①出資者(Kapitalgeber)

出資者は自己資本であれ他人資本であれ，企業に必要な財務的手段を提供する。彼等の目標は，長期的で適切な利払いと投下資本の維持および収益性である。投下資本は自己・他人資本に関係なく，決定的なのは資本の内部的処理である。したがって自己資本出資者も他人資本出資者も内部的要求集団に数えられる。

②協働者(Mitarbeiter)

協働者はその労働力で企業の将来を決める重要な要因であるから，企業では決定的役割を演じる。協働者という人間は企業と人間的関係を持つ。それは，従業員だけでなく，その家族，監査機関成員や解雇された協働者も同じである。協働者の要求は労働力の代償であるが，それは物的・財務的対価のみならず，非物的な名声，自己実現なども含み，具体的で共通的な目標形成は極めて困難である。協働者は企業の価値創造過程を形成するから，内部的要求集団に数えられる。

③企業者的外界(Unternehmerisches Umfeld)

企業者的外界とは，企業の内部領域に数えられないあらゆる関連者である。外界は，企業存続に対して，経済的，技術的，社会・文化的，法律・政治的，物理的条件を形成する。外界で重要なことは，目標形成の理想観念として「企業内外の調和」を達成することであろう。外界は企業を取り巻くシステムであり，あらゆる外部的要求集団の上位概念である。決定的な外界は，経営経済学が今後取り組まなければならない「自然環境」である。

④管理者(Management)

管理の課題は，連合者の要求の間に均衡をもたらし，個人的目標を持つ連合者をあらゆる利害に相応する共通的方向に動かすことである。しかし，企業目標は不安定であると認識され，あらゆる連合者の共通分母は最後の企業目標である「市場で生き残ること(zu überleben am Markt)」であるとも言

われる。均衡は目標・成果の圧力と情報不足の下で行われなければならない。管理者は協働者の一員でもあるから，彼等も内部の要求集団の部分を構成する。(Vgl., S.37-40.)

ミューラーは彼の研究課題を達成するために，上述された概念をさらに詳細に定義する。ここでは，「外界」とりわけ「環境」について見てみよう。

(4) 外界とそのセグメント

①外界の定義

外界とは企業の外部に存在する全体であるグローバルな上位概念である。既述されたように，外界は，経済的，技術的，法律・政治的，社会・文化的そして物理的要素に分けられ，主観的要素も含んだ「企業に何らかの形で手段的関連もが成立する，個人と組織の全体システム」(S.41.)と定義される。外界は様々な要素に細分化されるが，その特徴を，ミューラーは次のように説明する。(Vgl., S.41.)

②外界の特徴

1) 相互依存的関連：外界の構成要因は相互依存的関連を持っている。オープンシステムとしての企業を強調すれば，「依存性がない企業は依存性がない個人のように存在しない」(S.42.)。相互依存性は権力を生み出し，人間と同じように企業は外界にその特殊な意義を有している。

2) 複雑性：外界は常に変化し，その予測可能性と影響可能性は，組織化と統一化によってますます大きくなり，外界の複雑性を増大させる。この複雑性は外界全体の客観的把握を不可能にするので，主観的な意思決定と重点設定を必要とさせる。満足を求める外界要因を混乱せずに操作することは実践的に不可能なので，ミューラーは操作可能性を容易にするモデルの構築を試みる。(Vgl., S.42-43.)

③外界の区分

ミューラーは外界を把握する多くのアプローチにしたがって，外界を次のような三つの階層的分野に分ける。

1)環システム(Umsystem) I (市場に関連する外界の集団)，2)環システム II (社会に関連する外界の集団)，3)生態的環システム(ökologisches Umsystem)。

環システムIの代表的集団は，納入業者，顧客および競争者のように，企業が直接に接触する集団であり，これらの要求は企業の行動を不利にする。環システムIIはあらゆる市場参加者の経済行動に影響を及ぼし，それらは，i)経済的セグメント，ii)技術的セグメント，iii)社会・文化的セグメント，iv)法律・政治的セグメントに区分される。(Vgl., S.43-44.)

④生態的環システム

ミューラーによれば，決定的に重要なことは，企業と市場関連集団や社会関連集団は生態的環システムに取り込まれており，相互に影響しあうという絶えざる相互作用にある，と認識することである。このシステムとの企業の関係の「重要性」を定義するのは困難だが，「企業に対する環境の本質的特徴は少なくとも確認することができる」(S.44.)。したがって，「企業管理の課題は，この影響を確認し，透明化させ，結果として企業に利用すること」(S.44.)である。(Vgl., S.44-45.)

ミューラーは，これらの関連を次頁のような図で示している。

(5) 環境とその保護

①環境の定義

ミューラーによれば，環境とは経営的環外界の部分であり，それは自然環境すなわち生態系の全体と定義される。この概念は，自然のように生命がある全体だけでなく，風景や美的価値のような自然によって形成されたシステムをも含む。

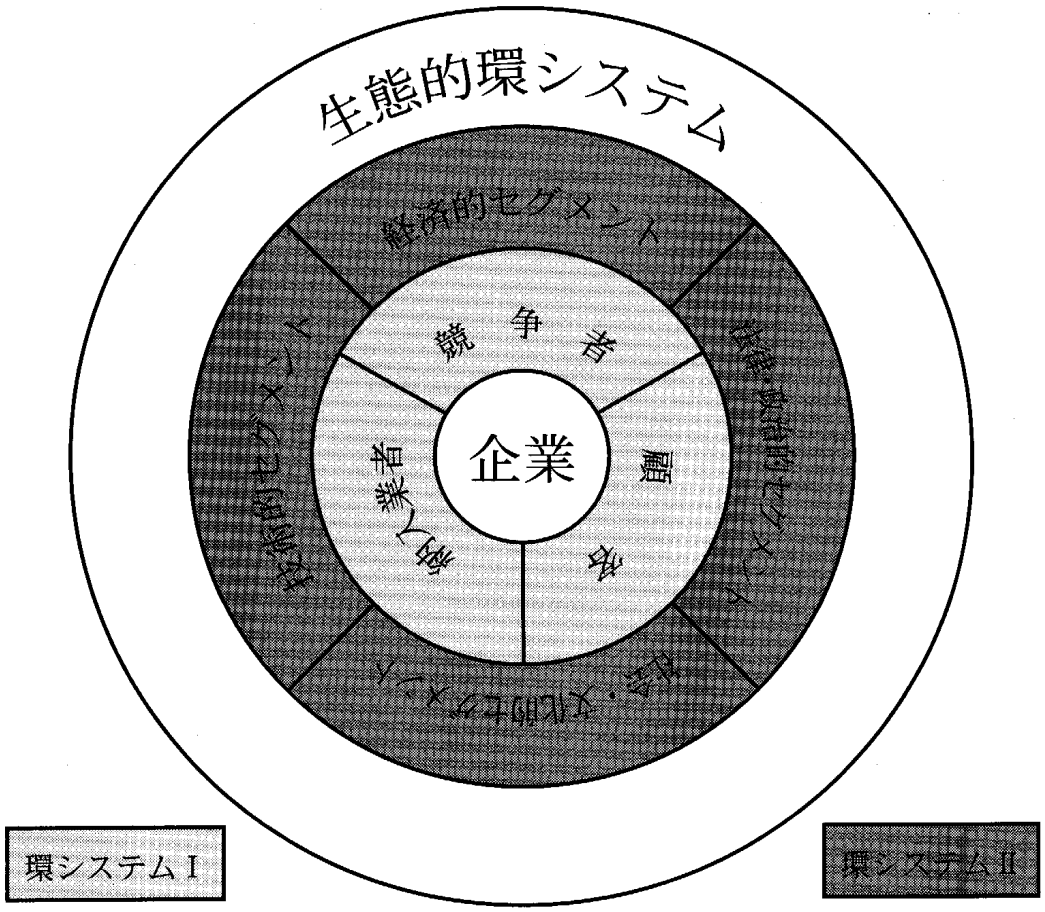


図1：外界セグメント(S.45.)

企業から見れば，環境はインプット・アウトプットの媒体として利用される対象である。企業と生態的環境との間は自然の資源で特徴づけられ，一面ではインプット要素として，他方では生産・分配の副作用の媒体として，他の要求集団に対立させられる。(Vgl., S.46.)

②環境保護(Umweltschutz)

この言葉は現代に作られた概念なので，確固とした定義も明確な語法も欠けている。そこで，ミューラーは一般妥当的な定義を試みている。

まず認識すべきことは，人間の行動はすべて自然に負荷を与えているという事実である。したがって，人間が存在する限り，人間は自然に影響を及ぼし続ける。「環境保護」という言葉はしばしば「環境保全(Umweltbewahrung)」

という静的概念と同一視される。しかし，環境はそのままの状態で守ることはできないから，この概念は実現できない。(Vgl., S.47.)

③環境とエントロピーの法則(Entropie-Satz)

環境問題については熱力学の法則が，特にその第二法則が重要な意味を持つ(5)。それらの法則は次の様に説明される。

1)第一法則：人間はエネルギーを作ることも無くすこともできないので，それらは失われないことを意味し，この法則によれば生産と消費は物質やエネルギーの単なる変形にすぎない。人間の経済活動にとってより重要なのは次の第二法則である。

2)第二法則：閉鎖的システムにおいては，エントロピーは決して減少せず，それは同一か時間の経過とともに増大する。エントロピーとは無秩序の度合いと定義され，利用できないエネルギーは自ら増大し，利用できるエネルギーはゼロに向かうことを意味する。したがって，人間が利用できるエネルギーは，いかなる努力をしようとも最終的には無になることが明らかになる。

3)エントロピー法則と太陽エネルギー：地球は部分閉鎖的システムであり，太陽のエネルギーが地球に低いエントロピーをもたらす。新しくできる資源に限り，エントロピー法則は経済過程にとって何の問題もない。新しくない資源を増大的に利用する限り，エントロピーは持続的に高められる。

そこで，「エントロピー法則は，人間が設定しなければならない特別な責任を基礎づける」(S.49.)と同時に，エントロピー増大の回避が求められる。「環境保護」に意義があるとすれば，それは環境負荷が最小である代替案を求める「環境保存(Umweltschonung)」だが，これは「攻めの環境管理」の倫理的理解には不十分である。それでは無責任なエントロピー増大がもたらされる可能性があるからである。

我々の経済行動は，エントロピー増大から逃れられるのであろうか。ここに，倫理的行動が求められる根拠がある。(Vgl., S.47-49.)

④エントロピー法則と環境保護

1)環境正当的行動の必要性：ミューラーの研究の基礎に置かれている哲学は，「環境保護・環境正当性(Umweltschutz-Umweltgerechtigkeit)」という概念である。あらゆる人間行動は環境利用と結びつくから，「人間の行動は自然の行動であらねばならない」(S.49.)。そのためには，「自然の過程と負荷限界を科学的に正確に把握し，その時自然の循環の中で最も摩擦無く利用する行動方法を毎日行うこと」(S.49.)すなわち「循環均衡(Fließgleichgewicht)」を達成することである。それは，エントロピーの増大と減少の均衡化であり，そこに人間の経済活動の限界値が見出される。

2)人間行動の限界値：科学は限界値を定義しようとする。この定義はその時の科学的知識と政治的プロセスによって影響される。科学的限界値には数多くの問題が結びついているから，科学的論争に対して政治は責任を引き受けなければならない。したがって，科学的測定による限界値は「環境保護」と「環境正当性」という概念を限定する補助手段にすぎない。「いつの場合でも，科学的限界値が自然的なもののモデルとして責任を持ち得るためには，倫理的にも基礎づけられなければならない」(S.51.)。それは，自然についての最良の知識と良心にしたがって許される「環境負荷」の限界であらねばならない。

3)企業行動の環境正当性：「理想型的に言えば，環境正当的行動は自然の限界値の到達に努力する行動である」(S.51.)。引き起こされたエントロピー増大は低いエントロピーのエネルギー供給より少なくなくてはならない。実際の限界値は不明確なので，科学的に測定され倫理的な基礎を持つ限界値は，環境正当性と環境保護を測定する尺度として有用である。

「環境管理の活動は，常に少なくとも企業の環境正当性とその製品の環境正当性を目標に持たなければならない。企業の目標体系が倫

理的部分だけ拡げられるならば，それ以上に環境保護の要求にも正当化が求められよう」(S.52.)。(Vgl., S.49-52.)

以上がミューラーによる研究アプローチと企業理解に関する主張の概要である。

ここで我々が確認しておかなければならないことは，①連合としての企業の構成員(連合者)は，出資者，協働者と外界の三要因のみであること，②外界は企業のあらゆる外部要因を含んでいる全体であること，③その中で企業の環境として把握されているのは「自然環境」のみであること，④管理者は協働者の一員に数えられていること，⑤管理者の職分は企業の連合者の間に均衡を維持することにあること，⑥倫理的行動の基礎にあるのは「エントロピーの法則」と言われる自然科学的法則であること，⑦エントロピーの増大はエントロピーの減少によって均衡させられなければならないこと，である。

注)

(1)Vgl., H. Ulrich, *Die Unternehmung als produktives soziales System,* Bern und Stuttgart 1970, S. 153 ff.

拙著『企業政策論の展開』千倉書房 昭和63年，第4章 ウルリッヒの企業政策論，112頁以下 参照。

同 『企業管理論の構造』千倉書房 平成3年，第1章 企業管理の構造－ウルリッヒの所論を中心として－，1頁以下 参照。

(2)Ulrich, *a.a.O.,* S.105.

(3)Vgl., E. Heinen, *Einführung in die Betribswirtschaftslehre,* 9. Aufl., Wiesbaden 1985, S. 24 ff. und S. 213 ff.

拙著『企業管理論の構造』第2章 企業の目標体系の構造－ハイネンの所論を拠り所として－，40頁以下，第3章 企業目標と企業組織－ハイネンの所論を中心として－，参照。

(4)R. Eschenbach, Die neue Emotionarisierung : Organisatorische und Unternehmungsführung, Eschenbach(Hrsg.), *Neue Tendenzen und Werkzeuge im Controlling,* Österreichischer Controllertage 1984, Wien 1985, S.99.

(5)エントロピー法則と環境保護の関連については，以下の文献を参照のこと。

U. Steger, *Umweltmanagement－Erfahrungen und Instrumente einer umweltorientierten Unternehmensstrategie－*, 2. Aufl., Wiesbaden 1993, S.28-29 und S.362.

拙稿，「企業環境と企業行動－シュテーガーの所論を中心として－」『経営と経済』第80巻第3号 長崎大学経済学会，2000年，86頁。

ジェレミー・リフキン(著)竹内 均(訳)，『エントロピーの法則－地球の環境破壊を救う英知－』祥伝社，平成2年。

同，『エントロピーの法則2 －21世紀文明の生存原理－』祥伝社，昭和58年。

同，『エントロピーの法則－21世紀文明観の基礎－』祥伝社，昭和57年。

H. ヘンダーソン(著)田中幸夫・土井利彦(訳)，『エントロピーの経済学』ダイヤモンド社，昭和58年。

N. ジョージェスク・レーゲン(著)高橋正立ほか(訳)，『エントロピー法則と経済過程』みすず書房，平成5年。

内藤 勝，『自然とエントロピーの経済学』高文堂出版社，平成11年。

5．経営経済学と環境

(1) 生産要素としての環境

①環境の定義

環境はこれまで「自由財(freie Güter)」と見なされてきたので，生産要素としての環境は低く評価されてきた傾向があった。経営経済学が環境問題と関連を持ち始めたのも最近であった(1)。経営経済的な環境志向性は，国家的規制やコストが発生する時にしか示されなかった。「生産要素 環境の一般的考察はその頭文字的特徴からもちろん既に本質的な前進である」(S.60.)。環境は次第にコストとして現れる財になったが，企業は次第に環境を統合された構成部分として理解し始めた。ここにミューラーは規範的仮説を設定する。すなわち，「環境はいかなる場合でも注意されるべき生産要素であり，それはコスト的見解からのみ評価されてはならない」(S.61.)というものである。(Vgl., S.59-61.)

②環境財の一般的特徴

ミューラーによれば，生産要素 環境は原則的に，1)公共的消費財として，2)有害な材料の受容媒体として，3)原料供給として，利用することができる。潜在力的観点から見ると，環境財は，非分割性，非移動性，限界性，代替的利用性という潜在的要素の基準を広く満たしている。しかし，さらに検討すると環境財は「環境費消(Umweltverbrauch)」という観点から見るのがより適切である。さらに，生産要素 環境は，1)分割希少性，2)累積的希少性，という特徴を持つ。環境財が公共財として見られようと「有価財(meritorische Güter)」として見られようと，コモンズの悲劇(Allmende-Tragödie)(2)的現象が現れる危険が生じ，現実の環境問題の本質的原因はそこに存在する。(Vgl., S.61-62.)

③環境問題へのアプローチ

環境の持つ特別性からミューラーは次の様に述べている。「近代的経営経済学にとって，環境という新たな本質的研究対象は，コスト的観点からのみ考察されることはできない」(S.62.)。アルバッハ(H. Albach)も，経営経済学では今日「自然」あるいは「環境」という生産要素を体系的に取り入れること無しにはもはや講義できない，と述べている。経営経済学に環境を取り入れる努力は70年代の初めに行われた。そのような試みに挑戦したのは，1)ハイネンを代表とする「意思決定志向的アプローチ」，2)ウルリッヒを中心とする「システム志向的アプローチ」，3)ザンクト・ガーレン大学で2)をさらに発展させた「進化論的アプローチ」，4)「コンテンジェンシー・状況的アプローチ」，である。

これらのアプローチによって，伝統的経営経済学に環境という生産要素を取り扱う基礎が作られた。これらのアプローチはしばしば純粋に規範的特徴を持つシステム改善という目標を追求するが，「生態志向的経営経済学(ökologieorientierte Betriebswirtschaftslehre)」の新たなアプローチがどれほど展開されるかが待ち望まれるところである。

ミューラーが採用するのは，伝統的アプローチを基礎に置いた意思決定志向的アプローチである。特に，連合・均衡モデルという基本モデルの意義を明らかにしようとし，そこにはもちろん規範的要素が存在する。(Vgl., S.62-64.)

(2) 「有効性」と「能率」(3)

既述のようにミューラーは，企業を内外の利害関係者(要求集団・利害者集団)から構成される「連合」として捉える。企業が維持・発展するためには，各利害関係者が掲げる目標が企業によって満足されなければならない。そうでなければ彼等は「連合」から抜け出すからである。したがって，「連合モデル」では「連合者」の目標満足度が決定的に重要になる。

それでは彼等の利害満足度はどのようにして測定されるのであろうか。そもそも測定しうる基準が存在するのであろうか。この素朴な疑問に答えるためにミューラーが用意している概念が①「有効性(Effektivität)」と②「能率(Effizienz)」である。(Vgl., S.64-65.)

「両者を区別する要因は企業の目的・目標志向にある。目的とは企業がその外界で満たす具体的機能であり，企業者的目標システムは外界制限と企業制限との調和化の過程から生ずる。このような関連の中で，有効性と能率はしばしば機能充足のあるいは目的達成の尺度と見なされる。したがって，有効性はアウトプット志向の値であり，能率はインプットとアウトプットの関係を規定する」(S.65.)。

①有効性の概念

有効性とは外部の利害者集団への関連の良し悪しを表す概念である。企業が継続的に生存する能力を有するためには，企業から生ずる内部の効果が外部の集団の要求に対して十分でなければならない。したがって，有効性は企業の生存能力の指標である。この概念を均衡モデルに適応すれば，有効性とは外界から企業にもたらされる要求にどれほど応えうるかを示す指標である。(Vgl., S.65-66.)

②能率の概念

能率は企業の「内部の」機能力の尺度である。能率性は内部の要求集団間に対立が可能な限り存在しない関連に依存する。その成果はその職分を尺度的に満たすことに依存するので，能率とは目標達成の度合いと定義される。インプット/アウトプットの関係で表現すれば，所与のインプットで最大のアウトプットを，あるいは所与のアウトプットを最小のインプットで達成するならば，それは最大の能率性を意味する。均衡モデルに適応すれば，能率とは出資者と協働者の要求に相応に応えることである。(Vgl., S.66.)

③企業管理の課題

管理の課題は，要求集団の目標間に均衡を作ること，すなわち，企業の有効性と能率を確保することである。有効性と能率は対概念として理解されるべきであり，ミューラーは，「・・・・物事を正しく行うこと(能率性の改善)よりも，正しいことを行うこと(有効性の改善)の方が重要である」(S.66.)というドラッカー(P. F. Drucker)の言葉を引用して，有効性が意味するのは「正しいことを行うこと」であり，能率が意味するのは「物事を正しく行うこと」である，と説明している。

企業が持続的に存続しうるためには，いかなる場合でも有効性目標と能率目標とを考慮しなければならない。両者は，階層的関係に立つのではなく，相互依存的関係にあり，この依存性を認識し両者を均衡的に形成することが管理の課題である。特に，自然環境は企業外部要因であるから，環境管理は有効性志向の考察から「戦略的成果要因(SEF)」であると確認される。(Vgl., S.66-68.)

(3) 管理と給付

①経営経済的な給付概念

経営経済学ではしばしば「給付(Leistung)」という言葉が使用され，その内容には様々な意味が込められている，極めて曖昧な概念である。ミューラー

はこの給付という概念をも明確に定義し，そこから管理の給付の内容を定義することを試みている。特に，管理の戦略的給付概念に焦点が当てられる。

ミューラーによれば，給付とは，時間単位に関連し，測定可能な成果を持った概念である。物理学では，給付＝実行された活動/必要時間，と定義される。しかし，この物理学的給付概念を経営経済学に直接的に導入することは困難である。特に問題は管理給付である。

経営経済学で定義される給付概念はもっぱら経営経済的利用に制限される。測定可能性もここでは本質的要因である。ミューラーは，給付とは時間的に累積された「職分(Aufgabe)」である，と定義する。多くの研究者らが給付概念の定義を試みたが，ミューラーはヒューブナー(C. Hübner)の給付概念を使用し，それは，特殊化された時間単位における職分遂行の測定可能な成果である，とし，戦略的給付の目標は企業の生活能力の確保である，と結論する。(Vgl., S.68-70.)

②管理給付

管理給付の評価は，その精神的・非物質的性格と複雑性によって極めて困難である。また，測定と強化に先だって，例えば環境管理という職分領域が確認されなければならない。その場合の本質的特徴付けは企業目標との関連である。克服されるべき企業者職分から出発し，職分克服のための可能性が確認される。この職分克服の成果が給付と称される。環境管理の給付を確認する場合でも克服されるべき職分から出発する。

戦略的給付の目標は企業の「生活能力」の確保である。これらの給付はグーテンベルク(E. Gutenberg)のいう「処理的給付」に数え上げられ，それらは経営目的に直接志向する管理給付を目指す。

ミューラーによれば，管理概念には，1)機能としての管理と，2)制度としての管理，という二つの意味がある。1)の中心は意思決定過程の全体であり，2)は管理者という人間集団であり，管理職分の認識が委ねられた人間である。したがって，2)は1)を導く関係が成立する。意思決定は，最高管理，中間管

理，下層管理という階層的段階を経て実現される。環境管理をはじめ企業の戦略的責任が最高管理にあることは言うまでもない。環境管理の給付(成果)は，企業の能率の確保のもとでその有効性を増大することにある。(Vgl., S. 70-73.)

(4) 戦略と外界

①戦略的企業管理

ミューラーによれば，戦略的管理とは，十分に高く確実な成果潜在力(Erfolgspotential)を最高に実現し利用することを意味する。潜在力とは，あらゆる企業の存続目標にとって基本的に重要な様々な種類の成果源泉である。企業の鍵概念である成果潜在力を新たに得るべく絶えず努力することは，企業の生活にとって不可避である。

多くの研究者たちが戦略的企業管理をとりあげたが，クーノ・ピュンピン(C. Pümpin)は80年代初めに「戦略的成果ポジション(SEP)」という概念を定義し，成果潜在力を機能的レベルまで拡大した。しかし，この構想は成果潜在力の定義に曖昧さがつきまとっていた(4)。

これらのあらゆる戦略的構想の問題点は，市場で「生活する(zu leben)」あるいは「市場で生き残る(zu überleben am Markt)」ということが，最終的な企業目標の前提条件である，ということにある。(Vgl., S.74-75.)

②戦略的成果要因

成果潜在力を開花させるためには，企業は有効性と能率の条件を満たさなければならない。有効性と能率の基準を考える場合に，「戦略的成果要因(SEF)」という潜在力の事前操作値が確認できる。SEFはミューラーの研究の基礎要因であるが，競争者に対して戦略的差別化はできない。差別化は戦略的展望の初期においては可能であり，それは潜在力の開花，確保そして利用に関して行われる。したがって，企業の生活能力の確保にとって，SEFから企業に対して生ずる要求を満たすことが必要だが，これだけでは生活能力

の確保にとっては不十分な条件なのである。

ミューラーはSEFを均衡モデルの目標規定から定義する。それらは，1)資本の処理自由性，2)企業における努力に値する職場の存在，3)外界と調和して生活する能力そして4)管理者の力，である。企業において，SEFがより良く刻印されればされるほど，それだけ潜在力はより良くより多く開拓されることができる。そこで，「環境と調和して生活する能力(Fähigkeit, in Harmonie mit der Umwelt zu leben.)」(S.76.)がSEFとして確認される。後述されるように，「攻めの環境管理」は企業の生活能力を確保するだけではなく，典型的な環境潜在力の開拓も可能にするのである。(Vgl., S.74-76.)

③戦略的管理の意義

戦略の意義はまず企業の生活能力の確保にあり，戦略的管理は増大する動態的な外界において常に必要になる。管理は永久に変化する外界を追求するために，戦略的管理を必要とする。問題は，複雑性と不明確性にもかかわらず我々が企業を上手く目標へと操作できるか，なのである。戦略的管理の議論では，外界の特別な意義が認識できる。外界とその要素の一つである環境の持つ戦略的意義に基づき，ミューラーは経営的環境管理に対して戦略的アプローチを選択すると同時に，管理者の直感の重要性にも言及する。「成功した管理者は論理(Logik)と直感(Intution)を結びつけることができる」(S.79.)。すなわち，「戦略的計画過程と直感の支援力によって，企業の管理はその固有の個別的戦略を見つけることができる」(S.80.)のである。(Vgl., S.77-80.)

以上が，環境問題の分析と考察にあたって必要な概念に関するミューラーの見解の概要である。我々は彼の概念規定から，以下のような注意すべき見解を指摘することができるであろう。

①特別な生産要素としての「環境」：彼の環境概念の定義は先に示したように「自然環境」のみである。それは自然環境が環境適応システムの

企業にとって，戦略的に決定的な要因として取り扱われているからであり，それは自然環境を「戦略的成果要因(SEF)」と定義してることからもうかがい知ることができる。しかもそれだけではない。彼は企業管理における倫理性を強調するのであるが，その倫理の必要性は自然環境に対する熱力学的法則すなわちエントロピー法則から生み出されたものなのである。人類が永久に存続すべき存在であるならば，企業は自然環境を保護する倫理的責任を負わなければならないからである。

②有効性と能率：企業が上述のような存在であるならば，「連合」として理解される企業は連合者の要求に適切に応える事によってその存在を確保しなければならないであろう。そのためにはその適切性を測定・判断する基準が必要となる。そこで，ミューラーは「有効性」と「能率」という紛らわしい概念を導入し，連合者の要求の満足度を測定しようとする。しかし，この基準についても表現が変わっただけで何がどのようになったら適切なのか，という基本的問題は依然として残されているのではなかろうか。

③管理の課題：管理の課題については文脈の違いに応じていろいろな表現がなされているが，それらは結局企業の「生活能力」を維持・拡大することによって企業の「存続確保」あるいは「企業維持」を目指す，ということに他ならないであろう。我々にとっての問題は，ミューラーの主張をさらに究明し，企業の「生活能力」とは一体どのようなものなのであるかを，具体的に解明しなければならないことにある。

④戦略的環境管理の構築：上述の課題は特殊な生産要素とされている「環境」を戦略的成果要因(SEF)として取り入れた戦略的環境管理を適切に構築し，企業全体として環境志向的な管理活動を展開していくことに見出すことができるであろう。環境管理の本質は物理的な「仕組み」ではなく，彼も述べるように企業成員の「精神保持」にあるのであって，それが「横断職分」といわれる環境管理の特質をなすのである。

注)

(1)ミューラーによれば,『環境と経営経済』というタイトルを持った最初のモノグラフが現れたのは1980年であった。

Vgl., H. Strebel, *Umwelt und Betriebswirtschaft, Die natürliche Umwelt als Gegenstand der Unternehmenspolitik,* Berlin 1980.

(2)コモンズの悲劇(tragedy of commons)とは,「共有地(コモンズ)に農民が牛を放牧するというという状況を設定し,農民がそれぞれより多くの利益を求めて1頭でも多くの牛を共有地に放牧しようとすることにより,共有地は過放牧となって,結果的にすべての農民が被害を被るという」ことを意味する現象である。

植木和弘『環境経済学』岩波書店 1996年, 161頁以下 参照。

上の引用文は『同』162頁。

(3)ミューラーの鍵概念とも言うべき「有効性」と「能率」という用語は,バーナード(C. I. Barnard)の「管理者職能論」で使用されている「能率性(efficiency)」と「有効性(effectiveness)」という概念との類似性の可能性を想起させられる。しかし,両者の概念にはほとんど関連性がないと考えてよいだろう。確かに大きく考えれば両者は何らかの目標達成に関連している概念であるが,より具体的な内容を見れば,両者間にはほとんど関連性がないことが判明する。この点に関しては次を参照のこと。

Cf., C. I. Barnard, *The Function of the Exective,* Harvard University Press 1938.

山本安次郎ほか訳,『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社 昭和43年。

(4)Vgl., C. Pümpin, J. Prange, *Management der Unternehmensentwicklung,* Frankfurt/Main, New York 1991, S.34.

6. 企業の目標と生活能力

ミューラーは,以上の考察を基に,企業目標について二つの考察とそこから二つの企業目標を区別する。すなわち,企業の「生存(Überleben)目標」と「生活(Leben)目標」がそれであり,そこには企業を生存システムとして認識するだけでは不十分であるという仮説がある。(Vgl., S.84.)

(1) 企業の生存目標

生存とは，一般的に変化する範囲条件の中で持続的な「存在確保(Existezsicherung)」を意味する。ミューラーは人間の生存確保に例えて，人間は彼の肉体の要求と彼の外界の要求に適応する必要があり，これらの要求に適応できなければ人間は自律的自然システムとして生き残れないと考える。この考えを企業の生存に適用すれば，「企業も，市場で生存しうるためには，企業内外の要求を満たさなければ生き残ることはできない」(S.85.)という基本言明が得られる。

その際，ミューラーは，企業内外の基準，すなわち「有効性」と「能率」の観点から，生存の条件を説明する。すなわち，企業内外の基準に相応し，有効的で能率的であるならば，企業の生存能力が与えられる，と。

ここでは，企業の潜在力の利用と戦略的な操作値は企業の有効性と能率に決定的に依存するから，彼は潜在力の事前操作値としてSEFを置く。企業にとって，SEFは連合の要素と同じく重要であり，SEFの管理は，有効性志向的・能率志向的な給付によって，一方では潜在力志向的な企業管理の戦略的前提条件を創造し，他方ではSEF特殊的な潜在力の利用と開発を可能にする。(Vgl., S.84-85.)

以上のような考察から，ミューラーは総括的に次のように確認する。「成果多き管理は企業を少なくとも競争者と同じように有効的で能率的に保ち，それによって企業に持続的な市場における生存を確保するためには，これらの要因は必要条件だが，もちろん不十分な条件である」(S.87.)。

SEFは管理が満たさなければならない前提条件であり，未来に向けられた職分であり，企業が持続的に生き残れるように形成する方向に向けられる。生存能力の上位には次のような生存目標が定義される。

「企業の目標は，動態的に展開する範囲条件下での持続的な存在確保である」。(Vgl., S.87.)

(2) 企業の生活能力

①生活の質

生き残りとは存在確保だけを意味するのではなく，生き残りの質をも含んでおり，それ以上に，生活能力の定義にはあらゆる高度な問題が含まれている，とミューラーは考える。まず，生存目標の問題から考えてみよう。彼はこの問題を，マズロー(A.H.Maslow)の欲求ピラミッドの考察から始める(1)。ミューラーは最下層の生理的欲求レベルを生存目標と捉え，それ以上の欲求レベルを生活能力目標と考える。マズローの仮説は不十分であるが，人間は生活の質の点で生存より多くのものを求めるということを明示した，と彼は評価する。(Vgl., S.88-89.)

企業は人間的現象であるから，企業の活動と人間の生活の質への努力との間には何らかの関連性が確認される。企業管理も市場における存在闘争を永久に求めるのではなく，意思決定者の欲求は上昇する。ここに，「管理哲学」の問題が現れる。(Vgl., S.89.)

②生活能力の定義(Vgl., S.90.)

管理哲学は経済倫理的命令に志向する倫理的構成要素をめぐる企業活動を拡大させる。企業は三つの命令を同時にかつ同格に追求するから，生活能力の上位目標として企業の生活目標は次のように定義される。

「企業の目標は，動態的に展開する範囲条件の下で，企業内外の要求集団に対する倫理的に基礎づけられた責任(命令！)を同時に守りながら，持続的に存在を確保することである」(S.90.)。

この定義には二つの次元がある。一つは存在確保の次元，二つ目は倫理的な次元であり，規範的に基礎づけられた責任である。マズローのモデルと関連させれば，企業の存在確保は人間の生理的欲求に対応し，規範的目標はより高い欲求に対応する。第一の次元である存在確保は生き残り目標であり，生き残り目標は生活目標の一部である。第二の次元は，生存目標を内容的に拡大したもので，生活目標の倫理的部分を含んだものである。生存目標の内

容は単一的であるが生活能力の内容は階層的であり，生存目標は生活能力にとって必要条件ではあるが十分条件ではない，と解されている。

③目標の正当性(Vgl., S.91-92.)

管理哲学では生活目標の正当性(Legitimität)が論じられ，正当性は有効性と能率という概念で補完される概念である。企業職分がより大きな職分から定義され，それが満たされたとき正当性が得られるように，正当性の目標値としては企業の生活能力が重要である。企業の正当性を保証するのが規範的管理の課題であり，この意味で環境保護を取り扱う環境管理は規範的管理である。

正当性は管理の規範的構成要素に言及するが，行動の規範性を証明するには価値尺度が必要である。規範は倫理からしか生じないから，価値尺度は倫理に基礎づけられる。倫理が現実の企業で本質的役割を演ずるか否かは，生活能力を持つ企業を生存能力ある企業から区別する事実のみである。企業の生活能力を明確に表現するのは企業哲学に志向する「企業文化」であり，企業哲学は生きた価値体系に見ることができる。規範的管理と戦略的管理の限界を克服する手段は，企業の「理想像(Leitbild)」[(2)]である。

(3) 戦略的成果要因としての環境

①環境の重要性

ミューラーは，その均衡モデルから四つのSEFを確認したが，環境にとって特に重要なのは「外界と調和して生活する能力(die Fähigkeit, in Harmonie mit dem Umfeld zu leben)」である。この能力は，生存目標を実現するための本質的な事前操作値である。環境をSEFと確認する議論の多くは，倫理的に基礎づけられた企業責任から始まり，このSEFは生活目標を達成するための本質的な要素である。企業者的外界は企業毎にその重要性から管理によって個別的に分類され，SEFとして確認され，その管理をミューラーは「環境管理」と呼ぶ。(Vgl., S.92.)

SEF「環境」を確認するためには均衡モデルが有用である。このモデルでは，環境，出資者と協働者が三つの連合者として総括される。管理の課題はあらゆる連合者の要求を適正化することだが，それらの要求はSEFに総括される。そこから戦略的管理の課題は成果能力の創造と確保である，と確認される。ミューラーの基礎にあるのは，企業は全ての要求集団が十分である時にのみ長期的に生き残ることが出来る，というグラバテン(G. Grabatin)の言明である(3)。すなわち均衡モデルで言えば，協働者と外界は同じように満足させられなければならない。その時にのみ，企業は持続的に市場に存在しうると，考えられるのである。(Vgl., S.93.)

②環境と有効性

したがって，論理的に言えば外界という連合者が満足する必要が生じ，満足化は外界のあらゆる要因にも対応させられなければならないこととなる。しかし，実際的問題は，企業にとって重要であり具体的に関連させられる要因は何か，ということである。ここで，概念の正確な定義の困難性が現れる。しかし，実践的な調査はその困難性を低下させ，「環境」という概念がSEFと証明され，直感的にもまたそうと認識させられる。調査は，自然環境は企業にとって重要な要因である，という仮説を証明している。その際，環境管理によって有効性と能率が大きな影響を及ぼし，まず有効性志向的な観察方法によって環境というSEFが確認される。(Vgl., S.93-94.)

「環境」は外部要因であるから，それをSEFと確認する場合にはその特徴は企業の外部領域にある。もちろん，今日では環境はSEFであることが示されている。環境管理の課題はこのSEFに注目し他の要請と同じように対応し企業を操作することであり，その目標は有効性の高揚である(4)。ここで再びミューラーが強調するのは，「環境管理は原則として戦略的で，執行に当たっては長期的展望が必要であり，その際，意思決定者は自分に課せられれた責任を意識しなければならない。」(S.142.)ということである。

以上が，企業の「生存目標」,「生活能力」,「生活目標」の概念，それらの相互関連と「有効性」と「能率」及び「環境管理」との関連に関するミューラーの認識の概要である。ここで我々は，今後の彼の主張を正しく認識するために，彼の基本的認識を誤り無く整理しておく必要がある。

①彼の最終目的の一つは，企業の「生活能力」とはどのような概念であるのかを具体的に明らかにすることであり，そのために「存続確保」,「生活目標」,「生き残り目標」といった類似概念を取り上げ,「生活能力」との関連を明確にしようと試みている。

②「存続能力」あるいは「生き残り目標」とは内容的に同一概念であり，市場で「存続する」企業の最低限の目標あるいは条件で，それは「生活目標」の一つであり,「生活能力」という概念はその上位概念として把握される。

③企業は人間と同じように市場で生き残るだけでは満足せず，より上位の生活目標を目指すようになる。「存続能力」に生活の質が加えられるとそこに企業の「生活能力」という概念が現れ，生活能力という概念には沢山の問題が含まれている。生活の質に対する理解は人間によって異なるが，人間の集団である企業でも異なるので「企業哲学」が決定的役割をはたす。

④生活能力は二つの次元を持ち，一つは存続確保の次元であり，もう一つは倫理的責任の次元である。内容的に拡大された存続目標は倫理的要素を含んだ企業の生活目標となる。

⑤倫理的次元(特に環境問題のそれ)を含んだ企業目標の正当性は,「有効性」と「能率」という基準によって認められる。有効性とは，企業外部の連合者(利害関係者)の欲求満足度であり，能率とは企業内部の連合者の欲求満足度を示す基準である。

⑥現代企業の課題は環境問題の解決であり，その問題の決定的要因は「戦略的成果要因(SEF)」であるから，環境管理は戦略的企業管理として戦略要因SEFを確認し問題の解決に取り組まなければならない。

注)

(1)Cf., A.H.Maslow, *Motivation and Personality,* 2nd ed. Harper & Row, Publishers, Inc., 1970.

A.H.マズロー(著)小口忠彦(訳)『人間の心理学』産能大学出版部，1987年。

(2)理想的企業像については，次を参照のこと。

Ulrich, *a.a.O.,* 91ff.

拙著『企業管理論の構造』，7頁～8頁。

拙稿「環境管理と『環境志向の生産管理論』」『経営と経済』，209頁～210頁。

(3)Vgl., W. H. Staehle, G. Grabatin, Effizienz von Organisation, *Die Betriebswirtschaft,* Heft Nr.1b/März 39.Jg., Stuttgart 1979, S.97.

(4)ミューラーは環境をSEFとして確認するために，主にオーストリアとドイツにおける実態調査を基に，企業の外界要因を詳細に検討している。詳しくは，以下を参照されたい。

Müller, *a.a.O.,* S.94-142.

7．環境管理と企業の生活能力

(1) 企業内の連合者

以上述べたように，ミューラーは環境を企業外部のSEFとして確認したが，その際，外部の局面に対する内部の局面が背景として現れる。内部局面では出資者と協働者の要求が重要である。それらはあらゆる有効性志向の方策を行う場合，すくなくとも制限的条件として常に注意されなければならないからである。(Vgl., S.158.)

以下では，内部の連合者に関する彼の主張を考察する。

①目標間の関連

管理構想は組織によって内部化される。均衡モデルでは内部の要求集団として，出資者と協働者が現れ，企業管理は彼等の要請に対応しなければならない。ここで注意しなければならないことは，あらゆる連合者の間には，1)目標コンフリクト(Zielkonflikte)，2)目標中立(Zielneutralitäten)，3)目標シ

ナジー(Zielsynergien)が，特に，内部集団と外部集団との間に現れることである(1)。

1)目標コンフリクトは，要求集団間に目標の対立が現れることである。この場合には，企業の生活能力を保証すると思われる目標を前面に出すことが重要である。2)目標中立の場合には，促進的でもなく後退的でもない作用が期待される。期待に値するのは，3)目標シナジーである。ある目標の実現が異なる側からも求められるので，目標実現が促進されるからである。環境問題の観点から出資者と協働者の要求が明らかになると，そこに外部集団から定義される環境というSEFと目標コンフリクト，目標中立，目標シナジーが現れる可能性があり，その解決が求められる。その場合，注意されるべきことは，少なくとも企業の生き残りが保証されることである。最適なのは，有効性と能率が同時に高揚することである。(Vgl., S.143-144.)

②出資者と環境

自己資本家と他人資本家の共通の関心事は，投下資本への適切な利払いである。その前提は価値生産のコスト以上の価値を創造する企業能力である。すなわち企業は，利潤志向的企業として，収益とコストのプラスの差からプラスの経営成果を生じさせなければならない。ここでミューラーはコスト要因として環境コストの考察を問題とする。

環境コストとは感受性の高いテーマであり，環境管理から生ずるあるいは追加的に生じるコストおよび環境が要求し企業が負担する内部化されたコストと定義され，経営外部コストは環境管理の実現のために生ずるコストである。ミューラーは，投資的環境コスト，継続的環境コスト，継続コストと機会コストとを区別する。

伝統的な防御的企業家は環境保護を賢明にも自動的に追加コストと等値するが，調査によれば環境対策はコスト減少あるいは純益の増大をもたらしている。環境管理は，驚くべきことにコスト低減能力の発見を導いているので

ある。(Vgl., S.144-146.)

③コスト節約能力の発展段階

さらに驚くべきことは，ミューラーによれば，コストに関する目標コンフリクトが生じたとしても環境管理の発展にともなって，三段階のコスト節約能力が見られることである。

1)第一段階：被害克服方策を取る段階で，ここではイメージを保持するための方策がコスト上昇を招く。

2)第二段階：企業は，急速に変化する法律的範囲条件への適応に反応する。方策が能率的である場合に限ってのみ出資者の要請に応えることができるが，環境対策コストは追加コストという範疇に属する。

3)第三段階：予防と革新の戦略を取ることで，環境管理は成果要因になる。企業には生態コストの低下以上の機会が開かれ，競争優位が磨かれ，成果潜在力が構築される。ここでは，環境政策的部分戦略が高い目標達成率の前提条件を作るだけでなく，価値連鎖における環境管理の全体コストが最適化される。したがって，環境と出資者の間に目標シナジーがもたらされるのである(2)。(Vgl., S.147-149.)

「守りの環境管理」はコスト上昇的に作用するから効果的でなく，コスト側からも能率的でないから，もはや攻めの，終始一貫した環境管理への要請しか残っていない。この段階でも，企業管理はコスト最適に行動するというコスト管理の原則の責任から解放されない。「環境管理の目標は，企業がその可能性の範囲の中でコスト的に最高の能率を，したがってコスト最適化を導くことである」(S.149.)。

④環境管理と金融

環境管理においても金融の問題が現れる。ミューラーは，環境保護の領域で投資需要が生ずれば，適切な金融形態提供者に機会を開く，と言う。環境管理によって生まれる機会を，特殊な外界，特に市場関連的要求集団の要請にしたがって利用できる。つまり彼等は市場能力を利用するので，「環境保

護に投資する企業の観点からは，この金融提供は近代的環境管理によって克服されるべき本質的な要請である。なぜならば，投資の適切な金融によってコストが節約されるだけでなく，それによってほとんど初めて可能にされることがしばしばあるからである」(S.150.)。

ミューラーはプロジェクト関連的環境管理の金融問題にも触れているが，ここでは近年重要性を得ている「環境ファンド(Ökofond)」という名称で提供される私的なエコファンドを見てみよう。私経済的な投資家の資本の流れは，生態的に考える企業によって比較的環境意識的に利用されている。環境ファンド提供者の考えは，環境管理によって企業が平均以上の成果を生み出せば，強い資本もが市場法則によって流れてくるだろう，ということである。この企業が成功すれば，もはや倫理的に動機づけられた企業だけでなく，純粋に合理的観点から計算する投資家も参入し，資本の流れの本質的運動が始まる。将来，環境への配慮が高まり，環境志向的企業に多くの資本が流れ込むようになるべきならば，この金融形態の価値はもっと改善されるだろう。

ミューラーは環境問題と金融問題の関連を次のように総括する。傾向として，環境志向的企業に対して金融的な機会が開かれつつある。顧客の価値構造の変化は環境重視の投資家の増大を招き，環境ファンドは大きな成果を実現しつつあるからである，と。(Vgl., S.150-153.)

⑥出資者と環境

出資者は企業にどのような要求を求めるのであろうか。この問題に対し，ミューラーは次のように述べている。

通常で重要なことは投下資本への適切な利払いである。環境管理は，収益を確保し改善し，戦略的にコスト意識的に行動しようとするし，特殊な金融形態も開かれている。これらの長所は完全に出資者の要求に適合し，企業の能率を確保し高揚させる。

出資者は次第に資本投入に興味を持ち始め，倫理的設備形態に投下されることを知ることになる。企業には経済性とならんで具体的な給付の要請が設

定され，この要請は次第に環境正当性に結びついていく。このように，今日では環境管理をコスト側と金融側から能率化しようとする要請が生じており，その両側から，「攻めの環境管理」への要請が展開される。「攻めの環境管理(offensives Umweltmanagement)」は「守りの環境管理(defensives Umweltmanagement)」よりも企業の能率と目標を持続的に良く満たす，とミューラーは述べている。(Vgl., S.154.)

(2) 協働者と環境

ミューラーは，企業内連合者のもう一つの要因である「協働者」について，次のように述べている。

①協働者の二面性

協働者は環境管理の実現にとって鍵の役割を引き受ける存在である。協働者の要請と外部の要求集団の要請との間には，最も簡単なシナジーが成立し利用される。これは，均衡モデルで示されたように，協働者の持つ二つの役割から説明される。この連合者は，一方では協働者であると同時に，他方では社会と消費者の一部としてあらゆる外部要因の中核的要素をなすのである。

ミューラーによれば，この二重の役割が協働者目標と環境目標との間のシナジーを説明してくれる。しかし，この二重の役割が一貫して認識され注意されなければ，協働者と企業の価値が一致せず，管理が混乱し，組織は非効率になってしまうことが注意されなければならない。(Vgl., S.155.)

②消費者としての協働者

消費者行動と社会的要請の議論は極めて重要である。しかし，この言明の一貫性は協働者についてしか直接には得られない。人間は喜んで不協和音の中で生活しないので，外部とは異なったように考え行動するからである，とミューラーは言う。ここに企業における活動に意味を与える経営哲学が重要な役割を演ずる。経営哲学によって彼等は消費者としての環境意識を発展させ，環境管理のブレーキとはならない。協働者は環境管理の意味を認識し，

環境特殊的期待と自己の処理用意を高めるからである。

成果が大きい環境管理を実行するために本質的シナジーを述べるならば，多くの組織構成員は環境管理への構想あるいは方策を実現しようとするであろう。なぜならば，彼らはそれらの意義を知っているので，それらを実現し成果が現れるように行動するからである。マズローの言う「自己実現」を得るために，自分の活動に意味と意義を与えようと試みるかもしれない。人間は他の経営資源と異なり，能力がある協働者は交換できないので，「人間資本(Humankapital)」としての協働者の要求に応える意義は明白である。以上の議論は実践的研究が証明している。(Vgl., S.155-158.)

③有効性と能率

以上のミューラーの説明は，攻めの環境管理は常に企業の有効性を高め，企業の存続能力と生活能力の確保を助ける，ということを示している。特に，協働者には環境と企業目標の間にありうる目標コンフリクトを知らせなければならない。彼等は，厳格な環境税の結果としての職場の崩壊と年金請求権が危うくなる，という潜在的コンフリクトを恐れているからである。

ミューラーは能率性と有効性に関して次のように結論的に述べている。「能率性志向的考察から環境テーマに関して本質的に二つの結果が生ずる：最初は能率基準が大事で，いかなる場合でも注意されなければならない。なぜならば，それらは有効性の基準と並んで同じように重要であるからである。すなわち，企業には給付生産の過程にとって能力がある人間が存在するように，投入される資本の適切な利子化といかなる時でも流動性を確保することが同じく保証されなければならないのである。別の箇所で環境という物事において出資者と協働者によって明瞭にされるあらゆる要請に応じることが，第二に大切である」(S.159.)。

このようにミューラーによれば，生活能力の条件を満たすためには，あらゆる連合者の要求が計算されなければならない。「環境と調和して生活する能力」つまり簡単に言えば「環境」はSEFであり，包括的な攻めの環境管理

構想にとって必要なのはこのSEFに対する活動である，ということが証明された。さらに，環境はSEFではあるが，それは企業の生活能力にとって本質的で必要な前提条件なのだが，生活能力の確保のためには，この前提条件だけでは不十分であることが注意されなければならない。(Vgl., S.158-159.)

(3) 環境管理の特徴

①環境管理の横断職分

環境管理の本質的な特徴は，多面的な目標関連との相互依存性にあり，環境管理は垂直的にも水平的にも企業を貫徹しなければならない，という横断的特徴を持つ(3)。極端に言えば，それは新しいスタッフも組織も必要ではない。環境管理は企業の構成員によって保証され，保証できる「精神の保持(Geisteshaltung)」である。しかし，実際には環境管理は横断的特徴を持ち高い情報水準が基礎として必要であるから，ここに「コントローリング(das Controlling)」(4)が必要になる。環境管理の創意と具体的な作業と結果は企業のあらゆる人間によって負担されなければならない。環境管理の横断的特徴は，企業において垂直的にも水平的にもその思考が貫徹されるだけでなく，解決のためには学際的方式が必要である。

ミューラーはSEFを次のように総括する。「生態的必要性は，管理にとって将来増大するであろう戦略的成果要因を意味する。その際，規範的構成要素とならんで経営的有効性と能率も注目されなければならない。企業はシステムとして結局その環境に住み着くことによって，そのあらゆる部分がこの要請によって関連せしめられる。『環境』というSEFの管理は，すなわち環境管理は，機能的な，階層的な，専門的な観点における横断領域なのである」(S.163.)。(Vgl., S.161-163.)

②環境管理と戦略

1)生態的引きと押し

ミューラーは環境戦略を考察する際に，「生態的引き(Ökologie-Pull)」

と「生態的押し(Ökologie-Push)」という概念から出発し，そこから，対照的な二つの戦略的環境管理を区別する。生態的引きとは，環境問題への企業者的貢献に対する企業外界による吸引であり，生態的押しとは生態的思考を意思決定過程に流入させようとする企業への圧力である。連合者の多くは圧倒的に生態的押しに関連するが，顧客の要請だけは生態的引きである。しかしこの引きは未来の戦略に取り入れられなければならない重要な意義を持つ。押しは反応であり受動的であり，引きは行動つまり活動的である。すなわち，引きで定義されるのは市場での環境の観点から生ずる機会であり，企業は押しに対しては何らかの形で反応しなければならないが，引きに対しては作用できるが，しなければならないという訳ではないからである。(Vgl., S.165-166.)

2)攻めの環境戦略と守りの環境戦略

引きと押しの要素に対する管理行動の違いによって，「攻めの基本戦略(offensive Basisstrategie)」と「守りの基本戦略(defensive Basis-strategie)」とが区別される。守りの戦略は伝統的思考と管理モデルを変えないで生態的押しに単に反応するだけであり，攻めの環境管理は機会志向的で，押しにも引きにも注目し，新しい方法と用具を求める攻撃的戦略である。ミューラーはこの区別化によって，各企業に原則的に当てはまり，いかなる場合でも環境管理の確立によって長所が引き出されうることを明らかにしようとする。この長所を利用するためには，生態的要請に対する管理の「内部的態度」という原則的問題の設定が重要である。ここに，二つの可能性が対立する。

それは，企業に絶対的に必要な基本的態度であるか，可能性の範囲内で最も可能な解決を求めるか，という意思決定である。すなわち，これは攻めの環境管理を導入するかしないかの問題である。問題なのは変化の対応に不完全な守りの環境管理である。

この意思決定にはその時点における支配的な経済の理解が関連してく

る。例えば，経済をサイクル的に理解すれば攻めの環境管理が選択される。創意が問題であれば能力の創造と確保に役立つ攻めの環境管理が選択される。攻めの環境管理とは，SEFとしての環境を確認し，これに注目して能力の確保と新たな生態的関連能力の開発を必要とする積極的な管理である。典型的な生態関連的能力とは，1)市場能力，2)利用能力，3)コスト能力，4)シナジー能力，である。ミューラーは，生態的要請に対する回答は攻めの環境管理構想にしかないことを確認する。その理由は，第一に「環境」というSEFが証明する。「環境管理が攻撃的になればなるほど，連合者の要請は，一層高く，経営的有効性と能率への戦略的で長期的にプラスの作用を高め，競争行動の下で制度が生き生きとなる機会をより高くする」(S.170.)からである。(Vgl., S.165-170.)

③環境管理の価値創造過程

ミューラーによれば，「環境というSEFの確認，生態関連的で競争戦略的な展開の小径ならびに具体的な環境保護戦略の導出と決定は必要ではあるが，競争優位の実現にとってはなお十分な条件ではない」(S.170-171.)。それ故，企業はあるあらゆる能力を持続的に確保し新たな環境関連的能力の利用可能性を開発しなければならない。

そこでミューラーは，ポーター(M.E.Porter)の展開した価値連鎖(Wertkette)という管理用具を用い，ポーターが区別した主要価値活動と支援的価値活動に基づき，環境管理の生態的価値連鎖を考察している(5)。環境管理の横断職分は価値創造にとって重要であるが，またその逆もありうる。環境コントローリングは企業活動に補完的にも支援的にも関連するから，価値連鎖に自己の地位を設定するのは困難である。しかし，環境管理の給付は支援的特徴を持つことが注意されなければならない。

環境管理の主要な課題は連合者の欲求を環境関連的に満足化させることである。その給付は当然価値創造過程における沈殿に見られ，有効的で能率志向的管理は主要活動に対する支援的特徴として現れ，その結果は価値創造過

程にそった機能によって負わされなければならない。換言すれば，「環境管理は連合者に対してその環境関連的要求を満足させることで支援し，あるいは結局これらの欲求充足を初めて可能にする」(S.173.)。

図2は，生態的構成要素に応用された価値連鎖を示している。(Vgl., S.170-173.)

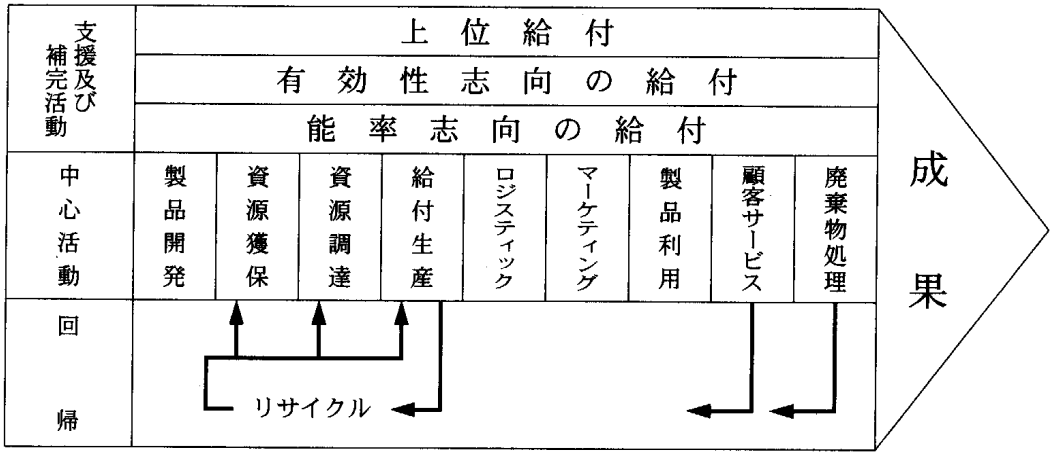


図2：生態関連的な主要価値連鎖(S.173.)

中心的な活動の結びつきが，循環という形で二つの方向に向かう。一方では，製品開発から分配までという伝統的方法の価値創造過程が循環する。生態関連的価値連鎖の下では，再利用と再価値化の流れが示されている。この過程では，確かにエントロピーの増大は止められないが，その増大はゆっくりと進む。

価値連鎖の最下位の断面は「損害発生(Schadschöpfung)」という概念で示される価値創造とは反対の過程を示している。これは，まず外部効果の形で成立し，損害発生連鎖の累積的作用は出来るだけ防止されなければならない。(Vgl., S.174.)

以上が，企業の環境管理と生活能力に関するミューラーの基礎的考察の概要である。

ここで我々が確認しておかなければならないのは，次のような問題である。

①環境管理の課題：環境管理は企業内外の連合者の欲求に相応に応えることによって，企業の存続を確保すると同時に，企業の生活能力を高め生活の質を向上させなければならない，ということである。その場合，企業目標のシナジーを徹底的に利用し尽くすことが求められる。

②環境コストの低減：環境管理は新たなコストを発生させるので，それを低下させる必要があるが，環境管理の進展はコストの低減をもたらすということが証明されている。したがって，環境管理はその段階に至るまでコスト低減に努力すると共に，環境管理における革新を生み出す努力を不断に続けなければならない。

③協働者の有効利用：協働者は企業の内部連合者であると同時に消費者でもある。消費者としての環境意識が高まれば，それは企業内部の環境志向性を著しく高め，環境管理に大きな貢献をなすであろう。それは，企業の有効性と能率の向上を助け，企業の生活能力をも強化するのである。

④環境管理の戦略性：環境管理は「横断職分」として理解されるだけでなく，現代企業においては高い戦略性を持った管理形態である。環境問題の深刻さはますますその戦略性を高め，戦略的環境管理なき企業はその消滅を意味する。企業は，環境管理の持つ特徴，すなわち，押しと引きの環境管理，攻めと守りの環境管理および横断職分としての環境管理という特徴を適切に利用し，企業の生活能力を高めなければならない。

⑤環境管理と価値連鎖：企業は環境管理を新たな価値創造の手段と理解しなければならない。環境管理はリスクを伴うと同時に新たな価値を生み出す機会でもある。環境管理は環境保護を新たな価値創造要因として捉え，相応する価値連鎖のモデルを開発しなければならないであろう。

注）

(1)目標間の関連については，既に何人かの研究者によって同じような指摘がなされている。ここで注目されるのは，企業の外部者と内部者の間の目標関連について述べられていることである。

Vgl., E. Heinen, *Das Zielfunktion der Unternehmung, Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen,* Wiesbaden 1966, S.94 ff.

拙著『企業管理論の構造』, 54頁 参照。

Vgl., Ulrich, *Unternehmungspolitik,* S.100 ff.

拙著『企業管理論の構造』, 15頁 参照。

Vgl., Steger, *a.a.O.,* S.192.

拙稿「環境管理と『環境志向の生産管理論』」,『経営と経済』第84巻第2号, 2004年, 217頁 参照。

(2)デリック(T. Dyllick)はコスト問題と環境管理の関連を次のように総括している。

「環境管理はお金がかかるというのは正しい。しかし, 環境保護の放棄は同じくお金がかかる－それどころかしばしば沢山かかるというのも正しい」。

Vgl., T.Dyllick, Ökologischbewußte Unternehmungsführung; *Der Beitrage der Managementlehre,* St. Gallen 1989, S.9.

Vgl., Müller, *a.a.O.,* S. 149.

(3)シュテーガーも「環境管理」は「横断職分」を持つ, と明言している。

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

拙稿「環境管理と『環境志向の生産管理』」, 229頁 参照。

(4)コントローリングについては, 次を参照のこと。

小澤優子「ドイツ企業におけるコントローリングの展開」経営学史学会編『ガバナンスと政策－経営学の理論と実践－』文眞堂 2005年, 150頁-158頁。

(5)Cf., M.E.Porter, *Competitive Strategy : Theory for Analyzing Industries and Competetors,* New York 1980.

土岐・中辻・服部(訳)『新訂 競争の戦略』ダイヤモンド社 平成7年, 参照。

8. 結

以上, 我々は企業の「生活能力」を解明しようとしているミューラーの主張を可能な限り詳細に検討してきた。その検討結果は, 本論文の各章の最後に簡単にまとめられている。最後に, まだ残されている問題点を概略的に述べることとする。

①最初に指摘しなければならないことは，彼が導入している「連合モデル」に関することである。ミューラーは企業内外の連合者の欲求に応じ，彼等に満足を与えなければ，企業の生活能力が失われその存続を不可能にすると主張している。

しかし，あらゆる連合者全てを満足させるということは非現実的主張以外の何者でもないと解される。企業内部の連合者については，そこに目標シナジーが成立する可能性を否定することはできない。しかし，企業外部についてはどうだろうか。現実は，企業外部には多種多様な連合者が存在し，彼等の要求もまた多種多様であり相反するのも多い。企業はそのような多種多様な利害のすべてに応えることは不可能であり，何らか価値基準にしたがって何らかの価値判断が強制されるのである。その価値基準の解明がまさに現代企業の経営者に課せられた課題であるということができるであろう。

②次に指摘しなければならないことは，彼の「環境概念」である。一般的に，環境とは，何らかの主体を取り囲みその主体にとって意味のある，経済的，社会的，生態的存在，と理解する見解が多数であろう。これに対して，ミューラーは「自然環境」のみを環境と呼び，その他の存在はすべて「外界」という言葉で一色単に処理している。

確かに自然環境はいわゆる環境問題の核心を為していることは否定できないが，そうだとしても企業を取り巻くすべての存在を「外界」という，理解しやすいが漠然とした概念で一括りすることに，いかなる科学的メリットがあるのであろうか。善意に解釈すれば，「自然」という環境を強調したいがためにそれのみを「環境」と呼ぶ，とも理解できるが，著者にとっては極めて不可解である。

③最後に指摘したいことは，ミューラーによれば環境管理は何らかの価値が取り入れられた規範的管理であるが，この価値の判断基準はいかなるものか，ということである。企業を利害関係者から構成される「連合」

として理解するならば，この価値基準の意義はますます重要になる。連合者の持つ価値基準はこれもまた多種多様であるからである。

連合である企業の目標は連合者の目標から構成されるとすれば，そこには連合者間の交渉と権力闘争が生起し，その結果として企業目標が定まるのが論理的帰結であろう。そこには制度としての企業目標は存在しない。これもまた，非現実的な企業理解である。連合理論によれば，企業の目標あるいは指導原理は常に変化する，と理解されるからである。しかし，企業の指導原理はその生得的原理として理解される「営利原則」以外にはありえないのではなかろうか。

さて，我々の次の課題は本稿で確認されたミューラーの概念規定とアプローチに基づき，彼は企業の「生活能力」をどのように理解しているか，をさらに深く解明することである。本稿は指定された枚数を大幅に超えてしまったので，この課題は次稿において果たすこととする。