

# 企業の維持とその生活能力

菅 家 正 瑞

## Abstract

Modern corporation lives in modern society as a social being, and it is understood as social living existence which lives eternally in our society from a practical view point. Because our modern society has a very complex system, for corporation, living in this society called environment of corporation, is very important and difficult and corporation needs instruments of any living power and potential, for example, environment management. The task of environment management is to make corporation live eternally by keeping harmony with its environment and make ability of living power stronger.

In this paper, we will try to explain and analyze objective, essential elements, philosophy and concept of environment management, and show ability of living power of corporation. We analyze and criticize environment theory of C. Müller, who tries to explain environment management and ability of living power from a special ethical view of I. Kant's philosophy and A. H. Maslow's theory. We think that environment of corporation is not only natural environment, but also social environment, and ability of living power is to rationalize production management, labor management, corporate citizenship management, and general management. This theory is based on my thought of management system of modern corporation which is developed from Mohri Theory, and uses Maslow's theory.

**Keywords:** Living Ability of Modern Corporation, Theory of C. Müller and S. Mohri, Environment Management

## 1. 序

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、実践的には無限持続的な存在であると解される。企業管理の究極的な課題は、企業活動を合理化し企業を無限持続的な存在として維持し発展させることを志向する「企業維持活動」であると解される。したがって、企業を持続的に生活させ得るためには、その「生活能力」(Lebensfähigkeit; potential ability of living)を維持・増大させなければならない。それでは、企業にとって重要な概念である「生活能力」とは、具体的にはいかなる内容を持つものなのであろうか。

本稿の課題は、企業の生活能力を環境管理との関連において本格的な研究を行っているミュラー (Christof Müller) の所論を取り上げ、それを検討することによって、企業の「生活能力」の内容を具体的に解明することである<sup>(1)</sup>。

(注)

(1) 本稿で検討するミュラーの企業の生活能力についての見解は、次の著書の中で述べられているものである。この著書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。

Christof Müller, *Strategische Leistungen im Umweltmanagement—eine Ansatz zur Sicherung der Lebensfähigkeit des Unternehmens—*, Der Universitäts-Verlag Wiesbaden 1995.

なお、本稿は、拙稿「環境管理と企業の生活能力」『経営と経済』第85巻第3・4号長崎大学経済学会 2006年2月 と、同「企業の環境適応と生活能力」『研究年報』長崎大学経済学部 第22号2006年3月 を中心として、改めて企業の生活能力に焦点を当てて改稿したものである。したがって、より詳しい内容については同論文を参照されたい。

## 2. 研究の前提条件

### (1) 研究の方法論

#### ① 研究動機

企業を研究対象とする経営学に要求されている課題の一つは、環境問題 (Umweltproblem ; environmental problem) を解明しその解決策を提示することである、という主張に異論はないであろう。ミュラーの研究動機もまさにそこに求められる。彼はこの問題を解決しうる企業管理を構想し、ここ10年間の研究成果を基に、「パイオニア企業者」(Pionierunternehmer) の精神に基づく「環境管理」(Umweltmanagement) の中に「新結合」を見出し、革新的環境管理を企業に提示しようとする。(Vgl., S. 1.)

## ② 研究目的

ミュラーの研究目的の一つは、環境を「戦略的成果要因」<sup>(1)</sup> (strategischer Erfolgsfaktor) (以下、SEFと略記する) として確認し、環境を環境管理における重要な要因として認識することである。その二つは、企業の「生活能力」を確保するために環境管理を構築することである。彼によれば、これらの目的を達成するためには何らかの価値判断が必要であり、その研究は「価値自由」(Wertfreiheit) の原則と関連する。彼は、その考察の出発点を基礎的科学論に求める。(Vgl., S. 2-3.)

## ③ 科学の目標

科学の目標として、彼は、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、を挙げる<sup>(2)</sup>。1) は物事のエッセンスを正確に概念化し定義し、2) は因果関係を解明し、3) は技術論として目的・手段関係を思考し、4) は認識でなく評価が問題となる価値判断を伴い、3) と4) は彼のテーマに強く関連する。(Vgl., S. 7-9.)

## ④ 規範的科学目標

彼が求める科学目標は、「価値判断自由」(Werturteilsfreiheit) という論議を回避できない。ミュラーは、経営経済学 (Betriebswirtschaftslehre) は価値自由により企業目標の判断をすべきでないという見解に強く反論する。経営経済学は応用科学であり研究成果は実践へ応用されなければならない、と主張し、応用の対象は企業の未来であり、それは不確実性と不明瞭性

を含むから、「評価」という価値判断問題が不可避免的に現れざるをえない<sup>(3)</sup>。(Vgl., S. 9-11.) 彼はこの問題をどのように解決しようとするのであろうか。

### ⑤ 研究方法と価値判断

ミュラーは、実践志向性の観点から実践主義的科学目標を前面に押し出し、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、2)は環境管理の戦略的重要性の説明のために、3)は実践的管理の行動を推奨するために、4)はこの研究の全領域において利用される。

彼の研究の認識対象は「自然環境」(natürliche Umwelt)であり、この科学的活動には「価値判断」が必要であると言う。なぜならば、生活に価値ある環境は一般的な価値があり、それは経営経済学にも価値があるということでもあり、したがって、ミュラーの研究には「倫理」(Ethik)という価値の問題が入り込み、彼の研究では、必然的に価値自由の問題が考察されざるをえないからである。(Vgl., S. 11-12.)

## (2) 環境管理と倫理

研究が実践に何らかの提言を行うには、研究が実践に即したものであると同時に、それが持つ基本的価値に一般妥当性が求められる。そこで、この科学は適切な価値判断という困難な問題を解決しなければならない。ミュラーは、その考察を「倫理」の問題から始める。

### ① 倫理と価値自由の原則

研究が言明と推奨をしようするためには、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必要である<sup>(4)</sup>。そのためにミュラーは、「規範的・倫理的アプローチ」(normativ-ethischer Ansatz)を採る。

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.)を導出し、倫理的な行動規則を発見することである。倫理的基礎を獲得するのが経営哲学の課題であり、それは管理者の基本的態度、思考や価値観念に意味を与え、倫理的価値も含む。

(Vgl. S. 15-16.)

## ② 倫理的基本立場

倫理的価値の考察に、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し、1)・2)・3) は彼の研究目的にそぐわないとしてこれらを排し、4) 義務論 (die Deontologie) を採り上げて検討する。

義務論の代表者はカント (I. Kant) であり、彼によれば、純粋な倫理的行為は、合理的人間のすべてが時と場所とを問わず何らかの法則 (すなわち命令 ; Imperativ) に服従するものである。その法則は普遍性、自己目的性、理性的行動という特徴を持ち、そこから一般妥当性を持つ規範を設定する目的を持つ三つの命令が導出される<sup>(5)</sup>。このようにミューラーは、カントの義務論に価値判断の客観性の根拠を求める<sup>(6)</sup>。(Vgl., S. 16-19.)

## ③ 経済倫理的命令

経済倫理は、一般的倫理という基礎から引き出された経済的生活に当てはまる特殊な倫理である。それらは、次の三つの経済倫理的命令である。

- 1) 物的に正当な経済 (Wirtschafte sachgerecht) : 現代の市場経済では、何らかの法則の存在を明示する経済倫理がない。この法則が「公正である」と見られうるには倫理的な全体文脈が必要で、これは他の二つの命令との共鳴において見られうる、と彼は主張する。
- 2) 人間的に正当な経済 (Wirtschafte menschengerecht) : この命令の意味は「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.)ことである。その意義は、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じる。
- 3) 社会的に正当な経済 (Wirtschafte gesellschaftsgerecht) : ここには「連帯性原理」(Solidaritätsprinzip)と「扶助性原理」(Subsidiaritätsprinzip)という、最重要な人間社会の構築原理が現れる<sup>(7)</sup>。これら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。(Vgl., S. 19-21.)

### (3) 命令の意義

#### ① 研究基盤としての倫理

ミューラーによれば、これらの倫理は、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求めることで、同時的かつ同列的に企業者の目標問題を秩序づけ解決する。彼は、カントの一般的な「定言的命令」(kategorische Imperative) から導出された経済的倫理を研究の基礎に置く。その際、「企業者の行動は倫理的原則と一致しなければならない」(S. 21.) ことが確認され、それらは次のような意義を持つ。(Vgl., S. 21-22.)

- 1) 企業倫理 (Unternehmensethik) : 重要なのは、倫理は常に十分に価値ある戦略的活動であるという認識である。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 (Managementethik) : 行動と意思決定が個人的価値と一致しない、というジレンマは数多く見られる。この解消は困難であり多くのコンフリクトが繰り返されて来たので、ここに管理者の倫理が必要になる。管理者は自己の利害と思考を得ようとするから、管理者の倫理は重要である<sup>(8)</sup>。(Vgl., S. 24-25.)
- 3) 多国籍経済倫理 (Multinationale Wirtschaftsethik) : これは、多国籍企業は各国でいかなる倫理的原則に従って行動すべきか、という問題である。ここには、i) 母国の倫理原則を守る、ii) 進出国の倫理的原則に従う、という両極端な解決方法があり、現時点での行動はそれらの妥協である。ここでも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<sup>(9)</sup>が、それを示している。

#### ② 倫理の効果

- 1) 倫理と生態系 : 経済的倫理の観点から、環境管理の意義とその必要性が

架橋される、とミュラーは考える。豊かな社会のみが環境問題を意識し、そうでなければ人は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もあるから、人は環境に配慮し経済活動を行う責任を意識するという倫理が生まれる。

- 2) 人間の責任：人間の責任は、人間的に弁明 (Rechenschaft) する義務と定義される。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、明日の人間のためにもある。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人間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という倫理が生まれる。重要なのは、禁欲ではなく理性であり、人間の責任は、ポスト産業的生活に不十分な自然秩序の完全化であり、その克服ではない。
- 3) 経済倫理的命令：我々の技術支配の時代に環境倫理を考えれば、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。環境倫理は規範の設定だけでなく、その利用も要求する。環境管理にとって、これらの規範は常に指導的命令の基礎となるのである。

これらは、戦略と執行において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、それは常に責任に結びつけられ、倫理志向の行動は必要だけではなく、可能でもある<sup>(10)</sup>。(Vgl., S. 28-32.)

以上が、環境管理を展開するに当たってミュラーの思考的基礎を形成す

る基本概念の概要である。

ここで我々が確認できるのは、①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、②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、③「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。

同時に我々が注意すべきことは、ミューラーにおいては、個人の行動はもちろん、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。物的にも、人間的にも、社会的にも、企業は正当的な行動が求められ、それらは企業の「生活能力」に密接に関連していると考えられるのである。

(注)

- (1) SEF とは、企業成果に決定的影響を与える重要な企業内外の諸要因、と理解される。  
拙稿「環境管理と企業の生活能力」、3頁 参照。
- (2) Vgl., K. Chemielewicz, *Forschungskonzeption der Wirtschaftswissenschaften*, 2. Aufl., Stuttgart 1979. S. 9.
- (3) Vgl., M. Weber, *Gesamelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*, J. Winckelmann (Hrsg.), 3. Aufl., Tübingen 1958.  
Vgl., K. R. Popper, *Logik der Forschung*, 8. Aufl., Tübingen 1984.  
Vgl., G. Wöhe, *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 17. Aufl., München 1990.
- (4) 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 ... objektiv 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。

- (5) カントの命令に三つの経済的倫理命令を対応させたのは, シャッシング (J. Schasching) である。

Vgl., J. Schasching, *Renaissance der Wirtschaftsethik*, R. Eschenbach, (Hrsg.),  
*Auf dem Weg zum bessere Unternehmung*, Österreichischer  
Controllertag 1988, Wien, S. 79 ff.

- (6) 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, 参照。

- (7) メレロヴィッツ (K. Merellowicz) によれば, 「連帯性原理」(Solidaritätsprinzip) と「扶助性原理」(Subsidiaritätsprinzip) とは, 社会的原則と経済的原則からなる経営的社会政策の原則の中で, 前者に相当する原則である。

彼によれば, 「連帯性原理」とは, 個人は自分の同胞を考慮しないで利己的な自由主義で生活してはならず, 経営も共同体の一員であるから, 常に共同社会の一員であることを意識し, その従業員と結局は人間から成る共同体に対する責任を満たさなければならず, 協働者を助けなければならない, という原則である。

「扶助性原理」とは, 個人は社会福祉へ参加する欲求を持ち, 全ての人々は社会福祉のために要求されることを作り出し維持しなければならない, この原理によって社会の構成員に為さなければならない補助, 救済が成立することにその本質がある, という原則である。

これについて詳しくは, 次を参照されたい。

K. Mellerowicz, *Unternehmenspolitik*, Bd. 2, 3. Aufl., Freiburg 1977, S. 368-369.

拙著『企業政策論の展開』千倉書房 昭和63年, 第3章 処理学としての企業政策論—メレロヴィッツの所論を中心として—, 109頁。

- (8) ドラッカー (P. F. Drucker) 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ラーの研究の倫理的基礎となっている。

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

Vgl., Müller, *a. a. O.*, S. 25.

- (9) 「攻め」の環境管理については, 本稿141頁以下を参照されたい。

- (10) ドイツの経営学的研究における倫理問題については, 次を参照されたい。

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。

同『企業倫理・文化と経営政策』文眞堂 1996年。

笠原俊彦『企業の営利と倫理 M. ヴェーバー研究』税務経理協会 平成15年。

### 3. 研究の基本概念

#### (1) 企業概念

ミュラーは、環境問題を取り込んだ意思決定志向的・システム志向的アプローチから企業概念を定義する。特に、システム志向的アプローチから、企業を利害関係者から構成される「連合」(Koalition)と捉える。

##### ① 研究アプローチ

1) システムアプローチ：ウルリッヒ (H. Ulrich)<sup>(1)</sup>を代表的研究者とする1970年代に成立したアプローチであり、企業をサイバネティックなシステムとして捉える。ミュラーは、このアプローチを、異論があるとしても、企業の全体関連を適切に把握し、その観察方法を決定的に発展させ、経営経済学の形成目標を大きく前進させた、と高く評価する<sup>(2)</sup>。(Vgl., S. 34-35.)

2) 意思決定志向的アプローチ：ハイネン (E. Heinen)によって展開された実践的で現実的な意思決定論であり、人間を理論的認識の中心に置き、実践的内容と現実的検証可能性を持つ理論である。人間の非合理性を含んだ意思決定をテーマとし、それらは「連合」という企業組織の基礎モデルに反映され、ドイツ語圏で高い評価を受けた<sup>(3)</sup>。(Vgl., S. 35.)

##### ② 企業モデル

ミュラーは、上の二つのアプローチを基礎に、次の二つの企業モデルを展開する。

1) 連合モデル：企業は、多種多様な要求を持ち権力を行使する利害関係者

(Stakeholder) から構成される「連合」であり、組織維持のため企業目標は連合者 (Koalitionäre ; 利害関係者) によって形成された共通目標を追求する、というモデルである。このモデルは、ミューラーの研究の基礎をなし、管理職分は連合者の企業への要求間に均衡を達成することである、と解されている。(Vgl., S. 36.)

- 2) 均衡モデル：エッシェンバッハ (R. Eschenbach) は連合モデルを応用し、彼の均衡モデルに取り入れ<sup>(4)</sup>、連合者として「出資者」(Kapitalgeber), 「協働者」(Mitarbeiter), 「外界」(Umfeld) のみを区別した<sup>(5)</sup>。ミューラーは、これを企業内外の要求集団が明確化されたと高く評価し、さらに有効性志向と能率志向<sup>(6)</sup>活動の秩序化に特に重要であるとして、彼の考察に取り入れる。(Vgl., S. 36-37.)

### ③ 連合者

- 1) 出資者：出資者は、自己資本家であれ他人資本家であれ、長期的で適切な利払いと投下資本の維持および収益性が目標で、投下資本の処理は企業内部の問題であるから彼等は内部要求集団である。
- 2) 協働者：協働者は、労働力として企業の将来にとって重要要因として決定的役割を演じ、人間として企業と人間的関係を持つ。協働者の要求は労働力の代償だが、それは物的・財務的対価のみならず非物的なものも含むから、具体的・共通的な目標形成は困難である。協働者は企業の価値創造過程を形成するから、内部的な要求集団である。
- 3) 企業者の外界：外界は、企業内部領域に属さないあらゆる関係者であり、企業存続に対して、経済的、技術的、社会・文化的、法律・政治的、物理的条件を構成する。外界は企業を取り巻くシステムとしてあらゆる外部要求集団の上位概念だが、決定的な外界は「自然環境」である。
- 4) 管理者：管理職分は、連合者要求間の均衡化と、彼等のあらゆる利害に対する共通的方向づけである。しかし、企業の目標は不安定であり、連合者の最大公約数的目標は「市場で生き残ること」(zu überleben am

Markt) と言える。管理者は協働者の一員であるから、内部要求集団に属する。(Vgl., S. 37-40.)

#### ④ 外界とそのセグメント

1) 外界の定義：外界とは、企業外部に存在する全体としてグローバルな上位概念であり、「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、次の特徴を持つ。

#### 2) 外界の特徴

i) 相互依存的関連：「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.) と同じく、オープンシステムたる企業の外界の構成要因は相互依存的関連を持つ。

ii) 複雑性：外界は常に変化し複雑性は増大する。複雑性は全体の客観的把握を不可能にするので、主観的意思決定と重点設定が必要になる。そこでミューラーは、操作可能性を容易にするモデル構築を試みる。

(Vgl., S. 42-43.)

#### 3) 外界の区分

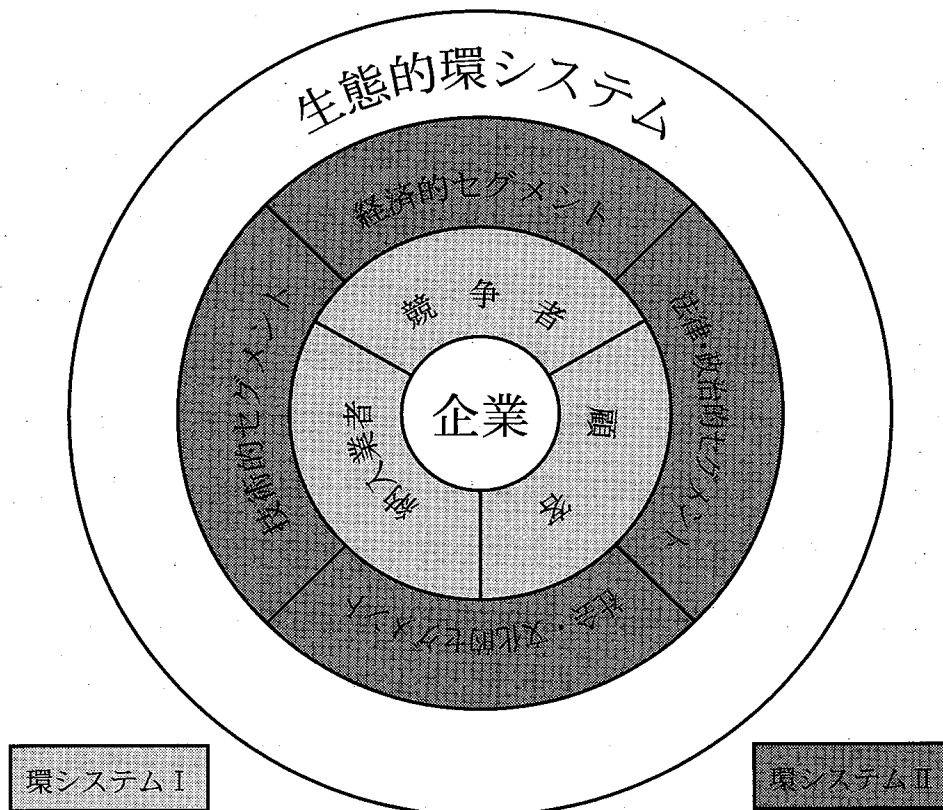


図1：外界とセグメント (S.45.)

ミュラーは、図1のように外界を三つの集団に区分する。

- i) 環システム (Umsystem) I : 市場に関連する外界の集団 (納入業者, 顧客, 競争者)。
- ii) 環システム (Umsystem) II : 社会に関連する外界の集団 (経済的, 技術的, 社会・文化的, 法律・政治的セグメント)。 (Vgl., S. 43-44.)
- iii) 生態的環システム (ökologisches Umsystem) : 決定的に重要な認識は, 企業はもちろん市場関連的集団や社会関連的集団は「生態的環システム」に取り囲まれ, 相互に影響しあう絶えざる相互作用の中にあることである。これらの関係の「重要性」の定義は困難だが, 「企業に対する環境の本質的特徴は少なくとも確認できる」 (S. 44.) から, 「企業管理の職分は, この影響を確認し, 透明化し, 結果として企業に利用すること」 (S. 44.) である。 (Vgl., S. 44-45.)

## (2) 環境保護 (Umweltschutz)

- ① 定義: ミュラーによれば, 環境とは, 経営的外界の一部である自然すなわち生態系の全体である生態的環システムである。これには, 生命ある全体のみならず自然が作り出した風景や美的価値もが含まれ, 企業から見れば, インプットとアウトプットの媒体であり, 一方ではインプット要素として他方では生産・分配の媒体として利用される。 (Vgl., S. 46.)
- ② 環境保護: この用語は現代に作られた概念なので確固とした定義も語法もなく, ミュラーは一般妥当的な定義を試みる。人間行動は自然に負荷を与え, そのままの状態は守れないから, 「環境保全」 (Umweltbewahrung) という静的概念とは同一視も実現もできない。
- ③ エントロピーの法則 (Entropie-Satz)<sup>(6)</sup>: 環境問題には熱力学の法則が, 特にその第二法則が重要な意味を持つ。
  - 1) 第一法則: 人間は物質やエネルギーを作ることも無くすこともできないので, それらは失われず, 生産や消費は物質やエネルギーの単な

る変形にすぎない。

- 2) 第二法則：閉鎖的システムでは、エントロピーは決して低下せず同一か時間と共に増大する。利用できないエネルギーは増大し、利用できるエネルギーはいかに努力しようとも最終的にはゼロになる。
- 3) エントロピー法則と太陽エネルギー：地球は部分的な閉鎖システムなので太陽エネルギーが地球に低いエントロピーをもたらし、新しく作られた資源に限りエントロピー法則は経済過程に何の問題もないが、新しくない資源を利用する限りエントロピーは高まる。「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、我々はエントロピー増大を回避しなければならない。環境保護の意義は環境負荷が最小となる「環境保存」(Umweltschonung)の追求だが、これは無責任なエントロピー増大の可能性があるので、倫理的に「攻め」の環境管理の理解には不十分である、とミュラーは指摘する。倫理的行動の根拠は、エントロピー増大の回避可能性にある。(Vgl., S. 47-49.)

#### ④ エントロピー法則と環境保護 (Vgl., S. 49-52.)

- 1) 環境正当的行動の必要性：ミュラーの研究の基礎には「環境保護・環境正当性」(Umweltgerechtigkeit)の哲学がある。あらゆる人間行動は環境を利用し、「それ故、人間の行動は常に環境に負荷を及ぼすが、我々は『環境正当的に』経済することに努力しうる」(S. 49.)から、「自然の過程と負荷限界を科学的に正確に把握し、自然循環の中でできる限り摩擦がないように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)の達成が我々の義務であり、それは可能である。
- 2) 人間行動の限界値：科学は限界値を求めるが、その時の科学的知識と政治プロセスの影響で、限界値は「環境保護」と「環境正当性」を制限する補助手段にすぎない。しかし、「科学的に測定され倫理的に基

礎づけられた限界値は、環境正当性と環境保護の限界の尺度として」(S. 51-52.) 役立つ。(Vgl., S. 51-52.)

- 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を達成しようとする行動である」(S. 51.)。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ければならず、企業行動の環境正当性はここに求められる。「環境管理の活動は、常に少なくとも企業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.)。

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概念規定と見解の概要である。

ここで我々が確認すべきことは、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む全体であること、③その中で企業環境は「自然環境」のみであること（既述）、④管理者は協働者の一員であること、⑤管理者の職分は連合者要求間の均衡維持であること、⑥倫理的行動の基礎には「エントロピーの法則」という自然科学的法則があること、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。

このようなミューラーの見解の中に、我々は、新たな環境管理の職分と環境倫理の必要性が求められる根拠の一つを見出すことができる。

(注)

- (1) ウルリッヒ (H. Ulrich) は、現代企業を、動態的、目標志向的、社会的、開放的で複雑なシステムと定義している。

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論、112頁以下 参照。

拙著『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。

なお, 研究アプローチとしては, さらに3) 進化論的アプローチ, 4) 状況的アプローチ, 5) 労働志向的アプローチが提示されている。

(2) Vgl., H. Ulrich, *a. a. O.* 153 ff.

(3) Vgl., E. Heinen, *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, 9. Aufl., Wiesbaden 1985. ハイネン, 溝口一雄 (監訳)『経営経済学入門』千倉書房 昭和48年。

拙著『企業管理論の構造』, 第2章 企業の目標体系の構造—ハイネンの所論を抛り所として—, 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—, 62頁以下 参照。

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

(5) R. Eschenbach, *a. a. O.*, S. 99.

(6) 「有効性」と「能率」は, ミューラーの展開する環境管理論における鍵となる重要な概念である。

これらに関しては, 本稿129頁以下を参照されたい。

(7) エントロピー法則と環境保護の関連については, 以下の文献を参照されたい。

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—シュテータ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頁および90頁 注(4)。

## 4. 企業管理と環境

### (1) 生産要素としての環境

#### ① 環境と企業

「環境」は生産要素の一つであるが, ミューラーによれば, それは低く評価され実際に経営経済学が環境に関心を持ち始めたのもつい最近であっ



た<sup>(1)</sup>。しかし、環境は次第にコスト財となり、環境を企業の構成部分として理解し始めた。そこで彼は、「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.)という規範を設定する。

### ② 環境財の一般的特徴

生産要素「環境」は原則的に、1) 公共的消費財、2) 有害な材料の受容媒体、3) 原料、として利用できる。また、環境は、1) 非分割性、2) 非移動性、3) 限界性、4) 代替的利用性という潜在的生産要素の基準を満たし、さらに、1) 分割希少性、2) 累積的希少性、という特徴を持つ。しかし、環境には「コモンズの悲劇」<sup>(2)</sup>(Allmende-Tragödie) 的現象が現れる危険があり、環境問題の本質的原因はここにある、と指摘する。(Vgl., S. 61-62.)

### ③ 環境問題へのアプローチ

環境問題の特殊性から、ミューラーは重ねて言う。「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てはならない」(S. 64.)、と。経営経済学に環境が取り入れられたのは70年代の初めで、それに挑戦したのは、1) 意思決定志向的アプローチ、2) システム志向的アプローチ、3) 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り、これらによって伝統的経営経済学で環境を取り扱う基礎が作られた。今後どのような「生態志向的経営経済学」(ökologieorientierte Betriebswirtschaftslehre) という新たなアプローチがどれほど展開されるかが期待される。

ミューラーは、伝統的アプローチを基礎に意思決定志向的アプローチにより、「連合」と「均衡」という基礎モデルの意義を明らかにしようとする。(Vgl., S. 62-64.)

## (2) 「有効性」と「能率」

「連合モデル」では、企業維持のために各連合者の要求を満足させなけれ

ばならない。しかし、満足はどのような基準でどのように測定されるのであろうか。この疑問に応えるのが、彼の独自の概念である①「有効性」(Effektivität)と②「能率」(Effizienz)である<sup>(3)</sup>。

#### ① 有効性の概念

これは、外部利害関係者の関連性を表す概念である。企業の維持には企業内部から生ずる効果が外部者に十分でなければならないから、有効性は企業の生活能力の指標であり、均衡モデルに應用すれば、これは外界から企業への生態的要求の満足度を示す指標でもある。(Vgl., S. 65-66.)

#### ② 能率の概念

これは、企業内部の機能力の尺度である。能率は、内部要求集団間の対立関連に依存し、成果は企業制度職分の満足度に依存するので、これは企業目標達成の度合いと定義される。均衡モデルに應用すれば、能率とは出資者と協働者の要求満足度を意味する。(Vgl., S. 66.)

#### ③ 企業管理の職分

管理職分は、要求集団の目標間に均衡を達成すること、すなわち有効性と能率の確保であり、両者は対概念と理解される。企業が持続的に存続しうるには、常に有効性と能率を考慮しなければならない。両者は相互依存的関連にあり、この両者の依存性を認識し均衡させることが管理職分であり、特に自然環境は外部要因なので、環境管理は有効性志向的考察から「戦略的成果要因 (SEF)」<sup>(4)</sup>と確認される。(Vgl., S. 66-68.)

### (3) 戦略と外界

#### ① 戦略的企業管理

これは成果潜在力 (Erfolgspotential) の最高の実現と利用を意味し、潜在力とは企業の存続目標に極めて重要な種々の成果源泉であり、それを得る努力は企業生活に不可避である。あらゆる戦略的構想<sup>(5)</sup>にある最終的企業目標の前提条件は、市場で「生活すること」(zu leben)あるいは「市場で

生き残ること」(zu überleben am Markt)である。(Vgl., S. 74-75.)

### ② 戦略的成果要因 (SEF)

これは、ミュラーの研究の基礎概念であり、生活能力の確保には SEF から企業への要求を満たす必要があるが、生活能力の確保にはまだ不十分な条件である。彼は SEF を均衡モデルから定義し、彼が掲げるのは、1) 資本の処理自由性、2) 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、4) 管理者の力、である。SEF がより良く特徴付けされればされるほど、それだけ潜在力がより良く開拓される。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.) も SEF として確認される。「攻め」の環境管理は企業の生活能力の確保だけでなく、典型的な環境潜在力の開拓も可能にする。(Vgl., S. 74-76.)

### ③ 戦略的管理の意味

戦略の意義は企業の生活能力の確保にあるから、戦略的管理は動態的外界では常に必要である。問題は、複雑性と不明瞭性にもかかわらず企業を上手く目標へと操作できるか否かだから、この議論では外界の特別な意義が認識できる。ミュラーは、環境管理に対して戦略的アプローチを採ると同時に、「成功した管理者は論理 (Logik) と直感 (Intuition) を結合できる」(S. 79.) と述べ、「戦略的計画過程と直感の支援力によって、企業管理はその固有の個別戦略を見つけることができる」(S. 80.) と、管理者の直感の重要性にも言及している。(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ラーの見解の概要である。我々は、以上の彼の概念規定から、以下のような注意すべき見解を指摘することができる。

#### ① 特別な生産要素としての「環境」

彼は「自然環境」のみを環境として定義している。それは、自然環境が環境適応システムたる企業にとって戦略的に決定的な要因と解されているから

であり、だから自然環境は「戦略的成果要因 (SEF)」と定義されている。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が、その必要性は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うことになる。

## ② 有効性と能率

「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ことでその存在を確保しなければならない。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、この基準については何がどのようになったら適切なのか、という基本的問題が依然として残されている。

## ③ 管理の職分

管理の職分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。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」とは一体何であるかを具体的に解明することにある。

## 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。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」にあり、それが「横断職分」といわれる環境管理の特質をなす。

(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する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。

C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, 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) SEF とは, strategischer Erfolgsfaktor のことで, ミューラーが創出した概念であり, 企業活動に重要な影響を与えうる諸要因, と理解される。

Vgl., C. Müller, *a. a. O.*, S. 81.

- (5) 多くの研究者たちが戦略的企業管理を採りあげたが, 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, この構想の問題点は成果潜在力の曖昧な定義にあった, とミューラーは批判している。

Vgl., C. Müller, *a. a. O.*, S. 77.

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

## 5. 企業と環境管理

### (1) 企業の生存目標

#### ① 生存目標の意味

ミューラーによれば, 生存とは, 変化する範囲条件の中で持続的な「存在

確保」(Existenzsicherung)を意味する。彼は人間生活を例にあげながら、「企業も、市場経済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.)という基本言明を得る。その際、彼は「有効性」と「能率」の観点から、生存の条件を説明する。企業が有効的で能率的ならば、企業の存在確保が、すなわち生存能力が得られると説明する。

## ② SEF としての潜在力

有効性と能率はその潜在力(Potential)に決定的に依存するから、潜在力はSEFである。SEF管理は、有効性・能率志向的活動により、一方では潜在力志向的な企業管理の戦略的前提条件を作り、他方ではSEF特殊な潜在力の利用と開発を可能にする。(Vgl., S. 84-85.)「実りある管理は、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、それによって企業が市場における持続的な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.)。

ミューラーはこの考察の最後に、生存能力目標の上位目標として、次のような生活目標を定義する。「企業の目標は、動的に展開する範囲条件の下での持続的な存在確保である。」(S. 87.)

## (2) 企業の生活能力

### ① 生活の質

ミューラーは、生き残りとは存在確保だけではなく、その質とあらゆる高度な問題が含まれていると考える。その際、彼は図2で示されるように、マズロー(A. H. Maslow)の欲求ピラミッド<sup>(1)</sup>を基に、最下層の生理的欲求レベルを生存目標と匹敵させ、それ以上の欲求レベルを生活能力目標と考える。企業活動と人間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、企業管理も存在闘争を永久に続けないし、意思決定者の欲求も上昇する。ここで、考察の基礎として、「管理哲学」(Managementphilosophie)が現れる<sup>(2)</sup>。(Vgl., S. 88-89.)

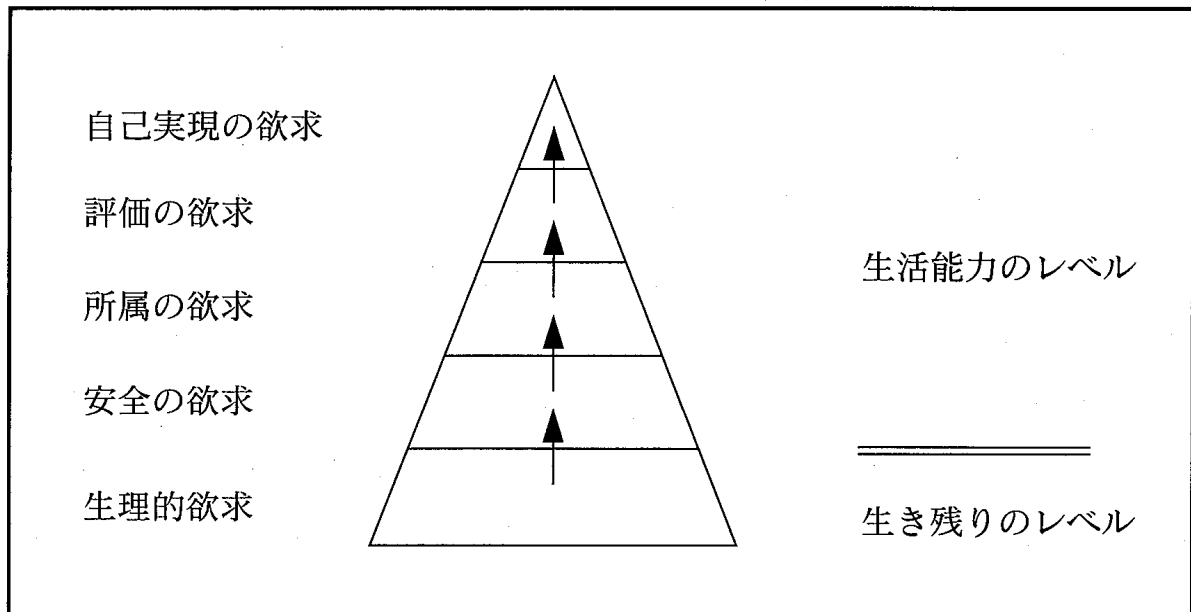


図2：マズローの欲求ピラミッドと企業目標 (S. 88)

### ② 生活能力の定義

管理哲学は倫理的な企業活動を拡大させ、三つの命令は同時的・同格的に追求されるから、生活能力の上位目標である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中で、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、存在確保と倫理的に基礎づけられた責任という二つの次元があり、前者はマズローの生理的欲求に対応する生き残り目標であり、第二の次元は、生存目標に倫理的部分を含んだ内容的に拡大された階層的な目標である。（Vgl., S. 90.）

### ③ 目標の正当性

管理哲学では生活目標の「正当性」（Legitimität）が問題とされ、正当性ある目標値として重要なのは生活能力で、正当性を保証するのが規範的管理の職分であり、この意味で環境管理は規範的管理である。企業行動の規範性を証明するには価値尺度が必要で、規範は倫理からしか生じないから、それは倫理的に基礎付けられたものである。（Vgl., S. 91-92.）

### (3) 戦略的要因としての環境

#### ① 環境と環境管理

企業にとって特別に重要なのは、「外界と調和して生活する能力」(die Fähigkeit, in Harmonie mit dem Umfeld zu leben) (S. 92.)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。企業者の外界は企業毎に管理によってその重要性から分類され、SEFとして確認され、その管理が「環境管理」と呼ばれる。均衡モデルでは、外界、出資者、協働者が連合者として総括され、戦略的管理の職分は成果能力の創造と確保であり、その基礎には企業は全ての要求集団の満足が満たされる時にのみ長期的に生き残ることができる、という言明がある。(Vgl., S. 92.)

#### ② 環境と有効性

企業の存続のためには論理的には外界の満足化が必要だが、実践的には企業にとって重要で具体的な外界要因は何かという問題が生ずる。実践的調査によれば、自然環境は企業にとって重要な要因であり、「環境」がSEFと証明され、直感的にもそのように認識されうる。その際、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。環境管理の職分は、このSEFに注目し他の要請と同じように対応して企業を運営することであり、目標は有効性の高揚である<sup>(3)</sup>。「環境管理は原則として戦略的で、実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た責任を意識しなければならない」(S. 142.)ことを、ミューラーは強調する。(Vgl., S. 93-94.)

### (4) 企業内連合者

企業外の要素とならんで企業内要素も重要であり、ミューラーは特に出資者と協働者の要求を重視する。有効性志向の方策を実行する場合には、少なくともこれらが制限的条件として常に注意されなければならない。(Vgl., S. 158.)



### ① 目標間の関連

均衡モデルによれば内部要求集団は出資者と協働者であり，企業管理は彼等の要請に対応しなければならない。ここで注意すべきことは，あらゆる連合者間には，1) 目標コンフリクト (Zielkonflikte)，2) 目標中立 (Zielneutralitäten)，3) 目標シナジー (Zielsynagien) が，特に内部集団と外部集団との間に現れることである<sup>(4)</sup>。期待されるのは目標シナジーであり，望ましくないのは目標コンフリクトであるが，注意されるべきことは，少なくとも企業生き残りの保証であり，最適なのは，有効性と能率の同時的高揚である。(Vgl., S. 143-144.)

### ② 出資者と環境

自己・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り，その前提は価値生産コスト以上の価値を創造する企業能力である。環境管理は新たなコストを生みだし，それらは，内部化された環境管理から生ずるコストと環境要請により企業が負担するコストとに分けられる。調査によれば，驚くべきことに環境管理はコスト減少あるいは純益の増大を，すなわちコスト低減能力をもたらししている。(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，コストに対する目標コンフリクトが生じたとしても，環境管理の発展は以下のような三段階のコスト節約能力をももたらししていることである。

- 1) 第一段階：被害克服の段階で，イメージ保持のための方策がコスト上昇を招く。
- 2) 第二段階：急速に変化する法律的範囲条件へ適応する段階で，環境対策コストは追加コストを生み出す。
- 3) 第三段階：環境管理は成果要因となり，コスト低下以上の機会が現れ，競争優位が磨かれ，成果潜在力が構築される段階で，部分戦略が高い目標達成率の前提条件を作り，環境管理は価値連鎖

における全体コストを最適化し、環境と出資者間に目標シナジーがもたらされる。

この段階ではもはや終始一貫した「攻め」の環境管理しかありえないが、それ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からは解放されない。「環境管理の目標は、企業がその可能性の中でコスト的に最高能率を、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

環境保護のために投資需要が生ずれば、適切な金融形態提供者に機会が開かれ、その機会は特殊な外界、特に市場関連的要求集団の要請に利用できる。彼等は市場能力を利用するから、「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要請である。なぜならば、投資へ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.)。総括すれば、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。(Vgl., S. 150-153.)

#### ⑤ 出資者と環境管理

通常、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・改善し、戦略的にコスト意識的に行動しようとし、特殊な金融形態も開かれている。これらの長所は完全に投資者の要求に適合し、企業の能率を確保し高揚させる。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現れ、両側から「攻め」の環境管理が要請されている。(Vgl., S. 154.)

### (5) 協働者と環境

#### ① 協働者の二面性

協働者は環境管理で鍵の役割を演じ、彼等と外部要請間には、均衡モデル

から証明される最も簡単なシナジーが成立し利用される。これは、彼等は協働者であると同時に社会と消費者の一部である<sup>(5)</sup>、という二つの役割を持つことで説明される。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、管理が混乱し組織が不効率になる。(Vgl., S. 155.)

### ② 消費者としての協働者

消費者行動と協働者への社会的要請の議論は重要であるが、人間は喜んで不協和音の中で生活しないから、彼等は外部とは異なったように考え行動する。ここで重要な役割を演ずるのが企業哲学であり、これによって彼等は消費者としての環境意識を発展させる。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。多くの協働者は環境管理への構想あるいは方策を実現しようとするし、自分の活動に意味と意義を与えようと試みる。人間は他の経営資源と違い能力ある協働者は交換できないので、実践的研究が証明しているように「人間資本」(Humankapital)として彼等の要求に応える意義は明らかである。(Vgl., S. 155-158.)

### ③ 有効性と能率

以上のミュラーの所論は、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ことを示している。彼は、能率性と有効性に関して結論的に次のように述べる。「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、企業には商品生産の過程にとって資格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。別の箇所では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)。(Vgl., S. 158-159.)

## (6) 環境管理の特徴

### ① 環境管理の横断職分

環境管理は一つの完結した管理システムではなく、他のあらゆる完結的管理システムの全てに貫徹する環境保護思考が具体化されたものである。それは、あたかも人間の肉体の一部を切断した時に、その切断面に必ず見出しうる血管と流出する血液のごときのものである。血管は、人体のあらゆる組織に血液を循環させることを通して各組織を活性化させ、人間の肉体を維持・強化しうる重要な機能を持つ。環境管理は、まさにこのような生命体における血管と血液のごとき役割りに相当する機能を持つが故に、ミューラーやシュテガー（U. Steger）は環境管理の役割を指して「横断職分」<sup>(6)</sup>（Querschnittsaufgabe）と呼ぶのである。

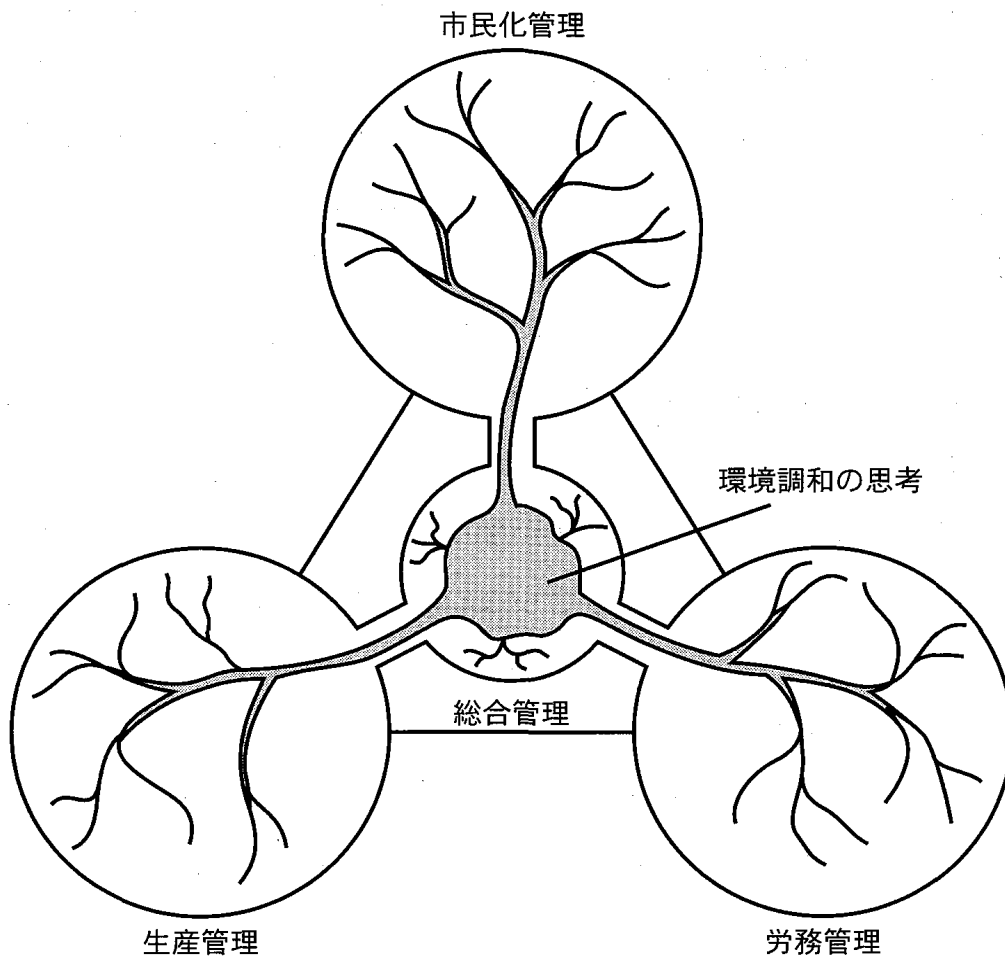


図3：環境管理の横断職分

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。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」<sup>(7)</sup>(das Controlling)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。(Vgl., S. 161-163.)

## ② 環境管理と戦略

- 1) 二つの環境戦略：ミューラーは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 Basisstrategie)とを区別する。守りの戦略は伝統的思考と管理モデルを変えないで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、新しい方法と用具を求める攻撃的戦略である<sup>(8)</sup>。ミューラーはこの区別化によって、「攻め」の環境管理が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見事にしようとする。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。
- 2) 「守り」の環境戦略：重要なのは「攻め」の環境管理を導入するかしないかであり、問題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、「守り」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。
- 3) 「攻め」の環境管理：「攻め」の環境管理とは、SEFとして環境を確認

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「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が高まり、競争行動の下で制度が生き生きとなる機会がより高くなる」(S. 170.) からである。(Vgl., S. 165-170.)

### ③ 環境管理の価値創造過程

- 1) 価値連鎖の応用：ミュラーによれば、「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.)。そこで彼は、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する<sup>(9)</sup>。図 4 は、ポーターが展開する価値連鎖を示している。
- 2) 環境管理と価値連鎖：環境管理の主要な職分は、連合者の欲求を環境関連的に満足化させることである。それは当然価値創造過程における沈殿

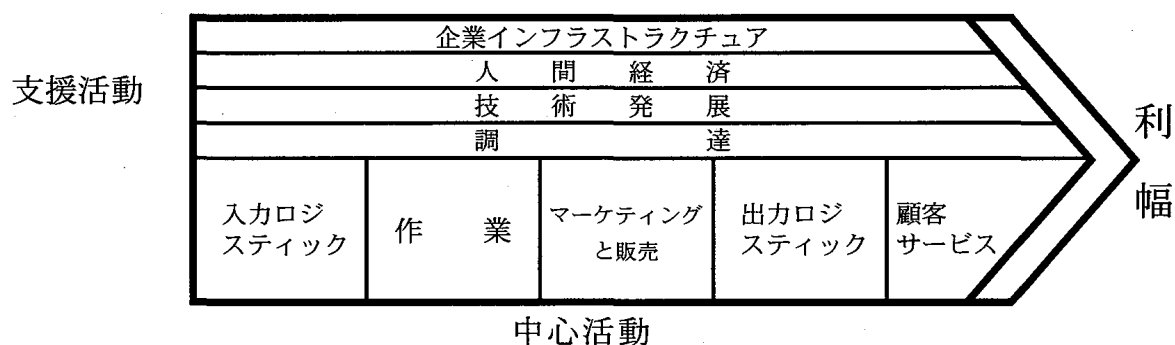


図 4：ポーターの価値連鎖 (S. 171.)

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おける機能によって負わせられる。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.)。(Vgl., S. 174.) 図5は、生態的構成要素に応用された価値連鎖を示したものである。

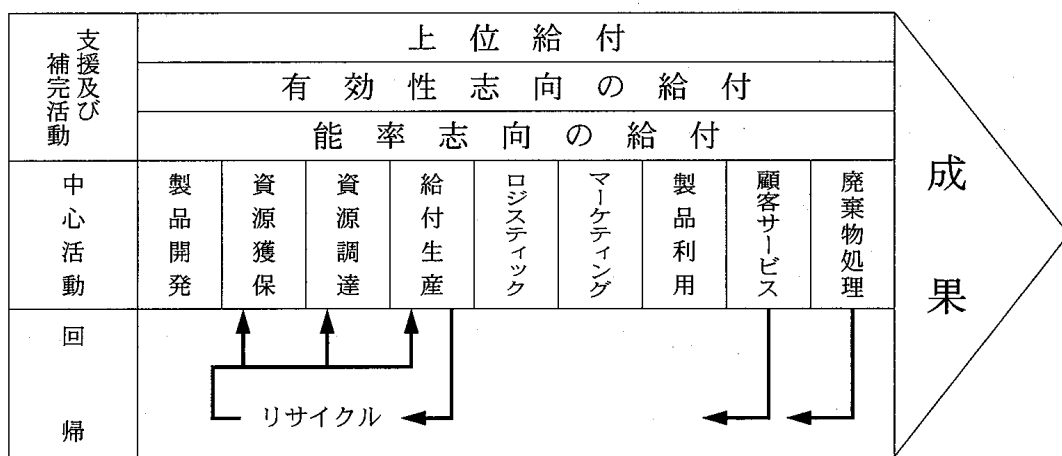


図5：生態関連的な主要価値連鎖 (S. 173.)

以上が、企業の生活能力を考察するに当たって必要な、環境管理に関する基礎的なミューラーの見解の概要である。ここで我々は、ミューラーの見解に対して次のような問題を確認しておかなければならない。

- 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効果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。
- 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。環境問題の深刻化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<sup>(10)</sup>、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環境管理と価値創造網：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、相応する価値創造網のモデルを開発しなければならない。

(注)

- (1) Cf., A. H. Maslow, *Motivation and Personality*, 2nd ed. Harper & Row, Publishers, Inc., 1970, p. 15 ff.

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。  
なお、マズローは欲求の「ピラミッド」ではなく、欲求の「階層」という言葉を使用している。

- (2) 経営哲学の問題については、次を参照されたい。

経営哲学学会編『経営哲学とは何か』文眞堂 2003年。

拙稿「環境管理と企業の生活能力」参照。

- (3) シュテーターは環境を 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。

拙稿「上掲論文」5. 経営経済学と環境, (2)「有効性」と「能率」, 333頁以下 参照。

- (4) 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。

- (5) 我々は、このような協働者（労働者）の持つ二面性を指摘し、それに基づき新たな企業の指導原理を提唱・実践した経営者としてフォード(H. Ford)と、彼が提唱・実践したフォーディズムとフォード・システムを挙げることができる。これについては、以下の文献を参照されたい。

H. Ford, *Today and Tomorrow*, New York 1926, p.255.

藻利重隆『経営管理総論（第二新訂版）』千倉書房 昭和40年, 102頁-105頁。

向井武文『フォーディズムと新しい経営原理』千倉書房 昭和50年, 142頁以下。

- (6) シュテーターも「環境管理」は「横断職分」である、と説明している。

Vgl., U. Steger, *a. a. O.*, S. 65 und S.287.

拙稿「環境管理と『環境志向の生産管理論』」, 229頁 参照。

- (7) 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。

U. Steger, *a. a. O.*, 255 ff.

- (8) 藻利教授は、ゴットル(F. v. Gottl-Ottlilienfeld)の見解を基に、企業の環境適応を受動的な環境「順応」(anpassung)と積極的な環境「適合」(einpassung)とに区分しているが、前者は「守りの環境管理」に後者は「攻めの環境管理」に対応するものと解される。これについては、以下を参照されたい。

藻利重隆「企業と環境」『国民経済雑誌』第142号第2号 神戸大学経済経営学会 昭和55年, 4 企業と環境, 8 頁以下。

- (9) Cf., M. E. Porter, *Competitive Advantage* New York 1985.

土岐・中辻・小野寺(訳)『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 昭和60年, 参照。

- (10) 「押し」と「引き」の環境管理については、以下を参照されたい。

C. Müller, *a. a. O.*, S. 164-165.

## 6. 環境管理とその用具

いかなる企業管理もその職分を達成するためには、最適な手段すなわち管理用具を必要とする。管理用具の合理性は管理目的に依存するから、管理用具の検討には管理目的の検討が不可避である。特に、ミューラーの主張する環境管理論においては目的の規範性が問題となるから、我々はまず、彼の主張する環境管理論の規範的部分を検討する必要がある。

### (1) 環境管理の規範的領域

#### ① 企業と企業哲学

ミューラーによれば、環境管理はすべての企業管理と同じくまず規範的領域に関連し、確定された企業倫理から管理の形成過程が始まる。「攻めの環境管理の本質的前提条件は、規範的領域に求められる」(S. 181.)。環境管理に限らず、企業管理にとって規範的領域における基礎は「企業哲学」(Unternehmensphilosophie)である。

環境管理の意思決定に大きな意義を持つのは、管理者の倫理的「態度」(Einstellung)である。企業倫理は、「企業哲学」と「企業文化」(Unternehmenskultur)とに区別され、「企業哲学」とは、管理者の基礎的・倫理的態度であり、管理者の倫理的な意図的行動によって生まれる企業の本質的な「意味」(Sinn)を示す準「企業倫理」とも称される概念である。「企業文化」とは、時の流れと共に企業哲学から生まれる、意識的であれ無意識的であれ、あらゆる協働者によって共有され、その企業にとって支配的な「企業道徳」(Unternehmensmoral)である。(Vgl., S. 181.)

企業哲学という概念は内容的にしばしば「理想像」(Leitbild)と同義に理解されるが、理想像は企業文化と企業哲学の間に置かれる、企業文化を企業哲学に一致させようとする「用具」(Instrument)である。企業哲学や企業文化は、あらゆる企業行動の基礎にあるべき「精神の保持」(Geisteshaltung)

であり用具ではない。規範的領域では、企業哲学と企業文化の内容の一致が求められるから、両精神を架橋し企業文化を企業哲学に一致せしめる具体的「用具」が理想像である。企業の存在とその活動に「意味」を与え、「どこへ？」(Wozu?)という問題に応えるのが企業哲学であり、それは例えば「ビジョン」(Vision)という姿で具体的に現れる。(Vgl., S. 181-185.)

このように、企業哲学は本源的に価値問題に関連するが、科学は価値の一般妥当性を求め、価値は一般妥当性を持つ倫理的基礎を求める。企業哲学では特定の経済倫理が求められ、企業哲学から経済倫理の本質的メルクマールと決定値が導出される。それは、「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」という倫理的命令であり<sup>(1)</sup>、これらが企業の存在に意味を与える価値である。

企業哲学とビジョンは意図された管理活動で、時の流れの中で成立する企業文化とは異なるから、両者の間には相違が生ずる可能性がある。この場合に、企業文化を企業哲学の方向へ形成していくのが管理の職分であり、企業哲学のコミュニケーションの手段が「理想像」である。自然環境保護は三つの経済倫理と共に注目すべき経済倫理的価値であり、企業哲学の価値カタログに企業の環境正当性(Umweltgerechtigkeit)という価値が加えられる。(Vgl., S. 185 ff.)

ミューラーは、企業哲学について次のように総括する。

「したがって、管理の職分は環境正当的行動をも引き出す企業哲学を作り出すことである。これは理想像によって伝達され、企業文化を作らなければならない。それ故、規範的な、価値的な、よって質的な管理の活動に数えられなければならないから、管理の特殊な活動がここに成立する。この環境正当的行動は、その時、管理によって生かされ、次いであらゆる協働者の思考慣行になる、あらゆる人々の自明の規範である。」(S. 184-185.)

## ② 環境管理と企業文化

次に、文化についてミューラーは次のように定義する。「一般的に『文化』

は人間集団によって学習され、受け入れられている、そして、この社会集団は明らかに別の集団から区別されている、価値観念、行動規範ならびに思考・行動方法の一つのシステムである。」(S. 190.)

この文化概念に従えば、文化は人間の共同生活にとって決定的な価値概念であり、具体的な人間の共同生活の場への応用が重要になる。企業という共同生活においても、意識的・無意識的に形成された文化、すなわち「企業文化」が存在している。それは企業の構成員に影響を与え、企業のアイデンティティを確認させ、過去と現代の非公式的統合を生みだし、共同生活の基礎を形成すると同時に、外部社会との境界を作り出す。(Vgl., S. 190-191.)

具体的に表現すれば、企業文化とは実際に生きている価値態度、規範、思考態度と慣習が総合された、企業の現象形態を内外から特質づける「準特質」であり、企業の重要な道德観念が反映されたものである。企業哲学と比較すれば、企業文化は企業の発展の結果として無意識的にも成立し、意識的に形成される企業哲学と一致しない可能性も生まれる。倫理から企業哲学が定義されるとすれば、企業文化は企業における道德を示している。管理の職分は、企業哲学の倫理的基本立場を企業文化に移転することであり、それは企業文化が企業の価値を統合するという意義を持つことを意味する。

図6は、このような企業哲学、理想像、企業文化などの関連性を示している。(Vgl., 191.)

企業哲学は、それが企業文化に沈殿していなければ何の効果もない。しかし、「プラスの企業文化は、情緒的に印象づけられ、創造的で、未来志向的で、外界・エネルギー・社会意識的である。そこで、規範的活動によって、企業倫理を企業道德に、換言すれば企業哲学を企業文化にするべきである。」(S. 192.)

企業哲学によって環境管理の必要性が認識されたならば、生態的な企業哲学を生態的な企業文化に移行しなければならない。その時間問題なのは、環境管理の前提となる環境志向的な理想像を確立するといった量的な活動であ

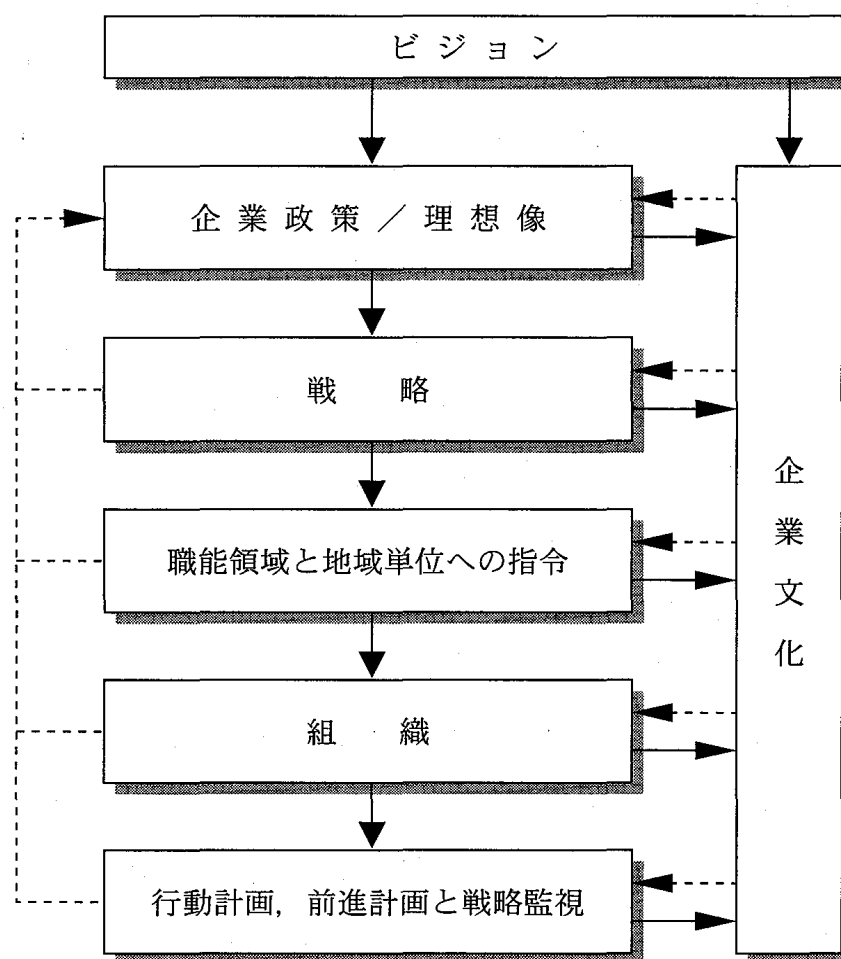


図6：企業文化の統合作用 (S.192.)

り、多面的で企業特殊的な可能性である。(Vgl., S. 193.)

ミュラーはホッヘンベック (W. Hopfenbeck)<sup>(2)</sup>によりながら、生態志向的企業哲学を生態志向的な企業文化へと促進する要素として、i) 生態に敏感な企業指導、ii) シンボルの設定、iii) 体験による行動変化を示している。

このように、環境管理の構築に作用する要因はたくさん存在する。しかし、環境管理はゆっくりと、しかも企業特殊的に構築されなければならない。成功裏に伝達されるのは生きた文化のみだから、企業文化は急速に形成されず作用もしない。ここで重要なことは、企業哲学、戦略的理想像、企業文化の内容を持続的に確認することであり、それらを現実化することが管理の職分なのである。(Vgl., S.193-194.)

## (2) 環境管理の用具<sup>(3)</sup>

環境管理には、環境保護思考を具体化し遂行しうる用具が必要である。用具なき思考は空虚な企業行動の空転をもたらすだけであり、それと同様に思考なき用具のみの企業行動もまた迷走をもたらすだけにすぎない。環境管理にとって必要なのは、量的にも質的にも適切な情報である。まず、自企業に関する全体状況を把握しうる情報が必要である。ミューラーによれば、特に生態的環境に関する情報が必要であり、それらの情報から得られるリスク情報は重要な副次効果である。これらの情報は、①「環境監査」によって獲得され、発見されたリスクは②「リスク管理」によって対応せしめられ、さらに環境管理を規則化し操作する③「コントローリング」が、ミューラーによって環境管理を支援する大切な用具として挙げられている。(Vgl., S. 195.)

### ① 環境管理の用具としての環境監査 (Environmental-Auditing)

ミューラーによれば、環境管理の第一歩は、環境に関する現在の企業状況の確定であり、それを課題とするのが環境監査である。状況分析から生態的リスクが発見でき、直ちに取りかかるべき行動が導出できる。得られた基礎データは、環境管理のあらゆる方策に対する意思決定の基礎として役立つ。環境監査は環境管理の導入時のみならず、継続的に実施されるだけでなく、監視という意味で規則的に行われる。しかし、環境監査は、環境管理の重要な用具と解される環境コントローリングとは異なる特徴を持つことが注意されなければならない。(Vgl., S. 195.)

環境監査の必要性はその目標によって明確に示される。「あらゆる環境監査の目標は、一般的には、潜在的な環境被害を回避するため、あるいは既に生じている環境リスクの原因を認識するため、次にそれらを除去するため、あるいは評価の歩みが遅くても企業の生態的物的関係をもたらしうるためにも、企業の生態的構成を調査することである。」(S. 198.)

### ② 環境管理の用具としての生態的リスク管理 (Risk-Management)

生活体としての企業が何らかの要因によって、その生活が脅かされるのは

可能な限り回避されなければならない。それは企業の「生活能力」の低下をもたらさうからである。そこで環境管理は、そのような危険要因すなわち「リスク」(Risiko)に対応する「リスク管理」を持たなければならない。(Vgl., S.210-211.)

ミューラーによれば、リスクとは「錯乱過程に基づき外界機能の達成を危険にするように思われる数多くの可能性」(S. 211.)を指す「動態的概念」である。あらゆる混乱過程は企業とその外界との間の均衡を妨害するから、それは企業の長期的生活をも危険にする特別に重要なものとして認識される。

「リスク管理の目標は、企業目標を多くの成果をもって達成するように保証すること、すなわちそれ(企業目標-管家)と結びついているリスクを克服すること」(S. 211.)である。重要なのは完全ではないとしても「安全(Sicherheit)」の達成である。しかしそれだけではない。安全は常に危険と隣り合わせであるから、両者の変化の関連を常に監視していなければならない。したがって、「企業は常に均衡化された『安全性対照表』(Sicherheitsbilanz)の達成を求めなければならない」(S. 212.)。リスクは計算可能な「客観的リスク」と心理学的な「主観的リスク」があり、意思決定者は主観的体験に基づく後者を重要視する傾向があることに注意しなければならない。(Vgl., S. 210-211.)

### ③ 環境管理の用具としての環境コントローリング (Environment-Controlling)

ミューラーは、環境管理における用具として「環境コントローリング」を特に重視する。コントローリングは管理の仕事ではなく、企業を安全に未来に導く管理の仕事を支援し補完する活動である。この活動も環境管理のための準備と位置づけられる。(Vgl., S. 221.)

彼によれば、環境管理の戦略的活動におけるコントローリング構想の活動領域は、環境に対する補完的で支援的な活動である。環境管理は企業の全体的で統合的な観察方法を求めるが、同時に企業と環境の相互依存性は企業内

の環境関連的過程の考察を求める。環境管理は企業のあらゆる個別的な要素によって実施されるが、すべての個別的要素は専門的で組織的な支援が必要である。さらに全体的な概観を保証しうる職位も形成されなければならない。「その哲学から全体の企業を包括するコントローリングの構想は、コントローリングがその環境責任を保証する場合にも、専門的で組織的に補完でき支援できるように、一連のアプローチ項目を提供する。」(S. 222.)

ミュラーによれば、コントローリング構想は、その職能から見て環境管理の実現化の支援に適している。コントローリングはあらゆる管理領域で適用されるので、環境管理に対してもそれはもっぱら専門的で組織的な助言によってなされる補完的・支援的活動である。また、その職能を保証するための組織的対応も必要である。コントローリング職位が設置され、「コントローラー」(Controller)あるいはコントローリング部門として明示化される。しかし、コントローリングは職能的概念なので、環境管理では「環境コントローリング」という名の下にその職能が総括され、必ずしも組織的制度を必要とはしないが、「環境コントローラー」という職位が設置されうる。(Vgl., S. 223-224.)

ここで我々が強調しておかなければならないのは、環境監査をはじめ環境コントローリングに至るまで、これらは環境管理の「用具」であり、環境管理そのものではないということである。換言すれば、これらの用具の職能は環境管理を実施する管理者の意思決定を準備し、支援し、補完すること、すなわちいわゆる「促進職能」<sup>(4)</sup>に相当するものであることを我々はしっかりと認識しておかねばならない。「企業の職能的構造」<sup>(5)</sup>における位置づけを明確に自覚しなければ、それは企業活動の実践に混乱を招き、意に反してその生活能力の低下を招来しかねないからである。

(注)

(1) Vgl., C. Müller, *a. a. O.*, S. 19.



(2) Vgl., W. Hopfenbeck, *Umweltorientiertes Management und Marketing*, Landsberg/Lech 1990, S. 128 ff.

(3) これらの環境管理の用具について詳しくは、以下を参照されたい。

C. Müller, *a. a. O.*, S. 195 ff.

(4) 促進職能に関しては、次を参照されたい。

藻利重隆『経営管理総論（第二新訂版）』千倉書房 昭和40年，第七章 経営管理と管理事務，353頁以下。

(5) 企業の職能的構造については、以下を参照されたい。

藻利重隆『上掲書』第五章～第七章，245頁以下。

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，244頁。

## 7. 環境管理と有効性

### (1) 環境管理と環境戦略

ミュラーは、これまで定義してきた諸概念を駆使して、環境管理と企業の生活能力を明確に解明しようと試みており、環境管理と企業戦略の関連を「有効性」の観点から説明する。

#### ① 企業戦略と環境管理

彼はまず、ポーターの戦略的構想に基づき有効性との関連を考察する。環システムⅠの要請に相応する戦略的活動は「市場関連的活動」(marktbezogene Leistungen) と称され、環システムⅡの集団の要請に志向する戦略的活動は「社会関連的活動」(gesellschaftsbezogene Leistungen) と称される。(Vgl., S.241-242.)

市場関連的活動は、三つの市場関連的外界集団の要求を満たすことに役立たなければならないから、生態的構成部分がポーターの分析に取り入れられ、コストリーダー (Kostenführerschaft) 戦略および差別化 (Differenzierung) 戦略と環境管理の適合性が検討される。

1) コストリーダー戦略とは、「能力ある協働者の助力の下、生産性向上の革新並びに重要な競争者の水準以下まで単位コストを低下させ、低価格政策で競争優位を実現すること」(S. 245.)であり、2) 差別化戦略とは、「価格プレミアムによって支援することができる追加効用を競争製品と比較して顧客を創造すること」(S. 246.)である。

問題は、どれほど環境管理構想がこれらの戦略の基本装置と両立するか、である。環境管理では持続的に両立が実現し、生活目標について両戦略は利用可能である、という検討結果が示される。その場合、本質的問題は、生態戦略的製品管理 (öko-strategisches Produktmanagement) の実現にある。

(Vgl., S. 242-246.)

## ② コストリーダー戦略と環境管理

### 1) 「攻め」の環境管理とコストリーダー

「攻め」の環境戦略構想では、生態戦略的生産管理に沈殿する予防と革新が行われるため、生態的コストの削減よりも多くの機会が開かれる。成果力とコスト低下力が構築され、潜在的风险が減少する。両戦略の方向が一致しないとしても、コスト低下はコストリーダー戦略とは少なくとも対立しない。

この構想とコストリーダー戦略の調和には、新製品が単位コストを低下させなければならないが、ミュラーによれば、それは、環境管理の哲学とそれに関連する時間・コスト定義から説明される。(Vgl., S. 248.) 環境管理はたとえ短期的コストが不利になっても、コストリーダー戦略と一致できる。(Vgl., S. 249.) また、コストリーダー戦略では、環境管理は生態戦略的製品管理に貢献する。製品生産過程は環境正当的であり、この環境正当性は製品開発によりコスト最適に実現されている。「環境管理は、場合によっては実施上のコスト不利が購入時に引き受けられなければならないとしても、コストリーダー戦略を持続的に確保することを助けるので、その活動はコストリーダーの戦略にとってもその所を得る。」(S. 250.)

## 2) 差別化戦略と環境管理

差別化戦略とは、「追加的効用を創造することで、顧客には競争者製品と比較して追加的な価値が作られ、市場における競争関連の下で価格プレミアムすなわち競争者と比較してより高い価格が支払われるように、異なる販売需要を競争者よりもより良く正当化しようとする」(S. 250-251.) ことである。環境効用は追加効用 (Zusatznutzen) であり、環境管理はまさに差別化戦略と見事に調和する。差別化戦略の意図は、市場のセグメント化によって競争的地位を構築することであるから、製品の追加効用は通常は品質的な長所であるが、環境管理と結びついた戦略ではそれは環境正当性への要請に志向する追加効用である。(Vgl., S. 250-251.)

環境管理は、生態的要求という機会とリスクを革新的で攻撃的に結びつけ、製品に新たな品質要素を与え、競争優位を獲得する差別化へその基礎を与える。差別化の可能性を発見するには、製品の全体的な「生態的製品ライフサイクル」(ökologischer Produktlebenszyklus) について研究しなければならないから、差別化の実現は生態戦略的な製品管理によって行われる。差別化は、いかなる局面であろうとも潜在的差別化が成立しうる。

(Vgl., S. 251.)

## 3) 生態的製品管理 (Produktmanagement) の意味

コストリーダー戦略であれ、差別化戦略であれ、環境管理と結合する解決法は「製品管理」にある。環境管理を実施する場合には、環境正当的な生産過程の質があってこそ環境正当的な製品が現れるから、製品と製造は当然ながら常に統合的に見られなければならない。(Vgl., S. 252.)

結局、環境管理が差別化戦略に意味があるのは、顧客に生態的要請から追加効用 (生態的効用) を持った製品が提示されても、顧客がその製品に求めるのは「基本効用」(Grundnutzen) を満たす製品である、ということである。「差別化は常に製品開発の局面で構想され、生態的製品ライフサイクルのいろいろな局面で・・・実施される。」(S. 252-253.) 環境管理

と差別化戦略は補完的な関係にあり、環境管理の結果は差別化戦略に対立しないし、さらに精錬化されて新たな差別化能力が示される。(Vgl., S. 252-253.)

### ③ 生態戦略的製品管理の課題

このように、生態戦略的製品管理は環境管理の重要な部分局面である、とミューラーは捉える。製品戦略は企業戦略から導出され、環境志向性は常に企業戦略に統合された構成部分である。問題なのは、「生活目標」に向けられ結合された環境志向的な企業戦略であるから、論理的には製品戦略も環境目標に志向する。戦略的製品管理の中核は、次の二点である。(Vgl., S.254.)

- 1) 生態的製品ライフサイクル：考察の基礎としてポーターの価値連鎖が有用であり、その基礎に置かれている生態的製品ライフスタイルは拡大された生態的価値連鎖に応じて、i) 製品開発, ii) 資源調達, iii) 製品製造, iv) 製品利用, v) 廃棄, という五つの局面に区分される。在庫と運搬は ii) から v) までの全局面で発生する。図7はこれらの局面を示している。(Vgl., S. 254-255.)

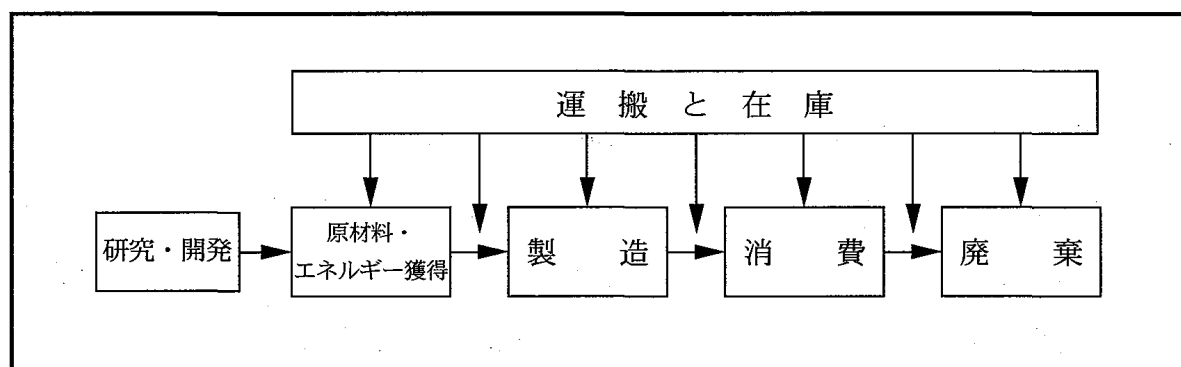


図7：生態的製品ライフサイクルの局面 (S. 255.)

- 2) 生態的製品管理の内容的拡大：生態戦略的製品管理は、環境管理のあらゆる活動と関連させられるから、正常な戦略的製品管理よりも内容的に生態的構成要素の分だけ拡大する。この拡大は、環境関連的な開発が生む製品と環境正当的な製品開発という形で現れる。その部分的な歩みと

して、i) 出発分析の成果集中、ii) 市場・競争者分析、iii) 製品戦略の確定、iv) 環境関連的製品の開発、v) 市場参入オプションの考慮、vi) 市場参入、が考慮される。(Vgl., S.255-256.)

## (2) 社会正当的活動と環境管理

### ① 各セグメントの要請と環境管理

「社会関連的要求集団」は「市場関連的要求集団」に影響を与え、後者を通して間接的にあるいは後者を超えて直接的に企業に作用を及ぼす。前者では、各セグメントに応じて以下の要請が生ずる、とミュラーは指摘している。

- 1) 経済的セグメント：企業は、戦略的で長期的な生態と経済への行動を可能にする、国内外において発展し競争力ある公正な経済的範囲条件を作るよう努力すべきである。
- 2) 技術的セグメント：企業は、立地の持続的確保という優位な目標を持ちつつ、経営過程において環境関連的な技術進歩をしなければならない。
- 3) 社会的・文化的セグメント：企業は、一般的に社会の価値観念に相応しなければならない。企業には積極的な環境管理の実施が期待され、メディア的意味で重要なのは、企業が社会によって受け入れられるか否かを決定するイメージである。
- 4) 法律的・政治的セグメント：企業は、公共的信頼性を獲得するために、生態的責任を果たし、政治的意思形成過程に積極的に参加しなければならない。

そして、彼は、これらのセグメントの要請は、次のような管理とその活動によって満足化されなければならない、と主要する。それらは、1) 生態的協力管理：経済的状況の満足化、2) 生態的過程管理：技術的状況の満足化、3) 生態的公共活動：社会的・文化的状況の満足化、4) 生態的政治管理：法律的・政治的状況の満足化である<sup>(1)</sup>。(Vgl., S. 263-

264.)

(注)

(1) これら各管理の内容と課題については、以下を参照されたい。

C. Müller, *a. a. O.*, S. 263 ff.

## 8. 環境管理と能率

### (1) 企業の能率とその概要

#### ① 企業内連合者と能率 (Vgl., S. 306-308.)

ミュラーによれば、企業管理は「企業者的外界」の企業連合者のみならず、「企業内連合者」の要求をも満たさなければならない。SEF環境を管理する困難性は有効性志向の活動にあるが、「攻め」の、そして体系的で統合的な環境管理を実現するためには、出資者も協働者も連合体「企業」の連合者であるから有効性だけでは不十分である。環境管理は企業の能率に配慮しなければならないから、これら両者の連合者に対して環境関連的な満足化を行わなければならない。

重要なのは、いかなる場合でも企業の存続という観点から企業の能率を守ることである。その際、考察の対象は能率志向的な戦略的活動であり、それは、一方では有効性志向的活動との目標コンフリクトの解決に貢献し、他方では有効性を守りあるいは高めるために支援し、能率の同時的高揚に貢献しなければならない。

能率志向的活動は、i) 出資者の要求を満足化せしめる活動と、ii) 協働者の要求を満足化せしめる活動とに分かれる。具体的な能率志向的活動は、管理の環境関連的活動を守ることである。それは、企業内部において行われ、制度より機能が重要であり、実行責任はその意思決定領域内にあり、有効性志向活動と同様に能率志向的活動を補完し支援するコントロールリングに依存

する。

② 解決されるべき課題(Vgl., S. 308-309.)

ミューラーによれば、資本提供者の中心的関心事は、投下資本の適切な利払いにある。それは、戦略的次元では企業によって創造され顧客によって支払われる「価値」の増大を意味し、利潤を増大させることで持続的利払いが可能になる。利潤は売り上げとコストに依存し、売り上げは企業の外部で市場関連的活動により獲得されるから、内部的考察の対象ではなく、内部的には商品生産のコストが影響要因である。そこで、コスト（環境コスト（Umweltkosten））問題のみがここでの主要なテーマとなり、売り上げは財務問題として取り扱われる。

管理から見れば、環境管理の「環境コスト」は中心的妨害として見られる。この妨害を克服するには、i) 原価計算における環境コスト戦略とコスト低下能力、ii) 投資管理における企業コストの戦略的操作の可能性、3) 環境管理における戦略的財務の思考、特に売り上げ能力の創造と確保、という特別な活動が重要である。

## (2) 生態的原価計算システムの構築

### ① 環境コストと生態的成本管理

環境コスト概念には多数の、定義的、時間的そして価値的問題が結びついている。まず、経営内と経営外の観点から厳格にコストを分割することが重要である。問題は内部集団の要求の達成であるから、ミューラーは、ヴィッケ（L. Wicke）によりながら環境コストを次のように定義する。「企業における環境管理によって生じ追加的に発生するコストは、企業によって負担されるべき、すなわち環境要求の内部化されたコストのように、環境コストと定義される。」<sup>(1)</sup> (S. 311.)

この環境コストは、原価計算システム（Kostenrechnungssystem）にとってデータベースとして有用である。環境原価計算システムの職分は、内部化

された環境コストを意思決定に役立つかどうかを見極めるだけであり、問題は内部化された環境コストがどれほど原価計算システムに移行されているかである。

#### ② 環境原価計算の職分 (Vgl., S. 312-313.)

原価計算システムと環境管理との関連で最初に問題となるのは、環境コストは理想的な計算制度に統合されるべきか、それとも固有の計算領域を確立する方が有意義かどうか、ということである。

原価計算の職分は、1) 計画目的、2) 統制目的、3) 特別目的のための情報を把握し加工し蓄積することである。一方、環境志向的原価計算の職分は、1) 特殊関連の情報を獲得し、2) 環境正当性を持つ経営方策のコストと収益との依存性について情報を獲得することである。

#### ③ 原価潜在力計算(Kostenpotentialrechnung)の活用(Vgl., S. 315-317.)

原価潜在力計算は固有の原価上昇リスク計算である。なぜならば、戦略的環境管理の一環である内部化される環境コストは、予測される環境条件から生ずる原価上昇潜在力だからである。原価潜在力計算では、経営特殊的な方策のコストが予測される。

潜在的環境コストの範囲は、技術の状態と予想される排出限界値から決定される。原価潜在力計算は、「攻め」の環境管理を持つ企業に、環境状態による競争のコスト展開を予測せしめることができる。

#### ④ 戦略的な環境コスト操作 (Vgl., S. 317-323.)

伝統的な原価計算システムでは環境コストが把握され、原価潜在力計算では環境要請がもたらす潜在的コストが透明化され、環境潜在力計算と戦略的原価管理が架橋される。戦略的原価管理の任務は、コスト上昇を確認しそれを可能な限り低下させ、コスト低下潜在力を確認しそれをできるだけ利用し、環境関連の方策の実行コストを最適化して管理を補助することにある。

生態戦略的原価計算は、環境管理のあらゆる局面でその意思決定を支援する。環境管理過程は、i) 戦略形成、ii) 戦略伝達、iii) 実行計画の展開、iv)



統制の展開と実行，という四つの局面に分けられ，局面 i) では環境コストの重要情報，ii) では環境コストの報告，iii) では原価結合と影響値の透明化，iv) では環境コストの動態の考慮，という形で意思決定を支援する。

### (3) 生態戦略的投資管理(öko-strategisches Investitionsmanagement)

ミューラーによれば，環境管理を実施する場合，技術的領域では特に投資意欲が強い。鍵となる環境投資構想は当然環境金融の前提となり，コストも発生するし，将来の環境関連のコストと収益が決定される。(Vgl., S. 323-324.)

#### ① 環境投資計画(Planung von Umweltinvestition)(Vgl., S. 324-326.)

環境投資は企業を新たな要求の前に晒し，新しい技術と新しい管理方法を導入させ，それらを要求する投資の体系的計画過程が必要である。この課題に適しているのが，投資意思決定過程の全体の経過を体系的に目標相応的に形成する「価値分析法」(wertanalytische Arbeitsmethode)である。価値分析は，機能分析，創造性局面と評価局面に分解され，計画経過が確認される。重要なのは，結局技術的権力にも注意するということであり，i) 環境の標準的質への適応能力，ii) 技術の発展状態，iii) 生産過程における統合可能性，iv) 必要な専門知識とノウハウ，という技術的目標値が確認される。

#### ② 環境投資代替案 (Vgl., S. 326-327.)

問題の解決には投資代替案が必要で，その事前選択の後に生態的で経済的な評価を持った意思決定が行われ，具体的な環境投資プロジェクトがそれに続く。一般的な投資代替案としては，i) 事前投資，ii) 評価投資，iii) 廃棄投資，iv) 代替的「無行為」が確認される。環境管理の原則では，ここでも一般的に生態的観点から僅かなエントロピー上昇に基づく事前投資が評価投資よりも優位であり，後者が廃棄投資よりも優位であるという一般的原則が重要である。「何もしない」という代替案は「攻め」の環境装置に対立しない。

### ③ 環境投資の選択 (Vgl., S. 327-329.)

次いで、実現可能で具体的な環境投資プロジェクトの定義が重要である。これに賛成か反対かの意思決定は、このプロジェクトの経済的で生態的な評価の後で行われる。生態的で経済的な基準の結合は、生態的財務諸表化の流れの中の評価と同じ困難性に遭遇する。注意されなければならないのは、環境管理構想の実現に当たっては、統合された経済的・生態的評価の範囲内で外部コストが把握されるが、外部効用も注目されるということである。

環境投資では自明なことであるが、投資計画、投資操作、投資統制は、戦略的にも実行上でもコントローリングの本源的職分である。コントローリングは、投資代替案意思決定と投資プロジェクト選択意思決定の際に、環境投資領域における情報職分を引き受け、実行の際には、操作職分を引き受けるから、投資プロジェクトのあらゆる局面で経済的で生態的な統制に対して責任がある。

## (4) 生態戦略的財務管理 (öko-strategisches Finanzmanagement)

ミューラーによれば、財務領域では環境管理に対する広い職分が生ずる。これらの活動によって、一方では環境コスト問題が解決され、他方では環境管理のみが意のままにする財務収益が獲得されうる。

### ① 環境管理の戦略的金融 (Vgl., S. 330-336.)

実りある金融方策の前提は金融潜在力 (Finanzierungspotential) の創造であり、ここでミューラーは「攻め」の環境管理構想の戦略的金融の可能性を詳細に考察している。戦略的金融の職分は、企業と出資者の間に支払い・情報・統制・安全関連が形成され、維持され、構築されるのが、一般的である。それによって、金融手段の短期的調達、資本コストの最小化、相場価格の最大化、外部金融源泉の公開という競争優位が生ずる。

### ② 外部金融と内部金融 (Vgl., S. 337-338.)

生態戦略的な財務管理と実り多き環境方策の結果として、企業には、戦略

的意義を持つ外部・内部金融の新たな可能性が開かれる。それは、環境管理が引き起こした環境コストの金融であり、企業は環境戦略に対する最大の障害の調節を意のままにできる。

③ 流動性の確保 (Vgl., S. 338-340.)

流動性の確保は日常的な活動であるが、戦略的特徴を持つ環境管理との関連で処理されるべきである。企業の流動性は常に守られなければならない、それは独立した制度と見なされる。環境管理の実行においても、流動性が保証されなければならないのは自明のことである。非流動性により企業が存在しえなくなるならば、最良の環境管理であってもそれは何の役にも立たない。

環境管理の追加的方策により、流動性は、一方では確実に短期的に負担させられるが、他方では構造的に確保され、環境管理は構造的で経過的な流動性確保をもたらさなければならない。

(注)

(1) Vg., L. Wicke, *Umweltökonomie*, 2. Aufl., München 1989, S. 224 ff.

## 9. 企業の環境適応とその生活能力

最後に、我々は、既述してきたミュラーの所論の検討を介して、本論文の課題である企業の「生活能力」についてより具体的に考察する。

### (1) ミュラーの所論の検討

#### ① 企業概念の矛盾点

ミュラーは、企業を様々な企業関連的集団から構成される「連合」と定義している。

「連合理論」は企業の利害関係者の確定と企業の目標形成過程を説明するのに適切な理論であると評価できる<sup>(1)</sup>。したがって、環境管理においても企

業内外の環境関連集団と彼等の環境関連的要求の確認、および具体的な環境関連的な企業目標の形成過程が説明できるという長所がある。しかし、問題点はここに潜んでいるのである。すなわち「企業内外の」という表現は既に特定の企業概念が存在していることを示している。また、企業目標の形成についても、制度としての企業の目標は無視されており、連合理論による企業概念は非現実的であると判断されざるをえないであろう<sup>(2)</sup>。

しかし、上の批判は連合理論の全てを否定するものではない。企業はその内部要求集団（出資者と協働者）から構成される「組織」であるとともに、企業外部の様々な利害者集団を持つ「制度」としても理解されるからである。企業の目標は制度としての企業の生得的目標（営利的商品生産目標）を中心として、内外の様々な利害者集団が要求する目標（社会的目標）から形成されると解される。その場合、目標形成の大きな要因をなすのは各利害者集団の持つ企業への影響力（権力）と、制度としての企業に課せられている諸条件であろう。このような連合理論の貢献は、我々が企業の「生活能力」を具体的に解明する際に重要な示唆を与えてくれる。

## ② 環境概念の特殊性

環境とは何らかの主体を取り囲む、その主体にとって意味のある存在と理解され、主体を取り囲むすべての存在は外界と定義されるのが一般的であろう<sup>(3)</sup>。しかし、ミュラーは、環境概念を極めて狭くかつ厳格に「自然」あるいは「生態系」と定義し、その他の一般的に定義される環境主体は「企業者の外界」と定義する。これらの定義は、環境問題として特に重要となっている「自然環境」に注目を集め、その解決を促進するという長所を有している。

しかし、自然環境は物言わぬ存在であり、その保護の要求は何らかの社会的集団（例えば、「グリーンピース」のような環境保護団体）の要求として現れる。したがって、環境管理の直接的対象の多くは企業の環境関連的利害者集団であり、あるいは環境管理それ自体によって自発的に認識される自然

である。ここに、自然のみを環境と定義することによって概念的混乱が生じる可能性が生まれる。同時に、企業を連合として認識する矛盾が拡大される。企業の「生活能力」は、むしろ、自然環境のみではなく企業内外の種々の利害関係者に大きく依存していると考えるのが現実的であろう。この立場は、我々が企業の「生活能力」に関して検討する際の出発点をなす。

### ③ 有効性と能率の意味

ミューラーは、企業外部における環境関連的要求集団の要求の満足化の度合いを「有効性」という概念で把握し、企業内部における要求集団の満足度を「能率」という概念で示している。そこでは、有効性と能率が確保され、企業の「生活能力」が維持・確保され、企業と外界との均衡が達成されることで「生活目標」が確保されると解されている。したがって、生活能力とは「外界と調和して生活する能力」と定義され、外界との調和すなわち有効性の維持・増大が企業の生活能力の確保にとって絶対的な条件となる。もちろん、能率の確保と増大がその前提条件となっていることは論を待たない。環境管理の課題は、このように企業の「生活能力」の条件を規定しそれを左右する要因の向上にあると解される。

外界とは「自然」をも含んだ企業を取り囲むすべての存在であり、企業の利害関係者は環境（自然）関連的要求を持つ集団のみではないから、外界との調和とは決して自然環境の保護に関するもののみではない。また、利害関係者の要求は多種多様であり、各要求間にコンフリクトが存在すると考えるのが現実的であろう。ミューラーの言う環境管理はそれら「生態無関連的要求集団」の要求をも満足化の対象とするものと解されざるをえず、そうであるならばこれらの活動に関与する管理活動を何故に「環境」管理と呼ぶのであろうか。この矛盾は能率概念にもあてはまる。出資者と協働者の要求は環境無関連的であるものが多いからである。環境管理との関連で企業の「生活能力」を解明するためには、自然をも含めた企業の利害関係者をも環境概念に含めて考察するのが合理的であると考えられる。

## (2) 企業の目標と生活能力

ミューラーの所論には上述した問題点以外にもいくつかの疑問点があるが、我々の課題に本質的な関連を有しないと解されるのでそれらの論評は避け、企業の「生活能力」の問題に入ろう。我々の出発点は、ミューラーによって示唆されたマズローの欲求のピラミッドである。

### ① マズローの欲求ピラミッドと企業生活

マズローの欲求ピラミッドは、ミューラーと同様に我々が企業の「生活能力」を考察する際に、貴重な示唆を与えてくれる。既述のように、ミューラーは企業目標を「生存（生き残り）目標」と「生活目標」とに二分し、前者をマズローの言う最低レベルの欲求（生理的欲求）に対応させ、後者をそれ以上の欲求に相当する企業生活の「質」を伴った生活に例えている。しかも彼は、「生存目標」も一種の「生活目標」であるとしてこれを「生活目標」に加えている<sup>(4)</sup>。そこで、我々は概念の混乱を避けるために「生存目標」を最低レベルの生活を意味する「狭義の」生活目標とし、そこに生活の「質」が考慮された「生活目標」を加えた概念を「広義の」生活目標と呼ぶこととする。当然ながら、我々の課題は、広義の「生活目標」を明らかにし、そこから企業の「生活能力」を解明することにある。

ここで問題は、「生存目標」とは何をもってそう呼ぶのか、そして生活の「質」とは一体何を指すべきなのか、ということである。この問題は、企業の最低限の生存要件とは何であり、企業の「質」とは具体的・一般的にどのようなものか、という極めて困難な解答を求めている。しかし、我々はここにその解答を示唆する極めて強力な見解を見出すことができる。それは、藻利教授の経営管理の発展に関する見解である。我々は教授の見解に我々の独自の見解を加え、それを基礎として企業管理の発展ピラミッドを構築し、そこに企業の具体的・一般的な「生活能力」の内容を見出すことができると考える。

## ② 企業管理の発展

周知のように、企業管理は19世紀末に成立したその初歩的形態である「成り行き管理」(drifting management)から始まった。成り行き管理を批判し独力で「科学的管理」(scientific management)といわれる本格的な企業管理を作り上げたのがテイラー (F. W. Taylor) である。これらの企業管理は全一的な企業構造に対応した単一的な企業管理であり、「企業管理の生産管理的展開」として特徴づけられる。単一的な企業管理から二重体系を持つ企業管理へと発展させたのはフォード (H. Ford) の企業管理である。彼はいわゆる「フォーディズム」(Fordism)を指導原理とする「フォード・システム」(Ford System)を展開し、「同時管理」(management by synchronization)と称される純粹の「生産管理」と高賃金支給方策を中心とする労働者対策である狭義の「労務管理」という、二重の管理体系を成立せしめたと解することができる<sup>(5)</sup>。

経済と企業の発展に対応し企業管理はさらに発展する。現代企業の企業管理はその規模の拡大に伴う非経済的な権力をも獲得することによって「市民化管理」(corporate citizenship management)を生成せしめ、ここに現代の企業管理は、営利的商品生産という企業の「経済的職能」に対応する「生産管理」および「労務管理」と、営利的商品生産と直接的には関わらない企業の「非経済的職能」に関連する「市民化管理」という三重構造を成していると解される。もちろん、それは、企業構造が、単一構造から二重構造へ、二重構造から三重構造へと発展してきた結果に対応するものである。すなわち、現代企業の企業管理は、企業の構造を成す「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」、経営市民的構造の合理化を課題とする「市民化管理」、そしてこれら三つの管理の統合を課題とする「総合管理」(general management)という三重構造を成していると解されるのである<sup>(6)</sup>。

### ③ 現代社会における実践的企業管理

上述したのは企業管理の歴史的な発展なのであるが、その発展過程とその段階は、現代社会における企業の生成とその発展あるいはその現在における発展段階という形で、現在社会の実践においても当てはまるものと解される。すなわち、環境適応システムとしての企業は現代の社会において既に三重構造をもって存在しているものもあれば、その発展への途上にある企業もあり、また単一構造をもって設立され企業環境への適応過程の中で徐々に三重構造へと成長していくこともあり得るであろう。実に、実践における企業の有り様は多種多様であり、さまざまな段階をもって存在していると解されるのである。

我々も、企業の「生活能力」とは、ミューラーが指摘するように一般的には「環境に調和しながら生活する能力」すなわち「環境適応能力」に他ならないと考える。現代の企業管理は、環境適応システムとしての企業がその維持・存続のために変化する環境に適応して維持・発展してきた結果と解されるからである。したがって、我々はその発展の中に、企業の環境適応能力すなわち企業の「生活能力」を把握することができると考えるのである。

### ④ 「生存目標」としての生産管理的企業管理とその発展

さて、以上の様な考察から企業の「生活能力」を考えると、企業生存の最低条件は環境管理を内包した企業管理の生産管理的展開に相応するものと解される。もちろんそれは、「成り行き管理」や「科学的管理」そのものを指すのではない。企業の経済社会的職分である「商品生産」のための生産過程を合理化する活動を中核とした、単一的管理の段階の企業がそれである。限界企業の多くはこのような段階にあると解される。ミューラーの見解で言えば、「生存目標」を持つ企業がこれに相当する。しかし、ミューラーが述べるように、この段階は最低レベルの企業活動であって、単一的企業管理は最低の生活能力を示すにすぎない。したがって、さらに企業生活には質の向上が求められる。もちろんその質は、企業の「生活能力」を高めその「競争能



力」あるいは「競争優位」を強化するものであるのは当然のことであろう。

それに相応するのが、「生産管理」と「労務管理」から成る二重体系の企業管理である。純粹の「生産管理」は生産過程の合理化に徹しうることによって企業の生産性を高揚し、企業の経済的發展を促進する。同時に、生産管理が生み出す労働者の人間性疎外はその回復を新たに成立した「労務管理」の課題として委ね、生産過程から切り離されて「労務管理」の固有の問題として取り扱われる。ここに、ミューラーのいう「生活目標」を持った企業が現れる。この場合、生産管理と労務管理は対概念であり、ここで「生産管理的」企業管理は「生産管理」に転化し、同時に「労務管理」が生産管理と一体となって企業の「生活目標」を志向することに注意しなければならない<sup>(7)</sup>。

#### ⑤「生活目標」としての「市民化管理」

企業生活の質の向上はここで終わるのではない。企業の発展によるその大規模化は企業環境を経済的領域から非経済的領域まで拡大せしめ、同時にそれは、必然的に現代企業を非経済的環境領域においてもその調和を求める存在に至らしめたからである。このような関連を我々は「企業市民」(corporate citizenship) という概念で説明する。企業は、広く市民社会において法人たる「企業市民」として認識され、その一員として経済的な社会貢献と並んで非経済的な社会貢献もが求められる存在として理解されなければならない<sup>(8)</sup>。

したがって、企業は自然環境保護は勿論のこと、各種の非経済的職能をも持つ存在と理解されることとなる。この職能を担当するのが「市民化管理」であり、ここに企業は、三重構造から成る企業管理を持って市民社会の中で生活する存在と理解される。「市民化管理」は、企業の生活の質をさらに高揚させ、企業自身の品位を高めると同時に、出資者や労働者を中心とする企業関係者に自らの企業への誇りを持たしめることになる。「市民化管理」の内容によっては企業の「生活能力」はさらに強化され、「生活目標」の質はさらに高まることとなる。

### ⑥「環境管理」と生活能力

ここで忘れてならないのは「環境管理」の存在である。ミューラーは「環境」概念を自然環境のみに限定したが、それは論理的矛盾を含んだ概念規定であり実践的でもないことは先に指摘した。我々の理解によれば、環境とは企業を取り囲む利害関係者であり、自然は利害関係者を通して間接的にはあるが重要な企業環境となる。これらとの調和を得るために利害関係者との関連を改善することが環境管理の職分であり、自然環境保護は利害関係者との関連改善における重要な要因の一つを成す。したがって、環境管理は環境との調和、すなわち企業の生活能力の強化にとって不可欠の企業管理である。

環境管理は横断職分を持つから、すべての企業管理に横断的に貫徹する企業哲学である。

したがって、それは、「生産管理」にとっても、「労務管理」にとっても、「市民化管理」にとっても、また「総合管理」にとっても企業の利害関係者集団との関連改善に努力するという基本的価値を有した企業の実践的倫理の具体的表現形態である。これを欠如した企業の長期的な維持・発展はもはや考えられない。既述したように、環境管理は企業の「生活目標」達成のための企業管理を貫き支える人体の「血管」の如きものとして理解されるからである。したがって、企業の「生活能力」は、「環境管理」の存在とその内容の合理性の中に存在すると言えるだろう。

### ⑦ 最高価値としての「総合管理」

最後に我々は「総合管理」<sup>(9)</sup>を忘れてはならない。総合管理の職分は、環境管理を含んだ三つの企業管理の統合にあるが、その具体的展開とその内容については明確な考察はなされていない。一般的には、それは、生産管理、労務管理、市民化管理を総合的に結合し、それらの原理である「機械化の原理」、「人間化の原理」そして「市民化の原理」を、企業の指導原理である「営利原則」の内に統合し、新たな革新的営利原則を解明することにある、と解されるが、この具体的解明はその重要性にもかかわらず大きな困難性を

伴うものである。

その解明と実践は、企業者（経営者）と経営学に課せられた最大の課題である。しかし、そのヒントは当然ながら企業自身の中に求められるであろう。企業の最大の価値は、企業管理の基礎にある「企業哲学」あるいは「企業倫理」の中に沈殿しているから、その解明の鍵はそこに求められると解される。なぜならば、これらに基づいて各企業管理が成立・発展してきたからである。

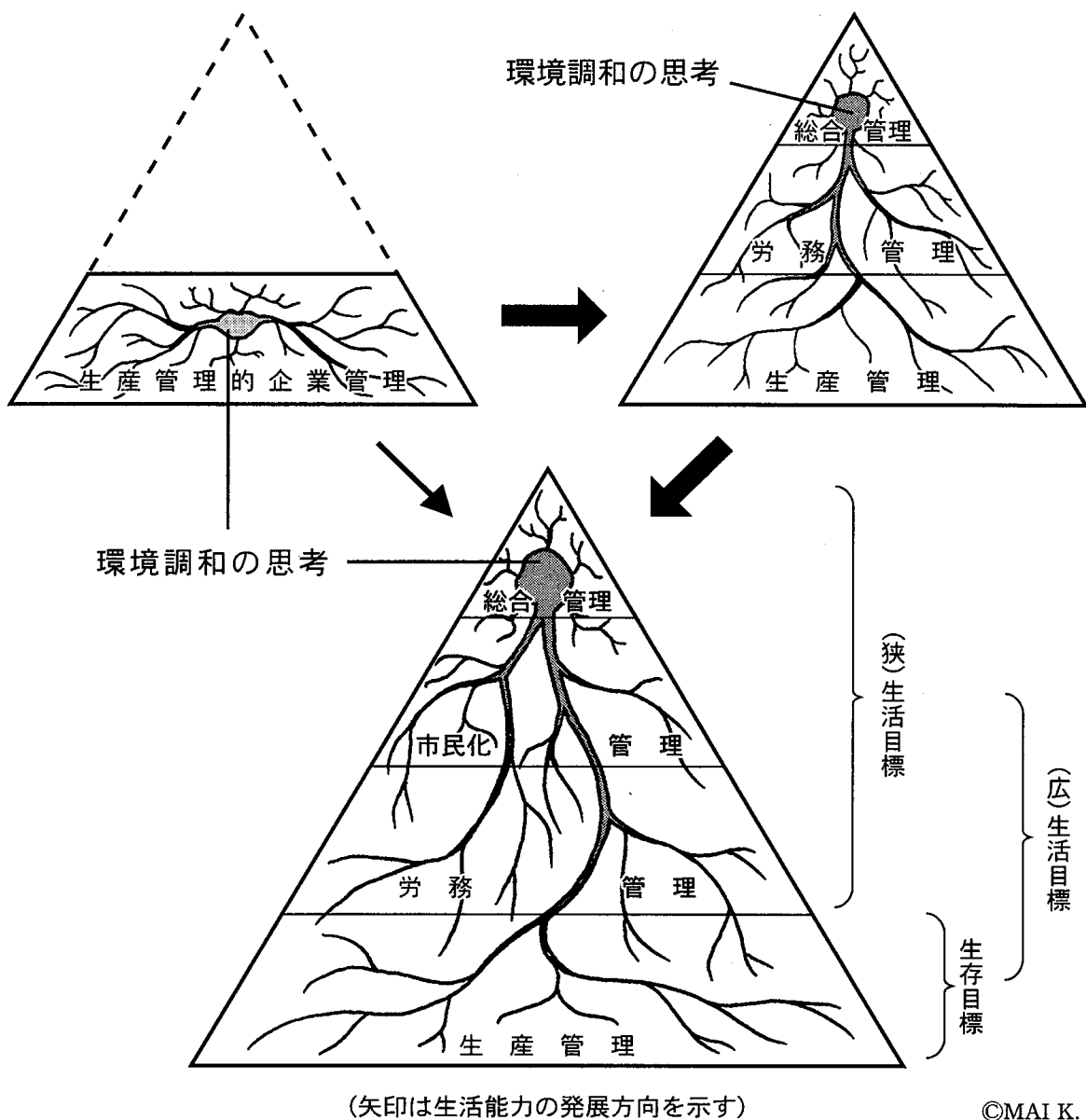


図8：企業の「生活能力」のピラミッド

したがって、それは、最高の企業価値を中核として形成されるものであり、企業の最高の価値シンボルとして、「生活能力」ピラミッドの頂点に置かれるべきものであろう。

以上の見解を、マズローのピラミッド構想を借用して表現すれば、前頁のような図8で示すことができるであろう<sup>(10)</sup>。

(注)

- (1) 「誘因－貢献理論」とはバーナードに始まり、サイモン、サイヤート、マーチらによって発展せしめられたいわゆる「近代的組織論」において展開される理論を指す。

Cf., C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938.

(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。)

Cf., H. A. Simon, *Administrative Behavior—A Study of Decision-Making Process in Administrative Organization—*, 3. Ed., New York 1976.

(松田・高柳・二村(訳)『経営行動』ダイヤモンド社 昭和40年。)

Cf., J. D. March & H. A. Simon, *Organizations*, New York 1958.

(土屋守章(訳))『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社 昭和52年。)

Cf., R. M. Cyert & J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, N. J. 1963.

(松田武彦監訳『企業の行動理論』ダイヤモンド社 1967年。)

- (2) バーナードは企業内外の組織関連者を「貢献者」(contributors)と呼んでいる。なお、この点については、次を参照されたい。

Barnard, *op. cit.*, p.75. 山本ら(訳)『新訳 経営者の役割』76頁。

拙著『企業管理論の構造』97頁-99頁。

- (3) Vgl., Müller, *a. a. O.*, S. 88 ff.

- (4) 企業の環境については、以下を参照されたい。

藻利重隆「企業と環境」『国民経済雑誌』。

拙稿「企業とその環境」『研究年報』第10巻 長崎大学経済学部 1994年。

- (5) 経営管理の発展に関しては、以下を参照されたい。

藻利重隆『経営管理総論(第二新訂版)』千倉書房 昭和40年、第一章～第三章。

- (6) 「市民化管理」および企業管理の三重構造化については、次を参照されたい。

拙稿「『環境管理』としての『企業管理』」『経営と経済』第84巻第3号 2004年。

拙稿「環境管理と市民化管理」『同』第85巻第1・2号 2005年。

(7) 「生産管理」と「労務管理」との関連については、次を参照されたい。

藻利重隆『労務管理の経営学（第二増補版）』千倉書房 昭和51年，第一章～第三章。  
拙稿「環境管理と企業体制」『経営と経済』第83巻第2号 2003年。

(8) 「企業市民」に関しては、次を参照されたい。

拙稿「環境管理と市民化管理」『同』第85巻第1・2号 2005年。

(9) 総合管理については、次を参照されたい。

藻利重隆『経営学の基礎(新訂版)』，54頁以下。

(10) Cf., A. H. Maslow, *Motivation and Personality*, 2. ed., Harper & Row, 1970. p.15 f.

(小口忠彦(訳)『人間性の心理学』産能大学出版部，1987年，40頁。)

## 8. 結

藻利教授によれば，企業活動は企業の経済社会における存在性の維持活動であり，しかもそれは，経済社会における企業の生活能力を維持・拡大する活動として理解される。そして，企業の生活能力は経済社会における企業の社会的存在構造の内に把握されると解され，社会的存在構造は企業の生活境遇と生活態様からなるものであり，生活境遇は企業の対社会的・対外的関連すなわち環境関連を表し，生活態様は企業の対内的関連を示す概念であるとされる。藻利教授はここで生活境遇と生活態様とには密接な関連性があることを述べているが，両者は完結的な概念として切り離されて考察されていることに注意されたい<sup>(1)</sup>。

しかし，我々は両者は分離しえない一体化した概念として把握せざるをえない。三つの企業構造は企業内のみの構造としてはもはや理解されえないからである。今や，それらは企業外部の要因と密接に結びついた概念として理解するのが現実的である。さまざまな企業間の協力提携関係，外部取締役の招聘あるいは非経済的な外部団体（NPO や NGO など）との密接な関係の存在を考えるだけでも，企業構造の中に外部の利害者集団が既に取り込まれており，それは企業内部と外部との要因からなる構造であるという我々の主張は容易に理解されうるであろう。近代的組織論は，まさにこのような企業

構造の理解に対して大きな貢献を与えてくれたと評価できる。

したがって、生活態様も生活境遇と一体となったものとして理解されなければならない<sup>(2)</sup>、企業の合理化活動は現代社会における企業の社会的存在構造そのものを合理化する活動として理解されなければならない。企業の「生活能力」は、このように理解される企業の社会的存在構造そのものの内に把握されるものなのである。

我々は、ミューラーの所論の検討を介して、企業の生活能力とは「市民社会」あるいは「一般社会」における企業の長期的維持・存続を可能にする能力、すなわちミューラーのいう質の高い「生活目標」の内に存在するものであり、それは具体的には環境管理の基本思考が貫徹された企業管理の三重構造的活動の内に把握されるものである、と解することができるであろう。それはまた、「物的に正当な経済」「人間的に正当な経済」そして「社会的に正当な経済」という倫理的命令にその方向性を持つものであると指摘することができるであろう。

(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。

(2) 企業の生活境遇と生活態様についての問題については、次を参照されたい。

笠原俊彦「藻利重隆博士における企業の指導原理(五)」『経営と経済』第85巻第1・2号 2005年。

拙著『企業管理論の構造』35頁。