

環境管理と「環境志向の生産管理論」

菅 家 正 瑞

Abstract

Modern corporation as an open adaptable system to its environment must have an environment management to live eternally in the modern civil society. So, the most important task of management is to develop the its own environment management system.

This article explains that modern corporation must have a general environment management system; why modern corporation three environment management structures (i.e., production-, labour- and citizen-oriented environment managements) must have; and how production-oriented environment management or environment-oriented production management must be.

To develop a model of the general environment management system, first, we must correctly understand the functional structure of corporation in vertical and horizontal viewpoints. Next, we must know what goals three structural managements must have and how to attain them. Finally, because modern corporation contains environmental functions into the every function of modern corporation, in vertical functions, top management has to decide environmental goals, strategies and environmental plan; middle management has to make operation plans from this environmental plan; and lower management has to realise this plans. In horizontal functions (i.e., production process, line and staff, and structure functions), environmental tasks must be suitably built in.

General environment management has three structural managements (i.e., production-, labour- and citizen-oriented environment managements. We could refer to production-oriented environment management as environment-oriented production management. Its main object is to make its own products most efficiently in harmony with every environmental factors (stakeholders).

Keywords: Environment Management, Production Management, Modern Corporation.

1 序

企業は市民社会で生活を営む存在すなわち社会的な生活体として理解される。企業管理とは社会的な生活体としての企業がその生活能力を維持・増大せしめることを課題とする活動である。それは企業の社会的存在構造の合理化活動であり、端的に言えば環境適応活動そのものであると解される。したがって、企業管理は決して企業内部にのみ志向する活動ではなく、変化する環境に適応することを目指す環境志向的活動なのである⁽¹⁾。このように、環境への適応を意識しそれを直接的課題とする企業管理を我々は「環境管理」(Umweltmanagement ; environment management) と称することができる。

ところで、環境管理についてはさまざまな見解があり、また企業の環境についても異なった定義が存在する。したがって、我々は環境管理論という言葉の中に多くの異なる意見を見いださるのである。しかし、企業管理論を実践的理論として展開するためには、それがいかなる環境管理論であれ実践主体としての企業の立場から環境管理を検討し、それを企業管理論の体系の中に組み入れる努力が必要であろう。このような観点から見ると、環境管理は企業にとっていかなる意義を有し、どのような具体的内容で構成され、強く内部に志向する従来の企業管理とどのような体系的関連を持つものなの

であろうか。

本稿の課題は、環境管理論を体系的に展開しているシュテーター (U. Steger) の所論⁽²⁾を取り上げ、今までに得られた環境管理論に関する知見に基づきながら、総論的な環境管理論の体系を描き出し、その体系の中にシュテーターの所論を「環境志向の生産管理論」あるいは「生産志向の環境管理論」として位置づけることにある。

- (1) 拙稿, 「環境管理の成立」, 『経営と経済』第77巻第3号, 長崎大学経済学会, 平成9年, 148頁 参照。
- (2) 本稿で検討する環境管理に関するシュテーターの所論は, 彼の次の著書で述べられているものである。

Ulrich Steger, *Umweltmanagement, — Erfahrungen und Instrumente einer umweltorientierten Unternehmensstrategie —*, 2. Aufl., Wiesbaden 1993.

本書には次の部分訳書がある。

ウルリッヒ・スティーガー (飯田 雅美 訳), 『企業の環境戦略』, 日経BP社, 1997年。

なお, シュテーターの所論については次も参照のこと。

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, 平成12年, 83頁以下。

2 現代の企業管理の課題

シュテーターは「環境保護」(Umweltshutz)を1990年代の企業管理が直面している挑戦として認識する。そして, 企業の環境保護活動を企業存続のために必要な企業進化の一つとして理解し, 環境保護が取り入れられた環境管理(Umweltmanagement)は「未来管理」(Zukunftsmanagement)として「先駆者的役割」(Pionierrolle)を果たすと主張する。

(1) 進化的企業管理論と環境保護

シュテーターによれば, 第二次世界大戦後の経済発展は四つの段階に区分

され、企業管理論もそれぞれの発展段階における新しい挑戦に取り組んできたが、環境保護は90年代の企業管理が取り組むべき新しい挑戦であると解される。すなわち、50年代は大量生産とコスト優位の生産が支配し、それに対応した「科学的管理」の全盛期であり、60年代はマーケティング手法による市場の拡大と浸透が優位となり、複雑なマーケティング戦略が発展し、70年代はオイルショック、通貨危機、飽和的市場と途上国からの新しい競争者の登場で特徴づけられ、この複雑な関連に理論と実践は「戦略的企業計画」(strategische Unternehmensplanung)で対応した。そして80年代半ばから90年代は「グローバル化」(Globalisierung)「技術」(Technologie)「環境保護」という言葉で特徴づけられ、彼はそこに「テクノクラートの企業管理」(technokratische Unternehmensführung)から「進化的企業管理」(evolutionäre Unternehmensführung)への移行というパラダイム変化を見て取る⁽¹⁾。

それでは、シュテーターが企業管理の新しいパラダイムと見る「進化的企業管理」とはどのような概念なのであろうか。

シュテーターは、テイラー (F. W. Taylor) からアンゾフ (H. I. Ansoff) にいたる伝統的アプローチを「テクノクラートの企業管理論」とし、それを特徴づけるのはその中心的仮説としての「テクノクラートの虚構」であると言う。すなわち、「テクノクラートの企業管理論」では、目標志向的組織である企業は目標達成のために環境を制御しようとして環境に働きかけ、例外があるとしても環境から企業への作用にはほとんど注意を払わない。これは、環境からの作用を無視し、目標達成は企業による一方的な環境制御によって可能であるという虚構に立つものと解される。それに対して、進化論的アプローチをとる「進化的企業管理論」では、企業が存続するためには企業と環境との間に「流動的均衡」(Fließgleichgewicht)が成立しなければならないということから出発する。そして、企業を「活動の中心」(Aktionszentrum)としてではなく、資源を機能の遂行のみならず進化の意味で一層の発展のた

めにも投入する「相互活動の単位」(Interaktions-Einheit)として把握する。したがってここでは、ある時点での競争力を確保する伝統的な「競争戦略」(Wettbewerbsstrategie)とならんで、環境変化に適応する「進化戦略」(Evolutions-Strategie)が重要なものとなるのである⁽²⁾。

以上のシュテーターの所論から我々が確認しうることは、第一に、企業を、環境に対して一方的に働きかけてそれを制御しようとする存在ではなくて、変化する環境との相互作用の中で生活し進化・発展する「環境適応的存在」として把握していることである。第二に、企業がそのような存在であるならば、企業管理は現在の環境に適応する戦略とならんで、将来の環境変化にも適応しうるような進化戦略を展開しなければならないということである。すなわち、企業管理は企業の将来の発展を目指して資源を投入する「未来志向の管理」(ein zukunftsorientiertes Management)でなければならないのである。第三に、企業管理が未来志向の管理でなければならないとすれば、それは環境保護という課題に取り組みその解決に貢献しなければならないということである。

(2) 未来志向的管理としての環境管理

ところで、シュテーターによれば、現代の企業管理が直面している課題は決して「環境保護」のみではない。それは、先に挙げられた「グローバル化」「技術」「環境保護」とならんで、「情報」(Information)「複雑性」(Komplexität)「学習もしくは価値変化」(Lernen od. Wertewandel)という言葉からなる「六角形」(Sechseck)をなす挑戦に直面していると解される。ここで、「グローバル化」「技術」「環境」は企業に影響を及ぼす要因を意味すると同時に、企業が行動すべき重要な領域を規定している。「情報」「複雑性」「学習」はこれらの領域の問題構造を説明するのに使用される言葉であり、これらの特徴的状态や性質を表すものと解され、鍵となる言葉はシステム多様性として定義される「複雑性」である。これらの言葉は図2-1で示され

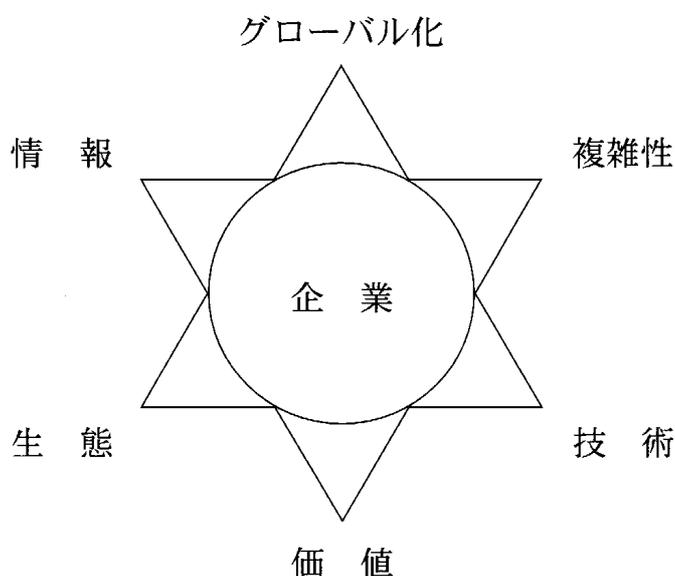


図 2 - 1 : 戦略的星形

るように、一体となって今日の企業管理が挑戦すべき六角形の「戦略的星形」(strategischer Stern)を形作る⁽³⁾。

シュテーターによれば、企業管理の「戦略的六角形」(ein strategisches Sechseck)は現代の企業管理が直面する課題の複雑性を示している。しかし、特に環境保護の領域は企業管理が優先的に取り組むべき課題である。なぜならば、環境管理すなわち環境保護を課題とする企業管理は、次のように未来志向の企業管理にとって「先導者的機能」(Pilotfunktion)を持つと解されるからである。

生産過程と消費過程を環境調和に向けて構造転換することは人類にとっても企業にとっても生存問題なのであるが、決定的なのは現在の環境保護の分野では企業に大きな欠陥が存在することである。グローバル化と技術の分野では企業はその目標と戦略を差別化し適応によって問題を克服しうる状態にあるが、環境保護の領域ではまだその状態にはなっていない。しかし、それでは企業は市場機会と革新機会を逃してしまう。なぜならば、製品の環境調和性は環境意識の増大によりますます競争優位を持つことになるからであ

る。したがって、この領域は優先的に取り組まなければならない⁽⁴⁾。

同時に、環境保護への挑戦という観点から六角形の他の五つの点を見れば、環境保護は他の五つの課題に密接に関連しているから、環境管理は環境保護のみならずこれらの課題の解決にも貢献しうるものと解される。そこから環境管理を未来志向的企業管理の質を示す「表示器」(Indikator)と見ることが正当化されるのである⁽⁵⁾。

以上の彼の論述から我々が確認しうることは、第一に、現代の企業管理が直面している課題は決して環境保護だけではなく、環境保護は複雑に絡み合い密接に関連する様々な課題領域の一つであるということである。しかし、第二に、環境保護は企業の現在の状況と未来の発展から見て特に優先されるべき課題領域であるということである。しかも、第三に、環境保護に志向する環境管理は他の課題の解決にも貢献しうるので、未来志向の管理は環境管理として展開されるべきであることである。すなわち、シュテーターにおいては、現代の企業管理が挑戦すべき複雑な諸課題は、企業管理を環境管理として展開することによって解決されうると解されているのである⁽⁶⁾。

このように、シュテーターは環境管理に関する議論の重点を整理し、企業管理が直面する「革命的」変化を明らかにする。もちろん企業が直面する変化は環境保護だけではないが、環境保護は「変化因子」(change agent)として変化を早める触媒として作用すると主張するのである⁽⁷⁾。

以上を要するに、シュテーターは、環境管理を、現代の企業管理が取り組むべき諸課題と求められる諸要請に応え、環境適応的存在としての企業が進化・発展するために必要な「未来管理」として位置づけているのである。

(1) Vgl., Steger, *Umweltmanagement*, S.57.

(2) Vgl., Steger, *a.a.O.*, S.57-58.

(3) Vgl., Steger, *a.a.O.*, S.58-59.

これらの課題の内容と課題の相互関連については、次を参照のこと。

Steger, *a.a.O.*, S.58-62.

- (4) Vgl., Steger, *a.a.O.*, S.62-63.
- (5) Vgl., Steger, *a.a.O.*, S.63-64.
- (6) シュテーターは以上のように今日の企業管理の課題について考察したうえで、結論的に次の六つの要素を企業管理に要請する。企業管理は環境管理として展開されるべきであるから、環境管理はこれらの要請を取り入れたものとして形成されなければならないと解される。それらは、①システム志向的アプローチ、②進化による発展、③環境保護の企業目標への統合、④新たな情報システム、⑤横断的な組織、⑥革新、である。Vgl., Steger, *a.a.O.*, S.64-66.
- (7) Vgl., Steger, *a.a.O.*, S.66.

3 規範としての環境保護

このように、シュテーターは未来管理として環境管理論を展開するのであるが、それではその内容は具体的にはいかなるものなのであろうか。

シュテーターによれば、環境管理とは、「企業職分の部分としての環境保護が企業の自明の目標としてその目標体系に統合され⁽¹⁾」ており、「この新しい目標を達成するためにそこから導出されるあらゆる計画と実行の方策⁽²⁾」を指すものと解される。したがって、それは、第一に企業目標に関する部分、第二に目標達成のための計画に関する部分、そして第三に計画の実行に関する部分に分けられるものと解される。

彼は、「ザンクトガラー管理構想」(St. Galler Management-Konzept)⁽³⁾によりながら環境管理論の展開を試み、環境管理のレベルを、「規範的管理」(das normative Management)、「戦略的管理」(das strategische Management)そして「執行的管理」(das operative Management)に分ける。規範的管理とは企業規範としての目標形成に関わる管理であり環境保護を企業の目標体系(企業の規範)に統合する問題を含み、戦略的管理とは環境管理の戦略的局面であり、執行的管理とは企業の執行的機能領域における環境保護の問題である⁽⁴⁾。

まず我々は、第一の部分である規範的レベルにおける環境管理、すなわち

環境保護を目標体系へ統合する問題について検討する。なぜならば、この問題は最高管理意思決定として環境管理における重要な出発点であり、「環境保護が企業職分として目標体系に統合されることなしには、企業における実際の変化は達成されない⁽⁵⁾」からである。

(1) 価値と企業文化

企業の目標設定とは企業の理想的状態（規範）を選択する意思決定であるから、それは企業の基礎にある望ましい価値と規範に基づく規範的意思決定に他ならない。したがって、企業目標の設定と目標体系の形成は、必然的に価値と規範に密接に関連する。これらは企業の最高管理レベルにおける問題であるので、シュテーターはこれを規範的管理と称しているものと解される。このように、規範的レベルの環境管理で問題とされるのは決して企業目標そのものだけではなく、それらが導き出される企業の基礎的価値と規範をも含むのである。環境管理は企業に環境保護という価値と規範が浸透することから始まり、そして「生態的局面がこれらの最高の規範的管理レベルに係留された場合にのみ、環境保護が戦略的計画とプログラムにあたって考慮される⁽⁶⁾」のである。そこで、彼は、環境保護目標の検討を「企業文化」(Unternehmenskultur)の概念によりながら価値と規範の問題から始める。

シュテーターによれば、企業が同一の環境変化に対して極めて異なった行動をとるという事実 — 環境保護については特にそうである — は、伝統的な合理的企業行動仮説では説明できない。したがって、企業行動の理論はそれを首尾一貫して説明できるためには、企業の基礎にある価値と規範、企業哲学あるいは企業文化から分析を始めなければならない。「価値と目標は戦略だけでなく問題と見なされるものの認識をも形成するのは明らかである」からである。ここに、「『企業文化』とは行動と認識を特徴づける企業のあらゆる価値、規範、目標の総体」として理解される⁽⁷⁾。

シュテーターは、企業文化に関する2つのアプローチ、①組織としての企

業は「文化を持つ」という構想と、②組織としての企業は「文化である」という構想を比較し、環境保護との関連でその有用性を検討する。

前者においては、企業文化は組織変数の一つであり、それは戦略と同様に企業管理による操作によって作り出されるものと解される。このアプローチでは、環境志向はトップマネジメントが文化を変えることで導かれるので、これは「文化統制的管理」(Culture Controlling Management)として特質づけられる「テクノクラートのアプローチ」である。しかし、彼は、企業文化の「操作可能性」は疑わしく、このアプローチは今日では機能しえない「トップダウン」アプローチであって、企業の規範的レベルが環境保護へと拡大される説明には不適切であると結論する⁽⁸⁾。

後者においては、企業文化は組織化された現実であり、それは企業構成員の行動との相互作用の中で動的に展開されるものであると考える。テクノクラートのアプローチとは異なり、ここでは企業文化は善でも悪でもなく、特定の機能を企業の構造と過程に及ぼすにすぎないから、問題になるのはいかなる機能が企業とその従業員の行動に影響を与えるかである。企業管理は企業文化を特定の戦略に合わせて操作できないから、「文化統制的管理」ではなく「文化意識的管理」(Culture-Aware Management)がこのアプローチの特徴である。それは、必要な適応のために既存の文化からの学習過程を引き出すことを意味する。基本原則は、企業文化は相互作用によってのみ展開されるのであって、命令によってではないということである⁽⁹⁾。

シュテーターは、企業文化を進化的企業発展の部分として捉えるこのアプローチで、「経験と学習過程、政治的あるいは社会的外界の変化、市場条件その他がどれほど企業文化への反作用を生じせしめるか」という認識が可能となると考える。そして、このアプローチを高く評価して、社会的組織としての企業はその環境変化から逃れられないから、それは「自分自身と広義の環境との間の『流動的均衡』を維持する」という企業認識に適切であると結論する。もちろん、彼は、このアプローチでも、トップマネジメントが環境

志向を企業文化の一部として正当化することが必要であることを主張するが、この正当化は決して環境保護を「命令すること」ではなくて、それを「許容すること」を意味するにすぎないと捉えるのである⁽¹⁰⁾。

以上を要するに、シュテーターにおいては、価値と規範は企業文化の部分として、環境適応過程の中で学習される企業の進化・発展の一つとして捉えられる。したがって、環境保護という価値と規範も、トップマネジメントによる命令によって形成されるのではなく、環境との相互依存的関係の中から企業へ浸透していくものと解されるのである。しかし、このことは環境保護におけるトップマネジメントの役割を決して否定するものではなく、むしろ浸透しつつあるその価値を積極的に認め形成していくという重要な役割を担うものであることが注意されなければならない。

(2) 環境保護と理想的企業像

シュテーターによれば、トップマネジメントにとって重要なことは企業者の価値体系を環境保護に向けてさらに発展させあるいは修正することである。その場合、「理想的企業像」(Unternehmensleitbild)が大きな役割を果たすものとして位置づけられる。すなわち、企業者の価値体系をさらに発展させるためには「理想像」(Leitbild)を変化させることが必要とされるのである。理想像は無意識的であることが多い企業文化よりも弾力的にかつ合理的議論によって形成されうると同時に、相互作用過程の中で企業文化をも変化させうると解されているからである⁽¹¹⁾。

ウルリッヒ(H. Ulrich)によれば、企業の最高管理意思決定は企業政策的意思決定と称され、その一つをなすのが理想的企業像の決定であり、それは将来実現しようとする企業の理想的観念である。それは、将来の企業の総括的特色づけとして最も一般的な企業政策であり、企業の一般的特性を述べたもので、具体的な企業政策的意思決定を原則的に総括し、それらを一般的で本質的なものに還元したものである。したがって、理想的企業像は、企業政

策の第一次的で最も根源的部分であり、企業を一般的に限定し、自律的に制限し、特定の目標設定、目標方向、行動方法を確定するものである⁽¹²⁾。

シュテーターによれば、このように理解される指導像は、何が実行でき何が期待できるかに関する質的観念であり、新しく努力される状態を達成するように動機づけるべきもので、次のような機能を満たす。①協働者を「同一方向」に向けさせ、調整コストを引き下げ、エネルギーを戦略に向けさせる。②意思決定の新しい規則と基準を展開する場合の「メタ測定板」となりうる目標点を定める。③さまざまな目的を実現する余地がないほど具体的には作用しないので、諸動機を媒介する。④危険で企業との一体化が失われる「革命的」でない方法で、古いものと新しいものを結びつける⁽¹³⁾。

しかし、このような調整あるいは方向付けの機能を持つ理想像の形成は決して容易な過程ではない。一般的に言えば、理想像の形成は現状を変更することすべてと同じように多くのコンフリクトを伴う過程である。革新派と守旧派間の権力闘争、企業職能の代表者間の利害対立、意思疎通問題、場合によっては全体的な混乱が生ずる。そこで、シュテーターは、ここで「理念」(die Idee)の果たす役割を強調する。彼によれば、理想像の変更が行われるのは、新しいあるいは修正された理念が変化への能力を持つ場合のみである。その場合、たいていは、企業は理想像についてプラスの経験をしており、そこから成功の可能性と予測できるマイナスが回避できるということが前提となっている。したがって、理念は企業の多くの指導者にとってそれだけ魅力的でなければならないのである⁽¹⁴⁾。

環境保護に関して言えば、環境保護という目標は広く受け入れられるので、それを企業の理想像に取り入れることには誰も反対しないと推測される。しかし、上述の調整・方向付け機能を満たすためには、この理想像は行動へと向かうように十分に具体的でなければならない。目標と動機を媒介する環境志向と、非現実的な期待を喚起させない努力のバランスの中から、よりよい理想像が形成されるのである⁽¹⁵⁾。

企業における環境保護の議論が外部影響から起きるのであれ、トップマネジメントによって主導されるのであれ、環境志向的理想像の公表で環境保護目標の形成と目標体系への統合という環境管理の最初の段階が終了する。しかし、シュテーターは、これは実際の行動変化にとって必要条件ではあるが十分条件ではないと念を押す。やはり必要なのは、①トップマネジメントがこれは「時代精神」(Zeitgeist)への譲歩ではなく「戦略的意図」(strategische Absicht)であることを示し、②この意図は活動・計画過程に具体化され転換されなければならないことである。これらの条件の下で初めて、「企業の長期的な生活能力を確保し変化した条件下でも設定された目標を達成する能力を高めるために、新しい理想像が企業の計画された『進化』と見なされる」のである⁽¹⁶⁾。

以上のシュテーターの所論から我々が確認できることは、まず第一に、環境管理の規範的レベルにおいては、企業文化の形成においても企業文化を理想的企業像へと転換することにおいても、トップマネジメントの果たす役割が極めて重要であるということである。第二には、それと同時に、これらの価値と理想像は企業の発展・進化のための戦略的意図として表明され、具体的な行動計画の策定とその実行に結びつけられなければならないということである。

(1)(2) Steger, *Umweltmanagement*, S.66.

(3) St. Galler Management-Konzeptとは、ウルリッヒ (H. Ulrich) らによって展開されたシステム志向の管理モデルである。これについては次を参照のこと。

H. Ulrich, W. Krieg, *Das St. Galler Management-Modell*, 1. Aufl., Bern 1972.

H. Ulrich, *Unternehmungspolitik*, 1. Aufl., Bern · Stuttgart 1978, S.13-18.

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、113頁-117頁。

(4) Vgl., Steger, *a.a.O.*, S.173.

(5) Steger, *a.a.O.*, S.368.

(6) Steger, *a.a.O.*, S.175.

- (7) Vgl., Steger, *a.a.O.*, S.177-178.
- (8) Vgl., Steger, *a.a.O.*, S.178-180.
- (9) Vgl., Steger, *a.a.O.*, S.180-181.
- (10) Vgl., Steger, *a.a.O.*, S.181-182.
- (11) Vgl., Steger, *a.a.O.*, S.182.
- (12) Vgl., Ulrich, *Unternemungspolitik*, S.91ff.

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－，7頁-8頁 参照。

- (13) Vgl., Steger, *a.a.O.*, S.183.
- (14) Vgl., Steger, *a.a.O.*, S.183.
- (15) Vgl., Steger, *a.a.O.*, S.184.
- (16) Vgl., Steger, *a.a.O.*, S.184-185.

4 企業目標と環境保護

環境保護に志向する理想的企業像は具体的に企業目標として転換・形成され、企業の目標体系の中に統合されなければならない。シュテーターは、環境保護に関する企業目標の形成と統合の問題を、「戦略的企業計画」という構想の中で論じている。戦略的計画という管理職能の枠組みの中に環境保護目標を取り込むことによって、環境保護に関する具体的な行動計画の策定とその実行が保証されるものと解される。

(1) 戦略的企業計画

シュテーターによれば、戦略的企業計画は望ましい企業発展の思想的先取りであり、そこには、戦略的行動および代替案の分析と、企業の競争優位 (*die Wettbewerbsvorteile*) を確保するために新しい目標と方策を体系的に導き出すことが含まれる。戦略的計画の中心概念をなすのは企業の「成果能力」 (*Erfolgspotential*) である。すなわち、戦略的計画において重要なのは、「企業成果の長期的確保に役立つ、企業の物的あるいは非物的な能力」と定義さ

れる成果能力を新たに提示すること、あるいは既存の成果能力を上手に利用することである。この考え方は、コストによって競争力を確保しようとする防御的反応と対立する。しかし、彼によれば、成功した企業の多くの例を見ると、その圧倒的市場地位は、品質、技術、製品の付加効用などといった「顧客獲得力」(das akquisitorische Potential)によって達成されており、したがって、戦略的計画では、確かにコストは無視できないとしても、成果能力の確認に注意が払われなければならないのである⁽¹⁾。

このように、シュテーガーは、戦略的企業計画の中心概念にコスト競争力ではなく「顧客獲得能力」としての成果能力を置き、それによる競争優位の確保を重視する。このような競争優位は何よりも革新によって得られるものであることが注意されなければならない。

シュテーガーによれば、戦略的計画の成果は次の四つの要因に依存する。それらは、①要求は高いが達成可能な目標を形成すること、②傾向の破壊や新たな機会とリスクを早期に示す情報システムを持つこと、③企業の全体と部分職能領域に戦略を慎重に組み込むこと、④転換された戦略を、経験、成果、環境変化に照らして監視すること(戦略的統制)(strategisches Controlling)および学習・進化過程のためのフィードバック過程である戦略的計画全体を監視すること、である⁽²⁾。

「計画」-「遂行」-「統制」という管理の過程的職能からこれらの要因を見れば、①は計画の内容そのもの、②は計画策定の前提となる情報収集、③は計画の遂行過程、④は統制過程における成果要因、として位置づけることができる。要するに、戦略的計画が成果あるためには、それをその遂行と統制という一連の管理過程の中で一体的に捉えなければならないのである。

さて、シュテーガーによれば、戦略的計画は環境の変化を新たなあるいは修正された企業戦略に転換するという「連結機能」(Scharnierfunktion)を持つ。図4-1⁽³⁾は、戦略的企業計画のこの機能と、環境管理における戦略的計画、遂行および統制の関連を示している。

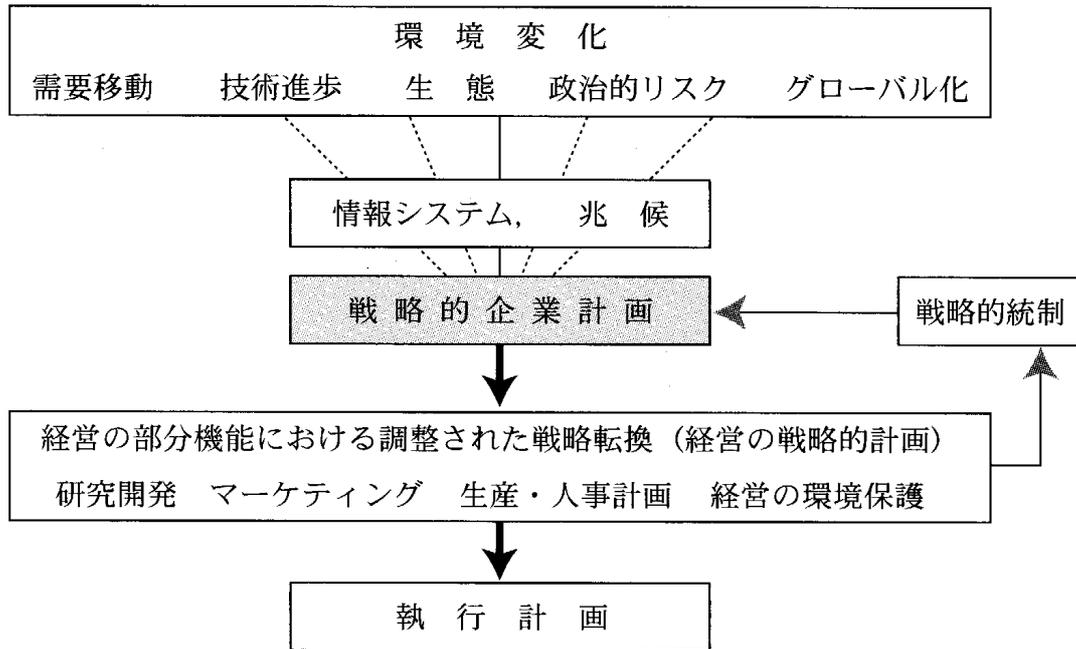


図4-1：戦略的企業計画の「連結機能」

図4-1から明らかなように、環境変化が情報システムを通して戦略的企業計画へ取り入れられて企業戦略(Unternehmensstrategien)が形成される。企業戦略は、企業の部分職能の戦略へとさらに転換されて執行計画(operative Planung)が立てられる。このように、戦略的企業計画は蝶番(Scharnier)として、企業の環境変化と個々の戦略を結びつける機能を持つ。さらに、部分戦略は戦略的統制を経て新たな戦略的企業計画へとフィードバックされることにより、環境管理における「計画」-「遂行」-「統制」というマネジメント・サイクルが形成される。このような機能から、戦略的企業計画はシュテーターが展開する環境管理論の中心に位置する構想であり、環境管理の中核的手段をなすものであると解することができるであろう⁽⁴⁾。

(2) 環境保護目標の必要性

シュテーターが環境保護目標の統合問題を検討する場合の出発点は、単一目標の極大化という新古典派モデルではなく、近年の目標研究の成果を取り入れた、図4-2⁽⁵⁾で示されるように多数の目標から構成される階層をなす

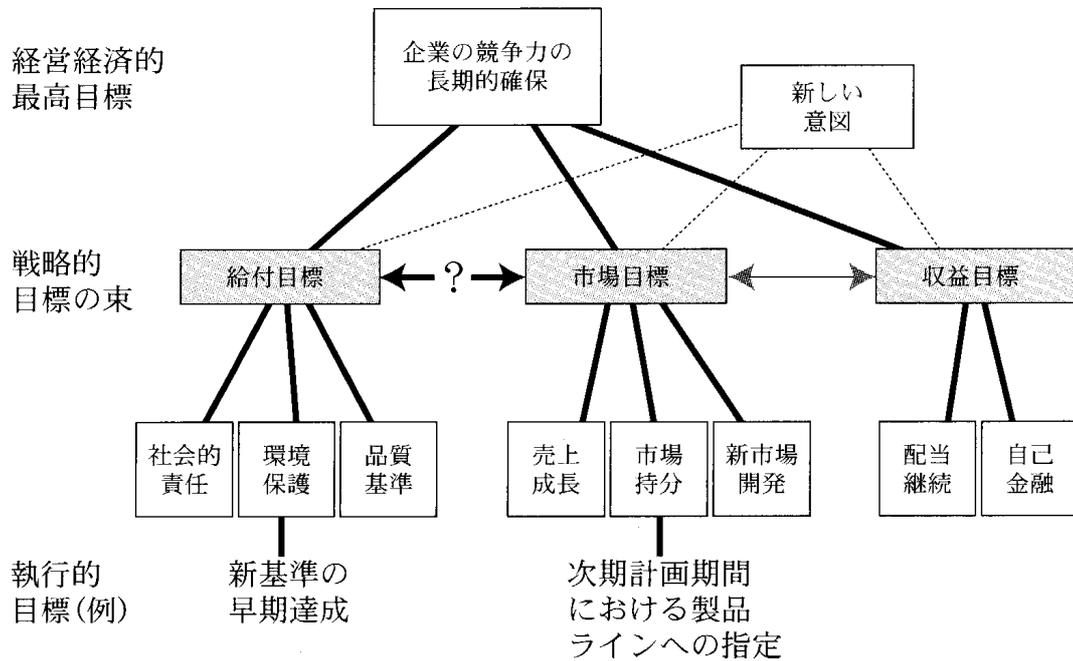


図 4 - 2 : 企業の目標体系

目標体系である。

目標階層の最上位に置かれる最高目標は「存続確保目標」(das Existenzsicherungsziel)であり、それは組織の長期的存続、したがって企業の競争力の長期的確保と定義される。環境変化の中では、その重要な前提となるのはさらに発展する能力である。次に続く目標は複数の「束になった戦略的目標」(Bündel von strategischen Zielen)であり、これらは長期的な基準としての最高目標が具体化されたものである。戦略的目標はさらに、「給付目標」(Leistungsziele)「市場目標」(Marktziele)「収益目標」(Ertragsziele)という三つの集団に分類される。給付目標とは、その達成が社会などの第三者によって期待される目標である。この目標が無視され、第三者の利害が侵害されると企業の自律性が制限されて、企業の存続確保目標が脅かされる。したがって、この目標の達成は社会が保証している企業の自律性の正当性を確保するのに役立つ。市場目標とは狭義の「企業目標」(Unternehmensziele)とされているもので、長期的売り上げ目標、市場地位目標あるいは市場持ち

分目標などを指す。これらと密接に関連するのが収益目標で、安定的成長のための資金調達や株主の要求を満たすことに役立つ。市場目標と収益目標の間にはプラスの相関があるが、それらと給付目標との関連は明確ではない。目標階層の下層に置かれるのは「執行的目標」(operative Ziele)であり、これらは戦略的目標がさらに細分化されたものである⁽⁶⁾。

このような完全な目標体系が出来あがるのは、計画過程の始めではなくその終わりの段階である。計画過程の始めにあるのは戦略的意図すなわち規範的な理想像であり、それが計画過程の中で多くのフィードバックを伴って明確な目標へと形成されていく⁽⁷⁾。このように、目標形成過程は、ウルリッヒが指摘するように、反復的で、探求的で、連続的な企業政策的意思決定過程として特徴づけられるのである⁽⁸⁾。

それでは、環境保護はこの目標体系のどこに組み入れられるのであろうか。図4-2で明らかのように、シュテーターは環境保護を給付目標に包摂している。その理由は、「環境負荷はすべて財あるいはサービスの生産に伴うものであるから、環境保護は企業にとって『目標それ自体』(Ziel an sich)ではありえない⁽⁹⁾」ということに求められる。「目標それ自体」とは何を意味するかは明らかではないが、環境保護が商品生産という企業目標に付随して発現する目標と解されていることから、それは社会的存在としての企業の生得的目標、すなわち営利的商品生産であると解されうる。すなわち、環境保護目標は営利的商品生産目標そのものに含まれるのではなく、それに付随して生ずる質的に別個の目標として理解されているのである。

それではなぜ環境保護が企業目標として設定されるのであろうか。シュテーターは、企業が環境保護を目標として設定する基本的動機を、ここでも「流動的均衡」の維持に求める。すなわち、企業は行動能力と自律性を守るために環境との対立を除去しようとするが、環境保護が対立要因として認識されれば、企業は流動的均衡を維持するためにそれを自らの目標として設定すると解される。環境保護が市場要因となっていればそれは市場目標に取り

入れられるであろう。しかし、目標設定は科学的に基礎づけられないので、規範的設定としての環境保護目標は給付目標に位置づけられるのである⁽¹⁰⁾。

ここで我々が確認しうるのは、環境保護は企業の流動的均衡を確保するために設定される目標であるということである。すなわち、企業はその長期的存続を確保するために、環境との対立を回避してその自律性を確保すること、換言すれば環境との関連を改善する活動が必要なのであり、環境保護はその活動の一つとして理解される。我々はそこに、企業の環境適応にとって不可欠な目標として、環境保護の企業の必要性を見いだすことができるのである。

(3) 環境保護目標の補完性

環境保護は目標体系の中で他の目標とどのような関連を持つのであろうか。これは環境目標の統合にとって重要な問題である。他の目標から孤立し、あるいは他の目標と競合するならば、この目標の実現は困難であるからである。経営経済的目標研究は、目標間に「中立的」(neutral)「補完的」(komplementär)「競合的」(konträr)関連が成立することを示している⁽¹¹⁾。環境保護目標が他の企業目標と補完的あるいは中立的関連に立つ場合には大きな問題は生じない。問題なのは、競合的関連が生ずる場合である。一般的には、環境保護は市場・収益目標に競合すると考えられるであろう。

この問題について、シュテーターは、「実行しうる責任」(leistbare Verantwortung)という構想と目標関連の「戦略依存性」(Strategieabhängigkeit)という観点から、「環境保護に関しては、環境保護・目標設定は他の目標設定に対して圧倒的に補完的關係に立つかあるいはそのように認識されるという仮定が許される。」と述べる。そうでなければ理想的企業像に環境保護は取り入れられないであろう。実行しうる責任とは、「企業は長期的自己利益においてその生存能力のためにその組織の中心目標を損なうことなく期待されうる問題解決に貢献する⁽¹²⁾」という企業理解に基づいている⁽¹³⁾。したが

って、「組織目標に対立し、その生存・発展能力を阻害する目標を追求するということは、目標・目的志向的組織では予想もできない」のである。実際、多くの企業はこれを補完的なものと認識している⁽¹⁴⁾。それでは、企業はなぜ環境保護を補完的目標として評価するのであろうか。それは企業には目標を補完的に捉えうるメカニズムがあるからである。それは採用される戦略との関連である。彼によれば、「目標が原則的に補完的か競合的かではなく、総合して目標の満足的達成が得られるかは選択された戦略に依存する」ということが重要なのである。目標関連が戦略に依存するということが意味するのは、それは状況で決まる出発条件に依存するということである。もちろん、目標を調和させるだけのために戦略が決定されるわけではないが、戦略的計画過程における反復的調整と目標と戦略の同時的決定の中で補完的關係が作られるのである⁽¹⁵⁾。

以上を要するに、環境保護の目標統合において問題なのは、戦略的計画という反復的で連続的な意思決定過程の中で、いかに競合を回避し満足的な目標達成が得られような補完的関連を形成するかということである。それは結局、そのような関連を作り出す戦略をいかに構築するかという一つの革新を遂行することに他ならないと解されるであろう。

(1) Vgl., Steger, *Umweltmanagement*, S.185-186.

(2) Vgl., *a.a.O.*, S.186.

(3) Steger, *a.a.O.*, S.187.

(4) シュテーターによれば、戦略的企業計画では成果能力を確認するための様々な手法が用いられる。その場合、彼は、次の四つの思考態度を作り上げることが重要であることを強調する。①新しい展開に対して偏見を持たず革新を志向すること。②つながりと相互関連の分析を重視し、企業の発展を動的な学習過程として捉えて、ネットワーク的あるいは全体的に考えること。③発展を先取りして捉え評価し、リスク回避に努めるだけでなく機会をも目指す努力と結びつけ、長期性を志向すること。④企業のあらゆる取引者の要求に一貫して志向すること。革新志向、全体的思考、長期性志向、利害関係者志向というこれらの思考態度により、戦略的企業計画では、個々の手法を

無批判に絶対化しないで、さまざまな手法を効果的に使うことができるのである。

Vgl., Steger, *a.a.O.*, S.188.

- (5) Steger, *a.a.O.*, S.190.
- (6) Vgl., Steger, *a.a.O.*, S.189-191.
- (7) Vgl., Steger, *a.a.O.*, S.191.
- (8) Ulrich, *Unternehmungspolitik*, S.38-40. 拙著, 『企業政策論の展開』, 125頁 参照。
- (9) Steger, *a.a.O.*, S.191.
- (10) Vgl., Steger, *a.a.O.*, S.191.
- (11) Vgl., Steger, *a.a.O.*, S.192.

企業目標の相互関連については、次を参照のこと。

E. Heinen, *Das Zielsystem der Unternehmung, Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen*, Wiesbaden 1966. S.94-102.

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－, 54頁。

- (12) Steger, *a.a.O.*, S.50.
- (13) 「実行しうる責任」については、次を参照のこと。
Steger, *a.a.O.*, S.45-53.
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－」, 93頁-94頁。
- (14) 実践的目標研究によれば、調査企業の多くが環境保護を他の目標と補完的関連にあると見ており、特に競争力および企業存続の確保に補完的関連が確認される。
Vgl., Steger, *a.a.O.*, S.193-200.
- (15) Vgl., Steger, *a.a.O.*, S.192-193.

5 環境戦略の策定

以上検討してきたように、シュテーターは、環境保護を企業目標として形成しそれを企業目標の中に統合する問題を「戦略的企業計画」(strategische Unternehmensplanung) という構想の中で展開し、環境保護に関する具体的な行動計画の策定とその実行をこのような管理手段の枠組みの中に組み込もうとしているものと解される⁽¹⁾。そうだとすれば、次に検討しなければな

らない問題は、①形成された環境保護目標を達成するための戦略の策定、②策定された環境戦略を具体的に執行する管理体制の充実、③環境戦略とその執行を監視する戦略的統制のあり方、である。

以下では、まず戦略策定に関するシュテーターの見解を検討する。彼は「規範戦略」(Normstrategie) という構想によりながら戦略形成の基準について論じ、次いでその基準によって三つの環境戦略を区分し分析したうえで、個々の企業の状況に即した実践的な戦略構想を提示する。

(1) 規範目標と規範戦略

① 環境目標と環境戦略⁽²⁾

シュテーターは、環境管理を組織学習の一つと考え環境志向的管理に関して三段階からなる「段階モデル」(Stufenmodelle) を示している。第一段階は法律遵守であり、第二段階は市場・革新機会の十分な利用であり、第三段階は倫理的に動機づけられた最高の段階である。環境保護は規範的目標設定として形成されるから、その実現のための環境志向の戦略もまた規範的なもの、すなわち「規範戦略」(Normstrategie) となる。シュテーターは、この規範戦略の構想の基礎にポーター (Michael Porter) によって展開された競争優位の戦略に関する認識を置き⁽³⁾、目標と戦略の関連に関する問題から考察する。

シュテーターによれば、戦略は目標の束と文脈要因から状況的に導出され形成されるが、「戦略形成の課題は、目標の対立を最小化しすべての目標を適切に達成させるように配慮することである⁽⁴⁾。」このような規範戦略の構想は企業の環境保護の問題にも応用される。

彼によれば、規範戦略では、①環境戦略の規範的文脈要因 (normative Kontextfaktoren) と状況的文脈要因 (situative Kontextfaktoren) とを明確に区別し、②企業目標と戦略の「発展能力」(Entwicklungsfähigkeit) の側面に注意を払わなければならない。規範による戦略が優れており状況による

戦略が劣っているというわけではないから、企業の現実を見据えた合理的な戦略を選択することが重要であり、そのためには、規範的要因と状況的要因とを明確に区別した考慮が必要なのである。また、環境保護目標も戦略も突発的に発展するのではなく、それは、「多層的でしばしば不連続で矛盾する過程として、企業における前進する力と遅らせる力の間での対立として理解される必要がある⁽⁵⁾」のである。

② 環境戦略の策定⁽⁶⁾

規範的意思決定によって環境保護を企業戦略に統合する場合、どのような規範戦略が描き出されるのであろうか。シュテーターは、環境志向的な規範戦略を「環境ポートフォリオ」(Umwelt-Portfolio)によりながら体系化しここに三つの戦略を導出する(図5-1⁽⁷⁾参照)。このポートフォリオは、縦軸に「環境保護による市場機会」(Marktchancen)という外部の未来要因を、横軸に「環境保護におけるリスク発露」(Risikoexponierung)という内部の状況要因を取る。

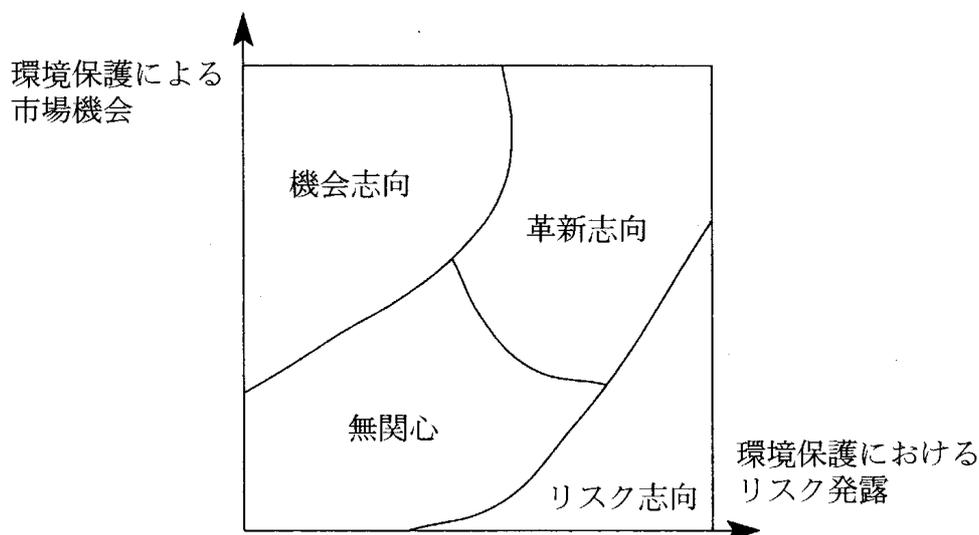


図5-1：市場機会とリスクの組み合わせ

図5-1で示されるように、市場機会とリスクには四つの組み合わせがあるが、市場機会もリスクも小さい企業では環境保護は戦略的問題にはならな

いから、検討の価値がある三つの組み合わせについて戦略的意図を決めるおまかな位置づけをした後で、企業の競争力に及ぼす環境保護の作用を「環境保護・競争マトリックス」(Umweltschutz-Wettbewerbs-Matrix) (表5-1)⁽⁸⁾によって検討する。そこでは、ポーターのいう、①コストリーダー戦略、②差別化戦略、③ニッチ戦略、という三つの戦略に対して、環境保護によってもたらされる、①コスト上昇、②製品の使用特性の減少、③製品の追加効用、④革新、という四つの作用がいかなる関連を持つかが分析される。環境保護活動は、作用は同じでも競争戦略には異なる効果をもたらすが、追加効用は差別化戦略に、革新はすべての戦略にプラスの作用をもたらすことがわかる。

表5-1：環境保護・競争マトリックス

環境保護の作用 競争戦略	コスト上昇	使用特性の減少	追加効用	革新
コストリーダー	-	0	0	+
差別化	0	-	+	+
ニッチ戦略：				
a) コスト志向	-	0	0	+
b) 差別化	0	-	+	+

- マイナスの関連, 0 中立的な関連, + プラスの関連

しかしこの分析では不完全であるので、次に「市場・環境反応マトリックス」(Markt-Umwelt-Reaktions-Matrix) (表5-2)⁽⁹⁾によって市場反応が取り入れられる。そこでは、環境保護に対する市場の敏感さの違いが、上述の四つの環境保護活動がもたらす結果に対応していかなる市場反応が生ずるのかが分析される。市場の敏感さに応じて市場反応は異なるが、敏感な市場ではコストリーダーも環境保護活動を迫られるし、敏感でない市場では革新の優位性も確実ではない。しかし、これらの分析から、「環境保護戦略はそ

れが革新を引き起こしあるいは追加効用をもたらすところで最も効果がある⁽¹⁰⁾」とシュテーターは強調する。

表 5-2 : 市場・環境・反応マトリックス

環境活動の結果 環境保護に 対する市場敏感性		環境活動の結果			
		コスト上昇	使用特性の減少	追加効用	革 新
敏	感	+ / 0	+	+	+
潜 在 的	敏 感	?	?	+	+
非	敏 感	-	-	0	0 / +

+ プラスの市場反応, 0 中立的な市場反応, - マイナスの市場反応,
? 不確実な市場反応

(2) 環境戦略の類型

シュテーターは、環境保護戦略と企業行動に関して以上のような一般的考察を行った後に、①「リスク志向の戦略」(risikoorientierte Strategien)、②「機会志向の戦略」(chansenorientierte Strategien)、③「革新志向の戦略」(innovationsorientierte Strategien)、という具体的な三つの環境戦略を区別し検討する。それらの概略を以下に述べる。

① リスク志向の戦略⁽¹¹⁾

シュテーターによれば、市場機会が少なくリスク発生が中位以上の領域ではリスク志向の戦略が用いられ、リスク管理(Risiko-Management)が環境保護の分野で積極的に利用される。リスク管理は計画の実現を妨害する潜在的攪乱要因を認識・判断し、組織的に除去することであるから、リスク克服の戦略が意味をもつ高い「安全水準」(Sicherheitsniveau)を設定する必要がある。しかし、それが高すぎると企業の機会が見逃されてしまうことも注意されなければならない。環境保護で問題となるのは、技術リスク、市場リスクそして行政的反応の確認である。これらの潜在的攪乱要因は、意識的なり

リスク管理によって初めて確認される場合が多い。リスクが確認されるとリスク克服戦略が環境保護においても用いられる。

彼によれば、リスク志向戦略の核心は技術である。すなわち、この戦略は高いコストを伴う技術的な解決策をもたらす場合が多く、コストの上昇は生産方式の革新や代替製品の導入が利益をもたらすようになり、環境に負担を与える製品や生産方式が排除される。そこで革新的な競争者がリスク志向戦略を取る企業を攻撃することが考えられる。環境保護要求の変化は技術的变化あるいは代替製品の市場導入を早めるから、この戦略はリストラクチャリング (Umstrukturierung) に必要な時間を稼ぐだけにすぎないと彼は評価する。この戦略の代替案は、追加効用を持つ製品による環境保護コストの負担、あるいは革新による環境リスクの低下である。

② 機会志向の戦略⁽¹²⁾

シュテーターによれば、機会志向の戦略が取られるのは、環境保護の市場機会が中位以上でありリスク発生が中位までの領域である。ここでは市場機会が高いから中心的問題はその利用である。それは、従来の製品に「環境に優しい」 (Umweltfreundlichkeit) という規準が加えられた新製品によって、早めに市場・製品標準が変化するという市場機会である。今日の市場条件で決定的利潤を得られるのは革新者のみであるから、戦略的に重要な要因は時間である。

環境に敏感な市場を活用するためには「効用革新」 (Nutzeninnovation) が、すなわち従来の使用特性に加えて環境に優しいという規準をもたらす新たな効用を作り出すことが重要である。ここでは製品・コミュニケーション戦略として製品の生態的次元を差別形成要因として強化し強調しなければならない。企業はコミュニケーション戦略で買い手に製品のプラスの変更を伝えようとし、始めは環境に優しいという追加効用に大きな価値を置く「利用革新者」 (Anwendungs-Innovator) が探し求められる。しかし、これは伝統的マーケティングでは困難であり、メディアの記事やテスト、環境ラベルあるいはイ

メージ宣伝が製品宣伝よりも効果がある。市場への製品導入の成功が期待されるのは、他の標準は同じでも環境に優しいと消費者が捉える場合だけである。

③ 革新志向の戦略⁽¹³⁾

革新志向の戦略が取られるのは、環境保護での市場機会が高く同時にリスク発生も高いという領域である。一方では環境に優しい製品と生産方式によって市場で成功する機会があり、他方では製品と生産がもたらす環境負荷の低減が市場需要にそぐわないというリスクがある場合がそうである。シュテーターによれば、このような企業は古典的な目標対立にあり、この状況は最も困難ではあるが魅力的な管理課題でもあるのである。

ここで重要なのは革新であり、競争戦略が何であれ市場地位を改善させる唯一の可能性は革新である。しかし同時に、革新はリスクがないわけではないし可能性が沢山あるわけでもないから、革新は最も困難であるという可能性もある。したがって、彼によれば革新戦略は失敗よりも機会を知覚しないリスクの方が大きいと考える管理者が取る戦略である。

環境保護における革新で重要なのは「環境・資源を節約する」(umwelt- und ressourcensparend)技術的進歩である。環境保護という目標は相対的なものであるから、その達成にとって重要なのは革新そのものではなく部分技術を変えていくことである。「完了した解決策」(fertige Lösung)はほとんどないから、革新管理の最も重要な課題は「求められた技術的解決策を確認し新しい製品あるいは方式を最適化すること⁽¹⁴⁾」である。

環境リスクを低下させる技術革新的解決法が発見されれば、新製品や新市場を作り出して環境志向の成功力が構築される。その場合、初期利潤の獲得や製品の差別化といった「先駆的地位」(Vorreiter-Position)の機会(長所)と、パイオニアコストや高い転換コストなどのリスク(短所)とが比較考量されなければならない。長所とリスクが比較されると、成功力の期間や代替的技術などの革新戦略に必要な条件が導き出され、それらを満たす革新戦略

の構築が探求される。このような過程は複雑で多くの影響要因を前もって正確に評価できないので、「なぜ革新戦略が最高の専門的管理を必要とするだけでなくかなりのリスクを伴うのか⁽¹⁵⁾」が理解できる。したがって、彼によれば企業は革新を決心する前に何らかの苦悩の圧力(Leidens-Druck)が必要なのである。

なお、革新戦略では新製品の開発を中止してしまう「革新の罨」(Innovationsfalle)にはまらない努力が必要である⁽¹⁶⁾。

④ 規範戦略の進化⁽¹⁷⁾

シュテーターは環境戦略を進化論的に解釈し、規範戦略は「進化能力」(Evolutionsfähigkeit)を持ち、これら三つの環境戦略の間には進化の関連があると述べている。

企業の環境活動の基礎を初めて作るのは、リスクの確認、リスクの分析というリスク管理の戦略であるから、第一段階で取られる戦略はリスク志向の戦略である。この戦略による学習過程によって初めて機会志向の戦略という第二段階へ進み、そこでは消費者行動の変化による新しい市場セグメントの確認、新たな製品へのヒント、環境基準志向の製品・生産計画の近代化がもたらされる。環境志向の市場戦略が支配的になりもう一步の成功が動機づけられれば、革新志向の戦略という第三段階に進む。リスクが大きい革新の前提条件はリスク管理の存在であるから、リスク志向の戦略は他の二つの戦略の「基礎戦略」(Basisstrategie)でもある。規範戦略は恣意的ではなく戦略的出発状況に応じて選択されるのであって、その限りでは戦略は環境保護における企業の進化を反映したものである。

以上のように、シュテーターはポートフォリオ・アプローチによって規範戦略の構想を説明すると同時に、これらの戦略はその限界を考慮しなければならないとしても、問題なく環境保護戦略として戦略的企業計画の手段として用いられると評価する。

しかし、ここで問題として残るのは環境保護への対応である。環境戦略の

動機は、既に市場に内部化されている規制，需要変化，競争のみならず，企業の長期的存続を確保するための倫理的意思決定も含むものである。ところが，シュテーターにおいて考察の対象となっているのは現在あるいは規範と解される将来の市場要因としての環境保護のみである。しかし，企業の環境は決して市場だけではなく多くの社会的領域をも含んだものであり，そこには企業の長期的生存と発展を左右するであろう規範の存在可能性を否定できないし，そうであるならばその要因を戦略の中に取り入れなければならないであろう。

(3) 戦略的企業計画の手段

シュテーターは戦略的企業計画における情報システムの重要性を指摘し，環境情報の特性に応じた「戦略的レーダー」(strategisches Radar)を構築する必要性を強調する。「したがって，企業計画の質にとって決定的なのは，市場機会とリスクの分野で迫り来る変化を可能な限り早期に把握し，体系的に選別し，それ故に時機にかなった行動を可能にする企業情報システムである⁽¹⁸⁾。」しかし，彼によれば伝統的情報システムや計算制度では環境情報の特性に対応できない。環境情報は非貨幣的で数量化も困難であると同時に，それを見落とすと企業に重大な結果を引き起こす「弱いシグナル」(schwache Signale)であるからである。情報の発生源も経済的領域のみならず，政治的論議や科学的出版物など多彩で，その作用もメディアに影響されて国や消費者の行動が変化し経済的に重要になるが，その段階に至ってから行われる対応では既に遅いのである。

彼によれば，伝統的計算制度もその構造から必要な情報を提供できない。企業内部の過去業務を価格あるいは数量の値で把握し，測定するのは収益目標の達成のみで市場目標や給付目標は考慮しないからである。そこで，高い予測的情報内容を保証する強く外部に志向する情報システム，環境変化を早期に捉える「戦略的レーダー」が必要になる。これは，企業にとって重要で

あるにもかかわらず弱いシグナルを把握し凝縮できなければならない。傾向の変化は突然起きるのでなく必ずその前兆が見られると考えられる。時間は重大なパラメーターであるから、その早期把握は企業に法外な優位をもたらすだろう⁽¹⁹⁾。

このような要請に応えるレーダーの役割を担うものとして、シュテーターは、①環境シナリオ分析(Umwelt-Szenario-Analyse)、②クロスインパクト分析(cross-impact-Analyse)、③拡散曲線(Diffusionskurve)、という戦略的計画のための三つの情報手段を例示しその有用性について説明している⁽²⁰⁾。

- (1) 「戦略的企業計画」については、次を参照されたい。

Steger, *Umweltmanagement*, S.185-193.

拙稿,「企業管理と環境目標」, 175頁以下。

- (2) Vgl., Steger, *a.a.O.*, S.203-205.
- (3) cf., Michael E. Porter, *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York 1980, p.34ff. (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, 55頁以下 参照)
- (4) Steger, *a.a.O.*, S.369.
- (5) Steger, *a.a.O.*, S.369.
- (6) Vgl., Steger., *a.a.O.*, S.206-227.
- (7) Steger, *a.a.O.*, S.207.
- (8) Steger, *a.a.O.*, S.208.
- (9) Steger, *a.a.O.*, S.210.
- (10) Steger, *a.a.O.*, S.210.
- (11) Vgl., Steger, *a.a.O.*, S.211-216.
- (12) Vgl., Steger, *a.a.O.*, S.216-218.
- (13) Vgl., Steger, *a.a.O.*, S.218-225.
- (14) Steger, *a.a.O.*, S.220.
- (15) Steger, *a.a.O.*, S.225.
- (16) 革新の畏とは、技術的に革新に成功してもかなり高い経済的リスクに曝される恐れから、革新戦略を中止してしまうことである。環境に優しい製品は生産量が少ないの

で例外なくマイナスに作用するから戦略的問題は価格低下による売上量の増大にあり、これは内部補助金によるコスト低下や特殊なマーケティング努力で可能であり、他方では他企業との協力や提携という外部的解決策も考えられる。

Vgl., Steger, *a.a.O.*, S.225-227.

(17) Vgl., Steger, *a.a.O.*, S.227-229.

(18) Steger, *a.a.O.*, S.237.

(19) Vgl., Steger, *a.a.O.*, S.239-240.

(20) 「環境シナリオ分析」は代替的未来を計画しその経路を示したものであり、環境戦略のように不確実性の下での意思決定には適切な方法である。「クロスインパクト分析」は例えばブレインストーミングによって弱いシグナルを確認しふるいにかける手法であり、いろいろな分野の協働者が持っているノウハウを活用することができる。「拡散曲線」は環境保護における世論動向を予測する手法であり、企業はS字型のような特徴的経過をたどる環境問題の曲線上のどこで行動を起こすべきかが決定できる。

Vgl., Steger, *a.a.O.*, S.241-252.

6 環境戦略の執行

戦略的企業計画で環境戦略が策定されたならばそれを具体的に実行しなければならず、そのためには環境管理の思考が組み込まれ、環境保護に志向するように充実された執行職能 (Operationsfunktion) が必要である。そこで、シュテガーは、(1)生産、(2)マーケティング、(3)研究・開発、(4)組織、(5)人事、という執行職能を環境保護という観点からそのあり方を考察する。「『横断職分⁽¹⁾』(Querschnittsaufgabe)を持つ環境保護は企業におけるあらゆる職能に関連するので、環境保護が効果的に行われるためにはそれが執行過程の『自明の』部分として個々の職能領域に統合されなければならないからである⁽²⁾。」

以下ではこの問題に関する彼の主張を概略的に述べて検討する。

(1) 生産に関連する環境保護⁽³⁾

環境保護を考察する場合、量的にも質的にも最も重要で大きな環境問題を

引き起こす企業活動領域は生産活動であるから、生産職能との関連は最も重要な検討すべき問題である。

シュテーターによれば、計算制度、特に「原価計算」(Kostenrechnung)が環境管理にとって有用な手段となる。環境保護コストを原因帰属計算の原則にしたがって原価負担者に適切にかつ透明に計算する生態的原価計算が行われなければならない。

「調達」(Einkauf)は、企業における予防的・廃棄物回避的行動の鍵的役割を演ずる。環境志向的調達戦略では、市場機会と原価節約可能性を生態面から評価し実現することが重要で、供給・原料リスクが調達計画から排除されなければならない。

「製造」(Produktion)はすべて環境に作用するから、環境保護目標は常に「多いか少ないか」(weniger oder mehr)という相対的なものである。いかなる場合でも必要なのは、危険物質の排出や投入だけでなく、廃棄物の処理と生産設備の生態的作用についての入念な分析である。戦略的に重要なのは投資とその優先順位の設定である。

「製造廃棄物」(Abfallwirtschaft)はリサイクルされて再利用されるべきである。しかし、環境保護設備で発生する廃棄物と運送・製品包装廃棄物の処理は困難な問題である。

「品質管理」(Qualitätssicherung)は製造に限定されるのではなく、企業全体の品質活動としてあらゆる企業領域を含んだ企業管理の義務として理解される。環境調和という追加的品質は従来の品質と共通する内容であり、環境保護については品質が数値化されないという困難性と問題を持つが、品質と環境保護の結合は強く追求されるべきである。

(2) 環境保護のマーケティング(Marketing)⁽⁴⁾

シュテーターによれば、環境保護を市場要因として実現するためには効果的なマーケティング戦略が必要になる。ここで彼は、環境保護に関する個人

的追加効用あるいは減少したリスクを消費者に明らかにするために、マーケティングの手段がどのように用いられるべきかを論じている。企業にとって、マーケティングは環境保護を市場機会として転換できる職能領域である。

シュテーターは、マーケティングミックスの伝統的な手段を修正・補強することで、生態志向のマーケティング構想が市場で成功裏に実施することができるとして、製品政策、流通政策、コミュニケーション政策、価格政策についてその可能性に言及している。そして、マーケティング手段の選択と形成にあたっては決して孤立的に行ってはならず、企業を環境保護の観点から描き、個別の方策を統合しシナジーを生み出す全体構想を形成することが重要であり、マーケティングミックスは全体戦略の中にその一部として位置づけられてはじめて成果があることを強調している。

(3) 環境保護志向の研究・革新管理 (Forschungs- und Innovationsmanagement)⁽⁵⁾

シュテーターにとって技術は環境保護において決定的な役割を果たす要因である。「『持続的発展』の細道は基本的に異なる技術に基づく生産・消費過程によってしか達成されない⁽⁶⁾」からである。環境負荷を低減する技術には様々な変形があるが、シュテーターは、事後的に環境負荷を減少させる追加的技術(additive Technologie)ではなく、生産方式自体に初めから減少技術を組み込んだ「統合された技術」(integrierte Technologie)の重要性を指摘する。しかし、コストと既存施設の埋没原価化のリスクからこの方式はなかなか普及しない。だが、強まる環境問題は政治には統合された技術への刺激を、経営経済学にはそれをもたらす構想の展開を迫っているとして、シュテーターは「環境志向の研究開発」と「革新管理」について説明する。

彼は、統合された技術を展開するためには「科学に基づくアプローチ」(science-based-Ansatz)よりも「標的に基づく研究開発」(target-based-F&E)が適切であるということから出発し、環境志向の研究開発についていくつかの側面について考察する。標的ベースの研究開発過程の管理には最高の専門

性が必要であり、特に重要なのは研究開発が戦略的目標に結合されることによる他の企業内領域からの支援である。さもないと、研究開発は孤立化し環境問題は解決されない。革新をもたらす個々の要因が調査研究されているが、革新の全過程は、製品革新、過程革新、社会的革新の共同作用であることが忘れられてはならない。研究開発から実施への転換は、その内容が新規性を持つ技術のために特別に慎重な転換計画が必要である。研究開発から転換への移行が難しいのは、両者の指導理念が異なるからである。彼は、現在の市場に新製品を導入する場合には「プロジェクト組織」(Projektorganisation)を、新しい市場を創出する場合には「ニューベンチャー方式」(new venture Ansatz)を推奨する。

(4) 環境保護と組織 (Organisation)⁽⁷⁾

企業組織は環境保護について学習しなければならないとシュテーターは主張する。なぜならば、学習と日常業務は対立し、意思決定は未来の先取りよりも過去の解釈により行われることが多いが、「戦略形成過程は…先駆者的な学習過程の意識的探求⁽⁸⁾」であり、「環境保護は組織によって促進されたり妨害されたりする学習・目標拡大過程の一部⁽⁹⁾」であるからである。

分権的組織は環境保護をあらゆる領域で管理する構造的優位性を持つ。環境保護は新しい組織への要請であるから、これはトップマネジメントとしての「ボスの問題」(Chefsache)である。トップマネジメントが環境保護問題の担当者を支援することは環境保護の組織的手段の一つであり、ここでもトップによる率先垂範が必要である。

環境保護に関しては、法律によって環境規定の遵守に責任ある企業管理成員、専門的職員あるいは設備管理者が規定されているから、環境保護の責任から企業管理が逃れることはできない。環境保護は企業のあらゆる職能を包括する「横断的職分」を持つから、環境保護部門のような追加的職能部門への集中ではなく統合された組織形態が適切である。

法的な規定があっても固有の意味での「環境保護責任者」(Umweltschutzbeauftragte)は存在しないが、実践では環境保護責任者の概念が確立している。その職分は法的に規定されているが、それは環境保護の高まりとともに以前の影のような存在から、現在ではその地位が多くの企業で立派に守られるようになり、法的規定を超えた職分も委ねられている。しかしその重要性にもかかわらず、その仕事は相変わらず設備に関連した技術的環境保護にすぎないとして、シュテーターはその職分を経営の全体責任が生ずるよう拡大することを提案する。しかしこれは、個々の企業の個別的与件と環境保護における全体組織からしか決定できない問題でもある。

(5) 環境管理と人事制度 (Personalwesen)⁽¹⁰⁾

シュテーターによれば、人事制度は環境保護に関連しないと考えられてきたし、実践でも人事制度への環境保護の統合化はあまり進んでいない。「しかし、実際はここで環境保護の効率にとって長期的に決定的な前提条件が作られる⁽¹¹⁾。」そこで彼は、環境保護と人事制度に関して、特に「人材の選考と開発」「動機づけ」「労使関係」について考察している。

「人材の選考と開発」については、高い環境保護動機を持った人材が不足しているということよりも、環境保護に対してマイナスのイメージを持たれた企業における採用が問題になる。意志だけでは環境保護はできないから、環境保護における特殊な鍵となる能力を持った人材が必要である。問題解決能力、コミュニケーション能力、情報収集能力、生態的・社会的な環境における全体としての企業の理解力がそれである。これらの能力を開発するためには企業における再教育が必要である。人材開発で重要なことは専門的な知識の伝達だけでなく環境志向の行動であり、したがって、人事政策は行動能力を開発するだけでなく能力を投入する用意をも促進しなければならない。

「動機づけ」と「労使関係」においても環境保護は重視されなければならない。注意すべき要因は、若者の「価値変化」や「経営協議会」(Betriebsrat)

が環境保護で果たしうる役割である。

以上のように、シュテーターは環境戦略の執行に関して「調達」「製造」「販売」という生産の過程的職能、いわゆる企業職能の第一次水平的分化に対応させて論じていると解される。環境保護においては確かに最高管理の果たす役割が重要であるが、それと同様に重要なのは計画の実現に直接関わる執行職能の担当者である。生産現場における強い環境保護意識の浸透と具体的展開が環境管理には不可欠の要因であり、これらは環境管理論においても見逃してはならない要因なのである。

しかし、以上の彼の所論を環境管理の体系を確立するという観点から見れば、①調達に関しては資本の調達である「財務」(Finanzierung)に触れていないが、いわゆる「エコファンド」(ecofund)や「社会的責任投資」(socially responsible investment)などが論議されているように財務問題の考察は無視できないこと、②「研究・開発」と「組織」は環境の変化が目まぐるしい現代にあっては確かに重要な領域であるが、これらは企業職能の第二次水平的分化といわれる「促進職能」に関わる環境問題として認識して対応する必要があること⁽¹²⁾、③「労使関係」における環境保護の問題は、後述するように生産過程の合理化を課題とする「生産管理」における環境問題としてではなく、人間性の回復とその増大を課題とする狭義の「労務管理」における環境問題として取り扱われるべきであること⁽¹³⁾、などが問題点として指摘されるであろう。

(1) シュテーターのいう環境保護が持つ「横断職分」とは、あらゆる企業活動と領域に環境保護という統一的課題を浸透させ、その観点から企業活動を統合し評価することを課題とするものであると解される。

(2) Steger, *Umweltmanagement*, S.287.

(3) Vgl., Steger, *a.a.O.*, S.289-303.

(4) Vgl., Steger, *a.a.O.*, S.305-312.

(5) Vgl., Steger, *a.a.O.*, S.325-334.

- (6) Steger, *a.a.O.*, S.315.
- (7) Vgl., Steger, *a.a.O.*, S.337-347.
- (8) Steger, *a.a.O.*, S.339.
- (9) Steger, *a.a.O.*, S.339.
- (10) Vgl., Steger, *a.a.O.*, S.349-358.
- (11) Steger, *a.a.O.*, S.349.
- (12) 企業職能の第一次・第二次水平的分化あるいは執行（過程的）職能と促進職能については、以下を参照されたい。

藻利重隆, 『経営管理総論（第二新訂版）』第7章 経営管理と管理事務, 353頁以下。

- (13) 労務管理（狭義）における環境問題については、以下を参照されたい。

拙稿, 「環境管理と企業体制」, 『経営と経済』第83巻第2号, 長崎大学経済学会, 平成15年9月, 169頁以下。

7 環境戦略と戦略的統制

マネジメント・サイクルの観点から環境管理を考察するならば、「計画」に結びつく「統制」に関する問題を検討しなければならないことは明白である。シュテーターはこれを「戦略的統制」(das strategisches Controlling) という問題として検討している。

(1) 戦略的統制とリスク管理 (Risk-Management)⁽¹⁾

シュテーターによれば、リスク管理は統制に含められ、両者は戦略的計画を補うという重要な役割を持つ。戦略的統制の核心は、統制を過去志向から解放し、戦略的計画および潜在的な機会とリスクをチェックすることである。そのために、戦略的計画に、過去の成果と経験を戦略的計画過程に取り入れる「フィードバック方式」(feed-back-Verfahren)と、新しい情報を考慮する「フィードフォワード方式」(feed-forward-Verfahren)という二重の「帰還環状」(Rückkoppelungsschleife)が結びつけられる。こうすることで計

画機能が差異に素早く反応することができ、環境における企業の長期的生存を確保するための計画機能が促進される。したがって、戦略的統制は戦略的計画過程へ補完的な基礎情報を提供する。計画と同様に統制でも重要なのは情報過程の組織である。環境保護統制の課題は、変化がもたらす生態的・経済的結果を事前に評価することと、その意図が相応の戦略、方策そして目指した生態的作用をもたらしたかという事後の検証である。これによって企業政策的意思決定過程の輪が結ばれ、目標は体系的に検査され修正される。

生態学的な企業存続の確保という統制がもつ基本的課題から見れば、統制とリスク管理の機能は明らかに重なる。したがって、リスク管理を体系的に戦略的統制と関連させて考察し、戦略的計画に対する補完機能と増幅機能という意味で考察することが有意義である。確認されたリスクを戦略的計画に流し込み、相応するリスク回避戦略を引き出すことが、帰還環状の重要な部分となる。「戦略的企業計画は船のコースを確定し、戦略的統制はコースの保持を監視しコースの違いを確認し（後方への帰還環状）、同時に現れる浅瀬と荒天を適時に確認しようとし（…前方への帰還環状）、回避力が構築される⁽²⁾。」

(2) リスク管理の課題

シュテーターガーによれば、リスク管理が持つ課題は次の二つである。

① 環境リスクの確認と判断⁽³⁾

リスクはまず技術的な企業内部的性質のものが考えられ、また市場領域および政治的・社会的領域でも発生しうる。リスク分析は個別事情に大きく依存し、企業内部の技術的領域では信頼できる分析手段がありその環境リスクはよく知られているが、市場および政治的領域における環境リスクは体系的に把握されずその評価も困難である。リスクの判断は絶対的に行われるのではなく、その結果と目標へのマイナス作用からのみ行われる。だからリスクの受容可能性はその評価に依存する。その場合、リスクの受容は活動の効用

によって決められ、リスクそれ自体もそれで決まる。リスクへの対応はそれでしかできない。しかし、生存を脅かすリスクはそのような限定的な結果をもたらすリスクとは違う評価が行われる。

② 環境リスクの克服⁽⁴⁾

リスクマネジメントの第二の課題はリスクの克服である。確認されたリスクを許容水準まで低下させるために、環境領域においても、リスクを、①回避する (vermeiden), ②減少させる (vermindern), ③抑制する (überwältigen), ④保険をかける (versichern), ⑤自己負担する (selber tragen), という古典的な五つの戦略がある。リスクを低下させる費用は長期的には直接的あるいは間接的損害よりも少ないという意思決定がなされるべきであるから、リスク低下は長期的に企業の収益性を高めることになる。

(3) 戦略的統制における環境情報手段

シュテーターによれば、戦略的計画と同様に戦略的統制でも決定的問題は必要な情報が意のままになるかどうかである。戦略的統制にリスク管理が結合されると、リスクの確認と評価に用いられた情報が問題なく利用できるという長所が得られる。それでもなお、特殊な情報手段が必要であり、①環境会計 (Öko-Bilanz), ②環境評価 (Umweltverträglichkeitsprüfung), ③環境技術分析と評価 (Umweltorientierte Technikanalyse und-bewertung), ④環境監査 (Umwelt-Auditing), ⑤生態的価値連鎖 (ökologische Wertschöpfungskette) である。①②③は環境リスクを確認するために用いられるが、④環境監査と⑤生態的価値創造網は純粋なリスク志向を超えた情報手段として位置づけられている。これらに関するシュテーターの見解の概略は以下のとおり。

① 環境会計⁽⁵⁾

環境会計の課題は製品と生産プロセスの環境負荷を体系的に把握することであるから、重要なのは、原材料の調達から製品の廃棄に至るまでの生産過

程において発生するあらゆる原材料費消と環境負荷について情報基礎と情報方式を作ることである。この情報は、製品だけでなくプロセスの「負荷プロフィール」(Belastungsprofil)を企業管理に提供するから、企業の弱点が明らかになりその対応策が示される。

② 環境評価⁽⁶⁾

これは投資計画における生態的結果の評価あるいは立地の調査に用いられる。環境作用が体系的に把握され計画の経済的長所と対比させられ、環境負荷の予測とその対策が付け加えられる。計画の環境負荷と効果の関連の適切性は政治的に評価され、環境評価が利害対立を解決しようと仮定するのは大きな誤りである。得られるのは対策の長所と短所についての透明性であり、したがって議論が合理的に行われる。企業にとっての長所は、早期に潜在的対立を認識し代替案を探求できることである。

③ 環境技術分析と評価⁽⁷⁾

環境技術分析と評価は、製品あるいは方式の副作用を確認し除去することである。薬品の許可、品質保証スタンプ、安全保証書のような、公的規定あるいは自主的規準がこれである。目標が対立する場合には優先順位の合理的意思決定基準を見つけるのが困難であるが、企業戦略に環境保護が統合されているのが明確であれば、市場のみならず政治的にも受け入れられる点が早く発見される。

④ 環境監査⁽⁸⁾

環境監査については様々な意見があり、法律に規定され内容と方法が標準化された環境監査は存在しない⁽⁹⁾。ICC (International Chamber of Commerce; 国際商業会議所) の定義では、環境監査とは、「環境保護組織、環境保護管理、環境保護施設の、体系的で、文書化された、定期的で客観的な弱点分析の包括的管理構想⁽¹⁰⁾」である。監査は内部の情報機能に役立つだけでなく、競争状況の強化、コスト削減と協働者動機にも貢献する。方式と分析領域は企業の特徴に合わせて決まるから、当該企業における検査プログラ

ムの作成は特別に重要である。技術的局面の検査だけでなくその基礎にある管理システムも評価されることが注意されなければならない。環境監査は本質的にリスク管理における監視システムの構成要素である。

⑤ 生態的価値連鎖⁽¹¹⁾

環境保護には企業のコスト低下力あるいは環境関連の強みを認識するために「全体としての企業」(Unternehmen als Ganzes)の分析が必要で、その適切な手段がポーターのいう価値創造網(Wertschöpfungskette)である。価値創造網はあらゆる企業活動とその関連を体系的に競争優位の源泉として分析するための方法であり、生態的価値創造網はそれを環境保護の観点から捉えた情報手段である。生態的価値創造網は、環境領域における企業の強みと弱みの確認、失敗の適切な除去と強みの体系的な構築、環境領域における正確な企業の戦略的位置づけ、という三つの効用を持つ。価値創造網による環境活動の長所は、環境戦略の信頼性と継続性の前提である適切性と一貫性にそって方式が検査されることにある。

シュテーガーは以上のさまざまな手法を検討したうえで最後に次のように総括する。経営実践でほとんど利用されていなかったこれらの手段はすべて同時に利用されるのではなく、特殊な経営状況に応じて利用されるべきものである。最初から完全な手段はあり得ないし、環境問題の四分の三だけでも把握され構造化されればそれは企業にとってかなりの前進であり、「学習曲線」(Lernkurve)はここでもあてはまる。いかなる新規化であれ、その効用が確実になる前に困難性は克服されなければならない。それは、環境保護とその管理情報手段においても異なることではないのである⁽¹²⁾。

(1) Vgl., Steger, *Umweltmanagement*, S.255-260.

(2) Steger, *a.a.O.*, S.260.

(3) Vgl., Steger, *a.a.O.*, S.261-263.

(4) Vgl., Steger, *a.a.O.*, S.263-267.

(5) Vgl., Steger, *a.a.O.*, S.271-273.

- (6) Vgl., Steger, *a.a.O.*, S.274-275.
- (7) Vgl., Steger, *a.a.O.*, S.275-277.
- (8) Vgl., Steger, *a.a.O.*, S.277-281.
- (9) 周知のように1996年には国際標準化機構 (International Organization for Standardization:ISO) による環境管理の標準規格がISO14001として成立し, その普及とともに「環境監査」という概念も浸透して環境管理の一環として位置づけられている。
これに関しては, 次を参照されたい。
吉田・北畠 (編), 『環境の評価とマネジメント』岩波講座 環境経済・政策学 第8巻, 岩波書店, 平成15年, 第5章 環境監査と環境報告書(水口 剛), 125頁以下。
- (10) Steger, *a.a.O.*, S.279.
- (11) Vgl., Steger, *a.a.O.*, S.281-283.
- (12) Vgl., Steger, *a.a.O.*, S.283-284.

8 企業管理の基本的認識と「環境管理」

「環境管理」の構築は企業内外の全体状況と時代から与えられた企業管理に対する新たな挑戦である。それは企業を取り巻く「市民社会」を中心とする「動態的環境」の真ん中で生活している現代企業が, その内部構造の変質を見据えて実践的に取り組むべき新たな挑戦であるとも解されるであろう。それはまた, 科学の発展に努力すべき我々に対する挑戦でもあり, 本稿の課題を, 「環境管理論」に関する一般的構想を構築することにより, 具体的で企業特種的な「環境管理」の実践的構築に貢献することに置く所以でもある。その課題に応えるためには, まず「企業と環境」そして「企業管理」に関する基本的認識を再確認する必要がある。

(1) 企業と市民社会⁽¹⁾

① 企業と環境

「企業」は「環境適応的オープン・システム」と解される。なぜならば,

企業は調達市場を中心とする環境からさまざまな経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）をインプットとして取り込み、それらを企業内部で結合・処理することによって新たな製品とサービスを作り出し、それらを商品の形態で販売市場を中心とする環境にアウトプットとして提供する存在であり、そのような取引を繰り返しながら生活している社会環境に開かれた制度であるからである。このように、企業は環境の中で生活する「生活体」であり、環境変化に絶えず対応できなければその生活の継続が困難に陥るシステムとしての環境適応的存在でもある。このような観点から見れば、企業は絶えず変化する環境に — それが順応であれ適合であれ — 適応して生きて行く一つの「生命体」であるとも解される。したがって、企業の生存にとっての最大の課題は変化する環境に対する適応力を維持・増大させることであり、それは企業の「生活能力」を維持・増大させることに他ならないと解することができる。企業活動とは企業の「生活能力」を維持・増大させる活動であり、端的に言えば企業維持活動そのものなのである。

このような企業と社会環境との関連から、企業はしばしば「社会的存在」と称される。それは、企業は社会の中でのみ存在しうる制度であると同時に、逆に社会も企業の存在なしには成立しえないという相互依存的関連を表現している言葉である。高度に分業化された現代社会では、企業が生産する商品なしに我々の生活を営むことはもはや不可能であり、同時に企業もまた現在の競争的社会では社会の利益に何らかの貢献をすること（すなわち社会性を確保すること）なしには存続しえない存在である。したがって、企業が市民社会において維持・発展しうるためには、社会的存在として何らかの社会的貢献を行うという「社会性」を持続的に保持したうえでさらにそれを向上させることが必要なのである。努力すべき「生活能力」の維持・増大の基礎をなすのは「社会性」の維持・向上に他ならない。

② 企業管理の意義と課題

このような企業と市民社会との関連を考えれば、「企業管理」の意義と課

題もおのずからから明らかになる。企業管理の課題は企業活動の合理化であるが、それをより具体的に表現すれば、企業の社会性を高めることによって企業の維持・発展を志向する活動に他ならない。企業は今や「継続的事業体」(going concern)として、換言すれば「無限持続的存在」と理解されなければならない存在であり、企業管理はそのような存在としての企業の活動を合理化しその「社会性」を高め「生活能力」を維持・増大することにその本質的意義があるのである。

企業管理の課題と意義は、企業の環境関連を合理化(改善)することによってシュテーカーのいう環境との「流動的均衡」を確保すること、すなわち変動する環境の中で企業の維持・存続を確保することにある。したがって、企業管理とは環境志向的な企業の合理化活動である環境関連の改善活動として、端的に言えば「環境管理」として理解されるべきものなのである⁽²⁾。

③ 企業管理と環境管理⁽³⁾

しかしながら、企業の環境関連が企業の生死にかかわるほどの重要性を持たない限りは、環境問題は企業管理の中心問題とはならず、マーケティングや生産管理などの部分職能における問題として認識され取り扱われてきたと解される。しかし、現代企業においては環境問題をそうした「部分管理」や「個別管理」における問題として対応することはもはや許されない。環境問題は今や企業の存続を決定する死活問題として認識され、そのことによって環境問題への対応は企業管理の全体を包み込む、あるいは企業管理の中核を貫きその末端まで浸透すべき中心問題と認識され、シュテーカーが言うように企業管理が持つべき「横断職分」と化しているからである。

ここに企業管理を「環境管理」として理解しその展開と発展に努力するか、あるいは新たな「環境管理」の成立と発展が要請される所以がある。環境管理は現代企業における環境関連の改善を目指し、企業の生活能力の維持・増大を課題とする環境志向的管理として理解される企業管理の進化形態なのである。

④ 企業の社会的存在構造と市民社会⁽⁴⁾

現代企業は企業市民あるいは法人市民としてその経済活動によって社会に貢献する「市民社会の一員」であり、企業活動は経済的領域のみならず広く市民社会におけるその生活能力を維持・増大させる活動なのである。企業の生活能力は市民社会における企業の社会的存在構造の内に把握されるが、企業活動は経済活動のみならず非経済的活動にも関連するから、企業の社会的存在構造とその内に把握される生活能力もまた経済的関連と非経済的関連の両者から成るものと解される。

企業の社会的存在構造は企業の「生活境遇」と「生活態様」からなり、「生活境遇」は企業の対外的な企業と環境との適応関係に関して形成され、具体的・端的には経済活動をも含んだ「市民社会」の一員として生活する企業の環境適応的関連を表す存在構造である。「生活態様」は企業の対内的な構造を表す自律的合理化の対象となる存在構造であり、それは「商品生産」という企業の経済的職分に直接関連する経営構造と、「商品生産」を介して間接的に成立する非経済的職分に関連する経営構造の二つに分かれる。前者を構成するのが「経営技術的構造」と「経営社会的構造」であり、後者は強い非経済的権力を有する企業と市民社会との間に成立する非経済的関連構造であり、これを我々は「経営市民的構造」と呼ぶこととする。

さて、生活境遇と生活態様は密接な内面的関連にあり、「生活境遇」の変化は「生活態様」の変化をもたらし、「生活境遇」の改善は「生活態様」の改善を介してのみ可能であるとされる。企業維持活動は生活態様の合理的形成・改善を介する生活境遇の改善活動として捉えられ、したがって、生活態様の合理化が企業維持活動の中心的問題となる。ここに、企業の生活態様の合理化を課題とするのが「企業管理」に他ならず、それは生活態様の三重構造に対応して三重の構造をなすものとして理解される。

すなわち、「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「市民管理」，およびこれら三つの管理を統合する「総合管理」がそれである。しかし，企業管理に関する以上の認識は決して企業管理を対内的な構造の合理化のみを課題とするものと理解されてはならず，それは生活態様の合理化を介して生活境遇を改善させ，企業の社会的存在構造そのものの改善による生活能力を維持・増大させる環境志向的な活動として理解されなければならないのである。企業管理はまさに対外志向的な環境志向的な「環境管理」として理解されなければならないのである。

(2) 「環境管理」の一般的構想

一般的な「環境管理」の構想を展開するにあたっては，「企業の職能的構造」に対する正しい理解を基礎にして，企業の垂直的・水平的な職能的構造の中に環境志向性を貫徹させ，企業職能の隅々に至るまで環境意識を浸透させることが必要である。そこで我々は，シュテーターが提示する「企業の目標体系」の考察から出発し，藻利教授が構築した「企業の職能的構造」⁽⁵⁾を土台として，これまでに得られた環境管理論に関する知見とシュテーターの所論を中心に「環境管理論」の一般的構想の構築を試みることにする。

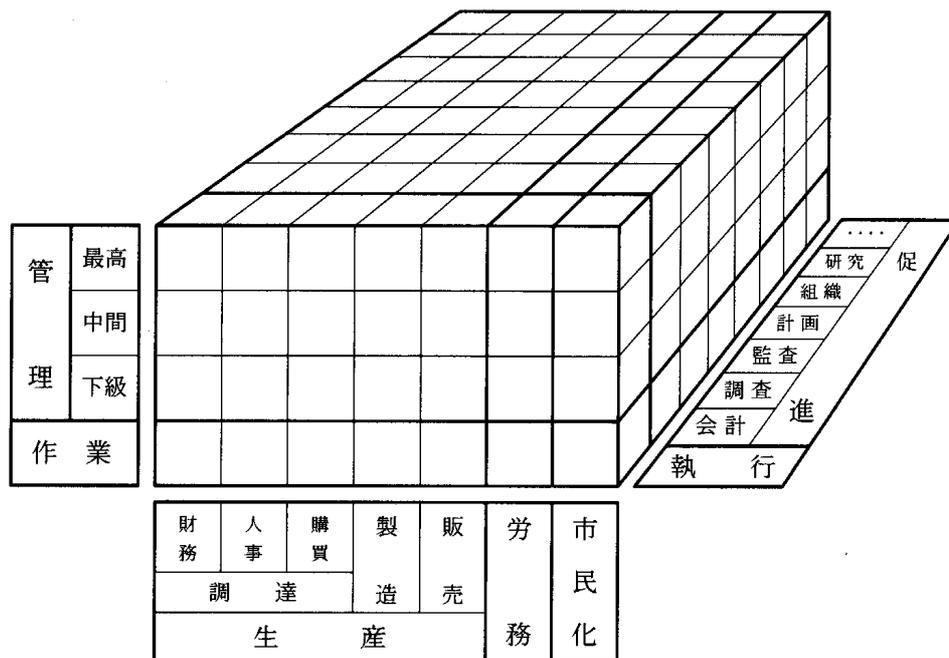


図 8 - 1 : 企業職能の立体的構造

① 目標体系の形成

目標体系の形成にあたっては、以下の観点が注意されなければならない。

- 1) 無限持続的存在と理解される企業の「最高目標」は、それを端的に表現すれば「企業維持」であり、その指導原理は「無限持続的利潤の極大化」と解される⁽⁶⁾。
- 2) 抽象的レベルの「最高目標」は複数の目標からなる「戦略的目標」として具体化されるが、それらは企業管理の三重構造に対応して「三つの束」にまとめることが合理的であろう。
- 3) 戦略的目標の形成は、例えば現在では「環境保護」という観点から影響されているように、抽象的ではあるが未来志向的な新たな社会の価値とそれに関連する新たな意図に影響される。
- 4) 戦略的目標は「執行的目標」としてさらに具体化され「執行計画」に取り入れられる。

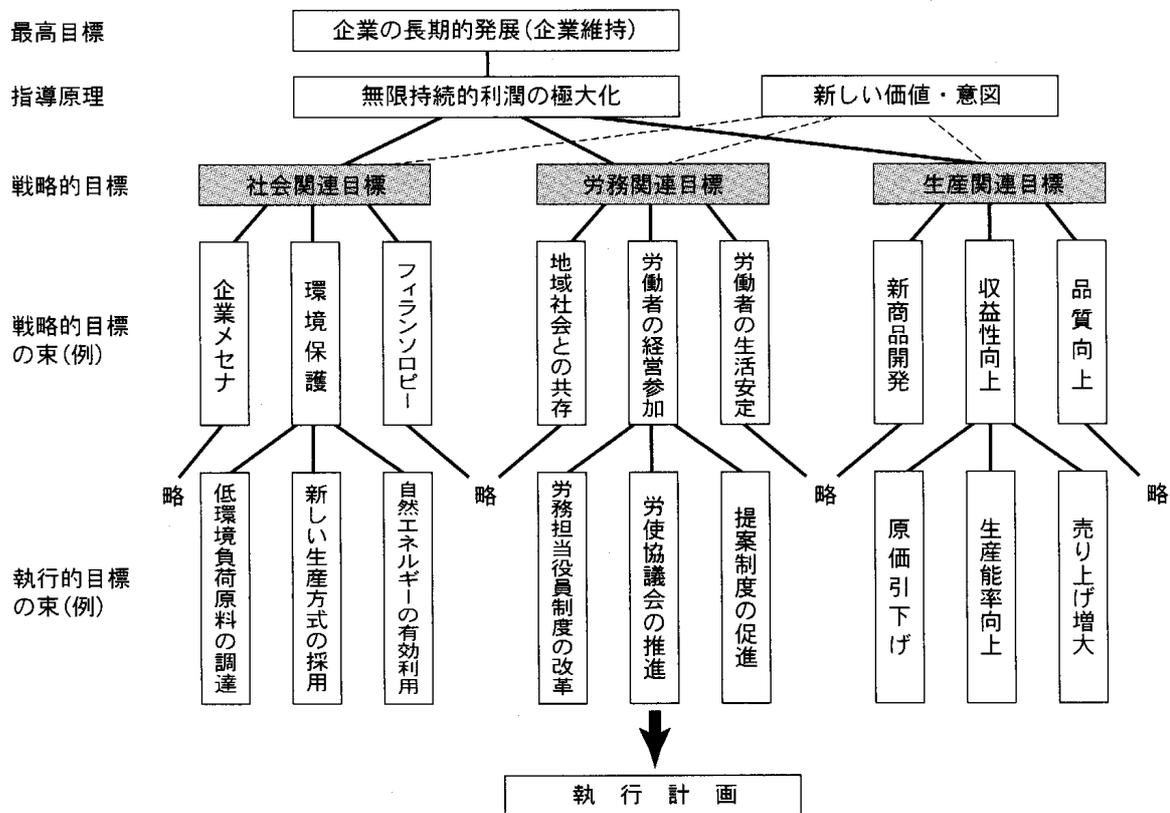


図 8-2 : 企業の目標体系

② 「垂直的企業職能」と環境志向性⁽⁷⁾

1) 最高管理（企業政策）

環境管理にとって最高管理が果たす役割は極めて重要である。最高管理の課題は、まず、環境問題を含んだ「企業文化（経営理念や企業に浸透している価値・規範）」を積極的に育成し、それを土台とした目標体系の形成を通して「理想的企業像」を提示することにある。さらにこれらの抽象的意思決定をより具体的で実践的な意思決定に転換しうる何らかの枠組みが必要であり、我々はここにその最高管理の手段として、シュテーターが提示した「戦略的企業計画」を補足・修正した「戦略的企業管理（die strategische Unternehmensführung）」を提示する。

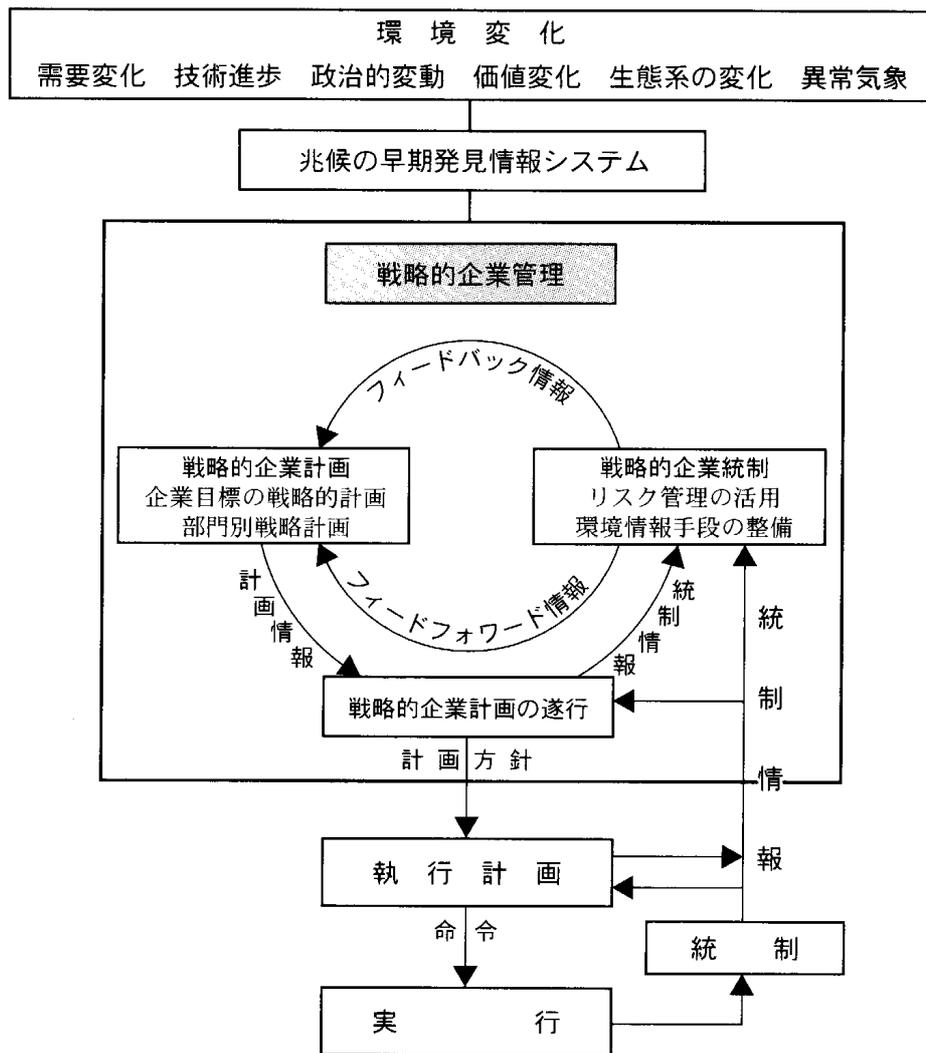


図 8-3 : 戦略的企業管理

これは、「戦略的企業計画」と「戦略的企業統制」を有機的に結合させ、「規範的環境戦略」を遂行する最高管理の重要な管理手段となる。環境志向性が必ずしも企業全体に浸透しているとは言えない状況においては、環境改善活動は計画策定の段階に留まってしまいその後続く管理過程への接続が不十分となる恐れがある。これはそのような欠陥を防止し継続的環境管理のための枠組みであり、ここでは最高管理の果たす役割の重要性が改めて確認される。さらに、三つの管理構造に対応してその環境問題を担当する専任の最高管理の設置が不可欠である。

戦略的企業管理は、「何らかの兆候を早期に把握しうる情報システム」を通して時機を得た環境目標と環境戦略を形成し（「計画」）、それらを効果的に実現する「執行計画」策定のための「計画方針」を中間管理に示し（「遂行」）、その方針に基づき中間管理が策定した「執行計画」が具体的に処理として実行され、実行状況とその結果の情報が収集・分析されて統制情報として「執行計画」「戦略的企業計画の遂行」そして最終的には「戦略的企業統制」に流れ込む（「統制」）、一連の管理の過程的職能に沿った環境管理の手段である。

2) 中間管理（計画）

中間管理の課題は、最高管理から提示された計画方針にそって環境問題を含んだ「規範的戦略」を実現するための「執行計画」を策定し部下を通してそれを実行させ、統制情報を収集・分析しそれらを最高管理に伝達することである。

3) 作業（下級）管理（処理）

作業管理の課題は、執行計画を作業者に実行させ計画を実現するために彼らを監督すると同時に、統制情報を収集・分析して上位管理に伝達することである。

③ 「生産の過程的職能」と環境志向性⁽⁸⁾

この職能は企業職能の第一次水平的分化と呼ばれる生産職能の分化であ

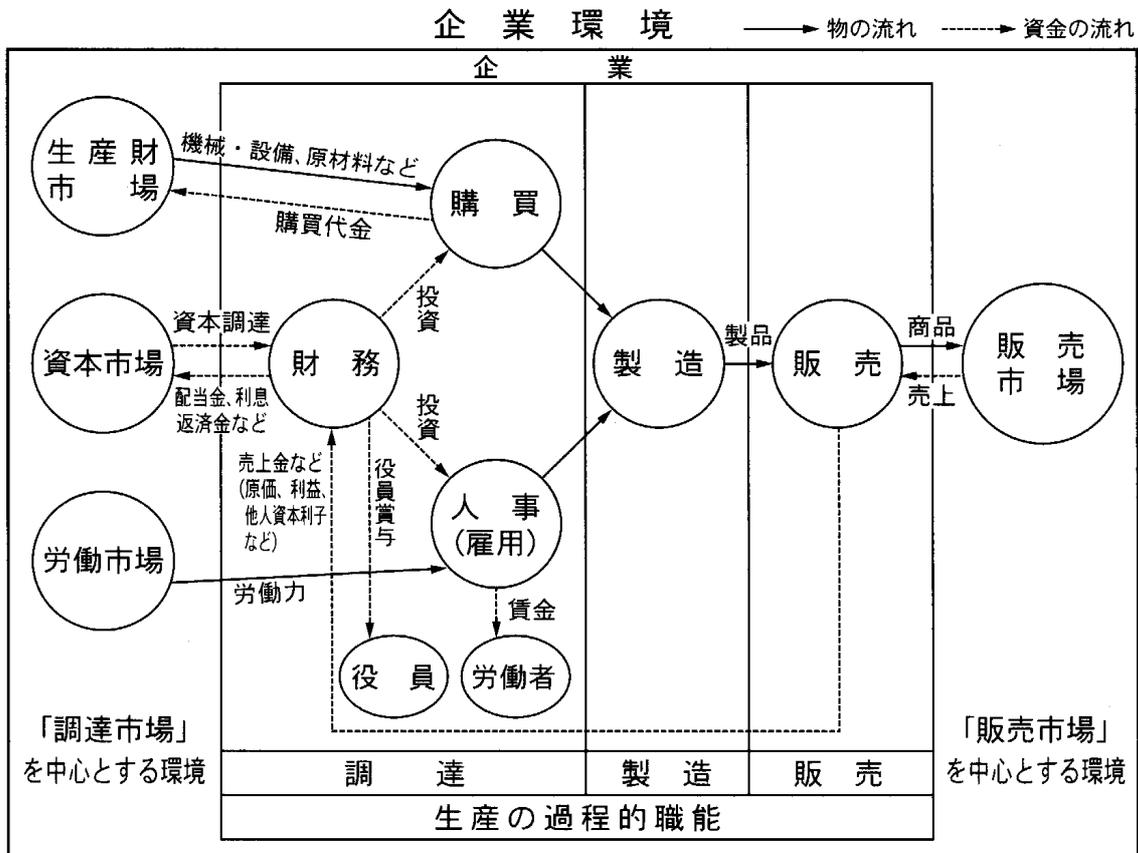


図 8 - 4 : 生産の過程的職能

り、しかも自然環境と最も密接に関連する職能であり、現代企業の環境管理における中心問題（環境保護）と密接に関連する「固有の環境管理」である。

1) 調達職能（財務，購買，人事（雇用）職能）

ここでは、特に調達市場を中心とする環境に配慮した経営資源調達の実施がその課題である。例えば社会的責任ファンドによる資金調達、環境負荷を軽減しうる生産財やリサイクル可能な資源の購買、環境志向が強い人材の採用に関する問題、などが考えられる。

2) 製造・加工職能

企業とその工場が立地する地域社会への環境問題の配慮や自然環境負荷を低減させる生産方式の採用などがその課題となる。例えば、騒音を低下させ、地域の自然環境を汚染しない製造方式の導入や生産過程から生ずる廃棄物の減少や処理、リサイクルを向上させる製造改善対策、などが求められる。

3) 販売職能

ここでは、特に販売市場などの環境に配慮した販売活動がその課題となる。例えば、過剰な包装の廃止、販売に伴う廃棄物の処理対策、商品のリサイクル、環境に優しい製品の提供、消費者への商品情報提供、などが挙げられる。

④ 「促進職能」と環境志向性⁽⁹⁾

促進職能とは、企業職能の第二次水平的分化と呼ばれる企業職能分化の一つであり執行職能と対比される職能である。管理職能内部における執行（ライン；line）職能と促進（スタッフ；staff）職能の分化によって生ずる、促進職能における環境改善活動が問題となる。ここでは様々な利害関係者との関連が現れ、彼らとの関連改善活動が中心となる。

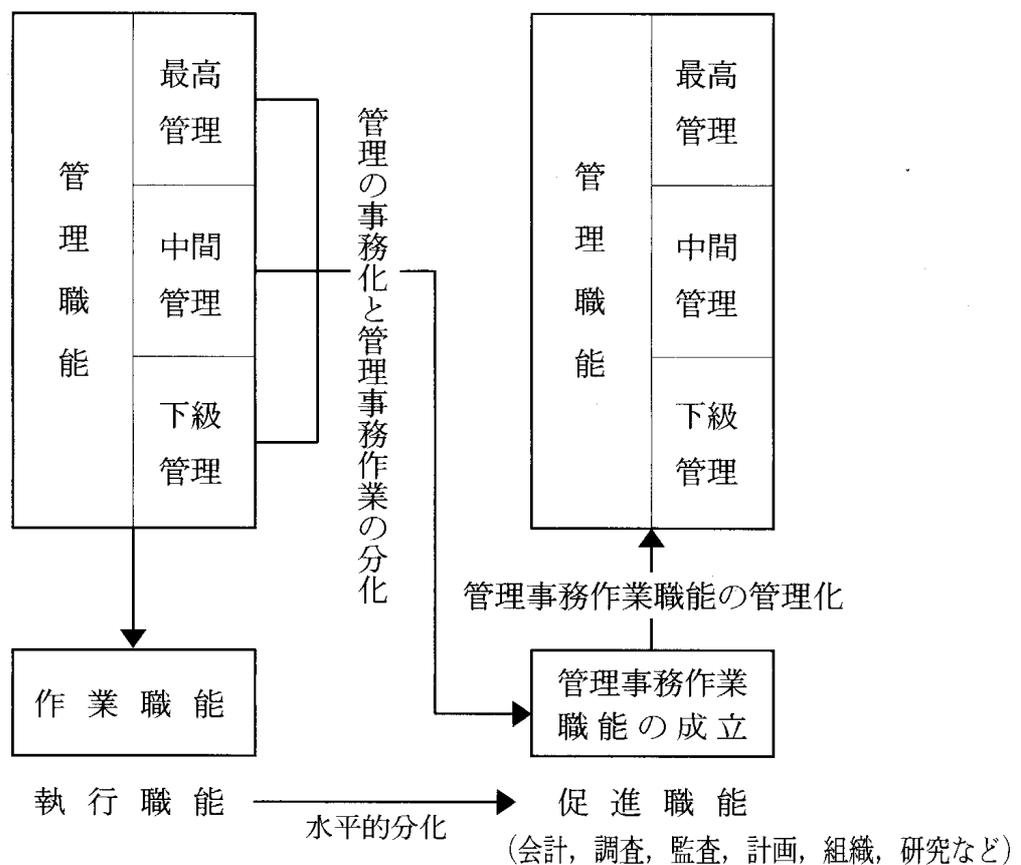


図 8 - 5 : 管理の執行職能と促進職能の分化

1) 会計

ここでは、企業活動を貨幣的数値で把握し企業管理の手段として利用（管理会計など）するためのデータ情報や、投資家など企業の利害関係者に公表する資料の作成などがその課題である。環境管理との関連では「環境会計」や「環境監査」を構築し、それらをより合理的なものに改善することなどが求められる。

2) 調査

新製品開発や消費動向などの企業管理に必要な種々の調査を実施・分析するのがその課題である。ここでは、これらの調査・分析を環境関連の観点から再構築することが求められ、特に市場調査は顧客の環境志向性、環境に優しい新製品開発、リサイクル、などの視点から重視される。

3) 監査

この職能に関しては、監査業務のための資料作成と業務と成果の分析が主要な課題であるが、必ずしも有効な監査が行われているとは言えないという批判がある。環境関連的監査では会計監査のみならず業務監査も重視され、様々な環境主体の観点からの業務監査が要求されるであろう。

4) 計画

ここでは、様々な計画策定のための資料収集やそれらの分析と計画案の作成がその主要業務である。環境管理の観点からは、いかなる管理レベルにおけるいかなる計画であっても、常に多様な利害関係者に配慮した計画策定が求められるが、高い有効性を得るには最高管理が絶えず環境への配慮を重視する姿勢が極めて重要となるであろう。

5) 組織

この促進職能では、効率的な企業の組織設計と改善を提示することがその主たる任務である。環境対応という視点からは、生産志向、労務志向そして市民化志向の環境管理を担当する専門組織の形成や、資源を軽減する情報伝達手法の促進、低エネルギーで運営しうる企業組織の再編成や環境に配慮した革新的組織形成が目指されるであろう。

6) 研究・開発

ここでは、マーケティングと一体となった研究・開発によるいわゆる環境に優しい新商品の開発がその主要な任務である。この職能は、多様な環境への対応という観点からみれば極めて重要な促進職能であり、商品のライフサイクルが短くなっている現代においては、実質的にはマーケティングと一体となった執行職能と見るのが現実的であるかもしれない。企業の環境志向性は、研究・開発を中心とする商品開発と一体となって強化されなければならないであろう。

⑤ 「構造的職能」と環境志向性⁽¹⁰⁾

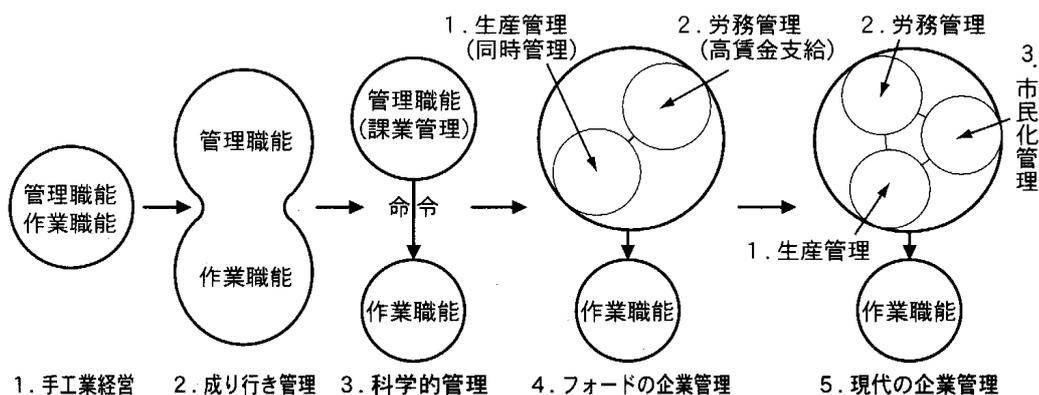


図 8-6 : 管理職能の構造的分化 (管理職能の構造的発展)

この職能分化は企業の発展に伴う企業職能の構造的水平的分化であり、企業職能の第三次水平的分化と称される。企業構造は単一的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と考えられ、現代企業の構造は「生産職能」に関連する「経営技術的構造」, 「労務職能」に関連する「経営社会的構造」, 「市民化職能」に関連する「経営市民的構造」という三重構造をなしていると解される。それに対応して現代の企業管理も「生産管理」, 「労務管理」, 「市民化管理」という三重構造を成していると考えられる (図 8-6 参照)。

1) 生産職能

これは環境保護と最も密接に関連している企業職能であり、環境管理

の中心的問題を形成する企業職能であり、その合理化を課題とするのが生産管理である。生産管理には、環境負荷の少ない原材料の購買、環境破壊や環境汚染をもたらさない製造・加工方式の改善・導入、環境に優しい製品やリサイクル可能な製品の開発・製造などに配慮することが求められる。企業と社会におけるその重要性から見て、自然環境に配慮し環境保護と生産職能との調和を専任として担当する最高管理と専任部門の設置が不可欠である。しかし、生産職能は労働者の人間性疎外をもたらし本質的にその解決に対応できないので、労務職能という新たな構造的企業職能が成立する。

2) 労務職能

生産職能が生み出す労働者の人間性疎外を労働者の生活安定と労働者の経営参加によって克服するという観点から、雇用の保障と賃金増大によって労働者の生活を豊かにし、管理意思決定に労働者代表を参加させることで間接的に労働者を拘束労働から解放させようとする労働者対策（「労務管理」）の実施を要請するのがこの職能である。ここでも、環境と労働問題の調和を専任に担当する最高管理と組織を設置する必要がある。労務管理の最終目標は労使関係の改善による労使共同体の実現と解されることから、これは環境問題とは関連しない企業職能と思われる傾向があるが、決してそうではない。

労使協調と労使共同体志向は「労使のなれ合い」による「経営利己主義」(Betriebsegoismus) もしくは「企業エゴ」を生み出しかねず、他の利害関係者への利害に配慮しない緊張を欠いた企業管理によって企業そのものの発展を阻害する可能性がある。したがって、労務職能においても企業の利害関係者に配慮する環境管理が求められる。例えば、当該企業の業務とは直接関連しない非経済的な地域社会との共同事業の展開、厚生福利施設の地域社会への開放、ボランティア活動を希望する従業員への支援とその促進などに配慮し、企業内外における従業員の生活を豊かにすることに努めることなどが環境志向の労務管理には要求される。

⑥ 市民化職能

企業は市民社会を構成する法人市民であり、経済的活動を担当する市民としてのみならず非経済的側面をも持つ存在でもある。企業は、メセナ (mésénat)、フィランソロピー (philanthropy) などを通して非経済的な社会貢献活動を展開し、高度な市民社会の発展と実現に貢献する役割を持つ存在であり、それはまた企業の名声や品位を高めると共に市民社会から尊敬される存在となることによって従業員の自社への誇りを高め、勤労意欲と自社への貢献意欲を増大せしめるのである。この職能に関しても専任の最高管理と組織が必要なのは言うまでもない。企業はその非経済的側面を意識し、積極的にこの職能にかかわる必然性があることにはもはや説明を要しないであろう。

1) を担当するのが「生産管理」、2) を担当するのが「労務管理」、3) を担当するのが「市民化管理」であることについてももはや説明する必要もないであろう。現代企業は、今や「生産管理」「労務管理」「市民化管理」とそれらの統合を課題とする「総合管理」という三重構造をなしているのである。

「環境管理」の側面を重視しそれを体系化するという観点から見れば、現代の企業管理は「生産志向の環境管理」「労務志向の環境管理」「市民化志向の環境管理」および「総合化志向の環境管理」と称することもできるであろう。

現代の企業管理は企業の環境関連の改善を志向する管理すなわち「環境管理」そのものを意味するものであるが、企業管理の成立と発展の歴史、あるいは理論と実践における実態などを考慮すれば、「環境志向の生産管理」「環境志向の労務管理」「環境志向の市民化管理」という表現が適切で現実的であるとも考えられる。企業管理の環境志向性を強調するならば前者の用語法が、従来の用語法を重視するならば後者の用語法が適切だろう。

環境管理は、一般的には企業の垂直的職能と水平的職能における環境関連の改善活動の組み合わせとして成立する。個々の企業の最高管理の課題は、

その企業の具体的・特殊的な全体状況に応じてより適切な自らの「環境管理」を作り上げ、さらに学習による環境管理の進化と発展を通して企業の長期的な維持・存続を確保することにあるのである⁽¹¹⁾。

- (1) 以下の論述は次節（9 結）を含め、多数の文献に負うことが大である。あえて我が国における代表的諸文献を挙げるとすれば、以下の如き文献を示さなければならないであろう。

藻利重隆、『経営学の基礎 [新訂版]』森山書店，1973年，
同、『経営管理総論（第二新訂版）』千倉書房，昭和40年，
同、『労務管理の経営学（第二増補版）』千倉書房，昭和51年，
高田 馨、『経営者の社会的責任』千倉書房，昭和49年，
同、『経営の倫理と責任』千倉書房，平成元年，
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59年，
対木隆英、『社会的責任と企業構造』千倉書房，昭和54年，
櫻井克彦、『現代の企業と社会』千倉書房，1991年，など。

なお、次の拙著も参照されたい。

拙著、『企業政策論の展開』千倉書房，昭和63年。
同、『企業管理論の構造』千倉書房，平成3年。

- (2) 岩間辰志 サッポロホールディングス社長は、「経営は環境変化に対する適応業」「企業でも自分の力で環境適応したところだけが生き残る」と述べているが、その意味するところは、企業とは「環境適応システム」であり、企業管理の課題は「環境適応による企業維持」にあることと解される。

日本経済新聞，2004年3月7日号，「回転いす」参照。

- (3)(4) 「企業」と「環境管理」および「企業の社会的存在構造」に関しては、以下を参照されたい。

藻利重隆、『経営学の基礎（新訂版）』千倉書房 1973年，25頁以下。
拙著、『企業管理論の構造』千倉書房，平成3年，31頁以下および159頁以下。

- (5) 「企業職能の立体的構造」に関しては、藻利重隆、『経営管理総論（第二新訂版）』千倉書房，昭和40年，392頁 参照。
(6) 企業維持と長期的利潤極大化に関しては、上掲書（『経営学の基礎 [新訂版]』），14頁以下 参照。

- (7)(8) 経営の垂直的および水平的職能に関しては、上掲書（『経営管理総論（第二新訂版）』）第五章 経営の職能的構造，245頁以下 参照。
- 「企業政策－計画－処理」に関しては、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。
- (9) 促進職能に関しては、上掲書（『経営管理総論（第二新訂版）』）第七章 経営管理と事務管理，353頁以下 参照。
- (10) 構造的職能に関しては、拙著『企業管理論の構造』第1章 企業管理の構造，1頁以下 参照。
- (11) 著者はかねてから、現代企業における企業管理の三重構造化（「生産管理」「労務管理」「環境管理」）および「広義の環境管理」（上述の三つの構造的管理における「環境管理」）と「狭義の環境管理」（構造的管理の一つである「環境管理」）の成立を主張してきた。

しかし、学界や実践界における環境管理という用語法の定着、狭義の環境管理の定義とそこから生ずる学界や実践界における環境管理の内容から生ずる違和感、などから、従来の用語法を再検討し、「固有の（狭義の）環境管理」を生産管理の展開に伴う環境（特に自然環境）負荷の改善活動と捉え直し、今まで主張してきた「狭義の環境管理」をその内容的観点と企業の実践活動の観点から「市民化管理」と呼ぶのが合理的であると考えに至った。

理論と実践の関連性に対する思考の不十分性と自らの浅学非才を強く反省し、今後のより一層の研究に邁進する覚悟であることをここに表明する。

9 結⁽¹⁾

シュテーターが展開している環境管理論は、企業の生産活動に伴う自然環境の破壊・汚染、環境負荷の低減などといった、いわゆる環境保護問題をいかに企業管理の中に取り組み、その解決に貢献できるかという問題意識を基に展開されているものであり、これはまさに我々のいう「生産志向の環境管理論」に他ならないことはこれまでの論述によってもはや明らかであろう。

彼は「環境概念」について広義と狭義の二つの概念が存在することを意識し⁽²⁾、したがって「環境管理論」についても広義の環境概念を問題とする

「環境管理論」と狭義の環境概念を問題とする「環境管理論」という、広義と狭義の二つの「環境管理論」が成立しうることを示唆している。それは、例えば環境について自ら広義・狭義の二つの概念があることを明確に述べているし、「企業の目標体系」の中で「給付目標」として商品生産過程から発生する自然環境（狭義の環境概念）の保護以外に、「社会的責任」を加えていることなどからも明らかである。

それにもかかわらず、彼の言う環境問題とは自然環境保護に関するものであり、彼の意識は強く自然環境に向けられている。したがって、彼が展開している「環境管理論」ではもっぱら自然環境と商品生産活動との関係に焦点が当てられ、そこから環境問題の把握と分析および問題解決に関する手法や手段が提示され説明されている。環境保護とならんで社会的責任などの社会環境問題も取り上げられるならば、その「環境管理論」は「広義の環境管理論」として展開されうるのである。

先に述べたように、環境管理は企業管理の三重構造に対応して「生産志向の環境管理」「労務志向の環境管理」「市民化志向の環境管理」という三つの「環境管理」を持つのであるが、広義の環境概念（自然環境、社会的環境、経済的環境）の中で、自然環境は環境問題発生と対策に関する中心概念として取り上げられ、「環境管理」とは自然環境問題の把握と分析およびその解決を目指す企業管理の一領域と理解されてきたのである。したがって、もっぱら企業の生産活動から発生する自然環境問題を取り扱う環境管理は、その成立と発展の過程やその重要性から見ても企業の行う環境問題対策の中心をなすものであり、これを固有のあるいは「狭義の環境管理」と位置づけることに異論の余地はないであろう。我々はこの狭義の環境管理を「生産志向の環境管理」として理解し、他の二つの「環境管理」と合わせてこれらを「広義の環境管理」と呼ぶこととする。

シュテーガーが広義・狭義の二つの環境概念の存在を理解し、企業の目標体系に自然環境保護とならんで社会的責任という社会的環境問題を意識的に

導入しているとしても、問題解決の切迫性と重要性の観点から狭義の環境概念に焦点を当てた「環境管理論」を構築する必然性を理解することができる。シュテーターが展開する「環境管理論」はまさに「狭義の環境管理論」すなわち「生産志向の環境管理論」に他ならないのである。

もちろん、彼が展開する「生産志向の環境管理論」も完全なものではない。我々は彼の所論の中に、企業職能の水平的分化および垂直的分化などに対する理解、あるいは企業管理の過程的職能に関してさらに検討すべき問題が残っていることを指摘することもできよう。

しかし、我々はそれにもかかわらず彼の「環境管理論」を高く評価するものである。彼の意図は実践的な環境問題の解決にあったのであるが、その意図は、極めて論理的な構想を基礎として実践に十分応えうる種々の解決手法や手段を提示することによって実現されており、体系的な「生産志向の環境管理論」が構築されていると解されるからである。

我々はこのような彼の「環境管理論」を中心にして、これまでに得られた知見を統合することによって、充分とは言えないとしても広義の環境概念に対応した「広義の環境管理論」の構想を展開する糸口を見だし、それをここに示すことができたのである。それと同時に我々は、シュテーターの展開する「環境管理論」を、一般的な「広義の環境管理論」を展開しうる枠組みを提示しており、実質的にはその枠組みを土台として「生産志向の環境管理論」あるいは「環境志向の生産管理論」を構築し、環境問題に関する一つの解決策を提示しているものとして高く評価するものである⁽³⁾。

(1) 以下の論述も前節で掲げた諸文献に負うところが大きい。

(2) Vgl., Steger, *Umweltmanagement*, S.67.

(3) 本稿は、先に発表した二つの論文「企業管理と環境目標」と「環境管理と環境戦略」（いずれも長崎大学経済学会編『経営と経済』に所収。前者は第81巻第3号2001年12月発行に、後者は第83巻第3号2003年12月発行に所収。）を「環境管理論」の総論的構築とそれに基づく「環境志向の生産管理論」の展開という新たな観点から一つの論文にまとめたものである。