

「環境管理」としての「企業管理」

菅 家 正 瑞

Abstract

The development of modern corporation as an open adaptable system to its environment has brought the modern business management system, which must realize business activities to strengthen business vitality. Because modern corporation is a member of citizen society, modern corporation has to make unecomonic and social contributions to society. Business management of modern corporation has now triple structure (i.e., production management, labor management, and corporate citizenship management).

This article explains why the modern corporation must have triple system of management, especially corporate citizenship management ; how system of an environment management must be ; and what relationship between triple system of management and environment management is. Modern corporate management must be restructured as environmentally-oriented management or environment management itself. A system of modern corporation management as environment management is proposed.

Keywords: Business Management, Environment Management, Coporate Citizenship.

1. 序

環境適応システムである企業の発展は、企業構造の発展とそれに対応する企業管理の発展をももたらした。企業管理の課題は、企業の環境適応力たる「生活能力」(Lebenswucht od. Lebensfähigkeit ; business vitality)を確保しそれを高め環境へ適応することによって企業の持続的発展をもたらすことであるが、それは今や現代企業の三重構造化に対応して「生産管理」(production management)、「労務管理」(labor management)、「市民化管理」(corporate citizenship management)およびこれらを統合する「総合管理」(general management)という三重構造もしくは三重体系をなしていると解される。しかもそれは、環境変化に積極的に適応することによって自らを発展させ自らの変質をもたらした現代企業の必然的結果なのである。

すなわち、現代企業にとってその維持・存続のために自らの環境との積極的な適応活動とその適応能力の確保と増大は不可欠であり、ここに環境との関連を改善し環境との調和を目指すことを課題とする「環境管理」(Umweltmanagement ; environment management)の確立が絶対的に要請されることとなった。企業の維持・存続とその発展をもたらすことが企業管理の課題とするならば、企業管理の本質はまさに環境管理そのものにあると理解されなければならないであろう。したがって、企業管理は環境管理を中核として企業の持続的発展の観点から再構築されなければならないのである。

本稿の課題は、企業管理に関する以上の認識の下に、三重構造(体系)をなす企業管理と環境管理との関連を明らかにし、環境管理を中心とする企業管理の体系化を試みることにある⁽¹⁾。

注)

(1)本稿は先に発表した拙論「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、1997年)を大幅に加筆・修正し、現代企業の企業管理の体系を「環境管理」という観点から改めて考察したものである。

2. 企業と社会

(1) 環境適応的オープン・システムとしての企業

① 「環境適応システム」としての企業

現代企業は「環境適応的オープン・システム」(an open adaptable system to its environment)として理解されなければならない「社会的存在」(das soziale Wesen ; social being)である。すなわち、現代企業はその環境変化に対応して自らを変化させ、あるいは自ら最適な環境を作りだし、その環境の中で生活していく「社会的生活体」(das soziale Lebenswesen ; social living existence)なのである。環境適応は、環境の変化に受動的に反応して自らを変えていく環境「順応」(Anpassung)と、自ら積極的に環境に働きかけ生活し易い環境を創造する環境「適合」(Einpassung)とに区別されるが⁽¹⁾、いずれにせよ企業は環境に適応しなければ生存しえない「社会的生命体」(social living thing)なのである⁽²⁾。シュテーター (U. Steger) は、このような企業と環境との関連を企業存続のための「流動的均衡」(Fließgleichgewicht)の維持活動と表現している⁽³⁾。

② 「オープン・システム」としての企業

同時に企業は環境に開かれたオープン・システム (open system) でもある。図1⁽⁴⁾で示されているように、企業はその環境からいわゆるヒト、モノ、カネ、情報など様々な経営資源をインプット (input) として取り入れ、それらを企業内部で結合したり、加工したり、変形したり、処理したりして新たな価値が付加された製品やサービスを創造し、それらを「商品」や「情報」というアウトプット (output) として環境に提供しながら暮らしている、あるいは環境と取引しながら生活している開放的制度なのである⁽⁵⁾。

このように理解される企業が環境の中で生活していくためには、環境適応力が中心となる「生活能力」を維持・拡大していかなければならないであろう。

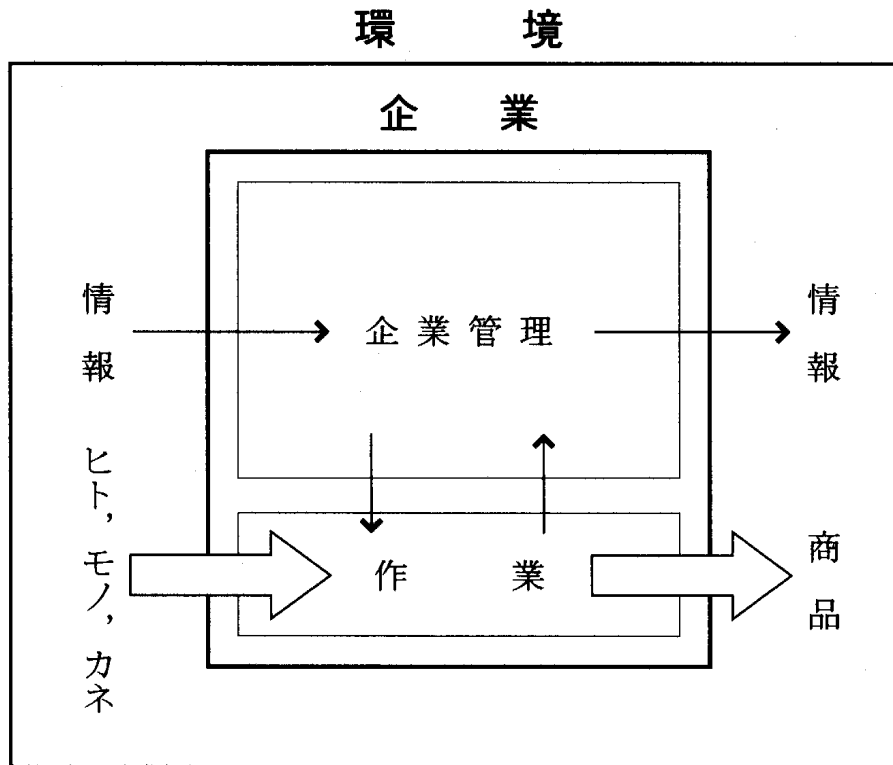


図1：企業と環境

(2) 市民社会の一員としての企業⁽⁶⁾

① 市民社会と法人

企業の環境とは端的に言えば「人間社会」である。人間はロビンソン・クルーソーのように一人で生活するのではなく、常に集団を作りその中で分業によりながら様々な相互依存的関係を結んで生活している存在である。我々はそれらの人間集団を「社会」(society)と呼び、その構成員を「市民」(citizen)と呼ぶ。社会の発展は、「自然人」のみならず、特定の目的達成のために組織された人間集団をも「法人」として市民の一員として認めることとなった。組織は「擬似的自然人」たる法人として人間個人の持つ限界を超える大きな社会的役割を果たし、社会の構成員としてその発展に貢献しうるからである。

② 市民社会と企業

社会には沢山の組織(法人)が存在するが、その中でも「企業」が果たす

役割の社会的な重要性とその強い影響力を否定する者はいないであろう。企業は、市民が豊かな生活をおくり市民社会を維持・発展させるために必要な「商品」（財とサービス）を生産し提供することをその社会的役割としているからである。企業の存在なしに我々の社会は存続しえないのは明らかであるから、企業は市民社会にとって不可欠の構成員であり、我々が企業を市民社会との関連で「企業市民」（corporate citizenship）と称しているのは、周知の事実であろう。

（3）企業の「社会性」

① 企業の経済的社会性

企業はしばしば「社会的存在」と呼ばれる。この言葉は企業と市民社会との相互依存的関係を適格に表現していると言える。すなわち、社会なしに企業は存在できないと同時に、企業なくして社会も存在しえないからである。社会が必要とする「商品」を生産・提供しえない企業はその存在意義を失い、必要な「商品」が提供されなければ社会は維持されえない。この関係を企業側から見れば、企業の存在意義は社会が必要としている「商品」を生産し社会に提供することにある。すなわち、社会的存在としての企業の「社会性」（sociality；社会の利益への企業の貢献度）は商品生産という経済的職能にある。企業市民としての企業の役割はまずここに求められる。

② 企業の非経済的社会性

企業はもっぱら経済的社会性の高揚にその努力を集中し、その結果として市民社会を発展させると同時に、企業間競争や科学技術の発展を通して大規模化してきた。大規模化した企業は、他者に対する経済的影響力すなわち「経済的権力」（Wirtschaftsmacht）を集中すると同時に、それを基盤に政治的・社会的権力をも行使しうる存在となった。そこで、ヴァイトツィヒ（J. K. Weitzig）によれば、現代企業はもはや私的な存在ではなくて「準公共的制度」（quasi-öffentliche Institution）として理解されるべきものなので

ある⁽⁷⁾。したがって、現代企業は商品生産組織体という「経済的存在」(economic existence)のみならず、「経済的権力」を基盤とする「非経済的存在」(uneconomic existence)でもあり、それゆえに「非経済的社会性」をも要請されることとなったと理解される。巨大化した現代企業は市民社会の中で、経済的職能のみならず非経済的職能をも要求される「企業法人」と見なされるにいたったのである。

(4) 現代企業と企業管理

① 企業管理の役割

企業管理とは、簡潔かつ抽象的に表現すれば企業の合理化活動である。企業とは、これも簡潔かつ抽象的に表現すれば「営利的商品生産」を目的とする組織体である。換言すれば、これを「営利原則」(Erwerbsprinzip)を指導原理とする商品生産組織体と称することができる。企業管理の役割は企業目的を合理的に達成すること、すなわち企業目的を効率的・能率的に達成することにあるといえる。しかし、先に断ったようにこのような企業および企業管理の概念は極めて抽象的であり、企業管理論を実践的規範論として展開して行こうとする観点から見れば、より具体的に企業および企業管理を分析し、得られた知識を統合し、一つの科学として体系化する必要がある。

② 企業管理の環境志向性

現代企業の特質についてはある程度述べたので、ここではそれを基礎として企業管理の特質について概略的に説明する。まず、企業は環境適応的オープン・システムとして把握されるから、企業管理の課題はいかに企業を環境に適応させるかに求められるであろう。企業はその構成部分が強い相互関連性をもって統合された一つの「システム」(one system)であるから、企業の環境への適応は企業の全体的観点から考慮されなければならない。すなわち、企業管理はその体系全ての中に「環境適応」あるいは「環境調和」という思考を中核として取り入れ、その思考を企業管理の全体に貫徹させ、その

ような観点から企業の合理化活動がなされなければならないのである。シュテーターはこのような環境管理の特質を「横断職分」(Querschnittsaufgabe)と表現している⁽⁸⁾。すなわち、企業管理の全体を横断的に貫徹しているのは「環境保護」(Umweltschutz)であり、それゆえに企業管理は常に環境志向的であらねばならないのである。

③ 「企業市民」の役割

現代企業は「商品生産」という経済的活動によって市民社会に貢献し、経済的「社会性」を持って市民社会の一員として認められる「企業市民」である。しかし、現代企業と市民社会との関連はそれだけではない。企業の発展は企業の大規模化をもたらし、その結果として現代企業は商品生産という経済的職能(役割)のみならず、強力な経済的権力を保持するがゆえにそれを基盤とする非経済的職能(役割)をも市民社会から要請される「企業市民」となった。より具体的に表現すれば、企業の大規模化は商品生産に関わる経済的「利害関係者」(stakeholder)あるいは「利害者集団」(interest group)のみならず、それ以外の非経済的「利害関係者」あるいは「利害者集団」を生みだし、結果として非経済的職能(役割)をも要請され、それらに対応せざるをえなくなったのである。

現代企業は、非経済的「社会性」をも求められる市民社会を構成する一員であり、「経済的職能」と「非経済的職能」を有する「企業市民」としてその維持・発展を目指す「社会的生活体」として理解されなければならない。それは、現代企業に、「商品生産」という経済的職能の合理的遂行を課題とする企業管理(「生産管理」と「労務管理」)とならんで、非経済的職能の合理的遂行を課題とする「市民化管理」(corporate citizenship management)という新たな企業管理の必要性を認識させることとなる。

ところで、企業と経済の発展は企業とその環境の変質をもたらし、それは同時に企業の持つべき社会性の内容をも変質させることとなった。したがって、現代の企業管理を考察するためにはそれらの変質について述べなければならない。

注)

(1)環境順応と環境適合については、次を参照のこと。

藻利重隆『経営学の基礎[新訂版]』, 森山書店, 1973年, 54頁。

同「企業と環境」, 『国民経済雑誌』第142巻第2号, 神戸大学経済経営学会, 昭和55年, 10頁。

(2)「社会的生命体」としての企業については、次を参照のこと。

伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール 経営学入門 (第2版)』, 日本経済新聞社, 1993年, 2-3頁。

藻利重隆『同掲書』, 54頁。

拙著『企業管理論の構造』, 千倉書房, 平成3年, 161-162頁。

なお, トヨタ自動車の奥田碩会長(日本経団連会長)は「強者や賢い企業が生き残るのではなく環境変化に対応したものが生き残る」と口癖のように言う, と日本経済新聞「社説」(平成16年11月1日付)で紹介されているが, これは企業の環境適応の重要性を実務体験に基づいて指摘したものと解される。

また, 企業の環境については, 拙稿「企業とその環境」, 『研究年報』第10巻, 長崎大学経済学部, 平成6年, を参照されたい。

(3)Vgl., U. Steger, *Umweltmanagement*, 2. Aufl., Wiesbaden 1993, S.58.

(4)図1は以下のウルリッヒの見解を参考にしながら作成したものである。

H. Ulrich, *Unternehmungspolitik*, Bern und Stuttgart 1978, S.15-16.

(5)伊丹・加護野, 『前掲書』, 11頁以下 参照。

(6)以下の論述については、次を参照のこと。

梅沢正『企業と社会』, ミネルヴァ書房, 2000年, 特に「7企業の社会的存在意義」(241頁以下)。

なお, 企業の社会性については, 藻利重隆『現代株式会社と経営者』, 千倉書房, 昭和59年, 11頁以下, 拙著『前掲書』, 164-166頁 参照。

(7)Vgl., J.K. Weitzig, *Gesellschaftsorientierte Unternehmenspolitik und Unternehmensverfassung*, Berlin und New York 1979, S.11.

(8)Vgl., Steger, *Umweltmanagement*, S.58.

3. 企業環境の変質

企業環境の変質として特筆すべきは, 企業環境が企業の大規模化と共に「経済的領域」と並んで「非経済的領域」にまで拡大し, それが企業行動に

大きな影響を与えるようになったことであろう。

(1) 経済的環境の変質

① 市場経済体制の変質

企業はまず市民社会が必要としている財やサービスを生産する経済的制度として理解されるから、企業にとって最も重要な環境は、「経営資源」を調達し「商品」を販売する「市場」(market)であり、それら企業の「調達市場」と「販売市場」と密接に関連する「経済的環境」(economic environment)であることに異論はないであろう。経済と企業の発展は経済的環境の基本的枠組みを規定する資本主義経済体制の変質をもたらし、様々な形で企業活動に影響を及ぼしている。

経済的環境の変質を端的に代表する例は「市場」そのものの変質であろう。経済の発展は大企業を出現させ、それに伴って市場の寡占化を進展させた。寡占化の進展は、市場経済を「自由市場経済」(die freie Marktwirtschaft)から「管理された市場経済」(die gelenkte Marktwirtschaft)へと移行させたが、これは「自由経済」(die freie Wirtschaft)から「拘束経済」(die gebundene Wirtschaft)への移行とも表現できるであろう⁽¹⁾。

資本主義経済体制はその発展とともに、その内在的な欠陥を様々な形で表面化させ、その欠陥を克服するために政府の果たす役割が重視されるようになった。例えば、私的所有制度の制限、公正な競争の確保、国際的経済協力の推進、社会保障の充実、安定的経済成長への努力、生活者重視の経済政策などに政府の果たす役割が期待されているし、現実においてもその役割は増大し実践されている。

② 「経済的社会性」の再検討

このような経済的環境の変質は、ウルリッヒが述べるように、企業の利害と経済社会の利害が「神の見えざる手」によって自動的に調和するという自由放任経済体制の理念を非現実的なものとし⁽²⁾、結果として企業が持つべき

「社会性」の動揺をもたらすこととなる。経済的環境の変質は、企業の商品生産活動が市民社会に及ぼす影響を、社会性を確保しその高揚を図るという観点から改めて見つめ直すことを企業に要請するのである。

(2) 環境領域の拡大

① 企業権力の増大

大規模化した企業は現代における企業の代表的存在であり、それらは現代社会における経済活動の中核を占めることによって、我々の経済的・社会的生活に様々な影響を及ぼしている。先に指摘したように、現代企業は経済的・社会的・政治的な権力を持った存在であり、したがって、それはもはや所有者の私的な制度というより「準公共的制度」あるいは「社会の公器」と理解されなければならない存在なのである。

ヴァイトツィヒによれば、権力とは抵抗に逆らっても目標を実現しうる能力であり、他人の評価過程への影響力も含む概念である⁽³⁾。現代企業は市場における寡占的地位を確保することにより経済的諸問題に対する強い影響力を自らに集中させ、公正な競争を制限し排除する傾向を有している。

同時に、大企業はこのような経済的権力を基盤として、政治的権力を始め様々な社会の分野でも影響力を有しそれを行使しうるようになった。

② 「非経済的社会性」の必要性

現代企業が影響力を行使しうる領域は企業内外にまたがり、しかも経済的領域はもちろんのこと、人々を通して様々な社会的領域にも、さらには自然環境（地球環境）にまで及んでいることはもはや否定できない事実である。したがって、企業の環境領域はいまや非経済的領域（社会的環境）のみならず生態系（自然環境）にも及んでいることは周知の事実であろう。しかも、経済活動のグローバル化によって、それらの環境は地理的にも拡大しているのである。

このような企業環境の拡大は、企業が持つべき「社会性」を経済社会のみ

ならず非経済的領域をも有する「市民社会」全体において確保することを要請する。こうして、現代企業は「経済的社会性」のみならず「非経済的社会性」をも持つべき社会的存在として理解されなければならない。これは、現代企業はその社会性を確保するために、経済的目標のみならず各種の社会的目標の達成をも要請されるということの意味する。

(3) 企業環境の組織化

① 「企業権力」と「対抗力」

大規模化した現代企業の市民社会への影響力の増大は、企業権力に対する社会的反作用とも言うべき現象を生み出す。企業権力の増大とその行使は、経済的・社会的弱者としての環境側に対し企業に対する意識を覚醒させ、企業権力を被る人々に自らの利害を主張し擁護しようとする意識を呼び起こす。企業環境とは具体的には環境主体、すなわち組織された「利害関係者」(stakeholder)あるいは「利害者集団」(interest group)として現れ、ガルブレイス(J. K. Galbraith)のいう企業権力に対する「対抗力」(countervailing power)が形成される。

② 環境の組織化

確かに、企業権力は必然的に対抗力を生み出すとは限らないし、ガルブレイス自らが認めるように企業権力と対抗力が均衡するとは限らないであろう⁽⁴⁾。しかし、企業に対する潜在的対抗力の存在は企業にとって無視しえない。その顕在化は企業の自律性を脅かし企業行動の自由を拘束することにより、企業の生活能力を低下させるリスクを有するからである。しかも、ボールディング(K. E. Boulding)が指摘するように、現実には利害関係者によって多種多様な組織が形成され⁽⁵⁾、ドラッカー(P. F. Drucker)が述べるように数多くのNGOやNPOが組織され企業活動に関わっているのである⁽⁶⁾。

③ 企業の自律性の低下

環境主体が掲げる企業に対する顕在的・潜在的な社会的要求は、企業環境

の変質に伴って生ずる企業の「社会性」の内容を再検討する際に重要な示唆を提供すると思われる。しかし、これらの要請が直ちに企業目的に取り入れられると即断してはならないであろう。目的とは設定主体が自らの必要性に基づいて自主的に決定するものだからである。しかし、我々は、現代企業がこれらの社会的要請を一切無視し、何らかの社会的目的をも設定せず、あるいは彼らとは全く関連のない社会目的を設定しうる自由の余地が次第に失われつつあるという現実を忘れてはならないだろう。その主たる理由は企業の発展によって生じた「企業の変質」に求められる⁽⁷⁾。

注)

(1)Vgl., E. Schmalenbach, *Der Freien Wirtschaft zum Gedächtnis*. 3.Aufl., Köln und Opladen 1958, S.67ff. (土岐政蔵・斉藤隆夫 訳 『回想の自由経済』, 森山書店, 昭和35年, 64頁以下 参照)。

K. Mellerowicz, *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, I, 14.Aufl., S.73ff.
拙著『企業政策論の展開』, 千倉書房, 昭和63年, 77頁以下 参照。

(2)Vgl., Ulrich, *Unternehmungspolitik*, S.153.

(3)Vgl., Weitzig, *gesellschaftsorientierte Unternehmenspolitik und Unternehmensverfassung*, S.51.

(4)Cf., J. K. Galbraith, *American Capitalism, The Concept of Countervailing Power*, Boston 1952, P.115ff. (藤瀬五郎 訳 『アメリカの資本主義』, 時事通信社, 昭和30年, 142頁以下 参照)。

なお、ガルブレイスは日本経済新聞に掲載された「私の履歴書^⑩」(2004年1月19日掲載)の中でCountervailing Power(「拮抗力」と訳されている)について触れ、拮抗力という考え方をいささか誇張しすぎたと思っており、これだけで巨大企業に対抗するのは無理がある、という旨を述べている。

(5)Cf., K. E. Boulding, *The Organization Revolution*, New York 1953. (岡本康雄 訳 『組織革命』, 日本経済新聞社, 昭和47年 参照)。

(6)Cf., P. F. Drucker, *Managing the Nonprofit Organization*. (上田惇生・田代雅美 訳 『非営利組織の経営』, ダイヤモンド社, 1991年 参照)。

(7)企業環境の変質については、次も参照されたい。

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, 120-123頁。

拙著『企業管理論の構造』, 163-164頁。

拙稿「企業とその環境」, 67-69頁。

4. 企業の変質

企業の変質とは、「資本の固定化」(inelasticity of capital)・「労働の固定化」(inelasticity of labor)・「組織の固定化」(inelasticity of organization)をその内容とする「企業の固定化」(inelasticity of corporation)のことであるが、それは企業発展の必然的結果であると同時にその発展を阻害する要因ともなりうるのである⁽¹⁾。

(1) 資本の固定化

① 固定化の内容と意義

資本の固定化とは、企業の発展に伴っていわゆる「固定資本」(fixed capital)が相対的にも絶対的にも増大することを指す。「生産性」(productivity)の向上は、熾烈な市場競争に晒されている企業の存続にとって不可欠の問題である。機械的生産を基礎とする近代的企業は、科学技術の発展に伴います生産の機械化を高度化し生産性の向上を目指して止まない。機械化は生産過程を支配する原理となり、それは個別的機械化から組織的機械化へ、生産現場から管理組織へと企業のあらゆる領域に及び、企業のあらゆる生産的関連は「機械化原理」(the principle of mechanization)に基づき形成される。機械化原理は、商品生産過程を合理化し生産性の向上を課題とする「生産管理」の指導原理をなす⁽²⁾。

② 固定化のリスク

資本の固定化は生産性向上を目指す機械化の進展と高度化によりもたらされるが、それは同時に長期に渡って企業に拘束される固定資本の増大を招く。生産性向上の要請は特定製品生産のみに使用される特殊専用機械の体系を形成させ、莫大な投下資本の回収は特定製品の販売によってのみ可能であるという「製品選択の非弾力化」を招く。また、固定化によって生ずる固定費の増大は損益分岐点の上昇をもたらすと同時に、製品需要に対する生産の弾力

性を低下させる。生産性の向上という「生産管理」の課題は、逆に環境適応力の低下というリスクを招くのである。

(2) 労働の固定化

① 固定化の内容と機械化原理

労働の固定化とは、生産量に対する被用者数の弾力性の低下と賃金の長期的上昇を意味する。近代企業の発展は苛烈な労働問題を発生させ、被用者は自らの利害を擁護・獲得するために「労働組合」を結成しその影響力を増大させることによって、雇用の保障と賃金額の上昇という利益を目指してきた。しかし、被用者側の利益は労働の固定化という企業の不利益を招き、企業の環境適応力の低下をもたらしたと解される。しかし、労働の固定化は決して労働組合側の一方的な利益獲得要求によってのみ進展したのではないことに注意すべきであろう。

生産管理の指導原理である機械化原理は根本的には「人間性」(humanity)と相容れず、その原理は労働者の人間性を疎外し、彼らの労働における「非人間化」(depersonalization)をもたらす。その結果、人間性の疎外は労働者の勤労意欲を減退せしめ、生産性の向上を阻害し、企業の環境適応力の低下を招くこととなる。

② 固定化と労務管理

ここに、疎外された労働者の人間性を回復し向上せしめる労働者対策(広義の「労務管理」)が必要となり、「人事管理」(personnel management)と狭義の「労務管理」(labor management)が成立・発展する所以がある。両者は共に労働者の疎外された人間性の回復に対処する労働者対策と解されるが、人事管理の本質は、労働力の特性に配慮してその最高能率的利用を課題とする「機械化の精練化」(refinement of mechanization)にあることから、人事管理のみでは人間性疎外の根本的解決は不可能とならざるをえない。人事管理は、機械化の高度化がもたらす人間性疎外には対応しえないからであ

る。ここに、人事管理の限界を踏まえ、生産過程の外に成立する労働力の所有者としての労働者そのものを対象として、「経営社会」における彼らの生活を豊かにしその民主化を課題とすると共に、労働者の雇用を保障し賃金の引き上げによる生活の安定を目指す狭義の「労務管理」の成立が要請されることとなるのである⁽³⁾。

しかし、このような労働者対策は労働の固定化と一体となって賃金費の固定費化を招き、企業の固定費をますます増大させ企業の環境適応力を低下させるのである。

(3) 組織の固定化

大規模化した現代企業における意思決定は個人の能力を凌駕するので、分業による意思決定すなわち「組織的意思決定」がその中心とならざるをえず、それは結果として意思決定の弾力性を喪失させる「組織の固定化」を招く。さらに、組織の大規模化は、組織維持のための一定額の経営資源の投入を必要とし、それはさらなる固定費の増大を招くことになる。組織の固定化は次の三つの要因から生ずると思われる⁽⁴⁾。

① 意思決定の固定的反応

企業における組織的意思決定の多くは、特定の状況に適合させてあらかじめプログラム化された「常軌的意思決定」である。これらの意思決定が反復的に行われることによって意思決定行動が固定化し、状況変化の発生にもかかわらず以前と同一の意思決定が行われてしまう。これによって、状況変化に対応できない組織の固定化が生ずる。

② 意思決定の時間的硬直化

1) 意思決定の分業化

分業による組織的意思決定は順次的意思決定であり、まず成すべき意思決定が小さな部分意思決定に細分化され、それらが専門家による専門的知識に基づいて決定され、その結果が再び結合されて全体意思決定が

完了する。この方式は当然のこととして意思決定時間を長期化する。

2) 組織や個人にあるコンフリクト (conflikt)

企業組織は多種多様な部分組織から構成され、それらの組織間には何らかの目標や利害の対立が存在するのが一般的である。このような状況はそこに緊張状態を生み出すと同時に、それを解消するための調整を必要とする。このような状況は組織のみならずその構成員である個人そのものの内部でも生じ、その結果分業的意思決定の時間は長期化する。

③ 意思決定の不確実化

組織的意思決定は順次的意思決定であるのが一般的であるから、部分意思決定担当者間には優れた意思疎通体系 (communication system) を確立することが不可欠である。しかし、意思疎通体系には何らかの物理的障害要因が入り込みうるし、かつ意思決定者には心理的・精神的障害要因が存在しうるから、状況に適合した意思決定がなされる確実性が低下する。組織が大規模化し意思決定の組織化が進展すればするほど、この不確実性は増大する。

(4) 新たな企業管理的対応の必要性

組織の固定化は企業の大規模化に伴って生ずるものであり、それは現代企業の環境適応的行動の必然的結果である。ここでも、企業存続のための環境適応努力は新たなリスクを生み出していることが理解できる。特に、組織の固定化による意思決定の弾力性の喪失は「資本の固定化」・「労働の固定化」と相まって、企業の生活能力を著しく低下させる決定的要因である。意思決定こそが企業管理の中核であり、環境適応的行動の出発点だからである。ここに、現代企業がその存続を確保するために、企業の固定化に対して何らかの新たな企業管理的対策が要請されるのである⁽⁵⁾。

注)

(1)「企業の固定化」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]』, 532-535頁。

向井武文『フォーディズムと新しい経営原理』, 123頁以下。

拙著『企業管理論の構造』, 129頁以下。

拙稿「企業とその環境」, 67-72頁。

(2) 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, 16頁, 176-177頁 参照。

(3) 藻利重隆『前掲書』, 16-19頁, 60-62頁 参照。

(4) 「組織の固定化」については, 次を参照されたい。

向井武文『前掲書』, 130頁以下。

拙著『企業管理論の構造』, 86頁以下。

E. Heinen, *Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung*, 2. Aufl., Wiesbaden 1971. S. 222ff.

(5) 「企業の固定化」がもたらすリスクについては, 向井武文『前掲書』, 126頁以下を参照されたい。

5. 「環境管理」の構築

(1) 企業の固定化と環境変化

① 無限持続的存在としての企業

企業の固定化は, 企業をもはや「一時的・短期的存在」と見なすことを許さず, 実践的には「継続的事業体」(going concern)⁽¹⁾として, すなわち「長期的・無限持続的存在」として理解することを要請する。資本の固定化と労働の固定化は, 企業を有限的存在ではなく無限に生活する「生命体」と見ることを要求するのである。

したがって, 経営者の役割は実践的にはバーナード (C. I. Barnard) が明確に指摘しているように, まさに企業という組織を維持・存続・発展させることにある⁽²⁾。さらに, 組織の本能とも言える自己存続という欲求がその長期化を一層促進する。企業を環境適応的生命体と見るとすれば, それは決して有限の生命体ではなく, 無限の生命体として理解しなければならない。

② 企業の固定化と環境変化

しかし, 企業の合理化努力がもたらしたとも言える企業の固定化は, その

反面、企業活動の弾力性を著しく喪失させ環境変化に対するその適応能力を弱めてしまった。資本と労働の固定化は企業の意味決定範囲を狭め、組織の固定化がもたらす意思決定の弾力性の低下と相まって、企業の環境適応能力の低下を一層促進する。向井教授が指摘するように、企業の環境適応努力は皮肉なことに、環境変化に対して極めて脆弱な企業体質を作り上げてしまったのである⁽³⁾。

もちろん、企業はこのような弱い体質を強化し弾力性を高めようとするだろうし、実際に企業活動の多くは弾力性回復のための努力として理解される。しかし、現代企業における企業の固定化とその活動の非弾力化は、多かれ少なかれそれを回避することができない歴史的必然として理解されざるをえないのである⁽⁴⁾。

(2) 環境変化と企業管理

① 環境変化への対応

企業の固定化の進展と企業環境の変質は、企業に対してその存続を左右する新たな問題を突きつける。企業行動の弾力性の喪失、新たな環境領域の出現と拡大および環境の質的变化は、現代企業の環境適応力の低下による生活能力の低下を招かざるをえず、環境問題は企業の存続を左右するほどに重要な死活問題となる。環境の急激な変化、とりわけその悪化は企業の存続を不可能とする事態を招く可能性を高める。そこで企業が変化する環境の中で生活して行くためには、将来の環境変化を限りなく予測し、その変化に対応しうる計画を樹立することを迫って止まない。「経営計画」には、環境変化の予測とその対応という極めて重大な役割を演じることが期待される。

② 環境順応と環境適合

しかし、経営計画による環境適応は予測に基づく環境変化に対する受動的な対応と解されざるをえず、その意味でそれは「環境順応」の範疇に属するものにすぎないと言わざるをえない。環境順応以上に要請されるのは、積極

的に環境に働きかけ企業が生活する場を快適なものに変えようとする「環境適合」である。環境変化が質的・量的・領域的に激しい現代においては、環境順応は環境適応として最低限の対応であり、それを越えた環境適合が企業戦略の中心とならざるをえない。

③ 環境関連改善活動の不可欠性

環境適合とは、環境主体に積極的に働きかけることによって環境を変化させ、快適な企業環境を構築することである。環境を構成する主体（利害関係者；stakeholder）は多種多様であり、企業との関連も企業にとって最良のものから最悪のものまで質的にも量的にも様々であろう。企業に求められるのは、環境主体との利害対立の発生を防ぎ、利害対立が発生すればそれを解消し、環境主体とのより良い関係を築き上げることによって、環境主体との関連を維持・改善することである。

環境を構成する主体である利害関係者に積極的に働きかけ、「公衆関係」（public relations）を改善し、企業に対する彼らの「好意」（goodwill）を獲得し、彼らとの間に長期的で安定的な友好関係を確保し促進する努力（例えば「公衆業務」；public affairs）は、無限持続的存在としての企業にとって不可欠の課題である⁽⁵⁾。

④ 現代企業と「環境管理」

ここに、企業の固定化の進展に伴って、現代企業とその利害関係者との間に長期的で安定的な関連を積極的に形成し、それを維持・促進する企業管理が絶対的に必要となる。現実的には、利害関係者の要求する利益を、企業の自主的・主体的な判断によって企業目標としてその目標体系の中に取り込み、その実現に努力することである。環境関連の改善を課題とする管理活動を「環境管理」と称するとすれば⁽⁶⁾、それを「生産管理」、「労務管理」および新たな企業管理である「市民化管理」の中に取り込むことが、現代企業の企業管理に不可欠な問題として認識されなければならない⁽⁷⁾。

注)

(1)ゴーイング・コンサーンの概念については、次を参照されたい。

河野昭三「ゴーイング・コンサーンの概念と現代的課題」, 同(編著)『ゴーイング・コンサーンの経営学』, 税務経理協会, 平成8年, 1頁以下。

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

(3)向井武文『前掲書』, 135-136頁 参照。

(4)拙著『企業管理論の構造』, 34-35頁, 134頁 参照。

(5)「公衆業務」については、次を参照のこと。

Weitzig, *gesellschaftsorientierte Unternehmenspolitik und Unternehmensverfassung*, S. 17.

拙稿「環境管理と企業体制」, 177-178頁。

(6)拙著『前掲書』, 171頁以下 参照。

(7)拙著『前掲書』, 35-37頁, 174頁以下 参照。

我々は先に、広く企業の環境関連の改善を課題とする管理職能を広義の「環境管理」と呼び、企業の非経済的職能における環境改善を課題とする管理職能を狭義の「環境管理」と称してきた(拙稿「企業の社会的責任と経営管理に関する一試論」, 『経営と経済』第57巻第2号, 長崎大学経済学部研究会, 昭和52年, 拙著『前掲書』, 35-37頁, 172頁以下 参照)。

しかし、その後の学界や実務界における「環境」や「環境管理」に関する一般的と思われる概念の定着、およびそこから生ずる我々の言う狭義の「環境管理」の概念規定の違和感などから従来の用語法を再検討し、生産活動の展開に伴う環境(特に自然環境)負荷の改善や環境保護を課題とする合理化活動を狭義の「環境管理」と呼び、我々が従来から主張してきた狭義の「環境管理」を「市民化管理」と称するのが合理的であると考えに至った。

そこで我々は今後、企業におけるあらゆる環境関連の合理化活動を広義の「環境管理」, 「生産管理」における環境改善の合理化活動を狭義の「環境管理」と称することとする。

この点については、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, 長崎大学経済学会, 2004年, 255頁, 注(11)も参照されたい。

6. 環境管理としての企業管理

(1) 企業と環境

① 市民社会と企業市民

社会的存在としての現代企業は、市民社会において「経済的職能」と「非経済的職能」を果たすことによって存続しうる「企業市民」たる社会的生活体である。換言すれば、市民社会における企業は、「企業市民」として経済的職能（「商品生産」という経済社会への経済的貢献）と非経済的職能（「企業市民」としての市民社会への非経済的貢献）が要請されるその構成員である。したがって、現代の企業は商品生産という経済的分野においては勿論のこと、非経済的分野においても市民社会において生活する企業市民としてその社会性を確保し高揚しなければならない。

② 企業管理と環境管理

大規模化し様々な権力を持つに至り「準公共的制度」あるいは「社会の公器」と言われるようになった現代の企業にとって、市民社会における経済的職能においても非経済的職能においても、環境主体との関連を改善することによってその社会性を確保・高揚し、その生活能力を維持・拡大することを目指す「環境管理」の確立は不可避である。

しかし、環境管理は独立的で自律的な一つの完結的体系として企業管理の中に存在するのではない。広義の市民化を目指す環境管理の原理は企業管理全体を貫く基本的思考であり、企業とその構成員の活動を指導する基本的理念であり、環境志向の企業文化が具体化された価値なのである。企業を一つの生命体とすれば、環境管理は企業管理全体を内面から支える骨格に相当し、その骨格を「生産管理」、「労務管理」そして「市民化管理」で肉付けしたものが「企業管理」の全体像である。シュテーガーがしばしば言及する環境管理が有する「横断職分」という概念は、環境管理をこのように解釈することによって初めてその本質的意味を理解することができる。

(2) 企業の生活能力

① 企業の社会的存在構造

我々の以上の見解をここで総括的に整理してみよう。その基礎にあるのは、ゴットル (F.v.Gottl-O.) の見解を基に、企業、企業管理、経済社会との関連を展開している藻利教授の「企業の社会的存在構造と企業管理」に関する見解である⁽¹⁾。

我々は、企業活動を経済社会を包含する「市民社会」におけるその存在性の維持活動として捉える。それはまた、市民社会における企業の「生活能力」の維持・拡大活動とも捉えられ、端的に表現すれば「企業維持活動」そのものである。企業の生活の場を「経済社会」に限定しないのは、ウルリッヒが述べるように、経済活動は社会から切り離せる孤立的活動ではなくそれは非経済的価値にも触れ、そこから判断されざるをえないからである⁽²⁾。

企業の生活能力は、市民社会において企業がどのような関連をもって存在しているかという「企業の社会的存在構造」に求めることができる。これは、経済的側面と非経済的側面を併せ持つ社会的存在としての、あるいは「企業市民」としての企業の市民社会における存在の有り様を示すものである。

② 生活境遇と生活態様

企業の社会的存在構造は、企業の「生活境遇」(Lebenslage) と「生活態様」(Lebensstand) という二つの要因から構成される。企業の「生活境遇」とは企業の対外的・対社会的存在構造であり、企業の環境への適応関係を表す構造であり、それは「経済的生活境遇」と「非経済的生活境遇」とに分かれる。企業の「生活態様」とは企業の対内的存在的構造であり、ここでもそれは「経済的生活態様」と「非経済的生活態様」とに分かれる。当然、「生活境遇」と「生活態様」との間には密接な関係があり、「生活境遇」すなわち企業の「環境関連」の変化は「生活態様」の変化をもたらし、生活境遇(環境関連)の改善は自律的には生活態様の改善を通してのみ可能である。

現代企業の生活態様は、「経営技術的構造」・「経営社会的構造」・「経営市

民的構造」という三重構造から成り、「経営技術的構造」は商品生産活動に直接的に関連する経営資源間の生産機能的構造であり、「経営社会的構造」は商品生産活動を契機として労働者間に生まれた経営社会や労使関係に関連する非生産機能的構造である。両者は共に商品生産という企業の経済的機能に関連して構成される、市民としての企業の経済的構造である。これに対して、「経営市民的構造」は商品生産という企業の経済的機能に付随して現れる企業の非経済的機能に関連する構造であり、企業と市民社会との間の非経済的関連を表す構造である。具体的には、「企業メセナ」(corporate mécénat), 「企業フィランソロピー」(corporate philanthropy) あるいは「企業の社会的責任」(corporate social responsibility) といった企業の社会的貢献に関わる非経済的構造である。(図2：企業の社会的存在構造 参照)

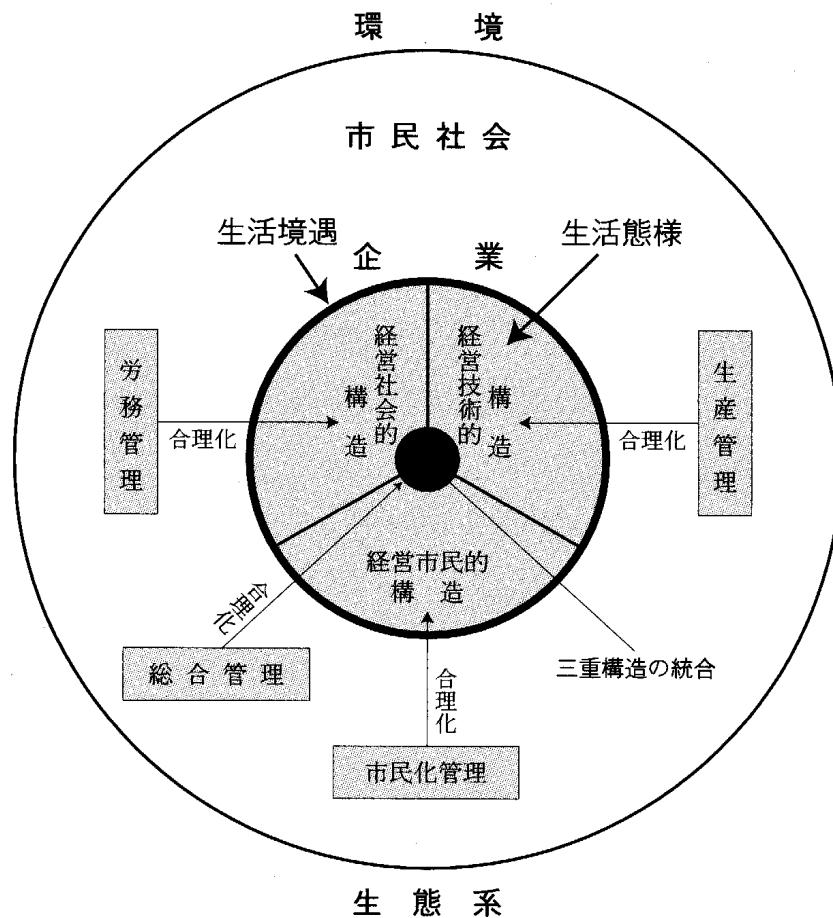


図2：企業の社会的存在構造

(3) 「環境管理」の構築

① 企業管理の課題

企業管理の直接的課題は企業の生活態様を合理化することにある。経営技術的構造を合理化し生産性の向上を課題とするのが「生産管理」であり、経営社会的構造を合理化し人間性の回復とその向上を目指すのが「労務管理」であり、非経済的な経営市民的構造を合理化し企業の非経済的な社会性の確保とその向上を課題とするのが「市民化管理」である。

しかし、我々は各企業管理の課題の検討をここで終わることはできない。何故に企業管理が各企業構造を合理化するのかと言えば、それは、生活態様の改善によって生活境遇すなわち企業と環境との関連を改善し、企業の社会的存在構造の中に把握される「生活能力」を維持・増大するために他ならないからである。したがって、企業管理の究極の課題は企業と環境との関連を改善し、企業の長期的存立とその持続的発展を確保することにある。

② 環境管理の体系的構築

このように企業管理を理解すれば、企業管理は本質的に「環境管理」そのものとして理解され、したがってそれは「環境管理」として構築されなければならない。すなわち、「生産管理」・「労務管理」・「市民化管理」はその中に各環境主体との関連を改善する活動を取り込み、それらの個別的管理に固有の課題を環境関連改善活動と一体となって果たさなければならないのである。

このように、企業管理は「環境管理」として再構築されなければならず、そこに我々は「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」あるいは「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、それらを統合する「総合志向の環境管理」あるいは「環境志向の総合管理」という企業管理の体系を把握することができる。

(図3：現代の企業管理の体系 参照)

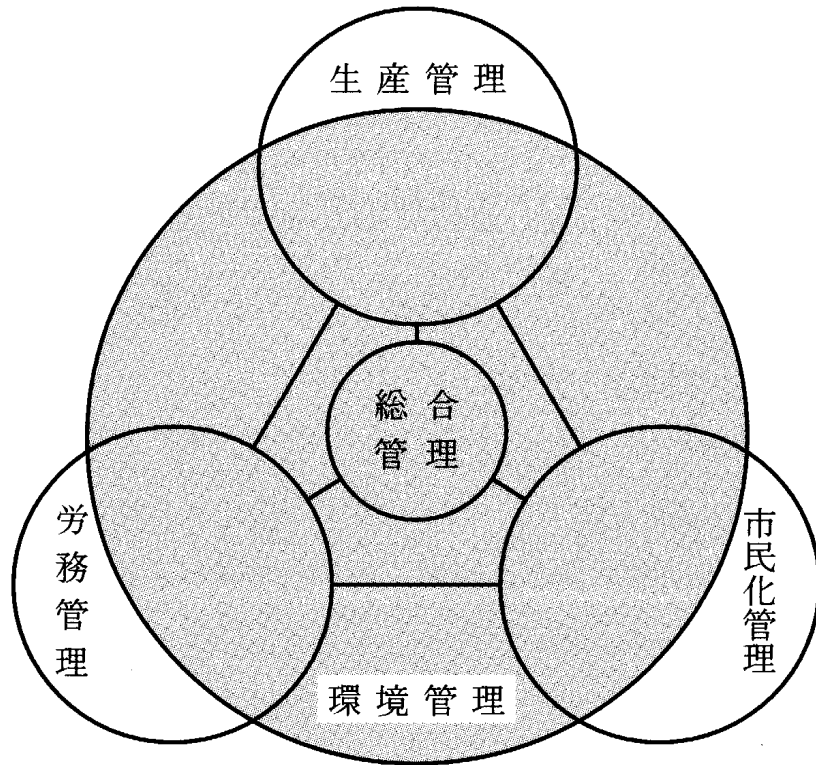


図3：現代の企業管理の体系

注)

(1)Vgl., F. v. Gottl-Ottlilienfeld, *Wirtschaft und Wissenschaft*, 2.Bd., Jena 1931, S. 745ff.

藻利重隆「企業と環境」, 8頁以下および53頁以下 参照。

同『経営学の基礎[新訂版]』, 25頁以下 参照。

(2)Vgl., Ulrich, *Unternehmungspolitik*, S.149ff.

拙著『企業管理論の構造』, 20頁以下 参照。

7. 現代の企業管理の課題と原理およびその内容

現代の企業管理は、「生産管理」・「労務管理」・「市民化管理」という三重の構造を成していると同時に、その構造の中心を貫徹する「環境管理」の思考によって三重の管理構造（体系）が結びつけられているものと解される。環境管理そのものは完結的体系として把握しえないが、その基本思考である

「環境関連改善化の思考」もしくは「環境調和化の思考」はそれぞれの部分管理の課題と結合し実践されることとなる。これらの個別的な管理の課題と環境管理の思考が結合した具体的問題を例示するとすれば、以下のような活動が考えられるであろう。

(1) 環境志向の「生産管理」(「生産管理」における「環境管理」)

① 環境志向の生産管理の課題

「生産管理」の課題は、財務(資金調達)から販売に至る商品生産過程を合理化し生産能率を高めること、すなわち「生産性」の高揚にある。そのためには、経営資源を最高能率的に利用し最も効率的にそれらの資源を結合することが求められる。生産管理における環境管理の課題は、商品生産過程に伴って発生する社会や自然における環境問題を適切に処理し、商品生産活動が関連する環境との関連を改善し、「生産性」の向上に貢献することである。

② 環境志向の生産管理の原理

近代的企業における生産を特徴づけるのは機械的生産であり、「生産性」の高揚のために機械的生産は科学技術の発展に伴って質的にも量的にもますます拡大し、機械化はさらに高度化している。このように、生産管理の原理は「機械化原理」である。

しかし、生産性の向上努力は環境を犠牲にするものであってはならず、生産活動は常に環境との関連の改善に配慮し環境と調和したものでなければならない。特に、生産管理における環境問題は質的にも量的にも自然環境との関連性が強く問われる重要問題であり、企業の環境管理の中心をなすものである。したがって、その原理は環境と調和した「機械化原理」である。

③ 環境志向の生産管理の内容

生産過程に伴って発生する様々な環境問題がその内容をなす。例えば、天然資源の維持・育成、労働者の教育・訓練などによる労働市場の改善、金融市場の健全な発展、工場が立地する地域社会における自然環境や地域社会の

保護・育成と発展，販売市場の開発・育成，環境に優しい製品の研究・開発，製品のリサイクル，産業廃棄物の適切な処理などが挙げられるであろう。

企業の環境問題はそのほとんどが生産活動に関連するので，企業の「環境管理」といえば生産管理における「環境管理」を指すのがもはや一般化している。したがって，我々はこれを固有のあるいは狭義の「環境管理」と呼ぶことにする。

(2) 環境志向の「労務管理」（「労務管理」における「環境管理」）

① 環境志向の労務管理の課題

生産管理はその課題を達成するために，機械化原理に基づき機械化の高度化を進展させる。しかし，機械化原理は労働者の人間性疎外をもたらし勤労意欲の根元を破壊する。したがって，企業には疎外された労働者の人間性を回復する努力が要請されるが，これは労働力を対象とし機械化の精練化を目指す「人事管理」のみでは達成できず，ここに機械化の高度化がもたらす人間性疎外に対処することを課題とする狭義の「労務管理」の必要性が自覚されることとなる⁽¹⁾。労務管理における環境管理の課題は，環境と調和した人間性の回復とその向上にある。

② 環境志向の労務管理の原理

労務管理は，人間性疎外の解決は生産過程においてはついに不可能であることから，生産過程の外に成立する「経営社会」で生活する労働力の所有者としての労働者を対象に，労働者の生活を安定させ彼らの経営参加を進めることが課題であり，その原理は疎外された人間性の回復を図りその向上を目指す環境と調和した「人間化の原理」である。

③ 環境志向の労務管理の内容

しかし，労働者の「生活の安定」や「経営参加」も決して環境を犠牲にするものであってはならない。労務管理は，究極的には労使協調を促進・実現しそれによって企業の維持・発展を志向するものであるが，それは「経営利

己主義」(Betriebsegoismus)に走り労使の利益のみを追求し、その他の利害関係者を無視ないし犠牲にする危険性を内蔵している。

労務管理における環境管理の中心問題の一つは、労働者は経営社会における生活者であると同時に「地域社会における生活者」でもあることから、彼らの地域社会における生活を豊かにすることであろう。すなわち、地域社会における各種の活動への労働者の参加を促進し、ボランティア活動を推奨するための対応策を講じることなどが考えられる。また、各種の福利厚生施設等を地域社会に開放したり、従業員による地域社会への貢献活動を実施するなどして、企業と地域社会との関連を改善することも必要であろう。

労務管理におけるもう一つの中心問題は、先に指摘した「企業エゴ」を排除し環境関連を改善しうる企業意思決定の仕組み(いわゆる「コーポレート・ガバナンス」(corporate governance)あるいは「企業体制」(Unternehmensverfassung)の問題の一部)を環境との調和の観点から構築し、さらにそれを維持・改善することである。

(3) 環境志向の「市民化管理」(「市民化管理」における「環境管理」)

① 環境志向の市民化管理の課題

現代の企業は「社会的存在」として社会の中で生活する「社会的生命体」であるから、経済的観点からも非経済的観点からも市民社会の一員として受け入れられなければその維持・存続は不可能であり、ましてやその発展や繁栄などは思いもよらないであろう。市民社会の構成員(企業市民)として社会から受け入れられ、さらにその存在が社会から尊敬され社会の誇りとなることが、その企業の存立基盤を盤石なものとしその社会性を高めるのである。

企業管理の課題は企業の「社会性」を獲得しそれを増大せしめることにあるが、企業の持つ経済的側面(商品生産職能)の「社会性」の維持・向上に取り組むのは「生産管理」と「労務管理」である。これに対して、企業の非経済的側面における市民性を獲得しその向上に取り組むことによって非経済

的な「社会性」の維持・向上を課題とする企業管理が必要であり、我々はそれを（非経済的）「市民化管理」と呼ぶ。

② 環境志向の市民化管理の原理

「市民化管理」の課題から必然的にその原理が規定される。市民社会における企業は企業市民としてすなわちその構成員として社会に貢献しながら生活することを要請されるから、環境管理全体の原理は、環境関連改善化あるいは環境調和化の思考に裏打ちされた「市民化の原理」あるいは「社会化の原理」と解される。しかし、企業の経済的側面（職能）における市民化は「生産管理」と「労務管理」における「環境管理」の課題であり、市民社会における現代企業には商品生産以外に非経済的職能も要請されるから、「市民化管理」（正確に言えば「非経済的市民化管理」）の原理は「市民化の原理」あるいは「社会化の原理」以外にありえないであろう。

③ 環境志向の市民化管理の内容

「市民化管理」の課題は市民社会における非経済的職能を担当することであるから、その内容は企業そのものと市民社会そのものの特質や両者の関連性によって多種多様なものになるであろう。しかし一般的に受け入れられているものとしては、企業メセナ、企業フィランソロピー、企業の社会的責任の一部がその代表的内容をなすと解される。芸術・文化・教育・医療・福祉・自然環境保護など、市民社会の様々な非経済的分野への貢献活動がそれである。しかし、「市民化管理」についての研究はその緒についたばかりであり、今後なお一層の検討が必要であろう。

注)

(1) 「人事管理」と「労務管理」および両者の関連については、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）』、1頁以下。

拙稿「環境管理と企業体制」、170頁以下。

8. 結

企業の発展は企業活動の合理化を課題とする企業管理それ自体の発展をもたらす、それは今や、「生産管理」・「労務管理」・「市民化管理」およびそれ

らを統合する「総合管理」という三重の構造（体系）を成していると解される。それは、企業の発展に伴って分化・成立した「経営技術的構造」、「経営社会的構造」および「経営市民的構造」という現代企業の三重構造に対応したものである。

しかし、企業管理の発展はそれのみではない。企業の発展は企業の大規模化とともに企業権力の増大をもたらしたが、その反面、企業の環境適応能力の低下をももたらしたのである。企業権力の増大と環境適応能力の低下は環境主体と企業との関連の改善を課題とする「環境管理」を必然的に成立させる。環境適応の重要性は、今や企業管理を企業と環境との関連を改善し企業の長期的な維持・発展を志向する「環境管理」の成立を要請するのである。

ここに企業管理の三重構造と環境管理との関係から、我々は企業管理を、①「環境志向の生産管理」、②「環境志向の労務管理」、③「環境志向の市民化管理」および④「環境志向の総合管理」という環境管理の構造（体系）を把握することができる。あるいはまたこれを、①「生産管理」における環境管理、②「労務管理」における環境管理、③「市民化管理」における環境管理および④「総合管理」における環境管理、とも表現できるであろう。そして、これらすべての環境管理を「広義の環境管理」、生産管理における環境管理を固有のあるいは狭義の「環境管理」として体系化する。環境管理を無視するあるいはそれを軽んずる企業は、もはや現代社会では維持・存続できないことを認識しなければならない。

現代企業が維持・発展するためには、「生産性」、「人間性」そして非経済的な「市民性」を統合した企業市民としての総合的な市民性と社会性を確保し、それらを統合する企業の生得的指導原理たる「営利原則」の新たな展開を模索しなければならない。それはまさに「環境志向の総合管理」の最も重要で困難な課題をなすのであるが、このような新しい実践的指導原理を解明し企業管理を統合する革新的企業活動を展開するという大きな課題が、総合管理を担当する現代企業の経営者に求められるのである。