

# 企業の環境適応と生活能力

菅 家 正 瑞

## Abstract

Modern corporation, as an adaptation system to its environment, must live in its environment eternally, because corporation as a going concern in modern society must be developed into an infinite existence, and as a social existence, into an eternal living system. Modern corporation, however, cannot live in this modern society without any living efforts. One of the most important living efforts is a potential for living ability and making its potential strong. What is the substance of eternal living ability and how can modern corporation make living ability stronger?

This paper will try to explain the substance of living ability potential and instruments of eternal living ability. Most important elements include environment management and corporate philosophy, corporate ethic and corporate value which are precipitated in fundamentals of corporation. We study essence of environment management and substance of living potential. The objective of environment management is to make corporation live in harmony with its environment, and eternal ability of corporation is to develop environment management and modern management system rationally (i.e., ability of living potential of corporation).

Key words: Environment Management, Living Potential of Corporation, Corporate Philosophy.

## 1. 序

先に我々は企業の「環境管理 (Umweltmanagement)」と「生活能力 (Lebensfähigkeit)」について、ミュラー (Christof Müller) の所論を検討し、企業の「環境管理」と「生活能力」について基礎的考察を行った。その際、我々はその考察の重点を彼の主張する「環境管理」の内容と「生活能力」に対する関連性に置き、彼が理解する種々の概念規定と両者についての基本的考察を行った。彼の理解する「生活能力」を内容的に明らかにするためには、何よりもまず彼の所論を的確に理解しなければならないからである<sup>(1)</sup>。

本稿の課題は、以上の理解に基づき、「環

境管理」との関連において企業の「生活能力」を検討している彼の見解をより明らかにし、企業の「生活能力」の具体的内容を解明することにある<sup>(2)</sup>。

注)

(1) 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 参照。

(2) 本稿で検討するのはミュラーの次の著書である。なお、本書への参照および引用は本文中に ( ) で示すこととする。

C. Müller, *Strategische Leistungen im Umweltmanagement, Eine Ansatz zur Sicherung der Lebensfähigkeit des Unternehmens*. Der Deutscher Universitäts-Verlag Wiesbaden 1995.

## 2. 環境管理における規範的問題

### (1) 環境管理と基本的概念

ミューラーの課題は企業の「生活能力」を解明することである。この課題を達成するためには多くの準備作業が必要である。そこで彼はまず、多数の文献を参照しながら企業の生活能力の解明に必要と思われる基本的思考について考察し、多くの概念を定義することから出発する。重要な視点は、生活能力と環境管理との密接な関係である。企業の生活は、変化する「環境(Umwelt)」へ適応しなければ不可能であるからである<sup>(1)</sup>。

ミューラーによれば、「環境管理」の課題は、企業が「環境と調和して生活する(in Harmonie mit der Umwelt zu leben)」(S. 241.)という目標の実現であり、これが企業の生活能力の一般的内容と解されている。このように、企業の生活能力は環境管理と強く結びついていると考えられている。そこで、我々がここで確認すべきことは、①ミューラーが展開する環境管理の解明と、②環境管理システムを構成する重要な概念に関するミューラーの定義とそれらの整合性の検討である。

まず、ミューラーは、「企業」をあらゆる「利害関係者(Stakeholder)」、「利害者集団(Interessensgruppen)」あるいは「要求集団(Verforderungsgruppen)」から成立する「連合(Koalition)」として捉える。これらの集団の成員は「連合者(Koalitionäre)」と称され、企業内部のそれらと企業外部のそれらとに区分される。(1)企業内部の連合者は、①出資者(Kapitalgeber)、②協働者(Mitarbeiter)(管理者(Management)を含む)であり、(2)企業外部の連合者は、①納入業者(Lieferanten)、②顧客(Kunden)、③競争者(Wettbewerb)である。しかし、企業の外部

連合者はこれのみではない。これらはミューラーが取り入れた概念、すなわち企業の「環システム(Umsystem) I」の構成者であり、さらに環システム I を取り囲む「環システム(Umsystem) II」が存在し、それは、①経済的セグメント、②技術的セグメント、③社会・文化的セグメント、④法律的・政治的セグメント、に区分される。(Vgl. S. 32 ff. u. S. 241-242.) したがって、我々は、「連合」としての企業の外部成員は決して環システム I の構成者だけではなく、環システム II の構成者まで拡大される可能性があることに注意しなければならない。

次に「環境」とは、上記の環システム II を取り巻く「生態的環システム(das ökologische Umsystem)」を意味する概念であり、簡単に表現すればそれは「自然(Natur)」そのものに他ならない。企業を取り巻く存在をまとめた概念としてミューラーは「外界(Umfeld)」という用語を使用する。したがって、彼が述べる「環境管理」とは、自然あるいは生態的環システムを管理の対象とするものであって、その課題は「自然」という環境を保護し自然への負荷を軽減することによって、自然環境との均衡を維持することであり、これが環境との「調和」のより具体的な内容となる。また、「自然環境」を含む外界との均衡を維持することが「外界との均衡の維持」の意味であり、これは「環境管理」の職分達成の前提条件と解されている。具体的にはそれは、外界の企業連合者の要求に適正に応え、彼等の要求を満足化させることである<sup>(2)</sup>。(Vgl., S. 46 ff.)

ミューラーは、企業の「環境管理」を「守りの環境管理(defensives Umweltmanagement)」と「攻めの環境管理(offensives Umweltmanagement)」とに区別する。企業の生活能力の増大のためには、環境変化に受動

的に対応する単なる環境順応にすぎない「守り」の環境管理ではなく、環境そのものを自企業に有利に変化させようとする積極的な環境適合、すなわち「攻め」の環境管理が求められ、それは企業戦略の一つの現れとして理解される<sup>(3)</sup>。なぜならば、企業の維持・発展という企業の最も重要と思われる目標にとって、環境管理は不可欠の戦略的手段と解されるからである。(Vgl., S. 165 ff.)そこで、ミュラーは企業の生活能力を明らかにするために、「攻め」の戦略的環境管理構想の考察から出発し、経営的「有効性(Effektivität)」と経営的「能率(Effizient)」という概念を環境管理の基準として設定し<sup>(4)</sup>、まず経営管理の「倫理(Ethik)」の問題から考察を始める(以下、特別の事情がない限り「環境管理」という表現は「攻めの環境管理」を意味すると理解されたい)。

## (2) 環境管理の規範的領域

### ① 企業と企業哲学

ミュラーによれば、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、そこで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として、規範的領域における基礎は「企業哲学(Unternehmensphilosophie)」である。

環境管理に関する意思決定にとって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「精神態度(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努力されなければならないから、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」が理想像なのである。企業の存在とその活動に「意味」を与え、「どこへ(Wozu)?」という問題に答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るから、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(Wirtschaftliche sachgerecht)」、「人間的に正当な経済(Wirtschaftliche menschengerecht)」、「社会的に正当な経済(Wirtschaftliche gesellschaftsgerecht)」という倫理的命令であり、これらが企業の存在に意味を与える価値である<sup>(5)</sup>。

企業哲学とビジョンは意図された管理活動であり、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ことが管理の職分で

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、企業哲学について最後に、次のように総括する。

「したがって、管理の課題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

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、意識的あるいは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「準特徴」であり、企業の重要な道徳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徳を示している。管理の課題は、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1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.）

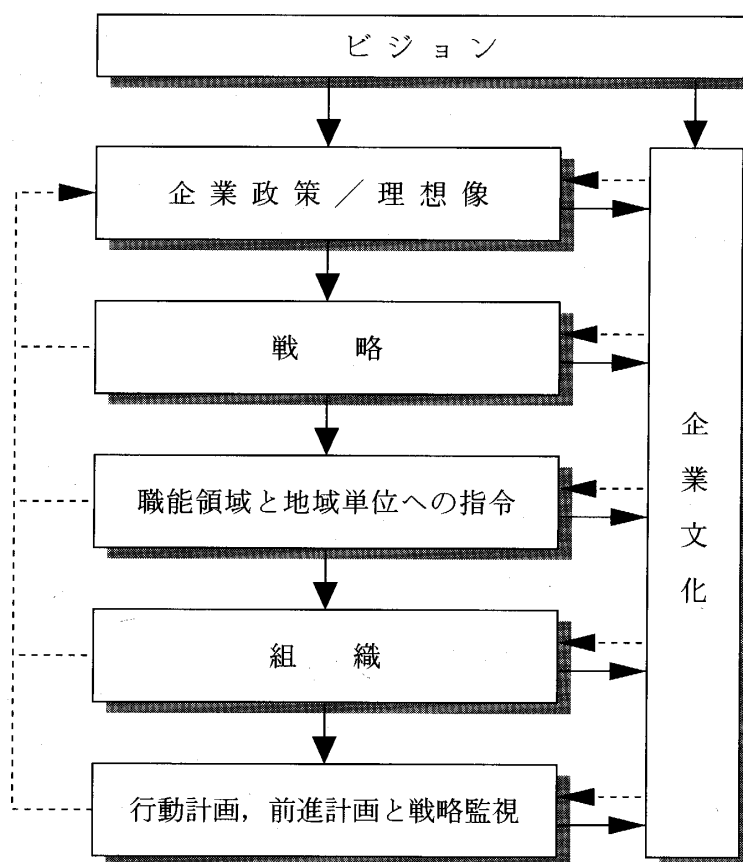
企業哲学は、それが企業文化に沈殿していなければ何の効果もない。しかし、「プラスの企業文化は、情緒的に印象づけられ、創造的で、未来志向的で、外界・エネルギー・社会意識的である。そこで、規範的活動によって、企業倫理を企業道徳に、換言すれば企業哲学を企業文化にするべきである」（S. 192.）

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り、多面的で企業特殊的な可能性である。（Vgl., S. 193.）

ミューラーはホッヘンベック（W. Hopfenbeck）<sup>6)</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を次のように示している。

- 1) 生態に敏感な企業指導：管理者の役割は手本を示すことである。それによってあらゆる階層で学習過程が始まり成果が媒介される。生き残り行動は生態的な価値と相応しなければならない。

図1：企業文化の統合作用 (s. 192.)



2) シンボルの設定：シンボルは文化・芸術あるいは人間行動となって現れる。ここには無数の可能性がある。

3) 体験による行動変化：例示的に掲げれば、公開表彰、教育計画の変更、会社イメージへの協働者の誇りなどがある。

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る。それらを現実化することが管理の職分である。(Vgl., S. 193-194.)

以上が、環境管理の規範的領域に関するミューラーの所論の概要である。

注)

(1) 拙稿「環境管理と企業の生活能力」参照。特に、6. 企業の目標と生活能力、338頁以下 参照。

(2) 拙稿「上掲論文」6. 企業の目標と生活能力、特に339頁以下 参照。

(3) 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。

(4) 拙稿「上掲論文」5. 経営経済学と環境、(2)「有効性」と「能率」、330頁以下 参照。

(5) Vgl., Müller, *a.a.O.*, S. 19.

拙稿「上掲論文」313頁-314頁 参照。

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

### 3. 環境管理とその用具

#### (1) 環境管理の特徴

##### ① 横断職分としての環境管理

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(Querschnittsaufgabe)<sup>(1)</sup>」と呼ぶと解される。血管や血液の循環が衰えれば、それはやがて人体そのものの生命を脅かすと同じように、環境管理を活性化させなければ企業の生命力も衰え、やがて企業の死を迎えることは必然である。ミュラーが「環境管理」の中に企業の「生活能力」の鍵を見出そうと試みているのは、まさにこのような重要な機能を環境管理が持っているからに他ならない。

##### ② 環境管理の用具

環境管理はその特殊性から、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、「環境監査 (Environmental-Auditing)」によって獲得され、発見されたリスクは「リスク管理 (Risk-Management)」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「コントローリング (Controlling)」が、ミュ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.)

#### (2) 環境管理の用具としての環境監査

##### ① 環境監査の必要性

ミュラーによれば、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 (Environment-Controlling) 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.)

環境監査はその提出先の違いに応じて二つの形態に区別される。その一つは 1) 内部的環境監査であり、これはトップマネジメントに提出され、企業内外の専門家によって実施される。もう一つは 2) 外部的環境監査であり、これは企業外部の組織 (保険会社、銀行、役所など) に提出され、通常は企業外部の専

専門家によって実施される。(Vgl., S. 196-197.)

外部監査については国際的統一化のために既にいくつかの基準が公表されている。外部と内部の環境監査は提出先が異なっているから、その内容も異なっている。「しかし、結局、両者にとって問題なのは、当該企業における環境管理の状態に関する情報である」

(S. 197.)。環境管理は環境に関連する真実の企業状況が伝達されることを求めるから、そのためには真実のコミュニケーションが要求される。(Vgl., S. 197-198.)

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 環境監査の内容と用具

環境監査の内容は、1)一般的に共通する内容と、2)拡大された内容の二つに分けられる。1)はその内容が公的機関や政府、あるいは企業同士による自主的な規則で決められるもので、企業はこれらに従って法的妥当性を持つ環境監査を行わなければならない。2)は拡大された環境監査で、戦略的環境管理はその戦略にしたがって企業独自の内容を持つ環境監査を実施する。最初に、環境管理を実施するか否かの決定が求められる。決定のための用具としてミューラーが提案するのは、3)「チェックリスト方式 (Checklistenverfahren)<sup>(2)</sup>」である。(Vgl., S. 198-201.)

また、企業のインプットとアウトプットは同一の基準で検査されなければならないから、この問題については、4)「生態的財務諸表 (Ökobilanz)」が有用である。それは、製

品の量的・質的な視覚化と環境における企業過程を明らかにする。生態的財務諸表は、一方では企業の生態的在高と監視に役立ち、他方では環境情報システムの中核となり、生態的データベースとして役立つ。ところで、環境情報システムの構築は環境コントローリングの中心課題の一つであるから、生態的財務諸表は環境監査と環境コントローリングの間にある用具上の交差点と解される。(Vgl., S. 200-201.)

### (3) 環境管理の用具としての生態的リスク管理

#### ① 環境管理とリスク管理 (Vgl., S. 210-211.)

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」の低下をもたらしうるからである。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。

ミューラーは、環境管理は現在の企業の生態的「実際 (Ist)」状態を可能な限り包括的かつ正確に把握し分析することから出発すべきことを述べたが、この実際状態の分析から除去されるべき生態的リスクが明確になる。

「リスク」は「機会 (Chance)」の対概念であるから、これらは常に相互に置き換えられ得る。そこで、まず、リスクを認識し、その対応策が投入されてから初めて機会志向的な生態的要請を考慮することが賢明である。

#### ② リスク管理の機能 (Vgl., S. 211-212.)

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（Sicherheits-Bilanz）』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。

### ③ リスクの局面と方策（Vgl., S. 212-214.）

リスク管理における安全過程は三つの局面に分解され、これらの局面は常に流れていなければならない、とハーラー（M. Haller）は述べている<sup>(3)</sup>。1)局面Aでは企業者の期待が意識的に作られ、2)局面Bでは全体関連におけるリスクが質的に評価され意義づけられ、3)局面Cでは具体的な安全方策の意思決定が行われる。

安全方策は実行されなければならないが、リスク克服の段階は、1)リスク回避、2)リスク減少、3)リスク転嫁、4)リスク負担に分けられる。これらの段階はそれぞれ一長一短を持ち、一つの方策で十分であることはほとんどないので、その時のリスク状況に応じてこれらが組み合わされて実行されるのが普通である<sup>(4)</sup>。

### ④ リスク管理と環境管理

ミューラーによれば、環境管理で利用されるリスク克服方策は、「リスク回避」と「リスク減少」である。さらに、環境監査が認識する情報は放棄できない。確認もされず意識

もされないリスクには対応のしようがないからである。（Vgl., S. 215.）

戦略的リスク管理では、まず第一に「予測（Erwartung）」が説明されなければならない。予測は環境管理のみならず、企業の一般的な行動をも基礎づける。リスク政策では企業の「生活目標」にとって必要な予測が形成される。環境目標はこの生活目標にとって重要な立場にあるので、自然環境はリスク管理にとって満たされるべき予測の一つである。（Vgl., S. 215.）

生態的リスクにとって「試行錯誤」という伝統的原則は利用できない。保険は、保険を掛けた企業にとっては有意義であるが、財務的な保護に過ぎない。しかし、環境管理構想にとって、保険は追加的な保護となることができる。あらゆる可能性を汲み尽くすことは、大抵環境監査によって検査される。（Vgl., S. 216-217.）

ミューラーは、生態的リスクの結果について「事故（Storfall）」という概念を重視する。事故に対して環境管理には二つの戦略しかない。第一はリスクの回避であり、第二はリスクは減少させうるのでポートフォリオという広い領域に移転させることである。客観的リスクに対して、主観的なリスクも環境領域では重要な役割を演ずる。両者の相違を明確にするために、ここでもポートフォリオ技術が利用される。（Vgl., S. 217-221.）

### (3) 環境コントローリングと環境管理

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<sup>(5)</sup>」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.）



### ① 環境コントローリングの活動領域

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の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、すべての個別的な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す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(Cntroller)」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.)

### ② 環境コントローリングの職能

環境コントローリングの職能は環境監査の職能と類似しているが、それらは同一の活動ではない。監査は、現在関連的で、与えられた規範にシステムが相応しているかを検査

し、規則的に内外の専門家によって行なわれ、コントローリングも検査の対象となる。コントローリングは、方向を示す未来志向的活動であり、適切な企業管理の体系を必要とし、意思決定を準備し助力することで、管理を補完し支援する。したがって、「コントローリングは常に利用される企業内部の計画・操作・統制の構想である」(S. 224.)。環境コントローリングは 1)情報機能、2)操作機能、3)調整機能、4)システム発展機能という四つの基礎機能を持っている。(Vgl., S. 224-225.)

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>(6)</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>(7)</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., Müller, *a.a.O.*, S. 180.

Vgl., U. Steger, *Umweltmanagement – Erfahrungen und Instrumente einer umweltorientierten Unternehmensstrategie* – , 2. Aufl., Frankfurt 1993, S. 65.

(2) チェックリストおよび生態的財務諸表の詳細については以下を参照のこと。

Müller, *a.a.O.*, S. 201 ff.

(3) Vgl., M. Haller, *Risiko-Management zwischen Risiko-Beherrschung und Risikodialog*. In OfW (Hrsg.), *Umweltmanagement im Spannungsfeld zwischen Ökonomie und Ökologie*, Wiesbaden 1991, S. 175 ff.

(4) 環境管理とリスク管理については、さらに次を参照のこと。

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, 7 環境戦略と環境統制, 235頁以下。

Steger, a.a.O., S.255-260.

(5) コントローリングについては、以下を参照されたい。

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, 150頁-158頁。

(6) 促進機能に関しては、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。

(7) 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。

## 4. 環境管理と有効性

### (1) 有効性と環システム

#### ① 監視システムと企業戦略

ミューラーは、企業が「環境と調和して生活する」という要求に応える環境管理の課題の達成に関連する基準として、次の二つの概念を設定する。外界の連合集団の環境関連的要求の持続的達成を目標とする「有効性」基準と、内部連合者の要求の持続的達成を課題とする「能率」基準がそれである。考察の前提として確認されるべきことは、環境管理と企業の基礎戦略との調和、「攻め」の基礎戦略と環境管理、外界を構成する「環システム(Umsystem) I」と「環システム(Umsystem) II」および後者のセグメントである<sup>(1)</sup>。

ミューラーは、外界をポーター(M. E. Porter)の戦略的構想を基礎において考察・分析する<sup>(2)</sup>。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(markt-bezogene 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.)

#### ② 市場関連的活動と基本戦略

市場関連的活動は、三つの市場関連の外界集団の要求を満たすことに役立たなければならぬから、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)戦略と差別化(Differenzierung)戦略に環境保護の方向を持った環境管理が適合するか否かが検討される。

顧客には環境正当性を持った社会の中心的価値に相応する製品を提供し、納入業者からは確かな期日に製品の環境正当性に対応する環境正当的な原材料が提供され、競争者には体系的な競争遵守と同等の方策の実施が要請される。このように、「各企業は製品の戦略的位置づけに際して、追加的に環境次元を考慮しなければならない。」(S. 244.)という生態的要請に注目しながら部門構造が分析される。

生態的分析に役立つのは、1) 現在のあるいは潜在的な顧客はどのような環境関連的要請を持つのか? 2) 納入業者の生産と製品は環境正当性に相応するのか? 3) 競争者は生産過程と製品についてどの方向に環境正当性の活動を向けるのか? 4) 企業は環境要請によって潜在的競争者に脅かされるのか? 5) 企業にはどのような代替的製品があり、製品はどのような生態的付加価値を提供できるのか? という問題である。

ミューラーが利用するポーターの戦略は、1) コストリーダー戦略と2) 差別化戦略である。

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.)である。その際、中心に立つのは価格であり、製品の質は保証されなければならない。

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。その際、追加コスト以上に高い価格を持続することが目標となる。

ミューラーにとっても我々にとっても、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。結果として示されるのは、環境管理では持続的な両立が実現し、生活目標について両戦略は利用可能である、ということである。その場合、本質的問題は、生態戦略的製品管理(ökostrategisches 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 「守り」の環境管理とコストリーダー  
ミューラーによれば、コストリーダー戦略は企業の持続的な生存確保をもたらす。この戦略は、製品の標準効用に対する需要が圧倒的な場合にのみ有効であるからである。しかも、顧客が、生態的追加コストに正当な価格プレミアムを支払う用意がなく、生態志向的新製品に低い単位コストがもたらされる場合にのみ限定される。「この守りの構想はこの研究ではもちろん倫理的理由からだけではなく、経済的理由からも放棄される。なぜならば、環境というSEFの要請を持続的に追求しないからである」(S. 248.)。

② 「攻め」の環境管理とコストリーダー  
「攻め」の環境管理の場合には事態は異なる。こ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。これ

により、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、潜在的リスクが減少する。両戦略の方向がまだ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。環境管理を推進するあらゆる企業にとって、それは実施がもたらす副次条件の意味でも実用的である。コストの最適化努力は、連合者「出資者」の要求を満足させるに必要な副次条件である。環境管理構想とコストリーダー戦略の調和には、この構想が新製品が低い単位コストの実現を示す必要があるが、ミューラーによれば、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.)

彼によれば、環境管理の出発点は企業の「生活目標」の持続的実現であり、時間次元として、コストリーダーとは持続的なコスト・価格リーダーであると理解される。この場合、コストとは生産過程で発生する実際のコストだけでなく、実現されなかった環境方策の機会原価も含んでいる。環境法と環境設備が先鋭化し、環境コストの内部化が増大すると、実際の環境コストと機会費用も増大する。また、コスト地位は環境保護なしで基礎づけられているので、コストリーダーの地位は極めて危険になる。両戦略の結合にとって重要なのは、環境保護標準までの時間と規範の圧力の下で、環境保護要請というマイナスのコスト作用の達成の先取りであり、これで環境管理はコストリーダーの地位を持続的に支配することができる。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.)

コストリーダー戦略は調達市場をも引き入れなければならないから、両戦略の結合は納入業者をも関連させる。また、製品管理に関しても、環境正当性は最初から製品に「組み

込まれる」。このように、環境正当性は調達から販売まで確保されなければならない。この方が被害への対応コストは事後処理よりも常に少ないからである。コストリーダー戦略でも、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でコスト最適に実現されているからである。「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.)。

### (3) 差別化戦略と環境管理

#### ① 差別化戦略の意義

ミューラーによれば、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 Produktlebens-

zyklus)」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.)

#### ② 生態的製品管理の意味

コストリーダー戦略であれ、差別化戦略であれ、環境管理との結合の解決法は「製品管理(Produktmanagement)」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.)

差別化の重点は、生態的な製品ライフサイクルの様々な局面にある。差別化の市場化では、顧客は生態的に差別化された製品を認め価格プレミアムを付けて購入するから、通常、差別化の重点は製品あるいはサービスについての公共性の議論にある。(Vgl., S. 252.)

結局、環境管理が差別化戦略の実現にとって意味があるのは、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の活動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ている。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と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.)

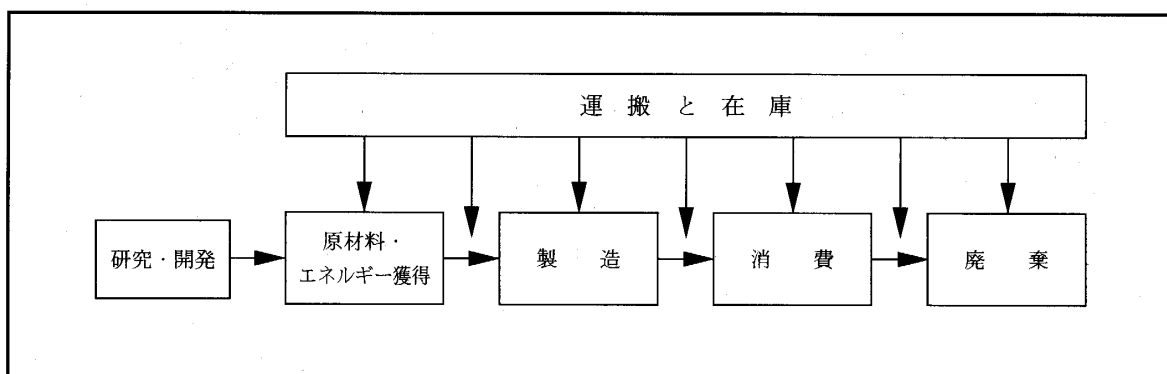
#### 1) 生態的製品ライフサイクルと環境管理

生態戦略的製品管理は、製品関連的で生態的な要請を含んでいる。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サイク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 2 はこれらの局面を示している。(Vgl., S. 254-255.)

生態戦略的製品管理は、全局面で環境保護思考をその構成部分として統合することである。その際、「損害発生(schadschöpfung)」も注意されなければならない。製品管理によって、損害発生をも含めた製品の生態的最適化が努力されなければならない。(Vgl., S. 255.)

図 2 : 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における重要な要求集団は、環システム I の要素であるから、これらの要求集団は製品管理に組み入れられる。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

プシヨンの考慮、vi) 市場参入、が考慮される。(Vgl., S. 255-256.)

以上が、環境管理における有効性に関するミューラーの見解の概要である。

注)

(1) これらの概念および関連性については、以下を参照されたい。

Müller, a.a.O., S. 41 ff.

拙稿「環境管理と企業の生活能力」, 319頁以下。

(2) Cf., M. E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, New York 1980. (土岐・中辻・服部 訳『新訂 競争の戦略』ダイヤモンド社 平成7年。)

## 5. 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、とミュラーは指摘する。

- 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を進歩をさせなければならない。
- 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、と主張する。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。(Vgl., S. 263-264.)

以下では、これらに関するミュラーの所論の概要を述べる。

### (2) 各管理の内容と課題

#### ① 生態的協力管理(ökologisches Kooperationsmanagement)

経済的状況の本質的形成要因は、環システムIの構成要素であり、経済的要請の中心的要求集団である。したがって、これらと経済的セグメントの要請との明確な区別は困難であるが、重要なのは市場関連的活動と一致することであり、その特徴は、顧客、納入業者および競争者との協調であり、マクロ経済的な活動と上位の責任の積極的実行が要請される。規範的局面では「社会的に正当な経済」という命令が重要であり、全体経済的に重要性を持つ企業には特別な役割が現れる。「企業の全体経済的な意義が大きくなればなるほど、それだけ連帯性原理(Solidaritätsprinzip)<sup>(1)</sup>によってその時々企業の対する社会的正当性の命令は重要になる」(S. 265.)。

大企業の管理課題は、環境要請に関しても、発展力ある、内外に競争力ある公正な経済的範囲条件の方向への積極的影響であり、影響可能性が少ないとしても特に環境領域では利用されるべきである。環境管理を持つ企業の目標は、いつでも環境管理方策と意思決定の環境正当性を守ることであり、健全な企業の発展は全体経済的な福祉を可能にする範囲条件を予則させるから、これは健全な国民経済において実現される。(Vgl., S. 265-267.)

ここでミュラーが強調するのが「コモンズの悲劇(Allmende-Tragödie)<sup>(2)</sup>」である。「環境管理が直面する最大のマクロ経済的問題は、コモンズの悲劇という現象である」(S. 267.)。これは、共同利害よりも個人利害が優先され、結果として全体経済の低下をもたらす現象である。政治的権力はその権力でこの悲劇を阻止しようが、企業にとっては「協調」という特別な社会的責任が前提となる。協調は、企業に経済的で政治的権力がな

くても必要な政治的・経済的影響を行使し得る唯一の可能性であり、それは部門内における「戦略的同盟(strategische Allianzen)」である。環境管理における方法論的革新は協力管理を確立し、顧客、納入業者そして競争者間に戦略的同盟を構築することである。コモンの悲劇を克服するためには、批判を乗り越え、同盟が可能となる条件を作り出さなければならない、とミューラーは主張する。(Vgl., S. 267-269.)

具体的な同盟を目指す場合、重要な要素は正しいパートナーの選択であり、選択に必要な「フィット (Fit)」が分析されなければならない。フィットには、1)基礎フィット、2)戦略フィット、3)企業文化的フィットがあるが、何よりも企業文化的で戦略的なフィットが有意義である。パートナー間の相互信頼も同盟の特徴であり、同盟はさらに進んだ協力の始まりにもなりうる。ここでは、リスク管理は、生活目標の達成とその維持のために持続的に守られなければならない。(Vgl., S. 269-270.)

## ② 生態的過程管理(ökologischesprozeßmanagement) (Vgl., S. 272-278.)

生態的過程管理は上述の協力管理と密接な関係にあり、また過程思考において生態的原価管理とも関連する。生態的過程管理の目標は、企業がその立地を環境要請の観点から持続的に確保できるように、企業の中を流れる過程を形成することである。重要なのは、「統合的技術(integrierte Technologie)<sup>(3)</sup>」でしか要請は解決できないから、全体の価値創造・損害発生連鎖にそった技術的で組織的な問題である。「統合された」とは、資源・環境負荷が製品と生産により事前に減少・回避されることを保証する「用意原則(Vorsorgeprinzip)」を意味する。

用意原則の実現は立地確保に役立ち、生態

的製品管理へ統合化された構成部分である。あらゆる素材の流れの過程的把握と過程原価計算への数値的転換が必要であり、経営過程の生態的最適化が目指される。最適化の意味は価値創造を守り被害発生を最小化することである。これらは相互に結びついた技術的で組織的な問題であり、適切な組織形態が設立されなければならない。最適化は過程財務諸表に数値的に反映され沈殿する。

ここに、経営過程の生態的最適化とは生産過程の生態的最適化を意味する。これは、原料・補助材料の処理と、処理に必要な方式と経営財という二つの問題領域に分けられ、生態的目標方向から、資源美化計画、投入物の高い評価度、損害が少ない生産と製造とに向けられる。

生態的過程管理には鍵の役割が与えられており、生態的製品管理と生態的過程管理は環境管理構想では、環境正当的製品と環境正当的生産は共通して実現されなければならないから、「製品とこれに結びついている過程の統合的観点は、攻めの環境管理構想の実践において絶対的に必要である」(S. 274.)。また、「利用の前に回避、廃棄の前に(リサイクル)」(S. 276.)という原則は、統合された技術によってしか達成されない。

## ③ 生態的公衆活動(ökologische Öffentlichkeitsarbeit) (Vgl., S. 282-292.)

ミューラーによれば、公衆活動とは、一般的に「社会で成立している価値態度から生まれる要請に対する、企業の情報的対応の努力」(S. 232.)である。彼は、これと類似した概念である「公衆関係(PR; Public Relations)」を同一概念として取り扱う。両者は企業と公衆との間の情報的関連として特徴づけられるからである。公衆活動は、消費者あるいは競争者に限定されず、広い公衆との情報関連として形成され、絶えず変化する公衆の価値に

志向しなければならない。

社会的同意を持つ価値が企業にとってどれほど重要であるかは、「価値態度は行動を準備し行動は再び価値態度を刻印する。」(S. 238.) という事実から明白である。企業活動に関連すれば、社会の価値行動は顧客行動に影響し需要側から企業に作用する、という形で現れる。環境保護に関連させれば、「工業社会における環境保護は本質的な価値であり、その際、社会の要求は第一にメディアを通して述べられる」(S. 283.)。管理に不適切だと思われても、企業が社会に受け入れられるためには、要求された環境関連的要請に応じなければならず、場合によっては消費者をも責任に引き入れ、新たな顧客能力を開拓することが求められる。環境要請を発言するには大抵メディアが役立つ。このようなメディアの役割が生まれるのは、生態的要請の発言集団が情報を発信するのに有用だからである。

環境は社会的価値であるから、関連する努力や企業の成果は、環境領域においては特に必要なので公衆活動に引き入れられなければならない。「なぜならば、公衆活動内で実現された成果によって、一方では社会に企業が受容される度合いが本質的に決定され、他方では消費者が環境正当的な代替案に注目するからである」(S. 283-284.)。ここで重要なのは「生態的に (ökologische)」という副詞は必要ではない、ということである。なぜならば、実りある公衆活動にとって、あらゆる外界集団との対話、特に環境に敏感な集団との対話は自明の事だからである。

公衆活動については、以下のような問題が考慮されなければならない。

1) イメージの重要性：公衆によって企業に付けられるイメージは、公衆活動の案内価値である。「したがって、公衆活動の職分は、社会における企業の持続的な受容を

もたらすイメージで企業を助けることである」(S. 285.)。環境管理にとって意味があるのは、初めての環境管理はイメージの積極的な伝達の前に実施されるべきである、ということである。管理の言明と行動が一致しなければ、企業の信頼性は持続的に破壊されるであろう。

2) 公衆活動の情緒性：生態的公衆活動は、一方では環境正当的な製品を提供し、他方では経営過程を環境正當的に形成するという、持続的に成立する企業イメージの創造という目標を持つ。そこで、i) 公衆的受容の確保、ii) 新しい顧客の確保、という本質的な観点が追求される。

3) 危機に対する反応的公衆活動：環境管理が実現すれば問題は現れない。現れたとしても誠実で開放的な公衆活動は受容問題には至らないが、このリスクを減少させる保証人はいない。企業が信頼を得ていれば解決時間の認識も高いから、企業は一方ではより高い受容水準から出発できるし、他方では問題解決に重要な時間を得ることができる。いかなる場合でも、この行動は、時間的に拡散曲線上<sup>(4)</sup>で急勾配の上昇を示す前に行なわれるべきである。そうでなければイメージの低下がもたらされる。

反応的公衆活動は常に正しさを企業に強制する。危機の原因が除去されるならば、正しいことを行なうより高い機会が生ずる。その時は、敏速かつ有効に反応しなければならない。「なぜならば、環境正当的企業のイメージの構築はとても困難でゆっくりなので、企業が環境志向的行動と情報において失敗者となり、あるいは相互に事実上の行動と伝達された行動が相応しないならば、そのように早くこのイメージは失われうるからである」(S. 286.)。



④ 生態的政治管理(ökologisches Politikmanagement) (Vgl., S. 292-304.)

ミュラーは、生態的責任を守る場合、企業はその時の法律的・政治的状況から、政治的意思形成過程に積極的に関与することを確認する。そこで企業は、政治的管理によって、公衆的信頼性を生態的公衆活動だけで得るだけでなく、政治的気風の極性を回避するために、実践的に積み重ねられたノウハウの利用という目的を追求する。政治管理の爆発力が、環境管理におけるこの領域の意義を示している。「なぜならば、政治管理の概念に、権力の概念が密接に結びつけられているからである」(S. 292.)。権力の行使、特に必要以上の行使による責任が特別に現れる。あるいは、プラスの権力は、その使用を誤るとマイナスの権力に転化する。これは管理を律するから、この問題に関しては経済倫理的命令との関連で考察されなければならない。法律的・政治的セグメントは、環境管理で考察されるべき、1) 法律的展望と、2) 政治的展望という二つの展望を持つ。ここでさらに以下の問題が考察される。

1) 環境法的規範への対応：法律は、環境領域でも無条件に満たさなければならない外部要因であり、法的条件への対応は管理の本質的職分である。環境管理の要請を満たすためには、反応ではなく、法的規範を事前に操作する政治的過程管理である。

2) 生態的政治管理：企業が直面する法的状況は、社会の利害によって決定される政治的意思形成過程の結果である。政治的過程で重要なのは利害実行であり、管理者はその利害の範囲内で生産的社会連合の指導的、利害代表的政治家と見なされる。政治的管理にとって重要なのは、可能な限り高い行動自律性を獲得し確実に

にすることである。環境政策的過程は極めて動的で管理にとって重要な法的事実に入力するから、政治的管理は何よりも重要である。連合者の要求が管理目標に補完的である限り、コンフリクトの危険は少ない。

企業が政治に関与することは、企業管理者が政治的過程と政治的意思決定の発見をもたらさう高度の実践的ノウハウを持つ、という動機から有意義である。環境管理の作用は、要求集団の環境関連的要請に応じようと試みることである。企業がこの要請をもはや満たせないならば、i) 企業との関連からの脱出、ii) 沈黙と適合、iii) 利害と闘争の表明、という選択肢が残っている。選択は本質的に企業が持つ権力に依存する。「求められるのは、政治的意思形成過程に部分的に参加し、政治的権力を、それが個別企業であれ共同であれ、環境も企業も良くなるような規範の展開に有利なように投入することである」(S. 304.)。

以上が、社会正当的活動と環境管理に関するミュラーの所論の概要である。

注)

- (1) 「連帯性原理」については、次を参照されたい。  
Müller, a.a.O., S. 19 ff.  
拙稿「環境管理と企業の生活能力」, 314頁。  
K. Mellerowicz, *Unternehmenspolitik*, 2.Bd., 3. Aufl., Freiburg i.Br. 1965, S. 368.  
拙稿「企業の国際化と国際的環境管理」『東南アジア研究年報』第47巻 2005年, 37頁 注(7)。  
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 —メロヴィッツの所論を中心として—, 109頁。
- (2) コモンズの悲劇については、以下を参照されたい。  
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, 336頁 注(2)。
- (3) 「統合された技術」については、以下を参照されたい。

拙稿「環境管理と『環境志向の生産管理論』」  
231頁。

Steger, *a.a.O.*, S.317 ff.

(4) 拡散曲線については、以下を参照されたい。

拙稿「上掲論文」, 229頁 注(20)。

Steger, *a.a.O.*, S.249-250.

## 6. 能率志向的活動と出資者

### (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.)

ミューラーによれば、企業管理は「企業者の外界」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。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、まさにこれら両者の連合者に対して環境関連的な満足化を行うから、環境管理構想の実行に当たっては企業の能率に配慮しなければならない。

環境管理にとって重要なのは、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ということである。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の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、①出資者の要求を満足化せしめる活動と、②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

ローリングに依存する。

② 解決されるべき課題(Vgl., S. 308-309.)

ミューラーによれば、出資者および他人資本提供者の中心的関心事は、投下資本へ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を可能にする。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。

管理から主観的に見れば、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、1)意思決定にとって重要な原価計算における環境コスト戦略とコスト低下能力、2)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

② 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、ウィッケ(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が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。生態的原価管理では環境管理戦略が重要で、「攻め」の構想ではその活動が考察対象となり、環境コストを持続的に把握するためには他の活動の確認が必要である。しかし、製品と生産過程における環境負荷あるいは軽減の把握は、生態的原価管理の職分ではない。

#### ③ 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。環境原価計算システムは、経済的理由と、計算制度の職分およびコスト・環境意識の促進という企業職分から、企業原価計算システムに統合されるべきである、とミューラーは主張する。その場合、必要なのは、原価種類別、原価場所的、原価負担別計算の修正のみである。

#### ④ 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、経営特殊の

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。まだ原価発生源が不明確な環境負荷については、技術的に実現可能なあらゆる環境関連の方策を把握し、コスト優位の最も高い代替案から出発すべきである。外部効果への対応策の構築が強制されてもまだ実現していない場合には、機会原価が設定されるべきである。原価潜在力計算を構築する場合には、企業にとって重要な外部原価に制限される。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。

#### ⑤ 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。

経営的価値連鎖に沿って生ずる環境コストは、その多くは既に内部化されており、生態的原価管理は価値創造過程のあらゆる局面で行われなければならないにしても、まだ環境領域からの外部コストとしても存在する。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、1) 戦略形成、2) 戦略伝達、3) 実行計画の展開、4) 統制の展開と実行、という四つの局面に分けられ、局面1)では環境コストの重要情報、局面2)では環境コストの報告、局面3)では原価結合と影響値の透明化、局面4)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。

環境コスト，すなわち環境関連コストの上昇と低下の潜在力は，投入レベル，移動レベル，産出レベルという企業の価値連鎖のすべてにそって発生する。過程的なコスト分析は，コスト構造を時間的に垂直な結合と水平的な結合において現実に操作してその形成を支援するが，本質的なことはコスト影響要因の認識と，いわゆるコスト推進者とも称される「コストドライバー(cost driver)<sup>(2)</sup>」の実行力である。

環境コストを決定するのはコストドライバーであり，環境コストの戦略的過程志向的分析の考察の中心に立つのは製品とそれに必要な過程間の定義であり，特に製品開発が突出した意義を持つ。製品開発は，全体的な経営的価値創造・被害発生と生ずるコストに対する特別な過程となり，コストドライバーは製品の中に「プログラム化」される。

### (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。しかし，統合的技術は投資だけでは不可能なので，ミューラーは環境投資を広く定義する。これによって，環境要求に応じるために役立つ実践的な方策は環境領域における投資と見なされる。この投資で環境管理の準備が可能となり，それを実現する必要手段が示される。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「価値分析的活動方法(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。

機能分析はプロジェクト用意と出発分析から構成され，投資目標の決定から始まる。投資目標から，1)経済的基準，2)社会的・生態的基準，3)技術基準という三つの意思決定集団が分けられる。これは能率への要請に相応し，1)最終資産価値の極大化，2)連合者「出資者」の要請に十分な目標値，3)法的な目標値，4)安全性基準，5)イメージ基準との相応性も考慮される経済的基準である。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，1)環境の標準的質への適応能力，2)技術の発展状態，3)生産過程における統合可能性，4)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，1)事前投資，2)評価投資，3)廃棄投資，4)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则が重要である。「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。

出資者は投下された資本の適正な利払いに利害を持つから、出資者への情報提供の用具を拡大させる。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、戦略的にも実行的にもコントロールングの本源的職分である。コントロールングは、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。

投資なき環境管理構想は考えられず非現実的であるから、コストが発生し企業の未来のコスト構造も高い蓋然性で確定される。そこで、ここに金融問題が生じ、投資と金融は対概念として理解される。環境投資には「伝統的」方法が開かれているが、環境関連的特殊性が注意されると同時に利用される。この領域でも、コントロールングの補完的・支援的職分と管理の実行職分への分化が重要である。

#### (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、一般的には、企業と出資者の間に支払い・情報・統制・安全関連を形成し、維持し、構築することである。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。

環境領域では、1)金融上の公衆関係、2)保証の設定、3)金融市場の研究、4)投資潜在力の創造という可能性がある。一般的に生態的金融で重要なのは、環境管理の有効性志向的な活動は生態的金融の要求にとって必要である、ということである。能率志向的な活動は、生態的金融のあらゆる環境関連の可能性を最適に利用しなければならない。

##### ② 外部金融と内部金融(Vgl., S. 337-338.)

生態戦略的財務管理と実りある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。

1)外部金融：ここでは参加金融と信用金融が区別される。参加金融とは生態的成長基金に関する金融であり、当該基金が、環境管理によって成長が期待される企業に、特定の期間に自己資本を提供することによって参加することである。環境関連の信用金融とは、特殊な環境監査と結びつけられて、投資補助金の形態で公共側から提供される金融である。企業には一方では環境管理の実行が、他方では基金に採用される努力が必要である。

2)内部金融：これは生産的環境方策とも称される自己金融である。その際、この方

策には機会収益も関連づけられるべきである。有効性志向的活動の意図は、この金融を可能な限り高く達成することである。環境準備金による自己金融の可能性もあり、これは大きな金融効果をもたらすが、まだ論争的でもある。

### 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有用性もない。

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る。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。これは、一方では環境投資の期間構造と金融が調和させられ、他方では外部金融に対し内部金融に相応する負担を可能にさせるということを意味する。環境管理に対しては、第一に、財務計画において長期的環境方策の支出作用的効果を評価し、第二に、中期的・短期的環境方策の支出作用的効果を考慮することを要求する。

以上が、企業の能率と出資者に関するミューラーの所論の概要である。

注)

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

(2) コストドライバーとは、「原価作用因」とも称され、製造間接費を発生させた原因のこと指すが、これについては、次を参照されたい。

櫻井通春『間接費の管理』中央経済社 平成7年、59頁。

## 7. 企業の能率と協働者

### (1) 環境管理と協働者目標

#### ① 協働者の役割(Vgl., S. 341-342.)

第二の企業内連合者は「協働者」である。協働者の職場が「努力に値する(erstrebenswert)」のものであると同時に環境管理が存在することは、若い、あるいは労働意欲のある協働者にとって本質的な要因である。環境管理によって労働の意味が満たされるからである。このように、企業管理は、協働者が自らの企業に誇りを持つことを援助し、最良の労働力と能力を持った新たな協働者の獲得を動機づけ支援する。環境管理にとって、協働者がそれを実行するのであるから、彼等が「鍵の役割」を持つことは自明である。したがって、具体的な要請に対応する管理と協働者が研究の中心となる。

協働者と環境管理の職分は、1)理想的な環境管理の確立と、2)環境に利害を持つ協働者の活用という二つの領域に分けられる<sup>(1)</sup>。環境管理について受動的なあるいは拒否的行動をとる協働者には、環境管理の必要性を納得させ、動機づけなければならない。あらゆる協働者は環境管理に取り込まれ、学ばなければならないのである。

#### ② 協働者への対応(Vgl., S. 342-343.)

上述の1)については本研究全体を通して述べられてきたので、本節におけるテーマは2)に絞られる。環境管理に積極的な協働者をどのように利用するのか、消極的な協働者をどのように動機づけるのか、そして同時に、複合職分として両者をいかに教育するかが問題となる。そこで、1)生態的行動への刺激と、2)生態的学習という二つの局面についてミューラーは考察する。1)の局面は何らかの刺激システムによる動機づけであり、環境管理に対する関連とその実行の促進に関わるが、

第二の局面は環境管理そのものの実施に関わる問題である。換言すれば、まず、生態的行動に刺激を与える活動によって環境管理への意志が利用されて何らかの意志障害が除去され、次に、生態的学習が促進され能力の障壁を克服する活動によって何らかの意志障壁が除去される。

ミューラーは、環境への挑戦で何よりも重要なのは、意思決定者の思考態度の変化による高度に複雑な問題である、と考える。具体的には、環境管理の実行の前に、企業哲学とその上に構築される企業文化が展開されなければならない、ということである。それには、「企業指導 (Unternehmensleitung ; Top Management)」が真っ先に環境管理を認識しこの範を自ら示すことが必要である。このように、企業指導は、いかなる場合でもいかなる時でも環境管理を支援しなければならない。このことは、環境管理の基本的意思決定とその支援は常にトップダウンで行われなければならないことを意味する。しかし、環境管理の貫徹と実行はそれが持つ横断職分からすれば、ボトムアップ過程でもある。協働者自身にその内在的動機から企業指導への圧力が生まれるからである。このような理由から、集権的意思決定と共同的目标統一化を可能にする参加的・共同的管理様式 (partizipativ-kooperativer Führungsstil) が環境管理にとって有効である。(2) (Vgl., S. 343.)

## (2) 協働者への刺激

### ① 生態的刺激システム (Vgl., S. 344-345.)

ミューラーは、「協働者への刺激」と「協働者の生態的学習」についての考察を、企業哲学と企業文化は既に成立しており、環境管理構想の実現は表明された企業意志である、という出発点から行う。そして、環境管理にとって重要なことは、それを実現する協働者

ではなく、環境管理に対する協働者の動機を利用しそれを発展・促進すべき管理者活動である、と主張する。

刺激は一般に内面的刺激と外面的刺激とに区分できる。内面的刺激は協働者自体にある刺激であり、外面的刺激とは外部から提示されあるいは決定される刺激であり、両者の境界は流動的である。しかし、ミューラーは、内面的動機と外面的動機は区別できると主張し、重要なのは、協働者の環境活動的行動に報い、行動へと動機づける経営的刺激である、と主張する。したがって、環境管理の職分は、協働者が環境関連的に考え行動するような適正な刺激の組合せを見つけ出すことである。

「生態的刺激システムの目標は、環境管理の実施に対する協働者の意識障壁を持続的に克服することである」(S. 345.)。積極的な協働者には内面的刺激に対する動機づけのみが問題であり、彼等には実行できる自由空間が作られ、自由空間は彼等が企業に入りそこに留まる条件の一つであると考えられる。

### ② 動機づけと企業イメージ (Vgl., S. 346-347.)

環境関連的活動に協働者がなお動機づけられるべきならば、異なった状況が現れる。

「協働者を環境管理に熱狂させるために、環境管理的利害を協働者利害で覆うならば、ほんの僅かな刺激で十分である」(S. 346.)。利害が一致しなければ事態は困難となり、極端な場合には責任規定のような「マイナス」の刺激も投入しなければならない。刺激システムの形成は企業や協働者の特殊な状況に依存するから、設置についての規範は与えられない。協働者は刺激に対してそれぞれ異なった反応を示すから、刺激は重要だとしても無制限に取り扱うことはできない。

環境活動に従事している協働者は、環境管理の実施に既にプラスの動機を持っている。

環境管理の内面的刺激作用は、このような協働者を利用するだけではなく、人員募集にとってもプラスである。企業が伝える生き生きとした環境管理にふさわしいイメージが持たれるならば、内面的に動機づけられた協働者が集まる機会が高まる。環境敏感性と環境知識は、逆に重要な採用基準にもなるのである。

環境管理のイメージ作用は、その実施によって特別な意義を持つだけでなく、企業における人間の質にとってもそうである。多くの調査は、能力ある協働者は少なくともマイナスの環境イメージを持たない企業で働こうとする度合いが高いことを示している<sup>(3)</sup>。これは、潜在的に特別な能力を持つ協働者への生き生きとした環境管理の高い刺激作用を示している。このような環境正当性によって、職場はもっとより「努力に値するもの」になる。したがって、環境管理は人事管理において意識的にその背景に置かれるべきである。

環境管理で無視されてはならないことは、労働の周囲を環境正當的に形成することである。職場は協働者にとって重要な生活空間であるから、環境管理には「第一に、労働活動を促進する協働者の人間福祉的状态に対して、第二に、協働者に対する信頼感の理由から、労働医学的・環境関連的議論により最適な職場が絶対に必要である」(S. 347.)。

### (3) 生態的学習(ökologisches Lernen)

#### ① 環境教育の必要性(Vgl., S. 347-348.)

環境管理の実現にとって、環境活動に従事し動機づけられた協働者は前提条件ではあるが、従事と動機だけでは不十分である。意志障害の問題がそれで回避されれば理想的であるが、動機は、それが具体的な方策に沈殿して初めて、すなわちそれが行動的知識に転換されて初めて役に立つのである。したがって、協働者には何らかの能力が必要である。その

意味は、必要な環境関連的方策を行い実施しうるためには、協働者はそれに相応するノウハウを持たなければならない、ということである。

それは、能力障害を除去することであり、加えて、「知識と実りある方策自体が再び動機にプラスに作用する効果が無視されてはならない」(S. 348.)。したがって、能力障害を克服するためには、全ての協働者に生態的学習が必要である。さらに、業務管理者の衝撃(ショック)作用は重要であるが、協働者には環境関連的要請に即応できる教育が行われなければならない。

#### ② 環境教育の効果(Vgl., S. 348.)

「生態的学習は学習の新たな品質を条件づける」(S. 348.)。この意味は、第一に、純粋な経済的局面を超えて、自然科学的・技術的認識と環境法における追加的知識も必要な生態的専門知識として要求される、ということである。協働者は発生する複雑な問題と共に歩まなければならない、学習過程は、学際的な協働のための用意と成功機会を高めるために、諸科学者たちとのコミュニケーション能力を増大させなければならない。

環境管理における協働者管理は、責任もなく存在もしないならば、個人的で集団的な行動の結果に対して倫理的責任をもたらす。企業の環境関連について協働者は成功しなければならず、管理者はその生態的責任を理解させることに成功しなければならない。

#### ③ 生態的学習の伝達(Vgl., S. 349.)

「生態的学習とは、常に伝達されることである」(S. 349.)。その理由として、1)複雑性の増大、2)変化の激化、3)経営的職分設定の不十分性があげられる。

1)複雑性の増大：環境管理は追加変数であるので、意思決定過程とその経過の複雑性がさらに高まる。環境管理自体が学際



的で複雑な現象であることから、複雑性はより増大せしめられる。

- 2) 時間の経過と共に高まる変化：生態的知識は比較的限定されるのが通常であるだけでなく、それ自体高い変化過程の下に置かれる。それはしばしば急激に繰り返され、誤りが証明され、常に新しくされなければならない。
- 3) 経営的職分の類似性の少なさ：協働者は環境関連職分の設定が極めて異なることを覚悟しなければならず、それに対して繊細にならざるを得ない。したがって、彼等は、企業と部門について、一般妥当的性しかないわずかな標準化可能性の問題解決網で対処することを学ばなければならない。

ここで特に重要なのは「コントローラー」の相応する教育である。既述したように、コントローラーは環境関連的責任を知覚する際にも、管理を支援し補完する。専門的観点からの支援と補完、管理者への助言、ノウハウの獲得などで、コントローラーは包括的で一般的な環境ノウハウを持たなければならないし、コントローラーはその衝撃機能で環境管理の方向に向かわせ、固有の環境コントローリングすなわち環境管理の実行のコントローリングを処理できなければならない。(Vgl., S. 349.)

最後になおミューラーが強調するのは、環境管理における能率志向的な活動はそれ自らのためにあるのではなくて、環境管理の準備と有効性志向的な活動と密接に結合されている、ということである。両者の明確な区分は結局一義的には不可能であり、現実的でもない。環境管理は、現実に対応して統合的に考察されなければならないのである<sup>(4)</sup>。

以上が、能率志向的活動と協働者に関するミューラーの見解の概要である。

注)

- (1) 協働者の満足化のためには、生態的外界への責任は、協働者側からも自明のことと見なされ始めているから、環境管理は理想的に確立されなければならない。次に、環境的利害を持つ協働者を積極的に環境関連活動へ従事させなければならない。  
Vgl., Müller, *a.a.O.*, S. 341.
- (2) この管理様式は、学際的で、水平的・垂直的・横断的にしばしば革新的な構想として設定される環境管理を最良に支援する、と解されている。  
Vgl., Müller, *a.a.O.*, S. 343.
- (3) ミューラーは能率志向的活動に関する検討結果を7項目に分けて総括している。  
Vgl., Müller, *a.a.O.*, S. 350-352.
- (4) Vgl., Müller, *a.a.O.*, S. 155 ff.

## 8. 企業の環境適応とその生活能力

最後に、我々は、既述してきたミュー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しよう。

### (1) ミューラーの所論の検討

#### ① 企業概念の矛盾点

ミュー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」はその「誘因-貢献理論」によって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、この点に関して、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、その他の一般的な環境主体は「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の利害者集団であり、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直接的な環境（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。その際、「生活能力」の考察において、その中心に置かれるのは「環境管理」であることは自明であろう。

### 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「生活目標」とし、そこに生活の「質」が考慮された「生活目標」の概念を「狭義の」生活目標と呼び、両者を含めた目標を「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、狭義の「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基礎理論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)」と称される純粋の「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される<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 citizen-

ship 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現在における発展段階という形で、現代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。環境適応システムとしての現代の企業は、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思うのである。その場合、生活能力の中核を形成するには、当然ながら「環境管理」の存在である。

### 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。純粋の「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、企業の経済的発展を促進する。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」の課題として委ねられ、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が求められ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中心となる不可欠の企業管理である。

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

#### 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>」を考察しなければならない。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、各管理の原理である「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。

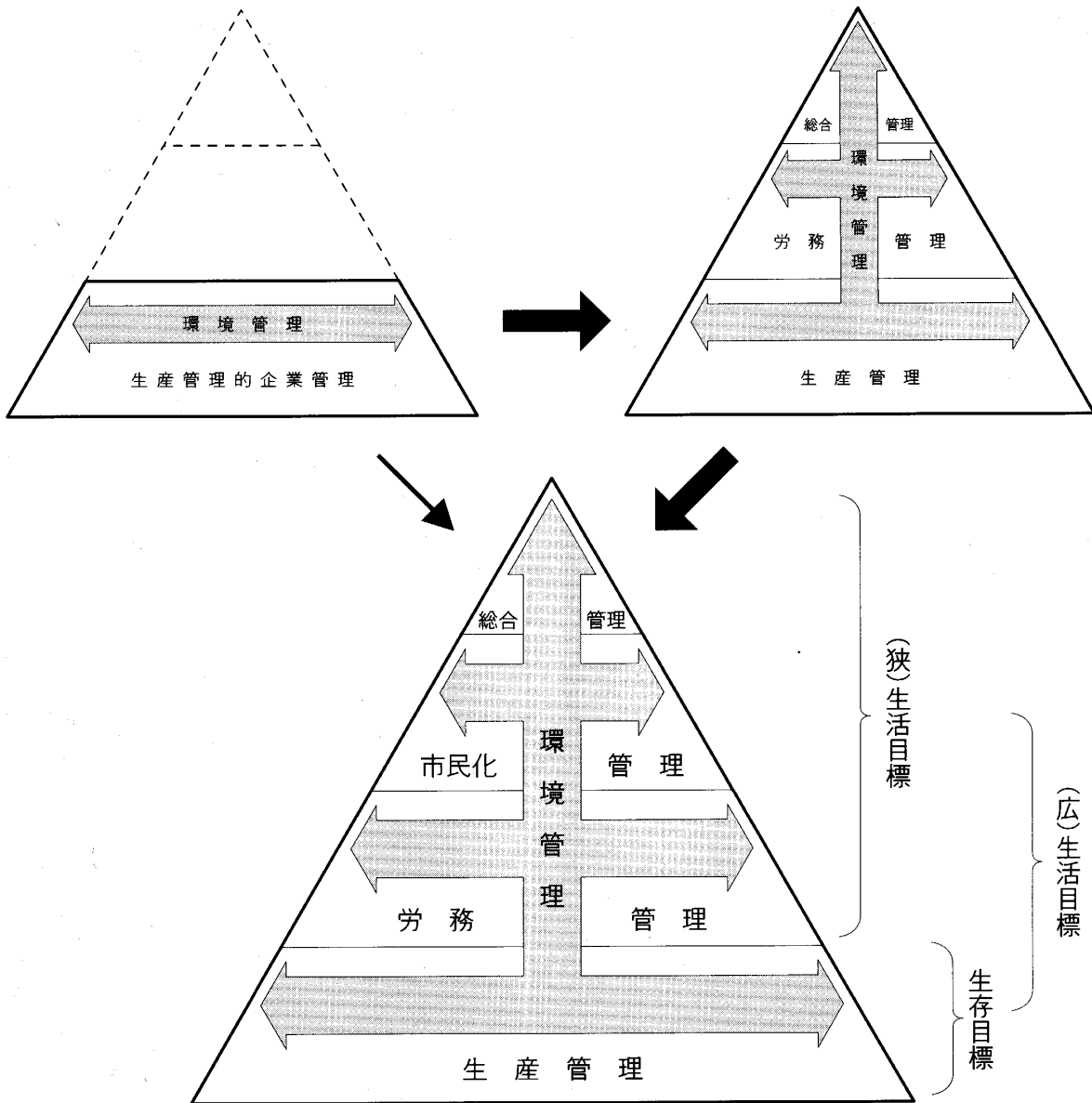
のである。

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。企業の最高の価値は、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。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、次のような図で示すことができるであろう<sup>(10)</sup>。

図3：企業の「生活能力」のピラミッド



(矢印は生活能力の発展方向を示す)

注)

- (1) 連合理論に特有な「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。なお、近代的組織論については、以下の文献を参照されたい。

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。)

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。)

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。)

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) 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」。

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。

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

- (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*, 3. ed., R. R. Donnelly & Sons, 1970. p.15 ff.

(小口忠彦(訳)『人間性の心理学』産能大学出版社, 1987年, 40頁。)

なお、マズローは欲求の「ピラミッド」ではなく欲求の「階層」と呼んでいる。

## 9. 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、生活境遇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企業実態の表裏一体の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ず<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合理的な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。