

環境経営学への一試論

Introduction to Environmental Management

岩 田 浩

Hiroshi Iwata

1. 環境問題の深刻化と経営学

1. 1はじめに

周知のように、経営は環境内的存在であり、環境の動きに影響を受けながら、また逆にそれに対して何らかの影響を与えながら、活動していかなければならない。環境を無視して、経営の存続・発展をはかることは不可能なのである。したがって、環境が変化してくれば、経営は当然にそれに適応した自らのヴィジョンを打ち立て、それに応じた具体的な活動を展開していかなければならない。このような認識は、今日では自明のこととされているが、しかし経営環境の重要性が経営学の問題として取り上げられるようになったのは、比較的新しく、経営を取り巻く環境の変化が激しくなりだした1960年代になってからのことである。

その契機となったのがコンティンジェンシー理論である。ローレンスとローシュ(P.R.Lawrence and J. W. Lorsch)によって名付けられたこの理論は、伝統的なマネジメントが前提とする「普遍妥当性」—1つの管理方式がどのような条件の下でも常に一定の効果を発揮するとの見解—を実証研究を通じて批判し、「普遍的に最適な管理方式はありえず、それは環境条件によって異なる」とのテーゼを打ち立てた。環境要因の重要性を逸速く強調したコンティンジェンシー理論の衝撃は大きく、それは1970年代にかけての経営学の中心的役割を果たしたのである。もっとも、そこで取り上げられた環境は、その理論が有する実証的志向性ゆえに、操作化しうる「タスク環境」に限定されたものであった。しがたって、コンティンジェンシー理論が組織と環境の適合関係を扱う理論としてもつ意義は、植村省三教授が指摘されるように、「きわめて限定された範囲内でのことにすぎない¹⁾」点に留意すべきである。

また、時期を同じくして生成した経営戦略論も、経営と環境との関係を意識した理論を展開してきた。コンティンジェンシー理論が環境決定論的色彩を強めているのに対して、経営戦略論は環境変化を積極的に予測し、その動きに対して主体的に働きかけていくという特性をもっている。またそこでは、経済的、社会的、政治的といった広い範囲の環境が視野におさめられている。それゆえ、環境の変化・多様化に対しては、コンティンジェンシー理論以上の鋭い感性を示しているのである。ただし、そこでの環境に対する関心のウェイトは経済的側面に置かれる場合が多く、かかる経済・技術的環境を前提にした理論の展開が一般的であるといえる。

ところで、近年の経営を取り巻く環境の様相は、先のコンティンジェンシー理論では十分に対応しきれぬほど一変してきた。それはまた、経営戦略論が前提とする環境認識の転換を強く迫るようになってきた。このような環境変化のターニング・ポイントとなったのが、1970年前後に相次いで生じた公害問題である。それによって、自然環境に対する社会的関心が大いに盛り上がり、経営の社会的責任が厳しく問われるようになったのである。そして今日、その傾向はなお一層強まる気配を見せている。いまや経営は、測定困難な社会的環境や自然環境への配慮を高め、かかる要因をも組み込んだ経営戦略の再構築に迫られているのである。

本稿では、このような認識から、環境—とりわけ社会的環境と自然環境—の問題とマネジメントとのかかわりを考察することにした。これらの環境要因を視野に入れた環境志向的な経営学をいかにして展開するか、これがここでの目的である。まず、深刻化する環境問題の経緯を2つの段階に分けて概観することからはじめよう。

1. 2 産業公害と地域的環境問題

いうまでもなく、われわれの経済的・物質的繁栄—世界的に見れば、不公平に分配された繁栄ではあるが—は、高度なテクノロジーを駆使して大量生産・大量販売を積極的に推進してきた経営行動によって、もたらされたものにほかならない。効率性と量的拡大を基準とする経済的合理主義に支えられた経営行動は、良質安価は財・サービスの提供を可能にし、それによって、われわれは未曾有の「経済的・物質的豊かさ」を手に入れることができたのである。少なくとも1960年代までは、合理性を最優先に据えた経営行動が大いに賞賛され、それこそが社会の発展にポジティブに寄与するものだと広く信じ込まれてきた。

ところが、このような「信仰」も60年代後半を境にして大きく揺らぎはじめた。その契機となったのが、「公害」問題の勃発である。この問題の主たる原因は、重化学工業を中心とする経営の大量生産システムが生み出す環境破壊に求められる。資源・エネルギー多消費型の大量生産は、必然的に大量の廃物を吐き出し、そこに有害物質が含まれるとき、河川や大気といった地域の自然環境に由々しき被害を与えてしまうのである。水俣病や四日市喘息は、当時のわが国における悲惨な公害の例である。このように、飽くなき合理性の追求は、必ずしも社会に対して好結果を与えないことを、公害問題はいみじくもわれわれに語りかけてくれたのである。折しも、コンシューマリズムの台頭による社会意識の高揚とも重なり、かかる公害問題は社会問題として大きくクローズ・アップされた。ここに、合理性至上主義の経営行動が厳しい指弾を受け、「経営の社会的責任」が問い込まれたのである。

当然、このような社会的盛り上がりは国内の環境保護規制の強化を大いに助長させることになった。わが国を例にあげれば、まず1967年に公害対策基本法が制定され、その翌年に大気汚染防止法が、そして1971年には水質汚濁防止法が相次いで制定された。このように、社会の動きにあおられて、法律による環境規制の強化が急速かつ着実に整備されてきたのである。

さて、このような社会的批判の高まりと法律による環境規制の取り締まりの強化を受けて、経営は自然環境の重要性を認識し、産業廃棄物汚染の解決に向けて多少なりとも前向きに取り組むようになった。その背景には、経済的合理主義を旗印に社会の経済的・物質的繁栄に貢献す

ることだけが、経営の社会的使命ではないとの経営の意識変革もあったであろう。ともあれ、環境浄化と公害防除に向けての経営努力は、当時の公害問題が産業公害として特定地域内に限定されていたこともあって、功を奏し、70年代前半にはこの問題はかなりの程度改善されるようになった。そして80年代を迎えるようになると、あれほどまでに高揚していた環境問題への社会的関心も、すっかり鳴りを潜めてしまった。しかし、それもひとときの休息にしかすぎなかった。われわれの忘却の彼方に追いやられていた環境問題が、80年代半ば以降再びよみがえってきたのである。しかも第一の波（公害問題）とは比べものにならないほど大きな波になって……。環境問題の第二幕のはじまりである。

1. 3 環境問題のグローバル化

アメリカの『タイム』誌では、その年に最も注目を浴びた人が翌年の年始号の表紙を飾ることになっているが、1989年1月2日付の表紙には、ビニールのゴミ袋に包まれた地球が選ばれたのである。この異例ともいえる『タイム』誌の表紙が象徴するように、近年、地球環境の危機が盛んに論じられている。たとえば、二酸化炭素の増加による地球の温暖化やフロンガスの増大によるオゾン層の破壊、酸性雨による森林破壊などが、ジャーナリズムを通じて頻繁に報じられている。それとともに、地球環境問題への社会的関心は大きな高まりを見せているのである。

では、昨今の地球環境問題とは公害問題とどのような違いがあるのだろうか。後者の場合、それはあくまでも地域的・局所的に限定され、その加害者と被害者の分別も容易であった。それゆえ、法的規制や科学技術の応用によって、改善のための方策も講じやすかった。それに対して、地球環境問題は、文字どおり地球規模的な環境破壊にかかわる問題であることはもとより、「地球上に棲まうあらゆる人間が加害者であると同時に被害者²⁾」でもあり、未来世代の生存可能性—たとえば、地球温暖化の影響が本格化するのは数十年先であるといわれていることを考慮されたい—にも深く関与している問題である。したがって科学技術のみによる解決は難しく、グローバルな視点からの社会経済システムの変革、ライフスタイルの見直し、さらには世代間倫理の意識などが同時に求められよう。このように、昨今の地球環境問題は、公害問題に比して空間的・時間的な拡がりをもった、人類の生存にかかわる複雑かつ重大な問題なのである。それゆえに、国際政治の舞台で近時しばしば取り上げられるのであろう。

いうまでもなく、このような地球環境問題が生起した背景には、自然に対する人間の優位性—人間中心主義—という倫理観に導かれた、人為的な地球破壊が存在しよう。そして、その先導的役割を果たしたのが企業による経営行動にほかならない。たとえば、昨今の環境劣化の元凶ともいえる自動車文明や使い捨て文明—もつとも、そのおかげで快適さや便利さを享受できたのではあるが—は、企業によって築き上げられたものである。また、オゾン層の破壊の原因であるフロンガスの大半は、ハイテク産業における精密部品の洗浄や冷蔵庫・エアコンの冷媒といった、企業による製品・製造工程で使用されている。さらには、石 弘之氏も指摘されるように、地球環境の悪化の一因とされた発展途上国の環境破壊は、多分に開発援助の名を借りた先進国企業による「公害輸出」によってもたらされたものである³⁾。

このように、現代の企業は地球環境問題と深くかかわっているのである。病める地球に対する経営の責任は大きい。と同時に、その解決に向けて、経営に寄せられる期待もまた大きい。ここに、経営学の問題として、グローバルな自然環境をも視野に入れなければならない根拠がある。空間的にも、また時間的にも大きく拡がった環境的パースペクティブを前にして、経営はただとまどい、立ちすくむわけにはいかない。いまや、かかる問題を自らの課題として積極的に取り上げ、展開していく、経営の主体性、環境認識が何よりも求められるのである。以下の考察では、このような今日の潮流を踏まえ、経営学の視点から環境問題に取り組むための基本的な考え方を探ることにしよう。

2. 「経営と環境」関係の基本的視角

—バーナードを手掛かりにして—

冒頭でも論じたように、これまでの経営学あるいはマネジメントの諸理論は環境の問題を扱ってきたとはいえ、今日問われているようなグローバルな意味での環境問題を考察するための基礎理論にはなりえなかった。とはいえ、ただひとつ例外として着目すべき理論がある。それがバーナード (C. I. Barnard) 理論⁴⁾である。すでにわが国では、飯野春樹教授によってバーナードのオープン・システム観の重要性が指摘されており⁵⁾、また庭本佳和教授によってバーナード理論を援用した優れた経営環境論も展開されている⁶⁾。そこで本節でも、これらの諸説にならない、バーナードを手掛かりにして「経営と環境」関係の理解を深めていきたい。

2. 1 バーナードの協働システム概念と経営環境の類型

現代の経営が直面する環境問題を考えるとき、バーナードの協働システムの概念はひとつの有効な手掛かりを与えてくれる。彼は協働を論じるに先立ち、まずその前提となる人間仮説の考察からはじめていく。個々の人間とは一面において物的ないし物理的な存在であると同時に、他面において生物的存在として一定の生物的適応能力をも兼ね備えた有機体である。さらに人間有機体は、他の人間有機体との相互作用的関連の中で機能しうる社会的存在である。かように、人間は個人として「過去および現在の物的、生物的、社会的要因である無数の力や物を具体化する……全体」(P.13)であり、これら物的、生物的、社会的要因によって規定され、制約された存在であるとみなされる。この上に、バーナードは個人に人格的特性を与える。それは、心理的要因に動機づけられて、一定の選択力(自由意思)を行使し、目的を設定して、活動する、といったものである。このように、バーナードの人間仮説には、環境によって制約される人間の決定論的側面と、環境に対して主体的に働きかける人間の人格的な自由意思論的側面とが内包されている。

さて、個人が目的達成をめざして制約に直面するとき、この制約を克服するために個々人の間に協働が生じる。制約の全体情況は物的、生物的、社会的要因からなるが、とりわけ個人の生物的要因が制約であるとき、この制約を克服するための最も有効な方法が協働なのである。バーナードは、この協働の場をひとつのシステムに見立てて「協働システム」と命名し、「少なくとも一つの明確な目的のために二人以上の人々が協働することによって特殊な体系的関係

にある物的、生物的、個人的、社会的構成要素の複合体である」(P.65)と定義する。そして、これらの諸要素を結合して、全体的にまとまりのある協働システムならしめるのが、公式組織である。「二人以上の人々の意識的に調整された諸活動ないし諸力のシステム」(P.73)と定義される公式組織は、協働システムの中核に位置し、協働システムの他のサブシステムたる物的、生物的、個人的、社会的システムを通じて、環境に働きかける。当然、協働システムを取り巻く環境も「物的、生物的、社会的な素材、要素、諸力から成る」(P.6)ものといえる。

以上がバーナードの協働システムの概念の概要であるが、本稿の目的にとって、ここで注目すべきは、「協働システムに生物的要因ないし生物的システムが組み込まれ、それが生態的自然環境につらなり、対応するものになっている⁷⁾」とされる庭本教授の指摘である。人間の生物的要因を基礎として成り立つ協働システムの生物的システムが、人間の「内」なる自然(生き物としての身体と精神)と「外」なる生態的自然⁸⁾とを結ぶ媒介項となるとされる、教授のバーナード解釈は鋭い。バーナードの協働システムの概念をこのように理解してはじめて、自然的要因を経営に内在的なものとして展開することが可能になろう。

さて、ここで、これまでの論述を踏まえて、簡単に経営環境の類型化を試みよう。いま協働システムを企業に、公式組織を経営に置き換えて理解すれば、企業は物的システム(生産、マーケティング、財務システムなどが含まれよう)、社会的システム(企業の文化や価値などが含まれよう)、人的システム(人事システムなどが含まれよう)、生物的システム、そしてこれらのサブシステムを統合する経営(というシステム)から成るものと理解できる。これらが、いわば企業の内部環境をなすものといえよう。次に、企業を取り巻く外部環境としては、(1)企業の物的システムとかかわる経済的・技術的環境(製品市場環境、金融市場環境など)、(2)社会的システムとかかわる社会的、政治的、法的、文化的環境、(3)人的システムとかかわる個人の生活環境、(4)生物的システムとかかわる自然環境が考えられよう⁹⁾。複合的な全体システムとしての企業は、当然ながら、このような多様な外部環境との関連において存在しうるのである。

このように、ともすれば経済的・技術的環境に目を奪われがちな経営学にあって、社会的環境や、さらには自然環境をも視野に入れて、経営の論理を組み立てることを可能にする基本的枠組みをバーナードは与えてくれるのである。それはまさしく、今日の経営の環境問題を考察するうえでの重要なヒントになろう。

2. 2 バーナードのオープン・システム観と経営行動の基準

バーナードの理論枠は単に経営環境の類型化に有効であるにとどまらず、経営の環境適応の問題を考えるための手掛かりをもわれわれに提供してくれる。これまでの考察からも察せられるように、バーナードは明らかにオープン・システム観を貫いている。時に、彼の理論は、その時代背景や概念上の類似性などから人間関係学派にいれられることがあるが、これは誤った解釈であろう。なぜなら、伝統的なマネジメントが依拠するクローズド・システム観—外部環境を考慮することなく、組織の内部構造のみを考察する立場—の流れを汲む人間関係論とは異なり、バーナードは明確にシステムと環境との関係を重視し、環境との関連でシステムの動態をとらえようとしたからである。その意味で、彼はオープン・システム観を取り入れた先駆者

であったといえよう。これに関連して付言すれば、最近のアメリカにおけるバーナード研究¹⁰⁾において、スコット (W. R. Scott)¹¹⁾ や G. R. キャロル (G. R. Carroll)¹²⁾ が、「『経営者の役割』を再読してみると、バーナードをクロズド・システム論者と呼ぶのは不完全であり、不当でさえある」との同じ趣旨のコメントをして、それぞれ自己のバーナード理解を修正している点は興味深い。

さて、バーナードの関心の中心は、不断に変動する環境の中で協働システムを維持・存続させるところにあった。彼は「協働が成功するのは異例であり、通常のことではなく、またたいの協働は計画の途中で失敗したり、初期に死滅したり、短命であったりする」(P.5) ことを見抜いたうえで、その基本的な原因を変化する多様な(物的、生物的、社会的といった)環境に求めている。彼によると、このような不安定な環境の中であって、協働システムを存続させていくことがマネジメントの作用にほかならず、この機能を担うものが組織なのである。バーナードは言う。「環境が変わり、新しい目的が展開するから、協働システムはけっして安定的ではない。…かかる協働システムを変化する諸条件や新たな目的に対して適応させることが専門的なマネジメント・プロセスであり、複雑な協働においては、管理者あるいは管理組織という専門機関を必要とするのである」(P.37)。このように、バーナードは、オープン・システム観に立脚し、協働システムと環境との動的均衡過程にマネジメントの本質を求めているのである。

もちろん、協働システムがオープン・システムとして環境の中で存続しうするには、その中核的サブシステムたる組織の存続が何より不可欠である。組織の存続なくして、協働システムの存続はありえない。そこでバーナードは、組織の存続条件として有効性と能率という2つの基準を提示してみせる。ここで有効性とは、端的には、組織目的の達成度を意味し、能率とは、組織構成員の満足の充足度を意味する。組織の存続は、有効性と能率の達成いかんにかかっているのである。

この有効性と能率という概念は、今日の経営の環境適応を考えるうえで重要な示唆を与えてくれる。いま本稿の目的に即して読み替えれば、企業の存続は経営の存続に依存し、経営を存続させるには、有効性と能率という基準が必要になるものといえよう。ここで、経営の有効性とは、「社会的に有用な財あるいはサービスを提供し、公正な利潤をあげる」という、企業あるいは経営本来の目的の達成度に関連する。また経営の能率とは、経営の構成員の満足を充足させることにかかわるが、その際注意すべきは、バーナードの組織概念におけるように「貢献者」を広くとらえることである(P.77)。すなわち、株主、管理者、従業員はもとより、消費者や地域社会住民をも経営の貢献者とみなし、それらすべての利害を考慮することが肝要である。公害に端を発する社会問題に経営が責任ある対応を果たすには、このような視点がぜひとも必要なのである。このようにみえてくると、企業を変化する環境の中で存続させるには、企業の目的を達成する(有効性)とともに、それにかかわるさまざまな個人の満足を充足させること(能率)を基準にした、経営行動が求められるのである。

ところで、バーナードの主張は、有効性と能率にとどまらない。彼は、協働システムをより長期的に存続・発展させるには、道徳性という行動基準が必要であることをも明示している。

彼によると、組織は、オープン・システムとして他のシステムと相互作用していく過程で、それ固有の道徳ないし価値を具現した自律的な道徳的制度になる¹³⁾。道徳的制度として、組織は必然的にそれを取り巻く外界の道徳、価値、規範などと深く関与してくるものと考えられる。したがって、これらの価値や規範と低触しない組織の道徳を創造し、時によっては変更していくことが、真に長期的な協働システムの存続の主要基準になるのである。

「社会的責任」や「経営倫理」が問われる昨今、このバーナードの指摘は有益である。台頭目覚ましい企業文化論も、バーナードの組織道徳論の延長にあるものと考えられよう¹⁴⁾。ともあれ、ここで重要なのは、企業もひとつの道徳的制度であるという認識である。相互依存関係の強化された現代にあって、企業の社会的影響力は絶大なるものである。それゆえ、社会の道徳や規範から逸脱した独善的な経営行動は、社会や環境に対して悲惨な結果をもたらすことになる。そうならないためにも、経営は道徳的制度として、社会の道徳や規範と矛盾しない経営道徳ないしは経営倫理を創造する努力をしなければならない。それが最も本質的な社会的責任なのである。さて、ここで一言だけ付言すれば、バーナードが永続的な協働の基盤とみなす道徳性は、空間的にも時間的にも拡がりをもった概念であるという点である。「道徳性は全世界からきたり、全世界に展開する。それは、ふかく過去に根ざし、未来永劫に向かっている」(P.284)との彼の記述は、局地から地球全体に、現世代から未来世代へと、時空的に視野を広げて道徳性をとらえることの必要性を示したものと解釈できよう。このようにみると、バーナードが提起した道徳性は、現代のグローバルな環境問題を経営倫理や社会的責任の問題として扱いうる素地を提供するものといえる。

以上のように、オープン・システムとしての企業を不断に変動する環境の中で維持・存続させるには、有効性と能率に加えて道徳性といった行動基準が必要なのである。当然、これら3つの基準はワンセットで理解しなければ意味がないが、とりわけ今日では、道徳性を戦略的基準に据えた経営行動が望まれよう。経営倫理はもとより、環境倫理¹⁵⁾や生命倫理など、社会全般にモラルを問い直す機運が高まる中で、企業を存続させるには、道徳性を優先した責任ある経営行動が重要なのである。

以上、本節では、バーナード理論をよりどころにして、現代の「経営と環境」関係を考察するための基本的な視角を示してきた。バーナードはオープン・システム観に立って、組織と環境との相互関係を重視したひとつの理論枠を提示してくれた。彼の環境観は、経済的環境はもとより社会的環境や自然環境にも及ぶ広範なものである。このような環境との関連で、組織の維持・存続を考察しようとした彼の理論的方向性は、現代の環境志向的な経営学を考察するうえで重要な手掛かりになるものと考えられる。G. R. キャロルも言うように、「バーナードは、組織の内的側面とそれを管理する経営者の能力を詳述しているとはいえ、彼はまた、公式組織を維持するのに必要なより広範な、基調的な社会的環境条件にも鋭い感性を示している¹⁶⁾」ことに改めて留意すべきである。次節では、バーナードが提起した理論枠を踏まえて、社会的環境や自然環境を志向した経営学の一端を考察することにしよう。

3. 環境志向的経営学の一展開

これまで繰り返し述べてきたように、現代の経営は社会的環境や自然環境を無視しては存続・発展しえない。換言すれば、経済的環境に的を絞り、ひたすら合理性・効率性を追求するだけの経営行動では、現代の経営環境の大きなうねりの中で企業を方向づけることは困難なのである。経営に寄せられる社会的期待は、近年に至るほど、社会問題や自然環境問題への関心のウエイトが高まる傾向にある。いまや、経営はひとつの社会的制度として、これらの社会的要求や期待に応えずには、その存在意義すら喪失しかねない。このような状況を鑑みて、ここで「環境志向」とは、主として社会的環境や自然環境への志向性を示すものと理解したい。かくて、ここでの課題は、これらの環境要因を視野に入れた環境志向的なマネジメントの基本枠を素描することにある。

3. 1 ステークホルダー・マネジメント (stakeholder management) の重要性

環境志向的なマネジメントを展開するうえで、まず重要なことは、相互依存関係の顕著な現代社会において、経営がどのような集団あるいは個人とかわりをもつかについて識別・分析することである。いわゆる、ステークホルダー・マネジメントが重要なのである。A. B. キャロル (A. B. Carroll) の定義によると、ステークホルダー—しばしば利害関係者と訳される—とは、「経営の行為、決定、政策、実践、あるいは目標に影響を及ぼしたり、またはそれらによって影響を及ぼされたりしうる、すべての個人あるいは集団¹⁷⁾」であると考えられる。

いうまでもなく、現代の経営は多大な社会的影響力を保持しているので、当然、そのステークホルダーは広範囲に及ぶものと理解できよう。このようにみると、かつてバーナードが提起した広い組織概念が、現代の経営のステークホルダーを識別するのに大いに役立つように思われる。すでにみたように、バーナードは組織貢献者の内包よりは外延に着目し、その貢献者を広くとらえている。彼の組織概念によれば、株主、管理者、従業員、債権者、取引業者はもとより消費者や、さらには地域社会住民をも経営の貢献者、すなわちステークホルダーとみなすことができよう。その意味では、バーナードは、今日のステークホルダー・マネジメントの輪郭を素描したパイオニアであるといっても過言ではあるまい。

ともあれ、このように、ステークホルダーを広くとらえるところに今日的意義がある。企業の内部管理や経済的行為に主たる関心を寄せる、プライマリー・ステークホルダーの純満足に配慮するだけでは、経営の注意の焦点はきわめて限定されたもの—主として経済的範囲—にとどまり、社会的環境の変化・変動を逸速くキャッチするのは難しい。図1にみられるように、企業の経済的行為の過程で生じるプラスあるいはマイナスの社会的結果に影響を受ける、セカンダリー・ステークホルダーの純満足をも考慮するところに、社会志向的なマネジメントへの道が開かれるのである。ここに、経営が社会的責任を主体的に果たしうる素地も存在しよう。もっとも、多様なステークホルダーの要求を識別して、その優先順位を定めることは至難であり、またかなりの労力をも必要とする。それゆえに、経営の社会的感性の優劣が、そこにおいて如実にあらわれるのである。このようにみると、ステークホルダー・マネジメン

トは、経営の社会的応答能力の試金石であるといえよう。

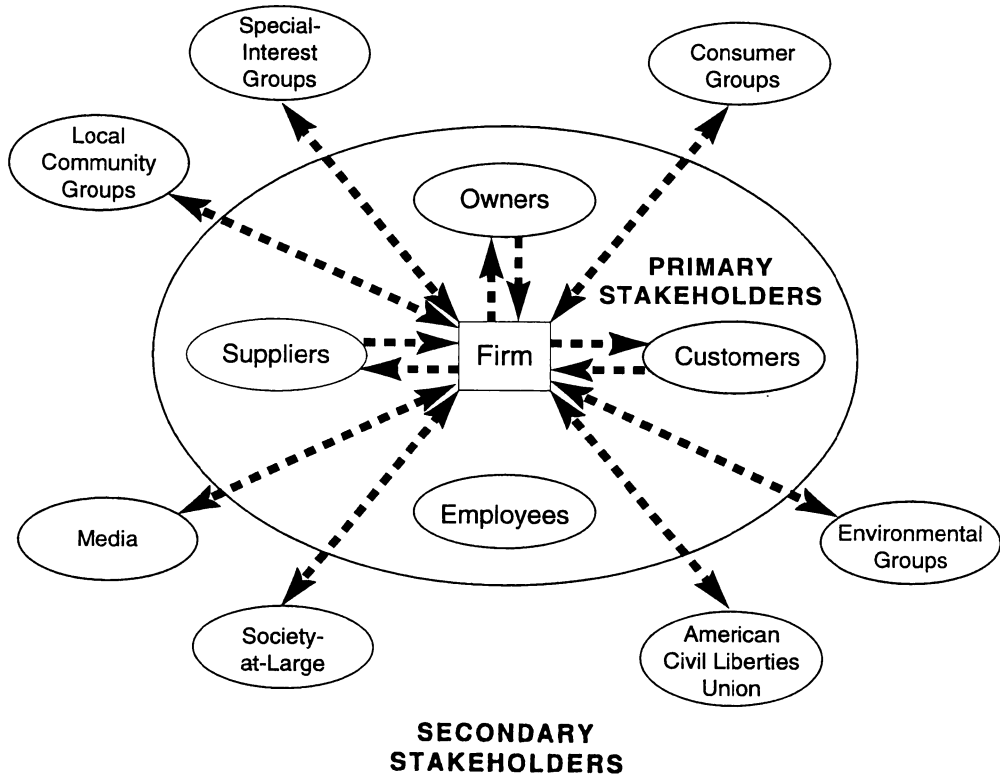


図 1. 経営のステークホルダー

(出所) Carroll, A. B., *Business & Society: Ethics & Stakeholder Management*, South-Western, 1989, p. 61.

さて、かかるステークホルダー・マネジメントは確かに経営と社会との相互関係を理解するための中心的なアイデアを提示してくれる。それはまた、社会的存在としての経営の自覚を促す役割も果たしてくれよう。しかしながら、それは河川や森林といった自然環境にまで十分な視野が及んでいるとは言い難い—経営の社会的感受性いかなんでは、地域社会からの環境シグナルを傍受することはできようが。その意味では、ブッシュホルツ (R. A. Buchholz) が指摘するように¹⁸⁾、ステークホルダー概念は、依然として人間中心主義に囚われた観念なのである。そこで当然次に問題になるのは、自然環境問題に対する経営の対応ということになるだろう。

3. 2 エコロジー重視のマネジメントに向けて

公害はもとより地球規模的な環境の危機が叫ばれる今日、生態的自然環境に触れずして、環境志向的なマネジメントはありえない。自然環境に与える経営行動の影響については、すでに第1節で論じた。そこでもみたように、現代の環境問題の多くは、資源・エネルギー多消費型の生産システムを駆使した、経済合理的な経営行動によってもたらされたものにほかならない。

かように、自然の劣化・悪化に対する経営の責任は大きく、ここにエコロジーを重視したマネジメントが求められるのである。ここでは、自然環境問題に対する経営の対応をめぐって、その対策の現状とそれを支える理念の重要性について若干触れることにしよう。

社会全般に地球環境への関心が高まる中、多くの企業で環境対策を目的とした組織—トップ・レベルの場合が多い—が設置され、環境問題に対応した経営戦略のあり方が模索されている。紙幅の制約上、詳細には論じられないが¹⁹⁾、そこで共通してみられるのは、①希少資源やエネルギーを最大限有効に活用し、②環境を汚染する廃棄物の発生を極力削減し、③自然の生態的循環の範囲内に産業生産をおさめるような経営戦略の見直しである。いわば、従来型の生産システムの180度の転換である。具体的施策としては、廃棄物—たとえば、古紙、廃プラスチック、空き缶、廃熱、廃車など—のリサイクリング、省エネ・省資源をめざしたコジェネレーション・システム、太陽電池や電気自動車などのクリーン・エネルギーなどが注目されている。また、昨今の地球環境問題の中心的関心事であるオゾン層の保護へ向けて、脱フロン化対策—代替フロンからノン・フロンへの動きが今日的傾向である—が自動車業界や精密電子・家電業界、化粧品業界などを中心に積極的に推進されている。その最近の成果として、ノン・フロン冷蔵庫の開発・販売が挙げられよう。

このように、環境保護へ向けての経営による技術的対策は顕著である。とはいえ、そのような対策も、確固たる経営倫理・経営理念の裏打ちがなければ、心もとない。すなわち、カレンバック (E. Callenback) 達も指摘するように²⁰⁾、エコロジー重視の経営倫理・理念が根付かなければ、環境対策も一過性のものになりかねないのである。ここに、エコロジーの原理や環境倫理の思念を反映した経営倫理の確立がまたれるのである。この点について詳細に論じきことは、本章の範囲をはるかに越えると思われるが、少なくともバーナードのシステム観と道徳性重視の思考が、それに向けての道筋を与えてくれるように思われる。彼の階層的システム観は、環境破壊の指導的理念と目される近代的な二元論的・対象的自然観を克服して、人間<経営<自然からなるホロニックな自然観を描き、ひいては人間・経営と自然の共生=相互行為を志向しうる枠組みを提示してくれよう。また彼の道徳性重視の思考からは、システム相互の依存性、信頼性を踏まえて、経営を取り巻く社会の倫理さらには自然環境の倫理をも意識した、経営倫理を再構築することの重要性を読み取ることができよう。このように、「環境の時代」とも呼ばれる現代にふさわしい経営倫理を確立し、それに依拠した環境対策を展開するところに、エコロジー重視のマネジメント構築の鍵があるものと考えられる。言い換えれば、理念と政策のマッチしたところに、現実に根ざした環境志向的なマネジメントの可能性があるのである。

4. 経営と環境—むすびにかえて

環境内的存在として、経営は環境との相互関係の中でのみ存続・発展することが許される。環境の変化・変動に適応できない経営に未来はありえない。その意味で、経営と環境との整合性を確保することは、経営学、わけてもマネジメントの核心であるとさえ言いきれよう。本稿では、このような認識をもって、経営と環境との関連性について論じてきた。とりわけ、今日

の環境問題の深刻化の傾向を踏まえて、社会的環境や自然環境との絡みで、経営学のあり方を探ることを主眼とした。

いうまでもなく、現代の物質的・経済的繁栄は、高度に合理的な経営行動によってもたらされたものにほかならない。そのあまりにも大きな成功が、経営の環境認識を長い間、経済的領域に限定させてきたのかもしれない。しかしながら、そのような経営行動もいまや経済的成功の裏で、種々の社会的病理を噴出させているというのが実情であろう。その最たる例が、公害に端を発する自然環境破壊である。元来、物質的繁栄は自然環境の犠牲なしには考えられないが、経営が現代にもたらした未曾有の繁栄は自然の生態的バランスをも大きく狂わせてしまった。当然、社会もそれに敏感に反応し、いまや地球環境の危機が声高に叫ばれているのである。このような状況の中、経営は社会的環境や自然環境を無視しては存在しえなくなったのである。

このように、経営環境に占める社会的、自然的領域の相対的重要性は今後ますます強まる傾向にあらう。というのも、自然環境の破壊は、結局のところ、われわれ人類の生死にかかわる問題であるからである。いま経営に求められるのは、物質的繁栄に寄与してきた経済合理的マネジメントから、長期的かつグローバルな視点に立って環境を重視するマネジメントへの転換である。本稿は、それに向けてのささやかな一里程標であった。

〈引用・参考文献〉

- 1) 植村省三著『現代企業の経営管理』白桃書房、1987年、86ページ。
- 2) 佐和隆光著『成熟化社会の経済倫理』岩波書店、1993年190ページ。
- 3) 石 弘之著『地球環境報告』岩波新書、1988年、229ページから252ページ。
- 4) C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938; 山本安次郎・田杉競・飯野春樹『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社、1968年。ここからの引用は本文中にカッコを付し、原書のページ数のみ記すことにする。
- 5) 飯野春樹著『バーナード組織論研究』文真堂、1992年。
- 6) 庭本佳和稿「自然と人間のための経営学—バーナードの自然観—」『大阪商業大学論集』第60号、1981年、所収。同稿「経営存在と環境の問題」山本安次郎・加藤勝康編著『経営学原論』文真堂、1982年、所収。同稿「意味と生命システム—経営環境倫理確立の基本的視角を求めて—」『経済論叢（京都大学）』第152巻第3号、1993年、所収。
- 7) 庭本佳和稿「同上論文」（1981年）、191ページ。
- 8) 高木仁三郎稿「エコロジーの考え方」『岩波講座 転換期における人間 2 自然とは』岩波書店、1989年、所収。
- 9) 庭本佳和稿「経営存在と環境の問題」357ページから363ページを参照されたい。
- 10) O. E. Williamson (ed.), *Organization Theory : From Chester Barnard to the Present and Beyond*, Oxford University Press, 1990.
- 11) W. R. Scott, "Symbols and Organizations : From Barnard to the Institutionalists", in O. E. Williamson (ed.) , *op.cit.*, p.44.
- 12) G. R. Carroll, "On the Organizational Ecology of Chester I. Barnard", in O. E. Williamson (ed.) , *op. cit.*, pp.58-

- 61.
- 13) C. I. Barnard, "Elementary Conditions of Business Morals," in Wolf and Iino (eds.), *Philosophy for Managers*, Bunshindo, 1986; 「ビジネス・モラルの基本的状況」 飯野春樹監訳 『経営者の哲学』 文眞堂、1987年、所収。原文は、*California Management Review*, Vol. 1, No. 1, 1958.
 - 14) 飯野春樹稿 「組織道徳と組織文化」 加藤勝康・飯野春樹編 『バーナード—現代社会と組織問題—』 文眞堂、1987年、所収。
 - 15) たとえば、加藤尚武著 『環境倫理学のすすめ』 丸善ライブラリー、1991年、を参照されたい。
 - 16) G. R. Carroll, *Ibid.*, p.59.
 - 17) A. B. Carroll, *Business & Society: Ethics & Stakeholder Management*, South-Western, 1989, p.57.
 - 18) R. A. Buchholz, *Principles of Environmental Management: The Greening of Business*, Prentice-Hall, 1993, p.59.
 - 19) その詳細を知るための最近の著書として3冊挙げておく。英・エコノミスト/山口光恒著 『地球環境時代の企業経営』 有斐閣、1991年。E・カレンバック、F・カプラ、S・マーバーク著 『エコロジカル・マネジメント』 ダイアモンド社、1992年。エコビジネスネットワーク編 『地球環境ビジネス'93-'94』 二期出版、1993年。
 - 20) カレンバック他著 『前掲書』 第4章。彼らは、以下の認識が企業文化に含まれることの必要性を強調している。①世界が危機に瀕していることの認識、②問題が相互に関連しあっていることの認識、③物から関係性への転換、④部分から全体への転換、⑤支配から協力への転換、⑥構造からプロセスへの転換、⑦自己主張から統合への転換、⑧成長から持続可能性への転換。