

社会的責任論の源流と A. マーシャルの経済的騎士道論

櫻 井 克 彦

I 序

企業ないし経営者の社会的責任に対する関心が社会の諸方面で今日、高まっている。企業による社会的責任問題のとり組み体制について国際規格を設定しようとする国際標準化機構（ISO）の動き¹⁾は、その一例である。しかしながら、企業ないし経営者の社会的責任をどのようなものと解するかに関して、論者の間で見解の一致は未だみられないといってよい。社会的責任の概念と理論、社会的責任の内容、あるいは社会的責任の企業経営への内在化をめぐり、更なる考察が求められているとともに、そのような考察は、社会的責任についてのこれまでの論議を踏まえつつなされねばならない。

社会的責任をめぐり体系だった論議が本格的になされるようになったのは20世紀中葉に入ってからであるが、それ以前にも幾つかの先駆的論議が存在する。ここでは、社会的責任に関する論議の源流をなすと考えられるA. マーシャル（Alfred Marshall）の所説²⁾をとり上げ、その紹介と若干の検討を試みることにする。

II マーシャルの経済的騎士道概念

経済学研究におけるケンブリッジ学派の創始者として知られるイギリスの経済学者、アルフレッド・マーシャルは、1907年に Royal Economic Society において、「経済的騎士道の可能性 (Social Possibilities of Economic Chivalry)」なる題で講演を行うとともに、その原稿を *The Economic Journal* 誌に発表している³⁾。ここでは同誌におけるマーシャルの所説について眺める。マーシャルの主張は1から11までの番号が付された見出し付き項目の下で展開されているが、本節では1から7に到る項目におけるマーシャルの所説を追うことで、かれの経済的騎士道概念を明らかにする。

1) 日本経済新聞2003年10月19日朝刊「経営の視点」。

2) Alfred Marshall, "Social Possibilities of Economic Chivalry", *The Economic Journal*, March, 1907 in A. C. Pigou, ed., *Memorials of Alfred Marshall*, Kelly & Millman, Inc., 1956.

3) こうした経緯については、武藤光朗『経済倫理』, 春秋社, 1955年, 108頁を参照。

(1) 経済の基本課題

マーシャルの所説の最初の4項目は、経済、具体的には当時のイギリス経済をめぐる基本課題に関して論ずるものである。各項目の見出しはつぎのようである。

1. 経済学の諸学派はその方法と教義の基礎に関して、最近30年において顕著に収斂の方向にある⁴⁾。
2. 社会の理念および経済活動の究極目的に関しても同様の収斂がみられるが、その程度は経済学における程ではない⁵⁾。
3. イギリス国民に対する土地収獲通減法則の圧力の一時的中断は、社会改革のための特別な機会ならびに照応する責任を現在の世代に与えている⁶⁾。
4. 現在の経済事情に固有な悪を誇張することは、長期的には進歩を遅らせることになる⁷⁾。

これらの項目のうち、2と4についてのマーシャルの主張を順次示すならば、つぎのようである。2において、かれはいう。我々の経済的活動の理念および究極的目的についての注意深い、十分で一貫した研究はなされてきていない。我々は、富の使い方よりも富の作り方の方を誇りうるのであって、裕福なひとびとは、社会進歩になら貢献もしなければ自身の幸福にも貢献しないようなものに対し、ただそれが名誉や社会的地位のために必要であるという理由で、巨額の支出を行っている。もし社会がこうした名誉や地位をもっと浪費的でないやり方によって与えることが出来るなら、そして、もし社会が同時に、最強の事業家たちの事業活動を現在のように励まし続けるならば、それによって自由となる資金は大衆に、高次の生活および、より知的で審美的な活動のための新たな機会を開くことになるであろう、と⁸⁾。

つぎに、4に関してマーシャルはいう。現在の社会を厳しく告発するひとびとがいるが、そうした告発は長期的には有害である。第1に、下らないものの生産に従事するひとびとの数は増大していない。第2に、イギリス国民の少なからざる割合が依然、餓えに瀕しているというが、事実は異なる。第3に、富がひとびとに平等に分配されるなら、各人は著しく快適な生活を享受するというが、そのようなことはない。これらのことは、高次の目的に奉仕しないような支出分を、生産活動を抑圧しない形で社会の恵まれない層に向けることが出来るなら、社会の幸福は増大するであろうこと、しかしながら、所得の平等な配分により社会のひとびと全体がかつてない程に豊かになることはないであろうことを物語っている、と⁹⁾。

4) A. C. Pigou, *op. cit.*, p. 322.

5) *Ibid.*, p. 324.

6) *Ibid.*, p. 326.

7) *Ibid.*, p. 327.

8) *Ibid.*, pp. 324-325.

9) *Ibid.*, pp. 327-329.

(2) 経済的騎士道の提唱

以上のようにマーシャルは論じたあと、経済的騎士道の概念を、5から8の4項目において展開する。これらの項目の見出しは、以下のようである。

5. 戦争における騎士道とビジネスにおける騎士道¹⁰⁾。
6. 産業における最高に建設的な活動のための動機は、困難を克服し、リーダーシップへの承認を獲得せんとする騎士の願望である¹¹⁾。
7. 最高に建設的な事業能力に対して与えられる榮譽を拡大する必要性は、そうした能力を損なうような官僚主義的規制の存在によって増大している¹²⁾。

5でマーシャルは経済的騎士道の概念について述べているが、かれの説明を詳しく辿るなら、以下のようである。かれはいう。現代は、ときにいわれる程に浪費的でもないし、粗野でもない。国民所得の多くが、生活向上に向けた用途にあてられている。しかしながら、改善の余地は大であるとともに、一点においては我々は間違った方向に進みつつあるようにみえる。というのは、自分は富を見下していると心の中でさえ信じることは、富を誇りうるものたらしめるよう努めることよりも容易である。しかるに、実際には物質的資源は必然的に殆んどすべてのひとびとの思考と関心の対象となっているので、もしひとびとがその富を誇りえないなら、それは自身を尊敬しえないことになる。されば、世界の真の栄光に奉仕するものとして富を扱うことは、大いに努力に値するのである。

戦争は、ライバルを仕事と生活から駆逐するための競争よりも残酷でさえある。しかし、戦争の高貴にして競争的な側面、ならびにこまやかな感情さえも育てる騎士道が、戦争をめぐって育った。もし彼の世で中世の武人が自分の世界の体験を、最近亡くなった現代のひとびとと論じることになるとしたら、かれは頭を挙げて戦争の騎士道——当時のひとびとの思考を占めていたもの——について語るであろう。現代の我々の思考は、産業の進歩のことで占められている。しかしながら、彼の世で話題が事業の新しい手法によって我々が勝ち取った生活向上に向かうとき、我々は中世の騎士の場合のように、勇ましく頭を挙げないであろう。されば、自分は事業の生活にも多くの隠れた騎士道が存在することを示唆したい。もし我々が、事業の騎士道の探索と賞讃を一、二世代にわたり、続けるなら、彼の世で現代のひとびとは富の騎士道について大胆に語るようになるであろう。かれらは、富の生産とその使用において人間性の繊細な要素を最大に訓練することで達成されてきたところの生活向上を誇りとするであろう。

事業の騎士道は、戦争の騎士道が諸侯、国家、もしくは十字軍といったものの大義に対する非利己的な忠誠を含むように、公共的精神を含む。それはまた、騎士道におけると同様に、そのことが高貴であり困難であるが故に、高貴で困難なことを行うという喜びを含む。それは、安易な勝利に対する軽蔑と、助けを必要とするひとびとを助けることへの喜びを含む。それは、獲得さ

10) *Ibid.*, p. 329.

11) *Ibid.*, p. 331.

12) *Ibid.*, p. 332.

れた利得を軽蔑しないのであって、その業績の証明として戦利品を評価する戦士の喜びをもつのである、と¹³⁾。

つぎに、第6についてマーシャルはいう。事業活動には、陳腐にして下劣でさえある側面も存在する。卑劣な手段を用いるひとびともみられるし、ルーチンな性格の仕事に固執することで栄える多数のひとびとが存在する。しかしながら、西欧世界では最良の才能をもつひとびとの少なくとも半数が事業に従事しているのであって、ここから我々は事業に多くの気高さが存在すると期待してよい。事実、産業の進化がその仕事に依存しているような事業家は、富を、そのためには、業績面の成功の印として欲するということが、近年、注意深い観察者によって益々、指摘されている。科学、文学、および芸術における成功は直接に観察可能であり、それに従事するひとびとは十分な資産以上のものを望まない。かれは自分が十分に働いたことを確かめようと欲するのであって、社会の教養あるひとびとによる承認という冠を獲得するなら満足する。他方、事業家にあつては、社会における序列付けの点で当初より、芸術家等に比し不利な状況にある。こうした理由から、最も有能にして最も良質の事業家は、事業がもたらす貨幣よりも、成功を尊ぶのである。

このクラスの事業家は、事業目的達成のための多様なルートについて、各ルートでかれを待ち受ける困難について、更には競争者に勝つための方策について、弾力的なビジョンを自らの力で形成するのであり、かれがもつそのような想像能力は強い意思で規律づけられている。そしてかれにとっての最高の榮譽とは、専門家以外には想像もしえないような手段でその目的を達成することである¹⁴⁾。

更に7について、マーシャルは概ね以下のような趣旨のことを述べる。科学における画期的な発見は一般に、騎士道的な愛で自分の仕事を愛する人からもたらされるのであり、創造的な科学は、創造的な芸術や文学を喚起せしめるための力、すなわち、騎士道的競争という力によってのみ喚起せしめられうる。事業家の場合についていえば、事業家はもしかれが自分自身のリスクにおいて動くとき、完全な自由を伴ってそのエネルギーを発揮しうるのであって、もしかれが官僚主義的拘束下に置かれるなら、行政当局による方針変更や成果獲得への早急な要請によってかれの活動は停止させられることになるであろう。こうした状況は、公企業のみならず大会社やトラストにおいても存在する。むろん、これらの組織体にあつては、事業家にエネルギーを十分に発揮せしめるためのさまざまな工夫がなされてきているが、リーダーシップへの強い憧れを抱く強いひとびとが自己のリスク下で事業上の実験に着手するときにその肺に吸い込むところの、爽快にして新鮮な大気に代わりうるものは見出されてこなかったのである、と¹⁵⁾。

経済的騎士道に関してマーシャルが述べることを辿るなら、以上のようなものである。かれの騎士道概念の特質については、節を改めて論じることにする。

13) *Ibid.*, pp. 329-331.

14) *Ibid.*, pp. 331-332.

15) *Ibid.*, pp. 332-333.

III 経済的騎士道の可能性

マーシャルは経済的騎士道の概念を論じたあと、集産主義の危険性および経済的騎士道の可能性に関して述べている。本節では、集産主義の危険性をめぐるかれの主張に簡単に触れたあと、経済的騎士道の可能性についてかれが説くところをみることにする。

(1) 集産主義の否定

マーシャルは集産主義の危険性について論じ、集産主義を否定する。かれの集産主義批判は、つぎの8から10の3項目でなされている。

8. 一般に経済学者は、民間の活動範囲に十分には入らないような社会改善問題に対して国家の活動が増大することを願う。しかしながら、かれらは集産主義者が望むところの、国家活動の広範な広がりには反対する¹⁶⁾。
9. 民間が行為において有能であって、当局が手を染めないことが必要であるところの問題を政府が事業としてとり上げることから生じるであろう反社会的影響の幾つかの例示¹⁷⁾。
10. 人間の本性が当初より経済的騎士道に浸されていない場合、集産主義的計画の発展からは社会的災厄が恐らく結果するであろう¹⁸⁾。

これらの項目についてマーシャルの見解の要点の幾つかを示すならば、以下のようなものである。まず、8に関してであるが、マーシャルはいう。集産主義者とは生産手段の所有と管理を国家に移そうとするひとびとであるが、自由に事業を企てるような余地がかなり狭められてしまうほどに集産主義者による統制が組織体に広がるやいなや、官僚主義的な方式の圧力は、物質的富の産出の原動力のみならず、人間性のより高次の特質—その強化が社会の主要な目的たるべきそれ—の多くが損なわれるであろう、と¹⁹⁾。9については、マーシャルはつぎのように指摘する。絶え間ない発明と豊富な資金が必要とされる事業分野への政府の進出は、社会の進歩にとり危険である。政府はシェークスピアの作品の良い版を印刷しうるが、そのような作品を書かせることは出来ない。絶えざる創造とイニシアティブが必要な分野での、政府活動の新たな拡大は、富の最も重要な形態たる知識とアイデアが成長することを遅らせるが故に、一見して反社会的であるといえる、と²⁰⁾。更に、マーシャルは10についていう。集産主義者は組織のひとびとの自発性が発揮されうるような、またその個性が尊重されるような管理が可能であるという。しかしながら、リーダーシップの資質を欠き、騎士道精神よりも嫉妬心が心中で力を占めるような普通人にとっては、他組織体への移動の自由を大幅に欠く集産主義体制下で仕事をすることは強制的作

16) *Ibid.*, p. 333.

17) *Ibid.*, p. 337.

18) *Ibid.*, p. 339.

19) *Ibid.*, pp. 333-337.

20) *Ibid.*, pp. 337-339.

業に従事することとなりがちであって、過去における集産主義的な事業運営体制の失敗はこうした理由に依るところが大きいのである、と²¹⁾。

集産主義の問題点についてマーシャルがいわんとしているところをかい摘んで示すならば、上記のようである。かれにあっては、集産主義体制に必然的に伴う官僚主義的特質は経済的騎士道の重要な構成要素たる創造性と厳しく対立するものと解されるのである。

(2) 経済的騎士道の可能性

11番目となる最後の項目においてマーシャルは、経済的騎士道の実現可能性について論じる。かかる項目の見出しは、つぎのようである。

11. 現在の体制下での、個人および社会の側における経済的騎士道の社会的可能性²²⁾。

以下、本主題下でのかれの主張の要点をある程度詳しく示すことにする。かれはいう。

結論をいうならば、世の中には沢山の騎士道が存在するのであって、最も重要にして進歩的である事業活動に騎士道が伴っていないことは滅多にない。むしろ、騎士道的でない富獲得活動も多く存在するし、高貴さの見られない支出も多々存在しているのであって、かくして、騎士道が普遍的となるための努力が社会に求められる。そしてここから、世論が非公式的な名誉裁判所(Court of Honour)となるように世論を導く努力がなされるべきであるということになる。そのような世論が形成される時、誤魔化しや需要の捏上げ、詐欺的取引、不当な競争者潰しによって獲得された富は、それがいかに大きくとも、社会的成功のパスポートとならないであろう。その目的と手段において高貴であった企業は、それが大きな財産をもたらさなかった場合でさえパブリックの賞讃と感謝を受けることになるであろう。アテネおよびフローレンスでは識別力をもつパブリックの好意が、創造的芸術に対して最強の刺激を提供した。もしこれからの世代が、真に創造的であり騎士的であるものを現代の事業活動の中から探し出し、それを賞讃するならば、世界は物質的な富に関して、ならびに人格的な富に関して急速な成長を遂げるであろう。諸方面で高貴な努力が喚起されるであろう。

このようにして、徐々に世論は怠惰に生活する富者が軽蔑されるようなところまで向上を遂げるということが、期待されるであろう。かくして、仕事における騎士道は、富の使用における騎士道へと到達するであろう。見せびらかしのための支出は、下品であるとされよう。まだ有名でない芸術家の良い作品の購入と、社会へのその寄付は良い評判を得るであろう。個人の側の経済的騎士道はコミュニティの側のそれを鼓舞するとともに、コミュニティの側のそれによって鼓舞されるであろう。両者は相俟って、例えば市民にとって快適な自然環境を整えるための基金や、弱者救済のためのそれを生むことになろう。そしてその結果は、ひとびとの教育水準の向上、それに伴っての高賃金・低労務費の実現、その結果としての国外への企業移転の抑制といったこと

21) *Ibid.*, pp. 339-342.

22) *Ibid.*, p. 342.

になるかもしれないのである²³⁾。

経済的騎士道の可能性についてのマーシャルの主張は、上の如くである。かれのいう可能性は、経済的騎士道の実現可能性に関わるとともに、経済的騎士道が開花する社会が示すところの可能性に関わるといってよい。

この点について少し述べるならば、マーシャルのいう経済的騎士道は生産活動の騎士道と消費活動の騎士道から構成されるとともに、所有経営者・企業者としての事業家にあっては、これら2つの騎士道は事業家自身の中に同時に存在することになる。この場合、両者は、例えば消費における騎士道が儉約による資本蓄積を通じて生産における企業者の活動を支援することにより、生産の騎士道を鼓舞するといった具合に、相互関連的である。マーシャルにあっては、このような同時併存的にして相互関連的な騎士道は、第一級の事業家のうちにもともとみられるとされるのであって、このことはかれが経済的騎士道の要素として創造の喜びや承認されることの喜びを挙げていることから明らかである。優れた事業家に本来的にみられるかかる騎士道が一般の事業者やパブリックのうちにも浸透することが、よりよき経済社会の実現のためには望ましいことになるが、マーシャルはそのような浸透の実現に寄与しうるものが、非公式的な「名誉裁判所」としての世論であるとするのである。

経済的騎士道の可能性のうちの騎士道実現の可能性に関してはかくの如く考えることが出来るが、もう一つの可能性、すなわち、経済的騎士道が開花する社会のもつ可能性についていえば、それは、生産の経済的騎士道と消費のそれとが相互関連的・相互補強的に、いわば善循環の形でお互いを高める結果として展開されるところの理想社会を語るものである。

IV マーシャルの所説の特色と意義

前の2つの節ではマーシャルの経済的騎士道論についてその概要を示した。本節では、そのような経済的騎士道論の特色とその経営論的な意義ないし意味を論じる。

(1) 特色

マーシャルの所説の特色として、ここでは、経済的騎士道による社会経済の改善の提唱、社会経済の改善における事業家の主体的役割の強調、および事業家の動機づけ要因としての騎士道精神の主張を挙げることにしたい。

(i) 経済的騎士道による社会経済の改善

マーシャルは、社会のひとびとの経済的ならびに精神的な豊かさの向上が社会経済において解決さるべき基本的な課題と考え、課題解決のための基本的方策を社会のひとびと、とりわけ事業家への経済的騎士道の浸透と、かれらによるその発動に求める。社会のひとびとは豊かさ、わけでも経済的豊かさをいつの時代においても希求するが、マーシャルの時代にあっては経済的豊か

23) *Ibid.*, pp. 342-346.

さは具体的には、貧困と経済的不平等の解消を意味していたといつてよい。マーシャルのいう経済的騎士道は公共心ないし社会的使命感、高貴にして困難な課題へのとり組みにおける想像力・忍耐力・勇気・リーダーシップ、正義感および弱者への配慮、名誉や社会的評価といったものを抱懐・重視しつつひとびとが経済活動・経営活動にあたることを意味するが、マーシャルは、貨幣 (money)、財産 (fortune)、所得 (income)、利得 (gain)、等の用語でも表されることの富 (wealth) がかかる経済的騎士道に基づきつつ、産出され、分配ないし費消されることのうちに、貧困と経済的不平等の解消への道を求めるのである。

かれに従うならば、貧困と経済的不平等の解消という社会の基本的課題が解決されるためには、その前提として、富、もしくはその希求が社会の第1次的価値として社会において設定されることが重要となる。貧困は基本的には社会における富の不足から生ずるからであり、また、富の増大は事業活動に対する社会的承認とそれによる事業活動担当者の鼓舞を必要とするからである。そして一度、富が社会的価値として設定されたならば、経済的騎士道に基づいて富の産出と分配を図ることが事業者に望まれることとなる。すなわち、社会における富の増大と適正配分に主体的・積極的に関わりあうことをその本分とするという公共心ないし社会的使命感をもち、創造力と克己心を発揮しつつ、そして少なからず倫理観と博愛感をも抱きつつ、事業を遂行することが事業家に要請される。この場合、事業家がこうした要請にかなう形で行動するならば、たとえその行動結果が事業に大きな経済的業績を結果しなくとも、事業家を高く評価することが、社会のひとびとにも期待される。以上に加えて、かくして社会に産出される富が社会の富の更なる増大、ならびに社会の福祉や文化の充実・向上に向け、浪費されることなく適切に分配されることが、つまり富の消費においても経済的騎士道が貫かれることが、事業家をはじめとする、富の主要な受け手に望まれるのである。

マーシャルは経済の基本的な課題の解決のための手段をこのような経済的騎士道的方法に求めるのであり、それは事業運営担当者の創造力の消失と、組織体のひとびとの人間性の抑圧に導きうる集産主義的方法に優るとする。かれの所説は、事業家をはじめとする富者による富の浪費の是正の必要性をその主張の冒頭で提示する点では、かつてわが国において多大の関心を呼んだ河上肇の『貧乏物語』²⁴⁾で主張される「貧乏根絶策」——それは「富者の奢侈廃止」を以って貧富の格差の是正策とする——と部分的に通じるものがあるが、むしろ両者の主張の内容は大幅に異なっている。いずれにしても、ここではマーシャルの所説の特色の第1として、経済的騎士道による社会経済の改善の主張自体を挙げることにする。

(ii) 社会経済の人為的調和と事業家の役割

マーシャルは上述の如く、社会の豊かさの増大に向けて経済的騎士道が果たしうる役割を強調している。社会のひとびとが各自、その欲求をかなえ、満足するような調和ある社会経済は、各種の社会経済構成主体が自由に各自の目的・利益を追求する中で基本的には実現されると主張す

24) 河上肇『貧乏物語』(岩波文庫)、岩波書店、1947年。

るところの、いわゆるレッセ・フェール論者と異なり、マーシャルは社会経済の自然的調和に代えて人為的調和の必要性を説いている。かれの所説の特色の第2に、社会経済の人為的調和の必要性の主張ならびに調和実現における事業家の主体的役割の強調を挙げることができる。

マーシャルの時代にあつては、事業家を含めて社会のひとびとの間で主流的地位にあつた社会経済観ないし社会経済運営観は、レッセ・フェールないし自由放任のそれであつたといつてよい。むしろ、19世紀後半以降の大企業の出現、カルテルの結成、公企業の形成をはじめとする各種の政府の経済統制の展開、等の中で社会経済の実態は主流的な社会経済観において画かれる社会経済像と大きく異なりつつあつたのであり、また、貧困や経済的不平等の是正が大きな社会的課題として出現してきていたのであるが、社会経済観の主流は依然、そのような、19世紀から引き継がれてきたいわば伝統的な社会経済観であつた。

このような状況が存在する中でマーシャルは、事業家による経済的騎士道の引き受け・実践を中核とする独自の社会経済運営観、事業運営観を提示する。かれは、伝統的な社会経済観に立つ論者と異なり、社会経済の人為的調和の必要性を強調するが、国家ないし政府による社会経済の規制に強く反対する。また、大企業による事業運営の効果についても懐疑的である。かれは自ら所有し、自らのリスク負担の下で自由に行動する事業家の、すなわち所有経営者であり企業家であるひとびとのうちに見出される創造力や想像力に、社会経済の発展の原動力を求めているのであつて、社会経済の主要な担い手としての役割をかれに与えようとする。

このようにマーシャルは、独立心と企業者精神に富む事業家が社会経済運営で担う役割を重視するが、ここで注意すべきことは、かれがそのような事業家に対し、富の概念と富追求の意味とにおける転換を求めていることである。すなわち、私的なものとしての富の概念に代えて、社会の豊かさの源泉であつて、公共的な性格を担うところのものとしての富の概念を事業家が認識し、その追求に主体的・積極的にあたることを求めるのである。

(iii) 事業家の主要動機づけ要因としての社会的承認と達成感

それでは、私的な富に代えての公共的な富の事業家による主体的・積極的な追求はいかにして可能となるのであろうか。この点に関して、マーシャルは、事業家自身に内在するところの社会的承認への願望と達成感獲得の願望を挙げており、このことをかれの所説の第3の特色として挙げたい。

マーシャルの所説の第6番目の項目の見出しをなしている文章「産業における最高に建設的な努力のための動機は、困難を克服し、リーダーシップへの承認を獲得せんとする騎士的願望である」に示されるように、かれは事業家による経済的騎士道概念の受け入れの動機を主として、事業家自身に内在する心理的性向に求めている。

既にみてきたその所説の中でマーシャルは、優れた科学者・文学者・芸術家、第一級の事業家、あるいは中世の騎士といったひとびとをしてその活動に駆り立てる主要な要因として、上記の「困難を克服し、リーダーシップへの承認を獲得せんとする騎士的願望」の他にも、「高貴で困難なことを行うという喜び」、「社会の教養あるひとびとによる承認」、他者が考えもしない方法で

目的を達成すること、等を挙げている。富のような経済的報酬は、仕事における成功の印、あるいは自己の業績の他者による評価基準としてそれなりの意味はもつが、主要な動機づけ要因ではないとするのである。もっとも、かれはこのような要因は優れたひとつのうちに作用しているとみる。なお、動機づけ要因についてのマーシャルのこうした見解は、現代の動機づけ理論の説くところと共通するものである。

かくの如くマーシャルにあつては、主として内面的・心理的動機づけ要因が事業家を経済的騎士道にかなうよう動機づけるとされるが、外部的要因も重視されること、そして、かかる外部的要因として、市場における事業家間ないし企業間の競争に加えて、社会のひとつによる評価の如き、他の外部的要因の意義が認識されていることは、かれが非公式的な「名誉裁判所」としての世論の役割を強調しているところからも明らかである。

(2) 経営論的意義

マーシャルの経済的騎士道論は主として経済学研究の見地から論じられているが、それは、資本主義経済のあり方、ひいては企業経営のあり方がそこで問題にされているという意味で、経営学研究ならびに経営実践にとっても意義を有している。ここでは、経営理念論との関わりでマーシャルの所説の意義をみることにする。

さて、本節でマーシャルの所説の特色の第2として社会経済の人為的調和を挙げ、それについて説明したところで述べたように、マーシャルは当時の社会や事業界で主流であった伝統的な社会経済観・事業運営観と異なるそれを提示している。マーシャルの所説はそれが事業家・企業の経営理念・経営目的を少なからず論じているという意味では経営理念の論であるが、かれの経営理念論で提唱される経営理念は、いわゆる伝統的タイプの範疇の経営理念と異なる面を有している。かれの経営理念論においては、企業者精神に富む自由で競争的な所有経営者に率いられた中小規模の企業が社会経済の主役に位置づけられている。また、かかる企業にあつては、公共的目的の追求を意味するとされるものの、富ないし利潤の追求がその目的とされている。こうした点では、マーシャルの経営理念論は、伝統的企業観に立脚する伝統的経営理念である。他方、マーシャルにおいては、公共への奉仕をその至高の目的としつつ経済的騎士道に適う形で行動する経営者によって企業は導かれることになるのであって、そこでは企業は公共への責任を意図的・主体的に追及する。プロテスタントの倫理、レッセ・フェールの経済理論、および社会進化論といったものを根底に形成された社会経済観・企業経営観がマーシャルの時代のイギリスは依然、社会で支配的であったと思われるが、マーシャルの経済的騎士道の概念がそうした経済観・企業経営観に与していないことは確かである。かくして、マーシャルの提唱する経営理念は、伝統的な経営理念の要素と、ある意味ではそれとは対極をなす経営理念の要素を含むことになる。

こうした経営理念は、当時の企業経営において、どのような実践的意義をもちえたであろうか。ヒールド (M. Heald) はアメリカの状況についてであるが、つぎのようにいう²⁵⁾。第1次大戦以前に企業は病院や学校その他への地域的な慈善的寄付を行うようになってきた。あるいは、工

場の安全や従業員の福利厚生にも注意を払うようになってきた。この場合、このような社会的責任概念が出現を見た背景には2つの事情が認められるのであって、その1つは、広範な市民に影響を及ぼすところの大企業を中心とした新しい経済秩序の発生であり、第2は、そのような変化への社会一般の反応、ならびにかかる反応に照応して展開をみた政府活動の増大である。もっとも当時は、企業に対する外部からの圧力と批判はさ程のものでなく、社会的責任の企業による実践もさしたるものではなかったのである、と。かくのごとき状況が、同時代のイギリスについてもありえたとするならば、マーシャルの提唱するところの、経済的騎士道に立脚する新たな経営理念—利潤としての富の増大と慈善的寄付や従業員への福祉プログラム、等を通じてのかかる富の社会的還元とを企業に要請する—は、一応の実践的意義をもちえたといえよう。とはいえ、上記の状況が存在したとしても、マーシャルの経営理念は、当時の企業実践にとりかなり超越規範的なものとして存在していたといつてよいであろう。

V 社会的責任論とマーシャルの所説

企業ないし経営者の社会的責任についての本格的な、経営学における論議は、20世紀の中葉以降に始まるとみるのが一般的である。ただ、それ以前にもある程度の体系的まとまりを伴った論議が存在しなかった訳ではないのであって、既に1923年の時点で、シェルドン (O. Sheldon) は「経営者の社会的責任」について論じている²⁵⁾。シェルドンの社会的責任論の内容はやや複雑であるが、大まかにいえば、シェルドンにあっては、経営者はコミュニティに対する責任と、産業ないし企業における従業員に対する責任を有するとされるとともに、一部において重なり合うこれら2つの責任が論じられるのである。

シェルドンはかくのごとき経営者の社会的責任に関して、かなり詳細に論じており、高田馨²⁷⁾が指摘するように、シェルドンをもって、ひとまず社会的責任についての本格的な経営学研究の嚆矢としてよいであろう。しかしながら、経済的騎士道についてのマーシャルの所説も、既にみてきたように、経済学的研究の色彩が強いものの、一面では、経営理念を、ひいては企業の社会的責任をとり上げた企業経営の論である。それはそれなりの体系的まとまりをもつ経営論でもあって、かくして、ここからマーシャルをもって社会的責任研究の先駆者とみなすことも可能である。シェルドンの研究がイギリスで展開をみたものであることを考えると、社会的責任研究は資本主義経済が最初に出現をみたイギリスでまず生まれ、ついでアメリカで発展をみたといえるのである。

25) Morrell Heald, "Management's Responsibility to Society: The Growth of an Idea", *The Business History Review*, vol. XXXI, No. 1 (Spring 1957).

26) Oliver Sheldon, *The Philosophy of Management*, Prentice-Hall, 1923 (reprinted by Arnold Press Inc., 1979).

27) 高田馨『経営の目的と責任』, 日本生産性本部, 1970年, 第6章。