

企業の発展に伴う社会的責任の位置変化

対 木 隆 英

1. はじめに

1960年代を中心とするわが国の高度経済成長は、世界的規模での経済成長競争の進行と相まって、経済的、社会的に明るい将来展望を醸成すると同時に、多発し、深刻化する公害問題や集団間利害対立問題を軸に新たな解決すべき課題を生ぜしめた。企業や産業界も自らの活発な活動と直結し、またその帰結でもある新課題にどう対応するのか検討を迫られ、また、単なる議論を越えた具体的内容の策定や実行を求められることになった。

企業の社会的責任に関しては、1950年前後にアメリカで限定的ではあったが議論されていた。日本でも1950年代中頃、経済同友会をはじめ先駆的な人々が具体的内容は明確でなくとも、社会的責任という問題に取り組む必要性を表明していた。その後、経済的豊かさは増大したが、四大公害病、自然環境汚染の進行、生活の質の低下が意識され、問題の重要な発生源である企業とその活動姿勢や内容に批判の目が向けられ、「企業批判」はかつてない高まりを見せた。環境からの諸種の圧力の強化、公害対策基本法をはじめとする法的整備、多くの規則や条例が制定され、経済組織体として利益獲得と経済合理性の追求を唯一の論拠としてきた企業は、新たな事態に適応すべく新企業像の模索やそれへの移行を試みてきた。企業と環境との調和の形成と維持のためにも、社会的責任を果たし、積極的な社会貢献活動をおこなうことが一般的に是認されるようになり、企業の技術的、組織的改善努力も進んだが、企業と外部世界との関連は多様、広範囲にわたり、ある部分に努力が傾注される間にさらに次なる問題が出現することが反復される。たとえば、当初地域的に限定された直接的汚染現象に関心が集まったが、やがて地域や国境を越える問題が注目を浴びるようになる。酸性雨や砂漠化の進行、地球温暖化、オゾンホール拡大や異常気象の頻発といった地球環境問題が現れてくる。原因が比較的容易に確定できる身近な健康被害や安全性に対応する間に、廃棄物処理、資源リサイクルや再利用、循環型社会の形成への適応を要請されるといった具合である。

企業の観点からも、自然は企業環境の重要な一環であり、それとの相互交渉の中で企業生活は営まれている。成長を志向する企業の持続的活動は、資源の大量消費、高度な科学技術の適用による多様な、時には自然界にはそのまま存在しないような人工的物質や製品を大量に生産し、同時に大量の廃棄物を排出する。それが自然に与える負荷が増大すると自然それ自体が鋭敏な反

応を起こし、大気や水の循環や自然生態系に独特の変化が生じる。この変化が、個人的および社会的な人間の生活にとって放置しえないと認知されるようになると企業は社会的圧力に応じて活動を変化させる。

政治経済的、社会文化的環境は、企業活動と直接的、間接的利害関係を有する人々や集団の欲求、願望や理想とかかわり、安定的で効率的な企業活動の基礎となっている。その支持や対抗的行動は企業の安定性や成果に基本的影響をおよぼすが、企業と人為環境の関係は企業の発展にしたがって多岐にわたるとともに状況によって変動し、利害関係の調整、調和化や良好な関係維持は困難の度を増している。

企業の社会性や社会的責任は、こうした事態のもとで必須の切実な問題として、これまでに多様な観点から様々な見解が提示され、その理念、方策、技術的手段全般にわたって議論が積み重ねられてきた。本稿は、そうした諸問題の内容に立ち入ることは避け、企業が成長と発展を辿る過程で、社会性を取り込み、社会的責任として実施する動きを、企業と社会的責任の位置の変化という視点で概観することを課題とする。企業の社会的責任への関心の高まりと集中的議論は、企業が次なる発展段階へと移行する過程で生じると思われるからである。

2. 企業発展の前期過程と社会的責任

企業とその活動の絶えざる変化と方向性を提示するものとして企業成長論や企業発展論が存在する。通常、成長は現象の数量化と時点間比較による量的増減でとらえられ、発展は非量的、制度的な変化の時点間差異として把握されると思われるが、両者は深く結びつき、成長とその帰結が発展として発現するし、発展が次なる成長の基礎や初期条件を提供する。成長と発展は、相互に重複し合いながら、一連の連鎖的变化過程を示すものになる。企業成長や発展も種々の観点や方法で説明可能であろうが、かつて山城教授が提起していた「企業体制論」はその一つである。そこでは、企業の初期形態ないし体制として「人的企業」が設定され、その成功と成長によって「資本的企業」へと発展し、さらに、その成長によって「現代的企業」が形成されることが論述されるとともに、「現代的企業」の成長は、「経営体」または「経営自主体」と呼ばれる体制へと移行することが提唱されている。私的生活上の家計と独立した経済単位としての企業の経済計算が未分離のまま混在する「人的企業」に先行する段階は、「生業」、「家業」として企業には含まないが、実際上は、生業・家業的存在であっても企業の範囲に含めることもおこなわれている。

「企業体制論」を基礎としながら、それとの関連で社会的責任の意味や位置の変化を検討してみるが、類似する見解は森本教授の社会的責任の経営学的研究にも見られる。「制度的特質をもつ現代企業（制度的企業）は、企業システムの発展の初期段階にある生業・家業とは全く異なる存在である。すなわち、生業・家業には、固有の目的、利害関係、行動はなく、事業主個人の意思と生活がそのまま生業・家業のものとなる。企業システムの発展とは、あたかも幼児が親の従属物から次第に自主性を確立し、自律的な行動を展開するようになるのと同様に、固有の人格と主体性を高めていく過程である。このような発展は、生業・家業から人的（私）企業および資本

的（私）企業を経て制度的企業に至って完全に条件を整える。」と説明され、「企業は一個の主体性をもった自主的組織体ないし社会的制度（social institution）となった」が「このように発展した企業システムを制度的（私）企業（institutionalized〔private〕business firm）と呼ぶ」と述べられている。ただ、この研究は、企業の発展過程と社会的責任の關係に焦点を合わせるのではなく、制度的企業と名付けられた企業の発展段階での社会的責任の内容や手法を掘り下げることには主眼が置かれている点に留意しておく必要がある。

企業の発展という問題に立ち入ってみると、一般的にいえば、企業はまず個人または少数の個人が利益獲得を目的として経済的事業活動に入ることを決意し、必要資源を調達し、利用するところから出発する。生産資源とそこから得られるサービスないし貢献能力（capabilities）の結合を通して、販売のための生産の持続が意図されるが、企業成立時期においても、その後の活動過程においても、企業との中核である企業家は、絶えざる諸種の困難や危険に直面する。それらを排除したり、克服し企業を成功へと導くには、特別に強固な意思や信念、活力や決断力、忍耐力や不退転の決意、心中に湧く不安や転身への欲求を自ら抑制し、自己に打ち勝つ能力等が要求されてくる。企業を中心ないし企業そのものともいえる企業家は、こうした企業家精神（entrepreneurship）を具備し、発揮するものとして企業活動の指揮をとる。初期的企業は、同時に、出資しうる資本や借入れ能力の制約のために、比較的小資本で出発し、そのため比較的安価で小規模な汎用性のある機械設備等を購入し使用することになる。したがって、生産量も生産額も少なく、仕入れや販売の量、額も少ない。従業員も少なく、身近な関係者になる傾向がある。活動の空間的範囲も狭く限定的となり、企業家のよく知る地域社会で、濃密な人的諸関係の中で業務が遂行されることになる。この段階では、生産する商品の質や量は、企業家個人に独特な技能、経験、熟練、腕前等に大きく依存するし、製品の種類の選択、品質や生産量の決定や変更も、企業家個人の市場や競争に関する知識、洞察力や決断に依存する。商取引においてもかれの才覚、商品や技術に関する知識や人柄が重要な要素になってくる。地域社会に密着した日常的活動は、取引先や顧客との絶えざる対面的接触を生じ、良識、誠実さといった人格的相互評価が頻繁におこなわれる。そこで得られる名声や評価は、企業活動や業績に投影されていく。こうした評価は、企業家と従業員間でもおこなわれ、親切さ、公平さ、信頼は、企業の成功と深くかかわってくる。企業とその成功や失敗が、企業家の属性に依存し、また関係者間に生じる人格の評価や特性に依存する初期形態的企業が「人的企業」と呼ばれるものになる。

個々の企業は、人的性格や人的諸関係をもって業務を遂行するが、全体として見れば、多数の小規模企業が相互に競争しながら市場適応的活動をしている。多数の独立した小企業によって形成される原子論的市場構造と完全競争が前提となり、バーリ、ミーンズの言う「生産が盲目的な経済力によって統御されるような社会」が想定されてくる。この段階で、企業の社会的責任を関連させてみると、次の三点は、少なくとも指摘できよう。

- (1) 有効に機能する市場メカニズムのもとで、競争的活動が展開されれば、企業の利益と市場や消費者の欲求達成は同時に実現され、企業は経済社会に貢献し、奉仕するものとなる。

全体的な資源の適正配分もなされ、企業と社会との間に利害の対立は生じてこない。したがって、現在提起されているような社会的責任は意識されないし、関心事にもならない。生産やビジネスは、経済的領域の中で経済的原則に従ってのみおこなわれ、それが社会の利益と一致する限り、経済活動以外になすべき課題は所在しない。つまり、社会的責任は未形成であり、経済活動体としての企業には入りこまない。

- (2) 企業の社会的責任は、企業家の関心圏の外にあるが、競争上のルールを守ること、虚偽や不正を排し、法令を守り、誠実に行動することが求められる。これは、個別的倫理性的の問題であり、企業と外部世界との経済的、社会的利害の不一致や対立から生じる問題ではない。それは、競争的市場維持の基礎要因になっている。
- (3) この段階の企業は、他企業や利害関係者に一方的な圧力や影響力を行使する特別な力はない。その意味では、経済的権力や社会的権力を有さない、権力ゼロの状態にある。権力を所有することによって、それと同量の責任が生じるという権力—責任均衡の論理から見ると、権力がゼロである故に責任もゼロとなり、社会的責任はない。企業は、多元的社会における経済領域内の活動体であり、利益を軸とした経済活動に専念することになる。

3. 「資本的企業」と社会的責任

「人的企業」が成功的活動を続け、成長するに伴い、生産販売の数量、金額は増大し、業務量が増大し、従業員数も増大する。個人企業も会社形態へと移行し、有限責任社員を加えることによって個人的には調達しがたい資本を集積するようになる。企業はより大型化した機械設備の購入と利用をなしうるようになり、生産量の増加とそこから生じる単位製品当りコストの低減は需要を拡大し、狭隘な地域的取引範囲を越えて商品を提供するようになる。事業の量的、空間的拡大は、企業家と直接的、対面的接触する機会がないか少ない人々を急速に増加させるし、そのことが、人格的要素や意味を減少させる。企業家は、増大した従業員個々人について個人的性格や生活の実態等は把握しがたいものとなり、労働力やコスト要因として理解する方向へ向かう。顧客や取引先も対面的接触よりも書類等の記載事項等が重視されていく。契約上の抽象化された名称、取引量や価格等を中心に据えた活動の増加は、具体的などこの誰という感覚も後退させる。客観化された製品、数量、価格や需要供給の変動といった諸関係の中で量化され、物化された事業の遂行へと移行する。また、投下された資本に対する利益や利益率を中核とする客観化された合理的経済計算が精密化される。記号化、数量化、物化、客観化、合理化は、個人の主観や情緒的要因を弱め、機械化原理を追求する。企業家が支配力を有し、営利性を貫徹する合理的な企業が発達してくる。こうした企業は、「資本的企業」と呼ばれるが、その発展を促進したのは、工場制度の確立や技術体系の形成と大規模化であり、株式会社制度の利用による多額の資本の集積であった。これらは一度動き出すと循環的、累積的に進展する傾向をもつ。成功した「資本的企業」の拡大は全国的に活動し、独占化の方向に入る。大企業家たちが現れ、巨額の富を得て経済活動の中枢部を占めるようになる。かれらの理念や行動は、社会進化論を反映し、適者生存や自

然淘汰の思考を基礎にしていたと言われる。巨大な経済力を掌中にし、合理化や革新の遂行者として活動するとともに、かれらは同業他社、労働者や消費者等に対しては冷厳、冷酷な計算に従って圧力、支配力をおよぼしつつ経済界に君臨した。

高度に発達した「資本的企業」の段階で、社会的責任との関係を見ると、たとえば美術館や音楽施設の建設、学校教育や病院に対する支援、各種慈善団体や活動の援助といった利益の社会還元的行為が見られた。それは、経済活動以外でのかれらの社会的評価や名声を高めたが、ただ、これらは、企業家の個人的信念、信仰や使命感に基づく私的、倫理的性格をもつ社会貢献的活動でもあったように思われる。非経済的活動への関与は、企業にとっての客観的要請による必要不可欠の問題として内部に組みこまれるものにはなっていない。企業と社会との関係に変化が生じたが、社会的活動の問題は、企業の日常的、組織的活動の外にあり、企業の意味も次の発展段階としての企業のものとは異なっている。

4. 「現代的企業」と社会的責任

大規模化した「資本的企業」とその指導者としての大企業家の時代は、利害関係者の増大やそれらの組織化による対抗勢力 (countervailing power) との関係の中で、さらなる成長を期す活動を続けながら「現代的企業」と呼ばれるものへと発展する。企業内部における機械化、資本的支配、労資対決を越える新たな体制の構築や強力になっていく多数の利害関係者との協調的關係の形成をはじめとして、企業の変化が進行する時、マネジメントの生成と拡大は重要な意味もっていた。それは、1880年代より20世紀初頭にかけて高度に発達した「資本的企業」の胎内で、作業の合理化、科学化、能率化を達成するために機械技師を中心に提起されてきた。労働者の遂行する作業自体の内容に立ち入り、分析し、能率的作業方法を検討し、動作時間研究と課業の設定、課業を達成するための手段や制度の考案は客観化、機械化、合理化を推進する「資本的企業」の論理と適合していた。工場内の作業現場に接するところから出発したマネジメントの形成は、一時、労働者や労働組合の抵抗を受けたが大きな成果をあげて、工場における諸作業の科学化を進めるとともに、販売作業や事務作業のマネジメントへと拡大していった。マネジメントは、組織的行動における目的の効率的達成に貢献する一つの思考、手法、制度、技術の組み合わせとして発展していくが、それとともに管理者の集団が現れてくる。それは、財産所有とか世襲的地位とは別の教育や職務遂行の際の知識や体験を基礎とする管理知識と能力に依拠した専門管理者の集団である。管理活動の対象となる各種の作業の多様化によって、活動の具体的内容は様々であるが、しかし、一般に、それは機能主義 (functionalism) と専門職業主義 (professionalism)、技術的合理主義をもって行動する点では共通している。それは、実行能力を重視され、評価され、成果主義のもとで活動する存在である。

作業遂行における能率や効率の向上は、管理とその担当者にとっての中心的課題であり、そのために技術のおよび技法的知識の利用、適用が進められ、組織構造や組織編成を含めて機械化の論理が浸透していく。しかし、機械化原理の貫徹のみで組織的目的の効率的達成が可能になるわ

けではないことから、組織行動と人間の問題が見直されることになる。機械的生産体系における労働から生じる「人間性疎外」の問題を越える、主体的、個性的、人格的な存在としての人間が、欲求や社会的行動特性を含めて、心理学的、社会学的知識の適用をおこないながら再認識された。人間化原理や人間性回復と呼ばれる問題がこれと関連してくる。

管理の発展は、その内部に階層を生ぜしめるが、最高管理に相当する部分は、次第に企業家の権力や地位に接近していく。資本家と管理者は、果たすべき職能のみでなく、基本的行動原理や思考方法を異にする存在である。両者の接近と相互作用は、企業を次の段階へと進める動きを引き起こす。

大規模な「資本的企業」の成長に必要となる資本の調達上の要請に合わせて株式所有の分散化が起こり、資本所有による支配、財産による支配の後退が始まる。大「資本的企業」を指揮した偉大な天才的企業家が年齢を加えて引退したり、死去して企業の場合から退場していく時、事業活動体としての企業の指揮は、企業内部で合理的、計画的決定や判断に従事し、成果をあげた最高管理者へと引き継がれることになるが、それを容易にしたのが所有と支配の分離化であった。最高管理者は、資本家機能のある部分を継承しながら、管理機能を遂行する非所有者の専門経営者（professional manager）であり、経営者と呼ばれる独自の地位を築く。それは、複雑多様化していく製品、技術体系、取引関係との関係で技術的、システムの側面の精密化を進め、他方人間の側面に注意を払いつつ、経営機能に裏づけられた民主的リーダーシップを志向し、企業を構成員の協働の場ととらえるようになる。組織機構は複雑多岐となり、情報伝達や処理の迅速化が求められる、技術開発や市場競争圧力も増大する中で、企業は「資本的企業」の目的を若干修正し、「現代的企業」に転換していく。このような現代的企業は、社会との関係においても「資本的企業」とは異なってくる。企業の外部世界との関係や社会性は、事業組織体としての企業の活動を支える基礎であり、巨大な経済力を背景に一方的に圧力をかけ操作する対象ではない。外部世界との相互交渉と相互利益尊重を通して協力的関係を持続することが安定的、効率的活動を可能にすると考えることから、企業の社会性の問題は、避けることのできない企業的要請になり、それに否定的思考や行動は、企業の成長を制約したり、抑止することになる。現代的企業の段階に入ることによって、企業の対環境的、社会的活動は、理念的にも、具体的内容や技法、手法についても検討し、実行することを要する課題となり、社会性の内部化により、それまでの企業とは異なる企業の社会的責任が明確な形で議論されるようになる。経営主体の変化、目的の再検討、社会性の内部化に対応する企業内の体制の構築や整備、必要となる技術的手段の開発等が体系的にとりあげられ、個人主観的、倫理的、断片的問題ではなくなる。

大規模に資源を集積し、高度技術体系をもって活動する現代的企業の経済的、社会的影響力は、個別企業としても企業集団としても顕しく増大した。権力—責任均衡の論理からみれば、企業が経済的、非経済的に大きな権力を有すれば、それと同量の責任を負うということから、企業の社会的責任は不可欠のものとして企業に課せられるということもできる。「企業は利潤獲得に責任があり、法規制に従う責任がある」とする見解から「企業は利潤獲得に加えて企業が直接に作り

出したものであろうとなかろうと社会問題の解決を援助すべきである」という方向に向かい、「たとえ短期的ないし長期的利潤獲得可能性がなくとも」関与すべきであるというところまで拡大することもあり得る。企業は何を社会的責任として設定し、どこまでそれを実行するかに関して多様な論議が展開された時期がある。

「人的企業」から「現代的企業」に到る経過や発展を軸に、それに社会的責任を関連させてみたが、これは各段階での成功的企業が成長を続けるべく努力することが企業を次なる発展段階へと移行させる方向性を概観したものであり、総ての企業がこうした過程を辿ることを主張しているのではない。全体から見れば少数の企業が現代的企業となるが、それは経済の中枢部に位置する存在となっている。この過程は、企業の長い歴史的過程の中に見ることもできるし、小規模に個人企業として出発した企業が急速に成長していく時に推移する姿として見ることもできる。「現代的企業」は、現代を代表する企業の呼称として広く一般的に使用されているが、「近代的企業」や前近代的性格をもつ企業との対比で表現するとすれば、「人的」、「資本的」企業に代えて別の名称を付す方が適切かもしれない。企業の経営主体や支配力の所在をとりあげ、それとの関連で企業の目的、性格そして行動特性を総称するものとして名称を付すならば、「現代的企業」は、「経営者型企業」(managerial firm, managerial corporation)と呼びかえることが可能である。

5. 「成熟した企業」と社会的責任

経営者型企業の段階で、社会的責任は経営課題として重要な位置を占めるようになるが、経営者型企業についても諸種の見解がある。J. K. ガルブレイス (J. K. Galbraith) が、第二次大戦後から1960年代に到る世界的な経済成長競争期を背景に描いた「成熟した企業」は、こうした見解の一つに含まれるだろう。かれは、経営主体としてテクノストラクチュア (technostructure) と名付けた「産業技術や計画化が必要とする多様な技術的知識、経験ないしは他の才能をもった人々の結合体」を考える。企業の支配力は、この集団に移行してきたというのが、かれの主張の主要な一部である。従来から支配力は資本に付与されているという信念が確立し、定着しているために支配力の移行は表面だって議論されないし、経済体制から見ても不自然とされるかもしれないが、実際には、支配力の移行は進んできたし、現在も進行中であると解されている。かつて、企業の指導力は、資本所有と指揮能力を一体化した企業家の掌中であつたが、巨大化した現代企業の具体的情況は、その技術的および組織的特性から個人による有効な企業指導を困難にしている。細分化され、専門化した諸職能と職務遂行環境は、必要な知識、情報を個人が部分的に所有する情況を作り出し、そのことによって部分的知識・情報を相互に結合して意思決定が集団的におこなわれる状態を招来する。特別にすぐれた天才的个人というよりは、通常の才能を有する多数の人々が知識、情報を集積し、集団的決定をおこなう人々や仕組みをテクノストラクチュアと規定し、それが企業指導の中枢部に位置するとかれは見なしている。ただ、この集団は大きなものであり、企業の大部分の上級職員から始まり、その外縁では、命令や日常業務に多かれ少なか

れ機械的に従事する機能をもつ事務および筋肉労働者のところまで広がるものとされている。決定に対して専門化した知識、才能、経験を提供するすべての人々を包含するが、それが企業指導上の知性となり頭脳をなす。

テクノストラクチャによって指導される企業は、資本集約的生産、広告の大量使用とともに大規模性によって特徴づけられ、企業の望ましい規模については上限はない、つまり、企業は計画化の必要性に基づいて、最適規模を越えて成長を志向することが指摘されている。テクノストラクチャの目標や利害を反映して、企業の目的にも変化が生じる。かれらの支配力を維持するために不可欠の株主が満足する水準の利益の獲得努力がおこなわれる。ここには、満足水準の考え方が導入され、極大化利潤や最大限利潤の獲得とは異なるということ、そして、株主の利益を確保しつつ、その支配力の行使を避けるという二つの問題が含まれている。経営者型企業の段階に入った時、企業目的、経営目的をどう規定するかは、検討すべき重要課題となるが、いくつもの見解が提示されている。長期的利潤、開明的利潤、適正利潤、必要最低限利潤などはその例であるが、満足水準の利潤もまたそうしたうちの一つであろう。

満足水準の利潤が獲得されると（ガルブレイスの所論から見ると、企業内外にわたる計画化の精密化および計画化のネットワークの形成によって、満足水準をもとに計画利潤を設定し、成果をあげることは可能とされていると思われる）企業はそれ自体の成長を目的とするようになるとされている。具体的には、「売上高を基準にした企業成長目標の追求」である。生産の増大は、社会目標でもあるという信念が浸透している状況で、テクノストラクチャは、安心してこの信念に共鳴するし、企業の成長拡大は、職位の増加、昇進機会の増大、それによる経済的、非経済的利益も増大させる。それは、基本的に非所有者としてのテクノストラクチャの利益と一致しており、それを促進することと結びついている。こうした企業は、需要や生産の計画化、多額の研究開発費の必要性およびテクノストラクチャの獲得や育成との関係で政府と緊密な関係を築きあげる。大企業とその集団（industrial system）が、個別的にも集団としても国家と深くかわりあい、産業社会における中心的存在として他の関係者や集団に影響力を行使する姿が、かれによって「新しい産業国家」（“The New Industrial State”）として描かれたものであろう。この段階で、大企業は、内部生産過程の高度機械化、精密化とその先導、集団的意思決定システムの確立をおこない「自主性」をもった成長志向的行動をおこなうとともに、労働組合とは対立に代わる協調的関係を維持し、教育機関との相互依存関係を強化する。企業規模が小さく、単純な技術や手段を使用し、市場適応をおこないながら、個人企業家または少数の企業家の指揮のもとに利潤極大化を目的として活動する「企業家的企業」（entrepreneurial corporation）に対して、大規模でテクノストラクチャに指導される成長を目的とする企業を「成熟した企業」（mature corporation）とガルブレイスは名付けた。

「成熟した企業」では社会性や社会的責任は、どのように位置づけられるだろうか。ガルブレイスは、個人、組織（企業）、社会の間には、目標や刺激誘因に関して一貫性が存在する必要があることを述べている。個人の目標や欲求は、組織に反映されており、組織の目標や欲求は社会

に反映されていなければならない。それらの逆もまた成立していなければならない。一貫性の原則 (the principle of consistency) の存在は、安定的で能率的活動を支える。それが崩れて、一貫性を欠く時、相互にコンフリクトが発生し、強化され、それぞれの能率的活動は阻害されることになる。こうしたことから、かれは、成熟した企業の目標はテクノストラクチャ構成員の目標の反映であり、社会の目標は、成熟した企業の目標に同質化する傾向を指摘する。かれの見解では、テクノストラクチャは、技術的諸問題とその解決や操作に主たる関心に向け、企業—社会間の摩擦は目立たない故に重要課題とはなっていない。社会的諸要因への配慮や公共性、社会性の問題よりも、組織の合理的行動、効率性や企業成長等に関心が集中する。成長の糸によって結ばれた一貫性の原則によって、企業—社会間の対立は基本的には生じてこないとされている。こうしたことは、成熟した企業の目標に関する説明にも投影されている。テクノストラクチャは、自らの地位の安定性や自主性の維持の必要から、まず、株主の満足する水準の利益の獲得をおこなうが、それが得られると売上高を基準とした成長率極大化を行動目標として設定する。そして、この第一義的目標に反したり、阻害しない範囲で技術的優秀性や配当率の向上といった目標を形成する。これらが実現されると他の副次的目標の設定や追求が可能になる。たとえば、上記諸目標を侵害しない範囲内での、よりよい地域社会の建設、教育の改善、自由企業に対する理解の獲得等、様々な社会的目標も選択する余地や可能性が生じる。これは、企業の業績に直接的に貢献するものであってもよいし、特別な成果がなかったり、期待できなくてもかまわない。主たる目標の妨げにならないことが条件になってくる。

成熟した企業にあっては、社会性、社会目標や社会的責任は、第二義的な目標として企業内に取り込まれるが、それは副次的意味をもつものにとどまる。1970年代に入り、二度の石油危機を経験し、成長率の低下や経済の停滞が見られた状況で、ガルブレイスの描いた一貫性の原則は、そのままの形で適用できなくなってきたと思われる。消費者（集団）や環境論者の勢力は強まり、マスコミの支援を得て企業に対する批判や圧力は、かつてない高まりを示した。安定的だった企業環境の急速で構造的変化は、多くの政治的、社会的、心理的そして文化的コンフリクトを多発させるようになった。ガルブレイスが重視し、考察の基礎にしている技術的要因とそこから生じる各種の必要性は、成熟した企業の重要な側面である。しかし、個人や社会の目標や欲求が変化し、多様化し、企業に対する要求水準を高めていく時、成熟した企業もまたその性格や行動の見直しを求められることになろう。

6. 「経営者型企业」と社会的責任

経営者型企业をとりあげる際には、古くはクノース (O. Knauth) の自由企業 (free enterprise) に対する経営者型企业 (managerial enterprise)、また、R. マリス (R. Marris) による伝統的企業に対する経営者型企业や A. A. バーリ、G. C. ミーンズ (A. A. Berle, G. C. Means) による現代的企業そして W. J. ボーモル (W. J. Baumol) の提唱する売上高極大化仮説と企業成長等を検討する必要があると思われるが、ここでは、R. J. モンセン (R. J. Monsen)、

A. ダウンズ (A. Downs) による経営者型企業を要約的にとりあげることにする。

かれらは、企業を所有者管理型企業 (owner-managed firm) と経営者型企業 (managerial firm) に大別する。経営者型企業に分類される企業には、企業指導力を担う経営管理者に主体性や自主性が付与されているように見えるが、実態上は、かれらと別人格の強力な資本所有者 (個人や機関) のコントロール下にあり、事実上の支配力は制約されていたり限定されている場合が含まれている。これは、集中所有経営者型企業 (concentrated ownership managerial firm) とされているが、別言すれば、準経営者型企業と呼びうるものであろう。これに対して、資本の高度分散化が進み、個人や少数の特定の集団の所有資本では企業の支配力を獲得できない状況になり、所有機能と経営管理機能の明確な分離がなされ、事実上の重要事項の決定や最高人事が経営者によって自主性をもってなされるような企業がある。これは分散所有経営者型企業 (diffused ownership managerial firm) とされ、典型的には、これが経営者型企業と呼ばれることになる。

経営者型企業では、(1)株主によって選出される取締役とそのボードによって法的には企業の方針決定、経営管理者の選任等がおこなわれるが、実際上は、(委任状機構を使用しながら)経営者が効果的に取締役会をコントロールしている。(2)制度化され、精密に構築されたピラミッド型階層構造組織をもち、そこに配置された経営管理者集団の指揮のもとで合理的企業活動を遂行する。(3)経営者は何らかの理由によって自社株式を所有することも多いが、その持分比率は、所有額自体が決して小さくない場合でも、企業支配力〔少数派支配 (minority control) を想定しても〕の基礎となるほどのものではない。株式保有から得る果実も俸給やボーナスによる経済的所得に比して小さく、経営者の私的経済生活を左右するほどの効果をもたない。(4)経営者型企業は、変動的で不確実性と危険に満ちた環境のもとで活動する。合理的意思決定や行動のために多種多様な知識や情報の収集、探索が必要であり、そのために多くの企業資源を投入し、時間、コスト、労力を使う。それにもかかわらず、完全な知識、情報の獲得は通常できない。情報の不完全性は、極大化原理の適用を困難にする。(5)経営者型企業は、その大規模性のゆえに完全競争市場における利潤を越える利潤獲得が可能である。

モンセンらの所論においては、経営者型企業が編成する精密なピラミッド型階層構造組織とその持つ意味および意思決定や行動に与える影響が重視されている。それは、情報伝達体系として機能する面をもつが、複雑化する情報伝達過程は、伝達されるべき情報や内容について偏倚を生じさせ、正確で合理的な決定や行動を歪めるばかりでなく、時には意図せざる決定・行動に到ることさえある。所有の分散化や経営管理の専門化とともに、組織構造的要因が、企業の目標に変化を与えているとするのがモンセンらの主張の一特徴になっている。

かれらによれば、「経営者型企業」は、研究開発に多額の投資をおこなうが、その時、長期的で確実な成長率の維持、拡大が期待される領域を重視し、資本調達手段としては、支配力や経営者の地位の安定性とも関連して、内部金融、社債発行、銀行借入を好む傾向がある。こうした点とともに、経営者型企業は、所有者管理型企業よりも、政府、労働組合や一般大衆の批判や攻撃に対する感受性が強く、企業環境とその動向を理解しようとする態度を強くもち、対外的に柔軟

な対応を試みる傾向が指摘されている点が注目される。外部諸集団に対してある程度まで譲歩し、寛大と見える行動をとるが、これは経営者型企業の安定性確保、外部からの批判抑止、好意や支持の獲得に不可欠となるからであり、経営者は、外部社会に貢献することに積極的になる。経営者型企業では、企業の必要性の観点から、社会性は内部化され、理念的、構造的にも、行動面からも定着したものになる。とはいえ、企業の社会性や社会的活動は、実に多様で広範囲に及ぶものであり、何をどこまで具体的に実施するかという問題になると明確な解答を得ることは困難になってくる。企業ごとに従事する事業やその性格、提供する財、サービス、技術的特殊性、利害関係者やその要求水準の差異、各企業に固有の組織的、社会的状況等が関連して、多岐にわたる論議が生じてくる。社会的責任の論拠、内容、実施方法にわたって拡散的傾向をもったのが過去の経緯であろう。他方では、多元的社会や多元主義を基礎として、経済組織体としての企業が非経済的領域に関与し、侵入していくことを避けることが主張されたり、企業が保有する資源とその利用を誤ったり、能力以上の負担を引き受けることへの批判もある。企業の社会性の取りこみには限界があり、それを守ることも自体も企業の責任的行動になるといえよう。その限界をどのような論理によって、どこに設定するか、そこに個別企業的要因をどのように考慮するかが経営戦略の策定や計画作成の場で検討されていくことになる。

7. 多国籍企業と社会的責任

経営者型企業が、さらに成長志向的活動を続けることの帰結として、どのようなタイプの企業が形成されるのだろうか。「企業体制論」では、現代企業の発展形態として「経営（自主）体」が想定されていたが、貿易や経済の国際的自由化の進展および海外直接投資の急増は、一国内にとどまらず、国境を越えた複数の、また多数の国々にまたがる企業活動が本拠地にある本社の統一的意思のもとに有機的関連性をもって展開される多国籍企業の方向に向かったのが現実であろう。第二次大戦後のアメリカ、1970年代以降の日本に見られる高度産業技術に支えられ世界的視野で活動する大規模多国籍企業は、企業界の先端にあり、中核的存在になってきている。多国籍企業は、経済的障壁のみならず、法律的、社会的、文化的障壁を乗り越えて、現地国社会に根を下した持続的活動を試みる。企業が多国籍化する理由は、国際資源移動論、プロダクト・ライフサイクル論、内部化理論等々様々に説明されるが、企業的観点からすれば、蓄積した企業資源の有効利用による海外市場の開拓や確保、多国籍企業としての技術的、組織的、経営的優位性に基づいた競争力の維持と強化による成長機会の取得が一つの動因になるだろう。多国籍企業は、慣れしんだ、一国内部の豊富な知識や情報の所有に支えられた活動から踏み出して、錯綜する国家・地域間利害関係複合体の中に入りこむ。国家利益やナショナリズムの対立、衝突、言語、宗教や社会慣習の差異や多様性に当面し、異質社会にまたがりながら、統合化された経済組織体として、時には現地社会の改革者として、時には適応者として行動する。企業特殊の優位性と国家特殊の優位性、ローカリズムとグローバリズムの間で、本国志向的企業も次第に世界志向的企業へ、多国籍企業からグローバル企業へと進展する方向が考えられるが、企業の発展形態として

今後の推移を見守る必要がある。

多国籍企業は、一国で成長発展した経営者型企業の新展開と見ることができる。それは基本的には、経営者型企業の性格を引きついでおり、社会的責任に関する諸問題も継承されている。ただ、異質社会複合体にまたがる企業活動によって、国や地域ごとに異なる法律、社会規範や社会文化的慣行、環境、雇用、人権等々に関する理解や要求水準の差異に当面しながら、社会的責任に関する各国家間差異のもとで統一的活動をすることから、企業の社会的責任についての国際的基準、ガイドライン、プログラム、行動指針等が必要になってくる。国連グローバル・コンパクト、経済協力開発機構多国籍企業ガイドライン、グローバル・リポーティング・イニシアチブによる持続可能性報告ガイドライン、シリーズ原則やアメリカ、イギリス、フランス、オーストラリアをはじめ各国で設定される規格やプログラム、国際標準化機構（ISO）の考える社会的責任活動に関する規格化などの動きは、多国籍企業の段階における社会的責任を改めて検討するとともに、多国籍企業の社会的責任の内容やその実行に関する新たな課題を提起しているといえる。社会的責任投資（social responsibility investment）やイギリスの倫理的投資（ethical investment）の動きも、こうした問題との関連で注目されるところである。これらは、多国籍企業の取引や業績にも影響を与えるからである。

8. おわりに

企業体制論を基礎としつつ、企業の成長発展と社会的責任の位置づけを極めて簡略化した形で概観してみた。企業が発展するにつれて社会的責任は次第に企業にとっての客観的要請となり、企業内部にとりこまれ、体系化され、最高管理層の課題になっていくこと、企業が生産・販売を中心とした技術的構造体から労務や人間的要素に関する人的、社会的構造をとり入れるものになり、さらに社会的責任や環境問題をとりこんだ新たな行動単位となり、国際的組織体としてその役割を果たす時の社会的責任へと移行する過程を経営的に掘り下げていくことは、今後とも継続されるべき検討課題をなしていると思われる。

主要参考文献

- (1) 山城章著「企業体制」新紀元社、昭和25年。
- (2) 山城章著「現代の企業」森山書店、昭和36年。
- (3) 森本三男著「企業社会的責任の経営学的研究」白桃書房、1994年。
- (4) 高巖、辻義信、Scott. T. Davis、瀬尾隆史、久保田政一共著「企業の社会的責任」日本規格協会、2003年。
- (5) 対木隆英著「社会的責任と企業構造」千倉書房、昭和54年。
- (6) J. K. Galbraith, *The New Industrial State*, Boston, 1967. ジョン・ケネス・ガルブレイス著、都留重人監修、石川通達、鈴木哲太郎、宮崎勇訳「新しい産業国家」河出書房新社、1968年。
- (7) R. J. Mosen, Jr., & A. Downs, *A Theory of Large Managerial Firms*, *The Journal of Political Economy*, vol. LXX III, No. 3.