

企業環境論の台頭と経営理念論の衰退

蘇 情
植 藤 正 志

- I はじめに
- II 経営理念の衰退と企業環境概念の拡散
 - 1. 企業環境の概念
 - 2. 企業環境の類型
 - 3. 企業環境の重要性と経営理念の衰退
- III 企業環境論の台頭と経営理念論からの乖離
 - 1. 企業環境論の背景
 - 2. 企業環境論の台頭契機と内容的充実
 - 3. 企業環境論の現代的意味と経営理念との関係
- IV 経営戦略としての環境適応理論の出現
 - 1. ローレンス・ローシュの「条件適合理論」
 - 2. 環境適応の法則
 - 3. 環境適応の必然性とその方法
 - 4. 環境適応理論と経営理念の関係
 - 5. 環境適応と経営目的
- V 社会的責任論の主張と外延的内容の展開
 - 1. 社会的責任の必然性
 - 2. 企業の社会的責任の出現契機
 - 3. 社会的責任の定義と意味内容の拡散
 - 4. 社会的責任の主体と経営の主体の矛盾
 - 5. 社会的責任の類型
- VI 重層的環境概念と社会的責任の限界
 - 1. 重層的環境概念とその問題点
 - 2. 社会的責任の積極的主張と限界
- VII おわりに

I は じ め に

企業にとって、本来の企業目的を達成するためには、人々のエネルギーを結集させる経営理念の構築と共有が重要である。ここでの経営理念とは、経営者個人が抱く哲学や信念が中核を形成することは当然であるが、それだけでなく、従業員の欲求や動機、社会的要請をも含めた3つの要素が相互に作用することから創出される企業経営の拠り所となるべき指導原理のことを指している。

ところで、近年、企業と社会・自然環境とのかかわりがクローズアップされている。企業行動の決定にそうした環境からの要請が大きな影響を与えてきているのである。一般的に、企業経営の戦略策定に影響を与える経営環境としては、マクロ環境としての政治環境、経済環境、社会環境、自然環境、さらにミクロ環境としての競争環境、市場環境、技術環境等が挙げられるが、従来は主に競争環境、市場環境、技術環境など企業目的である利潤の追求に直接関係のある環境分析が重要視されてきた。しかし、現代企業の現状や現代経営学では、社会的存在ひいては世界市民の一員としての企業のあり方への関心の高まりに伴って、社会環境や自然環境と企業のかかわりへの関心が高まってきている。それゆえ、現代企業は自然環境や社会への配慮といった多様な利害関係者を視野にいれざるを得ず、そのことが本来の経営理念にどのように関連するのかを十分に考えず、社会に要請されているとされる多岐にわたる様々な環境要請を重視する傾向を示しているのである。

企業は、本来経営理念を基盤にして企業行動を行なって来たのである。経営理念をベースにしない企業行動は、経営の拠り所を失うことから、統一性を維持できなくなる。その結果、企業目的を達成できなくなると言える。ところがその傾向を示す典型的な事例が環境概念の拡散であり、流行的な社会的責任の主張であると考えられる。本来、経営者は企業の目的、

つまり利潤を追求する過程で、企業の直接的利害関係者に対して社会的責任を負うべきであるが、今日にいたっては、社会的責任そのものに大きな注目が寄せられている。1990年代からグローバルに広がってきた企業の社会的責任を求める潮流は企業に大きな影響を与え、社会的責任を果たすべき企業のあり方について本格的な議論が始まっている。そこでは企業は社会を構成する一員として果たすべき、あるいは果たさざるを得ない社会的責任への理解を深めていくことが不可欠とされてきた。それゆえ、社会が要請しているとされる多くの環境要素を配慮して、企業行動を実行してゆくことになるのであるが、一方で本来拠り所として、企業が持ってきた経営理念の意義や役割が弱くなり、ついには機能していないのが現状である。

混沌とした20世紀末から21世紀における現代社会において、経営理念の衰退や企業の社会的責任の拡充などの問題は「社会の公器」と言われる企業経営の環境問題と密接な関連をもっているのである。それでは、企業とそれを取り巻く環境との間にどのような変化が生じているのであろうか。企業と社会の関係を明らかにするためには、何よりもまず、企業と環境について客観的な分析を試みる必要がある。そのためにも、企業活動の拠り所である経営理念の安定と変化という視点から経営理念論の衰退を企業環境概念の拡散と企業環境論の台頭を議論の対象に批判的な立場から検討することにしたい。

II 経営理念の衰退と企業環境概念の拡散

従来、企業環境という場合、株主、従業員、顧客などの単純に企業と直接に緊密な関係を持っている要素を指していたが、企業規模が大きくなるに従い、企業の直接的利害関係者の拡大にとどまらず、間接的利害関係者も環境要因に取り入れられてきたことから、企業を取り巻く環境は複雑多

岐にわたってきた。

ここでいう「企業環境」は、経済的環境や自然環境だけでなく、政治や法律的な諸制度、さらにはより一般的な国民意識のあり方、いわゆる世論などをも含む、まさに企業を取り巻く諸環境全般を指すことになるのである。それゆえ「企業環境」と「経営環境」とは同じ意味ではないことにまず注意しなければならない。「経営環境」は、通常、企業の経営戦略上の観点から分析の対象となってきた。これに対し、「企業環境」は、企業の社会的位置の観点から分析の対象として、「企業とそれを取り巻く諸環境」との関係に着目するという視点において大きな相違が存在しているのである。

このように「企業環境」と「経営環境」の相違に注目するには理由が存在している。その第1の理由は、企業観の変化である。すなわち、企業の経営活動が利潤の追求という唯一の目的のために行われる「所有者主体」・「企業主体」の観点から、企業は社会の中に存在する1つの組織体であるとして、企業と社会の関係を重視する「社会関連主体」の観点へと進展しているからである。

第2の理由は、現在解決を迫られている多くの社会的問題が、「企業」を社会的にどのように位置づけるかという問題と密接に関連していることに起因している。例えば、いわゆる「地球環境問題」は、その多くが深刻化する環境破壊への対応という人類史的課題を企業の日常的な利潤追求活動の中にいかに矛盾なく取り込んでいくかという問題に行きつくことになる。そして、それは結局のところ、企業と行政、企業と消費者、企業と地域住民といった「企業とそれを取り巻く諸環境」との間にどのような関係を構築していくかという問題に行きつくことになるのである。こうした諸問題の現実的な解決の方向を見出そうとすれば、「経営環境」への視点を超えて、「企業環境」という視点がむしろ不可欠とならざるを得ないのである。

1. 企業環境の概念

企業環境は、文字通り企業を取り巻く社会的な情勢、状況のことであり、企業の経営に関するすべての要因の総合を意味している。企業経営は真空の中で行われるのではなく、必ず企業を取り巻く複雑で総合的な環境の中で行うことを不可欠としている。例えば、特定の地域、社会、時代を背景としながら、自然的、社会的、経済的、政治的、文化的などの環境の中で、企業経営は進展していくことになる。

2. 企業環境の類型

企業環境の概念を、その経営を取り巻く要因の総合として見るとき、企業環境の問題は社会情勢や社会構造の変化に代表される経営の外部的状況の変化、経営の組織的・管理的構造の変化に代表される経営の内部的状況の変化によって引き起こされることになる。具体的には技術革新の高度化と内外市場構造の変化が企業環境の中心的な問題になることは言うまでもない。そして経営主体にとって、これら2つの構造変化をいかに的確に理解し、いかに対処するかが問題となる。それゆえ企業環境は、まずは、外部的、内部的環境に類型化されることになるのである。

企業環境の類型化を検討するとき、R. A. ゴードン (Robert. A. Gordon) によって示された企業をめぐる利害関係者集団 (interest groups)、いわゆる企業の社会関係に関する構造に注目することは企業環境の類型化とその構成要因の理解にとって非常に参考になる。

R. A. ゴードンは経営者の果たすリーダーシップ職能の重要性を主張したことで知られている¹⁾。R. A. ゴードンのリーダーシップ論は意思決定

1) R. A. Gordon, *Business Leadership in the Large Corporation*, 1945, p. 3.

平井泰太郎・森昭夫訳、『ビジネス・リーダーシップ』東洋経済新報社、1954, p. 3. ↗

と調整という2つの要素によって構成され、経営者は経営の外部的諸関係に関する考察と経営の内部的諸問題に関する考察を行い、社会経済機構との関連から、最終的な意思決定と調整を実行することであるとしている。R. A. ゴードンがそうしたリーダーシップ論を展開する中で利害関係集団に関して、次のような8つの構成要因を指摘し、そこでの基本的利害関係を主張している²⁾。

- ① 自己資本家（株主）—— 投下資本の価値の維持，増大と資本報酬（利益配当）の増大
- ② 長短資金の提供者 —— 貸付資本の回収と利子支払の確実性
- ③ 販売や貸与による財貨の供給者 —— 取引関係の安定，公正と受取対価の適正と確実
- ④ 顧客 —— 提供される財貨，サービスの質の優良と価格の低廉
- ⑤ 同一，または関連産業部門の競争企業 —— 競争の公正
- ⑥ 従業員 —— 雇用の安定，賃銀，給料，労働時間，その他労働条件の適正，改善，向上
- ⑦ 政府 —— 地域社会の公共福祉に関する利害関係者の代表として福

↙ R. A. ゴードンは、ビジネス・リーダーシップを「企業を組織し、指導する職能であり、経営の諸活動の進路を規定するところの諸決定をなす職能である。そして個々の事業を經營することによって全体としての指導者は全一者としての経済機構における活動の指針を導くこと」と定義している。

2) R. A. Gordon, *Business Leadership in the Large Corporation*, pp. 147-267, pp. 67-115.

平井泰太郎・森昭夫訳、『ビジネス・リーダーシップ』pp. 157-286, pp. 71-105.

ゴードンにおける外部的諸関係としては、利害者集団（株主・金融者集団・政府機関・その他）とのビジネス・リーダーシップの結びつきを分析している。内部的諸問題としては、最高経営担当者・経営担当者集団・取締役などとのビジネス・リーダーシップの結びつきを分析している。

社の維持と徴税者として企業に適正な租税収入の確保の要求

- ⑧ 地域社会 —— 企業に必要な財務的、法律的、技術的サービスの提供者として地域社会の一般福祉の増進

企業は以上のような8つの構成要因に関連した利害関係のなかで、一定の社会関係を維持していかなければならない。そのためにも企業は各構成要因との間での納得と協力を得ながら生産活動や販売活動、さらには利潤としての成果配分を行い、各構成要因の要請に応える必要がある。視点を変えれば、各構成要因の納得と協力はそれぞれのもつ利害関係に依存することから、企業への影響力には相違や矛盾をもたらすことになる。

そうした意味において構成要因は圧力グループ (pressure group) であるが、それは単純に敵対関係を示すものではなく、むしろ企業の存続、発展のために協力する関係にあると言うこともできるのである。まさに、構成要因は企業経営の遂行にとって不可欠の要因なのである。仮に、ある構成要因が他の構成要因のもつ要請や非難によって否定されるならば、その否定された要因は企業を取り巻く他要因の社会関係としての協力関係を解消し、企業関係から離脱することになる。このことは、同時に否定した要因自体も否定されることとなるので、企業の全構成要因の存在自体が危険となることを意味している。これが競争社会における現状であると言える。そこで企業による構成要因間の利害関係の調整が必要となることになる。ここでいう調整とは他を肯定しながら、同時に自己を他に肯定させるという関係を作ることである。言い換えれば、対立に対する納得と協働の実現である。すなわち、調整は個における「十分なる満足」に取って替わることのできる関係集団における「不十分なる満足」との調和の状態として考えられる。このことは、構成要因のもつ「満足の程度」は決して画一的なものではなく、それは構成要因の存在する社会の状態、特質、動向等によって異なり、さらに時間的、場所的、空間的意味においても決して同じ

ではないという考え方が根底に存在している³⁾。

R. A. ゴードンの利害関係者集団の指摘からもわかるように、いまや企業環境における内部的環境と、外部的環境の分類の存在を否定することはできない。これを経営者、ないし経営責任者の立場よりみる場合、次のように区分することができる。

企業環境：

- a. 外部的環境—— 資金提供者、供給者、顧客、競争企業、政府、地域社会、労働組合
- b. 内部的環境—— 自己資本家、従業員
- c. 統合的環境—— 精神的環境

このように環境を区別する根拠は、とくに内部的環境を組織し、統制する経営者とともに自己資本家と従業員が、実践において企業の存続発展に直接的・間接的に責任を持たざるを得ないことから、企業責任を負担する立場にあり、しかもいかなる経営活動も、つねに、従業員をはじめとする人

-
- 3) R. A. ゴードンの利害者集団や環境要因に対する批判としては、次のものがある。

「その一つは、ゴードンが経営管理（経営指導）について決定を行うことの機能にのみ注目し、その決定を執行または実施する機能については、ほとんど触れていないという点、その二は、ゴードンのいう利害者集団についてである。彼が利害者集団を分析したことは、明らかに注目すべき試みである。しかし、彼の分析ではなお利害者集団が、いわば羅列的に検討されている傾向が否定できない。それぞれの利害者集団の持つ質的な相違の分析がさらに望ましいと言えよう。のみならず、彼が利害者集団としてあげる労働組合の吟味は必ずしも充分とは言えない」（笹木正治著、『労資関係と経営管理』pp. 38-35.）

「労働者の力、政府の力の強大化は紛れもない事実である。だが、彼の掲げる8個の利害者集団なるものは、同列に企業の外部の利害者集団として企業に対して影響を与えるものにすぎないのであり、ただ、その影響力においてのみ差のあるものとして把握して良いものではない」（三戸 公著、『アメリカ経営思想批判』p. 90）

的資源を介して外部的環境に適応しなければならないことに存在している。

1) 企業の外部的環境

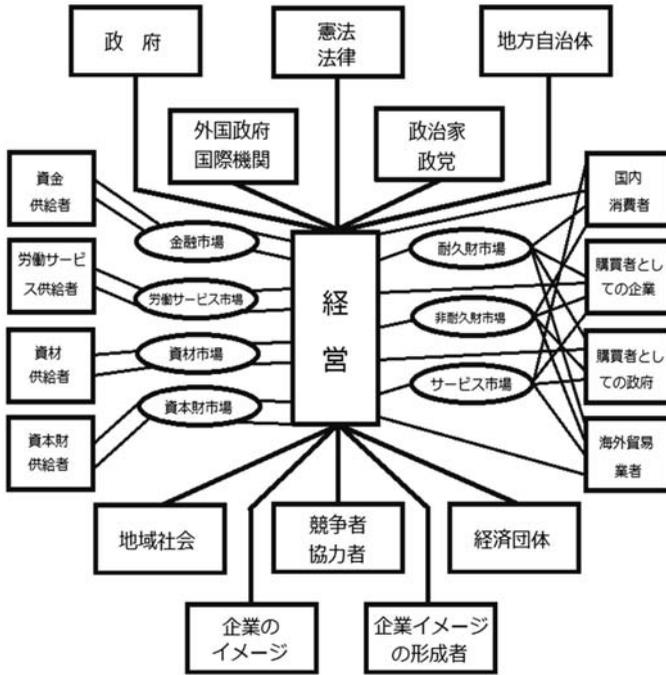
企業環境は企業を取り巻き、かつこれと接触を保つ社会的、文化的、制度的、および法制的関係である。しかしそれは主として外部的環境における一般的意味での理解であるとも言える⁴⁾。そうした諸関係は企業の内部的環境にも同様に理解されるものでもある。というのも企業経営は一般社会の縮図として考えられるからである。それゆえ外部的環境は広義の社会的環境と法制的環境として理解することができる。前者に関わるものとして社会、経済、政治、倫理、教育、宗教、芸術等の社会関連の側面とそれらの影響が指摘される。その後者に関わるものとして法律の思想的变化、現実の社会の変化、国家の公共保護の法制関連の側面とその影響が考えられる。このように企業の外部的環境は企業の存続と発展に緊密な関係があり、大きな影響を与える外部要因の総和であることは言うまでもないことである。こうした経営の外部環境要因の相関を詳細に示しているのがS. D. ウォルトン (Scott D. Walton) の“経営の経済的・社会的・政治的環境に関する図”である⁵⁾

4) Webster's College Dictionary, Fifth Ed., 1945, p. 334.

ウェブスター (Webster) によれば、“環境は生活体あるいは有機体の発展に作用するすべての外部条件と影響力の総体である”と定義されている。この一般的定義を経営の外部環境に適応すれば、経営の外部環境とは“経営の活動や発展に作用する全ての外部条件と影響力である」と言い換えることができ、無限に近い外部環境が存在することが考えられ、その全てを吟味することは不可能に近いことになる。それゆえ、一定の秩序を形成するためにも何らかの方法で外部環境を分類する必要がある。

5) Scott D. Walton, American Business and its Environment, 1966, pp. 11-15.

S. D. ウォルトンは、経営に対する外部影響力の主要領域として経済的環境、社会的環境、政治的環境の3領域を示すことによって、外部環境の性格区分を指摘している。



経営の政治的・経済的・社会的環境

(Walton, S. D; American Business and its Environment, 1966, p. 2.)

2) 企業の内部的環境

企業の内部的環境は人間間の理解として注目し、その人的秩序体系として理解することが重要であると言える。その場合、経営の内部的環境は、経営者の経営理念、経営方針、経営目的、経営計画、経営手続、経営における作業、ならびに管理の技術や行動の体系等の統合として形成されることに注意しなければならない。

しかし、特に、経営者の公式組織における理念、態度、行動と、これに対する従業員の理解の度合や態度との間に生ずる心理的要因に影響を受け

た人間関係が大きく内部的環境を支配することになる。これが従業員の潜在的能力の発揮に大きく影響することは言うまでもない。この場合、内部的環境は経営者と従業員との上下関係、とくに両者の依存協力関係によることになるのであるが、この依存協力関係を支配するのは従業員に受容される反応を左右する経営者の態度である。端的に言えば従業員が「いかに管理されているか」を示す態度と見ることができる。そこで注意すべきことは、経営者により、とくに、① 公平なる取扱い、② 部下に対する信頼と依存の関係等が明確に存在する場合は経営者によって良好な内部的環境が作られていることを示している⁶⁾。また、D. マクレガー (D. McGregor) のように、経営者と従業員との間で生まれる環境は、多くの場合、日常の行動上に見られる経営者の従業員一般についての考え方や、無意識のうちに発せられる言動によって決まることが多いということである⁷⁾。このように企業の内部的環境は企業内部に存在する人的要因、物的要因および文化的要因の総和であるということが出来る。言い換えれば、それが人間関係の「環境」を決定するのである。そこでは、毎日の経営者の考え方や態度が、企業の一員として部下が目標を達成し、欲求を満足させる能力についての、部下の期待に影響を及ぼすのである。公式の方針・計画・手続きが実施され、受け取られるのは経営環境の中においてである。経営環境（内部的環境）こそ第一であり、管理のメカニズムは二の次ということになる。

3) 企業の総合的環境——精神的環境

以上のように、内部的・外部的環境を理解するとしても、企業環境自体は決して明確に2つの環境要因に区分されるとはいえないのである。それ

6) S. D. Walton, *American Business and its Environment*, p. 2.

7) ダグラス・マクレガー著・高橋達男訳、『企業の人間的側面』1970, pp. 156-170.

はこの2つの環境が主として経営者と従業員の活動を媒介として区別されながら、常に、相互に密接に関連することによって、そこに経営活動の遂行が可能となるからである。経営者と従業員はこの2つの環境の相互依存関係を有効に結合させるのに必要不可欠な担い手であると言える。それゆえ、内部環境と外部環境を統合させる第3の環境区分として2つの環境に共有する要素を基礎とした統合的環境、言い換えれば、精神的環境が指摘されることになる。

(1) 精神的環境の経営学的意味

企業の内部的・外部的環境における共有的、基本的な環境構成要因は何かという考え方から、統合的環境類型として精神的環境が指摘される。精神的環境とは、人々が形成、維持、発展させてきたある種の精神的伝統を意味し、それが経営においては経営理念、経営目標、および種々の経営活動に影響するものであるとされる⁸⁾。逆に言えば、精神的環境を通して経営内部にある従業員を対象としながら、かつ従業員を介して経営の外部環境を統制することを可能とするものでもある。まさに精神的環境は政治的、経済的環境にその存在の根拠を与えるとともに、そうした外部環境を包括的に規制する基本的性格をもつものとして理解することができる。その意味において、統合的環境として新たな精神的環境が主張されるのである。

(2) 精神的環境の特質 (J.C. アベグレンの学説を中心として)

欧米において精神的環境の特質を構成する要因としては本人主義、職務中心主義、能率主義が指摘される。これに対し日本においては垂直主義、家族主義、全体主義が主張されるのである。ところが、この日本の経営における精神的環境はこれまでの家族主義の長所を維持し、同時に欧米の、とくに職能主義の長所を導入する傾向を示している。それは日本企業にお

8) 西尾一郎著、『企業環境論』中央経済社、1973、pp.39-40.

いても精神的環境の特質が個人主義、機能主義へと移行していることを意味している。「日本の経営」(The Japanese Factory, 1958)の著者であるJ. C. アベグレン (James C. Abegglen) が、日本青年会議所東海地区協議会主催の講演会で「アメリカからみた日本の経営」——国際化時代における経営者のあり方——というテーマの中で日本の精神的環境に関する興味深い指摘をしている⁹⁾。J. C. アベグレンの専門分野が、心理学、人類学であることから文化人類学の立場から雇用慣行としての終身雇用や年功制、稟議的意思決定に関する実証的研究を基礎に、日本の経営での人間関係に注目し、人間が企業の最重要な要素であるという観点に立っている。そして、J. C. アベグレンは日本経済成長の特質を日本特有の歴史社会的伝統の上における ①独自の思考習慣、②独自の社会関係、および ③卓越した技術能力の3要因に求め、これらが相互に社会的調和を保持しながら欧米の工業化精神を導入し、かつ、それを消化してきたことを指摘している。J. C. アベグレンはそうした日本独自の歴史社会的伝統——経営家父長主義の容認——をもつ社会経済の体制を、西洋のそれとも、全体主義国のそれとも異なる「第3のパターン」と呼んでいる。この「第3のパターン」に関してJ. C. アベグレンの書物の序文を書いたエベレット・ヘーゲンは次のように記述している¹⁰⁾。「たしかに、アメリカの経営者の視点から判断すれば、日本の人事管理の方式は非能率である。にもかかわらず、実際にはそれは能率的であり、しかも高度に能率的である。プディングの味は食べてみなければわからない。」言うまでもなく、それは終身雇用制→年

9) 1969. 6. 15. 日本青年会議所第20回東海地区会員大会における講述によるが、名古屋商科大学教授であった西尾一郎氏のまとめによって同年8月18日中部経済新聞に掲載したものである。

10) James C. Abegglen, *The Japanese Factory : Aspects of Its Social Organization*, 1958. pp. 1-2. (占部都美監訳、『日本の経営』ダイヤモンド社, 1958, pp. 1-2.)

功序列制を基礎に企業への従業員の忠誠心を育成する社会体制であり、日本独自の家父長的意味をもつ精神的環境の発展を意味していたのである。

J. C. アベグレンは、日本の精神的環境の特徴を次のように指摘している¹¹⁾。

- ① 政府と企業の友好的な協力関係の形成 —— 欧米ではこの両者の関係はそれほど密接的、友好的ではないが、日本では独自の仲間意識による協力関係 (partnership) が存在し、これが経済成長を促進させている。さらに今後、政府の福祉政策ないし社会保障に関する政策の発展により政府と中小企業との関係は、ますます積極的な協力化を促進させることから、これがまた経済成長に役立つことになる。
- ② 金融面における企業援助関係の形成 —— 一般的に、産業資本の構成比率をみるとアメリカでは全産業の平均で自己資本約 70%、他人資本約 30%、日本では前者約 20%、後約 80% である。この日本の自己資本比率の低さはアメリカ経済社会では破局的財務リスクの状態を示している。ところが、日本企業が維持・存続でき、むしろ、安定と繁栄を可能とするのは政府と金融機関と企業との 3 者関係において経営家父長主義が貫かれており財務援助、財務保障が制度化されていることによる。
- ③ 雇用関係 —— 日本における雇用関係の特徴は、終身雇用制、年功序列制にある。これが日本の経済成長、ないし企業の経営にとって有利な条件となっている。この制度のもとでは成長企業は、一般に、

11) J. C. Abegglen, *The Japanese Factory*, p. vii. (占部都美監訳、『日本の経営』p. vii.)

日本の工業化に関する外国人学者の見解や評価に関しては、尾高邦雄著、『日本の経営』中央公論社をはじめとして、多くのものを参照することができる。

大量雇用の傾向となり、そのため経営は雇用中心の労務管理をとることになる。このことは、一方では人件費の限界が低賃金を必然化することになるが、他方では大量仕入、大量生産、大量販売等による規模を基礎とした経営活動は「規模の経済」による高能率と成果拡大をもたらす、逆に高賃金を可能にする。加えて、経済成長の下で、中小企業における労働力不足は高賃金を不可欠とする。かくして大企業と中小企業間の賃金格差は縮小傾向となる。また労働組合は日本企業のもつ歴史社会的特質を反映して主として企業別組合の形態をとるため、ストライキの規模も比較的小さく、経済成長の重大な阻害要因とはならない。これに対して、アメリカの労働組合の形態は職業別、産業別組合の形態をとることから、ストライキの規模も比較的大規模となり、その影響はきわめて大きいのである。さらに終身雇用制、年功序列制のもとではアメリカに比べて労働移動は一般に少なく、職務遂行の安定化だけでなく、労務費の抑制をももたらすことから、これが経済成長の有利な条件となっている。

このように、J.C. アベグレンは日本経済、日本企業の成長的特質を日本独自の精神的環境に求めている。とくに家父長制度のもとにおける終身雇用制、年功序列制を基礎とした忠誠心に求めているのである。しかもこの忠誠心は従業員においては能率の向上を、経営者においては社会的責任への対応行動として表面化するとしている。こうしたJ.C. アベグレンの指摘する日本独自の精神的環境は、企業環境における連続概念として存在するものとして理解されると同時に、P.F. ドラッカー (P.F. Drucker) の言う断絶概念に対応するものでもある¹²⁾。P.F. ドラッカーは、『断絶の時代』の中で、「今日の卓越した経済的な実績、先進国の豊かな大量消費、

12) 西尾一郎著、『企業環境論』 pp. 40-41.

先進国の生産性・技術力は、実は、ビクトリア時代及びエドワード時代の経済的・技術的な約束ごとを果たした結果であり、いわば当時の経済的ビジョンをその後立証したようなものである。しかしながら、我々は今や世界経済や技術の面で「変化の時代、不連続の時代」に直面している」と強調している¹³⁾。すなわち現代日本の経済成長においてさえ、①労働力の需給の逆転、②労働対象の変化、これに伴う労働力の質の変化、③労働移動の増加と迅速化、④民主主義の定着、⑤社会意識の向上、⑥技術革新の生活文化への貢献等の社会的構造における変化の事実とそこにおける年功序列制や終身雇用制に対する必然的な変革過程という事実は否定できないことになる。それでは、J.C. アベグレンの言う日本の精神的環境の連続性はどのような形で継続しているのか、あるいは継続できるのかが問題となるのである。

(3) 精神的環境の影響と役割

精神的環境は経営者の信念、イデオロギーを変化させ、これに基づき経営目標、さらには、経営活動のあり方を変えることになる。そうした精神的影響の変化による経営理念の変化は経営目標（経済的目標と非経済的目標の均衡）の変化へとつながっていくことになる。そのことは経営理念がたどってきた歴史的過程が次のように適切に示しているのである¹⁴⁾。

- ① 利潤目標は初期の経営目標であり、もっぱら所有経営者による自己資本増大目的である。そこには家長独裁による家長主義的経営家族主義がもっとも明らかに貫かれている。
- ② 売上目標は専門経営者による売上増大、市場占有率増大、経営者地位の上昇目的である。そこには一般に、いまなお、家長主義的色彩

13) P.F. ドラッカー著・林 雄二郎訳、『断絶の時代——来たるべき知識社会の構想、ドラッカー全集3』ダイヤモンド社、1972、pp.197-198.

14) 尾高邦雄著、『日本の経営』pp.9-27.

が濃厚である。

- ③ 経営成果の目標は自己資本家、経営者、および従業員の3者による共通の目的である。そこには労働組合の発達が経営者と従業員との共同関係を促進させ、さらに経営者の社会的責任の自覚がこれを、いっそう必然化させることになる。しかし経営成果の目標が自己資本家の利益と従業員の利益の統合を示すことは、その意味において家長的独裁の崩壊と後退を示すことになるのであるが、この経営成果の目標には依然として、終身雇用制、年功序列制が容認されることから経営家族主義の存在と行うことができる。この経営成果の目標と経営家族主義との結合物が、実際的には、労使共同体的利己主義と呼ばれるものである。そして、この両者の調和と共同をはかるものとして外部的環境への社会的責任の自覚が取り上げられることになるのである。その結果として経営者は精神的環境を基盤としながら内部的環境においては経営家族主義を維持し、外部的環境においては社会的責任を果たすことが期待されることになるのである。

3. 企業環境の重要性と経営理念の衰退

企業と環境は緊密な関係で繋がっていることは否定できない事実であるとともに、環境は企業が存続していくための基礎であり、基盤である。それゆえ、企業経営に関係するすべての経営要素は環境の中で獲得されることになる。例えば、人材、材料、エネルギー、資金、技術、情報など、これらの経営要素がなければ、企業は経営活動を日常的かつ継続的に遂行することはできない。そして、企業の生産した製品やサービスは市場に提供し販売されなければならない。市場が存在しなければ、顧客が満足しなければ、製品やサービスの価値は社会に認められず、企業も長く存続できないのである。

他方、環境は企業にとって機会を与えると同時に、脅威も与えることに

なるのである。その際にもっとも重要なことは、企業はいかに環境を認識するのか、そこからどのように機会を把握し、脅威を回避することができるかということである。また、企業は経営資源と経営能力を結合させる能動的な組織体でもある。それゆえ企業は単に環境に支配されるものではなく、環境に適応し、さらには環境を変化させるほどの影響を与えて、社会の発展と経済の繁栄を促進させることにもなる。

このように、企業と環境との基本的関係は、部分と全体という社会・経営構造の中で相互に依存しながら、均衡関係を持って存在しているのである。それゆえ、企業は存続と発展をしていくために、適切に環境の変化と内容を理解し分析し、さらに積極的に環境に適応しなければならないのである。こうしたことから企業の存続と発展を左右するものとして企業環境の重要性は十分に理解しなければならないのである。しかしながら、企業環境の重要性を強調すればするほど、逆に、これまで経営活動の中核的な拠り所としての役割を果たしてきた経営理念の存在意義はその役割と重要性という意味においてその主体性を失い、衰退してゆくことになるのである。

Ⅲ 企業環境論の台頭と経営理念論からの乖離

企業環境の複雑化と企業経営に対する重要性の理解は、企業環境論の出現を必然的なものとしてきた。もともと、経営学は企業の環境論であるとも言われる。というのも企業経営は環境を理解せずには経営はできないし、説明をすることもできないからでもある。特に、企業環境論が注目される理由は、従来の経営学との比較においてより明確に指摘されることになる。

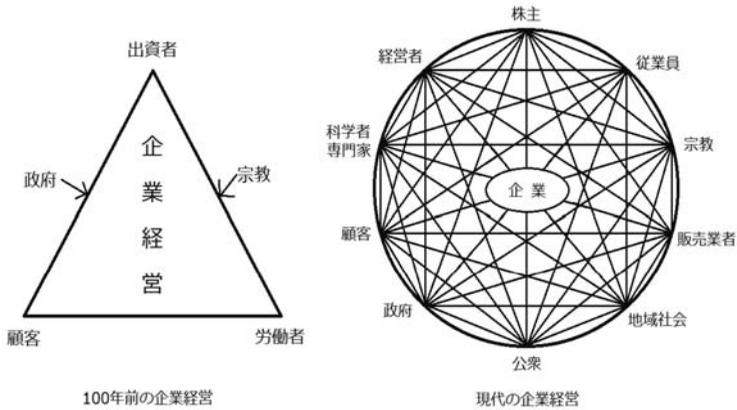
従来の経営学は、当初、「所与の環境」のなかで「存在する企業」の体質改善を問題としてきた。そこでは企業の背景をなす環境は所与の要因、ないし条件として受け取られ、その背景は与えられる情況 (situation) と

して理解することから、その因果関係の分析理解にまでは至らなかったと言われる。ところが、現代社会において、この所与の要因ないし条件は量・質ともに大きく変化し、拡大することから、企業は環境との関係を理解するために、その内容や因果関係の分析を行ない、その成果を基礎に新しい環境状態への変化を迅速に認識し、理解することが不可欠となってきた。すなわち、企業を取り巻く背景が環境として理解され、その量的にも質的にも拡大した内容が分析理解され、評価され、適応されることになる。具体的には科学技術の発展（技術革新の進歩）、社会経済の発展（内外市場構造の変化）、そして政治行政の進歩（国際的社会意識の向上）等は企業が意思決定の基本的要因として検討せざるを得ない環境要因を構成することになるのである。

K. デイヴス・R. F. ブルームストローム (K. Davis and R. F. Blomstrom) は、このことに関して次のように指摘している¹⁵⁾。「100年前には現代企業の持つ社会性は、ほとんど問題にならず、当時の社会関係は単純で、多少存在した複雑性さえ、あまり問題とはされなかった。経営者の意思決定は明確であった。科学、教育、文化、生産性といった領域の革新が進展し、人間の知識が発展・増大するにつれて、制度や各種の利害関係集団は経営環境に積極的に参加するところとなる。したがって、今日の経営は関係する多くの利害関係集団との調整が大きな仕事となっている。」こうした経営環境の現象を次頁のように図式化している。

以上のような背景から、企業環境論は企業と環境との因果関係を論ずる特質をもった理論であり、実践的即応の経営学として理論と政策の一体化を指向するものとして出現してきたと言える。しかもその相互関係の理解をこれまでの経営理念にかわって、企業経営の管理行動の拠り所とするこ

15) K. Davis and R. F. Blomstrom, *Business and Its Environment*, 1966, p. 5.



(K. Davis & R. F. Blomstrom ; Business and its Environment, 1966. p. 5)

とから、経営学における企業環境論が果たす位置と役割は重要性を増大させるとともに、さらにはそれを原因とした経営問題の展開を見ることにもなるのである。

1. 企業環境論の背景

企業環境論は経営学において経営管理論的立場に立った企業と環境との関係論であると言われる。換言すれば企業環境論は自由主義体制の下において、企業と環境との体系的展開を意識することであると言える。P. ドラッカーは、1946年のゼネラル・モーターズ社の研究の中で、「我々は企業と社会の間の機能的な調和という政策的問題のみならず倫理的調和に関する政策的問題をも有している。企業をより強化し、一層有効にする手段は正にわれわれ社会の基本的信念と基本的約束とを実質的に実現しうることを約束するものでなくてはならない。われわれの最も急を要する仕事は、この新しい社会的制度が効果的にかつ生産的に機能し、その社会的・経済的能力を実現し、経済的・社会的問題を解決しようとするものである」と

述べている¹⁶⁾。さらに「現代の企業は、単に経済上の制度に止まらない。経済上の機能を果たすためには、その背後に概念や組織・構造がなければならない。企業は社会的制度であるとともに、また共同社会であるとすれば、そのように管理し、研究されなければならない」¹⁷⁾とも指摘している。

したがって、所与の要因、ないし条件を吟味し、そこに現状との不適合が存在する場合、新しい要素を加えて従来の経営管理の理論を修正し、新しい管理理論を発展させることになる。このことは企業環境論が環境変化の多様化とその変化速度に対応する意思決定に関わる経営管理の立場を重視したものとして理解することを意味しているのである。こうした管理的視点からの企業環境論の台頭する背景をさらに詳細に見ておくことにしたい。

1) 現代経営の現状と環境概念

企業環境論では、実践的にも理論的にも、これまでの経営の認識対象は「単一の環境」における「単一の企業」の体質改善を問題にしてきたとされる。したがって、そこに内在する管理職能は、主として企業の内部的管理の職能ということになる。「マネジメント・セオリー・ジャングル」で良く知られる H. クーンツ & C. オドンネル (H. Koontz & C. O'Donnel) が指摘する計画、組織、調整、指揮、および統制の管理機能による管理の展開も、主として経営の内部的環境に対応したものであり、その領域を出ないものと言うことになる。また現在、実践的にも理論的にも、経営の新しい認識対象となっている人間関係、行動科学、意思決定、および経営組織等の研究も、時間的、空間的、場所的にも固定化された企業の環境領域を対象と

16) P. Drucker, *The Concept of the Corporation*, 1964, p. 117.

P. ドラッカー著、『会社という概念、ドラッカー全集 1』ダイヤモンド社、1972、pp. 642-643.

17) P. Drucker, *The concept of the Corporation*, p. xii.

P. ドラッカー著、『会社という概念、ドラッカー全集』序文。

し、その体質改善を問題とし、解決しようとしたものとして理解される。

そうした従来型の研究とその実践の成果によって、経営が認識せざるを得ない対象を明確にし、経営の能率向上に大いに貢献したことはいうまでもない。すなわち、これまでの経営学における環境概念は、主に企業内部の環境要因に置かれ、今日的な文化や経済といった異なる環境における企業間関係の諸問題はそれほど認識し、また問題とするほどではなく、経営の実践も理論もその中心は企業内部の問題に注目し、その質的・構造的改善の問題を解決することで企業の存続と成長が図られてきたと言える。こうした点に関して、カリフォルニア大学 (UCLA) の B.M. リッチマン (Barry M. Richman) は現行の経営学、ないし管理学は企業のもつ外部的環境に注目せず、いわゆる「管理という名の貼られた黒い箱」のなかの質的・構造的改善の研究のみが課題となったのであると指摘しているのである¹⁸⁾。そこにはいまだ企業に対する外部的圧力、ないし変化要因は考慮されていないことが主張されるのである¹⁹⁾。

こうした経営学の展開に対する批判が正当性を持つかどうかの議論は後にゆずるとして、今日における技術革新の高度化、国際化と一体化の進展、市場構造の質・量的変化、社会的責任の問題、経営理念の変化等の社会・

18) B.M. Richman: "A Model for Research in Comparative Management", A Reprint from California Management Review, 1964.

西尾一郎著、「企業環境論」pp. 3-4.

19) 占部都美著、『経営戦略の展開：経営学の発展課題と隣接諸科学』日本経営学会編、pp. 166-167.

占部教授は経営学においても、今までの伝統的経営学が一般的に言って内部志向型経営学であり、近代的理論が初めて経営学を外部的志向の経営学に方向付けるものとしている。そして内部志向の経営学というのはテイラーにおける科学的管理法のように作業研究を主体にしたものであり、労働者の作業能率をいかに上げるかということに関心を集中したものであり、外部環境の変化にいかに企業を適応させるかといった外部環境適応の理論を書いているとしている。

経済・文化における新しい問題の発生は、企業を取り巻く環境を複雑に変化させることから、従来の経営理念とその経営的方法そのままの状態では、そうした複雑化する環境条件に適切に対応して、企業の経営に課せられた本来の目的を達成することが困難であることは言うまでもないことである。

このように考えれば、従来型の経営学を基礎に、企業に対する外部的環境、あるいは新しい変化要因を認識し、分析し、整理することから、従来の環境概念との比較を行ない、その結果を基礎に、経営者の拠り所でもある経営理念の転換、さらには経営管理の高度化を検討する必要があることは否定できない。こうした視点を重視しながら従来型の経営学を基盤にアメリカ企業の生成以来約100年以上にわたる外部環境適応の歴史を整理すれば次のように指摘することができる²⁰⁾。

(年代)	(外部環境の変化)	(外部環境関係の決定)	(構造変化)
～1870	全国市場の形成と都市市場の発展	地理的拡大・生産的拡大の戦略	現場組織を管理するための管理構造
1870～1910	国内市場の外延的拡大の終了とそれに伴う競争と過剰生産	吸収・合併と垂直的統合の戦略（企業規模の拡大戦略）	中央集権的職能別部門組織の構造
1910～1945	人口増加と技術革新 2度の世界大戦	経営多角化の戦略（規模の経済から範囲の経済）	事業部制組織の構造
1945～	一部産業の比較優位の消滅、国際化の動向	海外直接進出の戦略（国際化の戦略）	多国籍的管理組織の構造

このように、企業環境論は、従来の経営学を古典的理論、伝統的理論として無用化するのではなく、現代に適合した新しい理論に不可欠な要素を提供し、しかも新しい理論を構築する上で企業環境の流動性に注目し、対応するための重要な役割を持っているものとして位置づけることになる。

20) 吉原 秀樹稿、「企業の環境適応のライフ・サイクル」組織科学, Vol. 7, No. 1, 1973. から作成。

言い換えれば、企業環境論は古いとされる経営の中に、新しい経営の意義と役割の存在を認識させ、そうした考え方が新たな経営の環境理解をもたらすことから、未来につながる経営理念や経営の発想を具体化させることになる」と主張しているのである。

2) 現代経営のジレンマ —— F. X. サットンの緊張的環境関係 ——

既存の経営理念論を概観するとき、企業主体型経営理念であれ、社会関連型経営理念であれ、議論されてきた内容には、経営の内部的環境だけでなく、外部的環境も含まれていた。そこでは、経営の主体たる経営者がどのような経営哲学や経営理念を抛り所として、それらを判断し、評価することになったかが理解できたのである。

ところが、内部的環境と外部的環境という2つの企業環境は、環境概念の拡散に伴って、異質の要因としての緊張関係をもつことになり、企業の環境論が議論の対象とするものは主に、そうした経営の内部的・外部的環境における緊張関係を内容とするものへと展開されてきた。そこでは、企業は国家、自治体をはじめ直接、間接の利害関係者集団から効率的経営を期待され、ときには、そうした利害関係者集団による積極的介入が企業経営に対する「社会的圧力」として経営活動に大きな影響を与えることになるのである。こうした緊張的環境による「社会的圧力」の存在は、必然的に経営の質的变化を要請することになる。こうした環境との緊張関係に関して、経営者の役割の視点から経済と福祉という両者の満足を期待される経営のジレンマと緊張を述べたF. X. サットン (Francis X. Sutton) の指摘は非常に参考となるものである²¹⁾。

21) 高田 馨監修、『アメリカの経営理念』日本生産性本部、1969、pp.300-329.

(1) 職務関係のジレンマ

① 企業経営者の経営理念と現実の関係

経営者一般の役割は、仕事に対する権限と責任を持ち、組織を代表して意思決定し、組織の各部分を代表することであり、かつ自分の業績に対してのみならず、他人（部下）の業績にも責任を負う。ここに一定の緊張が存在することになる。そして、期待される新しい経営理念と現実の経営者の役割を支える考え方や実践との間における不一致がさらに緊張を生ずる。

② 企業業績の量的基準と質的基準の関係

企業の業績第一主義が緊張を生ずる。一般的にも業績を得るには競争相手と争わなければならない。そして得た業績に対する判定基準を利潤性、市場占有率、企業規模、成長率等のような量的一般基準に求めるとき、その基準自体が明確ではないばかりか、量的なもののみ関心を持たせ、他方において経営活動の拠り所となる理念や哲学、その方法と内容に対する軽視が生ずる。この企業業績に関する量的、ないし形式的基準が緊張を生ずる。

③ 経済と技術の関係

量的あるいは形式的基準を基礎とした行動の基本原則に従うとき、そこに存在する技術的良心（技術の社会性）と利潤目標との間に衝突が起こり緊張や矛盾を生ずる。

④ 不確実性と能力・責任の関係

不確実性のもとにおいてさえ経営者が行う意思決定はその業績の成否にかかわらず職務的責任を伴う。経営者に求められる資質の一つに意思決定能力が強調される理由でもある。それゆえ、統御不可能な予外の結果に対しても責任を持たざるを得ないところに緊張を生ずる。

⑤ 不確実性への反応の関係

不確実性のもとでは統制不能や予知不能の要因によって、努力目標と結果とは一致しない。この不一致を最小化する対策としては、一つには独占

やカルテルを形成して自由な競争を避ける、もう一つの対策としては意思決定自体を回避することである。この回避も一種の意思決定であり、そうした経営者の無作為は経営者の役割である権限と責任の放棄であり、逆に大きな混乱と緊張を生ずる。

⑥ 階層体系の関係

経営者は環境適応のために新しい方針をもって適合した組織を作らなければならない。また、中間管理者は新しい方針を基礎とした創意工夫をし、統制不能の事項にも対処する責任を有することになる。ところが、そうした管理階層間における業績判定に従った昇進・昇格の基準は不明確である。ここに管理階層間での緊張が生ずる。

(2) 人間関係のジレンマ

① 正当性関係

企業が資本主義経済特有の形態であり、資本の論理に従って利潤の追求をするものである以上、企業外部の人々や社会に対しては企業中心な関係や考え方が求められることになる。しかしながら、その限界が明確でないことから、この企業中心な考え方や行動関係の正当性を納得させることは非常に困難であり、逆に道徳性を強調したりすることから緊張を生ずる。

② 自己矛盾の関係

経営者の社会的地位が次第に評価され、また地域社会においては中心的地位に評価されるとともに、そうした評価に対して満足観を認識することになれば、経営者は本来の職務に対する積極的態度が期待されるにもかかわらず、保守的態度・保守的反応を示すことになる。ここに経営者自身の自己矛盾といった緊張を生ずる。

F. X. サットンによる以上のような緊張関係の指摘は、企業の役割、とくにその担い手たる経営者の役割にみられる権限と責任から出現する緊張関係を示すものであった。言い換えれば、企業の立場から経営の主体であ

る経営者の役割に関連した緊張関係を指摘したものであり、今日的な経済変動、技術革新、市場構造の変化等の外部環境要因との影響関係については、間接的であり、従来の経営管理論の領域にとどまるものであったとも言える。一方で、F. X. サットンの指摘した緊張関係とジレンマの考察と展開は企業環境論といった新しい企業理論の必要性和その台頭の契機をもたらし内容を指摘するものでもあったと言える。

2. 企業環境論の台頭契機と内容的充実

企業活動において環境が問題となるのは、経営目的達成のためには、企業の内部的・外部的環境に適切にかつ迅速に適応し、かつ新しい経営理念の構築とその発展を必要不可欠としなければならないところに存在している。すなわち、企業における環境の問題は社会の発展に伴う社会的要請と企業経営における管理の発展の結合物といえる。今日のような絶えまない企業環境の変化が経営の構造的変化を促進させ、さらに経営の拠り所としての役割を果たす経営理念の変化をも不可欠とする現実の事実が存在している。それゆえ企業環境の問題は管理の問題であり、その問題解決は管理的側面からの理解を無視しては解決できない問題とされることになる。そこで、企業環境の問題を経営の管理的発展と社会の歴史的発展との関連から概観し、企業環境論の台頭とその特徴を見ることにしたい。

1) 社会の歴史的発展

一般に、企業における環境問題の研究は当初、資本主義経済の発展に基づく経済環境の変化に求められてきた。例えば完全競争から寡占競争への移行、新しい競争条件の成立、経済構造の複雑化とその不安定性、さらには企業規模の拡大化、多数の利害関係集団の形成などとの関係においてであった。こうした経済環境の変化に対して、管理の発展と経営の主体である経営者の役割を歴史社会的発展のもとに位置づけしたのは A. A. バーリ・

G. C. ミーンズ (A. A. Berle & G. C. Means)²²⁾ や J. バーナム (J. Burnham)²³⁾ の指摘である。そこでは大規模経営の発展に伴う資本と労働の分離、および株式会社制度の発展に伴う資本と経営の分離の出現、さらには所有者支配に対する経営者支配の社会的出現が主張されている。とくに J. バーナムによる専門経営者の経営職能が積極的に企業における経営者支配の確立をもたらせることから、社会に対する企業の支配から将来の社会的支配に移行する契機を示唆するものであったといえる。このように A. A. バリー・G. C. ミーンズや J. バーナムによる所有と経営の分権、資本と労働から区別される経営者支配の指摘は企業環境論と管理にとって重要な出発点であったと言える。

それでは、企業環境の変化要因、とくに、企業に影響を及ぼす一般的環境要因とは何であろうか。これについては、次のようなものが指摘せられる²⁴⁾。

① 先進国の技術水準と自国の技術水準、② 自国の自然資源、③ 労働者の技能、訓練、経験等に影響を及ぼす教育制度、管理専門家グループの能力、人事管理の技能、組織能力、適性能力、④ 人口水準、年齢分布、および人口増加率、⑤ 資金の調達や補助金制度の適応度など。

しかしこれら一般的環境要因のすべてが企業に影響を及ぼす直接的環境要因とは言えない。それゆえ、企業に直接関連する環境要因ということになれば、次のような要因を指摘することができる。① 経済成長に関連し

22) A. A. Berle & G. C. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, 1932.

(北島忠雄訳、『近代株式会社と私有財産』文雅堂銀行研究社、1958。)を参照。

23) J. Burnham, *The Managerial Revolution*, 1941.

(武山泰雄訳、『経営者革命論』東洋経済新報社、1972。)を参照。

24) クリス・アージリス著・三隅二不二・黒川正流共訳、『新しい管理社会の探求』pp. 17-18.

西尾 一郎著、『企業環境論』p. 10

た経済の危機的状況の発生, ②労働組合の拡充と労働者発言の強化, ③国家の介入, ④顧客との関係の深化, ⑤新しい意思決定の必要。

以上のような一般的环境要因や直接的环境要因を基礎に企業環境論の台頭を現在の企業を取り巻く環境変化にその原因を求めるとすれば, 次の3つの観点に要約することができる。

第1は, 社会的, 公共的, 公益的思考の変化である。ここに含まれる環境要因としては, 激しい技術革新, 市場革命, 資本の自由化ないし経営の自由化による国際的競争, 経済社会の急激な変化, 政府と企業との関係, 労働組合運動と企業との関係, 所有権絶対主義に対する制限の傾向, 所有権に帰属する公害問題などを指摘することができる。

第2は, 企業形態の量的変化である。ここでは経営規模の巨大化, 経営組織体のグループ化とその複合形態の発生, 国際企業の出現などを指摘することができる。

第3は, 企業形態の質的变化である。ここでは資本と経営の分離, 新しい専門経営者の出現と育成に基づく新しい人間観, 組織観, 倫理観の成立などを指摘することができる。

2) 経営成果概念の発展

現代的経営において経営の主体を専門経営者にのみ求めるのではなく, 資本家, 経営者, 労働者の3者であると理解する場合, 経営成果はこれら経営の主体である3者による経営的貢献に基づいて発生すると言える。すなわち, 経営成果は資本と労働と管理の結合物であることから, 経営成果の問題はその獲得とその分配の問題ということになる。現代的企業はその存続と成長という基本的経営目的の実現のためには, そうした経営成果の適切な獲得と公正な分配を考慮した上で, 資本家, 経営者, 労働者間の利害関係の調整を計ることが求められるのである。従来の経営成果の概念が資本家のための利潤や専門経営者の業績向上のための売上額という概念か

ら、これら3者の共有的満足を指向する概念へと発展するとすれば、企業の主体、経営の主体の質的变化は、必然的に今日的な企業環境論を台頭させる契機となる²⁵⁾。まさに、企業環境論が台頭する契機は「企業の社会的作用力の巨大化」が「企業の社会性への自覚」をもたらし、さらにこの「企業の社会性への自覚」が「経営目的達成の可能性」へ展開されるとする一連の考え方に存在しているのである。

3. 企業環境論の現代的意味と経営理念との関係

企業環境論は、社会経済的ならびに企業経営的な背景の下、いかなる企業経営も、空間的、場所的、および時間的機会をもつと同時にその制約を持つとするとところにその存在意義があると言える。とくに、社会経済的立場における空間的制約が場所的、時間的機会を制約し、そこに新しい環境の問題を発生させることになる。具体的には、技術革新の進展と市場構造の変化、および要請せられる社会的責任の問題等の一連の社会経済的事

25) こうした経営の主体を資本家、経営者、労働者の3者に求める考え方の原型は、すでにF. A. ハルセーの「割増賃金制度」に見ることができる。

ハルセーの「割増賃金制度」は、Henry R. Towneの「分配金制度」の欠点を修正するとともに、賃率の切り下げを排除し、さらに賃率の切下げから生ずる対立を阻止し、労働の生産性を上げることを目的としていた。この制度は、一定の仕事をするのに要する時間＝標準時間を職員の過去の実績と経験を基礎に決定する。職員は日給ないしは時間給を与えられたうえで、この標準時間を短縮した場合、その短縮時間に対して日給・時間給の金額の二分の一あるいは三分の一を割増として支払うものであった。

標準時間を超えた割増金額の全てを労働者に支払うのではなくその三分の一であり、残りの三分の一は資本家に、さらに三分の一は経営者を含む管理者に配分するという考え方が取られていた。(三戸 公・鈴木 辰治・上田 鷺 訳、『タウン、ハルセー、ローワン 賃金論集——分益制・割増賃金制』未来社、1967、pp. 118-119.)

高田 馨著、『経営成果の原理』千倉書房、1969、p. 12.

象²¹⁾が経済の自由化、高度成長、国際化を基盤に企業経営に大きな影響を与え、さらには経営理念の変化を求めることになるなど、今日問題となる経営理念の問題とも関連することになるのである。まさに企業環境論は、そうした社会経済的背景の存在と影響力に焦点をあてることから現代的意味を持って台頭してきたと言えるのである²⁶⁾。

その社会経済的背景は企業の主体さらには経営の主体に対して新しい問題として経営理念、経営目標、社会的責任、および従業員関係などの多岐にわたる経営問題を提起することになる。このうち、とくに、社会的責任と呼ばれるものは株主、従業員、労働組合、消費者、地域社会、政府等に対する経営者の社会経済的な新しい関係を要請する問題であった。また従業員関係は従業員が経営理念や経営目標を企業環境に結びつける媒体となるとともに、内部的環境を形成する企業経営的な新しい関係の問題として主張されることになるのである。

以上のような2つの背景の中で、企業は環境に適応した新しい経営戦略を考え、もって環境適応の企業を検討せざるを得ないという問題に直面することになる。

このように企業環境論を環境適応理論として考えるとすれば、その理論的基礎として生態学的接近が主張されることになる²⁷⁾。特に、1970年代

26) 米花 稔著、『経営環境論』丸善、1970、pp.7-12.

27) 経営学史学会編、『経営史辞典』文真堂、2002、p.233.

田杉 競編、『経営管理総論』65頁以下参照。

組織に対する生態学的接近の代表者としては、M. T. Hannan と J. H. Freeman があげられる。彼らは、組織理論における適応の視座または現実の組織にみるエコロジー要素の重要性を積極的に承認し、人間社会組織の研究に生態学モデルを適用した。組織の内的要求や組織行動に対する外的要求に起因する構造的慣性圧力に注目して、「組織——環境関係」の過程を同型性原理に基づき、生態学的な競争理論と適所理論によって論理的かつ実証的に説明している。

以降に著しい発展を示している生物科学の成果によって組織理論の統合を意図する理論的再生運動が提唱されている。それは生物が環境から影響を受け、これに順応して成長するとする理論の企業経営への適用である。しかし生物と企業が相違することは言うまでもない。生物の環境適応理論における環境は所与のものとして理解され、そこには環境を変革させようとする努力はなく、単に環境への順応が存在するにすぎないとされる。これに対し企業の環境適応理論においては必然的に経営主体による企業環境に対する積極的変革の努力が順応とともに実行される点である。そのゆえ、企業環境の問題に関しては、生物界に見られる環境適応理論の応用だけでは不十分であり、環境順応と環境適応の区別をよく理解することが不可欠と言える。

一般に、企業に関わる企業環境としては社会的、文化的、制度的、法制的関係等が指摘される。こうした企業環境が企業経営にとって直接的に解決せざるを得ない問題となるのは、とくに外部的環境である社会や経済の変化と進展、政府の役割や一般企業ならびに産業の影響力が企業に対して外部的圧力を形づくり、経営理念や経営手法に変化を要求することから、従来とは大きく相違した経営政策を要請し、長期経営計画の変更を不可欠とするときである。このように企業経営が社会や経済から新たな問題を要請され、これを自らの課題として認識するとき、企業にとって真の環境問題が存在することになるのである。その意味において歴史的な視点から見れば、環境が社会経済的、ないし企業経営的背景を基盤としてまず問題となったのは、技術革新と市場構造の変化であったと言える。

技術革新の高度化は企業自体の規模の拡大化をもたらし、同時に大規模企業間関係を密接化させ強化させることになった。それは技術提携、協業化、コンビナート、共同出資、合併・合同等による企業集中、さらには、系列企業の選別化とその系列化の強化等に見ることができる。そうした状況の中で、各企業はさらなる技術開発、研究開発の競争を行ない、その結

果、技術革新の高度化は、やがて購買力の増大と市場構造の変化をもたらす重要な要因となっていったのである。

特に、市場構造の変化は、先進国と後進国との関係を通じて経済機構や企業間関係における新しい国際化時代をたらせている。それは国内企業の海外進出、資本の自由化や経営の自由化の展開等に見ることができる。そして市場構造の変化にともなう競争の激化は経営理念の変化、経営技術の開発、マーケティングの研究などを必然的に発生させることになる。

こうした技術革新と市場構造の変化という2つの環境要因に注目するとき、特に、次のような点に着目しなければならない。

第1は、そうした環境要因の変化が従来全くと違っていいほど考慮外とされ、かつ無関係とされていた異業種企業との間に新しい経営関係が急速に重要になってきたことである。具体的には、取引機関、取引経路、取引方法等の変化を契機とした想定外の状況変動をすることである。想定外の環境は、想定外の関係を生み出すことから、企業間関係は多種多様となり、経営の複雑化とその対象範囲の拡大化を不可欠とし、さらに企業間競争の激化をまねくことになる。

第2は、環境要因の変化は、一方で産業資本と同時に社会資本の充実を必要とすることから、そこに政府、自治体の役割の増大、政府と企業との相互関係の増大とその複雑化をもたらせ、他方では企業活動の意欲的拡大とその成長に伴い経済主義、いわゆる生産第一主義を指導原理とすることから一般社会、地域社会の生活に大きな影響を与えることである。例えば都市化の問題、人口過密・過疎の問題、土地利用の問題、交通の問題、消費者保護の問題、産業公害の問題、環境破壊の問題、および老人問題等の発生を指摘することができる。こうした一連の問題は結果として企業に社会的問題を認識させ、これが新しい経営理念や政策への変更を要請することになるのである。加えて、企業の環境要因の変化は次のような新たな対内的問題を提起することになると言える。

- ① 企業の社会的問題の拡大が社会的費用の増大問題をもたらし、これが企業の経営理念、経営政策の問題を不安定にする。
- ② 企業の意識的發展が国民経済に大きな貢献を果たすことになるが、社会資本の増大を企業が補完することは、企業の費用負担を増大させ、国民生活の観点から別の新たな問題を出現させ、これがさらなる社会問題となる。それゆえ、企業の社会的問題は経営の理念とそれに基づいた戦略的経営の確立を基礎とすることによって将来の経営革新とその経営的成果を生み出すという意味において意義を持つことになる。
- ③ 企業環境の問題は社会、経済、企業に関連することからも、その作用力や影響力には大きいものがある。言い換えれば、企業環境論は“国家や公共活動からの規制と助成”と“企業自体の自生と協力”に関する調和と統合の問題と行うことができる。それゆえ企業環境論の直接的主体を経営者に求めるとき、経営者は従来とは相違した環境への多面的認識と体系的理解を基礎とした環境適応のための意思決定を必要とすることになる。

このように企業環境論は経営の主体である経営者による意思決定と価値概念、さらには利潤性と社会性の相関関係の究明をその本質的課題としていると行うことができる。

言うまでもなく、これまでの経営学、ないし管理学は、主として企業の内部環境に軸足を置いて、企業の体質改善と強化を問題とし解決することをその目的にしてきた。それは、アメリカ経営学の主要な特質であり、発展の過程そのものであったと言える。ところが、環境適応を問う企業環境論は、そうした経営学的发展に立ったうえで、経営の軸足を一方で、企業の外部的環境変化の現実と動向に、他方で経営の内部的環境の変化と発展を把握するという2つの領域に軸足を置くことから、その結果として経営理念の変化とその発展を図るものであった。まさに企業環境論は「現在ど

のような状況」にあるから「どのようにすればよいのか」を追究する実践的機能主義の立場に立って環境要因、経営理念、改善活動の一体化をはかり、それをもって企業の存在と方向性を確立させることを目的としていると言える。ただ、ここで注意すべきことは、経営の主体たる経営者が経営の方向性や戦略を決定する際に拠り所としてきた経営理念や哲学は、企業環境論の主張と台頭とともに、その本質的役割とは大きく相違する単なる1つの要因にすぎなくなっていることである。ここに企業環境論と経営理念論との関係理解が経営学の分野においても根本的に重要な問題となることは避けられないことになる。

IV 経営戦略としての環境適応理論の出現

1. ローレンス・ローシュの「条件適合理論」

企業環境論の台頭を象徴するものとして、第一に何を置いてもローレンス・ローシュ (Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch) に代表される環境適応理論あるいは条件適応理論 (コンティンジェンシー・セオリー) を指摘せざるを得ない。1960年代、これまでの伝統的組織論に対して、環境と組織を統合することができれば業績はおのずと成果をもたらすと主張する研究が出現することになった。こうした研究手法や動向を総称して、ローレンス・ローシュは、「条件適応理論」と呼んだのである。その代表的著作が、「Organization and Environment Managing Differentiation and Integration, 1967」(吉田 博訳、『組織の条件適応理論 コンティンジェンシー・セオリー』産業能率短期大学出版部, 1977.) である²⁸⁾。この書物の序言の中で「今日、

28) Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch, Organization and Environment Managing Differentiation and Integration, 1967. (高宮 晋解説・吉田 博訳, 『組織の条件適応理論: コンティンジェンシー・セオリー』産業能率短期大学)

組織理論ならびに組織の構造や慣行に関する文献は実に多種多様なものが紹介されているが、複合組織の構造的特性とその対処する環境条件との関係については、体系的な研究が欠落している」[本書の研究の目的は、企業が様々な環境変化、とりわけ技術や市場の変化の種類やスピードの違いに効果的に対処するために必要な組織特性を解明することである]と述べている²⁹⁾。まさにこれまでの組織論が、直接に組織そのものを対象にして環境の問題と切り離して考察されがちであったが、今日のような環境の変化の激しくかつ多様化する時代の転換期にあっては、環境の問題を抜きにして組織問題を考えることが不可能になってきたことを主張するのである。そして、組織はもともと環境の中に存在しているものであるという事実と理解があらためて認識され、組織が本質的に環境に開かれたオープン・システムであることを強調することから、組織と環境との関係を論理的に究明し、かつ実証的研究から具体的なフレームワーク、言い換えれば、環境に適合する組織デザインの在り方を提示しているのである³⁰⁾。

出版部、1977)

29) 吉田 博訳、『組織の条件適応理論』p. 15.

30) 吉田 博訳、『組織の条件適応理論』pp. 1-5, pp. 8-9.

高宮 晋による「本書について」の中で次のような解説をしている。

「本書は組織と環境との関係を具体的に実証的に研究し、組織が環境によって現実にとどのような影響を受け、どのように適応しているか、組織そのものの中に環境の要因が決定的に内在して、組織の構造と過程の形成と運行をどのように毛呈しているのかを具体的に明らかにしている。」

「実証的研究を行うにあたって組織をシステムとして捉えている。組織はオープン・システムであって、その中のメンバー行動は相互に関連しあっている。それは公式組織、遂行するタスク、他の人々のパーソナリティ、組織の一員として期待される行動の不文律などの諸要因と相互に依存している。本書は組織をこのようなシステムとしてとらえ、二つの重質な側面から分析をしている。その第一の側面は、システムが大きくなると、それは幾つかの部分に分化し、同時にシステムが全体として生き続けるために、個々の部分機能を統合する必要があるという側面である。第二の側面は、あらゆるシス

どこの如何なる組織にもあてはまるようなマネジメントの唯一最善の方法（One・Best・Way）というものは存在しないことから、組織の形態も、用いる技術や文化的背景に適合するものを選ばなければならないことになる³¹⁾。ここで言う環境が、「組織内の諸個人が意思決定を行う際、直接考慮に入れるべき物的・社会的要因の総体」を意味しているとすれば、その環境定義の内容として、次のような特徴を指摘することができる。

- ① 環境とは、組織が何らかの問題に直面して、決定を行う際に生じるものである。
- ② 環境とは、組織にとって間接的なものではなく、直接的に考慮に入れざるを得ない諸要因である。

こうした条件適合理論での環境は、第1に内部環境、第2に特定の外部環境、第3に全体環境に分類され、そうした環境の不確実性に問題の焦点があてられることから、不確実性が高ければそれに対処する組織も複雑になることが主張されるのである³²⁾。それゆえ、ローレンス・ローシュの条

テムは外界の動きに適応してゆくという側面である。組織は分化と統合において、いかに環境に適応してゆくか。また環境は組織の分化と統合に対していかに影響を及ぼしていくかが中心問題となる。本書はこのようにして、環境と組織の関係を、組織における分化と統合に焦点をあてて具体的に究明するのである。」

31) 吉田 博訳、『組織の条件適応理論』pp.2-5.

32) 経営学史学会編、『経営学史辞典』pp.105-106.

環境の不確実性と組織デザインに関して、初めて体系的にコンテナンジェンシー理論を構築したとされるJ.D. トンプソン (James D. Thompson) は、不確実性をもたらす源泉として技術と課業環境の2つを上げている。そして次のように指摘している。第1に、環境が安定的である時には中核技術を最大限に活用する職能部門制組織が適している。第2に、環境が変動的であれば、独自の活動領域をまとめて事業部制組織へと展開することが適切である。第3に、技術変化が速く、環境が複雑で動的であれば、職能部門制によって通常業務を遂行しながら、特定のプロジェクトや製品のためにタスクフォースへと展開することが必要である。

件適合理論では、情報の不明確さ、結果のフィードバックの期間の長さ、因果関係の不明確さによってもたらされる課業の不確実性が、特に組織の分化と統合に次のような影響を与え、この分化と統合の両者が課業環境の不確実性に見合って適合した時により高い業績が得られることを指摘している³³⁾。

- (1) 課業環境は、科学、市場・経済の3つの下位環境に分割され、それぞれに研究開発部門、販売部門、生産部門への分化によって対処される。
- (2) 課業環境の不確実性が高ければ、分化（目標、時間、対人関係、構造度）の程度が高くなる。不確実性が高くなれば、時間志向は長くなり、対人関係志向は課業志向→社会志向→課業志向となる。
- (3) 分化が高くなるほど統合が困難になるので、複雑な統合メカニズムとコンフリクト処理が必要になる。

一般的に、環境の不確実性と組織の構造過程が適合することによって高い業績をえることができると結論づける、こうした理論行動をローレンス・ローシュは「条件適合理論」と名づけたのであるが、一方で環境から組織への影響をもっぱら扱ったものであり、静態的で、環境決定論的であるとの批判が存在していることも事実である。具体的には、環境の不確実性に着目し、それへの対処システムとしての組織に焦点をあてることから、環境条件が組織の在り方に与えるインパクトを明らかにした特色に対して、

また、J.R. ガルブレイスも情報処理という視点から不確実性が低い場合には、組織は階層、ルール、目標設定によって対処するが、不確実性が増大すると、情報処理の必要性を減らす方法、あるいは情報処理の必要性を増大させる方法が採用されること。そして、不確実性が極めて高い場合には、技術的な問題に対処するための職能部門制組織の上に、環境変化への柔軟な対応を行うための水平的関係を重ねあわせるマトリックス組織が適切であるとしている。

33) 経営学史学会編、『経営学史辞典』pp. 106-107.

吉田 博訳、『組織の条件適応理論』pp. 6-22.

人間が組織を作るという側面ではなく、組織構造が人間の行動や活動を規制するという側面が強調されることになる。また、オープン・システム・アプローチを基礎概念として、組織と環境の相互作用を問題にすることによって、環境に適合した組織デザインの在り方を明らかにすることから「条件適応理論」をはじめて定式化したのに対して、環境から組織への影響が中心の議論となることから、環境→組織→人間というマクロ的な因果関係を問う一方で、人間→組織→環境というミクロ的な因果関係は無視されている点が指摘されるのである³⁴⁾。

とはいえ、企業環境の理論は、ローレンス・ローシュに代表される条件適応・環境適応の理論であることは否定できない。すなわち、環境適応理論は企業組織と、それに影響を与える条件変数（環境条件や組織成員の行動特性）との対応関係を説明する理論であり、その目的は、それらの間に最適の適合関係を見つけ出すことから、企業組織の適応力を高めることに求められる。加えて、環境適応理論は、クーンツ・オドンネルが「マネジメント・セオリー・ジャングル」と名付けたごとくジャングルのように乱立するとされるさまざまな経営理論を整理し、それぞれの経営理論や経営技法が企業組織の中で適用できる範囲を限定し、条件づける役割をもっているとしている。ネブラスカ大学のF. ルーサンス教授（Fred Luthans）によるこれからのマネジメント理論の方向性を指摘した図は、まさにそのこと

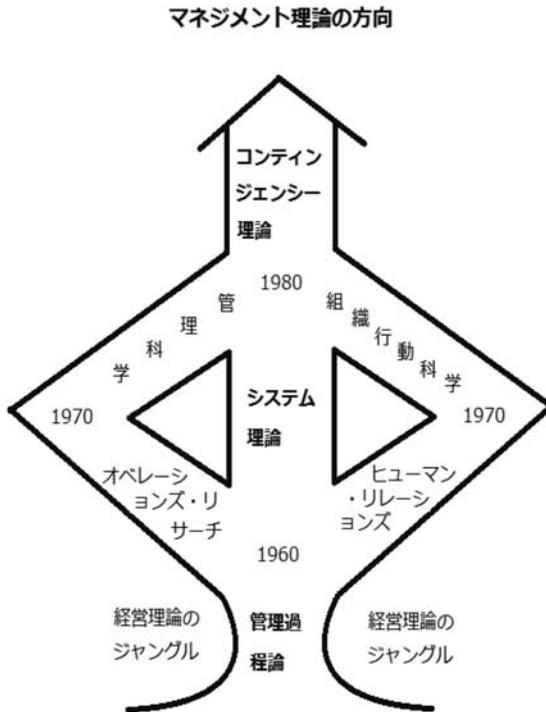
34) 高田 馨編著、『実証分析 企業の環境適応』中央経済社、1975、pp.3-5。
経営学史学会編、『経営学史辞典』pp.107-108。

組織（Organization）は、Organizing と Organized から成り立っているが、条件適応理論は組織の環境適応の1側面、すなわち環境に適合する組織デザインを明らかにすることによって、後者の Organized の側面を分析し、環境→組織→人間というマクロの因果関係を明らかにした理論であり、もっぱら環境から組織への影響を扱う特徴を持っている。

経営学の視点から環境をいかに把握すればいいのかに関しては、“環境無視の経営学”と“経営無視の環境論”として問題提起がなされている。

を示すものであると言える³⁵⁾。

極論すれば、企業環境論の典型的理論をなす環境適応理論は、従来のマ



(Fred Luthans; The Contingency Theory of Management: A Path Out of the Jungle, in Readings in Organizational Behavior, 2nd ed., 1977, McGraw-Hill, Inc. ただしこの論文そのものは、1973年に発表されたもの。)

35) 吉田 博訳, 『組織の条件適応理論』 p. 11.

R. ルーサンズのマネジメントの方向性を示した図は、「訳者まえがき」の中で紹介されている。なお、出典文献は、「The Contingency Theory of Management: A Path Out the Jungle, in Readings in Organizational Behavior, 2ed., 1977.」である。

マネジメントの理論研究面に画期的な影響を与え続けるだけでなく、マネジメント理論の方向性を示すもの、すなわち経営理念、経営管理、および経営組織などに影響を与える統合的経営戦略としての役割と展開を果たすものであると位置づけているとも言える。

2. 環境適応の法則

環境適応理論は、先に指摘したように生物と企業は相違するものであることを認識した上で、生物社会における生物ではなく、企業社会における企業を一種の生き物と見て生物におきかえることから生態学的思考を展開しようとするものである。

ストアラー (John. H. Storer) によれば、生態学とは、生物と環境との関係、生物相互の関係、さらには自然界のすべての事物の間における複雑で微妙にして、また緊密な相互依存関係というものを研究する学問であるとしているが、「複雑微妙かつ緊密な相互依存関係」という表現にその本質的性格が内在化しているように思われる³⁶⁾。個々の生物、個体群、コミュニティ、縄張りの場等の諸概念を基礎とする相互依存関係は、一般には、喰うか喰われるかの弱肉強食の姿が想定されるのに対して、生態学はその背後に一種の秩序 (order, Ordnung) が潜在化していることを強調するのである。それは自然界ないし生物社会におけるいわば「法則」(生活の法則) が存在していることを示している。したがって、もしこのような法則ないし秩序が、人為的にせよ、自然的にせよ、破壊される

36) 環境適応に関する法則とその方法に関しては、高田 馨編著、『実証分析 企業の環境適応』の第4章：経営学におけるエコロジー概念の応用 (pp.56-69) を参考にしている。なお、John. H. Storer に関しては The Web of Life, 1953. (浦本昌紀訳、『自然と生命のパレード』, 1961。) を参照。

場合、予想外の反作用が起きることになる。そうした現象の中で自然界ないし生物社会の法則を理解することによって、企業の事業活動を維持・存続させるために不可欠な前提条件を見出す糸口が見出されることになるのである。

そこで適応 (adaptation) とは、その生物の構造や生活態様がどのように環境条件に適応しているかに関する法則を意味している。その適応の基礎は、利用できる食物 (food) や隠れ場所 (shelter) をめぐる争いにおいて、競争相手を打ち負かすことのできる体の構造および生活態様に依存している。こうした適応の法則を企業社会で考察するとすれば、適応の法則は、現代企業がその特定環境に適応できる統合体としての企業組織体を環境適応的に整えているかどうかの問題ということになる。生物界では、受動的な環境適応的行動に制約されるが、企業社会においては、たとえ厳しい環境変化が起こった場合でも、思い切った経営構造の改革 (資本構造・労働構造両面におよぶ) すなわち大幅な体質改善を意識的かつ積極的に実行することが可能である。ここに、自然界における環境変化に対する受動的適応と企業社会における能動的かつ意識的な適応との相違の存在を明確に認識しておく必要がある。

3. 環境適応の必然性とその方法

環境適応理論においては、企業は動・植物と等しく存続と成長のために、絶えず環境適応のための経営努力を行なうことになる。環境に適合した企業のみが存続と成長を可能とするのであり、企業はあらゆる環境に対して適応してゆかねばならない。そうした環境は企業にしてみれば、直接的にも、また間接的にも、市場の意味をもつことから、市場における競争の度合が環境適合の度合を決めるとも言われる。そこで企業は環境適応のための基本的目的や方針を決定し、実行することから、企業自体が環境適応を追求する環境と目的との複合的結合物であるとも言われることにな

る³⁷⁾。

しかしながら、企業が環境に適応し、自らの目的や方針等を効率的に機能するとはいえ、いかなる環境の変化も自然界の基本的法則を基礎に理解すれば、あらゆる局面に適合しうる不変的な企業経営が存在しないということは容易に理解することができる。

これまで組織の内部機能を効果的かつ能率的に組織化することによって、いかなる組織にも通用する最善の方法が存在するとして、それを追求する傾向があったことも事実である。そこでの効果的な組織と言われるものは、外部環境の変化や相違に応じて、内部の組織特性や行動パターンも違ったものを必要とするという問題を軽視したところに、その原因が置かれるのである。それゆえ、環境適応理論と対比される従来型の経営学研究には、次のような問題点が存在することが指摘されるのである³⁸⁾。

- ① それぞれの組織が直面している環境の諸要求の相違性、また、環境からの諸要求が、効率的組織の内部機能といかに関連しているかという認識の問題。
- ② 環境が確実ないしは安定している組織は、公式の管理階層を活用して統合を達成するという理解、もしそうであるとすれば、それはなぜかという疑問。すなわち、確実で安定した環境条件のもとでは、高度の組織的統合を必要としないのであろうか、それとも、環境が確実であれば、相対的に公式な組織構造によって効果的に意思決定できるからであらうかという疑問。
- ③ 異なる企業環境に対処するそれぞれの組織間で、経営者や管理者の考え方や部門の構造が同じように、かつ同じ程度に構造化・機能化

37) メイソン・ヘアー編・今坂朔久、井上省吾、今井敬二共訳、『現代の企業組織アクションと実際』1963、107-109頁。

38) 吉田 博訳、『組織の条件適応理論』pp.19-20。

していることは非現実的であるという問題。

- ④ いろいろな業種のなかで、とくに職能部門間に高度な分化が必要な業種があるとすれば、そのこと自体が、各職能部門の統合という問題に影響を与えるのではないか、また、そうした高度な職能的分化が統合を達成するための組織化の手段に影響するのではないかという疑問。

こうした問題を指摘することによって、企業環境論、特に環境適応理論では企業組織に関するこれまでの多くの理論家や研究者たちの問題提起が間違っていたことを示すことによって、組織化の最善の方法と成果は存在しないことを主張するのである。それゆえ、企業は環境条件の変化と相違に応じて、組織を設計し、構築し、また運営することは必然の結果であるとする企業環境論の台頭、特に環境適応理論の必然性が強調されることになるのである。

さて環境適応理論の必然性を認識し、環境適応的管理の導入を目指す時、環境に適応していくための方法が指摘されることになる。具体的な方法論の内容としては、生態学的接近 (Ecological approach)、行動科学的接近 (Behavioral approach)、システムの接近 (Systematic approach) をあげることができる。そこでは、企業環境論をシステム思考からシステム理論を基礎としたシステムの管理の体系的展開を追求するために、その環境適応の過程においてまず生態学的視野と接近を根底として、同時にこの生態学的接近をベースに行動科学的研究を採用する方法論が主張されている³⁹⁾。

こうした企業環境論に特有の方法論を基礎に、企業の環境適応を考察するとき、企業と環境との間に存在するジレンマ、すなわち F. サットンが

39) 西尾一郎著、『企業環境論』 pp. 367-381.

本書の第6章：結論において、企業環境論の影響として、その方法論であるシステム思考のもたらす意義、役割、問題点が整理・指摘されている。

指摘したような緊張の認識と展開が新しい問題提起を生み出し、結果として現代的経営としての未来論的構想の展開へとつながることが強調されるのである。その場合、環境適応理論の形成と発展について2つの基本的前提が指摘されている。1つは経営活動を形成する基盤としての経営組織の確立、2つは、経営活動の統合と発展の基盤としてのシステム管理である。このシステムとは組織の確立を前提として諸活動の個々の発展とその有機的関係の発展を志向し、さらに全体経営の積極的統轄と発展を意図する努力を意味するのであり、まさに環境適応理論による経営は経営内部的理解（組織論）と経営外部的理解（システム論）の結合物という2つの土台を持っているとされることになる。その意味では、環境適応理論とはいえ、これまでの経営理論を基礎として展開されるものであり、環境適応理論が単独で存在できるものではないことは明らかなのである。

4. 環境適応理論と経営理念の関係

以上のような環境適応理論の立場に立てば、企業は変化する環境のなかで生存しており、それゆえにこそ、企業は経営理念を設定し、経営活動を実践する前に、企業環境への配慮と分析が必要であり、環境に適応しながら経営活動を展開しなければならない。言い換えれば、環境適応が経営の主体としての役割を持つとともに、経営理念の基本的前提になるということが出来る。

経営理念は経営主体としての経営者による目的達成のための経営活動を決定する拠り所であり、指針である。経営理念が特に注目されるのは、目的活動の拠り所となる「考え方」を示すことによって経営活動に妥当性を与え、企業の存続と発展を図ることにあつた。経営理念の安定性の側面が重視されるゆえんである。しかしながら、激動の社会の変わりゆく現実は、つねに経営理念の変化に影響力を与えることになるのであるが、その根拠は企業環境に対する新しい価値観の発生であつたと言える。それゆえに経

営理念は企業環境との関連においてその変化と未来的展望を併せもつことを不可避的に求められることになる。言い換えれば、環境適応のために、環境変化の現実を理解し、それに基づいて従来の経営理念の吟味とその変更を検討することから、環境適応への対応行動を正しく把握することが要求されることになる。ただ、経営理念の「安定と変化」が問われることになるとはいえ、経営理念の本質的役割や意義にかわりがないことには注意しなければならない。

このような環境適応理論に従って、新たな経営理念を確立する場合、現代的企業のもつ2重性格的な理解が問題となる。企業は①利潤性の追求を第一に考え、同時に②人間性の尊重、すなわち社会性をも併せ考える必要がある。企業環境論においてはこの両者は相互矛盾するものではなく、相互に同時存在するものであると理解していると言える。それは利潤性増大が社会性充実につながり、社会性の強調が利潤性の増大をもたらすとする相互関係において理解されるのである。現代的企業はこうした矛盾の同時存在と、その調和のもとでのみ企業の存続と発展を確実なものにすることになる。まさに企業は共同体社会の一環としての存在と同時に有機的存在としての位置と意義を持っていると理解されることになる。そこで環境適応理論における企業性と社会性の関係については次のように整理することができる⁴⁰⁾。

第1に、本来的に企業は利潤の追求を目的とした企業性をもっている。その企業性は「有機体性」において把握することが不可欠である。ここでいう有機体とは、企業が企業目的を持ち、その目的の達成のために個々の部分活動を機能させることから、結果として目的と部分の有機的統一を図ることを意味している。こうした有機体性を統一させる媒体としての役割

40) 山城 章編、『現代の経営理念』（理論編）1969, pp. 5-7.

を果たすのが利潤であり、その限りにおいて利潤は有機体を貫く基本的原理であるということになる。

第2に、企業は社会性をもつ。この社会性は企業が共同体社会としての経済の一構成要素として存在することにある。それゆえ企業は「個は全体のために」という考え方のもとで、共同体的経済の全体に関与せざるを得ないのであり、さらには、企業は共同体的経済の全体を企業経営の内部に内在させることになる。ここに企業の社会性、さらには社会的責任の主張がなされる根拠があると言える。具体的には、企業は社会に存在する一構成要素として、他の構成要素である各種の利害者集団との持続的調和を計り、その納得と協力によって存続発展することになるという主張が展開されることになるのである。

第3に、環境適応理論のもとでの企業のもつ企業性と社会性は異質的同時存在のものとして理解される。ここで求められる経営理念はそうした両者の理解に関連したものとなることから、必然的に目的、目標、社会的責任等に及び、それらを総合した広範囲の内容を含むことになる。その意味では、従来の経営主体としての経営者による経営理念の視点や内容とは大きく相違し、変化していることは明らかであると言えるのである。

5. 環境適応と経営目的

企業が環境適応を第1に考え、これを経営活動の行動基準に導入するとき、そこから発生する経営内部の変化とその発展が新しい経営理念を構築する基になる。しかも構築される経営理念は環境適応を第1に考えることから、経営目的や目標の設定において、今日いわれるところの社会的責任をも内包させなければならないことになる。企業環境論の台頭、特に環境適応理論の主張は、これまでの経営理念と経営目的との関係を改めて検討しなおすことを余儀なくさせることになる。その場合、次のような視点から経営理念と経営目的の関係を理解することが重要になると言える。

環境適応理論のもとで構築される経営理念は、経営目的と経営者目的との関係は明確に区別されることになる。言い換えれば、この両者は異質、別個の存在となる。経営目的は経営の利害関係者に関連した目的の結合による存続と発展を求めるものである。これに対して経営者目的は個人的目的であって経済的、非経済的目的の提供を求めるものである。それゆえ、経営目的と経営者目的は本質的に異質的であると言えるのである。ところが企業の環境適応を基礎とするとき、経営は利害関係者集団のもつ目的を統合し、結果として経営の存続と発展を実現することになるのであるが、そのため経営者は自己の目的を経営目的に統合させなければならないこととなる。そこで異質の目的が同質の目的となるのである。このことは環境適応では経営目的と経営者目的との同一化を志向することによって、経営と経営者をもとに経営の主体とすると説明されている。そこではじめて経営者は経営の主体となり、経営の1機関として認められ、経営の最高代表機関として認識されることを主張している。そうした環境適応を中核に意思決定を行なう環境適応理論における経営者は、これまでの経営理論において経営の主体として認識されてきた経営者とは相違する概念を内包するところに大きな特徴が見られるのである。

そして、環境適応理論に従えば、当然に、経営目的は単一ではなく複数となる。この複数目的の根拠は環境適応が従来の経営目的である利潤の極大化から、多数の環境要因に対する満足基準への移行を不可欠とするところに存在している。環境適応を基礎にすれば利潤極大化という単一目的の追求は不可能であり、多数目的への満足を充足することが企業の存続と発展にとってより現実的であると考えるところにある。

要するに、複数目的の主たる根拠として、①環境変化、とくに、経営の利害関係者集団の多様化による経営者責任の領域拡大化とそれに基づく新しい経営責任の発生、②「人間の原則」に基づく従業員や利害関係者に対する全人性の考慮の必要などが指摘される。それは人間を単なる経済人

として理解することから、自己実現を介して企業への貢献を行なう社会人として理解する認識への移行が、より企業の合理化の原則に応え、経営の存続と発展に不可欠であるとの考え方によっている。

複数目的説は、経営の利潤目的を肯定しながらも従来の利潤極大化目的を否定し、これに代わって多目的間の調和と適応の実現を目ざすものであると言える。このことから利潤概念の内容的拡大は、企業の責任ある経営活動という意味において価値創造や付加価値といった概念を展開させ、さらには社会的責任の遂行において公正な分配が不可欠であるとする公益性概念をも出現させることになるのである。こうした複数目的性は経営の主体として認識されてきた経営者が経営の拠り所とする経営理念の意義と役割に大きな変化を与え、経営者の果たす役割と機能をも変化させることになるのである。まさに、経営主体としての経営者がその拠り所とする経営理念の本質的役割は希薄化し、結果として経営者の果たす役割は環境適応という考え方の下で、複数目的の達成に関係する人々、ないし利害者集団との協調と調和のための調整という従来とは異質の位置と役割になるのである。

以上の様に、経営の環境適応理論は企業が社会経済的環境の変化に適応していくためにも、各種利害関係者集団との関係を再検討し、より適応的な関係をいかに形成してゆくかが主張されていた。現代企業が直面する環境適応問題としては、地域関係、消費者関係、経営参加をめぐる労使関係、株主関係など、企業と利害者集団との関係の再検討を求める問題が多く指摘され、しかもそうした問題の解決過程が、企業における内部的な経営革新をもたらす機会と領域を提供するものであると考えている。

ところが、そうした企業と地域関係、消費者関係、労使関係、株主関係に加えて、自然環境関係、国際関係、社会関係などの問題が追加されてきた。多種多様な領域にわたる広義の利害者集団への環境適応概念の拡散は、企業の新しい社会関係の確立をさらに模索することを不可欠とするのであ

る。この結果が企業環境論の台頭を構成する中核的内容の一方に位置づけられる社会的責任論の主張であったと言える。

V 社会的責任論の主張と外延的内容の展開

社会の急激な変化は、社会制度全般に影響を与える各種の新しい社会勢力を生み出している。この結果、社会の変化によって新たに作り出される環境により良く適応するためには、新しい意識と新しい社会構造に対する認識を必要とすることになる。こうした社会の変化が企業経営に関連した典型的な現象としての言葉と形態が社会的責任の出現とその展開であると言える。

1. 社会的責任の必然性

企業は、いま国内外のきびしい競争のなかで、その存続と成長のためには、多種多様化した利害者集団に対して、「多面的適応」をあらかじめ経営計画の中に包含しなければならないという難しい環境条件におかれている。

すなわち、一方では技術革新の短サイクル化、それと相互関連をもつ国内外の市場構造の量的・質的变化といった経営環境の変質が、経営計画の実現に不可欠な変化への対応を必要とするとともに、他方では、不可避的に政府や地方との関係を拡大させ、その影響と役割を増大させてきている。また企業活動の影響が地域社会、一般社会との関係を直接・間接に密接化させ、かつ複雑にし、多種・多面的な経営政策の展開を経営に強く要請してきている。前者の問題は、長期的視点からの利潤意識の認識に関係するものであるが、後者のそれは、いわゆる企業の社会的責任といわれるものに関係をもった内容として認識されることになるのである。

まさに今日の企業経営は、いわば経営責任、業界責任、社会的責任と

いった重層的な経営問題に直面し、解決せざるを得ない環境条件におかれていられるということが出来る。そこで主張される環境条件の幾つかを指摘しておくことにしたい。

1) 技術革新の進展と市場構造の変化

技術革新の進展は、大企業に対して、経営のスケールメリット（規模の経済・範囲の経済）を拡大するだけでなく⁴¹⁾、大企業と関連中小企業との関係を、リスク回避のための緩衝的な関係から、選別化をふくむ系列的な関係として相互に責任を求めることから、さらに中堅企業を含んだ系列化の形成へと展開してきた。しかも、技術革新の担い手としての自らの技術開発、研究開発においてもきびしい国際競争に直面している。

このような技術の進展と、それに対応した市場構造の変化が、先進国と後進国の関係、言い換えれば、南北問題などの新しい国際関係を構成することから、経済や産業の国際化時代をもたらしてきたことはよく知られている。このような「国際経営問題」をふくむ新しい企業競争が、海外においては企業進出として、国内においては資本の自由化として展開され、経営者にこれまでとは相違する新しい視点からの技術開発やマーケティングにかかわる経営的認識を強く要請していると言える。

さらに国内環境においても、技術革新が、いつのまにか生産分野において異業種間の結合を促進させることから、取引機関、取引系統、取引方法を予想以上に変化させ、展開させている。こうした環境変化が改めて利潤意識の再認識をはじめとして、企業経営そのものに対する再検討を必要とすることになってきたのであるが、その中核となるのが環境概念の内容的

41) 経営のスケールメリットとしての「規模の経済・範囲の経済」と「管理・組織・戦略」との関係に焦点をあてた、Alfred D. Chandler, Jr., *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, 1990. を参照。

変化との関係においてであった。

2) 社会的責任の要請

以上のような技術革新や市場構造を中心とする環境変化は、企業活動にとって、社会資本の必要性和充実をこれまで以上に必要とさせることになる。このことは必然的に、政府と企業、公的活動と私的活動との調整の必要性を拡大し、その調整内容はますます複雑化することになる。技術開発自体においても、その大型化にともなって、社会との関連や政府の役割に対する再認識が求められることにもなる。

このような企業の成長過程において、規模の拡大と成長スピードの速さが、一般社会や地域社会の生活に無視できない大きな影響をもたらしてきた。具体的には、都市化の問題、人口集中の問題、過疎化の問題、土地利用の問題、交通の問題、消費者保護の問題、さらには典型的なものとして指摘される産業の公害問題などが、いわゆる企業の社会的責任を重視する契機となるのである。

こうした企業活動と一般社会や地域社会との関係は、企業の経営活動がもたらす社会的費用の問題として、企業の経営理念や経営政策の課題としてとりあげざるを得なくなってきた。それゆえに、企業の行動に関連するとされる社会的諸問題を、経営計画の策定と実践のなかに取り入れ、かつ解決できるような経営理念の確立と、それに基づく実行的な経営政策が問題とされ、要請されるのである。まさに、社会的責任とは、このような意味を持つものとして理解されている。言い換えれば、社会的責任としての問題意識のなかに、経営者が経営活動の拠り所とするべき経営理念が内包されるとともに経営革新の源泉が存在するとされることになるのである。

さらにはこうした社会的責任の問題は、単に経営の環境問題のレベルを越えて拡散することから、企業経営の問題にとどまらず、企業経営の社会的位置づけや社会的評価に関連した重要な社会問題を、企業経営に直面さ

せ、要求することになるのである。

このように見れば、今日の経営問題は、激動する環境条件と経営との相互依存関係を中心として展開しているということが出来る。したがって、経済と経営、社会と企業の関連から発生する問題を通じて、企業経営は社会的責任の問題を考察することが必要不可欠となるのである。

さらに言えば、こうした企業の社会的責任は、国やその他の公的活動との規制と助成という関連的手段をもつことから、必然的に自制と協力という手段をもって相互的接近をはからざるを得ないというのが今日の実情であるとも言える。しかしながら、このような企業の社会的責任には、法律的にも財政的にも制約と限度があり、企業としての私的活動においても社会的責任に対する積極的姿勢が求められるとは言え、おのずと限界があることは言うまでもないことである。アルジエイ・ミラー (Arjay Miller) は、「企業と社会的責任 (The Social Responsibility of Business)」の中で、「企業は企業でないふりをすべきではない。企業は企業であって慈善団体ではない。企業の行動は、本来、ビジネスの面、つまり利潤追求の面から評価すべきであって、抽象的な道徳や倫理の面から評価すべきではない。企業が企業でないふりをすることは、かえって企業に対する不信感を助長させるだけである。したがって企業のリーダは、あれもこれもと公約すべきではない」、「もし、一般の大衆があまりにも非現実的な期待を企業に対して持ち、他方、企業が自ら成しうることの限界を見失うようなことにでもなれば、結局、企業に対する期待は失望と変わり、その結果、企業に固有の役割すら損なわれることになるだろう」と明確に忠告をしている⁴²⁾。

42) ホワイトハウス産業社会会議編 (経団連事務局訳)、『企業の責任と限界』ダイヤモンド社、1974、pp.6-7。

R. ミラーは、企業に過大な期待を抱いているとする代表的な言葉を幾つか紹介している。

3) アメリカにおける社会的責任の概念

企業の社会的責任という概念については、いまだ厳密な意味で定義されているものはないとも言われる。しかしながら、この不明確な概念の底流となっている考え方やその必然性は、根強く存在し続けているという意味において、特異な意味と役割を持っていることも事実である⁴³⁾。それでは企業の社会的責任という概念は、なぜこうも強く主張されるのであろうか。

「企業は、市場概念を越えた経営外部における問題についても、市民一人一人に対し責任をもっている」という言い方がされる。こうした言い方は、企業が直面する複雑な市場システムをほとんど理解できない人々にさえ、なにがしかの説得力や納得力を感じさせるとともに、一種の満足感をもたらすことになる。また、政治的権力を獲得しようとしている人たちにとっては、経済上の費用とか市場競争とかいった退屈極まりない概念を、アメリカの一般国民に説明するよりも、企業の社会的責任といった抽象的な概念を説明し、主張するほうが、政府の役人にとっても、極めて好まし

「企業と産業こそ、我々に残された最後の希望である。それは、我々の社会における最も現実的な存在である。たとえば、政府・学校・教会・労働組合など、いずれも黒人問題を処理できないで来た。今やこの問題の解決も、企業の手にかかっている。」

「もしあなた方、企業ができないのであれば、この問題は決して解決されることはないだろう。」

43) 経営学史学会編、『経営学史辞典』p. 82.

アメリカでは H. R. ボーエンが、1953年にキリスト教倫理を背景に社会的責任論を展開した『ビジネスマンの社会的責任』を出版している。そして、1960年代における社会運動を背景にして企業の社会的責任に対する関心が高まり、1971年、アメリカ経済開発委員会が経済的機能を能率的に遂行する責任、社会的価値観の変化などに敏感に業務を遂行する責任、社会的環境の改善に積極的に取り組みを行う責任を内容とする『企業の社会的責任』を公表した。「企業の社会的責任」に関する肯定と批判の双方が存在したが、企業と社会との相互作用に関するアメリカ社会の認識は、「企業と社会」の理論、「経営における社会的課題事項」の研究として定着してきたとされる。

い効果があると言える。それゆえ、企業が大衆に対して果たすべき社会的責任を主張するとともに、企業の本質的目的である利潤の追求を抑制する新しい法律が多数提案され、成立することになるのである。

企業が社会的責任を果たさなければならないという考え方は、政府や一般市民の立場に立って見るとき、公共の利益を追求し、その重要性を主張するだけで、それに伴うコストの増大や、長期的視点から見た反社会的影響については特段の責任をとらないですむという点でしごく好都合なものであったとさえ主張されるのである⁴⁴⁾。

こうした政府や一般市民に加えて、企業の社会的責任を強調する人々として経済人、特に大企業のトップを指摘することができる。一見矛盾しているように見えるその背景には次のような幾つかの理由をあげることができる⁴⁵⁾。

- ① 彼らは一般大衆に比べれば経済理論に通じているといえるが、ただ流行のイデオロギーとして社会的責任を支持しているにすぎないのであり、自分たち自身にとって、企業の社会的責任が何を意味するかということをほとんど何も知らないのに等しい。
- ② 企業の社会的責任という概念が、実業家は神の選民であるというアンドリュー・カーネギー的な考え方から、彼らを喜ばせ、満足させ

44) ホワイトハウス産業社会会議編、『企業の責任と限界』pp.58-59.

45) ホワイトハウス産業社会会議編、『企業の責任と限界』pp.60-61, p.68.

ヘンリー G. マン (Henry G. Manne) は、「企業のパラドックス」として次のように述べている。「企業の社会的責任なる問題の周辺にはいくつかの特異な現象が見られる。一つは、この問題について、極めて多くの対話・討論がなされてきているという事実である。もう一つは、経営者自身が、この考え方を支持しているということである。経営者の中には、資本主義の競争の原理とは全く相いれない政府の介入を認めるものさえいる。さらにもう一つは、それにもかかわらず、真の意味で慈善的な行為と言えるものを、企業の世界で目撃することがほとんどないという事実である。ここに企業責任という概念のパラドックスがある。」

ていることにある。すなわち、実業家は、赤ん坊のおしめのホックや波形の金属板や、岩砕機をつくることのみには責任があるのではなく、彼らより弱く貧乏な人たちの面倒もみなければならないという考え方である。それゆえ、もし実業家たちが経営活動に努力せず、企業の経営倫理にも従わず、他人のために尽くそうともしないならば、大学は崩壊し、空気は呼吸できないほど汚れ、文明は失われると、信じて疑わないことになる。

とはいえ、このように企業が果たすべき社会的責任を大企業の経営者達が支持するのは、イデオロギー的あるいは心理哲学的な理由のためだけではなく、むしろ経済的・経営的理由によるものと考えerるほうが妥当である。言い換えれば、企業の社会的責任は、企業のPRや企業イメージの高揚になるという意味において、また、より大きな企業ほど社会的責任に支出する負担は、その全体としての平均費用にわずかな影響しか及ぼさず、かつその費用を吸収できることから得をすることになる。まさに、大規模企業にとっては費用と収益のバランスという資本の論理に照らしても企業の社会的責任の支持は、良いビジネスであるということができるのである⁴⁶⁾。

2. 企業の社会的責任の出現契機

1) 社会的責任の契機の理論的源泉

企業の社会的責任は社会の発展との関連において経営活動の実践的必然性から出現してきたと考えられてきた。

一方で、社会的責任の出現契機は、理論的にはO. シェルドン (O. Sheldon) が『経営管理の哲学』において指摘したように、社会経済の発

46) ホワイトハウス産業社会会議編、『企業の責任と限界』pp.61-63.

展に伴う資本と労働の分化、資本と管理の分化、経営者社会の出現、そこにみられる利害者集団の形成とその機能の中で、企業の主体、さらには経営の主体としての経営者が社会に貢献するあるいは貢献できる労働者の育成と輩出という経営理念の中に見ることができる。このことは、端的には、経営主体と環境要因との社会的関係の形成を経営者が経営活動の拠り所とする経営理念の視点から捉えたところに、その契機をみることができる。さらにいえば現代社会の特質をなす技術革新の高度化や国際的距離の短縮化を背景として、企業が社会における中心的役割をもち企業活動が時間的、空間的、地理的に拡大されることから、ますます企業の社会に及ぼす影響力の大きさが改めて経済と社会との関係を再検討することにつながるものであった。社会的責任の出現契機は、企業環境の複雑化と企業活動の社会性の拡充を経営主体である経営者がいかなる経営理念を持ってその影響力と重大性を認識するかに依存していると言えるのである。

2) 社会的責任の出現に対する否定論と賛成論

このように経営理念を中核として社会的責任の出現契機を考えると、次のような社会的責任自体に対する否定論と賛成論が存在することになる。それぞれの立場から見た主張の相違をもたらす原因を指摘しておこう⁴⁷⁾。

① 社会的責任論に対する否定論の理由

- i. 一般的には、否定論は古典派経済学の理論を背景にしていると言われる。人間は本能の1つとして自由なる利己心をもち、この自由な利己心が自由競争心を生み、それが人間の利潤動機の追求と発展を促進させるとする。そして、この人間の利潤動機が企業にもち込まれることから、企業の利潤動機が確定され、追求されることから社会経済の発

47) 西尾一郎著、『企業環境論』pp.174-176.

展が可能となるとするのである。言うまでもなく人間は社会の対人関係において自己の利潤の追求とともに他人の利潤をも考え、これに貢献することが求められる。とはいえ、この利潤動機にかわる考え方は現在のところ見出すことはできないことから、いまだ社会的責任そのものが主体的に存在するとは言えない。

- ii. 自由な利己心に基づく利潤動機を基盤とする制度が私有財産制度である。バーリー・ミーンズが指摘したごとく私有財産制度は自由社会の基盤であり、社会的価値を示すものとして認識されることになる。ここに私企業の経営的存在理由があることを強調するとすれば、いわゆる社会的責任は私有財産制度という論理内容からは乖離するものであり、主体的存在を否定することになる。
- iii. 経営者は経営の主体として専門的機能を発揮することが職務である。その本来の機能は、主に、資本の保全と拡大を実践することであり、いわば資本の所有者である株主等の期待する利益を追求することにある。ところが、そこでの経営者の専門的能力も、その意思決定も必然的に限界が存在している。それゆえ、社会的責任への配慮は経営者にとってさらなる限界を持った問題をもたらすことになる。
- iv. 社会の諸制度は多くの機能的要素の均衡の上に成り立っている。それゆえ、仮に特定の機能的要素の力のみが強大となれば他の機能的要素が抑止力として台頭し、それを規制することになる。企業のもつ影響力の増大に対する政府の規制措置などはそうした典型的事例である。また経営者の経営の主体として果たす経営機能の影響力の拡大と拡充に対する社会的反発の出現も同様の現象といえることができる。言い換えれば、企業のもつ機能的役割のうち社会性に関する機能が過度に増大、強化すれば、社会制度の機能的均衡が崩れ、そのために経営者は、その行動の自由を失い本来の経営的機能さえも発揮することが困難となる。こうした視点に立てば、企業の社会的責任を安易に、また過度

に強調することは社会制度上の不均衡を生じさせることになる。

② 社会的責任論に対する賛成論の理由

- i. 否定論は古典派経済学の理論を前提に人間の利己心→利潤動機→私有財産制度へとつながる一連の関連性を根底に置いている。そして結果として、人間の利潤動機が他人の利潤動機に結びつくと考えることから、社会的責任の位置や役割の不必要性を主張することになるとしてきた。ところが、現代の社会制度では、人間は自己の利潤動機を満足させるためには、はじめから他人の利潤動機の満足をも考慮に入れなければならない、それゆえに、経営活動においても経営者の意思決定にははじめから社会的責任を考慮せざるを得ず、この観点から企業そのものが評価されることを強調することになる。
- ii. 否定論では私有財産制度が社会制度の根底に置かれることから、そこでは企業の資本所有者への忠誠と、これに対する経営者の貢献性の関係が形成されることになる。この両者の関係は、バーリー・ミーンズによって指摘されるごとく、株式の高度な分散化が「所有と経営」の分離をもたらせ、企業活動の権限は主として専門経営者に委譲され、資本の所有者たる株主は単に一定の配当を受け、また株式価値の高騰のみを考え、自己の利己的判断に基づいて、いつでも所有株式を自由に売買し交換することになる。こうした所有者支配にかわる経営者支配の出現はおのずと企業の社会的責任を対象とする環境条件を整えることになるのである。
- iii. 否定論では経営者は自己の専門的機能を資本の保全と拡大のために発揮し、結果として株主への貢献をはかるとしているが、いまや経営者の専門的機能は単なる株主への貢献に限定されるものではなく、多くの利害関係集団への配慮を必要としてきている。経営者機能の拡大、拡充そのものが、おのずと社会的責任を肯定する必然性を高めることになる。

- iv. 否定論では社会的制度の均衡が成り立っている状況では、極端な経営者による影響力の増大、強化がその均衡を破壊すると考えていたが、今日の企業は社会における経済的・社会的・政治的・文化的意義と機能の多くの側面をすでに包含している。このような傾向のなかでは経営者の果たす機能の拡大、強化を社会制度上の機能的な不均衡要因としてみるよりも、経営者機能の重要性と影響力を認識することからこの現実を容認し、その経営者機能をより良い社会制度の形成のために発揮させることが必要となる。その方向性の1つとして社会的責任が位置づけられる。

以上のように、否定論は資本主義経済社会における企業活動の維持と発展に中心を置いた視点が強調されていると言える。その意味においては、社会的責任そのものの主張が企業の成長と発展に満足な解答を与えるものではないことから否定論が展開されている。こうした否定論の典型的な主張をミルトン・フリードマン (Milton Friedman) に見ることができる。M. フリードマンは、「もし経営者の中に“企業の関心は単に利潤の追求だけではない。望ましい社会的目標を追求することも等しく重大な関心事であると発言することによって、はじめて自由企業体制を擁護することになる”と信じているものがあるとするれば、そのような経営者は、まさに、純粹で正真正銘の社会主義を口うつしに言っているにすぎないことになる」として、経営者は株主の代理人であり、経営者は法律や社会規範を守ったうえで、株主のために効率よく事業活動を行うことが唯一の社会的責任であると結論付けている。これに対し賛成論は逆に現代社会における機能の流動的結合性を強調し、資本主義体制自体のもつ大きな変化を経営の外部要因として重視し、その上に立って企業と社会の関係を理解することから社会的責任の必要性を強調するものであった。企業の社会的責任論の基本原理として慈善原理と受託原理を上げ、企業が自発的に貧困な人々への援助を行い、公共の受託者としての役割を担うことを指摘する W.C. フレデ

リック (W. C. Fredrick) は、その代表と言える⁴⁸⁾。社会的責任の否定論、賛成論のどちらを取るにしても、また、社会的責任そのものの賛否よりも、社会的責任を企業の主体あるいは経営の主体の概念との関連においていかに考え、かつ実践的な社会的責任の主体とこれまでの経営理念論との考え方との相違と展開をいかに理解し、認識するのが今後の企業経営にとってより重要な問題であると言える。

3. 社会的責任の定義と意味内容の拡散

1) 社会的責任の定義

企業の社会的責任に対する否定論と賛成論が存在している事実を理解するにしても、企業の社会的責任論が現象的には一般化され、言葉として頻繁に使用されていることは事実である。その事実は無視できない所であり、そこで主張される内容と意義を検討することがまずは必要であることから改めて企業の社会的責任の定義を整理することにした。

まず、権力－責任－均衡の法則を提唱する K. デイビス (Keith Davis) と R. I. ブロムストローム (Robert L. Blomstrom) による社会的責任の定義を指摘することができる。ここでは「社会的責任とは自分の意思決定と行動が社会体制全体に及ぼす影響を考慮する義務である」(Social responsibility refers to a person's obligation to consider the effects of his decisions and actions on the whole social system.)⁴⁹⁾ 「社会的責任の本質は、その行為の結果が他人の

48) 経営学史学会編、『経営学史辞典』p. 82.

ホワイトハウス産業社会会議編、『企業の責任と限界』p. 8.

否定論者：M. フリードマン，R. W. アッカーマン・A. A. バウアー。

肯定論者：W. C. フレデリック，G. A. スタイナー，E. M. エプスタイン，
A. B. キャロル。

49) Keith Davis and Robert L. Blomstrom, Business and its Environment, 1966, p. 167.

利益にどのように影響するかを配慮することから生ずる」(The substance of social responsibility arises from concern for the consequences of one's acts as they might affect the interests of others.)⁵⁰⁾ と定義している。

このような K. デイビスと R. I. ブロムストロームの社会的責任の定義を言い換えれば、「経営者の社会的責任とは、経営者による意思決定と行動が公共の利益に及ぼす影響を配慮する責任である」ということになる。「公共の利益」に及ぼす影響というのを言い換えれば、「他人の利益」(interests of others) への影響であり、これは「社会体制」への影響ということになる。

この「他人の利益」「公共の利益」の意味内容に関連して、K. デイビスと R. I. ブロムストロームは次のことを指摘している。すなわち、「他人の利益」というとき、個人と個人の関係に限定する傾向が一般にあるがそれは誤りであり、また、個人と所属集団との関係に限定するのも誤りであり、個人と集団と社会全体との関係において、個人が社会全体に及ぼす影響を考えなければならないとしている。これを経営の主体たる経営者に適用していえば、経営者は自分の意思決定と行動が企業そのものの意思決定と行動を通じて企業を含む環境である社会全体に及ぼす影響を考慮すべきであるということになる。まさに、「社会的責任という考え方は、自分の行動が社会全体に及ぼす影響のどんなことにでも配慮することを要求する」「ある組織のための行動であっても、それを全社会体制と関わらせて考慮するときには、社会的価値を彼の行動に内在化することになる。これが社会的責任の本質である」⁵¹⁾ と定義されることになる。

50) K. Davis and R. L. Blomstrom, *Business and its Environment*, p. 168.

51) K. Davis and R. L. Blomstrom, *Business and its Environment*, p. 168.

高田 馨著、『経営の目的と責任』pp. 178-179.

2) 社会的責任の意味内容の拡散

現代企業における社会的責任は、経営の主体である経営者が拠り所とする経営理念に基づく活動の中で、特に、利害関係者集団との間に発生してきた問題ということができる。ここでいう社会的責任の「社会的」という意味は、経営の主体である経営者の持つ経営理念に基づく活動の中で直接的あるいは間接的に関係をもつ利害関係者集団の主体性を尊重することであるとと言える。すなわち人間を尊重するという意味である。この尊重に対して企業の責任が問われることになるのである。それゆえ、社会的責任を考慮するということは、企業の経営理念を拠り所とした経営活動とその中核的な環境を形成する利害関係者集団との関係をこの尊重という意味を介して結合することが求められることなのである。このことは、ロイ・アマロ (Roy Amara) が、「企業の社会的責任について (An Overview on the Social Responsibility of Business)」の中で、「企業の社会的責任とは、企業とその主要な利害関係者——株主、債券保持者、従業員、消費者、政府、大衆、原料供給者、競争相手——とが接触する場において、企業に期待される責任の事であると定義していることから理解できるのである⁵²⁾。

このように社会的責任の中核概念として利害関係者集団への尊重を主張することは、必然的に、社会的責任が経済的責任のみならず広く環境主体のもつすべての欲求を満足させるべきであるとした全人的責任の尊重という広義の社会的責任として拡大、理解され、展開されることになる。今日、社会的責任というとき、この包括的意味内容の理解、すなわち、環境責任＝包括的責任こそ社会的責任の本質であるとされるゆえんでもある。それゆえ、社会的責任は、つねに、経営に対して全般的意味内容を持つことにな

52) ホワイトハウス産業社会会議編、『企業の責任と限界』p. 34.

り、決して部分的、限定的性質を意味するものではないということになる。それゆえに、企業にとって社会的責任は重要な経営的課題として強調されることになるのである。具体的には企業は地域社会に対する会社市民的責任、公害に対する責任、政府に協力する責任、労働組合の主体性を認める責任、労使の対等関係を認める責任、顧客や消費者の主権を認めこれを尊重し、奉仕する責任等多くのが課題として含まれるのである。

このように企業の社会的責任が包括的意味内容をもつことによるのみ、自由社会の存続、さらには資本主義体制の存続という責任を果たせることになる。まさに、現代企業はその経済的影響力を基盤に固有の経済的問題と同時に派生的な非経済的問題、例えば政治、文化、教育等にも影響を及ぼすことから資本主義体制自体にも関係せざるを得ないことから、この体制責任を果たす過程において経営の内外における非合理性や権力等の問題領域の解決に社会的責任が関与することになる。このことに関して、K. デイビスが、「社会的権力は社会的責任を伴う。このことは社会的責任が社会的権力に伴うことであり、また社会的責任を回避すれば社会的権力を失い、逆に社会的責任を有すれば社会的権力をうる」⁵³⁾と指摘しているように、企業が持つ社会的権力と企業の社会的責任の均衡の問題がさらに問われることになる。

言うまでもなく近年の社会的責任を論じる場合、特徴的なこととして指摘できることは、企業環境論が経営外部の環境主体の視点から主張されてきたのと同様に、企業の社会的責任も経営外部の社会的視点から理解され主張されているということである。

言い換えれば、社会全体は異なる部分の総合体として形成される1つの全体であり、その異なる部分には異なる役割、ないし責任が存在している。

53) 高田 馨著、『経営の目的と責任』p. 203.

しかもそうした異なる位置、役割、責任はそれぞれになんらかの行動を行なう方向性をもっているのであるが、この行動の方向性が社会によって納得され認識されている規範と乖離するとき、そこに社会的責任が生ずることになる。このことは経営の主体である経営者の役割と責任についても同様のことがいえる。すなわち、経営者は企業の代表責任者として認められ、社会の規範の中で位置、役割、責任をもって行動するとき社会的責任が発生するということになる。ただ、企業活動と社会の規範との乖離から社会的責任が発生するとすれば、また社会の変化に限界がないとすれば、社会的責任の意味内容は拡散を続けなければならないという宿命をもつことになる。このような環境条件の中で、はたして今後もこれまでの様なやり方や考え方で企業の社会的責任は続けられ、成果を生み出せるのかという疑問が当然指摘されることになる。それゆえ新しいルールの下で企業が取るべき社会的責任の一つの考え方として、アルジェイ・ミラーは次のような考え方を示しているのである⁵⁴⁾。「社会全体のためには、社会の主要機関が、自ら最も得意とするところに努力を集中し、不得意とする分野での時間や資源を浪費しないことが必要である。たとえば企業は、少数民族の雇用と訓練、新技術の導入や技術水準の向上、製品の品質や能力の改良、企業の操業から生じる有害な空気や水の汚染の速やかな除去などに努めるべきであって、その他の活動は、政府との協力によってのみ処理するか、いっさい手を付けるべきではない。」

4. 社会的責任の主体と経営の主体の矛盾

以上のように企業の社会的責任が拡大・拡散されることによって包括的意味内容をもつ新しい社会の機能になるとすれば、誰が社会的責任を負う

54) ホワイトハウス産業社会会議編、『企業の責任と限界』p.11.

のか。これについては、社会的責任の「三重性」、すなわち、企業と経営者と従業員の三重主体の考え方が指摘されている。

一般的には、社会的責任の主体として通常は企業と経営者の2者が問題となる。これについて企業の主体と経営の主体の相違を考えれば、「企業の社会的責任」と「経営者の社会的責任」とは異なるものであることは容易に理解することができるのである。しかし、「企業行動」を具体化する「経営活動」の責任者は経営者である以上、「企業の社会的責任」は「経営者の社会的責任」とならざるを得ないことから、両者は実質的には一体化することになる。世論による企業への批判が高まり、企業の社会的責任への要請が高まり、それを企業が受けとめるということは、現実的には経営者がそれを受けとめることを意味している。また、企業が社会的責任を認識し実行するということも、経営者が認識し、意思決定し、実行することなのである。このように見れば、「企業の社会的責任」と「経営者の社会的責任」は基本的には相違する個別のものであるとしながらも、現実的には一体化の関係にあるということができるのである。

さらに、経営者と従業員との関係に注目する必要が存在している。というのも経営者が従業員に対して経営上の実質的権限委譲を行なうとすれば、権限－責任－均衡の法則によって従業員も社会的責任を負わなければならないということである⁴⁵⁾。経営上の権限委譲や経営参加が議論され、重要視されてきているとはいえ、経営者の社会的責任の第1歩は従業員への責任であったし、現在の経営者の社会的責任のなかには従業員への責任も含まれているのであるが、その関係に加えて、従業員は経営者の社会的責任の客体であると同時に、経営者が従業員以外の社会的責任の客体に対して負う社会的責任の共同主体になるということである。従業員との関係が経営者にとって特に重要な意義をもつのはこの社会的責任の共同主体としての関係ということができる。すなわち、従業員は経営者の内部環境主体のひとつとして、経営者の社会的責任の客体であるとともに、経営における

分権・参加を基礎とすると、同時に、経営者の外部環境に対する共同責任主体となる。こうして、経営者の社会的責任と従業員の社会的責任とは経営における分権・参加の過程で一体化することになる。

このような考え方を基礎とすれば、結果的には、社会的責任の主体は、企業、経営者、従業員の三重主体によって構成されることになる。しかしながら、現実的には、経営の主体である経営者に社会的責任の主体が存在し、依存していると言って過言ではないことを考えれば、社会的責任を果たす主体に関する三重主体説には論理的矛盾が存在していることは否定できないことになる。

5. 社会的責任の類型

企業の存立基盤である資本主義体制を存続させ、企業の地位を維持するためには、企業経営の経済的目標に統合される社会的責任を不可欠とするすれば、当然のことながら、社会的責任にも類型が存在することになる。この類型を指摘する場合に、有効なモデルが R. イールズ (R. Eells) の 3 つの会社モデル、言い換えれば、社会的責任の 3 類型モデルである。すなわち、伝統的会社における社会的責任、中道的会社における社会的責任、母体的会社における社会的責任の 3 類型である⁵⁵⁾。この 3 類型を基盤とすると、常に問題として取り上げられるのが、伝統的会社における社会的責任と中道的会社における社会的責任との関係である。

さて、イールズの会社モデルに従ったこの 3 類型の社会的責任の特徴は次のように指摘することができる。

- ① 伝統的会社における社会的責任は利潤の手段としての社会的責任である。
- ② 中道的会社における社会的責任は利潤と同格の社会的責任である。

55) R. イールズの社会的責任論と T. レビットの社会的責任反対論に関しては、高田 馨著、『経営の目的と責任』の第 8 章、第 9 章を参照。

③ 母体的会社における社会的責任は利潤を手段とする社会的責任である。

①では社会的責任は利潤に対して第2次的な位置にあり、利潤の追求に対してプラス効果に加えて、マイナス効果をもたらす可能性を前提としている。この点は社会的責任が第1次的な位置にある③と同じである。しかし、②では社会的責任は利潤を相互補完的に促進する可能性に注目しているのである。社会的責任を負うことによって利潤が増大する。また利潤を増大するためには社会的責任を負わなければならない。このように、①は利潤に貢献する限りにおいて社会的責任を問題とするのに対し、②は社会的責任を最初から問題としなければならないのであり、社会的責任は常に利潤を相互補完するものと理解することができる。そして①と③とは、利潤と社会的責任が相互背反関係にあることを前提としているが、②は相互補完関係を前提としているのである。①と②の差が、ここに求められることになる。中道的会社のもつ特徴を理想的な会社モデルとして考察するイールズの主張を基礎とするならば、理想的な社会的責任とは、利潤と統合された社会的責任を主張することは容易に理解できるところである。すなわち、中道的会社の社会的責任は利潤と統合された相互補完的な社会的責任であり、利潤と統合された社会的責任をとることが中道的会社の特質であるということができる。

社会的責任の類型を考える時、イールズに対比されるレビット (Theodore Levitt) の社会的責任反対論の存在が無視できない。レビットによれば、イールズの指摘する③の社会的責任は企業経営そのものに危険な結果をもたらすことを指摘したのであるが、社会的責任を負う必要はないことを主張したのではなかった。「利潤に匹敵する社会的責任だけは負担せよ」というのであるから、結局は①の社会的責任類型を主張したことになる。このようなレビットの社会的責任反対論を否定論 (no-responsibility) として一般的には分類されるが、レビットは社会的責任そのものを否定しているのではなく、社会的責任の性格と負担の仕方を問題とすること

から、全面的かつ包括的社会的責任に反対していると理解することができるのである。

社会的責任の類型を考察する中で、イールズが指摘する①の社会的責任はもはや現実的妥当性を持たないとされ、③の社会的責任は結果として企業の自己否定に陥ることになる。そこで、②の社会的責任こそ経営者が負うべき、そして、負わざるを得ない社会的責任であるという結論にいたるのである。こうして、企業環境論の台頭、中でも環境適応理論に続く社会的責任論に注目が集められ、経営環境主導型経営とも呼ぶべき経営と社会的責任との相互補完関係を越えた、また経営の主体である経営者の拠り所とされた経営理念とも切り離されたところの社会環境を主体とした社会的責任論として拡充されていくのである。

VI 重層的環境概念と社会的責任の限界

企業の社会的存在としての環境的概念が問題とされる時、先に検討したように、環境の性格変化とともに経営の環境課題として環境適応理論や社会的責任論が浮上してきた。そして、そうした現象は従来の経営者が意思決定の拠り所としてきた経営理念に対する本質的役割と意義に大きく影響を与える要因となるのである。

企業環境が単純かつ静態的であれば経営において環境はほとんど問題とならず、経営学においても所与の要因と考えることができるとする企業環境論では、逆に、環境が複雑かつ動的になればなるほど、環境は所与の要因ではすまされなくなる。積極的で適切な経営活動の決定は、その企業の環境に関連した機会と危険を認識し、検討することから始めなければならない⁵⁶⁾。例えば、経済成長の高度化に対応した急速な経営成長や技術革

56) オープン・システム概念を、社会科学の領域で初めて本格的に導入し、新

新によって、企業環境は変化の時代、革新の時代、激動の時代、断絶の時代などと呼ばれるように、技術的、経済的さらには社会的に見て経営構造や経営環境の変化には著しいものがあり、その変化を見定めることが不可欠となっている。経営成長のための経営構造の変化は経営計画の結果であるとも言われる。それゆえに経営成長のためには、正確で動的には経営計画が要求され、しかも長期的な計画を可能とするような戦略的要素を探求することが必要とされる。このような環境との相互関連性を増大させる経営にとって、環境変化の現実的事実を無視できないだけでなく、環境を適切に分析かつ理解することから、成長をもたらす経営要因を利用した経営政策を設定することが企業経営にとって不可欠となってきたと言える。環境を経営の戦略的要素と考えることから、環境が経営を変化させる（経営が環境に適應する）だけでなく、経営が環境を変化させる（環境を経営に結合させる）政策対象とする考え方が指摘されることにもなるのである。

そうした意味において、現代企業を取り巻く企業環境の中身は内包的充実と外延的発展という2つの側面において複雑に、かつ拡充してきている。ここで言う内包的充実というのは、企業本来に存在する環境要素、例えば資本、株主、労働者等の数が拡大することによって起きる量的・質的变化を示している。企業は最初、ごく小規模な店舗として、所有経営者が一人で店の仕事や運営に従事するとき、企業環境は極めて単純であるが、企業規模の拡大にしたがって、出資者である株主や経営者、従業員、取引会社、競争相手などの利害関係者の数は多くなってゆくとともに、その関係は複

たな方法を築いたとされるフレドリック E. エメリー (Frederick E. Emery) は、環境の状況を、simple-complex, static-dynamics の組み合わせから、① placid-randomized, ② placid-clustered, ③ disturbed-reactive, ④ turbulent に区分し、環境への適應を問題にしている。(F. E. Emery and E. L. Trist, *The Causal Texture of Organizational Environment*, Human Relations, 1965, vol. 18, pp. 21-32.)

雑化することになる。こうした状況の量的・質的变化を企業環境の内包的充実とすることができるのである。一方、外延的發展というのは、それまでにはない新しい環境要素を取り入れてゆくことによって起きる環境の拡大のことである。近年における企業国際化の進展によって、経営活動は国境をこえて活動領域を拡大している。このため、企業が配慮しなければならない環境要素は本国のみならず、海外進出をした国々の経営環境要素、さらには全世界の経営環境をも考える必要がある。また、自然環境破壊、公害問題などはすでに国際的問題となっており、どの国でも、どの企業でも、地球の一公民として重視しなければならないことは言うまでもないことである。

それゆえ、企業を取り巻く環境は時代の変遷と社会の進展に伴って変化し、複雑に絡み合ってきている。特に21世紀の初頭に入った現代において、環境要素は企業経営に大きな影響を与えていることは否定できない事実である。企業を取り巻く環境を理解せずに意思決定や経営活動を行なうことは経営者にとって許されないことでもある。したがって、変わりゆく企業環境を明確に把握することが重要であるとともに、経営者の責任でもあることは否定できないことは言うまでもないことなのである。

1. 重層的環境概念とその問題点

近年、人類環境という広範な観点から環境問題が国際的に提起され、新しい視点からの環境問題への挑戦が始まっている。そこには、この問題を考えるうえで、企業に最も関係の深い社会的変化として、ロイ・アロマは「企業の社会的責任について」の中で、次のような4つの基本的な環境変化を指摘している⁵⁷⁾。

57) ホワイトハウス産業社会会議編、『企業の責任と限界』pp.34-40.

- ① 経済重視から社会重視への変化
- ② 工業化指向から脱工業化指向への変化
- ③ 技術指向から脱技術（知識）指向への変化
- ④ 国家中心から国際化への変化

これらの社会的変化における傾向は、相互に補完あるいは相互に対立しながら企業経営に影響を与えることになる。例えば技術を取ってみても、社会の関心を経済中心から社会的なものに向けさせるような環境を作り出したと言える。しかし一方、社会的関心を満足させるような技術進歩の方向と、増大する国際競争市場に対処するのに必要な技術進歩の方向とが、まったく相反する場合もありうるのである。とは言え、これら4つの基本的な社会的変化の動向は、重なり合い相互に関連しあう、まさに重層化した環境条件を形成することによって今日の社会が新たな段階的变化を起こしている証拠を示すものであるとしている。そうした意味において、企業環境論の中核を形成してきた環境適応理論や社会的責任論に対しても、こうした重層的環境概念を基礎に再検討の必要性を不可欠とすることになるのである。

1) 経済重視から社会重視への変化

社会的変化の現象自体は認識しているとはしても、社会で起こっている価値観や期待の変化を一言で適切に表現することは困難である。それらの特徴は、若者の文化、新しい意識、機会均等、生活の質などさまざまな言葉で語られており、それを単体的に示す事例は無数と言えるほど数限りない。例えば、物質的な成功指向の減少、成長重視から人間重視への移行、自然環境の質に対する関心、人間の精神的豊かさの強調、労働に対する対価としての利潤を労力と忍耐によって追求するピューリタンの倫理観の敬遠、レジャーや娯楽に対する人間の権利、価値観の多様化など、さまざまなものを指摘することができる。

このような変化が起こる背景には、現在の経済的繁栄が、今後も継続するという期待が前提として存在しており、それが大きな役割と影響を与えていると言われる。

しかも、こうした価値観や期待に見られる変化の傾向はますます強まると思われる。なぜならば、これらの変化は、社会の大多数の人々の行動に深く根ざしている価値観として基本的かつ根本的な変化をもたらしているからである。したがって、このような基本的な社会的変化は、これまでの経済的な価値観や個人的な価値観に関心を強く持ってきたのとは対照的に、ますます社会的・公共的なことへの関心に興味と意識を持つという傾向を示すことになるのである。

こうした経済重視から社会重視への転換を論理的に説明した学者としてはジョン・K. ガルブレイス (John K. Galbraith) を上げることができる。J. K. ガルブレイスは、『ゆたかな社会 第二版』で次のように指摘している⁵⁸⁾。

「誰もが貧しい社会では、貧困について特に注目すべきことはない。それが注目すべきものとなり、また許しがたいものとなるのは、大多数の人々が裕福である社会においてである。そして裕福な社会における貧困の説明は、その問題の特殊な面ではなくて一般的な面に求められねばならない。すなわち、貧しい人たちの社会の性格にではなく、一部の人を貧しいままにし、またそうさせておくところの、ゆたかな人々の社会の性格に求めなければならない。こう考えてくると、われわれが生産に夢中になっていることや、貧しい人々（ないしその子供たち）が現状から抜け出すべきよすがともなりうる政府のサービス—教育、保健、福祉、都会生活一般などが軽視されていることに思い至ったのである。」

58) ガルブレイス著・鈴木哲太郎訳、『ゆたかな社会 第二版』岩波書店、1972、p. xxxi.

(John K. Galbraith, *The Affluent Society* Second Edition, 1969)

さらには、経済の中心的要素が疑いもなく生産であり、この生産が依然として文明の進歩と質の尺度であるという歴史的・心理的な強い観念が定着していること、そして、その強い観念から逃れるには、さらに強い意志が必要であることを強調している。生産は、確かに経済思想・社会思想・経営思想の中で非常に大きな地位を占めてきたのであるが、J. K. ガルブレイスは、生産に対する我々の態度がいかに因襲のかつ伝統的で非合理的なものであるかを示すことから、物質的生产による経済成長、すなわち私的財生産優先の豊かさに疑問を投げかけたと言える⁵⁹⁾。J. K. ガルブレイスが描いた「豊かな社会」とは、悪趣味や不道德のための私的財生産が抑制されることから、質の高い公共サービスが提供され、貧困が都市や発展途上国からも追放され、自然の景観が美しく、人々の暮らしに安全網が完備した社会であり、まさに経済重視から社会重視への社会的変化という民主主義の基本にかかわる問題を提起しているのである⁶⁰⁾。

2) 工業化指向から脱工業化指向への変化

経済活動を歴史的な発展過程として見る場合、農業時代、工業時代、および脱工業化時代の3つの時期に区分することができる。農業時代は、経済活動の中で農業活動が圧倒的に高い比重を占めており、かつ一人当たりの所得が低水準であったという特徴をもっている。工業時代は、古くはイギリス産業革命に始まり、アメリカではアメリカの生産方式と呼ばれる生産の機械化が完成する南北戦争の時期にアメリカ産業革命として確立され発展することになった。この時期は、農業従事者に対して製造業労働者の数の優勢と、生活水準の上昇ということによって特徴づけられる。そして

59) 鈴木哲太郎訳、『ゆたかな社会 第二版』p.118-119.

60) 日本経済新聞社、「やさしい経済学——巨匠にまなぶ」, ガルブレイスの4. ゆたかな社会 (2002. 11. 20) p. 4.

現在指摘される脱工業化時代の特徴としては、①生活水準の向上と製造業の重要性の低下、②サービス産業や知識産業の台頭と発達、③富の生産源泉としての教育的役割の強調と、その重要性、④情報への接近とその伝達に関する個人的責任、⑤社会全般における情報伝達技術の重要な役割。⑥政治活動への市民の参加能力の増大、⑦政治への市民の意見反映の機会増加などが挙げられる⁶¹⁾。

以上のような特徴を持つ脱工業化時代においては、技術の応用や情報のネットワーク化が進展する結果として知識社会が形成されることから、社会的・政治的勢力が根本的に再編成されることになる。特に、情報を適切に収集・分析する市民グループ、消費者グループ、学生などがより社会体制に対して影響力を発揮し、究極的には、社会形態を基本的に変化させてしまうことになることが指摘されるのである。

ところで、脱工業化という言葉は、否応なくダニエル・ベル (Daniel Bell) の『脱工業化社会の到来』を思い起こさせることになる⁶²⁾。脱工業化社会という言葉は、1962年ごろ、ダニエル・ベルによって定式化されたといわれる。D.ベルは従来の伝統的社会と産業社会という社会学的歴史区分である2分法では、当時の社会変化を説明できないとして第3の区分である脱産業社会を指摘したとされる。そして、D.ベルは、アメリカの社会が1960年代末から1970年代初頭にかけて、情報、知識、サービスを扱う産業がそれまでの工業に代わって社会での重要な役割を担うことから社会の支配構造に変容が見られることを理由に「脱工業化社会」に移行したことを指摘している⁶³⁾。すなわち、脱工業化社会とは、財の生産から

61) ホワイトハウス産業社会会議編、『企業の責任と限界』p. 37.

62) Daniel Bell, *Coming of Post-industrial Society*, 1962. (『脱工業化社会の到来——社会予測の一つの試み(上・下)』ダイヤモンド社, 1975)を参照。

63) フリー百科事典『Wikipedia』脱工業化社会から。

サービス（情報サービスを含む）に経済活動の重心が移行し、論理的知識が社会の中軸原則となって、改革や政策の策定源泉となる社会を意味している。それゆえ、脱工業化社会では、社会計画を策定する場合、必ずしも合理性の原理で遂行できるとは限らず、最終的には効率性を追求するテクノロジー集団、特にその代表である政治との調整を不可欠としている。こうしたD.ベルの「脱工業化社会」の特徴は、①工業からサービス産業、特に教育・保険部門への主要産業の転換、②専門技術との関係で権力を行使する専門職の増大、③それに伴う非官僚制的組織の登場、④「所有と経営の分離」の拡散、⑤大学・大学院への進学率の上昇として整理することができる。

こうした工業化社会から脱工業化社会への変化と特徴が、特に政治、経済、教育に与える影響として今日の社会において完全に浸透しているとはいえないまでも、①市民の自覚が高揚してきたこと、②社会の重要問題を決定するうえで市民参加の機会が増大していること、さらに③国家目標の再評価に対する大衆の主張が強くなっていることなど、変化の存在を感じる事ができる。そして、いかなる社会の構成部分も、こうした影響を受けざるを得ないことは言うまでもない。そして、その結果として実現する社会は、「論理的知識の体系化」と「科学とテクノロジーとの新たな関係」を基盤とした参加型の市民によって構成され、教育水準も高く、サービス指向型で、情報も十分行き渡った知識社会としての特徴を持つことになると言える。

3) 技術指向から脱技術（知識）指向への変化

技術はこれまで以上に慎重に開発され、使用されるべきであるとの認識が高まってきている。なぜならば、技術は、社会や企業に利益をもたらす反面、直接的にも間接的にもリスクを及ぼす潜在性を持っているからである。

というのも、新技術が開発された場合、その新技術を長期的に利用する

ことによって、どのような影響を社会に及ぼすかという観点についてはほとんど検討されてこなかった。すなわち、技術のもたらす未来的不利益や危険性に関してはほとんど考慮されず、技術を使うという短期的な収益性と利便性が先行していたのである。一般的に、新技術を採用するか否かという個々の決定は、短期的な経済的利益によって判断されてきたのである。しかし、最近では、問題は技術そのものの高度化ではなく、社会に広範な影響をもたらす要因として、むしろそれをいかに評価して使うか使わないかの判断をする知識こそが重要であると理解されるようになってきた。

脱工業化時代の特徴でも指摘されたバランスのとれた、かつ選別された技術の適用を行なうためには、技術の二次的、三次的な波及効果と、その未来をも含めた社会的コストの評価が必要不可欠であった。このことは、技術の複雑性が急速に増大し、技術の複雑性や問題性を新たな技術によって解決し、統制することがさらなる技術の複雑性と問題性を増大させることから、技術が社会制度上の諸関係を極度に不安定にする原因となってきたからである。こうした考え方は、企業における経営活動にも通じるものがあると言える。P. ドラッカーは、『断絶の時代』の第4章：知識社会において、経済・社会・産業における知識の果たす役割と意義を次のように指摘している⁶⁴。「財やサービスではなく、創意と情報を作り出し、流通させるのが“知識産業”であるが、この知識産業の生産額は、1955年にはアメリカの国民総生産額の四分の一を数えた。……70年代の終わりにはそれは国内総生産の二分の一を数えることになるだろう。アメリカ経済の収入と支出の二ドルに一ドルは、創意や情報を作り出し流通させることから生じ、創意や情報を得るのに費やされることになる。アメリカ経済はつい最近の第二次大戦までは財中心の経済であったが、今や“知識経済”

64) 林 雄二郎訳、『断絶の時代——来たるべき知識社会の構想、ドラッカー全集3』pp.500-501.

へと変身した。」

こうしたP. ドラッカーの主張は、生産性、競争力、経済発展の中心的課題はもはや工業産業の生産力ではなく、知識産業の生産力にあり、知識がいまや先進的かつ発展した経済における中心的生産要素となったことを示している。そして、現代の経済の基礎は、“科学”ではなく“知識”であり、とにかく今日、財界、産業界、政府、軍事、国際関係の場で重要な役割を果たしていない知識分野があるとすれば、それは例外に属するものであるとさえ強調している⁶⁵⁾。まさに情報の体系的でかつ目的的な学習と、情報の体系的な応用力とが結合した知識が、これまでの科学や技術に取って変わって職務、生産性、労働などの新しい基礎となる社会的需要は世界的な現象ということが出来る。

このように技術や科学に全面的に依存してきた技術志向の社会から脱皮して、その潜在的危険性を避ける脱技術志向の社会へと変化するためには、技術のもつプラス効果だけでなく、マイナス効果の分析を意思決定過程に組み込むことが不可欠となる。このことは、技術が、短期的にはきわめて利便性の高い、非常に価値のあるものであったとしても、長期的には社会的に、また経済的にも高いコストを支払うことになるかもしれないという潜在的なリスクを常に意識することのできる創意と情報を作り出せる知識が必要であることを示しているのである。それが知識社会ということになる。

4) 国家中心から国際化への変化

企業環境の変化の中でも最も顕著なことは、経済的かつ、社会的な交流が国境を越え、世界的な広がりをもつようになってきたことである。

通信、交通、生産、流通システムは、国と国との距離を時間的にも、空

65) 林 雄二郎訳、『断絶の時代』pp. 503-504.

間的にも、地理的にも短縮してきた。伝統的な政治、経済、あるいはイデオロギーなどによって設定されてきた国境は、人口増加、輸送、情報コストの低下、さらには経済交流の新しい形態の出現と発展によって、いまや形式的な意味しか持たないものになってきている。

このような世界の水平化現象によって平坦な相互関係が促進する結果、各国の経済、技術開発、社会的進歩は、ますます相互に分業化・分担化を基盤としながらも全体として絡み合うようになってきている⁶⁶⁾。

こうした国際的分業と分担化の増大に伴って生じる重要な問題として、先進国と後進国の間に顕在化する格差、繊維・皮製品・衣服といった低技術水準の産業における競争力の低下、原材料および燃料についての海外依存度の増大と安定的な供給と購入などが指摘される。いわゆるサプライ・チェーン・マネジメントの問題である。こうした国際化に関連する環境変化は、これまでの企業環境論の領域を超えた内容を当然ながら含むことになる。それゆえ、企業経営においても新たな国際化に対応した経営理念や経営哲学を再検討するとともに構築する必要に迫られることになると言える。

2. 社会的責任の積極的主張と限界

企業の発展に伴う利害関係者の増加と社会体制の変化に従って、経営者の視点は企業の内部環境にとどまらず、企業の外部環境にも拡大されていった。特に所有と経営の分離によって、従来の単一または少数の資本所有者による経営支配から、経営職能を専門にする経営者に経営が委ねられてきた。加えて、企業を取り巻く環境はますます多岐にわたり複雑になってきた。とくに近年、事件・事故・不祥事などが起こるたびに企業の危機

66) 斉藤毅憲・石井貫太郎編著、『グローバル時代の企業と社会』ミネルバ書房、2002、pp.2-11.

管理に対する対応が問われ、消費者、投資家、従業員など企業を取り巻く利害関係者の経営者に対する評価に大きな影響をもたらしている。そこには企業も社会の一員として、社会に対して適切な責任を果たすべきであるとした考え方が一般的になってきたことが指摘される。ところが、企業が長期的かつ継続的に発展するためには利潤を追究しなければならないことと、社会の一員として社会から求められる社会的責任を果たすこととは、一見矛盾することになる。すなわち、過度に社会的責任を重視すれば、企業自体が財務上存続できないことになるからである。逆にあまりも利潤の追求を重視し、公共の利益を無視すれば、社会に理解も納得もされないし、受容されないことになる。このように企業の経済的責任と社会的責任の遂行には、相方に限界が存在することになることから、経営者にとってはそうした限界をどのように把握すべきかという困難な意思決定が求められることになる。そこで、そうした相方の限界と均衡をいかに考えるかの糸口となる幾つかの視点を提供してくれるのが、先に指摘した急速な社会変化をもたらす4つの基本的な環境変化要因を基礎とする重層的環境概念ということになる。

1) 企業は社会的存在としての役割

企業が存続していくためには、明確な存在意義を提示し、社会に対する責任を遂行しなければならないと言われる。すなわち、企業は、社会や消費者には製品やサービスを提供し、従業員には労働力を提供してもらう代わりに、生活の糧を得るための経済的手段としての存在でなければならない。まさしく企業は、社会において人間が生活していくために必要不可欠な存在であると言える。

また企業は、外部環境の変化に適応しつつ、その存続と発展を実現するためには、外部環境にすばやく適応し、変革していく必要がある。ところが、企業が社会に及ぼす影響力は、無視できないほど大きくなっているこ

とを考えれば、企業が外部環境を無視し、利己的な経営活動に走れば、社会に弊害を及ぼすとともに、外部環境である社会から孤立し、反発を招くことになる。そこで、短期的には利益を得ることができても、長期的には社会に受け入れられなくなり、社会での存在意義を失うことから存続できなくなることは言うまでもないことである。

このように考えれば、企業が大規模化するにつれて社会での存在意義を高めることは、権力と責任の均衡からも、従来の経済重視から社会重視の価値観への変化が強く期待されることになる。言い換えれば、求められる社会的責任の領域は増大し、さらなる積極的な社会貢献が求められることになる。そして、企業は、存続するかぎり社会から期待され、要請される多くの願望に答える責任を負っているとも言える。それゆえ、企業は社会の構成員として、社会とともに共存していかなければならない。つまり、企業の責任は、財やサービスを提供し、単に業績をあげるといった経済的なものだけにとどまらず、その経営行動をより社会のルールや規範に適合させ、積極的に社会に貢献をするという倫理的なものを含むことになるのである⁶⁷⁾。

それも企業の規模が大きければ、大きいほど、その影響力は大きいことから、その経営行動には確固たる倫理観や行動規範が必要となると言える。まさに、社会における「個」として良き企業市民 (Corporate Citizenship) であることが求められることになる。

67) こうした行動に対して、ジョセフ・シュンペーターは、『資本主義、社会主義および民主主義』の中で、「会社が成長し、官僚的になるにつれて、経営者は企業者精神に基づいて物事を考えたり、行動することをしなくなってしまふ。その結果として、彼は資本主義を守護することを止めてしまうことになる」と論じている。(ホワイトハウス産業社会会議編、『企業の責任と限界』p. 67.)

企業が経済的な利益を私的な目的のためにのみ追求することで、資源の浪費、環境破壊や地球温暖化、エネルギー問題、産業廃棄物によるゴミ問題、不正取引などの不祥事といったさまざまな弊害をもたらすとすれば、企業は人間に必要な製品やサービスを生み出し、提供するといった経済的・社会的機能を果たしながらも、さまざまな弊害による逆経済的・社会的機能を生み出してきたということになる。

そうした背景が、企業の社会的責任を問う中心的な原因でもあった。それゆえ、企業の社会的責任には、概略2つの主張が存在することになる。第1は、企業は顧客のニーズにあった製品やサービスを開発・生産・販売することが基本的な社会的責任であり、これとかけ離れた付属的な社会貢献をする必要はないというものである。第2は、企業は短期的な利益を犠牲にしても、社会の良き企業市民として公正・公平な行動をとり、積極的に社会貢献をすることで、長期的な観点からみると、社会に支持され、持続可能な利潤を得ることができるという主張である。

現在では、人が社会の中で社会人として責任を負うように、企業も社会の中で社会的責任を負う存在であるという主張が大勢を占めていると言える。そして、企業のもつ影響力の大きさからも、積極的に社会的責任を果たすことが望まれていることは否定できないところである。さらに、環境汚染やエネルギー源が問題視されるにしたがって、地球環境問題に対する企業の社会的責任も問われるようになってきている。それは、かつては公害を出さない、言葉を変えれば、社会的に最低限、迷惑をかけないという消極的な意味でのものであった。しかし、現在では、さらに一歩進んで、企業として社会的環境問題に取り組むとか、具体的に何かを行なっていくべきであるという積極的な意味のものに変わっていることも事実である。こうした企業の社会的責任に対する思考の変革は、マイケル・ポーター (Michael E. Porter) とマーク R. クラマー (Mark R. Kramer) による「競争優位の CSR 戦略」と題した論文の中で、「受動的 CSR」を超えて「戦略

的CSR」を推し進めるという内容が指摘されている⁶⁸⁾。

そこでは、これまでの企業の社会的責任論を支えてきた理由は、「道徳的義務」「持続的可能性」「事業継続の資格」「企業の評判」であったが、この4つの理由には ①企業と社会の相互依存関係ではなく、対立関係に注目している、②全般的な理由を指摘しているだけで、その企業の戦略や業務プロセス、事業展開している地域に関しては脇ににおいている、といった共通の弱点があるとしている⁶⁹⁾。そのうえで企業の社会的責任活動は、社会的価値と経済的価値の実現において、地域社会の期待を上回るものでなければならないとして、「周囲への迷惑を減らす」というレベルにとどまることなく、「社会をよくすることで戦略を強化する」というレベルを目指すべきであると主張している。そこに受動的な社会的責任に代わる戦略的な社会的責任を推進する原因を強調しているのである⁷⁰⁾。企業と社会の接点を受動的ではなく、積極的・戦略的にとらえる企業の社会的責任の考え方は、独創的で新しい視点を指摘したものと言える。ただこの論文の中には、「如何なる企業であれ、全ての社会問題を解決し

68) マイケル・ポーター&マーク R. クラマー稿、「競争優位のCSR戦略」ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー、2008、pp.36-52。(Michael Porter and Mark R. Kramer, "Strategy and Society-The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social responsibility", Harvard Business Review, 2006.)

69) マイケル・ポーター&マーク R. クラマー稿「競争優位のCSR戦略」pp.40-41, p.47.

70) ここで言う外部の声に対処する受動的CSRは、2つの要素からなる。第一は、善良な企業市民として行動し、ステークホルダーの社会的関心事の変化に対応することであり、第二は、事業活動の現実や未来の悪影響を緩和することである。(「競争優位のCSR戦略」p.47.) 対して戦略的CSRとは「善良な企業市民」「バリューチェーンの悪影響の緩和」から一歩踏み出し、社会と企業にユニークかつインパクトの大きいメリットをもたらす活動に集中することを意味する。(「競争優位のCSR戦略」p.48.)

たり、そのコストを引き受けたりはできない。それゆえ、自社事業との関連性が高い社会問題だけを選択せざるを得ない。そのほかの社会問題は、体制が整っている他の産業、NGO、政府機関に任せることにしよう」という記述がある⁷¹⁾。この内容は、先に引用した1972年のアルジェイ・ミラーの「企業の社会的責任」の中にも同様の内容のものを見ることができるのである⁷²⁾。こうした社会における企業の存続と経営行動を認識することから積極的で、戦略的な社会的責任を果たす重要性を強く指摘することが企業の存続と発展にとって不可欠であるとしても、企業の本質的な経済的目的との均衡あるいは結合を誰が主体となり、どの範囲まで、いかに対処すべきかの問題解決には依然としていたっていないという事実も見逃せないところである。

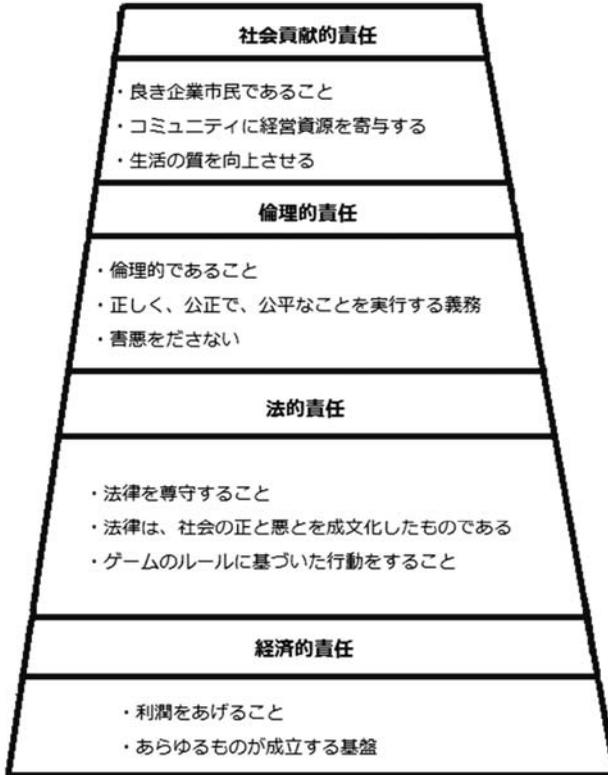
2) A. B. キャロルの“企業の社会的責任モデル”

重層的環境変化を基礎とする社会的変化を考える時、企業の社会的責任の重要性は否定できないとしても、いまだに企業の社会的責任の内容自体は言葉の使用ほどには整理かつ理解されているとは言えないのである。そこで、M. E. ポーターが指摘するような企業の社会的責任のあるべき姿、さらにはその限界や問題点を探るためにも、ここでA. B. キャロル (A. B. Carroll) の主張する企業の社会的責任モデルとして指摘される「社会的責任のピラミッド」を参考にその内容を検討してみることにしたい⁷³⁾。

71) マイケル・ポーター&マーク R. クラマー稿、「競争優位の CSR 戦略」p. 43.

72) ホワイトハウス産業社会会議編、『企業の責任と限界』p. 11.

73) Archie B. Carroll, “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, Business Horizons, July-August, 1991, p. 42.



出所：A. B. Carroll, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", Business Horizons, July-August, 1991, p. 42.

図1 企業の社会的責任のピラミッド

A. B. キャロルの「社会的責任のピラミッド」によれば、企業は、基本的に「経済的単位」であり、社会の欲求する製品やサービスを開発・生産し、利益を得るために販売するという「経済的責任」を第1の基本として有しているとしている。そして企業は、社会の構成員に対して、製品やサービスを生産し、提供することで利益を得ることから、従業員や株主に

その利益を還元し、国には税金を払うのである。このように見れば、企業は社会的責任のピラミッドの基礎となる底辺（土台）に、この経済的責任を負っていることになる。

この経済的責任のうえに「法的責任」が位置づけられている。この位置づけの説明として、社会は、企業の「経済的責任」を果たす具体的な経営活動を遂行する上で、法的責任を遂行することが要請されていることが指摘される。企業は社会の構成員として法律を遵守し、法律に基づいた行動をしなければならない。社会における人々と同じように、社会の構成要素である企業もその行動において、法律を守り、ルールをおかさないことが求められるのであるが、「法的責任」は企業が「経済的責任」を果たす上で、果たさなければならない義務的な社会的責任なのである。

さらにこの「法的責任」の上部に位置づけられる「倫理的責任」は、社会の構成員が企業に対して期待する付加的な行為や役割を基礎に生ずる責任として指摘される。社会は経済的責任や法的責任をこえた期待と要求を企業に対してもつことになる。特に企業の活動がボーダレス化・グローバル化していくなかでは、お互いに相違する経済的・社会的・文化的環境に直面することから、これまで以上に企業倫理が問われるという状況に直面することになる。「法的責任」を果たしながら利潤の追求という「経済的責任」を追求する経営活動をすれば何の問題もないはずであるが、「法的責任」を超えた企業行動に対する企業倫理という付加的な責任が主張されることになるのである。実際に法律的には問題にならない企業行動でありながら、企業の倫理的責任が問われる事例を多数見ることができる。「倫理的責任」は企業が必ず果たさなければならない責任ではないけれども、社会において果たしたほうが良い社会的責任とすることができる。

さらに、最上位に位置づけられる「社会貢献的責任」とは、企業が社会からの要請に応えた形で社会的責任を果たすとしても、それはあくまでも企業自体の自由裁量や自発的行為に基づく意思決定の結果であり、企業の

自主的で・主体的な社会的責任を示している。すなわち、企業が経営者の主体的な意思決定を介して積極的に社会貢献しようとする姿勢を示したものとと言える⁷⁴⁾。

以上のように、企業が社会の要求する製品やサービスを提供し、利益を獲得し、「経済的責任」を果たすことは、企業の成長と存続の基盤であり、ゴーイング・コンサーン（継続企業）であるためには必要最低限の条件である。しかしながら、企業が「経済的責任」を遂行し、その責任を果たしたとしても、さらに要請される「法的責任」や「倫理的責任」、「社会貢献的責任」を果たしているとは必ずしもいえないのである。中でも、「法的責任」は企業が「経済的責任」を果たす上で、その前提として果たさなければならない必要不可欠な社会的責任であり、残りの2つの社会的責任とは性格を異にするものである。その上で、社会からは公正で公平な企業行動が求められており、とくにグローバル時代の国際社会ではその傾向が顕著となっている。このような状況において、法律の枠を超えた社会的責任として「倫理的責任」や「社会貢献的責任」の主張がなされ、いわゆる企業の社会的責任の重要性が指摘されているのである。企業は、さまざまな意味での社会的責任を望まれ、そして担っているのであるが、A. B. キャロルの「社会的責任のピラミッド」を検討することから、社会が要請するもの、あるいは要請しているとされるもの、要請はしていないが必要なものを区分し、判断することから企業が果たすべき、果たさなければならない社会的責任を意思決定する経営者の役割の重要性を再認識することになる。社会の要請という抽象的で流行的な言葉に流されず、企業の社会的責任を的確に判断するためには企業すなわち経営者の経営理念や経営哲学に再び焦点が集められることになる。

74) 斉藤毅憲・石井貫太郎編著、『グローバル時代の企業と社会』pp. 15-16.

3) 社会的責任が直面する課題

企業の社会的責任が強調されるに従って、行政、社会活動家、マスメディア、および市民活動団体など多くの利害関係者集団が企業に対して積極的かつ広範囲にわたる影響力や圧力をかけてくることになった。これらの影響力や圧力は、多岐にわたる社会問題に関する責任を企業活動に関連づけて、その責任を企業に負わせようとする傾向を強く示しているとも言える。

こうした、企業の複雑で多様な環境状況に対して、利害関係集団の要求を無視することはできないが、逆に利害関係集団が社会的責任と称して要求する内容を吟味する時、その企業の経営能力、市場でのポジショニング、生産性と収益性の状況などについて十分に理解しているのかという疑問が存在することになる。実際、利害関係集団からの要求や圧力が激しいからといって、その問題が企業にとっても社会にとっても、必ずしも重要とは限らないことが存在している。社会的責任を圧力団体に対抗する手段とする企業は、場当たりの自己防衛を繰り返すことになり、結果的には大きな費用と損失を発生させることになる。結論的には、社会的責任は労働問題に対して導入された福利厚生制度に類似するところが多分にあると言える。社会的責任そのものが重要であるのではなく、社会が要請するとされる社会的責任をいかに理解し、評価することによって、それをどのように基本的な経営活動に取り入れるかといった経営の主体である経営者の経営理念や経営哲学がより重要であることを再認識することが課題となるのである。

M. ポーターと M. クラマーが「競争優位の CRS 戦略」のなかで指摘しているように、企業と社会環境は対立関係でもなく支配関係でもなく、相互依存関係であることが理想である。それゆえ企業がさまざまな社会問題に責任を負わざるを得ないとしても、その企業の経営活動とはまったく無関係な社会的責任領域の活動や慈善活動が強調されるとすれば、そこから

は企業にとって社会的意義のある成果や結果は得られないばかりか、長期的に見ても企業競争力の強化に貢献しないことになる。

ましてや社会的責任に関する業務や各プロジェクトの多くが通常の経営活動とは組織的に分離されており、また慈善活動とも切り離されている場合が多いのである。そうした課題に個別に対応する分散的な社会的責任の取り組みは、企業の経営能力に限らず社会的影響力をも分散してしまうことになると言える。

このような経営組織や経営資源の分散化は「経済的責任」を果たすうえで機会の損失をもたらすことになる。このような観点からも企業における社会的責任には限界が存在していることを理解せざるを得ないのである。ここにも社会的責任といわれるものに対して、いかにその限界を理解し、効果的に経営活動に導入するかを決定するかが、ひとつの重要な課題として検討せざるを得ないことを示している。すなわち経営活動の方向性や戦略を決定する際の拠り所となる経営者の経営理念や哲学との関連において検討することが課題となるのである。こうした点において、アルジェイ・ミラーの新しいルールの中の企業における社会的責任に関する次のような経営者への提案は、非常に興味深いものがある⁷⁵⁾。

- ① 企業の経営者は、社会的目標を会社の基本組織に組み込み、通常の企業活動を行う場合と同じように、これを取り扱っていくべきである。
- ② 企業の社会的目標を設定する際には、散弾銃ではなく、ライフルを用いて目標に接近することである。
- ③ 企業の経営者が個人として、地域、州および国家レベルでの各種の公的組織に積極的に参加することを提唱したい。
- ④ 企業人・経営者は、世間の問題についてもっと発言すべきである。

75) ホワイトハウス産業社会会議編、『企業の責任と限界』pp.17-21.

- ⑤ 企業が、自分だけでは立派なプログラムに取り組むことができないと思われる場合は、その目的達成のために、業界団体をはじめとする各種の団体を大いに利用すべきである。
- ⑥ 企業は積極性に重点を置くべきである。

そして、われわれは、外からの圧力・要求に反応することのみをもって満足してはならない。今後の産業世界は、この国の企業人（経営者）が、新しい環境にどのように答えていくかによって、大きく左右される。しかし私は楽観している。我が国の産業界のリーダは、自分たちの役割の重要性を認識し、その役割を大胆かつ建設的な方法で遂行していくであろうと結論づけているのである。

4) 利潤の追求と社会的責任の両立論 —— 関西経済同友会の提言をめぐって ——

企業が利潤の獲得なしに存立し得ないものである以上、負わざるを得ない社会的責任の遂行と利潤追求との両立を図ることは、企業にとって欠くことのできない条件となる。この考え方を端的に関西経済同友会は次のように述べている⁷⁶⁾。

「自由経済体制下での公正な競争と企業の利潤追求の姿勢なくして、企業の活力の発揮は期待できず、企業の社会への貢献の可能性もまた消滅する。企業の存続発展と、豊かな福祉社会を実現するために、企業は社会的責任を自主的に負担したうえで利潤の確保に努力すべきである。」

この提言を基礎として、利潤の追求と社会的責任の両立に関して指摘される幾つかの項目を検討してみたい。

(1) 企業行動の自主規制

76) 壹岐晃才著、『企業の自由 —— 利潤追求は“悪か”』日経新書, 1974, p. 57.

企業行動に対して外部からの規制が加えられる前に、企業が自主的に行動をコントロールすることによって、社会との摩擦を避けると同時に、企業自体の自主性を確保しようとする考え方が指摘される。例えば経済同友会の提言では、「社会から速やかな解決を迫られている問題、たとえば公害防止、資源の有効利用などについては、企業が主体的立場に立って、法規制が課せられる以前に積極的に処理する。そのためには、必要に応じて各業界で企業行動基準を作成し、それを実行する」と、かなり明確に企業による自主規制の主張を掲げている⁷⁷⁾。企業が公的介入をできうる限り避けたいという考えがあり、自主規制によって企業に有利な行動支配を維持しておきたいとする意思が存在している。多くの大規模企業が自主的な行動基準を設定している状況は、利潤の追求と社会的責任の両立を追求するという視点の評価から見れば重要な意味をもっているように思われる。

(2) 対話の重要性

これまで企業は、マス・コミュニケーションを利用して、ほとんど一方的に情報を提供してきたのであるが、相次ぐ事故や不祥事による企業批判に直面することから、ようやく対話を通じての社会との意思疎通の重要性を認識しはじめたことは極めて重要な変化と言える。この点について、関西経済同友会は、次のように述べている⁷⁸⁾。

「告発は企業の反社会的行為の歯止めとして、有効に働いたことも事実であるが、一部においては、問題を一面的・感情的に導き、ともすると企業と社会との間の不信感を増幅する結果にもなっている。(中略) このような相次ぐ告発による企業不信ムードを吹払うとともに、企業への正しい理解をうるためにも、企業は、いままでの企業をとりまく社会に対する閉鎖的な姿勢をあらため、日常的な意思疎通への意欲的な行動により、社会

77) 壹岐晃才著、『企業の自由』p. 58.

78) 壹岐晃才著、『企業の自由』p. 59.

との相互理解・相互信頼を回復しなければならない」

こうした主張は、従来、企業と社会との間のコミュニケーションを「知らしめる」といった一方通行であったものを「共有する」という相互通行にしなければ、今後の企業と社会の相互依存関係を両立することはできないとする企業側の社会に対する認識姿勢の変化とみることができる。

(3) 企業活動の開示

本来、私企業の経営活動には企業秘密がつきまどってきた。また他企業との競争関係を前提とするかぎり、企業活動の全貌を開示することは不可能に近いと言われる。ところが、こうした企業活動の社会に対するブラック・ボックス化が、事故や不祥事を起こすたびに、一般大衆の企業不信を促進させてきたことから、企業は経営内容を可能なかぎり開示することによって不信感を排除しようと努めている。

言うまでもなく、株式上場企業は、投資家保護のため財務諸表等の開示を義務づけられているが、それさえもしばしば疑惑の対象とされることが少なくなかった。ましてや企業の経営活動の意思決定過程を含んだ詳細について、企業外部の人間が十分な情報を知ることができないのが現実である。

経済同友会が「営業報告書の刷新」を唱え、「従来の売上高や利益率などの経済的指標とともに、環境・公害問題、地域社会との調和の問題、消費者や従業員の問題などに対する取り組み方、実績、将来の行動目標等を、できれば指標化などを図りつつ社会に提示していきたい」⁷⁹⁾と述べているのは、企業が社会の中に存在する組織体であり、社会との両立を不可欠としているという現実に関して理解と認識を持ちはじめた証拠でもあると言える。

(4) 企業内組織の対応

企業が社会的責任を遂行する目的から、新たな企業内組織を形成してき

79) 壹岐晃才著、『企業的自由』p. 60.

ていることも無視することのできない新しい変化である。例えば、ある企業では消費者や地域住民を対象にした特定の部門、また他の企業では環境対策を対象とした部門などが設置されたりしている。しかし、こうした組織づくりにもかかわらず、それらがいまだ十分に機能していないということも事実である。既存の組織構造に追加された新たな組織が構造的に見て十分機能しない原因としては次のことを指摘することができる。

第1は、これらの部門が組織構造上追加的に位置づけられたとはいえ、消費者と企業との間のコミュニケーションをその組織部門がいかに適切に行なうかに努力を傾けているとしても、その方法が必ずしも組織全体としては十分に理解されておらず、かつ完全に整備されているとは言えないという点である。

第2は、重要な問題が、企業の内部に存在していることである。多年にわたる生産主導型の企業組織の中に消費者部門や環境対策部門というこれまでにない異質な部門が位置づけられ、それらの部門が機能的に活動できるためには、当然のことながら、企業の既存部門との調和と協力態勢の確立が組織論の視点からも重要な課題になると言える。

すなわち、経営者が真に社会とのかかわり合いを深め、いわゆる社会的責任を達成しようとするならば、単に組織構造的な視点から新しい担当部門を追加するだけでなく、むしろ明確な経営理念を提起し、既存の職能部門との間に共有する価値観を創造することによって、そうした新たな部門が機能できるような体制作りが不可欠な段階にきていると言える。

(5) 利潤の社会還元

最近の企業の社会的責任論のなかでとくに注目されるものが、いわゆる利潤の還元という言葉である。企業が利潤を社会に還元するという一見もっともらしい表現の裏に幾つかの問題が指摘されることになる。福祉関係への寄付や財団の設立などが盛んに行なわれているのであるが、そうした現象が果たして企業の得た利潤を社会に還元し、社会的責任を果たした

ことになるのであろうか。利潤を寄付することが真の社会的責任であるとするれば、利潤を寄付できないその他の多くの企業は、社会的責任を果たしていないことになる。

個々の企業が利潤を福祉関係等に寄付する行為を否定するものではないにしても、こうした寄付行為自体が、本来の意味での企業の社会的責任を果たすことになるとは言えない。

確かにアメリカの企業では、盛んにこうした企業利潤の社会的還元が行なわれ、またそのことが社会的責任を果たす企業の重要な役割であるという考え方が存在していることも事実である。例えばアメリカの経済開発委員会（CED）は、企業の社会的活動の広がりを積極化させることを主張した提言のなかで、次のように述べている⁸⁰⁾。

「社会環境改善を目指す企業の自発的活動は個別のもの、共同のものを問わず、依然としてわが国の社会問題の大きさと、それに振り向けることのできる産業界の持つ資力から見れば、散発的なもので内容も貧弱である。これらの自発的な努力は今後いっそう拡大、強化されなければならない。自発性こそがわれわれの多元的・民主的社会の改善と運営に対し、常に大きく貢献してきた原動力である。産業界は社会に対する責任を果たす上で、この自発性を最大限に活用すべきである。より大きなイニシアティブとリーダーシップを発揮することによって、企業はその社会環境の未来を望ましい方向でより効果的に形づくることができる。かくして企業は、現状維持に汲々とする防衛の役割に閉じこもることなく、むしろ変化を先導し、企業の活動範囲を拡げ、柔軟な適応能力を高めることができるのである。」

このようなアメリカ経済開発委員会の提言に従えば、企業はより積極的に利益を社会的開発のために投入することによって、社会的責任を果たす

80) 壹岐晃才著、『企業の自由』p. 67.

べきであるという考え方が、積極的に主張されることになる。ところが、より厳密により包括的に社会制度を考える時、例えば福祉関係に対して、それぞれの企業の個別的な判断に基づいて多額の寄付が行なわれるとすれば、そのことは企業利潤の社会的還元として評価できるものであるとしても、一国の福祉資源を合理的に配分するという観点からすれば、必ずしも最適とは言えないのである。とくに福祉資源の配分は、通常、市場メカニズムにだけ委ねていたのでは合理的な配分、適正な配分がそこなわれるという性格があるとされる。それゆえ福祉資源の配分は、国家のレベル、または地域社会のレベルで計画的に配分されることが望ましいのである。

以上のように、経営の目的と社会的責任の両立に関連して指摘される項目それ自体にも、解決しなければならない問題、困難な矛盾が多く存在していることが理解できるのである。

そこから導き出される結論としては、企業の社会的責任は良質で安価な財およびサービスを社会に提供するという原則に基づいて遂行されるべきものであり、そのことによって外部に損害や悪影響を与えないということが基本的な原則でなければならないということである。いずれにせよ、今日言われるところの社会的責任論は、その言葉の普及に比較して、その意味内容には極めて多岐にわたる対象物が含まれ、かつその対応策に混乱が見られることから抽象的であるとともに、不明確な点を数多く持っていることを理解しておく必要があると言える。

5) 利潤追求と社会的責任の将来像

経済同友会の提言「社会と企業の相互信頼の確立を求めて」の中に、次のような言葉が見られる⁸¹⁾。

81) 壹岐晃才著、『企業の自由』p. 71.

「企業の社会的責任とは、理念においてはわれわれ経営者の社会的責任と同義と自負しなければならない。したがって、経営者は単なる利潤追求を越えて、積極的に社会的目標との調和を実現する方向で意思決定を行なうことが必要である。」

この提言の中で注意を引くのが、「単なる利潤追求を越えて」という言葉である。なぜなら、最近の社会的責任論には、先に述べてきたように、企業の利潤追求と社会的責任との関連について、矛盾や混乱が存在しているからである。例えば、企業の利潤追求は本質的に反社会的な行為であって、社会的責任の遂行とはもともと両立しないものである、といった矛盾的論議も存在している。また、企業活動の非市場的な分野を社会的分野として特定し、その分野での企業行動を社会的責任だと主張する人もいる。

しかし、もし企業の利潤追求が本質的に反社会的な行為であるとすれば、社会的責任論に関する論議はいっそう混乱を深めることになる。なぜならば、企業は本質的に利潤を追求する合目的な組織体であるという認識を前提として考えれば、企業の存在そのものが反社会的な存在であるということになるからである。そして、企業は本来的に社会的責任を果たしうる存在ではなく、そもそも企業の社会的責任を論議すること自体が無意味なことになるのである。

こうした利潤の追求と社会的責任の矛盾を解消するためには、現実に存在する企業の持つ反社会的側面をいかにして排除し、企業が本来の意味で社会の構成要素として、また、社会の一員として容認された存在となりうるのかという問題意識に基づく経営活動が実践されないかぎり、企業の社会的責任を論ずる大前提が崩れてしまうことになると言える。ここに改めて、企業の目的・経営の目的に対する経営の主体たる経営者の経営理念の果たす重要な役割関連に気づかざるを得ないのである。

また、企業の社会的責任にある範囲を定めようという考え方にも、再検討の必要が存在している。例えば、企業の経済的責任と社会的責任を分離

する考え方は、企業行動を評価する1つの有効な方法であるとされる。しかし、企業の経済的責任の追求活動には、同時に人間と人間の間を規定し、また地域社会と企業との関係を規定するなどの社会的関連性の性格をもっているにもかかわらず、社会的責任と言え、むしろ経営活動の外部的な側面のみを重視する可能性があることも否定できないのである。

極端な言い方をすれば、資本主義経済社会における企業は利潤追求という企業活動そのものに専念すればよいのであって、そこから分離された外部的存在である社会的責任を果たすという論議自体が意味を持たないとする見解も指摘されることになる。アダム・スミス流の考え方によれば、市場メカニズムという「見えざる手」に導かれた経済の法則によって調和と統合が達成されることになる。アダム・スミスが言うように、ビジネスマンは「自分自身の利得のため」に企業を運営するのであるが、にもかかわらず「彼らは…見えざる手に導かれて、自分では意図してもいなかった目的を促進することになる」。さらにアダム・スミスはこれに続けて、「社会の利益を増進しようと思いついでいる場合よりも、自分自身の利益を追求する方が、はるかに有効に社会の利益を増進させることがしばしばある」と述べているのである⁸²⁾。こうした考え方に立てば、企業の利潤追求活動自体が企業の全般的責任であるとして、企業の責任範囲を経済的責任に厳密に限定することができることになる。

こうした考え方にもある種の説得力が存在している。しかしながら、アダム・スミスが「見えざる手」という経済法則を主張した時代の資本主義経済社会と今日にいたる資本主義経済社会とではその内容に大きな相違が見られるのである。例えば、アルフレッド・チャンドラー、Jr. (Alfred D.

82) アルフレッド D. チャンドラー Jr. 著、鳥羽欣一郎・小林袈裟治訳、『経営者の時代 上』東洋経済、1980、p.29。(Alfred D. Chandler, Jr., *The Visible Hand: The Managerial revolution in American Business*, 1977.)

Chandler Jr.) は『経営者の時代』の中で、「経済活動の調整と資源の配分にあたって、近代企業が市場メカニズムにとってかわったという点にある。経済の多くの部門において、マネジメントという「目に見える手」が、かつてアダム・スミスが市場を支配する諸力の“見えざる手”と呼んだものにとってかわった。市場は依然として、財貨とサービスに対する需要の発生源であるが、しかし、今や近代企業は、生産と流通の既存の過程を通ずる財貨の流れを調整したり、また、将来の生産と流通のための資源と人員を配分したりするという機能を、市場に代わって引き継ぐに至った」と指摘している⁸³⁾。すなわち、企業経営を導くものは「見える手」(The Visible Hand)であり、この「見える手」を実践するのが専門経営者による意思決定であるとして、現代を経営者資本主義と呼んでいる。まさに経営活動は「見えざる手」において経済的に調整されるのではなく、「見える手」によって特定の目的に向かって組織され、管理されるのである。企業の主体である株主から経営の権限を委譲された経営の主体である経営者は、自己の経営理念や経営哲学を拠り所に経営活動に対する意思決定を行なうとすれば、A. D. チャンドラーの指摘する「見える手」も経営者の経営理念や哲学に大きく依存し、影響を受けることになると言える。

このように資本主義の変遷、経営者による「見える手」の存在を認識する時、利潤の追求と社会的責任の未来像は、相互に分離した要因として、一方を極端に主張するものでもなく、両者の融合を漠然と主張するものでもないと言える。新しい資本主義への移行、新しい社会構造への変遷、そして、経営活動の拠り所となる経営理念や哲学の再構築を基礎に歴史的かつ論理的な視点から再検討することが必要とされているのである。

83) A. D. チャンドラー著、『経営者の時代』p. 4.

VII お わ り に

現代企業が直面している環境問題は歴史的な発展と時間の流れの中で拡充・拡散されることによって多種多様となってきた。企業が社会の一構成要素として認識されればされるほど、社会に要請され、配慮した経営が、企業本来の目的とする利潤の追求に結びつくためには、戦略的な経営活動の遂行を必要とするのである。それゆえ、一般に戦略とは、企業の経営判断を環境に適応させることを意味してきた。また、激しい変化に直面する社会では、企業の真の社会的責任、社会貢献を見直し、再検討することも必要とされることになった。その顕著は現象が、企業環境論の台頭であり、特に環境適応理論や社会的責任論の主張であったと言える。企業環境論の台頭と強調は、その議論の中味を企業経営そのものから分離させ、手段の目的化の様相を呈するほどになってきた。このような状況をもたらせる歴史的な背景と原因を十分に理解した上で、企業とは何か、経営とは何かを改めて考察する時に来ていると思われる。

その意味において、21世紀における企業が社会の構成要素として存続発展するためには、「共生」という言葉がキーワードである。「共生」という言葉は、共に生きることによって、「自分も相手も、皆がHappyで利益のある『Win-Win』の関係」という意味でもある。新しい資本主義の到来を基礎とした利益体社会から共生体社会への移行を根底として、経営者の拠り所である経営理念や経営哲学を基礎とした企業行動を模索することができれば、企業環境論の台頭による矛盾やデメリットを解消できる可能性が存在することになる。

その上で、企業が有効な社会的責任を果たし、社会貢献を継続していくことは、従業員にとっても仕事に誇りを持ち、モラルが高まり、新しい企業文化や社風づくりにつながることになる。そして、株主や取引先、債権者などとともに共生し、地域社会と調和し、消費者に支持される「共生型

企業」の創造が可能となると言える。それを実現する前提条件として、企業環境論を超えた「企業と社会」の関係についてさらなる詳細な検討を試みる必要がある。

(本論文の構成と内容は蘇 倩によるものであり、日本語の表記と表現に関して植藤が最小限度の修正と加筆を行った。)