

経営者の社会的責任

祭原光太郎

- 一 社会的責任論議の発生
- 二 言葉の意味
- 三 社会的責任の内容
- 四 結語——その意義

一 社会的責任論議の発生

わが国では数年前から、外国ではさらにそれ以前から、経営者のいわゆる社会的責任なるものにかんする論議がしばしば行なわれるようになった。それがいつ頃から、またどのような形で生じたかについての細かなせんさくはいまおくとして、わが国では周知のごとく、昭和三十一年秋、経済同友会がこの問題を取りあげ、その第九回全国大会において「経営者の社会的責任の自覚と実践」なる決議を行なったのであるが、これをきつかけとしてその後幾多の人々がそれについて意見をのべられるにいたつたのである。

このような社会的責任論議が、なにゆえ生ずるにいたつたのであるか。すなわちその要因は何んであるか。これには色々なものが考えられよう。

イ、企業に対する社会の批判

まずしばしば指摘されるように、企業に対する一般社会のきびしい批判、ことに労働側からの激しい攻撃をあげることができる。従来企業の目的はいつに利潤の追求にありとせられ、生産はそのための単なる手段にすぎぬものとせられた。またじつさい個々の企業が自己の最大利潤を追うことによって、結局は社会全体の利益を招来しうるものと考えられた時代もあった。けれどもその後の発展は、企業のたんなる利潤追求が社会上経済上種々なる弊害を生じ、またそれはけつして社会全体の利益と調和するものでない事実が明らかにされるにいたつた。かくて企業、ひいては今日の社会制度そのものに対する手続きしい批判と非難が生じ、とりわけ労働の側からする間断なき抵抗と攻撃に直面することとなつた。このような事態はやがて企業の経営者に、深い反省とその社会的使命にたいする自覚を促さざるをえないものとなつた。

ロ、企業の社会性の発展

これもまたよくいわれるように、今日の企業はもはや特定の人々の単なる私有物ではなくて、いわば一つの社会制度、社会的な機関としての性格を帯びるものとなつてきている。そうしてこれはとくに企業の大規模化にもとづくところのかの所有と経営の分離の傾向にその端を發したものとということができよう。すなわちこの分離が見られるようになると、株主の利益はいわば二次的なものとなり、何よりまず企業自体の社会的な存在が目指されるにいたる。かくて所有と経営の分離はある意味での企業の社会化に導く。このことは当然に企業経営の社

会的責任の問題を生ぜしめる。

このことは別の方面からいえば、社会的責任の問題がいわゆる専門経営者の生成と関連していることを意味する。すなわち専門経営者が生成するようになると、かれらは資本の拘束から離脱して、独自の立場で企業の経営にあたりうることとなる。したがって社会的責任への意識が高められ、またこれを実行するにも一層容易な立場におかれることになる。いづれにしても専門経営者の出現が、社会的責任論議発生の一モメントをなすものといえよう。

ハ、利害者集団の拡大

これもまた右のことと関連しているが、今日の企業の規模は一般にいちじるしく拡大されるにいたつた。それは株式会社組織の導入による資本調達の便宜性や、大規模経営の有利性や、事業そのものの性質やその他様々の原因にもとづくものであろうが、いづれにしても従来には存しなかつたような巨大企業をみることとなつた。企業はいまや給付の提供を通じて幾多の消費者の需要を満たし、また多数の従業員に働らく場所を供してその生活を支え、さらに多くの人々から資本の出資をうけている。そればかりではなく、なお債権者や取引先あるいは地域社会などその他の色々ないわゆる利害者集団と広汎なつながりをもっている。かくて企業の存在は、多数の株主、従業員、消費者その他に対し、直接間接重大な影響を及ぼさざるをえない。したがつてこの点からも企業の経営にあたるものは重大な社会的責任に当面することとなる。

ニ、社会上に占めるウエイトの増大

右のような企業の発展は、これを直接のその周辺にかぎらずさらに広く見れば、企業の経済上社会上に占める

地位の増大を意味している。すなわち企業の大規模化によって、その動向の如何はときとして国民経済の上に大きな影響を与え、ひいては一般社会に対しても重大な意味をもつものとなる。このように企業の大規模化にともなうところの企業の経済上社会上の地位の増大ということが、これまた経営者の社会的責任の問題を生ぜしめる一つのファクターとしてあげることができよう。

いづれにしても経営者の社会的責任は、今日の企業経営者にとって、いまやきわめて重大にして切実な問題となつてきているのである。

二 言葉の意味

ところでわれわれが「経営者の社会的責任」というとき、それはほんらいどのような意味に解さるべきか。すなわち「社会的責任」なる言葉の意味を一おう明らかにしておかねばならぬ。

まずここに経営者というのは、企業の経営の実際にあたる人々、すなわち経営ないし管理機能を担当する者を指す。規模が拡大するにつれていわゆる出資者でない専門経営者が経営の実際にあたることとなるであろうが、しかし出資者といえども経営の仕事に従事するかぎりには、もちろん経営上の責任を負わねばならぬ。他方広い意味で経営あるいは管理機能を遂行するものといえば、経営内の相当広い範囲の人々を包含することとなるが、ここにいう経営者は、ふつうにはまず管理層のトップの人々を指すものとみられよう。すなわち具体的には社長その他の取締役、さらに部長あたりがこれに含まれる。しかしながら企業の経営にかんする社会上の責任を果たさねばならぬという意味においては、これもまたけつしてトップの人々だけに限られる理由はなく、ひろく管理の

仕事にたずさわるさらにヨリ低い階層の人々もまたひとしく社会上の責任を負うべきであらう。

さて一般に経営者の責任という場合、それは色々な意味に使われる。いま経営者を狭く株式会社の取締役に限定すると、まずその法律上の責任なるものが考えられよう。わが国の商法では、取締役の責任にかんし、たとえば利益のないのに配当しようとする議案を株主総会に提出した取締役は、その結果増配せられた額を会社に弁済しなければならぬとか、あるいは法令又は定款に違反する行為をしたときは、その責任を負わねばならぬというごとき一連の規定が定められている。これらはもちろん経営者が服さねばならぬところの社会的な規範という意味では、まさしく社会的責任にはちがいないけれども、直接には条文で規定された法的責任であつて、それはなお社会的責任をかかるとして一般的にしめたものではない。

つぎに経営上ふつうに責任の概念は、人々の受けもつ仕事にかんれんして用いられる。すなわち経営内の人々はすべてなんらかの仕事を担当するが、同時にかれは当然その仕事(職務)を遂行すべき権限をもち、またこれを忠実に果たすべき責任を負うている。かくて仕事、権限および責任は三位一体の關係にあるといわれる。このことから責任はまたしばしばその受持つところの仕事(職務)そのものと同義に解される。この場合責任は職務などともよばれ、職務内容そのものを指す。

さてこの意味における経営者の責任(職責)は何んであるか。これについてもまことに様々の見解の存することとは周知のとおりである。あるいは生産諸要素のもつとも有効な結合の遂行にありとなし、あるいは管理のもつとも基本的な諸機能、たとえば計画すること、組織すること、指揮すること、統制すること等々にありとする。あるいはまたヨリ具体的にたとえば政策を樹立し、組織を確立して主要人事を決定し、調整やコントロールの仕事

事を行ない、また経営の内外に対する儀礼的な仕事に従事することなどがあげられよう。しかしこれら経営者の職責と考えられる色々な事項もまた、もちろんそれと深いかんれんにあるとはいえ、これをもつてただちに経営者の社会的責任であるとはいえないであろう。

結局ここにいわゆる責任、社会的責任とは企業を運営していくにあたり、とくに対社会的な関係において、経営者が果たさなければならぬところの責務、義務ないし規範を指すものと思われる。ただこの場合社会的という語は広義に解されねばならぬ。それはたんに企業外部の一般社会を指すだけでなく、企業内部の対従業員関係などをも含む。あるいはむしろ一切のいわゆる利害者集団に対する責任といつてもよいであろう。またこの場合責任を履行するか否かはもとより道義の問題であるけれども、果たさるべき責任の内容そのものは、必ずしもいわゆる倫理的な性質のものとは限らず、ひろく社会上の諸規範をふくむものと解すべきであろう。

要するに今日われわれが、社会生活において自由な行動が容認されている反面、社会的な種々の規範に服さねばならぬと同じく、自由な企業の運営に対して課せられるところの社会的な責務が問題なのである。そのかぎりにおいてこれは当然のこと柄であつて、根本的にはけつして新しい問題とはいえない。しかし先にみたような新しい状況の進展に相おうじて、いまや企業の経営者にたいし、その新たな自覚と新たなかたちのモラルが要請されるにいたつたものといふことができよう。

ところでここに注意すべきは、ここにいわゆる社会的責任というのは、あくまでも現在の社会制度を前提とし、それを建前としてゐることである。すなわちそれは資本主義制度とそれのもとにおける自由企業という枠のなかで果たさるべき社会的責任を意味するものにほかならぬ。したがつてそれは、たとえ修正し是正することはあつ

ても、根本的には現在の企業の本質や目的と矛盾するものではないということである。実はこの点に、後にみるごとき問題が存することとなるであろう。

三 社会的責任の内容

経営者の「社会的責任」なる言葉の意味を右のように解ずるとして、さてそれはどのような内容をもつものであるか。たんに抽象的に社会的責任というのでなく、それは具体的にはどのようなことであるか。これについては多くの人々が色々な事項をあげておられる。つぎにその若干を引用しよう。

古川栄一教授は企業はとくに大規模となるにつれて「その強大な競争力によって販売市場を独占し、それによって一般消費者の利益を阻害しないような社会的責任を負わ」ねばならぬのであり、「公正競争を前提とし、一般消費者の利益を阻害しないように、企業としての社会的責任を十分に自覚しなければならない」(古川栄一「経営学通論」六一頁)とのべておられる。

また経済同友会は先にあげた昭和三十一年秋の大会の決議において次のようにのべている。「現代の経営者は倫理的にも、実際的にも単に自己の企業の利益のみを追求ことは許されず、経済、社会において、生産諸要素を最も有効に結合し安価かつ良質な商品を生産し、サービスを提供するという立場に立たなくてはならない。そしてこのような形の企業経営こそ、まさに近代格的というに値するものである。経営者の社会的責任とは、これを遂行することにはかならぬ云々」。

占部都美教授は経営者の社会的責任としてつぎのような四つものをあげておられる(占部都美「近代経営管理

論一三四三頁、筆者要約）

(1) 企業維持の責任

今日の企業は一つの制度として存在し、社会を構成する重要な部分をなしている。経営者はこの企業制度の担い手として、企業の継続的な維持をはかることを通じて、全体社会に対する責任を負うている。そこに経営者の包括的な社会的責任がおかれている。

(2) 利害調整の責任

ところで企業の継続的な維持のためには、経営活動の経済的能率的な運営が必要であるとともに、また適正な配分が行なわれねばならない。とくに株主、労働者、消費者などの利害者集団の利害対立を調整していくことは、企業維持のために不可欠であり、それは経営者の社会的責任をなす。

(3) 社会的職能

今日の経営者は経済的職能のほかに、社会的職能をもっている。社会的職能とは、経営を一つの経営社会とみて、それを構成する各人が各職場において真の人間の社会的な満足を得ることができるような人間関係を形づくっていくことである。そうしてこれはまた経営者の社会的責任をなす。

(4) 科学的な人間関係

もちろん従来の経営者も人間関係を無視していたわけではない。しかしそれはいわゆる温情主義的あるいは封建的な色彩の強いものであった。われわれのいうのはそのようなものでなく、もっと科学的な人間関係の樹立である。すなわち人間関係の実態を科学的に分析し、それに立脚した有効適切な管理を行なっていくことである。

さらに藤芳誠一教授もほとんどこれと同様の見解をしめしておられる（藤芳誠一「近代経営と経営者」八四頁、筆者要約）すなわち

(1) 企業維持の責任

今日の企業は龐大な数にのぼる株主、従業員、消費者を擁し、その生活に直接間接重大な影響を与える。この点から企業を維持することが、経営者の社会的責任として課せられる。

そのためには能率的な生産と収益の適正な配分が行なわれねばならない。そのばあい企業維持のためには必要な収益をあげていかねばならないが、それは「短期的最大利潤を目標にするのでなく、むしろ長期的に最大の利潤が確保できるように利潤制限を行ない、社会的に承認されうる利潤を旨ざすようにせねばならない」。

(2) 従業員の人間の満足に対する責任

企業の能率は、一方では生産過程を合理的に形成し運営する経営者の技術的・経済的機能と、経営の人間関係を最適に維持して従業員の協力を確保するというその社会的機能にかかっている。この社会的機能は人間関係的管理方策を通じて従業員の人間の・社会的満足を保証していくことであって、それは経営者にとって一つの不可欠な社会的責任をなす。

(3) 利害者集団の利害調整の責任

株主、組合、消費者など、いわゆる利害者集団の利害は、しばしば対立する。この利害を調整することが、企業の維持のために必要であり、またそれが経営者の社会的責任となる。

(4) 自由企業体制保持の責任

今日の社会には色々の矛盾や対立が激化してきている。そこでこのような矛盾を何んとかして緩和し解決していこうとするところに、ただし社会構造の根本的な改造でなく、基本構造をこわさないようにしつつしかもそれを政府によらず自主的に、ただそのためには多少の修正や犠牲はやむをえないとしても一矛盾の解決をはかろうとするところに、経営者の社会的責任が課せらるることとなる。

このように経営者の社会的責任の内容にかんしては、諸家によって色々な見解がしめされているのを見るので

あるが、これについてわれわれはつぎのようなものをあげたいと思う。

(一) 社会への奉仕

何よりもまず社会への奉仕をもって、経営者の社会的責任の筆頭に置かれねばならぬであらう。これはいかにも古くからいわれてきたお題目ではあるけれども、それにもかかわらず社会的責任というかぎり、それはまず掲げられねばならぬところの目標であるといわねばならぬ。

もちろんひとくちに社会に対して奉仕貢献するといっても、それはなんらかの分野で、なんらかの形でなさるべきものであることはいうまでもない。これは企業のばあい物資・利益を生産しこれを社会に提供することにはかならぬ。個々の企業にあつては、それぞれの分野における固有の給付の提供にある。企業はそれを通じて社会に貢献すべき社会的責任をもつ。

ほんらい企業は、給付の生産と利益の獲得という二重の過程をいわば統一のおこなつていくものである。すなわちなんらかの給付を生産して社会の需要をみたすとともに、同時にそれによつて適正な利益を得んとするものである。しかしこのばあい企業の社会的機能が給付の生産にあることはいうまでもない。生産——社会の需要する財貨をでき得るかぎり良質かつ廉価をもつて供すること、これ企業のレゾン・デートルであり、およそそれなくして社会におけるその存在理由なしといわねばならぬ。とはいえ企業はたんなる奉仕事業ではない。すなわち企業は同時にそれによつて適正な利益をおさめ、もつてその財政的な基礎を確保していかねばならない。そうでなければ企業の存立は経済的に不可能となるからである。しかしこのばあい経営者は、企業が何よりもまず生産という社会的任務と責任を担っていることを強く反省し、この自覚を高めねばならぬ。生産は利益を得るための

手段ではなくて、社会の物的基礎を確保せんがためにおこなわれる。いずれにしてもそれぞれの企業に固有なる給付の生産を通じて社会のために寄与すること、これ企業の経営者のまず果たさねばならぬところの社会的責任である。

(二) 生産性の向上

ところで右の目標はいわゆる生産性の向上によってヨリ高度に達せられる。ここに生産性の向上とは合理化あるいは能率化などと同義のものをいう。要するにそれは企業の生産活動をヨリ合目的たらしめることであつて、すなわち企業が社会の需要にヨリ適合したものを、ヨリ良質かつ廉価をもつて提供することを指す。

もとよりこのような生産の合理化は、たんにムダを排除してもつぱら節減に努めるといふだけでなく、進んで積極的、革新的な改善を試みることを含む。しかしてそのための具体的な方途は一つではなく、きわめて種々なるものが存するであろう。事実これについては従来からまことに様々の施策や方法が工夫され發展せしめられてきたことは周知のとおりである。そのさい民主化との関連が十分に考慮されねばならぬ。いわゆる民主化を無視した合理化は意味無きものであろう。

生産性の向上は企業の利益を高め、またその競争力を強化するものではあるが、それはまた同時に社会の福祉増進に貢献することとなる。けだしそれによつて社会に対し、豊富にして低廉な財貨の供給をおこなうことが可能となるからである。かくして合理化の推進、生産性の向上は、経営者に課せられた社会的責務の一つであるといわねばならない。

(三) 各利害者集団への配慮

経営者の社会的責任(祭原)

企業を中心としてこれをめぐる各種のいわゆる利害者集団の存することは改めて指摘するまでもない。しかもこれらの集団は企業の大規模化にともない、益々大きなものとなってきている。すなわち前にもべたごとく、今日の企業は多数の出資者、消費者、従業員の生活ときん密に結びつき、それら各集団は企業に対して大きな利害関係をもっている。そこで企業の経営にあたるものは、これら各利害者集団に対して重大な責任を負わねばならぬ。

イ、株主に対する責任

しばしば経営者は trustee（受託者）であるといわれる。それは経営者が株主からその財産の信託を受け、何よりまずこれを保護し、さらにこれを株主の利益のために運営すべきものであることを意味する。

かくて経営者はこのような信託関係によつて、株主に対して責任を負うのであるが、しかしその後の発展は、経営者の責任をしてさらに拡大せしめるにいたつた。まず二つのものがこれに付け加えられる。すなわち一つは消費者（顧客）に対する責任であり、いま一つは従業員に対する責任である。

ロ、消費者（顧客）に対する責任

企業はほんらい給付の提供を通じて社会の、直接には顧客の需要を満たすことに、その存立の意義を有する。それゆえ企業は顧客に奉仕すべきことをもつて最大の使命とせねばならぬ。すなわち顧客のためにヨリ良き財貨・利益を、ヨリ安き価格で供することを目指さねばならぬ。もし企業が顧客の欲するところを満たし得ないならば、それはもはや存立の理由を失う。かくて企業の管理者は顧客の利益に奉仕することに、その最善の努力を傾けねばならぬ。

ハ、従業員に対する責任

企業の存立と活動はいつにその従業員の努力と労働に依存する。まことに従業員は企業の経営者にとって欠くべからざる協力者であるとともに、また人間としての尊厳を保持するものである。かくて企業の経営にあたるものは、これら従業員の福祉と幸福をはかるべき重大な責任をもつ。すなわちその労働に対して正当な報償を与え、その生活を保護し、また作業条件の改善につとめるとともに、さらにかれらがそれぞれの職場において真に人間的社会的な満足をもって働らくことのできるような人間関係への配慮を怠つてはならないのである。

ニ、利害調整の責任

ところでわれわれの直ちに気づくことは、それら企業をとりまく諸利害者集団の利害は、互いに衝突しないであろうかということである。これは事実しばしば起りうるところである。すなわちそれら各集団の利害は、そのうちの一つを大ならしめんとすれば、ときとして他を抑えざるを得ない事態に当面する。ここに経営者は、それら相反するところの利害を調整せねばならぬという重大にして困難な責任を負うこととなる。けれどもほんらい顧客、従業員、出資者の間にはたとえ一時的には利害の衝突が生ずることがあつても、それらはもともと本質的に対立関係にあるものではなく、むしろ相互に依存の關係に立つものであるといえる。経営者はこのことを十分に自覚して衝突を生じたさい、もつとも健全にして妥当な調整点を見出すべく努めねばならぬ。一方に片寄ることとは決して好ましい結果をもたらさしえないであろう。収益は公正に配分されねばならぬ。

四、社会的規範の遵守

企業はもともと孤立して存するものではなくて、社会経済ないし国民経済の一環として、その組成分子として

のみ存在する。それゆえ企業がそこにおける社会的な規律と秩序に服すべきは当然のことに属する。このような社会的秩序は国の立法的措置によって決定されることがあり、あるいは政府の政策や方針にもとづいて指導されることがあり、あるいはまた個々の企業自体の自主的な協定や協力によって作り出されることもある。いずれにしても企業はそれらのさだめられた社会的な秩序、制約、規範を遵守し、また進んでこれが形成に協力すべき社会的責任を負うている。もし正しくきめられた規範に服さないならば、それは秩序をみだすものとして非難されるべきことはいうまでもない。

責任論議はいうまでもなく規範的な性質のものである。すなわちそれは何々せねばならぬという内容をもっている。しかもそれは自覚し実践されることが要求される。ところがすべての規範がそうであるように、それはいう可くして必ずしも実行しがたい場合が多い。しかしそれだけに実践されることが要請されるわけである。ともあれ口に唱えるだけでなく、何よりもまず実行されねばならない。しかしそのためにはその責任内容が、一連の要件を具備していることが必要である。すなわち(イ) それはまず合理的なものでなければならぬ。そうでなければ、それは人々を納得せしめるにいたらない。(ロ) 同時にそれは実行可能なものでなければならぬ。いかに合理的であつても、実行の困難なものが有効でないのはもちろんである。(ハ) さらにそれは弾力的発展的なものでなければならぬ。すなわち不変的固定的なものでなく、情勢の変化におうじて内容的に発展するものでなければならぬ。

四 結 語——その意義

ところでこのような経営者の社会的責任論議はいつたいいかなる意義を有するか。あるいはそれはいかなる意図ないし目的をもつものであるか。

それはいうまでもなく企業の経営をして社会的にヨリ正しきものたらしめんとするにある。すなわち企業に対する社会の批判にこたえ、また企業の社会性の発展に即して、従来の企業の弊害や欠陥を是正し、もつて企業をヨリ社会に適合したものとたらしめんとするにある。それによつて企業の運営は、いまや新たな角度と観点から行なわなければならないこととなろう。このことはいわば企業の体質の改善を意味するものである。かくて経営者の社会的責任論議は、結局企業の正しい在り方にかんする問題にはかならぬ。

しかしかくいえばとて、それは決して現在の企業の本質や性格を根本的に変えようとするものではない。前にものべたるごとく、もともとここにいう経営者の社会的責任は、いわゆる自由企業を建前とし、その原則の下に立ち、その枠のなかで果たさるべき経営者の責務を意味するものだからである。かくしてそれは根本的な制度の变革を指すものではない。

そこでこの点から社会的責任論議に対して、しばしば批判の声があがりうる。「経営者の社会的責任が要請される基底には、経営者の社会にたいする責任は同時に彼の企業にたいする責任であり、それを遂行するのでなければ、自由企業として存続発展せしめることが困難になったからであつて、こうすることによつて、これまでの資本主義を修正しながら基本的には自由社会の現行支配体制を維持せんとする意図があるものと思われる」と。

(藤芳誠一、前掲書、八二頁)。

実際なかには、いわばもっぱら利己的な動機から、口に社会的責任をとまえ、それにかくれて企業の存続をは

かろうと企図するものもあるかもしれない。ここでは社会的責任は利己的のための単なる手段として利用されるにすぎぬ。

しかしこのような資本家的動機からする社会的責任論議に対しては、直ちに激しい非難の声が浴びせられよう。すなわちそれは表面を糊塗するための口実であり、もつともらしく装った社会に対する欺瞞である。極少利潤を長期化することによって、結局は極大利潤を目指すものにほかならぬ。それは崩壊にひんする資本主義企業の最後のあがきであり、追いつめられたものの必死の延命策以外のものではない、というのである。

われわれは単なる利己的動機から、表面社会的責任を標榜するがごときは、もとより非難すべきであり、許し難いものであると考える。これに対して手きびしい反撃が加えられるのはきわめて当然のことである。けれどもそれと同時に、いわゆる社会的責任論議をもつて、ただもつばら自己の利益のためにする延命策以外の何ものもないとし、いちずにこれを難ずるのも、あまりに超越的な批判であろうと思われる。これはおそらく自由主義企業の徹底的な排除を目指す立場であろう。

われわれは経営者の社会的責任の自覚と実践が、企業体質の改善を通じて、何よりもまず企業が社会にヨリ適合したものととなり、また社会の発展に寄与するものとなるのに役立たんことに、その本来の意義をみるものである。かくて社会的責任の自覚と実践にもつぎ、従来の企業の欠陥、弊害、不合理を是正するとともに、その長所を生かしつつ、歩一步漸進的にこれが改善をすすめていくのが、もつとも現実的な行き方であると信ずる。

いずれにしてもわれわれは経営の新しいテクニックを發展させると共に、経営の新しいモラルを確立せねばならぬ。