

## 「社会的責任」の理念と企業の現実

植 村 省 三

### は し が き

つい先頃まで大きな社会的関心をよんでいた企業ないしは経営者の「社会的責任」に関する問題は、経済過程が昭和49～50年に不況局面に入ってから次第にかえりみられなくなり、いまでは、かつての華やかでさえあった論議がすっかり忘れ去られたかにみえる。この間、論議それ自体としてはそれなりに進展を示したこの問題も、その企業の現実過程への適用の方向は、ついに示されないままに立ち消えになってしまった。しかしながら、というよりもむしろその故にこそ、この問題は、現実の企業活動のあり方にかかわる問題として、なお依然として重要問題たるを失なっていない。企業をとりまく周囲の環境の提起する問題への対応の基本的姿勢を示すものとしてのこの理念は、その問題自体がなんら解決の方向を示してはいない限り、依然として追求されるべきものとしてあるわけである。ここに環境の提起する問題というのは、高度成長の過程における企業の活動自体がもたらした大規模な社会的不利益の状況と、それに対する社会諸層による反応を意味しており、その解決に向う企業の戦略的な基本姿勢として「社会的責任」理念が論議の対象とされてきたものである。それにもかかわらず問題解決の方向がなんら出されず、社会的不利益の状況はなお依然として解消されないのみならず、日常的に新たに生み出され続けてさえいる。とすれば、そのこと自体企業が現実「社会的責任」を果していないことのなによりの証左であろう。

「社会的責任」理念がこのような状態に立ち至っているということは、その理念自体が当初より現実のうごきにこたえうるものではなかつ

たことにもよるが、なによりもこの理念を提示する経営者の基本的姿勢そのものが主体的な「責任」の自覚がないことによるものであろう。一般に経営理念は現実の企業活動のあり方を反映したものであり、また同時にそれを規定するものでもあるが、実体化されないままの理念の展開があったこと、またそれが一時の盛行にもかかわらず急速に姿を消してしまったこともやはり、現実の企業活動をある意味で反映しているということができる。この稿は、これまでの「社会的責任」の理念とそれについての論議の展開をあとづけ、それとの関連において企業活動、したがって経営者のあり方に関する基本的諸問題を検討することを意図している。

### 1. 「責任」概念の意味

経営学・経営管理の諸理論においては、現在に至るまで「責任」の概念が必ずしも明快に確立されてきてはいないようである。「社会的責任」の理念が、現在の時点でついに内容の不明確なままに論議されなくなってしまったことの原因の1つは実はここにある。

これまでの経営管理の理論で最も一般的にとりあげられてきた「責任」概念は、伝統的な組織構造の理論における、権限に対応するものとしてとらえられた「責任」である。その理論における「組織の構成原理」の1つに「権限・責任均等の原理」があるように、そこでは常に権限との関係においてのみ責任がとらえられていた。いまそのような「責任」の概念において理解されている意味・内容を検討してみよう。

一定範囲での職務に関して権限の委譲がすすめられると、その権限の遂行に関して委譲した者と委譲をうけた者（命令する者とされる者）、

すなわち組織構造のなかで直接につながった上位者と部下との間で責任関係が発生する。ここに「責任」の概念が経営管理の基礎概念として登場してくるのである。この責任関係は二重の側面をもっている。その1つは委譲者がその上位者に対してもつことを要請される、委譲という行為についての責任である。委譲された権限は、もともと委譲者がさらに上位の職位にある者から委譲を受けたものであるから、その権限をさらに下位に委譲するという行為は、その上位者に対する責任を伴なうというのがこれである。上位者から委譲を受けた権限は、自らこれを行って職務の達成をはかるべく期待されたものであるから、自らこれを行わないで下位者に委譲することによってその責を免れることはできないからである。自ら行使すべき権限を下位者に委譲すれば、委譲を受けた下位者が権限を行って職務を達成するか否かについては上位者に責任を負わなければならないというわけである。

この委譲者の責任と同時に、権限の委譲は被委譲者にも責任を発生させる。それは委譲を受けた権限の範囲内での職務を達成するという責任である。この意味での責任はむしろ最も普通にとらえられるものであるが、委譲関係が上下につらなる組織では、委譲者は同時にその上位者との関係では被委譲者であり、最上位に位置する者を除いていどの人間もこの二面的な性格をもっている。そして委譲者における責任も、実はその上位者との関係においてとらえられた下位者としての責任であって、被委譲者（下位者）との関係でとらえた上位者としての責任を意味するものではない。したがって、組織のあらゆる職位にあるすべての人間の権限に相伴って付託されるこの二重の責任関係は、被委譲者（下位者）の委譲者に対する責任、各階層の職位に位置するそれぞれの人間が、その上位者に対して負う下位者としての責任にすべて帰着することになる。

それではこのような責任の内容はどのようにとらえられているであろうか。一般に「権限」とは「意思決定および命令の力」を意味するも

のとされているが、それが委譲されるということは、その権限と結合した一定の職務を遂行すべきことを被委譲者が要請されることを意味する。ここから、一定の職務を遂行して所期の成果の実現に努力しなければならないという責任の1つの内容が示されてくる。この限りでは責任の内容は、権限と結合した職務遂行に投じた努力如何の問題である。しかし職務の遂行は一定の結果を実現するためになされるものであるから、組織ではその努力が現実に所期の目的の実現に結びつくことが必要である。組織にとっては、所期の目的の実現という結果に実を結ぶことのない行動は、どれほどそのための努力がかさねられたとしても意味はないのである。そこで、一定の結果の実現ということが責任のもう1つの内容をなしてくることになる。この意味での責任は、ふつうとくに「アカウンタビリティ」とよばれている。権限の行使による努力の結果が委譲者に報告されるべきことをいうものである。この責任は努力責任とは別個の、行動がもたらした結果それ自体についての責任である。所期の目的を結果として実現すること自体がこのばあいの責任の中味であり、そのための努力如何はここでは問題にされることはない。

この結果についての責任は、さらにもう1つの責任の内容をもたらす。結果についての責任というばあいの「結果」とは、権限と結合した個々の職務の遂行による目標の達成を意味する。この個々の職務は、全体としての組織目的の達成のために各人に分担せしめられたものとして、それぞれ究極的には組織目的に結合している。したがって、結果についての責任をとらえるならば、それは間接的な形で組織目的そのものに対する責任の問題をもたらすことになる。結果についての責任が十分に果されなければ、いかえれば結果が所期通りに実現されないとすれば、なんらかの形で組織目的の実現に影響があらわれてくることになる。そこで一定の職務についての権限の委譲は、職務遂行による所期の結果の実現を通して組織目的への責任をも要請することになるのである。これは組織の構

成員のそれぞれに基本的な組織目的そのものへの忠誠を要求することを意味している。この意味での責任は「目的責任」とよぶことができよう。

以上のような努力責任・結果責任、および目的責任の3種が権限委譲に伴っての責任の内容であるが、経営管理の伝統的理論、またそれを適用した現実の企業の実践では、このうちの努力責任よりもむしろ結果責任、およびそれと関連しての目的責任が重視されている。またこうした責任は常に権限との対応関係において、権限を委譲した組織の上位者（決定し、命令をくだす者）から下位者に対して一方的に追求される責任であり、権限の委譲を受け命令をくだされる下位者にとっては、常に受動的に負わされる責任であって、自ら主体的にひきうける責任ではない。組織の構成原理の1つである「権限・責任均等の原理」は、このような権限と責任の関係を集約した原理である。

経営管理の理論においてとらえられてきた責任とはこのようなものであるが、しかし責任の問題は、このような狭小な責任概念をもってしては、すべてをとらえることができないであろう。ここにとらえられてきた責任は、いずれも権限委譲から生み出されてくるものとして、組織の上下に連なる指揮・命令関係を前提したものである。その指揮・命令関係は、官僚制構造に最も合理的なものを見出すことができるが、したがってこのような責任概念は、官僚制支配構造において最も適合するものとなるであろう。官僚制構造が確立した大規模な組織では、現実には結果責任——目的責任が最も重視され、個人の努力如何は常に結果と結びつけてのみ問題にされる。努力責任というばあいは、権限と結合した職務遂行の努力という、個人の主体的な行動が問題になる。自己に課された職務をいかに忠実に遂行するかということである。この個々人の行動が最善の努力を払ってなされたのであれば、十分に努力責任は果されたということになるが、しかしそのことと、その行動の結果が所期の通りに実現されるか否かということとは、おのずから別個の問題である。努力にもかかわらず結果

ばきわめて不十分にしか実現しえないこともある。このことは、努力の方向が誤まっていることによるばあいのほか、職務遂行者がその職務に不適であり、これを完遂する能力をもたないことによるばあいと、能力如何にかかわらず職務内容それ自体が適正を欠くことによるばあいとがある。第1のばあいは職務遂行者の責任が追及されるのは当然であろうが、第2、第3のばあいはいずれも職務遂行者のみの責に帰することはできない。すなわち第2のばあいは、その職務の遂行に不適切な人員を配置したことが問題となるであろうし、第3のばあいにはそのような職務を決定した上位者の意思決定そのものが問われなければならないであろう。しかし現実の組織では、そのような形での権限関係が続く限りは、職務担当者が結果を実現しなかったという事実それ自体を問題にすることによって、努力の如何にかかわらず結果責任——目的責任を追及することになるのである。責任が権限関係と結合したものとしてのみとらえられる限りは、結果の実現されなかった原因の追及は責任の範疇には含ましめられないことになるのである。

しかしながら責任とは、さらに広く、むしろすぐれて権限関係の前提となる問題をこそ含むべきものである。結果が権限の委譲を受けた職務遂行者の責に帰しえない原因で実現されなければ、そのような形で権限委譲を行なった上位者の意思決定の内容そのものにまで責任がおよばなければならないのである。このような責任は、まさに権限関係をこえた、むしろその基礎となる責任である。そしてこの意味での責任は、結果責任が目的責任にまでおよんでいくのと同様、目的設定の次元においても問題になるべきものである。というよりも、むしろそれこそ全組織の権限関係がつくりあげられる出発点の問題であり、最も重要な責任の内容をなすものといわねばならない。そしてこの責任は、組織の上位における人間の、組織の基本的な発展方向をいかに設定するかという、意思決定の責任であり、すぐれて主体的な行為における責任なのである。それはまさに、人間の内的な行

動基準としての責任であり、言葉の本来の意味における責任にほかならない。「社会的責任」とはまさにこのような意味における責任である。それは、組織をうごかす主体としての、自らにとっては外的な諸条件に対する、また組織全体に対する責任であり、自己に恥じない決定をするという意味で「自己に対する責任」(responsibility to oneself) でもある。

このような意味での責任は、例えば C. I. Barnard が「人間の特性」をとらえるにあたって、その1つとして自由意思による選択、決定の力をとらえ、その自由意思による選択を制約するものとして、個人のもつ「物的・生物的・社会的要因」の特性のほかに責任理念をとりあげ、さらに組織をうごかす管理者 (executive) の道徳的行為基準をとらえた「管理責任」(executive responsibility) の概念を展開したことにあらわされている。また、自由を「責任ある選択」と規定し、経営者は「品性の高潔」な人間であるべきものとうたい、この経営者によって「社会的目的」を有する企業のマネジメントが推進されるべきことをいう P. F. Drucker にも同じ「責任」理念をみることができる。

しかしこのような「責任」理念は、その他の諸理論のどれにも必ずしも見出すことはできないし、またとりわけ現実の企業における経営者の実践活動にも一般化しているものとはいえない。とくに日本においてそうである。まさに「責任」理念は未確立の状態である。それにもかかわらず「社会的責任」の理念が論議されているのであるが、その内容が明確なものとはならないのも無理からぬことであろう。

## 2. 企業の環境変化と「社会的責任」理念の変遷

### (1)

日本において「社会的責任」の理念がはじめて公然と唱えられるようになったのは、昭和31年11月21日の「経営者の社会的責任の自覚と実践」なる経済同友会第9回全国大会決議においてである。昭和31年といえば、日本経済がそれ以後年を経ずして高度成長の過程に入ってい

うとしていた時期であるが、この決議は「企業の公器性」なることを強調することによって、まさに出発しようとする高度成長の過程に向っての経営者の基本的な態度を表明したものであった。企業は社会の「公器」であるとの企業把握を軸にして、「企業の近代化」の枢要なることをうたい、そのための新しい経営技術として I. E とマーケティングの本格的な展開を提示し H. R 的考慮をもあわせて、それらによる「生産第一主義」を通じての「公正利潤の獲得と分配」を説き、それにとまなう「経済体質の改善」をも経営者の任務としてとらえている。「社会的責任」の理念は、こうした経営者の任務を集約するものとして提示されたものであった。そこには、当時本格的に展開されつつあった「生産性向上運動」とも関連して、「神武景気」といわれた好況のもとで、市場の確保ないしは拡大により明確に志向していこうという企業の積極姿勢がみられたのであった。マーケティングと I. E の推進による「生産第一主義」の主張にそれははっきりとあらわされている。それはまさに高度成長にのぞまんとする企業の指導理念なのであった。「社会的責任」の理念の展開は、こうした市場の確保拡大とそれによる新しい経済体制への志向それ自体が社会的利益に直結するものとの見地を示すものであった。「社会的責任」の内容が「生産の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」ことに求められていたことはそのことを明示している。

このように企業の経済的機能それ自体のなかに「社会的責任」の内容を求めるとすれば、それに続く時期に本格化していった高度成長の過程で、絶えず高度化していく産業技術にもとづいて多種多様な製品が大量に市場におくり出され、消費生活に大きな変化を与えた事実そのものが「社会的責任」の達成を示しているかにも見える。この意味からしてもまさに「社会的責任」理念は、高度成長の指導理念としての役割を担うべく提示されたものといえることができる。しかしそのばあい、大量に生産された多種の製品は必ずしも「安価かつ良質」ではなかった

ことは、その後次第に明確化した管理価格による高物価といわゆる「欠陥商品」の問題によって示されている。また「公正利潤の獲得と分配」というばあい、「獲得」の方は高度成長の事実そのものによって十分以上に果たされたのに対して、「分配」の面ではきわめて不十分な結果に終わっている。例えば「公正利潤の分配」というのであれば、当然に社会的費用の負担をもその内容とし、高度成長の過程で生み出されるべき諸問題への考慮をおりこまなければならないものであったはずである。しかし現実にはすすめられた過程では、そのような問題意識は経営者にもたれることはなかった。というよりも、社会的費用を負担すべき事態の発生すら考慮されてはいなかったといわねばならない。したがって「社会的責任」の理念の内容は、最初から新しい事態にのぞもうとする経営者の基本的な理念としてはきわめて一面的なものでしかなかったということになるのである。

## (2)

ともあれ、この「社会的責任」の理念は、高度成長の前段階にそれへの準備としての意味をもって提示され、成長過程が本格化していく過程でも日本企業の基本的な活動指針となっていたものである。

しかしながら、昭和30年代の末期に至り、成長過程は1つの転機を迎えることとなる。「開放経済体制」化が叫ばれることにならわれているように、この段階で高度成長過程は国内から国際市場へと重点が移りはじめたことがそのあらわれであるが、それに加えて国内での成長過程が一時行詰りを示し、過剰生産にもとづく深刻な不況がこの時期におそってきたこともその1つである。

このような転機にあたり、昭和40年1月19日「新しい経営理念」なる声明を発表した経済同友会は、先の「社会的責任」理念の高唱とは全く違って「利潤をあげるという企業本来の目的」にかえり、これに徹すべきことをうたえている。そしてこれとあわせてこれまでの活動のあり方への反省をも若干示している。先には「経営の近代化」の推進を強調していたの

に対して、ここでは「日本的経営の再検討」（終身雇用制の維持と年功序列制の改善）による新しい組織理念の確立と、「企業の自立性の確立」への志向が新しくうたわれている。これらのことはいずれも「開放体制化」による企業の「国際競争力の強化のために」という意識に支えられたものであり、経営者はかつての「企業の代表者」の地位から「国民経済発展の推進者」にまでその役割が高められ、企業の外的諸条件への経営者の関心が広まっていることを示している。そしてそれが利潤追求の徹底という主張に集約されてきているのである。要するに「開放体制化」への対応という新しい方向が不況の深刻化という重大な条件と重なりあったことによって、企業はここにより現実的な方向を示さざるをえなくなったものといえることができる。そのばあいこの段階ではまだ企業の活動の反社会的結果は顕在化しておらず、したがってその現実的な方向といえは利潤追求というただ1つの点に集中していくことができたわけである。

「社会的責任」の理念はこうしてこの段階において指導的な理念としての位置から後退してしまった。そこでは「利潤をあげるという企業本来の目的」と明示し、「経営者はもっと大胆に利潤を論じ、その獲得に努力すべきである」と明言し、これまでの「社会的責任」を全面的に展開した考え方に関しては「利潤をあえて無視し、高踏的な議論をもてあそんでいるようでは、国内、国外の競争にも勝てないし、社会的責任も果しえない」としてしりぞけている。こうしてここでは「社会的責任」の理念は、否定されないまでも、完全に後退し、影のうすい存在となってしまっている。企業が利潤追求となえることは至極当然であって、敢えて異とするには当たらないが、しかし不況ということは、この理念の利潤目的との関連をまさに象徴的に示しているものといえることができる。それは経営者の主体的な責任としてとらえられたものではなく、利潤目的の追求のためのいわば方便としてしかとらえられてはいないわけである。

## (3)

昭和40年1月19日の経済同友会声明にあらわ

される、経済成長過程の大きな転換と、それをうけての経営理念の変化は、これ以後の経済過程のあり方および経営理念の基本内容を方向づけた。40年声明でうたった「開放体制」への対応は、いわゆる大型合併に最も明示されるような国際競争力強化の方向が強力に出されていくことによって、国際的規模での成長過程をおしすすめることになる。このうごきをうけて、経営理念は次第に積極的な方向をとりはじめ、経済効率の追求、成長志向を基調としつつ利潤追求をより強力にうちだし、反面において「社会的責任」理念はいっそう後退することになるのである。昭和42年10月に関西経済同友会が発表した「国際化時代における経営理念」は「創造性の高揚」なる理念を提唱し、資本自由化への対応、合理的な経営管理、産業再編成による大型化などによる企業利益の確保・効率化への方向を積極的に推進していくべきことをうたいあげた。この方向は翌43年10月の関西経済同友会「未来を開く創造的経営の実践」において具体化し、産業の高度化をいうことによって成長志向をより鮮明に示した。この時期は高度成長過程のなかで最も華やかな段階であったが、経営理念もまたそれを反映してかきわめて明快な内容を提示していた。だがしかしこの時期にはすでに、徐々にではあるが公害問題をはじめとする成長過程のもたらした悪しき結果が表面化しはじめており、この華やかさに1つの影を落しつつあった。42年見解もすでにわずかながら財政硬直化と公害への関心を示しはじめており、43年見解においても社会資本充実による人間疎外解決の必要を提起していることにそれが反映されていた。経営理念にみられる成長への積極姿勢は、したがってそれ以後はそれほど長くは続かず、成長の悪しき結果が急速に尖鋭化してくるに依りて、「社会的責任」理念が新しい内容を盛りこみつつ再登場してくることになるのである。昭和45年10月の関西経済同友会大会での「代表幹事団所見」として公表された「70年代における経済理念—効率と衡平の追求」は、それのはじめての方向提示をなすものであった。

(4)

この所見は、なお経済効率の追求を基本的な方向としてめざしつつも、これとあわせて「社会的衡平」なる理念を提示して成長一本のこれまでの企業への反省を行なっている。すなわちこれまでの、「規模の拡大・利潤の追求などただ1つの論理に固執して他をかえりみない行き方」ではなく、「経済社会の新しい理念としては、“効率”のうえに新たに“衡平”の考え方を導入する必要がある」というのがこれである。この「衡平」なる理念は、「あらゆる経済主体をつつむ社会関係の倫理」であって、社会的な次元での企業のもたらした問題への対応を、効率の追求とあわせて追求すべきことをとらえたものである。

ここにおいて、これまでの経済効率追求という基本方向と並ぶ位置にまで社会的次元への倫理的志向が重要視されるようになったのでありそれ自体これまでの経営理念のあり方に比して大きな変化である。この変化に依りて以後は、この効率と社会的関心という2つの方向の相互関連如何という形で経営理念に関する論議が展開され、公害問題をはじめとする現実の諸問題の深刻化に対する企業批判が社会的規模で展開してくるに依りて「社会的責任」理念が明白に主たる経営理念の位置を占めてくるのである。具体的には「成長か福祉か」という形でその論議は展開され、福祉志向が次第に重視されてくるのである。昭和47年1月の経済同友会年頭見解「福祉社会の建設」で出されたその方向は、翌48年1月の経済同友会年頭見解では、「福祉経営への転換」なるタイトルが付され、福祉的経営政策を樹立し社会的貢献を企業目標に位置づけるべきことが強調されて、ここに「成長よりも福祉を」という経営理念の基本パターンができあがった。

この昭和46~48年という時期は、高度成長のもたらした悪しき結果としての社会的関連の諸問題が社会諸階層の反企業の運動ないしは反企業の感情を普遍化させるまでに激烈にあらわれた時期である。いずれも企業側の敗訴におわったいわゆる四大公害裁判がすすめられていたのもこの時期であり、一株株主運動の展開もやは

りこの間にみられたものであった。このような  
状勢をうけて昭和48年に至って、前記経済同友  
会年頭見解を皮切りに、経済同友会のみならず  
種々の経済団体や個別企業が「社会的責任」理  
念を提起し、その内容や具体化の方向をめぐっ  
てまさに華やかな論議を展開するようになった。  
とくにこの間のうごきのなかで注目されるのは  
「社会的責任」の内容がほぼ明白に示され、そ  
の具体的実施の方向に関する論議があらわれた  
ことと、これまでの大きな状勢変化にもかかわ  
らず成長志向を変えることのなかった経済団体  
連合会（経団連）までもが福祉への基本志向を  
示し、社会的責任の実践を主唱するに至ったこ  
とである。

#### (5)

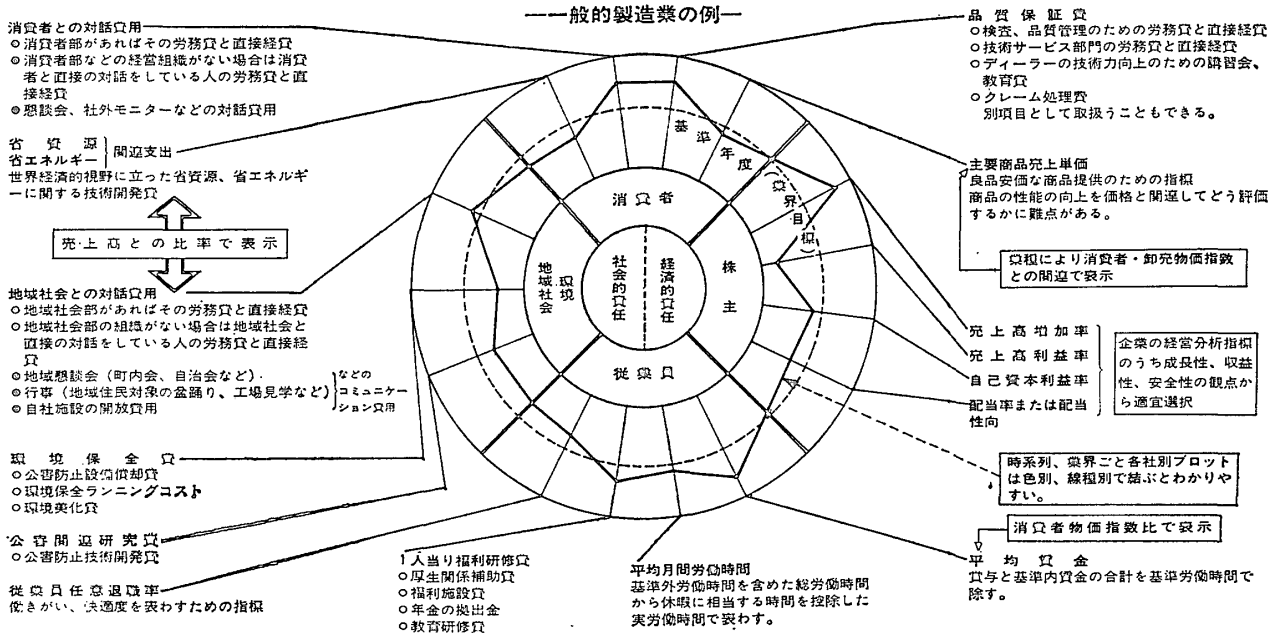
いわゆる財界団体のなかで常に理論的な指導  
団体としての役割を担って戦後の各段階での指  
導理念の提示をおこなってきた経済同友会に対  
して、経団連はこれまでの基本姿勢を変えるこ  
となく、きわめて頑強に保守的態度を堅持して  
きた。それが激烈な状勢のうごきがあった昭和  
48年5月28日に至って「福祉社会を支える経済  
とわれわれの責務」なる総会決議を行なってよ  
うやく福祉への志向を明示した。しかしこの決  
議にも福祉実現の不可欠の条件として「自由企  
業と健全な市場経済機構にもとづく適度の経済  
成長を持続すること」を強調しており、成長重  
点の基本志向はなお変化してはいなかった。と  
ころがそのわずか1か月後の6月23日には、植  
村会長自身が社会的責任の実行のための全産業  
界を網羅した組織づくりをめざして「社会的責  
任実行推進運動」を提唱するというほどの積極  
性を示すに至っている。経団連のこの急変ぶり  
は状勢の急激な展開を示すものにほかならない  
が、そのこと自体が明示するように「社会的責  
任」に関する論議は、単なる理念の論議から、  
その具体化の方向を探ろうという内容に転じ  
てきたといえる。同年4月19日、日経連総会  
での桜田武氏の報告が「提言」をもってこと足  
れりとするのではなく、それぞれの職場において  
具体的にそれを実践すべきことをいい、また9  
月20日の日商総会決議において「企業経営の究

極の目的は、国民福祉の向上に寄与すること  
にある」との見地から「総論的な『社会的責任論』  
から進んで、これを具体化して行くべき段階に  
きている」ことを強調して「クリーン・ジャパ  
ン運動」を一大国民運動として展開すべきこと  
をうたったのもこのうごきをあらわすものとい  
うことができる。

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」（昭和48年3月16日）および関  
西経済同友会の「新しい企業のあり方とその実  
践をめざして——告発の時代からルールづくり  
の時代へ——」（昭和48年10月2日）なる声明  
は、そのような「社会的責任」理念の具体的実  
施の方向を最も明白に指し示したものである。  
すなわち、3月の提言では、営業報告書等の刷  
新、企業外部との対話の場の設定、社会的責任  
費用吸収へのコスト情報の整備、技術点検体制  
の整備、働きがいある職場づくりと余暇時間の  
増加、業界団体の機能の強化などの具体的提案  
を行なっている。このうち最も特徴的なのは営  
業報告書の刷新という点である。営業報告書に  
社会への貢献度を明示せよというものであり、  
社会関連諸事項への企業の対応の状況を公表す  
べきことをいうものである。そこにおいてとり  
あげるべき内容として提言の示すモデル営業報  
告書試案をみれば、

- 1, 公害・環境問題＝企業の公害・環境問題に  
対する構え（組織、設備など）。規定環境基  
準値の明示とその達成度。公害防止技術に関  
する研究開発体制。資源の再利用努力。原料  
転換努力。その他＝工場の緑化努力、地方自  
治体との協力体制など。
- 2, 地域の社会問題＝地域住民との対話努力。  
地域に対する雇用機会の提供；その他＝病院  
・医療施設の開放。運動場・プールなどの厚  
生施設の開放。地域教育機関への財政援助。  
地域教育機関への場所・人材の提供。地域社  
会文化の保護・育成への努力。地域開発への  
協力。
- 3, 対国民社会経済＝国の経済政策への協力貢  
献。その他＝教育基金の設置とその実績。文  
化諸活動の主催。廃棄物化した自社製品回収

# 社会貢献度判定図



## 企業の総合評価制度確立のための試案

### 一社会貢献度判定図の概要一

#### (1) 公私の利益の調和を判定

企業の社会的責任とは、「企業の利益と公共の利益を調和させること」であり、企業が総合的な活動としてその調和をはかっているかどうかを判定するためには、企業の経済的活動面とともに、社会的活動面についても計数的に把握し、的確に評価し得る手法を導入する必要がある。その試案のひとつが参考図に示した「社会貢献度判定図」である。

企業の利潤を中心とした経済活動判定のための財務的指標の評価制度は、幾度の研究の成果により、ほぼ確立されたものと思われる。しかし、それだけでは不十分であり、社会的責任の遂行を含めた企業活動についての総合的評価でなければ、社会からの期待にこたえている企業かどうかの判定はできない。

問題は企業の総合的活動についての評価制度が確立されていないこと、とくに、社会的活動面についての評価手法が確立されていないことにある。

社会活動面の評価は一般に「社会監査」と呼ばれ、その方法論については、すでにアメリカで二、三の注目すべき試みが行なわれている。たとえば、「会社の資産、負債などを社会的価値で評価した社会的貸借対照表」と「会社が与えた当年度の社会的利益と社会的損失の損益計算書」を作成する意欲的なものも見られるがその手法は現状ではまだアイデアの域をでていない。

#### (2) 総合的企業活動の評価

また、アメリカでの試みは経済的責任とは別個に社会的活動をそれだけで評価しようとするものであるが、企業の社会的責任は本来の企業活動を通じて果たすものであり、経済活動を離れた社会活動だけの評価では片手落ちである。経済活動も社会活動も一体とした総合的な企業活動についての評価システムの開発が必要であり、参考図はそのための試案である。

企業は参考図に示された円形グラフを用いて、自社の経済的責任遂行度合と社会的責任遂行度合のバランスを一目瞭然に判定することができる。

#### (3) 社会的責任費用の把握

この試案は、企業の利潤が社会的責任費用をどれだけ負担したうえで確保されたものであるかを判定し、企業の社会的責任遂行度合を評価しようとするものである。もちろん、社会的責任費用の大きい方がそれだけ大きな社会的責任を果たしたと単純にはいい切れないが、個々の企業が「社会的責任費用は、利潤確保の前の当然の負担費用」という理念を実践にうつすために、自社がどれだけの社会的責任費用を負担しているかをチェックすることは、欠かすことのできない自己管理のためのステップである。

いうまでもなく、社会的責任遂行の判定は、負担した費用より自社の企業活動が社会福祉にどれだけ貢献したかという「成果」の判定こそが重要である。

だが、これの社会的評価に耐えうる計量化の方法の確立されていない現段階では、実行可能な方法、つまり、社会的責任費用の計量化とその成果について、若



干の説明を加えた資料をそれぞれの企業が公表することにより、企業活動について、社会からの正しい理解

を得ようとの努力こそが肝要である。

「社会貢献度判定図」とその説明（昭和48年10月2日付関西経済同友会声明「新しい企業のあり方とその実践をめざして一告発の時代からルールづくりの時代へ」より）

への努力。

- 4, 消費問題＝商品の安全性確保のための研究開発体制と開発成果。サービス、アフターサービスの実施状況。その他＝苦情処理の状況。商品の性能改善の説明。商品価格変動の説明
- 5, 従業員の教育・能力開発等に対する取組み。労働条件（高年齢問題を含む）・労使協調の状況。その他＝福利厚生施設（託児所などを含む）。余暇の活用状況。

といったきわめて盛沢山な事項がかかげられている。この見解は関西経済同友会の10月声明に至って企業の総合評価制度の確立という方向としていっそう進展している。とくにこの総合評価制度確立のための試案として提示されている「社会貢献判定図」なるものは、前ページにかかげておいたように、社会貢献度を計数的に把握し、評価していくための手法として現実に適用させようとするものである。ここにみるように個々の社会的問題に投じた費用の相互関連をとらえて全体的に社会的責任達成度を判定しようというわけである。

#### (6)

このように、抽象的な理念論議から具体的な実施に関する論議へと転じたことは、それ自体としてはたしかに一応の前進ではあった。しかしながら、論議の具体化そのものがこのような非常に高踏的ともいべき方向に流れていったことは、実は問題の基本を大きくそらしたものでしかなかったことを注意すべきであろう。

「社会的責任」の理念が論議されるようになった根源は、高度成長過程を通じての企業の経済効率のみを追求する活動がもたらした反社会的結果それ自体に存する。この状況をもたらした狭小な企業利益の観点からの企業活動のあり方から実体的に新たな質をもった企業活動のあり方へと転換することを、経営者自身が個々の具体的状況のなかで主体的に行なっていくことがなければ、理念がどれほど高度な内容をもっ

て展開され、またその具体的な実施が高い次元から示されても意味はない。というよりも理念が高度なものであるほど、いっそうそれは現実の事態の深刻さをおおってしまうものである。営業報告書で社会貢献度を公表するといひ、またその社会貢献度を「社会的責任費用」によって計数的に把握しようといっても、それが「社会的責任」の内容の具体化を意味するものではない。問題の基本はそこに存するのではないのである。そのような見地は、社会的な諸側面に投じた費用の額が「社会的責任」の達成度を示すという考え方であって、利潤の社会還元の思考である。この思考は、「社会的責任」に関するこれまでの論議の、いきついた到達点だといふことができよう。しかしながらこのような形で到達点に至ったということは、それ自体「社会的責任」論議の内容の歪みを示しているといわねばならない。すでに繰り返しているように、問題の根源はこれまでの企業活動の狭小な利潤第一主義の観点からするあり方にある。したがってこの観点そのものの根本的な改変、いいかえれば、利潤の社会還元をいうよりもむしろその還元さるべき利潤の追求活動のあり方そのものが問われているのである。「社会的責任」の内容はなによりもこの利潤追求活動の新しい方向を、個別企業の具体的状況のなかでの経営者自体の主体的責任の基本姿勢にもとづいて具体的に提示し、これを実践していくことである。利潤追求活動のあり方そのものが問題であるにもかかわらず、それを不問に付したままで利潤の社会還元をいうのであるから、それはまさに本末転倒ともいべきものである。このような思考であるならば、論議の過程で福祉が成長よりも重視され、社会的責任が利潤よりも重要な基本的目的としての位置を与えられていたにもかかわらず、容易に成長思考、利潤原則の徹底への思考に通じていくであろう。利潤の社会還元、社会的費用の負担の程度が社会的責任の達

成度を示すのであれば、負担すべき費用の源資としての利潤が大きいほど社会的責任達成の度合は高まる可能性が増大することになるからである。福祉のための成長、社会的責任のための利潤という論理がこれであり、この論理がさらに成長・利潤による福祉・社会的責任の圧殺という論理に通じてくるであろう。48年末葉にはじまったいわゆる石油ショックの期間における各企業の活動はまさにこのことを明らかにしたものである。

### (7)

昭和48年末期にはじまった石油ショックは、これまでの華やかな「社会的責任」論議を一挙に吹き飛ばしてしまった。そればかりではなくこの間における企業の活動は、社会的責任とはほど遠いというよりむしろ全く正反対のあり方を示した。買占、売り惜しみ、価格の協定によるつり上げ、その他、企業はきわめて短期的な視野に立つて絶好の利潤機会に狂奔した。この事実はこのまでの論議がきわめて高次元であったのかかわらず、というよりもその故に、現実の企業活動の場に根をおろしたものではほとんどなかったことを明らかにした。このことは、問題の渦中にあった石油関連企業だけではなく、あらゆる産業の企業に共通の一般的状況であったのである。

このような企業活動の状況はこれまでの「社会的責任」論議をいわば吹き飛ばしてしまっただが、しかしまたこの状況それ自体が原因となって再び企業に対する社会的批判が高まろうという状況があらわれてきた。石油関連企業12社の経営者が国会に喚問され、49年5月には公正取引委員会による独占禁止法改正の方向がうちだされたのも、この状況を背景としたことであった。こうした状況をうけて、一時棚上げされた状態であった「社会的責任」理念は再び企業自身によってとりあげられることになった。そしてそのばあい、先にその理念の内容として定着しつつあった「利潤の社会的還元」という思考が、企業にとって非常に好都合なものとして利用されたのであった。それは絶好の利潤機会をえて狂奔していた企業が、その活動への批判を

うけて、利潤の一部を社会的な諸問題に投じるという、問題の中心をそらした方向を提示するものであったからである。問われていたのはまさに利潤をえるための狂乱的な方法であったのであり、それにもかかわらずそれを利潤の使途の問題として基本をそらした方向で対応しようとしたわけである。

しかしながら、このような内容をもって再度展開した「社会的責任」理念でさえも、その後次第に経済過程が不況局面を迎えることによって、非常に短期間で論議されなくなってくるのである。この状況は昭和40年の、利潤原理に徹せよという理念が「社会的責任」に代って重視されるという状況に類似しており、次第に利潤への意識が経営者にはっきりとあらわれてくるという事態である。49年11月の西日本経済同友会大会での宣言をみれば「経営の原点に立ち帰り、企業論理によって自らを厳しく律し、公正な競争を通じて、正当な利潤確保に努める」という形で利潤への意識が示されている。ここではなお「社会的責任」の問題との関連で利潤がとらえられているものの、一時のような福祉優先の異考はすでに姿を消している。この段階ではまだ、利潤と一応並立する位置におかれた社会的責任理念ではあるが、51年10月29日の西日本経済同友会大会での宣言では「企業は活力の源泉である利潤追求を通じて国民経済に寄与することを確信し、社会全般の合意と理解がえられるような企業経営の目標および理念を確立すること」をうたっているところにみるように、明白に利潤が主要位置におかれるようになってきている。これは利潤がなければ企業はなににもできないという、非常に単純にして明快な論理であり、企業として当然のことを当然にいったまのであるが、そこにはすでに、これまでの「社会的責任」理念の具体的な実施という方向はみられなくなっており、よりいっそう抽象化した、高次元な理念のみが残っているという感をうける。

### 3. 「社会的責任」理念の基本問題

昭和31年以来の「社会的責任」理念の変遷過

程をとらえてきた以上の検討を通じて、この問題に関する基本的な論点を次に整理してみよう。

まず「社会的責任」理念はもともと高度成長過程が展開される以前の、いわば準備段階で、成長過程へと企業活動を方向づけるべき指針として提示され、以後も成長過程の変遷とともにその内容、位置づけ、あるいは論議の焦点も多様に変化していったことを指摘しなければならない。

企業は本来利潤の増大を基本的目的とするものである。このことは改めて論ずるまでもなく自明である。ただ企業のおかれた周囲の条件の変化は、企業の利潤追求の方途がそれに適合したあり方たるべきことを要請している。経営理念は、それぞれの状況に適合した企業活動のあり方を、企業の具体的状況のなかから見出してこれを方向づける活動の指針である。したがってそれは、常に具体的、現実的な内容を持ち、役割をもっている。「社会的責任」理念もまた企業活動の社会的影響力が大きくなり、広い範囲にわたって非常に多様な内容をもった社会的諸問題を生み出すようになった状況のもとでの企業活動の指針たるべきものである。それは、現実の企業の経営者の主体的にとらえるべき「責任」のおよぶべき範囲を示すものであり、したがってどこまでも個別企業の具体的な実践過程と密接に関連しあったものとして展開されることが要請される。

しかしながら、これまで論議されてきた「社会的責任」理念は、現実の企業の具体的諸問題とは必ずしも結合せず、非常に高次元な内容をもって示されている。たしかに、高度成長の過程を通じて顕在化してきた企業活動の社会的悪影響に対する一般的な企業批判、ないしは反企業の感情の高まりは、どの企業の経営者に対しても一種の危機意識のような感覚を浸透させたであろう。しかしこのような状況の各個別企業での具体的なあらわれ方に応じた方向が提示されないあいだに、経済同友会をはじめとする財界団体によって、いわば高所から提起されたのがこの「社会的責任」理念の新しい内容であった。したがって理念の展開は、企業の実態を

そのままに反映したものではなく、むしろ当初から企業の現実に実体化されることのない理念としてあらわれたものということができる。この理念に関する論議が次第に「社会的責任」の実践という具体的な方向に展開していったばあいでも、営業報告書での公表や、社会貢献判定図といったような、やはり企業が日常的に当面している現実の諸問題とは遊離した次元の方向への具体化でしかなかったこともそのことをあらわしている。

かくして「社会的責任」理念は、それが高次元な内容を示してくればくるほど、現実の状況が企業に問いかけている問題からは遠くはなれていくという逆機能的な作用をうみだしていった。それによって現実の企業が問われている問題にはなんら解決の方向が示されることがなかった。現実の事態は高度な理念よりも具体的な事実そのものへの直接的な対処を要請していたはずである。経営理念はこうした現実的な対処の方向に根ざし、それを抽象化したものとしてはじめて意味をもつ。そのようなものであってこそそれは、たとえ高次元な内容の展開はなくても、現実的な意味をもちうるものである。「社会的責任」理念は、問題をかかえる企業経営者の主体的な「責任」を基礎として展開すべきであるといったのも、まさにこの意味においてなのである。かかる主体的な「責任」が自覚されていないところでいかに「社会的責任」が論議されても、その現実的意味はほとんどないといわねばならない。「社会的責任」理念の内容と位置づけが状況の変化に応じて大きく変化したのも、この意味での「責任」の自覚が経営者になされていないことのあらわれであろう。この間、理念の内容と位置づけは変わっても、企業活動の基本的姿勢は、高度成長過程を通じてそして現在もまた、一貫して変化することはないのである。「社会的責任」理念の展開のみをもってしては現実に問われている諸問題はなんら解決されうべくもなかったし、また事実解決されてはいない。それを解決に向かわしめるものは、企業をうごかす経営者の主体的な活動をおいてはない。そしてそこに要請される

ものこそ、企業目的との関連において明白に位置づけられた「社会的責任」の経営者による主体的自覚なのである。それは、企業利潤の軽視ないしは無視という方向（これを現実企業をうごかす経営者が主唱するのはまさに欺瞞でしかない）ではなく、またよくいわれるような

「社会的利益と企業利益との調和」という、利潤の社会還元として示される思考でもない。そのようなことではなくて、社会的利益を破壊することのない企業利益の追求の方途を、具体的な企業活動の状況のなかで追求していくことである。 (了)