

## 社会的責任論の基礎を求めて：バーナードの道徳的 制度概念の展開

その他のタイトル	In Pursuit of the Basic Theory of Social Responsibility
著者	岩田 浩
雑誌名	関西大学商学論集
巻	32
号	6
ページ	452-471
発行年	1988-02-25
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10112/00020590">http://hdl.handle.net/10112/00020590</a>

# 社会的責任論の基礎を求めて

——バーナードの道徳的制度概念の展開——

岩 田 浩

## <目 次>

- I. 序
- II. 社会的責任論へのプロローグ
- III. 社会的責任論構築の条件
- IV. 社会的責任論構築の基礎  
——バーナードを中心に——
- V. 結

## I 序

経営用語の中で頻繁に利用される反面、その解釈が極めて多義性に富んでいるものとして、「経営の社会的責任」を取り上げても異論はなからう。実際、この言葉をめぐる論議は、H. R. ボーエンの『ビジネスマンの社会的責任<sup>(1)</sup>』の出版(1953年)以降、肯定論から否定論に至るさまざまな解釈を呈している。<sup>(2)</sup> その意味では、社会的責任の論議は、いまだプレ・パラダイム期に

(1) Bowen, H. R., *Social Responsibility of Businessman*, Harper & Row, 1953. 日本経済新聞社訳『ビジネスマンの社会的責任』日本経済新聞社, 1960年。

(2) A. B. キャロルは多様な社会的責任論議を以下の9つに整理・分類している (Carroll, A. B., "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance," *A. M. R.*, Vol. 4, No. 4, 1979, p. 498)。

1. 利潤追求のみ (フリードマン)
2. 利潤追求を超えること (デイビス, バックマン)
3. 経済的および法的要求を超えること (マクガイアー)

すぎないのかもしれない。

とはいえ、ビジネス・モラルの危機に直面する今日の経営シーンを考慮した場合、われわれは、あいまいな責任論議に甘んじるわけにはいくまい。いまや、この状況を乗り越えた新たな分析的枠組みの構想が待たれるのである。そのひとつの試みとして、アメリカを中心にかなりの盛り上がりを示しているのが「企業の社会的パフォーマンス(Corporate Social Performance)」<sup>(3)</sup>という研究領域である。ただ、それは経営観や環境観といった責任論議の本質面に比して、形式面、実践面を過度に重視するあまり、理論的基礎づけに欠けることは否定できない。

本稿は、この点に留意しながら、複雑多岐にわたる社会的責任の問題を、行為主体たる経営の観点から本質的に理解し、展開していくための基礎になる考え方を提示しようというものである。

まず初めに、社会的責任の問題が高揚してきた背景を論じ、併せて今日問われる社会的責任の内容と領域を明確にする。次いで、経営学の立場から、こうした社会的責任に取り組むための基本的な条件を明示し、それを受けて責任論構築のための基礎づけを試みたい。その際、C. I. バーナードの理論がひとつの貴重な手がかりになるように思われる。以上の考察を通じて、願わくば、経営と社会（環境）との新たな関係を提示することにしたい。

- 
4. ボランティア活動（マン）
  5. 経済的・法的・ボランティア活動（スタイナー）
  6. 拡大していく同心円（デイビス&プロムストロム）
  7. より広い社会システムに関する関心（イールズ&ウォルトン）
  8. 多くの社会問題領域における責任（ヘイ、グレイ&ゲイツ）
  9. Social responsiveness へ移行すること（アッカーマン&バウアー、セチ）

(3) 企業の社会的パフォーマンスの概要については、Wartic, S.L., and Cochran, P.L., "The Evolution of the Corporate Social Performance Model." *A.M.R.*, Vol. 10, No.4, 1985, pp. 758-769; 拙稿「経営の社会的責任に関する基本的考察」『千里山商学（関西大学大学院）』第25号, 1986年, 2ページから6ページを参照されたい。

## II 社会的責任論へのプロローグ

### 1. 「社会的責任」問題高揚の背景

経営の社会的責任をめぐる理論<sup>(4)</sup>を展開するにあたり、まずここで、社会的責任問題が顕在化してきた背景を簡単に展望することからはじめることにしよう。

資本主義体制の性格と結び付いた数量的世界観・機械的自然観を前提とする近代合理主義を背景に、いわゆる産業革命以降、経営の発展は社会の繁栄に大きく寄与してきた。実際、現代の「物質的・経済的豊かさ」は、高度に合理的なテクノロジーを駆使して大量生産・大量販売を追求する経営行動によって、推進された結果にはかならない。このように、社会に対する経営の影響力は甚大なものになり、「組織社会」といわれる今日、ますますその傾向を強めている。

しかしながら、経営の社会的影響力は常にポジティブに作用するわけではない。過度とも思える合理性志向の経営行動が生活の質を蝕み、種々の「社会的症候群」を生み出したことは否定できない<sup>(5)</sup>。いまや、現代社会は、経営のアンビヴァレントな影響力の所産を如実に露呈している。ここに、合理性志向的な経営行動のあり方が大いに問われる。

それでは、大量生産・大量消費型の合理性志向的な経営行動は、「物質的・経済的豊かさ」をもたらす一方で、どのような領域に、どのような影響を引き起こしたのであろうか。K.デイビスたちの所論<sup>(6)</sup>を手がかりに探ってみよ

(4) 以下の論述の中で、「社会的責任論」とは、ことわりのない限り、この意味で扱うことにする。尚、ここでは大規模企業の経営現象を対象にしたい。

(5) これについては、三戸公教授の以下の著書を参照されたい。『官僚制』未来社、1973年、特に第七章、第八章；『自由と必然』文真堂、1970年、特に十一、十二。

(6) Davis, K., "Social Responsibility is Inevitable," *C. M. R.*, Vol. 19, No. 1, 1976, pp. 14-20; Davis, K., and Frederick, W. C., *Business and Society: Management, Public Policy, Ethics* (fifth ed.), McGraw Hill, 1984, pp. 3-25.

う。

まず第1に、経営行動による物質的豊かさの結果としての人々のニーズの変化をあげることができる。社会が豊かになるにつれ、人々の欲求はより高次なものへと移行してきた。例えば、消費者は価格よりも製品の「安全性」への関心を高め、労働者は賃金とともに「経営参加」や「職場の安全性」等を要求し、さらに女性やマイノリティーは「社会的地位の向上」を主張するようになった。こうした動きが相まって、消費者運動をはじめとする種々の社会運動が呼び起こされるのである。もはや、経営はこれらのムーブメントを無視することができない。

第2に、大量生産・大量消費型の経営行動が引き起こした環境・資源・エネルギーをめぐる問題<sup>(7)</sup>があげられる。主として、経営による生産活動の結果として生じた大気や水の汚染が、「公害」問題という形で顕在化し、深刻な社会問題を招いたことは、まだ記憶に新しい。いまや、ポジティブ・アウトプット（製品）以上にネガティブ・アウトプット（廃物・廃熱）に注目しなければならぬ<sup>(8)</sup>。最近の資源・エネルギー問題とも併せて、経営は、生態系のバランス（ecological balance）にも関心を抱かざるをえなくなってきた<sup>(9)</sup>。

かくて、1960年代後半から顕著になった、これら合理性志向的な経営行動の派生的影響は、経営本来の技術的・経済的活動の見直しを根本から迫る。すなわち、社会的ニーズの多様化に伴う製品のライフ・サイクルの短縮化、環境汚染に伴うアセスメントの強化、消費者運動の激化等は、必然的に一層質の高い技術革新・製品革新・生産革新を経営に求めるようになる。図1

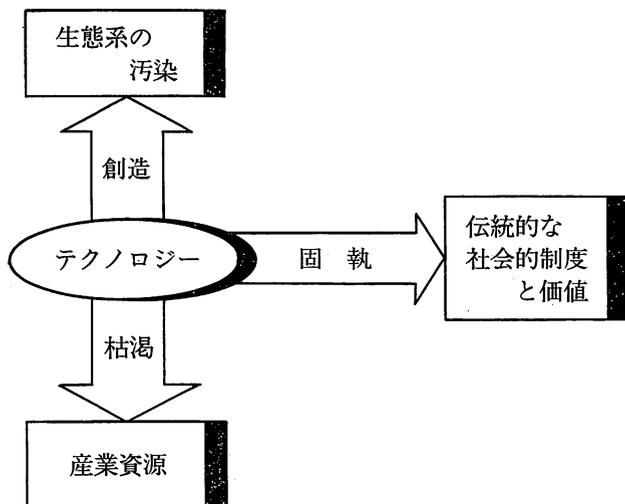
(7) 自然・環境破壊の問題は、既にローマ帝国時代、かなり深刻であったという指摘がある。しかも留意すべきは、この問題がローマ帝国を崩壊へと導いたことである。われわれへの警告を示していよう（福島要一・S.D.B. ピッケン共著『環境と思想』三省堂、1986年、98ページから129ページを参照されたい）。

(8) 玉野井芳郎著『生命系のエコノミー』新評論、1982年、29ページから31ページ。

(9) これについては、現代技術史研究会編『エネルギー問題』社会評論社、1984年を参照されたい。

は、伝統的な社会的通念、つまり量的拡大による利潤追求に固執したテクノロジーでは、生態系の汚染も資源の枯渇も解決することができないことを端的に示している。もはや、「合理性神話」の下で培われた「資本の論理」では、経営環境における種々の変化に対処することはできないのである。ここに、環境問題における経営的パースペクティヴが大きく広がり、「社会的責任」問題がクローズアップされるのである。

図1 技術革新を制約する3つの主要な要因



(出所) Davis, K., and Frederick, W.C., *Business and Society: Management, Public Policy, Ethics* (fifth ed.), McGraw-Hill, 1984, p. 466.

## 2. 社会的責任の内容と領域

このように、社会的ニーズの変化を背景に、合理性偏重的な行動に伴うネガティブな影響を経営が無視できなくなったところに、「社会的責任」問題が顕在化してくる。経営の社会的責任論は、この行為主体たる経営の観点に立って、環境との関係を経営責任のレベルから分析しようとするものにほかならない。その分析のファンダメンタルの解明が本稿の中心的課題であるが、そこへ進む前にここで、経営が果たすべき社会的責任の範囲を定めてお

くことにしよう。

これまでの論述から推察されるように、われわれは、経営の社会的責任を以下の3つの領域に分類して理解したい。<sup>(10)</sup>

第1の領域は、株主への責任を前提に、「良質・安価な製品・サービス」を安定的に市場に供給し、公正な利潤をあげるという、経済的問題にかかわる領域である。経営行動にとって原初的かつ基本的な領域であり、M.フリードマン<sup>(11)</sup>によって、また最近ではP.F.ドラッカー<sup>(12)</sup>によって再び強調された責任問題である。J. J. クリスマン=A. B. キャロルは、この領域を「経営責任の伝統的見解」<sup>(13)</sup>と呼んでいるが、ここでは端的に、「経済的責任」領域としておこう。

第2の領域は、合理性志向的な経営行動のマイナスの結果に対する反動として生じてきた消費者問題、雇用問題、さらにはコミュニティー問題といった一連の社会的問題に対する責任領域である。60年代後半以降、注目されるようになった。ここでは「狭義の社会的責任」領域としておこう。

第3の領域は、公害に端を発する環境汚染や自然破壊、および最近のエネルギー問題等にみられるエコロジカルな領域である。主として、経営の生産体制に起因するこれらの問題に対する責任を、「自然環境的責任」領域とし

(10) Cf, Murphy, P. E., "An Evolution: Corporate Social Responsiveness," *University of Michigan Business Review*, Vol. 21, No. 1, 1978, pp. 19~25; 庭本佳和稿「経営の社会的責任」『大阪商業大学論集』第63号, 1982年, 143ページ; Chrisman, J. J., and Carroll, A. B., "Corporate Responsibility — Reconciling Economic and Social Goals," *Sloan Management Review*, Winter, 1984, pp. 59~62.

(11) Friedman, M., "The Social Responsibility of Business is to increase Its Profits," *New York Times Magazine*, September 13, 1970.

(12) Drucker, P. F., "The New Meaning of Corporate Social Responsibility," *C. M. R.*, Vol. 26, No. 2, 1984, pp. 53~66. ただし、利潤追求を通じて他の社会的責任を果たすとするドラッカーと利潤追求こそが社会的責任だとするフリードマンとは、かなりの考え方の相違があることに留意されたい。

(13) Chrisman, J. J., and Carroll, A. B., *op. cit.*, p. 60.

ておこう。

かように、今日問われる経営の社会的責任は、経済的・社会的・自然的領域にわたる多面的なものであることがわかる。<sup>(14)</sup> 絶大なる社会的影響力をもつ現代の経営は、これらの問題を自らの論理に組み込んだ責任ある行動を展開せざるをえない。いまや社会的責任は、経営にとって、「機能するうえでの<sup>(15)</sup> 必需品」になったのである。

### III 社会的責任論構築の条件

#### 1. 社会的責任の経営学的展開のための条件

##### ——方法論的基礎づけ——

前節で明らかにしたように、現代の経営にとって、社会的責任の問題が避けられない以上、経営現象を研究対象とする経営学は、これに取り組まないわけにはいくまい。否、むしろこの問題の台頭は、近代科学の方法に則って、経営の合理的行動を支援してきた従来の経営学に対する反省を迫るものであるのかもしれない。<sup>(16)</sup> いずれにせよ、多面的かつ複雑な社会的責任の問題を解明する糸口を経営の観点に立って見出すことこそ、経営学に課された責任であることを認識する必要がある。それでは、経営学の立場から社会的責任論を展開するためには、どのような条件が備わらなければならないのだろうか。これについて、以下、試論的に論じることにしよう。

第1に必要な条件として、経営をその構成メンバーの拡大解釈によって、多面的な存在として把握することが考えられよう。経営行動が従業員や株主だけでなく、われわれの一般社会生活にも多機能的に作用していることに

(14) これを「広義の社会的責任」と呼んでもよからう。私見では、社会的責任を対環境的責任としてとらえるから、当然、「狭義の社会的責任」をも含めたより広いものになる。

(15) Davis, K., *op. cit.*, p. 20.

(16) 経営学の立場から、バーナードを援用しながら、近代科学の方法を乗り越えんとする試みとして、庭本佳和稿「近代科学論を越えて」『大阪商業大学論集』第66号、1983年をあげることができる。

については、これまでの論述から明らかである。したがって、社会的責任論の構築のためには、経営はミクロ・マネジメント（組織内の業務）観ではなく、マクロ・マネジメント（組織と環境の相互作用）観に立<sup>(17)</sup>った多面的な存在として把握されなければならない。

第2に、経営による合理的行動が必ず他の側面で非合理的な影響を惹起すること、いわば「一つの行動の二側面的把握<sup>(18)</sup>」を認識できるものでなければならない。経営学を含めて、これまでの科学のレベルでは、一般にこの認識が乏しく、ともすれば目的合理的な行動が過度に賛美され、その行動に伴う「意図せざる結果」が冷静に見据えられることは、ほとんどなかった。確かに、合理主義ないし合理的行動は近代化の象徴であり、社会の繁栄に大きく寄与してきた。にもかかわらず、その反面で意図せざる、また予期せざる種々の結果を随伴したことも否定できない。「公害」現象がその最たるものである。かくて、経営学において社会的責任論を展開するためには、目的行為の二側面的把握を認識したうえで、意図せざる結果の責任倫理といった態度の決定的重要性を説く必要がある。

第3の条件は、社会的責任を果たしうる道徳的な価値やイデオロギーが経営に内在していることの認識である。これまでの経営学にあっては、「価値自由」の名の下、どちらかといえば観察対象を正確に記述し、その真・偽を問うという事実命題が重視されたため、経営の道徳的・倫理的側面の認識は、ドロップ・アウトされる傾向が強かった。確かに、ある行動基準が他のそれよりも良いということ、つまり善・悪を問う倫理命題は、さまざまな価値判断にさらされ、究極的な価値を立証する方法に欠けるかもしれない。とはいえ、現実にビジネス・モラルをめぐるさまざまな問題が存在する以上、経営学は道徳問題の認識を無視、ないし拒否することはできない。P.ウィ

---

(17) Cf, Massie, J.L., *Essentials of Management* (fourth ed.), Prentice-Hall, 1987, p.32.

(18) 三戸公著『人間の学としての経営学としての経営学』産業能率大学。1977年、108ページ。

ンチもいうように、「道徳の話には関心がない、と述べることで、自分の身を道徳の話の領域の外におくことはできない<sup>(19)</sup>」ことに留意しなければならない。いまや経営学は、「経営は、そのメンバーの個人的な道徳には還元できない独自の道徳的性格をもつか否か<sup>(20)</sup>」という哲学者からの問いかけに耳を傾ける必要がある。その問いに答え、経営における道徳的側面を認識したとき、社会的責任論の経営学的展開が一層促進されるにちがいない。

第4に、従来の環境観、自然観の見直しを迫るものでなければならないであろう。<sup>(21)</sup>現代の物質文明を支えた近代科学的ないし合理主義的自然解は、ローマ時代に培われたストア主義的倫理観と中世キリスト教的世界観に負うところが大きい。すなわち、ストア主義は理性・合理性に基づく人間の優越性立って、自然は全て人間のためにあるという倫理観を打ち立てた。またキリスト教にあっては、万物の創造主たる神の下に被創造物としての自然と、同じく被創造物であるが自然を治めるべく定められている人間が位置づけられた。つまり、そこでは神—人間—自然のそれぞれの「支配—被支配」関係が明確に区別されたのである。ここに人間中心主義的な自然観が成立する。そして、これら2つの思想の結びつきの上に成立した近代科学は、人間の自然に対する優越性を強めることによって、ますます人間中心主義的になって

(19) P. ウィンチ著、奥稚博・松本洋之訳『倫理と行為』勁草書房、1987年、79ページ。

(20) Donaldson, T, and Werhane, P.H. (eds.), *Ethical Issues in Business: A Philosophical Approach* (second ed.), Prentice-Hall, 1983, p.101. この問いに関連して、哲学者 P.A. フレンチによる、法人説に代わる道徳人 (moral person) 説に立った企業概念の展開があげられる (French, P. A., "The Corporation as a Moral Person," *American Philosophical Quarterly*, Vol. 3, 1979, pp.207~215).

(21) 環境観、自然観については、以下の著作から多大な示唆を得ている。Smircich, L., and Stubbart, C., "Strategic Management in an Enacted World," *A. M. R.*, Vol. 10, No. 4, 1985, pp.724~736; 高木仁三郎著『いま自然をどうみるか』白水社、1985年; 福島要一・S. D. B. ピッケン共著『前掲書』; 村田純一稿「知の構造変換——知のエコロジー?」丸山高司他編『知の理論の現在』世界思想社、1987年所収。

いった。かくて、近代的自然観は人間と自然を対立するものとしてとらえ、自然をさながら支配と制御の対象とみるような対象的・二元論的自然観<sup>(22)</sup>に立つものと解せよう。いうまでもなく、近代的物質文明は、このような近代的自然観を基礎に一層の抽象化をはかることによって築き上げられたのである。もっとも、近代的自然観に立った物質文明も、いまや環境破壊の進行によって破綻を見せ始めている。ここに、旧来の自然観に代わる新たな自然観<sup>(23)</sup>が求められるのである。それは、エコロジストたちが主張するように、人間を自然の一部と理解し（一元論的自然観）、自然と人間の共生＝相互行為を探究するようなものでなければなるまい。このような新しい自然観、環境観を経営学に取り入れたとき<sup>(24)</sup>、人間の意識的協働行為としての経営と環境との新たな関係が開示され、ひいては社会的責任論の展開にとって大いに役立つように思われる。

かくて、社会的責任を経営学的に展開し、ひとつの理論たらしめるためには、少なくともこれら4つの条件—多面的経営観、経営行動の二側面的把握、経営の道徳的側面、一元論的自然観—を念頭において、論理を展開する必要がある。

## 2. 社会的責任論の基礎としてのバーナード理論

以上、社会的責任論を経営学的に展開するために不可欠と思われる4つの条件を提示した。もちろん、これらの条件は、ワンセットで理解しなければ意味がない。したがって、次にわれわれが為さねばならない作業は、これら4つの条件を統合しうる理論的枠組みを構想することである。その際、バーナード理論<sup>(25)</sup>が貴重な手がかりを与えてくれよう。その理由として、以下のこ

(22) コリングウッドは、このような自然観を「機械としての自然の観念」としてとらえている（コリングウッド著、平林康之・大沼忠弘訳『自然の観念』みすず書房、1974年、150ページ）。

(23) 高木仁三郎著『前掲書』および村田純一稿「前掲論文」を参照されたい。

(24) その数少ない試みとして、庭本佳和稿「自然と人間のための経営学」『大阪商業大学論集』第60号、1981年をあげることができる。

(25) Barnard, C. L., *The Eunctions of the Executive*, Harvard University Press, 1938. 山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳経営者の役割』ダイヤモンド社、1968年。以下の引用では、これを Barnard, C.I. (1938), と表す。

とがあげられる。

第 1 に、組織にかかわるあらゆる人々をその構成メンバーとみなすバーナード特有の広い組織概念は、経営の多面的性格を理解するうえで非常に有益である。第 2 に、「有効性（目的の達成度）」と「能率（個人の満足の充足度）」という組織が行動するうえでの重要な基準を提示することによって、経営行動の二側面的・多面的影響関係を明確に示している。第 3 に、組織の合理的側面のみならず道徳的側面にも着目し、後年に至るほど後者への関心を強めている<sup>(26)</sup>。第 4 に、バーナードのシステム思想（個と全体の関係）と人間観（全人仮説）は、人間と自然の共生、さらには経営と環境の関係を考えるうえでの基礎を提示してくれる。

かように、バーナード理論は、上述した 4 つの条件を内包しうるに十分な広がりと奥行きをもっている。たとえバーナードの意図が必ずしも社会的責任論の構築にあらずとも、その理論枠そのものが有用であるかぎり、これを使わぬわけにはいくまい。その意味で、われわれは、バーナード理論を社会的責任論構築の基礎として高く評価したい。

それでは、バーナード理論を基礎にした場合、社会的責任論はいかなる形で展開され、構築されるのであろうか。これについて、節を改めて検討することにしよう。

#### IV 社会的責任論構築の基礎

——バーナードを中心に——

ここでの課題は、バーナード理論を応用して、多岐（経済的・社会的・自

(26) Cf, Barnard, C. I., "Elementary Conditions of Business Morals," in Wolf, W. B., and Iino, H. (eds), *Philosophy for Managers: Selected Papers of Chester I. Barnard*, Bunshindo, Tokyo, 1986, pp.161~179. 飯野春樹監訳、桜井信行・坂井正廣・吉原正彦訳「ビジネス・モラルの基本的状況」飯野春樹監訳『経営者の哲学』文真堂、1986年、232ページから261ページ。原文は、*C. M. R.*, Vol. 1, No. 1, 1958. に掲載。以下の引用では、これをBarnard, C. I. (1958), と表す。

然的領域)にわたる「社会的責任」問題を解明するための基本的な理論的枠組みを提示するところにある。その場合、社会的責任を外在的側面と内在的側面の2面からアプローチすることにしたい。<sup>(27)</sup>まず、土屋守章教授の所論をまじえながら、社会的責任の外在的側面の考察からはじめることにしよう。

## 1. 社会的責任論の外在的側面

### (1) 職務責任としての社会的責任

企業が存続するうえで最も基本的な問題は、社会から付託されたそれ固有の目的を達成することであろう。いうまでもなく、資本主義体制下の企業に課された目的ないし役割は、「社会的に有用な財貨を生産し、利益をあげて株主に配当し、また雇用機会を維持していくこと」<sup>(28)</sup>にほかならない。このような役割、つまり経済的・技術的機能を果たすことは、経営の社会的義務(social obligation)であり、その成否は社会に少なからず影響を及ぼすであろう。土屋教授は、このような義務を果たす責任を「職務責任」<sup>(29)</sup>と呼ばれるが、それはわれわれのいう「経済的責任」領域に相当しよう。この責任を果たすためには、なによりもバーナードのいう「有効性」基準に立った経営行動が不可欠である。

### (2) 対応責任としての社会的責任

しかしながら、経営に課された責任は職務責任にとどまるものではない。経営はその広範な社会的影響力ゆえに、職務責任を果たす過程で派生的に多

---

(27) バーナード理論を基礎にしたこれまでの社会的責任論を考察すると、土屋守章教授は外在的側面に立って、また飯野春樹教授は両面を認めつつも、内在的側面を重視した形で、それぞれ論を展開されておられる。バーナード評価の相違ともいえようか。筆者は、基本的に飯野教授の責任論の立場に立つものである(土屋守章著『企業の社会的責任』税務経理協会、1980年；飯野春樹著『バーナード研究——その組織と管理の理論』文真堂、1978年を参照されたい)。尚、土屋教授は社会的責任論の条件を3つあげておられる(『同上書』152ページから155ページ)ので、前節で提示した4条件と併せて比較されたい。

(28) 土屋守章著『前掲書』201ページ。

(29) 『同上書』201ページ。

くの人々や他の組織体に対してマイナスの作用をもたらすこともある。公害や欠陥商品などの事例はその典型である。そして、そのような悪影響を受けたものが、それを問題として経営につきつめたとき、経営は職務責任を楯に取って、その問題の責任追求から逃れることはできまい。かくて、経営は、その行動の派生的影響の結果に対しても、それに対応する責任をもたなければならぬ。土屋教授は、これを「対応責任<sup>(30)</sup>」と呼ばれる。われわれのいう「狭義の社会的責任」領域に相応しよう。

ところで、この責任の遂行は、技術的問題である職務責任に比してかなり困難ではあるが、パーナードの広義の組織概念と「能率」基準を援用することによって、解決の糸口が見出だせるように思われる。すなわち、経営者や従業員、株主のみならず、消費者や地域住民までをその構成メンバーに含め、かれらそれぞれの純満足に配慮すれば、経営は経済的責任領域を越えて、広く社会に対して責任を負うことができよう。一般に「社会的責任」といわれるとき、この対応責任が問われることが多い。

このように、経営は有効性と能率を発揮し、職務責任と対応責任を果たすことによって、かなりの程度、社会的責任に言及したことになる。殊に、経営にとっては、土屋教授も指摘されるように対応責任が重要であり、その責任を果たせる状態づくり（例えば社会監査、社会的感受性の高揚、PR活動<sup>(32)</sup>）が課題となろう。

(30) 『同上書』203ページから204ページ。

(31) 『同上書』204ページから205ページ。教授は、「企業の社会的責任は、ほとんどすべてこのような対応責任にかかわるものである」（204ページ）とまでいわれる。

(32) (3)で述べた社会的責任論の今日的潮流たる企業の社会的パフォーマンスでは、「Social responsiveness」の名の下、さかんにこの点が研究されている。もっとも、過度に実証的であるとの非難もある（Cf, Frederick, W. C., "Theories of Corporate Social Performance: Much Done, More to Do, *Working Paper No. 632, Graduate School of Business, University of Pittsburgh*, 1986. 拙訳「企業の社会的パフォーマンスの諸理論」『千里山商学（関西大学大学院）』第27号, 1987年所収）。

それでは、職務責任と対応責任でもって、果たして経営の社会的責任は全うされるのであろうか。われわれのめざす社会的責任論の立場からすれば、“否”と答えざるをえない。その根拠として、以下の2点が指摘できよう。

第1に、単なる環境適応的な有機体的経営観を前提に、経営と環境のダイコトミーの上に立って、環境から課された職務遂行の派生的影響の結果に対してのみ責任を負うだけでは、外在的、受動的な責任論議にとどまるということである。もちろん、行動の結果に対して責任を負うこと自体を否定するつもりはない。ただ、このように経営と環境を切り離し環境を客観的にとらえる方法（つまり近代科学的方法）では、エコロジカルな責任問題にはあまり組み込めないし、また考え方いかんによっては、環境が経営行動の失敗の原因とされ、ひいては責任回避のためのスケープ・ゴートにされるかもしれない。<sup>(33)</sup>環境観・自然観の再考を社会的責任論構築の条件としてあげるゆえんである。

第2に、職務遂行（有効性）の派生的影響をネガティブ・フィードバックによって安定的に制御していく（能率）、いわば経営維持・経営存続に対する責任論議では、今日の流動的・多元的な状況下での社会的責任を果たし難い。これらの難点を克服するためには、土屋教授がさほど評価されなかったバーナード理論の道徳的側面に注目する必要がある。<sup>(34)</sup>次に、この側面を採用した社会的責任の考察へ移ることにしよう。

(33) 土屋教授自身、明記されておられないが、教授の文脈とこの責任論から推察すると、このようにいえるのではないか。

(34) Cf. Smircich, L., "Implications for Management Theory," in Putnam, L.L., and Pacanowsky, M.E. (eds.), *Communication and Organizations: An Interpretive Approach*, Sage, 1983, p. 230.

(35) かつて教授は次のように記述されておられる。「論理の仕組みそのものは、きわめて整然としていながら、最後に非論理的な責任とか信念に頼っている（のは）、……バーナードの理論的な不十分性といわれてもしかたがないであろう」（土屋守章稿「バーナードの組織および管理の理論」高宮晋編『現代経営学の系譜』日本経営出版会、1969年、141ページ）。

## 2. 社会的責任論の内在的側面

### ——バーナードの道徳論の展開——

外在的、受動的なレベルを越えた社会的責任を展開するうえで、バーナードの制度概念が貴重な示唆を与えてくれよう。彼はいう。

「あらゆる公式組織は、……社会的システムとして、……慣習、文化様式、世界についての暗黙の仮説、深い信念、無意識の信仰を表現し、あるいは反映するのである。そしてそれらは、組織を主として自律的な道徳的制度 (moral institution) たらしめ、その上に手段的な政治的、経済的、宗教的、あるいはその他の機能が積み重ねられ、あるいは、この制度からそれらの機能が<sup>(36)</sup>発展してくるのである。」

このようにバーナードによると、組織は、その構成メンバーの協働（相互作用）を通じて、かれらの間になんらかの道徳や価値が共有される（つまり組織道徳が具現される）とき、ひとつの自律的な制度になるのである。ここで道徳や価値とは、個人の行動を規制し方向づけるひとつの規範であるから<sup>(37)</sup>、それらが組織内で共有され構造化されることは、組織の解釈様式を安定化させ、ひいては組織の凝集性を高める働きをするものと解することができ<sup>(38)</sup>る。その意味で、バーナードのいう組織道徳とは、最近、経営学で注目を浴びている組織文化には<sup>(39)</sup>かならない。組織道徳とは、組織の文化システムであり、<sup>(40)</sup>解釈システムなのである。<sup>(41)</sup>

(36) Barnard, C.I. (1958), *op. cit.*, p.162. 『前掲訳書』233ページから234ページ。

(37) Cf, Barnard, C.I. (1938), *op. cit.*, p.261. 『前掲訳書』272ページ。

(38) 組織的解釈様式の構造化については、拙稿「経営学における意味の問題について——Qualitative Approachの経営観ならびに管理観」『千里山商学（関西大学大学院）』第26号、1986年所収の中で少し触れたので参照されたい。

(39) 飯野春樹稿「組織道徳と組織文化」加藤勝康・飯野春樹編『バーナード——現代社会と組織問題——』文眞堂、1986年所収を参照されたい。

(40) Cf, Smircich, L., "Studying Organizations as Cultures," in Morgan, G. (ed.), *Beyond Method*, Sage Publications, 1983.

(41) Cf, Daft, R.L., and Weick, K.E., "Toward a Model of Organizations as Interpretation System," *A.M.R.*, Vol.9, No.2, 1984.

さて、ここで留意すべきことは、組織がそれ固有の道徳を創造することは同時にそれ固有の環境を創造することをも意味するということである。つまり、組織は、その構成メンバーの行為の解釈を相互に強化させるような道徳を通じて、自己の環境を創造し、それに働きかけるのである。かくて、組織にとっての環境とは客観的なものではなく、組織道徳を通じてつくられた主観的なものになろう。<sup>(42)</sup>この観点に立てば、もはや組織一環境間のダイコトミーは放棄され、組織の制度化と組織的環境の創造は、同じプロセスから生じるものと理解できよう。極論すれば、バーナードが道徳的制度になった組織に付与した自律性とは、このような環境創造・環境認識に求められるのではなかろうか。

現代社会は、このような独自の道徳を体現したさまざまな制度や人々が複雑に絡み合っ<sup>(43)</sup>て成立する多元的社会 (pluralistic society) であるといえよう。そこでの特徴は、自己の環境を創造し行為を方向づける自律性をもった無数の制度が、相互依存的に結びあっているところにある。経営もまた、その中のひとつの制度として、自己の行為をフレーミングしていかなければならない。

ところで、このような多元的社会の下では、なによりもバランスの問題が重要である。というのも、さまざまな制度や個人が自律性をもつことは、それだけ多くの異なった利害が存在することにほかならず、ひいてはそこに種々の対立・矛盾が生じやすいからである。そこでは、全体的バランスを乱すような独善的行動は、絶対に許されないのである。その社会的影響力の大きさからして、経営はなおさらのことである。もし個人の道徳や社会の道徳と経営の道徳の間に対立があっても、経営が依然として自己の道徳に固執した活動を取りつづけるならば、社会に与えるダメージは大きく、当然、経営の

---

(42) K. E. ウェイクのいう「実現的環境」を想起されたい（ウェイク著、金児暁嗣訳『組織化の心理学』誠信書房、1980年、124ページ）。尚、ウェイクの詳細な研究として、藤井一弘稿「組織科学における伝統——組織進化への2つの視座——」

『関西大学商学論集』第31巻、第1号、1986年所収をあげることができる。

(43) Cf. Davis, K., and Frederick, W. C., *op. cit.*, pp. 134~135.

あり方が問われるべきである。

ここに至り、こうした道徳の対立を経営がどこまで知覚し、またそれをどのように解決するかという経営の主体性の問題が大きくクローズアップされる。その場合、バーナードの提示するシステム思考<sup>(44)</sup>に着目する必要があるであろう。すなわち、個と全体の相即的關係・同時的發展を志向する彼のシステム思考に立てば、経営は、個人や社会から受容されるような道徳を創造することに一層の注意を向けるにちがいない。かくて、外部からの期待・要請を認識し、あらゆる道徳と抵触しない経営道徳、経営理念を創造し内在化せしめ、それに準拠した責任ある行動をとることこそ、現代の経営にとって本質的な責任であるといえよう。ここに、社会的責任の内在的側面がある。

われわれのいう「自然環境的責任」領域も、自然観いかんによっては、このレベルの責任論議で説明できるのではなからうか。その際、バーナードの人間仮説<sup>(45)</sup>を加味する必要があるであろう。すなわち、人間行動の自由意思論的側面（自然に対する能動的側面）と決定論的側面（自然の中の存在としての側面）を認めた彼の全人仮説に立てば、デカルトに典型的にみられるように、懷疑を積極的に引き受ける代償として人間と自然との共生の絆<sup>(46)</sup>を断つことなく、両者の共生をはかる考え方が生まれてくるはずである。このような考え方が前述したシステム思考と結びつき、経営内に浸透するとき、経営は「人間と自然の共生」<sup>(47)</sup>を自己の道徳に組み込むことができよう。もとより、経営が人間の意識的協働行為である以上、組み込めないはずがない。エコロジカルな問題の解決には、技術的対応に向かう前に、なによりもその問題を自己の責

(44) Cf, Barnard, C.I. (1938), *op. cit.*, pp. 77~80. 『前掲訳書』80ページから83ページ。

(45) Cf, *Ibid.*, pp. 8~21. 『前掲訳書』8ページから22ページ。

(46) 村田純一稿「前掲論文」271ページ。

(47) エコロジストである高木氏は、次のように定義されておられる。「(人間と自然の共生とは) 自然の全体の中に人間の生や生活を相対する、むしろそうして自然の中に生きることこそが人間の主体性である、という思想である」(高木仁三郎著「前掲書」22ページ)。

任として自覚する経営の主体性=自然環境認識が肝要なのである。

以上の論述で、経営に内在的な社会的責任の内容とその重要性について、一応の理解が得られたであろう。要するに、経営は、社会における道徳的制度としての存在を自覚し、それにふさわしい道徳を創造し内在化せしめ、それに責任的でなければならない、<sup>(48)</sup>というのがその核心である。このレベルに立てば、責任は、あくまで環境認識主体たる経営に帰されるべきものになる。もはや、環境は責任回避のためのスケープ・ゴートではないのである。また、外在的責任レベルが経営維持に対する責任だとすれば、内在的レベルは、さしずめ、ゆらぎ(道徳の対立)の中から秩序・規範を主体的に形成していく、いわば経営発展・経営革新に対する責任とでもいえようか。いずれにせよ、社会的責任は経営にとって内在的なものとして把握することによって、はじめて意義があるように思われる。われわれは、これを「主体的責任」と呼ぶことにしよう。

### 3. 経営の社会的責任に関する基本的論議

以上、われわれは、バーナード理論を手がかりに、経営の社会的責任を外在的および内在的側面からアプローチすることによって、3つの責任論議を提示した。第1は、経済的活動を遂行すべく、有効性基準に立った経営行動を要求する職務責任である。第2は、経済的活動のマイナスの派生的影響に応答するために、広義の組織概念を前提に能率基準に立った行動を要求する対応責任である。このレベルでもって、経営の社会的責任とする主張もあるが、単に企業ないし経営認識を社会的側面にまで拡大し、その行動の派生的影響に対する責任を唱えるだけでは外在的な責任論議で終わり、エコロジカルな問題には組み込み難い。この点を克服するには、経営を道徳的制度として把握し、その自律性・主体性を認めたくえて、システム思考と全人仮説を援用した内在的な責任論議を展開する必要があるだろう。それが道徳性(経営道徳の社会的受容度)基準に立った行動を要求する第3の主体的責任である。

ところで、ますます流動的・相互依存的になっていく現代社会の中にあっ

---

(48) 飯野春樹著『前掲書』269ページから27ページを参照されたい。

て、経営が存続・発展するためには、なによりも経営自らが環境を解釈し、行為を方向づけるヴィジョンをもつことが必要である。その駆動力となるのが主体的責任ではなかろうか。主体的責任、つまり社会的に容認されうる道徳＝行動規範の創造とその遵守を果たすことによって、経済的活動の遂行（職務責任）も、また人々のニーズの充足（対応責任）も大いに促進されるにちがいない。かくて、主体的責任（道徳性）を通じて、混沌とした状況の中で絶えず経営のアイデンティティーを規定したうえで、職務責任（有効性）と対応責任（能率）を通じて、その安定化を図ることこそ、今日問われる経営の社会的責任であるといえよう。

## V 結

確かに、わが国における社会的責任論議は、今日では一時ほどの盛り上がりを示しておらず、沈静化してしまった感が強い。しかし、このことは、現実の経営が自己の責任を自覚し、行為していることの証左にはならない。間断なく繰り返し起こる反社会的、非人道的、違法的な経営行動を鑑みたととき、ビジネス・モラルをめぐる状況は、決して安定したものではないことに察しがつくとあろう。その意味では、経営現象を研究対象とする経営学にとって、それはいまだ解決されていない、不可避的な課題であるといえるかもしれない。

本稿の目的は、そのような社会的責任問題の経営学的展開へ向けての一里程標を示すことにあった。その場合、大上段から責任倫理を押し付けるのではなく、経営にとって社会的責任が避けられない根拠とその必然性を解きほぐすことからはじめ、バーナード理論を手がかりに、社会的責任論構築の基礎になる考え方を提示することにした。

もちろん、社会的責任の問題は、本稿で論じ尽くせるものではない。例えば、「トップ・マネジメントによる経営哲学の形成とその明白な表明が、道徳的トーンを上げるうえで本質的である」とするC. ウォルトンの主張を待

(49) Walton; C., "Developing the Corporate Ethic," in Donaldson, T., and

つまでもなく、経営者のリーダーシップ職能の観点から社会的責任をアプローチすることも必要であるし、またより実践的なレベルで展開するためには、<sup>(50)</sup>経営戦略との関連でとらえることも不可欠であろう。これらの点については、今後の課題として受け止め、別の機会で考察したい。

思うに、システム階層的にみれば、経営は個々の人間にとっては上位システムであり、社会にとっては下位システムに位置する、いわば中間システムであるといえよう。この至極当然のことが認識できないところに、エゴセントリックな経営行動が生まれてくるのではなからうか。その意味で、経営にとって必要なのは、全体状況の中で常に自己の位置づけを確認しつつ、人間と社会とを結びつける媒介としての責任を自覚することにある。われわれが提示した主体的責任がこの方向へ向かうとき、経営行動は人間と社会の発展に大きく寄与しうるにちがいない。

(1988年2月6日)

---

Werhane, P.H. (eds.), *op. cit.*, p.166.

- (50) その一例として, Carroll, A.B., and Hoy, F., "Integrating Corporate Social Policy into Strategic Management," *Journal of Business Strategy*, Vol. 4, No. 3, 1984. を上げることができる。

A. M. R. = *Academy of Management Review*

C. M. R. = *California Management Review*