

ジョージ・ゴイダー著 『第三の企業体制』  
喜多 了 祐 訳

— 大企業の社会的責任 —

(春秋社刊. 1963年), 224頁.

George Goyder, *The Responsible Company*  
(Oxford: Basil Blackwell, 1961). pp. 224.

伊藤 森右衛門

1

「企業の社会的責任」(The social responsibilities of business enterprise)は、古くから論議されてきた問題であるとともに、また現代企業にとって最も重要な課題のひとつである。自由企業を基調とする経済体制が続くかぎり、この問題は将来も繰り返しとり上げられる「宿命」を負っているといつてよい。

アメリカに限っていえば、企業の社会的責任が論議されるようになったのは、<sup>(1)</sup> 少なくとも2つの事情にもとづいている。すなわち、ひとつは30年代における大不況のなかで大企業に対する「感情的な憎悪」が駆り立てられたこと、そしてもうひとつはいわゆる「所有と経営の分離」にもとづく専門的経営者の抬頭と新しい経営理念の探求、これらである。

ダビット・E・リリエンソール (David E. Lilienthal) は、著書「ビッグ・ビジネス」において、「多くの—おそらく大部分の—アメリカ人は、大企業に対して根深い恐怖と感情的な憎悪をもっている。… (中略) …このような感情を改めないかぎり、経済問題における大企業の創造的可能性は十分

---

(1) Benjamin M. Selekman, *A Moral Philosophy for Management*. 1959. p. 5.

に発揮されるはずもなく、最善かつ最高度に利用されるはずもない」と述べ<sup>(2)</sup>、「20世紀半ばの現実にもとづいた感情の基盤、経済および法律政策の基盤などと、それとをとりかえるべきである。大企業はわが国の生産力のみならず、もっと重大なことには、一人一人の市民の福祉を促進し、助長する手段たらしめることができるのだという積極的肯定を時代は要求している」と説いている。

リリエンソールの所論と軌を同じくする著書や論文は2～30年代以降枚挙にいとまがないほどである。経済学や経営学の分野では勿論のこと政治学、法律学、社会学あるいは宗教学の領域でさえ大企業の地位や役割が論議されているのであるが、裏を返えていえば、大企業に対する「発言」であるといえないこともない。結局経営者はこれらの見解をうけて立つところに新しい企業体制論が成り立つとあってよい。今日の大企業は、「自らの中に経済的権力を集中するその能力と生産ならびに分配を増大するその能力」とを有している<sup>(3)</sup>のであるから、経営者は「顧客、労働者、供給者およびその相手にする大衆層の信任を維持するよう振舞わなければならない<sup>(4)</sup>。」何故ならば、「アメリカにおける非国家主義的産業組織を真に保証するものは、十分に満足した大衆である<sup>(5)</sup>」からである。したがって、この問題に対する視点は大企業の実権を掌握している経営者に向けられる。現代企業において大株主支配が後退し、いわゆる専門的経営者が抬頭しはじめるころ、「トラスティシップ論争」が起っている。取締役の地位が単に株主の代弁者であるばかりでなく、トラスティはパブリックなものであるという主張がなされ、「経営目的達成のための経営責任こそ、信託されたる内容に外ならない。経営責任は、社会的、公共的責任であったから、受託した内容もまた公共への信認にこた

(2) David E. Lilienthal, *Big Business: A New Era*, 1953. 永山・伊藤共訳  
「ビッグ・ビジネス」昭和31年, 3頁.

(3) Adolf. A. Berle, Jr, *The 20th Century Capitalist Revolution*, 1954.  
桜井信行訳, 「二十世紀資本主義革命」昭和31年, 16頁.

(4) 前掲書, 47～48頁.

(5) 〃, 47頁.

えるものでなくてはならず…… (中略) ……出資者の立場をも含みつつ、その他の利害者集団のすべての利害をも考慮せんとするものである<sup>(6)</sup>」。

したがって、大企業の経営者が意思決定、および執行の過程で、これらの責任を自覚して行うように関心を高めねばならない。しからはば大企業の経営者が如何にして自己の社会的責任に対する関心をもつようになるであろうか<sup>(7)</sup>。ある論者は、「会社の大きさ、円熟性および安定度」であり、また「世論および一般公衆の企業への要求に基礎をおいている。」<sup>(8)</sup>という。言い換えれば、「企業の道徳的責任を拡大するような世論を形づくるならば、企業はたちまちこれに反応を示すだろう<sup>(9)</sup>。」といい、視点は反転して「世論および公衆」に向けられる。

論者は政府、労働組合、消費者団体あるいはジャーナリズムによる企業への要求に強い期待を示している。デモクラシーの基調とする国民であるだけに、これらの「要求」に対する期待が大きいといえよう。経営学は経営者教育を任務としているのであるから、経営者の自覚と確信に直接呼びかけようとしていることも理解できる。一方において企業への「要求」と、他方において経営者の「自覚」と、相互に絡み合うものと考えてよい。

しかし、ここに紹介しようとするジョージ・ゴイダーは「法律は社会的行動の標準となり、モデルとなるものである」から、「産業の社会目的が法的に表現されることによって、かれらが産業の目的が何であるかを知り、これを受け入れて自己のものとし、自由の立場から仕事に精を出しうるようになる。」と考え、企業に関係する利害集団がなんらかの発言できるような組織、<sup>(10)</sup>法的枠付けを変更させる立法手段をとればよいと主張する。すなわち、「い

(6) 山城章「経営政策—最高経営政策論」(昭和22年) p. 151.

(7) Howard R. Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman*, 1953.

日本経済新聞社訳、「ビジネスマンの社会的責任」(昭和35年)第8章および第9章参照。

(8) 前掲書, 143頁.

(9) 〃, 96頁.

(10) Gerge Goyder, *The Future of Private Enterprise*, 1951 垣見陽一訳

「私企業の将来」昭和38年, 66頁.

かなる会社もその発展の一定段階では、会社の株主のみならず会社の奉仕すべき従業員消費者および地域社会の利益を揚げる法的目標を〔その定款において〕現定するよう要求されるべきである。」と述べている。

## 2

前段で引用したゴイダー氏の著書（「私企業の将来」）は、「第3の企業体制」より10年前に刊行されたもので、当時吾国においてもいち早く紹介され、「企業の社会的責任」に関する具体的な提案として多くの関心を惹いたのである。今回喜多教授によって訳出された新著は、基本的な考え方は変わっていないが、旧著よりも更に多くの文献や事例を織り込み一層の展開を試みたものである。詳細は訳書に拠りたいが、新著の構成は「第1編、批判的分析」と「第2編、具体的提案」とに大別され、前編では大企業の地位、地域社会、労働者、経営者の責任、労働組合、国家、および道徳との関連を説き、最後に「大企業における法の役割」で「どんな会社でも独占または寡占の段階に到達すれば、株主の利益はもちろん労働者、消費者および地域社会の利益を表現する法的目的をそなえることを国家によって要求され」てよいとするのである。

そして後編「具体的提案」においては、企業体制の改革は可能かと問い、協同会社、定款、労働者、消費者および地域社会の利益代表制、利潤と配当、社会監査制度などについて詳細な論述をしている。そしてイギリスにおける国有化の経験から、「国有化それだけでは責任ある会社をつくり出さない。それは政府と産業との役割を混同することにより、また消費者、労働者および地域社会の利益代表をごっちゃにすることによって、現実には無責任を促進する」とし、「中間形態」としての協同会社の必要性を強調している。

企業の社会的責任への重視は、利潤動機の後退もしくは制約の如く理解される。ゴイダーは米国ベル電話会社の例を引いて、企業を利益斗争の場にしないうような方法を求める。ピーター・F・ドラッカー（Peter F. Drucker）

は、「新しい社会と新しい経営」(The New Society-the Anatomy of Industrial Order 1949)のなかで、企業維持(損失回避)の原則と産出量増大の原則を現代企業の指導原理であると説いている。<sup>(11)</sup>このように営利動機を否定はしないが、利潤の適正化ということによって利益斗争を回避しようとしているし、また、フレデリック・R・カッペル(Frederick R. Kappel)は「企業成長の哲学」(Vitality in a Business Enterprise, 1960)のなかで、A・T・T・(アメリカ電信電話会社)が国有化されずに済んだのは、「ゴイング・コンサーンとしての企業の活力の保持」によるとし、その活力とは「苦難に耐える能力、創造的で進取な行動、強い倫理的責任感を通して人々の苦痒するもの」で、「目標の設定」と「人材養成」の重要性を説いている。<sup>(12)</sup>

アメリカにおける企業の社会的責任は、前にも述べたように、企業の経営理念または経営者の態度から論議されるのである。この点ゴイダーも一応認めつつも、目的の成文化や制度の確立に強く牽かれている。したがって、従業員の持株制についてアメリカの大会社の例を引いているけれども、いわゆる労務管理としての一手段も、「職員および工員の権利」として成文化することを考える。したがって、従業員の参加も「一般目的条項」にとり入れて明確化する。このような企業体制をとるカール・ツァイス財団を始めから終りまで引き合いに出し「望ましい企業体制」としている。すなわち、責任体制における結びの糸一本一本労働者・消費者および地域社会の各利益を代表する個別取締役、それら各種利益群の有資格代表者による年次総会出席の権利、発言の権利、そして公開性を提案する。利害関係集団を寄り合わせるのではなく、強い一本の紐にするために、これら3つの利益代表制を考えている。

利潤は会社の経済的業績の測定する手段にもなるという考え方は、ドラッ

(11) Peter F. Drucker, *The New Society*, 1949. Chapter 4 & 5

(12) Frederick R. Kappel, *Vitality in a Business Enterprise*, 1960.

カーにおいて強く打ち出されている。利潤動機を基本的に否定していないのは、企業の経済的制度であることを第一次的に考えているからである。しかし、ゴイダーは配当制限を行えという主張をもち、また資本に生ずる利益を制限する方法も提案する。訳者が述べているように、キリスト教の信念がこのような主張や提案に強く働いているようである。例えば「自然の正義」に合わないとか、「不道德」であるとかいう表現がみられる。しかし、著者も述べているように「責任ある会社における利潤と配当に関してわれわれが直面している問題は、強力な準備金と持続的発展とを求める会社側の要請を会社に対する他の諸要求とをどのように均衡させるか」が問題であり、<sup>(13)</sup> ドラッカーのいう未来の損失も回避しうるような利潤を確保することが反って法的な枠づけで弾力性を失う恐れがないとはいえない。

もうひとつの提案は、社会監査制度である。「調査の範囲」は、「(1) 消費者に影響を与える会社の価格政策、(2) 会社従業員および労働組合に影響を与える会社の労働政策、(3) 会社の地域社会対策」の3つを挙げ、<sup>(14)</sup> 企業がどのように社会的責任を果しているかを公衆に知らしめるためのものである。ゴイダーは、「1つの実験として、そのような監査制度を自発的に確立することが大いに望まれる」とする。企業が株主に対する営業報告書や財務諸表以外にこのような監査報告書を一般大衆に示すことは「責任会社」として当然のことかも知れない。しかし、労働政策や地域社会対策がどれほどの一般大衆にとって意義があるだろうか。一般大衆よりも、むしろ会社自体が第三者の監査結果を謙虚に受け入れるような態度が「社会的責任」を果す途になるといい。吾国でも公共企業体などは会計監査以外に種々な監査を受けているが、一般大衆の関心は価格政策以上のものを求めるかどうかである。価格政策についても、一般大衆がその企業の経営事情を率直に認めうるように「成長」しなければ「輿論」という制約が「社会的責任」の遂行に

(13) George Goyder *The Responsible Company*, 1961. ジョージ・ゴイダー 喜多祐訳「第3の企業体制」, 132頁.

(14) 前掲書, 139頁.

支障を与える恐れがないとはいえない。

独占または寡占の段階にある企業が、法的に社会的責任を遂行するための諸制度を要求せられるとしても、ゴイダーは「国家の義務は均衡に維持し、一般的な監督権を行使することにあるが、国家非常事態の場合以外にまで制度の日常作用に干渉することにはない」とするが、結局問題は自由企業体制<sup>(15)</sup>の下で国家の介入をどの程度に認めるかであって、会社法の改正ということが「新しい経済秩序を創造する唯一の手段」とするのは法律的訳点において言うることであって、アメリカの如く企業の経営者の自覚と創意に委ねる考え方と巨たりにあるとしなければならない。

カール・ツァイス財団規約も、ドイツにおける「共同体」観念の上に成り立った正に金字塔といえよう。経営協議会とか、ボトム・アップ・マネジメントなど、いわゆる管理政策としてとられるようなことが成文化され、規則として企業自体を義務づけることが、「イギリス的風土」にどれほど根を下しうるかは興味ある問題であろう。しかし、ゴイダーの理念や主張は、大企業の経営者に対してひとつの啓蒙であり、また導標であることはいうまでもない。前述の如く現代企業の社会的責任がどのような形で展開すべきかは、企業体制論の基本的な問題として将来も繰り返し論議されていくにちがいない。ただ言いうることは、A. D. H. カプラン (Kaplan) が指摘しているように自由企業を基調とする経済体制のなかで大企業が実現している役割、活力および能率をどのように維持しうるかもつねに問われねばならないのである。<sup>(16)</sup>

### 3

喜多教授は「第3の企業体制」の訳出にあたって、著者 (ゴイダー氏) に長文の書翰を送り、不明の点や疑問を示し、著者も序文で述べているように

(15) 前掲書, 160頁.

(16) A. D. H. Kaplan, *Big Enterprise in a Competitive System*, 1954. p. 248.

「本書を丹念に読破し、とくに原文で看過されていた若干の誤りを修正」したほどであって、訳書としては完璧な業績で、深く敬意を表したい。旧著の訳業が粗雑な点があったし、肝心の「カール・ツァイス財団規約」が訳出されなかったりして、読者に不便を与えていたが、新著では独語の原本に拠って、これも明解に訳出されたのは訳者としての責任を完全に果されている。訳業とはかくあるべきというよき手本を示して頂いたように思う。

企業体制の将来を考えるのには好箇の資料であって、経営学や経済学の学徒にとっては必読の書として推挙したい。