

(経営特講)

ド ラ ッ カ ー の 社 会 的 責 任 論

大阪大学経済学部 高 田 馨

目 次

- (1) 社会的責任の地位
- (2) 社会的責任の発生
- (3) 社会的責任の内容
 - (a) 経営者が企業そのものに対して負う責任
 - (b) 企業責任としての経営者責任
 - (c) 経営者が社会の指導者として負う責任
 - (d) 統合理論

(1) 社会的責任の地位

ドロッカーも社会的責任を取扱っているのであるが、それはどのような位置づけをもっているか。それは企業の目標の8領域のうちの1つに数えられている。ドロッカーは企業の目標 (the objectives of a business) を論ずるとき、ただ1つの目標 (単1目標) を求めるのは誤りであるとし、複数目標があることを主張し、経営というのはその目標のバランスをとることなのであるとしているが、この複数目標がなんであるかについては、企業の存続・成長に重大な影響を与える行動が行われるすべての領域において設定されるべき目標であるとする [1-p. 52, 2-上, 87頁]。そして、企業により強調点は異なるし、また、同一企業でも発展段階によっても強調点は異なるけれども、重要領域自体は普遍的であるとして、つぎの8つをあげる。

1. 市場地位 2. 革新 3. 生産性 4. 資源と資金 5. 収益性 6. 経営者の活動と育成 7. 労働者の活動と態度 8. 公共責任

いま問題とする社会責任は8つ目にあげられている公共責任 (public responsibility) に相当する。

この8つの重要領域においてそれぞれ多数の具体的目標が設定されるべきだとし、それをドロッカーは明示している。それらの目標は結局は顧客創造という最高義務によって正当化 (justification) され、均衡 (balance) がとられ、それによって必要最小収益性を確保し企業の存続と繁栄を可能にするというのがドロッカーの構想とみてよい。ドロッカーはその主著の1つたる The Practice of Management において上記の諸目標を論じ 同書の

「結論」にあたる章が「経営者の責任」 (responsibility of management) であり、このなかで社会的責任が論ぜられている。社会的責任はまさに結章にふさわしい問題であるといえよう。

(2) 社会的責任の発生

ドロッカーの根本思想がすでに、企業は社会の一機関であるとし、企業の社会内存在の性格を強調している。顧客創造を purpose とする構想はすでにそれを明示している。企業の社会内存在性格を強調する態度はまことに自然に企業の社会的責任の承認に連なるのである。彼がつぎのようにいうのは、企業の社会内存在性と社会的責任の連なりを端的に明示している。「まさに、現代の企業の性格そのものが経営者に責任を課する。この責任は過去の企業者の責任とは種類と範囲とにおいて異なる。」 [1-p. 337]。しかし、もう少し詳しく彼のいうところにより社会的責任の発生をたずねると、彼においても経営者の社会的責任は経営者が権力 (power) をもつに至って発生するとみられている。

なぜ経営者は権力をもつか。ドロッカーは現代産業社会は人間がかって知らなかったほどの組織 (organization) を基本的資源について必要とするとし、これが経営者に権力を与えるという。この「組織」は要するに「企業」を指すとみてよいし、この現代企業がもつ特質は、彼のいうところを要約すると、結局、時間的特性と規模的特性とになるであろう。現代企業は生産活動と意思決定が個人の生命を超える長期間を必要とし継続してゆかねばならない (時間的特性)、物的・人的資源を大きな集合体として結集しなければならない (規模的特性)。このような現代企業の特性から、経営者は権力をもつにいたる。産業社会が企業に、したがって、経営者に、このような大きな権力を与えたのは、そうしなければ産業社会が存続できないからである。そして、経営者の意思決定は社会に大きな影響を及ぼす。このようにして、産業社会が与えた権力は責任を発生させる。

この責任は、私的所有権にともなう責任とは異なり、それをを超える新しい責任である。この新しい責任は、私

益と公益との関係論や一致論ではなく、公共の利益のために責任をとること、倫理的基準にしたがうこと、公共の福祉や個人自由を犯す可能性ある場合には私利と権限を抑制する責任なのである〔1-p. 338, 2-下282頁〕。

要するに、ドラッカーの社会的責任発生論もやはり「権力は責任をとらなう」ということにある。

(3) 社会的責任の内容

ドラッカーは、「経営者の社会的責任の3重性」(the threefold public responsibility of management)をいうが、その意味はなにか。これは経営者を中心としてつぎのように考えているとみてよいであろう。

- (a) 経営者が企業そのものに対して負う責任
- (b) 企業が社会に対して負う責任としての経営者の社会的責任(企業責任としての経営者責任)
- (c) 経営者が社会の指導層として負う責任

この3つのうち、(a)と(b)とは企業との関連において経営者が負う社会的責任であり、(c)は経営者がもつ社会的地位によって負う社会的責任である。もちろん、経営者は企業との関連をはなれてはその存在は考えられないから、(c)を別個に想定するのは無理があるが、一応その区別を認めよう。さらに、ドラッカーは、通常いわれる経営者の社会的責任は(c)だけを指すがそれでは不十分であり(a)と(b)を考えねばならないという。

- (a)経営者が企業そのものに対して負う社会的責任

これはいわば内部志向的ないし受動的な責任といってもよいであろう。これにはつぎの2つがある。

1. 社会的要求の吸収

企業に対して世論(public opinion)、政策(policy)、法律(law)によって要求されることが、企業の経営目標達成に影響をおよぼすものである。たとえば、企業の活動範囲の限定、企業の市場活動、価格政策、特許権、労働政策、資本調達などに対して上記の社会的要求は制約をおよぼす。これらの要求を、企業の自由に対する脅威・制約たることから転じて健全な成長の機会と化すること、少なくとも、企業に最小の損害でそれらの要求を満たすようにすることが、経営者の任務である。所得と雇用の安定の要求は、労働者の所得上の要求でありまた中産階級としての地位を確保したいという要求でもあるが、それを経営者が生産性・収益性の向上によって吸収しなければならない。それが経営者の任務であり社会的責任である。

2. 企業活動の自由の確保

企業の現在の意思決定や活動が将来において企業の自由を破壊するような社会的要求を生まないように、経営

者は注意する責任がある。たとえば、地域社会と企業の関係とか、人間管理上の関係とかにおいて、適切を欠いた経営活動を行なうならば、企業活動の自由を制約するような世論や政策や法律を誘発することになるであろう。

以上の2つは、経営者が社会的責任として負わねばならない責任であるが、同時に、経営者が企業そのものに対して負わねばならない責任である。企業そのものに対して経営者が負う責任をなぜ経営者の社会的責任というのか。企業そのものが社会の器官であるから、企業の活動が反社会的となり企業否定に導くようなことがないようにすることは企業経営の責任を托された経営者の責任に外ならないという考え方が根底にあるとみてよい。経営者が企業に対して負う責任も結局は企業そのものが社会的存在であることに根拠をもつのである。企業に対する社会的要求を吸収し企業活動の自由を確保することは、経営者が企業の経営を托された者として負う責任であり、その責任はもともと社会的要求から出ているのであるから、この責任をも経営者の社会的責任の範囲に入れたのであると解すべきであろう。こうして、経営者はつねに、その活動がどのような社会的影響を生み出すか、どのような反作用が企業に与えられるかに注意して企業を経営しなければならない。これが経営者の社会的責任の3重性格の第一のものである。

(b) 企業責任としての経営者責任

これはいわば外部志向的ないし積極的な責任といってもよからう。これにはつぎのものがある。

1. 企業の存続・成長の責任

ドラッカーはつぎのようにいう。「社会に対する第一の責任は利潤をあげることであり、ほとんど同様に重要なことは成長することである。」“The first responsibility to society is to operate at a profit, and only slightly less important is the necessity for growth.”〔1-p. 341. 2-下286頁〕。ドラッカーは収益性の責任と成長の責任とを上記の文章ではあげているが、それは正確に言えば、企業は存続・成長するために収益をあげねばならないということである。ドラッカーは存続・成長することが企業の社会的責任だという。なぜそういえるか。ドラッカーは、企業は社会の富を生産する器官であり、社会の経済的用具であるとするからである。

“The business is the wealth-creating and wealth-producing organ of our society.”〔1-p. 342.〕。だから、富生産の力を維持し拡大することが企業の社会的責任であるということになる。そして、富生産の力を維持し拡大するためには、未来費用と未来資本を補償するに必要な利潤を得なければならないから、企業の社会的責任は利潤をあげることにあるというのである。利潤が未来費

(free society) では、市民は多数の制度に忠誠を捧げているのであり、この多元社会性・多元主義 (pluralism)こそ自由社会の強さである。企業にだけ忠誠を示せと要求してはならない。もしそうすれば、最強力な機関たる国家が報復を加えるであろう。現在の企業とくに大企業は家長的権限を用い特別の忠誠を要求するが、これは社会的に無責任な態度であり、企業のためにもならない。企業は家庭 (home)、家族 (family)、宗教 (religion)、生活 (life)、運命 (fate)、ではないし、そう主張してはならない。市民の私生活や市民権に干渉を加えてはならない。企業は従業員と「神秘的な不可分の紐帯」(some mystical and indissoluble bond) で結びつけられているのではなく、いつでも解消できる雇用契約で結びつけられているだけである。

ドラッカーのいうところは、市民は企業以外の多くの組織体に関係をもち、しかも、その関係は市民の自発によるものであり、企業が市民の全生活・全思想を独占しようとしてはならないということになる。もし、そうすれば、社会の自由も結合力も多元性も侵害され、社会のためにも企業自身のためにもならないというのである。

b. 積極的責任 (positive responsibility)

社会の信念と結合力に対する責任の積極面では、ドラッカーはとくに人間の昇進の機会を開放する責任を強調する。「能力と業績」(ability and performance)によって社会の「最下層」(bottom) から昇進できる機会を万人に与えることが経営者の積極的責任であるという。そうしなければ、階級を生みだし、階級的な対立と斗争を生み社会の富生産力を弱め社会を弱体化させるからであるという。

以上、ドラッカーは消極的と積極的とに「社会の信念と結合力に対する責任」を区別しているが、そこではとくに従業員との関係を重視し、彼らの全生活を企業に捧げさせてはならない(消極的責任)とともに、能力による昇進の機会を与えておかねばならない(積極的責任)ということになる。そしてこれがまた「市民」(citizen)への責任であり社会への責任であり、上の2つの責任を果たすことによって初めて民主＝自由＝多元社会を維持できるのであり、これが経営者の社会的責任なのである。

3. その他の責任

a. 後継経営者の育成の責任——さきに述べたように、ドラッカーは、企業の存続・成長の責任が経営者の第一の社会的責任であるとしたが、その際、未来志向を入れると、経営者は未来の責任担当者たる後継経営者を育成する責任をもつということになる [1-p. 342, 2-下287頁]。後継経営者の育成は単に企業内部の問題ではなく、社会

的責任者の後継者という社会的意味をもつことになるのである。経営者は社会の資源の「受託管理者」(steward)である以上、いわば経営者そのものの存続こそ企業の存続・成長の根本条件であるといえるであろう。したがって、企業の存続・成長の責任に関連して当然に経営者そのものの存続が責任となる。しかも、経営者は企業と同じ長い生命をもち得るものではない以上、経営者の存続は今日の経営者と明日の経営者との交替的連続による外はなく、「明日の経営者」を育成するのは「今日の経営者」の社会的責任となる。

b. 景気変動 (business cycle) の緩和のための「資本支出方策」(capital expenditure policy) を考える責任も経営者の社会的責任の一つである。おそらく、ドラッカーのいうところは、景気変動のはげしいときは一時解雇・失業という社会不安をもたらす企業の倒産をもたらす結局は企業の存続・成長が妨げられるからということであろう。

c. 「根深い利潤敵視」(the deep-rooted hostility to profits) を克服するために諸方策を展開する責任も経営者はもっている。この利潤敵視はアメリカの経済—社会体制への脅威であるからである。

ドラッカーは最後にいう。「もっとも大切なことは、経営者はすべての経営政策と経営活動が社会に及ぼす影響を考慮しなければならないということである。経営者は、その活動が公共の利益を促進するか否か、社会の基本的信念を促進するかどうか、社会の安定と力と調和に貢献するか否かを考慮しなければならない。」[1-p. 343, 2-下289頁]。これは抽象的ではあるが、経営者の負うべき社会的責任の内容とその負い方の根本原則を示したもののというべきであろう。

(c) 経営者が社会の指導者として負う責任

ドラッカーは、この第3の責任は、「企業それ自体にもとづく責任を超える責任」(responsibilities over and above those grounded in the business itself) とし、「社会における指導的グループの一つとして経営者が負わなければならない責任」(the responsibility that management should assume by virtue of being one of the leading groups in society) という。もちろん、このようにはっきり区別できるか否かは疑問である。経営者が社会の指導的グループの一つであることは企業経営者であればこそであり、「企業そのものにもとづく責任」ときりかなすことはできないからである。ドラッカーのいうところは、むしろ、企業の経営活動そのものにおける社会的責任と企業経営者たる社会的地位による社会的責任との区別とみる方が適切であろう。経営者の責任をいう場合、

どのような場合でも企業の経営者たることをはなれては論じ得ないはずだからである。ここでドラッカーのいう社会的責任はつぎようになる。

1. 責任の多様性と限界の問題

経営者は多種多様の責任を負うべきものとされている。たとえば、大学の存在、労働者教育、信教の自由、新聞の自由、国連の存廃、文化一般、文化財への責任などである。経営者は指導的グループである以上、これらの責任を回避することはできない。回避すれば社会に打撃を与えるからである。しかし、この責任を負うべき範囲については限界があることに注意しなければならない。自己に属しない責任までも負うこと、他人の責任に喰いこむほど破壊的で危険なものはない。ドラッカーの論理では、「責任の侵害」(to userp responsibilities)も悪いとされているが、これは注目すべきことであろう。要するに、経営者は自己に属する責任は必ず負い他人の責任は負うてはならないということになる。

2. 権限と責任

経営者は自己に属する責任は回避してはならないが、自己に属しない責任は行使してはならないというとき、すなわち、責任回避と責任侵害の双方とも不可とするならば、その範囲をどこに限定するのか、なにが自己に属する責任であり、なにが自己に属しない責任なのか。それを区別する基準はなにか。ここで、責任と権限の関係が重要となる。結論はつぎようになる。経営者が社会の指導層として負うべき社会的責任は、経営者が権限を正常に行使できる領域に限られねばならない。“Managements public responsibility as one of the leading groups should...be restricted to areas in which management can legitimately claim authority” [1-p. 344]

「責任」というとき「権限」が関連している。両者は相伴う。経営者の責任を主張することは経営者の権限を認めることでもある。権限が認められていなければ責任はない。だから、権限を認めてはならないときは責任も認めてはならない。正常な権限が与えられているときのみ、そのかぎり責任を負うべきである。

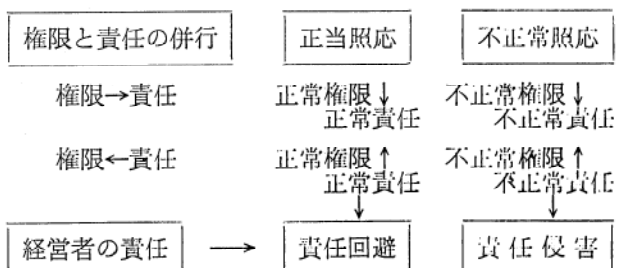
3. 責任の限界

ドラッカーは、現在の経営者はその社会的指導的地位のゆえに多様な責任を負うべきものとしているのであるが、その限界をきめることが大切であると、その基準を権限に求め「正常に権限を認められた範囲」が責任の範囲だとする。責任回避も責任侵害もしてはいけないとするとき、そこにはいわば正当な責任がなければならぬことになるが、これを「正常な権限」によってきめようとする。こうして、現在課せられている(負うべきものとされている)経営者の社会的責任が果して正常な責任で

あるかどうかを吟味するとき、そこに「正常な権限」があるかどうかを基準として考えることになる。そうすると、さきにあげた責任(大学、文化、芸術などへの責任)は正常な責任ではないことになる。なぜなら、それらについて正常な権限はもっていないからである。

以上がドラッカーの責任限界論の大要であるが、ここに注意すべきことがある。「権限と責任は相伴う」Whoever says “responsibility” also implies “authority.” One does not exist without the other). [1-p. 344] ことから責任の限界をきめようとし、責任の範囲は権限の範囲に求めるといえば権限→責任の論理をとったのが上記のような論理である。しかし、「責任の範囲は権限の範囲によりきまる」という論理の背後には「権限の範囲は責任の範囲によりきまる」ともいえるべきいわば責任→権限の論理があることを見逃してはならないであろう。すなわち、「責任がある」ということによって、ここには「権限があるのだ」ということになるからである。責任の拡大によって権限の拡大が行われるおそれがある。しかも、一者の権限の拡大欲は他者の権限拡大欲をよびおこし、権限の侵害と斗争をよびおこすことになる。ドラッカーはこのようにことを明示はしていない。しかし、彼が労組に対する統制的行為を経営者はしてはならないというとき、その背後には、上記のような考えがあるに相違ないと推定してよからう。責任の侵害は結局は権限の侵害・斗争をよびおこすということがあるからこそ、責任の侵害を責任回避とともに不可とするのであると推定してよいとおもう。

ドラッカーの思想を、私見を入れて推定し整理するとつぎようになるであろう。



(として、してはならないこと)

正常な責任は正常権限によりきそづけられ、正常な責任を果たすかぎり正常権限をよびおこす。この正常な責任は回避してはならない。不正常な責任は不正常権限によりきそづけられ、不正常責任を果たすことは不正常権限をよびおこす。この不正常責任は責任侵害であり、これもしてはならない。

なお、正常権限→正常責任の論理のなかには、消極的に「正常な責任は正常な権限によってきそづけられる」

ということだけでなく、「正常な権限が与えられたならば正常な責任がある」という積極面もあることを忘れてはならない。その好適の領域は、財政政策とくに租税政策についてみられる。現在の租税制度は適切ではなく経営者に無責任な行動を奨励する結果となっている。これを修正して、政府の支出の要求→徴税要求と経済社会とが調和するようにすることが経営者たちの力が活用されるべき場である。それになんら努力しないのは無責任のそしりを免れないことになる。

(d) 統合理論

以上(a), (b), (c)の3つの責任がドラッカーのいう「経営者の社会的責任の3重性」である。その大要と意味は以上ようになるが、最後に重要なことがある。それはドラッカーでは私が(c)で取扱った問題の範囲内の最後に述べていることであるが、私にはとくに重要と感ぜられるし(a), (b)にも共通のことと思うので、別に(d)として把握することにする。それを私は統合理論として要約したが、これはドラッカーの主張の意味を私が推定し要約したものである。

1. 自然的調和観より人為的調和観へ

ドラッカーはいう。経営者が指導的グループの一つとしてもつ社会的責任を考察することから生まれる最終最重要の結論はつぎのことである。すなわち、「純粋に公共の利益であるならばなにごとでも、それを企業自身の利益に転化させることが経営者の社会的責任である。」(It is management's public responsibility to *make whatever is genuinely in the public good become the enterprise's own self-interest.*) [1-p. 345, 2-下291頁]。要するに、公益を私益に転化させることが経営者の社会的責任であるという。これは、公益を私益に一致させることと同義である。公益と私益の関係に無関心であることも、公益をグループ私益に下属させることも十分ではない。

「公益が私益と一致するようにすることによって公益と私益を調和させることに成功しなければならない。」

(It must succeed in harmonising public and private interest by making what is the common good coincide with its own self-interest.) [1-p. 345, 2-下291頁]。「公益を私益に一致させること」と「私益は公益に一致する」とは完全に異なる。「私益は公益に一致する」という思想は自然調和の考え方であるが、「公益を私益に一致させる」は人為的調和の考え方であるといえる。ドラッカーのいう「公益を私益に一致させる」はまさに人為的調和観であり、自然調和観とは対照的な観方である。自然調和観をすべて人為的調和観をとる理由は、すでに現実の世界が自然調和観を受容しないからであるとみていることにある。

ドラッカーは有名なマンダヴィユの「私悪は公益とな

る“Private vices become public benefits”やそれにもとづくアダム・スミス以来の経済思想では現在の社会はもはや永続することはできないとする。良き永続的社会は「私人の徳」(private virtue)にもとづかねばならないからである。「公益が私益を決定する」(public good determines its own interest)と考えることこそリーダーの資格であり第一の義務であるとする。

ドラッカーは私悪→公益の自然調和観は現在では社会を永続させないというとき、個人の徳が大切であるとし、個人の徳が社会のきそであるとし、それに続いて直ちに、公益に私益を一致させよというが、この辺りに論理の不明確さがある。悪(vice)と徳(virtue)と私益(self-interest)との関係は明示されていない。私悪→公益でなく私徳→公益であると強調することと、公益→私益転化の責任とは直ちには結びつかない。むしろ、私益→公益という私益優先が悪であり、公益→私益の公益優先が徳であるというならば理解できないでもない。

ドラッカーの考え方でいま重要なのは、私益→公益の自然調和はもはや現実の社会を永続させるものではなく、公益に私益を一致させること、公益と私益の人為的調和が大切であるということである。人為的調和が大切となった理由は自然調和ができなくなったことに求められ、しかも、調和の基点は私益から公益におきかえることが必要となったとみるべきである。人為的調和でも私益を基点とすることもできるが、それでは悪(vice)であり公益を基点とすることが徳(virtue)であり、現在社会はこの徳にもとづかねば永続できないとみるとはっきりする。

公益を基準とすることは容易の業ではなく、一つの規範であり徳を要求することであり、それゆえにこそ責任となるとみればはっきりする。

「公益を私益に一致させる」という人為的調和は経営者の大きな努力、熟練、高度の責任感、高い視野を必要とする。この責任は「完徳の勧め」“The Counsel of Perfection”であり、その責任の完遂のためには化金石(philosopher's stone)を必要とするほどであろう(完遂はできないであろう)が、経営者は完遂をめざして努力を続けることが必要であるとする。

2. 体制的責任

ドラッカーは上記のように、公益が個人利益になるようにする責任を経営者が果たす努力を続けることによってこの社会の永続ができるという。この責任を経営者が果たすことは、この社会体制に対する経営者の責任であることになる。すなわち、いわば体制的責任である。ドラッカーが「西欧社会」、「われわれの社会」、「われわれ

以下7頁に続く

29頁より続く

の生活様式」,「われわれの伝統」に対する責任であるとする事は,まさしく体制的責任ともいうべき意義を認めていることを明示している.公益→私益の人為的調和の達成という社会的責任の考え方は「アメリカの革命」(American Revolution)の真の意味を示すという【1-p. 346, 2-下293頁】のも決して誇張ではない.なぜなら,このような調和を達成することの責任感はい来の考え方の根本的改革であるからであり,アメリカ体制の未来に希望をもたせるものであるからである.

私益と公益の統合は古くからの問題であり,その統合

が自然的に行なわれた時代は過ぎ,人為的に行なわねばならない時代に入ったのであり,この人為的統合の責任がまさしく経営者の社会的責任なのである.ドラッカーの考え方はそのように理解できるであろう.

参 考 文 献

- 1) Drucker, P.F.: The Practice of Management, 1955
- 2) 野田一夫監修,現代経営研究会訳『現代の経営』(上・下,) 1965
- 3) Drucker, P.F.: The New Society, 1949.
- 4) 現代経営研究会訳:『新しい社会と新しい経営』, 1957
- 5) 野田一夫監修,日本事務能率協会編:『ドラッカー経営哲学』, 1959
- 6) 日本事務能率協会:『P.F. ドラッカー経営とはなにか』 1964
- 7) 薬利重隆:『ドラッカー経営学説の研究』, 1959