

企業と環境

——内部効果と外部効果——

河野 豊 弘

序

- I 環境の概念
- II 内部効果と外部効果
- III 私的な組織の本質
- IV 企業行動と社会福祉
- V 要約

序

企業と環境との調和は古くて新しい問題である。産業革命以来起った苛酷な労働条件による労働、少年労働、不況、独占の弊害等は古くからの問題である。これらの問題に対しては立法措置が講じられ、また社会的批判があり、これに対応して企業の自主的な行動の規制も行なわれた。今日では、企業と環境との調和は企業活動がその質と量とを増大し、大企業が社会生活に大きな支配力を及ぼすに至ると共に一層重要になってきた。公害都市の過密、交通渋滞、物価、土地投機、買い占め、などは毎日人々の話題となる。

この小論では、この企業と環境又は企業と社会福祉との関係について若干の解明を試みたい。

I 環境の概念

企業はその目的を達成するために、環境に働きかけ、環境の求めるものを提供して市場の条件に従って交換し、収入を得る。その過

程でさまざまな効果を環境に及ぼし、そこから種々の反作用（例えば名声、非難）をうける。もっと一般的な表現を用いれば、内部効果を求めて環境に働きかけて、内部効果をうける。企業の活動が大きくなるに従って企業の環境への働きかけは大きくなり環境を大きく変容する。例えば都市集中、生活水準の向上、教育水準の向上、価値観の変化、などである。このような環境の変化によって環境の求めるものが変わり、企業への反応も変わってくる。

ここで企業としては二つのことが問題となる。第1には、如何にして1次環境たる市場に働きかけて、その目標を達成するか、ということである。これは企業の製品市場戦略の問題である。第2には、意図しない1次環境への効果、またその外側にある2次の環境への効果を予測し、社会全体としての福祉の増大に注意する、ということである。これは一般的に社会的責任といわれるものである。この小論ではこの後者の問題に重点をおく。

環境とはある組織体の外部にあって、その組織体と影響を及ぼし合うものである。互いに影響を及ぼし合わない実体は環境ではない。例えば宇宙の天体や、地球上の関係のない、遠方の地域は環境ではない。

環境もシステムである。即ち市場、自然、政治的システム、経済一般、家庭などすべてシステムであり、一定の定常状態を維持し、又はある一定の変化率を維持しようとする。そのような定常状態からはなれると、それを

回復するために内部でのフィード・バックのシステムが働くと同時に、もしその攪乱要因が他のシステムがらくるものであるときには、防衛のために他のシステムに対して働きかける。企業の公害に対する規制や社会的責任に対する要求などは企業に対するフィード・バックの一例である。企業が自然環境を汚染し、文化環境を汚染するのは、環境もまたシステムであることを忘れるときである。

外部の環境からとり入れられた人や設備は企業の構造を形成する。それらは企業の目標達成のために、一定の行動パターンをとる。また企業に参加した人、即ち株主や従業員、経営者などは、企業の目標形成にも参加する。内部の構造を内部環境と称する場合もあるが、ここではこの用語は用いない。

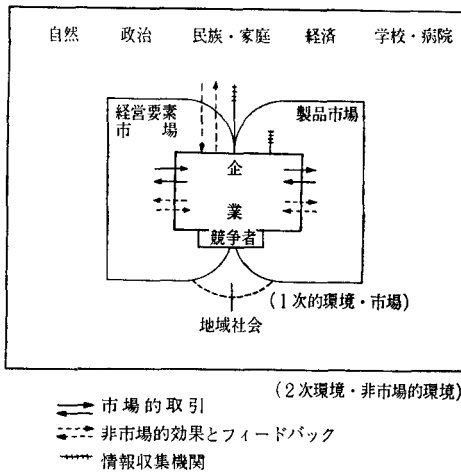
企業と環境との境界は取引の緊密性によって引かれる。企業の内部にあっては、役割を分担し、相互の依存関係が大きいから、統一的な意思にすることが必要になる。外部の環境とは取引があるが、内部ほど緊密ではなく、また統一的の意思に服さない。

1次環境と2次環境

環境をその取引の緊密さからみて、第1表のように1次環境と2次環境とにわけると。

1次環境は市場環境（マーケット）であり、

第1表 環境の種類



そこに製品を提供し、そこから収入をうる。それは、(イ)製品市場（又はアウト・プット環境）、(ロ)経営要素市場（又はイン・プット環境）、(ハ)競争者からなる。製品市場には製品を提供し、そこから収入をうる。経営要素市場からは、人、資金、資材を調達し、それに対して支払いを行なう。これらのうち企業のなかにとり入れられた経営要素は株主、従業員、経営者として内部の構成員となり、また資本金や設備などの物的構造となるものもある。競争者は、製品と市場とを重複してもち、製品の提供と経営要素の調達との双方で競争している。企業と1次環境との間には、市場メカニズムによる明瞭な取引関係が成立する。市場メカニズムとは価格メカニズムによる交換関係と言ってもよい。

2次環境とは自然のシステム、政治的システム、民族・家庭のシステム、経済一般のシステム、学校・病院などのシステムなどがある。2次の環境は1次環境に影響を及ぼす。その逆の関係もある。企業は2次環境にも影響を及ぼし、その効果からフィード・バックをうける。この相互関係は市場メカニズムによらない。

II 内部効果と外部効果

1 内部効果と外部効果の概念

私的な組織は内部効果を求めて行動する。ここで効果とは、システムに対する一種のイン・プットである。外部へのアウト・プットの結果の反応としてのこちらへのイン・プットをサンクション (sanction) とよぶ。

内部効果は内部構成員に対する影響のうち、構成員の価値に対するものである。構成員の価値は一定の条件の場合に企業の目標としてとりあげられるから、企業の目標に対する影響²⁾といってもよい。資材の流入、資金の借入、情報の流入などは内部効果ではない。しかし

売上からの収入や利益は、成長とか利益という目標にかかわるから内部効果である。

外部効果とは1次環境と2次環境とに対する影響のうち、外部環境の価値にかかわるものである。製品の効用、資材に対する支払、広告による価値観の変容、公害などは外部効果である。

内部効果と外部効果との例示を第2表に示す。効果をうける対象からみて内部効果は、すでにのべたように、内部参加者に対する効果である。外部効果は、1次環境のうける効果と2次環境のうける効果とある。

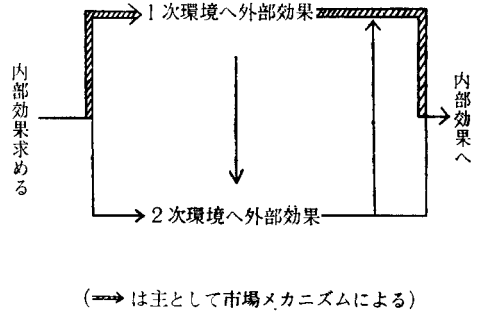
外部効果のうち、1次環境へ先ず企業が働きかけて、そこで外部効果を発生させる。そ

第2表 内部効果と外部効果

市場交換による非金銭的効果 (主に意図しない効果) 市場交換の対象にならぬ	名声と非難 健康 人間関係 達成意欲充足	欲求操作 見えざる品質 製品の害	都市集中 能力社会 公害 地域変化 貢献金
	市場交換による金銭的効果 (主に意図した効果) ↓ 賃金・配当	取引を通じて他企業の収入、雇用の増加	生活水準 失業 物価 分配変化
交換によるか うける対象	内部の参加者	1次的環境(市場)	2次的環境
内部効果		外部効果	

れに対して市場メカニズムによる内部効果はねかえてくる。さらに、2次環境に対して市場メカニズムを通じて波及効果が及ぶ。またさらに1次環境と2次環境とに対して、市場メカニズムによらない効果を及ぼす。そのような効果からは、市場メカニズムによらないフィード・バック（例えば公害規制の立法）があり、また市場活動の規制や不買運動など市場メカニズムに影響を及ぼすフィード・バックがある。

私的な組織は内部効果を求めて行動する。私企業は内部効果を求めて1次環境に働きかける。そこから種々の外部効果と内部効果とが発生する。それらの内部効果と外部効果との関係を単純化して示せば次のようになる。



内部効果はこのように大部分は外部効果からえられるものであるが、しかしさらに細かく観察すると次のようにわけられる。

- (i) 市場メカニズムによって直接えられる効果……売上、利益
- (ii) 最初の市場的内部効果を源資としてそれを配合することによってえられる効果……賃金、配当など
- (iii) 外部から市場メカニズムによらないでうける非金銭的効果……賞賛と非難
- (iv) 内部でその方向と量とを大きく変化しうる効果……従業員の健康、人間関係、仕事を通じての達成意欲の充足など

外部効果もその発生源からみて、市場交換の対象になる効果と、市場交換の対象とならない効果とある。

- (イ) 市場交換の対象となる効果(意図した効果)。例えば製品の提供による消費者の欲求充足など。
- (ロ) 市場交換の対象とならぬ波及効果(意図したものではないことが多い) (a) 1次環境からの波及によるものとして生活水準や雇用の変化など、都市集中もこれに近い。(b) 直接的な効果として製品の見えざる品質や、公害、献金など。

2 内部効果と外部効果と社会福祉

内部効果と外部効果との合計(もし重複があるときには和集合)が社会福祉になる。内部の参加者もまた社会の一員であり、その欲求充足は社会福祉を形成する。内部効果を犠牲にして外部効果だけを求めることは、そのまま社会福祉最大をもたらすものではない。とくにクラブのようなオープンでない組織では外部効果はなく、内部効果のみであり、このような私的な組織が沢山あって人々が選択的に参加しうることは、社会福祉を増大する。

3 内部効果と外部効果との可能性における相互関係

内部効果と外部効果の間には、価値における相互関係と、可能性における相互関係とある。ガルブレイスの、テクノクラートの価値が社会の価値になる、という主張は前者の関係である³⁾。ここでは後者の可能性における関係だけを問題にする。

相互関係には対立関係と補完関係と独立的な関係とある。対立関係とは、一方がよくなると、他方が悪くなるという関係である。補完関係とは一方がよくなれば他方もよくなるという関係である。独立的な関係とは両者が関係なく存在し、また動くという関係である。このような関係は内部効果相互間にも、外部効果相互間にも、また内部効果と外部効果との相互間にも存在する。

内部効果相互の対立関係の例としては、成

長率をあまり高くすると利益率が下り、また企業の安全性を害するという関係である。補完関係は、ある成長率までは成長率と利益率とは共によくなるという関係である。仕事を通じての満足も成長率と補完関係にある。

外部効果相互の対立関係としては、経済的な生活水準と公害、電力供給の効用と発電所の害、自動車の効用と排気ガスの害などがこれに当る。補完関係としては生活水準と疾病や寿命との関係である。

内部効果と外部効果との間の、補完関係と対立関係は、本論のとりあげている問題である。対立関係としては、独占やカルテルによる高価格と、それによる利益、公害発生とその防止を行わないことによる低い原価、健康に害のある食品の販売とそれからうける利益、工場の緑化とそれによる高い原価などがこれに当る。このような対立関係からは、必ず環境からのフィード・バックがあるとすれば、一時的な対立関係といった方が正確であろう。

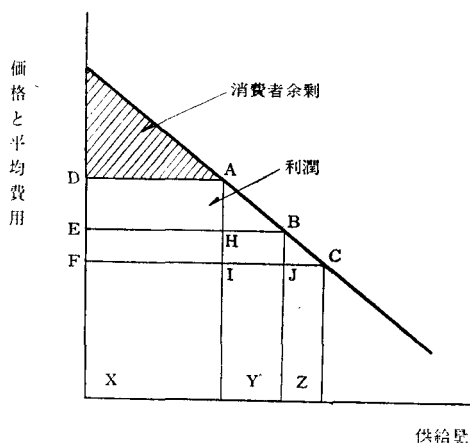
補完関係の例としては、よい製品を安く提供することによって、高い成長と利益率とがえられる場合がある。環境からのフィード・バックが必ずあるとすれば、補完関係しかありえないことになる。しかし実際には一時的な対立関係が起りうる。

市場メカニズムによる関係

1次環境たる市場に、効用ある製品を提供し、それによって経済的な厚生を高める。その反対給付として売上、利益をうける。両者の関係は本質的には補完的である。

かりにある製品の市場のみをとりあげて、外部効果たる消費者の満足を消費者余剰であらわし、内部効果を利潤のみであらわすとす。第3表のXグループの企業のみが供給していたとき、その消費余剰はADの上の三角形、超過利潤(資本に対する公正な報酬を差引いたもの)はADEHである。ここへYという

第3表 消費者余剰と利潤



企業が参入する。その企業はBHIJという新しい追加利潤をうけることができる。消費者余剰はADEBだけ増加する。この意味で内部効果と外部効果とは補完関係にある。しかし利潤BHIJの大きさと、消費者余剰ADEBの大きさは関係がない。さらに企業Zが利益を求めて参入するとついに超過利潤は消滅する。そして消費者余剰はさらにBEFCだけ増加する。

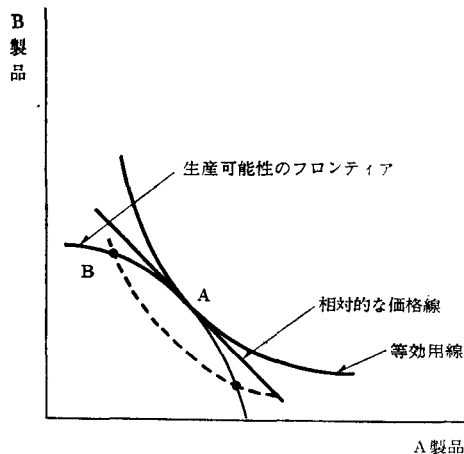
消費者余剰は、消費者のうける経済的効果の正しい尺度ではないが、経済的厚生の一つの尺度といえる。

さらにもっと巨視的に両者の関係をみてみる。経済学とくに厚生経済学の理論によれば、一定の条件のもとでは、企業が利益を求めて行動すれば、それによって資源の配分は最適になり、消費者の効用は最大になる。第4表はその概念図を示し、A点のように消費者の効用の最大の点におちつく。もしB点にあるならば、A製品の価格が相対的に高く、利益を求めて互いに企業が競争することによってA点に落着く。

しかしこのような経済的な外部効果と内部効果との両立関係は一定の前提にもとづく。その条件とは、次の諸点である。

- (i) 生産者間の競争が完全であること。独

第4表 2製品のときの効用の最大の組み合わせ



- 占、カルテルや不公正な競争のないこと。
- (ii) 消費者にも生産者にも情報が完全であること。
- (iii) 分配が限界生産力に従って行なわれること。

この三つの要件が満たされないときには経済的厚生は最大にならない。つまり企業としては、この三つの条件を満たすように努力することが社会福祉の改善を求めるための社会的責任となる。

ここで利益額の大きさと、社会の経済的福祉の大きさと是对応しないことを注意すべきである。利益を求めて互いに競争すれば、技術を進歩させ、資源の最適の配分に導く。しかし競争によってその利益は消滅する(企業間に格差があれば、または収穫逡減の法則が働けば一部の企業に利益が残る)。従って「社会に奉仕すれば利益がえられる」という命題が利益額と経済的厚生の大きさとの間には対応関係があるということを意味しようとするればそれは誤りである。

市場メカニズムによらない関係

市場交換を意図しない外部への効果は企業の活動の量的な拡大と共にプラスのものもマイナスのものも大きくなってきた。それらの

例示は第2表のようである。

さてこのような市場での取引の対象とならない外部効果からも、内部効果へのフィード・バックは必ず発生する。とくにプラスの外部効果よりもマイナスの外部効果からのフィード・バックは必ず起る。

そのフィード・バックの形態には次のようなものがある。

- ・法律による規制と行政権にもとづく規制
- ・税金による規制、補助金による助成
- ・訴訟
- ・大衆やマスコミュニケーションによる賞賛と非難
- ・消費者運動

このような外部からのフィード・バックは企業の行動を促進させ、または変更させる。また賞賛と非難とをもたらす。さらに市場メカニズムからの内部効果へのフィード・バックの形を変容させる。例えば企業のイメージを変えて売上に影響したり、また消費者の不買運動によって売上が減少する。

このような非市場的外部効果からの企業へのフィード・バックはいつかは必ず起るのであるが、それは次のような特性をもっている。

(i) 市場メカニズムのようなはっきりとしたビルト・インされたシステムがない。

・フィード・バックがすぐ起きるとは限らない。通常は遅れて起きる。

・フィード・バックによる内部効果の量は市場メカニズムのように一定ではない。あるときには小さく、ある時には大きい。

・このために、企業としても外部効果を探るシステムが不完全である。市場効果を測定するためにマーケティング部門が大量の資金を投入することに比して、外部効果を探るための投入は極めて少ない(今までは少なかった)。

・予測しないと非常に大きな内部効果としてはねかえてくることがある。これは予防

のための支出は少なくすむが、事後的な救済は非常に高くつくためである。例えば水俣病の発生の予防措置のためには数百万円の設備投資ですんだといわれる。しかし事後的救済をしても死者は生きかえらないし、病人は治ゆしない。またその救済のためには100億円以上の支出を要する。

このようなフィード・バックの特性のゆえに、企業は非市場的外部効果を予測し、自主的にプラスの効果を増大し、マイナスの効果を発生させないようにすることが必要になる。外部からのフィード・バックは遅く、かつ不規則であるからである。ではそれを如何に行ない、またどこまで行なうか。ここで企業のような私的な組織の本質が問題となる。

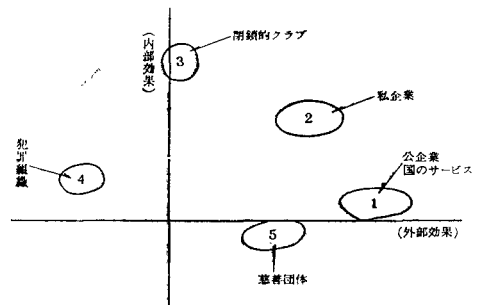
III 私的な組織の本質

1 外部効果と内部効果との一致と対立からみた組織の形態

以上のような外部効果と内部効果との関係から、第5表のように、組織をいくつかに分けることができる。

(1) 外部効果と内部効果との関係が殆どないような領域。これに道路、初等教育、養老院などのサービスから、国の秩序を維持するための行政的なサービス、また情報についてのサービスなど。これらは外部効果から内部

第5表 内部効果と外部効果との関係からみた組織の形態



効果へのフィード・バックが殆どない。例えば道路のサービスに対して、料金をとることは通常は困難であり、料金をとろうとするとかえって高くつく（有料道路は例外）。また養老院の老人から料金をとることも困難である。このような公共財の提供はそれゆえに、国が行なう。また行政サービスに対して一々料金をとることはできない。このように、料金をとることが難しいサービス（養老院）、誰もが利用するサービス（初等教育）、極めて重要なサービス（行政サービス、軍事、警察）などは公的組織が行なう。また独占的に行なうことが種々の理由から必要であるとき（軍事、司法、立法、鉄道、電話）なども公的組織が独占的に行なう。

(2) 外部効果と内部効果とが全体としてみると両立するような領域、物の生産とその市場への提供のような領域は、外部効果と内部効果とが全体としてみると両立する領域である。このような領域は、私的な組織たる私企業の活動領域である。私企業が互いに競争しながら、内部効果を求めて活動することによって、外部効果が豊かになる可能性が多いからである。

(3) 外部効果が殆どない領域

家庭生活とか、閉鎖的なクラブの活動などがこれに当たる。ここではその内部で友情を温めて内部効果を高めることができるが、それは外部に何ら効果を及ぼさない。

(4) 内部効果がプラス、外部効果がマイナスの領域。犯罪組織がこれに当たり、その存在が禁止される。

(5) 外部効果はプラス、内部効果が若干のマイナスの領域。慈善団体の活動がこれに相当する。しかし慈善団体の参加者は犠牲的奉仕に満足を見出すとすれば、経済的效果はマイナスでも、精神的効果はプラスであるかも知れない。

以上のような区別は、私的な組織たる私企業の役割を理解する上に重要である。私企業

は、全体としてみても、外部効果と内部効果とが両立する領域に適するのである。もし外部効果が非常に重要なサービスであり、内部効果を追求する結果として得られるもので不十分であるならば、それはもともと私的な組織には適しない領域である。例えば民間放送事業、私立精神病院などのサービスが悪いといつて非難する前に、それが果して私企業に適する領域であるか否かを問う必要がある。私的な組織に適しない領域での私企業の活動の不完全さを見て、私企業体制は失敗である、と非難することは正しいとは言えないであろう。

2 私的な組織の存立の要件

私企業のような自由設立、自由参加の組織の場合には、その組織の存続のためには、まず内部の参加者に対する誘因が充分であることが必要であり、そのためには、内部効果が充分であることが必要である。すなわち、誘因＝貢献＝純満足の大ききで計る時、貢献以上の誘因のあることが必要である。ここで貢献とは、その参加者が他の組織において得られるであろうところの内部効果であり、それはこの組織に参加することによって得ることを失い、あきらめるという意味で、機会原価（opportunity cost）とも言うことができる。ところで、企業のような私的な組織の場合にはその様な、内部の参加者に対する誘因は、外部への貢献、即ち外部効果から得られる。即ち外部の環境のうち、一次的な環境たる消費者から見て、その企業の提供する財の効用がそれに対する支払いに応じたもの、ないしはそれ以上のものであることが必要である。即ち外部のメンバーからみても、又誘因が貢献よりも大きいということが必要である。従ってこの様な組織では、外部効果と内部効果とが、全体としてみても両立することが、その存続のための必須の要件になるのである。しかしながら部分的にみても、マイナスの外部効果を生

じたり、それからのマイナスのフィード・バックがある。ここに問題が生ずる。

私的な組織、特に私企業の場合、外部効果に応じて内部効果が得られるとすれば、そしてそのような私企業は内部効果を求めて、活動するとすれば、その様な組織は外部効果を上げるために、創造性と生産性を高めようとする。私企業は自由に創意をめぐらして、技術を革新し外部効果を高めようと努力をする。それによって内部効果を得ることができる。それ故に、この様な領域において私企業が存在する時、結果として見れば、外部効果は増大する。しかしながらその様な外部効果は、企業が本来直接目的とするものではなく、内部効果を追求する結果として生ずるものである。従って私企業は、内部効果と外部効果との和を、最大にしようとして努力するものではない。従って部分的にせよ、外部効果と内部効果とが対立関係を生ずる時には、その両者を両立させるような何らかの措置が必要となる。しかしここで重要であるのは、努力に応じて内部効果が変わる時、その組織の創造性と生産性とは、公的な組織よりもはるかに高くなり得るということである。

3 組織の分業

組織はすべて固有の役割を分担し、特有の内部効果を追求する。これは分業の原理によるものである。即ち企業は経済的な財とサービスを生産し、経済的な内部効果を得ることを主たる役割とする。その経済的な活動の中でも特有の業種に属し、特有の製品を生産する。それによって、分業の原理に基づき生産性と創造性が高くなる。別の表現をもって言えば組織はそれぞれの役割を明らかにし、分業の原理に合する様に行動することによって、内部効果も外部効果も大きくすることができる。従って企業が社会福祉の最大を意図して、例えば病院を経営したり、あるいは、学校を経営する様なことをすることは、分業

の原理に反する。企業はそれ独自の領域を担当して活動することによって社会に貢献することができるのである。

IV 企業行動と社会福祉

1 企業の使命

企業の使命はすでに述べた様に、経済的な財とサービスの生産に基づく経済的な内部効果の達成である。それによって社会の経済的な福祉が最大になれば、企業の本来の使命は達せられることになる。

2 社会福祉とは

社会福祉は組織の内部効果と外部効果の合計であるが、その様な社会福祉を測定する尺度としては、如何なるものがあるか。社会の福祉とは何であるかということは人間の価値に係ることであり、極わめて困難な問題である。しかしながら企業が社会福祉との一致を目差して活躍しようとする時には社会福祉とは何であるかということ、何らかの形で明らかにしなければならない。しかも社会福祉の内容としては単に経済的な福祉のみではなく、精神的な満足もその内容として含まれる。すでに社会福祉の測定尺度については、社会福祉指標、シビル・ミニマム、或いは、ネット・ナショナル・ウエルフェア (NNW) 等種々の指標が発表されている。しかし今までの社会福祉指標は、単に指標の羅列に終わってその体系を欠く様に思われる。我々はここで社会福祉の体系を本格的に研究しようとは考えないが、社会福祉を考えるに当って、人間の欲求の体系を参考にする事は有益であると思われる。例えばマズローの欲求段階説に見られる様な人間の欲求の体系化は、社会福祉指標を整理する場合に役立つであろう。この様な組織の中における人間のモチベーションのために考えられた人間の欲求の指標を参考

にして、それと同じ体系に基づき、社会福祉指標の項目の一案を示せば、経済的な欲求に係わるもの、社会的な欲求に係わるもの、自己実現の欲求に係わるもの、安定の欲求に係わるものの四つにグループして考えることができる。

3 社会福祉についての最大基準と満足基準と優越案の選択と

社会福祉を考慮して意思決定をしようとする場合に、最大基準と満足基準と優越案の選択という三つの選択基準を考えることができる。第6表は横軸に外部効果を取り、縦軸に内部効果をとる。そして社会福祉は外部効果と内部効果との和であるという考えに基づき、単純にそれを合計することができると仮定する。そしてここに企業のとるべき代替案としてA案、B案、C案があるとする。A案を通る点線は等福祉線であり、外部効果と内部効果の和が等しい線である。A案は例えば小型車を生産して発売することであり、B案

は中型車を生産し発売することであり、C案は大型車を生産して発売することであるとする。等福祉線の高さはA案が最も大きく、B案が次いで低く、C案が最も低いとする。小型車は交通混雑等の弊害が少なく、外部効果は最大であるとする。これに反し、C案は大型車であり、最もよく売れるとする。しかし交通混雑や排気ガス等の問題があるために外部効果は最も小さいとする。更に縦軸に沿った線と横軸に沿った線とは、それぞれ内部効果と外部効果についての制約条件、又は欲求水準を示すものとする。社会福祉最大の案を取るとすればA案である。内部効果最大の案を取るとすればC案である。ここで私的な組織である私企業がA案をとることができるかどうか問題になる。内部効果という点から言えばC案が最も大きく、A案が最も小さい。ここに問題が生ずる。

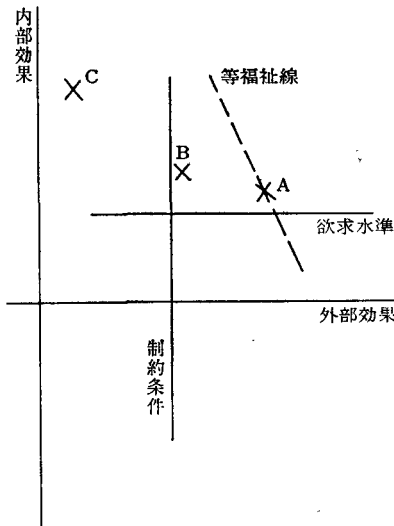
最大基準とは全ての評価項目を統一的な評価尺度に表現し、その効用の最大を選ぶことである。

満足基準とは種々の評価尺度や制約条件に合格基準を設け、その様な評価基準を全て満足させる案は同じであるとする選択方法である。

優越案の選択とは他の効果が等しい場合、一つの効果の最大のものを選ぶことである。

内部効果を追求する私企業としては社会福祉の最大を取ることにはできない。しかしながら、外部効果についての制約条件を下回る代替案を取ることにはできない。何故ならば、その様な選択をした場合には結局は外的環境からのフィード・バックがあり、長期的に見れば、それが不可能になったり、又は内部効果にはね返ってくるからである。そこで私的な組織である私企業のとるべき選択基準は、外部効果の制約条件の中で、内部効果の合格案を取るか、又は外部効果についての制約条件の中で内部効果最大の案を取ることである。ここに外部効果を考慮した決定基準の

第6表 社会福祉による最大基準、満足基準、優越案



(注) 社会福祉からみるとA) B) C
内部効果からみるとA < B < C

基本的な原則があると思われる。

もし社会福祉最大を求めて内部効果が充分でない代替案を取るならば、それによって内部のメンバーに十分な誘因を与えることができない。内部のメンバーに対して十分な誘因を与えるためには内部効果が出来るだけ高い案を取ることが必要となる。それが私的な組織である企業の存続の条件である。従って、第6表の様な代替案の場合にはB案をとることになる。社会が、私的な組織に適する活動領域において、私企業がその創造性と生産性をとをあげることを期待しようとするならば、B案の選択が最適であるということを確認しなければならない。B案の様な選択をすることによって結局は私企業が存続でき、そして結局は少なくとも1次環境における経済的な福祉は最大になる可能性があるのである。従って長期的に見れば結局は福祉が最大になる可能性がある。このことを別の表現をもってすれば、次の様な逆説的な命題を得ることになる。つまり「社会福祉を最大にしようとする企業が選択すると、結果として社会福祉最大にならない。」私的な組織の創造性と生産性との根源を、もし阻害するならば、結局は私的な組織の創造性と生産性を阻害して、社会の受けるサービスが豊かにならないということの意味するのである（このことは組織が分業の原理に反して、社会福祉に貢献することならば何でもやろうとすることが、分業の原理に反し、結局は社会福祉に貢献することにならないということと結果的には似ている）。

4 社会的責任とは何か

社会的責任とは内部の参加者に誘因を提供することと、外部の環境に対してできるだけその福祉を増大し、少なくとも害を与えないことを意味する。そしてそのことが組織の存続のための要件となるのである。社会的責任を我々が今まで考えたフレーム・ワークに従ってその対象からみて、内部の参加者と外部

の1次環境と2次環境とに分け、更に市場メカニズムに因るか否かによって、市場メカニズムに因る効果と、市場メカニズムに因らない効果とによって、五つに分けて考える。第7表はこれを示す。

第7表 社会的責任の諸領域

市場メカニズム によらぬ効果	社会的欲求自己実現要求を満たす →人間性の尊重	目に見えない品質などで害を与えない →真実を知らせる →真の消費者指向	効果を追跡 →環境指向 →使命観をもつ
市場メカニズム による効果	賃金・配当を →公正に	消費者の立場からみてよいものを安く →真の消費者指向 →公正な競争 公正な取引条件	
効果格の 対象	内部の参加者	第1次環境	第2次環境

社会的責任の第一の領域は従業員に対するものである。即ち、従業員に対し公正なる賃金と労働条件を提供すること。従業員の社会的欲求を満たすこと。従業員の自己実現の欲求を満たすこと。従業員の待遇の安定を期すること等がこれに当たる。即ち、従業員の経済的欲求並びに非経済的欲求を社会的な水準に等しいレベルでこれを確保することである。

第二の領域は株主に対するものである。即ち、株主に対して公正なる配当をし、又株価を正常に維持する、そして株主の市場価格に対する投資利益率を、他の企業と少なくとも等しい水準に維持することである。

この様な内部の構成員、又は内部の参加者に対し、企業が社会的責任を負う理由は何か。この様な参加者は企業に対し支配権を持ち自己の欲求を組織の目的として押しつける力を持っているのである。しかもこの様な支配権を持つ内部の参加者に対して、公共責任を主

張する理由は何故か。

参加者の目的と企業の目的とが部分的には一致しても、全く同じではないからである。即ち、企業の参加者は、経営者、従業員、株主等それぞれ異なった目的を持って企業に参加している。その様に参加者同士の目的が同じでないために、参加者に対して一方において企業の内部効果が全体として充分にあることを期待すると同時に、内部の参加者同士の配分について公正を期するということが重要であるからである。更に社会的欲求、並びに自己実現の欲求を満たすことが社会的責任の一つとなることの理由としては、それらが従業員の本質的な欲求であり、人間としての尊厳を考える場合に、その様な欲求の充足を満たすことが、企業に対して期待されている。この様な欲求の充足と、企業の他の目的、例えば成長とか利益との関係が必ずしも明確ではない、又は明確に認識されないために、兎角、経営者や企業によって忘れられがちであるからである。

第三には、消費者に対するものである。即ち消費者に対しては、その欲する製品を、又真に欲求される品質、性能、機能を出来るだけ安い価格で提供することである。更にその様な品質や機能について正しい情報を提供し、過大な宣伝、誤った宣伝によって消費者の選択を誤らせることをしないことである。又、製品の目に見えない品質、目に見えない有害物質等で消費者に害を与えないことである（例えばクロロやサリドマイド等の害を起さぬ）。ところで、消費者に効用の優れた物を提供すれば、消費者はそれを市場価格で評価し、企業には売上や利益等の内部効果を与えはね返って来るわけであるから、企業が利益を求めて行動するならば、必然的に良い物を安く消費者に提供することになるはずである。社会的責任として、消費者の要求に答えることを特に取上げなくても良いはずではないかという疑問を生ずる。しかしながら、市場メカニ

ズムが完全でない限り、企業として消費者の立場に立って、良い製品を安く提供することを企業の責任として掲げる必要がある。市場メカニズムの欠陥は、次の様な場合に現われる。第一に独占的な状態がある時、又もしそれが独占禁止法上許されないとしても、製品の差別化、その他に因る独占的競争の存在する時、又はカルテル等の競争の制限がある場合。これ等の場合には市場メカニズムは十分に働かない。従って、最も品質が良く、それを安く販売する企業が競争を通じて他の企業を圧倒し、最大の売上と利益を得るとは限らない。第二には、情報が不完全であり、その意味でも市場メカニズムが十分に働かない。消費者は製品が高度化してくるに従って、どの様な製品がどの様な品質を持っているかを充分に知ることができない。又、広告に基づく情報は企業からの一方的な情報伝達であって、屢々誇大であり、真実の情報を伝えない。これ等の理由のために消費者は充分な情報を持つことができない。従って競争を通じて消費者の欲求を満たせば、企業の内部効果も大きくなるという市場メカニズムが十分に働かない。ここに企業は意識的に消費者志向となることが必要とされるのである。然も長期的には結局それが企業の存立を可能にし、且つ内部効果にもはね返るということを知ることが必要である。

第四には地域社会に対するものである。即ち、企業はその工場の所在する地域社会、又本店や営業所の所在する地域社会との調和に努め、単に煙や排水によって公害を与えないばかりでなく、進んで地域社会の福祉に貢献することである。このためには、工場を緑化し、又施設の一部の解放をし、又地域社会に寄付をするということが必要とされる。地域社会はその企業の従業員の住む地域であると同時に、多くの人々の利害がその企業によって影響を受ける。企業は一地域の一市民として、その福祉を増大し、害悪を最少にするこ

とが要求される。しかも、企業の規模が大きくなるに従って、地域社会への影響も大きくなって来るのであり、社会的責任を企業が考える必要性を生じる。

第五に、2次の環境全体に対するものである。即ち2次の環境としての自然的なシステム、政治的なシステム、社会一般、又経済一般のシステム、学校、病院のシステム等に対するものである。これ等の2次環境全体に対し、企業の活動の及ぼす様々の影響を追跡し、それらを予測して、出来るだけ(広義の)社会の福祉を増大し、少なくとも害を与えない。

2次環境一般に対して社会的責任を負うことが必要となってきた理由は企業規模が拡大し、影響力が増大したからである。特に大企業の行動は人々の生活に様々の面で大きな影響を与える。それは単に公害の拡散ということばかりでなく、全国的なマスコミを通じて行なわれる広告の効果、製品が使われることによって社会全体に与える影響(例えば自動車の氾濫、テレビの影響)等を見れば明らかであろう。この様に影響力が増大するに従って企業の社会一般に対する責任は増大する。社会一般に対してできるだけ福祉を増大し、少なくともマイナスの外部効果を生じないということから必ず将来何らかの形で企業に対して、フィード・バックがあるのであるからである。

しかしそのフィード・バックは時間的にも遅く、又、フィード・バックの客観的なシステムがないために、その大きさもまちまちである。国の規制も次第に増大して来たのであるが国の規制によっても全てカバーすることができない。どうしても企業として自主的に外部効果を追跡し、それに対して責任を自覚するということが必要になって来るのである。

以上の五つの領域における企業の社会的責任が必要になって来た共通の理由として、次の三つを掲げることができるであろう。第一には人々の欲求の変化である。企業の提供す

る財やサービスが社会の最大の必要であり、生活水準の向上と、貧乏の追放とが福祉の最大の課題であった時代には、企業の行動は社会の要求と一致する度合が高く、企業が特に社会的責任を考慮しなくとも、利益を追求することによって社会の福祉を増大することができた。生活水準が向上するに従って、人々の欲求は、生活水準や経済的な欲望の充足よりも、むしろ自己実現の欲求とか、美しい自然の保全であるとかを高く評価する様になった。ここに企業の目標と社会の欲求との離反を生ずる可能性がでて来る。

第二は市場メカニズムに欠陥があるということである。製品が高度化するに従って、消費者に分らない品質が増えて来る。又、企業がマスコミを通じて一方的な広告をすることによって、情報が歪められ、又不完全な情報しか持たない様になる。この様な理由のために、自由競争を通じて消費者の欲求と企業の利益とが、ともに両立するというメカニズムが必ずしも充分に働かない。そこで企業としては意識的に消費者の立場に立ってものを考えることが必要になって来る。しかも市場メカニズムが良く働かないことに因る外部効果と内部効果との対立は消費者運動その他に因って結局は企業にはね返って来るのである。

第三には市場メカニズムに因るもの以外は、フィード・バックが遅いし、又フィード・バックの量や内容が一定でない。しかも長期的に見ると市場メカニズムに因らない外部効果についても、必ず企業にフィード・バックがある。しかもマイナスの外部効果の発生を事前予測し防止しないと、事後的救済では社会自体の損害が救済できないし、企業にとっても高くつくということである。水俣病の例はこれを示す。

第四には私企業体制の維持が望ましいからである。私企業に因る自由な創意と高い生産性とは、社会にとって必要であり、もし自由企業の活動の弊害を外部からの制約と企業の

自発的な責任によって防ぐことができるならば、できるだけ自由企業の自由な創意を生かすことによって、外部効果を増大することができるということである。つまり、私企業体制の下では内部効果と外部効果が対立するので、むしろ公企業にするべきであるという考え方は必ずしも正しくはない。外部効果と内部効果とが全体としては両立する領域においては、公的な組織を導入することは有利ではない。何故ならば公的組織にはそれ自身の欠点もある。例えば外部効果が内部効果にはね返らないので創造性や、生産性を高める刺激がない。公的組織は結局はある種の独占的な形で運営することになるので、競争による刺激がないからである。

5 社会的責任と企業の目的との関係

ここで我々は社会的責任と企業の目的との関係を明らかにする必要がある。企業の目的は企業に対する参加者の内、企業の存続に必須の戦略資源を持っている人達によって形成される。即ち企業の存続のために必須の戦略資源の保有者は企業に対して支配権を持ち、その価値を企業の目的として押しつける力を有する。そして現在における企業の支配者は株主から次第に従業員、経営者、そして消費者に移って来た。従って我々は企業に支配権を持つものはこの様に複雑であると考え。そしてこれ等の複数の支配者の目的が企業の目的になるのである。種々の実証的な調査から我々は現代の企業の目的は次の四つと考える。(i)企業の成長、(ii)利益、(iii)企業の安定、(iv)従業員と消費者に対する社会的責任²⁾。

これ等の企業の目的に対する効果は内部効果を形成するのである。そして内部効果の測定尺度になる企業の目的と社会的責任とは、一部重複し、他は重複しない。それは第8表によって説明することができる。従って社会的責任の内、支配権を有しない1次環境及び2次環境に対するものを社会的制約と呼び、

企業の目的に属する社会的責任を狭義の社会的責任と呼ぶことが適当であろう。

第8表 社会責任指標の例示

内部のメンバー (企業の目的の一部) 賃金水準 投資者の投資利益率 労働時間・時間短縮 従業員健康指標 従業員教育費の割合 不具者の雇用割合 事故率 福利厚生施設への支出割合
一次環境へ (社会的制約) 品質価格指標 研究開発費支出の割合 低所得者用製品の割合 アフタ・サービスへの支出 製品の安全テストへの支出 競争者の数 占有率の上限 消費者余剰の大きさ 買手の労働節約 資源の使用の節約 ——原単位において ——製品の利用者の消費において
二次環境へ (社会的制約) A 市場からの波及効果に関連して 付加価値への貢献 雇用者数 輸出の割合 B 市場交換によらぬ効果に関連して 工場緑化の度合 公害発生指標 寄付の割合 (除政治献金) 税金支払の割合

6 社会的責任を考慮した 意思決定の基準

ではその様な社会的責任を考慮した意思決定の基準は何か。ここで意思決定の基準とは企業が様々な意思決定をする場合に、考慮すべき原則であり、どの様な方向にどの様な量で意思決定をすべきかを定める場合の方針を意味する。それは後に述べる社会責任指標と異なって、一般的な決定の方針であると言える。

(1) 公正。社会的責任の第一の意思決定基準は内部の従業員及び株主に対して公正なる市場価格及び公正なる待遇を与える。即ち従業員に対しては、その従業員の考える準拠集団 (reference group) の得ている賃金、昇進、昇格等の水準をその企業においても与える。又株主に対しては、他の企業の株式を買ったならば、得られるであろう平均的な投資利益率の水準を与える。

(2) 人間性の尊重。企業の中に働く従業員に対し安全で健康な職場を提供し、生きがいのある仕事を提供する。従業員は生産第一主義的な企業の単なる道具ではなく、従業員の人格の完成、人間としての成長はそれ自身独自の目的であり得る。このためには単に従業員の健康を害しない職場を作るばかりでなく、進んで人間関係を豊かにし、又自己実現の欲求を充足する様に、権限を付与し、仕事を通じて個人の成長を計ることができる様に、仕事の再編成をすることが要請される。

(3) 真の消費者指向。消費者に企業の製品を買わせるために、あらゆる手段を講ずるのではなく、真に消費者の立場に立って製品計画とマーケティングを行なう。従って外観を良くして機能を損ねるのではなく、むしろ消費者の満足する機能をつけることを重視する、過剰な機能をつけ、価格を釣上げることは、真の消費者指向ではないであろう。例えば、1000円のワイシャツに小さな刺繍を施し、

ワンポイントをつけることによって2000円の価格で売るということは、過剰な機能による高価格政策であるかもしれない。又、自動車のモデルチェンジを頻繁に行ない、製品の陳腐化を速め量産効果を害することも真の消費者指向ではないであろう。又過大な包装を付けて、それによって価格を高めたり、品質を低下することも真の消費者指向ではない。その過大包装は製品の使用后、くずとしてその処理に社会的コストがかかることも考慮に入れなくてはならない。製品が高度になるに従い、又高速で走行する自動車の場合、その安全性のテストを充分に行なうことも、消費者指向の内容になる。安全であるか否かは、外から見ることは困難であり、事故が起きてから初めてわかることが少なくないがその時では遅い。有害な製品を売る企業があったとして、もしその有害性が一般に知れ渡った時、企業の存立を危うくする様なフィード・バックがあるのである。

安い製品を製品ラインに加えるということも又消費者のためには必要である。例えば、1000円の化粧クリーム、2万円のスキー靴しか売らない、ということは企業にとって売上を増大し、付加価値を増大し、又利益を増大する上に有利な戦略であるかもしれない。しかし消費者は、200円の化粧クリーム、5000円のスキー靴を求めているかもしれない。所得水準が向上するに従って、高い機能と高い価格の製品を選択することは事実であるが、しかし所得分布には差があり、低所得者層のためにも買える製品を提供し、又所得を問わず安い製品を求める消費者には、安い製品も作って売ることが消費者の期待である。真の消費者指向は短期的には、有利なマーケティングの戦略ではなく、競争に打勝つために不利であるかも知れない。しかし長期的には必ずフィード・バックが企業に対してある。短期的に競争に勝てないならば、それは市場メカニズムに欠陥があるからである。従って

業界として自発的に規制をするということも必要になって来るであろう。

(4) 公正な競争。市場メカニズムを妨げる要因の第1は独占や競争の制限である。又情報の不充分さである。従って企業は市場メカニズムを通じて外部効果と内部効果とが一致する様にすることに努力する必要がある。このためには進んで公正な競争をやることを、企業の意味決定の原則とすることが要請される。即ち、自発的に占有率の上限を押えること、又競争条件を競争相手と同じにして、不公正な競争はやらないこと、又独占禁止法上も禁止されているのであるが、カルテル、その他の競争を制限することはやらない。競争を公正にすることは、しばしば自社の売上を増大したり、利益を増大するための障害になる様に見えるかも知れない。経営者はできるだけ製品を差別化して市場を独占しようとしたいであろうし、又出来ればカルテル、その他によって競争の制限を行ないたい欲望にかられる。独占禁止法の条件を緩めることを要求することはこれまでしばしば企業側から出されたことであった。しかし公正な競争の維持は、市場メカニズムを正常に働かせるための必須の要件であり、外部効果と内部効果とが両立する条件を作る上に、どうしても必要である。

(5) 環境指向。環境指向とは、消費者よりも更に広げて、地域社会及び2次的な環境一般に対する影響を追跡し、出来るだけその福祉を増大するとともに、害を与えない様に意思決定をすることである。企業も地域社会及び、社会一般の中で個人と同様に一市民として、共存共栄を計ることが必要になる。そのためには、企業の様々な意思決定が社会にどの様な影響を与えるか、プラスの効果とマイナスの効果として、どの様なものがあるかを予測する必要がある。後から有害であることが発見されて、事後的な措置を講ずるのではなく、充分に予測を行なってプラスの外部効果を増大し、マイナスの外部効果を生じさせないこ

とである。従来、企業経営の原則は生産指向の経営からマーケット指向の経営ということが主張されている。今や企業は更にその視野を消費者よりも更に広げて、地域社会や2次的な環境にまで及ぼすことが必要になって来る。何故ならば企業の及ぼす影響力が拡大したからである。この意味においてマーケット指向から環境指向に、その意思決定の考え方を広げることが必要になる。問題が起こってから処理するのではなく、一年後又は数年後に起こるであろう結果を予測して、今から意思決定の準備をするということが必要になる。

環境指向ということは単に公害を生じさせないというばかりではない。もとより公害も又重要な問題であり、例えば公害を生じさせないクローズド・システムとして工場の設計をすることも必要になってくる。もし公害予防のコストが高ければ、公害を生じない地域に移動したり又製品の価格を高めることもやむ得ないであろう。それによって外部効果を内性化し、本来公害防止費用を負担すれば、かかるであろう費用を価格にチャージして、正しい需要と供給との均衡点を求めることが必要になる。今まで、公害防止の費用を原価や価格に付加しないために、過大な消費を招いた状況を訂正する必要がある。

公害問題ばかりでなく、その製品が社会に及ぼす様々の影響を予測し、その効果を評価することが必要になる。例えば、自動車が増え1000万台増えた場合どの様な状況になるか、セントラルヒーティングのシステムが各戸に著しく普及した場合、電力や燃料の消費量はどうか、それが国全体、或は地球全体で考えた場合、どの様な効果を及ぼすかということを予測することが必要になる。テクノロジー・アセスメント (Technology assessment) はこの様な社会一般に対する様々の効果を技術について予測する方法であり、同様の評価をマーケティングについても、又製品計画についても、又生産方法についても行なうこ

とが必要になって来る。⁵⁾

(6) 使命観を持つ。使命観を持つとは社会の中で企業の果している役割を再認識するという事である。社会の中でどの様な役割を果し、どの様な外部効果と内部効果とを発生しているか。そしてその様な役割を促進しながら、同時に内部効果を追求しようとするのが使命観を持つということである。社会の中で果している企業の役割を自覚するという事は、企業の目的を拡げるということを意味するかも知れない。企業は内部効果を追求し、その結果として、外部効果をもたらすものであることは、しばしば述べたところである。しかしながら、外部効果の一部を内部効果として取入れるということ、使命観を持つということが意味している。例えば、兵器を生産し、売上と利益を増大するという場合を採って見る。それはもし単に売上と利益のために兵器を生産するという事であれば、「死の商人」と言われるかも知れない。しかしながら、更にその考慮する効果の範囲を拡げ、軍隊を持ち装備を持つことは国の安全と独立に必要であるという認識が行なわれる。ここではその認識が正しいか否かは問わない。兵器を生産することは国の安全と独立に貢献する。それ故に我社は進んで兵器を生産するのである。同時に売上と利益とを求めるという事であれば、それは一つの使命観を持つということになる。又同様に自動車売って売上と利益を増大するという場合に、単にそれは売上と利益が目的であり自動車を売るとは、その一つの手段であり、結果として自動車が社会一般に普及するわけであるが、その効果の範囲を拡げて、旅行による喜びを人々に提供する、という自動車の持つ役割を企業の使命観の一つに加えたとする。この場合旅行による喜びを人々に提供するという外部効果は、内部に取入れられて、企業の目的の項目が一つ増加することになる。しかもこの様な使命観の認識は意思決定の方向を変化させる。

旅行による喜びを人々に提供するという事であれば、無暗に高速の自動車を開発して売ったり或いは必要以上に大型の自動車を売って、売上や利益を増大するという意思決定はでて来ないかも知れない。むしろ小型車、安い自動車を造って提供するということ決定になるかもしれない。

以上の様な社会的責任を重視する意思決定の方針を決定した上で、その方針を、内部に対して徹底することが必要である。しばしば、社会的責任についての方針をトップは考えているが、しかし末端に対しては単に売上とか利益についての責任しか負わせないために、トップの経営者の考える方針と異った意思決定が現場の末端においてなされる事が少なくない。現場では利益を達成するためには、あらゆる行動をとる。それによって社会的責任に反する行動をとることが少なくない。例えば、商社の買占とか闇米の取扱いとか、工場における有害製品の食品への混入等がこれ等の例に当たる。社会的責任についての方針を決めたならば、それを現場や末端に対しても具体的な指針として徹底することが必要になる。

7 社会的責任指標の決定

以上の様な方針を決めたならば、それを具体的に遂行するためには、はっきりとした社会的責任指標を決定することが必要になる。

・社会監査部、又は社会福祉部の設置。

まず組織として社会監査部、又は社会福祉部を設置し、企業の様々の意思決定が1次環境及び2次環境に対してどの様な効果を及ぼすかを予測することが必要である。このためには社会の価値観の見透し、それから来る企業への要求、又企業が行なった意思決定のそれらへの波及効果を予測することが必要である。今日多くの企業では、公害防止のための環境管理課や消費者の苦情処理のための消費者課等を設けているところがある。更に進ん

だ企業では、製品検査本部（松下電器）の様な組織を設け、製品を消費者の立場から徹底的に検査し、消費者指向の見地から見て望ましくない製品であれば、それを事業部に通知し、事業部の行動を監督するという組織を持っているところがある。しかしこの様な公害の防止や製品の検査だけではなく、もっと多くの価値指標について、更に2次環境全体にわたる効果を予測し、それを戦略に反映するためには、社会監査部、或いは社会福祉部を設置することが必要になる。

・社会責任指標

次に企業の社会的責任の指標をはっきりと決めることが必要になる。つまり企業が私的な組織であるからには、内部効果と外部効果との最大という意思決定基準で意思決定をすることはできない。外部効果についてはある制約を明らかにし、その制約の範囲内で内部効果の最大を計ることが、私的な組織に可能な意思決定の方式であり、それによって企業の創造性と生産性がとが盛上る。そこで制約条件としての社会指標をはっきりと決めることが具体的に外部効果と内部効果と両立しながら、企業の目的を達成するための可能性をもたらすことになる。社会責任指標の例示として第8表を掲げる。第8表は内部のメンバー1次環境及び2次環境に分けて、それぞれの指標項目を掲げている。この様な項目について合格し得る水準を明らかにすることによって具体的な意思決定をすることができる。そして内部のメンバーと顧客に対する効果は企業の目的の一部を構成するのであるから、この様な項目については、一応欲求水準を決めた上で、その効果の最大を計ることが考えられる。即ち、企業の目標については、成長、安定、利益等とともに、その様な社会的責任について一応欲求水準を設定し、その合格を期するとともに、更にその最大を期待する。

1次環境に対する指標項目と2次環境に対する項目については、或る水準を設定し、そ

れを制約条件としそれを下回ることはいない。しかしそれを上回れば合格であり、最大を追求しないという決定をするのである。つまり、外部効果については制約条件のうちで内部効果については最大を計るという決定をするのである。

この様な社会責任指標の水準を設定する原理は何か。

内部のメンバーと消費者に対する責任指標については、他の組織において得られるであろうところの水準である。それらは機会原価とも言い得るし、又欲求水準(Aspiration level)とも言う。もっと明確に言えば、内部のメンバーや消費者が考える準拠集団(Reference group)の得ている誘因が欲求水準を形成するのである。平たく言えば、世間相場が欲求水準を形成する。

消費者以外の1次環境に対する責任や、又2次環境に対する責任に関する制約条件の水準を決める原理は何か。それは結局、それらのシステムの維持ということであろう。即ち、例えば公害の発生をとってみると、単に炭酸ガスを発生するというは公害にならないであろう。何故ならばそれは植物によって消費され、結局、炭酸ガスが地球に累積することがなく、植物の作用によって一つの循環過程の中で定常状態が維持できるからである。これに反して亜硫酸ガスとか、或いはPCBの発生等は、自然のシステムの循環による定常状態を乱し人体の健康を害する。環境はシステムであるということからシステムの定常状態を損わないということが、一つの制約条件を決める原則になろう。寄付の割合とか、経済一般に対する波及効果についても同様であり、社会や経済のシステムが正常に動く条件が制約条件を決定する原理になる。

社会福祉の見地から福祉水準を決める場合に、内部効果についてのアスピレーション・レベルと同じ様な理論が適用できる面もある。外国における下水道や公園の状況が我国にお

ける下水や公園のシビル・ミニマムを決定するのは、その一例であり、他国の状態も又社会責任指標の水準の決定として役に立とう。

社会責任指標を決めるためには社会の価値がどこにあるかということを知らなくてはならない。このためには社会全体の社会福祉指標や社会の最低の欲求水準、例えばシビル・ミニマムと言ったものが、国家や地方団体その他によって設定されることが望ましいであろう。今日この様な問題について、研究され、発表されているが、企業としては社会の価値がどこにあり、社会福祉指標としてどの様な項目がとりあげられるかを、知ることが社会責任指標の設定のために必要になる。

V 要 約

以上を要約すれば次の様になる。

企業が大きくなると種々の影響を1次、2次環境に与え、その範囲と量が増大する。そこで企業は環境指向的になり、1次、2次の環境への効果を追跡し、それに対して責任を持つことによって組織の正当性 (legitimacy) が認められるようになる。しかしただ社会福祉を考えるべきであるというだけでは問題は解決しない。私的な組織が社会福祉の最大(内部効果と外部効果との合計)を求めて行動することはできない。私的な組織は内部効果の最大を求める。この原理が疎外されると私的な組織の創造性と生産とが、期待し得ないことになる。別の表現を持ってすれば、社会福祉の最大を求めるという行動はかえって社会福祉最大にならない。

私的な組織はその特有の内部効果を追求する。しかも、その内部効果が或る大きさ以上であり、参加者に十分な誘因を与えることは、私的な組織の存立の要件である。しかも外部効果と内部効果とが両立する領域におけるオープンな組織の場合、その内部効果は外部効果から得られる。従って内部効果を追求するた

めに、外部効果を増大しようと努力をする。

組織は或る特定の役割を分担し、特有の内部効果を追求し、特有の外部効果を生む。この様に組織がそれぞれ役割を分担することは分業の原理に基づくことであり、それによって各々組織が効率高く、外部効果及び内部効果を達成することを可能にする。私企業の役割は経済的な報酬を求めて、経済的な財の生産やサービスを1次環境に提供することである。これが企業の使命である。従って、私企業が社会福祉を意図して、その活動範囲を増大し、学校や養老院を経営したり、軍隊の一部を持つ様なことをするとき、それは分業の原理に反することになる。又その様な市場メカニズムに因る内部効果へのはね返りのない領域に、その活動範囲を拡げることによって、内部への誘因が充分に得られなくなり、結局は内部の参加者の不満を招き、組織の存続を困難にする。この意味において、企業はその役割を充分に、明確に意識し、その役割を遂行することに専念することが要請されよう。

外部効果と内部効果とが、全体として両立する領域には私的な組織が適し、両者の一致しない領域には公的な組織が適する。内部効果と外部効果とには、様々なものがあり、全体として一致するということと、個々の効果について、或いは個々の意思決定の結果について対立することはあり得る。例えば自動車を販売した場合、消費者の求める自動車旅行という欲求は満足するが、反面において道路の混雑とか排気ガスの問題を生ずる。しかしながら、仮に自動車は全体として、社会の効用を増大する財であると認められた限りにおいて、自動車の生産は私企業に適し、公的な組織には適しない。何故ならば市場メカニズムを通じて、売上利益を増大する意図を持って自動車を生産し、しかも幾つかの企業が互いに競争することによって、良い自動車を安く提供することになるからである。この様な領域には私的な組織が適するのであり、特に

国や公的な組織が自動車を生産すべき理由はないであろう。

しかし行政サービスや道路の建設等、外部効果と内部効果と一致しない領域は、公的な組織に適するのである。別の表現をもってすれば、外部効果と内部効果とが対立する場合、それはそもそも私的な組織の活動領域に適するのか、或いは公的組織の活動領域に適するのかということを考える必要があるのであり、直ちに私的組織全体の活動を否定することは正しくないであろう。

努力に応じて内部効果が増減するという場合には、私的な組織の創造性と生産とは高まる。従ってその組織の外部効果と内部効果とが全体としては両立する領域においては、出来るだけ私的な組織を活用し、その創意を生かし、その創造性と生産性とを利用することが社会福祉全体を増大する上に有利である。

経済的な領域に関する限り、利益を求めて行動すれば、一定の条件のもとに、市場メカニズムを通じて、消費者の経済的効用は最大になる。その経済的効用は或いは消費者余剰によって計られ、市場価格の評価に基づく国民所得によって計られよう。一定の条件とは競争が完全であり、又情報が完全であるということである。その様な条件が満たされる限り、企業の利益追求的な行動は結果として経済的な福祉を最大にするのである。従って利益追求は許されるべきであろう。しかしながら利益額の大きさと、この様な外部効果の大きさと対応しない。競争の結果、利益額は結局は消滅する。従って利益を求めて行動する場合の効果と、利益額の大きさが外部効果の大きさを示さないということとは別のことである。

市場メカニズムに因らない外部効果、或いは経済的財の生産から付属して起こるところの外部効果からも、必ずフィード・バックがある。そのフィード・バックの方法は、ある場合には法律の規制であり、訴訟であり、あ

る場合には消費者運動であり、ある場合には団体交渉であり、ある場合には世論やマスコミュニケーションによる非難や賞賛であろう。特に外部効果の内、マイナスの外部効果からは必ず企業からフィード・バックがある。このことを企業は知る必要がある。しかしその様なフィード・バックは時には遅く、時には速く、又その量も決まっていない。そこで企業としては、制約条件としての社会福祉指標を設定し、社会福祉と両立する範囲内において、内部効果を追求する意思決定をすることが必要になる。つまり、制約条件としての社会福祉指標の中で内部効果最大の決定をすることが必要になる。その様な社会福祉指標の原理は何か。それは選境がシステムであり、システムは定常状態、或いは定常的な変化率を維持しようとするのであり、その様な定常状態を維持するということが社会福祉指標の水準の原理であるということが言える。

外部効果と内部効果との一致の困難な領域は、すでに述べた様に公的な組織の活動領域である(養老院、義務教育)。しかしながら公的な組織は、外部効果から内部効果へのフィード・バックが明瞭でないから、その期待される役割に対する創造性と生産性への動機づけを欠く。ここに問題がある。又それ故に外部効果と内部効果とが全体として両立する領域には、なるべく私的な組織に活動させるということが必要になる。公的な組織のサービスを良くし、その創造性と生産性を高める原理は何か。それは私的な組織の原理を変形して、適用することも一つの解決策になろう。例えば、外部効果についての測定指標を設定し、その指標を達成した場合には、十分な報酬が内部構成員に払われるというシステムは、私的な組織の原理を応用することになる。もし公的な組織の成果を測定せず、公的な組織の外部効果が何ら内部効果に反映されないならば、公的な組織は無責任な組織になり、創造性が無く、生産性も低い組織になってしまう

であろう。この様な場合には「外部効果を本来の目的とする公的組織の外部効果は悪い」という命題が成立する危険がある。

- 1) サンクシヨンの概念については, T. Parsons: *Economy and Society* (1956), 富永健一訳「経済と社会」
- 2) この問題については, 河野豊弘「経営方針論」(昭和46年) 第2章。
- 3) J. K. Galbraith: *The New Industrial State* (1967), 都留重人監訳「新しい産業国家」
- 4) この点につき河野豊弘, 前掲書第2章を参照。
- 5) テクノロジーアセスメントについては, 例えば, 高橋希一編「テクノロジーアセスメント入門」(昭和47年)等。
- 6) 上記以外の参考文献
A. C. Pigou: *The Economics of Welfare* (1932), 気賀, 千種訳「厚生経済学」
熊谷尚夫「厚生経済学の基礎理論」(1957)
塩野谷祐一「福祉経済の理論」(昭和47年)
Herfindahl & Kneese: *Quality of the Environment* (1965), 宮永昌男訳「環境制御の経済学」
J. K. Galbraith: *The Affluent Society*

(1969), 鈴木哲太郎訳「豊かな社会」
Meadows 他: *The Limits to Growth, A Report of the Club of Rome* (1972), 大来佐武郎監訳「成長の限界」
E. J. Michan: *Cort Benefit Analysis* (1971)
経済審議会「新しい福祉指標NNW」(1973)
George Goyder: *The Responsible Company* (1961), 喜田了祐訳「第三の企業体制」
American Academy of Arts & Sciences: *Daedalus: Perspectives on Business* (1968), 宮崎勇訳「企業社会のゆくえ」
G. Bannock: *The Juggernauts* (1971), 二神恭一訳「滅びざる偶像」
M. Heald: *The Social Responsibilities of Business* (1970)
T. M. Garret: *Business Ethics* (1966), 小林珍雄訳「ビジネス・モラル」
T. A. Petit: *The Moral Crisis in Management* (1967), 土屋字章監訳「企業モラルの危機」
青野忠夫「企業と環境」(昭和46年)
N. W. Chamberlain: *Enterprise and Environment* (1968)
富永健一「産業社会の動態」(1973)