



Title	社会の多元化と現代企業
Author(s)	桜井, 克彦
Citation	経営と経済, 62(3), pp.69-87; 1982
Issue Date	1982-12-25
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10069/28172">http://hdl.handle.net/10069/28172</a>
Right	

This document is downloaded at: 2018-02-25T05:39:59Z

# 社会の多元化と現代企業

桜井克彦

## 目次

### 第1節 序

### 第2節 オープン・システムとしての企業

### 第3節 企業の社会的環境としての多元主義社会

### 第4節 企業とインタレスト・グループ

### 第5節 合同事業としての現代企業

## 第1節 序

企業は環境との相互作用のうちに存在しており、それはクローズド・システムでなくてオープン・システムである。オープン・システムとしての企業は環境との接点において、インプットを受けるとともにアウトプットを提供するのであり、かかる過程の中でその目的を達成し存続しようとする。企業の環境は社会的環境と物理的環境とよりなるが、前者はとりわけ企業にとり重要である。今日の自由企業経済社会においては社会的環境は、さまざまな制度よりなる多元主義社会である。かかる多元主義社会は利害の多様性、制度の専門化、権力の分散、等を特色とするが、オープン・システムとしての企業にとって多元主義社会とはなによりも、多様な制度化したインタレスト・グループの集合としての社会を意味する。企業はこれらのインタレスト・グループからさまざまなインプットを受け入れるとともに、種々のアウトプットを提供するのであって、ここからそれは諸グループのいわば合同事業となるのである。

本稿ではデイヴィスら<sup>1)</sup>の所説を手掛りに以上のことを明らかにすることによって、現代社会の特質と企業の動向についてその一端を理解することにした。

## 注

- 1) Keith Davis, William C. Frederick, Robert L. Blomstrom, *Business and Society: Concepts and policy issues*, 1980.

## 第2節 オープン・システムとしての企業

企業は環境とのかかわりあいの中で存続し、成長する。この意味でそれはすぐれてオープンなシステムである。企業はいつの時代においてもオープン・システムとして存在してきたのであるが、その環境との相互作用がとりわけ顕著になっている現代の企業を理解するにあたっては、オープン・システムとして企業を把握することが不可欠である。

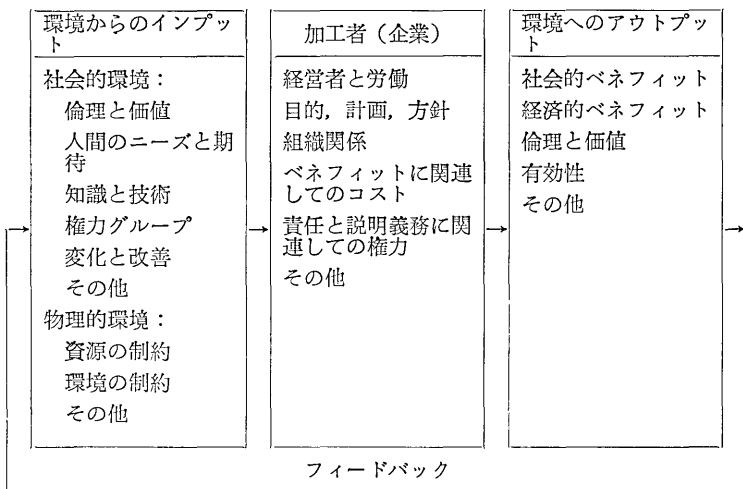
オープン・システムとしての企業は、環境からなんらかのインプットを受けるとともに環境に対しなんらかのアウトプットを提供することを特色とする。それはその存続・成長のためには、かかるインプットの受け入れとアウトプットの提供を適切に行うことを、換言すると環境の期待に応え環境と調和を図る形でインプットとアウトプットとのバランスを維持することを必要とする。それはその環境とのさまざまな接点においてインプットとアウトプットとのバランスを図ることを必要とするのである。以下、デイヴィスらの企業システム観を追いながら、オープン・システムとしての企業についてより詳しく眺めることにしたい。

さて、デイヴィスらは企業を社会的システムとしてとらえるとともに、それはより大きな社会的システムの部分を形成するとみる。

まず、かれらは社会的システムとしての企業をつぎのように理解する。

すなわち、システムとは相互に関連する諸部分の結合であって、それがひとびととその行動に関連するときそれは社会的システムとなる。社会的システムは、なんらかの観察可能な全体を構成する諸関係にあるところのひとびとおよび（もしくは）その組織を含んでいる。かかるシステムは普通、ある人間目的を追求するのである。オープン・システムとしてのシステムの基本的な活動は、それがその環境からインプットを受けとり、なんらかの形にそれを加工し、ついで環境にアウトプットを産出するということであるがオープンな社会的システムとしての企業のモデルは、図1に示される。企業へのインプットの幾つかは、社会の価値、人間のニーズと期待、知識、技術、および物理的環境の制約であって、企業はこれらの資源を受けるとともに、

図1 オープン・システムとしての企業（デイヴィスら）<sup>1)</sup>



経営者と労働を用いて、コストと期待されるベネフィットへの正当な関心を伴いつつ資源を加工し、かくしてより多くの、そしてより良いベネフィットを提供し、その有効性を増大し、改善された倫理と価値を展開し、社会におけるその制度的使命を正当化するのである<sup>2)</sup>。

この場合、デイヴィスらは、企業を社会的システムとして考察するにあたっては、サブシステムよりなる相互関連的な全体、動的にして安定的な傾向、ならびに環境とのインターフェイスといった、システムの幾つかの特質を眺めることが適切であるとみるが、あとの二つの特質についてのかれらの説明はつぎのようである。

まず、動的にして安定的な傾向に関していえば、社会的システムはそれを形成する人間行動の変動性と不確実性の故に動的であり、それはその重要な特質であるが、かかる動的性格にもかかわらず社会的システムはある程度の均衡、すなわちその部分間でのならびにその外部環境との調和を保つ傾向にある。かかる均衡は相互に作用する諸力の動的にして絶えず流動する均衡である。企業は存続しその目的に向かってかなりな進歩を逐げるためには、対内的ならびに対外的に、満足な均衡を維持せねばならない。もしその内部の諸

部分が相互に対立的に働くなら、それらはそのエネルギーを浪費し、組織は弱体化する。同様に、組織がその外部環境との調和を欠くならば、目的へ向けてのその進歩は阻止されることになるのである。組織は、アンバランスが生ずるときに絶えず修正行動をとることによって、効果的な均衡を維持するが、かかる対内的ならびに対外的な自己修正的傾向はホメオスティシスと呼ばれる。社会的システムはシステムをばより広い社会に奉仕せしめ続ける能力をそのリーダーとメンバーがもつならば、無限に存続することが可能である。

ついで乍らバイアビリティへの衝動はホメオスティシスの概念と結びつくのであって、バイアビリティとは調和の維持と企業の継続ということ以上のものを意味する。バイアビリティとは、その存続と成長を可能ならしめるよう、その環境における有効性を改善する仕方で応答しようという生きたシステムのもつ衝動をいうのであるが、企業は制度としてのその意義を保ち続けるためには、社会の変化に適応しつつバイアブルでなければならないのである<sup>3)</sup>。

つぎに外部環境とのインターフェイスないし接触についていえば、企業の如きシステムは社会で他の企業および社会集団と関係するが、あるシステムと他のシステムとの間のかかる接触領域がシステムのインターフェイスである。インターフェイスの諸領域は、それらがシステムへのインプットの源泉であるが故に重要である。これらのインプットはシステムに対し、追加的資源を与えるとともにインフォメーション・フィードバック（それはシステムがその環境との均衡の維持のための是正行為を行うことを可能ならしめる）を提供するのである。なお、環境とのインターフェイスにおいて企業は他の制度に比し、とりわけパブリックの目につきやすいことにも注意せねばならない<sup>4)</sup>。

デイヴィスらは企業を人間の協働的秩序として把握しそれを社会的システムとして理解するが、オープンな社会的システムとしての企業についてのかこれらの説明は、現代の企業の特徴の一端をかなり明らかにしているといいうる。現代の企業は社会的ならびに物理的な環境からさまざまなインプット

を受けとり、それを企業内部で処理するとともに、処理の結果として多様な経済的ならびに非経済的なアウトプットを環境に提供するのであって、かかる過程の中でそれはその目的を達成しその存続と成長を実現するのである<sup>5)</sup>。

注

1) Ibid., p. 15.

2) Ibid., pp. 14~5.

3) Ibid., pp. 16~8.

4) Ibid., pp. 19~20.

5) なお、環境の概念については拙著「現代企業の社会的責任」、昭和51年、第4章を参照。

### 第3節 企業の社会的環境としての多元主義社会

企業はオープン・システムとして環境と密接にかかわりあうが、現代の企業環境は物理的ないし自然的環境と社会的ないし人為的環境とからなる。企業の環境の地理的拡大や物理的資源の供給の制約の増大、等は企業にとっての物理的環境の意義を増大せしめているが、現代の企業の存続・成長にとりわけ重要なものは社会的環境である。

現代の自由企業社会にあってはかかる社会的環境としての社会は、多元主義社会 (pluralistic society) であることを特色としている。本節ではデイヴィスらに従ってかかる多元主義社会の特色、その長所と短所を眺めることにより、企業の社会的環境についての理解を深めることにする<sup>1)</sup>。

さて、デイヴィスらは現代の社会は多元主義社会システムとして把握されうるといふ。すなわち、かかる社会では多様な組織化されたグループが特定の市民グループの利益を代表して権力と影響力を行使する。企業はこれらのグループによって影響されるとともに、対抗的な影響をかれらに及ぼしている。多元主義は現代のビジネス文化の基本的現実であって、企業に対するこの現実の意義は、多元主義がその中で企業が生存し成長せねばならぬところ

の基礎的枠組を定めているということである。それは企業指導者の環境なのである<sup>2)</sup>。

デイヴィスらによると、かかる多元主義社会システムの要素としてつぎのものが挙げられる。

利害の多様性。多元主義では、ひとびとがその厚生を促進を求めて展開する多数の経済、政治、教育、社会、審美、等のグループが存在する。多元主義は単元主義とアナキーの中間である。単元主義は、人間のニーズのすべてを満足させる唯一の社会制度によってすべての人間問題が処理されることを要請するのであり、それは一枚岩的な中央集権的権力構造をもつ社会システムである。アナキーは、各人が他者への配慮なく個人的利益を追求するところの非組織化社会を意味する。多元主義は両者の中間にあり、異なった社会機能を遂行する多様な制度に社会的権力を分散することで社会的権力を分権化する<sup>3)</sup>。

制度の専門化。多元主義は制度的な概念である。それはひとびとがその利益を求めて個々に行動するが、かれらはまた、その利益を代表する代理人として行動するところの制度を形成するということを認識する。人々が多様な利害をもつ以上、かれらは多くの異なる専門化された制度を形成する傾向にある。このことの一つの理由は、労働の専門化が経済的により生産的であるのと同様に、制度の専門化が社会的により効率的であるということである。多元主義社会では「各制度は比較優位をもつ課業の遂行へと専門化する傾向にある<sup>4)</sup>」現代の社会では大規模制度が殆んどすべての活動分野を支配しているのであって、それぞれ一つの重要な社会的課業が大制度に託されているような組織社会の出現が20世紀という時代の特徴であるかもしれない<sup>5)</sup>のである。利害の多様性と制度の専門化は、社会がますます相互依存的となりつつあることを意味する。各部分を総合して全体的プログラムを形成するためには、より多くの調整と協同が必要であって、意思決定者間で広い社会経済的展望が展開されることが強く必要とされる。「環境がより相互依存的になるほど、個人もしくは組織の観点から最善であることに基づく決定が社会全体の観点からは最善ではないという危険が増大する<sup>6)</sup>」のである<sup>7)</sup>。

複数のもに忠誠を有する個人。多元主義社会では各人は、個人的必要の充足のために多くの制度に関係する。換言すると、各人は必要を分割し異なる必要の充足を専門制度に割当てて。その結果は、企業も労働組合も他の多元主義的組織も個人の全忠誠を要請しえないということである。複数忠誠的個人が存在するのであって、例えば会計士某は社会的な必要の充足を特定のディナー・クラブ、ダンス・クラブ、ブリッジ・クラブに、経済的な必要の充足を特定生命保険会社と会計士投資クラブに、消費者としての必要の充足を特定のドラッグ・ストア、駐車場、銀行に、宗教的な必要の充足を特定の教会に、教育的必要の充足を特定の公立図書館と大学に、レクリエーションの必要の充足を特定のゴルフ・クラブ、映画館、プロ・フットボールに、芸術的な必要の充足を特定の演劇クラブとオーケストラに、その他の必要の充足を米国会計協会等に依存するのである。ひとはその必要の大部分を充たすために、自己の社会階級を代表する唯一の制度に依存することをしないのであって、存在するコンフリクトは階級的なそれでは、なくて、むしろ多様な制度が代表する、多様な個人的期待の間のそれである<sup>8)</sup>。

権力の分散ならびに平衡的な権力 (countervailing power)。多元主義の基本的な特質は、社会システム内の諸グループ間での権力の分散である。各グループは自身の私的利益を追求する幾らかの自治を有しており、権力の分散によって社会は1グループによる独裁的支配からある程度保護される。権力分散はシステム内での自由と公開性を支援する。特定グループは多くの他のグループが監視し規制するが故に、支配に必要な権力を集めえないのであって、結果は、その中で幾つかのグループが他グループによる規制の対抗的勢力として活動するところの平衡的権力なる状態である。平衡的権力はコミュニケーション、交渉、相互に利ある革新、妥協、コンセンサス、および政治によって、より広い眺望を伴う意思決定を奨励する。かかる平衡的権力は典型的には、一つの組織が他のそれに圧力をもたらすことを意味するが、他のアプローチも用いられるのであって、あるグループが政府に働きかけて他者の規制のための法的規制をもたらそうとすることや、世論により他者を規制するために社会の文化的価値と規範を変化させようと働きかけることも行わ



れる<sup>9)</sup>。

合同事業 (joint venture)。権力の分散が存在する以上、企業の如き主要な社会制度は多数のグループの間の合同事業を展開することによってのみ、その機能の遂行のための十分な資源を確保しうる。すなわち、諸グループは目的の達成のためにその能力と資源をプールする。例えば企業は、投資家、経営者、労働者、地域社会、等の合同事業である。これらのグループは多様なインプットを提供し事業からの多様なアウトプットを期待するが、かれらは組織化された集団的努力からの付加的報酬を得るために協同する。例えば、投資家は投資へのより多くの報酬、投資へのより大きな安全、および所有への誇りを求め、経営者は地位、寄与感、および職務遂行による自負心を求め、労働者はその熟練の使用のための機会、社会的満足感、およびより高い賃金を求めるのであるが、例えば労働者の場合、同僚、経営者、資本といったものなしに個人として働くことではその希望する便益を十分に引き出しえないであろう。合同事業が効果的に作動するとき、その参加者への経済的ならびに社会的なベネフィットの産出が可能となる。これらの便益はコストを越え、従って資源は費消されるよりもむしろ拡大される。かかる作動の仕方は、その中で付加的価値が創出されるところのポジティブ・サム・ゲームのそれである<sup>10)</sup>。

企業への要求者。多元主義が作動するときすべてのグループはシステム関係へ結びあわされるのであって、企業によって間接的にであれその利益が影響を受けると信ずるグループはみな、企業への要求者となる。要求はパブリシティ、政府へのアピール、権力の行使、および他の制度とのトレード・オフの如き諸手段によってなされる。なお、要求者はまた、組織に前もって期待する結果としてでなく、その利益を侵しはじめる一連の出来事から多かれ少なかれ非自発的に出現することもある<sup>11)</sup>。

デイヴィスらは、多元主義社会の要素ないし特色を以上のように示している。かれらによると多元主義社会は、利害の多様性、制度の専門化、複数忠誠的な個人、権力の分散と平衡的な権力の存在といったことを特色とし、ここでは企業の如き組織は多様なグループの合同事業でありさまざまなグルー

プの要求に直面するのである。

かかる多元主義社会は現代の自由企業社会の基本的特色であるとみてよい。かかる多元主義社会は単元的な社会と対照的であるが、それは単元的な社会に較べて幾つかの長所を有する一方、欠陥をも有している。

デイヴィスらは、より単元的なシステムに比しての多元主義の長所と短所を示している。まず、多元主義の長所はつぎの如くである。

社会的自由への支援。権力分散によって一枚岩の統制は抑制され、ひとびとは自分の問題の処理を比較的自由になしうる。多元主義は、個人や小集団が日常問題に最も近いところに位置しその処理についてよく知るが故に、社会的コントロールを適切に行わせしめるのであり、それはまた忠誠の広範な分散により、リーダーが過大な権力をもつ危険を最小化するのである。企業に関しては、多元主義は経営者を拘束するとともにかれに自由を与える。かれは多数の組織によって拘束されるとともに、法と慣習の制約の下で企業運営を比較的に自由な形でまかされる<sup>12)</sup>。

リーダーシップへの多くの機会。多元主義社会では多数の組織が存在する以上、リーダーシップへの多くの機会もまた存在する。多元主義社会においては、多くのひとびとが組織のトップに昇りうる<sup>13)</sup>。

他の概念への寛容さ。ひとびとが多数の組織に属するとき、かれらは社会システム内の多様なひとびとと概念とをより理解するようになる。また、かれら自身の忠誠が多様化している以上、かれらは他者の同様に分散している忠誠に寛容である。他方、もしひとびとの社会的投資が一枚岩の組織に対してなされる場合、組織の喪失はかれらが心理的・社会的・経済的にすべてを失うことになるがために、かれらは党派的となる<sup>14)</sup>。

社会的決定の改善。多元主義は異なる観点を示す多くの組織をもたらすために、社会の意思決定プロセスに多様なインプットを供給する。かかるインプットは、改善された決定をもたらす。例えば特定の社会的関心事への多数の賛否の存在は、多様な観点が社会的決定に先立って利用可能となることを示している。多元主義的システムはまた、その権力とイニシアティブの多元的領域が社会に諸選択案を提示するが故に、創造的ならびに革新的な傾向

にある。社会の絶えざる更新と老化の回避の可能性が存在するのである<sup>15)</sup>。

異なる人間的必要の満足。ひとびとは個人毎に異なっており、異なる必要と欲望のパターンをもつ。最も満足な社会システムとは多様な個人的必要に出来るだけ応えうるそれである。多元主義は、社会的整合性を維持しつつも広範な必要に奉仕するところの効果的なシステムであって、それはアナキーと一枚岩的な社会的コントロールの両極端を回避する<sup>16)</sup>。

つぎに、多元主義の弱点は以下のようである。

中央の指令の欠如。諸制度はかれらを一につに引っぱっていく上位目標がないならば、自己の利益を追求しがちである。従って多元主義システムは、長期の公益へと向って制度を導くための社会目標、長期計画、および方針の提供を政府に依存する傾向にある。政府がこの先導的役割を受け入れない場合、多元主義組織は自己の得意なプロジェクトと短期的目標とに専念するようになるかもしれない<sup>17)</sup>。

奉仕に代って制度の権力への強調。制度が行動の自由をもつシステムでは常に、制度によるサービスの代りに制度の権力が過度に強調される可能性が存在する。制度は公共の必要に貢献することによりその存在を正当化されるのであり、制度の機能を遂行するための正当な権力を社会から付与されるのであるが、適切なチェック・アンド・バランスが存在しない場合、かかる正当な機能的権力は自己のための権力へと変わりうる。すなわち、ものごとを行う権力からシステム内の他者を支配する権力へと変わるのであって、ここから制度間の権力闘争が生ずることになるのである。制度がその権力を強固ならしめるにつれてそれは官僚主義と変化への抵抗を身につけるのであって、支配への権力がシステム内の平衡的勢力よりも強大となる<sup>18)</sup>。

分派への腐食。多元主義の最も大きな弱点の一つは、グループ間の分派へと向ってシステムが腐食する傾向である。そのことのマイナスの結果は、共同体感の減少、まとまりと共通目的を社会が失うこと、コンフリクトと緊張の増大である。統合的多元主義（ここでは政府は社会のための共通目標を定めることを助け、他の制度と協同する。多元的グループは公益にも奉仕する仕方では自己の利益を追求するよう奨励される）と異なり、分派的多元主義

では各グループは他者の利益を考慮することなく自己の利益を追求する。分派主義の困難は、同一の観点をもつ制度が連合して自己の利益のための権力を築きあげるとき、倍加する。グループの価値が公益への関心なくすぐれて分派的であるとき、より大きなシステムは適切な奉仕を受けないのであり、分派的グループは他者の犠牲でのみ利益を得るに過ぎないのであって、極端な場合、システムの極度の悪化がすべてのグループへの損失をもたらすのである<sup>19)</sup>。

社会の断片化。多元主義の他の弱点は、余りに多くのグループが生じて、その目的が重複し調整に各グループがエネルギーを消耗するという可能性である。過度の多元的組織は進歩を減少せしめ混乱へと導く。新しい制度の加入によって企業環境の複雑さは幾可級数的に増大するのであって、グループが過度に分かれることは責任あるリーダーシップのための権力の欠如をもたらす。企業環境の場合、参加者としてまず政府が、ついで労働組合が、更に業界団体、専門家協会等が、また近年では機関投資家や社会活動グループが登場しているのであり、今日、多元主義の複雑化が社会の整合への我々の能力を追い越す可能性が存在している。多元主義における報酬消失点は、追加的な1制度からの利得が追加的な複雑さからの損失で相殺される点であって、最適に多元的な社会とはすべての利益が別個の制度によって代表されるそれではない<sup>20)</sup>。

エリート主義。技術と社会システムの複雑化は、複雑な問題をより知っているひとびとを各組織に登場せしめる。かれらは、自身が組織について最も知っていると考え、グループを強制的に合意へともっていかうとする恐れがあるのであって、この状況では組織の民主的基盤は覆されリーダーはグループを構成するひとびとの必要に奉仕をしないことになる。かかるエリート主義を排してリーダーによるメンバーの必要へのレスポンスを維持するためには、コントロールが必要となる。個人主義が社会の価値であるならば、個人主義の受け入れと尊重を制度に義務づけるような社会的コントロールと慣習が、ある限度内ではあるが、確立されねばならない<sup>21)</sup>。

コンフリクトへの焦点。多元主義社会は自己の目標を追求する多様な組織

をもつが故に、多元主義はコンフリクトに、もしくは少なくとも観点の相違に焦点を当てるといわれる。しかしながら、多元主義社会システムではもしかめらが望むなら異なったグループは目標へと向って協同しうるのであって、この場合、見解の相違は創造的アイデアの刺激と変化の奨励とにとって有用である<sup>22)</sup>。

このようなデイヴィスらの説明が示すように、多元主義社会はそれなりの長所と欠陥を有している。しかしながら自由企業会社にあつては、ひとびとは多元主義社会の長所は総体としてその欠陥に勝ると考えるのであって、多元主義社会が支持されることになる。現代の企業にとってその社会的環境は、かくの如き多元主義社会を意味するのである。

#### 注

- 1) 多元主義については、イールズらが詳しい説明を行っている (Richard Eells and Clarence C. Walton, *Conceptual Foundations of Business*, revised edition, 1969)。
- 2) K. Davis et al., *op. cit.*, p. 66.
- 3) *Ibid.*, p. 66.
- 4) Neil H. Jacoby, *Corporate Power and Social Responsibility: A Blueprint for the Future*, 1973, p. 16.
- 5) Peter F. Drucker, *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*, 1968, p. 171.
- 6) Ichak Adizes and J. F. Weston, "Comparative Models of Social Responsibility," *Academy of Management Journal*, March 1973, p. 121.
- 7) K. Davis et al., *op. cit.*, pp. 67~8.
- 8) *Ibid.*, pp. 68~9.
- 9) *Ibid.*, pp. 69~70
- 10) *Ibid.*, pp. 70~1.
- 11) *Ibid.*, pp. 71.
- 12) *Ibid.*, p. 72.
- 13) *Ibid.*, p. 72

- 14) Ibid., pp. 72~3.
- 15) Ibid., p. 73.
- 16) Ibid., pp. 73~4.
- 17) Ibid., p. 74
- 18) Ibid., p. 74.
- 19) Ibid., pp. 75~6.
- 20) Ibid., pp. 76~7.
- 21) Ibid., p. 77.
- 22) Ibid., pp. 77~8.

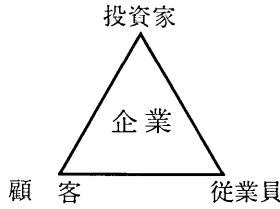
#### 第4節 企業とインタレスト・グループ

前節でみたように現代の社会的環境は、多様な制度からなる多元主義社会である。かかる社会ではオープン・システムとしての企業は多元主義社会の構成要素たるさまざまな制度との交渉のうちに存続し成長するのであり、これら諸制度との間にインプットおよびアウトプットの関係を有している。すなわち、諸制度は企業にとってのインタレスト・グループであり、企業にとって多元主義社会は多様な制度化したインタレスト・グループよりなる社会を意味する。

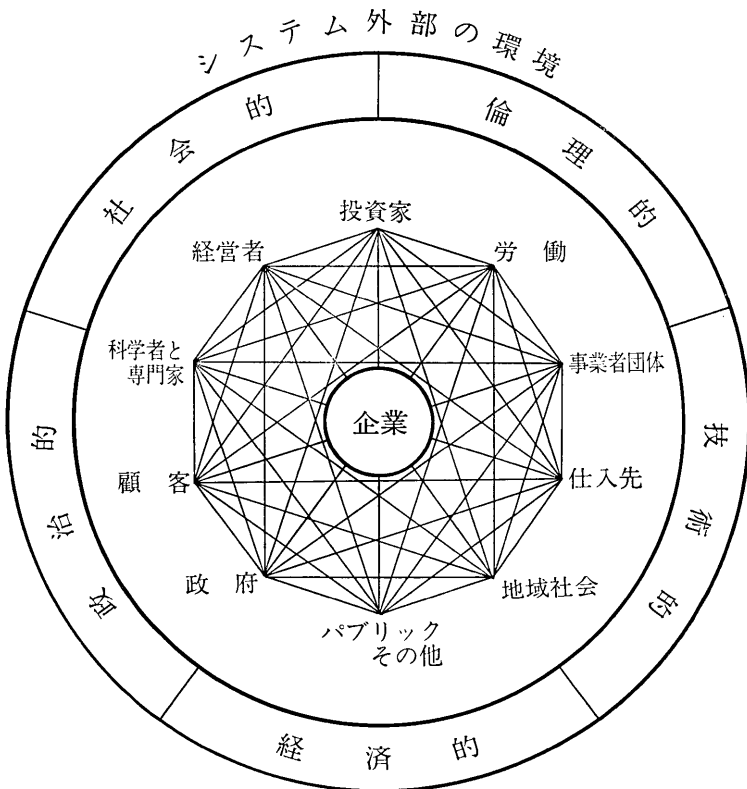
社会的環境は、さまざまな構成要素からなっている。例えばそれは、経済、政治、文化、社会といったプロセスよりなっているともいいうるし、技術を独自の構成要素とみることも可能である。しかしながら、企業にとりとりわけ意義をもつ主要な環境構成要素として、環境の人間的構成主体としてのインタレスト・グループが挙げられねばならない。物理的な環境を含めて企業の環境は多くの場合、それをなんらかの形で代表するところのさまざまな人間主体を媒介として企業に関連するとともに、かかる人間主体は今日の多元主義社会では、かなりに集団化し特定の利害を主張を主張するのであって、かくしてインタレスト・グループが企業の主要な社会的環境として登場することになるのである。以下、多元主義社会の構成要素としての各種のインタレスト・グループと企業との関係、およびかかるグループの特色をデ

1)

150年前の企業と今日の企業(ディヴィスら)



(a) 150年前



(b) 今日

イ・ヴィスらに従って更に詳しく眺めることにする。

さて、現代の企業環境は過去のそれに比し、はるかに複雑となっているが、デイヴィスらはこの点をつぎのように説明する。

150年前の企業は、二、三のインタレスト・グループとの複雑ならざる関係をもつに過ぎなかった。図 a に示されるように、少額の必要資本を提供する所有者、仕事を行う従業員、製品を購入する顧客が存在するとともに、小企業では所有者と従業員は同一人でもあった。しかるに、過去 2 世紀において科学、教育、生産性、および文化の面での諸革命が制度とインタレスト・グループを増大せしめる形で展開されたのであり、社会システムはより複雑となった。システム内の各グループは専門的活動を展開しており、これらのグループの多くは図 b に示されるように企業活動への積極的な参加者である。なお、社会的、倫理的、経済的、政治的、ならびに技術的なルールと価値といったシステム外部の環境の登場も、社会システムをより複雑ならしめている<sup>2)</sup>。

このように今日の企業環境は複雑となり、企業は多様なインタレスト・グループとかかわりあいをもつに到っている。デイヴィスらはいう。

今日の企業では社長室は独裁的決定のための場というよりはむしろ、自己の利益の見地から企業に圧力かける多数の競合するグループを調停するための場である。現代社会ではわれわれは企業が、多くのひとびとにとって多様なものであることを期待する。この場合、社会が企業から期待するベネフィットとは、投資のためのより良い場、より良い働き場、倫理的理想のより良い支持者、より良い購買先、より良い販売先、政府へのより良い納税者と支持者、地域社会におけるより良い隣人、社会目標・公益・人類の進歩を含む、生活の一般的な質へのより良い貢献者といったものであるとともに、これらの期待すべての充足は、困難な仕事である。現代の企業の特徴は制度化したインタレスト・グループ間の競争である。市場での経済的競争は、より高い経済的報酬、より多くの威信、権力、およびその他のベネフィットを求める企業の要求者達の間での社会的競争によって薄められている。競争は部分的には市場から委員会室、企業のオフィス、および立法府へと移行してい



る。古い競争は行動についての精確で非人間的な経済的基準によって判定されたが、新しい競争は莫然とした社会的基準によって判定される。古い競争は個人的に行動するひとびとの間のそれであったが、新しい競争はインタレスト・グループおよび制度の間のそれであって、諸制度はひとびとのためと同程度に、権力とその存続のために行動するのである<sup>3)</sup>。

デイヴィスらは図bに示されるインタレスト・グループを企業への「要求者」と呼ぶが、かれらはこれらの要求者の役割が今世紀の間に大きく変化しつつあるとする。すなわち、インタレスト・グループ毎にその意義および役割の変化をみると以下のようなものである。

所有者。所有者の伝統的な役割は投資家の役割へと変化している。所有権の分散によって個人所有者は所有者よりは投資家のように思考するのであり、また投資家は個人からミューチュアル・ファンド、保険会社、年金、信託基金、等の制度—かれらは小投資家の代表として資金を投資する—へと変化しつつある<sup>4)</sup>。

経営者。一世紀以上前には企業の主要な所有者が経営者であり、所有権がリーダーシップの権力をひとびとに付与した。今日では経営者はより専門的となり所有権よりも能力によって選出されるに到っているのであって、経営は明確な仕事となっている<sup>5)</sup>。

労働。初期には、従業員は所有経営者とのその関係に関して個人として行動した。しかるに今日、雇用は労働組合との団体契約によって支配されるようになっており、組合が自らの権力集団と制度的利害をもつ別個の制度として出現している。従業員はその雇用契約を経営者の規則、経営者と組合の契約、および組合の規則—これらすべては政府干渉の傘によってカバーされている—によってしばられている<sup>6)</sup>。

科学者と専門家。専門家グループの成長も、企業をめぐる最も大きな展開の一つである。文明の進歩に伴い、増大する知識集団は独自の制度的利害を展開する傾向にある。労働組合の組織化率が低下する一方で、科学的ならびに専門的な職業グループのメンバーは増大の傾向にあるのであって、手工的労働者と智的労働者とは企業への別個の制度的要求を行うに到っている<sup>7)</sup>。

事業者団体。企業もまた、その利益に奉仕する多数の事業者団体を形成している<sup>8)</sup>。

顧客。顧客の役割もまた変化しつつある。顧客はより洗練され、より選択能力を有するようになってはいるが、技術の複雑さが購買時において製品の品質を判定するその力を減少せしめているがために、より以上の保護を必要としている。製品が複雑となるにつれ顧客の主権者的権力は生産者にわたる傾向があり、かくして、消費者主義運動を通じて顧客は企業に強力な圧力を及ぼしつつある<sup>9)</sup>。

仕入先。現代の企業は原材料、部品、およびサービスの継続的にして信頼しうる流れをもたねばならず、かかる必要は仕入先に、より大きな役割を与えている。企業と仕入先の関係は個別の商業的取引というよりは、むしろ長期的なものとなっているのであり、企業はしばしば仕入先の効率と安定の維持に協力する<sup>10)</sup>。

政府と地域社会。現代の企業における政府の役割の増大は良く知られている。地域社会は企業活動が立地しているところのすべてのローカルな利益を代表するが、企業と環境との関係におけるその役割も重要となっている<sup>11)</sup>。

パブリックその他。パブリックその他とは公益と呼ぶ理想化された規範、ならびに企業に関係する他のすべてのグループを指す。後者のグループの幾つかとしては、農業団体、マイノリティ・グループ、環境保全主義者、ジャーナリスト、ニュース媒体、教育者、非営利財団、教会、医療機関が挙げられるのであり、かれらは企業に異なる関心を示している。なお、政府および地域社会は必ずしも常に公益のすべてを代表するとは限らず、ここから公益を政府および地域社会と区別するのである<sup>12)</sup>。

以上のようなデヴィスらの説明が物語るように、企業にとって現代の社会は多様なインタレスト・グループによって構成されるところの多元主義社会であって、これらのグループは企業に対しさまざまな貢献を行うとともに、企業への要求者として企業による各種のアウトプットの提供を要請するのである<sup>13)</sup>。

注

- 1) Ibid., p. 61.
- 2) Ibid., pp. 60~2.
- 3) Ibid., pp. 62~3.
- 4) Ibid., pp. 63~4.
- 5) Ibid., p. 64.
- 6) Ibid., p. 64.
- 7) Ibid., p. 64.
- 8) Ibid., p. 65.
- 9) Ibid., p. 65.
- 10) Ibid., p. 65.
- 11) Ibid., p. 66.
- 12) Ibid., p. 66.
- 13) なお、現代企業をめぐるインタレスト・グループについては前掲拙著、第4章および拙著「現代企業の経営政策」、昭和54年、第2章を参照。

## 第5節 合同事業としての現代企業

現代の企業はオープン・システムとして環境、とりわけ社会的環境と密接にかかわりあっていると同時に、かかる社会的環境はさまざまなインタレスト・グループより形成される多元主義社会である。多元主義社会では、多様なグループが企業に対して種々のインプットないし貢献を行うとともに、かれらは企業に対し種々のアウト・プットないし報酬を期待する。かくして、現代の多元主義社会にあっては企業は、デイヴィスらが指摘するように諸グループの合同事業として存在するのである。

すなわち、株主は持分資本を企業にインプットし、配当と株価の増大、投資の安全、および株式所有への誇りをアウトプットとして求める。従業員はその労働と時間を企業にインプットし、高い経済的報酬、仕事の満足、企業への帰属の誇り、安全、独立性、等のアウトプットを求める。経営者、消費者、地域社会、債権者、取引先、政府、競争企業、等もそれぞれのインプ

ットを行い、照応するアウトプットを求める。企業は諸グループのいわば共同出資の場であって、諸グループに対しそのインプットを出来るだけ上回るようなアウトプットを提供せねばならず、かれらの投資に対して十分な報酬を提供せねばならない。

もっともこのことは、諸グループのすべてに対するアウトプットの提供が企業の目的を形成することを意味しない。株主、従業員および経営者へのアウトプットの提供、とりわけかれらへの経済的報酬の提供が企業の主要目標であり、他のアウトプットの提供の大部分は企業の目標というよりはその行動への制約である<sup>1)</sup>。それにもかかわらず、企業はインタレスト・グループからのインプットのすべてに対し十分に留意しかれらのすべてに適切なアウトプットを提供することを不可欠とするのであって、それは諸グループの合同事業として意識的に行動せねばならないのである。

かくの如くオープン・システムとしての企業は、現代の多元主義社会にあっては多様なインタレスト・グループの合同事業となっているのであり、企業の主体としての経営者は社会の多様な期待に応えるべく合同事業の経営にあたらねばならない。このことは、伝統的な営利原則を越える、より高次の経営原則の探究という困難な仕事を経営者に課すことになるが、現代の経営者はかかる困難からもはや逃がれえないのである<sup>2)</sup>。

#### 注

- 1) 企業目的については、高田馨「経営目的論」、昭和53年；森本三男「経営学の原理」、河野豊弘「経営学原論」、昭和52年；前掲拙著「現代企業の社会的責任」を参照。
- 2) かかる経営原則を扱ったものとしては、例えば、細井卓「配当政策」（増補版）、昭和36年；高田馨「経営成果の原理」、昭和44年；前掲拙著「現代企業の経営政策」。