

谷口照三著

『戦後日本の企業社会と経営思想  
——CSR経営を語る二つの文脈——』

(文真堂、二〇〇七年)

岡部 幸徳

一 はじめに

平成一九年度は、「企業経営を支える価値観の要諦はなにか」を深く考えさせられる一年間であった。企業による食品を中心とした様々な偽装問題が多く発覚した為である。賞味・消費期限改竄、生産地の偽装、毒物混入など食品に関連するありとあらゆる企業による偽りや杜撰な管理が暴露された。企業の社会的責任（以下、CSR）が問われる現在において、これらの行為は、企業が短期的な経済的利益のみを最優先する価値観にとらわれていることを証するものといえよう。個々の企業がどのように社会的責任を負うかについては、その企業のもつ価値観である企業・組織の倫理観に依拠する。それは、組織の長たる経営者の価値観が非常に影響を及ぼす。CSRの考え自体は、社会に広く周知されながらも、その定着と浸透、そして実現がままならないのは、まさにこの点にあ

るといえよう。

承知のようにCSRはわが国において、いま初めて焦点をあてられたものではない。戦後高度成長期に公害問題を軸として、企業行動のあり方とその責任について議論を重ねた歴史がある。これらの経緯を無視して、現在のCSRを議論することは出来ない。企業の経済活動や人々の生活が現在の地球温暖化問題の発露とするならば、わが国が通ってきた道を必ず再検討した上で、これからのあり方を議論する必要がある。

その意味において、谷口先生の研究の一九八七年から二〇〇一年までの論文で構成されている本著は大いに示唆に富むものであり、これからのCSR問題の方向性に大きな影響を与えるものである。

二 第一章「戦後復興期における「企業経営の民主化」問題」

第一章の「戦後復興期における「企業経営の民主化」問題」では、戦後の復興期である一九四五年〜五四年までの経済団体および経営者団体の思想とその行動を考察している。「企業経営の民主化」から転じて、生産第一主義的かつ、労使協力主義的な「企業経営の合理化」への定着の過程を分析してみせる。本章の「緒言」において、「経営思想の転換」点として「経

済復興会議」解散以前と、同会議解散直前に結成された日本経営者連盟（現在の日本経団連、以下、日経連）の活動の経営思想の違いを通して、それを説明している。

両者の共通点として「民主化」を基礎に「合理化」を推進し、「経済再建」を計ろうとするマクロの過程についての思考」をあげる。しかし、経済復興会議解散以前では、「先験的な「合理化」を前提にせず、むしろ「民主化」によって「合理化」を意義付けようとしたが、日経連活動期においては、「先験的な「合理化」を前提として、それによって「民主化」を意義付けようとした」と整理していることは興味深い。

三 第二章「一九七〇年代の経営者思想と企業の実態」

第二章の「一九七〇年代の経営者思想と企業の実態」においては、経営の根本的問題として、「高度経済成長に終止符を打つことになつた一九七〇年代前半（昭和四五〜四八年頃）の反企業主義や反産業主義の台頭およびオイルショックの発生」を上げている。この点については「労働者をも含めた「種々の利害関係者」との関係でより広範に、より根源的」に、「企業経営の本質、経営のあり方が問われて」いるものとして指摘する。

つまり、一九七〇年代までの高度成長期の企

業を取り巻く経営環境は、「国際競争力の強化、完全雇用の実現、一人当たり収入の欧米なみへの増大」であり、その「目標達成において重要な役割を果たすものとして社会や国から期待される」ものである。国によって企業活動中心の環境条件が整備され、社会からこれが容認される。これがわが国での企業中心主義の定着理由であり、そのプラス面の結果こそ「高度経済成長である」とも述べている。高度経済成長は「貧困からの開放、肉体労働からの開放、時間からの開放を期待」するものであった。谷口は一方で、高度経済成長のマイナス面として、意図せざる結果の顕在化としながらも、「公害や単調労働などに見られる企業の内外における人間性疎外の現象」をあげている。一九七〇年代に入りこれらに対する自覚が社会的に高まり、反企業・反産業主義が浸透<sup>2)</sup>していく。この原因として企業中心主義は、経済的、物質的な豊かさの実現に寄与したが、「その豊かさの質的向上や精神的豊かさの実現には結びつかず、それらの基盤となる人間性を破壊する」点をその理由にあげる。これによって「国民的コンセンサス」が崩れ、企業の視点から見た場合に、「不安定で敵対的である経営環境へ転嫁して」いくこととなり、ここに「社会的責任問題や経営参加問題が浮上してくる」という。

谷口の分析は非常に分かりやすい。そして、

社会的責任問題が「問題」として現実性を持つようになるためには「客観的条件の存在」と「主観的条件の介在」が必要になると指摘する。具体的には「企業目標と社会的要請の乖離が益々拡大していき」……拮抗勢力としての「労働組合、消費者団体、環境保護団体などが組織化され、企業はそれら環境勢力からの批判、攻撃、圧力に直面する」ことになる。いうなれば「環境の主体化」が起こるのである。この「環境の主体化」を「客観的条件」とし、企業自ら「対応すべき交渉相手」として作り出した現象である<sup>3)</sup>と述べる。また「主観的条件」を経営者の環境認識に求め、「いかなる内容の『社会的責任』理念を構築し、それを以下に実践していくか、という経営者のリーダーシップそのもの」と述べる。

#### 四 第三章「戦後日本資本主義と経営思想」

第三章「戦後日本資本主義と経営思想」は一九九〇年に執筆された論文として非常に興味深い内容である。いわゆる「バブル景気」の終焉期の立ち位置から、今後の日本経済のあり方を視野に捉え、経営者と日本の経営論の今後の課題を設定する。

当時の日本の経営に関する議論は優越性論、崩壊論、特殊性論の三すくみ状態で、高度情報化・国際化の進展に合わせられる新たな経営の

あり方を模索している状況にあった。近視眼的に見れば、結果的には二つ目の崩壊論がもつとも現実に近いものとなったわけだが、谷口はこの「三すくみ状態」をおさえながらも、日本の経営者の課題を「実態としての『日本の資本主義経済システム』と、理念としての『自由主義経済システムの維持』のギャップ」を理め、「新しい資本主義経済システム」を構想し、その下で機能するあるいはそれを現実化させる「新日本の経営」の提唱とその実践でなければならぬ」と位置づける。具体的には「経営思想の内容と経営理念の性質、経営思想と経営理念の連結の度合い、そして経営実践の倫理レベルを解明」することとしている。中でも、経営実践の倫理レベルについては、「直接的な経営環境である資本主義経済システム自体の倫理レベルの反映」であり、その資本主義経済システムの倫理レベルは、いわゆる経済主体である政府、企業、家計の倫理レベルの反映で、パワーバランスの結果である」と論じる。

つまり、バブル景気の終焉期にあつて新たな資本主義経済システムを構築する際の要諦には、政府、企業、家計のそれぞれのレベルにおいて倫理の確立と涵養が不可欠なることをこの時点ですでに示唆している点は興味深い。しかし、谷口はそれだけではなく、倫理の「深化」をめざすべきと述べる。

「倫理の確立」から「倫理の深化」への転換のためには、思想、理念、規制・調整・誘因システムの形成における理想主義と現実主義の役割に目をむけなおい、「経営思想、理念形成はむしろ理想主義的になされるべきで」あって、実現化へのプロセスである規制・調整・誘因システムの形成・運営は現実主義的に、理念の実現に向けて漸次的に改革していくべき」と論ずる。また、経営者が問題とすべきことは「ただ単に「清く、正しく」行動すること」ではない。法律など「規制」という視点で捉えるのみでなく、それを「誘因」として捉える視点が必要不可欠である」と示唆する。これは経営思想や理念の再考を意味し、新たな自由主義経済システムへの動因を与えることが企業の自己責任であるとして、「社会システム・モラルを吟味した上で、自己のなかに取り入れ、新しい主体モラルを形成していくこと」であって、「そのモラルに対して責任的である」と論じているのである。

五 第四章「日本企業にとつての新しい地平…海外で取り組む「地域社会関係」

本章は一九九七年に執筆された。二〇世紀から二一世紀への大きな節目を迎える直前にあって、すぎゆく「二〇世紀」を「近代化」の世紀と位置づけている。「近代化」には、「民主化、平等化」と「合理化」の即応的進展が意図

され、その思考ダイナミズムは「合理化の目的化」と「民主化、平等化の手段化」へと固定されてしまったと評価し、この「固定化」が「二〇世紀の問題」の根源と断ずる。では、ここでいう「二〇世紀の問題」とは具体的になんなのか。二〇世紀には「高度な経済成長」、「人間生活の豊かさ」を実現した反面、「人間による人間の手段化」、「環境破壊」が進んだ。これらを問題として提起し、解決することによって「民主化、平等化」と「合理化」の相互促進的循環過程を現実化することができると考察している。

その現実化のために、これまでの「企業経営」から「事業経営」への転換の必要性を唱える。ここでは、企業を「人とお金のシステム」、事業を「人と物のシステム」としてそれぞれを捉え、前者を「資本結合の意思である利潤追求のためにのみ、事業が手段化され、事業が経営される在り方」と、後者は「事業に力点が置かれ、企業と事業が統一される経営の在り方」とし、「事業は本来的に「社会性」と「公益性」をもっており、このような意味で「事業は社会ないし環境に受け入れられる必要がある」という。これを立脚点として、「事業経営」とは、この事業の「社会性」、「公益性」を思考の基盤に置き、その実現を課題として追求する経営のあり方」と定義する。利潤追求のためにのみ事業が手段化される「企業経営」から、「社会性」「公

益性」をもつ「事業経営」に「民主化、平等化」と「合理化」のプロセスを回復し促進する創造性が期待されるという。

「事業経営」へと転換したときに、企業と「社会性」と「公益性」との関連が鮮明となる。ここでは、企業経営から事業経営への転換をめざした「良好で健全な地域社会関係の形成」の事業活動例をあげている。「コーポレートシテイズンシップ」をキーワードに米国ホンダ（以下、HAM）を取り上げる。事例の詳細を説明することはここではしないが、HAMは「積極的かつ継続的な社会貢献活動と真摯的かつ漸進的な社会的責任の遂行努力の合成」となるような方向の「良きコーポレートシテイズンシップ」をめざしていることを紹介している。「コーポレートシテイズンシップ」は、「社会的責任」と「社会的貢献」の統合と捉え、社会の発展に寄与し、参加することによって、自らを高めていこうとするものと説明する。それは「貢献であると共に、社会的存在者としての義務でありそのことを遂行することによって、当の存在は「生かされている」と定義する。

その上で、「良きコーポレートシテイズンシップ」には、  
・ 社会的責任の「継続性」と「真摯性」が、社会的貢献の「継続性」と「積極性」の「保障」となり、その予測可能性を高めるもの

として機能する

・「社会的貢献」の充実が「社会的責任」の高度な遂行を促進するような関係として、「地域社会関係」を再構築する

ことが肝要と述べる。

最後に、企業が良好な地域社会関係を形成する意図を了解し、「事業経営」へと転換する為の二つの条件を示しているが、この点はまさに現在のわが国の企業倫理・CSRの現状と課題につながるものであるので紹介しておこう。

① 「短期的利益」でなく「長期的利益を想定している」こと。

② 地域社会との相互関係を基礎に、より高次の「事業経営」へと自己改革することを前提とし、「長期的利益」を想定していること

## 六 まとめ

ここまで第一章から第四章までの内容を要約してきた。戦後わが国の経済団体や企業が、どのような考えを持って経済発展を遂げてきたのかを理解するに十分な論述と分析が、極めて分かりやすくなされていた。また、谷口先生ご自身が、いみじくも述べられているように「CSRが浮上してきた歴史社会的文脈を明示し、CSR経営に関する理論的体系化のためのプラットフォームを留意すること」という目的

をもって本書は、編纂されている。浅学無知の私にとつては、CSRを一から理解しなおす機会を頂戴し、本当に多くのことを学びなおさせていただいた。なお、本書には、第五章「日本における企業倫理と大学における教育および研究課題」、補論「和の精神」の歴史の変容とその課題」も掲載されている。そこには、谷口先生の経営倫理教育への考えが書き綴られている。本書を紐解き、ぜひ先生のお教えをお読みいただきたい。

## 注

- (1) 谷口照三著『戦後日本の企業社会と経営思想』、文眞堂、二〇〇七年、二八頁。
- (2) 前掲書、二九頁。
- (3) 前掲書、三〇頁。
- (4) 前掲書、三〇頁。
- (5) 前掲書、三〇頁。