

第十二章 「企業と社会」の一体的発展へ

——社会的責任の「行動化」——

日本経済は昭和四十七年度下期には、急激なインフレの脅威にさらされることになった。昭和四十六年十二月十八日の「円切上げ」による不況圧力は景気振興策によって相殺され、年度前半はなだらかな景気回復の歩調を見せていたのが、後半に至って急上昇・急拡大に転じたのである。

理由は、国内的にも国際的にも見られる。まず国際的には、「スミソニアン体制」の成立後、世界経済は拡大に転じ、需要の急激な増大から供給不足が顕著となり、物価も上昇した。つまり世界的なインフレが高まった。このため、わが国の輸出は「円切上げ」のマイナス効果にも拘わらず増大し、国際収支の黒字幅もかえって拡大した。とくに「円再切上げ」を見越しての短期資本流入が目立ったのである。国際収支の黒字は、外為会計の払

本篇 「進歩と調和」の求道者として

第十一章 「企業と社会」の一体的発展へ

超を通じて金融の緩慢をもたらすことはいうまでもない。

インフレを激化させた国内的要因は、より直接的である。景気の上昇・拡大は供給不足から物価の急騰を招き、企業利潤を増大させた。しかも一方、昭和四十七年七月六日に発足した田中内閣は、「決断と実行」を標榜しつつ「日本列島改造」の具体化を打ち出した。公共投資の一層の積極化は明らかであり、地方における地価の高騰も約束されたようなものである。輸出増と物価高による莫大な利潤をおさめ、また金融の超緩和に支えられた企業は、先を争って土地に投資し、さらに株式投資にもはしった。賃金高を背景に消費需要も旺盛になった。卸売物価は記録的な上昇ぶりを見せ、やがて消費者物価も急騰し、国民生活が圧迫される段階に達した。

これらが、昭和四十七年秋から四十八年初めにかけての情勢であった。

昭和四十八年二月十四日に至って、局面は急激に進展した。「スミソニアン体制」の崩壊である。通貨調整後もアメリカの国際収支は、好転するどころか以前にも増して赤字を累積した。ドル不信は募り、ついに二月初め激しい通貨投機が起こり、西独だけでも六〇億ドルの短資が流入したのである。欧州主要国の外為市場は閉鎖され、ドルは対SDR一〇%切下げられた。この時、日本も欧州諸国に追随して「変動相場制」に踏み切った。その結果、「円」は対ドル一六%程度の上昇を示し一ドル＝二六五円程度となった。これは国際収支の基調に変動を及ぼし、黒字不均衡の是正に役立った。

一方、国内経済においては、昭和四十八年に入って、インフレ対策としての「総需要抑制策」が強力に展開されたが、製品価格上昇への期待感から設備投資の増勢が続き、それが供給力の限界と相まって物価の急騰を招いたため、容易にインフレ抑制の効果を発揮できなかった。このような過程において、物価高による国民生活の不

安が増大し、それは反動的に「反企業」ムードを高揚させた。

この間にあって、政府は四十八年二月八日「経済社会基本計画」を閣議決定した。これは、わが国経済を従来
の「高度成長路線」から「福祉型経済路線」に、体質転換しようという意図に沿うものであった。

経済同友会の「経営者」は、このような客観情勢の推移に対して、敏感に適切に反応した。先見性に富む同友
会は早くから、「安定成長」を唱え「高度福祉社会」を指向してきた。今や、その年来の主張を、現実の事態に
即し切迫感をもって展開したのにはかならず、「福祉経営」を呼びかけ、「企業と社会」の一体的発展を志向し
た。インフレ・物価問題を論じ、「円問題」を語った。そして何よりも、高まる世の「企業不信」を真剣にかつ
謙虚に受け止め、そのよって来たる所以を顧みたのである。「社会的責任」は、この局面においては、もはや
「議論」の問題ではなく、「行動化」＝実践を要求されるに至ったのである。

一 「福祉経営への転換」——四十八年年頭見解

昭和四十八年の「年頭見解」は『福祉経営への転換』と題して、一月十九日に発表された。これは前年末から
年初にかけて八回にわたる「政策審議会」（委員長・山中宏幹事）の討議によって、成案に達したものであった。

一月十九日の幹事会で、山中政策審議会委員長は次のように述べた。

「昨年は、大幅な円切上げにも拘らず、景気は順調に回復した。しかし、その過程で国際収支の不均衡の拡

一 「福祉経営への転換」——四十八年年頭見解

第十二章 「企業と社会」の一体的発展へ

大・卸売物価の高騰が顕在化し、そのまま昭和四十八年に持ち越されている。この意味で、本年は福祉充実・対外均衡・インフレ抑制という、それぞれ政策方向の矛盾する問題に取り組まねばならない非常にむずかしい段階にある。見解案は、このような情勢を踏まえて、内外均衡を達成するには、わが国が福祉社会の建設に向かつて大きく軌道を転換させねばならない、という認識に立っている」

案の内容の説明の後、木川田一隆代表幹事は次のように補足した。

「日本の生活水準から判断した円と、海外から評価される円とは違っている。国内的には福祉の面で遅れており、一方、生産コストに含まれるべき社会的費用を計上していないため、ダンピングをしているという非難がある。したがって、福祉充実を目指した方向に、資源をより多く投入していくような政策転換が必要になってきた。企業の社会的貢献を示す指標については、具体的には経営方策審議会で各国企業の営業報告書を参考にしつつ検討中である。わが国企業も環境問題、地域社会との調和、消費者問題などの観点から、社会的貢献への方向づけを研究せねばならないという意味で、問題を提起したのである」

「見解」はまず、次のように宣明した。

「今日わが国は、これまでの量的成長を中心とする経済運営から脱して、国民福祉の充実を目指した福祉社会の形成へと、大きく軌道を転換させる必要に迫られている。われわれは今こそ、この新しい時代を招く福祉社会について、明確な理念をもって、その達成に主体的に参加していくべき時に会している」

「見解」は、「福祉社会」を、このように規定した。

「ここにいう福祉社会は、国民の自由な創造性の發揮を基本として、成長の成果を国民福祉の質的充実に積極活用していく社会を意味するものである」

「国民福祉の質的充実」とは、具体的には「公害問題の解決」「自然環境資産の保持」「生活環境の改善」「社会保障の充実」などによって、「国民生活安定の基礎を確固たるものとする」とともに、「日本経済の長期にわたる發展への基盤を築く」ことを意味する。また「国民の自由な創造性の發揮」の意義については、「見解」は、こういふ。

「福祉社会は恩恵的な福祉国家と異なり、国民一人一人が自らの努力と責任に基づいて、福祉社会の形成・發展に積極的に参加すべきであり、創意と工夫に基づく自由主義経済を基盤として、自己責任原則と互恵互助の精神に則って確立されるべきである。即ち、国民全体が主体的に参画し協力してこそ、効率的・發展的な福祉社会が初めて実現されるのであり、そうした国民的合意の基礎の上に、政府・企業・社会各層のそれぞれが果たすべき役割、また負担すべき責務を明確にしていくことが肝要である」

「見解」はまた、「福祉社会」を「国際的視点」からも捉えた。こうである。

「わが国の福祉水準の向上を図ることは、ひいては国際的にみて公正な国際競争力を生み出す条件であり、これこそ国際協調の基盤となるものであって、対外均衡実現への道である。したがって、わが国は今日、時代の急務となっている国際秩序形成に参加していくための自らの資格要件としてのみならず、広く国際的に福祉社会をつくり上げていく基本姿勢を確立するという意味からも、これを推進せねばならない」

「福祉社会」の建設のために、「克服すべき諸問題」がある。

第十二章 「企業と社会」の一体的發展へ

まず国内的には、インフレの抑制である。「見解」は、インフレの实情をこう見る。

「これまでの消費者物価の上昇に加えて、昨年、卸売物価の騰勢が目立ってきており、今後の推移如何では由々しい情況にもなりかねない。しかも注目すべきは、全国的な地価の異常な高騰、株価の過熱に見られるような投機化した動きが、今日一段と目立ってきたことである。それがあたかもインフレ・ヘッジの先取り現象として、国民の間にインフレ・マインドを助長する気運をつくり出していることは、憂うべきである」

このようなインフレのもたらす影響を、「見解」はこう見る。

「そうした土地・株式等に象徴される部分的なインフレの進行により、資産形成の著しい不平等現象が見られる。これは国民の参加による福祉社会形成への方向に逆行するばかりでなく、社会的公平が損なわれているという不満感からする社会的緊張の増大、ひいては国民の健全な勤労意欲の減退を招くなど、きわめて重大な事態を招来しかねない。しかも、そうしたことが、一部の企業や個人の行き過ぎた投機行為として、国民的批判を呼んでいる。これは産業社会の健全な発展のためにも憂慮にたえない」

「克服すべき問題」は、国際経済社会との関連においてもある。即ち、こうである。

「本格的な国際通貨秩序形成への歩みが進められようとしている時、円をめぐる内外価値が著しい懸隔を示していることは、内外均衡達成への見地からも重大である。

円の対外価値を裏づける国際競争力が、国内における福祉充実の立遅れのゆえに、見かけの上で過大に出ているとするならば、公正な価格形成や自由化措置など為替政策以前の政策がまず推進されねばならず、これを無視して為替政策を發動することによって国際均衡を凶ろうとすることは、事態の本質的解決の道とはならぬ

ら」

「見解」は次に、「福祉社会創造」のための「経営者の新使命」と、その実践について述べた。即ち、「今日、経営者は社会から、その果たすべき役割について真価が問われている」との見地から、「社会的責任」に基づく行動の実践を訴えた。

第一に「福祉的経営政策の樹立」であり、これは「見解」の眼目をなすものである。

「これまでの企業効率の追求と並行して、新たに社会的貢献を企業目標として位置づけ、その積極的推進を図る福祉的経営政策を樹立することである。

こうした見地から企業としては、地域コミュニティの形成、豊かな環境資産の保全・継承、さらには都市開発など、社会開発に前向きに取り組むとともに、消費者・地域住民・世論形成層などのコミュニケーションを拡充し、その建設的な批判と期待を先取りして、企業目標への反映に努める。また産業界としては、企業の社会的貢献度を示す指標づくりに着手する」

第二には、内外の批判に應えるものとしての「社会性に立つ公正な価格形成政策の遂行」である。

「厳しい企業努力によって、公害排除などコスト・アップ要因を吸収し、安易な価格転嫁を慎むとともに、価格機構を円滑に機能させるための流通機構の近代化を図り、世にいう管理価格の慣行などについて、主体的立場から抜本的見直しに当たる。一方において、福祉社会形成に必要なコストを正当に計上し、合理的な価格形成を通じて、輸出水準の適正化を図ることも必要である。また、不当な土地投機を排すべきことは、いうまでもない」

第十二章 「企業と社会」の一体的発展へ

その他、公害防除・安全確保に関連して、「新しい社会的見地に立つ技術評価の徹底」を主張し、また「人間重視の経営政策の推進」あるいは「国際的視野に立つ非効率部門の転換」なども、「経営者の新使命」として掲げられた。

「見解」は、政府の英断にも期待した。

まず「強力なインフレ対策の確立」では、こう述べた。

「いまや、わが国は内外にわたるコスト増嵩要因に直面しているが、インフレこそ福祉社会建設の最大の敵であるとの認識に立って、これをいかに克服していくかが、当面最大の課題である。とくに、地価ならびに株価の高騰などの投機的な行動や便乗値上げは厳に排除し、政府・民間挙げての強力なインフレ対策を早急に確立すべきである」

そして、土地投機では、こういう。

「土地投機に対しては、税制面からの防止はもとより、土地売買が異常な資本利得を生まないよう現行の土地取引のあり方を究明し、たとえば、開発利益の及ぶ範囲にわたり広く土地を優先的に取得しうる公的機関の創設を、具体的に検討すべきである」

次に「福祉的財政金融政策への転換」について、こういう。

「ナショナル・ミニマムとしての国民福祉の整備は政府の基本的分野であり、財政の積極的役割は、生活環境基盤の整備・社会保障の充実など、基礎的福祉の向上にある。

このため、まず内外条件の許す範囲において、実行可能な福祉の向上を目指して、優先順位を明確にした長

期計画を策定し、景況に応じて弾力的にこれを運営することが必要である。

福祉的財政と呼応して、従来の成長本位の生産金融から、福祉充実・海外投資を推進するための新しい金融制度・構造を確立すべきである」

また、「対外均衡政策と産業調整の推進」では、次のように指摘した。

一、国際分業の観点からする産業構造の転換を進めることが基本であり、転換の要請される部門の近代化のために財政資金の積極投入も図るといふ産業調整政策を、強力に推進せねばならない。

一、農産物などの輸入自由化、非関税障壁の可及的除去、特惠関税制度の拡大、完成品を中心とする関税率の一段の引下げなど、市場開放の徹底を促すことが必要である。その際とくに、発展途上国との長期的な共存共栄の観点に立ち、資源の安定的な取引・保障に関する制度の確立を図ることが急務であろう。一方、輸出については、公害防止などを含めた適正な価格形成を通じて、公正なる輸出姿勢を固めねばならない。

「見解」は最後に、「経営者」ないし「企業」の姿勢について、次のように訴えた。

「企業は厳しい世評の的となっているが、社会の進歩や福祉の向上に、企業の決定や行動が大きな影響をもたらすのであるから、企業は社会全体との調和の上に立つ『個』であるとの自覚を持って、広く社会の理解と支持が得られる姿勢と実行を通じて、自らの活力の培養を図るべきものと思う」

二 「社会と企業の相互信頼」——提言

「企業と社会」の関係について、経済同友会の「経営者」は早くから取り組んできた。それは大きく見て、「成長」と「福祉」との矛盾に対する「企業」ないし「経営者」の反省の立場から、捉えられてきた。そして、「福祉の向上」あるいは「人間尊重」が標榜されたのである。しかし、昭和四十七年秋ごろからのインフレ激化は、「企業と社会」との関係に、新しい深刻な要素を吹き込んだ。それは一般的な「福祉」志向とは別に、「企業不信」「企業批判」が風潮として盛りあがってきたことを意味する。同時に、社会的な各種のヒズミに対しても、「企業の責任」を過当に追求する気運を醸成させた。それは一部企業の放恣な利潤追求に基づく行動に対する、社会的憎悪の高まりという一面をもそなえていた。

昭和四十八年一月十九日発表の「年頭見解」は、このような「企業と社会」をめぐる情勢を踏まえての「経営者」の自己反省であり、また「新しい行動」への決意の表明でもあった。しかも、この問題に対する同友会の関心は、局面の展開に応じて、ますます強まったのである。

二月十六日の幹事会で、佐伯喜一幹事は、「企業と社会」をめぐる諸問題について問題を提起し、続いて討議が行なわれた。主な意見は次の通りである。

一、今日、企業と社会との間には、公害・立地・欠陥商品・価格の不当表示などの諸問題をめぐって、いろいろな緊張関係が見られる。

一、企業および経済の規模が拡大するにつれて、従来見られなかったマイナスのインパクトが増大する。反面、企業が社会や消費者の新しい要求に応えようとすると、企業の利潤動機と抵触してくる。しかも、社会の要求に応えることが、すべて企業だけの責任なのかが明確でないため、企業として対応が困難な要素が増加してくる。

一、企業は従来、操作可能な集団としての消費者を相手にしておればよかった。しかし現在、企業は外にあっては、政治的主張を持ち権利意識に目覚めた消費者や地域住民・地方自治体・中央政府を相手にし、また内にあるのは、過去の日本人が持っていた勤労意欲や規律とは異なった価値観を持つ、従業員・新規就職者との関係の調整に、努めていく必要に迫られている。

一、矛盾解決のための姿勢を、企業・地方自治体・政府・国民が持つことが必要であろう。それは、企業内で解決できる問題と、社会全体で解決を図る問題に分ける必要があるのではないか。また、後者については企業と地方自治体、企業と政府、あるいは、企業と国民、といった関係で解決していく努力が必要となる。

一、対策の方向としては、(1)企業を取り巻く環境変化を正しく洞察するための努力、(2)企業の役割を効果的に果たすための戦略や方策の検討、(3)企業の考え方を、個々の消費者、個々の地域住民に正確に伝達するとともに、彼らの要求も効率的に吸収する方法をきめ細かく確立すること——などが必要と思われる。

三月十六日の幹事会では、『社会と企業の相互信頼の確立を求めて』と題する提言が採択され、即日発表され

第十二章 「企業と社会」の一体的發展へ

た。これは「経営方策審議会」（委員長・小林宏治幹事）が昭和四十五年十二月以来、約二年がかりで研究・討議したすえ成案に達したものであった。

小林経営方策審議会委員長は、提案理由を次のように説明した。

「わが国企業は高度成長期を中心として、企業規模の拡大と経営効率の追求に努めてきた。その結果、国民の物的生活は一段と充実したが、同時に公害・環境破壊の進行、コンシューマリズムの高揚、企業内における従業員の職場帰属意識の希薄化等に直面している。とくに、最近の企業行動は、土地や一部商品への投機的行為等のため、社会の批判を浴びており、企業を見る社会の眼も変化しつつある。

審議会は、こうした時期にこそ、企業経営者が、社会の様相変化と企業イメージの現状を正確に把握し、現在生じている問題の解決に努めることは勿論、進んで社会の期待に応える企業行動を展開することにより、自由企業体制を基盤とした創造性ある福祉社会の実現に、貢献することが肝要である——との基本的立場から、同友会の年来の主張である企業の社会的責任を、実践的な側面から見直し、それを遂行するための方策を具体的に提起することを試みた」

(一) 「期待される企業像」の探究

「経営方策審議会」は昭和四十五年十二月、「社会が期待する企業像」の探究を目指して作業を開始した。即ち、十二月十七日の第一回会合では、次のような問題意識が確認された。

「われわれ経営者は、社会の持つ企業イメージの現状を冷徹に見きわめるとともに、ソーシャル・ニーズを的

確に捉えて社会の期待に応え、主体的に企業活動を展開していくことが、きわめて重要な課題となってきたと考える」

検討の方法およびスケジュールとしては、まず企業を取り巻く諸集団、とくに世論形成に強い影響力を持つ指導者層との対話の場を設け、企業に対する建設的批判を聞きつつ、隔意のない意見の交換を図ることとした。対話の対象としては、ジャーナリズム・文化集団・学者グループ・行政集団・政治集団・労働組合・消費者団体などが考えられた。差し当たり、企業と社会の関係、企業の今日的意義などの問題をめぐって、ジャーナリスト・学者グループの話聞き、意見を交換することとした。

約一年後の昭和四十六年十一月十九日の幹事会で、小林委員長は「中間報告」を行なった。要点は、次の通りである。

一、従来の社会的責任論を踏み越えた新しい目標を達成するような、より本質的な企業論が展開されなければならない——という姿勢で取り組んでいる。

一、検討の方向を便宜上、国際面と国内面に分け、前者については在日外人有識者と意見を交換し、わが国企業の国際的責務について研究している。後者についてはワーキング・グループを設け、CEDの論文『企業の社会的責任』を手がかりとして、わが国企業が社会にどのように貢献できるかについて、検討を加えることにしている。

CED論文は、「企業は公衆の合意の上にはじめて機能しうるものであり、その基本的目的は、建設的に社会の必要に奉仕し、社会を満足させることにある」を、大前提として論じたもので、これが世界的反響を呼んだこ

第十二章 「企業と社会」の一体的発展へ

とは、すでに指摘した。

四十七年四月パリで開かれたCRC主催の国際会議（既述）で、前記論文をまとめたCEDの「企業の組織と行動に関する小委員会」のマルフォード委員長は、「企業の社会的責任」について、次の諸点を挙げた。

- (1) 企業は社会の物的必要性を建設的に満たし、「生活の質」の向上に寄与しなければならぬ。
- (2) 企業の目的をこのように定義すれば、利潤は目的それ自体よりも、手段と考えられよう。
- (3) 企業は社会の変化する期待に応えるように、適応性を発揮すべきである。
- (4) 新しい社会的問題領域の解決に当たっては、政府と企業の新しい協力関係を樹立し、政府は解決のための戦略を策定して、実施は民間企業に委ねるのが望ましい。
- (5) 企業は、新しい社会的領域に参加する優先順位をつくる必要がある。
- (6) 企業は、従業員が地域社会の活動に自主的に参加するよう、奨励するのが望ましい。
- (7) 企業の行為を評価するため、財務諸表だけでなく、一種の「社会的監査」を可能にする手法を、開発する必要がある。

また、マルフォード委員長は、「社会的責任」と「利潤」との関係について、「会議」での質問に答えて、こう述べている。

「一握りの企業だけが社会的責任を果たそうとするならば、社会的責任と利潤は早急に激しい形で問題化する。しかし、より多くの企業が社会的責任に合致した行動をとるようになれば、責任と利潤との衝突は、先に延ばせるし、また、その程度も弱くなろう」

経営方策審議会は、七月六日、富永健一東京大学助教授から「企業の社会的責任をめぐって」と題し、また九月八日には村上泰亮東京大学助教授から「変質する高度産業社会と市場メカニズム」について、それぞれ話を聞き討議した。富永助教授は、「社会的責任遂行への制度的対応策」について具体的な考え方を示し、共感をそそいだ。

その間、四十七年八月の時点で、経営方策審議会の検討視角は、次のようにまとめられていた。

- (1) まず、「社会の期待する企業」とは、経済社会の諸要請を十分考慮し、社会に対する企業責任を遂行しつつ、利潤の極大化を図って行動する企業であろう。
- (2) そして、社会からの企業評価は、その企業が社会各層に対する責任を、どの程度まで遂行しているかによって、決定されよう。
- (3) このため、企業責任の遂行を、企業・経営者のモラル上の問題として捉えるには限界があり、企業行動の内部に、制度的メカニズムとして組み込むことが重要ではないか。
- (4) この意味でも、従来の「企業の社会的責任論」は、経営者の心構え論に終始し、有効な制度的対策についての提案が欠けていたところに、最大の弱点があったのではなからうか。

経営方策審議会は、本体の活動と並行して、富永助教授ら専門家を交えての事務局レベルでの討議も重ね、問題の細部にわたる検討を進めた。

十月二十日、小林委員長は幹事会に対して、再度「中間報告」を行なった。

二 「社会と企業の相互信頼」——提言

第十二章 「企業と社会」の一体的発展へ

まず、「有識者たちから指摘された問題」として、(1)環境破壊・公害、(2)消費者不在の企業経営、(3)従業員からの不信・不満、(4)政治献金の問題、(5)交際費の問題、(6)土地の問題、(7)管理価格の問題——を挙げたのち、これらを踏まえた「有識者」の意見を、次のように集約した。

「これらの諸問題は、社会と企業とのコンフリクトの問題として性格づけられる。したがって、単に経営者の良識とモラルを中心とする、これまでの企業の社会的責任論では、十分ではない。そこで企業は当然の責任として、市場機能の円滑化を図って問題解決に努めるに止まらず、市場機能の活用では処理しえない問題についても、企業が自主的に、それらの問題の解決に取り組むとともに、何らかの人為的対応策として、たとえば、公正な外部からの企業行動のチェック・アンド・バランス・システムを構想しなければならぬ」

また小林委員長は、「現時点で考えられる対応策」について、具体的に内容を説明した。その中で注目をひいたのは、「コスト概念の変革」についての成毛収一幹事の試案であった。骨子は次の通りである。

「企業の目標は、社会的ニーズに合致した、いわば『生活の質』に資するような財・サービスの供給を通じての利潤追求にあることは、いうまでもない。しかし一面において、例えば公害防止費用や企業組織改善費用などを、『企業の社会的責任費用』として把握した場合、これらは経済社会の諸要請として、どうしても支払っていかねばならないコストとして考え、これを利潤追求の制約条件とすることが、重要である。そして、こうした責任費用の支出をオペレーショナルなものとするために、一部で試みられている『社会責任会計』の実行可能性を検討して、新しいコスト概念の形成や、会計システムの開発を行なうよう、努力する必要がある

る」

経営方策審議会は、この「中間報告」に基づいて「提言」案の作成に取りかかった。明けて四十八年二月十日には「集中検討会」を開き、終日にわたって多数の委員が論議を交わした。このような機会を持ったのは、取り扱われている問題が、企業の社会的責任を遂行するうえで、現実的に当面する企業行動に関するものであるだけに、「経営者」自身ができるだけ多数参加して論議を尽くすことが、実行可能な具体案をつくるのに効果がある、と判断されたためである。

(一) 「責任」遂行への具体策を明示

昭和四十八年三月十六日の幹事会で採択・発表された提言『社会と企業の相互信頼の確立を求めて』は、まず「企業環境の変化と企業行動のあり方」において、企業責任を明確化するための「経営者の使命」として、次のような「企業行動のあり方」を設定した。

(一) 企業はその創造性を活かして、社会の要請に応える良質にして安全な財・サービスの効率的な供給、従業員に対する適正な所得分配と安全、快適な職場の提供、株主の利益の確保など、その基本的な機能のより一層の充実を図る。

(二) 社会から速かな解決を迫られている問題、たとえば公害防止や資源の有効利用などについては、企業が主体的立場に立って、法規制が課せられる以前に積極的に処理する。そのためには、必要に応じて各業界で企業行動指針を作成し、それを実行する。

二 「社会と企業の相互信頼」——提言

(三) 短期的には必ずしも企業に利益をもたらさないものであっても、長期的な観点から社会的ニーズの動向を先取りしうるような行動目標を設定し、社会に提示するとともに、その実践に当たる。とくに、よりよい環境の創造、都市開発と地域コミュニティの形成、企業内外にわたる人的能力の開発など、福祉社会実現に欠かせない領域に積極的に取り組んでいく。

(四) 以上の企業行動を、より実効あるものにするための基盤として、企業は、貿易・資本の一層の自由化や新規企業の参入など、公正な企業間競争を促す市場条件の確保に努める。また、消費者・地域住民など外部の社会集団による建設的な批判については、それを率直に受け止めるなど、正当なチェック・アンド・バランス機能が働くよう、前向きに対処する。

(四) 企業は社会を構成する一員であるとの自覚に立って、社会との対話を積極的に展開し、相互の信頼関係の強化を図るため、社会的に影響ある行為については進んで企業活動に関する情報を社会に提供していく。次いで「提言」は、「企業責任遂行への具体的方策の展開」、即ち「企業・各業界団体による自主的行動」として、次の諸点を掲げた。

〔営業報告書等の刷新〕

企業としては、従来の売上高や利益率などの経済的指標とともに、環境・公害問題、地域社会との調和の問題、消費者や従業員の問題などに対する取り組み方・実績・将来の行動目標を、できれば指標化などを図りつつ社会に提示していきたい。

そのための第一歩として、「提言」は、企業が次のことに取り組むことを提案する。

(1) 企業は現在発行している各種刊行物を、多面的な企業評価材料の有効な提供に資しているかどうか、といった観点から再検討する。

(2) そうした検討に基づき、企業活動の内容を広く社会に伝えるうえで最も効率的な、たとえば営業報告書等に、資源の有効利用努力、環境基準値の達成度、地域住民との対話努力など、社会的領域における企業活動の過去および現在の実績、将来の努力目標を記載または添付する。

〔企業外部との対話の場の設定〕

各企業は外部との対話の場の設定を、企業経営上の重要政策として確立する必要がある。そのために、次のような具体策の検討を提案する。

(1) 企業―地域社会相互の意思疎通を図る組織を整備し、それを統括する「地域社会担当役員」を起用する。

また、消費者への企業理念の正確な伝達や、消費者から商品・サービスに関する苦情を受け付け、その処理に当たる組織を整備し、これを統括する「消費者担当役員」を起用する。

(2) 地域社会の発展に欠かせない各種施設の整備や、地域の緑化問題などに前向きに協力するため、企業は事業所または近接する他企業のそれと協力して、地域住民・学識経験者・従業員等を含めた「委員会」などを設置し、そこでの意見交換を通じて、問題の発掘や調整に当たる。

〔社会的責任費用吸収へのコスト情報の整備〕

社会的責任を遂行するための必要費用を吸収しつつ、企業体質を強化する最も効率的な方法を意思決定しうるような、コスト情報の整備が必要である。

第十二章 「企業と社会」の一体的発展へ

この点すでに、わが国の一部企業では、利益と各費用項目の相互関連性を、システムの手法を用いて解析し、「吸収すべき社会的責任費用を織り込んだ最適利益計画」を、シュミレーションを用いて樹立するなど、経営者の的確な行動決定に役立つコスト情報整備への試みがなされている。われわれとしては、積極的に、こうした新しい手法の実効性を検討していきたい。

〔技術点検体制の整備〕

科学技術の主要な担い手としての企業が将来、自由な創意に基づく開発への道を確保する上からも、自ら率先して、次のような観点から、テクノロジ・アセスメント体制の整備に着手することが重要と考える。

- (1) 経営者は技術のプラス面のみならずマイナス面を重視し、その商品化・工業化に先立ち、社会への諸影響を可能な限り点検することを、経営方針とする。
- (2) こうした経営方針に則り、自らの科学技術開発過程の企画・研究開発・使用段階を通じて、体系的にテクノロジ・アセスメントを実施する企業内組織の確立を図る。
- (3) 個別企業レベルでは予測困難な影響が発生する可能性のあることに鑑み、より高度な点検を行なうため、各種専門機関との協力体制の強化に着手する。
- (4) 以上の点検結果のうち、社会に公表することが有用であると判断されるものについては、これを進んで公開する。

〔働きがいある職場づくりと余暇時間の増加〕

最近の価値観の多様化を背景として、従業員から企業に対し、さまざまな働きがい・生きがいを求める声が

高まっている。われわれは次の施策を進んで実践したい。

(1) 企業は、従業員が働きがいを感じるよう、たとえば安全かつ快適な職場環境づくり、参加意識を高めるような仕組みの開発、個々の従業員の能力・適性や希望の正確な把握等により、適材適所の従業員起用を可能にするための、きめ細かな管理などを行なう。

(2) 従業員が職場外において自己実現を図ることに、企業が積極的に協力する意味から、週休二日制の導入などを通じて、余暇時間の増加に取り組む。

〔業界団体の機能の強化〕

わが国企業が現在直面している問題には、個別企業の枠を超えた、業界全体で取り組む方が効果的に解決できると思われるものが、いくつもある。

これらの問題に対して、個別企業の努力とは別に、各業界団体がその機能を強化することにより、次のような具体的行動をとるよう提案したい。

(1) 誇大広告などから生ずる企業・消費者間の商品情報ギャップを埋めるため、正確な商品情報の提供、消費者からの商品・サービスに対する苦情の処理、広告内容の自主的規制などを実施する機関を育成する。

(2) 前述した営業報告書等の刷新と呼応して、その業界の活動状況・当面する問題点・将来性等を取りまとめ、それに、今後の国際分業のあり方を踏まえた当該産業の発展方向などについての外部の専門家の意見を付し、その業界の社会的評価を問う「業界白書」を作成する。

なお「提言」には、参考資料として、「営業報告書の望ましいあり方」と「社会的責任遂行に資するコスト情

第十二章 「企業と社会」の一体的発展へ

報システム」が、添付された。いずれも日・米大企業の模範例に基づくものである。

(三) 反響と実践例

企業の「社会的責任」を実践的な側面から見通した「提言」は、企業批判が高まっていたさなかだけに、大きな反響を呼んだ。機関紙『経済同友』（昭和四十八年三月二十五日）による新聞論調の要約によると、こうである。

▽社説1

「同友会提言は、企業に対する強い社会的不信感に直面した財界良識派の自己反省の産物であり、こうした反省が広く財界に定着し、企業の社会的責任がスローガンの域を脱し、具体的に実践されることを望みたい。提言が企業と社会の関係を重視し、責任の取り方を一歩進めて具体的な改善案を盛り込んだことは注目されてよい」

▽社説2

「国民の反企業意識を背景に、政府が次々に市場に介入する兆が現れているが、同友会提言は自由企業体制を守るための企業経営のあり方を示すものとして、注目したい。なかでも、いかに自由経済体制下でも社会的要請に合わない行動は許されないと立場をとり、具体的提言をしている点は、その内容を含めて共鳴できる点が多い」

▽社説3

「同友会提言の問題意識、例示された企業行動のあり方ともに同感である。しかし、社会との信頼関係を

とりもどす方法は実行以外にはない。提言の具体策も企業の姿勢が根本的に改まらない限り、ごまかしにしろ。企業経営者は行動によって社会的公正との調和を図らない限り、もはや利潤追求できなくなった現実を直視すべきである」

▽社説 4

「同友会提言は、抽象的な企業の社会的責任論から一步進んで、実践への道を開くものとして注目される。しかし、いくつかの不満もある。第一は、政治献金への態度の不明確な点であり、第二は、反社会的行為に対する措置が欠けている点であり、第三は、時価公募に関して株主に対する社会的責任が明らかでない点である。その他問題点はあるが、提言の早期実施を期待したい。そのためには、同友会会員の企業が率先垂範することを望みたい」

経営方策審議会の委員長である小林宏治幹事は、自らが主宰する「日本電気」において、「提言」の趣旨を実践に移した。即ち、「日本電気」の四十八年三月期の営業報告書は、いわば「刷新第一号」ともいうべき型破りのものとなったのである。

その「刷新」の内容をみると、まず「社会とのつながり」という二頁の欄が設けられていた。そこでは同社が、(1)いかに環境保全に努力しているか、(2)いかに地域社会の発展に寄与しているか、(3)消費者の理解を深めるために何をしたか、(4)従業員の条件はどう改善されたか——を具体的に説明し、「社会の一員としての企業」という面を強調した。

第十二章 「企業と社会」の一体的発展へ

即ち、「環境保全」では、すでに四十五年に公害防止関係事項を担当する役員を任命し、また「公害防止環境管理部」を設置して対処していること、大気・水質・騒音などの対策としては、法令・条例の規制を満足させる社内基準を設けて、基準値をできるだけ小さくするように努めている、ことを強調した。

「地域社会との関係」では、地域住民の生活環境向上のため、地方自治体が推進している工場緑化計画への協力、地域住民の会社行事への参加などを行ってきたこと、また地域社会への窓口として、各事業場に「事業支援本部」を設けて地域担当役員が指導に当たるなど、地域との協調に努めていることを説明した。

「消費者との関係」では、新たに消費者関係分担の役員を任命したこと、本社ビル十七階の全フロアをゲストゾーンに充て、同社に対する要望を聞き、事業活動に反映させる体制を実現するための準備を進めている、ことを明らかにした。

また、その欄に続く四頁の「トピックス」では、当期の営業活動や新製品・新技術の紹介、子会社・合併会社の設立目的などが、詳細に報告された。

なお「日本電気」では、社会的貢献度と、それに投じた費用を数式で定めていく「社会責任会計」についても、検討することとしたのである。

「日本電気」のほか、木川田一隆代表幹事が主宰する「東京電力」はじめ、いくつかの会社・銀行・商社が、何らかの形で「提言」の趣旨に沿う「営業報告書」の刷新、その他企業行動の改善を実行する姿勢を示した。

三 「社会進歩への行動転換」——代表幹事所見

経済同友会の昭和四十八年度通常総会は、四月十三日、日本工業倶楽部で開かれた。村本周三幹事は開会の挨拶で、次のように述べた。

「昨今の状態をみれば、今日の日本経済は、その主要な担い手である企業に対する信頼感が急速に失われつつある時代、と特徴づけることができる。この信頼感の喪失が、根柢のないもの、あるいは不当に誇張されたものであるならば、時が解決するであろう。しかし、根がもつと深いと考えるならば、われわれは、どのように対処すべきであろうか。

第一に、理念の旗を高く掲げ、その実践に努めることである。しかし、それが実践できない理念ならば、むしろ掲げるべきではない。理念はわが身にはね返る覚悟の上で掲げるべきである。

第二に、企業は、消費者・地域社会・株主・従業員とのコミュニケーションの拡大を図り、フィードバックの機能を持ったオープンシステムを設計していくことである。

そして、このために経済同友会の二十七年の年輪が、いまこそ生きてくるものと確信する」

木川田一隆代表幹事は、『社会進歩への行動転換』と題する「代表幹事所見」を発表した。これは「年頭見解」以来、意欲的に打ち出されてきた「企業と社会の関係」の見直しに立つ「社会的責任」の「行動化」志向を、

三 「社会進歩への行動転換」——代表幹事所見

代表幹事として総括的に宣明したものであった。

「所見」はまず、「企業と社会の乖離」について述べ、その中で企業の社会的責任の新段階に着目するとともに、とくに「企業と社会との一体化」への志向を明らかにした。即ち、こうである。

一、経済同友会は年来、企業における社会的責任の重大性を強調してきた。それはいま顧みると、企業の目覚ましい発展に伴う社会的影響力の増大に眼を向け、その経済的乱用の自己規制、産業の自主調整、そして対境関係の改善といった、主として企業の立場からする社会的作用への責任と自覚という形で取りあげられてきた。それは企業と社会を対置して捉える発想であり、両者の関係は、企業の私企業性と社会性を調整することによって、調和のとれた相互発展を図りうるとの考え方に立つものであったといえる。

一、ところが現代の社会においては、このような発想に止まることは許されない。いまや企業と社会は一体化されたものとして捉えられなくてはならず、企業発展の論理と社会進歩の論理は、全く相一致したものでなければならぬ時代を迎えている。今日の企業は、企業である前に社会の構成員としての資格要件を具備することが肝要であり、その上に立って、企業発展の道を探求していくべきものと考ええる。

一、昨今の企業に対する厳しい社会的批判の声の中には、企業が社会の一員としての大きな自覚に欠けるところがあるとの意味合いが、きわめて強いように思われる。われわれ企業経営のトップに立つものとしては、こうした批判に謙虚に耳を傾けることが肝要である。

今回なされている企業批判は、必ずしも特定の企業だけに向けられたものと考えるべきではなく、わが国経済界全体に向けられたものといわなくてはならない。いまこそ、「企業と社会の一体化」を目指して、企

業行動の各般にわたる見直しを行ない、新しい時代即応の企業体制樹立に向かって、刷新を進める必要があると思う。

次に「所見」は、「企業と社会をめぐる新秩序の形成」について、次のように論理を展開し、また「経営者」の自覚を促した。

一、これまで企業は、利益の追求を基本として、経済合理性の貫徹、経済効率化の徹底、量的成長を指向して、経済的・経営的資源の活用を図ってきた。しかし今日、そうした私企業性の自由な発揮は、社会進歩の側面から見る時、種々のチェックを受け、企業目的の妥当性は、それが国民福祉の充実・向上を前提としないう限り、容認されないものとなってきた。そして、経済合理性の貫徹も、社会的公正の実現を条件とし、経済効率化の徹底は、社会的調和を達成しうるものでなければならず、量的成長は同時に、社会的な福祉の質的充実を相伴うものでなければならぬと考えられる。

一、換言すれば、それは、これまでの企業に原点を置いて社会を見るという態度から、社会に原点を置いて企業のあり方を考えるという、発想の百八十度転換を進めることにほかならない。そして、ここに「企業と社会の一体化」の新しい意味合いがあり、企業と社会の新しい発展的秩序確立への出発点がある。

このように見えてくると、今日、社会的に重大視されている環境・インフレ問題解決への道は自ら明瞭になってくるし、いわんや投機問題の如きは、社会的な企業行動の節度によって自ら回避されるものと思う。

一、しかし、こうした企業の良識ある時代即応の行動は、英知を持った企業経営者の自覚的行動に待たねばならない。そのための具体的な行動の現れとして、企業活動に關しての社会的見地に立つビジネス・アセスメ

第十二章 「企業と社会」の一体的發展へ

ントの確立と、それを実践する決意が肝要と考える。それはまた、企業と社会の一体的な新しい發展的秩序を生み出す具体的な方途ともなると確信する。

「所見」は次に「福祉を目指した行動刷新」として、(1)福祉経営哲学の確立、(2)新しい自己責任の遂行、(3)具體的社會貢獻目標の設定と実践、(4)環境・インフレへの挑戦、(5)政府の条件整備の断行——の五項目を示したのち、次のように結んだ。

「企業が目先の利益を追求するあまり、最も大切な社会的存在としての自らの立場に対する自覚と実践を欠く時には、いたずらな統制主義を招き、自由企業として自ら墓穴を掘る結果となりかねない。ここに、われわれは自由企業としての英知と良識に立って、秩序ある自由經濟を確立し、福祉社会の建設という社会進歩への行動轉換に邁進すべく、覚悟を新たにするものである。これはひとり国内的な行動轉換への道というのみならず、國際的にも採られねばならない自由企業の大道と信ずる」

四十八年度の通常総会では、菊地庄次郎・村本周三の両幹事が新たに副代表幹事に選任され、再任の藤井丙午・長谷川周重・河合良一の三副代表幹事とともに、代表幹事を補佐することとなった。

四月二十日に開かれた昭和四十八年度第一回幹事会で、木川田一隆代表幹事は、議事に先立って次のように述べた。

「混沌にみちた激動の時代にあつて、本会の使命は非常に厳しく、かつ意義深いものがある。先日の総会でも述べたが、われわれが理論と実践をどのように結びつけていくかは、日本および世界の自由經濟に大きな影

響を持つ。こうした時期に際し、思いを新たにし、同志としての心を通い合わせて共に進みたい」

議事に入って、山下専務理事から新しい委員会を設置について説明があった。一つは「対外政策委員会」で、従来の「国際経済」「経済協力」の両委員会を統合したもの、いま一つは「新自由主義推進委員会」で通常総会における「代表幹事所見」の内容を性格づけ、掘り下げるために新設されたのである。後者については、とくに木川田代表幹事から、「これは社会と企業との秩序に望ましい関係を理論づけ、それを実践に結びつけていこうとするものである」との説明があった。

「対外政策」の委員長には北裏喜一郎幹事が、「新自由主義推進」の委員長には石川六郎幹事が、それぞれ指名された。また、「政策審議会」の委員長には松澤卓二幹事が、「経営方策審議会」の委員長には成毛収一幹事が、いずれも新任された。

「新自由主義推進委員会」は七月十八日、第一回委員会を開き、活動の基本方針および運営方針を討議した。その結果、次のことを確認した。

▽基本の方針——まず第一段階（昭和四十八年七月から四十九年六月まで）として、自由経済体制を維持・発展させるための新自由主義の「理念」と「方策」の提示を目指す。即ち、国際社会・国内社会からの企業への諸要請を十二分に踏まえ、人間自由を基調とする福祉社会の建設を目指して、「自由経済体制」の創造的・革新的な面を伸ばした「秩序ある自由主義」のあり方を考察する。

▽活動内容——差し当たり第一期（昭和四十八年七月から十月まで）として、(1)「新自由主義」の理念の明確化と問題点の発見、(2)「新自由主義」についてのアンケート調査の意義と可能性の検討、(3)「新自由主義」

三 「社会進歩への行動転換」——代表幹事所見

についての調査団の派遣もしくは専門家の招請等の意義と可能性の検討——を行なう。

「委員会」は、七月から八月にかけての三回の会合で、野尻武敏神戸大学教授、正村公宏専修大学助教授、村上泰亮東京大学教授からヒアリングを行なうなど、具体的活動を始めた。

七月二十日の幹事会では、『社会と企業の相互信頼の確立を求めて』の提言に示された趣旨の実践方策について、意欲的な討議が展開された。

まず、新任の成毛経営方策審議会委員長から、次のような問題提起があった。

「提言は大きな社会的反響を呼び、経済界が初めて具体的に企業行動のあり方を提示したことに即して、その実践が期待されている。こうした中で、提言発表後四カ月を経たばかりであるにも拘らず、提言を手がかりとして、具体的行動の検討や実践に取り組み始めた企業も多数ある。

そこで幹事各位の会社における『企業の社会的責任』遂行への取り組み方や問題点等について説明を聞き、今後の委員会活動の参考としたい」

前委員長の小林宏治幹事から、既述の「日本電気」における実践例などの説明と、問題点の指摘があった後、山田敬三郎幹事（三菱商事）から、最も注目されていた「商社」における対応について、次の発言があった。

一、商社については、今春、商社自体が反社会的であるとの批判を浴びた。その背景としては、(1)GNP至上主義から福祉経済への転換、(2)天然資源に関する買手市場から売手市場への変化、(3)ドル価値の低下による国際金融情勢の不安——等の客観情勢の変化に対し、商社の対応に時間的ズレがあったこと、商社活動についてのPRが不足していたこと、などが考えられる。

一、こうした商社批判に対して、本年五月初めに日本貿易会が「総合商社行動基準」を作成した。「三菱商事」でも、これを一層具体化し、(1)土地を商品として取扱わない、(2)株式については、取引の安定・推進を目的としたものに限定し、投機的商品としては取扱わない、(3)生活関連物資については、投機的要素を含んだ取扱いはしない、(4)社会的観点から取扱ひ商品の見直しを行なうとともに、新商品を採用あげていく、(5)環境・公害問題への配慮を行なう、(6)地域社会との調和を図る、(7)関係企業への役員派遣については、その会社の独自性を尊重するとともに、子会社・系列会社についても、この方針を徹底させる、(8)社内の管理体制、即ち、社員の自覚・管理者の指導責任・社則の厳守・権限委譲に対する報告義務・自己監査の徹底を図る——等につき指示を出している。

一、とくに問題となった投機防止法に関連する商品については、担当部において具体的に検討させ、常務会の承認をとるようにしている。

しかし基本的には利益の配分の問題が重要であり、しかも従来のような株主・従業員・内部留保のための費用のほかに、「社会的コスト」を必要経費に入れるという提案も出ている。この点は理論的にも解明しなければならぬ問題であるが、株主総会において、来期にどのようなものを「社会的コスト」として繰り入れられるかについて株主と相談して、実現化していきたい。また、社会の何に還元するかについて、社会にも経済界にも受け入れられるような方向で研究していくことが重要だと考えている。

四 底辺を培う(その1)

——「研究部会」の成果——

経済同友会の「研究部会」(委員長・石川六郎幹事)は、昭和四十八年二月から四月にかけて、『企業の自己確認を求めて』をテーマとする講座を開設していたが、四月十九日、酒巻俊雄早稲田大学教授の「株式会社の問題点と企業経営者の役割」と題する特別講義をもって終了した。

この「研究講座」は、「産業・企業とそれを取り巻く外部環境との潜在的・顕在的摩擦を取り除き、企業の存続・発展の基盤を固めるための方策を、企業の存在意義にまでさかのぼり考察する」ことを目指して開講されたもので、村田昭治慶応大学教授・衛藤藩吉東京大学教授・喜多村浩青山学院大学教授らが講師として招かれた。「講座」によって、次のことが基本的に示唆された。

「企業は本来、経済合理性に則り、経済的機能を果たす存在である。しかし今日、社会からは社会的公正を求められている。そこで、企業自らが生み出すネガティブな影響を取り除くだけでなく、企業本来の活動の場以外で、ポジティブな社会への貢献がなされねばならない。このことは、企業の担うべき機能の範囲が、政治的・社会的・文化的方面をも含めたものに拡大しつつあることを意味しており、現代企業の抱える問題が、単に経済的問題であるに止まらず、きわめて多角的に、かつ複雑性を増大させていることを示す」

さらに、このような認識を前提として、企業が行なうべき自己確認事項が、次のように抽出された。

一、企業は、財・サービスの生産という経済的機能以外に、(1)自由経済体制の持つ良さを伸ばし、育成するた

めの各種の法律・制度を整備する「政治的機能」、(2)社会が正当と認める企業の革新性を追求する「社会的機能」、(3)企業を目指す価値と、社会・人間の目指す価値との一体化を図る「文化的機能」——を充実させること。

一、企業は外部不経済の内部化を図るに止まらず、経済資源を次の方向で点検すること。

(1)「人」については、良き市民・良き労働組合員・良き社員という三位一体の方向

(2)「金」については、たとえば公害費用に関し、「現在の社会コストは将来の経済コスト」という扱いの方向

向

(3)「技術」については、「技術の産業化プロセスに、テクノロジ・アセスメントのフィロソフィを導入する」という方向

(4)「情報」については、「利害関係者の諸要請に敏感に反応できるフィードバック機構をそなえた情報網を整備する」という方向

一、政治的民主主義の受容——即ち、福祉社会は経済活動における人間の自由と平等を尊重する「経済民主主義」の確立よってのみ達成される、という従来の立場からぬけ出し、政府と企業との機能分担関係を明確にした新しい「混合経済体制」を志向すること。

「研究部会」は、前述のように、「昭和四十七年度研究講座」をもって、過去十二年に及ぶ活動の歴史を閉じた。昭和三十六年度に、「会員の相互啓発を目指して、現代の経済・社会・経営等の問題について、基礎的・長期的・体系的に研究する」ための機関として、「研究部会」が設置されたのが始まりで、それ以来一貫して、適

四 底辺を培う(その一)

第十二章 「企業と社会」の一体的発展へ

切なテーマを求めて精力的に研究を積み重ねてきた。このたゆみなき研究活動の中心的推進力となってきたのは、委員長としての石川六郎幹事であり、同友会若手会員層の切磋琢磨は会活動の底辺を培う上で大きな役割を演じたのであった。

「研究部会」の活動は、三期に分かれる。

第一期は昭和三十六年から四十二年までの期間で、「産業社会の論理と企業経営の係わり合いの分析」が主軸となった。ここでは、「経済社会体制の変貌への対応」としての「産業社会の論理」の研究と、「現代経営問題への対応」としての「現代の企業経営」の研究が、並行して行なわれた。前者では、「経済成長の諸段階」「現代の資本主義」「福祉国家の将来」「新産業社会の諸問題」「高度産業社会と経営者」「技術革新と経済社会の変貌」の各研究講座が、年次を追って開かれた。後者では、「企業経営の論理」「コンピューター志向の経営革新」がテーマとなった。

第二期は四十二年から四十五年までで、「高度産業社会における企業経営の探究」がメインテーマとされた。ここでは、「国際環境変化への対応」としての「世界資本主義体制下の企業行動」の研究、「経済社会環境変化への対応」としての「システム志向の経営革新」の研究、および「変革を迫られる企業制度への対応」としての「経営者のリーダーシップと力」の研究が、併行して進められた。

そして、第三期の昭和四十六、七の両年度においては、「多文化社会における企業の存在意義の確立」を主題として、「多元的価値の併存する社会への対応」という意味で、「社会的制度としての企業」が研究テーマとされた。まず四十六年度には「多文化時代と企業経営」が取りあげられ、ついで四十七年度には前述の「企業の自

己確認を求めて」が、研究講座のテーマとなったのである。こうした研究部会の活動成果は、それぞれ集大成して取りまとめられ、「経済同友会研究部会講座シリーズ」として、鹿島研究所出版会から刊行された。

あたかも「年頭見解」でも「代表幹事所見」でも、また、その中間に位する三月の「提言」でも、「企業と社会」の関係が厳しく取りあげられたが、ちょうどこれらと歩調を合わすかのように、「研究部会」の活動も、同じ基調に立つ「研究」の成果を収めて、有終の美を成したのであった。

四 底辺を培う(その1)