

〔研究ノート〕

ステークホルダー理論の源流

中 村 義 寿

名古屋学院大学商学部

要 旨

株主を中心とした企業経営の限界が明白となってきた今日、我が国でもともと根強い支持を集めてきたステークホルダー理論を再考する動きがある中において、本稿では現代のステークホルダー理論の源流となった4つの論文を取り上げて、それぞれの主張するところをまとめ、吟味した。

キーワード：ステークホルダー，経営環境，戦略的マネジメント

Origins of Stakeholder Theory

Yoshihisa NAKAMURA

Faculty of Commerce
Nagoya Gakuin University

発行日 2017年1月31日

序

企業経営は動的な活動である。環境の大きな変化があれば、経営者はその概念体系を大きく変更して新しい挑戦を予測し、把握し、そして反応せねばならない。長年にわたり経営者は、所有者、供給業者、顧客等、核となる小さな集団の利益に関わることで、組織パフォーマンスを達することができた。しかし、状況は変わってきた。

技術、法律、経済、市場、社会そして政治の諸状況の変化によって、ビジネスの古い理解や行動の多くが無効かつ陳腐なものになってきた。マネジメントにおいてステークホルダー(stakeholder)の概念を登場させるとともに、企業の経営目的についてこれまで支配的であった考え方に重大な変更を迫るのも、これら多様な環境諸要因の変化である¹⁾。一般にステークホルダー理論の出現は、伝統的で、内向的な、そして株主に志向した経営責任概念から離れ、ビジネスの社会的責任についてのより拡大された理解への動きを意味するものであるが、本稿では環境諸変化、すなわち、ステークホルダー理論の輪郭を特徴づけ、また具体化するのに役立つとともに、その影響が今日なお多くのステークホルダー理論の構成と展開の中で作用し続ける、顕著な環境諸変化を指摘してきた過去の代表的研究のいくつかを取り上げる。

1. 経営者とその役割

—アブラムズ「複雑化する社会の中におけるマネジメントの責任」(1951)²⁾—

スタンダードオイルの役員会議長等を歴任したアブラムズは産業経営者の視点から、企業経営は、医者、法律家、教師等の職業のごとくに、ますます専門的職業としての性格を強めていると言う。そして、企業経営者がこのように専門職的性格を強めているのはとりわけ、他の多くの専門職と同様、自らの職務の中に責任を見出してきているからであると言う。

専門経営者の仕事は、さまざまな利害関係集団の諸要求の公平かつ効果的バランスを維持すべく責任を持って企業の問題を処理することである。営利企業は、人間によって作られた社会的用具である。経営者が種々の利害関係集団、すなわち株主、従業員、顧客そして社会全般の諸要求間の調和的均衡を見出すのに成功したとき、その最大の社会的効用は達成される。しかし、広い意味での経営責任は、これら要求間のバランスの探求を超える。とげとげしい争いの雰囲気の中で企業は適切に機能できないから、良き市民として経営者には、人々の間の平和的關係や理解のために、換言すればそれぞれの人生を歩む人々との間の信頼関係の回復・構築のために働く絶対的な義務がある。

・株主の利益について

利害関係集団のうち株主についてであるが、事業の所有者として彼らは事業に投資し、公正な対価、安全、そしてその産業の成長に見合う自らの持分価値の合理的な利得を受け取れるように事業が経営されることを期待する。

「公正」と「合理的」の二語は、会社の所有者だけではなく、他の利害集団の強い要求でもある。不公平で非合理的な要求をしていると信じるのはごく少数の集団でしかない。しかし、一つの集団が公正と考えるところが他の集団から見れば全く不合理であることがしばしばである。要求をすべて解明し、すべての集団を協調的支持の下に置くためには、特定の決定からくる結果についての専門的判断、経験および知識を要する。

しかし、利害のこの調停は思われるほど困難を伴うものではない。より直接的であるが故に現実的と思われる利害とは違って、それは一部、真の長期的利害を認識するということに掛かっているのである。

経営者がもっぱら株主の直接的利益のために働いているという考えは、昔からあったものではない。企業に自分の資本を投資する株主は、利潤と配当を最大化することに関心を持つのは自然である。よって、一般に、株主代表としての経営者の場合は、高賃金への労働者の要求および低価格とより良い品質を求める顧客の要求に強く対抗した。このようにして、より高い利潤と配当が達成されると信じられてきた。

ただ、そのような態度が真に株主の利益に沿うものかどうか。もし株主が投機家であればそうであろう。しかし、何年にもわたって成長・繁栄するであろう継続企業の株式を取得する目的で自分の資本を委託する投資家から見れば、経営者のこのような態度によって彼の利益は非常に損なわれていた可能性がある。

今日のビジネスの継続的存続にとって、適正な資本や効率的マネジメントと同様、一般からのその承認は決定的に重要なものである。たとえば、満たされるとともに忠誠的な従業員集団は企業とその所有者にとって一つの資産であり、ビジネスの長期的成功にとって、バランスシートにおける金銭的評価がなされる他の多くの項目よりもはるかに大きな価値を持つ。

・利潤の本質

利潤についてもこれは、かつて考えられてきたような、株主の直接的な特権というものでない。計算上また法的意味で、確かに利潤は利益を求める株主の関心から生まれるが、このことは、利潤のすべてを株主が受けるということの意味するものではない。

経営者には株主の長期的利益を守る責任があるということであれば、人間が生産性を最大化できる仕事機会を創りださねばならない。それには金が掛かる。大部分が直接・間接に再投資される適正利益を利用せずしてそれは不可能である。

利潤は事業からの、株主利益をもっぱら考えた単なる回収物ではないと考えられる。それは大部分、労働者の生産性を増大させることによって、また、非常に重要な副産物の一つとして国の実質所得を増大させることによって、企業の競争的地位を確保するために使われる。

このような長期のスパンで利潤を考えることによってのみ、経営者は株主全体の利益の中で安心して効率的な仕事を行うことができる。幸運にも、長期的に株主の利益と社会における他の利益群とは一致する傾向にあり、啓発された株主は常時このことを明確に見てとっている。

・経営者と従業員

株主がその金を投資するように、会社で働く人間も時間とエネルギー、そしてその仕事における安全と幸福への期待の多くを投資してきた。従業員の満足は、公正賃金だけではなく、良き労働条件に由来し、また、ビジネスの成長に伴う昇進・評価の機会にも由来する。

「人間の尊厳」、すなわち、価値ある人間のように扱われたいという確固たる希求は、我々の人生行路の礎石となってきた。自己成長の意思と能力と共に、人間として尊敬・考慮されることへのすべての従業員の要求は、現代企業すべてのマネジメントに対して中心の責任を自覚させるものである。実際、現代の企業経営は、その従業員のために生み出しうる満足と機会によってプロとしての成功または失敗の大部分が測定される。

ちなみに、従業員に対する現代企業の責任は、家父長主義的思想の下で展開されるべきものではない。ビジネスはビジネスにおいて利益を上げるべきであり、親、学校、教会の等の立場に立つてはならない。しかし、他の諸価値への関心なきままでできるだけ多く、できるだけ早く儲けることがその単一の目的であるなら、企業は今日長くは存続できない。良きビジネスセンスとともに良き社会的センスを発揮してきた現代の企業経営は、そこで働く人間の人生の満足に貢献するという主たる責任を受け容れる。

・経営者と顧客

企業経営に要求する第三のグループが顧客である。すべての会社経営者が知っているように、顧客は支配的地位にある。彼らは、その欲するところを要求し、また獲得する。マネジメントのスキル・技術の大部分は、顧客が望むもの、すなわち妥当な価格のより良き製品を、最も効率的に提供するために労働者の技能と株主資本を調整し、合わせるという専門的な職務にささげられる。

価格に関せば、インフレ・デフレを生み出す力の多くは経営人の支配の外に存するが、真の経営人なら、価格行動において破壊的変動を全力で抑えるべきなのである。際立って不安定な状況は、株主の利益にも従業員の利益にもならないし、ましてや顧客の利益にならない。

企業経営には、経済的要求に応じた供給の流れを提供する責任がある。したがって、将来考えられる供給への影響の見地から、価格変動の結果の予測に努めなければならない。その時々に必要な需要または供給あるいは両者を刺激しない価格変動が公益にかなうとはとはいいがたいであろう。

以上、会社には経営上直接に接触を持つ三つの集団が存在することになる。彼らはすべて重要である。彼らの利益それぞれは、マネジメント能力及ぶ限り守られ、相互に関係づけられねばならない。

なお、アブラムズによれば、以上の三者の利害関係者に加えて、一般社会もまた深い利害関係を持つ。一般社会への企業経営の義務には二つの側面がある。第一は、多くの場合、会社は共同社会における非常に大きな要素であることから、継続的に国の政策と利害に調和するように特定

のビジネスの政策と行動を維持する義務である。

一般社会に仕えるという義務の第二の側面は、我々が公共の利益と呼ぶものが、公共政策の中に具体化され、また公共政策のほうは、我々のケアために信任されるビジネスの成功に根源的に関係するという事実に由来する。したがって、たとえ特定の問題が日々のビジネスに直接に影響しないとしても、経営人は公共政策の形成に参加せねばならないのである。

2. 会社の発展と経営目的

—アコッフ「変わる会社の概念」(1981) —³⁾

・機械としての会社

会社とその概念はここ百年の間に非常に進化した。

現代企業は産業革命の産物の一つであり、産業革命のほうは機械時代の産物の一つである。アコッフによれば、この時代に西洋人は、自らの職務を遂行するために、世界を神によって創りだされた機械として概念化した。そのうえ、人々は自らをこの機械の一部とみなし、神のイメージの中で創られたものと考えてきた。産業革命は、「自身の仕事を行うために機械を創ることで神を模倣する」人間の努力の結果なのである。

世界が神に関連づけられるように、産業革命によって生み出された組織は、その創業者、所有者に関連づけられてきた。それは、創業者にその時間と金の投資に見合うリターンを提供することで彼らに奉仕する機能を持った機械とみなされてきた。したがって、このような組織の第一の機能は利潤を生み出すことであった。

このような認識に呼応して従業員は、取り替え可能な機械または機械のパーツとして扱われた。したがって、彼らの人間的諸目的の如きは雇い主によって筋違いのものとみなされた。

しかし、機械として会社を概念化するには、主に次の四つの条件が必要であった。すなわち、

1. 所有者は従業員に対して事実上無制限の権力を行使できた、すなわち彼が思うがままに従業員を雇い、解雇し、また報酬や罰を与えることができた。
2. 従業員にとって、失業からくる経済的貧困の脅威が非常に大きくかつ現実的であった。
3. 労働者に要求されるスキルは一般に低く、したがって容易に代替できた。
4. 一般的に労働者の教育水準および志望水準は比較的低かった。

しかし、20世紀に入って、会社の機械的概念を支えるのに必要なこれら諸条件が変わり始めた。

第一に、会社の成長が徐々に内部金融では賄えなくなってきた。このため、多くの私的所有企業は株式を公開し、また有限責任制に移行した。労働者と直接接触することがほとんどない、多くの匿名株主に所有権が分散した。結果として「神は消えた」。神は具体的な存在ではなく、抽象的な精神となった。経営者は、神の望みを解釈し、労働者についてのその意思を管理する聖職者 (clergy) となった。

第二に、所有から分離した経営者の出現とともに、労働の組織化が進み、社会福祉や経済の規

模が拡大し、労働者が直面する経済的貧困の脅威が縮小した。

第三に、機械化の進展により労働者にはいっそうのスキルが必要となった。彼らがスキルを獲得すればするほど、彼らを取り替えることは難しくなり、またコスト高となった。

最後に、義務教育の普及と幼児労働の制限する法律が労働に就く人々の教育水準と志望水準を引き上げた。彼らは、機械のような労働生活を望まなくなった。

そして、機械としての会社の概念は、これら矢継ぎ早の変化に耐えられなくなった。

・有機体としての会社

第一次大戦後、会社の新しい概念、すなわち有機体としての会社概念が登場してきた。このように概念化されることで会社は、生命を持ちそれ自身の目的を持つとされた。あらゆる有機体と同様に、その目的は生存と成長と信じられた。会社の利潤は、有機体にとっての酸素と同じようなもの、すなわち、必要だがその存在理由が問われることのない酸素と同じようなものとみなされた。

所有の継続的分散と株式市場における投機によるその移ろいやすさの増大により、黙示による神への接近という経営者の要求は、ますます信じがたいものとなった。経営者はその決定の全責任を負わねばならなくなった。

経営者は会社の頭脳、従業員はその器官として特徴づけられた。器官は機械やそのパーツのように簡単には取り替えられないから、その健康や安全は会社の関心事となった。労働諸条件が労使交渉の焦点となった。しかし、労働自体の概念と性質については、それらが健康と安全に影響しない限り問題とされなかった。

労働者とその働く場所、そしてそれらを含む社会は変化し続けた。労使双方に空前の需要が生まれた第二次世界大戦後、この変化は加速した。労働者が自らの労働についてどう感じているかが、どれだけの労働をどのように行ったかということに明らかに大きな影響を与え始めた。労働の満足度が低下するとき、アウトプットも低下した。

オートメーションの導入・普及に伴い、仕事の多くは技術的内容を増大させるとともに、学習が不可欠となった。労働者の代替がコスト高になる一方で、彼らへの教育・訓練投資が重要となった。さらに、労働者に必要なスキルが大きくなればなるほど、どう仕事を進めるべきかを上司が彼らに伝えるのが難しくなった。コンピュータ・プログラムや航空機の操縦を指示できる経営者はほとんどいなくなった。経営者は自ら望むアウトプットないし成果の種類を特定できたが、どのようにしてそれが得られるかは特定できなくなった。労働の技術的内容の増大はまた、非経営的労働者に自由と、彼らへの依存状況をもたらした。

労働者のスキルが増大するにつれて、雇用されている組織への彼らの盲目的な忠誠心はだんだん希薄化してきた。彼らは自身をプロと思い始めた。そして、彼らの個人的希求と仕事関連の要求は、彼らのスキルを求める経営者のますますの関心事となってきた。

ビジネスの世界に流れ込んだ才能ある若い経営者の大群は、機械としての会社観にピリオドを打った。この新しい経営者群の主要な役割は、イノベーションであり、機械的行動のまさにアン

ティーターゼであった。有機体としての会社という思想は疑いがたくなった。会社の頭脳とみられるということは魅力的であった。第二次世界大戦後の混乱した環境の中で経営者はまた、自分達の主たる課題が人を指導することだと認識した。兵役から帰還した人々は、軍隊が扱ったような機械的な仕方では扱われることを良しとしなかった。彼らは、個人的な抱負や希望が考慮されることを主張した。ここにおいて、内的・外的価値を持った目的的な一人の人間として彼らを扱うことが不可避となった。

労働力への新参者は家族の中で育てられ、ますます門戸が広がった学校で教育を受けた。その結果、人々は容易に権威に屈しなくなった。さらに、福祉国家の継続的な進展は、経済的貧困をますます非現実的なものにした。これらのことから、労働倫理も非常にむしろまねられるところとなった。

なお、第二次大戦後、社会的・物理的環境への産業組織行動の累積的影響は悪化の一途をたどってきた。このため、会社の社会的責任が主要な社会問題となった。消費者主義と環境保護主義が台頭し、エネルギー危機が火に油を注いだ。これらの運動は、政府をしてビジネスの行動にますます介入させることになった。

・組織としての会社

上述等の理由から、有機体としての会社という概念には無理が生じてきた。ここに、新しい会社概念が、すなわち、組織としての会社の概念が登場してくる。もちろん、会社は常に組織と考えられてきたが、20世紀の終わりの数十年にこの含意するところが、集合的に知覚されることになった。

組織は(1)一つの目的的系统であり、(2)一つまたはそれ以上の目的的系统の部分であり、(3)組織の部分として人々がまた自らの目的を持つところのもの、である。これらの特質の(1)は、機械としての会社概念に関わる。(2)は、組織が環境フリーではないことを意味し、(3)は、有機体としての会社のアナロジーの適応を難しくするものである。

我々は、これら三つの目的レベル、すなわち、社会的目的、組織的目的そして個人的目的の相互作用をますます意識するようになってきた。会社がうまく運営されるかどうかは、組織が、その一部である人間と、そしてまた組織がその一部となっている社会システムとどのように相互作用するかに依存する。

換言すれば、マネジメントは、相互依存の三つの主要な責任を持っているということである。第一に、それが管理するシステムの目的(統制)、第二に、管理するシステムの部分である人間の目的(人間化)、第三に、システムを包含するシステムおよび他のシステムの目的(環境主義)、へのそれぞれ責任である。

人種間の問題、女性の自由運動、世代間ギャップ、第三世界問題、労働疎外等々の人間化問題と、生態系への配慮や消費者主義など環境主義的問題はともに、現代社会において普遍的となり、また決定的なものとなってきた。

そして、マネジメントの仕事は、ますます三つのタイプの要求を満たすために会社を指揮する

ことであるとみなされるようになってきた。この仕事は非常な困難を伴うものであるが、それは大部分、三つの要求が、そしてまた各要求内での個々の要求が両立しにくいという事実に由来する。この種のコンフリクトに対峙しながら有効なマネジメントがなされるためには、組織の部分および組織がその一部となっている社会システムに関連した、組織の機能および目的の明確な概念が必要である。

・ステークホルダーの企業観

我々が会社を概念化する方法は、会社の活動を見、また記述する方法に影響するが、組織として会社を概念化することは、そのステークホルダーの側から会社を見ることにつながる。ステークホルダーは、組織が行うところに影響を及ぼし、またその行うところによって影響を受ける組織内外の人々のすべてである。よって、ステークホルダーには、経営者自身をも含め、経営者が考慮すべきすべての人々が含まれる。アコッフによれば、ステークホルダーの観点から会社は、六つの型の交換に関わる。すなわち、

1. 従業員との仕事とお金の交換
2. 供給業者との財・サービスとお金の交換
3. 顧客とお金と財・サービスの交換
4. 投資家・金貸し業者との現在受け取ったお金と将来支払われるお金の交換
5. 債務者との将来受け取るお金と現在支払われたお金の交換
6. 政府との財、サービスそして規制とお金の交換

会社とそのステークホルダー間の流れを見れば、一般的な意味で会社は二つのことを行っていることがわかる。すなわち、会社は消費し、そしてまた消費を可能にする、のである。財・サービスを創り出すことで、また、財・サービスを購入できるように他者に貨幣を供給することで消費を可能にする。会社によって生み出される富（wealth）は、会社が可能にする消費と会社自身の消費の差異である。会社の社会的機能は明らかに、富の生産である。そして、それほど明らかになっていないのが、消費を可能にする所得の分配という、同等に重要なもう一つの社会的機能を会社が持っているという事実である。

雇用は、産業化された社会において所得が分配される主たる手段である。会社が、この機能を果たすに足る十分な雇用をもし提供できないならば、社会福祉の増大と（たとえば会社の国営化による）政府雇用によって、政府がその一部または全部を引き受けるほかなくなる。

確かに、富を生み出す組織を効率的に運営する政府の例は少ない。さらに、福祉機関は富を生み出さないから、政府に所得を分配させる社会のコストは一般に、私企業がそれを行う場合のコストより高い。にもかかわらず、私的分配システムより公正な分配を行うことができるからそれは追加的なコストに値すると考える人もある。公的システムや公私合同システムが存在する所以である。

もっとも、政府によっては雇用を創出・維持する仕事を引き受けることについて消極的である。

が、私企業がその役割を十分にこなせないため、そうせざるを得ないと考えている。その結果、企業行動に対する政府規制の増大ということになる。たとえば、ヨーロッパ諸国や日本の政府は、雇い主が人を解雇するのを難しくしている。労働組合も政府に加わって、賃金を事実上固定費として扱うことを会社に迫る。このことは、会社にとって悲惨でありうる（悲惨である必要はないが）。マネジメントがこの問題にどのように反応するかにはそれは掛かっている。

たいていの会社は、その固定資産、設備・装備への投資に対するリターンを最大化しようとする。利潤は、投資家へのリターンを可能にする。会社のこのような見方は、一般的ではあるが、専横的な見方でもある。それは、現在では変わった、あるいは変わりつつある従前の諸条件、すなわち資本不足と商品のような（commodity-like）労働力市場に由来する。関連の社会的価値も変わりつつある。たとえば、社会の発展とともに、貧困への寛容さも低下する。

立法、規制そして労働諸契約は、労働のコストを変動費とみる、すなわち経費（expense）と見ることをますます難しくしている。社会的圧力は、経営者に相対的に固定した労働コストへのリターンを最大化するよう強いている。ある意味、労働のコストは経費から投資へと変わってきている。このことは労働の生産性または設備・装備の生産性を増大させることの必要性が低くなっていることを意味するものではなく、相対的に固定した労働力をいかに生産的に使うかの決定について高度なマネジメントスキルを必要としているということである。それはまた、労働者が機械で代替されるとき、労働者には新しい生産的労働がを見つけ出されなくてはならないことを含意する。そして、たいていの会社では成長が目的の一つとなっていることから、成長と生産性の増大の調整がマネジメントに強く求められることになる。労働へのリターンを最大化するという努力が固定資産へのリターンを最大化するという努力より大きな会社利益をもたらすことは十分ありえる。マネジメントの視点におけるこの転換への圧力が、近い将来により強まる可能性が高いと思われる。

会社には富の分配だけではなく、分配を公平に行う社会的義務がある。公平とは必ずしも平等を意味しない（ましてや共産主義社会のようなそれを意味するものではない）。その最も広く認められている意味は、貧困の削減である。貧困とは、自己実現と人生の希望のための機会を削減するレベルの所得に関わるものである。

経営者と労働者が会社によって生み出された富の公正な分配について争うとき、両者のうちの少なくとも一方は、他者によって搾取されていると感じることになる。一方または双方にパイのより大きな割合を求めさせるのはこの感情である。アコッフによれば、その結果がインフレーションということになる。インフレーションにはもちろん他の原因もあるが、この争いが主たる原因である。このことから、インフレ率は富の分配をめぐる社会的不満の指標の一つである。このことは国家間でも、国家内でも事実なのである。

組織として概念化された会社の適正な目的という問題に戻れば、それは、他のステークホルダーを排除して特定のステークホルダーに奉仕することではない。それは畢竟、各ステークホルダーの目的追求能力をより能率的かつ有効的に増大させることにより、すべてのステークホルダーに

奉仕することである。

3. 経営戦略とステークホルダー

—ディール「見物人社会の中の戦略的マネジメント」(1976) —⁴⁾

・戦略的マネジメントとステークホルダー

企業を取り巻く諸環境が不透明な近年、戦略的マネジメントの重要性が指摘されてきて久しいが、ディールはこの場合に三つの課題を重視する。第一は、戦略的、企業者の思考をマネジメントが身に着ける必要性であり、第二は、戦略的計画の実行に当たって組織の反応を確保することである。そして第三の、彼が最も重視する課題が、戦略的意思決定において、ステークホルダーの考えを取り込むことの必要性である。

これまで長い間、戦略計画とマネジメントプロセスに対して、ステークホルダーの見地やイニシアティブは外的なものとして扱われてきた、すなわち、マネジメントの意思決定を助けるデータとして、あるいは意思決定を制限する法的・社会的制約として扱われてきた。しかし今日では、これら外部ステークホルダーのいくつかは、経営意思決定においてマネジメントとともに積極的な役割を求め、また獲得してきているという考えを認めざるを得ない状況が生まれてきている。ステークホルダーは、影響力の行使を超えて参加の動きを加速させてきているのである。

・戦略的介入への圧力

戦略的介入を求めるステークホルダーの要求の増大は驚くべきものであるが、それはある意味、当然の結果である。内部において経営者は、政策と実践に関して現在の緩慢で紋切り型の改善では市場、技術、政策そして社会的価値の早い変化と歩調を合わせるには不十分であることを認識してきた。このような変化によって企業は、その目標および特徴となるべき焦点ないしミッションとして何を強調すべきかの難しい選択を探り当てるべく強いられてきた。このような問いおよび選択は、その規模や成長率はどうであれ企業の資源は限られているという認識によっても強いられてきた。要するに、経営者にとって戦略的マネジメントは、変化する世界の中で企業が生存するために決定的重要であるが故に根付いてきた。

企業の外部から見たとき、企業イニシアティブの衝撃に対して自らを守り、また社会を改善するためには、現存の影響類型、市場の反応および規制の緩慢で定型的な改善に頼ることは不十分であると考え人々が登場してきている。彼らは、社会的目的や会社の使命を企業任せにせず自ら問い、以前は会社の自主的決定にゆだねられていたような諸事項の重要な影響の諸側面について自身および社会のために注視するようになってきている。

ステークホルダーの間には、世界の社会システムの脆弱性、資源の世界的な限界、そして私的・公的両行動における予期しえぬ結果等についての新しい意識がある。この意識から、企業行動の方向と限界についてのアイデアと信念が生まれる。企業のマネジメントからこれまで排除されて

きた彼らは人間として、会社が決定するところに自ら参加することは社会の生存のために重要であると考えが故に、戦略的介入はステークホルダーにますます好評をえてきた。

その決定が議論を呼ぶとき現代の組織は閉鎖的であることができず、オープンでセンシティブであることを求められている。そして、ステークホルダーを招き、彼らの言葉に信頼を置くようになってきている。

戦略的意思決定における外部ステークホルダーからの要求は一時的な気まぐれではない。その要求は強さと多様性を増してきている。経営者および計画立案者は、積極的に信頼ある《見物人》(Kibitzers)、換言すれば「会社の事象に影響力を行使するために政治過程を使おうとする外部集団」とも言うべき《見物人》の世界に順応せねばならないであろう。

会社が予想できるステークホルダーによる介入は、高度に公式的な従来型の規制・統制の類ばかりでは必ずしもないことが強調されねばならない。現行製品・価格に対する市場における活動的で分権的な反応のような、戦略的問題についての活発で分散的《口出し》(Kibiting)は事実上、制限的な規則と法律に頼ることを減じるという可能性もある。規制は、賢明に工夫され鋭敏に管理されるときでも、明日の必要よりも昨日の問題と結びつきやすい。我々は、長期の社会的業績を達成すると同時に、柔軟な分権的な管理を保持しつつ、より狭い経済的業績の領域に備えるというふうに、競争的市場の維持を正当化する経済理論に合致した《口出し過程》を社会的諸目的にも適合させる行動理論を必要としている。

・ステークホルダー世界のマッピング

会社にとってステークホルダーの領域は図式化しにくい。そこには、個人、集団そして組織が含まれる。そして通常は、会社との特定の関係を意味する「顧客」といったラベルで記述される。しかし、構成と資格は変化し続けるし、会社と社会が相互依存する程に、その規模と複雑性は増大し続ける。

包含の問いと役割の問題については、客観的な観点からは答えにくい。たとえば、会社の行動の生態的影響に関心を持つステークホルダーに関せば、外部要求者によって感知された「ステーク」は会社には認知されないかもしれない。逆に、顧客の役割等、企業に認められた「ステーク」が想定顧客には感知されないかもしれない。企業の外部関係者を定義するいろいろな努力から、単一の単純なマップではない、異なった視点からの多元的なマッピングが生まれうる。

顧客、競争相手のように、通常は役割というレッテルでマップを作るが、我々は全き市民(whole citizen)の諸領域をまず見ていくべきではないか。これら「関係」役割の一つにぴったり当てはまる限られる人や組織は少ないし、会社が合理的な役割のどれが最も重要かを決定するのも難しい。株主としての役割と顧客としての役割の併存、また、顧客と言っても今日、特定の企業の財・サービスに結びつくようなイメージのそれではもはやない。多くの場合、一方で自らのためそして直接の利己的利益のために行動しつつ、他方でより広い共同体利益と将来世代の福祉を擁護する、顧客と投資家を兼ねた市民というのが実態ではないか。

全体的にステークホルダーを見ながら、性、年齢、民族的背景、共同体との紐帯のような特質

に目を向けることが重要であろう。これら特質は、企業と直接に関係を持たないかもしれない。しかし、それらは、アイデンティティの基本感覚、ライフスタイル、価値・目標・希求を、そして企業等の組織に対する特定の役割と行動を規定する所属および結合の型を作る。

人々の全体的領域、そして会社との契約および会社での経験から発展する関係役割には、我々が通常考える以上のカテゴリーが含まれる。供給業者や従業員のように非常になじみ深いカテゴリーもあるが、ステークホルダー関係および介入の問題を追求すれば事実上はあいまいなものもある。しかし、公害副産物の不本意な消費者の如きは、公害が外部からの戦略的挑戦の一つとなった時代に、我々が新規に意識する関係を表すものである。

ステークホルダーは、しばしば複合的に組織に関係する。公害統制へのより多くの投資を推進するために代理人闘争を始める株主のような、所有者かつ環境保護者。購買の決定と独占禁止訴訟この両方で特定の産業における競争を具体化させようとしてきた政府のような、消費者かつ監督官庁、などである。複合的な関係役割を持つステークホルダーについては、安定的でどちらが支配的か予言できるものもあれば、安定性に欠け、予言が難しいものもある。

また、個人あるいは組織がある役割への関わりを支配しているかどうかの違いがある。分析家になるのか批評家になるのかは、明らかにステークホルダーの自由である。しかし、通常顧客であること、投資家であること、あるいは従業員であることは、時には不随意的側面を持つ。公害副産物の消費者であることは、あるいは多くの状況下において供給業者であることはしばしば不本意的である。自発的役割での不満足は、非関与あるいは撤退につながりうる。不本意的役割におけるオルタナティブには、反発と対決が含まれる。

関係の役割にはまた異なった時間志向もある。たいていの役割の中に内在する一つの問題として、企業内の執行経営者の如きは、将来の可能性や必要よりも現在の関係性の中で考えるよう強いられるということがある。これに対して、戦略的問題に関わった企業内の人々は、環境保護者、分析家、競争相手、そして未来志向の人たちに特に高い関心を持つかもしれない。企業に通常関わる人たちとともに新規顧客、新規批評家など潜在的ステークホルダーにもまた気を配らねばならないであろう。

人物および集団の性格から、またそれらが演じる単一のあるいは混成の役割から、ステークホルダーが会社における戦略的意思決定に向かい合う距離が生まれる。戦略的知覚度は、会社内の多くよりも大衆一般は低いので、多くのステークホルダーは非参加者であり続ける。諸調査について考えを表明することで満足する者もあれば、種々の方法で計画と意思決定過程へアイデアと意見を実質的に投入することで満足する者もある。また、その挑戦が特定の計画や意思決定ではなく、経営システム自体の自治やその方向に向けられる介入者がいる。はたまた、政府や他の規制集団の中の地位を占め、また主張することで、戦略的決定を評価、認可あるいは制限しつつレフリーとして権力を行使しうる。

・戦略的マネジメント・パラダイムへの挑戦

経営者とステークホルダーの中に戦略的諸問題の重要性についてのより強い意識を構築するた

めには何が必要か。戦略的決定において、企業と社会が直面する諸問題について高度な知識と実践を確立するために何が必要か。会社とステークホルダーの間の高度な信頼関係はいかに構築できるか。その抑制されない機会主義による曲解と危険を最小化するために、仲介者ら (intermediaries) の現実の機会主義的行動に抗して、ステークホルダーとのコミュニケーションと影響のチャンネルはいかに構築されるか。

これら問題に答えることは、伝統的マネジメント手法への挑戦を意味する。

より良いパラダイムを設計するにおいての第一の要素は、戦略的経営者が日々の差し向かいの (person-to-person) 相互作用を広げ、また多様化するための方法を見出すことである。対話的な戦略介入を脅かす、ビジネスの「覚醒」の多くはビジネスへの関わりが遠い人々からではなく、経営者とは違ったやり方で意思決定の選択と帰結を考える従業員、同僚、近隣およびそれぞれの家族のメンバーから来る。関係の薄い発信源から来る違った問いかけは、企業に対する目に見える関係ではなく全体的存在としての人間把握によって初めて彼らを知ることができるという、ステークホルダーについての我々の基礎的前提が、正当であると認識されるときにのみ理解される。人的接触を広げるにおいてのトレードオフは、希少な経営時間の流用を引き替えとした大いなる共感ということである。了解するところを学び、追求することへのアプローチが「介入の招待」と解釈され、その結果、外部参加のための圧力が増大するというリスクはある、としてもである。

良好なマネジメント・パラダイム構築のための第二の要素は、戦略的決定がいかに、なぜなされるかをステークホルダーにより良く理解させることの必要性である。自分達の利益が考慮されていることに満足するなら、彼らは介入を求めて見せかけの要求をすることはなく、また、もし介入へと動機づけられるとしても、適切かつ責任ある仕方で介入するであろう。多くのステークホルダーによる理解と同意を得ることは、彼らの見解に「反企業者の」とのレッテルが張られる場合には特に大きい。生活のあらゆる領域における開放性は、信頼と信任の安定的な態度を確立するに向けての鍵となる要因である。先を見越しての報告は、ありうる不可避免的な誤りや誤解を招いたことへの責任等に対する防波堤たりうる。

会社の外部から戦略的介入を扱うための前提となる組織風土を改善するにおいて、第三の要素は、会社が外部世界に提供するイメージを再個人化 (repersonalizing) するという問題である。伝統的に、そしてある程度は法律上、会社は公共問題についてははっきりした態度を示さない傾向にある。ステークホルダーや楽観主義者が介入のための主たるキャンペーンを始めているかもしれない (業界内) の一会社行動に関わる議論においてさえ、当の会社でなければ議論の外にとどまり、矯正行動を強いられる必要のある会社に対して公然と反対の態度を取ろうとしない。中立性は容易に無関心あるいは反対と解される。また、無感覚あるいは無能力としての沈黙と受け取られる。

この点に関連してディルは、現実的だがこれまで明確にされてこなかった問題として、ステークホルダーと直接的関係を保持するためにメディアを使う諸課程の問題、そしてメディアと《見物人》両者の中において会社は、会社とステークホルダーをともに利用しようとする機会主義者に対して自らをどう防衛するかの問題を挙げている。

戦略的マネジメントは、不安定で変わる競争的世界における進歩と生き残りのためのより大きなレバレッジを企業に与える方法の一つとして通用してきた。しかし、今日の企業経営者は、企業が行う意思決定に現在あるいは将来利害関係を持つ、企業内外にあるすべての関心に対応しなければならない。ステークホルダーが何を望んでいるかを理解する経営者は、彼らを招かずして、また彼らと協議せずして純粹内部事情だけで計画や決定はできない。戦略的マネジメントはとりわけ外部ステークホルダーの参加への要求に尽力せねばならない。また、外部のより積極的な挑戦である、戦略的介入に関わる特別に重要な問題をめぐるステークホルダーのイニシアティブに対処する用意が必要である。戦略的マネジメントのこの広い視点に対応することは、企業におけるステークホルダーの領域、およびコミュニケーションと影響の連結チャネルを提供する中間グループの領域を図式化する新しい努力を意味する。それは、戦略マネジメントについて我々が持っていたパラダイムの拡大を意味し、特に、会社が行動するにおいてこれまでの私的で内的に操作してきたものを開放するという方向での根本的変化を意味するであろう。計画立案者は、『見物人世界』の中で生きること慣れねばならない。

4. ストックホルダーからステークホルダーへ

—フリーマンとリード「ストックホルダーとステークホルダー：コーポレートガバナンスの新しい視座」(1983)—⁵⁾

・ステークホルダー概念の史的展開

マネジメント思想はこれまでに劇的に変わってきている。そして、マネジメントの理論家や経営者の思考方法について、概念的・実践的革命が起きてきた。この場合、彼らが世界的な変化の一つとして重視するのが、ストックホルダー（株主）からステークホルダー（利害関係者）への変化である。

会社は持分所有者である株主に義務を負っており、これは神聖で冒すことのできないものであるというのは長年の絶対的真理であった。

一方で、株主が会社において優先的地位を占めているという考えに背反する思想にも長い伝統がある。バーリとミーンズは、会社が「一つの主たる社会的制度として扱われる資格を得た」⁶⁾ことに気をもんだ。またバーナードは、会社の目的は社会に奉仕することで、経営者の役割は会社の従業員の中に道徳的目的の感覚を植え付けることである、と主張した⁷⁾。

ステークホルダーの思想は単純なものである。すなわち、会社は株主に加えて、会社の行動に「賭ける」他の集団にも責任を負うべきであるということである。1963年のスタンフォード研究所（SRI）で内部覚え書きの中に刻まれたステークホルダーという言葉は、「それなくしては組織が存続できなくなるような集団」というものである。そして、ステークホルダーには株主、従業員、顧客、供給業者、資金の貸し主、そして社会が含まれていた。

その後、この領域の研究にも多大な影響力を残すアンソフは「……『責任』と『目的』同じではないものの、『ステークホルダー理論』ではそれらは一つにされている。この理論では、会社

の目的は、経営者、労働者、株主、供給業者、売り手等、会社における種々の『ステークホルダー』の葛藤する要求をバランスさせることによって導かれるべきとの主張がなされる⁸⁾とした。その一方で彼は、サイアートとマーチ (Cyert, R. M. and March, J. G.: *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1963) や前述のアブラムズも同様の見解であると信じてとしながら、目的を「経済的なもの」と「社会的なもの」に分け、後者は前者の「二次修正的で、制約的な影響のもの」とする見解に賛同して、ステークホルダー理論を拒否するまでに進んでいる。

ステークホルダー概念の展開は、SRIでの多くの研究者による継続的研究を除いて大部分において1960年代末から70年代初めにかけては低調であった。例外として、この概念を産業民主主義に適用した、スウェーデンのレーンマンの研究がある⁹⁾。

1970年代中頃になると、アコッフに指導されたシステム理論の研究者が、ステークホルダー分析を「再発見」し、アンソフの指摘を重く受け止めた¹⁰⁾。基本的に組織のオープン・システム観に立ちながらアコッフは、多くの社会的問題は、システムにおけるステークホルダーの支援と相互作用の下で、基本的制度を再設計することによって解決できるとする。

アンソフの原説を汲む第二の流れは先述のディルの研究であり、彼はアコッフに同調し、ステークホルダー概念を企業計画の周辺的位置から中心的位置へと移すことになる。

そして、消費者主義、環境保護主義のほか、市民権や女性の権利、反戦運動等が、社会における企業の役割再考のきっかけを与え、企業の社会的責任 (CSR) 運動の展開につながったが、ビジネスのこの社会的関わりへの関心がステークホルダー概念の広がり強く後押しした。

ちなみに、1970年代初めにすでにハーバード・ビジネススクールが、CSRについてのプロジェクトに着手し、「企業の社会的反応モデル」と呼ばれる社会的責任の実用的モデルを開発している。

1970年代末には、戦略的マネジメント過程のためには、政府、特定利益集団、労働組合、外国競争業者、意見を異にする株主、従業員の権利、機会均等、環境汚染、消費者主権、政府規制そして産業復興等、非伝統的なビジネス問題を考慮する必要性が明確となってきた。戦略マネジメント過程の展開に着手するために、ウォルトンスクールが、1977年にその応用研究センターに「ステークホルダー・プロジェクト」を開始した。プロジェクトの目的は、多くの思想の糸をまとめ、激変する環境の中で経営者が企業戦略を公式化し、実行できるマネジメント理論を展開することである。

・ステークホルダー概念の意義

上記のプロジェクトは、ステークホルダー概念の含意を三つのレベルで、すなわち、マネジメント理論として、実務家が戦略的マネジメントで使う過程として、そして分析的フレームワークとして説明したのであるが、フリーマンとリードはこれを敷衍するかたちで自説を展開する。

理論レベルでは、ストックホルダーをステークホルダーに替える意味が詳述される必要がある。このレベルでの第一の問題は、ステークホルダーの実際的定義づけである。彼らによれば、SRIの定義は、一般的かつ排他的過ぎて、戦略的に重要な外部集団を特定化する手段たりえない。特

定の社会利益集団や顧客セグメントなどではなく、社会や顧客など包括的なステークホルダーに焦点を当てることは、計画過程の背景として使える分析を生む。マネジメントがステークホルダーの関心に反応的であるとすれば必要となる特定の集団の行動・目的・誘因についての戦略的に重要な情報には、より特定の包括的な定義が必要である。

ここにおいてフリーマンとリードは、ステークホルダーの二つの定義を提案する。友好的あるいは敵対的な集団を含む広い意味での定義と、SRIの定義の核心をとらえた、より特定の狭い意味での定義である。

広義のステークホルダー：組織の目的の達成に影響する、あるいはそれに影響されるすべての集団もしくは個人（公益集団、抗議集団、政府機関、業界団体、競争業者、労働組合および従業員、顧客セグメント、株主等）

狭義のステークホルダー：組織の継続的な存続が依存するところの、すべての集団もしくは個人（従業員、顧客セグメント、特定の供給業者、鍵となる政府機関、株主、特定の金融機関等）

経営者は従業員、供給業者そして顧客が会社と利害関係があることを積極的に認めようとするであろうが、敵対的な集団を含めることに反対の経営者も多い。しかし、会社戦略の見地から、ステークホルダーは広義に理解されねばならない。戦略は、会社の目的達成に影響する集団を考慮する必要がある。この意味で、「影響者」、「要求者」、「公衆」あるいは「構成員」というような用語がより適切な感もある。が、この点はさて置くとしても、変動する環境の中で会社が戦略を公式化し、実行すべきであるとしたら、戦略論者は広義のステークホルダーのような概念を持たねばならない。これによって、それが友好的であれ敵対的であれすべての外部勢力・圧力の分析が可能となる。

理論レベルの第二の問題は、実際のケースを説明し、将来的に使えるための規制的諸原則を表わす規範的命題を生み出すことである。これは、戦略形成のための哲学的ガイドラインに通じる。たとえば、

- マーケティングアプローチの一般化
- 交渉過程の確立
- イニシアティブを握るための意思決定哲学の確立
- ステークホルダーの諸要求の重要度に基づく組織的資源の配分

規範的命題としては他に、とりわけコーポレートガバナンスの問題に関連して提起される。一つの提案は、「戦略的決定にステークホルダー集団を巻き込む」こと、あるいは「ステークホルダーにガバナンス決定への参加を促すこと」である。この提案は実質的な多くのメリットを持っている。公益事業の料金設定などにおいては、ステークホルダーの諮問団は非常に有益である。ただし、ステークホルダーの広い概念を前提とすれば、ステークホルダー参加が常に正しい戦略的決定に帰着するとは限らない、とフリーマンとリードは考えている。

次に、戦略形成過程においてステークホルダー概念を使用するという第二のレベルで彼らが重視するのが、ステークホルダー戦略過程とステークホルダー監査過程である。ステークホルダー戦略過程は、ステークホルダーについてその協働可能性（会社がその目的を達成することに彼ら

はいかに助力するか)とその競争的脅威(会社がその目的を達成することを彼らはいかに阻止するか)の相対的重要性の分析のための体系的方法である。その過程は、インプットに関する(実際のそして可能性の)行動分析と、アウトプットに関するステークホルダーの目的と(結果としての)戦略変化の説明モデルに基づくものである。ステークホルダー監査過程は、ステークホルダーを特定し、現行の組織戦略の有効性を評価するための体系的方法である。各過程はそれ自体で組織の戦略マネジメントにおいて有用である。それぞれ、組織の使命および目的の観点からステークホルダー環境を分析し、ステークホルダーの要求と関心に合致した戦略を明示しようとする。

最後に、分析レベルでステークホルダー概念を使うということであるが、それは現行の戦略問題およびオペレーション問題よりも広い見地から考えることである。換言すれば、ステークホルダーの見地から公共政策を見、ある政策の実行を前提に組織とそのステークホルダーの間の関係がどのように変わるかを理解しようとするものである。

そして、一つの分析的手段としてフリーマンとリードが提案するのが、2次元グリッド・マップで組織のステークホルダーを叙述するというものである。

ステークホルダーの第一の次元は、「利害」ないし「利害関係」の次元で、持分利害から経済的利害ないしは市場関係、そして《見物人》あるいは影響者としての利害ないしは利害関係に及ぶ。株主は、出資者として利害関係を持ち、顧客と供給業者は経済的利害関係を持つ。そして単一争点(singleissue)集団は影響者としてのそれを持つ。

ステークホルダーの第二の次元はその「権力」である。それは、株主の形式的な議決権から顧客の経済力、そして特定の利害集団の政治力に及ぶ。ここで、経済力とは「市場の決定に帰すべき影響力」を意味し、政治力は「政治過程の使用に帰すべき影響力」を意味する。

現在および将来の複雑なマネジメント問題を扱うために、革新的で新しいマネジメント過程を展開する必要がある。ステークホルダー分析は理論レベルで、政治力を持った《見物人》らが戦略過程に組み込まれねばならないと主張することで、企業戦略への経済的アプローチを豊かにしてきた。それはまた戦略レベルで、多数の集団を考慮に入れるとともに、会社へのその戦略的影響を分析するのである。

註

- 1) Zakhem, A. J., Palmer, DE., Stoll, M. L. (eds.): *Stakeholder Theory* (New York: Prometheus Books, 2008), p. 23.
- 2) Abrams, F. W.: "Management's Responsibilities in a Complex World", in: *Harvard Business Review* 29, No. 3 (May 1951): pp. 29-34.
- 3) Ackoff, R. L.: "Our Changing Concept of the Corporation", in: *Creating the Corporate Future: Plan or Be Planned For*, pp. 25-33 (New York: John Wiley & Sons, 1981).

- 4) Dill, W. R.: “Strategic Management in a Kibitzer's World”: in: *From Strategic Planning to Strategic Management*, ed. Ansoff, H. I., Declerck, R. P., Hayes, R. L. (London: John Wiley & Sons, 1976). ここで「見物人 (kibitzer)」とは、アメリカのカードゲーム競技者の間でよく使われる用語で、「ゲームを眺めて、ありがたくない助言や勧告をする人」を意味する。
- 5) Freeman, R. E. and Reed, D. L.: “Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance”, in: *California Management Review* 25, No. 3 (Spring 1983) pp. 88-105.
- 6) Berle, A. A. and Means, G. C.: *The Modern Corporation and Private Property* (New York: Commerce Clearing House, 1932), p. 3. 北島忠男訳『近代株式会社と私有財産』(昭和33年・文雅堂銀行研究社) 1頁。
- 7) Barnard, C. I.: *The Functions of the Executive* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938). 山本・田杉・飯野訳『経営者の役割』(昭和43年・ダイヤモンド社)。
- 8) Ansoff, I.: *Corporate Strategy* (New York: McGraw-Hill, 1965), pp. 33-5. 広田訳『企業戦略論』(昭和44年・産業能率大出版) 43頁。
- 9) Rhenman, E.: *Industrial Democracy and Industrial Management* (London: Tavistock Publications Limited, 1968).
- 10) Ackoff, R. L.: *Redesigning the Future* (New York: John Wiley & Sons, 1974).