

ステイクホルダー理論の基本問題

村 上 伸 一

目 次

- 1 序
- 2 ステイクホルダー理論：そのエッセンス
- 3 Donaldson & Preston (1995) の基本問題に関する考察：その要約
- 4 ステイクホルダー理論の基本問題：Donaldson & Preston(1995)の検討を中心にして
- 5 結

1 序

例えば、「企業統治は、利害関係者がその企業に影響力を行使することを通じて行われる」(田中 & ブリース, 1999 : 59)といわれる。一般に、利害関係者はステイクホルダー(stakeholders)の訳語とされることが多いが、本稿でもステイクホルダーと利害関係者とを同義と考える。コーポレート・ガバナンス(企業統治)という語は比較的最近頻繁に聞かれるようになったが、ステイクホルダーという語が経営学の文献に登場したのは最近のことではない。それが最初に経営学文献に姿を見せたのは、Freeman (1984)によれば、スタンフォード研究所(SRI)の内部覚書においてであり、1963年のことだった。

その後、例えばAnsoff (1965)もいち早くこの語を使うなど、ステイクホルダーという言葉自体は次第にポピュラーなものになっていく。今やステイクホルダー理論におけるランドマーク・ブックと評価される

Freeman (1984)は、戦略的経営管理というタイトルで、ステイクホルダー・アプローチというサブタイトルを冠していた。その後、ステイクホルダーという語は、戦略的経営管理に関する文献よりも企業倫理に関する文献で頻繁に見出されるようになる。それは宮坂(1999:107)が「ステイクホルダーという概念自体はビジネス倫理学の発明ではない」と断るほどの地位を確立したようである。

今や新奇性などなくなり、すっかり定着した「ステイクホルダー」ではあるが、しかしながら、その概念のあいまいさやその研究の明確な方向性の欠如を指摘するのは、Jones & Wicks (1999)に留まらない。完全に定着した用語に関して、このような問題提起がかなり遅れてなされるというのは、やや珍しいケースかもしれない。

しかし、ステイクホルダー理論は今や、問題提起(山倉, 1997)の時期を終え、問題解明に向かう時期を迎えなければならない。本稿は企業倫理研究に基盤を置く論者間の「ステイクホルダー理論論争」に加わる目的を持たないが、ステイクホルダー概念のあいまいさが低減し、その研究の方向性が明確に示されるための手掛かりを得ようとの1つの試みである。具体的には、(1)誰がステイクホルダーか、(2)ステイクホルダー・フレームワークでの経営管理者の役割は何か、という基本問題を考察する。それを通して、経営者特権問題の検討もなされ、さらにはステイクホルダー理論と経営倫理論との関係にも言及されよう。いうまでもなく、こうした根本

問題を論じているのは一人や二人ではない。本稿では、こうした根本問題を論ずる上で、欠かせない文献の1つであると私も考える Donaldson & Preston (1995) を中心に据えて考察する。

2 ステイクホルダー理論：そのエッセンス

ステイクホルダー理論の基本問題を考察する前に、本節でこの理論のエッセンスを捉えておこう。

Jones & Wicks (1999) は、ステイクホルダー理論のエッセンシャルな前提を次の4点に集約する。

- (1) 企業は諸決定に影響を与えられたり与えたりする多くの利害集団（ステイクホルダー）との関係を持っている (Freeman, 1984)。
- (2) その理論は、企業とそのステイクホルダーにとってのプロセスと結果の両方の観点からそれらの関係の本質にかかわる。
- (3) すべての（正当な）ステイクホルダーの利益（interests）は内的な価値を持ち、利益は他者を支配するように仮定されてはいない (Clarkson, 1995; Donaldson & Preston, 1995)。
- (4) その理論はマネジリアルな意思決定に焦点を絞る (Donaldson & Preston, 1995)。

この議論領域は1つのステイクホルダー集団である株主の優位を主張しない点と、すべてのステイクホルダー集団の利益は内的な価値を持つという点で、ユニークであると Jones & Wicks (1999) は指摘している。後者、「内的価値」については、Donaldson & Preston (1995) の説明を付加しなければ理解しにくい。彼らによれば、それぞれのステイクホルダー集団はそれ自身の利益を考慮すべき大事な集団である。それはただ単に株式所有者のような幾つかの他の集団の利益を増

大させる能力のために重要なのではない。この意味で、ステイクホルダーはそれ自身のための利益、「内的な価値」を持つと主張される。

Donaldson & Dunfee (1999, chap. 9) も主要なステイクホルダー理論の中核のアイデアを示している。彼らによれば、ビジネス倫理学者の1つの重要なタスクは、企業が決定の中でステイクホルダーの利害を考えるべき場合を定義することなのである。今に残る伝統的な知恵は、経営管理者に次のように活動することを求めるとして、彼らは以下の7点を挙げる。

- (1) 当該企業と決定にとってフル・レンジのステイクホルダーを見分けること。(2) その決定における問題の利害 (stakes) を見分けること。(3) その利害の正当性を評価すること。(4) 対立し合うステイクホルダーの諸要求の間で優先順位を割り振ること。(5) 優先順位に従い正当な利害に応えるために、戦略的選択を識別すること。(6) 株主の利害に与えられる何らかの特別な考慮を含め、コーポレート・ガバナンスの枠組の中で選択の実行可能性を評価すること。そして (7) 最終決定を行うこと。

Donaldson & Dunfee (1999) によれば、ステイクホルダー・マネジメントを唱道する学者により、2つの正当化のタイプが示されている。最も広く行き渡っている正当化は、企業はステイクホルダーの利害の要求を満たすことによってより利益を得るという仮定に基づいている。2番目の正当化は、企業に何をもたらすかにかかわらず、ステイクホルダーの要求に適切に応える倫理的義務があると論じられてきた。最初のアプローチは「用具的」、2番目のアプローチは「規範的」と記述される (Donaldson & Preston, 1995)。用具的アプローチは、ステイクホルダー・マネジメントと伝統的な企業目的（例えば、収益性、成長）との間の関係を考える。対照的に、規

範的アプローチは、企業の単純な費用分析を越えて「正しいこと」を行うことを強調する。

Donaldson & Dunfee (1999) によれば、多くのステイクホルダー理論家は、ステイクホルダーに対して企業は受託者タイプの義務を負うという規範的ポジションをとる。それから規範的ステイクホルダー理論は、ステイクホルダーに対処する正しい行動を定義する概念的枠組である。しかしながら、どの試みも基本的な問題と取り組まなければならない、と Donaldson & Dunfee (1999) は指摘する。恐らく、中でも最大の基本問題は誰がステイクホルダーと考えられるべきか、である。この問題を解明しなければ、ステイクホルダーのために「正しいこと」を行うということは大きな問題として残される。

3 Donaldson & Preston (1995) の基本問題に関する考察：その要約

ステイクホルダー理論の基本問題を論ずる上で、Donaldson & Preston (1995) の検討は欠かせないと考えられる。既述のように、本稿は Donaldson & Preston (1995) の検討を中心にして、基本問題を考えようという目的を持つ。そのために本節では、検討の中心に据える Donaldson & Preston (1995) の基本問題に関する考察を把握しておきたい。その検討は次節で行う。なお、以下の3区分は要約上の私の整理の仕方である。

3.1 ステイクホルダーの確定

Donaldson & Preston (1995) によれば、真のステイクホルダーの利益を獲得するために資源を管理し、活動を選択するのは、経営管理者の責任であり、経営管理機能である。問題は、誰が真のステイクホルダーか、ということである。契約としての企業という見方 (the firm-as-contract view) では、真のステイクホルダーは暗黙のケースも含め、ステイクホルダーとその企業との間の契約の存在

によって確定される。直接的なインプットの貢献者は含まれるが、地域社会のような環境の利害関係者もまた事業構成要素と少なくとも緩い準契約 (もちろん、しばしば極めて特定の契約) を持つと信じられている。

契約としての企業という視座は正しいけれども、企業の記述としては不十分であると Donaldson & Preston (1995) は考える。例えば、「地域社会」と多くのビジネスの関係は「契約」の最広義概念をさえ越えるほどあいまいである。ここ数十年の工場閉鎖論争は、幾つかの企業が明確に認識しなかったステイクホルダーの要求を、幾つかの地域社会は期待するようになり、しばしばそれを強力に主張し得たことを明確に示している。別の例として、潜在的求職者は、その企業には知られていなくても、それでもやはり就職が考えられている点で (必ずしも就職するとは限らないが)、利害を持つ。企業との関係を欠いて、「契約」という理由から、その企業へのこれら潜在的従業員の参加を見ることは難しい。ステイクホルダーは、その企業の活動あるいは非活動の結果として彼らが経験したり、経験することを予期する実際のまたは潜在的な利害を通して確定されるのである。

ステイクホルダーの確定で広すぎるものは、その企業「に影響を与えたり、与えられたりする何でも」(Freeman, 1984) といったような定義を採用する傾向から生じてきた、と Donaldson & Preston (1995) は指摘する。この定義は企業の環境の一部を形成するアクターにもステイクホルダー・セットを解放する。事実、それらは企業の活動に何らかのインパクトを持つだろうが、しかし企業自体における特定の利害は何も持っていない。すなわち、それらは企業の成功したオペレーションから何の特定の利益も得ない関係状況にある。この関係で最も頻繁に現れた2つのタイプの利害関係者は、(1) 競争者と (2) メディアである。競争者は Dill (1958) の論文で

「経営管理の自律性への影響」を持つ要素として導入されていたが、この論文はステイクホルダー分析の先駆的論文として諸文献の中で適切に引用されている。しかしながら、ステイクホルダーという用語もステイク(すなわち、可能な利益)という概念もDillの分析には明示的に導入されなかった。いずれにしても、普通の成り行きでは、競争者は当該企業の成功から利益を求めようとしない。もちろん、競争企業は共通の協創活動に(例えば、業界団体を通して)加わるだろうが、そこでは共有された(非競争的)利害がステイクホルダー関係を説明する。

Donaldson & Preston (1995)によれば、メディアがステイクホルダーとして認識されるべきだという考えは元々 Freeman (1984)によって導入されたが、彼の最近の著作からは(明示的な説明なしに)除外されてきているようだ。影響を及ぼす者(influencers)とステイクホルダーとの間には明確な区分が必要である、と Donaldson & Preston (1995)は主張する。ある企業(例えば大投資家)は両方だろうし、ある認識可能なステイクホルダー(例えば、求職者)は影響力を持たないし、ある影響を及ぼす者(例えば、メディア)は利害関係を持たないのである。

3. 2 ステイクホルダー・フレームワークにおける経営管理者の役割と特権問題

諸文献に記載されているステイクホルダー・フレームワークの経営管理者の役割も矛盾している、と Donaldson & Preston (1995)は考える。例えば、Aoki (1984)は投資家と従業員だけを重要なステイクホルダーと認識し、基本的に経営管理者をこれら2つのステイクホルダー間の「レフェリー」として見た。彼は、(1)ステイクホルダーの確定における経営管理者の基本的役割も、(2)経営管理者自身が企業のステイクホルダーであり、実際、特権階級のステイクホルダーであるという事

実も認めなかった。Donaldson & Preston (1995)によれば、Williamson (1985)は、企業の経営管理者が最も重要でパワフルな利害関係者(constituencies)の一構成員であり、意識的ないしは無意識的に、機会主義的で自己勢力を増大する行動を極端に行いそうだという事実を強調するほぼ唯一のアカデミックな分析者である。

伝統的な株式所有者志向からステイクホルダー志向へのシフトは、経営管理者による自己増長行動を見抜きそれを律することをより難しくするだろうし、経営管理者は自分たちの権力や報酬を増大させる一方で、広範な一群のステイクホルダーの利益のために奉仕していると常に主張するだろう、と Donaldson & Preston (1995)は指摘する。こうした事態が恐れられ、そこに「最大の危険性」を見る論者もいる。

Donaldson & Preston (1995)によれば、この恐れに対する反応は2つあるという。1つは次のような悲観的反応である。すなわち、企業の伝統的モデルは、法的小よび経営的形態の両方で、自己増長的経営管理者の行動を律することに失敗してきた。利益と賃金が減少するときにでさえ巨額のCEO報酬パッケージは増大し続けるこの時代に、自己増長行動に対する既存の経営管理者のスコープよりもより広いスコープを持つ経営管理者を想像することなど至難の技である。

こうした悲観論とは逆の反応の説明に、Donaldson & Preston (1995)は自分たちが推進してきたステイクホルダー・モデルを挙げる。それは自己増長行動に広範な制約を課す。そのモデルは基盤において、どの利害関係者の利害にもそれに対する不当な注意を禁じているからである。確かに、それは企業のステイクホルダー概念を支持する処罰、規則、前例を法的に実施するものではある。つまり、それはステイクホルダー・モデルの法律版を発展させるに留まっている。しかし

Donaldson & Preston (1995) によれば、法令や慣習法は、経営管理のより広いステイクホルダー概念——株式所有者の利益にのみ専心することを控える——を推進するアレンジメントをほぼ確実に達成することができると同時に一方で、自己増長型経営管理者のモラル・ハザードを抑制することがほぼ確実にできるという。

3. 3 マネジリアルな特性と倫理規範

Donaldson & Preston (1995) の結論は、ステイクホルダー理論は「マネジリアル」であり、ステイクホルダー・マネジメント理念を構成する態度、構造、そして実践を勧める、というものである。

この点理解しにくい。Donaldson & Preston (1995) は、ステイクホルダー理論は単に既存状況を記述したり、因果関係を予測したりするものではない、という。これは、記述的アプローチや用具的アプローチだけでは、ステイクホルダー・フレームワークを把握できないという主張である。かなり原初的な意味を持たせた「マネジリアル」ではある。

ステイクホルダー理論は「マネジリアル」であるという結論ゆえに、Donaldson & Preston (1995) は、自己増長型経営管理者のモラル・ハザード問題が彼らの議論にとって絶対的、決定的に重要であり、この認識はわれわれの最も重要な命題を確証する、と述べるのである。最も重要な命題とは、ステイクホルダー理論は基本的に規範的である、という命題である。彼らによれば、ステイクホルダー理論の用具的アプローチにしても、それが想定する、ステイクホルダー・マネジメントが相当高い経済的パフォーマンスに貢献するというケースは満足に証明され得ないわけ、実際、なぜステイクホルダー・マネジメントが企業のパフォーマンスに因果的に関係するのか、という最も深く考えるべき分析は究極的には、その考えを支持する規範的議

論にたどり着くという。

ステイクホルダー理論の究極的な正当化は、その規範的基盤に見出される、と Donaldson & Preston (1995) は確信する。ステイクホルダー理論の究極的なマネジリアル・インプリケーションは、経営管理者が多様なステイクホルダーの利害 (interests) の妥当性を認識すべきであり、相互支持フレームワークの中でそれらとの対応に努めるべきである、ということであると彼らは述べる。というのも、彼らによれば、それは経営管理機能の正当性にとって道徳的要件だからである。彼らによれば、ステイクホルダー理論に代わる最も突出した選択肢 (すなわち、「株式所有者に奉仕するマネジメント」理論) は道徳的に支持できない、ということは明白な真実であるという。普通、伝統的な見方を支持するように思われている所有権の理論にしても、実際は、その現代的・分岐的形態において、伝統的な見方ではなくステイクホルダー理論を支持する、と Donaldson & Preston (1995) は主張する。

結論の最後を締めくくる所有権の理論については、彼らによって次のような説明がなされた。所有権は人権に取り囲まれ、有害な使用に対する制約は所有権概念に内在するという考えは、明らかに他者 (すなわち、非所有ステイクホルダー) の利益を重要なものにする。非所有ステイクホルダーに単純にこうした所有概念を持ち込んでも、従業員や顧客といった特定の集団に対する経営管理者の責任を質すステイクホルダー議論のための正当化を独力では提供しない。しかしながら、重要なポイントは、現代の私的所有の理論的概念は所有者に無制限な権利があるとは見なさないし、それゆえ経営管理者の責任は株式所有者の代理人としてのみ活動することだというよく知られた主張を支持はしない、ということなのである。

Donaldson & Preston (1995) によれば、

富の公正な配分を決める最も妥当なものであると、配分の正義に関する諸理論により強調される特性は、欲求、能力、努力、そして相互協定といったようなものである。例えば、欲求を基準にすると、所有理論は他者の利益の増大（すなわち、欲求充足）を支持して、自己利益を緩和するように所有者に強力に要請する。能力あるいは努力が基準ならば、所有理論は所有者が適合を理解するにつれて、所有者が（恐らく能力や努力の結果得られた）資源の使用をより自由に任せるようにする。社会契約理論は、所有物の適切な分配や使用に関して、個人および集団間での明示的ないし暗黙の理解に基本的な強意を置く。

必要なすべてのことは、現代の所有権の基本概念の生成と軌を一にして、そうした特性が通常「ステイク」といわれるモラル利益を様々な集団に与えるということを示すことである、とDonaldson & Preston (1995)はいう。彼らによれば、所有権の現代理論が基盤に置く規範的原理は、ステイクホルダー理論のための基盤をも提供するのである。

4 ステイクホルダー理論の基本問題： Donaldson & Preston (1995) の 検討を中心にして

Donaldson & Preston (1995)は何を明らかにしたのだろうか。ステイクホルダー理論の究極的な正当化は、その規範的基盤に見出される、というのが結論である。分類し、その中から1つを選ぶという結論を導いたことは評価されよう。道徳規範それ自体の重要性に反対する者などいまいが、明白なことは、ステイクホルダー理論の基本問題を考察する上で不可欠のこの主要論文は、いかにこの分野の研究が難しいかを端的に示しているということである。明確な具体的結果をステイクホルダー理論の検討から早急に単純に求める側から見れば、彼らの検討結果は乏しく見えるかもしれない。しかし、この論文の結果を

導くプロセスにも目を凝らしてみると、新しい見方や重要な考えも見出せるはずである。

本節では、第1に、誰がステイクホルダーなのか、第2に、ステイクホルダー・フレームワークにおける経営管理者の役割とは何かを、Donaldson & Preston (1995)の検討を中心にして考察する。いずれもごく基本的な問題である。そして、この考察が経営者特権という重大問題の検討を導き、さらにはステイクホルダー理論と経営倫理論との関係の検討にも向かわせる。

4. 1 誰がステイクホルダーなのか

Donaldson & Dunfee (1999)によれば、ステイクホルダーをどのように定義するかという問題はビジネス倫理文献の中では依然として未解決のままである。

言葉の由来から見ると、Freeman (1984, chap. 2)によれば、ステイクホルダーという言葉は1963年にS R Iで生まれた。その概念は元々「その支持なしには、当該組織が存在しなくなる集団」として定義された。鍵は、組織の存続 (survival) なのである。ステイクホルダーのリストには、元々、株式所有者、従業員、顧客、供給者、債権者、そして社会が含まれていた。S R I の研究者は、もしも経営者 (executives) がステイクホルダー集団の欲求や関心を理解しなければ、その企業の存続に必要な支持を得る企業目的を経営者は構築できないと論じた。

Donaldson & Preston (1995)が問題にしたのは、地域社会、求職者、メディア、競争者、の4者である。S R Iオリジナルから、Donaldson & Preston (1995)の問題提起を考えれば、地域社会はもちろん、求職者もステイクホルダーのリストに加えられてよいと考えられる。逆に競争者は普通加えられない。メディアは微妙だ。それなしでも、企業は存立できる。したがって、注意深く見れば、少なくとも顧客や従業員、株主、地域社会など

と同列のステイクホルダーとはいえない。しかし、それが地域社会の声を一貫して忠実に代弁する言論機関ならば、従業員に対する求職者のように、社会との密接な関係からステイクホルダーのリストに加えられてよいだろうし、単なる企業の宣伝メディアならば、実質的な取引業者としてステイクホルダーに加えられよう。しかしながら、普通、メディアは企業の僕でもなければ、地域社会の忠実な僕でもないだろう。独立した冷静な批判精神がその生命ならば、普通はリストに加えられないと考えられる。

Donaldson & Preston (1995) が競争者とメディアを問題にしたのは、Freeman (1984) の定義による。Freeman (1984: 46) は、「Thompson (1967) の主張に賛成して」と述べて、次のように定義している。すなわち「ある組織のステイクホルダーは、その組織の目的の達成に影響し得たり、あるいはそれに影響を受ける集団または個人である」。重要な部分なので、Thompson (1967) も詳しく見てみよう。Thompson (1967, chap. 3) は分析を単純化するために、Dill (1958) のタスク環境概念を採用した。それは、当該組織の目標設定と目標達成に関連、あるいは潜在的に関連しているような環境の部分を目指す。Dillによれば、2つのノルウェー企業のそれは具体的には、(1) 顧客、(2) 原材料、労働力、資本、設備、作業空間の供給者、(3) 競争者、(4) 政府機関、労働組合、業界団体を含む規制グループ、の4つのセクターから構成されていた。Thompson は、組織とそのタスク環境との間の関係は、基本的には交換的であると考える。組織は、接触を持っている組織によって何らかの望ましいものを提供していると判断されなければ、存続に必要なインプットを受けることはできない、と考えるのである。

この Thompson の考えは、SRIオリジナルと照らし合わせて確かにステイクホルダー・

フレームワークといえる。せっかく Thompson の考えに対する支持を表明したにもかかわらず、Freeman は定義に Dill の考えを導入したが、Thompson が考えた「存続に必要な交換関係」は導入しなかった。影響と交換は異なる。Donaldson & Preston (1995) が指摘するように、影響を及ぼす者とステイクホルダーとは区別されなければならない。Freeman (1984: 53) は「例えば、幾つかの企業は『テロリスト集団』をステイクホルダーと数えなければならない」とまでいう。Freeman の定義は彼自身が広義のそれとも分類するものだが (Freeman, 1997)、広義というよりも、Donaldson & Preston (1995) が指摘するように、広すぎる。それはステイクホルダーというよりもむしろ「タスク環境の構成セクター」の定義と呼ぶ方がすっきりする。

逆に、彼らにより、狭すぎる定義とされた、契約としての企業という視座によるそれは確かに指摘通りであると私も考える。

以上の考察のように、私はステイクホルダーの定義としては、契約としての企業という視座や Freeman の定義を採用しない。結局、狭すぎたり、広すぎたりしない定義を探ろうとすると、SRIオリジナルへの回帰が考えられてくる。鍵は、組織の存続である。ただし、私は SRIオリジナルに Thompson が考えた「存続に必要な交換関係」を導入したい。ステイクホルダーを一方的に組織の存亡を決める集団とだけ見るのは単純すぎる。ステイクホルダーが組織存続に必要なインプットを提供するのは、その組織が価値ある何かを自分たちに提供していると判断するからなのである。組織はステイクホルダーに存続させる方がよいと判断させ得る限り、存続できる。より厳密にいうと、交換関係を維持する方がよいとステイクホルダーに判断させ得る限り、存続できる。交換関係といっても濃淡があるが、一方的な組織存亡のカードを握る

集団というよりは、それに Thompson が考えた「存続に必要な交換関係」を付加した方がステイクホルダーをより明確に規定すると考えられる。

このように考えると、Donaldson & Preston (1995) が問題にした 4 者については、次のようになる。地域社会と求職者はステイクホルダーに含まれる。ただし、後者は従業員に比べれば交換関係はかなり弱く、代表的なステイクホルダーには含まれない。メディアと競争者は、普通ステイクホルダーに含まれない。ただし、特定状況では、含まれることがある。

誰がステイクホルダーなのか。流動的な面もあるが、それに、経営管理者、従業員、株主、債権者、原材料等供給者・取引業者、顧客、政府・地方公共団体、労働組合、地域社会、は普通含まれると私は考える。これは、ステイクホルダー概念を創造したとされる (Freeman, 1984 : 32), Adam Smith (1759), Berle & Means (1932) と並ぶ Barnard (1938) の「貢献者」、一般にいわれる組織メンバー概念の現代版 (眞野, 1978) とほぼ同一である (村上, 1999)。Freeman & Gilbert (1988) も、そこに政府や労働組合は含まれていないが、ステイクホルダーという言葉のほかに「企業メンバー」という言葉を使う。

Freeman (1997 : 69) は「狭義の定義はその企業の存続と成功に不可欠な集団を含む」として、狭義の定義も認めるが、SRI オリジナルは彼が挙げた狭義の定義に当たる。Freeman も狭義の定義から推測されるステイクホルダー (企業メンバーとも呼ぶ) を「代表的」とし、そこにはテロリスト集団は無論のことメディアも含めない (Freeman & Gilbert, 1988)。

Donaldson & Dunfee (1999) は、ステイクホルダーの分類の比較的単純なアプローチの 1 例として、主要と第二義的なものとの分類を挙げている。彼らによれば、契約あるいは

他の法的に認められた利害に基づき、直接的要求を主張できるステイクホルダーが「主要な」ステイクホルダーと特徴付けられる。それらは、消費者、供給者、流通業者、債権者、従業員、などを含む。他のより関係の薄い集団は皆、「第二義的」ステイクホルダーとして分類される。それらの要求は主要なステイクホルダーのそれよりも下位に置かれる。例には、消費者団体、メディア、地域社会、そして環境さえ含まれている。

主要と第二義的なもの、という具合に分類すれば、私は前者、「主要なステイクホルダー」を主たる考察対象とするということになる。しかし、それでは、Donaldson & Dunfee (1999) の例示からすると、地域社会は第二義的ステイクホルダーになり、対象外となってしまう。したがって、こうした 2 分類でも、誤解を避ける意味からも、分類基準は基本的に SRI オリジナルに忠実であることをわれわれは主張しなければならない。ここでは、組織存続の観点から見て、より関係の薄い他の集団は皆、第二義的ステイクホルダーとして分類される。それは事実上、広義の定義と交差しよう。

狭義の定義から推定されるステイクホルダーが主たるものであり、われわれの考察対象なのである。分類基準を基本的に SRI オリジナルとするわれわれにとっても、二者択一ではなく、両者を含み、かつ基準から見て明確度の強い方を優先するアプローチは、有益である。広範な議論領域を持つことは焦点を拡散させ理論構築を難しくさせるが、基盤的思考を豊かに有益にすることがある。その他大勢のステイクホルダーは主たる考察対象ではないが、完全に排除はしない、という柔軟なスタンスを私は採りたい。

とはいえ、それぞれの企業により、その生存にとっての例えば「主要なステイクホルダー」と「第二義的ステイクホルダー」との区分は異なるだろう。そもそも区分そのものが難し

いケースも生じよう(宮坂, 1999: 189)。この2分類アプローチはいまいちな面を持つ。しかしながら、それはこのアプローチを意味のないものとはしないだろう。二者択一の議論より、包含性と柔軟性に富む分、有用な面もあると考えられるからである。この点、今後、さらに考察する必要はある。

4. 2 ステイクホルダー・フレームワークにおける経営管理者の役割とは何か

Donaldson & Preston (1995)によれば、ステイクホルダー・マネジメントは、組織構造と全般方針の確立とケース・バイ・ケースの意思決定において、すべての妥当なステイクホルダーの正当な利害に対する同時の注意を求める。この要請は専門経営管理者のみならず、株式所有者、政府なども含み、企業の方針に影響を与えたり管理したりする人々に向けられる。経営管理者は企業の統制と統治の唯一の正しい地位を得ていると、ステイクホルダー理論は必ずしも仮定しない。そして、この理論は、すべてのステイクホルダーがすべてのプロセスと決定に等しく含まれるべきだとはいわない。

Freeman & Gilbert (1988)によれば、代表的ステイクホルダーたる「企業メンバー」は自由にその組織の統治の責任を引き受けるという。統治とは、ただ、どのようなルールと規制が計画の進行とそこで発生する不可避の争いに用いられるのかを意味する。そこには現行の経営者主義の体系を含め、多様性が存在する、と彼らは述べる。

以上の議論は、ステイクホルダー理論は株主(所有者)に代わって、経営者が企業を支配するという内容ではないことを示す。現時点での現実性はさておき、例えば、政府なり従業員あるいは労働者が統治の責任を負うことがあるし、幾つかのステイクホルダーの共同統治やすべてのステイクホルダーの完全共同統治も考えられようというのである。つま

り、当然ながらステイクホルダー理論はコーポレート・ガバナンスの形態に言及するのであり、逆にいえばコーポレート・ガバナンスを論じる場合、ステイクホルダー理論を十分その射程に入れた方がよいようなのである。

加護野(1995:58)によれば、「ガバナンスとは、企業の目的そのものにかかわる制度であり経営が適切に行われているかどうかをチェックする制度である」という。すると、目的は、ある特定のステイクホルダーの目的かもしれないし、複数ないしはすべてのステイクホルダーの共通目的かもしれない。

ステイクホルダー理論の究極的なマネジリアル・インプリケーションは、経営管理者が多様なステイクホルダーの利害の妥当性を認識すべきであり、相互支持フレームワークの中でそれらとの対応に努めるべきである、ということであると Donaldson & Preston (1995)は主張した。彼らによれば、それは経営管理機能の正当性にとって道徳的要件なのである。具体的には、ステイクホルダーの利益を獲得するために資源を管理し、活動を選択するのが経営管理者の責任であり、経営管理機能であると彼らはいふ。同様に、Donaldson & Dunfee (1999, chap. 9)も主要なステイクホルダー理論から抽出される経営管理者の活動に、ステイクホルダーやステイクの見極めや、対立し合うステイクホルダーの諸要求の間で優先順位を割り振ることなどを含めていた。経営管理者にステイクホルダー・マネジメントの主要な権限と責任が割り当てられているのである。経営管理者は、コーポレート・ガバナンスの枠組の中で特殊な中核的意思決定者なのではなからうか。

しかしながら、こうした考えとは異なり、Freeman & Gilbert (1988)は、経営管理者に他のステイクホルダーに比べた特異性を見ないようだ。戦略と倫理の結び付きを考えた彼らは最終的に、協働の倫理を絶賛するよりも、企業を個人の目的のための手段とする

「個人尊重」の考え方に立つべきだという結論に達する。企業メンバーは企業が不滅であることを期待していない、という独自の見方を彼らはとる。彼らの見方では、企業はメンバーの利益のために存在するフィクションであり、単なる手段、単なる場の提供者にすぎないのである。企業がそのメンバーの利益に役立たなくなれば、それは捨て去られるのみなのである。いわば使い捨ての紙コップのような「企業のために」特定の行為がなされることは決してないのである。そこでは経営管理者も特殊なメンバーではない。

この点に決着をつけなければならない。Freeman & Gilbert (1988) は無論のこと、Donaldson & Preston (1995) も、経営管理者が企業ガバナンス上の唯一の特別な地位を得ているとは必ずしも考えていない。つまり、ガバナンスは経営管理者もその一員であるステイクホルダーの多様な形の影響の下で成立する。すべてのステイクホルダーがすべてのプロセスと決定に必ずしも等しく含まれてはいないから、ガバナンスの形態は多様なのである。ただし、Freeman & Gilbert (1988) も認めるように、現行は経営者主義の体系、すなわち経営者が特殊な中核的地位を確保しているような形態が多い。そこで、議論の多くは、Barnard (1938) も含み、この形態を想定したものとなる。

ステイクホルダー・フレームワークにおける経営管理者の役割とは何か。以上の考察から、現行では、Donaldson & Preston (1995) や Donaldson & Dunfee (1999) が主張する内容となると考えられる。すなわち、ステイクとステイクホルダーを正当に見極め確定し、その利益を獲得するために資源を管理し、活動を選択するのが経営管理者の責任であり、経営管理機能なのである。具体的には、対立し合うステイクホルダーの諸要求の間で優先順位を割り振り、優先順位に従い正当な利害に応えるために、戦略的選択を識別し、コー

ポレート・ガバナンスの枠組の中で選択の実行可能性を評価して選択する意思決定を行うことになる。

4. 3 経営者特権問題と経営倫理論

いうまでもなく、Donaldson & Preston (1995) も経営管理者をステイクホルダーの一員であるとするが、この場合、経営管理者は自分に利するような資源管理なり活動の選択に傾かないだろうか。ステイクホルダーの諸要求の間で優先順位を割り振る場合に、自分に有利に割り振らないのだろうか。そもそもステイクホルダーやステイクを見分けることにも、自己利益優先傾向が投影されないのだろうか。経営者特権問題が浮上するのである。

そして、だからこそ経営管理者には倫理が強く求められるのである。今や、ステイクホルダー理論は経営倫理論の中心的理論の1つとなったが、それは実に必然的帰結なのである。繰り返しになるが、Donaldson & Preston (1995) は経営管理者が多様なステイクホルダーの利害の妥当性を認識し、相互支持フレームワークの中でそれらとの対応に努めるべきであることを、ステイクホルダー理論の究極的なマネジリアル・インプリケーションとして、それを経営管理機能の正当性にとっての道徳的要件と考えた。

とはいえ、すべての経営者が常に道徳に従うものでもない。そもそも、Freeman & Gilbert (1988) が指摘するように、自己利益のために経営特権を行使することを「道徳的責務」と心得ている経営者もいるかもしれない。この場合、「道徳」という言葉を使うには値しないと考える人もいようが、Freeman & Gilbert (1988) によれば、それは利己主義と呼ばれる道徳理論の伝統と結び付いているという。つまり、経営者特権をめぐる経営倫理の問題は、人々が選択する道徳律の間の対立問題を根本に内在させているの

である。

Donaldson & Preston (1995) は、自己増長型経営管理者のモラル・ハザード制限についても論じる。確かに株主から多様なステイクホルダーへの志向のシフトは、経営管理者の自己増長行動を見抜きそれを律することをより難しくするだろうが、自分たちがこれまで推進してきたステイクホルダー・モデルがどの利害関係者の利害にもそれに対する不当な注意を禁じていることが、自己増長型経営管理者のモラル・ハザードの抑制にも有効性を発揮する、と彼らは主張する。

確かに、特定のステイクホルダーの利害にのみ関心を寄せなければ、各ステイクホルダー間の配分・調整はより公正なものとなろう。しかし、結局、前者も道徳規範に依存するのではないか。すべての経営者が常に道徳に従うものでもない、と私は繰り返さざるを得ない。Donaldson & Preston (1995) は「不当な注意の禁止」という文言に注意を促すのだろう。しかし、彼ら自身がいうように、これはステイクホルダー・モデルの法律版を発展させるに留まっている。現実的には法的規制に任される面が強いようなのだ。もちろん、コンプライアンス（法令遵守）は当然のことであり、この面の研究の重要性を否定などするものではないが、経営学者としてはそれを踏まえたさらなる研究も志向されてよいはずだ。

各ステイクホルダー間の配分については、Donaldson & Preston (1995) は配分の正義に関する諸理論により強調される特性を挙げ、現代の所有権の基本的概念が生み出されたように、そうした特性が通常「ステイク」といわれるモラル利益を様々な集団に与えるということを示す必要性を強調する。所有権の現代理論が基盤に置く規範的原理は、ステイクホルダー理論のための基盤をも提供する、というのが彼らの結語である。私にはこの点を十分に理解し、評価する知識が蓄えられていないので、Donaldson & Preston (1995) の

スコープの広さには感心させられるばかりである。しかし、これは株主との対比が中心であり、基盤は提供するかもしれないが、今、ステイクホルダー理論が迫られている基本的にして重要な問題にどれ程の効力があるのかは明確ではない。

日本の場合、代表取締役・社長の権力が強大になり、その弊害抑制策として、監査役の独立性強化、社外取締役の導入促進、取締役会長の育成などが指摘されてきた。トップ・マネジメント内部の改善のみでなく、メインバンク、企業グループ、監督官庁、などのほか、企業年金基金の動きや株主代表訴訟の影響なども提起されている。加護野(1995)は、親会社が過半数の株式を保有しながら証券市場に上場されている子会社の幾つかのケースに有効なガバナンスのヒントを見出す。持ち株会社の復活による長期株主と市場による複合ガバナンスに最も注目しているようだ。

これは経営倫理にあまり依存しない。しかしながら、それは経営倫理が不要だというものではない。ステイクホルダー理論の究極的なマネジリアル・インプリケーションとしてDonaldson & Preston (1995) が提起した経営管理者活動規範を経営管理機能の正当性にとっての道徳的要件とすることが現実に確立するほど、有効なガバナンスが成立することは多くのケースで当てはまると考えられる。

ステイクホルダー理論は、株主特権問題を排除したが、経営者特権問題を持ち込んだ。この問題を他のステイクホルダーの牽制力で解決できなければ、経営倫理、それもかなり広い意味の経営倫理を考えることになるだろう。広い意味というのは、法的規制もカバーするという意味である。ステイクホルダー理論は経営倫理論の中心的理論の1つである。それ自体何も問題はない。真っ当すぎるほどだ。しかし、そこに閉じ込めて、ステイクホルダー理論はより発展するのだろうか。疑問も生じる。

5 結

以上、2つの基本問題を考察し、既述のような結果を導いた。要約すれば、第1に、私は、ステイクホルダーの定義に基本的にSRIオリジナルを採用する。ただし、私はSRIオリジナルにThompson (1967)が考えた「存続に必要な交換関係」を導入して概念規定すべきであると主張した。この定義は広すぎることなければ、狭すぎることもない。この定義により確定されるステイクホルダーがわれわれの主たる考察対象なのである。それはステイクホルダー概念の創始者の一人・Barnard (1938)の貢献者／組織メンバー概念をはば忠実に継承していることから、近代経営管理論を基盤に発展する経営学の将来を含めたパノラマをわれわれに提供してくれることが最も期待できる。さらに、私は採用した定義を分類基準とする2分類アプローチの有用性を認め、今後の基盤的議論の発展可能性も期待した。

第2に、ステイクホルダー・フレームワークにおける経営管理者の役割についてである。それは、現行では、ステイクとステイクホルダーを正当に見極め確定し、その利益を獲得するために資源を管理し、活動を選択することである。そこでは、対立し合うステイクホルダーの諸要求の間で優先順位を割り振らなければならない。

ここに、経営管理者とりわけ経営者の特権問題が浮上する。「ステイクホルダーの正当な見極め」、「ステイクホルダー間の配分の公正さ」などに、自身もステイクホルダーである経営者は果たして応えていけるのか。各ステイクホルダーの牽制力、さらに交渉力、調整能力を考慮に入れても、経営倫理について考えないわけにはいかない。ステイクホルダー理論は経営倫理論と強く結び付くのである。この点には、バランス感覚や道徳性をめぐるBarnard (1938)の思考が想起されよう。

以上の具体的結果に対して、これまでの議論と比べ、どれ程顕著な独自性があるのか、と疑問を提示されるかもしれない。しかし、積み重ねられた考察結果の重みだけではなく、結果までのプロセスも含めて注意深く見ると、少なくとも次のような2つの新しい研究方向を指し示すこともできる。

第1に、Barnard理論の先見性と影響力の大きさを指摘できる。Barnardはステイクホルダー概念の創始者の一人というだけでなく、ステイクホルダー理論の基盤に立つコーポレート・ガバナンス論の先駆者としても評価されるべきだと考えられる。ネオ・ウェーバー・モデルとも称されたSimon (1945)の理論は、この面の継承問題についても、検討されてよい。

第2に、「現行では」という条件をはずした場合の、ステイクホルダー理論の推進の意義を挙げたい。つまり、経営者主義を捨て去ってみるのである。Freeman & Gilbert (1988)の企業モデルは荒削りな分、興味深い可能性を見せている。Barnard理論から次の基盤的理論パラダイムの構築を考える上で、1つの建設的な示唆を与えるかもしれない。

加護野 (1995: 64-65)は「有効なガバナンスの制度と慣行を考えるには、株式会社において株主が主権を持つことが本当に適切なのかどうか、すべての株主が株式数に応じた同等の主権を持つべきかどうかといった基本的な問題について再検討が加えられなければならない」と問題提起した。この点、ステイクホルダー理論は株主主権問題を完全に消去している。その分、コーポレート・ガバナンス論からすると、それは幅の狭い議論領域になっている。この相対的狭小さが強力に効いて、コーポレート・ガバナンス論に新たな地平をもたらすのか、それとも経営倫理論の中に閉じこもって(2)いくのか、今後、興味を持たれるところである。

もちろん、ステイクホルダー理論の影響力

と同時に、ステイクホルダー理論それ自体の発展性についても考えなければならない。上埜（1995）も示唆するように、ステイクホルダーと一括りできない、あるいは一括りとして見では見えなくなる問題もある。この点からすると、ステイクホルダー理論はやや大雑把で単純な理論にも見える。要は、この特徴をどのように活かしていくかが、この理論の発展を導くことになる。

その活かし方、それを突き止めることも含め、本稿で残された諸課題を今後徐々に解明していきたい。

〔注〕

- (1) こうした方向の発展のために、「企業の市場競争力と倫理法令遵守マネジメント・システム」というサブタイトルが付けられている高&Donaldson（1999）は有益だと考えられる。
- (2) 高&Donaldson（1999: 133）は「1990年代に入り注目を集めてきたステイクホルダー理論も、それが目指すところは『全方善』の実現にあると言っても過言ではない」と述べている。「全方善」とは、「自己もよし、他者もよし、そして第三者もよし」という現実志向的な実践原理を一般化したものだという。

〔参考文献〕

- Ansoff, I. 1965. *Corporate strategy*. NY: McGraw-Hill. (広田寿亮訳『企業戦略論』産能大学出版部, 1969。)
- Aoki, M. 1984. *The co-operative game theory of the firm*. Oxford: Clarendon Press.
- Barnard, C. I. 1938. *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press. (山本・田杉・飯野訳『新訳・経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968。)
- Berle, A. A. & Means, G. C. 1932. *The modern corporation and private property*. NY: Macmillan. (北島忠男訳『近代株式会社と私有財産』文雅堂銀行研究社, 1958。)
- Clarkson, M. B. E. 1995. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20: 92-117.
- Dill, W. 1958. Environment as an influence on managerial autonomy. *Administrative Science Quarterly*, 2: 409-443.
- Donaldson, T. & Dunfee, T. W. 1999. *Ties that bind: A social contracts approach to business ethics*. MA: Boston, Harvard Business School Press.
- Donaldson, T. & Preston, L. E. 1995. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20: 65-91.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.
- Freeman, R. E. 1997. A stakeholder theory of the modern corporation. In T. L. Beauchamp & N. E. Bowie (Eds.), *Ethical theory and business* (5th ed.): 66-76. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Freeman, R. E. & Gilbert, D. R., Jr. 1988. *Corporate strategy and the search for ethics*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. (笠原清志監訳『企業戦略と倫理の探求』文眞堂, 1998。)
- Jones, T. M. & Wicks, A. C. 1999. Convergent stakeholder theory. *Academy of*

- Management Review*, 24:206-221.
- 加護野忠男 1995, 「企業のガバナンス」『組織科学』第28巻第4号, 57-65。
- 眞野脩 1978, 『組織経済の解明——バーナード経営学』文眞堂。
- 宮坂純一 1999, 『ビジネス倫理学の展開』晃洋書房。
- 村上伸一 1999, 『価値創造の経営管理論』創成社。
- Simon, H. A. 1945. *Administrative behavior*. NY: Free Press (3rd ed. 1976). (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『経営行動』ダイヤモンド社, 1989。)
- Smith, A. 1759. *The theory of moral sentiments*. 1966 edition. NY: Augustus M. Kelley Publishers. (水田洋訳『道徳感情論』筑摩書房, 1973。)
- 高巖・ドナルドソン, T. 1999, 『ビジネス・エシックス』文眞堂。
- 田中一弘・ブリース, P. 1999, 「『銀行志向型』企業統治の日独比較——〈制度〉と〈取引関係〉からの分析——」『組織科学』第33巻第1号, 58-68。
- Thompson, J. 1967. *Organizations in action*. NY: McGraw-Hill. (高宮監訳鎌田・新田・二宮訳『オーガニゼーション・イン・アクション』同文館, 1987。)
- 上埜進 1995, 「ステークホルダー・マネジメントにおける今日的課題」『金沢経済大学経済研究所年報』第15号, 29-42。
- Williamson, O. E. 1985. *The economic institutions of capitalism*. NY: Free Press.
- 山倉健嗣 1997, 「企業組織をめぐる倫理・パワー・ステイクホルダーに関する一考察」『組織科学』第31巻第2号, 51-59。