

《論 文》

# 企業社会的責任論の生成と展開（中） —ブラゴフ著『企業社会的責任：概念の進化』を読む—

宮 坂 純 一

- 1 解題
- 2 ブラゴフのCSR観——進化するCSR概念
  - 2-1 規範を理論的核としたCSR概念
    - 2-1-1 CSRの本質（原則）解明をめざす規範的アプローチ
      - 2-1-1-1 CSR源泉としての社会契約
      - 2-1-1-2 CSR源泉としての企業道徳的主体
    - 2-1-2 CSR原則実現への対応としての「企業社会的応答性」
    - 2-1-3 実証主義的アプローチの登場
  - 2-2 オルタナティブなテーマと統合されたCSR概念
    - 2-2-1 規範的アプローチとしてのステイクホルダー・セオリーとの統合（以上『社会科学雑誌』第6巻）
    - 2-2-2 実証主義的アプローチとしてのステイクホルダー・セオリーとの統合
    - 2-2-3 プラグマティズムへの傾斜
  - 2-3 戦略的視点が組み込まれたCSR概念
    - 2-3-1 企業市民概念の拡張とCSR（以上本号）
    - 2-3-2 サステイナブル経営に焦点を合わせたCSR（以下次号）
    - 2-3-3 戦略的CSRへの途
- 3 今後の課題——若干の論評と欧米系CSR論のロシア企業への教訓

## 2-2-2 実証主義的アプローチとしてのステイクホルダー・セオリーとの統合

ブラゴフによれば（ドナルドソンとプレストンの分類に従えば）、ステ

イクホルダー概念の道具的アスペクトと記述的アスペクトは、規範的原則実現の実践水準としてみなされる。これらの側面は、伝統的には、経験主義的資料の収集と分析そして仮説検証を念頭に置いた実証主義に属する。したがって、これまでCSRやビジネスエシックスを専門とする学者たちが規範的な基盤の議論に大きな貢献をしてきたとするならば、その後次第に社会科学の広い分野の研究者、特に、経済学者が経験主義的知識と結びついた議論に参加するようになったのである。

ステイクホルダー概念の道具的アスペクトは、なんらかの具体的な結果を得るためには何をすることが必要なのか？の解明を志向している。この側面は条件付である。なぜならば、予想される結果が一定の行動の実現に依存しているからである。したがって、理論家には、例えば、(ネオ古典派のエコノミストに特徴的な)エゴイズムあるいはご都合主義の欠落のような、人間行動の基本的な性格について単純な仮定を置くことが許されなかった。そのため、道具的アスペクトの発達は、客観的な流れとして、制度派経済学の信奉者(ジョーンズ、バーマン(Berman S. L.)、ウィック(Wicks, A.C.)、コタ(Kotha, S.))の関心の的となった。また、ジェンセン(Jensen, M.)、マクウィリアム(McWilliams, A.)、シーゲル(Siegel, D.)が大きく貢献した。

道具的ステイクホルダーセオリーの、ブラゴフに拠れば、最初のそして恐らくは最も有名な論文が1995年にジョーンズによって公表された(Jones, 1995.)。この論文で、「一定のタイプの倫理的行動が競争優位をもたらす」、という命題が理論的に根拠づけられたのである。ジョーンズは理論構築の基礎につきのような仮定を置いている。(1) 企業は多数のステイクホルダーと関係していること、(2) これらの関係は「契約」と比喻されること、(3) したがって、企業は「契約の束」として解釈できること、(4) 市場には均衡をめざす傾向があり、それが効率的に契約をめざす傾向をうみだすこと。契約のプロセスがいわゆる(エージェンシー問題、取引コスト問題、チー

ム生産問題等の)「コミットメント問題」をうみだすために、契約の効率はそれらの問題の解決に依存する。そしてこれらのコミットメント問題(ご都合主義)があちこちに充満していることを考えると、それらを解決できる企業が競争優位を獲得する。更に言えば、ジョーンズの文言を引用すると、「コミットメント問題の倫理的解決はご都合主義を抑制するようにデザインされたメカニズムよりもより効果的であるために、相互信頼と協働をベースとしてステイクホルダーと(経営者を介して)契約する企業はそうにしない企業と比べると競争優位を有することになる」(Jones, 1995, p.422.)。

そしてジョーンズは、契約に焦点を合わせた道具的ステイクホルダーセオリーを主張する立場から幾つかの提言をおこなっている。そのなかの主要なもの、ブラゴフによれば、つぎの3つである。「経営者の報酬が不釣り合いに高い企業はそうではない企業と比べると、高い業績を達成しない」(提言4)。「サプライヤーと長期的な関係を維持している企業は、サプライヤーと相対的に短期的な関係しか築いていない企業の業績を追い越す」(提言6)、「従業員を厳しくモニターしている企業は、そのようなモニタリングを実施していない企業と比べると、業績が悪くなる」(提言9)。結局、結論的に言えば、「道具的ステイクホルダーセオリーに拠れば、経営者はご都合主義的な政策や決定を慎むべきであり、ご都合主義的とみなされるようなステイクホルダー関係を避けるべきである」(Jones, 1995, p.429.)。

ジョーンズの論文は、一面で、さまざまな要素(ステイクホルダー概念、経済学の概念、行動科学の公理、ビジネスエシックス)をひとつの理論に統合し、独創的なものとなった。しかし同時に、ブラゴフに拠れば、一連の重要な問題が未解決のままに残されていた。第1に、ジョーンズは道具的ステイクホルダーセオリーを公式化したが、企業が具体的な結果を達成するオルタナティブなモデルを示さなかった。第2に、具体的状況を例示して管理決定の倫理性と競争力を極めて厳格に結びつけたが、それを十分な統計資料で裏付けたわけではなかった。第3に、相互信頼や協力の重要

性を強調したが、伝統的な財務報告の枠を超えてステイクホルダーの期待を充足させる指標を提示しなかった。更には、論文で明示された企業の競争力向上に対するステイクホルダーの関心という考え方も論拠を必要とするものであった。

ジョーンズの発想を論理的により一層展開させ道具的ステイクホルダーセオリー概念発達の次の段階を画したのが、ブレナー、ウィックス、コタ、ジョーンズの古典的労作である。ブレナーたちは、ステイクホルダーマネジメントと企業戦略そして財務指標の達成を結びつけて、2つのモデル（戦略的ステイクホルダーマネジメント・モデルと、ステイクホルダーには内在的な価値があるということを念頭に置いてステイクホルダーと対峙する、イントリンシック・ステイクホルダー・コミットメント・モデル）を公式化した。

前者のモデルは、経営者のステイクホルダーへの関心及びその程度はもっぱら企業の財務的結果改善の可能性に規定される、ということをしている。そこには、ブレナーたちのコトバを借用すると、「会社は、ステイクホルダーを、収益、利潤、そして究極的には株主の利益を保障するために、管理されなければならない、環境の一部としてみなしている。・・・簡単に言えば、ステイクホルダーマネジメントは目的達成の手段である」、という論理がある（Brenner et al., 1999, p.491）。

後者のモデルは、経営者が、利潤極大化のためだけにステイクホルダーを利用するというのではなく、規範的な道徳的コミットメントを重要視してステイクホルダーとの関係を構築している状況をあらわしたものである。端的に言えば、「会社は、いかにビジネスを展開するのかを、特に、ステイクホルダーとの関係において、導いてくれる基本的な道徳的原理を確立し、それを意思決定に際して利用している」。言い換えれば、「会社は、ステイクホルダーマネジメントの道具的利益を得るためには、期待される利益の如何に関わらず、ステイクホルダーとの倫理的な関係作りにコミット

しなければならない」(Brenner et al., p.494.) のである。

ジェンセンは、2002年の論文で、ステイクホルダーセオリーの道具的アスペクトに関する議論を企業の目的機能に外接させる試みを展開した(Jensen, 2002.)。彼に拠れば、一面で、価値極大化課題が、経営者に、企業のトータルな長期的市場価値を高めるようにすべての意思決定をおこなうべきである、と命じる。しかし他面で、ステイクホルダーセオリーに則れば、経営者は企業のすべてのステイクホルダーの利害を考慮して意思決定すべきである。それ故、相互に関連した2つの問題が生じる。(1) 企業は唯ひとつの目的を持たなければならないのか、(2) 価値極大化とその他の目的(例えば、雇用の維持、環境の改善)のどちらがそのような目的となるべきなのか? ジェンセンの見解に従えば、株主の利益とその他のステイクホルダーの利益を対立させる文脈で幅広く議論されている第2の問題提起ではなく、合理的行動の最重要な条件を疑問視する第1の問題提起が重要である。なぜならば、「ステイクホルダーセオリーは企業を政治化し、経営者に自分の好みで企業資源を使う権限を与えることになり、ステイクホルダーセオリーを採用する企業はサバイバル競争においてハンディを負うことになる」(Jensen, 2002, p.236.) からである。

ジェンセンに拠れば、株主価値の極大化とステイクホルダーセオリーの対立からの出口は企業の目的機能に新しい視点からアプローチすること(2つを併合すること)にあり、彼は、それを、「啓発された価値極大化」としてそして「啓発されたステイクホルダーセオリー」として解釈している(Jensen, 2002, pp.245-246.)。啓発された価値極大化はステイクホルダーセオリーのすべての基本的命題を利用するが、長期的な企業価値極大化をステイクホルダーの利害間の選択基準としてみなす。何らかのステイクホルダーを無視したりあるいは圧迫する場合には組織の市場価値の極大化は不可能である——これがこの新しいアプローチの基本原則である。他方で、啓発されたステイクホルダーセオリーは、ステイクホルダーの期待の充足に焦

点を合わせるが、株主価値の極大化を企業活動の目的とする。古典的ステイクホルダー観によってうみだされた目的の多重性という問題はこのようにして解決され、経営者は合理的選択のための可能性を獲得する。

ステイクホルダー概念のオルタナティブな道具的解釈が、2001年に、マクウィリアムとシーゲルによって提起された（McWilliams and Siegel, 2001.）、「CSRの需要と供給のモデル」である。このモデルでは、CSRが「資源」と「結果」というタームで評価される「投資形態」として理解され、経済学では伝統的であるがCSRではなじみのない論理に基づいている。彼らの見解に拠れば、CSRへの需要の基本的源泉が2つある。（1）消費者の要求、（2）投資家、従業員や地域社会のような、他のステイクホルダーの要求。企業は生産物に「社会的に責任ある」属性を付与したり（例えば、殺虫剤を使わないフルーツ）、あるいは「社会的に責任ある」資源（例えば、有機肥料）を生産過程で利用することによって、一定の水準のCSRを達成できる。このようにして、一面では、社会的に責任ある属性や資源の市場が作りだされ、他面で、生産物や生産過程において社会的に責任あるイノベーションが生まれ、然るべき市場差別化が達成される。

マクウィリアムとシーゲルの分析によって、利潤を極大化し同時に基本的ステイクホルダー集団の要求を満足させる「理想的なCSR水準」が存在することがあきらかになった。

この水準は、彼らに拠れば、「コスト・ベネフィット分析によって決定される。利潤を極大化するために、会社は（増加した需要によって）増加した収入が（CSRを供給するために資源を使うことによって）増加したコストと等しくなるような、CSR水準を正確に提供しなければならない。会社は、そのようにすることによって、関連するステイクホルダー（CSRを要求する人々（消費者、従業員、地域社会）と会社を「所有する」人々（株主）の両者）の要求を満たす」のであり、その意味では、「ある会社のCSR活動とその会社の財務上のパフォーマンスの関係は中立的なもので

ある」(McWilliams and Siegel, 2001, p.125)。

マクウィリアムとシーゲルの解釈は、ブラゴフに拠れば、非常に魅力的であるが、その実践的適用の可能性というレベルの話になると、幾つかの限界が表面化してくる。第1に、このモデルも、他のモデルと同じように、抽象的であること。これについては、彼らも、「我々の結論は、社会的に新たな取り組み (characteristic) をおこなうことと結びついた参入障害が存在しない、という仮定に基づいている」(McWilliams and Siegel, 2001, p.125)、と述べている。第2に、CSRが「会社の利益を超えてそして法律の要求に応じて幾つか社会的財貨を増進するような行動」(McWilliams and Siegel, 2001, p.117) として狭く解釈されていること。言い換えれば、このモデルはある補足的な自発的活動だけを対象にした需要と供給のモデルである。第3に、このモデルでは、原則としての企業社会的責任とプロセスとしての企業社会的応答性が区別されていないこと。

CSRを道具的に解釈する立場では、全体として、ブラゴフの総括に従えば、あきらかにCSRは規範的な根拠付けから具体的結果達成をめざす実践的活動への展開という文脈のもとで概念化されていたのであり、規範的アスペクトや記述的アスペクトはあまり考慮されてこなかった。前者に関して言えば、ステイクホルダーを所有者の利害充足のための道具として利用することは道徳的に認められると主張するか、あるいは、極論すれば、利害の直接的対立があることが否定され、社会的に責任あるステイクホルダーマネジメントは特殊なケースへと転化させられ、CSRを自然発生的な補足的な活動として解釈する立場が生まれている。後者については、記述的理論のもとで、ステイクホルダーの類型化が試みられ、適切な管理上の決定に応じてステイクホルダーのランク付けがおこなわれ、社会的責任が実現できる、との主張が展開された。

その記述的解釈であるが、ブラゴフに拠れば、ステイクホルダーの記述的アスペクトは、現実になにが生じているのかを記述し体系化することを

本分としていたが、理論的にはほとんど発達しなかった。そのような事態をうみだした原因は、ステイクホルダーの経験主義的分析が複雑であること以外に、現実の管理決定の記述を適当な道徳的責任で安易に検証するという誘惑に駆られることにあった。

ステイクホルダーの記述的セオリーは、ジョーンズによって切り開かれたが、ブラゴフに拠れば、本来の意味での記述的セオリー、より正確に言えば、ステイクホルダー概念の記述的解釈は、1991年に、ブレナーとコ克蘭 (Brenner and Cochran, 1991.) によって提起され、その後1992年にホッセイニ (Hosseni, J. C.) やブレナーによって精緻化された (Hosseni and Brenner, 1992.)。彼らの理解に拠れば、ステイクホルダーセオリーは4つの基本的命題に集約できる。

- (1) 企業は、その存在を維持する条件として、ステイクホルダーの一定の要求に応えなければならない、
- (2) 企業は、ステイクホルダーの価値と利害を研究することによって、ステイクホルダーたちの関連欲求を記述することができる、
- (3) 企業管理とは相異なるステイクホルダーを選択するプロセスを構造化し定着することである、
- (4) さまざまな価値や利害を有するステイクホルダーの特定化、個々のステイクホルダーの価値の相対的重要度の決定は、組織行動の理解に必要な情報を取得するために利用される。

要するに、ブレナーとコ克蘭のアプローチは、ステイクホルダーのそれぞれの特徴、企業をめぐる具体的状況そして現実の管理決定が相互に関連していることを示したのであり、その相互関連を分析する道具として、特殊なモデル (「ステイクホルダーの価値・影響マトリックス」) が作成された。

このような記述的解釈はある規範的原則が実践で体現されていることを示すものではなく、それを繰り返すことによって規範的性格を獲得してい



る管理決定を探求し記録するものである。それ故に、このタイプの記述的アプローチはより詳細な研究を必要とする。なぜならば、そこでは組織行動が予測されていないし、その達成メカニズムも解明されていないからである。

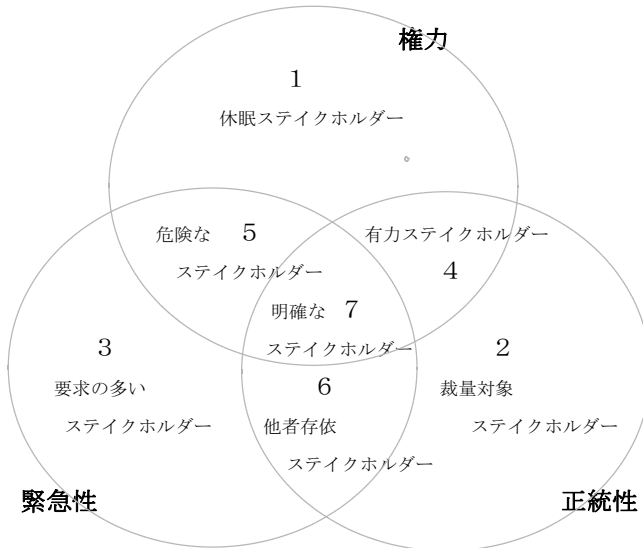
この点で、ブラゴフによれば、組織行動の予測を可能にする、ステイクホルダーセオリーの、簡単だが、論理的な類型化が、クラークソンによって提起された。クラークソンは、ステイクホルダーとの関係を現実に管理している経営者の視点という問題に注目して、ステイクホルダーは2つのグループに明白に分かれる、という結論に達した。「第一次」ステイクホルダーと「第二次」ステイクホルダーである。第一次ステイクホルダーには、その常時的な参加なしには企業が存続し得ないステイクホルダーが属する。株主、投資家、従業員、消費者、サプライヤーそして政府と地域社会。第二次ステイクホルダーはマスコミや利害者集団に代表され、企業との取引関係はなく、その存在にとって必要不可欠なものではない。このような分類はたとえ一連の規範的概念によって解釈されうるとしても公式的にそれに訴えているわけではなく、逆に、管理上のプライオリティの設定という合理的な論理が存在している。

記述的アスペクトのなかで最も有名なのは、ミッチェル、アグルそしてウッドによって作成されたモデルである。彼らに拠れば、ステイクホルダーの特定をその正統性にもとめるという伝統は重大な問題をうみだした。第1に、管理資源に制約があり、そのことが客観的にステイクホルダーの選択の正統性に対して疑問を呈示したこと。第2に、企業の決定に影響を与える存在と企業の相互作用の現実が経験的に明らかになるにつれて、より幅広いアプローチが必要になってきたこと。

ミッチェル、アグルそしてウッドはステイクホルダーとして特定する属性を増やすことを提案した。企業に影響を与えるステイクホルダーの権力、企業とステイクホルダーの関係の正統性、ステイクホルダーの企業に対す

る要求の緊急性。これらの3つの属性を基準として利用することによって、ステイクホルダーの相対的重要性を明確にする枠組みが呈示されたのであった(図表8)。この分類に従えば、経営者にとって最も重要な課題は3つの属性の総体に応えている「明確な」ステイクホルダーの期待の充足である。2つの基準に応えた「適度な」ステイクホルダーは「中間的な」位置を占める。1つの属性しか有していない「潜在的な」ステイクホルダーはミニマムな意義を持った存在である。正統性のみを有するいわゆる「裁量の行動の対象となる」ステイクホルダーは、他の「潜在的」ステイクホルダーと比べると、その正統性が企業社会的責任の考え方を反映しているとしても、優位性を持っていない。更に言えば、提案された分類の最重要な特徴は、属性のどれも時間的に固定されていない、ということである。それ故に、ある時期に合法的なステイクホルダーの要求が他の時期にはその

図表8 ステイクホルダーのタイプ



〔出典〕 Mitchell et al.,1997,p.874.

ような属性を持ち得ない。それにもかかわらず、ミッチェル、アグルそしてウッズの論理では、このアプローチは規範的アスペクトの重要性を否定していないし、むしろその不充足性を強調している。

彼らのモデル（以下、MAWモデルと表記する）は企業社会的責任と企業社会的応答性の結合をステイクホルダーという術語で解釈したものに他ならないのである。彼らの目的は、ミッチェルたちの言葉で言えば、「学者と経営者を正統性という狭い枠から引き出し、彼らの注意をステイクホルダーの権力とその要求の緊急性への向ける」ことだったのであり、「まさにこれらの属性は時間とともに変動し現象形態を変化させ、それによってステイクホルダーの正統性要求を充足させる経営者の能力を変え、彼らの正統性をまもることを可能にする」(Mitchell et al., 1997, p.882.) のである。ブラゴフに拠れば、ミッチェル、アグルそしてウッズは、自分たちの仕事を、「ステイクホルダーの特定化と分類の概念」(c.123.) として位置づけている。このモデルは、しかしながら、「規範的－記述的分类」としてそのオリジナリティを高く評価されたが、幅広い経験主義的研究の基盤とはならなかった。

ミッチェル、アグルそしてウッズの論理は、その修正・発達を経て、その後の理論の展開に一定の貢献をした。例えば、フィリップは自己の（規範的概念でもある）「フェアプレー原則を「統合的」分類によって補足した (Philips, 2003, p.125.)。彼はステイクホルダーを「規範的」ステイクホルダーと「派生的」ステイクホルダーに分け、更に、「ノンステイクホルダー」としてみなす基準を公式化した。それに拠れば、規範的ステイクホルダーには、企業のフレームワークに収まり、組織が人間であるがためにすべての人々に対して負っている責任の枠を超えて、フェアプレーという道徳的義務を有している、ステイクホルダーが属する。「派生的」ステイクホルダーは、その行動や要求が「規範的」ステイクホルダーに対して潜在的な影響を及ぼすが為にそれらを考慮しなければならない、ステイクホルダーであ

る。これらの2つのタイプのステイクホルダーは、ミッチェルたちの術語を使えば、「正統」である。しかし後者の正統性は間接的であり、派生的な性格を帯びている。そしてフィリップの考えでは、その存在に対する責任が特殊なものではなく人間社会の基本的価値に規定されているような個人、集団そして組織はステイクホルダーではない。言葉を換えて言えば、一般的な倫理規範（約束をまもること、人間の権利の尊重等）はステイクホルダー概念には直接には関係ないのであり、「非正統的なステイクホルダー」という術語自体が内的に矛盾している。

フィリップのアプローチは、ミッチェル、アグルそしてウッズのモデルと比較すると、より具体的であり実践的である。MAWモデルは、権利のみを有するステイクホルダーの正統性を、たとえ間接的なものとしてではあるが、認めている。しかしフィリップの解釈では、組織と競争相手やメディアや圧力団体との相互作用は規範的なステイクホルダーとしてみなす道徳的論拠を欠いている。また、潜在的なステイクホルダー、特に「休眠」ステイクホルダーは、事態を極めて慎重に詳細に分析することによってはじめて特定される存在である<sup>(5)</sup>。

2009年に、ファッシン (Fassin, Y.) がステイクホルダーの分類様式を呈示し関連する術語を整理した (Fassin, 2009)。彼に拠れば、新しい分類はMAWモデルやフィリップスの解釈と矛盾していないだけでなくそれらを総括したものである。

ファッシンに拠れば、ステイクホルダーとなり得る存在は3グループに分類される。第1は、企業活動に真の（リアルな）利害を有する本来の意

---

(5) 「ステイクホルダーとしてのステイタスは時間とイシューごとに変化する。条件次第で、ノンステイクホルダーが派生的あるいは規範的ステイクホルダーとなり、規範的ステイクホルダーがノンステイクホルダーへ転化する。ステイクホルダーのステイタスの変化は規範的正当化の関数である」 (Phillips, 2003, p.131)

味でのステイクホルダーである。このグループには、所有者、消費者、従業員、地域社会が該当する。このグループ参加者の正統性は規範的なものであり、彼らと企業の間には「権力」と「影響」というコトバで特徴付けられ、全体として、相互－平等的性格を帯びている。第2は、企業活動に本来的な利害を有していないが、真のステイクホルダーを擁護するステイクホルダー（ステイクウォッチャー）である。このグループには、労組、消費者団体、利害者団体が該当する。このグループ参加者の正統性は派生的なものである。このグループは企業に対して影響力を有し、企業はその甚大なパワーを拒否できない。第3はステイクキーパーと形容される独立した調整エージェントであり、企業活動には本来的には利害を有していないが、その活動に影響を与えることができる。政府、自治体、セキュリティアナリスト、公正取引委員会、マスメディアがその事例である。その正統性は、権力と影響のバランスを旨とした、混合的なものである。

ファッシンは、企業はリアルなステイクホルダーに対してのみ企業社会的責任を有するが、ステイクウォッチャーやステイクキーパーに対しては社会的責任はない、と述べている。しかしステイクキーパーは個々の企業のCSR確立に対して積極的な影響を及ぼすことができる。

ファッシンの分類では、企業とステイクホルダーの相互関係の相違が具体的に明示・反映されている。いわゆるステイクホルダーとして形容されてきた存在が診断され、その幾つかが「圧力団体」や「調整グループ」として把握し直され、それぞれの特殊な役割が明確に呈示されている。また、不十分ではあるが、反抗的なそしてアンフェアな行動であるいは偽の情報を通して企業に害をもたらす存在が「自称ステイクホルダー」(stake impostors) (Fassin, 2009, p.122.) としてより具体的に解釈されている。

しかしながら、ブラゴフに拠れば、このアプローチは、管理決定をおこなう場合に必要なより正確なランク付けという点で、経営者を理論武装するまでには至っていない。ステイクホルダーの範囲を絞ることだけでは課

題は軽減しないのである。なぜならば、リアルステイクホルダーのなかで誰を優先するのか、またその他のステイクホルダーのなかでどのグループを優先するのか？ その基準が明確にされていないからである。企業社会的責任とステイクホルダーの関連は1つのタイプのステイクホルダーについて語られているに過ぎず、規範性と正統性の相互関連という問題は全く解決されなかった。

ジャワハー (Jawahar, I. M.) とマクラフリン (McLaughlin, G. L.) が呈示した「組織ライフサイクル」説は、ブラゴフの評価に拠れば、本流に位置するものではないが、記述的ステイクホルダー論を公式化するオリジナルな試みである。ジャワハーとマクラフリンの見解に拠れば、この理論はステイクホルダーの相対的重要性をあきらかにするだけではなく、ステイクホルダーとの関係を構築する際に組織として策定する戦略を示さなければならないと主張するものであるが、ブラゴフに拠れば、彼らによって、既存の公理が科学性を基準として批判され、ステイクホルダーの新しい全面的な記述的セオリーが提示されたのである。特に、ジャワハーとマクラフリンの評価に拠れば、ブレナーとコ克蘭のアプローチは極度に広範囲にわたっており、反証可能なレベルを超えている。ジョーンズの主張は個別的でありその限りで反証可能であるが、ひとつの論点だけでは記述的セオリーとしては不十分である。またミッチェルたちのモデルは「突出した」ステイクホルダーの属性を記述することに限定されており、ステイクホルダーマネジメントの本来の課題（組織は突出性の点でさまざまなステイクホルダーといかに対応するのか？）を論じていないのである。

ジャワハーとマクラフリンは、組織ライフサイクル概念、並びに「資源依存論」や「プロスペクト理論」の幾つかの命題、そしてこの領域で蓄積されてきた経験的資料を活用して、一連の相互に関連した仮説を公式化し提示した (Jawahar and McLaughlin, 2001.)。第1に、組織ライフサイクルのある段階（スタートアップ段階、成長開始段階、成熟段階、衰退・変

遷段階)において、幾つかのステイクホルダーが他のステイクホルダーと比べて重要な存在となり、組織はたとえそれが組織にとって批判的な要望であろうともそれを充足していること。第2に、組織がある段階から他の段階へと移行する際に重要となったり重要ではなくなったりするステイクホルダーを特定化できること、第3に、それぞれのステイクホルダーとの相互作用の戦略のタイプは組織に対するそのステイクホルダーの相対的重要性に依存していること。ジャワハーらが利用したRDAP方式では、企業戦略が、反発 (reaction)、防御 (defence)、調和 (accomdation)、賛同 (proaction) に分割されている。これは、従来のアプローチと比べると、総合的な性格のものであり、そこでは、ステイクホルダーの特徴・個性と現実の管理決定の間の相互関連がより具体的に取り込まれている。このとき彼らが相互作用戦略の分類のために利用した枠組みはキャロルによって1979年に企業社会的応答性戦略の記述のために提示され (Carroll, 1979, p.502.)、後にクラークソンによって組織とステイクホルダーの相互作用戦

図表9 ステイクホルダー概念の基本的な記述的解釈

問題	提 唱 者					
	Jones (1992)	Brenner, Cochran (1991), Hossaini, Brenner (1992)	Mitchell, Agle, Wood (1991)	Philips (2003)	Fassin (2009)	Jawahar, McLaughlin (2001)
組織及び経営者とステイクホルダーとの相互作用の性格を規定する要因	ステイクホルダーの要望の内在的公平さ (道徳的正統性)	組織価値の達成へのステイクホルダーの影響 (ステイクホルダーの期待の正統性)	・ステイクホルダーの正統性 (道徳的及びその他の正統性) ・ステイクホルダーの権力 ・ステイクホルダーの期待の緊急性	・規範的 (道徳的) 正統性 ・派生的 (道徳的) 正統性	・規範的 (道徳的) 正統性 ・派生的 (道徳的) 正統性 ・ステイクホルダーの権力	組織ライフサイクル
ステイクホルダー (CSR受信人)	影響を与え受ける人々のすべて	影響を与え受ける人々のすべて	期待を有し、影響を与え受ける人々のすべて	公平な契約の参加者	規範的正統性の担い手	影響を与え受ける人々のすべて

[出典] Благов, 2010, c.130.

略の記述のために解釈され利用されたアプローチである（Clarkson, 1995, p.109.）。

ステイクホルダー概念の記述的アスペクトの研究は、組織及び経営者とステイクホルダーとの現実の相互作用の性格を規定している相対的に多数の要因を分析し、そしてステイクホルダーを特定化する基準を精緻化していることに特徴があった（図表9）。しかしながら、ステイクホルダーの分類という原則的な課題は解決されなかった。現実には、一方で、提起された解釈は統計上有意義な資料と言うよりはむしろ論理的な構想を志向していた。そして他方で、その論理的構想は記述的な性格を標榜していたが、実態としては、ある種の自己組織的な現象を道徳的に正当なものとしてアピールしている。

管理論者たちは、規範的な議論の複雑さと多様さを考慮してか、結局は、依然として、現実には有効な分類様式を開発していない。全体として言えば、ステイクホルダーの記述的アスペクトも道具的アスペクトも発達したが、その概念を統合された総合的なテーマとして解釈することが必要である、との問題提起が繰り返され続けてきたのであった。

### 2-2-3 プラグマティズムへの傾斜

ステイクホルダー概念の総合的性格についての議論は基本的には相互に関連しているが相異なる2つの方向で展開されてきた。そのひとつはステイクホルダーとの関係をCSP概念に実質的内容の点でも論理的にも統合することであり、あるいは、ステイクホルダー概念を、「原則－プロセス－結果」の論理を異なる文脈のもとで再生産しているオルタナティブなテーマとして、解釈することである。この場合、本質的には、単一の統合化された体系のなかに規範的要因と実証主義的要因を組み入れることによつて、すでにおなじみの概念を改めて精緻化することが問題となった。第2の方向はある意味では議論の質的転換であり、ステイクホルダー分析の方



法論的基盤としての（規範的なものと実証主義的なものに分ける）2分法そのものの正当性を疑問視することであった。

前者の方向の形成において最も重要な役割を果たしたのがクラークソンであり、1995年の論文（Clarkson, 1995.）が、実質的には、パイオニアとなった。彼の見解に拠れば、「C S Pは、企業社会的責任概念や企業社会的応答性概念に基づくモデルや方法論よりも、企業とステイクホルダーとの関係の管理にもとづくアプローチの助けを借りた方が、より効果的に分析され評価される」（Clarkson, 1995, p.92.）。言葉を換えて言えば、ステイクホルダーマネジメントは、ウッドの解釈のように、企業社会的応答性プロセスのひとつにすぎないものではなく、C S Pモデルに経営者が理解できる内容を詰め込むものである。そしてこの経営者に理解されたアプローチが適切な経験主義的資料を収集し、体系化し、分析することを可能にする。

クラークソンの指導のもとで長期間（1983-93年）にわたってカナダとアメリカの主要90社以上を対象として実施されたC S P研究は特別な意義を持っている。彼は、この、純理論的ではなく、経験主義的研究にもとづいて、つぎのようなC S R概念上重要な結論を導き出した。

- (1) 社会的問題とステイクホルダーを区別することが必要である。企業及び経営者は社会との関係ではなく、ステイクホルダーとの関係を管理している。
- (2) 関連する適切なレベルで企業社会的責任を分析することが必要である。制度のレベル、組織のレベル、個人のレベル。
- (3) 上述のことを前提にすると、ステイクホルダーに対する企業責任管理を踏まえて、C S Pを分析し、評価することができる。

《社会的》というタームは幅広く内容が曖昧であり、それが企業社会的責任概念や企業社会的応答性概念そしてC S P概念の理解に相違をうみだす大きな原因になっている。分析水準が混乱しているのもそのためである。本来の社会的問題は地方自治体あるいは政府（制度）レベルに代表される

社会の問題である。これらの問題は長い時間をかけて顕在化し、必要ならば、国家管理や地方自治体管理のメカニズムの法的変革がおこなわれる。これらの変革メカニズムに対応することが企業の法的責任（CSRの重要な部分）である。これに対して、ステイクホルダー問題は社会全体に関わるものではなく、企業（組織）レベルの管理的な選択の対象である。したがって、すべての社会的問題が同時にステイクホルダー問題ではない。例えば、制度レベルの問題としての働く人々の支援やキャリア開発計画は企業の社会的責任には該当しない。企業経営者の責任はこれらの問題と結びついた政策を策定しステイクホルダーとしての従業員を管理することにある。経営者の活動は具体的成果によって評価され、彼らのモチベーションは、通常、社会的期待ではなく、労働生産性向上や消費者満足のような市場指標の達成に依拠している。

クラークソンは、ブラゴフに拠れば、CSPという体系的概念の論理を否定せずに、それをステイクホルダーマネジメントシステムの要因として提示している。但し、ステイクホルダー概念自体は、本質的には、「原則－プロセス－結果」という論理を別の文脈のなかで再生産するオルタナティブなテーマとして解釈されている。1999年にクラークソン主導のもとで公式化されたステイクホルダーマネジメント原則は現在では「クラークソン原則」として有名であるが、そこでは、CSRの規範的原則ではなく、むしろ「原則－プロセス－結果」という全体としてのシステムを対象とした合理的な管理原則が明示されている。

ウッドは、1995年に、ジョーンズとの共同論文（Wood and Jones,1995.）において、CSPモデルを、ステイクホルダー概念の立場から、より精緻化し具体的に展開した。彼らは、ステイクホルダー概念がまさしく「企業は誰に対して具体的に責任を負わなければならないのか？」という問いに回答をあたえる（Wood and Jones, 1995, p.231.）、と強調した。クラークソンとの違いは、彼らが、ステイクホルダーが経営者の職能上の義務の一

面的な反映ではなく、幅広い行動を示しさまざまな役割を果たしていることを明確に指摘したことにある。

ウッドたちによって、3つの役割が公式化された。

- 1) ステイクホルダーは、企業活動の望ましいことあるいは望ましくないことを規定する、期待の源である。
- 2) ステイクホルダーは企業行動の結果を感知する。すなわち、ステイクホルダーは企業行動とその結果の受信人である。
- 3) ステイクホルダーは、企業がその期待にどれほど応えているのか、あるいは企業行動は所与の環境で集団と組織にどのような影響を与えているのか、を評価する。

第1の役割は、ウッドのC S Pモデルの第1の要素（企業社会的責任の規範的原則の形成）に相当する。第2と第3のそれはそれぞれ企業社会的応答性のプロセスと企業行動の結果に照応する。特に、第3の役割が企業行動結果の評価に直接相応し、システム全体の機能化の最重要な条件であるフィードバックを実現するものである。

ステイクホルダーは、ウッドたちの言葉を借りれば、管理の対象ではなく、「すべてのステイクホルダーが影響を与える相互関係システムの参加者」としてみなされる存在であり、「そのいずれも完全に管理することはできない」。そして、「企業の意思決定に影響を与えあるいはその決定の影響をうけるすべてのステイクホルダーの期待と利害はC S Pの全面的な分析の枠内で考察されなければならない」(Wood and Jones, 1995, p.260.) ののである。

ブラゴフの評価に拠れば、ステイクホルダー概念とC S Pの論理を結びつける試みは対立する結果を引き起こした。一面で、C S Pシステムはより内容豊かになり経営者に理解されやすいものになった。しかし他面で、その内容が豊かになったことによって、システムが複雑となり、C S Pという体系化された概念のベースであった「原則－プロセス－結果」というパラダイムの論理的整合性に矛盾が生じた。更に踏み込んで言えば、ステ

イクホルダー概念の3つのアスペクトがバラバラに発達し、また研究者が隣接するアプローチを断片的に利用するだけでは議論を深めることができなくなり、その結果、この概念をひとつのオルタナティブなテーマとして分析するためにより明瞭なそして一義的な体系化が要求され、方法論の妥当性という問題が改めて浮上したのであった。

ステイクホルダー概念の総合的性格に付いての議論の第2の方向は、その規範的成分と実証主義的成分を分離するのかそれでも統合するのかという理論的問題と結びついたものであり、暗示的には、かなり多くの著作において論じられてきた。

ドナルドソンとプレストンの論文で提示されたCSRを規範的アスペクト、道具的アスペクトそして記述的アスペクトに分類する方法は、単に規範的なものと実証主義的なものの分離だけではなく、CSR概念を内容豊かなものへ展開させる論理的かつ厳格な整合性を提案したものであった。しかし、彼らの「上品な」体系化論理は理論的分析によってまた実証主義的資料でも立証されなかった（c.137.）。第1に、ステイクホルダー概念の規範的アスペクトの分析は、ステイクホルダーの正統性をステイクホルダーの内的価値のみに結びつけることは不可能であることを示した。第2に、道具的アスペクトを道徳的に決定する（ステイクホルダーに対する内的義務をモデル化する）という論理は単に優位性を示すことができなかつたというだけではなく不可能であることが判明した。第3に、記述的アプローチにもとづく研究によって、組織（経営者）とステイクホルダーの現実の相互作用の性格を規定している諸々の要因の多様性とその性格があきらかになった。結論的に言えば、概念展開の論理は、たしかにその構成上理想的なものであることは判ったが、完全に論破され、その管理論的意義は重大な疑義を引き起こしたのである。

記述的アプローチの著作が執筆されまたステイクホルダー概念を研究に充分値するオルタナティブなテーマであるとみなす論文が公表されること

によって、研究者たちは理論的に破綻してしまった。その契機となったのがジョーンズとウィックスの論文 (Jones and Wicks, 1996.) である。

ジョーンズとウィックスは、規範的アスペクト、道具的アスペクトそして記述的アスペクトという分類を発達させ、ステイクホルダー研究には、本質的には、2つの有力なアプローチがある、と強調した。そのひとつはステイクホルダー概念を道具的アスペクトと記述的(経験主義的)アスペクトを含む社会科学論としてみなすものであり、もうひとつは規範的問題に焦点を合わせた倫理理論である。しかし、記述的アスペクトも道具的アスペクトも科学的分析に耐えうるほどに概念化されていなかった。また規範的アスペクトに関して言えば、それはそれぞれが固有の道徳的原理に基づいた一種の物語風の弁明を描写している言われかねない代物であった。既存の概念の相対的弱点と折衷主義はひとつのコンバージェントステイクホルダーセオリーによって克服される——これがジョーンズとウィックスの主張である (c.139)。

ジョーンズとウィックスの議論の論理は、ブラゴフに拠れば、非常に単純である。もしステイクホルダーについての正確な規範的議論の目的が発展を目指す生産的組織における道徳的水準の維持であるならば、その目的の達成は、(1) 当該組織の人々のサバイバルを妨げてはならないし、あるいは、(2) 組織の基本的ミッション(利潤の高い商品の生産、市場経済へのサービスの供給)の障害になってはならない、と。したがって、ステイクホルダーに付いての説得力ある議論は単に十分な規範的論拠があるだけでなく、現実の組織的文脈と相互関連し、理論的にそして可能ならば経験的に証明される「目的と手段の連鎖」が作りだされるように、展開されなければならない。言葉を換えるならば、管理決定は規範的定言命令に条件付けられそして期待される結果と道具的に結びついていなければならないのであり、この結びつきは確実に追跡されなければならない。かくして、コンバージェントステイクホルダーセオリーは手段を規定し、目

的に道徳的論拠を付与する規範的成分を内包する。しかも、それは、目的と手段の連鎖が論理的に根拠づけられ経験主義的にも説明可能であるような、道具的成分を内包するものである。

ジョーンズとウィックスの立場を批判したのがトレビロ (Treviño, L. K.) とウィバー (Weaver, G. R.)、ドナルドソンそしてフリーマンである。彼らは多数のそして概念的に相異なるステイクホルダー観を統合するためにはなんらかの理論的基盤が必要であるという基本的命題には同意したが、ジョーンズたちによって提示された議論には反対した。

トレビロとウィバーは、ステイクホルダーのコンバージェントセオリー (一点に収斂させる理論) という問題設定自体が間違っている、と強調した (Treviño and Weaver, 1999)。何故ならば、理論ではなく、ステイクホルダーそれ自体の一般的概念を考察し概念を構成する成分の発達に関心を寄せるという伝統的な研究方法が問題にされていたからである。規範科学や実証科学の代表者たちには、統一理論の構築を目指すことよりも、自分たちなりに相互依存 (共存) を認識しその伝統のもとで対話を発達させることがより重要であった。トレビロとウィバーの文言を引用すると、「記述的研究が、経営者は正統なステイクホルダーの利害を無視し利潤獲得のために行動している、と論証できるならば、規範理論は、我々はそのような効果に反対しなければならない、と主張できるし、道具的理論はさまざまな管理決定の望ましい結果を公式化できる」 (Treviño and Weaver, 1999, p.226.) のである。つまり、3つのアスペクトのそれぞれの貢献を明確に区分することが企業と社会の現実の相互関係の発達において重要な役割を果たすことになる、という立場である。

ドナルドソンは、規範的アプローチと道具的アプローチを統合する論理は現実に存在するし、これらの論理はステイクホルダー概念の管理的性格から直接に生じるものである、と主張した。ドナルドソンの見解に拠れば、道具的アプローチと規範的アプローチの定義自体をより精緻化することだ

けが必要なのである。

ステイクホルダーの道具的理論はつぎのことを確認する。経営者が多数のステイクホルダーの利害を内的価値を有するものとしてみなし、それらの利害の充足を目的として追求するならば、その経営者が管理している企業はこれらの内的価値を認めずあるひとつのグループだけの利害を追求する場合よりも、投資の増加のようなより良い伝統的な活動結果を達成している、と。これに対して、規範的理論はつぎのことを確認するのである。経営者は、ステイクホルダーの利害を、内的価値を有するものとしてみなし、それらの利害の充足を目的として追求しなければならない、と。かくして、2つの定義は、経営者を、ステイクホルダーマネジメント理論として解釈されたステイクホルダーの主体として考察している。言葉を換えて言えば、ステイクホルダーセオリーの規範的アスペクトと道具的アスペクトの統合は経営者の意識においてのみ見いだされるのであり、タイプの異なる方法論を結合しようとする人為的な理論的操作においてはではないのである。

世紀の転換期に「統合」理論を、ブラゴフに拠れば、最もラジカルにそして徹底的に批判したのがフリーマンであった。フリーマン（とその共著者）(Wicks and Freeman, 1998 : Freeman, 1999 : Freeman and McVea, J., 2001 : Freeman and Velamuri, S. R., 2006.)によって、オルタナティブなテーマとしてのステイクホルダー概念に対する統一的なアプローチが公式化されただけでなく、CSR概念の進化プロセスのなかでステイクホルダー概念が明確に位置づけられたのである。

フリーマンたちの論理展開は、ブラゴフに拠れば、つぎの3点に整理される。

第1に、ステイクホルダーの多数の研究は、フリーマンをして、科学の方法論に注目させた。フリーマンたちに拠れば、実証主義（ネオ実証主義）の考え方が企業社会的責任の企業社会的応答性への概念進化において重要な役割を果たしたが、同時に、実証主義によって哲学的研究の認識論的価値が否定され、特に、ステイクホルダーという術語で解釈された、C S P

図表10 実証主義、反実証主義、プラグマティズムの相違

実証主義	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 3つの特徴ではっきりと範疇的に区別する（making vs finding、記述的 vs 規範的、科学 vs 反科学）</li> <li>・ 科学は知識をうみだす唯一のベースである</li> <li>・ 概念／条件は価値中立的なものである（道徳からの自由）</li> <li>・ 現実 is 絶対的なものである</li> </ul>
反実証主義	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 実証主義の範疇上の区別を相対化するのが保持する</li> <li>・ あるものが他のものと比べてすぐれていると判断する根拠は存在しない</li> <li>・ 概念／条件は価値中立的なものである（道徳からの自由）</li> <li>・ 現実 is 曖昧なものである</li> </ul>
プラグマティズム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 実証主義の範疇上の区別を拒否する（科学には特権的なステータスはない）</li> <li>・ なにが有益であるのかという点で検証の方法と形態（例えば、記述的と規範的、科学と反科学、より良いメタファーとより悪いメタファー）を有益に（プラグマテックに）区別できる</li> <li>・ 概念／条件は価値負荷的なものである</li> <li>・ 現実 is 曖昧なものである。しかしそれは、原語、歴史、文化に基づいている</li> </ul>

〔出典〕 Wicks and Freeman, 1998, p.129.

という統合的概念の分析にブレーキがかかってしまった。そして反実証主義もさまざまなアプローチの利用に対して許容的となり、価値中立的な術語や概念を利用するようになった。フリーマンは、ステイクホルダーの研究を含む、組織研究に最も適切な科学方法論の方向として、プラグマティズム（ネオ・プラグマティズム）を認める立場である（c.142.）（図表10）。

ブラゴフは、「情報（科学的資料、倫理的論議）が有益なのか、その情報が人々をしてより良く生きるあるいはより良い組織をつくりだすことの手助けとなるのか、という問題がプラグマティストにとって重要なのである」と強調している（Wicks and Freeman, 1998 : c.142.）。更に言えば、ただ単に現実を自由に解釈できるだけではなく、「I S C T」や「企業良心」のように方法論的に基礎を固めて科学的議論や倫理的議論を展開し、その結果として、ステイクホルダーマネジメントを組織文化現象に結びつけることができるか否か、が有益性の基準なのである。

第2に、フリーマンは、プラグマティズムの考え方に依拠して、ドナ



ルドソンたちの基本的解釈やジョーンズたちの解釈を「昔ながらの科学論の命題に則った」旧態依然の考え方として特徴付けている。フリーマンが、interest group、constituenciesあるいはpublicsではなく、あえてstakeholderという用語を使ったのは、stockholderが強調されていることに疑問を提示するための語彙上の工夫であり、そこでは「事実」と「価値」がすでに「混合」されていた。彼に拠れば、「純粋な記述的、価値自由なあるいは価値中立的なステイクホルダーセオリーという考え方そのものがターム的には矛盾している」。「ステイクホルダーマネジメントは基本的にプラグマティックな概念」であり、この理論の「規範的な核」はステイクホルダーマネジメントの目的のもとで建てられた道具性に常に依存している（Freeman, 1999, pp.234-235 : c.143.）。

第3に、プラグマティズムにもとづくステイクホルダーセオリーは長い間その有益性を誇り生き延びてきたCSR概念を再解釈し精緻化することを可能にする。フリーマンたちによれば、CSRの多くの解釈がこれまで明示的にも暗示的にも（企業と社会の問題を相互に無関係なままで考察できる）「分離のテーゼ」を信奉してきたことが問題である。CSRを補足的活動と結びつけることは、本来的には、ビジネスの機能を社会的責任から切り離すことである。フリーマンたちの文章を借りると、「CSR経営はしばしば『良い仕事をしている』と思われている。たしかにより良いことをすることはなにも悪いことではないが、そこには会社は良い仕事をする必要があるとの含意がある。何故ならば、ビジネスの基本構造は善ではなく、道徳的に中立であると捉えられているからである。しかし、我々は、これは破壊的な考え方である、と信じる。というのは、その考え方に立つと、ビジネスが世界中の何十億という人々の福祉や繁栄を向上させるうえで果たしている中心的な役割を認めることができなくなるからである」（Freeman and Velamuri, 2006, p.10.）。

更に言えば、これまでの企業研究は、伝統的に、CSRを中小企業と切

り離しておこなわれてきた。そして研究者、特に実務家は、CSRを、補足的な資源を豊富に有しそれ故に責任を引き受けざるをえない巨大な優良企業とのみ結びつける誘惑に駆られてきた。

フリーマンたちに拠れば、企業目的をステイクホルダーのために価値を創出することとして解釈し、その相互関係のなかに倫理的なものを認めることによって、上記の2つの問題が解決できるのである。

フリーマンたちは、企業社会的責任（CSR）からステイクホルダーに対する会社の責任（CSR：Company Social Responsibility）への転換を提案している。彼らにとって、名称は二次的な問題である。重要なことは以前の公式により正確な内容を与えることであり、そのことによって、経営者がプラグマティズムに則った管理アプローチをとり利用できることにある。

フリーマンたちは、この「新しいCSR」を、ブラゴフの解釈に拠れば、個々の会社に、定義上、押しつけられた責任としてではなく、組織が管理活動のなかで発達させなければならない能力として、解釈している。このこと

図表11 コミットメントの4つの水準

基本的な価値を提案すること
・ 私たちは私たちのステイクホルダーの状態をいかにしてより良きものにするのか？ ・ 私たちはいかなることを支持しているのか？
ステイクホルダーとの協力を維持するための原則
私たちが日々のステイクホルダーエンゲージメントにおいて依拠している原則あるいは価値はいかなるものなのか？
幅広い人々の社会的イシューを理解すること
私たちは、私たちの提案した基本的な価値や原則が社会の主要な流れや意見とフィットしているのかそれとも対立しているのかを理解しているだろうか？
倫理的なリーダーシップ
・ 私のリーダーシップを象徴する価値と原則はなになのか？ ・ 私の目的観はなになのか？ ・ 私はリーダーとしていかなることを支持しているのか？

〔出典〕 Freeman and Velamuri, 2006, p.21.

は、第1に、経営者は、具体的なステイクホルダーごとに、その特殊性を考慮して、管理上の決定をおこなわなければならないこと、第2に、ステイクホルダー間の利害のバランスをとりつつ企業の長期的安定を志向することができるしそうしなければならないことを意味している。そしてフリーマン等は、この考え方に従って、ステイクホルダーに対する会社の責任の認識と発達のレベルに応じて会社が為すべきことを4水準の義務（コミットメント）として提示し、更に、このアプローチを研究者や実務家が利用できるように、責任10原則として公式化した。

図表12 CSRの10原則

1	ステイクホルダーの利害を長期にわたって共に手を携えて発展させるものとしてみなすこと
2	ステイクホルダーを名前と顔と子供を持った現実の人間としてみなすこと。彼らは複雑な対象である。
3	マルチステイクホルダーを同時に満足させるイシューの解決を探索すること
4	ただ単に「フレンドリー」なステイクホルダーだけに眼を向けるのではなく、ステイクホルダーとの密なコミュニケーションと対話にエンゲージすること
5	ボランティアの哲学を持ち、それを政府に委ねるのではなく、我々自身でステイクホルダーとの関係をマネージすること
6	マーケティングアプローチを全面的に採用すること
7	我々のするすべてのことはわれわれのステイクホルダーへのサービスである。ある利害と他の利害を長期間に亘ってトレードオフしてはならない
8	主要なステイクホルダーだけでなく派生的なステイクホルダーとも交渉すること
9	ステイクホルダーにより良いサービスをできるように、常に監視し、プロセスを見直すこと
10	ステイクホルダーへの義務を遂行するという目的のもとで行動するが、ステイクホルダーの期待と我々の望みが一致することを目指すこと

〔出典〕 Freeman and Velamuri, 2006, p.22.

これらの水準は、ブラゴフに拠れば、理論的に極めて興味深いものである。というのは、それらは、第1に、暗示的ではあるが、CSPの展開されたシステムを示しているからであり、第2に、CSRの外在的な力と内在的な源という通俗的な分離ではなく、統一したプロセスのなかで把握されているからである。また第3に、今後継続的に、責任の発達段階や組織教育の段階を検討し公式化するための基本的な枠組みを提供している。

フリーマンたちの論理に従えば、ステイクホルダーに対する会社の責任原則は、4つの責任水準のすべてにおいて義務を果たすために必要な思考様式を公式化することを目指して案出されたものである。これらの原則はあきらかに規範的及び実証主義的な痕跡を残しているが、全体としては、プラグマティズムの考え方に依拠している。

フリーマンたちの議論は、その内的論理の故だけではなく、CSR概念の進化段階を如実に反映しているために、極めて納得できるものである。規範的なものや実証主義的なものについての議論は概念の発達において大きな役割を果たしたが、管理実践を前にして停止してしまった。

プラグマティズムが、最終的には、管理モデルを特徴付けるアプローチになったことは明白である。その顕著な事例がコーン卓会議によって作成された管理道具である。これは、ドナルドソンとダンフィによってもグッドパスターによっても「より良き実践」として認められているものであり、CSPのすべての領域を包括している。

ステイクホルダー概念はCSR概念の発達に本質的な影響を与える最も重要なオルタナティブなテーマになっただけではなく、企業と社会の相互作用を研究する方法論の発達に大きな役割を果たした。一面で、「原則－プロセス－結果」というパラダイム論理の枠内で方法論が豊かになり細部に渡って鍛えられ、更には、CSPとステイクホルダー概念が、本質的に、相互に浸透し合うことになった。だが他面で、ステイクホルダー概念によって持ち込まれた精緻化と擬人化が「原則－プロセス－結果」の並列従属関係の問題を著しく複雑なものにしたのであり、このことがプラグマティズムという考え方を幅広く普及させることになった。



ステイクホルダー概念はCSR概念の発達に特別な役割を果たしている。

それは研究者に責任の客体を限界まで擬人化させることを可能にしたのであり、それによって、原則、プロセスそして結果が具体的に分析されるようになり、それらの論理的な整合性が企業と社会の相互作用の研究においてパラダイムとしての役割を果たすようになった。ステイクホルダー概念はそれ自体としてC S Pの論理を特殊な文脈において再生産する自立的なオルタナティブなテーマとしてのステイタスを占めているが、それだけではなく、C S R概念の現代的な解釈において最も重要な属性となった。そしてこのことは、他のテーマである、「企業市民」や「サステイナブル経営」にも当てはまる。但し、C S Rに関しては、すでに多数の議論が蓄積されており、すべての研究者が規範的アプローチから実施主義的アプローチへの転換の議論を展開しているわけではなく、同時に、それぞれのアプローチが相互に豊かにしあいながら発達しているのが現状である。

更に言えば、ポスト実証主義の危機という条件のもとでプラグマティズムへの関心が高まるなかで、ステイクホルダー概念はその方法論的移行が真剣に検討されかつ論拠づけられる理論的な場を提供したのである。

その結果、企業と社会の相互作用の研究の実践的価値は拡大し、21世紀のC S R概念は戦略的管理論の当面最優先される方向へと転化している。

### 2-3 戦略的視点が組み込まれたC S R概念

C S R概念の進化は21世紀のはじめに新たな段階を迎えた。その基本的方向は戦略的管理論との結びつきの強化であった。一面で、C S R概念はすでに定着しはじめていた戦略的ニュアンスを有するオルタナティブなテーマ（企業市民、サステイナブル経営）の進展という形で発達した。社会的責任概念がC S P概念のもとで展開されC S Pがステイクホルダーというタームで語られ、その戦略的アスペクトがC S Rを道具的に正当化する試みに結びつけられたのである。そして企業市民概念、特にサステイナブル経営概念はサステイナビリティタームの一般化とともに、その方向と内容

を変化させた。他面で、CSRの問題は戦略的管理論のもとで積極的に解釈された。戦略論が「戦略的CSR」を分析するだけでなく、CSR概念そのものをその当面の課題として検討するようになったのである。

方法論的に言えば、この段階の研究は主としてプラグマティズムをベースとして発達した。(ミン・ドンク (Min-Dong, P. L.) の言葉を借りた) ブラゴフに拠れば、CSRに戦略的イメージを含めることが「企業の経済的活動と社会的活動の概念上の断絶を取っ払った」(c.155.) ののである。極端に言えば、これまでの規範科学と実証科学の二分法的分析がCSR議論を周辺の問題へとそらし、そのことが概念の変化を引き起こしてきた。21世紀に入って、規範的そして記述主義的概念という衣を被ってきた不連続な研究に替わり、CSR領域にプラグマティズム的ケーススタディが展開され、CSRの高い企業が経済的や財務的な意味でも優位性を獲得するであろう、と示唆されたのである。

### 2- 3- 1 企業市民概念の拡張とCSR

「企業市民」というタームは、それ自体としては、伝統的には自然人としての個人に適用されていた市民という概念をビジネスに従事する組織に比喩的に拡大適用された、当を得たたとえである。したがって、企業市民概念は企業が市民としての権利と義務を有することを強調したり、企業活動を個人の権利や義務の実現と結びつけている。この概念は、一面で、企業と社会の相互作用に対する見方を、客観的に見ると、単純化したものであるが、他面で、この相互作用に対する政治学的アプローチの利用と結びついた新しい理論的問題を生み出している。企業市民概念の現代的なビジョンを公式化した研究者は、ウィルモット (Willmott, H.)、クレイン (Crane, A.)、マースデン (Marsden, C.)、マッテン (Matten, D.)、ムーン (Moon, J.)、ムンシ (Munshi, N.)、チャップル (Chapple, W.)、エドワード (Edwards, P.)、ワドック (Waddock, S.)、ウッド、ダヴェンポート (Davenport, K.)、ロ

ングスドン (Longsdon, J.)、ファーレル (Ferrell, O.)、マイグナン (Maignan, I.)、シェレル (Scherer, A.)、パラッオ (Palazzo, G.) に代表される。

企業市民は決して新しい概念ではなく、それなりの歴史をもつ概念である。しかし企業市民概念に対する研究者の関心はいわば長らく水面下にあった。そのような関心を表面化させた原因として幾つかのことが指摘できるが、ブラゴフの解釈に従えば、つぎの事情が重要である。それは、プラグマティズム哲学が発達したにもかかわらず、CSR概念に対する規範的アプローチだけではなく実証主義的アプローチをめぐっても議論の熱が冷めたことと関連して、責任を果たさなければならないという考え方がニュアンスとして企業に極めて否定的に受け入れられる雰囲気がつくりだされたことである。企業市民という概念は、それ自体としては、プラグマティズム哲学に照応したものである。そして、企業に対して、学者の呼びかけに同意して社会により責任をもつことではなく、むしろいかにして「良き企業市民」になるのかという問いかけがなされ、企業独自のプログラムを公式化することが提案された。企業市民概念が企業に実践志向概念として受けとめられたのはそのためである。

また学史的に言えば、企業市民概念には、これはマッテン・クレイン・チャップル説 (Matten, Crane and Chapple, 2003.) に依拠したものであるが、2つの支配的なアプローチがある。ひとつは「限定された企業市民」観 (limited view of CC : 以下、限定アプローチと表記) であり、企業市民は、企業フィランソロピー、社会的投資あるいは地域コミュニティに対する責任に帰着させられる。2つめは「企業市民 = CSR」観 (equivalent view of CC : 以下、等価アプローチと表記) であり、企業市民概念の形成を、CSRが理論的に多くの点で読み替えられたものとして、考察している。前者のはじまりは1953年のボーエンの著作に見いだすことができるし、後者は1990年代に幅広く普及したアプローチである。等価アプローチは、例えば、マイグナンとファーレル、ダヴェンポート、ワドック、に代表され、

企業市民概念は、一面で、広義の意味で解釈されるCSR、すなわち、「アンブレラ」概念として、そして他面で、補足的なオルタナティブテーマとして、提示されている。

企業市民概念を最も詳しく分析したのは、プラゴフに拠れば、ロングスドンとウッド（2002年）である（Longsdon and Wood, 2002.）。彼らは、形式的には、限定アプローチ及び等価アプローチに類似しているが、極めてオリジナルな体系化に成功した。ロングスドンとウッドは、本質的には、企業市民概念を限定アプローチと連合させたが、同時に、等価アプローチ

図表13 CSR、企業市民そしてグローバル企業市民概念の比較

CSR	企業市民	グローバル企業市民
義務と自発性。すべての企業が、ステイクホルダーのために、法律を超えて、害を少なくしベネフィットを多くし、基本的な倫理原則を遵守するとの期待	最低限の法律を遵守、地域社会に何か恩返しをするとの期待、ボランティアが幅広く受け入れられる、チャリティが積極的にでなくとも罰則はない	ハイパー規範に従い、それを地域に適用する実験をおこない、システムティックに学習する。幅広いステイクホルダーの利害に自発的に参加する
ビジネスが社会的問題やステイクホルダーそして「正しいことをすること」に対して幅広い視点から関心を持つ	コミュニティやチャリティに対して限定して焦点を合わせる	社会的問題やステイクホルダーに対して幅広い視点から関心を持つ。具体的に実践的に参加する
曖昧であるために、責任を正当化し操作し測定し評価することは困難である	責任が限定され具体的であるために、測定し定義することが容易である	操作・測定・評価のための明確なフレームワークを提供できる
利己的なベネフィットは可能であり受け入れられるが、前提にされているものではないし、道徳的及び法的責任と関連がない。企業にはどんな犠牲を払っても生き残る権利がないとされる	利己的なベネフィットは望ましいものであり、社会に資する行動をするためのインセンティブとして多分に機能する。企業のサバイバルの権利が前提にされている	利己的なベネフィットは可能であり受け入れられ望ましいものであるが、シチズンシップ義務の行使にとって本質的なものではない。長期的なサバイバルは社会的に有益な行動のインセンティブである
資本主義の一般的な新古典派理論に対する威嚇としての企業社会的責任	「抑利ベラリズム」や「思いやり保守主義」との対話としての企業市民	共有アイデンティティや人間及び組織のつながりを表現するシンボルと言語を介した強制としてのグローバルな企業市民
責任の道徳的根拠があると考えられているが曖昧である。「60年代リベラル」の墮落、グローバルと言うよりはむしろアメリカの価値観を重視。完全な承認を得ることはできない。	自発的なチャリティの「再帰的」妥当性が進んで受け入れられ理解されている	人間の自由、社会的正義という価値に道徳的根拠があるとされ、ビジネス組織は人間の利益に比べると二次的であり、それに従属すると考えられている

〔出典〕 Longsdon and Wood, 2002, p.160.



の枠内で、ビジネス市民概念を構築している。ビジネス市民概念は、企業の社会的活動の地理的拡大を検証するものではなく、むしろCSRの古典的解釈と企業市民という考え方の間の弁証法的対立を独自の様式で解決するものである。

このような概念の構築によって、CSR、企業市民、グローバル企業市民が、概念的に、図表13のように整理されることになった。

企業市民概念のもとでは、責任の規範的論拠が大きく変化している。ロングスドンとウッズの文言を借りれば、「企業市民というコトバはCSRというコトバに取って代わるものとして現れた。そしてこの言語学的シフトは、ビジネス組織がステイクホルダーに対していかに行動すべきかに関する規範的な理解という点で、大きな変革を含むものであった」(Longsdon and Wood, 2002, p.155.)。事実、企業市民概念に拠れば、企業は、単に企業が社会によってうみだされたためではなく、市民としての機能を遂行しているがために、社会的責任を有している。企業は伝統的に市民の権利や義務として考えられてきたものを有しているし、その基本的な社会的機能の遂行に政府を巻き込んでさえいる。再びロングスドンとウッズの言葉を借りると、「自由と正義の要求のバランスをとることがすべての制度（ビジネス、政府、教育、家族そして学校）の課題である。グローバルビジネスは自由と正義という目標に向けて（ビジネス市民としての義務の遂行に向けて）迷いなく動くであろう。何故ならば、そのことは人間の自律性と生活の質の維持だけでなく、資本主義そのもののサバイバルにとって必要な条件であるからである」(Longsdon and Wood, 2002, p.181.)。

ロングスドンとウッズのビジネス市民概念の基本的特徴は、それが本質的にはいわゆるグローバル企業市民として解釈されていることにあり、CSPの当面の課題としてグローバル化過程の重要性が強調されている。このことはポストの解釈にも見いだすことができる。グローバル企業市民概念を公式化したポストは、旧くなった責任概念の公理を新しい条件のもと

で再現しようとするのではなく、むしろステイクホルダーマネジメント原則(「原則-プロセス-結果」パラダイム論理に照応した、クラークソン原則)を「21世紀のグローバル企業市民の本質を理解するための重要な実例」(Post et al, 2002, p.144.)としてアピールしている。

企業市民概念、特に、等価アプローチは、ブラゴフに拠れば、実務の世界にも普及している。その代表的な事例が2002年1月に開催された「世界経済フォーラム」で採択された「グローバル企業市民行動基本4原則」である。フォーラム実行委員長シュヴァーブ(Schwab, K.)の言葉を借りれば、グローバル企業市民概念によって、「ステイクホルダー概念の枠が拡大され、国家や市民社会とともに、そこに、グローバル経済のなかでステイクホルダーとして行動する企業そのものが含まれることになった」(Schwab, 2008, p.116.)。

全体的に言えば、ブラゴフに拠れば、企業市民概念及びそこから派生した論説には疑いなく価値がある。しかしながら、そこにはひとつの共通した欠陥がある。それは「ビジネス分析におけるメタファーとしての企業市民」として指摘されている事象である。ムーン、クレインとマッテンの文言を借用すれば、「企業にシチズンシップというタームで言及することは文字通り企業が市民である、ないしはシチズンシップを有しているということの意味するのではなく、その実質ないしは行動がある意味で市民あるいはシチズンシップのそれと類似している存在として理解できることを意味しているにすぎない」(Moon et al, 2005, p.432.)のであるが、このように解釈される現状がまさに、ブラゴフに拠れば、理論的性格を帯びた一連の問題を生み出している。

第1に、既存の市民理論のどれが企業に相応しいのかを決することが困難であること。例えば、ロングスドンとウッドはリベラルアプローチや保守的なアプローチに依拠しているし、ムーン、クレインとマッテンは4つの市民モデル(リベラル・ミニマニズム、市民共和主義、発達民主主義、

対話民主主義)を前提として考察しているが、いずれにせよそれぞれのモデルは多様な性格をもつものであり、十分に整理されていない。

第2に、一国レベルの企業市民は主権国家の活動と条件付ではあるとしても結びつけることができるが、グローバルレベルの市民は事情が異なること。例えば、つぎのような見解がある。「国際企業は世界の市民としてみなされなければならないが、この概念は憲法上も法制度的な意味でも存在しない」(Windsor, D., 2001, p.241.)。

第3に、企業市民というアイデア自体が現在の解釈のもとではすべてのタイプの企業に適用されていない(主として、大企業中心に考えられている)のであり、このことが「市民としての権利の平等」という基本的な理念と矛盾していること。大企業は平均的な市民以上のかなりのパワーを持つ存在であり、「企業市民が社会への企業の参加を示すとすれば、企業は平均的な市民と言うよりはむしろ国家に似た役割を果たしていると考えの方が道理にかなっている」(Matten et al., 2003, p.118.) という見解がでてくるのはこのためである。

第4に、「企業市民」というコトバがC S R 関連で引用されるにつれて、術語的に混乱し類似概念との同義性問題が浮かび上がってきていること。例えば、マッテンたちの理解に従えば、「第3の」とも言うべき「拡大」アプローチ (extended view of CC) が出現し、伝統的には国家が遂行してきた社会的機能を企業に肩代わりさせるような論議 (対話民主主義: deliberative democracy) がおこなわれている (Matten et al., 2003, p.118.)。また他方で、企業市民が「拡大」解釈され、「社会規範や期待の暗黙的に遵守することから政治的意思形成プロセスへの明示的な参加への移行」を意味する「企業の政治化 (the politicization of the corporation)」(Scherer, A. G. and Palazzo, G., 2007, p.1108.) が語られている。それらはいずれにしても道徳的主体の「政治的バージョン」であり、「言葉で明示されていないが、企業市民という見解から大きく逸脱している」(Edward

and Wilmott, 2008, p.771.)。

企業市民概念は、パラダイム論理「原則－プロセス－結果」を新しい文脈のもとで再現するオルタナティブなテーマとして生まれ、企業、なによりも大企業の欲求に即して、CSRの現代的な問題に込んでいる。理論的には、それは、一面で、CSP研究の方法論を豊かに拡大し精緻化している。しかし他面で、企業と社会の相互作用の対する体系的アプローチから研究者を遠ざけるような新しい問題を生みだしている。 (続)