

ステークホルダー論とUNGC

出見世 信之（明治大学）

1. はじめに
2. 語源
3. 経営学における展開
4. フリーマンによる発展
5. おわりに

2011年3月6日（日）
法政大学現代法研究所

はじめに

- 経営の分野ばかりでなく、様々なところで、「ステークホルダー」という用語が用いられるようになっている
- 経営実践の場においても、「ステークホルダー・エンゲージメント」、「ステークホルダー・ダイアログ」などの言葉が用いられている
- 本報告では、経営学におけるステークホルダー論を確認し、UNGCへの活用を考える

“stake” とは

- “stake” の意味としては、以下のものが挙げられる
 - 所有権を主張するための杭
 - 賭け事の賭け金
 - 競争の賞金
 - 特定の状況での危険の度合い
 - 企業への出資金
 - 三脚椅子の脚

“stakeholder” とは

- “stakeholder” を辞書等で調べると、以下のものがその意味として見出される
 - 賭け金の保管人
 - 係争物受寄者
 - 出資者、投資者
 - 企業などに利益や関心のある者
 - 利害関係者
 - 正当な所有権を保有する移住民

ステークホルダーのイメージ

1950年代

- IBMのワトソンは、経営者の仕事は、「顧客、従業員、株主」からなる三脚椅子に座ってバランスをとることだと述べている

1960年代

- 公民権運動、環境保護運動の興隆の中、そうした運動の一部は、大企業に対してステークを主張して抗議運動を展開するようになる

ステークホルダーのイメージ

1970年代

- キャンペーンGM以降、大企業の中には、ステークホルダー代表として、社会運動の代表者などを社外取締役として指名するようになる

1990年代

- ATTのバジエツドは、ステークホルダーについて、家具なんでもんじゃない。針をたてて向かって来ると述べている

経営学における展開

- ゴードンは、1961年の著書の中で、インタレスト・グループを経済的福祉の大部分が企業の事業活動によって直接的に決定される人々とし、納入業者、労働者、債券保有者、を挙げている
- 産業民主主義の研究者であるリーンマンは、1968年の著書の中で、ステークホルダーは、それ自身の目的の実現を企業に依存する個人または集団、企業がそれ自体の目的の実現を依存する個人または集団であるとしている

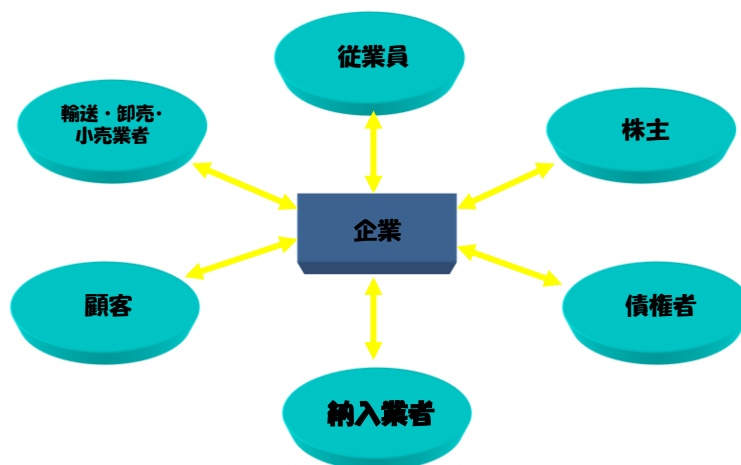
経営学における展開

- 1963年、スタンフォード研究所において、戦略計画の策定との関連で、「ステークホルダー」という用語が用いられる
- 企業戦略論のアンゾフは、1965年の著書の中で、リーンマンの論文を紹介し、企業は、従業員、株主、納入業者、販売業者などのステークホルダーのすべてに対して責任があるとする

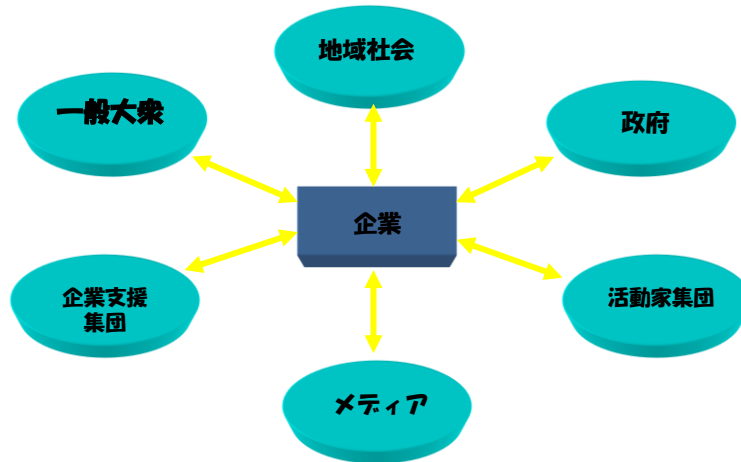
経営学における展開

- デービス等の『企業と社会』では、1984年の第4版より、企業とステークホルダーに関する記述が追加されている
- 企業とステークホルダーとの関係は、市場を媒介とするかどうかにより区分される
- ステークホルダーは、企業の決定・政策・事業活動に影響を与えるか、企業の決定・政策・事業活動に影響を受ける個人ないし集団である
- 具体的には、投資家、顧客、従業員、納入業者、地域社会、政府などである

市場におけるステークホルダー



企業の市場以外のステークホルダー

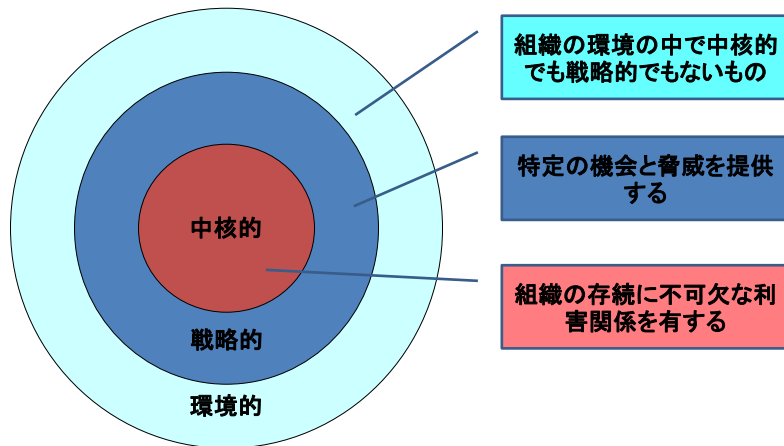


経営学における展開

- 『企業と社会』のキャロルは、1993年の第2版より、副題に「ステークホルダー・マネジメント」を加え、ステークホルダーに関する考察を行い、その分類を行っている
- 「ステーク」は、「関心」「権利」「所有」に分けられる
- ステークホルダーは、企業に対して一つ以上の「ステーク」を主張する個人ないし集団を意味する
- 具体的には、株主、従業員、顧客、競合会社、コミュニティー、特定利益集団などを指す

ステークホルダーの3類型

□ キャロルによる分類



経営学における展開

- ポスト等は、1995年より「株式会社再定義プロジェクト」を行い、ステークホルダー・マネジメントの原則を示している
- 企業の目的は、ステークホルダーとの良好な関係などの「組織富」の最大化であるとしている
- 原則の概要
 1. ステークホルダーの関心を認識する
 2. ステークホルダーとコミュニケーションを図る
 3. ステークホルダーに即応的な行動をとる
 4. ステークホルダーに公正に配分する
 5. 公的機関と私的機関と連帯してリスクを最小化する
 6. 人権侵害の可能性を回避する
 7. 通報体制を整備する

フリーマンによる発展

- 1977年 ウォートン・スクールの「ステークホルダー・プロジェクト」に参加する
- 1978年 「ステークホルダーとの交渉」をチャランと共に発表する
- 1979年 「事業活動に干渉するのは誰か」をエムショフと共に発表する
- 1981年 論文の中で「ステークホルダー経営」の構想を提唱する
- 1984年 『戦略経営：ステークホルダーアプローチ』を出版する

定義の変化

- プロジェクト以前、ステークホルダーは、その支持がなければ企業が存続できないような個人、集団であった
- その後、ステークホルダーは、広義に組織の目的の達成に影響を及ぼすことができるか、影響を被るかする個人、集団で、狭義に組織がその存続を依存する個人、集団で、株主、従業員、顧客、公共の利益を求める集団、政府、競合企業、労働組合、業界団体が挙げられる

プロジェクトの成果

- ステークホルダーの行動様式を見出す
 1. ステークホルダー相互の協調行動は、企業の未来に影響を与える
 2. 企業は、ステークホルダーを直接的に操ることはできない
- 経営の原則を確立する
 1. ステークホルダーと協力関係を構築すること
 2. 多様なステークホルダーがかかわる課題事項を同時に取り扱うこと

フリーマンによる発展

- 1988年 『企業戦略と倫理の探究』を共著で著し、企業戦略の公理を示す
- 1989年 『マネジメント』を共著で著し、ステークホルダー分析を紹介する
- 1997年 『ポータブルMBA』を共著で著し、ステークホルダー資本主義の4原則を示す
- 2002年 「ステークホルダー研究：最先端の状況」の中で、極度に単純化したモデル、特定のステークホルダーを重視するモデルを批判する

企業戦略の公理

第1公理：企業戦略は、組織構成員やステークホルダーの価値観への理解を反映していなければならない

第2公理：企業戦略は、戦略的選択のもつ倫理上の性質に関する理解を反映したものでなければならない

第3公理：効果的な戦略が策定・実施されるのは、他者の観点から状況を眺めてみようと努力する場合においてのみである

ステークホルダー分析

- 自社のステークホルダーは誰か
- 自社のステークホルダーの利害は何か
- 自社のステークホルダーはどんな機会・脅威を提供するか
- 自社のステークホルダーに対してどんな責任を負うか
- 自社のステークホルダーからの脅威・機会を管理するには、どのような戦略や行動をとるべきか

ステークホルダー資本主義の4原則

原則	内容
協力の原則	ステークホルダーとの協力は価値の源泉である
複雑さの原則	人間は複雑なものであり、様々な価値観の下で行動しうる
持続的創造の原則	協力は持続的に価値を生み出す
競争発生原則	民主的な社会では選択が行われる

フリーマンによる発展

- フリーマンは、2007年に共著で『ステークホルダー志向の経営』を著す
- そこでは、企業の活動は様々なステークホルダーとの相互作用であり、企業はすべてのステークホルダーのための価値を創造することができるとする
- 経営者が唯一のステークホルダー集団の利益を最大化しようとする、その集団と他の集団の利益をトレードオフの関係とみなすことになり、すべてのステークホルダーのための価値を創造しようとしなくなる

フリーマンによる発展

- 『ステークホルダー志向の経営』では、経営者は企業にとって不快な批判であっても、それを事業に関する価値ある洞察やイノベーションの源泉と見ることができるとしている
- ステークホルダー志向の経営は、ステークホルダーを「株主」「顧客」などの集団として抽象化することなく、人間そのものとして見ることを求める
- 2010年、共著で『ステークホルダー論：その最先端』を著し、理論面から、ステークホルダー志向の経営を考察する

おわりに

- 経営学においては、1960年代より、ステークホルダーに関する研究が継続的に行われ、理論面ばかりでなく、経営の実践においても応用されている
- 一方で、単なる概念図においてのみステークホルダーを利用することもある
- UNGC参加企業にとっては、ステークホルダー志向の経営を実践するための方策として、UNGCのネットワーク活用できる