

利害関係者論からみた 国連グローバルコンパクトへの 取り組み

出見世 信之(明治大学)

1

利害関係者プロジェクト

- プロジェクトの目的は企業外部の課題事項を特定することと経営者に利用可能な理論を構築することである
- 企業などの依頼で、コンサルタント的な仕事をしながら、利害関係者を参加させた形での図書館の再設計を行ったり、ビール醸造会社の戦略の方向性を示すことなどの支援を行った
- 利害関係者の行動様式を見出す
⇒利害関係者相互の協調行動は、企業の未来に影響を与え、企業は、利害関係者を直接的に操れない
- 経営の原則を確立する
⇒利害関係者と協力関係を構築し、多様な利害関係者がかかわる課題事項を同時に取り扱う

5

報告の概要

1. はじめに
2. 利害関係者論
3. 企業と利害関係者との関係
4. 日本企業と国連グローバル・コンパクト
5. おわりに

2

『戦略経営』

- フリーマンは、『戦略経営』において、「どのように経営者は多様な利害関係者の要求が存在する世界において、よりよい意思決定を行うことができるのか」という、経営者にとってより実践的な問題を取り上げている
- 『戦略経営』での「利害関係者」という概念の使用は、経営の理論体系などに用いられるような抽象的なものではなく、経営の実践での活用を志向したものであったのである

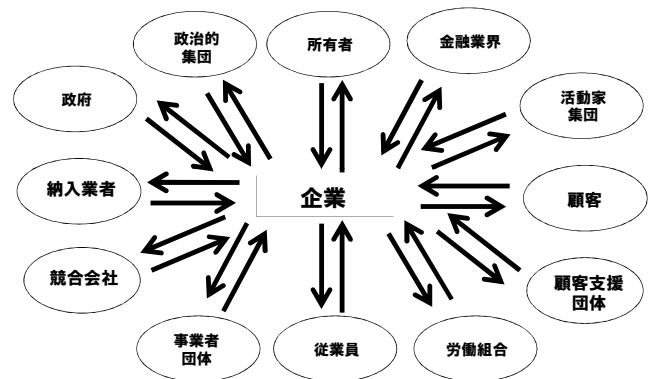
6

はじめに

- 「ステークホルダー」や「ステイクホルダー」という用語は、経営学などの社会科学の領域で用いられているだけでなく、日本の企業社会においても定着し、企業統治に関する情報開示や個々の企業のCSR報告書などにおいて一般的に使われるようになってきている
- 本報告において、「利害関係者」は、「ステークホルダー」「ステイクホルダー」と表記されて広く用いられている用語と必ずしも同義ではない
- 本報告での利害関係者、利害関係者論は、フリーマン(Freeman, E.)の『戦略経営論』、フリーマンを共著者とする『利害関係者志向の経営』『利害関係者論』等の文献を参考にしている

3

利害関係者相関図



7

利害関係者論

- 1977年、ウォートン・スクールの「利害関係者プロジェクト」に研究者として参加する
- 1978年、「利害関係者との交渉」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」をエムシヨフと共に発表する
- 1984年『戦略経営：利害関係者アプローチ』を出版する
- 2007年『利害関係者志向の経営』を共著で出版
- 2010年『企業倫理』、『利害関係者論』を共著で出版

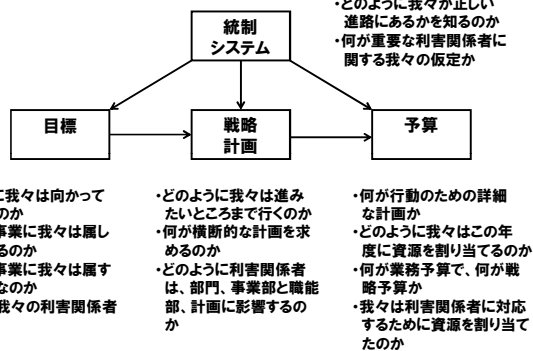
4

利害関係と権力による分類

利害関係	権力	公式/投票	経済	政治
正当な権利		株主 取締役 少数株主		反対意見のある株主
経済			債権保有者 顧客 労働組合	地方自治体 外国政府 消費者団体 労働組合
影響		政府 証券取引委員会 社外取締役	環境保護庁 労働安全衛生局	活動家集団 政府 事業者団体

出所：以下を参照にして筆者作成。
Freeman, E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, 1984, p.63.

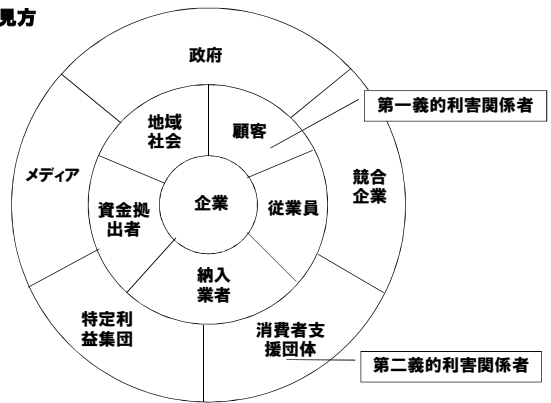
典型的戦略計画過程概念図



出所：以下を参照して筆者作成。
Freeman, E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, 1984, p.69.

利害関係者とは何か

基本的な見方



13

『戦略経営』

1. 企業が置かれている状況を「乱気流の時代」と捉えて、外的環境が激しく変化する中で、企業が外的な社会勢力を分析できるモデルの構築を説く
2. 利害関係者経営の枠組みを示し、利害関係者相関図、利害関係と権力とによる利害関係者分類表や利害関係者経営能力を指摘する
3. 高い利害関係者能力のある組織は、多様な利害関係者とコミュニケーションをとり、厄介な問題を戦略策定過程に統合することなどを示唆する
4. 経営者は、「誰がその企業の利害関係者か」「その利害は何か」「その企業への要求の根源は何か」を理解する必要がある

10

『利害関係者論-その最先端』

1. 利害関係者論は、価値創造と取引、資本主義制度の倫理、経営者の思考様式を扱うことができる
2. 経営に関することと倫理に関することを分けて考える分離の誤謬を越え、この意思決定がなされたら、誰の価値が創造され、破壊されることになるのかなどが企業において決められていない問題を解決できる
3. 「人間について語ることにしに企業経営や倫理について語っても意味がない」などの統合命題を掲げ、価値判断の伴わない経済学と科学の名の下になされた多くの業績に異議を申し立てる
4. 自らの他者への影響に対する責任を受け入れるという責任の原則が分離の誤謬を回避するには必要になる

14

『利害関係者志向の経営』

1. 企業の活動は、様々な利害関係者との相互作用であり、企業はすべての利害関係者のための価値を創造することができる
2. 経営者が唯一の利害関係者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、すべての利害関係者のための価値を創造しようとしなくなる
3. 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出来る
4. 利害関係者志向の経営は利害関係者について「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

11

『利害関係者論-その最先端』

- フリードマン、ポーターなどの理論が利害関係者論の主要な理念と両立しうることを示唆する
- 株主の最大化には、持続的に利害関係者の関心を充たすことが必要になることから、経営者の責任は、株主の利益の最大化であるとするフリードマンの考えは利害関係者論と矛盾しないとする
- 企業は、利益を最大化するために、顧客が欲する製品とサービス、操業を維持する納入業者との堅実な関係、企業をより良いものにしよとする従業員、事業活動の繁栄を求めるコミュニティーが必要である
- ポーターとは、利害関係者との関係を価値連鎖の関係とみなすところに共通点がある

15

『利害関係者志向の経営』

1. 利害関係者の利益は、長期にわたって調和する
2. 利害関係者と共に行動し、その関係を政府に任せることなく、管理する
3. 多様な利害関係者を同時に満足させるように課題事項の解決する。
4. 長期にわたって継続して、ある者と他の者の利益をトレードオフにしない。
5. 利害関係者に積極的に関与する
6. 利害関係者との徹底した意思疎通と意見交換を行う
7. 利害関係者は、名前と顔と家族を持った生身の人間からなる
8. マーケティング的な接近方法を創出する
9. 第一義的利害関係者と第二義的利害関係者の双方と共創する
10. 絶えずプロセスを監視し、再設計する

12

『利害関係者論-その最先端』

1. 利害関係者協力の原則：価値が創造され、取引されるのは、利害関係者と企業が互いに自発的な協定を結び、共に必要と希望を充たしうるからである
2. 利害関係者共創の原則：企業は利害関係者と共創しなければならない
3. 利害関係者責任の原則：協定の当事者は自分たちの行動の結果に対する責任を進んで受け入れる
4. 複雑性の原則：人間は複雑な精神をもった生き物であり、多くの様々な価値観と視点から行動できる
5. 持続的創造の原則：制度としての企業は価値創造の源泉である
6. 競争発生原則：比較的自由な社会では、競争が発生し、それにより、利害関係者は選択できる

16

企業と利害関係者との関係

- 多くの企業が事業プロセスにおいて、利害関係者との関係を統制している
- しかし、たとえば、従業員教育が教育され、積極的に関与する労働力を生むこととして、従業員が選択した教育プログラムを支持し、従業員の行動を統制しようというよりも、従業員の自主性を尊重して成功につながる
- 多くの企業が、日々利害関係者集団と取引をしている
- そうした活動の中においても、利害関係者に対してより多くの価値を生み出すような、よりよい方法を求め、新しい製品やサービスを開発し、新しい生産方法や物流システムを構築したりする

17

おわりに

- フリーマン等の利害関係者論は、「株主の利益か、利害関係者の利益か」というようなトレードオフに捉えるための議論ではない
- それは、「株主の利益も、他の利害関係者の利益も」実現するための思考様式や利害関係者への具体的対応などを提示する実践的なものである
- 国連グローバル・コンパクトは、その10の原則の遵守が注目される
- それは、個別の企業の遵守のみを内容とするものではなく、署名した企業や組織が地域ごとに展開するローカルネットワークを通じて、国際機関とともに、国連グローバル・コンパクトに取り組むことである

21

企業と利害関係者との関係

- 企業の事業活動に対して、批判的な意見を主張する利害関係者から、企業は意見を聞き、理解することにより事業活動における新たな価値の源泉にできる
- たとえば、「環境にやさしい」といわれるような製品は、そうした製品による環境への負荷に対する批判があったからこそ、開発される
- 経営者は「どのような事業活動を行いたいのか」「誰のための価値を創造したいのか」「社会の中で問題となっている課題事項は何か」を問い、その答えに対して指導的な役割を果たす
- 企業がすべての利害関係者のために価値創造を行うためには、どのようにして利害関係者の役に立つのかという視点が不可欠になる

18

おわりに

- GCジャパン・ネットワークの活動は、これまで、日本企業があまり一緒に活動してこなかった、利害関係者と意見交換を行い、その関心事を知る機会となっている
- 利害関係者を理解することを中心に、国連グローバル・コンパクトに関する活動を通じて、利害関係者論が示す利害関係者に対する活動が行われているといえる
- 企業は、すべての利害関係者のための価値を創造することができるという、フリーマン等の利害関係者論の主張は、日本企業の一部の経営者の考えの中にも見られるようになっている
- 地球、環境、地域など、すべての利害関係者のことを考えながら、経営を行わなくてはならないとする経営者もいる

22

企業と利害関係者との関係

- 7つのテクニック
 1. 利害関係者の評価
 2. 利害関係者の行動分析
 3. より深いレベルでの利害関係者の理解
 4. 利害関係者戦略の評価
 5. 利害関係者に対する特定の戦略の展開
 6. 利害関係者との相互作用における新たな形態の創造
 7. 統合的な価値創造戦略の展開
- 利害関係者の利害を識別し利害関係者の行動を観察し、協調の可能性、抵抗の脅威の観点から分析する
- 利害関係者の行動から、変動的、防衛的、攻撃的、抑制的という4つの戦略を考え選択する
- 企業と利害関係者との関係は変化し、そこから新しい価値の源泉を見出し、すべての利害関係者のための価値を創造することに近づく

19

参考文献

- Freeman, E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, 1984.
- Freeman, E., Harrison, J., and Wicks, A., *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*, Yale University Press, 2007. (中村瑞穂他訳『利害関係者志向の経営—存続・世評・成功』白桃書房, 2010年。)
- Wicks, A., Freeman, E., Werhane, P., Martin, K., *Business Ethics: A Managerial Approach*, Prentice Hall, 2010.
- Freeman, E., Harrison, J., Wicks, A., Parmar, B., and Colle, S., *Stakeholder Theory*, Cambridge University Press, 2010.
- 小林喜光著『地球と共存する経営—MOS改革宣言』日本経済新聞出版社、2011年。

23

日本企業と国連グローバル・コンパクト

- GCジャパン・ネットワークを通じて、参加企業は、国連事務総長との意見交換などを行っている
- 2008年より部会・分科会活動も行われ、アジアのサプライチェーン分科会、地球温暖化分科会、ケーススタディ分科会が設けられる
- 翌年以降、一部の分科会が再編される
- 部会・分科会活動に参加することにより、企業の実務者が他社の実践や学識経験者から学ぶことができる
- 参加者は、世界のGCネットワークと連携でき、CSRの考え方や取り組みについての情報交換や、業界を越えた問題解決の道筋も開くことができる

20