【研究論文】

組織のステークホルダーの特定についての考察

－組織均衡の視点から－

野　口　豊　嗣

要約

ステークホルダー資本主義という用語が語られるようになっていることが示す通り，企業を取り巻く環境におけるステークホルダー概念の浸透は加速している。こうした状況下で，より一層ステークホルダーへの対応を求められる企業にとって自社固有のステークホルダーを認識することは重要性を増している。本稿では，そうしたステークホルダーの特定というテーマについて，組織とステークホルダーとの相互作用という要素に着目し，これをより積極的にステークホルダーの分析に活用することを目指して組織均衡の考え方を導入した考察を行う。

1　はじめに

Freeman（1984）が，ステークホルダーという概念の重要性を主張して以来 40 年近い年月が経過しているが，この間に企業経営の実践と研究の両方の領域において，この概念の広がりはその度合いを増し続けている。こうした状況において本稿が注目するのが，ステークホルダーの特定である。ステークホルダーへの対応の重要性が高まる状況において，その対応の第一歩として，どのステークホルダーをどのように包含するのかを適切に特定することは不可欠となるからである。このように重要な意味をもつステークホルダーの特定であるが，ステークホルダーとは何かという一般的な定義についての議論は豊富である一方で，個別組織のステークホルダーが誰なのかということについての議論は多いとは言えない。本稿は，このように，より重要性を増しつつある一方で，まだまだ議論の余地を残しているといえるステークホルダーの特定について考察しようとするものである。

本稿の構成は以下のとおりである。この後，第２節において本稿の問題意識としてステークホルダーの特定の困難さを示し，続く第３節ではステークホルダーの特定に関する議論を検証した

キーワード：組織のステークホルダー（an organization’s stakeholder），相互作用（interaction），
組織均衡（organizational equilibrium），誘因（inducements），貢献（contributions）

後に研究課題を提示する。そして，第 4 節では Mitchell et al.（1997）のステークホルダーの顕在性の理論について検証して組織による不適切な対応がその組織のステークホルダーの問題を生み出すことを確認し，第 5 節では Hill and Jones（1992）の議論および組織均衡の考え方から見たステークホルダーの問題を生み出す原因を明らかにする。第 6 節では研究課題についての回答を提示するとともに関連する事項について考察を行い，第 7 節で結論を述べる。

2　困難な課題としてのステークホルダーの特定

組織が社会における責任を果たすことを支援する目的で策定されている ISO26000 によるステークホルダーの特定についての説明を確認すると，それが容易なものでないことが見て取れる。それは，例えば，ISO26000 におけるステークホルダーと組織の関係についての次のような記述にも現れている。

> この関係は必ずしも正式なものである必要はない。また，当事者がその関係の存在を認識していなくても，この利害によって生じた関係は存在する。組織は，自らのステークホルダーを特定するように努力すべきであるが，その全てを知っているとは限らないかもしれない。同様に，多くのステークホルダーも，ある組織が自分たちの利害に影響を与える可能性に気づいているとは限らないかもしれない。（和訳 pp.72-73）

これは要約すれば，存在する可能性はあるものの，誰にも認識されていないものも含めた関係を見極めて「特定すべき」であるということであると理解できるであろう。その存在が見えないものも含めて特定するといった明らかに容易ならざる課題に取り組むためには，より充実した知見が求められることが示されているといえる。また，ISO26000 は，「組織には多くのステークホルダーがいるかもしれない。しかも，それぞれのステークホルダーの利害は様々であり，ときには利害が対立することもある」（和訳 p.73）」という看過すべきでない課題も示している。ステークホルダーを特定することは，そのステークホルダーの要請への対応にコミットメントを示すことを意味するが，ステークホルダー間で利害の対立が存在することは，あるステークホルダーへのコミットメントがそのステークホルダーとは利害の対立するステークホルダーから賛同を得られない可能性もあるということを示している。このように，ISO26000 が組織の社会的責任の取り組みの第一歩として求めているステークホルダーの特定は，組織とステークホルダーの関係が，存在しているが認識が困難であり，ステークホルダー間で利害の対立が存在しているために，判断を誤ると問題が発生する可能性があるという，容易に達成できると考えるべきではない課題である。

3　ステークホルダーの特定に関わる議論の検討による研究課題の抽出

本節では，まず，ステークホルダーの特定をカバーする研究領域であるステークホルダー・マネジメントにおける議論を確認し，その後に研究課題を提示する。表１，表２-１，表２-２は，「企業と社会」論の分野における標準的なテキストとなることを想定して執筆されている Lawrence and Weber（2011），および Carroll and Buchholtz（2015）におけるステークホルダー特定に関わると思われる記述をまとめたものである。個別組織のステークホルダーを特定するための情報については，Carroll and Buchholtz（2015）が，表２-１のとおり一般的なステークホルダーの分析について言及した後に，「ステークホルダー・マネジメントにおいて鍵となる問い」と題したステークホルダー・マネジメントの手順（表２-２）の中で示している。それは，「われわれのステークホルダーは誰か？」と題する項目であり，「従業員，株主，環境活動グループ，消費者などの一般的なグループだけでなく，特別な下位グループも同定しなければならない」とされる。そして，「特別な下位グループ」は別途「一般：所有者／下位グループ：信託銀行，基金，投資信託・・・」とされているとおり，具体的に接している，そして，恐らく接する可能性があると思われる個人や集団が列挙されている[1)]。一般的に言ってステークホルダーとは誰なのかという問いに対しては「組織の目標達成に影響を与える，あるいは与えられる個人あるいは集団」という Freeman（1984）の，あるいはこれと類似した定義に基づいて列挙されていくのが通常であり，Carroll and Buchholtz（2015）は同じ方法を下位集団にも適用している。しかし，何らかの基準，分析視角を伴わないこの方法を取る限りリストを完成させることは困難であろう。そうした観点からすると，こうした方法はステークホルダー一般を指し示すには十分であっても，実際の個別の組織が対応すべきステークホルダーを特定するためには十分であるとは言えない。ISO26000 の認識における「存在する可能性はあるものの，組織によってもステークホルダーによっても認識されていない対象」を特定するという要求の厳しさを考えれば，やはり何らかの基準，分析視角が求められるであろう。

表1　Lawrence and Weber（2011）によるステークホルダーの分析枠組み

分析視角	内容
市場／非市場（第一次／第二次）	市場ステークホルダー：社会に製品とサービスを提供するという企業の第一の目的を実行する経済的取引によって企業と関係のある者たち 非市場ステークホルダー：直接的な経済的取引の関係のないものの，企業の活動に影響を受けるあるいは影響を与えるかもしれない人々または集団
ステークホルダーの利害	彼らの関心は何か，彼らが企業との関係から欲するものは何か。
ステークホルダーの権力	ことを起こす，あるいは欲する成果を確保するために資源を駆使する能力。投票権力，経済的権力，政治的権力，法的権力
ステークホルダーの協働	ステークホルダーが共通の利害を追求するために形成する当座の同盟
ステークホルダーの顕在性	権力，正統性，緊急性。3つの特性を多く有するほど，ステークホルダーの顕在性は大きくなり，マネージャーはより気づき，対応するようになる

※pp.8-17 の記述をもとに筆者作成。

表2-1　Carroll and Buchholtz（2015）によるステークホルダーの分析枠組み

分析視角	内容
第一次／第二次×社会的／非社会的	第一次社会的ステークホルダー: 株主と投資家，従業員と管理職，顧客，地域社会，供給業者とその他のビジネスパートナー 第二次社会的ステークホルダー: 政府と規制者，市民組織，社会的圧力団体・活動家，メディアと学識者，貿易機構，競合他社 第一次非社会的ステークホルダー: 自然環境，未来の世代，非人間種 第二次非社会的ステークホルダー:環境活動グループ（例えばフレンズ・オフ・ジ・アース，グリーンピース，レインフォレスト・アライアンス），動物愛護団体（例えばPETA，ASPCA，ザ・ヒューメイン・ソサイエティ）

第一次と第二次というクラスを検討することは議論には有用であるかもしれないが，このカテゴリーは容易に変動することは理解しなければならない。

※pp.67-68 の記述をもとに筆者作成。

表2-2　Carroll and Buchholtz（2015）による
「ステークホルダー・マネジメントにおいて鍵となる問い」

われわれのステークホルダーは誰か？ 従業員，株主，環境活動グループ，消費者などの一般的なグループだけでなく，特別な下位グループも同定しなければならない。
われわれのステークホルダーのステークは何か？ 本質（例として株主であれば所有），正統性，権力，緊急性 企業は，たとえ，ステークホルダーが経営陣に対して権力やレバレッジを有していない場合でも，正統な主張に敏感であるような倫理的責任を有している
われわれのステークホルダーはどのような機会と課題を提示するか？ 機会:適切で生産的なパートナーシップ関係の構築 課題:財務面，あるいは企業イメージや地域における評判に関連する事柄におけるダメージ ステークホルダーの課題は典型的には，様々な度合いの期待，要求，あるいは脅威の形式をとる。それらは，最も多くの場合，ステークホルダーが，彼らのニーズや視点が適切に対応されていないと考えるか信じるために発生する。
われわれはステークホルダーに対してどのような責任を有しているか？ 経済的責任，法的責任，倫理的責任，フィランソロピー的責任

※pp.74-80 の記述をもとに筆者作成。

それでは，それはどのようにして用意することができるのであろうか。この問いについて検討するにあたって，本稿が重要な要素であると考えるのが，ステークホルダーに関する議論において明示的にも暗示的も少なからず言及される相互作用という概念である。

高岡・谷口（2003）が「ステイクホルダー概念とは，一般に「企業目的の達成に影響を与える，影響を受けるグループ・個人」として定義づけられてきている（Freeman, 1984, p.25）。これは，企業と特定の主体（個人・グループ）との間に相互作用があることを示している」（pp.18-19）と指摘しているとおり，ステークホルダーの概念からすれば，組織とそのステークホルダーの間に相互作用が存在することは当然のことである。一方で，先に見たLawrence and Weber（2011）やCarroll and Buchholtz（2015）の議論においてそれは見当たらないことに示されているとおり，ステークホルダーを特定する方法においてこの相互作用の概念が言及されることは多いとは言えない。但し，組織がステークホルダーを理解する目的で両者の相互関係に着目した分析方法がこれまでに全く提示されていなかったわけではない。中でもよく知られるものとして，鈴木

（2004）が，ステークホルダーを特定する方法として「資源取引アプローチ」「明確性アプローチ」と並んで「相互関係アプローチ」として挙げている Savage et al.（1991）の分析枠組みがある（pp.243-245）。Savage et al.（1991）は，ステークホルダーへの対応を検討するためにステークホルダーを組織にとって脅威となるか協力するかという視点から分析して 4 つのタイプに分類する方法を提示している（図 1）。Savage et al.（1991）は，この 4 つのタイプの中で脅威と協力の両方の潜在性を兼ね備えている「両義的ステークホルダー」について，脅威と協力のどちらが現われるかは組織のとる戦略に左右されるものであると指摘しているが，こうした視点にこの分析枠組みが「相互関係アプローチ」と称される性格が示されている。

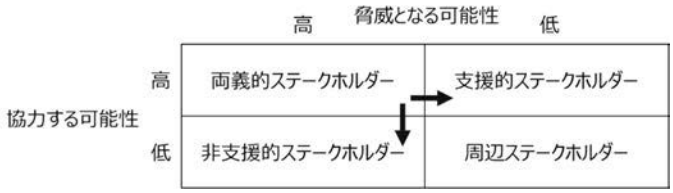

図1　Savage et al.（1991）における相互関係から見たステークホルダーの分類（p.65）

一方で，Savage et al.（1991）の分析枠組みは，相互作用に着目しているもののステークホルダーへの適切な対応の第一歩として組織のステークホルダーを特定するという目的に対して適用するためにはその相互作用観は注意を要するものである。Savage et al.（1991）の分析枠組みは，Carroll and Buchholtz（2015）が戦略的・道具的ステークホルダー理論に属するものである（p.82）という認識を示している[2)]とおり，企業の視点からステークホルダーとの関係を管理するための戦略の提示を目的としている。そのため，例えば，組織に脅威をもたらす「非支援的ステークホルダー」に対して推奨される戦略は「防御」であって（Savage et al., 1991, pp.66-67），そうしたステークホルダーのニーズを汲み取るという意識は希薄なものとなる。Savage et al.（1991）における相互作用は，組織の取る戦略に対してステークホルダーからどのような反応がもたらされるのかという点に焦点が当てられるものであり，まさに戦略的な相互作用観に基づくものとなっている。本稿の研究課題からするとこれとは異なる相互作用観が求められるが，その方向性を示すものとして表 2-2 にも記している「ステークホルダーの課題は典型的には，様々な度合いの期待，要求，あるいは脅威の形式を取る。それらは，最も多くの場合，ステークホルダーが，彼らのニーズや視点が適切に対応されていないと考えるか信じるために発生する」（Carroll and Buchholtz, 2015, p.79）という視点は示唆するものが大きい。そこに示されているのは，組織の行動がその組織に対するステークホルダーの態度を決定する大きな要因となるという視点である。そうした視点からすれば，あるステークホルダーが非支援的な立場を表明する場合，反射的に「防御」を考える前に，まず一旦は，ステークホルダーの主張に耳を傾け，組織

の側の課題の有無を検証するという姿勢が生まれる可能性が高まり，それによってステークホルダーへの適切な対応にとって有益な第一歩の実現に近づくはずである。

ここまでの相互作用に関する検討を踏まえ，本稿では，ステークホルダーの概念に必然的に伴うこの要素をステークホルダーの特定のプロセスにおける分析視角として積極的に導入することとする。そして，その際，組織の行動がその組織に対するステークホルダーの態度を決定する大きな要因となるという視点を取り入れることに焦点を当てることとする。こうした分析視角を検討するにあたっては，先ほど触れた Carroll and Buchholtz（2015）の指摘は大きな手掛かりとすることができる。すなわち，「様々な度合いの期待，要求，あるいは脅威の形式」でステークホルダーの意思が表明された場合，それは，組織の不適切な対応があった可能性を示している。であれば，こうした状況を分析することで，組織は誰にどのように注意を払うべきであったのか，すなわち，誰をステークホルダーとして認識すべきであったかを知ることができる可能性があるということになる。以上の議論をもとに，本稿の研究課題は，組織の行動がその組織に対するステークホルダーの態度を決定する大きな要因となるという視点を反映した形でステークホルダーの特定に貢献できる何らかの分析視角を見出すこととする。また，この課題に対しては，組織の不適切な対応によって「様々な度合いの期待，要求，あるいは脅威の形式」でステークホルダーの意思が表明された状況を分析し，組織が最も注意を払うべきステークホルダーとは誰であり，それを生み出す条件は何かを明らかにするという手順を通じて研究を進める。この後，まず次節では，Mitchell et al. (1997) のステークホルダーの顕在性の理論について改めて検討し，組織が最も注意を払うべきステークホルダーとは誰であるかを明らかにする。

4　組織が最も注意を払うべきステークホルダーとは誰か

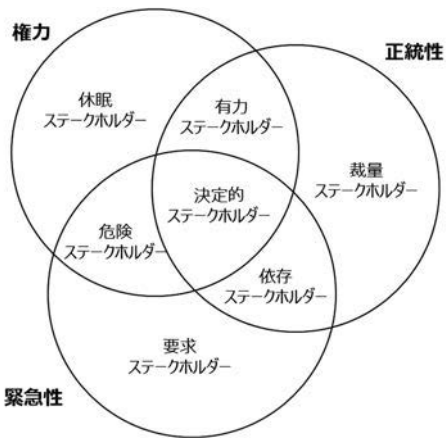

図2　ステークホルダーの分類（Mitchell et al., 1997, p.874）

Mitchell et al.（1997）によるステークホルダーの顕在性の理論は，そこで提示される類型を記述した図２においても示されている権力，正統性，緊急性の３つの特性に注目が集まり，これをステークホルダーが有している属性として分析に活用されることが多い。そして，３つの特性を多く含むほどそのステークホルダーの顕在性が高まるとされる。しかし，Mitchell et al.（1997）自身がこの理論についてその議論の導入部において「マネージャーがある種の実体をステークホルダーとして考慮する条件（condition）を説明する理論」（Mitchell et al., 1997, p.853）と述べているとおり，彼らの理論が最終的に目指していることからすれば、３つの特性は類型化のプロセスに現れてくるものとして捉え，抽出された各ステークホルダーが組織にとってどのような存在であると理解すべきかを示す枠組みであることに注目すべきである。本稿にとってさらに重要なことは，この後の議論で明らかになるとおり，この理論においては，組織の行動がその組織に対するステークホルダーの態度を決定する大きな要因となるという視点が重要な意味を持っているということである。こうした理解から Mitchell et al.（1997）の理論を検討するに当たって，注目しなければならないのは，Mitchell et al.（1997）がこの類型の提示に先立って，権力，正統性，緊急性という３つの特性が有している性格と経営者の知覚の重要性という２つの点に注意を促していることである。Mitchell et al.（1997）が示した３つの特性の性格は以下の通りである。

1. ステークホルダーの特性は可変的なものであり，不変的なものではない。
2. ステークホルダーの特性は社会的に構築されるものであり，客観的な現実ではない。
3. 意識と意思のある実行はあるかもしれないし，ないかもしれない。
（Mitchell et al., 1997, p.868）

３つの特性の性格と経営者の知覚の重要性が，Mitchell et al.（1997）においてどのような意味を持つのかについては，彼らが記した３つの全ての特性を備える決定的ステークホルダー[3)]をめぐる具体的な事例を分析することによって浮き彫りになる。まず，権力と正統性を備えた有力ステークホルダーについての事例は以下のように記されている。

> 1983 年に，IBM、GM，コダック，ウェスチングハウス，アメリカンエキスプレスの株主（有力ステークホルダー）が，彼らの正統な利益が，これらの企業の経営者によって果たされていないと感じたときに行動を起こした。これらの権力と正統性を有しているステークホルダーが株価の下落を知ったときに緊急性の感覚が生まれた。最高経営責任者がこれらの決定的ステークホルダーに対して効果的にあるいは適切に対応しなかったために解任された。（p.878）

この事例においては，まず，権力と正統性を所有している有力ステークホルダーである株主が，

ある契機によって決定的ステークホルダーとなったことでステークホルダーの特質の性格の1つとされた可変的な性質が示されている。そして，そうした可変的な性質によって出現した決定的ステークホルダーの存在を的確に認識していなかったために経営者が苦境に陥ったことで経営者の知覚の重要性が示されている。

Mitchell et al.（1997）は，正統性と緊急性の２つの特性を備えた依存ステークホルダーもまたある契機によって決定的ステークホルダーとなりうるとして，1989 年に起こったエクソン・バルディーズ号の事例に言及している（pp.877-879）。この事例では，事件発生当初に，事故を起こしたエクソン・モービル社に抗議の声を上げたグループが正統性と緊急性を所有していたが影響力を及ぼす権力を欠いていた，すなわち，依存ステークホルダーという存在であったが，後に他の有力ステークホルダー（ここでは州政府，司法機関）の権力が加わって，決定的ステークホルダーとしての資質を備えるようになって企業に影響を及ぼしたとして，可変的な性質に注意を払うことの重要性を指摘している。

これらの記述において明確に示されているのは，３つの特性を備えた決定的ステークホルダーが，１つあるいは２つの特性を備えたステークホルダーとの比較において，大きな性質の違いを有しているということである。最初の事例に顕著であるとおり，３つの特性すべてを備えた決定的ステークホルダーが出現した時点で，既に経営者はその後の選択よっては解任されるほどの苦境に陥っている。この時点で決定的ステークホルダーを重要なステークホルダーと位置づけて重点的に対応しようとしても，それはもはや手遅れである。このように，決定的ステークホルダーの出現はステークホルダーに関わる課題の発生を示すと同時に，それを引き起こしているのはステークホルダーの特性の可変的な性質を見誤った経営者，すなわち，組織の意思決定者であることを示唆する。まさに，組織による不適切な対応がその組織のステークホルダーの問題を生み出すということが示されているといえる。

ここまで，本節においては，ステークホルダーの顕在性の理論について改めて検討してきた。そして，その中で明らかにされた組織が最も注意を払うべき対象とは，組織による不適切な対応によって決定的ステークホルダーとなる可能性の高いステークホルダーである。本節における以上のような議論に続いて次節では，Hill and Jones（1992）のステークホルダー-エージェンシー理論を，そのロジックの背景にある組織均衡の考え方と合わせて検討し，最も注意を払うべき対象となるステークホルダーを生み出す，組織による不適切な対応の条件をより明らかなものとする。

5　ステークホルダーに関わる課題を組織にもたらす貢献と誘因の不均衡

Hill and Jones（1992）は，従来，株主と経営者の関係を論じていたエージェンシー理論を拡大し，ステークホルダー-エージェンシー理論と呼ぶ議論を展開するが，そこで彼らが重要な役割

を与えているのが，March and Simon（1958）が，バーナードとサイモンによって示された概念であるとしながら「組織の存続条件の理論の中心にある」（March and Simon, 1958, p.83）と位置づけて言及している組織均衡の考え方である。Hill and Jones（1992）は，ステークホルダー-エージェンシー理論について「エージェンシー理論と同様に，このパラダイムは企業が資源保有者の契約の結合体であると見ることができることを示す。エージェンシー理論とは異なり，このパラダイムは全てのステークホルダーの間に明示的あるいは暗示的な契約関係を含む」（Hill and Jones, 1992, p.132）[4] としているが，その明示的あるいは暗示的な契約関係について説明するために援用するのが組織均衡の考え方である。March and Simon（1958）が示したその中核的な公準は Simon, Smithburg and Thompson（1950）によるものの引用となっているが，それは下記のとおりの５つの項目から成り立っている。

１．組織は，我々が組織の参加者と呼ぶ複数の人々の相互に関係した社会的行動のシステムである。
２．各参加者そして各参加者集団は，組織に貢献した報酬として組織から誘因を受けとる。
３．各参加者は，提示された誘因が（自分の価値観，自分に示されている代替案によって測定して）求められている貢献と同等か，それ以上である限り組織への参加を続ける。
４．様々な参加者集団が提供する貢献は，組織が参加者に提供する誘因の源泉である。
５．ゆえに，組織は，貢献を引き出すに足る誘因を提供するための貢献が十分であるときにのみ，「支払能力があり」そして存続する。
（Simon, Smithburg and Thompson, 1950，pp.381-382）

ここで重要になってくるのが誰を参加者とするのかである。これについて，March and Simon（1958）は「一般に，従業員，投資家，供給業者，流通業者，消費者の主要５種類に限定して記述される」（March and Simon, 1958, p.89）としながらも「特定の個人を所与の組織の参加者と確認するには，いくぶん恣意的にならざるを得ない。そうした企業組織の主要参加者以外にも，多くの個人がその組織から誘因を受け，その存続に貢献し，しかも特殊事情下では組織均衡に支配的役割を果たすと想定できる」（p.89）という見解を示している。Hill and Jones（1992）は，そうした見解に従い，表３のとおりそれぞれの貢献と誘因を示した上で対象を拡大している[5]。そして，「ステークホルダーは，株主，債券者，経営者，従業員，顧客，供給者，地域社会，そして一般公衆を含む」（Hill and Jones, 1992, p.133）と述べて，それらの拡大された参加者をステークホルダーであるとしている。

表3　Hill and Jones（1992）による参加者としてのステークホルダーの貢献と誘因

	貢献	誘因
株主	資本	投資に見合うリスク調整済みのリターンの最大化
債券者	融資	期限内の返済
経営者と従業員	時間と経験と人的資源としての献身	正当な収入と適正な労働条件
供給者	原材料・装置	公正な価格と信頼できる買い手
地域社会	操業場所と地域のインフラストラクチャーと，そして恐らく好ましい税制	生活の質を向上，損害を与えない企業市民
一般公衆	納税者として国家のインフラストラクチャー	生活の質を向上，損害を与えない企業市民，規制制定者を通じて公共によって確立されたゲームのルールに違反しないこと

（Hill and Jones, 1992, p.133）より筆者が作成。

このように，株主を含むステークホルダーを参加者と見なすステークホルダー・エージェンシー理論において，前節で見た組織の不適切な対応によってもたらされるステークホルダーとの問題を記述するために Hill and Jones（1992）が用いるのが，ガバナンス構造の概念である。それは，エージェンシー理論においては「企業の行動を統制する法とそれに付随する法に関わる機関，監視メカニズム（取締役会のようなもの），統制メカニズム（企業を制御する市場，あるいは経営者の労働市場のようなもの）を含む」（p.132）とされる。そして，ステークホルダー-エージェンシー理論においては「労働組合，消費者連合，特定利害集団」（p.142）といったものである。ここで，Hill and Jones（1992）が，ガバナンス構造の進化と呼ぶものが組織の不適切な対応にステークホルダーが示す反応であり，前節でも見た経営者を窮地に陥れ組織にダメージをもたらす事態である。Hill and Jones（1992）は，まず，エージェンシー理論におけるガバナンス構造の進化について，プリンシパルがその要求を「実現されることを確かなものとするために，明確な契約を監視し強化する役割を果たす多くの制度的な仕組みが進化してきた」（p.140）とし，さらに，これが他のステークホルダーにも適用されることを主張する。Hill and Jones（1992）によれば，ステークホルダー-エージェンシー理論におけるその進化とは「拡散化したステークホルダー間の集合的な行動を達成する上での問題への組織的な対応は，協働を機能させる多くの仕組みの進化」（p.142）であり，個々では大きな影響力を持たないステークホルダーが「集中化された方向性を与えることによって（中略）協働の費用を効率よく利用」（p.142）することがなされてきたとされる。

進化したガバナンス構造についてこのように説明する Hill and Jones（1992）は，これをより具体的に示すために，Pfeffer and Salancik（1978）から得たとする「企業の決定的な資源へのアクセスを拒否することによって，ステークホルダーは企業の生存に脅威を与えることができる」（p.141）という考え方を示した上で，「退出と発言」[6] が戦略として用いられるとする。Hill and Jones （1992）は，退出の戦略の具体的な事例として「労働組合は，経営者がよりよい労働条件のための彼らの要求に応えることに失敗した場合にはストライキを先導するかもしれない。

同様に，特定利害集団は，彼らが有害であるとみなす製品の生産を企業が続けた場合には消費者ボイコットを先導するかもしれない」(p.142）といった行為に言及し，より具体的には「例えば「インファクトコンシューマー」が先導したネスレのボイコットは，第三世界諸国における乳幼児用ミルクの疑わしいマーケティングの実践を止めるために構築された」(p.142）事例を挙げている。さらに，Hill and Jones（1992）は，「ステークホルダーが特定資産の投資によって交換関係に組み込まれている場合には，有効性を欠く」(p.142）ために「発言は最も有効な威力をもった主張のメカニズムであるかもしれない」(p.142）として発言戦略にも言及し，「ニュース価値のあるパブリシティは安価であり得，しかも，経営者の評判と経営者の人的資源の本質的価値に重大な損害を与える」(p.142）としてその有効性を指摘している。

それでは，このようにステークホルダーによって退出と発言の戦略として実行されるガバナンス構造の進化が生じる原因について，Hill and Jones（1992）の議論からどのように考えることができるであろうか。ここで改めて，彼らがステークホルダーを組織の参加者であるとしていることが重要な意味を持ってくる。Hill and Jones（1992）は組織の参加者としてのステークホルダーについて「企業に対して決定的な資源（貢献）を提供していると見ることができる。そして，交換を通じて各々が自らの利益が（誘因によって）満たされることを期待している」(p.133）と述べている。当然，ガバナンス構造は，そのステークホルダーが自らの利益が満たされるという期待を確実なものとするために存在しているのであり，そのガバナンス構造を進化させる必要があるのは，その期待の確実性が損なわれていることを示している。これを，より組織均衡の考え方に基づいて表現するならば，それは，供給している資源（貢献）と期待している利益（誘因）の均衡が崩れたと理解することができる。

ここまでの議論から，本節で明らかにすべきである，ステークホルダーに関わる課題を組織にもたらすステークホルダー，すなわち，最も注意を払うべきステークホルダーを生み出す原因を改めて確認すると，それは，組織の不適切な対応によって参加者であるステークホルダーの提供する貢献と受け取る誘因の均衡が崩れることであるということである。

6　考察

前節での議論において，組織が最も注意を払うべきステークホルダーを生み出すのは，ステークホルダーの提供する貢献と受け取る誘因の均衡を崩すような組織の対応であることが明らかになった。ここで改めて，組織の行動がその組織に対するステークホルダーの態度を決定する大きな要因となるという視点を反映した形で，ステークホルダーの特定に貢献できる何らかの分析視角を見出すとした本稿の研究課題に回答すると，それは，ステークホルダーが提供する貢献と受け取る誘因の均衡である。そして，この分析視角を用いて個別組織の固有のステークホルダー

の特定を行う際には，その組織が貢献と誘因の均衡を崩す可能性の高いステークホルダーを注意を払うべき対象と位置づけることが求められるということになるであろう。

これをより具体的に記述するには，Lawrence and Weber（2011）がステークホルダーの分析について議論する中であげている米国巨大流通企業であるウォルマートの事例[7)]を活用することができる。よく知られているとおり，ウォルマートはロープライスを成長戦略の柱とし，顧客からは大きな支持を獲得して大きな収益を上げ，それに伴う株価の上昇によって株主も大きな利益を得ていた。一方でその裏では，給与や労働条件が圧迫され，その巨大商業施設の進出によって地域に根付いていた商店が廃業に追い込まれて地域社会の荒廃を招いた。ウォルマートは，そうした負の影響に対する批判に対応するため，影響を受けたステークホルダーに対してより配慮するように戦略の修正をすることになった。この事例を本稿の文脈に即して解釈すれば，ウォルマートが目指していたビジネスモデルは，労働者，供給業者，地域社会といったステークホルダーの提供する貢献と受け取る誘因の均衡を崩す可能性を有していたということであり，ウォルマートは批判を受ける前にそれらのステークホルダーを最も注意を払うべき対象として認識する，すなわち，自社のステークホルダーとして特定すべきであったということであるといえる。

組織均衡の考え方における貢献と誘因の関係は，本稿第 2 節でも触れたステークホルダー間の対立への対処にも示唆するものがある。その示唆は，組織均衡の考え方を起点として資源依存パースペクティブの視点を提示している Pfeffer and Salancik（1978）における組織が外部環境との関係において遭遇する困難についての議論から得られる。Pfeffer and Salancik（1978）は，イナクトメントの概念を糸口としてこの課題を検討しているがイナクトメントとは Weick（1969）が「人間がシステムの受容する環境を作り出す。人間のアクターは環境に反応するのではなく，それをイナクトする」（Weick, 1969, p.64）として提示した概念である。Pfeffer and Salancik（1978）は，Weick（1969）によって提示されたこのイナクトメントの概念から「ある人物が見るものは彼に対する刺激ではなく，その刺激の描写である」（Pfeffer and Salancik, 1978, p.72）という認識を導出する。そして，人間によって構成される組織が外部環境を認識する際に，そうしたイナクトメントを行うことから発生する可能性のある問題について次のように述べている。

> 環境をイナクトするプロセスから発生するかも知れない，いくつかの種類の問題があり，それらは環境の受容と組織の生存継続と成功の見通しに逆作用するかもしれない。問題は，組織が資源依存の状況を読み誤ることから，あるいは向けられた要求を読み誤ることから発生するかもしれない。組織はまた，過去へ執着や対立する利害のバランスの必要性から発生する問題に直面する。（pp.78-79）

問題が「組織が資源依存の状況を読み誤ることから，あるいは向けられた要求を読み誤ること

から発生する」という本稿がこれまでに組織均衡の考え方を導入して議論してきたことと重なるといえる認識を示している Pfeffer and Salancik（1978）は「対立する利害のバランス」への対応についても触れている。それは「様々な集団の相対的な権力に対して重み付けする（中略）一つの方法は，各集団の代表者に他のすべての集団のその組織にとっての重要性を評価させること」（p.85）という指摘であるが，これを組織均衡の考え方に沿えば次のように考えることができる。先に示した組織均衡の公準はその 4 番目で，「様々な参加者集団が提供する貢献は，組織が参加者に提供する誘因の源泉である」と述べている。この考え方に沿うならば，ある集団の他の集団にとっての重要性はその集団の貢献がいかに誘因の総量を増すことができるかにかかっているということである。もし誘因のみに着目してその分配を考えるならそれはゼロサムゲームの様相を示し，当然のことながら，各参加者間の対立は深まる。しかし，組織均衡の考え方に沿って，誘因を得ている参加者は貢献を提供していることにも目を向けるならば致命的な対立には至らない可能性が生まれてくる。ある参加者の貢献が組織の提供する誘因の量を増すものであると認識されれば，他の参加者の納得を得られるかもしれないからである。ステークホルダーに関わる議論において，経営者はステークホルダー間の利害を調整することが求められるとされている。ステークホルダー間の対立の要素が完全に除去されることはないであろうが，経営者には，単に利害を調整するにとどまらず各ステークホルダーの貢献による誘因の総量の増加について適切に理解し，他のステークホルダーの理解を得られるようそれを説明する努力も必要であると考えることができるであろう。

7　結論

本稿は，ステークホルダーへの注目の高まりに対応するために，ステークホルダーの特定において，組織の行動がその組織に対するステークホルダーの態度を決定する大きな要因となるという視点を反映した形でステークホルダーの特定に貢献できる何らかの分析視角を見出すという研究課題に取り組んだ。そして，この課題に対して，組織の不適切な対応によって「様々な度合いの期待，要求，あるいは脅威の形式」でステークホルダーの意思が表明された状況を分析し，組織が最も注意を払うべきステークホルダーとは誰であり，それを生み出す条件は何かを明らかにするという手順を通じて研究を進めた。研究の過程においては組織均衡の考え方が取り入れられ，その結果、ステークホルダーの特定における新たな分析視角として，ステークホルダーが提供する貢献と受け取る誘因の均衡の概念を提示した。また，議論の内容に考察を加えた際には，この概念を用いてステークホルダー間の対立に対応する方法の考え方を提示した。こうした研究結果を得る起点となったのは，組織の行動がその組織に対するステークホルダーの態度を決定する大きな要因となることに着目した点にある。組織とステークホルダーの関係を考える上で，こ

の視点に留意することの重要性を改めて指摘して結びとしたい。

注

1）Lawrence and Weber（2011）においては一般的なステークホルダーの例が挙げられているのみであり個別組織における特定については言及されていない。

2）Savage et al.（1991）の分析枠組みについて，Carroll and Buchholtz（2015）はステークホルダーの特定の後のステップとして「経営者はどのような戦略と行動を取るべきか？」という項目を設けて言及している。

3）ステークホルダーの類型については，この後に続くものを含めて図２を参照されたい。

4）「このパラダイム」とはステークホルダー・エージェンシー理論を指している。

5）Simon, Smithburg and Thompson（1950）は政府組織を議論の対象としている。そして参加者としては従業員，国会議員，利益団体，ロビイストが挙げられており，企業のそれとは大きく異なる。こうしたことからしても，Hill and Jones（1992）が，参加者を貢献と誘因を説明できる場合は拡大しようとしていることは十分に適切であると考えられる。

6）Hill and Jones（1992）はこの概念を Hirschman（1970）から得たとしている。

7）Lawrence and Weber, 2011, pp.3-4

参考文献

Carroll, A. B. and Buchholtz, A. K. (2015) *Business & Society: ethics, sustainability, and stakeholder management*, Cengage Learning.

Freeman, R. E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman.

Hill, C. W. L. and Jones, T. M. (1992) “Stakeholder - Agency Theory”, *Journal of Management Studies*, Vol. 29, No.2, pp.131-154.

Hirschman, A. O. (1970) *Exit, Voice and Loyalty,* Harvard University Press.

ISO (2010) *ISO26000: Guidance on Social Responsibility*, International Organization for Standardization.（日本規格協会訳『日本語訳 ISO26000：2010－社会的責任に関する手引き』日本規格協会，2011 年）

Lawrence, A. T. and Weber, J. (2011) *Business and society : stakeholders, ethics, public policy 13th edition*, McGraw-Hill.

March, J. G. and Simon, H. A. (1958) *Organizations*, Wiley.

Mitchell, R. K., Agle B. R. and Wood, D. J. (1997) “Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts”, *Academy of Management Review*, Vol. 22, No.4, pp.853-886.

Pfeffer, J. and Salancik, G. R. (1978) *The external control of organizations - A resource dependence perspective,* Harper & Row.

Savage, G.T., Nix, T. W., Whitehead, C. I. and Blair, J. D. (1991) “Strategies for assessing and managing organizational stakeholders”, *Academy of Management Executive*, Vol.5, No.2, pp.61-75.

Simon, H. A., Smithburg, D. W. and Thompson, V. A. (1950) *Public Administration*,　Alfred A. Knopf.

Weick, K.E. (1969) *The social psychology of organizing,* Addison-Wesley.
鈴木賢志（2004）「企業のステイクホルダー・リレーションズ」谷本寛治編著『CSR 経営　企業の社会的責任とステイクホルダー』所収，中央経済社，pp.238-256。
高岡伸行・谷口勇仁（2003）「ステイクホルダーモデルの脱構築」『日本経営学会誌』第 9 号，pp.14-25。

野口　豊嗣（神戸大学大学院経営学研究科）

（2022 年 11 月 19 日　採択）