

## ステークホルダー・エンゲージメントにおける 理論的展開と課題

文 載 皓

### The development of theories for stakeholder engagement

Jaeho MOON

#### Abstract

In this paper, we discussed mainly the theoretical development concerning stakeholder engagement in recent years. Although stakeholder engagement departed from business trends such as introducing the concept of stakeholders in business administration, it is thought that stakeholder engagement developed into the stakeholder management theory after that. This was further evolved into the concept of stakeholder engagement, and it became clear that it is a factor that succeeds in establishing relationships, dialogue, target areas, with stakeholders in the field of CSR. However, in order to further develop stakeholder engagement, it is important to promote more aggressive activities from civil society, various responses to pressure from stakeholders and groups and utilization of social media development of stakeholder engagement is cited as a problem in recent years.

キーワード：ステークホルダー・エンゲージメント、CSR、ステークホルダー理論

#### はじめに

90年代以後、企業行動様式に急激な変化が見られている。特に、大規模でしかもグローバルな事業展開を行っている企業の代表的な例を取り上げると以下のようなものである。開発途上国にある仕入先工場の労働条件を監視しているナイキ、フェア・トレードのラベルが付いているコーヒーを販売し、コーヒー生産農家に国際商品市場価格以上を保障しているスターバックス、温室ガス排出量を大幅に削減しているブリティッシュ・ペトロリアム (BP)、人権侵害の懸念がある投資先から資金を回収したペプシコーラ、人体に害を与える家畜用の生育促進剤の使用を規制しているマクドナルド、開発途上国に投資する際に人権問題や環境保全に取り組む方針を採用しているシェルなどがある。これらの企業が有する共通点は、単に法律で定められている次元を超えて社会や環境にも配慮した方針を策定し、実践している点、すなわち CSR (corporate social responsibility) 活動をグローバルな次元で繰り返している点である。

日本においても2003年は「CSR元年」ともいわれるほど、CSRが重要なテーマとして注目を受けている。実際に、日本では2003年以後、CSRの推進体制整備、現状課題の顕在化、基本方針策定、CSRレポートの作

成と発行などの分野を中心にCSRでの大きな進展が見られるようになった。この時期を「CSR第1期」とするならば、現在ではこの段階を超えて、事業とCSRの融合を図る「CSR第2期」に入っているように見える。

近年の動向としては日本版スチュワードシップ・コードの制定がある。これは「『責任ある機関投資家』の諸原則として機関投資家対話を通じて企業の中長期的な成長を促す」ことが主な目的である(2014年施行、改訂版2017年)。近年ではCSR活動の具体的で現実的な課題として従来より戦略的かつ効果的にステークホルダーとの関係構築を行う必要性が生じているからである。実際にこの日本版スチュワードシップ・コードが発表されて以来、ステークホルダー・エンゲージメントは機関投資家などの存在に限らず、現代の企業が取り組むべき重要な課題の一つとして認識が高まっている。

本稿では、このような背景からステークホルダー・エンゲージメントにおける理論的展開の考察と近年の課題について明らかにすることが主な目的である。全体的な流れとしては、ステークホルダー・マネジメント、ステークホルダー・エンゲージメントを中心に、ステークホルダー・エンゲージメントの理論的展開と課題などについて取り上げる。

## 1 ステークホルダー概念の登場

まず、企業を取り巻く「外部環境」としての「ステークホルダー (stakeholder)」概念と「インタレスト・グループ (interest groups)」概念の相違点について探る。両者は企業に対して及ぼす影響力の意味が裁判・司法を通じての「国家権力」による強制力の有無によって区分される (厚東、2013 年)。日本では、1900 年から 1960 年代まで米国の政治学で発展した「インタレスト・グループ」という概念を基礎にその概念が理解されてきた。この「インタレスト・グループ」は場合によっては、「圧力団体」と化して不買運動やキャンペーンなどで強力な「影響力」を行使することを意味するのは確かであるが、「国家権力」による法的強制力を含むものではない。「ステークホルダー」の概念は、フリーマン (R. Edward Freeman) の『戦略的経営』(1984 年) の出版以後、ステークホルダー・アプローチが注目され、企業を通して得られる価値創造 (value creation) に関する基本的なフレームワークが再定義された。

これによって、CSR などに代表されるように経営学と倫理学を連携する理論的な基盤が整ったといえる (宮坂、2000)。社会の中で存続するために、企業は従来より明確な形で多元的な関係 (multiple relationships) を想定して事業を行うように設計しなければならなくなっている (Donaldson and Preston, 1995)。

このステークホルダーの概念を用いてさらにステークホルダー・マネジメント理論に発展するが、ステークホルダー理論の基本的な前提として挙げられているのが「ステークを有しているすべての存在に対して企業が便益 (benefits) を提供すべきである」ということである (Helt, et al., 2011)。ステークホルダー理論において議論の中心となる課題には、「ステークホルダーの概念の考察 (who is stakeholder?)」、「ステイクホルダーの利害の分析 (Freeman & Reed 1983; Carroll & Nasi, 1997; Micheal et al, 1997; Frooman, 1999)」、「ステイクホルダーの認識」「ステークホルダーの重要性」などがあった (谷口、2001)。特に、ステークホルダー・マネジメントはステークホルダーの要求をいかに認識・評価・対応するかの問題を扱い、とりわけステークホルダーに対する効率的な管理の必要性について注目している。

そして宮坂 (2009) によれば、従来まで哲学的な色彩が強かったビジネス・エシックスに、ステークホルダーの概念を導入することによって倫理学と経営学を繋ぐブリッジ概念が生まれたという。その後、経営学的な枠組みへと衣替えする概念として登場したのがステークホルダー・マネジメントであると主張している。さらに、CSR の概念は、ステークホルダー・マネジメントを「責任」という側面から捉えた概念であり、これによって経営者主導のマネジメントの色彩が強くなったという。

以下の図表 1 ではステークホルダー・マネジメントに

図表 1 ステークホルダー・マネジメントに関する理論的アプローチ

研究者名	アプローチ	目的
Rowly (1997)	ソーシャル・ネットワーク分析	ステークホルダー関係について分析
De Lopez (2001)	2次元マトリックス (ステークホルダーにおける潜在性とパワーがもたらす影響力)	ステークホルダーの分類 (ステークホルダーの影響力の明確化)
Winch and Bonke (2002), Olander (2006), Olander and Landin (2008), Chinyio and Akintoye (2008), Reed et al (2009)	パワー・利害 (interest) マトリックス	ステークホルダーの分類 (ステークホルダーの影響力と変化についての分析)
Newcombe (2003)	パワー・予見可能性マトリックス、パワー・利害マトリックス	ステークホルダーの分類 (ステークホルダーの影響力の分析)
Bourne (2005)	ステークホルダー・サークル類型	ステークホルダーの分類 (ステークホルダーの類型)
Young (2006)	ステークホルダー影響力マトリックス	ステークホルダーの情報分析 (ステークホルダーの影響力の明確化)
Olander (2007)	ステークホルダー影響指数	ステークホルダーの影響力分析
Jepsen and Eskerod (2008)	ステークホルダー・コミットメント・マトリックス	ステークホルダー・コミットメント分析
Walker et al. (2008)	ステークホルダーの利害強度指数	ステークホルダーの影響力分析

出所: Yang et al (2011), 147 ページ。

関する様々な理論的展開について整理したのである。

効率的なステークホルダー・マネジメントを行うには、①「ステークホルダーは誰なのか」、②「ステークホルダーの利害は何か」、③「いかなる機会と課題が取り上げられているか」、④「自社はステークホルダーに対していかなる責任をとっているか」、⑤「自社はいかなる戦略と行動をとるべきか」という問いに的確に対応することが重要である。

このように、効率的なステークホルダー・マネジメントを行うには、ステークホルダーの特性 (stakeholder attributes) を明らかにすることが重要である。ステークホルダーとしての妥当性を測る基準には、「関係の強度 (power)」、「関係の正当性 (legitimacy)」などがある。前者の「関係の強度」は、「企業の活動に関心を持ち、その活動に影響を及ぼす能力を有するもの」「自身の具体的な利害を企業に対して伝える潜在的な能力を有するもの」「企業に対して自分は利害を持っていると主張し、それによって企業に影響を与えうる、もしくは企業から影響を受けうるもの」と規定されている。

近年では、コーポレート・ヘゲモニーの出現とともに、ステークホルダーやインタレスト・グループとの関係をいかに構築するかが重要な 이슈となっている (桜井、2005)。

ステークホルダー型企業モデルとして「利害関係者志向の経営 (managing for stakeholders)」を提示されている (Freeman, Harrison and Wicks, 2007)。さらに従来の「経営者資本主義」に代えて「利害関係者資本主義 (stakeholder capitalizm)」への対応が問われている。ビジネスのすべての機能 (function) は、「ステークホルダーが何を追求するか」と、「価値創造をいかに定義するか」によって影響を受けるようになっている (Parmar, et al., 2010)。

## 2 ステークホルダー・エンゲージメントの意義

先述したように、ステークホルダー・エンゲージメン

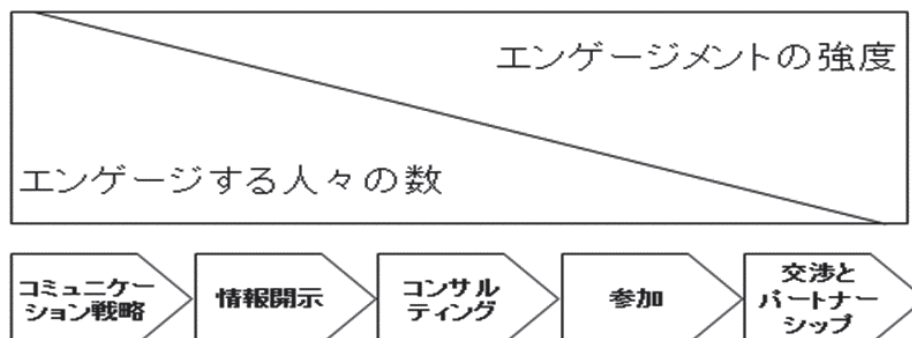
トはステークホルダー理論を中心に発展してきたといえよう。次に、ステークホルダー・エンゲージメントについて検討する。このステークホルダー・エンゲージメントには、様々な定義がなされている。

Friedman and Miles (2006) は、「ステークホルダーの視野 (stakeholder view) を当該組織との関係に効果的に (effectively) に引き出すプロセス」であるという。このステークホルダー・エンゲージメントの概念を世に拡散したと評価されている ISO26000 の定義によると、「組織の決定に関する基本情報を提供する目的で、組織と一人以上のステークホルダーとの間に対話の機会を作り出すために試みられる活動」であるという (日本規格協会編、2011年)。

さらに、田中 (2016) の定義によると、「ステークホルダーの関心事項を理解し、企業活動や意思決定に反映する取り組み」と主張されている。彼は、ステークホルダー・エンゲージメントの活動が活発な地域としてヨーロッパに注目している。ヨーロッパの中でも、イギリスとデンマークが注目されているが、イギリス (1999年) の機関投資家への CSR 情報を加味した投資情報提示の義務化、デンマーク (2009年) の年次報告書における CSR 開示の義務化などがそれに該当するという。特に、EU の欧州委員会を中心とした CSR に関する政策文書を発表し、CSR の国際規格にコミットしていく方針は注目の的となっている。実際に、2000年以後、国際機関や民間組織による CSR 国際規格の発行が相次いでいるのが現状である。

数多くのステークホルダー研究がなされてきたが、「ステークホルダー分析」はステークホルダーを成功裡に管理するために必要不可欠な要因である (Olander, 2007)。ここでいうステークホルダー分析とは、「ステークホルダーが誰であり、彼らの利害が何であるかを明らかにし、ステークホルダーの及ぼす影響力と関係性を評価すること」を意味する (Vavasovszky and Brugha, 2000)。このステークホルダー分析の段階には、①ステークホルダーの特定、②ステークホルダーの区別と分類、③ステー

図表2 エンゲージメントの範囲 (spectrum of stakeholder engagement)



出所：IFC ホームページ (www.ifc.org)、2017年8月9日に閲覧。



クホルダー間の関係の調査となっている (Reed, 2008)。

ではステークホルダー分析とステークホルダー・エンゲージメントとはいかに異なるのか。ステークホルダー・エンゲージメントがステークホルダー分析と確実に異なる内容は、ステークホルダーとコミュニケーションをとったり、ステークホルダーを含んだり、そしてその関係を発展させたりすることについて主眼点を置いていることである (Greenwood, 2007; Chinyio and Akitoye, 2008)。

ステークホルダー・エンゲージメントは、可能な限り早い段階から始めるべきであり、この作業はステークホルダー分析と意思決定のために必要とされる本質的 (essential) な要因である (Chess and Purcell, 1999)。ステークホルダーとの対話を意味する「ステークホルダー・ダイアログ (dialogue)」は、ステークホルダー・エンゲージメントの一手法として認識する。図表 2 ではエンゲージメントの範囲を表している。

### 3 ステークホルダー・エンゲージメントの成功条件と課題

次に、ステークホルダー・エンゲージメントの成功の条件には何があるのか。ステークホルダー・エンゲージメントを成功するためには、3つの質問に答えることが重要である (AccountAbility, 2011)。

- ①「なぜ、ステークホルダーと対話 (engage) するのか」
- ②「いかなる領域 (scope) で対話するのか」
- ③「いかなるステークホルダーが対話に含まれる必要があるのか」

Friedman と Miles (2006) はステークホルダー・マネジメントとエンゲージメントの手法を開発した。ステークホルダー・エンゲージメントは、外部にいる個人やグループが情報提供のニーズを有しているという仮定から始まる (Schaltegger and Burritt, 2005)。

経営者は、サステナビリティ・レポートを準備する基礎 (basis) としてステークホルダーの期待を利用できる。ステークホルダーとのコミュニケーションは、ステークホルダーがいかなる期待を有しているか、それによって、実質的な経済的な業績をいかに生み出すのか、について理解するなどの便益 (benefits) を手に入れることができる。

ではステークホルダー・エンゲージメントとステークホルダー・マネジメントの区別はいかに行うのか。ステークホルダー・エンゲージメントが、協議 (consultation) の下位の形態であるのに対し、ステークホルダー・マネジメントは課題 (agenda) を統制すると同時に、それ

らの正当性を追求するものである (Manetti, 2011)。

ステークホルダー・エンゲージメントの発展段階には、以下の3つを有する (Krick et al., 2005)。

①第1世代：当該企業が悪い評判 (bad publicity) を避けるため、利益集団 (interest groups) の圧力にとりあえず対処する段階

②第2世代：よりプロアクティブなアプローチであり、ステークホルダー・エンゲージメントを通して企業環境に対する理解を深めるように懸命に努力する段階

③第3世代：当該企業が競争優位性を維持するために、社会的・環境的・経済的な業績と連携することによって、ステークホルダー・エンゲージメントをガバナンス構造と合体させる段階

ステークホルダー関係をガバナンスに統合するには、誰がステークホルダーとして関連し、合法的な関係であるかを明らかにすることが要求される。ステークホルダー・エンゲージメントは、正しい相互作用を選択したり、適当な責任を有するかを規定したりするような「フィルター」を含むプロセスとして認識されるからである (Pedersen, 2006)。

近年、注目されているのがソーシャル・メディアであるが、これは専門的な能力を持たない利用者 (non-professional users) がコンテンツを共有しやすくなり、それらを利用することによってアジェンダとしてより公な場に広げるのに貢献する (Roper, 2002)。

ステークホルダー・エンゲージメント・プロセスは、AA 1000 SE がステークホルダー・エンゲージメントの設計・実施・評価・伝達・保証の質を改善するための枠組みである。この枠組みの具体的なプロセスは、検討と計画 (Thinking and Planning)、準備と実施 (preparing and Engaging)、対応と測定 (Responding and Measuring) が示されている。

しかし、この AA 1000 SE は、このようなプロセスを反復することによってエンゲージメントの質を高めるとしているが、これは従来の PDSA サイクルという改善サイクルに見られるような一貫性が欠如している (堀口、2008)。

しかし、ステークホルダー・エンゲージメントについては、以下のような諸課題も山積している。

第1に、日本ではステークホルダーとしての市民社会側の作用が必ずしも強くない点である (田中、2016)。

第2に、ステークホルダー・グループによってかけられた圧力 (Carroll and Buchholtz, 2006)、行政区域を横断して行われる協力や手順の形成 (Burchell and Cook, 2008)、継続的な関係設定 (Burchell and Cook, 2008) への具体的な対応策が不足している点である。

第3に、近年では、コミュニケーションの強力な手段

として注目されている SNS などのようなソーシャル・メディアの役割に目を向ける努力が必要である (Hoffmann and Lutz, 2015)。

第4に、コミュニケーション・デザイン・プラクティスとしてのステークホルダー・エンゲージメントの役割を考慮する必要性が生じている (Aakhus, M. and Bzdak, M. (2015)。

## おわりに

以上のように、本稿ではステークホルダー・エンゲージメントの理論的展開について概観した。近年、日本では日本版スチュワードシップ・コードの制定を契機に、企業経営においてコーポレート・エンゲージメントをいかに実践するかという現実的な課題が生じ、注目を集めたと考えられる。

ステークホルダー・エンゲージメントは、経営学においてステークホルダーの概念を導入するなどの動向から出発したが、その後、ステークホルダー・マネジメント理論に発展したと考えられる。これはさらにステークホルダー・エンゲージメント概念に発展され、CSR 分野の実践課題として注目されているステークホルダーとの関係形成、対話、対象領域、ステークホルダーの明確化が成功する諸要因であることが明らかになった。

さらに、ステークホルダー・エンゲージメントの設計・実施・評価・伝達・保証の質を改善するための枠組みとしてのステークホルダー・エンゲージメント・プロセスが必要とされる。

しかし、さらなるステークホルダー・エンゲージメントの発展のためには、市民社会からのより積極的な活動、ステークホルダー・グループからの圧力への諸対応、ソーシャル・メディアの活用、コミュニケーション・デザイン・プラクティスとしての活用などが近年の課題としてあげられている。

## 参考文献

### 【英語文献】

- AccountAbility (2005), AA 1000 Stakeholder Engagement Standard (ED).
- Aakhus, M. and Bzdak, M. (2015), Stakeholder engagement as communication design practice, *Journal of Public Affairs*, Vol. 15, No.2, pp. 188-200.
- Bowley, T.J. (1997), Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influence, *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, pp.887-910.
- Burcell, J. and Cook, J. (2008), Stakeholder dialogue and organisational learning: changing relationships between companies and NGOs, *Business Ethics: A European Review*, Vol. 17, No. 1, pp.35-46.
- Carroll A.B. and Buchholtz, A. K. (2006), *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management* (6th ed.), Thomson: Mason, OH.
- Hoffmann, Christian Pieter and Lutz, Christoph (2015), The impact of online media on stakeholder engagement and the governance of corporations, *Journal of Public Affairs*, Vol.15., No.2., pp.163-174.
- Chess, C. and Purcell, K. (1999), Public participation and the environment- do we know what works? , *Environmental Science and Technology*, No.33, pp.2685-2692.
- Clarkson, M. (1995), A stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance , *Academy of Management Review*, Vol. 20., No. 1, pp. 92-117.
- De Lopez, T.T. (2001), Stakeholder management for conservation projects: a case study of Ream National Park, Cambodia, *Environment Management*, Vol.28, No. 1, pp.47-60.
- Donaldson, T. and Preston, L. (1995), The stakeholder Theory of the Corporate Concepts, Evidence and Implications, *Academy of Management Review*, Vol. 20, No.1, pp.65-91.
- Freeman, R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman.
- Friedman, A. And Miles, S., (2006), *Stakeholders: Theory and Practice*, Oxford University Press.
- Govender, D. and Abratt, R. (2016), Multiple Stakeholder Management and Corporate Reputation in South Africa, *International Studies of Management & Organization*, Vol.46,pp.235-246.
- Krick T., Forstater M., Monaghan P., Silannapa M., Van der Lugt C., Patridge K., Jackson C., Zohar A. (2005), From words to action. The stakeholder engagement manual, Vol. 2, No.2, *The Practitioner's Handbook on Stakeholder Engagement*.
- Hult, T., Mena, J., Ferrell, O.C. (2011), Stakeholder Marketing : a Definition and Conceptual Framework, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 1, No.1, pp.44-65.
- Olander, S. (2007), Stakeholder impact anaysis in construction project management, *Construction Management and Economics*, Vol.25, No.3, pp.277-287.
- Olander, S. and Landin, A. (2008), A Comparative

- study of factors affecting the external stakeholder management process, *Construction Management and Economics*, Vol.26, No.6, pp.553-561.
- Pedersen, E.R. (2006), Making corporate social responsibility (CSR) operable: How companies translate stakeholder dialogue into practice, *Business and Society Review*, Vol. 111, No. 2, pp.137-163.
- Reed, M. S. (2008), Stakeholder participation for environmental management: a literature review, *Biological Conservation*, No. 141, pp.2417-1431.
- Reed, M. S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., Prell, C., Quinn, C.H., and Stringer, L.C. (2009), Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management, *Journal of Environmental Management*, Vol.90, pp.1933-1949.
- R. Edward Freeman and Jeffrey S. Harrison and Andrew C. Wicks (2007), *Managing for Stakeholders*, Yale University Press. 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。
- Rixon, D. (2010), Stakeholder Engagement in Public Sector Agencies; Asending the Rungs of the Accountability Ladder, *International Journal of Public Administration*, Vol. 33., No. 7, pp.347-356.
- Manetti, G. (2011), The Quality of Stakeholder Engagement in Sustainability Reporting: Empirical Evidence and Critical Points, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 18, No. 2, pp.110-122.
- Yang, J., Ping, Q.S., Bourne, L., Man-Fong Ho, C., and Xue, X. (2011), A typology of operational approaches for stakeholder analysis and engagement, *Construction Management and Economics*, Vol.29, pp.145-162.
- ジ。
- 田中信弘「ステークホルダー・エンゲージメントの実践と課題」佐久間信夫編著『よくわかる企業論 第2版』ミネルヴァ書房、2016年。
- 宮坂純一『ステークホルダー・マネジメント - 現代企業とビジネス・エシックス』晃洋書房、2000年。
- 宮坂純一『道徳的主体としての現代企業』晃洋書房、2010年。
- 堀口真司「ステークホルダー・エンゲージメントの理論的的定位」『社会関連会計研究』第20号、日本会計研究学会、2008年。
- 桜井克彦「企業経営とステークホルダー・アプローチ」『経済科学』第49巻第4号、名古屋大学、2001年、1-18、ページ。

#### 【日本語文献】

- 厚東偉介「社会的責任論の現状とステークホルダー概念の淵源について」『商学研究科紀要』早稲田大学大学院商学研究科、第76巻、2013年、1-44ページ。
- 桜井通晴『コーポレート・レピュテーション - 「会社の評判」をマネジメントする - 』中央経済社、2005年。
- 水村典弘『現代企業とステークホルダー』文真堂、2004年。
- 谷口勇仁「ステイクホルダー理論再考」『経済学研究』北海道大学、第51巻第1号、2001年6月、83 - 93ページ。