

第Ⅱ部

企業の社会性とステークホルダー

プロジェクト代表者
岡本 大輔

第2章

ステイクホルダー研究における 「正当性」の意義を再検討する

武谷 香*

2.1 はじめに

2.1.1 研究の概要とねらい

本研究では、Business and Society(企業と社会)論、中でも営利企業が、そのステイクホルダーとの間、もしくは両者の共存環境としての社会との間での長期的な関係性を構築するプロセスに注目する。

経済的合理性・効率性に主眼を置く営利企業の立場では、CSR という概念や社会的課題(social issues)への取り組み、あるいは向社会活動(social initiatives)*2というものがどう捉えられ、どのように展開され得るかが主たる関心である。向社会活動は、取り扱う個々の課題の性質にも因るが、短期間では収益や目に見える成果に繋がりにくい場合もある。それでもなお、営利企業が社会的課題に取り組むと決断し、実行するのはいかなる場合か。数ある社会的課題の中から、企業は自社として対峙するものをどう選別するのか。本稿ではこれらについてステイクホルダーとの関係性の結び方に注目して論じていく。先行研究のレビューを手がかりに、上記研究課題に対する仮説の構築と提示を試みるものである。

2.1.2 研究対象

営利企業、すなわち経済的利益の獲得を第一義の目的かつ責任とする、民間の企業組織のみを想定する。非営利であり、かつ社会的課題の解決をミッションとする国際機構・各国政府・自治体といった公的機関、NPO・NGO、さらには近年注目されているいわゆる「ソーシャル・エンタープライズ(social enterprise(s))」についての検討は他稿に譲りたい*3。なお特別な場合を除き、本稿では以降、「営利企業」を単に「企業」と表記する。

* 慶應義塾大学商学研究科助教(研究奨励・有期)、慶應義塾大学商学研究科博士課程

*2 本稿では、「個々の企業における CSR の認識に基づいた社会的課題(social issues)への取り組み」が実際の企業行動になったものをまとめて「向社会活動(social initiatives)」と呼ぶことにする。

*3 「ソーシャル・エンタープライズ(social enterprise(s))」は、「社会的キギョウ(企業または起業)」と訳される。渡辺孝[2009]は、「social enterprise」が多くの場合「社会的企業」と日本語表記されることが、営

2.1.3 キーワード

Business and Society[B&S] (企業と社会)/corporate social responsibility [CSR] と corporate responsibility [CR]/social initiatives(向社会活動)/legitimacy(正当性)/ organisational legitimacy(組織の正当性)/stakeholder legitimacy(ステイクホルダーの正当性) および relevant public(対峙すべきステイクホルダー)/legitimacy gaps(正当性のギャップ)/legitimacy pitfalls(正当性の陥穂)/本業

2.1.4 基本的な問題の所在

まず、企業の本質を純粋な営利追求と見るならば、その活動が効率的な経済価値創出に向けられることは否定できない。企業が世の中に存在し、活動することの最も基本的な根拠は、経済システムを担う主要なアクターであること、そしてその機能を達成することにあると言える。

一方、今日では、企業の活動範囲は国境を越えて広がり、人々の文化や価値観、社会・政治のありかたにまで大きく深く関わり、ますますその影響度合いを増してきた(Bakan,2004)。かつては政府や自治体が担ってきた公益性の達成や社会の厚生においても、独自の技術やノウハウを蓄積してきた企業に期待される役割は、着実に大きくなってきた。公的セクターと民間セクターとの境界が名実共に変化する中、それぞれが求められる役割内容も変貌してきていることを、我々は再認識する必要がありそうである。

また、少々視点をかえ、企業というものを、社会システムの一員として、その内部に存在する他の様々な構成主体とのインタラクションの中で成長・存続していく主体と捉え直してみても、企業は経済的機能のみならず、社会的・政治的・文化的側面での影響力をも併せ持っていることは容易に理解されよう。企業は、様々な活動の結果、もしくはそういった活動の過程で、消費者に付加価値や満足を提供する一方、周辺環境への負荷や騒音をもたらすなど、関連の構成主体に対し、プラス・マイナスの外部効果を与える可能性がある。また、相互性という点では、影響を一方的に与えるばかりでなく、与えられることもあるだろう。その上で、関連の構成主体との長期的な関係性を維持していくためには、時には単独で、時には他主体とも協働しながら、既にある課題の解決を図るのみならず、今後発生しうる様々なリスクや問題を予測したり、策を講じておいたりすることも、企業にとっては次なる至近の課題となるかもしれない。そこでは、人の心や文化・価値観等に寄り添う倫理的な配慮も不可欠であろう。

企業の経済的合理性・効率性といった特性に焦点を当て、その行動を分析する試みは、それ自体確かに重要であるし、実際に果たしてきた学術的貢献も非常に大きい。だが、企業という存在やその行動を、社会システムや種々の関連の構成主体とのインタラクティヴな関係において理解しようとする場合、見るべき範囲は非常に広く、かつ複雑である。もはや、経済的側面だけを切り出して分析するのでは、充分とは言えなくなったのではないか。

利目的(for-profit)の企業(例えば株式会社)と「社会的企業」との区別をより複雑にしていると指摘する。同論文は“enterprise”とは「事業体」を指すものであり、その営利・非営利の別は必ずしも問われてこなかつたと説く。その上で、“social enterprises”的議論は、ビジネス手法を非営利事業領域に持ち込む考え方から始まったが、現状では、国によっては営利事業体をも定義に含める場合があると述べている(p.17)。

企業について、社会システムや種々の構成主体とのインタラクティヴな関係から説明しようとする研究にもまた、「企業と社会」(Business and Society: B&S)という世界観を背景に、CSR論、ステークホルダー論(Stakeholder Theory: ST)、企業倫理(Business Ethics: BE)論、企業市民(Corporate Citizenship: CC)論等の様々な切り口がある。しかし、その多くはそういった関係性の「型」を、それぞれ相異なるディシプリンから描写するにとどまっているように見受けられる。企業と社会、あるいは企業と他の社会構成主体との関係は、実際のところ非常に複雑である。常に安定しているものでも、良好なものでもないし、時には対立関係になることもある。だからこそ、様々な切り口から議論ができる「面白さ」を包含している反面、問題の本質を指摘し、解決に向かわせる具体的な展開まで至らないことが多い。しかし、今後要請されるのは、そういったコンフリクトのメカニズムの解明や、解決のための本質的で有効なアプローチではないか。そうであるならば、このような環境下に置かれた企業の行動を説明する際に機軸となる理論や構成概念(constructs)を見つけ出し、その上で、従来、議論されてきた企業の行動原理や諸条件^{*4}に補完的に組み合わせて考える必要があるのではなかろうか。

実務においても、検討されるべき論点がある、近年の日本においては「本業を通じたCSR」「本業を超えた社会貢献」といった表現が好んで用いられるようである。インターネットの検索エンジンGoogleの検索バーに「本業」「CSR」の2語を並べて打ち込んでみるだけでも、上位には企業のホームページ内のCSR関連セクションや、格納されたCSR・サステナビリティ報告書の電子ファイルが数多くヒットしてくる。他方、一般消費者のよう、企業の客観的な評価者側にも、本業とCSRとの関連づけを強く求める声がある^{*5}。しかしながら、以上はいずれも、「現実の企業の本業とCSRへの取り組みとの間には乖離があるのだ^{*6}」という逆説的な認識の表出とも捉えられる。そして、そのような認識ゆえ、企業は、乖離を埋めることでCSRに取り組む意義や姿勢を示そうとするし、他方、評価者たるステークホルダーも企業に乖離を埋めるよう求めているのだとも解釈できる。では、ここでいう乖離とは、より具体的にはどういった事態を意味し、どのようにすれば埋められるものなのだろうか。そもそもCSRと本業とはどう定義されるべきか。

2.1.5 リサーチ・クエスチョン(RQ)の設定

本研究の最終的な目標は、企業と社会(Business and Society)論^{*7}という世界観を前提とする時、企業が、その第一義の行動原理である経済的利益獲得とは矛盾しない形で、向社

^{*4} これは、企業の経済合理性・合目的性という観点である。より具体的には、「効率性追求による自己利益の最大化」「完全情報(情報の対称性)」「外部効果とその内部化」といったものである。

^{*5} 財團法人経済広報センターが過去12回にわたって行ってきた「生活者の”企業観”アンケート」でも、「CSR活動への取り組み」として、「本業の徹底」が第一に挙げられており、経営者や従業員といった企業内部のステークホルダーに加え、企業活動の外部評価者たる一般生活者も、「本業」を重視する傾向がみてとれる。なお、同センターによれば、ここでいう「本業」とは「優れた商品・サービス・技術などをより安く提供、安全・安心の確保」を指す。

^{*6} 例えば、環境総合情報サイト「環境goo」は、NTTグループのNTTレゾナント株式会社が運営しており、様々な企業・団体等のCSRコミュニケーションを紹介している。その一例としてNTTグループでの活動が紹介されている。同グループでは、2008年2月に、グループ各社の社員を集めたワークショップを実施したが、その際、参加者に「NTTグループCSRマップ」づくりを課した。そこでは、「本業によるCSR活動」と「本業以外のCSR活動」を、各社社員ごとに区分・整理させたという。http://eco.goo.ne.jp/business/csr/team-ntt/ws_02.html(筆者最終アクセス: 2010年10月2日)

^{*7} 以下、単に「企業と社会」もしくは「企業と社会」論と表記する。

会活動を展開することは現実的に可能なのか、また、その際留意されるべき争点は何か、という点を、ステイクホルダーとの関係性の構築およびその存続という観点から説明する試みである。そのために設定したリサーチ・クエスチョン (RQ) は、次のとおりである。

- RQ1. 企業は、社会システムの一員として存続するためにどのようなことをすべきか。
- RQ2. 企業が社会システムの一員として存続することを困難にする要因と、その解決策はどのようなものか。

2.1.6 諸概念の定義と整理、および基本的な視点

本研究では、「個々の企業における、経営・事業プロセス全般の底流にある基本的な責任やその意識」を CR(Corporate Responsibility)、そのうち、社会的な (social) 側面を特に強調した場合を CSR(Corporate Social Responsibility)、つまり狭義の CR と捉える^{*8}。次に、社会一般に存在する様々な課題を社会的課題 (social issues)、他方、個々の企業における CSR 意識に基づく諸活動を CSR 活動と、各々定義する。

また本稿では、森本三男教授や谷本寛治教授の文献にも見られるように、CSRへの認識や姿勢は個々の企業の経営の在り方や事業展開のプロセスそのものに投影される、という立場をとる (森本,1994; および谷本,2002; 2006)。したがって、当該企業の本業とその企業が取り組む社会的課題も、本来は互いに矛盾したり乖離したりする^{*9}ものではなく、一体であるべきだと考える。そもそも、社会に求められ、受容される製品・サービスの供給を生業とするのでなければ、長期に渡って製造・販売を続けることは勿論、短期的な収益獲得もままならないだろう。企業内部の仕組み (組織や制度) や運営においても、社会性という要素は重要である。企業の日々のオペレーションを担うのは他ならぬ従業員であるし、従業員にとっては、所属する企業組織そのものが 1 つのコミュニティ、社交の場である。労働や時間、知識やノウハウという自らの持てる様々なリソースを提供し、その対価として賃金や評価を得る。それが生活の糧となり、明日への活力となる。彼らにとって働きやすく、その能力が発揮され活かされる場となっていなければ、生産性が低下し、やがては事業自体も立ち行かなくなる可能性も考慮されるべきである。

このように、いかなる企業も、業種や規模・歴史の長短によらず、必ず「向社会性」を有しているはずである。CSR というものが、あたかも経済・経営状況や、組織の構造や規模に余裕のある企業でなければ対処できないイシューであるかのように言われることもあるが、そうではない。日々の企業行動がステイクホルダー・社会との関係をどう構築しているのか、その意識自体が、その企業の CSR を照らし出すのである。

さらに、本研究が対象とする「企業」に関しては、経済的合理性の訴求という基本的な行動特性から、企業による社会的課題の取り込みを、外部性^{*10}、とりわけ外部不経済の内

^{*8} 本報告においては、企業の社会との関係、社会性というものにフォーカスするため、以降では CR と CSR の識別には特に触れず、CSR を中心に議論していく。

^{*9} 例えば谷本寛治教授は「NTT 東日本グループ 2008 年 CSR 報告書」に「第三者意見」を寄せ、「本業の CSR で問われるのはその事業が社会に貢献しているかどうかという側面だけではなく、その事業活動の在り方、取り組み方」だとし、CSR とは“本業を通して社会に貢献すること”であるという今日一般的な理解に警鐘を鳴らす (同報告書 p.50)。

^{*10} 外部性とは、ある経済主体による、自らの経済的利益を求めての行動が、第三者の福利や行動になんらかの副次的影響を与えることである。この外部性には正・負の両面があり、正の外部性 (外部効果) としては、イノベーションや社会貢献的活動、負の外部性 (外部不経済) としては、環境汚染などの社会的コスト

部化プロセスと捉えることとする。同様に、CSR活動というものを、個々の企業におけるCSRの認識に基づく社会的課題の内部化と言い換える。このような文脈においてはCSR活動に取り組む姿勢、あるいはCSR活動に取り組むこと自体が、企業の正当性を裏書きするものであると考える。

企業が経済的利益を目指してとる行動の結果やプロセスは、市場での取引を経て、具体的な数値によって、ある程度表現可能である(例えば、マーケティングにおける4P戦略と、その結果としての収益性・成長性指標)。しかし、このような市場の動向や価格決定プロセス自体も、必ずしも数値だけでは説明しきれないものである。そこには社会的・文化的要素(non-market forces)が入り込んだり、例えば外部不経済としての公害問題のように、より具体的に、しかし別の形で顕在化したりする可能性もある(Sethi, 1979: p.63)。

シカゴ経済学派のMilton Friedmanはかつて、「企業の唯一最大の(社会的)責任は、(株主の)利益を最大化することである」と述べた(Friedman, 1965; 1970)ことから、自由市場主義をベースに、株主以外のステークホルダーを配慮しない、という意味で「株主至上主義」の代表格のように称されることが多い。だが、上記のフレーズの解釈に際しては、若干注意する必要がある。これが、例えば、ある企業が工場での製品の生産に当たって周辺環境を汚染しても経営者・株主は放置していて良い(対応すべきでない)という主張とイコールではないことは、Friedman自身が自らの著作の中においてはもちろん様々な研究者・実務家からのインタビューの席で認めている(Taketani, 2005)。つまり、経営者が、ある(社会的)課題を自社の取り組むべき問題と捉え、かつ対策を行う(=内部化する)必要性を感じ、株主もそれを認めるならば、その内部化という判断・行為は経営者として正当性のある判断・行為であり、経営者が無責任に株主のカネを勝手に浪費していることはならないのである^{*11}。

繰り返しになるが、企業は単体で真空な中に存在するものではなく、社会というシステムに、他の様々な構成主体とのインタラクションを繰り返す中で存続してきたものである。企業行動の分析・評価のためには、その対象(誰・何に対して)と内容(何をどうするのか)との2軸のかけあわせによって吟味されるべきであろう。さらに、企業と社会、あるいは社会に共存する関連の構成主体(ステークホルダー)との関係性を議論する出発点としては、上記の2軸のうち「対象」、すなわち誰・何に対してという観点からの検討がまず重要であろう。そこで本研究では、ステークホルダー研究の系譜を追うことで、将来に向けた、持続的な企業-ステークホルダー間の関係性構築の機軸を考えてみることとした。

增幅が挙げられる。企業は単一で存在するものではなく、社会システムに他の様々な主体と共に存するものであるという認識に立つと、企業の活動が、同じ空間の中にいる他の主体に何らかの影響を与えたり、与えられたりすることは自明であるが、外部性とは、その活動に関連した副作用あるいは副効用である。

^{*11} 逆に、企業として内部化しきれない社会的課題を取り込もうとすることは、経営判断としては正当(legitimate)ではない。企業による社会的課題の取り込みに当たって本当に危惧されるべきは、本来政府が負うべき役割をも企業が担わなくてはいけないほどに政府の失敗が大きい状況となることである(Friedman, 1965; Levitt, 1958)。この点、およびFriedmanにおける企業の責任の解釈に関する詳細はTaketani [2005]を参照のこと。

2.2 ステイクホルダー論研究の系譜: 全方位性から優先順位付けへの「再回帰」

ステイクホルダー論とは、企業と社会論の中でも、企業と、その責任・行動の対象としてのステイクホルダーとの関係性についての説明や分析を試みるものである。特に初期のものは、株主至上主義への偏重に対する振り戻し・反省として、経営者のステイクホルダー全方位に対する責任意識・配慮の必要性を主張する倫理的アプローチであった。

2.2.1 全方位的な倫理的配慮をベースとしたステイクホルダーとの関係性構築: Freeman [1984]

ステイクホルダー研究にも諸説あるが、その体系的理説に大きく貢献したのは、1970年代に Stanford Research Institution (SRI) および R. Edward Freeman による、次のようなステイクホルダーの定義だと言われている。

「ある組織の目的が達成されたかどうかによって影響を受ける可能性がある、もしくはその目的達成に影響を与えるような、あらゆるグループまたは個人」

“[a stakeholder is] any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives^{*12}” (Freeman, 1984: p.46)

この定義による貢献は、様々な論者により既に幾度となく言及されているが、ここでは特に顕著と思われるものを挙げてみよう。第1に、企業の存続に影響を及ぼす主体、あるいは経営活動の中で企業が対峙すべき主体がステイクホルダーであり、そのステイクホルダーとは、企業の内外に「存在していること」への基本的認識を迫るものであること。第2に、それが誰(あるいは何)であるかを把握した上で、企業が運営されるべきである、ということ。第3に、ステイクホルダーとは、企業にとって、共に社会システムを形成し、互いに「影響を与え合」い続ける可能性のある「あらゆるグループまたは個人」であり、ゆえに企業の経営上は、その全方位に向けた幅広くバランスの取れた倫理的配慮を求められる、という示唆である。初期の研究において、Freemanは、「正当性」という表現を直接、強調する形では用いていない。しかし、企業がステイクホルダーと共に社会システムの中に生き、彼らとの双方向のやりとりを繰り返す中で、その存在意義・役割を与えられる(生かされる)ものである、という認識を、戦略性・倫理性とのかかわりから整理した点が評価されるのであろう。

2.2.2 ステイクホルダーへの優先順位付けの必要性

Clarkson[1995]は、ステイクホルダーもその要請も多様かつ多元性を持つものであるが、経営側の判断として、戦略に基づき1次的・2次的(primary / secondly)ステイクホルダーを識別する必要性を主張した^{*13}。同論文によれば、1次的ステイクホルダーとは、

^{*12} Freemanは前年1983年の論文では“objectives”的部分に代えて、より広い概念を包含しうる“mission”という表現を用いている。

^{*13} 同様の主張はCarroll[1993]などにも見られる。

「企業にとって、going concernとして存続する上では不可欠な存在」(p. 106)であると共に、「企業に対して資源や労働力・資本などの何らかのリソースを提供することで、自ら企業のリスクの一部を引き受けた主体」(p.6)であり、彼らの存在・参加なしには、企業経営は成立しない存在であるとした。それに対し、2次的ステイクホルダーとは、その企業経営に関して継続的な関連・関心を持つものの、存続という点では必ずしも影響しない存在と定義している^{*14}。この研究は、実践的な企業の戦略展開の場面では、各ステイクホルダーとの距離感や重要性における重み付けの違いが意識されることを示した。すなわち、初期の Freeman の研究で明らかにされた「ステイクホルダーが誰・何なのか」という識別問題のみにとどまらず、それぞれのステイクホルダーあるいはステイクホルダーグループに対して、どのようにして、またどの程度コミットすべきなのかという視点も、経営戦略として重要であることを指摘するものと言えよう。

Calton and Lad [1995] は、社会契約論的な視点から、ステイクホルダーを、企業に対して自らの影響力 (power) に見合った正当な要求 (legitimate claims) をする存在と定義した。そして、その要求に企業が的確に応じることが、企業とステイクホルダーの間での信頼構築に寄与しうるし、この要求・応答関係はそのまま、経営に対するガバナンス・メカニズムと同等に機能しうるとの見解を示した。この他、社会契約論からのステイクホルダーの検討を深めた代表的論考は、Donaldson & Dunfee [1994] である。まず彼らは、ステイクホルダーと企業との契約関係には、はっきり目に見えるものと見えないもの (implicit/explicit) があると論じた。加えて、この契約関係は必ずしも固定的なものではなく、企業行動の結果ステイクホルダーに及ぶ影響 (正・負それぞれ) の大きさによっても左右されうるものである点を指摘した。よって、その判別においては、実際にどのような影響があるのか (actual harms/benefits)、または潜在的にどのような影響を与えると考えられるのか (potential harms/benefits) といった点に目を向けることも重要であるとした。ただし、ステイクホルダーと企業との契約関係は、各々のステイクホルダーが内在する固有の価値 (intrinsic value) に対して成立するものであり、だからこそ、単なる株主へのリターンを最大化するためのツールのように扱われるべきではない (Evan & Freeman, 1983; Donaldson & Preston, 1995)。Thomas Donaldson による今ひとつの貢献は、ステイクホルダー論に関わる先行研究の包括的なレビューを踏まえて、ステイクホルダー論を normative(規範的), descriptive(記述的), instrumental(道具的) の 3 つのアプローチに分類 (Donaldson & Preston, 1995) し理論的な体系を提示したことである。一旦「区切り」をつけた点である。

Johns [1995] は、企業行動を、ステイクホルダーとのインタラクションの中で経済性と倫理性の統合的達成を目指すものと捉えた。ここにおいて、ステイクホルダーとは、企業のパフォーマンスに何らかの影響力 (power) もしくは関係 (stake) を持つ個人またはグループを指すものであるとした。さらにこの論点を深めたのは、Mitchell; Agle; and Wood [1997] である。この論文は、「本当に重要な (salient) ステイクホルダーは誰か」の条件やその「識別 (identification)」の視点を提示し、ステイクホルダーと企業の関係性についての既存の諸研究を集大成したものと言える。ここでは、ステイクホルダーの重要性をはかるものとして、パワー (power), 正当性 (legitimacy), 緊急性 (urgency/attention-getting

^{*14} 具体例としては、株主・投資家・従業員・顧客・サプライヤーと共に、政府やコミュニティといった、法制度や課税など何らかの公的枠組みやインフラを提供する公的ステイクホルダーグループ (“public stakeholder group”) を挙げている。

capacity) の 3 つが掲げられ、満たす条件が多いステイクホルダーほど経営上優先されるべきであり、「ステイクホルダー」と認識されるには、最低 1 要素は持っている必要がある、と論じられている (1 つもない場合は “non stakeholder”)。なお、ここでいうパワーとは、他のステイクホルダーもしくは企業に影響を与える、自らが望む結果を出させる能力である。緊急性とは、そのステイクホルダーの要請が企業に早急な対応を求めるもので、もし即応できなければ、企業とそのステイクホルダーとの関係性が壊れてしまう危険性をはらんでいるということである。同様に Andriof and Waddock [2002] も、重要なステイクホルダーの識別基準を検討し、正当性・パワーの 2 つを掲げた。

これら一連のステイクホルダー研究は、例えば、The Academy of Management Review (AMR) だけでも、関連の論文が複数掲載されたり、Clarkson らを中心に、Center for Corporate Social Performance and Ethics, University of Toronto で数回にわたって Toronto Conference on Stakeholder Theory が開催されたりなど、1995 年前後に一旦大きなピークを迎えた。中でも、Mitchell らの唱えた「ステイクホルダーの識別・重要性理論 (a theory of stakeholder identification and salience theory)」の貢献度の高さは、今日にまでも続いていることが確認できる^{*15}。以上の研究はまた、企業が (社会から) 正当性を求められる一方で、企業側にとっても、その付与者として適切で正当 (legitimate) なステイクホルダーと、必ずしもそうでないステイクホルダー^{*16}が存在する可能性を示唆するものもある。また同じ 1995 年に、やはり AMR に Suchman の手による “Legitimacy Management” にかかる代表的な論文が掲載されたことは、決して偶然ではないであろう。

以上、「企業と社会」論の研究でも特に「企業-ステイクホルダー」間の良好な関係構築と継続、およびそれを前提とした両者の存続的発展の実現について論じる上で、「正当性 (legitimacy)」概念が中心的役割を果たしてきたおり、加えて、今後も果たしうることが推察された。「正当性」の概念は、企業とステイクホルダーとの関係を取り結ぶにあたり、各々が相手にとって「正当」なものであるか、という点を倫理的な側面と実践的な意味での両方から問いかけるものであり、それが前提となって、両者の取引・インタラクションが起こる、というフレームを示すものであると言えるだろう。この点に関し、引き続き、正当性概念にまつわる先行研究も交え、論点を探っていく。

2.3 正当性概念による「企業-ステイクホルダー」関係の把握に向けて

2.3.1 正当性概念の整理

「正当性 (legitimacy)」の概念は、政治経済学や社会学に起源を持ち、多くの研究者がその基本的な定義を Max Weber に求めてきたと言われている (Deephouse & Suchman, 2008)。すなわち、「正当性は、社会一般における規範やフォーマルな制度に従うことから生じる」というものである (Weber, 1978)。このような Weber 以降の正当性研究が、それぞれのディシプリンにおいてその後どう展開されたのか、詳細の探究は他書に譲るとし

^{*15} AMR が収録されている経営・経済学関連の学術誌データベース “Business Source Premier” の中だけでも、2011 年 2 月 10 日時点 (筆者最終アクセス) で、571 件もの引用があることが確認された。

^{*16} 既に検討したように、例えば Clarkson は後者を secondary stakeholder、その他の論者でも non stakeholder と呼んでいる。

て、本研究では「企業と社会」論とのかかわりで、正当性の概念がどのように定義・展開されうるのかを概観する。特に、正当性の代表的研究者と見られている Mark Suchman による、「ある社会的に構築された規範、価値、信念、定義のシステムの中において、ある主体の行為が望ましく、妥当で、適切であるという一般化された知覚や仮定」(1995: 574) という広い定義を出発点としつつも、より、企業と社会論に寄せた定義に絞っていく。

2.3.2 「企業の正当性」に関わる諸要件と段階

まず政治経済学的アプローチにおいては、企業を、政府等の公的・マクロ的主体と明確に区別し、経済的機能を持ち、(それらを取り囲む)社会システムの一部を構成する民間主体と位置づける。この文脈での企業の特徴は、「そこにあるリソースの使用や生存に関する権利を生まれ持ったものではない」という前提に立つ点である。すなわち、企業が社会の一員として実在できるのは、社会システムという場において「正当である」と認められた場合のみである。存在そのものの正当性が認められて初めて、操業する権利、さらに操業に必要なリソースを使用する権利を与えられる。こういった操業権をよりどころとし、企業はその活動を始める。また、ここで社会は、企業に正当性というステータス(身分)を与える存在と解釈できる。

また、ここにおいて正当性概念の中核をなすのは、「社会契約 (social contracts)」という考え方である。社会契約とは、社会を構成するメンバーと企業との間において成立するものである。ある企業がオペレーションをゆるされるのは、当該企業が、その操業を通じて社会のニーズを満たすことはもとより、企業が社会に実存することの(社会的)コストが、先に述べたニーズの充足度、つまり社会にとってのプラスの便益や効果を下回る場合に限られるであろう。つまり、社会というものの存在を所与とし、その中で企業の役割を契約と言う形で捉えたものである。

一方、社会学者の Talcott Parsons は、先述の Weber の思想を組織システム研究に取り込み、組織の正当性 (Organizational legitimacy) を、「組織が、社会システムにおける法制度や規範、価値観に適合すること」と定義した。社会の中に組織が存在するためには、組織は社会から正当で望ましいものと認められる必要があり、組織にとっての中心課題は、その目的や構造、あるいは事業プロセスを正当なものだと示す (legitimate) ことであるとした (Parsons, 1956)。また、Dowling and Pfeffer[1975] は、ある組織の価値観 (value system) が、それを取り巻くより広い社会システムの価値観と一致・均衡している「状態」もしくはその「ステータス」と定義した^{*17}。さらに Meyer & Scott [1983] は、「文化がその組織をどこまで支持するか—その組織の存在や機能について、その文化としてどこまで説明がつくか、法に照らしてどこまでふさわしいといえるか、もしくは、それに成り代わる存在がいないといえるか—の程度の問題」(p.201) と表現した。これらはいずれも、その社会環境に組織(または企業)が存在する意義、というもっとも根源的なところが、正当性のベースラインでもあることを示す。ある主体は、その所与の生存・生育環境において、有用性を認められることによって生を受ける。

同様に、企業にとっては、経営環境としての社会から、経済的有用性を認められること

^{*17} 原文では単に “status” と表記されており、その詳細は必ずしも明らかにされていないが、本研究では、ここに述べたように、(1) 状態、(2) ステータスつまり立場・ポジションという 2 つの意味がこめられていると捉えた。

が、存在するための最低限の条件である。ただし、それは単なる経済的機能だけではない。何らかの経済活動をしてはいても、その活動から生み出されるアウトプットが、社会に過重なコストを負わせるものであるとしたら、有用性があるものとは認められないであろう。企業には、その役割・機能によって、社会の要請に忠実に応じていくことが望まれる。その際発揮された応答能力やアプローチ方法が適切なものと認められて初めて、当該企業は正当性を獲得することになる。このように、企業にとって正当性とは、自らが生き残りを確保するための前提要件であり、生産活動に必要な資源や、ステイクホルダーからの支援を受け、かつ長きに渡って受け続けるための拠り所 (Parsons, 1956; Pfeffer & Salancik, 1978) であるが、そこから先、獲得した資源や支援をどのように運用するかというところでも、評価にされることになる。

ここまでを小括すると、企業の正当性には

- ① 企業の存在そのもの (基本的機能)
- ② 企業の行動 (上記基本的機能の具体的な実践としての行動、およびその方向性)

という2つの側面があり、上記の順番に従って段階的・重層的に評価された上で初めて、付与されるかどうかが決まる、つまり獲得に至るものといえるだろう。

2.3.3 企業による正当性のマネジメント：「正当性ギャップのマネジメント」の発想へ

以上をもとに、さらに検討を続けると、企業の正当性とは、その企業の存在(①)と行動(②)に対する社会からの客観的な判断によって付与されるものであり、かつ、内外のインタラクションを通じて形成される社会的構築物と見られる (Berger & Luckmann, 1966)。同様に、企業の正当性を評価する根拠としての、諸々のルールや規範・価値観等も、やはり同じ社会システムの中で構築されるものである。さらに、社会とその企業との間で、企業の正当性というものに対する認識が完全一致・均衡をみるまでには、両者間に、乖離を埋めるためのすりあわせプロセスが存在するということであろう。特にここで企業側に求められるのは、上記①②という段階を踏んで獲得した正当性を損なわないための絶え間ない努力としての、正当性のマネジメント (Suchman, 1995) である。正当性のマネジメントとは、このような外的評価・付与プロセスにあわせて、獲得・維持する手法ということができるだろう。

Mark Suchmanによる「正当性のマネジメント」

正当性の持つ、外的に認証され付与されるという基本的性質から、企業は、自らの正当性を堅持し、生存し続けるために社会システムの価値観や法制度・諸々の要請に対して常に受動的でなければならないものであるか、といえば、必ずしもそうとは限らない。ある局面では、法制度や社会の求めに、企業が自らの行動をかえて適応することで、価値観やその実践の方向性が一致するようになるのかもしれない。だが、社会システムには、企業も含めて様々な主体があり、日々活動している。それぞれの主体には、多様な要求や目的があり、それもインタラクションの中で日々変化している。一般にいう企業戦略とは、そういう環境下で、企業が自らの行動目的や特性、文脈に応じ、数ある課題や要請の中から、自らが対峙すべきものの選別や優先順位づけをへて実現されるものである。それなら

ば、上記とは逆に、企業自らが周囲のステイクホルダー、ひいては社会全体の価値観に働きかけ、変容させてしまう場合もあるだろう。正当性にかかる企業の経営戦略は、このように社会の要請を所与とし、自らの価値観や行動を適応させる消極的・受動的なアプローチと、逆に、積極的・能動的にアプローチし、社会の価値観やルールが、自らの価値観や行動を受け容れるような状態に変革してしまう、という2つの手法が考えられる。このような意味で、Suchman[1995]は、前者を「制度的(institutional)アプローチ」(Dimaggio & Powell, 1983; Oliver, 1991)、後者を「戦略的・道具的(strategic/instrumental)アプローチ」としている(Suchman, 1995)。

Suchmanはまた、正当性のマネジメントには「獲得」「維持」「修復」の3つの局面があるとしている(ibid)。しかし、現実的に「修復」というプロセスが存在しうるのか、という点は検討を要すると思われる。なぜならば、ひとたび正当性を損傷してしまったら、その時点では企業は遅かれ早かれ、存続できなくなるであろうことが予想されるからである。この点を、上記の2つのアプローチとの関連性も踏まえつつ、倫理・実利の2つの側面から検討してみると、次のとおりである。まず、倫理的側面からすると、社会からの要請に応じられなければ、社会(との契約)に対する背信行為とみられることになる。実利的側面からも、時代に取り残されたままの状態で事業を展開すると、企業はやがて競争力を失い、存続できなくなる(Matthews, 1993:p.36)。社会から、その社会におけるルールや価値観に照らして正当性がないと評価されてしまった瞬間、企業は他の構成主体との取引や様々なインテラクションに入ることもできなくなってしまう(Palazzo & Scherer, 2006)^{*18}。以上から、「修復」と称されるものは、あくまで「獲得」「維持」プロセスの一部であって、単独で成立することはあまり現実的でないと思われる。社会の要請やその変化は、必ずしも目に見えるとは限らない。また、社会は絶え間なく変化するものであり、それに伴って、社会規範やルールも少しずつ変わっていくものである。経営側には、単に要請を取り込み、その企業の事業として選択的に実現するのみならず、一旦取り込んだら、微細な変化も読み取り、適応し続けられることが要請される。企業は、常に汲み取っていかなければならぬし、ひたすら追うだけでは、競争的環境下では取り残されてしまう可能性もある。むしろ現状から数歩先回りして、自らシーズやニーズを開拓しておき、適切なタイミングを見ながら、具体的なアクションに繋げていく必要もあるう。

マネジメント対象としての「正当性のギャップ」

正当性をこのような「動く標的」と捉えた時、そのマネジメントには大変な労力を要することが推察できる。のみならず、付与する側とされる側との間には「企業の正当性」への認識にギャップが存在すると想定されるべきだろう。したがって、正当性マネジメントとは、正当性そのもののマネジメントというよりも、正当性というものに関して生じるギャップ、換言すれば「正当性のギャップ(legitimacy gaps)」(Sethi, 1979)をまずは埋め、さらに、その埋まった状態、いわば均衡状態を維持しようという企業側の努力と解釈されるべきであろう。そして、このギャップを把握し、着実に埋めていくことが、企業にとつ

^{*18} 例えば、タバコ業界は、取り扱っているタバコという製品そのものが、消費(喫煙)された時点で、人々の健康を害する有毒ガスを発生させたり、ニコチン依存を生み出したりすることが科学的にも証明されているという点において、後戻りが効かない、罪深いマーケティング活動をしていることになり、事業・存在そのものが害悪とみなされざるを得ない(Andreasen[1994], Davidson[1996]等)。よって、最低限の条件を満たしていないことから、正当性は獲得できないことになってしまう。

ては正当性の「獲得」であり、その次の段階を「維持」と定義することができるだろう。また、既に述べたように、「修復」とは「維持」や「獲得」プロセスの一部であり、微細な改善や損傷の改善と解釈するものとする。

またこのギャップは、理論上は、既に多くの研究者が試みてきたように、様々な手立てによって埋められることが可能である(例えば、Sethi, *ibid*; Wartick & Mahon, 1994; Dowling & Pfeffer, 1975)。つまり、ステイクホルダーとのインタラクションを通じ、ステイクホルダーが何を、どの程度、どうすることを求めているのかを的確に把握しつつ、自社での実践レベルをその求めに合わせるか、逆に、ステイクホルダーの価値観(求め)を、自社の価値観に合うように変更を迫るというように、両者間での需給のギャップを埋め、均衡状態を維持するための企業側の努力を指すと考えられる。

「正当性の陥穰」という視点の提示

ただし、これら正当性のギャップに関する既存研究では、いかにして隙間を埋めるかに重点が置かれてきたように見受けられる。「企業は、隙間が広がれば広がるほど、正当性を失い、やがてはその存続さえも脅かされることになる」(Sethi, 1979: p.65)というように、認識されうるギャップの「幅」や「大きさ」への関心が主だったものになっているものと考えられる。しかしながら、近年発覚する様々な不祥事を振り返ってみると、法的に、あるいは業界全体や一企業の自主規制の遵守という点では問題のないものも多い。例えば、Enronのマネジメントは、法律手続き上はまったく問題ないプロセスを踏んでいたと言われるし、同社がコンプライアンスプログラムの制定等において、どの企業よりもいち早く取り組み、組織を改変していたという意味でも、見かけ上は社会的公正性・正当性を達成し、かつ他の企業の取り組みの先駆的モデルとしてもプラスに評価されていた(Monks & Minow, 2003)。むしろ、そういった法律や自主規制等の制度・仕組みをもってしても、なおも埋められない闇や抜け穴が潜んでいると認識するべきであろう。争点となった問題は、企業が手続上の抜け穴をうまく見つけ、すり抜けてしまっていたことに起因するのではないだろうか(武谷, 2005)。すなわち、既に顕在化した隙間の埋め合わせも大切であろうが、その効果は一時的・対症療法的にすぎないのかもしれない。真のコンフリクトや行き違いの根はその奥、もしくは別の見えない部分に潜んでおり、実際には解決されないまま残されてしまう可能性もある。企業と社会のコンフリクトの本質はまさにここにあるのではないだろうか。つまり、隙間を埋めた結果もたらされている均衡が、本質的な均衡なのか、それとも見せ掛けのものなのか、という点まで検討される必要がありそうである。

企業が自らの短期的な利得のためにそのステイクホルダーを不利な状況に追い込んだり、社会に暗黙のうちに過重なコストを負わせたりしていることが明るみになり、事件性を帯びてくると、「企業不信」「不祥事」といった言葉で表現されるようになる。製品を高く多く売るために、企業が産地や銘柄を偽装表示した事件などは、その一例である。そのような企業においては、客観的かつ冷静に考えれば指摘されて当然とも思われる倫理的な問題点があつても、利益偏重の傾向や組織の硬直性などのために、「的確」な判断がなされなかつたり、問題視されず見過ごされたりしていた可能性も考えられる。このように、両者間に元来存在していた、企業の正当性というものに対する認識のギャップが、意図的であるかどうかに問わらず、一時的・表面的に埋められ、見かけ上は均衡が達成されてしまう状態を、本稿では特に区別し「正当性の陥穰(legitimacy pitfalls)」と名づける。これに関連し、正当性のマネジメントにおいて、企業にとってもう1つ厄介な点が想起される。

それは、自然体でも受け容れられているうちは、自社の獲得した正当性の意味やありがたみを振り返ることはなかなか無く、失ってみて、あるいは失いかけてはじめて、その実態が意識されるようになる (Pfeffer & Salancik, 1978:p.194) 性質でもあることだ。仮に正当性がベーシックな操業ライセンスでありながら、獲得までに膨大なコストのかかるものだとすれば、ひとたび獲得してしまえば、それ自体が競争力となる。さらに、それは評判資産 (reputational capital) のような、企業にとって保険的な役割を果たす局面もあるかもしれない (Deephouse & Suchman, 2008; Fombrun, 1996)。しかし、それも結局のところ、程度の問題といわざるを得ない。少しでも傷がついてしまったら、存在すら脅かされるかもしれない危機感・緊張感は常に保持されるべきであろう。のれんに依存してきた老舗企業が、不祥事を重ねて潰れるさまを我々は目の当たりにしてきたが、このような事例は、のれんに対する驕りが、その企業に、自社の本当の正当性はどこにあるのかを、自問自答させる余地すらいつの間にか奪ってしまった可能性を示唆するのではないだろうか。

付与ステイクホルダーの正当性

企業の正当性を評価し、付与するのはステイクホルダーであり、それらのステイクホルダーの集合体・総体としての(狭義の)社会システムである。

ところで、その反面、ステイクホルダー側にも、企業から正当性が求められる点には注意する必要がある。仮に企業がとるべき責任の対象範囲を社会一般と捉えるならば、企業にはあらゆるニーズやリスクを取り込み、応答していくことが求められるかもしれない。しかし、企業を取り巻く経済・社会・文化的状況といった環境的制約に加え、それぞれの業種・事業特性といった技術的制約、さらには企業が、自組織のコアとなる事業展開を通して営利・経済性を実現することに目標を置く民間主体であることに配慮すると、企業側も、自らが向き合うべきステイクホルダーとその求めを識別し優先順位付けしながら活動していくことこそ肝要である。Mitchell らが主張した「ステイクホルダーの重要性論 (stakeholder salience theory)」(Mitchell, et al., 1997) に象徴されるように、企業側にとつても、全てのステイクホルダーに過不足無く対応することは必ずしも効率的でなく、現実的にも不可能である。企業側も、自らにとって重要なステイクホルダーは誰で、どのように対処すべきか、の判断根拠として、自社にとってのステイクホルダーの存在やその要求の正当性を考慮すべきである。また、そのような意味では、既存研究では必ずしも明らかにされてこなかった「社会」というものの輪郭も、今一度検討される必要があるだろう。

Relevant Public(RP) とその集合体としての、企業が優先的に対峙すべき「社会」

既に述べたように、Freeman[1984] でのステイクホルダーの定義は、研究・実務の両方向で数多く引用される定石的な位置にある。例えば Mahon & Wartick [2003] は、ステイクホルダーの存在そのものはもちろん、ステイクホルダーが企業の行動や戦略に与える影響、そしてステイクホルダーに対するマネジメントの必要性を明らかにするとともに、これらの 3 要素間の関係性を目に見える形に描き出した点を評価している。その一方で、では実際に誰が企業にとってのステイクホルダーなのか、特に、"can affect or is affected (by the achievement of an organisation's objectives)" の主語としてのステイクホルダーをどう線引きするかを明示していないという点では到底受け容れられない (untenable) と主張する (p.24)。また、Phillips[1997] が指摘するように、「影響」(effect: "can affect or is affected") に注目すると、例えばテロリストや非常に急進的なアドボケイト、かつての日

本に存在していた総会屋のように、企業経営に対して極端かつ「不適切」な影響を与える主体も含まれてしまう。経営を脅かす以上、決して無視できる存在ではないが、こういった圧力^{*19}にばかり突き動かされてしまうと、経営が成り立たなくなってしまう。

このような状況を踏まえ、例えば、Lindblom [2010] は“relevant public(RP)”という概念を提示している。同論文では、社会的情報開示 (social disclosure) の文脈で、企業による正当性マネジメントの意義が検討されている。企業に正当性を付与するのは、社会一般というよりもむしろ、企業の経営にとって重要で正当性を持つステイクホルダーである。よって、情報開示の対象範囲を「社会一般 (general public)」とするのではなく、適切な付与者だけに絞りこむべきである。そうして選抜されたステイクホルダーの総称が、RP であり、また、RP の集合体がその企業にとっての「(狭義の) 社会」ということができるだろう (Lindblom, *ibid*; Deegan, 2002)。

正当性概念を軸に企業とステイクホルダーとの関係性を論じることは、このように、企業が対峙すべきステイクホルダーとその優先順位、そして、その集合体としての「狭義の社会」の範囲を定め、輪郭をはっきりとさせることによって、的を絞った戦略を練り上げていく上でも意義があると言える^{*20}。このように絞り込まれた社会・ステイクホルダーとの関係性においてこそ、企業の正当性は認められ、そして効果的に発揮・評価されるようになるし、そうあることが求められているのではなかろうか。

2.4 考察に代えて: リサーチ・クエスチョンへの回答の試み

本研究では、2つのリサーチ・クエスチョンを設定した。それは企業を社会システムの一員として捉え、企業のステイクホルダーとのインタラクティヴな関係性の構築とその継続を、企業自体、ひいては社会の存続と同義のものとみなした時、

- RQ1. 企業の存続のために、企業はどのようなことをすべきか。
- RQ2. 企業の存続を困難にする要因とその解決策はどのようなものか。

というものであった。そして、これらに回答する際の機軸となる理論として「正当性」概念を援用することが有効であると考えた。「正当性」概念は、以下のようなキーワードを以って整理されることが確認された。

- < 正当性の社会的構築 >
インタラクションを通じて、社会的・相互的に構築されるものである。
- < 対峙すべきステイクホルダーとの、正当性の交換 >
正当性は、何らかの権威や根拠に基づき判断されるものである。そのような意味で

^{*19} 原文では単に“power”と表記されているが、他の論文で言われるような「影響力」という意味以上に、抗することの難しいもの、という意味を付加するために、ここでは圧力と表現にしてみた。

^{*20} これは、国連のグローバル・コンパクトや ISO26000 で懸念されているような、「特定の主体 (ステイクホルダー) を不当に差別すること」「公平でない取り扱い」には当たらないと筆者は考える。その理由を、より現実的・実務的な側面に照らして述べると次のとおりである。例えば、ある企業が、自社の本来の事業やキャパシティで対応できる範囲を超えた社会的課題にまで手を伸ばした場合、技術的・経済的制約等から手が回らなくなってしまい、結果として中断せざるを得なくなる事態をも招く可能性がある。そうなってしまえば、その社会的課題への取り組みを介して関係が築かれてきたステイクホルダーを利するどころか、却って損失を与えることにもなりかねない。あくまで身の丈にあった社会的課題の取り込みからスタートし、継続的に取り組む中で、ステイクホルダーとの良好な関係性を構築し、長期的にはその対応範囲も事業の延長戦上で拡大していく、というように、段階を追って応答していくことが肝要であろう。

は評価・付与者自体が持つ正当性やその重みも問われるべきである。

- <正当性のマネジメントにおける2つの対極的アプローチ>

企業の正当性に関しては、社会システムの要請への応答力への評価によって外的に付与される場合と、要請を先取りし、自ら創出することによって内製できる場合がある。前者は短期的視野、後者はより将来を見越した長期的な視野に基づくものと言えそうである。

- <正当性のマネジメントにおける「ギャップ・マネジメント」の視点および「陥穀」への配慮>

見せ掛けの正当性(の獲得)は、短期的には企業を利用する場合もある。しかし、仮に何らかの負の情報を隠蔽していたとしたら、あるいは見えなくなっていたとしたら、やがてそれが明るみになった時、正当性が表面的なものであった、つくられたものであったということで、かえって評価を落とし、回復不能な事態に陥ることが予想される。表面的な正当性のマネジメントでは、そのような落とし穴の存在を隠してしまう。表面的アプローチでは、ギャップの存在認識に留まり、ギャップの背景やメカニズムまで踏み込まないものである可能性が高い。

次に、これらのポイントに拠って、2つのリサーチ・クエスチョンそれぞれへの回答を試みる。また、正当性マネジメントにおいては、「獲得」「維持」(各々、小さな損傷の修復・改善を含む)の2つのフェーズが繰り返されるうちに均衡が保たれ、存続に繋がっていくことを議論した。企業の存在を可能なものにする最低限の要素は正当性の「獲得」であり、その状態が「維持」されることが、存続の鍵であると言える。そのため、RQ1. に対する直接的な回答は、「獲得」であり、その先の段階に「維持」があると考える。一方、企業の存続を危うくするのは、正当性が揺らぎ、維持できない状態になることであるだろう。そこで、RQ2. では、RQ1 の対比項として、揺らぎ・損傷を回避する方策を仮説として挙げる。

2.4.1 RQ1. への回答 (A1): 正当性の獲得、その後の維持

A1(1) 企業が、自らの生きる空間である社会システムでの存在意義として、「正当性」を獲得すること。そこには、2つの段階があり、順を追って、認証される必要がある。

第1段階は、基本的機能に対する認証である。営利企業に関しては、経済的アクターとしての立場である。第2段階としては、上記基本的機能の具体的な実践としての行動、およびその方向性であり、営利企業に関して言えば、日々の経済活動・操業のプロセスとそこにおけるステークホルダーとの関係性への配慮であり、ここに本業とは何かの議論も関連してくる。

A1(2) 企業が、自ら立ち向かうべきステークホルダーを識別し、優先順位をつけながら、その要請に応じていくこと。その判断基準としても「正当性」がある。

A1(3) 長期的には、自らも、新しい価値を提供し続ける存在として、そのような価値観が認められ、受け容れられ続ける土壤を、ステークホルダーとの長期的・継続的なインタラクションを通じて築いていくこと。

A1(4) 価値観、正当性評価は可変であることを認識すること(コンテクスト・変化を読み取る能力、場合に応じて変更する柔軟性を兼ね備えること)。

2.4.2 RQ2. への回答 (A2): 正当性の揺らぎ・損傷の回避

- A2(1) 獲得した存在意義(存在の正当性)の維持に努めること=均衡状態の維持。
- A2(2) 自らにとって、適切なステイクホルダーを評価者としているのか、正当性を獲得・確保できる環境に自らを置くあるいは環境作りをしているのかを再考。
- A2(3) 長期的な視野で、存在意義を獲得すること。
- A2(4) ステイクホルダー、その総体としての「社会」との間で「見えない落とし穴」をつくらないこと。

以上

参考文献

- [1] Andreasen, Alan R. "Social Marketing: Its Definition and Domain," *Journal of Public Policy and Marketing*; Vol.13 :pp.108-114 , 1994.
- [2] Ansoff, H. Igor "Strategic Issue Management," *Strategic Management Journal*; Vol.1: pp.131-148, 1980.
- [3] Aram, John, D. "The Paradox of Interdependent Relations in the Field of Social Issues in Management," *The Academy of Management Review*; Vol.14(2): pp.266-283 , 1989.
- [4] Bakan, Joel. *The Corporation*; London: Constable, 2004.
- [5] Brønn, Peggy S.; and Vidaver-Cohen, Deborah "Corporate Motives for Social Initiative: Legitimacy, Sustainability, or the Bottom Line?," *Journal of Business Ethics*; Vol.87: pp.91-109, 2009.
- [6] Calton, Jerry, M.; and Lad, Lawrence, J. "Social Contracting as a Trust-Building Process of Network Governance," *Business Ethics Quarterly*; Vol.5(2): pp.271-295 , 1995.
- [7] Carroll, Archie B. "A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance," *The Academy of Management Review*; Vol.4: pp.497-505, 1979.
- [8] Carroll, Archie B. "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders," *Business Horizons*; Vol.34: pp.39-48, 1991.
- [9] Carroll, Archie B. "Social issues in management research: Experts' views, analysis and commentary," *Business & Society*; Vol.33: pp.5-29, 1994.
- [10] Carroll, Archie B. "The Four Faces of Corporate Citizenship", *Business and Society Review*; Vol.100(1): pp.1-7, 1998.
- [11] Carroll, Archie B. "Corporate social responsibility," *Business and Society*; Vol.38(3): pp.268-295, 1999.
- [12] Carroll, Archie B. "Ethical Challenges for Business in the New Millennium: Corporate Social Responsibility and Models of Management Morality," *Business Ethics Quarterly*, Vol.10(1): pp.33-42, 2000.
- [13] Carroll, Archie. B. "Managing Ethically With Global Stakeholders: A Present and Future Challenge," *Academy of Management Executive*; Vol.18(2): pp.114-120, 2004.
- [14] Clarkson, Max. B. E. "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance," *The Academy of Management Review*; Vol.20: pp.92-117, 1995.
- [15] Crane, Andrew; Mcwilliams, Abigail; Matten, Dirk; Moon, Jeremy; and Siegel Donald S. (eds.). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (Oxford Handbooks

- in Business and Management); OX: Oxford University Press, 2008.
- [16] Davidson, D. Kirk. *Selling Sin: The Marketing of Socially Unacceptable Products*, CT: Quorum Press, 1996.
- [17] Deephouse, David L.; and Suchman, Mark. "Legitimacy in Organizational Institutionalism," in *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*; London: Sage Publications, 2008.
- [18] DiMaggio, Paul J.; and Powell, Walter W. "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," *American Sociological Review*; Vol.48 (April): pp. 147-160, 1983.
- [19] Donaldson, Thomas; and Dunfee, Thomas, W.. "Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory," *The Academy of Management Review*; Vol.19(2): pp.252-284, 1994.
- [20] Donaldson, Thomas; and Preston, Lee E.. "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications," *The Academy of Management Review*; Vol.20(1): pp.65-91, 1995.
- [21] Dowling, John; and Pfeffer, Jeffery. "Organizational legitimacy: Social Values and Organizational Behavior." *Pacific Sociological Review*, Vol.18(1) , 1975.
- [22] Epstein, Edwin, M.. "The Historical Enigma of Corporate Legitimacy," *California Law Review*, Vol.60(6): pp.1701 -1717 , 1972.
- [23] Fombrun, Charles, J.. *'Reputation*, Harvard Business School Press, MA, 1996.
- [24] Frederick, William C.. "Toward CSR3: Why Ethical Analysis Is Indispensable and Unavoidable in Corporate Affairs," *California Management Review*; Vol.28(2): pp.126-155 , 1986.
- [25] Frederick, William C.. "From CSR1 to CSR2: The Maturing of Business-and-Society Thought," *Business and Society*; 33(2): pp.150-164, 1994.
- [26] Frederick, William C.. "Moving to CSR4," *Business and Society*; Vol.37(1): pp.40-59, 1998.
- [27] Freeman, R. Edward. "Strategic management: a stakeholder approach," In R. Lamb (Ed.), *Advances in strategic management* (Vol.1, pp.31-60). Greenwich, CT: JAI, 1983.
- [28] Freeman, R. Edward. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman(Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall) , 1984.
- [29] Freeman, R. Edward; Wicks, Andrew C.; and Parmar, Bidhan. "Stakeholder Theory and The Corporate Objective Revisited," *Organization Science*; Vol. 15(3):pp.364-369, 2004.
- [30] Friedman, Milton. *Capitalism and Freedom*; University of Chicago Press, 1965.
- [31] Friedman, Milton. "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits," *The New York Times Sunday Magazine*; September 13, 1970.
- [32] Friedman, Milton and Friedman, Rose. *Free to Choose: A Personal Statement*; NY: Harcourt , 1990.
- [33] Hamilton, Elizabeth A.. "An Exploration of the Relationship Between Loss of Legitimacy and the Sudden Death of Organizations," *Group & Organization Management*; Vol.31(3): pp.327-358, 2006.
- [34] Heath, Robert, L.. *Strategic Issues Management: Organizations and Public Policy Chal-*

- lenges; Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1997.
- [35] 小林俊治. 『経営環境論の研究(普及版)』; 東京: 成文堂, 2000
- [36] Levitt, Theodor. "The Dangers of Social Responsibility," *Harvard Business Review*; Vol.36(5): pp.41-50, 1958.
- [37] Lindblom, Cristi, K.. "The Implications of Organizational Legitimacy for Corporate Social Performance and Disclosure," in Gray et al.(eds.) *Social and Environmental Accounting– Volume II: Developing the Field*; pp.51-64, 2010.
- [38] Matthews, M. R.. *Socially responsible accounting*; London: Chapman & Hall, 1993.
- [39] Meyer, John; and Scott, Richard. "Centralization and the Legitimacy Problems of Local Government," in J. W. Meyer, and W. R. Scott(eds.), *Organizational Environments: Ritual and Rationality*; Beverly Hills, CA: Sage: pp. 199-216, 1983.
- [40] Milne, Markus J.; and Patten, Dennis, M.. "Securing organizational legitimacy: An experimental decision case examining the impact of environmental disclosures," *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 15(3): pp.372-405, 2002.
- [41] Mitchell, Ronald K; Agle, Bradley R; and Wood, Donna J.. "Toward A Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts," *The Academy of Management Review*; Vol.22(4): pp.853-886, 1997.
- [42] Monks, Robert A. G. and Neil Minow (Eds.). *Corporate Governance (3rd Edition)*, MA: Blackwell Publishing, 2003.
- [43] 森本三男. 『企業社会責任の経営学的研究』; 東京: 白桃書房, 1994.
- [44] 中村瑞穂(編著). 『企業倫理と企業統治—国際比較』; 東京: 文眞堂, 2003.
- [45] 中村瑞穂. 「企業倫理とCSR」, 『日本の企業倫理: 企業倫理の研究と実践』(第8章); 東京: 白桃書房, 2007.
- [46] Neville, Benjamin, A.; and Menguc, Bulent. "Stakeholder Multiplicity: Toward an Understanding of the Interactions between Stakeholders," *Journal of Business Ethics*, Vol.66: pp.377-391, 2006.
- [47] 岡本大輔. 『企業評価の視点と手法』; 東京: 中央経済社, 1996.
- [48] 岡本大輔. 「企業評価基準としての社会性: Revisited」『三田商学研究』, 2000.
- [49] 岡本大輔・梅津光弘. 『企業評価+企業倫理』; 東京: 慶應義塾大学出版会, 2006.
- [50] Okamoto, Daisuke. "Social Relationship of a Firm and the CSP-CFP Relationship in Japan: Using Artificial Neural Networks," *Journal of Business Ethics*; 87(1): pp.117-132, 2009.
- [51] Oliver, Christine. "Strategic Responses to Institutional Processes," *The Academy of Management Review*, Vol.16: pp.145-179, 1991.
- [52] Palazzo, Guido; and Scherer, Andreas G. . "Corporate Legitimacy as Deliberation: A Communicative Framework," *Journal of Business Ethics*, Vol.66: pp.71-88, 2006.
- [53] Parsons, Talcott. "Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations I," *Administrative Science Quarterly*, Vol.1: pp.63-85, 1956.
- [54] Pfeffer, Jeffery; and Salancik, Gerald. *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper and Row, 1978.
- [55] Phillips, Robert. A. "Stakeholder theory and a principle of fairness," *Business Ethics Quarterly*, Vol.7(1): pp.51-66, 1997.

- [56] Phillips, Robert. A.; and Rechart, Joel. "The Environment as a Stakeholder? : A Fairness-based Approach," *Journal of Business Ethics*, Vol.23: pp.185-197, 2000.
- [57] Porter, Michael E.; and Kramer, M. R.. "The competitive advantage of corporate philanthropy," *Harvard Business Review*; 2002-December: pp.3?14, 2002.
- [58] Porter, Michael E.; and Kramer, M. R.. "Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility," *Harvard Business Review*; Vol.2006-December: pp.78-92, 2006.
- [59] Ratneshwar, S.; and Mick, David Glen. *Inside Consumption: Consumer Motives, Goals, and Desires*; NY: Routledge, 2005.
- [60] Rowley, Timothy J.. "Moving beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences," *The Academy of Management Review*; Vol.22(4): pp. 887-910, 1997.
- [61] Scott, W. Richard; and Meyer, John W.. "The organization of societal sectors," in J. W. Meyer, and W. R. Scott(eds.), *Organizational Environments: Ritual and Rationality*; Beverly Hills, CA: Sage: pp.129-153, 1983.
- [62] Scott, W. Richard. *Institutions and Organizations: Ideas and Interests (3rd Ed.)*. CA: Sage.2007.
- [63] Sethi, S. Prakash. "Dimensions of corporate social responsibility," *California Management Review*; Vol.17(3): pp.58-64, 1975.
- [64] Sethi, S. Prakash. "A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns," *The Academy of Management Review*; Vol.4(1): pp.63-74, 1979.
- [65] Sethi, S. Prakash. "Globalization and the good corporation: A need for proactive co-existence." *Journal of Business Ethics*; Vol.43(1/2): pp.21-31, 2003.
- [66] Shockler, Allan, D. and Sethi, S. Prakash. "An Approach to Incorporating Societal Preferences in Developing Corporate Action Strategies," *California Management Review*; Vol.XV(4): pp.97-105, 1973.
- [67] Suchman, Mark, C. "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches," *The Academy of Management Review*; Vol.20(3): pp.571-610, 1995.
- [68] Taketani, Kaori. "The Relevance of Milton Friedman's Arguments in "Capitalism and Freedom" in the Globalised Economy of the Year 2004," mimeo, 2005.
- [69] 武谷香. 「新・企業評価の新視点: 現代の日本企業経営を再考する～「日本型経営」を活かしたグローバルマネジメント～」『日経リサーチレポート』, 2006 年第 I 号: pp.14-15, 東京: 日経リサーチ, 2006.
- [70] 谷本寛治. 『企業社会のリコンストラクション』; 東京: 千倉書房, 2002.
- [71] 谷本寛治. 『CSR: 企業と社会を考える』; 東京: NTT 出版, 2006.
- [72] Treviño, Linda Klebe; and Weaver, Gary R. "The Stakeholder Research Tradition: Converging Theorists-Not Convergent Theory," *The Academy of Management Review*; Vol.24(2): pp.222-227, 1999.
- [73] Ullmann, Arieh A.. "Data in Search of a Theory: A Critical Examination of the Relationships among Social Performance, Social Disclosure, and Economic Performance of U. S. Firms," *The Academy of Management Review*; Vol.10(3): pp. 540-557, 1985.
- [74] 梅津光弘. 「ビジネス倫理学と公共性」, 『組織・社会から考える公共性』; 東京: 東

- 京大学出版会, 2006: pp.131-161.
- [75] 梅津光弘. 「企業経営をめぐる価値転換」, 『日本の企業倫理: 企業倫理の研究と実践』(第1章); 東京: 白桃書房, 2007.
- [76] Vidaver-Cohen, Deborah; and Brønn, Peggy S.. "Corporate Citizenship and Managerial Motivation: Implications for Business Legitimacy," *Business and Society Review*; Vol.113(4): pp.441-475, 2008.
- [77] Wartick, Steven. L.; and Mahon, John. F.. "Toward a Substantive Definition of the Corporate Issue Construct: A Review and Synthesis of the Literature," *Business and Society*, Vol.33(3): pp.293-311, 1994.
- [78] Wartick, Steven L., and Rude, R. E.. "Issues management: Corporate fad or corporate function?," *California Management Review*, 29(1): pp.124-140, 1986.
- [79] 渡辺孝. 「ソーシャル・イノベーションとは何か」 『一橋ビジネスレビュー』2009 夏号: pp.14-25, 東洋経済新報社, 2009.
- [80] Weber, Max. *Economy and Society*; Berkley: University of California Press, 1978.
- [81] Werhane, Patricia, H.. *Moral Imagination and Management Decision-making*; OX: Oxford University Press, 1999