



# 対抗者としてのステークホルダーエンゲージメント の理論的根拠とその可能性

野口, 豊嗣  
國部, 克彦

---

**(Citation)**

國民經濟雜誌, 217(6):1-17

**(Issue Date)**

2018-06-10

**(Resource Type)**

departmental bulletin paper

**(Version)**

Version of Record

**(JaLCD0I)**

<https://doi.org/10.24546/E0041526>

**(URL)**

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/E0041526>



対抗者としてのステークホルダー  
エンゲージメントの理論的根拠とその可能性

野 口 豊 嗣  
國 部 克 彦

国民経済雑誌 第217巻 第6号 抜刷

平成30年6月

# 対抗者としてのステークホルダー エンゲージメントの理論的根拠とその可能性

野 口 豊 嗣  
國 部 克 彦

ステークホルダーエンゲージメントは、CSRの基礎として制度化されてきた。しかし、その実効性には多くの疑問も投げかけられている。なかでも重要な批判は、ステークホルダーエンゲージメントが、経営者の意見を強化する方向で活用され、ステークホルダーの本来の意思を反映するものではないというものである。本稿では、このような批判に対して、対抗者としてのステークホルダーという概念を導入し、企業に対して独立して影響を及ぼし得るステークホルダーの意義を理論的に検討したうえで、質問票調査を通してCSR実践におけるその可能性について考察する。

キーワード ステークホルダーエンゲージメント, CSR, 対抗者,  
關技的多元主義/民主主義

## 1 はじめに

エンゲージメント (engagement) とは、人間同士の強い関わり合いを示す用語であり、人間関係の場合婚約までを意味する。最近では、企業と関係者との積極的な関わり合いを示す用語として使用され、重要なビジネス用語にもなっている。ステークホルダーエンゲージメントもそのひとつで、CSRには欠かせない活動として位置づけられている。ステークホルダーエンゲージメントがCSRの中心的な活動となったのは、2000年代にイギリスのシンクタンクである AccountAbility が積極的に手法の開発と普及活動を展開したことと (AccountAbility, 2015)、2010年に発行された社会責任を規定する ISO26000 に取り入れられたことが大きい。また、多国籍企業によるサステナビリティ報告のデファクトスタンダードを提供している GRI も、2000年代半ばに発行したガイドラインの第3版 (G3) からサステナビリティ報告書に掲載する事項の優先順位を決めるためにマテリアリティの特定を要求するようになり (GRI, 2006)、そこにはステークホルダーの関与が必須とされた。

このような動向を反映して、企業も様々な形でステークホルダーエンゲージメントに対応

するようになってきている。たとえば、サステナビリティ報告の重要事項であるマテリアリティの特定のプロセスにステークホルダーを関与させていたり、ステークホルダーエンゲージメントのプロセスが機能していることを第三者機関による保証をつけて示したり、ステークホルダーダイアログを実施してその内容を開示したりするなどの活動をしている。ただし、このようなステークホルダーエンゲージメントが、所期の目的を果たしているかどうかについては、これまで多くの論者が疑問視してきた。その最大の疑問は、ステークホルダーが経営者の意向を受けて行動する代弁者に過ぎず、社会の声を企業に届けるという本来の役割を果たしていないのではないかというものである（Owen, Swift and Hunt, 2001；堀口, 2013）。

このようなステークホルダーエンゲージメントに対する批判にはそれなりの根拠があるが、すべてのステークホルダーエンゲージメントが企業の代弁者として機能しているのかどうかを実証的に示されているわけではない。たとえ、ケーススタディで企業によるステークホルダーの代弁者としての利用がみられたとしても、それをもって全体を評価することはできない。それに対して本稿では、企業に関与するステークホルダーを、企業に対して異議のある場合はその主張を伝えることを厭わないステークホルダーと、そこまでの意思を持たない一般的なステークホルダーとに分け、前者を「対抗者」としてのステークホルダーとみなし、その意義をシャンタル・ムフの理論に基づいて根拠づけるとともに、実際に質問票調査を実施してその実態を明らかにしようとするものである。このような調査は世界でも類を見ない試みであり、探索的な分析の域を出るものではないが、それでも「対抗者」としてのステークホルダーを解明するための最初の試みとして意義があると考えられる。

本稿では、第2節でステークホルダーエンゲージメントの意義とそれに対する批判を整理した後で、第3節で「対抗者」としてのステークホルダーという概念をシャンタル・ムフの議論と結びつけて理論化し、第4節で「対抗者」としてのステークホルダーの企業への影響に関する質問票調査とその結果について考察する。

## 2 ステークホルダーエンゲージメントの意義と批判

ISO26000では、ステークホルダーエンゲージメントを「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」（ISO, 2010/2011, p. 4/p. 41）と定義している。より具体的には「活動の形式としては、個人的な会合、会議、ワークショップ、公聴会、円卓会議、諮問委員会、定期的かつ組織的な情報提供・諮問手続、団体交渉、インターネット上の討論会など、様々なものが考えられる。」（ISO, 2010/2011, p. 18/p. 75）と表現されているとおり、それは、対話形式のものとは限らない。さらに「組織の側から開始することもあれば、一人又は一組以

上のステークホルダーへの組織からの応答として開始されることもある」(ISO, 2010/2011, p. 18/p. 75) とされているとおり、それは、企業の側からの働きかけのみならず、ステークホルダーからの働きかけによっても実施されるものとされている。また ISO26000 は、ステークホルダーエンゲージメントを実施する目的として12の項目を挙げている (ISO, 2010/2011, p. 18/p. 76)。それは大別すると、①企業がステークホルダーのニーズ・要望、その対応の方向について知り、学習する、②企業が自社の持続可能性についての取り組みに対するステークホルダーの評価について知る、③企業とステークホルダー間の紛争・対立について解決する、④パートナー関係の構築を図る、の4つである。

それではこうしたステークホルダーエンゲージメントについて、現在までどのような議論がなされているのであろうか。AccountAbility が、カナダのステークホルダー研究所と UNEP (国連環境計画) と協力して公表したステークホルダーエンゲージメントマニュアル (Stakeholder Research Associates Canada Inc., UNEP and AccountAbility, 2005) によれば、ステークホルダーエンゲージメントの始まりは1980年代にさかのぼる。それは、主に環境とローカルな問題に焦点を当てるかたちで現われてきた。地域において大きなプレゼンスを持つ企業、あるいは、水や大気汚染、有害化学物質の排出、重大な事故などを起こした企業、消費者へ大きな影響をもたらす企業に対して批判の目が向けられることが増え、こうした批判への対応がステークホルダーエンゲージメントとして認識された。当初、企業の対応はステークホルダーの要求に対して前向きなものであるとは限らず、ステークホルダー側が大規模な企業批判のキャンペーンを展開するなどして対立的な側面が表面化することもあった。

そうした状況は2002年の持続可能な開発に関する世界サミットの準備期間の時期になると変化が現れてくる。企業は、業界団体や政府や国際機関 (たとえば国連グローバル・コンパクトや UNEP など) によって主催されるマルチステークホルダーダイアログやパートナーシップに取り組み始めた。また、GRI のような新たに設立されたマルチステークホルダーによって運営される機関などとのエンゲージメントも広まった。その後、ステークホルダーエンゲージメントは2010年に発行された ISO26000 において社会的責任の基本であるという位置づけを与えられ、一層社会への浸透が進むこととなった。

このように、ステークホルダーからの批判という形で開始されたエンゲージメントに対して企業の対応が否定的であったという状況が、両者の協働が進むという形に変化していくのであるが、それは、なぜ、どのようにして起こったのであろうか。AccountAbility の創設者であるサイモン・ザデックは、国際 NGO に代表される社会的に大きな影響力を持つステークホルダーが企業に働きかけるためにとる手法として、①圧力、②能力による問題解決、③正統性の付与の3つを挙げている (Zadek, 2007, pp. 104-5)。「圧力」は、ステークホルダーが企業の消極的な対応に対抗するためにとったキャンペーンにみられる古典的な手法である。

一方で、企業とステークホルダーの関係が協働へと進展するためには、「能力による問題解決」、「正統性の付与」が重要である。「能力による問題解決」とは、ステークホルダーが提起した持続可能性に関する課題について、自らの知識や能力を生かして企業に解決のための取り組み方法を提供することであり、これはパートナーシップという協働形態となっていく。「正統性の付与」は自らの主張を受け入れた企業あるいは協働する企業に対して何らかの形のお墨付き（たとえば、企業とのタイアップで商品を開発・販売したり、企業の報告書において持続可能性に関する取り組みを評価するコメントを寄せたりすること）を与えることである。こうして、ステークホルダーが圧力以外の手法での取り組みを活性化させるとともに、「多くの先進企業は、政府やNGOとともに、何者もグローバルな持続可能性の課題に対して単独では立ち向かえない」（Stakeholder Research Associates Canada Inc., UNEP and AccountAbility, 2005, p. 18）と認識するようになり、企業とステークホルダーの協働が進むことになった。

ステークホルダーエンゲージメントは、元来何らかの対立要因があってステークホルダーからの働きかけによって開始される形態のものであったが、様々な制度化が進んだこともあって、企業とステークホルダーの協働関係が増えてきたことで、企業側の働きかけによってより協調的に進める形態も増加し現在に至っている。それでは、このようなステークホルダーエンゲージメントは理論的にどのように議論されているのであろうか。

たとえば、ジェフリー・ユナマンは、ステークホルダーエンゲージメントを「社会、環境、経済についてのステークホルダーの期待を知り優先順位がつけられる場である」（Unerman, 2007, p. 89）と位置づけて、社会環境報告への活用を図っている。これは目的としては、①企業がステークホルダーのニーズ・要望、その対応の方向について知り、学習する、②企業が自社の持続可能性についての取り組みに対するステークホルダーの評価について知る、の2点を目指している。そして、形態としては、企業からの依頼で実施するものに焦点を当てたものとなる。こうしたアプローチは社会環境報告にはステークホルダーの期待を知ることが重要であるという認識に立って、そのためにステークホルダーエンゲージメントを活用しようとする考え方に基づくものである。これを基準化したものがGRIやAccountAbilityが発行している基準やマニュアルなどであり、これらは、ステークホルダーエンゲージメントを標準化することを目的にしている。

しかし、社会環境報告における議論の中には、ステークホルダーエンゲージメントの有効性について疑義を表明しているものがある。たとえば、デイビッド・オーエンらは、ステークホルダーエンゲージメントを社会環境報告に活用しようすることは、「善意に基づいて厳格に運営されるとしても、法的支援を伴わないため、グローバリゼーションの経済的な「命令」に対してほとんど脅威を与えない」（Owen, Swift and Hunt, 2001, p. 277）として否

定的に捉えている。その背景には、社会環境報告が目指すべきは「企業が隠そうとするパフォーマンスについての情報を透明化する」(p. 279) ところにあり、企業の自発性に期待するステークホルダーエンゲージメントにおいては、企業の論理が入り込まざるを得ないので到底その役割を果たせないという認識がある。より根源的な批判として、堀口真司は、「そもそも「ステイクホルダー」という概念が、ステイクホルダーの管理という私的主体の視点から対象化されてきた以上 (e.g., Freeman, 1984), ステイクホルダー・エンゲージメントなる活動が公的役割を果たすことは、おそらく原理的に不可能である」(堀口, 2013, p. 210) と指摘している。

一方、社会環境報告に関する議論のようにステークホルダーの期待について知り、理解するということに限定せず、ステークホルダーエンゲージメントにおける企業とステークホルダーのより幅広い関係を対象とする議論もある。たとえば、ボリス・ホルツァーは、「しばしば、こうしたパートナーシップにおける好ましい結果であると受け止められる相互理解は、対立者をあまりにもよく知り、相手を好きになるという地点に達する。特定の計画やプロジェクトに対する先鋭的な抗議はほとんど不可能となり、社会運動組織は重要な交渉の資源を喪失する」(Holzer, 2008, p. 55) と指摘して、企業とステークホルダーの関係が対立から協働へと進んだ結果、ステークホルダーがその批判力を弱めることがあることに注意を喚起している。

さらにホルツァーは、企業からの依頼で実施するステークホルダーエンゲージメントについて、「多かれ少なかれ、ステークホルダーを選択することによって、(少なくともあるステークシーカーを無視する) 企業は、交渉の事項と限界を定めた」(p. 58) と批判し、そうした活動においては、「企業の重要なステークホルダーのリストに正式に入っていないステークシーカーとエンゲージすることは、単に企業の意思決定における経済的側面に焦点を当てることよりも広い視点をもたらす」(p. 54) という本来の趣旨が後退することに注意を喚起している。さらにホルツァーは「外部からの批判は、意思決定に貢献するため、あるいは参画するために招聘される。しかしながら、実質的な権力が移行されないために、ステークホルダーの参画は、企業にとっては正統性の象徴として意義が主要なものとなり、(ステークホルダーにも——著者挿入) 責任の重荷が共有されることになる」(p. 55) と主張し、本来最も重要な価値であったはずのステークホルダーの知識の活用ではなく、その正統性のみを獲得しようとするインセンティブが働くことへの懸念も指摘している。

またホルツァーは、企業とステークホルダーとの協働が進み、その距離が近くなることで課題が生じると同様に、全くの対立に戻ることが好ましいわけではないことも指摘している。つまり、「挑戦することのみを欲している人たちと交渉することは、そうした人たちは協働について関心もないし、準備もしていない」(p. 56) ため、結局は影響力の喪失を意味

してしまうからである。このようにホルツァーは、対立から協働へと進化してきたステークホルダーエンゲージメントが、企業とステークホルダーの距離があまりにも近づくことによってポテンシャルが喪失してしまうか、あるいは過度の対立によって影響力を喪失してしまうというリスクをはらむものであることを指摘している。

ここまで、ステークホルダーエンゲージメントについて、その起源と推移を整理したうえで、その課題について議論してきた。これらの議論に共通している問題意識は、全くの対立関係に陥って影響力を喪失する事態を避けながら、しかも企業の代弁者として飲み込まれることなく、独立したステークホルダーとしての主張を届けることがいかにしてできるのかということであろう。本稿では、この課題に対応してステークホルダーエンゲージメントが本来の目的に適ったものとする方法として、ムフが提唱している「対抗者」という概念を導入する。次節では、その理論的根拠について考察する。

### 3 「対抗者」としてのステークホルダーの理論的根拠

企業倫理学の第一人者であるエドワード・フリーマンは、ステークホルダー理論を提唱するにあたって企業を取り巻く環境の変化を指摘した。その中で、オーナー、顧客、従業員、サプライヤーといったそれまでも認識されていた企業の利害関係者に加えて、政府、消費者団体、環境団体、その他の特定事項に関心を有するグループに目を向けるべきであることに注意を喚起した。そして、「特定事項に関心を有するグループが企業経営者に提示する問題は、誰もが、あるグループが状況次第で企業に敵対するためのグループに変化しないと確信できないということである」(Freeman, 1984, p. 21) と主張した。フリーマンがこうした指摘を行った時期は先にみたステークホルダーエンゲージメントの歴史において国際的なNGOが台頭した時期とも重なっている。ステークホルダー理論の背景にはこうした運動主体の活性化が大きな影響を与えているといえる。環境や人権などの「特定事項に関心を有する」運動は社会学や政治学の分野で「新しい社会運動」として研究対象となっているが、経営学の分野においても、ステークホルダーあるいはステークホルダーエンゲージメントについてこの「新しい社会運動」に関する議論を通じて検討する研究が存在している (e.g., Holzer, 2008; King, 2008)。ステークホルダーエンゲージメントに参画する主体の多くは、この「新しい社会運動」の中に位置づけることができるが、それを分析するためには新しいフレームワークが必要になる。本稿では、「新しい社会運動」をラディカル・デモクラシーの一環として捉えるシャンタル・ムフの闘技的多元主義/民主主義を参考にして、「対抗者」としてのステークホルダーエンゲージメントに関する分析視角を構築することにした。

人間社会に存在する多様性にどのように対応するかは、民主主義における大きな課題である。この多様性への対応に焦点を当てたものが多元主義であり、どのようにしてその多様性

に向き合うのかについて多くの異なる考え方が存在している。その中で闘技的多元主義/民主主義の特徴は、多様性はつねに敵対性へと発展する可能性を持つがその敵対性に対して目をそむけてはならないという認識にある。そうした認識に立って政治の果たすべき役割は「政治的なものを馴化し、諸々の破壊的力を抑制し、もって秩序を確立しようとする試みにほかならない。したがって政治は、つねに紛争と敵対関係に対処しなければならない」(Mouffe, 1993/1998, p. 141/p. 284) とされる。

このような闘技的多元主義/民主主義の立場がより明確に示されるのが、正義論を主張しながら正義を実現する政治的プロセスを明示しないロールズのリベラリズムや、多様性を何らかの形で合意へと解消しようとするハーバーマスの討議民主主義に対する批判である。たとえばロールズのリベラリズムに対しては、「政治的自由主義がわれわれに提示するのは、敵対関係、暴力、権力、抑圧といった諸契機が姿を消した「秩序ある社会」のイメージである。しかし実際には、それができるのは、賢明な戦略によって、対立や暴力、権力や抑圧といった諸契機を隠蔽しているからにすぎない」(Mouffe, 1993/1998, p. 141/p. 286) といった問題提起がなされる。また、討議民主主義に対しては、「合理的な討論をつうじて権力が解体されうるという理念、また、純粋な合理性を基礎として正統性が構築されうるという理念は、民主主義的諸制度を危機に陥れる幻想に過ぎない」(Mouffe, 2000/2006, p. 104/p. 161) とした批判がなされる。

闘技的多元主義/民主主義のこうした主張の背景にあるのは、「あらゆる合意はある暫定的なヘゲモニーの一時的な帰結として、権力のあるひとつの安定化としてのみ存在するということ、そしてそれにはつねになんらかの排除がともなう」(Mouffe, 2000/2006, p. 104/p. 161) とする考え方であり、さらにそれは「構造は決定不可能であり、アルゴリズムによって決定された閉域の可能性もない以上、決定の根拠は最終的には、決定それ自身以外の何者にも求めようがない。」(Laclau, 1996/2002, p. 52/pp. 101-2) とされるとおり、決定不可能性という認識を伴うものである。これらの基本的な考え方から、闘技的多元主義/民主主義は、「民主主義の理論家と政治家の任務は、一般に「不偏不党」と信じられている手続きに従いながら、対立する利害と価値観のすべてを宥和に導く制度を立案することではない。たがいに異質でヘゲモニーを争う複数の政治的プロジェクトが対決するような、論争のための、活気に充ちた「闘技的な」公共領域の創造を構想することが任務になるべき」(Mouffe, 2005/2008, p. 3/p. 14) であると主張する。

それでは、敵対性を排除しないという闘技的多元主義/民主主義においては、どのようにして一定の秩序を保つことを担保しようとするのであろうか。その答えが「対抗者」という概念である。ムフは「多元的民主主義的秩序は「敵」(enemy) と「対抗者」(adversary) との区別に依拠する」(Mouffe, 1993/1998, p. 4/p. 8) とし、「そうした区別にしたがえば、政

治共同体の内部で、反対者 (opponent) を破壊されるべき「敵」として考えるのではなく、反対者の存在は正統的で寛容に処せられねばならない「対抗者」として考えていくこと」(Mouffe, 1993/1998, p. 4/p. 8) を求めている。すなわち「反対者の考えそれ自体とは論争していく」(同上) わけであるが、一方で「そうした考えを擁護する反対者自身の権利については、疑いをさしはさむことはない」(同上) と指摘している。つまり、「対抗者」はあくまでもその考え方をめぐって対立する相手なのであり、決してその存在自体が否定されるべきものではないのである。

闘技的多元主義/民主主義における「闘技」とはどのようなものであるのかについて、ムフは、「そうした対立は倫理-政治的な原理のさまざまな解釈に対応する多様なシティズンシップ概念をめぐって上演されるであろう。自由主義的保守主義、社会民主主義、新自由主義、ラディカル・デモクラシーなど。それぞれが「共通善」についての解釈を提示し、異なる形態でヘゲモニーを実行しようと試みる」(Mouffe, 2000/2006, pp. 103-4/p. 160) と説明している。ある主張に対して雌雄を決するのは聴衆、つまり社会の人々である。対抗する相手を直接打倒してもそれは勝利ではない。社会とそこに生きる人々の支持をいかに獲得できるかについて競う、それが闘技的多元主義/民主主義における「闘技」の最も重要な側面である(國部, 2017, 第4章参照)。

それでは、合理性に基づく合意を目指す討議民主主義やリベラリズムを乗り越えることを目指す闘技的多元主義/民主主義と「対抗者」はどのような意義を持つのであろうか。それについては、闘技的多元主義/民主主義の考え方に大きな影響を与えた哲学者ジャック・デリダが次のように述べていることが手掛かりとなるであろう。デリダは、「混沌や不安定性は根本的であり、根底をなすものであって消去不可能であり、当然にもそれに対してわれわれが法律、規則、慣習、政治や当座のヘゲモニーによって戦う最悪のものであると同時に、それは一つのチャンス、変革して安定性を揺るがすチャンスでもあります」(Derrida, 1996/2002, p. 84/p. 161) と指摘し、「連続的な安定性があれば政治は不必要であり、安定性が当然のものでなく、本質的、実質的なものでない場合にはじめて政治が存在し、倫理が可能になるのであります。混沌は一つの危険であるとともに一つのチャンスなのであります」(同上) と説明する。すなわち、多元性によって生起する敵対性を認めることによって混乱が生じることもあるが、それが民主主義を進展させるプロセスとなっていくのである。

それでは、このような闘技的多元主義/民主主義における「対抗者」の概念を、ステークホルダーエンゲージメントに導入すると、どのような議論が可能になるのであろうか。まず、闘技的多元主義/民主主義の前提となっている制度が排除をもたらすという認識に立ったときに生じる制約について考慮する必要がある。第2節での議論からも明らかとおり、企業が主体的に実施するステークホルダーエンゲージメントはひとつの制度である。前掲の堀口

の「ステイクホルダー・エンゲージメントなる活動が公的役割を果たすことは、おそらく原理的に不可能である」という指摘は、それが私的な制度であるならば、何らかの排除を伴うものであるため、全く妥当な指摘であるといえる。オーエンらの「法的支援を伴わないため、グローバリゼーションの経済的な「命令」に対してほとんど脅威を与えない」（前掲）もまた同様である。一方、ステークホルダーエンゲージメントは、ステークホルダーから企業への抗議とそれに続く対立と混沌を契機として生まれた制度である。そこには、対立と混沌以前からみれば何らかの進展が求められなければならない。私的な制度から公共的な制度へ展開するための方法について考えることは、現在、ステークホルダーエンゲージメントについて議論する者としての義務であろう。そうした観点からすると、ホルツァーの議論は、私的の制度ということから生じる制約は前提として受け入れながらも、何とか課題の克服に挑もうとするものであり、我々が取り組むべきはそうした観点からの知見を積み重ねていくことであろう。

そうした知見を得るために闘技的多元主義/民主主義と「対抗者」についての議論から得られる洞察としてはどのようなものがあるだろうか。その際に、「考えそれ自体とは論争していく」が「そうした考えを擁護する反対者自身の権利については、疑いをさしはさむことはない」という基本姿勢が決定的に重要となる。敵対性のみをむき出しにすることが影響力を喪失することにつながることは、ホルツァーの指摘のとおりである。ここで闘いの軸を「考えそれ自体」に移すことによって、不必要な衝突を避けながら論争を継続することが可能となる。そうした「闘技」においては相手を倒すことによっては勝利を望むことはできず、勝敗を決するのは聴衆の支持であるというルールによって、さらにもう一つの洞察が得られる。それは、デリダの次の記述によってより明確になる。デリダは、「誰であり何であるかがわかっていて、それを知っている者が主体だとすれば、決定は単に法則の適用にすぎません。（中略）私が決定するたびに、決定が可能であるならば、私が誰を発明し、誰が何を決定するかを決定するのです」（Derrida, 1996/2002, p. 84/pp. 161-2）と述べ、さらに「私がどういう選択をするにしても、立派な選択をしたとか責任を果たしたと安心して言うことはできません」（同上, p. 86/p. 166）と指摘している。つまり、「対抗者」は決定不可能性を根拠として既存のヘゲモニーに対して挑戦するわけであるが、それは自らにも跳ね返ってくる。ステークホルダーが企業に対して何らかの根拠で批判をしてそれに広範な支持を得ようとするとき、自らの主張について説明し続けることが求められるようになるのである。そして、そのためには自らの下した決定の根拠となる知識を有していることが求められることとなる。

以上の検討を通じて、我々は「対抗者」の参画をステークホルダーエンゲージメントが本来の機能を果たすための有力な処方箋と考える。したがって、さらに研究すべき課題は以下の4点となる。1つ目は、現在実施されているステークホルダーエンゲージメントにおいて

本当にすべての批判者が排除されているのかについて検証することである。そして、批判者が完全に排除されていないことが見出せたならば、その批判者が「対抗者」としての資質を有しているか否かを確認する必要がある。「対抗者」としての資質としては、まず、それはもはや倒すべき「敵」ではなく、企業との関係においてある程度の柔軟性を有していることであり、これを確認することが2つ目の研究課題となる。「対抗者」の資質はもう一つあり、それは「闘技」において唯一の有効な手段である知識・情報を有していることである。これを検証することが3つ目の研究課題となる。また、聴衆の支持が勝利を決するというルールがあるとすれば、企業がそれをどのように評価するのかについての知見も求められる。これについて検証することが4つ目の研究課題である。次節では、質問票調査を行ってこれらの問題を検証する。

#### 4 「対抗者」としてのステークホルダーの役割に関する質問票調査

##### 4.1 調査の設計

我々は、日本におけるステークホルダーエンゲージメントの実態を把握するために、2014年に企業とステークホルダーの双方に対して質問票調査を実施した（野口、2016参照）。本稿では、その中から「対抗者」としてのステークホルダーに関連するところを取り出して考察する。

調査の設計方針として、企業に対する調査とステークホルダーに関する調査の双方に関して、広義のステークホルダーエンゲージメントとして、①「企業からの依頼によるステークホルダーダイアログ」、②「ステークホルダーからの依頼によるステークホルダーダイアログ」、③「ステークホルダーによるコンサルテーション」、④「ステークホルダーと企業とのパートナーシップ」の4つの活動形態に区分した。このうち、②「ステークホルダーからの依頼によるステークホルダーダイアログ」は、「企業に対する要求や疑問への回答を求めることから始まる」ダイアログと定義しており、ステークホルダーから企業への抗議や批判的見解を表明する元来のステークホルダーエンゲージメントである。これに対して①「企業からの依頼によるステークホルダーダイアログ」および③「ステークホルダーによるコンサルテーション」は企業による私的なステークホルダーエンゲージメントとなる。

質問票調査は、企業への調査、ステークホルダーへの調査とも2014年2月10日に発送し、3月14日までに回収した。ステークホルダー調査で調査対象としたのは『東洋経済 CSR 総覧（2013）』において企業がエンゲージメントの実績があるとして名前を挙げていた622団体である。その中で送付先を把握することのできた516団体に質問票を送付し104団体（20.2%）から回答を得た。企業調査で調査対象としたのは同じく『東洋経済 CSR 総覧（2013）』に収録されている1182社であり、送付先を把握することのできた1174社に質問票を送付し

146社（12.4%）からの回答を得た。

#### 4.2 ステークホルダーへの調査結果の分析

本調査では、「ステークホルダーからの依頼によるステークホルダーダイアログ」を実施したステークホルダーを抽出し、これを「対抗者」の候補とした。回答を得た104団体の中で、「対抗者」候補のステークホルダーは21団体（20.2%）である。この「対抗者」候補の21団体のステークホルダーダイアログに対する活動状況が、他のステークホルダー団体とどのように違うのかを分析する。

表1～3は「ステークホルダーからの依頼によるステークホルダーダイアログ」を実施する「対抗者候補ステークホルダー」の活動状況について、「一般ステークホルダー」との比較を示している。「対抗者候補ステークホルダー」は、「企業からの依頼によるステークホルダーダイアログ」は17団体（89.5%）（表1）、「ステークホルダーによるコンサルテーション」は13団体（76.5%）（表2）、「ステークホルダーと企業とのパートナーシップ」は18団体（90.0%）（表3）がそれぞれ実施している。一方、「一般ステークホルダー」のこれらの3つの活動への参加は、それぞれ24団体（30.8%）、16団体（20.5%）、49団体（62.0%）であった。 $\chi^2$  検定の結果両者の差異は有意であり、「対抗者候補ステークホルダー」と「一般ステークホルダー」の間では、ステークホルダーエンゲージメントへの関与度が異なることが示された。

この結果から、企業に異議を表明する姿勢を有している「対抗者候補ステークホルダー」が、企業とのエンゲージメントに積極的に参画していることが示された。すなわち、第1の研究課題である現状のステークホルダーエンゲージメントにおいて批判者が完全に排除されたか否かについては、この調査結果を見る限りそうではないことが示唆されている。また、この結果は同時に第2の研究課題にも回答を与える。すなわち、企業に抗議する活動を行っている「対抗者候補ステークホルダー」はコンサルテーションやパートナーシップといった

表1 「対抗者候補ステークホルダー」の企業からの依頼によるダイアログの実施状況  
(n=97 団体)

	対抗者候補 ステークホルダー	一般 ステークホルダー	合計
企業からの依頼によるダイアログを実施したことがある	17 (89.5%)	24 (30.8%)	41
企業からの依頼によるダイアログを実施したことがない	2 (10.5%)	54 (69.2%)	56
合計	19	78	97

Pearson  $\chi^2=21.58$  ( $p=0.00$ )

※パーセントは「対抗者候補ステークホルダー」全体、ならびに「一般ステークホルダー」全体に対する割合

表 2 「対抗者候補ステークホルダー」のコンサルテーションの実施状況 (n=95 団体)

	対抗者候補 ステークホルダー	一般 ステークホルダー	合計
ステークホルダーによるコンサルテーションを実施したことがある	13 (76.5%)	16 (20.5%)	29
ステークホルダーによるコンサルテーションを実施したことがない	4 (23.5%)	62 (79.5%)	66
合計	17	78	95

Pearson  $\chi^2=20.61$  ( $p=0.00$ )

※パーセントは「対抗者候補ステークホルダー」全体、ならびに「一般ステークホルダー」全体に対する割合

表 3 「対抗者候補ステークホルダー」のパートナーシップの実施状況 (n=99 団体)

	対抗者候補 ステークホルダー	一般 ステークホルダー	合計
企業とのパートナーシップを実施したことがある	18 (90.0%)	49 (62.0%)	67
企業とのパートナーシップを実施したことがない	2 (10.0%)	30 (38.0%)	32
合計	20	79	99

Pearson  $\chi^2=5.71$  ( $p=0.02$ )

※パーセントは「対抗者候補ステークホルダー」全体、ならびに「一般ステークホルダー」全体に対する割合

企業とその他の関係も有しており、「対抗者」としてその活動にある程度の柔軟性を持つことで、企業への影響力の喪失を免れている可能性を示している。

次に、第 3 の研究課題である「対抗者候補ステークホルダー」がその活動において自らの知識・情報を重要視しているかを分析した。そのために、(それぞれの形態の活動において)「成果を得るために、企業に対してステークホルダーが有している知識・情報を提供することがどの程度重要と思うか」という趣旨の質問を行った。「とても重要である」を 5、「ほとんど重要でない」を 1 とする 5 点リッカートスケールで回答を求めて集計し、その結果を示したのが表 4 である。「対抗者候補ステークホルダー」は、知識・情報を重視する程度において、 $t$  検定の結果「企業からの依頼によるステークホルダーダイアログ」, 「ステークホルダーからの依頼によるステークホルダーダイアログ」, 「ステークホルダーによるコンサルテーション」のいずれにおいても、「一般ステークホルダー」の平均値を 1% もしくは 5% 水準で有意に上回っている。すなわち、「企業とのパートナーシップ」を除く 3 つの活動において、「一般ステークホルダー」よりも自らの知識・情報の提供を重要であると考えているといえる。このことは、自らの主張について説明し続けるために知識・情報を求められることに対応しなければならないという「対抗者」の条件に合致すると考えられる。

ただし、この調査結果は、ホルツァーが指摘した、ステークホルダーの活動が、企業に対して協調的側面を増加させることで、批判力を弱めてしまうのではないかと懸念に対して回答を与えるものではない。なぜなら、「対抗者」としてのステークホルダーが同一の企業に対して異議を表明することと、企業からの依頼によるダイアログの両方を実施しているか否かについては明らかではなく、またそのダイアログがどの程度協調的であるか、あるいは批判的であるかについて調査票からは明らかではないからである。

また、この調査結果は「対抗者」候補以外のすなわち「ステークホルダーからの依頼によるダイアログを実施していない」団体が、企業の意向を受けて行動する代弁者にすぎないということを示しているわけでもない。ISO26000 がステークホルダーエンゲージメントの目的の一つとして、パートナー関係の構築を図ることを挙げているとおり、企業と鋭く対立する要因を持たない団体も存在するからである。

表4 ステークホルダーのエンゲージメントの各形態における知識・情報の重要度

	対抗者候補 ステークホルダー (n=20)		一般 ステークホルダー (n=75)		t値
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
企業からの依頼によるダイアログ	4.55	0.510	3.75	0.917	3.757 ***
ステークホルダーからの依頼によるダイアログ	4.20	0.834	3.59	0.890	2.734 ***
ステークホルダーによるコンサルテーション	4.20	0.834	3.71	0.912	2.187 **
企業とのパートナーシップ	4.35	0.933	4.39	0.655	-0.165

\*\*\* 1%水準で有意, \*\* 5%水準で有意

#### 4.3 企業への調査

企業への調査では、第4の研究課題である社会からの支持を得て活動しているステークホルダーを企業がどのように捉えているのかについて分析する。本調査では、「企業からの依頼によるステークホルダーダイアログ」においてエンゲージメントを行った相手について、「学識経験者」「企業のCSR活動の支援を目的としないNPO法人などの市民団体・非営利組織」「顧客・消費者」「地域住民」「その他」に分けて質問しているが、ここではこの中から「企業のCSR活動の支援を目的としないNPO法人などの市民団体・非営利組織」とのステークホルダーダイアログを実施した企業に注目して分析を行う。こうした団体は企業とは異なる目的を持って社会の課題について取り組んでおり、その影響には差があると思われるものの、社会からの支持に基づく何らかの支援によって活動をしていると考えられるからである。

「企業からの依頼によるステークホルダーダイアログ」を実施したことがある企業70社

のうち、「企業のCSR活動の支援を主な目的としないNPO法人などの市民団体・非営利組織」とのダイアログを実施した企業は43社であった。それらの企業のステークホルダーエンゲージメントの期待効果については表5に示すとおりである。「とても効果がある」を5、「ほとんど効果がない」を1とする5点リッカートスケールで質問し各項目の平均値を示した。集計結果は上から平均値の高い順序で並べている。これをみるとCSR支援を主な目的としないNPOとの「ダイアログあり」企業においては、「参加するステークホルダーとの信頼関係を構築する」と「参加するステークホルダーとの関係を発展させる」に対する期待効果の平均値が「なし」企業の平均値を、*t*検定の結果1%もしくは5%水準で有意に上回っている。

この結果からは、企業が、社会からの支持を得て活動しているステークホルダーに対して一定の尊重を示していることが示唆される。先行研究においては、「企業からの依頼によるステークホルダーダイアログ」に対して、企業が自らに都合のよいパートナーを選択し、自らを正当化するために行っているという批判が多かった。それに対して本稿では、「対抗者」としてみなされるステークホルダーとのダイアログを実施している企業は、「参加するステークホルダーとの信頼関係を構築」し、「参加するステークホルダーとの関係を発展させる」という目的をより強く有していることが示された。対話が単なる見せかけであれば信頼を得ることは適わないはずであり、信頼を構築しようとする姿勢にはしっかりと対話する意思が表れていると考えられるであろう。また、自らの都合のよい相手を選択している可能性も低くなる。

一方でこの結果は、こうしたステークホルダーの参加しているステークホルダーダイアログの全てが、企業に対して何らかの批判を加える機能を有していることを示していることを示すわけではない。こうしたステークホルダーの中には、企業と対立する側面が少なく友好

表5 企業からの依頼によるダイアログの期待効果

	ダイアログあり (n=43)		ダイアログなし (n=27)		t値
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
何がステークホルダーのニーズかを知る	4.53	0.631	4.37	0.688	1.026
参加するステークホルダーとの信頼関係を構築する	4.28	0.549	3.88	0.816	2.401 **
ステークホルダーのニーズの解決方法についての知見を得る	4.26	0.658	4.07	0.550	1.196
参加するステークホルダーとの関係を発展させる	4.14	0.560	3.59	0.747	3.270 ***
自社のCSR活動についての理解を得る	4.09	0.570	4.15	0.770	-0.321
自社の事業の収益に貢献するCSR活動の方法についての知見を得る	3.58	0.794	3.33	1.000	1.150
各種CSRについてのガイドラインに対応する	3.28	0.908	3.41	0.844	-0.591

\*\*\* 1%水準で有意, \*\* 5%水準で有意

的にパートナー関係を構築する目的を持ってエンゲージメントに参加する団体も存在するからである。

本節では「対抗者」の資質を有するステークホルダーがステークホルダーエンゲージメントの課題について重要な役割を果たすのではないかという前節での議論を受けてステークホルダーと企業の両方に対する質問票調査を行った。その結果から、ステークホルダーへの調査においては、「対抗者」の条件に合致するステークホルダーが参画するステークホルダーエンゲージメントの存在の可能性が示された。また、企業に対する調査では、企業とは異なる目的を持って社会の課題について取り組み、社会から何らかの支持を得ているステークホルダーに対して、企業が一定の尊重を示すことが示唆された。

## 5 む す び

本稿は、本来ステークホルダーからの声を届ける場であるはずのステークホルダーエンゲージメントが、逆に企業に取り込まれ、企業が声を出す場と化して機能不全を起しているのではないかという懸念が実際に生じているのかどうかに関して、理論研究と経験的研究の双方からアプローチした。具体的には、ムフが提唱している闘技的多元主義/民主主義について考察して「対抗者」の概念を取り出し、企業からの依頼によるステークホルダーエンゲージメントに、「対抗者」の資質を有するステークホルダーが参加することによって、その問題が解決される可能性があるとする理論的根拠を示したうえで、その視点から、日本企業とステークホルダー団体を対象に質問票調査を行った。

ステークホルダーへの調査からは、日本において実施されている企業からの依頼によるステークホルダーエンゲージメントの中には、「対抗者」の資質を有するステークホルダー、すなわち、企業に抗議と協力の両方を行い、そうした活動をするために知識・情報を重視するステークホルダーが参加しているケースが認められた。これは、全ての企業からの依頼によるステークホルダーエンゲージメントが、企業の意思に沿うだけの参加者によって実施されているわけではないことを示している。

ただし、この結果は、ホルツァーが示していたステークホルダーが本来の批判力を弱めているのではないかという懸念について、直接答えを与えるものではない。また同様にオーエンらが期待するような「企業が隠そうとしている情報」を明らかにする場となっているかどうかについて、対立する証拠を提示するものではない。しかし、オーエンらや堀口らのステークホルダーエンゲージメントが原理的に不可能であるとする視点に対して、「対抗者」というステークホルダーを識別することによって、必ずしも企業の代弁者であるとは限らないステークホルダーの存在とその活動の一端を示すことができた。

また、企業への調査においては、企業からの依頼によるステークホルダーエンゲージメン

トを実施する際に、自らの主張を有するステークホルダーを参加させている企業は、その目的をステークホルダーとの信頼関係を構築し、発展させる場となることを期待する傾向がより強いことが示された。この結果は、企業とは異なる目的を持って社会の課題について取り組み、社会から何らかの支持を得ているであろうステークホルダーを参加者とするステークホルダーダイアログを実施する企業は、そうしたステークホルダーを自らの都合のよいように扱おうとする意図が相対的に小さくなる可能性を示している。したがって、本稿での調査からは、日本で行われている企業からの依頼によるステークホルダーエンゲージメントにおいては、必ずしも企業が自らの利益のためのみに利用しているとはいえないことが示唆された。

ただし、本稿は、「対抗者」としてのステークホルダーの概念に基づく初めての研究であることから、いくつかの限界もある。まず、ムフの理論の適用であるが、ムフの研究対象は民主主義のプロセスにあるが、我々の研究対象は企業である。政治体制としての民主主義に適用されるべき理論が、企業の民主化にも適用できるかどうかについては、さらに検討を続ける必要がある。また、本稿では質問票調査によって「対抗者」としてのステークホルダーの存在とその役割の一部が示唆されたが、企業現場でどのように機能しているのかについては分析できていない。この点については、ケーススタディで補うことが必要であるが、今後の研究としたい。

本稿は（独）環境再生保全機構の環境研究総合推進費（S-16）およびJSPS 科研費 16H03679の成果の一部である。

#### 参 考 文 献

- AccountAbility (2015) *AA1000 Stakeholder Engagement Standard*, AccountAbility.
- Derrida, J. (1996/2002) "Remarks on Deconstruction and Pragmatism", in C. Mouffe ed., *Deconstruction and Pragmatism*, Routledge, pp. 77-88 (青木隆嘉訳「脱構築とプラグマティズムについての考察」『脱構築とプラグマティズム—来たるべき民主主義』法政大学出版局所収, pp. 147-169).
- Freeman, R. E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman.
- Global Reporting Initiative (2006) *Sustainability Reporting Guidelines*, Version 3.0, GRI.
- Holzer, B. (2008) "Turning Stakeseekers into Stakeholders: A Political Coalition Perspective on the Politics of Stakeholder Influence", *Business and Society*, Vol. 47, No. 1, pp. 50-67.
- ISO (2010/2011) *ISO26000: 2010 Guidance on Social Responsibility*, International Organization for Standardization (ISO/SR 国内委員会監修『日本語訳 ISO26000: 2010—社会的責任に関する手引』日本規格協会).
- King, B. (2008) "Social Movement Perspective of Stakeholder Collective Action and Influence", *Business and Society*, Vol. 47, No. 1, pp. 21-49.

- Laclau, E. (1996/2002) “Deconstruction, Pragmatism, Hegemony”, in C. Mouffe ed., *Deconstruction and Pragmatism*, Routledge, pp. 47-67 (青木隆嘉訳「脱構築とプラグマティズムについての考察」『脱構築とプラグマティズム—来たるべき民主主義』法政大学出版局所収, pp. 91-130).
- Mouffe, C. (1993/1998) *The Return of Political*, Verso (千葉眞・土井美徳・田中智彦訳『政治的なものの再興』日本経済評論社).
- Mouffe, C. (2000/2006) *The Democratic Paradox*, Verso (葛西弘隆訳『民主主義の逆説』以文社).
- Mouffe, C. (2005/2008) *On the Political*, Routledge (酒井隆史監訳, 篠原雅武訳『政治的なものについて—闘技的民主主義と多元主義的グローバル秩序の構築』明石書店).
- Owen, D. L., Swift, T. and Hunt, K. (2001) “Questioning the Role of Stakeholder Engagement in Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting”, *Accounting Forum*, Vol. 25, No. 3, pp. 264-282.
- Stakeholder Research Associates Canada Inc., UNEP and AccountAbility (2005) *The Stakeholder Engagement Manual*, Vol. 1, Stakeholder Research Associates Canada Inc.
- Unerman, J. (2007) “Stakeholder Engagement and Dialogue”, in J. Unerman and B. O’Dwyer, *Sustainability Accounting and Accountability*, Routledge, pp. 86-103.
- Zadek, S. (2007) *The Civil Corporation* (rev. ed.), Earthscan.
- 國部克彦 (2017) 『アカウントビリティから経営倫理へ—経済を超えるために』有斐閣.
- 野口豊嗣 (2016) 「対抗者としてのステークホルダーエンゲージメントの可能性—多元的民主主義に向けて」神戸大学大学院経営学研究科博士論文.
- 堀口真司 (2013) 「『環境会計』と公共性論の展開—ステイクホルダー・エンゲージメントを事例として」國部克彦編著『社会環境情報ディスクロージャーの展開』中央経済社, pp. 197-219.

(出版年が2つあるものは、前者が原著の発行年、後者が訳書の発行年である。)