

第2章

ステイクホルダー・セオリーから見た企業パーパス言説 － フリーマンの所説を読み解く －

企業パーパスは、ステイクホルダー・セオリーの立場から見れば、どのように論じられることになるのか？ その検討が本章の目的である。参照した資料はフリーマン（Freeman,R.E.）の言説であり、以下、まず、フリーマンのステイクホルダー・セオリーの内容を確認した後に、上記の課題にアプローチする、という構成で作業が進められる。

第1節 フリーマンの基本的な考え方

ステイクホルダー・セオリーとは何か？ あるいは、ステイクホルダー・セオリーとは何ではないのか？

ステイクホルダーというコトバは今日では研究者だけではなく実務家の間でも多用され一般的にもよく知られているパワフルなタームである。但し、それだけに、ステイクホルダーという用語は人によって意味が異なり、その解釈に幅があり、賛否両論が付きまとっている⁽¹⁾。本章の目的はフリーマンの論攷を手掛かりに企業パーパスがステイクホルダー・セオリーから見てどのように解釈されているのかを確認することにあるが、そのためには、まず、フリーマンがステイクホルダー・セオリーをどのように理解しているのかを明確にしてお

くことが必要であろう。

このような作業に参考になる論文が2つある。第1の論文は、彼がフィリップス (Phillips,R.) とウィックス (Wicks,A.) との連名で公表している論文「ステイクホルダー・セオリーとは何でないのか」(What stakeholder theory is Not) (2003年) であり⁽²⁾、第2の論文はフィリップスとの共著「ステイクホルダー・セオリー：リバタリアンの擁護」(Stakeholder theory: A libertarian defense) (2002年) である⁽³⁾。彼らは、その第1論文において、ステイクホルダー・セオリーに寄せられている誤解に対して、そのような誤解を「歪められた批判」(critical distortion) と友好的な間違っ了解釈 (friendly misinterpretation) に二分して整理し、自分たちの主張を明確にしている。

「歪められた批判」と「友好的な間違っ了解釈」はわかりにくい表現である。それらを本章なりに翻訳すると、つぎのようにならうか⁽⁴⁾。

ステイクホルダー・セオリーは、一般的には、「組織戦略と倫理に関するマネジリアルな概念」として知られている。その考え方の中心には、「組織の成功は、顧客、従業員、サプライヤー、コミュニティ、投資家など、組織のパーパスの実現に影響を与える主要なグループとの関係をいかにうまく管理するかにかかっている」、という発想があり、「これらすべてのグループの支持を維持し、利害のバランスを取りながら、組織を長期的にステイクホルダーの利益を最大化できる場にすること」がマネジャーの仕事である、と考えられている。ステイクホルダーの特定（誰がステイクホルダーなのかを特定すること）に関しては多くの議論が交わされているが、「ほとんどの研究者は、少なくとも従業員、顧客、サプライヤー、投資家、地域社会を含むと考えている」。

しかしながら、ステイクホルダー・セオリーという名前のもとで論じられている研究（所説）は多様であり、研究者の間でも見解が分かれる論点を数多く残している。

本章では、このような状況を念頭において、フリーマンが展開しているステイクホルダー・セオリーに焦点を合わせているが、改めて言うまでもなく、フリーマンのステイクホルダー・セオリーも「ステイクホルダー・セオリーと呼ばれるもののなかの一つの系統」にすぎないものである。

その彼が、自分自身の立場から、ステイクホルダー・セオリー（一般）に向けられている（彼にとっては承服できない）批判を論じ、あるいは（彼にとっても共感できる論点を含んでいるが）自分とは異なる立場から展開されているステイクホルダー・セオリーを論評しているのが第1の論文である。そこでは、前者が「歪められた批判」というコトバで表現されて「反」批判され、後者は「友好的な間違っ了解釈」－これは、ステイクホルダー・セオリーと対立しているヒトから見れば、間違いなく、ステイクホルダー・セオリーである－として命名されて批判的に紹介され、「ステイクホルダー・セオリーとはこのようなものではない」と明示されている。

ステイクホルダー・セオリーは、倫理学、戦略論、法学、経済学、組織論などの分野で注目され、それぞれの学問的蓄積の影響を受けて今日に至っている。しかしながら、それが故に、フリーマンたちの立場から言えば、ステイクホルダー・セオリーへの誤解も少なくないのであり、あるいは不当に批判されている。例えば、ステイクホルダー・セオリーは経営者のご都合主義のためにうみだされた言い訳（excuse）である、ステイクホルダー・セオリーは企業がその特殊な目的を達成するために機能することを不可能にするだろう、ステイクホルダー・セオリーは何よりも財務的なアウトプットの配分に関与している理論である、ステイクホルダー・セオリーに拠れば、すべてのステイクホルダーが平等に取り扱われなければならないことになる。これらがステイクホルダー・セオリーに寄せられている「歪められた批判」（いわば悪意ある誤解）であり、それらは、基本的には、株主の価値を最大にすることを「是」とする立場からの批判である。

そのような批判に対するフリーマンたちの反批判については別の機会に詳しく検討することにして、本章では、友好的な誤った解釈に注目して、ステイクホルダー・セオリーとは何ではないのか、という観点から、フリーマンたちが想定しているステイクホルダー・セオリーの輪郭を整理することにする⁵⁾。

第1の友好的な誤った解釈（批判）は、ステイクホルダー・セオリーは現行法の変更を必要とする、という言説である。これは、一方では、ステイクホル

ダーズのためにマネジメントすることはマネジャーが株主の富を最大にするという法的要件に対立しているかもしれないとの主張であり、他方で、ステイクホルダー・セオリストがステイクホルダー・セオリーの道徳的な優越性を根拠としてマネジャーに彼らの意思決定でステイクホルダー利害を考慮することを求める立法化論争をおこなう動きである。

フリーマンたちに拠れば、ビジネスジャッジメントルールが、法律の現状として、ステイクホルダーズのためのマネジメントを可能にしている、と判断できるために、「法律の変更は余分である」。また、彼らは、ステイクホルダー・セオリーは、「マネジメントの理論として、企業支配の構造を変えることを要求しない」、との立場を表明している。なぜならば、現状でも、「取締役会にステイクホルダーの代表を送り出すことができる」からである。「要するに、憲法とステイクホルダーズ間の法的関係に関する言説は歓迎されるが」、ステイクホルダー・セオリーは「存続するために法律の変更を要求しない」という訳である。

第2の誤った解釈（批判）は、「ステイクホルダー・セオリーは薄いヴェールで覆われた (thinly-veiled) 社会主義であり、経済全体に言及している」、というものである。フリーマンたちに拠れば、ステイクホルダー・セオリーは組織マネジメント及び倫理の理論であり、政治経済の理論ではない。

このような誤った解釈を生み出している言説として念頭に置かれているのは、例えば、トニー・ブレア (Blair, T.) に代表されるように、「より幅広い社会的政治的文脈においてステイクホルダー・セオリーを解釈」しようとする試みであり、彼らは、「ステイクホルダー・セオリーは元々私的セクターに適用されたが、そのステイクホルダー・セオリーをパブリックな制度 (public institution) や国家あるいは世界経済全体にまで拡大適用することが概念的な進歩である、と信じている」。

しかしながら、フリーマンたちから言えば、「政治理論においてビジネス組織を真剣に取り上げようとする努力は称賛されるべきであるが、このような組織理論から政治理論への特異な (particular) 翻訳はステイクホルダー・セオ

リーの不当な希薄化（dilution）を示す」ものであり、「この水増しはステイクホルダー・セオリーが過度に過度に広範で無意味であるという非難」につながるものである。

フリーマンたちによれば⁽⁶⁾、このような誤解をうむ言説の背景には、リバタリアンではなく「リベラルな」原則が据えられており、したがって、国家の大きな役割が奨励されている。社会主義というコトバが使われているのはそのためである。ちなみに、フリーマンは後述のように、リバタリアンである。

ステイクホルダー・セオリーはあくまでも組織（企業）レベルの事象の解明のために構築された理論であり、フリーマンたちは、その理論は「組織レベルの政策や個人の責任、ステイクホルダーの義務を認識する」ために必要であり有効である、と主張しているに過ぎないのであり、その立場から言えば、ステイクホルダー社会という発想に対して「概念的空虚」という批判が寄せられているのは仕方ない成り行きである。

第3の友好的な誤った言説は、ステイクホルダー論は包括的な道徳的教義である、という主張である。包括的な道徳的教義とは、フリーマンたちに拠れば、「他の理論を参照することなく、道徳的宇宙の全体をカバーすることができるもの」であり、「すべての道徳的な問題は、包括的な道徳的教義の中から答えることができる」。例えば、ロールズ（Rawls,J.）の「公正としての正義」のように・・・。

ステイクホルダー・セオリーは、フリーマンたちに拠れば、「組織倫理の理論」であり、「組織倫理の理論は、主題の点で、道徳や政治の理論とは異なり、また「政治理論の前提とは逆に、組織は、社会の基本構造の一部ではなく、任意団体である」。「組織内および組織間の相互作用は、単に人間または国家の市民としての地位に起因する義務を超えて、道徳的な義務を生み出している」が、「ステイクホルダー・セオリーは、すべての道徳的な問題に答えを与えることを意図しているわけではない」し、「ステイクホルダーに基づく義務は、

組織的な文脈におけるすべての道徳的な質問において優先されるものでもない」のである。

ちなみに、フリードマンは「株主の富の最大化」を擁護しているが、彼の主張は、大方の評価とは逆に、「株主の財産権に基づく道徳的なものである」。なぜならば、フリードマンの主張には「株主の富の最大化は法と道徳の制約の中で行われなければならないという条件が含まれている」からである。したがって、フリードマンにとってはフィランソロピーは正当化されるものではないが、しかし、そのフィランソロピーは「ステイクホルダー・セオリーのような義務論に言及することによっても正当化されることはないし、その必要もないだろう。むしろ、フィランソロピーは、組織に何が要求されているかという説明の上に、そしてその外側に立つものである」

もう一つの重要な論点として「ハイパー規範」(hypernorm)がある。ドナルドソンとダンフィー(Donaldson, T. & Dunfee, T.)⁷⁾によれば、ハイパー規範は、「文脈に関係なく、すべての組織と個人に適用される義務を示している」。これは、「明らかに重要な道徳的な考えである」が、ハイパー規範(例えば、人権)の違反は「組織の倫理の理論としてステイクホルダー・セオリーの範囲外にある。このことは、それがすべての組織の義務・責務であることから明らかである」。

第4の誤った解釈はステイクホルダー・セオリーは企業のみ適用されるという主張であり、これは、第2の友好的な誤った解釈である「過剰拡張」と対照的に、ステイクホルダー・セオリーの範囲が「不必要に限定されている」ことを示している。

これを象徴的に示している論説がドナルドソンとプレストン(Donaldson, T. & Preston, L.)のそれであり⁸⁾、彼らは、「規範的なステイクホルダー・セオリーは根本的な道徳あるいは哲学の原理に基づいて投資家が所有する(invester-owned)株式会社の機能を解釈し、助言(guidance)・指導を提供することを試みるものである」、と述べている。このような視点は研究者たちの関心が大規模な多国籍企業に集中する傾向があることによってさらに強まって

いるが、他方で、ビジネススクールにおいて、比較的小規模なあるいはファミリー所有のビジネス、あらゆるサイズの私用所有された事業体、パートナーシップ、非営利および政府組織のような他の組織の形態の文脈においてはステイクホルダー・セオリーにあまり注意が払われない、という結果も生み出している。

この流れは、フリーマンたちに拠れば、「ステイクホルダー・セオリーの主要な役割が株主の富の最大化という見解に反対することであるとすれば、適切なようであるかもしれない。しかしながら、ステイクホルダー・セオリーが戦略的な経営および組織の倫理の理論として本来の真価を遺憾なく発揮するためには、ただ単に大きな企業というだけではなく、より多くの公開株式会社に適用される必要がある」。

以上のようなフリーマンたちのいわば挑戦的な主張は彼らがリバタリアンであることに由来している。

フリーマンたちは第2の論文において自分たちの立ち位置を明確に説明している。

リバタリアン・フリーマンの主張

何をもって「リバタリアニズム」あるいは「リバタリアン」として把握するのか？ これに関しては幾つかの説明方法があるだろうが、フリーマンたちのコトバを借りて、リバタリアニズムについて更にはリバタリアンのステイクホルダー・セオリーについて整理すると、下記のような特徴が浮かび上がってくる⁹⁾。

ほとんどのリバタリアンは「自由」(liberty) または「個人の自由 (personal freedom)」または「自由 (freedom)」が本質的な価値を持つということに同意している。このような考えは人間の定義に由来するものであり、「自由 (liberty) という態度」を身につけることが人間社会の唯一の希望である、と考えられている。この問題を「権利」あるいは「自然権」の観点から捉え、「消極的権利」

に固執しているリバタリアンもいる。彼らは一人の人間には他者から干渉されない権利があると主張するが、ここでいう「干渉される」とは物理的な危害という観点で解析されるものである。ほとんどのリバタリアンは自由 (freedom / liberty) を第一義として議論し、個人の財産権を護るシステムが自由 (freedom / liberty) を維持するための最良の手段である、と見做している。財産権は自分の身体とその動きに対する権利の延長線上にあるものであり、その動きが他人の邪魔にならない限りにおいて重要視される。したがって、もし自分の身体を好きなように使う権利を持ってないのであれば、「どのような意味で "自由" (free) というコトバを使おうとも、"自由" (free) とは言えないだろう」、というのがこの主張の趣旨である。

一般的には、「平等」(equality) と「自由」(freedom) を交換 (trade off) したくはないのがリバタリアンである。特に、「平等」が社会における富の分配という観点から理解される場合にはなおさらであり、富の再分配を行う「最小限の夜警以上の国家」の存在は正当化されない、と考えている。

ロールズの正義の原理について言えば、彼の第一原理はリバタリアンにも受け入れられている。ロールズは、「各人は、他者の同様の自由と両立しうる最も広範な基本的自由に対して平等な権利を有する」と主張しているが、そこで謳われている「基本的自由」とは、「政治的自由、言論と集会の自由、良心の自由と思想の自由、個人財産を保有する権利に伴う人身の自由、法の支配の概念によって定義される恣意的な逮捕と押収からの自由」であり、これらは「リバタリアン理論の出発点」にもなっている。なぜならば、「この第一原理は万人に平等な自由を要求するものであり、自由を愛する社会が支持しうる正義の概念に影響を与えるもの」であり、「人々が国家による干渉を受けることなく、自分の財産を使って何をするかという最大限の (そして平等な) 自由を認めるもの」であるからである。

しかし、ロールズは同時に再分配国家や正義の第二原理を提示しているが、このことはリバタリアンとしては認められない原理である。リバタリアンの主張は、大雑把に言えば、「好きな再配分を選べば良い」というものである。

リベラルとリバタリアンはどこが違うのか？ 両者とも個人の自由を促進することに重要視している点で、更には、個人が自分自身とその資源を自由に処分する権利をもってこの世に生を受けるという人権理論に依拠している点でも、同一である。その分水嶺は、政府は必要悪ではなく、大部分は（いわゆる「無政府資本主義者」にとっては完全に）不必要な悪であるというリバタリアンの考え方と、政府の力は慎重に扱われるべきだが、他の道具と同様に良い目的を達成するために使われるかもしれない、というリベラルの考え方である。実践的に言えば、リバタリアンは、自由などを促進する最良の手段は市場とせいぜい限られた政府だと考えているが、リベラルは、自由を促進する最良の手段は福祉国家だと考えている。

リバタリアニズムと功利主義を対比させることもできる。この視点から言えば、「功利主義にとっては、個人が共同体の幸福の人質となることは認められることであるのに対して、リバタリアニズムにとっては、共同体の幸福が、個人の権利、特に財産権の人質となることは認められることであり、その点で、両者は異なっている。

また、ほとんどのリバタリアンは、個人の責任について強い信念を持っている。まず第1に、どのようなリバタリアンにとってもヒトは自分自身に対して責任を負うものである。自由平等の原則は、A が B に何をしてもよいというのでは意味がなく、ヒトには自分の行動が他人を傷つけないようにコントロールする能力がある、と考えなければならない。第2に、そのような境界を超えて危害が発生した場合、違反者は何らかの賠償を試みなければならない。倫理や道徳的観点の基本は、ほとんどの人が、ほとんどの場合、自分の行動が他人に及ぼす影響に対して責任を取る、あるいは取りたいと思うことである。これが「個人の責任」テーゼであり、そこには、もしそうでなければ、私たちが「倫理」や「道徳」と呼んでいるものは無意味なものになってしまうという考え方が横たわっている。

要するに、フリーマンたちに拠れば、

第1に、自由 (freedom, liberty) ・ 平等な自由 (equal liberty) 原則、あるいは

それに類する概念に依拠し、

第2に、ロールズの第一原理によって定義されたような、個人の財産権を含む基本的な消極的権利に依拠し、

第3に、種々の（例えば、契約する、約束するなどの）自発的行動を通じて積極的義務を作り出すことを考慮し、

第4に、ノージックなどが定義するように最小限の国家しか認めない、

第5に、人間は自分の行動が他人に及ぼす影響に大きな責任を負うものである、と考えている、

立場がリバタリアンである。

そのような立場から（5つの考え方を踏まえて）、フリーマンたちは、ステイホルダー・セオリーに対するリバタリアンの主張を展開している。彼らに拠れば、リバタリアン的な「ステイクホルダー・セオリー」あるいは「ステイクホルダーのためのマネジメント」には少なくとも2つの枝（branch）がある⁽¹⁰⁾。

第1の枝は「道具的解釈（テーゼ）」（Instrumental Thesis）と称される方向付けであり、そのテーゼは、「マネジャーは、不確かな時間枠のなかで株主の価値を最大にするために、主要な（key）ステイクホルダー・リレーションズに注意を払うべきである」、と主張している。

この背景には、フリーマンたちの発想に従えば、リバタリアン的な前提が横たわり、言い換えれば、上記のテーゼはリバタリアン的に正当化される。キーワードは責任である。企業は株主の私有財産であり、マネジャーは株主のためになることをするために株主に雇われたのだ、と考えることができる。この場合、株主は、代理人に委任しているとしても、その財産の使用について責任を負わなければならないのであり、いわゆる監督責任（respondent superior）があるが、他方で、制約された合理性と不確実性のもとで行動するマネジャーは、ステイクホルダーズの利益を考慮しなければならない。なぜならば、そうしなければ、株主の財産を悪用して他人に損害を与えたり、彼らの自由権を侵害する可能性があるからである。

なぜ、道具的テーゼにリバタリアンの根源を指摘することができるのか、そ

してそのように指摘することが重要なのだろうか。それは、ステイクホルダーズのためにマネジメントすることが、結局は、株主がその責任を果たすことにつながるからであり、道具的テーゼが正当化されるからである。また、他方で、フリーマンたちは、「ステイクホルダーズがマネジャーの影響を受けていると考えることによって、マネジャーは、そのパーパスが何であれ、パーパスに向かって企業を導くという仕事を実際に始めることができるのである」、と応えている。これはボランタリズムの考え方（自発的行為）に基づくものである。「組織は、自らの意志で、主要なステイクホルダーを満足させることを引き受けなければならない」。これがボランタリズムの意味であり、この発想に従えば、ステイクホルダーの問題に対する解決策が、政府機関や裁判所から押しつけられるような状況は、マネジメントの失敗とみなさざるを得ない事態である。マネジャーは、政府の規制ではなく、自分の意思で、株主がその責任を果たせるように、ステイクホルダーズのためにマネジメントするのだ、ということ主張するのがフリーマンたちのステイクホルダー・セオリーであり、それはリバタリアニズムによって正当化されることになる。

ステイクホルダー・セオリーの第2の枝は「規範的解釈（テーゼ）」（Normative Thesis）とも呼ぶべきものに基づいている。これは、「マネジャーは主要なステイクホルダー・リレーションズに注意を払うべきである」、という主張である。

この第2のテーゼには、第1のテーゼと異なり、「株主の価値を最大にするために」という表現に象徴される、「株主の財産権という出発点（starting point）」が欠け、「純粋に倫理的な理論を出発点として規範的なテーゼが守られなければならない」と主張され、一見すると、そのような主張は懐疑的に見られることになるが、「リバタリアン的な理由で、弁護が可能である」。フリーマンたちの主張は、そのまま引用すると、つぎのように続いている。「第一の弁明は、私たちが、現実として、財産権の世界に生きている」ことである。「株主がある意味で会社の所有者であるならば、マネジャーは、他のステイクホルダーズ（あるいは株主自身）のより重要な自由権に取って代わられない限り、株主の

財産権を尊重しなければならない。ほとんどのリバタリアンは、財産権はかなり基本的なものであり、他の考慮事項に取って代わられることはほとんどなく、実際にも、他のほとんどの考慮事項は財産権に還元することができる、と主張するだろう。したがって、制約された合理性、不確実性、責任という要素を加えると、マネジャーが株主の明確な代理人であると仮定していない場合でも、規範的テーゼの議論は道具的テーゼの議論とよく似ているのである。

また、「この議論には変種があり、それは各々のステークホルダーが財産権を持つことを示唆している。消費者には彼らの富に対する財産権がある。製造者には彼らが株式会社に販売する供給物に対する財産権がある。従業員には彼らの労働に対する財産権がある。コミュニティは公共財に対して財産権を有する。これらの財産権を尊重するために、マネジャーはステイクホルダーズに注意を払わなければならないのだ」。

この議論の「もう一つの変形は自発的な行為の概念に基づいている。ある解釈では、企業は自発的な同意に基づく契約の結節点・・・である。・・・リバタリアンは、行為者間の積極的な義務という概念に反しているわけではなく、むしろ、そのような義務は行為者の自発的な行動から離れては存在しない、と主張するものである。例えば、仕事に対する自然権は存在しないが、行為者は雇用契約を結ぶという自発的行動に基づくことによって相互の義務をうみだす」のであり、それは「同意や契約に基づく義務」として組織の側にもステイクホルダーに対する義務を生み出すことを意味している。「このようなステイクホルダーに対する組織の義務は「自然的根拠や仮説的根拠ではなく、同意、契約、便益の自発的受容、その他の自発的行動によって」生まれた「ポジティブな義務」であり、「ステイクホルダーの共同利益のバランスを保とうとする組織（またはその管理者）の自発的行動に基づくものであるために、リバタリアニズムとも整合性があり」、正当化される。

ステイクホルダー・セオリーは、フリーマンたちによって、何よりもまず、ビジネスと資本主義に関するものものとして提起された考え方であるが、彼ら自身は、そこに、ステイクホルダー・セオリーのリバタリアン的な色彩が最も

明白にあらわれている、と見做している。興味深い指摘なので彼ら自身に語らせる、つぎのように文章化されている。「ビジネスとは価値創造と取引を目的とする人間の制度である。リバタリアンは、価値創造と取引は政府という概念よりも古いものであり、両者は特定の国家体制に関係なく独立して続いてきた、と考える。重要なことは、これは、国家が価値創造や取引に影響を与えないという主張ではなく、与える必要がないという主張であることである。価値創造と取引は、国家体制を超えて、また複数の異なる国家体制に住む行為者の間で、行われる。実際、取引の範囲がますますグローバル化するにつれて、単一の政府の規制力は低下しているのだ」、と。

そのような「価値創造と取引のエンジンは」、フリーマンによれば、「創造したいという人間の欲望である」。「それは、私たちが抱いている多くの価値観からくるものであり、それが私たちを立ち止まらせ、自分の人生を使って何かをするように駆り立てるのである」。そして更にフリーマンたちは「連帯への欲求」に注目し、それが「資本主義を刺激し、一人では成し遂げられない何かを一緒になって作り上げようとする欲求である」と主張している。「この二つの欲望は、人間の複雑な心理を認めると、理論的に浮かび上がってくるものである。リバタリアンがこのような複雑な心理を否定する理由はない」が、しかしながら、「リバタリアンの分析によれば、ほとんどの人は」ヒトの心理（欲求）を「経済的、利己的などの狭い範囲に留まると仮定している」のであり、そのような把握は間違っている。

このように「ステイクホルダー・セオリーを価値創造と取引の実践に関わるものとして捉える」ことは、フリーマンたちに拠れば、「ボランタリズム」に立ち戻ることでもある。というのは、「企業のパーパスが何であれ、マネジャーは制約された合理的な存在であり、世界は不確実である以上、自らの行動が他者に及ぼす影響に注意を払わなければならないのであり、この他者を無視することは、リベラル、カント、功利主義、リバタリアンと呼ばれる道徳や倫理の圏外に自らを置くことである」からである。

ステイクホルダー・セオリーからリバタリアンのステイクホルダー資本主義へ

フリーマン的な（自由主義的な精神を重要視しステイクホルダー・セオリーを武器にして企業活動にアプローチする）立場には、資本主義についても独自の観念がある。それはリバタリアン的なステイクホルダー資本主義として命名されているが、そのステイクホルダー資本主義は、「価値の分配、多大な資本の獲得及びその支配といった社会的なレベルではなく、いかに価値を創造するかというレベルに焦点を当てて」⁽¹¹⁾構築されている概念である。

このことは、本書の文脈で言えば（本章の執筆者の理解では）、現代の企業はステイクホルダー企業であるべきであるというだけではなく、すでに多くの企業がステイクホルダー企業である、ということを、言外に、示唆している。

ステイクホルダー資本主義は、フリーマンたちによって、幾つかの原則を通して、語られている⁽¹²⁾。

第1は「ステイクホルダー共同原則」である。「ステイクホルダーズがお互いに協定を結ぶことによってニーズや欲望を共同で満足させることができるときに、価値はつくりだされる」、と。

《この原則の意味》

資本主義の源泉はそれぞれの主体の自主的な行動であり、価値の創造及び取引はゼロサムゲームでない。資本主義は、企業家ないしはマネジャーが、顧客、製造者、従業員、投資家及びコミュニティ間の取り引きや諸関係を組み立てて維持しているために、正常に目的通り機能する（work）。ステイクホルダーズの支援は努力が実を結ぶために不可欠であり、その結果は相乗的なものである。これは経営者なら誰でも知っているビジネスにおける常識の部分である。

リバタリアニズムの発想からあえて言えば、ステイクホルダーが資源を出し合って何かを生み出すとき、それが罪のない第三者に大きな損害を与えない限り、誰もその行動を妨げる権利はない。「契約を結ぶ自由」は製品を購入する

顧客にとって重要であると同時に、金銭、満足、知識など、特定の契約によって認められた見返りとして、ある企業パーパスのために指示を受け働くことに同意する従業員にとっても重要である。またコミュニティもビジネスの合意構造の一部である。なぜなら、コミュニティは、空気、水、学校、道路、害からの保護、その他のいわゆる "公共財 "を提供しているからである。

第2はステイクホルダー責任の原則である。「協定の当事者は自らの行為の結果に対して責任を負わなければならない。第三者が損害を受けた場合、その補償をするか、あるいは影響を受けたすべての当事者と新たな合意を交渉しなければならない」、と。

《この原則の意味》

この原則はすべてのステイクホルダーに相互に適用される。起業家及びマネージャーがその行動の影響に責任を持つとすれば、顧客、コミュニティ、サプライヤー、投資家、従業員も同様である。今日の世界では、企業だけが責任を担っているわけではない。顧客には製品を意図したとおりに使用する義務があり、そうでない場合は、責任負担を含む合理的な配慮をする必要がある。従業員には合理的な範囲で雇い主をサポートする責任があり、サプライヤーにはサプライチェーンが適切に機能し効率的であるように最善を尽くす責任があり、そして株主には、"会社の業務 "を管理する "注意義務 "に真剣に取り組む、責任ある取締役を選ぶ責任がある。

これらの原則は長い間無視され、資本主義は「何でもあり」(anything goes)「買い手は用心せよ」(let the buyer beware)という考え方に立脚していると見做され、それが資本主義の通念の一部であったが、フリーマンたちに拠れば、そろそろこの考えを終わらせるべき時である。この社会通念がもたらす結果はただひとつ(「ビジネスでは何をやっても許される、という人々の信念」)であり、「ビジネスにおいて人々は自分の自己利益のためだけに行動し、しばしばさらに進んで狭い範囲で利己的に行動するという考え方が生まれ」、更には、そのために、ビジネスのむき出しの利己主義から市民を護るために国家が必要だ、という主張が声高に生まれている。そしてその結果、資本主義が「悪者扱

い」されてきたのである。これが、フリーマンたちが「ビジネスのあり方について基本に立ち返る必要がある」と主著しているひとつの所以でもある。

第3は複雑性の原則である。「人間は多くの異なる価値観や視点から行動することができる複雑な心理的生き物である」と。

《この原則の意味》

人は多種多様な価値観を持ち、その価値観に則ってさまざまな形で夢や希望を追い求める。これらの追求の一部は「個人プロジェクト」と呼ばれることもあるが、そこには、価値のあるものを生み出すために他者と協力したり契約したりする、ということも含まれている。

この原則は些細なことに思えるかもしれないが、フリーマンたちに拠れば、「現在のビジネスの背景を考えると、これを明文化する必要がある」。「私たちは」経済的「利益の単最大化を求める「単なる利己的な」存在ではないし、「企業の社会的責任などの文献に埋め込まれているような、自己利益 vs 利他主義という議論も的外れである」。「私たちは利己的な時もある、他人のために行動する時もある。私たちの価値観の多くは、共同で決定され、共有されている。資本主義は、この複雑さにもかかわらずというよりはむしろこの複雑さゆえに機能するのである。マネジャーや起業家の中心的な仕事は、事業体を結びつける、基本的な価値観の問題に対して、答えを決めることである。ここには明白な《正解》はない。価値の創造と取引に従事しながら"倫理的な人間"であるためには、さまざまな方法があるのだ。このように考えると、資本主義とは、自由で責任感のある、協力的で同意的で複雑な大人たちの自発的な連合体なのである」。

第4の原則は継続的創造の原則である。「ビジネスという制度が価値創造の源泉である。ビジネスパーソンは、ステイクホルダーと協力し、価値観に突き動かされて、新しい価値の源泉を継続的に創造していく」、と。

《この原則の意味》

これは、「創造的破壊の原理」が資本主義を閉じたシステムとしてとらえているのに対して、一つの創造が他の創造を破壊する必要はなく、むしろ価値創

造の連続的なサイクルがあり、それが全員の幸福度を高めている、という現実を反映した原則である。「新しいコンピュータープログラムであれ、新しいレベルのサービスであれ、病気を治す方法であれ、あるいは単に一緒に働くことであれ、人々は何かを創造するために集まってくる。資本主義を機能させるのは自由を愛する人々から生まれる創造的精神なのである」。

最後は「創発的競争の原則理」である。「競争は、ステイクホルダーズが選択肢を持てるように、比較的自由な社会から生まれる。競争は、"相手を自分のものにしたい" (get the other guy) という原始的な衝動に基づくものであるというよりはむしろ、ステイクホルダーズ観の協力から生まれるものである」、と。

《この原則の意味》

この原則は、フリーマンたちに拠れば、資本主義は何よりもまず "何でもありの競争" であるという、現在大きく支配的な考え方には是正策を求めるものであり、比較的自由で開かれた社会では、人々は "自由に競争する"、すなわち "自由に代替案を提供する" ことができるのである。

これらの5つの原則は、フリーマンたちに拠れば、ビジネス、すなわち価値の創造と取引の最も基本的な性質を評価するための基礎となるものであり、最後の2つの原則は最初の3つの原則の補助的なものとして、資本主義の標準的なストーリーが残した誤った印象を修正するために必要なものとして位置づけられている。「おそらく、これらの原則なしでもステイクホルダー資本主義を構築することは可能であろうが、そのような新しいストーリーから生じる行動を説明する」ためには必要である」、と。

それでは、現実に戻って考えた場合、「現在のストーリーはこれらの原則からどの程度離れているのか？ それは、企業レベルと社会レベルの両方で、学者や政策立案者がさらに議論すべき問題である」が、フリーマンたちにそのような問題提起をおこなさせたのは、「これらの原則に焦点を当てることで、資本主義を自由と責任の倫理、すなわちビジネスと倫理を本質的に融合させる方向に方向転換させることができる」という（リバタリアンとしての）強い思いで

あった。

ステイクホルダー資本主義は「自由、権利、そして同意による積極的な義務の創造」という3つのキーワードで説明される、「ビジネスと倫理が本質的に融合した」資本主義である。フリーマンたちに拠れば、繰り返しになるが、これまでの資本主義システムをこの「方向に方向転換させること」は可能なのであり、上記の原則として捉えられるような事態が具体化されているならば（多少踏み込んで言えば、そのような現実がすでに見られるために）、それは（いまはすでに）ステイクホルダー資本主義である。

このような立場に立つフリーマンたちは企業パーパスをどのように捉えているのか？ これがつぎの課題であり、本章本来の課題である。

第2節 ステイクホルダー・セオリーと企業パーパス

2014年に、*Academy of Management Journal* (AMJ)誌上において、編集者たち(Hollensbe, E., Wookey, C., Hickey, L., George, O. & Nichols, C.V.)が、マネジメント研究者たちに、「なぜ研究を始めたのか、何を達成しようとしてきたのか、そして、一部の人々(some)は、多分そうだと思うのだが、どのようにして道を踏み外したのかを学ぶために、我々が研究しているビジネスのルーツに戻る」ことを呼びかけた。彼ら AMJ 編集者たちのメッセージはただ単に研究者の注意をこの研究ラインに向けさせただけでなく、学界にとってそうすることが緊急に必要であることを伝えたものであり、そこには、「私たちは、ビジネスの目的(purpose) (以下、パーパスと表記) (ビジネスが生み出されそして存続する理由) を共同で(collectively) 理解し、市民、消費者そして仲間として、何を望むかを決め、それに応じて行動する方法を再構築することが緊急に必要である」⁽¹³⁾、と明確に記されている。このメッセージに直接的に応えたのがフリーマン(Freeman, E.)とジネナ(Ginena, K.)⁽¹⁴⁾であり、彼らのコトバを借りれば、「編集部は、編集論説(editorial piece) という赤旗を振って、

明らかに現場とその参加者から十分な注意を払われていかなかった言説を前面に押し出し」たのであり、丁寧な (polite) 言い方をすれば、「組織のパーパスを発見するのではなく、再発見するように学者たちに呼びかけ (invite) たのである。

しかし同時に、フリーマン&ジネナに解釈に拠れば、編集者たちがビジネス学者のコミュニティに対して行った舞台設定的な懇願は、このテーマを取り上げる緊急性を伝えるだけでなく、私たちが向かっている方向がいかにか不確かなものであるかを示したものであった。彼らのメッセージは明確であり、「このような性質の疑問に対する答えは、すでに解明されていると考えるべきではない」というものである。編集者たちは、「社会におけるビジネスの役割が、今後数年、数十年の間にどのように進化していくのか、それには道徳的、社会的な選択が求められる」⁽⁴⁵⁾と述べ、その「不確実性を謙虚に認め、我々のコミュニティには仕事が待っている」、と明確にアピールしたのであり、フリーマン&ジネナ論文は、「この呼びかけに応えて、組織にとってパーパスが重要である理由をよりよく理解してもらうこと、そして、ステイクホルダーの視点あるいは志向性が、企業組織がそのパーパスを達成するためのひとつの手段である、ということ論じることを目的として」執筆されている。

フリーマンのパーパス観

ビジネスのパーパスを掘り下げて考える前に、フリーマン&ジネナに拠れば、終えておかなければならない作業がある。それは、「ビジネスとは何か？」を問いかけることである。「ビジネスとは、単に、所有者、責任の範囲、従事する活動の種類を特定する法的文書に基づいて存在する実体 (entity) なのか？それとも、有形無形の存在からなるコミュニティの生きたメンバーであり、定期的にそのポリス (polis) と相互作用し、さまざまな形でそこに影響を与える存在なのであろうか？」⁽⁴⁶⁾と。彼らの論理に従えば、「企業」や「ビジネス」と呼ばれる存在をどのように理解するかは基本的な問いであり、それに答えて

はじめて「そのパーパスを理解する」ことができるのである。

ビジネスは何らかの形で人間のニーズに応えるものであり、それが肉体的、精神的、霊的、その他のいかなるニーズであろうと、企業が提供するサービスの震源地（エピセクター：epicenter）は人間である。このような理解に立って、フリーマン&ジネナは、（ビジネスを何よりもまず実践（practice）として描写している）ソロモン（Solomon,R.C.）⁽¹⁷⁾に倣って、ビジネスを「驚異的な機械や市場の神秘的な『魔法』としてではなく、人間にサービスを提供する人間の制度（human institution）」であると把握し、「私たちが企業を語るときによく目にするのは、この人間的な側面で」あり、「このようなビジネス組織の視点は、組織は顧客のニーズに応えるために存在する、というドラッカーとマキアリエロ（Drucker,P. & Maciariello,J.）⁽¹⁸⁾の主張とも通底している」、⁽¹⁹⁾と述べている。

これは重要な視点なのでもう少しフリーマン&ジネナ自身に語らせる⁽²⁰⁾。「人々が一日の大半を何らかの形で過ごしている組織を、それ以外のコミュニティから切り離すことは考えられないこと」であり、例えば、「ハートマン（Hartman,E.）⁽²¹⁾は、組織は参加者の間で交わされる暗黙的かつ明示的な取り決めと合意のネットワークであり、参加者はそれぞれに署名する理由を持っている、と定義している。このような企業組織の概念は、企業組織を、無数の相互作用に根ざし、何らかのパーパスを果たすために構築された社会的な制度として捉える」ものであり、「ダスカ（Duska,D.）⁽²²⁾も、ビジネスを《社会的な慣行、発展した従来型の生活様式》と定義して、この社会的側面を補強している。企業は、この地球上の他の生物と同様に、時折作られる人工的な境界線を意識することなく、統合されたコミュニティの中で生き、死んでいく。企業は、私たちがその中に存在することで、私たちの生存に不可欠な同じ空気を生き、呼吸している。私たち人間の生活はビジネスと密接に関係しており、私たちの日常的な自己認識の多くは、文明の始まりにさかのぼるこの深い関係に関連している。人々は自分の会社のために働くことに誇りを持ち、この会社やあの会社に所属していることで、他の人々と新たな社会的絆を形成しているミカエル

ソンたち (Michaelson, C., Pratt, M. G., Grant, A. M. & Dunn, C. P.)⁽²³⁾が指摘するように、《ほとんどの成人は起きている時間の大半を仕事に費やしており、そのことがしばしばパーパス、帰属意識、アイデンティティの主要な源として機能している》のである。

ビジネスを、地域社会から切り離されず、地域社会の一部である「人間の制度」として捉える。これがフリーマン&ジネナの基本的な立場であり、この考え方に基づいて、パーパスが検討されている。

幾つかの文献を検討したフリーマン&ジネナに拠れば、「企業パーパスとは、組織が存在する究極の理由、つまりその存在意義」⁽²⁴⁾であり、「パーパスは、企業が生産する製品やサービス、あるいは顧客について記述・説明すること (description) ではなく、組織が存在する基本的な理由であり、完全に達成されることはほとんどないとしても、組織のメンバーにとっては重要なインスピレーションの源となるもの」⁽²⁵⁾であり、「言い換えれば、パーパスとは組織がその構成員に対して与えたいと考えている貢献のことである」⁽²⁶⁾。このようなパーパスは、「継続性と不変性を提供する一方で、変化する顧客ニーズに適応する必要性を企業の共有価値の中心に据えている」ために、安定を可能にすると同時に、変化をも促進する⁽²⁷⁾、と考えられている。

そしてフリーマン&ジネナはつぎのように続けている。組織のメンバーは、彼らが「組織のパーパスに価値を置き、それを信じるときに、その実現に向けて意欲的に取り組むことができる」のであり、「組織のパーパスは、個人的に情熱を感じ、追求したいと思う意味のある目標 (goal) となる。パーパスがあるからこそ、個人は自分よりも大きなものに自分を合わせることができ、集合的な目標に焦点を当てることで、社会をより良い方向に変えていくことができるのである」。・・・「パーパスがあれば、従業員は自分の仕事に価値があると感じ、士気やエネルギーレベルを維持することができる」のであり、「パーパスは、効果的に管理されていれば、従業員の仕事の指針となり、企業の競争優位性を生み出す」ことになる、と。

しかしながら、この「企業パーパスは」、多くの場合、「企業活動を行う動

機 (motive) と混同」されている。これがフリーマン&ジネナの現状認識であり、彼は、ダスカの研究を援用して、興味深い論述を展開している。ダスカは、「なぜ我々はビジネスを行うのかということに対する心理的な説明 (account)、すなわち、動機と、ビジネスに従事することに対する正当な理由 (正当化)、すなわち、パーパスが混同されていると推測している、と。

この2つの違いについては、つぎのような例を挙げられている。MBA 学位のパーパスは幅広いビジネス教育を提供することでありその人を啓発することであり、このような教育は個人の知識ベースを豊かにし問題に対する考え方やアプローチの仕方を向上させることにつながり、これが教育を受けるパーパスである。他方、若い社会人が現職を捨てて MBA を取得する動機には現職の分野から別の分野に移りたいという思いがあるかもしれない。しかしながら、新しいポジションへの願望と教育を受けるパーパスは全く違うものであり、混同すべきではないのだ。この2つの違いは、スポーツをしている人を思い浮かべると、より明確に浮かび上がってくる。身体を動かすことのパーパスは健康を維持することであるが、スポーツをする人の動機は「最優秀選手賞を取りたい」というものかもしれないのである。

これらの事例はパーパスと動機の違いを明確にしている。このことに関して、ダスカ⁽²⁸⁾の説明によると、「パーパスとは『何のためにあるのか』(what a thing is for) ということであり、何かを完全に理解するためには、そのパーパスを知る必要がある」ということである。しかし、動機はパーパスとは全く異なり、動機とは個人がある行動をとるように「動かす」(つまり「感情を動かす」) 個々の心理的な力のことである。このようにパーパスと動機の区別することは、フリーマン&ジネナの解釈に拠れば、これ以上事例がないと思われるほどビジネス組織に当てはまる。というのは、このような観点から言えば、重要な問題は「ビジネス組織のパーパスは何か」ということになるだろうが、企業の第一のパーパスは、利潤を追求すること、あるいは、株主の富を最大化することだと主張する人々は、パーパスと動機を混同していることになるからである。

ダスカは、フリーマン&ジネナによって援用されている論文のなかで、つぎのような興味深い指摘を — この箇所はフリーマン&ジネナ論文では引用されていない — おこなっている。多少長くなるが、本章にとっては重要な指摘であり、ダスカの正直な心情が吐露されている箇所である⁽²⁹⁾：

営利企業のパーパスについては論争がある。ビジネスのパーパスについて最も一般的に信じられているのは、明文化されているかどうかにかかわらず、ビジネスの第一義的な (primary) パーパスは利潤を最大化することである、というものである。"The business of business is business", "That's just business", "The bottom line is ..." と言うとき、何が含意されているのか考えてみよう。これらの言い方は、ビジネスの要は利潤を上げることだと言っているのではないだろうか？ 「ビジネスとはそういうものなんだ」と納得しているように見えないだろうか？ 儲けるために商売をしているのだから、何をやってもいい、何があってもいい、それが「ビジネス」なのだ、と。事業活動は損益の黒字を追求することで正当化されている。

もちろん、ビジネスの第一義的なパーパスは財やサービスを提供することだと考える人もいる。しかし、そのような考え方はあまり一般的ではなく、また、格言や格言のようなものでも存在していない。ビジネスの第一義的なパーパスは財やサービスの生産であるという立場を守る人たちは、社会のために投資する動機となるような、容易に観察できる、人間の特性を指摘することができないようである。「社会的責任を果たすことはビジネスにとって良いことだ」、「良い倫理観を持つビジネスは良いビジネスだ」、「顧客サービスを重視することが収益を向上させる最善の方法だ」、というのが最もよく耳にする言葉である。しかしながら、もちろん、これらはすべて最終的なパーパスである利潤の増加に立ち戻るものなのである。

人々が何をもってビジネスのパーパスとするのか、という問いは、なぜに重要な検討事項なのだろうか？ それは、私たちが何かのパーパスとして考えていることがその何かが適切に行動している時を決定するからである。パーパスは、そのものの動作方法を決定し、それゆえ、いわば、そのものの責任を決定する。パーパスは私たちに評価の基準を与えてくれるものなのである。例えば、ナイフには目的 (end) またはパーパスがある。ナイフを良いナイフにするのは、どれだけ「パーパスを果たす」こと

ができるか、つまり、切れるかどうかである。同じように、ビジネスも何らかのパーパスのために設計されており、何が良いビジネスであるかは、そのパーパスをいかにうまく果たすかによって決まる。例えば、利潤を最大化することがパーパスであれば、利潤を最大化するボトムラインの良いビジネスが良いビジネスと言えるだろう。マネジャーの責任は、その事業を良い事業にすること、言い換えれば、利潤を最大化するために必要なことをすることである。一方、第一義的なパーパスを財やサービスの提供と捉えると、第一義的責任は質の高い財の生産であり、その財やサービスの質が高ければ高いほど、良いビジネスである、と捉えることになる・・・。

レイオフや廃業といった最も有害な行動を、「それがビジネスである」と言い切り利潤最大化というパーパスに訴えることで正当化することがいかに多いことか！。これを振り返れば、利潤最大化の考え方がいかに私たちを支配しているかがわかるだろう。利潤最大化は利益を向上させるために必要などんな行動をも正当化するのである。

この支配的な見方は中立的なものではないが、このような見方は、ビジネスの制度的実践を正当化し、たとえその実践に反対であっても、それを批判する言葉を持たないほど、正当化されてしまっている。

この利潤最大化という考え方は、どの程度浸透しているのだろうか。私たちの普段の言説の中にそれが現れていることは十分に明らかであるが、その考え方は学問的な言説の中にも見られる。適当に選んだ標準的な財務管理のテキストでは、企業の望ましいパーパスは株主の富の最大化であるべきだと考えられ、ミクロ経済学のコースでは、利潤の最大化が企業のパーパスとして頻繁に取り上げられ、利潤最大化は理論的な目標として機能し、経済学者は利潤を増やすために企業がどのように合理的に行動するかを証明するためにそれを用いている。

パーパスを「株主の富の最大化」と呼ぼうが「利潤の最大化」と呼ぼうが、我々のパーパスからすれば構造的に同じである。ビジネスの第一義的なパーパスは、製品の生産ではなく、製品の生産によってもたらされる富の蓄積である、とされている。

自由企業制度において、ビジネスや企業は2つのことを行う。それは、商品やサービスを生産し、利潤を得ることである。しかし、利潤を上げることがビジネスとしての企業の主要な機能であり、もし商品やサービスの生産が利潤を生まなければ、その

企業は倒産してしまうだろう。利潤というパーパスが企業を生み、その特定のグループを形成している。これは冷酷な真実である。

このようなビジネスのパーパスについての主張は、私（ダスカ）にとって当然のことのように思えた。しかし、よくよく考えてみると、これらの主張は、ビジネスのパーパスについて一般的に信じられていることを表しており、また、一般的に信じられている前提に依存しているものではあるが、明らかに真実ではない、ということに気づいたのである。私（ダスカ）が犯した間違いは、目的と動機の違いを明確にしていなかったことである。

私（ダスカ）は、利潤の最大化であれ、株主の富の最大化であれ、最大化論は誤りであり、行動の動機（あるいは主観的理由）と行動の（客観的）パーパスという全く異なる2つのものを混同することによって信頼性を得ているにすぎないこと主張したいのだ。また、動機（説明するもの）とパーパス（正当化するもの）を区別するならば、ビジネスのパーパスは利潤の追求であるという見方は論理的に否定されざるを得なくなることを示したいのである。

人間の組織としての企業は、財やサービスの生産や知識の向上を通じて、社会をより良くするために設立されるものであり、行動の理由となる「パーパス」は「動機」や「原因」にもなり得るだろう。病気を治す薬、移動を容易にする交通手段、学習を可能にする教材など、社会に貢献する製品やサービスを生み出すこと、等々。他方で、利潤は、マネジャーや従業員を市場競争に駆り立てるものではあるが、企業が存在する理由を定義するものではないのである。企業が存続するために必要なものであるにもかかわらず、その役割は、MBA を目指す学生にとっての就職口の役割や、スポーツをする人にとっての最優秀選手賞の役割に似ている、と言う訳である。

利潤とパーパスの関連に関してフリーマン&ジネナは幾つかの論説を援用してつぎのように論じている。「コリンズとポラス（Collins,J.&Porras,J.）は、「収益性は存在のための必要条件であり、より重要な目的のための手段であるが、多くのビジョナリーカンパニーにとっては、それ自体がパーパスではない。利

潤は、体にとっての酸素、食物、水、血液のようなものであり、それらは生命の要ではないが、それらがなければ生命は存在しない』、と延べ、ドラッカーとマキアリエロ (Drucker,P. and Maciariello,J.)は、『利潤はビジネスの有効性をテストするものではあるが、ビジネス行動やビジネス決定の説明、原因、理論的根拠』にはなり得ない、と主張しているのではないか。もし、利潤が単なるパーパスであれば、企業は規制から解放されるが、そのようにはなっていない。利潤の追求は、公共の利益の保護を条件としており、そのような規制は、ダスカが述べているように、社会の利益がビジネスの中核にあることを意味している」。これらのことは、したがって、バス (Basu,S.)、エルスワース (Ellsworth,R.)そしてムルコギアニニス (Mourkogiannis,N.)⁽³⁰⁾が主張しているように、「組織のパーパスが倫理的な行動の基盤となる可能性」を意味している、と。

フリーマンたちは、2014年に従業員100人以上の組織に勤める300人のマネジャーと753人の被雇用者を対象に行われた調査結果⁽³¹⁾を援用して、企業パーパスが明確な企業においては、企業の成長見通し、リーダーシップのあり方、組織とそのステイクホルダーとの関係などにおいて、マネジメント的に好ましい環境が作りだされていることに注目している。

ステイクホルダー・セオリーからみた、企業パーパスを巡る議論の4つの課題

フリーマン&ジネナは、企業組織のパーパスに関する学術的な研究には多くの課題があるとの現状認識を踏まえそして自らの信念に依拠して、「ビジネスのパーパスは株主のために利益を上げることであるという標準的な考え方には問題がある」、と断じ、ステイクホルダー・セオリーの立場から、そのような標準的な考え方にまわりついでいる問題点として、つぎのような視点及び課題を提示している。

第1のものは法的次元の問題であり、利潤極大化の推進者たちはしばしば取締役や経営者には株主価値を最大化する法的責任があると主張しているが、「こ

れは法的な神話であり、これは今日では否定されている」、と。

フリーマン&ジネナが援用している研究はスタウト (Stout,L.A.)の『シェアホルダー価値の神話』⁽³²⁾である。(コーネル大学ロースクールの会社法・ビジネス法の教授である)スタウトは、その著作において、「アメリカの公企業 (public corporation) の取締役や幹部が株主の富を最大化する強制力のある法的義務を負っているという主張には、確固たる法的裏付けがない。この考えは寓話であり、その大部分は、時代遅れで広く誤って伝えられた1つの司法意見 (Dodge v. Ford Motor Company に対するミシガン州最高裁の1919年の判決) がもたらした過大な影響に起因している」、と述べているし、彼は、同時に、株主が会社を所有している、という考え方を、「一般的に言われているもう一つの法律上の神話」として、排し、「企業は自分自身を所有する独立した法人である」、と説明している。「株主は会社を所有しているのではなく、会社との間で締結した限定的な権利を与える契約に基づいて、会社の株式を所有しているのである」⁽³³⁾。

第2は起業家としての次元の課題である。フリーマン&ジネナの解釈に従えば、「ほとんどの起業家は、できるだけ多くの利益を得るためにビジネスを始める」のではなく、「むしろ、新しいアイデア、新製品、より良い方法など、世の中に出したいものがあるからこそ、ビジネスを始める」のであり、「彼らのパーパスは何らかの形で世界を変えること」である。「そして、私たちの経験では、彼らはこのパーパスに対して狂信的」であり、「ビル・ゲイツやスティーブ・ジョブズがマイクロソフトやアップルを立ち上げたのは手頃な価格で実用的なパーソナルコンピュータとそのソフトウェアで世界を変えることができるという可能性に燃えていた」からであった。

あえて言うまでもないことだが、「起業家は利益を上げなければならない」し、「事業を展開し、成長させるために必要な資金を確保しなければならない」。しかし、お金を稼ぐことは、通常、手段であり、目的ではないのだ。利益を上げることがパーパスになってしまうと、ビジネスの本来のパーパスが失われてしまう、という危険な兆候があらわれてくる。手段と目的が転倒していること

が社会におけるビジネスの役割に対して懐疑的な人々」を生み出す「原因のひとつである、と考えられる」。

第3は倫理的な次元から見た課題である。フリーマン&ジネナによれば、「あなたがビジネス倫理を教えていると言え、誰かに笑わないようにしなければならない」し、「あるいは、『それは矛盾していますね』、『ビジネスに倫理があるとは知りませんでした』、『それは理論的な科目ですよ』」などの答えが返って」くるなど、『ビジネス』と『エシックス』を単純に分けて考えてしまうことが現実である。しかし、「ステイクホルダー・セオリーの特徴のひとつは・・・ビジネスと倫理を切り離さないこと」である。このことは、「企業のパーパスが、株主や投資家だけでなく、顧客、従業員、サプライヤー、コミュニティのために価値を創造することであれば、倫理も必ず考慮されている」ことを意味している。「実際、ある企業のパーパスが金儲けであったとしても」、それは、「その企業が、他のステイクホルダーよりも株主の方が重要であるという倫理的なスタンスをとっている」、ということだけなのである。「倫理から逃れることはできないのである」。

第4の最後の課題は人間的な問題である。フリーマン&ジネナによれば、「ステイクホルダー理論家は、ビジネスと倫理を統合するだけでなく、ステイクホルダーが純粋な経済的存在ではなく、完全な人間として存在することを可能にするようなビジネス概念を開発することを求めている。人間とは、経済的な目的だけではなく、社会的な目的によっても動機づけられ、刺激を受けることができる存在であり、「人間は経済的な存在であると同時に、社会的、政治的、性的、精神的にも複雑な存在である。実際、人間が複数のニーズや願望を持つ複雑な存在だからこそ、ビジネスはうまくいく」のであり、「人間の行動を単なる経済学に還元することは現実の人間には合わないビジネス観を与えることになる」。

新しいビジネスストーリーに向けて

フリーマン&ジネナの論述はつぎのように続いている。「これらの課題をまとめてみると、世界中で新しいビジネスストーリーが生まれていることがわかる」、と。彼によると、「この新しいストーリーには、利益のみを追求する旧来のビジネスストーリーに対する批判の基盤となってきたいくつかの要素があり、「それらをまとめることで、私たち（フリーマン&ジネナ - 宮坂）の議論に一貫性を持たせることができ」⁽³⁴⁾るのである。

この新しいストーリーには、彼らの理解では、少なくとも6つの基本原則があり、その内容は、例えば、下記のように要約されるものである⁽³⁵⁾。

価値創造の原則

ビジネスはステイクホルダーのために価値（value）を創造（create）する。すべてのビジネスは、顧客、サプライヤー、従業員、地域社会そして投資家のために価値を創造し（時には破壊し）ている。これはいつの時代でも変わらない真実（true）であり、これらの関係は企業活動の基礎となるものである。たとえ利潤だけを追求する企業であっても、顧客が求める製品やサービスを提供しなければならないし、また、サプライヤーにも一緒に仕事をしたいと思ってもらわなければならないし、他のステイクホルダーも同様である。ビジネスはステイクホルダーのために価値を創造するのであり、マネジャーの役割は可能な限り多くの価値を創造することである。

パーパス原則

企業はパーパスを持った組織である。企業にパーパスがあれば、価値創造が容易になる。ほとんどの起業家はパーパスを持ってスタートしている。このパーパスが曲解されることもあるし、パーパスにはさまざまな形や味があるが、利益を超えたパーパスは、従業員や他のステイクホルダーにインスピレーションを与えることが多いため、実際にはより効果的である、と考えられる。

相互接続（interconnection）の原則

ステイクホルダーの利害は一致するが、多くの企業はあるステイクホルダーのために価値を創造する方法が他のステイクホルダーに影響を与えることを理解していない。株主だけを重視している企業はその典型的な事例である。しか

し、顧客のために低価格を実現することがどれほど多くのサプライヤーを動かすことになるか、を想像してみよう。低価格はより多くの顧客をうみだし、その顧客がより多くのヒトに雇用機会を与えることになるのだ・・・。

ノー・トレードオフ (No Tradeoffs) 原則

ステイクホルダー間のトレードオフを避ける。ステイクホルダー間の相互関係を活かすために、マネジャーはステイクホルダー間のトレードオフを避ける必要がある。世界は複雑であり、我々の知識は限られているが故に、誤った選択をしてしまう可能性が極めて高い。時間をかけてステイクホルダーの利益を調和させていくのが健全な企業であり、顧客、サプライヤー、従業員、地域社会、投資家のために、同時に価値を創造する戦略や製品を見つけようとするのが求められる。トレードオフは安易な方法であり、トレードオフは複数のステイクホルダーを同時に満足させる方法を見つけるための想像力の欠如を意味している。

摩擦 (フリクション) (friction) の原則

摩擦は価値創造の源である。ステイクホルダーの利害が対立する場所こそが価値創造の源となる。これまでの環境問題ではどうだったか。多くの企業は、自社製品をより環境に優しいものにすることで価値を生み出してきた。環境に配慮した製造プロセスは、多くの場合、価格の低下につながり、あるいは、省エネプロセスが利益の向上や従業員の満足度向上につながることもあるのである。可能性は無限大である。

「ヒトは複雑である」原則

ヒトは複雑な生き物である。資本主義が人類が発明した最も偉大な社会的協力のシステムであると言われるのは、ヒトが複雑な生き物であるためである。人間の複雑さこそがビジネスを人間の想像力をかきたてる制度にしているのである。

このようなビジネスの新しいストーリーは、フリーマン&ジネナに拠れば、すでに現実の世界で描かれている。彼の文章からそのまま引用すると、アメリカのテキサス州オースティンを本拠とする食料品スーパーマーケット Whole

Foods Market)、アメリカの小売り専門店ザ・コンテナ・ストア The Container Store、アメリカのバージニア州アレクサンドリアを拠点とする民間の金融及び投資アドバイス会社、モルトリー・フル Motley Fool、イギリスのロンドンに本拠を置く一般消費財メーカー、ユニリーバ Unilever、大韓民国の鉄鋼メーカー、ポスコ Posco 「をはじめとする何百もの企業が、まさにこの原則に基づいて構築され、再構築されている。ビジネスのパーパスは投資家のために利益を上げることであるという古い話はいまや部分的にしか役に立たず、21 世紀に素晴らしい (great) ビジネスをリードする上でしばしば障害になっている」のである。

注

- (1) 例えば、Harrison, J.S., Barney, J., Freeman, R.E. and Phillips, R.A. (eds.), *The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory*, Cambridge University Press, 2019 : Zingales, L., Kasperkovic, J. and Shecter, A. (eds.), *Milton Friedman Fifty Years Later, a Reevaluation*, Promarket, 2020 (<https://www.promarket.org/2020/11/17/ebook-milton-friedman-50-years-later/> 2021/09/12 入手)
- (2) Phillips, R., Freeman, R.E. and Wicks, A.C., "What Stakeholder Theory Is Not", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13, No. 4, 2003.
- (3) Freeman, R.E. and Phillips, R.A., "Stakeholder theory: A libertarian defense", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 12, No. 3. 2002.
- (4) Phillips, Freeman and Wicks, "What Stakeholder Theory Is Not, p.481.
- (5) Phillips, Freeman and Wicks, "What Stakeholder Theory Is Not, pp.490-495.
- (6) Freeman. and Phillips, "Stakeholder theory: A libertarian defense", p.333.
- (7) Donaldson, T., and Dunfee, T.W., "Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory." *Academy of Management Review*, 18 (2), 1994. pp.252-284.
- (8) Donaldson, T. and Preston, L.E., "The Stakeholder Theory of the Corporation : Co-

- ncepts, Evidence, and Implications", *Academy of Management Review* ,20 (1), 1995, pp.65-91.
- (9)Freeman.and Phillips, "Stakeholder theory: A libertarian defense" . pp.334-335.
- (10)Freeman.and Phillips, "Stakeholder theory: A libertarian defense" . pp.336-339.
- (11)Freeman.and Phillips, "Stakeholder theory: A libertarian defense" . p.345.
- (12)Freeman.and Phillips, "Stakeholder theory: A libertarian defense" . pp.341-344.
- (13) Hollensbe, E., Wookey, C., Hickey, L., George, G. & Nichols, C.V. , "Organizations with Purpose" , *Academy of Management Journal*, 57 (5), 2014
- (14)Freeman,R. and Ginena,K.,, "Rerthinking the Purpose of the Corporation: Challenges From Stakeholder Theory" , *Notizie di Politeia*, vol.31-1, 2015.
- (15)Hollensbe,Wookey, Hickey,George & Nichols,, "Organizations with Purpose" , p.1233.
- (16)Freeman and Ginena, "Rerthinking the Purpose of the Corporation : Challengers From Stakeholder Theory" ,p.10.
- (17)Solomon,R.C.,*Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business*, Oxford University Press, 1992.
- (18)Drucker,P.F. & Maciariello, J.A., *Management*, Collins, 2008.
- (19)Freeman and Ginena, "Rerthinking the Purpose of the Corporation : Challengers From Stakeholder Theory" , p.11.
- (20)Freeman and Ginena, "Rerthinking the Purpose of the Corporation : Challengers From Stakeholder Theory" , pp.11-13.
- (21)Hartman, E., *Organizational Ethics and the Good Life*, Oxford University Press, 1996.
- (22)Duska, R.F., "The Why's of Business Revisited" , *Journal of Business Ethics*, 16 (12-13),1997, pp.1401-1409.
- (23)Michaelson, C., Pratt, M.G., Grant, A.M. & Dunn, C.P. , "Meaningful Work : Connecting Business Ethics and Organization Studies" , *Journal of Business Ethics*, 121 (1), 2014, pp. 77–90.

- (24) Basu, S., *Corporate Purpose: Why it Matters More than Strategy*, Garland Pub., 1999.
- (25) Collins, J.C. & Porras, J.I., *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Business, 1994.
- (26) Ellsworth, R.R., *Leading with Purpose: The New Corporate Realities*, Stanford Business Books, 2002.
- (27) Ellsworth, *Leading with Purpose: The New Corporate Realities*, p.5.
- (28) Duska, “The Why's of Business Revisited” , p.1404.
- (29) Duska,, “The Why's of Business Revisited” , pp.1401-1405.
- (30) Mourkogiannis, N. *Purpose: The Starting Point of Great Companies*, Palgrave, 2006.
- (31) Deloitte, *Culture of Purpose - Core Beliefs and Culture Survey*; core of purpose, 2014. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-leadership-2014-core-beliefs-culture-survey-040414.pdf> 2021/10/06 入手
- (32) Stout, L.A., *The Shareholder Value Myth: How Putting Shareholders First Harms Investors, Corporations, and the Public*, Berrett-Koehler/Stout, 2012.
- (33) Stout, *The Shareholder Value Myth: How Putting Shareholders First Harms Investors, Corporations, and the Public*, p.25.
- (34) Freeman and Ginena, “Rethinking the Purpose of the Corporation :Challenges From Stakeholder Theory” , p.16.
- (35) Freeman and Ginena, “Rethinking the Purpose of the Corporation : Challenges From Stakeholder Theory” , pp.16-17. 尚、Freeman, R.E., Kirsten E. Martin, K.E. & Parmar, B.L., *The Power of And: Responsible Business Without Trade-offs*, Columbia Business School Pub., 2020 において、利潤とパーパス、新しいストーリーが論じられている。

