

## 企業の正統性とステイクホルダーの管理

その他のタイトル	Managing Stakeholders for Organizational Legitimacy
著者	大西 靖
雑誌名	現代社会と会計
巻	7
ページ	1-13
発行年	2013-03-01
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10112/00027454">http://hdl.handle.net/10112/00027454</a>

# 企業の正統性とステイクホルダーの管理

大西 靖

## 1 はじめに

近年の企業経営における重要な課題のひとつが、ステイクホルダー<sup>1)</sup>に対するマネジメントをどのように行うかである。この課題に対して、企業はCSRに関連した活動を実施して、環境報告書、CSR報告書および持続可能性報告書を利用して報告を行っている。これらの報告書では、多様なステイクホルダーを想定しながら、それぞれのステイクホルダーに対する企業の活動の成果が説明されている。

このような企業によるCSR活動およびCSR報告の論拠として、たとえばGRI (Global Reporting Initiative) によるサステナビリティ報告ガイドライン (GRI, 2006) において要求されるステイクホルダー・エンゲージメントを挙げることも可能である。ただし、國部他 (2011) が説明するとおり、ステイクホルダー・エンゲージメントでは、企業の事業活動に関連した意思決定の社会的側面について、外部のステイクホルダーが何らかの形態で関与するためのプロセスの構築が要請される。この点を考慮して企業活動を分析する場合には、企業内部だけではなく、外部のステイクホルダーを意思決定主体に含めた議論を想定することができる<sup>2)</sup>。

しかしながら、現時点におけるCSR活動の中心は依然として企業である点を考慮するならば、企業によるステイクホルダーを対象としたマネジメントの側面にも、議論の余地が存在しうる。すなわち、企業がCSR報告を含むCSR活動を通じて、ステイクホルダーをどのように管理しうるかという問題は、検討すべき意義が残されているといえるのである。

そこで本稿では、この問題に対して組織の正統性という観点からの分析を試みる。この点について、従来から社会環境会計の領域では、Dowling and Pfeffer (1975) などの組織論の議論を援用しながら、積極的に研究が行われてきた。特に、近年では、Suchman (1995) による正

---

1) ステイクホルダーの範囲について、本稿では國部他 (2012) に依拠して、伝統的な意味での利害関係者に加えて、企業との関連が薄いか、企業と将来関わりうる主体も含めて考察する。

2) したがって、ステイクホルダー・エンゲージメントにおける意思決定は、階層的な管理における意思決定とは異なる状況を内包している。

統性の概念整理をもとに社会環境報告に関連した分析が行われている。このような研究動向をもとに、ステイクホルダーに対する企業の正統化の行動について、理論的に分析することが本稿の目的である。

2節では、社会環境会計の領域における正統性概念の利用について検討する。3節では組織論を援用して、正統性の概念の分類を提示する。4節では正統性の分類に基づいて、正統化戦略についての概略を示す。そして、5節では社会環境報告の保証業務に関する事例をもとに、ステイクホルダーと正統化との関連について考察を行い、6節において結論を述べる。

## 2 正統性および正統性理論

社会環境会計の領域では、企業の社会報告に関する理論的説明という固有の問題設定を背景として、正統性の概念を援用しながら正統性理論 (legitimacy theory) とよばれる理論にもとづく研究が展開されてきた<sup>3)</sup>。Gray et al. (1996) によれば、正統性理論に関連した理論として、少なくとも3つの理論を挙げる事が可能である<sup>4)</sup>。

第1は、政治経済理論であり、ここでは社会、政治および経済が互いに不可分であることを主張するとともに、それぞれの相互作用に注目している。第2が正統性理論であり、組織が存続するために、社会が組織を自身の価値システムと合致して活動していることを示す必要があるという観点からの研究が行われている。第3はステイクホルダー理論とよばれており、組織が利益を得るために重要なステイクホルダーの管理を行う必要があるという主張が行われる<sup>5)</sup>。

ここで、正統性理論では正統性をどのように定義するかが問題となるが、正統性の定義については、組織論の研究に依拠している<sup>6)</sup>。たとえば、組織の正統化戦略について議論する場合には、Dowling and Pfeffer (1975, p.122) による「組織の活動が関連および意味する社会的価値と、組織がその一部を構成する大きな社会システムにおける受容可能な行動規範との整合性」が代表的な定義といえる。

また、近年ではSuchman (1995, p.574) による「規範・価値・信念および定義からなる社会的に構築されたシステムの範囲内において、組織実態の活動が望ましく、適当 (proper)、あるいは適切 (appropriate) であるという、一般化された認識および仮定」も援用されている (たとえばDeegan, 2006)。

ここで定義された正統性を確保するためには、企業自体および活動を社会の価値観に適合す

---

3) 正統性理論の全体的な説明はDeegan (2006) が詳しい。

4) ただし、これらの理論にはある程度の重複が見られるため、完全に独立した理論としてみなすことはできない。

5) ただし、本稿で述べた正統性理論およびステイクホルダー理論に関する説明は、管理主義的な視点に基づいており、制度的な観点からの説明も存在する。詳細はGray et al. (1996) を参照されたい。

6) たとえば、Deegan (2006) を参照されたい。

るための活動が必要とされるが、このような正統化のための方法として、Lindblom (1993) による4つの正統化戦略が想定される。

- (1) 企業の成果・手法・目標を、大衆が認識する適切さに適合させる
- (2) 大衆の認識を変化させて、企業の成果が社会規範に適合することを示す（たとえば企業の成果が環境基準に適合していることを示す）
- (3) 大衆の認識を変化させて、企業の行動が社会規範に適合することを示す（たとえば環境に資金を投じていることを示す）
- (4) 大衆の認識を変化させて、企業に対する期待を現状の企業活動に適合させる（たとえば環境にこれ以上資金を投じることは間違っていることを示す）

以上のような正統化の仮説をもとに、社会環境会計の領域では社会環境情報の開示と、環境パフォーマンス、経済パフォーマンス、および企業特性との関連について主に分析が行われており（Neu et al., 1998）、これらの関係は現在においても継続して注目されている<sup>7)</sup>。

ここまで述べたとおり、社会環境会計研究では、企業の情報開示を説明するための理論として主に正統性理論が利用されてきた。さらに正統性理論では、正統性の定義として組織論における研究を援用していることも示された。そこで、次節では、組織論において正統性がどのように議論されているかについて検討を行う。

### 3 正統性の分類

社会環境会計の研究が組織論における正統性の定義を援用する一方で、Suchman (1995) が指摘するとおり、組織論においても正統性の語義は必ずしも統一的に理解されているとは言えない状況にある。その理由は、組織論において正統性を問題とする研究群は、組織を制度的な側面を重視する学派<sup>8)</sup>と、戦略的（あるいは管理主義的）な側面を重視する学派に分かれているためである。

正統性と組織制度との関連については、Scott (1995; 2008) が詳細な分析を行っている。ただし、本稿では組織による正統化の方策との関連を重視して、Suchman (1995) が組織論における正統性に関連した研究をもとに正統性の分類を中心的に検討する<sup>9)</sup>。

Suchman (1995) は正統性概念を実用的 (pragmatic)、倫理的 (moral)、および認知的

---

7) たとえば Cho et al. (2012) および Clarkson et al. (2008) を参照されたい。

8) 会計と制度論との関連については、たとえば鈴木 (2009) が詳しい。

9) Suchman (1995) の説明については大西・野田 (2012)、および経営戦略論の観点からの分析については山田 (2008) も参照されたい。

(cognitive) な観点に分類するとともに、それぞれの分類項目が、正統性の焦点を活動と性質のどちらに当てているかという縦軸の観点と、正統性の持続が一時的か継続的かという横軸の観点をもとに、正統性の下位概念4つに分割した(表1)<sup>10)</sup>。正統性の3つの分類およびその下位概念の内容は以下の通りである。

表1：正統性概念の分類 (Suchman, 1995, p.584)

	活動	性質	
一時的 継続的	交換 影響	<b>氣質</b> 利害 個性	実用的 正統性
一時的 継続的	結果 手続	個人 構造	倫理的 正統性
一時的 継続的	<b>理解可能性</b> 予測可能性 妥当性 <b>当然性</b> 必然性 永続性		認知的 正統性

### (1) 実用的正統性

実用的正統性とは、「組織のもっとも直接的な情報受信者 (audiences) についての利己的な計算の上に成立している」(Suchman, 1995, p.578) とされる。Suchman (1995) は実用的正統性のもっとも単純な水準として交換的正統性を挙げるとともに、さらに社会的構成の程度の強いものとして、影響的正統性を挙げている。

交換的正統性とは、構成員 (constituents) に対する特定の価値期待を基礎とした組織方針への支持を意味している。また、影響的正統性は、組織が構成員の長期的な利害にとって反応するとみなした場合に発生すると想定される。

さらに、Suchman (1995) は実用的正統性に氣質的 (dispositional) 正統性を含めている。氣質的正統性とは、情報受信者が企業を目標や好み、スタイルおよび個性を有する個人であるかのように扱って、利害や個性 (character) をもとに組織に付与することによって発生する正統性を意味している。

10) ただし、Suchman (1995) は、組織が表1における正統性を1つしか持たないことを意味しているわけではないことに言及するとともに、複数の正統性が互いを強化する場合がある一方で、互いに対立する場合もあることも言及している。

## （２）倫理的な正統性

倫理的な正統性は、「活動が評価者に利益をもたらすかについての判断ではなく、むしろ活動が「正しいことをしているか」についての判断の上に存立している」（Suchman, 1995, p.579）と定義される。倫理的な正統性は、さらに結果的正統性、手続的正統性、構造的な正統性、および個人的（personal）正統性に分類される。

ここで、結果的正統性は達成した結果によって獲得される一方で、手続的正統性は社会的に受け入れられた技術や手続きを取り入れることによって獲得される。手続的正統性について、Suchman（1995）は組織制度論や社会学の観点を引用しながら、明確に結果を測定尺度がない場合や、結果が不可視である場合、あるいは結果を容易に測定できたとしても依然として手続を重視することが常識とされる場合、および職業専門家の分析で利用されることに言及している。

続いて、構造的な正統性とは、組織の構造的な特性における相対的な価値または絶対的な価値を対象とした、情報受信者による倫理的な観点からの支援を意味するとともに、個人的な正統性は、組織リーダーの個人的なカリスマの上に存立している倫理的な正統性である。なお、個人的な正統性は一時的かつ属人的である場合が多いとされる。また、ここではM.ウエバーによる正統性概念にも言及されている<sup>11)</sup>。

## （３）認知的な正統性

認知的な正統性は、利害や評価ではなく、認知を基礎とした正統化の動きとして提示されている。認知的な正統性を構成する変数として、理解可能性（comprehensibility）と当然性（taken-for-grantedness）が挙げられている。

理解可能性に基づく正統性は、企業および企業努力に対する妥当な説明を供給するための文化的モデルの入手可能性から主に生じると想定されている。そのため、Suchman（1995）は、正統性を提供するためには、説明（accounts）をより大きな信条システムおよび情報受信者の日常生活で経験される現実と組み合わせる必要があると主張している。なお、活動に関する理解可能性は予測可能性、組織の性質について理解可能性は妥当性と定義される。

次に、当然性については、無秩序を間主観的な「所与」に変形させて意見が相違する可能性を覆い隠すという制度的な性質が指摘される。また、Suchman（1995）は当然性について、最も曖昧でかつ最も強力な正統性の源泉であると主張している。それは、代替を考えることができない場合には、挑戦が不可能になるためである。ただし、それとともに当然性は「一般的には幸運な管理者以外には手が届かない」（Suchman, 1995, p.583）とも指摘される。なお、組織活動の当然性が必然性（inevitability）、そして組織の性質の当然性は永続性（permanence）と

---

11) Deephouse and Suchman (2008) をはじめ、正統性概念の起源にはM. Waberが挙げられる。

定義される。

以上の分類に加えて、Suchman (1995) は実用的正統性、倫理的正統性、および認知的正統性のそれぞれの関係性についても若干の考察を行っている。そこでは、実用的正統性が他の2つの正統性と異なり情報受信者の自己利益に立脚していることが指摘される。

また、実用的正統性と倫理的正統性は言説に立脚している一方で、認知的正統性は暗黙の仮定を意味していることが指摘される。すなわち、「組織はしばしば実用的正統性および倫理的正統性を勝ち取る手段として対話に精力的に参加する。それとは対照的に、認知的な正統性は暗黙を指向しているという前提を持つため、組織の努力についての白熱した防衛が、そのような当然性の図式の客観性と外観を危うくする傾向がある」(Suchman, 1995, p.585) ことが指摘される。それ以外の関連性として、実用的正統性から、倫理的正統性、認知的正統性となるにつれて、獲得および操作がより困難になるとともに、安定的かつ難解になり、しかも自己維持的かつ確立されることを指摘している。

#### 4 正統化の戦略

前節では、組織の正統性に関する性質の概観が示された。それでは、組織はいかに正統化を達成するかが次の問題となる。そこで、本節では前節における Suchman (1995) による議論を引き続き援用することによって、細分化された正統性に対する正統化戦略についての検討を行う。

Suchman (1995) は正統性を実用的正統性、倫理的正統性、および認知的正統性に分類した上で、それぞれの正統性概念を獲得 (gain)、維持 (maintain)、および修復 (repair) するための戦略を提示した。しかも、それぞれの段階における正統性に関して、適合や選択、あるいは環境の操作といった正統化のための方策についての枠組みを示した (表2) ことが特徴的である。正統化の各段階における具体的な方策は、下記の通りである。

##### (1) 正統性の獲得

正統性の獲得段階について、Suchman (1995) は3つの方向性を識別している。第1は、組織の現在の環境における既存の情報受信者の支持に適合することである。第2は、多様な環境の中から現在の実務を支持するであろう情報受信者を選択することである。第3は、新規の情報受信者および新規の正統化信条を創造することによって環境の構造を操作することである。

ここでは第1に、適合戦略による実用的正統性、倫理的正統性、および認知的正統性の獲得について概説する。まず、実用的な正統性を獲得するためには、組織は多様な情報受信者の実質的なニーズを満たすか、あるいは意思決定へのアクセスを提供することが必要とされる。次



に、倫理的な正統性を獲得するためには、組織は純粋に手段的な需要への適合するのではなく、原則的な理念に適合しなければならないという。さらに、認知的な正統性を獲得する際には、既存のモデルや標準への適合することが必要とされる。

次に、選択戦略と3つの正統性の関連について概説する。まず、実用的な正統性を確保するために、好ましい環境を選択することは、通常は市場調査の問題とされる。倫理的な正統性を獲得する場合における選択とは、倫理基準の選択と考えられる。最後に、認知的正統性を獲得するための選択とは、詳細な公式的要求に適合することによる認証の取得を意味している。

第3に操作戦略と3つの正統性の獲得との関連について概説する。まず、実用的な正統性を獲得する場合における操作とは、製品の宣伝の形態をとるといふ。あるいは、組織のイメージ宣伝を採用も含まれる。倫理的な正統性の獲得という観点からは、単純に技術的な成功の記録を蓄積することや、布教活動（evangelism）を行うことが含まれる。さらに認知的正統性を獲得する場合における操作戦略には、当然であることを主張することに加えて、新しい文化の形成を説明する大衆化、および同型化を促進することによって当然性を推進する標準化が含まれる。

## （2）正統性の維持

正統性の維持は一般的に獲得や修復よりも容易であるとされるが、Suchman（1995）では問題がいくつか想定されている。まず、情報受信者は多くの場合不均質であること、次に安定性は硬直を引き起こすことが多いこと、そして制度化はその反対勢力を生成することが多いことである。このような状況の下で、正統性の維持における戦略が変化の認識、および達成した成果の保護である。

実用的正統性の維持における変化の認識とは、組織が情報受信者の反応を認識して、課題の出現を予測するための能力を拡大することである。また、達成した成果の保護とは、獲得した一時的な正統性を継続的な正統性に転換することを意味している。そのための方法は、内部の業務で失策がないように維持監視すること、可視性の高い正統化の取り組みを削減して曖昧にすること、および支持をもたらす信条や態度および説明についての蓄積を守ることである。

実用的正統性に関する変化を認識するためには、多様な利害を監視するとともに、管理者に対する文化的な洞察の提供を目的として情報受信者を組織の意思決定に取り込む必要があるとされる。倫理的な正統性に関する変化を認識するためには、組織は多様な倫理を統合する必要がある、その結果として専門職化を促進する可能性があると考えられている。認知的正統性の観点による変化の認識を行うためには、組織は多様な見解を探索する必要があると指摘される。その結果、組織は他社の過程に疑問を呈する部門を設立する可能性があると考えられる。

実用的正統性に関連した維持監視では、交換が安定的かつ予測可能であり、構成員のニーズを満たすだけでなく不確実性を削減して、ある種の構成員のコントロールを促進するべきとされる。倫理的な正統性に関連した維持監視では、活動が模範的に責任を持つことが必要とされ



る。認知的正統性に関連した維持監視では、組織活動を説明 (explain) するだけでなく、組織が自然で不可欠となるように説明 (account) が単純かつ平凡であるべきとされる。

可視性の削減の観点からは、すべての活動に対して新しい正統化の取り組みの直接的な効果を慎重に測定することが求められる。また、正統性の蓄積について Suchman (1995) は実用的正統性との関連では信頼、倫理的な正統性との関連では尊敬に言及している。また、認知的正統性は、組織とそれを取り巻く社会とのコミュニケーションの連関を構築することによって蓄積されると指摘されている。

### (3) 正統性の修復

Suchman (1995) によれば、正統性の修復は正統性の獲得に類似しているとされる。ただし、正統性の修復は予測していなかった危機に対する事後的な対応である点が正統性の獲得とは異なっていると指摘されている。そこで、正統性の獲得戦略のほとんどは正統性の修復にも利用可能であると主張される。しかし、まず Suchman (1995) が強調していることは、非正統化された組織は全体的な正統化の活動に着手するよりも前に、目の前の崩壊に対処する必要があることである。そのため、組織は特定の過去の活動についての情報受信者の評価と、現在の状況全般についての情報受信者の評価との間に、ある種の「防火壁」を構築しなければならないとされる。その結果、Suchman (1995) では3つの規範が提示されている。第1は正常化に向けての説明の提供であり、第2は再構築であり、第3は恐慌を阻止することである。

正常化に向けての説明とは、脅威の判明と組織全体の評価を区別することを意味しており、4つの形態の説明が可能であるとされる。第1は構成員の実用的な関心を沈静化することを期待して、少なくとも補償費用を集めるまでは問題を否定することである。これがうまくいかなかった場合には、第2に組織の倫理的な責任について疑問を呈して個人や外部の権威を責めることによって弁解を行う可能性がある。このような状況を避けるためには、管理者は崩壊を正当化 (justify) して、意味を再定義する可能性がある。あるいは、倫理的責任をなくすことができない場合には、管理者は単に説明することによってわずかな認知的正統性を維持する可能性があるという。

このように、Suchman (1995) は、制度論の研究も視野に入れながらも、戦略的な観点に基づいて正統化のための方策の枠組みを構築した。そこで次節では、このような枠組みが、企業のCSR活動に関連してステイクホルダーをマネジメントするための活動において、どのように援用されるかという問題について検討を行う。

表2：正統化戦略の分類（Suchman, 1995, p.600）

	獲得	維持	修復
<b>全般</b>	環境に適合する	変化を知覚する	正常に戻す
	環境を選択する	達成を保護する - 業務を維持監視する - 曖昧に伝達する - 正統性を蓄積する	再構築する
	環境を操作する		恐慌の阻止
<b>実用的</b>	要求に適合する - ニーズに反応する - 構成員を同調させる - 評判を構築する	好みを監視する - オピニオンリーダーの意見を聞く	拒否する
	市場を選択する - 友好的な情報受信者を突き止める - 友好的な同調者を補充する	交換を保護する - 信頼性を維持監視する - 正直に伝達する - 信頼を蓄積する	監視者を創設する
	宣伝する - 製品を宣伝する - イメージを宣伝する		
<b>倫理的</b>	理想に適合する - 適切な成果を提供する - 制度に埋め込む - 象徴的なものを展示する	倫理を監視する - 専門職業人の意見を聞く	弁明または正当化をする
	領域を選択する	適切性を保護する - 責任を維持監視する - 権威をもって伝達する - 敬意を蓄積する	関係を絶つ - 人員を置き換える - 実務を修正する - 構成を変更する
	説得する - 成功を立証する - 転向させる		
<b>認知的</b>	モデルに適合する - 標準を模倣する - 業務を形式化する - 業務を専門化する	外観を監視する - 懐疑者に意見を聞く	説明する
	ラベルを選択する - 認証を得ようとする	前提を保護する - 単純性を維持監視する - 淡々と話す - 相互関係を蓄積する	
	制度化する - 主張する - 新規モデルを普及させる - 新規モデルを標準化する		

## 5 社会環境報告の保証業務における正統化

企業のCSRに関連した活動は多様な領域で想定することが可能である。そして、CSR報告書における保証も、CSR報告に関わる重要な活動のひとつとして挙げることが可能である。そこ

で本節では、大規模な会計事務所による持続可能性報告の保証を対象として、保証チームによる正統化戦略を定性的に分析した O'Dwyer et al. (2011) を検討する。

O'Dwyer et al. (2011) は、Suchman (1995) による正統化戦略の枠組みをもとに、保証意見書の構築において持続可能性保証チームの実務家が採用した、正統性の獲得のための戦略について、インタビュー調査を中心とした定性的な方法を用いて分析している。その特徴は、正統化する対象を (1) 持続可能性保証サービスを依頼する顧客、(2) 社会的に構築された保証意見書の非顧客利用者、そして (3) 保証意見書の文言を承認する事務所内部のリスク部門という3つのステイクホルダーを対象として分析していることである。それぞれのステイクホルダーに対する持続可能性保証チームの戦略および活動の概要を以下で示す。

### (1) 顧客に対する正統化

持続可能性保証サービスを依頼する顧客に対しては、実用的正統性（交換的正統性および影響的正統性）の確保が進められた。これらの正統性の確保にあたっては、適合戦略、選択戦略、および操作戦略が実施された。

まず、既存顧客の要求に適合するための戦略として、持続可能性情報システムを共同制作することによって、顧客の担当者を取り込み、顧客による保証範囲および保証実務の形成に対する影響を許容するなどの行動が行われた。

次に、保証実務の顧客を最新かつ知識のあるようにするための選択戦略を実施するために、保証の効果についての知識のない顧客担当者の教育、および知識と影響力を持つ「内部監査」部門を顧客として識別・勧誘するといった行動が行われた。さらに広範な顧客の担当者に保証実務が手段としてのニーズを満たすことを確信させることによって、顧客企業の新規ステイクホルダーを加入させる活動も行われた。

さらに、新規の顧客に保証実務についての新しい正統化の信念を創造する操作戦略として、保証効果の公式的な宣伝、持続可能性指標の導入、資本市場におけるリスク認識の低下、ならびに従来のステイクホルダーに対する正統性の拡大などが行われた。

### (2) 非顧客利用者に対する正統化

持続可能性報告書の読者として想定される非顧客利用者に対しては、倫理的な正統性（結果的正統性と手続的正統性）の獲得が目的とされた。そこでとられた戦略は選択戦略および操作戦略である。

選択戦略のための活動として、まず NGO などの潜在的に影響力のある利用者を選択して直接的に関与することによって、彼らの欲求および必要性の発見、保証効果についての教育、および選択された利用者に対する保証意見書を通じたコミュニケーションの拡大が実施された。さらに、説明責任と信頼性についての倫理規準の厳守の明示、よりポジティブな保証意見の提

供、さらに報告の質に関する注記の拡充や引き受けた保証作業の詳細の拡充などの活動が行われた。

さらに、保証実践についての、新規利用者の正統化の信条を創造する操作戦略については下記の活動が行われた。まず、保証に対する希求水準の引き上げを通じて、潜在的な新規情報受信者に対する保証の価値の説得が行われた。次に、報告の完全性に関する調査を実施するとともに、保証人の誓約の公式的な宣伝も行われた。さらに、将来に外部ステイクホルダーが保証に影響を与える可能性を公式的に宣伝するといった活動も行われた。

### （3）内部リスク部門に対する正統化

保証意見書の文言を承認する事務所内部のリスク部門については、実用的正統性（交換的正統性）の獲得を目的として、適合戦略がとられた。

そこでは、リスク部門に対する持続可能性保証の性質の教育、保証の法的小および評判的リスクの削減についての明示、さらに持続可能性保証チームが保証実務の開発や報告から受けるリスクを削減する際に、保証人の専門性や経験を示すことなどの対策が行われた。さらに、会計監査の経験者をリスク部門に対する媒介にして保証意見書の内容の拡大が試みられた。

また、O'Dwyer et al. (2011) では上記の正統化の活動に関する記述に加えて、各ステイクホルダーに対する正統性の獲得における依存関係についても言及している。まず、実用的正統性の継続および拡大は、潜在的な利用者に対する倫理的な正統性、およびリスク管理部門に対する実用的正統性の発展に依存している。次に、保証範囲の拡大といった倫理的な正統性の確立は、文言を承認する立場であるリスク管理部門に対する実用的正統性に部分的に依存している。このため、通常の会計監査と異なることから保証業務にかかわるリスクに対して慎重な姿勢であるリスク管理部門に対して、高次の保証水準を提供するための許可を得るために苦慮したことがO'Dwyer et al. (2011) によって明らかになった。

以上のように、O'Dwyer et al. (2011) の分析は持続可能性報告の保証業務を対象として、保証チームがそれぞれのステイクホルダーに対して異なる性質の正統性を獲得するための戦略を詳細に記述した。この研究が示した点は、異なるステイクホルダーに対して異なる次元の正統化を目的としたマネジメントが実施されたという点である。すなわち、CSRに関連した組織の実践における、ステイクホルダーのマネジメントに関する分析の視点として、正統化が重要性を持ちうるということが示されたといえる。

## 6 結論

本稿では、正統性の視点に基づくステイクホルダーの管理について、理論的な分析を行った。

まず、社会環境会計における正統性を用いた研究の概略を提示するとともに、正統性理論における正統性の概念的な分類が課題の一つであることを指摘した。次に、正統性の概念的な分類、および正統化戦略の分類枠組みについて Suchman (1995) をもとに提示した。

さらに、Suchman (1995) による枠組みを援用しながら、持続可能性報告書の保証についての事例研究をもとに、企業のCSR活動に関する正統化の方法を提示した。その結果、企業におけるステークホルダーの管理における正統性という観点の重要性が示されたといえる。

なお、近年では組織論および会計学の領域において、正統性とレピュテーション (Fombrun, 1996) の関連について議論が始まりつつある。たとえば櫻井 (2011) ではレピュテーションリスクのマネジメントについて詳細に論じているが、正統性とレピュテーションは、企業の社会的評価という観点において類似が見られる<sup>12)</sup>。

しかしその一方で、たとえば評判が極めて悪いにもかかわらず代替物がないために正統であるような状況を想定できるなど、正統性とレピュテーションは完全に一致した概念であるとはいえない。このように、企業における正統性および評判のマネジメントには、多くの議論すべき余地が残されており、今後の研究の展開が望まれる。

#### [参考文献]

- Bebbington, J., Larrinaga-Gonzalez, C. and Moneva, J. (2008) "Corporate Social Reporting and Reputation Risk Management," *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol.21, Issue 3, pp.337-361.
- Clarkson, P. M., Li, Y., Richardson, G. D. and Vasvari, F. P. (2008) "Revisiting the Relation between Environmental Performance and Environmental Disclosure: An Empirical Analysis," *Accounting, Organizations and Society*, Vol.33, pp.303-327.
- Cho, C. H., Freedman, M. and Patten, D. M. (2012) Corporate Disclosure of Environmental Capital Expenditures: A Test of Alternative Theories, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 25, Issue 3, pp.486-507.
- Deegan, C. (2006) "Organizational Legitimacy as a Motive for Sustainability Reporting," in Unerman, J., Bebbington, J. and O'Dwyer, B. (eds.) *Sustainability Accounting and Accountability*, Routledge, pp.127-149.
- Deephouse, D. L. and Carter, S. M. (2005) "An Examination of Differences between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation," *Journal of Management Studies*, Vol.42, No.2, pp.329-360.
- Deephouse, D. L. and Suchman, M. C. (2008) "Legitimacy in Organizational Institutionalism," in Greenwood, R., Oliver, C. Sahlin, K. and Suddaby, R. (eds.) *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, pp.49-76.
- Dowling, J. and Pfeffer, J. (1975) "Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behaviour," *Pacific Sociological Review*, Vol.18, No.1, pp.122-136.
- Fombrun, C. J. (1996) *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press.

---

12) 正統性とレピュテーションの関連に関する組織論の研究はDeephouse and Carter (2005)、Deephouse and Suchman (2008) を参照されたい。また、社会環境会計の領域では、Bebbington et al. (2008) が議論を行っている。

- Gray, R., Owen, D. and Adams, C. (1996) *Accounting and Accountability: Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting*, Prentice Hall. (山上達人監訳, 水野一郎, 向山敦夫, 國部克彦, 富増和彦訳 (2003) 『会計とアカウンタビリティ—企業社会環境報告の変化と挑戦—』白桃書房)。
- GRI (2006). *Sustainability Reporting Guidelines Version 3.0*.
- Lindblom, C. K. (1993) "The Implications of Organizational Legitimacy for Corporate Social Performance and Disclosure," in Gray, R., Bebbington, J. and Gray, S. (eds.) (2010) *Social and Environmental Accounting*, Vol. II, pp. 51-63.
- Neu, D., Warsame, H. and Pedwell, K. (1998) "Managing Public Impressions: Environmental Disclosures in Annual Report," *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 23, No. 3, pp. 265-282.
- O'Dwyer, B., Owen, D. and Unerman, J. (2011) "Seeking Legitimacy for New Assurance Forms: The Case of Assurance on Sustainability Reporting," *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 36, pp. 31-52.
- Scott, R. W. (1995) *Institutions and Organizations*, Sage Publications. (河野昭三, 板橋慶明訳 (1998) 『制度と組織』 税務経理協会)。
- Scott, R. W. (2008) *Institutions and Organizations 3rd Edition: Ideas and Interests*, Sage Publications.
- Suchman, M. C. (1995) "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches," *Academy of Management Review*, Vol. 20, pp. 571-610.
- 大西靖、野田昭宏 (2012) 「社会環境報告による正統性の管理」『社会関連会計研究』第24号、1-11頁。
- 國部克彦、伊坪徳宏、水口剛 (2012) 『環境経営・会計 (第2版)』有斐閣。
- 櫻井通晴 (2011) 『コーポレート・レピュテーションの測定と管理：「企業の評判管理」の理論とケース・スタディ』 同文館。
- 鈴木新 (2009) 「社会学的新制度論を用いた会計研究の理論的変遷」『社会関連会計研究』第21号、53-64頁。
- 山田啓一 (2008) 『企業戦略における正統性理論：レピュテーション経営を志向して』 芙蓉書房。
- 〈付記〉 本稿は日本学術振興会の科学研究費（課題番号23530613）による成果の一部である。