



Title	CSRマネジメントシステムの設計思想
Author(s)	高岡, 伸行
Citation	経営と経済. vol.84(3), p.253-282; 2004
Issue Date	2004-12-27
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10069/6810">http://hdl.handle.net/10069/6810</a>
Right	

This document is downloaded at: 2020-09-17T12:42:19Z

《研究ノート》

# CSRマネジメントシステムの設計思想

高岡伸行

## Abstract

This article examines the tasks of CSR (corporate social responsibility) management, and the relevance of concepts related to CSR management: sustainability, the triple bottom line and stakeholder engagement.

This article points out that the design concept of CSR management system is sustainability-oriented, because the purpose of the system is to achieve the triple bottom line. When the target of CSR management is set for achieving sustainability of both business and society, the article suggests that stakeholder engagement is important as a requirement for the triple bottom line-oriented CSR management.

In conclusion, this article shows the problems of CSR management that should be considered to function as a driver of innovation not only for the sustainability of businesses but also for that of society.

**Keywords:** CSR management, the triple bottom line, stakeholder engagement, sustainability, innovation.

## 1. はじめに

近年世界的に産業界におけるCSR (corporate social responsibility) の推進は著しい。リーディング企業の間では、緩やかではあるが、CSR概念に対する共通理解も示されつつある。正確にはCSRという概念の下で現代企業に求められる役割や課題に関する共通認識ができつつあるといえる

(BSR 2002; 経済同友会 2003a, 2003b; CBCC 2004参照). また産業界におけるCSR概念の受け入れや実施・推進の姿勢として顕著なのが, CSRという概念の下で企業に求められる諸課題や役割をイノベーションの機会として捉える, もしくはそれに関連づけるという認識である. そうした認識を実施するビジネスシステムの要となるのが, CSRマネジメントシステムである.

そのCSRマネジメントの重要な課題として共通して指摘されるのが, トリプルボトムラインという考え方であるといえる. これがCSRマネジメントもしくは社会的責任経営の言い換えともいえる程であり, 少なくともトリプルボトムライン指向がCSRマネジメントの要であるといえる.

CSRマネジメントというと, とかくコンプライアンスのように個別企業組織の法令遵守の組織体制の問題を想定しがちであるが, CSRマネジメントの課題をトリプルボトムラインに設定した場合, それは単なる組織内部の経営管理の問題というよりも, ビジネスシステム全体に及ぶ経営戦略に関わる問題であることに留意する必要がある.

しかしトリプルボトムラインの議論はとかく, それとして考慮する項目やその達成度を判断する基準及び算定の方法に議論が傾斜している.

本稿はCSRマネジメントが, 企業のサステナビリティと社会のサステナビリティの実現や, もしくはそれらの橋架を指向するのであれば, トリプルボトムラインの各項目やその算定の問題よりも, それらの相互規定性をより重要な問題と捉える必要があることを指摘する. これに関連する問題がステイクホルダーエンゲージメントである. これは相互規定性や協議性を射程に入れたトリプルボトムライン指向のCSRマネジメントの運用上の重要な要件になる.

こうした諸要素(概念)のつながり方こそが, ミクロの次元における持続可能性とマクロな次元におけるそれを橋架・両立させる枠組みを条件づけることになる. 前者はビジネスの次元における, 多様な時には対立するステイクホルダーとのインタラクションを通じて起動されるイノベーションによる

「企業の持続可能性」であり、後者の社会の次元における持続可能性は、いわゆる「持続可能な社会」の実現である。

ここで重要なのは既存のビジネスの論理の中でステイクホルダーの要請や社会問題への取り組み方が処理されるのではなく、前者のような企業にとっての実益がビジネスの論理、少なくともその行い方の修正を伴う形で、後者への寄与と併存するか、もしくは後者の結果として前者が得られるものでなければならない。それこそがCSRという概念の下で企業に求められる「社会に対する責任」の現存性といえるからである。

本稿は企業経営へのCSR概念の統合と機能化の方法を検討する準備作業として、CSRマネジメントシステムの設計に関わる諸概念の関係やシステム運用上の課題を検討することを目的とする。

次節では、産業界におけるCSR概念もしくはCSRという括りの下で求められる課題や役割に関する認識をフォローし、その鍵が環境・社会・経済という3つの領域のサステナビリティにあることを指摘する。そしてそれがCSRマネジメントの次元ではトリプルボトムライン経営を意味することを指摘する。3節では、CSRマネジメントの成否を左右し、トリプルボトムライン経営を枠組みづけるステイクホルダーエンゲージメントの問題を取り上げる。その特徴や管理思想としての意義を明らかにする。これらの検討を踏まえ、4節においてはステイクホルダーエンゲージメントを介したCSRマネジメントを単に企業の持続性に寄与する組織学習やイノベーションドライブとしてだけでなく、社会の持続可能性をも射程に入れた場合の留意点を今後の検討課題として提示する。

## 2. CSR概念の共通認識とCSRマネジメントの課題

### 1) CSRのサステナビリティ指向化

産業界に限らず、CSRとは何か、ということに関して普遍的な合意が存

在するわけではない。CSRとは「社会の期待に応えていくことである」という類の理解は分かりやすく受け入れやすい反面、CSRという観点を持ち込むことの意義を相殺してしまう。こうした理解は、たとえば「ビジネスの成功はニーズに見合った事業を効率的に行うこと」といったかつてのビジネスの鉄則を物語ったフレーズにおける認識と本質的には大差なく、特定の含意（理解）を引き出すまでの思考過程における差異を曖昧にしてしまう。

こうしたCSRの概念や定義の曖昧さが、現実には存在するはずの社会的責任企業の把握を困難にしてきた。それは社会的責任企業を判断する基準の曖昧さを意味するからである。現在においてもCSRとは「社会の期待に応えること」といった類の理解が学術・産業の両世界でないわけではない（e.g. 経済同友会 2003, p.39）。

しかし90年代以降、CSRの実施を求められる産業界において、世界的にCSRという概念の理解において一定の共通認識ができつつあるといえる。それは厳密な概念定義というよりは、CSRという概念の下で企業に求められる役割や課題、そしてそのビジネスにおける意義に関する共通認識というのがより正確かもしれない。

この背景には、ISOにおけるCSRマネジメントシステム規格の検討をはじめ、オルタナティブな観点からの企業評価の台頭やそのための基準策定における国連や国際的なNGO、NPOの働きかけがある。つまり環境問題への取り組みを契機とした政治、経済の世界におけるグリーンングシフトが今日のCSRの再考と隆盛のベースになっている（高岡 1999）。

グリーンングシフトをベースとする傾向は近年のCSR概念の規定や理解にも表れている。とりわけ産業界のそれにおいてである。たとえば、そこではCSRという概念の中で今後企業が取り組むべき重要な課題や役割として、トリプルボトムラインの実現やそれを媒介枠組みとした、企業の持続可能な発展と持続可能な社会の実現の両立ということが掲げられる。

持続可能な社会やそれに関わる諸問題は元々は草の根の世界の思想であっ

たか、少なくとも環境問題がらみの鍵概念であった (Spencer-Cooke 1998, p.100 ; 高岡 1999). ビジネスに関する領域の議論としては、環境経営の問題であった (Spencer-Cooke 1998; 高岡 2002)<sup>注1</sup>. そうした諸概念が今、CSRという概念の下で求められる課題として認識されつつある。

たとえば、米国においてCSRの普及・浸透に努めている産業人の非営利団体であるBSR (Business for Social Responsibility) や同様の団体であるCSRヨーロッパはCSRを以下のように捉えている。まずBSRはCSRを「倫理的な価値に敬意を示し、人々やコミュニティー、そして自然環境を尊重する形で、商業的な成功を達成すること」であり、またCSRは「社会がビジネスに対して抱く、法的、倫理的、商業的、そしてその他の諸期待に取り組むこと、そしてすべての鍵を握るステイクホルダーの諸要求を公平にバランスづける意思決定を行うこと」を意味すると指摘する<sup>注2</sup>。

そしてCSRヨーロッパは「会社はその戦略や組織、そして業務手順 (オペレーション) を革新することによって、その株主とステイクホルダーの双方に対して価値をもたらすことができるように、その会社の社会的及び環境的なインパクトを管理し、改善するための方法」に関する概念であると言及している<sup>注3</sup>。

また日本の産業界としては経済同友会 (2003b) が類似の認識を示している。ここではまず日本の産業界における従来までのCSR概念の3つの認識

注1 当初はサステナビリティという概念を巡っては、その概念の原型を培ったといえる草の根の世界と産業界との理解に隔たりがあった。企業の持続可能性や経済の持続可能性と環境や社会のそれは異なり、エコエフィシエンシーという名の下に持続可能な発展や社会の実現に寄与するというのは撞着語法でしかないとの批判があった。それが表面上は、当初の隔たりが埋まりつつある。つまり社会や環境のサステナビリティと企業のサステナビリティとの関係が論理的に整合づけられて、理解されている。この辺りに関しては高岡 (1999) を参照。

注2 Online.Internet.16.August 2004. Available <http://www.bsr.org/CSRResources/IssueBriefDetail.cfm?DocumentID=48809>の〈Introduction〉の項目欄参照。

注3 Online.Internet.16.August 2004. Available <http://www.csreurope.org/avoutus/FAQ/#csr>の〈what is corporate social responsibility〉の項目欄参照。

が紹介されている。それらは①従来の経済活動による価値提供を粛々に行うこと、②事業で得た利益を社会に還元するという意味の社会貢献を行うこと、そして③企業不祥事などの防止・予防に努めること、などである（同上 pp. 30-1.）。つまり日本の産業界における既存のCSR認識が、利益を上げること（①）、それは社会に支持、求められる財やサービスという価値を提供していると同時に雇用や納税を通じて社会の発展に寄与していることを意味し、そうした認識を核として、利益の稼ぎ方とは別の次元で、まさに慈善や横並びでフィランソロフィーを行ったり（②）、非倫理的な事柄や違法行為の発覚によるリスクの回避という姿勢でコンプライアンス（③）に努めることをCSRと理解してきたことを指摘する。

経済同友会（2003b）は、これらの考えはCSR概念を構成する一部ではあるが、CSRという概念の今日における積極的な意義を認識する必要性を強調する。それはまずCSR（というよりは今日のそれとして企業に求められる役割や課題）を投資として認識し、事業の中に据えることの重要性である。

ここで想定される投資対象の根本は、企業の価値創造のあり方を洗練させることに関連する。CSRの理解やそれへの対応をその洗練の参照軸とするのである（同上, pp.6-7., p.34）。さらにはCSRを企業と社会の双方の持続可能性を達成する触媒と位置づける。

こうした認識のベースにあるのが、EUの政策におけるCSRを戦略的に捉える考え方である（経済同友会 2003a）。EUはCSR概念を「責任ある行動が持続可能なビジネスの成功を導くことを認識し、社会や環境に関する配慮をその事業活動に組み込み、ステイクホルダーとの関係の中で自主的に取り組まれるべき概念」であるとの見解を表明している（経済同友会 2003, p. 33参照）。

これはCSR概念の定義としては曖昧であるが、CSRを単なる法令遵守や義務というニュアンスを超え、環境や社会と調和したビジネスのあり方を、多様なステイクホルダーとの共創関係の上で考慮・実現しようとする構想

で、「企業の持続可能性の達成」と「持続可能な社会の実現」を一つの枠組みにおいて考えることを指向することを意味する<sup>注4</sup>。

ここで持続可能な社会の形成を担う一翼として企業に求められるのは、ビジネスという営為の本来的な役割と強くつながりをもつ。それは、一見して困難に思われる事柄を創意工夫と起業家精神でブレイクスルーし、それを可能にするシステムを構築・機能させるという働きである。それが企業の価値創造を意味し、その結果、利益を得る。ビジネスを社会変革・発展を産み出すイノベーションの基点であると同時にその結節点と位置づけるのである。

またビジネスは協働の場でもある。多様なステイクホルダーとの相互活動によって成り立つ。これまでとは異なる、もしくは広範な領域の、多様かつ多数のステイクホルダーとの対話や協力を介した、もしくは前提とした協同の下で、環境や社会に対する配慮を組み込んだビジネスを展開し、企業も正当な利益を得て発展すると同時に、それを翻って見れば、「持続可能な社会」の形成への企業の関与と寄与になるような関係を目指すのである。この点を企業の「社会に対する責任」の現存性とする。

ステイクホルダーとの協同は、広義（社会的次元）には持続可能な社会を機能させる関係形成の原則であるが、狭義（ビジネスの次元）には、イノベーションの源泉となる新しい、もしくは異なる価値をもった差異との遭遇の機会と理解することがEUのCSR構想のポイントであろう。これを連動させる枠組みの設定がCSRマネジメントの第一の課題（設計上の）といえる。

---

注4 European Commission (2001) *Green Paper on Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, European Commission (2002) *Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development* を参照。CSRやその根幹にある、持続可能な社会という思想、その形成に多様な主体の協調とエンゲージメントを位置づける戦略はEU加盟のために批推が求められる、アキコミノテールの規定にも反映されている。詳細は[http://europa.eu.int/eur-lex/en/com/gpr/2001/com2001\\_0366en01.pdf](http://europa.eu.int/eur-lex/en/com/gpr/2001/com2001_0366en01.pdf)参照。

## 2) CSRマネジメントシステムの設計軸としてのトリプルボトムライン

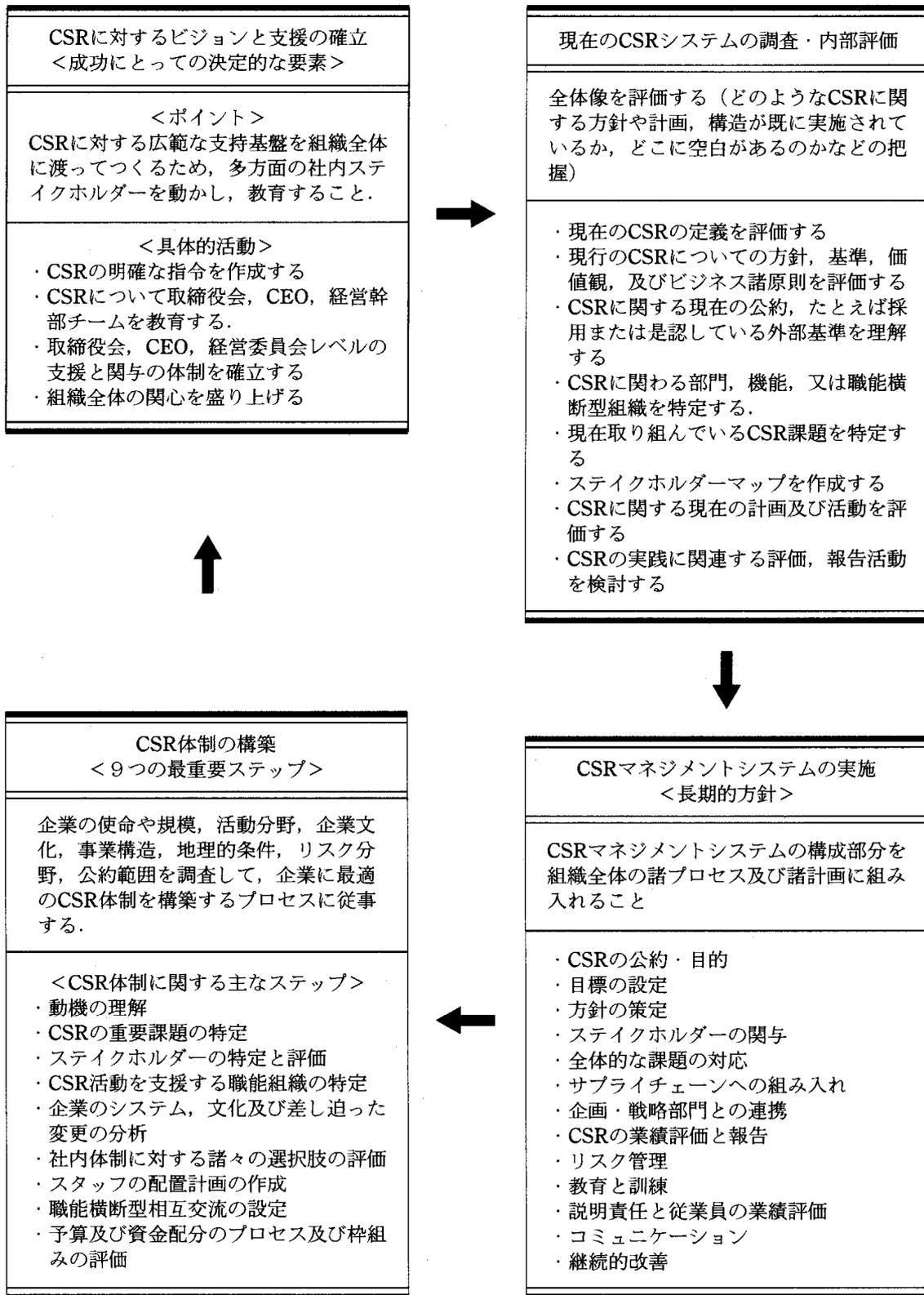
こうしたCSR概念，より正確にはその下に求められる役割に関する認識は，企業におけるCSRマネジメントやCSR戦略の設計に関する議論にも反映されている．たとえばBSR（2002，邦訳 p.2）はCSRマネジメントシステムの究極の課題を「社会，環境及び経済面における企業責任にかかわる問題を企業の価値観，企業文化，営業活動及び組織のあらゆるレベルにおける事業の意思決定に組み込むこと」，つまり統合することであると指摘し，それはより良好な総合的マネジメント慣行を創出することに役立つと言及している．

これはCSRマネジメントシステムの課題としてトリプルボトムライン経営やそうした設計軸からシステムを構築し，実践することがCSRマネジメントの本質的な課題であることを示唆している<sup>注5</sup>．そのシステムの開発・運用に関する考え方は，たとえば図1に示したBSRの考えるCSRマネジメントシステム設計の要点にもあるように，ISOの環境マネジメントシステムの設計と運用において重視される継続的改善や，Plan-Do-Check-Actという管理過程論的な思想に則っているといえる（BSR 2002，邦訳参照）．

トリプルボトムラインとは，ビジネスの行い方において，一般的には環境・社会・経済という3つの領域に関わる諸課題を同時的に調和・融合させることを指向する経営管理の概念である（高岡 1999，2002，p.237）．というより，そのように認識することが肝要である．

というのもトリプルボトムラインという概念は元々は社会的責任投資などにおいて，企業の対環境問題への行為や持続可能な社会実現への貢献度を評価するために考え出された概念であった（Waddock 2002，pp.204-5.）．そのためにトリプルボトムラインの議論は，とかく環境・社会・経済の各領域において，具体的にどのような項目を選定（組み込むべきか）するべきか，

注5 Online.Internet.16.August 2004. Available <http://www.bsr.org/CSRResources/IssueBriefDetail.cfm?DocumentID=48809>の〈Implementation Steps〉\_Management Structuresの項目欄参照．



出典：BSR（2002，邦訳，p.4）を修正

図1：BSRの提唱するCSRマネジメントシステムの構築ステップ

またその項目の充足を測る基準や方法をどのように設定するかというテクニカルな議論に終始している印象を拭えない (Spencer-Cooke 1998, pp.103-4.)<sup>注6</sup>。たとえば表1はGRI (Global Reporting Initiative)<sup>注7</sup>が、サステナビリティ報告書に記載すべきとして推奨する3領域における諸項目を示している。

またBill (2000a) は持続可能な社会という観点と関連づけて、環境報告書という括りを超え、社会的パフォーマンスの記載に力点を置いた、いわゆるソーシャルレポートにおいて目立って記載されだしてきている項目を表2のようにまとめている。

これらも確かに看過できない問題である。こうした情報公開がステイクホルダーとの対話の基盤になり、アカウンタビリティの度合いがその対話の行方を大きく左右するからである (Spencer-Cooke 1998, p.108)。

しかしこうした課題は企業のトリプルボトムラインの遂行度やCSRという観点から企業の善し悪しの評価を行ったり、評価・選定やコンサルティングをビジネスにしている側からはプライオリティーの高い問題であるとしても、実施者サイドに立てば以下のような認識がより重要であろう。

トリプルボトムライン指向のCSRマネジメントにとってより重要であるのは、ステイクホルダーダイアログという括りで議論されているように、意見や価値観の相違や対立を必然とする多種多様なマルチステイクホルダーと

注6 トリプルボトムラインの動向、算定項目や評価基準・方法などに関しては <http://www.sustainability.co.uk/sustainability.htm>, <http://www.accountability.org.uk/>, <http://www.trilliuminvest.com/>などを参照。

注7 GIRは国連環境計画 (UNEP) とCERESのパートナーシップの下に1997年後半に制定された機関である。2000年6月に任意のサステナビリティ報告書のガイドラインを公表し、同ガイドラインの策定そのものが、マルチステイクホルダーダイアログの過程を経ている。同ガイドラインはサステナビリティの経済的側面、環境的側面、そして社会的側面を結びつけることを第一とし、一般に受け入れ可能で、サステナビリティレポートの核となる書式・様式 (フォーマット) を確立しようとするその他の世界的規模のイニシアティブとの比較可能性を検討している。主な財源は国連基金や国連環境局及び民間財団 (Ford財団, JohnDand Catherine T. MacAuthur財団, Charles Stewart Mott財団, Spencer T. and Ann W. Olin財団) から拠出されている (Brichard 2000a参照)。

の交流やエンゲージメントをイノベーションドライバーに転換するという認識と、そのための橋架の枠組みづくりである (Hund et al. 2002). それは企業ガバナンスへのステイクホルダーの関与をも射程に入れ、それらが持続可能な企業のあり方を正統化する要件と位置づけられる (Spencer-Cooke 1998, p.110).

CSRヨーロッパは、欧州のグリーンペーパーやホワイトペーパー<sup>注8</sup>において主張される趣旨を踏まえて、CSRマネジメントとはステイクホルダー重視の経営であるとも言及している。しかしいくら表面的にステイクホル

表1：GRIのサステナビリティ・レポートの記載推薦事項

基本項目	経済的側面の項目	環境的側面の項目	社会的側面の項目
<ul style="list-style-type: none"> <li>●CEOのステイトメント</li> <li>●報告をする組織のプロフィール</li> <li>●エグゼクティブ・サマリーと鍵となる指標</li> <li>●ビジョンと戦略</li> <li>●政策, 組織, そしてマネジメントシステム</li> <li>●パフォーマンス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●利益</li> <li>●無形資産</li> <li>●投資額</li> <li>●賃金と利益</li> <li>●労働生産性</li> <li>●税金</li> <li>●地域社会の発展</li> <li>●供給業者</li> <li>●製品とサービス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●エネルギー</li> <li>●マテリアル</li> <li>●水</li> <li>●放出物, 排出物, 廃棄物</li> <li>●輸送</li> <li>●供給業者</li> <li>●製品とサービス</li> <li>●土地利用と生物多様性</li> <li>●環境関連法の遵守状況</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●労働環境</li> <li>●人権</li> <li>●供給業者</li> <li>●製品とサービス</li> </ul>

出典：Birchard (2000b, p.57) を基に作成.

表2：サステナビリティ指向の社会報告書における記載項目の動向

ソーシャルレポートに記載される従来までの諸項目
・総合的な社会貢献, ・職場におけるジェンダーの多様性, ・従業員のアクシデント総数, ・賃金, 給与, 福利厚生, ・職場における人種の多様性, ・対コミュニティ貢献, ・納税額, ・従業員の長期欠勤状況, ・従業員の異動率, ・従業員意識調査の結果, ・物品の寄贈, ・職場における年齢構成の多様性, ・新規従業員, ・資源調達基準など (記載頻度の多い順)
新しく記載され出しつつある項目
・従業員ボランティアの数, ・当該企業の倫理政策を意識・理解している供給業者の割合, ・給与格差 (従業員の上位10%と下位10%の), ・サービスの質に対する顧客満足度 (アベレージスコア), ・児童労働を禁止する書面化された政策をもって操業している国の数, ・当該企業の政策に背いてなされた政治献金の数, ・従業員の退職理由の分析

出典：Birchard (2000a, p.57) を基に作成.

注8 注4参照.

ダー重視といっても、事後的な結果の説明やポーズだけでは意味がない。

ここで求められるのは利害対立や認知コンフリクトの解消または緩和を目指した相互理解であり、その先にある、差異の融合を通じたビジネスの行い方（や価値創造の方法）のイノベーションである。それには保有する資源の質や差異よりも、ステイクホルダーの質そのものが重要になる<sup>注9</sup>。

Waddock (2002, p.205) はトリプルボトムラインという観点から企業を評価する場合、複雑でホリスティック（全体的）な組織パフォーマンスの考察が必要であると指摘する。しかし単に結果として表れる諸パフォーマンスの実績だけを捉えるのではなく、トリプルボトムライン指向の経営においても、項目そのものやその基準よりも、それを設定する際の協議制もしくは相互規定性の枠組みやそれが機能しているかどうかを加味する必要がある。そうした場では当然ながら対立を機会と捉える姿勢と寛容さが、ステイクホルダーエンゲージメントという学習機会における差異との遭遇をイノベーションドライブにつなげる前提として指摘される (Mirvis 2000; Hund et al. 2002; Rondinell=London 2002)。

ビジネスの遂行もしくはマネジメントにおけるこうした協働の問題は、CSRという概念と同様、古くて新しい問題であり、トリプルボトムライン指向のCSRマネジメントを機能させる上で非常に重要になる。

以下では、ステイクホルダーエンゲージメントという概念と関連づけて、CSRマネジメントにおけるステイクホルダーとの協働の問題を考察する。

### 3. CSRマネジメントとステイクホルダーエンゲージメント

#### 1) トリプルボトムラインの要件としてのステイクホルダーエンゲージメント

CSRマネジメントの構想やそのシステムの設計において、重要なステップの一つとしてあげられるのが、ステイクホルダーダイアログやマルチステ

---

注9 こうした着想のステイクホルダーダイアログやマルチステイクホルダーフォーラムの重要性に関しては、<http://www.epe.be/>, <http://www.ecotext.co.uk/stakeholder.html>

イクホルダーラーニングなどの表現で語られる，ステイクホルダーとのネットワークワーキングである．それはビジネスの何らかの次元へのステイクホルダーの巻き込み（stakeholder involvement）であったり，より戦略的，双務的なコラボレーションやパートナーシップであったりする．

BSRの重要な役割の一つでもあり，設立の大きな理由となったのが，こうした関係の枠組みを調整することであった<sup>注10</sup>．

ここでのステイクホルダー関係は，従来のビジネスパートナー同士の協調や提携とは異なり，ビジネスセクター以外の，たとえば環境や人権などのアドボカシーを事業とするNGO・NPOなど，組織としてのステイクホルダー

表3：アドボカシーグループによる企業に対するキャンペーンの類型

	敵対的キャンペーンの種類				コラボレーティブなキャンペーンの種類	
	ルール強制	ルール変革	価値観の押しつけ	経済変革	協働的 コンサルテーション	ステイクホルダー エンゲージメント
アドボカシーグループの目標	企業行動を変えるために既存の法律を運用強化(規制)	企業に課せられている既存法規の改正を通じた企業行動変革(規制)	運動グループの価値観を企業に採用させる(説得)	経済的圧力を用いたビジネス慣行の変革	相益的な問題解決策の開発と助言(個別特定問題主導)	ビジネス全体の変革の共創，そのための相互理解
キャンペーンの特徴	敵対的な提訴など	選挙や住民投票などを介した政治的行為	教育的，倫理的価値観のアピール	パフォーマンススレイトイングなどを通じた(ネガティブ)スクリーニングやボイコット	ジョイントタスクフォース，対話の場などの設置と建設的コンサルテーションの提供	ビジネスの全体的な慣行の変革，新しいビジョンの提供，製品や事業のジョイントベンチャー
活動領域	裁判所や公聴会，メディアを介してなど	左記にプラス選挙	企業の施設や路上	企業の施設，路上，メディア	会社や運動グループのオフィスや役員室	左記にプラス，中立地帯

出典：Bliss（2002，p.254）を簡略化して作成．

注10 たとえばBSRのBE（Business and the Environment）プログラムは，環境的に持続可能なサプライチェーンマネジメントの確立，持続可能な発展からの企業の価値創造システム確立の促進，ネガティブ環境インパクトを削減するための製品デザイン，環境マネジメントのベストプラクティスに関する情報収集と提供などを行うプログラムであるが，単に情報交換・提供を行うだけでなく，パートナーシップの調整やその訓練のプログラムや，そこから今後求められるであろう役割を学習したり，それをビジネスに反映させるノウハウが志向されている（Rondineli = London 2002，p.206，p.210）．

が想定される。そうした行動原理や活動の目的性の異なる異種主体間でのステイクホルダー責任や関係責任 (relational responsibility) の共有を特徴とする<sup>注11</sup>。

こうした関係のあり方はステイクホルダーエンゲージメントと呼ばれる。これは二者間であろうとそれ以上であれば、参加主体が一体化して物事の推進・運営に当たる関係を意味する。ステイクホルダーを企業側に巻き込んで、事業プロセスやプロジェクトに関与参画 (エンゲージ) させる形態と、両者で協議会などの中立地帯を設定し、そこでの協議内容をそれぞれの母体に反映するという形態がある。後者を経て前者に移行する場合もある。

こうしたステイクホルダーとの関係形成の目的としては、これまで①相互学習や②正統化、そして①を介した③相互理解や信頼に基づく企業変革や革新などが指摘されてきた (Payne 2002, p.129; Rondinelli=London 2002, p.202, p.208, pp.214-5.)。

ステイクホルダーエンゲージメントはその目的として、とりわけ③を念頭におく。それはステイクホルダー側も同じである。たとえばBliss (2002, p.264) は、NGO側にも問題解決の創造的な解決策を発見する (共創する) 意向のある企業への働きかけをステイクホルダーエンゲージメントと呼んでいる<sup>注12</sup>。

Bliss (2002) はアドボカシー型の環境NGOの企業へのかかわり方を表3のようにまとめている。これは大局的なNGOの戦略転換と、ここで焦点を当てている企業とステイクホルダーとの関係の質を考察・規定するための要点を示す。

注11 Windsor (2002, p.145) はこの責任の形態として、以下の4つを指摘している。それらは(1)企業と(特定の)ステイクホルダーとの間の責任、(2)ステイクホルダー同士の間の責任、(3)基盤としての自然を含む、共通のプールした諸資源に対する責任、そして(4)共同利益で結ばれた社会に関する責任、である。

注12 ここでの問題とは企業にとっては主にネガティブイメージの払拭であったり、正統性の確保であり、NGOにとっては環境や社会問題の発生を未然に防止したり、解決したりすることである。

またRondinelli=London (2002, pp.203-6.) は、企業とこうしたNGOとのコラボレーションの質的な違いを表4のようにまとめている。かれらは第四段階までは社会貢献というニュアンスでのかかわり方であるのに対して、第五段階をきつげとした第七段階への進展が、親密の点でもその意義の点でも、企業とこの種のステイクホルダーとの新しい関係をめぐる現象として重要であると指摘する。

表4：企業-NGOの環境コラボレーションのタイプ

企業-NGOの環境コラボレーションのタイプ	徳をする方	企業にとっての効果
1. 企業のNGOへの寄付, 寄贈	NGO	企業にとっては社会貢献・企業市民としてのアピール
2. NGOの諸活動への従業員ボランティアの提供	NGO	同上, プラス個人レベルでの学習
3. マーケティング上の提携	NGO	企業の製品・サービスへの信用, 正統性の付与
4. NGOの特定のプロジェクト支援	NGO	企業イメージの向上, 今後の要求内容や要求者の把握
5. NGOによる事業慣行の検証や助言の提供	企業	企業活動全体への信用・正統性の付与
6. NGOによる受賞活動と教育的提携	企業	同上, プラス組織的学習の機会
7. 環境マネジメントシステムの設計・運用への関与	企業	同上の推進=専門知識・アイデアの提供による業務・事業改善

出典：Rondinelli=London (2002, p.204) を簡略化して加筆修正。

この第七段階は表3では主に協働的コンサルテーションに該当する。なぜならこれは企業によるビジネスへのステイクホルダーの巻き込みを意味するからである。

これはNGOの企業への取り込みとは異なる。NGOの側にも巻き込まれることへの覚悟があり、かつメリットもあるからである<sup>注13</sup>。

注13 たとえばこうしたNGOは企業批判を展開することや政府に圧力をかけることで企業行動を変えようとしてきたが、それでは問題の解決には十分ではなかった (Lawrence 2002, p.197)。それよりも敵対的な雰囲気を背景に、企業の自主的な改善を促すサポーターとしての役割に徹する方が、環境問題を改善するというNGOの戦略目的にも適うという姿勢に転換してきている。

## 2) CSRの管理思想とビジネスの境界認識

こうしたステイクホルダーエンゲージメントの広がりや企業の社会的コミットメントの変質を介して、以下の2点の重要性を示唆する。一つは管理思想の、もう一つはビジネスという範囲の境界設定の問題にかかわる。

現実の企業の社会的コミットメントのあり方は、図2のように変化してき

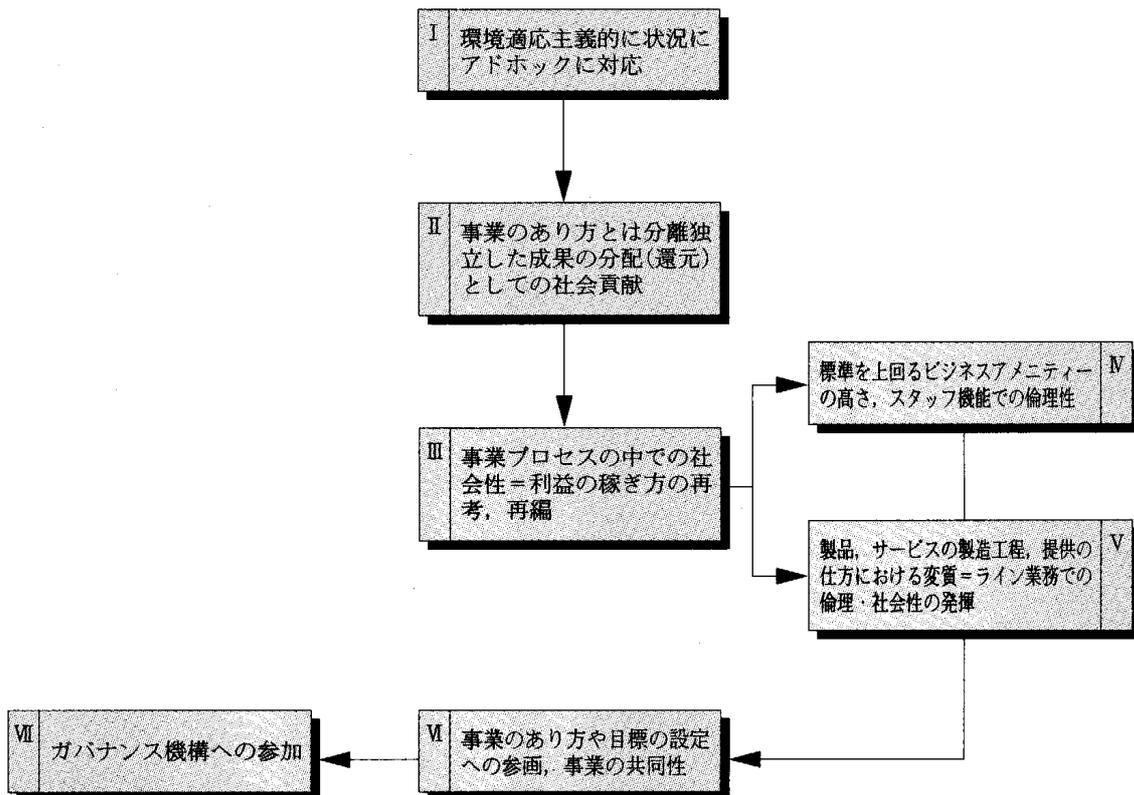


図2：企業の社会的コミットメントの変容

ている。CSRとしての企業の社会的コミットメントは、社会的批判や要請へのアドホックな対応から（図2のI）、事業のあり方とは別次元での、獲得した利益の社会還元としての社会貢献というかわり方を経て（図2のII）、事業のあり方やその進め方を再考する中で、社会性を発揮するような社会的コミットメントに変化してきている（図2のIII）。これには2つのコミットメントスタイルが見受けられる。一つは組織内部の構成メンバーに対する福利厚生の手厚さや、特定の業界及び法的な基準を上回るような、他の一般企業にしてみれば負担やコスト増要因になる事柄を内部化しながらも収

益を上げる事業展開（図2のⅣ）、そしてもう一つは同類の製品やサービスを、ライン関係のシステムとしてはこれまで通りのやり方であったとしても、児童労働にかかわりのある業者とは取引をしなかったり、工場の電力供給のために風力発電所を建設したりするようなビジネス慣行などである（図2のⅤ）。

図2のⅡのような社会的コミットメントは表4の第四段階までに該当し、この次元での社会的コミットメントにおいては、ビジネスセクター以外のステイクホルダーとのかかわりもそれほど親密ではない。独立した主体間でのアドホックなつきあいのままである。

しかし、図2のⅢ以降においては、それは表4の第六、第七段階以降に該当する。ビジネスセクター以外のステイクホルダーとのかかわりは、定型化されることになる。つまり関係が一定期間固定化されることになる。Ⅵは既にあるシステムの修正や改善というよりは、新製品開発におけるデザインインのパートナーとしてや、全社的な企業及びビジネスのビジョンやコンセプトの刷新のパートナーとして、この種のステイクホルダーが参画するような関係を意味する<sup>注14</sup>。そしてⅦは企業の社会に対する働きかけとは異なるが、

注14 たとえばスターバックスはコンサーベーションインターナショナル（CI）との間で、生物多様性への配慮を施したコーヒー豆の栽培と製品化においてパートナーシップを組んだ。CIは技術的なコンサルテーションだけではなく、栽培地における農場や農夫のコーディネーションやかれらの経済的自立の支援をもこのプロジェクトに組み込んでいた。スターバックスはCIのプロジェクトに財政的な支援を行い、コーヒー豆の品質を向上するために農家に技術的なアドバイスを提供する一方で、CIは環境保全（土壌や生物多様性の加味）を考慮した栽培に関する専門知識を提供する。特定の方法で作られたコーヒー豆の栽培とそのマーケティングにおけるこの種のパートナーシップは、栽培地としてメキシコからはじまり、グアテマラ、コロンビア、東アジアに広がっているが、当初はこのプロジェクトとは全く関係のないスターバックスのCIへの社会貢献としての寄付がきっかけであった（Rondinelli and London 2002, p.210, p.213など）。CIは世界で初めて民間の非営利組織として、1987年ボリビア政府との間で額面65万ドルの債務を10万ドルで買い取り、アマゾン川流域の150万ヘクタールの保護に当てる、環境スワップを成功させた機関で、かつ発展途上国における環境保全を現地の住民の経済的自立との両立の下に達成するためのプログラムを数多く実施している。その環境スワップの実施においても、ボリビア政府やその環境保護地域に居住する現地住民の参画（エンゲージメント）の下に行われている。ボリビア政府の債務を買い取った資金は、CIのキャンペーンに共鳴した一般市民からの寄付を主たる原資にしている。そうした実績に裏打ちされた信頼が、このコーヒー豆栽培・調達をめぐる現地農家の調整やプロジェクトへの二次的巻き込みを支える基盤（資源）になっているといえる。

ガバナンスにこの種のステイクホルダーを巻き込むことは企業の社会性にかかわる変化において顕著な特徴であり、ステイクホルダーインウォルベメントの一つの形態である。

ステイクホルダーマネジメントという着想において、かつてPreston=Sapienza (1990, pp.366-72.) やWartick (1994, p.112) は、Etzioni (1988) の<I&Weパラダイム>という見解を援用しつつ、伝統的な管理思想とステイクホルダーマネジメントの管理思想を以下のように差異化した。それは伝統的管理思想が「われわれ対かれら」パラダイムに基づいていたのに対して、ステイクホルダーマネジメントの管理思想が理念的には「われわれとかれら」パラダイムに立脚しようとする点に基本的な特徴があるという指摘である。

すなわち従来、管理という概念における営為は、計画と執行を分離し、計画を立てその執行を担う者がマネジメントで、それを粛々と実施するのが従業員もしくは労働者というステイクホルダーと分けていた。

それに対して、ステイクホルダーマネジメントの管理思想は、その計画—組織化—指揮という管理過程をステイクホルダーと共に遂行していこうとするところに規範的核があるというのである (Wartick 1994, p.116)。

この違いの意義を理解するのに、金井 (1994 pp.18-34.) のいう表マネジメントと裏マネジメントという管理観が役に立つ。かれは既存の管理概念 (厳密には経営管理) は目的所与性と他者依存性という二つの要素から構成されているという。前者は管理という概念・行為そのものには目的設定の機能がなく、所与としての目的をいかに効率的に達成するかという性質を指し、後者はその目的を達成するためにいかに他者を働かせるか、リードするかという性質を指す。目的設定はより上層のエグゼクティブや経営者が担い、それを達成するために誰かを働かせることが管理者の仕事=経営管理であったというのである。そこでは明確に計画立案と実施が分離している。これが表マネジメントの管理思想である。

他方の裏マネジメントの管理思想は、この計画と作業実施の開きを狭め、(特定の組織内部を想定しているのであるが)「みんなで一緒になって物事を進める」という発想の事を指す(金井 1993, pp.26-7.)。ここでは管理者は命令者・監督者というよりは、部下の仕事を支えるサポーターであり、そこでは計画の立案とその作業実施の明確な区別よりは、管理者も作業者と一緒に進め方や実施をも担うような協働関係の調整の概念として示されている。

Wartick (1994 p.116) のいうステイクホルダーマネジメントの規範的核も、こうした計画・組織化・指揮などの管理過程のプロセスにおける協議制・共同性を暗意したものである。

したがって、ステイクホルダーマネジメントとは理想的には現場レベルを超えて全社的もしくは対外的にも、こうした裏マネジメント的な協議制・共同性を指向し、その「かれら」の範囲を巡って、ステイクホルダー理論やマネジメントは「ステイクホルダーとは誰か」という議論が繰り返されてきたのである。

しかし、こうした管理思想は理論的にも現実にも、ステイクホルダーマネジメントという発想の枠組みでは機能してきたとはいえない。既存のステイクホルダー理論やマネジメントにおいてはステイクホルダーは行為者としてよりは企業目的の機能充足単位としてパワーベースで特定・処理されてきた。また現実の多様なステイクホルダーからの要請に対する企業の対処法も、その要求の意味や背景を踏まえ、自らのあり方をリフレクションするというよりは、社会問題を特殊な経営問題として扱うに過ぎなかった。

たとえば効率ベースでの対処や品質改善の問題としての対処、そしてCSRやステイクホルダーへの応答を安易に競争優位の獲得につなげようとするような発想などであり、そこでは既存のビジネスの発想や論理が優先される傾向にある<sup>注15</sup>。

注15 高岡伸行・谷口勇仁(2003)「ステイクホルダーモデルの脱構築」『日本経営学会誌』9号, pp.14-25. 参照.

ところが、このステイクホルダーマネジメントの理念的な管理思想を、「かれら」の範囲としてもより広く、協議の対象や深度としてもより広がりをもって、実践しつつあるのが、ステイクホルダーエンゲージメントという発想の枠組みにおける議論や現象（関係）であるのかもしれない。

特定企業のガバナンスや事業展開へのビジネスセクター以外のステイクホルダーのエンゲージメントや、協議会を共同で設定するような形でのそれは、個別企業組織の目的設定や事業目的の設定における協議制・共同性に道を開くかもしれない<sup>注16</sup>。ここでの「かれら」の範囲は従業員という内的ステイクホルダーや供給業者・取引業者というビジネスセクターのステイクホルダーを超えて広がることになる。これはビジネスの境界を再設定することにもつながりかねない（Hart=Sharma 2004, p.10参照）。

しかし、こうしたビジネスというシステムの多層性にこそ、もしくはそこでの企業とステイクホルダーとの結びつきの多層性にこそ、企業の持続可能性と「環境・社会」の持続可能性を実現する鍵が潜んでいる。そのイノベーションドライブの源泉になる差異（価値や知識）との遭遇を加速するからである（Hart=Sharma 2004, pp.10-6.）。

ステイクホルダーエンゲージメント（における相互学習）をイノベーションに橋架する鍵は、「われわれとかれら」指向という、完全には自己（企業組織）とは同化しないが、ビジネスを共創していくパートナーとするような、こうした管理思想もしくは協働思想の実践にある。それがステイクホルダーエンゲージメントの要件であると同時にトリプルボトムラインにおける相互規定性を左右することになる。したがって、この点がCSRマネジメントの第二の課題（運用上の）になるといえる。

---

注16 もちろん70年代米国において、企業不祥事の反動として、PID（public interest director）という社外取締役の導入が活気づいたが、ストックオプションの提供により企業権力の監視や制御という役割を果たせなくなったという事実も看過してはならない。

#### 4. イノベーションドライバーとしてのCSRマネジメントの課題： むすびに代えて

本稿は、CSRという概念の下に企業に求められる役割や課題に関する産業界の共通認識を整理し、その設計コンセプトがトリプルボトムライン指向であることを指摘した。そしてそれを課題としたCSRマネジメントシステムが企業と社会の双方の持続可能性の実現もしくは両立に寄与するには、ステイクホルダーエンゲージメントが重要な要件となることを指摘した。それは企業の正統性を確保するための枠組みとしてよりも、ビジネスセクターを超えたパートナーとの交流における差異との遭遇をイノベーションの素地として発展させる枠組みになる、と考えるからである。また実際にもこうした認識でCSRマネジメントが捉えられ、実施されようとしている。

こうしたCSRマネジメントの議論は既存のCSR一般の議論と比べて、以下のような学術的特徴をもつ。第一に、CSRとの議論とも関連を持ちながらも、主に環境経営の枠組みで議論されてきたトリプルボトムラインや持続可能な社会という課題がCSRのコアとして認識され、議論の枠組みに組み込まれるようになったことである。第二に、今日のCSRマネジメントの議論は個別企業組織内部の経営管理や法令遵守の徹底というような域に止まらず、サプライチェーンやビジネスシステム全体の編成を射程に入れる。第三に、トリプルボトムラインや持続可能な社会の実現への貢献を企業の「社会に対する責任」の現存性としながらも、それを単なる正統性を得るための義務というような認識や取り組み姿勢にとどめず、競争優位の獲得や企業の価値創造の仕組みの変革の機会に関連づけるようになったことである（伊吹2004参照）。

企業の持続可能性と社会の持続可能性の両立という表現での企業と社会のウィンーウィン関係を成り立たせる概念や枠組みとして注視されるのがイノベーションである。とりわけ企業組織やビジネスシステムのシステムイノ

バージョンである。

企業の環境や社会へのコミットメントを競争優位の獲得と関連づける議論は1990年代後半から頻繁に見られるようになった (e.g. ポーター=リンデ 1996; 高岡 1999, pp.106-8.; ポーター=クラマー 2003)。そこでもイノベーションの重要性が、その構想の論理と実践の両面において示唆される。

たとえばポーター=リンデ (1996) はTQEMの発想から、環境負荷をロスが発生として捉えることを主張し、バリューチェーンの見直しから機会コスト抑制によるシステムコストを逡減し得るような、漸進的なシステムイノベーションの重要性を示唆した。その基本的なデザインコンセプトはいわゆるエコエフィエンシーであった (高岡 1999, p.98)。

またポーター=クラマー (2003) は資金や物資の寄付・寄贈を中心とした社会貢献活動を企業の競争優位獲得につなげるための枠組みや論理を検討している。そこで社会貢献を行う際の対象選定の決定因として指摘されるのが、競争コンテキストの改善である。企業の社会貢献活動が直接的にはその競争コンテキストの改善に寄与することが間接的に企業利益に繋がるコンテキストを創造するというのである。それを介してCSRの枠組みにおいて言われてきた、短期的利益ではなく長期的利益を念頭に入れるという啓発された自己利益の意思決定が実益的にも正当化されることを暗意する。

したがって、闇雲に社会貢献を行うのではなく、競争コンテキストの改善に寄与し得るような寄付対象やパートナーの選定が社会貢献活動を競争優位の獲得につなげる成功の鍵として重視されることになる。

そして、伊吹 (2004) は企業の価値創造の仕組みそのものの中にCSRを組み込み、企業の社会的コミットメントやそれを産み出す価値創造の仕組み (ビジネスモデル) の差異を差別化の要因として、競争優位を獲得する基点に仕上げることを構想している。

こうした経営戦略的なCSRの思考においては、本稿で考察してきたCSRマネジメントの構想と同様に、ステイクホルダーとの対話やパートナーシッ

プなどのエンゲージメントや、それを介した企業変革の必要性を示唆する。ステイクホルダーエンゲージメントをイノベーションを喚起する相互学習の機会と位置づけるのである。

イノベーションへの焦点は確かにCSR一般の議論における相互学習の捉え方とは以下の点で異なり、企業にとっての実益を示唆する。ステイクホルダーとの対話の重要性は既存のCSRに関する諸論においても主張されてきた。たとえばイシューマネジメントなどにおいては、コンフリクトの解消や信頼の獲得・維持のために、ステイクホルダーとの対話を通じた、社会とのコミュニケーションや相互学習の重要性が示唆されてきた (Näsi et al. 1997; Waddock 2002, pp.184-93.)。

しかしこれらはあくまでも正統性の獲得や確保を主眼に置いたものであった。企業の持続可能性にとって、正統性は必須要件であるが、この枠組みでは企業にとっての利益性は規範的な示唆に止まり、企業においてCSRを推進するインセンティブの提供や例示の点では劣る。

また、CSRマネジメントをイノベーションと関連づける議論においては重要な点が看過されている。それはイノベーションという概念を介することで、CSRを企業やビジネスの枠組みに肯定的に組み込む論理は示唆されるが、そのイノベーションの仕組みがどのように企業の持続可能性への寄与だけではなく、自然環境を含む社会の持続可能性（いわゆる持続可能な社会）にも寄与するのか、それらがどのようなプロセス（論理）で実践されるのかはまだまだ曖昧なままである。たとえば企業の持続可能性が達成された結果、社会の持続可能性が達成されるのか、後者を経て前者が実現されるのか、もしくは両者を同時に両立させる、または橋架するようなイノベーションであるのは、少なくともCSRマネジメントに関する議論では区別されない<sup>注17</sup>。

つまり既存のビジネスのルールを変革しないままのイノベーションなの

---

注17 そもそもイノベーションという現象の原理が生産要素の新結合という差異の融合にあるとしても、その次元（個別企業組織、産業、国家・地域など）や種類（技術、製品、システムなど）は多様である (Needle 2000 Chap. 5)。

か、そのルールやビジネス慣行そのものを変革し、なおかつ企業と社会の双方に利益を与えるイノベーションなのかを区別することがCSRマネジメントの枠組みにおいては重要であろう。

こうした点を見分けるために考慮すべき留意点を今後の課題として示すことで、本稿を結びたい。

### ■イノベーションコンテキストの比較

まず第一に考慮すべき問題は、イノベーションという概念の整理を含め、その現象が創発するコンテキスト一般とCSRマネジメントの枠組みにおいて構想されるそれを比較することである。

シュンペーター（1980, pp.90-155.）は経済のダイナミズムを捉える概念としてイノベーションという用語を用い、それは起業家精神を背景にした生産要素の新結合によってもたらされることを主張した。またクリステンセン（2001, p.6）は技術的イノベーションという表現で、イノベーションという現象を企業の価値創造の方法の変化として捉えている。つまりはイノベーションは経営資源の結合もしくは編集やその提供の仕方を変えることであり、その原理は差異の融合にある。その差異を融合させるという営為が起業家精神であり、イノベーションのマネジメントの本質であるように思われる。

たとえば携帯電話にカメラをつけることも新しい製品の開発という意味で（製品）イノベーションであるし、固定電話に対して携帯電話という製品自体もコミュニケーションの新しい形を提供するという意味では製品／システムイノベーションであった。また職場という大人の世界に、お菓子という一見して子供向け、または仕事とは反対の娯楽をイメージさせる製品を、プラスチックの卓上三段ボックスで、置き薬のようにして販売するオフィスグリコも、新販路の開拓や価値の提供の仕方という点でシステムイノベーションである。

既存のルールや発想、常識においては全く関係のないものを結びつけ

たり、脈絡のないところに提供することで、新しい価値創造やその方法の創造がもたらされる。

価値や考え方の差異はコンフリクトの源泉でもあるが、それらの対立する次元を止揚する新しいコンセプトの創造は、新しい知識や価値を組織的に生み出すという点でイノベーションであり、それを仕込み、リードすることがリーダーに求められるイノベーションマネジメントの一つと課題とされる(木内 2003)。

イノベーションの原理が差異の融合であるとするれば、イノベーションを生み出すためには、主体的、意図的に差異を融合させていくことがイノベーションマネジメントとして重要になる。それにはまず差異に気づかなければならない。それには固定観念や常識を主体的にリフレクションできるように自らを日常の接触領域とは異なる場におくように仕向けることが重要になる(Hart-Sharma 2004, p.17)。

ところで、イノベーションに関する研究は、その概念規定や原理、波及のプロセス、そしてイノベーションを創発、喚起するためのマネジメントなどに関しては豊富な蓄積があるが(Needle 2000, Chap.5)、その便益を享受する対象を、そのイノベーションを生み出した主体にもっぱら想定する。イノベーションは起業家精神への報酬と位置づけられる。

しかし、CSRマネジメントの構想においては社会に対する便益、その度合いや波及の経緯がイノベーションという現象の価値の評価を大きく左右することとなる。もちろんイノベーション一般においてもその便益はその創発主体のみにではなく、そのビジネスシステムを構成する関係主体にも及べば、経済システム全体にも及ぶ。ただそのプロセスはイノベーションの創発主体を起点にその直近関係に内から外に及ぶ。それは企業の持続可能性を前提にした、もしくは経由した社会の持続可能性の実現を説明するかもしれないが、CSRマネジメントが理念的に想定するイノベーションのあり方は、社会の持続可能性を前提にした、またそれをまず経由した企業の持続可能性であり、

少なくとも企業と社会の持続可能性を同時的に可能にするイノベーションであるといえる。ステイクホルダーエンゲージメントは単に差異の融合の機会だけではなく、その調整をも担うからである。

ここにイノベーションのコンテキストを検討する重要性がある。

### ■ステイクホルダーエンゲージメントのパラドクス

第二に、CSRマネジメントの想定する理想的なイノベーションを喚起・機能させる素地ともいえる、ステイクホルダーエンゲージメントをめぐる二重のパラドクスである。

Hart=Sharma (2004) は本稿で取り上げたようなビジネスセクター以外のステイクホルダーを含め、これまでビジネスの世界で一般的に認識されてきたようなコアステイクホルダーとは異なる、周辺に位置するステイクホルダー (fringe stakeholders) との接触を、破壊的イノベーションの喚起や競争優位の獲得を向上させる要因として強調している。それが資源としての価値観や知識、発想のラディカルな差異との遭遇の絶好の機会であり、競争的なイマジネーションをかき立て、持続的な企業成長のための戦略構想に寄与するとし、それを積極的に仕込んでいくことを主張している。その方法の一つとして、周辺のステイクホルダーを企業に巻き込むのではなく (企業←周辺のステイクホルダー)、逆に周辺のステイクホルダーに出向いたり、従業員などが一定期間そこに身を置くことを提唱する (企業→周辺のステイクホルダー)。

ここでいうコアステイクホルダーとはパワーや正統性、そして要求の緊急性を有した、従来のステイクホルダー理論において文字通り<ステイクホルダー>という地位を認定される関係者であり、周辺のステイクホルダーとはその逆で、パワーも、正統性も、請求の緊急性も持たない、企業エグゼクティブや既存のビジネスのルールや常識からすれば、忘れ去られた存在を意味する。

しかしかれらは周辺のステイクホルダーとのエンゲージメントをイノベー

ションの喚起や競争優位の獲得につなげるためには、既存のストラテジックマネジメントベースのステイクホルダーアプローチのロジックを逆転する必要があるという。つまり、既存のステイクホルダーマネジメントが提唱するステイクホルダーをエンゲージメントの対象とするのではなく、そこにおいては優先順位上一番劣位に位置づけられていたような関係者を最優位に据え、ネガティブな意見や情報に主体的に曝されるようにすることを提唱する。それにこそポーター＝クラマー（2003）のいうような、競争コンテキストを改善する効果があると、かれらは考える。

ステイクホルダーエンゲージメントはステイクホルダーマネジメントの理想型ではあったが、論理的にも現実的に実現し得なかった、「われわれとかれら」思想を体現するが、それをイノベーションや競争優位という戦略的な効果と関連づける場合、ステイクホルダーマネジメントという次元で考えられた論理を逆転することがその意図に適うという見解が、ステイクホルダーエンゲージメントをめぐる第一のパラドクスである。ここでいう意図には、戦略的展開の前提として、差異との遭遇とその融合を仕掛けていくという相互学習への効果も含まれる。

ステイクホルダーエンゲージメントをめぐるもう一つのパラドクスは、第一のパラドクスをも包含する問題である。エンゲージメントの狙いとする効果をエンゲージメントすることによって相殺してしまう可能性である。

ステイクホルダーエンゲージメントは「われわれとかれら」が一体化して事を進める、価値創造を行うことを指向する。それは時間の経過とともに関係の固定化を必然とする。いくら周辺にいるが故に元々は差異の大きい関係者であったとしても、かれらとのエンゲージメントにおける組織化のあり方が固定化されれば、ステイクホルダーエンゲージメントを実施する狙いであるはずの差異（資源や価値など）は希薄化してしまう。それはネットワーク関係に見られる<弱連結の強み>という作用に起因するイノベーション効果が縮小することを意味する（金井 1993, pp.232-3.）。

したがって、エンゲージメントに学習効果やそれを介したイノベーションの喚起を期待するのであれば、エンゲージメントにおける組織化を常にオープンで、出入りの自由なネットワーク作用を組み込む工夫を講じていく必要がある。

これは、ステイクホルダーエンゲージメントを介して、CSRマネジメントを企業と社会の双方の持続可能性の同時的実現もしくは橋架のためのイノベーションドライバーとして継続的に機能させるために検討されるべき重要な課題であると考えられる。

#### 参 考 文 献 一 覧

- Andriof, Jorg, Waddock, Sandra, Husted, Bryan, and Rahman, Sandra Sutherland (eds.).  
 [2002] *Unfolding Stakeholder Thinking*, Greenleaf Publishing,  
 Birchard, Bill [2000a] "Letters from the Social Reporting Front", *Tomorrow*, Vol.10,  
 No.4, pp.56-58.  
 ———, [2000b] "...Fits Some", *Tomorrow*, Vol.10, No.6, pp.54-8.  
 Bliss, Tamara [2002] "Citizen Advocacy Groups : Corporate friends or Foe?" , in Andriof  
 et al. (eds.) , pp.251-65.  
 BSR [2002] *Designing a CSR Structure*, Business for Social Responsibility (BSR著, CBCC  
 訳刊 [2002] 『「企業の社会的責任」に対応するための社内体制の構築』)  
 CBCC [2004] 『CBCC対話ミッション 米国・欧州における企業の社会的責任』CBCC  
 (Council for Better Corporate Citizenship: 社団法人海外事業連絡協議会) 刊  
 クリステンセン著, 玉田俊平太監修 伊豆原弓訳 [2001] 『イノベーションのジレンマ (増  
 補改定版)』翔泳社 (Christensen, Clayton M. [1997] *Innovators Dilemma*, Harvard Bus-  
 iness School Press)  
 Etzioni, Amitai [1988] *The Moral Dimension: Toward A New Economics*, Free Press  
 Hart, Stuart L. and Sharma, Sanjay [2004] "Engaging Fringe Stakeholder for Competitive  
 Imagination", *Academy of Management Executive*, Vol.18, No.1, pp.7-18.  
 Hund, Gretcher E., Engel-Cox, Jill A., Fowler, Kimberly M. and Klee, Howard [2002]  
 "Two-way Responsibility : The Role of Industry its Stakeholders in Working Towards  
 Sustainable Development", in Andriof et al. (eds.) , pp.217-31.

- 伊吹英子 [2004]「経営戦略としての『企業の社会的責任』」『ビジネス・リサーチ』No. 957, pp.29-40.
- 金井壽宏 [1993]『ニューウェーブマネジメント』創元社  
経済同友会編刊 [2003a]『欧州における企業の社会的責任』  
———, [2003b]『「市場の進化」と社会的責任経営』
- 木内一朗 [2003]「トップに学ぶリーダーシップ論 弁証法で知るゴーン流イノベーション手法」『日経アソシエ』3月号, pp.154-7.
- Lawrence, Anne T. [2002] “The Drivers of Stakeholder Engagement : Reflections on the Case of Royal Dutch/Shell”, in Andriof et al (eds.), pp.185-99.
- Mirvis, Philip H. [2000] “Transformation at Shell : Commerce and Citizenship”, *Business and Society Review*, Vol.105, No.1, pp.63-84.
- Näsi, J., Näsi, S., et al., [1997] “The Evolution of Corporate Social Responsiveness”, *Business and Society*, Vol.36, No.3, pp.296-321.
- Needle, David [2000] *Business in Context (3rd edition)*, Thomson Learning
- Payne, Stephen and Calton, Jerry M. [2002] “Towards a Managerial Practice of Stakeholder Engagement: Developing Multi-Stakeholder Engagement”, in Andriof et al (eds.), pp.121-135.
- ポーター=ヴァン・デル・リンデ著, 矢内裕幸, 上田亮子訳 [1996]「環境主義がつくる21世紀の競争優位」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』9月号, pp.101-118.  
(Porter, M. E. and van der Linde, Class [1995] “Green and Competitive/Ending the Stalemate”, *Harvard Business Review*, Sep/Oct)
- ポーター=クラマー著, 沢崎冬日訳 [2003]「競争優位のフィランソロピー」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』3月号, pp.24-43. (Porter, Michael E. and Kramer, Mark R. [2002] “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”, *Harvard Business Review*, March)
- Preston, Lee E. and Sapienza, Harry J. [1990] “Stakeholder Management and Corporate Performance”, *The Journal of Behavioral Economics*, Vol.19, No.4, pp.361-375.
- Rondinelli, Dennis A. and London, Ted [2002] “Stakeholder and Corporate Responsibilities in Cross-Sectional Environmental Collaborations : Building Value, Legitimacy and Trust”, in Andriof et al (eds.), pp.201-215.
- シュンペーター著, 塩野谷祐一他訳 [1980]『経済発展の理論 (改訳版)』岩波書店  
(Schumpeter, J. A. [1926] *Theorie Der Wirtschaftlichen Entwicklung*, 2. Aufl., Duncker & Humblot)

- Spencer-Cooke, Andrea [1998] "A Dinosaur's Survival Kit : Tools and Strategies for Sustainability", in Roome (ed.) *Sustainability Strategies for Industry*, Island Press
- 高岡伸行 [1999]「企業環境行動におけるサステナビリティ概念の位相」『経営と経済』Vol.79, No.1, pp.87-125.
- , [2002]「環境経営論の構成と展開」手塚公登・小山明宏・上田泰編著『経営学再入門』同友館, pp.234-252.
- Waddock, Sandra [2002] *Leading Corporate Citizens-Vision, Values, Value Added*, McGraw-Hill Irwin
- Wartick, Steve [1994] "Essay in Toronto Conference", in Clarkson, M. B.E., (ed.), "The Toronto Conference: The Reflection on Stakeholder Theory", *Business and Society*, Vol.33, No.1, pp.110-117.
- Windsor, Duane [2002] "Stakeholder Responsibility : Lessons for Managers", in Andriof et al (eds.), pp.138-53.