

Title	ステークホルダー・ガバナンス形態の連続的態様
Sub Title	A continuum of stakeholder governance forms
Author	梶脇, 裕二(Kajiwaki, Yuji)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2024
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.67, No.3 (2024. 8) ,p.217- 230
JaLC DOI	
Abstract	本稿では，現代資本主義のあり方を再考しようとする近年の動きのなかで，経済目的と社会目的を同時に追求する共同価値を企業が創造しようとする際に，集合行為問題が大きな理論的課題になると認識している。このような問題意識から，Ostrom (1990) の設計原則とステークホルダー理論の成果を取り入れたBridoux and Stoelhorst (2022) の3つのステークホルダー・ガバナンス形態 (SG形態) を取り上げ，その特徴と有効性を確かめている。その上で，企業がどのSG形態を採りうるのかについても，ステークホルダー間でコンフリクトが生じうることに着目して，この課題に制度の均衡と変化の視点から接近しSG形態の連続的態様をモデル化している。そしてこうした態様の理論的補強ポイントとして，各形態の土台となる信頼の構築に経営者の役割が再注目されていることについて，近年のアップー・エシユロンズ理論や制度のマイクロファンデーション研究の成果をもとに言及し，その課題も最後に提示している。 We recognize that the collective action problems are important issues when firms try to realize joint value creation. From this point, we refer to the three stakeholder governance forms (SG forms) of Bridoux and Stoelhorst (2022), which incorporate the design principles of Ostrom (1990) and the results of stakeholder theory. Based on this reference, we focus on the conflicts among stakeholders over the adoption of SG forms, then make model for a continuum of SG forms. Finally, we point out the role of top executive in building trust from the recent results of Upper Echelons theory and so on.
Notes	榊原研互教授・岡本大輔教授 退任記念号 論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20240800-0217

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

ステークホルダー・ガバナンス形態の連続的態様 A Continuum of Stakeholder Governance Forms

梶脇 裕二(Yuji Kajiwaki)

本稿では、現代資本主義のあり方を再考しようとする近年の動きのなかで、経済目的と社会目的を同時に追求する共同価値を企業が創造しようとする際に、集合行為問題が大きな理論的課題になると認識している。このような問題意識から、Ostrom (1990) の設計原則とステークホルダー理論の成果を取り入れた Bridoux and Stoelhorst (2022) の3つのステークホルダー・ガバナンス形態 (SG 形態) を取り上げ、その特徴と有効性を確かめている。その上で、企業がどの SG 形態を採りうるのかについても、ステークホルダー間でコンフリクトが生じうることに着目して、この課題に制度の均衡と変化の視点から接近し SG 形態の連続的態様をモデル化している。そしてこうした態様の理論的補強ポイントとして、各形態の土台となる信頼の構築に中心的アクターとしての経営者の役割が再注目されていることを、近年のアップパー・エシュロンズ理論や制度のミクロファンデーション研究の成果に言及し、その課題も最後に提示している。

We recognize that the collective action problems are important issues when firms try to realize joint value creation. From this point, we refer to the three stakeholder governance forms (SG forms) of Bridoux and Stoelhorst (2022), which incorporate the design principles of Ostrom (1990) and the results of stakeholder theory. Based on this reference, we focus on the conflicts among stakeholders over the adoption of SG forms, then make model for a continuum of SG forms. Finally, we point out the role of top executive in building trust from the recent results of Upper Echelons theory and so on.

ステークホルダー・ガバナンス形態の連続的態様

梶 脇 裕 二

<要 約>

本稿では、現代資本主義のあり方を再考しようとする近年の動きのなかで、経済目的と社会目的を同時に追求する共同価値を企業が創造しようとする際に、集合行為問題が大きな理論的課題になると認識している。このような問題意識から、Ostrom (1990) の設計原則とステークホルダー理論の成果を取り入れた Bridoux and Stoelhorst (2022) の3つのステークホルダー・ガバナンス形態 (SG 形態) を取り上げ、その特徴と有効性を確かめている。その上で、企業がどの SG 形態を採りうるのかについても、ステークホルダー間でコンフリクトが生じうることに着目して、この課題に制度の均衡と変化の視点から接近し SG 形態の連続的態様をモデル化している。そしてこうした態様の理論的補強ポイントとして、各形態の土台となる信頼の構築に経営者の役割が再注目されていることについて、近年のアップパー・エシュロンズ理論や制度のマイクロファンデーション研究の成果をもとに言及し、その課題も最後に提示している。

<キーワード>

ステークホルダー・ガバナンス、オストロムの設計原則、制度、価値観の整合、アップパー・エシュロンズ理論

1. はじめに——問題の所在——

21世紀に入ってから、グローバル化の加速とその反動、そしてデジタル化の進展が資本主義のあり方そのものに本質的な変化を迫っている。世界の至るところに張り巡らされるネットワークとそこで取り交わされる膨大な取引は、時間的・空間的制約を超えた「同時化」(Rosa 2005: 346-349 [訳書 273-275]) を拡張し続け、それとともに収益の源泉である差異の回収は一層速まっている。一方でそうした過程で生まれる負のコストもわれわれの社会に再帰するスピードは速まっている。その実感は日々の生活のなかで経験するような温暖化現象から感じとられるであろう。

こうした変動を背景に、近年では「資本主義」や企業の本質的意義を再考する気運が高まっている。たとえば、Lazzarini (2021) は、資本主義経済における企業の役割をテーマとした、近年の主だった諸著作4点 (Adler (2019), Henderson (2020), Kaplan (2019), Rangan (ed.) (2018)) をレビューしているが、そのなかでこれらの諸著作全体を通じて現代企業の基調にある「株主第一主義」のもとでは投資家、経営者ともに短期的な見方に囚われ、経済の論理を優先した競争が市場の公平性を歪めているとの問題意識が共有されている、と述べている (Lazzarini 2021: 614-615)。

そのような問題の解決方法はそれぞれの著作で異なっているが、同論文で Lazzarini はそれを大きく2つに分け、そのいずれも資本主義社会の再概念化に関する深い洞察を与えていると評価する一方で、理論と実践の進展のためにさらなる検討が必要であると述べている。そのなかでもとくに、ステークホルダーとの連携を強化したり、ステークホルダーを意思決定のメカニズムに組み入れたりする際のコンフリクトをいかに解消するか、この検討を強く求めている。こうした Lazzarini の認識に立つと、株式会社組織あるいはそれに代わりうる組織のなかで、ステークホルダー間のコンフリクトの解消、いいかえればそれらの集合的利益を実現するにはどのようなメカニズムがあるのか、またそれが有効に機能しうるための条件とは何か、こうした問いに答えていくことが現代のマネジメント・組織研究に求められている課題だといえよう。

このような問題意識から、本稿ではその課題に答えた研究成果の1つである Bridoux and Stoelhorst (2022) のステークホルダー・ガバナンス形態 (SG 形態) を取り上げ、それらの特徴と有効性をまずみていく。その上で Bridoux and Stoelhorst (2022) では考察の及んでいない各形態の選択のジレンマについて制度の均衡と変化の視点からあらためて検討し、SG 形態の連続的な態様を明らかにしていく。そしてこうした連続的な態様の土台にある信頼の構築に際して経営者の果たす役割にもあらためて注目し、その課題も最後に提示したい。

2. ステークホルダー・ガバナンス形態の特徴と有効性

Bridoux and Stoelhorst (2022) では、企業の共同価値創造 (joint value creation) においてとくにタスクの依存性や結果依存性を原因として、個々のステークホルダーの立場からは協力しないことが利益となり、結果として共同価値が創造できないという、いわゆる集合行為問題が深刻になることを考察の出発点としている (Bridoux and Stoelhorst 2022: 214, 216)。そこで Bridoux and Stoelhorst はその解決のために、Ostrom (1990) の設計原則 (Ostrom 1990: 90 [訳書 106]) やステークホルダー理論の成果を用いて3つの SG 形態を提示し、それらの有効性を比較している。以下その特徴と実践的な意義をみてみる。

(1) 各形態の特徴

まず3つの SG 形態の概要を確認しておこう。最初の形態は従来のステークホルダー理論で中心的に検討されてきたハブ・アンド・スポーク形態 (hub-and-spoke governance form) である。Bridoux and Stoelhorst によると、この形態の特徴は、企業および経営者 (以下、経営者) と個々

のステークホルダーとの間の二項関係 (dyadic relationship) が前提で、ステークホルダーと企業との関係をポジティブに導く役割が経営者に求められていることである。しかし、そうした関係は固定的なものではなく、経営者とステークホルダー、あるいはステークホルダー間の関係によって変化しうる。そうした形態としてはリード・ロール形態 (lead role governance form) とシェアード形態 (shared governance form) の2つがある。リード・ロール形態では、ハブ・アンド・スポーク形態と同じように、経営者が主導権を握る立場 (リード・ロール) ではあるが、さまざまなステークホルダーの間でつながりが生まれていることに大きな特徴がある。こうした関係がさらに進展し、経営者もその関係のなかの一要素と位置づけられ、ステークホルダー間の直接的な結びつきが強まると、シェアード形態になるとされている (Bridoux and Stoelhorst 2022: 219-221)。

Bridoux and Stoelhorst は、これら3つの形態を設計原則2～6とステークホルダー理論の重要な変数にしたがって図表1のように比較している。

図表1に基づいてさらにその特徴をみてみると、次のようにいえる。

①まず設計原則3について、ハブ・アンド・スポーク形態では、上でも明らかなように、経営者が意思決定を行う。リード・ロール形態においても経営者が主導的な役割を果たす点ではハブ・アンド・スポーク形態と同じであるが、ただし、リード・ロール形態の場合、あくまでステークホルダーが直接的な意思決定参加のコストと間接的な参加コストの比較衡量から経営者に権限を委ねているため、経営者の側に完全な主導権があるわけではない。したがって、もし直接的な参加が望ましいとされれば、あらゆるステークホルダーが同等の発言権をもって最終の意思決定に加わるシェアード形態に移行しうる (Bridoux and Stoelhorst 2022: 221-222)。

②設計原則4・5であるが、ハブ・アンド・スポーク形態、リード・ロール形態ともに、経営者にその権限がある。ただし、リード・ロール形態の経営者は共同価値創造に関わるステークホルダーに対して、制裁の説明責任を果たさなければならず、またわずかではあるが、リード・ロール形態ではすべてのステークホルダーが社会的制裁という形でルール違反者に制裁を加えることもできる。一方でシェアード形態においてはコストが大きいにもかかわらず、ピアコントロールが基本とされる (Bridoux and Stoelhorst 2022: 222-223)。

③設計原則6については、ハブ・アンド・スポーク形態が経営者と各ステークホルダーの二項関係を基本としているので、過去、各々のステークホルダーが協力したかどうかによって解決のアプローチが異なってくる。一方でシェアード形態の場合、コンフリクトの発生はハブ・アンド・スポーク形態よりも多いと考えられる。そのことからなおさら迅速かつ低コストでの協力的な解決が求められる。またリード・ロール形態では経営者にコンフリクト調停者としての役割が期待されているが、ただ経営者自身もコンフリクトの結果に利害を有する当事者でもあるがゆえ、中立的な立場からの調停は難しい面もあるとされる (Bridoux and Stoelhorst 2022: 223-224)。

④設計原則2に関しては、一般的に分配の原理には衡平原理、平等原理、必要原理がある。ハブ・アンド・スポーク形態では一定の制約はありつつも、各ステークホルダーの選好によって経営者はすべての分配原理を適用できる。それに対してシェアード形態においては、いずれの分配

図表 1 3つの SG 形態の特徴

	ハブ・アンド・スポーク形態	リード・ロール形態	シェアード形態
オストロムらの設計原則による次元			
ガバナンスに関係する意思決定を誰が行うのか？（設計原則 3）	企業経営者はこうした権利を主張し、経営者に権限の正当性の基礎があるため、ステークホルダーはそうした権利を（経営者に）認めている	企業経営者はステークホルダーの代わりにガバナンスに関連する意思決定を行うことから、ステークホルダーから権限を委譲される	相対的に平等の発言権をもつあらゆるステークホルダー
ガバナンスルールの違反を誰が監視し、制裁を与えるのか？（設計原則 4・5）	企業経営者は段階的な制裁を用いてコントロールする	コントロールも行うが、しかしその程度は少ないステークホルダーから企業経営者はコントロールを行う権限を委譲される。制裁は段階的である	すべてのステークホルダーが監視し、段階的な制裁を行う
どのようなコンフリクト解決様式があるか？（設計原則 6）	さまざまなステークホルダーに対処するために、企業経営者が選択できるコンフリクト解決様式は幅広い	調停者としてのリーダー	協力的なコンフリクト解決様式のみ
創造された共同価値をどのように公正に分配するか？（設計原則 2）	企業＝ステークホルダー関係のなかで交渉される。ステークホルダーの間で一貫性が必要となる	あらゆるステークホルダーとの交渉がなされる。ステークホルダーの間で一貫性はより必要となる	あらゆるステークホルダーとの交渉がなされる。ステークホルダーの間で一貫性はより必要となる
経営者の役割			
経営者の公式的な役割	慈悲心のある家長	執事	多くのなかの一人
中心的な（focal）企業経営者の裁量	大きい	中程度	小さい
信頼			
形態を選択する、また協力を維持する信頼の主なタイプ	企業・その経営者に対する属人的信頼	ガバナンスシステムに対する信頼と企業・その経営者に対する信頼	ガバナンスシステムに対する信頼

（出所）Bridoux and Stoelhorst 2022: 222, Table 2

原理を採用するにせよ、ステークホルダー間の合意が必須となる。他方でリード・ロール形態でも合意は必要であるが、経営者自身が主導的な役割を果たすことから中立的な調停に留意しなければならないとされる（Bridoux and Stoelhorst 2022: 224-225）。

⑤経営者の役割については、ハブ・アンド・スポーク形態における経営者は最終意思決定者であることから、その役割はステークホルダーの声に耳を傾け、利害調整を図ることにある。リード・ロール形態でも経営者に意思決定権限があるが、それはあくまでステークホルダーが権限を委任した執事としての役割を前提にしている。それに対してシェアード形態では経営者は多くの意思決定者のなかの一人にすぎない。ただ、共同価値創造を向上させるためのルールを変更する等、非公式的ではあるが、ファシリテーターの役割を担うものとされている（Bridoux and Stoelhorst 2022: 225）。

⑥最後に信頼であるが、これは SG 形態の選択に際して極めて重要なファクターとなる¹⁾。とくにハブ・アンド・スポーク形態の場合、経営者は権限の正当性を得るためにステークホルダーか

らの信頼が必要となる。その際の信頼は経営者の能力や道徳性（慈悲心やインテグリティ）に基づいた「属人的（interpersonal）信頼」とされる。

それに対して、リード・ロール形態やシェアード形態においては、「システム信頼」がより重要になる。²⁾とりわけシェアード形態ではそれが不可欠と考えられている。というのも、ルールの設定等によってある行為に対する反応を予測することができれば、そこに参加するステークホルダーに安心感を与え、その範囲が広がることも可能だからである。一方で、リード・ロール形態では「システム信頼」と「属人的信頼」は相互補完的となる。ステークホルダーが意思決定権限を経営者に委任する際には、「属人的信頼」があるだろうが、ただ共同価値創造がうまく機能しない場合に、ガバナンスリーダーとしてステークホルダーが経営者にとって代わることができるという構造に対する信頼、すなわち「システム信頼」が併せて重要となるためである。こうした2つの信頼が補完しあうことで、経営者の交代があっても共同価値創造は継続していくものとされている（Bridoux and Stoelhorst 2022: 225-227）。

（2）各形態の実践的意義

Bridoux and Stoelhorst は、以上のように、それぞれの SG 形態の特徴を明らかにしているが、さらにこうした特徴を踏まえた上で、どの SG 形態が経済価値を含む共同価値創造の実現に最も有効であるかという実践的な意義についても問いかけている。その際、共同価値創造に内在する性質として①複雑性と②ダイナミズムを挙げ、こうした性質が SG 形態の相対的有効性にとくに影響を与える要因であるとしている。

これらの要因からみると、まず①複雑性のレベルが高い場合、相対的に有効だとされる形態は、シェアード形態である。というのも、シェアード形態では、ステークホルダー間での相互作用（たとえば会議や議論等）が他の形態より多いため、個々の知識を合わせることでルールが柔軟に適用され、複雑性にも対処しうるからである。一方でハブ・アンド・スポーク形態やリード・ロール形態では、こうした知識の統合や柔軟なルール適用はシェアード形態に比べると起きにくい、限定的であるため、相対的な有効性は劣ると考えられている（Bridoux and Stoelhorst 2022: 227-228）。

また②ダイナミズムのレベルが高い場合、つまり共同価値創造の環境が大きく変化する場合、ガバナンス・ルールの変更は何度でも、そして迅速に行う必要がある。こうした度重なるルールの変更の判断と変更案の選択は、アクターの意思決定の迅速性に関わる。その点でハブ・アンド・スポーク形態では経営者への集権化が進んでいるため、それが最も有効な形態とされる。次

1) 信頼の概念は多義的ではあるが、Bridoux and Stoelhorst は、Rousseau et al. (1998) を基に「他者の意図や行動 (behavior) に対して肯定的な期待に基づいて、もしかすると損失を被る (vulnerability) かもしれないことを受け入れる心理的状态」(Rousseau et al. 1998: 395) と規定している。

2) システム信頼は、Bridoux and Stoelhorst (2022) では Pennington et al. (2003) にしたがって「適切な非人間的構造によって、ある当事者が他者との取引が成功すると予想する信念 (belief)」(Pennington et al. 2003: 201) と定義されている。

いでリード・ロール形態となる。ただ、シェアード形態は迅速性では劣るが、変化をより正確に、そして適切にルールに反映させることに秀でている。またあらゆるステークホルダーがそれに関わることでルール変更の正当性が増し、ルールに対するコミットメントが深まると捉えられている。

このように迅速性＝正確性・正当性がトレードオフの関係にあることから、Bridoux and Stoelhorst は、とくにダイナミズムのレベルが高ければ、リード・ロール形態が経営者によるルール変更の意思決定と、その決定に関するステークホルダーの関与を両立させられるため、相対的な有効性を最も発揮すると結論づけている (Bridoux and Stoelhorst 2022: 228-229)。

3. 考察と議論

(1) 形態選択のジレンマ

さて、以上のような共同価値創造における集合行為問題の解消に向けた3つのSG形態における違いは、Bridoux and Stoelhorst によると、ステークホルダーのガバナンスへの関与の度合いである。いうまでもなくハブ・アンド・スポーク形態ではそれが一番小さく、逆にシェアード形態になると、最大になる。その際 Bridoux and Stoelhorst は、全ステークホルダーによるガバナンス関与の是非をここで問うているのではなく、エージェンシー理論が見落としていたようなステークホルダー参加型のSG形態を、設計原則やステークホルダー理論の成果を用いることによって新たに提示したことに自身の研究の意義があるとしている。そして、そのなかでどれが最も有効な形態であるか、1つが選ばれるのではなく、共同価値創造の性質（複雑性やダイナミズム）に応じてその有効性が左右されることを明らかにした点にも貢献があったとしている。ただ、今後の研究課題として有効性のコンティンジェンシー変数に、さらにステークホルダーの流動性やステークホルダー間の価値観の相違を加えていくべきとの指摘もなされている (Bridoux and Stoelhorst 2022: 229-231)。

たしかに Bridoux and Stoelhorst (2022) では、共同価値創造をめぐるコンフリクトを解消するSG形態の特徴とそれぞれの相対的な有効性は明らかになった。しかし現実にはあらゆる企業が同じようなSG形態を選択しているわけではない。実際の企業経営ではステークホルダーは当然入れ替わっているし、その流動性が高ければ高いほど、価値観や認識も多様となり、とくに形態の有効性に対する考えに違いが生まれるかもしれない。もしそうした相違が大きければ、どの形態を選択するのか、ある形態から別の形態へ移行するのかわからないのか、これらのことに関するコンフリクト（形態選択のジレンマ）も大きくなる (Bridoux and Stoelhorst 2022: 231)。これは大組織であればあるほど、避けられない課題となるだろう。Bridoux and Stoelhorst (2022) では設計原則6の適用で各形態でのコンフリクト解決様式が示されていたが、ある形態の解決様式がうまくいかない場合どうなるのか。意思決定主体者が交代するのか、それとも別の形態の解決様式に変わるのか、ステークホルダーのつながりがなぜ、そしてどのように強まるのか、そのあたりの事情について十分な考察がなされていない。

(2) 2つの制度観

では、この形態選択のジレンマについてどう考えていくか。それにあたってまずここでは制度の特質から確かめてみたい。というのも、制度の特質と後述の変化のメカニズムを理解することで、形態選択は制度変化の連続的な態様と捉え直すことができるからである。周知のように、制度の特質をまず行為の規則性、「コンヴェンション」として捉える向きがある。たとえば Lewis は当事者たちの間で行為に関する整合的諸期待が成立していることでコーディネーションを達成でき、そうした知識を共有することによって行為の規則性（均衡）が生じることを説いている（Lewis 1969: 24-42 [訳書 30-52]）。この議論に沿って SG 形態を考えると、そこには共同価値創造のために採る個々のステークホルダーの行為を他のステークホルダーが肯定的に予測できて信じており、そのステークホルダーの行為も相手方に肯定的に予測されて信じられ、それをまた互いに信じるというような「階層的な期待の整合性」によってメンバーの行為の規則性（均衡）が約束された（と信じる）「コンヴェンション」としての制度観が成り立っていると仮定できる。

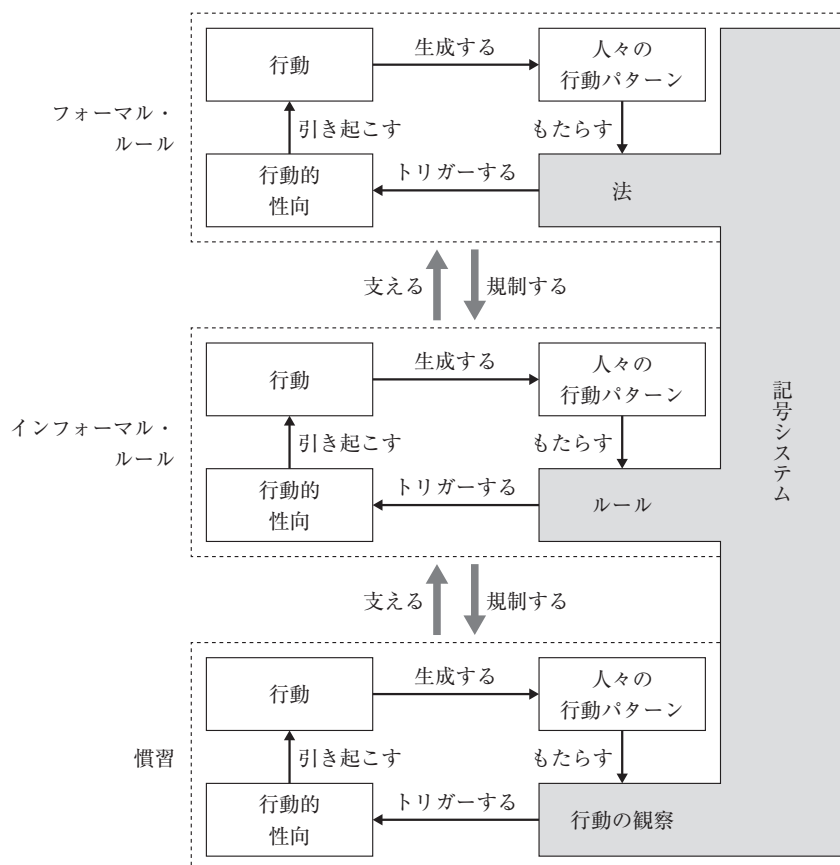
その一方で、制度を各メンバーの行為を支配するルールと定義することもできる（North 1990: 3 [訳書 3]）。「ルール」としての制度観は、Guala もいうように、われわれの直観的な理解に近く、当事者たちの行為を規制し方向づける役割を強調するものである（Guala 2016: 4 [訳書 24-25]）。

形態選択に際し、Bridoux and Stoelhorst (2022) で重要なファクターとされた信頼は、それが「属人的信頼」であろうが、「システム信頼」であろうが、ステークホルダーの階層的な期待の整合性を基礎としていた。つまり、そこでは「コンヴェンション」としての制度観が仮定されていたわけだが、実践的な観点から形態を選択する際には共同価値創造の性質に関する認識で複雑性やダイナミズムに対処しようとする、あるいはステークホルダーの流動性が高まって価値観の相違も大きくなると、均衡からの逸脱と不安定性が高まる。それゆえ、Bridoux and Stoelhorst はルールの柔軟性の面でシェアード形態の有効性を指摘し、ルール変更の迅速性と正当性のバランス確保の点でリード・ロール形態を優位にみていた。このように各形態を「ルール」と捉えれば、ルールの遵守が形態の実現となり、その実効化が形態成立の条件となる。それが伴わなければ、ルールを変更していかなければならない。こうした動的な視点が「ルール」としての制度観にはある。形態選択のジレンマには、結局このような均衡と変化を内包する 2 つの制度観が伏在しており、均衡を選好するステークホルダーと変化を選好するステークホルダーの間の利害対立が含まれているといえる。

(3) 連続的態様としての SG 形態

以上のような制度観を踏まえた上で、各形態の均衡と変化のメカニズムを、瀧澤 (2023) が提起している「複雑化した制度モデル」を応用し迫ってみよう。瀧澤 (2023) は先ほど示した 2 つの制度観を統一する考え方として、図表 2 のような制度の階層性を明らかにしている。そこではまず各個人の行動が規則的な行動パターンを生むプロセスが考えられている。これはコンヴェンションとみなすことができようが、そうした規則的なパターンが外部世界に記号システムをもたらし、この記号システムが調整機構（coordination device）（Guala 2016: 73 [訳書 113]）ともルールと

図表 2 複雑化した制度モデル

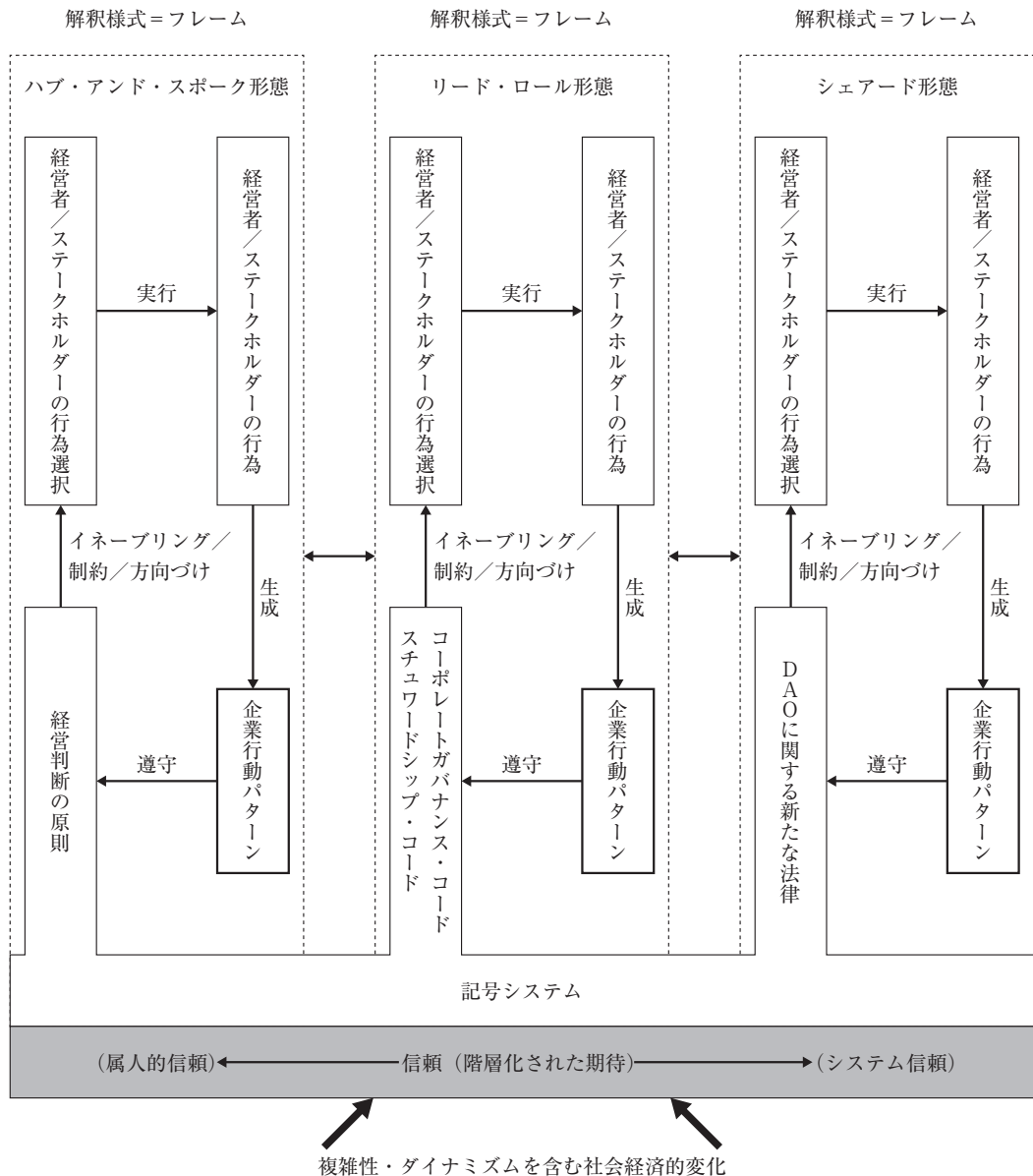


(出所) 瀧澤 2023: 242

もいえるような人々の行為を方向づけたり、規則的パターンからの逸脱を明確にする。さらにこの記号システムを階層化して反省的思考を加えることで制度の変化を取り入れている（瀧澤 2023: 240-244）。

このモデルを Bridoux and Stoelhors の SG 形態に応用するにあたって、ここでは社会環境の変化や要請が階層化された期待に揺らぎを与え、記号システムへの反省的思考が起動することで制度変化が誘発されると考える。そのため記号システムを含んだ各制度の基盤に信頼があることを前提にそれを底辺におく形にする。さらに慣習、インフォーマル・ルールとフォーマル・ルールの階層性を「支える」「規制する」という関係ではなく、SG 形態は構成員間のコンフリクトの解決様式であって、結局は共同価値創造に対する共通の解釈様式＝フレームであるとみなし（Goffmann 1986）、それらの関係は連続的な変化の態様と捉える。そのフレームにおいては、外化されている記号システムが主体の行為に可能性を与える（イネープリング）、制約する、方向づけることで行為選択の幅を広げ（Cardinale 2018）、そうした選択から主体は実際に意思決定を行い、行為すると理解する。そうした行為の積み重ねが組織集団（企業）の行動パターンとなって、そ

図表3 連続的態様としてのSG形態



(出所) 図表2をもとに筆者作成

の行動パターンが記号システムを遵守すると考える。そのような関係を表すと、図表3のようになる。

まず一般的な企業行動としては、従来からの経営者／各ステークホルダーの二項関係から生じるパターンがあるだろう（ハブ・アンド・スポーク形態）。そこでは経営者が中心となって意思決定を担い、企業経営全般に責任と権限をもつ。その際に、日本の会社法でいえば、善管注意義務

と忠実義務をもって業務を遂行しなければならない。この義務を履行するからこそ合理的・適切な手続きのもとで判断される意思決定に関しては、事後的に司法が当否を問わないことを原則としている。ここではステークホルダーの経営者（取締役会）への「属人的信頼」がベースにあるのだろうが、それをもとに経営者（取締役会）には意思決定と行為の裁量権が与えられる。

そうした関係はルーティンとして組織に安定（均衡）をもたらす一方で、硬直性（イネーシア）を生み出すことにもなる。場合によれば、複雑性・ダイナミズムを伴う社会経済的な状況の変化に対応できない事態もありうる。たとえば、経営判断の原則によって経営者には意思決定の裁量権が与えられるわけだが、仮にそのような判断から招く事業の撤退や企業不祥事等が大きな社会問題に発展し経営者の経営責任を追及する声が大きくなると、これまでのベースにあった「属人的信頼」も揺らぐ。そうなるに経営者たちは、とくに会社存亡の危機でなければ、損失回避性から大胆な投資によって超過利潤を獲得しようとするよりも、そのような投資拡大による損失やリスクを避けて消極的な意思決定や行為を選択するだろう。その際、縮小均衡を求める経営者と、新たな成長機会を求めるステークホルダーとの間に緊張が生まれる。

実際、2013年に閣議決定された日本再興戦略ではデフレ長期化で日本企業全般に蔓延していた設備投資、研究開発投資、賃金の抑制傾向を打破すべく、日本企業が積極的なリスクテイクを行って、新技術・アイデアを創出できるよう株主等が経営者の前向きな姿勢を後押しするようなコーポレートガバナンスの見直しを求めている。こうした状況が1つの契機となって、2014年のスチュワードシップ・コードや2015年のコーポレートガバナンス・コードの策定につながっている。³⁾

この事情を図表3のモデルにあてはめると、デフレ長期化という社会経済的な影響によって、経営者に対する「属人的信頼」が揺るぎ、記号システム「経営判断の原則」に反省的思考が起きる。経営者はデフレスパイラル下での損失回避性から従来のハブ・アンド・スポーク形態を固守しようとするが、その一方で政府、官公庁、証券取引所、機関投資家等のステークホルダーは記号システムを変えることによるフレームの転換を求めている。政策誘導による記号システム「スチュワードシップ・コード／コーポレートガバナンス・コード」の制定は、ステークホルダーに対する責務を明確にするとともに、意思決定の透明性・公正性を担保した上で経営者が迅速かつ果断に活動を行えるよう保証するものであった。そしてこれらのコード受入れに際し、受入れ組織のリスト公表や comply or explain を対象組織に課したことが機関投資家、経営者に新たな均衡解への収束を促したといえる。こうして徐々にフレームが移行したことで、SG 形態がハブ・アンド・スポーク形態からリード・ロール形態に転換していったといえよう。その際、土台にある信頼は、「属人的信頼」から「ガバナンスシステムへの信頼」へと変質していったと考えられる。⁴⁾

3) こうしたコードの策定にはステークホルダーの流動性も関係していると思われる。全国4証券取引所上場会社を対象にした株主構成は、1990年には「金融機関」が43.0%を占めていたのに対して、「外国法人等」は4.7%である。しかし2013年には「金融機関」は26.7%に減り、逆に「外国法人等」は30.8%に増加している。(https://www.jpx.co.jp/markets/statistics-equities/examination/aocfb40000001ut8-att/j-bunpu2022.pdf)

4) MBO は経営者の裁量権を拡大させようと、逆にリード・ロール形態からハブ・アンド・スポーク形態への変化と捉えることができる。ジレンマの解消は市場（株式売買）による調整である。

そして今後は DAO（分散型自律組織）がシェアード形態を具現化する組織形態として注目されると思われる。いまのところ日本では DAO のための組織形態組成に関する法律は制定されていないが（福岡・本柳 2023）、新たな法的整備が進めば、SG 形態の選択の幅は一層広がっていくであろう。

（4）経営者への再注目

以上のように形態選択のジレンマについては、信頼をベースにしたコンヴェンションとルールとしての制度が社会経済的な状況に影響を受けながら、反省的思考を働かせその形を変化させるという、こうした関係性から接近できる可能性を示した。こうして均衡から変化への態様が明らかになったといえようが、しかしこれで形態選択のジレンマの様相が、つまり SG 形態の変化の連続的態様が十分に明らかになったかという点、決してそうではない。

たしかに社会経済的な要因によって信頼が揺らぎ、別の形態に変化する契機は示せたが、あらためてステークホルダーが互いの行為を予測して期待して信じるのがどのように積み重なって信頼の揺らぎを落ち着かせ、新たな記号システムに則るフレーム（上の例ではリード・ロール形態）に移行するのか。上の例でいえば、監督機関が課すようなリスト公表や *comply or explain* に促されるとはいえ、機関投資家や経営者たちが内在的に、なぜ互いにスチュワードシップコード／コーポレートガバナンス・コードを受け入れようとする行為の期待を積み重ねたのか（なぜガバナンスシステムへの信頼が構築できたのか）、その問いはまだ残されている。結局、それは集合行為問題の核心の1つであり、共通の期待はどのように構築されるのかという根本的な問いに突き当たることになる。ここでそうした核心問題に十分に答えられるだけの紙幅の余裕はないが、今後考察を深めていくために若干触れておくと、Guala は Morton (2003) を拠り所に、それには相手の立場に立って考え、採りうるであろう行為を推論することを繰り返すシュミレーションが重要な役割を果たすのではないかと考えている。その際の拠り所となるのが、お互いが協力したいという意思であるとする Morton の主張に触れ、その前提には共通の目的があって他者の行為のシュミレーションが可能になるとしている（Guala 2016: 96-99 [訳書 143-148]）。

このような Guala や Morton の考えを1つの拠り所にすると、SG 形態においても経営者とステークホルダーが共通の目的をいかに共有できるか、そのことが共通期待構築の鍵となる。とくに設計原則2を適用した際に価値の分配が焦点となっていたが、そもそも共同価値とは何であり、それに誰が関わり、何を得るのか、それらに関する共通の認識があらためて重要だといえる（Bridoux and Stoelhorst 2022: 218, Table 1）。この共通目的の共有、いわば価値観の整合については、近年アッパー・エシュロンズ理論（UET）からの研究が盛んで、その1つである Battilana et al. (2022) は、共同価値、つまり経済価値（目的）と社会価値（目的）の両方を追い求める会社を「デュアルパーパス企業」と呼んで、こうした企業では経済目的と社会目的の同時達成が、と

5) Morton (2003) は、あらゆる人々が自分以外の他者の考えを再生産することができれば、それぞれが他者の行為を予測することができ、結果として共有される行為につながると理解している（Morton 2003: 120-121）。

くに経済自由主義 (economic liberalism) のもとではステークホルダーの要請が多様であること等から困難で、一方の目的の実現が他方の目的の未実現となってしまうトレードオフ関係になっている (Battilana et al. 2022: 243-244)。

その際 Battilana らは、こうしたトレードオフを深刻化させないための組織属性として、①組織目的、②意思決定者、③組織目的達成のための手段が重要な役割を果たすと主張している。とりわけ、組織目的の設定に際して Battilana らが強調するのは、長期的な経済目的と社会目的を具体的かつ明示的に示す必要であり、これを行うのがトップ・エグゼクティブの役目だとしている。この場合のトップ・エグゼクティブは経験やトレーニングを積んで、経済ロジックと社会ロジックの双方の規範、価値、そして自身のスキルを組織内に普及させることができる者とされている (Battilana et al. 2022: 244-247)。

このように Battilana らは、経済ロジックと社会ロジックの双方で社会化されているハイブリッド・トップ・エグゼクティブの架橋的役割がデュアルパーパス企業の価値コミットメント強化にとくに重要であると考えたが、Hambrick and Wowak (2021) は、ビジネスリーダーが現在の政治・社会問題に対して、自身の立場を公式に表明する姿勢を「社会政治的アクティビズム」(sociopolitical activism) と呼んで、その価値観にステークホルダーが共鳴することで企業との関わりをより深められる（あるいは逆に賛同できなければ、関わりを弱めるか失う）条件を明らかにしている。その際 Hambrick and Wowak は、とくに Chin et al. (2013) の研究に続いて、まず個々の価値観の集合をイデオロギーとして扱うことで、「保守主義（個人主義、財産権、自由市場、伝統主義）＝リベラリズム（社会正義、計画的な社会変化、市場に対するコントロール、進歩主義 (progressivism)）」の尺度で価値観を測定しようとしている (Hambrick and Wowak 2021: 39-41)。この価値観を前提に、とくに組織構成員と顧客という重要なステークホルダーに焦点をあててステークホルダー・アライメント・モデルを提示している。

そのモデルの中で Hambrick and Wowak は、CEO 自身のイデオロギーが、CEO のパワー、社会的知名度、ナルシシズムといった要因が加わることで、ある事柄に対する CEO の姿勢 (activism) をより鮮明にさせるプロセスを描いている。そうした CEO のイデオロギーと組織構成員のイデオロギーが一致すれば、また顧客も同様に企業のブランドに共感すれば、組織構成員と顧客の組織に対する帰属意識 (identification) や CEO の姿勢に対する理解が深まり、組織との結びつきが一層強まるとされている (Hambrick and Wowak 2021: 44-47)。

このように Hambrick and Wowak (2021) では、CEO のイデオロギーが多様なステークホルダーとの価値観を一致させて、それぞれの資源提供を引き出す重要なファクターとみなされている。

4. 経営者中心の価値観の整合に残される課題——むすびにかえて——

本稿では、現代資本主義を再考する試みにおいて、企業が経済目的と社会目的を追求しようとする、つまり共同価値創造を実現しようとする際に、集合行為問題に直面するとの問題意識から、そうした課題に取り組んだ Bridoux and Stoelhorst (2022) の SG 形態を取り上げ、その特徴と有

効性を確かめた。その上で、SG 形態の選択にもジレンマがあることに着目して、この課題に制度の均衡と変化の視点から接近して形態の連続的態様をモデル化した。そしてこうしたモデル化の理論的補強ポイントとして、各形態の土台となる信頼の構築には中心的 (focal) アクターとしての経営者の役割が再注目されることを、近年の研究成果に触れながら補足した。

制度のマイクロファンデーション研究のなかでも、マイクロレベルの相互行為での中心的な相互行為者の役割が前提にされているように (梶脇 2022: 62-66)、階層化された期待構築の前提となる、こうした価値観のコンフリクトの調停や整合の中心的機能はやはり経営者に任せられ、その属性と行為が重要な変数として UET を中心に研究が進展している。とりわけ本稿で取り上げた Battilana et al. (2022) や Hambrick and Wowak (2021) の視点 (トップ・エグゼクティブによる組織目的の設定, CEO の社会政治的アクティビズム) は、経営者主導の価値観整合の利点を説いたものといえよう。こうした成果を図表 3 のモデルに取り込んでいくとすれば、「経営者／ステークホルダーの行為選択」は、「経営者のイデオロギーとそれによる目的設定」と置き換えることも可能だと思える。そのような意味で価値観の整合は制度のマイクロファンデーション研究や UET の視点からのさらなる考察が可能であろう。

その一方で、そうした整合は同質的な構成員による閉じた構成体への誘いを招く側面にも注意が必要である。Miller et al. (2022) では、取締役たちの認知多様性が製品市場でのイノベーションや戦略的機会の積極的な認識、意思決定の質に正の効果をもたらす傾向が示されている。しかし、逆に情報の精緻化や財務的パフォーマンス、人間関係 (interpersonal relationship) に対してはその関係が複雑で不明であるか、それほど正の効果を期待できないとのメタ分析も示されている (Miller et al. 2022: 819-824)。いずれにしても価値観の整合問題には、閉じた構成体と開かれた構成体を結ぶ概念構成への探究がさらに必要とされるだろう。

参 考 文 献

- Adler, P. S. (2019): *The 99 Percent Economy: How Democratic Socialism Can Overcome the Crises of Capitalism*, Oxford University Press.
- Battilana, J., Obloj, T., Pache, A.-C. and Sengul, M. (2022): "Beyond Shareholder Value Maximization: Accounting for Financial/Social Trade-Offs in Dual-Purpose Companies", *Academy of Management Review*, Vol.47, No.2, 237-258.
- Bridoux, F. and Stoelhorst, J. W. (2022): "Stakeholder Governance: Solving the Collective Action Problems in Joint Value Creation", *Academy of Management Review*, Vol.47, No.2, 214-236.
- Cardinale, I. (2018): "Beyond Constraining and Enabling: Toward New Microfoundations for Institutional Theory", *Academy of Management Review*, Vol.43, No.1, 132-155.
- Chin, M. K., Hambrick, D. C. and Treviño, L. K. (2013): "Political Ideologies of CEOs: The Influence of Executives' Values on Corporate Social Responsibility", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 58, No. 2, 197-232.
- Goffman, E. (1986): *Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience*, Northeastern University Press.
- Guala, F. (2016): *Understanding Institutions: The Science and Philosophy of Living Together*, Princeton University Press. 瀧澤弘和監訳『制度とは何か——社会科学のための制度論』慶應義塾大学出版会, 2018年
- Hambrick D. C. and Wowak, A. J. (2021): "CEO Sociopolitical Activism: A Stakeholder Alignment Model", *Academy of Management Review*, Vol.46, No.1, 33-59.

- Henderson, R. (2020): *Reimagining Capitalism in a World on Fire*, Public Affairs. 高遠裕子訳『資本主義の再構築——公正で持続可能な世界をどう実現するか』日本経済新聞出版, 2020年
- Kaplan, S. (2019): *The 360° Corporation: From Stakeholder Trade-Offs to Transformation*, Stanford University Press.
- Lazzarini, S. G. (2021): “Capitalism and Management Research: The Worst of Times, The Best of Times”, *Academy of Management Review*, Vol.46, No.3, 613-622.
- Lewis, D. K. (1969): *Convention: A Philosophical Study*, Basil Blackwell. 瀧澤弘和訳『コンヴェンション——哲学的研究』慶應義塾大学出版会, 2021年
- March, J. G. (2018): “Decision Processes and Value Endogeneity”, Rangan, S. (ed.), *Capitalism Beyond Mutuality? Perspectives Integrating Philosophy and Social Science*, Oxford University Press, 84-88.
- Miller, C. C., Chiu, S., Wesley, C. L., Vera, D. and Avery, D. R. (2022): “Cognitive Diversity at the Strategic Apex: Assessing Evidence on the Value of Different Perspectives and Ideas among Senior Leaders”, *Academy of Management Annals*, Vol. 16, No. 2, 806-852.
- Morton, A. (2003): *The Importance of Being Understood*, Routledge.
- North, D. C. (1990): *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press. 竹下公視訳『制度・制度変化・経済成果』見洋書房, 1994年
- Ostrom, E. (1990): *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge University Press. 原田禎夫・齋藤暖生・嶋田大作訳『コモنزのガバナンス——人びとの協働と制度の進化』見洋書房, 2022年
- Pennington, R., Wilcox, H. D. and Grover, V. (2003): “The Role of System Trust in Business-to-Consumer Transactions”, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 20, No. 3, 197-226.
- Rangan, S. (ed.) (2018): *Capitalism Beyond Mutuality? Perspectives Integrating Philosophy and Social Science*, Oxford University Press.
- Rosa, H. (2005): *Beschleunigung: die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne*, 1. Aufl., Suhrkamp. 出口剛司監訳『加速する社会』福村出版, 2022年
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. and Camerer, C. (1998): “Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust”, *Academy of Management Review*, Vol.23, No.3, 393-404.
- 梶脇裕二「制度に関わるマイクロファンデーション研究の動向」『龍谷大学経営学論集』第62巻1号, 2022年, pp. 61-74
- 瀧澤弘和「経済理論における所有概念の変遷——財産権論・制度設計から制度変化へ——」岸政彦・梶谷懐(編)『所有とは何か——ヒト・社会・資本主義の根源』中央公論新社, 2023年, pp. 199-257
- 福岡真之助・本柳祐介『DAOの仕組みと法律』商事法務, 2023年

参考 URL

日本取引所グループ「2022年度株式分布状況調査の調査結果について」<https://www.jpx.co.jp/markets/statistics-equities/examination/aocfb40000001ut8-att/j-bunpu2022.pdf> (アクセス日: 2024年3月18日)

[龍谷大学]