

創設 **70** 周年記念事業

21世紀における 持続可能な経済社会の創造に向けて

日本経済学会連合

公共ガバナンスにおける協働優位の重要性 —21世紀における持続可能な経済社会の創造に向けて— 国際ビジネス研究学会 小林麻理（早稲田大学）	1
持続可能な経済社会の創造に向けて 日本経営学会 出見世信之（明治大学）	9

公共ガバナンスにおける協働優位の重要性

—21世紀における持続可能な経済社会の創造に向けて—

国際ビジネス研究学会 小林 麻理（早稲田大学）

要 旨

複雑化し不確実性の高い現在の環境において、持続可能な経済社会という公共価値を実現するためには、さまざまな要因によって動的に変化するステークホルダー間の関係性をいかに可視化するかということが重要な成功要因となる。地球環境の劣悪化、格差の深刻化など、多くの社会的経済的課題が立ちはだかっている現在、一つのセクターと組織だけでは、問題解決は不可能であり、協働とネットワークの構築が重要であることは疑いない。協働とネットワークをどのように効果的に構築するか。本稿は、政府セクターが公共ガバナンスのイネーブラーとして機能し、持続可能な経済社会を創造するためには、セクター・組織の有するミクロの目標を高価値の実現というマクロの目標に方向付けることが必要であると観点に立ち、公共ガバナンスにおける協働優位の重要性について検討する。

はじめに

COVID-19によるパンデミックとロシアによるウクライナ侵攻。これら2つの事象が、この21世紀に起こることを誰が予想しえたであろうか。2015年の国連サミットにおいて全会一致で採択された持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals: SDGs）に各国が方向づけられ、地球環境の悪化、格差の拡大など、さまざまな社会的経済的課題に対してグローバルな取組みが求められている現在において、これらの危機を乗り越えて、さらに持続可能な経済社会をいかに構築することができるのか。まさに今、われわれはこの難問に直面している。

この難問にどうアプローチすることができるのか。公共を構成するすべてのセクターの協働とネットワークがなければ、SDGsを達成することができないのと同様、持続可能な経済社会もそれらなしには実現できない。すべてのリソースの流通と移動がグローバル化している現在、公共を構成する政府セクター、民間セクター、市民セクターは、どのような関係性を構築し、課題を共有

することが求められているのか。持続可能な経済社会を創造する要素とは何か。持続可能な経済社会を創造するためのイノベティブな公共ガバナンスとはいかなるものか。これが本稿の基本的な問いである。

1. 本稿における論点とアプローチ

この難問にどのようにアプローチすることができるのか。政府セクター、民間セクター、市民セクターという社会を構成するすべてのセクターの総力を結集しなければ、さまざまな経済的社会的課題を抱えるグローバル社会の持続可能性を確保できないことを所与とすれば、これらすべてのセクターの射程を経済社会の持続可能性という大きな目標に方向づける必要があることは明らかである。しかしながら、個々のセクターと組織は、言うまでもなく個別の利害を有して組織戦略に取り組んでいるのであり、直接的にはミクロの組織目標の実現を至上命題としている。このため、それらのミクロの目標と価値を、経済社会の持続可能性というマクロの目標と価値に方向付けるために

は、新たな視点、すなわち、公共ガバナンスという広義の視点からアプローチすることが不可欠となる。なぜなら、個々のセクターと組織にとって、持続的な経済社会という大目標の重要性の共有は可能であるとしても、それを実現するために取り組まなければならない諸課題が膨大かつ複雑・多様であり、社会全体というマクロ・レベルから、個別組織というミクロ・レベルにわたるからである。

この観点に立てば、持続可能な経済社会の実現に、基本的に次の2つの重要な論点を提起することができよう。すなわち、第一の論点は、公共を構成するすべてのセクター横断的にいかに課題を共有するかであり、第二の論点は、それに取り組むセクター間の協働やネットワークをどのように促進するか、である。ここに、公共ガバナンスをいかに構築するかという重要な課題が顕在化する。

本稿では、これを検討する基礎として、まず、公共経営において、政府の役割がどのように変容してきたかを整理する。その上で、COVID-19によるパンデミックが政府セクターのイノベーションと戦略に与えた影響を検討する。さまざまな社会的・経済的、さらには地政学的環境が変化する中で、持続可能な経済社会の実現に向けて、公共を構成する政府セクター、民間セクター、市民セクターの協働を促進するためには、すべてのセクターの活動の制度的基盤を形成する政府セクターがコーディネータ、ファシリテータとしての役割を果たすことが求められるからである。重要な社会的環境要因が変動する不確実性下において、持続可能な経済社会を創出するためには、政府セクターと民間・市民セクターの関係性構築に、いかなる戦略とイノベーションが求められるのかが挑戦的課題となるのであり、本稿はこの可能性について考察する。

2. COVID-19以前における公共経営の変容

1970年代後半以降、公共経営は、伝統的な行政

運営 (Old Public Administration: OPA) から、ニュー・パブリック・マネジメント (New Public Management: NPM)、ニュー・パブリック・サービス (New Public Service: NPS)、そしてニュー・パブリック・ガバナンス (New Public Governance: NPG) というポストNPMへと進展してきたと整理することができる。

第一段階として、OPAからNPMへの変容を促進した要因は、Hood [1991, p. 3] によれば、次の4つの契機を各国が共通に経験したことである。

- ① 政府の成長の減速
- ② 民営化、準民営化への移行
- ③ 特に情報技術の発展や、公共サービスの提供における自動化の進展
- ④ 公共経営、政策設計、意思決定方式、政府間の協働に焦点を当てたより国際的な課題の展開

Hood [1991, pp.4-5] は、これらの契機が公共経営改革に次の7つの課題を提示したと指摘する。すなわち、第一に、マネジメントの行動責任と明確な任務、第二に、目的の明確な記述と、効率性の目標に対する厳格な視点、第三に、手続きではなく、結果の重視、第四に、マネジメント可能な単位の創出、提供と生産の利益の分離、契約やフランチャイズによる効率性の優位、第五に、コストの削減とより優れたサービスの質を達成するための競争の重視、第六に、公共セクターにおいて、効果が論証された民間セクターのマネジメントツールを用いる必要性、第七に、公共セクターの資源要求をチェックし、「より少ない資源でより多くのことを行う」ことの必要性、である。このように、NPMでは、民間部門のマネジメントに学び、実践的な経営管理の発展と、政策の実施と政策立案者が組織的に距離をおく対等な組織への発展、公共サービスを提供する組織内部の起業家精神のリーダーシップが重視され、インプット及びアウトプットのコントロールならびに評価やパフォーマンスのマネジメントと監査が強調された。

このNPMから、さらに公共経営に、NPS、NPGへの展開が求められてきた。なぜなら、NPMは、市場を重視し、経済的合理性や顧客サービスを強調したが、これは、公共サービスが本質的に多元的価値に対するサービス提供であり、しかも受益と負担が異なるという公共経営の特質との乖離を引き起こしたからである。この乖離を、発展的に解消しようとするのがNPSである。NPSでは、より民主主義が強調され、多元的な価値観の中で、ダイアログにより合意を形成し、ニーズに基づいて相互に合意された目標を達成するために、政府セクター、民間セクター、市民セクターの一体化の構築が目指された。そしてさらに、それをガバナンス(統治)という広い概念で捉えるのがニュー・パブリック・ガバナンス(New Public Governance: NPG)である。NPGでは、多元的な価値、意義及び関係性のネゴシエーション、ネットワーク及び関係性の契約を通じた資源配分が強調される。

これらの展開は、公共サービスの担い手が、セクターを超えて存在し、市民社会を支えていることを意味している。このように政府セクター、民間セクター、市民セクターが市民社会において重なり合って機能している現実について、英国内閣府戦略ユニットは、次の4点を指摘している[Cabinet Office, 2002, p.5]。すなわち、第一に、各セクターの境界線があいまいになり、多くの組織が伝統的な境界を超えて事業を行っている、第二に、持続可能な資金源の創出にセクター横断的な手法を活用する事例が多くなっている、第三に、社会的企業が社会的目的を実現するために起業家的手法を用いている、第四に、民間企業が企業の社会的責任プログラムを十分に精緻化していることである。これらはまさにこの市民社会の変容の現実を指摘するものである。

このようなCOVID-19以前における公共経営の変容は、公共サービスの担い手の多様化による市場の拡大をもたらし、さらにそれは、それぞれのセクター、組織の特性とその優位性を文字通り競う場を創出した。そしてこのことは、民間セク

ターにとって、まさにその価値を株主価値から、社会的価値、持続可能性へと発展的に拡張する機会を提供したのであり、それと同時に、政府セクターの役割の転換、すなわち、公共ガバナンスにおいて、舵取りから、コーディネータ、ファシリテータとしての機能の転換をも生み出したといえることができる。

3. COVID-19による政府の変容と求められるイノベーション

この公共経営の変容、そして公共ガバナンスにおける政府の役割の変革の過程の中であって、COVID-19は政府にさらなる変革の機会を与えた。どのような変革が生み出されたのか。このことは、OECDが、2020年11月に公表した報告書「COVID-19危機：政府変革への触媒」[2020]に提示されている。すなわち、OECDが、その中でさまざまな例を引きながら明らかにしたのは、COVID-19を契機とする政府のまさに9つの変容である。すなわち、第一は、感染症コントロールまたは追跡対策、第二に、公共等とのコミュニケーションの強化及びデータ共有、第三に、危機コンテキストに調整したサービス提供、第四に、社会連帯、第五に、既存の資源および解決法のレバレッジと配備、第六に、チャレンジングなメカニズムによるインターネットを通じてアウトソーシングしたアイデアや解決法、第七に、立法府の適応的対応、第八に、集団学習及び意味づけ、第九に、構造的応答及び可能な長期性へのシフト、である。

OECDは、これらに示される政府の変革を基礎として、パンデミックという危機がさらに政府のイノベーションの決定要因となり、政府に、探求し、チャレンジする継続的なエンジンが必要であることを明らかにしたと結論付けている[2020, pp. 22-23]。ここにおける政府のイノベーションの決定要因とは、次の4つである。すなわち、第一に、明瞭性 (Clarity)、第二に、同等性 (Parity)、第三に、持続可能性 (Sustainability)、第四に、正

常性（Normality）である。決定要因として挙げられたこれらは、何を意味しているのか。これについて、OECDは次のように述べている。第一の決定要因である明瞭性は、変革が必要であるという決定的なメッセージであり、パンデミックによって、新たな解決法が必要であるという強いメッセージが政府の中心から発信された。第二の同等性は、危機によって、数多くの既存の実務の不完全性や不適切性が明らかにされ、現行の実務に同等性を確保するための検討を改めて付加する新たな選択肢を創出する能力が必要とされたことを意味する。第三の持続可能性は、異なるアプローチが求められる場合に、働き方や考え方の新たな方法に対する投資や支援が必要とされ、危機対応に際して、政府が、セクター横断的に、新しい方法やアプローチを支援するために迅速に資源を利用可能としてきたことを意味する。第四の正常性とは、新しいことを試みる政府に対する寛容性及び公開性であり、必ずしもすべてのことが機能するわけではないことを受け入れることができる受容性を意味する。パンデミックの最悪期の間、異例なことを行うほうが完璧に正常である場合があったという経験に基づくものである。

これら4つのイノベーションの決定要因から、OECDは、イノベーション戦略モデルを明示し、その特徴について次のように述べている [2020, p.23]。

「革新的な行動は、それぞれが異なる強みと弱みをもって、異なるタイプの目的に取り組むものと考えられる。一つの組織がすべてのタイプのイノベーションに取り組むことは困難である。したがって、政府が、全般にわたってエコシステムの視点を持ち、必要な場合には社会及び経済の他の部分に接近できるよう、それらと強力な関係性を持つことが重要である。今こそ政府機関にとって、現在のイノベーション・ポートフォリオの状態と、政府機関が別の危機に直面した場合に多様なイノベーション能力を身に付けることができるか否かについて検討する時であろう。」

ここにおいて、次の2点の重要性を指摘できよう。すなわち、第一は、すべてのタイプのイノベーションは一組織では完結し得ないということ、第二は、そのため、社会及び経済の他の部分との接近が不可欠であり、それらとの強力な関係性が重要であること、である。さまざまな危機的状况に直面して、社会全体のウェルビーイングを実現するためには、政府が、効果的な公共ガバナンスを実現するイネーブラーとしての役割に転換することの必然性を含意するものといえる。

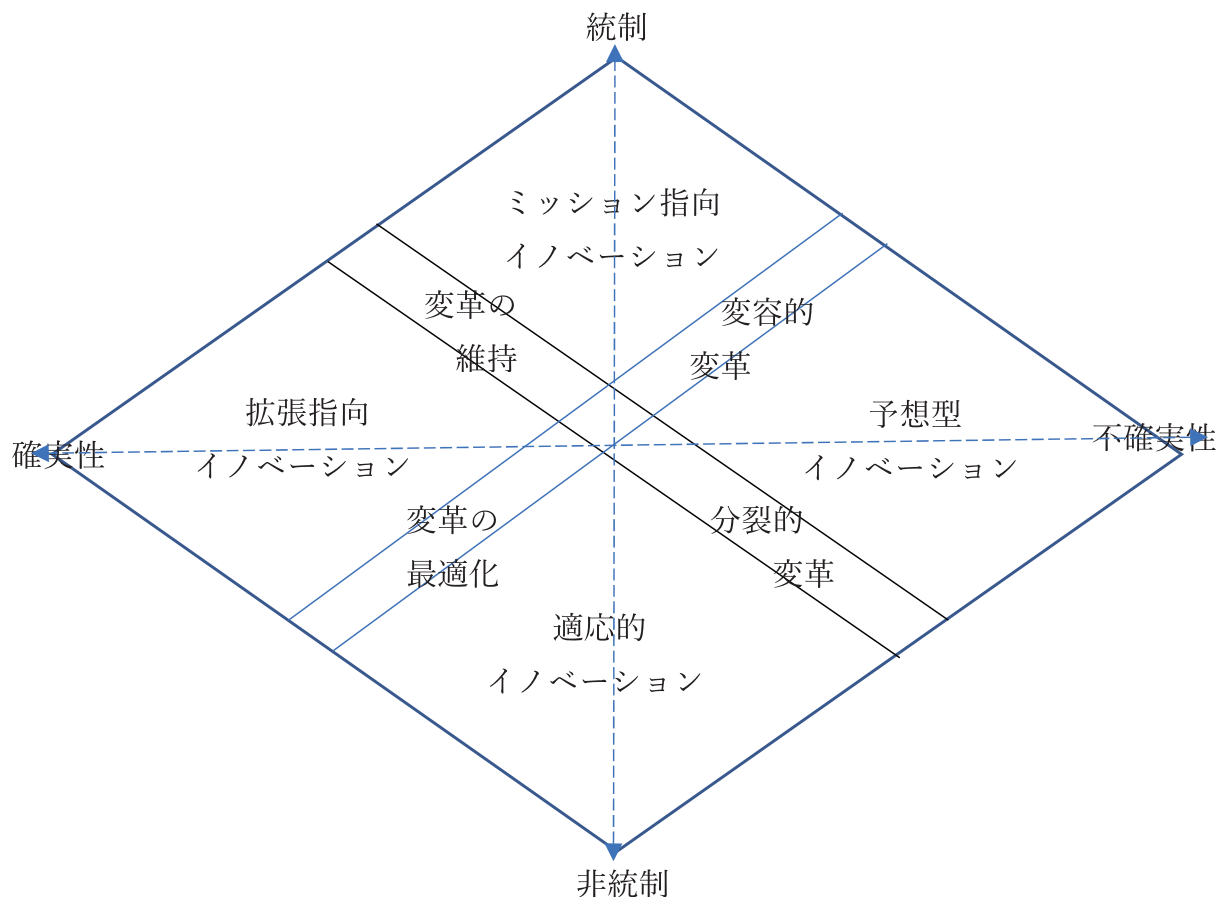
このような4つのイノベーションを生む決定要因を基礎として、OECDが提示する政府戦略としてのイノベーションの多面モデルは、図表1のように示される。この多面モデルのそれぞれのイノベーションのタイプは、縦軸に示される統制が機能する程度と、横軸に示される不確実性の程度に応じて、さまざまな組み合わせを想定することができる。そしてさらに、それらの組合せごとに生み出される変革のタイプを識別することができる。例えば、統制が機能するが不確実性が高い場合には、ミッション指向イノベーションと予想型イノベーションを組合せて、状況に応じた変革（変容型変革）を導くことができる。また、統制があまり機能しないが、確実性が高い場合には、拡張指向イノベーションと適応型イノベーションを組み合わせることによって、変革の最適化を図ることができる。これに対して、統制が比較的機能するが不確実性が高くなる場合には、ミッション指向イノベーションと予想型イノベーションを組合せて、環境の変化に応じて統制力を行使する変容型変革を指向することができ、また、不確実性が高く、統制が難しい場合には、環境の変化に応じて変革を遂行する適応型イノベーションと予想型イノベーションを組み合わせ、分断型変革を引き起こすことができる。その意味で、ここに示される2つの軸、すなわち統制の難易性と不確実性の程度は、COVID-19とそれに続いて世界が現在直面しているウクライナ危機にあって、持続可能な経済社会の構築に向けたセクター間の協働

モデルを創出するための重要な成功要因（Key Success Factor: KFS）を導き出すための戦略転換の基軸であり、これらの基軸を中心として、政府の変革とイノベーションのタイプが識別できるということが出来る。なぜなら、不確実性の高い要因が複雑に絡み合っており、そのため、環境を適時的確に分析して、効果的に政策決定を行い、効率的な施策・事業運営を図ることが極めて難しい。これら2つの危機を経験したからこそ、改めて持続可能な経済社会とそれを創出するドライバーとなる政府の能力に何が求められるかという困難な問題にまさに直面しているからである。

4. 公共を構成するセクター間の協働を促進する要素—協働優位における目標カテゴリー概念の重要性—

このような政府のイノベーションモデルにおいて、政府が、セクター間の協働を創出するイネー

ブラーとして機能するためには、どのようなアプローチが可能なのか。セクター間の協働の促進においては、課題の共有に基づく公共価値への指向が不可欠であるが、それぞれのセクターが目指す目標への射程がさまざまであり、それに対する戦略も異なるとすれば、Bryson = Ackermann = Eden [2016, pp. 912-925] による、協働優位の考え方⁽¹⁾に基づく目標カテゴリーの識別が重要な示唆を与える。なぜなら、Bozemanが指摘するとおり、「ほとんどすべての問題は、複数の競合するステークホルダーが、相対立する価値の最大化を求める」[2007, p. 2] ことにあるのが現実であることに鑑みれば、目標カテゴリーを識別することによって、政府とそのパートナーが協働優位（collaborative advantage）を認識することが可能となり、公共の目的のための協働の理解が促進されることが考えられるからである [Bryson et al, 2016, p. 912]。



図表1 イノベーションの多面モデル

出所：OECD, *The Covid-19 Crisis: A catalyst for government transformation?* 10 November 2020, p. 23. に加筆

Bryson = Ackermann = Eden [2016, pp. 913-915] が識別する目標のカテゴリーは、次の6つである。すなわち、第一は、中核目標、第二は、中核的な共有目標、第三は、中核目標を超えた公共価値目標、第四は、消極的な回避目標、第五は、中核目標を超えた公共価値追求の帰結として創出された消極的な結果、第六は、自分の目標ではない目標、である。Bryson = Ackermann = Eden [2016, pp. 913-915] に基づき、それぞれについて検討すると次のとおりである。中核目標は、組織がそのミッション又は任務を達成するために中核的であり、中心的である目標であり、中核的な共有目標とは、協働により可能となる複数の組織が共有する中核目標である。また、中核目標を超えた公共価値目標とは、協働する組織にとっては中核的な目標ではないが、協働パートナーとの協働作業の帰結であり、また公共価値を指向する協働優位の一部と考えられるものである。これらは、公共が評価する価値の達成であって、公共空間を高めるものであり、経済学的には、積極的な外部性と表現される。これらに対して、消極的な回避目標とは、公共が高く評価するが、進んでは設定しない目標であり、Bryson = Ackermann = Eden [2016, p. 914] によれば、この目標は、次の2つの理由から設定される。すなわち、第一は、災害を回避するための戦略開発の必要性であり、第二は、積極的な目標を達成するために行った行動の消極的な結果の可能性を認識することの重要性である。中核目標以外の公共価値追求の帰結として創出された消極的な結果とは、中核目標及び共有目標を達成する戦略の追求の帰結として認識された望ましくない結果であり、副次的に公共価値や公共空間を減少させるものである。経済学的には消極的な外部性と位置づけられる。「自分の目標ではない」は「あなたの目標であって自分のではない」という全部または大部分が共有されていない目標であって、協働に存在する動機の混在した状態を示している。これら6つの目標のカテゴリーによる協働優位を総括して、Bryson = Ackermann = Eden

[2016, p. 915] は、次のように述べている。

「セクターにかかわらず、協働優位は、通常共有された中核目標により構成されると理解される。より広義の公共価値に焦点を当てた協働優位の考え方は、共有された中核目標、中核目標を超えた公共価値目標、中核目標を超えた公共価値追求の帰結として創出された消極的な結果を考慮することから構成される。一定の場合には、消極的な回避目標や『自分の目標ではない』もまた、特定の目標によっては、協働優位の一部と考えられる。行政に対する新たなアプローチが、その潜在的可能性を履行することであるとすれば、より広義の協働優位の考え方を理論と実践に組み込む方法を見出すべきである。」

ここで留意しなければならないことは、広義の公共価値に焦点を当てた協働優位が、これら6つの目標のほとんどすべてと関係しており、しかも、この6つの目標カテゴリーは、実践においては著しく重複する可能性があることである[2016, p. 915]。さらに、これら6つの目標の実際上の重複は、曖昧性を生み、それによって、早い段階においてセクター・組織間の交渉や話し合いを促進する機会が実践的に創出されることである。Bryson = Ackermann = Edenが強調するのは、協働におけるこの「潜在的可能性」の重要性であり、政府・行政は、その潜在的可能性の可視化を目指して、協働優位によるアプローチを率先して実践する必要があるということである。

5. 21世紀における持続可能な経済社会の創造に向けて—求められる公共ガバナンスとは—

Bryson = Ackermann = Edenは、協働優位における目標のカテゴリーに続いて、目標をネットワークとして示すビジュアルな戦略マッピング[2016, pp. 915-922] を提唱した。ビジュアルな戦略マッピング⁽²⁾ は、目標のカテゴリーの考え方を基礎として、さまざまステークホルダー間のネットワークの構築プロセスについて原因と結果を明ら

かにしながら、管理し、最適な協働の在り方を探求する戦略的なアプローチである。

複雑化し不確実性の高い現在の環境において、持続可能な経済社会という公共価値を実現するためには、さまざまな要因によって動的に変化するステークホルダー間の関係性をいかに可視化するかということが重要な成功要因となる。地球環境の劣悪化、格差の深刻化など、多くの社会的経済的課題が立ちはだかっている現在、一つのセクターと組織だけでは、問題解決は不可能である。協働とネットワークの重要性が認識されている今こそ、そして、政府セクター、民間セクター、市民セクターが持続可能な経済社会に向けて、一層接近している今こそ、協働優位を基礎とした公共ガバナンスの在り方、そこにおける政府能力のさらなる拡張について再確認すべき時である。

【注】

- (1) ここに、組織が個別では達成し得ない、協働によって得られる優位をいかに獲得するかという協働優位 (collaborative advantage) の考え方の重要性が明らかになる。協働優位という概念を用いることによって、協働の体系的な在り方を探求することが可能となるからである。
- (2) ビジュアルな戦略マッピングの重要性は、因果関係に基づくマッピングプロセスであること、協働により得られる協働優位を時間の経過ではなく、影響のマッピングで示すことにあり、戦略の精緻化のプロセスとなることが強調される。

【参考文献】

- Bazeman, Barry (2007). *Public Value and Public Interest: Counterbalancing Economic Individualism*, Georgetown University Press.
- Bryson, John M., Fran Ackermann, Colin Eden (2016). "Discovering Collaborative Advantage: The Contribution of Goal Categories and Visual Strategy Mapping", *Public Administration Review*, November / December, pp. 912-925.
- Hood, Christopher, "A Public Management for All Seasons?" *Public Administration*, Vol. 69 Spring 1991, pp. 3-19.
- OECD (2020). *The Covid-19 Crisis: A catalyst for government transformation?* 10 November.

【執筆者紹介】

小林麻理 (こばやし まり)

早稲田大学大学院政治学研究科教授。早稲田大学パブリックサービス研究所所長。政府会計学会会長。国際公会計基準審議会 (IPSASB) ボードメンバー。

専攻：公会計、管理会計。博士 (商学) 早稲田大学。

財務省財政制度等審議会臨時委員、官民競争入札監理委員会委員、民間資金等活用事業推進委員会委員などを歴任したのち、2013年から2018年まで会計検査院検査官、2018年12月から2019年8月まで会計検査院長。現在政府会計学会会長を務める。著書『政府管理会計』、編著『公共経営と公会計改革』など。

持続可能な経済社会の創造に向けて

日本経営学会 出見世信之（明治大学）

要 旨

持続可能な経済社会を創造するためには、企業の取り組みが不可欠であり、企業は多様なステークホルダーのために価値を創造することが求められている。今日、企業の存在意義は、経済的なものに限定されることはなく、企業の社会的存在意義であるパーパスが改めて問われている。日本企業は、株主以外のステークホルダーの利益を考慮していると評価されることもある。明治維新から1970年代までにおいて、多くの日本企業が国を豊かにすることに貢献することをそのパーパスとしていたからである。今日、すべての企業がSDGsに示されたような社会課題の解決をパーパスとして取り組むことで、持続可能な経済社会を創造できる。一方で、日本企業に限らないが、外部に対して見せかけだけ取り組んで「SDGsウォッシュ」と揶揄されることもある。日本企業におけるコーポレート・ガバナンスやコンプライアンスへの取り組みが一部で期待されている効果をあげていないのは、見かけだけの取り組みであった可能性がある。企業には、形式的な取り組みではなく、ステークホルダーとの相互作用を認識し、すべてのステークホルダーの価値を実現するように取り組むことが求められている。

1. はじめに

日本の経営学は、産業化を背景として100年ほど前に米国やドイツの研究を中心に導入され、1926年には日本経営学会が設立される。欧米の知識の活用は、明治維新以降、経営学のみならず、法律、会社、郵便、工場、鉄道、学校など、広く行われている。しかしながら、日本の社会、文化などは欧米と異なり、導入すれば必ずうまく機能するわけではない。そのため、「日本資本主義の父」と称される渋沢栄一は、欧州で学んだ知識をそのまま国内で活用するのではなく、日本の社会に適合するように修正している。

渋沢は、『論語と算盤』の中で、仁義道德と生産殖利はともに進むものであり、不義やごまかしでは富貴にはなれないとして、「道德経済合一説」を説いている。島田（2014）においては、「道德経済合一説」のよりどころである、渋沢の「合本主義」が評価されている。具体的には、日本の株式会社制度が経済合理性を追求する欧米の株式会社制度を原型としながらも、「天下国家のために

働く」という価値観を加え、「論語」という道理と融合することで、公共的なものになったとする。

第二次世界大戦以降、主に米国の実務家、研究者の影響を受け、品質管理が企業に導入されたり、経営学ブームが起きたりしている。一方で、日本の高度経済成長を背景に、“Japanese Style Management”や、“Keiretsu”、“Just in Time”など、日本企業の経営のあり方への国際的な関心が高まった時期もあった。その後、“CAD”、“CEO”、“CSR”、“IR”、“OEM”、“TOB”など、欧米からの知識が日本企業に導入され、1990年代以降には、「コーポレート・ガバナンス」「コンプライアンス」などの取り組みが求められるようになる。

企業不祥事の防止や企業の成長のために、コーポレート・ガバナンスが改革され、法制度を含め、英米流のコーポレート・ガバナンスの導入も行われたが、初期の目的は達成されていない。そうした中で、日本企業には、2015年の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」にて記載されたSDGs（Sustainable

Development Goals：持続可能な開発目標）への貢献が求められている。SDGsは、「貧困をなくそう」から「パートナーシップで目標を達成しよう」まで多様な内容を含むものである。

2019年の米国の経営者団体であるビジネス・ラウンドテーブルの「企業のパーパスに関する声明」や、2020年の世界経済フォーラムでは、企業が直接関与しているすべてのステークホルダーに価値を提供することを求めるステークホルダー資本主義（stakeholder capitalism）の意義を再確認している。ビジネス・ラウンドテーブルは、企業の社会的存在意義（purpose）として、顧客への価値提供、従業員への投資、納入業者への公平で倫理的な処遇、事業を行う地域社会への支援、株主の長期的価値の創造を挙げている。

“SDGs”、「ステークホルダー」、「パーパス」という用語は、今日、日本においても経営学のみならず経営実践の場においても、広く使われるようになってきている。SDGsの達成のためには、企業の取り組みが不可欠であり、企業は多様なステークホルダーのために価値を創造することが求められている。企業の存在意義を経済的なものに限定することなく、企業の社会的存在意義が改めて問われている。以下において、日本企業がどのようにSDGsと関わり、ステークホルダー資本主義の下で、そのパーパスを高め、持続可能な経済社会の創造に貢献することができるかについて取り上げる。

2. SDGsと企業経営

「持続可能性」は、“sustainability”の訳語であり、「持続可能な」は、“sustainable”の訳語である。1984年に国連に設置された環境と開発に関する世界委員会（World Commission on Environment and Development）が1987年の報告書において、持続可能性について、現在世代の必要を満たしながら、将来世代のそうした必要を満たす能力を危険にさらさないことと定義している。1992年の「地球サミット」では、グローバルパートナーシップの理念の下、持続可能な開発を実現するための行

動計画が公表される。

欧州委員会は、2002年に『CSR：企業の持続可能な開発への貢献』を公表し、持続可能な企業の成功は短期的な利益の最大化ではもたらせないとして、2011年の『CSRに向けたEUの新たな戦略』においては、加盟国が企業と市民を巻き込み、CSRにより持続可能な経済システムに転換できるとした。欧州委員会は、2014年に非財務情報指令を出し、重要なESG情報を年次報告書等で開示することを大企業に要請している。ESG情報は、環境（environment）、社会（society）、ガバナンス（governance）に関する情報である。

ESG投資については、2006年に当時の国連事務総長が金融業界に対して提唱した、国連責任投資原則（PRI: Principles for Responsible Investment）においても示されている。具体的には、投資分析と意思決定のプロセスにESGの課題を組み込み、株式所有方針と株式所有慣行においてESG問題を組み入れ、投資対象に対してESGの課題について適切な開示を求めることなどが原則としてまとめられている。こうした取り組みもあり、Global Sustainable Investment Reviewによれば、2016年の世界のESG投資総額は全体で22兆8千億ドルとなり、2020年には35兆3千億ドルに達し、2016年の日本のESG投資総額も全体で4千億ドルであったものが、2020年には2兆8千億ドルに増大している。

日本では、2002年以降、企業が環境報告書等の名称を「サステナビリティレポート」「サステナビリティ報告書」に変更している。三菱商事は、「環境レポート」を「サステナビリティレポート」として発行するようになり、キヤノンは、2003年に「環境報告書」を「サステナビリティ報告書」に変更している。また、SDGsが公表された2015年以降、日本企業の中には、それまでのCSR部やCSR推進部等の名称をサステナビリティ戦略部やサステナビリティ推進部に変更している。資生堂は、2015年にCSR部をサステナビリティ戦略部に、花王は、2016年にCSR推進部をサステナビリティ推進部に変更している。

日本経済団体連合会は、SDGsの達成を意識して、2017年に企業行動憲章を改訂し、SDGsを活用し、自社の商品・サービスの提供などにより、優先的に課題解決に貢献できる項目を整理できることなどを紹介している。こうした取り組みもあり、日本企業は、名称変更に留まらず、SDGsに様々な形で取り組み、東洋経済新報社は、2020年よりSDGs企業ランキングを公表し、環境、社会性、企業統治で高く評価されたオムロンが2年連続でトップとなっている。日本経済新聞社は、2019年より日経SDGs経営大賞を公表し、2019年には、コニカミノルタが取引先を巻き込んだCO₂削減への取り組みやIoTの介護現場での活用などの幅広い取り組みが評価され、日経SDGs経営大賞を受賞している。2020年、リコーが、2021年には、アサヒグループホールディングスがそれぞれの取り組みを評価され、日経SDGs経営大賞を受賞している。

ESG投資の影響、日本政府や日本経済団体連合会の働きかけ、日本経済新聞社等によるSDGsへの取り組みの評価もあり、日本企業の中には、担当部署を設置しSDGsに関する情報を公表して、事業活動を通じてSDGsの達成に取り組んでいるところがある。

3. ステークホルダー資本主義

経営学の領域において、“stakeholder”という用語は、Freeman et al. (2010) で指摘されているように、1963年、米国のスタンフォード研究所において戦略計画の策定との関連で用いられたのが最初である。Freeman (1984) では、ステークホルダーを広義に組織の目的の達成に影響を及ぼすことができるか、影響を被るかする個人あるいは集団で、狭義に組織がその存続を依存する個人あるいは集団とされている。その後、「ステークホルダー」あるいは「利害関係者」という用語は、経営学のみならず、経営実践においても広く使われるようになる。

Freeman et.al. (2007) では、ステークホルダー

を「顧客」「従業員」「株主」などと単純に捉えることに異議が唱えられ、それぞれのステークホルダーは人間そのものであり、名前があり、顔があり、家族がいて、複雑なものとされる。企業は、ステークホルダーの複雑さを前提としたうえで、すべてのステークホルダーのための価値を創造することができるとする。企業の経営者は企業にとって不快な批判であっても、それを事業に関する価値のある洞察やイノベーションの源泉とみなすことができ、企業はステークホルダーと積極的に関与するという目的を行動できるのである。

欧州においても、Schwab (1971) などのように、企業は顧客、従業員、地域社会、株主などあらゆるステークホルダーの役に立つ存在であるべきとされている。Schwab (2021) では、ステークホルダーについて、その期待が合理的に可能な範囲で満たされ、企業が業績を達成する一部を構成するものとされた。企業を中心としてステークホルダーとの関係を示すのではなく、人と地球を中心に、企業、市民社会、国家、国際社会を周囲に配置するグローバル・ステークホルダー・モデルを示し、企業は利益を、市民社会は存在意義を、国家は公正な繁栄を、国際社会は平和をそれぞれ求めるとされている。

ステークホルダー資本主義については、Freeman et.al (2010) において、以下のような6原則が挙げられている。まず、協力の原則であるが、これはステークホルダーの自発的な同意により協力することで、その欲求や希望が充たされる限りにおいて、価値が持続的に創造されることである。次に、共創の原則が挙げられ、価値を創造し取引し維持するために、企業はそのステークホルダーと共創しなければならないとしている。第3に、責任の原則であるが、これは価値が創造され取引され維持されるには、当事者がその行動の結果を自発的受け入れ、責任を果たす必要があることである。

第4は、複雑さの原則であり、人間が様々な価値観や視点から行動する複雑な生物ゆえに価値が

創造され取引され維持されとする。第5に、持続的創造の原則が挙げられ、制度としての企業は価値創造の源泉であり、ステークホルダーとの協力により価値の新しい源泉が継続的に創造されとする。最後に、競争発生原則であり、ステークホルダーが選択できるゆえに、自由な社会では競争が起き、競争は資本主義の創発特性であるとしている。Freeman et.al (2010) では、企業は、ステークホルダーと相互作用を行うものとされ、それを通じて価値を創造することがステークホルダー資本主義の原則となっている。

ステークホルダー資本主義の原則は、株主資本主義とも言われる米国の研究者により示されたものであるが、Pfeffer (2009) によれば、米国においても、1950年代から1960年代までの期間において、ステークホルダーは「王様」であり、経営者は自社に関わる顧客、従業員、納入業者、株主、地域社会などの様々な集団の利益の均衡を図ることが自分の役割の一つであると考えていたとされる。J&Jは、1943年に公表した“*Our Credo*”という経営理念において、顧客に対する責任、従業員に対する責任、地域社会に対する責任、株主に対する責任を説いている。

日本はステークホルダー資本主義であるとする見方も海外の研究者からなされている。たとえば、Donaldson & Preston (1995) において、日本企業は、法律、慣行を通じて、一連の相互に関連するステークホルダー（納入業者、顧客、金融機関、友好企業を含む）との強い結びつきの中にあるとしている。Kay (1997) では、日本の会社がそれ自体の個性、性格、願望を有した制度であり、その目的において、広範囲のステークホルダー（投資家、従業員、納入業者、顧客、経営者）の利益が強調されているが、すべてのステークホルダーの利益を同じにしているわけではないとしている。

浜口 (1982) では、人と人の間柄により、信頼の度合い、関係の特徴などが変わる「間人主義」の見方が示されている。具体的には、「ウチ」「ソト」「ヨソ」と呼ばれ、これは企業とステーク

ホルダーとの関係にも応用できる。1980年代までの株主を例として当てはめると、株式を持ち合っている法人株主、年金基金等の機関投資家、売買利益を求める個人投資家のようになり、経営への影響、情報公開のあり方などについて異なっていたのである。

現在の日本については、異なった見方が示されている。Clarke (1998) は、1993年の商法改正により、株主の権限が強化され、機関投資家からの業績改善への圧力が増したとしている。一方、Vogel (2019) においては、日本がステークホルダー資本主義の「最後の砦」であり、政府も実業界も、表面的には、機関投資家等の要請により英米流の株主資本主義の仕組みを取り入れながらも、日本の伝統的なビジネス・モデルを維持しようとしているとみなしている。ダイバーシティの向上が求められる中で、日本企業には伝統的な「間人主義」での対応を超えて、企業に関わる全てのステークホルダーにとっての価値を創造する取り組みが求められている。

4. 企業のパーパス

Freeman (1997) では、優れた企業において、株主ではなくステークホルダーとの間にパーパスが共有されているとし、ステークホルダー資本主義は、価値創造過程の中心に人間を置くことから、確固たる倫理的基盤があるとしている。Mackey & Sisodia (2013) においても、企業のパーパスが高いことにより、顧客、従業員、取引先、投資家などのステークホルダーとの相互作用を作り出すことが指摘されている。Freeman & By (2022) において、企業がより責任ある制度となるには、企業の存続・発展に不可欠な利益に加え、パーパスが組織にとって重要になるとされる。

Mayer (2019) において、企業のパーパスは顧客、地域社会、取引先、株主、従業員、年金生活者の直面する問題を解決することであるとされる。利益は、問題を解決する過程で生み出されるものであり、それ自体はパーパスではなく、企業

のパーパスは、国によって異なり、米国や英国の経営者は配当に強い関心を有するが、他の国の経営者は雇用に関心を持っているとする。

Henderson (2020) は、パーパス重視の経営により資本主義を再構築できるとする一方で、決して容易なことではないとしている。Henderson (2020) において、トヨタをパーパス重視の経営の例として紹介している。具体的には、トヨタが雇用を創出し、地域社会と積極的に関わり、国際競争力を高め、米国においてもそれを実践しているとしている。一方で、Henderson (2020) は、パーパス重視の経営それ自体が一つのイノベーションであり、経営者や従業員に新しい思考様式を求めるものであるため、実現は容易ではないとする。

名和 (2021) は、渋沢の『論語と算盤』を紹介し、論語がパーパス、算盤がプロフィット（利益）になるとする。渋沢について、田中 (2014) は、「道德経済合一説」について、事業を通じて人々を豊かにして公益を促進すること、事業に関するものが正当な利益を得ることは道德的に正当なものであるとしている。近代的な産業が発展していなかった時代において、「パーパス」という言葉は使われていないが、松下幸之助が提唱した「水道哲学」のように、人々を豊かにすることを自社の使命とするものもあったのである。

今日において、人々を豊かにすることだけでは、パーパスとして十分ではないかもしれない。ソニーは、2019年に「クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす。」をパーパスとして公表し、また、ベネッセも「社会の構造的課題に対し、その解決に向けてどこよりも真摯に取り組んでいる姿勢に共感できる存在」「自分が一歩踏み出して成長したいと思った時にそばにいて欲しい存在」をパーパスとして公表している。その後も、富士通、三井住友信託銀行、NEC、関西電力などがパーパスを公表している。なお、ソニーでは、創業者の理念との関係からステークホルダーについて取り上げ、ベネッセは、

ステークホルダーとのコミュニケーションとして、ステークホルダーダイアログを実施している。このように、日本企業の中には、「パーパス」や「ステークホルダー」という用語について、表面的に用いるのみならず、経営実践の場において活かそうとしているところもある。

5. おわりに

明治維新から1970年代までにおいて、国を豊かにすることが多くの日本企業にとって、パーパスと言えるものであった。高度経済成長により国が豊かになったことで、パーパスが不明確となる時期もあったが、現在、SDGsの達成を含め、持続可能な経済社会を実現することが多くの企業にとってパーパスとなりうるようになっている。企業活動のグローバル化が進み、企業の影響を被るものは、国内に限定されない。ステークホルダー資本主義と呼ばれる状況の下では、企業に直接的に関わる顧客や従業員などのステークホルダーのみならず、国内外を問わず、すべてのステークホルダーの利益を企業は考慮することが求められる。このことは、持続可能な社会を実現するためにも必要なことである。

日本企業の中には、すべてのステークホルダーの利益を考慮していたところであろうが、経済的な豊かさのみを追求し続けたり、「ウチ」の関係を有するステークホルダーのみを重視したりする企業もあろう。日本企業に限らないが、外部に対して見せかけだけ取り組んで「SDGsウォッシュ」と揶揄されることもある。日本企業におけるコーポレート・ガバナンスやコンプライアンスへの取り組みが一部で期待されているほどの効果をあげていないのは見せかけだけの取り組みをしていた可能性がある。

持続可能な経済社会を創造するには、日本企業に限らず、すべての企業がSDGsに示されたような社会課題の解決に貢献することをパーパスとし、その実現に取り組む必要がある。その際、企業には、形式的な取り組みではなく、ステークホ

ルダーとの相互作用を認識し、すべてのステークホルダーの価値を実際に創造するよう、取り組むことが求められる。

【参考文献】

- Battilina, J. & Casciaro, T. (2021). Power Sharing can Change Corporations for the Better. *Harvard Business Review*, May, 1-9.
- Clarke, T. (1998). The Stakeholder Corporation: A Business Philosophy for the Information Age. *Long Range Planning*, 31 (2), 182-194.
- Donaldson, T. & Preston, L.E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20 (1), 65-91.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. New York, Pitman.
- Freeman, R.E. (1997). Business Ethics. In R.F. Bruner, M.R. Eaker, R.E. Freeman, R.E. Spekman, E.O. Teisberg (eds.), *The Portable MBA* (pp. 43-59), New York, Wiley.
- Freeman, R.E., Harrison, J.S., & Wicks, A. C. (2007). *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*. New Heaven, Yale University Press.
- Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. New York, Cambridge University Press.
- Freeman, R. E. & By, R. T. (2022). Stakeholder Capitalism and Implications for How We Think About Leadership, *Journal of Change Management*, 22 (1), 1-7.
- 浜口恵俊 (1982). 『間人主義の社会 日本』 東洋経済新報社.
- Kay, J. (1997). The Stakeholder Corporation. In G. Kelly, D. Kelly, & A. Gamble, A. (eds.), *Stakeholder Capitalism* (pp. 125-141). London, Palgrave.
- Mackey, J. & Sisodia, R. (2013). *Conscious Capitalism*. Boston, Harvard Business School Press.
- Mayer, C. (2019). *Prosperity: Better Business Makes the Greater Good*. Oxford, Oxford University Press.
- 名和高司 (2021). 『パーパス経営：30年先の視点から現在を捉える』 東洋経済新報社.
- Pfeffer, J. (2009). Shareholders First? Not So Fast... *Harvard Business Review*, July, 1-3.
- Schwab, K. (1971). *Modern Company in Mechanical Engineering*. Frankfurt, Verein Deutscher Maschinenbau-Anstalten.
- Schwab, K. (2021). *Stakeholder Capitalism: A Global Economy that works for Progress, People and Planet*. New Jersey, Wiley.
- 島田昌和 (2014). 「渋沢栄一による合本主義—独自の市場型モデルの形成」『グローバル資本主義の中の渋沢栄一』 橋川武郎, パトリック・フリデンソン編著 (pp. 1-34), 東洋経済新報社.

田中一宏 (2014). 「道徳経済合一説—合本主義のよりどころ」『グローバル資本主義の中の渋沢栄一』 橋川武郎, パトリック・フリデンソン編著 (pp. 35-67), 東洋経済新報社.

Vogel, S. K. (2019). Japan's Ambivalent Pursuit of Shareholder Capitalism, *Politics & Society*, 47 (1), 117-144.

【執筆者紹介】

出見世信之 (でみせ のぶゆき)

博士 (商学)。現在、日本経営学会理事長、明治大学商学部長を務める。主な専門は、経営哲学、企業倫理で、コーポレート・ガバナンスやステークホルダー資本主義に関する研究を行う。『経営のルネサンス』(共著)や *Business Ethics and Corporate Governance in Japan* などの著書、論文がある。

21世紀における持続可能な経済社会の創造に向けて

Vol.2/No.3 2023年2月28日発行

編集発行	日本経済学会連合 発行責任者 桑名義晴 早稲田大学商学大学院 〒169-8050 東京都新宿区西早稲田1-6-1
連絡先	国際ビジネス研究センター 〒162-0041 東京都新宿区早稲田鶴巻町518 司ビル3F TEL 03-5273-0473 / FAX 03-3203-5964 E-mail rengo@ibi-japan.co.jp

©2022 The Union of National Economic Associations in Japan

A Commemorative Project
for the 70th Anniversary of Foundation

Towards the Creation of a Sustainable Economic Society in the 21st Century

The Union of National Economic Associations in Japan

The Significance of the Collaborative Advantage Approach
in the Public Governance : Towards the Creation of a Sustainable
Economic Society in the 21st Century

Mari KOBAYASHI, Waseda University,
Japan Academy of International Business Studies

Creating a Sustainable Society
Nobuyuki DEMISE, Meiji University,
Japan Academy of Business Administration

