

博士学位論文審査要旨

2020年12月24日

論文題目： 中国における企業の社会的責任に関する研究

学位申請者： 周 楊

審査委員：

主 査： 商学研究科 教授 今西 宏次

副 査： 商学研究科 教授 鈴木 良始

副 査： 商学研究科 教授 佐藤 郁哉

要 旨：

本論文は、中国における「企業の社会的責任 (CSR)」をテーマとして、中国において CSR に関する議論がこれまでどのように展開されてきたのか、そこにはどのような問題点が含まれているのかについて明らかにしている。特に、日本やアメリカにおける「企業観」に関する研究を参考にしながら、中国における「企業観」の変容という視点から、中国の CSR の歴史的展開と現状を検討している。そして、文献研究だけでなく、インタビューを行うなどの実証研究も行うことにより、中国企業がこれまで行ってきた CSR 活動の展開と特質を解明しようとしたものである。

本論文の特質・貢献は以下の2点である。

第1には、「中国における企業の社会的責任論の形成と展開」を論じるために、中国（特に政府）の企業観の変化・変遷を明らかにしたことである。計画経済期においては、「(国営) 企業」は「国営生産単位」であり、「企業が社会を運営する」＝「企業がその社員及び家族に対して、あらゆる社会的サービス・福祉を提供する」ものと考えられていた。その後、改革開放路線の中で、「企業の目的は利潤の最大化」とする新自由主義的な企業観がアメリカから導入され、計画経済期の企業観は、否定されることになる。しかし、国際化の流れの中で、中国でも、利害関係者論的な CSR 論・企業観が導入され、2000 年以降、数多くの論文が発表されることになったのである。政府の企業観の変化・変遷が「中国における企業の社会的責任論の形成と展開」に直接的な影響を与えており、中国の CSR は、政府主導であることが示唆されている。

本論文は、「1990 年代以降導入された利害関係者論的な CSR 論・企業観」と計画経済期の「企業が社会を運営する」との間に、概念上の混乱があることを明らかにしている。「企業が社会を運営する」は、一般的に「中国における CSR のイデオロギー上のルーツ」と考えられているが、そこに含まれるものは、その企業に属する社員及び家族に対する社会的サービス・福祉のみであり、環境保全やその企業に属さない人々が食べる食品の安全性に対する責任意識は、全く含まれていない。本論文は、PM2.5 による大気汚染などの環境問題や食品安全問題が改善しない原因の一つとして、この概念上の混乱があることを明らかにしている。

本論文の特質・貢献の2点目は、これまで必ずしも明らかにされてこなかった中国における CSR マネジメントの実態解明を試みている点である。本論文では、中国企業の中で先駆的・積極的に CSR 活動を推進している企業と見做されている「国家电网」社を取り上げ、関係者に対するインタビューを通じて、中国企業がこれまで行ってきた CSR 活動の特質を考察している。インタビュー記録に基づく分析の結果、確かに特定の地域で行われた「CSR 浸透・定着プロジェクト」は成功を収めているが、なぜそのプロジェクトが成功したかについての真因分析が不十分で、他地域への適用可能性については、ほとんど検討されていないことが明らかにされている。その

結果、本論文では、「国家電網」社が行っている CSR マネジメントは、「実質的な組織変革をもたらす経営戦略というよりも、実際には、外部のステークホルダーの歓心を獲得するための外見づくり（正当性を得る目的）、つまり『ウィンドウ・ドレッシング』の性格が強い」と結論付けている。実際に現地へ赴き、担当者にインタビューを行うことで、以上の点を明らかにした点は、評価されて良いであろう。

本論文は、「中国社会の特殊性」が一体何なのかについて、必ずしも明快な定義やまとまった議論の形で提示されていないなど細部に不十分な点を残すが、中国、日本及びアメリカの数多くの文献を渉猟し、先行研究を丹念にレビューして、困難な研究課題に取り組んでいる。また、少数企業のケースではあるが、インタビュー調査に基づき、詳細な事例分析が行われており、この意味でも優れていると評価することができる。よって、われわれ審査委員一同は、本論文を博士（商学）（同志社大学）の学位論文として十分な価値を有するものと認める。

総合試験結果の要旨

2020年12月24日

論文題目： 中国における企業の社会的責任に関する研究

学位申請者： 周 楊

審査委員：

主 査： 商学研究科 教授 今西 宏次

副 査： 商学研究科 教授 鈴木 良始

副 査： 商学研究科 教授 佐藤 郁哉

要 旨：

われわれ審査委員は、2020年12月15日13時00分から1時間半にわたって、上記学位申請論文についての口頭試問および総合試験を実施した。

学位申請者による本論文の要旨説明を行ってもらったうえで、審査委員は、学位申請論文の論理展開、先行研究との関係、調査の信頼性、用語の定義、当該領域の専門的知識などに関して質疑し、厳正な審査を行った。申請者は、いずれの質問と議論においても誠実に応答した。その結果、当該研究分野における貢献、専門的な研究能力と学力を確認できた。また、母国語の中国語以外に、多数の英語文献・日本語文献を読み込み、研究に反映していることから、申請者が十分な語学力（英語・日本語）を有していることも確認した。

よって、総合試験の結果は合格であることを認める。

博士学位論文要旨

論文題目： 中国における企業の社会的責任に関する研究

氏名： 周 楊

要旨：

本研究では、中国における「企業の社会的責任」の研究をテーマに、中国において CSR に関する議論がこれまでどのように展開されてきたのか、そこにはどのような問題点が含まれているのか、そして、中国における「企業観」の変容という視点から CSR の展開を検討するなどの課題について探求してきた。

中国における企業の社会的責任論の全体像を見極めるために、第2章では中国における企業の社会的責任論の生成と展開のプロセスに着目した。第1期（1989年から1999年まで）では、海外の先行研究の紹介が中心であり、まだ中国社会や中国企業とは関連付けられていなかった。第2期（2000年から2005年まで）では、ステークホルダー論の登場、企業観の視点から CSR の意味を解釈する研究の台頭が見られており、その後、SA8000などの国際規格を獲得することが CSR の重要な課題として位置づけられていた。最後に、第3期（2006年以降）では、CSR に関する実証研究が大幅に増加しており、研究テーマもより多様化した。中国の CSR 研究は、一定の理論的かつ実証的な知見を蓄積してきたが、以下の2つの問題点があると考えられる。第1には、中国社会の特殊性という視点から、CSR の展開を検討するという課題が見逃されている点である。第2には、中国企業が実際に行なっている CSR マネジメントを、既存研究があまり詳しく取り上げていない点である。

上述した先行研究の問題点に基づき、本研究では、「中国社会において、企業観は変化したか」、「もし変化したとするなら、どのように変化したか」、そして、「なぜ変化が生じたか」といった中国における企業の性格・役割を巡る一連の課題を1つ目の課題として設定した。加えて、2つ目の課題として「中国企業は実際に CSR をどのように捉えているのか」、そして、「中国企業は CSR をどの程度、実際の経営プロセスに組み込んでいるのか（海外から紹介された CSR の見方は企業に浸透したのか）」を設定した。

中国における「企業観」の変容を議論する前に、第3章では、これまで欧米や日本の研究者の間で議論されてきた企業の本質について理論的な考察を行うことを通じて、「株主第一規範」＝「利潤最大化理論」は唯一絶対正しい前提とはならないことを明らかにした。第4章で見るように、1980年代後半以降、「株主第一規範」の根拠ないし妥当性を議論せず、そのまま受け入れて中国の企業改革に適用してしまったため、利潤最大化を最優先する企業行動と、それに関連する様々な社会問題が生じることになってしまったと考えられる。

第4章では、歴史的な分析を行うことを通じて、中国における企業観がどのように変化してきたのかについて考察した。その結果、計画経済期の企業観には、以下の2つの特徴があった。第1に、企業は政府の完全な付属物としての「生産単位」（＝準行政機関）である。第2に、企業は従業員向けの小さな社会を構築し、維持するという性格を持っていたことである（企業が社会を運営するという性格）。

上記の2つの特徴は、改革開放政策にともなって変化した。中国社会科学院などの既存調査のデータを用いた考察を通じて、自主権拡大政策により、「国有企業」が政府に完全に管理されていた付属物のような存在から、独立法人という方向へ漸進的に転換していることが確認できた。また、『中国労働賃金統計資料』などの統計資料に基づき、改革開放以前から1990年代後半まで、

国有企業が担っていた「社会を運営する」という機能が、低下傾向にあることが明らかとなった。

さらに、サーベイ調査の弱点を補強するために、大手国有企業（B社とD社）で行われた社会的なサービスを分離する改革の事例を取り上げた。B社とD社で行われた改革に関する考察を通じて、改革が行われた当時（2000年前後）人々の認識の中では依然として、「企業が社会を運営する」という「企業観」を引きずっている部分が見られたが、政府発のトップダウン式改革により、企業の「社会を運営する」という機能が失われていったことが分かった。

一方、改革開放が始まってからCSRが話題になるまでの期間に（1984年から2000年まで）、中国の学会は、海外のさまざまな企業理論の前提を念頭に置き、それらの理論的立場の検討を含めてバランスよく紹介していたとは言えない。1990年代後半の中国では、このような学者や専門家の影響を受け、効率を優先して利潤の最大化を追求する企業観の流行が一層加速化されることとなってしまったと考えられる。以上見てきたように、企業が持つ社会的な性格・役割の低下及び利潤最大化の強調といった「企業観」の変容は、中国におけるCSRの展開を考える際には、重要な社会的な背景となっていることを強調しておきたい。

次に、本研究の2つ目の課題、すなわち、中国におけるCSRマネジメントの実態解明については、以下の通りである。

第5章では、まずCSRが本来欧米ではどのような意味で論じられていたのかを年代順に簡単に見た。そのうえで、CSRと「企業が社会を運営する」とは明確に異なった考え方であるということも明らかにした。そして、WTOへの加盟により、CSR研究の焦点がSA8000などの国際規格取得に集中してしまったことを指摘した。つまり、当時の中国の学会において現れたCSRと「企業が社会を運営する」と混同する現象及びSA8000の研究ブームは、CSRの捉え方が表面的な部分にとどまってしまう証拠であると主張した。

また、中日のCSRに関する経営者意識調査のデータを用いて、中国の経営者がどのようにCSRの内容を認識していたのかについての状況とその問題点について検討を加えた。この検討から、中国の企業経営者は、CSRの重要性を認めていたが、誰に対してどのような責任を果たすべきかというCSRに関する基本問題に対する理解がまだ不十分であったことが明らかとなった。2006年以降、中国のCSRは理念の導入段階から実際の企業での実践段階へと急速に転換した。中国の経営者は、CSRの真の内容及びその重要性を十分理解しないまま、2006年以降、実際のCSR活動に取り組む実践段階に展開することとなってしまい、大きな問題が内包されることになってしまった。

加えて、意識調査が過去の一時点のものにすぎないという欠陥を補うために、第6章では中国企業の中で積極的にCSR活動を進めている先駆的企業と見做されている国家电网を取り上げ、中国企業がこれまで行ってきたCSR活動の本質的な意味を掘り下げることを試みた。国家电网は、「CSR報告書」を通じて、CSRを新たな経営戦略と見なしているというメッセージを外部のステークホルダーに積極的に伝える行動を取った。また、経営戦略の転換及び全社的なCSRマネジメントに関する取り組みの施策として、「CSR委員会」＋「CSR室」というCSR推進組織を構築した。さらに、国家电网は「CSR浸透・定着プロジェクト」も行っていった。

「CSR浸透・定着プロジェクト」の中で模範事例と言える「魚釣りによる感電事故の防止対策」に焦点を当て検討することを通じて、国家电网が行っている「CSR浸透・定着プロジェクト」の実態解明を試みた。プロジェクトの成功に貢献した要素と他地域への適用について、インタビュー記録に基づいてSCAT分析を行った。分析結果は以下の通りである。プロジェクトの担当者は、「ステークホルダー・マネジメント」を利用し、地域Hで感電事故の減少だけではなく、電力設備の保全、釣り人の技術向上など良い成果を挙げたと言える。しかし、成功した真因の把握不足及び他地域への適用可能性について検討する意欲の不足は、成功の本質を他者が参考にすることが出来なくなってしまうという問題につながってしまっていた。これは、「魚釣りによる感電事故の防止対策」プロジェクトのみに見られる問題点ではなく、他の支社で実践されたCSR

プロジェクトにおいても同様の問題が見られた。

以上のような考察から、国家电网が行なっている CSR マネジメントは、実質的な組織変革をもたらす経営戦略というよりも、実際には、外部のステークホルダーの歓心を獲得するための外見づくりの性格が強いと言える。第 6 章での検討を通じて、中国において、最も早い時期から積極的に CSR 活動を推進し、CSR マネジメントが最も進んでいると考えられる企業である国家电网でさえ、現状では、根本的な変革が実現できていないことが明らかになった。

最後に、本研究で考察した中国における「企業観」の変容と中国企業が行っている CSR 活動の実態解明との関係及び今後の展望について、筆者の考えを述べておきたい。第 4 章で明らかにしたように、中国では、1984 年から 2000 年前後までの間に、企業が持つ社会的な性格・役割の低下及び利潤最大化の強調といった「企業観」をめぐる変容が生じた。この変容は、中国における CSR の展開という問題を考える際に重要な社会的な背景の一つであると考えられる。このような「企業観」の変容は、国際規格の研究ブーム、CSR 報告書発行のブーム、及び「ウィンドウ・ドレッシング」の性格が強いと言える CSR マネジメントなど、その後の中国で現れた外見づくりを重視する CSR 活動の実態と関連しているのではないかと思われる。

今後、中国企業が持続可能な発展を続けていくためには、「企業観」を再考し、中国企業をどのような企業にすべきかについて考え直す必要があると考える。中国企業の CSR への取り組みは、現状では「外見づくり」を行っているに過ぎない。これまで行ってきた CSR への取り組みを見直し、CSR マネジメントを積極的に推進していく必要がある。単に、形式的に「CSR 委員会」を設置したり、報告書を発表したりするだけでは不十分である。各部門・各支社を横断的にカバーする目的で設置した「CSR 委員会」がなぜ十分に機能しないのかを検討し、実際に機能させる必要がある。そして、その成果を特定の企業だけでなく、中国企業全体で共有していく必要があると考える。