

中国における企業の社会的責任に関する研究

同志社大学大学院博士（商学）学位論文

同志社大学大学院商学研究科

商学専攻博士後期課程

周 楊

目次

第1章 中国の「企業の社会的責任」をめぐる今日的課題.....	1
第1節 本研究の課題	1
1-1. 研究背景：中国における CSR 研究を行う必要性	1
1-2. 先行研究と課題の提示	2
第2節 基本概念の説明.....	5
第3節 研究方法と研究対象の検討.....	7
3-1. 研究方法	7
3-2. 研究対象	9
第4節 本論文の構成	12
第2章 中国における CSR 研究の展開動向と特徴	19
第1節 本章の課題および構成	19
第2節 中国における CSR に関する議論の推移	19
2-1. 中国の「企業の社会的責任論」の第1期：（1989－1999年）	21
2-2. 中国の「企業の社会的責任論」の第2期：（2000－2005年）	24
2-3. 中国の企業の社会的責任論の第3期：2006年以降	26
第3節 中国における CSR の展開—主要文献の検討—	29
第4節 小括および課題の提示	33
第3章 株式会社の特質と「株主第一規範」に関する考察	39
第1節 本章の課題および構成	39
第2節 「株主第一規範」の意味.....	40
第3節 株式会社は株主のものか：「資本拘束」による株式会社の特質の検討	41
第4節 「ドッジ対フォード社判決」の検討.....	44
第5節 小括.....	46
第4章 中国における「企業観」の変容—改革開放前後の比較—	50
第1節 本章の課題および構成	50
第2節 計画経済期の「企業観」	51
2-1. 「単位制度」に基づく企業の性格・役割①：政府の付属物としての「生産単位」	52
2-2. 「企業」の性格・役割②：「小さな社会を運営する」（「企业办社会」）	53
第3節 市場経済転換期の「企業観」	54
3-1. 企業観の変化その1：政府の付属物としての「生産単位」から「自主権のある	

現代企業」へ.....	54
3-2. 企業観の変化その2：「企業が社会を運営する」機能の衰退.....	59
第4節 小括.....	78
第5章 中国におけるCSRに対する理解について－CSR理念展開段階を中心に－.....	89
第1節 本章の課題および構成.....	89
第2節 「企業の社会的責任」（CSR）の意味.....	90
第3節 CSRの理念展開段階における学会の理解.....	91
3-1. 「企業の社会的責任」と「企業が社会を運営する」との比較.....	92
3-2. 国際規格SA8000への関心.....	95
第4節 CSRの理念展開段階における経営者の理解.....	96
第5節 小括.....	100
第6章 中国企業におけるCSRマネジメントの一考察－国家电网（State Grid Corporation of China）の調査を通じて－.....	106
第1節 本章の課題および構成.....	106
1-1. 研究背景と問題意識.....	106
1-2. 先行研究の限界と本章の課題.....	106
第2節 国家电网はCSRをどのように捉えているか－公開資料による考察－.....	110
第3節 CSRマネジメント推進体制の構築.....	112
第4節 CSRマネジメントの事例考察－「CSR浸透・定着プロジェクト」の役割－.....	114
4-1. 研究参加者.....	115
4-2. データ収集方法.....	116
4-3. データ分析方法.....	117
4-4. 「魚釣りによる感電事故の防止対策プロジェクト」の事例考察.....	118
第5節 小括.....	130
終章 本研究の結論と残された課題.....	136
付録<1>SCAT分析によるコーディングおよびストーリー・ラインの詳細....	144
参考文献.....	158

図表一覧

図	
図 2-1	中国における「企業の社会的責任」をキーワードとする研究の推移21
図 2-2	CSR と関連する記事の推移状況22
図 2-3	第 3 期における「企業の社会的責任論」に関わる論文から抽出した主要なテーマ の件数推移状況（I）27
図 2-4	第 3 期における「企業の社会的責任論」に関わる論文から抽出した主要なテーマ の件数の推移状況（II）28
図 2-5	CSR マネジメントのフレームワーク30
図 3-1	「株主第一規範」およびその根拠41
図 4-1	「三々制改革」改革のフレームワーク63
図 4-2	計画経済期における D 社の組織構造67
図 4-3	改革以前の D 社における社会的な役割を担当する各部門の風景例68
図 4-4	中国における「エージェンシー理論」および「ステークホルダー論」をテーマと する研究の推移81
図 5-1	企業にとって CSR は重要な意味を持っているか？97
図 6-1	「CSR 浸透・定着プロジェクト」の概念図115
図 6-2	野釣りの光景119
図 6-3	ステークホルダーとの協力121
図 6-4	脱連結の概念図128

表

表 1-1 「企業が社会を運営する」の内容	6
表 1-2 研究方法の適用状況	7
表 2-1 「企業の社会的責任論」に関わる諸論稿から抽出した主要なテーマの集 計第 1 期（1989-1999 年）	22
表 2-2 「企業の社会的責任論」に関わる諸論稿から抽出した主要なテーマの集 計第 2 期（2000-2005 年）	24
表 2-3 2000-2005 年に出版された CSR と関連する書籍の一覧表	25
表 2-4 CSR マネジメントに関する主要な先行研究のまとめ	34
表 4-1 国有工業企業の「生産計画」における自主権拡大の推移状況	55
表 4-2 国有工業企業の「原材料購入」・「製品販売」・「従業員採用」・「利 潤留保」における自主権の拡大	56
表 4-3 1994 年中国企業家調査系統質問票調査結果	57
表 4-4 中国の建築業（国有企業）における「サービスを提供する従業員」の比 率の推移	60
表 4-5 中国の建築業における「サービスを提供する従業員」の比率の比較	61
表 4-6 改革開放政策による企業観の変化	79
表 5-1 「企業の社会的責任」と「企業が社会を運営する」との比較	92
表 5-2 2000-2005 年に出版された CSR と関連する書籍の一覧表	95
表 5-3 企業の社会的責任に含まれる項目とは？（複数回答）	98
表 5-4 企業の社会的責任に含まれる内容（複数回答）	99
表 6-1 国家电网の CSR に関する主要な受賞歴	107
表 6-2 国家电网の CSR に関する先行研究およびその問題点	109
表 6-3 「CSR 委員会」の役割	113
表 6-4 「CSR 室」の役割	114
表 6-5 ステークホルダーとの協力：ステークホルダーの分析	120
表 6-6 「魚釣りによる感電事故の防止対策プロジェクト」の成果	122
表 6-7 ストーリー・ラインから導いた理論記述	124

第1章 中国の「企業の社会的責任」をめぐる今日的課題

本研究は、中華人民共和国（以下では、中国と略称する）¹における「企業の社会的責任」（「Corporate Social Responsibility」；以下では、「CSR」と称する。）を研究テーマに、二つのリサーチ・クエスチョンを立てる。一つ目は、「中国の企業観はどのように変化してきたのか」という課題である。二つ目は、「中国企業は、どのようにCSRを実践しているのか、どのようにCSRマネジメントを行っているのか、CSRを実際のマネジメントに融合しているのか」をめぐる課題である。これらのリサーチ・クエスチョンは、中国における企業についての捉え方からスタートし、中国でCSRに対する捉え方の実態も探求することを目指している。これらの課題を検討することは、中国企業のCSRマネジメントの実態解明および中国におけるCSRマネジメントの実質化がなぜ浸透しづらいのかにヒントを与えていると考えられる。

本章では、まず中国におけるCSRの研究を進めていく必要性と、中国のCSRに関する先行研究の問題点およびリサーチ・ギャップを提示する。次に、本研究のリサーチ・クエスチョンを設定する。また、本研究のリサーチ・クエスチョンを検討するための基本概念について説明する。その上で、リサーチ・クエスチョンを解明するために適切な研究方法および研究対象を検討する。本章の最後では、本研究の構成と各章の位置づけについて説明する。

第1節 本研究の課題

1-1. 研究背景：中国におけるCSR研究を行う必要性

現代社会では企業が重要な地位を占めている。20世紀に入って以降、いわゆる先進国においては、株式会社は経済的活動を通じて巨大化して、強大な権力（power）を保持するようになっている。また、その権力によって経済的な領域を超えて社会に様々な影響を与えている。このような背景の下で、欧米や日本では「企業の社会的責任」に関する研究がこれまで盛んに行われてきた²。特に、1960年代以降、CSRは、単なるビジネスマンの道德問題や経営者倫理の問題のみならず、現代社会において企業が果たすべき役割、すなわち「企業と社会」（Business and Society）という視点から論じられるようになった。企業経営における社会への対応に関する研究においては、1970年代から、社会的応答論（Corporate Social Responsiveness）が議論されてきた³。1980年代以降、ステークホル

ダー理論（Stakeholder Theory）の普及にともない、CSR に関する研究においては、ステークホルダー理論を用いて分析する潮流が見られるようになってきている。「企業の社会的責任論」は、経営学において1つの重要な学問分野として発展し、成立してきたと言えるのである⁴。

この20年間、中国は極めて大きな経済成長を遂げてきた。それにともない、中国企業はますます無視できない存在感を持つようになってきている。売上高・収入実績（revenues）にもとづいて作成された「フォーチュン・グローバル500」（Global Fortune 500）にランクインしている中国本土企業は、2020年で117社であり、世界2位になっている⁵。中国企業は世界的に見ても巨大な存在になっていると言える。中国は、巨大な企業を巡る権力や行動を統治するという課題を検討することが求められるような時代を迎えたのである。

一方、乳製品の中毒事件をはじめとする食品安全問題や環境汚染問題（特にPM2.5による大気汚染）といった企業と関連しているさまざまな社会問題は未解決のまま山積している。近年、企業不祥事の多発と環境問題の深刻化にともなって、中国でもCSRに対する関心が高まってきた。このため、政府、企業および研究者にとって、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、そして、今後、企業はどのようにCSRマネジメントを進めて行くべきかなどについて議論を進めていく必要性が出てきたのである。

1-2. 先行研究と課題の提示

第2章以降でその内容について詳しく検討するが、中国にCSRに関する議論が紹介されたのは1990年前後であり、その頃から中国では、CSRに関する研究がスタートした。中国においては、初めて「企業の社会的責任」という用語を用いて論じた研究は袁家方の『企業社会責任』（1990）であると一般的には認識されている⁶。

しかし、実際には、その前年に『企業経済』に掲載された呉克烈の「企業の社会的責任に対する初歩的探索」（企业社会责任初探）が最初の文献であると考えられる。呉（1989）は、企業改革を深化させる立場から社会的責任について考察を行った⁷。袁（1990）は、納税責任、エネルギー資源の使用責任、環境保全責任、消費者に対する責任などの側面から、企業が果たすべき社会的責任の内容について説明しているが、企業がなぜ社会的責任を果たすべきかという理論的考察を行っていなかった⁸。それに対して、中国におけるCSR論の理論的研究に関する先駆的文献として、劉俊海『公司的社会责任』（1999）があげられる⁹。劉は会社権力の巨大化、ステークホルダー理論などの視点を紹介することを通じて、会社の社会的責任の必要性を主張している。

この時期において、CSRを巡る検討は、海外の先行研究に論じられた概念を紹介するこ

とが中心になっている。議論の中心は、CSR の定義や理論の説明に関するものに限定されており、まだ中国社会や中国企業と関連付けられていなかったのである。また、同時期における CSR と関連する記事を確認すれば、記事数は数件しかなかったことが分かる。つまり、この時期の中国において、CSR は未だ大きな話題になるまでに至らなかったのである。

2000 年代前半、海外の先行研究を踏まえて、「ステークホルダー論」や「企業と社会」などの概念が取り上げられるようになった。また、CSR と計画経済期の社会主義理念に基づく企業観である「企業が社会を運営する」（企业办社会）¹⁰と CSR との関係に関する議論が見られるようになった¹¹。従業員福祉を提供する意味で用いられる「企業が社会を運営する」の内容と欧米から導入された CSR 論の内容とで、実際の企業行動の上で重複する部分が多く見られたため¹²、当時 CSR という考え方の意味を中国の従来からある企業観である「企業が社会を運営する」という考え方の意味と同等に捉える学者がしばしば見られた¹³。とはいえ、CSR の意味と「企業が社会を運営する」の意味が異なっていると主張している学者は少数であるが存在していた¹⁴。CSR と中国の特殊な既存理念との比較検討を行うことを通じて、単なる海外からの概念導入や理念紹介よりは、中国の CSR 研究が少し前に進んだと言える。

2006 年¹⁵以降、中国では CSR に関する研究が急増している。特に、CSR に関する実証研究が多く占めている。そして、研究テーマも多様化しているという傾向がある¹⁶。例えば、CSR と企業業績（Corporate Financial Performance）との関係、CSR と株式所有構造（Ownership Structure）との関係、CSR と従業員モチベーションとの関係、CSR に対する（中国の）消費者の認識¹⁷、CSR の展開における NGO (Non-Governmental Organization) の役割¹⁸、CSR の展開における政府の役割¹⁹、中国の企業倫理などのトピックスが取り上げられ、研究が行われている²⁰。さらに、2008 年以降、数多くの企業が競うように CSR 報告書を発行するようになっており、いわば「CSR 報告書発行のブーム」が生じた。

CSR に関する研究や CSR 報告書が次々に発表されていることから分かるように、中国では CSR に対する社会的な注目度がかなり高まってきた。しかしながら、このように数多くの論文や CSR 報告書が発表されているにもかかわらず、PM2.5 による大気汚染、食品安全問題といった企業をめぐるさまざまな社会問題は、アメリカや日本などの先進国と比較すると、いまだ十分に改善されているとは言えない²¹。

ここまで述べたように、中国における CSR の先行研究は、一定の理論的かつ実証的な知見を蓄積してきたが、これらの先行研究の問題点としては次の 2 点を指摘できる。

第 1 に、中国における CSR の先行研究は、CSR 概念の検討から、CSR と「企業業績」との関係、CSR と株式所有構造との関係といった要因検討まで海外の先行研究でよく議論された仮説を中国のデータで検証することに集中しすぎる傾向がある点である²²。中国社会の特殊性という視点から、中国における CSR の展開を検討する課題が見逃されている²³。社会主義の中国において、「企業が社会を運営する」という企業についての捉え方がある。社会主義理念に基づく企業観である「企業が社会を運営する」と CSR との関係を考慮

に入れた上で、中国では企業がどのように捉えられてきたのかというシンプルな疑問が筆者に生じた。

言い換えれば、中国の特殊性という視点から、企業の役割について検討したい。そのため、本研究では、「中国における企業観の転換はどうか」、「なぜ企業観が変化したか」などの課題を視野に入れて考察したい。以上のような問題意識に基づき、本研究は、一つ目のリサーチ・クエスチョンとして、「中国社会において、企業観はどのように変化してきたのか」を設定している。具体的には、「中国社会において、企業観は変化したのか」、「もし変化したとするなら、どのように変化したのか」、そして、「なぜ変化が生じたのか」といった一連の課題を解明することを試みたい。

第2に、中国企業が実際に行なっている CSR マネジメントの解明について、既存研究があまり詳しく取り扱っていない点である。2006年から2017年までの CSR と関わる研究が最盛期であった10年間においても、「CSR マネジメント」を巡る学術上の議論はほとんど行われず、いまだに低迷している状態であると言える。したがって、中国企業が行っている CSR マネジメントの実態はどのようになっているのか、そして、中国企業の中で現れてきた「CSR ブーム」にはどのような意味があるのかについて筆者は疑問を抱いている。

Guan & Noronha (2013) にも指摘されているように、CSR 活動の実践主体としての企業に焦点を当て、「中国企業が実際に CSR を経営プロセスに組み込んでいるのか」、「中国企業がどのように CSR マネジメントを展開しているのか」といった課題を詳細に考察する研究は依然として不十分である²⁴。そのため、中国企業の CSR マネジメントの実態解明とその内面的現実の解明から、中国企業が行なっている CSR マネジメントの本質的な意味を検討する必要がある。

なお、中国の CSR を向上させるために「どのようにすればいいか」を知りたいなら、少なくともまず「現在中国企業が行なっている CSR マネジメントの実態はどのようなものか」、またこの問題に関する既存研究はあるのかを問わなければならないと考える。そのため、「中国企業は CSR を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」といった中国企業における CSR マネジメントの実態解明をめぐる課題に注目する価値があると考えられる。その実態を考察することで、中国企業が行っている CSR 活動は実際に中国社会にどのような影響を与えるのか、すなわち、中国企業が行っている CSR マネジメントの意味を把握することが期待できる。

したがって、本研究は、2つ目のリサーチ・クエスチョンとして「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）」を設定している。

第2節 基本概念の説明

本節では、本研究のリサーチ・クエスチョンについてどのような視点でアプローチしていくかを明示するため、カギとなる概念について説明したい。前節で述べたように、本研究は、「中国社会において、企業観はどのように変化してきたのか」を1つ目のリサーチ・クエスチョンとして設定している。

まず、「企業観」の意味について述べたい。これまで多くの研究者は、CSR、企業論、コーポレート・ガバナンス論といった様々な分野で「企業観」について論じできた²⁵。例えば、白・王(2000)は、CSRを企業に対する新たな「企業観」として捉えている。彼らは、社会的責任を定義することは社会における企業の役割、位置付けを考えることを意味すると主張している²⁶。池内(2008)は、「企業観」を「その時代、その社会において、企業の持つ位置と意味をいかに捉えるかが企業観であり、そこには企業の性格、役割・機能についての基本的な理解が含まれている」と説明している²⁷。今西(2010)は、「誰のための会社にするか」という視点からコーポレート・ガバナンス論と「企業観」の関係について考察する際に、「企業観は、株式会社をどのようなものとするのか、誰のための会社にするのか、どのような理論に基づいて株式会社について考えるのかにより変わる」という理解を示している²⁸。

これらの先行研究を踏まえて、本研究では、企業はどのようなものであるか、どのような性格を持っているか、そしてどのような役割を果たすべきかなどの問いをめぐる政府・研究者・一般の人々の見方を「企業観」とする。

これまで欧米や日本などの資本主義国で主に研究者の間で議論された様々な「企業観」を大別すると、一般的に2種類に分類できると考えられている²⁹。第1には、「株主第一規範」(Shareholder Primacy Norm) = 「利潤最大化論」に基づく理解である。そして、第2には、「ステークホルダー論」 = 「社会的制度」に基づく理解である。このような企業に対する理解・捉え方(論者の「企業観」)の相違により、企業の社会的責任に対する見解も異なってくる。これまでCSRに関する先行研究で長年にわたって行われてきた「企業はどのような責任を果たすべきなのか」をめぐる論争の本質は、上記の2種類の「企業観」をめぐる問題に関する議論であると言える³⁰。言い換えれば、「企業観」の検討は、企業の社会的責任論の中核に当たる議論になる。そのため、中国における「企業観」の変容という視点からCSRの捉え方やCSRマネジメントの実態を理解することは、中国のCSR研究を進める上で欠かせない課題になると考えられる。

続いて、中国における「企業観」の変容を考察するにあたって、重要な概念である「企業が社会を運営する」の意味について説明しておきたい。「企業が社会を運営する」は、「enterprises burdened with social responsibilities」、「enterprise operate social programs」や「enterprise run social services」³¹、「企業が社会をまかなう」³²などと翻訳

されることもある。本研究では、「企業办社会」を「従業員向けの小さな社会を構築し、維持する」という意味に一番近い表現である「企業が社会を運営する」と訳すことにした。 「企業が社会を運営する」は、計画経済期から改革開放以降の一定の期間に、「国有企業」（国营生産単位）が社会的な機能・サービスを果たしていたという中国の特別な歴史現象である³³。社会的な機能・役割とは、「国有企業」が従業員およびその家族に対して提供していた「揺りかごから墓場まで」（从摇篮到坟墓）と言われる包括的な社会保障や社会的なサービスを指している。「企業が社会を運営する」の内容を表1-1にまとめてみた。

表1-1 「企業が社会を運営する」の内容

内容	詳細
教育	短期訓練班、従業員職業専門学校など 託児所から幼稚園、小学校、中学校、高校、大学などもある
医療	病院と療養院の運営。従業員の医療費は、全額負担 従業員扶養家族の医療費は、半額負担 従業員が労災・職業病により入院する場合、食費の2/3を負担する
年金	定年退職者の年金支給
福祉施設	食堂、商店、銭湯、クリーニング屋、散髪屋、図書館、映画館、クラブ (従業員娯楽施設) など
住宅	従業員住宅の提供 生活用ガス、水道水、電力、団地管理サービスの提供

出所：木崎みどり（1988a）「中国における企業の役割－生活の場としての側面1－」『アジア経済』第29巻、第3号、36-49ページおよび木崎みどり（1988b）「中国における企業の役割－生活の場としての側面2－」『アジア経済』第29巻、第4号、70-82ページの内容に基づき、筆者作成。

表1-1に示しているように、企業が従業員およびその家族に賃金以外に提供していた社会的な機能・役割は、主に5つの側面がある。第1に、教育機関を建設し、運営することである。教育機関の運営には、短期訓練班、技術専門学校などの生産活動に直接かかわる専門教育・職業教育だけではない。託児所から幼稚園、小学校、中学校、高校などの普通教育を提供するケースもよく見られていた³⁴。第2に、従業員とその家族への医療サービスを提供することである。企業は自ら病院と療養院を経営していた。従業員の医療費は、所属企業が全額を負担していたのである。また、従業員扶養家族の医療費は、所属企業が半額を負担していた。さらに、従業員が労災・職業病により入院する場合、食費の

2/3 を企業が負担していた³⁵。第3に、定年退職者に年金を支給することである。第4に、企業内福祉施設を建設し、運営することである。企業は敷地内またその付近に、食堂、商店、銭湯、クリーニング屋、散髪屋、図書館、映画館、クラブ（従業員娯楽施設）などのサービス施設を運営していた³⁶。第5に、従業員住宅を提供することである³⁷。また、従業員住宅団地において、企業は（従業員の生活用）ガス、水道水、電力および団地管理サービスを提供していた³⁸。上記のように、企業は社会的なサービスを提供することを通じて、従業員向けの小さな社会を構築し、維持していた。

第3節 研究方法と研究対象の検討

3-1. 研究方法

本節では、本研究で採用する研究方法について説明する。第1節で提示している本研究のリサーチ・クエスチョンを合わせて、それと相応しい研究方法を選定する理由について詳しく検討したい。

研究方法の専門家として有名な学者である Robert K. Yin は、彼の代表的な著書の中で、社会科学の主要な研究方法およびそれぞれの適用条件について、以下のように説明している³⁹。適切な研究方法を選択する際に、3つの条件を考慮した上で判断すべきである。ここでいう3つの条件とは、(1)設定しているリサーチ・クエスチョンのタイプ、(2)研究者が実際の行動事象に対するコントロールの必要性、そして(3)研究焦点を現在の事象に当てているかどうかといったものである⁴⁰。表1-2は、上記の3つの条件と社会科学における5つの主要な研究方法、すなわち、①実験法、②サーベイ、③アーカイブ分析法、④歴史分析法、および⑤ケース・スタディとどのように関連しているかを表したものである。

表1-2 研究方法の適用状況

研究方法	リサーチ・クエスチョンのタイプ	行動事象に対するコントロールの必要性	現在事象への焦点
①実験法	どのように、なぜ	あり	あり
②サーベイ	誰が、何が、どこで、どのくらい	なし	あり
③アーカイブ分析法	誰が、何が、どこで、どのくらい	なし	あり・なし

●④歴史分析法	どのように、なぜ	なし	なし
●⑤ケース・スタディ	どのように、なぜ	なし	あり

出所：Yin, R. K. (2014) *Case study research: Design and methods 5th edition*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, p.9 の表を参照した上、筆者作成。

まず、条件(1)リサーチ・クエスチョンのタイプから考えていきたい。リサーチ・クエスチョンのタイプに関する基本的な図式は、「Who」（誰が）、「What」（何が）、「Where」（どこで）、「How」（どのように）、「Why」（なぜ）、といったよく知られている一連のものである。表1-1に示しているように、「誰が」、「何が」、「どこで」などの課題を扱うリサーチ・クエスチョンを設定する際には、Yin は②サーベイと③アーカイブ分析法を適切な研究方法としてあげている。

これに対して、「どのように」もしくは「なぜ」といった課題を扱うリサーチ・クエスチョンを設定する際に、適切な研究方法として、Yin は①実験法、④歴史分析法、および⑤ケース・スタディをあげている⁴¹。第1節で提示した本研究の2つのリサーチ・クエスチョンを参照すれば、両方とも「どのように」、「なぜ」といった課題を扱うリサーチ・クエスチョンである。したがって、本研究が設定しているリサーチ・クエスチョンに相応しい研究方法を考える際に、①実験法、④歴史分析法、あるいは⑤ケース・スタディの中から選択することが望ましいと言えるのである。

次に、条件(2)と条件(3)に基づき、本研究が設定しているリサーチ・クエスチョンの内容を合わせて、研究方法の選定にたどり着くまでのプロセスを述べたい。前述したように、「どのように」、「なぜ」といったタイプの問題を研究課題の焦点とする場合、①実験法、④歴史分析法、あるいは⑤ケース・スタディの中から選択することが望ましい。①実験法、④歴史分析法、および⑤ケース・スタディをさらに選別する基準は、研究者が実際の行動事象をコントロールできるかどうか、またそれに接近できるかどうかといったものである。行動事象に接近したり、あるいは事象をコントロールしたりすることが事実上不可能な場合、Yin は歴史分析法を望ましい研究方法としてあげている⁴²。言い換えれば、歴史分析法は「死んだ」過去を取り扱う有効な方法として考えられる。

前節で提示している本研究の一つ目のリサーチ・クエスチョンは、「中国社会において、企業観はどのように変化してきたのか」である。このような課題を考える際には、研究焦点を現在に当てるのではなく、変化のプロセスに注目すべきである。このような過去の考え方（企業についての捉え方、基本的な理解）ないし価値観からどのように変化してきたのかというプロセスを解明する課題を探求する場合、歴史分析法はもっとも相応しい研究方法であると考えられる。

現在進行中の事象に焦点を当て、またそれに関連する実際の行動事象をコントロールすることが非常に困難な場合は⁴³、ケース・スタディが望ましい研究方法として考えられている⁴⁴。また、ケース・スタディは歴史分析法と共通する技法を多く利用するが、ケース・スタディにはそれ以外に2つのエビデンスの源泉、すなわち、観察とインタビューがある。つまり、ケース・スタディの特有の強みは、文書、人工物 (artifacts)、インタビュー、直接観察 (direct observation) そして参与観察 (participant-observation) といった多様な証拠を扱えることにある。これらのエビデンスは伝統的な歴史研究が利用できる以上のものであると評価されている⁴⁵。

次に、本研究の2つ目のリサーチ・クエスチョンの「中国企業のCSRマネジメントの実態はどのようになっているか」、そして、「中国企業はCSRをどの程度で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)」は、企業行動の実態把握に焦点を当てており、現在進行中の現象でもある。また、研究者が企業行動をコントロールしたり関与したりすることが実際上非常に困難であると言える。したがって、2つ目のリサーチ・クエスチョンを探求するための望ましい研究方法はケース・スタディであると考えられる。

3-2. 研究対象

本研究の1つ目のリサーチ・クエスチョンは、中国におけるCSRを研究テーマに、「企業観」の変容というプロセスを探求するものである。中国における「企業観」の検討は、本来国有企業と国有以外の企業とも対象にすべきであろうが、今回は主に国有企業を中心に検討を行なった。その理由は、以下の2点がある。

まず第1に、非国有企業は改革開放以降 (1980年代以降) 現れたものであり、新中国 (1949年建国) が社会主義国としてがスタートして以降1980年代まで存在していなかったという点があげられる。また、アリババ (alibaba) やファーウェイ (huawei) などの非国有企業が巨大企業と言えるまで成長したのは、2010年以降である。したがって、非国有企業が巨大企業となったのは、あくまでもここ10年に過ぎないと言える。「企業観」をめぐり歴史的な考察を行うには、期間的に不十分であると考えられる。

第2に、世界的に巨大な規模を有する中国企業は、圧倒的に国有企業が多い点があげられる。2020年の「フォーチュン・グローバル500」にランクインしている中国本土企業は117社である。そのうち、国有企業は90社であり、およそ中国企業の8割を占めている。そのため、本研究は国有企業に関する「企業観」を中心に検討することとしたい。

2つ目のリサーチ・クエスチョンを解明するため、本研究は中国企業の中で積極的にCSR活動を進めており、この分野で先駆者とみなされている国家電網公司 (State Grid Corporation of China; 以下では、国家電網とする) に焦点を当て、研究対象として取り上

げる。国家電網は、92 万人以上の従業員を雇用する中央企業⁴⁶であり、世界最大の電力配
送会社でもある。主な事業は、送電網の構築と送電サービスの提供である。2020 年「フ
ォーチュン・グローバル 500」の売上高ランキングによると、国家電網は世界 3 位になっ
ている⁴⁷。

なぜ国家電網に焦点を絞るかに関して、その理由は 3 点ある。

第 1 点目に、CSR 報告書の発行および CSR 実践活動を行なっている中国企業において、
国家電網が先駆的な地位を占めていることがあげられる⁴⁸。2006 年、国家電網は「国家電
網 2005 年社会的責任報告書」を発行した。中国企業が発行した CSR 報告書の中で、これ
は「社会的責任報告書」という名称で発行されたものとして最初のものである。さらに、
国家電網は CSR に関連する中国国内の大賞を多数受賞している。国家電網のホームペー
ジおよび各研究機関や CSR フォーラムのホームページから分かるように、CSR 報告書の発
行、CSR 活動の実行、CSR マネジメント体制の構築、環境活動など様々な側面において、
国家電網は中国社会で信頼性の高い第三者評価機関によって高く評価されている⁴⁹（詳し
い内容は第 6 章で提示する）。つまり、国家電網は積極的に CSR 活動を進める姿勢を示し
ており、CSR に関する企業活動から見れば、中国企業の中で最も優秀な代表的企業の 1 つ
とすることができる。

第 2 点目に、国家電網が 2006 年に最初の CSR 報告書を発行して以降、毎年継続的に
CSR 報告書を発行していることがあげられる。中国では、CSR 報告書を一旦発行したと
しても継続的に発行しない場合が多く見られる。本研究の「どのように」（実際にどのよ
うに CSR マネジメントを行っているのか）というプロセスの課題を解明するにあたって、
国家電網は、きわめてふさわしい研究材料であると考えられる。

第 3 点目は、データの入手可能性（accessibility）がある。近年、国家電網に対する学術
的かつ社会的関心の高揚とともに、国家電網に関する文献資料（先行研究文献、新聞・雑
誌記事、年次報告書、内部記録文書、インタビュー資料など）が徐々に増加している。た
だし、企業が行なっている CSR マネジメントの実態は、必ずしもその外見と同じである
とは限らない。国家電網が行なっている CSR マネジメントの実態を明らかにするため、CSR
報告書や CSR 取り組みの具体例を紹介する外向けの資料を考察するだけでなく、実際に
CSR プロジェクトに参加しているメンバーへのインタビュー調査を行う必要があると考
えられる。本研究では、国家電網の CSR マネジメントに関わる社内外の方々とのインタ
ビュー許可が得られたため、信頼できる一次データを入手することが可能となり、中国企業
の CSR マネジメントの実態について正面から考察することができた。上述のように、本研
究の 2 つ目のリサーチ・クエスチョンを探索する上で、国家電網は適切な対象といえよう。

CSR マネジメントの実態解明に関する質問の性質を考慮して、研究参加者がより話しや
すい環境づくりを行うために、本研究のインタビュー調査は匿名を条件とした。インタ
ビュー調査で得られた情報を引用・分析する場合、それぞれの方々の実名の代わりにアル
ファベットを当てるように配慮している（アルファベットと苗字とは一切関係がない）。匿

名性を確保するために、地域名、支社名にもアルファベットを当てており、研究参加者の役職もあえて曖昧にしている。CSR プロジェクトを企画してから実行するまでの経緯、CSR プロジェクトの成果を組織に浸透して定着できたのかといった課題を明らかにするため、本研究は国家電網の CSR プロジェクトの中で非常に高い評価を得た模範事例と言える「魚釣りによる感電事故の防止対策プロジェクト」を企画した経歴を持っている参加者 a を主要な研究参加者として選択した⁵⁰。

国家電網が行った CSR マネジメントの実態を考察するため、筆者は 2018 年 8 月から 2020 年 1 月にかけて、「魚釣りによる感電事故の防止対策プロジェクト」の実施地 (G 市) でプロジェクトの内容を中心に、プロジェクトを企画した担当者 a に半構造化インタビュー⁵¹を計 4 回実施した⁵²。筆者はインタビューのプライバシーの確保とより話しやすい環境の確保を考慮した上で、社内ではなくレストランや釣り堀などの公共施設にインタビューの場所を設置するようにした。

ただし、主要な研究参加者は一人であることに加え、数年前のプロジェクトに対する認識は、年月を経て語り手の中で事実と乖離する形に変形したり、主観的に偏ったりする可能性がある。この可能性を考慮した上で、採取したデータの信頼性を確認するためのトライアンギュレーションとして、F 県の支社の「CSR 課」(社会責任处)の担当者 b、魚釣りによる感電事故の防止プロジェクトに参加したメンバー c、企業倫理の学者 d や経営コンサルティング会社勤務の専門家 e⁵³といった方々にもインタビューを実施した。これらのインタビューは、プロジェクトの問題点から国家電網の CSR マネジメントの状況までの情報確認を中心に行った。

分析方法としては、大谷(2008)が開発した質的研究の分析枠組みである Steps for Coding and Theorization (以下では、SCAT とする)を採用する。質的研究の中で有名かつ広範に使われる手法は Glaser & Strauss(1967)の「グラウンデッド・セオリー」(Grounded Theory)である⁵⁴。これは分析手続きだけではなく、データ採取から理論化までの研究デザイン全体を規定する優れた手法である。しかし、この手法が適用できるのは、大規模なデータ採取と非常に長い研究期間を要する大がかりな研究であって、小規模のデータには適用できない⁵⁵。それに対して、SCAT 分析は質的データの深い分析に有効な手法であり、1 つだけのケースのデータや質問票調査の自由記述欄などの、比較的小規模の質的データの分析にも有効である⁵⁶。

また、妥当性が低く、恣意的な分析結果を避けるため、質的研究の分析方法には分析結果に対する「分析者による省察可能性」と「読者による反証可能性」を備える必要がある。上記の 2 点を保証するため、「分析手続きの明示性と了解性」が必要である⁵⁷。したがって、明示的で了解性のある分析コーディング手続きを有する SCAT 分析は適切な手法であると考えられる。以上の理由に基づき、SCAT 分析は主要な研究参加者 a の語りを深く追究することを通じて国家電網が取り組んでいる CSR マネジメントの実態を考察する本研究のデータ分析に最もふさわしい分析方法であると言える。

第4節 本論文の構成

本論文の構成は以下の通りである。第2章は、中国における企業の社会的責任論の全体像を見極めていくために、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する。その上で、中国における企業の社会的責任に関する先行研究の検討から本研究の研究課題を導出したい。具体的に、第2節では、まず中国における企業の社会的責任論の展開について時期区分を行う。そして、それぞれの時期において、どのようなテーマについて中心に議論がなされてきたかを検討し、CSRに関する議論の全体の推移を概観する。第3節では、中国におけるCSRに関する議論の推移を概観した上で、その中から代表的な研究を選んで詳しく検討する。第4節では、主要な文献の検討を行った上で中国におけるCSRの研究課題を整理し、本研究の課題を導出したい。

CSRに関する議論の根底には、それぞれの論者が持つ企業に対する基本的な理解や企業についての捉え方（「企業観」）があると考えられる⁵⁸。これまで欧米や日本などの資本主義国で議論された様々な「企業観」を大別すると、一般的に2種類に分類できると考えられている⁵⁹。第1には、「株主第一規範」(Shareholder Primacy Norm) = 「利潤最大化論」に基づく理解である。そして、第2には、「ステークホルダー理論」 = 「社会的制度」に基づく理解である。「企業観」をめぐる議論は、「企業は何のために存在するのか（企業の目的）」、「企業は誰のために経営するのか」、「企業はいかにして存続し続けるのか」といった一連の根本的な問題を検討することである⁶⁰。これらの一連の問題を検討することから、はじめて社会的責任に関連する企業観（CSRの考え方）を企業のマネジメントに結びつけることが可能になり、CSRマネジメントが始まると期待できる⁶¹。そのため、中国における企業の役割をめぐる議論をスタートする前に、本研究の第3章ではこれまで長年にわたって議論された「企業観」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」 = 「利潤最大化論」の問題点を示しておきたい。

第4章では、一つ目のリサーチ・クエスチョン「中国社会において、企業観はどのように変化してきたのか」に着目する。具体的には、「中国社会において、企業観は変化したのか」、「もし変化したとするなら、どのように変化したのか」、そして、「なぜ変化が生じたのか」といった一連の課題を解明することを試みたい。上述した一連の課題の解明にあたって、改革開放以前と以後の2段階に分けて、歴史的な分析を行うことを通じて、中国において企業に対する理解、社会から求められる企業の性格およびその役割が歴史的にどのように変化してきたのかについて考察する。

次は、2つ目のリサーチ・クエスチョンである中国企業におけるCSRマネジメントの実態解明に着目したい。2006年以降、中国ではCSRの理念展開からCSR実践活動の段階へと変化していると考えられている。CSRの理念展開段階において、中国におけるCSRに対する認識・理解の状況は、実践段階（2006年から）におけるCSR活動の展開のベース

になり、実践活動に重要な影響を及ぼしていると考えられる⁶²。つまり、CSR 理念の展開段階に中国で CSR の意味がどのように捉えられたかによって、CSR 実践活動の中身が大きく左右されると考えられるのである。

したがって、第5章の目的は、中国における CSR の理念の展開段階において中国の CSR に対する認識の状況を明らかにすることである。そこで、第2節では、欧米から中国に紹介された 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簡単に見てみたい。第3節では、第2節で紹介した CSR の意味を用いて、当時の学会でしばしば CSR とイコールに捉えられた「企業が社会を運営する」という概念との比較検討を行うことを通じて、当時の学界の CSR に対する認識の状況を把握したい。第4節では、2002年に実務家（中国の企業経営者）を対象として実施された CSR に関する意識調査を用いて、「企業は社会的責任を果たすべきか」という問題に対する企業経営者の理解を把握したい。そのうえで、同年に日本の経済同友会が実施した CSR に関する企業経営者意識調査のデータを用いて、中日調査で共通している項目を比較しながら、中国における CSR の理念展開段階において、中国の企業経営者がどのように CSR の内容を認識し、理解していたのかについての状況とその問題点を明らかにする。

第6章は、「中国企業は単に CSR 報告書を発行しただけで終わるのか」、そして、「中国企業は CSR を実際の経営プロセスにどの程度まで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）」といった中国企業における CSR マネジメントの実態解明をめぐる課題を検討することを通じて、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がを試みる。そこで、中国企業の中で積極的に CSR 活動を進めている先駆者とみなされる国家電網を研究対象として取り上げる。

まず、第2節では、公開資料に基づき、国家電網は CSR をどのように捉えているかについて考察する。第3節では、CSR マネジメントの体制構築について紹介する。各年度の CSR 報告書、先行研究、新聞・雑誌の記事などの公開資料および CSR マネジメント推進体制に関する考察によって、本研究は国家電網が CSR に関してどのようなメッセージを外部のステークホルダーに伝えたいのかを把握したい。第4節では、高評価を得た「魚釣りによる感電事故の防止対策プロジェクト」を選んで国家電網の CSR マネジメントの実態を考察する。第6章の第2節と第3節で論じた内容と対照した上で、「脱連結」モデルを利用し、国家電網が行なっている CSR マネジメントを評価する。国家電網に焦点を絞って、CSR マネジメントの実態を解明することは、「中国企業が行っている CSR 活動には、どのような目的があるのか」という問題を探索することに対して、有益なヒントを提供していると考えられる。

-
- ¹ 中国は 1949 年に社会主義国家として建国された。
- ² 今西宏次 (2006) 『株式会社の権力とコーポレート・ガバナンス』文眞堂、67-82 ページ参照。
- ³ Carroll, A.B (1979) “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance”, *Academy of Management Review*, Vol.4, No.4, pp.497-505.
- ⁴ 葉山彩蘭 (2008) 『企業市民モデルの構築—新しい企業と社会の関係—』白桃書店、1-2 ページ参照。
- ⁵ “List of the Global Fortune 500”,
(<http://beta.fortune.com/global500/list/filtered?hqcountry=China> 2020 年 9 月 20 日閲覧)。世界 1 位であるアメリカのランクインしている企業数は 121 社である。
- ⁶ 殷格非, 李伟阳, 吴福顺 (2007) 「中国企业社会责任发展的阶段分析」『WTO 经济导刊』第 44 期、99-101 ページ; 李伟阳, 肖红军 (2008) 「企业社会责任概念探究」『企业管理』第 30 卷、第 21-22 期、179 ページ; Xu, S. & Yang, R.D (2010) “Indigenous Characteristics of Chinese Corporate Social Responsibility Conceptual Paradigm”, *Journal of Business Ethics*, Vol.93, Issue.2, pp.321-333.
- ⁷ 呉克烈 (1989) 「企业社会责任初探」(企業の社会的責任に対する初歩の探索) 『企業経済』第 8 期、7-11 ページ。* () 内筆者訳。以下同じ。
- ⁸ 袁家方 (1990) 『企业的社会责任』海洋出版社。
- ⁹ 劉俊海 (1999) 『公司的社会责任』法律出版社。
- ¹⁰ 「企業が社会を運営する」の内容について詳しくは、8 ページの表 1-1 を参照されたい。また、「企業が社会を運営する」は、中国における CSR イデオロギー上のルーツ (ideological roots) と呼ばれている見解もある。詳しくは、Lin, L.W (2010) “Corporate Social Responsibility in China: Window Dressing or Structural Change?”, *Berkeley Journal of International Law*, Vol.28, Issue.1, pp.64-100.を参照されたい。
- ¹¹ 赵芸, 陈康来 (2007) 「企业办社会与企业社会责任」『企业家天地』第 5 期、198-199 ページ。
- ¹² Wang, L., & Juslin, H. (2009) “The Impact of Chinese Culture on Corporate Social Responsibility: The Harmony Approach.” *Journal of Business Ethics*, Vol.88, pp. 433-451.
- ¹³ 刘柏良 (2003) 李亮 (2005) 「“企业办社会”回潮」『IT 经理世界』第 20 期、53-56 ページ。
- ¹⁴ 董保华 (2006) 『劳动关系调整的社会化与国际化』、上海交通大学出版社。
- ¹⁵ 2006 年は中国の CSR 元年と呼ばれている。
- ¹⁶ 陈宏辉, 张麟, 向燕 (2016) 「企业社会责任领域的实证研究: 中国大陆学者 2000-2015 年的探索」『管理学报』、第 13 卷、第 7 期、1051-1059 ページ。
- ¹⁷ Tian, Z., Wang, R., & Yang, W. (2011) (2011) “Consumer Responses to Corporate Social Responsibility (CSR) in China.” *Journal of Business Ethics*, Vol. 101, pp. 197-212. ; Ramasamy, B., & Yeung, M. (2009) “Chinese Consumers’ Perception of Corporate Social Responsibility (CSR).” *Journal of Business Ethics*, Vol. 88, pp. 119-32.

-
- ¹⁸ Yang, J. (2013) "Corporate Social Responsibility in China: A Qualitative, Collective Case Study of a Chinese Non-Governmental Organization." *ProQuest Dissertations and Theses*.
- Yu, H. (2010) "Developing Corporate Social Responsibility in China: A Qualitative Case Study of a Chinese Non-Governmental Organization." *ProQuest Dissertations and Theses*.
- ¹⁹ 倉持一 (2015) 「中国の CSR(企業の社会的責任)の展望に関する一考察：－1990 年代以降の政治的スローガンを分析基軸として－」『日本経営倫理学会誌』第 22 号、47－62 ページ。See, G. (2009) "Harmonious Society and Chinese CSR: Is There Really a Link?", *Journal of Business Ethics*, Vol.89, Issue.1, pp.1-22.
- ²⁰ 陈宏辉, 张麟, 向燕 (2016)、前掲論文、1051－1059 ページ。
- ²¹ 崔洪雷 (2011) 「中国中央企業における CSR 報告書に関する一考察－国家电网会社を事例として－」『関西大学商学論集』第 56 巻第 1 号、127－143 ページ；倉持一 (2016) 『中国の CSR (企業の社会的責任) の課題と可能性：善き経営の実現に向けて』、丸善プラネット。
- ²² 王昶, 周登, Daly, S.P. (2012) 「国外企业社会责任研究进展及启示」『华东经济管理』第 26 卷、第 3 期、150－154 ページ。
- ²³ Yang, L.J. & Guo, Z.H (2014) "Evolution of CSR Concept in the West and China", *International Review of Management and Business Research*, Vol.3, Issue.2, pp.819-826; Zhang, D.Y., Morse, S., Kambhamptati, U. & Li, B.(2014) "Evolving Corporate Social Responsibility in China", *Sustainability*, Vol.6, Issue.11, pp.7646-7665.
- ²⁴ Guan, J., Noronha, C (2013) "Corporate social responsibility reporting research in the Chinese academia: a critical review", *Social Responsibility Journal*, Vol. 9, Issue: 1, pp.46.
- ²⁵ 勝部伸夫 (2010) 「CSR と企業観」、『経営行動研究年報』、第 19 号、10－14 ページ。
- ²⁶ 白全礼、王垂立 (2000) 「企业社会责任：一种新的企业观」(企業の社会的責任：新たな企業観)『鄭州航空工業管理学院論集』第 18 巻、第 3 期、19－22 ページ。
- ²⁷ 池内秀己 (2008) 「企業観と企業変容」『九州産業大学経営学論集』第 18 巻、第 3 号、1 ページ。
- ²⁸ 今西宏次 (2010) 「コーポレート・ガバナンス論と企業観再考」『同志社商学』第 3 巻、256－273 ページ。
- ²⁹ 今西宏次 (2010) 「コーポレート・ガバナンスと企業観－Stockholder Theory と Stakeholder Theory を巡って－」『社会と企業：いま企業に何が問われているか』(経営学論集)、千倉書房、第 80 集、37－49 ページ；加護野忠男 (2014) 『経営はだれのものか』日本経済新聞出版社、18 ページを参照されたい。
- ³⁰ 今西宏次 (2010)、上掲論文、37－49 ページ；谷本寛治 (2014) 『日本企業の CSR 経営』千倉書房、102 ページ。
- ³¹ Aoki, M., Kim, H.K. & Fujiwara, M.O. (1996) *The Role Of Government In East Asian Economic Development*, Clarendon Press: Oxford, p259.
- ³² 菊池道樹 (1996) 「国有企業改革の現実と課題」松崎義編『中国の電子・鉄鋼産業：技術革新と企業改革』、法政大学比較経済研究所、45 ページ参照。

³³ 中国の計画経済期に存在していた「企業が社会を運営する」は、日本などの資本主義社会でも見られる「企業城下町」（「企業都市」とも言われる）という現象に類似する側面があるが、企業の意図（企業の戦略）によるものかどうかという視点から見れば、「企業城下町」と異なる概念である。現代日本における典型的な「企業城下町」として、トヨタ自動車の本社が立地した豊田市、八幡製鉄所のあった八幡市、日立製作所の日立市などが挙げられる。このような単一企業が強い影響力を持つ都市では、港湾、鉄道、発電所といった生産関連施設だけでなく、住宅、下水道や百貨店なども企業によって整備されていた。

この「企業城下町」という現象に関する先行研究は、経済地理学や地域経済学だけではなく、都市社会学など様々な分野で行われてきた（宇都宮千穂（2010）「日本における企業城下町研究の到達点と課題」『資本と地域』第6・7巻、第95-100ページ。）。その中で、中野（2010）は、都市形成の視点から、野田市（野田醤油）、倉敷市（倉敷紡績）、日立市（日立製作所）といった典型的な「企業城下町」に焦点を当て、都市施設の創出過程と都市計画について分析することを通じて、「企業城下町」による日本都市化の特徴を明らかにした。中野は、「企業城下町」は企業が主導したものであり、企業の生産活動の基盤に関わるものから整備される傾向が強いと指摘している。つまり、「企業城下町」は企業の意図（企業戦略）との関係が非常に深いと考えられる。

また、都市計画とのかかわりから見れば、「企業城下町」は、都市計画法（法定都市計画）の適用を受ける以前に都市が形作られており、都市計画法の適用を受けた工業地帯とは形成過程が異なる。それゆえ、中野は、「企業城下町」は「私的な都市計画」とも言えると主張している（「私的な都市計画」をめぐる考察に関して詳しくは、中野茂夫（2009）『企業城下町の都市計画』筑波大学出版会を参照されたい）。

それに対して、中国の「企業が社会を運営する」は政府の意図に主導されたものである。何故なら、当時の「企業」自体は政府部門の「操りの人形」のような存在であったからである（この点については、第4章第2節で詳しく説明する）。これは、「企業が社会を運営する」と企業に主導されていた「企業城下町」との相違点であると言える。

³⁴ 木崎みどり（1988a）「中国における企業の役割－生活の場としての側面1－」『アジア経済』第29巻、第3号、43-44ページ。

³⁵ 同上論文、40-41ページ。

³⁶ 同上論文、43-44ページ。

³⁷ 丸川知雄（2002）「雇用と労働をめぐる制度変化」丸川知雄編『中国企業の所有と経営』アジア経済研究所、375ページ参照。

³⁸ Lin, L.W, *op. cit.*, p.87.

³⁹ Yin, R. K. (2014) *Case study research: Design and methods*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications ; Yin, R. K. (1984) *Case study research: Design and methods*, Thousand Oaks, CA: Sage (近藤公彦訳 (1996)『ケース・スタディの方法 第2版』、千倉書房)。

⁴⁰ *Ibid.*, pp.9-15.

⁴¹ *Ibid.*, pp.9-11.

⁴² *Ibid.*, pp.12-13.

⁴³ 実験が行われるのは研究者が行動を直接的に、正確に、そして体系的にコントロールできる場合である。*Ibid.*, p.12.

⁴⁴ *Ibid.*, p.12.

⁴⁵ *Ibid.*, p.43.

⁴⁶ 国有企業のうち、中央企業と地方国有企業に分けることができる。また、一般的に、中央企業とは國務院国有資産監督管理委員會 (State-owned Assets Supervision and Administration Commission of the State Council) が監督管理する企業をいう。2020 年現在、中央企業は 97 社である。詳しくは、中央企業のリストを参照されたい。

(<http://www.sasac.gov.cn/n2588035/n2641579/n2641645/index.html> 2020 年 9 月閲覧)

⁴⁷ 詳しくは、<http://beta.fortune.com/global500/list> を参照されたい。

⁴⁸ Marquis, C., Dai, N., Yang, D.N., & Wu, H (2010)"State Grid: Corporate Social Responsibility.", *Harvard Business School Case*, 410-141, pp.1-33.

⁴⁹ これはあくまでも中国国内での評価である。国家電網のホームページ、CSR 報告書を調べるかぎり、国際的な大賞を獲得した経歴がない。

⁵⁰ 研究参加の依頼は、当初、紹介者 f (筆者の父親の知人で、国家電網 F 県の某支社で勤務) を介して行う。紹介者 f を経由し、筆者は国家電網 F 県の支社の「CSR 課」(社会責任処) の担当者 b と知り合った。国家電網の CSR に関する取り組みをスタートする経緯、CSR マネジメントを推進する方法などの内容を中心に、担当者 b にインタビューを実施する。その後、筆者はインタビューした際に獲得した資料を整理し、国家電網に CSR マネジメントを社内に定着するための手段として使われている「CSR 浸透・定着プロジェクト」に注目する。「CSR 浸透・定着プロジェクト」のうち社内で非常に高度な評価を獲得した「魚釣りによる感電事故の防止対策プロジェクト」の実態解明に関心を寄せている。そこで、担当者 b を介して該当するプロジェクトの担当者 a に研究参加を依頼した。

⁵¹ インタビューを行うには質問の形式を決定する必要がある。質問の形式には、構造化インタビュー、半構造化インタビュー、非構造化インタビューがある。半構造化インタビューは、大まかな質問の内容や方向性を決め、回答者の回答次第で深く掘り下げて意見を聞くことができる形式である。

⁵² 研究協力についての個人情報保護に関して口頭で説明した上で協力を依頼し同意を得た。同意を得る際には、研究の目的や途中でいつでも中止できること、話したくないことは話さなくてよいことなどに関して丁寧に説明を行っていた。また、プライバシーに関しては、個人が特定されないようにするため、地域の名称、担当者の名前などの情報を一切出さないようにすること、研究以外にデータを使用しないことを約束した。

⁵³ コンサルタント e は、国家電網の CSR 活動や業務改善の相談を請け負う担当者であり、CSR 活動や業務改善に関するさまざまな会議に参加されていた方である。

⁵⁴ Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967) *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*, Chicago: Aldine Publishing Co.

⁵⁵ 大谷尚 (2011) 「SCAT: Steps for Coding and Theorization – 明示的手続きで着手しやすく小規模データに適用可能な質的データ分析方法 –」『感性工学』第 10 巻、155 – 160 ページ。

⁵⁶ 大谷尚 (2008) 「4 ステップコーディングによる質的データ分析手法 SCAT の提案 –

着手しやすく小規模データにも適用可能な理論化の手続き」『名古屋大学大学院教育発達科学研究科紀要（教育科学）』第54巻、第2号、27-44ページ。

⁵⁷ 大谷尚（2019）『質的研究の考え方—研究方法論から SCAT による分析まで—』名古屋大学出版社、174-176ページ。

⁵⁸ 今西宏次（2010）「コーポレート・ガバナンスと企業観—Stockholder Theory と Stakeholder Theory を巡って—」『社会と企業：いま企業に何が問われているか』（経営学論集）、千倉書房、第80集、37-49ページ；勝部伸夫（2010）「CSRと企業観」、『経営行動研究年報』、第19号、10-14ページ；出見世信之（2018）「ソーシャルビジネスの二面性—主体と活動のマネジメント—」『公共性と効率性のマネジメント—これからの経営学—』（経営学論集）、千倉書房、第88集、25ページ。

⁵⁹ 加護野忠男（2014）『経営はだれのものか』日本経済新聞出版社、18ページを参照されたい。

⁶⁰ 今西宏次（2010）、前掲論文、38ページ。

⁶¹ 殷格非（2012）「企业社会责任观是一种什么“观”？」『WTO 经济导刊』第05期、56ページ。出見世信之（2018）、前掲論文、25ページ。

⁶² 倉持一、前掲論文、52ページ。；Lin, L.W, *op, cit.*, p.91.

第2章 中国におけるCSR研究の展開動向と特徴

第1節 本章の課題および構成

近年、経済成長にともない、中国企業はますます無視できない存在感を持つことになっている。2020年「フォーチュン・グローバル500」にランクインしている中国本土企業は、117社であり、世界2位になっている¹。中国企業は世界的に見ても巨大な存在となり、中国において企業の社会的責任の課題を検討することも求められるようになってきている。本章は、中国における企業の社会的責任論の全体像を見極めていくために、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する。さらに、中国における企業の社会的責任に関する先行研究の検討から本研究の研究課題を導出することにした。

本章の構成は、以下のとおりである。まず、第2節では、中国における企業の社会的責任論の展開について時期区分を行う。そして、そのそれぞれの段階において、どのようなテーマについて議論がなされてきたかを検討し、CSRに関する議論の全体の推移を概観する。第3節では、中国におけるCSRに関する議論の推移を概観した上で、その中から代表的な研究を選んで詳しく検討する。最後に、第4節では、主要な文献の検討を行った上で中国におけるCSRの研究課題を整理し、本研究の課題を導出したい。

第2節 中国におけるCSRに関する議論の推移

本節では、まず中国における企業の社会的責任論の展開について時期区分を行う。その上で、それぞれの段階においてどのようなテーマについて議論がなされてきたかを検討し、CSRに関する議論の推移を概観し、中国の社会的責任論の全体像を把握したい。

中国における企業の社会的責任論の展開について、これまでの先行研究の中では、第1期「CSR課題の生成期」（1984年－1999年）、第2期「CSR理念の検討期」（1999年－2005年）、第3期「CSRの導入期」（2006年以降）という、3段階とされている場合が多い²。このような分類を提唱している殷格非、李偉陽&呉福順（2007）は、その理由について以下のように述べている。中国における「改革開放」³の始まりは一般的に1978年であると言われている。中国経済体制は、1978年を境に大きく二分できると考えられている。しかし、実際には、中国における改革の中心は農村部から始まり、1984年10月の共産党第十二回全体会議で決定された「経済体制改革に関する決定」（中共中央关于经济体制改革的决定）の公表をもって、都市部に展開した。それ以降、企業を中心とする改革が本格化する段階に入った。1984年以前の中国では本当の意味での企業が存在

していなかったため、企業の社会的責任をめぐる課題も存在しなかったと言える。以上のような理由により、殷格非、李偉陽&呉福順は、中国における企業の社会的責任論のスタートラインを1984年としている。

しかし、中国における企業の社会的責任論の展開を把握するにあたって、このような時期区分は必ずしも役に立つわけではない。なぜなら、中国における「企業の社会的責任」と関連する研究の推移を参照すれば、中国で「CSR課題の生成期」と思われる第1段階において、特に、1984年から1989年までの期間でCSRを巡る議論がほとんど行われていなかったことが分かるからである（図2-1参照）。

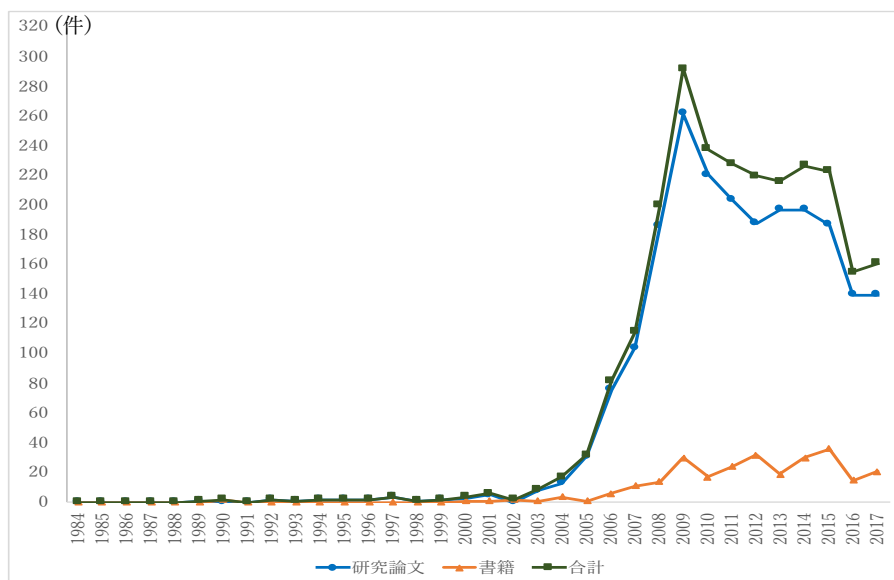
改革開放にともなって、経営自主権⁴のある現代企業が出現するようになってきているが、学会においては企業の社会的責任の課題はまだ問題視されていなかったと言える。したがって、中国における企業の社会的責任論の展開を考える際に、殷らが主張する時期区分に基づき考察するのは不適切であると考えられる。ここでは、中国において「企業の社会的責任論」がどのようなテーマのもとに展開してきたのか、そして、これらの課題がどのように取り上げられてきたのかを考慮した上で、中国における企業の社会的責任論の展開の時期区分を行いたい。

図2-1は、中国のデータベースによる検索結果にもとづき、「企业社会责任」（企業の社会的責任）をキーワードに含む研究文献（研究論文、研究書籍）の件数を各年度でまとめてみたものである。書籍に関する件数の集計は、中国国家国立図書館のデータベースにおいて、キーワードを「企業の社会的責任」に限定し、調査報告書に当たるものを取り除いて各年度で計算したものである。また、キーワードが「社会的責任」となっているものもその内容に相当しないものは除いた。

研究論文の件数に関しては、中国知網（CNKI）において、キーワードを「企業の社会的責任」に限定し、CSSCI（Chinese Social Sciences Citation Index：中国社会科学引用索引）⁵およびCSCD（Chinese Science Citation Database：中国科学引用データベース）⁶といったデータベースから抽出した文献を各年度で集計した結果である。ただし、CSSCIは1998年にできたデータベースであり、同年から研究収録を開始した。1998年以前のデータが欠損しているため、筆者は1998年以前の研究を調べ、各年度で文献数を計算した⁷。

この図から、中国社会において過去およそ30年間CSRと関連する研究の経年的な変化が分かる。図2-1に示しているように、「企業の社会的責任」と関連している文献の数は、1990年代から2000年代初めにかけては数える程度に過ぎなかった。それ以降、CSRを巡る研究は発展期を迎え、2006年前後を境にして急激に増加する傾向を示しており、ピークとなる2009年には292（そのうち、研究論文は262点、書籍は30点である）件まで及んでいる。

図2-1 中国における「企業の社会的責任」をキーワードとする研究の推移



出所：中国知網（CNKI）データベースの検索結果に基づき、筆者作成。

図2-1から分かるように、先行研究に指摘されている第1期（1984年—1999年）において、CSRに関する研究論文ないし書籍は、それぞれ数点に過ぎなかった。特に、1984年から1988年までの5年間に、研究論文、書籍は一件も見当たらない。また、CSRをキーワードに含む記事の状況を確認しても、同じ状況が確認できる（図2-3を参照されたい）。したがって、中国では「企業の社会的責任論」のスタートラインは1984年ではなく、1990年前後からであると言える。次に、中国における企業の社会的責任論展開の第1期について考察してみたい。

2-1. 中国の「企業の社会的責任論」の第1期：（1989-1999年）

中国においては、初めて「企業の社会的責任」という用語を用いて論じている研究は袁家方『企業社会責任』（1990）であると一般的には認識されている。しかし、実際には、その前年に『企業経済』に掲載された呉克烈の「企業の社会的責任に対する初歩の探索」（企业社会责任初探）が最初の文献であると考えられる。呉は、企業改革を深化させる立場から社会的責任について考察を行った。袁は、法律の視点から納税の責任、エネルギー資源の使用責任、環境保全責任、消費者に対する責任などの側面から、企業が果たすべき社会的責任の内容について説明しているが、企業がなぜ社会的責任を果たさねばならないのかという理論的考察は行なっていなかった。

それに対して、筆者は、中国における「企業の社会的責任論」の理論的研究に関する先駆的な文献は、劉俊海『公司的社会责任』（1999）であると考え。劉が会社権力の巨

大化、ステークホルダー理論などの視点を紹介することを通じて、会社の社会的責任の必要性を主張しているからである。

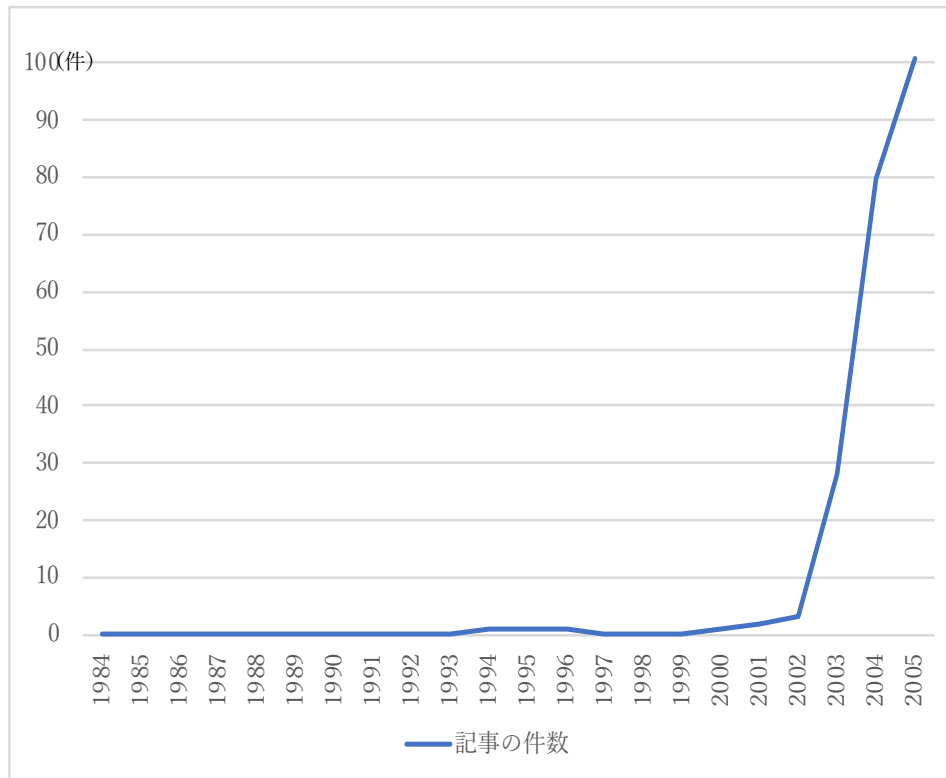
表 2-1 「企業の社会的責任論」に関わる諸論稿から抽出した主要なテーマの集計
第 1 期 (1989-1999 年)

年次	概念・内容	海外	企業観	会計学	法学	倫理・道徳
1989	1	0	0	0	0	0
1990	0	0	0	0	0	0
1991	0	0	0	0	1	0
1992	1	2	0	1	0	0
1993	1	0	1	0	0	0
1994	1	0	1	1	0	0
1995	1	0	1	1	0	0
1996	0	1	0	1	0	1
1997	3	2	1	0	0	1
1998	0	0	0	1	0	0
1999	0	0	0	1	0	1
合計	8	5	4	6	1	3

出所：中国知網 (CNKI) データベースの検索結果に基づき、筆者作成。

表 2-1 は、第 1 期 (1989-1999 年) において、「企業の社会的責任論」に関わる研究をテーマ・研究視点ごとに分けて集計した結果を示しているものである。中国知網の CSSCI と CSCD といった索引に収録された文献の中から、キーワードを「企業の社会的責任」に限定し、その結果を一覧表示した⁸。その上で、それぞれの年度でデータベースから提示された上位のテーマおよび該当する研究内容を確認する作業を行なった。それらのテーマと該当する件数を参照した上で、集計結果を表 2-1 にまとめてみた (第 2 期の表 2-2、第 3 期の図 2-3&図 2-4 も同じである)。

図 2-2 CSR と関連する記事の推移状況



出所：中国知網（CNKI）データベースの集計結果に基づき、筆者作成。

表 2-1 に示しているように、1989 年から 1999 年までの第 1 期では、CSR を巡る検討は、海外の先行研究に論じられた概念を紹介することが中心になっている。議論の中心は、CSR の定義や内容の説明に関するものに限定されていると言える。学問分野から見れば、会計学の視点から CSR を検討する文献が比較的多く見られている。すなわち、この時期の中国において CSR を取り上げる研究論文の特徴として、海外の先行研究からの影響が見られており、CSR という概念の紹介がメインであることがあげられる。一方、これらの研究は概念の紹介に過ぎないため、まだ中国社会や中国企業と関連付けられていなかった。また、同時期における CSR と関連する記事数の推移を見ても、図 2-2 から分かるように、数件しか記事がなかったことが分かる。CSR は話題になるまでに至らなかったのである。つまり、研究においても、世間一般においてもこの時期の中国において、CSR と関わる課題はまだ重要な問題として見なされていなかった。そのため、第 1 期において中国では「企業の社会的責任論」がまた本格的に展開されていたとは言えないのである。

2-2. 中国の「企業の社会的責任論」の第2期：（2000-2005年）

表2-2 「企業の社会的責任論」に関わる諸論稿から抽出した主要なテーマの集計
第2期（2000-2005年）

年次	2000	2001	2002	2003	2004	2005	合計
概念・内容	1	1	0	3	1	2	8
海外	0	2	0	4	1	3	10
法律の視点	0	1	0	0	1	0	2
会計の視点	0	1	0	0	0	1	2
企業観	0	0	0	4	1	2	7
SA8000	0	0	0	0	6	7	13
持続可能性・調和がとれた社会	0	0	0	0	2	6	8
ステークホルダー論	0	0	0	3	0	1	4
倫理・道徳	1	0	0	1	1	1	4

出所：中国知網（CNKI）データベースの検索結果に基づき、筆者作成。

2000年代に入って、CSRと関連する記事の件数は急激な増加を示しており⁹、学界においてCSRを巡る議論も本格的に行なわれるようになった。表2-2は、第2期（2000-2005年）において、「企業の社会的責任論」に関わる諸論稿から抽出した主要なテーマを集計した結果である。表2-2に示しているように、第2期では、第1期にでも既に論じられていたCSRの定義や内容を巡る検討が増加し続けている。

一方、第1期と比較して、第2期になって注目されるようになったテーマは以下の通りである。海外の先行研究を踏まえて、「ステークホルダー論」や「企業と社会」などの概念が取り上げられるようになった。また、従業員福祉を提供する意味でのCSRの内容と重複する部分が多く見られる企業観である「企業が社会を運営する」（企業办社会）¹⁰とCSRとの関係に関する議論が見られるようになった。中国に従来から存在した特殊な概念と、欧米から入ってきた新たなCSR論との比較検討を行うことを通じて、単なる海外からの概念導入や理念紹介に止まらず、中国のCSR研究が少し前に進んだと言える。

2001年世界貿易機関（WTO）への加盟とともに、「国際規格SA8000」（Social Accountability 8000）¹¹が中国のマス・メディアに広く取り上げられた。それ以降、SA8000を巡る研究論文が急増するようになった。SA8000は、アメリカの非政府組織であるSAI（Social Accountability International）が定める国際規格である。世界で稼働する工場や企業から不公正かつ非人道的な労働に対応する意味で倫理分野で初の国際標準と言えるが、労働条件や労働環境という領域に限定されている¹²。しかし、中国では、SA8000を企業の社会的責任国際基準として訳されるケースが散見される¹³。

また、2004年9月に開催された中国共産党の第十六期六中全会で、政府は「調和がとれた社会の構築」（构建和谐社会：creating a harmonious society）を新たな課題として明確に提示した。それにともない、「持続可能な発展」ないし「調和がとれた社会」をキーワードにする研究が明らかに増えた。

表2-3 2000-2005年に出版されたCSRと関連する書籍の一覧表

出版年	著者	書籍名	出版社	キーワード
2000	谢燕	『企業の製品品質責任』 (企业质量责任)	上海社会科学院出版社	品質管理
2001	刘连煜	『コーポレート・ガバナンスと企業の社会的責任』 (公司治理与公司社会责任)	中国政法大学出版社	会社法
2002	卢代富	『企業の社会的責任の法と経済学から分析』 (企业社会责任的经济学与法学分析)	法律出版社	会社法
2002	周国银 张少标	『SA8000:2001 社会的責任の国際規格実践ガイド』 (SA8000:2001 社会责任国际标准实施指南)	海天出版社	国際基準
2003	彭志源	『SA8000 企業の社会的責任国際規格認定ガイド』 (SA8000 企业社会责任国际标准实施认证指南)	寧夏大地出版社	国際基準
2004	環境& 発展研 究所	『中国の企業の社会的責任』 (企业社会责任在中国)	経済科学出版社	中国
2004	吴鹤松 など	『SA8000 社会的責任の規格認定の解説』 (SA8000 社会责任标准认证解读)	中国商務出版社	国際基準
2004	黎友煥	『SA8000 と中国企業の社会的責任の構築』 (SA8000 与中国企业社会责任建设)	中国経済出版社	国際基準
2004	中国企 業連合 会	『調和を共有：SA8000 社会的責任規格の解説』 (共享和谐：解读 SA8000 企业社会责任体系)	企業管理出版社	国際基準
2005	李立清 李燕凌	『企業の社会的責任に関する研究』 (企业社会责任研究)	人民出版社	社会的機能

出所：国家国立図書館の検索結果に基づき、筆者作成。

この時期に出版された書籍を見ると、同じような傾向が確認できる。表2-3は、2000-2005年に出版されたCSRと関連する書籍をリストアップしたものである。この期間にCSRと関連する研究書籍は、10点出版された。そのうち、国際規格SA8000の認証と

関連するガイドラインが2点、国際規格 SA8000 を解釈する書籍が2点、国際規格 SA8000 と CSR との関係を論じる書籍が1点であり、SA8000 に焦点を当てた書籍が第2期の書籍の半分を占めている。これらの論文や書籍のテーマを見る限り、中国の CSR 研究において、国際規格 SA8000 認証を獲得することが CSR の重要な課題として位置づけられていることがうかがえる。

つまり、中国における「企業の社会的責任論」の第2期において、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た。その後、政府やマス・メディアの影響で CSR 研究の重点は、「国際規格 SA8000」および「持続可能な発展」といったテーマに移行してきた。

さらに、ここで興味深いことを指摘したい。次の節「企業の社会的責任論の第3期」で見ると、2006年以降、数多くの中国企業が競うように CSR 報告書を発行するようになり、いわば「CSR 報告書発行のブーム」が現れることになる。しかし、表2-2と表2-3から分かるように、2006年までは CSR 報告書、情報開示や CSR マネジメントなど CSR 報告書の作成・発表に深く関わる課題は、注目を集める研究テーマになっていなかった。つまり、「CSR 報告書発行」は、実際に企業がどのように CSR マネジメントを行うべきかという課題ではなく、国際規格 SA8000 認証を獲得することが重要な課題として捉えられていることがうかがえるのである。したがって、その後に次々に発表された報告書には実質的にどの程度の価値があったのかについて、筆者は疑問を抱いている。

2-3. 中国の企業の社会的責任論の第3期：2006年以降

2006年以降、中国では CSR に関する研究が急増しており、CSR 研究のブームが生じている。研究アプローチから見れば、第1期、第2期の研究と比べ、CSR に関する実証研究が大幅に増加している。そして、研究テーマもより多様化していく傾向が見られるようになった¹⁴。例えば、第3期に新たに現れてきたテーマの典型例として、CSR と「企業業績」との（因果）関係、CSR に対する（中国の）消費者の反応、CSR と情報開示、企業の CSR マネジメントなどが挙げられる。つまり、この時期における CSR 研究の特徴の1つとしてテーマの多様性がより高まっているということが挙げられる。

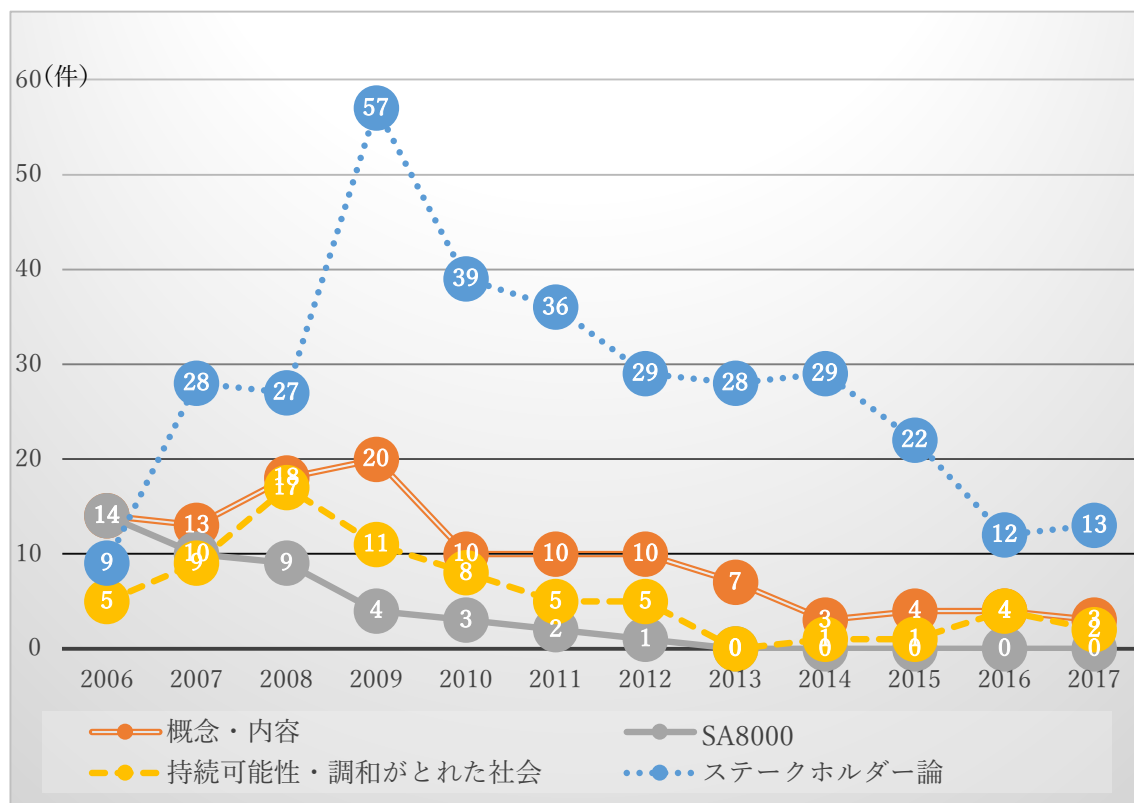
次に、代表的なテーマ8つをピックアップし、それぞれの推移状況を分析した上で、第3期の中国における「企業の社会的責任論」の特徴を考察したい。選んだテーマは、「CSR の概念・内容」、「国際規格 SA8000」、「持続可能性・調和がとれた社会」、「ステークホルダー論」、「CSR と企業業績」、「消費者」、「情報開示」、「CSR マネジメント」である。この8テーマのうち、すでに第1期や第2期で取り上げられ、この期にピークが現れたテーマは「CSR の概念・内容」、「持続可能性・調和がとれた社会」、「国際規格 SA8000」、「ステークホルダー論」の4つである。

図2-3は、第3期において、これらの4つのテーマと関わる研究論文の推移状況を表すものである。同図に基づき、研究論文の件数の動向を見れば、以下のことが分かる。

「ステークホルダー論」は、第3期の全期間に渡って研究者に継続的に注目されており、他のテーマより論文数が遥かに多く存在している。また、第1期や第2期でも既に論じられたテーマである「CSRの概念・内容」、「持続可能性・調和がとれた社会」および「ステークホルダー論」と関わる研究の推移は、共通の傾向が見られる。すなわち、第3期入ってから、論文数が増え続け、およそ2009年にピークとなり、その後減少していく傾向がある。

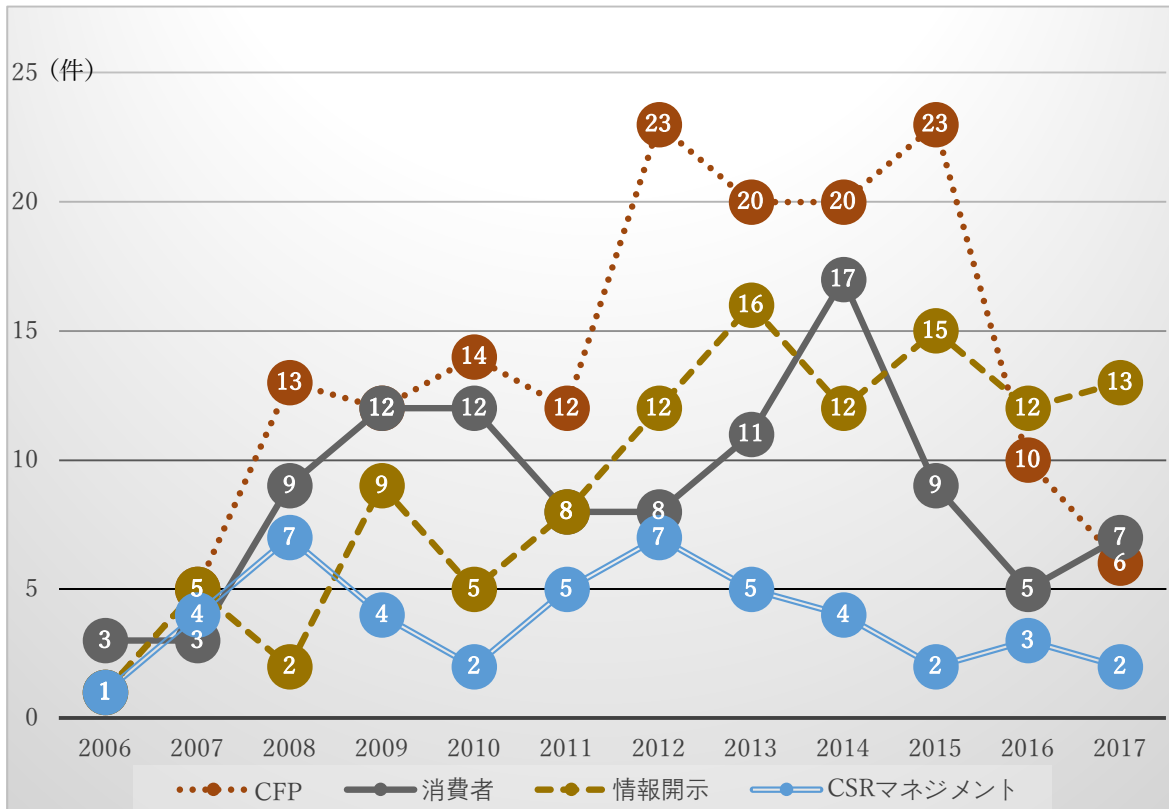
一方、「国際規格SA8000」と関わる研究論文の件数は、第3期に入ってから（2006年にピークを迎えた後）、減少する一方であった。前項でも指摘したように、2000年以降、政策やメディアの影響でCSRの「国際規格SA8000」に関する議論が盛んに行われていたように見えるが、その反面、これらの議論はCSRの展開と言うより、むしろ「国際規格SA8000」の導入を目的として行われていたという事情がある。第3期における「国際規格SA8000」と関わる研究論文の件数の推移傾向は、まさに「国際規格SA8000」をめぐる議論が一時的なブームに過ぎなかった証拠になると考えられる。

図2-3 第3期における「企業の社会的責任論」に関わる論文から抽出した
主要なテーマの件数推移状況（I）



出所：中国知網（CNKI）データベースの検索結果に基づき、筆者作成。

図2-4 第3期における「企業の社会的責任論」に関わる論文から抽出した
 主要なテーマの件数の推移状況（Ⅱ）



出所：中国知網（CNKI）データベースの検索結果に基づき、筆者作成。

次に、8テーマのうち第3期に新たに現れた4つの研究テーマに関する研究論文の推移状況を図2-4にまとめてみた。同図から分かるように、第3期に新たに現れた4つの研究テーマのうち、「CSRと企業業績関係」、「消費者の反応」および「情報開示」と関わる研究論文の推移状況に共通点が見られる。これらの研究は、2006年に登場して以降、2011年までの期間は推移状況の浮き沈みが見られるが、全体的に見れば増加傾向を示しており、2012年から2015年までの間に、最盛期を迎えている。

また、図2-3と図2-4と合わせて見ると、研究の最盛期は若干前後することが確認できる。第1期、第2期に既に取り上げられていたテーマについては、一時的なブームで流行していたに過ぎない「国際規格SA8000」と関わる研究以外、研究の最盛期は、2008年から2010年までの期間にあった。

それに対して、「CSRと企業業績との関係」、「CSRと消費者の反応」、「CSRに関する情報開示」などのテーマが2012年に入ってから、盛んに議論されるようになり、研究の最盛期は前述したテーマより若干遅いと言える。これらの課題は、既に欧米でよく取り上げられており、主流の研究テーマになっている。しかし、当時の中国においてこれらの課題はまだ斬新なテーマであり、先行業績がほとんど蓄積されていなかった。これは、

これらの研究の最盛期がやや遅れることになってしまった原因の1つとして考えられる。また、これらのテーマと関わる研究が2012年-2015年にピークを迎えたことから、中国（の研究者）は積極的に国際的な動向に追いつこうとする姿勢を示していたことがうかがえる。

しかし、CSR活動を実践する主体は企業である。中国の研究は、企業によるCSRに対する理解、もしくは企業がどのようにCSRマネジメントを実際に行うべきかといった課題に対する関心がかなり薄いと言える。図2-4の中でCSRマネジメントと関わる研究論文の推移状況を参照すれば、2006年から2017年までのCSRと関わる研究が最盛期であった10年間に、企業の「CSRマネジメント」を巡る学術上の議論はほとんど行われず、いまだに低迷したままの状態であることが分かる。したがって、中国企業が行っているCSRの実態はどのようになっているのか、そして、中国企業の中で現れてきた「CSRブーム」はどのような意味があるのかについて筆者が疑問を抱いている。

第3節 中国におけるCSRの展開

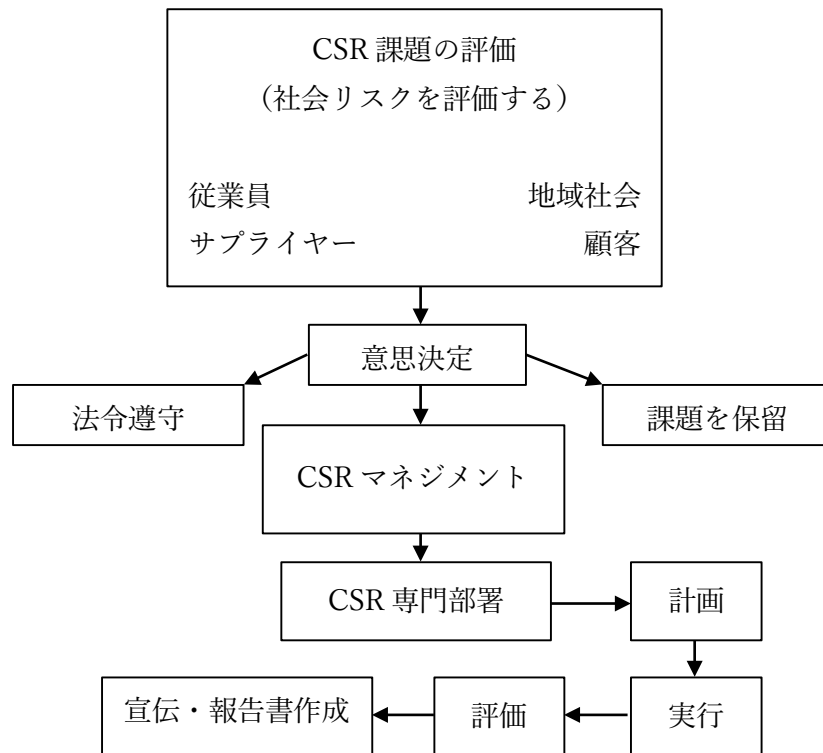
—主要文献の検討—

前節では、中国における「CSRマネジメント」と関わる研究論文がどの程度発表されてきたのかについての推移状況を分析し、「CSRマネジメント」を巡る学術上の議論がこれまでほとんど行われておらず、いまだに低迷している状態を指摘した。以下では、中国の経営学研究におけるCSRの実践活動と関係する「CSRマネジメント」と深く関わる主要な研究を取り上げ、それぞれの論点を検討した上で、中国におけるCSRに関する先行研究を評価し、本研究の課題を提示したい。

(1) 先駆的な議論としての姜啓軍の研究

中国の「CSRマネジメント」に関する研究において、筆者が調べる限り、先駆的な役割を果たしているのは姜啓軍(2007)の研究である¹⁵。ここでは、姜の主要な論点を取り上げていきたい。姜は2007年に「企業の社会的責任戦略マネジメントと実施に関する分析」(浅析企业社会责任战略管理和实施)という論文を発表した。この論文の中で、姜は企業の唯一の目的は株主利益を最大化することであると言う考えを伝統的な企業観に過ぎないと考え、今日の社会において良い企業の指標は利潤だけではなく、環境や社会の目標を重視する必要がある、伝統的な企業観から転換すべきであると主張している。

図 2-5 CSR マネジメントのフレームワーク



出所：姜啓軍（2007）「企業の社会的責任戦略マネジメントと実施に関する分析（浅析企业社会责任战略管理和实施）」『江淮論壇』、第2期、45ページ。

また、姜は企業の社会的責任を何らかのかたちで企業戦略、戦略マネジメントと関連づけるべきであると提唱している。さらに、企業のCSR戦略を実現するため、CSRマネジメントのフレームワークを提示している。姜が提示しているフレームワークは図2-5のとおりである。CSRマネジメントという用語を使用し、企業の社会的責任の実現を企業の戦略マネジメントと関連づけようとする主張から考えれば、姜の研究は中国におけるCSR研究において先駆的な意義があると考えられる。また、姜が提示しているCSRマネジメントのフレームワークには、ステークホルダーを視野に入れ、意思決定を行うことも含まれている。

一方、姜のフレームワークには以下のような問題点があると考えられる。図2-5に示しているように、姜は、法令遵守をCSRマネジメントの一環として捉えるわけではなく、法令遵守とCSRマネジメントとを別の選択肢として捉えている。また、彼は、CSRマネジメントは全社的な取り組みではなく、ただ一部の部署（CSR専門部署）で行われるものであると言う捉え方をしている。図2-5から分かるように、このフレームワークはCSR専門部署の取り組みを評価することを提唱するが、そこから見える問題点や課題を改善する工夫を視野に入れていない。このため、CSR専門部署による計画、実行、評価といった

一連のプロセスは、単に報告書を作成するための活動に過ぎないのではないかと捉えられる。

(2) 章輝美、李紹元の研究

章輝美・李紹元（2009）は、CSR の概念および CSR に関する主要な理論の内容を概観した上で、中国における CSR 実践活動について考察している¹⁶。章・李は、改革開放を境として、改革開放以前と改革開放以降の中国企業が行っている CSR 実践活動の内容をそれぞれ考察している。彼らは、以下の2点を結論としてあげている。第1に、改革開放以前中国企業が行っていた CSR 活動には、「企業が社会を運営する」、「環境保護」、「従業員の健康・安全」といった内容が見られる。第2に、改革開放以降、中国企業が行っている CSR 活動には、「生産の安全性」、「従業員福祉」、「環境保護」、「诚信¹⁷ 経営」、「慈善寄付活動」といった内容が見られる。

改革開放を境界線にして、中国企業の行動変化を検討したことについては興味深いと言える。しかし、それぞれの期間に企業が行っていた CSR 活動に関する検討は、内容を列挙する程度にとどまっている。そして、なぜ企業の実践活動が変化してきたのかなどの課題については全く触れられておらず、改革開放前後で中国の CSR 実践活動の意義がどのように変化したか不明である。なお、改革開放以前の中国に存在した特有の現象「企業が社会を運営する」を企業の CSR 実践活動の内容として理解すべきかという問題については、本研究の第5章において、改めて論じたいと考えている。

(3) 姚瑞、邹国慶の研究

姚瑞、邹国慶の論文「わが国における企業の社会的責任戦略の研究（我国企业社会责任战略研究）」（2010）は、企業の社会的責任が中国においても盛んに議論されるようになってきたが、実践の方面から見れば中国企業の CSR 活動が望ましい状態とはなっていないと指摘している。そのため、姚・邹は CSR 活動と企業戦略と結び付けることを主張している。また、CSR を企業戦略として捉えられる理由は次の2点にあると述べている。第一に、CSR は企業の持続可能な発展のチャンスにつながることである。第二に、CSR は政府と良好な関係を構築することに有利である点である。しかし、姚・邹はどのように CSR を企業戦略と結び付けるかという課題について触れていない。

(4) 宋煜の研究

宋煜は、「CSR の理論考察とマネジメント（企业社会责任的理论思考与实践管理）」（2011）の中で、CSR を新しい経営理念として提唱している。宋は、この新たな経営理念に以下のような3点が含まれていると述べている。第1に、現代企業の目標は利潤最大化や株主利益の最大化だけを追求することに止まるべきではない。第2に、企業は企業価値の最大化を追求し、ステークホルダーとのコミュニケーションをはかり、ステークホル

ダーの期待に応えようとすべきである。第3に、企業は社会および環境との相互影響に注意し、調和がとれる発展を図るべきである。また、企業の実践活動にあたって、宋は万科とオムロンのケースを取り上げ、CSR活動を取り扱う専門部署を設置することを主張している。

(5) CSR マネジメントの新領域を開拓する李偉陽・肖紅軍の研究

中国の企業の社会的責任論の展開において、CSR研究の基礎からスタートし、新たな領域を開拓する役割を果たしているのは李偉陽・肖紅軍の一連の研究成果であると言われている。ここでは、彼らのCSRマネジメントに関する研究に注目し、その論点を説明していきたい。

李偉陽・肖紅軍は、2010年に「全面的なCSRマネジメント：新たな企業マネジメントモデル（全面社会责任管理：新的企业管理模式）」を発表した¹⁸。この研究の中で、李・肖は彼らが「3C+3T」と呼ぶ新たな全面的CSRマネジメント・モデルを提唱している。全面的CSRマネジメント・モデルは、総合価値（Comprehensive value）、協力（Cooperation）、合意（Consensus）からなる3Cと、全員参加（Total staff）、全方位カバー（Total fields）、全過程融合（Total processes）からなる3Tにより構成されている。

李偉陽・肖紅軍が行っている企業の社会的責任論の一連の共同研究の中で、この研究は、研究焦点を企業の実践活動やCSRマネジメントをめぐる検討に当てており、従来のCSRの概念、海外のCSRに関する理論紹介など企業の社会的責任をめぐる理論検討からスタートし、新たな段階へと移行する分水嶺となる論文であると言える。CSRマネジメントに関する理論的な研究の出発点としての意義をもつと言う意味で、この論文はきわめて重要である。また、この論文は、同年に発表された李・肖の論文（2010）「経営の視点から企業の社会的責任論の展開に関する考察（基于管理视角的企业社会责任演进与发展）」の分析のベースにもなっている¹⁹。しかし、李・肖は、実際に全面的CSRマネジメント・モデルを採用する企業のマネジメント実態の考察を行っておらず、この点については未だ不十分であると言える。

(6) 陳宗仕の研究

社会学者である陳宗仕は、制度の視点²⁰から企業の社会的責任の展開に注目し、2015年に制度とCSR活動、CSR展開パターンとの関係を分析する論文を発表した²¹。陳宗仕は、中国のCSRに関する先行研究のほとんどが海外の研究に提示された概念やモデルの紹介に止まっていることを指摘している。海外の研究に関する概念紹介やモデル検証を行っているという意味で先行研究の価値を認めながら、中国社会の特殊性という視点から中国におけるCSRの展開を検討する課題が見逃されていると陳は強調している。

彼は、制度的環境がCSRの展開に影響を与えていると主張している。CSRの意味、

CSR の展開状況は、社会の政治制度、文化、経済制度といった制度の変化にともなって変わる。また、中国における CSR の展開に影響を与える制度的な要因として、陳は「中国企業が担う役割の変化」、「コネ社会」(Guanxi) の 2 点をあげている。ここにおいて「中国企業が担う役割の変化」は、歴史的な視点から中国企業の社会的な役割が大きく変化したことを意味している。

具体的に言えば、改革開放は、計画経済期に存在していた「企業が社会を運営する」を廃棄したと主張する陳は、多くの中国経済学者の意見とは異なり、経済学者が主張する「政策的負担」としての「企業が社会を運営する」を企業の従業員に対する責任として捉え、「企業が社会を運営する」に肯定的な評価を与えている。また、1980 年代中期以降行われた企業改革(改革開放の一環)が中国企業の本来担ってきた責任を、放棄させることになってしまったと陳は述べている。そして、このような「企業が担う役割の変化」は、法律上や政策上の変革だけではなく、文化や観念(価値観)の変化も生み出すこととなったとするのである。

第 4 節 小括および課題の提示

本章では、1990 年代からおよそ 30 年間の中国における「企業の社会的責任論」展開を考察した。まず、第 2 節では、中国における企業の社会的責任論の展開について時期区分を行った。すなわち、中国の「企業の社会的責任論」の第 1 期：(1989-1999 年)、
「企業の社会的責任論」の第 2 期：(2000-2005 年)、企業の社会的責任論の第 3 期：2006 年以降という 3 段階である。そして、それぞれの段階において、どのようなテーマについて議論がなされてきたかを検討し、CSR に関する議論の全体の推移を概観した。

第 1 期(1989-1999 年)においては、CSR と関わる課題はまだ重要な問題と見做されておらず、「企業の社会的責任論」は未だ本格的に展開されていたと言えない。第 2 期において、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、政府やマス・メディアの影響で CSR 研究の重点は、「国際規格 SA8000」および「持続可能な発展」といったテーマに移行してきた。第 3 期において、CSR に関する研究が急増し、CSR 研究のブームが生じた。研究アプローチから見れば、第 1 期、第 2 期の研究と比べ、CSR に関する実証研究が大幅に増加した。そして、研究テーマもより多様化していく傾向が見られるようになった。しかし、2006 年以降の CSR 研究の最盛期において、「CSR マネジメント」を巡る学術上の議論はほとんど行われず、いまだに低迷している状態にとどまっている。

第 3 節では、中国における CSR に関する議論の推移を概観した上で、「CSR マネジメント」と深く関わる主要な研究を取り上げ、それぞれの論点を検討した上で、中国における CSR に関する先行研究を評価した。ここでは、これまで論じできたことを整理すると

ともに、重要な論点をまとめ、本研究の課題について提示することにしよう。

表 2-4 CSR マネジメントに関する主要な先行研究のまとめ

先行研究	示唆	問題点	残された課題
姜啓軍 2007	企業観の転換が必要	CSR マネジメントのフレームワークの有効性を視野に入れていない。	① 中国における企業観の転換はどうか ② どのように CSR マネジメントを行うか
章・李 2009	改革開放を境界線にして、中国企業の企業行動を検討する	① 企業の CSR 活動に関する検討は、内容を列挙する程度にとどまっている。 ② 改革開放前後、なぜ企業の企業行動が変化したのかについて検討していない。 ③ 「社会を運営する」を CSR 活動として捉えていいか。	① 改革開放前後の企業行動の相違点の検討 ② なぜ企業行動が変化したか ③ 「企業が社会を運営する」と CSR との関係
姚・邹 2010	CSR と企業戦略と結びつける	どのように CSR を企業戦略と結びつけるかについて触れていない。	どのように CSR マネジメントを行うか
宋煜 2011	企業観の転換が必要	CSR 専門部署の設置の有効性について論じていない。	① 中国における企業観の転換はどうか ② CSR 専門部署の有効性
肖・李 2010	CSR マネジメント・モデル「3C+3T」	実際に全面的 CSR マネジメント・モデル「3C+3T」を採用する企業の実態はどのようになっているかについて考察していない。	実際に全面的 CSR マネジメント・モデルを採用する企業のマネジメント実態の考察
陳宗仕 2015	制度と CSR の関係から中国企業の CSR 展開を考察する視点	「企業が社会を運営する」を CSR 実践活動として捉えていいか。	① 「企業が社会を運営する」と CSR との関係 ② 中国の特有な制度と CSR の展開との関係

出所：筆者作成

表 2-4 は、第 3 節で検討した CSR マネジメントに関する先行研究の問題点・課題をまとめたものである。同表を分析すると、これらの研究に残された課題は、以下の 2 点にまとめることができる。第 1 は、中国の特殊性という視点からの考察である。これについては、「中国における企業観の転換はどうか」、「『企業が社会を運営する』と

CSR との関係」、「改革開放前後の企業行動の相違点の検討」、「なぜ企業行動が変化したか」などの課題があげられる。第 2 は、CSR マネジメントをめぐる議論である。これについては、例えば、「どのように CSR マネジメントを行うか」、「CSR マネジメントのフレームワークの有効性」などがあげられる。以下、本研究では、この 2 つの側面に着目し、①中国の特殊性を視野に入れた中国における企業観の転換と②中国企業の CSR マネジメントを研究課題としたい。

-
- ¹ “List of the Global Fortune 500”,
(<http://beta.fortune.com/global500/list/filtered?hqcountry=China> 2020年7月14日)。
- ² 中国におけるCSRの発展段階について詳しくは殷格非, 李伟阳, 吴福顺(2007)「中国企业社会责任发展的阶段分析」『WTO经济导刊』第44期, 99-101ページ; 李伟阳, 肖红军(2008)「企业社会责任概念探究」『企业管理』第30卷、第21-22期, 179ページ; 倉持一(2015)「中国のCSR(企業の社会的責任)の展望に関する一考察-1990年代以降の政治的スローガンを分析基軸として-」『日本経営倫理学会』第22号、51ページを参照されたい。
- ³ 「改革開放」政策は中国の経済体制を「計画経済」から「市場経済」へ移行させるためのものである。
- ⁴ 経営自主権は、中国企業改革に関する分野でよく使用されている概念である。経営自主権は、生産計画、原材料購入、製品販売、労働管理資金運用などの側面において企業自ら経営をめぐる意思決定を行う権限を指している。
- ⁵ CSSCI (Chinese Social Sciences Citation Index) は、中国における経済学、経営学、法学などの人文社会科学分野の論文を収録している。1998年以降毎年更新している。CSSCIに収録される学術雑誌は、「CSSCI 来源期刊」と呼ばれている(「来源期刊」は「採録対象誌」の意味)。「CSSCI 来源期刊」に選定された学術雑誌はコア・ジャーナル(中国語: 核心期刊)とともに、高い学術性と権威性を備えた優れた学術雑誌の象徴となっている。そのため、CSSCIは、主に研究評価・管理、雑誌評価に使用されており、研究の質を担保する役割を果たしている。詳しくは、澤田裕子、狩野修二(2017)「中国の研究力を可視化する-国内学術文献データベースの発展と取り組み(特集 地域の研究成果を可視化する-各国データベースと評価)」『アジア研ワールド・トレンド』、第5号、20-23ページを参照されたい。
- ⁶ 中国科学引用データベース(Chinese Science Citation Database、CSCDと略称する)は1989年に設立されており、数学、物理学、化学、天文学、地質学、生物学、医学、工学、環境科学、経営学などの分野の1,000誌以上のコア・ジャーナルを英語と中国語で収録している。CSCDは、データの正確性が高く、専門性が高く、検索方法が多様で便利といった特徴を持っている。CSCDは利用者からの評価が高く、「中国のSCI」と呼ばれている。詳しくは、<http://sciencechina.cn/scichina2/index.jsp>を参照されたい。
- ⁷ CSSCIに収録されているjournalに1998年以前に掲載された研究を筆者が計算した。
- ⁸ CSSCIは1998年にできたデータベースであり、同年から研究収録を開始した。1998年以前のデータが欠損しているため、筆者はCSSCIに収録されているjournalを調べ、各年度でテーマごとに集計した。
- ⁹ 図2-2に参照されたい。
- ¹⁰ 中国計画経済期における社会主義理念に基づく企業観である。
- ¹¹ SA8000 (Social Accountability 8000) は、アメリカの非政府組織SAI (Social Accountability International) が定める労働者の雇用環境に関する従業員の権利および従業員保護のための国際規格や標準のことである。企業がSA8000認証を取得するために

は、第三者による審査を受ける必要がある。ほかのよく知られている第三者認証の国際規格として、ISO9000s シリーズと ISO14000s シリーズが挙げられる。ISO9000s シリーズは品質管理にフォーカスしているものである。ISO14000s シリーズは環境マネジメントにフォーカスするものである。それらとの区別として、SA8000 は従業員や人権、企業倫理という側面にフォーカスしている。具体的に、SA8000 は児童労働の禁止、強制労働の禁止、安全で健康な職場環境、結社の自由および団体交渉権、差別の禁止、懲罰の禁止、適切な労働時間、公正な報酬、マネジメントシステムなどを取り扱っている。

1990 年代後半、アメリカ企業の東南アジアによる搾取的な児童労働、強制労働、低賃金労働といった労働問題が明らかになり、大きな問題となりました。このような途上国における労働問題に歯止めをかけるために、SA8000 が提起された。SA8000 は、世界で稼働する工場や企業から不公正かつ非人道的な労働に対応する意味で企業倫理という分野で初めての国際標準であるが、労働条件や労働環境に関する領域に限定されている。しかし、中国では、SA8000 を企業の社会的責任国際基準として訳されるケースが散見される。

(SA8000 の内容に関しては、<http://www.sa8000.info/sa8000doc/2001StdEnglish.pdf> を参照されたい。)

¹² 高巖 (1998) 「企業倫理の新たな世界標準」『週刊ダイヤモンド』第 86 巻、第 26 号、36-38 ページ。

¹³ 例えば、張文兵、葛永波 (2003) 「社会责任认证对产业国际竞争力的影响」(社会的責任の認証 (SA8000) が産業の国際競争力に与える影響) 『管理現代化』、第 6 期、41-44 ページ。; 王銳生 (2004) 「現代企业的社会责任标准-社会哲学视野下的 SA8000」(現代企業の社会的責任の標準-社会哲学から見る SA8000-) 『哲学動態』第 4 期、3-7 ページ。また、表 2-3 に示している書籍から参照すれば、SA8000 を CSR の国際標準として捉えることが見られる。

¹⁴ 例えば、CSR と企業業績との関係、CSR と株式所有構造との関係、CSR と従業員モチベーションとの関係、CSR に対する (中国の) 消費者の認識、CSR の展開における NGO (Non-Governmental Organization) の役割、CSR の展開における政府の役割、中国の企業倫理などのトピックスを取り上げられ、研究が行われている。

¹⁵ 姜啓軍 (2007) 「浅析企业社会责任战略管理和实施」(企業の社会的責任戦略マネジメントと実施に関する分析) 『江淮論壇』、第 2 期、42-46 ページ。

¹⁶ 詳しくは、章輝美・李紹元 (2009) 「中国企业社会责任的理论和实践」(中国における企業の社会的責任の理論と実践) 『北京師範大学学報・社会科学版』、第 5 期、96-104 ページを参照されたい。

¹⁷ 誠実に信用を守ること。

¹⁸ 李偉陽・肖紅軍 (2010) 「全面社会责任管理：新的企业管理模式」(全面的な CSR マネジメント：新たな企業マネジメントモデル) 『中国工業経済』、第 1 期、114-123 ページ。

¹⁹ 李偉陽・肖紅軍 (2010) 「基于管理视角的企业社会责任演进与发展」(経営の視点から企業の社会的責任論の展開に関する考察) 『首都経済貿易大学学報』、第 5 期、61-69 ページ。

²⁰ 制度は多様な意味を持つ。例えば、制定された法規、国のおきて (すなわち、法規制

的な意味での制度)、社会的に公認され、定型化されている決まりや習慣(すなわち、文化的な意味での制度)といった側面があると考えられる。しかし、陳は制度の定義について明言していない。彼の研究の中で、国家制度、経済制度、文化を制度的要因として理解していることが読める。

²¹ 詳しくは、陳宗仕(2015)「制度与企业社会责任—兼谈我国企业社会责任内涵和模式」(制度と企業の社会的責任—わが国における企業の社会的責任の含意とパターン)『浙江学刊』、第6期、14-17ページを参照されたい。

第3章 株式会社の特質と「株主第一規範」に関する考察

第1節 本章の課題および構成

CSRに関する先行研究から分かるように、これまで「社会的責任とは何か」、「企業はどのような責任を果たすべきなのか」といった論争が長年にわたって行われてきた。このような論争の本質は、「企業は誰のためにあるのか」という「企業観」の問題に関わる議論であると考えられる¹。企業に対する理解（論者の「企業観」）の相違により、企業の社会的責任に対する見解も当然異なってくる。したがって、企業観の検討は、企業の社会的責任論の中核に当たる議論になると言える。第2章で論じたように、企業の社会的責任という考え方は、欧米で誕生して中国に紹介されたものである。中国における「企業観」の変容を考察する前に、欧米からのCSR概念を紹介するだけでなく、企業の社会的責任を巡る議論の根底にある「企業の役割とは何か」という企業観の問題を検討する必要があると考えられる²。

「企業観」に対する理解を大別すると、二つに分類できると考えられる。第一は、「株主第一規範」(shareholder primacy norm) = 「利潤最大化論」に基づく伝統的な経済学の企業観である。そして、第二は、「ステークホルダー理論」 = 「社会的制度」に基づく企業観である。伝統的な経済学における企業観は、企業を生産関数のように捉え、利潤を最大化するように、投入量と産出量を決定するというものである³。Friedmanが主張しているように、株式会社の経営者の社会的責任は、法律を守った上で、株主の利益を最大化することである。この見方は、アメリカでは会社法や経済学の分野で一般化しており、大学で教えられている。このため、「株主第一規範」は多数の人にとって神話のようにになっている。中国で企業改革により株式会社制度が導入された。株式会社制度の導入にともない、この神話は中国においても、広範に紹介されて多くの人々に常識のように受け入れられている。

本章の目的は、株式会社制度に焦点を当て、株式会社の特質(nature)を明らかにすることを通して、「株主第一規範」の是非を検討することである。また、「社会的責任論の根底にある企業観」(株式会社をどのようなものとするのか)を明らかにするための研究でもある。本章の構成は、以下のとおりである。まず、第2節では、一般的に「株主第一規範」がどのように理解されているのかを見たい。そして、第3節では、「資本拘束」という概念を用いて、大塚とClarkの所論を分析して、株式会社の特質を明らかにする。さらに、株式会社の特質を踏まえ、「株主第一規範」の論拠となる「株式会社は株主のものである」という見解を検討したい。第4節では、第2節で行った株式会社の特質の分析

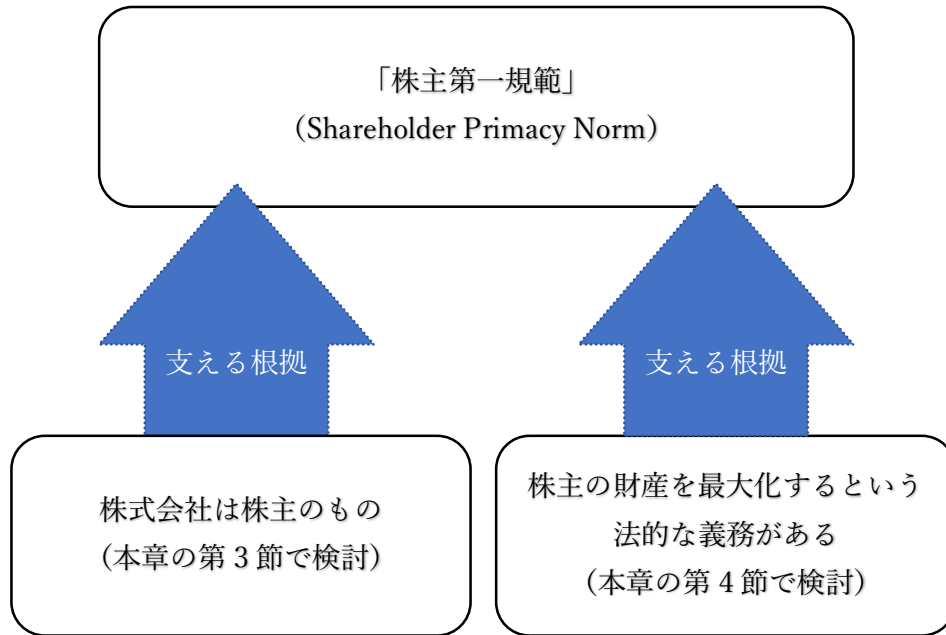
を踏まえた上で、「株主第一規範」のベースとしてよく取り上げられる「ドッジ対フォード社判決」の検討を試みる。

第2節 「株主第一規範」の意味

Hansmann & Kraakman (2001) は、「株主第一規範」の考え方に関して、次の5つのコンセンサスが存在するとしている。すなわち、①株式会社の最終的なコントロールは株主にあるべきである。②株式会社の経営者は当該会社株主の利益のために会社を運営する義務を負うべきである。③債権者、従業員、サプライヤー、顧客のような株主以外の会社構成員はコーポレート・ガバナンスに参加することよりも、契約、規制手段によって自らの利害を保護すべきである。④支配権を持たない株主は支配株主の利己的な利用から強く保護されねばならない。⑤上場会社における株式の市場価値は当該会社株主利害の第一の指標 (principal measure) である⁴。Hansmann & Kraakmanが提示した5つのコンセンサスの内容を簡単にまとめると、株式会社は、株主利益を最大化するように経営されなければならないということになる。また、その延長線上の見方として、取締役が株主の最大の利益に合致する決定をすべき義務を負うことがあげられる。これは「株主の富の最大化規範」 (shareholder wealth maximization norm) と称されている。

株式会社をめぐる議論において、「株主第一規範」ないし「株主の富の最大化規範」は中心的な位置を占めている。そのため、「株主第一規範」がどのように受け入れられるようになってきたのかが注目を集めるトピックとなっている⁵。図3-1は、「株主第一規範」とこの企業観を支持する者が支持する根拠を示すものである。図3-1に示しているように、「株主第一規範」の考え方は、以下の2つの根拠に基づいていると考えられている。第1に、株式会社は株主のものである。第2に、上場会社の取締役および執行役員は株主の財産を最大化するという法的な義務を負っていることである。

図 3-1 「株主第一規範」 およびその根拠



出所：筆者作成。

以下では、上記の2点が根拠になれるかどうかについて検討し、「株主第一規範」の妥当性を見てみたい。まず第3節において、「資本拘束」という概念を示す。そして、大塚による所論とClarkによる所論を比較分析して、株式会社の特質を検討しながら、「株式会社は本当に株主のものと言えるのか」を明らかにしたい。次に、第4節では、「株主第一規範」の法的な論拠として、会社法の教科書においてもよく引用されている「ドッジ対フォード社判決」(Dodge vs. Ford Motor Co.)⁶を取り上げ、当該判決が「株主第一規範」の論拠と言えるのかどうかを議論したい。

第3節 株式会社は株主のものか：「資本拘束」による株式会社の特質の検討

株式会社の特質を究明するためには、筆者は法人の意味を明確化させる必要があると考える。以下の具体例をもとに、会社の財産が出資者の財産から分離することの意味について説明したい。

非法人企業である商店街の果物屋の場合、店先に並べているリンゴやみかんといった品物は、すべてオーナーの所有物である。したがって、果物屋は店に来る顧客に、オーナーの所有物を販売していると思なしてもよい。オーナーは喉が渴いたときに、リンゴやみかんを食べたとしても大した問題がないと思われる。それに対して、法人企業である百貨店の株主の場合、百貨店の地下一階の食品売り場で陳列してあるリンゴを食べてしまう

と、窃盗罪になってしまう⁷。この具体例から明らかなように、企業の財産を出資者から分離するかどうかは、法人・非法人を区分する際にきわめて重要なポイントであると考えられる。

他の企業形態に比べ、「株式会社」の特質については、これまで世界中で多くの学者が研究してきた。そのうち、日本国内の代表的な業績として、大塚久雄の『株式会社発生史論』（1938）⁸があげられる⁹。株式会社の特質を巡る検討において、大塚は「個人企業」を念頭に置かずに諸企業形態間の発展関係に着目して、議論を「株式会社」とそれ以前の発展段階である「合名会社」・「合資会社」の比較を中心として議論を展開している¹⁰。

大塚はドイツの研究を踏まえ、株式会社の形態的特質を①「全社員（株主）の有限責任制」、②「会社機関の存在」、③「譲渡自由な等額株式制」、④「確定資本金制と永続性」にあるとした。そして、大塚はこれらの要素のうち他の企業形態と区別するための決定的な指標として「全社員の有限責任制」をあげている¹¹。大塚の所論は日本で代表的な見解として受け入れられているものであると言える。

それに対して、株式会社制度の発展の中心地と認められるアメリカにおいて、株式会社の特質はどのようにとらえられているのか。アメリカでは、株式会社と他の重要な二つの企業形態である個人企業（sole proprietorship）およびパートナーシップ（partnership）との比較がよく行われる¹²。ハーバード・ロー・スクールの特別名誉教授であるClarkの主張を見ると以下の通りである。Clarkは1986年の著書において、株式会社の特徴として、以下の4点を挙げている。それは①「出資者が有限責任であること」、②「株式が自由に譲渡できること」、③「法人格を持つこと」、そして④「集権型のマネジメント

（centralized management）」である¹³。この4点は、米国で一般的に受け入れられているものである¹⁴。

大塚とClarkによる株式会社の特質について比較すると共通する見解として、3点（①「全社員（株主）の有限責任制」、②「会社機関の存在」、③「譲渡自由な等額株式制」）があげられる。そして、Clarkがあげている「法人格を持つこと」という点については、一見するところ、大塚は明確に言及していないように見えるが、実は両者はほぼ同様の見解を強調していると考えられる。これは、大塚による「確定資本金制と永続性」という点とClarkによる「法人格を持つこと」という点を検討することによって明らかになる。

「確定資本金制と永続性」と「法人格を持つこと」の関係を検討するためには、近年コーポレート・ガバナンス分野で数多くの論文を発表している学者であるStoutが提起している株式会社の特質に関する新たな視点である「資本拘束（capital lock-in）」¹⁵について論じることが役に立つと考えられる。Stoutは、「株式会社の特質」（On the Nature of Corporations[2004]）という論文の中で、上記のClarkによる4つの特徴が重要であることを認めただうえで、株式会社の根本的な特徴を「資本拘束」として捉えている。

Stoutによると、「資本拘束」は、株式会社が資本を閉じ込める能力を持っていることを指している。すなわち、株主は株式会社への出資を通して、株式の所有者になる。その代わりに、出資された資本は株主個人の財産から分離して、株式会社のものになる。結果として、個々の株主が一方的（unilaterally）に出資分を引き上げることができない（withdraw）仕組みになっている¹⁶。さらに、Stout（2004）はこの「資本拘束」に注目することを通して、株式会社に関する課題の解明がより進められると主張している¹⁷。

次に、このStoutによる「資本拘束」を用いて、大塚による「確定資本金制と永続性」とClarkによる「法人格を持つこと」の関係を検討する。そこで、まず大塚による「確定資本金制と永続性」という点の意味について詳しく述べておきたい。大塚は『株式会社発生史論』の中で、ドイツの研究を踏まえ、「確定資本金制と永続性」について以下のように説明している。

「株式会社において社員¹⁸の個人性なるものが全く団体性の中に吸収されるという外形（現象形態）が生ずるのである。これいわゆる株式会社の「法人性」Rechtsperson; Corporationの問題に外ならぬ。……なお、株式会社においては「出資」がすべて持分資本の外形に服せしめられているといふ事情と関連して、資本が等額の「株式」に分割せられ、且つ「証券」化せられて転々譲渡せられる。更にこの事実との相関において、資本が一方入社および退社が無意味となる結果として企業そのものが社員の個人的事情に一応左右することなき「永続性」と「確定資本金制」を獲得する¹⁹。」

上記の大塚による「確定資本金制」の説明から分かるように、「確定資本金制」は個々の出資者の出入りと関係なく、株式会社が法人化しているため、「資本」が確定されていることを示している。Stoutも「法人企業」と「非法人企業」にある本質的な区別は、企業に出資された資本が出資者の個人財産から分離されている点にあると主張している²⁰。つまり、大塚とStoutとは異なった表現・概念を使っているが、意図していることはほぼ同じであると理解できる。その上、Stout（2012）は、株式会社に関わる“所有”の問題について、以下のように主張している。

「株式会社は自らを所有するが独立した法的な主体（legal entities）であり、自らの名義で（会社の）財産を有し、自らの名義で契約を結んでいる。……法的な意味において、株式会社の株主は債権者、サプライヤー、従業員と何ら変わりがない。いずれも株式会社を所有しているわけではない²¹。」

つまり、株式会社の財産は会社の所有物であり、株主の所有物ではない。財産権は会社それ自体にある。法律上、株式会社を独立した法的な主体とみなす場合、まず無視できな

いのは、個々の株主が会社に対して一方的に出資分を引き上げることができない仕組みである²²。この仕組みがあるからこそ、株式会社は当該財産を使用・処分する主体となっている。つまり、「資本拘束」が法人格の確立に不可欠であると考えられる。

最後に、本節を終えるにあたって、株式会社の特質を考える上で重要な点を指摘したい。それは、大塚、Clark、Stoutいずれも株式会社の特徴を検討する際、巨大な株式会社を考察の中心対象にすることを通して、研究を進めているという点である²³。つまり、①「全社員（株主）の有限責任制」、②「会社機関の存在」、③「譲渡自由な等額株式制」、④「確定資本金制と永続性」（法人格・拘束資本）などの特質は、巨大な株式会社に対する研究に基づいて導出された結論になっている。そして、巨大な株式会社は、一般的に上場会社であることは周知の通りである²⁴。一方、Clark（1986）は非上場株式会社の場合、以上のような株式会社の4つの特質が十分に機能しないと指摘している²⁵。

以下では、非上場株式会社の場合、上記の株式会社の特質が十分機能しない一例をあげておきたい²⁶。それは、Clarkが論じているように、アメリカでは非上場株式会社、とくに小規模株式会社の場合、該当会社の主要な債権者は、全社員（株主）の有限責任制を事実上認めないことが多いという点である。該当会社は銀行から資金を借り入れる場合、会社の名義ではなく、株主による個人的担保（shareholder's personal guarantee）を一般的に求められる。すなわち、株主は債権者に対して、事実上、無限責任を負わねばならないことになっているのである（法人格の否認）²⁷。要するに、Clarkは、小規模の非上場株式会社において全社員（株主）の有限責任制が完全に備わっているとは言えないと指摘しているのである。したがって、小規模の非上場株式会社と巨大な上場株式会社の間には、本質的な相違点が存在していると考えられる。

第4節 「ドッジ対フォード社判決」の検討

「ドッジ対フォード社判決」は、「株主第一規範」の提唱者が株式会社の目的や誰のための会社にするかに関する説明をする場合、有力な論拠として、しばしば引用されている。しかし残念ながら、これまでこの判決はあまり詳しく検討されているとは言えない²⁸。本節では、「ドッジ対フォード社の判決」を取り上げて、この判決が「株主第一規範」の論拠として適切かどうかを明らかにしたい。

フォード社は、自動車・モーターなどの購入・製造・販売を目的として、1903年に設立された。製造する自動車は、大衆の需要に応じて市場に売り出され、会社は多額の利益を収めていた。そのため、1911年から、月当たり5%の通常配当に加えて、特別配当が付加されていた。

しかし、当時非上場会社であったフォード社の過半数の株式を所有しており、社長でもあったHenry Fordは以下のような声明を発表した。それは、将来のビジネスに再投資す

るため、今後、通常配当のほかには、いかなる特別配当も支払うことがなくなるというものである²⁹。実際、フォード社の資産状況および収益は依然として好調であったにもかかわらず、1915年以降、フォード社は特別配当を無くし、通常配当しか行わなくなった³⁰。これに対して、John F.Dodge およびHorace E.Dodge³¹（以下ドッジ兄弟とする）は特別配当の復活を求め、訴訟を起こした。最終的に、ミシガン州最高裁判所はフォード社に約1900万ドルの配当を命じたのである³²。

当時、ミシガン裁判所は「ドッジ対フォード社判決」において以下のようなコメント（an offhand remark）を述べた³³。

「株式会社企業は、基本的に株主の利潤のために設立され、かつ運営されるものである。取締役の権限は、この目的のために行使されるべきである。取締役の裁量は、この目的を達成するための手段を選択するという点において行使されるべきであり……株主の配当を減少させる目的あるいは他の目的のために行使されるべきではない。」³⁴

「株主第一規範」の提唱者は常にこのコメントを法的な根拠として引用しており、アメリカでは、会社法の教科書で頻繁に引用されている³⁵。日本においても同様で、例えば森田（2006）に見られるように、企業法の教科書において、ドッジ対フォード社判決を「株主第一規範」の論拠として記述している³⁶。したがって、この判例は、アメリカだけではなく、日本の法学界にも多大な影響を及ぼしていると言える³⁷。

しかし、Stoutが述べるように、上記のコメントが法的な拘束力のない傍論（mere dicta）に過ぎないという点には注意を要する³⁸。アメリカにおいて、傍論は先例（precedent）にならないと決められており、判例法として意味がないとされている³⁹。つまり、上記のコメントが引用されるとしても、一切法的な拘束力はない。

仮に、上記のコメントが法的な拘束力を持つと仮定するとしても、このコメントを「上場株式会社の経営者に株主の富を最大化する義務を持たせる」という問題に適用することができないという点についても、注意が必要である。次に、その根拠について説明したい⁴⁰。

まず、当時フォード社は非上場株式会社（closely held company）である。第3節で論じたように、巨大な上場株式会社の特質と非上場株式会社の特質とは異なっており、株式会社の目的を考える場合、巨大な上場会社と非上場会社とを区別して考える必要がある。また、今日、「株主第一規範」を提唱する研究者は、基本的に巨大な上場会社に焦点を当てて議論を展開している⁴¹。したがって、巨大な上場会社に関する課題を検討する際に、非上場株式会社の判決の結果をもとに法的な証拠として引用するのは適切とは言えない。

ドッジ対フォード社の事件は、非上場株式会社の支配株主（a controlling majority shareholder）による少数株主（minority shareholders）に対する抑圧（oppression）を巡

る問題であった⁴²。しかし、今日「株主第一規範」を上場株式会社に適用する際に、論点となるのは株主とそれ以外の利害関係者との対立である。つまり、この判決を法的根拠として引用する際に、今日「株主第一規範」の提唱者は、非上場株式会社の株主間の対立という論点を上場株式会社の利害関係者間の対立という論点に勝手に変えてしまっていることになる。

さらに、過去の三十年の間、デラウェア州⁴³の裁判所⁴⁴において、「ドッジ対フォード社判決」を先例として引用した唯一の判決は「会社の目的」ないし「会社は誰のために」という問題ではなく、支配大株主対少数派株主の義務に関わる訴訟であった⁴⁵。

以上の説明から分かるように、今日巨大な上場株式会社において、「株主第一規範」が問題とされる場合に、「株主第一規範」の提唱者はドッジ対フォード社判決を法的な根拠として、しばしば引用しているが、この判決は上場株式会社において、「株主第一規範」が法律上絶対的な原則であるという観点を示すものではないと考えられるのである。

第5節 小括

本章の課題は、「株主第一規範」という企業観の是非を検討することである。この課題を解明するため、筆者は Stout が論じた「資本拘束」という概念を新たな説明論理として用いた。第3節では、「資本拘束」という概念を用いて、大塚と Clark の所論を統合して、株式会社の特質を明らかにすることを試みた。筆者は、株式会社の根本的な特質は、「資本拘束」にあると考える。すなわち、株主は株式会社への出資を通して、株式の所有者になる。その代わりに、出資された資本は株主個人の財産から分離して、株式会社のものになる。結果として、個々の株主が一方的に出資分を引き上げることができない (withdraw) 仕組みになっている。そして、株式会社の特質を踏まえ、「株主第一規範」の論拠となる「株式会社は株主のものである」という見解は正しくないと指摘した。第4節では、「株主第一規範」のもう一つの理論的な根拠としてしばしば引用されている「ドッジ対フォード社判決」の検討を行った。その結果、「ドッジ対フォード社判決」は、「株主第一規範」の理論上の根拠とはならないと結論づけた。

以上のように、第3節、第4節において、「株主第一規範」の提唱者が主張する二つの根拠が成立せず、企業についての捉え方を考える際に、「株主第一規範」は唯一絶対正しい前提とはならないことが明らかになった。しかし、第4章で詳しく論じるように、1980年代後半以降、「株主第一規範」を前提とする新制度派経済学の理論が、中国の経済改革に対する政策提言として紹介されてきた。「株主第一規範」の前提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のである。

-
- ¹ 谷本寛治 (2014) 『日本企業の CSR 経営』千倉書房、102 ページ。
- ² Lei, W. & Heikki, J. (2009) “The Impact of Chinese Culture on Corporate Social Responsibility: The Harmony Approach”, *Journal of Business Ethics*, Vol.88, p.435.
- ³ 出見世信之 (2018) 「ソーシャルビジネスの二面性—主体と活動のマネジメント—」『公共性と効率性のマネジメント—これからの経営学—』(経営学論集)、千倉書房、第 88 集、25 ページ。
- ⁴ Hansmann, H. & Kraakman, R. (2001) “The End of History for Corporate Law”, *Georgetown Law Journal*, Vol.89, No.2, pp.439-440.
- ⁵ Stout, L. A. (2012a) *The Shareholder Value Myth: How Putting Shareholders First Harms Investors, Corporations, and the Public*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc. p.16.
- ⁶ 「ドッジ対フォード社判決」は、ドッジ兄弟がフォードに対して特別配当の復活を目的として起訴した事件である。事件の内容について、詳しくは本章の第 4 節で紹介する。
- ⁷ 筆者は岩井克人 (2005) 『会社はこれからどうなるのか』平凡社、42-47 ページを参考して、ストーリーを作った。
- ⁸ 初版は 1938 に出版された大塚久雄 (1938) 『株式会社発生史論』有斐閣であるが、本稿では大塚久雄 (1959) 『株式会社発生史論』中央公論社をもとに議論を展開している。
- ⁹ 日本の「株式会社論」においては、大塚による所論を株式会社の特質に関する有力な見解として認められる。この点に関しては、正木久司 (1992) 「株式会社の本質」『同志社商学』第 44 巻第 1 号、1 ページ、後藤泰二 (2001) 『現代日本の株式会社』ミネルヴァ書房、255 ページ、および加護野忠男 (2014) 『経営はだれのものか』日本経済新聞出版社、18 ページを参照されたい。
- ¹⁰ 大塚久雄 (1959)、前掲書、9-14 ページ。
- ¹¹ 同上書、13-16 ページ。
- ¹² 正木久司 (1992)、前掲論文、3 ページおよび Stout, L. A. (2004) “On the Nature of Corporations”, *University of Illinois Law Review*, Vol.9, No.2, pp.253-254. 参照。
- ¹³ Clark, R. C. (1986) *Corporate Law*, Aspen Law & Business: Aspen Publishers, Inc., p.2.
- ¹⁴ Stout, L. A. (2004), *op. cit.*, p.254.
- ¹⁵ しかし、この概念に対する命名は論者により異なり、まだ統一していないと言える。Stout (2004) によると、主に「買い戻しの欠如」(the absence of a repurchase condition, H. Demsetz[1995]による命名)、「積極的な資産分離」(affirmative asset partitioning, H. Hansmann & R. Kraakman[2000]による命名)および「資本拘束」(Locking in Capital, M. M. Blair [2003]¹⁵による命名)などがある。H. Hansmann & R. Kraakman (2000) は株式会社の資産分離という現象に着眼して、「積極的な資産分離」と「防衛的な資産分離」(defensive asset partitioning)を区分して、この問題を考察している。Stout の共同研究者である Margaret Blair (2003) は、株式会社が持つ「資本拘束」同様な問題を正面から取り込んでいる。詳しくは以下の研究を参照されたい。Hansmann, H. & Kraakman, R. (2000) “The Essential Role of Organizational Law”, *The Yale Law Journal*, Vol.110, No.3, pp.387-440.

Blair, M. M. (2003) “Locking in Capital: What Corporate Law Achieved for Business Organizers in the Nineteenth Century”, *UCLA Law Review*, Vol.5, No2, pp.387-455.

¹⁶ Stout, L. A. (2004), *op. cit.*, p.255.

¹⁷ *Ibid.*, p263.

¹⁸ ここでの「社員」は出資者という意味を指している。詳しくは大塚久雄（1959）、前掲書、13-14 ページを参照されたい。

¹⁹ 大塚久雄（1959）、前掲書、14-15 ページ。ただし、筆者は旧漢字を新漢字に変えている。

²⁰ Stout, L. A. (2004), *op. cit.*, p256 および大塚久雄（1959）、前掲書、14 ページ参照。

²¹ Stout, L. A. (2012b) “the Problem of Corporate Purpose”, *Issues in Governance Studies*, No.48, p.6.

²² 株式会社の場合、個々の株主が会社に対して一方的に出資分を引き上げることができない。この仕組みに関しては、一見するところ、株主に不利を招くと見える。株式が市場で流通することは上述した状況を改善できる。したがって、株式が市場で流通することはきわめて重要な意味を持っていると言える。Stout, L. A. (2004), *op. cit.*, p.256.を参照されたい。

²³ 三者の考察対象に関しては、Clark, R. C. (1986), *op. cit.*, p.1、Stout, L. A. (2004), *op. cit.*, p256 および大塚久雄（1959）、前掲書、9-10 ページを参照されたい。

²⁴ 今西宏次（2016）「株式会社の本質および目的と巨大株式会社のガバナンス」『経営学論集』第 86 集

²⁵ Clark, R. C. (1986), *op. cit.*, pp.761-763.

²⁶ 前述の巨大な株式会社（基本的に、上場株式会社）における四つの特質は非上場株式会社において十分に機能できない点に関しては、Clark, R. C. (1986) *op. cit.*, Chapter 18 を参照されたい。

²⁷ *Ibid.*, pp.24-25.

²⁸ 「ドッジ対フォード社判決」の検討は不足であると指摘している研究として、畠田公明（2006）「「株主第一規範」の形成・展開と変容（上）」および Stout, L. A. (2008) “Why We Should Stop Teaching Dodge v. Ford” などがあげられる。詳しい内容は畠田公明（2006）、前掲論文、89 ページおよび Stout, L. A. (2008), *op. cit.*, p.165 を参照されたい。

²⁹ Stout, L. A. (2008), *op. cit.*, p.165 畠田公明（2006）、前掲論文、90-91 ページおよび森田章（2006）『企業法入門』有斐閣、111-112 ページ参照。

³⁰ 畠田公明（2006）前掲論文、89 ページ参照。

³¹ 当時、ドッジ兄弟はフォード自動車会社の株式の 10%を所有していたにすぎなく、社長のヘンリー・フォードが同社の株式の 58%を所有していた。

³² 畠田公明（2006）前掲論文、90-91 ページ参照。

³³ Stout によると、このコメントは単なる法的な拘束力のない感想である。（Stout, L. A. (2008), *op. cit.*, p.165）

³⁴ Dodge v. Ford Motor Co., 170 N.W. 684 (Mich.1919)

³⁵ Aspen Publishers (2008) *Business Organizations: Keyed to Courses Using Bauman, Palmiter, and Partnoy's Corporations Law and Policy*, 6th Edition, Aspen Publishers, p.26.

³⁶ 森田章（2006）、前掲書、115 ページ参照。

³⁷ 例えば、西脇敏男（2011）「これからのコーポレート・ガバナンス論 -コーポレート・ガバナンスの根本理念-」『龍谷法学』第43巻、第4号、1488-1526 ページおよび森田章（2006）前掲書などの文献があげられる。

³⁸ Stout, L. A. (2012a), *op. cit.*, p.26.

³⁹ *Ibid.*, p.26.

⁴⁰ Stout, L. A. (2008), *op. cit.*, p.165.

⁴¹ 今西宏次（2006）『株式会社の権力とコーポレート・ガバナンス』文眞堂、215 ページ参照。

⁴² Stout, L. A. (2012a), *op. cit.*, p.27.

⁴³ デラウェア州は1900年代初頭から法人の設立に最適な州としての地位を維持してきた。そして現在、デラウェア州を設立準拠地とする企業数は、100万社にも及んでいる。企業の数という点でデラウェア州は他の州を圧倒しているが、それよりも注目すべきは、上場している大手企業・有名企業の多くがデラウェア州にて設立されていることである。例えば、Fortune500 に選ばれた企業の60%以上がデラウェア州法人であることが明らかである。デラウェア州の法人設立について詳しい内容は State of Delaware - The Official Website of the First State を参照されたい。

（http://corplaw.delaware.gov/eng/why_delaware.shtml および <http://corplaw.delaware.gov/eng/index.shtml> 1月27日閲覧）。

⁴⁴ デラウェア州に裁判所を参照基準とする理由は、以下の通りである。デラウェア州は、会社法をめぐる事件に関して、優れた司法制度が整備されていることおよび高い専門性と公平な考えを持つ裁判官による判断が得られることが世界的に評価されているのである。詳しい内容は State of Delaware - The Official Website of the First State を参照されたい。（http://corplaw.delaware.gov/eng/why_delaware.shtml 1月27日閲覧）。

⁴⁵ Stout, L. A. (2012a), *op. cit.*, p.27.

第4章 中国における「企業観」の変容

－改革開放前後の比較－

第1節 本章の課題および構成

本章では、一つ目のリサーチ・クエスチョン「中国社会において、企業観はどのように変化してきたのか」に着目する。具体的には、「中国社会において、企業観は変化したのか」、「もし変化したとするなら、どのように変化したのか」、そして、「なぜ変化が生じたのか」といった一連の課題を解明することを試みたい。上述した一連の課題の解明にあたって、改革開放以前と以後の2段階に分けて考察したい。「改革開放以前」とは、ここでは、中国が計画経済制度を構築してから改革開放という政策が採用された以前の期間、いわゆる、計画経済期（1984年まで）を指している。また、「改革開放以後」については、改革開放政策が採用されてから市場経済へ移行する期間、すなわち、市場経済転換期（1985年から2000年代前半まで）を指している¹。

次に、本章の研究手法について説明していく。本章では、中国における「企業観」に焦点を当て、改革開放以前と以降を境界線とし、それぞれの時期における企業に対する理解を比較したい。筆者が調査した限りでは、改革開放以前（計画経済期）における中国における「企業観」をめぐる調査データは見当たらないため、「企業観」調査のデータに基づく比較検証を行うことが極めて困難であると考えられる。したがって、ここでは、代替的な処置として、企業制度の変化から企業の役割や企業の性格の変化を検討することを通じて、「企業観」の変容およびその要因を推定することとしたい。

第4章の構成は、以下のとおりである。第2節では、「企業活動」という視点から、改革開放以前の「企業とは何か」という課題を把握したい。具体的には、「企業活動」の仕組みから改革開放以前の「企業」の特徴、性格および「企業」が担っていた役割について検討し、「企業」の捉え方（企業観）を明らかにしたい。第3節では、第2節で論じた改革開放以前の「企業活動」の仕組みと対照しながら、改革開放以降の企業を把握したい。具体的には、改革開放以降に中国企業の性格や企業の役割にはどのような変化が生じてきたかを検討することを通じて、企業観の変化を明らかにする。最後に、改革開放以前と以降、それぞれの時期において企業に対する理解を比較し、「中国において企業観にはどのような変化が生じたのか」、そして、「企業観はなぜ変化したのか」について検討したい。

第2節 計画経済期の「企業観」

筆者は、中国において社会の基盤を支える制度の変化にともない、「企業」の意味や役割も変化してきたと考えている。中国の建国（1949年）から2000年代の前半まで、中国において社会の基盤を支える根本的な制度は「単位制度」であったと指摘されている²。当時の「企業」は、中国の特有の「単位制度」の下で管理されていた。したがって、計画経済期における中国企業の本質的な性格・役割を理解するためには、まず「単位制度」を理解する必要があると考えられる。

「単位」は、社会における基本組織という意味を指している。中国では、人々が働いている様々な社会組織や機関（工場、商店、学校、病院、研究所、政府機関など）のことを「単位」と呼ばれていた³。したがって、改革開放以前の中国社会において、あらゆる社会組織は「単位」であると言える。当時、あらゆる社会組織は、共通点として「単位」の特徴が見られた。

「単位制度」に関する先行研究において、「単位」の特徴に関する共通見解は、以下の2点がある⁴。第1に、「単位」は多様な機能を持つ組織であるという見解である。これは「単位」の基本的な特徴と考えられている。すなわち、あらゆる「単位」は、それぞれの専門的機能のみならず、政治的、社会的な機能も備えている⁵。第2に、「単位」とその組織に所属している人々をコントロールしたのは上下関係の明確なピラミッド型の行政権力であるという見解である⁶。計画経済の枠組みの中で、計画の作成、下達、執行、監督といった一連のプロセスには政治性が含まれており、行政的な手続きに基づいて行われていた。例えば、それぞれの「単位」の責任者は、彼らが所属する「単位」の行政等級にもとづいて国家幹部としてカウントされる現象も見られた。

計画経済期の企業も当然「単位」の一種であった。より正確に言えば、当時の企業は、「単位制度」に基づく国営工場であった。そのため、計画経済期の企業は「単位」の特徴を持っており、単なる生産活動を行う経済主体ではなかった。

計画経済期の「企業活動」は、主に生産活動（生産機能部門によって行われる活動）、非生産活動に分けることができると考えられる。非生産活動としては、社会的な活動（社会的な職能を担当する部門によって行われる活動）と政治的な活動（政治的な職能を担当する部門によって行われる活動）があげられる。政治的な活動は、主に社会主義思想を労働者に宣伝する活動、あるいは労働者を管理することを通じて、社会の安定を維持することを指している。

本節では、改革開放以降の企業性格・役割の変化を明らかにするため、計画経済期における「企業活動」の生産活動と社会的な活動を考察することに重点をおきたい。2-1では、生産活動について、「生産計画」、「原材料調達」、「製品販売」、「労働管理」、「利潤分配」といった側面から検討する。2-2では、社会的な活動について、教育サービス、医

療サービス、年金、福祉施設の運営、住宅サービスなどの内容から検討する。

2-1. 「単位制度」に基づく企業の性格・役割①：政府の付属物としての「生産単位」

中国は建国から1956年までに社会主義体制を確立し、中央集権的計画経済制度を構築した⁷。「国有企業」(State-Owned Enterprise)⁸が、全国で発足した⁹。ここでは、「国有工業企業」を一例として、「生産計画」、「原材料調達」、「製品販売」、「労働管理」、「利潤分配」といった側面¹⁰の仕組みについて詳しく説明することを通じて、計画経済期における「国有企業」の企業活動を明らかにしたい。

まず、この時期の「国有企業」の「生産計画」について説明したい。「国有企業」の「生産計画」¹¹を作成するプロセスは、「二上二下」と呼ばれている。具体的なプロセスは以下のとおりである。企業Aは、まず計画数値を上級の行政主管部門である政府に提言する(一上)。政府は、ほかの「企業」が報告してきた計画数値と総合的にバランスをとりながら、企業Aに計画数値を下達する(一下)。政府の指令を受けた企業Aは、計画草案を作成し、再び政府に提出する(二上)。審査後、政府は再び企業Aに下達する(二下)。このようなプロセスにより生産計画を決定する方法は、計画経済期において一般的なものであった¹²。

次に、「国有企業」の「原材料調達」および「製品販売」については、以下のような方針がとられていた。計画経済期に、中国は基本的に「国有企業」に対して「統收統支」という管理原則を実施していた¹³。すなわち、「原材料調達」に関しては、国家による原材料物資の統一支給という管理制度が採用されていた。同時に、「製品販売」に関しては、国家による製品の統一購入という管理制度が採用されていた。「企業」が生産した製品は、政府の物資部門あるいは商業部門により、直接に購入されていた。そのため、当時の「国有企業」においては、一般的に調達部門や販売部門が設置されていなかった。原材料物資の調達と製品販売が供給販売部に統一的に管理されていた¹⁴。

そして、この時期の「国有企業」の「労働管理」について見ると、以下のとおりになる。ここでいう労働管理は、従業員の採用、解雇、昇進などを指している。この時期においては、「国有企業」の従業員は、政府の労働管理部門(労働局)により「企業」に配置された。「企業」には従業員の採用および解雇を行う権限がなかった。従業員の昇進や雇用調整の自由(裁量)も認められていなかった。また、従業員の賃金は、国家の統一規定により決められた¹⁵。

最後に、「利潤分配」の側面から見ると、以下のとおりになる。計画経済期における「国有企業」は国家の規定に基づき、決められたとおりに利潤計画を達成し、政府に年度財務報告書に記載される利潤の全額を所定日付に納付しなければならないとされていた¹⁶。

以上のような5つの側面をまとめてみると、計画経済期において、政府は生産計画を通じて、「企業」に人、物、金などの経営資源を提供していた。また、生産計画に基づき、

「企業」の製品を統一的に流通させ、「企業」の利潤を徴収した。そのため、政府は「企業」に対して、「生産計画」、「原材料調達」、「製品販売」、「労働管理」、「利潤分配」といった側面をコントロールすることを通じて、「企業」の生産活動を統制していた。つまり、計画経済期における中国の「企業」が何を、どれだけ、どのような方法で生産するか、原材料をどこから調達するか、製品を誰に販売するかなどの企業生産活動の各側面は政府機関の指令に基づく計画に従って行われていた¹⁷。当時の「企業」には自ら企業活動や経営活動に関する意思決定を行う権限がなかったため、今日の中国で使われている「自主権がある企業」とは本質的に異なるものであったと言える。これは、当時の企業に対する理解（企業観）と今日の企業に対する理解（企業観）の違いが反映されていると考えられる。計画経済期において、「企業」の本質は、政府部門の末端にある「付属物としての生産単位」¹⁸であり、もしくは、政府の「操り人形」のような存在であったと考えられるのである¹⁹。

2-2. 「企業」の性格・役割②：「小さな社会を運営する」（「企业办社会²⁰」）

前節では、計画経済期における「国有工業企業」を一例として、企業活動に関わる「生産計画」、「原材料調達および製品販売」、「労働管理」、「利潤分配」などの側面から、「企業」の本質的な性格・役割を検討し、計画経済期における「企業観」は「政府の付属物としての生産単位」であることを明らかにした。しかし、「政府の付属物としての生産単位」という見方から「企業」の全体像を捉えるだけでは、計画経済期における「企業」の役割を十分理解しているとは言えない。なぜなら、計画経済期における「企業」はそのほかにも多様な側面や性格を持っていたからである。単に「生産単位」という言葉で捉えると、「企業」がもつほかの重要な側面が見逃されてしまう²¹。例えば、本来政府行政部門が自ら直接行うべき社会的機能・社会福祉の一部分も「企業」が肩代わりしてきたという側面があげられる²²。ここでは、計画経済期における企業活動のもう一つ重要な性格・役割を検討した上で、計画経済期の「企業」に対する理解を明らかにしたい。

計画経済期の企業活動におけるもう一つの重要な性格・役割は、社会的なサービスを提供することを通じて従業員向けの小さな社会を構築し、維持することである。中国語でこの役割は「企業办社会」（企业办社会²³）と呼ばれている。本研究では、「企業办社会」を「従業員向けの小さな社会を構築し、維持する」という意味に一番近い表現である「企業が社会を運営する」と訳すことにしたい。第1章で説明したように、「企業が社会を運営する」は、「国有企業」が従業員およびその家族に対して提供していた「揺りかごから墓場まで」（从摇篮到坟墓）と言われる包括的な社会保障や社会的なサービスを指している²⁴。

企業は賃金以外に従業員およびその家族のため、教育サービス、医療サービス、年金、福祉施設の運営、住宅サービスなどの社会的なサービスを提供することを通じて、「小

な社会」（中国語で小社会という）を形成していた²⁵。言い換えると、政府と企業が高度に一体化した体制の下で、政府は「付属物としての生産単位」である「企業」に一部の社会的な機能・役割の実現を期待し、「企業」に社会的機能・役割を果たさせたのである。従業員にとって、計画経済期の「企業」は単なる「仕事の間」だけではなく、「生活の間」と呼ぶことができるほど重要な存在だったのである²⁶。したがって、計画経済期における「企業」が持っていたもう一つの重要な役割は、自ら小さな「社会」を形成し、社会的・政府的な機能を果たすことにあった。この役割は、「企業が社会を運営する」と呼ばれており、中国の計画経済期における社会主義理念に基づく企業観を表わしている。

第3節 市場経済転換期の「企業観」

第2節で考察したように、企業活動の諸方面から見れば、計画経済期の「企業」は、自主性を持たず、実質的に政府行政機関の末端にある「生産単位」に過ぎなかった。一方、計画経済期の「企業」は、様々な社会的なサービスを提供し、社会的な役割も果たしていた。つまり、計画経済期の「企業」は、指令に基づく計画に従って生産活動が政府にコントロールされていた。また、「企業が社会を運営する」という社会主義理念に基づく企業観のもとで、政府は「企業」に社会的な役割を果たさせていた。本節では、改革開放以降、以上のような計画経済期の企業観を反映していた企業行動にどのような変化が生じたのかについて考察することを通じて、企業観の変化を把握したい。

3-1. 企業観の変化その1：政府の付属物としての「生産単位」から「自主権のある現代企業」へ

1978年に開催された中国共産党第11期中央委員会第3回全体会議²⁷において、「従来の経済体制における重大な欠陥は、権限が集中しすぎているという点にある」という指摘がなされ、「自主権拡大および利潤留保」（中国語：放权让利）政策が決定された。この会議は、政府から国有企業に権限が移譲される幕開けとなった。

それ以降、「国营工業企業の経営管理自主権拡大に関する規定」²⁸をはじめ、企業の経営管理権をめぐる一連の規定²⁹が公表された。ここでの一連の規定は「国营工業企業の経営管理自主権拡大に関する規定」³⁰、「国营企業利改税試行方法」³¹および「国营工業企業自主権のさらなる拡大に関する暫定規定」³²を指している。この一連の規定により、計画経済期における中央集権の「企業」管理方式を支えるいくつかの側面（前節で考察した「生産計画」、「原材料調達」、「製品販売」、「労働管理」、「利潤分配」など）において、少なくとも政策上は、企業への権限委譲が認められるようになったと言える。

次は、企業活動と密接に関わる「生産計画」、「原材料調達」、「製品販売」、「労働管理」、「利潤分配」といった側面から、政策上ではなく、改革開放以降企業側に実際に自主権が存在していたのかを検証してみたい。本節で企業活動と関わる経営自主権の実態を確認する方法は、1990年に中国社会科学院経済研究所により実施された調査および1994年に中国企業家調査システム³³により実施された調査のデータに基づき、自主権の拡大状況を検証することである。

まず、1990年の中国社会科学院経済研究所の調査から検証してみたい。中国社会科学院経済研究所は、国有企業の自主権拡大改革の効果およびその特徴を明らかにすることを目的とし、1990年に江蘇・四川・吉林・山西の4省³⁴での合計769社の国有工業企業を対象に調査を実施した³⁵。調査結果は、表4-1および表4-2のとおりである。

表4-1 国有工業企業の「生産計画」における自主権拡大の推移状況

年度	生産額計画権		生産量計画権		品種計画権		技術計画権		生産進度計画権	
	企業数	比率	企業数	比率	企業数	比率	企業数	比率	企業数	比率
1980	52	6.8%	56	7.3%	61	7.9%	79	10.3%	86	11.2%
1981	59	7.8%	63	8.2%	70	9.1%	87	11.3%	93	12.1%
1982	80	10.4%	88	11.4%	92	12.0%	108	14.0%	115	15.0%
1983	111	14.4%	116	20.8%	120	15.6%	141	18.3%	147	19.1%
1984	193	25.1%	200	26.0%	217	28.2%	235	30.6%	245	31.9%
1985	268	34.8%	282	36.7%	301	39.1%	322	41.9%	336	43.7%
1986	309	39.1%	325	42.3%	347	45.1%	360	46.8%	381	49.5%
1987	411	53.4%	433	56.3%	454	59.0%	466	60.6%	486	63.2%
1988	495	64.4%	524	68.1%	553	71.9%	555	72.2%	586	76.2%
1989	518	67.4%	548	71.3%	577	75.0%	581	75.6%	613	79.7%

出所：郭晋刚，杜海燕（1992）「国有企业自主权扩大的基本特征及其对效率的影响」『中国工业经济研究』第11期、第4ページをもとに筆者が作成した。

表4-1は、改革開放以降の市場経済転換期（1980年代）に、国有工業企業の「生産計画」と直接関連する各側面において自主権拡大の推移状況を表すものである。企業数と比率はそれぞれ、該当する権限を獲得した企業の数および調査企業の中で該当する権限を獲得した企業の割合を示している。表4-1に示しているように、1980年から1989年までの9年間、対象企業の中、「生産計画」に関わる自主権を獲得できた企業の割合は年々増加する傾向が続いている。また、「生産計画」と関連している各側面について、自主権が拡大するス

ピードは比較的一定していると言える。「生産額計画」、「生産量計画」、「品種計画」、「技術計画」、「生産進度計画」といった「生産計画」と関わる各側面の権利を獲得した企業の割合は、いずれも1980年の7%前後から1989年の70%前後までに増加している。つまり、「生産計画」から見れば、改革開放以降の企業は、政府の指令に基づき、生産のあらゆる意思決定が決められる状況から、「生産額計画」、「生産量計画」、「品種計画」、「技術計画」、「生産進度計画」などの面において自ら意思決定を行うことが認められるようになったのである。

表4-2 国有工業企業の「原材料購入」・「製品販売」・「従業員採用」・「利潤留保」における自主権の拡大

年度	原材料購入	製品販売	契約に基づく採用者	利潤留保
1980	30.88%	34.30%	0.90%	11.88%
1981	30.89%	39.33%	1.08%	15.70%
1982	32.65%	40.61%	1.43%	18.17%
1983	33.84%	41.02%	2.90%	22.66%
1984	36.41%	44.12%	4.63%	25.80%
1985	42.35%	52.39%	6.56%	28.98%
1986	45.66%	55.28%	9.28%	33.20%
1987	50.58%	56.46%	11.61%	33.64%
1988	55.00%	58.32%	14.04%	38.73%
1989	57.84%	59.54%	15.17%	42.91%

出所：郭晋刚，杜海燕（1992）「国有企业自主权扩大的基本特征及其对效率的影响」（「国有企業自主権拡大の基本的な特徴および効率に与える影響」）『中国工业经济研究』第11期、5ページをもとに筆者が作成した。

表4-2は、改革開放以降の市場経済転換期（1980年代）に、国有工業企業の「原材料購入」・「製品販売」・「従業員採用」・「利潤留保」においてどの程度自主権拡大が拡大していたのかについて推移状況を表している。「原材料購入」・「製品販売」の比率は、市場を通じて原材料の購入、製品販売を行う割合を表している。この比率は、企業の原材料と製品がどれだけ市場化されたか、その程度を反映している。「契約に基づく採用者」の比率は、企業の従業員のうち、企業自ら採用し、契約に基づいて採用した従業員の割合を示している。

表4-2に示されているように、「生産計画」と同様に、1980年から1989年までの9年間、「原材料購入」、「製品販売」、「従業員採用」、「利潤留保」などの側面において企業経営の自主権を獲得できた割合は、年々増加する傾向が続いている。すなわち、前節で紹介した計画経済期の状況と比較すると、国有企業は、国家行政機関（政府）の末端として捉えられ、指令に基づく生産のみが期待された生産単位という見方から、経営に関わる意思決定を自ら行う経済主体という方向へ転換していく傾向があったと言える。

その理由は、以下のとおりである。前節で論述したように、計画経済期の「国有企業」が何を、どれだけ、どのような方法で生産するか、原材料をどこから調達するか、製品を誰に販売するかなど企業活動の各側面は、完全に政府機関の指令に基づく計画に従って行われてきた。それに対して、1980年代末までに、約70%³⁶の国有工業企業が「生産計画」に関わる諸権限を持つようになってきている。そして、市場を通じて原材料の購入および製品販売を行う企業の比率は、それぞれ57.84%と59.54%までに増加している。

また、国家の指令に基づき、決められたとおりに利潤計画を達成し、年度財務報告書に記載されている利潤の全額を所定日付に納付しなければならないとされていた計画経済期の「国有企業」と比較すれば³⁷、およそ半分の国有工業企業が一部の利潤留保を実現できるようになっている。従業員採用に関してはまだ低い水準にとどまっているが、計画経済期の「国有企業」に従業員の採用を行う権限がまったくなかった状態に比べ、少数ではあるが、ある程度の採用権限を行使できる企業も出てきているのである。

国有企業改革の展開にともない、企業が経営自主権を持つ必要性に関する理解も深まっており、自主権の範囲は一層広がっていた。例えば、1992年に公表された「全人民所有制工業企業経営メカニズム転換条例」³⁸は、経営自主権の内容をより細分化し、14項目にまとめている³⁹。この条例の制定以降、中国企業家調査システム⁴⁰は、この14項目の内容に基づき、全国レベルで企業経営者を対象に自主権の獲得状況について質問票調査を2回実施している⁴¹。第1回目は、1993年6-9月に実施された調査で2620社のデータが収集されている。また、第2回目は、1994年6-9月に実施された調査で2756社のデータが収集されている。これらの質問票調査の回答者は企業の代表者（工場長あるいは経営者）である。経営自主権と直接関わる14項目の調査結果は表4-3のとおりである。

表 4-3 1994 年中国企業家調査系統質問票調査結果

企業経営をめぐる権限	該当権限を獲得した企業の比率	
	1993	1994
生産経営決定権	88.7%	94.0%
製品・サービス価格決定権	75.9%	73.6%
製品販売権	88.5%	90.5%

物資購入権	90.0%	95.0%
輸出入権	15.3%	25.8%
投資決定権	38.9%	61.2%
利潤留保の支配権	63.7%	73.8%
資産処分権	29.4%	46.6%
他企業との連合・合併権	23.3%	39.7%
労働雇用権	43.5%	61.0%
人事管理権	53.7%	73.3%
賃金奨励金分配権	70.2%	86.0%
内部機構設置権	79.3%	90.5%
割当拒否権	7.0%	10.3%

出所：中国企业家调查系统（1995）「宏观改革与企业发展：企业家的反应与期望」『管理世界』第1期、158ページをもとに筆者が作成した。

表4-3は、企業経営をめぐる諸権限を詳細に決定した「全人民所有制工業企業経営メカニズム転換条例」が1992年に制定されて以降、中国全体でどの程度の企業がこれらの権限を獲得したかという実態を表しているものである。表4-1、表4-2とあわせて比較すると、以下のことが分かる。1992年の条例制定以降、80年代から権限移譲がスタートした「生産計画」⁴²、「原材料購入」⁴³、「製品販売」、「従業員採用」⁴⁴、「利潤留保」⁴⁵などについては、企業はより広範囲にわたる自主権を獲得した。

1993年と1994年に実施された調査の結果を比較すると、1993年より1994年の自主権が与えられた企業の割合はさらに拡大している傾向が見られる。「製品・サービス価格決定権」以外のすべての権限について、自主権が与えられた企業の割合は増加している。特に、「投資決定権」、「資産処分権」、「他企業との連合・合併権」など新たに企業に付与された権限の拡大は非常に顕著である。

つまり、1980年代から1994年までの期間（市場経済転換期）において、政府から企業側に移譲された、企業活動をめぐる諸権限の拡大傾向は継続しているといえることができる。広範囲にわたる企業が、経営をめぐる多くの権限を獲得するようになったのである。また、1992年に制定された条例の効果により、企業に移譲された自主権の内容も80年代より多様化しており、自主権の範囲もさらに拡大したと言えるのである。

改革開放以降（市場経済転換期）、中国の経済改革は企業の改革に最重点を置いた。自主権拡大改革は、企業改革の展開に中心的な役割を果たした。本節で調査に基づき検証したように、実際に企業に与えられる自主権の拡大が確認できた。自主権拡大改革は、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自ら意思決定を行うような経済主体に変えていくプロセスである。すなわち、自主権拡大改革の目的は、従来政府の末端にある「生産単位」として捉えられ、指令に基づく生産が期待されていた「企業」を、市場原理のなかで意思決定を行なうような独立した法人という方向へ漸進的に転換することであった。1980年代から行われた自主権拡大を巡る一連の改革は、計画経済期の社会を支える基盤としての「単位制度」を破壊する第一歩であったと言えるのである。

3-2. 企業観の変化その2：「企業が社会を運営する」機能の衰退

第1項 従業員割合の変化から見る「企業が社会を運営する」の衰退

第2節で考察したように、計画経済期の社会主義理念に基づく企業観である「企業が社会を運営する」は、当時の中国「企業」の重要な性格・役割を反映していた。ここでは、「企業が社会を運営する」機能を中心に、「改革開放以降（市場経済転換期）、中国企業のこの性格・役割はどのように変化したか」という課題について検討したい。

ここで「企業が社会を運営する」という機能の変化を確認する方法は、以下のとおりである。筆者は、「社会を運営する」という社会的な機能の変化を検証するために、企業が雇用している従業員に焦点を当てる。企業が社会的な機能を果たすために雇用している従業員が、従業員総人数に占める割合の変化を示すことで、「企業が社会を運営する」とされてきた機能の変化を示すことができると考えたからである。

改革開放前後の企業が果たしている機能である「企業が社会を運営する」の変化を考察するためには、改革開放前後が対照できる経年的なデータを検証することが望ましいと考えられる。筆者は、『中国統計年鑑』⁴⁶、『中国劳动工资统计资料』⁴⁷、『中国労働統計年鑑』⁴⁸、『中国建築業統計年鑑』⁴⁹などの統計資料から、改革開放以前から1990年代前半にわたり、「社会を運営する」ために企業が雇用している従業員のデータを調べてみた。

これらの統計資料を比較し、長期的なデータの完備性を考慮した上で、中国の建築業企業を分析する。1977年から1987年までの「社会を運営する」のために企業が雇用している従業員が従業員総人数に占める割合のデータは、『中国劳动工资统计资料』の中から建築業企業における「サービスを提供する従業員」という項目のデータを抽出し、建築業の従業員総人数を割り算し計算した結果である。1993年から1997年までのデータは、『中国労働統計年鑑』から抽出したものである。

次には、前述した「サービスを提供する従業員」の意味について説明したい。『中国劳动工资统计资料』によると、「サービスを提供する従業員」は、従業員生活のため様々なサービスを提供する従業員、また、間接的に生産のためサービスを提供する従業員を指している。例えば、食堂の従業員、託児所や幼稚園の従業員、文化教育に関する仕事（仕事

の短期訓練班、従業員職業専門学校、図書館など）の従業員、衛生センター・保健センターの従業員、住宅の管理およびメンテナンスの従業員、警備消防に関する仕事を従事する従業員、あるいは他の生活福祉サービスを提供する従業員などが含まれている⁵⁰。

『中国劳动工资统计资料』の付録する「サービスを提供する従業員」に関する説明から分かるように、「サービスを提供する従業員」の仕事は、前節で説明した「企業が社会を運営する」の内容とかなり一致している。したがって、「サービスを提供する従業員」を「企業が社会を運営する」目的を達成するために雇用している従業員と捉えても特に問題ないと考えられる。「サービスを提供する従業員」が従業員総人数に占める割合の推移は、「企業が社会を運営する」のために必要な従業員の変化を表している。つまり、「サービスを提供する従業員」の比率の経年的な変化は、「企業が社会を運営する」の規模およびその重要性の変化を反映していると考えられる。

表 4-4 中国の建築業（国有企業）における「サービスを提供する従業員」の比率の推移

年度	サービスを提供する従業員 (万人)	従業員の合計人数 (万人)	サービスを提供する従業員の比率
1977	39.4	410.2	9.61%
1978	41.5	446.4	9.30%
1979	43	462.8	9.29%
1980	43.5	472.8	9.20%
1981	45.9	475.1	9.66%
1982	47.5	480.8	9.88%
1983	47.6	497.2	9.57%
1984	48.3	518	9.32%
1985	49.6 ⁵¹	545.8 ⁵²	9.09%
1986	50	557	8.98%
1987	51 ⁵³	566 ⁵⁴	9.01%
1993	46.65	621.97	7.5% ⁵⁵
1994	46.51	628.51	7.4% ⁵⁶
1995	不明	不明	7.3% ⁵⁷
1996	不明	不明	6.8% ⁵⁸
1997	不明	不明	6.4% ⁵⁹

出所：《中国劳动工资统计资料》（『中国労働賃金統計資料』）、《中国劳动统计年鉴》（『中国労働統計年鑑』）など各年度の統計資料のデータに基づき、数値を計算した上、筆者作成⁶⁰。

表4-4は、『中国劳动工资统计资料』などの統計資料にもとづいて、1977年から1997年までおよそ20年間⁶¹で中国の建築業（国有企業）における「サービスを提供する従業員」が従業員総人数に占める割合の経年的な変化を示しているものである。表4-4から分かるように、「サービスを提供する従業員」が企業の従業員合計人数に占める比率は、1982年にピークを迎えるが、それ以降徐々に低下している。改革開放が行われて、市場経済転換期に入ると、「サービスを提供する従業員」の比率は、ピークとなる1982年の約10%から、1997年の6.4%まで一貫して減少している。つまり、「サービスを提供する従業員」の比率の減少傾向は、企業の「企業が社会を運営する」という機能を発揮するために必要な従業員の割合が縮小していることを反映し、「企業が社会を運営する」という社会的な機能の重要性が徐々に低下していることを意味していると考えられる。

表4-5 中国の建築業における「サービスを提供する従業員」の比率の比較

年度	国有企業 (State-owned Units)	国有以外の所有形態の企業 (Other Ownership Units)
1993	7.5%	4.2% ⁶²
1994	7.4%	3.3% ⁶³
1995	7.3%	3.4% ⁶⁴
1996	6.8%	3.6% ⁶⁵
1997	6.4%	3.1% ⁶⁶

出所：《中国劳动统计年鉴》（『中国労働統計年鑑』）（1994-1998年）の統計資料のデータに基づき、筆者作成。

さらに、同時期に「国有以外の所有形態の企業」⁶⁷において「サービスを提供する従業員」の比率の状況を参照してみると、国有企業が有していた特有の社会的な機能の実態をより把握できると考えられる。「企業が社会を運営する」は、計画経済期以降、国有部門においてスタートした中国企業特有の社会的な機能であるため、「国有以外の所有形態の企業」においてサービス従事者の比率がどの程度であったのかを比較することには意味があると考えられる。

中国建築業のうち、「国有以外の所有形態の企業」の「サービスを提供する従業員」に関するデータが確認できる最初の年度は1993年であるため、1993年からのデータをま

とめてみた。表4-5は、中国建築業の所有形態別で見た、「サービスを提供する従業員」が総従業員人数に占める比率を表している。表4-5のデータは、『中国労働統計年鑑』の1993年から1997年までの統計資料から抽出したものである。表4-5のデータをみると、「国有以外の所有形態の企業」において「サービスを提供する従業員」が占める比率は、およそ3.5%–4%前後で上下していたことが分かる。

また、「国有以外の所有形態の企業」の比率と国有企業のデータとを比較してみると、計画経済期と市場経済転換期の初頭において、国有部門では「サービスを提供する従業員」が占める割合は「国有以外の所有形態の企業」の比率をはるかに上回っていたことが確認できる。これは、計画経済期と市場経済転換期の初頭に国有部門において「社会を運営する」が盛んに行われていたことを証明していると言える。一方、改革開放にともない、1990年代以降に国有部門の中で「サービスを提供する従業員」が占める割合は、「国有以外の所有形態の企業」の比率に近づく傾向が見られる。これは、国有企業の「企業が社会を運営する」ために雇用した従業員の割合が縮小していることを意味している。国有企業の「社会を運営する」機能が徐々に低減していたことが示されているのである。

第2項 企業改革の事例から見る「企業が社会を運営する」の衰退

次に、「社会を運営する」ために企業が果たしていた社会的な機能の典型的な部分である学校や病院などに焦点を当て、B社とD社の事例を用いて、学校や病院などの社会的な機能がどのように企業から分離され、改革されてきたのかについて見てみたい。

まずB社とD社が行った改革の共通の背景を説明したい。計画経済期の単位制度にもとづく「企業」の将来が見えず、中国経済の先行きも見通しが立たない状態にあった。その状態が1990年代も続いていた。1990年代の中頃には、11000社ある国有企業のうち、63%の企業は赤字状態になり、多くの国有企業の経営は、困難な状態が続いていた。

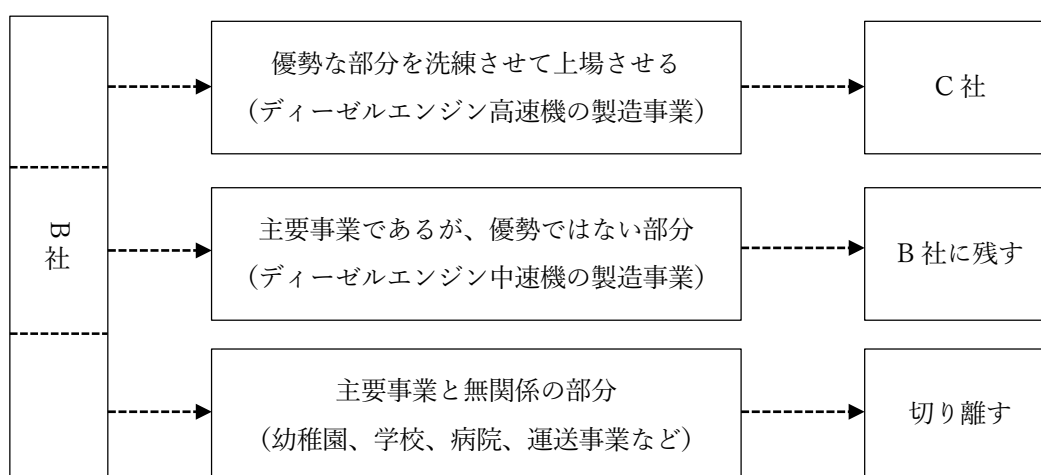
1997年に開催された中国共産党第15次全国代表大会で、中国政府は、「3年間で赤字から脱出」（三年脱困）⁶⁸という国有企業を対象とする企業改革の目標を設定した。また、同年国務院は、『深化大型企業集団試点工作意見』を公表し、「精干主体，剥离辅助」（主要部分を強め、主要ではない部分を取り外す）というスローガンを提唱し、国有企業を中心とするさらなる改革を呼びかけた。このような背景のもとで、鞍山鋼鉄（以下では、「鞍鋼」とする）⁶⁹、第一汽車、B社、D社など中国企業を代表する存在と言える国有企業において、「大胆な手術」と呼ばれるほど大きな改革が行われた⁷⁰。

B社は中国のS省W市に位置し、中国におけるディーゼルエンジンの最大手メーカーである。2002年にB社は中国国内の上海株式市場に上場した。B社の母体企業は1946年に兵器工場としてスタートし、新中国より長い歴史を持つ国有工場である⁷¹。B社に直接アクセスすることは極めて困難であると判断したため、B社の研究を行う研究者にインタビューし

た。インタビューから得た情報と先行研究・研究書籍に取り上げられたインタビュー記録に基づき、B社の「社会を運営する」機能の分離改革を考察したい。

まずは、B社で行われた大胆な「手術」とも言える「三々制改革」を取り上げたい。図4-1は、「三々制改革」のフレームワークを表すものである。「三々制改革」は、B社が行う事業活動を3分割し、主要事業の中で優位な部分を洗練させて上場させる。主要事業であるが優位ではない部分を一旦本社に残しておき、主要事業と無関係の部分を企業から切り離すものである。「三々制改革」の狙いは、主要事業と無関係の部分を切り離すことを通じて、企業の負担を軽減し、比較的優位な主要事業を発展させることにあった。

図4-1 「三々制改革」改革のフレームワーク



出所：竇少杰（2008）「中国における国有企業改革と雇用管理の実態—大手国有企業W社での現地調査を通じて—」、『評論・社会科学』第86号、171ページを参照した。

図4-1から分かるように、「三々制改革」の構想では、計画経済期に企業の主要な機能として果たされていた「社会的な機能」（例えば、幼稚園、学校といった教育職能や病院など）が主要事業と無関係な企業の負担として捉えられている。この点に関しては、竇（2013）によるインタビュー調査からも確認できる。例えば、B社の人的資源部副部長が以下のようにコメントしていた⁷²。

「他の業務、例えば、学校や幼稚園、職工病院、および紡績機械製造や運輸などは主要業務と関係しないから、この部分を企業から離しました。これはやはり企業の発展のためでした。組織の再構築と人員調整だけでは物足りませんでしたからね。当時、国有企業はみんな一種の病気がかかっている、それは『全』⁷³でした。

学校や病院など、何でもやっていましたが、何でも強くなかったです。やはり強い主要業務がないと、企業としては失敗してしまいますね。」

つまり、B社の人的資源部副部長が述べた内容から、B社の経営者は、2000年代初頭に行なわれた『三々制改革』に対して肯定的な態度を示していることがうかがえる。また、副部長は、企業が果たしてきた社会的な機能を「一種の病気」と見なし、否定的な評価を与えていることも分かる。副部長は、これらの社会的な機能の実現が競争力の育成、企業の発展を妨害し、企業経営の失敗につながると理解していると考えられるのである。竇の調査によると、以上の改革以降、B社の業績は絶好調の状態になった⁷⁴。この点から考えると、B社の経営業績に、『三々制改革』は大きな貢献を果たしたと言える。

幼稚園、学校といった教育職能や病院などを企業から分離する改革の原因について、B社の副部長は以下のように答えた。

「また、先ほども言ったように、幼稚園や学校、職工病院などおよび紡績機械製造や運輸などは我々の専業と関係なくて、我々の企業もそれらの部分を発展させる力も持っていませんでしたので、国家の政策もあって、我が社はそれらの部分を取り外すことを決行しました。」⁷⁵

この話から、B社が幼稚園、学校といった教育職能や病院などの社会的な機能を担う部分を企業から分離する要因は2つの側面があると考えられる。第1点は、外部要因であり、国家の政策による影響である。上記の回答から、B社の経営者は、政府の政策に従う必要があると判断したことが分かる。第2点は、内部要因であり、B社の経営状況に基づく意思決定である。前述したように、当時のB社は、経営不振に陥って、社会的なサービスと関連する部門を維持する余裕がなくなった。企業経営において、主要事業を強化することを通じて、競争力を育成することが最重要課題であると考えたのである。

しかし、幼稚園、学校といった教育職能や病院などの主要事業と直接関係しない部分を企業から切り離すことは、計画経済時代の「企業制度」を支える「単位制度」の解体を意味する根本的な変革である。この改革は決して容易ではなかった。この点について、B社の人的資源部副部長は、「『三三制改革』の中に、最も難しかった改革は幼稚園や学校、職工病院などの単位を企業から取り外すことでした。」とコメントしている⁷⁶。これらの社会的機能を分離する改革を実行するプロセスの中で、どのようなコンフリクトが生じたか、そして、B社はどのように対応したかを考察したい。さらに、改革から生じたコンフリクトに注目し、政府、国有企業の経営者、従業員それぞれが抱いていた「企業観」を見てみたい。

「小学校と中学校は難しかったです。我が国は九年間の義務教育を実施していますので、小学校と中学校はあまり利益をもたらしません。しかも、教師たちの給料も支払わなければなりません。これはやはり市政府、市財政から出るものでしょう。しかし負担になるから、市政府は受け取りたがっていませんでした。当たり前のことですが、ただ中央政府から『三年脱困』の目標がありますので、目標の実現に対して市政府も応援する義務がありますからね。」⁷⁷

B社の経営者が述べた内容から、B社が行った小学校と中学校の分離は企業運営の負担を低減するためであると考えられる。B社にとって、小学校と中学校の運営という社会的な機能の提供は負担になる。一方、地方政府にとって、小学校と中学校の運営を引き受けることは市政府の財政から資金を提供することを意味している。学校を運営する人件費などの費用において、利害の対立が生じた。地方政府は、国家（中央政府）が発表した改革の目標を応援する立場にあるにも関わらず、小学校と中学校の運営をスムーズに引き受ける姿勢を示していなかった。

B社と地方政府の間に生じた意見の対立をどのように解消したかについて、副部長は以下のように回答した。

「市政府と何回も交渉して、結局市政府が受け取ることになりましたが、条件が付けられました。教師たちの給料の一部を五年間に限り負担してくれと。一年目は90%を、二年目は80%を、三年目は70%を、四年目は60%を、五年目は50%を負担してくれと。当時我々もそうするしかなかったので、わかった、そうしましょうと条件を飲みました。」⁷⁸

以上のように、B社は地方政府と交渉した結果、最終的に地方政府がB社の学校を引き受けることになった。

従業員の態度についても見てみたい。

「反発はとても大きかったですよ。労働者たちは総経理室の前で集まって、『生きていくうちにはB社の人間であり、死んだとしてもB社の鬼である(中国語:生是B社人, 死是B社鬼——筆者注)』と叫んで会社の改革に反対していました。我が社から離れたくなかったのですね。でも政府の指示でしたから仕方なかったのです。そして改革を行なわないと、企業も良くならなかったですからね。」⁷⁹

上記の話しから、改革はB社従業員から大きな反発を招いた様子がうかがえる。従業員から大きな反発を受けながらも、B社は社会的なサービスの提供を中止する改革を断行した。B社の改革から生じた従業員の反発について、竇は調査が難航したため詳しく紹介できない

いと述べている⁸⁰。従業員がどのように反発したのかを見るために、次に同時期に社会的なサービスを分離する改革を行ったD社を考察したい。

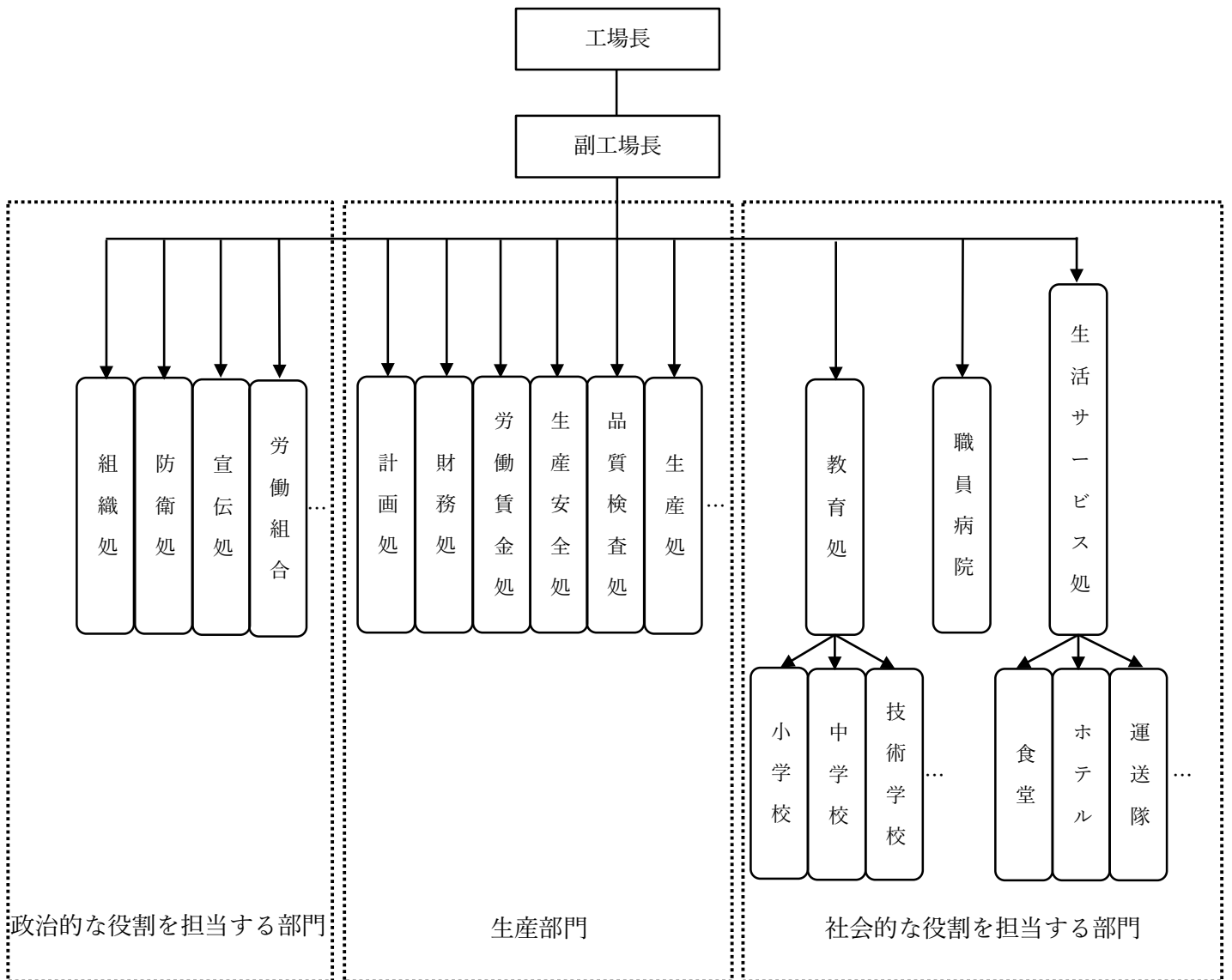
D社は、化学工業製品を製造する企業である。D社は中国のU省W市に位置し、X江畔にあり、国家級経済技術開発区に隣接している。2007年に株式会社として登録された当時、D社の登録資本金は3.018億元、従業員数は約2000人（正社員人数）であった。D社は、その後も発展を続け、現在は、石油化工製品の生産販売、化工医薬の技術研究開発、危険化学品の貯蔵輸送などを主な業務として取り扱っている。

D社は、2007年に新たな企業形態である株式会社として登録されたが、D社の歴史は、実際には計画経済期の初頭までさかのぼることができると考えられている。D社は、本来中国国家計画委員会と石油工業部の提案に応じて、国営化学工業製品の工場として発足した。国営化学工業製品の工場を前身とするD社は、1958年に設立された化学工業製品の大手メーカーであり、典型的な大型国有「生産単位」の1つであった。そのため、計画経済時代における「企業」の実態、企業改革のプロセスおよびそこから生じたコンフリクトなどを観察するにあたって、D社はふさわしい事例であると考えられる。

D社の歴史に詳しい担当者、D社で行われた改革の参加者、労働組合の関係者の方々の協力を得て、大変興味深いインタビューができたため、ここではインタビューの内容を引用しながらD社の実態を描くことにしたい。D社の実態を描くことを通じて、計画経済期における企業の特徴を確認し、企業性格・役割の変容およびその要因を検討したい。

まず、改革開放の以前、計画経済時代を支える「単位制度」のもとでのD社はどのような状態であったかを述べたい。

図 4-2 計画経済期における D 社の組織構造



出所：インタビュー調査から獲得した工場史料およびインタビュー記録に基づき、筆者作成。

図4-3 改革以前のD社における社会的な役割を担当する各部門の風景例

中
学
校



幼
稚
園



職
員
病
院



出所：D社の工場史料より

「中国において、不思議な現象がありますが、企業の行政等級も重要視されています。E社（E社はD社の親会社―筆者注）は『庁級単位』に当たりますので、歴史上基本的に、D社は副庁級として取り扱われていました。D社が副庁級として取り扱われますと、D社の中で設立されている職能管理部門は、処級に当たります。だから、D社の職能管理部門は〇〇処、××処と呼ばれています。また、「企業が社会を運営する」ので、D社には（D社には―筆者注）生活面に関わるサービス部門、運送サービスを提供する部門、そして、病院、学校、幼稚園までありました。当時の冗談ですけど、葬儀場がなかったんですが、それ以外のサービス（サービス―筆者注）は全て揃いました。これは、典型的に「企業が社会を運営する」という現象を反映していますよね。今日、我が社に来て、すぐ感じられるはずです。この地域内、生活面に関わるサービス施設の健全性がなければ、我が社の従業員は仕事しづらいでしょう。従業員は生活ができませんよ。なぜなら、昔は政府行政の公共サービスはここまでカバーできなかったからです。例えば、公共交

通機関の例をあげましょう。ここのコミュニティまで来るバスは近年になってようやく通行することになりました。それ以前、我が社は運送サービスを提供しました。従業員の通勤も同じです。だから、元々の「企業」の枠組みはこんな感じでした。純粋な企業より複雑です。まあ、もちろん今の企業と比べての話ですね。でも、当時の多くの国有企業はみんなその枠組みですよ…」

(インタビュー記録：D社の社長室副主任 2020年1月6日)

本章の第2節で論じたように、計画経済期の企業は、政府の付属物としての「生産単位」であった。D社の社長室副主任が論述した計画経済時代の状態に関する内容から、中国の国有企業は準行政機関のような存在であり、政府の付属物としての「生産単位」であったということが確認できる。歴史上、D社は基本的に「副庁級単位」（行政機関の等級の一種）として取り扱われていたため、D社の中で設立された職能部門は、通常「処級扱い」（処級は行政機関の等級の一種であり、副庁級より一段下の等級である。）であった。

計画経済期のD社の組織図（図4-2）を参照すれば、実際に計画経済時代に存在したD社の専門部署の状況が分かる。同図は、工場史料およびインタビューに基づき、計画経済期における「単位制度」の枠組みに基づいたD社の組織構造のイメージを表すために作成したものである。図4-2に示しているように、計画経済期のD社のうち、副工場長のもとに、生産処、計画処、品質検査処、財務処、生産安全処、教育処などの処と称した各職能管理部門が設置されていた。この点から、国有企業の行政等級が重要視されており、特に改革が行われる以前、国有企業の行政等級は企業組織内部の職能管理部門の命名までに影響を及ぼしている現象が存在したことが分かる。この現象は、当時の企業の準行政機関的な性格を示していると考えられる。

また、図4-2が示しているように、これらの職能管理部門を大きく分類すると、政治的な役割を担当する部門、生産部門、社会的な役割を担当する部門の3つに分類することができる。その中で、社会的な役割を担当する部門には、教育処、職員病院、生活サービスを提供する部署などがある。このように教育、医療、生活サービスを提供した現象は、典型的に「企業が社会を運営する」という企業観を反映している証拠であると考えられる。

計画経済期では市場活動が排除され社会分業も発達していなかったため、人々の日常生活と深く関わるサービスの提供は企業の役割になった。例えば、食堂、風呂屋、床屋、幼稚園、保育所、学校、病院などのサービスが多数の企業の内部で行われていた⁸¹。D社の副主任があげた公共交通機関の例から、「企業が社会を運営する」は、計画経済期の「単位制度」のもとに成立し、当時の政府行政サービスの不足を補充するために活用されており、従業員生活の利便性の向上に大きく貢献していたことが分かる。

さらに、D社の副主任のインタビューの後半から、改革以前の企業と今日の企業と比べ、大きな相違点は社会的なサービスを提供するか否かにあることが明らかになった。D社で

改革が行われて以降、図4-2の右側に示している社会的な役割を担当する部門がD社から消えた。このような企業内における職能組織の変化は、D社のような化学工業企業で見られない特有の現象ではなかった。

例えば、鞍鋼⁸²、第一汽車、南京汽車、潍柴動力などの他の国有企業においても、同様な傾向が見られている⁸³。つまり、これは中国企業改革において、共通の変化であると言える。このような職能組織の変化は、単に組織の再編成にとどまるものではない。この変化は、企業の「社会的な機能」に対する理解が変化したことを意味していると考えられる。すなわち、計画経済期の企業が担うべき主要な機能から必要としない機能を排除するという変化を意味している。

教育職能部門や病院などを企業から分離する改革の原因について、D社の社長室室長は以下のように回答した。

「まず学校についてですね。学校の分離は2002年からです。2002年に国務院はある規定を公表しました。後で本を見せてあげますね。その中に書いてありますから。それは企業の社会を運営する機能を分離することに関する実施意見ですね。公文書の名前をよく覚えていないですが、本の中に書いてありますね。その規定は、企業の社会を運営する機能を国有の中型および大型企業から分離する試みを始めさせようと要請しています。」

「我が社の学校といえば、2つがありました。1つは小学校でした。後ろの建物にありました。もう1つは中学校でした。さっきここに来た時に通ったホテルの向こう側にありました。この2つはもともと我が社の学校でしたね。」

「学校の名前は？」

「学校の名前は、そのままJ市D社中学校とJ市D社小学校でした。」

「今もこの名前ですか？」

「今もそのままです。」

(インタビュー記録：D社社長室室長 2020年1月7日)

上記のインタビューから、D社が行った社会を運営する機能を分離する改革の原因は、政府の規定によるものであることが分かる。ここで社長室の室長が言及した「ある規定」は、「国有大中型企業における主体部門と補助部門⁸⁴との分離に関する実施案」(关于国有大中型企业主体分离辅业改制分流安置富余人员的实施办法)を指している⁸⁵。この実施案は、国家経済貿易委員会をはじめとする中央政府の8部委が共同で公表したものである。この実施案の中で、企業の主要部分を強め、主要ではない部分を切り外すこと(精干主体、剥离辅助)を通じて国有企業のさらなる改革を呼びかけた。

本節でB社の改革を検討した際に、B社で行われた改革の原因について、外部要因(政府の要請)と内部要因(経営不振)2つの側面があることを指摘した。それに対して、D社

の社長室室長は、B社の状況と異なり、当時のD社の経営状態は、経営不振の状態ではなかったことが語られている。したがって、D社が実施した改革は、政府の要請に従った結果であると考えられる。

D社が実施した社会的なサービスを分離する改革の草案を執筆する仕事に参加した社長室の室長に当時、どのような点を配慮したかを問い合わせると、以下のような回答が示された。

「あなたご自身は、2002-2003年にD社の改革に参加しましたか？」

「そうですね。私はD社の改革案の執筆に参加しました。」

「このような社会的なサービスの分離、具体的に言えば、学校をD社から切り外すことなどに対して、どのようにお考えだったのでしょうか？」

「この件に取り組んだ際の私は、まだ若かったですね。あの時、正直物事に対して深く考えていなかったです。私は法学を専攻していました。改革に関わることと法律との関連度が比較的高いので、改革案の執筆に任命されました。文章を書く仕事でした。例えば、改革の草案とか規定とかを執筆する仕事を担当しました。でも、あの時の私は、この問題を深く考慮することができなかつたですね。今になって振り返りますと、改革の方向は正しかったと思います。そうじゃなければ、昔の枠組みを維持するままだと、多くの企業は破綻することになったと思います。なぜかと言うと、昔の企業（筆者注）は、本物の企業ではなかったからです。ほかの企業とどうやって競争するのかと。毎年得た利益からたくさんのお金を出して、生産管理や技術開発とまったく関係ないところに投入しないといけないのが現実でした。また、それらのサービスを提供することから生まれた管理コストも膨大な金額になっていました。このお金は、機会費用の問題だけでなく、別途でかかるものです。最初、改革が実行された時に、従業員みんな理解できませんでした。全民身分⁸⁶を放棄するなんて…実は、中国において、全民身分を放棄することは将来の不確実性が大きくなることを意味していました。彼らは不確実性のリスクを怖がっていました。だから、従業員たちが抵抗感をもたない改革なんて存在しないです。でも、このような改革は、トップダウン式の制度変革であり、個人の利益や個人の意思で変わるものではなかったです。」

（インタビュー記録：D社の社長室室長 2020年1月7日）

改革案の執筆者が述べた話は、D社の改革案を起草した担当者すら当時、改革の意義について深く考慮していなかったように聞こえる。彼の話を吟味すると、当時の経営者は政府の要請に従うだけで改革の意義について深く考慮せず、D社の改革を行う必要性を明らかにしない状態で改革の実行を進めていたことが読み取れる。この点からも、D社の改革は自発的な改革ではなく、政府の要請に基づくトップダウン式の制度変革であると言える。

また、社長室室長は、計画経済時代の企業に対する理解を反映する枠組み（生産単位としての企業）を否定し、それが本物の企業ではないことを指摘している。この指摘から、改革前後に室長が持つ企業本質に対する理解の変化が見える。生産管理や技術開発と関係しない社会的なサービスを斬り捨てることを通じて企業効率をアップさせる改革の方向性を肯定する室長の見解から、企業に対する理解は社会的なサービスを提供する「生産単位」から効率や利益を優先する組織へ切り替わったと言えるのである。

社会を運営する機能の分離に当たって具体的にどのようなやり方で進めていたかという質問に対して、以下のように説明している。

「だから、2002年その規定が公表されてから、我が社は社会を運営する機能の分離を始めようとしてしました。メインの仕事として、学校をQX区政府（地方政府－筆者注）に移管したということが挙げられます。どんなやり方かと言いますと、学校の資産と人員とをともに、すなわち、校舎や教育設備も含めて、一緒に地方政府に無償であげちゃいましたね。国有資産なので、処理はやりやすかったですが…それで、教師の所属についても同じです、みんな地方政府に移管…教師の所属は地方政府に移管しましたから、地方政府の教育委員会⁸⁷に管理されています。学校は、特定の企業に所属した学校から、政府の行政交付金を受ける事業単位に変わりました。我が国の公立学校は、みんな事業単位にしていますから、彼らの身分は国有企業の従業員から教育委員会が管理する事業単位の定員に含まれる人員に変わりました。」

（インタビュー記録：D社の社長室室長 2020年1月7日）

要するに、政府の要請に従って、D社は2002年から社会を運営する機能の分離改革を開始した。この分離改革にあたって、主な内容として本来D社の教育処のもとにある小学校と中学校を地方政府に移管した。B社と同様に、D社は資産と人員とをともに地方政府に移管した。B社の事例を考察した際にも論じたが、幼稚園、学校といった教育職能や病院などの部分を企業から切り離すことは、計画経済時代の「企業制度」を支える「単位制度」を破壊する改革である。この改革は、企業をめぐる固有観念とのコンフリクトでもあり、決して容易ではなかった。では、D社の社会的機能を分離する改革を実行するプロセスの中で、どのようなコンフリクトが生じたのだろうか。

「教師らからの反発は大きかったですよ。彼ら（学校の教師ら－筆者注）は離れたくなかったです。私はよく覚えています。あの時、私はすでに社長室に所属し、仕事をしていました。ある日の夜、彼らは社長のオフィスの前に来て、座り込み抗議活動を行いました。あの時、経営者たちのオフィスは、あそこのビルの中に

ありました。それから、私たちは抗議活動の参加者たちを会議室に移動させました。あの日、彼らは家に帰らず一晩ずっと会議室にいました。」

「当時どのくらいの教師が抗議活動に参加しましたか？」

「詳しいデータはないですが…2つの学校（小学校1つと中学校1つ―筆者注）をあわせて100人以上の教師を我が社から地方（地方政府に移管された学校―筆者注）に行かせようとしたはずです。そのうち、およそ20-30人くらいの教師が座り込み抗議活動に参加しました。」

（インタビュー記録：D社の社長室室長 2020年1月7日）

前述したように、D社の社会的機能を分離する改革は、主な内容として学校などD社の本業と直接関係しない組織を切り外すことが挙げられる。その組織に従属している人々の利益に直接の影響を及ぼしている。かつて「生産単位」としてのD社から得る生活面に関わる社会的なサービスを楽しむことができなくなるわけである。上記のインタビューから、この改革はD社の小学校と中学校に従属している教師たちからの大きな反発を招いたことが分かる。教師たちは、改革に対して座り込み抗議活動を行った。このような抗議活動に対して、「D社はどのように考えていたか、そして、どのように対応しましたか」について、D社の社長室室長は以下のように答えた。

「彼らはみんなインテリですから、暴力的抗議活動を行わないでしょう。まあ、その時に講じられた対策は、簡単に言えば、いわゆる『読書人は謀反するが、3年経っても大事を成すことができない』（中国のことわざ：秀才造反，三年不成―筆者注）です。彼らは抗議活動を過激化させる行為をしないと判断されました。そうしたら、ほかの仕事に移りましたね。中国の特有のもの…その後、この件はやっと鎮静化しました。」

（インタビュー記録：D社の社長室室長 2020年1月7日）

教師たちが行った抗議活動に対して、D社は彼らによる反発が暴力的抗議活動に至らない程度で収束すると判断し、抗議活動を過激化させず教師たちを説得しようとする展開に進めて行った。

「ほかの仕事に移りました？ほかの仕事ってどのように行いましたか？」

「あれは我々の党（共産党―筆者注）の伝統的なものです。思想宣伝活動です。大局を念頭に置いてほしい（中国語：顧全大局―筆者注）。たとえ地方（地方政府―筆者注）に移管されたとしても、君たちの身分は相変わらず国家规定で決められている構成員のままで変わらないでしょう？（と説得しようとしてました―

筆者注) あとは、彼らの家族を通じてですね。多くの教師たちの配偶者もここで働いていましたから。」

「家族を通じて? 間接的に?」

「直接的な方法としては、我が社の各組織を通じて彼らと相談しましたね。一方、間接の方法としては、彼らの社会関係を通じて、例えば、配偶者や、親戚など、思想活動の宣伝をしたりして考えを改めようとして説得しました。仕事はまあまあうまくいきました。学校を無事に地方(地方政府)に移管しました。」

(インタビュー記録: D社の社長室室長 2020年1月7日)

上記の対話をまとめてみると、教師たちを説得するにあたって、以下のような手法が使用された。D社は共産党政府の伝統的な手法と言える活動、すなわち、従業員の考えを改めるように説得する仕事を行っていた。また、直接本人と話し合うだけでなく、教師の家族と相談することを含めて間接的な手法も駆使した。

このような対応は、まさに本章の第2節で論じた計画経済期の企業が持っている2つの性格を反映していると言える。当時の企業は政府の付属物であり、準行政機関のような存在であったため、従業員に対して政府のイデオロギー(社会主義思想など)を宣伝することも企業の役割の1つとして有していた。また、社会的なサービスの提供を通じて、企業は従業員およびその家族に対する「生活の場」という存在であったため、従業員の家族を含めた上の相談は対応手法として不思議ではない。したがって、D社において旧体制を打破する意味での制度上の改革が実行されたが、対応の仕方から見れば昔ながらの風土がまだ残っていると言えよう。

「先ほどお話しされましたように、改革が実行されていたプロセスにおいて、あなたはD社から外された従業員の家族や親戚と相談してみました。彼らの家族や親戚はその件に対して抵抗感を持たなかったんですか?」

「もちろん抵抗がありましたよ。抵抗があつて、じゃ、どうするかと言いますと、我々が説得しに行くしかなかったですね。これが現実ですって彼らに伝えました。これは形式にとどまることじゃダメですから、抵抗があつても…少数派あるいは数人の反対意見によって、国の政策遂行を止めるなんてありえないですね。一方、もう1つの状況がある可能性もあります。業績が非常に悪い企業から地方政府に移管される場合に。例えば、教師の場合、彼らの収入は昔より多い可能性もあります。それで抵抗感が少ないケースもあったかもしれないです。ただ、我が社は全然異なった状況でしたが…状況が違いましたが、この政策があつて、企業が実行するかしないかを選べるなんてありえないです。」

(インタビュー記録: D社の社長室室長 2020年1月7日)

D社は教師の家族も含めた上での相談を実施したが、家族からの反対意見も見られた。社長室室長からうかがった話しから、経営不振に迫られた企業より改革の緊急性が低かったため、D社の改革に対する抵抗感がより強かった可能性があると考えられる。さまざまな反対意見がありながらも、D社は改革を断行した。D社の改革が進められた原因について、社長室室長は中央政府の要請があったためと主張した。この主張から、この改革はD社の自発的な改革ではなく、政府の要請に基づくトップダウン式の制度変革であると再確認できると言える。

本来なら、このような従業員と経営者の間にコンフリクトが生じた場合、従業員の利益を守る組織として存在する「労働組合」（中国語：工会）は役割を果たすべきであると考えられる。今回の対立を解消するにあたって、D社の「労働組合」どのような役割を果たしたかについてD社の副主任に質問してみた。

「D社の改革から生じた対立を解消するために、労働組合はどのような役割を果たしたのかについて教えてください。」

「中国の労働組合って…結論から言いますと、労働組合はただの飾りものです。みんなわかってますから。労働者の代表者や労働者の味方と謳歌していますが…実際のところは労働者を代表して彼らの利益のために経営側と戦うことなんて一回もなかったでしょうね（仕方がない顔）。少なくとも我が社においてはそうでしたが…。それはみんな分かっていますから、経営側と対立関係が生じたとしてもあんまり我々のところに相談してこないですよ。役に立たないからです。まあ、労働組合自体は全く意味ないかという、そうじゃないですが…運動会や文体活動などのイベントを開催したり、春節まつりの連休に我が社に貢献してきた定年従業員らを慰問したりしますね。中国では労働組合の仕事はあんまり変わらないですね。」

（インタビュー記録：D社の副主任 2020年1月8日）

上記の話から分かることは、以下の通りである。D社の改革から生じたコンフリクトの解決に、D社の労働組合はまったく役に立たなかったと考えられる。今回の改革は、かつての「単位制度」の枠組みを破壊し、改革以前の企業の性格・役割を大きく変化させたが、労働組合が担う役割の変化は見られなかった。労働組合は共産党政府と国家の指導を受けることが基本とされている。計画経済時代において、国家は労働者の雇用、福利厚生を保障していたため、労働組合の役割は労働運動や団体交渉を行うのではなく、政府の指示や命令の伝達への協力、政治動員を通じて労働意欲の向上などに過ぎなかった。上記のインタビューから、D社の労働組合は依然として労働者の権利を保障するパワーが欠如しているように見える。コンフリクトが生じた場合に弱い立場に立っている従業員は、抗議活動

を行ったとしても結局D社の改革案に従う行動を取るしかないのであろう。計画経済時代の労働者が経営側の命令に従順する状態は依然として存続していると考えられる。

また、本節の前半でB社の改革を考察した際に、改革の実行に地方政府も抵抗感を示していたことが確認された。D社の改革に対する地方政府の態度について尋ねてみた。

「地方政府は抵抗感を示していなかったですか？」

「彼らは抵抗するわけではなかったですが…彼らも分かるはずでしょう。やりたいかどうかと関係なく、やるしかないですね。これは国の中央政府からの政策があったからですね。でも、たとえ引き受けたとしても、条件なしで喜んで引き受けることと、引き受けたくないと言いながら条件を提示した上で引き受けることの2つのパターンがありますね。」

「じゃ、当時はどちらのパターンだったですか？」

「当時、我が社は政府と時間をかけて相談しました。基本的に、企業は弱い立場にあったわけですね。地方政府は主導的な立場にありました。態度も相当強引な態度でしたね。」

「当時、D社の社会的サービスを分離することに関して、我々は地方政府と合意書を交わしました。その上で、我々は、D社からQX区政府に移管する教師たちに対して支援金を出しました。移管が終了して以降の様々な問題を解決するための補助として出しましたね。支援金は、教育事業への応援と言えます。それ以降の数年間、教師たちに収入の差額を補助するために行ったとも言えます。」

(インタビュー記録：D社の社長室室長 2020年1月7日)

上記の話から、B社の状況と異なり、D社は改革により地方政府に難色が示されたことはほとんどなかったと言える。ただ、地方政府と交渉するにあたって、D社は地方政府から提示された条件を満たす選択肢を選ぶ対応を取るしか無かったと考えられる。区政府への移管が行われて以降も数年間、D社は教師たちの収入の差額分を補う支援金を負担することにした。その際、D社は、B社と類似の対応を行った。この点において、両社は共通していると言える。

「じゃ、実は地方政府からの抵抗感があんまりなかったですかね。抵抗は主に従業員からでしたか？言い換えますと、この社会的サービスを分離するプロセスの中で、主に従業員からの抵抗でしたか？」

「そうです。彼らが改革に対する抵抗の本質は、実は認識の問題だと言えます。我が社から離れますと、彼らの将来には不確実性がいっぱいだし、収入も減るかもしれないです。」

「じゃ、社会的なサービスを貴社から分離するプロセスはそこまで難しくなかったみたいですね。」

「今になって何事もなく軽く言えるようになりましたが、当時は手に汗を握るほどドキドキしましたよ。先ほどの質問は、主に学校を地方（地方政府―筆者注）に移管させることに集中していました。小学校と中学校の分離はまだよかったですよ。民営化はもっと大変でした。そう、民営化。もっとも難しかったのは民営化のほうですね…我が社における社会的なサービスを分離する方針に関する説明会の初回目は、ホテルで行われました。説明がスタートしたばかりの時、ホテルのある料理人さんは包丁を持って飛び出してきました。改革が実行されると俺は暴力に訴えるぞと言いました。また、テーブルの上に飛び上がっていた人もいましたね。まあ、最後は無事に収束しましたが…正直、従業員からの反対は大きかったです。」

「先ほどご指摘された認識の問題ってどういう意味ですか？」

「実は「単位制度」のもとで、従業員たちは「単位」を自分の家として見なしていました。彼らの「単位」に対する依存は、経済的な依存だけじゃなかったです。彼らは、「単位」に強い愛着を抱いていましたね。つまり、この改革は、従業員にとって、ある意味で「単位」との絆を切ってしまったことになります。だから、経営者を含めて多くの従業員たちは、最後にサインする時、涙が溢れてきたんです。私はこのシーンを見ました。最終のサインは、D社との労働契約を打ち切った意味になりますから。これは、何年後D社がE社から分離するときと同じですね。D社の改革を進めていた副社長は普段強気な女経営者でしたが、彼女さえ涙をこぼしていましたよ。「単位制度」のもとで、従業員は「単位」に対して深い愛着を持っていたと言えます。例えば、昔企業の模範労働者を評価する際に、工場を家族のように愛するという表現がよく出てきましたね。まさにその気持ち。要するに、この改革は、従業員たちが「単位」に対する絆を斬り捨てることを意味します。そのシーンを見て悲しくなりましたが…」

「『単位制度』には家長制の感じが見られますね。」

「そうです。実は、「単位制度」のもとでの国有企業において、それらの経営者は大家長みたいな存在でしたね。」

（インタビュー記録：D社の社長室室長 2020年1月7日）

要するに、従業員が持つ改革に対する強い抵抗感の源泉は、単なる経済的な要因（収入が減少する可能性）による不満だけではなかったと考えられる。D社の社長室室長は、従業員が持つ改革に対する抵抗感の本質は、「将来の不確実性」と「認識の問題」という2つの側面があると指摘している。

まず、「将来の不確実性」という側面について説明したい。ここでいう「将来の不確実性」は、「鉄のご飯茶碗」（中国語：铁饭碗）⁸⁸を失った従業員が持つ将来に対する不安を意味している。計画経済時代において、「単位制度」のもとでのあらゆる企業は終身雇用

を守っていた。したがって、国有企業（「生産単位」）に入社することは食いはぐれの無い安定な仕事に従事することを意味していると一般に認識されていた。今回の改革（D社から学校を分離すること）は、「単位制度」および「単位制度」のもとにある終身雇用を破壊し、教師らの「鉄のご飯茶碗」を破壊することを意味すると言える。この点から見れば、今回の改革は、旧体制（「単位制度」）との決別を意味する改革とも言える。

次に、「認識の問題」について検討してみたい。ここでいう「認識の問題」は、従業員が持っている「企業についての捉え方」を指している。企業から離れたくない従業員の心境について、D社の社長室室長が述べた話しは以下のようにまとめることができる。従業員は企業を「仕事の場」としてだけではなく、「生活の場」としても捉えていた。従業員のD社（「単位」）に対する依存は、経済的な依存だけではなく、「生活の場」（家庭）に対する絆のような依存でもある。

本章の第2節で計画経済期における企業の役割・性格を検討したように、改革以前の企業は、教育、医療、生活施設の運営などの社会的なサービスを提供することを通じて、従業員向けの「小さな社会」を維持していた。従業員にとって、計画経済期の「企業」は「生活の場」と呼ぶことができるほど重要な存在であった。したがって、従業員のD社に対する依存は、まさに計画経済時代の「企業＝仕事の場＋生活の場」のような企業観が反映されていると考えられる。つまり、今回の改革が進められたプロセスの中から、従業員の見識の中で計画経済時代の企業観は依然として存続している部分がうかがえる。

第4節 小括

本章では、一つ目のリサーチ・クエスチョン「中国社会において、企業観はどのように変化してきたのか」に着目した。具体的には、「中国社会において、企業観は変化したのか」、「もし変化したとするなら、どのように変化したのか」、そして、「なぜ変化が生じたのか」といった一連の課題を解明することを試みた。本章の第2節において、企業活動という視点から、計画経済期の企業の性格および企業が担った役割について考察した。その結果、計画経済期における企業の性格・役割は、以下の2点が挙げられた。第一に、政府の付属物としての「生産単位」（準行政機関）である。第二に、従業員向けの小さな社会を構築し、維持することである。この2つの企業の性格・役割は、改革開放に伴って変化した。

第3節では、これらの性格・役割がどのように変化したかについて論じた。第2節で論じた計画経済期における「企業」の仕組みと対照しつつ、自主権拡大改革により、「国有企業」が政府側に完全に管理されている付属物のような存在から独立法人という方向への漸進的に転換したことが確認できた。また、全国的な建築業の経年的なデータを用いて、国有企業の社会的な機能を実現するための従業員が占めている割合の変化から、国有企業が

担っていた「社会を運営する」という機能の低下傾向を明らかにした。さらに、全国（マクロ的な）のデータに基づく分析を補完するために、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。「社会を運営する」という機能の終焉は、政府発の強制的なトップダウン式の改革によるものであると言える。

表 4-6 改革開放政策による企業観の変化

	計画経済期の企業観	市場経済転換期の企業観
企業制度	単位制度に基づく企業	自主権が拡大された、独立法人としての企業
企業の目的	①政府からの計画の達成 ②行政サービスの補充	利益の極大化、コストの最小化（経済性・効率性の強調）
特徴	①政府の付属物としての「生産単位」（＝準行政機関） ②社会を運営する機能（社会的な性格）	①自主権のある現代企業 ②社会を運営する機能の低下

出所：本章の考察に基づき、筆者作成。

なお、改革開放政策の前後に見られる「企業観」の変化を図表化すると、表4-6のようにまとめることができる。

ここでは、エージェンシー理論の流行と企業観の変化について検討を加えることで、結びとしたい。改革開放の始まりと同時に、中国の経済学者は欧米経済学の世界を紹介し、中国における経済改革の政策提言のために活用しようとした。特に1980年代末から、新制度派経済学（new institutional economics）の理論が中国で紹介されるようになっていた⁸⁹。新制度派経済学⁹⁰は、新古典派経済学の「完全合理性」の仮定を修正し、「限定合理性」および「効用最大化」の仮定を立てることを通じて企業行動を説明する⁹¹。「効用最大化」（利潤最大化）という考え方は、新制度派経済学においては、もっとも基本となる考え方になっている。新制度派経済学の研究の中で、最も代表的な研究はJensen & Meckling（1976）の論文「企業の理論」（Theory of the firm）⁹²である。

Jensen & Meckling（1976）は、Alchian & Demsetz（1972）による所論に基づき、企業を「契約の束」（a nexus for a set of contracting relationships）と把握し、利害関係が複雑に交錯する現代企業に注目している。彼らは利害が交錯している企業関係をより正確に説明する一般的なフレームワークとして、エージェンシー理論モデルを構築している。エージェンシー・モデルにおいて、企業は経営者を中心とする複数のエージェンシー関係（プリンシパル-エージェント関係）から構成される契約の束と見なされる。

そのうち、特に重要なエージェンシー関係は、所有者と経営者との間にあるエージェンシー関係である。所有者（プリンシパル）は、雇用契約を通して経営者（エージェント）に権限を委譲し、企業をコントロールしている。一方、プリンシパルである所有者とエージェントである経営者との利害は、必ずしも一致しない。すべての人間は限定合理的に効用最大化しようとするので、経営者は所有者の不備につけ込んで、自己利益を追求する可能性もある⁹³。このJensen & Mecklingによるエージェンシー・モデルの企業に対する捉え方は、1980年代末の中国の学界において広範に紹介された⁹⁴。

また、「エージェンシー理論」を中国企業改革の問題に関する研究に結びつけるきっかけとなったのは、1994年に開催された「中国経済体制のさらなる改革を巡って」（中国经济体制下一步改革）という会議である。これは、中国国家経済貿易委員会と中国経済改革総体設計課題組が共同開催した国際シンポジウムであった。このシンポジウムで、当時スタンフォード大学の教授であった青木昌彦と助教であった銭穎一は、国有企業改革に伴い、当時中国で起こった「インサイダー・コントロール」（内部人制御）の問題⁹⁵について発表を行った。青木は、国有企業が株式会社などの新たな会社形態へと転換していくプロセスにおいて、国有企業の経営者や従業員が所有者の権利を侵害するようになり、これを「インサイダー・コントロール」と呼んだのである⁹⁶。

また、銭は中国における「自主権拡大および利潤留保」の企業改革が、事実上「インサイダー・コントロール」問題を引き起こしたと指摘している。そして、彼は、コーポレート・ガバナンス問題は一連の制度的な配置であり、会社に存在する重要な利害関係者（所有者、経営者、従業員）の利害関係を決定するものである、と定義している。さらに、彼は企業改革の問題に含まれる課題について以下のように説明している。すなわち、エージェンシー・コストを減少するため、①所有者が何らかの制度を利用していかに経営者をモニタリングするか、②所有者が何らかの制度を利用していかに経営者にインセンティブを与えるか、という課題である⁹⁷。

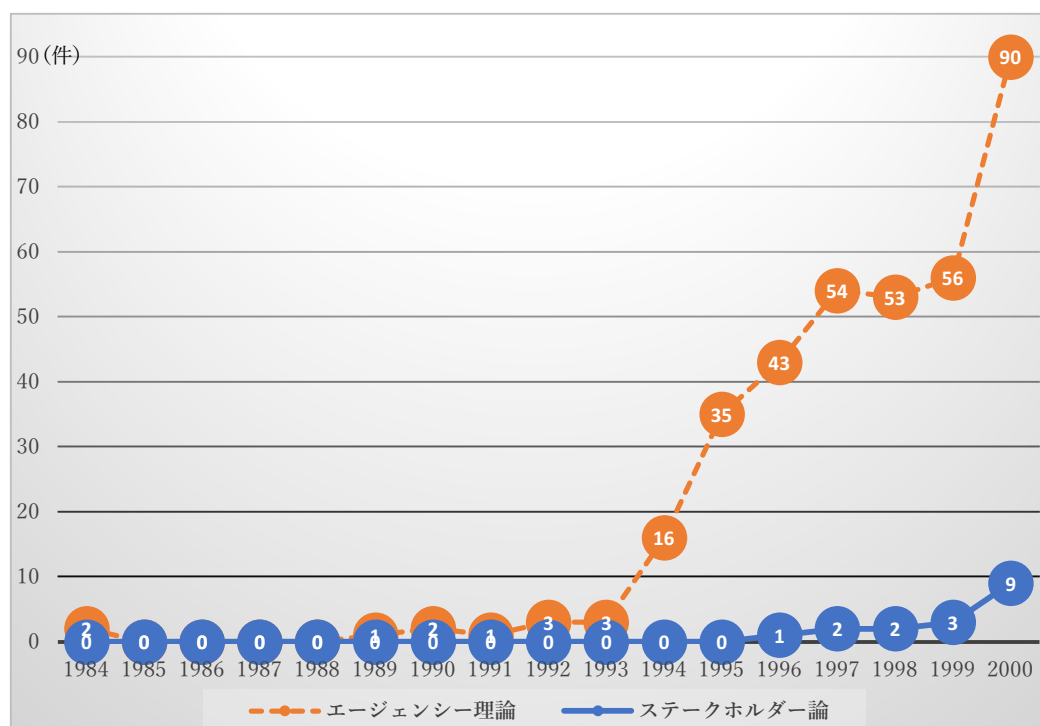
銭によるこの分析は、企業改革から生じる問題をうまく説明できる理論と評価された。このシンポジウムでの発表をまとめた論文は、中国の学界で多くの注目を集めており、中国で非常に影響力のある研究になった⁹⁸。その後、1980年代のアメリカのように、中国の学界でも、所有者の利潤最大化の立場をとる「エージェンシー理論」を巡る研究が盛んに行われることになった⁹⁹。中国の研究データベースで「エージェンシー理論」と関連する研究論文を検索すると、この風潮がより明確に見られる。

図4-4は、中国において「エージェンシー理論」に関する研究とその反対する立場をとる「ステークホルダー論」と関連する研究論文の件数を各年度（1984年から2000年まで）でまとめてみたものである。研究論文の件数に関しては、中国のデータベースにおいて、研究テーマを「代理理論」（エージェンシー理論）および「利益相关者理論」（ステークホルダー論）に限定し、中国知網（CNKI）というデータベースより抽出した文献を各年度で集計した結果である。図4-4の中で、破線はエージェンシー理論に関する研

究の推移を示している。実線はステークホルダー論をテーマにする研究の推移を表している。

図4-4からは、市場経済転換期の中国社会においてエージェンシー理論およびステークホルダー論それぞれと関連する研究の経年的な変化が分かる。図4-4から分かるように、エージェンシー理論が中国で初めて論じられたのは1984年である¹⁰⁰。エージェンシー理論と関連する論文は、1980年代から1993年までかけて数件の程度に過ぎなかったが、1994年以降、急激に増加する傾向が見られる。図4-4に示している推移状況は、前述した1994年に開催された会議をきっかけとして、中国の学会で現れた流行を反映していると考えられる。

図4-4 中国における「エージェンシー理論」および「ステークホルダー論」をテーマとする研究の推移



出所：中国知網（CNKI）の検索結果に基づき、筆者作成。

一方、同時期において、エージェンシー理論と反対の立場をとる「ステークホルダー論」をテーマにする研究の推移を確認すれば、学界では「ステークホルダー論」への関心の低さが一目瞭然である。つまり、改革開放以降の中国の学会においては、理論の前提を念頭に置き、理論的立場の検討を含めた上で海外の企業理論がバランスよく紹介されていたとは言えない。このように、中国の学会は、「効用最大化」（利潤最大化）という前提の妥当性を詳しく議論せず、新制度派経済学のエージェンシー理論をそのまま受け入れていた。そして、1990年台後半の中国では、エージェンシー理論をそのまま受け入れる学

者や専門家からの影響を受け、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のである。

-
- ¹ 中国における「改革開放」のスタートラインは1978年であるとよく言われている。「改革開放」政策は中国の経済体制を「計画経済」から「市場経済」へ移行させるためのものである。中国における経済体制は、1978年を境に大きく二分できると考えられている。しかし、中国における改革の中心は農村部から始まり、1984年10月の共産党第十二回全体会議で決定された「経済体制改革に関する決定」の公表をもって、都市部に展開した。それ以降、企業を中心とする改革が本格化する段階に入ったため、本研究では1985年以降を、改革開放以降とする。
- ² 竇少杰（2013）『中国企業の人的資源管理』中央経済社、11ページを参照されたい。
- ³ 路風（1989）「単位：一種特殊的社会组织形式」『中国社会科学』第1期、71ページ。改革開放が行われて約40年後の今日になっても、この呼び方は未だ使用され続けている。人々は自身が勤務する会社や組織のことを依然として「単位」と呼んでいるが、現在の「単位」は以前の「単位」とは異なっている。
- ⁴ 竇少杰（2008）「中国における国有企業改革と雇用管理の実態－大手国有企業W社での現地調査を通じて－」『評論・社会科学』第86号、154－155ページ参照。
- ⁵ 単位は、中国人（特に都市部の住民）にとって重要な意味を持つ特別な存在であった。収入の獲得をはじめ、住宅、退職金などの福祉厚生も「単位」から得るのである。進学、就職、結婚（離婚）、出産、育児、子供の教育、航空券の購入など日常生活の全般は「単位」の世話に依存し、人々の社会活動も「単位」から離れることができなかった。結局、個人は「単位」に帰属していたと言える。
- ⁶ 竇少杰（2008）前掲論文、154-155ページ参照。
- ⁷ 呉敬璉（1998）『当代中国经济改革：战略与实施』上海远东出版社（呉敬璉著・青木昌彦監訳・日野正子訳（2007）『現代中国の経済改革』NTT出版、132ページ）。
- ⁸ 「国営企業」と「国有企業」の使い分けについて以下のとおりである。1993年の憲法改正以降、中国では、「国有企業」という用語が所有と経営の分離を表現する意味において使われるようになっていく。1993年の憲法改正が行われたまでの期間では、「全人民所有制の企業」が「国営企業」と呼ばれていた。本研究では、現在の用法に基づき、「国有企業」という用語を用いることにする（「国営経済」「国営企業」などの呼び方は中国の市場経済改革の目標と一致していないため、「国営経済」「国営企業」は「国有経済」、「国有企業」という呼び方に変更した（憲法第7条、第16条、第42条））。詳しくは張広源（1993）「为什么将“国营企业”改为“国有企业”？」『思想政治课教学』、28ページ；呉敬璉（1998）『当代中国经济改革：战略与实施』上海远东出版社（呉敬璉著・青木昌彦監訳・日野正子訳（2007）『現代中国の経済改革』NTT出版、133ページ）；李捷生（2000）『中国「国有企業」の経営と労使関係』御茶の水書房、27ページを参照されたい。
- ⁹ 当時の中国において、民営企業は存在していなかった。呉敬璉（1998）、前掲邦訳書、132ページ。
- ¹⁰ 中国では、「生産計画」、「原材料調達」、「製品販売」、「労働管理」、「利潤分配」といった企業生産活動の全般を統制することは、「五統」と呼ばれている。
- ¹¹ ここでいう企業の計画には、①長期計画構想、②年度計画、③生産作業計画の3種類が含まれている。

-
- 12 日本総合研究所・中国社会科学院工業経済研究所（1982）『現代中国経済事典』、東洋経済新報社、457 ページ。
- 13 同上書、460 ページ。
- 14 同上書、461-462 ページ。
- 15 李捷生（2000）、前掲書、47 ページ。
- 16 日本総合研究所・中国社会科学院工業経済研究所（1982）、前掲書、612-615 ページを参照されたい。
- 17 呉敬璉著・青木昌彦監訳・日野正子訳（2007）、前掲邦訳書、133 ページを参照されたい。
- 18 1983年に中国で現地調査を行った小宮隆太郎は、中国の「国有企業」を調べた結果の1つとして、「中国には、企業は存在しない」という指摘をしている。何故ならば、当時中国企業には自ら企業活動や経営活動に関する意思決定を行う権利がなかったからである。1985年5月11日-14日に沖縄で開催された「日中経済学術シンポジウム」に提出された論文「競争的市場メカニズムと企業の役割」の中でも小宮は同様の見解を論じており、中国の学者に影響を与えている。この見解の影響を受けて、計画経済期における「国有企業」の役割を「国家の付属物としての生産単位」として捉える研究が多く見られることになる。小宮の調査に関して、詳しくは小宮隆太郎（1989）『現代中国経済』東京大学、70-72 ページを参照されたい。中国の学者に与えた影響に関しては、李維安（1996）「計画経済の企業統治制度に関する考察-比較企業統治制度論の視点から-」『三田商学研究』第39巻、第2号、125-141 ページや呉敬璉著・青木昌彦監訳・日野正子訳（2007）、前掲邦訳書、133 ページを参照されたい。
- 19 この特徴は中国企業や中国経済を考える際に重要な手がかりになる。
- 20 この「企業办社会」という言葉は中国社会でよく知られている言葉である。
- 21 木崎みどり（1988a）「中国における企業の役割-生活の場としての側面1-」『アジア経済』第29巻、第3号、36 ページ。
- 22 Aoki, M., Kim, H.K. & Fujiwara, M.O. (1996) *The Role of Government in East Asian Economic Development*, Clarendon Press: Oxford. ; Tenv, S Zhang, C. L. & Brefort, L (2002) *Corporate Governance and Enterprise Reform in China: Building the Institutions of Modern Markets*, The World Bank and the International Finance Corporation, pp.10-11.
- 23 この「企業办社会」という言葉は中国社会でよく知られている言葉である。
- 24 Aoki, M., Kim, H.K. & Fujiwara, M.O., *op. cit.*, p.258 ; 呉敬璉（1998）『当代中国经济改革：战略与实施』上海远东出版社（呉敬璉著・青木昌彦監訳・日野正子訳（2007）『現代中国の経済改革』NTT出版、133 ページ参照。）
- 25 具体的な内容は、第1章の表1-1を参照されたい。
- 26 丸川知雄、前掲書、373-375 ページ参照。
- 27 第十一届三中全会
- 28 『关于扩大国营工业企业经营管理自主权的若干规定』
- 29 中国においては、1988年にはじめて企業法（全人民所有制工業企業法）を公表した。その以前に、これらの規定は実質上法律の役割を果たしていた。
- 30 『关于扩大国营工业企业经营管理自主权的若干规定』
- 31 『关于国营企业利改税试行办法』

³² 『国务院关于进一步扩大国营工业企业自主权的暂行规定』

³³ 國務院發展研究中心人力資源研究訓練センター、國務院研究室工交貿易司、国有資産管理委員会企業分配局、国家統計局総合局、および中国企業連合会研究部は、企業経営者の調査を行う機関が必要であると提案した。その結果、1993年に國務院發展研究中心は、中国企業家調査システムを調査機関として設立した。

³⁴ 日本の「県」に当たる行政区画である。

³⁵ 郭晋剛，杜海燕（1992）「国有企业自主权扩大的基本特征及其对效率的影响」（国有企業自主権拡大の基本的な特徴および効率に与える影響）『中国工業經濟研究』第11期、4-5 ページ。

³⁶ 調査対象の中での比率である。

³⁷ 日本総合研究所・中国社会科学院工業經濟研究所（1982）、前掲書、612-615 ページを参照されたい。

³⁸ 1992年國務院第103号令。（全人民所有制工业企业转换经营机制条例）

³⁹ 14項目は、①生産・経営決定権、②製品・サービス価格決定権、③製品販売権、④物資購入権、⑤輸出入権、⑥投資意思決定権、⑦留保資金の処分権、⑧資産処分権、⑨他企業との連携・合併権、⑩労働雇用権、⑪人事管理権、⑫賃金・ボーナス分配権、⑬内部機構設置権、⑭人力・物力・財力の割当拒否権である。

⁴⁰ 國務院研究室工交司、国家經貿委企業司、中国企業管理協會研究部、國務院發展研究中心管理世界雜誌社、國務院發展研究中心經濟情報中心、国家計委國民經濟綜合司、勞動部勞動關係與監察司、人事部流動調配司、国家統計局國民經濟綜合統計司、国家稅務總局政策法規司、国家国有資産管理局企業司計14の部門の協力でこの調査が行われた。

⁴¹ 中国企業家調査系統（1995）「宏观改革与企业发展：企业家的反应与期望」（マクロ改革と企業發展：経営者の反応と期待）『管理世界』第1期、153-158 ページ。

⁴² ここでは「生産経営決定権」に当たる。

⁴³ ここでは「物資購入権」に当たる。

⁴⁴ ここでは「労働雇用権」に当たる。

⁴⁵ ここでは「利潤留保の支配権」に当たる。

⁴⁶ 《中国統計年鑑》（『中国統計年鑑』）（1981-1990）、中国統計出版社。

⁴⁷ 《中国労働工資統計資料（1949-1985）》（『中国労働賃金統計資料』）（1986）、中国統計出版社；《中国労働工資統計資料（1978-1987）》（『中国労働賃金統計資料』）（1988）、中国統計出版社。

⁴⁸ 《中国労働統計年鑑（1989-1995）》（『中国労働統計年鑑』）（1996）、中国統計出版社。

⁴⁹ 《中国建築業統計年鑑（1952-1985）》（『中国建築業統計年鑑』）（1986）、中国統計出版社；《中国建築業統計年鑑（1988-1989）》（『中国建築業統計年鑑』）（1990）、中国統計出版社；《中国建築業統計年鑑（1990-1991）》（『中国建築業統計年鑑』）（1992）、中国統計出版社。

⁵⁰ 《中国労働工資統計資料》（『中国労働賃金統計資料』）の附録：主要指標解釋（269ページ）を参照されたい。

⁵¹ 1977年から1985年のデータは《中国労働工資統計資料（1949-1985）》（『中国労働賃金統計資料』）（1986）中国統計出版社、44ページから抽出したものである。

-
- ⁵² 同上年鑑、44 ページ。
- ⁵³ 1986 年 1987 年のデータは《中国劳动工资统计资料（1978—1987）》（『中国労働賃金統計資料』）（1988）中国統計出版社、52 ページから抽出したものである。
- ⁵⁴ 同上年鑑、52 ページ。
- ⁵⁵ 《中国劳动统计年鉴》（『中国労働統計年鑑』）（1994）国家统计局人口与就业统计司&劳动部综合计划与工资司；孙怀阳主编、中国統計出版社、245 ページ。
- ⁵⁶ 《中国劳动统计年鉴》（『中国労働統計年鑑』）（1995）国家统计局人口与就业统计司&劳动部综合计划与工资司；孙怀阳主编、中国統計出版社、259 ページ。
- ⁵⁷ 《中国劳动统计年鉴》（『中国労働統計年鑑』）（1996）国家统计局人口与就业统计司&劳动部综合计划与工资司、张为民主编、中国統計出版社、205 ページ。
- ⁵⁸ 《中国劳动统计年鉴》（『中国労働統計年鑑』）（1997）国家统计局人口和社会科技统计司；劳动和社会保障部规划财务司、张为民主编、中国統計出版社、203 ページ。
- ⁵⁹ 《中国劳动统计年鉴》（『中国労働統計年鑑』）（1998）国家统计局人口和社会科技统计司；劳动和社会保障部规划财务司、张为民主编、中国統計出版社、220 ページ。
- ⁶⁰ これらの年鑑資料には、1997 年度以降の「サービスを提供する従業員」の人数もしくは比率に関するデータが見当たらないため、筆者は 1997 年までの表にまとめてみた。
- ⁶¹ 1988 年から 1992 年までの年度においてデータが欠損している。
- ⁶² 《中国劳动统计年鉴》（『中国労働統計年鑑』）（1994）国家统计局人口与就业统计司&劳动部综合计划与工资司；孙怀阳主编、中国統計出版社、247 ページ。
- ⁶³ 《中国劳动统计年鉴》（『中国労働統計年鑑』）（1995）国家统计局人口与就业统计司&劳动部综合计划与工资司；孙怀阳主编、中国統計出版社、261 ページ。
- ⁶⁴ 《中国劳动统计年鉴》（『中国労働統計年鑑』）（1996）国家统计局人口与就业统计司&劳动部综合计划与工资司、张为民主编、中国統計出版社、206 ページ。
- ⁶⁵ 《中国劳动统计年鉴》（『中国労働統計年鑑』）（1997）国家统计局人口和社会科技统计司；劳动和社会保障部规划财务司、张为民主编、中国統計出版社、204 ページ。
- ⁶⁶ 《中国劳动统计年鉴》（『中国労働統計年鑑』）（1998）国家统计局人口和社会科技统计司；劳动和社会保障部规划财务司、张为民主编、中国統計出版社、221 ページ。
- ⁶⁷ 「国有以外の所有形態の企業」には、民営企業、外資企業などが含まれている。
- ⁶⁸ 「1998 年から 2000 年までの 3 年間で、多数の国有企業を赤字状態から脱出させ、中国国有經濟を復活させる」詳しくは、下記のリンクを参照されたい。
http://gzwl.shui.gov.cn/gqgg/gqgg/200902/t20090223_434223.htm
- ⁶⁹ 鞍山鋼鉄は 1949 年新中国建国以来、1990 年代初期まで中国で最大の鉄鋼企業であった。鞍鋼モデルは 1960 年毛沢東に「鞍鋼憲法」と呼ばれており、計画經濟のシンボリック的存在でもありと考えられる。そのため、鞍鋼で行われた企業変革の変遷は、中国における企業改革により現れた変化が代表できるものと言える。
- ⁷⁰ 竇少杰（2010）前掲論文、17—45 ページ参照。
- ⁷¹ 竇少杰（2013）、前掲書、41 ページ。
- ⁷² 竇少杰（2013）、前掲書、48 ページ。
- ⁷³ 企業は經濟的な機能だけではなく、幼稚園、学校といった教育職能や病院など社会的な機能まで全て備えているという意味を指している。
- ⁷⁴ 上掲書、49 ページ。

⁷⁵ 竇少杰 (2008)、前掲論文、171 ページ。

⁷⁶ 竇少杰 (2013)、前掲書、50 ページ。

⁷⁷ 竇少杰 (2008)、前掲論文、171 ページ。

⁷⁸ 竇少杰 (2013)、前掲書 51 ページ。

⁷⁹ 上掲書、52 ページ。

⁸⁰ 竇少杰 (2011) 「中国の企業改革と政府役割の変化に関する一考察」『評論・社会科学』第 95 号、28-43 ページ参照。

⁸¹ すなわち、「大且つ全・小且つ全」という現象である。

⁸² 計画経済期における鞍鋼の組織図を参照すれば、当時の鞍鋼は工場長-総師+副工場長-各職能部署-各工場・ほかの末端組織という構造を持っていたことが分かる。工場長のもとで生産、技術開発、設備、教育、生活などそれぞれを担当する副工場長が設置されていた。各副工場長のもとで各職能部署が設置されていた。例えば、教育部門の場合、教育を担当する副工場長のもとに教育処（教育職能部署）が設置されていた。教育処のもとに高校、鋼鉄学校、技術学校など教育と関連する学校が設置されていた。生活部門の場合、生活担当の副工場長のもとに生活福祉処を設置していた。生活福祉処には、病院、温泉療養院、娯楽センターなど生活ケアと関連する施設があった。

それに対して、市場経済転換期における鞍鋼の組織図を確認すれば、職能部署の数量が大幅に削減しており、組織の再構築が行われていたことが見られる。1994 年、鞍鋼は企業集団化改革を実施し、それ以降組織の再編を積極的に進めていた。その結果、職能部署の数量が大幅に減少した。集団化改革と組織再編が実施された以降の組織図と計画経済期の組織図と比較してみれば、もっとも目立った変化は、計画経済期において鞍鋼が備えていた教育職能部署、生活職能部署が失われたということである。鞍鋼の組織構造の変化について、韓光燦 (2008) 「市場経済移行期における中国鉄鋼業の分析：鞍山鋼鉄集団公司を例として」『経済論叢』第 182 巻第 2 号、68-86 ページを参照されたい。

⁸³ 竇少杰 (2008) 「現代中国国有企業の雇用管理：大手国有企業 Z 社の現地調査を通じて」『評論・社会科学』第 84 号、43-82 ページ参照；竇少杰 (2010) 「中国における国有工業企業の史的展開：「第一汽車」の事例と国有企業をとりまく環境を中心に」『評論・社会科学』第 90 号、17-45 ページ参照。

⁸⁴ ここでの主体部門と補助部門の意味について説明したい。図 4-2 を示しているように、改革以前の企業内には、生産部門と社会的な役割を担当する部門が存在している。主体部門は生産部門を指している。補助部門は、生産と直接関係しない社会的な役割を担当する部門を指している。例えば、鉄鋼企業の例を考えると、鉄鋼部門は主体部門になり、学校、病院などの社会的なサービスを提供する部門は補助部門になる。つまり、主体部門と補助部門の分離改革にあたって、社会的な役割を担当する部門を企業から切り外すことを意味している。

⁸⁵ その後、中国国務院は、2004 年に「中央企業における社会を運営する機能の分離をめぐる試行案に関する問題の通知」（国弁発（2004）「国务院办公厅关于中央企业分离办社会职能试点工作有关问题的通知」22 号。）を公表した。また、翌年度「第二回中央企業が社会を運営する機能を分離する方案に関する問題の通知」（国弁発（2005）「国务院办公厅关于第二批中央企业分离办社会职能工作有关问题的通知」4 号。）が公表された。これらの通知の中で、「企業が社会を運営する」の時代に、国営企業が運営した学校

と病院を企業から分離して、地方政府に移管することが示されている。

⁸⁶ 全民所有制企業（国有企業）の身分という意味。

⁸⁷ 中国語で教育局という。

⁸⁸ 「鉄のご飯茶碗」は決して割れることがないため、中国においては、このように企業から解雇されない状況は「鉄のご飯茶碗」と呼ばれていた。

⁸⁹ 楊錦華（2006）「中国における新制度派経済学論争の展開と株式会社制度の改革」『三田商学研究』第49巻、第1号、63-66ページ。

⁹⁰ 新制度派経済学の基礎となる一連の研究としては、Alchian & Demsetz（1972）の研究、Jensen & Meckling（1976）の研究、そしてFama（1980）の研究などがあげられる。

⁹¹ 菊澤研宗（2006）『組織の経済学入門』有斐閣。

⁹² Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976) "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, Vol.3, No.4, pp.305-360.

⁹³ 菊澤研宗、前掲書。

⁹⁴ 楊錦華（2006）、前掲論文、63-66ページ。

⁹⁵ 1990年代経営者の汚職・背任問題が次々発見された。

⁹⁶ 青木昌彦・張春霖訳（1994）「対内部人控制的の制御：転軌経済中公司治理的の若干問題」『改革』、第6期、11-24ページ。

⁹⁷ 錢穎一（1995）「企业的治理结构改革和融资结构改革」『经济研究』第1期、20-29ページ。

⁹⁸ 錢穎一（1995）の論文は、中国で有名な研究である。現時点まで、この論文の引用回数は1007回である。この論文は中国においてかなり影響力がある研究であると考えられる。

⁹⁹ 会社機関を通じて、どのように所有者の願望と経営者の行動を一致させるか（あるいは、エージェント・コストをいかにして減少させるか）、という論点を中心にコーポレート・ガバナンスの問題が論じられることになったのである。

¹⁰⁰ 最初の文献は、管理会計の視点から海外の研究を紹介するものである。

第5章 中国におけるCSRに対する理解について

－CSR理念展開段階を中心に－

第1節 本章の課題および構成

中国のCSR元年は、一般に2006年であるとされている¹。その理由は以下のとおりである。まず、2006年1月に会社法（中華人民共和国公司法）の改正が行われた。この改正での重要な変更点は、会社法に企業の社会的責任に関する項目が追加されたことである²。

また、同年の3月に、国家电网は、「国家电网2005年社会的責任報告書」（国家电网公司2005年社会责任报告）を発表した。この報告書は、中国企業においてはじめて「社会的責任報告書」という名称で発表されるCSR報告書である。当時の首相（国务院総理）である温家宝は、国家电网がCSR報告書を発表したことに対して肯定的な評価を与えた³。

加えて、同年の10月に開催された中国共産党の第十六期六中全会では、「社会主義和諧社会の構築に関する若干の重要な問題に対する中共中央の決定」（中共中央关于构建社会主义和谐社会若干重大问题的决定）が公表された。この「決定」において、政府は「調和のとれた社会の構築」（构建和谐社会：creating a harmonious society）を基本路線として提唱し、企業に社会的責任を求めている。これ以降、中国で「企業の社会的責任に関する報告書」を発表する企業数が増加しており、中国のCSRは急速な展開を迎える。つまり、「会社法の改正」、「首相による肯定的な評価」および「調和のとれた社会の構築という基本路線」により、2006年以降中国においてCSRに対する関心が急速に高まったと言える。

中国のCSRに関するこれまでの研究は、CSR元年（2006年）以降の企業の取り組みを中心に取り上げている⁴。その直前の期間である2000年－2005年の「CSRの理念展開段階」⁵に焦点を当て、中国における企業の役割、CSRの捉え方などを考察する研究は、あまり見当たらない。本章は、この期間に焦点を当てて論じたい。

この期間に着目するもう1つの理由は、以下のとおりである。2006年以降、中国ではCSRの理念の検討からCSR実践活動の段階へと変化している。この段階において、中国におけるCSRに対する認識・理解の状況は、実践段階（2006年から）におけるCSR活動の展開のベースになり、実践活動に重要な影響を及ぼしていると考えられる⁶。つまり、CSR理念の展開段階に中国でCSRの意味がどのように捉えられたかによって、CSR実践活動の中身が大きく左右されると考えられる。したがって、本章の目的は、中国におけるCSRの理念の展開段階において中国のCSRに対する認識の状況を明らかにすること

である。

そこで、本章では、当時の中国の学会で行われた CSR に関する論争の検討と実務家を対象として実施された意識調査を通じて、学会と実務界という二つの方面から、当時の CSR に対する認識・理解の状況を把握したい。

本章の構成は、以下のとおりである。第2節では、CSR の理念の展開段階において中国の CSR に対する認識の状況を評価するために、欧米から中国に紹介された 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てみたい。第3節では、中国における CSR 理念の展開段階において、学会で行われた CSR に関する議論に着目する。第4節では、2002年に中国の企業経営者を対象とした CSR に関する意識調査と同年に日本経済同友会が実施した CSR に関する企業経営者意識調査のデータを用いて、中日調査で共通している項目を比較しながら、中国の企業経営者がどのように CSR の内容を認識し、理解していたのかについての状況とその問題点を明らかにしたい。

第2節 「企業の社会的責任」(CSR)の意味

欧米では、中国に先駆け企業の社会的責任に関する研究が盛んに行われてきた。「企業の社会的責任」という用語自体も、欧米で誕生して中国に紹介された⁷。CSR 理念の展開段階(2000年-2005年)の中国においては、欧米で発展してきた概念である「企業の社会的責任」に対する関心が広がっていくと同時に CSR に関する理解の混乱が発生した。CSR 理論の展開段階に中国で起こった議論を考察する前に、欧米から中国に導入された CSR の概念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紹介したい。

CSR の研究においては、企業の社会的責任の定義と内容をめぐる議論がなされてきた⁸。特に、企業は社会的責任を果たすべきか、そして誰に対してどのような責任を果たすべきかななどの問題は中心的な論点であった⁹。

はじめて「企業の社会的責任」という用語を使用した研究者は、Sheldon (1924) であるとされている。Sheldon は倫理的な義務が企業の根底に存在していると主張しているが、彼は議論の焦点を企業よりも経営者の社会的責任に当てている。彼は、『経営のフィロソフィー-企業の社会的責任と管理-』(The philosophy of Management)の中で、経営者の社会的責任が社会への経済的奉仕だけでなく、社会全体の福祉を配慮することでもあると論じている¹⁰。また、Bowen (1953) は『ビジネスマンの社会的責任』(Social Responsibility of Businessman)の中で、ビジネスマンの責任をビジネスマン個人の道徳や倫理の問題として捉えている。

1960年代以降、CSR は単なるビジネスマンの道徳問題や経営者倫理の問題のみならず、現代社会において企業が果たすべき役割という視点から論じられるようになった¹¹。特に、1970年代に入って、CSR にはどのような内容が含まれるべきかに関する検討が詳細に論

じられるようになり、多くの研究者は CSR の意味を階層的に捉えるようになっていた¹²。1970 年代、CSR の内容に関する代表的な見解として、以下の 2 つがあげられる。

一点目は、アメリカの経済開発委員会（The Committee for Economic Development；以下では、CED とする）が提唱している見解である。1971 年、CED は CSR の概念に関して、同心円責任（concentric circles of responsibilities）モデルを提唱している¹³。同心円責任モデルのもっとも内側にある責任は、経済的な機能である。経済的な機能には、（社会のニーズにあう）製品の提供、雇用の創出および経済成長などがある。経済的な機能の外側にあるのは、変化しつつ社会的な価値に関心を持ちながら、経済的な機能を果たす責任である。例えば、環境保全、職場環境、顧客への情報公開などがある。もっとも外側にある責任は、社会問題を解決して、社会を良くするための責任である。

二点目の見解は、Carroll が提唱している考え方である。Carroll(1979)は CSR を社会が企業に求めるあらゆる義務（obligations）として捉えている¹⁴。そして、彼は先行研究が提出した定義に基づいて、CSR の内容を 4 グループにまとめている。すなわち、①経済的責任（economic responsibility）、②法的責任（legal responsibility）、③倫理的責任（ethical responsibility）、④裁量的責任（discretionary responsibility）である¹⁵。

ここでいう「裁量的責任」は、誰かに強制されるもの（mandated）ではなく、法律に要求されるものでもない。「裁量的責任」は、企業の判断および選択（judgment and choice）によるものであり、Steiner（1975）が提唱した自発的な活動（voluntary activities）に類似している。したがって、Carroll の「裁量的責任」には、フィランソロピー活動や弱者を助けることなどが含まれている。この見解は、CSR が議論しはじめられた当初 Sheldon が強調した道徳的な側面より具体性がある。本節の冒頭であげた、企業はどのような責任を果たすべきかという問題を考える際に、この見解は方向性を提供している。

1990 年代、ステークホルダー論の普及にとともに、企業の社会的責任に関する研究においては、ステークホルダー論を用いて分析する潮流が見られるようになる¹⁶。ステークホルダーは、「組織目標の達成に影響を及ぼす、あるいは組織目標の達成の影響を受ける集団または個人」と定義されている¹⁷。ステークホルダー論によると、企業のステークホルダーには、株主、債権者、従業員、取引先、顧客、政府と地域社会などが含まれる。本章の冒頭であげた企業は誰に対して責任を果たすべきかという問題を考える場合、ステークホルダー論は対象の範囲を提示する。つまり、株主、債権者、従業員、取引先、顧客、政府と地域社会などの企業活動を取り巻く集団または個人を含めて考慮すべきとするのである。

第 3 節 CSR の理念展開段階における学会の理解

1990 年代後半以降、中国の学会においては、企業の社会的責任という課題が取り上げられ、検討されるようになってきた。それ以降、中国で「企業の社会的責任」と「企業が社

会を運営する」に関する議論がよくなされていた¹⁸。本節では、まず「企業が社会を運営する」の意味と「企業の社会的責任」の意味と比較することを通じて、学会において CSR に対する誤解を一つの問題点として指摘したい。また、学会で現れた国際規格 SA8000 に対する関心の高揚と CSR マネジメントに対する関心の低さは、この時期においても一つの問題点であると言える。

3-1. 「企業の社会的責任」と「企業が社会を運営する」との比較

1990 年代後半以降、中国では「企業の社会的責任」の意味と「企業が社会を運営する」の意味に関する議論がしばしば見られていた。「企業が社会を運営する」を中国における CSR イデオロギーのルーツ (ideological roots) とみなす見解が多く存在している¹⁹。そして、従業員福祉を提供する意味で「企業が社会を運営する」の内容と「企業の社会的責任」の内容との間で重なる部分が多いため、当時「企業の社会的責任」という考え方の意味と計画経済期における社会主義理念に基づく企業観である「企業が社会を運営する」という考え方の意味とをイコールに捉える研究者が多かったのである²⁰。

とはいえ、「企業の社会的責任」の意味と「企業が社会を運営する」の意味が異なっていると主張している学者も少数ではあるが存在していた²¹。筆者は、「企業の社会的責任」の意味と「企業が社会を運営する」の意味とを区別する必要があると主張したい。したがって、ここでは、「企業の社会的責任」と「企業が社会を運営する」の相違点を中心に比較検討を行う。さらに、「企業の社会的責任」と「企業が社会を運営する」とを区別することが、中国における CSR の展開にきわめて大きな意義があることを明らかにしたい。

表 5-1 「企業の社会的責任」と「企業が社会を運営する」との比較

比較対象 比較尺度	企業の社会的責任	企業が社会を運営する
内容	法令遵守、顧客に良い製品の提供、従業員に良い働く環境の提供、環境への配慮、雇用創出、地域社会への貢献などがある	教育サービス、医療サービス、年金支給、生活福祉施設の整備、住宅サービスなどの社会保障や社会的なサービスの提供
企業制度	法人制度	単位制度
意思決定の主体	企業	政府
行動指針	企業（経営者）自らの判断	政府の計画・方針

目的	企業と社会の持続可能な 発展	政府からの計画・方針の達成 行政サービスの不足を補充する
対象	ステークホルダー (企業の利害関係者) 対象は広範囲	該当企業（生産単位）の従業員 およびその家族 対象は限定的

出所：董保华（2006）『劳动关系调整的社会化与国际化』、上海交通大学出版社、251 ページの表 8-1 を参考して、筆者作成。

まず、「企業の社会的責任」と「企業が社会を運営する」のそれぞれに含まれている内容から検討したい。第 2 節で論じたように、「企業の社会的責任」の内容は、法令遵守、従業員に良い働く環境の提供から、地域社会への貢献のようなものまで幅広く含まれている。「企業が社会を運営する」の企業観に基づく企業活動も教育サービスから、生活のケアまでさまざまな側面が含まれている。とはいえ、「企業が社会を運営する」の内容は、従業員の福利厚生を充実するという側面をめぐるさまざまなサービスを提供することに限定されている。一見するところ、福利厚生の充実は、現代企業の CSR 活動の一環である従業員により良い働く環境の提供という点と非常に類似性があるように見える。そのため、「企業の社会的責任」と「企業が社会を運営する」と同様に捉える見解が出てきたわけである。

しかし、第 4 章ですでに論じたように、「企業が社会を運営する」は「単位制度」にもとづく企業観である。それに対して、「企業の社会的責任」は、独立法人制度にもとづくものである。企業制度の枠組み上の差異は、「企業の社会的責任」と「企業が社会を運営する」との本質的な相違点であると考えられる。したがって、意思決定の主体、行動指針、目的、対象などの側面において、企業制度の枠組み上の差異から派生した相違点が生じることになる。次に、意思決定の主体、行動指針、目的、対象といった側面から「企業の社会的責任」と「企業が社会を運営する」を比較したい。

表 5-1 に示しているように、「企業の社会的責任」と「企業が社会を運営する」の意思決定を行う主体は異なっている。「企業の社会的責任」という考え方においては、企業が社会的責任を果たすかどうかを決めるのは、企業自身である。企業がいかにして社会的責任を果たすかを定めるのも、企業自身である。したがって、「企業の社会的責任」に関する行動指針は、企業（経営者）自らの判断に基づいていることになる。

これに対して、「企業が社会を運営する」という考え方においては、企業が果たす社会的な役割は、企業自身の判断によるものではなかった。なぜなら、中国の計画経済期においては、企業が何を、どれだけ、どのような方法で生産するか、原材料をどこから調達するか、製品を誰に販売するかといった企業の諸活動は政府機関の指令に基づく計画に従って行われていたからである²²。

さらに、政府は計画を通じて企業にヒト、モノ、カネなどの経営資源を提供していた²³。「社会を運営する」のための予算配分も各企業の規模の大きさ（内部機関の数や所属する人員の数など）に基づいて政府が行っていた²⁴。したがって、計画経済期において企業が果たした社会的な役割は、政府に要求された企業計画の一部分とみなしてよいと考えられる。すなわち、「企業が社会を運営する」という考え方にに基づき、実際に社会的な機能・役割を果たす行動をとるのは企業であるが、どのような社会的機能・役割を果たすかという意思決定を行う主体は政府である。したがって、「企業が社会を運営する」という行動指針は、政府の計画・方針に基づいたものであると言える。これは、「企業の社会的責任」と「企業が社会を運営する」の根本的な相違点と言える。

また、「企業の社会的責任」と「企業が社会を運営する」の目的は異なっている。「企業が社会を運営する」の目的には、政府が要求した教育・医療・福祉施設の建設と運営、定年退職者への年金支給、従業員家族の就職支援、従業員住宅の提供といった、政府の計画・方針を達成することが含まれていた。計画経済期では市場活動が排除され、社会的分業も発達していなかったからである。当時の政府行政サービスの不足を補充するため、人々の日常生活と深く関わるサービスの提供は企業の役割になった。これらのサービスを提供することは、従業員生活の利便性の向上に大きく貢献していた。それに対して、「企業の社会的責任」を果たす目的は、政府の行政サービスの不足を補うのではなく、企業と社会の観点から持続可能な発展を図ることである。

以上の相違に加えて、「企業の社会的責任」と「企業が社会を運営する」の対象にも大きな差異がある。「企業が社会を運営する」の場合、企業はそこで働く従業員および従業員家族に対して社会保障やサービスを提供していた。これに対して、第2節でまとめたように、欧米で論じられた「企業の社会的責任」の概念においては、自社の従業員のみならず、株主、債権者、サプライヤー、顧客、政府、地域社会などの企業活動を取り巻くステークホルダーを含めて考慮する必要があるとされている。つまり、「企業の社会的責任」の対象は「企業が社会を運営する」の対象よりかなり広いと言えるのである。

本節の冒頭で論じたように、1990年代後半以降中国で「企業の社会的責任」の意味と「企業が社会を運営する」の意味に関する議論がしばしば見られていたが、本節での比較検討から分かるように、両者は明らかに異なる理念であると言える。CSR理念の展開段階において、このように異なる二つの理念が同じような意味で捉えられたことが、当時の中国の学会においてCSRに対する理解がまだ浸透していなかったことを示す証拠の1つであると考えられる。

最後に、「企業の社会的責任」と「企業が社会を運営する」を区別することが、中国における「企業の社会的責任」今後の展開にどのような意義があるのかについて明らかにしたい。「企業が社会を運営する」という考え方に基づいて企業が果たした社会的な役割は、計画経済期における政府の計画・方針をベースとしたものである。1980年代から1990年代前半にかけて、中国政府は国有企業を対象に自主権拡大改革を進めていた。自主権拡大

改革は、国有企業が政府側に完全に管理されている付属物のような存在から独立法人という方向へ転換するプロセスであった²⁵。2000年代に入ると、中央政府は「企業が社会を運営する」を終わらせる改革を呼びかけていた²⁶。政府の要請にしたがって、国有企業は次々に社会的な役割を担当する部門²⁷、つまり、「企業が社会を運営する」という「企業観」を切りはずし、学校や病院などの社会的なサービスの提供を中止する傾向が見られた。

「企業の社会的責任」と「企業が社会を運営する」とをイコールに捉えると、企業がCSRに取り組むことは計画経済期のベースにあった「企業が社会を運営する」という「企業観」に復帰することを意味しているため、CSRに対する懐疑や憂慮を招くことになってしまった²⁸。このような懐疑や憂慮は、企業がCSRに取り組むことを阻害する要因になると考えられる。したがって、CSRと計画経済期の特有の企業観である「企業が社会を運営する」とを明確に区別することはきわめて重要である。この2つの理念を区別することは、中国においてCSRに対する理解を深め、CSR活動への抵抗感を減少させることにつながっていくと考えられる。

3-2. 国際規格 SA8000 への関心

2001年国際貿易機関（WTO）への加盟により、中国ではISO9000などの国際規格への関心が高まってきた。2004年から、国際規格SA8000が中国のマス・メディアに広く取り上げられた。それ以降、SA8000を巡る研究が増加するようになった。CSR理念の展開段階に出版された書籍を参照すれば、同じような傾向が確認できる。

表5-2 2000-2005年に出版されたCSRと関連する書籍の一覧表

出版年	著者	書籍名	出版社	キーワード
2000	谢燕	『企業の製品品質責任』 (企业质量责任)	上海社会科学院出版社	品質管理
2001	刘连煜	『コーポレート・ガバナンスと企業の社会的責任』 (公司治理与公司社会责任)	中国政法大学出版社	会社法
2002	卢代富	『企業の社会的責任の法と経済学から分析』 (企业社会责任的经济学与法学分析)	法律出版社	会社法
2002	周国银 张少标	『SA8000:2001 社会的責任の国際規格実践ガイド』 (SA8000:2001 社会责任国际标准实施指南)	海天出版社	国際基準
2003	彭志源	『SA8000 企業の社会的責任国際規格認定ガイド』 (SA8000 企业社会责任国际标准实施认证指南)	寧夏大地出版社	国際基準
2004	環境&	『中国の企業の社会的責任』	経済科学出版社	中国

	発展研 究所	(企业社会责任在中国)	版社	
2004	吴鹤松 など	『 SA8000 社会的責任の規格認定の解説』 (SA8000 社会责任标准认证解读)	中国商務出 版社	国際基準
2004	黎友煥	『 SA8000 と中国企業の社会的責任の構築』 (SA8000 与中国企业社会责任建设)	中国経済出 版社	国際基準
2004	中国企 業連合 会	『 調和を共有：SA8000 社会的責任規格の解説』 (共享和谐：解读 SA8000 企业社会责任体系)	企業管理出 版社	国際基準
2005	李立清 李燕凌	『企業の社会的責任に関する研究』 (企业社会责任研究)	人民出版社	社会的機 能

出所：国家国立図書館の検索結果に基づき、筆者作成。

表5-2は、中国国家国立図書館のデータベースにおいて、2000年から2005年までの期間に出版されたCSRと関連する書籍をまとめたものである。この間において、CSRと関連する研究書籍は10点ある。そのうち、国際規格SA8000の認証と関連するガイドラインが2点、国際規格SA8000を解説する書籍が2点、国際規格SA8000とCSRとの関係を説明する書籍が1点であり、SA8000国際規格に焦点を当てる書籍はCSRと関連する出版物の半分を占めている。これら書籍の内容を見ると、中国のCSR研究において、SA8000認証を獲得することがCSRの重要な課題として位置づけられていることがうかがえる。すでに1章で述べたように、2006年以降、数多くの中国企業が競うようにCSR報告書を発行するようになっており、いわば「CSR報告書発行のブーム」が現れてきた。しかし、表5-2から分かるように、2006年までの中国におけるCSRの研究の重点はSA8000国際規格の認証に置かれていた。CSR報告書、情報開示やCSRマネジメントなどCSR報告書の作成・発表に深く関わる課題は、注目を集める研究テーマになっていなかったのである。つまり、実際に企業がどのようにCSRマネジメントを行うべきかという課題より、むしろ国際規格SA8000認証を獲得することが重要な課題として捉えられていたことがうかがえる。この点は、極めて興味深い。

第4節 CSRの理念展開段階における経営者の理解

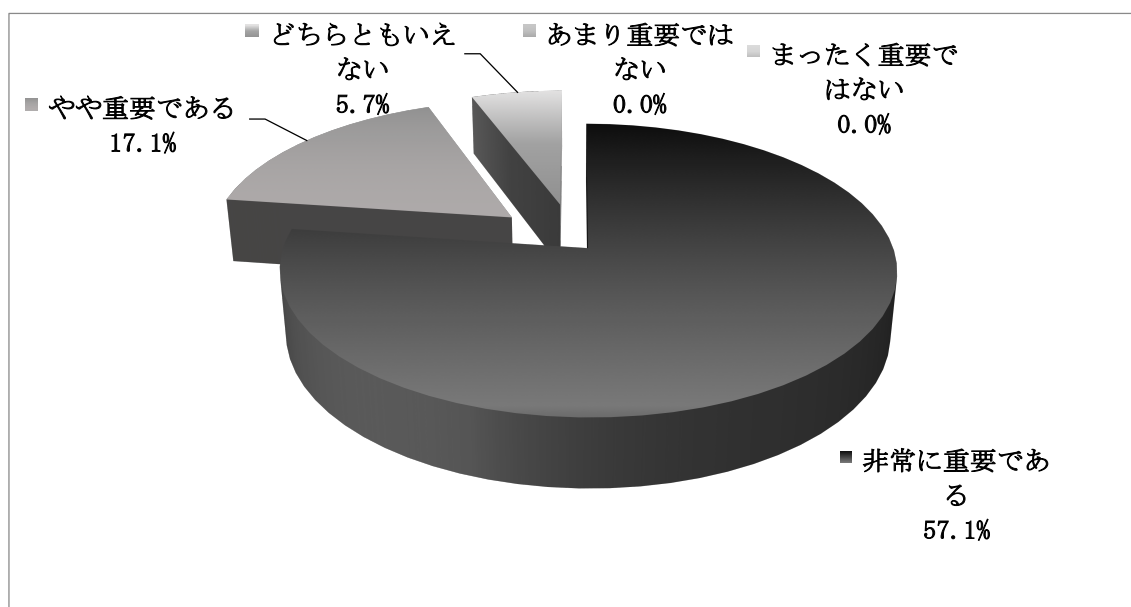
第2節の冒頭で述べたように、企業は社会的責任を果たすべきかどうか、そして誰に対してどのような責任を果たすべきかなどの問題は、CSR研究の中心的な論点になっている。これらの論点に関して、本節では既存の質問票調査を用いて、CSRの理念展開期に

中国の経営者がCSRをどのように理解しているのかを明らかにしたい。まず、2002年に「中国企业领袖年会」(China Entrepreneur Summit)の参加者に行われたCSRに関する企業経営者意識調査を用いて、「企業は社会的責任を果たすべきか」がどのように理解されていたかを示したい。そのうえで、同年日本の経済同友会が実施したCSRに関する企業経営者意識調査のデータを用いて、中日調査で共通している項目を比較しながら、中国のCSRの理念展開段階において、中国の企業経営者がCSRに関してどのように認識していたのかについての状況および問題点を明らかにしたい。

2002年、『中国企业家誌』(China Entrepreneur)の研究調査部は、「中国企业领袖年会」という会議の参加者(企業の経営者)400名²⁹を対象に企業の社会的責任に関する質問票調査を実施した³⁰。質問票調査の目的は、企業の社会的責任への関心と参加を促進するために、経営者のCSRに関する認識・理解を把握することであった。

図5-1から分かるように、「企業にとってCSRは重要な意味を持っているか」という質問に対して、77.1%の経営者は、「非常に重要である」という回答を選択した。17.1%の経営者は、「やや重要である」という選択肢を選択した。「どちらともいえない」と回答した経営者の割合は5.7%であった。そして、「あまり重要ではない」もしくは「まったく重要ではない」という選択肢を選んだ経営者はいなかった。つまり、この調査によると、CSRが企業に重要な意味を持っていると考えている経営者は94.2%を占めていた。この質問項目の結果から見れば、経営者たちはCSRの重要性を認めていると言える。とはいえ、CSRの意味をどのように捉えているかによって、企業の実際のCSR行動が大きく変化すると考えられる。CSRの意味をどのように捉えていたかを明らかにするために、次にCSRの内容に関する質問を見てみよう。

図5-1 企業にとってCSRは重要な意味を持っているか？



出所：施星輝（2003）「企业公民－中国企业社会责任状况调查报告」『中国企业家』第1期、81－82 ページのデータにもとづいて筆者が作成した。

経営者が理解している企業の社会的責任の内容は、表5-3のとおりである。表5-3に示しているように、「貴社にとって、企業の社会的責任には、どのような項目が含まれるか」（複数回答）という質問に対して、調査当時（2002年）63.9%の経営者は、「顧客に良い製品・サービスを提供すること」を企業の社会的責任として捉えていた。「従業員に良い職場（環境）を提供すること」を企業の社会的責任として理解している経営者は幾分か低下し、47.2%であった。「良いパフォーマンス」を企業の社会的責任として捉えている経営者の割合は44.4%であった。それに対して、「社会活動に積極的に参加すること」と「汚染を減らすことおよび環境保護」を企業の社会的責任の内容として捉えている経営者の割合はそれぞれ、19.4%と16.7%しかいなかった。また、「文化教育や福祉組織への寄付活動」を企業の社会的責任として理解している経営者は11.1%であり、「慈善基金を設立し、弱者層を救済すること」をCSRの内容に含むと理解している経営者の割合は、わずか2.8%であった。

表5-3 企業の社会的責任に含まれる項目とは？（複数回答）

企業の社会的責任に含まれる項目の選択肢	選択率
顧客に良い製品・サービスを提供すること	63.9%
従業員に良い職場（環境）を提供すること	47.2%
良いパフォーマンス	44.4%
社会活動を積極的に参加すること	19.4%
汚染を減らすことおよび環境保護	16.7%
政府に税金を払うこと	13.9%
文化教育や福祉組織への寄付活動	11.1%
慈善基金を設立し、弱者層を救済すること	2.8%

出所：施星輝（2003）「企业公民－中国企业社会责任状况调查报告」『中国企业家』第1期、84 ページの図5にもとづいて筆者が作成した。

一方、同年（2002 年）日本の経済同友会の「市場の進化と 21 世紀の企業」研究会は、会員企業および東証一部・二部上場企業の経営者（643 名）を対象に³¹、企業の社会的責任（CSR）に関する意識調査を実施している³²。この質問票調査の目的は、日本の企業経営者の CSR に関する意識の状況を探ることであった。

表 5-4 企業の社会的責任に含まれる内容（複数回答）

企業の社会的責任に含まれる項目の選択肢	選択率
より良い商品・サービスを提供すること	93.1%
法令を遵守し、倫理的行動をとること	81.4%
収益をあげ、税金を納めること	74.9%
株主やオーナーに配当すること	67.6%
地球環境の保護に貢献すること	61.9%
新たな技術や知識を生み出すこと	52.1%
所在する地域社会の発展に寄与すること	51.6%
雇用を創出すること	48.0%
人体に有害な商品・サービスを提供しないこと	45.4%
人権を尊重・保護すること	32.3%
フィランソロピーやメセナ活動を通じて社会に貢献すること	21.8%
世界各地の貧困や紛争の解決に貢献すること	3.6%

出所：経済同友会（2003）『「市場の進化」と社会的責任経営』、172 ページ

（https://www.doyukai.or.jp/whitepaper/articles/pdf/no15/030326_11.pdf 2017 年 1 月 27 日閲覧）。

2002 年時点で、日本の企業経営者が理解していた CSR の内容は、表 5-4 のとおりである。表 5-4 に示しているように、「貴社にとって、企業の社会的責任には、どのような項目が含まれますか」（複数回答）という質問に対して、調査当時 93.1%の経営者は「より良い商品・サービスを提供すること」を選択している。「法令を遵守し、倫理的行動をとること」を企業の社会的責任として捉えている経営者は 81.4%を占めており、「収益を

あげ、税金を納めること」を企業の社会的責任として捉えている経営者の割合は 74.9%であった。また、「地球環境の保護に貢献すること」を企業の社会的責任として理解している経営者は 61.9%を占めており、「所在する地域社会の発展に寄与すること」を企業の社会的責任として捉えている経営者の割合は 51.6%であった。

中国の調査（表 5-3）と日本の調査（表 5-4）に共通の選択肢について比較してみると、以下のことが分かる。日本の企業経営者は、一般に「より良い商品・サービスを提供すること」（93.1%）、「収益をあげ、税金を納めること」（74.9%）、「地球環境の保護に貢献すること」（61.9%）が CSR に含まれると認識していた。これと同種の質問に関して、過半数の中国の企業経営者が共通して認識していた CSR に含まれる内容は、「顧客に良い製品・サービスを提供すること」のみであった（63.9%）。しかも、日本の調査結果（93.1%）と比べると、63.9%はかなり低い数値であると言える。

また、ここで一つ興味深い点を指摘したい。中国の企業経営者において、「汚染を減らすことおよび環境保護」という内容が CSR に含まれると認識した割合は、わずか 16.7%にすぎない点である（それに対して、日本の企業経営者のうち、61.9%は「地球環境の保護に貢献すること」が CSR に含まれると認識している）。ここで注意する必要があるのは、「中国企业领袖年会」という会議の参加者が、ほとんど当時の中国を代表する優良企業³³の経営者であることである。これは、当時中国を代表する優良企業の経営者ですら、その大多数は環境への配慮を企業の社会的責任として認識していなかったことを意味している。これを中国企業経営者全体に適用して考えると、この数値はより低くなると推測できる。このような経営者の環境保全に対する理解の欠如は、今日の中国において環境問題が悪化していることと大きな関連があるのではないかと考えられる。

以上の比較分析から分かるように、CSR の理念展開段階に、中国の企業経営者は CSR の重要性を認識して、企業が社会的責任を果たすべきであると認めつつ（図 5-1）、誰に対してどのような責任を果たすべきかといった 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と言える（表 5-3 と表 5-4）。一方、2006 年以降、中国の CSR は理論の導入段階から企業の実践段階へ急速に転換してきた。中国の経営者は、CSR の内容およびその重要性を十分理解しないまま、2006 年以降、実際の CSR 活動に積極的に取り組む実践段階に展開することとなってしまう、大きな問題が内包されることになってしまったのである。

第 5 節 小括

本章は、中国の CSR に関する既存研究があまり注目してこなかった中国における CSR 理念の検討段階に焦点を当てた。中国における CSR 理念の検討段階に中国の CSR に関する理解の状況を明らかにするために、本章では学会（第 3 節）と実務界（第 4 節）とい

う二つの側面から考察した。

CSR 理念の検討段階における中国の CSR に関する理解の状況を評価するために、第 2 節では、まず欧米から中国に紹介された 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まとめて簡単にレビューした。そのうえで、第 3 節では、中国でしばしば CSR と同一視された理念「企業が社会を運営する」を考察した。CSR との比較検討を行うことを通じて、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を明らかにした。さらに、CSR 理念の検討段階において、SA8000 国際規格に対する関心の高まりにともなって、CSR 研究の焦点が SA8000 国際規格の認証を得ることに集中してしまったことを指摘した。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」との混同および SA8000 国際規格の研究ブームは、CSR に対する理解がまだ浸透していなかった証拠であると言える。

第 4 節では、2002 年の「中国企业领袖年会」参加者に対して行われた CSR に関する企業経営者意識調査で「企業は社会的責任を果たすべきか」という問題に対する経営者の理解を見た。中国の企業経営者は、CSR の重要性を認識し、企業が社会的責任を果たすべきであると考えていた（図 5-1）。しかし、日本経済同友会が実施した CSR に関する企業経営者意識調査のデータを用いて、中日調査で共通している項目を比較すると、誰に対してどのような責任を果たすべきかといった CSR に関する基本問題に対して、中国の企業経営者の理解は、不十分であることが分かった。

最後に、近年の中国で深刻化した環境破壊問題と CSR との関係について、もう少し検討を加えることでむすびとしたい。本章の第 3 節で論じたように、CSR と「企業が社会を運営する」という考え方の本質的な相違点は、意思決定を行う主体にある。CSR の場合、社会的責任を果たすかどうかを決める主体は、企業自身である。いかにして社会的責任を果たすかを定めるのも企業自身である。

それに対して、「企業が社会を運営する」という考え方に基づいた場合、社会的機能・役割を果たす主体は企業であるが、どのような社会的機能・役割を果たすかという意味決定を行う主体は政府である。そのため、企業は政府に要求されない機能・役割を果たすとは考えにくい。計画経済期になされた「企業が社会を運営する」という考え方においては、従業員やその家族に対する福祉や社会的サービスを提供することが中心であった。そこでは、政府は環境保全を社会的な機能・役割として企業に求めていなかった。したがって、「企業が社会を運営する」を中国における CSR のイデオロギー上のルーツと考えた場合、このイデオロギーのルーツには環境保全という意識がまったく含まれていないと言える。

2002 年の調査から分かるように、中国の企業経営者は、CSR の重要性を認めて、企業が CSR を果たすべきという認識を持っていた。しかし、誰に対してどのような責任を果たすべきかといった 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。特に、環境保全が CSR に含まれているということに対して、当時の中国を代表する企業の経営者すら認識していなかった。この環境保全が CSR に含まれることに対する理解の欠如は、今日の中

国において生じている環境問題の悪化と大きな関連があるのではないだろうか。中国のCSRは、2006年以降、実践段階に入っているが、社会的責任をうまく実行するためには、企業経営者がCSRを正しく理解する必要があると考えられるのである。

¹ 倉持一 (2015) 「中国の CSR (企業の社会的責任) の展望に関する一考察—1990 年代以降の政治的スローガン进行分析基軸として—」『日本経営倫理学会』第 22 号、51 ページ。；黄群慧, 钟宏武, 张蕙 (2015) 『中国企业社会责任研究报告—十年回顾与十年展望』社会科学文献出版社、29 ページ。

² 企業の社会的責任に関する内容を 2006 年会社法 (中華人民共和国公司法) の第五条に追加した。第 5 条 (経営活動の原則) : 会社が経営活動を行うにあたっては、法律と行政法規を遵守し、社会公德と商業公德を遵守し、誠実に信用を守り、政府および社会公衆の監督を受け入れ、社会的責任を負わなければならない。詳しくは、日本貿易振興機構 (ジェトロ) 上海センター (2008) 「中華人民共和国会社法 (日本語訳)」
https://www.jetro.go.jp/ext_images/world/asia/cn/law/pdf/invest_040.pdf を参照されたい。

³ 殷格非, 李伟阳, 吴福顺 (2007) 「中国企业社会责任发展的阶段分析」『WTO 经济导刊』第 44 期, 99—101 ページ。

⁴ 黄群慧, 钟宏武, 张蕙, 前掲書; Lin, L.W (2010) "Corporate Social Responsibility in China: Window Dressing or Structural Change?", *Berkeley Journal of International Law*, Vol.28, Issue.1, pp.64-100; 倉持一 (2015)、前掲論文、47—62 ページ; See, G. (2009) "Harmonious Society and Chinese CSR: Is There Really a Link?", *Journal of Business Ethics*, 89, pp.1-22; Xu, S. & Yang, R.D (2010) "Indigenous Characteristics of Chinese Corporate Social Responsibility Conceptual Paradigm", *Journal of Business Ethics*, Vol.93, Issue.2, pp.321-333; Zhang, D.Y., Morse, S., Kambhampati, U. & Li, B.(2014) "Evolving Corporate Social Responsibility in China", *Sustainability*, Vol.6, Issue.11, pp.7646-7665; Yang, L.J. & Guo, Z.H (2014) "Evolution of CSR Concept in the West and China", *International Review of Management and Business Research*, Vol.3, Issue.2, pp.819-826; 汪志平 (2008) 「中国における CSR の背景」『札幌大学総合論叢』第 25 号、157—173 ページ。

⁵ 中国においては、CSR の発展段階が「概念の紹介段階」(1984 年—1990 年代後半)、「理論の展開段階」(1990 年代後半—2005 年)および「実践の展開段階」(2006 年—)、という三つの段階に分けられる分け方がある。しかし、第 2 章で論じたように、1984 年—1990 年代後半では、欧米で誕生した概念である CSR を紹介する文献が散見されるが、話題になるほどには至らなかった。本章は第 2 章で紹介した第 2 期「CSR 理念の展開段階」(2000 年—2005 年)に焦点を当てたい。中国における CSR の発展段階について詳しくは、李伟阳, 肖红军 (2008) 「企业社会责任概念探究」『企业管理』第 30 卷、第 21—22 期, 179 ページ; 殷格非, 李伟阳, 吴福顺、前掲論文、99—101 ページ; 倉持一、前掲論文、51 ページを参照されたい。

⁶ 倉持一、前掲論文、52 ページ。; Lin, L.W, *op. cit.*, p.91.

⁷ Yang, L.J. & Guo, Z.H. *op. cit.*, p.823.

⁸ *Ibid.*, pp.819-826. ; Moir, L.(2001) "What do we mean by Corporate Social Responsibility?", *Corporate Governance*, Vol.1, No.2, p.16. ; Yang, L.J. & Guo, Z.H.(2014) "Evolution of CSR Concept in the West and China", *International Review of Management and Business Research*, Vol.3, Issue.2, pp.819-826.; 李伟阳, 肖红军、前掲論

文、177-185 ページ。

⁹ Moir, L., *op. cit.* p.16.

¹⁰ Sheldon, O. (1924) *The philosophy of management*, London: Sir Isaac Pitman & Sons. (企業制度研究会訳 (1975) 『経営のフィロソフィー-企業の社会的責任と管理-』雄松堂書店、63-92 ページ。)

¹¹ 王昶, 周登, Daly, S.P. (2012) 「国外企业社会责任研究进展及启示」『华东经济管理』第 26 卷、第 3 期、150-151 ページ。

¹² 谷本寛治 (2006) 『CSR 企業と社会を考える』、NTT 出版、58 ページ。

¹³ Committee for Economic Development (1971) *Social Responsibility of Business Corporations*, NY: Research and Business Policy Committee, pp.15-16.

¹⁴ Carroll, A.B (1979) "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *Academy of Management Review*, Vol.4, No.4, p.499.

¹⁵ *Ibid.*, p.499.

¹⁶ 王昶, 周登, Daly, S.P., 前掲論文、150 ページ。

¹⁷ Freeman, R.E. & Reed, D.L. (1983) "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance" *California Management Review*, p.91.

¹⁸ 刘柏良 (2003) 「“企业办社会”的另一种解读」『浙江经济』第 2 期、48-51 ページ；董保华 (2006) 「企业社会责任与企业办社会」『上海师范大学学报』第 35 卷、第 5 期、44-50 ページ；李亮 (2005) 「“企业办社会”回潮」『IT 经理世界』第 20 期、53-56 ページ；赵芸, 陈康来 (2007) 「企业办社会与企业社会责任」『企业家天地』第 5 期、198-199 ページ。

¹⁹ Lin, L.W., *op. cit.*, p.67.

²⁰ 刘柏良, 前掲論文、48-51 ページ；李亮, 前掲論文、53-56 ページ。

²¹ 董保华 (2006) 『劳动关系调整的社会化与国际化』、上海交通大学出版社、第 221-264 ページ。

²² 吳敬璉著・青木昌彦監訳・日野正子訳 (2007)、前掲邦訳書、133 ページ参照。

²³ 計画経済期における企業の仕組みについて、詳しくは周楊 (2017) 「中国における企業観の変遷に関する予備的研究-計画経済期から 1990 年代初期までを中心に-」『日本経営倫理学会誌』第 24 号を参照されたい。

²⁴ 竇少杰 (2013) 『中国企業の人的資源管理』中央経済社、18 ページ。

²⁵ 董保华, 前掲書、221 ページ。

²⁶ 2004 年に中国国務院は、「中央企業が社会を運営するという機能を分離する試行案に関する問題の通知」(国弁発 (2004) 「国务院办公厅关于中央企业分离办社会职能试点工作有关问题的通知」22 号。)を公表した。また、翌年度「第二回中央企業が社会を運営するという機能を分離する方案に関する問題の通知」(国弁発 (2005) 「国务院办公厅关于第二批中央企业分离办社会职能工作有关问题的通知」4 号。)が公表された。これらの方案の中では、「企業が社会を運営する」の時代に、国営企業が運営した学校と病院を企業から分離して、地方政府に移管すると決定している。

²⁷ 社会的な役割を担当する部門について第 4 章の図 4-2 を参照されたい。

²⁸ Lin, L.W., *op. cit.*, p.91.

²⁹ 報告書には、400 名の参加者に質問票調査を行なったという記述がある。しかし、ここ

での 400 は配布数なのか、それとも回答数なのかが不明なところである（回答率についても明記されていない）。

³⁰ 施星輝（2003）「企业公民－中国企业社会责任状况调查报告」『中国企业家』第 1 期、81－84 ページ。

³¹ 2002 年 11 月上旬－下旬にかけて、日本の経済同友会は郵便により質問票調査を送付した。その結果、回答 643 枚（2486 名のうち）の調査票を回収した。

³² 経済同友会（2003）『「市場の進化」と社会的責任経営』、158－173 ページ
（https://www.doyukai.or.jp/whitepaper/articles/pdf/no15/030326_11.pdf 2017 年 1 月 27 日閲覧）。

³³ 会議に参加する企業の代表者は、当時の主要業種の上位企業の経営者である。例えば、レノボ・グループ（联想集团）、ハイアール・グループ（海尔集团）、ハイセンス・グループ（海信集团）、青島ビール（青島啤酒）、ファーウェイ（华为）、マイディア・グループ（美的集团）などの企業経営者が参加した。

第6章 中国企業における CSR マネジメントの一考察

-国家電網（State Grid Corporation of China）の調査を通じて-

第1節 本章の課題および構成

1-1. 研究背景と問題意識

第2章で論じたように、2006年¹以降、中国ではCSRに対する関心がますます高まっており、中国におけるCSRの展開は新たな段階に入った。中国では、2006年1月に会社法²の改正が行われた。この改正での重要な変更点は、会社法にCSRに関する項目が追加されたことである³。学術面から見れば、データベースで検索する限り、2006年以降CSRに関する研究が急増しており、これまでのおよそ15年間で1200本以上の論文が発表されている。また、研究テーマも多様化しているという傾向が見られる⁴。さらに、2008年以降、数多くの企業が競うようにCSR報告書が発行するようになっており、「CSR報告書発行のブーム」が生じた⁵。CSRに関する研究やCSR報告書が次々に発表されていることから分かるように、中国ではCSRに対する社会的な注目度がかかなり高まってきたのである。

しかしながら、このように数多くの研究やCSR報告書が発表されているにもかかわらず、PM2.5問題、食品安全問題をはじめとする企業をめぐる社会問題は、いまだ十分に改善されているとは言えない⁶。このような背景を踏まえて、「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の理念は企業に浸透したのか）」といった中国企業におけるCSRマネジメント⁷の実態解明をめぐる課題に注目する価値があると考えられる。

1-2. 先行研究の限界と本章の課題

CSR活動を実行する主体である企業に焦点を当て、「企業が実際にCSRを経営プロセスに組み込んでいるのか」、「企業がいかにしてCSRマネジメントを展開するのか」などの「CSRマネジメント」を巡る学術上の議論は不可欠であると言える。第2章で指摘したように、2006年から今日までの中国におけるCSR研究の最盛期においても、「CSRマネジメント」に関する議論は低迷している⁸。特定の中国企業の「CSRマネジメント」に焦点

を当てる研究は少ないが⁹、近年、国家電網を分析する文献が見られるようになった¹⁰。本章では、国家電網に焦点を当て、中国企業における「CSR マネジメント」の実態解明に関する考察を行いたい。なぜ国家電網に焦点を絞るかに関して、その理由は3点ある。

第1点目に、CSR 報告書の発行およびCSR 実践活動を行なっている中国企業において、国家電網が先駆的な地位を占めていることがあげられる¹¹。2006年、国家電網は「国家電網 2005年社会的責任報告書」を発行した。中国企業が発行したCSR 報告書の中で、これは「社会的責任報告書」という名称で発行されたものとして最初のものである。

さらに、国家電網はCSRに関連する大賞を多数受賞している。国家電網のホームページおよび各研究機関やCSR フォーラムのホームページに基づき、筆者はこれまで国家電網の各CSR 大賞の主要な受賞歴を整理し、表6-1にまとめてみた。表6-1から分かるように、CSR 報告書の発行、CSR 活動の実行、CSR マネジメント体制の構築、環境活動など様々な側面において、国家電網は中国社会で信頼性の高い第三者評価機関によって高く評価されている。つまり、国家電網は積極的にCSR 活動を進める姿勢を示しており、CSRに関する企業活動から見れば、中国企業の中で最も優秀な代表的企業の1つとすることができる。

表6-1 国家電網のCSRに関する主要な受賞歴

年度	受賞内容	評価機関
2009	『優秀なCSR 報告書』 (第1位)	中国工業経済連合会
2010	『中国模範CSR 報告書』	グローバル・コンパクト・ネットワーク・ チャイナ (Global Compact Network China)
2011	『中央企業CSR 実践活動優秀賞』	国務院国有資産管理委員会
	『中国CSR 傑出貢献企業』	新華網・中国社会科学院CSR 研究センター
2012	優秀なCSR マネジメントの体制構築 (第1位)	21世紀経済新聞・中国社会科学院CSR 研究セン ター
2013	『中国CSR 特別大賞』	外資投資協会・消費者機構・民営経済研究会
	『中国CSR 傑出貢献企業』	新華網、中国社会科学院CSR 研究センター
	『中央企業CSR 実践活動優秀賞』	国務院国有資産管理委員会
2014	CSRに関する企業活動の最高評価の 「五つ星」を獲得	中国工業経済連合会
2015	『中国におけるCSR 展開の10周年回顧 フォーラム・模範企業賞』	国務院国有資産管理委員会、中国社会科学院 CSR 研究センター
2016	『CSR 環境大賞』	新華網

2017	『中国 CSR 実践活動最優秀企業賞』	グローバル・コンパクト・ネットワーク・チャイナ
	『中国 CSR 傑出貢献企業』	新華網、中国社会科学院 CSR 研究センター
2018	『最も CSR を果たしている企業』	中国経営新聞・北京大学国家発展研究所

出所：国家電網のホームページおよび各 CSR フォーラムのホームページを参照した上で、筆者作成。

第2点目に、国家電網が2006年に最初のCSR報告書を発行して以来、毎年継続的にCSR報告書を発行していることがあげられる。中国では、CSR報告書を一旦発行したとしても継続的に発行しない企業が多く見られる。本研究の「どのように」（どのようにCSR担当部署を設置し、CSRマネジメントを行っているのか）というプロセスの課題を解明するにあたって、国家電網は、きわめてふさわしい研究材料であると考えられる。

第3点目は、データの入手可能性（accessibility）がある。近年、国家電網に対する学術的かつ社会的関心の高揚とともに、国家電網に関する文献資料は徐々に増加している。また、国家電網のCSRマネジメントと関わる社内外の方々からのインタビュー許可が得られたため、信頼できる一次データを入手することが可能となり、中国企業のCSRマネジメントの実態について正面から考察できる可能性がある。

国家電網の「CSRマネジメント」に関する先行研究の代表としてMarquisら（2010）と崔洪雷（2011）の研究があげられる¹²。Marquisら（2010）の研究は、国家電網に焦点を当て、CSRマネジメントを論じた最初の文献であると考えられる。彼らは、国家電網が発表した各年度のCSR報告書の比較分析に基づき、社歴、CSRマネジメントの体制、ステークホルダーの参加、CSRに関する取り組みなどから国家電網のCSR活動について考察している。

ただ、彼らの研究は、ハーバード・ビジネス・スクールの講義資料として書かれたものであり、国家電網が行なっているCSRマネジメントの実態を実証する研究ではない。この研究は、MBAの講義資料に過ぎないため、公開資料に基づき国家電網のCSRマネジメントに関する情報を紹介する程度にとどまっている。また、彼らの研究が取り上げるCSR報告書の期間は非常に短く、2005年から2008年までのわずか4年間のみである。2008年以降に発行された報告書は分析に含まれていないのである。

崔（2011）の研究は、政府の政策と規制が推進される中、CSR報告書がどのように変容してきたのか、そしてCSR報告書はただの飾り物なのか（CSR報告書をどのようなものとして捉えるか）といった問題意識に基づき、情報開示の視点から国家電網が公表したCSR報告書の意義と特徴について分析している。

表 6-2 国家電網の CSR に関する先行研究およびその問題点

先行研究	研究方法	CSR報告書の 考察期間	CSRに対する 理解の考察	CSRマネジメントに 関する実態の考察
Marquisら (2010)	CSR報告書による 文献研究	4年間 (2005年-2008年)	少し触れる程度	なし
崔洪雷 (2011)	CSR報告書による 文献研究	5年間 (2005年-2008年)	なし	なし

出所：筆者作成

つまり、Marquis らの研究（2010）と崔の研究（2011）との共通点は、国家電網の CSR 報告書を主な分析材料として利用したところにあると言える。しかし、CSR 報告書のみを用いて、「国家電網が CSR をどのようなものとして捉えるか」という課題を解明することは、極めて困難である。また、国家電網の CSR マネジメントの実態を解明することも難しいと考えられる。

この2つの先行研究をレビューした結果、まだ明らかにされていない課題として以下の3点があると考えられる。第1点は、「国家電網は CSR をどのように理解しているのか（CSR の捉え方）」である。第2点は、「CSR マネジメントを推進するため、国家電網は具体的にどのような取り組みを行なっているのか」である。第3点は、「国家電網が行っている CSR マネジメントの実態はどうなっているのか」である。そこで、本章では、この3つの課題を探求した上で、国家電網が行っている CSR マネジメントの本質的な意味を検討することを目的としたい。

本章の構成は、以下のとおりである。第2節では、公開資料に基づき、国家電網は CSR をどのように捉えているかについて考察する。第3節では、国家電網の CSR マネジメント体制の構築について論じる。各年度の CSR 報告書、先行研究、新聞・雑誌の記事などの公開資料および CSR マネジメント推進体制に関する考察を行うことにより、国家電網が CSR に関してどのようなメッセージを外部のステークホルダーに伝えたいのかを把握したい。第4節では、高評価を得た一例「魚釣りによる感電事故の防止対策プロジェクト」を取り上げ、国家電網が実際に行っている CSR マネジメントの実態を考察したい。さらに、第2節と第3節で論じた内容と対照しながら、国家電網が行なっている CSR マネジメントを

評価し、メタファーを用いてその特徴をまとめ、CSR マネジメントの意味を検討したい。

第2節 国家電網はCSRをどのように捉えているか

－公開資料による考察－

『WTO 経済導刊』（China WTO Tribune）¹³の編集長殷格非は、中国においてCSR活動が進まない要因について、企業のCSRに対する理解が不足している点、およびCSRと企業の日常業務とが融合していない点を指摘している。筆者が調査した限りでは、中国におけるCSRの先行研究においては、中国企業（その経営者）がどのようにCSRやCSRマネジメントを理解しているのかという課題はあまり検討されていない。そこで、本節では、数は少ないが先行研究、CSR報告書などの公開資料を利用することができる国家電網（及びその経営者）のCSRやCSRマネジメントに対する理解を見てみたい。

CSR報告書に記載されている「社長からのメッセージ」（总经理致辞：Message from President）の内容は経営者のCSRに対する理解を反映できるため、その内容を考察する価値があると考えられる¹⁴。ここでは、まず、国家電網が発表した各年度のCSR報告書に記載されている「社長からのメッセージ」の内容（文脈、用語）を示し、社長がCSRをどのように捉えているのかを明らかにしたい。

国家電網2005年CSR報告書の「社長からのメッセージ」では、企業概要に関する紹介しか述べられておらず¹⁵、CSRに対する理解に関わるコメントは見当たらない。2006年のCSR報告書において、はじめてCSRについて言及されているが、単に「我々は、科学的発展観（科学发展观）¹⁶を貫徹し、国連グローバル・コンパクトの10原則に賛同し、積極的に社会的責任を果たす、世界一流の送電網を構築し、安全、便利な送電サービスを提供する」¹⁷というスローガンを掲げるにとどまっている。

2007年の「社長からのメッセージ」では、明確に「社会的責任の履行および持続可能な発展を企業文化と結びつけ、企業の経営戦略に染み込ませ、企業の日常運営と融合することを推進する。」¹⁸と宣言している。はじめてCSRや持続可能な発展という考え方を戦略に組み込み、日常業務と融合する方向を推進しようとする意志が見られるようになった。しかし、CSRに関して、表現はまだ少し抽象的である。また、CSRマネジメントについては、ほとんど触れていないと言える。

2008年以降の内容を見てみれば、CSRに言及する場合、より具体性を持つようになっている。例えば、2008年の報告書では、CSRの捉え方として、「我々は、科学的社会的責任のある企業観を強く提唱している。企業は経済価値だけを追求するのではなく、経済価値、社会価値、および環境価値の総合価値を追求すべきである。株主のために価値を創造するだけでなく、ステークホルダーのためにも価値を創造しなければならないのである。」

¹⁹という主張があげられる。

また、「ステークホルダーとのコミュニケーションおよびステークホルダーからの協力は、（当社の）²⁰CSR マネジメントの推進、そして持続可能な発展の実現のためのカギとなっている」²¹とステークホルダーとのコミュニケーションを図ることの重要性も提起するようになった。例えば、CSR 報告書の役割について、「わが社が CSR 報告書を発行し続けることは、（国家電網と社会との）コミュニケーションを深め、持続可能な発展に対する共通認識を形成し、持続的発展を促進するプロセスである」²²と強調している。すなわち、CSR 報告書は、国家電網の戦略転換および企業価値をステークホルダーに伝える重要な窓口と認識されている。国家電網は、CSR 報告書を経済面、社会面、環境面においての総合的な価値を伝える手段として用い、様々なステークホルダーとのコミュニケーションを図っていると言えるのである²³。

CSR マネジメントに関して、2004 年から 2016 年まで社長であった劉振亜は、「当社は、他社に先立って CSR マネジメントの探索をスタートした。2008 年に、国家電網は国家電網天津支社を選択し、CSR マネジメントのプロジェクトを試験的に推進した。我々は CSR および持続可能な発展の理念を現場まで、日常業務まで、浸透させようとする努力を行っている」²⁴と語っている。さらに、「全面的な CSR マネジメントは、新たに追加される仕事ではなく、企業が新たに見直した運営方式である。CSR に取り組むことの根本的な意味は、企業活動がステークホルダーや自然環境に与える影響を有効にマネジメントすることを通じて、経済、社会および環境の総合価値の最大化を実現することである。」²⁵という所見を述べている。

「CSR に取り組むことには、出発点はあるが、終着点がない。価値創造に対する追求はとどまるところがない。我々は、安全安心な送電サービスを維持することに努力し続けている。我々は、従業員、環境、地域社会に責任ある行動をとることに努力し続けている。我々は、責任あるグローバル展開に努力し続けている。」²⁶という見解を示している。つまり、CSR への取り組みを一時的なものとして捉えらるのではなく、長期的なものとして捉えられていたと言えるのである。

次に、国家電網本社の「広報・ブランド構築部」（対外联络部・品牌建设中心：Department of Public Relations/Brand Building Center；以下では「広報部」とする。）部長の意見を紹介したい。当時の「広報部」部長尹積軍は、国家電網と CSR との関係について以下のように述べている。「国家電網は、法令遵守のみならず、誠実さ、環境保護、資源利用などの面にも力を尽くすべきである。何故なら、国家電網は、政府による出資率 100%の国有企業だからである。株主は国民になる。株主の利益を最大化することと企業の社会的責任を果たすこととは矛盾しない。」²⁷

また、当時の「広報部」副部長王昕偉は、CSR について以下のように語っている。「国家電網は、電気事業および社会全体に巨大な影響を及ぼしている。例えば、国家電網の購買方針は、電力設備生産メーカー（サプライヤー）の CSR への取り組みを推進させること

ができる。わが社が省エネ化・環境にやさしい設備を購入する方針を採用すれば、電力設備産業の進歩および産業の発展方向に重要な影響力を与えることができる。」²⁸

以上の公開資料による考察から見れば、国家電網にとって、CSR の位置付けは単なる飾り物ではなく、産業の進歩および社会への新たな価値創造が促進できる経営戦略のように見える。

第3節 CSR マネジメント推進体制の構築

2004年に国家電網の社長に就任した劉振亜は、CSR が世界中で盛んに議論されていることもあり、この問題に注目するようになった。さらに、劉は、CSR への取り組みを国家電網の戦略転換および企業価値をステークホルダーに伝える重要な窓口として認識し始めた。そのため、劉をはじめ国家電網のトップ・マネジメントは、経営戦略の転換を試みた。経営戦略転換の一環として CSR マネジメントへの取り組みを進めることがあげられる。また、国家電網は、CSR 報告書を国家電網の経済面、社会面、環境面についての総合的な価値を伝える手段として用いて、社外の様々なステークホルダーとのコミュニケーションを図っている²⁹。このような認識に基づき、国家電網は CSR マネジメントを模索する突破口となる CSR 報告書の発行を進めた。

CSR 報告書の発行のみならず、CSR 推進体制の構築という面においても、国家電網は中国企業においてパイオニア的存在であると言える³⁰。劉振亜は、CSR マネジメント体制の構築を経営戦略転換の一環として認識し、経営全般の質、企業のブランド力を高めるためのチャンスと捉え、全社的な取り組みを推進していく必要があると考えた。このため、国家電網は、CSR マネジメントへの取り組みを重要な経営戦略として位置付け、CSR マネジメント体制構築への探索を始めた。

2005年に国家電網は、本社に CSR に関する情報を共有して議論するための研究連絡グループ³¹を発足させ、CSR マネジメントを展開するための研究活動を行なった。研究連絡グループは、CSR の内容、「なぜ CSR を行うか」、また、「いかにして CSR に取り組むべきか」といった基本的な課題について研究した。加えて、CSR への取り組みが進んでいる海外企業の研究や世界の優れたエネルギー系企業の CSR 実践活動などについても考察していた。これらの考察を踏まえ、国家電網は CSR 推進体制の構築という新たな一步を踏み出すことを決心した。

CSR マネジメント推進体制の構築に関して、国家電網は2007年に「CSR 委員会」（企業社会責任工作委员会：CSR Steering Committee）＋「CSR 室」（社会責任工作办公室：CSR Office）を本社に設置した³²。国家電網は、CSR マネジメントが非常に幅広い経営事項を取り扱うものであると認識し、経営トップ、経営幹部層が集まる最高意思決定機関が必要であると考えた。そのため、全社の各部門を横断的にカバーする組織である「CSR 委

員会」を立ち上げたのである。さらに、「CSR 委員会」のもとに「CSR 室」を設置した。つまり、「CSR 委員会」は CSR に関する最高意思決定機関に当たり、「CSR 室」は執行機関に当たるのである。

①意思決定機関：「CSR 委員会」

「CSR 委員会」の委員長は、本社の社長が担当している。本社の各部門の部長とその他の経営トップおよび各支社の支社長が「CSR 委員会」の委員となっている。「CSR 委員会」の役割は、主に表 6-3 に示している通りである³³。

表 6-3 「CSR 委員会」の役割

「CSR 委員会」の役割
(1)CSR 戦略・CSR 目標の策定
(2)CSR 取り組みの策定および運営指導
(3)CSR マネジメント体制構築の推進
(4)CSR 計画の審議
(5)CSR 報告書の発行・審査
(6)CSR 専門家委員会委員の任命
(7)CSR 関連活動の運営

出所：国家電網公司（2007）『国家電網公司履行社会責任指南』、中国電力出版社、第 59 ページを参照の上、筆者作成。

②執行機関：「CSR 室」

「CSR 委員会」に策定された戦略・方針を実行するため、国家電網は、「CSR 委員会」のもとに CSR 推進体制の執行機関として「CSR 室」を設置した。「CSR 室」の日常業務は、広報部によって行われている。広報部は、CSR の取り組み、ブランド構築、パブリック・リレーションズ、慈善事業などを取り扱う部門である。CSR の専門部署として、「CSR 課」（社会責任処）を広報部のもとに設置した。「CSR 室」の役割は、主に表 6-4 に示している通りである³⁴。

表6-4 「CSR室」の役割

「CSR室」の役割
(1)「CSR委員会」で策定されたCSR戦略の実行
(2)CSRマネジメント体制の構築および利用調整
(3)CSR計画の立案、CSR活動の予算作成およびCSR社内研修・教育の提案
(4)CSR課題研究の実施
(5)CSR報告書の編集
(6)国内外のCSRイベント・会議などへの参加

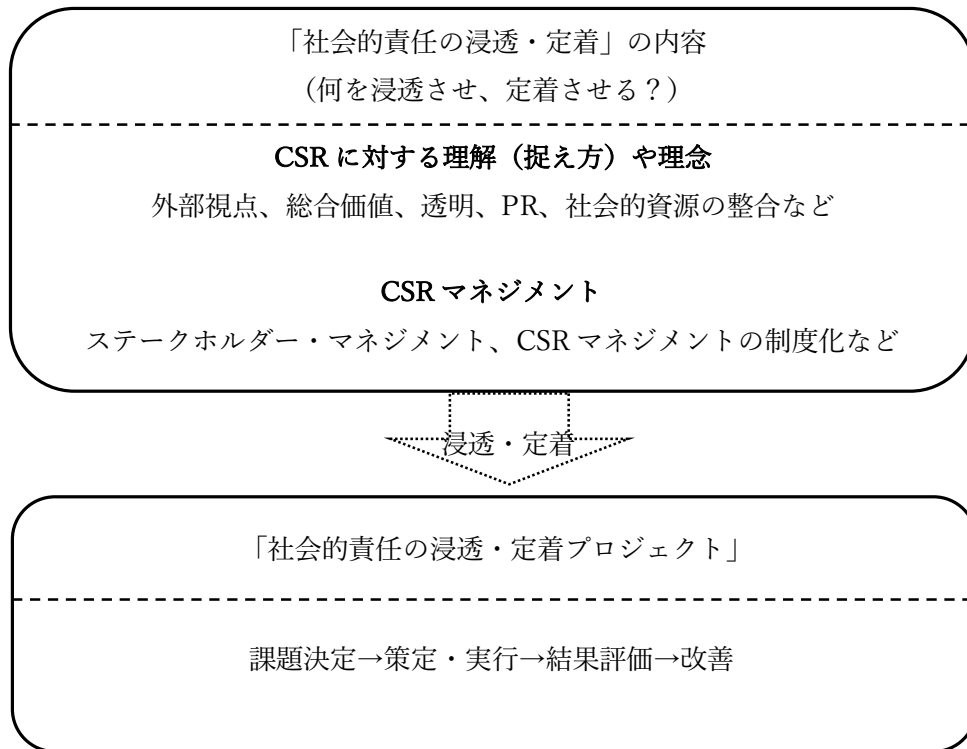
出所：国家电网公司（2007）『国家电网公司履行社会责任指南』、中国電力出版社、第60ページを参照の上、筆者作成。

第4節 CSRマネジメントの事例考察

—「CSR浸透・定着プロジェクト」の役割—

第3節で述べたように、国家电网は、CSRマネジメントを推進するため、「CSR委員会」+「CSR室」という推進体制を本社に構築した。しかし、たとえCSR担当部署を設置したとしてもCSRが自然に組織に組み込まれ、機能するわけではない³⁵。この課題に対応するため、国家电网は「CSR浸透・定着プロジェクト」（CSR Penetration Project：社会責任根植³⁶項目）をスタートした。次に、国家电网が何をどこにいかにして浸透し定着させようとしているのか、という問題について見てみたい。

図6-1 「CSR浸透・定着プロジェクト」の概念図



出所：『国家電網公司社会責任根植項目工作手冊』、5-6ページを参照して筆者作成。

2014年、国家電網の各支社で「CSR浸透・定着プロジェクト」がスタートした。国家電網は、各支社が抱えている問題をプロジェクト化することを通じて①CSRに対する理解や理念、②CSRマネジメントの手法を日常業務まで、現場まで浸透させ定着させようとしている。まず、従業員にCSR理念をしっかりと理解させる。さらに、仕事の中で直面する課題に取り組む際に、CSRマネジメントの手法を利用し、問題を解決することを期待している³⁷。サービス(品質)の向上、設備保全、環境保護など様々なテーマが見られるが、本研究では、その中で非常に高く評価されている一例「魚釣りによる感電事故の防止対策プロジェクト」を選んで国家電網が行なっているCSRマネジメントの実態を考察したい³⁸。

4-1. 研究参加者

企業が行なっているCSRマネジメントの実態は、必ずしもその外見と同じであるとは限らない。したがって、国家電網が行なっているCSRマネジメントの実態を明らかにするため、CSR報告書やCSR取り組みの具体例を紹介する外向けの資料を考察するだけでなく、実際にCSRプロジェクトに参加しているメンバーへのインタビュー調査を行う必要があると考えられる。

CSR マネジメントの実態解明に関する質問の性質を考慮した上で本研究のインタビュー調査は匿名を条件に行った。インタビュー調査で得られた情報を引用・分析する場合、それぞれの方々の実名の代わりにアルファベットを当てるように配慮した（アルファベットと苗字とは一切関係がない）。匿名性を確保するために、地域名、支社名にもアルファベットを当てており、研究参加者の役職もあえて曖昧にしている。

CSR プロジェクトを企画から実行するまでの経緯、CSR プロジェクトの成果およびプロジェクトの示唆することを組織に浸透して定着できたのかといった課題を明らかにするため、本研究は国家電網の中で非常に高い評価を得た模範事例と言えるプロジェクトを企画した経歴を持っている参加者 a を主要な研究参加者として選択した。

主要な研究参加者 a（以下では、a とする）は、電力学校卒業後、国家電網 G 市の支社に入社し、2015 年以降、地域 H において電力施設保護の仕事に従事している。研究参加の依頼は、当初、紹介者 f（筆者の父親の知人で、国家電網 F 県の某支社で勤務）を介して行なった。紹介者 f を経由し、筆者は国家電網 F 県の支社の「CSR 課」（社会責任処）の担当者 b と知り合った。国家電網の CSR に関する取り組みをスタートする経緯、CSR マネジメントを推進する方法などの内容を中心に、担当者 b にインタビューを実施した。

その後、筆者はインタビューした際に獲得した資料を整理し、国家電網に CSR マネジメントを社内に定着するための手段として使われている「CSR 浸透・定着プロジェクト」に注目するようになった。「CSR 浸透・定着プロジェクト」のうち社内で非常に高度な評価を獲得した「魚釣りによる感電事故の防止対策プロジェクト」の実態解明に関心を寄せた。そこで、担当者 b を介して該当するプロジェクトの担当者 a に研究参加の依頼をした。

4-2. データ収集方法

筆者は、国家電網が行なっている CSR マネジメントの実態を考察するため、2018 年 8 月から 2020 年 1 月にかけて、「魚釣りによる感電事故の防止対策プロジェクト」の実施地（G 市）でプロジェクトの内容を中心に、プロジェクトを企画した担当者 a に半構造化インタビュー³⁹を計 4 回実施した⁴⁰。筆者はインタビューのプライバシーの確保とより話しやすい環境の確保を考慮した上で、社内ではなくレストランや釣り堀などの公共施設にインタビューの場所を設置した。担当者 a の同意を得て、インタビュー内容を録音した。録音の同意が得られない部分に関して、同意を得た上でインタビュー内容をメモとして記録した。口頭で意味が通じない場合は、筆談で言葉の意味を確認した。

第 1 回目と第 2 回目の調査は、プロジェクトの実施に関する背景、具体的な対策およびその結果といったプロジェクトの経緯に関する内容を中心に行った（2018 年 8 月に実施）。その後、実施したインタビューから得た情報を整理し、そこで少し違和感を覚えた疑問点を確かめるために、2019 年 6 月に担当者 a と一緒に野釣りの現場まで同行し、実際に野釣

りによる感電事故が発生する可能性の検証について事実確認を行いながら、第3回目のインタビューを実施した。3回のインタビューの内容に基づいて、プロジェクトの問題点と課題を整理し、質的研究の理論的飽和を確保するため、2020年1月に追加インタビューを実施した。

ただし、主要な研究参加者は一人であることに加え、数年前のプロジェクトに対する認識は、年月を経て語り手の中で事実と乖離する形に変形したり、主観的に偏ったりする可能性がある。この可能性を考慮した上で、採取したデータの信頼性を確認するためのトライアンギュレーションとして、F県の支社の「CSR課」（社会責任処）の担当者b、釣りによる感電事故の防止プロジェクトに参加したメンバーc、経営コンサルティング会社勤務の専門家eといった方々にもインタビューを実施した。コンサルタントeは、国家電網のCSR活動や業務改善の相談を請け負う担当者であり、CSR活動や業務改善に関するさまざまな会議に参加されていた方である。

これらのインタビューは、プロジェクトの問題点から国家電網のCSRマネジメントの状況までの情報確認を中心に行った。その際、担当者b、専門家eには担当者aのインタビュー録音をきかせず、インタビューメモも見せていなかった。メンバーcへのインタビューは、担当者aと同席で、集団で行う形で実施した。

その後、担当者aへインタビューした内容の整理と第三者へのインタビューに基づく事実確認を行った。担当者aの語りと、担当者b、専門家eへのインタビュー内容とを突き合わせて検討した結果、上記のインタビュイーらが語る内容と担当者aが語る内容には若干の不一致が発見された。そのため、不一致の内容に関して、少し時間を置いてから担当者a、担当者bと雑談や日常会話をしている際に質問の仕方を変えながら、何度も担当者a、担当者bに対して追加質問をして再確認を行った。再確認した結果、インタビュイーらが語る内容には不一致が見られず、担当者aが語った内容にさらなる補正をする必要はないことが確認できた。

4-3. データ分析方法

質的研究法の中で、「グラウンデッド・セオリー」は広範に使われている有名な研究方法である⁴¹。しかし、この手法が適用できるのは、大規模なデータ採取と非常に長い研究期間を要する大がかりな研究であって、小規模のデータには適用できない⁴²。それに対して、大谷（2008）が開発した質的研究の分析枠組みであるSCATは、質的データの深い分析に有効な手法であり、1つだけのケースのデータや質問票調査の自由記述欄などの、比較的小規模の質的データの分析にも有効である⁴³。この理由に基づき、SCAT分析は主要な研究参加者aの語りを深く追究することを通じて国家電網が行なっているCSRマネジメントの実態を考察する本研究のデータ分析に最もふさわしい分析方法であると考えられる。

SCAT とは、質的データに①データの中の着目すべき語句、②それを言い換えるためのデータ外の語句、③それを説明するための語句、④そこから浮き上がるテーマ・構成概念という順にコードを考案し付与する 4 ステップのコーディングと、コーディングの結果からストーリー・ラインを紡ぎ合わせ、ストーリー・ラインから理論を導き出す手続きとからなる分析方法である⁴⁴。SCAT 分析の準備作業として、本研究ではまず録音したインタビュー内容を聞き取りして原稿を作成した。また、原稿を整理し、日本語に翻訳した上で、SCAT のマトリクスの中にセグメント化した言語記録（質的データ）を記入した。データを記入した後、SCAT 分析の枠組みに準じて分析を実施した。SCAT 分析の詳細は付録< 1>に参照されたい。

4-4. 「魚釣りによる感電事故の防止対策プロジェクト」の事例考察

4-4-1. 「魚釣りによる感電事故の防止対策プロジェクト」の内容

G 市は、長江が東西に貫いており、多くの川や淡水湖が散在している。魚釣り好きが多数存在している市であると言える。釣り竿が送電線に接近または接触したことによる感電事故がしばしば発生し、メディアでもよく報じられている。国家電網の G 市における支社（以下では、支社 G とする。）のプロジェクトがスタートする直前の 2 年間（2013-2014 年）に、G 市において発生した釣りによる感電事故の件数は、29 件であった。これらの感電事件によって、25 人が死亡し、5 人が負傷した。また、支社 G によれば、これらの感電事件は 1 億円⁴⁵を超える経済損失および停電事故にもつながった。つまり、釣りによる感電事故は、現地で社会的注目度が高い社会問題の一つであったと言える。このような背景の下、支社 G は、釣りによる感電事故を問題視し、「CSR 浸透・定着プロジェクト」をきっかけとして釣りによる感電事故を防止する対策について再検討をスタートした。

魚釣りによる感電事故を防止するため、支社 G は従来、主に①安全隔離距離の確保⁴⁶、②注意喚起標識の設置⁴⁷、③巡回監視員の配置⁴⁸といった対策を講じてきた⁴⁹。しかし、以上のような措置を講じたにもかかわらず、事故をうまく防止できなかった。このため、支社 G は、特に水域が広範囲におよび、最も多くの釣り人が存在している地域 H に焦点を当て、過去に発生した事故について再検討を行った。再検討した結果、事故のほとんどはカーボン製の釣り竿を使用した野釣りであったことが分かった。

図6-2 野釣りの光景



出所：筆者撮影（プライバシーへの配慮のため、モザイク加工を加えた）。見えづらいが、写真上部に写っている標識が「感電注意喚起標識」である。

注意喚起標識を設置し、巡回監視員を配置したにもかかわらず、中国では喚起標識からの注意を受け入れて安全意識を高めようとする人が比較的少ないのが現実である。感電事故が発生する可能性を確認するため野釣りの現場に行った際に、筆者は釣り人が感電の注意喚起標識の真下で野釣りをやっている光景を実際に目撃したこともある(図6-2参照)。つまり、釣りによる感電の危険性に対する非常に安易な考え方が一般的になされており、カーボン製釣り竿や野釣りなどに関する安全知識が欠如していると言える。釣り人の安全意識を醸成するために、釣り人に安心安全な釣りをを行う知識を伝達し、安全指導活動を行う必要があると考えられる。この点を踏まえた上で、支社Gは従来の措置では感電事故をなぜ防ぐことができなかつたかを分析した。

まず、過去の対策①「安全隔離距離の確保」および過去の対策②「注意喚起標識の設置」の問題点については以下の通りである。安全隔離距離の確保、注意喚起標識の設置をするだけでは、釣り人（感電事故のキー・ステークホルダーの1つ）とのコミュニケーションを十分図ったとは言えない。釣り人の安全意識を醸成するために、釣り竿の属性や天候の状況により、送電線網との安全隔離距離が変わる可能性があるといった知識を詳しく伝える必要がある。

また、③巡回監視員の配置については、対策を講じたとしても、釣り人が広く散在していることに対して、配置できる安全確認監視員の数は限られているという問題が存在する。いつ、どの場所で危険な野釣りが行われるかを予測することが困難なため、安全確認の監視員を効率よく配置することは極めて困難である。たとえ監視員の数や巡回回数を増加させたとしても、広く分布する数多くの釣り人を監視することができないのは事実である。つまり、従業員（安全確認の監視員）が監視を効率よく行うことは困難である。

そして、監視員が釣り人を注意する場合も、単に危険を伝えるだけでなぜ危険なのか詳細な知識についての説明がなされていなかった。釣り人に有益な情報を伝えることができ

なかったため、安全知識を増加させることにつながらず、釣り人の意識を変化させる段階までには至らなかったのである。

つまり、過去に講じた対策の問題点は、主に以下の3点にまとめることができる。それは、①安全隔離距離の確保、注意喚起標識の設置だけでは、釣り人（感電事故のキー・ステークホルダー）とのコミュニケーションを十分図ったとは言えない。②安全監視管理や情報伝達が効率的に行われていないこと、および③釣り人の安全意識を醸成出来ていないことである。次に、以上の3つの課題に向けて、国家电网はどのような取り組みを行っているのかについてインタビューおよび内部資料に基づいて論じたい。

本節の冒頭で述べたように、支社 G は「CSR 浸透・定着プロジェクト」をきっかけとして釣りによる感電事故を防止する対策について再検討をスタートした。支社 G は、まず過去の視点を見直すことからスタートした。過去の対策は、社内だけに目を向ける措置であった。企業内部の経営資源を統合することしか考慮していなかった。つまり、過去の対策は、ステークホルダーの参加や支援を求めることを視野に入れていなかった。そのため、ステークホルダーとの対話が成立していなかったと言える。

プロジェクトを成功に導くために、ステークホルダーからの支援の最大化を図らねばならない。そのため、支社 G は視点を変え、ステークホルダーの協力を図るような方法を採用した。「ステークホルダー・マネジメント」は、プロジェクトの作業に影響を与える可能性のある、或いはプロジェクトから影響を受ける可能性のある人やグループを特定する必要があるとしている⁵⁰。釣り人（感電事故のキー・ステークホルダー）とのコミュニケーションを図るために、支社 G はまず釣りによる感電事故のステークホルダーを特定した。支社 G は、釣り人、釣具屋、釣サークル、政府、メディアを釣りによる感電事故に関わる主なステークホルダーとして洗い出した。

表 6-5 ステークホルダーとの協力：ステークホルダーの分析

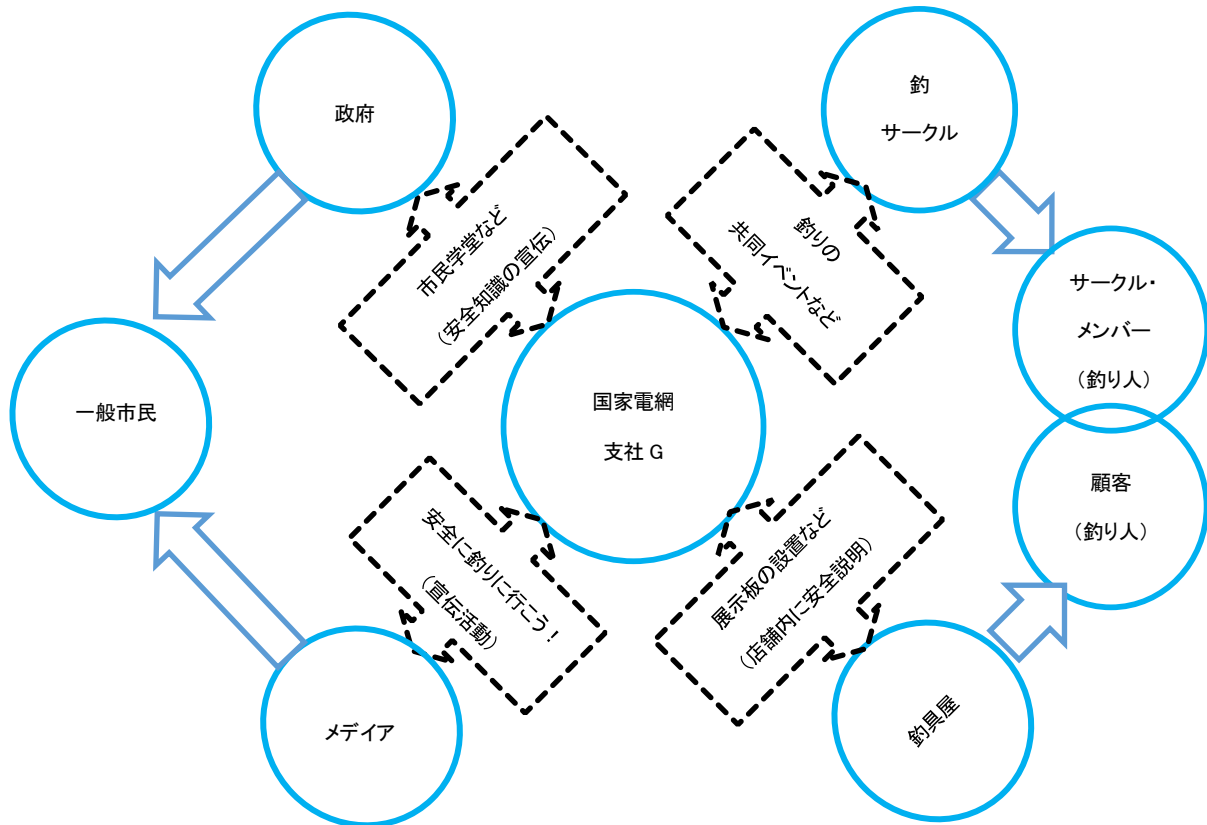
ステークホルダー	ステークホルダーの関心事項や期待	支社 G がステークホルダーに期待する役割
釣り人	安心安全で快適な釣りを 楽しむこと	電線付近への立入目撃情報に協力すること
釣具屋	顧客の維持・開拓	釣り人との接点 安全知識や情報の宣伝力 釣りイベントへの協力
釣サークル	サークル・メンバーの増加 サークルの影響力をアップ	釣り人と良好な関係 安全知識や情報の宣伝力 釣りイベントを開催する能力

政府	事故の減少 安全、調和的な社会	一般市民への宣伝
メディア	事故の減少	一般市民への宣伝

出所：プロジェクトの内容に基づき、筆者作成。

プロジェクトを推進する際に、ステークホルダーの関心事項や期待（ニーズ）を満足させ、彼らとのコミュニケーションを効果的に行う必要があると考えた。表6-5に示しているように、支社Gは、釣りによる感電事故に関わる主なステークホルダーである釣り人、釣具屋、釣サークル、政府、メディアの関心事項や期待について分析した。さらに、感電事故の防止や釣りによる感電リスクの意識向上のために、これらの主要なステークホルダーに対してどのような役割を期待できるのかについても検討した。

図6-3 ステークホルダーとの協力



出所：インタビューおよびプロジェクトの内容に基づき筆者作成。

注：丸は諸ステークホルダーを表している。破線のボックスの両矢印は、ステークホル

ダーとの協力関係を表している。

支社 G は送電会社に過ぎないため、釣り人に対して感電の危険性を直接的に訴求することが困難である。このため、確実に釣り人との接点を持っている「釣具屋」、釣り人と良好な関係を有している「釣りサークル」を重要視している。支社 G とステークホルダーとの協力関係は、図 6-3 のように示すことができる。まず、同支社は地域 H にある全ての釣具屋を訪問し、釣りによる感電事故を防ぐ注意事項に関するパンフレットや展示板の設置を依頼した。さらに、安全な釣りを楽しむための知識を顧客に店内で説明する協力を依頼した。また、同支社はスポンサーとして「釣りサークル」と協力し、フィッシングコンテストなどの共同イベントを開催した。「釣りサークル」を通じて、釣り人との直接の接点を作り、イベントに参加した釣り人に釣りによる感電の危険性や注意事項などの知識を伝えた。地方政府、地方メディアと共同で専門家を招き、一般市民向けの講演会（市民学堂：百姓学堂）を開催した。

さらに、同支社は、QQ やウィーチャット (wechat) ⁵¹ などの新たな媒体を活用し、SNS ネットワークを構築して、ステークホルダーとの関係を維持している。ネットワークのメンバー数は、2015 年初めの数十人から年末にはおよそ 500 人程度まで増加するようになった。SNS の公式アカウントも作成し、安全知識、釣の共同イベント情報を発信している。釣り人の SNS グループ (ウィーチャット・グループ) を作成し、電線付近への立入目撃情報を送受信している。

表 6-6 「魚釣りによる感電事故の防止対策プロジェクト」の成果

ステークホルダー	「魚釣りによる感電事故の防止対策プロジェクト」の成果
釣り人	魚釣りの共同イベントの参加を通じて、安全な釣りを楽しめる知識を獲得し、釣りの技術も上達した。
釣具屋	安全知識の展示板を設置すること、魚釣りの共同イベントに協力することによって、新規顧客が獲得できた。
釣りサークル	共同イベントへの協力や SNS ネットワークへの参加を通じて、新規メンバーが 380 名増加し、影響力がより拡大した。
政府	魚釣りによる感電事故の減少により、遺族からのクレームや交渉も減少した。

出所：インタビューおよび社内資料を参照した上で筆者作成。

「魚釣りによる感電事故の防止対策プロジェクト」を実施した結果、2015年にG市で釣りによる感電事故は、前年度と比べて30%減少した。特に、釣り人が最も多く存在していた地域Hでは、魚釣りによる感電事故は0件になった。感電事故の減少に伴い、死亡者・負傷者数は減少し、およそ2000万円の経済損失を避けることができた。また、「釣サークル」は、共同イベントの協力やSNSネットワークへの参加を通じて、新規メンバーが380名増加し、影響力を拡大した。「釣具屋」も共同イベントに協力することやSNSネットワークへの参加によって、新規顧客を獲得できた（表6-6にまとめた）。

4-4-2. SCATによるプロジェクトの成功要因分析および「CSR浸透・定着プロジェクト」の意味の検討

第4節の冒頭で述べたように、企業が行なっているCSRマネジメントの実態は必ずしもその外見と同じであるとは限らない。企業が行なっているCSRマネジメントの実態を明らかにするため、実際にCSRプロジェクトに参加した方へのインタビュー調査を行う必要がある。そこで、本研究で取り上げたCSRプロジェクトの意味を検討するため、筆者は「魚釣りによる感電事故の防止対策プロジェクト」の企画に参加した従業員aを中心にインタビューを行なった。ここでは、インタビュー内容をSCATによって分析し、プロジェクトの成功要因を導き出す。さらに、国家電網の「CSR浸透・定着プロジェクト」の意味について検討したい。

インタビュー内容を整理し、そこからプロジェクトの成功要因、プロジェクトの展開と関連する部分を抜粋した。テキストに基づき、①「テキスト中の注目すべき語句」、②「テキスト中の語句の言い換え」、③「言い換えを説明するようなテキスト外の概念」、④「テーマ・構成概念」といった順にコードを考案し、それぞれにコードをつけることを通じて、テキストの表層的な意味から脱文脈化（de-contextualization）する作業を行う。分析手続きの明示性と了解性を保証するため、このような一連のコーディング作業を行なった結果をまとめて、付録①として本研究の最後に示した。

以上のような4段階のコーディング手続きを経た上で、次にストーリー・ラインを記述する作業に入る。ステップ④「テーマ・構成概念」に作り出したコードの関係性（背景、原因、結果、影響、比較、特性など）を考慮した上で、これらのコードをすべて使用して、ストーリー・ラインを記述する作業を行なった。その結果を付録②に示した。

表 6-7 ストーリー・ラインから導いた理論記述

①	<p>[<u>高度な専門性</u>]、ステークホルダーに対して [<u>技術向上の指導力</u>]、 [<u>組織（釣りサークル）の創業者</u>] といった要素は、ステークホルダーからの [<u>高度な専門性を有する人間への憧憬・尊敬</u>] を獲得することにつながり、担当者の [<u>影響力</u>] の拡大や [<u>組織内（釣りサークル）におけるリーダーシップ・動員力の形成</u>] をもたらす。</p>
②	<p>ステークホルダーとの [<u>類似性</u>] を探し、その上で [<u>ステークホルダーの立場に対する理解と共感</u>] を示すことを通じて、 [<u>ステークホルダーの共感</u>] を得て、 [<u>信頼関係の構築</u>] を果たすことは、 [<u>ステークホルダーとコミュニケーションしやすい環境づくり</u>] の一環となる。</p>
③	<p>[<u>重要なノードの識別</u>] をして、 [<u>情報伝達ネットワーク構築におけるノードの確保と定期的な維持</u>] を行うことを通じて、 [<u>ターゲット（釣り人）向けの情報伝達ネットワークの構築</u>] を果たすことは、 [<u>ステークホルダーとコミュニケーションしやすい環境づくり</u>] の一環となる。</p>
④	<p>[<u>内発的動機付け</u>] によって、担当者は他地域への [<u>適用可能性の追求をプロジェクトの成功に対する理解</u>] と考え、プロジェクトを [<u>他地域に適用するモチベーション</u>] を有し、 [<u>他地域に適用する課題</u>] に [<u>積極的な態度</u>] を示すことがある。</p>
⑤	<p>[<u>外発的動機付け</u>] によって、管理者は [<u>外部評価の獲得</u>] を [<u>プロジェクトの成功に対する理解</u>] と考え、 [<u>他地域に適用する可能性の検討に無関心</u>] であり、 [<u>実質上の成功より形式上の成功（評価の結果）への重視</u>] をし、 [<u>成功した経験の真因および改善点を検討せず形式的な成功で満足</u>] を得ることがある。</p>
⑥	<p>[<u>成功要因をめぐる検討の欠如</u>] は、 [<u>成功要因</u>] を [<u>多領域において高度な専門性の兼備</u>]、 [<u>組織（釣りサークル）の創立</u>] という [<u>経歴</u>]、 [<u>信頼関係を構築するための事前準備</u>] といった担当者に備えられる [<u>属人性</u>] の要素に帰するという [<u>成功要因への誤解</u>] を生じさせる。</p>
⑦	<p>[<u>本質的な成功要因の把握不足</u>] および [<u>他地域に適用する可能性に関する検討の不足</u>] は、 [<u>成功の本質の参考</u>] ができなくなることにつながり、他地域への [<u>適用可能性に対する消極的な判断</u>] を持たせることになる。</p>
⑧	<p>[<u>地域限定的な形</u>] で続いており、 [<u>他地域に適用するトライアルの停滞状態</u>] に陥ることは、 [<u>他地域で事故防止の失敗</u>] を引き起こす。</p>
⑨	<p>このプロジェクトは [<u>継続性があるスパイラルアップの実現不可能</u>] という問題を抱えることになる。</p>
⑩	<p>国家電網の CSR マネジメントは [<u>成功した経験の真因および改善点を検討せず形式的な成功</u>] であり、 [<u>実質的な組織変革が現れない程度</u>] にとどまっている [<u>シンボリック・マネジメント</u>] になり得ることがある。</p>

出所：インタビューに基づき、筆者作成。

次に、紡いたストーリー・ライン（付録②参照）から、理論記述を行った。理論記述の結果を表 6-7 にまとめた。地域 H での魚釣りによる感電事故防止プロジェクトの成功要因および他地域への適用について、理論記述の結果、F 県の支社の「CSR 課」担当者 b、メンバー c、企業倫理の学者 d や経営コンサルティング会社勤務の専門家 e など社内外の方々から得た情報に基づいて総合的に考察したい。第 4-4 節の冒頭で述べたように、プロジェクトの成功には、釣り人が持つ安全意識の向上が非常に重要な課題である。過去の 3 つの対策は、釣り人との対話が成立していなかったという問題点を抱えていた。安全意識を向上させるために、今回のプロジェクトはステークホルダー・マネジメントにおけるコミュニケーションの役割を重視した。

理論記述の①、②、③を合わせて、釣り人とのコミュニケーションを容易にするための重要な要素として以下の 3 つの側面があると考えられる。第 1 に、高度な専門性を持つ影響力のある憧れの存在である。今回のプロジェクトの担当者は、高度な専門性を持ち、ステークホルダーに対して技術向上の指導力を有していると同時に、釣りサークルの創立者でもあった。高度な専門性、技術向上の指導力、釣りサークルの創立者といった要素は、ステークホルダーから高度な専門性を有する人間への憧憬・尊敬を獲得することにつながり、釣り人に対して影響力の拡大や組織内（釣りサークル）におけるリーダーシップ・動員力を形成する源泉になると言える。

第 2 に、ステークホルダーとコミュニケーションしやすい環境づくりの一環としての信頼関係の構築である。今回のプロジェクトの担当者 a は、ステークホルダーとの類似性を探し、その上でステークホルダーの立場に対する理解と共感を示すことを通じて、ステークホルダーから共感を得て、信頼関係の構築を図っていた。アドバイスに抵抗する態度を改めるために、一方的な説教・警告ではなくステークホルダーの立場に対する理解と共感を示す重要性を意識しながら、コミュニケーションしやすい環境づくりに取り組んだ。

第 3 に、ステークホルダーとコミュニケーションしやすい環境づくりの一環としてのターゲット（釣り人）向けの情報伝達ネットワークの構築である。今回のプロジェクトは情報伝達の精度を重視した。ターゲット（釣り人）に安全意識の向上に関する知識伝達を精確に行うため、情報伝達ネットワークにおいて重要なノードの役割を認識し、特に釣具屋の重要性を強調した。また、情報伝達ネットワーク構築に向けて、重要なノード（釣具屋）と連携した感電事故防止のための知識宣伝活動と協力関係を維持する活動を定期的に行った。SCAT 分析に基づき、以上の 3 つの側面が釣りによる感電事故防止プロジェクトの成功に大きく貢献した要因であると考えられる。

第 4-4-1 節で紹介したように、地域 H で感電事故防止だけではなく各ステークホルダーの期待に応える視点から見れば、今回のプロジェクトはかなり良い成果を収めたと言える。しかし、CSR マネジメントを国家電網全体に定着させるための手段として使われている「CSR 浸透・定着プロジェクト」の成果を評価する場合は、今回の成功要素や示唆を他地域へ適用する状況の視点を検討する必要があると考えられる。次に、「CSR 浸透・定着

プロジェクト」の継続性という視点から、理論記述の④-⑩に基づいて他地域への適用状況について分析することを通じて、国家電網が行なっている CSR マネジメントの意味を検討したい。

担当者 a は、他地域への適用可能性を追求することがプロジェクトの成功であると理解し、プロジェクトを他地域にも適用するというモチベーションを有していた。このため、彼は、管理者に他地域にも適用すればよいというアドバイスを進言した。担当者 a の進言に対して、管理者は他地域に適用する可能性の検討には無関心な態度を取った。管理者は、CSR マネジメントの手法を社内に浸透させ定着させるような実質上の成功より形式上の成功（評価の結果）を重視し、成功したプロジェクトの真因および改善点をめぐる検討を十分に行なっていなかったと言える。このように成功要因をめぐる検討が不十分であったために、多領域についての高度な専門性の兼備、組織（釣りサークル）の設立、信頼関係を構築するための事前準備といった担当者 a に備えられた属人的な要素がプロジェクトの成功要因とされてしまったのである。

すでに述べたように SCAT に準じた分析の結果に基づき、「高度な専門性を持つ影響力のある憧れの存在」、「信頼関係の構築」と「ターゲット向けの情報伝達ネットワークの構築」による「ステークホルダーとコミュニケーションしやすい環境づくり」がプロジェクトの成功に大きく貢献した要素であると考えられる。確かに「高度な専門性を持つ影響力のある憧れの存在」は、担当者 a に備えられた属人的な要素に帰する点が大きく関係していると考えられる。しかし、ステークホルダーの立場に対する理解と共感を示すことや情報伝達ネットワークの構築などにより、ステークホルダーとコミュニケーションしやすい環境づくりをすることは、必ずしも属人的な要素に依存しない他地域にも適用可能性がある取り組みであると考えられる。例えば、魚釣りの専門家を招いて国家電網主催の釣りコンテストや交流会などのイベントを通じて釣り技術を指導すると同時に、安全意識向上の教育を行うことは可能である。

本質的な成功要因の把握不足および他地域への適用可能性に関する検討の不足は、成功の本質を参考にすることができなくなることにつながる。そこから導かれた属人的な要素による成功という忝意性が高い表層的な結論は、他地域への適用可能性に対する消極的な判断を持たせることになっていた。このため、「CSR 浸透・定着プロジェクト」は地域限定的な形で継続することになってしまった。他地域に適用するトライアルもいまだに停滞状態に陥っている。これは他地域で事故防止の失敗を引き起こす一因になると考えられる。

ここまでの分析から分かるように、成功要因に関する検討が不十分であったために、国家電網の CSR マネジメントの手段である「CSR 浸透・定着プロジェクト」は、継続性があるスパイラルアップの実現が不可能であるという問題を抱えている。国家電網の CSR マネジメントは、なぜそのプロジェクトが成功したのかについての真因および改善点が十分検討されなかった。このため、形式的な成功はもたらしたものの、全社的には実質的な組織変革をもたらすことができなかったと言えるのである。

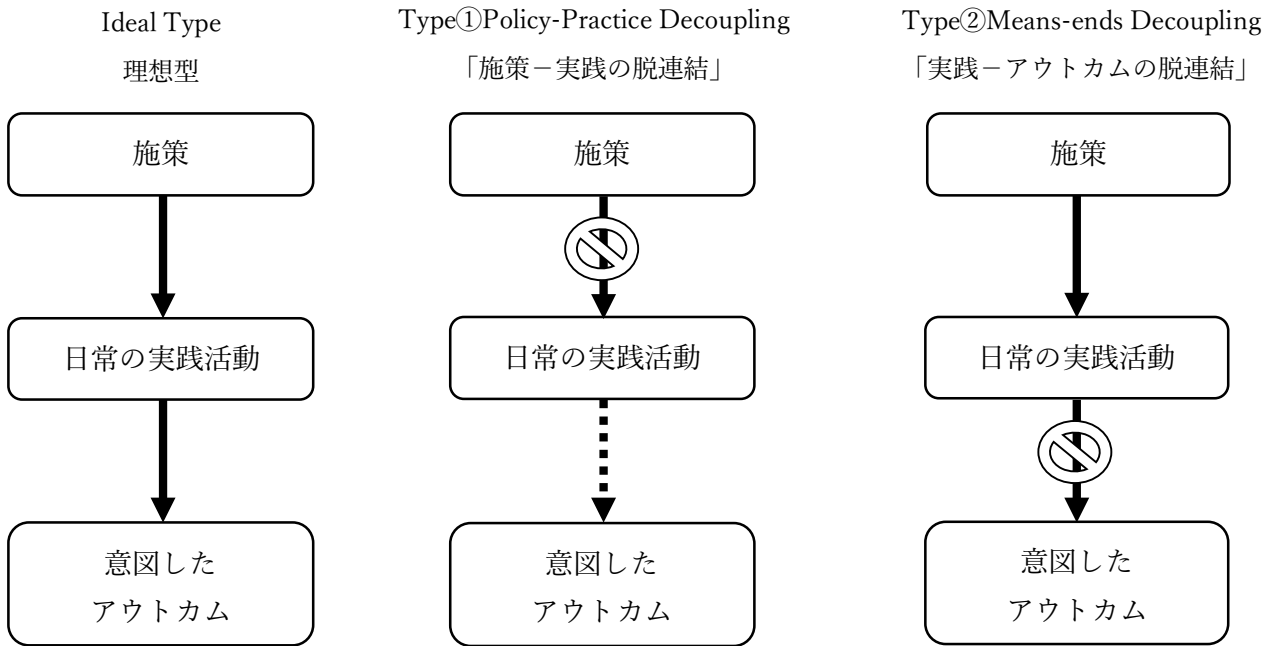
4-4-3. 「分析的枠組み」 (analytical framework) としての「脱連結」 (decoupling)

組織がある特定の施策 (policy) を公式的に採用するのは、当該組織の制度的環境と構成する重要なステークホルダーの間で、その施策を採用することが合理的で当然なものだという期待が存在しているためであることも多い。そのような期待に反する場合、その組織は重要なステークホルダーとの間に問題が存在すると見なされるリスクに直面する可能性がある。したがって、組織はその制度的環境において求められる組織像に合致する施策を採用しやすくなると考えられる。

しかし、組織が行う実際の活動は必ずしもその施策に合致しているとは限らない。例えば、組織は法令遵守をするために公式のオフィスを新設するが、実際の遵守にあたっては非効率的なプログラムを採択するかもしれない。Meyer & Rowan (1977) は、このような組織の公式構造と実際の活動が乖離する現象を「脱連結」と定義している⁵²。それ以降、「脱連結」をめぐる議論が盛んに行われており、組織が正当性を獲得するための「脱連結」は、極めて重要な概念になっている⁵³。

Bromley & Powell (2012) は、「脱連結」に関する先行研究をレビューした上で、「脱連結」を2つのタイプに分けることを通して「脱連結」という現象に対する理解をより進めることができると主張している。Bromley & Powell が提示した2つのタイプは、タイプ①「施策－実践の脱連結」 (policy－practice decoupling) とタイプ②「実践－アウトカムの脱連結」 (means－ends decoupling) である⁵⁴。ここでは Bromley & Powell (2012) が提示する「脱連結」モデルを分析的枠組みとして利用し、国家電網のCSR マネジメントの意味について検討し、1つのモデルとして提示したい。

図 6-4 脱連結の概念図



出所：Bromley, P., & Powell, W. W (2012) "From Smoke and Mirrors to Walking the Talk: Decoupling in the Contemporary World.", *Academy of Management Annals*, Vol.6, 491 ページの図 1 と 497 ページの図 2 に基づき、筆者作成。

Bromley & Powell (2012) が主張している 2 種類の「脱連結」の概念図は図 6-4 にまとめている。図 6-4 に示しているように、左側から右側までそれぞれは、理想型（施策、実践、アウトカムの間には脱連結が存在しない理想の場合）、脱連結タイプ①「施策-実践の脱連結」、脱連結タイプ②「実践-アウトカムの脱連結」である。

Bromley & Powell (2012) の研究によると、タイプ①：「施策-実践の脱連結」のパターンは、施策がただの儀礼の形式だけで採択されること、すなわち、施策の実践活動が行われていないことを指している。あるいは、施策の実践活動が行われるが、その実践、モニタリングおよび評価は、日常業務のルーチンを変更することにあまり影響を与えないケースもこのパターンに含まれている⁵⁵。つまり、ここでの実践は、施策に向けて日常業務と密接に融合する実践活動を指している。

それに対して、タイプ②：「実践-アウトカムの脱連結」のパターンは、実質的な変革が生じており、日々実践されているルーチンの変更が施策と密接に連結する形で行われているが、果たしてアウトカムが得られているのか否か不明なケースを指している。すなわち、施策に向けて日常業務と密接に融合する実践活動が実行されているが、意図したアウトカムとリンクしない可能性がある⁵⁶。

本章の第2節で公開資料によって行った考察から分かるように、国家電網は、「CSR 報告書」やインタビューなどを通じて、CSR を新たな経営戦略として見なしているというメッセージを積極的に外部のステークホルダーに伝える行動をとっている。また、経営戦略の転換および全社的な CSR に関する取り組みの施策として、「CSR 委員会」+「CSR 室」という CSR マネジメントを推進する公式構造を構築したことがあげられる。さらに、この施策とともに、国家電網は CSR マネジメントを全社まで日常業務まで浸透させようとする実践活動「CSR 浸透・定着プロジェクト」も行っている。

しかし、国家電網の「CSR 浸透・定着プロジェクト」の中で非常に優れていると評価された成功例である「魚釣りによる感電事故の防止対策プロジェクト」の実態に焦点を当てて分析すれば、成功要因に関する検討が不十分であったために、国家電網の CSR マネジメントの手段である「CSR 浸透・定着プロジェクト」は、継続性がない形式的な成功にとどまっているという問題を抱えていることが分かった。

そして、これは「魚釣りによる感電事故の防止対策プロジェクト」という個別のケースだけで見られる問題点ではない。『中国経済週刊』（China Economic Weekly）⁵⁷は、国家電網の「CSR 浸透・定着プロジェクト」を中国企業の優秀な CSR 実践活動に選出し、2014年から2019年まで国家電網の各支社が行ったプロジェクトから20件をピックアップして『中国企業社会的責任実践活動20選』（中国企业社会责任20个案例）の事例集として発表している。

『中国企業社会的責任実践活動20選』の中で紹介されている国家電網の「CSR 浸透・定着プロジェクト」を確認してみると、様々なテーマが見られている。例えば、「古い団地での廊下照明の老朽化問題」（浙江省舟山市の支社）、「爆発・火災事故の危険性が高い産業に対する特別安全点検サービスの提供」（山東省済寧市の支社）、「都市から離れた農山村における電力供給の安定化と地域製茶業集積の活性化」（浙江省嵊州市の支社）、「農業ビジネスの育成支援による貧困削減」（四川省馬辺の支社）などがある。

しかし、国家電網の各地域で実践されているプロジェクトを記録したリストを確認したところ、上述したプロジェクト（20選）の応用例が一件も見当たらないのである。このような実態から見れば、国家電網の CSR マネジメントは全社的には実質的な組織変革をもたらすことができなかつたと考えられる。

したがって、国家電網では、新たな CSR の実践活動は盛んに行われているが、その実践活動のモニタリングや評価については適切に行われておらず、同社の日常業務のルーチンに大きな影響を与えているとは言えないのである。このような国家電網の実態から考えると、本章の第2節と第3節で考察したような外部に発表している「全社的な取り組み」という目標と、「経営戦略としての CSR マネジメント」のスローガンや公式構造との間にタイプ①の「施策－実践の脱連結」が見られると言える。

4-4-4. 国家電網の CSR マネジメントのメタファーとしての「ウィンドウ・ドレッシング

グ」 (window dressing)

以上のような考察に基づき、国家電網が行なっている CSR マネジメントの意味を1つのメタファーで表象するなら、それは「ウィンドウ・ドレッシング」ではないだろうか。「ウィンドウ・ドレッシング」は、本来会計分野において、会計年度の期末に、財務報告を過大評価もしくは過小評価することを通じて、意図的に財務データをゆがめて実際よりも良く見せる処理、すなわち、粉飾決算という意味で使われている。その後、この用語は、組織研究、制度研究、CSR 研究などの研究分野においても言及されるようになった⁵⁸。本研究では、「ウィンドウ・ドレッシング」を以下のように定義する。「ウィンドウ・ドレッシング」は、外部のステークホルダーの期待や要請に応える内容でありながら、実態変革を伴わないタテマエの施策のことである。その結果、外部に伝えるメッセージと施策の実態との間に「脱連結」がある。

組織は実際の活動をするという実質的な機能を期待しているのではなく、意味やメッセージ(例えば、「自組織は信頼できる品質管理を行っている」、「自組織は積極的に社会的責任を果たしている」などのメッセージ)をステークホルダーに伝えることを目的として、ウィンドウ・ドレッシングを策定し、外部に発表する⁵⁹。つまり、ウィンドウ・ドレッシングは、外部のステークホルダーからすれば機能的な施策に見えるかもしれないが、当該組織にとってはシンボルに過ぎないのである。このような「ウィンドウ・ドレッシング」の意味は、国家電網が行なっている CSR マネジメントと、いくつもの面でかさなる部分がある。そこで、本研究では、このような CSR マネジメントを「ウィンドウ・ドレッシング」と呼び、1つのモデルとしたい。

第5節 小括

本章では国家電網の CSR マネジメントを考察することを通じて、これまであまり検討されていなかった中国における CSR マネジメントの実態に関する議論を進めた。本章の考察から分かるように、国家電網は、「CSR 報告書」を通じて、CSR を新たな経営戦略として見なしているというメッセージを積極的に外部のステークホルダーに伝える行動を取った。また、経営戦略の転換および全社的な CSR に関する取り組みの施策として、「CSR 委員会」+「CSR 室」という CSR マネジメントを推進する公式構造を構築したことがあげられる。さらに、この施策とともに、国家電網は CSR マネジメントを全社の日常業務まで浸透させようとする実践活動「CSR 浸透・定着プロジェクト」も行っていた。

本章の第4節では、2014年に開始された「CSR 浸透・定着プロジェクト」の中で最も高く評価されている一例「釣りによる感電事故の防止対策」に焦点を当て詳しく検討することを通じて、国家電網が行っている「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、SCAT 分析を実施した。国家電網の支社 G は、「ステークホルダー・マネジメント」を利用し、重要なノードである釣具屋と連携した上で、ターゲット（釣り人）向けの情報伝達ネットワークを構築し、ステークホルダーに対する理解と共感を示す重要性を意識しながら、コミュニケーションしやすい環境づくりに取り組んだ。その結果、感電事故件数の減少だけでなく、電力設備の保全、経済損失の回避、釣り人の技術向上、サークルの影響力拡大など、各ステークホルダーの期待に応える非常に大きな成果を挙げたと言える。

しかし、成功した事例からの成功要因に関する検討が不十分であったために、国家電網の CSR マネジメントの手段である「CSR 浸透・定着プロジェクト」は、地域限定的な形で継続することになってしまった。CSR プロジェクトの実践を記録する書類を確認したところ、これは「魚釣りによる感電事故の防止対策」プロジェクトだけに見られる問題点ではなく、これまで実践されてきた CSR プロジェクトに見られる共通の問題点であることが分かった。「CSR 浸透・定着プロジェクト」は CSR を全社の日常業務まで浸透させることを目的としたプロジェクトであるが、継続性があるスパイラルアップが実現できていないという問題を抱えている。

この実態は、外部に発表する「全社的な CSR マネジメント」という目標、「経営戦略としての CSR マネジメント」のスローガンや公式構造との間に、Bromley & Powell (2012) が提示する「脱連結」モデルのタイプ①「施策－実践の脱連結」が確認できた。したがって、国家電網が行なっている 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、正当性を得る目的で、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、つまり「ウィンドウ・ドレッシング」の性格が強いと考えられるのである。

本章の冒頭で述べたように、国家電網は「CSR 報告書」を発表した最初の中国企業であり、これまでのおよそ 15 年間に信頼性の高い第三者評価機関から数多くの CSR 活動を巡る大賞を獲得してきた企業でもある。したがって、CSR マネジメントにおいて国家電網は中国企業の中で積極的に実践しており、最も進んでいる代表的な存在であると言える。国家電網に焦点を絞って、CSR マネジメントの実態を解明することは、「中国企業が行っている CSR 活動には、どのような意味があるのか」という問題を探索するという目的に対して、有益なヒントを提供していると考えられる。本章での検討の結果、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電網でさえ、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。

-
- ¹ 中国の CSR 元年と呼ばれている。
- ² 中華人民共和国公司法。
- ³ 企業の社会的責任に関する内容を 2006 年会社法（中華人民共和国公司法）の第五条に追加した。第 5 条（経営活動の原則）：会社が経営活動を行うにあたっては、法律と行政法規を遵守し、社会公德と商業公德を遵守し、誠実に信用を守り、政府および社会公衆の監督を受け入れ、社会的責任を負わなければならない。詳しくは、日本貿易振興機構（ジェトロ）上海センター（2008）「中華人民共和国会社法（日本語訳）」
https://www.jetro.go.jp/ext_images/world/asia/cn/law/pdf/invest_040.pdf を参照されたい。
- ⁴ 陈宏辉, 张麟, 向燕 (2016) 「企业社会责任领域的实证研究：中国大陆学者 2000-2015 年的探索」『管理学报』、第 13 卷、第 7 期、1051-1059 ページ。
- ⁵ 以上のように中国では CSR に関する様々な活動が活発化しており、その中で政府が重要な役割を果たしている」と指摘されている。Noronha, C., Tou, S., Cynthia, M. I. & Guan, J. J (2013) "Corporate Social Responsibility Reporting in China: An Overview and Comparison with Major Trends.", *Corporate Social Responsibility and Environment Management*, Vol.20, p.41.
- ⁶ 崔洪雷 (2011) 「中国中央企業における CSR 報告書に関する一考察－国家电网会社を事例として－」『関西大学商学論集』第 56 卷、第 1 号、第 127-143 ページ；倉持一 (2016) 『中国の CSR（企業の社会的責任）の課題と可能性：善き経営の実現に向けて』、丸善プラネット。
- ⁷ 谷本 (2014) の定義：CSR マネジメントとは、企業の経営プロセスや事業活動に組み込まれた一連の方針および実践である。
- ⁸ Guan, J., Noronha, C (2013) "Corporate social responsibility reporting research in the Chinese academia: a critical review", *Social Responsibility Journal*, Vol. 9, Issue: 1, pp.46.
- ⁹ Guan, J., Noronha, C (2013) "Corporate social responsibility reporting research in the Chinese academia: a critical review", *Social Responsibility Journal*, Vol. 9, Issue: 1, pp.46. 不祥事の事例について考察する研究は多く見られているが、成功の例として取り上げている崔洪雷 (2011) 「中国中央企業における CSR 報告書に関する一考察－国家电网会社を事例として－」『関西大学商学論集』第 56 卷、第 1 号、128 ページ。
- ¹⁰ 崔洪雷 (2011) 「中国中央企業における CSR 報告書に関する一考察－国家电网会社を事例として－」『関西大学商学論集』第 56 卷、第 1 号、128 ページ。
- ¹¹ Marquis, C., Dai, N., Yang, D.N., & Wu, H (2010) "State Grid: Corporate Social Responsibility.", *Harvard Business School Case*, 410-141, pp.1-33.
- ¹² Marquis, C., Dai, N., Yang, D.N., & Wu, H (2010) "State Grid: Corporate Social Responsibility.", *Harvard Business School Case*, 410-141, pp.1-33; 崔洪雷 (2011) 「中国中央企業における CSR 報告書に関する一考察－国家电网会社を事例として－」『関西大学商学論集』第 56 卷、第 1 号、127-143 ページ。
- ¹³ 『WTO 経済導刊』は、2002 年（中国が WTO に加盟した翌年）に創刊され、対外貿易 & 経済部（当時、国務院に直轄された）に管理されている。この雑誌は、政府、企業経営者および研究者に WTO に関する最新の情報、WTO に加盟した後の業界のトレンドに

関する分析、WTO に関する理論や政策をめぐる議論の場などを提供することを目指している。現在では CSR、持続可能な発展などの内容を中心に扱われている。

¹⁴ Rajandran, K., & Taib, F (2014) "The representation of CSR in Malaysian CEO statements: A critical discourse analysis. ", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol.19, No.3, pp.303–317. Toppinen, A., Hänninen, V., & Lähtinen, K. (2015) "ISO 26000 in the assessment of CSR communication quality: CEO letters and social media in the global pulp and paper industry. ", *Social Responsibility Journal*, Vol.11, No.4, pp. 702–715.

¹⁵ 国家電網公司(2005)『国家電網公司 2005 年社会的責任報告書』。

¹⁶ 「科学的発展観」とは、中国共産党の胡錦濤総書記(国家主席)が 2003 年に初めて提唱した理念である。経済と社会、環境などの調和をはかりつつ、持続可能な均衡発展を目指す路線を意味する。格差など社会矛盾を大きくしやすい成長一辺倒からの脱却を志向し、胡氏が掲げる「小康社会(ややゆとりのある社会)」の底流となる考え方である。

¹⁷ 国家電網公司(2006)『国家電網公司 2006 年社会的責任報告書』、3 ページ。

¹⁸ 国家電網公司(2007)『国家電網公司 2007 年社会的責任報告書』、1 ページ。

¹⁹ 国家電網公司(2008)『国家電網公司 2008 年社会的責任報告書』、4 ページ。

²⁰ () 内は筆者注である。以下同じ。

²¹ 同上報告書、4 ページ。

²² 国家電網公司(2009)『国家電網公司 2009 年社会的責任報告書』、3 ページ。

²³ この点に関しては、インタビューでも確認できた。インタビュー記録(2017/8/28 14:30-17:30)

²⁴ 国家電網公司(2008)『国家電網公司 2008 年社会的責任報告書』、4 ページ。

²⁵ 国家電網公司(2009)『国家電網公司 2009 年社会的責任報告書』、3 ページ。

²⁶ 国家電網公司(2011)『国家電網公司 2011 年社会的責任報告書』、3 ページ。

²⁷ Marquis, C., Dai, N., Yang, D.N., & Wu, H, *op.cit.*, pp.6.

²⁸ *Ibid.*,p.6.

²⁹ インタビュー記録(2017/8/28 14:30-17:30)

³⁰ *Ibid.*,pp.1-2.

³¹ その段階において、CSR 研究連絡グループは、まだ非公式な組織であった。

³² 国家電網公司(2007)『国家電網公司履行社会責任指南』、中国電力出版社、58–61 ページ。

³³ 同上書、59 ページ。

³⁴ 同上書、60 ページ。

³⁵ 谷本は、日本企業における CSR マネジメントの制度化について考察している。日本の主要な上場企業 12 社の CSR 部署の担当責任者に対面インタビューを行なった。インタビュー調査を実施し分析した結果として、CSR 制度化の問題点があげられる。谷本は、「CSR 担当部署を設置したからといって自動的に CSR が組織に組み込まれ、機能するわけではないこと」を述べている。

³⁶ ここでの「根植」の意味について説明する。「根」とは、根ざすという意味である。

「植」とは、植え付けるという意味である。「根」と「植」合わせると、新たな思想や考え方をしっかり浸透させ、定着させるという意味になる。

³⁷ 国家電網公司（2017）『国家電網公司社会责任根植項目工作手冊』经济管理出版社、6 ページ。

³⁸ この事例は該当年度の国家電網全国報告大会で「CSR 浸透・定着プロジェクトの大会優秀賞」を獲得した。

³⁹ インタビューを行うには質問の形式を決定する必要がある。質問の形式には、構造化インタビュー、半構造化インタビュー、非構造化インタビューがある。半構造化インタビューは、大まかな質問の内容や方向性を決め、回答者の回答次第で深く掘り下げて意見を聞くことができる形式である。

⁴⁰ 研究協力についての個人情報保護に関して口頭で説明した上で協力を依頼し同意を得た。同意を得る際には、研究の目的や途中でいつでも中止できること、話したくないことは話さなくてよいことなどに関して丁寧に説明を行っていた。また、プライバシーに関しては、個人が特定されないようにするため、地域の名称、担当者の名前などの情報を一切出さないようにすること、研究以外にデータを使用しないことを約束した。

⁴¹ Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967) *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*, Chicago: Aldine Publishing Co.

⁴² 大谷尚（2011）「SCAT: Steps for Coding and Theorization－明示的手続きで着手しやすく小規模データに適用可能な質的データ分析方法－」『感性工学』第 10 巻、155－160 ページ。

⁴³ 大谷尚（2008）「4 ステップコーディングによる質的データ分析手法 SCAT の提案－着手しやすく小規模データにも適用可能な理論化の手続き」『名古屋大学大学院教育発達科学研究科紀要（教育科学）』、第 54 巻、第 2 号、27－44 ページ。

⁴⁴ 上掲書、270－300 ページ。大谷尚（2011）、前掲論文、155 ページ。

⁴⁵ この数値はインタビューで社内資料のデータに基づき、筆者が日本円に換算した結果である。

⁴⁶ 国家の法律・地方の規制にしたがって、送電線網から地面までの安全離隔距離を確保すること。

⁴⁷ 危険な範囲内目立つ場所に注意喚起標識を設置すること。

⁴⁸ 安全確認を行うための監視員（安全専任）を配置すること（巡回）。

⁴⁹ インタビューによる資料に基づき、筆者がまとめた。

⁵⁰ Project Management Institute (2017) 『プロジェクトマネジメント知識体系ガイド』（PMBOK ガイド）第 6 版、Project Management Institute、503 ページ。

⁵¹ 中国で広範に使われている SNS である。Line の機能と重ねることが多く見られる。

⁵² Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977) "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, Vol.83, No.2, pp.340-363.

⁵³ 佐藤郁哉、山田真茂留（2004）『制度と文化－組織を動かす見えない力－』日本経済新聞出版社、171－210 ページ。

⁵⁴ Bromley, P., & Powell, W. W. (2012) "From Smoke and Mirrors to Walking the Talk: Decoupling in the Contemporary World.", *Academy of Management Annals*, Vol.6, pp.483-

530.

⁵⁵ Ibid., p.489.

⁵⁶ Ibid., pp.496–497.

⁵⁷ 『中国経済週刊』は中国で最初に経済を中心に扱う週刊雑誌である。『中国経済週刊』は人民日報社に所属している。

⁵⁸ 佐藤郁哉、山田真茂留（2004）、前掲書、192 ページ。

⁵⁹ Griffin, J. J., Weber, J.(2006) "Industry Social Analysis: Examining the Beer Industry." , *Business & Society*, Vol.45, pp413-440.

終章 本研究の結論と残された課題

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。本研究をまとめると、以下のようになる。

中国における企業の社会的責任論の全体像を見極めていくために、本研究の第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。中国における企業の社会的責任論の展開について時期区分は、第1期（1989年から1999年まで）、第2期（2000年から2005年まで）、第3期（2006年以降）という3つの段階に分けることができる。これらの各時期に中国の学会でどのようなテーマを中心に議論がなされてきたかは以下の通りである。

第1期においては、学会では、海外の先行研究紹介が中心であり、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。また、同時期における CSR と関連する新聞記事も数件程度に過ぎなかった。したがって、学会においても、一般社会においても、この時期の中国において、CSR と関わる課題はまだ重要な問題として見なされていなかった。

次に、第2期においては、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、政府やマス・メディアの影響で SA8000 などの国際規格の認証を獲得することが 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）に入って以降、中国では CSR に関する研究が急増し、CSR 研究のブームが生じている。研究アプローチから見れば、第1期、第2期の研究と比べ、CSR に関する実証研究が大幅に増加している。そして、研究テーマもより多様化した。例えば、第3期に新たに現れてきたテーマの例として、CSR と「企業業績」との（因果）関係、CSR に対する（中国の）消費者の反応、CSR と情報開示、企業の CSR マネジメントなどが挙げられる。

以上のように中国の 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、中国の従来の研究は、海外の先行研究を中国のデータで検証することが中心で、中国社会の特殊性という視点から、中国における 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。CSR 研究が最盛期であった2006年から2017年までの10年間においても、「CSR マネジメント」にかかわる学術上の議論は比較的少数であり、いまだに低迷して

いる状態であると言える。

2000年以降、中国では「CSRブーム」が生じているが、このようなブームにもかかわらず、実際には環境汚染問題や食品安全問題のような企業をめぐる社会問題が多発しており、両者の間に乖離が生じていると考えられる。また、中国独特な企業観である「企業が社会を運営する」は、「企業が社会的な役割を果たす」という意味で用いられており、CSRの考え方と親和性が高いと考えられるのに、なぜ欧米のCSRの考え方・実践が中国に十分浸透しないのか。

これらの問題意識と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、企業観は変化したのか」、「もし変化したとするなら、どのように変化したのか」、そして、「なぜ変化が生じたのか」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つ目のリサーチ・クエスチョンとして設定した。加えて、2つ目のリサーチ・クエスチョンとして「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。

本研究では、中国の先行研究がもつ1つ目の問題点である「中国社会の特殊性という視点」の欠如という点に対して、中国における企業観を巡る課題を視野に入れて、中国におけるCSRの展開を考察した。中国における企業の役割をめぐる議論をスタートする前に、第3章では、これまで欧米や日本研究者の間で長年にわたって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」＝「利潤最大化論」の問題点を提示し、本研究の理論的立場を示した。その上で、第4章では、「中国社会において、企業観は変化したのか」、「もし変化したとするなら、どのように変化したのか」、そして、「なぜ変化が生じたのか」といった一連の課題を解明することを試みた。

第4章では、上述した一連の課題の解明にあたって、改革開放以前と以後の2段階に分けて、歴史的な分析を行うことを通じて、中国において企業に対する理解、社会から求められる企業の性格およびその役割が歴史的に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、計画経済期の企業の性格・役割には、以下の2つの特徴があった。第一に、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）という特徴を持っていたことである。第二に、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）。

この2つの性格・役割は、改革開放政策にともなって変化した。中国社会科学院経済研究所（1990年）と中国企業家調査システム（1994年）の調査データを用いて、「生産計画」、「原材料調達」、「製品販売」、「労働管理」、「利潤分配」といった5つの側面について、改革開放以降、企業活動と密接に関わる経営自主権が、企業側に存在していたのかを考察した。中国政府による国有企業の自主権拡大政策により、「国有企業」が政府側に完全に管理されている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、『中国統計年鑑』、『中国劳动工资统计资料』、『中

『中国労働統計年鑑』、『中国建築業統計年鑑』などの統計資料から、改革開放以前から1990年代前半にわたり、「社会を運営する」ために企業が雇用している従業員のデータを調査した。国有企業が社会的な機能を実現するために雇用していた従業員の割合が低下していることから、それ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。事例研究では、特に「社会を運営する」ために企業が果たしていた機能の典型的な部分である学校や病院などに焦点を当て、インタビュー調査に基づき、学校や病院などの社会的な機能がどのように企業から分離されてきたのかについて検討を行った。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」（文化的・認知的意味での企業観：「企業は社会的なサービスを行うのが当然である」）を引きずっている部分が見られたが、政府発の強制的なトップダウン式の改革により、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。言い換えれば、改革開放¹の影響で、「従業員向けの小さな社会を構築し、維持する」という社会的な役割を果たす企業の性格は、社会主義計画経済期と比べると非常に弱くなったことが明らかになった。

一方、改革開放の始まりと同時に、中国における経済改革の政策提言として、「効用最大化」（利潤最大化論）という前提に基づく経済学思想が広く紹介された。1980年代のアメリカのように、中国の学界でも、利潤最大化の立場をとる「エージェンシー理論」を巡る研究が盛んに行われることになった。中国の研究データベースで「エージェンシー理論」に関連する研究の推移を確認すると、この風潮は明らかである。それに対して、エージェンシー理論と反対の理論的立場をとる「ステークホルダー論」をテーマにする研究の推移を確認すれば、「ステークホルダー論」に対する関心の低さが一目瞭然である。

つまり、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。中国の学会は、「効用最大化」（利潤最大化）という前提の妥当性を詳しく議論せず、新制度派経済学のエージェンシー理論を無批判に受け入れていた。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・役割の低下およ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。ここまでが第4章で明らかにしたことである。

次に、2つ目のリサーチ・クエスチョン、すなわち、中国におけるCSRマネジメントの実態解明に関する課題については、以下の通りである。2006年以降、中国ではCSRの

理念検討から CSR 実践活動の段階に入った。それ以前の理念展開段階（2000 年から 2005 年まで）における CSR 認識・理解状況が、2006 年以降の実践活動に大きな影響を及ぼしていると考えられる。そこで、第 5 章では、学会（第 3 節）と実務界（第 4 節）という二つの側面から、CSR 理念展開段階において中国の CSR に対する認識の状況がどのように変化したのかについて明らかにした。

第 5 章では、まず中国 CSR の理念展開段階における中国の CSR に関する理解の状況を評価するために、まず欧米から中国に紹介された 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まとめて簡単にレビューした。そのうえで、中国でしばしば CSR と同一視された理念「企業が社会を運営する」を考察した。CSR との比較検討を行うことを通じて、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を示した。さらに、2001 年国際貿易機関（WTO）への加盟により、中国では ISO9000 シリーズ、SA8000 などの国際規格に対する関心の高まりにともなって、CSR 研究の焦点が SA8000 などの国際規格の認証を得ることに集中してしまったことを指摘した。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」と混同する現象および SA8000 国際規格の研究ブームは、中国において、CSR の捉え方が表層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、2002 年に「中国企业领袖年会」（China Entrepreneur Summit）という会議の参加者（企業の経営者）を対象として実施された CSR に関する意識調査と、同年に日本の経済同友会が実施した CSR に関する企業経営者意識調査のデータを用いて、中日調査で共通している項目を比較しながら、中国における CSR の理念展開段階において、中国の企業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、企業が CSR を果たすべきという認識を持っていた。しかし、誰に対してどのような責任を果たすべきかといった 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。

特に、CSR に環境保全が含まれているということに対して、当時の中国を代表する企業の経営者すらあまり認識していなかった点は注目される。これを当時の中国企業経営者全体に適用して考えると、この数値はさらに低くなると推測される。このような経営者の環境保全に対する理解の欠如は、今日の中国において環境問題が悪化していることと大きく関連しているのではないかと考えられる。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 の真の内容およ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になってしまい、大きな問題が内包されることになってしまったのである。

以上の考察に基づき、「中国企業が発行する CSR 報告書もしくは、中国企業が行っている CSR 活動には、どのような意味があるのか」、「中国企業は CSR 報告書を発行することそれ自体が目的になってしまっているのではないか」といった疑問が筆者に生じたため、

第6章では、これらの問題を明らかにすることを試みた。加えて、第6章は、第5章で取り上げた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、特定の中国企業に焦点を当て調査を行った。「中国企業は単にCSR報告書を発行しただけで終わるのか」、そして、「中国企業はCSRを実際の経営プロセスにどの程度まで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）」といった中国企業におけるCSRマネジメントの実態解明をめぐる課題を検討することを通じて、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が試みた。

第6章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電網を研究対象として取り上げた。第6章での考察から分かるように、国家電網は、「CSR報告書」を通じて、CSRを新たな経営戦略として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、経営戦略の転換および全社的なCSRマネジメントに関する取り組みの施策として、全社の各部門・各支社を横断的にカバーする組織である「CSR委員会」を立ち上げた。「CSR委員会」のもとに「CSR室」を設置した。つまり、「CSR委員会」（CSRに関する最高意思決定機関）＋「CSR室」（執行機関）というCSRマネジメントを推進する組織を国家電網の中に、公式に構築したのである。

さらに、この施策とともに、国家電網はCSRマネジメントを全社の日常業務まで浸透させようとする実践活動「CSR浸透・定着プロジェクト」も行っていった。その上で、2014年に開始された「CSR浸透・定着プロジェクト」の中で非常に高い評価を得た模範事例と言える「魚釣りによる感電事故の防止対策」に焦点を当て詳しく検討することを通じて、国家電網が行っている「CSR浸透・定着プロジェクト」の実態解明を試みた。

企業が行うCSRマネジメントの実態は、必ずしもその外見と同じであるとは限らない。国家電網が行うCSRマネジメントの実態を明らかにするために、本研究では、CSR報告書やCSR取り組みの具体例を紹介する社外向けの資料を考察するだけでなく、実際にCSRプロジェクトに参加しているメンバーへのインタビュー調査を行う必要があると考えた。国家電網が行ったCSRマネジメントの実態を考察するため、筆者は2018年8月から2020年1月にかけて、「魚釣りによる感電事故の防止対策プロジェクト」の実施地（G市）でプロジェクトについて、インタビュー調査を実施した。

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分析を用いて考察を行った。SCATによる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、重要なノードである釣具屋と連携した上で、ターゲット（釣り人）向けの情報伝達ネットワークを構築し、ステークホルダーに対する理解と共感を示す重要性を意識しながら、コミュニケーションしやすい環境づくりに取り組んだ。その結果、地域Hで感電事故件数の減少だけでなく、電力設備の保全、経済損失の回避、釣り人の技術向上、サークルの影響力拡大など、各ステークホルダーの期待に応えるかなり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およ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。そこから導かれた属人的な要素による成功という恣意性が高い表層的な結論が、他地域への適用可能性に対する消極的な判断を持たせることになってしまったのである。このため、「CSR 浸透・定着プロジェクト」は地域 H (G 市のごく一部) のみに限定的に止まってしまうことになってしまった。他地域に適用するトライアルもいまだに停滞状態に陥っている。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。

以上のような実態から、国家電網が外部に発表する「全社的な CSR マネジメント」という公式の目標と、「経営戦略としての CSR マネジメント」のスローガンや全社の各部門・各支社を横断的にカバーするために設置された「CSR 委員会」という公式の組織構造との間に、Bromley & Powell (2012) が提示する「脱連結」モデルのタイプ①「施策－実践の脱連結」が確認できた。したがって、国家電網の組織構造は、CSR マネジメントを向上させるために全社の各部門・各支社を横断的にカバーするような実質的な機能を果たしていたとは言えない。国家電網が行なっている 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（正当性を得る目的）、つまり「ウィンドウ・ドレッシング」の性格が強いと言える。

国家電網は「CSR 報告書」を発表した最初の中国企業であり、これまでのおよそ 15 年間に信頼性の高い第三者評価機関から数多くの CSR 活動に関連する大賞を獲得してきた企業でもある。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電網でさえ、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。

以上が、各章の内容である。

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およ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・役割の低下およ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、および「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。

本研究の考察を通じて、中国における「企業観」の変容、および中国で行われたCSR取り組みの実態を明らかにしてきた。とはいえ、本研究には、いくつかの限界や課題が残されている。中国におけるCSRの研究を進めていく上で、今後取り組むべき課題を以下に示しておく。

第1に、国有企業が社会的な機能を実現するために雇用していた従業員の割合の変化から、中国における「企業観」の変容を推定してしまっているという点があげられる。改革開放以前の中国における「企業観」をめぐる調査データが存在しないという資料上の制約のため、本研究では、中国における「企業観」を直接考察することができなかった。

本研究では、「企業観」を企業の目的・性格・役割などに関する企業についての捉え方や基本的な理解として捉えて検討した。時間的な制約と筆者能力の問題もあり、本研究では、新制度派組織理論において重要な制度的要因として捉えられている「規制的ルール、認知的ルール、規範的ルールという三種類の社会的な約束事」²の側面から、「企業観」を検討することができなかった。新制度派組織理論のアプローチを用いて、「企業観」を再整理することによって、中国における「企業観」の変容について理解をさらに深めることができるのではないと思われる³。今後は、「企業観」という概念を、規制的・認知的・規範的という3つの側面から再整理して詳細な検討を行うこととしたい。

第2に、本研究が社会主義国として建国されて以降の中国における「企業観」の変容把握を目的とするために、「企業が社会を運営する」を所与のものとして扱い、その由来に関する検討を捨象している点があげられる。「企業が社会を運営する」という「企業観」を、本研究では、社会主義国中国における計画経済期において生じた、社会主義に特有の「企業観」と捉えている点である。しかし、「企業が社会を運営する」という現象は、資本主義社会においても、例えば「企業城下町」という形で、同様の現象が生じているようにも思われる。「企業が社会を運営する」を「企業城下町」と比較・検討することにより、中国の「企業が社会を運営する」という企業観がより明確になると考えられる。

加えて、「企業が社会を運営する」という企業観のルーツを本当に社会主義に求めているのかという問題も存在する。中国では、社会主義の素晴らしさを人々に示すという目的もあり、計画経済期に、新たに「企業が社会を運営する」という「企業観」が生まれたことを示唆する文献が多く存在しているが、この点に関する検証は不十分であると思われる。今後、「企業が社会を運営する」という「企業観」のルーツがどこにあるのかについて、さらなる検討が必要と考えられる。

¹ 国有企業改革は改革開放の一環として位置づけられている。

² 佐藤郁哉、山田真茂留（2004）『制度と文化－組織を動かす見えない力－』日本経済新聞出版社、224－227 ページ。

³ この点に関しては、佐藤郁哉先生から貴重なご意見をいただいた。

付録<1>

SCAT 分析によるコーディングおよびストーリー・ラインの詳細

以下の付表①と付表②に関しては、本論文の第6章に採用した SCAT 分析の明示性と了解性を保証することとインタビュー記録の参考という目的で具体的な分析手続きを掲載した。

付表① SCAT 分析に準じたコーディングの詳細

発話者	テキスト	<1>テキスト中の注目すべき語句	<2>テキスト中の語句の言い換え	<3>左を説明するようなテキスト外の概念	<4>テーマ・構成概念 (前後や全体の文脈を考慮して)	<5>疑問・課題
筆者	ステークホルダーの協力や参加をすすめるために、重要なことは何でしょうか？					
a	コミュニケーションが非常に重要です。仮に、私が釣り人ではなく、ただの送電会社の人間だとしたら、どうなるでしょう。私は(送電会社の人間として)釣り人に話かけます。私たちには、共通の言葉がありません。彼らは、私を単なる送電会社の人として扱うでしょう。まず私自身が釣り人となって話かけると、共通の趣味があるため、話が通じます。コミュニケーションが取りやすくなるのです。	コミュニケーションは重要／共通の言葉なし／ただの送電会社の人／釣り人／共通の趣味あり／コミュニケーションが取りやすくなる	コミュニケーションの重要性／共通点／釣り人としての立場に対する理解／コミュニケーションしやすい雰囲気	ステークホルダーとコミュニケーションの重要性／類似性(原因)／ステークホルダーの立場に対する理解と共感(原因)／コミュニケーションしやすい環境・雰囲気(結果)	ステークホルダー・マネジメントにおけるコミュニケーションの重要性／類似性／ステークホルダーの立場に対する理解と共感／ステークホルダーとコミュニケーションしやすい環境づくり	
筆者	彼らはあなたのことを信頼しているって意味ですか？					

a	<p>そうです。信頼関係は、釣り仲間という共通点から築く。グループの中には、いろんな職業の人がいます。カニの養殖をやっている人、釣具屋さんの人、政府の職員さん、メディアの人も。一見様々なタイプの人のように見えますが、実はみんなに共通点があります。みんなは釣り好きな釣り友ですね。</p>	<p>共通点から信頼関係を構築／釣り仲間／共通点</p>	<p>共通点／信頼関係の構築</p>	<p>類似性(原因)／信頼関係の構築(結果)</p>	<p>類似性／信頼関係の構築</p>	
筆者	<p>みんな釣り友ですか？</p>					
a	<p>そうですよ。だから、コミュニケーションがより簡単に、早く取ることができる。遠回しに言う必要もなく、話を進めるができます。野釣りによる感電の危険性を注意する時、話を聞いてくれる。割と注意を受け入れてくれる。</p>	<p>みんな釣り友／遠回し必要なし／コミュニケーションがより簡単に取れる／注意を受け入れてくれる</p>	<p>共通点／釣り人としての立場に対する理解／コミュニケーションしやすい環境の構築／注意を受容しやすい態度</p>	<p>類似性(原因)／ステークホルダーの立場に対する理解と共感(原因)／コミュニケーションしやすい環境・雰囲気(結果)／アドバイスの受容(結果)</p>	<p>類似性／ステークホルダーの立場に対する理解・共感／ステークホルダーとコミュニケーションしやすい環境づくり／アドバイスの受容的な態度</p>	
筆者	<p>プロジェクトの一般化についてお聞きしたいです。前回お話をお伺いした際に、他の支社に展開するのが非常に難しいとお話しいただきましたが、その困難は具体的にどのようなものでしょうか。</p>					
a	<p>私みたいな人、このタイプは他の支社になかなか居ないので。このやり方を他の支社で複製できません。</p>	<p>タイプがない／他の支社でやり方が完全に複製できない</p>	<p>タイプの希少性／他地域でやり方のコピーは不可能</p>	<p>属人性を成功要因として捉える誤解(原因)／他地域に適用不可能(結果)</p>	<p>成功要因をめぐる検討の欠如／成功要因への誤解／属人性／適用可能性に対する消極的な判断</p>	<p>成功要因とは？</p>
筆者	<p>このタイプって具体的にどんなタイプを指していますか？</p>					

a	まず、釣り好きじゃないといけない。	必ず釣り好き	自然に同じ立場に立つこと	ステークホルダーの立場に対する理解と共感(一般化)	成功要因／ステークホルダーの立場に対する理解と共感	本当に釣り好きじゃないといけないのか？なぜ釣り好きは前提になるのか？
c	地域 F において、釣り友は、みんな彼のことをコーチと呼びます。釣り友の中でリーダーみたいな権威があります。みんな(釣り人)は彼の呼びかけに応じてくれます。我が社(支社 F)の経営者もそういう風に彼のことを評価したことがあります。冗談ですけど。君は釣り友に給料をあげる訳でもないのに、よく君の呼びかけを聞いてくれて行動するね。私の部下でさえそういう風に私の話を聞いてくれない。	コーチ／リーダーのような権威／呼びかける力	釣り技への憧れ／釣り技術をめぐる指導力／リーダーの権威／動員力	技術向上の指導力(原因)／高度な専門性への憧憬・尊敬(原因)／リーダーシップ(結果)／動員力(結果)	組織内(釣りサークル)におけるリーダーシップ・動員力の形成／技術向上の指導力／高度な専門性を有する人間への憧憬・尊敬	
筆者	なぜ話を聞いてくれると思いますか？					

a	私も釣り好きな一員であり、地域 F の釣り友の中でちょっとした有名人です。	釣り好き／有名人	自然に同じ立場に立つこと／名望	ステークホルダーの立場に対する理解と共感／声望	ステークホルダーの立場に対する理解と共感／影響力	有名であることは重要か？有名であることが活動の成果にどのような効果を与えるのか？
筆者	なぜ有名になったのだと思いますか？					
a	釣りがうまいからです。私は若い頃に全国で有名な釣りの師匠の元で釣りを学んでいた経験があるから、ローカルでコーチってみんなに呼ばれています。	釣りがうまい／師匠の元で学んだ経験／コーチ	釣り技／師匠の弟子／コーチ	高度な専門性(一般化)／高度な専門性への憧憬・尊敬(一般化)／技術向上の指導力(一般化)	高度な専門性／高度な専門性を有する人間への憧憬・尊敬／技術向上の指導力／影響力	
筆者	今回のプロジェクトを他の地域に広めようとするにあたって、複製できるかどうかについてですが、どう思いますか？					
a	私みたいな経歴を持っている人、あるいは、似たような能力のある人を探して、その人を担当者にさせないと、仕事が進まないと思います。	私みたいな経歴／似たような能力	経歴／釣り技	経歴／高度な専門性(一般化)／技術向上の指導力(一般化)	経歴／高度な専門性／技術向上の指導力	
筆者	どんな経歴を持っていますか？					
a	釣りサークルのお陰かな。	釣りサークルのお陰で	サークル創立	組織(釣りサークル)の創立	組織(釣りサークル)の創立	

c	彼はちょっと特殊な経歴を持っています。この経歴があるからそこ、釣り友とコミュニケーションしやすい。今回のプロジェクトが始まった数年前に、彼は地域 F でローカルの釣りサークルを作りました。そこから、すでに似た活動を個人で始めました。ちょうど社内で CSR プロジェクトの募集があるから、釣りに関するコネをプロジェクトに生かした。	特殊な経歴 ／数年前に 釣りサークル の創立／似 た活動を個 人でスタート ／釣りに関す るコネ	特有の経歴 ／サークル 創立／個人 からスタート ／釣りのコネ 持ち	組織(釣りサークル)の創立者(原因) ／影響力(結果)／内発的 動機付け	組織(釣りサークル)の創立者／ 影響力／内発的 動機付け	
a	例えば、他の支社にいる普通の従業員なら、(釣りの注意事項や知識を)広めようとするのは難しいと思う。何故なら、信頼関係がなく、リーダーシップがないからである。広めようと思っても、相手にされないかもしれない。	信頼関係がなく、リーダーシップがないから、相手にされない。	信頼感なし／ 動員力なし／ 無視	信頼関係なし (原因)／抵抗感(結果)	信頼関係の有無 ／抵抗感の有無	
筆者	ただの電力会社の人だと思われるから相手にされないのですか？					
a	そうそう。それだけでは(釣り人が)同じ立場に立ってくれないですね。共同の趣味があるからこそ、同じ釣り人だった相手も身につまされると思います。詳しく説明する必要がなく、みんなは割とすんなり受け入れてくれます。	同じ立場に立ってくれない ／共同の趣味があるから こそ、身につまされる／す んなり受け入れてくれる	立場の対立 ／抵抗感／ 共通点／共 感／受け入 れ	ステークホルダーの立場に立つこと (原因)／抵抗感の解消 (結果)／類似性(原因) ／ステークホルダーの共 感(結果)／ 受容(結果)	ステークホルダーの立場に対する理解と共感／ 類似性／抵抗感の解消／ ステークホルダーの共 感／アドバイスの受容的な態度	

a	<p>その上、今回のプロジェクトで広げていたサークルメンバーの中で、マスメディアの関係者、政府の従業員、養殖の関係者や釣具屋さんなども様々な釣り感電の知識の宣伝と関わる職業の方がいました。彼らはみんなステークホルダーですよ。みんなは中に含まれています。だから、外の人とコミュニケーションをとりたい場合、これらの人々を通じてコミュニケーションを行う。これらの人を接点として、知識・情報を拡散することを助けてくれると思います。</p>	<p>知識の宣伝と関わる各業者の存在／これらの人を接点として、知識・情報を拡散することを助けてくれる。</p>	<p>知識宣伝をめぐるステークホルダー／接点／協力</p>	<p>知識宣伝をめぐるステークホルダー存在の識別／情報伝達ネットワークのノード／協力</p>	<p>ターゲット(釣り人)向けの情報伝達ネットワークの構築／重要なノードの識別</p>	
筆者	<p>このプロジェクトが正式に始まる前に、信頼関係が既に構築されていたと言えるでしょうか。</p>					
a	<p>はい、信頼関係は既に確立されていました。プロジェクトを始めてから、信頼関係を作るのは非常に難しいことです。正直に言えば、人間関係は、1日や2日で築くものではないですね。信頼も、1日や2日で成立するものではないですね。</p>	<p>信頼関係は既に確立された／1日2日で人間関係が作れない</p>	<p>事前に信頼関係の確立／短期間で人間関係を構築する難しさ</p>	<p>事前に信頼関係を確立するための準備</p>	<p>信頼関係を構築するための事前準備</p>	
筆者	<p>だから他の地域に展開するのは難しいと思いますか？</p>					
a	<p>そうです。難しい。このプロジェクトについて、個人の意見なんですけど、非常にいいプロジェクトだと思います。他の地域にも展開したい。言い換えれば、まったく同じやり方ができなくても、他の支社に参考にしてもらいたいですね。完全に真似するのは無理かもしれませんが、その中の特色となっている部分だけでも参考にすれば…？</p>	<p>個人的には他の地域に展開したい気持ちがある／そのまま真似できない／特色となっている部分を参考</p>	<p>応用への個人的な期待／完全な真似は不可能／エッセンスの参考</p>	<p>内発的動機付け(原因)／他地域に適用したい思い(結果)／成功の本質の参考</p>	<p>他地域に適用したいモチベーション／内発的動機付け／成功の本質の参考</p>	

a	しかし、丸コピーは不可能かもしれない。実は PR 室の担当者にも言われたが、これは本当の意味での「友達の輪」です。他の支社が今回のプロジェクトのやり方を真似しても、仕事を進めるためのグループになりがちです。友達感覚での会話や交流にならないと思います。	「友達の輪」 ／友達感覚での会話・交流	友情の輪/ 友好の雰囲気	ステークホルダーの立場に対する理解と共感	ステークホルダーの立場に対して理解と共感を示す重要性	
筆者	地域 F 以外の他の地域において、釣りによる感電事件まだ起こっていると聞きましたが...					
a	そうです。このプロジェクトが他の地域に複製されていなかったです。そのせいです。	他地域に複製されていない/ 他地域で事故が起こっている	他地域への無展開/ 他地域で事故の発生	他地域に適用するトライアル停滞状態(原因)/ 他地域で事故の発生(結果)	他地域に適用するトライアルの停滞状態/ 他地域で事故防止の失敗	
c	電力会社の従業員であり、釣りのテクニックもうまい人って他の支社にいないかもしれないので...	電力会社の従業員でありながら、釣りのテクニックもうまい人/ いないかもしれない	詳しい感電知識と高度な釣り技術の兼備/ 希少性	多領域において高度な専門性の兼備(原因)/ 希少性(原因)/適用の困難(結果)	成功要因をめぐり検討の欠如/ 多領域において高度な専門性の兼備/ 代替可能性/適用可能性に対する消極的な判断	感電知識と高度な釣り技術の兼備は本当に必要なのか? 一人に兼備する可能性が低いなら、二人に役割を分担すれば?

a	私は地域Fの釣り人の中でリーダーみたいな存在です。仮に他の人が真似したいなら、釣り人だとしても、このように他の釣り人に呼びかける力がないかもしれない。この呼びかける力がプロジェクトの成功において大きな一因だと思います。	リーダーのような存在／釣り人を呼びかける力	憧れの存在 ／動員力	高度な専門性を有する人間への憧憬・尊敬(原因)／リーダーシップ(結果)／動員力(結果)	組織内(釣りサークル)におけるリーダーシップ・動員力の形成／高度な専門性を有する人間への憧憬・尊敬
筆者	このプロジェクトが始まってからすでに3,4年が経ちました。他の地域に展開したことがありますか？				
a	釣りによる感電について、他の支社のやり方は様々のだと聞きました。以前のやり方と変わらない地域もある。完全にこのプロジェクトを真似したケースはないようです。彼らは今回のプロジェクトのやり方を真似しようとしても正鵠を射ることはできなかつたようです。急所はどこだ？彼らは急所を掴んでいなかった。急所は釣具屋さんですよ。釣具屋さんを把握できれば…釣り友は必ず釣具屋さんで買い物をしないとイケないからです。	正鵠を射ることはできなかつた／急所を掴んでいなかった／急所は釣具屋さん／釣り友が必ず釣具屋さんで買い物	成功の本質に対する把握の不足／釣具屋での購買行為	本質的な成功要因の把握不足／ターゲットに向けた情報伝達ネットワークにおける重要なノードの識別	本質的な成功要因の把握不足／ターゲット向けの情報伝達ネットワークにおけるノードの重要性／重要なノードの識別
筆者	インターネットでも買えるじゃないですか？				

a	<p>新鮮な釣りの餌とかは釣具屋さんで買うんですよ。あとは、釣り竿にもこだわりがあるんですよ。実際に釣り竿を触って、重さを感じて、釣り竿との相性を確かめないといけないのです。だから、釣具さんが大事です。釣具さんは安全のためのファイヤーウォールです。君が釣り友であるとする、釣具さんに行って買い物をしますよね。その際に、釣りによる感電リスクの知識に触れることができる。これは最も重要なポイントです。広場、コミュニティや学校で宣伝することなどは正確さに欠けています。</p>	<p>釣具さんが大事／釣具さんは安全のためのファイヤーウォール／釣具さんに行って買い物をする際に、釣りによる感電知識に触れることができる／広場、コミュニティや学校での宣伝は正確さに欠けている。</p>	<p>釣具屋の重要性／架け橋／知識宣伝の正確さの重視</p>	<p>ノードの重要性／知識宣伝の正確さの重視</p>	<p>ターゲット向けの情報伝達ネットワークにおけるノードの重要性／情報伝達における精度の重視</p>	
筆者	なるほど。					
a	<p>地域 F において釣具さんが 24 軒ありました。今は 29 軒になりました。毎年、何度も全てのお店に訪問し、知識の拡散をする協力を依頼します。地域 F にいる限り、釣りをしようとする、必ずこの中のどこかの店舗に行くでしょう。どちらのお店に行っても、釣具さんから知識を伝えられます。これはあてのない宣伝より、非常に役に立つと思います。</p>	<p>毎年、何度も全てのお店に訪問し、知識拡散の協力を依頼する／あてのない宣伝より役に立つ</p>	<p>毎年知識宣伝の協力者に依頼／知識宣伝の正確さの重視</p>	<p>知識宣伝活動における精度の重視／常にノードの確保と維持</p>	<p>情報伝達における精度の重視／情報伝達ネットワーク構築におけるノードの確保と定期的な維持</p>	
筆者	釣りによる感電に関する宣伝活動などをこれからも継続しますか？					

a	実は、このプロジェクトはすでに終了しました。けど、今までの形でやり続けると思いますよ、ここで。そもそも CSR のプロジェクトがなくても、このような宣伝活動はやります。	プロジェクト 終了した／こ こで今回の形 でやり続ける	プロジェクト 終了／地域 限定の形	期間終了／ 地域限定的	試行期間終了後 の継続性／地域 限定的な形	
筆者	ここでというのは？地域 F だけですか？					
a	そうですね。管理者に何度もアドバイ スしましたが、結局他の地域や他の支 社に展開していなかったです。	管理者に何 度もアドバイ スしたが展開 していない	参加者の積 極的な進言 ／管理者の 無関心／他 地域に適用 する段階へ の進展なし	参加者の積 極的な態度 ／管理者の 消極的な態 度／他の地 域に適用す るトライアル の停滞状態	他地域に適用す る課題／プロジ ェクト参加者の 積極的な態度／ 管理者の消極的 な態度／他地域 に適用するトライ アルの停滞状態	
筆者	なぜですか？					
a	それはプロジェクトの期間が終わって しまったということじゃないのかな？ プロジェクトが終わってしまって、その 続きに誰も関心を持っていないよね… プロジェクトの展開や拡大などには誰 も注目しないんじゃないか？	プロジェクト の期間が終 わってしまった ／続きに関 心がない	プロジェクト 期間終了／ プロジェクト の進展に興 味なし	外発的動機 付け(原因) ／管理者の 消極的な態 度(結果)／ 他地域に適 用する可能 性に関する 検討の不足 (結果)	外発的動機付け ／消極的な態度 ／他地域に適用 する可能性に関 する検討の不足	
筆者	そうでしょうか…そもそも展開する予定がないですか？					

a	<p>実は個人的には、もっとプロジェクトを深めて、もっとプロジェクトを広めていきたいと期待していますが…その続きはもうすでに私個人の能力を超えてしまふのです。もっと上の人の支持がなければ…今年もこの考えをうちの経営者に伝えるつもりだったんですが、経営者に興味がなさそうで、言うのをやめました。このようなやり方を他の地域に応用しなければ、この経験を他の支社にシェアしなければ、プロジェクトは半分しか成功していないと思います。</p>	<p>応用したい／上司の関心がなさそう／経験をシェア・応用しない限り、半分しか成功していない</p>	<p>応用への個人的な期待／管理者の無関心／経験のシェア・応用への進展</p>	<p>内発的動機付け(原因)／他地域に適用したい進言行動(結果)／管理者の外発的動機付け(原因)／他地域に適用する可能性に関する検討の不足(結果)／成功の意味</p>	<p>内発的動機付け／他地域に適用するための進言／外発的動機付け／他地域に適用する可能性の検討に無関心／プロジェクトの成功に対する理解</p>	
筆者	<p>もともとこのプロジェクトを始める目的はCSRを組織に定着させるためだったのではないですか？</p>					
a	<p>そうそう。展開すべきです。</p>	<p>展開すべき</p>	<p>応用の必要性</p>	<p>適用可能性の追求</p>	<p>適用可能性の追求</p>	
筆者	<p>もともとの狙いは各支社で行われたプロジェクトの経験を積んで、成功の経験を組織内に定着させることだったのではないですか？</p>					
a	<p>そうです。プロジェクトの成功意義は、もっとそのやり方を展開し、他の地域にも応用させることにある。みんなそれを参考にして、成功を複製できれば…でも、ここまでやってきて中途半端になってしまった。この段階で終わったら、頭でっかち戻すばりですね。</p>	<p>プロジェクトの意義／他地域に参考・応用／中途半端／頭でっかち戻すばり</p>	<p>プロジェクトの目的／成果のシェア・応用なし／竜頭蛇尾</p>	<p>プロジェクトの目的への理解／プロジェクトの成功の意義／成功した経験の真因および改善点を検討せず形式的な成功(結果)</p>	<p>プロジェクトの成功に対する理解／成功した経験の真因および改善点を検討せず形式的な成功</p>	
筆者	<p>このプロジェクトは良い結果を取めたのに、なぜ管理者はこのやり方を他の地域に応用しないのでしょうか？</p>					

a	彼らは、このプロジェクトが終わったと思っている。彼らは、このプロジェクトが大賞を取って、それで終わりだと考えているから、続きがないのです。	大賞をとって 終わり	受賞を目的とする行動	外発的動機 付け／受賞 を目指すこと を最終目標	外発的動機付け ／外部評価の獲得／実質上の成功より形式上の成功(評価の結果)への重視／ ウィンドウ・ドレッシング(window dressing)	
筆者	じゃ、寄付活動や木を植えるくらいのことと同じく、一回限りの活動になってしまったっていう意味ですか？					
a	そう。実は一回限りの活動になってしまった。だから、さっきに頭でっかち戻すばりと言いました。非常に残念なところですね。上の人が重視すれば、他の地域にも応用できれば、いい効果があるかもしれないのに…	一回限りの活動／頭でっかち戻すばり／ 上司が重視すれば	継続性の不足／竜頭蛇尾／管理者の無関心	外発的動機 付け(原因) ／成功した経験の真因および改善点を検討せず形式的な成功で満足(結果)／継続性の不足(結果)	外発的動機付け ／成功した経験の真因および改善点を検討せず形式的な成功で満足／継続性があるスパイラルアップの実現不可能	
筆者	結局、他の地域に進めていないのですか？					
a	ないですね。他の地域にもまだ次々に釣りによる感電事故が起こっています。まだ昔のやり方でやり続けています。	他地域で 次々発生／ 過去のやり 方でやり続 ける	他地域多発 ／組織内 における他 の支社の実 際の行動変 化なし	他地域にお いて相変わ らない状況 ／実質的な 組織変革な し	他地域にお いて相変わ らない状況 ／実質的な 組織変革が 現れない程 度／シンボ リック・マ ネジメント	

出所：インタビュー記録に基づき筆者作成。

付表② ストーリー・ラインの記述

担当者は「高度な専門性」を持ち、ステークホルダーに対して「技術向上の指導力」を有していると同時に、「組織（釣りサークル）の創業者」でもある。このため、ステークホルダーからの「高度な専門性を有する人間への憧憬・尊敬」が生じた。その結果、担当者の「影響力」が強くなり、「組織内（釣りサークル）におけるリーダーシップ・動員力の形成」に至った。

それに加えて、担当者は「ステークホルダー・マネジメントにおけるコミュニケーションの重要性」を理解した。彼はステークホルダーから「抵抗感の有無」がステークホルダーとの「信頼関係の有無」によって左右されると指摘する。言い換えれば、「信頼関係の構築」は「抵抗感の解消」につながる。このような理解に基づき、担当者はステークホルダーとの「類似性」を探し、その上で「ステークホルダーの立場に対する理解と共感」を示すことを通じて、「ステークホルダーの共感」を得て、「信頼関係の構築」を果たした。その結果、ステークホルダーは担当者に「アドバイスの受容的な態度」を示した。つまり、「ステークホルダーとコミュニケーションしやすい環境づくり」の一環として、担当者は「類似性」と「ステークホルダーの立場に対して理解と共感を示す重要性」を意識しながら、「信頼関係の構築」に力を入れる。

担当者は、「情報伝達における精度の重視」を念頭に置いて、「ターゲット（釣り人）向けの情報伝達ネットワークの構築」に取り組んでいる。この課題を実現するために、「ターゲット向けの情報伝達ネットワークにおけるノードの重要性」に気づいた上で、担当者は「重要なノードの識別」をした。さらに、「情報伝達ネットワーク構築におけるノードの確保と定期的な維持」を行った。つまり、「ステークホルダーとコミュニケーションしやすい環境づくり」の一環として、担当者は「ターゲット（釣り人）向けの情報伝達ネットワークの構築」に力を入れた。

担当者は「内発的動機付け」によって、他地域への「適用可能性の追求をプロジェクトの成功に対する理解」と考え、プロジェクトを「他地域に適用するモチベーション」を有する。このため、彼は、管理者に「他地域に適用するための進言」をし、「他地域に適用する課題に積極的な態度」を示した。

それに対して、管理者は「外発的動機付け」によって、「外部評価の獲得をプロジェクトの成功に対する理解」と考える。そのため、管理者は、「他地域に適用する可能性の検討に無関心」であった。「外発的動機付け」に基づき行動をする管理者は、「実質上の成功より形式上の成功（評価の結果）への重視」をし、「成功した経験の真因および改善点を検討せず形式的な成功で満足」を得た。

「成功要因をめぐる検討の欠如」によって、S社は「多領域において高度な専門性の兼備」、「組織（釣りサークル）の創立」という「経歴」、「信頼関係を構

築するための事前準備」といった背景を持つ担当者に備えられる「属人性」の要素をプロジェクトの「成功要因」として捉えている。このように「成功要因」を「属人性」の要素に帰することは、「代替可能性」を否定する結果を導いた。要するに、「成功要因をめぐる検討の欠如」によって、「成功要因への誤解」が生じた。「本質的な成功要因の把握不足」および「他地域に適用する可能性に関する検討の不足」の影響で、国家電網は今回の「成功の本質の参考」ができなくなり、他地域への「適用可能性に対する消極的な判断」を下した。「試行期間終了後の継続性」という視点から見れば、プロジェクトは「地域限定的な形」で続いており、「他地域に適用するトライアルの停滞状態」に陥る。その結果、「他地域で事故防止の失敗」が引き起こされた。それゆえ、このプロジェクトは「継続性があるスパイラルアップの実現不可能」という問題を抱えている。言い換えれば、「他地域において相変わらない状況」が続いており、国家電網のCSRマネジメントは「成功した経験の真因および改善点を検討せず形式的な成功」であり、「実質的な組織変革が現れない程度」にとどまっている「シンボリック・マネジメント」である。

出所：SCAT 分析に基づき筆者作成。

参考文献

- Aoki, M., Kim, H.K. & Fujiwara, M.O. (1996) *The Role of Government In East Asian Economic Development*, Clarendon Press: Oxford.
- Aspen Publishers (2008) *Business Organizations: Keyed to Courses Using Bauman, Palmiter, and Partnoy's Corporations Law and Policy*, 6th Edition, Aspen Publishers.
- 白全礼、王亜立 (2000) 「企业社会责任：一种新的企业观」『鄭州航空工業管理学院論集』第 18 卷、第 3 期、19-22 ページ。
- Blair, M. M. (2003) "Locking in Capital: What Corporate Law Achieved for Business Organizers in the Nineteenth Century", *UCLA Law Review*, Vol.5, No2, pp.387-455.
- Bromley, P., & Powell, W. W (2012) "From Smoke and Mirrors to Walking the Talk: Decoupling in the Contemporary World.", *Academy of Management Annals*, Vol.6, pp.483-530.
- Carroll, A.B (1979) "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *Academy of Management Review*, Vol.4, No.4, pp.497-505.
- 陳宏輝, 張麟, 向燕 (2016) 「企业社会责任领域的实证研究：中国大陆学者 2000-2015 年的探索」『管理学报』、第 13 卷、第 7 期、1051-1059 ページ。
- 陳宗仕 (2015) 「制度与企业社会责任—兼谈我国企业社会责任内涵和模式」『浙江学刊』、第 6 期、14-17 ページ。
- 中央企業リスト (<http://www.sasac.gov.cn/n2588035/n2641579/n2641645/index.html> (2020 年 9 月 20 日閲覧))
- Clark, R. C. (1986) *Corporate Law*, Aspen Law & Business: Aspen Publishers, Inc.
- Committee for Economic Development (1971) *Social Responsibility of Business Corporations*, NY: Research and Business Policy Committee.
- 出見世信之 (2018) 「ソーシャルビジネスの二面性—主体と活動のマネジメント—」『公共性と効率性のマネジメント—これからの経営学—』(経営学論集)、千倉書房、第 88 集、24-32 ページ。
- Dodge v. Ford Motor Co., 170 N.W. 684 (Mich.1919)
- 董保华 (2006) 「企业社会责任与企业办社会」『上海师范大学学报』第 35 卷、第 5 期、44-50 ページ。
- 董保华 (2006) 『劳动关系调整的社会化与国际化』上海交通大学出版社。
- Freeman, R.E. & Reed, D.L. (1983) "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance" *California Management Review*, pp.88-106.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967) *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*, Chicago: Aldine Publishing Co.
- 後藤泰二 (2001) 『現代日本の株式会社』ミネルヴァ書房。
- Griffin, J. J., Weber, J(2006) "Industry Social Analysis: Examining the Beer Industry.", *Business & Society*, Vol.45, pp.413-440.

- Guan, J., Noronha, C (2013) "Corporate social responsibility reporting research in the Chinese academia: a critical review", *Social Responsibility Journal*, Vol. 9, Issue: 1, pp.33-55.
- 国家電網公司(各年版)『国家電網公司年社会的責任報告書』。
- 国家電網公司 (2007) 『国家電網公司履行社会責任指南』中国電力出版社。
- 国家電網公司 (2017) 『国家電網公司社会責任根植項目工作手冊』經濟管理出版社。
- 郭晋刚, 杜海燕 (1992) 「国有企业自主权扩大的基本特征及其对效率的影响」 『中国工业经济研究』 第 11 期、3-10 ページ。
- Hansmann, H. & Kraakman, R. (2000) "The Essential Role of Organizational Law", *The Yale Law Journal*, Vol.110, No.3, pp.387-440.
- Hansmann, H. & Kraakman, R. (2001) "The End of History for Corporate Law", *Georgetown Law Journal*, Vol.89, No.2, pp.439-468.
- 黄群慧, 钟宏武, 张蕙 (2015) 『中国企业社会责任研究报告—十年回顾与十年展望』社会科学文献出版社。
- 葉山彩蘭 (2008) 『企業市民モデルの構築—新しい企業と社会の関係—』白桃書店。
- 伊吹英子 (2005) 『CSR 経営戦略』東洋経済新報社。
- 池内秀己 (2008) 「企業観と企業変容」 『九州産業大学経営学論集』 第 18 卷、第 3 号、1-19 ページ。
- 今西宏次 (2006) 『株式会社の権力とコーポレート・ガバナンス』文眞堂。
- 今西宏次 (2010a) 「コーポレート・ガバナンスと企業観—Stockholder Theory と Stakeholder Theory を巡って—」 『社会と企業：いま企業に何が問われているか』(経営学論集)、千倉書房、第 80 集、37-49 ページ。
- 今西宏次 (2010b) 「コーポレート・ガバナンス論と企業観再考」 『同志社商学』 第 3 卷、256-273 ページ。
- 今西宏次 (2016) 「株式会社の本質および目的と巨大株式会社のガバナンス」 『経営学論集』 第 86 集、47-56 ページ。
- 岩井克人 (2005) 『会社はこれからどうなるのか』平凡社。
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976) "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, Vol.3, No.4, pp.305-360.
- 姜啓軍 (2007) 「浅析企业社会责任战略管理和实施」 『江淮論壇』、第 2 期、42-46 ページ。
- 加護野忠男 (2014) 『経営はだれのものか』日本経済新聞出版社。
- 勝部伸夫 (2010) 「CSR と企業観」 『経営行動研究年報』、第 19 号、10-14 ページ。
- 経済同友会 (2003) 『「市場の進化」と社会的責任経営』、158-173 ページ
(https://www.doyukai.or.jp/whitepaper/articles/pdf/no15/030326_11.pdf 2017 年 1 月 27 日閲覧)。
- 菊池道樹 (1996) 「国有企業改革の現実と課題」松崎義編『中国の電子・鉄鋼産業：技術革新と企業改革』、法政大学比較経済研究所。
- 菊澤研宗 (2006) 『組織の経済学入門』有斐閣。
- 木崎みどり (1988a) 「中国における企業の役割—生活の場としての側面 1—」 『アジア

- 経済』第29巻、第3号、36-49ページ。
- 木崎みどり (1988b) 「中国における企業の役割-生活の場としての側面2-」 『アジア経済』第29巻、第4号、70-82ページ。
- 国弁発 (2004) 「国务院办公厅关于中央企业分离办社会职能试点工作有关问题的通知22号」 (http://www.gov.cn/gongbao/content/2004/content_62728.htm (2018年7月15日閲覧))
- 国弁発 (2005) 「国务院办公厅关于第二批中央企业分离办社会职能工作有关问题的通知4号」 (http://www.gov.cn/xxgk/pub/govpublic/mrlm/200803/t20080328_32464.html (2018年7月15日閲覧))
- 小宮隆太郎 (1989) 『現代中国経済』東京大学。
- 倉持一 (2015) 「中国のCSR(企業の社会的責任)の展望に関する一考察: -1990年代以降の政治的スローガンを分析基軸として-」 『日本経営倫理学会誌』第22号、47-62ページ。
- 倉持一 (2016) 『中国のCSR(企業の社会的責任)の課題と可能性: 善き経営の実現に向けて』丸善プラネット。
- 李維安 (1996) 「計画経済の企業統治制度に関する考察-比較企業統治制度論の視点から-」 『三田商学研究』第39巻、第2号、125-141ページ。
- 李捷生 (2000) 『中国「国有企業」の経営と労使関係』御茶の水書房。
- 日本総合研究所・中国社会科学院工業経済研究所 (1982) 『現代中国経済事典』東洋経済新報社。
- 李亮 (2005) 「“企业办社会”回潮」 『IT 经理世界』第20期、53-56ページ。
- Lin, L.W (2010) “Corporate Social Responsibility in China: Window Dressing or Structural Change?”, *Berkeley Journal of International Law*, Vol.28, Issue.1, pp.64-100.
- 劉柏良 (2003) 「“企业办社会”的另一种解读」 『浙江经济』第2期、48-51ページ。
- 劉俊海 (1999) 『公司的社会责任』法律出版社。
- “List of the Global Fortune 500”,
(<http://beta.fortune.com/global500/list/filtered?hqcountry=China> (2020年9月20日閲覧))
- 李偉陽・肖紅軍 (2008) 「企业社会责任概念探究」 『企业管理』第30巻、第21-22期、177-185ページ。
- 李偉陽・肖紅軍 (2010) 「全面社会责任管理: 新的企业管理模式」 『中国工業経済』、第1期、114-123ページ。
- 李偉陽・肖紅軍 (2010) 「基于管理视角的企业社会责任演进与发展」 『首都經濟貿易大学学报』、第5期、61-69ページ。
- Lei, W. & Heikki, J. (2009) “The Impact of Chinese Culture on Corporate Social Responsibility: The Harmony Approach”, *Journal of Business Ethics*, Vol.88, p.433-451.
- 路風 (1989) 「单位: 一种特殊的社会组织形式」 『中国社会科学』第1期、71-88ページ。
- Marquis, C., Dai, N., Yang, D.N., & Wu, H (2010) "State Grid: Corporate Social

- Responsibility.”, *Harvard Business School Case*, 410-141, pp.1-33.
- 丸川知雄 (2002) 「雇用と労働をめぐる制度変化」丸川知雄編『中国企業の所有と経営』アジア経済研究所。
- 正木久司 (1992) 「株式会社の本質」『同志社商学』第 44 巻第 1 号、1-22 ページ。
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977) “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony”, *American Journal of Sociology*, Vol.83, No.2, pp.340-363.
- Moir, L.(2001) ”What do we mean by Corporate Social Responsibility?”, *Corporate Governance*, Vol.1, No.2, p.16-22.
- 森田章 (2006) 『企業法入門』有斐閣。
- 中野茂夫 (2009) 『企業城下町の都市計画』筑波大学出版会。
- 西脇敏男 (2011) 「これからのコーポレート・ガバナンス論 –コーポレート・ガバナンスの根本理念–」『龍谷法学』第 43 巻、第 4 号、1488-1526 ページ。
- 日本貿易振興機構上海センター (2008) 「中華人民共和国会社法 (日本語訳) (https://www.jetro.go.jp/ext_images/world/asia/cn/law/pdf/invest_040.pdf (2020 年 9 月 20 日閲覧)))
- Noronha, C., Tou, S., Cynthia, M. I.& Guan, J. J (2013) "Corporate Social Responsibility Reporting in China: An Overview and Comparison with Major Trends." , *Corporate Social Responsibility and Environment Management*, Vol.20, pp.29-42.
- 大谷尚 (2008) 「4 ステップコーディングによる質的データ分析手法 SCAT の提案 –着手しやすく小規模データにも適用可能な理論化の手続き」『名古屋大学大学院教育発達科学研究科紀要 (教育科学)』第 54 巻、第 2 号、27-44 ページ。
- 大谷尚 (2011) 「SCAT: Steps for Coding and Theorization –明示の手続きで着手しやすく小規模データに適用可能な質的データ分析方法–」『感性工学』第 10 巻、155-160 ページ。
- 大谷尚 (2019) 『質的研究の考え方 –研究方法論から SCAT による分析まで–』名古屋大学出版社。
- 大塚久雄 (1959) 『株式会社発生史論』中央公論社。
- 王聡(2019)「改革開放 40 年における中国国有企業 CSR 変遷」横浜国立大学成長戦略教育研究センター (<http://www.cseg.ynu.ac.jp/dp> 2020 年 9 月 17 日閲覧)
- Project Management Institute (2017) 『プロジェクトマネジメント知識体系ガイド』(PMBOK ガイド) 第 6 版、Project Management Institute.
- 銭穎一 (1995) 「企业的治理结构改革和融资结构改革」『经济研究』第 1 期、20-29 ページ。
- 青木昌彦・張春霖訳 (1994) 「対内部人控制的の控制：转轨经济中公司治理的若干问题」『改革』、第 6 期、11-24 ページ。
- Rajandran, K., & Taib, F (2014) "The representation of CSR in Malaysian CEO statements: A criticaldiscourse analysis." , *Corporate Communications: An International Journal*, Vol.19, No.3, pp.303-317.
- Ramasamy, B., & Yeung, M. (2009) “Chinese Consumers’ Perception of Corporate Social Responsibility (CSR).” *Journal of Business Ethics*, Vol. 88, pp. 119-132.
- SAI(2001)Social Accoutability 800

- (<http://www.sa8000.info/sa8000doc/2001StdEnglish.pdf> (2020年9月20日閲覧))
- 崔洪雷 (2011) 「中国中央企業における CSR 報告書に関する一考察－国家電網会社を事例として－」 『関西大学商学論集』 第 56 卷、第 1 号、127－143 ページ。
- 佐藤郁哉 (2011) 『実践フィールドワーク入門』 有斐閣。
- 佐藤郁哉、山田真茂留 (2004) 『制度と文化－組織を動かす見えない力－』 日本経済新聞出版社。
- See, G. (2009) “Harmonious Society and Chinese CSR: Is There Really a Link?”, *Journal of Business Ethics*, Vol.89, Issue.1, pp.1-22.
- Sheldon, O. (1924) *The philosophy of management*, London: Sir Isaac Pitman & Sons. (企業制度研究会訳 (1975) 『経営のフィロソフィ－企業の社会的責任と管理－』 雄松堂書店。)
- 施星輝 (2003) 「企業公民－中国企业社会责任状況調査報告」 『中国企業家』 第 1 期、81－84 ページ。
- Stout, L. A. (2004) “On the Nature of Corporations”, *University of Illinois Law Review*, Vol.9, No.2, pp.253-268.
- Stout, L. A. (2012a) *The Shareholder Value Myth: How Putting Shareholders First Harms Investors, Corporations, and the Public*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Stout, L. A. (2012b) “the Problem of Corporate Purpose”, *Issues in Governance Studies*, No.48, pp.1-14.
- 高巖 (1998) 「企業倫理の新たな世界標準」 『週刊ダイヤモンド』 第 86 卷、第 26 号、36－38 ページ。
- 谷本寛治 (2006) 『CSR 企業と社会を考える』 NTT 出版。
- 谷本寛治 (2014) 『日本企業の CSR 経営』 千倉書房。
- Tenv, S Zhang, C. L. & Brefort, L (2002) *Corporate Governance and Enterprise Reform in China: Building the Institutions of Modern Markets*, The World Bank and the International Finance Corporation.
- Tian, Z., Wang, R., & Yang, W. (2011) “Consumer Responses to Corporate Social Responsibility (CSR) in China.” *Journal of Business Ethics*, Vol. 101, pp. 197–212.
- Toppinen, A., Hänninen, V., & Lähtinen, K. (2015) "ISO 26000 in the assessment of CSR communication quality: CEO letters and social media in the global pulp and paper industry. ", *Social Responsibility Journal*, Vol.11, No.4, pp. 702–715.
- 竇少杰 (2008) 「現代中国国有企業の雇用管理：大手国有企業 Z 社の現地調査を通じて」 『評論・社会科学』 第 84 号、43－82 ページ。
- 竇少杰 (2008) 「中国における国有企業改革と雇用管理の実態－大手国有企業 W 社での現地調査を通じて－」 『評論・社会科学』 第 86 号、153－259 ページ。
- 竇少杰 (2010) 「中国における国有工業企業の史的展開：「第一汽車」の事例と国有企業をとりまく環境を中心に」 『評論・社会科学』 第 90 号、17－45 ページ。
- 竇少杰 (2011) 「中国の企業改革と政府役割の変化に関する一考察」 『評論・社会科学』

- 学』第 95 号、19-46 ページ。
- 竇少杰 (2013) 『中国企業の人的資源管理』中央経済社。
- 宇都宮千穂 (2010) 「日本における企業城下町研究の到達点と課題」『資本と地域』第 6・7 巻、95-100 ページ。
- Wang, L., & Juslin, H. (2009) “The Impact of Chinese Culture on Corporate Social Responsibility: The Harmony Approach.” *Journal of Business Ethics*, Vol.88, pp. 433-451.
- 王銳生 (2004) 「現代企业的社会责任标准-社会哲学视野下的 SA8000」『哲学動態』第 4 期、3-7 ページ。
- 王昶, 周登, Daly, S.P. (2012) 「国外企业社会责任研究进展及启示」『华东经济管理』第 26 卷、第 3 期、150-151 ページ。
- 汪志平 (2008) 「中国における CSR の背景」『札幌大学総合論叢』第 25 号、157-173 ページ。
- 呉敬璉 (1998) 『当代中国经济改革：战略与实施』上海远东出版社 (呉敬璉著・青木昌彦監訳・日野正子訳 (2007) 『現代中国の経済改革』NTT 出版。
- 呉克烈 (1989) 「企业社会责任初探」『企業経済』第 8 期、7-11 ページ。
- Xu, S. & Yang, R.D (2010) “Indigenous Characteristics of Chinese Corporate Social Responsibility Conceptual Paradigm”, *Journal of Business Ethics*, Vol.93, Issue.2, pp.321-333.
- Yang, J. (2013) “Corporate Social Responsibility in China: A Qualitative, Collective Case Study of a Chinese Non-Governmental Organization.” *ProQuest Dissertations and Theses*.
- Yang, L.J. & Guo, Z.H (2014) “Evolution of CSR Concept in the West and China”, *International Review of Management and Business Research*, Vol.3, Issue.2, pp.819-826.
- 殷格非, 李伟阳, 吴福顺 (2007) 「中国企业社会责任发展的阶段分析」『WTO 经济导刊』第 44 期、99-101 ページ。
- 殷格非 (2012) 「企业社会责任观是一种什么“观”?’」『WTO 经济导刊』第 05 期、56 ページ。
- Yin, R. K. (2014) *Case Study Research: Design and methods*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- 楊錦華 (2006) 「中国における新制度派経済学論争の展開と株式会社制度の改革」『三田商学研究』第 49 巻、第 1 号、63-83 ページ。
- 横塚仁士 (2008) 「中国における CSR の動向と今後の展望-中国有力企業の CSR 報告書分析から-」『経営戦略研究』、第 19 巻、94-114 ページ。
- 袁家方 (1990) 『企业的社会责任』海洋出版社。
- Yu, H. (2010) “Developing Corporate Social Responsibility in China: A Qualitative Case Study of a Chinese Non-Governmental Organization.” *ProQuest Dissertations and Theses*.
- Zhang, D.Y., Morse, S., Kambhamptati, U. & Li, B.(2014) “Evolving Corporate Social Responsibility in China”, *Sustainability*, Vol.6, Issue.11, pp.7646-7665.
- 章輝美, 李紹元 (2009) 「中国企业社会责任的理论和实践」『北京師範大學學報・社會

- 科学版』、第5期、96-104 ページ。
- 張文兵，葛永波（2003）「社会责任认证对产业国际竞争力的影响」『管理現代化』、第6期、41-44 ページ。
- 赵芸，陈康来（2007）「企业办社会与企业社会责任」『企业家天地』第5期、198-201 ページ。
- 『中国建筑业统计年鉴（1952-1985）』（1986）、中国統計出版社。
- 『中国建筑业统计年鉴（1988-1989）』（1990）、中国統計出版社。
- 『中国建筑业统计年鉴（1990-1991）』（1992）、中国統計出版社。
- 『中国劳动工资统计资料（1949-1985）』（1986）、中国統計出版社。
- 『中国劳动工资统计资料（1978-1987）』（1988）、中国統計出版社。
- 『中国劳动统计年鉴（1989-1995）』（1996）、中国統計出版社。
- 中国企业家调查系统（1995）「宏观改革与企业发展：企业家的反应与期望」『管理世界』第1期、153-158 ページ。
- 『中国统计年鉴（1981-1990）』（1991）、中国統計出版社。
- 『中国劳动统计年鉴』（各年版）国家统计局人口与就业统计司&劳动部综合计划与工资司、中国統計出版社。