

学籍番号:BD211011

CSR 活動における国有企業のステークホルダーエンゲージメントモデルの構築:  
—情報発信と活動参画の視点から—

When Missions Collide: Building a Stakeholder Engagement Model of  
Communication and Participation in State-Owned Enterprises

(要 旨)

大学院	経営管理	研究科
博士後期課程	経営管理	専攻
氏名:	李佳蓉	

# 要旨

## 一、本論文の研究背景

本論文は、企業の社会的責任（CSR）とステークホルダー・エンゲージメントの分野における理論的課題、すなわち、国有企業（SOE）の CSR 実践において、国有資本に由来するハイブリッドな性質がそのステークホルダー・エンゲージメントをどのように形成しているのかを調査することである。20 世紀以来、SOE は世界経済の主要産業部門、特に発展途上国に存在してきた（Kwiatkowski & Augustynowicz, 2015）。多くの経済体の極めて重要な部分として、SOE は世界の国内総生産の 10%に貢献し、世界貿易の 19%に相当する収益を生み出している（Florio et al., 2018）。SOE は世界的に社会問題の解決に重要な役割を果たしているけれども、この企業タイプに関する CSR とステークホルダーエンゲージメントの文献はまだ欠如している。特に、混合的な資本所有制により、組織を支配する制度的論理の対立、公的と私的組織目標の共存、多様な企業機能があるため、SOE は他の商業組織と比べて、より曖昧な説明責任の範囲、外部および内部グループとの複雑な相互作用、および異なる内部ガバナンスを示している。また、世界範囲内の企業機能の拡大と政治化（Scherer & Palazzo, 2011）という背景からもたらされた、複雑な社会政治的文脈について検討することで、これまでの議論を拡張できる可能性がある点で、国有企業は興味深い調査対象だと考えられる。

とりわけ、多くの CSR 研究者は、CSR の文脈依存性を探求することの重要性を強調し、特定の制度構成や国家独自のビジネス・システム構成に注目するよう呼びかけている（Jamali & Neville, 2011; Okoye, 2012）。このような学術的要請に応えて、本稿では、SOE セクターを特定の国家主導の新興国背景の中で探求する。いくつかの発見事実は、研究対象となっている特定の国の複雑な国家ビジネス・システムを考慮に入れずに一般化すべきではない。とはいえ、本稿は、SOE の共通点という観点から、他国にも一般化できる結論をより多く見出そうと試みている。

## 二、問題意識と本論文の目的、問題設定

本論文の目的は、SOE の CSR におけるステークホルダー・エンゲージメントを調査することで、CSR 研究では触れられてこなかった要因、すなわち、国有資本に由来する企業のハイブリッドな属性がステークホルダーエンゲージメントにどう影響するのかを解明することにあった。

ステークホルダー・エンゲージメントは Greenwood (2007) によって定義され、企業がステークホルダーを組織活動に積極的に参与させるために行うすべての実践を指しており、ステークホルダーとの関係を構築し、発展させ、維持するためのプロセスを意味する。こうしたエンゲージメントのプロセスは、相互的な提携関係を構築するための詳細な情報開示と報告から広範囲の参与戦略の開発につながった（Burchell & Cook, 2008）。とりわけ、世界範囲の企業機能の拡大、企業活動の政治化、途上発展国と貧困地域の基礎設施建設の問題の深刻化という現象に伴い、公共的タスクのある企業は、ますます CSR 領域の学者に注目されてきた。けれども、社会的課題の

解決に関してより厳しい期待と説明責任への圧力を経験している公共部門の経済組織は、ほとんど触れられてこなかった。

公共部門で活動している組織の一例として、SOEは、国家に全部または一部が所有され、国家から圧倒的な持株パワーを受け、CSRとステークホルダーへの説明責任に向けたより厳しい圧力を受けている (Argento et al., 2019)。多くの経済体と国では、SOEは社会発展と国民経済成長に対して重要な役割を果たしている。それに加えて、SOEは、(1) 国家所有によるハイブリッド属性 (i.e., 競争する制度的ロジックと組織目標および複雑な企業機能)、(2) 利害関係が外部機構と緊密に関連する独自の内部ステークホルダーの存在 (Enser-Jedenastik, 2014)、(3) 国家ロジック主導のガバナンスシステムの整備などの点から、私的営利企業と区別して理論的課題を展開することが重要である。

SOEのCSRに関わるステークホルダーエンゲージメントを調査することは以下の3点から、既存知見を補足できると思われる。第1に、ステークホルダーエンゲージメントの議論に対しては、本論は国家所有権による企業のハイブリッド属性という先行研究に触れられてこなかった要因を提示する。国家所有の企業組織にとっては、公共利益の追求と市場効率の確保の両方が重要であり、企業経営に影響を与える利益集団の範囲は全国民に拡大される。同時に、SOEは従業員、サプライヤー、私的部門の中小株主などのコアステークホルダーに対しても説明責任がある。SOEが多数の社会的、経済的、あるいは政治的な目的に奉仕していることを考えると、集合的に1つの組織を形成して相反する制度的論理が調和的に共存できるかどうかという議論がある。本研究は、複雑で競合する利害に直面する企業のステークホルダーとの関係を、国家の所有権がどのように形成しているのかに答えることで、新たな視点を提供することを目指している。

第2に、CSR全般領域の文献に対して、本研究は異なる資本所有制の比較視点の調査を提供することで、企業と特定のステークホルダー (i.e., 政府と国家) との関係について新しい視座を提出しようとする。私的企業の実践に基づく研究の流れは、その理論的視点が企業の利益の達成に支配されるビジネスケースアプローチを反映できる。しかし、社会的課題の解決に向ける現代企業の非営利の側面、内部と外部ステークホルダーとの相互作用における企業の政治的・社会的機能については解釈できなかった。具体的には、CSR研究では、(a) CSRへの参画における企業内部のダイナミクスが体系的に明確にされてこなかった、(b) 社内外のステークホルダー間の相互作用を全面的に示されていなかった、③多様な機能を備える企業がどこまで内外のステークホルダーに説明責任を負うのか、については、ほとんど解明されてこなかった、という3つの問題がある。SOEの内部は独自のガバナンス構造を設置しており、一般的に国家関連の内部付属組織を設置しており、多くの経営者が政治的イデオロギーと政治的アイデンティティ、政府とのつながりを持っている。こうした企業コンテキストでは、複雑な内部ダイナミクス、内部と外部利益集団の繋がりによる企業活動への影響はSOEの中で顕著化になる。外部と内部ステークホルダーのエンゲージメントは互いに促進するのかまたは障害するのかという点は先行研究に触れ

られなかったものの、良い理論的展開だと思われる。

こうした問題意識に基づき、本論では以下の主な研究課題に取り組み、2点で問題設定を行なった。

- **Research Issue:** how the hybrid nature deriving from state ownership shapes stakeholder engagement in SOEs' CSR practices

Research Question 1: How does hybrid nature shape the SOEs' CSR communication?

Research Question 2: How does hybrid nature shape the SOEs' CSR implementation?

また、本論文は最大の新興市場である中国から理論的・実証的な証拠を提供することで、4つの実証研究を含む2つの研究段階を通じて、ハイブリッドな性質（i.e., 競合する制度的論理、多様な企業機能、相反する組織目標）が、SOEのCSR実践におけるステークホルダー・エンゲージメントをどのように形成しているかを検証した。下の節からは本論文の構成をベースにして、第2章から第7章までの概要を紹介する。

### 三、先行研究の流れと本研究の位置づけ

第2章では、CSRとステークホルダーエンゲージメントに関する定義の構造の整理を行ない、システマティックレビューを通じて、既存研究の知見を概観した。その上で、ステークホルダーエンゲージメント領域の展開可能な研究課題を議論した。また、SOEの研究領域に対して統合的なレビューを通じて、SOEと関連する主な概念を説明し、先行研究の結論を整理し、なぜSOEの研究視点をステークホルダーエンゲージメント領域へ導入するかについては議論を行なった。

具体的には、システマティックレビューでは、既存文献におけるCSRとステークホルダー・エンゲージメントの多様な定義について論じ、学者がどのように概念化しているかを明らかにした。次に、CSRとステークホルダー・エンゲージメントの交差研究における、(a) 主な理論的関心事項、(b) 研究者が関心を持つさまざまな研究文脈、(c) 企業とステークホルダーとの関係に注目するCSR研究の理論的・実証的研究を考察した。CSR活動へのステークホルダーの関与については、ハイブリッドな組織をめぐる問題が生じる中、先行研究が増えているという点について議論を行なった。

また、SOEの統合的なレビューは、このセクターの世界範囲内の重要性を示すとともに、SOEを私的企業とは区別する特徴を示している。この議論では、(a) 国家所有の定義、(b) 競争する制度的ロジックをめぐる議論、(c) CSR分野におけるSOE研究の流れの紹介、(d) そのステークホルダー・エンゲージメントの潜在的に価値ある理論的問題を示すことに焦点を当てる。その上で、多様な組織目標の矛盾と制度的論理の対立及び複雑な内部と外部の利害関係に特徴付けられるSOEを調査することは、CSRとステークホルダーエンゲージメントの研究領域に対してど

のような理論的知見を補足できるのかについては、明らかになった。

第2章の議論に基づき、第3章では、本論文の主な研究課題とサブリサーチクエスチョンに関する問題設定の説明を行なった。

#### 四、調査対象の独自性

本論文の第4章では、中国とその国有企業の独自性について、以下の3点を論じた。

第1に、中国における数十年にわたるCSRの発展状況を概観した。

第2に、中国背景の社会的政治的背景の独自性を踏まえ、異なる資本所有制のセクターから国有資本の支配に対する分析を行う必要を提示した。具体的には、国営企業と民営企業との間には、政府からの制約を受ける程度や、政治的地位が大きく異なるために、経営合理性と資源調達面に違いがある。そのため、両者の社会的責任を果たす能力と意欲、およびCSRの実行状況には大きな違いがある。

第3に、中国の党組織ネットワークの紹介に基づき、国務院国有資産監督管理委員会(SASAC)は中央国有企業の役員・経営陣の任命、株式や資産の売買、国有企業に関する法令の起草などをその業務とすることと、地方政府が地方国有企業に支配的な影響を与えることを説明した。国有企業の機能と目標およびその発展の歴史的な経緯について論じた。

#### 五、分析の実行

##### 1、中国 SOE の CSR Communication : 実証研究 1 と実証研究 2

第5章では、国家所有に由来するハイブリッドな性質が、SOEのCSRコミュニケーションをどのように形成しているかを調査する。データソースとして160社のCSR報告書を採用し、量的・質的内容分析と帰納的主題分析の混合アプローチを含む2段階の研究を行った。本章は、サブリサーチクエスチョン1と2を設定し、2つの研究を行なった。

RQ1: What is the scope of accountability structure in SOEs' CSR communication?

RQ2: What is the communicative pattern shaped in SOEs' communication?

RQ1に答えるため、SOEのコミュニケーションにおけるCSRの範囲、すなわち(a)SOEがどこまでのステークホルダーに対して説明責任を負っているのか(i.e., Scope of Stakeholder)、(b)SOEが各ステークホルダーに対してどの程度の責任を負っているのか(i.e., Scope of CSR domain)を解明した。具体的には、Carroll(1991)のCSRピラミッドと既存研究が提示した主な仮定のステークホルダーを統合し、分析枠組みとして取り上げ、160社の中国企業のCSR開示情報から定量的内容分析を行なった。具体的には、①一次コーディングによるコードの付与、②フォーカス・コーディングによるカテゴリーの抽出、③コードの組み合わせと再調整、④Fleiss' kappa係数の算出による分類一致性の検証という4段階がある。各ステークホルダーとCSR実践をコーディングプロセスでコード化しており、定量化の視点から各要素の出現頻度、優先順位、

評価的特性 (i.e., ステークホルダーの役割を軸に) を解釈した上で、さらには注目する要素と関連するコードをコンテキストに戻し、定性的内容分析を行なった。

RQ2 に答えるため、1 段階目の分析に基づき、受益者と CSR 実践と関連する内容を抽出して帰納的主題分析を行なった。この段階の目的は、SOE 独自のコミュニケーションパターンを分析することである。具体的には、関連段落の抽出とコードを付与し、Crabtree & Miller (1999) の考え方を取り入れたアブダクティブアプローチに従い、データ分析と既存研究の参考の繰り返しによって分析軸と現象を記述できる図式を生成した。図 5-2 に示すように、横軸は企業片側の貢献の発信 (one-sided) から利益集団との共創の報告 (bi-directional) までの傾向を意味しており、報告企業が CSR 活動においてステークホルダーの参加度をどこまで重視しているかを指している。縦軸は企業業務と緊密に関連するステークホルダーへの提示 (market orientation) から業務と関連しない社会的弱者への提示 (non-market orientation) までの傾向を意味しており、異なるステークホルダーに対する重視の傾向性を表している。2 つの軸に基づき、異なるコミュニケーション・モードを意味する 4 つの象限を類型化した (e.g., business for social marketing, business for sustainability, charitable donations, public value co-creation)。

上述したように、SOE の CSR コミュニケーションに関わる CSR の範囲、コミュニケーションの傾向性を解明し、本章のリサーチクエスチョンに答えた。

(結果に関する具体的な説明は、要旨の第 6 節で示している。)

## 2、中国 SOE の CSR Implementation : 実証研究 1 と実証研究 2

第 6 章では、国有に由来するハイブリッド性が SOE の CSR 実践をどのように形成しているのかを調査する。21 社 (国有 : 11 社 ; 非国有企業 : 10 社) の 27 名のインサイダーに対する深層的なインタビューに加え、NPO (政府系 NPO も含む) と公的機関及びボランティア団体に対する 5 回の補足インタビューを実施した。トリアングレーションのため、二次データ (e.g., サンプル企業の出版物、内部資料、外部機関の公式文書) とフィールド観察から質的データを得た。本章は、多事例分析 (Eisenhardt, 1989) に基づくグラウンデッド・セオリー・アプローチを用いて、サブリサーチクエスチョン 3 と 4 を設定し、2 つの研究を行った。

RQ 3: What is the scope of accountability structure in SOEs' CSR communication?

RQ 4: What is the communicative pattern shaped in SOEs' communication?

前者の研究では、中国 SOE の内部 CSR ガバナンス・メカニズムを理論化し、党組織、企業組合、企業行政システムの役割を分解したという内部利益集団の参画プロセスを分析した。相反する制度的ロジックが内部ステークホルダーのダイナミクスをどのように形成するかを説明し、SOE は組織の分化と CSR タスクの構造設計を通じて、多様な企業機能にどのように対処しているかを分析する。具体的には、①帰納的な Open coding (関連する事件や概念を一次コードにグループ分けした)、②帰納的思考と演繹的思考を組み合わせた Axial coding (一次コード間の関

連の識別、より統合された概念的な二次テーマの生成)、③ Selective coding (7つの二次テーマを包括的な中核理論の次元に集約した)。バイアスを避けるため、中国語の通じる CSR の実務経験が豊富な実務家一人とともにコーディング作業を行い、相違点を議論し、概念の合意に達した。その上で、データ構造を示しており、研究の分析基礎を形成している。

後者の研究では、SOE と外部のステークホルダーとの共同参画モデルを概念かし、外部者が SOE の内部者にどのような影響を与えているのかを分析した。その上で、SOE の CSR 活動の実施において多様なロジックがどのように共存しているかを考察した。データ分析の手順は GTA の手法で (前の研究のアプローチとほぼ同じ)、その記述がここで省略する。本研究は 5 つの提携メカニズム (e.g., 合同党委員会、部門横断的的社会プロジェクト、同業者との協力、基金会の共同プロジェクト、産業チェーンの提携) を理論化し、分析を行なった。

(結果に関する詳細には本要旨の第 6 節でまとめた)。

## 六、本研究の結論のまとめ

第 7 章では、はじめに本論文の各章内容の説明を行い、主な結論をまとめて、その上で理論的な貢献と限界について説明した。4 つの実証研究を通じて、① SOE のコミュニケーションにおける説明責任の範囲、② 多様なステークホルダーに対する SOE のコミュニケーションパターン、③ SOE の内部ステークホルダーの関与メカニズム、④ 外部ステークホルダーと CSR を推進する仕組みについての結論が得られた。

### 1. 研究 1. SOE のコミュニケーションにおける説明責任の範囲

結論は、以下の 4 点にまとめることができる。

第 1 に、SOE はより高いレベルの説明責任を負い、公的なタスクを引き受けるため、より広範な受益者のための社会的利益を優先する。企業業務と非直接的な non-market stakeholder に対するコミュニケーションは、イデオロギーの権威と国家所有者の公的目標を示し、全国的な利害を調和しようとする。(国家ロジックの主導)

第 2 に、SOE は non-SOE よりも広範囲なセクター横断的なパートナーシップを報告している。例えば、一部の SOE は、地域開発を後押しするために市民団体と関わり、社会福祉や雇用の課題を解決するために地域社会と関わる必要性を強調している。CSR よりも GSR (Governmental social responsibility) の傾向が強い。これは欧州系の SOE とは違う特徴を示している。

第 3 に、SOE は、社内の複数のステークホルダーの貢献について言及することで、体系的な報告システムの多目的な懸念を明らかにしている。例えば、党組織は、SOE 内部に政治的に浸透した内部組織として、CSR を推進する上で重要な役割を果たしている。

第 4 に、SOE はより広いドメインの CSR、特に慈善活動や倫理的 CSR を重視している。

以上に基づき、SOE の中核となるステークホルダーや CSR の範囲は国家ロジックの主導によって拡大されることは、国家資本の影響などの企業と政府の法令遵守以上の非規制的側面を示し

ている。

## 2. 研究2. 多様なステークホルダーに対する SOE のコミュニケーションパターン

SOE のコミュニケーションパターンについて、以下の3点を指摘できる。

第1に、SOE も非 SOE も、本業に関連するステークホルダーに焦点を当てたコミュニケーションを行う傾向が非常に一貫している。市場と関連するステークホルダー向けの情報発信は SOE にとっても重要であると示される。

第2に、SOE の CSR 報告書では、産業の競争活性化や技術向上における SOE の主導的役割が強調されており、その市場志向のコミュニケーションでも一定の公共経済的機能を示している。

第3に、「責任ある規範的サービスの提供」をパートナーに開示する non-SOE に対し、SOE は CSR の言説においてより強い指導意識を示している。SOE は、社会的課題、公共的任務の分担、政策への対応、国家活動の主導に重点を置き、幅広い利益団体との公共的価値の共創を明確に文書化している。

以上の調査結果は、SOE の CSR 言説には国家ロジックと市場ロジックが共存しており、一方が圧倒的な情報開示を行う傾向はないことを示している。これまでの研究では、SOE の CSR 活動は民間企業のいわゆる「効率性や有効性」では単純に測れないことが示されてきたものの、今回の結果はさらに、ステークホルダーとの対話の領域では、「効率性」ではなく「広範囲」を用いることが公的組織のコミュニケーションを測るのに適していることを示唆している。

## 3. SOE の内部ステークホルダーの関与メカニズム

内部 CSR エンゲージメント・メカニズムをモデル化することで、研究3は、SOE の内部で国家と市場のロジックがどのように共存し、内部ステークホルダー・エンゲージメントを形成しているかを探求している。要約すると、政治的浸透と党組織システムの影響下で、SOE は異なるロジックの共存を実現するために、下位組織の分化を通じてガバナンス・システムを適応させている。具体的には、企業組合が従業員志向の CSR を行うのに対し、党組織は青年団委員会と企業組合の支援を受けて非市場志向の CSR を統括している。さらに、本業と密接な利害関係を持つ利益団体に対しては、企業行政システムの部門が直接、市場志向の CSR を実施している。

CSR タスクの分業化により、組織のガバナンスを「党システム」と「企業システム」に分化することで、公共的使命と市場目標の共存を可能にしている。このような組織構造では、特定の下部組織が圧倒的な優位性を持つことになる。中国の政治体制が変化している状況下では、SOE 内部は国家ロジックの優位性を強化する傾向にある。SOE には独立採算制が義務付けられているにもかかわらず、公的使命を優先して事業運営のプロセスを管理している。党組織の設置は、企業の非市場志向の CSR の発展を大いに促進し、従業員の権利保護や慈善支援を援助・監督する効果がある。党組織の主導的役割と企業組合や団委員会の支援的役割は、SOE における国家ロ

ジックの影響を強化する。

一方、市場論理の経済的機能は、企業管理制度のもとで維持され、特定の業務部門が消費者、サプライヤー、ビジネス・パートナーなどを対象に CSR 活動を実施している。公共サービス提供と市場利益創出の任務の分業による下位組織の分化が示されている。このようにして、企業は、特定の下位組織の支配的能力を拡大して脱ハイブリッド化を達成したり、下位組織間の権限を調整して異なる制度論理のバランスを取ったりすることができる。

興味深い発見事実として、SOE の CSR タスクの「内部分業」と比べて、非 SOE は、政治的浸透を防ぎ、単一の市場ロジックを維持するために、CSR タスクを外部の NPO に委託したり、公と私の中間的組織としての財団を設立したりすることができる。

#### 4. 外部ステークホルダーと CSR を推進する仕組み

分析の結果からは、以下の 4 点の示唆が得られた。

第 1 に、公共的使命と社会的目標に牽引され、SOE の提携活動は、政党システムのネットワークの下での組織同盟間の協力が中心となっていることが示された。また、政治上の正当性の追求や市場利益の追求も、他の政党組織と関与するインセンティブとなっている。SOE に所属する党組織は、他の SOE、公的機関、末端組織政府などに所属する党組織と協力する傾向が強い。各レベルの党組織が形成する党システムのネットワークは、資源と経営競争上の優位性をもたらすだけでなく、党組織を持つ他のユニットの協力を動員する能力ももたらす。

第 2 に、SOE は公共の利益を非常に重視する一方、第 3 部門との協力を利用して利害関係者の参加を促進しており、市場目標に従うことを諦めてはいない。その市場目標が、産業チェーンの提携、競争関係にある同業他社、同じ産業チェーンのパートナーシップを推進している。

第 3 に、CSR 活動において外部の利益団体と関わる際、SOE が正当性の構築という目標に駆り立てられることはほとんどない。国民にとって、SOE の活動は国のイメージと結びついていることが多く、SOE の無責任な行動がもたらす潜在的なコストの方が大きいからである。国民は、高いコストによって、ほとんどの国営企業が合法的で安全な軌道で運営されていると認識している。

第 4 に、SOE と非 SOE の共通点は、経営トップの意思決定が外部ステークホルダーとの共同参画を促進する主なインセンティブにはならないことである。さらに、ミクロな制度的機関としてのトップ・マネジャーは、政党制度の下でのみ協力を促進する。このことは、経営幹部が企業の党ネットワーク化を促進することによって、個人的な政治ネットワークを構築する可能性があることを示唆している。

#### 七、本研究の貢献

本論文の主たる理論的貢献として、以下の点を指摘できる。

第1に、本研究はハイブリッドの属性による CSR とステークホルダーエンゲージメントへの影響という、先行研究では触れられてこなかった未開発の問題を取り上げており、CSR 領域に新しい視点をもたらすことである。他の経営学やビジネス研究の分野では、ハイブリッド組織はしばしば多様な制度的ロジックの支配に対応できず、ミッション・シフトに苦しむと学者たちは主張している。例えば、米国や英国の文脈では、SOE のようなハイブリッドは、市場論理への整合性が高まるにつれて、脱ハイブリッドを余儀なくされている (Alexius & Örnberg, 2020)。本稿では、組織設計とタスク分割の視点に基づき、複数の制度的ロジックを共存させる方法を示す。ハイブリッド組織は、制度的ロジックの多重性から派生する内部緊張に対処できる可能性があることが示される。

さらに、本研究は、(a) CSR 実践を促進する複雑な内部メカニズムの探求、(b) 内部利益集団と外部利益集団の相互作用、という 2 つの理論的ギャップを埋めるものである。本稿では、これまでの株主や従業員グループのみに注目する視点にとどまらず、組織設計の視点を導入することで、CSR の取り組みにおける組織内の権力構造の調整や下位組織の分化を分析。過去の研究では、社会的課題の範囲の曖昧さが CSR への内部参加を妨げる要因であると指摘されている (Sonenshein, 2016)。本研究は、SOE の文脈を用いて、この阻害要因を解決するためのパラダイム・デザインを提供する。

第2に、本稿は、強力なステークホルダー（政府）が、環境的な圧力（法的制約や政策指導）を通じて CSR の実施を促進するだけでなく、内部浸透的に企業内に子会社組織を設置することによって、内部ガバナンス構造に影響を及ぼす可能性があることを示している。強いパワーを持つステークホルダーが企業の存続、地位、資源を支配しており、社内に部門を配置することは別のコンテキストも検証可能だと思われる（中国なら政府、インドや中東なら宗教団体、ブラジルなら環境 NPO といった研究といった具合）。本研究は、より広範な文脈の初期的な探求を提供するものである。

第3に、本稿の結論は、異なるインセンティブが企業と他の利益集団との間の協力モデルをどのように動かしているかを具体的に説明し、異なる資本所有権を持つ企業と外部の社会的主体との関係を理解するための新たな洞察を CSR 学者に提供するものでもある。これは、多国籍企業に関する先行研究が、企業と外部者との間の対立や緊張を強調する傾向にあることから、社会的課題に関するセクターを超えた（あるいは企業間の）協力関係を探求するという、近年のステークホルダー分野における学術的要請に応えるものである。

第4に、本論は、SOE の CSR に関する研究者グループにも示唆を与える。持続可能な開発の分野における SOE の研究は近年増加しているけれども、文献の傾向としては、国有資本が CSR を数値指標に基づいて評価することにより、社会的会計に与える影響に焦点が当てられているものがほとんどである。社会会計や情報開示の観点から定量的な評価だけでは、国有企業の曖昧な説明責任を理解することは難しいと考えられる。本稿では、SOE の社会的会計を数値的なスコア

で評価する視点にとどまらず、SOE のステークホルダー・エンゲージメントを量的アプローチと質的アプローチの両面から検証する。つまり、(a) ハイブリッドな性質から生じる曖昧な説明可能構造の解明、(b) そのハイブリッドなロジックがステークホルダー・エンゲージメントと CSR 活動をどのように形成しているのかの探求、という 2 つの観点から SOE 研究を補完する。

第 5 に、本研究は非西洋的な文脈における中国の状況を検証しているため、特定の新興国の参考調査となっている。先行研究では、市場メカニズムや法制度が整備されていない発展途上国では、CSR を促進する他のメカニズムが存在する可能性が示唆されている (Jamali & Karam, 2018)。本研究は、中国において、党制度のネットワークに組み込まれた SOE が社内に党組織を設置し、多くの場面で上位の党委員会からの指示を受け入れていることを示している。党組織は主に、企業組合や青年団委員会の支援を受けて、慈善活動や倫理的 CSR を実施している。SOE 内部の党組織は、事業運営、監督、ガバナンスにおいて最大の権限を持ち、非市場志向の CSR 活動も行っている。注目すべきは、SOE が他の企業や機関と合同で組織を作り、共同で公共の福祉活動を行うことができることである。中国においては、外部規制や市場メカニズムに加えて、企業が属する政党制度も CSR の発展を補完的に促進することがわかる。

本研究の実務的な貢献は、以下の 3 点である。

まず、ステークホルダーに関する研究では、企業がどのような CSR 活動を行うべきかについては活発な議論が行われているが (Brammer & Millington, 2004)、特定のステークホルダーに対して実際にどのような活動を行うかについてはほとんど解明されていない。本研究では、対象とするステークホルダーによって CSR 領域の多様性が異なることを明らかにし、特定のステークホルダーに対して広く対応すべきか、重点的に対応すべきかを検討する。研究 1 の結果は、SOE と非 SOE の説明責任の構造に関する情報を提供するものであり、中国に立地する企業にとって何らかのヒントを得ることができる。

第二に、中国の政策立案者や SOE の意思決定者にとっては、党制度が CSR に取り組む主な原動力となる可能性が高いけれども、特定のグループの過度な権限を避けるために、健全な CSR 政府制度を発展させることも重要である。企業内の権力の不均衡は、効果的で健全なコーポレート・ガバナンスを発展させる上で有害である。さらに、SOE でも Non-SOE でも、経営トップの意思決定は外部ステークホルダーとの共同参画を推進する主な動機にはならない。トップ・マネジャーは、政党制度の下での協力を促進するだけであり、これは、経営幹部が会社のネットワーク化を促進することによって、個人的な政治的ネットワークを構築する可能性があることを意味している。このことは、「政治家」と「ビジネスマン」という二重のアイデンティティを持つ経営者個人による潜在的な機会主義的行動を回避するためには、政治的アイデンティティを持つ経営トップの外部制度的規制システムを改善する必要があることを示している。

第三に、ハイブリッド企業の上級管理職にとって、公共論理と市場論理の対立や、競争する組

織目標に直面した場合、下位組織の分化、社会的と市場的業務の分業化、または他の存在可能な組織構造設計が、企業のミッションシフトや社会的正当性の喪失を回避するのに役立つ可能性がある。本稿で紹介する内部ステークホルダー・エンゲージメントの CSR メカニズムは、実現可能なアプローチと事例を提供するものである。

## 八、限界と将来の展望

本論文の限界としては、以下の 4 点を指摘できる。

第 1 に、研究 1 と研究 2 のサンプルは上場企業に由来しており、サンプルは大企業と中堅企業に焦点を当てているけれども、中小企業や零細企業の検討は限定的である。研究 1 と研究 2 は、単年度の CSR 報告書を分析している。横断的なデータでは因果関係や時間的な探求ができないが、縦断的な調査であればよりダイナミックな視点が得られるだろう。

第 2 に、本論文は単一の国の状況に限定されている。今後の研究では、他の国でも SOE の CSR を分析し、国家所有の異なる効果を示す可能性のある他の制度的文脈にこの知見を適用できるかどうかを検証することを勧めたい。CSR の取り組みはコンテキストに大きく依存するため、最も実証的な証拠を提供するために、国を超えた SOE の比較調査を加えることを提案する。

第 3 に、企業と外部ステークホルダーとの協力形態に関する研究 4 について、本稿のインタビュー・サンプルは主に企業内のインタビュー対象者に焦点を当てており、そのため、分析は SOE の内部者としての回答者の立場に影響を及ぼす可能性がある。今後、外部ステークホルダーの視点を中心とした研究もさらに進めるべきである。ステークホルダー・エンゲージメントの分野は、企業と外部ステークホルダーとの間の、よりダイナミックな相互作用を、関係するすべてのグループの調査に基づいて探求する視点によって、より豊かになるであろう。

展開可能な将来の研究課題については、民間企業が SOE を模倣して同質化行動をとるかどうかが検証することができるだろう。まず、研究 1 と研究 2 の分析結果は、資本所有制度の異なるセクターが、いくつかの CSR 領域において同様のコミュニケーション傾向を示しており、特定のステークホルダー・グループや CSR 領域において共通の関心を持っていることを明らかにしている。また、研究 3 は、non-SOE が企業内に当事者組織を設立する可能性を示している。中国政府と企業との関係に関心を持つ研究者は、私企業が政党システムに参入するという現象について探求することができるだろう。例えば、これらの民間企業が政党システムのネットワークに参入するインセンティブは何なのか。これらの組織は、営利組織からハイブリッド組織へ、そして逆に公共組織へと任務が移行するリスクに直面するのだろうか。私企業は政党システムの中でどのように自らの位置づけを見出すのだろうか？最後に、企業の視点とは関係なく、ステークホルダー・グループ間の相互作用も調査に値する。