

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 28 年 6 月 20 日現在

機関番号：32682

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2013～2015

課題番号：25380459

研究課題名(和文) 日本企業の市民社会化の研究 経営の共同体モデルから市民社会モデルへ

研究課題名(英文) A Study on the Changes of Japanese companies

## 研究代表者

石川 公彦 (Ishikawa, Kimihiko)

明治大学・経営学部・助教

研究者番号：00440173

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,700,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は、日本企業メンバーのウチとソトの境界がかつてほど明確ではなく、企業ごとの「垣根」が低くなってきたことに注目して、日本企業の経営スタイル(日本的経営)の変化の性質、意義、可能性などを明らかにすることにあつた。

研究調査にあたっては「1. 監査役制度、2. 経営労務監査、3. グローバル枠組み協定、4. 健康増進活動、5. 公務労働における非正規労働者の労働条件向上の取り組み」という5つの事例分析フィールドと「日本企業のCSR」に関する理論検討フィールドを設定して検討を重ねた。その結果、日本企業の伝統的な「共同体モデル」とは異なる新たなモデルが生じつつあるのではないかとの結論に達した。

研究成果の概要(英文)：It has been said that in recent years the cooperative management style of Japanese companies, the so-called “Japanese Management”, has undergone a transformation. While it is undeniable that various aspects of Japanese management have changed, it is not obvious that, at its core, “Japanese Management” has truly been transformed. Looking at relationships among employees at the level of individual firms, we do not see a clear shift away from the cooperative management style.

This study has, therefore, tried to clarify this situation by focusing on six main phenomena that emerged in recent years 1.The Audit and Supervisory Board Members (Kansayaku; an organ of a Japanese company), 2.Labor Management Audit in Japan, 3.Global Framework Agreements (GFA), 4.Total Health Promotion by Japanese companies, 5.The work conditions of non-regular employees in the public sector, 6.Corporate Social Responsibility (CSR).

研究分野：経営学

キーワード：日本的経営 企業の社会的責任(CSR) 監査役制度 経営労務監査 グローバル枠組み協定 企業の健康増進活動

## 1. 研究開始当初の背景

近年、日本企業における経営スタイル、いわゆる日本の経営に大きな変化が認められる。その変化の共通点は、企業のウチとソトとの境界がかつてほど明確ではなく、企業ごとの「垣根」が低くなったことである。その結果、かつて日本企業に広く認められた伝統的な共同体モデルとは異なる「市民社会モデル」が、生じつつある痕跡が随所に現れている。

そこで本研究では、日本企業が伝統的に有してきた共同体的特質が徐々に薄れ、代わりに市民社会化が進行している過程を明らかにし、その意義を社会の変化と連動させながら検討することにした。

## 2. 研究の目的

### (1) 旧来の日本的経営モデルとその変化

かつて三戸公は一連の著作の中で、企業経営のスタイルには所属型と契約型の2つのモデルがあり、日本企業は前者の所属型であると主張した。すなわち、従業員が企業に帰属し、1つの共同体を形成しているという主張である。これは共同体性を共通項として、津田真澄の共同生活体（生活共同体）論や間宏の集団主義論（経営家族主義、経営福祉主義）と合わせて理解することが可能であった。

このような日本の経営の伝統的な共同体モデルは、強固な内部労働市場が確立しており、「会社人間」を育てるシステムであった。定年後も仕事を斡旋し、手厚い企業年金を給付することなどを通じて、会社への忠誠心を確保してきた。また、年功制度により同期入社者間に格差の小さい賃金が支給され、欧米企業と比して遅い昇進スピードを採用してきた。その結果、中途採用者は「よそ者」、中途退社は「裏切り」とさえ見なされる強固な内部結束力が醸成され、企業一家主義とも称されてきた。一方、これは外部に対しては閉じられたシステムであった。

このような共同体モデルは、その後、日本経済の成長鈍化、賃金の高騰による輸出不振など、収益構造の変化によって維持が困難となり、選択と集中を合い言葉に収益確保の新たな道を模索することになった。非正規労働者の増加や成果主義の導入はその一環であった。

### (2) 日本の経営論の学術的状況

今日では、旧来の経営スタイルへの揺り戻しが広く見られると同時に、あいまいな職務範囲を基礎に、従業員が相互に融通し合って職務を遂行する共同体性はいまま変わらずに維持されている。この日本企業の共同体性について、今日、濱口桂一郎はメンバーシップ型として説明し、欧米企業のジョブ型経営に対置しているが、その内容はかつて三戸が主張した所属型経営、津田が主張した共同生活体論、あるいは間宏の集団主義論と大枠で変わりなく、学術的状況は停滞している。日本の経営の何かが変化したことは実感を伴

った事実だが、何がどのように変化し、何が新しく生じつつあるのかについては、必ずしも明確になっていない。

### (3) 本研究の目的と分析視点

そこで本研究では、日本的経営に関する学術的停滞を打開するために「社会的存在としての企業」という側面に着目した。日本企業はこの領域において明確に大きな変化があり、ここに分析の主軸を据えることで、日本の経営の変化を基底的に捉える事が可能であると判断したためである。

具体的には、後述する4つの事例分析フィールド（2014年度から新たに1つを追加して5つに増加）と、日本企業の「企業の社会的責任（CSR）」に関する理論検討フィールドを設定し、それぞれの分析を通じて「社会的存在」に移行しつつある企業経営のありようを明らかにすることとした。

このとき、4つの事例フィールドの研究（2014年度からは5つの事例フィールド）に対して、なぜCSRに焦点を合わせた理論検討を行うのかという疑問が生じよう。これに対する答えは、本研究では、近年の日本の経営の変化が個別企業内に閉じた現象ではなく、企業のソトの「社会」の変化とリンクしながら生じていると理解しているためである。企業のウチにある「社会」性と企業のソトの「社会」との連結環として、日本企業の「社会」的責任、すなわち、日本企業のCSRの取り組みに注目することで、旧来の共同体モデルの変化の諸相を総合的に捉えようと試みるものである。

### (4) 脱共同体モデルとしての市民社会モデル

本研究では日本企業における旧来の「共同体モデル」に対して、新しく出現しつつあるモデルを「市民社会モデル」と呼ぶこととする。このモデル概念は、個別企業のウチ側の「社会」性の高まりを示すが、それは同時に、企業が社会的存在と化していることを示し、ひいては日本企業という法人格が市民化しつつあることをも示す概念である。つまり、「市民社会モデル」とは多面的な概念ということになる。日本企業という法人格の市民化の問題を腑分けして、日本企業のウチ側の変化のみを捉える際には、「市民社会モデル」とは区別して、例えば、「脱共同体モデル」と呼ぶのが適当かもしれない。しかし、これらを厳密に区別して使い分けるには、本研究の全過程をふまえた丁寧な分析と整理が求められる。ここではさしあたり、「市民社会モデル 脱共同体モデル」として研究を進めることとした。

## 3. 研究の方法

### (1) 研究体制

本研究はテーマごとに以下の5つのチームを編成し、同時並行して調査研究を進める（2014年度から6チームに再編）。1チームは2～3名で構成する。普段はチームごとに研究を進め、日本企業の「市民社会化（脱

共同体化)」の経過と様相を具体的事例に基づいて明らかにする。したがって、調査研究の進行調整と分析作業の調整は、常時、チーム内で密に行うこととする。

併せて、チームリーダーが窓口となって、電話と電子メールなどの通信手段によって、チーム間の研究調整を密に行う。3カ月に1度は東京で会議を行い、進捗状況の報告と今後の進め方について検討する。最終的には5つ(2014年度以降は6つ)の研究結果が有機的に結合し、日本企業の市民社会化の様相が立体的に浮かび上がるようにする。研究成果は、社会政策学会「雇用・社会保障の連携部会」の公開研究会などを通じて広く報告し、意見と評価を求めることとする。

#### (2)6つの研究フィールドの設定

##### 【事例研究】

「監査役制度」研究チーム  
「経営労務監査」研究チーム  
「グローバル枠組み協定」研究チーム  
「健康増進活動」研究チーム  
「公務労働における非正規労働者の労働条件向上の取り組み」研究チーム

2014年度から、事例研究に5つ目の事例研究として、「公務労働における非正規労働者の労働条件向上の取り組み」研究チームを加えた。公務労働は日本企業研究の直接的な対象ではないが、公務部門はこれまで日本の経営の典型的な特徴を示してきたことから、公務部門の動向分析もひとつの有力な指標になりうると判断した。なお、この研究チームは後日、民間企業における非正規労働者の労働条件向上の取り組みも調査対象に含めた。

##### 【理論研究】

「CSR」研究チーム

#### 4. 研究成果

##### (1)研究過程の推移

日本企業の伝統的な共同体モデルが成立するためには、ウチ(企業内)とソト(社会)が「垣根」で遮断されていることが条件の1つとなる。近年の日本の経営の変化は、この「垣根」の低下によってもたらされており(あるいは、「垣根」の低下が変化の一因となっており)この企業内の「社会」化の動きを、と同時に、「社会」性の企業内への浸透を、日本企業のCSR(企業の「社会」的責任)の取り組みの議論のなかで集約的に捉えることが可能であろうと判断して、本研究では5つの事例研究と日本企業のCSRに関する理論研究を同時並行で進めた。

当初、研究者番号を有する4名を研究代表者と研究分担者とし、他4名を研究協力者として研究を開始した。しかし、初年度の半年後から翌年度にかけて、研究協力者4名のうち3名が大学に職を得て研究者番号が付与されたため研究分担者に変更した。当初は8名中の7名が東京周辺に在していたが、この異動により半数が遠方に移ったため、チーム編

成と研究会議の計画を大幅に見直すこととなった。

チームを再編した結果、事例研究を1つ増やすとともにメンバーの組み合わせを見直し、2014年度以降は以下の5チームで事例研究を進めることとなった。

「監査役制度」研究チーム

「経営労務監査」研究チーム

「グローバル枠組み協定」研究チーム

「健康増進活動」研究チーム

「公務労働における非正規労働者の労働条件向上の取り組み」研究チーム

##### (2)「社会」的規範の浸透と「垣根」の変質

これらの事例研究から明らかになったことは、日本企業のソトの「社会」的な規範が個別企業のウチ側に浸透しつつあるということであり、規範の担い手としての社員の意識が「社会」性を強めているということであった。そして、これらの「市民社会化(脱共同体化)」の現象にほぼ共通して、経営側からの取り組みとしてのCSRがキーワードとして聴き取られた。

しかし、これらの現象をもって、日本企業から共同体性が消失したとの早急な結論を導くことは避けるべきであろう。各研究チームが明らかにした事柄を丹念にみれば、日本企業のウチとソトとの「垣根」は低くなったのであって、霧散したわけではない。あるいは、企業のウチとソトとを隔てる何ものかの質が変化したのであり、「垣根」の素材が新しく変わったと表現できるかもしれない。

##### (3)不変の領域と変化しつつある領域

本研究における事例分析からは、個別企業の労使が、(個別企業に属する)メンバーとしての意識を忌避していたり、喪失しているような事実は概ね認められなかった。むしろメンバーとしての意識が強固に存続している事例が散見された。このことは、先に「研究の目的」で述べた、三戸、津田、間、濱口の各氏の主張が時代を貫通して共通している部分に、おそらく該当するものである。

その一方で、個別企業の労使が、企業のソトの「社会」的意識を強めていることは、全体的な傾向として認められた。

これらの不変の領域と変化しつつある領域をより丁寧に同定して鮮明に析出することが、日本的経営論の学術的発展の契機となるであろう。

今回の研究では、5つの事例フィールドにおいて、「社会」性の高まりとして、実効性ある監査役の出現、社外性を強める方向への監査役制度の改革、社外に規範を置く経営労務監査の実践、グローバル枠組み協定を提携した日本企業の出現(グローバル枠組み協定は、個別企業の労使に加えて社外の団体も締結主体となり、グローバル企業の行動を企業のウチとソトから規制する取り組みである)CSRの一環としても位置付けられる健康経営の展開、正社員による非正規社員の組織化、について調査を重ねた。これ

らはいずれも変化しつつある領域に位置付けられるものであり、「脱共同体」的な契機（市民社会化の契機）を示していた。

これらは旧来の共同体モデルとは異なる経営スタイルが生じつつあることを示すが、このような傾向を生み出している動力源に注目すると、必ずしも共同体性が払しょくされているとはいえなかった。その意味で、市民社会モデル（脱共同体モデル）は「非共同体モデル」ではない。「非共同体」ではなく「脱共同体」である、というときの「脱」が意味するところは、先述したように共同性の消滅ではなく、共同性の質の変化であり、「垣根」の素材の変化を意味している。

なお、この捉え方については、事例分析における視角と強調点の違いなどから、市民社会化が（脱共同体、非共同体にかかわらず）一元的に進んでいると捉える見解が共同研究メンバー内にあることも付記しておくたい。

#### (4)変化の質の分析に向けて

本研究の「CSR」研究チームによれば、欧州企業と米国企業と日本企業のCSRを比較すると、三者のCSRの動力源はそれぞれ異なり、特に日本企業の場合には、個別企業の動機だけではなく、チャリティ意識のような形而上的な動機でもなく、「業界」が主導するCSRへの取り組み圧力が主な動力源になっているとの分析結果を得ている。この動力源は他の2つの圏域とは異なっており、このあたりの相違に、日本企業におけるウチとソトの（低められた）「垣根」の存続理由や、「垣根」の素材の変化の詳細を解き明かすヒントが示唆されているように思われる。

本研究では全体を通じて、日本企業のウチとソトとのバランスに変化が生じており、両者の質の変化が現れつつあることを明らかにした。その変化の傾向を、市民社会化（脱共同体化）として示したが、共同性の質が「何から何へ」と変化しつつあるのか、企業のウチとソトの相互浸透が何によってもたらされているのか、脱共同体化から非共同体化に向かうのかなどについては、十分には明らかにし得ておらず、これらの分析は今後の研究課題である。

#### <引用文献>

津田真激、日本的経営の擁護、東洋経済新報社、1976

津田真激、日本的経営の論理、中央経済社、1977

間宏、日本的経営の系譜、日本能率協会、1963（再刊、文眞堂、1989）

間宏、日本労務管理史研究：経営家族主義の形成と展開、ダイヤモンド社、1964（再刊、御茶の水書房、1978）

濱口桂一郎、新しい労働社会 雇用システムの再構築へ、岩波書店、2009

濱口桂一郎、日本の雇用と労働法、日本経済新聞出版社、2011

濱口桂一郎、若者と労働 「入社」の仕組みから解きほぐす、中央公論新社、2013

濱口桂一郎、日本の雇用と中高年、筑摩書房、2014

濱口桂一郎、働く女子の運命、文藝春秋、2015

三戸公、家の論理1、文眞堂、1991

三戸公、「家」としての日本社会、有斐閣、1994

#### 5. 主な発表論文等

（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

〔雑誌論文〕(計20件)

石川公彦、小特集に寄せて：CSR経営とグローバル枠組み協定の締結にみる日本企業の変化と可能性、社会政策、査読無、第8巻第1号、2016、93-97

橋村政哉、日本におけるCSRの展開とその可能性 - 日本企業の社会への考慮は改善されるか -、社会政策、査読無、第8巻第1号、2016、98-110

早川佐知子、EU諸国に見るコーポラティズム型CSRとグローバル枠組み協定、社会政策、査読無、第8巻第1号、2016、111-126

渡部あさみ、日本におけるグローバル枠組み協定の締結背景とその意義 労使の取組事例からの一考察、社会政策、第8巻第1号、2016、127-139

橋村政哉、日本におけるCSRの隆盛と人事労務管理の自己責任化、労務理論学会誌 現代資本主義企業と労働時間、査読有、第25号、2016、135-146

高田一夫、日本の積極的労働力政策、社会政策、査読無、第7巻第1号、2015、126-136

戸室健作、日本における雇用政策・労使関係の現状と課題 ヨーロッパにおけるフレキシビリティ政策を念頭に、社会政策、査読無、第7巻1号、2015、65-75

石川公彦、非正規労働者の組織化における主体とリーダーシップの複線化 旧イオンリテール労働組合の事例から、労働法律旬報、査読無、第1831+32号、2015、122-134

佐々木貴雄、健康保険組合における保健事業の位置について、週刊社会保障、査読無、第68巻第2795号、2014、50-55

戸室健作、自治体委託労働者の労働実態と労働組合の取り組み、山形大学紀要（社会科学）、査読有、第45巻第1号、2014、203-217

佐々木貴雄、総合健康保険組合の今後について、週刊社会保障、査読無、第67巻第2729号、2013、50-55

〔学会発表〕(計19件)

石川公彦、分科会コメント報告：監査役制度にみる日本企業の市民社会化の傾向、社会

政策学会第 130 回大会、2015 年 6 月 27 日、  
お茶の水女子大学（東京都文京区）

島袋隆志、分科会コメント報告：CSR と経営  
労務監査 労働の側面からの企業評価、  
社会政策学会第 130 回大会、2015 年 6 月 27  
日、お茶の水女子大学（東京都文京区）

橋村政哉、日本における CSR の展開と未来、  
社会政策学会第 130 回大会、2015 年 6 月 27  
日、お茶の水女子大学（東京都文京区）

早川佐知子、EU 諸国に見るコーポラティズ  
ム型 CSR とグローバル枠組み協定、社会政策  
学会第 130 回全国大会、2015 年 6 月 27 日、  
お茶の水女子大学（東京都文京区）

渡部あさみ、日本におけるグローバル枠組み  
協定の締結背景とその意義 労使の取組事  
例からの一考察、社会政策学会第 130 回大  
会、2015 年 6 月 27 日、お茶の水女子大学（東  
京都文京区）

橋村政哉、日本における CSR の隆盛と人事  
労務管理の自己責任化、労務理論学会第 25  
回全国大会、2015 年 6 月 6 日、茨城大学（茨  
城県水戸市）

戸室健作、コメント：雇用政策・労使関係  
の観点から、社会政策学会第 129 回大会、2014  
年 10 月 11 日、岡山大学（岡山県岡山市）

〔図書〕（計 2 件）

渡部あさみ、旬報社、時間を取り戻す - 長  
時間労働を変える人事労務管理 -、2016、205

〔産業財産権〕

出願状況（計 0 件）

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
出願年月日：  
国内外の別：

取得状況（計 件）

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
取得年月日：  
国内外の別：

〔その他〕

ホームページ等  
なし

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

石川 公彦（ISHIKAWA, Kimihiko）  
明治大学・経営学部・助教  
研究者番号：00440173

### (2) 研究分担者

高田 一夫（TAKADA, Kazuo）  
一橋大学・名誉教授  
研究者番号：30114953

佐々木 貴雄（SASAKI, Takao）  
東京福祉大学・社会福祉学部・准教授  
研究者番号：30433634

戸室 健作（TOMURO, Kensaku）  
山形大学・人文学部・准教授  
研究者番号：60542024

渡部 あさみ（WATANABE, Asami）  
青森大学・経営学部・講師  
研究者番号：10723033

早川 佐知子（HAYAKAWA, Sachiko）  
広島国際大学・医療経営学部・講師  
研究者番号：90530072

島袋 隆志（SHIMABUKURO, Takashi）  
沖縄大学・法経学部・准教授  
研究者番号：60733780

### (4) 研究協力者

橋村 政哉（HASHIMURA, Masaya）  
明治大学・大学院経営学研究科・院生