

氏名	細川 淳
学位の種類	博士 (社会デザイン学)
報告番号	甲第384号
学位授与年月日	2014年9月19日
学位授与の要件	学位規則(昭和28年4月1日文部省令第9号) 第4条第1項該当 エシカル・ビジネス概念とその事業モデルとしての従業員所有事業
論文題目	Ethical Business Concept and Employee Owned Business as its Business Model
審査委員	(主査)内山 節 中村 陽一 Davis, Scott T. (立教大学大学院経営学研究科教授)

I. 論文の構成と内容の要旨

1. 論文構成

論文題目：エシカル・ビジネス概念とその事業モデルとしての従業員所有事業
Ethical Business Concept and Employee Owned Business as its
Business Model

本論文は、本文（序章、第1章から終章まで）、謝辞、図表一覧、参考文献を含め、全455頁からなる。

本論文の構成は以下の通りである。

序章	10
背景	10
エシカル・ビジネス	11
事業モデル	11
従業員所有事業	12
本研究のオリジナリティ	14
本稿で取り扱った先行研究・資料・調査とそれらに対する筆者の主張・考察	16
I. エシカル・ビジネス	37
第1章 エシカル・ビジネス	38
1.1 非営利組織、ソーシャル・ビジネス、営利企業にみられる共通の方向性	38
1.2 エシカル・ビジネスの定義	41
1.3 ディーズとポーター：社会性と事業性	43
1.3.1 ディーズの社会性偏重	43
1.3.2 ポーターの事業性偏重	46
1.4 ソーシャル・ビジネスとソーシャル・エンタープライズ	51
1.5 サベティの社会利益型企业	54
1.6 デュアル・ミッションの同時追求	57
1.7 ステークホルダー	57
1.7.1 先行研究	57
1.7.2 「倫理」が醸成・交換・継承されるステークホルダー・ネットワーク	60
1.7.3 本稿におけるステークホルダー概念とステークホルダー・ネットワーク	66
1.8 デュアル・ミッション性をもたらす優位性	69
1.9 デュアル・ミッション性をもたらすジレンマ	71
1.10 社会性ミッションのフェード現象となりわい化	76
1.10.1 社会性ミッションのフェード現象	76
1.10.2 「なりわい」化	80

第2章 事例.....	85
2.1 株式会社アバンティ	85
2.2 株式会社ワイス・ワイス.....	89
2.3 佐呂間漁業協同組合	91
2.4 岡山県新庄村	94
II. 事業モデル.....	96
第3章 事業モデル	97
3.1 先行研究に見る「ビジネス・モデル」概念.....	97
3.2 事業モデルの定義.....	99
3.2.1 「事業」の範囲.....	100
3.2.2 ストラクチャー.....	101
3.2.3 アプリケーション	102
3.2.4 メカニズム	102
3.2.5 ケミストリー	103
3.2.6 完結性とレプリカビリティ.....	104
第4章 事業モデルが開く社会デザインの可能性.....	105
III. 事業モデルとしての従業員所有事業.....	107
第5章 従業員所有事業	108
第6章 有限責任会社による従業員所有事業	110
6.1 従業員所有事業の事業モデル：ストラクチャー・メカニズム・ケミストリー.....	111
6.1.1 メイン・ストラクチャー：従業員による所有	112
6.1.2 サブ・ストラクチャー：プロフィット・シェア制度	116
6.1.3 サブ・ストラクチャー：所有と経営の結節点設計とそれがもたらすメカニズム：経営の専管性とガバナンス	118
6.1.4 ガバナンスの定義と情報の透明性.....	119
6.1.5 メカニズム：従業員参画とそれが醸成するケミストリー：オーナーシップ・カルチャー	123
第7章 従業員所有事業の特徴と優位性	128
IV. 米国の従業員所有事業	133
第8章 米国の従業員所有事業	134
8.1 ESOP の概要	134
8.1.1 ESOP 制度.....	134
8.1.2 2種類の ESOP	135
8.1.3 ESOP による税制優遇.....	136
8.2 ESOP の導入と普及の経緯	136
8.3 ESOP 運用の経過と現状.....	137

8.4	ESOP の性質.....	138
8.5	従業員所有事業としての ESOP.....	141
8.6	ビジネスの現場で息づくダイナミズム.....	141
8.6.1	ESOP 企業の長期計画性.....	142
8.6.2	オーナーシップ・カルチャー.....	144
8.6.3	ステークホルダー意識と CSR.....	144
8.6.4	ガバナンス.....	145
8.7	まとめ：分かち合いの土壌を育む ESOP.....	145
第 9 章	シュワイツァー・エンジニアリング・ラボラトリーズ (Schweitzer Engineering Laboratories, Inc.) : オーナーシップ・カルチャーの二面性.....	147
9.1	事業概要.....	147
9.2	シュワイツァー博士と創業の地プルマン.....	148
9.3	SEL のコア・バリュー.....	149
9.4	情報の透明性：フライデー・ランチ.....	150
9.5	オーナーシップ・カルチャーの二面性.....	151
第 10 章	ボブズ・レッド・ミル (Bob's Red Mill Natural Foods Inc.) : 従業員所有事業化初期段階の事例ーガバナンスのループ構造.....	154
10.1	沿革.....	154
10.2	市場.....	155
10.3	業容.....	155
10.4	製品に込められた理念.....	157
10.5	ボブ・ムーア の思想.....	158
10.6	プロフィット・シェア.....	158
10.7	オーナーシップ・カルチャー.....	159
10.8	地域・社会貢献.....	161
10.9	事業の持続性、長期計画.....	162
10.10	従業員所有事業は事業形態を選ぶ.....	163
10.11	従業員所有事業化のプロセス.....	164
10.12	組織構造とガバナンス.....	166
第 11 章	事例：ユナイテッド航空 (United Airlines, Inc.) : ESOP 最悪の失敗事例.....	171
11.1	経営危機と ESOP 導入.....	171
11.2	ESOP 導入の方法.....	172
11.3	業績回復の一方での労使の溝、足並みの乱れ.....	173
11.4	倒産への道筋.....	176
11.5	倒産後も続く乱気流.....	177
11.6	ユナイテッド航空倒産の原因.....	181

11.7	従業員所有事業としてのユナイテッド航空の失敗	183
11.7.1	制度的側面	184
11.7.2	質的側面	184
11.8	ユナイテッド航空事例が提示する示唆	185
V.	英国の従業員所有事業	187
第12章	英国の従業員所有事業	188
12.1	従業員所有事業の形態	188
12.2	従業員共益信託 (Employee Benefit Trust : EBT)	189
12.3	税制	190
12.4	英国の従業員所有事業の現状と今後	193
第13章	英国の従業員所有事業の諸事例：多様な事業設計	203
13.1	直接所有方式の事例	204
13.1.1	UBH インターナショナル (UBH International)	205
13.1.2	マーティン・キュリー (Martin Currie)	206
13.1.3	直接所有方式の不安定性	207
13.2	間接所有方式の事例	209
13.2.1	A. G. パーフェット&サンズ (A. G. Parfett & Sons Ltd)	210
13.2.2	CPCR	211
13.2.3	間接所有方式従業員所有事業のメリットと時代性不適用リスク	212
13.3	ハイブリッド方式の事例	213
13.3.1	チャイルド・ベース・パートナーシップ (Childbase Partnership)	214
13.3.2	ウィルキン&サンズ (Wilkin & Sons)	216
13.4	まとめ	218
第14章	タワー・コリエリー (Tower Colliery)：労働組合、協同組合、株式会社の組合せによるミッションの完遂	220
14.1	背景：従業員買収	220
14.2	従業員買収後のタワー・コリエリーの業績	221
14.3	タイロン・オサリバン	224
14.4	株式会社か労働者協同組合か	225
14.5	労働組合	227
14.6	何も変わらなかった業務組織とすべてを変えたオーナーシップ・カルチャー	228
14.7	ストライキ	230
14.8	コミュニケーション	231
14.9	社会性と事業性	232
14.10	所有と経営の結節点、オーナーシップ・カルチャーの補強	234

14.11	坑道採掘の完了.....	236
第 15 章	ジョン・ルイス・パートナーシップ (John Lewis Partnership) : 従業員幸福 追求とリストラクチャリングの相克.....	238
15.1	JLP の事業構造と事業目的.....	238
15.2	JLP のガバナンス・システム.....	239
15.3	2009～2011 年度のリストラクチャリング事例.....	241
15.4	JLP パートナーの受け止め方とモラル.....	244
15.5	JLP のサブ・ストラクチャー・所有と経営の結節点と、ケミストリー・オーナ ーシップ・カルチャーの作用.....	245
15.6	JLP のミッションとの整合.....	247
第 16 章	スコット・バーダー : 創業家所有から従業員所有へ、そして所有権の消滅へ の変遷.....	250
16.1	従業員所有前史 –バーダー家からの所有と経営の移管.....	251
16.2	ニック・ブルームの経営 : 初の非同族社長.....	255
16.3	1970 年代の製品開発と新陳代謝.....	255
16.4	ラルフ・ウルフの経営 : 初の人員削減.....	256
16.5	1990 年代 : イアン・ヘンダーソン.....	260
16.6	スコット・バーダーの所有と経営の結節点.....	264
VI.	日本の従業員所有事業.....	270
第 17 章	日本の従業員所有事業.....	271
17.1	従業員持株会と従業員参画.....	272
17.2	日本版 ESOP.....	274
17.2.1	経済同友会の ESOP 導入提言.....	274
17.2.2	日本版 ESOP 導入の経緯.....	274
17.2.3	金融商品としての日本版 ESOP の開発.....	275
17.2.4	日本版 ESOP の実態.....	276
17.2.5	日本版 ESOP のしくみ.....	276
17.2.6	日本版 ESOP を通じての従業員所有事業化の可能性.....	278
17.3	日本の従業員所有事業の不在.....	279
17.4	日本での従業員所有事業敷衍の可能性.....	281
VII.	労働者協同組合.....	283
第 18 章	労働者協同組合.....	284
18.1	協同組合のあゆみ.....	284
18.2	労働者協同組合.....	286
18.3	労働者協同組合の課題.....	289
第 19 章	モンドラゴンに見る労働者協同組合の経営.....	292

19.1	モンドラゴンの統治・経営組織.....	296
19.2	モンドラゴン成功の理由.....	301
19.3	モンドラゴンでの労働者協同組合のジレンマ解決.....	303
19.4	従業員／労働者と経営の関係性.....	307
VIII.	従業員所有事業のガバナンス.....	311
第 20 章	：従業員所有事業のガバナンス.....	312
20.1	ボブズ・レッド・ミルで発見されたガバナンスのループ構造.....	313
20.2	モンドラゴンのガバナンス間接化.....	314
20.3	スコット・バーダーのガバナンス抽象化.....	315
20.4	最高経営責任者罷免権を持つジョン・ルイス・パートナーシップ.....	317
20.5	従業員所有事業のガバナンスの実態.....	318
20.6	従業員所有事業の実質的ガバナンス.....	321
第 21 章	まとめ：エシカル・ビジネス、事業モデル、従業員所有事業—今後の研究課題.....	326
21.1	エシカル・ビジネス・モデルの焦点としての従業員所有事業.....	326
21.2	他のエシカル・ビジネス・モデル.....	327
21.3	問題解決のあいまい化.....	328
IX.	経営史の中に見られるエシカル・ビジネス・アントレプレナーの挑戦.....	330
第 22 章	：エシカル・ビジネス・アントレプレナーたちの挑戦.....	331
22.1	経営とは.....	331
22.2	産業革命に始まる産業化と世界経済.....	334
第 23 章	：産業革命とロバート・オウエン.....	336
23.1	産業革命.....	336
23.2	ロバート・オウエン：事業意欲と上昇志向.....	337
23.3	社会性ミッション意識：「性格形成論」の萌芽.....	338
23.4	ニュー・ラナークとの出会い：事業性ミッションからの着手.....	339
23.5	社会性ミッション：性格形成論の実践に着手.....	340
23.6	社会性ミッションへの無理解：共同経営者との決裂.....	342
23.7	デュアル・ミッション.....	342
23.8	法制化への働きかけ：「ラナーク州からの報告」.....	344
第 24 章	：激動の戦間期とジョン・スピーダン・ルイス.....	346
24.1	戦間期の英国.....	346
24.2	ジョン・ルイスとジョン・スピーダン・ルイス.....	347
24.3	20 世紀初頭の小売業とスピーダンの問題意識.....	348
24.4	インスピレーション：従業員所有事業化.....	349
24.5	スピーダンの実践と父ジョンの反対.....	350

24.6	ピーター・ジョーンズでのプロフィット・シェア政策	352
24.7	戦後不況とスト	353
24.8	頭脳集団、結婚	353
24.9	パートナーシップの実現.....	354
24.10	事業拡大	356
24.11	業績低迷と第二次世界大戦	357
24.12	終戦：本格的従業員所有事業化.....	359
第 25 章：創業者の独裁と従業員所有の民主主義の矛盾を体現したアーネスト・バーダー		
	361
25.1	第二次大戦後の英国経済.....	361
25.2	サッチャリズムとその後の経済.....	362
25.3	英国の化学工業	363
25.4	アーネスト・バーダー	364
25.5	スコット・バーダー起業.....	365
25.6	デュアル・ミッションの相克：反戦主義と事業の繁栄	366
25.7	フェローシップ：従業員所有事業化への試みと挫折	367
25.8	いっそうのコミットメント：コモンウェルス設立.....	370
25.9	民主的経営の進展とアーネストの独裁.....	373
25.10	ICOM.....	374
25.11	事業として成り立ってこそその社会性ミッション.....	375
25.12	100%従業員所有化：ガバナンスの移動	376
25.13	事業の進展と組織改正：真のコモンウェルスへ	378
第 26 章 エシカル・ビジネス・アントレプレナーたちの人格の中で揺れ動き続けたデュアル・ミッション		381
X.	最後に.....	383
	本稿のまとめ	384
	終章	424
27.1	貨幣経済、市場経済	424
27.2	貨幣経済と非貨幣経済	426
27.3	非貨幣経済型エシカル・ビジネス・モデル.....	428
27.4	コミュニティ化するエシカル・ビジネス組織.....	429
27.5	さいごに	429
	謝 辞	431
	図表一覧	432
	文献目録	434

2. 論文の内容要旨

申請者は本論文でエシカル・ビジネスの概念を提案、その概念を実践に移すヴィークルとして事業モデル概念の再定義を試み、その上でエシカル・ビジネス・モデルとしての従業員所有事業を検討し、その所有と経営の結節点に事業モデルとしての有効性の焦点を求めている。リーマン・ショックを契機とした21世紀の経済システムの混迷、グローバリゼーションと格差拡大が進展する中、申請者はこれからの営利・非営利組織が向かい得るひとつの方向性としてエシカル・ビジネス概念を提示し、その具体的形態のひとつである従業員所有事業を国際比較をふくめて考察している。

以下、本論文の部構成に添って要旨を見て行く。

I エシカル・ビジネス

エシカル・ビジネスとは、デュアル・ミッション（社会性ミッションと事業性ミッション）の同時追求を通じて、全ステークホルダーへの貢献を目指す事業であり、それはゴーイング・コンサーンとしての組織によって運営される。

経営者は多様な社会的・環境的課題の中から選択して社会性ミッションを設定する。彼は事業性ミッションを通じてステークホルダーへの便益提供と責務を全うしつつ、事業採算性を保証し組織の持続性を企図する。その提供する財・サービスは常にコモディティ化リスクに晒される。デュアル・ミッションは常に荷重変化し、経営者に優位性とジレンマをもたらす。エシカル・ビジネス組織の順調な発展はやがて社会性ミッションの希釈化を起こす。その時点からその組織は突出した社会性ミッション・ステークホルダーを持たないが、全ステークホルダーへの貢献と共生の中で存在を持続させて行く「なりわい化」の段階に入る。

II 事業モデル

デュアル・ミッションを追求するエシカル・ビジネス組織にはよくデザインされたヴィークルが必要である。申請者はそれを事業モデルとして捉える。

事業モデルとはその事業を特徴づけるストラクチャー（構造＝制度、しくみ）である（狭義の事業モデル）。ストラクチャーが設定されアプリケーション（運用）を開始すると、その構造が導くメカニズム（機能）が働き始める。メカニズムは組織や人々の動きを規定、誘導または制約する。それにより組織や人々の間にケミストリー（反応、利害、意識、文化）が醸成されてストラクチャーに対する潤滑油またはノイズや摩擦として作用し循環する（広義の事業モデル）。

III 従業員所有事業

上述に基づき、エシカル・ビジネス・モデルとしての従業員所有事業を取り上げる。

従業員所有事業では従業員がオーナーとなる事（ストラクチャー）で、経営レベルでは

長期事業計画が策定・実行され、経営の透明性が促進される。現場レベルでは従業員参画と目標共有、協力的労働環境というメカニズムが働く。その中で「オーナーシップ・カルチャー（自分たちの会社だという所有・帰属意識と共有文化）」（ケミストリー）が育まれる。またステークホルダー意識が自然に生まれ、顧客、取引先との関係性再構築に始まり、地域社会、サプライ・チェーンを通じての広域な社会への意識、環境意識が高まり、倫理的事業活動や貢献活動が促される。

「所有と経営の結節点」設計は「経営の専管性」と「ガバナンス」メカニズムを機能させる。現代の経営環境は高度で頻繁なイノベーションを経営者に要求する。そのため経営者に「経営の専管性」を付与することが必須である。この相対として、従業員オーナーが経営者に一定期間経営を委任しつつ監視を続け、必要な時には審判を下す「ガバナンス」の確保が必須となる。ところが本論文で取り上げた諸事例を検討すると、従業員オーナーによるガバナンスが機能しない、または間接化、抽象化するという現象が見られる。これを「所有と経営の結節点」設計の瑕疵と見るか、あるいはそこに何らかの叡智が組み込まれているのか、申請者は以下の検討を通してその発見を試みる。

IV 米国の従業員所有事業

米国の従業員所有事業は ESOP（従業員株式所有制度）に支えられて成長、民間雇用の10%を占める。ESOP 採用企業の 65%が過半数従業員所有会社となっている。

事例：シュワイツァー・エンジニアリング・ラボラトリーズ：従業員約 4 千人、100%従業員所有の電力制御システム会社。同社事例ではオーナーシップ・カルチャーの正負の二面性について考察する。

事例：ボブズ・レッド・ミル：自然派穀物製品メーカー。同社事例では、従業員株式所有組織と取締役会との議決権、任命権のループ構造が発見され、ガバナンスが機能しないことが明らかになった。

事例：ユナイテッド航空：同社は経営立て直しの一環として ESOP を採用、一時は従業員持株 55%となり、従業員選任取締役を設け、会長人事に影響を及ぼす迄になった。しかし筆者分析ではこの ESOP 化はオーナーシップ・カルチャーを全く育まず、従業員所有事業としての要件を満たさないまま業界の混乱と競争に翻弄され、同社は2002年に倒産した。

V 英国の従業員所有事業

英国では法制が未整備な一方民間での試行錯誤が活発に働き、株式直接所有方式、間接方式等、多様な形態の従業員所有事業が展開されている。クレグ副首相が従業員所有事業の後押しを宣言、2020年迄に GDP の 10%に押し上げるという目標を掲げた（現在は2%）。

事例：多様な形態を持つ英国の従業員所有事業：ジャムメーカー、保育所、経営コンサルタント、投資ファンド等多数の事例を通して多様な従業員所有事業の有り様を概観する。

事例：タワー・コリエリー炭鉱：同社は国営炭鉱会社による閉鎖宣言に対し従業員買取

をして操業を再開。競争激化の環境下で新市場を開拓、生産量と雇用を増大、多様な地域貢献を果たした後、採掘を完了して清算した。労働組合、協同組合、株式会社の組合せで経営され、ガバナンスの機微が繰り広げられた。

事例：ジョン・ルイス・パートナーシップ (JLP)：現存最古最大の従業員所有事業組織。百貨店、スーパー等 2 百店超を展開し 8 万人の従業員を擁する。同社憲法には従業員による会長罷免権が規定されている。その中で JLP は大規模なリストラを断行した。従業員所有会社が所有者である従業員をリストラするという矛盾に JLP はどう対処したのかを見る。

事例：スコット・バーダー：100%従業員所有化学品メーカー。同社は従業員所有の進展とともに「所有と経営の結節点」に変更を重ね、ガバナンスを抽象化して行った。

VI 日本の従業員所有事業

日本では、有限責任会社による従業員所有事業は普及していない。従業員持ち株会制度は本質的に従業員所有事業とは無縁であり、経済同友会が提唱した日本版 ESOP 導入議論は立ち消えとなった。筆者は実践活動において、会計・法務専門家と共に現行法制税制下での従業員所有事業化プログラムを策定した。筆者は諸企業への指導活動を通じて敷衍を試み、そこから得た知見を通じて今後のさらなる研究に繋げて行くことを企図している。

VII 労働者協同組合

労働者協同組合は 18 世紀に英仏でその先駆的事例が見られたが、その後協同組合運動全体の流れで消費者協同組合が主流となって行く中に埋もれて行った。ただしその中でもスペインのモンドラゴンやイタリアの生産協同組合等、一部の成功例が見られる。

事例：モンドラゴン：モンドラゴンの驚異的成長は、多業種化、巨大化、国際化の渦に協同組合組織を巻き込んだ。その過程で直接民主主義から間接民主主義への道筋を設計し、所有と経営の結節点を変化させて行った。

VIII 従業員所有事業のガバナンス

ヘンリー・ハンスマンの主張および本論文諸事例を通して、従業員所有事業では従業員ガバナンス制度が機能していないか間接化、抽象化している事が確認された。しかし筆者は、日々の業務の中に強力なインフォーマル・ガバナンスが有効に作用している事を発見した。ガバナンスに必須の要素は、経営者に対する監視力と権限行使力である。従業員所有事業組織は圧倒的な監視力を備えている。従業員はその事業の全域で業務に携わっており、経営者の無能、失敗、専横を即時感知し共有するチャンネルを備えている。オーナーシップ・カルチャーに基づく監視力は、経営者に対する相当な圧力として作用する。(かつ最終手段としてストライキと会社法による株主の取締役罷免権を行使できる。)

ここで発見されたのは、従業員所有事業では経営の専管性とガバナンスが何らかのケミストリーを醸成するのではなく、オーナーシップ・カルチャーというケミストリーが経営

の専管性を支え、強固なガバナンスの基盤となる、という事である。

IX 経営史の中に見られるエシカル・ビジネス・アントレプレナーの挑戦

最後に筆者は 3 人のエシカル・ビジネス・アントレプレナーの足跡を追い、彼らの中でデュアル・ミッションがどのように形成され、揺れ、消化され、または消化されずに行ったのかを見て行くことで、筆者はデュアル・ミッションの本質の浮彫りを試みている。

申請者は、産業革命期に従業員福祉を推進したロバート・オウエン、露骨な資本主義が跋扈した戦間期に従業員所有事業を確立したスピーダン・ルイス、戦後の国際化と競争激化の中で非暴力主義と会社の信託統治を実現しながらも独裁を通したアーネスト・バーダーの 3 人を取り上げ、それぞれ英国の産業史の画期にどのようにしてデュアル・ミッション経営を確立して行ったか、またそれらがいかに矛盾を内包していたかを記述している。

3 人のうちオウエンのみが事業性ミッション一辺倒からデュアル・ミッション経営を経て、社会性ミッション一辺倒になって行くという一方向の行動を見せ、そして破綻した。ルイスとバーダーはどこまでも事業家だった。彼らは経営困難の時には社会性ミッションをかなぐり捨てて会社のサバイバルに腐心した。彼らは決して事業性ミッションを社会性ミッションの上位に位置づけなかったが、それでも「事業性なき事業に社会性を語る資格なし」という事を行動で示した。彼らの中では、デュアル・ミッションは分かちがたいカードの表裏のようなものだったし、表裏の矛盾を矛盾のまま抱えて走り続けた。そのアンビバレントな価値観の承継のプロセスでは、デュアル・ミッションを言語化して規定せざるを得なかった。その時点でデュアル・ミッションは「事業性」と「社会性」に二律化し、杓子定規なものに変容して行った。おそらくそれがルイスとバーダーには我慢ならなかったのだろう。彼らは後継者達を誹謗中傷し続けた。倫理的かつ独創的な事業を創造した起業家がかくもあさましく後継者をののしる。申請者はこの事に事業性と社会性の境界の不明瞭性、不可分性というデュアル・ミッションに元来備わっている本質を見いだしている。

申請者は本論文を通じて「矛盾の体内化」という問題意識に対峙している。社会に充満する矛盾に対して、人びとや組織がどちらかの立場を取る、または人びとをそのように仕向ける仕組みが存在すると、反対勢力との闘争が必然的に起こる。申請者はこれに対し、矛盾の体内化にその回答を求めており、エシカル・ビジネス概念に「社会性」と「事業性」の体内化を、従業員所有事業に「資本」と「労働」の体内化を見出し、これからの時代における諸組織の課題解決への道筋の提示を試みている。その意図を反映して、申請者は本論文が研究者と実践者の双方への問題提起となるように構成、記述している。

II. 論文審査結果の概要

本論文は今日の市場経済に対する疑問、批判をとおして世界各地で展開しているエシカル・ビジネスを歴史的に考察するとともに、その構造と意義を理論的に明らかにし、エシカル・ビジネスの一形態である従業員所有事業の現状と可能性をイギリス、アメリカなどの事例調査をとおして研究したものとなっている。理論研究という面とこれからの経済に対する実践的モデルの提示という面とを統一的に展開させた優れた研究である。

本論文は2014年3月30日に提出され、2014年5月29日に第一回、第二回博士論文審査会を開催した。審査会においては実践的な研究でありながら、理論研究としても深い洞察がおこなわれていることに対して、審査委員から評価する意見が示された。とりわけ従業員所有事業についての研究は日本ではこれまでほとんどおこなわれてきておらず、また諸外国の研究においてもそれぞれの国の研究であり、世界を横断するような従業員所有事業の研究は存在しないことから、この点からも世界ではじめての研究といってもよい斬新な研究であるという評価をえることができた。

2014年6月12日におこなわれた第三回公開審査会においては、申請者によるパワーポイントを使った30分のプレゼンテーションが実施され、その後に審査委員から質問が出された。エシカル・ビジネスを安定的なモデルとしてとらえるのではなく、社会性ミッションと事業性ミッションとのあいだでたえず揺れ動くモデルとしてとらえる申請者の視点や、従業員所有事業もまたこのふたつのミッションのあいだで動揺しながらも、この事業形態が広がっていく世界の現実に対する質問などが出され、申請者の適切な対応により、有意義な議論をすることができた。審査委員からはできるだけ早く出版などのかたちで社会に研究を公開すべきであり、公開される意義は大きいという意見も強く出されている。

2014年6月12日の公開審査会後に開かれた第四回審査会においては、博士論文審査委員会は全員一致で本論文を合格とするという結論に達した。

本論文が評価されるべき点は以下の通りである。

第一に今日世界各地で展開され、歴史的にもイギリスでは150年ほどの歴史をもつにもかかわらず、総合的な研究がおこなわれているとはいえないエシカル・ビジネスを歴史的に明らかにするとともに、社会性ミッションと事業性ミッションのあいだで揺れ動く経営モデルという申請者独自の視点で明らかにしたことをあげることができる。

第二に日本ではほとんど研究がおこなわれておらず、また諸外国の研究をみてもその国の研究にとどまってきた従業員共同所有事業の研究を、アメリカ、イギリスなどでの事例研究をふくめて、世界横断的な視点で考察したはじめての論文であるということがあげられる。

第三に、理論研究であるとともに、高い実践性を併せ持つ研究であり、これからの経済デザイン、経営デザイン、社会デザインを考察する上でも、多くの研究者に大きな示唆を与えるであろう研究になっていることもあげておかなければならない。

審査委員からはエシカル・ビジネスの研究をさらに深める上で、本論文の中心事例となった従業員共同所有事業以外の事例もふくめて、より総合的な研究になることを期待するとの声があったが、そのことについては申請者の今後の研究に期待するものである。

公開審査会における申請者の真摯な姿勢もふくめて、研究者としての今後の可能性を示す論文であり、審査委員会は本論文が博士（社会デザイン学）学位論文にふさわしいものであることを、一致して承認することとした。