

平成 30 年 6 月 27 日現在

機関番号：34410

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2015～2017

課題番号：15K03702

研究課題名(和文) リーダーシップ構築とソーシャルキャピタルに関するソーシャルベンチャー比較実証研究

研究課題名(英文) Comparative and Empirical Research on Leadership and Social Capital of Social Ventures

研究代表者

松永 佳甫 (MATSUNAGA, Yoshiho)

大阪商業大学・総合経営学部・教授

研究者番号：60325561

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,600,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、不安定とされるソーシャル・ベンチャー(SV)の持続可能性に影響を与える要因を定量的に明らかにした。SVに対して実施したアンケート調査では、組織の持続可能性に影響を与える外部環境やリーダーの経営哲学などに加え、リーダーのソーシャル・キャピタル(SC)醸成量を定量的に計測し、SVの持続可能性に影響を与えると考えられる要因について定量分析を行った。

その結果、営利組織と非営利組織では、組織の持続可能性を担保する要因は異なる一方で、SC醸成については共通して重要な要因であった。SCを醸成する方策がSVの持続可能性を担保する重要な要因であるといえる。

研究成果の概要(英文)：This study addresses the following question: what are the important factors for sustainability of social enterprises. To find out answers to the aforementioned question, I carried out a survey on leaders of nonprofit and for-profit social enterprises in Japan. It is essential to note that this paper assesses social capital of leaders because leadership involves accomplishing work through followers.

Social capital can play an important role in the sustainability of social enterprises, particularly those facing hostile and benign environments. A leader's character, grounded on values such as trust and networks, should influence his/her vision, ethics, and behavior. The empirical examination in this paper revealed that successful social entrepreneurs (innovators) have rich social capital in hostile and benign environments, thereby enhancing the sustainability of social enterprises.

研究分野：NPO論、社会的企業論、応用計量経済学

キーワード：Social Entrepreneurship Leadership Social Capital

1. 研究開始当初の背景

ソーシャル・ベンチャーに関する先行研究は国内外に複数存在するが、特に国内先行研究のほとんどがカリスマ的存在のソーシャル・アントレプレナーに関する代表的事例の研究に留まっている。一方で、ソーシャル・ベンチャーにヒヤリング調査を行うと、一様にして「持続可能なソーシャル・ベンチャーを担う次世代のリーダーが育たないこと」を喫緊の解決すべき問題と指摘する。しかしながら、事例研究からは、ソーシャル・アントレプレナーのカリスマ的特色を明らかにすることが出来ても、ソーシャル・ベンチャーの持続可能性を担保する汎用的方策を開発することはできない。一方、財政難に直面しているわが国においては既に、ソーシャル・ベンチャーは政府に代わる「新しい公共」の必要不可欠な担い手として位置づけられている。このため、ソーシャル・ベンチャーの持続可能性を担保できる次世代のリーダーの育成手法の開発が求められている。以上が、本研究開始当初の背景である。

2. 研究の目的

本研究の目的は、前研究『ソーシャル・ベンチャーにおけるソーシャル・キャピタルと経営戦略の比較実証研究(研究課題番号: 24530507)(研究期間: 2012年4月1日~2015年3月31日)』の成果と申請者によるソーシャル・キャピタルおよびリーダーシップに関する研究成果を融合し、持続可能なソーシャル・ベンチャーの次世代のリーダーの特色を明らかにし、ソーシャル・ベンチャーのリーダーの汎用性の高い育成方法の開発にまで発展させることにある。

3. 研究の方法

本研究ではまず、持続可能なソーシャル・ベンチャーを可能にするリーダーの特性をアンケート調査により定量的に把握するために、研究課題番号: 24530507で行ったアンケート調査項目に Covin and Slevin (1989)による新たに指標項目を加えた。この指標項目は、組織がどの程度追い風となる環境下にあるかを測る指標 (The environmental hostility scale: *ORGEXAV*) やリーダーの考え方が大きく反映される経営哲学や経営的価値観を測る指標 (The organization structure scale: *MPHAV*)、そして技術革新、積極性、リスク選好性によって合成される指標 (The strategic posture scale: *STRATAV*) の3つの指標により構築されている。

上述のようなリーダーの特性を反映したソーシャル・ベンチャーの組織特性に加え、本研究では研究課題番号: 24530507で使用したソーシャル・キャピタル指標を用いてリーダーのソーシャル・キャピタル蓄積量(信頼: *TRUST*とネットワーク; *NETW19*)を計測した。一方、組織の持続可能性は営利組織であれば、利益の増加で測ることができるが、営利

表1: Covin and Slevin (1989)による指標項目

指標項目	1	2	3	4	5	6	7
「 会社(我団体)が経験する外的環境は? 非常に安定している。組織(会社・団体)の存続および業績に関する脅威は殆どない。							非常に危険である。一つ間違えば組織(会社・団体)の存続が危うい状況にある。
「 2. 投資およびマーケティングの機会に恵まれている。							非常に緊張状態にあり、厳しい環境にある。組織(会社・団体)の存続を維持することが困難である。
「 1. 産業内に競争および障壁が殆どない支配的企業同様、わが組織(わが社・わが団体)が市場の管理および操作が可能な環境。							外的環境は非常に支配的であり、大きな競争的、政治的、あるいは技術的な勢力が存在し、わが組織(わが社・わが団体)は殆ど影響力がない。
「 1. 一般的に、 会社(我団体) で選好される経営哲学は? 確実に系統だったコミュニケーション経路(①)がある。また、重要な財務および運営情報に対してアクセスが厳しく制限されている。							組織内で重要な財務・経営情報が極めて自由にやり取りされる。
「 1. 社内の運営スタイルを一つに統一することの重要性が強く主張されている。							企業管理職の運営スタイルは、社内規定に厳格に準拠するスタイルから極めて独自のスタイルまで、かなり幅がある。
「 1. 意思決定において担当管理職が、最大の発言権を持つこと(②)の重要性が強く主張されている。							意思決定において、たとえそれが正規の権限手続きを一時的に逸脱することであっても、担当者よりも、その特定の状況に精通した人物に強い発言権を与える傾向が強い。
「 1. 経営状況がどのように変化しても、経営方針に忠実に従いこれを順守することの重要性が強く主張されている。							過去のやり方にとらわれ過ぎることなく、状況を変えていく試みを押し通すことの重要性が強く主張される。
「 1. 従業員に正式な規定を常に順守させることの重要性が強く主張されている。							正規の手続きを無視することになったとしても、仕事をやり遂げることの重要性が主張されている。
「 1. 高度な管理および情報システム(③)の運用に際して、私的な人間関係およびノルマ(④)が協力するという行動規範に強く依存している。							ゆるく、非公式な管理が存在する。業務の遂行に際して、私的な人間関係およびノルマ(④)が協力するという行動規範に強く依存している。
「 1. ラインアンドスタッフ組織(⑤)に基づき、それぞれに正規の職務を順守させることの重要性が強調されている。							状況とその人の個性に応じて、職務が現場で規定される傾向が強い。
「 1. 一般的に 会社(我団体) の経営者が選好するのは? 確実に信頼できる製品またはサービスのマーケティングを重視すること。							R&Dや技術的リーダーシップ、イノベーションを重視すること。
「 1. 過去5年間で組織(会社・団体)が市場に送り出した新規の製品あるいはサービスの数は? 新製品あるいはサービスがまったくない。							非常に多くの新製品あるいはサービスがある。
「 1. 製品あるいはサービスの変更は、最低限度に留まる傾向にある。							製品あるいはサービスの変更は、たいていの場合、かなり飛躍的である。
「 1. 競合他社(他団体)への対応において 会社(我団体) は? 通常は競合他社が最初に行動し、わが組織(わが社・わが団体)はそれに対応する。							通常はわが組織(わが社・わが団体)が先に行動し、競合他社がそれに対応する。
「 1. 新しい製品、サービス、管理手法、操業技術などを、業界で最初に導入することは非常に稀である。							新しい製品、サービス、管理手法、操業技術などを、他社に先駆けて導入することが多い。
「 1. 通常は競争的な衝突の回避を模索し、「お互いに邪魔をせず」共生する姿勢(⑥)を好む。							通常は、非常に競争的で、「競合他社を市場から追い出す戦略」を取る。
「 1. 一般的に、 会社(我団体) の上層部は、(標準的だが確かな収益率のある)リスクの低いプロジェクトを採用する傾向がある。							(極めてハイリターンの可能性のある)リスクの高いプロジェクトを採用する傾向がある。
「 1. 一般に、 会社(我団体) の上層部が信じていることは? 置かれている環境の本質によっては、大胆かつ広範囲に及ぶ行動をとることが、組織(会社・団体)の目的を達成するためには必要である。							置かれている環境の本質によっては、大胆かつ広範囲に及ぶ行動をとることが、組織(会社・団体)の目的を達成するためには必要である。
「 1. 不確実性のある意思決定の場面に直面した時、 会社(我団体) は、大きな代償を伴う決定を慎重に採る傾向がある。							潜在的好機を最大限に活用するために、通常は、大胆かつ積極的な姿勢をとることが多い。

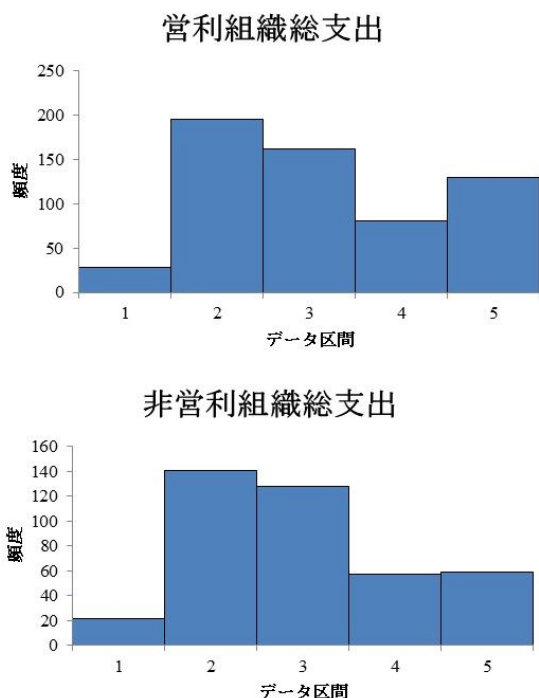
組織と非営利組織の混在しいわゆる混交経済市場を構成するソーシャル・ベンチャーにおいては、利益で組織の財務パフォーマンスを測ることは望ましくない。なぜなら、非営利の組織形態をとるソーシャル・ベンチャーは、準公共財・サービスを生産・供給する際に、寄付やボランティアといったフィランソロピーをインプットの一部とするからである。United Nations(2003)によると、非営利組織の財務パフォーマンスを計測するとき、総収入や付加価値よりむしろ総支出により、その財務パフォーマンスを測ることを推奨している。本研究では総支出で測った財務パフォーマンスを、ソーシャル・ベンチャーの持続可能性を測る代理変数とした。そしてリーダーの保有するソーシャル・キャピタル量とソーシャル・ベンチャーの持続可能性との関係性を定量的に分析した。

分析に用いた非営利組織および営利組織の総支出（組織の持続可能性の代理変数）データはグループデータ（表2参照）形式であり、その分布は図1の通りである。

表2:被説明変数のデータ形式(Grouped Data)

データ区間	
1	100万円未満
2	100万円以上 2000万円未満
3	20000万円以上 6000万円未満
4	6000万円以上 1億円未満
5	1億円以上

図1: ヒストグラム



Covin, J.G. and Slevin, D. P. (1989) Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments, Strategic Management Journal, vol. 10, pp.75-87.

United Nations (2003) Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts, Department of Economic and Social Affairs Statistics Division.

4. 研究成果

表3-1, 表3-2 はそれぞれ、営利組織、非営利組織ごとの記述統計値であり、表4-1 はソーシャル・ベンチャーが営利組織の場合と表4-2 は非営利組織の場合の推定結果である。

表3-1 : 記述統計値 (営利組織)

変数	平均値	標準偏差	最小値	最大値
TEXP	3.5246	1.3458	1.0000	5.0000
ORGEXAV	3.0055	0.9892	0.3333	6.0000
MPHAV	3.5340	0.8960	1.0000	6.0000
STRATAV	3.2045	0.8966	0.6700	5.5600
SOCPRO	2.0109	1.0638	0.0000	4.0000
DURATY	23.9126	27.7174	2.0000	240.0000
NETW19	2.8743	1.1293	1.0000	6.0000
TRUST	2.0437	0.5914	0.0000	3.0000
AGE	53.4863	12.2451	27.0000	80.0000
SEXX	0.7213	0.4496	0.0000	1.0000
EDUCC	14.8087	1.9977	9.0000	18.0000
HEALT	2.3388	0.9521	1.0000	5.0000

表3-2 : 記述統計 (非営利組織)

変数	平均値	標準偏差	最小値	最大値
TEXP	3.0114	1.1694	1.0000	5.0000
ORGEXAV	3.0208	1.0587	0.3333	6.0000
MPHAV	3.3653	0.9430	0.5714	6.0000
STRATAV	2.8862	0.9066	0.2200	5.6700
SOCPRO	2.9034	0.9765	0.0000	4.0000
DURATY	14.3722	13.5691	-101.0000	65.0000
NETW19	2.6591	1.0875	1.0000	6.0000
TRUST	1.9432	0.6152	0.0000	3.0000
AGE	58.4148	11.6220	31.0000	89.0000
SEXX	0.5881	0.4929	0.0000	1.0000
EDUCC	14.7102	1.9745	9.0000	18.0000
HEALT	2.3494	0.9986	1.0000	5.0000

表4-1 : 推定結果 (営利組織)

説明変数	係数	標準誤差
Constant	5891.3900	(5099.5000)
ORGEXAV	-1047.5400 **	(441.6598)
MPHAV	-205.5950	(505.3747)
STRATAV	259.4660	(494.3420)
SOCPRO	-985.2620 **	(410.6576)
DURATY	96.2142 ***	(21.7735)
NETW19	1641.8900 ***	(377.4535)
TRUST	1440.3900 **	(703.3679)
AGE	-50.4231	(33.8277)
SEXX	2976.7400 ***	(900.0533)
EDUCC	-188.4980	(208.3094)
HEALT	-47.1587	(432.8626)

Disturbance of standard deviation

Sigma 4810.24 *** (366.7330)

N = 183

Log-L = -263.8520

*: 10% significance level, **:5% significance level, ***:1% significance level

表 4-2：推定結果（非営利組織）

説明変数	係数	標準誤差
Constant	6044.65 **	(2599.4110)
ORGEXAV	70.642	(216.4276)
MPHAV	-661.577 **	(258.1943)
STRATAV	509.723 *	(263.5104)
SOCPRO	-630.782 ***	(233.1630)
DURATY	42.7637 ***	(16.4445)
NETWI9	833.061 ***	(213.8428)
TRUST	269.586	(383.0467)
AGE	-60.2172 ***	(20.2527)
SEXX	279.886	(480.4875)
EDUCC	-13.5633	(119.7972)
HEALT	447.038 *	(234.8115)
Disturbance of standard deviation		
Sigma	3933.21 ***	(182.1522)
N = 352		
Log-L = -565.1764		

*: 10% significance level, **:5% significance level, ***:1% significance level

表 4-1 と表 4-2 より、ソーシャル・ベンチャーが営利組織であるとき、外部環境が向かい風(hostile)であることが(ORGEXAVの増加)、組織の持続可能性(総支出額を代理変数とする)に負の影響を与えるが、非営利組織の場合、外部環境は組織の持続可能性に影響を与えないようである。これは非営利組織のソーシャル・ベンチャーが、ミッション(使命)の達成(社会的問題を解決する準公共財・サービスを供給すること)を追求することを、第一義的な存在理由としているため、あまり周りの環境に左右されることなく、使命を果たそうと活動しているということを示しているのかもしれない。また非営利組織の場合、組織特性が有機的なものから機械的なものになれば(MPHAVの増加)、組織の持続可能性に負の影響を与える。一方、営利組織は組織的特性が有機的か機械的かということは組織の持続可能性には影響を与えないようである。非営利組織の組織的特性がより有機的になると、組織の持続可能性が向上するのは、有機的活動であるフィランソロピー(慈善)に大きく依存する組織であることの表れかもしれない。加えて、技術革新や積極性やリスクを追求するという組織姿勢が顕著である(STRATAVの増加)場合、非営利組織では組織の持続可能性に正の影響を与えるが、営利組織では、組織の持続可能性に影響を与えないようである。このメカニズムはよくわからない。また非営利組織であっても非営利組織であっても、利益より社会的問題を追及する組織(SOCPROが増加)の方が、組織の持続可能性は低下する。社会的問題を解決する財やサービスの供給を行うことにソーシャル・ベンチャーの存在があるが、組織存続には利益の追求も必要であり、利益追求を軽

視して社会的問題の解決に傾倒しすぎると、組織の持続性は危うくなるのかもしれない。また営利組織の場合でも非営利組織の場合でも組織としての継続年数が増えれば(DURATYの増加)、組織の持続可能性は増加する。組織としての継続年数は、その組織の経営ノウハウの蓄積量と大きく関係する。つまり、組織年数の経過とともに組織の持続可能性を担保する経営ノウハウが蓄積されると考えられる。

さて、リーダーのソーシャル・キャピタル保有量が組織の持続可能性に与える影響であるが、営利組織の場合、リーダーのネットワークが広がり(NETWI9の増大)、およびリーダーの他者への信頼が深まれば(TRUSTの増大)、組織の持続可能性は拡大する。非営利組織の場合も、リーダーのネットワークが広がれば、組織の持続可能性は高まる。したがって、リーダーのソーシャル・キャピタル保有量は、組織の持続可能性を向上させるといえる。つまり、リーダーのソーシャル・キャピタルを醸成するような仕組みづくりは、ソーシャル・ベンチャーの持続可能性を担保する効果を有していると言える。

なお、その他の社会人口統計学的な変数(Sociodemographic Variables)であるが、リーダーの年齢(AGE)や教育レベル(EDUCC)、健康状態(HEALT)は営利組織の持続可能性に影響を与えないが、非営利組織の場合、年齢については負の影響を、健康状態については、正の影響をその持続可能性に与えるようである。

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7件)

松永 佳甫(2017)NPOの社会的役割と公共性に関する一考察「第52回全国大会共通論題「公共性の新しい地平」『社会経済学会年報』 vol.39, 27-35。(査読無)

Matsunaga, Yoshiho(2015) Salary Commensurate with Social Capital, Applied Economic Letters. Vol. 22, No. 14, 1116-1121.(査読有)

Puangyoykeaw, Kevalin; and Nishide, Yuko(2015) Organizational Commitment and Turnover Intention in Low-skilled Immigrant Workers in Thailand: An Empirical Assessment of Need Satisfaction, Job Satisfaction and Overall Life Satisfaction Factors. *International Journal of Business and Management*, Vol.10, No.5.

(査読有)

Tam Minh (2017) Altruism and Primary Healthcare Workers' Job Satisfaction: Findings from Central Vietnam. *Journal of Sustainable Development*. Vol.10, No.5, 85-93. (査読有)

Matsushima, Midori and Yamada, Hiroyuki (2016) Impacts of Bribery in Healthcare in Vietnam. *The Journal of Development Studies*, Vol.52, No.10, 1479-1498. (査読有)

松島 みどり, 立福 家徳, 伊角 彩, 山内 直人 (2016) 「現在の幸福度と将来への希望:幸福度指標の政策的活用」『日本経済研究』 No.73, 31-56. (査読有)

Matsushima, Midori, and Matsunaga, Yoshiho (2015) Social Capital and Subjective Well-Being in Japan. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol.26, No. 4, 1016-1045. (査読有)

[学会発表](計6件)

松永 佳甫 (2017) NPO と公共性、経済社会学会。(招待講演)(単著)

Matsunaga, Yoshiho (2016) Social Entrepreneurship and Social Capital in Japan, ISTR's 12th International Conference, International Society of Third Sector Research.

Li, Haodong and Nishide, Yuko (2017) How Do Private Nonprofit Nursing Care Facilities Get Resources within the System? The Effects of Social Capital in Different Patterns of Partnerships with Government, June 2017 ,ARNOVA-Asia Conference, Renmin University of China. (共著)

菊池 遼・西出 優子 (2016)「NPO 創始者とネットワーク - 東日本大震災の事例から - 」, 日本 NPO 学会第 16 回年次大会。(共著)

佐々木 秀之・方 芳・高橋 結・西出 優子 (2016)「NPO 中間支援組織における創業者史料およびデジタルアーカイブの活用による支援プログラムの形成動向—特定非営利活動法人せんだい・みやぎ NPO センターにおける創業者史料活用の事例—」を中心に, 日本 NPO 学会第 16 回年次大会。(共著)

松島 みどり (2017) Is a Heroic Social Entrepreneur a Good Manager? – Findings from a Quantitative Analysis of Japanese Social Entrepreneurs, The 10th ISTR Asia Pacific Regional Meeting. (共著)

松島 みどり (2017) 社会企業家の健康、幸福度、満足度：ミッションとワーク・ライフバランス、日本 NPO 学会第 19 回年次大会。(単著)

[図書](計2件)

松永 佳甫 (2015) [編著] 『公共経営学入門』大阪大学出版会。(査読無)

澤村 明、田中 敬文、黒田 かをり、西出 優子 (2017) 『はじめてのNPO論』有斐閣。(査読無)

6. 研究組織

(1)研究代表者

松永 佳甫 (MATSUNAGA, Yoshiho)
大阪商業大学総合経営学部・教授
研究者番号：60325561

(2)研究分担者

西出 優子 (NISHIDE, Yuko)
東北大学大学院経済学研究科・教授
研究者番号：60451506
奥山 尚子(OKUYAMA, Naoko)
大阪学院大学経済学部・准教授
研究者番号：80617556
松島 みどり (MATSUSHIMA, Midori)
大阪商業大学総合経営学部・講師
研究者番号：20634520

