

令和 6 年 6 月 18 日現在

機関番号：34416

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2019～2023

課題番号：19K01932

研究課題名（和文）多角化をすすめる社会的企業のガバナンスと支援システムに関する研究

研究課題名（英文）Study on governance and support systems in diversified social enterprise

研究代表者

橋本 理（Hashimoto, Satoru）

関西大学・社会学部・教授

研究者番号：60340650

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 2,700,000円

研究成果の概要（和文）：社会的企業のガバナンスのあり方と支援システムを検討した。主な研究対象はNPO法人と協同組合である。NPO法人については、活動の変化や支援のあり方の変化が明らかになった。地域社会の複合的な課題の解決に向けて、多様な主体の連携の必要性がみうけられ、それに対応したガバナンスのあり方が求められている。

協同組合については、商品生産事業体かつ組織体であることを指摘したうえで、協同組合がその特徴を活かして地域の「必要」にこたえるためには、利用者参加、労働者の参加、アドボカシーの実質化が重要であることを示した。

研究成果の学術的意義や社会的意義

社会的企業のガバナンスにおいては、事業内容のあり方が影響を与える。事業の多角化・事業の大規模化などは民主的管理・運営の実現を阻む要因となる。また、事業内容に変化がみられる状況があるなか、事業内容に即してガバナンスのあり方を不断に検証する必要がある。社会的企業では、事業内容とガバナンスのあり方が相互に作用する。社会的企業における社会的目的の実現を目指すという事業の特徴とガバナンスのあり方の関係性について示した点に本研究の意義があると考えられる。

研究成果の概要（英文）：In this study, we examined the governance of social enterprises and their support systems. The main subjects of the study were NPOs and cooperatives. First, we address NPOs. It became clear that the activities of NPOs are changing, and that the nature of support is also changing. In order to resolve complex issues in local communities, diverse entities need to work together. In addition, the way of governance is required to be examined. Second, we mention cooperatives. Cooperatives are both commodity producers and associations. User participation, worker participation, and advocacy is important in order for cooperatives to meet the "needs" of the community.

研究分野：経営学

キーワード：社会的企業 NPO ガバナンス

1. 研究開始当初の背景

本研究は、地域社会が抱える複合的な課題の解決にとりくむ社会的企業のガバナンスのあり方と支援システムの提起を目的としている。地域社会は、少子高齢化・人口減少に伴う生活課題（例えば、高齢者の介護予防、子育て支援、買い物弱者対策など）が山積しており、さらには地域産業の衰退・雇用の喪失などに直面している。それに対して、先進的な社会的企業は経営多角化を通じて社会課題の解決を図るようになってきた。多角化をすすめる社会的企業の事業活動が持続可能なものとなるためには、一般企業とは異なる独自のガバナンスと支援システムの構築が必要となる。

そこで、本研究においては、まず、社会的企業による事業活動の特徴を描き、社会的企業の経営の本質を明らかにすることを目指す。具体的には、社会的企業が「事業活動の継続」と「社会的価値の実現」の両者を同時に達成するための条件を、福祉分野の社会的企業の経営多角化に着目して導き出す。社会的企業という概念は、一般には「ビジネス的な手法を用いて社会的な課題を解決することを目的とした事業組織」と説明される。本研究が対象とする社会福祉分野の社会的企業は、(1)高齢者や障害者などの社会的弱者へのサービス供給、(2)社会的弱者の就労の場の創出という、2つの大きな役割を果たしている。だが、支払い能力の低い社会的弱者から利用料を徴収することは難しく、政府からの補助金、寄付金・ボランティアなど多様な資源の動員が必要となる。多様な資源を動員するためには社会から信頼を得ることが欠かせない。経営多角化を進める社会的企業においては、事業目的の多様化に伴って利害関係者も多様化し、立場の異なる利害関係者の意見をくみ取り調整するための独自のガバナンスの仕組みが必要となる。利益という指標よりも、社会的な価値の実現に重きがおかれる社会的企業においては、立場の異なる利害関係者間の意見の相違を克服するために独自のガバナンスのあり方が必要となる。

2. 研究の目的

本研究は、(1)社会的企業の理論研究、(2)多角化をすすめる社会的企業の事例分析、(3)社会的企業に独自の経営課題の抽出、(4)多角化をすすめる社会的企業のガバナンスのあり方と支援システムの提起、を行うことを目指す。なお、本研究においては、社会的企業にあてはまるものとして、NPO 法人と協同組合をとりあげて分析対象としている。

本研究の目的は、地域の複合的な社会課題の解決にとりくむ社会的企業のガバナンスのあり方と支援システムを提起することにある。事業活動を通じて地域の複合的な課題解決にとりくむ実践の事例分析を行い、現場では自明的に行われている営みを可視化する。本研究の事例分析の成果は地域社会の課題の解決に貢献することが見込まれ、学術的な意義に加えて、社会への波及的な効果も期待できる。また、本研究では、「企業経営」の本質との関わりから、需要と福祉ニーズの相違点、独立採算制と経営の自立性の関係などをふまえて、社会的企業の企業形態上の特徴を示す。

3. 研究の方法

本研究は、(1)理論研究、(2)基礎情報の収集、(3)事例研究、(4)分析、の4つのパートからなる。(1)理論研究では、社会的企業に関わる基礎概念の分析を深める。(2)基礎情報の収集においては、調査対象団体の基礎的データを分析するとともに、事業を支援する現行制度・施策を検討する。(3)事例研究では、特徴的な事例を抽出し、事例に内在する問題の明確化を図る。ヒアリング調査（社会的企業、自治体・中間支援組織から実施）を行い、多角化を図る社会的企業の経営課題と存立条件の明確化を図る。(4)分析では、以上から導かれる論点を踏まえ、社会的企業の独自性を明確化し、事業活動の継続と社会的価値の実現を同時達成するためのガバナンスと支援システムのあり方を考察する。

4. 研究成果

(1) 理論研究によるもの

本研究では、協同組合の「社会性」に関する理論的考察を行った。それにより、協同組合を社会的企業として位置づけることの意義や課題もかなり明確となる。協同組合の「社会性」の検討を念頭に、協同組合の「経営」の特徴を考察した。以下、橋本[2022]に基づき、協同組合の「経営」について述べる。協同組合の「経営」を論じるうえでは、組織全般に共通する事柄を取り上げて論ずる立場と、商品生産事業体である営利企業を主要な対象として取り上げて論ずる立場が考えられる。前者は管理という言葉が当てられる。後者は、商品生産事業体を対象とするものであり、資本主義社会に固有の経営体のあり方を問う立場である。協同組合の「経営」を問う際には、前者の立場のもとで、その管理を分析することも重要だが、他方で、資本主義社会における経営体を分析するという観点のもと、商品生産事業体である営利企業（その代表的な制度形態は株式会社）を念頭に、営利企業との比較の観点から協同組合の独自の特徴を考察することが必要となる。なぜなら、協同組合は商品生産事業体として「経営」を担う存在であるとみなせるも

の、他方では、資本主義社会がもたらす様々な問題に対応すべく経済的弱者が結集して形成されてきたという歴史的経緯があるからである。後者の議論のもとでは、協同組合は、商品生産事業体としての側面と、人と人が意識的に結びつき活動を行う組織体(アソシエーション)の側面の二面を持つ存在として把握される。また、協同組合の歴史的経緯を踏まえて、商品生産事業体の側面と組織体の側面の比重が歴史的および地域的状况によって変化することに注目することも必要となる。資本主義社会がもたらす矛盾に対峙する経済的弱者による運動やそれらの人々の結合としての組織体の側面に焦点をあてた議論に対して、協同組合の大規模化や市場競争の激化を背景に事業経営の重要性が強調される議論が浮上してきたという経緯がある。

協同組合が商品生産事業体かつ組織体であるとしても、その両側面がどのように個々の協同組合で現実のものとしてあらわれるかを検討することが必要となる。市場競争が激しい環境下では、事業経営上の課題解決や事業規模の拡大の必要性が重視される傾向にある。また、事業規模の拡大に伴い専従職員が増加し、専従のトップとしての常勤役員が経営を実質的に担う状況が生じ、組合員の主体性があらためて問われることになる。すなわち、組合員が主体的に事業経営と組織活動に関わることができるか、その実質性が問題となる。また、協同組合の「経営」という場合には、事業経営と組織活動のうちの前者を指すのが通例ではあるが、事業経営と組織活動はまったく別個に進められる訳ではないことから、その「統合」のあり方が問われなければならない。このことは、協同組合の「経営」において、市場と非市場の双方の取り組みの「統合」という観点の必要性をもたらすことになる。これは、協同組合が商品生産事業体かつ組織体(アソシエーション)であることに起因する。

協同組合において市場と非市場の双方の取り組みの「統合」を進めるうえでは、組合員・常勤役員・専従職員が協同組合の「経営」にいかに関与するか、そのガバナンスのあり方が問われる。「一人一票の原則」だけでは、組合員の意見は分断されて経営者支配を避けることはできない。すなわち、民主的管理・運営の形骸化の問題である。民主的管理・運営の実質化を図るためには、事業内容の特徴を踏まえて、事業内容に即したガバナンスの構築が必要となる。その際、事業の多角化・事業の大規模化などは民主的管理・運営の実現を阻む要因となることから、事業の多角化・大規模化の弊害に配慮してガバナンスのあり方を継続的に検証することが求められる。

また、法的に協同組合として存立するだけでは、民主的管理・運営の実現が保証されない。むしろ、協同組合形態が、組合員や職員を疎外する危険性もある。協同組合を通じた消費者運動や社会運動を組織化するうえでは、垂直的な管理がはびこる危険性がある。すなわち、労働者や市民の団結と規律を守るために個人よりも全体を優先させるような集団主義によって組織内の弱い立場にある人の意見がないがしろにされることがある。集団主義がはびこれば、労働者や市民による献身的な姿勢が美德として扱われることになり、むしろ組織内での垂直的な権力関係が強化されたかたちであられる可能性もある。

また、昨今、協同組合が脱資本主義社会に向けて重要な役割を果たす存在としてもはやされることもあるが、たとえ脱資本主義が進められたとしても、やはり大きな問題が残されることに注意が必要である。なぜなら、もし資本主義を克服した社会が実現したとしても、組織をどのように運営すればよいのかという問題にあらためて向き合わなければならないからである。協同組合は集団主義の温床となることもあれば、民主的で水平的な生産手段の共同管理の場を培う主体となることもある。その分かれ目は、協同組合の経営とガバナンスのあり方による。事例研究のもと、事業内容に即してガバナンスのあり方を不断に検証する必要がある。

(2) 事例研究によるもの

協同組合では高齢者の介護・生活支援の領域において、介護保険事業と、制度に基づかない助け合い活動の双方が実施されている。この点に、協同組合による介護・生活支援の取り組みの特徴を見出せる。介護保険制度の導入によって介護サービスを提供する市場(準市場)が本格的に創出されたが、協同組合はその市場内のプレイヤーになるとともに、介護保険制度の導入後も非市場での助け合い活動によって高齢者・障害者・子育て世帯等を対象とする生活支援を提供してきた。ここで、助け合い活動がなされる場を「非市場」と呼んでいるのは、第1に生活支援を提供する担い手がおおむね賃労働者ではないこと、第2に生活支援を受ける側が支援を受ける対価として貨幣を支払わないことによる。なお、市場・非市場の双方での活動に携わるという特徴は、ボランティア団体や市民活動団体を出自として高齢者の介護や生活支援に携わる NPO 法人においても同様にみられる(橋本[2022])。

生協による助け合い活動の事例調査からは、生活者のくらしを総合的に支える生協の事業活動の蓄積を活かして、縦割りの制度のなかでは十分に満たされない人々の必要に応える仕組みが試行錯誤のなかからつくりだされている過程が明らかになった(橋本[2021])。人々の生活上の必要は制度の枠組みを越えて存在するが、その必要に対して生協では生活全般にわたる総合的な取り組みを活かした対応がなされている。

また、NPO 法人を対象とした事例研究では、NPO の持続的な経営の実現に必要な条件、ならびに、それを可能とする支援のあり方について検討した。研究方法は、自治体や中間支援組織からの聞き取り調査による。一般的には、NPO の経営者や活動者の高齢化、人材不足などにより、

NPO 活動の変化が求められる現状があること、また、東日本大震災の被災地のように、被災から年月を経ることによって地域社会が抱える課題に変化がみられる状況がある場合には、NPO 活動のあり方が変化を迫られたり、支援のあり方にも変化がみられることがわかった。とくに、復興に関わる財源の縮小は活動のあり方に影響を与えている。支援の現場の動きから、地方都市や農村部においては、当該地域における NPO 支援を行うだけでなく、NPO 支援のネットワークの広域化を図る試みがなされたり、NPO 支援とコミュニティ活動の支援を融合させる試みが見いだされた。後者については、市民活動・NPO 活動だけでなく、自治会・町内会等の地縁団体や地元企業など多様な主体が関わるコミュニティ活動を支える仕組みづくりを進める事例がみられる。地域社会の複合的な課題の解決に向けた多様な主体の連携の必要性がみうけられ、そのような状況に対応したガバナンスのあり方の検討が求められる状況がみてとれた。

参考文献

橋本理 [2021] 「協同組合による助け合い活動の展開と課題—いわて生活協同組合の事例から」『くらしと協同』(37):86-101

橋本理 [2022] 「協同組合における社会福祉経営の概観—高齢者介護・生活支援を中心に」『関西大学社会学部紀要』 54(1) 1-28

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計2件（うち査読付論文 1件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 1件）

1. 著者名 橋本 理	4. 巻 54
2. 論文標題 協同組合における社会福祉経営の概観 高齢者介護・生活支援を中心に	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 関西大学社会学部紀要	6. 最初と最後の頁 1~28
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.32286/00027660	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 橋本理	4. 巻 37号
2. 論文標題 協同組合による助け合い活動の展開と課題 いわて生活協同組合の事例から	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 『くらしと協同』	6. 最初と最後の頁 86-101頁
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計2件（うち招待講演 0件/うち国際学会 0件）

1. 発表者名 橋本理
2. 発表標題 社会的企業の国際比較研究の視座
3. 学会等名 国際公共経済学会第34回大会 パネルディスカッション「社会的企業のグローバル化と国際比較」
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 橋本理
2. 発表標題 NPO 法人解散の状況と NPO 支援の展開 岩手県の事例
3. 学会等名 非営利法人研究学会 東日本部会
4. 発表年 2024年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
--	---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------