様　式　Ｃ－１９、Ｆ－１９－１、Ｚ－１９　（共通）

科学研究費助成事業　　研究成果報告書

令和　６ 年　６ 月 １８ 日現在

機関番号：３４４１０
研究種目：基盤研究(C)（一般）
研究期間：2019～2023
課題番号：１９Ｋ０１９０４

研究課題名（和文）ソーシャルベンチャーのリーダーシップ特性と持続可能性に関する組織間の比較実証研究

研究課題名（英文）Leadership and sustainability of social ventures- An inter-organizational comparative empirical study

研究代表者
松永　佳甫（Matsunaga, Yoshiho）

大阪商業大学・公共学部・教授

研究者番号：６０３２５５６１

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費）　　3,400,000円

研究成果の概要（和文）：　次代を担うソーシャルベンチャーのリーダーを育成するには、社会的起業家精神とソーシャルキャピタルを醸成することを目途としたリーダー育成プログラムの開発が必要不可欠である。効率的なプログラム開発手法としては、私的財を生産する営利組織の為に既に開発されているリーダー育成プログラムをベンチマークとし、それを社会的起業家精神とソーシャルキャピタルの醸成を強化したプログラムへと改良することが考えられる。
　また次代のリーダー候補が、自分たちの組織の社会的役割を議論したり、優れたリーダーのベストプラクティスを模倣することにより、リーダーシップを向上させる事を目途としたプラットフォームの構築が有効であろう。

研究成果の学術的意義や社会的意義
従来の研究では、チームや組織の成果に対する感情的知性（EQ）の重要性について、リーダーのEQとソーシャルキャピタル、社会企業家精神、学歴（IQの代理変数）との関連性を示す事例は限られている。そのため、本研究は新規性が高く、学術的に重要であると言える。また、国内外の政府がソーシャルベンチャーを重要な「新しい公共」の提供者と認識している背景から、本研究はソーシャルベンチャーのリーダー特性を明らかにし、次代のリーダー育成に役立つ方法を提案することで、社会的意義が大きい。

研究成果の概要（英文）：Effective leadership in social ventures hinges on specialized programs that foster social entrepreneurship and accumulate social capital. These initiatives prepare leaders to prioritize both social impact and financial sustainability. Drawing from successful for-profit models, these programs adapt strategies to suit the unique challenges of social ventures. Moreover, creating discussion platforms for aspiring leaders enhances their ability to reflect, learn, and exchange best practices, thereby strengthening their leadership and driving meaningful societal change.

研究分野：Social Entrepreneurship

キーワード：Social Enterprise　Social Capital　Emothional Intelligence　Sustainablity　Leardership

※科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属します。

様　式　Ｃ－１９、Ｆ－１９－１（共通）

１．研究開始当初の背景

ソーシャルベンチャーでは、リーダーのカリスマ性が顕著である傾向にあり、リーダーシップ研究のほとんどがカリスマ性に焦点を当てたケーススタディーに留まり、リーダーの汎用的特性が明らかにされてこなかったという学術的背景が存在する。しかしながら、リーダーのカリスマ性だけに着目していては、次代のリーダーを育成することはできない。またソーシャルベンチャーのリーダーへのヒヤリング調査から現リーダーは次代のリーダーの育成に苦慮しており、組織の持続可能性を担保することが難しいという深刻な事業継承問題に直面していたため、次代のリーダーを育成する方法の開発が急務であった。

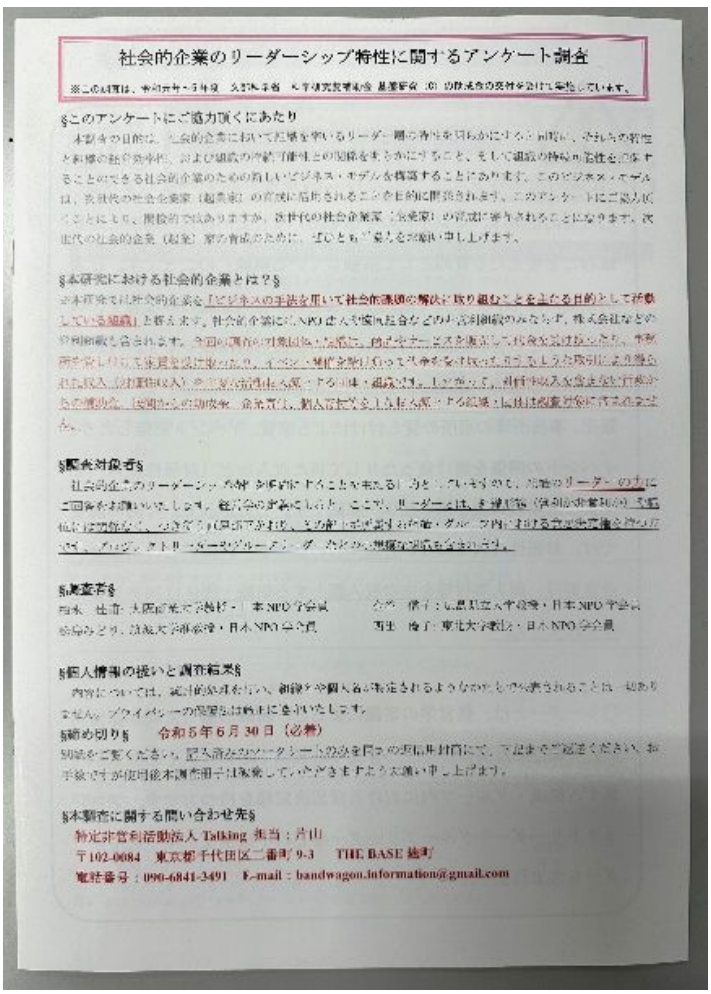
２．研究の目的

上述の背景を鑑み、本研究では私的財・サービスを生産・供給する営利企業において、同じ学歴を持ちながら、リーダーになる者とならない者とが生まれる要因として注目を浴びている感情知性に着目した。先行研究では、感情知性はリーダーシップの重要な要素であるとされている。(Coleman, 1998) とりわけ、リーダーが自分の感情を管理し、他人の感情を理解する能力を向上させることで、フォロワーとの関係性が強化され、チームのパフォーマンスが向上し、フォロワーの働く意欲が改善され、リーダーの意思決定が迅速となることが事例研究や定性的手法による研究によって示されている。(Crossan et al., 1998) ソーシャルベンチャーにおいても、私的財を生産する営利企業同様、次代を担うリーダーを育成するカギとなるのは、感情知性の醸成であると考えられる。

一方、これまでの本研究チームの研究から明らかとなった「有能なソーシャルベンチャーのリーダーは豊かなソーシャルキャピタルを保有する」、「有能なソーシャルベンチャーのリーダーは社会的企業家精神に富む」という分析結果も加味し EQ と社会的企業家精神(Social Enprepreneursip)とソーシャルキャピタルに焦点を当てつつ、ソーシャルベンチャーのリーダーに特化した EQ 醸成の方法について考察した。

３．研究の方法

リーダーシップに関する先行研究では、組織のリーダーになるためには、IQ よりむしろ EQ が重要なファクターであるということが示されている。本研究では、ソーシャルベンチャーの特性を鑑み、EQ、ソーシャルキャピタル、そして社会企業家精神の要素を鑑み、現ソーシャルベンチャーのリーダーに対し、これらの要素を定量化するためのアンケート調査を行った。（写真）



社会的企業のリーダーシップ特性に関するアンケート調査

§このアンケートにご協力頂くにあたり

§本研究における社会的企業とは？§

§調査対象者§

§調査者§

§個人情報の扱いと調査結果§

§締め切り§　令和５年６月30日（必着）

§本調査に関する問い合わせ先§

特定非営利活動法人 Talking 担当：片山

〒102-0084　東京都千代田区二番町9-3　THE BASE 麹町

電話番号：090-6841-3491　E-mail：bandwagon.information@gmail.com

まず、EQ を定量化するために用いたアンケート項目は、TEIQue-SF を日本語に翻訳したものである。TEIQue-SF は Petrides and Furnham（2001）により開発された 153 からなる EQ 測定調査項目を、統計的有効性を担保した 30 項目にまで減少させることにより、回答者の負担を減らしたものである。（表 1）

【表１　EQ を測るアンケート調査項目)】

TEIQue-SF

Instructions: Please answer each statement below by putting a circle around the number that best reflects your degree of agreement or disagreement with that statement. Do not think too long about the exact meaning of the statements. Work quickly and try to answer as accurately as possible. There are no right or wrong answers. There are seven possible responses to each statement ranging from 'Completely Disagree' (number 1) to 'Completely Agree' (number 7).

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7

Completely Disagree — **Completely Agree**

1. Expressing my emotions with words is not a problem for me.	1	2	3	4	5	6	7
2. I often find it difficult to see things from another person's viewpoint.	1	2	3	4	5	6	7
3. On the whole, I'm a highly motivated person.	1	2	3	4	5	6	7
4. I usually find it difficult to regulate my emotions.	1	2	3	4	5	6	7
5. I generally don't find life enjoyable.	1	2	3	4	5	6	7
6. I can deal effectively with people.	1	2	3	4	5	6	7
7. I tend to change my mind frequently.	1	2	3	4	5	6	7
8. Many times, I can't figure out what emotion I'm feeling.	1	2	3	4	5	6	7
9. I feel that I have a number of good qualities.	1	2	3	4	5	6	7
10. I often find it difficult to stand up for my rights.	1	2	3	4	5	6	7
11. I'm usually able to influence the way other people feel.	1	2	3	4	5	6	7
12. On the whole, I have a gloomy perspective on most things.	1	2	3	4	5	6	7
13. Those close to me often complain that I don't treat them right.	1	2	3	4	5	6	7
14. I often find it difficult to adjust my life according to the circumstances.	1	2	3	4	5	6	7
15. On the whole, I'm able to deal with stress.	1	2	3	4	5	6	7
16. I often find it difficult to show my affection to those close to me.	1	2	3	4	5	6	7
17. I'm normally able to "get into someone's shoes" and experience their emotions.	1	2	3	4	5	6	7
18. I normally find it difficult to keep myself motivated.	1	2	3	4	5	6	7
19. I'm usually able to find ways to control my emotions when I want to.	1	2	3	4	5	6	7
20. On the whole, I'm pleased with my life.	1	2	3	4	5	6	7
21. I would describe myself as a good negotiator.	1	2	3	4	5	6	7
22. I tend to get involved in things I later wish I could get out of.	1	2	3	4	5	6	7
23. I often pause and think about my feelings.	1	2	3	4	5	6	7
24. I believe I'm full of personal strengths.	1	2	3	4	5	6	7
25. I tend to "back down" even if I know I'm right.	1	2	3	4	5	6	7
26. I don't seem to have any power at all over other people's feelings.	1	2	3	4	5	6	7
27. I generally believe that things will work out fine in my life.	1	2	3	4	5	6	7
28. I find it difficult to bond well even with those close to me.	1	2	3	4	5	6	7
29. Generally, I'm able to adapt to new environments.	1	2	3	4	5	6	7
30. Others admire me for being relaxed.	1	2	3	4	5	6	7

発送したソーシャルベンチャーは 1500 で、営利型ソーシャルベンチャー、非営利型ソーシャルベンチャー併せて 140 のアンケートを回収することができた。回収率の低さはコロナ禍が大きく影響したものであるが、定量分析が可能なサンプルサイズであるため、本研究の当初の研究計画通り定量分析を実施した。

４．研究成果

[最小二乗法による推定結果]

本研究における推定モデルは下記の通りである。

$$y = \alpha + X\beta + \upsilon, \tag{1}$$

ここで、y は被説明変数であり、EQ を測るアンケート調査項目（表 1）に対する回答より得られたソーシャルベンチャーのリーダーの EQ スコア(aveq)である。TEIQue-SF において EQ は、幸福感(WB)、自己管理（SC）、情緒性（EM）、社交性（SOC）4 因子に分類されている。表 1 の通り、回答者は１～7 の範囲で回答を選択する。本研究における EQ スコアは、本アンケート調査に回答したリーダーの WB スコア、SC スコア、EM スコア、SOC スコアの値を足し合わせた値である。WB は、表１のアンケート調査項目のうち、5、9、12、20、24、27、sc は、4、7、15、19、22、30、EM は、1、2、8、13、16、17、23、28、SOC は 6、10、11、21、25、26 である。WB スコア、SC スコア、EM スコア、SOC スコアは該当するアンケート調査項目の回答の平均値である。X (k (説明変数の数)×n (サンプルサイズ)）は Dees (1998)の定義による社会的企業家精神をスコア化した値(seship)、Patnum(2000)の定義によるソーシャルキャピタルをスコア化した値（信頼スコア：trust、ネットワークスコア：nw18、互酬性の規範スコア：nr20 に分類)、所属してるソーシャルベンチャーが非営利組織か営利組織か(npo)、そして社会統計学的変数（年齢：age、年齢の二乗：age2、年収:incom、未婚か既婚か：mari、子供の数：kids、教育レベル：edu、居住地域の規模特性：commun）を含む説明変数であり、αは定数項(_cons)、βは説明変数の

係数である。そしてvは古典的線形回帰モデルの誤差項である。

【表 2　記述統計とモデル推定結果】

［記述統計］

Variable	Obs	Mean	Std. dev.	Min	Max
aveq	129	4.012112	.6568592	2.208333	5.552083
seship	139	3.08777	.6274471	1	4
trust	139	1.935252	.6937467	0	3
nw18	140	2.814286	1.063358	1	6
nr23	140	4.257143	3.479377	0	10
npo	140	.4214286	.495561	0	1
age	137	48.29927	11.49256	22	78
age2	137	2463.934	1181.448	484	6084
incom	138	7.507246	4.287559	0	18
mari	139	.8489209	.3594212	0	1
kids	138	.7681159	.4235728	0	1
edu	140	4.592857	1.549641	0	6
commun	140	2.321429	1.012639	0	4

［式(1)の推定結果］

Linear regression

Number of obs	=	120
F(12, 107)	=	8.05
Prob > F	=	0.0000
R-squared	=	0.4207
Root MSE	=	.54224

aveq	Coefficient	Robust std. err.	t	P>|t|
seship	.3548374	.0981242	3.62	0.000
trust	.4194378	.0938719	4.47	0.000
nw18	.1178968	.0512714	2.30	0.023
nr23	.0055967	.0165154	0.34	0.735
npo	-.0722014	.1010687	-0.71	0.477
age	.0212684	.0372271	0.57	0.569
age2	-.000163	.0003546	-0.46	0.647
incom	-.0110373	.0122959	-0.90	0.371
mari	-.0954483	.1825956	-0.52	0.602
kids	-.0943461	.1339865	-0.70	0.483
edu	-.0474249	.0299401	-1.58	0.116
commun	.1079634	.0477128	2.26	0.026
_cons	1.356705	.89046	1.52	0.131

表 2 は上述の計量モデルに関する記述統計と推定結果である。なお、通常の OLS（最小二乗法）推定量の分散共分散行列は、ハブラー/ホワイト/サンドイッチ推定量により修正されている。これは誤差項の分散不均一性や非正規性に対して頑健性を担保する。

推定結果を見ると、まず seship が 1 ポイント上昇すると、EQ は 0.36 ポイント上昇する。つまり社会的企業家精神の醸成を目途としたトレーニングは、EQ を向上させるようである。また、ソーシャルキャピタルの要素である互酬性の規範(nr23：ボランティア活動時間で計測)を除き、信頼(trust：一般的に他人を信頼するかどうかで計測)とネットワーク(nw18：普段、1 日に接する

人の数で計測)は EQ をそれぞれ、042 ポイントと 0.12 ポイント向上させることが分かる。つまり、ソーシャルキャピタルの醸成を目途としたトレーニングプログラムもまた、EQ を向上させる効果を持つようである。

一方、社会統計学的変数については、EQ に何ら影響を与えない。とりわけ、教育レベルが高いからと言って EQ も高いとは言えない。これは先行研究において、事例研究や定性的手法による研究によって示されてきた帰結に符合する。つまり、IQ が高い者が必ずしも EQ が高いとは言えず、その逆もまた真のようである。優れた IQ は学業や高い専門性を必要とする商品開発や経営戦略の策定などにおいてその効力を発揮する一方、EQ はリーダーシップや人と人との関係性の強化においてその効力を発揮すると言われている。また、本研究における分析結果から、リーダーの EQ は所属している組織が非営利か営利化に依存しない。そして、commun の係数より、大都市より中小都市、中小都市より農山村といったように、コミュニティー規模の小さい地域に住むリーダーの方が、EQ は高いようである。これは、農山村に住むことにより、他者と係る環境が多くあり、そのことが EQ を向上させることに寄与しているのかもしれない。

以上を鑑みると、次代を担うソーシャルベンチャーのリーダーを育成するためには、リーダーの社会的企業家精神とソーシャルキャピタル力を醸成することを目途としたリーダー育成プログラムを開発することが必要不可欠である。ソーシャルベンチャーのリーダー育成に特化したプログラムの開発方法としては、私的財を生産する営利組織の為に開発された既存のリーダー育成プログラムをベンチマークとしつつも、それをより社会的企業家精神とソーシャルキャピタル力の醸成の強化を目途としたプログラムへと改良することが考えられる。また、ソーシャルベンチャーのリーダーの活動事例からベストプラクティスを発見し、次代のリーダー候補者の間で、それを共有できるようなプラットフォームの構築も有用であると考えられる。

【参考文献】

Coleman, D. (1998). Working with emotional intelligence. Bantam.

Crossan, M., Lane, H., and White, R. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution, Academy of Management Review, 24(3), 522-537.

Dees J. G. (1998) *The meaning of social entrepreneurship*, Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, Fuqua School of Business, Duke University.

Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15(6), 425–448.

Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster

５．主な発表論文等

〔雑誌論文〕　計6件（うち査読付論文　3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 松永佳甫	４．巻 4
２．論文標題 CSRへの取り組みは企業の財務パフォーマンスを向上させるか？ ～労働生産性からのアプローチ～	５．発行年 2023年
３．雑誌名 大阪商業大学共同参画研究所紀要	６．最初と最後の頁 25-43
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 －

１．著者名 松永佳甫	４．巻 20
２．論文標題 NPOセクター研究と経済学	５．発行年 2020年
３．雑誌名 ノンプロフィットレビュー	６．最初と最後の頁 11-23
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.11433/janpora.NPR-SF-20-00002	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 －

１．著者名 松永佳甫	４．巻 16
２．論文標題 Does social capital affect wages?	５．発行年 2020年
３．雑誌名 大阪商業大学論集	６．最初と最後の頁 13-34
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 無
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 －

１．著者名 松永佳甫	４．巻 20
２．論文標題 NPOセクター研究と経済学	５．発行年 2020年
３．雑誌名 ノンプロフィットレビュー	６．最初と最後の頁 pp.11-23
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.11433/janpora.NPR-SF-20-00002	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 －

1．著者名 松永佳甫	4．巻 15
2．論文標題 日本人の未婚化とソーシャル・キャピタル	5．発行年 2019年
3．雑誌名 大阪商業大学論集	6．最初と最後の頁 129-150
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 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 松永佳甫	4．巻 83
2．論文標題 公共を担う中間組織・団体の現状と課題-NPOを軸とした社会的基盤づくり	5．発行年 2019年
3．雑誌名 公衆衛生	6．最初と最後の頁 294-298
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 無
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5件（うち招待講演　0件／うち国際学会　3件）

1．発表者名 松永佳甫
2．発表標題 日本の上場企業のCSR 活動が労働生産性に与える影響に関する分析
3．学会等名 日本社会関係学会
4．発表年 2022年

1．発表者名 松永佳甫
2．発表標題 Social entrepreneurship in a hostile environment
3．学会等名 The 48th annual conference, Association for Nonprofit Organizations and Voluntary Action（国際学会）
4．発表年 2019年

１．発表者名 松永佳甫
２．発表標題 The sustainability of social enterprises in hostile and benign environments
３．学会等名 The 7th EMES International Research Conference on Social Enterprise, EMES International Research Network（国際学会）
４．発表年 2019年

１．発表者名 松永佳甫
２．発表標題 逆境下における社会的企業の持続可能性に関する分析
３．学会等名 日本NPO学会第21回年次大会
４．発表年 2019年

１．発表者名 松永佳甫
２．発表標題 How CSR Enhances the Financial Performance of For-Profit Companies-a Labor Productivity Approach
３．学会等名 The 52nd annual conference, Association for Nonprofit Organizations and Voluntary Action（国際学会）
４．発表年 2023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
研究分担者	金谷　信子 (Kanaya Nobuko) (20509062)	広島市立大学・国際学部・教授 (25403)	

６．研究組織（つづき）

	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
研究分担者	西出　優子 (Nishide Yuko) (60451506)	東北大学・経済学研究科・教授 (11301)	
研究分担者	石田　祐 (Ishida Yu) (20455554)	宮城大学・事業構想学群・教授 (21301)	
研究分担者	松島　みどり (Matsushima Midori) (20634520)	筑波大学・人文社会系・准教授 (12102)	

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