

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成 24 年 4 月 30 日現在

機関番号：32638

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：平成 21 年～23 年

課題番号：21530393

研究課題名（和文） 社会変革型 CSR 戦略と起業家ネットワークの自己組織化—フローの視点を中心として

研究課題名（英文） Social Change Type of Strategy Based on CSR and the Self-organizing Network of Entrepreneurs: A Study with a Focus on Flow

研究代表者

潜道 文子（センドウ アヤコ）

研究者番号：60277754

研究成果の概要（和文）：近年の CSR 経営は、企業と社会の双方に価値を生み出す社会変革型事業を模索する傾向がある。ソーシャル・エンタープライズは、まさに、そのようなビジネスを行っている組織と考えられるが、その成功の要因は、独自のビジネスモデルの創出の他に、徳倫理やケアの倫理をもってステイクホルダーを活動に巻き込んでいくこと、また、ソーシャル・エンタープライズにおいて「フロー」が創出されていることが考えられる。このようなソーシャル・エンタープライズの成功要因は、CSR 経営が学ぶべきことであるといえる。

研究成果の概要（英文）：In recent years, management based on CSR in Japan seeks a form of social venture in creating values both for enterprises and for society. Social enterprise is such an organization meeting the objective. The survey conducted on the social enterprises in Japan identifies the following as factors of success. They are bringing stakeholders into the activities of social enterprises with ethics of care and virtue, and creating 'flow' in the organization, as well as creating unique business models. These factors of success in social enterprises are what management based on CSR should learn.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
21 年度	1,000,000	300,000	1,300,000
22 年度	900,000	270,000	1,170,000
23 年度	600,000	180,000	780,000
年度			
年度			
総計	2,500,000	750,000	2,250,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学

キーワード：CSR、ソーシャル・エンタープライズ、社会起業家、フロー、コミュニティ・ビジネス、ネットワーク

1. 研究開始当初の背景

日本では、2003 年ごろから、現在の企業と社会が共に発展するための多面的なステイクホルダーへの配慮を中心とした CSR が注目されるようになった。現在の CSR は、企業に

とってのコストや制約や慈善行為というそれまでの社会貢献活動に包含されがちであった限界を超え、ビジネスチャンスやイノベーションという企業の発展にとっても大き

な役割を果たすことが予想される要素を備えている。しかし、H19～20の科研費課題「CSR経営におけるフロー体験と倫理的リーダーシップとの関係についての研究」における研究成果として、日本企業の場合、CSR経営の先駆的な企業であっても、いまだ多くの場合、リスクマネジメントやコンプライアンス、さらにはステイクホルダーへの消極的対応である受動的CSR活動にとどまっていることが明らかとなった。

では、今後、企業のCSR経営がより進化し、企業にとってのビジネスチャンスやイノベーションを生む段階に至るためには、どのような実践が必要なのであろうか。この課題を検討するにあたり、関係者を広く巻き込みながら社会問題解決型事業を推進し、社会に価値を生み出すと同時に、利益を生み出すビジネス手法を有する社会起業家および彼らの率いるソーシャル・エンタープライズの活動から、企業のCSR経営は多くを学べるのではないだろうか。

そこで、ソーシャル・エンタープライズの活動を考察し、どのようにして社会に価値をもたらしているのか、そして、その活動を支える制度や組織はどのようなものであるべきなのかを検討することとした。

2. 研究の目的

近年、日本においても、従来の慈善型NPOとは異なり、社会的課題を、ビジネス手法を活用して解決するソーシャル・エンタープライズ(社会的企業)の台頭がみられる。このソーシャル・エンタープライズの活動は、社会と企業の双方への価値の創造を目指す企業の戦略的CSR経営へも大きな示唆を与えていると考えられる。

しかし、日本におけるソーシャル・エンタープライズは、社会において広く認知されている状況とはいえ、活動主体そのものが自

らをソーシャル・エンタープライズと認識していないケースも少なくない。このような状況のもと、ソーシャル・エンタープライズの要件とされる、社会性、事業性、革新性が日本のソーシャル・エンタープライズにおいて満たされているのであろうか。また、日本のソーシャル・エンタープライズの特徴はどのようなものなのであろうか。

さらに、社会起業家の活動においては、資金や人材、設備等の経営資源が限定的なケースが多く、そのような制約を突破するために、様々な組織と有機的に結びつき、相乗効果を考えながら、目的を達成するためのネットワークを築いている。では、日本のソーシャル・エンタープライズにおいて、社会における他の資源の活用はどのような状況にあるのであろうか。

また、社会学者のエミール・デュルケーム(E. Durkheim)は、集団で何かを行うとき、「集合的沸騰」(collective effervescence)と呼べる体験が起こることがあることを示唆している。これは、相互作用によって、通常とは異なるエネルギーが生じるもので、集団内での考えや目的意識の共有が要件となっているとしている。この「集合的沸騰」は、ミハイ・チクセントミハイの提唱する「フロー」(人間のピーク時に得られる最適経験)と多くの共通点があるものと考えられる。このフローが、ソーシャル・エンタープライズの活動が遂行される際に、生じているのであろうか。そして、そのことによって、モチベーションの向上のような価値が生み出されているのであろうか。

以上のような点について明らかにするため、以下のような方法で、調査を行った。

3. 研究の方法

文献研究の他、ソーシャル・エンタープライズおよび中間支援組織等へのインタビュー

一調査、そして、質問紙を作成し、アンケート調査を行った。

4. 研究成果

(1) 日本のソーシャル・エンタープライズの概況

日本のソーシャル・エンタープライズに対する中間支援組織や支援制度、資金調達先などは、英国等ソーシャル・エンタープライズ先進国と比べて整備が遅れている面がある。そこで、現状では、福祉分野等、政府の資金援助が受けやすい分野を中心として事業としての成功事例がみられる。また、収入源を確保するための工夫もみられ、革新的なビジネスモデルの事例も存在する。そのようなソーシャル・エンタープライズを率いる社会起業家たちの特徴として、ビジネスとして活動を捉えていること、地域の現状を把握し、様々な組織や人々とのつながりを重視し、協力体制を整えていることがある。また、中間支援組織も様々な課題を抱えつつも、現状を改善するために、社会的使命をもって活動している組織が多い。

(2) 地域別ソーシャル・エンタープライズの特徴

地域によっても状況が異なる。以下に、インタビュー調査結果を中心にそれぞれの地域のソーシャル・エンタープライズの特徴を述べる。

京都は、伝統的な職人の技術などを基盤とした地域の企業の再生を図るため、商工会議所が中心となって勉強会を開催している。伝統の技を活用しつつ、多分野の「知」を導入させて、新たな事業を展開する可能性を探っている。また、NPO 活動を支援する中間支援組織の活動も活発に行われており、ファンディング分野でも新たなモデルが展開

されている。

兵庫県は、大震災後、生活者たちが自分たちで何とか状況を打開する方法を見出そうとする試みが数多く生まれ、現在、多くのNPO が活動している。特に、震災後の地域の人々の精神的支援等の分野で長期的な視点での活動が行われているのがひとつの特徴といえよう。サービスの多角的展開を実施し、事業性の面での成功が組織の持続性を可能にしている。

沖縄は、行政からの委託事業の形式や行政と企業、NPO 等が連携した試みなどが多くみられる。また、本島のなかでも特に北部は医療等のサービスが十分に行われていないこと、雇用創出機会が少ないこと、数多くある離島における過疎化、観光産業のさらなる発展の必要性等の社会的課題がみられる。これらの課題を解決するために、ファンディングの革新的仕組みを構築したり、NPO や行政、さらには、東京の企業などとの連携を行うという新しいビジネスモデルが展開されたりしている。さらに、他県でビジネスに関わっていた人々が移住してソーシャル・エンタープライズの事業を行っている例も多く、彼らのビジネスマインドと広いネットワークの活用、そして沖縄の資源や課題を客観的にとらえる能力等が成功要因となっていると考えられる。

高知県は、四万十川をはじめとする自然の素晴らしさやピーマン、なす、トマトなど野菜の生産でも有名であるが、都道府県別経済規模でも、下位に位置し、雇用機会創出が急務といえる。また、山地率は 89%であり、全国平均が 54%であることから考えて、平地が少ない。四国の他の 3 県からも隔絶されたような地理的条件となっている。このようなことから、山間部集落に住む人々の生活に関わる様々な問題とそれらの地域の活性化が大

きな課題となっている。しかし、明治時代において自由民権運動が盛んだった地域性のためか、人々が自ら課題を解決しようという意識が高く、県民人口数からすると、NPOの組織数が非常に多い。最近では、地域の伝統的な技術や地域の特質を活用したコミュニティ・ビジネスがいくつか登場し、成功を収めている。また、四国の他県のソーシャル・エンタープライズとのコラボレーションなどもみられ、さらなる価値の創出がなされている。これらの成功例の担い手は、地域のベンチャーマインドを持った人材、生活協同組合、県・市等自治体などであり、彼らが地域の人材および他の地域の人材（企業やデザイナー、建築家、農家等）、伝統的技術、森林や農産物や土地等の資源、人的ネットワーク等を活用し、持続的事業の創出に成功している。

(3) 日本のソーシャル・エンタープライズへのアンケート調査結果

行政などから表彰されたり、なんらかの賞を獲得したりしている先進的といえるソーシャル・エンタープライズを中心に質問紙を郵送し、回答を集計した。結果をまとめると以下の通りである。

- ① 日本の先進的なソーシャル・エンタープライズの活動は、ソーシャル・エンタープライズの要件である社会性、事業性、革新性を有している組織が多いといえる。
- ② 一般の営利法人などで仕事をするのと社会的課題の解決に関わる仕事をするのでは、「仕事の楽しさ」や「成長感」、「達成感」、「精神的自由」、「仕事に対する誇り」、「共に働く人々との絆」などが「大きく増加」していることがわかった。つまり、彼らの仕事において「フロー」が生じている可能性があるといえる。

- ③ 従業員数は少ない組織が多く、「1～5人」、「6～20人」が最も多い。
- ④ 創業からの年数は、20年未満が多い。
- ⑤ 売上高は「1億円以上」の組織が最も多い。
- ⑥ 収支状況は、概ね良好である。
- ⑦ 日本の先進的なソーシャル・エンタープライズは、経済的成功もなしえている組織がかなりある
- ⑧ 収入源は、事業収入が多く、政府機関からの補助金を大きく離している。
- ⑨ 支出のなかで最も大きな比率を占めるのは、人件費であるケースが多い。
- ⑩ 資金調達先としては、「一般の銀行」のケースが多く、「代表や理事などの自己資金」も約2割ある。
- ⑪ 経営上の課題については、「活動資金の獲得」、「人材の獲得・育成」、「営業力」、「政府の政策・制度面」の回答が多い。
- ⑫ 起業家は、社会との接点・つながる意識が強い。多くの起業家がボランティア活動を行ってきた経験があることから、社会的課題について認識があり、また、政府や自治体ではなく、個人がその課題を解決するという意識が強い。
- ⑬ 起業家が前職（営利法人など）での仕事経験を活用する。
- ⑭ 地域の資源を十分に活用している。
- ⑮ ステイクホルダーとして、「顧客や消費者（会員含む）」、「地域社会」、「共に働いている人々」等を重視している。
- ⑯ 他組織との提携・連携を重視している。
- ⑰ 「社会的課題の解決」と「経済的利益の獲得」の重視度については、5：5あるいは「社会的課題の解決」の方に大きく比重を置いている。

(4) アンケート調査結果からの考察

このような結果から、日本においてソーシャル・エンタープライズの活動が注目されてからまだそれほど年月がたっておらず、また、NPO 法成立以来、日本における NPO の設立数は増加しているが、多くが活動資金の獲得に課題を抱えており、他方、日本におけるベンチャー企業の起業も、近年、それほど多いとはいえ、そのなかでも成功している企業は多くないという状況において、ソーシャル・エンタープライズもその事業性の側面で課題があると想定していたが、今回は、先進的な組織を調査対象としたことも影響を及ぼしていると考えられるが、経済的側面での成功をなしている組織が多かったことは想定とは異なっていた。また、一般の営利法人などで仕事をする場合と比較して、「仕事の楽しさ」や「成長感」、「達成感」、「精神的自由」、「仕事に対する誇り」、「共に働く人々との絆」などが「大きく増加」していたが、これらの項目は、「フロー」体験をしている際に獲得する価値と共通するものであり、ソーシャル・エンタープライズにおける労働が、フローを創出している可能性を示しているといえよう。さらに、他組織との提携・連携を重視しているケースが多いが、組織の資源が不足しているということもあろうが、起業家自体が、社会との接点・つながる意識が強いということもその要因となっていると考えられる。これらが、組織の活動の成功へ何らかの影響を与えていることも考えられる。

(5) CSR 経営へインプリケーション

ソーシャル・エンタープライズの成功要因としては、他組織とのコラボレーションや地域の資源の活用が重要な役割を果たしていると考えられるが、このようなことを可能にするには、その前提として信頼関係の構築が不可欠となる。そのためには、ケアの倫理や

徳倫理という倫理的な態度が存在する必要がある。この徳倫理等に支えられたソーシャル・キャピタル（社会関係資本）の構築が社会の進化を促進し、企業にとっても信頼関係に支えられた効率的で複雑性が縮減されたビジネスのしやすい場の創造につながるという。CSR は企業が社会への責任を果たすことを意味するが、企業が社会との間のボーダーを意識している限り、企業の CSR 経営への発想は、「責任を果たす」こと以上の価値を生まないであろう。成功するソーシャル・エンタープライズのステイクホルダーへの姿勢は、CSR 経営の目指す成功へ示唆を与えているといえよう。

(6) 今後の展望

日本のソーシャル・エンタープライズへのインタビュー調査やアンケート調査結果を基に、起業家の資質、組織の経営資源、他組織とのコラボレーションや連携等の視点からソーシャル・エンタープライズの成功要因を解明する。また、インタビュー調査により個々の組織の経営戦略やビジネスモデルを収集し、類型化する。さらに、先進的な SE を多く有する地域がどのような特徴をもち、それが SE の成功にどのように影響を及ぼしているかについて考察を行う。加えて、海外のソーシャル・エンタープライズの組織形態、活動方法、資金調達方法などの違いを社会的・文化的特徴の視点から検討し、今後の日本におけるソーシャル・エンタープライズの発展に必要と考えられる方向性について考察する計画である。

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 5 件）

① 下線 潜道文子、拓殖大学大学院商学研究科における CSR 関連の講義について、経営倫

- 理、査読無、第 64 号、2011、21-25
- ②「潜道文子、いまに活かせる！江戸時代のダイバーシティ戦略—CSR の源流と優れた能力活用法—、拓殖大学経営経理研究、査読無、第 90 号、拓殖大学経営経理研究所、2010、184-188
- ③「潜道文子、ソーシャル・エンタープライズの意義と特徴にみる CSR 経営の課題、拓殖大学経営経理研究、査読有、第 91 号、拓殖大学経営経理研究所、2011、21-52
- ④「潜道文子、経営戦略の構築と実施における CSR のポジショニング（2）—「CSR と利益」との関連において—、高崎経済大学論集、査読有、第 52 巻第 1 号、高崎経済大学経済学会、2009、27-39
- ⑤「潜道文子、社会起業家の活動にみる CSR 経営への含意、早稲田商学、査読無、第 423 号、2010、247-271

〔学会発表〕（計 1 件）

- ① 潜道文子、地域活性化戦略における産官学の連携とコーディネーターの役割—沖縄の地域資源を活用した製品開発の事例を中心として—、東アジア地域政策国際フォーラム（北京大学）、日本地域政策学会、アジア教育発展学会、2010

〔図書〕（計 2 件）

- ①「潜道文子、労働多様性と企業の競争優位—女性的視点を活かすダイバーシティ・マネジメント—、高崎経済大学附属地域政策研究センター編、社会的排除と格差問題—地域社会による解決への取り組み、勁草書房、2010、145-171
- ②「潜道文子、大正時代の企業経営にみるイノベーションと企業倫理—製菓企業を中心として—、弦間 明、荒蒔康一郎、小林俊治監修、大正に学ぶ企業倫理—激動する時代と新たな価値観の芽生え—、生産性出版、2010、97-123

〔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 0 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

6. 研究組織

(1) 研究代表者

潜道 文子（センドウ アヤコ）

研究者番号：60277754

(2) 研究分担者

()

研究者番号：

(3) 連携研究者

()

研究者番号：