

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 27 年 6 月 13 日現在

機関番号：34416

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2012～2014

課題番号：24730354

研究課題名(和文)福祉NPO・社会的企業の経営実態と支援システムに関する研究

研究課題名(英文)A study on the management and the support system of NPO and social enterprise in the welfare field

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) 2,000,000円

研究成果の概要(和文)：福祉NPO・社会的企業について、その経営課題と支援システムのあり方を明らかにした。具体的には、第1に、福祉NPO・社会的企業の理論研究を行った。第2に、福祉NPO・社会的企業に関する基礎的データを収集した。第3に、介護保険事業や障害福祉サービスを提供する福祉NPO・社会的企業の実態調査を行った。第4に、福祉NPO・社会的企業の国際比較を行った。第5に、以上を踏まえて、福祉NPO・社会的企業の経営課題を示し、支援システムのあり方を提起した。

研究成果の概要(英文)：This study shows the managerial issues and the support system in nonprofit organizations or social enterprises which provide social services. Firstly, it analyzes preceding theories of nonprofit organization and social enterprise. Secondly, it collects fundamental data for nonprofit organization and social enterprise. Thirdly, it carries out management case studies to focus on nonprofit organizations or social enterprises which provide social services for elderly people or persons with disabilities. Fourthly, it conducts an international comparative research. Finally, it shows the managerial issues in nonprofit organizations or social enterprises, and presents these support system.

研究分野：経営学

キーワード：NPO 社会的企業

## 1. 研究開始当初の背景

本研究の背景には、社会福祉基礎構造改革の推進に伴う措置制度から契約制度への転換、介護保険法や障害者自立支援法の導入など、福祉サービス提供組織が多様な様相を呈していることがあげられる。サービス提供組織の参入自由化が進められ、準市場や擬似市場といった考え方のもとで、事業組織間の競争を促す仕組みが取り入れられた。社会福祉事業に営利企業の参入が認められるとともに、NPO 法人に代表される新しい非営利の事業組織も社会福祉事業の担い手として重要視されるようになってきている。福祉分野で活動する「福祉 NPO」は NPO 研究の重要な位置にあり、経営学、社会学、政治学、社会福祉学など多様な分野で研究が進められている。福祉 NPO には、介護保険事業や障害福祉サービス事業を実施している比較的規模の大きい団体と、ボランティア活動や地域の助け合い活動などが中心の比較的規模の小さい団体の 2 つの層がある。とりわけ、介護保険や障害福祉サービス事業を行う比較的規模の大きい福祉 NPO の分析は、事業組織としての NPO の本質に迫ることを意味し、NPO 研究において経営学が取り組むべき重要課題となる。

福祉サービス提供組織の多様な傾向は、先進資本主義諸国でほぼ同様にみられる。そのようななか、対人社会サービスや労働統合に取り組む「社会的企業」という概念への注目が高まっている。介護保険事業や障害福祉サービス事業を行う比較的規模の大きい福祉 NPO は、「社会的企業」研究の主要な対象でもある。EU 諸国では、社会的企業の理論的・実証的研究を進める研究ネットワークが形成されている。韓国においては社会的企業育成法が成立し、社会的企業の発展が促されている。福祉サービス提供組織の多様性を背景に、社会的企業の国際的な研究は広がりを見せているが、過去の関連の研究では先駆的な事例の紹介が中心であり、社会的企業の類型化やその経営分析などは十分な深まりをみせていない。また、社会的企業の存立条件を分析するうえでは、事業組織の経営課題の抽出に加えて、その支援政策の提起という面からの分析が求められる。

## 2. 研究の目的

これまで日本および欧州やアジア諸国の福祉 NPO・社会的企業について、経営の側面と支援政策の側面の双方から分析を進めてきた。その研究成果を活かし、本研究は、社会福祉事業に取り組む新しいタイプの事業形態として「福祉 NPO」と「社会的企業」に焦点をあて、それらの事業組織の経営課題を明らかにし、その支援のシステムのあり方を理論的・実証的に分析することを意図してスタートした。

本研究開始時の研究目的は、福祉 NPO・

社会的企業の経営実態を分析し、経営課題と支援システムのあり方を明らかにすることにある。具体的には、(1)福祉 NPO・社会的企業の理論研究、(2)福祉 NPO・社会的企業に関する基礎データの収集、(3)介護保険法や障害者自立支援法が福祉 NPO・社会的企業の事業活動に与える影響の分析、(4)国際比較に基づく福祉 NPO・社会的企業の経営課題の抽出、(5)福祉 NPO・社会的企業の経営課題に基づく支援システムの分析、を行うことにより、福祉 NPO・社会的企業の現代的意義の明確化を図ることが、本研究の目的である。

## 3. 研究の方法

### (1) 福祉 NPO・社会的企業の理論研究

本研究では、社会福祉事業や福祉国家政策の歴史的展開との関わりから、福祉 NPO・社会的企業の現代的意義を明確化するため、先行研究の理論的検討を行う。また、社会福祉領域における「経営」を考察するうえで鍵となる概念（需要と福祉ニーズの関係、独立採算制と経営の自主性の関係、多様な利害関係者によるガバナンスなど）について、本研究で進める実証分析の成果をフィードバックして、分析を進める。

### (2) 福祉 NPO・社会的企業に関する基礎データの収集

福祉 NPO・社会的企業について、活動分野・活動地域・当事者の属性などのカテゴリーを用いてデータ化し、事業所の概数・収支状況や事業の特徴などをカテゴリーごとに明らかにする。

### (3) 介護保険法や障害者自立支援法が福祉 NPO・社会的企業の活動に与える影響の分析

上記で収集した基礎データに基づき、介護保険や障害福祉サービス事業を実施している事業組織について分析を進める。

### (4) 国際比較に基づく福祉 NPO・社会的企業の経営課題の抽出

福祉 NPO・社会的企業の活動に特徴的な点がみられる日本・英国・韓国の事例を検討する。経営指標や事業活動の条件に関して、日本の事例と海外の事例の相違点を明らかにする。国際比較研究を通じて、福祉 NPO・社会的企業の活動を阻害する要因や経営課題を導き出す。

### (5) 経営課題に即した活動条件の整備に関わる政策の分析

以上の分析に基づき、日本の福祉 NPO・社会的企業の意義と問題点を再確認し、その役割を発揮するために必要な条件は何か、求められる政策とはどのようなものかを提示する。

#### 4. 研究成果

##### (1)本研究の成果の概要

本研究課題の主な成果は、福祉 NPO・社会的企業の理論的検討に基づくもの、実態調査によるもの、国際比較研究によるものに分けられる。

##### (2)理論的検討に基づく成果

福祉 NPO・社会的企業に関する理論的検討によって導き出されたことについて要約しておく。ここでは、社会的企業の本質を考えるうえで重要な3点を以下に述べる。

第1に、社会的企業は、企業として存続が困難な領域(分野)で継続企業(ゴーイング・コンサーン)として存立することが求められる存在であるという点である。公共領域、例えば社会福祉領域において「人々が必要とする財・サービス」は多様化し、支払い能力の低い人々に対する財・サービスの供給についても国・自治体によるものだけでは不十分になっている。そのような領域では、一般の民間企業が財・サービスを提供し続けるには無理がある。しかし、そのような、「無理がある」領域で事業活動を行うからこそ、社会的企業の特徴(社会性)は際立つ。もちろん、営利企業であっても、常に事業活動によって「儲けが出る」わけではない。しかし、供給される財・サービスの特質上、財・サービスの供給だけでは儲からない(儲かりにくい)領域、財・サービスの供給による事業収入だけでは事業継続が困難な領域があり、それらの領域において財・サービスを提供するところにこそ、社会的企業の独自の意義があると考えられる。

第2に、社会的企業では、株主以外のステイクホルダーへの配慮に重きを置く「ガバナンスとマネジメントの仕組み」を構築することが求められる。財・サービスの提供を受ける当事者(例えば、障害者、高齢者、様々な社会的弱者など)や地域社会の構成員、寄付者などの多様なステイクホルダーが意思決定に参画できる事業組織のあり方(ガバナンスとマネジメントの仕組み)を確立することが、社会的企業の存続の条件の1つになる。また、社会的企業論における「企業」概念は、通常、企業という概念から想起される独立採算の事業組織とは異なり、事業収入だけでなく、寄付やボランティアなど多様な資源を動員することにその特徴があるため、多様なステイクホルダーを引きつけるガバナンスが必要となり、多様なステイクホルダーをそれぞれ満足させる高度なマネジメントが求められる。

第3に、社会的企業においては、「働く場の創出」を重視した事業組織のあり方が提起しているという点があげられる。雇用労働に限らず、ボランティア労働や起業による就労創出など「働く場の創出・拡大」によって、事業組織の社会的意義が高まる。働く場をい

かに増やすかは現代社会における重要課題であり、この点に取り組むことは、社会的企業が正当性を確保し、公的支援や寄付を獲得するうえでのポイントにもなる。

##### (3)実態調査に基づく成果

次に、実態調査から得られた点について整理しておく。ここでは、社会的企業の1つとみなすことのできる高齢者生協の事例分析に基づき、その活動実践から得られる示唆について3点から述べる。

第1に、高齢者生協の事業は社会運動(労働運動や市民運動)に根ざしたものであるという特徴がある。現行体制下において、事業体としての協同組合は、市場競争のなかで生き残るために、競争的関係のなかで利益(剰余)を生みだすことを強いられる。そのようななか、社会的使命の実現を目指す経営の実践はたやすくはないが、社会運動に根ざした事業体であることは、社会的使命を実現する経営を行ううえで重要な意味を持つと考えられる。その理論的な解明に向けてはさらなる分析が必要だが、社会運動に根ざした事業体であることが、社会的企業の経営としての独自性をもたらしていると考えられる。高齢者生協の実践は、社会運動に根ざした社会的企業の経営の具体的なあり方を明らかにするための重要な論点を含んでいる。なかでも、高齢者生協が目指す協同労働が、賃労働のあり方をのりこえて、新たな人間労働のあり方を提起しうる段階に至ることができるか、またその具体化に向けての課題は何なのかを問うことにもつながる。

第2に、高齢者生協の現場での実践においては、事業体に関わる様々な人々の立場の違いを認めることが目指されているという特徴がみられる。すなわち、異なる価値観を認めずトップダウン的に1つの目標に向けて事業体の方向性を定めるのではなく、異質なものの共存を目指す試みがなされているという特徴があるのである。昨今、民間企業のみならず、公共領域の組織体における経営においても、民主的な意思決定は時間がかかり非効率であるとされ、リーダーシップによる迅速な決断の重要性が強調される傾向にある。しかし、そもそも経営においては、異なる価値観が組織内にあることを前提として、それをいかに管理するかが重要となる。社会的企業においては、多様なステイクホルダーのもとで、異質なものの共存を実現する具体的な経営のあり方が模索されなければならない。高齢者生協の経営においては、例えば、法人本部と事業所の間、事業所間、事業所内で、それぞれ立場の違いによるせめぎ合いがみられるが、少なくともそれらの立場の違いをトップダウン的手法で解決することが良いという考え方はとられず、民主的なやり方に基づき議論を尽くすことの意義が認識されている。個々の局面でどのように意思決定がなされているか、また民主的なプロセスとい

う場合にそれが実質を伴っているかどうかについてはさらなる分析が必要だが、民主的な意思決定によって異質なものの共存を担保することの重要性は、高齢者生協のなかでは上位の規範として認識されていることが指摘できる。

第3に、高齢者生協は、事業体として存立し続けるうえで、介護保険事業や障害福祉サービス事業、指定管理事業、自治体からの受託事業などの公的制度に基づく事業に依存する状況にあることが指摘できる。高齢者生協の経営が公的制度によって支えられている現状は、公的制度の変化（とりわけ、制度の縮小）が生じれば、不安定な経営に陥らざるを得ないという危険を伴っている。また、介護保険事業が軸となり、各事業所が収益事業を中心とした事業展開に偏りがちになると、生きがい事業のように利益（剰余）をうまない活動が後回しにされかねない状況もある。だが、民営化が進行するなかで、高齢者生協が事業主体としてサービス供給に携わることの積極的意義も存在する。介護保険制度の導入とは、社会福祉領域における民営化の進行を意味している。民営化は、競争を通じて、公共的なサービスの供給の効率化を図るものと位置づけられるが、その際には、公共的分野において求められる社会的な価値がないがしろにされる恐れが生じる。すなわち、時間はかかるが利用者・当事者たちによる民主的な意思決定よりも、スピーディーな意思決定が優先されるのはその一例である。そのようななか、公共領域のサービス供給の担い手として、民主的な意思決定や多様なステークホルダーの参加を促す経営が高齢者生協では目指されている。介護保険事業に基づくサービスが市場のもとでの効率的な経営手法によって覆い尽くされる状況に対し、高齢者生協の経営実践はその歯止めとなる意味合いがある。市場競争の環境下で、いかに社会的使命を組み込んだ経営を実現するかが問われるが、高齢者生協の営みは現実の矛盾のなかでその具体的実践を図る試みとして捉えることができ、矛盾と対峙した営みであることにこそ、その意義を認めなければならない。

#### (4) 国際比較研究に基づく成果

韓国の自活勤労事業団や自活共同体の実態調査によって得られた成果を整理しておく。国際的な社会的企業研究の動向を踏まえれば、自活事業のスキームのもとで設立される自活勤労事業団や自活共同体は、新たな仕事場をつくり出す事業形態の1つとみなすことができ、その事業活動は社会的企業研究の観点からも注目すべき特徴を備えている。だが、自活勤労事業団や自活共同体は自活事業の一環としてつくられるものであり、社会的企業育成法に基づく認証社会的企業とは別個の制度による。自活共同体のなかには社会的企業として認証を受けているものもあるが、多くの自活共同体は社会的企業育成法に基づく認証社会的企業というわけではない。しかし、国際的な研究動向からみると、自活事業のもとで設立される自活勤労事業団や自活共同体は、社会的企業としての特徴を備えているとみなせる。自活事業の制度とは異なる文脈で社会的企業育成法が成立したため、韓国では法に基づく社会的企業概念と欧州を中心とした研究で用いられる社会的企業概念との間にズレがみられる状態が生じている。このように、社会的企業をめぐっては、その法律上の地位と実態の乖離がみられるが、このような状況は、国を問わずにみられることが指摘できよう。

自活勤労事業団や自活共同体は、社会的弱者の働く場となっており、通勤の習慣を身につけて生活のリズムをつくるといった段階から、技能習得や資格取得など技術向上を図るといった段階まで、幅広く参加者各人のおかれた課題に対応する場となっている。働く場を提供する役割に着目すれば、自活事業は経済的自立を促すことに力点が置かれているように見えるが、現場レベルでは、経済的自立だけでなく、社会的自立という観点にも十分に配慮しながら自活事業が進められていることには注目すべき点である。

自活事業で働く場となる自活勤労事業団や自活共同体においても、公的扶助受給からの脱受給という側面だけでなく、参加者の生活習慣の改善、地域における治安の改善などにもつながっているということが意識されている。参加者の意識や生活の変化といった面での効用にも目が向けられていることは、自活勤労事業団や自活共同体の事業活動をみるうえで重要な視点である。

だが、他方において、自活事業を実施するなかで、自活勤労事業団から脱却できない参加者がいることも事実である。自活事業に関わる職員にとっては、参加者の甘さを感じるケースに直面することも多く、どのように生きがいや仕事のやりがいを引き出すかが課題となっている。例えば、一般の経営コンサルティングと自活共同体の経営コンサルティングとの違いとしては、一般の事業体では事業の参加者は自ら望んで事業をやっているために熱心さがあるが、自活共同体の参加者は熱心さがなく、意欲を高めることが必要と認識されている。また、自活共同体のなかで、参加者同士が仲良く事業を進めていくことが難しい場合も多く、人間関係をいかに構築していくかという点にも気を配ることが必要となっている。以上のような状況は、自活勤労事業団や自活共同体という形態の事業組織経営することの難しさとも関わる。現場の職員の声によれば、社会福祉の領域においてビジネス的な観点を取り入れることの難しさとも関わる課題と認識されている。

(5) 研究成果の位置づけ・意義  
以上に要約した本研究で得られた成果に

については、国内外での学会において報告したほか、雑誌論文や図書を通じて公表した。社会的企業に関する研究領域では、EU 諸国や米国とアジア諸国の国際比較が進められており、さらには、アジア諸国間での国際比較研究も進められているが、本研究で行った理論研究については、それらの国際比較研究を進めていくうえでのベースとなる視座を与えるものとして位置づけられる。

また、本研究において行った実態調査に基づく研究成果については、日本の社会的企業の現状を知るうえでの基礎的な情報を提起するという意味を持つ。また、実態調査の結果をもとに、福祉 NPO・社会的企業の経営実態や支援のあり方について考察を加えてきたが、今後その分析を進めることにより、福祉 NPO・社会的企業の今後の発展の阻害要因を理解し、支援のあり方を提起する一助となる。

国際比較研究については、韓国や英国の社会的との比較から、日本の福祉 NPO・社会的企業が有する独自の特徴に接近してきた。今後、各国のおかれた状況を踏まえて、それぞれの国における福祉 NPO・社会的企業の活動を支える政策を提案する手がかりを得ることができた。

上記から、本研究の成果は、福祉 NPO・社会的企業を理論的に位置づけ、その本質に迫るとともに、具体的に福祉 NPO・社会的企業の経営を支える制度的基盤を示してきたといえ、福祉 NPO・社会的企業の発展に向けた基本的な視座を提示したというところにその意義を見出すことができるものといえよう。

## 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 1 件)

橋本理「日本における非営利組織論の諸相—事業と公共性の観点から」『社会政策』(ミネルヴァ書房)第 5 巻第 1 号、2013 年、32-49 頁、査読無

〔学会発表〕(計 4 件)

橋本理「社会的企業の経営探究—企業形態としての独自性とその矛盾」日本経営学会第 88 回大会統一論題「日本的ものづくり経営パラダイムを超えて」、2014 年 9 月 6 日、国土館大学(東京都世田谷区)

Satoru HASHIMOTO, Job creation and provision of social service by Japan Older Person's Co-operative, The 3rd International Conference on Social Enterprise in Asia "Searching for Motives, Models and Measurement",

4<sup>th</sup> July 2014, Yonsei University, Wonju campus, South Korea

Satoru HASHIMOTO, Workfare policy and work integration for vulnerable people in Japan, The 4th EMES International research conference on social enterprise, 2<sup>nd</sup> July 2013, University of Liege, Belgium

橋本理「日本における非営利組織論の諸相—事業と公共性の観点から」社会政策学会第 125 回大会共通論題「新しい社会と公共政策」、2012 年 10 月 13 日、上田女子短期大学北野講堂(長野県上田市)

〔図書〕(計 3 件)

橋本理「協同組合による福祉事業・就労支援事業の実践」重本直利編『ディーセント・マネジメント研究—労働統合・共生経営の方法』、2015 年、65-78 頁。

橋本理『非営利組織研究の基本視角』法律文化社、2013 年、1-305 頁

橋本理「韓国における自活事業と社会的企業」大友信勝編『韓国における新たな自立支援戦略』高菅出版、2013 年、73-89 頁。

## 6. 研究組織

### (1)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