

## 特集論文

## 社会的企業のガバナンス

——葛藤するマルチ・ステイクホルダー・ガバナンス——

大村 和正

立命館大学非常勤講師

## ● 要約 ●

本稿はまず社会的企業とボランティア・セクター等との関係や社会的企業のガバナンスを先行研究がどのように理解してきたのかを検討した。先行研究において協同組合などの民主的ガバナンスが空洞化している「ボランティア・セクターの限界」が指摘されている。他方で社会的企業の特徴としてマルチ・ステイクホルダー・ガバナンスが指摘されているが、その実態が民主的ガバナンスと言えるものなのかを本稿は考察した。ヨーロッパ9カ国のワーク・インテグレーション型社会的企業の調査研究、イギリスのソーシャル・ファームの調査研究、スクール・トレンドとモンドラゴンの事例研究を検討して、結論として伝統型ではない社会的企業の場合、多様なステイクホルダーによる民主的ガバナンスとしては問題をはらんでいることを明らかにし、イギリス政府の社会的企業に対する「市場化」政策がその原因の一つになっていることを指摘した。

● Key words : 社会的企業, ガバナンス, マルチ・ステイクホルダー, スクール・トレンド, モンドラゴン

人間福祉学研究, 4 (1) : 43-55, 2011

## 1. 本稿の課題

本稿は社会的企業 (Social Enterprise)<sup>1)</sup> のガバナンスのあり方を検討し、この面から社会的企業が「ボランティア・セクターの限界」を克服していると言えるのか、この問題を考察したい。

以下、本稿ではまず、社会的企業とボランティア・セクターなどサードセクターの他のアクターとの関係を、先行研究がどのように理解してきたのか整理し、この問題を考えるために社会的企業のガバナンス問題が重要であることを指摘する。

次に社会的企業のガバナンスに関して、どのような議論がなされてきたのか、どのような課題が

あるのかを検討する。

続く各節で、ヨーロッパ9カ国のワーク・インテグレーション型社会的企業の調査研究、イギリスのソーシャル・ファームに関する調査研究、スクール・トレンドとモンドラゴンという二つの社会的企業の事例研究を取り上げ、これら社会的企業のガバナンスの実態と諸問題を考察する。

最後に、これらの検討を通じて、社会的企業のガバナンスは民主的なマルチ・ステイクホルダー・ガバナンスと言えるのか。また主としてガバナンスの問題から、社会的企業は「ボランティア・セクターの限界」を超えたと言えるのか、などの問題を考察する。

なお本稿は部分的にヨーロッパ諸国やアメリカ

合衆国の社会的企業にも言及するが、主としてイギリスの社会的企業を中心に検討を進める。イギリスを主たる考察の対象にする理由は、本稿全体の検討と最後の結論で述べるように、イギリスで推進されている社会的企業の「企業化」の動向がマルチ・ステイクホルダー・ガバナンスや社会的ミッションの理念と深刻な矛盾を引き起こしているように思われるからである。

## 2. 社会的企業と NPO やボランティア・セクターとの関係

社会的企業の定義に関し先行研究において様々な議論が行われてきたが、社会的企業を営利企業のように利潤追求を主目的とするものではなく、社会的ミッションを追求しつつ事業活動を行っている組織としている点では一致しているように思われる。このような社会的企業が注目されてきた背景として、「市場の失敗」と「政府の失敗」を経た後、公共サービスの供給者として社会的企業などサードセクターの存在が注目されてきたという背景がある。1970・80年代以降、公共セクターは利用者のニーズに応えるような公共サービスを提供することに成功していないとする「政府の失敗」が論じられるようになり、イギリスなどでは公共政策の領域に、民間セクターを参入させることで公共サービスの供給者を複数化し、選択や競争を導入する準市場 (quasi-market) 政策の展開や福祉国家の「福祉多元主義」化が進行した (ルグラン, 2010; ジョンソン, 1993)。しかし1980・90年代のサッチャー及びメイジャー保守党政権による公共政策の改革は一定の成果を挙げながらも、同時に様々なひずみももたらし、公共政策の「市場化」に対する弊害も指摘されてきた。このため、公共政策や公共サービスの供給に関して、政府や地方自治体のような公共セクターでもなければ、営利企業や市場でもない、非営利団体や社会的企業などサードセクターの存在が注目されている。社会的企業を対象とした研究が活況を呈した事情

には以上のような時代動向が背景としてあるように思われる。

しかし社会的企業と、非営利団体 (NPO) やチャリティ団体、協同組合などサードセクターを構成している他のアクターとの関係をどのように理解するのか、この点は諸研究において微妙な相違点がある。ヨーロッパ諸国のサードセクターを研究しているボルザガやドゥフルニの研究は社会的企業の存在を、協同組合等と同様にサードセクターの構成する一つのアクターとして理解している (Borzaga, and Defourny eds., 2001)。イギリスの協同組合を研究してきた中川も社会的企業の存在を協同組合等との伝統の連続性で理解している。(中川, 2007) 山口も、イギリスの社会的企業には様々な種類の法人が存在していることを指摘しつつ、ボランティア・コミュニティセクターなども含めて包括的に社会的企業概念を把握している。(山口, 2007) 馬頭と藤原の研究も、経営学の立場から市民社会の「公共」を担うアクターとして社会的企業と NPO を包括的に論じている (馬頭・藤原, 2009)。

これに対して主として経営学・企業研究の視点から社会的企業研究を展開している谷本等の研究は社会的企業を、ボランティア・セクターなどの限界を超える存在として位置づけているように思われる。イギリスのボランティア・セクターなどの限界として谷本は以下の諸点を指摘している。1980年代以降、イギリスのボランティア組織は公共セクターの公共サービス供給の業務を契約で請け負うことに依存するようになり、この契約への過度な依存で本来の社会的ミッションを喪失しているようになったこと。チャリティの資格を得ている多くのボランティア組織はこの資格の条件に制約されて、社会的な問題の解決に限界を有していること。公共セクターが担っていた社会サービス供給の業務をボランティア組織が担うようになった結果、ボランティア組織が官僚化・専門化される傾向が強くなり、本来の社会的ミッションと矛盾するようになってきたこと。構成員が組織

の運営に参加するという協同組合の民主的管理が形骸化する傾向にあること。ボランティア組織や協同組合の様々な限界を指摘した上で、谷本はイギリスにおいて、これらの限界を超えようとする様々な試みがなされつつあることを指摘しつつ、従来型のボランティア組織とは異なる社会的企業の活動の重要性を論じている（谷本，2006：185-187）。

塚本もイギリスの社会的企業には様々な形態の組織があることを指摘しつつ、社会的企業などサードセクター「市場」の育成・促進を図る労働党政権の政策により、イギリスの社会的企業は全体的にビジネス手法を重視した事業体の性質を強めていると論じている（塚本，2008）。

清水はNPOを政府・市場・地域のコミュニティなど諸アクター間の論理を包摂する「媒介過程」と位置づけ、社会的企業は企業性と社会性を包摂する点で従来型のNPOや協同組合よりも優れている可能性があるとして指摘して、社会的企業がNPOの新しい展開を切り開く可能性を述べている。

「今日『社会的企業』という新たなカテゴリーが提起されていることの含意は、『社会的企業』における企業性と社会性の媒介過程が、既存のNPOや協同組合などの媒介過程とは異なる特質を持ち、その特質が団体の存続（sustainability）にとって一定の優位性を持つことを期待している点にあるといえる。」（清水，2007：71）。

以上、先行研究は社会的企業には様々な形態が存在していることや、社会的企業をボランティア・セクターやNPOなどと同様のカテゴリーに位置づけている点では共通している。しかしながら社会的企業と伝統的な協同組合やボランティア・セクターとの差異をどう理解するのかに関し、上記の諸研究には微妙な差異がある。谷本は、ビジネス手法の重視やイノベーションに関して、サードセクターの他のアクターよりも、社会的企業が革新的である、あるいは優位性があるとの理解を示しているように思われる。塚本もこれらの

点でイギリスの社会的企業は他のサードセクターのアクターとは異なる「新しい」存在として理解している。これに対して、ボルザガ他、中川、山口は、両者の差異は認めつつも、社会的企業とサードセクターの他の諸アクターとの関係に対立関係にあるものと理解するのではなく、これらを包括的に把握している。清水は、従来型のボランティア団体に対する社会的企業の優位性を指摘しているが、その意図は両者を対立的に把握することではなく、むしろ社会的企業の新しい活動が、NPO全体の新たな活性化につながる展望を示すことにあるように思われる<sup>2)</sup>。

しかしながら清水が指摘しているように社会的企業が従来型のボランティア団体よりも「優位性を持つ」と言えるかどうかという点や、谷本が指摘した「ボランティア・セクターの限界」を現実的に社会的企業が克服していると言えるのか、この問題に関しては更なる検討が必要であろう。

サードセクターにおける社会的企業の位置づけをどのように理解するのか、この点に関しJ. デフォニイとM. ニッセンは興味深い議論を展開している。彼らは社会的企業概念をサードセクター内において対立する構成要素を橋渡しするものとみなしている。サードセクターには二種類の矛盾する要素がある。一つは、社会的目標を目指しながら市場で販売する生産物を供給する事業体と、助成金や補助金のようなリソースに依存せざるをえない経済的基盤が弱体なアソシエーションとの対立である。二つ目の対立は、協同組合や相互扶助組織のように組織の構成員の利益を主目的とする組織と、貧困や社会的排除を解消しようとする取り組みや環境保護といった、組織の構成員に限定されない一般的な利益を追求する組織との緊張関係である。社会的企業は、伝統的なアソシエーションとの対比では市場向けの生産活動を持続的に行う事業体であり、伝統的な協働組合との対比ではその組織の構成員に限定されない、より広い一般的利益を指向するものとされている。同時にJ. デフォニイとM. ニッセンは、社会的企業概念

を、サードセクター内の他の諸組織と断絶した存在として位置づけるのではなく、むしろサードセクター内の新しいダイナミズムを表すものであり、サードセクターの新しい可能性を示すものであるとの理解を示している。社会的企業の重要な要素として、社会的目標や経済的目標といった複合的な目標を追求していることと、多様な関係当事者（ステイクホルダー）が組織の意思決定に参加していることが結びついている点を挙げている（Defourny, and Nyssens, 2006: 7-10）。

近年、多様な当事者が組織の意思決定に参加する問題は、ガバナンスの概念で論じられてきた。前述したように谷本も伝統的なボランティア組織の限界として、その民主的なガバナンスの空洞化を指摘している。しかしながら、管見の限り、社会的企業のガバナンス問題を具体的に明らかにした研究は少ないように思われる。本稿は社会的企業のガバナンス問題に焦点を当て、社会的企業における意思決定のあり方と、この面から社会的企業が伝統的なボランティア・セクターの限界を克服して、サードセクターの新しい可能性を示していると言えるのかを考察したい。

次節では、社会的企業のガバナンスに関してどのような議論がなされてきたのか、先行研究の論点を整理する。

### 3. 社会的企業のガバナンス論

ガバナンスに関しても様々な定義や研究が行われてきたが、本稿では主として集団や組織の集合的な意思決定のあり方としてこの概念を把握する（Stoker, and Chhotray, 2009）。

社会的企業のガバナンス問題を考える場合、二種類の問題領域があると思われる。一つは個々の社会的企業組織の運営や意思決定のあり方を対象とする、社会的企業組織それ自体のガバナンス論である。他方で1980年代以降政府や地方自治体の公共政策を執行される地域レベルで、営利・非営利を含む民間セクター団体、地域住民、学校、

病院等、様々な諸アクターが政策の決定や執行に参加するローカル・ガバナンスの問題が論じられてきたが、社会的企業の活動がこのようなローカル・ガバナンスにどのような影響を与えているのかという問題、すなわちローカル・ガバナンスにおける社会的企業の役割という問題である。（山本, 2009: Stoker, 2004: 藤井, 2007: 西山, 2007: 清水, 2007: 金川, 2008）本稿は前者の社会的企業組織それ自体のガバナンス問題に絞って、検討を進めたい<sup>3)</sup>。

社会的企業組織の意思決定は誰がどのように行っているのか。社会的企業の意思決定は、民間の営利企業の意思決定の仕組みとは異なっているのか。社会的企業のガバナンスに関して、OECDの報告書は、事業体に関係する様々な当事者（ステイクホルダー）が共同で組織の運営に参加するマルチ・ステイクホルダー・ガバナンスの概念を重要な特色として挙げている（OECD, 2009）。近年、営利企業のガバナンスに関しても、多様な利害関係者（ステイクホルダー）の利益を考慮する必要性が論じられている。しかしながら企業経営のガバナンス理念や規範論はともかくとして、実際の営利企業の意思決定の仕組みは従来通り経営の専門家が担っており、依然として企業への出資者である株主が大きな発言権を有しているように思われる。もしOECDが指摘しているように、社会的企業の多数が多様なステイクホルダーの参加により意思決定や組織の運営がなされているのであれば、これは民主的ガバナンスと呼べるものであり、ガバナンスの面からも、社会的企業と営利企業は決定的に異なるものであると把握することができる。前述したJ. デフォニイとM. ニッセンも、多様なステイクホルダーの意思決定への参加を社会的企業の重要な特色として指摘している。

ところで先行研究における社会的企業の理解の仕方は、ヨーロッパ型の社会的企業とアメリカ合衆国型の社会的企業とでは大きく異なっている。民主的な参加を理念型とするマルチ・ステイクホ



ルダー・ガバナンスは主としてヨーロッパ型の社会的企業において論じられてきた。ロリー・リドリー・デュフとマイク・ブルはEUスタイルの社会的企業とアメリカ合衆国型の社会起業を比較している(表1を参照。Ridley-Duff, & Bull, 2011: 60)。アメリカ合衆国の社会起業(social entrepreneurship)においては、首尾一貫したヴィジョンを持った社会企業家の個人的な活動が大きな役割を担っており、そのガバナンスはトップ・ダウン型である。これに対してEUの社会的企業においては、多様な関係当事者(ステイクホルダー)間の連帯や相互関係の理念に基づき、組織の集団的な活動が大きな特色となっており、そのガバナンスはボトム・アップ型であると言える。EU型社会的企業の特徴は、ヨーロッパの歴史を遡るキリスト教社会主義や世俗的社会主義、宗教コミュニティや労働者の相互扶助組織や協働組合の伝統に由来することが指摘されている。

しかしながら前述したOECDの報告書も含め先行研究において、現実に関係当事者が組織運営に参加する民主的ガバナンスとして挙げられている事例の多数は伝統的な協働組合型の組織である(Borzaga, and Defourny, eds., 2001: 中川, 2007: OECD, 2009: Pestoff, 2009)<sup>4)</sup>。仮に社会的企業が旧来型のボランティア団体やNPOの限界を打破する役割を果たしていると言えるのであれば、伝

統的な協働組合とは異なるタイプの社会的企業のガバナンスを検討する必要がある。

イギリスの社会的企業14団体を調査した藤井は、アンケート調査の結果から、これら社会的企業の総会や理事会に地域住民や受益者が参加していることを指摘して、「社会起業家による経営独裁」ではなく、「多様なステイクホルダーを巻き込んだ、参加型の経営組織」が行われていると論じている(藤井, 2007: 98)。藤井の研究は、社会的起業家への中間支援団体や就労支援やケアを提供する団体など、伝統的な協働組合型ではない団体をも含んでおり、イギリスの社会的企業にマルチ・ステイクホルダーが機能していることを明らかにした。しかしながら、紙幅の都合もあって、藤井は個別の社会的企業におけるガバナンスの具体的なありようを検討するに至っていない。

以下ヨーロッパ諸国やイギリスにおける社会的企業の調査や、事例研究を取り上げ、マルチ・ステイクホルダー・ガバナンスの実態を検討し、この面で伝統的な協働組合型とは異なる社会的企業が伝統的な「ボランティア・セクターの限界」を超えたと言えるのかどうかを考察したい。

表1

(Ridley-Duff, & Bull, 2011: 60)

EUスタイルの社会的企業	米国スタイルの社会起業
集団的な活動	個人的な活動
社会問題への労働運動や政府の対応	社会問題への企業家(市場)の対応
社会関係資本(social capital)や社会的資産(assets)の漸進的な構築	社会的な成果(アウトカム)の迅速で効果的な達成
連帯や相互関係	勝者や変化するエージェント
関係当事者(ステイクホルダー)の調整	首尾一貫した「ヴィジョン」
デモクラシー(ボトム・アップのガバナンス)	フィランソロビー(トップ・ダウンのガバナンス)
社会的経済	どのセクターでも

#### 4. ワーク・インテグレーション型社会的企業のガバナンス

本節ではワーク・インテグレーション型社会的企業（work integration social enterprises）に限定した研究であるが、イギリスを含むヨーロッパ諸国で多数のサンプルを扱ったキャンプ等の研究を検討したい（Campi, et al, 2006）。この研究は社会的企業のガバナンスに関して、興味深い知見を提供している。

キャンプ等は、マルチ・ステイクホルダー・ガバナンスをとるワーク・インテグレーション型社会的企業において、多様なステイクホルダーの中でも、どのステイクホルダーが組織の意思決定に影響を及ぼしているのかを明らかにすることを目的にした調査を取り上げ、マルチ・ステイクホルダー・ガバナンスの実情を明らかにしている。この調査は、ワーク・インテグレーション型社会的企業の経営者に対して、理事会（the board）に代表を出している8つのステイクホルダーの中で、どのステイクホルダーが意思決定過程に影響を与えていると思うか、という質問への回答の数字

を示したものである。8つのステイクホルダーは利用者・顧客、ボランティア、スタッフ、（ワーク・インテグレーションへの）参加者、営利企業、政府、NPO 諸団体、その他、である。その他には、消費者の立場を除く個人、地元のコミュニティ代表、金融機関、専門家等が含まれている。調査の対象となっているのはベルギー、デンマーク、フィンランド、フランス、ドイツ、イタリア、スペイン、スウェーデン、イギリスの9カ国である（表2参照、Campi, et al, 2006: 40）。

この調査結果によると、これら9カ国の平均で、社会的企業の意思決定に最も影響力を及ぼしているとされているのが社会的企業のスタッフで21%、次にボランティアで20%、3位はNPOsの14%である。スタッフやボランティアが上位の2位を占めていることから、これらの社会的企業では事業を担っている人々が比較的影響力を持っていることが窺える。また最上位に挙げられているステイクホルダーでさえ21%であり、特定のステイクホルダーが理事会の意思決定に独占的な影響力を行使していないことが分かる。これは理事会での意思決定権が多数のステイクホルダーの間で

表2 ワーク・インテグレーション型社会的企業のマルチ・ステイクホルダーにおける各ステイクホルダーの影響力  
(Campi, et al, 2006: 40)

	利用者・顧客	ボランティア	スタッフ	参加者 <sup>注1</sup>	営利企業	政府	諸NPO	その他 <sup>注2</sup>	合計
ベルギー	1	13	24	10	9	10	19	15	100
デンマーク	9	7	17	7	13	25	18	5	100
フィンランド	0	6	26	21	10	10	15	13	100
フランス	10	36	10	3	10	10	13	10	100
ドイツ	0	25	12	18	10	18	18	0	100
イタリア	4	29	55	1	3	0	1	6	100
スペイン	0	44	28	0	4	0	15	9	100
スウェーデン	12	6	24	24	9	15	3	8	100
UK	3	13	4	0	25	19	19	17	100
平均	5	20	21	7	10	13	14	10	100

注1：ワーク・インテグレーション事業への参加者

注2：その他には、消費者以外の個人、地元のコミュニティ代表、金融機関、専門家が含まれる。

共有されていることを意味している。ヨーロッパ諸国のワーク・インテグレーション型社会的企業においては、マルチ・ステイクホルダーは単なる理念ではなく、実態となって機能していることが窺える。

なおキャンプ等は指摘していないが、本稿が主たる対象とするイギリスの場合、最上位のステイクホルダーと考えられているのは営利企業(25%)であり、次いで政府とNPOs(それぞれ19%)が挙げられている。9カ国平均では営利企業は10%、政府は13%であることを考えると、イギリスの場合、政府や営利企業が社会的企業の意味決定に及ぼす影響力はヨーロッパ9カ国の中で極めて大きいと言える。またイギリスにおいて、9カ国平均で最上位に上がっていたスタッフは4%、2位のボランティアは13%に過ぎない。単一のステイクホルダーが独占的な影響力を組織の意味決定に及ぼしていないという点で、イギリスの場合もマルチ・ステイクホルダー・ガバナンスと言えるが、スタッフやボランティアの影響力が小さく、営利企業や政府が大きな影響力を及ぼしているとされることから、イギリスの社会的企業のマルチ・ステイクホルダーは当事者の参加や民主的ガバナンスという意味では大きな問題をはらんでいるように思われる。

9カ国平均の数値に戻ると、利用者・顧客が意思決定に影響を及ぼしていると思われるとの回答は5%、ワーク・インテグレーション参加者は7%となっており、他のステイクホルダーと比較すると、その発言力は著しく小さい。この調査で取り上げられている8つのステイクホルダーの中で、9カ国平均で一桁の数字を示しているステイクホルダーはこの利用者・顧客とワーク・インテグレーション参加者だけである。イギリスの場合、利用者・顧客は3%、ワーク・インテグレーション参加者に至っては0%であり、9カ国平均をも下回っている。

利用者やワーク・インテグレーション参加者が理事会の意思決定に及ぼす影響力は小さいもの

の、このことはマルチ・ステイクホルダー・ガバナンスの意義を否定するものではないだろう。キャンプ等は上記の調査から、調査対象となっている国々において、マルチ・ステイクホルダー・ガバナンスは単なる理念型ではなく、現実に機能していることや、多様なステイクホルダーの存在が制度的に理事会の構成に反映されているばかりでなく、現実に意思決定への影響力を行使していることを指摘している(Campi, at el, 2006: 38-40)。

ワーク・インテグレーション型社会的企業の意味決定に多様なステイクホルダーが参加していることに関連して、キャンプ等は次の点も指摘している。社会的企業の理事会に複数のステイクホルダーが存在していることが、社会的企業の正当性を含むリソースを改善することに寄与している。意思決定に参加している複数のステイクホルダー間に潜在的な対立が存在する可能性はあるが、営利企業において株主・経営者・労働者などステイクホルダー間の利害の対立が明瞭なことと比較して、社会的企業の場合には参加している様々なステイクホルダーの間で価値観の共有が認められる。社会的企業の理事会が異質で多様な構成員からなる場合、一面、そのことが意思決定を長期化し複雑にすることで非効率性を生み出すことになる。しかし他方で理事会構成員の多様性が「信頼を生み出す効果」をもたらすこともある。ヨーロッパ9カ国のワーク・インテグレーション型社会的企業の調査から、結論としてキャンプ等は、理事会に複数のステイクホルダーが参加することで、民主的な意思決定過程が認められると論じている(Campi, at el, 2006: 40-46)。

これはヨーロッパ9カ国の平均から導かれている結論である。しかし上記で指摘したように、イギリスの場合、9カ国平均とは少し異なり、多様なステイクホルダーの参加は認められるものの、ステイクホルダーの中でも営利企業と政府が最大の影響力を及ぼしており、民主的な意思決定という点で疑問を残しているように思われる。

## 5. イギリスのソーシャル・ファーム (social firms) のガバナンス

次にクリス・マンソンの研究 (Manson, 2010) からイギリスのソーシャル・ファームのガバナンスを検討したい。マンソンの研究は 2006 年から 2007 年の時期ソーシャル・ファームの構成員から集計した質的調査のデータを利用して、社会的企業のガバナンスを検討したものである。ソーシャル・ファームとは、労働市場から排除されている人々もしくは不利な状態に置かれている人々に雇用の機会を提供することを目的とする社会的企業である (Manson, 2010: 8)。

この調査からソーシャル・ファームの理事会の構成員 (the board member) と理事会に属さない一般の構成員 (non-board member) との間で、ソーシャル・ファームの目指すべき諸目標や中心的な価値観をめぐって深刻なギャップがあることが明らかとなっている。またソーシャル・ファームのガバナンスに全てのステイクホルダーが包摂されること (stakeholder inclusion) に関して、両者には認識の差が認められる。

理事会に属していない一般の構成員は、ソーシャル・ファームの事業が社会的公益 (social benefits) をもたらすことを重視している。ただし、ソーシャル・ファームで働くスタッフの間では意識の違いが認められる。ソーシャル・ファームで働くスタッフは、ボランティアのスタッフと有給のスタッフからなり、その比率はそれぞれのソーシャル・ファームにより異なる。調査からは、ソーシャル・ファームで働く動機として、ボランティアのスタッフほど社会的目的を動機としている場合が多く、有給スタッフの場合はむしろ金銭的動機が大きいことが窺える (Manson, 2010: 15)。

このようにソーシャル・ファームに雇用されているスタッフの間ではボランティアと有給スタッフの間で相違が認められるものの、ソーシャル・ファームの一般的なステイクホルダーは社会的公

益を求める傾向が強い。また理事会の属していない構成員は平等主義的な原則を保持しており、理事会に一般の構成員を民主的に代表した運営がなされるべきことを期待している。ソーシャル・ファームでは全てのステイクホルダーが包摂されているようなガバナンスが期待されている。また一般の構成員は理事会がソーシャル・ファームの理念である社会的公益を目指すことを期待している。ソーシャル・ファームが社会的公益を目指す活動で良好なパフォーマンスを示すことが、理事会に正当性を与えることになると認識されている (Manson, 2010: 16-18)。

しかしながらソーシャル・ファームの理事会の構成員は、一般の構成員と異なった認識を示している。社会的公益を目指すことが求められているソーシャル・ファームは他方で市場での競争にさらされている。経営者や理事会の理事は市場での競争に対応した成長戦略の実行が必要なことを強く認識している。イギリス政府は、市場に適應できるように、社会的企業の企業化を推し進める政策を進めてきた。このような環境に適應するため、ソーシャル・ファームの経営者や理事は成長戦略を推進することを求められている。また理事会の理事は、一般の構成員ほどには、全てのステイクホルダーを包摂するような運営を行うことを必要と感じていない (Manson, 2010: 17-18)。

以上、ソーシャル・ファームの一般の構成員は全てのステイクホルダーを包摂するような民主的なガバナンスや社会的公益を目指す意識が強い。しかしソーシャル・ファームの理事会の理事はこれらの点で一般の構成員とは異なる認識をもっており、このことがソーシャル・ファームのガバナンスのあり方や社会的目標の追求に矛盾をもたらしている。マルチ・ステイクホルダー・ガバナンスの点で、ソーシャル・ファームの理事会の理事と一般の構成員の間には深刻なギャップがあり、ガバナンスのあり方や社会的公益の追求をめぐって、せめぎあいが認められる。社会的企業に市場での競争に適應できることを求めるイギリス政府



の方針は、ソーシャル・ファームの民主的なガバナンスや社会的公益の追求を抑制する作用を及ぼしているように思われる。

## 6. 社会的企業のガバナンスの事例 —スクール・トレンドとモンドラゴン

ここまでヨーロッパ9カ国のワーク・インテグレーション型社会的企業の調査研究や、イギリスにおけるソーシャル・ファームの調査研究を基に、イギリスにおける社会的企業のガバナンス問題を検討してきた。本節では、伝統的タイプではない社会的企業のスクール・トレンドと協同組合が設立した社会的企業であるモンドラゴンの比較研究(Ridley-Duff, 2010)を取り上げ、この事例から社会的企業のガバナンス問題を検討したい。

スクール・トレンド (School Trends Ltd) はイギリスの初等学校や中等学校に制服などを供給することを業務とする企業であり、近年は学校にウェブを普及させる事業 (現在 6000 校以上の学校が顧客) にも力を入れている (School Trends Ltd, 2011)。

モンドラゴン (Mondragon Cooperative Corporation) は協同組合運動が設立した企業で、国際的市場で競争する事業体の目標と事業組織の民主的方法の結合を目指している。その企業哲学には協働、参加、社会的責任、イノベーションが含まれている (Mondragon Corporation, 2011)。

モンドラゴンとスクール・トレンドのガバナンスの制度は共通している。すなわち両組織ともに全従業員の総会 (assembly) が一人一票の原則で従業員の執行委員会 (governing council) を選出している。この執行委員会が代表取締役 (the Chief Executive) を任命し、経営陣の戦略プランに責任を有している。従業員が一人一票の原則で選出する執行委員会が極めて大きな権限をもっている。執行委員会が果たしている役割から、両組織の意思決定は出資者の意思ではなく、構成員一人一人の投票により決定されている。この点で両

組織の意思決定は民主的なガバナンスであると言える (Ridley-Duff, 2010: 126-130)。

またコミュニタリアニズム的な価値観が両組織の構成員に共有されているようにも思われる。

しかしながら両組織のガバナンスのあり方には大きな相違点も認められる。モンドラゴンでは従業員が執行委員会に立候補することに関して、資格基準 (eligibility criteria) を設けている。この資格基準には、最低2年間同社でのサービス従事、執行委員会選出2年前の期間中における訓練及び苦情処理委員会の記録、訓練クラスの修了、最低限の出資をしていることが含まれている。これらは執行委員会に立候補するにはある条件が課されていることを意味している。これらの条件で経営者・管理職側が従業員に影響力を行使する余地がある。つまり従業員の執行委員会を選出に、経営者・管理者側は影響力を及ぼすことを可能にしている。スクール・トレンドではスタッフが組織運営への参加の可能性が経営者や管理職の評価によって影響を受けているのに対して、モンドラゴンでは、従業員が執行委員会に立候補することに全く制限を設けていない (Ridley-Duff, 2010: 134)。組織運営のガバナンスに関して、従業員が参加する制度を両組織とも設けているが、その運営に関しては重要な違いが認められる。スクール・トレンドでは民主的ガバナンスに経営者側が影響を及ぼす余地がある。

また1999年から2003年の期間中、スクール・トレンドでは転職率は20%と比較的高い。転職したスクール・トレンドの元スタッフは転職の理由として一番多く挙げている理由は、スクール・トレンドの経営者側の運営方針との文化的ギャップである(24%)。スクール・トレンドでの高い転職率の理由は、上級経営者・管理職と一般のスタッフとの間の組織の運営に関する認識のギャップの大きさにあるが、これはスクール・トレンドが上級経営者・管理者が求める価値観に同調しない人々を排除する傾向にあること、職場の多様性・異質性に対して寛容ではないことを意味している

(Ridley-Duff, 2010: 132). 多様な関係当事者によるマルチ・ステイクホルダー・ガバナンスの観点からすると、スクール・トレンドのあり方は問題であるように思われる。

これに対してモンドラゴンでは、上級経営者・管理者側と一般スタッフの間でスクール・トレンドのような深刻な認識のギャップは認められない。またモンドラゴンでは職場から選出される委員が労働条件の決定を行うなど、組織経営の意思決定に影響を及ぼしている (Ridley-Duff, 2010: 126)。

以上、スクール・トレンドとモンドラゴンともに、従業員が一人一票の投票で選出する執行委員会が組織の経営に大きな権限を有しており、この意味で民主的ガバナンスとみなすことが可能である。しかしながら、その運営のあり方を検討すると、スクール・トレンドは経営者側が従業員の執行委員会の立候補資格を制限している点や組織の運営方針をめぐる認識上のギャップからスタッフの離職率が高いなど、民主的なマルチ・ステイクホルダーの観点からは問題をはらんでいる。モンドラゴンの方が、従業員が組織経営に参加する運営が行われており、民主的ガバナンスが機能しているように思われる。

モンドラゴンは協同組合が設立した社会的企業であり、スクール・トレンドは完全に伝統的なボランティア・セクターではない社会的企業である。モンドラゴンの事例から民主的なステイクホルダー・ガバナンスは、協働組合の伝統の影響が背景となっていることや、スクール・トレンドのようなより企業的な性質をもった社会的企業は、民主的なマルチ・ステイクホルダー・ガバナンスの点からは限界や問題をはらんでいることが窺える。

## 7. 結語

これまでの検討を踏まえて、社会的企業のガバナンスの実態と問題点をまとめておきたい。

ヨーロッパ9カ国のワーク・インテグレーション型社会的企業の調査研究から、単一のステイクホルダーが意思決定に独占的な影響力を及ぼしていることがなく、多様なステイクホルダーが意思決定に参加しているマルチ・ステイクホルダー・ガバナンスが行われていることが明らかとなった。しかしながらイギリスの社会的企業に関しては、他の8カ国とは異なり、営利企業や政府の及ぼす影響力が大きいため、多様なステイクホルダーが参加する民主的ガバナンスという点でイギリスは問題をはらんでいる。

イギリスのソーシャル・ファームを対象にした調査研究から、社会的公益の追求やガバナンスのあり方に関して、理事会の理事や経営者側と理事会に属していない一般の構成員との間で深刻なギャップが存在していることが明らかとなった。一般の構成員の間では社会的公益の追求や民主的ガバナンスを求める認識が強い。これに対して理事会側は市場での競争原理に対応するために、企業としての成長戦略を優先する傾向にあり、一般の構成員の認識とは異なっている。

協同組合が設立したモンドラゴンと伝統的タイプではないスクール・トレンドは、共に従業員が意思決定に参加できるガバナンスの制度があった。しかしスクール・トレンドでは従業員の参加を制約する作用が働いていた。

以上からヨーロッパ諸国やイギリスの社会的企業は、伝統的な協同組合系のものであれ、そうでない新しいタイプの社会的企業であれ、ステイクホルダーが意思決定に参加するマルチ・レベル・ステイクホルダーが機能していることが明らかとなった。しかしながら協同組合の社会的企業は民主的なマルチ・ステイクホルダーとして比較的機能しており、そのような社会的企業は社会的ミッションの追求を重視しているように思われる。これに対してスクール・トレンドの事例などから、協同組合のような伝統的要素がない社会的企業は民主的ガバナンスの制度を構築していても、その運用で民主的な原理を制約する側面が存在する。

またこのような社会的企業の場合、経営者側が市場での競争に勝ち残るための方針を重視するので、他のステイクホルダーが求める社会的ミッションの追求や多様なステイクホルダーの参加という理念を侵食する傾向にある。

従って（伝統的な協同組合型でない）社会的企業にもマルチ・ステイクホルダー・ガバナンスの要素を認めることは可能であるが、（協働組合型と比較して）現状ではそれを過大に評価することはできない。民主的なマルチ・ステイクホルダー・ガバナンスの視点から見る限り、ビジネス指向型の新しいタイプの社会的企業が「ボランティア・セクターの限界」で指摘されている民主的なガバナンスにおいて優れているとは言い難いように思われる<sup>5)</sup>。

イギリスの社会的企業で民主的なマルチ・ステイクホルダー・ガバナンスが機能していない重要な要因の一つとして、イギリス政府が市場での競争的環境に対応できるよう社会的企業の「企業化」を促進してきたことを指摘することができる。

社会的企業とボランティア団体やNPO等を包括してサードセクターと呼ばれているが、サードセクターの理解に関してイギリスと他のヨーロッパ諸国との間で相違点が存在することも指摘されてきた。ヨーロッパ諸国ではサードセクターを社会的経済 (social economy) と呼び、利潤の最大化よりも社会的ニーズを満たすことを優先し、市場原理の行き過ぎを抑制する側面を重視している。これに対してイギリスにおいては、政府の財政支出削減に対応してサードセクターの諸アクターに「市場化」や「企業化」を促進する側面が強いことが指摘されている。このイギリスとヨーロッパ諸国の違いが社会的企業のガバナンスのあり方にも影響を与えているように思われる (Amin, 2009)。

社会的企業の重要な要素としてマルチ・ステイクホルダー・ガバナンスや事業活動を通じた社会的ミッションの追求がしばしば言及されてきたが、イギリスの社会的企業のガバナンス問題を検

討する限り、社会的企業に「市場化」や「企業化」を迫ることは、これらの理念を抑制する作用を及ぼすことを意味しているように思われる。

#### 注

- 1) 社会的企業 (Social Enterprise) の訳語に関し、邦語文献では谷本 (2006) や塚本 (2008) のように「ソーシャル・エンタープライズ」と表記したり、この両方を併記している場合もあるが、本稿では社会的企業の表記で統一する。
- 2) 清水の場合、社会的企業がNPOよりも優れているということが議論の主たる論点ではない。むしろ従来型のNPOとは異なる性質を持つと思われる社会的企業が、NPOの新しい可能性を示していると論じている。この点で、清水の理解はボルザガ等や中川、山口の理解と同じ土俵にあるように思われる。  
これに対して、谷本の場合、社会的企業を伝統的なボランティア団体や協同組合とは異なる、新しい存在として理解している点に強調点があるように思われる。
- 3) ローカル・ガバナンスの概念については、山本 (2009) や Stoker (2004) を参照。社会的企業とローカル・ガバナンスを検討した研究としては、藤井 (2007) や西山 (2007) などがある。前述した清水 (2007) もこの問題に言及している。また藤井 (2007) は、本稿が主たる対象にしている社会的企業組織のガバナンスも考察している。イギリスのローカル・ガバナンス研究において、ボランティア団体等の政策への「参加」が論じられてきた。(金川, 2008; 山本, 2009) 社会的企業の地域レベルでの公共政策への参加を検討することで、従来のローカル・ガバナンス論にどのような新しい知見をもたらすと言えるのか。あるいは従来のローカル・ガバナンス論を補強するものなのか。このことを検討することも重要な論点であるが、この問題は今後の課題としたい。
- 4) なお Pestoff の研究は伝統的な協働組合などサードセクター全体を含めての研究である。彼もヨーロッパ型とアメリカ合衆国型の区別を論じているが、その際ヨーロッパ型として提示されている事例は主としてスウェーデンのものである。
- 5) 「ボランティア・セクターの限界」という場合、本稿が扱ったガバナンスの問題以外にも様々な問題がある。これらの点は今後の課題としたい。本稿はあくまでも、民主的なマルチ・ステイクホ

ルダー・ガバナンスの実態を明らかにしつつ、伝統的な協同組合型の社会的企業とそうではない社会的企業を比較検討することを主目的としている。

## 参考文献

- Amin, Ash. (2009) "Extraordinary Ordinary: Working in the Economy", in *Social Enterprise Journal*, Vol. 5, No. 1, pp. 30-49.
- 馬頭忠治・藤原隆信編著 (2009) 『NPOと社会的企業の経営学—新たな公共デザインと社会創造』ミネルヴァ書房
- Borzaga, C. and Defourny, J. eds. (2001) *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge. (内山哲朗他訳, 2004, 『社会的企業—雇用・福祉のEUサードセクター』日本経済評論社)
- Campi, S. et al. (2006) "Working Integration Social Enterprise: Are they Multiple-goal and Multi-stakeholder Organization?", in Nenssens ed., *Social Enterprise*, London and New York: Routledge, pp. 29-49.
- Defourny, J. and Nyssens, M., (2006) "Defining Social Enterprise." in Nyssens ed., *Social Enterprise*, London and New York: Routledge, pp. 3-26.
- 藤井敦史 (2007) 「ボランティア・セクターの再編成過程と『社会的企業』」『社会政策研究』7, pp. 85-107.
- N. ジョンソン著, 青木郁夫・山本隆訳 (1993) 『福祉国家のゆくえ—福祉多元主義の諸問題』法律文化社
- 金川幸司 (2008) 『協働型ガバナンスとNPO—イギリスのパートナーシップ政策を事例として』晃洋書房
- J. ルグラン著, 後房雄訳 (2010) 『準市場 もう一つの見えざる手—選択と競争による公共サービス』法律文化社
- Manson, Chris (2010) "Choosing Sides: Contrasting Attitudes to Governance Issues in Social Firms in the UK", in *Social Enterprise Journal* Vol. 6, No1, pp. 6-22.
- Mondragon Cooperation* (<http://www.mcc.es/2011/8/12>)
- OECD (2009) *The Changing Boundaries of Social Enterprises*, Paris: OECD (OECD編著, 連合総合生活研究所訳, 2010, 『社会的企業の主流化—「新しい公共」の担い手として』明石書店)
- Pestoff, V. A. (2009) *A Democratic Architecture for the Welfare State*, London and New York: Routledge.
- Ridley-Duff, R. (2010) "Communitarian Governance in School Trends Enterprises: Case Evidence from the Mondragon Cooperative Corporation and School Trends Ltd, in *Social Enterprise Journal* Vol. 6 No. 2, pp. 125-145.
- Ridley-Duff, R. and Bull, M. (2011) *Understanding Social Enterprise: Theory and Practice*, London: Sage.
- School Trends Ltd* (<http://syif.com/case-studies/school-trends.asp> 2011/8/12)
- 清水洋行 (2007) 「NPO研究における社会的企業アプローチの可能性と課題」『社会政策研究』7, pp. 64-84.
- Stoker, Gerry, (2004) *Transforming Local Governance*, London: Palgrave Macmillan.
- Stoker, Gerry and Chhotray Vasudha, *Governance Theory and Practice: A Cross-disciplinary Approach*, London: Palgrave Macmillan.
- 谷本寛治編著 (2006) 『ソーシャル・エンタープライズ—社会的企業の台頭』中央経済社
- 塚本一郎 (2008) 「イギリスにおけるソーシャル・エンタープライズの動向」『ソーシャル・エンタープライズ—社会貢献をビジネスする』, 塚本一郎・山岸秀雄編著, 丸善, pp. 33-58.
- 中川雄一郎 (2007) 『社会的企業とコミュニティの再生 第2版』大月書店
- 西山志保 (2007) 「ガバナンスと導く協働 (パートナーシップ) の可能性」『社会政策研究』7, 108-129.
- 山口浩平 (2007) 「社会的企業—イギリスにおける政策パートナーとしての位置づけ」『イギリス非営利セクターの挑戦—NPO・政府の戦略的パートナーシップ』塚本一郎他編著, ミネルヴァ書房, pp. 92-116.
- 山本隆 (2009) 『ローカル・ガバナンス—福祉政策と協治の戦略』ミネルヴァ書房



## Governance of Social Enterprise : Problems in multi-stakeholder governance

Kazumasa Ohmura

Adjunct Lecturer, Ritsumeikan University

This paper considers governance problems in Social Enterprise. Studies have pointed out that the future of Social Enterprise lay in multi-stakeholder governance. This means democratic governance by multi-actors. To examine this point, I took these examples. These are governance of work integration and Social Enterprise in 9 countries, social firms in the UK, and School Trends Ltd, a Mondragon Corporation. I concluded, there were big gaps between managers toward market and workers toward democratic governance and social goals.

---

**Key words :** Social Enterprise, governance, multi-stakeholder, School Trends Ltd, Mondragon Cooperative Corporation