

社会起業家の活動にみる CSR 経営への含意

潜 道 文 子

目 次

1. はじめに
2. 社会起業家の特徴にみる「契約的企業倫理」
3. 社会起業家およびソーシャル・エンタープライズ登場の背景と現状
4. CSR 経営の公共性の空間への接近
5. 公共の利益と自己利益の統合
6. 社会起業家が創造する「フロー」体験
7. おわりに

1. はじめに

近年、企業は、その社会的責任の範囲が拡大し、より積極的に社会問題解決に関与することが期待されるようになってきている。公共分野まで企業の社会的責任活動範囲とされるようになってきた理由として、政府の財政力不足や企業の社会に対する相対的影響力の増大等がいわれるが、それだけではなく、企業を取り巻くステイクホルダーの意識や行動面での変化もその要因としてあげられよう⁽¹⁾。まず、人々の倫理度が向上していることがある。したがって、企業が反倫理的な行動をとった際の、消費者やマスコミ、株主や取引先企業の反応は、非常に早く、批判も厳しいものになる。また、就職希望者にとっても、

企業の倫理性や社会的責任を果たす程度は、重要な選定基準となってきた。さらに、天然資源の枯渇や自然環境の破壊などの問題は深刻となり、企業の業績に大きな影響を与えている。企業を監視したり評価したりする NPO の活動も活発になっている。加えて、企業の CSR 度を評価する世界的な活動が起こったり、また、ガイドラインが策定され、企業の行動がそのガイドラインに照らし合わせて評価されたりするようになってきた。

英米の場合、特に、株式会社は、その出資者である株主が主権者であり、株主の委託を受けて企業経営の実務を担当している経営者は株主利益の最大化を企業行動の目的に据えて活動しなければならないとする「株主主権論」の立場をとってきた。しかし、そのような考え方および実践の負の部分が表面化する事件が起こっている。アメリカでは、2001年12月にエンロン社（Enron Corp.）、2002年7月にワールドコム社（WorldCom Inc.）が会社更生法の適用を申請することとなったわけであるが、負債総額はそれぞれ400億、410億という巨額なものであった。また、エンロンの場合でいえば、1万2千人の社員が失業し、従業員が同社株式により積み立てた年金が消滅し、一般株主の損失は、700億ドルに達した。これらの大不祥事は、経営者の行動にみられる「人間は自己利益を極大化するという人間観」（吉森，2007，p.78）を支持する貪欲さと倫理観の欠如、コーポレート・ガバナンス体制改革の必要性、そして、株主主権論における最大利益追求型組織という株式会社の限界を明確に示している。

このように社会に大きな被害を与えることになるのであれば、企業は社会に存在する正当性を得ることはできない。少なくとも、しばしば、高株価政策を維持するために不正会計が行われたり、経営者の所有するストック・オプション重視の経営が行われたりするのであれば、株式会社組織自体の存在が危機に瀕するであろうし、また、その組織から何らかの利益を得ているステイクホルダーの被る被害も大きなものとなる。

近年は、世界的に、年金基金をはじめとする機関投資家が株式会社に大きな影響力を及ぼしており、経営者主権から株主主権への流れの移行が起こっているといえるであろうが、機関投資家が、企業経営者を監視するというコーポレート・ガバナンスの担い手というより共に企業の戦略的意思決定に関与するという考え方で行動する「リレーショナル・インベスティング (relational investing)」(夏目, 2006, p.79) の関係を構築する場合、株主価値の最大化＝株価至上主義の傾向が強くなることも考えられる。その意味でも、投資家の、企業を健全な企業活動主体へと改革する手腕と倫理性が強く求められる。

社会的課題の解決をミッションとし、利潤追求を第一の目標とするのではないがビジネスの手法を取り入れて社会的事業に取り組む社会起業家や彼らの率いるソーシャル・エンタープライズ(社会的企業)の活動は、このような株主価値の最大化を目指す株式会社の従来型ビジネスモデルの限界を超えようとする試みとも言えよう。ソーシャル・エンタープライズの組織形態はNPOの場合もあるが、株式会社の場合もある。しかし、株式会社の場合であっても利潤の最大化を求めているのではないため、株主価値の最大化は目指してはいない。NPOの場合も持続的に活動を行うために、収入は寄付に依存するのではなく、自ら事業に取り組んで収益をあげる活動を行う。双方の形態とも社会問題の解決に取り組みソーシャル・イノベーションの実現という価値を生み出しつつ、利益の創出にも積極的な姿勢をみせている。

他方、企業は、CSR経営において自己の利益の創出と社会問題解決を統合した戦略型CSRが求められているが、その実現の事例はまだそれほど多いとはいえない⁽²⁾。

そこで、本稿では、本質的に、組織と社会の共通価値を構築する存在である社会起業家やソーシャル・エンタープライズの成功要因を考察し、営利企業が直面するCSR経営における経済的利益と社会的利益の統合の課題について検討する。

2. 社会起業家の特徴にみる「契約的企業倫理」

では、社会起業家とはどのような人を指し、また、その資質や活動の特徴はどのようなものであるのだろうか。

渡辺 孝は、社会起業家論の指導的立場である、デューク大学で新組織を立ち上げたJ. グレゴリー・ディーズ（Dees, J. Gregory）の社会起業家に対する定義を以下のように示している（渡辺, 2009, p.17）。

- ①社会的価値を創出し維持すべきミッションを取り入れる（単に個人的な価値ではない）
- ②ミッションに役立つ新しい機会を認識し絶えず追求する
- ③継続的な改革，調整，学習の過程に自ら参加する
- ④現在，手持ちの資産に制約されることなく大胆に活動する
- ⑤支持者に対する（説明）責任への高い意識や創出した成果を公開する

渡辺は、①以外の②～⑤は、ビジネス起業家と同様であり、「社会的」であることが唯一の違いであると指摘している。ディーズも一般的な企業と社会起業家との相違点として、社会的価値の創出を指摘し、社会起業家の場合、ミッションに関わる分野での影響力が中心的な評価基準となるのであって、富の創造ではないことを強調している（Dees, 2001, p.2）。

デービッド・ボーンステイン（Bornstein, David）は、世界中のソーシャル・イノベーションの成功者にインタビュー調査をし、成功する社会起業家の資質として、以下の6点をあげている（ボーンステイン, 2007, pp.226-233）。

- ①間違っていると思ったらすぐに起動を修正する
- ②仲間と手柄を分かち合う
- ③枠から飛び出すことをいとわない
- ④分野の壁を越える

- ⑤地味な努力を続ける
- ⑥強い倫理観に支えられている

また、町田洋次は、イギリスのシンクタンク・デモス（Demos）の報告書（Demos (1997) “The rise of the social entrepreneur,” Charles Leadbeater）が「成功する社会起業家に共通する資質」として以下の5点をあげているとしている。

- ①リーダーシップがあること
- ②ストーリー・テラーであること
- ③「人」のマネジメントができること
- ④理想家でありオポチュニスト（ご都合主義者）であること
- ⑤アライアンス（同盟）の構築者であること

ボーンステインのあげた特徴とデモスの報告書の特徴を比較すると、ボーンステインのいう①「間違っていると思ったらすぐに起動を修正する」は、デモスの「④理想家でありオポチュニスト（ご都合主義者）であること」と同様のことを意味していると考えられる。現実的であり、社会の問題解決に情熱を有しているため、計画を変更する勇気をもっている。また、自分たちの活動の環境変化に敏感に適応し、迅速な対応を行うことができるということを示していると考えられる。

さらに、ボーンステインの④「分野の壁を越える」とデモスの⑤「アライアンス（同盟）の構築者であること」は、双方とも異分野の資源や能力をもった組織や人々とのネットワークを活用しており、また、社会的な問題の解決のためには、多様な分野の人々の協力が必要であるということが示されているといえよう。

- ②の「ストーリー・テラー」というのは、社会起業家たちが自らの使命を人々

に伝えることに長けているということを示している。つまり、人の心を動かす説得力のある語り口で、彼らが実現しようとする価値とその動機を伝える。

では、なぜ、彼らの語り口は人の心を動かすことが可能なのだろうか。その要因のひとつが、上述のボーンSTEINのいう⑥「強い倫理観に支えられている」と関係があると考ええる。ローラ L・ナッシュ (Nash, Laura L.) は、今日の企業のリーダーシップに支配的な唯一の企業哲学は存在していないが、利益と道德性の問題に対する数多くの可能なアプローチのひとつである「啓発的自己利益の倫理」、つまり、「利益を得るためによいことをする」倫理が経営者たちの間で最も広まっていると述べている (ナッシュ, 1990, pp.71-72)。この倫理の前提にある過度の自己中心性は、結局は、しばしば自己利益を破壊することにつながる。その原因は、自己が生き残るために他者を倫理的に扱う必要性を見落としてしまいがちになるからである。たとえば、コストの上昇を恐れて顧客の身の安全を犠牲にするというようなことを正当化してしまう。このようなことが企業の大きな不祥事として社会から批判を受け、大きな打撃を受けたとき、企業は、自らの姿勢に修正を加える可能性があるが、そのようなことがなく、幸運にも大きな成功を取めている間は、「本来的に人間は利己的であり、自己の有利な点を計算に入れて協働する方法を考え出す合理的能力を持っている」という信念に取りつかれる。

また、「企業の社会的責任は利益拡大にある」というミルトン・フリードマン (Friedman, Milton) の主張は、もし、効率の利益創出能力を十分信頼すれば、そして最大限の効率を追求すれば、究極的に最大多数の人たちに利益をもたらすという考えによる。この考え方では、他人の利害に留意した意思決定も将来、金銭的恩恵となって返ってくるのであるから、効率的经营を行うためには、良き企業市民として認めてもらうために自己犠牲をはらってでも他人のことを考える必要があるということになる。

この自己利益志向の企業倫理は、正直さや公正、法律の遵守というような倫

理的価値も含んでいるが、優先順位として利益や効率が高い位置にあることがこの倫理の大きな問題であり、実は利益につながらない結果に導くこともある。この倫理は、企業を自己保存にとどまらせるのであって、価値創造には向かわず、成功志向倫理ではないといえる。この点は、自己利益的企業倫理に根ざした意思決定をしている間は、企業が CSR 経営実施によって目指している新たな価値創造という目標が達成されないことを意味している。

また、自己利益的企業倫理は、その組織や経営陣を自己中心的にさせる。したがって、顧客や従業員たちのニーズをくみとり、それに反応することは行われにくく、さらには、ステイクホルダーとの対等なパートナー関係は構築できないといえる。このように自己利益の獲得のみを帰結として第一義に意思決定を行うことには、多くの危険がある。他方、自己利益の獲得という帰結を積極的に求めない、非帰結主義の立場に立った意思決定を行う場合、企業や経営陣にとって直接的な自己利益獲得には貢献しないかもしれないが、ステイクホルダーへの配慮を十分に行なうことによって、他者へ便益を提供する可能性もある。しかし、企業が自己利益だけでなく、他者への配慮もしているというその姿勢をステイクホルダーが評価する場が存在することが、企業の非帰結主義に立った意思決定や行動を促進する条件になる。

ナッシュは、ビジネスにおける問題解決の新しい分析枠組みとして、次のような条件を示している（ナッシュ，1990，p.111）。

- ①きわめて広範な倫理規範と「ビジネス」志向的決定の統合
- ②個人や企業の自己中心性を超越した、他者への責任を動機づけるような心理的偏向
- ③組織の健全性と経済的成功の視点から、実用的で健全な経営決定を動機づける能力

他者志向的倫理に基づいて意志決定を行い、それにしたがって新しい戦略が生まれる。その戦略は、慈善的であるのではなく、市場での他社との競争に勝

利し、自社へ利益をもたらすものである。そのようなビジネス行動においては、善良な行動をとりたいという管理者の感情にも合致し、顧客や供給業者、地域社会などの支持も得ることが可能となる。ナッシュはこの企業の自己利益を追求する態度からの離脱を「契約的企業倫理」と呼んでいるが（ナッシュ、1992, p.123）、この倫理においては、道徳的であろうとする管理者たちの衝動が組織の経済的成功に積極的に寄与することとなり、まさに、「倫理が戦略を決定する」ということが実践される。

また、ここで、「契約」とは「神との契約（covenant）」であり、法律上の契約では完全に説明されることができない価値観や態度を含んでいる。この契約の根底には、「相互義務」があり、資本主義的コミュニティとビジネス遂行者との間の約束や証を表す。そこでは、個人と共同体の繁栄の同時実現が企てられている。ビジネス遂行者は、正直さの表明、正確さ、他者への配慮といった誠実性を示す多くの常識的基準をクリアしながら価値創造を行い、共同体からの信頼を獲得する。また、そこでは、イノベーションや顧客の声を聞くこと、他人のために何かをすることといったことがしばしば成功裡に実行される。

以上のように、他者志向に基づく契約的企業倫理の存在するコミュニティにおいては、ビジネス遂行者はそのコミュニティからの信頼と協力を獲得することができるが、まさに、自己利益の獲得を第一の目標とせず、自らのミッションを情熱をもって遂行することを目指し、かつ、活動分野が公共の利益に資するものであるという社会起業家の活動は、社会からの信頼を基盤として組織と社会の共通の価値を創造している。つまり、社会の他のメンバーも社会起業家の活動が支援に値するものであるならば、そのネットワークの一員となり、活動に協力するという相互義務を果たすのである。成功する社会起業家は、この契約的企業倫理を基盤として、価値創造やソーシャル・イノベーションを行っているといえる。

3. 社会起業家およびソーシャル・エンタープライズ登場の背景と現状

では、一般的な起業家や伝統的な寄付を主な資金源とする慈善型 NPO などとは異なる、社会起業家やソーシャル・エンタープライズがどのような経緯で登場してきたのであろうか。

町田は、イギリスで社会起業家が台頭してくる時代背景について言及している。町田によれば、イギリス経済は、今世紀に入って長期にわたり低迷し続け、特に、1970年代のオイルショック以降、経済が悪化し、財政赤字が累積していた。そのため、マクロ公共政策と社会保障制度、そして税金による社会サービスの提供に支えられたイギリス型の福祉国家政策をこれ以上続けていくことは不可能となった。また、従来型福祉政策によっては、長期失業やドラッグ、家庭崩壊や教育問題等の社会問題に対処することはできなくなっているが、かといって、人々は福祉のためにより多くの税金を払うことには反対する。この状況を打破するには、従来とは異なる新しいアプローチが必要であり、社会変革により、新しい福祉の哲学と方法論、そして組織を作り出し、問題解決型でアクティブな福祉システムを構築しなければならなかった。1979年に首相に就任したサッチャーは、福祉政策をスリム化し、国有企業を民営化し、徹底した規制緩和を行い、新たな価値の創造を民間の起業家に委ねることとした。その結果、1996年ごろから成果があらわれ、経済の成長がみられるようになったが、その頃、政府の代わりに社会問題を解決する担い手として登場したのが社会起業家であったという（町田，2000，pp.43, 94）。

また、アメリカにも社会起業家に近い概念が存在した。アメリカでも、1980年代に、レーガン大統領が規制緩和を行って、徹底的に小さな政府を目指した。その結果、地域の産業の衰退に歯止めをかけ、新しい産業への転換を図って都市を生き返らせることに成功した。その先導役がグラスルーツ・リーダーとい

われる市の経済開発局の幹部や地元商工会議所の幹部、大学の関係者、地元企業の経営者などである。彼らは、起業家的なセンスを持ち、一団となって問題解決に取り組む。近年は、医療、教育、環境、麻薬、犯罪などの社会問題解決し、新しい社会システムを創造しようとしている。その核心は、起業家精神や起業家の方法論を社会問題にも当てはめることにある（町田、2000、pp.70, 95）。

谷本寛治は、社会的ミッションをもった新しいスタイルの会社が、アメリカでは1970～80年代あたりから登場していることを指摘している。アメリカでは、60年代後半～70年代に広がった公民権運動、ベトナム反戦運動、消費者運動、環境運動などの動きが、産業社会や大企業体制のあり方を問い直し、個々の企業には社会的責任を問うという形で広がった。こうした動きに併行して、80年代あたりからその問われた社会的課題の解決をビジネスとして取り組んでいこうとする社会志向型企業が台頭している、と述べている（谷本、2006、p.10）。

日本においては、これまで社会的・公共的な問題に自ら積極的に関わっていくという風潮がなかったといえよう。政府が扱うべき課題という共通認識もあったのであろう。しかし、本来、政府任せという態度は、政府への依存を意味するわけであるから、市民としての自由は制限されるという見方もできる（潜道、1995、p.56）。

平成17年3月に発表された、経済産業省大臣官房企画室「ソーシャル・マーケットの将来性に関する調査研究～共助・互助が支える生活の安心～」⁽³⁾においては、戦後の復興から高度経済成長時代においては公益は行政が提供し、私益は企業や個人が提供するという「主体論」による役割分担が存在していた、としている。また、これは、工業化、産業化、大量生産を目的とした社会においては、効率的な経済社会の運営方法といえたが、現在は、少子高齢化、社会の成熟化、行政の財政悪化、企業・地域コミュニティ・家族等を取り巻く環境

の変化などの社会構造の変化がみられ、官、民の二元論的な枠組みに入りきらない中間領域が拡大し、また、その中間領域において、社会性と事業性を備えたソーシャル・エンタープライズがきめ細かいサービスを提供し、新たな市場が創出されていることを指摘している。

では、社会的企業が市場とする「ソーシャル・マーケット」の規模はどのような状況にあるのであろうか。上述の経済産業省大臣官房企画室による調査研究において、今後、日本においてソーシャル・マーケットが拡大することが示されている。図表 1 にあるように、2015年には、約120兆円と2003年の約1.62倍となる。この場合、国内全産業生産額に占める割合は、2003年の8.3%から11.4%になる。また、今後は、社会構造の変化や社会問題の更なる多様化が予測され、社会的利益へのニーズが高まるとともに、行政からのアウトソーシングが進むことが予想され、ソーシャル・マーケットがさらに拡大すると考えられる。

したがって、ビジネス領域として、この分野は、企業にとっても有望領域といえることができる。実際、すでに様々な形態による事業体が活動を行っている。谷本は、ソーシャル・エンタープライズとして代表的な形態として次のものをあげている（谷本，pp.12-13）。

- ①コミュニティ・ビジネス（Community Business）：地域の人々により所有・

図表 1 ソーシャル・マーケット生産額推計結果

		2003年	2015年推定結果
	生産額（10億円）	74,676	120,844
ソーシャル・マーケット	全体に占める割合	8.3%	11.4%
	対2003年伸び率	—	61.8%
全産業	生産額（100万円）	900,473	1,059,308

（出所：経済産業省大臣官房企画室（2005）「ソーシャル・マーケットの将来性に関する調査研究～共助・互助が支える生活の安心～」）

管理され、利益は地域に還元される事業体

②ソーシャル・ファーム (Social Firm)：障害者に雇用機会を与えることを目的とする事業体

③従業員所有会社 (Employee Owned Business)：従業員によって所有・管理される事業体

④媒介的労働市場会社 (Intermediate Labor Market Company)：労働市場で不利な立場に置かれ排除されている人々に職業訓練となる雇用の場を提供し、一般の労働市場に戻るよう支援する媒介的な役割をもつ事業体

⑤ソーシャル・ビジネス (Social Business)：チャリティ団体が新たな事業体を立ち上げ、収益を得て、本業をサポートするもの

これらの他に、一般企業による社会的事業 (CSR) については社会的起業家精神をもった活動として理解できる、としている。

4. CSR 経営の公共性の空間への接近

では、このような社会起業家の生み出す価値を一般的な営利企業も創出することができるのだろうか。本節では、公共性の空間にどのような形で企業が関与することが可能であるかについて、CSR 経営の視点から検討する。

企業を利益（価値）を生み出すためのシステムであると考えれば、それを実現するために、企業は多くの競合他社との市場競争に勝利する過程で従業員、株主、取引企業、自然環境などへの配慮を怠ったり、犠牲にしたりする反倫理的行動に陥りがちとなる。

したがって、このような利己的な行為は、長期的にみれば、企業の評判を落とし、ブランド力を喪失させ、業績を悪化させ、さらには、地球環境を破戒し、ビジネスの基盤となるコミュニティを崩壊させるのである、ということが声高にいわれる。しかし、企業という組織のもつ本来的な特徴からして、企業に公共精神をいくら啓蒙しても限界がある、という考え方もある。

そこで、公共空間における事業活動の考察を通して、このような限界を超える糸口について検討する。

まず、「公共性」とは何か、ということを考察する。齋藤純一は、「公共性」という言葉が用いられる際の主要な意味合いは次の3つに大別できるとしている（齋藤，2000，viii-xi）。

第1に、国家に関係する公的な（official）ものという意味。国家が法や政策などを通じて国民に対して行う活動を指す。例えば、公共事業、公共投資、公的資金、公教育、公安などの言葉はこのカテゴリーに含まれる。対比されるのは、民間における私人の活動である。

第2に、特定の誰かにではなく、すべての人々に関する共通のもの（common）という意味。共通の利益・財産、共通に妥当すべき規範、共通の関心事などを指す。共通の福祉、公益、公共の秩序、公共心などの言葉は、このカテゴリーに含まれる。対比されるのは、私権、私利・私益、私心などである。

第3に、誰に対しても開かれている（open）という意味。誰もがアクセスすることを拒まれない空間や情報などを指す。公然、情報公開、公園などの言葉は、このカテゴリーに含まれる。対比されるのは、秘密、プライバシーなどである。

また、齋藤は、不特定多数の人々によって織りなされる言説の空間、あるいは、「特定の場所を越えた」（metatopical）空間を「公共的空間（領域）」（public space）としている。

さらに、齋藤は、ハンナ・アーレント（Arendt, Hannah）の言葉を引用し、「公共的空間」を「何かを新たに始める自由が現れる空間」であり、また、「あらゆる人々の「席」＝「場所」が設けられている空間」であるが、「役に立つかどうかという「功利主義」的な思考で人を判断する空間」ではない。また、「自らの「行為」と「意見」に対して応答が返される空間」であるとしている。

ユルゲン・ハーバーマス（Habermas, Jurgen）は、ドイツでは、18世紀末

までに「小さいが、批判的に討議を行う公共圏」が形成されていたことを指摘している。具体的には、啓蒙的な団体、教養クラブ、フリーメイソンなどの秘密結社や啓明結社などの結社（*assoziation*）等であるが、それらは、メンバーの加入は当人の自由意志によってなされ、その内部では対等な交流、自由な論議、多数決などが実践されていた。このような新しい状況が起きた背景には、つぎつぎと新たに出版されるものを読む習慣を身につけた人々が出現し、普遍的な読書をする公衆を形作り、貸出文庫や図書館、読書協会が新しい読書文化の社会的な結節点として設立されたことがある（ハーバーマス、1962, pp.iii, iv）。現代では、このような公共的空間の形成が行われる可能性があるものとして、SNS やブログを使ったコミュニケーションなどがあげられよう。

今田高俊は、「行政管理型の公共性」に代わって、「自発支援型の公共性」と呼べる領域が広まっていることを次のよう説明している（今田、2006, pp.13-14）。公共性とは、私心を超えた民主的な政治経済秩序の形成原理にかかわるが、従来、公共事業や社会資本の整備などにみられる国家が権威的に担う行政的な公共性、および市民的公共性ないし市民的運動型の公共性の二つのタイプが区別されてきた。また、公私の乖離が進み、「私」が「公」と離れたところで謳歌する私生活中心主義の時代が形成され、これまでの公共性は、「私」と対立した形で「公」が存在し、私事を越えた問題に参加することが公共的関心を示すことであった。しかし、個人主義化が進んだ現在、「私」を活かして「公」を開く視点、つまり私的な行為のなかに公共性を開く契機をみつけることが必要とされている。このような視点から公共性をみたとき、注目される活動として、1980年代以降、ボランティア団体やNPO、NGOの活動にみられるような住民サイドからの自発的支援活動の取り組みがある。これらの活動は、自己実現という個人的で私的な動機が存在するが、活動それ自体が支援という形で他者の配慮につながっている点で、公共性の基礎になりうるものである。つまり、支援を行う当事者は、単に慈善行為や援助を目的としているの

ではなく、自分の生きがいや自己実現のためという動機が前提となっている⁽⁴⁾。この意味では、私的な行動である。ただし、この私的性格は、被支援者の行為の質が改善され、被支援者がことがらをなす力を高めること（エンパワーメント）を前提としており、いわゆる利己的な行為でもない。私的な自己実現をすることが、他者に対する気遣い、配慮へとつながっている。

以上のような今田の主張は、ボランティア活動のような自発的支援の実践によってつくられる新たな公共性の空間では、営利企業の活動のように市場競争を通じての収益獲得ができないという意味で、市場に依存することができないということを前提としている。しかし、社会起業家による事業やソーシャル・エンタープライズのような組織の活動は、この新たな支援を通じて私的なことを超えて他者につながるという形での行為であり、自分たちのミッションの達成を目指す、他方で、場合によっては、株式会社のような営利組織のための組織形態において、営利を追求する側面ももっている。

社会起業家の活動は、事業自体が公共性空間で行われているのであるが、企業のような自らのためにより多くの利益を獲得しようとする、全くの私的な活動を行う組織にとっては、この公共性空間との接触は、従来、社会貢献活動のような形で利益の還元を社会問題に対して行うという形で行われてきたが、営利企業は、利益の獲得活動を行うのがその宿命であり、それを放棄して、常に、私事＝利益獲得活動を超えた問題に参加することは不可能であると考えられてきた。

しかし、「私」を活かして「公」を開く視点、つまり私的な行為のなかに公共性を導く契機として、CSR が存在していると考えることができる。様々なステイクホルダーからの期待や要望に耳をかたむけ事業を行うなかで、社会的課題を解決し、社会を変革していく。まさに、企業が公共性の空間を開く活動を行うことが CSR 経営には求められているといえよう。

それが可能となるのは、ステイクホルダーへの配慮を行い支援するという行

為が、企業にとって、個人の自己実現のような利益につながるということである。そうでなければ、持続的な活動とはならない。したがって、事業自体が企業の競争力強化につながるものでなければならない。

5. 公共の利益と自己利益の統合

上述のように、社会起業家やソーシャル・エンタープライズは、自己利益の獲得も求めながらも社会の課題を発見し、解決を試みる。それは、企業やNPOが公共の領域へ立ち入り、そこで利益をあげながら活動してゆく、という構図である。そこでは、公共の利益と自己利益の統合が行われている。

日本でも『徳川時代の宗教』の著者として知られているロバート・N・ベラー (Bellah, Robert N.) らの著書『心の習慣』では、アメリカにおいては、都市化や産業化の影響を受けつつ、アメリカン・ライフスタイルの支柱であった「個人主義」によって、いまやその負の側面である功利主義的な思想が蔓延し、その結果、人々は孤立し、不安を抱えながらきわめて小さな仲間うちだけで暮らすようになっていくことが指摘されている。

19世紀の自律的市民の時代におけるアメリカでは、コミュニティも大企業やそこで働く俸給生活者が中心となる社会ではなく、自営家族農民、自営職人、自営小売業者などから構成される社会であり、彼らの顧客も彼らの住む町やその周辺部に暮らしていた。しかも、自分の家族がそこで生まれ生活し、親戚や友人の大多数もそのコミュニティに住んでいた。彼らは彼らの住むコミュニティを愛しており、コミュニティへの貢献は彼らにとって楽しい活動であった。つまり、公共の利益の増大が自分自身の利益の増大と調和する状況がそこには存在していたのである。コミュニティへの貢献は彼らにとって楽しい活動であった。

商売の仕方も単に利益のみを追求するのではなく、顧客を人間的に扱うこと、つまりは顧客のことをよく知り、顧客のためを考えることが重視された。

彼らの報酬は、社会的に価値のある仕事をしたかどうか、その貢献度からのみ直接的に決められるべきだと考えられていた。しかも、他のメンバーの必要を満たすという役割を果たすことによって、コミュニティの分け前に与る権利をもっていたのである。したがって、不公正な価格で実は劣悪な商品进行を売るといような商売の仕方では利益を得られない規律がコミュニティに存在していた。自己の利益と顧客の利益との間に相関関係があり、ビジネスの成功は、コミュニティや顧客からの支持が得られるかどうかにかかっていた。

例えば、チョコレートで有名なハーシー社（Hershey Foods Corporation）の創設者であるミルトン・ハーシー（Hershey, Milton S.）は、「ビジネスの成功の果実は他の人々と分かち合い、社会への貢献を実践しなければならない」という信念をもっていた。彼は、1876年に最初のキャンディビジネスを始めたが失敗し、その後も失敗を繰り返したが、ついにキャラメルビジネスで成功し、その後、チョコレートの製造・販売で大きな成功を収めた。彼は、それまでの経験から、「従業員は企業から公正に扱われ、良い環境で生活することができれば、よい従業員となる」という信念を持つに至った。そのため、彼は住居をはじめ、学校、教会、公園、娯楽施設、路面電車システムのような公共施設を創り、カンパニー・タウン（企業城下町）ともいふべき、企業を中心としたモデル・コミュニティの創造を行った⁽⁵⁾。このころ、アメリカにはこのようなコミュニティ志向的な起業家が存在していた。

このような社会では、コミュニティや顧客への貢献なしに個人的利益を得ようとし、それが成功する場合、つまり、フリーライダーが存在する場合、どうするかということは非常に重要な問題となる。明らかに顧客をだまして利益を得ようとするような反倫理的なビジネスが成功するということが起こると、次々とそのようなビジネスが誕生してくる。すると、しだいに公益のための社会的コミットメントを進んで行ふ人々が減少し、「自分が町の一部だ」という感情が人々から失われる。

都市化が進み、大企業が増加した現在、上述のようなコミュニティは存在しにくい。人々は、個人的に知っている家族や友人の外側にいる無数の匿名の人々を認めるが、彼らに対して自分たちはいかなる義務を負うべきかという疑問を有するようになる。企業も同様に、環境の中に存在するステイクホルダーに対して、実は彼らに対してどのような影響を及ぼし、どのような影響を及ぼされているか、彼らとの関係はどのようなになっているのか、彼らに対してどのようなことができるのかといったことを明確に自覚することは難しい。すると、自ずと、小さな仲間うちのみに注意がいくようになり、企業および経営者も自らの利益ばかりに配慮するようになる。つまり、自社の従業員や株主、顧客、地域社会といったステイクホルダーに対する配慮が欠けることとなり、接触はするが、深く関わることはしない関係になる。しかしながら、人間がそうであるように、企業は社会のなかで孤立して生きていくことはできない。企業も人間も他の組織や人間と相互に結合している。そのことを自覚できるかできないか、そしてお互いに助け合えるかどうかは、実は、そのようなことを行う能力を有するかどうかにかかっている。

6. 社会起業家が創造する「フロー」体験

ここで、成功する社会起業家がなぜ、人々を引きつけ、また、社会起業家と共に働く人々のモチベーションを支えるものが何であるのかを、ミハイ・チクセントミハイ (Csikszentmihalyi, Mihaly) の提唱する「フロー」(flow) 体験を中心に考察する。

フローとは、何らかの行為を行っている際に、その行為自身を「楽しい」と感じている状態である。チクセントミハイは、この状態をフローと呼んでいる。その理由としては、「多くの人々が最高の楽しみの瞬間を、外部の力で運ばれていたり、エネルギーの流れで努力せずに流されていくというような類似の表現で述べている」(チクセントミハイ, 2008, p.47) としている。

では、フロー状態にあるとき、人はどのように感じているのであろうか。チクセントミハイは、次の8つの特徴を表している（チクセントミハイ，2008，pp.51-71）。

- ①目標が明確
- ②迅速なフィードバック
- ③挑戦の機会と能力とのバランス
- ④集中の深化
- ⑤重要なのは現在
- ⑥コントロールには問題がない
- ⑦時間感覚の変化
- ⑧自我の喪失

①の目標とは、成功という成果ではなく、成功に至るためのプロセスにおける行為が質の高いものであるということの意味している。このことは、人生の最終的な目的が何かということにも関わる。つまり、人生の重要課題が成功ではなく幸福である場合、毎日の行為である仕事楽しいものであり、それが幸福につながるのであれば、仕事という行為において、フロー活動という楽しさの源泉が存在しているということが大切である。

②については、フロー体験に没頭するためには、人は、自分自身がしていることが重要であるということ、大きな貢献をしているということを認識する必要がある。そのためには、自分自身が行ったことに対してすぐに自分で評価が下せたり、あるいは、同僚や上司からの適切な意見が必要である。

③について、チクセントミハイは、「フローは挑戦の機会と能力が共に高く釣り合っているときに起こる」と述べている（チクセントミハイ，2008，p.54）。つまり、フロー活動は、ある程度のレベルの高いことに挑戦しようとする活動であることがわかる。このことから、我々は、フロー活動によって成

長感や有能感、達成感等を得ることができる。また、この挑戦の機会を見つけるためには一つの能力が必要であり、見つけることのできる人は、物事に興味をもち、好奇心が強く、刺激を感じるという特徴をもつ。このような人々がフロー体験を獲得する機会を得るのである。

④にあるように、フロー活動となった行動においては、集中が深化することによって自己と行動との区別が消失する。行為者は、すべきことを考えたり、無理に一生懸命その行為をしたりする必要がなく、自然に、ほとんど自動的に行動できるのである。

⑤は、フロー状態にあるとき、日常生活や心配事等の問題が心に浮かばず、今、行っていることに集中することができるということである。これは、日常生活における問題からの逃避ではなく、挑戦の機会をみつけ、能力を伸ばすという前向きな脱出ということができる。

⑥は、フロー体験をしているとき、人は、その状況をコントロールしているという強い感覚があるということである。仕事の場合、労働時間や仕事の方法等において、自分自身でコントロールできているという感覚がある場合、仕事がよりフロー活動になりやすいといえる。

⑦は、フロー活動においては、時間がさっと飛んでいくように感じられることを示している。また、あるときには、逆に、時間が引き伸ばされたように思われることもある。つまり、楽しいと感じているとき、時間の感覚は加速し、神経集中が強まれば減速する。

⑧は、何かに熱中しているとき、人は自我の意識が一時的に停止したかのようになり、自分自身を忘れがちだということである。他方、フロー体験後に、自尊心がより強い形で再現されるという。

ボーンステインは、社会起業家たちの組織には次の4つの特徴があると述べている（ボーンステイン，2007，pp.218-224）。

①苦境にある人々の声に耳を傾ける

- ②予想外の出来事からひらめきを得る
- ③現実的な解決策を考える
- ④適材を見つけ出して大切にする

ここで、④では、給与等の経済的報酬で比較すれば、営利獲得を第一の目標とする企業に劣るため、社会起業家の率いる組織では精神的な満足を提供することを重視し、たえず仕事のやりがいや満足度を保つ必要があるということを示している。組織で働く人々が彼らの仕事をする意義を理解し、再認識する機会を提供しなければならない。

では、この仕事のやりがいや満足度というのは、具体的にはどのようにして生み出されるのだろうか。フランシス・ウェストリー（Westley, Frances）、ブレンダ・ツインーマン（Zimmerman, Brenda）、マイケル・クイン・パットン（Patton, Michael Quinn）は、社会起業家が事業を行うとき、そこにはすばらしい「共有」の感覚があり、関係者全員が「これは自分たちのプロジェクトだ」、「自分たちの理想だ」、「自分たちが世界を変えるときだ」と感じるとし、まさにこのとき、これらの人々はフローを体験していると述べている（ウェストリー、ツインーマン、パットン、2008、p.156）。つまり、共通の目的意識や自分以外の人々と共に何かを成し遂げようとしているという感覚を有し、しかも成し遂げようとしていることが自分自身を超えた大きな課題であり、それに自分自身が何らかの役に立っているという誇りや興奮というものが存在している。

また、彼らは、デュルケームがこの体験を「集合的沸騰」と呼び、全員が同じ考えや同じ感情を共有する状況で、人が集合し、互いに直接的な交渉をもつときに最も激しくなるとしていることを指摘している（ウェストリー、ツインーマン、パットン、2008、p.156）。集合的沸騰によって、エネルギーが生み出され、そのエネルギーによって、活動が推進されると同時に、その活動の担い手たちへ仕事の意義を提供し、やりがいと満足を構築すること

ができると考えられる。

このやりがいや満足は、外からの報酬を得るためでなく、それ自体のために行う価値のある自己目的的活動としての仕事から得られる内発的報酬である。つまり、社会起業家の行う活動に関わることによって、人々は、この種の報酬をより多く得ることができる可能性がある。この種の報酬は、外発的報酬のひとつである金銭と異なり、交換によって物質的なものを得ることはできない。しかし、給料やボーナス、職位のような外発的報酬は、企業にとって従業員への提供に限界があるという問題がある。また、人生の最終的な目標である幸福には、外発的報酬のみでは十分ではない。

7. おわりに

成功する社会起業家の資質や特徴をみたとき、そのひとつとして、彼らが強い倫理観に支えられているということがあるが、その倫理観とは、ナッシュのいう自己利益を追求する態度からの離脱を意味する契約的企業倫理と関係していると考えられる。ここでの契約とは神との契約であり、それに基づき相互義務を果たすことによって、個人と共同体が共に繁栄することが可能となる。成功する社会起業家は、この契約的企業倫理を通じて価値創造やソーシャル・イノベーションを実践している。つまり、ステイクホルダーの倫理度が向上し、また、企業による公共領域での問題解決への貢献を期待する CSR の潮流の中にあって、企業は、この社会起業家たちが内包する契約的企業倫理の価値観を組織内に浸透させ、社会の繁栄と企業の繁栄の両立を目指すことは、企業の成功に影響を及ぼす可能性がある。

また、営利企業のように、経済的利益を目指すべき組織が持続的に発展するためには事業自体が企業の競争力強化につながるものでなければならない。その意味では、企業は、従来の社会貢献活動等での公共領域との関わりの段階を超えて、CSR に基づき、私的な行為の中に公共性を導くよう、マネジメント

の改革を行う必要がある。

さらに、社会起業家が率いる組織では、仕事のやりがいや満足度を保持し、向上させるために様々な工夫がされているが、そこでは自分たちが行っている仕事に対する「共有」の感覚が存在し、人々はフローを体験している。そして、自分たちが成し遂げようとしていることが自分たち自身を超えた大きな課題であるという感覚が共有され、そのことが誇りや興奮を生み出している。このような内発的報酬の創造も営利企業が社会起業家の活動から学ぶことのできる大きな要素であるといえよう。

このように、社会起業家やソーシャル・エンタープライズの増加は、企業と社会のあり方、企業と公共空間の関係、労働者の労働倫理等、多様な面での変革の糸口になる可能性がある。

本稿では、社会起業家の活動を通じて創造されるフロー体験について触れたが、今後、このフローと自己組織化との関係や企業倫理との関係について考察し、企業の CSR 経営の進化との関連を検討したい。

注(1) 宮坂純一は、「社会的責任」の意味を整理して次のように述べている。第1に、社会的の意味は「社会に対する責任」であり、より具体的に言えば、ステイクホルダーズに対する責任を意味している。第2に、責任の内容は、ステイクホルダーズの権利を尊重し護ること、そしてそのことが企業に義務づけられていることにある（宮坂，2009，p.134）。この主張に基づけば、企業が社会的責任を果たすべき範囲が広がっているということは、企業が権利を尊重し護るべきステイクホルダーの数や種類が増大しているということの意味していると考えられよう。

(2) マイケル・ポーター、マーク R. クラマーは、良き企業市民として活動したり事業活動の社会や環境への悪影響を緩和したりする「外部の声に対処する」CSR を「受動的 CSR」とし、企業と社会に「共通の価値」を生み出す CSR を「戦略的 CSR」としている。後者の例として、トヨタのハイブリッド・カー、メキシコの建設会社、ウルビ・デサロジョス・ウルバノスの給与天引きによる柔軟な住宅ローン、フランスの銀行、クレディ・アグリコルの環境問題に関連した金融商品等をあげている（ポーター、クラマー，2008，pp.47-48）。

(3) 経済産業省の HP（<http://www.meti.go.jp/press/20050707007/050707socialmarket2.pdf>，2010 年 1 月 21 日）参照。

(4) 斎藤 楨は、社会起業家の特徴のひとつとして、「労働を収入の手段としてだけでなく、自己実現の手段でもあると考える」としている（斎藤，2004，p.28）。

(5) ハーシー・ジャパンの HP「ハーシーの歴史」（<http://www.hersheyjapan.com/about.html>，2010 年 1 月 21 日）参照。

参考文献

- Bornstein, David (2004) *How to Change the World*, Oxford University Press (井上英之監訳, 有賀裕子訳 (2007)『世界を変える人たち—社会起業家たちの勇気とアイデアの力』ダイヤモンド社)
- Chouinard, Yvon (2005) *Let My People Go Surfing*, Penguin Press HC (森 撰訳 (2007)『社員をサーフィンに行かせよう』東洋経済新報社)
- Csikszentmihalyi, Mihaly (1975) *Beyond Boredom and Anxiety: Experiencing Flow in Work and Play*, Jossey-Bass (今村浩明訳 (1991)『楽しむということ』思索社)
- Csikszentmihalyi, Mihaly (2003) *Good Business: Leadership, Flow, and the Making of Meaning*, Viking Adult (大森 弘監訳 (2008)『フロー体験とグッドビジネス—仕事と生きがい』世界思想社)
- Harrell, Wilson (1994) *For Entrepreneurs Only: Success Strategies for Anyone Starting or Growing a Business*, Career Press (板庇 明訳, 西川 潔解説 (2006)『起業家の本質』英治出版)
- Hart, Stuart L. (2007) *Capitalism at the Crossroads: Aligning Business, Earth, and Humanity*, Wharton School Publishing (石原 薫訳 (2008)『未来をつくる資本主義—世界の難問をビジネスは解決できるか』英治出版)
- Nash, Laura L. (1990) *Good Intentions Aside: A Manager's Guide to Resolving Ethical Problems*, Harvard Business School Press (小林俊治, 山口善昭訳 (1992)『アメリカの企業倫理—企業行動基準の再構築—』日本生産性本部)
- Nicholls, Alex (ed.) (2008) *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*, Oxford University Press
- Porter, E. Michael, Kramer, Mark R. (2006) "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility," *Harvard Business Review*, Harvard Business School Publishing (村井 裕訳 (2008)『競争優位の CSR 戦略』『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』1月号, ダイヤモンド社)
- Putnam, D. Robert (2000) *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon & Schuster (柴内康文訳 (2006)『孤独なボウリング—米国コミュニティの崩壊と再生』柏書房)
- Westley, F., Zimmerman B., Patton M. Q. (2006) *Getting to Maybe: How the World Is Changed*, Random House Canada (東出顕子訳 (2008)『誰が世界を変えるのか—ソーシャルイノベーションはここから始まる』英治出版)
- 今村浩明, 浅川希洋志編 (2003)『フロー理論の展開』世界思想社
- 斎藤 慎 (2004)『社会起業家—社会責任ビジネスの新しい潮流—』岩波書店
- 潜道文子 (1995)「フィランソロビー活動の経営戦略上の意義」『商学研究紀要』第41号, 早稲田大学大学院
- 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
- 夏目啓二 (2006)『変貌するアメリカ企業と社会—アメリカ企業社会とステイクホルダー論』日本比較経営学会編『会社と社会—比較経営学のすすめ—』文理閣
- 町田洋次 (2000)『社会起業家—「よい社会」をつくる人たち—』PHP 研究所
- 宮坂純一 (2009)『道徳的主体としての現代企業—何故に、企業不祥事が繰り返されるのか—』晃洋書房
- 吉森 賢 (2007)『企業統治と企業倫理』放送大学教育振興会
- 渡辺 孝 (2009)「ソーシャル・イノベーションとは何か」『一橋ビジネスレビュー』SUM. (57巻1号) 東洋経済新報社

参考 URL

Dees, J. Gregory (2001) “The Meaning of “Social Entrepreneurship,” Duke University's Fuqua School of Business, the Center for the Advancement of Social Entrepreneurship (CASE) (http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf, 2010年 1 月20日)