

【論文】

Positive Deviance としての ハイブリッド型企業の可能性と課題

Possibilities and Problems of Hybrid-Form
Enterprises as Positive Deviance

鈴木 由紀子
Suzuki Yukiko

目次

1. はじめに
2. 企業の新たな競争原理の要請
3. Positive Organizational Scholarship と Positive Deviance
 - 3-1 POS の成立
 - 3-2 POS における PD
4. ビジネスにおける PD
 - 4-1 経営学研究における PD と関連領域
 - 4-2 PD の事例
 - 4-3 POS, PD の批判および課題
5. ハイブリッド型企业
 - 5-1 ハイブリッド型企业の基礎づけとなる社会的企業創出の背景
 - 5-2 社会的企業の特徴
 - 5-3 PD としてのハイブリッド型企业
6. むすびにかえて

要約

企業の社会的責任や企業による社会貢献活動の取組みも進む一方で、日本企業においては、不正会計問題やさまざまな業界でのデータの改ざん、長時間労働による過労死など法的責任はいうまでもなく、企業倫理が問われるような不正問題も続いている。

このような企業による社会に対する貢献活動と不正行為の混在状態という状況を打破する方途として、企業間競争の「ゲームのルールの変化」、つまりより良い世界を構築するための競争への転換が必要ではないかと考えられる。

その手がかりとして、学際研究領域である Positive Organizational Scholarship、特にその

中の positive deviance の観点からビジネスを考察する。この positive deviance の観点から、経済的利益と社会的利益を同時に追求することを目的とする社会的企業の一形態であるハイブリッド型企業を株式会社形態からの逸脱として考察し、より良い世界を構築するための競争の担い手としての可能性と課題を明らかにしていきたい。

1. はじめに

近年、企業の社会的責任 (corporate social responsibility, 以下 CSR) の取組みは進展し、企業の社会貢献活動 (philanthropy) と事業活動と一体化した Porter and Kramer (2011) のいう CSV (creating shared value) として戦略的な展開もみられるようになっていく。

その一方で、日本企業においては、不正会計問題やさまざまな業界でのデータの改ざん、長時間労働による過労死など法的責任はいうまでもなく、企業倫理 (business ethics) が問われるような不正問題も絶えることがない。

本稿では、このような対極的な企業による社会貢献活動と、大企業による不正行為の混在状態という状況を打破する方途として、企業間競争の「ゲームのルールの変化」、言い換えるとより良い世界を構築するための競争への転換が必要ではないかと考える。

その手がかりとして、近年、関心をもたれつつある Positive Organizational Scholarship (以下、POS) という学問領域の観点からビジネスを考察する。POS は社会学、心理学などとも関連する学際研究領域であり、その中でみられる positive deviance (以下、PD) に注目する。

この PD の思考方法から、経済的利益と社会的利益を同時に追求することを目的とする社会的企業の一形態であるハイブリッド型企業を株主第一原則とする株式会社形態の逸脱と位置づける。

本稿では、これらにより、欧米諸国ではす

でに法制化や認証制度も進んでいるハイブリッド型企業を PD の観点から考察し、より良い世界を構築するための競争の担い手としての可能性と課題を明らかにしていきたい。

2. 企業の新たな競争原理の要請

CSR は日本では 1960 ~ 70 年代に公害問題等を中心に議論となったが、2000 年代になり、学術的にも経済界でも改めて関心が持たれてきた。また、CSR に関連する企業倫理は 1990 年代に米国での規範倫理学を中心とした研究成果を導入し、近年、行動倫理学のアプローチなども検討され始めている。ただし、経済界で企業倫理プログラムなどの認識は進んでいるものの、不正問題への歯止めとなるにはほど遠い現状である。

米国においては、社会との関連で企業を取り巻く環境が、大きく変化したのは、1960 年代であると指摘されている。少数派の公民権、女性の平等権、自然環境の保護、職場の安全と健康、おびただしい消費者問題への注目が、企業組織やこれらの組織の経営に長期にわたる広範囲の影響をもたらした。この社会的変化の長期の影響は、企業の操業に求められる「ゲームのルール (rules of the game)」の劇的な変化であった¹⁾。これにより、米国においても CSR を無視できなくなった。

しかしながら、CSR 活動に取り組む企業が増加しながらも、企業による不正問題がなぜ起こり続けるのか。CSR に取り組む企業と不正を起こす企業は別であるということも言えるが、CSR の取組みを標榜しながら不

正を働く企業が存在していたことも事実である。

そこには、企業自体のあり方、企業観、株式会社の目的は何かということが関わっていると考えられる。

かつての日本企業は、「人本主義」といわれるように従業員主権という企業経営が行われていたが、1989年の日米構造協議以降の日本経済システムの変容と経済のグローバル化のもと、さまざまな規制緩和が進み、株主重視型経営に移行していった。

株式会社は、1602年の東インド会社がその始まりといわれるが、現代株式会社の目的は何かということは、かつては、企業支配論、さらに企業統治の議論とともに問われてきたテーマである。

営利追求を目的とする株式会社によって、様々な有用とされる財やサービスが提供されていること自体が、経済的価値とともに社会に価値を生み出していると捉えることもできる。

企業の中でも株式会社の目的を考える上で、その会社の規模や所有と経営の状況、公開株式会社か否かによって、捉え方が変わる。

公開株式会社で、株式所有の分散化が高度に進み、売上高も巨額な場合には、特定の株主のものというより、しばしば「社会の公器」として位置づけられる。そのような場合、会社の目的を株主価値の増大と単にするだけでは不十分となる。

また、所有と経営が一致した状況であれば、オーナー経営者が会社の利潤追求を通じて自己利益を求める意思のとおり経営が可能であるが、非公開株式会社であってもその規模が大きく、例えば売上高や業界内での市場占有率が高い場合は、その影響力などを考えたうえで意思決定が求められる。

さらに、株主第一主義を掲げる米国において、「株式会社とは、その多様な構成者すなわち利害関係者のために、富や他の利得を創

造するために生産的使用に資源を動員する組織である。」とする株式会社の再定義を唱える研究もある²⁾。これは、行き過ぎた株主資本主義がもたらす短期志向の利益追求による不正問題の多発が影響している。

株主の利益を最大化するという株主第一原則では不十分であり、新たな企業観、大きくは新たな資本主義観の創出がなければ、CSR活動の活発化と企業による不正問題の並存は終わらないところにまできている。

言い換えれば、企業の競争原理がより良い世界を構築するための競争（competition among businesses to create a better world）になった時に³⁾ 実質的なCSR活動の普及と企業の不正問題がない状態の両方が実現するといえる。

現実にはすでにより良い世界を構築するための競争の動きは現れている。国際的なSDGs（Sustainable Development Goals）すなわち2015年の国連サミットの持続可能な開発目標の流れから、SRI（Socially Responsible Investment）が、近年では、ESG（環境（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance））投資として、欧米では注目を集めている。さらに、消費者においても、環境や人権に配慮してつくられた製品やサービスの基準により購入する倫理的消費者（ethical consumer）の動向も無視できなくなっている。

実業界では、米国の食品スーパーのWhole Foods Market, Inc.の共同創業者John MackeyがConscious Capitalism「意識の高い資本主義」を提唱し1つの運動となっている。また、Microsoft CorporationのBill Gatesが2008年のダボス会議のスピーチの中でCreative Capitalism「創造的資本主義」という言葉を提唱し、これまでの資本主義の質的展開を必要とすることを指摘した。

Harvard Business Schoolの100周年記念行事の一環として立ち上げられたプロジェ

クトの成果の中で、Bower et al. (2011) は、ビジネス界の4つの立ち位置として1. 解決を政府に委ねる「傍観者としてのビジネス界」、2. 政府の解決策を形成・推進する「実践者としてのビジネス界」、3. 難題に直接取り組む「革新者としてのビジネス界」、4. 危機を受け流す「普段どおりのビジネス界」に区分をする。それらを踏まえ、今後、革新と行動で未来を拓く「指導者としてのビジネス界」が求められると結論付けている。さらに、「ひとつの企業が率先してほかの企業の行動を誘発し、競争作用を通じて業界内やセクター内のイノベーションを加速させることや、ビジネス運営を改善させたりすることはありうる。」と述べ、革新と行動で未来を拓く「指導者としてのビジネス界」を期待している⁴⁾。

これまでより良い世界を構築するための競争に関連するものとしても従来の経営手法の、「ベストプラクティス」「ベンチマーク」なども用いられてきた。また、優れた企業として「エクセレント・カンパニー」や「ビジョナリーカンパニー」として呼ばれた企業の研究などもあった。

「ビジョナリーカンパニー」⁵⁾では、ビジョン、未来志向、業界で卓越した企業、尊敬を持たれている、インパクトをもつものとして取り上げられてきた。しかし、時代的に、これらは現代のCSRや企業倫理の概念の拡充や普及を受けての社会的価値観を反映したものではなく、さらに、事例として挙げられた企業の中に社会的な問題を引き起こした企業もあった。

ここでは、より良い世界を構築するための競争の実現方法の1つとして、近年の学問領域の中でみられるPDの思考方法を手がかりとして考察を加える⁶⁾。

3. Positive Organizational Scholarship と Positive Deviance

3-1 Positive Organizational Scholarship の成立

POSは、1998年にアメリカ心理学会(American Psychological Association)の会長にMartin E. P. Seligmanが就任し、「ポジティブ心理学(positive psychology)」が展開され始めたのと並行して、2003年頃から組織科学の一分野として本格的に論じ始められた。PD自体が、モチベーション論の1つである欲求5段階説を提唱者したAbraham H. Maslowによって使用されたことでも、経営学研究とは関連があるといえる。

POSの主な特徴として、Cameron and Spreitzer⁷⁾では、以下の点が指摘されている。①予期されるパターンより潜在的に卓越したパターン、特にPDの実現の考察、②個人、グループ、組織のポジティブな成果を引き出す要因の考察、③並外れた、有徳な、活発な、隆盛している現象に関心を置く、④価値中立ではない、⑤人間条件の改良への願望を普遍とし、そうする能力があらゆる人間システムに潜在的にあると捉える。本稿において、このような思考方法がより良い世界を構築するための競争へとゲームのルールを転換するために有用であろうと仮定する。

3-2 Positive Organizational Scholarship における Positive Deviance

3-2-1 Positive Deviance の定義

POSの中で、ここでは特にPDに注目する。まず、経営学関連の逸脱的行動(deviant behavior)には、主に2つの流れがある。Warrenによれば、1つが組織的害をもたらす従業員の規則違反を強調するネガティブな面の逸脱的行動と、ポジティブなやり方、すなわち有益な逸脱的行動である⁸⁾。Warrenは、ネガティブとポジティブを、destructive

と constructive と称し、それぞれを同義で用いる。

つぎに逸脱とは何の基準からの逸脱であるのかが問題となる。企業経営の一般的な基準となるものには、①戦略的規準 (strategic norms)、②法的規準 (legal norms)、③倫理的規準 (ethical norms) がある⁹⁾。

ただし、準拠集団 (referent group) の基準からとすると、これはグループ外の他のすべてとは無関係に、準拠集団の道徳性を押し付けることになれば、そのようなロジックは道徳的相対主義になるとされる¹⁰⁾。

その意味で、準拠集団からの逸脱の価値を決定づけるための基準として、外部の集団の規範が役立つ場合もある。経営学研究における外部の規範としては、組織の業績もしくは特定の国の法律が用いられるが、いずれも包括性の欠如が指摘される¹¹⁾。

そのような点から、Warren は、組織における逸脱そのものに対する基準について、Donaldson and Dunfee の超規範 (Hypernorms) をあげる。

超規範とは、国際経営における各国の倫理基準の違いがある場合、社会的、文化的価値の違いをどう捉えていくかという問題で、しばしば引用される Donaldson and Dunfee の統合社会契約論 (Integrative Social Contracts Theory) で、人間の道徳性の限定された性質によって残される道徳的不透明さを減ずるために、マクロレベルでは、人間の生存にとって基本的な概念として超規範を導入しながら、ローカル・コミュニティのミクロレベルの契約を認めるものである¹²⁾。

つぎに、“positive” とは、Spreitzer and Sonenshein によれば、挑戦や障害の再解釈、並外れたプラスの成果、能力を促進する肯定的な傾向、有徳を意味し、「逸脱行動」は意図を持ってなされる、人の注目を引く基準からの重要な逸脱とされ、高潔な (honorable) 方法で準拠集団の基準から外れた意図的な行

動とする¹³⁾。

Lavine は、この PD の概念について、必ずしも意図されたものだけではない場合があるため「意図的 (intentional)」を除き、「非凡な (uncommon)」を用い、他者のためではなく、自己の生存のためという場合もあるとする。

さらに、「高潔な」には、本質的に高潔である一定の行動を含意しているなどの様々な問題があるとして、「ポジティブ」を用い、修正を加えた。これにより PD を「予期される基準に一致しない非凡であるが準拠集団によってポジティブであると思われるような行動」としている¹⁴⁾。

しかしながら、Spreitzer and Sonenshein は、社会学の deviance に関する主要なパースペクティブとされる統計的 (statistical)、超適合 (supraconformity)、反応的 (reactive)、規範的 (normative) の 4 つの中で、規範的なものが他のものより POS により関連するとし、逸脱の中でも規範的アプローチを強調する¹⁵⁾。このアプローチでは、PD を高潔な方法で準拠集団の規範からの逸脱した意図的な行動と定義する。

さらに、Spreitzer and Sonenshein によれば、PD の規範的定式化には、重要な何点かのインプリケーションがある。

第 1 に、PD はあるべきこともしくはあるべきではない行為を識別する価値判断を示す用語である。第 2 に、その規範的期待が典型的な行動を規定する特定のグループ (準拠集団) が存在する。最後に、他者がポジティブな逸脱行動に気づくようになれば、彼らはその行動を称賛するであろうとする。

このように、PD の定義は、高潔な意図を持ち、成果とは関係ない行動に焦点を当てる。つまり、ポジティブな意図は、常にポジティブな成果を生むとは限らないが、意図が PD の重要な基準であるとみなすのである¹⁶⁾。

3-2-2 Positive Deviance の評価要件と役割

Spreitzer and Sonenshein は、PD を「高潔な方法で準拠集団からの重要な逸脱をした意図的な行動 (intentional behaviors that significantly depart from the norms of a referent group in honorable ways)」¹⁷⁾ とするが、これを用いて PD の特定の行動を評価する。この定義はいくつかの部分から成り立っており、定義の個々の部分のみでは必ずしもポジティブな逸脱行動の概念を示していないので、PD の評価はすべてが組み込まれていなければならないとし、判断するチェック項目として、以下があげられている¹⁸⁾。

PD を評価する可能な項目

① 意図

(英語の:筆者) 定義の初めの部分は PD が意図的であると提案する。

—事例で述べられたその行動は偶然に起きるといふより意図的であった。

—生じたことは偶然に起きた。

—事例に登場する人は、他者にさせられたといふより自発的に行動した。

—その人の行動は自由裁量であった。

② 規範からの逸脱

定義の第2の部分は、PD が準拠集団の規範から逸脱し、それ故しばしば予想されたものではない。

—事例の行動はユニット/組織、産業、慣行、ビジネス規範の一般原則からかなり逸脱していた。

—一人もしくは組織は予想されなかったような方法で行動した。

—その行動は「通常のビジネス (business as usual)」を示していなかった。

③ 高潔な特質

定義の第3部分は、PD の事例が高潔なもの

であることを提案する。

—事例の行動は高潔なものであった。

—一人の行動は有徳なものとして特徴づけられるであろう。

—事例は尊いものとして述べられるであろう。

—行動は称賛すべきものだ。

このような PD の評価をする適切な評価者については、規範からの逸脱かどうかを確認できる知見を持った者が必要となる。PD の事例が業界の規範から逸脱している組織に関わるものであるなら、評価者はその業界の規範を理解する業界内の他の組織の者であることが重要であろう¹⁹⁾。

さらに、PD の役割として、①通常のビジネスの基準であったものを変えさせる可能性、②卓越したものへの調整、③修正された基準への他の組織を追従させるといった役割などがあげられる²⁰⁾。

4. ビジネスにおける Positive Deviance

4-1 経営学研究における Positive Deviance と関連領域

ビジネスにおける PD は、具体的に何を指すのかについて、内部告発、組織的市民行動 (Organizational Citizenship Behaviors, 以下 OCBs)、CSR があげられる²¹⁾。

さらに、Warren は、経営学関連の逸脱のポジティブな特徴として、以下のようなサンプルをあげているが、その多くが組織内の個人の逸脱行動である。

現状に挑む行動の「弾力的な急進主義 (Tempered radicalism)」, 規定された労働分担行動に反する方法による行動である「反役割行動 (Counterrole behavior)」, 違法, 反道徳的, 不合理な慣行の公表である「内部告発 (Whistle-blowing)」, 組織の現状への異議もしくは変えようとする「主義に基づいた組織への不同意 (Principled

organizational dissent)」、意見の表明である「投票権の行使 (Exercising voice)」、必要以上もしくは必要外の行動である「向社会的行動 (Prosocial behavior)」、OCBs、道徳的に疑わしい命令への不服従である「職務上または創造的不服従 (Functional or creative disobedience)」である²²⁾。

論者によってはPDに類似した様々な領域として、PDと概念的に重なり合う部分もある区別される他の概念としてOCBs、内部告発、CSR、創造 (creativity) / 革新 (innovation) があげられている²³⁾。

先述の「規範からの逸脱」というPDの定義の第2の部分で、PDが準拠集団の規範から逸脱し、それ故、しばしば予期されたものではないという点で、これまでの経営戦略やイノベーション論などと同様にもみえる。

例えば、逸脱という点では、「血みどろの競争が展開するレッド・オーシャンに別れを告げ、競争がなく新規需要に満ちた、高成長と高収益につながる市場、すなわち、ブルー・オーシャンへと漕ぎ出す」ことをめざす「ブルー・オーシャン戦略」²⁴⁾との違いなどがあげられる。

「ブルー・オーシャン戦略」は、未知の市場空間を開拓し、買い手や自社にとっての価値を大幅に高め、両社にとってwin-winの状態を築きあげ、競争を無意味なものにすることによって、企業や非営利組織などが好業績をあげることを目的とするあくまで戦略である。

PDの定義の第3部分は、事例が高潔なものであることを提案しており、倫理的価値観が加わっている点で、「ブルー・オーシャン戦略」のような既存市場からの抜け出すことを目指す戦略とは、根本的な違いがある。

また、創造 / 革新について、Spreitzer and Sonenshein²⁵⁾は、創造は新しく有用な何かとして定義され、研究者たちは、特性、行動、プロセスとしてもしくは成果のようなものを

含む多様な異なった考えからの創造を理論化する。

革新については、組織内での創造的な考えの成功的な遂行であり、このような創造 / 革新の多くの例は、やはり第3の部分の条件からPDに合うものではない。例えば、ハッカーはウィルスのデザインでは創造的だが、負の影響をもたらさ高潔な行動ではない。

さらに、彼らによれば、創造 / 革新は必ずしも規範からの逸脱から生じる必要性がない。例えば、広告やエンターテインメント業界のような最も創造的な産業では、規範というものの自体が創造的であり革新的であるとす

る。つぎにCSRについては米国で、「経営における社会的課題 (Social Issues in Management, 以下SIM)」の研究として、社会における企業の役割が論じられてきた。

しかしながら、CSRは、現実的には企業業績につながる評判 (reputation) を高めるためであり、CSRは企業目的とはいいがたく手段の1つである。SIMの分野で古くからいわれる啓発的自己利益 (enlightened self-interest)²⁶⁾であり、近年では戦略的CSRに相当する。

また、Spreitzer and Sonenshein (2004)²⁷⁾によれば、CSR活動は社会と潜在的には組織を益するビジネス慣行であると捉える。

ただし、彼らによれば、CSRの典型的な評価の方法で、PDとは重要な違いがある。評価プロセスにおいて、CSRのランキングなどは時代により、内容が豊富になっているものの、金融アナリストや上級経営者への調査によるもので、「業績のよい会社が社会的にもよい業績を上げている」というハロー効果が影響していると指摘し、PDとの峻別を強調する。PDはそのような名声の評価の種類ではないとする。

さらに、CSRプログラムは組織や業界内の慣行にかなり共通したものになっている場

合がある。そのよう中での CSR プログラムは評価に値するものとはならない。それに対して PD は組織やビジネス慣行からの逸脱がその要件となっているので、業界内で一般化されていない後述する Merck & Co., Inc. (以下、メルク) の事例にみられるような高潔な方法による行動は PD と位置づけられるとする。

4-2 Positive Deviance の事例

先述の PD の定義などより、より倫理的側面を重視した観点から、Neville は、特にポジティブな倫理的逸脱 (positive ethical deviance) を形成する原理として、「良心的資本主義 (conscientious capitalism)」における 3 つの仮定を援用する。すなわち、相互関係性 (interconnectedness)、包括的富 (holistic wealth)、時間的複数世代 (multiple generations of time) をあげる²⁸⁾。

相互関係性とは、システムは高度に相互連動的であり、個人やシステムは非常に相互依存的存在であるという考えである。包括的富は、スピリチュアルな、社会学的、市民的、環境的な側面を含む経済学を超えた複合的な面を提案する。時間的複数世代の原理という考えは、歴史的関連性や事後的な外部性の影響を認識することである。

これらの特徴を踏まえ、PD の事例としてしばしば取り上げられるのが、1987 年のメルク²⁹⁾ によるアフリカの熱帯病の糸状虫症もしくは河川盲目症 (river blindness) への無償の治療薬の提供である。ただし、メルクのこの活動に対しては、長期的な売上高の増加などから、レピュテーション効果を狙ったものとの見方もある。

Adler³⁰⁾ は、この PD のアプローチを国際ビジネス (International Business) の学問の中に導入することを主張している。それは、伝統的な学問では、平均値、つまりよく見られる特徴を抽出することを重視しがちになる

が、PD の存在の価値を見直すべきであるとする。

彼女は、国際的なさまざまな社会的、政治的な困難な問題の解決に対する企業の貢献を考察し、その国や地域独自の課題に正面から取り組む事例をあげている。例えば、オーストラリアに本社を置くアルミニウムを世界一産出するグローバル資源会社の BHP Billiton がモザンビークなどの政府とともにマラリア撲滅キャンペーンを行った結果、マラリアの罹患率が急速に下がり自社の欠勤率も下がり財務的にも好転し生産量も倍増した。

また、和平交渉が進まない中東地域で、イスラエルの Teffen Model と呼ばれるトルコなど周辺のスラム圏の国との共同の異文化工業団地の成功を取り上げている。

4-3 Positive Organizational Scholarship, Positive Deviance の批判および課題

POS 自体、未だ 20 年余りの歴史しかなく、その主張の検証や議論というものが十分になされているわけではない。そのような中で、POS や PD に対する批判および課題として、POS の positive の意味の曖昧性、科学的有効性の有無、また、社会や組織の否定的な状況の無視、逸脱の基準の不明瞭さなどがあげられている。

この不明瞭さを克服しようと主張された概念が、CSR や PD を越えた義務以上の行動の特別な領域として、Positive Organizational Ethics (以下、POE) である³¹⁾。この POE の立場からは、POS は、組織内のプラスのダイナミクスや成果に焦点があるが、POE は倫理的な影響力を理解し促進させることに焦点を当て、社会での善悪の企業行動の定義を構成するものは何かをよりメタ分析的に探るものであるとする³²⁾。

POE の視点から、PD の曖昧であった領域を明確にする可能性をもつ新しい企業

行動の種類、すなわち「義務以上の働き (supererogation)」の概念が提唱されている。

義務以上の働きの行動とは、道徳的に称賛されるが、遂行の義務はなく、なさないこと (不作為、筆者) で責められるものではなく、厳密にいうと「義務を越えた」行動の種類と定義される。

Mazutis (2014) では、Heyd (1982) の「義務以上の働き」のある行動が POE の枠組みとして用いられている。それらは、(1)義務として負わされるものでもなく禁じられたものでもなく、(2)不作為が誤りでもなく制裁や批判に相当するものでもなく、(3)意図された結果の徳そして本質的に価値のある徳によって道徳的に善であり、(4)誰かの善のために自発的になされ称賛に値するものである。

ただし、この(4)誰かの善のために自発的になされ称賛に値するという点でも課題が残る。

Spreitzer and Sonenshein による CSR と PD との相違にも関連するが³³⁾、例えば、ブランド認知を高めようとするために CSR プログラムを始めようとする組織は、CSR を、専ら財務業績を良くするための手段と位置づける。他方で、ビジネスを継続させる上で、労働力や教育システムなどを提供する地元社会に支援を提供する義務感を有して CSR に関わる組織もある。

後者の CSR は、PD にもあたるとするが、これは、規範倫理学において、行為の倫理的正当性に関して帰結を重視する帰結主義と、行為の動機・合意を重視する非帰結主義の立場の相違と同様であるといえる。その動機の違いや意図などのような目に見えないものをどのように判断するのかということが、PD、POE の課題といえる。

5 ハイブリッド型企業

5-1 ハイブリッド型企業の基礎づけとなる社会的企業創出の背景

ここでいうハイブリッド型企業とは、経済的価値と社会的価値を同時に生み出すことを目的とした企業のことと捉える。その概念のベースとなるのは、社会的企業であり、現代でいう社会的企業の登場は 1990 年代後半であるが、100 年以上前の英国のビクトリア朝時代に記録されており、社会発展の手段としてビジネスを用いるという発想は、新しいものではないといわれている³⁴⁾。

社会的企業の範囲や特徴は、各国の社会経済システムの影響を受け、国や地域により様々である。社会的企業には、営利・非営利組織の両形態があるが、藤井らによれば³⁵⁾、米国では市場原理によるアプローチであり、欧州ではサード・セクターとしてのアプローチとされる。日本においても、これまでの「日本型システム」という社会経済システムのもとで、位置づけられるとする。つまり、高度経済成長期からの「企業セクターでの雇用吸収力の大きさ」が、「パブリック・セクターの硬直化」を招いたとする。

その転換点となったのが、1995 年の阪神淡路大震災である。震災を契機としてボランティア活動の活発化、1998 年の特定非営利活動促進法の施行、さらに 2011 年の東日本大震災などによって、様々な社会的課題の解決を行うことを目的とする社会的企業が増えつつある。

米国でも、サッチャリズムの英国と同様に、小さな政府を掲げたレーガノミクスによる公的サービス部門の予算の削減や規制緩和の流れから、社会的企業が増加した。

この米国での背景として、既存の非営利組織のリーダーたちが商業化の機会を求めた理由が Dees³⁶⁾ によってあげられている。

第 1 に、世界的な資本主義の勝利や、効率

とイノベーションを促進するために競争と利益志向に対する確信の高まりにみられるような経済活動重視の時代精神である。第2に、彼らは、社会的財やサービスの購入者に依存心をもたらすことなく提供することに期待している。第3に、給与所得を生み出す活動を寄付よりも信頼できる資金源としてみなし、また商業資金は潜在的に制限が少ないと捉える。第4に、利用できる資金提供者が商業的アプローチを好む。第5に、ヘルスケアや他の社会的サービス分野で、競争圧力が伝統的財政支援の商業的代替に向かわせている。以上のような点は、ビジネスに対する過度の評価ともいえるが、米国の実情を反映しているといえる。

5-2 社会的企業の特徴

ここでは、社会的企業概念の検討を通じて、その特徴を明確にしておきたい。日本の経産省では、ソーシャルビジネスをコミュニティビジネスと合わせて、地域社会においては、環境保護、高齢者・障がい者の介護・福祉から、子育て支援、まちづくり、観光等などの多種多様な社会課題などの顕在化にともない、「このような地域社会の課題解決に向けて、住民、NPO、企業など、様々な主体が協力しながらビジネスの手法を活用して取り組む」ものとしている³⁷⁾。

米国の社会的企業家の支援組織である Social Enterprise Alliance (SEA)³⁸⁾によれば社会的企業とは、「市場主導アプローチを通じて、充足されていない基本的なニーズを扱うもしくは社会的問題を解決する組織」である。

さらに、伝統的な非営利組織との違いが、社会的企業の特徴をより鮮明にする。例えば、Dart³⁹⁾は、非営利組織は、明確な非営利、社会志向の使命のボトムライン、慣習的に非営利組織のものと理解されるサービス、トップラインとして寄付・会費・政府からの収入

への依存をその特徴とする。

それに対して、社会的企業は、非営利・営利のハイブリッド組織、使命と金銭のダブルボトムライン、企業家的・事業計画やビジネスデザインツール・概念の使用、ボトムラインとしての実現収益・投資収益率への高まる関心をあげる。

以上のように、市場原理によるアプローチを採るということが社会的企業の要件となっている。

ただし、その範囲は、図表1の社会的企業の範囲が示されているが、Deesによれば、さらに、完全に慈善的支援 (full philanthropic support)、部分的自己充足 (partial self-sufficiency)、キャッシュフロー自己充足 (cash flow self-sufficiency)、営業経費自己充足 (operating expense self-sufficiency)、完全商業化 (full-scale self-sufficiency) など様々なタイプが考えられる。

つぎに、市場原理を基としながら、社会的問題を解決もしくは改善という点で、イノベーション概念を重視する論者もいる。谷本は、社会的企業の基本的特徴として「社会性」社会的ミッション (social mission)、「事業性」社会的事業体 (social business)、「革新性」ソーシャル・イノベーション (social innovation) をあげる⁴⁰⁾。塚本も同様に、「社会状態の改善や新しい社会的価値を創造する、いわば社会的な『イノベーション』志向の強さ」を強調する⁴¹⁾。

最後に、欧州にみられる傾向であるが、連帯経済を基盤として、NPO (アソシエーション) と協同組合によるサード・セクターの現代的展開として位置づける立場もある⁴²⁾。

ここでは、EMES (L'Emergence Des Entreprises Sociales) による社会的企業の特徴としてハイブリッド性があげられている。つまり、事業目標と同時に多様な社会的目標の追求、マルチ・ステークホルダーの参加、事業収入や公的資金やソーシャル・キャピタ

図表 1 社会的企業の範囲

		← 純慈善的	→ 純商業的
動機・方法・目標		善意への訴え	自己利益への訴え
		ミッション主導	市場主導
		社会的価値	経済的価値
基本的な利害関係者	受益者	無料	市場価格
	資本金	寄付金と助成金	市場相場の資本
	労働者	ボランティア	市場価格の報酬
	供給業者	物品での寄付	市場価格

出所：Dees, J. Gregory (1998) *Enterprising Nonprofits: What do you do when traditional sources of funding fall short?*, *Harvard Business Review*, Jan/Feb, Vol. 76 Issue 1, p.60 より訳出

ルなどの多元的経済を特徴とする。

ここでは、社会的企業が社会的課題の解決をめざすという点で、社会を「改善」することはすでに、含意されており、また社会的企業の中には必ずしも特異な革新的な取組みを含まない組織もあるので、あえてイノベーションという用語を付け加えない。

さらに、EMES による社会的企業モデルでは、労働統合分野や高齢者・障害者福祉、保育など地域に密着した対人社会サービスの領域を主に扱うという点で、課題や規模に限定性があるといえる。

以上をふまえ、本稿では、社会的企業を「社会的課題の解決のためにビジネスの手法を用いる組織」とする。

社会的企業が関わる分野として、①福祉と健康 ②教育・訓練 ③経済的開発 ④災害救援と国際支援 ⑤社会的正義と政治的变化 ⑥環境計画と経営の公共善と正の外部性の創造に焦点を当てた6つの領域があげられている⁴³⁾。

社会的企業の組織形態は、日本においても株式会社や有限会社形態の中小企業、一般財団法人、一般社団法人、公益社団法人、公益財団法人、NPO 法人など様々な法人形態が

存在する。営利組織で株式会社形態をはじめとする会社形態を採用する組織では、継続的事業体 (going concern) として事業の継続を想定して設立されている。

それに対して、社会的企業は本来、社会的課題の解決を目的とする以上、その解決を達成した時には、その存在意義を失うことになるという矛盾があるはずである。この点はあまり議論されていないことであるが、社会的課題の解決の長期化や課題の常態化によっては、継続的事業体が選択される場合もあるが、組織形態の選択は課題の種類や内容によるものとなるであろう。

5-3 Positive Deviance としてのハイブリッド型企業

本稿では、「社会的課題の解決のためにビジネスの手法を用いる組織」という社会的企業の概念をふまえ、営利企業において経済的・社会的目的を同時に実現する組織をハイブリッド型企業と捉えた。

経済的・社会的目的を同時に実現することを目指したハイブリッド型企業は、株式会社形態からは逸脱といえ、社会に対しても企業にとってもポジティブな影響をもたらすもの

と捉えられる。

PD の概念定義の意図、規範からの逸脱、高潔な方法ないし特質という点から、ハイブリッド型企業は、PD と捉えることができよう。

特に、ハイブリッド型企業の中で、Benefit Corporation（以下、BC）は、米国の各州法によって認可される新たな企業形態であり、また、B Lab という非営利組織の認証を受けた認証 B コーポレーション（Certified B Corporation：以下、B Corp）が別に存在する⁴⁴⁾。

BC は社会や環境に実質的にプラスの影響を創り出す企業目的を有し、取締役の信託義務が非財務的利益の考慮、つまり企業を取り巻く利害関係者の利益にまで拡大された特徴を有する。この点が、これまでの営利企業との大きな違いであり、株主第一原則によって、企業の社会貢献活動に制限が加わることがなくなり、株式会社制度からのポジティブな逸脱といえる。

BC は、各州での法整備の進展により、また B Corp は認証機関のイニシアティブにより展開がみられる。後者は、ビジネスにおける成功を再定義する（to redefine success in business）という目標を掲げながら、国・州に関わらずあらゆる企業が利用できるため、世界的な広がりを見せている⁴⁵⁾。

しかしながら、BC では法整備の進展により、B Corp では認証機関などのファシリテーターの存在があり、このような法制度が整い、オーソライズされたものとなると、それはすでに逸脱ではなくなるのではないかと考えられる。この点が、PD そのものに内在している特性、すなわち PD としての一過性的な存在といえる。先述のとおり、PD の役割

は、①通常のビジネスの基準であったものを変えさせる可能性、②卓越したものへの調整、③修正された基準への他の組織を追従させるという役割などであった。しかしながら、それらが達成され普遍化されると、PD ではなくなくなることになる。

ハイブリッド型企業、POS、PD のそれぞれの議論が緒についてばかりであるため、今後多くの検討を要するといえる。

6. むすびにかえて

本稿では、近年、関心もたれつつある POS、とりわけ PD の概念および特徴の整理を試みてきた。さらに、PD の観点から社会的企業の一形態であるハイブリッド型企業を捉え、より良い世界を構築するための競争の担い手としての可能性と課題を検討してきた。

残された課題として、先述のメルクの河川盲目症の治療薬の無償提供や Johnson & Johnson のタイレノール事件などが、PD をはじめ、CSR、企業倫理や POE でそれぞれの事例として取り上げられている。このような点が、それらの概念の区別を不明確なものとしてしまっている。さらに、POE は、かなり厳格な規定のため、事例は限られていると考えられる。

また、研究上の限界として、PD そのものが人目を引くほどの逸脱を強調する意味から、PD の事例としてハイブリッド型企業の代表的な事例は検証できるが、評価に値するものが存在しても、人目を引き称賛されなければ PD として把握することはできないという点があげられる。

（注）

1) Buchholz (1990) pp. 2-3.

2) Post et al. (2002) p. 17.

3) Bower, et al. (2011) では、“race to the top”と述べられており、邦訳書では、「より良い

- ものを目指す競争」という表現が用いられている。
- 4) Bower et al. (2011)
 - 5) Collins and Porras (1994)
 - 6) Waddock and McIntosh (2009) においても、より良い社会を築くためにこれからの経営者に求められる新たなアプローチの1つとしてPDが取りあげられている。
 - 7) Cameron and Spreitzer (2013)
 - 8) Warren (2003) p. 622.
 - 9) Hartman et al. (2005) pp. 345-346.
 - 10) Warren (2003) p. 625.
 - 11) Warren (2003) p. 625, p. 628.
 - 12) Donaldson and Dunfee (1994), (1999) 超規範とは「人権」, 「個人の自由」, 「身体的安全と幸福」, 「政治的参加」, 「インフォームド・コンセント」, 「財産の所有」, 「生存権」, 「個々の人間を尊重する義務」である。
 - 13) Spreitzer and Sonenshein (2003) p. 209.
 - 14) Lavine (2013) p. 1023.
 - 15) Spreitzer and Sonenshein (2004) pp. 830-832.
 - 16) Spreitzer and Sonenshein (2004) p. 833.
 - 17) Spreitzer and Sonenshein (2004) p. 841.
 - 18) Spreitzer and Sonenshein (2004) p. 842.
 - 19) Spreitzer and Sonenshein (2004) p. 843.
 - 20) Cameron and Spreitzer (2013), Hartman et al. (2005)
 - 21) Spreitzer and Sonenshein (2004), Warren (2003)
 - 22) Warren (2003) p. 627.
 - 23) Spreitzer and Sonenshein (2004) p. 836. OCBs, 内部告発についての言及は別の機会にゆずりたい。
 - 24) Kim and Mauborgne (2015) p. ix, 邦訳 18ページ.
 - 25) Spreitzer and Sonenshein (2004) p. 839.
 - 26) 「他人の利益を尊重することが自己の利益の促進に連なると自覚した自利心であり、逆にいえば、自己の利益を促進するためには他人の利益を尊重しなければならないと自覚した自利心である。」高田馨(1974), 70ページ.
 - 27) Spreitzer and Sonenshein (2004) p. 838
 - 28) Neville (2008) p. 557.
 - 29) Thylefors (2004)
 - 30) Adler (2008) pp. 390-394.
 - 31) Mazutis (2014)
 - 32) Mazutis (2014) p. 518.
 - 33) Spreitzer and Sonenshein (2004) p. 840.
 - 34) Dart (2004) p. 421.
 - 35) 藤井ほか (2013)
 - 36) Dees (1998) pp. 56-57.
 - 37) 経済産業省, ソーシャルビジネス
http://www.meti.go.jp/policy/local_economy/sbeb/index.html. 2018年8月6日アクセス
 - 38) Social Enterprise Alliance, <https://socialenterprise.us/about/social-enterprise/>
2018年8月6日アクセス
 - 39) Dart (2004) p. 415.
 - 40) 谷本 (2006) 4-5 ページ.
 - 41) 塚本 (2008) 23 ページ.
 - 42) 藤井ほか (2013) 20 ページ.
 - 43) Nicholls (2013) p. 84.
 - 44) 詳細については、鈴木 (2017) を参照.
 - 45) 2,564社 50ヶ国 130業種 2018年6月29日
1,953社 50ヶ国 130業種 2016年11月15日
987社 32ヶ国 60業種 2014年3月
<http://www.bcorporation.net/>

(参考文献)

- Adler, N. J., (2008), Global Business as an Agent of World Benefit: New International Business Perspectives Leading Positive Change, *Handbook of Research on Global Corporate Citizenship*,

- edited by Scherer, A. G. and Palazzo, G., Edward Elgar Pub, pp. 374-401.
- Bower, Joseph L. Herman B. Leonard, and Lynn S. Paine (2011), *Capitalism at Risk: Rethinking the Role of Business*, Harvard Business Review Press.
- (峯村利哉訳, 『ハーバードが教える 10 年後に生き残る会社, 消える会社』株式会社徳間書店, 2013 年)
- Buchholz, R. A. (1990) *Essentials of Public Policy for Management*, Prentice Hall.
- Cameron, K. S. and Spreitzer, G. M. (2013), What is Positive About Positive Organizational Scholarship? in Cameron, K. S. and Spreitzer, G.M. eds., *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, Oxford University Press.
- Collins, James C. and Porras, Jerry I. (1994) *Built to Last : Successful Habits of Visionary Companies*, HarperBusiness (山岡洋一訳『ビジョナリーカンパニー : 時を超える生存の原則』1995 年, 日経 BP 社)
- Dart, R. (2004) The legitimacy of Social Enterprise, *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 14, no. 4, Summer, pp. 411-424.
- Dees, J. Gregory (1998) Enterprising Nonprofits: What Do You Do When Traditional Sources of Funding Fall Short?, *HBR*, Jan-Feb Vol.76 Issue 1, pp. 54-67.
- Donaldson, T. and Dunfee, T. (1994) Toward A Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory, *Academy of Management Review*, 19, pp. 252-284.
- Donaldson, T. and Dunfee, T. (1999.) *The Ties That Bind*, Harvard University Press.
- Hartman, L. , F. Wilson, and D. Arnold (2005) Positive Ethical Deviance Inspired by Moral Imagination: The Entrepreneur as Deviant, *Zeitschrift fuer Wirtschafts- und Unternehmensethik*. Vol. 6 Issue 3, pp. 343-358.
- Heyd, D. (1982) *Supererogation: Its Status in Ethical Theory*, Cambridge University Press.
- Kim, W. Chan and Mauborgne, Renée A. Mauborgne (2015) *Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business Review Press. (入山章栄監訳, 有賀裕子訳『新版』ブルー・オーシャン戦略—競争のない世界を創造する』2015 年ダイヤモンド社)
- Lavine, M. (2013) Positive Deviance, A Metaphor and Method for Learning from the Uncommon, in Cameron K. S. and Spreitzer G. M. eds., *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, Oxford University Press, pp. 1014-1026.
- Lawrence, A. T, and Weber, J. (2016) *Business and Society: Stakeholders, Ethics, Public Policy*, McGraw-Hill Education, 15th ed.
- Mazutis, D. (2014) Supererogation: Beyond Positive Deviance and Corporate Social Responsibility, *Journal of Business Ethics*, 119, pp. 517-528.
- Neville, M. G. (2008) Positive Deviance on the Ethical Continuum: Green Mountain Coffee as a Case Study in Conscientious Capitalism, *Business and Society Review*, 113:4, pp. 555-576.
- Nicholls, A. (2013) Social Enterprise and Social Entrepreneurs, in Edwards, Michael ed, *The Oxford Handbook of Civil Society*, Oxford University Press, pp. 80-92.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2011) Creating Shared Value, *HBR*, Jan/Feb, Vol. 89 Issue 1/2.
- Post, J. E. Preston, L. E., and Sachs, S. (2002) *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford University Press.

- Spreitzer, G. M. and Sonenshein, S. (2003), Positive Deviance and Extraordinary Organizing, in Cameron, K. S. , Dutton, J. E. , and Quinn, R. E. eds. , *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koehler Publisher, Inc.
- Spreitzer, G. M. and Sonenshein, S. (2004) Toward the Construct Definition of Positive Deviance, *American Behavioral Scientist*, Vol. 47 No. 6, February, pp. 828-847.
- Thylefors, B. (2004) Eliminating Onchocerciasis as a Public Health Problem *Tropical Medicine and International Health*, 9 (1), A1-A3.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j1365-3156.2004.01226.x>, 2018年6月28日アクセス
- Waddock, S. and McIntosh, M. (2009) Beyond Corporate Responsibility: Implications for Management Development. *Business & Society Review* Fall, Vol. 114 Issue 3, pp. 295-325.
- Warren, D. E. (2003) Constructive and Destructive Deviance in Organizations, *Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 4, pp. 622-632.
- 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・山岸秀雄編著 (2008) 『ソーシャル・エンタープライズ—社会貢献をビジネスにする』丸善株式会社
- 藤井敦史, 原田晃樹, 大高研道編著 (2013) 『闘う社会的企業』勁草書房
- 鈴木由紀子 (2017) 「ベネフィット・コーポレーションの展開と課題」『商学研究』第33号
- 高田馨 (1974) 『経営者の社会責任』千倉書房

(Abstract)

There has been a growing sense of corporate social responsibility and corporate philanthropy in Japan. However, concurrent issues such as accounting fraud, manipulation of the measured data in the various industries, and *Karoshi* (i.e., death by overworking) cannot be ignored.

This leads to the thought that a change in “the rules of the game” in the business world is inevitable. In other words, competition among businesses to create a better world is needed to alter the chaotic state in which corporate philanthropic activities and wrongful behaviors coexist.

The present study examines an interdisciplinary concept known as positive organizational scholarship with regard to positive deviance, which is one of the constructs in this field, as a key approach to competition among businesses to create a better world.

From the perspective of positive deviance, a hybrid-form enterprise that pursues both economic and social benefits simultaneously is examined because of the limit of the shareholder primacy principle of corporations.

The study also clarifies the possibilities and problems of hybrid-form enterprises as a promoter of competition among businesses to create a better world.