制度ロジックが交錯する
ハイブリッド組織としての社会的企業

—ハイブリッド組織のマネジメントと
制度ロジックの方法論的含意—

浦　野　充　洋

要　旨

本稿では、制度ロジックの理論的枠組みのもとハイブリッド組織という観点から社会的企業を検討した研究のレビューを通じて、以下の 2 つのことが示される。第 1 に、制度ロジックの枠組みのもと、社会的企業をハイブリッド組織として分析することで、矛盾を内在する営利と社会的な使命を同時に追求しようとする社会的企業の多様なマネジメントを捉えることが可能になる。第 2 に、制度ロジックを用いることで、社会的企業を捉える際の研究者自身の規範に自覚的に向き合うことも可能になる。

キーワード：ハイブリッド組織（Hybrid Organization）、社会的企業（Social Enterprise）、制度ロジック（Institutional Logics）、制度の複数性（Institutional Plurality）、制度派組織論（Organizational Institutionalism）

I　はじめに

社会には様々な価値観があり、組織は様々な要求のもとで活動をしていかなければならない。そのため、組織は効率性だけを追求すれば良いわけではなく、規則や規範など様々な基準にも従わなければならない。このように組織の活動が、正統性を帯びた様々な基準のもとで行われていることを提唱したのが新制度派組織論である（Meyer and Rowan 1977; DiMaggio and Powell

1983）。

正統化された基準に従うことで制度的な秩序がもたらされる。Friedland and Alford（1991）は新制度派組織論の議論を受けて、制度的な秩序をもたらす組織化の原理を制度ロジックとして提唱した。Friedland and Alford（1991）によれば、現代の西欧では、資本主義市場、官僚制国家、民主主義、核家族、キリスト教が主要な制度として正統化されている。人々の生活は、それらのロジックが組み合わされながら構成されている。

こうした複数の制度ロジックが組み合わされた組織を表す概念がハイブリッド組織である（Pache and Thronton 2020）[1)]。なかでも特に社会的企業がハイブリッド組織を代表する組織として着目されてきた（Battilana and Lee 2014）[2)]。社会的企業は、収益を得るための商業的な活動を行いながら、貧困や環境問題の解決など社会的な目標を追求する企業として定義されている（Doherty, Haugh and Lyon 2014; Battilana 2018）。社会的企業は、営利と社会的な使命を同時に追求するため、対立的な要求に直面する困難を伴う（Dacin, Dacin and Tracey 2011）。例えば、人材の雇用を考えてみても、営利を志向するのであれば優秀な人材を雇用することが理にかなっているが、社会的に排除された人々の包摂を目的とする労働統合型社会的企業では、スキルがない人材を雇用することが使命になる。対立的な関係にある目標を同時に追求することは難しく、社会的企業は利益を追求することで社会的な成果が下がることも指摘されている（Battilana et al. 2015）。さらに、複数の

1） ハイブリッド組織に関する研究は、本稿で中心的に取り上げる制度ロジックだけではなく、組織アイデンティティ、取引コスト経済学、ネットワーク型（network forms）、カテゴリー、組織アーキタイプ、文化、移行する経済レジーム（transitioning economic regimes）といった観点からも研究が行われてきた（Battilana, Besharov and Mitzinneck 2017）。ただし、このなかでも制度ロジックは、具体的な理論の前提となる抽象的な視座を提供するメタ理論であり、他の研究とは位相が異なるとされている（Pache and Thornton 2020）。本稿は、制度ロジックをメタ理論として用いながら、具体的な対象として社会的企業を扱った研究を中心に検討している。

2） 社会的企業のほかにも、高等教育、医療、芸術、製造、金融などの様々な組織がハイブリッド組織として研究されてきており、ハイブリッドの普遍性からハイブリッド組織という概念の価値に対する懐疑的な意見もある（Besharov and Mitzinneck 2020）。

制度ロジックが持ち込まれた組織は、制度的な闘争の場となり人の対立が生じることも指摘されてきた（Dacin, Goodstein and Scott 2002）。

本稿の目的は、こうした対立を生じさせるような矛盾を内在する複数の制度ロジックのもとで活動を行う社会的企業を理論的に検討することにある。以下、第Ⅱ節では、制度ロジック研究をもとにハイブリッド組織の観点から社会的企業を検討してきた代表的な研究のレビューを通じて、矛盾を内在した複数の制度ロジックのもとで行われる社会的企業のマネジメントのあり方をみていく。続く第Ⅲ節では、制度ロジックの方法論に遡ることで、制度ロジックという理論的枠組みのもとで社会的企業を捉えることの方法論的な含意について考察する。

Ⅱ　制度ロジックが交錯する社会的企業のマネジメント

本節では、制度ロジックの視座のもとでハイブリッド組織の観点から社会的企業を検討した代表的な研究をレビューしていく。まず、制度ロジックが組み合わされることでハイブリッド組織としての社会的企業が創造される過程を検討した研究を取り上げた上で、複数の制度ロジックのもとで社会的企業を維持していくために行われるマネジメントについて検討した研究を取り上げていく。本節では、それらのレビューを通じて、制度ロジックが交錯する社会的企業の多様なマネジメントのあり方を示していく。

1．制度ロジックの混淆を通じたハイブリッド組織の創造

制度ロジックが組み合わされることで、新たなハイブリッド組織が創造される過程を研究したのがTracey, Phillips and Jarvis（2011）である。彼らは、1990年代後半にイギリスで貧困問題の解消のためにホームレスの人々を雇用し、家庭用カタログ事業を展開したAspireの調査を通じて、営利を目的とした小売業のロジック（for-profit retail logic）と非営利のホームレス支援のロジック（nonprofit homeless support logic）が混淆されたハイブリッド組織の創造を議論している。

Tracey, Phillips and Jarvis（2011）は事例の分析を通じて、新たなハイブリッド組織を創造するための 6 つの制度的営為（institutional work）を見出した。その 6 つは、問題設定（framing the problem)、反実仮想（counterfactual thinking)、組織テンプレートの構築、組織テンプレートの理論化、マクロな言説との接続、高度な正統性を持つアクターとの連携である。

まずは、問題設定である。創業者の Paul Harrod と Mark Richardson は学生時代のホームレス支援団体におけるボランティアの経験から、ホームレスの問題は住居がないことにあるわけではないと考えていた。単に衣食住を提供してしまえば、自身の境遇を良くするためのスキルや経験を得られないために、逆効果であるとさえ考えていた。

こうした問題に対して反実仮想が行われた。彼らは、従来のホームレスに対する慈善事業のように住居を提供するよりも、雇用を提供するビジネスの方がホームレスの人たちを支援する手段として優れていると考えた。ホームレスの人たちに仕事やトレーニングの機会をビジネスとして提供することこそが、持続可能な問題解決の手段になると考えたのである。そこで、ホームレス支援団体の慈善活動と営利目的の小売業を組み合わせた組織を作ることを考えた。そうすることで、一方で、ホームレスの人たちに仕事を通じてトレーニングの機会を提供し、安定した収入を与えるとともに、さらなる就業にも繋げることができる。他方で、ホームレス問題に持続的に取り組むための資源を獲得することができると考えたのである。

これを実現するために、新たな組織テンプレートが考案された。組織テンプレートの考案にあたっては、業界のリーダーに見られる営利のロジックにもとづいた従来の家庭用カタログ・ビジネスを参照するとともに、ホームレス支援を行う代表的なチャリティを参照することで非営利のホームレス支援のロジックを取り入れた。具体的には、従来の家庭用カタログ・ビジネスに以下のような 3 つの変更を加えた。第 1 に、家庭用カタログ会社はリスクヘッジの観点から販売員を直接、雇用せず、売上高に応じた歩合制を採用していた。それに対して、ホームレスの生活支援のために、売り上げに関係な

く一律の給与を支給することにした。第2に、家庭用カタログ業者は優秀な販売員を企業に留めようとする。それに対して、他社への転職を従業員に促した。そのために、従業員に対して読み書きや計算などの教育支援も行った。第3に、社会的責任を考慮して取り扱う製品を考え、フェア・トレードの商品や木製のパズルやゲームなどギフト商品の販売を行った。このことは既存の競合他社との差別化にもなると考えられた。さらに、事業を地理的に拡大する際にも、営利のカタログ・ビジネス・モデルを参照しフランチャイズの形式を採用した。

このように考案された新たな組織テンプレートは、鍵となる利害関係者に対して正当化するために論理的に説明されなければならない。これが組織テンプレートの理論化である。投資家に対しては、チャリティではなく持続的に利益を生み出す事業を営んでいることが強調された。顧客に対しては、ビジネスの形態をとりながらも、ホームレスに大きな社会的便益をもたらすことが強調された。従業員に対しては、誰に対しても分け隔てなく支援を行う既存のホームレス支援と同様のアプローチをとりながら、ビジネスの観点が持ち込まれたことで従来のチャリティよりも効果的にホームレスの人々を支援できることが強調された。

さらに、マクロの言説に接続されることで新たな組織テンプレートは社会的に正当化された。当時、イギリス政府では社会問題に対する取り組みにおいて市場の役割を主張する「第三の道」が提唱されており、政権の理念の中心をなしていた。Aspireの事業は、こうした政府の方針と一致するものであることが説かれたのである。

事業が正当化されるためには正統性を持つアクターとの連携も重要であった。王室のメンバーや政治家とも繋がりを持ち、そうした人々がAspireについて発言することがAspireの正統性を高めるものともなったのである。

以上のように正当化されたAspireの事業は順調に拡大し、2000年末には投資家からの出資も受け、9店舗のフランチャイズ展開まで行われるようになった。しかし、2001年末には財務上の問題を抱えるようになり、2店舗の

フランチャイズが閉鎖された。というのも、取り扱う商品のレパートリーが少ないことから顧客への訴求力が弱いという問題を抱えていた。事業を地理的に拡大するにあたって、倉庫や流通の一元管理や、フランチャイズ全体の財務管理システムの構築もできていなかった。さらに、ホームレスや元ホームレスの人たちは、薬物やアルコール依存症と闘っている人が多く、そうした人たちの管理、支援の困難さがマネジャーの負担となっていたのである。その結果、2003年7月にAspireは債権者への支払いが滞るようになり、2003年9月には創業者のHarrodがCEOを退任した。そして、2004年3月に会社の清算が開始された。

以上のように、Aspireは営利と非営利という異なるロジックを組み合わせることで、新たなハイブリッド組織を創造し、新しいサービスを展開することが可能になった。しかし、Aspireの事例は最終的に会社が清算に追い込まれたように、対立的な関係にある制度ロジックが混淆された組織を維持していくのが容易ではないことも示している（Pache and Santos 2013）。

2．対立する制度ロジックの回避

対立的な関係にある制度ロジックのもとにある社会的企業をいかに維持できるのか。この問題に対して、1990年代初頭にボリビアでNGOからスピンオフする形で設立されたBanco Solidario（BancoSol）とCaja de Ahorro y Prestamo Los Andes（Los Andes）という2つの商業マイクロ・ファイナンスを手掛ける組織の事例分析を通じて取り組んだのが、Battilana and Dorado（2010）である。商業マイクロ・ファイナンスは、従来の金融セクターから排除された貧困層の救済を使命とする開発のロジック（development logic）と、継続的な事業を支え受託者責任を果たすための利益を必要とする銀行のロジック（banking logic）の狭間で事業が展開される。

Battilana and Dorado（2010）は、対立的な関係にある制度ロジックのもとでのマネジメントに関して、採用と社会化という2つの観点から分析を行っている。BancoSolとLos Andesでは、採用と社会化に関して大きく異

なるアプローチがとられており、それが両組織の明暗を分けることになった。BancoSol は、先駆的に商業マイクロ・ファイナンス事業を手がけたために、設立当時、商業マイクロ・ファイナンスの専門家が存在しない状況にあった。そこで、BancoSol は 2 つのグループの人材の採用を行った。1 つは融資に適した能力を持つ人材で、財務、監査、法律、経済学を学んできた人々である。もう 1 つは、貧困層に対する活動の知識を持つ人材であり、ソーシャル・ワーク、人類学、社会学などのバックグラウンドを持った人たちであった。そして、社会化政策としては「ソーシャル・ワーカーを銀行家に、銀行家をソーシャル・ワーカーに転換させる」という方針のもと、社会的な領域の出身者には融資の技術的な側面に重点を置いて、経済的な領域の出身者には仕事の社会的な側面に重点を置いて研修を行った。しかし、開発のロジックが染みついた元ソーシャル・ワーカーの従業員と銀行のロジックが染みついた銀行出身の従業員の間で対立が生じるようになる。元ソーシャル・ワーカーの従業員は、銀行出身の従業員はマイクロ・ファイナンスの本質を理解しておらず、事務的な手続きに固執することで業務負担が増えていると非難した。他方で、銀行出身の従業員は、元ソーシャル・ワーカーの従業員は金融機関の機能を理解していない理想主義者だと非難した。この対立は、効果的な組織運営が不可能になるほど深刻化していった。こうした対立のなか、BancoSol では銀行の出身者が多く採用されるようになっていき、銀行出身の副社長がリーダーシップを発揮するに至った。その結果、開発のバックグランドを持つ従業員は遠隔地に異動させられる者も出るようになり、自主的に退職する者も増加していった。こうして経験のある従業員が離職していくことで、BancoSol は債権者数とポートフォリオが減少するなど事業の規模が縮小されていくことになったのである。

それに対して、Los Andes は地理的な拡大は BancoSol に比べて遅れることになったものの、BancoSol のような内部対立が生じることなく順調に事業を展開していった。Los Andes は BancoSol の設立から約 3 年後に設立されており、商業マイクロ・ファイナンスの専門家が存在しないなかで人材を

採用しなければいけないという点でBancoSolと同じ状況にあった。ただし、Los Andesは、BancoSolと異なり、銀行や開発のロジックに染まっていない、就労経験のない者を優先的に採用した。社会化政策としては、短期的に組織の目的を教え込むために組織の目的を強調するのではなく、目的を実現するための手段に焦点をあて、融資担当者を育成するための技術に関する研修などを中心に行った。このように目的ではなく、目の前の手段に焦点をあてさせたことで、銀行や開発など特定のロジックを強調するアイデンティティを持つサブグループが生まれることがなく、対立が生じるのを防ぐことができたのである。

以上のように、対立関係にある制度ロジックが存在する場合、どちらの制度ロジックにも染まっていない人材を採用するとともに、理念よりもオペレーションに注力させることで、対立が生じるのを防ぐことができる。これは対立する制度ロジックを止揚することで、対立関係を解消するものと言える。ただし、これは対立関係にある制度ロジックに直面するのを回避するマネジメントであり、対立関係にある制度ロジックに対峙しながら行われるハイブリッド組織のマネジメントを対象としているわけではない。

3．制度ロジックの戦略的選択

ハイブリッド組織としての社会的企業は、対立的な関係にある制度ロジックにどのように対峙しているのか。こうした制度ロジックへの組織の対応方法について、フランスでリサイクル事業を手がけるSOCYCLEとBUSITECH、人材派遣事業を営むTEMPROGとWORK&COの4つの労働統合型社会的企業の事例分析を通じて探求したのがPache and Santos（2013）である。労働統合型社会的企業は、一方で、社会福祉のロジック（social welfare logic）のもとで適切さを示さなければいけない。というのも、運営権の受託、受益者の募集、助成金を通じた資金の調達など地域の公的機関との関わりが大きい。従業員の健康、住居、運営上の支援を地元の非営利団体に頼ってもいる。さらに、組織の社会的使命に賛同し、協力してくれる地域の人々のネット

ワークにも依存しているためである。他方で、収益の80%を販売に依存しているため、商業のロジック（commercial logic）にもとづいて、利用者やパートナーに適切な対応をとる必要もある。利用者やパートナーは労働統合型社会的企業の使命に共感することもある。しかし、利用者はサービスに満足しなければ他のサービス提供者を選ぶことができるため、利用者から支持を得ることは財務的な持続可能性を確保するために重要になってくる。パートナーも鍵となる資源を提供してくれる重要な利害関係者である。

従来の研究では、対立的な関係にある制度ロジックに直面した場合、構造と行為を切り離す脱連結や妥協が注目されてきた。しかし、表面的に取り繕う脱連結にはリスクが伴い、妥協にはコストが伴う。それに対して、Pache and Santos（2013）では、実際には制度ロジックを選択的に使い分けている（selective coupling）ことが論じられている。例えば、SOCYCLE は、一方では、社会福祉のロジックに従って事業を展開していた。具体的には、事業で得た利益を社会福祉事業に再分配していくために、営利事業の拠点を地元の SOCYCLE の非営利団体が所有する形態にしていた。また、ガバナンスに関しても地域に根ざしたものが目指され、地域の主要な公務員や専門家のボランティアによって理事会を構成していた。他方では、商業的なロジックにもとづいた事業展開も行っていた。というのも、ナショナル・ブランドを構築するための大きな投資を行っていた。さらに、早い段階から全国組織を作り、全国レベルで標準化された管理を実施していた。このように２つの制度ロジックを選択的に組み合わせることで組織のマネジメントを行っていたのである。

こうした制度ロジックの選択は戦略的に行われる。戦略的な選択のなかでも、とくに異なる分野から新規参入する際に、その分野の制度ロジックを積極的に取り入れることで自社を正当化する戦略を「トロイの木馬」と名付けている。WORK&CO と BUSITECH は、もともと営利を目的として設立された企業であった。そのため、社会福祉事業を手掛ける際、両社ともに著名なソーシャル・アクターと提携し、社会福祉のロジックにも根ざしているこ

とを示そうとしたのである。ただし、このようなトロイの木馬戦略によって社会福祉分野に参入した企業より、著名なソーシャル・アクターによって設立されたTEMPROGとSOCYCLEの方が順調に事業規模を拡大してきてもいる。実際に、両社ともに業界最高水準の実績を誇っており、TEMPORGは、人材派遣業界の平均受益者数が35人であるのに対して700人を採用し、SOCYCLEは、リサイクル業界の平均受益者数が15人であるのに対して800人を採用している。

以上のようにPache and Santos（2013）は、対立的な関係にある複数の制度ロジックのもとにあるハイブリッド組織が、戦略的にロジックを選択し、使い分けていることを明らかにした。ただし、制度ロジックが組織の事情に応じて選択できることを前提とした議論になっており、対立的な関係として立ち現れる制度ロジックの狭間で行われるマネジメントを対象としているわけではない。

4．対立する制度ロジック間で揺らぎながら維持されるハイブリッド

対立的な関係にある制度ロジックのもとで、ハイブリッド組織はいかに維持されるのか。社会的な使命とビジネスの使命という対立的な制度ロジックの間で揺らぐことでハイブリッドが維持される様相を、カンボジアで2001年に設立されたDigital Divide Data（DDD）の事例分析を通じて検討したのがSmith and Besharov（2019）である。DDDは、情報技術のアウトソーシング・ビジネスを事業としており、東南アジアの恵まれない人たちに対して雇用と研修を通じて、経済的な支援を行う組織である。DDDは、設立から15年後には、5つのオフィスを運営するとともに、1,200人以上を雇用するに至っており、その間、900人のオペレーターをより良い仕事へと卒業（graduate）させている。

Smith and Besharov（2019）は、認知的に2つの要素が矛盾と相互依存の関係にあるものとして立ち現れる逆説的枠組み（paradoxical frame）という概念を用いて分析を行っている。逆説的枠組みは、リーダーに競合する2つ

の要素の関係を検討することを促す。ただし、逆説的枠組みは、競合する要求の間の矛盾を受け入れることを含むために、緊張を避けたり、恒久的に解決しようとするのではなく、前進することを可能にする一時的な対応策を探すことを奨励する。逆説的枠組みが、緊張を緩和すべく新規性と創造的思考を促すことで、矛盾を抱えた 2 つの要素が維持されながら、実践は変化していく。

2001年、DDD は情報技術のアウトソーシング・ビジネスを事業として、東南アジアの恵まれない人たちを雇用するとともに教育やスキルアップの支援を行うことを使命として設立された。しかし、2004年に逆説的枠組みに直面することになる。財務上の問題を抱えたことで、社会的な使命を強調した雇用と成長の方法に懸念が示されることになったのである。人身売買から救済された女性たちの教育やスキルの水準が低く、なかなか仕事ができるようにならないことが財務を圧迫していると考えられた。また、オペレーターのスキルが低いことが、プロジェクトの納期や品質に問題を引き起こし、顧客獲得に対する競争力を低下させているとも考えられた。さらに、成長性の観点から農村部という立地状況も問題視された。

こうした問題を受けて、ビジネスの使命が追求され、持続可能なビジネスの構築に焦点が移されることになった。事業を通じてスタッフに成長の機会を与えるだけでなく、顧客に高品質のサービスを提供することが目指され、採用の際にスキルが考慮されることになった。さらに、それまで受益者たちを卒業させることを目標としてきたが、優秀なオペレーターについては、そのまま社内の管理職として登用することにした。また、農村部で事業を展開するのではなく、農村部から都市部に移転してきた人々を雇用することにした。

こうした新たな方針のもとでビジネスは順調に進んでいったが、次なる逆説的枠組みに直面することになる。理事会でソーシャル・インパクトが十分に拡大できていないことが問題として指摘されることになったのである。こうした要望は、外部の利害関係者からも聞かれようになり、例えば DDD に

100万ドルを助成したSkoll財団は、2008年に助成した資金をソーシャル・インパクトの拡大に向けて活用することを望んだ。こうした要望を受けて、利益と寄付の使途が検討され、それらを財源とした奨学金、リーダーシップ開発、医療や育児分野の支援が合意されるとともに、教育を受けるための融資を行っていくことが検討された。また、東南アジアやさらには世界各地に拠点を設けること、関連事業に進出して事業を拡大すること、同様の社会的事業を営む組織へコンサルティングを行っていくことも検討された。さらに、雇用と研修を通じて東南アジアの人々に経済的な支援を行う社会的企業に投資するためのベンチャー・ファンドが子会社として設立された。

以上のようにDDDでは逆説的枠組みを契機に事業方針が転換されている。こうした転換において重要な役割を果たしていたのが、ガードレールという名称で概念化された意味と実践の変化の境界である。社会的な使命を追求するなか、財務上の問題が立ち上がることでビジネスの使命が認識された。他方で、ビジネスの使命を追求し、ビジネスが順調に進んでいるなかで社会的な使命の実現の不十分さが認識されることにもなった。制度ロジックがガードレールとして、事業を見直させる境界線となることでミッション・ドリフトが防がれ、ハイブリッドが維持されたのである。

ハイブリッド組織は、矛盾を内在した複数の制度ロジックのもとにあるため、必ずしも安定的に秩序化されるわけではない。対立関係を解消するために、どちらかの使命が消失したり、止揚された新たな制度ロジックに上書きされることで秩序がもたらされるとも限らない。Smith and Besharov（2019）では、それぞれの制度ロジックに支えられた2つの使命がガードレールとなり、その間で一時的な緊張関係の解消を繰り返しながら、ハイブリッドが維持されていく過程が明らかにされている。

Ⅲ　制度ロジックの方法論

前節では、制度ロジックの視座のもとハイブリッド組織として社会的企業を検討してきた代表的な研究についてレビューを行った。それらの研究では、

制度ロジックを繋ぐことによるハイブリッド組織の創造、対立する制度ロジックの回避、制度ロジックの戦略的な選択、さらには制度ロジック間で揺らぐ実践の様相が明らかにされており、矛盾を内在する複数の制度ロジックのもとで、どのように社会的企業のマネジメントが行われているかを探求するものであった。本節では議論の方向性を変え、制度ロジックの方法論に遡ることで、制度ロジックという理論的枠組みのもとで社会的企業を捉える方法論的含意について考察する。

１．価値判断基準としての制度ロジック

制度ロジックは、組織の現実をどのように解釈するか、どのような行動が適切なのかという思考の枠組みを提供する（Thornton and Ocasio 1999）。そのため、依拠する制度ロジックが異なれば、下される価値判断も変わる。このことを示しているのが、米国で気候変動問題に取り組むために設立された Cambridge Energy Alliance（CEA）の調査を通じて自社の位置づけが変化していく過程を検討した Jay（2013）である。CEA はマサチューセッツ州ケンブリッジの自治体、ボストン地域の財団、地元の電気やガスの公共事業団体、エネルギー・サービス会社、金融機関など、様々な関係者のパートナーシップによって設立された。同社は、顧客サービスとしての住宅所有者と企業のコスト削減、公共サービスとしてのエネルギー使用量と温室効果ガスの削減を目標としており、ビジネスのロジックと政府・非営利のロジックを組み合わせたサービスの展開を目指して設立された。キャッチ・フレーズは「節約しよう。地球を救おう。」であった。

CEA は、設立当初、市の名前を後ろ盾にするために市との連携を強調していたものの、市の官僚機構から切り離された民間セクターを志向していた。市場に開かれた民間の活力が影響力のある気候変動対策に繋がっていくと考えたためである。資本に関しても民間からの融資を求め、財団や自治体からの助成金は徐々に減らしていく予定であった。こうした考えのもと、事業内容としてはビジネスのロジックにもとづいたワン・ストップ・ショップが考

案された。具体的には、住宅所有者に対しては 3 つのサービスの提供を行った。無料でのエネルギー診断、エネルギー効率化設備の設置、地元の金融機関との提携にもとづいた融資である。

しかし、顧客は、CEA に無料のエネルギー診断を依頼するものの、設備の設置については他のより安い業者に依頼するという事態が生じることになる。大規模な企業を顧客としたサービスにおいても同様にエネルギー診断とアドバイスを依頼されるものの、設備の導入にあたっては別のエネルギー・サービス会社に依頼されてしまい、収益をあげられないという事態が生じた。このことは同社を財務的に逼迫し、CEO が報酬を辞退するに至った。

こうした問題を受けて CEA は何を持って成功とみなすことができるかが議論されることになった。その結果、必ずしも直接的に顧客にサービスを提供することで収益があげられなくても、コミュニティ・イベントなどの開催を通じて、結果として二酸化炭素の排出量やエネルギー消費が削減されていけば、間接的な成功と言えると考えられるようになっていく。こうして、助成金にもとづいた活動を重視するとともに、コンサルティングを中心としたサービスに注力するようになっていった。そうした活動のなか、CEA を招いて無料のエネルギー診断を実施した後、CEA に頼らずに自社で省力化のプロジェクトを進めながら、CEA の支援まで行うようになる企業に出会った。同社は、これらの活動をエネルギーの効率化と需要削減を推進するコミュニティ・キャンペーンの一環として位置づけられることを望んでいた。これは、CEA が直接、企業をクライアントとしてプロジェクトなどを手掛けなくとも、啓発活動などを通じて気候変動問題を解消するという社会的使命を果たせることを確認させる事例となった。

こうして、もともとワン・ストップ・ショップを志向していた CEA は、自社が直接的にサービスを提供しなくとも気候変動問題を解消することができ、そうした方向に社会を変化させていくための組織（Catalyst）であることが重要であると考えるようになった。そして、ビジネスを志向していたためにに当初は失敗と見なされていた、エネルギー診断だけを依頼され収益が

あげられなかった件も、公共的な使命を果たしており成功であったと考えられるようになったのである。

以上のように、顧客サービスを志向したビジネスのロジックの枠組みを通せば失敗に見えることでも、公共サービスを志向した非営利のロジックの枠組みを通して見れば成功に見えることもある。制度ロジックは人々に価値判断の基準をもたらすものなのである。

2．研究者の価値判断基準としての制度ロジック

前項でみてきたようにCEAは自社の位置づけが変わることで、成果に関する解釈も変更されたのであった。Jay（2013）では、こうした当事者の解釈の変更に研究者が関与していたことが言及されている。というのも、調査結果をまとめた論文をCEAのメンバーに渡すとともに、無料の診断を行うだけで収益があげられなかった事例が成功だったのか、失敗だったのか、再考を促した。その結果、CEAでは、それらの事例が成功であったと再解釈され、ワン・ストップ・ショップを追求するよりも、社会の変化を促す組織であるべきであると認識されるようになったのである。

制度ロジックは当事者に価値判断の枠組みをもたらすものであった。研究者の関わりを考えた場合、そのことは研究者にも当てはまる。これは制度ロジックの方法論として含意されていたことでもある。というのも、制度ロジックの理論化にあたっては、マックス・ヴェーバーの理念型が参照されている（Thornton, Ocasio and Lounsbury 2012)。理念型が「実在を評価し、価値判断を導き出す規準が、いかなるものであるかを、つねに読者と自分自身とに、鋭く意識させるよう」（ヴェーバー 1998/1904，46頁）努めさせるものであったように、制度ロジックも当事者の解釈枠組みとなるだけでなく、研究者が対象を捉える際の自覚的な価値判断の基準点になる。

例えば、社会的企業の代表例として、よくとりあげられてきたのがマイクロ・ファイナンスであるが、マイクロ・ファイナンスは貧困問題を解消し市場経済の活性化をもたらすものとして称揚されてきた。こうした称揚は経済

的な観点からなされたものであり、市場のロジックに根差していると言える。他方で、マイクロ・ファイナンスは、資本主義に根差した西欧的な慣行を押し付け、西欧とは異なる伝統的な社会関係を壊してきたという問題も指摘されている（Dey and Steyaert 2010）。こうした批判は、コミュニティのロジックに根差していると言える（浦野 2022）。このように肯定するにしても、否定するにしても、制度ロジックを意識することで、どのような観点から評価しているかを自覚することが可能になる。複数の価値観が交錯する社会的企業を捉える際には、とりわけ自らが拠って立つ制度ロジックを意識することが重要になると言えよう。

Ⅳ　終わりに

本稿では、制度ロジックの理論的枠組みのもとハイブリッド組織という観点から社会的企業を分析した研究について検討してきた。先行研究のレビューを通じて明らかになったように、制度ロジックの枠組みのもとハイブリッド組織として社会的企業を分析することで、矛盾を内在する営利と社会的使命を同時に追求しようとする社会的企業の多様なマネジメントを捉えることが可能になる。

制度ロジックを理論的枠組みとして用いることの意義は多様なマネジメントを捉えることに限らない。制度ロジックは研究者に自身の価値判断の基準を自覚させるものでもある。社会にとって善い活動を行うことを前提にした社会的企業を捉えるとき、そこには研究者自身の規範が映し出される（浦野 2017）。制度ロジックを用いることで、そうした規範に自覚的に向き合うことが可能になるのである。

（筆者は関西学院大学商学部准教授）

謝辞
本研究はJSPS科研費JP17K13786の助成を受けたものです。

引用文献

Battilana, J.（2018）, "Cracking the Organizational Challenge of Pursuing Joint Social and Financial Goals: Social Enterprise as a Laboratory to Understand Hybrid Organizing," *M@n@gement*, 21（4）, pp. 1278–1305.

Battilana, J., Besharov, M. and Mizinneck, B.（2017）, "On Hybrids and Hybrid Organizations: A Review and Roadmap for Future Research," in Greenwood, R., Oliver, C., Lawrence, T. B. and Myer, R. M.（Eds.）*The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. 2nd ed., SAGE Publications, pp. 128–162.

Battilana, J. and Dorad, S.（2010）, "Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations," *Academy of Management Journal*, 53（6）, pp. 1419–1440.

Battilana, J. and Lee, M.（2014）, "Advancing Research on Hybrid Organizing: Insights from the Study of Social Enterprises," *The Academy of Management Annals*, 8（1）, pp. 397–441.

Battilana, J., Sengul, M., Pache, A. C. and Model, J.（2015）, "Harnessing Productive Tensions in Hybrid Organizations: The Case of Work Integration Social Enterprises," *Academy of Management Journal*, 58（6）, pp. 1658–1685.

Besharov, M. L. and Mitzinneck, B. C.（2020）, "Heterogeneity in Organizational Hybridity: A Configurational, Situated, and Dynamic Approach," in Besharov, M. L. and Mitzinneck, B. C.（Eds.）*Organizational Hybridity: Perspective, Processes, Promises*（*Research in the Sociology of Organizations, Vol. 69*）, Emerald Publishing, pp. 3–25.

Dacin, M. T., Dacin, P. A. and Tracey, P.（2011）, "Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions," *Organization Science*, 22（5）, pp. 1203–1213.

Dacin, M. T., Goodstein, J. and Scott, W. R.（2002）, "Institutional Theory and Institutional Change: Introduction to the Special Research Forum," *Academy of Management Journal*, 45（1）, pp. 45–57.

Dey, P. and Steyaert, C.（2010）, "The Politics of Narrating Social Entrepreneurship," *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 4（1）, pp. 85–108.

DiMaggio, P. J. and Powell, W. W.（1983）, "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," *American Sociological Review*, 48（2）, pp. 147–160.

Doherty, B., Haugh, H. and Lyon, F.（2014）, "Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda," *International Journal of Management Reviews*, 16, pp. 417–436.

Friedland, R. and Alford, R.（1991）, "Bringing Society Back in: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions," in Powell, W. W. and DiMaggio, P. J.（Eds.）*The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, pp. 232–263.

Jay, J.（2013）, "Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations," *Academy of Management Journal*, 56（1）, pp. 137–159.

Meyer, J. W. and Rowan, B. (1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony," *American Journal of Sociology*, 83 (2), pp. 340-363.

Pache, A. C. and Santos, F. (2013), "Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics," *Academy of Management Journal*, 56 (4), pp. 972-1001.

Pache, A. C. and Thornton, P. H. (2020), "Hybridity and Institutional Logics," in Besharov, M. L. and Mitzinneck, B. C. (Eds.) *Organizational Hybridity: Perspective, Processes, Promises* (*Research in the Sociology of Organizations, Vol. 69*), Emerald Publishing, pp. 29-52.

Smith, W. K. and Besharov, M. L. (2019), "Bowing before Dual Gods: How Structured Flexibility Sustains Organizational Hybridity," *Administrative Science Quarterly*, 64 (1), pp. 1-44.

Thornton, P. H. and Ocasio, W. (1999), "Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990," *American Journal of Sociology*, 105 (3), pp. 801-843.

Thornton, P. H., Ocasio, W. and Lounsbury, M. (2012), *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process*, Oxford University Press.

Tracey, P., Phillips, N. and Jarvis, O. (2011), "Bridging Institutional Entrepreneurship and the Creation of New Organizational Forms: A Multilevel Model," *Organization Science*, 22 (1), pp. 60-80.

ヴェーバー，マックス（富永祐治・立野保男（訳），折原浩（補訳））（1998/1904）『社会科学と社会政策にかかわる認識の「客観性」』岩波書店.

浦野充洋（2017）「社会的企業を捉えるアプローチに関する考察―批判的研究と規範的研究の可能性―」『商学論究』65（2），45-63頁.

浦野充洋（2022）「コロナ禍における働き方の変容と経営組織」経営学史学会編『「時代の問題」と経営学史：COVID-19が示唆するもの　経営学史学会年報　第29輯』文眞堂，66-79頁.