〔論文〕

社会的企業における マネジメント・コントロール・システムの役割

福田 淳 児

1. はじめに

社会的企業は、社会的な目的を追求しつつ、収益を獲得するために商業的な活動を行う組織である(Doherty et al., 2014)¹⁾。社会的な目的の追求と、商業的な活動への従事は、組織内に「異なるアイデンティティ、目的、ロジック、実践を並存させる」(Smith et al., 2013, p. 409)ことが大きな特徴である。このように、競合した状態にある組織形態やロジックを中核的な要素として構成された組織は、ハイブリッド組織とよばれる(Battilana and Lee, 2014; Nielsen et al., 2019; Smith et al., 2013)。Doherty et al. (2014)は、ハイブリッド組織を「2つ以上のカテゴリーの価値観また人工物の共存を可能にしている構造や実践」(p. 418)と定義している²⁾。

従来、営利セクター、公共セクター、そして非営利セクターに属する組織は、それぞれに、社会的に正当なものとして認識された組織形態(Battilana and Lee, 2014; Davies and Deherty, 2019)と強く結びついてきた。しかしながら、社会的企業は、本来、営利セクターに属するビジネスにとって正当なものとして認識されてきた組織形態と、チャリティーなど非営利組織に正当なものとして認識されてきた組織形態を組み合わせている³⁾。社会的企業は「それぞれ(の組織形態)から逸脱し、多数の組織形態を組み合わせた結果、組み合わせた組織形態間の内的また外的なテンションをもたらしている」(Battilana and Lee, 2014, p. 398, 括弧内は引用者)のである。また、社会的企業は異なる制度ロジックを組織に組み込んでいることから、「本質的に矛盾に晒され」(Nielsen et al., 2019, p.

1) ている。このことは、「正統性を獲得し、外部の institutional referents からの支持を確保するために、単一の首尾一貫した制度的テンプレートを再生産する存在である」という組織の概念化に挑戦」(Pache and Santos, 2013, p. 973)している。「異なる組織のカテゴリー」(Doherty et al., 2014, p. 417)として認識された社会的企業は、今日、研究上も多くの注目を浴びている。

社会的企業を対象とした研究が蓄積されるにつれて、研究の論点も大きく変化している。当初は、社会的企業とはなんであるか、また社会的企業はどのような背景から出現したのかという問いを中心に議論が展開された(Battilana, 2018; Doherty et al., 2014)。その後、研究の焦点は、ハイブリッド組織としての特徴を有する社会的企業のテンションのマネジメントの問題に移行している(Battilana and Lee, 2014; Doherty et al., 2014)。社会的企業は直面しているテンションをいかにマネジメントするか(Doherty et al., 2014; Mamabolo and Myres, 2020)、より具体的には「ハイブリッド組織がどのようにしてこうしたテンションを管理し、それによって複数の形態を持続的に組み合わせることができるか」(Battilana and Lee, 2014, p. 398)という問いに焦点が当てられてきた。

異なる制度ロジックに直面している社会的企業は、組織の外部との関係性において、また組織内部においても、多様なテンションに直面している。Spieth et al. (2019)によれば、多様な制度ロジックの共存が希少な資源に対する競争、業績尺度の曖昧性、多様なステークホルダーとの対峙といった問題を引き起こす。

他方で、異なるロジックの組み合わせは、組

織に新たな価値の創造をもたらす可能性もある (Dalpiaz et al., 2016)。Smith and Besharov (2019) は、長期的にハイブリッド性を維持することで、組織の正当性を高めたり、「競合する期待を抱く外部の関係者からの資源へのアクセスを高めることができる」(p. 3) とともに、「ハイブリッド要素間のテンションは、組織や社会の課題に対する創造的な解決策を促し、斬新なイノベーションをもたらす」(p. 3) 可能性を指摘している。

社会的企業の組織やマネジメントに関する研究においても、当初は、異なる制度ロジック間のテンションの問題を解決または低減する社会的企業の対応戦略や組織の問題を中心に検討がなされてきた。しかし、近年では、社会的企業に組み込まれた異なる制度ロジック間のバランスを維持しつつ、テンションを持続的にマネジメントする方法に注目が集まっている (Battilana and Lee, 2014)。本稿では、このマネジメントのための中核的な要素であるマネジメント・コントロール・システム (Management Control Systems、以下、MCSs と表記) の設計とその利用方法に着目する。社会的企業におけるMCSsは「複数の組織目標を反映する目的関数と組織構成員のインセンティブを整合させる手段を提供」(Battilana and Lee, 2014, p. 419) することで、テンションの持続的なマネジメントを可能とする。

本研究の大きな研究目的は2つある。第1に、社会的企業におけるテンションのマネジメントにおいて、MCSsはどのような役割を果たすのか。第2に、社会的企業間でMCSsの役割に違いがあるのか、あるとすれば、MCSsの役割の違いに影響を与えている要因は何であるのか。これらの点を明らかにすることである。

なお、本稿の目的は、制度ロジックに依拠した研究の成果に依拠することで、上記の2つの研究目的に取り組むための基本的な研究の枠組みを構築することである。

本稿の構成は次のとおりである。次節では、社会的企業の考察において、適用されているアプローチの一つとしての制度ロジックの概念について紹介する。第3節では、社会的企業のテ

ンションへの対応戦略と組織を中心に関連した議論を紹介する。第4節では社会的企業における予算や業績測定システムを中心としたMCSsの設計およびその利用についての議論を取り上げ、MCSsが社会的企業の異なるロジック間にどのような影響を及ぼすかを明らかにする。最後に、本稿のまとめと今後の研究課題を明らかにする。

2. 社会的企業に対する研究アプローチとしての制度ロジック

社会的企業を対象とした研究は、当初はなにを持って「異なる組織のカテゴリー」(Doherty et al., 2014, p. 417) として認識される社会的企業であるのかについて、その要件や定義の問題に焦点をあててきた⁴⁾。また、社会的企業が出現してきた経緯に焦点を当てた研究も見られた (Doherty et al., 2014; Defourny and Nyssens, 2017)⁵⁾。その後、研究の関心は、ハイブリッド組織としての社会的企業が直面するテンションの問題に向けられてきた。社会的企業は、社会的目的を追求し、そのための手段として商業的な目的に従事している点で特徴的である (Smith et al., 2013)。このため、社会的なロジックと商業的なロジックの双方に直面し、それらのロジックから異なる制度的な要求が組織に課されることになる (Smith and Besharov, 2019)。各人の知識や職業上の経験が依存する制度ロジックのために、異なるロジックをそれぞれ支援する組織内のサブグループが存在する (Smith and Besharov, 2019)。このことが、組織内部にテンションをもたらす理由の一つとなる。Santos et al. (2015) によれば、社会的企業は「脆弱な組織であり、相容れない目標を掲げることによって、内部でのテンションやミッション・ドリフトのリスクを抱えている」(p. 37) 点が指摘されている。テンションやミッション・ドリフトのリスクが適切にマネジメントされないと、組織がその機能を十分に果たすことのできない状況に陥る可能性がある。このため、ハイブリッド組織としての社会的企業は、このテンションのマネジメントに取り組むことが重要で

ある。この観点からの研究では、社会的企業が採用するテンションへの対応戦略、組織およびマネジメントの問題が扱われてきた (Doherty et al., 2014; Mamabolo and Myres, 2020)。

ところで、社会的企業の直面するテンションをめぐるっては、制度理論、組織アイデンティティ理論、ステークホルダー理論、およびパラドックス理論など、多様な研究のアプローチに基づいて、研究の蓄積がなされてきた (Smith et al., 2017)。それぞれのアプローチは異なる視点から、当初は、社会的企業が直面する多様なテンションという問題をいかに解決するかという視点から問題に取り組んできた。その後は、テンションを持続的にマネジメントする方法に焦点が当てられている (Busco et al., 2017)。Smith et al. (2017) では、各アプローチの理論的な問題意識とそれぞれの研究アプローチを採用した代表的な研究から得られた成果また今後の研究課題を表1のように整理している。なお、これらのアプローチは社会的企業の問題に相互に補完的に取り組んでいると考えられる⁶⁾。

本稿では、Smithらによって取り上げられた研究アプローチのうち、制度理論、特に制度ロジックの概念に着目する。制度理論は、組織論の領域のみならず、社会学やマネジメントの領域など多様な研究領域において、研究アプローチとしてこれまでに適用されてきた経緯がある (Ocasio et al., 2017)。舟津 (2019) では、制度ロジックを「制度的環境の多元性を精緻化すべく提唱された概念」(p. 118) であると位置付けている。Smithらの指摘にもあるように、社会的企業を対象とした研究においても、制度ロジックの概念を適用した研究が数多く見られる。これらの研究では、社会的企業を、競合する制度ロジックが組織内に共存するハイブリッド組織として位置付けている点が特徴的である (Pache and Santos, 2013)。また、Smith et al. (2013) によれば、制度ロジックは組織が直面するテンションのうち、遂行性 (performing) および組織化 (organizing) のパラドックスに特に焦点を当てている⁷⁾。ここでパフォーマンスのパラドックスは、「複数のステークホルダーに起因し、競合した戦略や目標を結果的にもた

らす」(p. 384) ものである。また、組織化のパラドックスは、「複雑なシステムが望ましいアウトカムを達成するために、競合した設計やプロセスを創造する際に表面化」(pp. 383-384) するものである。Zalim et al. (2016, p. 64) によれば、制度ロジックは「社会的企業の活動への外部・内部環境のプレッシャーを分析するためだけでなく、より重要なこととして、こうしたプレッシャーが、組織内で社会的目的また経済的目的が優先される方法や、最終的に業績測定システムの設計と利用に反映される方法にどのように影響するのかの分析の前提を提供するためのフレーム」として利用可能であるとしている。これらの点から、本稿では、制度ロジックに基づいて、社会的企業におけるMCSsの設計と利用に関する問題に取り組んだ研究を中心に、その議論を整理する。このために、以下では、制度ロジックの概念について、もう少し詳しく紹介する。

Thornton and Ocasio (1999) によれば、制度ロジックとは、「諸個人が物質的存在を生産、再生産し、時間と空間を組織し、また社会的現実の意味を与える物質的实践、前提、価値、信念、規則の社会的に構築された歴史的なパターン」(p. 804) であると定義される。また、制度ロジックは、「組織の現実をどのように解釈するか、何が適切な行動を構成するのか、またどのように成功するのかについての前提や価値の集合であり、通常暗黙的である」(Thornton, 2004, p. 70) とも説明されている⁸⁾。

Pache and Santos (2013) によれば、競合する制度ロジックを組み込んだハイブリッド組織では、それぞれの制度ロジックを支持するグループが組織内部に形成される。これらのグループは、組織内での希少な資源の配分、また人材の採用や育成に関連して、異なる前提や価値観に基づいて自らのロジックの正当性また優位性を組織内で競い合う傾向がある。これによって、制度ロジックの対立が組織内に持ち込まれることになる (Glynn, 2000; Pache and Santos, 2013)。

これまでの議論では、社会的企業は、社会的なロジックと商業的なロジックという複数の異

表1 社会的企業内のテンションの探索のための研究アジェンダ

理論的なレンズ	理論的な問題	社会企業関連の論文	社会的企業のテンションに関する代表的な発見	社会的企業のテンションについての研究課題
制度的理論	<ul style="list-style-type: none"> 何が制度の創造、維持、破壊を可能にするか？ 社会レベルの制度が、組織行動にどのように影響するのか？ 複数の制度ロジックを埋め込んだ組織は、どのように正当性を獲得するか？ 	<ul style="list-style-type: none"> Batilana & Dorado, 2010 Pache & Santos, 2010 Tracey, Phillips, & Jarvis, 2011 	<ul style="list-style-type: none"> いずれのロジックも持っていない社員を採用し、両方を持つように社会化する方が、どちらか一方のロジックを持つ社員を採用するより効果的 各ロジックの実践を選択的に組み合わせることで、組織は両方のロジックを維持可能 分化と統合のバランスをとった組織構造は、競合するロジックを支えることが可能 	<ul style="list-style-type: none"> 社会レベルの制度は、社会的企業が正当性を獲得し、ハイブリッドを維持する能力にどのように影響するか？ 社会的企業の中で生じる様々なタイプのテンションの重要性に社会レベルの制度はどう影響するか？ 社会福祉と商業のロジックを組み合わせた組織や制度の創造における主体性の役割とは何か？
組織的なアイデンティティ	<ul style="list-style-type: none"> 組織的アイデンティティの特徴とは何か？ 組織的アイデンティティはどのように変化するか？ 組織はどのように複数のアイデンティティを管理するか？ 	<ul style="list-style-type: none"> Moss, Short, Payne, & Lumpkin, 2011 Ashforth, Reingen, & Ward, 2013 Besharov, 2013 	<ul style="list-style-type: none"> 異なる下位のグループのアイデンティティを一体化した統合的な組織アイデンティティは、コンフリクトを緩和しポジティブな同一化 (identification) を促進する 多元主義のメンバーを昇進させ、統合的な解決法を開発し、社会的ミッションを必要な作業手順に組み込むことで、社会的企業のメンバーの帰属のテンションに対処できる 	<ul style="list-style-type: none"> 社会的企業は、どのようにして効果的に複数のアイデンティティを管理することができるか？ 社会的企業は、外部のステークホルダーに対して、どのようにその複数のアイデンティティを提示できるか？ 社会的企業のアイデンティティは時間とともにどのように変化し、それがテンションの管理にどのように影響するか？
ステークホルダー理論	<ul style="list-style-type: none"> 企業は誰に説明責任を負っているか？ 経営者は、株主に対する義務と他のステークホルダーに対する義務のバランスをどのようにとるか？ 経営者はどのステークホルダーに焦点を当てるべきか？ 	<ul style="list-style-type: none"> Cooney, 2012 Haigh & Hoffman, 2012 Kania & Kramer, 2011 	<ul style="list-style-type: none"> 社会起業家は、多様な背景や価値観を持つステークホルダーを結びつける 社会的企業の成功は、複数のステークホルダーとの協働に依存する 社会的企業の法的形態は、ステークホルダーによってその正統性が異なる 	<ul style="list-style-type: none"> 多様なステークホルダーとの関係は、いつ、どのように社会的企業の成功に寄与するのか？ 社会的企業は、コミュニティの中でどの程度正当なアクターなのか？ 社会的企業は、どのような条件下で、自らが支援すると主張するステークホルダーを害する可能性があるのか？
パラドックス理論	<ul style="list-style-type: none"> 組織においてパラドキシカルなテンションはどのように現れるか？ リーダーや組織は、組織におけるパラドキシカルなテンションをどのように管理できるか？ 	<ul style="list-style-type: none"> Jay, 2012 Smith, Besharov, Wessels, & Chertok, 2012 	<ul style="list-style-type: none"> リーダーは社会的企業をパラドキシカルなものとして経験する 社会的使命と事業目的の間のテンションは、矛盾しているだけでなく、強化されるものである 長期的な組織の成功は、パラドックスを解決するのではなく、それを受け入れることに依存している 	<ul style="list-style-type: none"> 社会的企業では、どのパラドキシカルなテンションが最も顕著か？ どのような組織的特性が社会的企業がパラドキシカルなテンションを効果的に受け入れ可能とするか？

(出所：Smith et al., 2013, pp.415-416)

なるロジックに直面していることを前提としている。組織は、「重要な対象となる関係者 (referent audience) からの承認を獲得するために、またロジックが社会的な世界を理解し、それによってその世界の中で確信を持って行動するための手段を提供するため」(Greenwood et al., 2011, p. 318) に、制度ロジックに従う必要がある。Greenwood らによれば、組織が複数のロジックに直面している時、特に「異なるロジックの処方と禁止事項が相容れないものであるか、少なくともそのように見える範囲において」(p. 318)、組織は制度的複雑性に直面する。このような状況において、組織内部でテンションが生じることとなる。しかしながら、Greenwood らによれば、従来、「複数のロジックがどの程度相容れないものであるかを検証した研究は比較的少ない」(p. 332) とされている。

これらの点に関連して、Besharov and Smith (2014) の議論は示唆に富む。彼らは、組織内に組み込まれた異なるロジック間の関係が、ある議論ではお互いに相容れないものとして位置付けられるのに対して、別の議論では両者が必ずしも対立的でない状況として位置付けられて

いることに着目し、ロジックの多元性のタイプをロジックの両立性 (compatibility) と中心性 (centrality) に着目して分類している。彼らは、両立性を「複数のロジックの例示 (instantiations) が一貫した強化的な組織的な活動を示唆している程度」(p. 367) と定義している。また、中心性を「複数のロジックがそれぞれ等しく妥当であり、組織の機能にとってレリバントなものとして取り扱われている程度」(p. 369) と定義している。ロジックの中心性は、それが組織のミッションを構成している程度、資源依存の程度、および正当性の程度に依存している (Ramus et al., 2017)。Besharov and Smith は、それぞれの次元が低いまたは高い状況に基づいて、以下に示す4つの状況を提示している (図1 参照)。

ロジック間の両立性の程度が低く、それらのロジックの中心性の程度が高い組織は、競合的な組織と命名されている。複数のロジックがアクターに一貫性のないメッセージを提供するとともに、組織の中核的な活動に複数のロジックが例示を提供することで、組織メンバーは、何が組織にとって優先されるべき目標であるかについて一貫した指針を得ることが困難となる。

図1 組織内のロジック多様性のタイプ

<p>高い</p> <p>複数のロジックが組織機能にとって中心的</p> <p>中心性の程度</p> <p>低い</p> <p>一つのロジックが組織機能にとって中心的。他のロジックは周縁的</p>	<p>Contested (競合的な)</p> <p>広範なコンフリクト</p>	<p>Aligned (同調的な)</p> <p>最小のコンフリクト</p>
	<p>Estranged (疎遠な)</p> <p>適度なコンフリクト</p>	<p>Dominant (支配的な)</p> <p>コンフリクトがない</p>
	<p>低い</p> <p>ロジックが活動に矛盾した処方箋を提示</p>	<p>高い</p> <p>ロジックが活動に両立可能な処方箋を提示</p>
<p>両立性の程度</p>		

(出所 : Besharov and Smith, 2014, p. 371)

このために、組織内部では、「ミッション、戦略、構造、権力、資源、アイデンティティの問題をめぐる衝突が繰り返され、それが継続する」(p. 371) とともに、組織の外部との関係ではステークホルダーからの正当性や支持を獲得することが難しく、組織の存続自体が脅かされることが特徴である。ロジックの両立性の程度が低く、中心性の程度が高い競争的な組織では、「組織の構成員は適切な組織目的について競合した期待を抱きつつ、どの目的が優先されるべきかについての明確な指針を欠いた」(p. 371) 状態をもたらすため、内部のコンフリクトは広範かつ厳しいものとなる傾向がある。

ロジックの両立性の程度は低いが、支配的なロジックが存在する疎遠な組織では、複数のロジックが一貫性のないメッセージを組織の構成員に提供するが、支配的なロジックが存在するために、内部のコンフリクトの解決は比較的容易なものとなる。

ロジック間の両立性も高く、またロジックの中心性も高い同調的な組織では、「複数のロジックに関連した目標、価値観、アイデンティティ、実践を反映しながらも、組織の中核は一体化された」(p. 373) 特徴を有する。このため、組織内でコンフリクトが発生する可能性が非常に低いと考えられている。

支配的な組織では、複数のロジックが高い両立性を有し、中心性が低い状況である。このため、特定のロジックが支配的であり、また他のロジックが影響を持つ場合にもロジック間の関係が補完的であるため、コンフリクトが生じる余地が非常に少ないとされている。

Besharov and Smith の議論では、組織が直面しているテンションの大きさまたその特性に、複数のロジック間の関係性である両立性と中心性の程度が影響を与える点を明らかにしている点で重要である。しかしながら、これらの議論は以下の点で、更なる検討が必要である。まず、ロジック間の関係は常に安定的なものでも一定のものではない可能性がある (Carlsson-Wall et al., 2016)。このことは、ある企業のロジック間の関係が常に、Besharov and Smith によって提示された 4 つの状態の一つに固定されているわ

けではなく、それが変化する可能性を示唆している。Besharov and Smith によって提示されたモデルはこの点を含めることができる可能性がある (例えば、Ramus et al. (2017) および庄司他 (2019) の議論を参照)。ロジック間の関係性が固定的な性質のものではなく、その両立性の程度や中心性の程度が変化するとして、その変化に影響を及ぼす要因がなんであるのかを明らかにすることも重要であろう。第 2 に、2 つの次元間の関係性についてである。Besharov and Smith の議論では、両立性と中心性は独立の次元として取り扱われている。しかし、両者は必ずしも独立的な次元とはいえない可能性もある (例えば、庄司他 (2019) を参照)。複数のロジックの両立性が高い状況では、組織の中でそれらのロジックが中心性を争う程度がそれほど高くない可能性もある。逆に、両立性が低いロジック間では、組織内におけるロジックの中心性をめぐるコンフリクトが高まる可能性がある。この意味で、両者の関連性を検討すべきであろう。第 3 に、Besharov and Smith の議論では、ロジックの両立性や中心性の議論において念頭におかれているのは異なる制度ロジックである。しかしながら、Siegener et al. (2018) は、例えば、社会的企業において、営利目的と社会的目的だけでなく、社会的目的の間にもテンションがある状況を明らかにしている⁹⁾。

3. 社会的企業のテンションへの対応戦略と組織

複数の異なる制度ロジックを組み込んだ社会的企業は、それに起因するテンションが組織を機能不全に陥らせないように、テンションをマネジメントすることが必要である。Pache and Santos (2010) は、社会的企業の直面する複数の異なるロジックおよびそのロジック間の関係が、組織に異なる制度的要求を課すこと、また組織が経験する制度的な要求の特徴に基づいて、社会的企業は異なる対応方法を採用する傾向があることを指摘している。Pache and Santos によれば、フィールドの断片化の程度が高く、そのもとで適度に集中化された状況で、組織に

高い制度的な要求が課される傾向がある。ここで、断片的なフィールドとは、「フィールドに協調性のない複数のアクターが共存する」(p. 457) 状況を指している。また、集中化とは、断片的なフィールドにおいて、「支配的なアクターが存在し、そのアクターが支配的なロジックをサポートし、強制する」(p. 457) 状況を意味している。

組織への高い制度的な要求が課されることへの対応として、Pache and Santos は、Oliver (1991) が提示した5つの対応のうち、黙認(acquiescence)を除く、妥協(compromising)、回避(avoidance)、反抗(defiance)および操作(manipulation)をとりあげている¹⁰⁾。組織がどの対応を選択するかには、組織に課された制度的な要求の特性、すなわちそれらが手段的な対立のみを含むものであるか、目的に関わる対立を含むものであるか、またそれぞれのロジックを支持する内部での代表者がどの程度存在するかに依存し、その組み合わせによって組織の対応方法が決定されるとしている。

彼らの研究は、社会的企業の直面しているフィールドの状況、またそれらのロジック間の対立が組織内に持ち込まれた際に、ロジック間の対立の特性が組織の採用する対応戦略に影響を与える点を明らかにしている。また、組織に高い制度的な要求が課される状況とは、前述の Besharov and Smith (2011) が提示したロジッ

ク多様性の4つのタイプのうち、競合した組織の状況とも比較的類似性の高い状況を想定していると考えられることもできる。

Pache and Santos (2013) では、社会的企業を対象として、ハイブリッド組織が競合する制度ロジックを内部にどのように組み入れ、マネジメントしているかについて明らかにしている。彼らは、制度理論において、ロジック間の対立を解決する方法として、従来文献で示されてきた分離(decoupling)や妥協(compromising)を長期的に維持することは困難であると主張している。その上で、実際の組織では彼らが選択的カップリング(selective coupling)とよぶ方法が採用されているとしている。彼らは、フランスに所在するリサイクル業界に属する2つの企業と派遣業界に属する2つの企業の計4つの社会的統合企業(Work Integration Social Enterprise, 以下 WISE と略す)を対象とした事例研究を実施している。なお、それぞれの産業に属している2社の WISE は、その設立の起源が大きく異なっている。

社会福祉のロジックと商業的なロジックといった制度的な要求が競合している状況において、4つの WISE は、制度理論の従来の研究にみられるように、実践レベルで分離または妥協といった戦略を取るのではなく、選択的なカップリングとよばれる戦略を採用していることが発見された。ここで、選択的なカップリングと

表2 競合した制度的要求への対応モデル

対応の決定要因		対応戦略の採用の傾向			
要求の特性	要求の内部での支持	妥協	回避	反抗	操作
手段	なし	高い	高い	低い	低い
	単一	低い	高い	高い	低い
	多様	高い(調和のとれたパワー)	低い	低い	高い(調和のとれていないパワー)
目標	なし	低い	高い	高い	低い
	単一	低い	高い	高い	高い
	多様	低い	低い	低い	高い

(出所 : Pache and Santos, 2010, p. 469)

は、「それぞれのロジックが規定する要素を選択的にそのまま結合させる」(p. 993) 戦略を意味している。ハイブリッド組織は、選択的カップリングによって、分離戦略と同様に、象徴的な関心を満たすことができる。さらに、制度的参照者との交渉の必要性がなくなる点で妥協戦略よりも優れているとされている。また、彼らの研究では、彼らが「トロイの木馬」(p. 994) と名付けた選択的な Coupling の具体的なパターンも明らかにされている。BUSITECK と WORK & CO という2つの企業は、大規模な多国籍企業が設立した組織であるが、これらの企業では社会福祉のロジックの実践の大部分が採用されていたのに対して、著名な社会セクターの団体が設立した TEMPORG と SOCYCLE では社会福祉と商業的なロジックの要素の組み合わせが実践され、前2社よりも商業的活動を多く採用する傾向が見られた。これらのことから、以下の点が明らかになった。第1に、「さまざまなロジックの組み合わせを作り出すことで、ハイブリッド組織は制度的制約を回避し、それを有利に利用する能力を示している。その結果、かなりの主体性を発揮する」(p. 995) 点が明らかにされた。第2に、社会的にすでに認知されている組織はそうではない組織よりも、制度を設計する際にかなりの自由度を有している可能性がある。

Pache and Santos (2013) は、ハイブリッド組織は、異なる制度ロジックの要素をそのまま選択的に結合することで制度的な関係者の幅広い支持を得ることができること、またハイブリッド組織はそれぞれの選択が制度的関係者に持つ意味によって戦略的に異なる行動を採用することができる点を明らかにしている。このことは、「組織の目標や動機づけを制度的関係者に知らせる重要なシグナルとしての要素（営利か非営利かといったステータスなど）と、意味の負荷が少ないためより自由に採用し他と組み合わせることができる要素（内部監視プロセスなど）を戦略的に区別できる可能性」(p. 995) を示唆している。さらに、社会的企業の生い立ちが、その後の社会的企業が選択的な Coupling を行う際の具体的な要素の組み合わせに影響を及

ぼす可能性を指摘している点は重要であろう。

社会的なロジックと商業的なロジックに直面している社会的企業では、異なる2つのロジック間でバランスを維持することが必要である。しかしながら、社会的企業において、これらのいずれかの目標に重点が置かれた場合に、ミッション・ドリフトが生じる可能性がある (Zalim et al., 2016)¹¹⁾。ミッション・ドリフトは組織がうまく機能しない状況を生み出すことから、社会的企業の存続にとって重要な問題である。

Ebrahim et al. (2014) は、ミッション・ドリフトは社会的企業に限られた現象ではないが、社会的企業においてはそれが一層深刻な影響を及ぼす可能性があることを指摘している。社会的企業は、社会的目的を達成するための手段として、商業的な活動に従事している。しかし、社会的企業は、収益を生み出すことで社会的企業の存続を可能とする商業的な活動を、本来の目的である社会的目的の達成よりも優先する可能性がある。また、「社会的企業が社会的ミッションを見失うことになると、受益者に社会的価値を提供するという目的を達成できなくなる」(p. 82) 可能性が高いのである。このため、ミッションドリフトは社会的企業にとってより深刻な問題となりうる。

ミッション・ドリフトは社会的企業にとって深刻な問題を引き起こす可能性が高いが、社会的企業の全てが、同程度のミッション・ドリフトのリスクにさらされているわけではない。Santos et al. (2015) は、社会的企業が直面するミッション・ドリフトのリスクの程度に影響を与える要因として、顧客と受益者が一致している程度、および創造された価値を波及させるために追加的な介入を必要とするか否かという2つの次元に着目している。顧客と受益者が一致しない状況では、企業は自社に収益をもたらす顧客のニーズを優先し、受益者のニーズを無視してしまうかもしれない。これによって、ミッション・ドリフトのリスクが高まると考えられる。また、取引に関連して創造された価値を波及させるために必要とされる追加的な介入は、収益を生み出すコストのみを発生させる活動である。このため、企業の財務的な持続可能性に影響を及ぼす可能性がある。

表3 社会的ビジネス・ハイブリッドのタイプ

	顧客と受益者が一致	顧客と受益者が不一致
追加的な介入なし に波及効果あり	Market Hybrid ミッション・ドリフトのリスク：低い 財務的な持続可能性：容易	Bridging Hybrid ミッション・ドリフトのリスク：中間 (より統合化されたモデルでは低い) 財務的な持続可能性：ある程度困難
波及効果のために 追加的な介入必要	Blending Hybrid ミッション・ドリフトのリスク：中間 財務的な持続可能性：適度に困難	Coupling Hybrids ミッション・ドリフトのリスク：高い 財務的な持続可能性：困難

(出所：Santos et al. (2015, p. 45) の表を一部省略)

響を与える要因となる。このことは、受益者が「無視されるリスクに直面する」(p. 47) ため、ミッション・ドリフトのリスクを高めるのである。Santosらは、これらの2つの次元に基づいて、社会的企業をMarket、Blending、BridgingおよびCouplingの4つのモデルに分類している。なお、彼らの議論は制度ロジックに基づくものではないが、Smith and Besharov (2014) が提示した組織内のロジック多様性のタイプを規定する一つの次元であるロジックの両立性の程度に、顧客と受益者の一致の程度は影響を及ぼす可能性がある。顧客と受益者が一致した状況では、社会的な目的と商業的な目的との両立性が、そうでない状況に比べ、より高いと一般的には想定されるためである。

顧客と受益者が一致し、社会的なインパクトの達成のための追加的な介入が不要であるMarket Hybridモデルでは、製品やサービスの販売といった商業的な活動が社会的なミッションの遂行をもたらすため、ミッション・ドリフトのリスクは低く、財務的な持続可能性も高いとされている。

Blending Hybridモデルは、Market Hybridモデルと同様に顧客と受益者は一致しているが、社会的なインパクトの達成のために「訓練や地域への働きかけ」(p. 47) といった追加的な介入が必要とされる。このことは、Blending Hybridモデルのミッション・ドリフトのリスクを高めるとともに、財務的な持続可能性についてもリスクを高める。

前述の2つのモデルに対して、Bridging HybridおよびCoupling Hybridモデルでは、顧客

と受益者が異なるグループに属している。社会的なインパクトを達成するために、追加的な介入を必要としないBridging Hybridにおいても、受益者よりも顧客のニーズを優先する傾向があることからミッション・ドリフトのリスクがある程度存在する。特に、顧客セグメント間で補助が行われている場合にはリスクが高まる。財務的な持続可能性については、顧客のみではなく、受益者のニーズに貢献する必要があることから中間的であるとされている。

価値の波及のために社会的な介入が必要とされるCoupling Hybridモデルのマネジメントは、最も複雑である。受益者よりも顧客を優先する傾向があることに加え、このモデルでは財務的な持続可能性に貢献し得ない追加的な介入が必要とされる傾向があることから、社会的企業はより高いミッション・ドリフトのリスクに直面することになる。また、財務的な持続可能性についても、その達成は困難である可能性がある。

4. 社会的企業におけるMCSsの設計とその利用

4-1 社会的企業におけるマネジメント研究の必要性

社会的企業におけるマネジメントの研究は、組織に組み込まれた異なる制度ロジックに起因するテンションまたミッション・ドリフトのリスクをどのようにマネジメントするかという観点に着目して行われてきた。ただし、社会的企業が直面するテンションまたミッション・ドリフトのリスクの大きさやその特性は、様々な要

因によって異なる可能性がある。

前述のように、Battilana and Lee (2014) は、組織レベルに焦点をあて、ハイブリッド組織化の研究を提起している。彼らは、社会的企業におけるハイブリッド性から生じるテンションは、中核的な組織活動、従業員の構成、組織設計、組織間関係、そして組織文化といった組織の多様な活動および領域に影響を及ぼす可能性があることを指摘している。このうち、組織設計に関連した議論はMCSsの設計も含むものであるが、その他の要因もMCSsの設計やその利用に大きな影響を及ぼす可能性がある。

社会的企業では、それが基づく複数のロジックに起因して、組織目的自体が複数存在する(Mamabolo and Myres, 2020)。これは、社会的企業が組織の正当性を確保し、組織を維持・成長させる上で必要な経営資源にアクセスするために、組織を取り巻く多様なステークホルダーが有している「様々な目的と結果を考慮する」(Arena et al., 2015, p. 652) 必要があるためである。

社会的企業が直面する異なるロジック間の競合は一時的な現象ではない。社会的企業は、継続的に、異なるロジック間の競合した状況の下で、そのテンションまたミッション・ドリフトのリスクに直面している。このため、社会的企業は一時的に問題に対処する、すなわち解決するのではなく、長期的に競合するロジックの問題に取り組むことが必要とされる(Pache and Santos, 2013)。他方で、ロジックの競合は問題をもたらすだけでなく、イノベーションにもつながる側面もある。この点でも、異なるロジック間の競合を効果的にマネジメントする必要性が認められるのである。

ハイブリッド組織としての社会的企業におけるMCSsの設計やその利用を考察する上でも、組織を継続的に維持していく上で、競合するロジックに起因するテンションをどのようにマネジメントするかが重要な課題となる(Battilana and Lee, 2014)。しかしながら、社会的企業における組織やマネジメントの問題は、これまで十分に明らかにされてきたとはいえない(Busco et al., 2017; Moizer and Tracey, 2010)。以下

では、これらの問題のいくつかを扱った論文を手掛かりに、社会的企業のMCSsの設計とその利用について検討する。

4-2 社会的企業におけるMCSsの役割

社会的企業は、その特性のために、組織内で、また社会的企業を取り巻くステークホルダーとの間にテンションをもたらしている。このテンションに対して、どのようにマネジメントを行うべきかという観点からの研究の重要性が指摘されている(Battilana and Lee, 2014; Smith et al., 2013)。この点について、Luke et al. (2013) は、社会的企業が直面している状況は、「業績を適切に評価する方法についての問題を提起」(p. 235) していると主張している。社会的企業における業績の測定は、組織内部においても、また組織の外部のステークホルダーとの関係においても、大きな影響を及ぼす可能性がある(Battilana and Lee, 2014)。組織内部に対しては、業績測定を行うことで、社会的企業の管理者に意思決定に必要な情報を提供するとともに、それによって「事業オペレーションの有効性と効率性を改善する」(Arena et al., 2015, p. 652) 効果を有している。また、インセンティブとコントロール・システムは、「事業と社会的な次元の双方の業績を測定するシステムは……複数の組織目標を反映する目的関数と組織構成員のインセンティブを整合させる手段を提供」(Battilana and Lee, 2014, p. 419) することで、組織目的と一致した行動を組織構成員に取らせることが可能である(Battilana and Lee, 2014; Mamabolo and Myres, 2020)。

他方で、組織外部に対しては、業績を測定し、それを外部に公表することで、外部のステークホルダーに対する「説明責任や透明性の確保に貢献」(Arena et al., 2015, p. 652) することができる。このことは社会的企業が正当性を獲得したり、また必要な資源にアクセスすることを可能にする。

このために、いくつかの研究では業績測定に関連したMCSsに焦点を当て、社会的企業のマネジメントの問題に取り組んでいる。しかしながら、社会的企業における業績測定は、社会的

企業が有するハイブリッドな特性のために、その設計や利用において非常に難しい問題を提起する。既述のように、社会的企業は、異なる目的に起因してミッション・ドリフトのリスクに直面している。社会的企業におけるミッション・ドリフトとは、「社会的企業が収入の獲得や顧客要求を満たすことに集中する一方で、社会的目標をおろそかにしてしまうこと」(Nielsen et al., 2019, p. 4) を意味している。Zalim et al. (2016) は、社会的企業が直面するミッション・ドリフトの原因の一つを「社会的企業における透明性の欠如と業績マネジメントの稚拙さ」(p. 50) に求めている。このことは、社会的企業における業績の適切な測定と評価の重要性を指摘している。

Arena et al. (2015) は、社会的企業への業績評価システムの適用が困難である理由として、以下の点を指摘している。社会的企業の業績評価システムは、その特性上、「複数の目的をカバーすることができる多様なパフォーマンスを含める必要がある」(p. 653) こと、社会的企業には業績測定システムを構築また実践していく上での資源の制約が大きいこと、そして業績測定のための尺度が「特定の人々/アクターのグループのセンシティブリティを反映した、部分的でかつ文脈依存的な」(p. 654) 性格を有する必要があることをあげている。社会的目的をどのように業績評価指標として含めるか、さらに社会的目的の達成度合いを何によって、どのように測定するかという点については、さまざまな議論が行われているところである。

また、Nielsen et al. (2019) は、Henri (2006) によって提示された業績測定システムの用途およびその他の業績測定システムの利用に影響を及ぼす要因と関連づけて、社会的企業における業績測定システムの役割を媒介的 (mediator)、破壊的 (disruptor) および象徴的 (symbolizer) 役割の3つに分類している。Nielsen らによれば、業績測定システムの媒介的な役割とは、「業績に関する情報を提示し、業績の異なる側面に関する重要な成功指標を異なる価値に関して追跡することができる」とき (p. 15) に「ロジックを代表し、異なる見方、価値観および要求に

バランスをとることを支援」(p. 2) する機能を果たすことができるとしている。業績測定システムが破壊的な役割として機能する状況は多様であるが、業績測定システムの「不完全性のために業績の一部しか把握できないことに起因してテンションが高めるために、障害となる」(p. 2) 状況である。さらに、業績測定システムの象徴的な役割とは「正当性を高める」(p. 13) 役割を果たしている。

以下では、MCSs が社会的企業における異なるロジック間の関係性に及ぼす影響の観点から、社会的企業における MCSs の役割を検討する。

4-3 社会的企業の MCSs に関する事例研究

競合したロジック間においてテンションまたミッション・ドリフトのリスクが高まる可能性があるハイブリッド組織としての社会的企業を対象としたいくつかの研究では、テンションを持続的にマネジメントするための MCSs の設計について議論されてきた。

4-3-1 ロジック間の競合をマネジメントするための MCSs の設計

Zalim et al. (2016) は、文献レビューに基づき、社会的目的と商業的目的との間にバランスをとるうえで、業績測定システムをはじめとする MCSs の設計が重要であることを指摘している。

(1) ミッションからの逸脱を防止するための MCSs の設計

Smith and Besharov (2019) は、カンボジアの Digital Divide Data 社 (以下、DDD 社と略す) を対象とする 10 年間に及ぶケース研究に基づき、社会的企業がそのハイブリッド性を長期的にわたり持続する方法に関連して、「構造化された柔軟性のモデル」(p. 24) を提示した。社会的ミッションとビジネス・ミッションのハイブリッドである社会的企業では、それぞれのミッションに関連した「多様な目標、構造、慣行、アイデンティティをめぐるテンション」(p. 24) が生じている。DDD では、リーダーがテンションを避けたり、それを解決しようとするのではな

く、理事会メンバーや上級管理者との間で戦略的なテンションについての議論を継続的に行うことで、積極的にテンションに立ち向かっていった。競合した要求が継続的に存在する状況で、リーダーは「アイデンティティの意味を解釈し、再解釈を行い、実践を実験することによって、テンションの中をナビゲートし、進行中のテンションを受け入れながらも前進するアプローチを見出すことに成功」(p. 25)しているとされている。DDDにおいて長期にわたって、そのハイブリッドな特性が維持できた理由として、パラドキシカルなフレームワークとガードレールと彼らが名付けた2つの要因の存在が指摘されている。パラドキシカルなフレームワークとは、「二元的な要素を、矛盾しながらも相互に依存的であると認知的に理解する」(p. 26)ための思考のフレームワークである。DDDでは、このフレームワークが「営利団体と非営利団体が混在する組織で働いた経験」(pp. 26-27)を有する創業チームによってもたらされたことが指摘されている。パラドキシカルなフレームは、さらに、DDDの attraction-selection-attrition プロセスを通じて組織内で、継続的に強化されている。また、DDDではリーダーが社会的ミッションと商業的なミッションに基づく目標設定、それぞれの目標に結びついた業績指標、報告システム、またそれぞれのミッションを遂行するために必要な役割を設定することで公式的な組織構造を創りあげていることも大きな特徴である。役員や管理者の採用においてもそれぞれのミッションを遂行する上で必要なスキルや知識が重視された。彼らの採用は、組織外部のステークホルダーとの関係構築にも大きな役割を果たしている。これらの要因は、「それぞれのミッションの後見人 (gurdians) として、一方のミッションが強調され、他方が犠牲になっていないかをモニタリング」(p. 8)する役割を果たしている。これらは、DDDにおいて社会的ミッションとビジネス・ミッションの意味が再解釈される際またそこでの実践が変化する際に、境界線として機能し、リーダーがいずれか一方のミッションに傾きすぎることを認識するためのガードレールとして機能を果たしている

のである。特に、DDDでは、売上高また売上高成長率などの事業目的に関連した業績評価指標とならび、社会的目的に関連した「特定の不利な立場にあるグループからの採用者数、奨学金の提供・利用、DDDからの卒業、DDD内部での昇進、各グループの平均給与などといった一連の定量的指標」(p. 19)が利用されている点も特徴的であった。

Smith and Besharovの議論では、社会的企業が長期にわたりそのハイブリッドな特性を維持していく上で、リーダーの特性、およびリーダーの果たす役割の重要性が指摘されている。業績測定システムの設計をその一部とする公式的な組織構造の構築に当たってもリーダーの認知が大きな影響を及ぼす可能性があるが、公式的な組織構造が、リーダーをはじめとする組織の構成員のミッション・ドリフトの認識に影響を与える点も重要である。さらに、社会的目的と商業的な目的の双方に設定された定量的な指標がどちらか一方への組織の傾きを知らせ、それを防ぐガードレールとしての役割も果たしている点が明らかにされている。この点で、MCSsが社会的企業におけるテンションのマネジメントに重要な役割を果たしていることが理解できる。ただし、彼らの議論では、MCSsの役割は、既存の社会的ミッションと商業的ミッションとの間に生じるテンションの下で、どちらか一方への偏りを防ぐことに対するMCSsの役割に焦点が当てられていることが特徴である。

ミッションドリフトのリスクは様々な要因に左右される。既述のように、Santos et al. (2015)では、社会的企業のミッション・ドリフトのリスクが、顧客と受益者との一致の程度、また社会的なインパクトの達成のための追加的な介入の必要性の程度に依存することが想定されていた。彼らの議論は、ある状況のもとで、ミッション・ドリフトのリスクを低減するMCSsの設計に重要な示唆を与えている。また、それらはロジック間の関係性を維持するMCSsの設計にも示唆を与える。

Santos et al. (2015)は、社会的企業を4つのモデルに分類したうえで、それぞれのモデルにおけるミッション・ドリフトへの取り組みのた

めの組織の構造、ガバナンス、人材の採用、および業績管理の方法を明らかにしている。

顧客と受益者が一致し、社会的なインパクトの達成のための追加的な介入が不要な Market Hybrid モデルでは、ミッション・ドリフトのリスクは低く、財務的な持続可能性も高い。しかし、そのような状況であっても、社会的ミッションを無視した収益の過度の追求がミッション・ドリフトのリスクを高める可能性があることが指摘されている。このため、取締役会は、社会的なミッションを踏まえた事業原則の理解と社会的ミッションに適合した顧客に焦点が当てられていることを確認するために、顧客のセグメンテーションの定期的な監視が求められている。また、組織的には「商業的な活動に焦点を当てた単一機能の組織構造」(p. 46)が採用される傾向がある。人材の採用に当たっても業務的な専門能力を有した人材を採用することで、同質的な組織文化を維持でき、組織内でのテンションを低減しうる。業績のモニタリングに関しては、「商業的な業務の効率性をモニタリングする強力な主要な業務上の業績尺度の展開」(pp. 46-47)が必要とされるとともに、顧客プロフィールの監視も重視される。

Blending Hybrid モデルは、Market Hybrid モデルとの比較で言えば、社会的インパクトの達成のために追加的な介入が必要とされる。このため、ミッション・ドリフトのリスクが高まり、財務的な持続可能性についてもリスクを高める。Blending Hybrid モデルでは、取締役会には、不利な状況に置かれた顧客が無視されていないか、また社会的な介入の質やその効果をモニタリングする役割が課される。このため、取締役会自体も、事業の専門能力を有したメンバーと社会的な専門家とが混在していることが望まれる。Blending Hybrid の組織は「同一の組織メンバーが商業的な活動と社会的な介入の双方の活動を行い、それぞれについて別々の評価基準をもつ」(p. 47)統合された組織であるか、または「異なる組織メンバーが異なる介入を実施する」(p. 47)分化した組織であるかのいずれかが採用される。このことは必要とされる人材にも影響を及ぼす。ただし、分化した組織で

は専門家のメリットが発揮されると同時に、異なる専門家間での対立がこのメリットを相殺してしまう可能性もあることが指摘されている。さらに、業績のモニタリングにあたっては、業務上の KPI と同時に、「社会的ミッションの達成をモニタリングする」(p. 48)ための社会的インパクトの KPI が必要とされる。なお、「専任スタッフが……業界横断的に比較可能な標準的なインパクトベンチマークを使用したインパクト測定システムを開発し、監視する必要がある。これは、社会的介入のマネジメントを継続的に追跡し、改善するために重要である」(p. 48)ことが指摘されている。

Bridging Hybrid においても、顧客セグメント間で補助が行われている状況では、特にミッション・ドリフトのリスクが高まる。このタイプの組織では、財務的な持続可能性は中程度である。このモデルにおける取締役会の役割は、「社会的ミッションを達成するうえで必要なバランスを確保する目標をもって、2つのグループのセグメンテーションをモニターする」(p. 49)ことである。事業の専門能力を有し、さらに異なるニーズに対応する学習能力を有するスタッフの採用が行われる必要がある。業績管理プロセスでは、社会的なインパクトの源泉が商業的な業務であるために、業務的な KPI が重視される。さらに、サービスを提供した顧客と受益者の割合およびサービスの質を監視することで、ミッション・ドリフトが生じるリスクを監視することも必要とされる。

価値の波及のために社会的な介入が必要とされる Coupling Hybrid のマネジメントは最も複雑である。ミッション・ドリフトのリスクも非常に高く、また財務的な持続可能性についても達成困難である。取締役会では、顧客が優先され受益者が無視されないように、また価値の波及効果を可能とする追加的な介入の提供を確実にするように、異なるグループに属する顧客と受益者との間の活動のセグメンテーションをモニタリングすることが必要とされる。組織構造的には商業的な活動と社会的な活動とがそれぞれ効率的に行われるように構造的に分化することが望ましいとされている。ただし、受益者を常

にコントロール下におくことが必要である。構造的に分化した組織では、それぞれに専門的な人材が必要とされる。この際に生じるテンションを緩和するための調整メカニズムやプロセスが必要とされるのである。業績マネジメント・システムは業務的な KPIs と同時に、社会的活動に対する KPIs も必要とされる。

Santos et al. (2015) の議論は、社会的企業における顧客と受益者の一致の程度、また社会的なインパクトの達成のための追加的な介入の必要の程度が、社会的目的と商業的目的との間のミッション・ドリフトのリスクに影響を及ぼすこと、またそのミッション・ドリフトを抑制するための MCSs の設計に重要な影響を及ぼす点を指摘している。既述のように、彼らの議論は制度ロジックに基づくものではないが、Besharov and Smith (2014) が提示した組織内のロジック多様性のタイプを規定する一つの次元であるロジックの両立性の程度に影響を及ぼす可能性がある。また、Santos らの議論は、Smith and Besharov (2019) の議論と同様に、ある一定のテンションの状態を所与とし、そのもとでの適合した MCSs の設計について議論されていることが特徴である。これらの議論は、MCSs の設計、また特に業績測定システムの設計やその利用が、社会的企業が直面している異なる目的間のバランスを維持していく上で重要であることを指摘している。MCSs の設計には、経営陣の認知も大きな影響を及ぼしている。また、MCSs の設計やその利用が、経営陣の認知に影響を及ぼしている側面もある。

(2) 生産的な議論の場を提供する MCSs の設計

会計またコントロールの実践に注目することで、競合したロジック間の関係の持続性に及ぼす影響を明らかにした研究としては、Busco et al. (2017) がある。Busco らは、イタリアの小規模な研究開発企業である Liquidweb 社を対象に縦断的な事例研究を実施した。同社は、社会的目的に寄与するブレイン・コンピューティング・インターフェースの開発、生産および販売に従事しているが、それらの事業を継続する目的で、社内でビジネスの活動も実施している。限られた経営資源のために、社会的ロジックと

商業的ロジックとの間にはテンションが存在する。同社では、社会的な目的のためのプロジェクトを対象とした事業計画と、社会的目的のためのプロジェクトに加え、商業的な目的のためのプロジェクトを含んだアジャイル・ベースのコントロール・システムが運用されている。アジャイル・ベースのコントロール・システムでは、従業員に日々の活動において優先順位の高いタスクが提示されている。ここでは、社会的プロジェクトと商業的なプロジェクトの違いなく、両方が優先されることが特徴である。アジャイル・ベースのコントロール・システムは、プロジェクト間での資源配分目的でも利用される。また、事業計画において社会的目的が明示されるが、アジャイル・ベースのコントロール・システムも含め、社会的ロジックと商業的ロジックの両方が強調される。これによって、ロジック間のテンションが緩和されている。ここでは、「会計とコントロールの実践は、特定のロジックの利害と連動してはしない。むしろ、さまざまなグループが自分たちの利害を大切にしながら、イノベーションのプロセスを通じて、これらの利害を調停できるように展開」(p. 203) されていることが指摘されている。

これらの会計またコントロールの実践は、社外のステークホルダーにも共有されている。会計またコントロールの実践は、社内外のステークホルダーが継続的に議論を行うバウンダリ・オブジェクトとして機能している。また、イノベーション・プロセスを媒介し、組織に新しい問題の解決法を提示したり、イノベーションを促進することを可能としている。これによって、同社のハイブリッド性が維持されていることが明らかにされた。Busco et al. (p. 196) ではバウンダリ・オブジェクトについて、「バウンダリ・オブジェクトは、交差する社会的・文化的世界の橋渡しをする能力によって定義される。バウンダリ・オブジェクトは、組織の内外を問わず、さまざまな利害関係者が関わり、意思疎通を図るための共通言語を提供する。社会的・文化的世界を交差させる能力を持つバウンダリ・オブジェクトは、「深い共有」(Nicolini et al. 2012) を必要とし、それによってアクター

間のコミュニケーションが可能になり (Carlile, 2004)、異なるコミュニティ間の共通の基盤が提供される」と説明されている。

彼らの議論では、異なるロジックを有する社内グループ間、また外部のステークホルダーの間で、コミュニケーションを行うための話し合いの場が持たれることの重要性が指摘されている。そこでは、会計やコントロールは、バウンダリ・オブジェクトとしての重要な役割を果たしている。会計またコントロールの実践が社会的な目的のためのプロジェクトと商業的な目的のプロジェクトの双方の優先順位を明示することで、両者のコンフリクトが軽減される点も示されている。

共通の議論の場の提供を促進する要因についてもいくつかの研究で明らかにされている。例えば、Battilana and Dorado (2010) は、異なるロジック間のテンションのマネジメントにおいて、組織の構成員間に共通のアイデンティティが創造されることが重要であることを明らかにしている。共通のアイデンティティの創造に、経営陣の考え方、また彼らが利用する従業員の採用基準および従業員の社会化の方法が大きく寄与している。彼らは、「貧困層を支援する」(p. 1419) という開発のロジックと「継続的な事業をサポートし、受託者としての責務を果たすのに十分な利益を必要とする」(p. 1419) 銀行のロジックという異なる制度ロジックを組み合わせたボリビアの2つの商業的なマイクロファイナンス組織である Los Andes と BancoSol を対象とした事例研究に基づいて、ハイブリッド組織が「ハイブリッド性を構築し、維持することが可能か、また可能であるとすれば、それはどのようにか」(p. 1419) という問いを設定し、考察を行っている。彼らは、Los Andes では、組織内での下位のアイデンティティの形成またそれによる両者間でのテンションの悪化を防ぎ、共通の組織的なアイデンティティの創造を行うことができたとしている。組織内での共通のアイデンティティの創造には、経営陣の考え方が大きな影響を及ぼしている。特に、Los Andes における従業員の採用方法、ならびにその後の社会化の方法が大きく影響していた。BancoSol

が採用にあたって、その能力を重視したのに対して、Los Andes では候補者の社会性を重視し、その選考にあたって試験を利用することで選考のプロセスを透明化した。また、Los Andes では、採用された従業員が開発業務にも銀行業務にも十分な知識を有していないことが大きな前提であったために、従業員全体を対象に標準化された社会化のアプローチが採用されたのである。この社会化のプロセスが「ミッションを達成するために使用される手段へのコミットメントを促進することに焦点を当てており、その結果優れた業務に基づいた共通の組織アイデンティティが形成」(p. 1434) されることに貢献したことが指摘されている。

Chenhall et al. (2013) は、あるイギリスの NGO へのフィールド調査に基づいて、「会計実務の設計と運用が、複数の評価原則が存在する状況で、どのように妥協を促す (または妨げる) のか。異なる評価原則の間の妥協はいつ (そしてどのように) 生産的または非生産的であるのか」(p. 269) という問題に取り組んでいる。なお、Chenhall らの議論では、Stark (2009) の「組織的不協和」の概念を援用している。

当初、イギリス連邦の低開発国へ英語教育のために人材派遣を行うボランティア組織であったイギリスの VSO は、2004 年には「特定の開発優先事項を達成」(p. 273) することを目的とするプログラム的な組織へと移行した。この移行に伴い、それをサポートする業績評価システムの開発がなされた。この背景には、途上国の貧困削減などの具体的な目標を設定し、その成果を重視する国際的な流れと、VSO の資金提供者であるイギリスの国際開発省に対する報告様式の変更がある。この時期、VSO には「学習と独自性」という評価原則と「一貫性と競争」という評価原則が共存していた。これらの評価原則間の妥協のための議論が、業績評価システムとしての品質フレームワーク (QF) のもとで行われた。この議論は、数値基準に基づく戦略的資源配分や年次の国別のナラティブな報告といった VSO が実施している活動の国レベルでの価値測定方法についての議論を受けて行われた。QF では、品質をめぐる議論において、業

績評価に含める指標が議論されるとともに、ナラティブな要素も含まれることで、スコアリングとナラティブの要素が単一の報告フレームワークの中に統合された。しかし、ナラティブな要素と量的尺度の使い方は、QFを取り巻く業績評価をめぐる「成功を測定する共通かつ標準的な方法」の開発と「各国のプログラムには独自性」があるという認識との間のテンション(p. 275)やプログラムの品質の改善をめぐる議論の中で変化した。その結果、個々の国の事業の「ユニーク」な状況を尊重するよりも「一貫性」を重視する評価様式に変更された。当初は異なる評価様式間で建設的な議論が行われる余地があったが、各国間での業績の比較可能性が優先されたことから、いくつかの批判にも関わらず、生産的な議論が行われなくなった。他方で、「学習」と「競争」という異なる評価原則の間でリーグテーブルをめぐる、「独自性や革新性、競争、ボランティア精神などのより広範な原則」(p. 280)をめぐる議論が展開された。評価原則間の妥協から、リーグテーブルが廃止され、新しい開示慣行が採用されるなど、より根本的な変更がなされた。このことは、異なる評価原則の一時的な妥協をもたらした。

これらのフィールド研究から、Chenhallらは、業績測定システムという会計実務の設計やその利用の組織間での相違が、異なる評価原則の間の妥協の度合いに影響を及ぼすこと、またそれが妥協が生産的なものであるか、非生産的なものであるかに影響を与えることを明らかにした。彼らは、会計が生産的な議論の場を提供する一つの要因として、会計実務の不完全性という点を指摘している。QFは異なる評価原則間の議論を通じて、一時的な妥協を通じて、異なる評価原則の間を揺れ動いている。これは、どちらか一方で常に優位な状況を生み出していないと解釈ができる。Chenhallらは、QFのこの特性を会計実務の不完全性とよんでいる。

また、Chenhallらは、慎重な配慮を行うべきであるが、異なる評価原則を持つアクターにとって重要な会計上の特徴を可視化することで、生産的な議論が行われることを指摘している。さらに、生産的な議論が行われる要因は、

会計実務を取り巻く議論の内容にも深く関連している点が明らかにされた。会計実務の技術的な特性に関する議論は生産的な摩擦を生み出さないが、会計実務の「原則や価値観」(p. 283)に関する議論は、それが「適切な実践であるかどうか」(p. 283)を当てることで、生産的な摩擦を生み出すことを可能としている。

Battilana et al. (2015) は、フランスのWISEを対象として2003年から2007年に毎年実施された調査データ(641組織・年観測値)に基づいて、次の点を明らかにした。第1に、「組織の社会的なミッションの達成に対する創立チームの初期の強調」(p. 1659)と定義される社会的刷り込みと「インプットを経済的なアウトプットに変換する組織の全般的な効率性」(p. 1659)である経済的生産性が、「受益者の雇用市場における見通しを向上させるWISEの有効性」(p. 1659)である社会的パフォーマンスに影響を与える重要な要因である。第2に、社会的刷り込みと社会的パフォーマンスの間には、社会的刷り込みが社会的パフォーマンスを向上させるという直接効果以外に、経済的生産性へのマイナスの影響を通じて、社会的パフォーマンスを低下させるという間接効果を有している。

彼らはこれらのメカニズムを明らかにするために、業績以外の点で類似性の高いリサイクリング業界に属する2つのWISEを選択し、経時的な比較事例分析を実施した。事例分析から、両組織の設立時から金融危機に至るまでの経緯は比較的同様なものであった。創業者が有する社会的な目的や価値観が、その後の組織構造、組織内での実践、そして組織に組み込まれたルーチンに大きな影響を及ぼしたことを明らかにしている。例えば、雇用については、両組織において歴代の事務局長はソーシャル・ワーカーの経歴を有しており、採用も受益者への配慮およびカウンセリングなどのスキルに基づいてなされた。ALPHAでは、「受益者のパフォーマンスを追跡し、ALPHAにいる間に彼らの雇用能力を向上させるためのツール」である「ワーク・インテグレーション・パスポート」が設計された(p. 1674)。他方、BETAにおいても、心理的、社会的、就職支援という3つの領域での

支援のための具体的プロセスが開発された。また、各領域での「受益者の進捗状況をモニターし共有する」ための「スコアカード」(p. 1674)が作成された。

しかしながら、両組織は、金融危機に直面し、ビジネスのスキルや能力に欠けた理事会メンバーやスタッフの生産性の低さに起因して、深刻な財政危機に陥ることになる。

財政的な危機に直面した両組織は、社会的セクターとビジネスの経験を併せ持つ事務局長を採用し、彼らに財務的な責任と社会的な責任の両方を担わせた。事務局長は、これに対応し、構造的に分化した組織を採用した。これは、組織内に商業的な活動と社会的な活動のテンションをもたらす原因となった。しかしながら、両組織では、このテンションの解消方法が大きく異なることが特徴である。ALPHA では事務局長が両活動の仲裁を担うことで、テンションを管理する役割を担った。このため、現場のスタッフはテンションを管理するためのスキルを身につける機会がなく、両活動の対立は人間的な対立までエスカレートする状況が見られた。

他方で、BETA では、2つのグループ間の調整は、「社会的・商業的活動において日々直面するトレードオフの処理方法について、全てのスタッフで議論し合意するための交流の場 (arenas) と定義される『交渉の場 (spaces of negotiation)』」(p. 1660) を通じて、ソーシャルカウンセラーと生産監督者といったスタッフ間で行われることになった。Battilana らによれば、「交渉の場」は、調整会議とも呼ばれる強制的な会議体と公式的なプロセスの組み合わせによって生み出されている。会議体は、各受益者の進捗状況を評価するために、また社会的な活動と商業的な活動の調整を行う目的で、四半期ごとに、2つの活動領域のスタッフが参加して行われる。月次で行われる作業計画のスケジュールリングを通じた商業的な活動と社会的な活動の調整、および毎月実施される受益者の業績評価といった公式的なプロセスは、ソーシャルカウンセラーと生産監督者が意見を述べたり、そこで取り上げられる問題に対して、共通の理解を持つ上で大きな役割を果たしている。BETA にお

いて、「交渉の場」が生産的な対立を通じた調整の場となっている理由として、組織メンバーがより上位の目標に対する共通理解を有していた点、また両グループが組織目標の達成に向けてお互いが必要であることを認識していた点がある。ただし、このような理解や認識を高める上で、理事長によるスタッフの社会化のプロセスが重要な役割を果たしている。

BETA において、社会的な活動領域のスタッフと商業的な活動領域のスタッフとの対立が、人間的な感情の対立に陥らずに、生産的な議論を行うことのできた理由は、強制的な会議体と公式的なプロセスから生み出される「交渉の場」が存在したためであると考えられる。BETA のスタッフは、組織内での社会化のプロセスを通じて、組織のより上位の目標を認識し、さらに目標達成のためにお互いの存在が不可欠であることを認識している。作業計画のスケジュールングや受益者の業績評価といった公式的なプロセスにおいて、ソーシャルカウンセラーと生産監督者は意見交換を行い、調整を行うことが必要とされた。ただし、「交渉の場は緊張をなくすものではなく、むしろ潜在的な内部対立を生産監督者と社会相談員との生産的緊張に変換する」(p. 1678) ための場として機能していた。この交渉の場がうまく機能したのは、理事長による社会化のプロセスが大きな役割を果たしている。具体的には「年2回の研修会 (retreats)、年次総会、内部コミュニケーション、訓練、ジョブシャドウイング」(p. 1678) がある点が指摘されている。

4-3-2 異なるロジック間の関係性への MCSs の影響

しかしながら、業績測定システムをはじめとする MCSs の設計とその利用は、組織内における既存のロジック間の関係性に対して、より積極的な役割を担う可能性がある。MCSs は、異なるロジック間の関係性を維持し、それがどちらか一方に偏ることでミッション・ドリフトを起こすことを防ぐ役割を果たすだけでなく、MCSs の設計やその利用によって、ロジック間の関係性を変化させる可能性もある。ここでは、

これらの点に言及している研究のいくつかを紹介する。

Carlsson-Wall et al. (2016) は、スウェーデンのサッカー組織である FClub がスポーツとビジネスという2つの制度ロジックを管理する際に業績測定システムをどのように利用しているかをケース研究を通じて明らかにしている。FClub では営業・マーケティング、財務・人事およびコミュニケーション・サービスの3つの下位組織からなる本部とスポーツ部門とに組織が構造的に分化されている。予算編成はスポーツ部門の経費に関する部分と本部の収入と経費に関する部分とに分離することで、それぞれの部門がスポーツまたはビジネスに集中することが可能となっている。なお、予算編成プロセスにおいて本部とスポーツ部門とに資源配分を行う際にはビジネスのロジックとスポーツのロジックの2つの観点から検討が行われるが、「収益予測はどちらかといえば安定している傾向があり、両部門の経費はある程度固定されている」(p. 52) ため、予算編成プロセスにおいて妥協が行われることは少ない。この意味で、予算編成は構造的な分化を促進している。また、業績測定システムは、本部とスポーツ部門に独自であり、各部門内でのみ利用される業績測定指標とともに、全社的にモニターされる3つの指標の2つの部分から構成されている。部門独自の指標については、予算編成後にその運用は各部門に任される。この意味で業績測定システムのこの部分は構造的な分化をサポートしている。FClub では、「構造的な分化は、トレードオフについての長々とした議論を避ける上で有益であるとともに、それぞれのマネジャーの専門性に敬意を示すものとして認識されていた」(p. 56) のである。

業績測定システムのもう一つの側面であるリーグ戦の順位、財務的な結果および貸借対照表の自己資本額といった3つの指標については、毎週開催されるトップマネジメントの会議で議論が行われる。業績測定システムは、「スポーツとビジネスの目標について議論する際の重要なツール」(p. 54) として位置付けられている。ただし、FClub ではリーグ戦での順位に

よってスポーツのロジックと財務的なロジックとの間の関係性が異なって知覚され、そのことが組織の妥協行動に影響を及ぼしている。

このことは、異なるロジック、Carlsson-Wall らの議論ではスポーツのロジックとビジネスのロジックが、常に対立するものとして、組織の構成員に知覚されるわけではなく、組織の状況に応じて、両者が対立的なものと知覚されたり、両立性の高いものと知覚されたりする可能性があることを指摘している。これは FClub における業績と報酬との関係が「非直線的」(p. 58) であることに起因している。彼らの議論は、ロジックの両立性の程度がフィールドや組織間の状況に影響を受けるだけではなく、組織内の状況、特に MCSs の設計に応じて異なる可能性があることを示唆している。このような状況では、「組織のアクターはロジック間の関係性を enact する裁量を有している」(pp. 56-57) といえる。

さらに、Amslem and Gendron (2019) の議論では、業績測定システムの設計がソーシャルワーカーと受益者との関係性に変化をもたらしている様子が明らかにされている。Amslem and Gendron は、フランスの就労支援および社会復帰に携わる社会的企業である ARES を対象に、エスノグラフィー調査を実施している。この調査研究では、定量的な評価基準がソーシャルワーカーのグループに受け入れられることで、専門家としてのソーシャルワーカーと受益者との関係が変化し、その結果、ソーシャルワーカーの専門性に影響がもたらされたことが明らかにされている。

ARES では、従来、ソーシャルワーカーと、同社に従業員として採用された受益者間の感情的な関係に基づいて、ソーシャルワーカーが受益者への支援を実施してきた。しかし、社会的企業家から構成される ARES の新しい経営陣は、両者の過度の依存関係が、採用された従業員の将来的な雇用の機会や長期的な観点からの彼らの自律性を損なうことを懸念した。2005年に着任した新しい事務局長は非財務的な業績評価ツールである NORIA (New Tool for Solving Integration through Activity を表すフランス語) を導入した。NORIA では、ソーシャルワーカー

表4 5つの状況のまとめ

状況	スポーツ関連の業績指標とリーグ3位以内という目標との間の距離	制度ロジック間の関係	妥協的な行動
1. リーグ3位以内	なし、目標達成	スポーツとビジネスのロジックが調和：スポーツでの成功が財務的な改善につながる	妥協の必要なし
2. リーグ6位～9位、比較的安定的な財務状況	中程度(無関心ゾーン)	スポーツのロジックとビジネスのロジックが相反するものとして enact される：新たな選手の獲得が短期的な財務状況を危うくする	スポーツのロジックよりもビジネスのロジックが優先：まずは売り、その後に買い
3. リーグ6位から9位、財務的な問題	中程度(無関心ゾーン)	スポーツのロジックとビジネスのロジックが相反するものとして enact されている：短期的な財務状況の改善にはスポーツの妥協が必要	スポーツのロジックよりもビジネスのロジックが優先：たとえベストな選手でなくても売るために露出が必要な選手を使う
4. リーグ10位以下	高い(降格のリスク)	スポーツとビジネスのロジックが調和しているとして enact されている：降格を回避することは、翌年の財政的なマイナスを回避することを意味	妥協は必要ない 新しい選手の購入は双方のロジックに沿っている
5. リーグ4位から5位	低い(チャンピオンになる可能性があると感じている)	スポーツのロジックとビジネスのロジックが相反するものとして enact されている：リーグで勝とうとすることが財務的な損失に陥ることを意味する	ビジネスのロジックがスポーツのロジックより優先：財務的損失を被っても新しい選手を獲得

(出所：Carlsson-Wall et al., 2016, p. 57)

は採用された従業員としての受益者に対するインタビューの後に、その内容を記入する必要がある。これは、ソーシャルワーカーからトップ・マネジメントへの説明責任を促進した。その後、2012年に、トップ・マネジメントは評価グリッド・プロジェクトの開発を一元化し、OASIS (Informing Organization of Inserted Employees を表すフランス語) という定量的な評価グリッドを開発・導入した。これは、ソーシャルワーカーに認識論上の大きな転換をもたらした。OASIS では、個々の事例について、事前に目標を設定し、その進捗度を定量的かつ定期的に報告することが必要とされた。この試みは継続的に実施された。ソーシャルワーカーの活動に定量的な業績評価が持ち込まれることで、彼らの専門性に大きな影響をもたらされた。特に、ソーシャルワーカーは受益者との間に『十分

な』感情的境界』(p. 40) を構築することとなった。また、ソーシャルワーカーは、彼らを犠牲者とみる考えから将来的に雇用される可能性を高めるためのクライアントとみなすようになった。さらに、会議などの場を通じて受益者の情報を組織内で共有することで、そのソーシャルワーカーと受益者との関係の排他性も無くなった。OASIS の普及には社内で開催される定期的なミーティングが重要な役割を果たすとともに、ARES また社会的企業を取り巻く政治的環境なども大きな役割を果たした。ただし、ARES では組織的な取り組みまた要因も定量的な評価実践の普及に重要な役割を果たした。

これらのことは、業績評価システムの設計やその利用が社会的企業のソーシャルワーカーが基づく専門家のロジックに影響を及ぼしていることを意味している。これは受益者に対してだ

けではなく、組織内での他の構成員との関係性にも影響を及ぼす可能性がある。

さらに、社会的企業への新たな MCSs の導入が、ロジック間のテンションを新たに生み出すとともに、その関係性に変化をもたらすこともある。Ezzamel et al. (2012) によれば、イギリスでは、1988 年の教育改革法によって、LEA (Local Education Authority) が、市場原理に基づき、主に学校に通う生徒の年齢構成とその人数に基づいてあらかじめ決められた計算式によって学校予算を配分し、予算の支出に対しては、学校の理事 (school's governors) が責任を負う、予算編成プロセスが導入された。予算編成プロセスの導入は、教育フィールドにビジネスロジックを持ち込む「象徴的な効果」を有していた。予算編成プロセスの導入に伴い、学校の中に予算ホルダーや意思決定者としての校長など新たな役割とアイデンティティが確立される一方で、LEA の学校に対する権限は縮小した。ビジネスロジックに基づいて、理事会や上級教職員からなるメンバーは管理職として理論化をされたが、このことが教育フィールドにおいて従来、支配的であった専門家またガバナンスのロジックとの間に、コンフリクトをもたらすこととなった。

しかしながら、予算編成は同時に、物質的な実践としての側面も有しているとされている。教員の価値をこれまでとは異なり、新たにコスト面から評価するという理論化と意味づけが、予算実践およびその変化に影響を与えた。予算の導入に伴い、予算不足、すなわち過剰な教員という言説が生まれ、予算管理を通じて教職員を管理することが行われたが、この予算管理の方法には LEA の政治的な考えが大きく影響した。教員の価値をコストの観点から評価するという理論化は、予算管理の分権化と相まって、教員の職業的な価値にも新たなロジックをもたらした。予算の実践のばらつきの原因として、「アクターは同様な状況を異なる行為のロジックを通じて認知的に解釈する」(p. 290) ため、または複数のロジックが競合しているためである可能性がある。

ビジネス・ロジックに基づく予算管理のもと

では、学校は予備費の積立を認められた。そこでは、繰越金の意味の理論化、および会計方針の変更によって可視化された繰越金の管理やその正当化が問題となった。繰越金の問題は、ロジック間のテンションを示唆した。過剰予算に対して予算プロセスの改革が行われた。限られた権限を持つ LEA の学校への対応も多様性がみられた。繰越金の増大をめぐる、政府より学校予算の編成のためのガイドラインが提示され、さらなる改訂が行われた。繰越金の問題が中期的な計画と結び付けられる必要性が強調されることで、政府による過大な繰越金の回収メカニズムの導入とその撤回が行われた。

Ezzamel らの議論では、教育組織に新たに導入された予算実践をめぐる議論は収束するのではなく、異なるロジックに基づく理論化に影響を与えると同時に、それぞれのロジックに関連したアクターの相互作用を通じて、予算実践が継続的に改定されていく状況が明らかにされている。これによって、組織内での予算の実践に「揺れ動き」が生じている。また、このことが競合するロジック間の関係性にも影響を与えている点が明らかにされているといえよう。

しかしながら、MCSs の設計や利用が異なるロジック間での議論をもたらすという主張に対して、Ramus et al. (2017) の議論は重要な要素を付加している。Ramus らは、イタリアの WISE4 社を対象として経時的な研究を実施している。2008 年の金融危機以前には、いずれの WISE においても、社会的ロジックと商業的ロジックのいずれが優先されるかは異なっても、「低いロジック中心性の程度を特徴とする安定的な環境を経験」(p. 1261) していた。しかしながら、2008 年の金融不安に起因する環境の混乱が、WISE にとって 2 つのロジックを中心的なものとしてせざるを得なくした。このことは WISE の内部に大きなテンションをもたらすこととなった。

WISE では、これらのテンションを解決する様々な取り組みがなされた。伝統的に異なるロジックを優先していたアルファとベータでは商業的な領域のメンバーと社会的な領域のメンバーとの間で長期的な共同作業 (collaboration)

が行われた。しかし、いずれのケースでも、従来、周辺的な位置付けであったロジックの活動のための規則や手続きは公式化されなかった。このことが、両社において伝統的なロジックが優先される結果をもたらした。たとえば、アルファでは取り残された (marginalized) 労働者の採用が共同で行われたり、2つのフィールドのメンバーが参加する定期的な会議が開催されるようになった。ただし、アルファでは社会志向的な活動のための「正式な規則や手続き」(p. 1266) は採用されず、このことが、「雇用慣行と生産プロセスの管理における社会的ロジックと商業的ロジックを統合するアルファ社の共同作業の努力の有効性を損なった」(p. 1268) 原因とされている。結果的に、アルファでは伝統的に支配的であった商業的なロジックに回帰することで社内のテンションは緩和された。ベータでは、従来支配的であった社会的なロジックに対して、商業的なロジックからの強い要求が出され、テンションが高まったことを受けて、2つの領域の共同での取り組みがなされた。しかし、商業的なロジックの手続きが公式化されないことに起因して、伝統的な社会的なロジックが優先されるようになった。

これらの2社に対して、他の2社では、コラボレーションだけでなく、伝統的には周辺的な領域に位置付けられていたロジックの活動のための規則や手続きが公式化された。ただし、1社ではそれによって社会的なロジックと商業的なロジックとの間のテンションを悪化させることになった。その組織では、共同作業が行われると同時に、伝統的には周辺に位置付けられていたロジックの活動の手続きが公式化された。このことが両者の妥協を難しくし、テンションを高める原因となった。伝統的に社会的ロジックが支配していたガンマでは、商業的なロジックの強まりによってテンションが知覚された。これに対して、2つの領域のメンバーが共同作業を行った。ただし、ガンマではトップ・マネジメントが、生産志向的なガイドラインを公式化した。このことでガンマの従業員は、社会的なロジックだけではなく、商業的なロジックも重視し、活動を行った。しかし、ガンマではこ

のことが両者のテンションを悪化させた。社会的なロジックと商業的なロジックの両者を満足させる共通の解決策には至らなかった。

最後の1社では、いくつかのステップを経て、社会的なロジックと商業的なロジックの双方にとって受け入れ可能な解決策が提示され、テンションの低減に成功している。この点において、デルタは両者のロジックを統合することに成功した。従来、商業的なロジックが支配的であったこの会社では社会的なロジックの高まりを受けて、両者の共同を模索したが、社会志向のガイドラインの欠如がもたらす問題点をトップ・マネジメントが認識した。このため、社会志向の規則や手続きが公式化された。この時点では商業的なロジックのメンバーと社会的なロジックのメンバーはコンパートメント化され、両者の相互作用はあまり行われなかった。このことが両者のそれぞれの専門性を高めるとともに、「社会カウンセラーと生産監督者の双方が、自らの手順の合理性をより深く理解し、そのロジック (商業的であれ社会的であれ) に関連する目的を達成するために、厳密に必要な手順とそうでない手順を完全に区別するのに役立った」(p. 1273) とされる。この潜在的なテンションに対して、両者のロジックのメンバー間の協力が再び行われ、統合的な解決法に到達することができた。これは、2つの領域のメンバーがそれぞれの領域の手続きのうち何が重要であるかを理解することで、柔軟に問題に対処できたことが原因である。「公式化されたコラボレーションは、デルタの全メンバー間で、商業的目的と社会的目的の両方を受け入れることを促進した」(p. 1275) とされている。これによって、デルタはコラボレーションによって、商業的なロジックと社会的なロジックとが統合された新しい規則と手順を設計し始めた。

Ramus らの議論は、単に組織内において異なるグループ間のコラボレーションが起きただけでは、ロジック間のテンションを緩和できない可能性を指摘している。4つの WISE のうち、コラボレーションと公式化も同時に行なわれたケースにおいて、テンションが緩和されていた。このことは、「メンバーの行動や意思決定を導

き、形作る公式化された手続き」(p. 1279)が策定された上で、コラボレーションが行われる必要があることが示唆されている。この点で、MCSsの設計は重要な意味を持つと考えられる。

5. まとめと今後の課題

社会的なロジックと商業的なロジックを組み込んだハイブリッド組織としての社会的企業は、それらのロジックに起因するテンションまたミッション・ドリフトのリスクに直面している。テンションやリスクの大きさ、またその特性は、異なるロジック間の両立性の程度、また中心性の程度 (Smith and Besharov, 2014)、さらには顧客と受益者との関係 (Santos et al., 2013) にも影響を受ける可能性がある。社会的企業がその目的を適切に遂行する上で、組織が直面している異なるロジックに起因するテンションまたはミッション・ドリフトのリスクに適切に対応し、それらをマネジメントしていく必要があることは共通の認識である。

テンションのマネジメントのためには、社会的企業がテンションの特性に適合した対応戦略や組織構造を採用することが重要である。また、社会的企業におけるリーダーの役割、および彼らが適用する新規の従業員の採用基準、および彼らに施す教育・訓練といった観点も重要である。さらに、業績測定システムや予算といったMCSsの下位システムの果たす役割も重要である点も指摘された。

MCSsは、社会的企業の直面するテンションまたミッション・ドリフトのリスクの前提となる異なるロジック間の関係性を維持する上で重要な役割を果たすことができる。業績測定システムをはじめとするMCSsの設計は、組織構成員のミッション・ドリフトの認識に影響を及ぼすことが可能である。また、組織がどちらか一方のミッションに傾きそうな場合にそれを管理者に知らせることで、ミッション・ドリフトのリスクを低減する役割を果たすこともできる (Smith and Besharov, 2019)。このためには、MCSsが組織の構成員に生産的な議論の場を提

供することも必要である (Busco et al., 2017)。

しかしながら、MCSsはより積極的にそれらのロジック間の関係性を変化させる役割も担うことができる。FClubでは、業績と報酬との関係性に見られる非線形的な関係性がロジック間の関係性に影響を与えている (Carlsson-Wall et al., 2016)。組織に導入された新しいMCSsが異なるロジックの理論化に影響を与え、それが異なるロジックを有する組織構成員間の相互作用をもたらすことで、MCSsの実践に揺れ動きをもたらし、そのことがロジック間の関係性に影響を与えている事例も観察されている (Ezzamel et al., 2012)。さらに、MCSsが異なるロジックを有する組織内のグループ間での議論を促進することも重要な一つの要因である。Ezzamelらによって指摘されたMCSsがロジックの理論化に影響を与え、それが異なるロジックを有する組織構成員間の相互作用を促進している点は非常に興味深い点であろう。

しかし、これまでの議論から明らかにされたように、異なるロジックを持つグループのメンバーに対して、単に話し合う場が提供されるだけでは、ロジック間に存在するテンションのマネジメントにとっては十分ではない。組織内に公式的な手続きを整備し、そのもとで議論を行うという、話し合いの場の設定に至るプロセスも重要な要因である。Ramus et al. (2017)では、単にコラボレーションが起きただけでは、テンションを緩和することができなかった事例が取り上げられている。コラボレーションと手続きの公式化も合わせて行うことで、テンションは緩和されることが指摘されている。「メンバーの行動や意思決定を導き、形作る公式化された手続き」(p. 1279)である公式化が行われたのちに、コラボレーションが行われる必要がある。この点で、MCSsの設計は重要な意味を持つと考えられる。

Nielsen et al. (2019)によって提示された社会的企業におけるMCSsの役割の一つである媒介役割は、ロジック間のバランスを取ることに重点をおいていた。この役割は、組織の既存のロジック間の関係性を前提として、その関係を維持し、そこからの逸脱を防ぐという意味合いが

強いと考えられる。

しかしながら、本稿で紹介したように、MCSsの役割はそれにとどまらない可能性がある。MCSsは、ロジック間の関係性そのものを変化させる側面も有している。この意味で、社会的企業におけるMCSsの役割として、変化の促進役割も考慮されるべきであろう。もちろん、両者の役割は必ずしも矛盾している役割ではない。MCSsがロジック間の関係性を変化させ、その後、ロジック間の関係性を維持する役割を果たすことは考えられる。ただし、MCSsの媒介役割と変化の促進役割は同時に機能するものではないと考えられる。このことから、MCSsの役割がどのような要因で変化の促進役割から媒介役割に、または媒介役割から変化の促進役割にきりかわるのか、またそれぞれの役割を果たす上でのMCSsの特徴はどのようなものであるのかを明らかにすることは今後の課題の一つである。

今後は事例研究を通じて、ここで示されたMCSsの役割が実際の組織においてどのように機能しているのかを明らかにすることが必要である。

注

- 1) 社会的企業の要件また定義については、論者によってその強調点や使用される用語が異なる。例えば、Battilana and Lee (2014) は、社会的企業を「ビジネスとチャリティの側面を併せ持つ組織」(p. 406) であるとしている。また、Smith et al. (2013) は、社会的企業を「ビジネスを通じて、社会的な課題の解決に取り組むことを意図した企業」(p. 407) であると定義している。
- 2) この定義に基づけば、多様な組織がハイブリッド組織に含まれるが、社会的企業は、「人々が経済的目標と社会的目標を異なるものとして認識する傾向が非常に強い」(Battilana, 2018, p. 1289) に多くの注目を浴びている。
- 3) ハイブリッド組織としての社会的企業の登場とともに、営利、公共、そして非営利といったセクター間の区別も曖昧になる傾向がみられる (Battilana and Lee, 2014)。
- 4) Defourny and Nyssens (2017) によれば、過去20年ほどの間、社会的企業とは何かという問いについて盛んに議論がなされてきた。この問題の背後には、特にヨーロッパとアメリカまたヨーロッパの諸国間での社会的企業に対する考え方の違い、またそれらの諸国での社会的企業の発展の経緯の違いといった要因がある (Borzaga and Defourny, 2001; Defourny and Nyssens, 2010; Doherty et al., 2014)。
- 5) 2000年の初頭に起きた株価の暴落を、社会的企業の登場の直接の契機であると位置づける論者もある (例えば、Nicholls (2009) を参照)。株価の暴落は、社会的な事業を営んできた組織に向けた助成金の不足をもたらした。その結果、「より多くの社会目的組織が、生き残りをかけて収益獲得 (earned income) 戦略に転換」(Nicholls, 2009, p. 756-757) せざるを得なかった。これは、制度ロジックの視点からは、環境の変化が、「以前は周辺にあったロジックが中心性を争う」(Ramus et al., 2017, p. 1254) 状態をもたらしたといえる。持続的な貧困問題や環境の変化に対する社会的な認知の高まりも、その背景にある (Doherty et al., 2014)。今日、社会的企業は「市場や政府が失敗している分野」(Santos et al., 2015, p. 38) において、「広範な社会的問題を扱うメカニズムとして市場経済においてますます重要な役割を果たし」(Moizer and Tracey, 2010, p. 253) つつある。また、Jay (2013) は、「問題がひとつのロジックに固執する組織の能? を凌駕するような場合に」(p. 137)、複数のロジックを活用する組織が誕生すると述べている。
- 6) 例えば、Smith and Tracey (2016, p. 462) によれば、制度理論とパラドクス理論を組み合わせることで、「競合する要求を表面化させる外生的な要因と内生的な要因の両方を調査し、競合する要求に対応するための組織と個人のアプローチを同時に探求することが可能である」とされている。この点については、別稿での課題としたい。
- 7) Smith et al. (2013) は、組織が直面するテンションを4つに分類している。この4つのパラドクスは「組織の中核的な活動や要素を表している。それらは、学習 (知識)、帰属 (アイデンティティ / 対人関係)、組織化 (プロセス)、遂行性 (目標) である」(p. 383) とされている。
- 8) この他にも、Greenwood et al. (2011) は、制度ロジックを「社会的状況においてどのように解釈し、

機能させるかについてのガイドラインを提供する」(p. 318) ものと述べている。さらに、Smith et al. (2013, p. 416) によれば、「ロジックは、社会的なレベルで『ゲームのルール』を確立する。それは組織内の信念と行動を形成する」とされている。

- 9) ハイブリッド組織としての社会的企業には営利目的と社会目的との間のテンションだけではなく、社会的な目的間においてもテンションが存在する場合がある。Siegener et al. (2018) は、「地域レベルで社会的また生態学的に責任ある食料品の消費を確保し発展させるための手段として」(p. 1319) 設立されたドイツの社会的企業である Regionalwert AG (RWAG) のケースの詳細な分析から、社会的企業が成長に伴い異なるテンションに直面している状況を明らかにした。誕生の初期の段階では、同社が支援する食品ベンチャー企業のレベルにおいて「RWAG が設定した社会的、生態学的、経済的基準を満たすこと」を通じて、社会的目標と財務的目標との間のテンションに直面していた。このテンションに対して、同社は問題を時間的に分離することで解決を試みた。RWAG の成長に伴い、他の国や地域に RWAG と同様の組織を生み出す段階では、「新しいベンチャー企業への投資を行う一方で、既存の構造の発展にも目を向け続ける」(p. 1320) ことが必要であるために社会的なミッション間においてもテンションが生じた。またベンチャー企業のレベルは、RWAG の設定した基準を満たしていることの確認を行うと同時に、他のベンチャー企業との関係性の構築との間で「社会的使命の設計のテンション」(p. 1321) と名付けられたテンションが生じた。これらのテンションに対して、RWAG では構造的な分離と時間的な分離という「解決戦略」とともに、テンションがあることを認識しそれをオープンに開示する「受容戦略」が採用された。
- 10) Olier (1991) によれば、妥協にはバランスをとる、なだめすかす、交渉するといった3つの戦術がある。妥協は、「制度的な規則、規範、または価値観に適合し、受け入れるという精神のもとで採用されるが、……制度的な遵守は部分的であり、組織は自らの利害を得ることにより積極的」(p. 154) である。回避は、「適合の必要性を排除しようとする組織の試み」(p. 154) であり、適合を見せかけることで、実際には不適合であることを隠蔽する戦術、

技術的な活動の外部からの切り離しを通じた緩衝戦術、またそもそも圧力がなかった領域からのエスケープ戦術がある。反抗には、棄却、挑戦および攻撃といった戦術があるが、それらは「制度的なプロセスへのより積極的な抵抗の形態」(p. 156) である。操作は「制度的な圧力や評価を組み入れたたり (co-opt)、影響を与えたり (influence)、コントロールしようとする (control) 目的意識的で日和見的な試み」(p. 157) である。

- 11) また、例えば、Kwong et al. (2017, p. 617) は、ミッション・ドリフトを「社会的使命が当初掲げたものから変更されること」と定義している。

参考文献

- Amslem, T., and Y. Gendron. 2019. From emotionality to the cultivation of employability: An ethnography of change in social work expertise following the spread of quantification in a social enterprise. *Management Accounting Research*, 42: 39–55.
- Arena, M., G. Azzone., and I. Bengo. 2015. Performance Measurement for Social Enterprises. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26: 649–672.
- 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: 1278–1305.
- Battilana, J., and S. Dorado. 2010. Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6): 1419–1440.
- Battilana, J., and M. Lee. 2014. Advancing research on hybrid organizing—Insights from the study of social enterprises. *Academy of Management Annals*. 8(1), 397–441.
- Battilana, J., M. Sengul, A. C. Pache, and J. Model. 2015. Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises. *Academy of Management Journal*, 58(6): 1658–1685.
- Besharov, M. L., and W. K. Smith. 2014. Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of Manage-*

- ment Review*, 39(3): 364–381.
- Borzaga, C., and J. Defourny. 2001. The emergence of social enterprise (pp. 273–295). London: Routledge.
- Busco, C., E. Giovannoni, and A. Riccaboni. 2017. Sustaining multiple logics within hybrid organisations: Accounting, mediation and the search for innovation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(1): 191–216.
- Carlsson-Wall, M., K. Kraus, and M. Messner. 2016. Performance measurement systems and the enactment of different institutional logics: Insights from a football organization. *Management Accounting Research*, 32: 45–61.
- Chenhall, R. H., M. Hall, and D. Smith. 2013. Performance measurement, modes of evaluation and the development of compromising accounts. *Accounting, Organizations and Society*, 38(4): 268–287.
- Davies, I. A., and B. Deherty. 2019. Balancing a Hybrid Business Model: The Search for Equilibrium at Café-direct. *Journal of Business Ethics*, 157:1043–1066.
- Dalpiatz, E., V. Rindova, and D. Ravasi. 2016. Combining logics to transform organizational agency: Blending industry and art at Alessi. *Administrative Science Quarterly*, 61(3): 347–392.
- Doherty, B., H. Haugh, and F. Lyon. 2014. Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417–436.
- Defourny, J., and M. Nyssens. 2017. Fundamentals for an international typology of social enterprise models. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Non-profit Organizations*, 28: 2469–2497.
- Ebrahim, A., J. Battilana, and J. Mair. 2014. The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81–100.
- Ezzamel, M., K. Robson, and P. Stapleton. 2012. The logics of budgeting: Theorization and practice variation in the educational field. *Accounting, Organizations and Society*, 37(5), 281–303.
- 舟津昌平. 2019. 「制度ロジック多元性下における組織のイノベーションマネジメント」『赤門マネジメント・レビュー』18(4): 117–145.
- Greenwood, R., M. Raynard, F. Kodeih, E. R. Micelotta, and M. Lounsbury. 2011. Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management Annals*, 5(1): 317–371.
- Glynn, M. A. 2000. When cymbals become symbols: conflict over organizational identity within a symphony orchestra. *Organization Science*, 11(3): 285–298.
- Jay, J. 2013. Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of Management Journal*, 56(1): 137–159
- Kwong, C., M. Tasavori and C. W-m. Cheung. 2017. Bricolage, collaboration and mission drift in social enterprises. *Entrepreneurship and Regional Development*, 29(7–8): 609–638.
- Luke, B., J. Barraket, and R. Eversole. 2013. Measurement as legitimacy versus legitimacy of measures—Performance evaluation of social enterprise—. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 10(3/4): 234–258.
- Mamabolo, A., and K. Myres. 2020. Performance measurement in emerging market social enterprises using a balanced scorecard. *Journal of Social Entrepreneurship*, 11(1): 65–87.
- Moizer, J., and P. Tracey. 2010. Strategy making in social enterprise: The role of resource allocation and its effects on organizational sustainability. *Systems Research and Behavioral Science*, 27(3): 252–266.
- Nicholls, A. 2009. We do good things, don't we?: Blended Value Accounting' in social entrepreneurship. *Accounting, Organizations, and Society*, 34(6–7): 755–769.
- Nielsen, J. G., R. Lueg, and D. van Liempd. 2019. Managing Multiple Logics: The Role of Performance Measurement Systems in Social Enterprises. *Sustainability*, 11.
- Ocasio, W., P. H. Thornton, and Lounsbury, M. 2017. Advances to the Institutional Logics Perspective. (In Greenwood, R., C. Oliver, T. B. Lawrence, and R. E. Meyer (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism 2nd edition*. London, UK: Sage.)
- Oliver, C. 1991. Strategic responses to institutional processes. *The Academy of Management Review*, 16(1): 145–179.

- Pache, A. C., and F. Santos. 2010. When Worlds Collide. The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands. *Academy of Management Review*, 35: 455–476.
- Pache, A. C. and F. Santos. 2013. Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56(4): 972–1001.
- Ramus, T., A. Vaccaro, and S. Brusoni. 2017. Institutional complexity in turbulent times: Formalization, collaboration and the emergence of blended logics. *Academy of Management Journal*, 60(4), 1253–1284.
- Santos, F., A. C. Pache, and C. Birkholz. 2015. Making hybrids work Aligning Business Models and Organizational Design for Social Enterprises. *California Management Review*, 57: 36–58.
- 庄司豊・井上秀一・掛谷純子. 2019. 「組織内における複数の制度ロジックとその関係性の分類」『京都女子大学現代社会研究』21: 5–18.
- Smith, W. K., M. Gonin, and M. L. Besharov. 2013. Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(3): 407–442.
- Smith, W. K. and M. L. Besharov. 2019. Bowing before dual gods: How structured flexibility sustains organizational hybridity. *Administrative Science Quarterly*, 64(1):1–44.
- Smith, W. K., M. Erez, S. Jarvenpaa, M. W. Lewis, and P. Tracey. 2016. Adding complexity to theories of paradox, tensions, and dualities of innovation and change: introduction to organization studies special issue on paradox, tensions, and dualities of innovation and change, *Organization Studies*, 38(3/4): 303–317.
- Smith, W. K., and P. Tracey. 2016. Institutional complexity and paradox theory. *Strategic Organization*, 14(4): 455–466.
- Siegner, M., J. Pkinkse, and R. Panwar. 2018. Managing tensions in social enterprise: The complex balancing act to deliver a multi-faceted but coherent social mission. *Journal of Cleaner Production*, 174: 1314–1324.
- Spieth, P., S. Schneider, T. Clauß, and D. Eichenberg. 2019. Value drivers of social businesses: A business model perspective. *Long Range Planning*, 52(3): 427–444.
- Thornton, P. H., and W. Ocasio. 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),801–843.
- Thornton, P. H., and W. Ocasio. 2008. Institutional logics. (In Greenwood, R., C. Olive, K. Sahin, and R. Suddaby. (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. London, UK: Sage.)
- Zalim, S. N. A., S. N. A. Khalid, and Z. Azhar. 2016. Managing social and economic performance in social enterprise. *Journal of Business Management and Accounting*, 6(1): 47–73.