

女性リーダーが鼓舞する地域のチャレンジャー精神

—中小企業・非営利組織が
地域の活力維持のために果たすべき役割—



加藤 敦
(同志社女子大学)
現代社会学部教授

目次

- | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|
| 1. はじめに | (1) 高齢化・人口減少社会に求められる
変革型リーダーシップと女性 |
| 2. 高齢化・人口減少社会における地域経済システム | (2) 組織類型とアントレプレナーシップ醸成 |
| (1) ミッションの視点：地域に対し果たすべき最上位の理念・目標 | 4. 先進事例研究 |
| (2) 顧客の視点：地域住民に対し果たすべき責任 | (1) 株サンロフト（静岡県） |
| (3) 業務プロセスの視点：取り組むべき事業スキームの変革 | (2) 株シー・シー・ダブル山梨事業所（山梨県） |
| (4) 学習と成長の視点：地域の人的資源を活かしきるために果たすべき責任 | (3) NPO法人石巻復興支援ネットワーク（宮城県） |
| 3. 高齢化・人口減少社会に求められる女性リーダー | 5. 結び |

1. はじめに

高齢化・人口減少社会が進展する中、地域に拠点を構える中小企業や非営利組織（以下、企業・団体）は当該地域の活力維持のために、いかなる役割を果たすべきか。本稿では、チャレンジャー精神と女性のリーダーシップに着目

し考察する。

標題で掲げたチャレンジャー精神を形作るのがアントレプレナーシップ（entrepreneurship）である。アントレプレナーシップは革新性・冒険心・リスクを恐れぬ心構えなどの要素からなる。起業・創業を推進する精神的エンジンであり、既存企業のリノベーションを突き動かす原

動力でもあるので、起業家精神または企業家精神と訳される。またアントレプレナーシップは、一人ひとりが抱く起業家（企業家）精神だけでなく、企業・団体レベルの一種の組織風土として起業家（企業家）精神という形でも用いられるなど、概念的に拡張されている。

我が国の社会全体のアントレプレナーシップは高いとは言えない状況である。第1に開業率についてみると、我が国の開業率は近年4～5%程度で推移しているが、長期的には低下傾向にある。一方、経営者の高齢化とともに、2000年以降は廃業率が6%を超え、開業率を上回る傾向が続いている。なお、起業家全体に占める女性の比率は2012年の調査によると約30%である。¹第2に世界主要国が参加する「Global Entrepreneurship Monitor」調査により一般成人の起業意識をみると、「起業することが望ましい」「起業するために必要な知識・能力・経験がある」「周囲に起業に有利な機会がある」「周囲に起業家がいる」「起業に成功すれば社会的地位が得られる」のいずれの項目でも、我が国の回答割合は米国や欧州各国（英・独・仏）に比べ明らかに低い。このように現状では我が国の起業に対する意識水準は相対的に低いと認められる。²

我が国のアントレプレナーシップの水準が低いということは、逆に考えると、わずかな上昇でも社会を変えるポテンシャルを秘めているということでもある。地域経済システムにおいて、多くの企業・団体が活動を通じ呼応しあうことで、地域全体のアントレプレナーシップが高まり、新事業進出や創業を通じ環境変化に対応し

てサービス・商品を提供し続けることができる。こうした自律的な経済システムを確立するため、地域に拠点を置く企業においては、特定NPO法人（以下、NPO）との連携や公共機関との協働を円滑に進めることを念頭に、経営者層だけでなく部課長など実務責任者層における女性リーダーの活躍の場を広げてゆくべきではないだろうか。

本稿では、まず第2節において、高齢化・人口減少社会における地域経済システムの在り方について、バランスト・スコアカードにもとづき体系的にとらえ、検討すべきポイントを包括的に示す。ここで女性のリーダーシップ、組織のアントレプレナーシップ、業務プロセスのシームレス化などの概念を明らかにする。次に第3節で女性のリーダーシップがなぜ求められるか、またどのようにリーダーシップを発揮すべきか検討する。第4節ではこうした理論的分析を踏まえて先進事例研究を行う。第5節では結びとして、これまでの検討結果をとりまとめ、本研究の含意について述べる。

2. 高齢化・人口減少社会における地域経済システム

本節では、地域の経済システムを一つの大きな組織とみなし、バランスト・スコアカードを用いて考察する（**図表1**参照）。ミッションは何か、またミッションを果たす上で顧客の視点で何が欠かせないか、顧客価値を維持するためいかなる業務プロセスの変革が必要か、これら実現のため企業・団体に求められる学習と成長は何か、という順に考えてゆく。バランスト・

¹ 内閣府男女共同参画局（2016b）

² 中小企業庁（2017）「中小企業白書2017年版」P107

スコアカードの基本構成は、学習と成長の視点、業務プロセスの視点、顧客の視点、財務の視点であるが、ここでは財務の視点に代わりにミッションの視点とする。³

(1) ミッションの視点：地域に対し果たすべき最上位の理念・目標

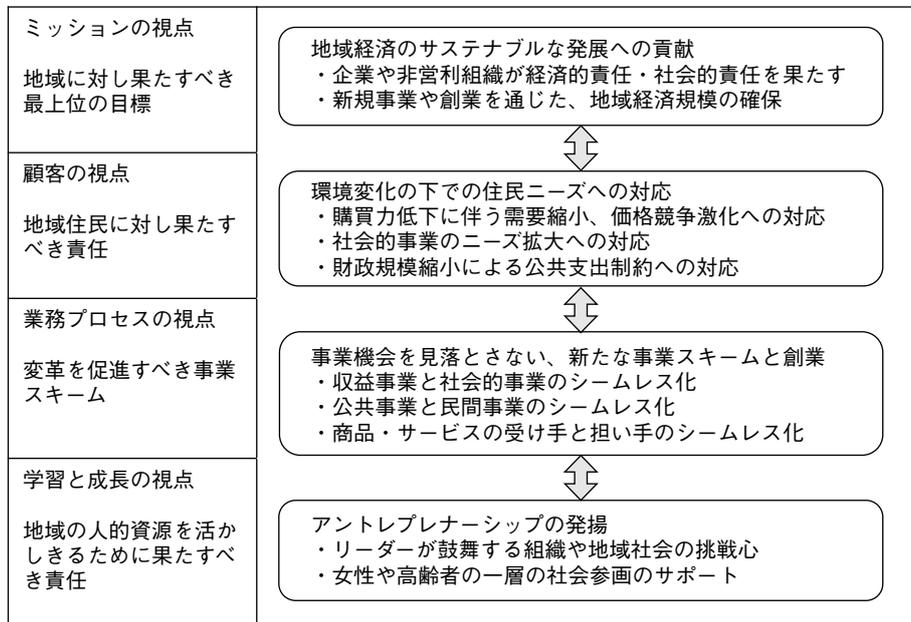
地域経済の活力を維持し、地域経済が将来にわたって破綻しない持続可能性を確保するため、企業や非営利組織はそれぞれが経済的責任・社会的責任を果たさなければならない。地域経済の現況を表す指標として「地域総生産」（県内総生産）がある。⁴『2016年版中小企業白書』によると、人口減少傾向に伴い、需要面では内

需が縮小し、国内企業の売上高が減少する恐れがあり、供給面では、労働力人口の減少に伴い供給制約が生じ、従業員の不足傾向が更に強まることが予測される。環境不確実性が高い地域の社会的需要をとらえ、急激な地域経済の落ち込みを避けるには、既存企業が継続的な変革や新規事業を進めるだけでなく、既存事業者では対応しきれない新たな顧客ニーズに対応するため、起業が積極的に行われる必要がある。

(2) 顧客の視点：地域住民に対し果たすべき責任

企業・団体は環境変化に伴う地域住民のニーズ変化に機敏に対応しなければならない。第

図表1 本稿の枠組み：企業や非営利組織が地域経済の活力維持に果たすべき役割



(出所) Kaplan and Norton (1996) を参考に作成

3 伊吹 (2004) は、NPO法人など非営利部門にBSCを適用した先行事例について分析し、必ずしも「財務の視点」を究極的な目標としないで、「ミッションの実現」（社会的成果の達成）といったゴールを掲げる場合が多く、「財務の視点」はミッション達成の過程での制約要因として位置付けられる場合が多いとしている。

4 「地域総生産」は、県内総生産と市民総生産をあわせた概念として用いている（内閣府,2016a）。県内総生産は、産業などが1年間の生産活動によって生み出した付加価値を金額で表したもので、算出額から中間投入額を差し引いたものである。

1に購買力低下に伴う需要縮小や価格重視志向への対応である。生産年齢人口が減少し、年金生活者が増えるため、経済的弱者の数が増え、購買力は必然的に低下する。裕福な一部の層を除くと、高齢者の多くは、年金で賄える安価な商品・サービスを求めるようになる。第2に、高齢化・少子化の進展により、介護・福祉サービス、育児支援サービスなどに対する社会的要請が高まることへの対応である。これらは社会的弱者を顧客とするため、公的助成措置を考慮したとしても収益確保には限界がある一方、費用構造の過半を占める人件費を削減することが、労働市場が売り手市場の中では難しいことから、収益性はかなり厳しい。したがって地域企業にとり収益事業の事業機会は減少するが、一方で利益を上げにくい社会的必要性が高い社会的事業の事業機会はむしろ拡大すると言える。第3に財政規模縮小による公共支出の抑制に伴い、公共サービスでは対応できなくなる社会的ニーズが顕在化する可能性があるが、こうしたニーズに対応する必要がある。

(3) 業務プロセスの視点：取り組むべき事業スキームの変革

こうした地域の要請に対応し、既存企業のサービス開発が進んだり、新規創業が生み出されたりするために、これらを促す事業スキームが地域経済システムにおいて構築される必要がある。本稿ではこれを「3つのシームレス化」で表わす（**図表2**参照）。シームレスとは継ぎ目がない連続的な視点から捉えることである。

まず「収益事業と社会的事業のシームレス化」

である。企業は収益事業にあたり、NPOは非営利事業にあたる、という2分法ではなく、企業も地域・社会の抱える問題の解決を図る社会的事業に取り組み、NPOも財務構造を改善するため収益事業を扱う。現在は利益を出しにくい社会的事業機会であっても、規模の利益や連結の利益が生まれ採算ベースに乗るかもしれない。また企業がNPOを立ち上げたり連携したりすることも一策である。次に「公共事業と民間事業のシームレス化」である。地域企業には中間支援組織のサポートの下、公共サービスがカバーされない分野に積極的に関わることが望まれる。さらに「商品・サービスの受け手と担い手のシームレス化」である。人口減少が進む中、地域社会の構成員である住民達には、消費者としての受け手の立場だけでなく、商品・サービスの担い手にもなるという一人二役が期待される。例えば高齢者が一律に介護サービスの提供を受けるのではなく、元気な高齢者はボランティアなどの形で介護サービスの一部を担うことが期待される。また子育てが終わった女性による子育て中の女性へのサポートも考えられる。

こうした地域社会全体の業務プロセスの変革は、個々の企業・団体が業務プロセス変革に努めたり、誰かが創業したりするという単発的な活動のみでは無理である。営利企業と非営利組織の間で連携が進み、相互作用が生まれ、さらに公共機関を巻き込み、地域的な異種組織間での協働がなされることで実現される。⁵地域企業が非営利組織を創出する母体となったり、活動をサポートしたりする一方で、非営利組織の

5 企業・NPO・政府間の協働という用語は後藤（2008）などに用いられている。

活動が新たな企業を創業するプラットフォームになる。企業の役員・社員がNPOの活動に参加したり、寄付をしたり、事業運営を助言したりする一方、NPOがイベントを通じ商店街活性化に寄与したり、NPOの収益活動を独立させて企業を設立したり、というように連携には様々な形が考えられる。⁶

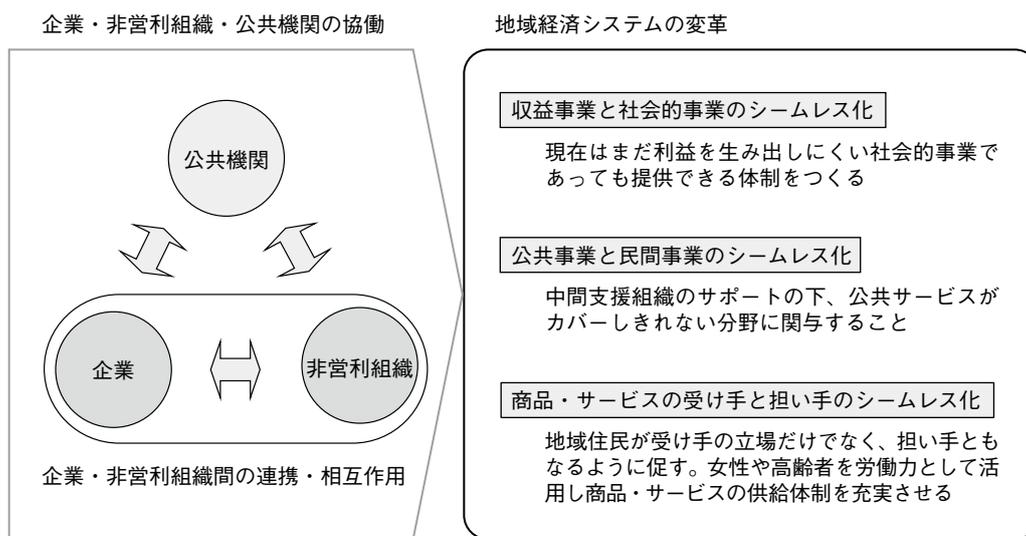
(4) 学習と成長の視点：地域の人的資源を活かしきるために果たすべき責任

地域の人的資源を活かしきるために、企業・団体は高齢者や女性などの一層の社会進出を促す、誰もが働きやすい、雇用形態や組織風土を設けることが重要である。そのためにはリーダーが組織のアントレプレナーシップを高め、地域のチャレンジャー精神を鼓舞してゆくことが不可欠である。

組織のアントレプレナーシップは図表3に示

す通り、変革に向けて発露される集团的・組織文化的なチャレンジャー精神であり、起業や企業・団体のリノベーションを通じ、高齢化・人口減少社会に対応した市場・製品開発を進める原動力となる。起業家のような挑戦心が組織文化として浸透している企業・団体の活動は、他の企業・団体に影響を与え、地域のアントレプレナーシップを高める。こうした組織レベルのアントレプレナーシップを測る指標がEO (Entrepreneurial Orientation) である。EOは積極性 (Proactiveness)、革新性 (Innovativeness)、並びに冒険心 (Risk taking) という3要素によって表わすことが一般的である。積極性とは市場開発、商品・サービス開発並びにビジネスモデル開発においてどれだけライバルに先行しているかという尺度である。革新性は、環境変化に対応し、既存ビジネスモデルを捨て去り、新市場、新商品・サービスに置

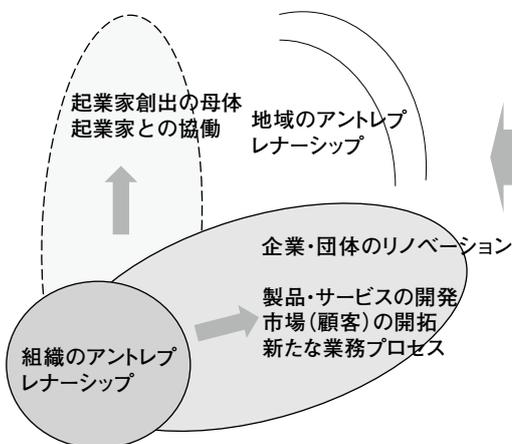
図表2 企業・非営利組織の連携と地域経済システムの変革



⁶ 内閣府 (2016b) によるとNPO法人の抱える悩みは、人材の確保や教育77%、収入源の多様化60%、法人の事業運営力の向上45%の順となっている。

図表3 アンブレプレナーシップの発揚

組織のアンブレプレナーシップ：起業や企業・団体のリノベーションを通じ、高齢化・人口減少社会に対応した市場・製品開発を進める原動力となる。地域のアンブレプレナーシップを高め、地域社会に対するミッションにつながる。



EO (Entrepreneurial Orientation): 組織のアンブレプレナーシップを測る指標

- 積極性 (Proactiveness)**
 - ・ 競争をいとわず、ライバルに先んじて一歩を踏み出す心構え
- 革新性 (Innovativeness)**
 - ・ 新商品（サービス）の開発に努めたり、R&Dや技術革新を重視したりする心構え
- 冒険心 (Risk taking)**
 - ・ リスクを恐れず、大胆に事業機会に取り組む心構え

き換えるような変革をどれほど強く志向するかという尺度である。冒険心は、リスクをおそれず大胆に事業機会を活かすために行動するという心構えの尺度である。⁷企業・団体のEO（組織のアンブレプレナーシップ）は、地域に拠点を置く企業・団体が互いに影響しあい、切磋琢磨しあうことで、地域風土の中にEO（地域のアンブレプレナーシップ）が根付く。

3. 高齢化・人口減少社会に求められる女性リーダー

前節で述べた地域経済システムの変革を高齢化・人口減少社会において推進するためには、経営者や管理職など女性リーダーの数がまだ少なく、リーダーシップのジェンダー・ダイバーシティ（性別多様化）が求められる。

(1) 高齢化・人口減少社会に求められる変革型リーダーシップと女性

Kotter (1999) によると環境変化に対応する変革型リーダーは、アジェンダの提示、人的ネットワークづくり、推進態勢の維持に努めることが大事である（図表4参照）。アジェンダの提示とは、環境変化の下、組織が向かうべきビジョンをわかりやすく示すことである。人的ネットワークづくりとは組織のメンバーの一人ひとりにアジェンダの意義を浸透させ、理念を共有化させることである。推進態勢の維持はメンバーを常に動機付け、支援し協働に向け鼓舞することである。

高齢化・人口減少社会で、改革を一段と加速させるためには、従来以上に女性のリーダーシップが求められる。その理由として、第1に

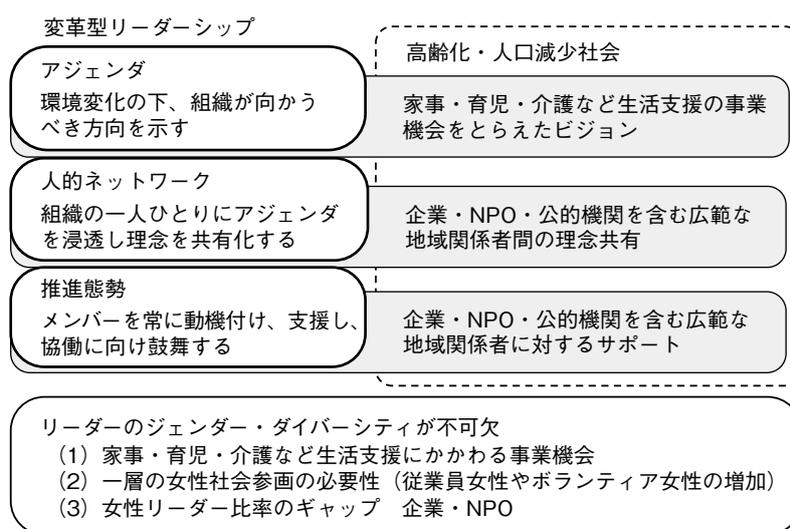
⁷ リスクには、損失の可能性の他、不確実性という意味がある。スモールビジネスや非営利組織として起業する場合、初期投資が限定的なので前者の意味でのリスクは小さいが、環境不確実性に左右される事業を営むことから、後者の意味でのリスクは小さくない。

高齢化・人口減少社会の地域においては、家事・育児・介護などの生活支援の需要が高まるが、こうした事業機会をとらえアジェンダを提示するのに豊かな生活者としての経験が武器になるが、性別役割分担意識が残る我が国において、その是非は別にして、こうした経験を積んできたのは女性が多いからである。第2に「人的ネットワーク」や「推進態勢」に関して、企業・非営利組織の側からみて、より多数の女性に社会参加してもらう必要があり、女性リーダーによるきめ細かなサポートと共感しあえる雰囲気作りが欠かせないからである。第3に企業・非営利組織が協働を進め、円滑な意思疎通を図るには、企業の側もNPO並みに女性リーダー比率を高めるのが望ましいからである。

ここで企業とNPOにおける女性リーダーシップに関する基本的な数字を確認しよう。『2017年版中小企業白書』によると起業家全体に占め

る女性比率は2012年で約29%である。ただし、株式会社・有限会社に限ると、全国の女性社長比率は7.5%に過ぎない。⁸一方、日本政策金融公庫（2012）によるとNPO代表者の性別は男性70.5%、女性が29.5%である。また上場会社の女性役員比率は内閣府男女共同参画局（2016a）によると3.4%で、民間会社の女性管理職比率も厚生労働省（2016）によると課長職8.4%、部長職5.8%にとどまっている。一方、内閣府男女共同参画局（2009）によると、NPO内での役職・権限や処遇、活動機会等の男女差は小さい。なお非営利組織へ社会参加する者には女性が多い。全国社会福祉協議会（2010）によると非営利組織構成者の職業は主婦・主夫が約80%を占め、NPO会員を男女別で見ると女性が7割強である。全体として、女性のリーダーシップは一般企業においては限定的であるが、NPOにおいては高水準であると言えよう。

図表4 変革型リーダーシップのジェンダー・ダイバーシティ



(出所) Kotter (1999) にもとづき作成

8 帝国データバンク（2015）

(2) 組織類型とアントレプレナーシップ醸成

次にCameron and Quinn (1999) にもとづき組織類型の違いを勘案して、女性リーダーがどのようにリーダーシップを発揮し、組織のアントレプレナーシップ向上に結び付けるべきか、検討しよう (図表5参照)。

第1に同族企業に多く見られる、個人の裁量幅が広く協調重視で内向き志向の大家族文化 (Clan culture) の組織の場合である。内向き志向のため、元来、アントレプレナーシップは高くない。一方で経営者親族などの女性リーダーが登用されやすい面がある。こうした女性リーダーが、アントレプレナーシップにあふれる組織文化を築くには、既存ビジネスの将来性への危機感を認識させ、男性が気付きにくい事業機会を認識した「アジェンダ」を示すことが重要である。もともと「人的ネットワーク」は保持しているので、この面では優位性を発揮できる。さらに、「推進態勢」では、「アジェンダ」に対する社内共感が広がると、先進的業務手法も導入しやすい面がある。これらの進捗にあわせ、専業主婦層の採用や女性リーダー登用を進める

のが有効である。第2に管理・統制を重んじ、協調重視で内向き志向のヒエラルキー文化 (Hierarchy culture) の場合で、地域の金融機関や中核企業に多い。ある事業領域で強みを持ち、一定の市場を安定的に確保している場合が多いが、内向き志向のため、アントレプレナーシップはあまり高くない。こうした企業では官公庁等からの指導等で、女性の採用比率を高めたり、女性リーダーの登用を促進していたりする。しかし、既存ビジネスへの危機感に加え、外部機関からの関与が強まらなると、リスクを伴うアントレプレナーシップが発揮される可能性は大きくない。女性リーダーの役割として、家事・育児・介護など生活支援の事業に取り組む地域企業・団体をサポートする「アジェンダ」を示すことが期待される。もともと地域の人的ネットワークがあるので、趣旨に賛同する社員を募りボランティア活動に加わることで、これを堅固にすることができる。また「推進態勢」では、外部人材との交流を通じ社内の意識を変え、部下に対し減点型でない評価を心がけるべきである。第3に個人裁量の幅が広く、機

図表5 組織文化とアントレプレナーシップ

区分	特徴	アントレプレナーシップを高めるリーダーの役割 (例)
大家族文化	個人裁量の幅が広く、協調重視で内向き志向	元来、アントレプレナーシップは高くないので、アジェンダ (事業機会) を示したり、先進的業務手法を積極的に導入する。外部人材登用・外部との協業も有効。
ヒエラルキー文化	管理・統制を重んじ、協調重視で内向き志向	元来、アントレプレナーシップは高くないので、アジェンダ (事業機会) を示す一方、減点型評価体系を見直す。外部人材登用・外部との協業も有効。
アドホクラシー文化	個人裁量の幅が広く、競争重視で外向き志向	アントレプレナーシップは高い。人的ネットワークを共有化し、公正な評価体系を設ける。メンバーの精神的サポート。
マーケット文化	管理・統制が行き届き、競争重視で外向き志向	アントレプレナーシップは高い。環境変化が激しい中で、事業機会への機敏な対応を可能とする仕組み導入。メンバーの精神的サポート。

出所: Cameron and Quinn (1999) にもとづき作成

敏・柔軟、競争重視で外向き志向のアドホクラシー文化（Adhocracy culture）の場合で、地域ベンチャー企業などに多い。こうした企業は市場環境や技術環境の不確実性が高い中で、機敏・柔軟に対応しなければ、競争に勝ち抜くことはできない。そこで個人裁量の幅を広くもたせ意思決定スピードを早め、外向き志向となるので、元来、アントレプレナーシップが高い。女性採用やリーダー登用は、専門性や一般スキルにもとづき、実力主義で行われる。女性リーダーにとり、自己の課題認識に従い、率いるチーム内において「アジェンダ」「人的ネットワーク」「推進態勢」を実行しやすい。ただし、全体に個人プレーに走りやすい面があるので、チームプレーを織り込んだ評価に努めたり、メンバーの精神的サポートを心がける必要がある。第4に管理・統制が行き届き、競争重視で外向き志向のマーケット文化（Market culture）である。国際的な大企業や中堅企業などにみられる。管理・統制が行き届き、権限委譲も組織的に行われ、意思決定スピードが速く、競争重視で外向き志向であるため、アントレプレナーシップが高い。女性社員や女性リーダーは競争によって選抜される。女性リーダーに期待される役割として、高齢化・人口減少社会における社会的事業機会の必要性を踏まえた「アジェンダ」「人的ネットワーク」を、まずインフォーマルな形で進めることである。企業価値を高めるものとして認識されるにつれ、フォーマルな形でのリーダーシップを発揮できる環境が整うからである。また厳しい競争の下でのメンバー

の精神的サポートが欠かせない。

4. 先進事例研究

女性のリーダーシップの下、地域に拠点を置く中小企業や非営利組織が地域経済におけるアントレプレナーシップの高まりに寄与している先進事例3例をあげる。このうち(株)サンロフト（静岡県）並びに(株)シー・シー・ダブル山梨事業所（山梨県）はICTサービス企業であり、石巻復興支援ネットワーク（宮城県）はNPO法人である。

(1) (株)サンロフト（静岡県）

(株)サンロフト（松田敏孝社長）は静岡県焼津市に設立された従業員約50人のICTサービス企業である。企業向けのWebサイト制作と業務システム開発の2つを主力事業とし、近年では幼児・児童向けIT教育関連業務に積極的に取り組んでいる。幼児・児童向けIT教育関連業務は全国の市場を対象としたもので、同社発行の「パステルIT新聞」は、2008年6月20日に創刊した、保育者のためのIT専門フリーペーパーである。毎月20日に全国の幼稚園や保育園11,000施設に8万部発送し、園におけるIT活用事例、IT社会の時流、IT活用のヒントになるコンテンツを紹介している。⁹同社は「女性も活躍する職場」を標榜し、女性管理職比率が5割に達している。¹⁰女性が働きやすくなるためのポイントとして、時短正社員・在宅勤務・パートタイムなど個々の状況に合わせた働き方の提案、家庭でも仕事ができる安全なネットワーク

9 (株)サンロフトWebページ、<http://www.sunloft.co.jp/>

10 静岡新聞（2014年10月10日）

環境の構築、女性にとって管理職昇進がキャリア目標として定着していることを挙げている。

同社の女性リーダーの1人が、鈴木あゆみ広報・マーケティング室室長である。鈴木氏は「情報で価値を創造すること」を提案したいという理念に基づき、「パステルIT新聞」編集長として、またコミュニケーション責任者として、社会との協働の先頭に立っている。

(株)サンロフトはNPO法人イーランチ（松田直子代表）を支援している。イーランチは地域情報化への貢献を目的に、サンロフト管理職であった代表が2001年に設立した。同法人の主な事業内容はパソコン教室、ネット安全教室、「ネットパトロール」並びに女性の社会参加を応援する就労支援である。「ネットパトロール」とは、学校から委託を受けて、子ども同士のネットいじめにつながる書き込みなどの兆候がないか、監視する業務である。同法人は、かつては高齢者や女性向けのパソコン教室運営が中心であったが、ネット安全教室や「ネットパトロール」などITをめぐる社会的ニーズの変化に機敏に

対応してきた。さらに大学と協力して子どもがネットを安全に使うための教育を進めたりしている。イーランチはスタッフ全員が女性である。

ここで(株)サンロフトの取り組みと地域社会へのインパクトについてバランスト・スコアカードの枠組みから検討しよう（図表6参照）。第1に学習と成長の視点については他の企業やNPOに先駆けて、先進的な事業に取り組む積極性に優れ、アントレプレナーシップにあふれていると評価できる。また、企業側では女性管理職比率が5割を超え、NPOは全員女性によって運営されるなど、「女性も活躍する職場」を実現している。第2に業務プロセスの視点については企業とNPOが共通のリソースを用い収益／社会事業をバランスよく展開し、「女性も活躍する職場」としてサービスの受け手である女性達に事業の担い手としての参画を促している。第3に顧客の視点については収益事業機会（Webページ制作、システム開発）と社会的事業機会（子供がネットを安全に使うための教育、ICTリテラシー）をバランスよくとらえている。

図表6 (株)サンロフトの取り組みと変革のリーダーシップ

区分	企業／団体の取り組み	変革のリーダーシップ
ミッションの視点	<ul style="list-style-type: none"> ・経済責任（経営の健全性）を達成 ・地域に対する社会的責任を達成 	<ul style="list-style-type: none"> ・組織文化 大家族文化（一部アドホクラシー文化） ・女性リーダーが変革を導く ・「アジェンダ」 幼児教育のポータル構築・子供の情報倫理 ・「人的ネットワーク」 人材登用 外部との連携推進 ・「推進態勢」 ワークライフバランス確保 効率的な業務手法導入
顧客の視点	<ul style="list-style-type: none"> ・収益事業機会（Webページ制作、システム開発）と社会的事業機会（子供がネットを安全に使うための教育、ICTリテラシー） ・他の組織との連携し、事業機会の共有に努める 	
業務プロセスの視点	<ul style="list-style-type: none"> ・企業がNPO法人を全面的に支援し、共通のリソースを用い収益／社会事業を展開 ・地域経済団体と非営利法人との連携推進 ・サービスの受け手である女性達に事業の担い手としての参画を促す 	
アントレプレナーシップと女性参画（学習と成長の視点）	<ul style="list-style-type: none"> ・他の企業やNPOに先駆けて、先進的な事業に取り組む積極性に優れている。 ・「女性も活躍する職場」 ・アントレプレナーシップの地域への発信 	

その結果、第4にミッションの視点については企業、NPO法人とも経営の健全性を達成している。同社の革新的な取り組みは地域社会にも大きな影響を与えている。焼津市は2017年度に「創業支援制度構築事業」として、若者世代の雇用創出につながる創業や企業の新規事業を支援する制度の検討に着手したが、プロジェクトチーム構成員として㈱サンロフト社長が、事務局5人のうち鈴木氏を含む女性スタッフ3名がそれぞれ参画している。

㈱サンロフトにおいては変革のリーダーシップが十分に発揮されている。同社は地域の電気設備会社を母体としたICT会社であるため、地縁血縁を重視し、個人の裁量の幅が大きく協調重視的な大家族文化（Clan culture）にあるものの、技術環境変化の激しいICT業界に身を置くため、外部の事業機会に目を向けるアドホクラシー文化（Adhocracy culture）的な要素も併せ有している。㈱サンロフト側では女性リーダーが子供向けICT教育について、NPO法人側では女性代表を中心に情報リテラシーについて、それぞれ幼児教育のポータル構築・子供の情報倫理という明確な「アジェンダ」を掲げ、内では適切な人材を登用し外に向けての連携も進め「人的ネットワーク」形成に努めてきた。また「推進態勢」の面では、ワークライフバランスを確保した効率的な業務手法を導入している。

(2) ㈱シー・シー・ダブル山梨事業所（山梨県）

㈱シー・シー・ダブルは1978年に金成葉子氏が立ち上げた、資本金1,000万円、従業員

120人のICTサービス企業である。起業の動機は女性がずっと働ける会社を作りたいということであった。同社の事業分野は大きくICTソリューション、グローバルサービス、地域・ファミリーサービスに分かれる。ICTソリューション事業は、起業以来の中核事業で、システム企画・開発・運用保守の全フェーズについて、コンタクトセンター業務を含め様々な形で顧客企業にサービスを提供している。当該業務を40年にわたって運営する中で、同社はICTの技術革新並びに業界構造の変化にともなう環境劇変に何度も直面したが、その都度、事業革新を行って乗り越えてきた。また、2004年には世界で初めて、オンサイト型コンタクトセンターとして国際マネジメント規格「COPC（Customer Operations Performance Center）」認証を取得している。またグローバルサービス事業では中国をはじめとするアジア各国に拠点を設け、クラウド等を通じ、コスト競争力のあるICTサービスを展開している。また山梨事業所は2003年に設置された同社の中核で、システム開発センター及びICTコンタクトセンターが設けられ、さらに地域・ファミリーサービス事業を展開する拠点となっている。地域・ファミリーサービスは「スマイル・スマイル・ハート」を標語として、地域住民の健康診断、産直通販、家庭・子育て支援などを、ICTインフラを活用して推進する事業である。¹¹

山梨事業所では産官学の密接な連携のもとに先進的なICT事業に取り組んでいるが、さらにコンタクトセンター関連などのICT人材育成と地域貢献を目的として、NPO法人山梨ICT&

¹¹ ㈱シー・シー・ダブルWebページ（<http://www.ccwsupport.com/>）

コンタクト支援センター（金成葉子代表）を設立し、事業所と密接な連携の下で事業を進めている。同法人の事業は、(株)シー・シー・ダブルの地域・ファミリーサービス事業の延長上にあるものとも言える。すなわち、医療や農業など今後ICTが大きく貢献できる分野を中心に、山梨の地に根差した息の長い事業展開を行なうとともに、社会貢献を進めようとするものである。

同法人は事務局でハーブや野菜を栽培するなど自然、健康そしてICTの融和を推進し、「セキュリティ・キャンプ」と「こどもプログラミング教室」を運営している。情報セキュリティ人材の発掘・育成を目的とした「セキュリティ・キャンプ」事業の多くは大都市圏に限られる中、地元教育機関と連携し地域で実施している。2016年度は夏期に2日間にわたり、学生、企業や公的機関のセキュリティ担当者ら約100名が参加して実施された。また後者の子供向けプログラミングは、IoTの理念にも通じる、モノづくりとプログラミングの一体的な学習を進める

もので、ロボット「ペッパー君」が受付で出迎える中、小学生たちがはんだコテを使ってマイコンを小型ロボットに取り付け、プログラムを入力する。この他に、山梨県内にハーブファームや無農薬で栽培する野菜ファームを運営し、農業体験も受け入れている。またイベントには社員がボランティアとして参加している。

(株)シー・シー・ダブルの取り組みと変革のリーダーシップについて考えよう（図表7参照）。第1に学習と成長の視点については他の企業やNPOに先駆けて、先進的な事業に取り組む積極性に優れるだけでなく、ICT業界の環境変化に応じて事業変革を実施してきたという点で革新性も優れている。さらにボランティア経験を通じた社員の社会性向上ややる気に寄与している。また女性技術者が働く選択肢を増やすことの重要性を提示し、コンピュータ業界で初の女性技術者の在宅勤務をスタートさせるなど、性別多様化意識が定着している。第2に業務プロセスの視点については、企業の地域・ファミリ

図表7 (株)シー・シー・ダブル山梨事業所の取り組みと変革のリーダーシップ

区分	企業/団体の取り組み	変革のリーダーシップ
ミッションの視点	<ul style="list-style-type: none"> ・経済的責任（経営の健全性）を達成 ・地域に対する社会的責任を達成 	<ul style="list-style-type: none"> ・組織文化 ・マーケット文化 ・女性リーダーが変革を導く ・「アジェンダ」 ・地域・ファミリーにやさしいICT会社 ・「人的ネットワーク」 ・実力主義による人材登用 ・山梨県・地域の産官学の連携推進 ・「推進態勢」 ・ワークライフバランス確保 ・社員のボランティアを通じた成長
顧客の視点	<ul style="list-style-type: none"> ・収益事業機会として既存ICTサービスの他、地域・ファミリーサービスを認識 ・これと共鳴する形で、社会的事業機会（セキュリティ人材育成、子供のプログラミング教育、環境教育）を認識 	
業務プロセスの視点	<ul style="list-style-type: none"> ・地域・ファミリーサービス事業の延長として、NPOと協働。 ・企業とNPOが共通のリソースを用い収益/社会事業を展開 ・地域の産官学の連携推進 	
アントレプレナーシップと女性参画（学習と成長の視点）	<ul style="list-style-type: none"> ・他の企業やNPOに先駆けて、先進的な事業に取り組む積極性、環境変化に応じて事業変革を進める革新性 ・「女性がずっと働ける職場」（性別多様化） 	

ーサービス事業の延長として、ごく自然にNPO担当事業が位置付けられていること、企業とNPOが共通のリソースを用い収益／社会事業を展開していることが確認される。第3に顧客の視点については、既存ICTサービス事業に加え、サステナブル社会に対応した地域・ファミリーサービスを収益事業機会として認識している。また、これと共鳴する形で、社会的課題を解決するため、セキュリティ人材育成、子供向けプログラミング教育、環境教育といった社会的事業機会を認識している。第4にミッションの視点では、全国の利害関係者に対する経済的責任とともに地域社会に対する社会的責任を果たしている。地域経済へのインパクトという点では、産官学の連携を進め地域関係者に刺激を与えたり、金成氏が現地で子供たちや学生と接し、身近に起業家に触れる場を提供したりしている。さらに金成氏は業界団体の役員として、女性が一層活躍できる職場作りの推進役の一人となっている。

(株)シー・シー・ダブルの組織文化はマーケット文化 (Market culture) といえる。同社はマネジメントシステムの国際認証を取得するなど、管理・統制が行き届き、権限委譲も組織的に行われ、意思決定スピードが速く、競争重視で外向き志向である。またアントレプレナーシップは高い。山梨事業所に関して、リーダーが掲げた「アジェンダ」は、地域社会と共生するICT事業の推進であり、社会的使命に対する事業認識が深かった。この「アジェンダ」を通じ、収益活動とNPOによる社会的活動をシームレスに実施している。「推進態勢」では、社員がボランティアとして参加する意義について、繰

り返し動機付けするなどの工夫をしている。

(3) NPO法人石巻復興支援ネットワーク (宮城県)

石巻復興支援ネットワーク (兼子佳恵代表理事) は、「やっぺす」の愛称をもつNPO法人で2011年に「石巻市民並びに石巻市内及びその周辺地域の団体が、互いにネットワークを構築し、雇用の創出, その他の支援活動を行い, 石巻市の復興に寄与すること」を目的に設立された。事業収益は66百万円 (2016年度) である。主な事業は①地域資源・人材の発見育成プログラム、②被災女性によるアクセサリーブランド運営、③子育てママ応援コミュニティカフェ運営、④地域復興コーディネート事業、⑤女性向け起業支援講座 (化粧品会社・行政との協業) などである。

愛称「やっぺす」は「一緒にやりましょう」という意味の石巻地方の言葉で、地域や立場は関係なく、一緒にやっていきましょうという思いが込められている。兼子代表はママ友と2000年に環境と子どもを考える市民団体を立ち上げ、地域の子どもの地域全体で見守り自然の中でのびのび遊ばせるといった環境づくりが必要なこと、「子育てイコール親育て」で親が元気でなければ子どもも元気になれないことを痛感した。さらにダイバーシティに関する講座を受講したのをきっかけに、東日本大震災後、全国から支援を受けて団体を設立し、「自助」(まずは自力で身を守る)、「共助」(地域で助け合う)、「公助」(国や行政による支援) の3つをバランスよく進めるための役割を果たすよう努めている。

石巻市では震災直後から、ボランティアが全国各地から参集し復興の手助けにあたった。被災した地元の自営業者や地域住民も呼応して、多様な分野で非営利組織を立ち上げた。NPO法人等は、街づくり、子育て、震災記憶、高齢者や震災弱者の支援など、被災地における様々な社会的ニーズを明らかにし、それに対応したサービスを提供するシステムを短期間に作り上げた。いわば、地域の自営業者や住民がNPO法人等を「てこ」の支点として、ボランティアを集め、復興関連のサービスを提供してきたと言える。こうした復興支援の全体的なオーガナイズは、公設民営の中間支援組織があたっているが、「石巻復興支援ネットワーク」はインフォーマルな仲介者的な役割を果たしてきた。復興が一段落した後も、ボランティアの一部は残って継続的な活動にあたった。すると、地元のNPO団体と外部からきたボランティアの間に徐々に軋轢が生じるようになった。こうした組織間の潤滑剤の役目を果たしてきたのが石巻復興支援ネットワークである。中核メンバーであるママさん達は、子ども達の小学校時代からのPTA仲間や中学校を拠点として活動した全国から来たボランティアと接点ができていることを活かし、地元のシニアの男性達とうまく結びつける役割を果たした。さらに同法人は化粧品会社から支援を受けて「女性起業家教室」を毎年、開催してきた。自営業を立ち上げようとする地域の女性達を応援する試みである。教室を卒業した女性達の中には、すでに自営業を立ち上げた者も少なくない。

団体の取り組みと変革のリーダーシップについて検討しよう（図表8）。第1に学習と成長の

視点については他のNPOで取り組まない新しい事業を積極的に取り入れる点で優れており、「女性向け起業家セミナー」を継続的に化粧品会社との協業で実施してきた。さらに中学校のママ友時代から、コアメンバーが使命感と信頼を培ってきたことも意味がある。第2に業務プロセスの視点については収益事業並びに社会事業をともに展開し、サービスの受け手である女性達に事業の担い手としての参画を促すとともに、「自助」「公助」「共助」の3つをあげ相互作用とバランスを提唱している。第3に顧客の視点については生活者、女性、弱者の視点から復興支援事業を推進している。第4にミッションの視点では、同法人は経営の健全性を達成し、復興支援を通じた地域貢献を確実に進めている。すなわち、アントレプレナーシップを地域に向かって発信するとともに、「女性起業塾」を通じ女性起業家や自営業者の創出に寄与している。また地域経済団体と非営利法人との連携を進め、他のNPO等と連携し女性達の復興への参画を推進する牽引車の役割を果たし、「自助」「公助」「共助」の3つをあげ相互作用とバランスを提唱している。さらに生活者、女性、弱者の視点からとらえたニーズを、他の組織と共有化し、事業機会をより実現可能な形にする役割を果たしている。

石巻復興支援ネットワークは女性リーダーの下で、「アジェンダ」の提示、「人的ネットワーク」、「推進態勢」を合理的に行っている。非営利事業におけるベンチャーとも言える。石巻復興支援ネットワークを取り巻く環境は大変、不確実性が高いが、同法人は機敏・柔軟に対応してきた。意思決定が求められる時、代表を中心に個

図表8 石巻復興支援ネットワークの取り組みと変革のリーダーシップ

区分	団体の取り組み	変革のリーダーシップ
ミッションの視点	<ul style="list-style-type: none"> ・経営の健全性を確保 ・社会的責任（復興支援を通じた地域貢献）を達成 	<ul style="list-style-type: none"> ・組織文化 アドホクラシー文化 ・女性リーダーが変革を導く ・「アジェンダ」 生活者、女性、弱者の視点から復興支援のニーズを具現化 ・「人的ネットワーク」 人材登用 地域ネットワークのハブ的役割 企業との協業 ・「推進態勢」 成員が互いを尊重し助け合う 小さな成功の積み上げ 常に新しい目標を提示
顧客の視点	<ul style="list-style-type: none"> ・生活者、女性、弱者の視点から復興支援のニーズを探し出す ・ニーズを他の組織と共有化し、事業機会をより実現可能な形にする 	
業務プロセスの視点	<ul style="list-style-type: none"> ・収益／社会事業をともに展開 ・サービスの受け手である女性達に事業の担い手としての参画を促す ・「自助」「公助」「共助」の3つをあげ交互作用とバランスを提唱 ・地域経済団体やNPOとの連携推進 ・女性達の復興への参画を推進する牽引車的役割 	
アントレプレナーシップと女性参画（学習と成長の視点）	<ul style="list-style-type: none"> ・他NPOで取り組まない新しい事業を積極的に取入れる積極性に優れる。 ・ママ友活動から生まれた組織 ・女性向け起業家セミナーの継続実施（化粧品会社との協業） ・アントレプレナーシップの発信 	

人裁量の幅を広くして、迅速に対応してきた。非営利事業の範疇ではあるが、復興と女性活性化に関わる事業機会をどん欲に探索し、積極的に取り組むなどアントレプレナーシップが高く、どちらかと言えば外向き志向のアドホクラシー文化（Adhocracy culture）の傾向が認められる。「人的ネットワーク」面では、先述の通り、企業との提携事業を進め、地域ネットワークのハブ的役割を果たすとともに、石巻地域外出身の男性をリーダーに登用するなどオープンな組織風土を形成している。

「推進態勢」の面では、何でも話しあえる雰囲気作りを心がけ、成員が互いを尊重し障害があれば助けあうように努めている。また小さな成功を積み上げ、常に新しい目標を示し、メンバーを鼓舞している。

5. 結び

結論を簡単に述べると、高齢化・人口減少

社会の下で地域活力を維持するため、地域に拠点を置く中小企業はリーダーシップの性別多様化を進め、NPOなど異種組織間の協働を促し、社会的責任が果たされ、アントレプレナーシップに満ちた地域経済システムを築くため貢献すべきであるということである。

本稿では、最初にバランスト・スコアカードの枠組みを参考に、地域経済システムの方向性並びに個々の企業等の役割について検討した。まずミッションの視点として、個別の企業・団体が経済的責任や社会的責任を果たし、新規事業や創業を通じた地域経済規模の確保を掲げた。次に顧客の視点では、高齢化・人口減少に伴う地域経済における事業機会を見極め、収益性の低い社会的事業への対応が求められており、そのためには業務プロセスの視点から「収益事業と社会的事業のシームレス化」「公共事業と民間事業のシームレス化」「商品・サービスの受け手と担い手のシームレス化」を進め

る必要があること、地域企業と非営利組織の連携・協働が不可欠であることを確認した。このように地域経済の持続性を確保するためには、学習と成長の視点から、個々の経営者がリーダーシップを発揮し、先進性・革新性・挑戦心を育む企業風土を築き、切磋琢磨することで地域のアントレプレナーシップを向上させることが重要であることを確認した。

次に地域のアントレプレナーシップを高めるには、リーダーシップのジェンダー・ダイバーシティ（性別多様化）が不可欠であること示した。特に民間企業においては、創業者・オーナーの重要性はもちろんだが、地域企業は役員や部長・課長などの実務責任者層における女性のプレゼンスを一層高めるべきである。その理由として、第1に高齢化・人口減少社会の地域においては、家事・育児・介護などの生活支援の需要が高まることがある。第2に労働供給量が低下する中で、従業員やボランティアとして従来以上に女性の社会参画が求められることがある。第3に女性リーダーが重要な位置を占めるNPOの間の連携を深めるため、企業側も女性リーダー比率を高めることが望ましいからである。

高齢化・人口減少の進行という深刻な環境変化が進む地域社会では、Kotterが述べた変革型リーダーシップが求められる。まず、「アジェンダ」の提示において、生活者としての問題意識の豊かな女性リーダーは、家庭・教育・近隣社会などにおける日常的な生活シーンから事業機会を切り取り、ビジョン化するときに適任である。また「人的ネットワーク」作りや「推進態勢」の維持という面で、NPOなど広範な

地域関係者一人ひとりに理念を浸透させ絆づくりを進めたり、生活者として共通体験労働力やボランティアとして受け入れた女性達に対し適切な動機付け・手助け・指導をしたり、働く上での障害を取り除く相談役となったり、女性リーダーにはまさにキーパーソンとしての役割が期待される。逆に言うと、高齢化・人口減少社会で持続性を確保するため、地域に拠点を置く企業は女性リーダーを地域社会に放ち、NPOの関係者や生活者とのコラボレーションを通じ「地域に鍛えてもらう」ようにすべきである。

以上の考察を踏まえ先進事例として地域に拠点を置く企業・NPOを取り上げた。いずれも女性リーダーの下で人口減少社会に対応した優れた経営を実行している企業・団体である。共通の特長として、地域的ニーズをとらえた事業機会をアジェンダとして提示し、女性リーダーが中核となって事業に取り組み、企業・NPOに参画する従業員・ボランティアのやる気を後押ししていることが挙げられる。また組織のアントレプレナーシップを高め、既存事業の変革と企業・NPOの創業につなげている。すなわち静岡県・山梨県の事例では企業が地域で活動するNPOの母体となり、宮城県の事例ではNPOが起業支援活動を通じ地域に企業を生み出した。

中小企業政策に関する本稿の含意は以下の通りである。リーダーや社員を、NPOの関係者など「地域に鍛えてもらう」ためには、企業が地域経済団体を通じて非営利組織に関わる中間支援組織との連携をより強める必要がある。プロジェクト、研究会など形は問わないが、地

域経済団体に属する企業・自営業者と中間支援組織がサポートするNPO法人・任意団体の人的交流を進めることが将来の協働の礎となる。結婚・出産後も働き続けたり、専業主婦を経て再就職したり、介護を経験したりという様に、働く女性たちのキャリア形成は男性に比べ、多様である。ライフスタイルの多様性に応じて、重要だと感じる社会的事業機会も多様である。女性が個人としてNPO等の活動に参加したり、組織の一員として社外団体と協働したりすることを後押しできる企業文化が地域全体で育まれることが重要である。

社会的事業機会を追求するだけでは、人口減少に伴う地域の経済規模縮小を食い止めることが難しいように見えるかもしれない。しかし、グローバル市場を見据えた企業変革・起業

も、地域において社会的課題を解決しようとする企業変革・起業も、事業機会をとらえようとするアントレプレナーシップという一筋の道の上にある。また、地域社会への責任を果たすことは国際社会への責任を果たすための第一歩でもある。リーダーシップの性別多様化が進み、異種組織間の協働が促され、社会的責任が果たされ、チャレンジャー精神に満ちた地域経済こそ、海外の企業家にとっても魅力的で、より多様性・複雑性を抱えるグローバル間連携を呼び込むことができるのではないだろうか。

最後に、本稿執筆にあたり、濱田康行、金子勇、林伸彦の各氏をはじめ、118委員会委員から多くの有益な示唆を受けたことに謝意を表したい。

【参考文献】

- [1] 石巻復興支援ネットワーク (2017) 「第6期事業報告書」
- [2] 伊吹英子 (2004) 「NPOと地域再生」, http://www.esri.go.jp/jp/tie/npo_chiiki/t2_3.pdf
- [3] NPOサポートセンター (2009) 「NPOの人材需要」
- [4] 影山喜一編 (2008) 『地域マネジメントと起業家精神』 雄松堂出版
- [5] 経済産業省 (2011) 「平成22年度女性起業家実態調査」
- [6] 経済産業省 (2015) 「生きる力を育む起業家教育のすすめ」 初等中等教育段階における起業家教育の普及に関する検討会作成資料
- [7] 厚生労働省 (2014) 「平成26年度男女共同参画白書」
- [8] 厚生労働省 (2016) 「平成27年度雇用均等基本調査の結果概要」
- [9] 後藤祐一 (2008) 「NPO・政府・企業間の戦略的協働に関する実証研究：ツール・ド・北海道の事例分析」『経済学研究』 57 (4)
- [10] 全国社会福祉協議会 (2010) 「全国ボランティア活動実態報告書」
- [11] 中小企業庁 (2016) 『中小企業白書2016年版』
- [12] 中小企業庁 (2017) 『中小企業白書2017年版』
- [13] 中小企業庁 (2017) 『小規模企業白書2017年版』
- [14] 帝国データバンク (2015) 「特別企画：第3回全国女性社長分析」
- [15] 内閣府 (2016a) 「平成25年度県民経済計算」
- [16] 内閣府 (2016b) 「平成27年度 特定非営利活動法人及び市民の社会貢献に関する実態調査」
- [17] 内閣府男女共同参画局 (2009) 「女性の再チャレンジとNPOについての調査報告書」
- [18] 内閣府男女共同参画局 (2016a) 「女性役員サイト情報サイト」 (<http://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/yakuin.html>)
- [19] 内閣府男女共同参画局 (2016b) 「女性起業家を巻き巻く現状について」
- [20] 日本政策投資銀行 (2003) 「日本政策投資銀行・スタンフォード大学共同調査「地域の技術革新と起業家精神に関する調査」

- [21] 日本政策金融公庫 (2012) 「NPO法人の経営状況に関する実態調査」
- [22] Cameron,K. and R.Quinn (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Prentice Hall, (中島豊監訳, 2009年、『組織文化を変える』ファーストプレス)
- [23] Cooper,D., Peake,W. and W. Watson (2016) “Seizing Opportunities: The Moderating Role of Managerial Characteristics on the Relationship between Opportunity-Seeking and Innovation Efficacy in Small Businesses”, *Journal of Small Business Management*, 54 (1)
- [24] Engelen,a. et al. (2014) “The Effect of Organizational Culture on Entrepreneurial Orientation: A Comparison between Germany and Thailand”, *Journal of Small Business Management*, Volume 52, Issue 4, October 2014, pp.732-752.
- [25] Kaplan,R. and D.Norton (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Publishing, (吉川武男訳, 1997年、『バランススコアカード：新しい経営指標による企業変革』生産性出版)
- [26] Kotter,J.P. (1999), *John P. Kotter on What Leaders Really Do*, Harvard Business School Publishing, (黒田由貴子・有賀裕子訳, 2012年、『リーダーシップ論 第2版』ダイヤモンド社)
- [27] Lumpkin, G. T., and G. G. Dess (1996). “Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance,” *Academy of Management Review* 21 (1), 135-172.
- [28] Nobile,D. and J.Husson (2016).” Entrepreneurial orientation in local authorities: A case study of the health care network in Lorraine”, *International Journal of Technology Management and Sustainable Development*, 15 (2), pp.177-190