

報告要旨

開発途上国のソーシャルビジネスを対象とした「場」のマネジメントと産業クラスター —インドドリシュティ社を中心として—

報告者：足立 伸也（法政大学大学院博士後期課程）

共同研究者：山田 一人（同大学院博士後期課程）・金藤 正直（同大学院准教授）

キーワード3つ

ソーシャルビジネス、場、産業クラスター

はじめに

本研究は法政大学大学院金藤ゼミ 3 名（教員、博士後期課程院生 2 名）の共同研究である。本研究では開発途上国のソーシャルビジネスを「場」のマネジメントの概念を用いて分析する。更に地域に根ざした「ビジネス」を展開する上で有用なマネジメントの視点・技法として、産業クラスターへの「場」のマネジメントの適応可能性を検討する。

場のマネジメントは、経営組織の階層構造を対象とした「タテの相互作用のマネジメント」ではなく、ネットワーク組織のように水平で、かつ自律的な組織構造を重視する「ヨコの相互作用のマネジメント」が対象とされている。事例研究では、インド農村でビジネスを実施するドリシュティ社を対象とし、「場」のマネジメントの概念を通じて、同社のソーシャルビジネス全体とそれを構成している各プロセス、そして、そのプロセスの関係性（つまり、ヨコの繋がりとコアとなるプロセス）を明らかにする。

先行研究

伊丹（2007）は、「場」の定義を、「場とは、人々がそこに参加し、意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションを行い、相互に理解し、相互に働きかけ合い、相互に心理的刺激をする、そのプロセスの枠組み」¹、簡潔な表現では、「人々の間の情報的相互作用と心理的相互作用との容れもの」や「情報と感情の濃密な流れの容れものあるいは舞台」としている²。この概念に基づく「場」を、企業や自治体などの組織の中に生み出し、機能させるためのマネジメントのあり方が、「場のマネジメント」である。場のマネジメントは、「生成させるためのマネジメント（生成のマネジメント）」と、「生成した場をかじ取りしていくためのマネジメント（プロセスのマネジメント）」の2つから構成される³。

場のマネジメントと産業クラスターあるいは産業集積の概念の関係については、額田（2000）が、産業集積を「場」という視点から考え、「『場』とは、人々が空間を共有し、

¹ 伊丹敬之（2007）『経営を見る目』東洋経済新報社、232 頁。

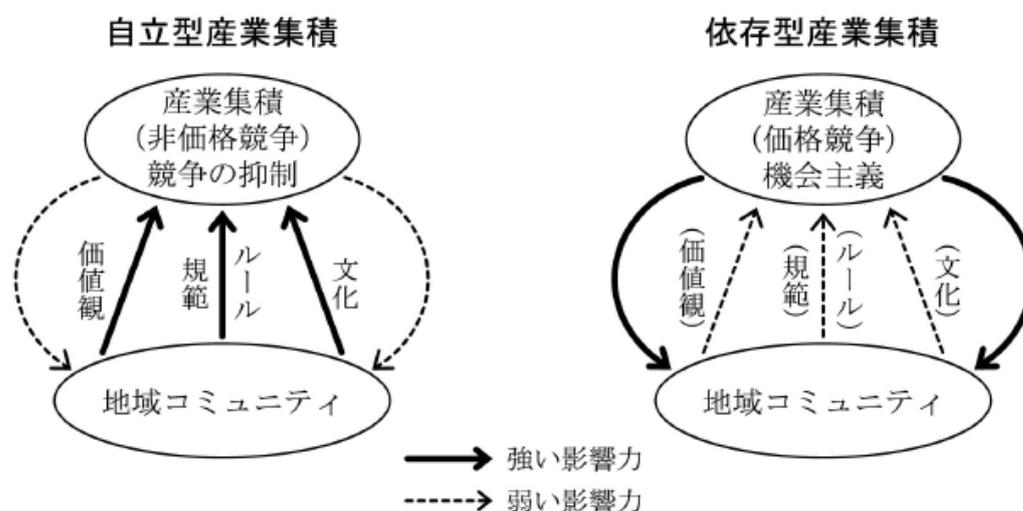
² 前掲書、232 頁。たとえば、仕事の現場において、上司が、部下の書類や仕事内容を見た後、顔の表情をしかめ、肩をたたきながら「もう少しだ。がんばれ。」と言ったり、喜びで笑みを浮かべながら「良くやったな」と仕事の成功を認めるという行動は、「場」という容れものによって、相互に情報と感情の濃密な流れが生じた事例の1つといえる。

³ 伊丹敬之・西口敏宏・野中郁次郎（2000）『場のダイナミズムと企業』東洋経済新報社、27 頁。

意識的にまたは無意識のうちに情動的相互作用するときに、自己が外部と出会いつながりを持つ、その共有空間の有する特有の状況のこと⁴と定義し、産業クラスターあるいは産業集積としての「場」のマネジメントや、「場」の情報の役割などを検討している。

岡本（2009）は、地域コミュニティ、信頼（ソーシャル・キャピタル）の重要性を指摘し、産業集積が進化する場合のモデル（自立型産業集積）と産業集積が衰退するモデル（依存型産業集積）を提示している。また、産業集積は同時に地域コミュニティという側面を持つ（岡本（2009）、36頁）。

図表1 産業集積（産業クラスター）のモデル



図表1を活用し、インドのドリシュティ社の事例と地域（「場」）の関係の分析基軸を述べる。同社のビジネスモデルから仮説として、依存型産業集積であると言える。しかし、より厳密には同社による産業集積（産業クラスター）は別の性格をもっており、日本や欧米の産業集積（産業クラスター）の進化過程とは異なる可能性が高い。この違いは、インドの農村コミュニティの「場の創発のマネジメント」の違い、情報の質の違い、信頼（ソーシャル・キャピタル）の厚さの違い、企業家（インドの事例では、モビライザー）の役割の違い、等が考えられる。本研究の価値は、研究余地が大きい開発途上国（インド）ソーシャルビジネスにおける「場」のマネジメントや産業クラスター概念の適用である。

事例企業ドリシュティ社⁵の分析

インドのドリシュティ社は、「農村コミュニティが繁栄を享受する力を持つ」を目指し、400名程のスタッフでインド全土の中規模農村6,000村以上に多様なビジネスを展開する企業である。⁶ 多様なビジネスとは職業教育、金融サービス、日用品卸等である。

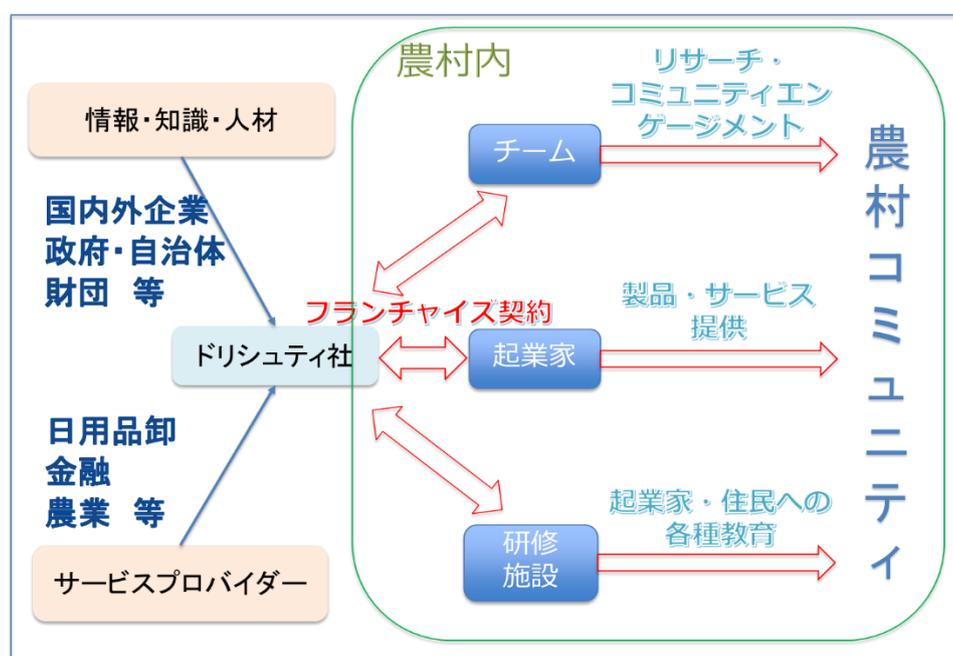
⁴ 額田春華（2000）「産業集積と場：豊かな「場の情報」が生み出す柔軟な連結」伊丹敬之・西口敏宏・野中郁次郎『場のダイナミズムと企業』東洋経済新報社、157頁。

⁵ 「ドリシュティ」とはヒンディー語でビジョンもしくは見通す力を指す用語。2018年1月先方に確認。

⁶ ドリシュティ社はグループとして民間企業2組織、非営利法人1組織で構成されている。

400 名程のスタッフで 6,000 村にビジネスを展開できる秘訣はドリシュティ社のビジネスモデルにある。その根幹は、フランチャイズである。ドリシュティ社は多くの事業でビジネス実施先農村の起業家（ビジネスオーナー）を募る。起業家はドリシュティ社とフランチャイズ契約を結び、農村起業家が農村住民に対して商品・サービスを提供する。⁷ 同社のビジネスモデルは外部から評価され、ドリシュティ社はフランチャイズインディアホールディングス株式会社が選定した Social Franchising 2017 を受賞した。⁸

図表 2 ドリシュティ社のビジネスモデル



(出典：2015 年ドリシュティ社とのヒアリング内容を基に筆者作成。)

ドリシュティ社と各農村起業家が関係性を深めていく過程で重要な役割を果たすのが同社の進出先農村出身スタッフ「モビライザー」である。その重要な役割とは、ドリシュティ社（本店・支店）、農村起業家、農村住民の 3 者を結ぶ「場」づくり、「場」の維持である。農村住民でもあるモビライザーが農村住民に資するドリシュティ社の商品サービスを農村内ミーティングへの参加や新商品サービスの普及啓発活動などを通して伝える。それらの「場」でモビライザーは農村起業家、農村住民との対話を通じて「場」をマネジメントしているのである。また、「場」のマネジメントをする際、地元農村への愛着も大事となる。モビライザーの過去求人票では、給与月 5,000 ルピーの募集があった。インドの給与水準から考えると低額である。給与だけでなく、地元で働きたいという動機でモビライザーとして働くスタッフが一定数いるものと推測できる。

⁷ 職業教育や業務請負サービスなど一部起業家を介さず同社の直接実施事業もある。同社ヒアリングより。

⁸ フランチャイズインディアホールディングス株式会社は 1999 年設立のアジア最大のフランチャイズ統合コンサルティング会社であり、フランチャイズとライセンスを認証する機関である。同社ホームページの説明より。<https://www.franchiseindia.com/about>

おわりに

地域に根ざした「ビジネス」を展開する上で有用な「場」のマネジメントとして、ドリシュティ社のモビライザーがドリシュティ社本社・支店、農村起業家、農村住民それぞれとの場を上手に生成し、つなぎ、活性化させていることが同社のビジネスに持続性をもたらしていると言える。農村起業家にとってはドリシュティ社への心理的距離が縮まり、継続的にビジネスを行う動機につながる。農村住民にとってもドリシュティ社への心理的距離が縮まり、ドリシュティ社の商品・サービスを利用しやすくなる。

なお、今後の研究ではドリシュティ社の事例からインド農村のクラスター仮説モデルを提示した上で、自律に関する視点（モビライザーや中間管理職のマインド・スキルなど）、連携に関する視点（他組織とのコラボレーションの要諦など）の研究を続けて参りたい。

主な引用・参考文献

- ・石倉洋子・藤田昌久・前田昇・金井一頼・山崎朗（2003）『日本の産業クラスター戦略』有斐閣。
- ・伊丹敬之（2005）『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社。
- ・伊丹敬之・西口敏宏・野中郁次郎編（2000）『場のダイナミズムと企業』東洋経済新報社。
- ・稲葉陽二（2007）『ソーシャル・キャピタル』生産性出版。
- ・岡本義行（2009）「産業集積の転換可能性 ―なぜ産業集積は進化するのか―」『イノベーション・マネジメント』No.6、23-40 頁、法政大学イノベーション・マネジメント研究センター。
- ・加藤徹生著、井上英之監修（2011）『辺境から世界を変える～ソーシャルビジネスが生み出す「村の起業家」～』ダイヤモンド社。
- ・小嶋正稔（2005）「フランチャイジングにおける組織間関係」『経営論集』第 66 号、63-78 頁。
- ・土肥将敦（2010）「ソーシャル・ビジネスの構造とビジネスモデルの普及課程」『社会・経済システム』第 31 号、37-44 頁。
- ・独立行政法人 日本貿易振興機構（2012）「インド市場と市場開拓」
- ・二神恭一（2008）『産業クラスターの経営学 ―メゾ・レベルの経営学への挑戦』中央経済社。
- ・C.K.プラハラード著、スカイライトコンサルティング訳（2010）『ネクスト・マーケット』英治出版。

<ドリシュティ社公開情報>

[公開ホームページ・資料]

DDCL : <http://www.drishtee.com/>（最終閲覧日：2018年10月8日）

DF : <http://drishteefoundation.org/>（最終閲覧日：2018年10月8日）

「Drishtee Group – Investor Deck Current Status & Future Outlook」（2016）

[求人情報]（最終閲覧日：2018年10月6日）

http://opportunejobs.com/Community_Mobilizer_Male_Mathura~1487.html

<http://www.sakori.org/2015/05/15/requirement-for-a-mobilizer-at-drishtee-in-kamrup-may-2015/>