

氏名	JAHAN Sufia
学位の種類	博士（経営学）
学位記番号	社博甲第2号
学位授与の日付	令和2年3月20日
論文題名	Management Practices of Social Business Enterprises in Bangladesh
審査委員	主査（教授）澤井 実 （教授）安藤 史江 （教授）KHONDAKER, Rahman M. （教授）涌田 幸宏（名古屋大学）

1. 論文の内容の要旨

本論文はバングラデッシュにおけるソーシャルビジネス・エンタープライズ (Social Business Enterprises 以下、SBEs と略記) の実践内容 (理念、CSR、コーポレート・ガバナアンス [CG]、ヒューマン・リソース・マネジメント [HRM]、プロジェクト管理実践 [Project Management and Implementation: PMI])、通常会社 (Conventional Business) との異同、Bangladesh Rural Advancement Committee (以下、BRAC と略記) およびグラミンファミリー (Grameen の SBEs 群) の戦略と組織構造を明らかにすることを目的とする。

本論文は第1章 “Introduction”、第2章 “Research Organization and Methodology”、第3章 “Literature Review”、第4章 “Examination of SBEs Management Practices in Bangladesh” 第1節 “Mission Statement in SBEs”、同第2節 “Corporate Social Responsibility (CSR) in SBEs”、同第3節 “Corporate Governance (CG) in SBEs”、同第4節 “Human Resource Management (HRM) in SBEs”、第5節 “Project Management and Implementation (PMI) in SBEs”、“Conclusion”、第5章 “Conclusion” から構成される。

第1章ではバングラデッシュにおける SBEs の特徴を析出することを目的にし、そのためにビジネスパフォーマンスを規定する経営理念の問題、第2に SBEs における CSR の実態、第3に CG、第4に HRM、第5に PMI の実態と特徴を検討するとされる。バングラデッシュの SB の実践者としては 2006 年にノーベル平和賞を受賞したムハマド・ユヌスが著名であり、グラミン銀行を創立し、マイクロファイナンスを展開した。ユナスは “non-loss, non-dividend business” を提唱し、その点でヨーロッパ、アメリカの SB と異なるとされる。

第2章では、2017年に BRAC およびグラミンファミリーの 44 の SBEs に対して経営実践のさまざまな局面に関する面接調査を実施したことが示される。調査項目は多岐に渡り、経営理念に関して 8 項目、CSR では 15 項目、CG では 21 項目、HRM では 17 項目、PMI では 10 項目に上った。

第3章では SB 前史および SB に関する先行研究が検討される。ロバート・オーウェンの実践から始まり、19 世紀半ばの協同組合運動、1940 年代の Fair Trade、1970 年代の Community Development Cooperation および Social Firms、1980 年代の Non Profits、90 年代の SBEs の流れが概観され、バングラデッシュにおいては 1990 年代後半に SBEs が登場し、それを代表するのがムハマド・ユヌスであった。続いて BRAC の発展プログラム、グラミンのマイクロファイナンス、グラミンファミリー (企業群) の展開過程が跡づけられ、次に経営理念、CSR、CG、HRM、PMI に関する先行研究が検討される。

第4章第1節では経営理念に関する 8 項目 (理念のテーマ、理念の複数目標、理念を行動に移すこと、理念の伝達など) について 44 の SBEs がどの程度支持するかを検討している。また当初 BRAC とグラミンファミリーはノンプロフィット組織としてマイクロファイナンスを展開し、結果として利益を得ると寄付金への依存度を低下させ、2010年にユヌスは “non-loss, non-dividend” 宣言を行うに至る。同章第2節では SBEs における CSR が取り上げら

れ、その特質と機能が検討される。ここでは CSR に関する 15 項目（CSR の意識化、CSR の意味理解、CSR の構成要素、CSR を実践するための戦略など）の調査対象 44SBEs への浸透度が追跡される。次にバングラデッシュにおける CSR 概念の推転過程が考察され、イギリス植民地期からのチャリティやフィランソロピイー活動、1970 年までのさまざまな CSR 運動、1971 年のバングラデッシュ建国以降の活動、1980 年以降の主要産業でのダイケアセンターの活動などが検討されている。

第 4 章第 3 節では SBEs の CG に関する 21 項目（役員数、在任期間、役員会付設の委員会数、役員会の構成など）が検討される。次に BRAC の内部監査組織の構成、グラミン銀行役員の収入構成などが分析される。バングラデッシュでは SBEs を直接規制する法律はないものの、グラミンファミリーの多くが 1994 年会社法の第 28 条の下で登記されていたことが明らかにされる。しかしバングラデッシュにおける CG は発展途上にあり、利害関係者に対する法的・制度的・経済的動機付けの面ではさまざまな課題があることが明らかにされる。同章第 4 節では、HRM に関わる 17 項目（職種、作業指図書、人事部門の権威、人材調達など）が検討される。次に建国後のバングラデッシュにおいて労働集約的産業が発展する中で HRM の役割はますます高まったことが指摘される。さらにグラミンファミリーの賃金スキーム、福利厚生、教育プログラムなどの実態が紹介される。バングラデッシュでは従業者をコストとしてではなく、人的資産として理解することを SBEs を含む企業全般に促すという意味で、HRM が大きな役割を担っていると評価できる。

第 4 章第 5 節では、PMI に関する 10 項目（プロジェクト管理の戦略、年次計画・5 カ年計画下での政府との共同プロジェクトのための基準、新プロジェクト実行のための手続き、予算と予算管理の手法など）が検討される。その結果バングラデッシュにおける多くの SBEs において PMI の面において制約が大きく、プロジェクト評価、モニタリングなどの点で課題が多いことも明らかとなった。同章の結論では第 1～5 節の議論が要約される。

第 5 章ではバングラデッシュにおける SBEs の特質が整理して提示される。グラミン銀行は “non-loss, non-dividend business” を展開し、利益は事業拡大に投じられる。事業多角化によって拡大を続ける一方、“non-loss, non-dividend business” を束ねつつ、ビジネスのさまざまな局面でイノベーションを引き起こすダイナミックな経営体として、BRAC とグラミンファミリーはバングラデッシュの SBEs だけでなく、国民経済を牽引するまでに成長したといえる。最後にバングラデッシュの SBEs の CG と PMI はいまだ形成段階にあり、一方 HRM と CSR は離陸期に差しかかり、経営理念はさらにその先の段階に到達しているというのが著者の判断である。

2. 論文審査の結果の要旨

本論文の最大の貢献は、BRAC とグラミンファミリーの活動を軸にしてさらに現地での 44 企業への面接調査を踏まえていまだ未開拓の分野に属するバングラデッシュにおける SBEs の全貌を詳細に明らかにしたことである。バングラデッシュにおける SBEs を代表する両事業体のダイナミクス―事業多角化と収斂化のバランス―の内実を経営の内部構造と戦略形成のあり

方というオーソドックスな手法で考察した点も高く評価できる。

さらに経営理念、CSR、CG、HRM、PMI といった経営の諸側面を場合によっては 19 世紀の植民地期にまでさかのぼって長期的に考察し、現在のバングラデッシュにおける SBEs の行動を規定する歴史的基層にまで目を向けている点も本論文の広い視野を物語るものである。

しかし一方で本論文は多くの課題を残している。経営の特質を構成する 5 つの要素を挙げ、さらにそのそれぞれの要素を形成する多数の項目が指摘されるが、それぞれの項目の論理的相互連関が整理されていないため、一つひとつの概念が統合されてより高次の概念を構成することになっていない。とくにバングラデッシュにおいて伝統的企業とは異なるソーシャルビジネス・エンタプライズを展開しなければならない歴史的社会的要因についてのより詳細な考察が必要であろう。また多大な労力を費やした現地調査の成果も十分に活かされているとはいいがたい。しかしこうした諸課題は未開拓の分野に切り込み、新しい全体像を提示した本論文の価値を決定的に損なうものではない。

最後に、本論文は、著者が南山大学大学院社会科学研究科および同研究科経営学専攻の定めるディプロマ・ポリシーに示されている能力を有していることを示すものである。

令和 2 年 2 月 14 日

主査 (教授) 澤井 実
(教授) 安藤 史江
(教授) KHONDAKER, Rahman M.
(教授) 涌田 幸宏 (名古屋大学)