

非営利組織経営におけるステークホルダー理論の検討

—営利組織におけるステークホルダー理論の適用可能性を中心として—

Stakeholder Theories and Their Applicability to Nonprofit Organizations

早稲田大学公共経営研究科

博士後期課程 島岡未来子

Mikiko Shimaoka

Ph.D. Candidate

The Okuma School of Public Management

Waseda University

要約

組織経営におけるステークホルダー理論は、主として営利組織経営において論じられてきた。当初営利組織においては、株主を中心とするステークホルダーの重要性が主張されたが、戦略的マネジメントの理論的フレームワークの中で、社会的価値への貢献が重視され、広義のステークホルダーをマネジメントに組み込む理論形成が行われてきた。このことに鑑み、本稿ではステークホルダー理論の構築において後発である非営利組織経営において、いかなるステークホルダー理論の形成が求められるかについて、営利組織経営における理論の適用可能性という観点から検討を試みる。非営利組織と営利組織は異なる特質を有する。それゆえ両者におけるステークホルダー理論が異なる形成過程を経ながらも、戦略的マネジメントのフレームワークにおいて、理論構築の基盤を共有化したことを検証した上で、営利組織におけるステークホルダー理論の非営利組織経営への適用可能性とその有用性を論じる。

キーワード: 非営利組織経営、ステークホルダー理論、戦略的マネジメント

Key Words: Management of Nonprofit Organization, Stakeholder Theory, Strategic Management

1. はじめに

非営利組織¹の経営理論と実践において、ステークホルダーという用語が、ここ 20 年で頻繁に用いられるようになってきた (Bryson, 2004b:22)。福祉、雇用、教育、環境などの分野で活動する非営利組織には、組織内外に多様なステークホルダーが存在する (Nutt and Backoff, 1992:439, Werther and Berman, 2001:16, Bryson, 2004b:22, Niven, 2008:141)。このことは、異なるステークホルダーが組織経営にいかなる重要性と関係性をもつかを明らかにすることが、組織経営の改善にとって重要な課題であることを意味する。しかし、これまでの非営利組織経営理論におけるステークホルダー理論は、ステークホルダーの同定や対応方法の類型など、具体的な経営ツールの開発に重点が置かれてきたため、組織経営全体が生み出す成果とステークホルダーとの関連性についての研究が不足している (Bryson, 2004b:47)。

他方で、ステークホルダーの存在の重要性は、非営利組織に限定されたものではない。営利、非営利を問わず、あらゆる組織の主要な存在意義は、組織にとって重要なステークホルダーのニーズに応え、満足させることにある (Niven, 2008:140, Bryson, 2004a:107) からである。これを示しているのが、営利組織経営におけるステークホルダー理論である。同理論は、1960 年代から様々な経営理論に採用されながら発達を遂げ、経営学に所定の位置を占めるに至っている²。この点で、営利組織経営におけるステークホルダー理論は、非営利組織経営におけるステークホルダー研究の発展に重要な示唆を与えると考えられる。

ところが、これまで営利組織経営におけるステークホルダー理論は、ステークホルダーの分類視点以外では、非営利組織経営へ殆ど適用されてこなかった (LeRoux, 2009:161)。その主たる理由として、非営利組織には、株主という組織の活動から利益を得る、明確な所有者が不在

¹本稿における非営利組織の定義は次のとおり。The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project で使用されている、①組織としての体裁、②非政府・民間、③利潤の不分配、④自己統治、⑤自発性(pp.2-3)に加え、「社会貢献活動を行う」(内閣府ホームページ)組織。国内では特定非営利活動法人 (NPO 法人) を主として想定する。

²営利組織におけるステークホルダー理論の開発には、1970 年代と 1990 年代に編成された「ステークホルダー・プロジェクト」と「企業の再定義プロジェクト」が果たした役割が大きい (水村, 2008:92-110)。主要な理論として、ステークホルダー・マネジメントを戦略的マネジメントの中で営利組織経営の重要な成功要因として位置づけた Freeman (1984)、ステークホルダー理論の構造を分析した Donaldson and Preston (1995)、ステークホルダーの同定と顕著性を総合的定義に基づき分類した Mitchell et al (1997)、ステークホルダー・マネジメントと営利組織の財務実績との関係について定量的分析を試みた Berman et al (1999)、ステークホルダー・マネジメントと組織的富をステークホルダー・ビュー (SHV) の観点から形式化した (Post et al. 2002) などがある。

であるという点が指摘される(LeRoux,2009:161)。そこでは、明確な所有者権限の存在が、組織の成果の導出に強く結び付いていることが前提とされている。これに対して本稿の問題視点は、この前提が変容し、営利組織のステークホルダー理論が、非営利組織に適用可能であることを論じることにある。なぜなら、次の2つの共通要素、1) 広範なステークホルダーとの関係構築を必要とする、2) 経営環境に影響を及ぼす要素としてステークホルダーの影響が高まっており、経営戦略の最適化に不可欠となっている、により、両者の経営が接近していると考えられるからである。そして、この接近により、本稿では営利組織経営におけるステークホルダー理論が、非営利組織経営に極めて有効に適用可能であることを明らかにする。

2. 非営利組織と営利組織における特質の相違

組織は、特定の目的を達成するための集合的探求を支える、個人より構成される社会的構造である(Scott,2003:11)。本定義に従えば、全ての組織はその目的に向けて、経営資源を活用する組織という点では共通している (p.11)。これは、非営利組織と営利組織における経営理論が共通の枠組みに基づいて構築できることを意味している。しかし、組織には構造や特質において様々な多様性があるため(pp.11-14)、営利組織における経営理論の非営利組織への適用可能性を検討する際には、両者の特質の相違を考慮する必要がある。これまでにも、非営利組織と営利組織の特質の相違は、様々に分析されてきた【表1】。

表 1：非営利組織と営利組織の特質の相違

	非営利組織	営利組織
機能	会員、受益者の利益の最大化	利潤の最大化
流通基準	利害・目的の一致	交換
評価基準	複数の基準 費用と便益の比較が困難	単一の基準 費用と便益の比較が容易
法的制約	政治的制約が強い	法的あるいは政治的制約が比較的弱い
アカウントビリティとコントロール	理事・会員	所有者/株主

(出所) Anheier, 2005:184, Ziebell and DeCoster, 1991:15 を参考に作成

組織分析で、主要な論点となるのが機能の相違である。非営利組織の主たる機能は社会的サービスの提供であり、営利組織の主たる目的機能は市場で販売できる私的財・サービスの生産による投資家の利潤の最大化である（Ziebell and DeCoster 1991:15, Anheier, 2005:181）。

組織機能の相違は、組織のステークホルダー対象にも影響を与えてきた。投資家の利潤の最大化を目的とする営利組織では、投資家（株主・債権者）が、非営利組織ではガバナンスを担う理事、資金提供者、そして、サービス受益者などが代表的なステークホルダーと考えられてきたのである。

このような非営利組織と営利組織の組織機能とステークホルダー対象の相違は、営利組織経営におけるステークホルダー理論の非営利組織への適用を妨げるであろうか。この点を、両組織におけるステークホルダー理論研究の展開を分析し検討する。

3. 非営利組織経営におけるステークホルダー理論研究の展開と課題

非営利組織におけるステークホルダーは「組織の方向性、資源、アウトプットについて主張を述べることができ、またはそのアウトプットに影響を及ぼされる、あらゆる人、グループあるいは組織」（Bryson 2004a: 35）と定義され、広範なステークホルダーを想定している（Nutt and Backoff, 1992:439, Werther and Berman, 2001:16, Bryson, 2004:22, Niven, 2008:141）。

3.1. 非営利組織戦略におけるステークホルダーの重要性

ステークホルダーの重要性は、非営利組織経営理論では主として、「戦略的マネジメント」（Anheier, 2005, Nutt and Backoff, 1992）、「戦略計画」（Bryson, 2004a）のフレームワークにおいて、指摘されている。これらのフレームワークは必ずしも統一的に使用されてきたわけではない。しかし、組織の現状と将来のあるべき姿（Vision）を比較し、その現状と将来の間のギャップを埋める手法を開発し実行するプロセスという点では共通している。例えば、戦略的マネジメントは、「組織がその長期的なビジョン、方向性、プログラム、業績を開発し決定するプロセス」（Anheier, 2005:259）であり、戦略計画とは「組織（あるいは実体）が何であるか、何を行うか、なぜ行うかを具体化し導く、（組織の）根本的な決定と行動のための統制された取り組み」（Bryson 2004a:6）である。

ステークホルダーの存在は、戦略的マネジメントにおいて次の点で重要である。組織戦略を立案するためには、組織のリーダーは重要なプレーヤー、つまりステークホルダーを同定しなければならない。ステークホルダーを考慮することは、戦略的マネジメント・プロセスを通じて不可欠である（Nutt and Backoff, 1992:406-407）。なぜなら、戦略的マネジメントは、「外部志向」（outward-looking）であり、広範な分野や環境のコンテキスト内における組織を分析する。そのため環境分析の際に、その環境を形成する組織のステークホルダー分析が必要不可欠となる（Anheier, 2005:261）からである。

つまり、非営利組織経営理論においては、組織の基本的な方向性を決定する戦略の策定において、ステークホルダーの満足を得ることは不可欠であり、また、外部環境を取り込むためにステークホルダーは極めて重要な役割を果たすと考えられているのである。

3.2.非営利組織経営におけるステークホルダー理論の課題

しかしながら、これまでの非営利組織経営におけるステークホルダー理論は、次の課題を抱える。理論では、戦略的マネジメント内におけるステークホルダーの分類や対処法などのツール開発に重点が置かれ、ステークホルダーはマネジメントに必要な 1 ツールとしての位置を占めるに過ぎない。その結果、より大局的な視点、例えば組織ミッションの実現に向けた、高い組織パフォーマンスのためにいかなるツールが必要かについての研究が少ない（Bryson, 2004b:47）のである。

4.営利組織経営におけるステークホルダー理論研究の展開と特徴

ステークホルダー理論は、営利組織における経営理論において、極めて重要な位置を占める。理論は、1970 年代以降の、特にアメリカ経営学の各研究領域において採用されながら（水村 2004: 46）、大きく発展してきた。

理論の展開には、次の社会的要因が大きな影響を与えている。1960 年代より環境問題、人権問題、消費者運動などの営利組織の事業活動が影響を与える社会問題が、社会の支持を獲得していった。当初、営利組織は、これらの社会問題に取り組む市民団体らを、組織のステークホルダーと認識していなかった。しかし、市民団体らによる企業批判が高まり、業績に影響を与

えるに至ったため、彼らを新たなステークホルダーとして認識せざるを得なくなった³。この過程において、組織にとってのステークホルダーは誰か、組織はなぜステークホルダーに対応する必要があるのか、組織はステークホルダーにいかに対応すべきなのかといった、営利組織とステークホルダーの最適な関係を探究する課題への解決が強く求められるようになった。

4.1.ステークホルダー理論の構造

この課題に応えるべく様々な研究が行われたが、その中でも理論の発展に多大な影響を与えたのは Freeman による『戦略的マネジメント:ステークホルダー・アプローチ (*Strategic Management -A Stakeholder Approach*) (1984)である。Freeman は、1980 年代の「乱気流」と呼ばれる急激な外部環境の変化に晒されている営利組織には、従来の静的環境を想定した理論ではなく、新たなフレームワークが必要であると主張した。その新たなフレームワークは、「組織の目的達成に影響を与え得る、あるいは目標達成の影響を受ける集団又は個人」(1984:53)と定義されるステークホルダーに焦点をあてた「ステークホルダー・アプローチ」の視点から形成されるとした(pp.3-27)。そして、組織には、ステークホルダーの同定、関係構築、経営への取り込みから構成されるステークホルダー・マネジメント能力 (Stakeholder Management Capability :SMC) を高めることが求められると主張したのである(pp.53-54)⁴。

Freeman が提示した新たな視点に触発され、様々なステークホルダー理論が展開されたが、理論全体の構造は、①記述的(Descriptive/Empirical)⁵、②手段的(Instrumental)、③規範的(Normative)の3要素から構成され、規範性理論を中心に、手段的、記述的の順で同心円の関係

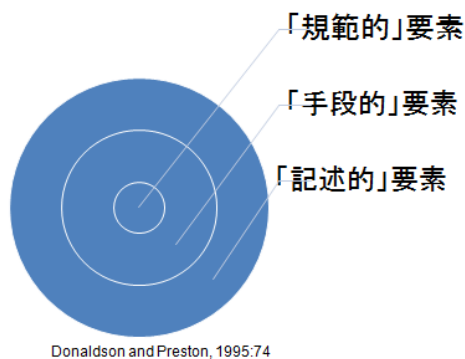
³ステークホルダーという言葉をも有名にした著名な事例のひとつに、オイルメジャー（国際石油資本）ロイヤル・ダッチ・シェル社のケースがある。1995年にブレント・スパーとナイジェリアにおける環境問題と人権問題への同社の責任を問う世界的な批判が起こった。この経験は、同社のステークホルダー観と経営行動の大きな転換を促した(Post et al.2002:213-226, Hemmati, 2001:131-135)。

⁴Freemanによれば、ステークホルダー・マネジメントの組織能力は、次の3つの次元から構成されるとする。すなわち、（1）理性(Rational)の次元（誰が組織のステークホルダーであり、利害は何か）、（2）プロセスの次元（ステークホルダーとの関係を管理する組織プロセス）、（3）トランザクション（相互作用）の次元（組織とステークホルダー間の一連のトランザクションあるいは取引）である。そして、企業とステークホルダーが相互に関係しあい調和するためには、企業とステークホルダーが3つの次元で調和しなければならない(Freeman,1984:53-54)。

⁵「記述的(Descriptive)」要素とは、特定の企業の特徴や行動様式を記述し、説明する役割を担う(Donaldson and Preston,1995:70)。すなわち、現実事象の観察(水村、2004:83)であり、実際に、いかに組織の管理者がステークホルダーを扱っているかの記述(Berman et al. 1999:488)である。

にあるという特徴を持つ (Donaldson and Preston,1995:70-71)⁶【図 1】。営利組織にとってのステークホルダーは誰か、なぜ重要か、いかに対応すべきか、という課題に取り組む理論の背後にある要素として特に重要なのは、次に述べる「規範的要素」と「手段的要素」である。

図 1：ステークホルダー理論の論理構造



4.1.1. 「規範的」要素の意義

Donaldson and Preston(1995)によれば、ステークホルダー理論における規範的要素は、企業の機能を、企業のオペレーションと企業マネジメントの為の道徳的・哲学的方向付けを含め、説明する役割を担う(p.71)。端的には組織が「(規範性に基づいて) なすべきこと」を示す枠組みである(Donaldson and Preston,1995:72)。規範的要素では、「組織の経営者は、ステークホルダーに固有の権利とそれに伴う利益を一様に等しく目的として取扱うように判断し行動しなければならない」という指令的な性質を持つ当為命題が導かれている(水村、2010:132)。

4.1.2. 「手段的」要素の意義

手段的なステークホルダー理論は、ステークホルダー・マネジメントと、企業目的との間の因果関係を同定する役割を担う(Donaldson and Preston,1995:71)。端的には企業目的を達成するために行うべきこと (Friedman and Miles,2006:viii) であり、目的と手段の関係に着目した枠組み

⁶ この Donaldson and Preston による分析を基に、さらなるステークホルダー理論の構造分析が試みられた。Berman et al. (1999) は「規範的アプローチ」と「手段的アプローチ」(p.488)、Friedman and Miles(2006)による「規範的理論」と「分析的(Analytic)理論」の分類がある。この「分析的理論」は、Donaldson and Preston による「手段性」と「記述性」を包摂する分類である(iii:83)。

である。Donaldson and Preston(1995)当時は、企業目的には、収益性、成長率、株主価値の最大化が、手段にはステークホルダー・マネジメントが想定されていた。

4.2.規範性と手段性の収斂

規範性（道徳的または倫理的価値）と手段的要素（利潤および富の増殖という価値）は、営利組織経営におけるステークホルダー理論の中心的要素であると同時に、これらが果たして収斂可能か否かという点が対立軸となって争われてきた。しかしながら、収斂説は、ステークホルダー論者に広く受け入れられるようになっている(水村,2004:36)。規範性と手段性の関係、すなわち道徳的に正しいことを行うことと、企業業績の間に正の相関関係があることは、実践的にも証明されつつある(Post et al. 2002:28-30)。企業の社会的責任理論においても、営利組織が持続可能な経営を行うためには、倫理的活動が不可欠であるということが明らかにされてきた(大月ら,2008:67)。

「規範性」と「手段性」の対立の背景には、株主とそれ以外のステークホルダーの存在をいかに捉えるべきなのかが影響を及ぼしている。すなわち、Friedmanの主張する、企業の収益に財務的利害を持つ「株主」のみが営利組織の責任範囲(ステークホルダー)とする見解(1982:133)と、Freeman(1984)の「営利組織の活動に影響を受けまた影響を与える」株主以外のアクターにも営利組織は責任があり、これらのアクターも株主同様に重要なステークホルダーであるという見解が争われてきた。

しかし、Friedmanの主張する株主価値を重視する議論は、実態にそぐわなくなっている。実際に多くの巨大な営利組織は、組織内外の広範な当事者（ステークホルダー）の利益に供するように経営されるようになってきており(Post et al. 2002:32-33, 大平, 2009:1, 水村 2008:91)、現在営利組織の経営目的と持続可能性は、利潤の最大化（株主というステークホルダーの利益の最大化）という単一なものから、多元的な価値創造（広範なステークホルダーを満足させること）に変化している。つまり、営利組織は、株主というステークホルダーに示される責任範囲のみならず、より広い範囲の社会に対して責任があり、それは、ステークホルダー理論の展開に反映されている(Friedman and Miles,2005:3, Jones and Wicks,1999:211)といえる。

このように、企業の責任範囲が、株主から広範なステークホルダーへと拡大してきた点と、「規範性」と「手段性」は収斂するとする見解は、相互に影響を及ぼし合いながら、融合してきた。この融合は、次に述べる戦略的マネジメントを通じて極めて重要な発展を遂げている。

4.3.戦略的マネジメントにおけるステークホルダー理論の展開

ステークホルダー理論は、経営学における様々な理論、例えば経営計画、システム論、組織論、企業の社会的責任論と結びついて論じられてきた。しかしながら、その適合性が最も高い経営フレームワークは、戦略的マネジメントである (Freeman,1984:31-43)⁷。

外部環境が激しく変動する現代、企業の持続可能性を保つためには、外部環境を制度的かつ持続的に組織経営に取り入れることが不可欠である。外部環境は組織に様々な利害を持つステークホルダーという言葉によって言い換えられる (Freeman,1984:247)。従ってステークホルダー理論は「最も有効な企業戦略とは、その環境に最も適合する戦略である」ことを前提とする戦略的マネジメント論との親和性が高く (Freeman,2010:89)、戦略的マネジメントのアプローチを開発する際に、それを統括する役割を果たすことができる (Freeman, 1984:247)と考えられている。

4.4.営利組織の再定義と企業の富の源の変化 (SHV)

戦略的マネジメントにおける規範性と手段性の融合は、Post et al. (2002)による、ステークホルダー・ビュー (Stakeholder View: SHV) 【図2】で明確に示されている。SHVは、企業の富の源泉を、資源ベース論 (Resource Based View: RBV)、産業構造論 (Industry Structure View: ISV)を含む拡大概念に求め、社会的政治的環境における多様なステークホルダーとの信頼創出のメカニズム、すなわち様々なステークホルダーとの相互作用を通じて、ステークホルダー価値⁸を

⁷戦略的マネジメントは、組織の戦略的方向性、戦略的プログラム、予算、管理、組織構造とシステムの各要素を有機的に結合させる点に特徴がある (Freeman, 1984:69)。

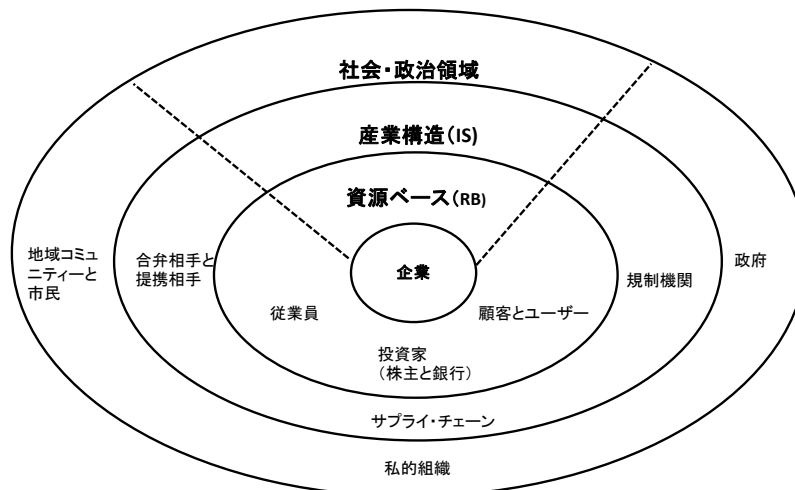
⁸「ステークホルダー価値」は次の3つの性質を備える。第一に、社会の構成の誰もが<よい>として一般に承認して是認すべき普遍的な性質、第二にステークホルダーが<よい>として承認すべき普遍的な性質、第三に経営者が<よい>として承認して是認すべき普遍的な性質である (水村、2008:54)。

創造し、組織の富の源泉を拡大する理論的枠組みである⁹。これは、長期的に富を創造するための組織能力を生み出すのは、単に企業の資源の「蓄積」や、静態的な企業構造の地位ではなく、動態的なステークホルダーとの交流であるとする見解である。SHVにより、営利組織の特質である富の創造とパフォーマンスは一貫性を持ち、富の源泉を拡大することにより、規範的かつ道徳的な配慮とも適合する。すなわち、SHVは、手段的な要素と規範的な要素を、相互に適合させるフレームワークとして極めて有効である。

このように、営利組織経営におけるステークホルダー理論は、株主中心から多様なステークホルダーへとその視点を拡大させてきた。さらに、戦略的マネジメントに採用されながら、規範的要素と手段的要素の収斂、すなわち、営利組織経営において、道徳や倫理的側面と、（拡大概念としての）富の追求は収斂可能であることが明らかにされてきたのである。

⁹ 拡大された「組織富」の源泉は、1. 実物資産および金融資産の市場価値の総計 2. 無形固有資産の価値（例：人的資本、特許権）の総計、 3. 企業内部または企業外部の「関係特殊資産」（取引関係における質的な要素。例：評判）、から構成される。3は、ステークホルダーとの関係、協働、プロセス、評判を含む。（Post et al.2002:45）。

図 2： 営利組織におけるステークホルダー・ビュー（SHV）



Post, Preston and S. Sachs (2002):55

5. 営利組織経営におけるステークホルダー理論の非営利組織経営への有用性

5.1. 両ステークホルダー理論の戦略的マネジメントにおける一致

これまでの先行研究の分析により、営利、非営利組織経営におけるステークホルダー理論の展開は、次の重要な共通点を持つ。これまで述べてきたように営利組織経営におけるステークホルダー理論と、非営利組織経営におけるステークホルダー理論は、異なる経緯を辿って発達してきた。しかし、戦略的マネジメントのフレームワークにおいて、外部環境の変化に組織を適応させるための有効な媒体として、ステークホルダーが重要な役割を持つことが両理論で共通して論じられてきたのである。

5.2. 営利組織経営におけるステークホルダー理論の非営利組織への適用

確かに、非営利組織経営におけるステークホルダー理論では、「株主 VS ステークホルダー」という、組織の所有者(Ownership)論から生じる対立を基盤とした議論はなされていない。非営利組織の特徴として、必ずしも資金提供者が受益者とはならない「対象の二重性」¹⁰があるこ

¹⁰ 例えば、NPO 白書 2010:66

とはよく知られている¹¹。所有者の観点において、営利組織と非営利組織の特徴の差は明らかであり、このことは営利組織経営におけるステークホルダー理論の非営利組織への適用を困難と考える根拠となってきた。

しかし、すでに検討したように、営利組織経営におけるステークホルダー理論では、企業の責任範囲は、株主のみから、より広い範囲の社会に拡大しているとする見解に変容している。このことから、手段的要素において、営利組織の目的は、収益の増大と株主価値の最大化のみから、ステークホルダー理論の展開に象徴される、社会的価値の創造へ拡大したと言える。従って、営利組織の責任範囲の拡大は、社会的貢献をミッションとする非営利組織の責任範囲により接近していると考えられる。このことより、株主が不在であるという非営利組織の特徴は、営利組織におけるステークホルダー理論適用の妨げにはならないのである。

次に、営利組織経営におけるステークホルダー理論において、規範的要素と手段的要素が収斂するか否かが対立軸となり論争が繰り広げられた点については、非営利組織経営ではいかに解釈が可能であろうか。営利組織経営理論において、規範性と手段性の融合を形式化した、Post et al. (2002)による、ステークホルダー・ビュー（Stakeholder View: SHV）を用いて検討する。

5.3. SHV の非営利組織における適用

既に述べたように、SHV は、RBV と ISV を含む拡大概念である。RB(資源ベース)は、企業に特異な資源と能力は、マーケットにおける成功の決定要因であるとする見解である(Post and Carroll,2006:135)。IS(産業構造)は、企業の富創造の能力は、産業におけるその地位に依拠するとする見解であり、競合、サプライヤー、顧客との関係、そして政府の規制の影響を含むものである Porter(1980)¹²。これに対して、SHV は、社会的政治的環境における信頼創出のメカニズム、すなわち様々なステークホルダーとの相互作用を通じての価値創造を含み、組織の富の源泉とする。SHV では、組織の長期的な成功を決定するのは、単に RB による組織の資源の「蓄積」や、IS に示される静態的な産業構造の地位(IS)ではなく、動態的なステークホルダーとの

¹¹ これに起因して非営利組織の所有者は誰かという問題が生じる(Anheire, 2005:226)。

¹² IS において組織は、5つの競争要因（新規参入業者、供給業者、買い手、代替品、競争業者）に影響され、3つの戦略類型（コスト・リーダーシップ戦略、差別化戦略、集中化戦略）が考えられる(Porter, 1980)。

交流である (Post et al.2002:136)。つまり、営利組織においては、競争優位性の源泉は、まず RB に求められた。後に、産業構造(IS)における地位にその範囲を広げ、最終的に、広範な社会・政治を含む SHV にまで拡大し、SHV 領域におけるステークホルダーとの関係構築において、規範性と手段性の融合が形式化されたのである。

他方、非営利組織は、様々な社会的便益を創出することを目的とする組織であるため、その組織目的自体が、社会領域に内在し密接不可分にかかわっている。すなわち、非営利組織は、社会に広範に存在するステークホルダーとの動態的な交流が所与とされる組織的特質を持っており、SHV は経営目的の中に含まれるべきものである。

Post et al. (2002) によれば、SHV 領域に存在するステークホルダーの役割は、営利組織において主に、「営業許可証 (license to operate) 」¹³の付与と外部環境の取り込みによる組織戦略の最適化にあることが論じられてきた。非営利組織においては、次の二つの役割があると考えられる。第一に、非営利組織においても営業許可証を賦与する役割である。非営利組織は外部から正当性を賦与される必要があり、組織は、彼らの活動が公共価値を創出していることを広く社会に示さなければ、その存在意義、正当性、税制優遇措置などを失う可能性がある。(Bryson,2004a:94)。従って、非営利組織における SHV 領域に存在するステークホルダーは、組織に正当性を与える役割を持つのである。

第二に、外部環境の変化に応じて組織戦略を最適化する役割である。非営利組は、そのミッションが時代に適合しているかを検証し、進歩させる視点が不可欠である (Niven, 2008:112, 山内,2004:132、Letts, Ryan and Grossman,1999:39)。設立ときに掲げたミッションが、時代に適合しているかどうかは、SHV 領域に存在するステークホルダーとの継続的な関係構築を通じて、検証することが可能となる¹⁴。

次に、IS が示す産業構造も非営利組織の競争優位性に多大な影響を及ぼす。組織が追求するミッションから関連づけられる、福祉、教育、文化、環境、労働などの分野には、各々特徴的

¹³ Post et al. (2002) は、この用語を法的な権限を伴うものではなく、比喩的に使用している。

¹⁴例えば、環境問題に取り組む非営利のネットワーク組織が、外部環境の変化に伴い、開発と貧困や社会正義の視点を取り込むようになった事例がある (松本、2008:29)。これは、環境問題という産業構造 (IS) より外に存在する、開発と貧困や社会正義に取り組む組織 (ステークホルダー) との関係構築により、当該組織とネットワークに新たな視点が導入され、戦略の最適化が計られた例と考えられる。

な産業構造が形成されている。そして、その産業構造においていかなる位置に組織が位置しているか、すなわち、営利、非営利、政府機関を問わずいかなる新規参入業者、競争相手が存在するのか、サプライヤーや顧客といかなる関係を構築しているのか、組織ミッションの達成に向けていかなる法的規制が関係するのかは、組織の競争優位性に大きく影響を与える。例えば、高齢者福祉でデイサービスに取り組む NPO 法人は、同様の事業に取り組む営利、非営利組織と競争関係にあり、医療機器のサプライヤーやサービスの受け手との関係、福祉に関連する規制に強い影響を受けると考えられる。

また、非営利組織において、RB に示される組織独自の資源と能力が、経営の成功に不可欠であることは言うまでもない。理事、職員、ボランティア、会員、といった人的資源は組織のパフォーマンスに大きな影響を及ぼす。さらに、非営利組織の特徴として、ミッション達成に向けて専門家（医者、科学者、教育者、芸術家等）が優位性を持つ(Anthony,2003:67)ため、このような人的資源の重要性は極めて高い。また、組織が調達する資金や設備という有形財産と共に、情報、知識、技術、といった無形財産も、組織が他の組織と自らを識別し、競争優位性を確保するためには必要不可欠である。すなわち、RB は、高い機動性、情報収集力、地域密着性といった非営利組織の強みに不可欠な資源である。

非営利組織は、SHV をその中核に、IS、RB を包摂する特質があると考えられる。これは、営利組織が、富の源泉を当初クローズドな RB に求め、IS、SHV と拡大してきた特質と大きく異なる。組織理論の観点からは、次のように解釈が可能である。組織理論の観点からは非営利組織は、「オープン・ナチュラル・システム」と考えられる。ここでいう「オープン・ナチュラル・システム」とは「物質、エネルギー、情報の流れがシステムを出入りする、境界が無定形な組織」である(Stone and Bryson, 2000:752)。他方、組織成果の達成が組織内で完結するという意味で、クローズド・システムを前提としてきた営利組織経営が、社会の中での組織成果の達成が不可欠であるとするオープン・システムへと変化してきたのであり、外部環境との透過性が高くインフォーマルなネットワーク形成がその目的達成には欠かせない、オープンを前提とする非営利経営の課題と接近してきたと言える。

非営利組織のミッションには規範的要素を含む当為命題が所与として含まれる。ミッションの共有は、SHV 領域における組織の正当性を確保すると同時に、RB と IS 領域においても、提供する社会的サービスの内容について、また、組織内部のステークホルダー、資金提供者からの信頼を醸成するためにも不可欠である。このことは、非営利組織において、ステークホルダーとの関係構築における規範的側面と手段的側面が、同時に成立すること示している¹⁵。

6. 結論と課題

本稿は営利組織経営におけるステークホルダー理論の非営利組織経営への適用可能性を検討することによって、次の点を明らかにした。すなわち、営利組織と非営利組織におけるステークホルダー理論は、理論の異なる形成過程を経ながらも、戦略的マネジメントのフレームワークにおいて、理論構築の基盤を共有化した。そのことは、営利組織経営における企業価値の実現が株主中心志向から社会的価値への貢献に拡張されたことを意味している。この点で、まさに戦略的マネジメントにおけるステークホルダー理論は、両者で同様の重要性を持つ。その意味で、営利組織経営におけるステークホルダー理論の非営利組織への適用可能性を検討することは極めて重要であり、有用と評価できる。

今後の研究課題は、営利組織経営におけるステークホルダー理論の非営利組織経営への応用である。ステークホルダーとの関係構築と非営利組織のパフォーマンスとの相関関係を明らかにするために、SMC などの理論フレームワークを応用して、非営利組織におけるステークホルダー・マネジメント能力の捕捉が有用である。営利組織経営理論における、ステークホルダー・マネジメント能力と企業のパフォーマンスの関連性を分析した定量的・定性的研究は多く (Freeman et al, 2010:90-104)¹⁶、非営利組織経営に有益な示唆を与えるであろう。ただし、非営利組織におけるパフォーマンス指標については、営利組織との比較検討を含めつつ精査が必要である。

¹⁵社会的サービスを目的とする非営利組織では、資金提供者と受益者を同等に扱う、規範的志向を持つ (LeLoux 2009:164)。

¹⁶例えば、Berman et al. (1999)による、戦略的ステークホルダー・マネジメント・モデルと、本来的なステークホルダー・コミットメント・モデルを用いた研究がある。

参考文献

- Abe Z. 2008. Stakeholder Management Capability: A Discourse-Theoretical Approach. *Journal of Business Ethics*, 79: 395-405
- Abzug, R. and Webb, N.J. 1999. Relationships between Nonprofit and for-Profit Organizations: A Stakeholder Perspective. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 1999 28: 416 (1999): 416-31.
- Ackoff, R. L. 1974. *Redesigning the Future: A Systems Approach to Societal Problems*. New York: Wiley.
- Anheier, H. K. 2004. *Civil Society: Measurement, Evaluation, Policy*. Sterling, VA: Earthscan Publications.
- . *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy*. New York: Routledge, 2005.
- Anthony, R. N. and Young, D.W. 2003. *Management Control in Nonprofit Organizations*. 7th ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., & Jones, T. M. 1999. Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship Between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 42(5): 488-506.
- Bryson, J. M., Crosby, B.C. 1992. *Leadership for the Common Good: Tackling Public Problems in a Shared-Power World*. 1st ed. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass Publishers.
- . 2004a. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (3rd Edition). San Francisco: Jossey-Bass.
- . 2004b. What to do when Stakeholders Matter-Stakeholder Identification and Analysis Techniques. *Public Management review* Vol. 6,(1): 21-53.
- Donaldson, T. and Preston, L. E. 1995. The Stakeholder Theory of the Corporation - Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1): 65-91.
- Drucker, P.F. 1989. What Business Can Learn from Nonprofits. *Harvard Business Review* : 88-93.
- Freeman, R.E. 1984. *Strategic Management -A Stakeholder Approach* -. Boston: Pitman Publishing.
- Friedman, A. L. and Miles, S. 2006. *Stakeholders: Theory and Practice*. New York: Oxford University Press.
- Friedman, M. 1982. *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Gioia, D. A. 1999. Practicability, Paradigms, and Problems in Stakeholder Theorizing - Response. *Academy of Management Review*, 24(2): 228-232.
- Hemmati, M. 2001. *Multi-Stakeholder Processes for Governance and Sustainability - Beyond Deadlock and Conflict*. London: Earthscan, <<http://www.earthsummit2002.org/msp/book/chap6.pdf>><Accessed:

March 26, 2011>

- Jones, T. M. and Wicks, A. C. 1999. Convergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review* 24(2): 206-21.
- LeRoux, K. 2009 Managing Stakeholder Demands: Balancing Responsiveness to Clients and Funding Agents in Nonprofit Social Service Organizations. *Administration & Society* .41: 158-84.
- Letts, C. W., Ryan, W.P. and Grossman, A. 1999. *High Performance Nonprofit Organizations- Managing Upstream for Greater Impact*. New York: John Wiley & Sons.
- Mitchell R.K., Agle, B.R and Wood, D.J. 1995. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and what really Counts. *Academy of Management Review* 22.4: 853-86.
- Moore, M. H. 1995. *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Niven, P. R. 2008. *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies* (Second Edition). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Nutt, P. C. and Backoff, R. W. 1992. *Strategic Management of Public and Third Sector Organizations: A Handbook for Leaders*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, The Free Press.
- Post J.E. and Carroll T.D. 2006. Governance and the stakeholder corporation: new challenges for global business, *Transformations in Global Governance - Implications for Multinationals and Other Stakeholders*, edited by Sushil Vachani: Massachusetts, Edward Elgar Publishing: 120-145
- Post, J.E. Preston, L.E. and Sachs, S. 2002. *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Stanford, Calif.: Stanford Business Books.
- Rainey, Hal G. (Hal Griffin). 1991. *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Salamon, L. M. 2001. The Nonprofit Sector at a Crossroads-The Case of America, *Third Sector Policy at the Crossroads: An International Nonprofit Analysis*. Ed. Anheier H. K. and Kendall J. New York :Routledge: 17-35.
- Scott, W. R. 2003. *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. 5th ed. ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.

- Stone, M. M. & Bryson, J. M. 2000. Strategic Management in the Nonprofit Sector, in *Handbook of Strategic Management*. Ed. Jack Rabin, Gerald Miller, and W. Bartley Hildreth. 2nd ed., rev. and expanded. New York: M. Dekker.
- The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. Methodology and Data Sources.
<http://www.ccss.jhu.edu/pdfs/CNP/CNP_Methodology.pdf> <accessed March 26, 2011>
- Trevino, L. K., & Weaver, G. R. 1999. Response - The stakeholder research tradition: Converging theorists
– Not convergent theory. *Academy of Management Review*, 24(2): 222-227.
- Zakhem, A. 2008. Stakeholder management capability: A discourse-theoretical approach. *Journal of Business Ethics*, 79(4): 395-405.
- Ziebell, M.T.& DeCoster, D.T., 1991, *Management Control Systems in Nonprofit Organizations*, San Diego, Harcourt Brace Javanovich, Publishers
- Werther, William B. & Evan M. Berman. 2001. *Third Sector Management: The Art of Managing Nonprofit Organizations*. Washington, D.C.: Georgetown University Press.

大月 博司、高橋 正泰、山口 善昭 (2008) 『経営学: 理論と体系』 第3版. 東京: 同文館出版.

大平 浩二 (2009) 『ステークホルダーの経営学: 開かれた社会の到来』 東京: 中央経済社.

奥林 康司、稲葉 元吉、貫 隆夫 (2002) 『NPO と経営学』 東京: 中央経済社.

島田恒 (1999) 『非営利組織のマネジメント: 使命・責任・成果』 東京: 東洋経済新報社.

---. (2003) 『非営利組織研究: その本質と管理』 東京: 文真堂.

小島 広光 (1998) 『非営利組織の経営: 日本のボランティア』 札幌: 北海道大学図書刊行会.

谷本 寛治、田尾 雅夫 (2002) 『NPO と事業』 京都: ミネルヴァ書房.

谷本 寛治 (2004) 『CSR 経営: 企業の社会的責任とステイクホルダー』 東京: 中央経済社, 2004.

内閣府ホームページ 『NPO とは』 <<https://www.npo-homepage.go.jp/about/npo.html#npo>>

[最終アクセス 2011 年 8 月 22 日]

松本泰子 (2008) ”国境を超える NGO ネットワーク内に生じた異なるフレミングとネットワークの有効性
—気候行動ネットワーク (CAN) と国際協力 NGO—” 公共政策研究 第 8 号: 29-39.

水村 典弘 (2004) 『現代企業とステークホルダー : ステークホルダー型企業モデルの新構想』 東京: 文真堂.

---. (2008) 『ビジネスと倫理: ステークホルダー・マネジメントと価値創造』 東京: 文真堂.

山内直人, 田中敬文, 河合幸仁, 編(2010) 『NPO 白書 2010』 大阪: 大阪大学大学院公共政策研究科 NPO 研究
情報センター.

山内 直人(1997)『ノンプロフィット・エコノミー : NPO とフィランソロピーの経済学』東京: 日本評論社.

---. (2004)『NPO 入門』 第2版. 東京: 日本経済新聞社.