

博士（公共経営）学位論文

非営利組織経営におけるステークホルダー理論の研究

Exploring Stakeholder Theory in the Management of
Nonprofit Organizations

2013年1月

早稲田大学大学院 公共経営研究科

島岡 未来子

Shimaoka, Mikiko

目次

序 市民社会における非営利組織経営研究の役割と課題

第1節	研究の背景.....	1
第2節	問題の所在.....	1
第3節	本論文の目的.....	2
第4節	リサーチ・クエスチョン.....	4
第5節	本論文の構成.....	5

第1部 理論研究：非営利組織経営におけるステークホルダー理論の意義

第1章	非営利組織経営研究の展開とステークホルダー研究の課題.....	8
第1節	非営利組織経営研究の展開.....	8
第1項	非営利組織経営研究の展開の経緯.....	8
第2項	非営利組織経営研究の焦点.....	10
第3項	非営利組織経営研究の課題.....	12
第2節	非営利組織経営研究におけるステークホルダー研究の展開と課題.....	14
第1項	非営利組織経営研究におけるステークホルダー研究の展開.....	14
第2項	非営利組織経営におけるステークホルダー研究の課題.....	16
第2章	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....	18
第1節	非営利組織と営利組織の特質の相違.....	18
第2節	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.....	20
第1項	営利組織経営におけるステークホルダー理論の構造.....	20
第2項	規範性と手段性の対立と収斂.....	22
第3項	戦略マネジメントにおけるステークホルダー理論の展開.....	23
第3節	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応用可能性	26
第1項	両経営におけるステークホルダーの戦略マネジメントにおける一致.....	26
第2項	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応用可能性	27
第4節	小括.....	30
第3章	非営利組織に適合するステークホルダー・マネジメントの探求.....	32
第1節	非営利組織経営におけるステークホルダー・マネジメントの定義と意義...	32
第1項	ステークホルダー・マネジメントの定義に関する先行研究の検討.....	32
第2項	非営利組織経営におけるステークホルダー・マネジメントの定義と意義	34
第2節	非営利組織経営におけるステークホルダー・マネジメントの組織能力.....	35
第1項	Freeman(1984)によるステークホルダー・マネジメントの組織能力.....	35
第2項	SMCモデルの構築.....	37

第3項	SMCを促進する要因についての仮説の提示	45
第2部	実証研究：非営利組織経営におけるステークホルダーにかかる経営の現状	
第4章	NPO法人を対象とした実証研究の調査設計	48
第1節	調査対象.....	48
第2節	サンプルの特質.....	49
第3節	本調査の意義	49
第1項	先行研究の検討.....	50
第2項	本調査の意義.....	51
第4節	調査設計.....	51
第5節	データ分析の限界.....	52
第6節	データの収集	52
第1項	ステークホルダーに係る経営の現状.....	52
第2項	SMCを促進する要因.....	60
第5章	調査結果.....	68
第1節	基本属性.....	68
第2節	NPO法人におけるステークホルダーに係る経営の現状についての調査結果.....	68
第1項	ステークホルダーの傾向	68
第2項	ステークホルダーのマネジメントにおける位置づけ.....	72
第3節	SMCを促進する要素についての仮説検証結果	73
第1項	基本統計量	73
第2項	重回帰分析結果.....	78
第4節	調査結果のまとめ.....	81
第1項	NPO法人におけるステークホルダーに係る経営の現状.....	81
第2項	SMCを促進する要因.....	83
第3部	非営利組織経営におけるステークホルダー・マネジメント理論の構築	
第6章	NPO法人におけるステークホルダーに係る経営の課題分析.....	84
第1節	NPO法人におけるステークホルダーに係る経営の現状.....	84
第1項	調査結果の考察.....	84
第2項	NPO法人が抱える制約要因.....	85
第3項	NPO法人におけるステークホルダーに係る経営の課題分析.....	91
第7章	非営利組織経営に適合するステークホルダー・マネジメントの検討	95
第1節	SMCを促進する要因の分析	95
第2節	外部浸透性の最適化.....	97
第3節	非営利組織に適合するステークホルダー・マネジメント.....	99

第1項	SMCモデルのレベル3の強化と戦略マネジメントによる次元の結合.....	99
第2項	非営利組織経営におけるステークホルダーへの自主・能動的なアプローチ	101
第3項	ステークホルダー・マネジメントによる組織と外部環境との関係の最適化	101
終章	非営利組織経営におけるステークホルダー理論の役割と展望.....	103
第1節	非営利組織経営におけるステークホルダー理論の役割.....	103
第2節	我が国の非営利組織経営に対するステークホルダー理論の示唆.....	104
第3節	本論文の意義.....	104
第4節	本論文の限界と今後の研究課題.....	105
謝辞		107
参考文献		108
Appendix I:	NPO のマネジメントに関する調査回答 (単純集計結果)	125
Appendix II:	米国ポートランド市 非営利組織インタビュー結果	169
Appendix III:	NPO のマネジメントに関する調査: 調査票	176

序 市民社会における非営利組織経営研究の役割と課題

第1節 研究の背景

近年、非営利組織の重要性が世界的な高まりを見せている。この背景には、市民社会におけるガバナンス構造の変容がある。すなわち、政府が統治の主役を演じる時代から、営利組織、非営利組織などの多様な組織が統治を行う共治(Co-governance)の時代へと、ガバナンス構造が変容しているのである。このメガトレンドを集約したのが、従来の政府セクター・営利セクターに、非営利セクターを加えた 3 セクター・モデルである。このモデルにおいて、非営利組織は非営利セクターとして、その独自の役割と機能を果たしつつ、他セクターとの協働により公共価値を創造し、市民社会¹をガバナンスする役割を果たすと考えられている(Teegen, Doh, & Vachani, 2004) (図表 序-1)。

我が国においても、阪神・淡路大震災を契機として非営利セクターの社会的活動が活発化し、1998年に特定非営利活動促進法(NPO法)が成立したことは、非営利組織の社会的役割の重要性に対する社会的認知を示すものであった。このことは2011年3月11日に発生した東日本大震災の際に、数多くの非営利組織が多彩な支援活動・復興活動を展開したことも顕在している。この例にとどまらず、非営利組織の活動は、福祉、まちづくり、就労支援、貧困対策、環境問題、人権擁護など多様な社会的課題への取り組みにおいて拡大している。このことは、我が国において、非営利組織が 3 セクターモデルで果たす役割の重要性が高まっていることを如実に示しているといえる。

第2節 問題の所在

非営利組織が、3セクター・モデルに示される社会的役割を果たすためには、その役割と機能を効果的に発揮し、他セクターと対等な協働関係を構築するための経営能力が不可欠である。しかしながら、非営利組織においては、経営能力が十分に醸成されていないことが指摘されている。非営利組織の経営は、しばしば、効率性が低い、成果を効果的に創出できないと批判されてきた(Eckardstein & Simsa, 2004, pp.245-246; Salamon, 1997, p.37)のである。こういった批判にも拘わらず、実際に非営利組織の経営能力はなかなか向上していない。なぜだろうか。主たる要因として次の2つが考えられる。第1の要因として、非営利組織の特質に適合する経営理論体系が確立していない(Eckardstein & Simsa, 2004,p.245)点である。第2の要因として、非営利組織によるいわゆるマネジメントへの抵

¹「市民社会」という言葉には様々な定義が存在するが、本論文では、Centre for Civil Society, London School of Economics(n.d.)による、「『市民社会』は、共通の関心、目的、価値観を持つ、非強制的な集団行動の活動領域を指す。そこで最も重要なことは、いかに、市民社会と、市場、国家が相互関係を築くかにある」に従う。

抗感である。

第 1 の非営利組織の特質に適合する経営理論体系が確立していない点は、理論の生成過程に起因する。非営利組織を対象とした経営研究が本格的に始まったのは 3 セクターの中で最も遅く、1990 年代からである。実践的な手法の急速な要請から、経営研究は対処療法としてのマネジメント手法の開発に焦点を当ててきた。しかもその手法は、非営利組織の状況を鑑みることなしに、成功実績のある営利組織経営理論の直接的な適用が多かった。(Eckardstein & Simsa, 2004, p.246)。このため非営利組織経営研究としての体系的な考察が行われず、一貫した基本的考え方が欠落している(Light, 2000, pp.2-4)。

第 2 の要因として、非営利組織によるいわゆるマネジメントへの抵抗感がある。この抵抗感には、第 1 の要因で述べた、営利組織で発達した手法の直接的な適用が主流であったことが、影響を及ぼしている。実践において非営利組織は、「非」営利、すなわち営利組織ではないという自己認識から、意識的に営利組織と距離を置く傾向がある²。

さらに、非営利組織の特質に起因するマネジメントへの抵抗感がある。非営利組織は社会的便益を創出するミッションを掲げる。このようなミッションはしばしば定性的であり、その効果の測定は困難である。そのため、実践においては、ミッション達成に向けた活動自体が要とされ、その効果を具体的に指標で測定することや、合理性と効率性を重視したマネジメント上の仕組みを構築することは軽視される傾向がある(Worth, 2009, p.xxiv)。

これらの非営利組織の経営能力の向上を阻む 2 つの原因、すなわち非営利組織に適合した経営理論の欠如と、マネジメントへの抵抗感は、次のように相互に関連している。営利組織経営で開発された手法の直接的な適用は、実践への導入の抵抗感を生じさせてきた。加えて非営利組織の特質によるマネジメントへの抵抗感は、非営利組織経営における経営能力の醸成を一層阻んでいる。そして、この状況の改善に貢献できる非営利組織に適合した経営理論は欠如している。すなわち、非営利組織経営においては、理論と実践の両方が不足し、その結果両者間においてシナジーが形成されていないことが重要な課題となっている。この課題を克服するためには、理論形成による実践への牽引、すなわち非営利組織に適合する経営理論の形成により、マネジメントへの抵抗感を低減し、実践への導入を進めることが不可欠である。

第 3 節 本論文の目的

それでは、非営利組織の特質に適合する経営理論の形成は、何を焦点に取り組むべきであろうか。検討のために、先行研究における理論的焦点を分析する。すでに述べたように、

² Drucker(1990)は、「40 年前『マネジメント』は、非営利機関では悪い言葉だった。それは、非営利機関にとって『ビジネス』を意味し、ビジネスは、非営利機関がそれではないというものの一つだった。事実、当時の非営利機関のほとんどが、『マネジメント』と呼ばれるようなものは、何一つ必要ないと信じていた。(中略)ほとんどのアメリカ人にとって、今日に至るも、『マネジメント』という言葉は、企業のマネジメントを意味する」と述べている(p.xiv; 邦訳 p.ix)。

非営利組織経営研究は、マネジメント手法の開発に注力してきた。これらの手法は単独で検討されることが多く、手法と大局的な理論をリンクさせる研究はほとんど存在しない (Osborne, 1996, pp.2-3)。そのため、非営利組織経営の既存研究から理論の焦点を分析することは困難である。そこで、営利組織経営理論において示された、組織とそれを取り巻く環境、特に組織に成功をもたらす戦略的環境の分析視角を用いて、これらの手法の焦点を分析してみる。

戦略的環境は、組織の独自の資源、組織が位置する産業構造における競争優位性、そして組織資源・産業構造を超えた社会における多様なネットワークの3つに分類できる (Post, Preston, & Sachs, 2002, pp.51-53)。非営利組織経営におけるマネジメント手法の代表的なものとしては、プログラムの実施と評価、財務管理、資金調達、人的資源管理、ガバナンス、マーケティング、戦略マネジメントがある³。戦略的環境の分析視角を用いれば、プログラムの実施や評価、財務管理、資金調達、人的資源管理、ガバナンスといったマネジメント手法は、組織資源の拡充を目的としている。マーケティングは、組織が属する産業構造における競争優位性の獲得を目的とする。そして、戦略マネジメントは、これらを統合し、組織の方向性を決定するものと考えられる。つまり、従来の非営利組織経営研究は、組織資源の拡充と産業構造における競争優位性を焦点としてきたといえる。

確かに、組織資源の拡充と産業構造における競争優位性の獲得は、組織の発展にとって不可欠である。しかしながら、これだけでは、非営利組織に求められる経営課題を解決するには不十分である。なぜなら、非営利組織は、社会的便益を創出することを目的としオープンな社会システム内に存在であることを所与とするため、非営利組織が3セクター・モデルにおいて公共価値を創出するためには、組織資源、産業構造を超えた、広範な社会からその存在を認められ、正当性を確保しなければならないからである。このことは、非営利組織経営研究が、組織資源と産業構造だけでなく、社会における多様なネットワークにまでその理論的焦点を拡大する必要性を示している(図表 序-2)。

この拡大に有効と考えられるのが、非営利組織における多様なステークホルダーの存在である。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 (Bryson, 2004b, p.22; Niven, 2008, p.141; Nutt and Backoff, 1992, p.439; Werther and Berman, 2001, p.16)。多様なステークホルダーを戦略的環境の分析視角にあてはめれば、組織資源領域には、たとえば理事、会員、ボランティア、スタッフというステークホルダーが存在する。また、産業構造には、規制機関、資金提供者、受益者、競合というステークホルダーが存

³非営利組織研究の代表的なジャーナルである *Voluntas, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Nonprofit Management and Leadership, Financial Accountability and Management* における最近の非営利組織経営研究は、ガバナンス、アカウンタビリティを扱ったものが多い。さらにより実用的な研究として、マーケティング、人的資源管理、会計、財務を扱ったものに集中している (Halgand, Helmig, Jegers, & Lapsley, 2010, p.401)。

在するであろう。そして社会領域には、コミュニティ、市民といった、非営利組織に正当性を付与するステークホルダーが存在すると考えられる。つまり、非営利組織のステークホルダーは、組織資源、産業構造、社会のすべての領域に存在する。このことは、これらの多様なステークホルダーとの関係構築の在り方の探求が、非営利経営理論の焦点を社会領域にまで拡大する可能性を示唆している。そこでは、非営利組織の経営能力の向上に向けて、組織はこれらの多様なステークホルダーにいかに対応すべきか、そのためには、いかなる組織能力を備える必要があるかを明らかにすることは、重要な意義を有すると考えられる。

しかし、従来の非営利組織経営研究は、ステークホルダーの同定や対応方法の類型など、技術的な経営ツールの開発に重点を置いてきた。そのため、多様なステークホルダーが非営利組織経営に与える意義を包括的に検討した研究はほとんどない。つまり、ステークホルダーに関する理論研究は、非営利組織経営研究において未発達領域である。

そのため本論文は、非営利組織経営におけるステークホルダー理論の探求を試みる。探求にあたり、非営利組織においていかなるステークホルダー・マネジメントが必要とされるか、そしてそれを達成するためにはいかなる組織能力が求められるかを明らかにすることを目的とする。

第4節 リサーチ・クエスト

本論文の目的に向け、次の段階を踏む。まず、非営利組織経営において求められるステークホルダー・マネジメントを定義する。次に、その意義を発揮するために必要な手段として必要な組織能力を検討し、独自の理論フレームワークとして、ステークホルダー・マネジメントの組織能力モデル(SMCモデル)を提示する。次に、SMCモデルを用いた実証研究により、その能力を促進する要素を定量的に検証する。さらに、実証研究により非営利組織におけるステークホルダーに係る経営の現状を検証し、理論と現実間のギャップを分析する。最後に、それまでの検証を総括し、非営利組織に適合するステークホルダー・マネジメントを示し、非営利組織経営におけるステークホルダー・マネジメント理論の役割と展望を述べる。これらの段階は、次の5つのリサーチ・クエストを軸として展開するものと言い換えられる。

- (1) 非営利組織経営におけるステークホルダー・マネジメントは、いかに定義され、いかなる意義を有するか。
- (2) ステークホルダー・マネジメントに必要な手段として、いかなる組織能力が求められるか。
- (3) その組織能力は、いかなる要素によって促進されるか。
- (4) 非営利組織におけるステークホルダーに係る経営の現状はどのようなになっているか。

- (5) 非営利組織におけるステークホルダーに係る経営の課題とは何か。
- (6) 非営利組織経営に適合するステークホルダー・マネジメントとは何か。

第5節 本論文の構成

本論文は3部から構成する。

第1部は、非営利組織経営におけるステークホルダー理論の意義と題し、リサーチ・クエストの(1)、(2)を理論的に検討する。

第2部は、非営利組織におけるステークホルダーに係る経営の現状と題し、リサーチ・クエスト(3)、(4)に対する回答を、NPO法人を対象とした実証研究により示す。

第3部は、非営利組織経営におけるステークホルダー・マネジメント理論の構築と題し、実証研究の結果を基にリサーチ・クエスト(5)を検討する。そしてリサーチ・クエスト(1)から(5)の検討結果を用いて、(6)の非営利組織経営に適合するステークホルダー・マネジメントを考察する。各章の構成は次のとおりである。

第1部 理論研究：非営利組織経営におけるステークホルダー理論の意義

第1章では、非営利組織経営研究の課題を抽出するとともに、非営利組織経営におけるステークホルダー研究の課題を抽出する。

第2章では、理論基盤構築のため、営利組織経営において発達したステークホルダー理論の非営利組織経営への応用可能性を検討する。なぜなら、前述の戦略的環境の分析視角を用いれば、営利組織経営研究の焦点は、組織資源、産業構造にとどまらず、社会領域を含む広範な領域にまで拡大しており、この拡大は、企業は、市民・コミュニティ・非営利組織を含む多様なステークホルダーといかなる関係を構築すべきかを示す、ステークホルダー理論において明確に示されているからである。

第3章では、主として営利組織経営におけるステークホルダー理論の先行研究を基に、非営利組織経営におけるステークホルダー・マネジメントの定義と意義を検討し、ステークホルダー・マネジメントの組織能力を可視化する独自モデルを構築する。

第2部 実証研究：非営利組織経営におけるステークホルダーに係る経営の現状

第4章では、国内のNPO法人を対象とした実証研究の調査設計を述べる。第5章では、ステークホルダーに係る経営の現状に関する現状と、ステークホルダー・マネジメントを促進する変数についての仮説検定の結果を示す。

第3部 非営利組織経営におけるステークホルダー・マネジメント理論の構築

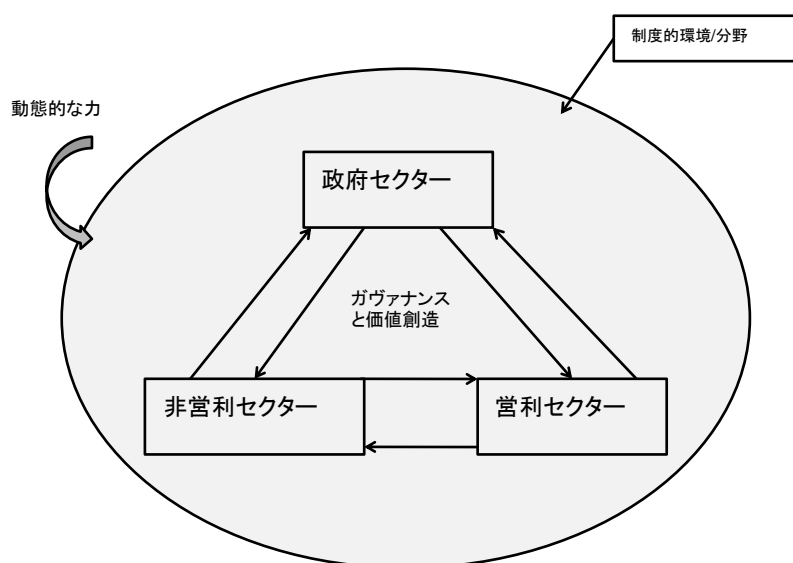
第6章では、調査結果を基に、NPO法人におけるステークホルダーに係る経営課題を分析する。さらに、SMCを促進する変数の潜在要因を考察する。第7章では、これまでの考

察に基づき、非営利組織経営に適合するステークホルダー・マネジメントを考察する。終章では、非営利組織経営におけるステークホルダー理論の役割と展望を述べる。

なお、本論文では、非営利組織を The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project(2011)による定義に基づき、次のように定義する。

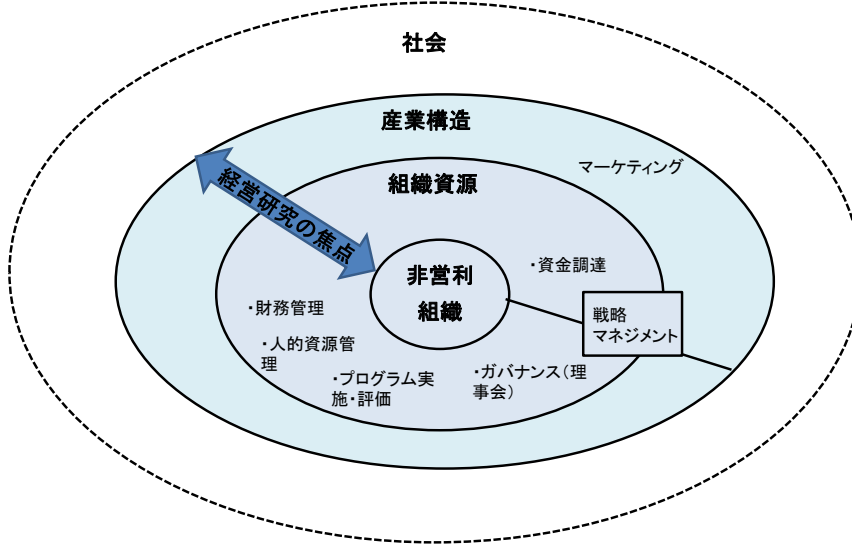
- ① 組織化されていること(organized)：組織としての実態がある。
 - ② 民間 (private)：民間の組織であり、政府から独立していること。
 - ③ 利潤の非分配(non-profit-distributing)：活動によって生じた利潤を分配しないこと。
 - ④ 自立性(self-governing)：他組織に支配されず、独立して組織を運営していること。
 - ⑤ 自発性 (voluntary)：ボランティアや寄付を受け入れること。
- 国内では、主として特定非営利活動法人(NPO 法人)を想定する。

図表 序-1 市民社会における政府、営利、非営利セクターの協働



出所：Teegen, H., Doh, J., & Vachani, S. (2004). The importance of nongovernmental organizations (NGOs) in global governance and value creation: An international business research agenda. *Journal of International Business Studies*, 35(6), Figure 2 を参考に著者作成。

図表 序-2 従来の非営利組織経営の焦点



第1部 理論研究：非営利組織経営におけるステークホルダー理論の意義

第1部では、非営利組織経営におけるステークホルダー理論の意義を論じる。

まず第1章では、非営利組織を対象とする経営研究の展開を概観し、その展開の中でステークホルダーが占めてきた位置を明らかにする。第2章では、非営利組織経営に適合するステークホルダー・マネジメントの理論フレームワーク構築に向け、営利組織経営において発達したステークホルダー理論の非営利組織経営への応用の有用性を検討する。第3章では、主として営利組織経営におけるステークホルダー理論の先行研究を基に、非営利組織経営におけるステークホルダー・マネジメントの定義と意義を検討し、ステークホルダー・マネジメントの組織能力を可視化する独自モデルを構築する。

第1章 非営利組織経営研究の展開とステークホルダー研究の課題

第1節 非営利組織経営研究の展開

第1項 非営利組織経営研究の展開の経緯

1. 理論展開の概観

非営利組織経営を対象とする研究が始まったのは、ごく最近のことである⁴。組織の経営研究は、19世紀の終わりから、まず営利組織を対象に発展した。しかし、それが他の組織、たとえば政府組織や非営利組織を対象とするまでには一定の時間を要した。なぜなら、1960年代までは、多くの経営理論は、それが営利組織であれ、政府組織であれ、非営利組織であれ、すべてのタイプの組織に適用可能であると見なす総合的アプローチ(*generic approach*)により進展した(Rainey, 1991,p.xi)からである。

しかし1960年代には、複数の研究者がこのアプローチでは各々の組織的特徴に合致した理論の形成が困難であると主張するようになった。その結果、政府組織を対象に、政治、経済学の視点を取り込んだ経営理論が発達するようになった(Worth, 2009, p.xxii)。非営利

⁴非営利組織の歴史の長さから考えても、非営利組織を対象とする経営研究の歴史は極めて短い。アメリカの非営利組織のはしりは、1600年のハーバード・カレッジといわれている(Salamon, 1997,p.3; 大内・中村, 2006,p.173)。英国では中世にカトリック教会が、貧困救済や医療活動などを行うようになったのが、非営利組織の始まりと言われている(梶, 2006,p.99)。日本では、古代律令制によって地縁的な相互扶助活動が規定されたことに始まり、江戸時代には、長屋、町火消、村方三役、村の結、連、盲人の自治組織等のボランティア活動や非営利組織の活動が盛んになったと考えられている(小島, 1998,p.6)。

組織の経営に関心が集まり始めたのはその後の 1980 年代からであり(Worth, 2009, p.xxi) 実際に多くの研究者が本格的に取り組むようになったのは、1990 年代に入ってからである (Anheier, 2005, p.243; Worth, 2009, p.xxii)。

非営利組織の経営が注目されるようになった背景には、特に欧米の非営利組織において次に述べる 2 つの推進要因があったと考えられる。第 1 の要因として、政府の政策転換等により非営利組織の資金調達体制に変化が生じ、他の非営利組織や民間セクターとの競争が生じたことである。第 2 の要因として、非営利組織への社会的な評価の視点が、組織が運営するプログラムという狭い視点から、健全で持続可能な組織運営へと拡大した点である。これらの推進要因について、以下で詳しく説明する。

2. 非営利組織経営を対象とする研究を推進した 2 要因

(1) 競争の発生

米国では、1980 年代から、新保守主義を推進するレーガン政権による政策転換が行われた。この政策転換により非営利組織への寄付控除額は引き上げられる一方で、政府補助金は削減された。しかし寄付金は伸び悩み、政府補助金に依存してきた非営利組織は窮地に陥った。非営利組織は、新たな資金調達体制を構築する必要に迫られ、マーケットの拡大を試みた。その結果他セクターとの競争関係が生じた。この競争関係の発生は、マーケティングやファンドレイジング力といったマネジメント力を高める要因となった(Worth, 2009,p.4; 大内・中村,2006, p.174)。

欧州においても 1980 年代からの、伝統的な福祉国家の衰退と景気後退は、政府の緊縮財政をもたらし、これは市場原理に基づいた民間組織が、公共サービスを生産・供給する流れを誘因し、結果として非営利組織が占めてきたニッチ市場を保護する従来の社会制度が徐々に衰退した。そのため非営利組織は、国家と市場間の覇権争いに参入する中で、市場を拡大し社会的地位を向上させることが必要となり、非営利組織を競争優位に導く経営研究への要請が高まったのである (Courtney, 2002,p.5; Toepler & Anheier, 2004, pp.253-254)。

(2) 健全で持続可能な組織運営への要請

1989 年以降、市民社会概念の復活と、Putnam による一連の著名なソーシャル・キャピタル⁵研究は、非営利組織への注目を高めた(Toepler & Anheier, 2004,p.254)。なぜなら、非営利組織は、マクロ概念である市民社会とミクロ概念であるソーシャル・キャピタルとの間を結合する、組織的基盤を提供する役割を担う(Anheier, 2005,p.61)と考えられたため

⁵ Putnam(1993)によれば、ソーシャル・キャピタルとは、人々の協調行動を活発にすることによって、社会の効率性を高めることのできる、「信頼」「規範」「ネットワーク」といった社会的仕組みの特徴である(p.167)。

である。しかしこの非営利組織への注目の高まりは、非営利組織がもたらす社会的便益のみならず、不適切なマネジメントの実態をも明るみにした。米国では、1990年代、著名な非営利組織における不正行為がメディアで報道されるようになった。例えば非営利組織向けに資金調達を行う United Way の理事長や National Association for the Advancement of Colored People (NAACP) の事務局長による寄付金の不正使用事件が次々に公になった (Gibelman & Gelman, 2001, pp.52-53)。これらの一連のスキャンダルにより、組織のアカウンタビリティを向上させ、健全な組織運営を担保するマネジメントが求められるようになったのである。

加えて、従前の米国の企業や財団による、プログラム中心の非営利組織への資金提供が短期的な視野に基づくものであり、組織の長期的な成長を阻んでいるとの批判 (Letts, Ryan, & Grossman, 1997, p.38) が生じるようになった。この批判に対応する形で、プログラム単位ではなく、持続的な組織構築をもたらす経営に注目が集まるようになった。

第2項 非営利組織経営研究の焦点

このような推進要因を背景に、非営利組織を対象とする経営研究は、次のように展開してきた。

1. 組織資源・産業構造に焦点を当てたマネジメント手法の発達

実務におけるマネジメント手法確立への急速な要請から、非営利組織経営研究は、完成された営利組織経営のマネジメント手法を直接的に適用してきた (Eckardstein & Simsa, 2004, p.246)。これらのマネジメント手法は単独で使用されることが多かった (Osborne, 1996, pp.2-3) ため、手法と大局的な理論をリンクさせる研究はほとんど存在しない (Osborne, 1996, pp.2-3)。従って、非営利組織経営の既存研究から理論の焦点を分析することは困難である。そこで、分析視角として、組織に成功をもたらす、組織の戦略的環境の分類を用いて検討してみる。Post et al. (2002) によれば、戦略的環境は、組織の独自の資源、組織が位置する産業構造における競争優位性、そして組織資源・産業構造を超えた社会における多様なネットワークの3つに分類できる (pp.51-53)。この分析視角に基づけば、プログラムの実施と評価、財務管理、資金調達、人的資源管理、ガバナンスは、組織資源の拡充を目的とするものである。マーケティング⁶は、顧客ニーズを知り、そのニーズに応えるサービスを提供し、満足を与えるという点で、組織が存在する産業構造における競争優位性の獲得を目指すものと理解できる。戦略マネジメントは、組織と環境の双方に関与するため、内部環境である資源と外部環境である産業構造を結合させるものと考えられる。

⁶非営利組織経営におけるマーケティングの研究は、1970年代より米国で試みられてきた (河口, 2002, p.127)。

これより、非営利組織における経営研究で発達したマネジメント手法の焦点は、組織の資源の拡充、産業構造における競争優位性を焦点としてきたといえよう。

この焦点は次に述べる2つの非営利組織の特質を背景としていると考えられる。

第1に、非営利組織の資源依存性に規定される組織特質である。一般的な非営利組織は、外部環境に依存し外部環境と相互に活発に交流する、オープン・システムを取る(Worth, 2009, p.59)と考えられている⁷。このことは、組織が、その存続のために必要な資源を獲得するために、外部環境と取引が不可欠であることを示す(Pfeffer & Salancik, 2003, p.43)。資源依存性は、資金提供者が非営利組織の経営へ与えるパワーの強弱と密接な関係を持つ(pp.49-50)⁸と同時に、マネジメントの意識が、組織存続のために組織内部の資源の拡充、環境における資源獲得を重視する傾向を促すと考えられる。

第2の特質は、非営利組織のミッションが社会的便益の創出を目指す点である。社会的便益は定性的な価値の創出を含み、営利組織における利益指標のような単一の評価基準がない。そのため、非営利組織の組織パフォーマンスの評価は困難である。このことは、プログラム単位の評価、財務、資金調達、マーケティングといったより可視化し易い領域に非営利組織経営の手法開発が向かう傾向を促してきたと考えられるのである。

2. 戦略マネジメントへの焦点

資源調達、マーケティングなどのマネジメント手法は、組織がいかにミッション、ビジョンを同定しそれを達成し得るか、という組織運営の基本的な方針の下に統合されなければ意味を為さない。その組織運営の基本方針の設定に適切と考えられたのが、戦略マネジメントである⁹。戦略マネジメントは、まず営利組織経営における研究と実践で1960年代以降盛んに取り入れられるようになった。非営利組織における適用は、1970年代の終わりから米国において始まった(Courtney, 2002, p.110)。

戦略マネジメントに関する議論の展開は極めて複雑である¹⁰。しかし、少なくとも次の3つの項目を共有すると考えられている(Chaffee, 1985, p.89)。

①戦略とは、組織と環境の双方に関与するものである。戦略を考察する際の基本的な前提

⁷ このことは、非営利組織が社会的便益を創出するミッションを掲げ、組織の多様なレベルにボランティアが関与していることにも如実に現れている。

⁸ 例えば、非営利組織が政府資金を主たる収入源としている場合、政策の影響を受けやすい。また、例えば単一の財団からの資金提供者に依存している場合、その資金提供者の優先順位に対応せざるを得なくなる(Worth, 2009, p.60)。

⁹ 「戦略(Strategy)」とは、ギリシャ語の Strategosni を語源とする用語であり、Strategos は「軍」をあらわす「Stratos」と、「率いる」を意味する「agein」が語源である(Courtney, 2002, pp.57-58)。一般的に、戦略とは、組織において長期的または全体的な目的を達成するために設計された行動計画であり、戦略という概念の中核には、ある目的に向かい組織の方向性を決めるという意味があると考えられている。

¹⁰ 戦略とは何か、戦略の組織経営への適用(戦略マネジメント)はいかに行われるべきかについて組織論から心理学の領域まで学際的に展開し、極めて複雑な様相を見せている。

条件は、組織および環境との不可分性であり、組織は変化する環境に対処するために戦略を活用する。

②戦略は組織全体に影響を与える。

③戦略は戦略の内容と行動の両方を含む。

非営利組織において戦略マネジメントは、「戦略マネジメント」(Anheire, 2005; Nutt & Backoff, 1992)、「戦略計画」(Bryson, 2004a)など複数のフレームワークにおいて展開した。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戦略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, p.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, p.6)である。そこで本論文では、戦略マネジメントと戦略計画を、この基本的な内容を共有する限りは区別せず、戦略マネジメントという用語で統一する。

戦略マネジメントの非営利組織の適用については、多くの研究が存在する(例えば、(Anheier, 2005, Bryson, 2004a; Oster, 1995; Werther & Berman, 2001, Worth, 2009)。これらの研究は、戦略マネジメントが、非営利組織経営の要であるミッションの設定、ミッション達成のための戦略策定、実行に有効であることを一様に強調している。その結果、今日では、戦略マネジメントが、非営利組織経営に極めて有用に活用できる点について、一定のコンセンサスが形成されていると言ってよい(Courtney, 2002, pp.5-6)。

第3項 非営利組織経営研究の課題

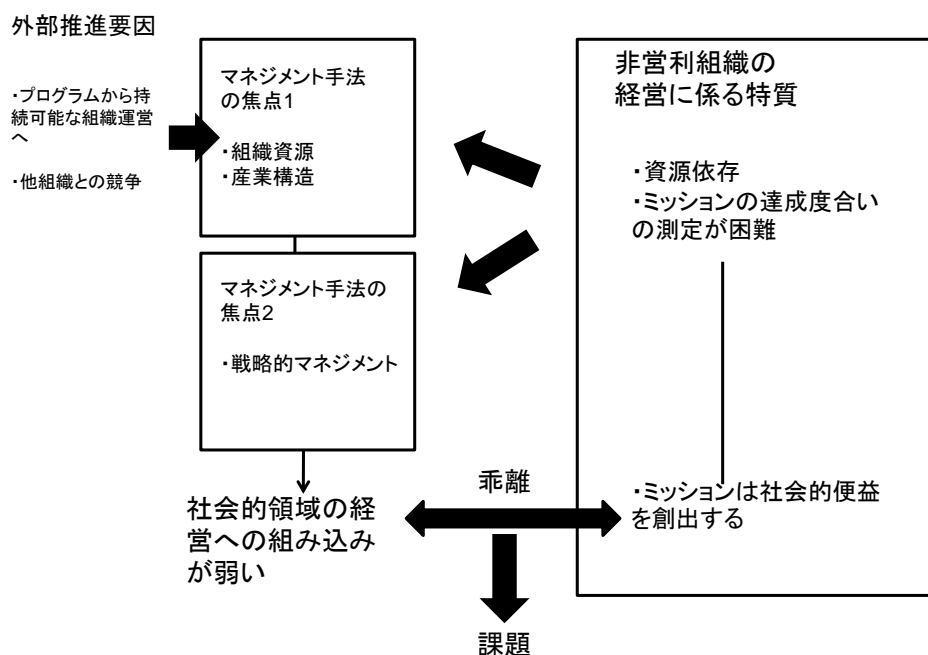
しかしながら、非営利組織における経営研究は次の構造的な課題を抱えている。資源、産業構造へのマネジメント手法の焦点の集中は、社会領域の経営への組み込みの弱さを誘因している。確かに、非営利組織の資源依存性を考えれば、資源、産業構造にマネジメント手法の焦点が集中することは当然であったといえる。さらに、ミッションの達成度の測定の困難さは、より可視化し易い領域への集中を招いた。

これを解決できる可能性があるのは、外部環境と内部環境分析を通じて組織の方向性を打ち出す戦略マネジメントである。外部環境分析に社会領域を組み込めば、組織経営に社会領域を組み込むことが可能であるからである。しかし、それは実際には次の理由により困難である。戦略マネジメントは組織は、方向性を決定するためのフレームワークを提供するが、フレームワークであるが故に、戦略マネジメントの内容は、各組織に委ねられている。そして実際には、非営利組織における戦略の決定要因は主として資源環境と既存の資金提供者との関係の特性によって駆動される傾向にある(Stone, Bigelow, & Crittenden,

1999,p.391)。このことは、非営利組織の資源依存の特質を反映していると言えるだろう。

つまり、非営利組織において外部環境分析の範囲は、資源、産業構造に限定される傾向がある。その結果、ミッションの達成を含む社会的領域の組み込みが弱くなる。これは、非営利組織の、ミッションを通じて社会的便益を創出する役割との間に乖離を生じさせていると考えられる。この構造的な課題を図表 1-1 で示す。

図表 1-1 非営利組織経営研究の課題



この乖離は、社会的便益を創出するミッション、オープンシステムに起因する資源依存性といった非営利組織の特徴に起因している。これらは非営利組織の重要な特徴である。そのため、これらの特徴の変化から乖離を解消するアプローチは、非営利組織の独自性を失うため妥当ではない。そこで求められるのが、マネジメントによっていかに社会的領域の組み込みを促進するかである。

これに有効と考えられるのが、非営利組織における多様なステークホルダーの存在である。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。社会領域には、コミュニティ、市民といった、非営利組織に正当性を付与するステークホルダーが存在すると考えられる。つまり、非営利組織のステークホルダーは、組織資源、産業構造、社会のすべての領域に存在する。このことは、これらの多様なステークホルダーとの関係構築の在り方の探求が、非営利経営理論の焦点を社会領域にまで拡大する可能性を示唆している。

それでは、非営利組織における経営研究はステークホルダーをいかに位置付けてきたので

あろうか。次節で検討する。

第2節 非営利組織経営研究におけるステークホルダー研究の展開と課題

第1項 非営利組織経営研究におけるステークホルダー研究の展開

本項では、非営利組織の経営におけるステークホルダー研究の展開を、ステークホルダーの認識と、戦略マネジメントでのステークホルダーの位置づけから検討する。

1. 非営利組織経営研究におけるステークホルダーの認識

非営利組織経営研究において、非営利組織のステークホルダーは、(1)広範であり、(2)関係が複雑である、ことが強調されてきた。

(1) ステークホルダーの広範性

非営利組織の重要な特徴として、内部、外部に多様なステークホルダー存在することが、多くの先行研究によって指摘されている(Bryson, 2004b, p.22; Eckardstein & Simsa, 2004, p.249; Herman & Renz, 1997, p.188 ; Niven, 2008, p.141; Nutt and Backoff, 1992, p.439; Werther and Berman, 2001, p.16; Worth, 2009, p.xviii)。このことは、非営利組織におけるステークホルダーが「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, p.35)と広範に定義されていることから明らかである。

この広範性には、特に営利組織と比較した場合に、非営利組織のステークホルダーの方が広範である、という認識が含まれている(例えば Werther & Berman, 2001, p.16)。ここでは、営利組織は株主が主たるステークホルダーである一方、非営利組織は、理事会、会員、ボランティア、顧客、資金提供者などより多様性に富んだ、広範なステークホルダーを対象としなければならないと認識されてきた。

(2) ステークホルダーとの関係の複雑性

非営利組織とステークホルダーとの関係は、特に営利組織と比較した場合に複雑であると考えられてきた。例えば、Anheier (2005) は、非営利組織には顧客、スタッフ、ボランティアの利益を集合させ、コストと利益、重要と供給、そしてゴールと実際の成果を一致させる価格メカニズムが存在しない。そのため複数のボトムラインが存在する。その結果、非営利組織は、複数の異なるステークホルダーの利益を考慮する必要があり、ステークホルダーとの関係を含めた経営は、同規模の企業にくらべ複雑になる傾向があると述べる(pp.227-230)。

さらに、Kumar(1996)は、アカウンタビリティの観点から、非営利組織はステークホルダーとの関係が複雑になると述べる。非営利組織には、営利組織経営における株主のような所有者が不在である。従ってそのアカウンタビリティは多様なステークホルダーによって駆動される活動である。しかし、組織目的は、組織とステークホルダー間でしばしば共有されていないため、組織はアカウンタビリティを多様なステークホルダーに応じて変化させる必要がある(p.250)。このことは、非営利組織と、アカウンタビリティの対象としてのステークホルダーとの関係が極めて複雑であることを示すという。

このように従来の研究では、非営利組織は、特に営利組織と比較した場合、広範なステークホルダーと、複雑な関係を構築しなければならないと認識される傾向にあった。しかし、この認識は現在の状況に照らして必ずしも適切とは言えない。なぜなら、営利組織においても、株主以外に、雇用者、規制機関、コミュニティなどを含む、広範なステークホルダーと、複雑な関係を構築する必要が生じるようになってきている(Courtney, 2002,p.47; Freeman, 1984; Post et al., 2002)からである。従って、非営利組織が広範なステークホルダーに対応する必要があり、またその関係が複雑であることは明らかであるが、それは非営利組織固有の特徴とは言えなくなっている。

2. 戦略マネジメントにおけるステークホルダーの意義

ステークホルダーの経営への組み込みは、非営利組織における経営研究では主として、戦略マネジメントのフレームワークにおいて論じられてきた(例えば Bryson, 2004a; Nutt & Backoff, 1992; Werther & Berman, 2001)。

非営利組織経営における戦略マネジメントは、一般的に次のようなプロセスから成る(Courtney, 2002, pp.147-210)。まず組織の現状を、ポートフォリオ分析、組織の強み弱み分析などにより認識する。そして、組織を取り巻く外部環境を、機会と脅威、環境スキヤニング、イシューのインパクト分析、環境影響要因分析(PEST分析)などにより分析する。その上で、組織のミッション、ビジョン、バリューといった組織理念を同定する。この組織理念を頂点として、長期戦略、戦略的優先事項、パフォーマンス指標、年次運営目標、必要な資源組織、計画実行のモニタリング方法やタイムテーブルを設定する。戦略を実行した結果は、組織経営にフィードバックされる仕組みである。

このプロセスにおいて、ステークホルダーの存在は、次のような意義を有すると考えられてきた。まず、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。そして、ステークホルダーを考慮することは、戦略マネジメント・プロセスを通じて不可欠である。なぜなら、戦略マネジメントは、「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,p.261)からである。

このような認識のもとに、ステークホルダーを分析するために様々なツールが提案されてきた。例えば、ステークホルダーのパワーと関心のマトリックス分析 (Eden&Ackermann:1998, p.122)、ステークホルダーの戦略マネジメントへの参加の度合いを設定する分析(Bryson, 2004b, p.33)、組織課題に対してステークホルダーがいかなる相互関連性を有するかを分析するツール(Bryson, 2004b, p.37)がある。

これらのステークホルダー分析は、戦略的行動のためのアイデアの創出、戦略プロポーザルの開発・検討・選択に向けた有効な連携の構築、戦略の実行、モニタリング、そして評価といった戦略マネジメントのプロセス全般にわたって導入される必要がある(Bryson, 2004a, p.445)。そして、ステークホルダー分析は、戦略計画の立案者が、技術また管理上可能であり、合法的かつ道徳的に正当であり、公共価値を創出し公益を向上させる方法で、戦略を構築することを支援する(pp.334-335)と考えられている。

つまり、非営利組織における経営研究においては、組織の基本的な方向性を決定する戦略の策定と実行のプロセスにおいて、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、ステークホルダーを分析する多様なツールが開発されてきた。そして、Bryson(2004a)により、ステークホルダー分析を戦略マネジメントのプロセス全般に配することが重要である点が強調されてきたといえる。

第2項 非営利組織経営におけるステークホルダー研究の課題

しかしながら、非営利組織経営におけるステークホルダー研究は、次の2つの課題を抱えている。第1に、ステークホルダーの広範性が強調されながらも、社会的領域に存在するステークホルダーをシステムチックに経営に取り込む仕組みが明示されていない点である。一般的に、非営利組織においては、多様なステークホルダーが存在することが指摘されてきた。戦略マネジメントのフレームワークにおいても、ステークホルダー分析の重要性は指摘されている。そして、非営利組織は社会に開かれた組織であり、組織への正当性の付与、方向性の確認のために、市民の組織戦略への何らかの関与の重要性が指摘されている(Bryson, 2004, p.60)。このことは、組織資源、産業構造を超えた社会領域に存在するステークホルダーの戦略マネジメントへの組み込みの必要性を示唆しているといえる。しかし、戦略マネジメントはマネジメントのフレームワークを提供するのみであり、ステークホルダーが誰かの判断は各組織に委ねられている。

既に述べたように、オープン・システムである非営利組織は、資源依存の特徴に規定されている。資源依存の特質を反映し、非営利組織における戦略の決定要因は、主として資源環境と既存の資金提供者との関係の特性によって駆動される傾向にある(Stone et al., 1999, p.391)。このことは、組織が資源、産業構造の範囲にステークホルダーを限定する傾向を促す。従って、戦略マネジメントのフレームワークのみでは、ステークホルダーの対

象範囲を社会領域にまで拡大するシステマチックな仕組みが弱いのである。

第 2 に、ステークホルダーの存在が組織成果にいかなるインパクトを有するのか、そしてそのインパクトを活用するために、組織にいかなるマネジメント求められるかの検討が不十分な点である。従来の研究では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ている。しかしこれらのツール間の関連性は明確ではなく、これらのツールが全体として組織に望ましい成果をもたらすかについては明らかでない(Bryson, 2004b, p.47)のである。

これらの課題は、これまでの非営利組織経営におけるステークホルダー研究が理論として体系化されるに至っていないことを示している。とりわけ、個々のツールのレベルではなく、これらを統合した枠組み、すなわち非営利組織経営においてステークホルダーが果たす役割の全体像の探求が希薄である。この全体像をステークホルダー・マネジメントと呼ぶ場合、非営利組織においてあるべきステークホルダー・マネジメント明らかにしなければ、組織パフォーマンスとの関係を明らかにすることはできないであろう。そこで本論文は、非営利組織にいかなるステークホルダー・マネジメントが求められるかを明らかにすることを目的とする。

検討の際、参考となるのが、営利組織を対象とした経営理論である。営利組織の焦点は、組織資源の拡充、産業構造における競争優位性の獲得という意味では、非営利組織と同様の領域をカバーしているといえる。しかし、営利組織経営において極めて特徴的なことは、その焦点範囲が、組織資源、産業構造を超えた社会領域にまで拡大していることにある。この焦点の拡大は、組織内、産業構造内、社会領域に存在し、組織経営に相互に影響を及ぼし合う諸アクター、すなわちステークホルダーのうち、特に社会領域に存在するステークホルダーとの関係を、いかに構築すべきかを原動力として進んできた。そしてその流れは、ステークホルダー理論として結実している。このことは、営利組織経営において発展してきたステークホルダー理論が、非営利組織経営に重要な示唆を与えることを示している。

しかしながら、組織には構造や特質において様々な多様性があるため、営利組織における経営理論の非営利組織への応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。そこで次章では、両者の特質の相違の検討、営利組織経営におけるステークホルダー理論の展開の検討を行い、営利組織経営理論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可能性を論じる。

第2章 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

第1節 非営利組織と営利組織の特質の相違

組織は、特定の目的を達成するための集散的探求を支える、個人より構成される社会的構造である(Scott, 2003, p.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。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(pp.11-14)ため、営利組織における経営理論の非営利組織への応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¹¹。

非営利組織と営利組織の違いとしてしばしば指摘されてきたのが、非営利組織のミッション志向である。Drucker(1989)は、数多くの非営利組織の理事会の経験をもつあるCEOの次のような発言を引用している。「私が携わっていたビジネスはその経営計画の作成に当たって、まず財務上の収益から出発していたが、非営利組織では、それがかけざる使命の達成度から始めている」(p.89)。

ミッションは、非営利組織の活動の根幹である。非営利組織は、ミッション達成を究極の目標として、組織を運営している。よって、非営利組織におけるマネジメントは、全ての活動が直接的あるいは間接的にミッション達成に向かっていることを確実にすることを目的とする。しかし、近年営利組織においても、ミッションを最上位の概念に据え経営を推進する重要性が認識されるようになってきている(アーサーアンダーセン, 1997)。そのため、非営利組織がミッション志向であることは明らかだが、それは非営利組織に固有の特質とは言えなくなっている。ただし、ミッションに係る非営利組織の重要な特徴は、社会的便益を創出することを主たる目的にしているという点である。そのため、定性的な価値を追求する場合が多く、成果の測定が困難である。さらに、営利組織における利益指標のような一定の測定基準がない点も、組織のパフォーマンス評価を困難にしているという特徴がある。

ミッション以外についても、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。本論文では、両者の相違を抽出するための分析視角として、Rainey(1989)による、環境、トランザクション、組織プロセスの3つの分類を用い、典型的な非営利組織と営利組織の違いを図表2-1で示す。これらの相違のうち、ステークホルダーとの関係で、主要な論点となってきたのが所有者の相違である。確かに非営利組織には、株主のような、組

¹¹ 営利組織の形態で社会的な便益の創出をミッションとする社会的企業の例のように、非営利組織と営利組織の間の領域に存在する組織がある。この曖昧な部分に存在する組織はハイブリッド組織(Billis, 2010, p.57)と呼ばれる。

組織の活動から利益を得る明確な所有者が不在である。この点はこれまで営利組織経営におけるステークホルダー理論が、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ことの原因となってきた(LeRoux, 2009)。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、営利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。

図表 2-1 非営利組織と営利組織の相違 (典型的な例)

		非営利組織	営利組織
環境	市場	市場からのシグナルは、明確と非明確なものとの混在	市場からのシグナルは明確
	制約	契約者・出資者が自律性と柔軟性を制約する	法律と組織内部のコンセンサスのみが自律性と柔軟性を制約
トランザクション	所有者	不明確/複数	株主
	利潤	利潤の非分配	利潤の分配
組織プロセス	機能	社会的サービスの提供	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
	目標	目標は複数あり優先順位付けが困難	目標は明確であり合意可能
	関心	公平性と効率性の混合	効率性が主要な関心
	組織成果評価	単一の指標が欠如 評価、比較が困難	利益指標で計測、比較可能

出所：Anheier (2005) *Nonprofit organizations: Theory, management, policy*, p.184, Table 8.1; Anthony & Young (2003), *Management control in nonprofit organizations*, p.48; Rainey (1989), *Public management - Recent research on the political context and managerial roles, structures, and behaviors*, pp.232-233, Table 1; Nutt & Backoff (1992) *Strategic management of public and third sector organizations: A handbook for leaders*, p.27, Table 2.1, を参考に筆者作成。

第2節 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

第1項 営利組織経営におけるステークホルダー理論の構造

1. 営利組織経営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、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、大きく発展してきた(Friedman & Miles, 2006, pp.19-28; 水村, 2004, p.46, p.59)。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年代より営利組織の事業活動が影響を与える環境問題、人権問題、消費者運動などの問題に対する社会的懸念が高まった。当初、営利組織は、その社会的懸念を述べる市民団体らを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のである¹²。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。

この課題に応えるべく行われた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, pp.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 & 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, Agle, & Wood, (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, Wicks & Kotha, & Jones(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。

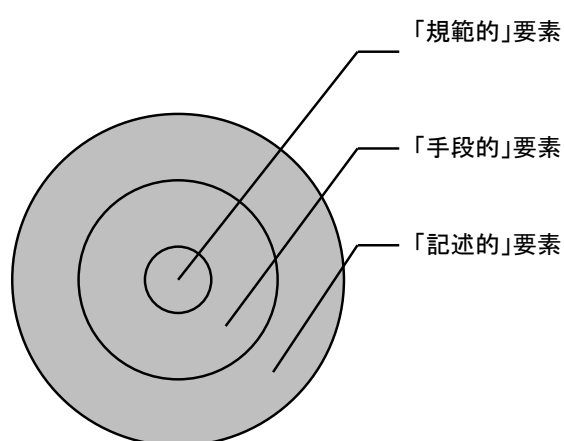
2. 営利組織経営におけるステークホルダー理論の構造

このように、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

¹²ステークホルダーという言葉を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, pp. 213-226; Hemmati, Dodds, Enayati & McHarry, 2001, pp.131-135)。

的/実証的(Descriptive/Empirical)¹³、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にあるという特徴を持つ(Donaldson & Preston, 1995, pp.70-71)¹⁴(図表 2-2)。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。

図表 2-2 ステークホルダー理論の論理構造



出所：Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995) The stakeholder theory of the corporation- Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20 (1), 65-91. p.74, Figure 3.

(1) 「規範的」要素の意義

Donaldson & 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

¹³ 「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 & Preston, 1995)。すなわち、現実事象の観察(水村, 2004)、事象の「ある姿」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, Wicks, Kotha, & Jones, 1999)である。

¹⁴ 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 & 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(p.iii,p.83)。

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」(p.72)、すなわち組織の「あるべき姿」を示す。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, 2008,p.132)。

(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 & Preston, 1995, p.71)。端的には企業目的を達成するために行うべきこと(Friedman & Miles, 2006, p.viii)であり、目的と手段の関係に着目した枠組みである。Donaldson & 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。

第2項 規範性と手段性の対立と収斂

1. 規範性と手段性の対立

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きている(水村, 2004, p.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、実証的にも証明されつつある(Post et al., 2002, pp.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・高橋・山口, 2008, p.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(1982)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(p.133)と、Freeman(1984)による「営利組織の活動に影響を受け得る、また影響を与え得る」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。

2. 規範性と手段性の収斂

しかし、Friedman(1982)の主張する株主価値のみを重視する議論は、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, pp.32-33; 大平, 2009, p.1; 水村, 2008, p.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 & Miles, 2006, p.3; Jones and Wicks 1999, p.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、次に述べる戦略マネジメントを通じて極めて重要な発展を遂げている。

第3項 戦略マネジメントにおけるステークホルダー理論の展開

1. ステークホルダー理論の戦略マネジメントとの適合性

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、戦略マネジメントである(Freeman, 1984, pp.31-43)¹⁵。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 (p.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マネジメント論との親和性が高い(Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, & Colle, 2010, p.89)と考えられている。

2. 戦略マネジメントへのステークホルダー・アプローチ

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は、Freeman(1984)による、戦略マネジメントへのステークホルダー・アプローチで明確に示されている。Freeman は、1980年代の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。

¹⁵戦略マネジメントは、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, p.69)。

その新たなフレームワークは、ステークホルダーに焦点を当てた「ステークホルダー・アプローチ」の視点から形成される(pp.3-27)とした。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・マネジメントの組織能力 (Stakeholder Management Capability) を高めることが求められると主張したのである(pp.53-54)。

Freeman(1984)は、ステークホルダーを「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」(p.453)と定義する。この定義は、ステークホルダーとの関係が企業からステークホルダーとの関係を、一方向ではなく対称、すなわち相互交流を前提として設定している点が特徴的である。そして、1970年代のアメリカで、「招かざる客」に比喻されていた市民団体等のステークホルダーに正当性を与え(水村, 2008,p.104)、企業が株主以外の広範なアクターに、ステークホルダーの範囲を拡大する必要性を主張したのである¹⁶。

このステークホルダーの定義に基づき、Freeman は戦略マネジメントへのステークホルダー・アプローチを次のように展開する。外部環境が多様なステークホルダーから形成されている場合、組織の戦略プロセスは、その複雑さを反映する必要がある。それは、新たなプロセスを構築することではなく、既存の戦略プロセス全般に、ステークホルダーという概念をアンブレラのように覆うことで達成できるという。具体的には、戦略的マネジメントの各プロセスにおいて、次の問いを設定することで、ステークホルダー概念を組み込むことができる。方向性の設定において「ステークホルダーが誰なのか」、戦略プログラムの策定において「いかにステークホルダーが各部門、ビジネス、機能、およびその計画に影響を与えるか」、予算策定の際に「ステークホルダーに対処するための資源を割り当てたか」、そして、これらを統括するシステムにおいては「主要なステークホルダーについての我々の重要な推測は何か」である(p.69)。

ステークホルダー・アプローチの功績は、営利組織のステークホルダーの範囲を、株主中心から広範なステークホルダーに拡大した上で、その拡大を戦略マネジメント全般に反映させる取り組みを示した点にある。すなわち、ステークホルダー概念は、戦略マネジメントの一端を担うのではなく、戦略マネジメントそのものへのアプローチを向上させるアンブレラとして活用できる点が強調されている(Freeman, 1984, p.247)点において画期的といえる。

3. 営利組織の再定義と企業の富の源の変化 (SHV)

¹⁶Freeman が多くの支持を得た理由のひとつは、1970年代のアメリカで、「招かざる客」に比喻されていた市民団体等のステークホルダーに正当性を与え、企業とステークホルダーの関係を一般化して普遍化可能な知識の域までに高めた(水村, 2008, p.104)点にある。

さらに、戦略マネジメントにおける規範性と手段性の融合¹⁷は、Post et al.(2002))による、ステークホルダー・ビュー (Stakeholder View: SHV) (図表 2-3)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・ビュー (Resource Based View: RBV)、産業構造ビュー (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¹⁸を創造し、組織の富の源泉を拡大する理論的枠組みである¹⁹。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。

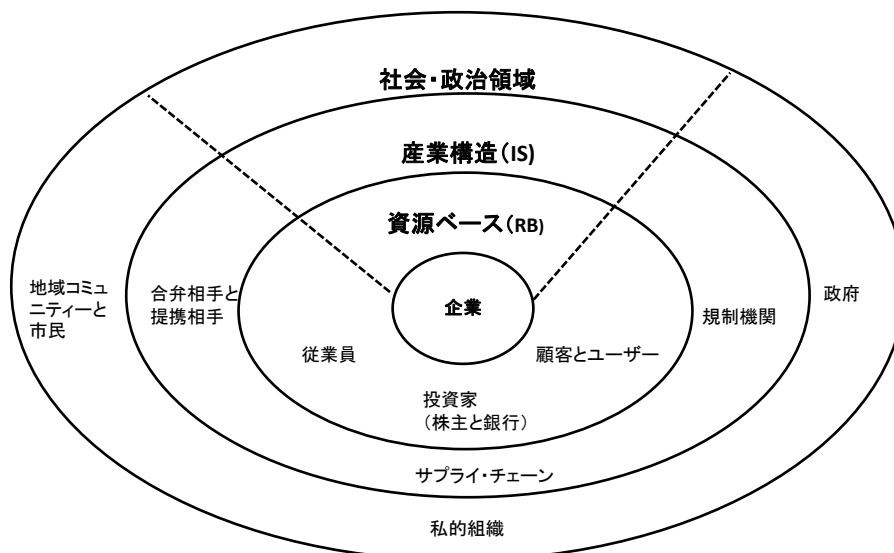
このように、営利組織経営におけるステークホルダー理論は、株主中心から多様なステークホルダーへとその視点を拡大させてきた。さらに、戦略マネジメントに採用されながら、規範的要素と手段的要素の収斂、すなわち、営利組織経営において、道徳や倫理的側面と、(拡大概念としての) 富の追求は収斂可能であることが明らかにされてきたのである。

¹⁷しかし、Freeman は、収斂説に異議を唱え、社会科学的アプローチ(social science approach) と規範倫理的アプローチ(normative ethics approach)が並立するという立場を取っている。これは、ステークホルダーという概念そのものに倫理性が包摂されているため、規範性と手段的要素を分離することそのものが不適当であるとする見解に基づくものである(Freeman, 1999, pp.235-236, Freeman, Harison, Wicks, Parmar, & Colle, 2010, p.6)。

¹⁸「ステークホルダー価値」は次の3つの性質を備える。第1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2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3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, p.54)。

¹⁹ 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, p.45)。

図表 2-3 営利組織におけるステークホルダー・ビュー (SHV)



出所：Post, J.E., Preston, L.E. & Sachs, S.S. (2002). *Redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth*. Stanford Business Books, p.55 ,Figure 2.1.

第3節 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応用可能性

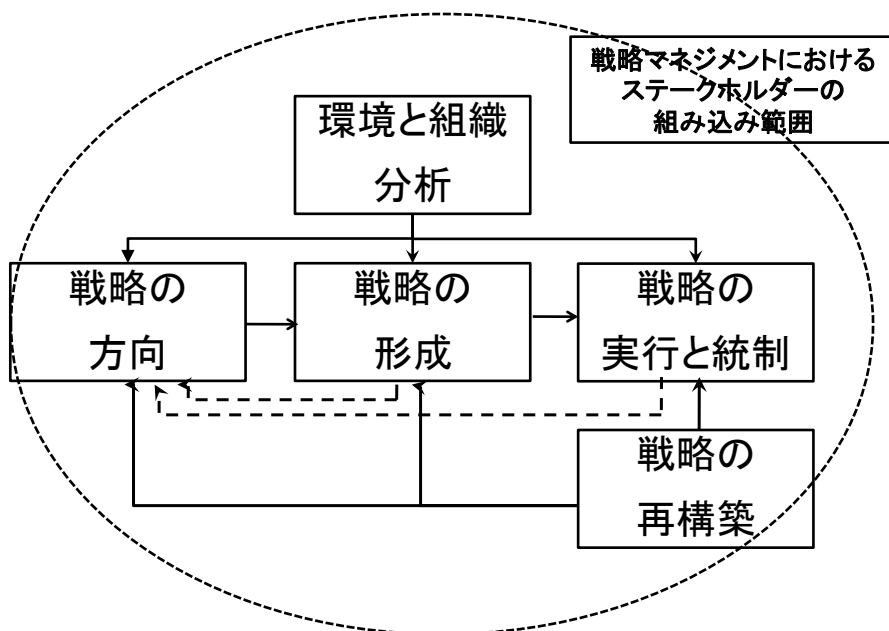
第1項 両経営におけるステークホルダーの戦略マネジメントにおける一致

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の発展と、非営利組織経営におけるステークホルダー研究は、異なる経緯を辿ってきた。しかし、戦略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経営理論で共通して論じられてきた。そして非営利組織では Bryson(2004a)による戦略計画により、営利組織では Freeman(1984)による戦略マネジメントへのステークホルダー・アプローチにおいて、戦略マネジメントのプロセス全般にステークホルダーの存在を組み込むことの重要性が両理論で共通して論じられてきたのである。すなわち、標準的な戦略マネジメント・プロセスにあてはめれば、外部環境と組織の分析、戦略の方向性の決定、戦略の形成、戦略の実行と統制、戦略の再構築の全てのプロセスに、ステークホル

ダーの存在を組み込むことの重要性が、両経営理論で論じられてきたといえる(図表 2-4)。

もっとも、ステークホルダーの戦略マネジメントへの組み込みの程度が両理論で異なっている点については強調されなければならない。非営利組織においては、ステークホルダー分析のツール開発に焦点が当たっており、ステークホルダーは戦略マネジメントにおける1ツールとしての位置を占めるに過ぎない。しかし、営利組織においては Freeman(1984)による、戦略マネジメントステークホルダーの視点からのアプローチを行う視点の導入により、ステークホルダーのプロセス全般への組み込みは一層強固といえる。

図表 2-4 戦略マネジメントにおけるステークホルダーの位置づけの非営利・営利組織研究の共通点



出所 Harrison, J.S. & St. John C.H. (1998). *Strategic management of organizations and stakeholders: Concepts and cases* (2nd ed.). South-Western College Publishing. p.7, Figure 1.1.を参考に著者作成。

第2項 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応用可能性

1. 営利組織の責任範囲と非営利組織の責任範囲の接近

既に述べたように、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応用されてこなかった(LeRoux,2009, p.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であるという点が指摘される(p.161)。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 V.S.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」²⁰があることはよく知られている²¹。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、ステークホルダー・アプローチで示されているように、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と考えられる。

2. SHV の非営利組織への適用

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。

既に述べたように、SHV は、資源ベース・ビュー(RBV)と産業構造ビュー(ISV)を含む拡大概念である。RBV 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 & Carroll, 2006, p.135)。ISV 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)²²。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

²⁰ 例えば、津村(2010), p.66。

²¹ 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, p.226)。

²² 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)。

を決定するのは、単に RBV に示される組織の資源の蓄積や、ISV に示される静態的な産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 (Post et al., 2002, p.136)。つまり、営利組織においては、競争優位性の源泉は、まず組織資源に求められた。後に、産業構造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) 」²³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 2 つの役割があると考えられる。第 1 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, p.94)。従って、非営利組織においては、SHV の社会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 2 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。非営利組織は、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 (Letts, Ryan, & Grossman, 1997, p.39; Niven, 2008, p.112; 山内, 2004, p.132)。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²⁴。

次に、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。

²³Post 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。

²⁴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)。これは、環境問題の産業構造 (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。

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 & Young, 2003,p.67)ため、このような人的資源の重要性は極めて高い。加えて、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、組織資源は、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 における社会領域をその中核に、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(Bryson, Gibbons, & Shaye, 2001, p.271; Stone & Bryson, 2000, p.752)。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(Bryson, et al.,2001, p.271; Stone & Bryson, 2000, p.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、社会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²⁵こと示している。

第4節 小括

本章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いてステークホルダーの存在は、異なる過程を経ながらも戦略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。そして、戦略マネジメントのプロセス全般に

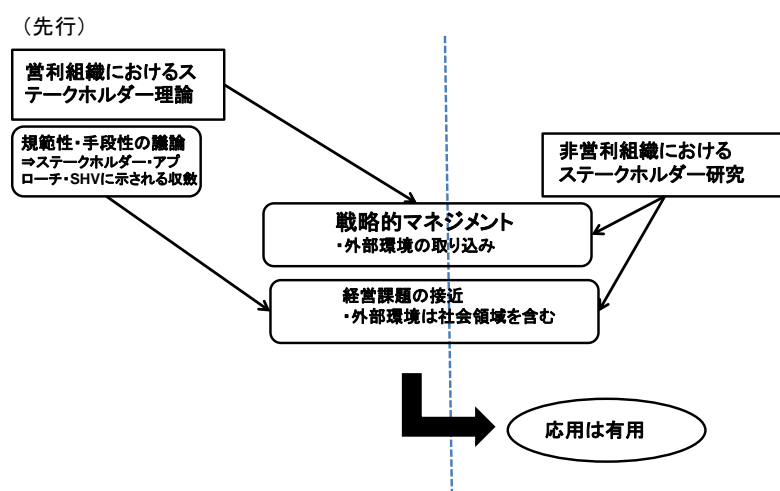
²⁵社会的サービスを目的とする非営利組織では、資金提供者と受益者を同等に扱う、規範的志向を持つ(LeLoux 2009, p.164)。

ステークホルダーの存在を組み込むことの重要性が両理論で共通して論じられてきたのである。このことは、具体的には、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てきたことを意味する。また非営組織においては社会的便益を創出するためには、組織経営に多様なステークホルダーの存在を組み込むことが前提となることを意味する。この点で、まさに戦略マネジメントにおけるステークホルダーの組み込みは、両者で同様の重要性を持つ。

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。しかし、そのオープン・システムに起因する資源依存性により、非営利組織では、資源・産業構造におけるステークホルダーに焦点が集中し、社会領域におけるステークホルダーの経営への組み込みがせい弱になる傾向にある。だからこそ、社会領域に拡大した営利組織のステークホルダー理論は、非営利組織経営に有用な示唆を与えると考えられるのである。従って、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応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(図表 2-5)。

そこで次章では、営利組織経営におけるステークホルダー理論を応用しつつ、非営利組織経営に適合するステークホルダー・マネジメントの理論フレームワークの構築を試みる。

図表 2-5 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応用の有用性



第3章 非営利組織に適合するステークホルダー・マネジメントの探求

本章では、営利組織経営において発達したステークホルダー理論等の先行研究を参考に、次の2つのリサーチ・クエスチョンに取り組む。

(1) 非営利組織経営におけるステークホルダー・マネジメントは、いかに定義され、いかなる意義を有するか。

(2) ステークホルダー・マネジメントに必要な手段として、いかなる組織能力が求められるか。

第1節 非営利組織経営におけるステークホルダー・マネジメントの定義と意義

第1項 ステークホルダー・マネジメントの定義に関する先行研究の検討

ステークホルダー・マネジメントという言葉は、営利組織、非営利組織の両経営理論において、複数の定義で使用されてきた。そこで、まず先行研究においてステークホルダー・マネジメントが組織経営においていかに定義されてきたかを検討し、その検討を基に本論文における定義と意義を示す。

1. 非営利組織経営研究におけるステークホルダー・マネジメントの定義

非営利組織経営研究においては、ステークホルダーを中心に論じた議論が少ないことから、ステークホルダーに対するマネジメントを定義した記述は少ない²⁶。しかし、たとえば、Bigelow, Stone, & Amdt(1996)は、組織が採用する戦術として、ステークホルダーに対するマネジメントを定義している。Bigelow et al.によれば非営利組織は制度的制約の強い下で活動するため、組織の目的達成のためには、組織の政治的戦略(corporate political strategy)が決定的に重要である。その戦略における戦術として、ノウハウ蓄積のために主流派組織と関係を構築する場合や、顧客層を拡大するためにステークホルダーとのネットワーク形成が行われるという。Bigelow et al.は、この連携の形成や、支持基盤の形成といったステークホルダーを通じた戦術を、ステークホルダー・マネジメントと呼んでいる(p.36)。

2. 営利組織経営理論におけるステークホルダー・マネジメントの定義

²⁶ 他方、Roberts and King (1989)は、公共セクターを対象に、営利組織におけるステークホルダー理論を応用し、ステークホルダー・マネジメントの4つのステップを提示している。第1に、ステークホルダーの同定、第2にステークホルダーの利害の同定、第3に、組織がステークホルダーのニーズにいかに対応しているかの同定、第4にステークホルダーの利害に合わせた組織の方向性の修正である。これは、組織の環境適応を重視した見解と考えられる。

営利組織経営においてステークホルダー・マネジメントは伝統的には次のように定義されてきた。ステークホルダー・マネジメントとは「ステークホルダーとのコミュニケーション、交渉、関係のマネジメントを含み、彼らを、組織とその他のステークホルダーに有益な方向に動機づけることを含む」(Harrison & St. John, 1998, p.14)²⁷である。この定義は、組織に有益な方向、つまり戦略を実行する際の戦術としてステークホルダーを用いることを示している。この点において、Bigelow et al.と同様の視点に基づいているといえよう。また、Harrison & St. John(1998)に示される定義は、ステークホルダーを組織側に有益な方向へ「動機づけるために変化させること」を含んでいる。そのため、企業によるステークホルダーの操作を強調するとの批判がある²⁸。

他方、Post et al.(2002)は、ステークホルダー・マネジメントを次のように定義する。「ステークホルダー・マネジメントとは、多様なステークホルダーによる正当な懸念に対する認識と対応を反映したマネジメント業務を指し、狭い組織目的のためにステークホルダーを操作することを意味していない」(p.20)。この定義は、1990年代の、企業の再定義プロジェクトにおいて示された次の議論を反映している。Post et al.は、株主の所有権と利益の最大化を中心に企業を定義する従来のオーナーシップ・モデルを批判した。そして、企業は、その構成員全ての福利と、企業が操業する広範な社会の幸福に責任を負わなければ、生き残ることはできず、また生き残るべきではないと主張した(pp.16-17)。この見解に基づき企業は次のように再定義された。企業とは「その多様な構成員あるいはステークホルダーのために、富その他の便益を創造するために、(そして意図的に富を破壊し、リスクを大きくし、危害を加えないために)、生産的な利用に向けて資源を動員する組織」(p.17)である。この企業の責任範囲の拡大を反映し、Post et al. は、ステークホルダー・マネジメントとは、(株主を含む)多様なステークホルダーのために富をその他の便益を創造することを目的とすべきと主張したのである。

このことは、営利組織経営におけるステークホルダー・マネジメントの定義が、株主の利益拡大のためにステークホルダーを操作する、という限定的な意味から、多様なステークホルダーと社会に富と便益をもたらすより広範な目的のために行われるべき、とする定義へ拡大してきたことを示している。

²⁷Harrison & John(1998)は、組織のステークホルダーに対する対応を、ステークホルダー・分析とステークホルダー・マネジメントとに識別し、次のように定義する(p.14)。

「ステークホルダー分析とは、主要なステークホルダーを識別し、優先順位を付け、彼らのニーズを評価し、彼らからアイデアを収集し、この知識を戦略的方向性の確立、戦略の策定、実行といった、戦略マネジメントのプロセスに統合することを含む。」そして、「ステークホルダー分析が、組織側が環境に適應する努力にもっとも関連づけられる傾向がある一方で、ステークホルダー・マネジメントは、創発(組織が環境に働きかけ、組織に成功をもたらす環境に作り上げる)により関連づけられる。現実には、2つのプロセスは重複している。」としていることから、ステークホルダーに対する対応、という大きな枠組みで捉えれば、Harrison & John(1998)の定義も、環境決定論と戦略的選択論を含んでいると言える。

²⁸京都産業大学 大室悦賀への聞き取り調査。2012年7月13日。

3. 環境決定論と戦略的選択論

営利組織経営におけるステークホルダー・マネジメントの定義の変化は、組織の外部環境への対応に関する 2 つの立場、すなわち、ステークホルダーを外部環境の媒体とした場合、組織は外部環境に従うのか（いわゆる環境決定論）、あるいは戦略的に外部環境を変えられるのか（いわゆる戦略的選択論）から次のように説明できる。

Bigelow et al.(1996)と Harrison & St. John (1998)による定義は、組織は戦略的に外部環境を変えられるとする戦略的選択論の見方を強調するものと考えられる。戦略的選択論は、環境を所与とする環境決定論と対立すると考えられてきた。しかしこれらは必ずしも 2 項対立で論じる必要はない。なぜなら、実際にはこれらのプロセスは重複し、同一組織内に共存できると考えられるからである。組織経営には、外部環境との整合を図りつつも外部環境に働きかける、という 2 つのプロセスが存在し、ステークホルダー・マネジメントにおいても、ステークホルダーからの影響を受けると同時に、ステークホルダーに影響を与える両プロセスを包摂することが可能と考えられる。この点において、Post et al.(2002)によるステークホルダー・マネジメントの定義は、戦略的選択論と環境決定論を融合するものといえる。なぜなら、株主利益の最大化を含む意味では戦略的選択論を含むが、その選択が広範な社会からの影響を受けるという意味で環境決定論を含むからである。

第 2 項 非営利組織経営におけるステークホルダー・マネジメントの定義と意義

非営利組織経営においても、環境との整合性を追求する必要性がある一方、組織目的の達成のために、環境への働きかけが必要である。例えば環境への適合プロセスとして、組織は、法改正、社会のニーズの変化といった外部環境の変化を察知し、そして仮にミッションが時代遅れになっていると判断される場合には、ミッションの改訂を検討する必要があるだろう。しかし、このプロセスと同時に、現在の組織ミッション達成に向けて、法改正の要求、支持基盤の拡大、外部組織との連携強化といった活動により環境に働きかけるプロセスが必要である。つまりこの 2 つのプロセスを組織内に備えることが、社会的ニーズに合致したミッションを掲げ、かつそれを達成するために不可欠である。ステークホルダーを環境の媒体と考えれば、これらのプロセスは、ステークホルダーとの関係構築を通じて実行することができる。

そこで本論文では、非営利組織経営におけるステークホルダー・マネジメントを、この環境への適応の 2 つのプロセス、すなわち、(1)環境との整合性と、(2)環境への働きかけを融合を目指すものとして次のように定義する。

本論文におけるステークホルダー・マネジメントの定義

「非営利組織経営におけるステークホルダー・マネジメントは次の 2 つのプロセスを包摂するものである。第 1 に、主要なステークホルダーを識別し、そのニーズを評価し、アイデアを収集し、これらの知識を戦略的方向性の確立・戦略の策定・実行といった、戦略形成のプロセスに統合するプロセスである。第 2 に、ステークホルダーとのコミュニケーション、交渉、関係のマネジメントにより、彼らを組織とその他のステークホルダーに有益な方向に動機づけるプロセスである。」

第 1 のプロセスは、ステークホルダーを媒体として組織を環境に適合させるプロセスといえ、第 2 のプロセスは、ステークホルダーを媒体として環境を組織に有利な方向性へと変化させるプロセスである。非営利組織は、ステークホルダー・マネジメントによりこの 2 プロセスを組織内に共存させることにより、組織ミッションの設定とその達成に向けた組織経営を一定の環境下で最適化することができる。すなわち、ステークホルダー・マネジメントの意義とは、ステークホルダーとの関係構築を通じてこれら 2 プロセス間のバランスを取ることで、組織経営を一定の環境下で最適化することにあると考えられる。

第 2 節 非営利組織経営におけるステークホルダー・マネジメントの組織能力

ステークホルダー・マネジメントを行うためには、組織内部には何らかの組織能力が必要であると考えられる。その能力は、次の構成要素を含むと考えられる。すなわち、ステークホルダーを媒体とした、外部環境の認識・資源の組織内部への取り込み・組織内での消化・外部環境への働きかけである。そして、外部環境と内部環境間の連結を円滑にするために、これらの要素は単独に存在するのではなく、連結している必要があるであろう。

本節では、これらの構成要素とその連結を組み込んだ、非営利組織経営におけるステークホルダー・マネジメントの組織能力の理論フレームワーク構築を試みる。

第 1 項 Freeman(1984)によるステークホルダー・マネジメントの組織能力

1. ステークホルダー・マネジメントの組織能力の 3 要素

ステークホルダー・マネジメントを行うために、組織が備えるべき組織能力として参考になるのが、Freeman(1984)が営利組織向けに開発した、ステークホルダー・マネジメントの組織能力のフレームワークである。ステークホルダー・マネジメントの組織能力は、組織が特定のステークホルダーとの関係を行動的にマネジメントする必要性を示したものであり(p.53)、営利組織経営のステークホルダー理論において、ステークホルダーとの相互作用を最も生じさせるフレームワークのひとつ (Zakhem,2008, p.396) として認識されている。

Freeman(1984)によれば、組織は、そのステークホルダーとの関係を管理するために認識すべき3つの要素がある。すなわち、1)合理的(Rational)要素、2)プロセスの要素、3)トランザクションの要素である²⁹。1)の合理的要素は、誰が組織のステークホルダーであり、利害は何かの同定である。2)のプロセスの要素は、明示的であれ、非明示的であれステークホルダーとの関係を管理する組織プロセスである。3)のトランザクションは、組織とステークホルダー間のトランザクションあるいは駆け引きで構成される、ステークホルダーとの関係構築である (p.53)。そして、ステークホルダー・マネジメントの組織能力とは、これら3要素を結合させる能力である(p.53)。

図表 3-1 Freeman によるステークホルダー・マネジメントの組織能力

	合理的要素	プロセスの要素	トランザクションの要素
概略	ステークホルダーの同定と分析能力	ステークホルダーとの関係を管理する組織プロセス	ステークホルダーとのトランザクションあるいは駆け引き
必要な視点	<ul style="list-style-type: none"> ・組織のステークホルダーは誰であるか ・ステークホルダーの個々の利害は何か ・ステークホルダーの役割ごとのグループ分け ・ステークホルダー間関係 	<ul style="list-style-type: none"> ・日常業務プロセスから戦略形成までを網羅 ・ステークホルダーがいかに各部署、業務、機能、そして計画に影響を与えているか 	<ul style="list-style-type: none"> ・組織がステークホルダーといかに取引しているか。 ・組織の管理者はステークホルダーといかなる関係を構築しているか ・いかなる資源がこれらのステークホルダーとの関係構築のために配分されているか

出所：Freeman, R.E. (1984). *Strategic management – A stakeholder approach* -, Pitman Publishing. pp.53-82 に基づき筆者作成。

2. ステークホルダー・マネジメントの組織能力の非営利組織経営におけるステークホルダー・マネジメントへの有用性

²⁹Freeman(1984)は、この3レベルを、Allison(1971)の *Essence of Decision* における3つのモデルと対応させている(p.81)。同著は1962年のキューバ危機の際のアメリカ政府の対外政策を、合理的行為者、組織過程、そして政府内政治という3種類のモデルを用いて分析したものである。

Freeman によるステークホルダー・マネジメントの組織能力は、次のようなフレームワークと整理できる。まず、ステークホルダー・マネジメントの組織能力は、合理的、プロセス、トランザクションの 3 つの要素から構成される。そして、ステークホルダー・マネジメントの組織能力とは、これらの要素を結合させる能力である。このフレームワークは、非営利組織経営におけるステークホルダー・マネジメントに必要な組織能力の検討に、次の 2 点で有用な示唆を与える。

第 1 に、これらの 3 つの要素は、非営利組織におけるステークホルダー・マネジメントに求められる組織能力に必要な要素と符合する。まず、合理的要素は、ステークホルダーを媒体とした外部環境の認識を表している。次に、プロセスの要素は、外部環境の組織内部への取り込みと外部環境の消化（例えば外部環境と組織ミッションのギャップを埋める組織戦略の立案）を示している。そして、トランザクションの要素は、交渉、協働など外部環境への働きかけを含んでいる。

第 2 に、これらの構成要素を結合させる力が、ステークホルダー・マネジメントの組織能力である点である。非営利組織経営において、ステークホルダー・マネジメントに必要な構成要素は、単体ではステークホルダー・マネジメントの意義を発揮することはできない。たとえば、ステークホルダーを認識するだけで相互関係を構築しなければ、外部環境への適合も、働きかけも生じないからである。したがって、これらの 3 要素が結合することによって初めて、ステークホルダー・マネジメントに求められる一連のプロセスを実行できる能力を備えられると考えられる。

第 2 項 SMC モデルの構築

1. Freeman(1984)によるフレームワークの転換の必要性

非営利組織経営におけるステークホルダー・マネジメントの組織能力を構成する要素は、1)合理的要素、2)プロセスの要素、3)トランザクションの要素を適用できる。その組織能力の高低はいかに捕捉できるのだろうか。

Freeman(1984)は、ステークホルダー・マネジメントの組織能力の高低について、次の 2 点から言及している。第 1 に、3 要素を結合させていれば、その能力が高いとするものである。すなわち、ステークホルダーの分布とそれぞれのグループの利害を理解し、これらのグループとその利害を日常的に多様な組織プロセスにおいて考慮し、その利害のバランスを取り組織の目的を達成するために、これらのステークホルダーと一連のトランザクションあるいは駆け引きを行っている組織は、高いステークホルダー・マネジメント能力を備えているという(p.53)。しかしながら、3 要素を結合できる能力がステークホルダー・マネジメントの組織能力であるという見解と、結合そのものが高い組織能力をもらえず、とする見解は、能力と能力の高低の区別を曖昧にする。そのため能力の高低の捕捉をいかに行

うかについて整理する必要がある。

第 2 に、Freeman(1984)は、ステークホルダー・マネジメントの組織能力の高低は、ステークホルダーに対する自主性の有無によって生じると述べる。すなわち、自主的にステークホルダーとの関係構築を行っている組織では、ステークホルダー・マネジメントの組織能力が高い。そしてそのような組織では、複数のステークホルダーとのコミュニケーション・プロセスを設計し実行し、重大な問題に関して明示的にステークホルダーと交渉し、自主的な合意を迫るなどの特徴を持つ (pp.78-80) という。しかしながら、ここで自主性と、ステークホルダー・マネジメントの組織能力とがいかに関連しているかは明確ではない。また、組織能力が高い組織が結果として備える行動様式の特徴は示されているが、その原因である能力の高低は何を持って言えるかは明らかではないのである。

Freeman のフレームワークにおいて、組織能力の高低の根拠が明示されていない理由は、当時の状況から次のように推察できる。多くの営利組織は、組織に批判的な見解を持つ市民グループなどのアクターを、ステークホルダーと見なしていなかった。しかし Freeman は、批判的なアクターの存在を無視することは、結果的に外からの圧力に屈する結果を招く³⁰ことを主張した。そして、企業がステークホルダーに対応するためにマネジメント・プロセスを外向きに転換し、自主的にステークホルダーとの関係構築に向けて行動を起こす意義を強調したのである。そのため、Freeman がこのフレームワークを提示した主たる目的はその能力の高低を把握することではなく、営利組織に対して、ステークホルダーと自主的な関係構築を行うために、戦略マネジメントにおいて合理的、プロセス、トランザクションの 3 要素を結合させることを奨励することにあつたと考えられる。

しかしながら、非営利組織はこの経緯を共有していないため、Freeman のフレームワークを非営利組織に応用する際には、能力の高低の把握を含め、非営利組織に適合するモデルに転換する必要がある。

2. SMC モデルの構築

本論文では、非営利組織経営におけるステークホルダー・マネジメントの組織能力の高低の把握に、次の 2 点から取り組む。第 1 に、各要素内のレベルを明確にする点である。第 2 に、それらのレベルの総体を組織能力の高低と捉える点である。

第 1 の点について、3 要素内には次のようなレベルが存在すると考えられる。合理的要素

³⁰ この点を Freeman(1984)は、ゲーム理論を用いて説明している(pp.74-77)。与えられた環境の下で企業とステークホルダー（この場合は活動家グループ）がいかに行動を決定するかの分析において、企業とステークホルダーの間には、いわゆる「囚人のジレンマ」に示されるようなコミュニケーション上の制約は全く存在せず、合意形成を妨げる制約も存在しない。そして、ステークホルダーからの圧力により市場における競争優位性を損なう結果を避け、双方に Win-Win の関係をもたらす唯一の解決方法は、企業側としては自発的にステークホルダーと協議することであるとする。

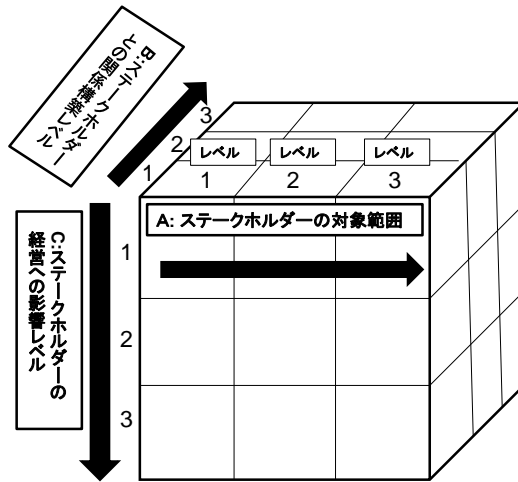
におけるステークホルダーの同定においては、どの範囲までステークホルダーと認識するかのレベルが存在する。すなわち、組織内部の理事のみがステークホルダーなのか、あるいは会員、他の非営利組織、市民といったステークホルダーの範囲をどの程度まで認識するかは組織によって異なる。同様に、トランザクションの要素についても、たとえば協働事業を行うような強い連携関係にあるか、あるいは情報を提供するだけの関係かによって、関係のレベルは異なる。プロセスの要素についても、ステークホルダーが組織の方向性を決める戦略にまで影響するのか、あるいは日常的な業務への影響にとどまるのかのレベルが存在するであろう。

そして、第 2 の点で、ステークホルダー・マネジメントの組織能力とは、これらを結合する能力である。従ってこれらのレベルの総体が、その組織のステークホルダー・マネジメントの組織能力の高低を示すと考えられるのではないだろうか。

そこで本論文では、各要素のレベルを設定することにより、Freeman によるステークホルダー・マネジメントの組織能力を、組織能力を把握できるフレームワークに転換する。転換にあたっては、更に次の 3 点について変更を加える。第 1 に、要素を次元に言い換える。このことにより、要素間の有機的な結合を強調する(図表 3-2)。第 2 に、合理的要素を、組織を取り巻く多様なアクターをステークホルダーとして認識できる能力と読み替え、「ステークホルダーの対象範囲」とする。第 3 に、プロセスの要素をステークホルダーの存在を経営に取り込む能力と読み替え、「経営へのステークホルダーの取り込み」とする。

本論文では、Freeman によるステークホルダー・マネジメントの組織能力フレームワークを発展的に転換したこの独自モデルを、「SMC モデル」と呼び、このモデルで示されるステークホルダー・マネジメントの組織能力を、SMC と呼ぶ(図表 3-2)。

図表 3-2 SMC モデルの 3 次元構造



3. SMC モデルの各次元のレベル構成

各次元のレベル構成は次のとおりに設定する。

(1) 次元 A：ステークホルダーの対象範囲



非営利組織は広範なステークホルダーを有する。そこでは、ステークホルダーをどの範囲で認識できているか、すなわち認識視野の狭い広いが、能力のレベルを示すことになる。Freeman(1984)は、ステークホルダーの対象について、政府、市民団体、メディアといった社会・政治領域における新興のステークホルダーを含んだステークホルダーの分布を、ステークホルダー・マップとして示している(p.55)。ステークホルダー・マップは、企業の周辺部にステークホルダーが放射上に配置された 2 次元の図である。しかし、このマップは、全てのステークホルダーが一律に扱われており、ステークホルダーの属性や性格などを反映して作成されていないという構造的欠陥がある(水村, 2008,p.233)。従って、Freeman によるステークホルダー・マップでは、レベルを識別できない。

そこで、組織の競争優位性という基準から、ステークホルダーの範囲を識別する。具体的には、第 1 部で検討した、ステークホルダー・ビュー(SHV)のフレームワークを用いて対象範囲レベルを識別する。SHV によれば、ステークホルダーは RB, IS, 社会・政治領域のいずれかに属し、組織資源、産業構造、社会・政治領域の順で、ステークホルダーの範囲は拡大すると考えられている(Post et al., 2002)。ここでは、社会・政治領域を、広義での

社会という言葉に置き換え、レベル1を組織資源、レベル2を産業構造、レベル3を社会領域と設定する(図表 3-3)。もともとオープンな社会システムに存在する非営利組織の特質を考えれば、社会領域におけるステークホルダーの認識は経営に所与として含まれるべきものである。しかし、同時に、組織の資源依存の特質から、組織資源、産業構造のステークホルダーは認識し易いが、社会領域のステークホルダーの認識は相対的に弱まる傾向がある。そのため、レベル3の社会領域は非営利組織経営の前提であるが、同時にその認識は困難であることから最も高いレベルを構成すると考えられる。

具体的には、レベル1の資源領域では、理事、職員、ボランティア、会員といったステークホルダーが想定される。レベル2の産業構造領域では、同業他団体、アドボカシーの対象、規制機関、受益者、購買者、資金提供者といったステークホルダーが想定される。レベル3の社会領域では、資源、産業構造領域以外に属するステークホルダー、たとえば組織の活動分野以外の課題に取り組む組織や、市民が想定される。

図表 3-3 SMCモデルにおける次元A(ステークホルダーの対象範囲)のレベル構成

レベル	領域区分	存在領域の説明	ステークホルダーの具体例	ステークホルダーの貢献	ステークホルダーの認識視野
3	社会領域	・広範な社会領域	・RB, IS以外のステークホルダー ・組織の活動分野以外の課題に取り組む組織 ・市民	・正統性の付与 ・組織戦略の最適化	広い 
2	産業構造 (IS)	・組織が属する業界 ・ミッション達成に必要な対象	・同業他団体 ・アドボカシーの対象 ・規制機関 ・受益者 ・購買者 ・資金提供者	・組織目標達成に向けた直接的、間接的貢献	
1	組織資源(RB)	組織内部	・理事 ・職員 ・ボランティア ・会員	・人的資源(知識、技術、財産)	狭い 

出所：Post, J.E., Preston L. E. & Sachs, S. S. (2002). *Redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth*. Stanford Business Books, p.54 を参考に筆者作成。

(2) 次元 B：関係構築レベル

Freeman によれば、トランザクションの要素は、次の 4 段階のプロセス、すなわち 1)無視、2)パブリック・リレーション・アプローチ、3)非明示的交渉、4)明示的な交渉の 4 つの分類からなる(p.165)。1)の無視は、何もせず、ステークホルダーに対して時間や労力といった組織資源を配分しない。2)のパブリック・リレーションズ・アプローチは、企業情報の提供や、企業イメージ作りを行う活動である。3)の非明示的な交渉は、ステークホルダーのポジションについて、可能な限り正確な推測を行う活動である。4)明示的な交渉は、2 方向のコミュニケーション、非公式の交渉、Win-Win の解決などを行う活動である。

このうち 1)の無視は、当時、社会領域におけるステークホルダーをステークホルダーと認識することを拒む企業が存在したことを反映している。しかし、無視は相互作用とは言えず、営利組織とは異なる経過を辿ってきた非営利組織への適用にはそぐわない。非明示的交渉は、ステークホルダーの利害を推測した 1 方向の関係である。パブリック・リレーション・アプローチも 1 方向の関係を表している。明示的な交渉はさまざまな関係構築の態様が混在しており、全体としてのレベル構成は不明瞭である。

これとは異なる関係構築のレベル分析として Friedman & Miles (2006)は、ステークホルダーとの関係を、図表のように 1 から 10 までの段階として分類している(pp.161-162)³¹。この分類によれば、対話のスタイルとして 1 方向、2 方向、多方向の 3 つがある。そこで本論文ではこの分類を応用し、関係構築のレベルを「1 方向の対話」、「2 方向の対話」、「多方向の対話」で識別する。1 方向の関係においてステークホルダーは組織の決定について情報を入手するのみである。2 方向の関係において、ステークホルダーは組織の決定前に意見を述べることができる、そして、多方向の関係において、ステークホルダーの意見は組織の決定に影響を与える、あるいは両者間における合意形成を行うとする。

具体的には、各レベルをそれぞれ、1) 1 方向 (例：情報提供)、2) 2 方向 (説明・説得・相談)、3) 多方向 (交渉、参加、協調、協力) とした。この 3 つのレベルは組織内に同時に存在し、それぞれの個々のレベル内の善し悪しはないが、別々に考慮する場合、レベル 1 のみの関係は適切とはいえない(Friedman & Miles, 2006,p.163)。そして、レベルが 1 から 3 に上昇するに伴い組織とステークホルダーとの相互作用はより深くなる(図表 3-4)。さらに、能力という点では、多方向の関係において最も高度な組織能力が求められる。ここでは、組織に有利な条件を引き出す、ステークホルダーからの支援を取り付ける、特定のプロジェクトにおける一部あるいは全体の共同の意思決定を行う、といったプロセスにおいて高度な交渉能力が必要とされる。同時に、組織の決定や方向性を変更する必要も生じる可能性があるため、組織内部に対する調整能力も必要とされる。従って、レベル 3 が最も高い能力を必要とすると考えられるのである。

³¹ Friedman & Miles(2006)は、Arnstein (1969)による政策決定過程への市民参加の梯子をベースに、このステークホルダー・マネジメントと関与の段階を分類した。

図表 3-4 SMC モデルにおける次元 B（ステークホルダーとの関係構築）レベル構成

注：図中、「SH」は、「ステークホルダー」を表す。

レベル	ステークホルダー マネジメントの手法	関係構築の目的	影響のレベル	対話の型
3	協力（パートナーシップ）	特定のプロジェクトにおける 共同の意思決定	決定の形成、 あるいは合意	多方向の対話 （例：合併事業）
	協調（コラボレーション）	特定のプロジェクトにおける 一部の共同の意思決定		多方向の対話 （例：戦略的提携）
	参加	限定条件下におけるSHからの 支援。SHの関与度合の決定権 は組織側にある。	SHの組織の決定への影響 あり	多方向の対話 （例：積極的な対話）
	交渉	有利な条件を引き出す ロビー活動		多方向の対話 （例：バーゲニング）
2	相談	SHは意見を述べることができ るが、組織側がそれを聞くとはい 限らない	組織の決定前にSHは意見 を述べるができる	2方向の対話
	説得			2方向の対話 （例：インタビュー）
	説明	SHを教育する		2方向の対話 （例：ワークショップ）
1	情報提供	SHを教育する	SHは決定について情報を 入手	1方向の対話 （例：組織情報につい てのレポートを提供す る）

出所：Friedman, A. L., & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and practice*. Oxford University Press, p.162, Figure 6.2 を参考に筆者作成。

(3) 次元 C：ステークホルダーの組織経営への取り込み

SMCは日常業務から戦略形成まで、組織経営の全てとリンクさせる必要がある(Freeman, 1984 p.247)。そのため、組織経営のレベルとして、Anthony & Young(2003)による、非営利組織の計画と管理行動における3つの類型を適用する。すなわち第1に、日常的な活動やタスクを実施するタスク管理レベル、第2に組織ゴールと組織戦略を所与としてその実施に焦点を当てるマネジメント・コントロール・レベル、第3に組織ゴールの決定プロセスとそこに到達するための戦略を決定する戦略形成レベルである(pp.3-4)。

この類型を用いて、ステークホルダーがどのレベルに影響を与えるかによって、この次元における段階を識別する。ステークホルダーの存在は、外部環境に組織を適応させ、組織の基本的な方向性を決定する戦略形成の際に極めて重要である。さらに、組織の戦略形

成レベルの意思決定は、他のレベルと比較して困難である。そのため、レベル 3 にステークホルダーからの有形無形のインプットを組み込むことができている場合は、最も高いレベルとなるであろう。従ってステークホルダーがレベル 3 すなわち戦略形成レベルに影響を与えるほど、組織はステークホルダーの存在を経営に取り込んでいると考えられる。

図表 3-5 SMC モデルにおける次元 C (ステークホルダーの経営への組み込み) のレベル構成

レベル	マネジメントの区分	概要
3	戦略形成	<ul style="list-style-type: none"> ・組織のゴールの決定プロセスと、そこに到達するための戦略 ・組織戦略の変更は、非定期的である。変更の要因は、 <ul style="list-style-type: none"> ①組織への脅威 ②新規の機会 ③ゴール達成のためのよりよい方策 である。
2	マネジメント・コントロール	<ul style="list-style-type: none"> ・戦略形成とタスク管理の間にある ・組織ゴールと組織戦略を所与として、その実施に焦点をあてる。
1	タスク管理	<ul style="list-style-type: none"> ・日常的な活動、タスク ・効果的か、効率的かで測定

出所：Anthony, R. N., & Young, D. W. (2003). *Management control in nonprofit organizations* (7th ed.). McGraw-Hill/Irwin, p.4 を参考に筆者作成。

図表 3-6 で、SMC モデルをまとめた。組織が有する SMC とは、これらの各要素におけるレベルで示される能力の総体である。非営利組織の SMC は、レベル 3 に行くほど高まると考えられる。すなわち、社会領域におけるステークホルダーを認識し、ステークホルダーと多方向の関係を構築し、ステークホルダーからの多様なインプットを戦略形成レベルまで組み込んでいるほど、組織の SMC は高まることが推測される。

図表 3-6 SMC モデル (まとめ)

次元 レベル	A: ステークホルダーの 対象範囲	B: ステークホルダー との関係構築	C: ステークホルダー の経営への組み込み
1	組織資源	1 方向	タスク・コントロール
2	産業構造	2 方向	マネジメント・コントロール
3	社会	多方向	戦略形成

第3項 SMC を促進する要因についての仮説の提示

本論文では、組織のステークホルダー・マネジメント能力の捕捉を可能にするフレームワークを SMC モデルとして構築した。このモデルによって示される SMC は、いかなる要因によって高められるのであろうか。

Freeman(1984)は、組織がステークホルダーとの関係を構築する自主性を有する組織では、ステークホルダー・マネジメントの組織能力は高いと主張する(p.74)。しかし、SMC に影響を与え得る要因は、自主性のみだろうか。例えば、外部環境の変化が激しければ、その変化に対応するために組織は SMC を高めるのではないだろうか。また、組織の構造、組織の規模などは、SMC に影響を及ぼすのではないだろうか。そこで本論文では以下の 5 つの仮説を提示する。

(1) 自主的なステークホルダーへのアプローチと SMC の高さに関する仮説

Freeman(1984)は、ステークホルダー・マネジメントの組織能力とは、合理的、プロセス、トランザクションの 3 つの要素を結合できる能力であると述べる。そして自主的に、能動的に多様なステークホルダーと関係構築を行っている団体においては、ステークホルダー・マネジメントの組織能力が高いとする。当然、当時の企業が置かれていた状況と、非営利組織の状況は異なっている。しかし、非営利組織においても、ステークホルダーに対して消極的であることもできるし、自主的・能動的に関係を構築することもできる。そして、ステークホルダーに対して、彼らもたらす有形、無形の価値を認識し、組織経営に生かす能動的なアプローチを取っている団体は、高い SMC を有すると考えられる。これより、次の仮説を提示する。

仮説 1：ステークホルダーに対する自主・能動的なアプローチは、SMC を促進する。

(2) 外部環境の変化と SMC に関する仮説

ステークホルダー・マネジメントの組織能力は、変化の激しい外部環境に対応するため

に構築されたフレームワークである³²。そこで、多様なステークホルダーで構成される外部環境変化が激しければ組織はそれに対応し、多様なステークホルダーの要望に対応する能力を高めると推測される。従って、外部環境の変化が激しければ、SMCは高いと考えられる。

仮説 2：外部環境変化の激しさは SMC を促進する。

(3) 組織構造と SMC に関する仮説

ステークホルダーは、組織外部のみならず、組織内部にも存在する。従って SMC は、外部ステークホルダーだけを対象とするものではない。ステークホルダー・マネジメントの組織能力が高い組織は、組織内部の様々なステークホルダーを認識している (Freeman, 1984, p.55) のである。非営利組織の場合、理事のみならず、スタッフ、ボランティアも内部ステークホルダーである。とりわけ、SMC モデルの次元 C:ステークホルダーの経営への影響におけるレベル 3 の戦略形成プロセスにこれらの多様な内部ステークホルダーの参加を促していることは、高い SMC をもたらすと考えられる。

そこで理事に代表されるフォーマルなガバナンス形態を実行するトップ・ダウン式ではなく、スタッフやボランティアなどの幅広い組織内部のステークホルダーの戦略形成への参加を促している組織の SMC は高いと考えられるのである。これより、スタッフ、ボランティアを巻き込んだ、インフォーマルな組織構造は、SMC に正の影響を与えると推測される。

仮説 3：インフォーマルな組織構造は SMC を促進する。

(4) 組織規模と SMC の関係に関する仮説

組織の大きさは必ずしも高いマネジメント能力を保証するものではない。しかし、例えばスタッフの数が多ければ、より多くのステークホルダーと関係を構築できるキャパシティを有することが推測される。同様に、より大きな収入規模は、より多くのプログラムを実施する資源を持っていることを示唆し、広範なステークホルダーとの関係をマネジメントする能力があることが推測される。このことより、組織規模が大きいほど、SMC は高いと推測される。

仮説 4：組織規模の大きさは、SMC を促進する。

(5) ステークホルダーとのミッションと価値観の違いに関する仮説

当事者間のミッションや価値観の相違は、しばしば協働の障害となることが指摘されている (Margerum, 2002, p.248)。たとえば、地域開発計画についてステークホルダーが協議する際に、それぞれのステークホルダーが環境保全を重視するのか、あるいは開発を重視

³² 仮に、組織の環境が、極めて静的なものであるならば、ステークホルダー・アプローチは不適當であろう (Freeman, 1984, p.189)。

するのかという価値観の違いは、協働への重大な障害となる可能性がある(p.248)。

しかし、たとえ組織ミッションと価値観が、ステークホルダーのそれと異なっても、関係構築の障害とは認識しない場合もあるのではないだろうか。そして、そのような認識は、関係構築の障害を低減し、SMCモデルにおけるステークホルダーの対象範囲を広げ、関係構築を多方向にし、ステークホルダーの戦略形成への組み込みを促進するのではないか。これより、次の仮説を提示する。

仮説 5:ステークホルダーとのミッションと価値観の相違は関係構築の障害とはならないという認識は、SMCを促進する。

次章では、実証研究によりこれらの5つの仮説を検証する。

第2部 実証研究：非営利組織におけるステークホルダーに係る経営の現状

第2部では、実証研究を用いて、リサーチ・クエスチョン(3)：SMCはいかなる要因によって促進されるかについて、前章で提示した仮説の検証を行う。さらに、非営利組織におけるステークホルダーに係る経営の現状はどのようになっているか(リサーチ・クエスチョン(4))について、実証研究により検証する。

第4章では、国内のNPO法人を対象とした実証研究の調査設計を述べる。第5章では、ステークホルダーに係る経営の現状に関する現状と、ステークホルダーマネジメントを促進する変数についての仮説検定の結果を示す。

第4章 NPO法人を対象とした実証研究の調査設計

第1節 調査対象

本論文では、特定非営利活動法人(NPO法人)を対象に、実証研究を行った。NPO法人とは、継続的、自発的に社会貢献活動を行い、団体の構成員に対し収益を分配することを目的としない団体のうち、特定非営利活動促進法に基づき法人格が付与された団体を指す³³。特定非営利活動促進法で認定されているNPO法人は、2012年3月31日時点で45,146団体である³⁴。

調査は、2010年12月27日から2011年3月18日にかけてオンライン調査³⁵により行った。サンプル対象は、特定非営利活動法人日本NPOセンターが運営する、国内NPOデータベース「NPOヒロバ」³⁶の、2010年12月27日時点の登録団体のうち、団体メールアドレスを公開している5,183団体である³⁷。最終的に、宛先不明の6団体を除く5,177団体へ調査依頼を送付した。有効回答は、重複回答や、団体が特定できないものを除外した上で、本調査の焦点であるステークホルダーに関する設問全てに回答している団体とした。有効

³³内閣府 NPO ホームページ『NPO を知ろう (NPO の基礎知識)』

<https://www.npo-homepage.go.jp/about/npo.html#npo>> [最終アクセス 2012/06/21]。

³⁴内閣府 NPO ホームページ『特定非営利活動促進法に基づく申請受理数および認証数、不認証数等』
<https://www.npo-homepage.go.jp/data/pref.html> [アクセス 2012/0530]。

³⁵ Qualtrics 社の提供するオンライン調査ソフト ‘Qualtrics’ を使用した。Qualtrics 社ホームページ
<http://www.qualtrics.com/> [最終アクセス 2012/11/4]。

³⁶ 日本 NPO センター『NPO 法人データベース NPO ヒロバ』<http://www.npo-hiroba.or.jp/> [最終アクセス 2012/11/4]。

回答数は、435 団体であり、回答率は 8.4%であった。アンケートを実施した時期に近い 2011 年 4 月 30 日時点の NPO 法人数認証数は 42,556 団体であり、有効回答数はその 1%にあたる³⁸。

第 2 節 サンプルの特質

今回の調査におけるサンプルの特質を、NPO ヒロバによるデータベースの作成手順から分析すると次のとおりである³⁹。NPO ヒロバにおけるデータ収集は、所轄庁による公開情報と、各団体からの追加情報の 2 段階プロセスとなっている。まず第 1 段階として、四半期に一度、各所轄庁の公開情報をもとに、新たに認証・解散した NPO 法人の基礎情報を調査し新規認証団体を追加する。これらは、検索対象としてそのままインターネット上のデータベースに公開される。第 2 段階として、各 NPO 法人に対して、理事数・監事数・活動分野・事業内容・ホームページアドレス・メールアドレスなど 29 項目の自主公開情報の提供を求める。そしてその求めに応じた NPO 法人の情報がインターネット上のデータベース上で公開されるという仕組みである。今回の調査対象では、この第 2 段階で、団体メールアドレスをデータベースに提供し、公開を承諾している団体である。

このデータ収集プロセスにより、今回の調査サンプルは、次の限界と特質をもつと考えられる。

第 1 に、限界として、ランダム抽出ではないためサンプルには偏りがある点である。

第 2 に、サンプルの偏りはあるが、NPO 法人を対象としていることは担保されている点である。「NPO ヒロバ」のデータベースに登録されるには所轄庁によって NPO 法人の認定を受けていることが前提である。そのため、NPO ではない組織は最初から除外されている。このことは、サンプルの一定の信頼性を示すと考えられる。

第 3 に、調査依頼はメールアドレスをインターネット上で自主的に公開する方針を採っている団体に対して送付した。そのため、サンプル対象は、公開できるメールアドレスを保有しており、かつ公開する方針を取る団体である。このことは、サンプル対象が外部に対して積極的に情報公開を行う傾向を持つことを示す。

第 3 節 本調査の意義

本調査は、NPO 法人を対象に、ステークホルダーに係る経営の実態を定量的に調査するものである。本調査が有する意義を、既存の実証研究における位置づけから述べる。

³⁸内閣府 NPO ホームページ、特定非営利活動促進法に基づく申請受理数および認証数、不認証数等 <https://www.npo-homepage.go.jp/data/pref.html>, [アクセス 2011/04/30]。

³⁹日本 NPO センター、このサイトについて<<http://www.npo-hiroba.or.jp/aboutsite/index.html>> [最終アクセス 2012/10/].

第1項 先行研究の検討

1. NPO 法人の経営に関する調査

NPO 法人法が制定されて以降、NPO 法人を対象にした複数の実証研究が行われてきた。経営に関連するものは少ないが、例えば次のような調査が行われている。まず資金調達に関しては『平成 21 年度市民活動団体等基本調査』（内閣府大臣官房市民活動促進課，2010）がある。評価手法に関しては『NPO 活動の発展のための多様な評価システムの形成に向けて』（内閣府国民生活局，2002）がある。組織運営、情報公開、会計といったマネジメント関連する調査では、内閣府国民生活局(2005)による、『平成 17 年度市民活動団体基本調査報告書』がある。さらに、活動の概況、財務状況、資金調達状況については、経済産業研究所による『2006 年 NPO 法人アンケート調査結果報告』（経済産業研究所，2007）⁴⁰がある。しかし、これらの調査においてステークホルダーに係る調査項目は含まれていない。

国内の NPO 法人のステークホルダーに関連する実証研究の多くは、非営利組織と企業、政府との協働、すなわち個別のステークホルダー間の関係に焦点を絞ったものが多い(例えば、小田切，2008；日本経済新聞社，2009；総務省，2007)。

これより、NPO 法人の経営を対象とした調査は少なく、ステークホルダーに係る経営についての実証研究はこれまでにほとんどないと言ってよい⁴¹。

2. 非営利組織のステークホルダーを対象とする実証研究

非営利組織の経営に関する実証研究は、営利組織と比較して圧倒的に少ない。さらに、ステークホルダーを定量的に補足する実証研究は少ない。いくつかの例外として、Knox & Gruar (2007)は、Mitchell et al.(1997)によるステークホルダーの顕著性モデルと非営利組織のマーケティングのフレームワークを組み合わせた事例研究を行っている。LeRoux (2009)は、Berman et al.(1999)らによるステークホルダーへの資源配分性のフレームワークを用いて、非営利組織が顧客と資金提供組織による異なる要求間でいかにバランスを取っているかを 72 の米国の非営利組織を対象に分析している⁴²。しかしながら、非営利組織を対象

⁴⁰経済学の視点から、NPO 法人のマクロ的な活動規模や産業構造を体系的に把握する調査として、「非営利サテライト勘定による NPO 法人の統計的把握」（山内，2005）がある。非営利サテライト勘定とは、NPO 法人などの非営利活動を、国民経済計算体系（SNA）と整合的な形で捕らえるものである（p.75）。同サテライト勘定は、非営利活動が日本経済全体において、非常に小さな産業であることが明らかにしている（p.88）。

⁴¹NPO 法人を対象としたものではないが、小島(1998)による、国内の非営利組織の環境—戦略—組織特性の関係を検討をした研究がある。この研究では、その環境の一部に外部利害関係組織を想定している。この外部利害関係組織を外部ステークホルダーとすれば、この点において小島(1998)の研究はステークホルダーの存在を組み込んだ先駆的な実証研究といえる。

⁴²営利組織理論の適用以外では、Herman & Renz(1997)は、社会構築主義と組織効率性の複数構成要素モ

としたステークホルダーに係る経営課題を調査した研究はほとんどない。

第2項 本調査の意義

これまでに、NPO 法人を含め、非営利組織におけるステークホルダーに係る経営の現状と課題について、その全体像を把握する実証研究は、これまでにほとんど行われていないと言ってよい。従って本調査は、サンプルの偏りという限界はあるものの、この点において、一定の有用なデータを提供するものと位置付けられる。

第4節 調査設計

調査設計は次の5段階とした。第1段階はデータ収集、第2段階はデータの集計、変数化、第3段階は結果の導出、第4段階は結果の分析、第5段階では分析結果からの示唆の抽出である。その詳細は次のとおりである。

第1段階：データ収集

調査票は次の3つの質問群から構成した。第1の質問群は、組織属性に関するものである。所在地、活動分野、設立年、法人化年、財政規模、収入源、雇用者数等、活動場所、活動型、組織のライフサイクル段階に関して問うた。第2の質問群は、マネジメント全般の状況に関するものである。ミッションのマネジメント、組織情報の作成と情報発信、組織の意思決定スタイル、外部環境、組織が発展するために必要な要素、組織運営の変化、持続可能な経営を行うにあたっての課題を問うた。第3の質問群は、ステークホルダーに関するものである。ステークホルダーの対象・顕著性・範囲・関係構築、ステークホルダーが組織経営に与える影響、ミッション／価値観とステークホルダーとの関係構築に関する質問群である。

第2段階：データの集計、操作化である。

第3段階：SMCを推進する要素を抽出するために、SMCモデルにより算出されるSMC値を従属変数とした、複数の独立変数間との関係についての検証である。さらに、非営利組織におけるステークホルダーに係る経営の現状を明らかにする（第5章）。

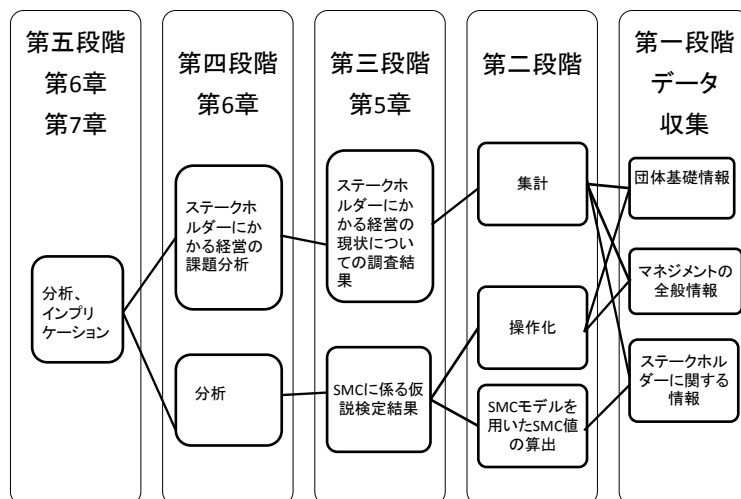
第4段階：第3段階の結果を基に、SMCを促進する要素の潜在要因を分析する。さらに、ステークホルダーに係る経営の課題分析を行う（第3部第6章にて扱う）。

第5段階：第4段階で検討した分析間にはいかなる関係があるかの検討を行う（第3部第6章、第7章にて扱う）。

デルをベースに、非営利組織のステークホルダーが、組織に対していかに効果を評価するかを米国の64の非営利組織を対象に分析している。Thayer & Fine (2001)は、非営利組織の評価とアウトカム指標におけるステークホルダーの参加について、140の米国の団体を対象に調査を行っている。他方、個別のアクター（ステークホルダー）のマネジメントにおける役割や影響については、理事や資金提供者といったアクターを中心に多くの実証研究が存在する（例えば、Thomson,2011）。

図表 4-1 に、調査の分析計画の全体像を示す。

図表 4-1 調査の分析計画



第5節 データ分析の限界

今回の調査では、データ分析に際しては、いくつかの限界がある。まず、今回の調査では、サンプルのステークホルダーに対する経営の状況を、個別のステークホルダーとの関係ではなく、総合的に捕捉することを目指している。そのため、組織の特質、例えば活動分野ごとにステークホルダーの対象がいかに異なるかについての情報は収集せず、分析は行っていない。さらに、収入源については、設問を資金源の種類の数について絞ったため、団体ごとの資金源の金額割合については設問項目に入れておらず、その結果データ分析を行っていない。

第6節 データの収集

第1項 ステークホルダーに係る経営の現状

ステークホルダーに係る経営の現状については、1. ステークホルダーの傾向、2. ステークホルダーのマネジメントにおける位置づけの視点からデータを収集した。

1. ステークホルダーの傾向

ステークホルダーの傾向については、(1)ステークホルダーの対象、(2)ステークホルダーの顕著性の観点からデータを収集した。設問は次のとおりである。

(1) ステークホルダーの対象

回答者には、組織におけるステークホルダーを、図表 4-2 に示す 26 の選択肢から選択してもらった。ただし、ステークホルダーという言葉は、組織外部のアクターのみを指す場合もあり、回答者が同一の定義を有しているとは限らない。そこで、本調査の設問ではステークホルダーという語句は使用せず、「組織と何らかの関係がある個人、団体」と説明的に広範な定義で示した。オンライン上の回答画面では、次の設問からは選択したステークホルダーのみが画面に表示される仕組みにした。

図表 4-2 設問におけるステークホルダーの対象の選択肢

選択肢
組織の役員、組織の監事、組織の職員、組織のボランティア、組織の会員、サービス受益者、購買者（組織が販売する物品の購買者）、他の NPO・NGO、大学・研究機関、上記以外の国内の民間非営利組織（社団法人、協同組合、任意団体など）、上記以外の公的非営利組織（独立行政法人など）、国内の市民、日本国政府および政府関係組織、国内の地方自治体、政治団体、メディア、企業、国際機関、海外の民間非営利組織、海外の公的非営利組織、海外の市民、海外の政府および政府関係組織、海外の地方自治体、その他（3つの回答欄）

(2) ステークホルダーの顕著性

調査対象は、これらのステークホルダーをいかなる基準によって認識し、優先順位付けを行っているのだろうか。この点について、営利組織経営におけるステークホルダー理論で提示された PLU フレームワークを応用した。

1) ステークホルダーの顕著性にかかる理論フレームワークの設定

ステークホルダーの認識基準は、営利組織経営理論でも課題となってきた⁴³。Mitchell et al.(1997) は、相互に競合するステークホルダーからの要望に対してマネジャーが優先順位付けを行う程度を、ステークホルダーの「顕著性」(salience)と定義し、それまでのステークホルダー理論における議論から、いかなる属性によって顕著性が構成されるかを分析した。その結果、ステークホルダーの顕著性は、ステークホルダーのパワー(Power)と正当性(Legitimacy)、そして事態の緊急性(Urgency)で 3 つの属性で構成されているとした。これ

⁴³ Freeman(1984)によるステークホルダーの定義「組織の目的達成に影響を及ぼし得る、また影響されるグループ或いは個人」(p.46)は、包括的であるがために曖昧である。そのため、企業はいかなる基準を用いて、ステークホルダーを優先順位づけるか認識するかが議論されてきた。

は、PLU フレームワークとして知られている⁴⁴(図表 4-3)。

このステークホルダーの3つの属性は、Mitchell et al.(1997)によれば次のように定義される(p.869)。パワーとは、AがBに対して働きかけを行ったことによって、Aが働きかけを行わなければBが取らなかつたろうと思われる何らかの行動をとった場合の社会的なアクター間の関係である。正当性とは、ある主体の行動が、規範、価値観、信念、および定義により構築された社会システム内において、望ましい、適切な、または適当であることについての一般的な認識や前提(p.57)である⁴⁵。緊急性は、ステークホルダーが早急な対応を求める要求の程度を指している。

PLU フレームワークにおいて、ステークホルダーの顕著性は、8つの象限で分類される(Mitchell et al., 1997, pp.874-879)。属性がパワーのみである場合は、正当性と緊急性がないため、パワーが行使されない状態である。これは不活発なステークホルダーとしてマネジャーに認識される。緊急性が高い属性のみの場合は、要求は多いが、パワーと正当性を有しないステークホルダーであり、厄介ではあるが危険ではない判断され、組織に対して要求の多いステークホルダーと認識される。正当性のみの属性である場合は、パワーと緊急性がないため、関係を構築するか否かはマネジャーの任意である。そのため、任意なステークホルダーと認識される。マネジャーが、ステークホルダーの属性を、パワー、正当性、緊急性のどれかひとつの属性のみで認識する場合、ステークホルダーとしての顕著性は低くなる(象限①②④)。

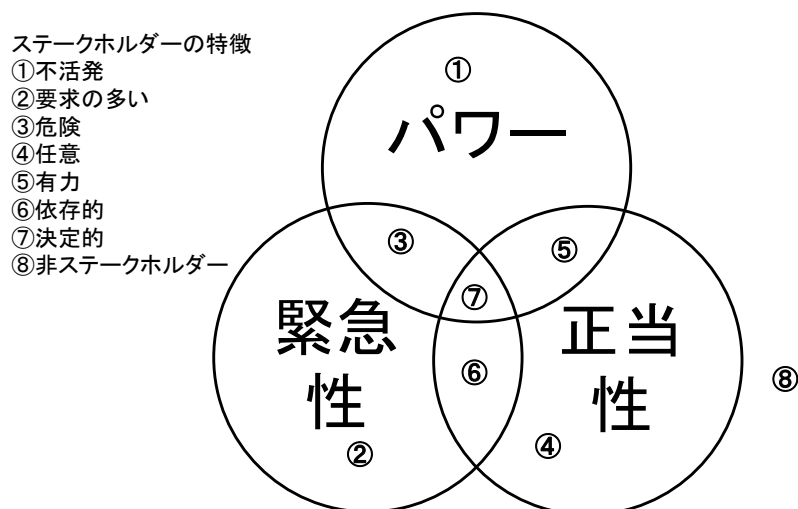
他方、属性が重なる場合、マネジャーにとってのステークホルダーとしての顕著性は高まる。パワーがあり正当性があるステークホルダーは、有力なステークホルダーと認識される(象限⑤)。緊急性と正当性を併せ持つステークホルダーは、彼らの意思を実現するために、他のステークホルダーあるいはマネジャーのパワーに依存する必要があるため、依存的と認識される(象限⑥)。緊急性とパワーを併せ持つステークホルダーは、強制的かつ暴力的かもしれない。なぜなら、強制力は正当性がない場合に行使される場合が多いからである。従って、このようなステークホルダーは「危険」と判断される(象限③)。

そして、「パワー」、「緊急性」「正当性」の全ての属性がマネジャーによって認識される場合に、ステークホルダーとしての顕著性は最も高くなる。これらのステークホルダーは「決定的」なステークホルダーとしてマネジャーに認識される(象限⑦)。

⁴⁴PLU フレームワークは、ステークホルダーの相対的な重要度を明らかにした点で重要である(水村, 2008, p.154)。

⁴⁵ Suchman(1995)による定義。

図表 4-3 営利組織が認識するステークホルダーの顕著性



出所：Mitchell R.K., Agle, B.R. & Wood, D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), pp.853-886, p.874 に基づき筆者作成。

2) PLU フレームワークの非営利組織への応用

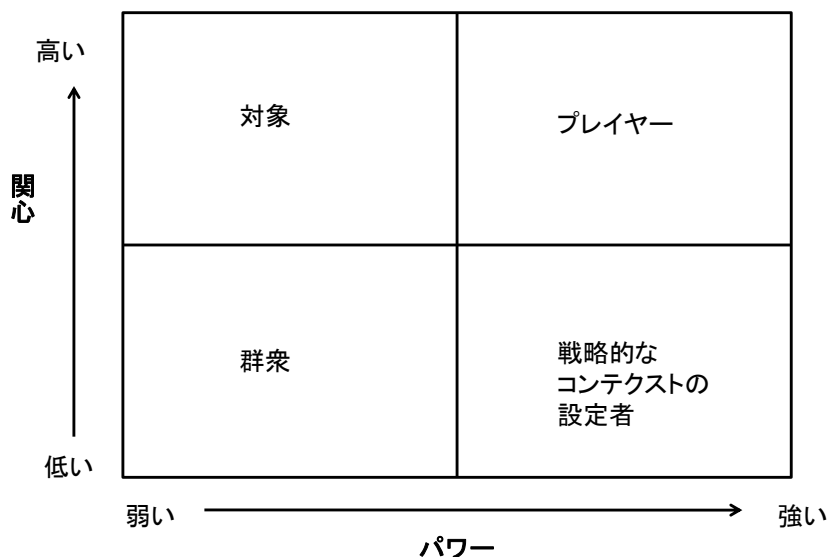
非営利組織においても、いかにステークホルダーの優先順位付けを認識するかは、物的、人的資源の有効な配分という点からも重要な経営課題となっていると考えられる。そのため、PLU フレームワークの非営利組織経営への応用を検討する。

PLU フレームワークは、特に緊急性、正当性において、組織に批判的な立場を有するステークホルダーが想定されている。これは、当時企業が置かれていた社会状況を如実に反映している。しかし非営利組織の状況は異なるため、PLU フレームワークによるパワー、緊急性、正当性を非営利組織に適合するように読み替える必要がある。そこで、非営利組織経営研究においてステークホルダーの同定に利用されてきたツールから、その属性がいかに分析されてきたかを検討する。

まず、Eden & Ackermann(1998)によるステークホルダーのパワーとインタレストの 2 軸構成のグリッド(pp.121-125)がある(図表 4-4)。ここでいうパワーとは、組織あるいは特定の課題の今後に影響を及ぼすステークホルダーのパワーである。インタレストとは、

組織あるいは課題に対する関心の程度を示す。このパワーV.S.インタレスト・グリッドは、4象限においてステークホルダーの特性を、群衆、対象、戦略的なコンテキストの設定者、プレイヤーで分類する。目下の問題に対処するためには、プレイヤーとなるステークホルダーが最も重要である。このマトリックスは、非営利組織経営において、どのプレイヤーの関心とパワーを考慮しなければならないかを決定するために有益である(Bryson, 2004b, p.31)。

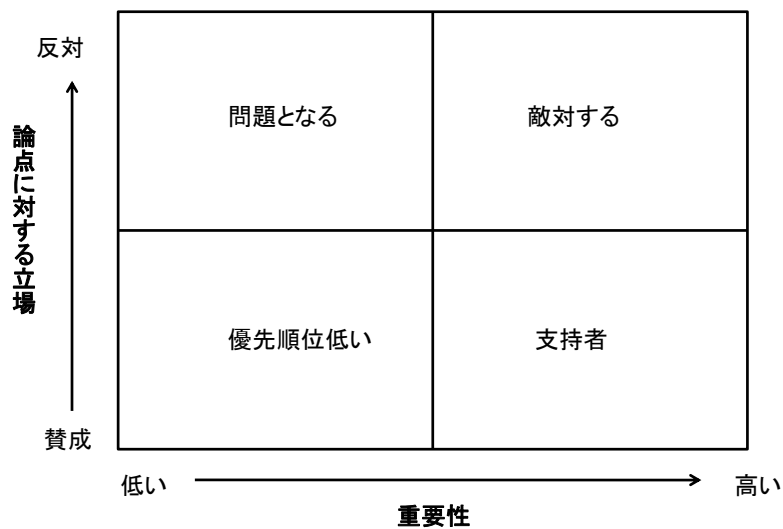
図表 4-4 パワー V.S. インタレスト・グリッド



出所：Eden, C. & Ackermann, F. (1998). *Making strategy : The journey of strategic management*. SAGE Publications Ltd,p.122, Figure c7.1 を一部省略。

次に、特定の論点に対するステークホルダーの立場と、ステークホルダーの重要性の 2 軸で構成されるグリッドにステークホルダーを当てはめ、それぞれの象限のステークホルダーに対する対処を示すツールがある(Nutt & Backoff, 1992, pp.191-202)。これは、その程度に応じて、ステークホルダーを、優先順位が低い、問題を引き起こす、敵対者、支持者の 4 象限で識別している(図表 4-5)。

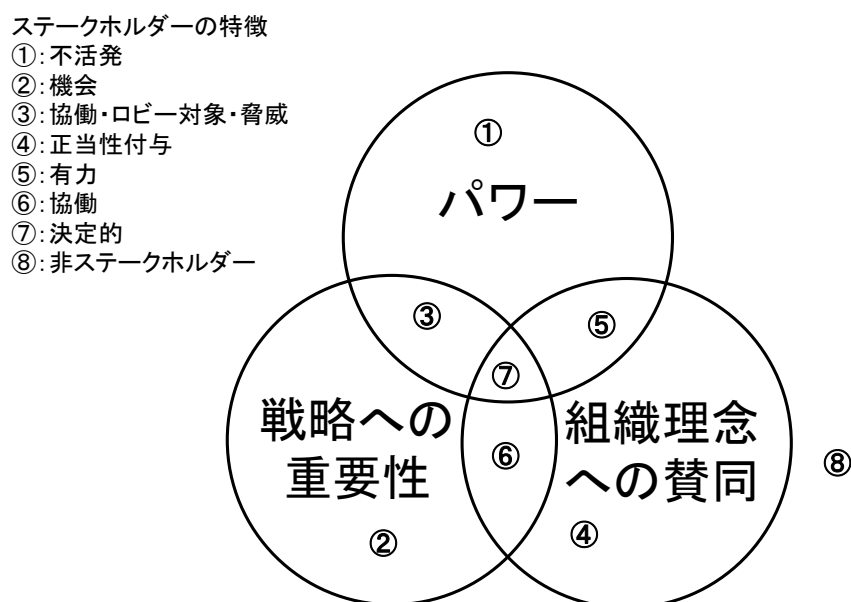
図表 4-5 論点に対する立場 V.S. ステークホルダーの重要性による分類



出所 : Nutt, P. C., & Backoff, R. W. (1992). Strategic management of public and third sector organizations: A handbook for leaders. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. p.198, Figure 7.7 を一部修正。

これらのツールで示されてきたパワー、インタレスト、論点に対する立場、重要性の属性といったステークホルダーの属性は、PLU フレームワークにおけるパワー、正当性、緊急性の属性に照らして次のとおり理解することができる。まずパワーは、非営利組織経営においても重要なステークホルダーの属性である。次に、重要性をミッション達成に向けた戦略における重要性と解釈すれば、PLU フレームワークにおける緊急性に相当すると考えられる。そして、ステークホルダーの関心や論点に対する立場は、組織ミッションなどの組織理念への賛同を示していると考えられる。これは、PLU フレームワークにおける正当性に該当すると考えられる。従って、PLU フレームワークにおける、パワー、緊急性、正当性の属性は、非営利組織においてはパワー、組織戦略に対する重要性、組織理念への賛同にそれぞれ読み替えることができる(図表 4-6)。

図表 4-6 PLU フレームワークの非営利組織への読み替え



この場合、8つの象限におけるステークホルダーは次のような特徴を有すると考えられる。パワーのみを有する場合は営利組織同様に不活発である。つまり、戦略にも重要ではなく、組織理念への賛同もない場合は、たとえパワーがあっても組織にとっては不活発なステークホルダーと認識されると考えられる。戦略への重要性のみ有する場合はパワーと組織理念への賛同がないため、単なる機会と認識される。組織理念への賛同のみを有する場合は、組織に社会的な正当性を付与するステークホルダーと認識される。そして、非営利組織においても、これらの属性を単一で有している場合ステークホルダーとしての認識と優先順位は低いと考えられる。

属性が重なる場合は、次のような特徴と考えられる。パワーとミッションへの重要性を併せ持つステークホルダーは、たとえ組織理念への賛同理念がなくても、協働・ロビー・脅威の対象と認識される。さらに、パワーと組織理念への賛同を併せ持つステークホルダーは、戦略への重要性が低くても有力なステークホルダーと認識される。そして、ミッションへの重要性と組織理念への賛同を併せ持つステークホルダーは、協働の対象と認識される。このように、属性が重なる場合、協働、ロビー対象などの相互関係が生じる可能性が高い。したがって、ステークホルダーとしての顕著性は、属性が単独である場合よりも高まると考えられるのである。そして、非営利組織においてもこれらの3つの属性をすべ

て有するステークホルダーは、決定的なステークホルダーとして、最も高い顕著性をもって認識されると考えられる。

3) 設問

設問では、各団体が選択したステークホルダーが、組織理念への賛同については「ミッションなどの組織理念に賛同する」、戦略への重要性については「組織のミッションを達成するために重要」、パワーについては「組織に対して影響力を持つ」のいずれに当てはまるかを回答してもらった（複数回答可）。その結果から、各ステークホルダーが①から⑧のどの象限に当てはまるかを団体ごとに算出し、全体を集計した。

2. ステークホルダーのマネジメントにおける位置づけ

次に、組織マネジメントにおいてステークホルダーはいかに位置づけられているかを次の2つの観点からデータ収集を行った。(1)ステークホルダーは競争優位性の源泉としてどの程度認識されているのか、(2)組織経営の課題の中に、外部ステークホルダーとのネットワークはいかなる位置を占めているか、である。設問の詳細は次のとおりである。

(1) ステークホルダーは競争優位性の源泉としてどの程度認識されているか

設問では、組織に競争優位性をもたらす源泉として、組織資源、産業構造におけるポジション、多様なステークホルダーとのネットワークの形成をどの程度重視しているかについて問うた。「組織が発展するために次の要素はどの程度重要ですか」の質問に対して、組織資源としては、「組織基盤（人材育成、収入増など）の強化」、産業構造におけるポジションとしては、Porter (1998)が示した3つの基本戦略、すなわちコスト・リーダーシップ、差別化、集中(pp.34-41)について、それぞれ、「コスト削減の努力」、「サービス・事業内容の差別化」、「特定の事業への集中」とした。そして、「多様なステークホルダーとのネットワークの形成」とした。回答の選択肢は、「非常に重要」、「ある程度重要」、「あまり重要でない」、「全く重要でない」である。

(2) 組織経営の課題の中に、外部ステークホルダーとのネットワークはいかなる位置を占めているか

「組織が発展するために次の要素はどの程度重要ですか」の質問で、次の選択肢のうち、どれを重視するかについて3つまで選択してもらった(図表 4-7)。

図表 4-7 組織が発展するために重要な要素の選択肢

選択肢
「良い人材の確保や教育」、「収入の多様化」、「組織のもつ事業実施スキルの向上」、「外部の人脈・ネットワークなどの拡大」、「組織の活動に関する広報の充実」、「事業規模の拡充」、「組織のミッションの拡充」、「雇用の継続」、「業務効率の向上」、「コスト削減の努力」、「その他」

第2項 SMC を促進する要因

1. 分析に用いる変数

(1) 従属変数

SMC の各次元におけるステークホルダーの傾向を調査するために、次のような設問設計とした。

1) ステークホルダーの選択

ステークホルダーの対象について、回答者には、組織におけるステークホルダーを、図表 4-2 に示す 26 の選択肢から選択してもらった。

2) ステークホルダーの設問群へのあてはめ

回答者は自らが選択したステークホルダーが、3 つの設問群の①から③のどのカテゴリーに当てはまるかを回答する。各次元のレベル 1 に 1 点、レベル 2 に 2 点、レベル 3 に 3 点を配し、各次元におけるステークホルダーの数にその点数を乗じた。そして 3 次元の合計値をその団体が有する SMC 値とした。回答欄のカテゴリーは、SMC モデルの 3 次元 3 レベルに沿って設けた (図表 4-8)。詳細は次のとおりである。

次元 A: ステークホルダーの対象範囲

カテゴリー①【組織自身の資源と能力に直接かかわる】例：組織運営への直接的な関与、財政的支援

カテゴリー②【組織ミッションの達成や、活動する分野に関わる】同業他団体、アドボカシーの対象、規制機関

カテゴリー③【その他上記以外で、組織に新たなネットワークをもたらす】

次元 B: ステークホルダーとの関係構築レベル

カテゴリー① 情報提供を行う対象

カテゴリー② 相談、説得、説明を行う対象

カテゴリー③ 協力、協調、参加、交渉、ロビーを行う対象

次元 C: ステークホルダーの経営への組み込み

カテゴリー① 日常的な業務に影響を与える

カテゴリー② 組織のミッションを達成するための各種プログラムの計画と実行に影響を与える

カテゴリー③ 組織ミッションの決定や長期計画など、組織全体の方向性の決定に影響を与える

図表 4-8 SMC に関する設問

次元 レベル	A: ステークホルダーの 対象範囲	B: ステークホルダーと の関係構築	C: ステークホルダーの経営への組み込み
設問	前問で選択した個人や団体は、貴組織にとって領域①～③のうちどれに「最も」あてはまりますか？	前問で選択した個人や団体は、貴組織にとって関係①～③のうちどれに「最も」あてはまりますか？	前問で選択した個人や団体は、組織運営の①～③のどのレベルに「最も」影響を与えますか？
1	資源領域 ①【組織自身の資源と能力に直接かかわる】例：組織運営への直接的な関与、財政的支援	1方向 ①情報提供を行う対象	タスク・コントロール ①日常的な業務に影響を与える
2	産業構造領域 ②【組織ミッションの達成や、活動する分野に関わる】同業他団体、アドボカシーの対象、規制機関	2方向 ②相談、説得、説明を行う対象	マネジメント・コントロール ②組織のミッションを達成するための各種プログラムの計画と実行に影響を与える
3	社会領域 ③【その他上記以外で、組織に新たなネットワークをもたらす】	多方向 ③協力、協調、参加、交渉、ロビーを行う対象	戦略形成 ③組織ミッションの決定や長期計画など、組織全体の方向性の決定に影響を与える

図表 4-9 SMC 値の算出

SMC	次元		A: ステークホルダー の対象範囲	B: ステークホルダー との関係構築	C: ステークホルダー の経営への影響
	レベル				
1 点	1		資源	1 方向	タスク・コントロール
2 点	2		産業構造	2 方向	マネジメント・コントロール
3 点	3		社会領域	多方向	戦略形成

2. 独立変数

仮説における独立変数のデータ収集は、仮説に対して、組織発展要素、発信媒体数、収入源数、地理範囲、外部環境数、意思決定方法、役員数、監事数、職員数（常勤）、職員数（非常勤）、会員数、ボランティア登録者数、2009 年度収入、2009 年度支出、ミッション、価値観の 16 の変数を設定した。変数の一覧表は図表 4-1 2 のとおりである。

(1) 仮説 1 自主・能動的なステークホルダーへのアプローチ

組織が自主・能動的なステークホルダーへのアプローチを行っているかについて、次の変数データを収集した。

1) ステークホルダーの競争優位性の認識の程度

ステークホルダーに対する自主・能動的なアプローチを行っている組織では、競争優位性において、ステークホルダーとの関係構築を重要視していると考えられる。そのため、「組織発展のために必要な要素」についての設問のうち「多様なステークホルダーとのネットワーク」の重要視の程度についての回答結果を用いた。回答は、「非常に重要」、「ある程度重要」を 1、「あまり重要でない」、「全く重要でない」を 0 とするダミー変数に変換した。

2) 情報発信チャネルの数

組織情報の公開は、非営利組織が社会に向け、組織を明確に伝えるために有用な方法である。ステークホルダーへの自主・能動的なアプローチを採用している団体においては、多様なステークホルダーへの情報提供を行うため、組織情報を多様な情報発信チャネルを利用して行っていると推測される。設問では、財務情報と活動報告の 2 種類について尋ねた。

現在、NPO 法は明確な会計基準を定めていない（特定非営利活動法人の会計の明確化に関する研究会、2011, p.15）が、「財産目録」、「貸借対照表」、「収支計算書」の計算書類を

作成し、事務所に備え置くことと、監督官庁へ提出することが義務付けられている(第 27 条、第 28 条、第 29 条)⁴⁶。また、前事業年度の事業報告書についても、作成と、事務所への備え置き、監督官庁への提出が義務付けられている(第 27 条、第 28 条、第 29 条)⁴⁷。しかし、事務所への備え置きのみでは、組織の情報発信は限定的と言わざるを得ない。そこで、調査では、これらの書類の作成有無について尋ねるとともに、これらの情報の自主的な発信方法について次の選択肢「会員向けに会報などで報告」、「一般向けに報告書を作成」、「ホームページで公表」、「その他」、「発信していない」(複数回答可)に関するデータを収集した(複数回答可)。変数の数値は、財務情報と活動報告を発信する媒体数の合計である。

3) 収入源の種類の数

収入源の多様化は、安定的な財務持続性を維持するために不可欠である。単一の収入源への依存度は高いリスクをもたらす。(「エクセレント NPO」をめぐり市民会議, 2010, p.72)。ステークホルダーに対する自主・能動的なアプローチを行っている組織では、資金源としてのステークホルダーへの自主・能動的なアプローチを行い、収入源が多様化していると推測できる。そこで、図表 4-10 に示した収入源の例を提示し、回答に応じて収入源の数を算出した。

図表 4-10 収入源の選択肢 (複数回答可)

<p>選択肢</p> <p>「会費(入会金及び会費)、寄付金(補助金・助成金は除く)、政府および政府関係組織からの補助金・助成金・事業委託、地方公共団体からの補助金・助成金・事業委託、国際機関からの補助金・助成金・事業委託、一般社団法人・一般財団法人からの補助金・助成金・事業委託、公的非営利組織(独立行政法人など)からの補助金・助成金・事業委託、企業からの補助金・助成金・事業委託、物品販売、その他」</p>

(2) 仮説 2 外部環境変化の激しさ

外部環境変化の激しさについては、次の 2 つの変数を収集した。

1) 活動の地理的範囲

国内と国外の両方で活動を行っている団体は、より変化の激しい外部環境下にあることが推測される。そこで、選択肢「日本国内のひとつの都道府県内」、「日本国内の複数の都道府県」、「日本全国」、「国内と海外」、「海外のみ」を設けた。日本と海外で活動する場合を 1、国内のみ、海外のみを 0 とするダミー変数に変換した。

⁴⁶ 特定非営利活動促進法 第 27 条、第 28 条、第 29 条
<http://law.e-gov.go.jp/htmldata/H10/H10HO007.html> > [最終アクセス 2011/11/28]

⁴⁷ 特定非営利活動促進法 第 27 条、第 28 条、第 29 条
<http://law.e-gov.go.jp/htmldata/H10/H10HO007.html> > [最終アクセス 2011/11/28]

2) 組織経営に影響を与える外部環境の数

組織経営に影響を与える外部環境の数が多いほど、その団体は多様な外部環境の変化を経験していると推測される。外部環境要因については、過去 5 年間で（設立して 5 年に満たない団体は設立から現在まで）、組織活動やマネジメントに影響を与えた外部要因を尋ねた。要因については、外部環境要因分析の際に利用される PESTEL フレームワークを応用した。

PESTEL フレームワークは、組織の管理者が、その経営戦略に影響する可能性のある複数のマクロの環境要因を識別し評価するためのツールであり、次の 6 つの環境のタイプの影響を含む。すなわち、政治的(political)、経済的(economic)、社会的(social)、技術的(technological)、環境的(environmental)、および法的(legal)である(Business Mate Org, n.d.)。調査では、環境問題に取り組む団体が調査対象に含まれることを想定し、調査結果の偏りを避けるために、環境部分の外部環境要素を除き、非営利組織の経営に関係すると考えられる外部環境要因 21 項目を図表 4-1 1 のように設定し、選択した外部環境の数を合計した。

図表 4-1 1 外部環境の選択肢

タイプ	選択肢
政治的	政府の体制（例：政権交代）、社会政策（例：社会福祉政策、新しい公共）、課税政策
経済的	為替の変動、給与水準、失業率、利率、インフレ・デフレ、投資傾向（例：社会的責任投資（SRI））
社会的	人口動態（例：少子社会、高齢社会）、ライフスタイルと流行の変化（例：環境保護への関心の高まり）、グローバル化の進展、企業動向（例：企業の社会的責任など）
技術的	IT の普及（例：インターネットの普及）、情報の発信チャネルの多様化、技術革新
法的	法人格に関する法律・制度変更、活動分野にかかる法律、制度変更
その他	2 つまで自由記入

(3) 仮説 3 組織構造のインフォーマルさ

組織構造については、組織全体として意思決定はどのような方法で行われているかを問うた。選択肢は、「上位マネジメント主導」、「上位マネジメントと一般職員やボランティア主導の混在型」、「一般職員やボランティア主導」の 3 つである。「上位マネジメント主導」をフォーマル、「上位マネジメントと一般職員やボランティア主導の混在型」と「一般職員やボランティア主導」をインフォーマルと解釈し、回答は、フォーマルを 0、インフォーマ

ルを 1 とするダミー変数に変換した。

(4) 仮説 4 組織規模

組織規模については、次に示す組織内部の人的資源の数と収支データを収集した。設問は、「役員数」、「監事数」、「職員数(常勤)」、「職員数(非常勤)」、「ボランティア登録者数」、「会員数」、「2009 年度収入額」「2009 年度収支額」である。

(5) 仮説 5 ミッション・価値観とステークホルダーとの関係

仮説 5 については、「組織のミッションに賛同しない個人や団体と、関係を構築することは難しいか」、「組織が持つ価値観（価値観）に賛同しない個人や団体と、関係を構築することは難しいか」に対する回答を用いた。「組織のミッションに賛同しない個人や団体と、関係を構築することは難しいか」に対する回答では、「とてもそう思う」「そう思う」を 0、「あまりそう思わない」「そう思わない」を 1 とするダミー変数に変換した。また、「組織が持つ価値観（価値観）に賛同しない個人や団体と、関係を構築することは難しいか」に対する回答も同様に「とてもそう思う」「そう思う」を 0、「あまりそう思わない」「そう思わない」を 1 とするダミー変数に変換した。

図表 4-1 2 分析に用いる変数（独立変数）

仮説	仮説名	変数名	説明
1	自主・能動性	1. 組織発展要素 2. 発信媒体数 3. 収入源数	1. 組織発展に必要な要素におけるステークホルダーの位置（ダミー変数：「非常に重要」、「ある程度重要」=1、「あまり重要でない」、「全く重要でない」=0） 2. 財務諸表と活動報告書の発信媒体数 3. 収入源の種類の数
2	外部環境	4. 地理範囲 5. 外部環境数	4. 活動の地理的範囲（ダミー変数：日本と海外=1、国内のみ、海外のみ=0） 5. 組織経営に影響を与える外部環境の数
3	意思決定方法	6. 意思決定方法	6. 意思決定方法「上位マネジメント主導」、「上位マネジメントと一般職員やボランティア主導の混在型」、「一般職員やボランティア主導」から選択。（ダミー変数：「上位マネジメント主導」=0、それ以外=1）
4	組織規模	7. 役員数 8. 監事数 9. 職員数（常勤） 10. 職員数（非常勤） 11. 会員数 12. ボランティア登録者数 13. 2009年度収入 14. 2009年度支出	7. 役員数 8. 監事数 9. 職員数（常勤） 10. 職員数（非常勤） 11. 会員数 12. ボランティア登録者数 13. 2009年度収入 14. 2009年度支出
5	ミッションと価値観	15. ミッション 16. 価値観	15. 「組織のミッションに賛同しない個人や団体と、関係を構築することは難しいか」に対する回答 （ダミー変数：「とてもそう思う」「そう思う」=0、「あまりそう思わない」「そう思わない」=1） 16. 「組織が持つ価値観に賛同しない個人や団体と、関係を構築することは難しいか」に対する回答 （ダミー変数：「とてもそう思う」「そう思う」=0、「あまりそう思わない」「そう思わない」=1）

2. 分析の方法

以上のような変数の操作化を行った上で、次のような方程式を推定モデルとして設定した。

$SMC = a + b_1$ 組織発展要素 $+ b_2$ 発信媒体数 $+ b_3$ 収入源数 $+ b_4$ 地理範囲 $+ b_5$ 外部環境数 $+ b_6$ 意思決定方法 $+ b_7$ 役員数 $+ b_8$ 監事数 $+ b_9$ 職員数（常勤） $+ b_{10}$ 職員数（非常勤） $+ b_{11}$ 会員数 $+ b_{12}$ ボランティア登録者数 $+ b_{13}$ 2009年度収入 $+ b_{14}$ 2009年度支出 $+ b_{15}$ ミッション $+ b_{16}$ 価値観

(回帰式 1)

SMC：従属変数、 b_1, b_2, \dots, b_n ：独立変数それぞれの偏回帰係数、 a ：定数項

第5章 調査結果⁴⁸

第1節 基本属性

有効回答数 435 のうち、95.6%が特定非営利活動法人であり、4.4%が認定特定非営利活動法人であった。団体所在地（回答率 99.78%）は、東京都が最も多く 19.6%であり、ついで大阪府(9.0%)、神奈川県(9.0%)、北海道(4.6%)、千葉県(4.4%)である。活動分野(回答率 100%)について NPO 法で定める、17 分野⁴⁹のいずれかに該当するかを尋ねたところ(複数回答可)、全体の回答数に対して「まちづくりの推進」が 48.0%で最も多く、次いで「こどもの健全育成」46.4%、「社会教育推進」(42.8%)、「保険・医療・福祉増進」(38.6%)、「環境保全」(33.6%)の順であった。

活動型(有効回答数 95.17%)については、啓発・政策提言などを行う「アドボカシー型」、医療、教育などのサービスの提供を行う「実働型」、組織間における協議・協力の推進を行う「ネットワーク型」のいずれに該当するかを尋ねた。1 団体において、複数の型にわたる場合があることから、最も該当する型より 1~3 番で順位付けを依頼したところ、最も該当する活動型では、実働型が最も多く(60%)、次いでアドボカシー型(18.4%)、ネットワーク型(15.6%)であった。

第2節 NPO 法人におけるステークホルダーに係る経営の現状についての調査結果⁵⁰

第1項 ステークホルダーの傾向

1. ステークホルダーの対象の傾向

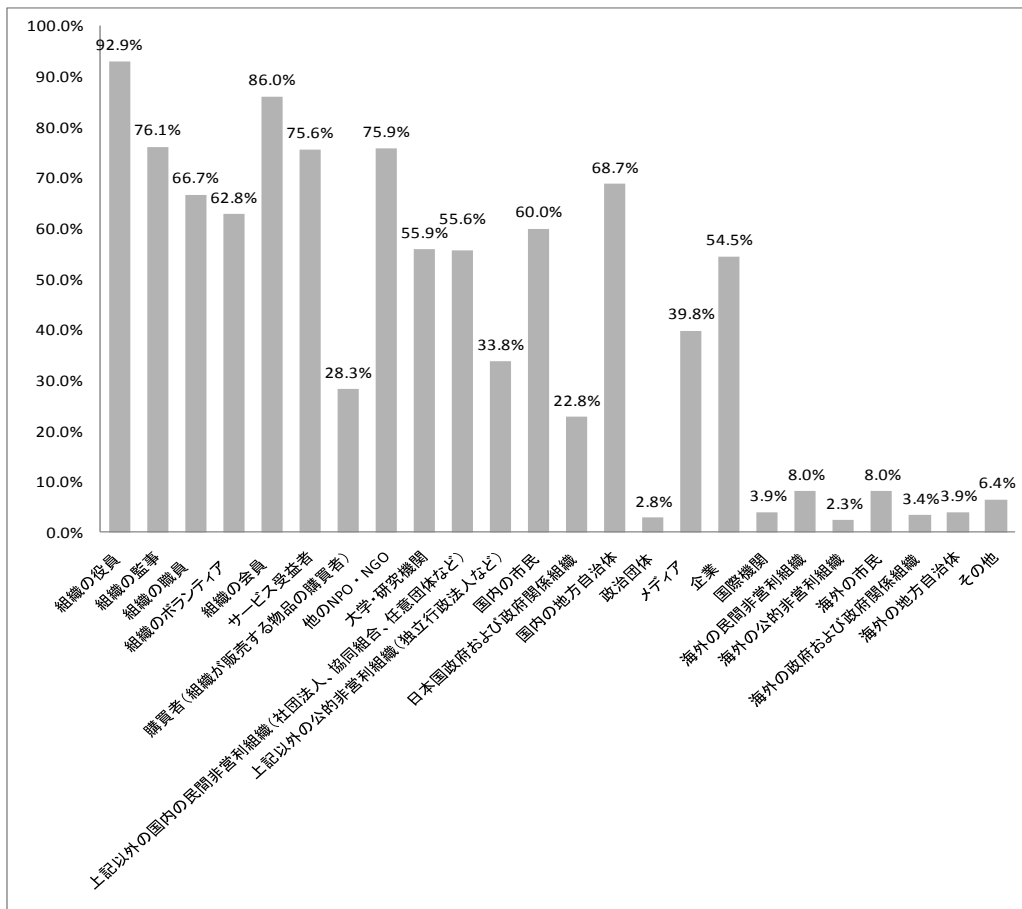
回答団体からステークホルダーとして選択された対象(回答率 100%)としては、組織の役員が最も多く(92.9%)、次いで組織の会員(86.0%)、組織の幹事(76.1%)、他の NPO・NGO(75.9%)、サービス受益者(75.6%)、国内の地方自治体(68.7%)、組織の職員(66.7%)、組織のボランティア(62.8%)、国内の市民(60.0%)、大学・研究機関(55.9%)、社団法人などの国内の民間非営利組織(55.6%)、企業(54.5%)の順である(図表 5-1)。

⁴⁸ 回答率は、有効回答数 435 件に対する回答の割合を示す。また本文中の構成割合は、各質問の回答数に占める割合を示す。結果の詳細は、Appendix I に示した。

⁴⁹ 17 分野については、Appendix I, p.3 に示した。

⁵⁰ 有効回答は、団体のステークホルダーに関する設問【質問 3】(Appendix I 参照)に全てに回答している団体とした。そのためステークホルダーに関する回答率は 100%である。

図表 5-1 ステークホルダーの対象



N=4,324

2. ステークホルダーの顕著性

ステークホルダーの顕著性(回答率 100%)については、図表 5-2 で示すように、3 つの属性のうち最も多かったのが、④の正当性である(28.4%)。次いで②の機会(27.1%)、①不活発なステークホルダー(13.3%)である。

属性の重なる象限については、3 つの属性が重なる⑦の組織にとって決定的なステークホルダーが 16.3%で最も多く、次いで、戦略への重要性と組織理念への賛同を併せ持つ⑥協働は 9.7%であった。パワーと戦略の重要性を併せ持つ③協働は 3.8%であり、最も少なかったのが、パワーと組織理念への賛同を併せ持つ⑤有力なステークホルダーである(1.4%)。

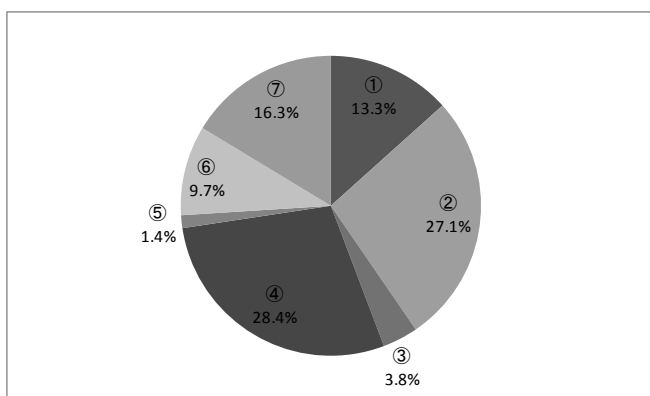
ステークホルダーの属性の重複の有無で分類すると、調査回答団体においては、約 7 割(68.8%)のステークホルダーを単一の属性で認識している(図表 5-3)。マネジャーが、ステークホルダーの属性を単一の属性で認識する場合、ステークホルダーとしての顕著性は低くなる(Mitchell et al., 1997, pp.874-879)ことから、この約 7 割のステークホルダーは、低い顕著性をもって認識されていることがうかがえる。単一属性における組織内部と外部の

ステークホルダーの割合をみると、組織内部は、36.5%、組織外部は63.5%であった。

次に組織にとって最も顕著性が高いと考えられる象限⑦の「決定的」なステークホルダーについて、Nを有効回答数435に占める内訳を示す(図表5-5)。最も多いのが役員(28.3%)であり、次いで会員(20.0%)、監事(17.9%)、職員(16.8%)、ボランティア(9.9%)などの順である。上位5位を組織内部のステークホルダーが占めていることから、回答団体において、組織内部のステークホルダーを決定的と認識する傾向がある。また、その内訳として、役員が最も多く、ボランティアの割合が低いことが特徴的である。⑦の回答数651に占める組織内部と外部のステークホルダーの割合を算出すると組織内部のステークホルダーは62.1%を占めた(図表5-6)。これらより組織内部のステークホルダーを決定的なステークホルダーと認識する傾向がある。

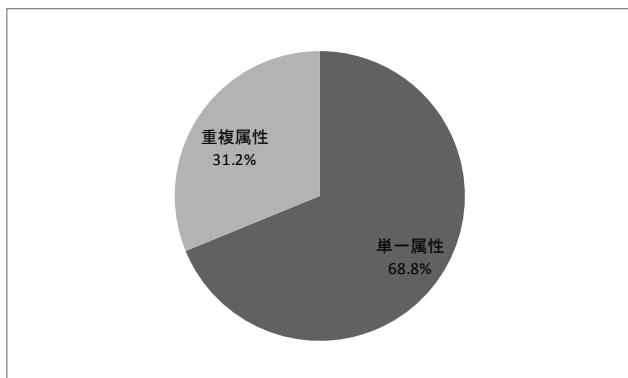
図表 5-2 各象限におけるステークホルダーの数

①：不活発、②：機会、③：協働・ロビー対象・脅威、④：正当性付与、⑤：有力、⑥：協働、⑦：決定的、⑧：非ステークホルダー



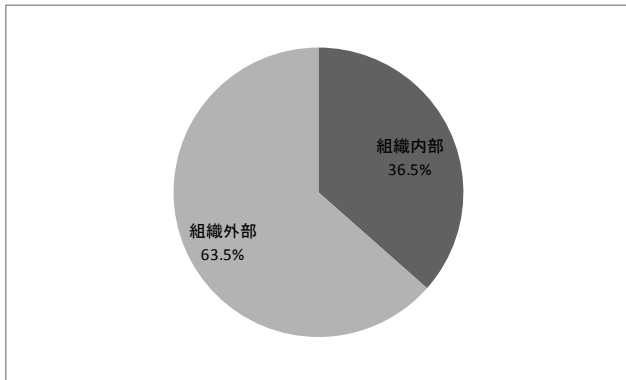
N=3,987

図表 5-3 ステークホルダーの属性の重複の有無



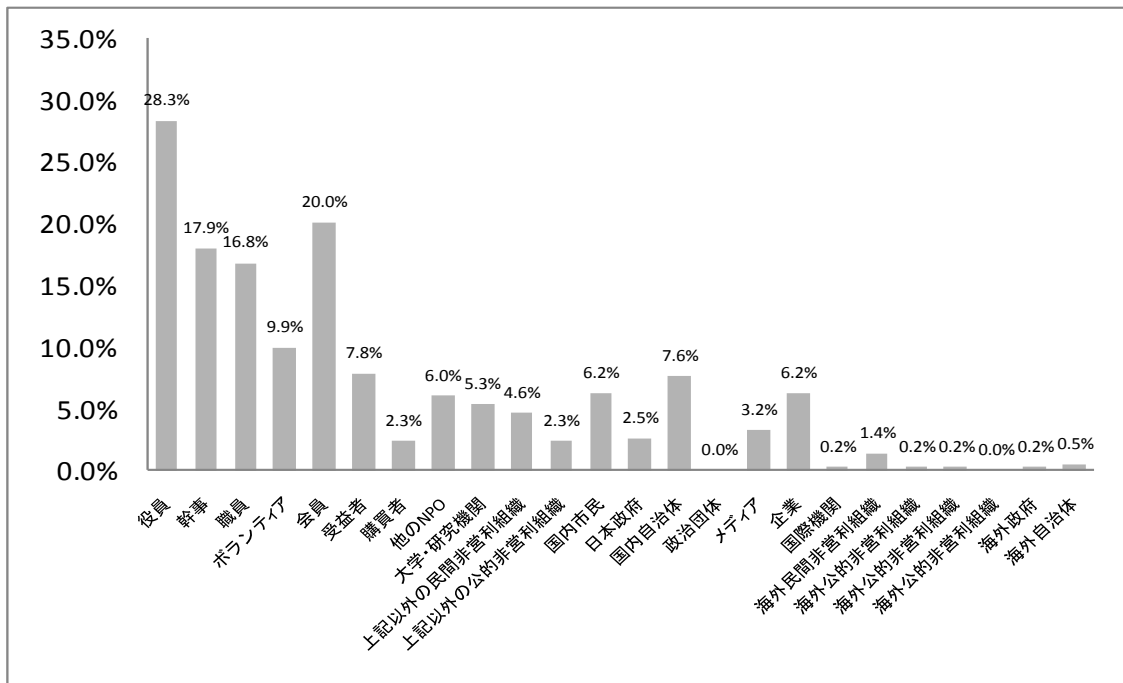
N=3,987

図表 5-4 単一属性(象限①、②、④)の組織内部と外部のステークホルダーの割合



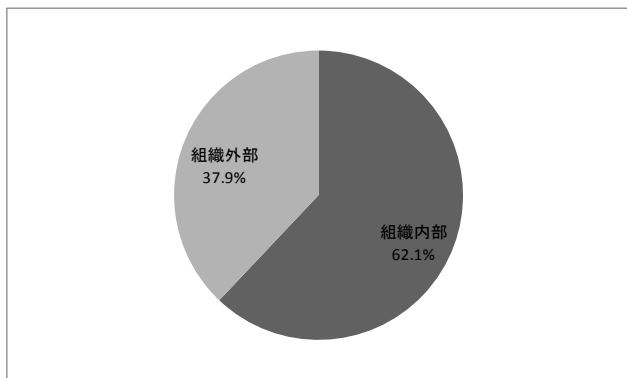
N=2,743

図表 5-5 組織における決定的なステークホルダー (象限⑦)



有効回答数 N=435 を 100%とした場合の割合をステークホルダーごとに算出

図表 5-6 決定的なステークホルダーにおける組織内部と外部のステークホルダー割合



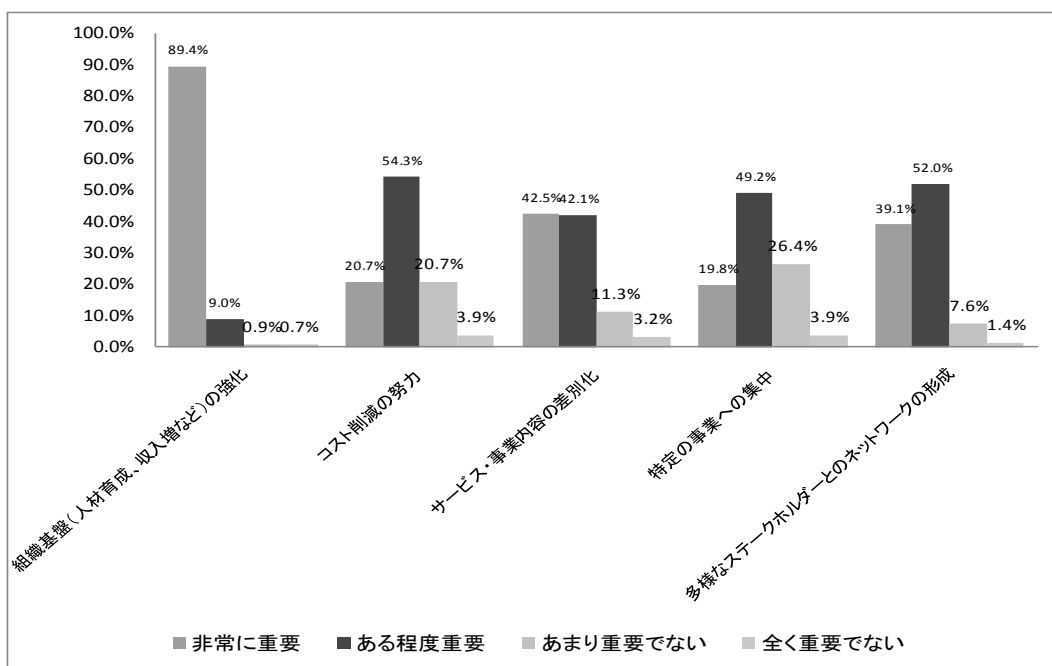
象限⑦の回答数 N=651 に占める割合をステークホルダー全体から算出

第2項 ステークホルダーのマネジメントにおける位置づけ

1. 競争優位性の源泉

組織が発展するために必要な要素(回答率 100%)として「非常に重要」と考えられている割合が高かったのは、「組織基盤（人材育成、収入増など）の強化」であり、89.4%である。次いで、特定の事業への集中(42.5%)、多様なステークホルダーとのネットワークの形成(39.1%)であった(図表 5-7)。

図表 5-7 組織が発展するために必要な要素 (回答数:435)

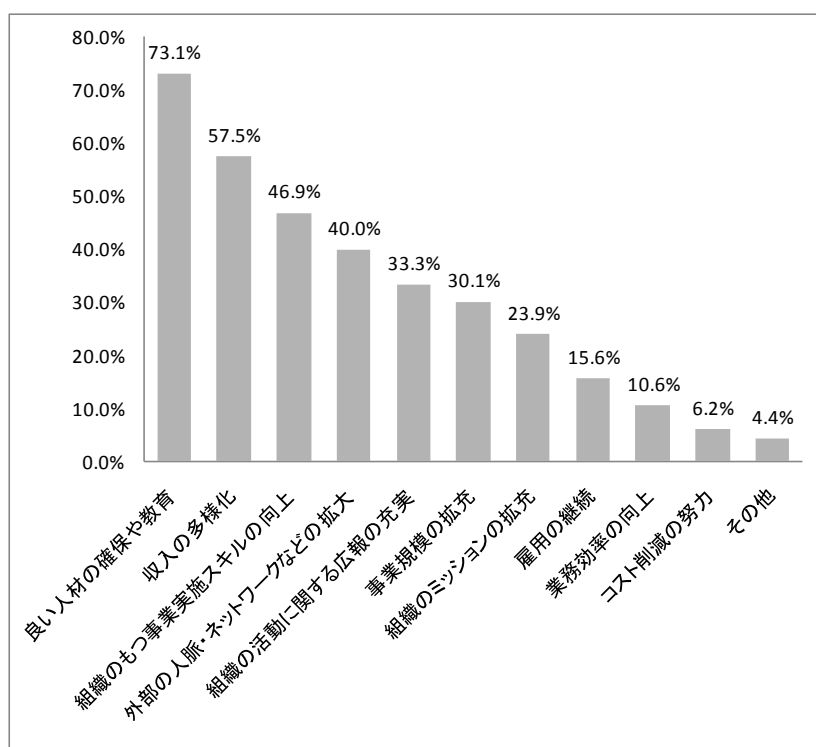


N=435 で算出。

2. 組織が持続的な経営を行うにあたっての課題におけるステークホルダーの位置

組織が持続的な経営を行うにあたっての課題に対する回答(回答率 100%)では、「良い人材の確保や教育」が 73.1%で最も多く、次いで、「収入の多様化」(57.5%)、「組織の持つ事業スキルの向上」(46.9%)、「外部の人脈・ネットワークなどの拡大」(40.0%)である。その他を除外した場合、最も低かったのが、コスト削減の努力(6.2%)であった(図表 5-8)。すなわち、組織が持続的な経営を行うに当たっては、人材の確保、収入の多様化、事業スキルの向上といった組織内部の資源が重要視される傾向にあり、外部の人脈、ネットワークの拡大といった外部ステークホルダーとの関係構築は、相対的に低い位置を占めている。

図表 5-8 組織が持続的な経営を行うにあたっての課題 (3つまで回答) (回答数:435)



N=1486、回答数 435 に対する割合で算出

第3節 SMC を促進する要素についての仮説検証結果

第1項 基本統計量

各変数の基本統計量を図表 5-9 で示した。

無回答の場合は、発信媒体数、外部環境数は欠損値ではなく「0」として処理した。役員数、監事数、職員数(常勤)、職員数(非常勤)、会員数、ボランティア登録者数、2009年

度収入、2009年度支出については0と回答した団体があったため平均値への影響を考え、またミッション、価値観については「わからない」という回答欄を設けているため、無回答は欠損値として処理した。

1. 従属変数の基本統計量

(1) SMC 値

既に述べたように SMC 値については、次のように算出した。回答者にはステークホルダーの対象が次元 A から C のレベルのどこに該当するかを選択してもらった。レベル 1 から 3 においてそれぞれ 1 点から 3 点を設定し、ステークホルダーの対象数を乗じた。そして、次元 A から C の数値を加算して SMC 値とした。3次元間の数値の信頼係数は、0.914 であり、内的整合性は高いと考えられる (Cronbach のアルファ係数)。

SMC 値の平均値は 52.94 である。最小値は 4 であり、最高値は 109 であった。

2. 独立変数の基本統計量

(1) 組織発展要素

「組織が発展するために次の要素はどの程度重要ですか」の設問で「多様なステークホルダーとのネットワークの形成」に対する回答は次のとおりである。非常に重要は 39.1%、ある程度重要は 52.0%、あまり重要でない 7.6%、全く重要でないは 1.4% である。ある程度重要、と考えている割合が最も高い。

(2) 発信媒体数

財務諸表と活動報告書の発信媒体数の平均は 2.55 媒体、標準偏差は 1.347、最小値は 0、最大値は 7 であった。

(3) 収入源数

収入源について、最も多かったものは会費 (92.4%) であった。大部分の団体で、会費を収入源としていることがわかる。次いで、寄付金 (60.7%)、地方公共団体からの補助金 (55.9%)、企業からの補助金・助成金・事業委託 (29.7%)、物品販売 (28.3%) の順である。地方公共団体からの補助金等を収入源としている団体は半数以上あり、企業からの補助金等を収入源としている団体は約 3 割である。その他の回答で多かったのは、介護保険・支援費を含む自主事業収入である。

各団体における収集源の種類の数については、一団体につき平均して 3.66 の収入源がある。また、最小値は 1、最大値は 9 である。

(4) 地理範囲

活動場所については、日本国内のひとつの都道府県内と回答した団体が最も多く(61.6%)、ついで、日本国内の複数の都道府県(20.5%)、日本全国(12.0%)、日本と海外(4.8%)、海外のみ(1.1%)であった。

(5) 外部環境数

過去5年から現在まで、組織活動やマネジメントに影響を与えた、外部環境要因(複数回答可)に対する回答で、最も多かったのが社会政策(58.2%)であり、次いで、ITの普及(52.0%)、ライフスタイルと流行の変化(48.7%)、情報の発信チャネルの多様化(40.2%)である。外部環境数の平均値は、4.55であり、最小値は0、最大値は15であった。

(6) 意思決定方法

「組織全体として意思決定はどのような方法で行われていますか」に対する回答において、上位マネジメント主導が78.9%であり、上位マネジメントと一般職員やボランティア主導の混在型は19.8%、一般職員やボランティア主導は1.4%であった。

(7) 役員数、(8) 監事数、(9) 職員数(常勤)、(10) 職員数(非常勤)、(11) 会員数、(12) ボランティア登録者数の基本統計量は次のとおりである。

平均値は、役員数が8.44人、監事数が1.51人、職員数(常勤)は3.60人、職員数(非常勤)は4.75人、会員数は127.72人、ボランティア数は83.97人である。

(13) 2009年度収入、(14) 2009年度支出

2009年度収入は、平均値25,182,984円である。支出については、平均値は、24,133,363円である。

(15) ミッション

「組織のミッションに賛同しない個人や団体と、関係を構築することは難しいか」に対する回答結果を示す。とてもそう思うは21.0%、そう思うは46.1%、あまりそう思わないは23.5%、そう思わないは8.1%、わからないは1.4%である。とてもそう思う、そう思うを合わせて67.1%であり、7割近くの団体が、組織ミッションに賛同しない個人や団体と、関係を構築することは難しいと考えている。

(16) 価値観

価値観とステークホルダーとの関係

「組織が持つ価値観に賛同しない個人や団体と、関係を構築することは難しいか」に対する回答結果を示す。とてもそう思うは19.9%、そう思うは48.7%、あまりそう思わない

は 23.6%、そう思わないは 6.0%、わからないは 1.8%である。とてもそう思う、そう思うを合わせて 68.6%であり、7 割近くの団体が、組織が持つ価値観に賛同しない個人や団体と、関係を構築することは難しいと考えている。

図表 5-9 基本統計量

変数	N	%	平均値	標準偏差	最小値	最大値
SMC						
次元A	435		17.47	8.220	1	41
次元B	435		18.85	8.738	1	41
次元C	435		16.62	8.222	1	37
SMC値	435		52.94	23.262	4	109
1. 組織発展要素	435					
非常に重要	170	39.1%				
ある程度重要	226	52.0%				
あまり重要でない	33	7.6%				
全く重要でない	6	1.4%				
2. 発信媒体数	435		2.55	1.347	0	7
3. 収入源数	435		3.66	1.655	1	9
会費(入会金及び会費)	402	92.4%				
寄付金(補助金・助成金は除く)	264	60.7%				
政府および政府関係組織からの補助金・助成金・事業委託	118	27.1%				
地方公共団体からの補助金・助成金・事業委託	243	55.9%				
国際機関からの補助金・助成金・事業委託	8	1.8%				
一般社団法人・一般財団法人からの補助金・助成金・事業委託	105	24.1%				
公的非営利組織(独立行政法人など)からの補助金・助成金・事業委託	89	20.5%				
企業からの補助金・助成金・事業委託	129	29.7%				
物品販売	123	28.3%				
その他(具体的に)	109	25.1%				
4. 地理範囲						
日本国内のひとつの都道府県内	268	61.6%				
日本国内の複数の都道府県	89	20.5%				
日本全国	52	12.0%				
国内と海外	21	4.8%				
海外のみ	5	1.1%				
5. 外部環境数	435		4.55	2.982	0	15
政府の体制(例:政権交代)	148	34.0%				
社会政策(例:社会福祉政策、新しい公共)	253	58.2%				
課税政策	60	13.8%				
為替の変動	23	5.3%				
給与水準	64	14.7%				
失業率	59	13.6%				
利率	9	2.1%				
インフレ・デフレ	57	13.1%				
	16	3.7%				
投資傾向(例:社会的責任投資(SRI))	145	33.3%				
人口動態(例:少子社会、高齢社会)	212	48.7%				
ライフスタイルと流行の変化(例:環境保護への関心の高まり)	47	10.8%				
グローバル化の進展	140	32.2%				
企業動向(例:企業の社会的責任など)	226	52.0%				
ITの普及(例:インターネットの普及)	175	40.2%				
情報の発信チャネルの多様化	61	14.0%				
技術革新	119	27.4%				
法人格に関する法律、制度変更	136	31.3%				
活動分野にかかる法律、制度変更	28	6.4%				
その他	435					
6. 意思決定方法						
上位マネジメント主導	343	78.9%				
一般職員やボランティア主導	6	1.4%				
上記が混在	86	19.8%				
7. 役員数	434		8.44	5.509	0	53
8. 監事数	424		1.51	.870	0	12
9. 職員数(常勤)	414		3.60	7.819	0	86
10. 職員数(非常勤)	401		4.75	10.427	0	120
11. 会員数	424		127.72	281.578	0	2200
12. ボランティア登録者数	370		83.97	963.621	0	18500
13. 2009年度収入	389		25,182,984	47,577,368	0	449,285,955
14. 2009年度支出	389		24,133,363	46,117,053	0	439,654,610
15. ミッション	434					
とてもそう思う	91	21.0%				
そう思う	200	46.1%				
あまりそう思わない	102	23.5%				
そう思わない	35	8.1%				
わからない	6	1.4%				
16. 価値観	434					
とてもそう思う	86	19.9%				
そう思う	211	48.7%				
あまりそう思わない	102	23.6%				
そう思わない	26	6.0%				
わからない	8	1.8%				

第2項 重回帰分析結果

SMC 値と独立変数間の因果モデルを作成するために、全ての独立変数を投入した重回帰分析をステップワイズ法を用いて行った。ステップワイズ法を用いた理由は、独立変数が図表 4-12 で示したとおり 16 と多いため、独立変数の候補から予測や判別に有用な順に独立変数を採用する方法が有効と考えられるためである。選択基準は、投入する F の確率 ≤ 0.050 、除去する F の確率 ≥ 0.100 である。その結果 5 つのモデルが示されたが、決定係数が最も高かったのが、収入源数、外部環境数、意思決定方法、組織発展要素、ボランティア登録者数の 5 つの変数によるモデルである(図表 5-10)。

図表 5-10 SMC 値を従属変数とする重回帰分析

独立変数	偏回帰係数	標準化偏回帰係数	t値	p値	
収入源数	5.647	.409	8.482	.000	***
外部環境数	2.024	.257	5.382	.000	***
意思決定方法	9.063	.158	3.509	.001	**
組織発展要素	9.546	.122	2.749	.006	**
ボランティア登録者数	.030	.090	2.016	.045	*
切片	12.560				
有意確率	.000				
R ²	.438				
調整済みR ²	.429				
F値	46.036				
サンプル(N)	301				

*** p<.001 **p<.01, * p<.05

回帰モデルの適合度を示す自由度済み決定係数 R²は、0.429 であった。これは、この回帰式の当てはまりが中程度であることを示している⁵¹。回帰式の有意性を検討すると、有意確率=0.000<有意水準=0.01 であることから、求められた回帰式には統計的に意味があるといえる。これより次の回帰式となる。

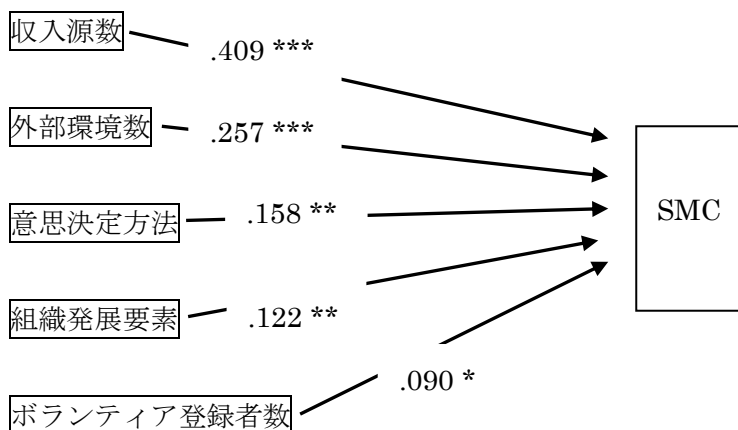
$$\begin{aligned}
 \text{SMC} = & 12.560 + 5.647 \times \text{収入源数} + 2.024 \times \text{外部環境数} + 9.063 \times \text{意思決定方法} + \\
 & (3.304) \quad (8.482) \quad (5.382) \quad (3.509) \\
 & 9.546 \times \text{組織発展要素} + 0.030 \times \text{ボランティア登録者数} \\
 & (2.749) \quad (2.016)
 \end{aligned}$$

AdjR²= 0.429 F= 46.036
(回帰式 2)

⁵¹決定係数がどれだけ大きければよいと見なすかは難しい問題だが、一般的には、0~0.2：ほとんど相関がない、0.2~0.4：弱い相関、0.4~0.7：中程度の相関、0.7~1.0 強い相関と言われている。しかし、社会調査データにはノイズが多いので、場合によっては、0.2 を超えれば大きいという場合もあり、また心理学や経済学で用いるデータでは 0.50 以上になることが多いが、社会調査データではそのような例は少ない(寺島,2007,p.183)との見解もある。

次に、各独立変数のばらつきの違いによる影響を除去し、どの変数が SMC に対して大きな効果を持っているかを知るために、標準化偏回帰係数を見してみる。低い順にボランティア登録者数 0.090、組織発展要素 0.122、意思決定方法 0.158、外部環境数 0.257、収入源数 0.409 であった。このことは、5 つの変数の中で、収入源数が SMC に対してもっとも大きな効果を持っていることを示唆している。p 値で回帰係数の有意性を検定してみる。収入源数の p 値は 0.000、外部環境数は 0.000、意思決定方法は 0.001、組織発展要素は 0.006、ボランティア登録者数は 0.045 であった。有意水準を 0.05 とすれば、いずれの p 値も有意水準より小さいので有意な変数ということになる。すなわち、回帰式の当てはまりは中程度であるが、これらの変数が SMC に貢献する要因であり、そのうち収入源数が最も貢献する要因であるという結論はある程度導けると言える⁵²(図表 5-11)。

図表 5-11 SMC 値を従属変数とする重回帰分析 (パス図) (標準化偏回帰係数)



***p<.001 **p<.01 *p<.05

次に、仮説ごとに、回帰分析の結果を検討すると次のとおりである。

仮説 1 「ステークホルダーに対する自主・能動的なアプローチは、SMC を促進する」に関しては、財務諸表と活動報告書の発信媒体数は、統計的に有意と認められなかった。発信媒体数が有意でなかった理由として、ステークホルダーとの関係構築は人と人との関係

⁵²今後の課題として、変数のデータ収集設計の改良がある。今回は従属変数として、各組織のステークホルダーの対象グループを 1 対象としてカウントし、それをベースに SMC 値を算出した。これは、対象グループの多様性が SMC の能力と関係しているという想定に基づいている。しかし、1 つの対象グループの中にも、様々な多様性があると考えられるため、これらのステークホルダーの多様性が SMC 値に充分反映されなかった可能性がある。独立変数としては、例えば収入源の数を問うたが、その割合は勘案していない。しかし、非営利組織の資源依存性の高さを鑑みれば、各収入源の割合はマネジメントに強い影響を及ぼすと考えられる。そのためこれらの要素を含んだ変数を設定すれば、より正確なデータを得られたと考えられる。今後の研究課題として、複雑な組織とステークホルダーとの関係を数値化するため、SMC のフレームワークをより精緻化すると同時に、それに影響を及ぼす独立変数の設定について更なる検討が必要である。

構築であるがゆえに、発信媒体数とは関係が薄い可能性が考えられる。例えばホームページを作成しても、それを契機として関係が始まるステークホルダーとの関係構築能力がなければ、SMCを有している、ということにはならないのかもしれない。仮説全体でみれば、仮説1で示した3つの独立変数のうち、収入源数と、組織発展要素としてのステークホルダーの位置づけの2つは統計的に有意と認められた。このことは、仮説1が一定程度証明されたことを示していると考えられる。

仮説2「外部環境変化の激しさはSMCを促進する」に関しては、活動の地理的範囲は、有意とは認められなかった一方、組織に影響を及ぼす外部環境の数がSMCに正の影響を及ぼすことが分かった。このことは、客観的な地理的範囲の多様性というよりも、どれだけ大きな外部環境変化を組織が認識しているか、という組織認識がSMCに影響を及ぼすことを示唆している。

仮説3「インフォーマルな組織構造はSMCを促進する」については、インフォーマルな意思決定はSMCに正の影響を及ぼしていることが分かった。

仮説4「組織規模の大きさは、SMCを促進する」では、8つの独立変数のうち、7つの変数、すなわち役員数、監事数、職員数（常勤）、職員数（非常勤）、会員数、2009年度収入、2009年度支出について、SMCへの影響は有意ではなかった。唯一有意性が認められたのは、ボランティア登録者数である。ボランティア登録者数のみで、組織規模の大きさを示すとは考えにくい点、ボランティア登録者数の標準化偏回帰係数が5つの変数の中で最も小さかった点を鑑みれば、全体として、組織規模の大きさはSMCには影響を及ぼさない、という結論が導けるのではないだろうか。、とはいえ、ボランティア登録者数は弱いながらもSMCに正の影響を及ぼすことは示されたため、ボランティア登録者数は組織規模以外の他の潜在要因を示している可能性がある。

仮説5「ステークホルダーとのミッションと価値観の相違は関係構築の障害とはならない」という認識は、SMCを促進する。」は、SMCとの関係が認められなかった。そのためこの仮説は棄却された。しかし、ミッションと価値観は、非営利組織において極めて重要な経営要素である。そのため、今回とは異なった視点から仮説を構築することなどにより、SMCとの関係について更なる検討が必要である。

以上をまとめると、仮説1「ステークホルダーに対する自主・能動的なアプローチは、SMCを促進する」、仮説2「外部環境変化の激しさはSMCを促進する」、仮説3「インフォーマルな組織構造はSMCを促進する」については、SMCに一定の影響を及ぼすと考えられる。仮説3「組織規模の大きさは、SMCを促進する」については、SMCに影響があるとは考えにくい。仮説5「ステークホルダーとのミッションと価値観の相違は関係構築の障害とはならない」という認識は、SMCを促進する。」については棄却された。この結果を図表5-12に示す。

この仮説検定結果を基に、次章では、非営利組織経営に求められるステークホルダー・マネジメントについて検討する。

図表 5-1 2 仮説検証結果

(統計的に有意な変数は下線、有意と考えられる仮説はハイライトで示した)

		独立変数
仮説 1	自主・能動性	1. <u>組織発展に必要な要素におけるステークホルダーの位置</u> 2. 財務諸表と活動報告書の発信媒体数 3. <u>収入源の種類の数</u>
仮説 2	外部環境	4. 活動の地理的範囲 5. <u>組織経営に影響を与える外部環境の数</u>
仮説 3	意思決定方法	6. <u>インフォーマルな意思決定</u>
仮説 4	組織規模	7. 役員数 8. 監事数 9. 職員数 (常勤) 10. 職員数 (非常勤) 11. 会員数 12. <u>ボランティア登録者数</u> 13. 2009 年度収入 14. 2009 年度支出
仮説 5	ミッションと価値観	15. 「組織のミッションに賛同しない個人や団体と、関係を構築することは難しいか」に対する回答 16. 「組織が持つ価値観に賛同しない個人や団体と、関係を構築することは難しいか」に対する回答

第 4 節 調査結果まとめ

第 1 項 NPO 法人におけるステークホルダーに係る経営の現状

ステークホルダーに係る経営の現状の結果をまとめると次のとおりである。

1. ステークホルダーの傾向

(1) ステークホルダーの対象

ステークホルダーの対象してあげられたのは、多い順に、組織の役員、組織の会員、組織の監事、他の NPO・NGO、サービス受益者、国内の地方自治体、組織の職員、組織のボランティア、国内の市民、大学・研究機関、上記以外の国内の民間非営利組織（社団法人、

協同組合、任意団体など)、企業、メディア、上記以外の公的非営利組織(独立行政法人など)、購買者(組織が販売する物品の購買者)、日本国政府および政府関係組織、などである。

(2) ステークホルダーの顕著性

ステークホルダーの顕著性については、調査回答団体においては、約7割(68.8%)のステークホルダーを単一の属性で認識している。また、単一属性(①、②、④)における組織内部と外部のステークホルダーの割合をみると、組織内部は、36.5%、組織外部は63.5%であった。マネジャーが、ステークホルダーの属性を、パワー、正当性、緊急性のどれかひとつの属性のみで認識する場合、ステークホルダーとしての顕著性は低くなる(Mitchell et al., 1997)ことから、調査結果は、ステークホルダーの多く、特に組織外部のステークホルダーは、顕著性が低く認識される傾向があることを示している。

組織にとって優先順位が最も高いと考えられる「決定的」なステークホルダーについて、上位5位を組織内部のステークホルダーが占めていることから、回答団体において、組織内部のステークホルダーを決定的と認識する傾向にあることがわかる。また、決定的なステークホルダーに占める組織内部と外部のステークホルダーの割合を算出すると組織内部のステークホルダーは62.1%を占めた。これより、組織内部のステークホルダーを決定的なステークホルダーと認識する傾向がある。

2. 経営におけるステークホルダーとの関係構築の位置づけ

(1) 競争優位性の源泉としてのステークホルダーの位置

調査結果としては、組織に競争有意性をもたらす源泉として「非常に重要」と考えられている割合が高かったのは、「組織基盤(人材育成、収入増など)の強化」、次いで、特定の事業への集中、多様なステークホルダーとのネットワークの形成であった。このことは、組織基盤の強化が主たる競争有意性の源泉と考えられており、多様なステークホルダーとのネットワークの形成への認識は、特に組織基盤と比較して低い傾向にある。

(2) 組織経営の課題の中にステークホルダーとのネットワーク拡大が占める位置

組織経営の課題に対する回答では、「良い人材の確保や教育」が最も多く、次いで、「収入の多様化」、「組織の持つ事業スキルの向上」、「外部の人脈・ネットワークなどの拡大」である。ここにおいても、人材確保、収入多様化、事業スキルといった、組織資源の拡充が課題となっている。それと比較して、外部ステークホルダーとのネットワークの拡大に対する認識は低い。

第2項 SMCを促進する要因

16の独立変数(図表4-12)のうち、収入源数、外部環境数、意思決定方法、組織発展要素、ボランティア登録者数の5つの変数がSMCに正の影響を及ぼすと考えられる。

仮説1「ステークホルダーに対する自主・能動的なアプローチは、SMCを促進する」、仮説2「外部環境変化の激しさはSMCを促進する」、仮説3「インフォーマルな組織構造はSMCを促進する」については、SMCに一定の影響を及ぼすと考えられる。仮説3「組織規模の大きさは、SMCを促進する」については、SMCに影響があるとは考えにくい。仮説5「ステークホルダーとのミッションと価値観の相違は関係構築の障害とはならないという認識は、SMCを促進する。」については棄却された。この仮説検定結果を基に、次章では、非営利組織経営に求められるステークホルダー・マネジメントについて検討する。

第3部 非営利組織経営におけるステークホルダー・マネジメント理論の構築

第3部では、実証研究の結果を基にリサーチ・クエスチョン(5) 非営利組織におけるステークホルダーに係る経営の課題とは何か、を検討する。そしてこれまでの理論・実証検討結果を用いて(6) 非営利組織経営に適合するステークホルダー・マネジメントとは何か、を検討する。

まず第6章では、調査結果を基に、NPO法人におけるステークホルダーに係る経営課題を分析する。さらに、SMCを促進する5変数の潜在要因を考察する。第7章では、これまでの考察に基づき、非営利組織経営に適合するステークホルダー・マネジメントを考察する。終章では、非営利組織経営におけるステークホルダー理論の役割と展望を述べる。

第6章 NPO法人におけるステークホルダーに係る経営の課題分析

本章では、調査結果を基に、NPO法人におけるステークホルダーに係る経営の課題分析を行う。まず、ステークホルダーに係る経営の現状を分析する。次に、NPO法人に課せられた制約要因から課題抽出を行い、現状との関係を分析する。

第1節 NPO法人におけるステークホルダーに係る経営の現状

第1項 調査結果の考察

ステークホルダーの存在は、調査対象団体においていかなる位置を占めているかを、調査結果より考察すると次のとおりである。

調査団体では、多くのステークホルダーは顕著性が低く優先順位付けがなされていない一方、内部のステークホルダーに対する優先順位付けが高い。このことは、内部ステークホルダーと比較し、外部ステークホルダーに対する顕著性が低い傾向を示している。

さらに、競争優位性の認識では、組織基盤の強化が主たる競争有意性の源泉と考えられており、多様なステークホルダーとのネットワークの形成への認識は、それと比較して低い傾向にあることが明らかになった。組織経営の課題については、人材確保、収入多様化、事業スキルといった、組織資源の拡充が課題となっている。それと比較して、外部ステークホルダーとのネットワークの拡大に対する認識は低い。

これより、調査団体では、ステークホルダーは内部ステークホルダーを中心に優先順位づけられている。これと比較して多くのステークホルダーは顕著性が低く、また外部ステ

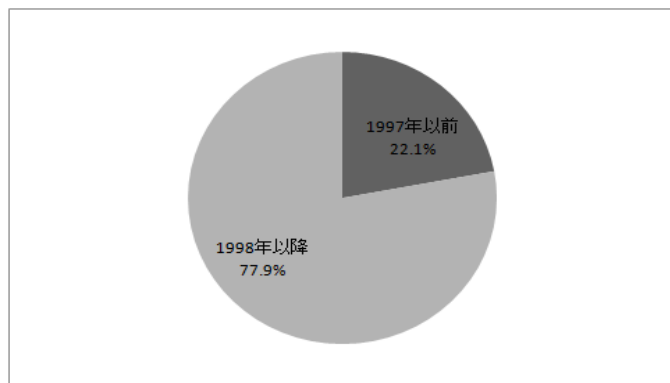
ークホルダーとのネットワークの拡大に対する認識は組織資源と比較して低いことから、特に外部のステークホルダーが、マネジメントの対象として明確に位置付けられていない傾向があると分析できる。

第2項 NPO 法人が抱える制約要因

このような現状は、いかなる要因によって引き起こされているのであろうか。その背景要因として考えられるのが、NPO 法人が置かれている状況である。調査対象の NPO 法人の 8 割弱(77.9%)は、1998 年の NPO 法が施行されてから設立されている(図表 6-1)。また、組織のライフサイクル段階として、創成期、発展期と回答した団体は、58.2%であり、6 割近い(図表 6-2)。これより、調査対象団体の多くは、発展段階にあり、さまざまな内部的制約要因を抱えていることが推測される。さらに、NPO 法人法は施行されて間もないこともあり、法制度自体が発展の途上にあるといえる。このことは、NPO 法人が制度的制約を抱えていることを示唆する。また、NPO 法人の歴史が短いことは、様々な社会風土的に起因する制約要因が存在すると考えられる。

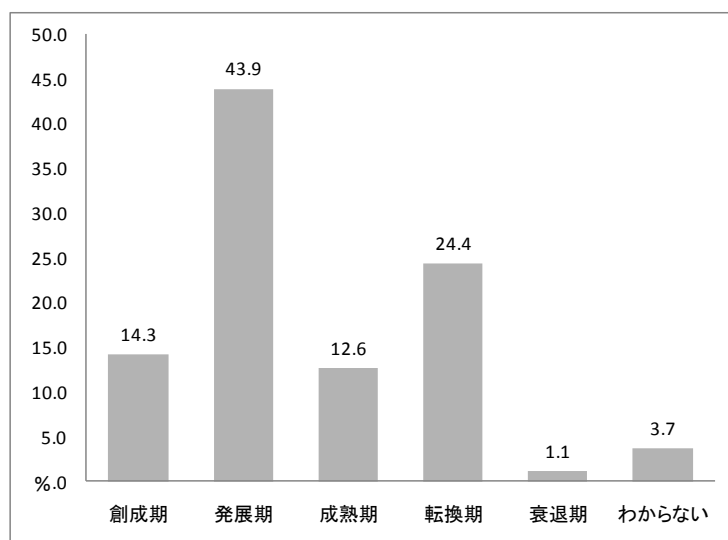
そこで本項では、NPO 法人に課せられた制約要因を、資源的制約、制度的制約、文化風土的制約の観点から検討する。そして、それら制約要因がステークホルダーに係る経営に与える影響を分析する。

図表 6-1 設立年



N=435

図表 6-2 組織のライフサイクル段階



N=435

1. 資源的制約要因

NPO 法人が抱える資源的制約について、調査結果における、組織が持続的な経営を行うにあたっての課題への回答(図表 5-8)から分析する。調査回答では、「良い人材の確保や教育」が 73.1%で最も多く、次いで、「収入の多様化」(57.5%)、「組織の持つ事業スキルの向上」(46.9%)、「外部の人脈・ネットワークなどの拡大」(40.0%)の順である。これらを、NPO 法人が直面する資源的制約を示していると解釈すれば、次の 4 つの要因に整理できる。

(1) 人的資源の不足

経営課題として「良い人材の確保や教育」と回答した団体は 73.1%で最も多かった。すなわち人的資源の確保が最重要課題となっている。内閣府国民生活局(2005)によれば、NPO 法人の課題として「スタッフ数が不足している」が 52.4%であり(回答数 1,010、複数回答)、これは NPO 法人の課題として人的資源が不足していることを裏付けている。

調査対象における職員数、ボランティア数に焦点をあてて分析すると次のとおりである(図表 6-3、図表 6-4、図表 6-5、図表 6-6、図表 6-7)。職員(常勤)のいない団体は 33.6%、職員(非常勤)がいない団体は 26.4%である。常勤職員、非常勤職員共にいない団体は、16.8%あった。ボランティアがいない団体は、29.7%で 3 割近い。常勤職員が 1 人以下の団体は、5 割以上の 53.6%であり、非常勤が 1 人以下の団体は 41.9%である。常勤、非常勤合わせて 1 人以下の団体は 28.0%である。さらに、82.9%の団体において、常勤スタッフは 5 名以下であり、常勤、非常勤スタッフを合わせて 5 名以下は、62.8%である。つまり、約半数の団体で常勤職員は 1 人以下である。約 3 割の団体で、常勤、非常勤を合

わせても1人以下である。常勤スタッフが5名以下の団体は8割を超えている。このことは、人員体制が脆弱な団体が多いことを示している。

図表 6-3 雇用者数

	役員数（有給・ 無給の合計）	監事数	会員数	職員数（常勤）	職員数 （非常勤）	ボランティア 登録者数
N	434	424	424	414	401	370
平均値	8.44	1.51	127.72	3.60	4.75	83.97
中央値	7.00	1.00	45.00	1.00	2.00	10.00
最小値	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
最大値	53.00	12.00	2,200.00	86.00	120.00	18,500.00
パーセンタイル 25	5.00	1.00	20.00	0.00	0.00	0.00
50	7.00	1.00	45.00	1.00	2.00	10.00
75	10.00	2.00	111.50	4.00	5.00	30.00

図表 6-4 職員数（常勤）

人数	度数	有効パーセント	累積パーセント
0	139	33.6	33.6
1	83	20.0	53.6
2	44	10.6	64.3
3	39	9.4	73.7
4	26	6.3	80.0
5	12	2.9	82.9

図表 6-5 職員数（非常勤）

人数	度数	有効パーセント	累積パーセント
0	106	26.4	26.4
1	62	15.5	41.9
2	54	13.5	55.4
3	45	11.2	66.6
4	25	6.2	72.8
5	27	6.7	79.6

図表 6-6 職員数（常勤非常勤計）

人数	度数	有効パーセント	累積パーセント
0	73	16.8	16.8
1	49	11.3	28.0
2	46	10.6	38.6
3	31	7.1	45.7
4	39	9.0	54.7
5	35	8.0	62.8

図表 6-7 ボランティア登録者数

人数	度数	有効パーセント	累積パーセント
0	110	29.7	29.7
1	7	1.9	31.6
2	7	1.9	33.5
3	11	3.0	36.5
4	7	1.9	38.4
5	22	5.9	44.3

(2) ぜい弱な財政基盤

調査結果によれば、2009年度収入の平均値は25,182,984円、中央値は7,317,121円である(図表6-8)。支出については、平均値は、24,133,363円、中央値は7,303,323円である。収入の分布をみると、43.2%の団体は500万円以下の収入規模である⁵³。2009年度内閣府調査においても、49.9%の法人は年間500万円以下の収入規模であり(内閣府大臣官房市民活動促進課, 2010, p.5)、本調査結果と符合する。つまり、約半数のNPO法人は、年間500万円以下の小規模な収入で活動を行っている。加えて、内閣府によるNPO法人を対象とした調査では、NPO法人の課題として「活動資金が不足している」と回答した団体が71.5%であった(内閣府国民生活局, 2005, p.10)。

これに関連して、組織の経営課題として、収入の多様化と回答した団体は57.5%であり、2番目に多かった。このことは、6割近い団体で、現在の収入源が多様性に乏しいと認識されていることを示す。すなわち、NPO法人の財政基盤は脆弱でありその拡充が課題となっているのである。

図表 6-8 収入・支出規模

		2009年度収入	2009年度支出
度数	有効	389	389
	欠損値	46	46
平均値		25,182,984	24,133,363
中央値		7,317,121	7,303,323
最小値		0	0
最大値		449,285,955	439,654,610
パーセンタイル	25	1,680,138	1,598,235
	50	7,317,121	7,303,323
	75	27,926,752	26,459,276

(3) マネジメント能力の不足

⁵³一方で、5,000万円超の収入があるとする団体も13.6%存在している。このように、収入規模のばらつきが大きく、収入規模の大きな団体に引っ張られる形で平均値が上昇しており、中央値との乖離も大きくなっている。

⁵⁴ 詳細なデータは本論文では省略した。

組織の経営課題として、組織の持つ事業実施スキルの向上と回答した団体は 46.9%であった。組織の事業実施スキルはマネジメント能力の課題と考えられる。さらに、業務効率の向上(10.6%)、コスト削減の努力(6.2%)も、マネジメント能力の課題と考えられる。これより、マネジメント能力の向上が、NPO 法人において一定の課題となっていることが示唆される⁵⁵。

(4) 外部ステークホルダーとパートナーシップ構築を行うために必要なスキル不足

今回の調査において、組織の経営課題として「外部の人脈・ネットワークなどの拡大」と回答した団体は、40.0%であった。このことは、外部ステークホルダーとのパートナーシップ構築が一定の課題となっていることを示している。

外部ステークホルダーとのパートナーシップ構築には、コミュニケーション、知識といったスキルが求められる。日経グローバル誌の調査によれば、NPO との協働の障害として、行政の担当者と NPO との意思疎通が難しいと回答した自治体は、53 自治体 (54.6%) であった(日本経済新聞社, 2009, p.11)。意思疎通が難しいことは、コミュニケーション能力の不足と考えられ、NPO 法人にコミュニケーション能力の不足があることを示している。行政との協働事業が円滑に行われない原因として、NPO 法人側に行政との契約手続きに関する基礎知識が不足している場合が多い(国民生活審議会総合企画部会, 2007, pp.28-29)との指摘もある。

これより、外部の人脈・ネットワークなどの拡大という課題の背後には、外部ステークホルダーとパートナーシップ構築を行うために必要なスキルが不足しているという制約要因が存在していると推測できる。

2. 文化風土的制約

(1) 低い NPO への信頼

2005 年内閣府による世論調査では、「NPO を信頼できる」とする割合は、30.6%であり(内閣府大臣官房政府広報室, 2005, n.d.)、国内における NPO への信頼は高いとはいえない。この NPO への信頼の低さは、政府や企業などの他セクターとの協働の障害となっていると考えられる。さらに日経グローバル誌の調査では、行政側からみた NPO との協働の障害として、「信頼して仕事を任せられる NPO 団体かどうかの見極めが困難だ」と回答した自治体は 46 自治体(47.4%)あった(日本経済新聞社, 2009, p.11)。つまり約半数の自治体で、NPO への信頼不足が協働の障害要因として存在する。

⁵⁵日経グローバル誌の全国 47 都道府県、18 政令市および政令市を除く 32 県庁所在都市の計 97 自治体を対象とした調査によれば、NPO との協働の障害として、行政と NPO との間で事務処理感覚のずれがあると回答した自治体は 47 自治体(45.3%)、NPO のマネジメント能力が低いと回答した自治体は、20 自治体(20%)であった(日本経済新聞社, 2009, p.11)。

(2) 低い NPO への理解

2005 年内閣府による世論調査では、NPO への課題として、「NPO 自身が市民に対して積極的に理解を求めていくこと」の回答が 46.3%であった(内閣府大臣官房政府広報室, 2005)。このことは、裏返せば市民の側の NPO への理解が低いことを示している。NPO 法人の側からも、行政、企業、市民からの組織への理解不足を課題と認識している。たとえば、内閣府による NPO 法人を対象とした内閣府調査によれば、NPO 法人の課題として、行政に理解されないと回答した団体は 23.1%、市民や企業に理解されないは 18.7%である(内閣府国民生活局, 2005, p.33)。

これらより、NPO 法人は、NPO への信用の低さ、NPO への低い理解という文化風土的制約下にあると考えられるのである。

3. 制度的制約

資源的制約を克服するためには、法制度など制度的な支援が不可欠である。しかし、NPO 法人は次の 2 つの制度的な制約下にある。

(1) NPO 法人に対する税制優遇システムの未整備

認定 NPO 法人の数は、2012 年 7 月 1 日現在 264 団体⁵⁶のみである。このことは従来の NPO 法では、税制優遇を受けられる認定 NPO 法人格を得るための条件が、NPO の現状を考慮しておらず、条件に見あう NPO は少なかった(山本, 2002, p.166)ことに起因している。

寄付額を国際比較で見ると、2009 年の国内における個人、企業による寄付額は、GDP の 0.22%であり、米国の 1.87%、英国の 0.87%と比較して極めて低い(Japan Fundraising Association, 2011, p.87)。これは、文化風土的背景として脆弱な寄付文化の存在も当然考慮すべきであるが、寄付税制の違いという制度的要因が影響を及ぼしている。

2012 年 4 月より改正 NPO 法が施行された。改正 NPO 法では、これまでは厳しいパブリック・サポート・テスト(PST)基準を満たす必要があったところ、PST を免除する仮認定制度が導入された。法改正により、認定 NPO 法人を目指す NPO の増加が期待されている(シーズ・市民活動を支える制度をつくる会, 2011, p.2)。

しかし、改正 NPO 法により、これまで国税庁の認定であったものが自治体の認定に代わるため、自治体の関連条例の整備など、取り組むべき課題は大きい。そのため寄付税制制度の改善が明らかになるまでにはしばらくの時間を要する。

(2) NPO 法人に対する支援制度の未整備

⁵⁶内閣府『特定非営利活動促進法に基づく申請受理数および認証数、不認証数等』
https://www.npo-homepage.go.jp/data/pref_nintei.html [アクセス 2012/08/12]

NPO 法人が弱い理由として、NPO を支えるシステムがほとんど構築されていない点が指摘されている(長坂, 2007,p.132)。たとえば英国では非営利組織への支援を行う公的組織としてチャリティ委員会がある。イギリスにおける非営利組織は、一般的にボランティア・セクターと呼ばれ、チャリティはその中心的な組織体であるが、チャリティ委員会は、チャリティに対する情報提供、コンサルテーション、法律面のサポートを中心に行っている⁵⁷。その支援は具体的である。たとえば、理事会のガバナンスに焦点をあてた、「良いガバナンス：ボランティア/コミュニティ・セクター規定」(2010年10月第2版)において、理事会が良いガバナンスを行うために必要な6つの原則を示している⁵⁸。チャリティ委員会は、2011チャリティ法(Charitable Act 2011)⁵⁹を根拠法とし、法律において明確にNPO支援の役割が位置付けられていることが特徴的である。

他方、国内においては、法に裏付けられた明確なNPO支援システムは存在しない。国内においては様々な中間支援組織等がNPO運営を支援するため活動している⁶⁰。また、いくつかの自治体で、NPO支援条例も制定されている(石村, 2010,pp.48-49)。しかし、それらは自主的な取り組み、あるいは自治体ごとの取り組みであるために、支援するサービスの項目、規模、質にはばらつきがある。そのため、NPO法人に対する支援制度は、国内では未整備であるのが現状であり、このことはNPO法人の発展を制約する要因となっているといえる。

第3項 NPO 法人におけるステークホルダーに係る経営の課題分析

1. 制約要因がNPOのステークホルダーに係る経営に及ぼす影響

(1) 制約要因間の関係

資源的制約、制度的制約、そして文化風土的制約要因は、次のように相互に影響を及ぼし合っていると考えられる。

1) 制度的制約が資源的制約に及ぼす影響

まず、税制優遇システムの未整備は、財政基盤の強化の障害となっている。そして、NPO法人への支援システムの未整備は、資源的制約を解消するための財政基盤の強化、人的資源の充実、マネジメント能力の強化、ステークホルダーとのパートナーシップ構築のスキル強化を妨げている。

⁵⁷Charity Commission. (n.d.) *About the Commission*.

⁵⁸Charity Commission. (n.d.) *Good Governance: a Code for the Voluntary and Community Sector*.

⁵⁹Legislation.go.UK.(n.d.) *Charities Act 2011*.

⁶⁰ 現在、①NPOを支援し、②分野を特性せず、③常設の事務所があり、④日常的にNPOに関する相談に応じることができる職員がいるNPO支援センターの数は、約300あると考えられる(岩田, 2010)。

2) 資源的制約が制度的制約に及ぼす影響

NPO 法人の経営は、資源的制約の解消に焦点が置かれている。そのため、外部環境に存在する制度的制約を解消するための働きかけへの優先順位は低くなると考えられる。

3) 制度的制約が文化風土的制約に及ぼす影響

NPO 法人への寄付税制の脆弱さは、寄付行為を通じて NPO 法人への社会的信頼と理解が高まることを阻害している。さらに、制度的な支援体制の不足は、NPO 法人の成長を遅らせているため、結果として、NPO 法人への社会的信頼と理解が進まない。

4) 文化風土的制約が制度的制約に及ぼす影響

NPO 法人への低い信頼、低い理解は、制度的制約を解消し NPO 法人を発展させる動機づけを弱めている。

5) 文化風土的制約が資源的制約に及ぼす影響

NPO 法人への信頼の低さは、寄付行為や支援への動機づけを弱める。さらに、行政や企業との協働の機会を減らす。

6) 資源的制約が文化風土的制約に及ぼす影響

NPO 法人は多様な資源的制約により、社会的課題の解決に果たす NPO 法人の有効性を十分に示すことができない。そのため NPO 法人に対する社会的な信頼を向上させることが困難である。そして、人的資源不足、パートナーシップ構築のためのスキル不足、マネジメント能力不足は、NPO 法人への社会的理解を促進するために必要な情報発信力を阻害している。

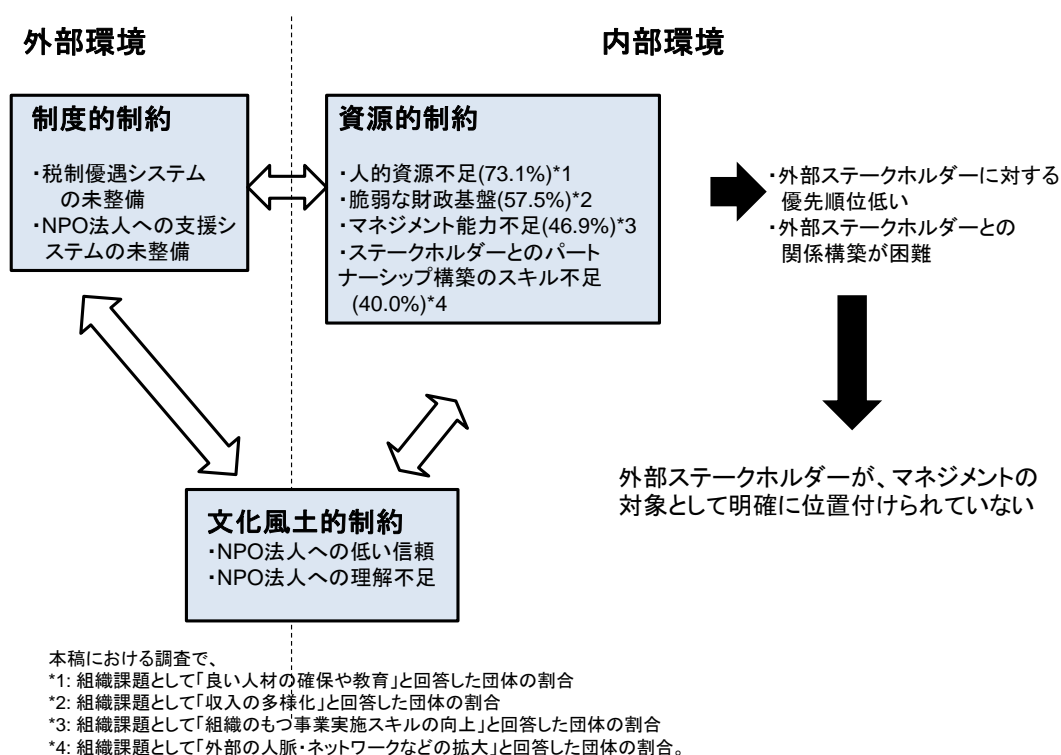
これより、NPO 法人に課せられた資源的、制度的、文化風土的制約要因は、互いに相乗効果を生むのではなく、その効果を相殺しあい、負の連鎖を生む構造を形成している。そして、これらの制約要因は、NPO のステークホルダーに係る経営に次のような影響を及ぼしていると考えられる。

(2) 制約要因が NPO 法人のステークホルダーに係る経営に及ぼす影響

まず、財政基盤の脆弱さは、経営の焦点を財政基盤の拡充に集中させる傾向を招いている。このことは、全般的なマネジメント能力の不足とあいまって、相対的に外部ステークホルダーに対するマネジメントに対する優先順位を下げていると考えられる。人的資源不足、ステークホルダーとのパートナーシップ構築スキル不足は、NPO 法人が、外部ステークホルダーとの関係構築を困難にしている。さらに、文化風土的制約における NPO への不信感は、行政などの外部ステークホルダーとの関係構築を困難にしている。し

しかし、NPO 法人は、制約要因間の負の連鎖により、状況を解決する決定的な方策を見出せない。そのため、外部ステークホルダーに対する明確なマネジメントを行うことができない。結果、NPO 法人においては、特に外部ステークホルダーに対するマネジメントステークホルダーをマネジメントの対象として明確に位置付けていない傾向があると考えられる(図表 6-9)。

図表 6-9 制約要因が NPO 法人のステークホルダー・マネジメントに及ぼす影響



2. NPO 法人におけるステークホルダーに係る経営の現状が SMC に与える影響

資源的、文化風土的、制度的制約要因は、外部ステークホルダーが、マネジメントの対象として明確に位置付けられていない要因となっている。これら制約要因と、それがマネジメントへ及ぼす影響は、SMC を促進する要素、すなわちステークホルダーへの自主・能動的なアプローチ、インフォーマル構造、外部環境の流動性、ボランティア登録者数に及ぼす影響を及ぼしていると考えられるであろうか。次の 2 点から分析する。

第 1 に、外部ステークホルダーをマネジメントの対象として明確に位置付けていない団体において、ステークホルダーに対して自主・能動的なアプローチを取る可能性は低いと

考えられる。すなわち、外部ステークホルダーをマネジメントの対象として明確に位置付けていない傾向は、ステークホルダーへの自主・能動的アプローチの阻害要因と考えられる。

第 2 に、資源的制約におけるマネジメント能力の低さは、意思決定の速さという観点から迅速な、理事を中心としたフォーマルな意思決定を取る傾向を促していると考えられる。この意思決定の迅速さを重視する傾向は、内閣府国民生活局(2005)による NPO 法人のガバナンス調査結果からも裏付けられる。調査では、48.1%の NPO 法人が、「社員総会の議決事項を最小限にし、理事の判断により迅速に運営」しており「できる限り社員総会の議決を経たうえで運営」(27.5%)、および「社員と理事はほとんど同じメンバー」(20.9%)を上回っている(p.20)。会員、ボランティアを巻き込むインフォーマルな意思決定は、様々な意見を調整するマネジメント能力と時間を要する。従って、マネジメント能力の低さは、スタッフやボランティアなどを組織の意思決定に巻き込む余力の無さをもたらしているのではないだろうか。つまり、マネジメント能力の不足が、内部ステークホルダーを巻き込むインフォーマルな意思決定の阻害要因と考えられる。

第7章 非営利組織経営に適合するステークホルダー・マネジメントの検討

本章では、これまでの検証をもとに、リサーチ・クエスチョン(6)：非営利組織経営に適合するステークホルダー・マネジメントとは何か、を検討する。まず、仮説検定により明らかになった SMC を促進する要因分析を行い、非営利組織の組織的特徴から、SMC を促進する要因の示唆を導出する。そして、SMC モデルによるステークホルダー・マネジメントの非営利組織経営における適合性を述べる。

第1節 SMC を促進する要因の分析

仮説検定により、5つの要因、①収入源数の多さ、②組織発展要素としての多様なステークホルダーとのネットワーク重視、③外部環境の多様性の高さ、④インフォーマルな組織構造、⑤ボランティア登録者数の多さ、が SMC を促進することが明らかになった。これらの変数は、何らかの非営利組織に特徴的な潜在要因を示しているのであろうか。そこで組織理論を用いて分析してみる。組織理論は、社会集団としての組織の構造分析に適しており、これらの要因を非営利組織の組織的特徴から考察することができるからである⁶¹。

組織理論では、非営利組織は、一般的に「オープン・ナチュラル・システム」であると考えられている(Bryson, et al.2001, p.271; Stone & Bryson, 2000, p.752)。オープン・ナチュラルシステムとは、オープン・システムとナチュラル・システムが結合したものである。このシステムにおいて組織は、環境に対して開いており、比較的外部浸透性が高く、公式かつ非公式な連携とネットワークに強く影響を及ぼされ、活動することが求められる(Bryson, et al.2001, p.271)という特徴を持つ。非営利組織のこの組織的特徴は、5つの変数といかに関係しているだろうか。

まず、SMC を促進する要因、②組織の発展要素として多様なステークホルダーとのネットワーク重視は、組織がオープン・システムであることを示すと考えられる。オープン・システムとは「生き残るためにその環境に対して開いており、相互に交流しなければならない」(Stone & Bryson 2000, p.751)、である。組織の発展には多様なステークホルダーとのネットワークが欠かせないと認識は、まさにこの定義で示された、環境に開いており、相互交流が欠かせない組織の特徴を反映しているといえる。

さらに、オープン・システムは「変動する連携と参加を結合する相互依存の流れと活動

⁶¹組織理論には多様な分析レベルが存在する。組織に参加する個人あるいは個人間の行動様式に焦点を当てた、社会心理学レベル(いわゆるマイクロ組織論)、社会集団としての組織の構造やデザインを問題にするいわゆるマクロ組織論である(Scott, 2003, p.17)。本論文では、非営利組織の組織的特徴からの考察を行うため、後者の視点に立って分析を行う。

の集積(Scott, 2003, p.29)」である。このことは、非営利組織におけるボランティアの存在に示されている(Worth, 2009, p.59)。なぜなら、通常ボランティアは、職員と異なり契約関係がなく給与も発生しない。そのため、組織の拘束からは比較的自由的な存在であり、その組織に参加するか否かは流動的である。この意味で、⑤ボランティアの数の多さは、その組織が「変動する参加」を多く有し、環境に対して開いているオープン・システムの特質を強く有していることを示唆していると考えられる。

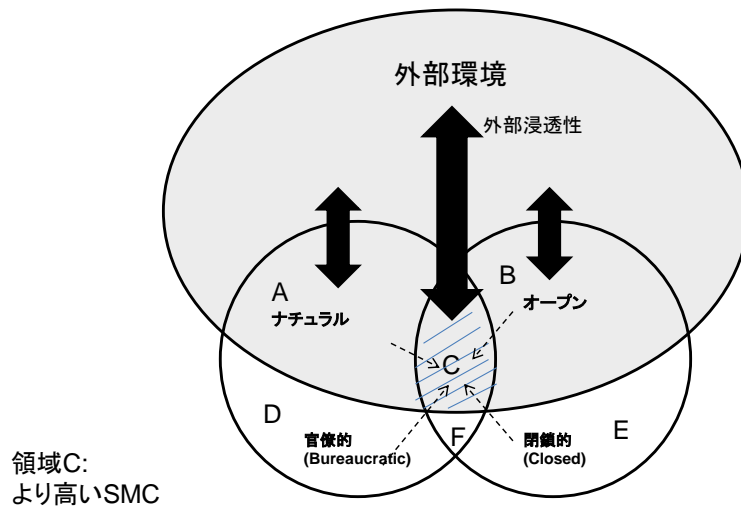
一方、④インフォーマルな組織構造は、組織がナチュラル・システムであることを示唆している。ナチュラル・システムにおいては、インフォーマルでインター・パーソナルな組織構造は、多くの場合形式としてのみ機能する正式な構造よりも、重要であると見られている。そして権力(パワー)は、正式な地位以外の、複数の源から生じると認識されている(Scott, 2003, p.28)。つまり、組織がインフォーマルな構造を有し、組織内の多様なステークホルダーのパワーを認識している場合、その組織はナチュラル・システムである。

これより、ボランティアの登録数の多さと、組織発展要素としてのステークホルダーの認識の高さは、組織がオープンシステムであることを示す。また、意思決定がインフォーマルであることは、組織がナチュラル・システムであることを示す。これらの変数はSMCを促進することから、オープン・ナチュラルシステムにおいては、SMCはより高まると考えられる。

オープン・ナチュラルシステムの「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」(Bryson, et al., 2001, p.271; Stone & Bryson, 2000, p.751)という特徴は、外部環境への浸透性が高いことを示す。③外部環境の多様性の高さは、外部環境との接触面の多さを示し、外部環境への浸透性が高いことを示唆している。これより、オープン・ナチュラルシステムはSMCを促進し、かつその場合には外部透過性がより高くなると考えられる。

この考察を図表 7-1 で図式化した。Aは、インフォーマルな組織構造、Bは、オープン・システムを取る組織である。これらを併せ持つ組織(領域C)において、SMCはより高くなり、外部環境への浸透性はより高くなると考えられる。そして、非営利組織が、一般的にオープン・ナチュラル・システムであることは、非営利組織が、その組織的特徴として、高いSMCを備える潜在性を持つことを示唆する。

図表 7-1 組織理論による SMC と独立変数の関係の分析



第2節 外部浸透性の最適化

前項では、オープン・ナチュラルシステムを有する組織において、SMCは高まり、外部環境への浸透性が高いと分析した。しかし、外部浸透性といった場合、無制限に浸透していくのは適切でない。外部と同化してしまえば組織としてのアイデンティティは失われるからである。つまり組織には、外部浸透性を制御する何らかの仕組みが求められる。この点について、SMCを促進する要因である収入源の数、非営利組織の公共性、組織理念から考察する。

1. 収入源の多様性

非営利組織がオープン・システムであることは、組織に資源依存性という特質をもたらす(Pfeffer & Salancik, 2003, Worth, 2009, pp.58-61)。この資源依存性により、組織に不可欠の資源をもたらす外部アクターは組織に強い影響を与え、経営の自立性を脅かす可能性がある。たとえば、欧米の非営利組織を対象とした調査では、政府資金援助に依存している非営利組織において、政府化、官僚化、自立性の喪失、非営利組織としての目標と運営の

間の齟齬が生じているという(Anheier, 2005, p.150)。

このような失敗を避け、経営の自立性を確保するために、組織は多様な戦術を取る。その一つが多様化である(Pfeffer & Salancik, 2003, p.127)。多様化は、異なる複数の関係性に組織を配置することにより、特定の組織への過度な依存を和らげる役割を果たす。非営利組織では、多様化は、資金源の多様化によって行われることが多い。資金源を多様化することにより、単一の資金提供組織からの過度に強い影響を免れることができるからである。つまり、仮説で支持された、①収入源の数の多さは、オープン・システムにおいて自立性を確保する戦術、すなわち外部浸透性を制御する組織の働きを示していると考えられる。

2. オープン・ナチュラルシステムと公共性の結合

オープン・ナチュラルシステムは、非営利組織の一般的な組織特徴である。しかし、これだけでは、非営利組織の組織的特徴を示しているとはいえない。もうひとつの重要な組織特徴は、非営利組織の活動が社会的便益のを創出を通じて公共価値を創出すること、すなわちその活動が公共性を帯びていることにある。ここでいう公共性とは、当事者や、支援者の声が交響する中で生まれる公共性(小山, 2011, p.58)を指す。従って非営利組織の特徴は、オープン・ナチュラルシステムとこの公共性の結合により示される。そして、境界が無定形なオープン・ナチュラルシステムである非営利組織は、公共性という特徴により一定の境界を形成する。

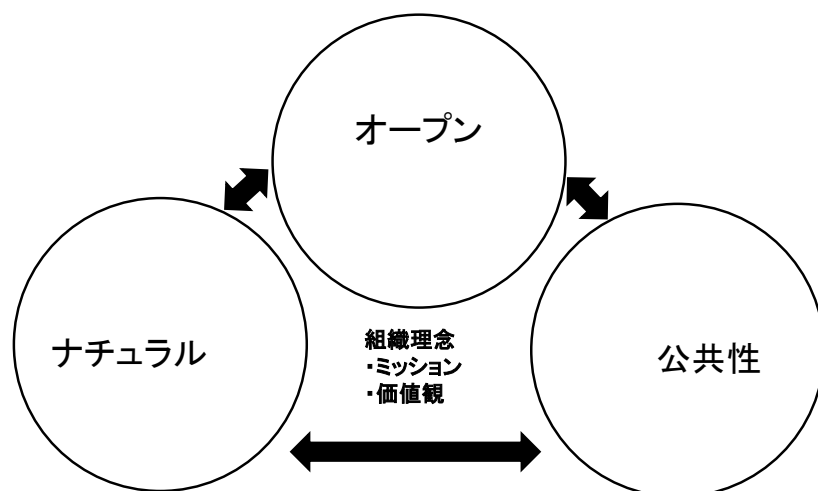
3. 組織理念との整合性

ミッションとは、「使命」であり、組織が「何のために存在するのか」「何のために経営しているのか」という根本的な意義を表し、組織の活動範囲を設定する。バリューとは、「価値観」であり、「どのような信条で活動を行っていくか」という姿勢を表すものである。非営利組織は、ミッションの達成を目指して運営される。そのため、あらゆるマネジメントは、ミッションの達成に直接・間接的に寄与すること目的に行わなければならない。このことはオープン・ナチュラルシステムに起因する外部浸透性が「組織ミッション達成に寄与するか否か」によって制御されることを示す。さらに、価値観は、組織のあらゆる活動において意思決定や判断のよりどころとなり、顧客、社会、スタッフなどに対して行動規範や倫理観を示すものである。このことは、オープン・ナチュラルシステムに起因する外部浸透性が「組織の価値観に照らして妥当か否か」という観点から制御されることを示す。さらに、公共性も、ミッションと整合することが求められる。なぜなら、非営利組織がいかなる種類の公共価値を創出するかは、ミッションによって定められるからである。

オープン・ナチュラル・システム、公共性の結合によって示される非営利組織の組織的

特徴が、組織ミッション・価値観と整合することで、外部浸透性は、組織に最適な状況に制御・調整されると考えられる。この関係を図表 7-2 で示した。

図表 7-2 組織内部の要素の整合性



第3節 非営利組織に適合するステークホルダー・マネジメント

第1項 SMCモデルのレベル3の強化と戦略マネジメントによる次元の結合

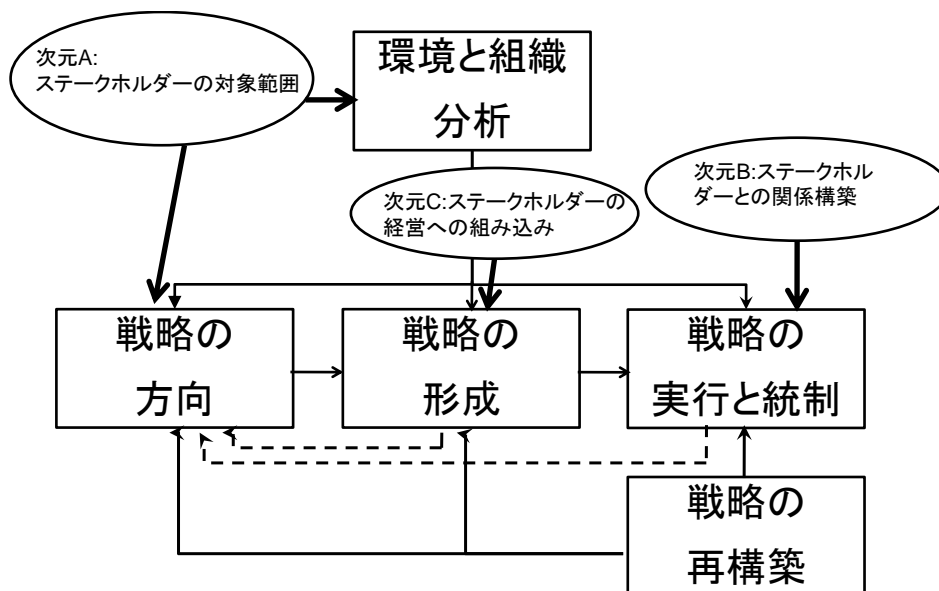
本論文では、ステークホルダー・マネジメントの意義を、ステークホルダーを媒体として外部環境と組織との関係を最適化することにある、と定義した。そして、ステークホルダー・マネジメントを達成するための手段として、ステークホルダー・マネジメントの組織能力を補足する、SMCモデルを提示した。

非営利組織におけるSMCは、3つの次元、A: ステークホルダーの対象範囲、B: ステークホルダーとの関係構築、C: ステークホルダーの経営への組み込み、を結合させる能力である。非営利組織は、この3つの次元を結合させることにより、SMCを備えることができる。次元の結合は、図表 7-3に示すように、戦略マネジメントの各プロセスにこれらの次元を組み込むことにより可能である。すなわち、環境と組織分析においてステークホルダーを同定し、ステークホルダー分析等により戦略の方向を決め、戦略の形成を行う。そのステークホルダーといかなる関係を構築することが組織ミッションの達成

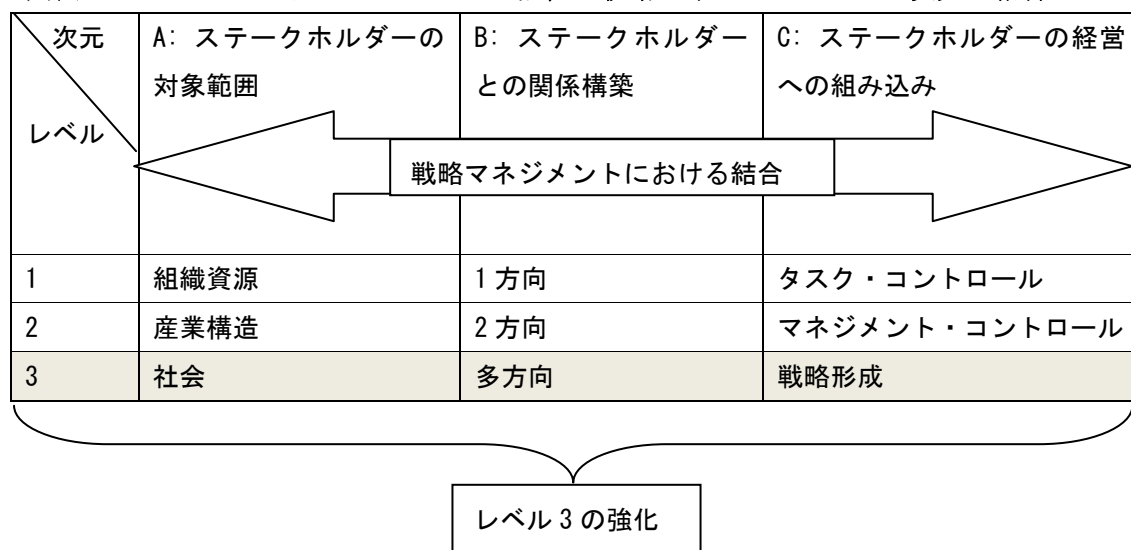
に有効かを検討する。そして、戦略の実行と統制において、ステークホルダーとの関係構築を行う。これにより次元 A、B、C は結合する。戦略マネジメントにおける決定は、マネジメント・コントロール、タスク・コントロールにカスケードされる。

各次元のそれぞれのレベルは組織内部に存在し、特定のステークホルダーに対するレベルの最適な組み合わせは、戦略マネジメントの立案、実施過程において決定される。しかし、特にレベル 3 の強化により、組織はより高い SMC を備えることができる。たとえば外部環境分析をする際に、社会領域のステークホルダーを認識することは、次元 A と C をレベル 3 において結合させることになる。さらに、社会領域におけるステークホルダーとの多方向の関係を構築を戦略マネジメントにおいて立案し、実行することは、次元 A、B、C をレベル 3 において結合させることになる(図表 7-4)。

図表 7-3 SMC の次元の戦略マネジメントにおける結合



図表 7-4 SMC モデルのレベル 3 の強化と戦略マネジメントによる次元の結合



第 2 項 非営利組織経営におけるステークホルダーへの自主・能動的なアプローチ

仮説検定により、ステークホルダーへの自主・能動的なアプローチが SMC の高さを促進することが明らかになった。支持された変数から、非営利組織におけるステークホルダーに対する自主・能動的なアプローチには、次の 2 つの目的があると解釈できる。組織発展要素としてのステークホルダーの認識の高さは、組織がオープン・システムを指向することを示す。そして、収入源の多さは、オープン・システムにおける自立戦略を示す。これらの目的はステークホルダー・マネジメントの意義とまさに適合している。なぜなら、外部浸透性の促進と環境からの自立性は、ステークホルダー・マネジメントにおける環境との整合性と環境への働きかけを、異なる視点から説明していると考えられるからである。

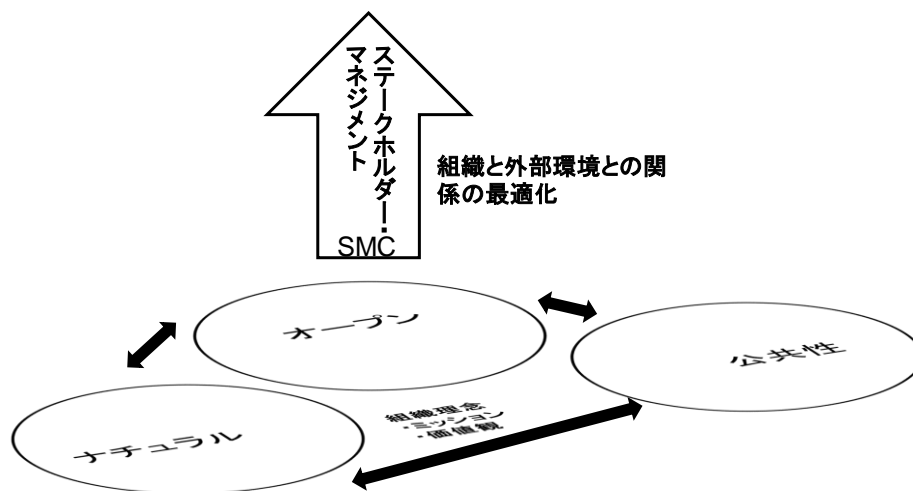
このことは、非営利組織経営において、SMC を高めるためにステークホルダーに対して自主・能動的なアプローチが有効であること、そしてそのアプローチには、外部浸透性の促進と、環境からの自立性確保の両方を共存させることが求められることを示している。

第 3 項 ステークホルダー・マネジメントによる組織と外部環境との関係の最適化

非営利組織経営においては、SMC モデルに示される各次元のレベル 3 の強化による SMC の醸成が求められる。そして、SMC は、非営利組織のオープン・ナチュラルシステム、ステークホルダーへの自主・能動的なアプローチによって高められる。

しかし、SMCモデルに示される組織能力を高めるだけでは、ステークホルダー・マネジメントとしては充分ではない。ステークホルダー・マネジメントは、組織のミッションと価値観、公共性と結合することにより、組織と外部環境との関係を最適化する、という意義を初めて発揮できると考えられるのである(図表 7-5)。

図表 7-5 非営利組織経営に適合するステークホルダー・マネジメント



終章 非営利組織経営におけるステークホルダー理論の役割と展望

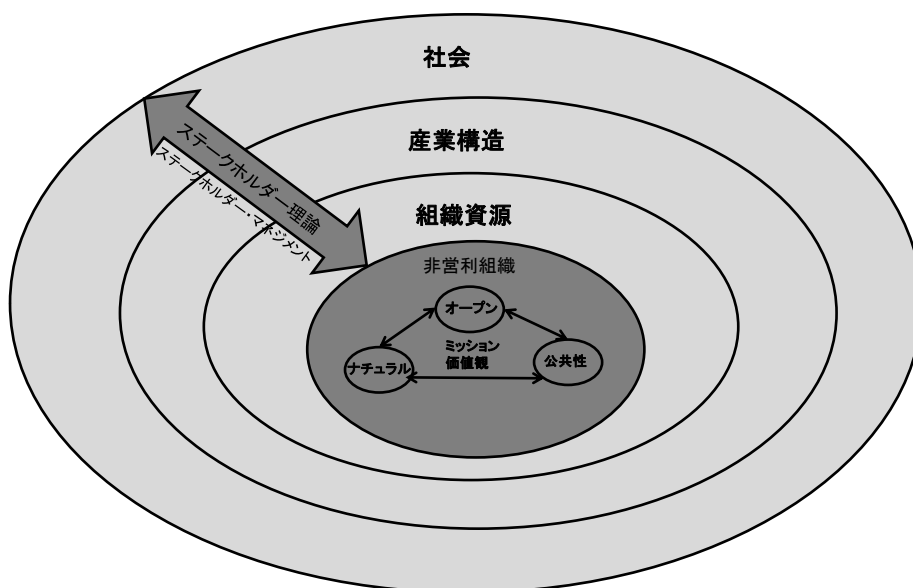
第1節 非営利組織経営におけるステークホルダー理論の役割

本論文ではステークホルダー・マネジメントの視点から、非営利組織経営におけるステークホルダー理論を探求した。この検討から、ステークホルダー理論は、非営利組織に適合する経営理論の構築に向けて次の2つの役割を有すると考えられる。

第1に、従来の組織資源・産業構造を超え、社会領域にまで経営の焦点を拡大する役割である。この点は本論文において示したSMCモデルの次元A: ステークホルダーの対象範囲における、レベル3(社会領域)の設定において明確に示されている。

第2に、これらの3領域を統合する役割である。これまでの非営利組織経営研究では、人的資源管理、資金調達、マーケティングといったマネジメント手法は個別に論じられてきた。そのため、組織資源、産業構造、社会領域間を統合する理論は不在であったといえる。しかしながら、本稿で論じたステークホルダー・マネジメントは、これらの領域を統合する理論としての役割を果たすことができる。すなわち、SMCモデルにおける次元Aの社会領域の認識、B: ステークホルダーとの多方向の関係構築、C: 戦略形成へのステークホルダーの組み込みによって、これらの3領域を統合することができるのである(図表 終章-1)。

図表 終章-1 非営利組織経営におけるステークホルダー理論の役割



第2節 我が国の非営利組織経営に対するステークホルダー理論の示唆

本論文で検討したステークホルダー理論は、我が国の非営利組織経営にいかなる示唆を与えるであろうか。本論文の調査は、NPO 法人を対象とするものであるが、そこでは外部ステークホルダーがマネジメントの対象として明確に位置付けられていない傾向があることが示唆された。この状況の改善に向けては、これらの個々の制約要因を解消して、それらの相乗効果を生む構造に転換していくことが求められる。そのためには、資源的制約、制度的制約、文化風土的制約それぞれを解消することが必要であるのは言うまでもない。NPO 法人は、自らに適した環境を創造する働きかけが不可欠である。その意味において、環境に働きかけ、組織に成功をもたらす環境を作り上げるプロセスを含むステークホルダー・マネジメントが有効と考えられる。

市民社会において行政、企業、非営利組織が協働する 3 セクター・モデルが機能するためには、セクター間が対等の関係に立つことが必要な要件となる。しかし、日本の NPO 法人は行政主導によるパートナーリスティックな発展が特徴的であった。そのため、たとえば日本型パートナーシップ論は、行政中心主義を維持しながら NPO の活動をそのシステムにビルトインしていく形で構築されてきた(新川, 2002, p.123)。その結果、他セクター、特に行政との対等な協働関係のシステムが構築されていない。例えば近年の自治体の財政悪化を受け、行政がコスト削減の手段として NPO を安使い利用する事例もあり、NPO が行政の下請け化しているという課題が指摘されている(石村, 2010, p.44)。この状況は、NPO 法人の発展を阻み、さらには 3 セクター・モデルの有効性を弱めるものである。この状況を改善するためにも、NPO 法人は SMC を醸成し、ステークホルダー・マネジメントの実行を通じて、組織が有効性を発揮できる環境を創造していくことが求められる。

第3節 本論文の意義

本論文の意義は、次の 3 点に要約できる。

第 1 に、営利組織経営理論のフレームワークの非営利組織経営への応用を試みた点である。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、株主という明確な所有者が不在という理由で、非営利組織経営においてほとんど応用されてこなかった。しかし本論文は、営利組織経営におけるステークホルダーの対象範囲が拡大してきていることに着目し、非営利組織と営利組織の経営課題が接近していることを明らかにした。そして、営利組織経営におけるステークホルダー理論のフレームワークの非営利組織への応用を試みた。

第 2 に、これまで検討されてこなかった、非営利組織経営に適合するステークホルダー・マネジメント理論の探求である。本論文は、Freeman(1984)による、ステークホルダー・

マネジメントの組織能力フレームワークを応用し、独自の理論モデル(SMC モデル)を構築した。そして、実証研究により SMC を促進する要因を定量的に分析し、これらの要因の関係が非営利組織の特徴である、オープン・ナチュラル・システムから説明可能であることを示した。そして、オープン・システムにおける自立性、非営利組織の公共性、組織のミッション、バリューとの結合により、非営利組織経営において外部環境との関係を最適化するステークホルダー・マネジメントを提示した。この点において、本論文で示した理論モデルと発見事実は、非営利組織経営におけるステークホルダー・マネジメント理論の構築に向けて、重要な意義を有すると評価できる。

第 3 に、非営利組織経営におけるステークホルダーに係る経営の現状を、実証研究により明らかにした点である。本論文の実証研究は我が国の NPO 法人を対象とするものであるが、非営利組織経営に関する実証研究はわずかであることに鑑みれば、本論文の調査結果は重要な検討材料を提供するものと評価できる。そして、今後市民社会の担い手としてその役割が一層期待される NPO 法人の経営理論と実務の一層の発展に貢献するものと位置づけられる。

第 4 節 本論文の限界と今後の研究課題

本論文にはいくつかの限界がある。第 1 に、本論文の実証研究における発見事実は、あくまで NPO 法人の中の、限定された団体をサンプルとするデータでの結果に基づくものである。より一般性を高めるためには、全 NPO 法人を対象としたランダムサンプリング、さらには日本以外の非営利組織を対象とした分析も行わなければならない。今後はより豊富なデータに基づき、非営利組織経営におけるステークホルダー・マネジメントをモデルとして精緻化する必要がある。

第 2 に、実証研究の分析範囲の限界である。今回の調査の主たる目的は、非営利組織のステークホルダーに対するマネジメント能力を定量的に捕捉することにあつた。そのため、NPO 法人のステークホルダーを一律に捉えている。しかし、ステークホルダーの対象は、組織の活動分野によって異なることが考えられる。さらに、収入源は、収入源の多様性を定量的に捕捉するため、その数から SMC との関係进行分析した。他方、金額の割合による違いは分析しなかった。しかし、主たる収入源が、個人の寄付なのか、政府なのか、自治体なのか、あるいは多様な収入源から均等な割合なのかといった、収入源の金額的な割合の違いは、非営利組織の資源依存性を鑑みれば、ステークホルダーとの関係に少なからぬ影響を及ぼすと考えられる。今後の調査では、個々の組織の特質に照らしたのステークホルダーの多様性をいかに捕捉していくかが課題となる。

第 3 に、本論文では、ステークホルダー・マネジメントとミッション、価値観といった組織理念が、外部浸透性を最適化するために欠かせないと指摘した。しかし、ミッション、価値観は、非営利組織とステークホルダーとの関係構築において、さらに複雑な示唆を含

むと考えられる。たとえば、価値観とステークホルダー間の関係については、筆者が、2011年10月に米国オレゴン州ポートランド市にある非営利組織を対象にインタビュー調査を行った際にも言及されている(Appendix II)。インタビューした団体の1つ Our United Villages は、同団体にステークホルダーとの関係構築の障害となるものは何かとの質問に対して、次のような回答している。「米国文化として、個人として、働き、消費するという価値観が奨励されてきた。そのため、米国の人はコミュニティの構築に慣れていない。そして、大量消費、スピードといった価値を重視している。このような長年培われてきた価値観を、人と人との信頼、コミュニティ構築、リサイクル、利他的な価値観に変えることは非常に難しい」。このように、価値観は外部環境との関係を制御すると同時に、外部環境との相克点であると考えられる。価値観を巡って外部ステークホルダーそして環境との関係がいかに変化するかについては、更なる検証が必要である。

第4に、本研究は、非営利組織において、あるべきステークホルダー・マネジメントを検討することを目的とした。今後は、ステークホルダー・マネジメントがいかに関係パフォーマンスに貢献するかについての検討が必要である。営利組織の経営理論では、ステークホルダー・マネジメントと企業パフォーマンス間の関係が、さまざまな指標を使用し、研究されてきた(Freeman et al., 2010, pp.90-104)。非営利組織のパフォーマンスをいかに計測するかは慎重に検討されるべきであるが、営利組織における先行研究は、非営利組織の SMC とパフォーマンス間の関係を測定するモデルの開発に有用である可能性がある。

謝辞

本研究を進めるにあたり、多くの方にお世話になりました。まず、厳しくも温かいご指導を頂いた主査の早稲田大学大学院政治学研究科教授、小林麻理先生に深くお礼申しあげます。適宜貴重なアドバイスをいただいた、副査の早稲田大学大学院政治学研究科教授江上能義先生、早稲田大学大学院政治学研究科教授福島淑彦先生に深くお礼申しあげます。また、早稲田大学名誉教授/ハリウッド大学院学長の江夏健一先生、早稲田大学大学院政治学研究科教授山田治徳先生のご指導に感謝申し上げます。

早稲田大学院商学研究科教授、法木秀雄先生に日頃のご指導に感謝申し上げます。

仕事と研究の両立を応援して下さった、早稲田大学理事/研究推進部門総括の深澤良彰先生、創造理工学部教授大野高裕先生、同大学職員戸枝久郎様、大庭文子様ほか、すべての皆様にお礼申し上げます。

日常の議論を通じて多くの知識や示唆を頂いた小林研究室の皆様感謝申し上げます。

さらに、貴重な時間を割いてアンケート調査に協力していただいた NPO 法人の皆様、インタビュー調査に応じていただいたポートランド市の非営利組織の皆様心から感謝の気持ちと御礼を申し上げたく存じます。

最後に、常に私のチャレンジを応援し、支えてくれた家族に心から感謝いたします。

参考文献

Allison, G. T. (1971). *Essence of decision: Explaining the Cuban missile crisis*. s.l.: Harper Collins.

Anheier, H. K. (2005). *Nonprofit organizations: Theory, management, policy*. New York: Routledge.

Anthony, R. N., & Young, D. W. (2003). *Management control in nonprofit organizations* (7th ed.).

Boston: McGraw-Hill/Irwin.

Arnstein, S. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*.

35(4), 216–224.

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. doi:10.2307/256972.

Bigelow, B., Stone, M. M., & Amdt, M. (1996). Corporate political strategy: A framework for

understanding nonprofit strategy. *Nonprofit Management & Leadership*, 7(1), 29–43.

Billis, D. (2010). Towards a theory of hybrid. In D. Billis (Ed.), *Hybrid organizations and the third*

sector: Challenges for practice, theory and policy (First ed., pp. 46–69). London: Palgrave

macmillan.

Bryson, J. M. (2004a). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (3rd Edition). San Francisco: Jossey-Bass.

Bryson, J. M. (2004b). What to do when stakeholders matter –Stakeholder identification and analysis techniques. *Public Management Review*, Vol.6 (Issue1), 21–53.

Bryson, J. M., Gibbons, M. J., & Shaye, G. (2001). Enterprise schemes for nonprofit survival, growth, and effectiveness. *Nonprofit Management and Leadership*, Volume 11 (Issue 3), 271–288.

Business Mate Org. (n.d.). *What is the PESTEL framework?*. Retrieved 1119, 2012, from <http://www.businessmate.org/Article.php?ArtikelId=16>

Centre for Civil Society, London School of Economics.(n.d.) *What is civil society?* Retrieved 1119, 2012, from http://www.webarchive.org.uk/wayback/archive/20100820110531/http://www.lse.ac.uk/collections/CCS/introduction/what_is_civil_society.htm

Chaffee, E. E. (1985). Three Models of Strategy. *The Academy of Management Review*, 10(1), 89–98.

Charity Commission. (n.d.). *About the commission*. Retrieved 1119, 2012, from

http://www.charity-commission.gov.uk/About_us/About_the_Commission/strategic_plan_2012.aspx

Charity Commission. (n.d.). *Good governance: a code for the voluntary and community sector*.

Retrieved 1119, 2012, from

http://www.charity-commission.gov.uk/charity_requirements_guidance/charity_governance/good_governance/governancecode.aspx

Courtney, R. (2002). *Strategic management for voluntary nonprofit organizations*. New York:

Routledge.

Donaldson, T., & 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*, 67(4),

88–93.

Drucker, P. F. (1990). *Managing the Nonprofit Organization*, NY: Harper Collins Publishers. 上田惇

生・田代正美訳(1991)『非営利組織の経営: 原理と実践』、ダイヤモンド社。

Eckardstein, D. V., & Simsa, R. (2004). Part III: Central topics of nonprofit management:

Introduction. In A. Zimmer, E. Priller & M. Freise (Eds.), *Future of civil society: making central European nonprofit-organizations work* (1. Aufl. ed., pp. 245–252). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Eden, C., & Ackermann, F. (1998). *Making strategy : The journey of strategic management*. London:

SAGE Publications Ltd.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management – A stakeholder approach –*. Boston: Pitman

Publishing.

Freeman, R. E. (1999). Divergent stakeholder theory – Response. *Academy of Management Review*,

24 (2), 233–236. doi:10.2307/259078

Freeman, R. E., Harison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & Colle, S. D. (2010). *Stakeholder theory:*

The state of the art. Cambridge: Cambridge University Press.

Friedman, A. L., & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and practice* . New York: Oxford

University Press.

Friedman, M. (1982). *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.

Gibelman, M., & Gelman, S. (2001). Very public scandals: Nongovernmental organizations in trouble.

Voluntas, 12 (1), 49–65.

Halgand, N. A., Helmig, B., Jegers, M., & Lapsley, I. (2010). Current research in non-profit

organisations' management. *European Management Journal*, 28 (6), 401–402.

doi:10.1016/j.emj.2010.09.001.

Harrison, J. S., & St.John, C. H. (1998). *Strategic management of organizations and stakeholders:*

Concepts And Cases (2nd ed). Ohio: South-Western college Publishing.

Herman, R., & Renz, D. (1997). Multiple constituencies and the social construction of nonprofit

organization effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 26 (2), 185–206.

doi:10.1177/0899764097262006.

Hemmati, M., Dodds, F., Enayati, J., & McHarry, J. (2001). *Multi-Stakeholder processes for*

governance and sustainability – Beyond deadlock and conflict. London: Earthscan.

Japan Fundraising Association. (2011). *Giving japan 2010:The annual report on giving and*

volunteering for the year 2009. Tokyo: Japan Fundraising Association.

Jones, T. M., & Wicks, A. C. (1999). Convergent stakeholder theory. *Academy of Management*

Review, 24 (2), 206–221.

Knox, S., & Gruar, C. (2007). The application of stakeholder theory to relationship marketing strategy development in a non-profit organization. *Journal of Business Ethics*, 75(2), 115–135. doi:10.1007/s10551-006-9258-3.

Kumar, S. (1996). Accountability: What is it and do we need it?. In S. P. Osborne (Ed.), *Managing in the voluntary sector: A handbook for managers in charitable and non-profit organizations* (1st ed., pp. 237–252). London: International Thomson Business Press.

Legislation.gov.UK. (n.d.). *Charities Act 2011*. Retrieved 0831, 2012, from <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2011/25/contents/enacted>

LeRoux, K. (2009). Managing stakeholder demands : Balancing responsiveness to clients and funding agents in nonprofit social service organizations. *Administration & Society*, 41, 158–184.

Letts, C. W., Ryan, W., & Grossman, A. (1997). Virtuous capital: What foundations can learn from venture capitalists. *Harvard Business Review*, 75(2), 36–44.

Light, P. C. (2000). *Making nonprofits work: a report on the tides of nonprofit management reform*. Washington, D.C.: Aspen Institute & Brookings Institution Press.

- Margerum, R. D. (2002). Collaborative planning: Building consensus and building a distinct Model for practice. *Journal of Planning Education and Research, 21*, 237-253.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review, 22*(4), 853-886.
- 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., & Backoff, R. W. (1992). *Strategic management of public and third sector organizations: a handbook for leaders*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Osborne, S. P. (1996). Introduction: Managing in the voluntary and non-profit sector. In S. P. Osborne (Ed.), *Managing in the voluntary sector: A handbook for managers in charitable and non-profit organizations* (1st ed. pp. 1-4). London: International Thomson Business Press.
- Oster, S. M. (1995). *Strategic management for nonprofit organizations: Theory and cases*. New York: Oxford University Press.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: a resource dependence perspective* ([Classic ed.]). Stanford, Calif.: Stanford Business Books.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*.
New York: Free Press.

Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors* :
with a new introduction. New York: Free Press.

Post, J. E. & Carroll, T. D. (2006). Governance and the stakeholder corporation: New challenges for
global business. In S. Vachani (Ed.), *Transformations in global governance: Implications for
multinationals and other stakeholders* (pp. 1–21). Northampton, MA: Edward Elgar.

Post, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S. S. (2002). *Redefining the corporation: Stakeholder
management and organizational wealth*. Stanford, Calif.: Stanford Business Books.

Putnam, R. D. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton, N.J.:

Princeton University Press. 河田 潤一訳(2002)『哲学する民主主義: 伝統と改革の市民的
構造』NTT 出版。

Rainey, H. G. (1989). Public management – Recent research on the political context and managerial

roles, structures, and behaviors. *Journal of Management*, 15 (2), 229–250.

doi:10.1177/014920638901500206.

Rainey, H. G. (1991). *Understanding and managing public organizations* (1st ed). San Francisco:

Jossey-Bass.

Roberts, N. S., & King, P. J. (1989). The stakeholder audit goes public. *Organizational dynamics*, 17

(3), 63–79.

Salamon, L. M. (1997). *Holding the center: America's nonprofit sector at a crossroads*. New York,

NY: The Nathan Cummings Foundation.

Scott, W. R. (2003). *Organizations: Rational, natural, and open systems* (5th ed.). Upper Saddle

River, N.J.: Prentice Hall.

Stone, M., Bigelow, B., & Crittenden, W. (1999). Research on strategic management in nonprofit

organizations – Synthesis, analysis, and future directions. *Administration & Society*, 31 (3),

378–423. doi:10.1177/00953999922019184.

Stone, M. M., & Bryson, J. M. (2000). Strategic management in the nonprofit sector. In J. Rabin, G. Miller & W. B. Hildreth (Eds.), *Handbook of strategic management* (2nd ed., rev. and expanded ed., pp. 749–762). New York: M. Dekker.

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy – Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.

Teegen, H., Doh, J. P., & Vachani, S. (2004). The importance of nongovernmental organizations (NGOs) in global governance and value creation: An international business research agenda. *Journal of International Business Studies*, 35(6), 463–483. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400112.

Thayer, C., & Fine, A. (2001). Evaluation and outcome measurement in the non-profit sector: Stakeholder participation. *Evaluation and Program Planning*, 24(1), 103–108.
doi:10.1016/S0149-7189(00)00051-3.

The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (2011). *Methodology and data sources*.

Retrieved 1020, 2012, from

http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/09/CNP_Methodology.pdf

Thomson, D. E. (2011). The role of funders in driving nonprofit performance measurement and use

in strategic management. *Public Performance & Management Review*, 35 (1), 54–78.

doi:10.2753/PMR1530–9576350103.

Toepler, S., & Anheier, H. K. (2004). Organizational theory and nonprofit management: An overview.

In A. Zimmer, E. Priller & M. Freise (Eds.), *Future of civil society: making central European*

nonprofit-organizations work (1. Aufl. ed., pp. 253–270). Wiesbaden: VS Verlag für

Sozialwissenschaften.

Werther, W. B., & Berman, E. M. (2001). *Third sector management: The art of managing nonprofit*

organizations. Washington, D.C.: Georgetown University Press.

Worth, M. J. (2009). *Nonprofit management: Principles and practice*. Los Angeles: SAGE

Publications.

Zakhem, A. (2008). Stakeholder management capability: A discourse-theoretical approach. *Journal*

of Business Ethics, 79 (4), 395–405.

アーサーアンダーセン (1997) 『ミッションマネジメント—価値創造企業への変革—』 東京: 生産

性出版。

石村 知子 (2010)「行政との協働」山内直人・田中敬文・奥山尚子編『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, 44-53 ページ。

岩田 憲 (2010)「中間支援」山内直人・田中敬文・奥山尚子編『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, 125-132 ページ。

エクセレント NPO をめざそう市民会議 (2010)『「エクセレント NPO」の評価基準』認定特定非営

利活動法人「言論 NPO」。

大内未来・中村美恵子 (2006)「アメリカ」山内直人編『世界の市民社会』 大阪: 大阪大学大

学院国際公共政策研究科 NPO 研究情報センター, 173-186 ページ。

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。

小田切 康彦・新川達郎 (2010)「行政と NPO との協働事業における評価導入の条件」『ノンプ

ロフィット・レビュー』10 (1), 13-26 ページ。

梶 英樹・飯塚 千香子 (2006)「英国」山内直人編『世界の市民社会』 大阪: 大阪大学大学

院国際公共政策研究科 NPO 研究情報センター, 99-108 ページ。

河口 弘雄 (2002) 「NPO の経営学の構築 —マーケティングを中心として—」 奥林 康司・稲葉

元吉・貫 隆夫編 『NPO と経営学』 東京: 中央経済社, 127-150 ページ。

経済産業研究所 & 株式会社 サーベイリサーチセンター (2007) 『平成 18 年度「NPO 法人の活

動に関する調査研究 (NPO 法人調査) 』報告書』

<http://www.rieti.go.jp/jp/projects/np0/2006/2.pdf> [最終アクセス 2012/09/01]。

国民生活審議会総合企画部会 (2007) 『特定非営利活動法人制度の見直しに向けて』、報告

<https://www.npo-homepage.go.jp/pdf/20070628shingikai.pdf> [最終アクセス 2012/10/20]。

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。

小山 紳一郎 (2011) 「多文化共生分野における行政と NGO の協働の現状—「多文化子ども支

援ネットワーク会議」の取り組みから」 財団法人かながわ国際交流財団編 『第 4 回かなが

わ非営利組織セミナー報告書 NPO・市民社会の未来を築く—非営利活動の正当性を問う』

神奈川: 財団法人かながわ国際交流財団, 52-59 ページ。

シーズ・市民活動を支える制度をつくる会 (2011) 『シーズ通信 70 号』 東京。

新川 達郎 (2002) 「市民・NPO・行政の新たなガバナンス」 山本 啓・雨宮 孝子・新川 達郎編

『NPO と法・行政』 京都: ミネルヴァ書房, 116-137 ページ。

総務省（2005）『住民等と行政との協働』に関する調査（最終報告）』

http://warp.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/258151/www.soumu.go.jp/s-news/2005/050603_9.html

[最終アクセス 2012/09/02]。

津村 力（2010）「マネジメント」山内直人・田中敬文・奥山尚子編『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, 59-71 ページ。

寺島 拓幸.(2007)「重回帰分析」村瀬 洋一・高田 洋・廣瀬 毅士編『SPSS による多変量解析』

(pp. 161-186). 東京: オーム社.

特定非営利活動法人の会計の明確化に関する研究会（2011）『特定非営利活動法人制度の概

要等について』 第 1 回会議資料【資料 4】

<https://www.npo-homepage.go.jp/pdf/report28_1_shiryo_4.pdf> [最終アクセス

2012/09/08]

内閣府(n.d.)『NPO を知ろう(NPO の基礎知識)』

<https://www.npo-homepage.go.jp/about/npo.html#npo>> [最終アクセス 2012/06/21]。

内閣府(n.d.)『申請受理数および認証数、不認証数等』

<https://www.npo-homepage.go.jp/data/pref.html> [最終アクセス 2012/11/29]。

内閣府（2012）『平成 23 年度 特定非営利活動法人の実態 及び 認定特定非営利活動法人制

度の利用状況に関する調査（NPO法人実態調査23年度版）』Retrieved from

<https://www.npo-homepage.go.jp/data/report32.html> [最終アクセス 2012/11/20]。

内閣府国民生活局（2002）『NPO 活動の発展のための多様な評価システムの形成に向けて：

NPO の評価手法に関する調査報告書』

https://www.npo-homepage.go.jp/data/report10_8.html [最終アクセス 2012/11/20]。

内閣府国民生活局（2005）『平成17年度市民活動団体基本調査 報告書』

<https://www.npo-homepage.go.jp/pdf/h17kihonchousa-all.pdf> [最終アクセス 2012/11/20]。

内閣府大臣官房市民活動促進課（2010）『平成 21 年度市民活動団体等基本調査（特定非営利

活動法人の資金調達に関する調査）』<https://www.npo-homepage.go.jp/data/report26.html>

[最終アクセス 2012/11/20]。

内閣府大臣官房政府広報室（2005）『NPO（民間非営利組織）に関する世論調査』

<http://www8.cao.go.jp/survey/h17/h17-npo/index.html> [最終アクセス 2012/11/20]。

長坂 寿久（2007）「公共哲学と日本の市民社会(NPO)セクター --「公・公共・私」三元論と3セク

ターモデルについて」『国際貿易と投資』 19 (1), 103-138 ページ。

日本 NPO センター(n.d.) 『NPO 法人データベース NPO ヒロバ』<http://www.npo-hiroba.or.jp/> [最終アクセス 2012/11/4]。

日本 NPO センター(n.d.) 『このサイトについて』<http://www.npo-hiroba.or.jp/aboutsite/index.html>> [最終アクセス 2012/10/20]。

日本経済新聞社 (2009) 「NPO と行政の協働に壁—都道府県、政令市、県庁所在都市調査」
『日経グローバル』 No.122 , 8-21 ページ。

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 ページ。

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: 文眞堂。

水村 典弘 (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: 文眞
堂。

山内 直人 (2004) 『NPO 入門』 (第 2 版) 東京:日本経済新聞社。

山内 直人 (2005) 「非営利サテライト勘定による NPO 法人の統計的把握」『季刊 国民経済計算』, 1(131), 73-96 ページ。

山本 啓 (2002) 「行政から NPO へのアウトソーシング」山本 啓・雨宮 孝子・新川 達郎編, 『NPO と法・行政』 京都: ミネルヴァ書房, 138-183 ページ。

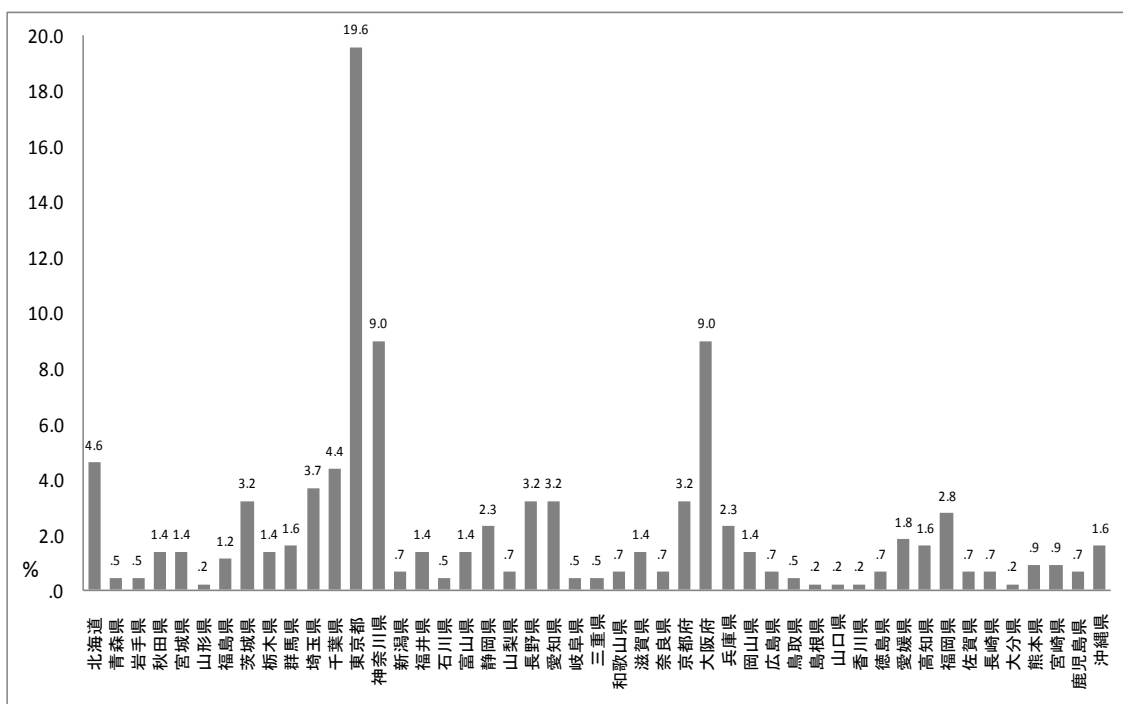
Appendix I: NPO のマネジメントに関する調査回答 (単純集計結果)

質問 1 【組織概要】

質問 1-1 貴組織名をご記入ください。(略)

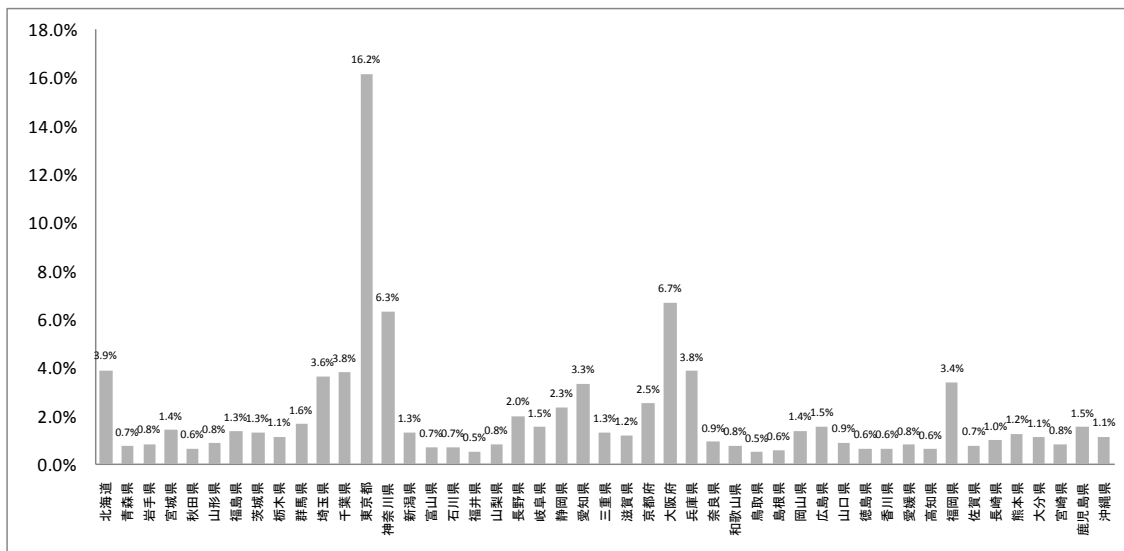
質問 1-2 所在地(都道府県名)についてお答えください。

図表 1 質問 1-2 回答結果 (回答数:434)



- 団体所在地は、東京都が最も多く 19.6%であり、ついで大阪府(9.0%)、神奈川県(9.0%)、北海道(4.6%)、千葉県(4.4%)であった。参考までに、これらをNPOの母集団と比較する。内閣府のNPO法人認証数データ(所轄都道府県)(2011年)(図表3-2)と比較すると、割合の数値は異なっているが、順位はほぼ同じである。

図表 2 【参考】認証団体の所轄都道府県（2011年4月30日時点）（内閣府データ）



内閣府データ¹をもとに作成

¹ 『特定非営利活動促進法に基づく申請受理数および認証数、不認証数等』 < <https://www.npo-homepage.go.jp/data/pref.html> > 内閣府ホームページ、[Accessed: 2011/0616]

質問 1-3 貴組織の法人格についてお答えください。

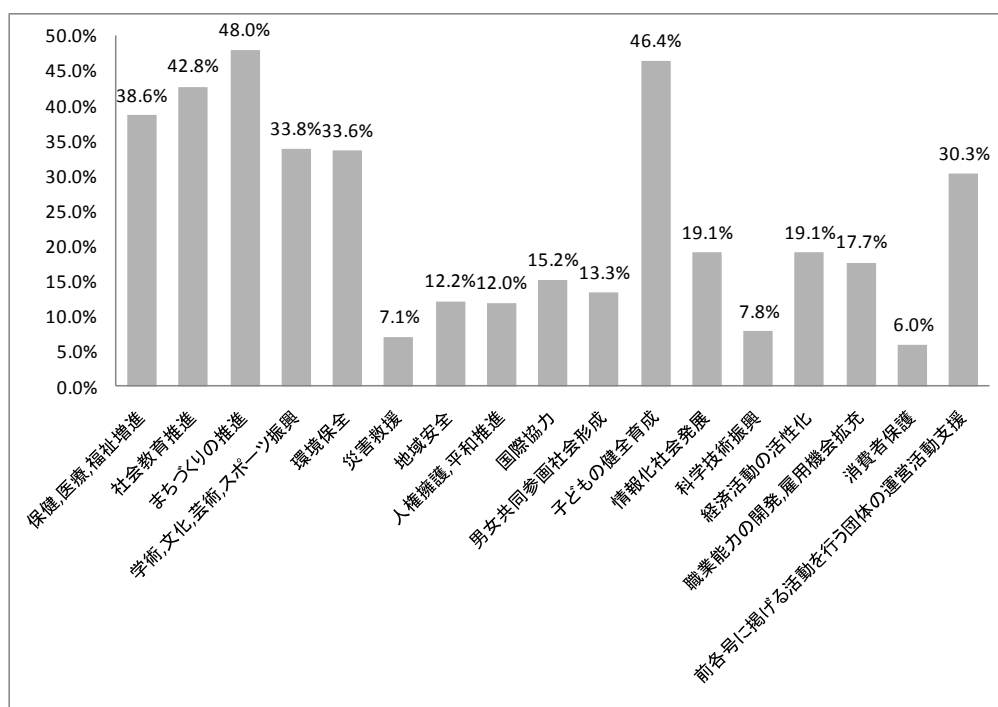
図表 3 質問 1-3 回答結果 (回答数:435)

	度数	パーセント
特定非営利活動法人	416	95.6
認定特定非営利活動法人	19	4.4
合計	435	100.0

- 有効回答のうち、95.6%が特定非営利活動法人であり、4.4%が認定特定非営利活動法人であった。

質問 1-4 活動分野 について、あてはまるものをすべてお答えください。(複数回答可)

図表 4 質問 1-4 回答結果 (回答数:435)



N=1,753

- NPO 法では、図表で示す 17 分野のいずれかに該当する特定非営利活動を主たる目的で行うことを定めている。該当する分野を全て尋ねたところ、全体の回答数に対して「まちづくりの推進」が 48.0%で最も多く、次いで「こどもの健全育成」46.4%、「社会教育推進」(42.8%)、「保険・医療・福祉増進」(38.6%)、「環境保全」(33.6%)の順であった。

質問 1-5 貴組織は、次の活動の型のどれにあてはまりますか？ 該当する型が一つの場合、1をチェックしてください。 該当する型が複数の場合は、最も該当する型より1番～3番で順位をつけてお答えください)

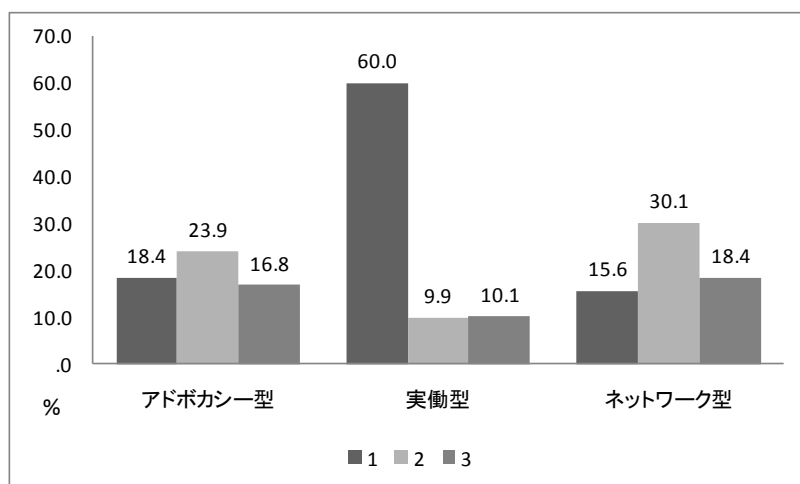
アドボカシー型（啓発・政策提言など）

実働型（医療、教育などサービスの提供）

ネットワーク型（組織間における協議・協力の推進）

- 活動型については、啓発・政策提言などを行う「アドボカシー型」、医療、教育などのサービスの提供を行う「実働型」、組織間における協議・協力の推進を行う「ネットワーク型」のいずれに該当するかを尋ねた。1団体において、複数の型にわたる場合があることから、最も該当する型より1~3番で順位付けを依頼した。

図表 5 質問 1-5 回答結果（回答:414）

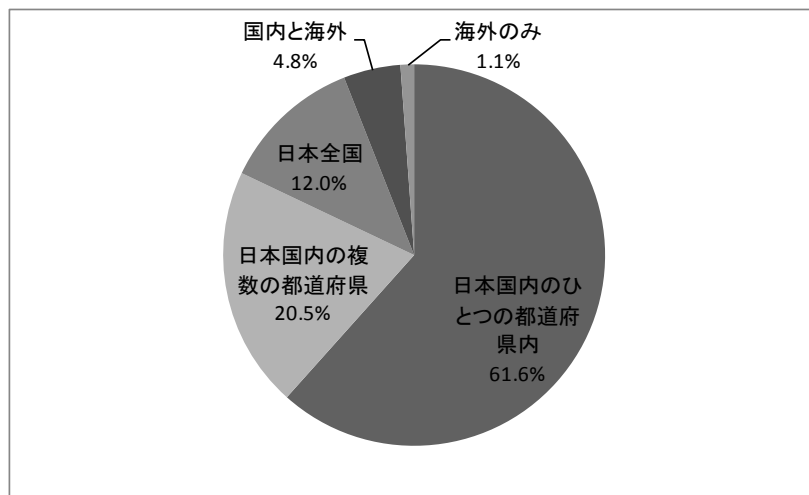


N=アドボカシー型 257, 実働型 348, ネットワーク型 279

- 1を選択した場合の、最も該当する活動型では、実働型が最も多く(60%)、次いでアドボカシー型(18.4%)、ネットワーク型(15.6%)であった。

質問 1-6 活動場所を一つお選びください。

図表 6 質問 1-6 回答結果 (回答数:435)

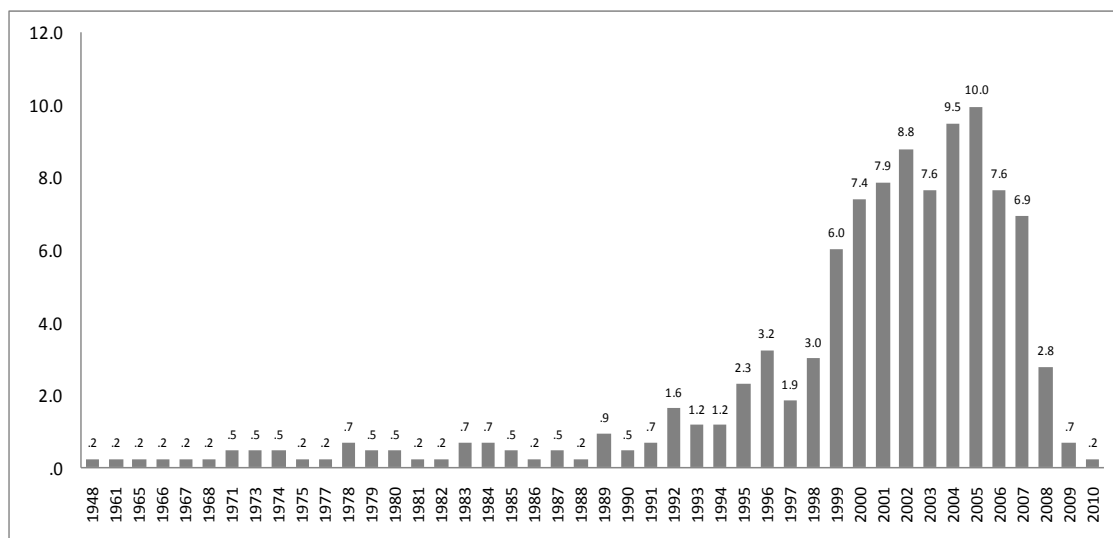


	度数	パーセント	有効パーセント
日本国内のひとつの都道府県内	268	61.6	61.6
日本国内の複数の都道府県	89	20.5	20.5
日本全国	52	12.0	12.0
国内と海外	21	4.8	4.8
海外のみ	5	1.1	1.1
合計	435	100.0	100.0

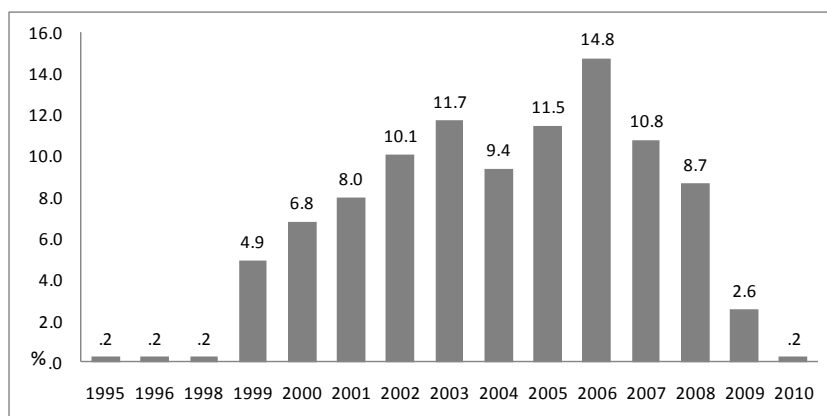
- 活動場所については、日本国内のひとつの都道府県内と回答した団体が最も多く(61.6%)、ついで、日本国内の複数の都道府県(20.5%)、日本全国(12.0%)、日本と海外(4.8%)、海外のみ(1.1%)であった。
- 6割超の団体が、国内のひとつの都道府県内を活動場所としている。
- 本調査では、海外で活動を行っている団体は、5.9%であった。内閣府調査報告書{372内閣府大臣官房市民活動促進課 2011}によれば、海外における特定非営利活動事業を行っている法人は、全体の7%である(p.4)。

質問 1-7 設立年と法人化年についてお答えください。

図表 7 質問 1-7 回答結果(設立年) (回答数:432)



図表 8 質問 1-7 回答結果(法人化年) (回答数:427)

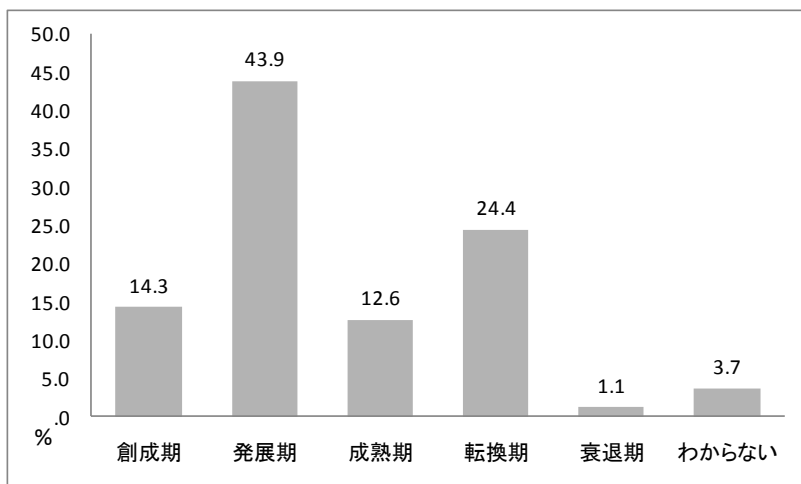


- 設立年は、1948年が最も古い。2005年(10.0%)が最も多く、次いで2004年が9.5%である。法人化年(認証年)は、2006年が14.8%で最も多く、次いで2003年(11.7%)、2005年(11.5%)、2007年(10.8%)である。全体として、NPO法人の年間認証数は、2006年以降2009年度までは減少傾向にある(NPO白書2010、2010:14)²。同じような傾向がグラフからも見て取れる。2009年以降のデータが少ないのは、認証されてからNPOヒロバに登録されるまでのタイムラグも影響していると考えられる。

² ただし、2011年3月11日の東日本大震災を受け、再び増加傾向に転じている。

質問 1-8 貴組織は、次の一般的な組織の次のライフサイクルにおいて、現在どの段階にあると思われますか？

図表 9 質問 1-8 回答結果 (回答数:435)



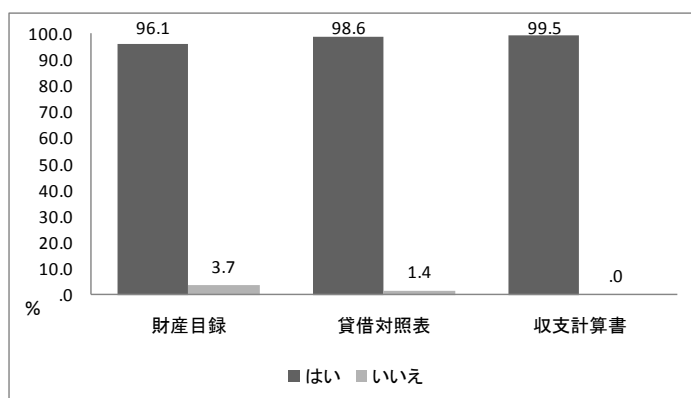
- 組織のライフサイクルについては、発展期にあると答えた団体が 43.9%で最も多く、次いで転換期(24.5%)、創成期(14.3%)、成熟期(12.6%)、衰退期(1.1%)であった。半数近くの団体が発展期にある。一方で転換期にある団体も 4 団体につき約 1 団体ある。

質問 1-9 次の財務諸表を作成しておられますか。

- 【質問意図】 現在、NPO 法においては、なんらかの会計報告を作成し、監督官庁へ提出することが義務付けられている(第 27 条)³。しかし、その手法について明確な取り決めはなく、各法人が各々の方法によって会計書類を作成し所轄庁へ提出してきた⁴。しかし、一般的に、財産目録、貸借対照表、収支計算書の 3 表が使用されているため、今回の調査では、これらについて尋ねた。

図表 10 質問 1-9 回答結果

回答数：財産目録:434、貸借対照表:435、収支計算書:433



グラフは、比較のため N=435 における割合で算出。

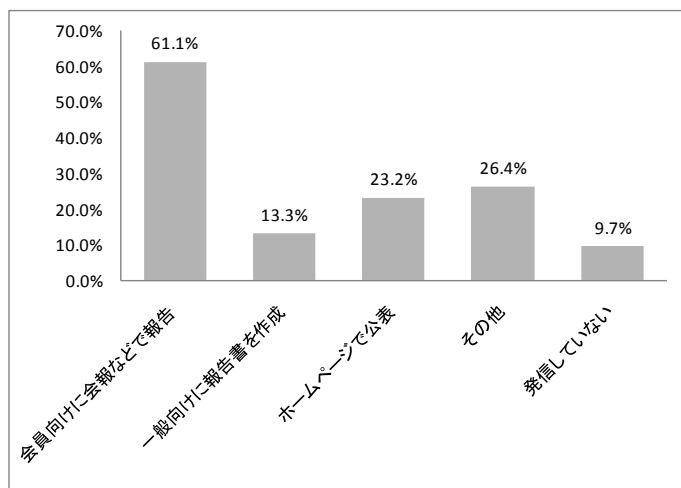
- 「財産目録」「貸借対照表」「収支計算書」を作成していると回答した団体は、それぞれ 96.1%、98.6%、99.5%であり、高い割合で作成されている。

³ 特定非営利活動促進法 <http://law.e-gov.go.jp/htmldata/H10/H10HO007.html> [Accessed: 2012/06/26]

⁴ 「NPO 法人会計基準の公表と普及に向けて」NPO 法人会計基準 事務局
http://www.npokaikeikijun.jp/about_npocas_top/preamble/
[Accessed:2012/06/26]

質問 1-10 財務諸表は、次のいずれかの方法で発信しておられますか？(複数回答可)

図表 1 1 質問 1-10 回答結果 (回答数:396)

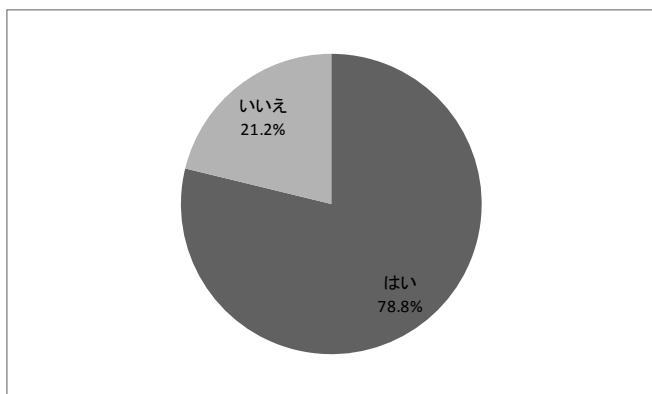


N=582

- 財務諸表の発信方法は、会員向けに会報などで報告するが最も多く 61.1%、次いでその他(26.4%)、ホームページで公表(23.2%)、一般向けに報告書を作成(13.3%)であった。その他の回答では、自治体、総会、自治体経由、民間中間支援経由、理事会、ブログなどのソーシャルメディア、政府があった。

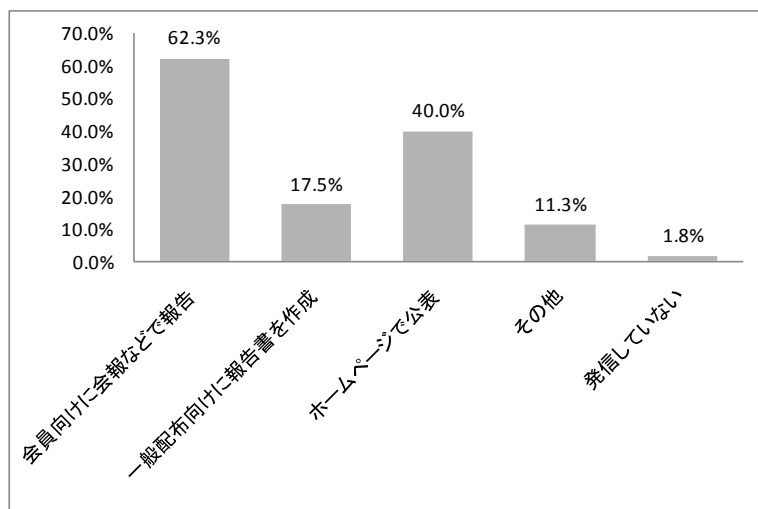
質問 1-11 活動報告書の作成組織の活動について報告するレポートを、定期的に作成しておられますか？

図表 1 2 質問 1-11 回答結果 (回答数:434)



質問 1-12 「はい」（組織の活動について報告するレポートを、定期的に作成）の場合、次のいずれかの方法で発信しておられますか？（複数回答可）

図表 1 3 質問 1-12 回答結果（回答数:335）



N=578

- 活動報告書を作成している団体に、その発信方法を尋ねたところ、会員向けに会報などで報告が 62.3%、次いでホームページで公表(40.0%)、一般向けに報告書を作成(17.5%)であった。その他の回答では、自治体、総会、自治体経由などがあつた。

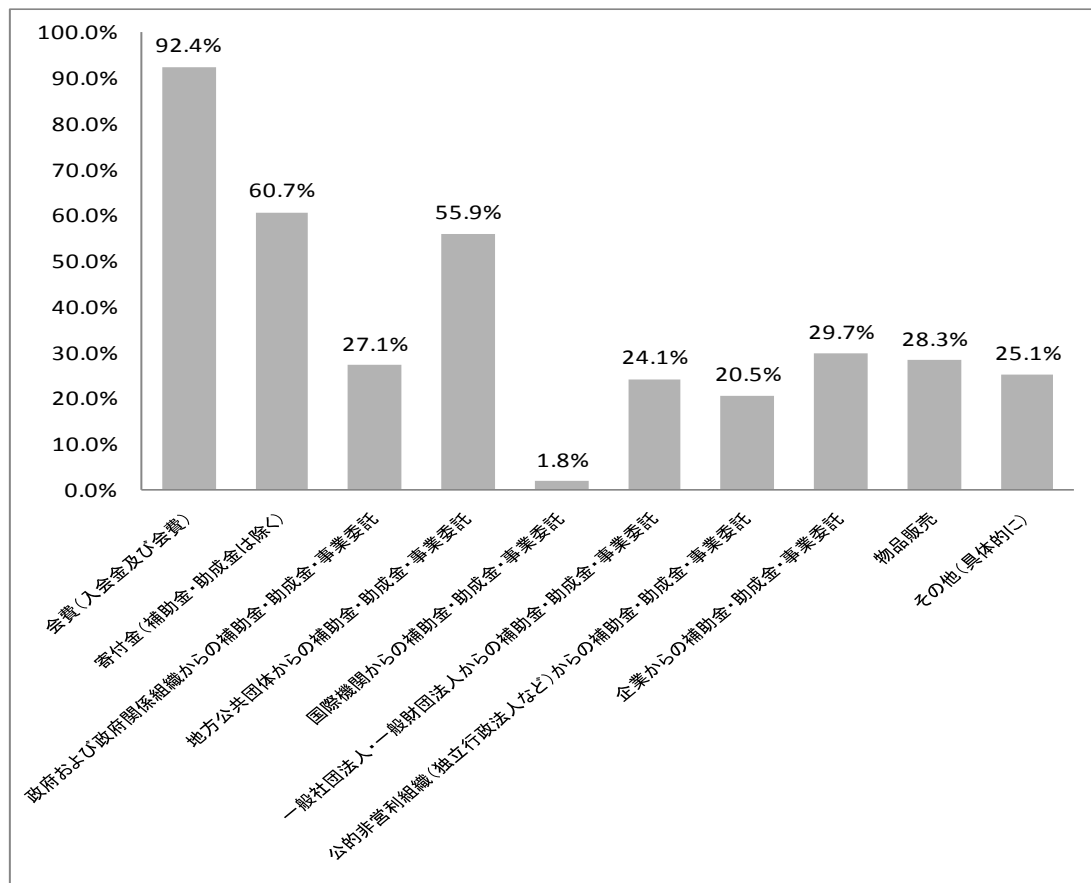
図表 1 4 財務諸表、活動報告書の発信媒体数の集計
（「発信していない」以外の数。欠損値を含む）

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
発信媒体計	435	0	7	2.55	1.347

- 財務諸表と活動報告書の発信媒体数の平均は、2.55 媒体であつた。

質問 1-13 収入源の内訳 収入源としてあてはまるものをすべてお答えください。

図表 1 5 質問 1-13 回答結果 (回答数:435)



N=1,590

	度数	%
会費 (入会金及び会費)	402	92.4%
寄付金 (補助金・助成金は除く)	264	60.7%
政府および政府関係組織からの補助金・助成金・事業委託	118	27.1%
地方公共団体からの補助金・助成金・事業委託	243	55.9%
国際機関からの補助金・助成金・事業委託	8	1.8%
一般社団法人・一般財団法人からの補助金・助成金・事業委託	105	24.1%
公的非営利組織 (独立行政法人など) からの補助金・助成金・事業委託	89	20.5%
企業からの補助金・助成金・事業委託	129	29.7%
物品販売	123	28.3%
その他 (具体的に)	109	25.1%

図表 16 収入源平均値等

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
収入源計	435	1	9	3.66	1.655

- 収入源について、最も多かったものは会費（92.4%）であった。大部分の団体で、会費を収入源としていることがわかる。次いで、寄付金(60.7%)、地方公共団体からの補助金(55.9%)、企業からの補助金・助成金・事業委託(29.7%)、物品販売(28.3%)の順である。地方公共団体からの補助金等を収入源としている団体は半数であり、企業からの補助金等を収入源としている団体は約 3 割である。その他の回答で多かったのは、介護保険・支援費を含む自主事業収入であった。
- 各団体における収集源の種類の数については、一団体につき平均して 3.66 の収入源がある。また、最大で 9 の収入源を持つ団体がある。

質問 1-14 貴組織の雇用者数等について、お答えください。(2010年12月1日時点)

図表 17 雇用者数 (回答数は、表内 N で表記)

	役員数 (有給・ 無給の合計)	監事数	会員数	職員数 (常勤)	職員数 (非常勤)	ボランティア 登録者数
N	434	424	424	414	401	370
平均値	8.44	1.51	127.72	3.60	4.75	83.97
中央値	7.00	1.00	45.00	1.00	2.00	10.00
最小値	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
最大値	53.00	12.00	2,200.00	86.00	120.00	18,500.00
パーセンタイル 25	5.00	1.00	20.00	0.00	0.00	0.00
50	7.00	1.00	45.00	1.00	2.00	10.00
75	10.00	2.00	111.50	4.00	5.00	30.00

図表 18 職員数 (常勤)

人数	度数	有効パーセント	累積パーセント
0	139	33.6	33.6
1	83	20.0	53.6
2	44	10.6	64.3
3	39	9.4	73.7
4	26	6.3	80.0
5	12	2.9	82.9

図表 19 職員数 (非常勤)

人数	度数	有効パーセント	累積パーセント
0	106	26.4	26.4
1	62	15.5	41.9
2	54	13.5	55.4
3	45	11.2	66.6
4	25	6.2	72.8
5	27	6.7	79.6

図表 20 職員数（常勤非常勤計）

人数	度数	有効パーセント	累積パーセント
0	73	16.8	16.8
1	49	11.3	28.0
2	46	10.6	38.6
3	31	7.1	45.7
4	39	9.0	54.7
5	35	8.0	62.8

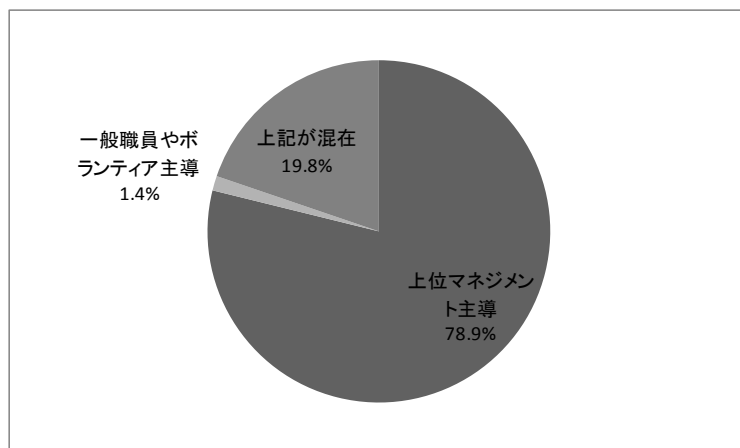
図表 21 ボランティア登録者数

人数	度数	有効パーセント	累積パーセント
0	110	29.7	29.7
1	7	1.9	31.6
2	7	1.9	33.5
3	11	3.0	36.5
4	7	1.9	38.4
5	22	5.9	44.3

- 雇用者数については、次のとおりである。役員数は、平均値が 8.44 人である。中央値は 7 人である。監事数は平均値が 1.51 人である。会員数は、平均値は 127.72 人、中央値は 45.00 人である。職員数（常勤）は、平均値が 3.60 人であり、職員数（非常勤）は、平均値が 4.75 人である。ボランティア数は、平均値は 83.97 名、中央値は 10.0 人である。
- 職員（常勤）いない団体は 33.6%、職員（非常勤）がない団体は 26.4%である。常勤職員、非常勤職員共にいない団体は、16.8%あった。ボランティアがない団体は、29.7%で 3 割近い。常勤職員が 1 人以下の団体は、5 割以上の 53.6%であり、非常勤が 1 人以下の団体は 41.9%である。常勤、非常勤合わせて 1 人以下の団体は 28.0%である。さらに、82.9%の団体において、常勤スタッフは 5 名以下であり、常勤、非常勤スタッフを合わせて 5 名以下は、62.8%である。

質問 1-15 組織全体として意思決定はどのような方法で行われていますか？

図表 2 2 質問 1-15 回答結果 (回答数:435)



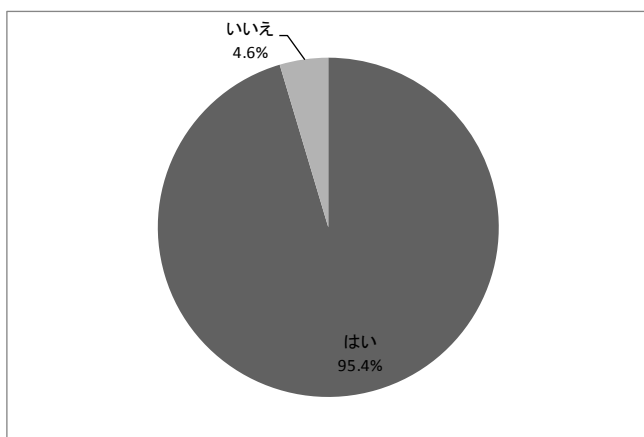
	度数	パーセント	有効パーセント
上位マネジメント主導	343	78.9	78.9
一般職員やボランティア主導	6	1.4	1.4
上記が混在	86	19.8	19.8
合計	435	100.0	100.0

- 組織の意思決定スタイルは、上位マネジメント主導が 78.9%であり、上位マネジメントと一般職員やボランティア主導の混在型(19.8%)、一般職員やボランティア主導(1.4%)であった。多くの組織で、トップ・ダウン方式が採用されている。しかし、雇用者数の項でみたように、数的に理事が中心となっている小規模な団体が多いことが推測されることから、実際の組織に、職員は不在で上位マネジメントしか存在しない団体も含まれていると考えられる。

質問 2 組織の「ミッション」について

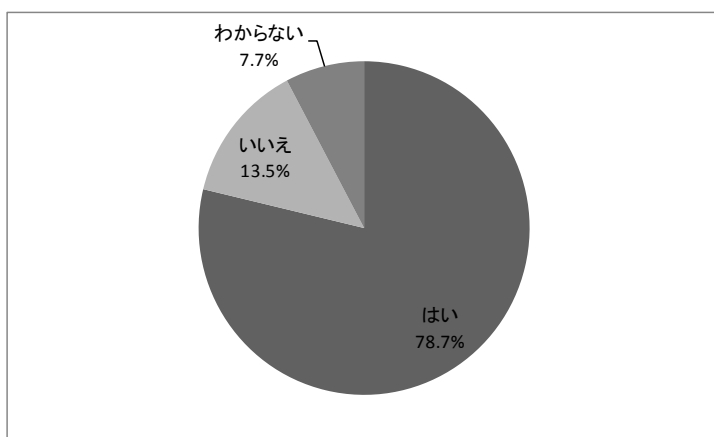
質問 2-1 貴組織は、ミッション（組織の目標や組織の使命）を明文化したものはお持ちですか？

図表 2 3 質問 2-1 回答結果 (回答数:433)



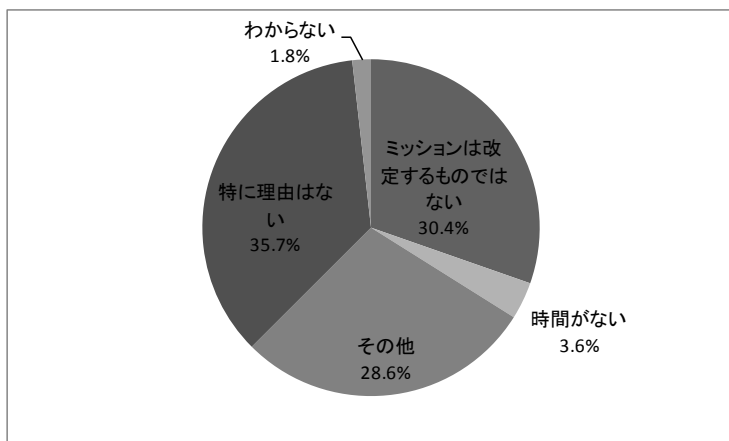
質問 2-2 質問 2-1 で「はい」の場合、組織ミッションの改定について検討する機会をお持ちですか？

図表 2 4 質問 2-2 回答結果 (回答数:414)



質問 2-3 「いいえ」（組織ミッションの改定について検討する機会はない）の場合、それはなぜですか？

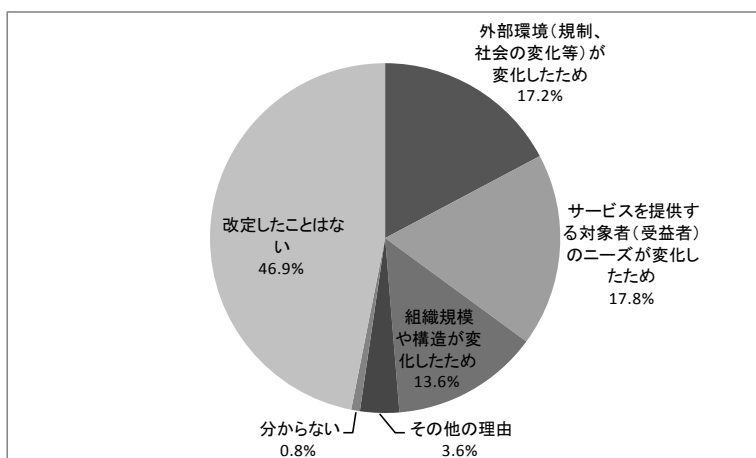
図表 2 5 質問 2-3 回答結果 (回答数:56)



- ミッションの改定について検討する機会がない場合の理由について尋ねたところ、「特になし」が最も多く 35.7%、「ミッションは改定するものではない」が 30.4%、次いでその他(28.6%)であった。その他の理由としては、「まだ社会で実現されていない」、「安定している」、「変更の必要なし」といったものがあった。

質問 2-4 ミッションを改定したことがある場合は、どのような理由によるものですか (複数回答可)

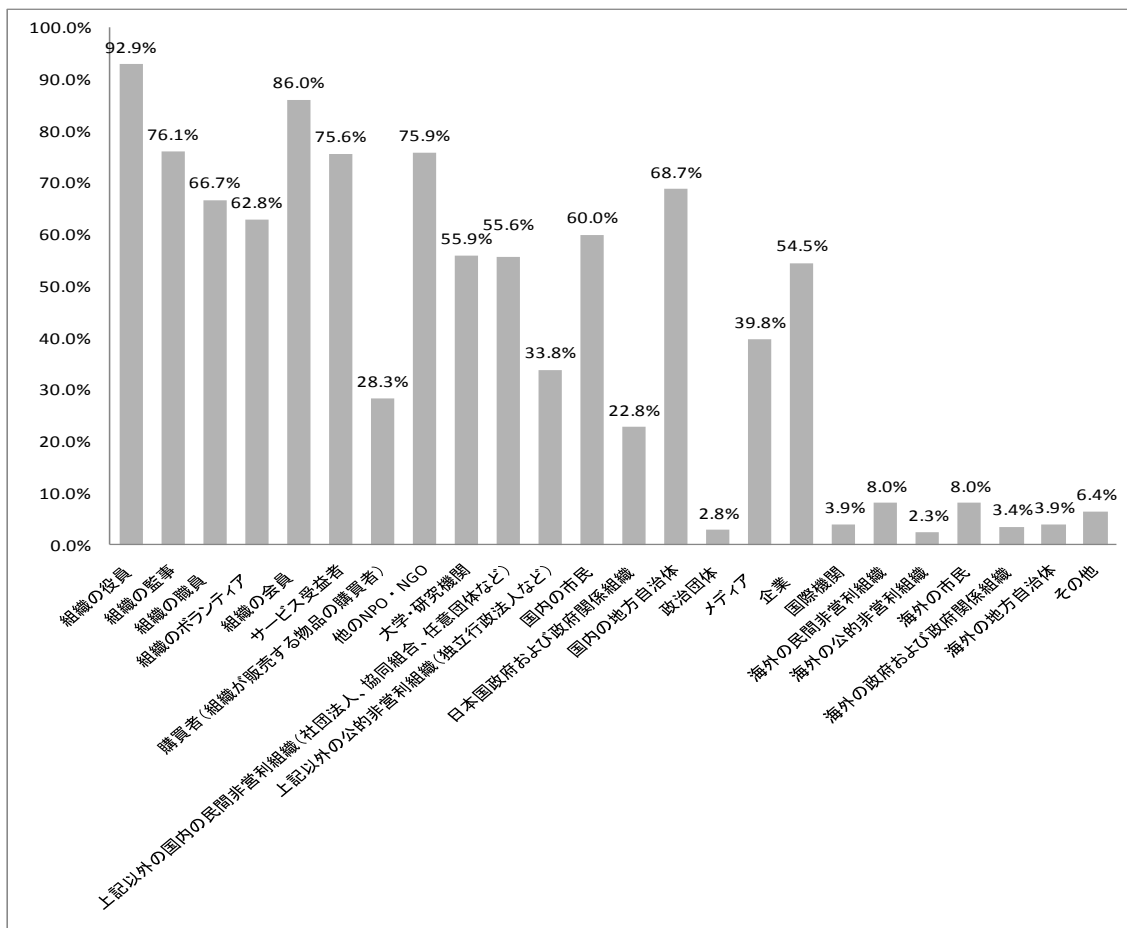
図表 2 6 質問 2-4 回答結果 (回答数:326)



【質問 3】 貴組織と関係がある団体や個人について

質問 3-1 次のリストから、貴組織の「内外」において、組織と何らかの関係がある団体や個人を「すべて」選んでチェックしてください。(複数回答可)

図表 27 質問 3-1 回答結果 (回答数:435)



N=4,324

図表 28 貴組織と関係がある団体や個人(ステークホルダー)の平均値等

度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
435	1	20	9.94	3.736

- 組織に何らかの関係がある個人・団体 (ステークホルダー) については、組織の役員が最も多く (92.9%)、次いで組織の会員 (86.0%)、組織の幹事 (76.1%)、他の NPO・NGO (75.9%)、サービス受益者 (75.6%)、国内の地方自治体 (68.7%)、組織の職員 (66.7%)、組織のボランティア (62.8%)、国内の市民 (60.0%)、大学・研究機関 (55.9%)、社団法人

などの国内の民間非営利組織(55.6%)、企業(54.5%)の順である。

- 組織のステークホルダーとして、組織の役員、会員の割合は高いが、組織の職員やボランティアは役員と比較すると小さい。このことは、実質的に理事が中心となっている雇用者構成を反映しているとも考えられる。
- 国内の地方自治体の割合は、政府より大きい。これは、監督官庁が地方自治体であるということとともに、情報発信の項で分析したように、自治体による情報発信のプラットフォームの提供などを通じて関係を構築していることが推測される。
- 一団体あたりのステークホルダー対象数は、平均値が 9.94 であった。

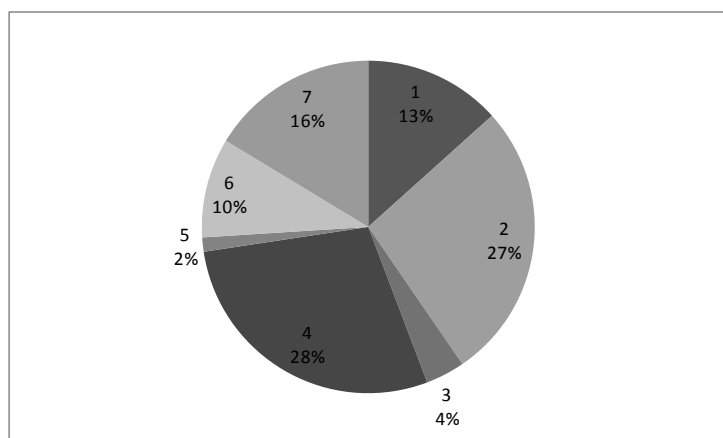
質問 3-2 前問で選択した個人や団体をどのように認識しておられますか。次の項目にお答えください。(複数回答可)

- ① 「ミッションなどの組織理念に賛同する」個人や団体をすべて選ぶ
- ② 「組織のミッションを達成するために重要」な個人や団体を全て選ぶ
- ③ 「組織に対して影響力を持つ」個人や団体をすべて選ぶ

図表 29 ステークホルダーの顕著性 (7象限) (回答数:435)

(非ステークホルダーを除く)

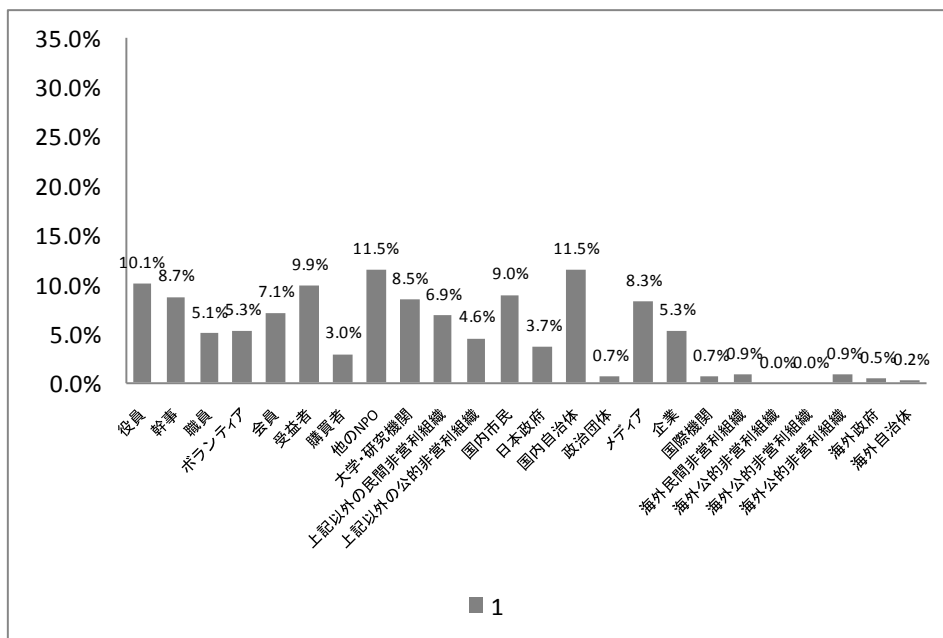
- ①：不活発 ②：機会 ③：協働・ロビー対象・脅威 ④：正当性付与
⑤：有力 ⑥：協働 ⑦：決定的



N=3,987

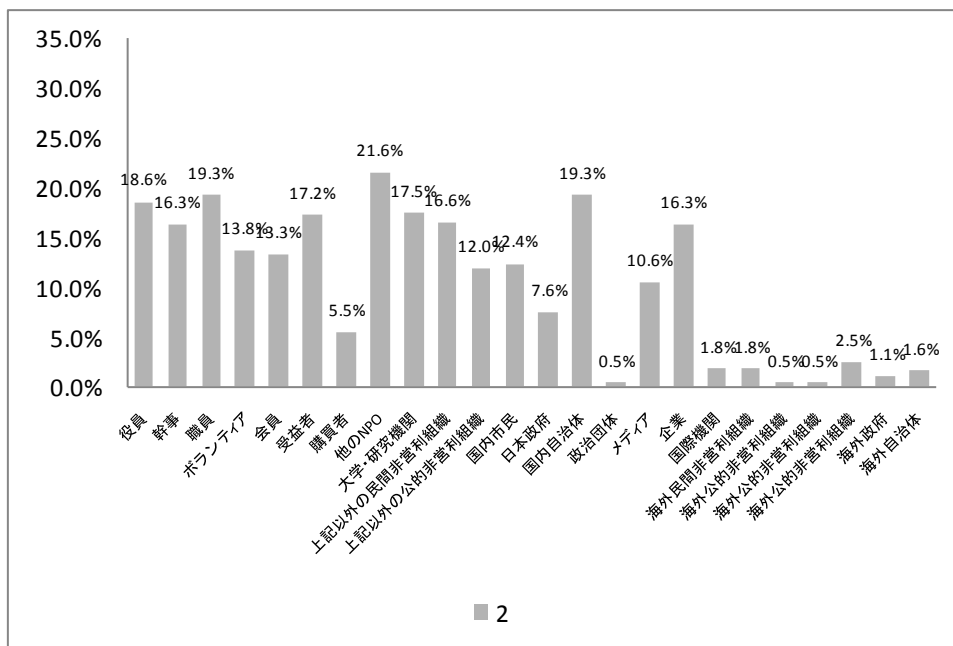
ステークホルダーの顕著性（象限ごとのステークホルダー内訳）

図表 30 象限 1：不活発



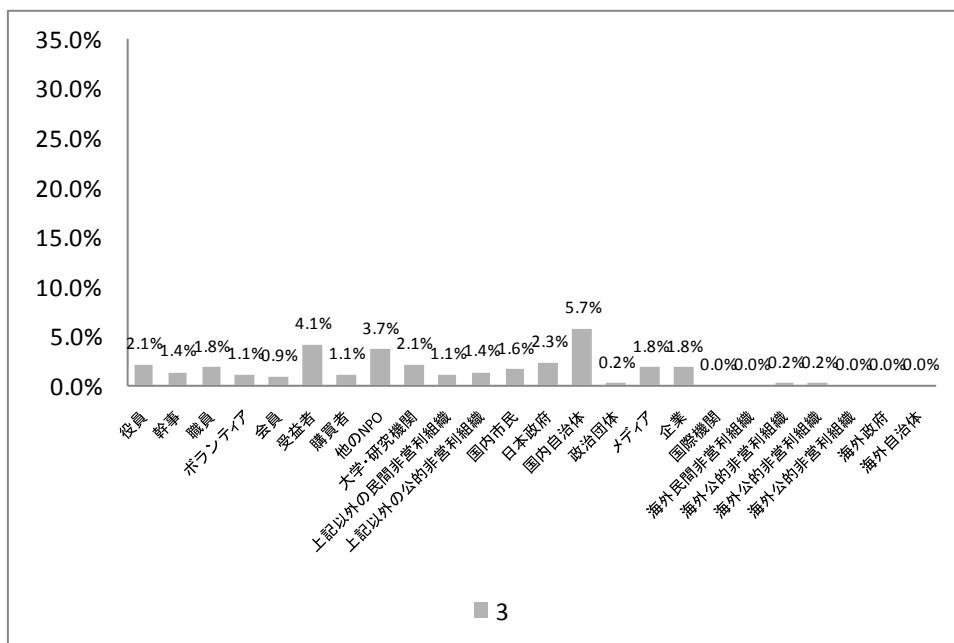
N=532

図表 31 象限 2：機会



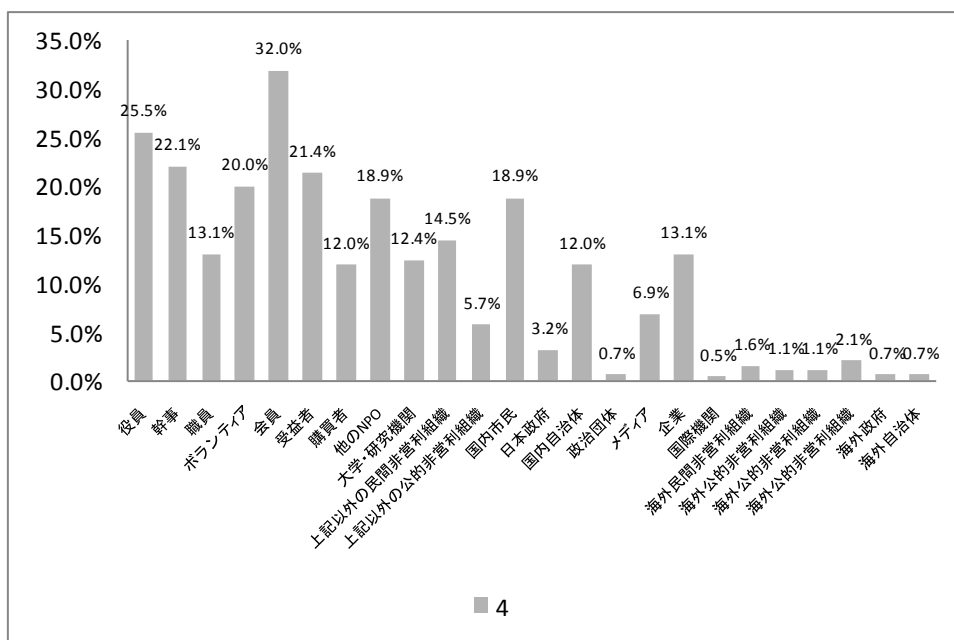
N= 1,080

図表 3 2 象限 3 : 協働・ロビー対象・脅威



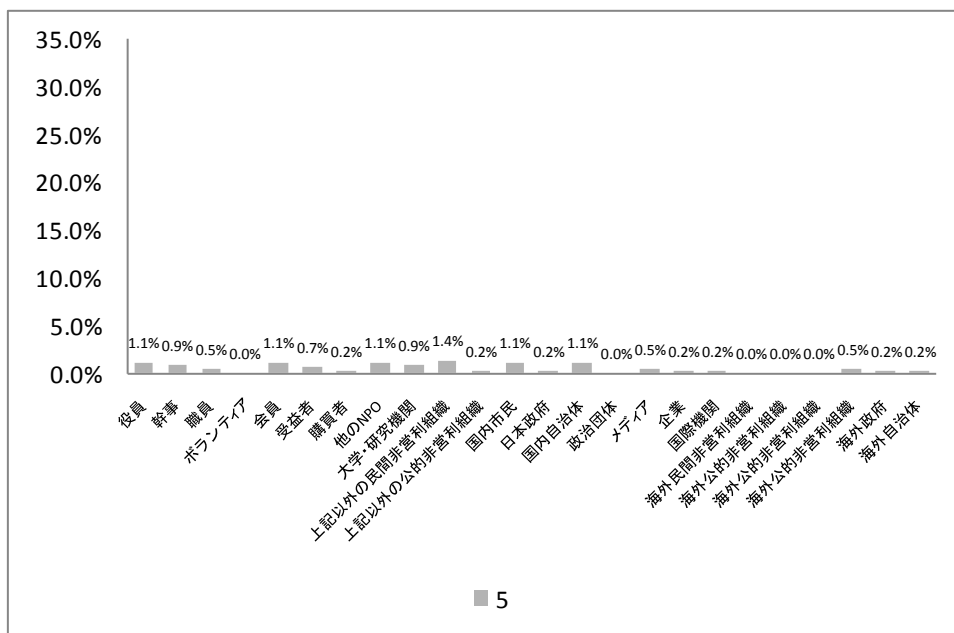
N=152

図表 3 3 象限 4 : 正当性付与



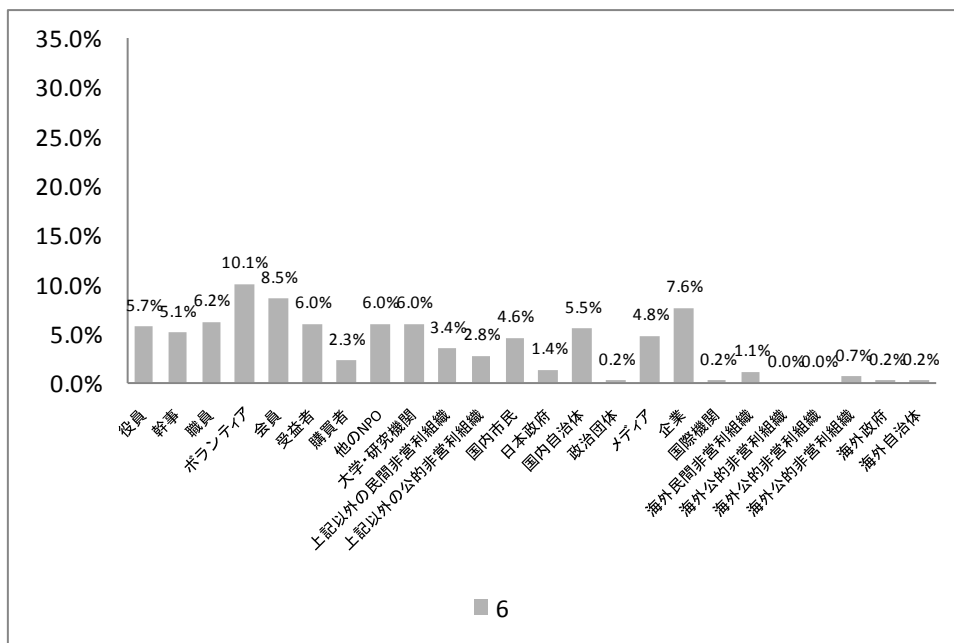
N=1,131

図表 3 4 象限 5 : 有力



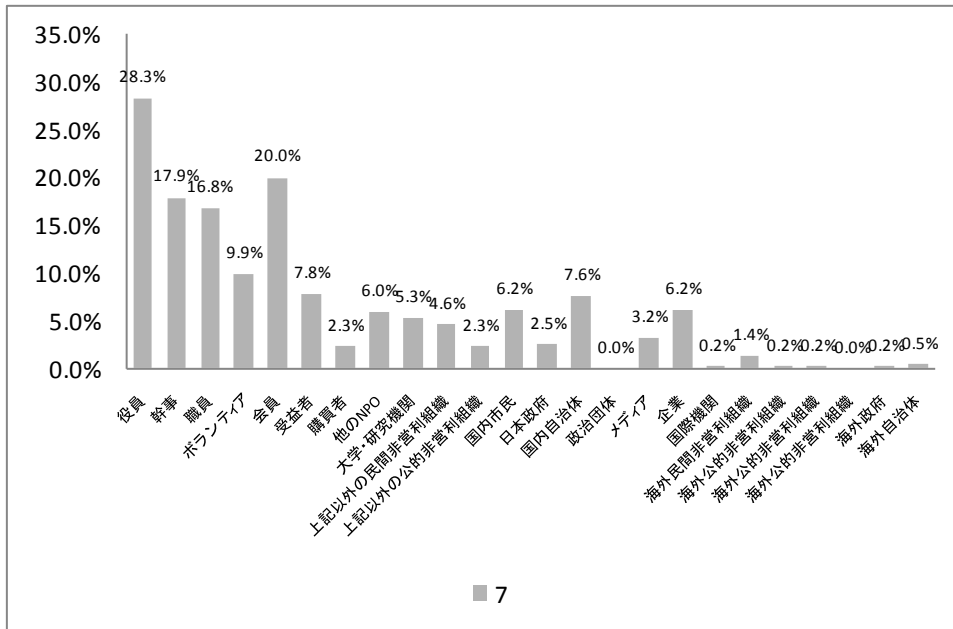
N=55

図表 3 5 象限 6 : 協働



N=386

図表 3 6 象限 7 : 決定的

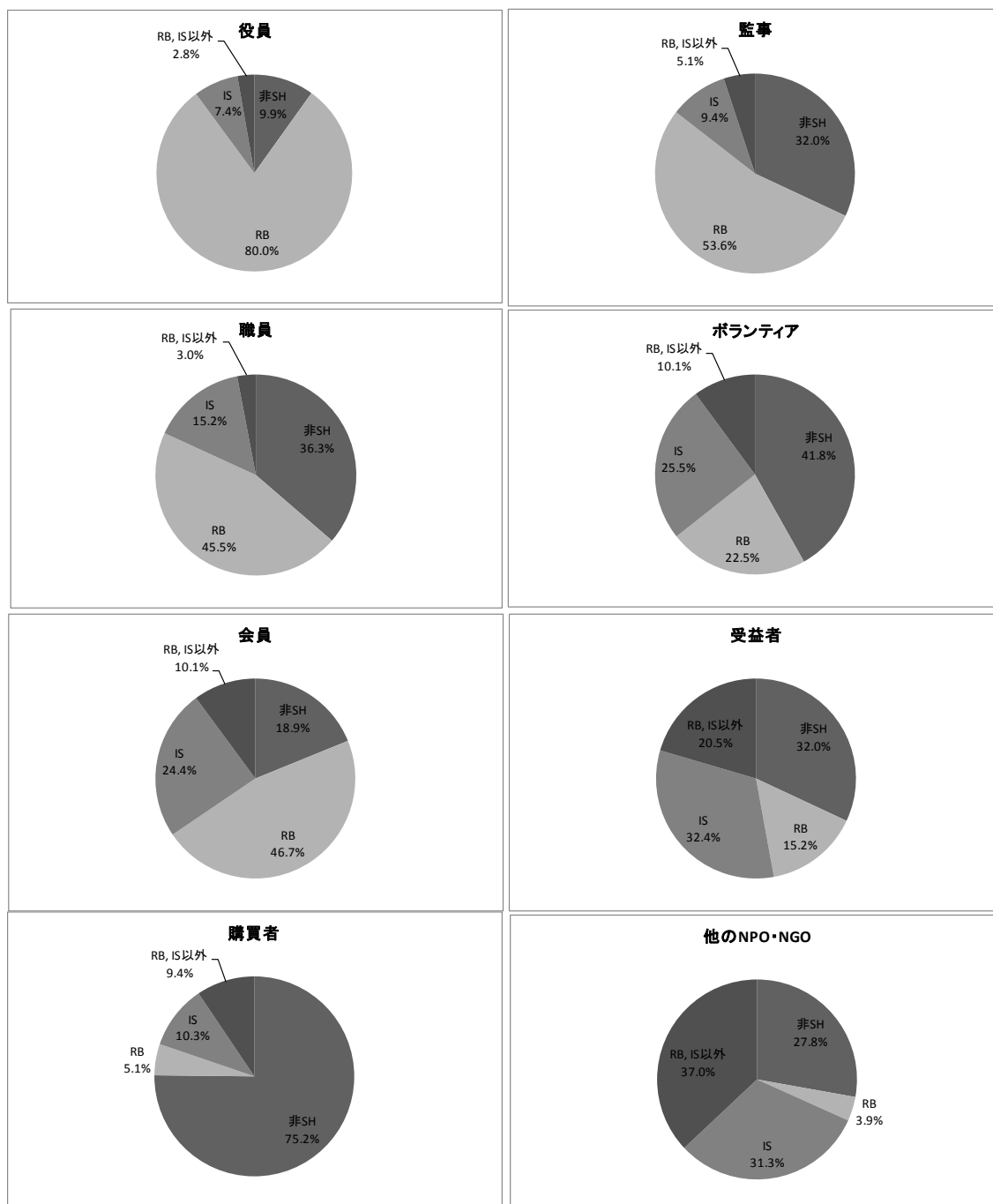


N=651

質問 3-3 前問で選択した個人や団体は、貴組織にとって右の領域①～③のうちどれに「最も」あてはまりますか？

- ①【組織自身の資源と能力に直接かかわる】例：組織運営への直接的な関与（RB）
- ②【組織ミッションの達成や、活動する分野に関わる】同業他団体、アドボカシーの対象、規制機関（IS）
- ③【その他上記以外で、組織に新たなネットワークをもたらす】（RB, IS 以外）

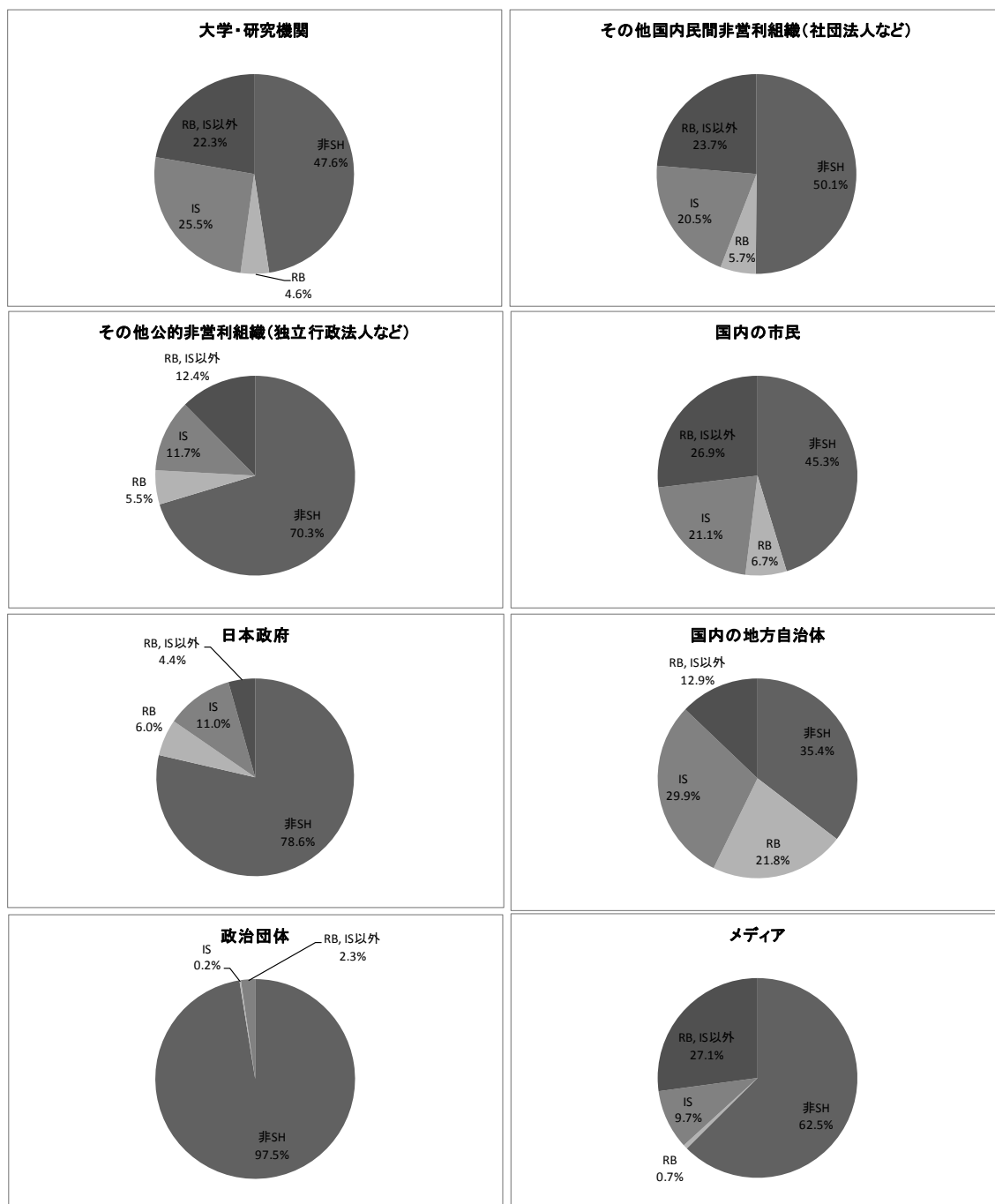
図表 3 7 質問 3-3 回答結果（回答数:435。円グラフは N=435 に対する割合を示す）



3-3 続き

- ① 【組織自身の資源と能力に直接かかわる】例：組織運営への直接的な関与、財政的支援
- ② 【組織ミッションの達成や、活動する分野に関わる】同業他団体、アドボカシーの対象、規制機関
- ③ 【その他上記以外で、組織に新たなネットワークをもたらす】

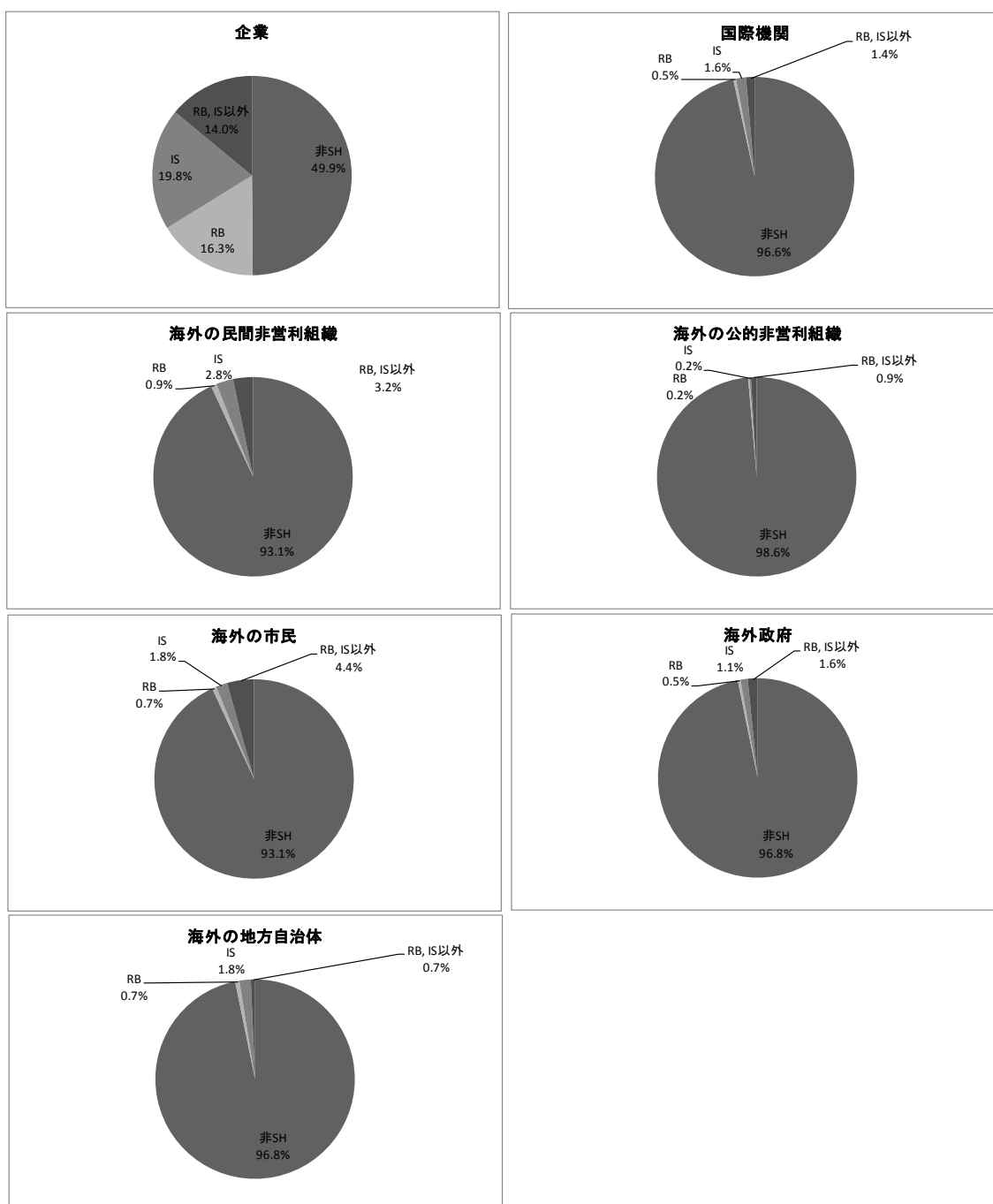
図表 38 3-3 回答結果 (その2)



3-3 続き

- ① 【組織自身の資源と能力に直接かかわる】例：組織運営への直接的な関与、財政的支援
- ② 【組織ミッションの達成や、活動する分野に関わる】同業他団体、アドボカシーの対象、規制機関
- ③ 【その他上記以外で、組織に新たなネットワークをもたらす】

図表 3 9 3-3 回答結果 (その 3)



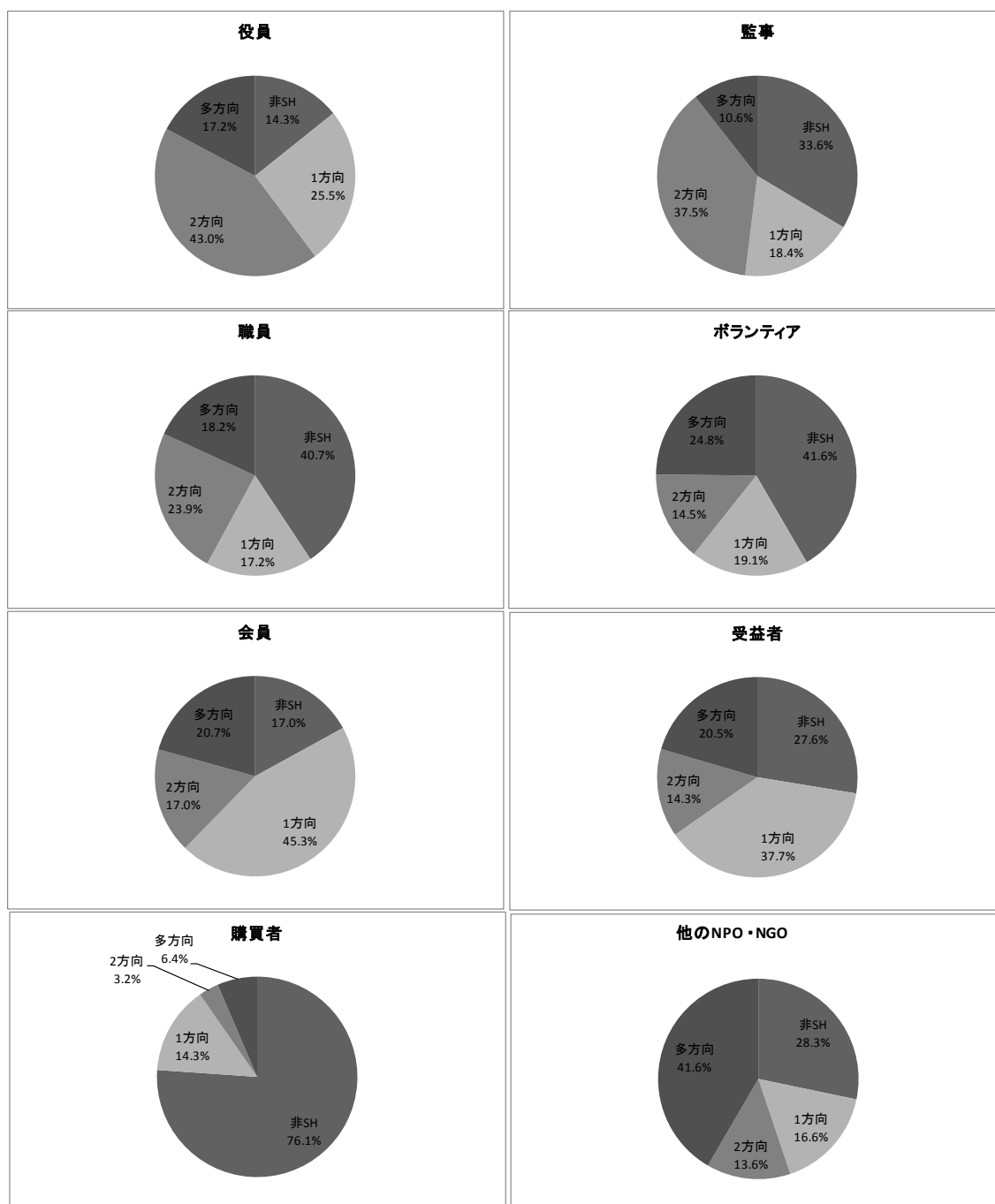
質問 3-4 前問で選択した個人や団体は、貴組織にとって次の関係①～③のうちどれに「最も」あてはまりますか？

関係① 情報提供を行う対象 (1方向)

関係② 相談、説得、説明を行う対象 (2方向)

関係③ 協力、協調、参加、交渉、ロビーを行う対象 (多方向)

図表 4 0 質問 3-4 回答結果 (回答数:435。円グラフは N=435 に対する割合を示す)



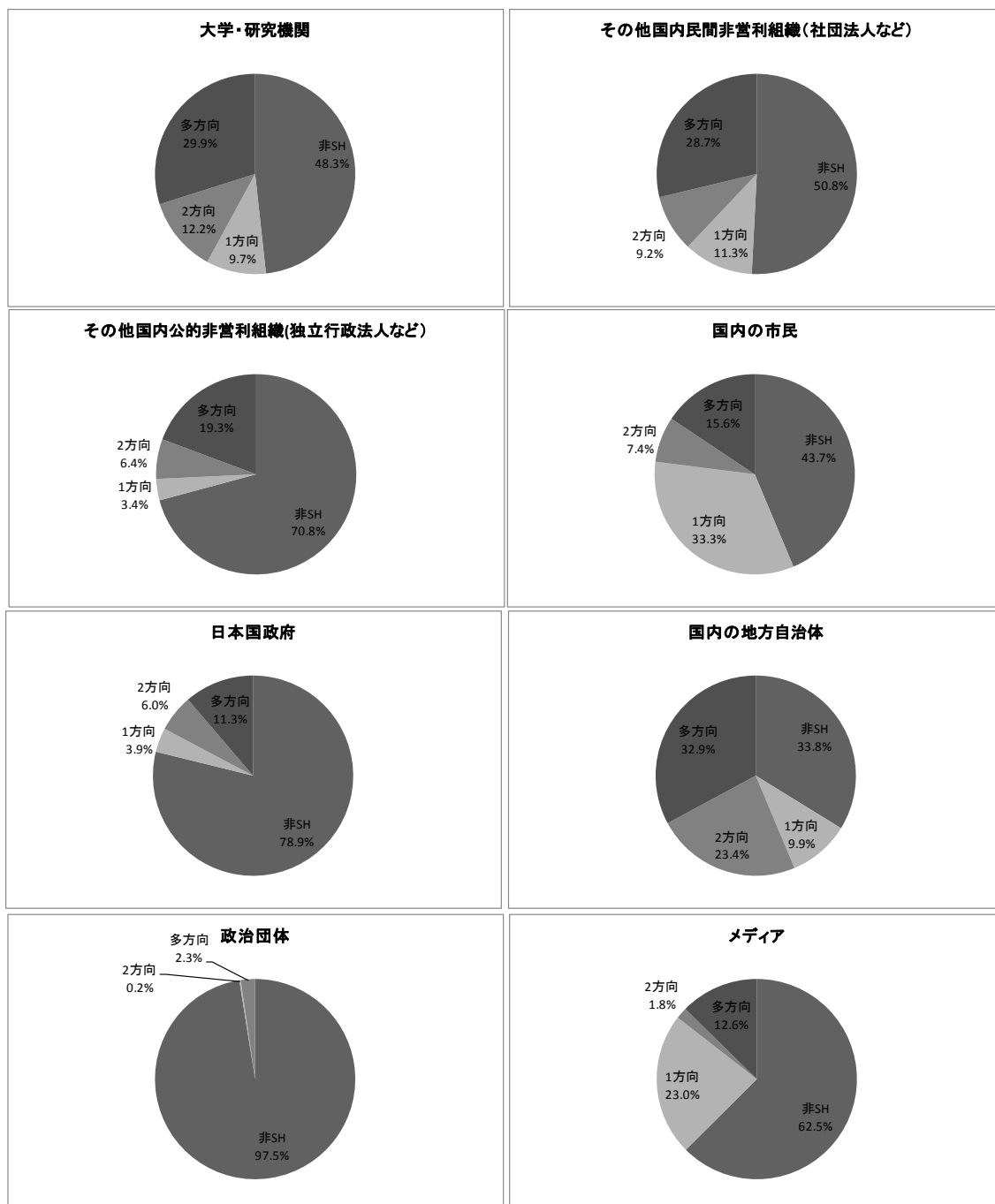
3-4 続き

関係① 情報提供を行う対象

関係② 相談、説得、説明を行う対象

関係③ 協力、協調、参加、交渉、ロビーを行う対象

図表 4 1 質問 3-4 回答結果(その 2)



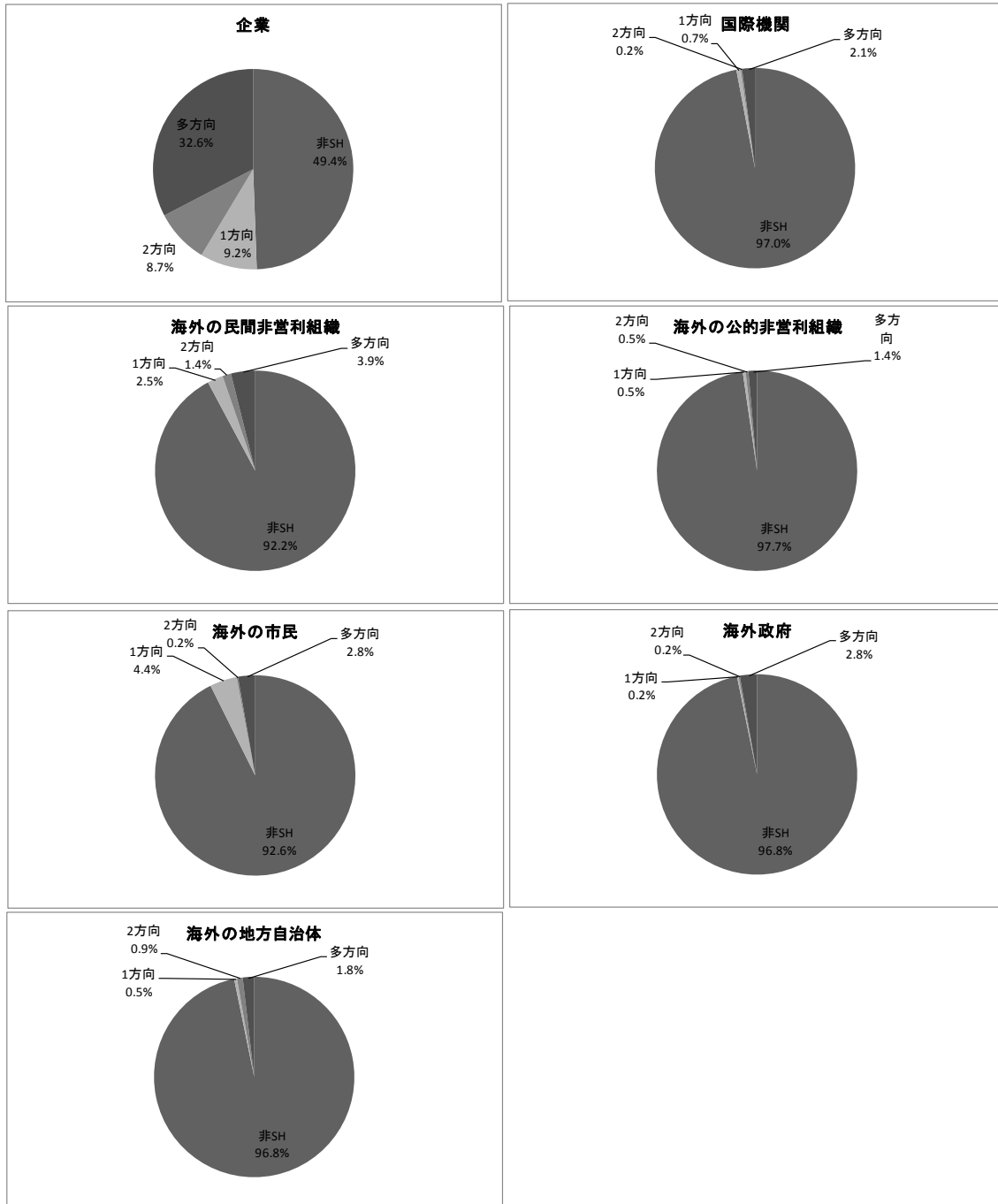
3-4 続き

関係① 情報提供を行う対象

関係② 相談、説得、説明を行う対象

関係③ 協力、協調、参加、交渉、ロビーを行う対象

図表 4 2 質問 3-4 回答結果(その 3)



質問 3-5 前問で選択した個人や団体は、組織運営の次①～③のどのレベルに「最も」影響を与えますか？

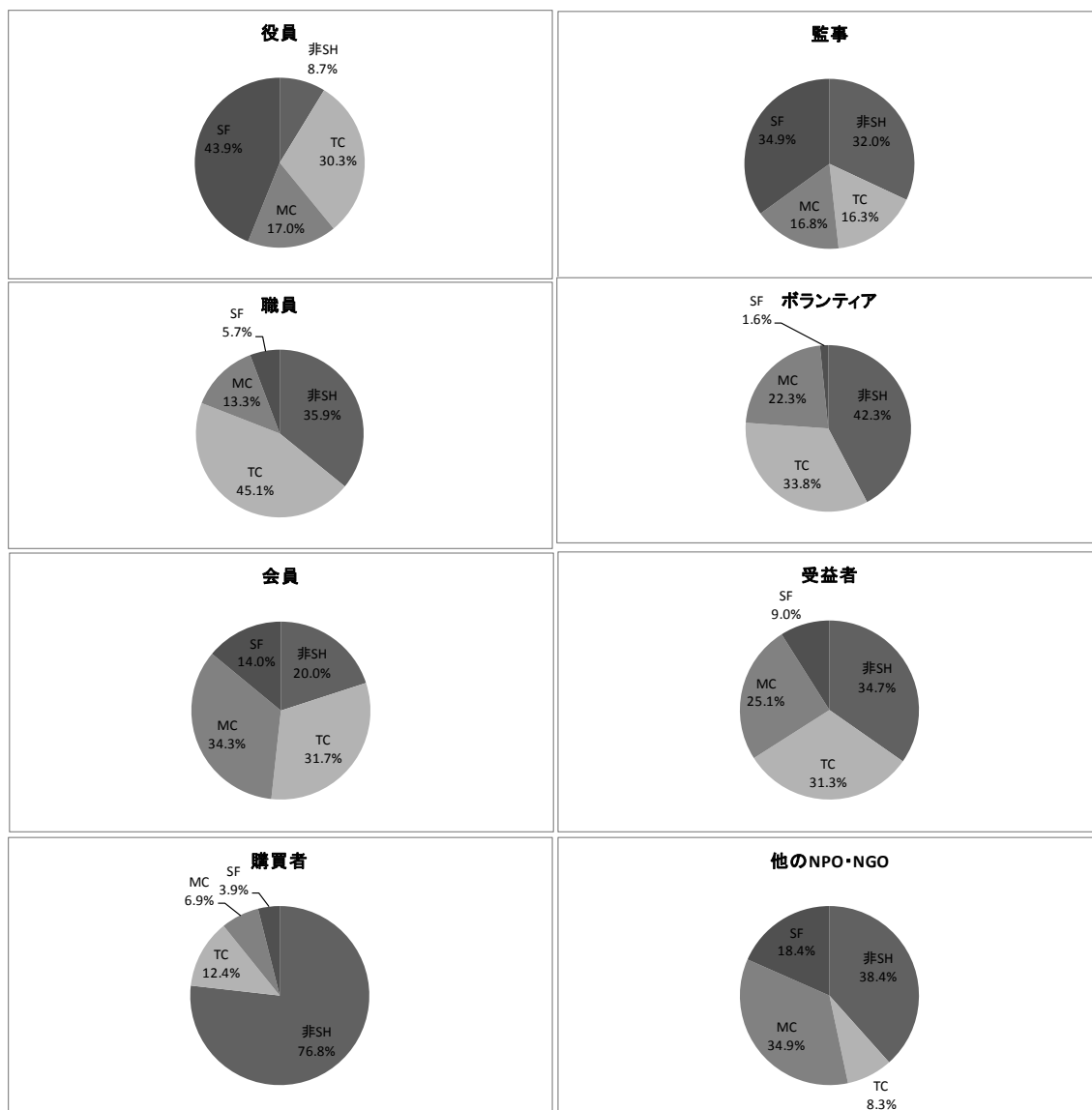
レベル① 日常的な業務に影響を与える

レベル② 組織のミッションを達成するための各種プログラムの計画と実行に影響を与える

レベル③ 組織ミッションの決定や長期計画など、組織全体の方向性の決定に影響を与える

図表 4 3 質問 3-5 回答結果 (回答数:435。円グラフは N=435 に対する割合を示す)

TC: タスクコントロール、MC: マネジメントコントロール、SF: 戦略形成

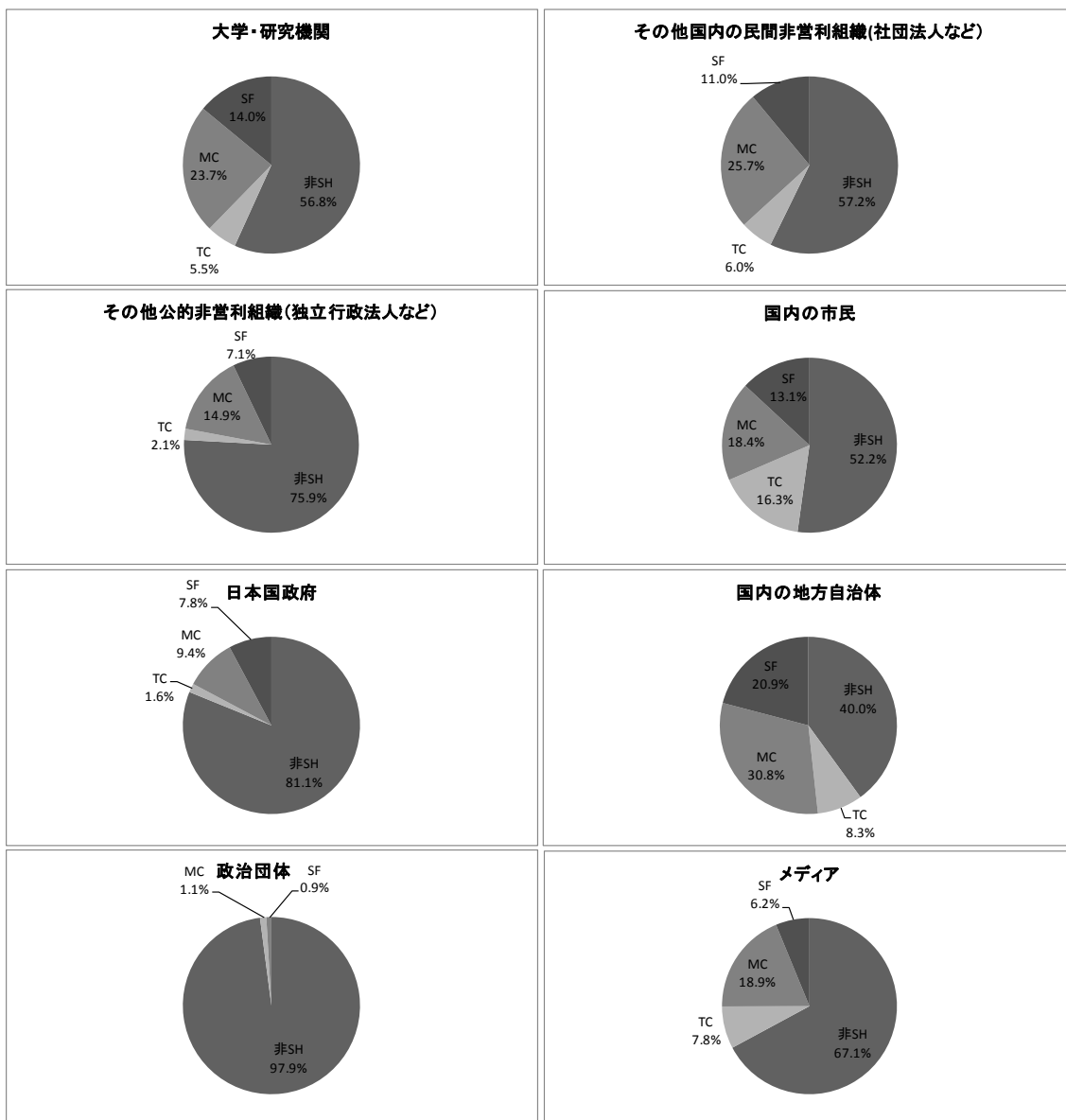


図表 4 4 質問 3-5 回答結果(その 2)

TC: タスクコントロール

MC: マネジメントコントロール

SF: 戦略形成



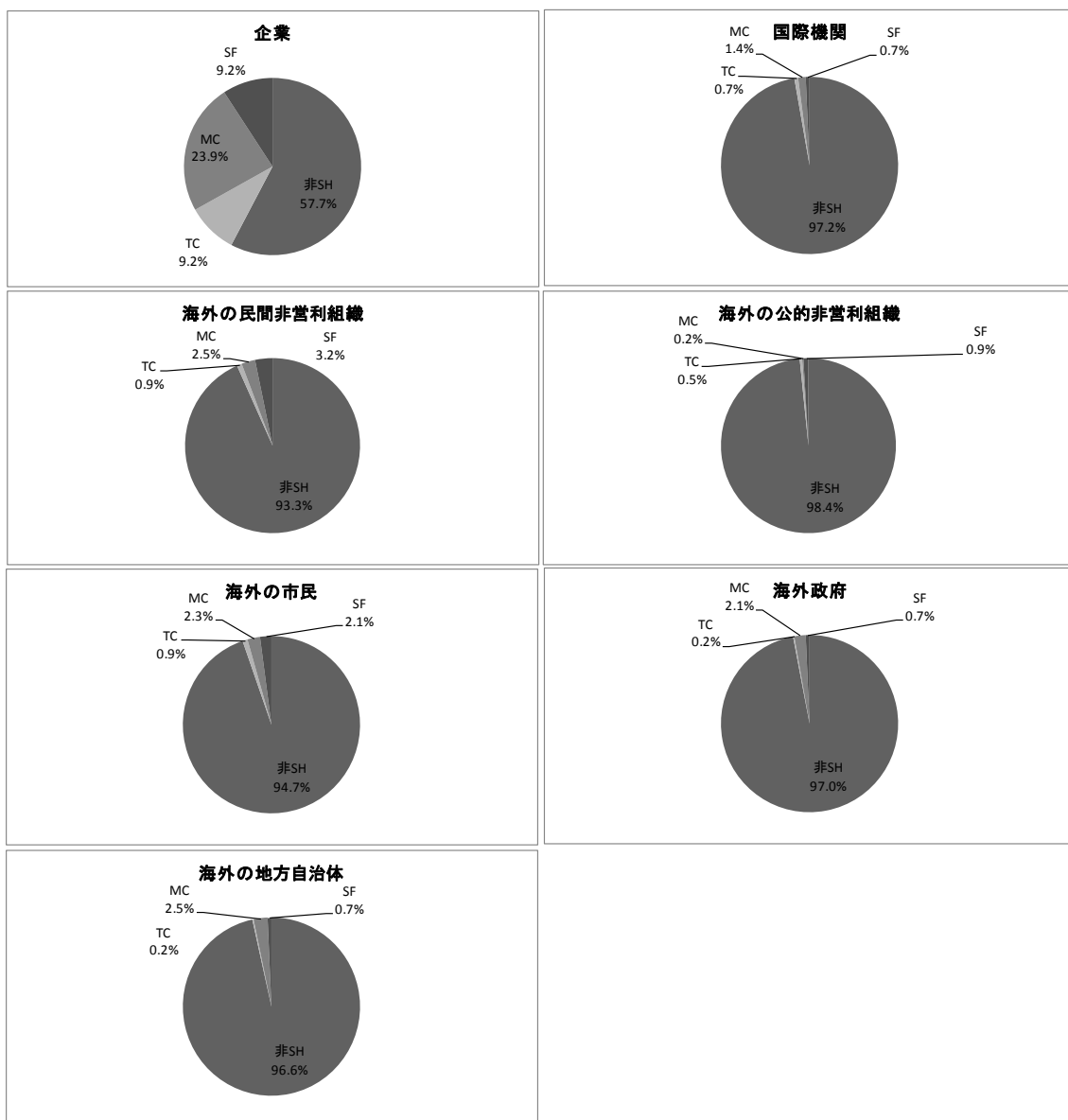
3-5 続き

図表 45 質問 3-5 回答結果(その 3)

TC: タスクコントロール

MC: マネジメントコントロール

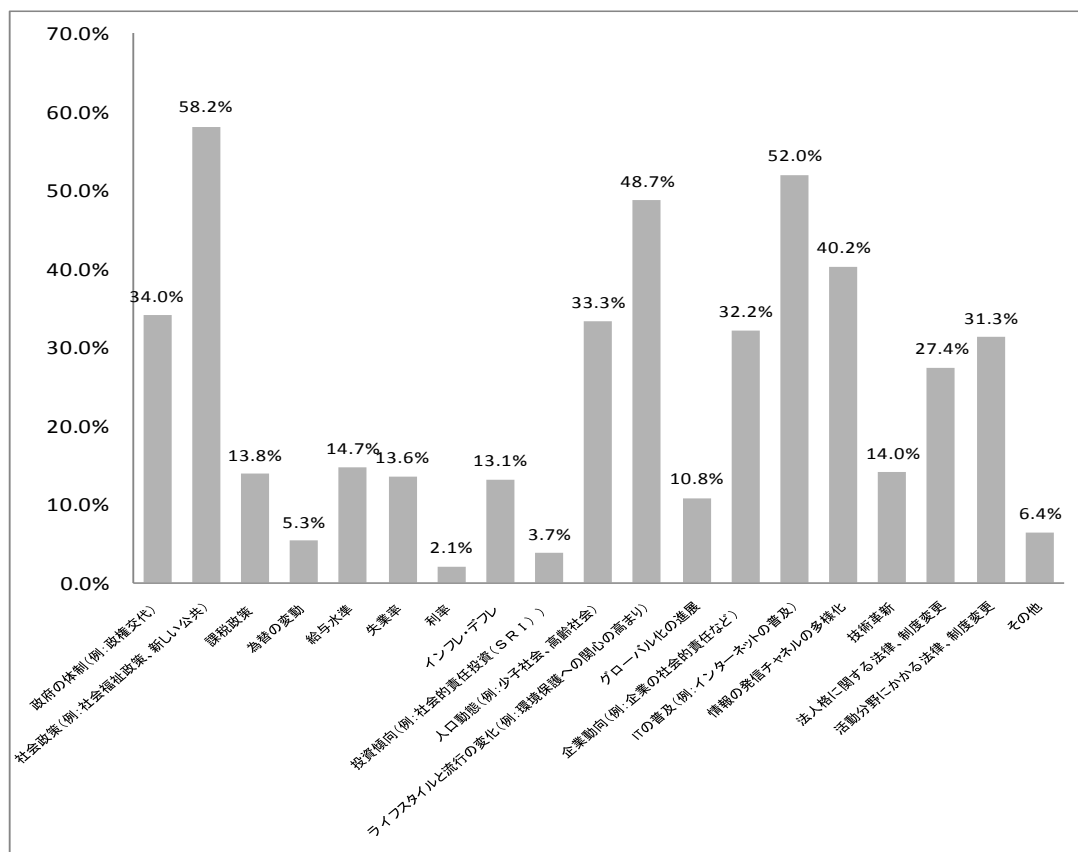
SF: 戦略形成



質問 4 【外部環境が組織に与える影響】

質問 4-1 過去5年から現在まで、組織活動やマネジメントに影響を与えた、外部環境要因をすべてお答えください（複数回答可）。設立して5年に満たない組織の場合は、設立時から現在まででお答えください。

図表 4 6 質問 4-1 回答結果 (回答数:423)



N=1,978

	度数	%
政府の体制(例:政権交代)	148	34.0%
社会政策(例:社会福祉政策、新しい公共)	253	58.2%
課税政策	60	13.8%
為替の変動	23	5.3%
給与水準	64	14.7%
失業率	59	13.6%
利率	9	2.1%
インフレ・デフレ	57	13.1%
投資傾向(例:社会的責任投資(SRI))	16	3.7%
人口動態(例:少子社会、高齢社会)	145	33.3%
ライフスタイルと流行の変化(例:環境保護への関心の高まり)	212	48.7%
グローバル化の進展	47	10.8%
企業動向(例:企業の社会的責任など)	140	32.2%
ITの普及(例:インターネットの普及)	226	52.0%
情報の発信チャンネルの多様化	175	40.2%
技術革新	61	14.0%
法人格に関する法律、制度変更	119	27.4%
活動分野にかかる法律、制度変更	136	31.3%
その他	28	6.4%

図表 4 7 組織に影響を与える外部環境の数 (平均値等) (欠損値を含む)

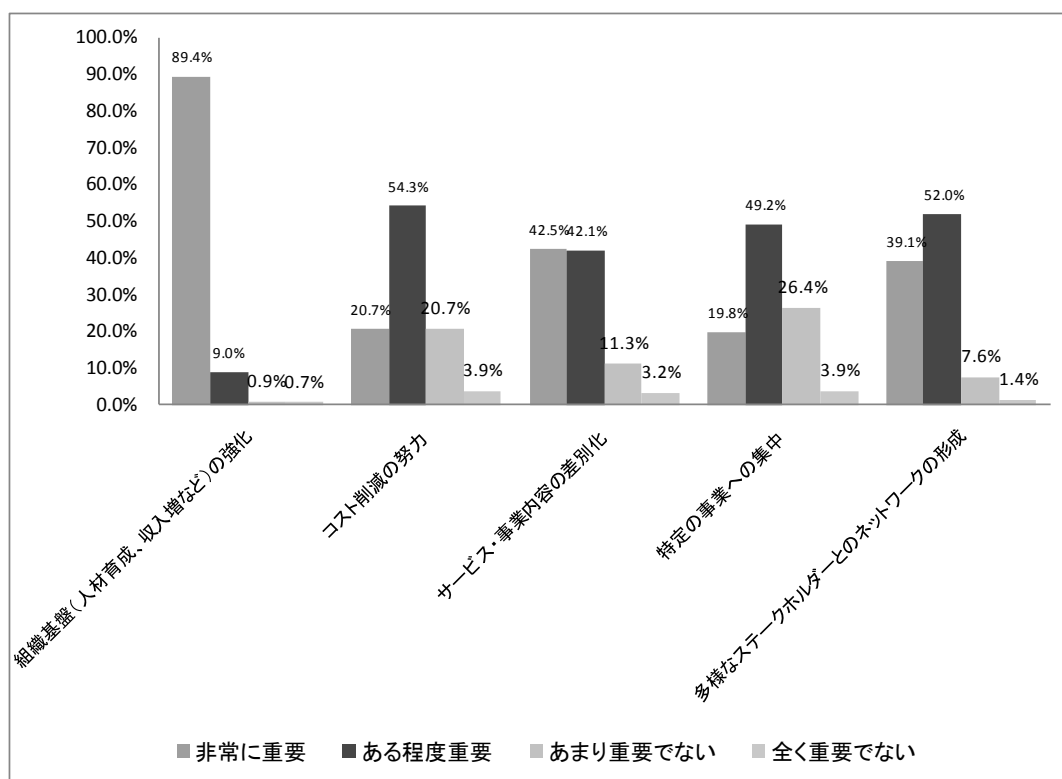
最小値	最大値	平均値	標準偏差
0	15	4.55	2.982

- 最も多かったのが社会政策(58.2%)であり、次いで、IT の普及 (52.0%)、ライフスタイルと流行の変化(48.7%)、情報の発信チャンネルの多様化(40.2%)である。
- 外部環境数の平均では、平均値は、4.55 であった。

質問 5 【組織運営】

質問 5-1 組織が発展するために次の要素はどの程度重要ですか？

図表 4 8 質問 5-1 回答結果 (回答数:435)



N=435 で算出。ただし、コスト削減の努力、サービス・事業内容の差別化、特定の事業への集中は、無回答を含むため合計は 100%にならない。

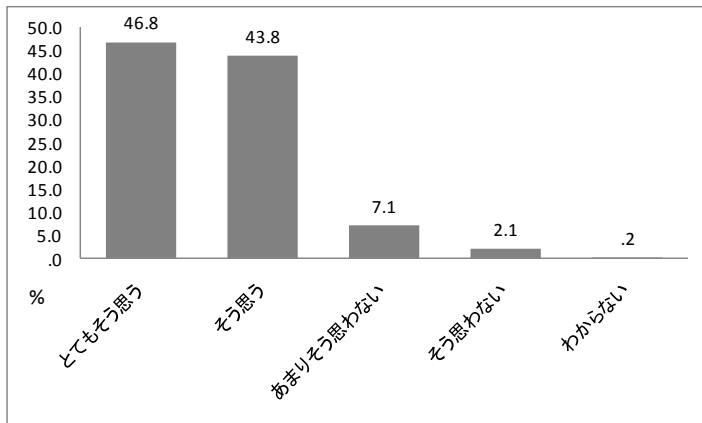
図表 4 9 多様なステークホルダーとのネットワークの形成

	度数	パーセント	有効パーセント
非常に重要	170	39.1	39.1
ある程度重要	226	52.0	52.0
あまり重要でない	33	7.6	7.6
全く重要でない	6	1.4	1.4
合計	435	100.0	100.0

質問 5-2 次の各項目について、どのように思われますか？

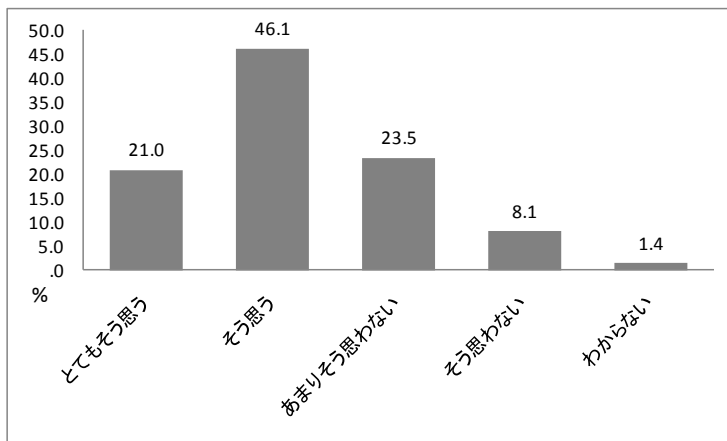
組織ミッションを達成することは、単に収入を増やすことよりも重要である。

図表 5 0 質問 5-2 回答結果 (組織ミッションと収入) (回答数:434)



組織のミッションに賛同しない個人や団体と、関係を構築することは難しい。

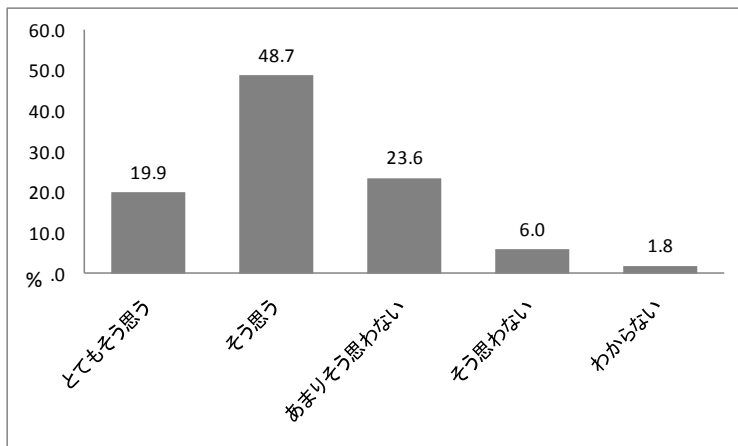
図表 5 1 質問 5-2 回答結果 (組織ミッションとステークホルダーとの関係) (回答数:434)



	度数	パーセント	有効パーセント
とてもそう思う	91	20.9	21.0
そう思う	200	46.0	46.1
あまりそう思わない	102	23.4	23.5
そう思わない	35	8.0	8.1
わからない	6	1.4	1.4
合計	434	99.8	100.0
欠損値	1	.2	
合計	435	100.0	

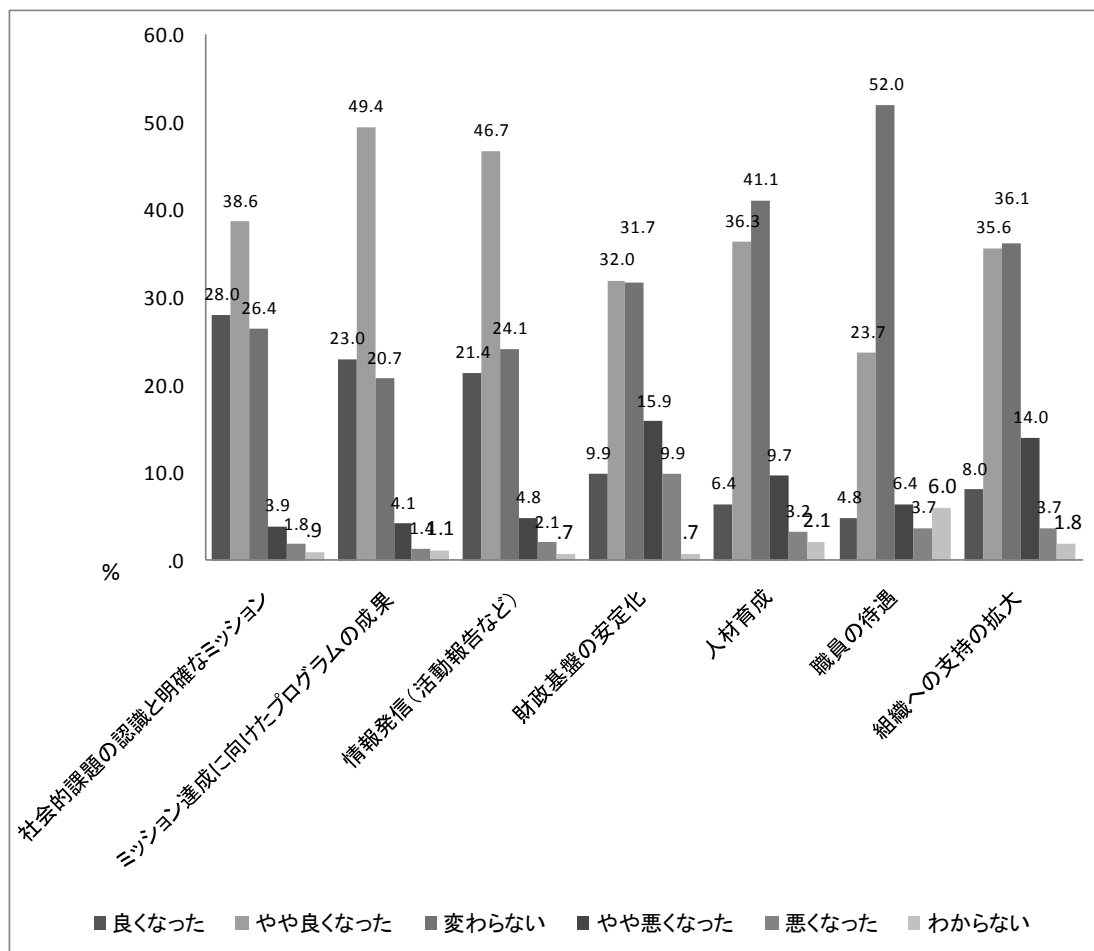
組織が持つ価値観に賛同しない個人や団体と、関係を構築することは難しい。

図表 5 2 質問 5-2 回答結果 (組織の価値観とステークホルダーとの関係)(回答数:433)



質問 5-3 組織運営において、次の項目は、5年前と比べてどの程度変化しましたか？設立して5年に満たない組織の場合は、設立時からの比較でお答えください。

図表 5 3 質問 5-3 回答結果 (回答数:435)



N=1,486

各%は N=435 で算出。ただし各回答項目における無回答を含むため、合計は 100%にならない。

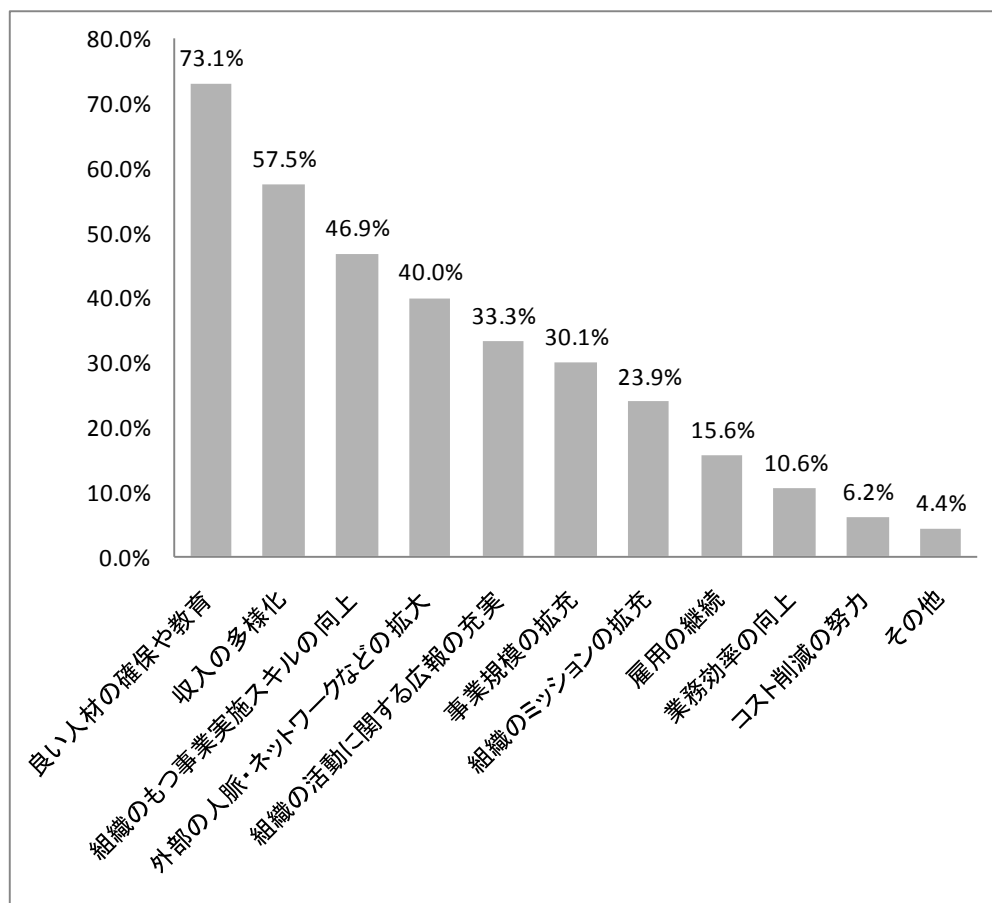
- 「やや良くなった」「良くなった」については、両方の回答を合計し最も多かったのが「ミッション達成に向けたプログラムの成果」(72.4%)であり、次いで「情報発信(活動報告など)」(68.1%)、「社会的課題の認識と明確なミッションの設定」(66.6%)、組織への支持の拡大(43.6%)、人材育成(42.7%)、財政基盤の安定化(41.9%)、職員の待遇(28.5%)の順である。
- 「変わらない」が最多だったのが、「職員の待遇」(52.0%)、ついで「人材育成」(41.1%)、「組織への支持への拡大」(36.1%)であった。
- 「やや悪くなった」「悪くなった」については、両方の回答を合計し最も多かったのが、

「財政基盤の安定化」(25.8%)、次いで「組織への支持の拡大」(17.7%)、「人材育成」(12.7%)、「職員の待遇」(10.1%)、「情報発信(活動報告など)」(6.9%)、「社会的課題の認識と明確なミッションの設定」(5.7%)、「ミッション達成に向けたプログラムの成果」(5.5%)、であった。

- 多くの団体において、ミッション達成に向けたプログラムは成果を挙げており、社会的課題の認識と明確なミッションの設定も改善されていると認識している。また、情報発信力も強化されている。これは、外部環境の変化で、ITの普及の影響の大きさを指摘した団体が多かったこととも関係しているのかもしれない。しかし、職員の待遇、人材育成については、改善されない状態が続いている。また、財政基盤の安定化、組織の支持の拡大について、悪化している団体が一定数存在する。

質問 5-4 貴組織が持続的な法人の経営を行うにあたっての課題はどのようなものであると思いますか。特に重視するものを3つまで選んでください。

図表 5 4 質問 5-4 回答結果 (回答数:435)



N=1486、回答数 435 に対する割合で算出

- 回答では、「良い人材の確保や教育」が 73.1%で最も多く、次いで、「収入の多様化」(57.5%)、「組織の持つ事業スキルの向上」(46.9%)、「外部の人脈・ネットワークなどの拡大」(40.0%)である。最も低かったのが、コスト削減の努力(6.2%)であった。
- 人材、収入、事業スキルなどの組織資源の拡充が最大の課題となっていることは、RBに課題の焦点があると認識されていることを示す。
- コスト削減へのインセンティブは少ない。このことは、これ以上コストを下げられない状況にある、あるいはコスト削減へのインセンティブが低いという非営利組織の特徴を示唆している可能性がある。

質問 5-5 財政規模についてお答えください。

図表 5 5 質問 5-5 回答結果(回答数: 表内の有効度数)

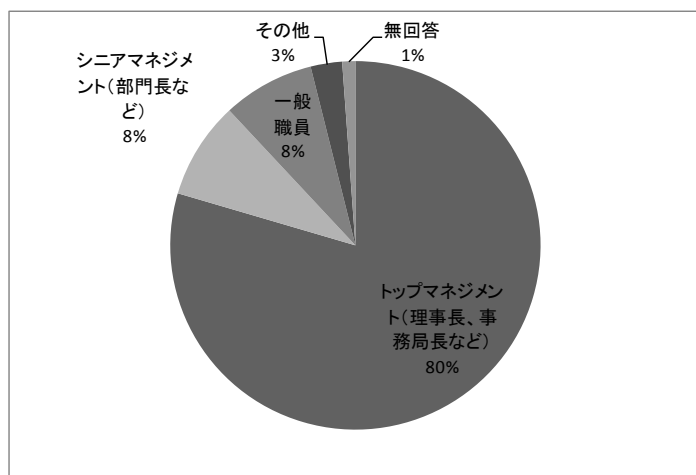
		2009年度収入	2009年度支出
度数	有効	389	389
	欠損値	46	46
平均値		25,182,984	24,133,363
中央値		7,317,121	7,303,323
最小値		0	0
最大値		449,285,955	439,654,610
パーセンタイル	25	1,680,138	1,598,235
	50	7,317,121	7,303,323
	75	27,926,752	26,459,276

- 2009年度収入は、平均値 25,182,984 円、中央値は 7,317,121 円である。支出については、平均値は、24,133,363 円、中央値は 7,303,323 円である。収入の分布をみると、43.2%の団体は 500 万円以下の収入規模である。一方で、5,000 万円超の収入があるとする団体も 13.6%存在している。このように、収入規模のばらつきが大きく、収入規模の大きな団体に引っ張られる形で平均値が上昇しており、中央値との乖離も大きくなっている。

【質問 6 御回答者について】

質問 6-1 御回答者の組織における御身分についてお答えください。

図表 5 6 質問 6-1 回答結果(回答数 435)



- 回答者のうち 8 割が、トップマネジメントであった。

6-2 御所属の部署についてお答えください。

【回答略】

6-3 御回答者についてお答えください。

【回答略】

Appendix II 米国 ポートランド市 非営利組織インタビュー結果

(1) 調査概要

本研究では、ステークホルダーとの関係について、米国オレゴン州ポートランド市にある3つの非営利組織、SOLV、MercyCorps Northwest、Our United Villages、を対象に、インタビュー調査を行った。これらを調査対象として選んだ理由は次のとおりである。まず、米国における非営利組織は、その数、規模、社会に対するインパクトにおいて世界有数である。2009年時点で米国の非営利組織の数は約160万団体であり、しかもこれは10年前と比較して31.5%増加している⁵。経済面へのインパクトでは、非営利団体は、13.5万人、すなわち国の労働人口の約10%を雇用しており、これは保険と不動産を含む金融業に従事する数より多い⁶。8.1億時間のボランティア活動は、\$169億ドルの価値を生成している。さらに非営利団体の従業員に支払われた賃金は、アメリカ全土で支払われた賃金の9%を占め、6,680億ドルが支払われている⁷。

さらに、ポートランド市は、米国において市民参加の街づくりが最も成功した街と評され、その成功の理由のひとつとして、NPOなど活発な市民活動団体の存在が指摘されている⁸。そして、インタビューを行った3団体は、ポートランド市内でも活発に活動している非営利組織として知られている。そのため、これらの3団体において、いかなるステークホルダー・マネジメントが行われているか、いかなる要因がステークホルダーとの関係構築の障害要因を調査することには、国内のNPOを対象とする定量調査を補完する意義を有すると考える。

調査にあたっては、SMCモデルの次元に沿った質問を含むことにより、各団体におけるステークホルダー・マネジメント能力を推測できるようにした。さらに、ステークホルダーとの障害要因、外部環境の影響等について尋ねた。インタビューは、2011年10月3日に、各団体のオフィスを訪問し対面形式で行った。各団体の概要は次のとおりである。

SOLV

SOLVは、Stop Oregon Litter and Vandalismの略であり、環境を改善し、スチュワードシップ遺産を構築するために、オレゴン住民の参加を促すことを目的とし、ビーチクリーンアップ、外来種の排除、壁の落書きの除去などを行っている。1969年に設立された40

⁵ “Number of Nonprofit Organizations in the United States, 1999 – 2009”, Urban Institute ホームページ <http://nccsdataweb.urban.org/PubApps/profile1.php> [Accessed 2012/06/28]

⁶ “The Sector’s Economic Impact”, Independent Sector ホームページ http://www.independentsector.org/economic_role [Accessed 2012 06/28]

⁷ “The Sector’s Economic Impact”, Independent Sector ホームページ http://www.independentsector.org/economic_role [Accessed 2012 06/28]

⁸ <http://www.reocities.com/napavalley/7711/portland/keigyo.html>

年以上の歴史を持つ団体である。理事は 20 名、フルタイムの職員は 15 名で、30,000 名ものボランティアを有する。活動はボランティアが中心であり、職員はそのコーディネーションを行っている。インタビュー対象者の身分は、教育コーディネーターである。

MercyCorps Northwest

MercyCorps Northwest は、ポートランド市に本部を持つ国際 NGO、MercyCorps のポートランド内支部である。「安全で、生産的で、公平なコミュニティを人々が構築することを支援することにより、苦痛、貧困および抑圧を緩和する」ことをミッションに掲げ、困難な経済状況下にある人々を対象にしたビジネスセミナー、コースおよびトレーニング、中小企業ローンの提供、個人開発勘定(IDAs)の提供、再チャレンジ・プログラムの提供、難民を助ける農業プログラムおよび小規模経営を始める移民への支援を行っている。1998 年に設立され、理事は 12 名であり、フルタイムの職員は 12 名である。インタビュー対象者の身分は、資産開発サービスの、プログラム・マネジャーである。

Our United Villages

Our United Villages は、「人々がコミュニティの社会・環境上の活力を強化するために、既存の資源を評価し発見するよう促す」ことをミッションに掲げ、コミュニティの構築に向けたさまざまな活動を促進している。さらに、資源のリユースを促進するため、家の解体を請負い、廃材や家具などを廉価で販売するリビルディング・センターを併設し、事業展開を行っている。1998 年に設立され、理事は 9 名であり、フルタイムのスタッフは 35 名である。インタビュー対象者の身分は、事務局長である。

(2) 調査結果

1) 調査対象団体の SMC

ステークホルダーについて、SMC モデルの次元に沿って尋ねたところ、次のような結果であった。まず、ステークホルダーの対象については全ての団体において、「オレゴン州の市民全員」、「コミュニティそのもの」「全ての人」など極めて広範に認識している。さらに、ステークホルダーとの関係については、3 団体とも、全てのステークホルダーとの関係が相互関係にあると回答している。たとえ競合となり得る他団体とも、マーケットが重ならないように、調整し、協力関係にある(SOLV)。また、ステークホルダーのマネジメントへの影響では、SOLV では、タスク・レベルでは、熱心なボランティア、コミュニティメンバー、教師、マネジメント・レベルでは、州政府の国立公園管理部門、戦略レベルでは教育省との回答であった。さらに、「すべてのレベルにおいてステークホルダーは重要である。」点を強調していた。MercyCorps Northwest は、小さなオフィスで、フラットな構造のため、ステークホルダーの声（特に地域のニーズ）は、すべてのレベルに影響するとの回答であった。Our United Villages は、3 年あるいは 5 年ごとに専門のファシリテーター

を雇い大規模な戦略会議を行っている。その際には、外部の調査やインタビューなどの声を生かし、20名の理事、スタッフ、ボランティアで、一人一票システムで方針等の決定を行うという。これより、Solveでは、ステークホルダーの経営に対する影響は、レベルごとに分類されているが、MercyCorps Northwest と Our United Villages では多様なステークホルダーの声を戦略形成に反映させていることがわかる。さらに Our United Villages では、その声を戦略形成に反映させるシステムが構築されていることが明らかである。

これらの団体においては、SOLVの場合はステークホルダーの経営への影響はそれぞれのレベルに分割されているが、それ以外ではSMCの全て次元において、レベル3に該当するステークホルダーが多いことがわかった。このことは、これらの団体が、総じて高いSMCを有することを示唆する。

2) ステークホルダーとの関係構築における障害

ステークホルダーとの関係構築において、いかなる点が障害となるかについて、質問したところ、次のような回答が得られた。

SOLVは、3つの障害を挙げた。第一に、活動方針に合致しない人との関係構築である。SOLVは、アドボカシー活動を行わない方針を採っている。そのため、アドボカシーをやって欲しいと考えるボランティアや資金提供者との関係構築が困難であるという。第二に、事務局側の期待と、ボランティアのキャパシティ間のギャップである。SOLVの活動は30,000名ものボランティアに依拠しているが、事務局が期待する活動とボランティアのキャパシティが合致しない場合、関係構築が困難になるという。第三に、地理的な距離である。ポートランド市の一つの事務所で広域をカバーしているため、遠くの人とは関係を結びにくいという。

MercyCorps Northwestは、関係構築を困難にするのは、他のNPOとの関係で、競合関係になる場合であるという。特に、狭い地域（ポートランド市）を対象としているので、他のNPOとの競合や重複の回避が必要であるとの回答であった。

Our United Villagesは、文化の違いが関係構築の障害になると回答した。回答者によれば、米国文化として、個人として、働き、消費するという価値観が奨励されてきた。そのため、米国の人はコミュニティーの構築に慣れていない。そして、大量消費、スピードなどに価値を置いている。このような長年培われてきた価値観を、人と人との信頼、コミュニティー構築、リサイクル、利他的な価値観に変えることは非常に難しいという。

図表 57 : 米国ポートランド市非営利組織インタビュー結果概要

組織名	SOLV (Stop Oregon Litter and Vandalism)	MercyCorps Northwest	Our United Villages
インタビュー対象者名	Quintin Bauer	Sarah Castagnola	Shane Endicott
インタビュー対象者身分	Education Coordinator	Program Manager, Asset Development Services	Executive Director
インタビュー実施日時	October 3, 2011 10:00-11:00	October 3, 2011 13:00-14:00	October 3, 2011 16:00-17:30
ホームページ	http://www.solv.org/	http://www.mercycorpsnw.org/	http://www.ourunitedvillages.org/
ミッション	環境を改善し、スチュワードシップ遺産を構築するためにオレゴン住民の参加を促す。	安全で、生産的で、公平なコミュニティを人々が構築することを支援することにより、苦痛、貧困および抑圧を緩和する。	人々がコミュニティの社会・環境上の活力を強化するために、既存の資源を評価し発見するよう促す。
ビジョン	我々のビジョンは、オレゴンにおける、健全な水、土地、および空気である。我々のビジョンは、オレゴンのために活動するレジリエントな、無限に拡張するコミュニティである。我々は、すべての年齢層のオレゴン住民のボランティアを想定し、環境の健全性を改善するために共に学び、将来世代に、スチュワードシップの遺産を残すコミュニティを構築する。	直接、あるいはコミュニティのイニシアチブによって、MCNWは次の目的に向け、熱意ある個人と活動する： <ul style="list-style-type: none"> ・収入の改善 ・純資産および財産の増加 ・コミュニティ統合の促進 ・安定した住宅 ・中小企業の成功を継続させる 	
バリュー		組織として、私たちは次のものを評価する： <ul style="list-style-type: none"> ・自らの生活を改善するための、人々の潜在的可能性 ・革新性、起業家精神、適切性 ・コミュニティの目的を達成するための外部の専門知識および経験 ・公共資金の良い管理者であること。 ・絶えず学習し、成長し、改善するために、内省的組織であること 	<ul style="list-style-type: none"> ・人々の潜在的可能性 ・地域と近所 ・包摂性 ・ポジティブな関係構築

組織名	SOLV (Stop Oregon Litter and Vandalism)	MercyCorps Northwest	Our United Villages
主な活動	ビーチクリーンアップ、外来種の排除、壁の落書きの除去など。	・ビジネスセミナー、コースおよびトレーニング ・中小企業ローン ・個人開発勘定(IDAs) ・以前encarceratedされた個人を支援する再チャレンジ・プログラムおよび資源。 ・難民を助ける農業のプログラムおよび小規模経営を始める移民への支援	・「コミュニティ・アウトリーチ活動」により、コミュニティ構築に向けた活動を、召集、相談、触媒する。 ・事業としては、家の解体を請負、廃材や家具などを廉価で販売する大きなリビルディング・センターが併設。
設立年	1969	1998	1998
法人格	501(e)(3)	501(C)3	
設立経緯	ポートランド州の知事が、ポートランドのポイ捨てや壁の落書きをなくすために始めた。当初はボランティア団体として開始。1990年代から有給スタッフ雇用。	MercyCorps 本部の、地域支部として、設立。同じビルの中に、本部と支部がある。	荒廃したコミュニティを懸念する人々が当初はボランティアで集まって結成。設立にあたり、NPO20団体にインタビューし、組織に必要な要素を分析し、ビジネスプランを作成した。
活動型	実働型（アドボカシー活動はしない方針）	実働型、アドボカシー型、ネットワーク側すべて	実働型、アドボカシー型、ネットワーク側すべて
年間収入(Revenues and gains)	2,259,426 (US\$) Year 2009	297,993,330 (US\$) 2010 (組織全体)	2,500,000 (US\$)
年間支出(expenses)	1,615,940 (US\$) Year 2009	302,044,912 (US\$) 2010 (組織全体)	
理事数	20名	12名	9名
従業者数(フルタイム)	15名	12	35人(6部門)
ボランティア数	30,000人	Many(100?)	2,000
活動エリア	オレゴン州全域とワシントン南部の一部	ポートランド市	ポートランド市
収入源	企業25%、個人25%、財団25%、政府25%不況により企業からの寄付が減っている。個人寄付を増やすことが課題。	複数の財団	事業収入がほとんど。寄付や政府からのファン드는、ピックアップトラックやクレーンなどの資産にあてている。年間(3,000US\$)
組織情報の公開	ウェブサイト(自社ウェブサイト、他のネットワークウェブサイトなど) ちらしの配布、記者発表、メディアでの露出、e-news (購読者数11,000人)	年次報告等を、主にウェブサイトで行っている。	月刊のニューズレター、トレードショーへの出店。イベントなどでブースを出す「テーブル」、email、メディアカバレッジ
意思決定の型		ボトムアップ(本部はトップダウン)	フラット

組織名	SOLV (Stop Oregon Litter and Vandalism)	MercyCorps Northwest	Our United Villages
ミッションの改定経験	ミッションの改定はあまり一般的ではないが、当初のミッションが曖昧であった (to build community through volunteer action to preserve this treasure called Oregon”) ため、活動の焦点を絞り、活動内容を明らかにするために2009年に改定。	数回行った。コミュニティのニーズに合わせて変化。	地域に奉仕するという点では変更なし。ミッションとは、雇用者のためのもの。ただし、言い回しは変えている。
ステークホルダーの対象	<p>全般</p> <ul style="list-style-type: none"> ・近隣地域をきれいにしたい人であれば誰でも ・オレゴンの市民全員 (きれいになることで益を得るから) <p>特定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・資金提供者 (財団) ・ミッションに関連する政府関連省庁 (オレゴン州、各市) ・先生 ・個人ドナー ・財団 ・スタッフ ・ボランティア ・大学 	<p>全般</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ <u>コミュニティそのもの</u> <p>特定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業コミュニティ ・ ビジネス開発センター ・ ポートランド市 ・ ポートランド開発委員会 ・ 農業従事者 ・ 農業マーケット ・ USDA ・ 他のNPO ・ オレゴン州立大学 ・ 低所得者 ・ 高学歴の低所得者 (高学歴、白人、20代から30代) で起業したい人 ・ 専門家 (教育、ビジネス、マーケティング) ・ 成功している企業のトップ 	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>全ての人</u> (政治的信条等を問わず全ての人が対象) ・ ボランティア、学生、お年寄り。対象を限定する組織もあるが、私たちは全く限定していない。 ・ リビルディング・センターでは、コントラクター、家の所有者、芸術家。競合はいない。同業者は皆パートナー。
ステークホルダーとの関係構築	すべての関係が相互関係にあり、協力関係にある。競合となり得る他団体とも、マーケットが重ならないように、調整している。	すべてが相互的な関係である。ほとんど一方通行の関係はない。	<u>全てのステークホルダーと相互的な関係構築</u>
ステークホルダーのマネジメントへの影響	<p>タスクレベル：熱心なボランティア、コミュニティメンバー、教師</p> <p>マネジメントレベル：州政府の国立公園管理部門。</p> <p>戦略レベル：教育省？</p> <p>「すべてのレベルにおいてステークホルダーは重要である。」</p>	小さなオフィスで、フラットな構造のため、ステークホルダーの声 (特に地域のニーズ) は、すべてのレベルに影響する。(本部の状況は異なる)	3年あるいは5年ごとに大規模な戦略会議を行う。外部の調査やインタビューなどの声を生かし、20名の理事、スタッフ、ボランティアでつい先日会議を行った。一人一票システム。専門のファシリテーターを雇った。

組織名	SOLV (Stop Oregon Litter and Vandalism)	MercyCorps Northwest	Our United Villages
ステークホルダーとの関係構築の障害	<ul style="list-style-type: none"> ・活動方針に合致しない（例：アドボカシー活動をやって欲しい人など）人との関係 ・事務局側の期待と、ボランティアのキャパシティ間のギャップ ・地理的な距離（一つの事務所で広域をカバーしているため。遠くの人とは関係を結びにくい。） 	<ul style="list-style-type: none"> ・狭い地域（ポートランド市）を対象としているので、他のNPOとの競合や重複の回避が必要。 	<ul style="list-style-type: none"> ・文化。アメリカの文化として、個人として、働き、消費することが奨励されてきた。そのため、コミュニティ構築に慣れていない。また、大量消費、スピードなどに価値を置いている。このような長年培われてきた価値観を、人と人との信頼、コミュニティ構築、リサイクル、利他的な価値観に変えることは非常に難しい。
外部環境変化の影響	<ul style="list-style-type: none"> ・高齢化社会（退職者が増え、ボランティア数が増加） ・不況 ・人々の関心の変化（環境問題から自分の生活の安定へ） ・企業の関心の変化（環境問題からR&Dへ） ・不況により企業からの寄付が減っている。個人寄付を増やすことが課題。 	<ul style="list-style-type: none"> 経済的影響は大きい。特にマイクロファイナンスローン。 	

NPOのマネジメントに関する調査

日本語

Default Question Block

質問1【組織概要】

1-1 貴組織名をご記入ください。

1-2 所在地(都道府県名)

都道府県名をお選びください

1-3 貴組織の法人格についてお答えください。

回答方法:あてはまる回答の「丸」や「四角」の上で、マウスの左側を押すとチェックが入ります。(以降同じです。)

- 特定非営利活動法人(NPO法人)
- 認定NPO法人
- その他

- 登録なし

1-4 活動分野 について、あてはまるものをすべてお答えください。(複数回答可)

- 保健,医療,福祉増進
- 社会教育推進
- まちづくりの推進
- 学術,文化,芸術,スポーツ振興
- 環境保全
- 災害救援
- 地域安全
- 人権擁護,平和推進
- 国際協力
- 男女共同参画社会形成
- 子どもの健全育成
- 情報化社会発展
- 科学技術振興
- 経済活動の活性化
- 職業能力の開発,雇用機会拡充
- 消費者保護
- 前各号に掲げる活動を行う団体の運営活動支援

1-5 貴組織は、次の活動の型のどれにあてはまりますか？

該当する型が一つの場合、1をチェックしてください。

該当する型が複数の場合は、最も該当する型より1番～3番で順位をつけてお答えください

	1	2	3
アドボカシー型(啓発・政策提言など)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
実働型(医療、教育などサービスの提供)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ネットワーク型(組織間における協議・協力の推進)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1-6 活動場所を一つお選びください。

- 日本国内のひとつの都道府県内で事業を行っている。
- 日本国内の複数の都道府県にわたった事業を行っている。
- 日本国内において、全国にわたって事業を行っている。
- 日本国内と海外で事業を行っている。
- 海外のみで事業を行っている。

1-7 設立年と法人化年についてお答えください。

西暦で、半角数字でご入力ください。記入例: 1988

設立年

法人化(認証)年

1-8 貴組織は、次の一般的な組織の次のライフサイクルにおいて、現在どの段階にあると思われますか？

- 創成期
- 発展期
- 成熟期
- 転換期
- 衰退期
- 分からない

1-9 次の財務諸表を作成しておられますか？

	はい	いいえ
財産目録	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
貸借対照表	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
収支計算書	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1-10 財務諸表は、次のいずれかの方法で発信しておられますか？(複数回答可)

- 会員向けに会報などで報告
- 一般配布用に報告書を作成
- ホームページで公表

- その他
- 発信していない

1-11 活動報告書の作成

組織の活動について報告するレポートを、定期的に作成しておられますか？

- はい
- いいえ

1-12 「はい」(組織の活動について報告するレポートを、定期的に作成)の場合、次のいずれかの方法で発信しておられますか？(複数回答可)

- 会員向けに会報などで報告
- 一般配布用に報告書を作成
- ホームページで公表
- その他
- 発信していない

1-13 収入源の内訳

収入源としてあてはまるものをすべてお答えください。

- 会費(入会金及び会費)
- 寄付金(補助金・助成金は除く)
- 政府および政府関係組織からの補助金・助成金・事業委託
- 地方公共団体からの補助金・助成金・事業委託
- 国際機関からの補助金・助成金・事業委託
- 民間非営利組織(NPO法人、社団法人、協同組合、教育機関、任意団体など)からの補助金・助成金・事業委託
- 公的営利組織(独立行政法人など)からの補助金・助成金・事業委託
- 企業からの補助金・助成金・事業委託
- 物品販売
- その他(具体的に)

1-14 貴組織の雇用者数等について、お答えください。
(2010年12月1日時点)(半角数字 記入例: 24)

役員数(有給・無給の合計)

監事数

常勤の職員数(*「常勤」とは週28時間(7時間×4日)以上勤務している者を指す)

非常勤の職員数

ボランティア登録者数

会員数(総会で議決権のある法律上の会員と議決権のない会員の合計)

1-15 組織全体として意思決定はどのような方法で行われていますか？

- 理事会、事務局長などの上位マネジメントが主導して決定する
- 一般職員やボランティアが主導して決定する
- 上記が混在している。
- 分からない

質問2 組織の「ミッション」について

2-1 貴組織は、ミッション(組織の目標や組織の使命)を明文化したものはお持ちですか？

- はい
- いいえ

2-2 組織ミッションの改定について検討する機会をお持ちですか？

- はい
- いいえ
- 分からない

2-3 「いいえ」(組織ミッションの改定について検討する機会はない)の場合、それはなぜですか？

- ミッションは改定するものではないから
- 時間がないから
- その他の理由(具体的にお書きください。)
- 特に理由はない
- 分からない

2-4 ミッションを改定したことがある場合は、どのような理由によるものですか (複数回答可)

- 外部環境(規制、社会の変化等)が変化したため
- サービスを提供する対象者(受益者)のニーズが変化したため
- 組織規模や構造が変化したため
- その他の理由(具体的にお書きください)
- 分からない
- 改定したことはない

【質問3】貴組織と関係がある団体や個人について

3-1 次のリストから、貴組織の「内外」において、組織と何らかの関係がある団体や個人を「すべて」選んでチェックしてください。(複数回答可)

- 組織の役員
- 組織の監事
- 組織の職員
- 組織のボランティア
- 組織の会員
- サービス受益者(組織が提供するサービスを受ける個人や団体)
- 購買者(組織が販売する物品の購買者)
- 他のNPO・NGO
- 大学・研究機関
- 上記以外の国内の民間非営利組織(社団法人、協同組合、任意団体など)
- 上記以外の公的非営利組織(独立行政法人など)
- 国内の市民
- 日本国政府および政府関係組織
- 国内の地方自治体
- 政治団体
- メディア
- 企業
- 国際機関
- 海外の民間非営利組織
- 海外の公的非営利組織
- 海外の市民
- 海外の政府および政府関係組織
- 海外の地方自治体
- その他1(具体的にご記入ください)
- その他2(具体的にご記入ください)
- その他3(具体的にご記入ください)

3-2 前問で選択した個人や団体をどのように認識しておられますか。次の項目にお答えください。(複数回答可)

	①「ミッションなどの組織理念に賛同する」個人や団体をすべて選ぶ	②「組織のミッションを達成するために重要」な個人や団体をすべて選ぶ	③「組織に対して影響力を持つ」個人や団体をすべて選ぶ
» 組織の役員	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
» 組織の監事	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
» 組織の職員	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
» 組織のボランティア	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
» 組織の会員	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
» サービス受益者(組織が提供するサービスを受ける個人や団体)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
» 購買者(組織が販売する物			

品の購買者)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
» 他のNPO・NGO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
» 大学・研究機関	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
» 上記以外の国内の民間非営利組織(社団法人、協同組合、任意団体など)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
» 上記以外の公的非営利組織(独立行政法人など)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
» 国内の市民	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
» 日本国政府および政府関係組織	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
» 国内の地方自治体	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
» 政治団体	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
» メディア	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
» 企業	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
» 国際機関	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
» 海外の民間非営利組織	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
» 海外の公的非営利組織	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
» 海外の市民	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
» 海外の政府および政府関係組織	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
» 海外の地方自治体	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
» その他1(具体的にご記入ください)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
» その他2(具体的にご記入ください)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
» その他3(具体的にご記入ください)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3-3 前問で選択した個人や団体は、貴組織にとって右の領域①～③のうちどれに「最も」あてはまりますか？
 * 回答方法: 該当の個人や団体上でマウスの左ボタンを押し、押したままマウスを移動し、あてはまる場所を押さえている左ボタンを離す(ドラッグアンドドロップ)。

- Items
- » 組織の役員
 - » 組織の監事
 - » 組織の職員
 - » 組織のボランティア
 - » 組織の会員
 - » サービス受益者(組織が提供するサービスを受ける個人や団体)
 - » 購買者(組織が販売する物品の購買者)
 - » 他のNPO・NGO
 - » 大学・研究機関
 - » 上記以外の国内の民間非営利組織(社団法人、協同組合、任意団体など)

領域① 【組織自身の資源と能力に直接に関わる】 例: 組織運営への直接的な関与。財政的支援。

- » 上記以外の公的・非営利組織(独立行政法人など)
- » 国内の市民
- » 日本国政府および政府関係組織
- » 国内の地方自治体
- » 政治団体
- » メディア
- » 企業
- » 国際機関
- » 海外の民間非営利組織
- » 海外の公的・非営利組織
- » 海外の市民
- » 海外の政府および政府関係組織
- » 海外の地方自治体
- » その他1(具体的にご記入ください)
- » その他2(具体的にご記入ください)
- » その他3(具体的にご記入ください)

領域③【その他上記以外で、組織に新たなネットワークや情報をもたらす】

3-4 前問で選択した個人や団体は、貴組織にとって次の関係①～③のうちどれに「最も」あてはまりますか？
 * 回答方法: 該当の個人や団体上でマウスの左ボタンを押し、押したままマウスを移動し、あてはまる場所を押さえていた左ボタンを離す(ドラッグアンドドロップ)。

- Items
- » 組織の役員
 - » 組織の監事
 - » 組織の職員
 - » 組織のボランティア
 - » 組織の会員
 - » サービス受益者(組織が提供するサービスを受ける個人や団体)
 - » 購買者(組織が販売する物品の購買者)
 - » 他のNPO・NGO
 - » 大学・研究機関
 - » 上記以外の国内の民間非営利組織(社団法人、協同組合、任意団体など)
 - » 上記以外の公的・非営利組織(独立行政法人など)
 - » 国内の市民
 - » 日本国政府および政府関係組織
 - » 国内の地方自治体
 - » 政治団体
 - » メディア
 - » 企業
 - » 国際機関
 - » 海外の民間非営利組織

関係① 情報提供を行う対象

関係② 相談、説得、説明を行う対象

関係③ 協力、協調、参加、交渉、ロビー活動を行う対象

- » 海外の公的非常利組織
- » 海外の市民
- » 海外の政府および政府関係組織
- » 海外の地方自治体
- » その他1(具体的にご記入ください)

- » その他2(具体的にご記入ください)

- » その他3(具体的にご記入ください)

3-5 前問で選択した個人や団体は、組織運営の次①～③のどのレベルに「最も」影響を与えますか？

* 回答方法: 該当の個人や団体上でマウスの左ボタンを押し、押したままマウスを移動し、あてはまる場所で押さえていた左ボタンを離す(ドラッグアンドドロップ)。

- Items
- » 組織の役員
 - » 組織の監事
 - » 組織の職員
 - » 組織のボランティア
 - » 組織の会員
 - » サービス受益者(組織が提供するサービスを受ける個人や団体)
 - » 購買者(組織が販売する物品の購買者)
 - » 他のNPO・NGO
 - » 大学・研究機関
 - » 上記以外の国内の民間非常利組織(社団法人、協同組合、任意団体など)
 - » 上記以外の公的非常利組織(独立行政法人など)
 - » 国内の市民
 - » 日本国政府および政府関係組織
 - » 国内の地方自治体
 - » 政治団体
 - » メディア
 - » 企業
 - » 国際機関
 - » 海外の民間非常利組織
 - » 海外の公的非常利組織
 - » 海外の市民
 - » 海外の政府および政府関係組織
 - » 海外の地方自治体
 - » その他1(具体的にご記入ください)

 - » その他2(具体的にご記入ください)

 - » その他3(具体的にご記入ください)

	レベル① 日常的な業務に影響を与える
	レベル② 組織のミッションを達成するための各種プログラムの計画と実行に影響を与える
	レベル③ 組織ミッションの決定や長期計画など、組織全体の方向性の決定に影響を与える

質問4【外部環境が組織に与える影響】

4-1 過去5年から現在まで、組織活動やマネジメントに影響を与えた、外部環境要因をすべてお答えください(複数回答可)。設立して5年に満たない組織の場合は、設立時から現在まででお答えください。

- 政府の体制(例:政権交代)
- 社会政策(例:社会福祉政策、新しい公共)
- 課税政策
- 為替の変動
- 給与水準
- 失業率
- 利率
- インフレ・デフレ
- 投資傾向(例:社会的責任投資(SRI))
- 人口動態(例:少子社会、高齢社会)
- ライフスタイルと流行の変化(例:環境保護への関心の高まり)
- グローバル化の進展
- 企業動向(例:企業の社会的責任(CSR)など)
- ITの普及(例:インターネットの普及)
- 情報の発信チャネルの多様化
- 技術革新
- 法人格に関する法律、制度変更
- 活動分野にかかる法律、制度変更
- その他1(ご記入ください)
- その他2(ご記入ください)

質問5【組織運営】

5-1 組織が発展するために次の要素はどの程度重要ですか？

	非常に重要	ある程度重要	あまり重要でない	全く重要でない
組織基盤(人材育成、収入増など)の強化	○	○	○	○
コスト削減の努力	○	○	○	○
サービス・事業内容の差別化	○	○	○	○
特定の事業への集中	○	○	○	○
多様なステークホルダーとのネ				

ネットワークの形成

5-2 次の各項目について、どのように思われますか？

	とても思う	そう思う	あまりそう思わない	そう思わない	分からない
組織ミッションを達成することは、単に収入を増やすことよりも重要である。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
組織のミッションに賛同しない個人や団体と、関係を構築することは難しい。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
組織が持つ価値観(バリュー)に賛同しない個人や団体と、関係を構築することは難しい。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5-3 組織運営において、次の項目は、5年前と比べてどの程度変化しましたか？設立して5年に満たない組織の場合は、設立時からの比較でお答えください。

	良くなった	やや良くなった	変わらない	やや悪くなった	悪くなった	わからない
社会的課題の認識と明確なミッションの設定	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ミッション達成に向けたプログラムの成果	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
情報発信(活動報告など)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
財政基盤の安定化	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
人材育成	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
職員の待遇	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
組織への支持の拡大(例: 会員・ボランティア・寄付)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5-3 貴組織が持続的な法人の経営を行うにあたっての課題はどのようなものだと思いますか。特に重視するものを3つまで選んでください。

- 組織のミッションの拡充
- 事業規模の拡充
- 収入の多様化
- コスト削減の努力
- 良い人材の確保や教育
- 雇用の継続
- 業務効率の向上
- 組織のもつ事業実施スキルの向上
- 組織の活動に関する広報の充実
- 外部の人脈・ネットワークなどの拡大
- その他(具体的に)

5-4 財政規模についてお答えください。
(半角数字で、円を省略してお書きください。例:18977311)

2009年度収入

2009年度支出

【質問6 御回答者について】

6-1 御回答者の組織における御身分についてお答えください。

- トップマネジメント(理事長、事務局長など)
- シニアマネジメント(部門長など)
- 一般職員
- その他

6-2 御所属の部署についてお答えください。

6-3 御回答者についてお答えください。

(いただいた情報は、アンケート御回答についての照会、調査結果の送付以外には使用しません。)

!【ご注意】これは最後の質問になります。「次へ」をクリックすると、調査は終了し記録され、前ページには戻れません。

お名前

お名前(カナ)

メールアドレス

お電話

郵便番号

ご住所

早稲田大学パブリックサービス研究所