



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	非営利組織のマネジメント研究
Author(s)	小島, 廣光
Citation	経済學研究, 46(3), 8-57
Issue Date	1996-12
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/32033
Type	departmental bulletin paper
File Information	46(3)_P8-57.pdf



非営利組織のマネジメント研究

小 島 廣 光

I 序

ドラッカーは、最新の著作のなかで次のように述べている。「この半世紀のあいだに、マネジメントは、企業に限ることなく、あらゆる種類の組織が必要とすることが明らかとなった。組織は、それをいかなる名前で呼ぼうとも、マネジメントに相当するものを必要とする。組織の目的が何であるにせよ、経営管理者は皆マネジメントを行わなければならない。しかし、今日にいたるも、依然として多くの非営利組織が、善き意図と純粋な心さえあれば十分だと信じこんでおり、非営利組織は仕事ぶりや成果に責任がないと考えている。そして、きわめて多くの非営利組織がその活動を分散させたり、あまり重要でないことや、営利企業のほうがはるかに安く優れた仕事を行えることに、無駄な力を注いでいる¹⁾」。

彼の指摘のように、マネジメントは非営利組織²⁾においても必要不可欠な活動である。しかし、組織分析の分野において、非営利組織のマネジメントは必ずしも十分に分析されてきたとはいえない。特に我が国では、一部の先駆的研究を除けば、ほとんど分析されてこなかった

といっても過言ではない。

そこで本稿では、非営利組織のマネジメントを分析するための枠組および視角を提示するとともに、分析枠組を構成する(1)市場環境、(2)組織間環境、(3)技術、(4)使命、(5)戦略、(6)統治構造、(7)組織構造と組織行動、(8)個人属性、(9)組織成果、の9つの概念別に主要な先行研究を検討する。これらの検討をもとに非営利組織のマネジメント研究の現状を整理するとともに、今後の研究課題を提示する。

II 分析枠組と分析視角

非営利組織が直面する主要な環境状況としては、市場環境、組織間環境および技術の3つが挙げられる。市場環境とは、当該組織がサービスを提供している市場（以下「サービス市場」と略記）において受益者を獲得するために競争している他の非営利組織・公組織・営利企業を指している。組織間環境とは、必要な経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報・制約・正当性等）の提供を通じて当該組織を支持している資金提供者³⁾、サービスの受益者、外部利害関係組織等の他組織を指している。技術とは、作業対象を改変するために、それに対して働きかける行為ないしタスクを意味している。

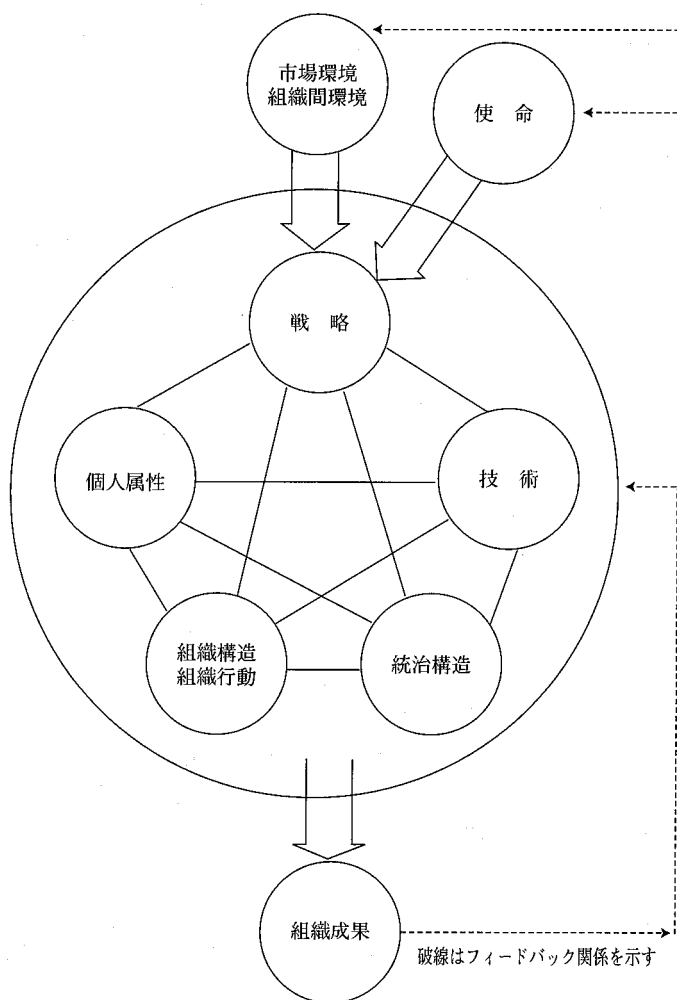
非営利組織がこれら環境状況に適合した使命

1) ドラッカー (1995), p.249, p.276. (訳書, pp.277-278, p.309.)

2) 本稿では、非営利組織 (nonprofit organization) とは、利他主義の立場から提供される寄付金・会費等を主な財源にし、ボランティアを含む組織成員が利潤追求を目的とするのではなく、社会に対してサービスを提供する組織である、と定義する。なお、英国を中心として非営利組織の同義語として「ボランティア組織」(voluntary organization)が用いられている。

3) 本稿では、「資金提供者」とは、資金だけでなく他の経営資源も含んでおり、個人が提供者の場合もあるし、助成財団のような組織の場合もある。同様に「サービスの受益者」とは、個人の場合もあるし、組織の場合もある。

図1 非営利組織の分析枠組



と戦略を実行する場合には、さまざまな統治構造、組織構造および組織行動の中から1つが選択される。組織成果は選択された統治構造、組織構造および組織行動によって大きく異なる。したがって非営利組織は、使命と戦略の選択と同じように統治構造、組織構造および組織行動の選択にも時間と努力を配分する必要がある。

しかし、非営利組織が環境状況に適合した使命と戦略を実行するためには、統治構造、組織構造および組織行動だけでなく、それ以外の設計要因も考慮しなければならない。非営利組織は組織成員であるボランティアと専従職員の適

切な選抜、訓練および能力開発を促進することにより、彼らの望ましい個人属性も確保しなければならない。したがって、非営利組織の組織設計は、統治構造、組織構造および組織行動、さらには個人属性も含め全体として設計する必要がある。本研究で分析する主要な組織設計要因は、図1の分析枠組に示される通りである。なお本稿では以下、統治構造、組織構造および組織行動の全体を「組織特性」と略記する。

非営利組織が高い組織成果を達成するためには、上記の設計要因間の内的適合性だけでなく、さらに環境状況との適合性も維持しなければな

らない。一般に、使命と戦略が選択された後に組織設計が行われる。使命と戦略の変更はしばしば、全ての設計要因の変更を必要とする。したがって、使命と戦略の変更は組織設計要因の絶えざる再調整のプロセスといえる⁴⁾。

上述のように、非営利組織といえども自らの事業領域と環境状況を定義するとともに管理しなければならない。環境状況のうちの市場環境と組織間環境は、具体的には様々な資源を所有しコントロールしている他組織のことである。これら市場環境と組織間環境が課す資源依存性を管理することは、非営利組織の最も重要な課題である。非営利組織は他の組織や個人との間で様々な資源の交換を行いながら、当該組織に対して影響力を及ぼすとともに当該組織を最も必要とする主要な他の組織や個人を満足させる必要がある。

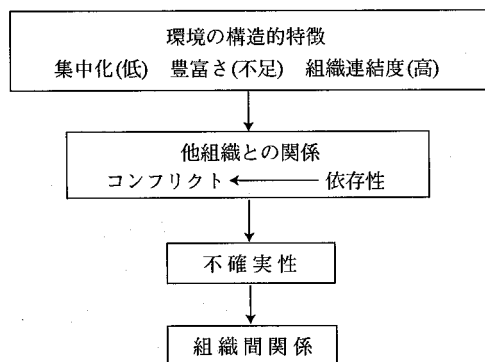
非営利組織は、主として市場環境と組織間環境が課す他組織への資源依存性を管理だけでなく、技術、すなわちタスクの不確実性にも対処しなければならない。タスクの不確実性は、

タスク遂行に必要な情報量と組織がすでに保有している情報量の差として定義され、組織にとって予測不可能な事象が生起する頻度を示す尺度である。組織にとってこのタスクの不確実性にいかに対処するかも極めて重要な問題である。

これら環境状況が組織に課す資源依存性およびタスクの不確実性の問題に対処するために、組織は使命と戦略および組織特性を展開する。この環境状況と展開される使命と戦略および組織特性の相互関係を分析するための2つの重要な視角が提示されている。

第1の分析視角は資源依存モデルである(図2)。本モデルは、「組織は必要とする資源を他組織に依存せざるを得ない。この依存性に影響を及ぼす環境構造の次元として、集中化(環境でのパワーや権限の分散度)、豊富さ(重要な資源の希少性や利用可能性)、組織連結度(組織間の連結の数やパターン)の3つがあり、集中化が低く、重要な資源が不足し、組織連結度が高い場合、他組織との間の依存性は高くなる。他組織への資源の依存性のレベルが高く、他組織との間にコンフリクトが生ずると、組織は不確実性あるいは予測不可能性に直面することになる。組織はこれら依存性と不確実性を削減もしくは回避するために、さまざまな組織間および組織内関係を展開する。」という考え方にもとづくモデルである⁵⁾。したがって、本モデルでは、当該組織とその他組織との間の依存性が戦略と組織特性の主たる規定要因であると主張される。資源依存モデルは、トンプソンによって端緒が与えられ、フェファール&サランシク、オールドリッチ等によって集大成されてきた⁶⁾。

図2 環境の構造的特徴と組織間関係



出所：ホッジ&アンソニー(1984),p.205.

4) 分析枠組の提示に際しては、ガルブレイス&カザンジアン(1986, pp.1-3)およびガルブレイス(1995, pp.11-17),等を参考にした。彼らの枠組は、もっぱら営利企業の組織現象を分析するために開発されたものである。

5) トンプソン(1967),フェファール&サランシク(1978), pp.67-68, オールドリッチ&フェファール(1976).

6) 資源依存モデルについては、ホッジ&アンソニー(1984), pp.204-206, 佐々木(1990), pp.30-36, 山倉(1993), pp.35-41, フムズレイ&ザルド(1970)は、公組織を分析するための「政治経済アプローチ」を提示している。この政治経済アプローチは、分化と専門化から生ずる部門間の相互依存性を強調するアプローチであり、資源依存モデルとほぼ同様のモ

第2の分析視角は情報処理モデルである。本モデルは、「組織がタスクの不確実性から免れるためには、高いタスクの不確実性には高い情報処理能力で、逆に、低いタスクの不確実性には低い情報処理能力でそれぞれ対処する必要がある。したがって、組織が有効であるためには、組織の情報処理能力は、組織に対する情報処理負担と適合していなければならない。」という考え方にもとづくモデルである。この情報処理モデルは、サイモン以来、組織論や経営学の分野で大きな影響力をもってきた考え方で、ガルブレイス、野中、タシュマン&ナードラ、等によって提唱され、その有効性が確認されてきた⁷⁾。しかし、両モデルとも完全なモデルではなく、単独では非営利組織の存続・成長を説明するには不十分である。資源依存モデルでは、例えば、経営者の選抜のような組織内関係も部分的には分析可能であるが⁸⁾、組織間関係の組織内部での決定・実行プロセスや、組織間関係と組織特

性との間の相互関係はほとんど分析不可能である。

一方、情報処理モデルでは、環境状況は組織に情報処理負担を課す集合であり、組織は情報処理のシステムである、とそれぞれ把握し、組織の環境適応行動を解明することは出来る。しかし、非営利組織において特に重要であるカネ、組織の正当性、等の情報以外の他の経営資源を必ずしも十分に分析し得ない。

そこで本稿では、上記2つの分析視角の限界の克服を目指し、両視角の中核的要素を統合した視角を提示する。本分析視角では、非営利組織が直面する環境状況は、図3のように、(1)資源依存性と(2)タスクの不確実性の2次元により概念化される。(1)の資源依存性は資源依存モデルの中核的要素であり、当該組織が他組織から主にインプットとして提供される資源にいかに関与しているかを示す尺度である。(2)のタスクの不確実性は情報処理モデルの中核的要素であり、当該組織が受益者に対するサービスまたは製品を生産し提供する際に主に生起する不確実性を示す尺度である。これら2次元により概念化された環境状況と、戦略および組織特性との相互関係が識別され、分析される⁹⁾。

図3 非営利組織の環境状況—戦略・組織特性間関係

		タスクの不確実性	
		低	高
資源依存性	高	戦略1 組織特性1 (セル1)	戦略2 組織特性2 (セル2)
	低	戦略3 組織特性3 (セル3)	戦略4 組織特性4 (セル4)

III 環境状況

組織は目標を達成するためのシステムであるが、組織はその目標達成のための資源の調達に環境に依存している。企業の場合には、資本、

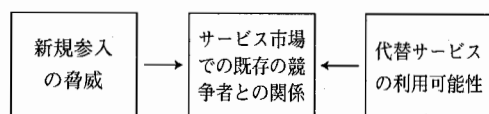
デルといえる。政治経済アプローチの詳細については、小島(1990)。

7) ガルブレイス(1977)、野中(1974)、タシュマン&ナードラ(1978)情報処理モデルの詳細については、小島(1982)、pp.45-72。

8) フェファール(1982)、pp.202-203。奥村(1978)は、我が国のトップマネジメント・レベルの人材のフローが、その企業の環境への資源依存性で決まることを実証的に明らかにしている。

9) この点に関して、社会学者の吉田は、行為パラダイムを一般化した「情報—資源処理パラダイム」を提唱している。このパラダイムによれば、「社会的情報—資源処理システム」と規定される社会システムは、
「複数の個人的・集団的な主体によるシンボル情報の処理を通じて直接・間接、または意識的・無意識的に制御された、物的・情動的・人的・関係的な資源の処理システム」と定義されるのである。換言するなら、社会システムの基本的構成要素は、静態的・実体的に言えば人類レベルの「情報と資源」であり、動態的・機能的に言えば人類レベルの「情報処理と資源処理」だということになる」。吉田(1990)、p.175。

図4 非営利組織における競争要因



出所：オスタ(1995),p.30をもとに作成。

原材料、労働等が環境から調達される。これら資源が変換され、サービスまたは製品がアウトプットとして市場に提供される。非営利組織の場合も、この点は全く同様である。本節では、非営利組織の主要な環境状況である市場環境、組織間環境、技術の3つに関して考察する。なお、組織のアウトプットを示す語句として本稿では「サービス」を用いる。

1 市場環境

非営利組織が存続・成長するためには、サービス市場、すなわち組織がサービスを提供する市場を理解する必要がある。一般に、非営利組織は、サービス市場において受益者を獲得するための他組織との競争に直面している。自組織が提供するのと同一もしくは類似のサービスを他の非営利組織、公組織、営利企業も提供しているか、新規に他組織がサービス市場に参入しそうか、等の問題の適切な分析は、非営利組織のサービス市場における成功に重大な影響を及ぼす¹⁰⁾ (図4)。

非営利組織のサービス市場を分析するためには、まず自組織がサービスを提供している市場とは何か、すなわち、営利企業という「市場の定義」が必要である。このサービス市場は組織の使命のなかで部分的に定義されている。

市場が定義されると、次のステップは、サービス市場における既存の競争者にはどのような組織があるかを把握し、それら競争者間の競争あるいは協力関係の特徴を明らかにすることで

ある。例えば、多くの組織がサービス市場を共有しているのか、あるいは自組織のみか、市場のなかに他組織が存在する場合、それらは個々別々に把握されるのか類型として把握されるのか、等が分析される必要がある。

一般に、サービス市場の魅力度は、競争者の数が増加するとともに低下するが、他方、競争者間の多様性が増加するにつれて高まる。競争者が少ない場合、個々の組織の専従職員、資金提供者、サービスの受益者、等が競争を認識することはより少ない。さらに競争者が少ないサービス市場では、組織間の協力・調整の機会が多く、協力・調整は組織の存続可能性を高める。競争者の多様性は、各組織が特定のニッチで専門化することを可能にし、激しい競争を回避させる。

市場分析に際しては、自組織が定義したサービス市場における既存の競争者の分析だけでは不十分であり、新規参入者の脅威も考慮する必要がある。例えば、どれくらい多くの競争者が新規にサービス市場に参入しそうか、彼らの特徴は何か、サービス市場への主要な参入障壁は何か、参入障壁はどれくらい高いか、等が分析される必要がある。

参入障壁は、新規参入者が市場に参入し経済的に実行可能な方法でサービスを提供しようとするのを妨害する要因を指す。一般に、この参入障壁が高い場合には新規参入者は現われず、参入障壁が低い場合にはサービス市場は不安定となる。

非営利組織が直面しているサービス市場の主要な参入障壁としては、①非営利組織の評判とイメージ、②特殊資産の存在、③流通チャネルの確保、④規模の経済性、⑤政府の規制の5つがある。このうち、①の非営利組織の評判とイメージは、寄付者、公組織、サービスの受益者の当該組織への信頼に関係してくる。社会的に認知された非営利組織は、新規参入者よりも信頼を得やすい。②の特殊資産とは、現在とは異なるサービス市場に適用されても価値の増加や

10) オスタ (1995), pp.29-45.

コスト削減を実現出来ない資産のことであり、現在のサービス市場に固有の特殊なものである。大きな特殊資産の存在は、退出コストを高め新規参入を思い止まらせる。参入障壁の分析は、非営利組織の経営管理者が市場変化の大きさを予測するのに有用である¹¹⁾。

以上、自組織が定義したサービス組織における既存の競争者および潜在的な競争者が受益者を獲得するための競争について述べてきた。しかし、非営利組織はまた、代替サービスを提供する他組織との競争、すなわち関連市場からの競争にも直面している。例えば、奨励ボーイスカウト日本連盟は子供達の獲得をめぐる、放課後クラブ活動を行っている小中学校だけでなく、帰宅後子供達が通う学習塾とも競争している。この代替サービスの利用可能性は、コストをカバーするために、サービスに料金を課したり募金をする非営利組織の戦略に大きな影響を及ぼす。代替サービスが容易に利用可能である場合、非営利組織が受益者や資金提供者を引き付けることはより困難になる。

代替サービスの識別は、「市場の定義」と部分的に関連する微妙な問題であり、営利企業の場合以上に経営管理者の分析力さらには想像力・独創性が必要である。

サービス市場の競争度が高い場合、非営利組織は、サービス市場における既存の競争者および潜在的な競争者さらには関連市場の競争者もつねに考慮に入れていなければならない。そして、これら他組織が制裁的行動をとったり、重要な資源をコントロールする場合には、非営利組織が戦略的決定を行う際の自律性はより小さくなる。

2 組織間環境

サービスの受益者を獲得するための他組織との競争は、非営利組織と他組織間の相互依存性

の最も重要な側面であるが、それは相互依存性の全ての側面を捉えるものではない。ほとんどの非営利組織にとって、組織外部からの経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報・制約・正当性等）の獲得は、他組織への依存性および不確実性の大きな要因である。

非営利組織が他組織から資金の提供を受けることは、必然的に資金提供者の非営利組織に対するパワーを生む。資金提供—資金受入関係の戦略への影響を分析したミンツバーグは、政府への資金的依存は戦略の自律性を損うと結論づけている¹²⁾。リートらは、地方政府が非営利組織に資金を提供する場合、地方政府は展開される活動の内容と方法に影響力を行使することを明らかにしている¹³⁾。

ウォートマンは、非営利組織が戦略的計画の策定を試みる場合、主要な資金提供組織の影響力によって目標追求の自律性が制約されることを示している¹⁴⁾。ガム、タッカー、セクティアーの研究はいずれも、1つもしくは1種類の非営利組織のみを分析しているだけであるが、ウォートマンの研究と同じ分析結果を得ている¹⁵⁾。

特に、必要な資金を国や地方自治体等の公組織から受け取っている場合には、非営利組織が採用する戦略は大きな制約を受けることになる¹⁶⁾。資金を提供する公組織の観点からすれば当然であるが、提供する資金は公組織の利害に適合した方法で用いられることを期待する。もちろん、この公組織の利害は非営利組織の利害とは必ずしも一致しない。したがって、研究開発の非営利組織（例えば、奨励放射線影響研究所）のような特殊な場合を除いて、公組織が非営利組織の革新を可能にするような資金援助をする可能性は小さい¹⁷⁾。

資金と同様に、公組織から情報や政策を受け

11) 非営利組織の参入障壁についてはオスタ (1995), pp.32-36.

12) ミンツバーグ (1983).

13) リート, スモルカ&ウネル (1981).

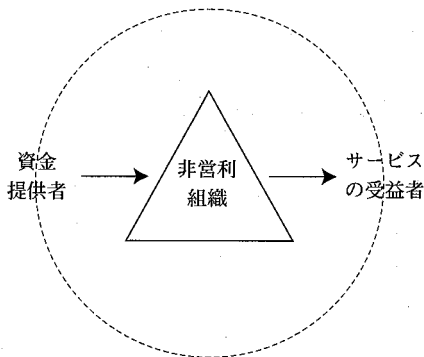
14) ウォートマン (1982).

15) ガム (1983), タッカー (1983), セクティアー (1983).

16) スコット (1981).

17) ウィルソン&パトラー (1986), p.526.

図5 贈与関係



出所：パトラー&ウィルソン(1990),p.3.

取っている場合にも、非営利組織の戦略は制約を受ける。公組織は、自らの利害に適合するような情報や政策を非営利組織に提供し、非営利組織の戦略的決定に影響を及ぼし得るような情報を組織から獲得しようとする¹⁸⁾。公組織は、協調的關係が公組織と非営利組織の間、あるいは同じサービス市場の多数の非営利組織の間に成立することを期待する¹⁹⁾。

以上のように、非営利組織の公組織に対するパワーは極めて小さい。しかし、このことは常に当てはまる訳ではない。特に、公組織が提供するサービスを非営利組織が代替して提供している場合には、これら非営利組織の公組織に対するパワーはかなり大きくなる。

一般に、資金提供者の非営利組織に対するパワーは、非営利組織の総収入に占める提供資金の割合に比例する。

非営利組織には他の組織形態にはない贈与関係 (gift relationship) と呼ばれる特殊な依存関係が存在する²⁰⁾。贈与関係とは、資金提供者、非営利組織、サービスの受益者の間の相互の依存関係を指している(図5)。この依存関係を構成する資金提供者とサービスの受益者との重複の

程度は、非営利組織の戦略に大きな影響を及ぼす。資金提供者とサービスの受益者の重複の程度が大きいほど、資金提供者から支持を獲得できるように戦略が調整されることはより少なくなる傾向がある。資金提供者とサービスの受益者が全く同じである場合には、当該サービスに対する需要が存在する限り、非営利組織の存続は確保されることになる。したがって、非営利組織の経営管理者が戦略の選択に影響を及ぼすことはほとんどないと考えられる²¹⁾。

一方、資金提供者とサービスの受益者の重複の程度が小さいほど、非営利組織の戦略の重点は寄付金や会費等の獲得により置かれる。資金提供者とサービスの受益者とが全く異なる(しばしば両者は時間的・空間的に離れている)場合には、非営利組織の経営管理者は、組織の内部活動を改善したり、その改善された内部活動のPRを行ったりする。

さらに、非営利組織は、サービスの受益者が何を欲しているかに注意を払う必要がある。受益者が非営利組織に対してどれほどのパワーをもっているか、受益者にどれほどの注意を払うべきかについては、組織によってかなりの違いがみられる。受益者の非営利組織に対するパワーは、一般に次の3つの要因に依存する²²⁾。

第1の要因は、受益者の数と分布である。例えば、日本赤十字社の特に病院が多くない地域の支部では、個々の病院は血液の提供を受けている日本赤十字社の支部に対してかなり大きな発言権をもっている。一般に、非営利組織の受益者の集中度が高いほど、受益者のパワーはより大きい。集中度は、上位3位ないし4位までの受益者が受けるサービスの割合で操作化される。

第2の要因は、受益者自らがサービスを生産したり、他の供給業者に取って代わり得るかどうかである。受益者自らの生産が可能であったり、

18) サクソン・ハロルド (1986)。

19) ウィルソン&パトラー (1986)。

20) ティトマス (1970)。

21) トンプソン (1976), pp.26-27 (訳書, pp.33-34), ウィルソン&パトラー (1986), p.527。

22) オスタ (1995), pp.37-40。

代替サービスが利用可能である場合には、受益者のパワーはより大きい。

第3の要因は、受益者に対する当該サービスの重要性である。サービスが受益者にとって重要であるほど、受益者は自らがより良く扱われるように資金や時間を投資する。したがって、受益者のパワーはより大きくなる。例えば、子供の教育を重視している親達が多い私立学校では、公立学校の場合よりも親達の発言力はより大きい²³⁾。

非営利組織は、一般の営利企業の利益配当のように、剰余金を外部に分配することが法律によって禁じられている。一方、収益事業の課税に関しては営利企業と同様である²⁴⁾。

非営利組織は、資金提供者、公組織、サービスの受益者、供給業者、徴税機関以外にも、外国政府、国際組織、当該組織が加入している全国組織、等の多様な外部利害関係組織に取り囲まれており、これら他組織は非営利組織の活動に様々な影響を及ぼしている²⁵⁾。外部利害関係組織のパワーが大きい場合には、非営利組織は、これら他組織と協調的關係を維持し、重大な政治的利害關係を受け入れようとする。したがって、外部利害関係組織のパワーは、非営利組織の戦略的自律性を制約することになる。

3 技術

非営利組織は適切な技術を整備しなければならない。技術とは作業対象を改変するために、

それに対して働きかける行為ないしタスクであり、組織の使命と不可分の関係にある。この技術は市場環境と組織間環境とともに、組織が対処しなければならないタスクの不確実性を生み出す主要な源泉である。一般に、組織のタスクの多様性が高く、目的と手段の關係が不明確であり、業績評価基準が不正確であるほど、タスクの不確実性はより大きくなる²⁶⁾。

ペローは、技術を情報処理の観点より、(1)例外発生の頻度、(2)例外が発生した場合の問題解決の性質、の2次元により概念化している。このうち、問題解決の性質とは、論理的・分析的に問題解決がなされるのか、あるいは公式の問題解決は行われず個人の直感・経験・チャンス・推測等によるのかを示す。彼は、上記の2次元にもとづいて、ルーティン、モジュール（エンジニアリング）、クラフト、およびノン・ルーティンの4つを識別している。ルーティンは、発生する例外は少なく、問題解決の分析は容易であり、タスク遂行に必要な情報量はより少ない場合である。一方、ノン・ルーティンは、例外が多く発生し、問題解決の分析は困難で、タスク遂行に必要な情報量はより多い場合である²⁷⁾。

バトラー&ウィルソンは、このペローの技術の概念を用いて非営利組織の技術の因子分析を試み、「タスク多様性」と「オペレイティング不確実性」の2因子を析出している²⁸⁾。

以上のペローやバトラー&ウィルソンの研究結果より、非営利組織におけるタスクの不確実性は、①事業の多様性、②主たる事業以外の活動数、③運営方針の成否を評価することの困難性、④実施プロジェクトやサービスの成果を評価するための基準が定量的か定性的か、の4次元で操作化可能である²⁹⁾。

23) オスタ (1995), pp.41-42.

24) オスタ (1995), pp.4-5. 会計学では、営利企業 (business enterprise) と対比される「ノンビジネス組織」 (nonbusiness organization) という用語がある。米国の財務会計基準審議会 (FASB) は、このノンビジネス組織は次の3つの要件を満たす組織であるとする。①資源の大部分を、提供資源に比例した返済や経済的利益を受けることを期待していない提供者から受け取っている。②組織活動は、営利を目的に財やサービス提供するものではない。③買却、譲渡、償還され得るような所有権、あるいは組織の精算時に資源の残余分配の裏付けとなるような所有権が存在しない。財務会計基準審議会 (1980), p.3.

25) サクソン・ハロルド (1986).

26) スノー&ヘレビニアック (1980), ヘイグ (1980), pp.120-124, ヒクソン, バトラー, グレイ, マロリー&ウィルソン (1985).

27) ペロー (1970), pp.75-80.

28) バトラー&ウィルソン (1990), pp.60-61.

29) オーウチの理論研究によれば、「一般に、タスクの不

IV 使命

組織の使命とは何か。営利企業の場合には、他組織とは区別される基本的な事業領域とオペレーションを幅広く定義したものである。非営利組織の場合には、使命は、組織によって提供されるサービスは何か、およびその受益者は誰かを一般的に定義したものである。このような使命は後述する戦略とともに、組織目標を明確にし、組織が対処すべき環境状況を限定する。したがって、使命は、組織がサービス環境・組織間環境との間で行う交換のタイプ、すなわち、組織がサービス環境・組織間環境に対して必要とする情報および資源のタイプを示す。さらに、非営利組織の使命は、当該組織の中核価値（コア・バリュー）も明示的もしくは暗示的に含んでいる³⁰⁾。

使命は組織に対して、(1)組織の基本的な事業領域とオペレーションを幅広く指し示す、(2)専従職員と寄付者（時間の寄付者である理事とボランティア、資金提供者）を動機づける、(3)組織の業績評価を促進する、の3つの機能を有している³¹⁾。以下この3点について簡単に説明したい。

(1)の事業領域の幅広い提示機能は、あらゆる組織に対して事業の焦点を提供するものとして特に重要である。しかし、非営利組織にとっては、使命は統制と成功の規準としては曖昧すぎる場合が多い。新規のプロジェクトに関心を持つ営利企業は、どんなに測定が困難な場合でも、

当該プロジェクトの利益への貢献を検討し意思決定を行う。一方、集合財もしくは評価が困難な財を生産する非営利組織の場合、プログラムの収益性はしばしば成功的確な規準とはなり得ない。非営利組織の経営においては、使命との適合性が収益性よりも重要である場合が多い。

非営利組織では、組織の所有主が必ずしも明確ではない。株主がいないために、専従職員、寄付者(理事、ボランティア、資金提供者)、受益者の全てが同時に統制の権限を求めて競争し合っている。使命の議論は統制の権限を求めた深刻な争いを惹起することになる。明確な使命は、類似の考え方の人達を引き付けるとともに、意思決定の規準を明確化し組織内での争いを抑制する。使命は、基本的な事業領域とオペレーションを幅広く指し示すことによって、多くの競合する利害関係者から成る組織を前進させる役割を果たす。

(2)の動機づけ機能は、非営利組織においては特に重要である。使命は組織のイデオロギーの伝達を助け、組織成員が結集する際の目印の旗の役割を果たす。

(3)の業績評価促進機能は、使命が成功の規準としてしばしば利益に取って替わり得ることを意味している。

使命が影響を及ぼす利害関係者としては、①専従職員、②寄付者、③サービスの受益者の3つが挙げられる。組織の基本的な事業領域を幅広く指し示す使命は、上記の3つの全ての利害関係者にとって役立つ。使命は寄付者を引き付け、専従職員の関心を集中させ、誰が受益者であるかを確認させる。使命の動機づけ機能がもたらす専従職員に関するものであるのに対して、使命の業績評価促進機能は、専従職員と寄付者の関係に関わるものといえる。したがって、非営利組織の寄付者、専従職員、受益者の3つの全ての利害関係者は、使命によって影響されるのである。

ドラッカーは、使命は簡潔、明瞭でなければ

確実性が高く、機会主義的行動が採用されることがより少ない非営利組織は、分権的で弾力的な組織構造を展開し得る最も効率的な組織形態である。また、これらの非営利組織は、外部からの人材の導入や他組織との協力活動に重点を置き、タスクの不確実性自体の削減をはかっている」。なお、オーウチが、clans ないし collectives と呼ぶ組織を本稿では「非営利組織」としている。オーウチ(1980), pp.134-135.

30) オスタ (1995), pp.21-22.

31) オスタ (1995), pp.22-23.

表1 我が国の代表的非営利組織の使命

(財)ボーイスカウト日本連盟：

少年たちの旺盛な冒険心や好奇心をキャンプ生活や自然観察、グループでのゲームなどのなかで発揮させ、「遊び」とおして少年たちに自立心や協調性、リーダーシップを身につけさせることを目的とする。

(社福)北海道いのちの電話：

自殺予防を目的とする悩み事電話相談活動を目的とする。

日本婦人有権者同盟：

政治と台所の直結、婦人の経済的、社会的、法律的地位を高め、婦人の政治意識を高め、男子と相協力し、真に民主的、平和的な新日本の建設、世界の恒久平和の確立と人類文化の発展に寄与する。

(財)北海道対がん協会：

がんと成人病の予防、治療、および研究に関して必要な事業を行い、国民の健康の保持増進に寄与する。

日本国際ボランティアセンター：

国際社会のなかで、様々な困難な立場を強いられながらもその解決に向けて自ら立ち向おうとしているアジア・アフリカ・中南米の人々に協力する。同時に地球環境を守り、共生を可能にする「地球人としての生き方」をめざす。

北海道国際婦人協会：

国際協力のボランティア活動と学習活動を目的とする。

(財)北海道キリスト教青年会(YMCA)：

キリスト教精神「キリストに示された愛と奉仕の実践」にもとづく青少年のための種々の社会教育活動を目的とする。

(社)日本水難救済会：

海の人命救助のボランティア活動(海や海浜で遭難した人や船などの救助、洋上で活躍する船舶で発生した傷病人に対する救急医療の支援)を目的とする。

シャプラニール＝市民による海外協力の会：

市民の自発的参加と責任にもとづき、「南」の国々の民衆の生活向上のために海外協力の諸活動を行い、もって草の根の立場から南北問題の解決の道を探る。

アムネスティ・インターナショナル日本支部：

国連の世界人権宣言にもとづき、日本において国際的な人権問題への理解と共感を広げるとともに、アムネスティの人権保障活動(「良心の囚人」の釈放要請など)の発展に寄与する。

(財)結核予防会：

政府の施策に協力して、結核に関する調査・研究、教育・研修、予防や治療の実践活動を通じて、我が国の結核対策の推進に寄与する。

(社)ガールスカウト日本連盟：

少女たちが、自主的な活動を通して自分を高めることに務め、他の人に役立つことを進んでする市民になることを助ける。

(財)日本野鳥の会：

野鳥を中心とする自然環境の保護、野鳥保護思想の普及教育、野鳥に関する調査研究を目的とする。

幼い難民を助ける会：

戦乱から生じた世界各地の幼い難民、同様な境遇にある子供たちの健全な成長を助け、その親たちが人間らしい生活環境のもとで自立できるよう手助けをする。

ならず、立派な意図を多く盛り込むべきではないと述べるとともに、簡潔、明瞭な使命の具体例として、次のものを挙げている。

救急治療病院は「患者を安心させることがわれわれの使命である」としている。アメリカのガールスカウトは「少女たちが誇りと自信を持ち、自分自身を尊重するような女性となるような手助けをする」ことを使命としている。救世軍は「落伍者の烙印を押されたものを市民として立ち直らせる」ことを使命としている。また、イギリスのパブリックスクールの使命は「無作法な少年を紳士にする」ことにあるとしている³²⁾。

表1は我が国の代表的な非営利組織の使命を示したものである。

このうち1番目の(財)ボーイスカウト日本連盟の使命は、必ずしも簡潔、明瞭とはいえないが、(1)の事業領域の幅広い提示機能、(2)の動機づけ機能、(3)の業績評価促進機能の3つすべてを果たしている。

2番目の(社福)北海道いのちの電話は、自殺予防を目的とする悩み事電話相談を行っている非営利組織である。その使命は簡潔、明瞭であり、提供されるサービスが「悩み事電話相談」であり、サービスの受益者が「自殺したくなるほどの苦しみや悩みを抱えながら、誰にも相談できず、孤独のうちにいる人々」であることを示している。この北海道いのちの電話の使命は、(1)の事業領域の幅広い提示機能と(3)の業績評価促進機能を明確かつ適切に果たしているといえる。しかし「隣人としてともに考え、その人が再び元気を出して生きていけるように、心の支えになる」という組織の中核価値は暗示的にしか含んでおらず、(2)の動機づけ機能を必ずしも十分に果たしていない。

これに対して、3番目の日本婦人有権者同盟の使命は、立派な意図をたくさん盛り込み、終戦直後の1945年に設立された婦人団体の中核価

値を含んでおり、その点で(2)の動機づけ機能を果たしているといえる。しかし、この組織がどんな活動・運動をどんな他組織や人々に対して行うのか、その成果はどのように把握するのか、等については必ずしも明らかでない。したがってこの使命は、(1)の事業領域の幅広い提示機能と(3)の業績評価促進機能を十分に果たしていないといえる。

以上のように、現実の非営利組織の使命は果たすべき3つの機能のいずれか1つもしくは2つに焦点を合わせているのが一般的であり、3つの機能全てを果たしていることは稀でしかない。

経営管理者は、使命を具体的な組織目標に変換する必要がある。使命自体は永続的なものであっても、組織目標の有効期間は短い。したがって、非営利組織の経営管理者は、組織目標の見直しを絶えず行い、変革し、体系的に放棄する仕組を組織のなかに組み込んでおく必要がある。

ドラッカーは、この使命を達成するために必要なものとして機会、能力、信念の3つを挙げている。「要するに、「何が機会であり、ニーズであるか」を問うことである。次に、「その機会やニーズに自らが合っているか」を検討することである。そして、「しかるべき成果をあげられそうか」、「能力を有しているか」、「自分たちの強みを発揮できそうか」、「本当に信念をもってやれるか」ということを検討すべきである。製品についてだけでなく、サービスについてもこのことはあてはまる。したがって、機会、能力、信念の3つが必要である。使命の表現は、必ずこの3つを示していなければならない。さもないと、究極的な目標を達成することはできず、目的を果たすこともできず、最終的な成果も得られない。なすべきことをなし遂げるべく組織の人間を動員することもできない³³⁾」。

32) ドラッカー (1990), 訳書, pp.5-10.

33) ドラッカー (1990), 訳書, pp.10-11.

V 戦略

非営利組織も営利企業と同様に、様々な戦略を展開している。この戦略を考察するにあたっては、トンプソン、ガルブレイス、フェファール&サラシク、ボウマン、マイルズ&スノー、ミンツバーグ、ミラー&フリーセン、等の先駆的研究が参考になる³⁴⁾。彼らによれば、戦略は組織の事業領域に照準を合わせた継続的な意思決定の流れであり、事業領域と組織との相互作用の結果生まれるものである。したがって、基本的な事業領域とオペレーションを幅広く定義した使命もこの戦略の形成に影響を及ぼす。

このように形成される戦略は、使命とともに組織目標を明確にし、組織が対処すべき環境状況を限定する。したがって、戦略は、組織が市場環境・組織間環境との間で行う交換のタイプ、すなわち、組織が市場環境・組織間環境に対して必要とする情報および資源のタイプを特定化する機能を果たす。

従来、もっぱら営利企業に関して展開されてきたこの戦略の概念を非営利組織に適用することは不適切と考えられてきた。しかし、上述のドラッカーの指摘にもあるように、非営利組織にとってもマネジメント、したがって、その重要な構成要素である戦略は必要不可欠なものである。事実、このような観点に立ってベストは非営利組織の資金調達戦略を、コトラーは非営利組織のマーケティング戦略をそれぞれ分析・検討している³⁵⁾。

1 戦略策定

営利企業の戦略形成に関するほとんどの研究は、戦略策定プロセスの公式性を分析してきた³⁶⁾。分析の結果、アンゾフやロレンジ&バンシ

ル等は、戦略策定プロセスは実行されるべき計画案を作成するための合理的で逐次的なプロセスであると主張した³⁷⁾。一方、ミンツバーグやチャイフィは事例研究の結果にもとづき、戦略は意識的・明示的に策定されるものではなく、一連の決定の結果として形成されるものであると主張している³⁸⁾。

戦略形成は非営利組織の研究においても注目されてきた。この戦略形成に焦点をあわせた非営利組織の研究は次の2つに大別される。第1は、営利企業の戦略的な計画設定モデルを非営利組織に修正・適用しようとするものであり、ほとんどの研究はこれに当てはまる。第2は、数としては多くないが、非営利組織の計画策定の範囲とタイプについての実証研究である。この実証研究は、いかなる組織内外の要因が計画策定に影響を及ぼすかを分析するものであり、計画策定のコンティンジェンシー理論を提示しようとするものである³⁹⁾。例えば、オドム&ボックスやストーンは、外部環境や環境の認知が計画策定にいかんに影響を及ぼすかを分析している⁴⁰⁾。一方、クリテンデン他、ジェンスター&オバストリート、ストーン、ウンターマン&デイビスは、計画策定とコンテクス（例えば、規模、対立する多元的な成員、官僚制、全国組織との関係、理事会や経営管理者の参加）との関係を明らかにしている⁴¹⁾。

しかし、非営利組織の戦略策定プロセスにとって特に重要な問題、具体的には、①使命や相互に矛盾する組織目標はいかなる役割を果たすのか、②何が戦略策定を開始させ、誰が参加するのか、③いかなる情報が利用されるのか、等

上、コンテクストの1つである戦略に関する本節で議論した。

37) アンゾフ (1965), ロレンジ&バンシル (1976).

38) ミンツバーグ (1973), チャイフィ (1985).

39) ストン(1991), p.199. 営利企業に関する研究としては、小島 (1982) がある。

40) オドム&ボックス (1988), ストン (1989).

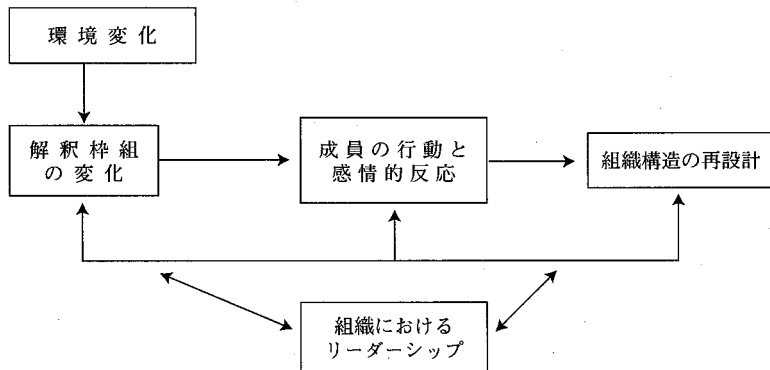
41) クリテンデン, クリテンデン&ハント(1988), ジェンスター&オバストリート (1990), ストン (1991), ウンターマン&デイビス (1982).

34) トンプソン (1967), ボウマン (1976), フェファール&サラシク(1978), マイルズ&スノー(1978), ミンツバーグ(1979), ミラー&フリーセン(1984).

35) ベスト (1974), コトラー (1987).

36) 戦略策定プロセスは「組織行動」である。したがって、本来はV節で議論すべきであるが、説明の便宜

図6 解釈枠組の変化、成員の行動と感情的反応、組織構造の再設計の相互関係



出所：バーチュネク(1984),p.3.

についてはほとんど未検討のままである。このうち、①と②に関しては、部分的ではあるが、ブッシュ、メドレイ、レイモンド&グレイサーが、非営利組織の使命と戦略策定の相互関係を⁴²⁾、また、ウェブスター&ワイリが、戦略の策定者を強調した分析を試みている⁴³⁾。③の戦略形成の際の情報の利用に関しては、将来の環境、競争、組織内外の機会と脅威、等を検討するための枠組の提示に止まっている。

このような研究状況のなかで、バーチュネクとプロバンらは、非営利組織の外部環境要因が計画策定に及ぼす影響を実証的に分析している。そこで以下これら2つの研究を検討する。

(1) バーチュネクの研究

バーチュネクは、自らが組織成員であった国際婦人ローマン・カソリック修道会を事例として取り挙げ、環境認知と計画策定の関係について詳細な分析を試みている⁴⁴⁾。この修道会は1960年から80年にかけて、成員に共有された解釈枠組（現実の経験を写す図式）特に組織の使命についての理解が急激に変化するとともに、大きな組織構造の変化を経験した。分析の結果、

解釈枠組の構造的変化およびこの変化と組織構造の再設計の関連について次の点が明らかにされている（図6）。

- (1) 解釈枠組の大きな変化は、古い理解と新しい理解が相互作用の結果として統合され1つになる弁証法のプロセスを通じて生じる。
- (2) 解釈枠組の変化は組織構造の変化と交互的関係にある。この交互的関係は直接的なものではなく、組織成員の行動と変化に対する感情的反応によって媒介される。
- (3) 環境の影響は解釈枠組の変化を誘発する。しかし組織成員の環境の解釈方法は、解釈枠組の変化のタイプに影響を及ぼす。
- (4) 組織リーダーの代替的な解釈枠組の構築方法やそれに対する反応方法は、理解の変化のタイプを限定する。

(2) プロバンらの研究

プロバンらは、米国のある大都市のユナイテッド・ウェイ（以下UWと略記）とそれに加盟している46の非営利のヒューマンサービス組織から構成される組織間ネットワークを分析している⁴⁵⁾。なお、UWは全米最大の助成財団で我が国の（社福）共同募金会に相当する。これら米国の非営利のヒューマンサービス組織は、資金

42) ブッシュ (1992), メドレイ (1988), レイモンド & グレイサー (1978)。

43) ウェブスター & ワイリ (1988)。

44) バーチュネク (1984)。

45) プロバン, ベイヤー & クルツィボシュ (1980)。

表2 パワー変数と組織-環境関係変数の回帰分析の結果と相関係数

従属変数 ：パワー		独立変数：組織-環境関係					R	R ²
		コミュニティとの結びつき	コミュニティ内での認知・確立	ボランティアの数	複数の組織にわたるプログラム	顧客の増加	顧客あたりのコスト	
認知されたパワー I	β	.23*	-.22	-.21	-.07	-.39**	.13	.47
	γ	(.08)	(-.10)	(.15)	(-.17)	(.34**)	(.15)	.10
認知されたパワー II	β	.15	.19	.05	-.05	.05	-.06	.34
	γ	(.27**)	(.28)	(.18)	(.10)	(.13)	(-.10)	.00
潜在的パワー	β	.67***	.08	.12	-.03	.10	.20*	.77***
	γ	(.73***)	(.40***)	(.38***)	(.11)	(.00)	(.15)	.53
実現されたパワー I	β	.06	.14	.03	.30**	-.47***	.05	.58***
	γ	(.13)	(.21*)	(.18)	(.28**)	(.47***)	(-.21*)	.24
実現されたパワー II	β	.04	-.27*	.16	.37**	.09	.35**	.58***
	γ	(.17)	(.30**)	(-.05)	(.32***)	(.09)	(.32***)	.23

注(1) アンダーラインは仮説が支持されていることを示す。

注(2) * $p < .10$, ** $p < .05$, *** $p < .01$

出所：プロバンら (1980), p.213.

のかなりの部分をUWに依存し、UWもヒューマンサービス組織から理事等の人材を受け容れる関係にある。

彼らの分析の目的は、ネットワーク内のパワー関係がヒューマンサービス組織とコミュニティ内の諸要素との関連によっていかに規定されるかを検証することである。より具体的には、コミュニティ内の重要な要素と関連を有するヒューマンサービス組織は、そうでない組織よりもUWに対してより大きなパワーを有していることを解明することである。

上述の資源依存モデルによれば、他組織にとって必要な資源をコントロール出来るほど、および（あるいは）他組織への資源の依存性を削減出来るほど、当該組織は他組織に対してより大きなパワーを有する。彼らは、この資源依存モデルに依拠しながら次の6つの仮説を提示している。

仮説1：専従職員、ボランティア、サービスの受益者等を通じてコミュニティとより強く結びついているヒューマンサービス組織ほど、UWに対してより大きなパワーを有する。

仮説2：理事や理事会を通じてコミュニティと

より強く結びついているヒューマンサービス組織ほど、UWに対してより大きなパワーを有する。

仮説3：他組織とより強く結びついているヒューマンサービス組織ほど、UWに対してより大きなパワーを有する。

仮説4：設立年次が早くUWとの関係が長いヒューマンサービス組織ほど、UWに対してより大きなパワーを有する。

仮説5：提供するサービスに対する需要が大きいヒューマンサービス組織ほど、UWに対してより大きなパワーを有する。

仮説6：提供するサービスが特化しているヒューマンサービス組織ほど、UWに対してより大きなパワーを有する。

表2は46組織から収集されたデータの回帰分析の結果の一部である。第3行目の「潜在的パワー」を従属変数とする回帰式では、独立変数「コミュニティとの結びつき」の標準偏回帰係数(β)が0.67で統計的に有意である。また第1行目の「認知されたパワーI」および第2行目の「認知されたパワーII」を従属変数とする回帰式でも独立変数「コミュニティとの結びつき」の標準偏回帰係数は統計的には有意ではな

いが、0.23 と 0.15 といずれも正である。これらの結果は、「コミュニティとより強く結びついているヒューマンサービス組織ほど、UWに対する依存性はより小さく、したがって、より大きなパワーを有している」ことを示し、仮説1, 2, 3を支持している。しかし、第5行目の「実現されたパワーII」を従属変数とする回帰式の独立変数「コミュニティ内での認知・確立」の β 係数は統計的に有意な負の値(-0.27)であり、仮説4とは逆の結果である。

2 戦略内容

戦略内容とは、組織が追求する活動の種類、具体的には、提供されるサービスやプログラムの組合せ、その提供方法、必要な資源(ヒト・モノ・カネ・情報・正当性)の種類、等を指している。

この戦略内容に関する最近の多くの研究は、戦略内容に影響を及ぼす組織の外部要因と内部要因を識別しようとしてきた。例えば、ハーベイ&マクロハン、ジェイン&シンピやシュミットは、一般環境要因が戦略にいかなる影響を及ぼすかを明らかにしている⁴⁶⁾。ガラスキュービッツ&シャティンは、戦略が組織間関係によっていかに変化するかを解明している⁴⁷⁾。ビーレフェルド、グロンビーグ、クラシンピンスキー、リープシュツ、アスィームは、戦略が特定の資金の受け容れ(料金収入、寄付金、企業・財団、政府補助金・委託金)によっていかなる影響を受けるかを分析している⁴⁸⁾。一方、レイモンド&グレイサーは芸術組織を、ラ・バーバラは宗教組織を、コルデウィンはスペイン系アメリカ人のための組織をそれぞれ分析し、戦略類型が活動分野の特性にそれぞれいかに依存しているか

を明らかにしている⁴⁹⁾。

戦略には様々の類型が存在するが、競争戦略と協調戦略は対極をなす2つの重要な戦略類型である。競争戦略は、経営政策の分野で展開されてきたものであり、アンゾフ、ポスター・コンサルティング・グループ、ポーター等の研究は、この競争戦略を体系的に分析したものである⁵⁰⁾。競争戦略は、当該組織が少数の支持者・組織に依存せずに済むように、他組織への資源の依存性とタスクの不確実性を管理しようとする戦略である。例えば、ある非営利組織にとっては、信頼できる一定数の資金提供者とサービスの受益者を常に確保することが競争戦略である。サービスの受益者を確保する問題は、資金提供者を確保する問題ほどには重視されないが、同程度に重要である。この競争戦略の下位戦略には革新戦略と効率戦略がある。

革新戦略とは、新製品や新サービスを提供することによって直接的な競争を回避しようとする戦略である。新製品や新サービスの提供は、競争している他組織が追随してくるまでの期間、当該組織による独占状態を可能にする。マイルズ&スノーは、この革新戦略を「先取り型」戦略と呼んでいる。彼らによれば、先取り型戦略を採用する組織は、効率性よりも柔軟性により力点を置いた組織運営を行うとともに、新しい事業領域を探索したり、環境自体を変更しようとしている。

非営利組織では、革新はインプットとアウトプットの両面について生じる。例えば、少なからぬ非営利組織が、既存の寄贈者に対する新規の資金調達法や新規の寄贈者に接近する新規の方法を開発している。また、多くの非営利組織は、既存のサービスを新規の受益者に提供したり、既存の受益者に新規のサービスを開発したりしている⁵¹⁾。

46) ハーベイ&マクロハン (1988), ジェイン&シンピ (1977), シュミット (1992).

47) ガラスキュービッツ&シャティン (1981).

48) ビーレフェルド (1992), グロンビーグ (1991), クラシンピンスキー (1990), リープシュツ (1992), アスィーム (1991).

49) レイモンド&グレイサー (1978), ラ・バーバラ (1991), コルデウィン (1992).

50) アンゾフ (1965), ヘンダーソン (1979), ポーター (1982).

効率戦略とは、競争戦略のもう1つの下位戦略である。この効率戦略は、効率性の確保に力点を置き、事業の組み替え等を注意深く行い、組織の存続を確保しようとする戦略である。マイルズ&スノーは、この効率戦略を「防衛型」戦略と呼んでいる。企業の場合には、この効率戦略は、①タスクについての知識が安定的かつよく理解されている場合、②売手・買手が多数存在する場合、③企業が将来サービスをより効率的に生産するために現在の環境状況を無視している場合、等に最も適した戦略である。非営利組織の場合には、効率戦略は、さまざまな組織が一定額の資金の獲得を目指して競争している場合等に採用される傾向がある。それぞれの非営利組織は、効率を向上させるために組織の内部活動を改善したり、組織外部の支持を維持・増進するためのPR活動を行ったりする。このPR活動等による組織の望ましいイメージの創造と維持は、依存性をコントロールする重要な方法である⁵¹⁾。

協調戦略は経営政策の分野ではほとんど取り上げられてこなかったが、産業組織論の分野では、次第に重要な戦略として分析されるようになったものである。例えば、航空宇宙、電気通信等の業界ではしばしば共同事業が行われる。また今日多くの非営利組織は、資金の調達、サービスの提供、ロビー活動などを相互に協力しながら進めており、協調戦略の採用は決して少なくないのである⁵²⁾。

トンプソンによれば、協調戦略は、より安定的で予測可能な環境を自ら作り出そうとする戦略である。この協調戦略の具体例としては、①他組織との協力活動（契約・連合）や、②他組

織からの人材の受け入れ、等が挙げられる。①の他組織との協力活動により、組織は大規模に行動できたり、技術的相互依存性が拡張できたり、革新・開発のリスクとコストが削減できたりする。②の外部からの人材の受け入れにより、組織は従来欠如している情報・技能や専門能力を導入できたり、組織の活動に対する外部の支持を獲得できたりする⁵⁴⁾。

協調戦略が採用される場合、一方の組織は他方の組織に対して影響力を行使しようとする。したがって、協調戦略が成功するためには、組織間の取り決めが、双方に同等の義務を課すとともに、双方のタスクの不確実性を削減するものでなければならない。

(1) バトラー&ウィルソンの研究

ウィルソン&バトラーは、英国の4つの非営利組織の事例研究を試み、タスクの曖昧性と資源依存性の2次元で把握される環境状況と戦略類型との関連づけを試論的に行っている⁵⁵⁾。サクソン・ハロルドは、このウィルソン&バトラーの枠組を参考にして、英国の75の非営利組織を対象にして環境状況-戦略類型関係を分析している。しかし彼女は、6つのカテゴリーとして測定された戦略類型を連続変数として扱う誤りを犯し、満足すべき分析結果を得ることに失敗している⁵⁶⁾。

バトラー&ウィルソンは、ウィルソン&バトラーの研究を発展させ、英国の31の非営利組織を対象にしてコンテクスト 戦略類型 組織構造関係の分析を試みている。しかし、彼らの研究の分析対象組織は31組織と少ないため、データのクラスター分析によって得られた結果は必ずしも説得的なものとはなっていない。ただし、非営利組織が採用している5つの戦略類型、すなわち、拡張主義者、競争的協力者、アウトブ

51) ガルブレイス(1977), p.50, pp.201-223, ウィルソン&バトラー(1986), p.523, バトラー&ウィルソン(1990), pp.36-37.

52) トンプソン(1967), p.38(訳書, p.40), ガルブレイス(1977), p.50, pp.201-223, ウィルソン&バトラー(1986), p.523, バトラー&ウィルソン(1990), p.36.

53) トンプソン(1967), pp.34-36(訳書, pp.43-46), バトラー&ウィルソン(1990), pp.34-35.

54) サクソン・ハロルド(1990)は、協調戦略はマイルズ&スノー(1978)の4類型のうちの「受身型」戦略(リアクター)に相当すると指摘している。p.125.

55) ウィルソン&バトラー(1986).

56) サクソン・ハロルド(1986).

表3 非営利組織のライフサイクルの統合モデル

段階	設立	発展	成熟	確立	衰退	崩壊
外部環境	不安定, 不確実 未知	中程度に安定	安定, 確実, 平穩, 同質的	乱気流, 不安定 異質的	不毛 乏しい	不毛, 非常に乏しい 不確実
資源	不確実 資源の特定不能	資源は特定可能, 資 源結集のためのメカ ニズム	安定した資源の流 れ	新資源の探索と安定し た資源の流れの確保	資源と正当性の急 激な減少	資源と正当性の喪失
戦略	先取りの 探索的 単一の製品・ サービス ドメイン攻撃	先取りの 単一の製品・ サービス	受身的なドメイン 攻撃 主要な製品・ サービス・ライン	新機会とニッチの先取 りの探索 製品・サービスの多様 化によるドメイン拡 大, 成長	組織ドメインの防 衛と新たな脅威の 予防	受身的 防衛的
組織構造	構造化されず非公 式	有機的	公式的, 機械的, 官僚制的 高い分化, 機能別	分権的, マトリックス アドホクラシー 小さな利益責任単位	官僚制的 階層的 公式的	集権的 官僚制的
経営プロ セス	非公式 わずかな計画策 定・調整・相互伝 達	非公式な相互伝達・ チームワークによ る協働	ルールの定式化 制度化された手続 標準化	低い戦略的計画策定の 標準化	動態的プロセスの 停滞, 制度化, 縮 小経営	経営プロセスの政治化 逆機能的な手続 経営の混乱
組織規模	小	小	中程度・大	大	規模の縮小 ドメインコンセン サスの局限	ドメインの削減
人的資源 管理	専門的でなく, 創 設者の技能にもと づき非公式	集団力学とチーム ワークにもとづく	専門化, 職業化, 公式化	戦略経営	リーダーとフォロ ワーの新たな構成 の必要性	非職業化

出所: ヘーセンフェルド&シュミット (1989), pp.248-249.

ット協力者、買収者、リアクターを析出している。このうちリアクターを除く4つは競争戦略であり、非営利組織も営利企業と同様に、サービスの提供あるいは資金獲得に関して他組織に対して絶えず競争的スタンスをとり続けていると理解されている⁵⁷⁾。

(2) ヘーセンフェルド&シュミットの研究
組織内の構成要素が戦略内容に及ぼす影響については従来ほとんど分析されてこなかった。このような研究状況のなかで唯一の例外としてヘーセンフェルド&シュミットの研究がある⁵⁸⁾。彼らは、非営利組織のライフサイクル段階と戦略の関係の分析を試み、(1)非営利組織が成長し、成熟し、確立するにつれて、組織の戦略は進化する傾向があるか、あるいは(2)ある種の組織慣性、例えば、組織に利害関係を有する集団の存在のために、戦略は時間の経過とは無関係に相対的に安定するのか、を解明しようとした⁵⁹⁾。

彼らは、先行研究の分析・検討をもとに、まず非営利組織のライフサイクルを設立、発展、成熟、確立、衰退、崩壊の6段階に分けた。次に、この6段階と組織内の構成要素である認知された外部環境、資源、戦略、組織構造、経営プロセス、組織規模、人的資源管理との間の相互関係を表3のように整理している。これらの整理をもとに、次の3つの仮説的命題が提示されている。

命題1：非営利組織内の集団は特定の価値や利益をしばしば主張するために、外部環境の影響が強くても組織の戦略は固定的で変化しない傾向がある。

命題2：ライフサイクルの段階ごとに、組織内

の構成要素には有効な一定の機能の配置(コンフィギュレーション)が存在する。これら組織の構成要素としては、①認知された外部環境、②リーダーシップとマネジメント・スタイル、③組織構造と経営プロセス、④サービス提供システム(コア技術)の4つが挙げられる。

命題3：組織が有効に存続していくためには、設立から発展および成熟への移行期では組織の制度化を、一方、確立から衰退への移行期では組織の更新をはかる必要がある。そのためには経営管理者はこれら移行期において、①リーダーシップ、②組織-環境関係、③組織構造、④受益者-組織関係、の4つのサブシステムを巧妙に転換する必要がある。

上記のように、戦略は環境状況が組織に課す資源依存性とタスクの不確実性への対処行動である。しかし同時に戦略は、①戦略についての見積りの不確実性、②環境についての計画自体の不確実性、③競争や協調する組織についての予測の不確実性、の3点で差異が存在する。したがって、採用される戦略によって組織が対処しなければならない不確実性すなわち情報処理負荷は異なり、組織の情報処理能力を主として規定する組織構造と組織行動も異なったものになる。

VI 統治構造

一般に、非営利組織は、営利企業や政府組織と大きく異なっていると考えられている。よく挙げられる差異は、①統治構造ないし理事会と経営管理者の役割と相互関係、②資金の源泉と組合せ、③営利企業の場合には存在しないボランティアに依存したプログラムの提供、の3点である。このうち、①の「統治構造」は経営管理の上位にある概念で、組織の長期的な舵取

57) バトラー&ウィルソン (1990)。

58) ヘーセンフェルド&シュミット (1989)。

59) ヘーセンフェルド&シュミット (1989) および後述するシュミット (1992) の研究では、「非営利組織」ではなく「ヒューマンサービス組織」という語句が用いられている。しかし、両研究で分析されているヒューマンサービス組織は、本稿の非営利組織の定義に該当しているので、非営利組織として統一した。

に関する基本的枠組を指し、非営利組織にとって最も重要でかつ困難な問題である。

非営利組織の統治についての一般的認識は、①理事会が階層構造の最も上に位置している、②理事会が政策を立案し、プログラムを監視し、使命の達成を確保する基準を設定する、③経営管理者は理事会が使命を達成するのを支援するために雇用され、理事会の指示にもとづき組織運営を行っている。フェファーは、非営利組織の理事会に関するこのような認識を「目的志向・合理的モデル」と呼んでいる⁶⁰⁾。しかし、理事会の実態は、以上の認識とは全くかけ離れたものである。今日では、理事会の構造・行動が当該組織に及ぼす影響を分析するための新しい研究アプローチが採用されるようになった。すなわち、理事会の構造・行動には様々なタイプがあり、どのタイプが適切かを規定するのは当該組織の環境状況であるとするコンティンジェンシー・アプローチが採用されるようになったのである。

ミドルトン⁶¹⁾は、もっぱら実証研究の検討をもとに、①理事会が与えられた役割を完全に成し遂げることはまれでしかない、②理事会と経営管理者との関係は、明確な上下関係でもパートナーシップ関係でもなく、奇妙な環ともつれた階層関係である、③理事は経営管理者のもつ情報と専門能力に大きく依存している、ことを指摘している⁶¹⁾。

さらに、シシリアーノウは、YMCAにおける理事会の構成が及ぼす影響を観察し、理事会におけるビジネスマンの比率は組織成果と有意な正の関係になく、むしろ負の関係にあることを明らかにした⁶²⁾。この点は一般に考えられているのとは異なっている。フェファーは、理事の選出の重要性を分析し、管理能力よりも資金調達能力を考慮して選任された理事の比率が高い理事会ほど、より多くの資金等を獲得する傾

向があることを明らかにしている⁶³⁾。

理事会の役割に関してはいくつかの研究が試みられている。例えば、プライスは理事会の役割を専従職員と社会との緩衝剤として捉えている⁶⁴⁾。より最近では、シシリアーノウ&フロイドは計画策定の際の理事会の役割を分析し、理事会の計画策定への関与が大きいほど、組織の社会的成果はより高いことを見出している⁶⁵⁾。

理事会と経営管理者の関係が組織成果にいかなる影響を及ぼすかについても研究が試みられている。例えば、ハーマン&ツリパナは、理事が自らの責任と義務についてより良く理解しているほど、組織の社会的成果はより高いことを発見している⁶⁶⁾。一方、ハーマン&ヘイモビックスは、一般にすぐれた経営管理者は、理事会との関係を維持・発展させるためにより多くの努力を払っていることを明らかにしている。理事会との協働を強調する経営管理者は有効であるとみなされる傾向にある⁶⁷⁾。

以上みてきたように、非営利組織の理事会に関する実証研究はまだ断片的で探索的な段階にある。現在までのところ、理事会や組織の有効性を測定するための共通の尺度は存在しない。また有効性と相関関係にある変数も明確に析出されてはいない。非営利組織に関する実務書の多くは、理事会が備えるべき特徴を提示するとともに、そのような特徴を備えた理事会は組織成果を高めることになることを指摘している。しかし、それらの根拠は必ずしも明らかではない。すなわち、環境状況が非営利組織にいかなる資源依存性とタスクの不確実性を課しているかを明示することなく、望ましい統治構造の特徴が提示されているのである。

今後は、理事会の成果および組織成果と相関関係にある変数を実証的に特定する必要がある

63) フェファー (1982)。

64) プライス (1963)。

65) シシリアーノウ&フロイド (1990)。

66) ハーマン&ツリパナ (1985)。

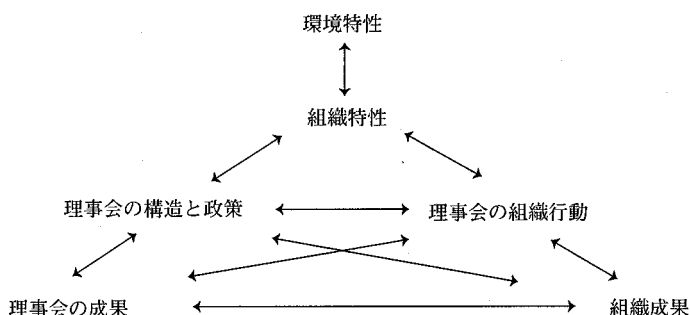
67) ハーマン&ヘイモビックス (1987)。

60) フェファー (1982)。

61) ミドルトン (1987), p.149。

62) シシリアーノウ (1990)。

図7 理事会の構造・行動—組織有効性関係



出所：ブラッドショウら(1992),p.230.

る。以下では、このような問題意識のもとに行われている2つの先駆的な研究を検討する。

(1) ハーマン&ヘイモビックスの研究

ハーマン&ヘイモビックスは、帰属理論に依拠した実証分析を試みている⁶⁸⁾。具体的には、51の非営利組織の経営管理者に、過去3年間に組織で起こった非常に心に残った出来事を2つずつ列挙させ、それぞれについて質問票調査を行った。さらにそれら出来事が発生した当時の理事長にも同様の質問票調査が行われた。

調査結果は次の通りであった。(1)成功した出来事の場合、経営管理者と理事長の両者が成功に最も貢献したと考えた要因は、経営管理者のスキル、能力、ハードワークであった。(2)成功した出来事の場合、理事長が自らの貢献分と考えたものよりも経営管理者が理事長の貢献分と考えたものの方がより大きかった。(3)失敗した出来事の場合、経営管理者は理事長や統制不可能な環境状況よりも自分の責任にした。(4)失敗した出来事の場合、理事長は自分の責任や統制できない環境状況よりも経営管理者の責任にした。

要するに、経営管理者は、成功した出来事の場合でも失敗した出来事の場合でも、自らの責任を自覚している。一方、理事長は自らが出来

事成功・不成功にほとんど影響を及ぼしていないと認識している。

ハーマン&ヘイモビックスは、以上の分析結果から示唆される理事会と経営管理者の関係としては、次の2通りが考えられるとする。(1)経営管理者が組織を完全にコントロールし、彼が最良と考える方法で組織を運営する。理事会は法的には必要であるが盲判を押す役割に徹する。あるいは、(2)経営管理者は使命の達成に対して責任を負い、理事会は組織における役割を果たしているかを監視する。このうち(1)の場合には、理事のスキル、能力、エネルギー等を十分活用できず、さらに組織の正当性を確保できない危険性がある。(2)の場合には、非営利組織の中核価値とも適合的である。したがって、(2)の方がより望ましいと結論付けている。

以上の研究結果より、彼らは次のように主張をしている。理事会と協力しより高い成果を達成することは経営管理者の責任であり、経営管理者は理事会に対して一貫して次の6つの行動をとるべきである。(1)各理事が他の理事や経営管理者と相互に交流するのを援助する。(2)理事に対して配慮と敬意を示す。(3)理事との共同作業によって組織の変革と革新を構想する。(4)理事会の目標達成と生産性の向上を促進する。(5)理事会の一貫した手続を設計し維持する。(6)理事会に情報を提供する。

68) ハーマン&ヘイモビックス (1990)。

さらに、理事会に対して上記の行動をとるためには、経営管理者は、①組織の境界を越えたリーダーシップ、②環境変化の認識、③環境の中での戦略的活動の実践、を中心となって果たすべきである。そのためには、次のようなより具体的な行動を試みるべきであると主張している。(1)対外的な関係に自らのより多くの時間を割く、(2)インフォーマルな情報ネットワークを張り巡らす、(3)自らの中期・短期の予定表を作成する、(4)部分的で多面的な解決を受け容れる。

(2) ブラッドショウらの研究

ブラッドショウらは、カナダの1200の非営利組織を対象に理事会の構造・行動が組織の有効性と理事会の有効性に差異をもたらすか否かを実証的に解明している⁶⁹⁾。

彼らは、まず理事会の構造の組織有効性への影響に関するモデルを提示している(図7)。理事会の構造のインディケータとしては、①公式性、②事務所の有無、③委員会の数、④規模の4つである。一方、行動のインディケータとしては、①理事会の共通のビジョン、②経営管理者の提唱するビジョン、③理事長のビジョン、④理事会による戦略的計画策定への関与、⑤活動への理事の参加、⑥ミーティングの有効な管理、⑦中核グループの存在、⑧変革の推進者としての中核グループ、⑨理事会内部でのコンフリクト、⑩理事会と専従職員間のコンフリクト、⑪理事長・副理事長が事務所で過ごす時間、⑫理事達が事務所で過ごす時間、⑬理事会の回数、の13である。

理事会の有効性のインディケータとしては、①理事会に対する一般的満足度、②職能遂行に対する満足度の2つ、組織有効性のインディケータとしては、①使命達成の有効性、②評判、③年度予算の変化、④総予算の赤字、の4つがそれぞれ取り挙げられている。以上のモデルにもとづいて417組織からデータが収集された。

分析の結果は次の通りである。(1)理事会の公式性(活動規定の採用)が高いほど、理事会の有効性(認知)はより高い(表4)。しかし、(2)

表4 理事会の構造・行動と組織成果の回帰分析
従属変数：使命達成の有効性(認知)

独立変数	β 係数	γ^2	$\Delta\gamma^2$
理事会の構造			
理事会の公式性	.20	.04	.04 ^b
理事会の行動			
理事会の共通のビジョン	.36	.17	.13 ^b
理事会の戦略的計画策定への関与	.22	.19	.02 ^a
経営管理者の提唱するビジョン	.16	.22	.03 ^a

注(1) 変数指定法による重回帰分析の結果である。

注(2) ^a $p < .01$, ^b $p < .001$

出所：ブラッドショウら(1992), p.243.

理事会の行動と組織の有効性(客観的尺度)はつねに関連がある訳ではない。

この理事会の構造・行動-組織成果間の関係についての分析結果は、非営利組織の理事会は多くの方法を用いて、経営管理者に組織成果を意識させたり、理事会の組織成果に対する影響力を認識させ得ることを示唆している。理事のなかでも特に理事長は、戦略的計画策定、組織活動に関する共通のビジョンの設定、ミーティングにもとづいた行動、等に深く関わっている。一方、予算の増額のような問題についての理事会の役割は小さい。しかし、組織の累積赤字を解消するような問題についてはかなりの影響力をもっている。

以上の分析結果は、非営利組織は受動的に行動しているというバーネット&オースティンの結果とも一致している⁷⁰⁾。これら受動的な組織の理事会は限定された役割しか果たしていなかった。財務的問題については、理事会は通常は経営管理者と協力しながら処理し、組織政策に関しては策定か実行のいずれかにおいて独自の役割を果たしているのみであった。以上のブラッドショウらの研究は、理事会は、企業家というよりは受託者としての役割を主に果たし、リスク回避的な行動をとることを明らかにしている。

以上検討してきた諸研究はいずれも、「環境状況が組織に課す資源依存性およびタスクの不確実性は、有効な統治構造を規定する」ことを示唆

70) バーネット&オースティン(1991)。

している。

VII 組織構造と組織行動

戦略は組織によって実行されるが、この戦略の実行は組織外部と組織内部の様々な要因によって影響される。組織外部の要因としては前述の市場環境・組織間環境・技術が重要であり、組織内部の要因としては、前述の統治構造のほかに、組織構造・管理システム・組織行動さらには後に検討する成員の個人属性がある。非営利組織においても、営利企業と同様に、組織内および他組織間の政治力学やタスクの不確実性が戦略の実行において重要な影響を及ぼす。

以下では戦略を実行するために、組織における分業や権限のパターンである組織構造、経営管理活動をシステムティックに遂行できるようにする枠組と手続である管理システム、およびこれら枠組のなかで展開される組織行動（経営管理活動）がいかにあるべきかに限って検討する。

チャンドラー以来、戦略と組織構造の関係は詳細に検討されてきた。しかし、「組織構造は戦略にしたがう」のか、「戦略は組織構造にしたがう」のかに関しては、組織論の研究者の間でも必ずしも意見の一致をみていない⁷¹⁾。

非営利組織の分野においても、サバスやボーゲル&パターソンは、組織構造の変化が戦略変化にいかに関定されるかを検討している⁷²⁾。上述のバーチュネク、ガマ、マーティンら、およびシュミットは、社会や外部環境の変化が戦略-組織構造関係に及ぼす影響を分析している⁷³⁾。

戦略実行のための組織構造・管理システム・組織行動-環境要因間関係を分析した研究もい

くつか試みられている。例えば、フリーセン&フレイは組織の衰退が、ヴァン・デ・ベン&ウォーカーは組織間ネットワークが、それぞれ戦略の実行にいかに関影響を及ぼしているかを解明している⁷⁴⁾。さらに、スケルは芸術文化の非営利組織を分析し、その技術が戦略の実行にいかに関影響を及ぼすかを観察している⁷⁵⁾。チェイフィは、戦略が組織成員や外部の集団にいかに関伝達されたり、解釈されたりするかを分析している⁷⁶⁾。

次に、非営利組織の組織構造と組織行動を主たる対象として分析した、(1)ドラッカー、(2)ボーゲル&パターソン、(3)シュミット、(4)ネルソンの4つの主要な研究を検討する。

(1) ドラッカーの研究

ドラッカーは組織構造のいくつかの組織形態を提示している⁷⁷⁾。このうち、職能別組織とチーム型組織の2つが非営利のヒューマンサービス組織に適用可能な組織形態であるとする。職能別組織とチーム型組織を区別する点は、意思決定の位置と範囲である。すなわち、意思決定機能が組織の何処に位置するのか、およびどの程度多くの意思決定がこれらの位置においてなされるかが、2つの組織形態のうちのいずれが採用されるかを決定する。

職能別組織の場合、タスクやスキルの類似性にもとづいて成員がグルーピングされ、部門が設計される。仕事は成員に配分され、段階別に遂行される。職能別組織は、多くの場合、階層基準にもとづき設計され、責任と権限に関して明確な命令系統をもっている。職能別組織では各成員に非常に安定的でよく定義された役割を提示される。

一方、チーム型組織の場合、チームの活動は仕事が最もうまく遂行されるようにタスクやス

71) ミラー (1986)。

72) サバス (1977)、ボーゲル&パターソン (1986)。

73) バーチュネク (1984)、ガマ (1988)、マーティン、ディネイット、パイントン&マックスウェル(1989)、シュミット (1992)。

74) フリーセン&フレイ (1983)、ヴァン・デ・ベン&ウォーカー (1984)。

75) スケル (1978)。

76) チェイフィ (1984)。

77) ドラッカー(1974) (訳書, pp.300-322)、ボーゲル&パターソン (1986), pp.56-57。

キルを組み合わせることに焦点が合わせられる。仕事自体が変われば、チームのメンバーも変わることになる。したがって、チーム型組織は非常に弾力的で適応的である。チーム型組織の場合にも、一般的な意味での階層は存在するが、職能別組織の場合ほどには役割や地位について厳格な階層上の定義は行われない。チーム型組織の場合、組織階層は職能別組織のように必ずしも地位を示すものではない。したがって、(1)チームリーダーが明確な目標を設定すること、および(2)個々の成員が組織の全般的使命への自らの貢献を明確に理解していること（これは職能別組織では必ずしも重視されない要件である）、が重要となる。多くの組織は、チーム型組織を特定のプロジェクトやタスク遂行のためにアドホックに利用している。

このような特徴を持つ職能別組織とチーム型組織であるが、一方のみが単独で用いられことは少なく、現実には両者の併用が一般的である。その際、どちらの組織構造により力点が置かれるかは、組織の戦略に依存する。

戦略が製品に焦点を合わせたもので、高度に安定的で、仕事や技術の専門知識が明確な場合には、職能別組織が望ましい。この場合、活動が地理的に分散していても、命令系統は集権的である。一方、戦略がサービスを基準に策定され、変化し易く、仕事やスキルが必ずしも構造化されず、業績規準が当該組織の外部から与えられるような場合には（例えば、専門家グループ）、チーム型組織が合理的な組織構造である。

しかし歴史的には、「組織構造は戦略にしたがう」という原則は、非営利のヒューマンサービス組織、したがってほとんどの非営利組織については必ずしも当てはまらなかった。営利企業においては職能別組織が支配的であった。これら営利企業と競争するために、非営利のヒューマンサービス組織の経営管理者はまず職能別組織を採用し、次に、これを補完するものとしてチーム型組織を採用してきた。したがって、非営利のヒューマンサービス組織は、最も効率的

な組織構造を必ずしも採用してきた訳ではない。

(2) ボーゲル&パターソンの研究

ボーゲル&パターソンは、ヒューマンサービスを提供する非営利組織である「ユースガイダンス」(The Youth Guidance, 以下Y Gと略記)の事例研究を試みている⁷⁸⁾。

Y Gは60年以上にわたって、シカゴのビジネス街の一角で、青少年やその家族が抱える問題の予防と対策のサービスを提供してきた。活動資金は上述のユナイテッド・ウェイ(UW)・個人・企業等の寄付金、政府の補助金等に依存してきた。しかし1960年代に入ると、他のソーシャルサービス組織と同様、Y Gのオフィスを訪れる人々の数は減少し始めた。人々はセラピーを受けるためにオフィスまでわざわざ足を運ぶことを望まなくなっていた。このため、Y Gは人々の生活圏に出て行って活動する必要に迫られたのである(環境変化)。

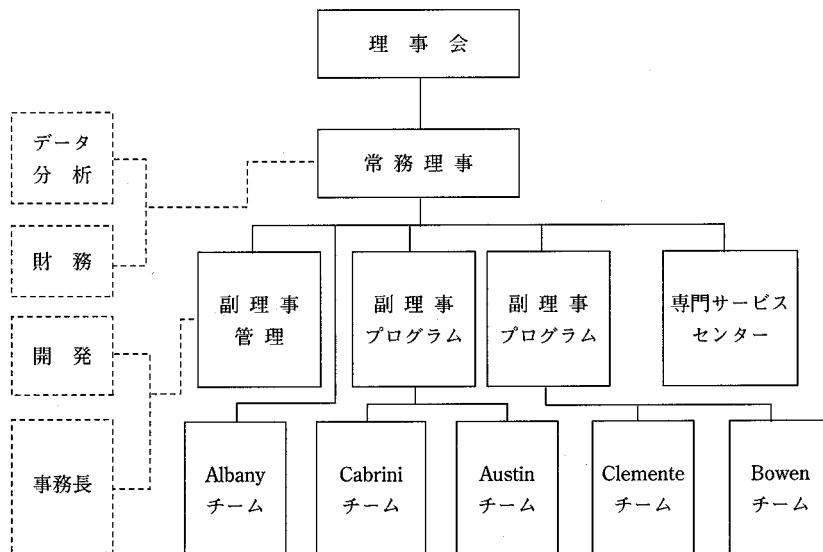
そこで1969年からY Gは高校内でのサービス活動を試験的に行った。その結果、高校との契約が劇的に増加し、1974年にはオフィスでの活動を停止し学校を基盤とする活動に全面的に転換した。これを機に、Y Gは環境の監視と戦略の継続的な評価すなわち戦略策定の必要性を認識し、実行するようになった(戦略変化)。

1978年Y Gは、①理事会構成員による5ヶ年計画委員会の設置、②Y Gの強みと弱みを評価するタスク・フォースの設置、③シカゴ市内での他の青少年向けサービスの情報収集、④Y Gの使命の明確化、⑤戦略の文書化、の5つのプロセスを開始した。

1969年以前のY Gは伝統的な職能別組織を採用していた。しかし、1969年の戦略変化にともない組織構造は次のように変革された。①中央オフィス機能の縮小とプログラム・ディレクター職を廃止した。②スタッフが各地域で直接影響力を発揮し、成果への貢献意欲を持ち、計画

78) ボーゲル&パターソン (1986)。

図8 ユースガイダンスの組織図(1984)



出所：ボーゲル&パターソン(1986),p.62.

策定と実行に関わられるようなチーム型組織を採用した（戦略変化にともなう組織構造の変化）（図8）。

以上のYGの事例は、ヒューマンサービス組織における戦略の変化と組織構造の変化の相互関係を示すものであり、戦略に適合的であればチーム型の組織構造がより高い組織成果を可能にすることを示している。YGの新しい組織構造は、戦略が変化する以前には必ずしも正確に予測されてはいなかったが、戦略に明確に適合的であった。YGの経験は、環境変化にともなう戦略の変化を達成するためには、組織構造の変化も同時に達成することが必要であり、組織構造が再設計されない場合には、戦略や使命は達成されず、組織の有効性は低下することを示唆している。

(3) シュミットの研究

環境と組織の関係を説明する代表的な理論として、(1)ポピュレーション・エコロジー理論、(2)制度化理論、およびII節で検討した(3)資源依存理論、の3つがある。シュミットは、組織の存続に関するこれら3つの理論は単独ではい

ずれも不完全な理論であるとし、これら3つの理論の中核的要素を統合し分析すべきであるとしている。したがって、組織変化は、(1)外部制約に対する反応、(2)社会の規範と価値を採用する必要性、(3)外部資源への依存、として捉えられている⁷⁹⁾。

シュミットは、以上のように組織変化を捉える立場に立ち、イスラエルの3タイプの非営利組織の組織構造と戦略行動を経時的に分析し、環境特性と組織パターン（戦略、組織構造、組織成果）の間の関係を析出している。調査対象組織は、CSO（コミュニティに根ざしたネットワーク組織）、Youth Aliyah（発展途上地域の子供達の援助組織）、HCO（病人等に対する在宅サービス組織）の3つである。

一般に、非営利組織はさまざまな戦略を採用しているが、それらの戦略は、(1)競争戦略－協調戦略、(2)ジェネラリズム戦略－スペシャリズム戦略、(3)R戦略－K戦略、の3次元で把握可能である。(1)の競争戦略とは組織が追求してい

79) シュミット (1992)。

図9 環境-戦略-組織構造間の関係

組織名	環 境	戦 略	組織構造
CSO HCO	不安定 異質 不確実 資源の欠如	競 争 ジェネラリズム	有機的 非公式的 分権的
Youth Aliyah	安定 同質 確実 資源の流れ	協 調 スペシャリズム	機械的 公式的 集権的

出所：シュミット(1992),p.183.

る資源が環境の中に分散し、組織が競争者に対してパワー・バランスを維持するのに十分な内部資源をもっている場合に採用される戦略である。協調戦略とは他組織と一緒にサービス提供の際の不確実性を削減しようとする戦略である。(2)のジェネラリズム戦略とは活動範囲がより広い戦略であり、スペシャリズム戦略とは活動範囲がより狭い戦略である。(3)のR戦略とは市場に1番乗りし資源を徹底的に活用しようとする戦略であるのに対し、K戦略とは業務の効率性により競争力を獲得しようとする戦略である。

一方、タスク環境は、(1)資源の豊かさ-貧しさ、(2)同質-異質、の2次元で、組織構造は、(1)公式-非公式、(2)集権-分権、の2次元でそれぞれ把握されている。

3タイプの非営利組織の比較分析は、戦略と組織構造に影響を及ぼす環境要素のうち、(1)組織の表明された信念とそれら信念がタスク環境内の要素によって正当化されている程度、(2)外部資源の利用可能性、(3)環境の安定性・変動性・異質性・不確実性、の3つが重要であることを明らかにしている。

図9は戦略と組織構造の採用がこれら環境要素の相互作用の関数であることを示している。

不確実で、資源利用可能性は少なく、より異質な顧客によって特徴づけられる不安定なタスク環境に直面しているCSOとHCOの2組織は、競争戦略およびジェネラリズム戦略を採用してきた。その組織構造はよりフラットであり、公式性はより低く、より分権的である。異質な環境では、組織は高度の分化をとまなう事業部制を展開し、顧客に適応したサービスを提供する傾向がある。

一方、高度の安定性と同質的な顧客、高度の確実性、および安定した資源の流れによって特徴づけられる環境に直面しているYouth Aliyahは、協調戦略とスペシャリズム戦略を採用してきた。その組織構造の公式性はより高く、より機械的で、より集権的である。

同時に、非営利組織によって採用される戦略は、政策策定者の価値や彼らの環境認知等の要素によっても影響されることに注意すべきである。容易にコンセンサスが得られないような信念や価値志向性は、非営利組織のユニークな特徴である。例えば、CSO（コミュニティに根ざしたネットワーク組織）は、さまざまな利害関係者の圧力に対処するだけでなく、地域の広範囲のニーズと多様なサービスの供給に対応することを期待され、ジェネラリズム戦略を採用

せざるを得ない。対照的に、Youth Aliyahの再教育という目標とその明確に定義された受益者は、スペシャリズム戦略の採用を促進する。

非営利組織においても環境が戦略と組織構造に決定的な影響を及ぼすというシュミットの発見した事実は、ローレンシュ&ローシュやバーンズ&ストーカーの組織一般のコンティンジェンシー研究の結論と軌を一にしている⁸⁰⁾。

(4) ネルソンの研究

以上検討した3つの研究からも明らかなように、非営利組織の組織構造については、かなりの研究成果が蓄積されてきている。しかし、組織構造とともに組織行動に影響を及ぼす管理システムの研究は皆無である。このようななかで、ネルソンは奨励給制について詳細な事例研究を試みている⁸¹⁾。

ネルソンは、自ら常任理事として運営したシチズンズ・スカラシップ・ファンデーション・アメリカ(CSFA)の専従職員を対象とする奨励給制を紹介・検討している。彼は、この事例研究およびこれまでの研究成果の検討をもとに、非営利組織においても、奨励給制が徹底的

表5 CSFAの専従職員に関する業績評価

業績評価項目	最高点
① 個人能力(監督者の専門的判断にもとづく得点)	
職務に関する知識	
リーダーシップとイニシアティブ	
専門的技能	
判断と意思決定	
組織編成と計画設定	
コミュニケーション	30
② 個人目的の達成度	
(職員および監督者にもとづく得点)	30
③ 部門目的への貢献度	
(部門目的の達成度および部門内の他の職員の部門目的達成の援助)	20
④ CSFAの全体目的への貢献度	
(CSFA目的への貢献度および他部門の目的達成の援助)	20
合 計	100

出所:ネルソン(1991), p.63.

に検討され、注意深く実行され、他の重要な管理システムと密接に関連づけられるならば、その利用により組織成果は高まると主張している。そして、奨励給制を非営利組織に導入し、成功するための次の6条件を挙げている。①明確かつ簡潔な使命の定義、②具体的な目標をともなった長期計画、③注意深く設定された年間目標、④年度ごとの専従職員と組織の目標達成度の評価(表5)、⑤専従職員に対する有意義で挑戦的な奨励給制、⑥組織外部からの組織活動についての定期的評価。

以上検討してきた4つの研究はいずれも、「環境状況が組織に課す資源依存性およびタスクの不確実性は、有効な組織構造・管理システムと組織行動を規定する」ことを示唆している。

戦略実行のための組織構造・管理システムと組織行動は、さらに多くの研究が必要な分野である。この点に関する非営利組織についての研究は、政治的状況やコンフリクトのある状況での戦略の実行についての理解を深めることになろう。例えば、多くの組織内外の成員にいかにか明示的・暗示的な言語やシンボルを利用して戦略を伝達するかは、今後解明されなければならない重要な問題である。非営利組織はしばしば難しい環境に直面しており、このような中での戦略の伝達問題の解明は、興味ある分析結果を生み出す可能性がある。

また、管理システムの変化による戦略変化と組織構造の変化の間の関係もほとんど分析されていない。これらの変化は組織内のパワー・バランスの変化を惹起する重要な問題である。

VIII 個人属性

非営利組織はボランティア(理事を含む)と専従職員等の組織成員より構成されている。本節では、非営利組織に固有の組織成員であるボランティアの個人属性に関する諸研究について検討する。

ボランティアの個人属性と行動については、

80) 小島(1982)。

81) ネルソン(1991)。

かなりの量の実証研究が試みられてきている。例えば、サンディーンは、所得、婚姻の有無、性、親の身分、年齢、教育水準、人種、居住地区、等の社会人口学的特性と社会的役割の重要性を強調している⁸²⁾。

またスミスは、社会的背景、役割、パーソナリティー、ボランティア活動への態度、等の個人的要因と非営利組織への参加を説明するための統合モデルを提示している⁸³⁾。ワンダースマンらやクレアリ&スナイダーは、ボランティア個人の態度がボランティアの行動を説明するための重要な要因であると主張している⁸⁴⁾。

さらに、ホーランド&クリスチャンセン、サンディーン、ウィリアムス&オルテガは、ボランティア活動のタイプや組織のタイプが異なれば、ボランティア活動とボランティアの態度・価値観・社会人口学的特性との間の関係は異なったものになることを明らかにしている⁸⁵⁾。

(1) サンディーンの研究

サンディーンの研究の目的は、ボランティア個人の態度とボランティアの行動の相互関係の解明である。彼はそのために次のような分析を試みている⁸⁶⁾。すなわち、役割、地位、社会人口学的特性の影響をコントロールした場合に、宗教・チャリティー・政治に関する個人の「価値観」および政府・個人・慈善組織の「役割と責任に対する態度」が、(1)ボランティアとなるか否か、(2)政府組織、非営利・非宗教組織、非営利・宗教組織の3種類の組織のうちのいずれのボランティアとなるか、(3)11の活動タイプの非営利組織のうちのいずれのボランティアとなるか、の意思決定に影響を及ぼす。

データは18才以上の米国人2,775人を対象に

した聴取り調査にもとづき収集されている。

この研究の従属変数は質的データであり、独立変数とコントロール変数は量的データであり、ロジスティック回帰分析が採用されている。従属変数は、①過去1年間にボランティア活動を行ったか否か、②ボランティア活動は政府組織、非営利・非宗教組織、非営利・宗教組織、のいずれで行ったか、③非営利組織は、健康、教育、宗教、社会福祉、市民・社会・婦人、地域活動、レクリエーション、芸術文化、労働・職業、政治、資金調達、の11のいずれの組織か、の3種類の質的データである。

独立変数は、①個人目標(慈善活動の重視度、宗教活動への参加の重視度、公的活動への参加の重視度)、②市民の経済社会的ニーズを提供する場合の政府と個人の役割と責任に関する態度(福祉国家理念に対する賛同、ボランティア活動への個人としての責任感、寄付への個人としての責任感)、③非営利組織への信頼感および非営利組織(政府、企業、労働組合)への信頼感、の3種類である。

上述のように、本研究の目的は、ボランティア個人の態度とボランティアの行動の相互関係の分析であるので、その他の変数の影響をコントロールする必要がある。これらコントロール変数として、①年間所得、②婚姻の有無、③性別、④18才以下の子供の数、⑤年令が35才以下、⑥年令が55才以上、⑦非白人、⑧教育水準、⑨居住地区が都心、⑩都市の規模、の10変数が取り上げられた。調査結果は以下のように要約される(表6)。

①ボランティアと非ボランティア間の差異

この判別に影響を及ぼす独立変数としては、慈善活動の重視度、ボランティア活動に対する個人としての責任感、非営利組織(政府、企業、労働組合)への信頼感(標準偏回帰係数はマイナス)の3変数であり、福祉国家理念に対する賛同は、影響を及ぼしていない。

②政府組織、非営利・非宗教組織、非営利・宗教組織のボランティア間の差異

82) サンディーン (1988, 1990a).

83) スミス (1983).

84) ワンダースマン、フローリン、フリードマン&マイヤー (1987)、クレアリ&スナイダー (1990).

85) ホーランド&クリスチャンセン(1982)、サンディーン (1990)、ウィリアムス&オルテガ (1986).

86) サンディーン (1992).

表6 全ボランティアと非営利・非宗教組織、非営利・宗教組織、政府組織のボランティアに関するロジスティック回帰分析の結果

変数	全ボランティア	非営利・非宗教	非営利・宗教	政府
個人目標と態度（独立変数）				
切片	-4.30 ^d (0.55)	-0.45 (0.84)	5.3 ^d (0.9)	0.37 (0.8)
個人的慈善心	0.24 ^d (0.04)	-0.02 (0.07)	0.24 ^d (0.07)	0.06 (0.07)
宗教活動参加の重視度	0.09 (0.06)	-0.15 (0.09)	0.51 ^d (0.10)	-0.09 0.09
公的活動参加の重視度	0.08 (0.05)	0.25 ^c (0.08)	-0.07 (0.08)	0.17 ^b (0.09)
福祉国家理念	3.56E-3 (0.02)	-0.02 (0.03)	-0.09 ^b (0.03)	-0.03 (0.03)
ボランティアへの責任感	0.15 ^c (0.06)	0.16 ^b (0.09)	0.06 (0.10)	-0.17 (0.10)
寄付への責任感	-0.03 (0.06)	-0.02 (0.09)	0.10 (0.10)	-0.10 (0.10)
慈善団体への信頼感	0.03 (0.02)	0.04 (0.04)	0.09 ^b (0.04)	0.01 (0.04)
軍隊・議会・労組・大企業への信頼感	-0.09 ^c (0.03)	-0.08 ^b (0.04)	-0.03 (0.04)	-0.01 (0.04)
社会人口学的（コントロール）変数				
所得	2.37E-6 ^b (2.223E-6)	5.28E-6 ^a (3.05E-6)	2.15E-6 (3.27E-6)	4.5E-6 (3.00E-6)
既婚	0.51 (0.14)	-0.14 (0.21)	0.25 (0.22)	0.26 (0.22)
女性	0.05 (0.12)	2.57E-3 (0.16)	0.05 (0.17)	-0.15 (0.16)
子供の数	0.07 (0.05)	-0.12 (0.07)	0.11 (0.07)	0.04 (0.07)
35歳以下	-0.22 (0.15)	4.57E-3 (0.20)	-0.29 (0.21)	5.86E-3 (0.20)
55歳以上	-0.16 (0.16)	-0.19 (0.24)	0.09 (0.76)	-0.52 ^b (0.24)
非白人	-0.28 ^a (0.17)	-0.23 ^a (0.27)	0.40 (0.27)	-0.42 (0.28)
教育水準	0.34 ^d (0.04)	0.11 ^a (0.06)	0.07 (0.06)	0.03 (0.06)
居住地域（中心街か住宅街）	-0.01 (0.14)	0.33 ^a (0.20)	-0.18 (0.22)	-0.26 (0.02)
人口規模	-0.07 ^d (0.01)	-0.04 ^a (0.03)	0.07 ^b (0.02)	0.01 (0.02)
χ^2 値	250.911 ^d	52.19 ^a	113.583 ^d	35.74 ^d
N	1421	636	636	636

注(1)数値はパラメータの推定値（標準誤差）。注(2)^ap<.10, ^bp<.05, ^cp<.01, ^dp<.001

出所：サンディーン（1992），pp.280-281.

3種類の組織で活動しているボランティアの間には顕著な差異が存在した。政府組織におけるボランティアは、公的活動への参加の重視度が高かった。非営利・非宗教組織におけるボラン

ティアは、公的活動への参加の重視度が、ボランティア活動への個人としての責任感よりも大きな影響を及ぼしていた。さらに、これらのボランティアは、非営利組織への信頼度に正の影響

響、非営利組織（政府、企業、労働組合）への信頼感に負の影響を及ぼしていた。一方、非営利・宗教組織におけるボランティアは、ボランティア活動への個人としての責任感、宗教活動参加の重視度、非営利組織への信頼度には正の影響を、福祉国家理念に対する賛同には負の影響をそれぞれ及ぼしていた。

③活動タイプの異なる非営利組織間の差異

表6には示されていないが、活動タイプの異なる非営利組織で働いているボランティアの間には、②と同様に、それぞれ独自の態度パターンがみられた。ロジスティック回帰式はいずれも有意な χ^2 値を示していたが、独立変数の非営利組織の活動タイプ間での差異は統計的に有意ではなかった。

ボランティア個人の目標、態度、価値観に関する発見事実は、理論的および実践上の含意を有している。これらの発見事実は、仮説：「慈善活動についての態度や価値観が異なれば、ボランティアの行動も異なったものになる」を支持している。社会人口学的変数をコントロールした場合、ボランティアは非ボランティアよりも、時間を提供し貢献する個人的慈善行動をより重視する傾向がみられる。

このサンディーン研究は態度変数に焦点を合わせ、役割や地位を表わすコントロール変数に焦点を合わせたものではないが、ボランティア活動を行っている個人は、概して(1)白人で、(2)教育水準が高く、(3)所得水準が高く、(4)小都市に住んでいる、ことが指摘されている。

個人的目標、他人がボランティア活動することへの期待、福祉国家理念に対する賛同、等に関する公共奉仕組織と会員奉仕組織の間にみられる差異は、ボランティア活動の理解の向上に役に立つ。

活動タイプの異なる非営利組織で働いているボランティアの間の個人目標についての差異は、集団間や個人間にコンフリクトを生む可能性を有している。この研究では分析されていないスタッフとボランティアとの間の価値観の差

表7 我が国非営利組織における成員の個人特性

		福祉型 (107人)	地域活動型 (434人)	福祉地域型 (173人)
家計状況	ゆとりあり	77%	75%	80%
	ゆとりなし	23	25	19
	DK, NA	0	0	1
近所付き合いの程度	部分的関係	75%	77%	71%
	全面的関係	22	23	28
	DK, NA	3	1	1
地域行事への参加頻度	積極的参加	66%	69%	74%
	消極的参加	34	31	26
	DK, NA	0	0	0
有効性	有益	81%	86%	89%
	無益	19	12	10
	DK, NA	0	1	1
善意感	大きく支えられている	37%	33%	41%
	ある程度は支えられている	45	56	48
	あまり支えられていない	16	10	9
	全く支えられていない	2	1	1
	DK, NA	0	1	1
社会福祉の主体	行政志向	35%	40%	39%
	住民参加志向	62	56	59
	DK, NA	4	4	2
性別	男性	23%	60%	34%
	女性	77	40	66
年齢階層	20歳以下	8%	6%	8%
	20歳代	14	10	10
	30歳代	13	17	15
	40歳代	19	25	19
	50歳代	20	17	21
	60歳代	16	16	13
	70歳以上	11	9	15
職業	農林漁業	8%	6%	5%
	自営業(除農林漁業)	5	4	2
	販売職・サービス職	9	11	9
	技能職・熟練職	6	5	3
	一般作業職	10	15	14
	事務職・技術職	13	19	21
	経営者・管理者	1	6	2
	専門・自由業	4	2	2
	専業主婦	19	12	22
	生徒・学生	10	6	7
	無職	11	12	12
	その他	4	2	2
人口規模	政令指定都市	17%	15%	21%
	30万人以上	15	19	14
	10万人以上	18	19	20
	10万人未満	21	20	18
	町村部	30	27	28

出所：杉本・高野（1995），pp.183—186.

異は、コンフリクトの源泉となり得る。このような価値感や態度の相違を認識した経営管理者は、コンフリクトを解消するメカニズムを組織の中に構築する必要がある。

サンディーンも述べているように、今後は、「ボランティア活動に関連する態度や価値観は、ボランティア活動の経験によって発達したものか、あるいは彼らが以前からもっている価値感の結果であるのか」が解明されなければならない。そのためには、ボランティアと非ボランティアの態度と行動を時系列にわたって比較する動態的分析が必要である。

(2) 杉本・高野の研究

我が国では従来、ボランティアの個人属性が彼らが加入・活動している特定の非営利組織との関連で分析されることは皆無であった。このような中で、杉本・高野の研究は、13の内容の異なるボランティア活動を3つに類型化し、それら類型とボランティアの個人属性との関係进行分析している⁸⁷⁾。ただし、この杉本・高野の研究の810名のボランティア活動経験者のうち、「団体・組織」で活動した者は366名(45.2%)でしかなく、残りの者は「ひとりで」「家族で」「近所の人や友人と」「職場や学校の仲間と」行っている。したがって、杉本・高野の研究も、特定の非営利組織とボランティアの個人特性の関係を直接分析している訳ではない。しかし、非営利組織と個人属性との間の相互関係の近似的な分析といえる。そこで以下、この杉本・高野の研究結果を簡単に紹介し、検討する。

まず、非営利組織が福祉型(107人)、地域活動型(434人)、福祉地域型(173人)の3類型に区分された。次に、各類型のボランティア経験者の、①家計状況(ゆとりのある・なし)、②地域的要因(近所付き合いの程度、地域行事への参加頻度)、③価値意識(ボランティア活動の有効性・善意感)、④社会福祉サービスの主体(行政志向か住民参加志向)が分析されている(表7)。

①の「家計状況」については、「楽なほう」と「どちらかというと楽なほう」を合わせた「ゆとりあり層」は全体で71.6%であり、ボランテ

ィア活動は経済的にやや余裕のある人々に依存しているといえる。3つの類型の中では、「ゆとりあり層」は福祉型で77%、地域活動型で75%であるのに対し、福祉地域型で80%とわずかであるが高くなっている。

②の地域的要因のうちの「近所付き合いの程度」の「全面的関係」(22%, 23%, 28%)と「地域行事への参加頻度」の「積極的参加」(66%, 69%, 74%)は、ほぼ同じ傾向を示している。すなわち3類型はともに、表7には示されていないボランティアおよび非ボランティアを含む全調査対象者の「全面的関係」(17%)、「積極的参加」(56%)をそれぞれかなり上回っている。3類型の間では、2つのインディケータとも、福祉地域型、地域活動型、福祉型の順となっており、近隣関係の親しさの程度がボランティア活動と正の関係にあることを示している。

③の「ボランティア活動の有効性」については、3つの類型とも「有益」とするものが80%を上回っている。しかし、3つの類型の中では、福祉型では81%が「有益」とするものの、「無益」とするものも19%と高い。その理由として、福祉型のボランティア活動を行っている人々は、活動の中で様々な困難に直面するとともに、他の2類型の人々よりも、地域社会の支援のネットワークから孤立しているのではないかと解釈されている。

価値意識の第2のインディケータである「世の中は人々の善意で支えられていると思うか」について、「大きく支えられている」と「ある程度支えられている」を「善意感あり」とすると、福祉地域型、地域活動型、福祉型の順になっている。一方、「あまり支えられていない」と「全く支えられていない」を「善意感なし」とすると、福祉型、地域活動型、福祉地域型の順となり、福祉型のボランティアの一定層は冷めた意識を持っていると解釈されている。

④の社会福祉サービスの提供主体がどうあるべきかに関する行政志向は、地域活動型(40%)、福祉地域型(39%)、福祉型(35%)の順となっ

87) 杉本・高野(1995)。

表 8 我が国非営利組織の成員の個人属性

		社会奉仕を目的 としている団体 (3,995千人)	町内会・老人クラブ・ 青年団等 (10,648千人)	その他の団 体 (5,116千人)
活動内容				
社会奉仕				
	地域社会や居住地域の人に対する	31.5%	73.9%	38.0%
	福祉施設等の人に対する	16.5	3.9	10.7
	児童・老人・障害者に対する	16.7	12.4	22.0
	特定地域(へき地や災害地等)の人に対する	12.4	5.3	12.7
	その他一般の人に対する	15.2	3.0	11.3
	公的な社会奉仕	7.6	1.5	4.3
社会参加活動		—	—	—
性別	男性	52.1%	46.4%	46.2%
	女性	47.9	53.6	53.8
年齢階層				
	15—19才	4.2%	0.6%	3.9%
	20—24	3.2	1.4	3.3
	25—29	3.3	3.5	5.0
	30—39	12.0	19.0	25.3
	40—49	22.7	24.0	29.1
	50—59	24.2	16.9	17.6
	60—64	13.3	9.2	6.4
	65—69	9.5	9.5	4.8
	70才以上	7.7	15.9	4.5
職業				
	主に仕事	56.9%	48.7%	58.1%
	家事などのかたわら仕事	14.6	17.6	16.5
	通学などのかたわら仕事	1.0	0.1	0.8
	家事	16.5	22.0	17.0
	通学	5.6	1.0	4.4
	その他	5.5	10.8	3.1

出所：総務庁（1993），pp.170-179より作成。

ている。住民志向は逆に福祉型が62%と最も高くなっている。福祉型で主体的な住民参加志向が高い理由は、近年の社会福祉をめぐる複雑な状況が反映していると解釈されている。

さらに杉本・高野は、3類型とその活動経験のあるボランティアの社会人口学的特性、すなわち、⑤性別、⑥年齢別、⑦職業、⑧居住地の人口規模、との関係を分析している。

⑤の性別では3つの類型の間に顕著な差が認められる。福祉型と福祉地域型では77%と66%と圧倒的に女性の割合が高いのに対して、逆に地域活動型では男性が60%と多い。

⑥の年齢別の分布をみると、3つの類型には大きな差はない。いずれの類型においても、20

才以下が、10%以下と低い、20才以上の年齢層はほぼ均等に分布している。強いて言えば、福祉型と福祉地域型は40才代と50才代、地域活動型が40才代にピークがある。

⑦の職業に関しては、福祉型と福祉地域型では女性が多いことを反映し専業主婦層が19%と22%と高い。一方、地域活動型では、事務職・技術職が19%、一般作業職が15%と高い。

⑧の居住地区の人口規模では、福祉型の場合には「政令指定都市」と「人口30万以上の都市」の間で逆転しているのを除けば、いずれの類型でも、人口規模が小さくなるほどボランティアの活動者の割合は高くなる傾向がある。

以上の結果より、3つの類型ごとのボランテ

表9 社会的活動の種類と内容例示

種 類		内 容 例 示	
社 会 奉 仕 活 動	地域社会や居住地域の人に対する社会奉仕	通学路の安全確保活動、花いっぱい運動、道路・公園等の清掃、町ぐるみレクリエーション大会、防犯活動、不用品交換会の開催等	
	福祉施設等の人に対する社会奉仕	スポーツや散歩の相手としての交流、園芸や水泳等の技術指導、清掃や補修等の環境整備、施設活動資金作りのためのバザー開催、地域の人と施設の人との合同芸能会や運動会への協力、病院の利用者へのサービス向上のための協力、患者に対する慰問等	
	児童・老人・障害者に対する社会奉仕（福祉施設等の人に対する社会奉仕を除く）	児 童	児童遊園地等でのレクリエーション指導、学童保育や学習指導等
		老 人	友愛訪問や散歩相手、寝たきり老人・独り暮らし老人の世話、老人のレクリエーション指導及び相手等
		障 害 者	点訳、朗読、レコーディング、手話奉仕、盲児・肢体不自由児の学校への誘導、在宅障害者への訪問、介護サービス等
	特定地域（へき地や災害地等）の人に対する社会奉仕	災害地復旧のための援護物資や資金の募集、現地での労力奉仕、へき地・辺地での巡回医療診療や文化講演会の開催等	
	その他一般の人に対する社会奉仕（外国の人に対する社会奉仕を含む）	福祉のつどい等の開催、福祉バザーのための手芸品等の作成、福祉活動資金作りのための古切手の収集、一円玉募金、献血、法律相談、文化レクリエーション施設でのサービス向上のための協力、海外技術協力等	
公的な社会奉仕		民生委員、児童委員、保護司、行政相談委員	
社 会 参 加 活 動		婦人活動、青少年活動、平和活動、労働運動、消費者活動、地域住民の生活意識調査、老後問題を考える学習、住民（市民）運動、政治活動、宗教活動等	

出所：総務庁（1993），p.13.

イアの個人属性の特徴が次のようにまとめられている。福祉型は小規模な地域に居住する専業主婦と事務職・技術職が中心である。福祉地域型は大都市と町村部に居住する専業主婦と事務職・技術職が中心である。地域活動型は政令指定都市に居住しているものはやや少なく、事務職・技術職、一般作業職が中心である。

（3）社会生活基本調査データの分析

次に、組織目的により3つに類型化された非営利組織のボランティアの個人属性が調査されている総務庁統計局の社会生活基本調査データの分析を試みる⁸⁸⁾。

この調査は1991年10月に行われ、ボランティア活動の形態を団体等の加入の有無にもとづき区分するとともに、団体等をその目的により次の3つに類型化している。

①社会奉仕を目的としている団体

老人社会奉仕団、日赤奉仕団（自治会、町内会と一体の機能をもっている場合を除く）ラ

イオンズクラブ、ロータリークラブ、青年会議所など。

②町内会・老人クラブ・青年団体等

地域社会とつながりの強い団体で、社会奉仕を主たる目的としない団体。自治会、婦人会などを含む。

③その他の団体

社会奉仕を主たる目的としない団体で、PTAなど。

④団体に加入しないで行っている

地方公共団体から任命されている民生委員、児童委員、保護司、行政相談委員や全国社会福祉協議会、等から任命されている福祉委員、老人調査員、給食サービス、老人福祉電話、ベルの受け手等の活動を含む。

表8に示すデータの分析結果について以下検討する。

①ボランティアの数は、町内会・老人クラブ・青年団等が10,648千人と最も多く、次いでその他団体で5,116千人、社会奉仕を目的としている団体は3,995千人と最も少ない。

88) 総務庁（1993）。

②活動内容については、いずれの種類の団体も社会奉仕が90%を越えており、そのうちでも特に「地域社会や居住地域の人に対する」ものが大きな割合を占め、次いで「児童・老人・障害者に対する」ものが多い(表9)。

公的社会奉仕は、この調査の定義では、「団体に加入しないでやっている」ものである。したがって、この「団体に加入してやっている」奉仕活動としては極めてわずかな割合しか占めないであろう。

社会参加活動についてのデータは示されていない。これら社会参加活動の多くは、将来の我が国の社会にとって重要な変革活動であり、そのデータが示されていないのは極めて残念である。

3つの類型間の特徴としては、「地域社会や居住地域の人に対する」社会奉仕は、町内会・老人クラブ・青年団等で74%と高く、他の2種類の約2倍になっているが、この種類の団体の目的からすれば、予想通りの結果である。

③性別では、表8には示していないが、3つの類型全体としては男性45.2%、女性54.8%で、女性のボランティアの方が男性よりも10%程多い結果となっている。類型別では、町内会・老人クラブ・青年団等とその他の団体で、女性の方が男性を上回っている。しかしながら、社会奉仕を目的としている団体(老人社会奉仕団、日赤奉仕団、ライオンズクラブ、ロータリークラブ、青年会議所など)においては、女性(47.9%)ではなく、男性(52.1%)がより多い。

④年齢階層別の分布を見ると、全体としては10代、20代はほぼ3%と少なく、30代、40代、50代、60代前半で多く、60代後半と70代以上で少なくなっている。類型別のピークは、社会奉仕を目的としている団体では40代と50代、町内会・老人クラブ・青年団等とその他団体では30代と40代と多少異なっている。なお、町内会・老人クラブ・青年団等では、この類型の中に老人クラブが入っていることを反映して70才以上が15.9%と多い。

⑤職業に関しては、表8には示していないが、有業者(主に仕事、家事などのかたわら仕事、通学などのかたわら仕事)が70%で、無業者(家事、通学、その他)が30%で、ボランティアの多くが有業者である。特に、「主に仕事」をしているのは男性であり、彼らは全ボランティアの約55%を占めている。次に多いのは「家事などのかたわら仕事」および「家事」の主婦で、社会奉仕を目的としている団体では合わせて31.1%、地域とのつながりの強い町内会・老人クラブ・青年団等では39.6%、その他団体では33.5%である。

「通学」の大学生等は、社会奉仕を目的にしている団体で5.6%、その他団体で4.4%、町内会・老人クラブ・青年団においてはわずか1%しかなく、極めて少ない割合を占めているに過ぎない。

3つの類型のうちでは、町内会・老人クラブ・青年団等において、無業者のうちの「その他」(そのうちの大多数は70才以上の定年退職者であろう)が10.8%と、他の2類型におけるよりも大きな割合を占めている。

本節では、非営利組織に固有の成員であるボランティアの個人属性について検討してきた。ローシュ&モースや小島は、情報処理モデルにもとづき専ら営利企業や公組織の成員を対象にした研究において、「複雑性統合能力や曖昧性許容度の高い成員は、高い能力の情報処理活動を展開し、満足を得る」という調査結果を得ている⁸⁹⁾。

しかし、以上検討してきた諸研究は、組織特性(統治構造、組織構造と組織行動)に関して試みられた環境状況との相互関係の分析は全くなされていない。したがって、環境状況が非営利組織に課す情報処理負荷とボランティアおよび専従職員個人の情報処理能力の相互関係の分析は、今後の課題であろう。

89) ローシュ&モース(1974)、小島(1985)。

IX 組織成果

ドラッカーは、「非営利組織には成果や結果を重視しない傾向がある。しかし、企業に比べ非営利組織では、成果や結果ははるかに重要であり、しかもその測定とコントロールはずっと難しい」と述べている⁹⁰⁾。同様にブラッドショウらも、組織の有効性は長い間捉え所のない概念と考えられ、特に非営利組織ではより一層問題の多い概念であると指摘している⁹¹⁾。

カンター&サマーズは、非営利組織における有効性の測定について次の6つの問題点を指摘するとともに、それら問題点の克服を可能にする業績評価システムについて検討を加えている⁹²⁾。

(1) 非営利組織は、財を生産するよりもむしろサービスを提供している場合が一般的であり、しかもそのサービスは無形で測定が困難である。成果は本来知り得ないものかもしれない。もちろん、このような問題点は営利のサービス組織にも当てはまる。しかし、非営利組織におけるサービスの測定の困難性は、顧客すなわちサービスの受益者が組織活動に及ぼす影響が営利組織に比べて極めて弱いことによって一層拡大される。非営利組織の収入はサービス料金に一部しか依存していないため、受益者に関連した尺度は全く用いられないか、用いられても副次的でしかない。そのかわり、資金や時間の提供者のニーズが大きな役割を果たす。サービス組織の成果は消費者の参加や満足の関数であるといわれる。しかし、ほとんど競争に直面していない非営利組織や市場が無限である非営利組織もあり、これらの非営利組織には、この点は当てはまらない。

(2) 組織目標の間にコンフリクトが存在する場合、合理的な計画設定は困難である。多くの利害関係者の存在、およびサービスの提供と関

係のない資金提供者への依存、等による組織目標の多様性のために、非営利組織の経営管理者は組織目標を明確な言葉で提示することを差し控える傾向がある。サービス市場の明確なチェックもなく、受益者が資金の主要な提供者でないために受益者の影響力は弱い。したがって、組織目標は曖昧で組織の価値は多様となる。しかし、意図する成果が明確に提示されなければ、業績評価は困難である。環境からのフィードバックが曖昧な場合には、一般に組織目標の達成は困難となる。

(3) 非営利組織では、アウトプットすなわちサービスの提供や目標の達成よりも、インプットすなわち資源の調達を重視する傾向がある。非営利組織は測定困難なサービスを提供する場合が多く、決算数値が存在する場合は必ずしも多くはない。したがって設定される計画の主な内容は、サービスの提供よりも資金や資源の投入に関するものになる。その理由の1つは、資金や資源の投入というインプットの測定がより容易なことである。非営利組織の成功は、資源の調達に一部依存するが、サービスや特定の恩恵は資金提供者に利用可能でない場合が多い。したがって、資源配分（サービスの提供）に関する業績基準は、資源の調達の基準とは無関係になりがちである。

(4) 曖昧な業務目標は、使命と業務目標との結び付きを弱くし、内部政治や目標置換を惹起する。表明された目標が曖昧で、設定される計画の主な内容が資源の獲得となるために、非営利組織の経営管理者は余裕をもって活動し、政治的策略を行ったり顧客のニーズを無視したりする。

資源配分（サービスの提供）の際の利用可能な誘因、人員、手続に大きな不足が存在する非営利組織では、業績の測定基準についてコンフリクトが生じたり、あるいは資金提供者を資源配分者（サービスの提供者）から遠ざけようとする試みがなされたりする。これらはいずれも、業績測定の意欲を減退させることになる。

90) ドラッカー (1968), p.133.

91) ブラッドショウ, マレイ&ウォルピン(1992), p.228.

92) カンター&サマーズ (1987), pp.163-164.

(5) 専門家が重要な役割を果たす非営利組織(例えば、ボランティア病院)では、専門家の基準は組織に厳密性を生み、利害関係者の変化するニーズへの対応を妨げる。専門家がパワーを有している場合、専門家は、①他の専門家の参加を制限したり、②既存の基準の遵守を要求したり、③サービスを求めている顧客に対して法律上の障壁を設けたりすることによって、特定のサービスの提供を独占し続けようとする。非営利組織には顧客が満足しているか否かの市場のテストが存在しないためや、資金提供者は顧客が満足していない場合でも組織が同じ行動を繰り返すことを望んでいるために、これら専門家のパワーは大きい。例えば、私立大学で同窓会が資金を提供している場合、同窓会は卒業生の記憶のなかにある大学を維持しようとする。その際、大学の在校生のニーズが満たされているか否かは必ずしも問題ではない。この同窓会の期待は教授陣のパワーを強化し、教授陣は「自分達は学生が必要としているものを学生以上によく知っている」と断言することになる。

(6) ドラッカーも指摘しているように、従来、非営利組織の活動は、存在すること自体が「良い事」であり「社会的・道徳的貢献」であるとされ、非営利組織は利益や成果を挙げる必要性はないとされてきた。営利企業では、財務的に脆弱であることは活動継続のための資金の調達が出来ないことを意味する。一方、非営利組織では、財務的に脆弱であることは、資金提供者に付加的資金の貢献を求める機会として捉えられる。実際、非営利組織が困難に直面していることは、資金提供者に当該非営利組織の存在の必要性を確認する機会を提供することになる。目標達成の際の困難性が大きい程、目標達成の努力はより大きなものになる。非営利組織の成員は自らの活動の価値を信じる傾向を有しているために、目標を達成出来ないことは、組織の脆弱性の証拠であるよりも努力の必要性を意味している。

非営利組織には以上6つの問題点のために、

有効性・効率性を評価するためのシステムが全体としてだけでなく、部分的にも存在しない場合が多い。しかし、非営利組織において業績評価が困難であるとしても、理事会や経営管理者が目標を設定し、成果を評価し、「組織が良いことをうまくやり遂げている」かどうかを確認することは可能であるし、また必要である。カンター&サマーズは、そのためには、非営利組織の業績評価システムは次の3つの要件を備えていなければならないとする。(1)多元的な利害関係者の存在を認識し、これら全ての構成員に関する尺度を提示するものでなければならない、(2)崇高な使命と業務上の諸目標の乖離を認識し、長期目標だけでなく短期目標をも提示するものでなければならない、(3)贈与関係にある受益者と資金提供者、理事会と専門家、経営管理グループ、他の利害関係者の間のバランスをとったものでなければならない。

多元的な利害関係者間のバランスをとった業績評価システムは、組織活動により積極的にコミットしている利害関係者に関する業績の次元について「当該組織がどの程度うまくやっている」かを明確にするデータを提供する。データが明確な場合には、測定値の間のコンフリクトはうまく解消される。もちろん、非営利組織の業績の最終的な検証は、社会が当該組織を「良いことをしている組織」として認め続けるか否かである。したがって、非営利組織の存続・成長は社会の信頼や評判に依存する⁹³⁾。

非営利組織の研究は、組織の有効性の適切な尺度を設計することが困難であることから停滞しているという指摘がある⁹⁴⁾。しかし近年、非営利組織の有効性に焦点を合わせ、多元的な有効性の尺度(例えば、組織の存続、支持者の満足、評判、財務力等)を用いた実証研究が試みられるようになった⁹⁵⁾。

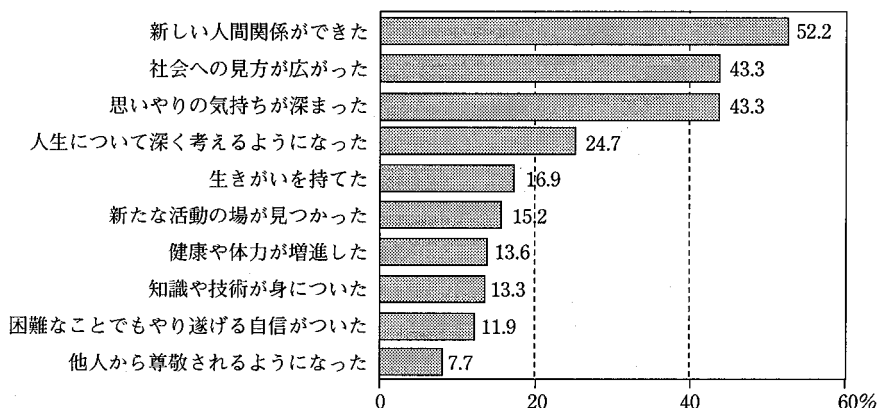
非営利組織の有効性の概念の一般的な操作化

93) カンター&サマーズ (1987), p.164.

94) ストン (1993), p.203.

95) ハーマン (1990).

図10 ボランティア活動の成果



出所：NHK世論調査部(1996),p.50より作成。

の方法は、組織の成員自身の認知にもとづいて尺度を設計する方法であり、個々の組織の有効性のより客観的尺度としては、次の3種類が入手可能な尺度として挙げられる。

第1はインプット有効性であり、活動するために必要な資金や他の資源を獲得する際の成功の尺度である。第2はスループット有効性であり、アウトプットを生み出すための資源を利用する際の内部効率の尺度である。第3はアウトプット有効性であり、非営利組織が自らの目標をどの程度うまく達成しているかの尺度である⁹⁶⁾。

ボランティアは非営利組織に固有の成員であり、営利企業や公組織ではみられない成員である。非営利組織の使命は彼らボランティアの理想、期待および満足と密接に関連している。したがってボランティアの活動成果は、非営利組織の組織成果の重要なインディケーターの1つである。この点に関して、NHKの調査と総理府の調査が興味深い結果を報告している。

NHKの調査において、ボランティア活動のきっかけを調べるために「活動に参加した時どんな気持ちだったか」が尋ねられたところ、①自分から、すすんで(42.1%)、②誘われて、な

んとなく(41.9%)、③立場上やむをえず(15.6%)、④わからない、無回答(0.5%)であった。

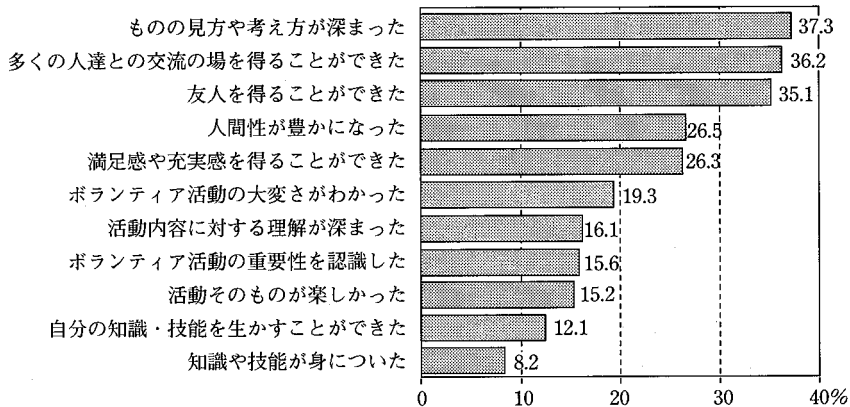
また、ボランティア活動の成果が「あなたは、ボランティア活動をして、どんなことが得られたと思いますか。リストの中からいくつでも、あげてください」という間で尋ねられたところ、回答の上位5つは、①新しい人間関係ができた、②社会への見方が広がった、③思いやりの気持ちが深まった、④人生について深く考えるようになった、⑤生きがいを持てた、であった⁹⁷⁾(図10)。

同様に、総理府の調査において、「ボランティア活動を始めたきっかけは何か」が尋ねられたところ、「学校、地域、職場、団体などで参加する機会を与えられて」と答えた者の割合が57.4%と最も高く、「自分の自発的な意思で」(18.4%)、「友人や知人に勧められて」(14.4%)などの順である。また、「あなたにとって、ボランティア活動をして良かったと思うことはありましたか。あるとすればどのようなことでしょうか。この中から3つまであげてください」に対する回答結果の上位5つは、①ものの見方や考え方が深まった、②多くの人達との交流の場を得ることができた、③友人を得ることができた、④

96) ブラッドショウ、マレイ&ウォルピン(1992), p.229.

97) NHK世論調査部(1994), p.5.

図11 ボランティア活動の成果



出所：総理府(1996),pp.32-33より作成。

図12 諸研究から示唆された非営利組織の環境状況—戦略・組織特性間関係

		タスクの不確実性	
		低	高
資源依存性	高	(セル1) 協調戦略 機械的組織	(セル2) 革新戦略 有機的組織
	低	(セル3) 効率戦略 機械的組織	(セル4) 革新戦略 有機的組織

人間性が豊かになった、⑤満足感や充実感を得ることができた、であった⁹⁸⁾ (図11)。

これら2つの調査結果はいずれも、必ずしも利他主義の立場とはいえない様々なきっかけから始めた活動が、ボランティア自身が当初必ずしも予期していなかった成果、すなわちボランティア自身の満足や成長を生むことを示している。

X 諸研究の検討結果の要約と今後の課題

本稿では、非営利組織のマネジメントを分析するための枠組および視角を提示し、それに依拠しながら現在までの研究の理論的および実証的成果を検討してきた。これらの検討結果から示唆された環境状況—戦略・組織特性間関係は図12の通りである。

資源高依存性・タスクの低不確実性の環境状況(セル1)は、当初ほとんどの非営利組織が直面する環境状況であり、ここに含まれると予想された。しかし本稿で述べた実証研究においては、セル1のような環境状況に直面している組織は見当たらなかった。したがって、このセル1の組織の戦略と組織特性は現時点では不明である。

資源高依存性・タスクの高不確実性の環境状況に直面している組織(セル2)は、競争戦略とは対極にある協調戦略を採用することにより、より安定的で予測可能な環境状況を自ら作り出そうとしている。このセル2に属する組織の場合、他組織(特に公組織)への資源依存性が高いために、それら他組織との関係にかかわる意思決定の重要性は高くなり、公式化と集権化が高い。またこれらの組織は、理事会と経営管理者の協働が少なく、複雑性が低く、水平的な調整・相互伝達が少ない、すなわち機械的な

98) 総理府(1993), p.31, pp.32-33.

組織特性を展開する。

資源低依存性・タスクの低不確実性の環境状況に直面している組織（セル3）は、競争戦略のうちの効率戦略を採用するとともに、セル2の組織の場合と同様、機械的な組織特性を展開している。

一方、資源低依存性・タスクの高不確実性の環境状況に直面している組織（セル4）は、競争戦略のうちの革新戦略を採用するとともに、理事会と経営管理者の協働が多く、公式化と集権化が低く、複雑性が高く、水平的な調整・相互伝達が多い、すなわち有機的な組織特性を展開している。

図12の結果から次の3点も演繹される。(1)競争戦略と協調戦略のいずれを採用するかは、主として資源依存性に規定される。(2)資源依存性が高い場合には、効率戦略と革新戦略のいずれが採用されるかは、タスクの不確実性に規定される。(3)環境状況がセル2とセル3では異なり、それに応じて採用される戦略が異なるにもかかわらず、2つのセルでは同じ機械的な組織特性が展開されている。この(3)の関係は、営利企業にはみられない非営利組織に固有の特徴である。

さらに、本稿の分析より得られた非営利組織のマネジメントに関する特徴を命題の形で試論的に整理すると、表10のようになる⁹⁹⁾。この表10の命題は2つに大別される。

第1は、非営利組織だけでなく営利組織にも普遍的に妥当する命題である。例えば、命題 I-2, I-3, III-1, III-2, IV-4, V-1, V-2, VII-1, X-1, 等がこれに含まれる。このように両組織において普遍的に妥当する命題が存在することは非常に興味深い。その理由として、①資源の希少性、②環境のダイナミズム、③対立する利害関係者、④不明確な統治構造、⑤共有された価値感、等の非営利組織に固有と思われるとい

る特徴が、多くの営利企業にも共通していることが考えられる。

第2は、非営利組織に固有で、営利企業においては必ずしも妥当しない命題である。表10の残りのほとんどの命題がこれに含まれる。この第2の諸命題の洗練化、すなわち非営利組織において妥当する理論的根拠のより一層の解明とその妥当する範囲の特定化は今後の課題である。

従来の非営利組織のマネジメント研究は、半数以上が探索的研究やパイロット・スタディである。そのうちの約半数が大規模サンプル調査であり、残りの約半数が単一もしくは少数の事例を比較した仮説開拓型の研究である。これに対して、仮説検証型の研究はほとんど試みられてこなかった。このような研究の現状は、非営利組織が新しい研究領域であることに起因している。今後は仮説検証型の研究を行う必要がある。

従来の研究結果は、実際の非営利組織の経営管理者に対する配慮からも、あまり専門用語を使うことなく提示されている。しかし、学問的に発展を期するためには専門用語の使用を躊躇すべきではないであろう。さらに、研究成果を実務に活用するための具体的方法も提案していくようにすべきである¹⁰⁰⁾。

最後に、主にストンの主張および諸研究の検討結果を参考に今後解明されるべき研究課題を表11に整理した。表11から明らかなように、非営利組織のマネジメントに関しては未解明の課題が多数ある。より適切な研究デザインで、定量的・定性的データにもとづく分析が試みられ、さらに、それら研究結果の含意が明確にされるならば、非営利組織のマネジメント研究は今後飛躍的に進展することになるだろう。

99) 主として営利企業のマネジメントに関する特徴を命題として提示したものとしては、野中ら（1978）がある。pp.450-451.

100) ストン（1992），p.204.

表10 非営利組織のマネジメントに関する主要命題

I 市場環境

1. 市場環境とは、当該組織がサービスを提供している市場において受益者を獲得するために競争している他の非営利組織・公組織・営利企業を指している。サービスの受益者を獲得するための競争は、非営利組織が対処しなければならない資源依存性およびタスクの不確実性を生み出す重要な源泉である。
2. サービス市場の主な競争要因は、①既存の競争者との関係、②新規参入の脅威、③代替サービスの利用可能性である。
3. サービス市場の競争は非営利組織に次のような影響を及ぼす。
 - 3a. サービス市場の競争度が高いほど、および（あるいは）競争者が制裁的行動をとったり重要な経営資源をコントロールするほど、組織が戦略的決定を行う際の自律性はより小さくなる。
 - 3b. サービス市場の参入障壁が高いほど新規参入者は現われず、参入障壁が低いほどサービス市場は不安定となる。
 - 3c. 代替サービスを受益者が容易に利用できるほど、非営利組織が受益者や資金提供者を引き付けることはより困難になる。
 - 3d. 競争者の数が増加するとともにサービス市場の魅力度は低下するが、一方、競争者間の多様性が増加するとともにサービス市場の魅力度は高まる。

II 組織間環境

1. 組織間環境とは、必要な経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報・制約・正当性等）の提供を通じて当該組織を支持している資金提供者、サービスの受益者、外部利害関係組織等の他組織を指している。他組織からの経営資源の獲得は、非営利組織が対処しなければならない資源依存性およびタスクの不確実性を生み出す重要な源泉である。
2. 非営利組織は、他の非営利組織との間で資金提供者からより多くの活動資金を獲得するための競争に直面している。
 - 2a. 資金提供者の組織に対するパワーは、組織の総収入に占める提供資金の割合に比例する。
 - 2b. 必要な資金および（あるいは）情報や政策を国や地方自治体等の公組織から受け取っている場合には、非営利組織が戦略的決定を行う際の自律性はより小さくなる。
 - 2c. 資金提供者とサービスの受益者の重複の程度が小さいほど、非営利組織の戦略の重点は寄付金等の獲得に置かれる。
3. サービスの受益者の非営利組織に対するパワーは、①受益者の数と分布、②受益者自らのサービスの生産可能性や代替サービスの利用可能性、③サービスの受益者に対する当該サービスの重要性、④受益者のコミュニティとの関連度に依存する。

III 技術

1. 技術によって組織が対処しなければならないタスクの不確実性、したがって情報処理負荷は異なる。
2. 非営利組織におけるタスクの不確実性は、①組織のタスクの多様性、②目的と手段の関係の不明確性、③業績評価基準の不正確性の3次元で操作化される。

IV 使命

1. 使命は、組織が提供するサービスもしくは製品は何か、およびその受益者は誰かを一般的に定義したものであり、組織の中核価値も明示的もしくは暗示的に含んでいる。
2. 使命は、①組織の基本的な事業領域を幅広く定義する、②専従職員・寄付者（時間の寄付者である理事とボ

ランディア、資金提供者)・サービスの受益者を動機づける、③組織の業績評価を促進する、という3つの機能を有し、専従職員、寄付者、サービスの受益者、の3種類の利害関係者に影響を及ぼす。

3. 使命の定義と達成には次の3点が重要である。

3a. 使命は簡潔・明瞭でなければならず、使命には立派な意図を多く盛り込むべきではない。

3b. 経営管理者は使命を具体的な組織目標に変換する必要がある。使命自体は永続的なものであっても、組織目標の有効期間は短い。

3c. 使命を達成するためには、機会、能力、信念の3つが必要である。

4. 市場環境・組織間環境が変化したり、組織成員のニーズが変化すると、組織の使命も変化する。

V 戦略

1. 戦略は組織が対処すべき環境状況を定義する。したがって戦略は、組織が市場環境・組織間環境との間で行う交換のタイプ、すなわち組織が市場環境・組織間環境に対して必要とする情報および資源のタイプを特定化する。

2. 戦略によって組織が対処しなければならないタスクの不確実性、したがって情報処理負荷は異なる。

3. 戦略には様々な類型が存在するが、競争戦略と協調戦略は対極をなす重要な2つの類型である。

3a. 競争戦略は組織が少数の支持者・組織に依存せずに済むように、他組織への資源依存性とタスクの不確実性を管理しようとする戦略である。この競争戦略の下位戦略には革新戦略と効率戦略がある。

3b. 協調戦略はより安定的で予測可能な環境を自ら作り出す、すなわちタスクの不確実性自体を削減するための戦略である。具体的には、外部からの人材の受け入れや他組織との協力活動に重点を置く戦略である。

3c. 協調戦略は、①組織間の資源の多様性、②グループ間の外部性、③使命の共通性、④政府および資金提供者による圧力、等によって促進される。協調戦略が成功するためには、組織間の取り決めが双方に同等の義務を課すとともに、双方のタスクの不確実性を削減するものでなければならない。

4. 環境状況が組織に課す資源依存性およびタスクの不確実性および使命は、有効な戦略を規定する。

5. 資源依存性が高く、タスクの不確実性が高い組織の場合、協調戦略が有効である。一方、資源依存性が低く、タスクの不確実性が低い組織の場合、効率戦略が有効である。また、資源依存性が低く、タスクの不確実性が高い組織の場合、革新戦略が有効である。

6. 環境変化によって誘発された成員の解釈枠組の変化、特に使命についての理解の変化は、組織構造の変化と交差的関係にある。この交差的関係は直接的なものではなく、組織成員の行動と変化に対する感情的反応によって媒介される。

VI 統治構造

1. 環境状況が組織に課す資源依存性およびタスクの不確実性は、有効な統治構造を規定する。

2. 資源依存性が高く、タスクの不確実性が高い組織、および資源依存性が低く、タスクの不確実性が低い組織の場合、いずれも理事会と経営管理者の協働が少ない統治構造が有効である。一方、資源依存性が低く、タスクの不確実性が高い組織の場合、理事会と経営管理者の協働が多い統治構造が有効である。

3. 理事会は経営管理者を含む専従職員と社会との間の緩衝剤の役割を果たす。

4. 理事会の構造・行動と理事会・組織の有効性との間には次のような関係がある。

4a. 理事会の計画策定への関与が大きいほど、組織の社会的成果はより高い。

4b. 理事が自らの責任と義務をより良く理解しているほど、組織成果はより高い。

4c. 理事会の公式性が高いほど、理事会の有効性はより高い。

4d. 管理能力よりも資金調達能力を考慮して選任された理事の比率が高い理事会ほど、より多くの資金等を

獲得する。

- 4e. 理事会におけるビジネスマンの比率が高いほど、組織成果はより低い。
- 4f. 理事会の行動と組織の有効性はつねに関連があるわけではない。
5. 経営管理者の責任は理事会と協力しより高い成果を達成することであり、そのためには経営管理者は理事・理事会に対して一貫して次の行動をとるべきである。①理事－経営管理者間の相互交流の援助、②配慮し敬意を払うこと、③組織の変革・革新を共同で構想、④理事会の目標達成・生産性向上を促進、⑤理事会の一貫した手続の設計・維持、⑥情報の提供。

VII 組織構造と組織行動

1. 環境状況が組織に課す資源依存性およびタスクの不確実性は、有効な組織構造・管理システムと組織行動を規定する。
2. 資源依存性が高く、タスクの不確実性が高い組織、および資源依存性が低く、タスクの不確実性が低い組織の場合、いずれも公式化と集権化が高く、複雑性が低く、水平的な調整・相互伝達が少ない、機械的な組織構造と組織行動が有効である。一方、資源依存性が低く、タスクの不確実性が高い組織の場合、公式化と集権化が低く、複雑性が高く、水平的な調整・相互伝達が多い、有機的な組織構造と組織行動が有効である。
3. 職能別組織とチーム型組織は、ほとんどの非営利組織において採用される組織形態であり、その併用が一般的である。

VIII 個人属性

1. ボランティアの個人属性（個人目標、態度および価値観、社会人口学的特性等）は、国、組織の活動内容、組織の目的等によって異なる。
 - 1a. 米国のボランティアは、概して①白人で、②教育水準が高く、③所得水準が高く、④小都市に住んでいる。
 - 1b. 日本のボランティアは、概して①経済的にややゆとりがあり、②近所付き合いが良く、③ボランティア活動は有効で世の中は人々の善意で支えられていると信じ、④社会福祉サービスの主体は住民であるべきと考えている。
 - 1c. 日本の非営利組織は活動内容により、①福祉型、②地域活動型、③福祉地域型の3つの類型に大別される。各類型のボランティアの社会人口学的特性は次の通りである。①福祉型は、小規模な地域に居住する専業主婦と事務職・技術職が中心である。②地域活動型は、政令指定都市に居住しているものはやや少なく、事務職・技術職、一般作業職が中心である。③福祉地域型は、大都市と町村部に居住する専業主婦と事務職・技術職が中心である。
 - 1d. 日本の非営利組織は組織目的により、①社会奉仕を目的としている団体、②町内会・老人クラブ・青年団等、③その他団体（PTA等）の3つに類型化される。このうち①と②におけるボランティアの社会人口学的特性は次の通りである。①の組織の場合、ボランティアの総人数は最も少なく、活動内容としては公的奉仕が他の類型に比して多く、男性が女性より多く、主に仕事を持ったボランティアの割合は②の組織の場合よりも多い。②の組織の場合、ボランティアの総人数は他の類型よりも多く、活動内容としては地域社会や居住地域の人に対する社会奉仕が3/4を占め、女性の方が男性より多く、70才以上のボランティアが他の類型よりも多い。
2. 非営利組織の組織行動は、ボランティアの個人目標、態度および価値観に一部規定される。
3. ボランティアは活動のきっかけが何であれ、自らの満足と成長を感じる。

IX 組織の有効性

1. 非営利組織には、①受益者の組織への影響力の弱さ、②組織目標の多様性、③測定の容易なインプットの重

視, ④曖昧な業務目標による内部政治や目標置換の惹起, ⑤組織成員である専門家の基準の重視による革新の阻害, ⑥組織目標の不達成が組織に対する努力の必要性和認識されること, 等の問題点のために, 有効性・効率性を評価するためのシステムが全体としてだけでなく, 部分的にも存在しない場合が多い。

2. 非営利組織の業績評価システムは次の3つの要件を備えていなければならない。①多元的な利害関係者の存在を認識し, 全ての利害関係者に関する尺度を提示する。②崇高な使命と業務上の諸目標の乖離を認識し, 長期目標だけでなく短期目標を提示する。③贈与関係にある資金提供者とサービスの受益者, 理事会と専門家, 経営管理者, 他の利害関係者のバランスをとる。
3. 非営利組織の業績の最終的な検証は, 社会が当該組織を「良いことをしている組織」として認め続けるか否かである。したがって, 非営利組織の存続・成長は社会の信頼や評判に依存する。

X 統合命題

1. 市場環境, 組織間環境, 技術が非営利組織に課す資源依存性およびタスクの不確実性は, 組織の使命・戦略, 統治構造, 組織構造と組織行動, 個人属性を規定する。これら市場環境, 組織間環境, 技術と展開される使命・戦略, 統治構造, 組織構造と組織行動, 個人属性の間には多元的な適合関係すなわち有効な一定の機能の配置が存在する。
2. 非営利組織が有効に存続していくためには, 設立から発展さらに成熟への移行期では組織の制度化を, 一方, 確立から衰退への移行期では組織の更新をはかる必要がある。そのためには経営管理者はこれら移行期において, ①リーダーシップ, ②組織-環境関係, ③組織構造, ④受益者-組織関係の4つのサブシステムを巧みに転換する必要がある。

表11 今後解明されるべき研究課題

- | | |
|---------|---|
| 戦略 戦略策定 | <p>①組織の使命はいかに戦略策定に影響を及ぼすか。</p> <p>②組織目標はどの程度詳細か。戦略策定のプロセスにおいて, 組織目標間のコンフリクトはいかに解消されるか。組織目標間のコンフリクトの解消は必要か。</p> <p>③いかなる要因や利害関係者が戦略策定を促進するか。</p> <p>④戦略策定プロセスにおいていかなる情報がいかに利用されるか。</p> <p>⑤戦略策定プロセスが環境スキャンニング, 競争者分析, 組織内分析の3つのプロセスから成り立っているか。</p> <p>⑥いかなる環境要因や組織要因(例えば, 組織のライフサイクル段階, 組織規模, 顧客ニーズ, 資源の利用可能性)がいかに戦略策定プロセスに影響を及ぼしているか。</p> <p>⑦戦略策定プロセスに誰が参加し, 誰が参加しないか。</p> <p>⑧戦略策定はどの程度公式的か, すなわち, そのプロセスは計画策定の合理的プロセスモデル, 適応のプロセスモデル, 解釈のプロセスモデル, のうちのいずれに該当するか。</p> |
| 戦略内容 | <p>①非営利組織の戦略類型にはどのようなものがあるか。戦略内容は総合的か部分的内容か。いかなるタイプの協調戦略と競争戦略が展開されているか。様々な組織単位やサービスに対する資源配分はいかに行われるか。</p> <p>②いかなる環境要因や組織要因が戦略内容に影響を及ぼしているか。</p> |

- 統治構造 ①理事会の構成、機能は戦略にいかに関与を及ぼすか。
 ②経営管理者の管理スタイル、専門能力、認識等は戦略にいかに関与を及ぼすか。
- 組織構造・管理システムと組織 ①戦略は組織の内部および外部の主要な利害関係者によっていかに関与され伝達されるか。組織目標は全ての利害関係者に等しく正確に理解されているか。
 ②戦略の変化と組織構造・管理システムの変化の相互関係はどのようなものか。組織構造・管理システムは戦略の実行に対していかに関与を及ぼすか。
 ③環境状況、経営管理者はいかに関与の執行に影響を及ぼすか。
- 個人属性 ①ボランティア活動と関連する態度や価値観は、ボランティア活動の経験によって発達したものか、あるいは彼らが以前から持っている価値観の結果であるか。
 ②環境状況が組織に課す情報処理負荷とボランティアおよび専従職員個人の情報処理能力はいかに関与しているか。
- 組織成果 ①組織成果はどのようにして測定されるか。戦略策定プロセス、戦略内容、戦略の実行、組織成果は相互に関与しているか。

出所：主にストン(1993), p.195, およびサンディーン(1992), p.288, 等より作成。

参考文献

- Aldrich, H. E., 1979. *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs, N. J. :Prentice-Hall.
- Aldrich, H. E., and J. Pfeffer, 1976. "Environments of Organizations," In A. Inkeles, (ed.), *Annual Review of Sociology*, No. 2, Palo Alto, California:Annual Reviews:79-105.
- Andersen, A. R., 1982. "Nonprofits Check Your Attention to Customers," *Harvard Business Review*, Vol.60, May-June:105-110.
- Andrews, K. A., 1987. *The Concept of Corporate Strategy* (2nd ed.), Homewood Ill.:Dow Jones-Irwin.
- Ansoff, I., 1965. *Corporate Strategy*. N.Y.: McGraw-Hill.
- Bailey, D., 1992. "The Strategic Restructuring of Nonprofit Associations: An Exploratory Study," *Nonprofit Management & Leadership*, Vol.3, No.1:65-80.
- Bartunek, J. M., 1984. "Changing Interpretive Schemes and Organizational Restructuring: The Example of a Religious Order," *Administrative Science Quarterly*, Vol.29:355-372.
- Best, R., 1974. "Youth Issues," In G. Doern, and V. Wilson (eds.), *Issues in Canadian Public Policy*, Toronto:Macmillan, pp.137-165.
- Bielefeld, W., 1992. "Funding Uncertainty and Non-profit Strategies in the 1980s," *Nonprofit Management & Leadership*, Vol.2, No.4:29-39.
- Bills, D., and M. Harris (eds.), 1996. *Voluntary Agencies: Challenges of Organizations & Management*, London:Macmillan.
- Boecker, W., and J. Goodstein, 1991. "Organizational Performance and Adaptation: Effects of Environment and Performance on Changes in Board Composition," *Academy of Management Journal*, Vol.34, No.4:805-826.
- Boje, D. M., and D. A. Whetten, 1981. "Effects of Organizational Strategies and Contextual Constraints on Centrality and Attributions of Influence in Interorganizational Networks," *Administrative Science Quarterly*, Vol.26:378-395.
- Bowman, E. H., 1976. "Strategy and the Weather,"

- Sloan Management Review*, Vol.17, No.2:49-58.
- Butler, J.R., and D.C. Wilson, 1990. *Managing Voluntary and Non-profit Organizations: Strategy and Structure*, London and N.Y.: Routledge.
- Bush, R., 1992. "Survival of the Nonprofit Sector in a For-Profit World," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 21, No. 4:391-410.
- Carver, J., 1990. *Boards That Make a Difference*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Chaffee, E.E., 1984. "Successful Strategic Management in Small Private Colleges," *Journal of Higher Education*, Vol. 55:212-241.
- Chaffee, E.E., 1985. "Three Models of Strategy," *Academy of Management Review*, Vol. 10:89-98.
- Chait, R.F., and B.E. Taylor, 1989. "Charting the Territory of Nonprofit Boards," *Harvard Business Review*, Jan.-Feb.:44-54.
- Chandler, A.D., 1962. *Strategy and Structure*, Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Child, J., 1973. "Predicting and Understanding Organizational Structure," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 18, No. 1:168-185.
- Glary, E.G., and S. Mark, 1990. "A Functional Analysis of Volunteers' Motivations," Paper presented at the Independent Sector 1990 Spring Research Forum, Boston.
- Colingnon, R., 1987. "Organizational Permeability in U.S. Social Service Agencies," *Organization Studies*, Vol. 8, No. 2:169-186.
- Crittenden, W.F., V.L. Crittenden, and T.G. Hunt, 1988. "Planning and Stakeholder Satisfaction in Religious Organizations," *Journal of Voluntary Action Research*, Vol. 17:60-73.
- Cyert, R.M., 1990. "Defining Leadership and Explicating the Process," *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 1, No. 1:29-38.
- 電通総研編著, 1996. 『NPOとは何か』, 日本経済新聞社.
- Drucker, P.F., 1968. *Managing The Age of Discontinuity*, N.Y.: Harper & Row. (林雄二郎訳, 『断絶の時代』, ダイアモンド社, 1969.)
- Drucker, P.F., 1974. *Management*, N.Y.: Harper & Row. (野田一夫・村上恒夫監訳, 『マネジメント』, ダイアモンド社, 1974.)
- Drucker, P.F., 1989. "What Business Can Learn from Nonprofits," *Harvard Business Review*, Vol. 67, July-Aug.:88-93.
- Drucker, P.F., 1990. "Lessons for Successful Non-profit Governance," *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 1, No. 1:7-14.
- Drucker, P.F., 1990. *Managing the Nonprofit Organization*, N.Y.: Harper Collins. (上田惇生・田代正美訳, 『非営利組織の経営—原理と実践—』, ダイアモンド社, 1991.)
- Drucker, P.F., 1992. *Managing for the Future*, N.Y.: Truman Talley Books. (上田惇生・佐々木美智男・田代正美訳, 『未来企業—生き残る組織の条件—』, ダイアモンド社, 1992.)
- Drucker, P.F., 1995. *Managing in a Time of Great Change*, N.Y.: Truman Talley Books. (上田惇生・佐々木美智男・林正・田代正美訳, 『未来への決断』, ダイアモンド社, 1995.)
- Evan, W.A., 1966. "The Organizational Set: Toward a Theory of Interorganizational Relations," In J.D. Thompson (ed.), *Approach to Organizational Design*, Pittsburgh: University Of Pittsburgh. (土屋敏明他訳, 『組織の革新』, ダイアモンド社, 1969.)
- Financial Accounting Standard Board, 1980. *Statement of Financial Accounting Concepts No. 4*, Objectives of Financial Reporting by Nonbusiness Organizations. Stanford, Connecticut: Financial Accounting Standard Board.
- Fletcher, K.B., 1992. "Effective Boards: How Executive Directors Define and Develop Them," *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 2, No. 3: 283-293.
- Friesen, B.J., and Frey, G., 1983. "Managing Organizational Decline: Emerging Issues for Administration," *Administration in Social Work*, Vol. 7.

- No.3/4:33-41.
- Galaskiewicz, J., and D.Shatin,1981. "Leadership and Networking Among Neighborhood Human Service Organizations," *Administrative Science Quarterly*, Vol.26:434-448.
- Galbraith, J.,1977. *Organization Design*, Readings, Mass.:Addison-Wesley.
- Galbraith, J.,1995. *Designing Organization, An Executive Briefing on Strategy, Structure, and Process*, San Francisco:Jossey-Bass Publishers.
- Gamm,L.D.,1983. "Interorganizational Relations and the Management of Voluntary Health Organizations," In M.S.Moyer (ed.), *Managing Voluntary Organizations*, Toronto:York University Voluntary Sector Program.
- Glary,E.G.,and S.Mark,1990. "A Functional Analysis of Volunteers' Motivations," Paper Presented at the Independent Sector 1990 Spring Research Forum, Boston.
- Goldsmith, J.C.,1979. "Farewell to the Volunteer Fireman," *Harvard Business Review*, May-June: 14ff.
- Gronbjerg, K.A.,1991. "How Nonprofit Human Service Organizations Manage Their Funding Sources:Key Findings and Policy Implications," *Nonprofit Management & Leadership*, Vol.2, No.2:159-175.
- Gruber ,R.E., and M.Mohr,1982. "Strategic Management for Multiprogram Nonprofit Organizations," *California Management Review*, Vol.24, No.3:15-22.
- Gummer, B.,1988. "The Hospice in Transition:Organizational and Administrative Perspectives," *Administration in Social Work*, Vol.12:31-43.
- Hage,J.,1980. *Theories of Organizations:Form,Process and Transformation*, N.Y.:Wiley.
- Hardy,C.,1990. "Leadership and Strategy in Brazilian Universities," Working Paper, No.152. New Haven,Conn.:Program on Nonprofit Organizations,Yale University.
- Harvey,J.W.,and K.F.McCrohan,1988. "Strategic Issues for Charities and Philanthropies," *Long Range Planning*, Vol.21, No.6:44-55.
- Hasenfeld, Y.,1983. *Human Service Organizations*, Englewood Cliff, New Jersey:Prentice-Hall.
- Hasenfeld, Y., and H.Schmid,1989. "The Life Cycle of Human Service Organizations:An Administrative Perspective," *Administration in Social Work*, Vol.13:243-269.
- Henderson,B.D.,1979. *On Corporate Strategy*, The Boston Consulting Group. (土岐坤訳,『経営戦略の核心』,ダイヤモンド社,1981.)
- Herman, R.,1990. "Methodological Issues in Studying the Effectiveness of Nongovernmental and Nonprofit Organizations," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol.19, No.3:293-306.
- Herman, R., and R.Heimovics,1987. "An Investigation of Leadership Skill Differences in Chief Executives of Nonprofit Organizations," Paper Presented at the Independent Sector Spring Research Forum, N.Y.
- Herman, R., and R.D.Hermovics,1990. "The Effective Nonprofit Executive:Leader of the Board," *Nonprofit Management & Leadership*, Vol.1, No.2:167-180.
- Herman, R., and P.Tulipana,1985. "Board-Staff Relations and Perceived Effectiveness in Nonprofit Organizations," *Journal of Voluntary Action Research*, Vol.14, No.:48-59.
- Hickson, D.J., R.J.Butler, D.Cray, G.R.Mallory, and D.C.Wilson,1985. *Top Decisions:Strategic Decision-Making in Organizations*, Oxford:Basil Blackwell and San Francisco :Jossey-Bass.
- Hodge,B.J., and W.P.Anthony,1984. *Organization Theory*, 2nd:Allyn and Bacon.
- Hougland, J.G., and J.A. Christenson,1982. "Voluntary Organizations and Dominant American Values," *Journal of Voluntary Action Research*, Vol.11, No.4:7-26.
- Jain, S.C., and S.S.Singhvi,1977. "Environmental

- Forecasting and Non-profit Professional Organizations," *Long Range Planning*, Vol.10, No.3: 50-58.
- Jaworski, B.J., V.Stathakopoulos, and H.S.Krishnan,1993. "Control Combinations in Marketing: Conceptual Framework and Empirical Evidence," *Journal of Marketing*, Vol.57, No.1:57-69.
- Jenster, P.V., and G.A.Overstreet,Jr.,1990. "Planning for a Non-profit Service:A Study of U.S. Credit Unions," *Long Range Planning*, Vol.23, No.2:103-111.
- 金子郁容・田中弥生・伊藤裕夫,1994.「NPOとネットワーク組織原理」,『By-Line』1-2月号,電通総研.
- Kanter, R.M., and D.Summers,1987. "Doing Well While Doing Good," In W.W.Powell (ed.), *The Nonprofit Sector:A Reserch Handbook*, New Haven ,Conn.:Yale University Press:154-166.
- Keating, B.P., and M.O.Keating,1981. "Goal Setting and Efficiency in Social Service Agencies," *Long Range Planning*, Vol.14, No.1:40-48.
- 小島廣光,1982.『企業環境と管理システム』,中央経済社.
- 小島廣光,1985.「青函トンネル建設の組織論的研究」,『経済学研究』(北海道大学),第33巻第4号:1-30.
- 小島廣光,1990.「政治経済アプローチによる公組織の分析」,『エコノミック・フロンティア』,第28巻:37-51.
- 小島廣光,1993.「我が国ボランティア組織の戦略と組織特性に関する実証研究」,『経済学研究』(北海道大学),第43巻第3号:28-66.
- 小島廣光,1994.「我が国ボランティア組織の統治構造」,『同志社商学』,第46巻第2号:30-47.
- 小島廣光,1994.「我が国ボランティア組織のマクロ分析」,『経済学研究』(北海道大学),第44巻第3号:79-94.
- Kojima, H.,1996. "Management of Japanese Voluntary Organizations," *The Journal of International Health*, Vol.10:197-198.
- 小島廣光,1996.「経営戦略と組織」,『大変革期経営の諸問題』(第3章所収),多賀出版(近刊).
- Kohl,J.P.,1984. "Strategies for Growth:Intervention in a Church," *Long Range Planning*, Vol.17, No.6:76-81.
- Koldewyn,P.,1992. "Hispanic Nonprofit Organizations in the State of California," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol.21, No.2:135-145.
- Kotler,P.,1975. *Marketing for Nonprofit Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.:Prentice Hall.
- Kotler, P.,1987. *Strategic Marketing for Non-Profit Organizations*, Englewood Cliffs, N.J.:Prentice-Hall.
- Krashinsky, M.,1990. "Management Implications of Government Funding of Nonprofit Organizations:Views from the United States and Canada," *Nonprofit Management & Leadership*, Vol.1, No.1:39-53.
- La Barbera,P.A.,1991. "Commercial Ventures of Religious Organizations," *Nonprofit Management & Leadership*, Vol.1, No.3:217-234.
- Leat,D.,S.Gerry,and U.Judith,1981. *Voluntary and Statutory Collaboration:Rhetoric or Reality?* London:Bedford Square Press.
- Liebschutz,S.F.,1992. "Coping by Nonprofit Organizations During the Reagan Years," *Nonprofit Management & Leadership*, Vol.2, No.4:363-380.
- Lorange, P.,and R.F.Vancil,1976. "How to Design a Strategic Plan," *Harvard Business Review*, Vol.54, Sept.-Oct:75-81.
- Lorsh, J., and J.J.Morse,1974. *Organizations and Their Members*, N.Y.:Harpers & Row. (馬場昌雄・服部正中・上村裕一訳『環境・組織・個人・コンティンジェンシー・アプローチ』東京教学社,1977.)
- McMurtry, S.L., F.E.Netting, and P.M.Kettner, 1991. "How Nonprofits Adapt to a Stringent Environment," *Nonprofit Management & Leadership*, Vol.1, No.3:235-252.

- Martin, P.Y., D.DiNitto, D.Byington, and M.S. Maxwell,1992. "Organizational and Community Transformation:The Case of a Rape Crisis Center," *Administration in Social Work*, Vol.16, No.3/4:123-145.
- Medley, G.J.,1988. "Strategic Planning for the World Wildlife Fund," *Long Range Planning*, Vol.21, No.1:46-54.
- Middleton, M.,1987. "Nonprofit Boards of Directors :Beyond the Governance Function," In.W.W. Powell (ed.), *The Nonprofit Sector:A Reserch Handbook*, New Haven, Conn.:Yale University Press:141-153.
- Miles, R.E., and C.C.Snow,1978. *Organizational Strategy, Structure and Process*. N.Y.:McGraw-Hill.(土屋守章他訳,『戦略経営』,ダイヤモンド社,1983.)
- Miles, R.H.,1982. *Coffin Nails and Corporate Strategies*, Englewood Cliffs,N.J.:Prentice-Hall.
- Miller, D., and P.H.Friesen,1984. *Organizations:A Quantum View*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Miller, D.,1986. "Configurations of Strategy and Structure:Towards a Synthesis," *Strategic Management Journal*, Vol.7, No.3:233-249.
- Mintzberg, H.,1973. "Strategy Making in Three Modes," *California Management Review*, Vol.16, No.2:44-53.
- Mintzberg, H.,1978. "Patterns of Strategy Formation," *Management Science*, Vol.24:934-948.
- Mintzberg, H.,1979. "Patterns in Strategy Formation," *International Studies of Management and Organization*, Vol.9, No.3:67-86.
- Mintzberg, H.,1983. *Power in and Around Organizations*, Englewood Cliffs, N.J.:Prentice-Hall.
- Murray, V., P.Bradshaw, and J.Wolpin,1992a. "Voluntary Sector Boards:A Typology Governance Patterns", Working paper, York University,Toronto.
- Murray, V., P.Bradshaw, and J.Wolpin,1992b. "Power in and Around Nonprofit Boards:A Neglected Dimension of Governance," *Nonprofit Management & Leadership*, Vol.3, No.2:165-182.
- Nelsen, W.C.,1991. "Incentive-Based Management for Nonprofit Organizations," *Nonprofit Management & Leadership*, Vol.2, No.1:59-69.
- Newman, W.H., and H.W. Wallender,1978. "Managing Not-for-Profit Enterprises," *Academy of Management Review*, Vol.3:24-31.
- NHK世論調査部,1996.『「ボランティア社会」調査－結果表－』
- 野中郁次郎,1974.『組織と市場』,千倉書房.
- 野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣,1978.『組織現象の理論と測定』,千倉書房.
- Odom, R.Y., and W.R.Boxx,1988. "Environment, Planning Processes,and Organizational Performance of Churches," *Strategic Management Journal*, Vol.9:197-205.
- 奥村昭博,1978.『組織の対環境マネジメント戦略－日本企業におけるトップ・マネジメント層の実証研究』,『組織科学』,第12巻第2号:35-46.
- Oster,S.M. (ed.),1994. *Management of Non-profit Organizations*, Aldershot:Dartmouth.
- Oster,S.M.,1995.*Strategic Management of Non-profit Organizations*, N.Y.:Oxford University Press.
- Ouchi,W.G.,1980. "Markets,Bureaucracies and Clans," *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, No.1:129-141.
- Pawlak,E.J.,S.C.Jeterand, and R.L.Fink,1983. "The Politics of Cutback Management," *Administration in Social Work*, Vol.7, No.2:1-10.
- Perrow,C.,1970. *Organizational Analysis*, Belmont, Calif.:Wadworth.(岡田至雄訳,『組織の社会学』,ダイヤモンド社,1973.)
- Pfeffer,J.,1973. "Size,Composition,and Function of Hospital Boards of Directors:A Study of Organization-Environment Linkage," *Administrative Science Quarterly*, Vol.18, No.3:349-363.
- Pfeffer,J., and G.R.Salancik,1978. *The External*

- Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, N.Y.:Harper and Row.
- Pfeffer, J., 1982. *Organizations and Organization Theory*, Boston: Pitman.
- Porter, M.E., 1980. *Competitive Strategy*, Free Press.
(土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳, 『競争の戦略』, ダイアモンド社.)
- Provan, K.G., J.M.Beyer, and C.Kruijtbosch, 1980. "Environmental Linkages and Power in Resource Dependent Relations Between Organizations," *Administrative Science Quarterly*, Vol.25:200-225.
- Price, J., 1963. "The Impact of Governing Boards on Organizational Effectiveness and Morale," *Administrative Science Quarterly*, Vol.8:361-377.
- Pugh, D.S., D.J.Hickson, and C.R.Hinings, 1969. "The Context of Organization Structure," *Administrative Science Quarterly*, Vol.14, No.1: 91-114.
- Raymond, T.J.C., and Greyser, S.A., 1978. "The Business of Managing the Arts," *Harvard Business Review*, Vol.56, July-Aug.:123-132.
- Salamon, L.M. and H.K.Anheir, 1994. *The Emerging Sector. An Overview*. Baltimore: The Johns Hopkins University, Institute for Policy Studies.
(今田忠監訳, 『台頭する非営利セクター』, ダイアモンド社, 1996.)
- サラモン, R., 1994. 「福祉国家の衰退と非営利団体の台頭」, 『中央公論』, 10月号: 401-412.
- 佐々木利廣, 1990. 『現代組織の構図と戦略』, 中央経済社.
- Savas, E.S., 1977. "Organizational Strategy, Performance, and Management Technology," *Administration in Social Work*, Vol.1, No.2:149-160.
- Saxon-Harrold, S.K.E., 1986. *Strategy of Voluntary Organizations*, Unpublished Ph.D.Dissertation: University of Bradford.
- Saxon-Harrold, S. K. E., 1990. "Competition, Resources, and Strategy in the British Nonprofit Sector," In H.K.Anheier, and W.Seibel (eds.), *The Third Sector: Comparative Studies of Non-profit Organizations*, Berlin: Walter de Gruyter: 123-139.
- Schmid, H., 1992. "Strategic and Structural Change in Human Service Organizations: The Role of the Environment," *Administration in Social Work*, Vol.16, No.3/4:167-186.
- Scott, D., 1981. *Don't Mourn for Re-Organize: The Social and Political Uses of Voluntary Organizations*, London: Allen and Urwin.
- Sexty, R., 1983. "Power Analysis of Management in a Volunteer Organization," In M.S.Moyer (ed.), *Managing Voluntary Organizations*, Toronto: York University Voluntary Sector Program.
- Siciliano, J.I., 1990. *Strategic Management and the Board of Directors: A Survey of YMCA Organizations in the Eastern U.S. and Canada*, Unpublished Paper, University of Massachusetts.
- Siciliano, J.I., and Floyd, S.W., 1993. "Nonprofit Boards, Strategic Management, and Organizational Performance: An Empirical Study of YMCA Organizations," Working Paper No.183, New Haven, Conn.: Program on Non-profit Organizations, Yale University.
- Singer, M.I., and Yankey, J.A., 1991. "Organizational Metamorphosis: A Study of Eighteen Nonprofit Mergers, Acquisitions, and Consolidations," *Nonprofit Management & Leadership*, Vol.1, No.4:357-369.
- Singh, J.V., D.J.Tucker, and R.J.House, 1986. "Organizational Legitimacy and the Liability of Newness," *Administrative Science Quarterly*, Vol.31:171-193.
- Smith, D.H., 1983. "Synanthrometrics: On Progress in the Development of a General Theory of Voluntary Action and Citizen Participation," In D.H. Smith and J.V. Til (eds.), *International Perspectives on Voluntary Research*, Washington, D.C.: University Press of America.
- Snow, C.C., and L.G.Hrebiniak, 1980. "Strategy,

- Distinctive Competence, and Organizational Performance," *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, No.2:317-336.
- 総理府, 1993.『生涯学習とボランティア活動に関する世論調査』(世論調査報告概要平成5年11月調査).
- 総務庁, 1993.『平成3年社会生活基本調査報告』, 第4巻「全国一生活行動編(その2)」.
- Stone, M.M., 1989. "Planning as Strategy in Non-profit Organizations: An Exploratory Study," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol.18, No.4:297-315.
- Stone, M.M., 1991. "The Propensity of Governing Boards to Plan," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol.1, No.3:203-215.
- 杉本政治・高野和義, 1995.「『ボランティア社会』構築の条件～社会福祉ボランティア活動を中心にして～」, 『NHK放送文化調査研究年報』, 第40集: 177-190.
- Sukel, W.M., 1978. "Third Sector Organizations: A Needed Look at the Artistic-Cultural Organization," *Academy of Management Review*, Vol.3: 348-354.
- Sundeen, R.A., 1988. "Explaining Participation in Coproduction: A Study of Volunteers," *Social Science Quarterly*, Vol.69, No.3:546-568.
- Sundeen, R.A., 1990. "Citizens Serving Government: The Extent and Distinctiveness of Volunteer Participation in Local Public Agencies," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol.19, No.4:329-344.
- Sundeen, R.A., 1992. "Differences in Personal Goals and Attitudes Among Volunteer," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol.21, No.3:271-291.
- 田尾雅夫, 1995.『ヒューマン・サービスの組織－医療・保健・福祉における経営管理－』, 法律文化社.
- 田尾雅夫・久保真人, 1996.『バーンアウトの理論と実際』, 誠信書房.
- Thompson, J.D., 1967. *Organizations in Action*, N. Y.: McGraw-Hill. (高宮晋監訳, 鎌田伸一・新田義則・二宮豊志訳, 『オーガニゼーション イン アクション－管理科学の社会学的基礎－』, 同文館, 1987.)
- Tunker, D., 1983. "Environmental Change and Organizational Policy Making," In M.S. Moyer (ed.), *Managing Voluntary Organizations*, Toronto: York University Voluntary Sector Program.
- Tushman, M., and D.A. Nadler, 1978. "Information Processing as an Integrating Concept in Organizational Design," *Academy of Management Review*, Vol.3:613-624.
- Unterman, I., and R.H. Davis, 1982. "The Strategy Gap in Not-for-Profits," *Harvard Business Review*, Vol.60, May-June:30-40.
- Useem, M., 1991. "Corporate Funding of the Arts in a Turbulent Environment," *Nonprofit Management & Leadership*, Vol.1, No.4:329-343.
- Van de Ven, A.H., 1976. "On the Nature, Formation, and Maintenance of Relations among Organizations," *Academy of Management Review*, Vol.1, No.4:24-36.
- Van de Ven, A.H., and G. Walker, 1984. "The Dynamics of Interorganizational Coordination," *Administrative Science Quarterly*, Vol.29:598-621.
- Vogel, L.H., and I. Patterson, 1986. "Strategy and Structure: A Case Study of the Implications of Strategic Planning for Organizational Structure and Management Practice," *Administration in Social Work*, Vol.10, No.2:53-66.
- 「ボランティア白書」編集委員会編, 1995.『ボランティア白書1995年版』, 社団法人日本青年奉仕協会.
- Wamsley, G., and M.N. Zald, 1973. *The Political Economy of Public Organizations*, Lexington, Mass.: Heath.
- Wandersman, A., P. Florin, R. Friedmann, and R. Meier, 1987. "Who Participates, Who Does Not, and Why? An Analysis of Voluntary Neighborhood Organizations in the United States and Israel," *Sociological Forum*, Vol.2, No.3:534-555.

- Webster, S. A., and M. L. Wylie, 1988. "Strategic Planning in Competitive Environments," *Administration in Social Work*, Vol. 12, No. 3: 25-43.
- Wernet, S., and D. Austin, 1991. "Decision Making Style and Leadership Patterns in Nonprofit Human Service Organizations," *Administration in Social Work*, Vol. 15, No. 3: 1-17.
- Williams, J. A., and S. Ortega, 1986. "The Multidimensionality of Joining," *Journal of Voluntary Action Research*, Vol. 15, No. 4: 35-44.
- Wilson, D. C., 1992. "The Strategic Challenges of Cooperation and Competition in British Voluntary Organizations: Toward the Next Century," *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 2, No. 3: 239-254.
- Wilson, D. C., and R. J. Butler, 1986. "Voluntary Organizations in Action: Strategy in the Voluntary Sector," *Journal of Management Studies*, Vol. 23, No. 5: 519-542.
- Wood, M. M., 1992. "Is Governing Board Behavior Cyclical?" *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 3, No. 2: 139-164.
- Wortman, M. S., 1982. "Strategic Management and Changing Leadership Roles," *Applied Behavioral Science*, Vol. 18, No. 3: 371-381.
- 山倉健嗣, 1993. 『組織間関係論』, 有斐閣.
- 吉田民人, 1990. 『情報と自己組織性の理論』, 東京大学出版会.