

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 28 年 9 月 14 日現在

機関番号：32689

研究種目：挑戦的萌芽研究

研究期間：2013～2015

課題番号：25590087

研究課題名(和文) 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・モデルの構築

研究課題名(英文) Exploring stakeholder management model in nonprofit organizations

研究代表者

島岡 未来子 (Shimaoka, Mikiko)

早稲田大学・付置研究所・講師

研究者番号：10614612

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 900,000円

研究成果の概要(和文)：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・モデルの構築を研究目的とし、ステークホルダー・マネジメントと組織パフォーマンスとの関係の考察を試みた。

研究手法としては、ステークホルダー・マネジメントに関して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を応用した独自の理論フレームワーク(SMCモデル)を用いた。パフォーマンスに関しては従来の非営利組織のパフォーマンス測定方法に加え英国で発達している社会インパクトの応用も試みた。事例対象として、3つのNPO法人への調査を行った。研究成果は3つの国際学会、2つの国内学会で発表した。

研究成果の概要(英文)：Stakeholders are the key management elements for non-profit organizations. However, until today, stakeholder theories have focused primarily on for-profit enterprises, whereas literature on stakeholder relationships from the perspective of non-profit organizations is scant. To resolve the limitation, this research aimed to build a stakeholder management model for nonprofit organizations. Especially, the research focused on relationships between stakeholder management capability in nonprofit organizations and their performance. For stakeholder management capability, the research used an original model (Stakeholder Management Capability Model) For performance the research explored to utilize multiple performance measurement methods such as SR01 developed in the U.K. Three Japanese NPOs were selected for case studies. The outputs of the research were presented in three international academic conferences and two domestic conferences.

研究分野：経営学

キーワード：非営利組織経営 ステークホルダー・マネジメント 組織パフォーマンス 社会インパクト NPO

1. 研究開始当初の背景

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。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、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。

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。

他方、非営利組織経営においては、そのパフォーマンスをいかに評価し、向上させるかが課題となってきた。非営利組織のミッションは評価の困難な社会的便益を対象にしており、利益指標のような単一の評価基準がない。そのため、組織パフォーマンスの評価は困難を伴う。

2. 研究の目的

本研究は非営利組織経営におけるステークホルダーに関する理論研究を進めること、その理論と組織パフォーマンスとの関係を探究することを目的としている。具体的にはステークホルダーにかかる組織のマネジメント能力を可視化する独自モデルを用いて、その能力が組織のパフォーマンスに及ぼす影響について考察する。

3. 研究の方法

【独自の理論モデルの開発】

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。

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。そこで本研究では、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。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組み込み」とする。本研究では、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1)。

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

図1: SMC モデル

【非営利組織のパフォーマンス測定にかかる各種手法の検討】

これまで非営利組織のパフォーマンス測定は困難であることが指摘されてきた。その主たる理由は次の2点である。第1に、測定方法の問題である。非営利組織のミッションの達成度は定量的な測定が困難であることが多い。また、取り組む課題は単一組織では解決できず複数の組織やアクターが協働するケースが多い。そのような場合に当該組織の貢献のみを切り出して評価することは困難である。第2に、誰に向けたパフォーマンス測定か、という問題である。非営利組織には、資金提供者、サービスの受益者、一般市民、スタッフなどの多様なステークホルダーが存在する。そのため、この多様なステークホルダーのしばしば競合する要求に応じて、異なる、そして複雑な、説明責任を果たすシス

テムを開発する必要があるのである(Costa et al, 2011)。すなわち、非営利組織のパフォーマンス測定は、主として何によって(測定手法) 誰に対する(対象)の2側面から困難さを抱えている。

この課題克服を目指して、さまざまな評価手法が開発されてきた。Cordery (2013)は、それらの手法を次に述べる4つのアプローチで整理している。第1に、経済的/財務的の効率性アプローチである。経済的効率性アプローチは、非営利組織に経済的な観点からリターンを期待し、インパクトを測定することを求める。このようなアプローチには、SROI, CBAなどが含まれている。これらの手法では、多様なステークホルダーを統合すること、そして長期的なインパクトを測定することが求められる。

第2はプログラム理論アプローチである。これは、ロジカルフレームワークなどを用いて、いかに組織の介入が、アウトプット/アウトカム/インパクトに連結しているかを分析する。理想的には、ステークホルダーはプログラムの成功についてのモデルについてコンセンサスを構築し、成功指標についても合意しておく必要がある。

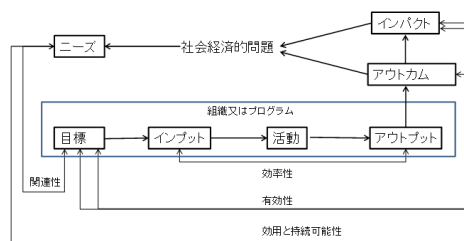
第3は、戦略的アプローチである。戦略的アプローチにおいては、非営利組織は、その戦略に従って、パフォーマンスを測定し、マネジメントを行う。営利組織向けにKaplanとNortonが開発したバランス・スコアカード(BSC)を、非営利組織向けにアレンジしたもの(Niven:2008)がその例である。BSCによって導かれたパフォーマンス測定にかかる情報は、資金提供者向けに利用されることもあるが、非営利組織の意思決定を支援するために使われることもある。

第4は、参加型アプローチである。参加型アプローチは、無形のゴールに向かってパートナーシップを組むアドボカシーやネットワーク型の非営利組織が、しばしば利用する手法である。具体的には、アウトカム・マッピングなどを用いる。この参加型アプローチが戦略的あるいはプログラム理論アプローチと異なる点は、外部に説明責任を果たすための手法というよりは、評価ツールであるという点である。

このように、非営利組織経営においては、さまざまなパフォーマンス測定の試みがなされてきた。しかし、それらが内部学習または外部向けの説明責任を指向しているかどうかにかかわらず、非営利組織のパフォーマンス測定が、アウトプット、アウトカム、およびインパクトに焦点を当てる点は共通している(Cordery, 2013)。

古川と北大路(2003)によれば、アウトプットとは、予算や人員のインプット(投入)と活動によって産出されるもの(サービスなど)であり、それらの間の評価判断基準は「効率性」である。アウトカムとは中間成果であり、評価判断基準は目標に対する「効果」で

ある。インパクトは最終的成果であり、社会経済的な問題の解決に一定の働きかけをし、環境の変化をもたらすものである。アウトプット、アウトカム、インパクトについて、社会経済的な問題、評価判断基準、組織目標との関係を含む、非営利組織の業績評価モデルを図2で示す。



出典: 古川, 北大路(2004)を基に筆者作成

図2: 非営利組織の業績評価モデル

【事例研究】

本研究では、国内のNPO法人3団体を対象に組織のSMCが組織パフォーマンスに与える影響の分析を試みた。

【平成26年度】調査対象として、特定非営利活動法人エティックを選定した。エティックは、「次代を担う起業家型リーダーの排出を通じて社会のイノベーションに貢献する」ことをミッションとする。1993年に設立され、2000年3月に法人化した。スタッフは70名であり、うち専従36名、予算規模は年間約5億円である。(2013年12月現在)。「意欲ある若者たちを集め、その時代によって必要とされる変革・創造の現場と繋げていく」ことを目指し、「起業支援プログラム」、「地域イノベーター養成プログラム」、「コミュニティ展開」、「震災復興リーダー支援プロジェクト」といった多様なプログラムを展開している

【平成27年度】調査対象として、NPO法人2団体を対象に調査を行っている。NPO法人Aはクラシック音楽を中心に、公演事業とホール周辺地域を中心としたコミュニティ事業を軸に活動している。NPO法人Bは地域の健康づくりを目的にしている。

対象とした3団体はいずれも高いパフォーマンスとステークホルダー・マネジメントの先進事例と考えられる。

4. 研究成果

【理論的枠組みの考察】

パフォーマンスとステークホルダー・マネジメントの組織能力の関係を考察する枠組みとして、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を検討した(図3)。ス

テークホルダー理論は、最も有効な組織戦略とは、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からである(Freeman:1984)。

戦略マネジメントとSMCの関係は次のように整理できる。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、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であろう。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。

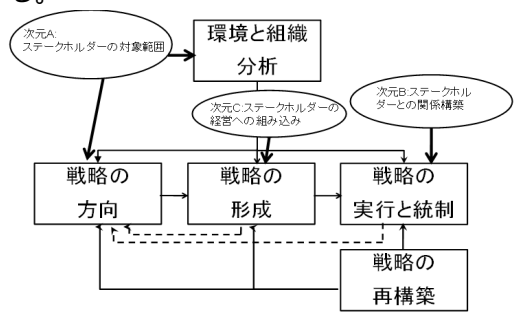


図 3: SMC の次元の戦略マネジメントにおける結合

【事例研究の成果】

研究成果としてエティックの事例を中心に述べる。2015年3月にエティックのトップマネジメント層(事務局長)にインタビュー調査を行った。主な質問項目は次のとおりである。1) 組織にはいかなるステークホルダ

ーが存在するか、2) 各ステークホルダーと組織はいかなる関係を構築しているか、3) 組織の意思決定はいかに行われるか、5) 組織のパフォーマンスをどのように自己評価しているか。

調査結果として、エティックのステークホルダー・マネジメントの組織能力を次のように分析した。エティックは社会領域を含む多様なステークホルダーを認識しており、その中には多方向の関係を構築しているステークホルダーも存在する。さらに、戦略形成レベルにも複数のステークホルダーが存在する。つまり、SMCのレベル3にあたるステークホルダーが複数存在すると考えられた。注目したいのが、AからCの次元のレベル3を横に連結する仕組みである。同団体の理事はすべての次元でレベル3であると考えられる。すなわち、市民-地域コーディネーター-事業部マネジャー-ディレクターズ-理事というステークホルダー間の情報の流れを通じて、社会領域という広い範囲のステークホルダーと、多方向な関係を構築し、そこで得られた情報や知見が戦略形成に影響を及ぼしていることがわかった。組織のステークホルダー・マネジメントの組織能力とは、A、B、Cの3次元を連結させる能力であり、しかもレベル3同士が連結している点から、エティックは高いSMCを有しているといえる。

これまで非営利組織の戦略マネジメント理論においては、主として環境分析にステークホルダー分析を用いることが論じられてきた(たとえば Bryson, 2004)。しかし、調査結果は、ステークホルダー・マネジメントの組織能力を高めることによって、戦略マネジメントの各プロセスにおいて、ステークホルダーの意見を取り込む仕組みが可能であることを示している。すなわち、広範なステークホルダーの知見を、環境分析のみならず、戦略の方向性決定、戦略策定、そして実行の各段階に取り込むことができるのである(図4)

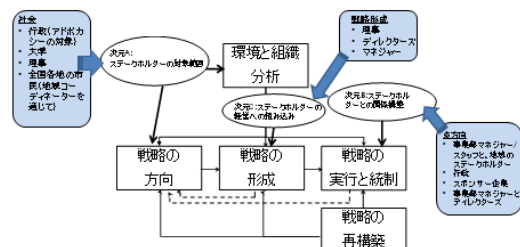


図 4: エティックの戦略策定におけるステークホルダーの関与

エティックのパフォーマンスを、年次報告書、インタビュー調査から分析する。団体の実績は、団体の年次報告書(エティック:2014)によれば次のとおりである。起業家

型リーダーを育てるためのエコシステムづくりである地域プラットフォームは、2004年に開始された。スタート当初は全国5地域であったが、現在は62地域に拡大している。若者をイノベーションやチャレンジの事業現場に送り込むマッチング事業でのコーディネイト数は、1997年は76人であったが、2013年までにのべ4,097人に拡大している。さらに、2004年から始まった「チャレンジ・コミュニティ・プロジェクト」におけるエティックのノウハウ移転によるコーディネイト数は、2004年の125人であったが、2013年にはのべ3,396名となった。設立より20年間で延べ7,000人を数える人材と社会の現場をつなげてきたという。これらの点から組織におけるアウトプットは増大しているといえる。

アウトカムについては次のとおりである。エティックのミッションは「次代を担う起業家型リーダーの排出を通じて社会のイノベーションに貢献する」である。次世代を担う起業家型リーダーの輩出をアウトプットと解釈すれば、「インキュベーションプログラム」における社会起業家数は、2002年は5名であったが、2013年までに延べ327名となった。この点から、組織目標に対するアウトプットは増大している。

インパクトについては次のとおりである。インタビュー調査結果より、団体が影響を与える対象と地理的範囲は拡大しており、政府施策に与える影響も強まっている。これらの点から「社会にイノベーションを起こす」というミッションに照らして、エティックのインパクトは増大していると考えられる。

以上より、エティックのパフォーマンスは、あくまでも組織自身の経年比較ではあるが、上昇している、といえる。

エティックは社会領域を含む多様なステークホルダーを認識しており、その中には多方向の関係を構築しているステークホルダーも存在する。戦略形成レベルにも複数のステークホルダーが存在する。つまり、SMCのレベル3にあたるステークホルダーが複数存在する。組織のステークホルダー・マネジメントの組織能力とは、A,B,Cの3次元を連結させる能力である。エティックはレベル3のステークホルダーを通じてこれらの次元を連結している点から、高いステークホルダー・マネジメントの組織能力を有しているといえる。エティックでは、SMCの各要素のレベル3のステークホルダーが戦略策定の各プロセスに関与している。このことは、エティックがその高いステークホルダー・マネジメントの組織能力を活用して戦略マネジメントの各プロセスにおいてステークホルダーを組み込む仕組みを有していることを示している。組織戦略は高い組織パフォーマンスをもたらすことを目的とし、エティックの組織パフォーマンスは、(組織自身の経年比較ではあるが)高まっている。これより、組織

のステークホルダー・マネジメントの組織能力の高さは、組織パフォーマンスを高めることに寄与すると考えられる。

研究成果のまとめとしては次のとおりである。本研究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・モデルの構築を研究目的とし、ステークホルダー・マネジメントと組織パフォーマンスとの関係の考察を試みた。研究手法としては、ステークホルダー・マネジメントに関して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を応用した独自の理論フレームワーク(SMCモデル)を用いた。パフォーマンスに関しては、戦略マネジメント従来の非営利組織のパフォーマンス測定方法に加え英国で発達している社会インパクトの応用も検討した。

事例対象として、3つのNPO法人への調査を行っている。調査が進んでいる1事例ではSMCと組織パフォーマンスの間に戦略マネジメントを通じたポジティブな関係性が認められることが示唆されている。

研究成果は3つの国際学会、2つの国内の学会で発表した。また、研究によって深めた非営利組織経営の知見については、共著『非営利法人経営論』に示している。

今後は2事例の調査・分析を継続して行っていく。そしてステークホルダーにかかる組織のマネジメント能力が組織のパフォーマンスに及ぼす影響について更に明らかにしていきたい。

【参考文献】

- ・Bryson, J. M. (2004). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement (3rd Edition). San Francisco: Jossey-Bass.
- ・Cordery, C., & Sinclair, R. (2013). Measuring performance in the third sector. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 10(3-4), 196-212.
- ・Costa, E., Ramus, T., & Andreasson, M. (2011). Accountability as a Managerial Tool in Non-Profit Organizations: Evidence from Italian CSVs. *Voluntas*, 22(3), 470-493.
- ・Earl, S., Carden F., & Smutylo, T (2001), Outcome Mapping -Building Learning and Reflection into Development Programs, International Development Research Centre.
- ・Freeman, R. E. (1984). Strategic management - A stakeholder approach -. Boston: Pitman Publishing.
- ・Freeman, R. E., Harison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & Colle, S. D. (2010). In Freeman R. E. (Ed.), Stakeholder theory: The state of the art. Cambridge: Cambridge University Press.
- ・Harrison, J. S., & St. John, C. H. (1998).

Strategic management of organizations and stakeholders: Concepts and cases (2nd ed. ed.). Ohio: South-Western college Publishing..

・Niven, P. R. (2008). Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies (second edition). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

・エティック(2014) 『2013/2014 アニュアルレポート』

http://www.etic.or.jp/etic/file/ETIC_Annual_2013.pdf (最終アクセス: 2015年2月23日)。

・古川俊一、北大路信郷 (2004) 『公共部門評価の理論と実際: 政府から非営利組織まで』(新版) 東京: 日本加除出版。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔学会発表〕(計5件)

(1)(国際学会)(査読付) Mikiko Shimaoka "Exploring Stakeholder Management in Nonprofit Organizations: The case of Japan"2013.6, European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM) 9th Workshop on the Challenges of Managing the Third Sector, Lund University, Sweden.

(2)(国際学会)(査読付) Mikiko Shimaoka "Exploring the Impact of Stakeholder Management Capability: Improve Performance in Non-profit Organizations and Governance?" 2013.9 The 3rd International Conference on Government Performance Management and Leadership, Waseda University, Tokyo.

(3)(国際学会)(査読付) Mikiko Shimaoka "Exploring the Effect of Stakeholder Management Capability on Performance in Non-profit Organizations: A theoretical Perspective" 2013.10 8th ISTR Asia Pacific Regional Conference Kim Koo Museum and Library, Seoul, Korea.

(4)(国内学会)(査読付) 島岡未来子 「非営利組織経営におけるステークホルダー理論の構築 「SMCモデル」の構築とNPO法人を対象とした実証研究結果」2013.6 日本公共政策学会 2013年度第17回研究大会、コラッセ福島。

(5)(国内学会)(査読付) 島岡未来子 「非営利組織経営におけるステークホルダー・マネジメント能力が組織パフォーマンスに及ぼす影響の検討」2015.3 日本NPO学会

第17回年次大会、東洋大学。

〔図書〕(計1件)

『非営利法人経営論』(第7章社団法人の制度と経営 p.110-p127、第8章独立行政法人の制度と経営 p.128-p145 担当)

2014.10 大学教育出版

〔産業財産権〕該当なし

6. 研究組織

(1)研究代表者

島岡未来子(Mikiko SHIMAOKA)

(早稲田大学 付置研究所・講師)

研究者番号:

10614612