



## 非営利組織の人的資源管理研究の展開： 戦略的人的資源管理論を中心に<sup>(1)</sup>（上）

東 郷 寛 ・ 團 泰 雄

**要旨** 本論文の目的は、これまで行われてきた非営利組織の人的資源管理（Human Resource Management：HRM）研究の展開とその成果と課題について明らかにすることである。具体的には、HRM 研究のこれまでの展開を踏まえたうえで、2000年代以降進められつつある非営利組織に特化した HRM 研究を整理し、今後の研究課題を明らかにする。

**Abstract** The purpose of this paper is to demonstrate the development of studies on Human Resource Management (HRM) in non-profit organizations, their findings and agendas. Specifically, drawing on the development of HRM research to date, this paper organizes the HRM studies specialized in non-profit organizations that have been conducted since the 2000s, and shows future research agendas.

**キーワード** 戦略的人的資源管理, 非営利組織, 公的組織, 戦略的経営, ガバナンス構造, 正統性

原稿受理日 2021年10月4日

---

(1) 本研究は JSPS 科研費 JP 20K01844, JP 20K01871, JP 18K01781, JP 18K01815の助成を受けたものです。

## 1. はじめに

本論文の目的は、これまで行われてきた非営利組織の人的資源管理（Human Resource Management, 以下 HRM）研究の展開について明らかにすることである。具体的には、これまで主に営利企業を対象として行われてきた HRM 研究が非営利組織の研究にどのように応用され、そして、どのように展開されてきたのかを詳述したうえで、現時点での成果とその課題を明らかにすることである。そこで本論文では、HRM 研究のこれまでの展開を踏まえたうえで、2000年代以降進められつつある非営利組織に特化した HRM 研究を整理し、これまでの研究成果と今後の研究課題を明らかにする。具体的には、戦略的人的資源管理論（Strategic Human Resource Management, 以下 SHRM）の非営利組織研究への適用に注目し、SHRM に基づく非営利組織の HRM に関する分析枠組の検討を通じて今後の研究の展開に向けた課題を導出する。

本稿（上）ではまず、SHRM の非営利組織研究への適用とその分析枠組について詳細に検討する前に、営利企業における HRM 研究の系譜を辿り、これまでに提示されてきた HRM 論のパースペクティブについて論じる。次に、それがどのように非営利組織へと展開されてきたのかについて検討し、そこでの人事施策間の結びつきや、人事施策と組織の戦略や外部環境との結びつきが明確には意識されていないといった課題があることを明らかにする。さらに、非営利組織にも戦略が必要となった背景と非営利組織の戦略に関する研究の展開について論じる。

## 2. 人的資源管理論略史

人的資源管理は、組織におけるヒトという経営資源を扱う。「資源」という言葉には、ヒトが組織内の重要な資産であるという認識が含まれている<sup>(2)</sup>。本節では、HRM から SHRM への研究の系譜を辿る。

### 2.1. 人事労務管理から人的資源管理へ

ヒトに対する管理は1920年代から30年代までに企業で成立し、人事労務管理（personnel

---

(2) 小林（2019：1）

management）と呼ばれてきた。その基本的な考え方は、明確化された契約に基づき定められ標準化された職務や規則を遵守し遂行する労働者を監視・統制していくというものであった。しかし、1960年代における行動科学の発展により、従業員の高次元の諸欲求を充足させるように組織の変革を行うことが組織自体の欲求にとっても必要だと考えられるようになり<sup>(3)</sup>、ヒトの経済的な価値を認め、その長期的な能力開発の意義を訴えると同時に、その能力活用に際しては、従業員心理に則し人間的な尊厳を重視した取り扱いを強調するという、HRM の理念が生まれ、制度運用が変化していくこととなった<sup>(4)</sup>。

上林（2012）によれば、人事労務管理と HRM との違いについて以下のように要約することができるという<sup>(5)</sup>。第 1 に、企業戦略と人事とのリンク強化である。HRM では人事労務管理と比べて、全社的な経営戦略との結びつきが強く見られるようになっている。この視点は、後に登場する SHRM において中心的な役割を果たす。第 2 に、能動的・主体的な活動である。人事労務管理においては、定常業務や後追いの業務が大半であったが、受け身的なマネジメントの姿勢から能動的・主体的な姿勢へと、ヒトのマネジメントの基本的な発想が大きく変化している。第 3 に、心理的契約の重視である。経営者と従業員との関係においては、法律的な雇用契約のみならず、心理的な暗黙の相互期待、すなわち心理的契約が存在しているが、HRM では心理的契約をいかにうまく活用し、企業の業績向上に繋げるかが志向される。これは、従業員に対してコントロールを行うことから従業員のコミットメントを引き出すことへの変化とも表現される。第 4 に、職場学習の重視である。人事労務管理の時代にあっては、企業にとって従業員は単に与えられた仕事をこなしたという事実に対して賃金を支払わなければならないことから、もっぱらコストとして捉えられていたのに対して、HRM においては、教育訓練への十分な投資とそれによる従業員の学習と成長の促進を通じて、企業にとって莫大な富をもたらしうる存在であると認識されるようになってきた。第 5 に、HRM では組織成員を集団的に取り扱うのではなく、個々の従業員に焦点を合わせ、個々人の動機づけを考慮しながら組織目的の達成が志向されている。その際に、労使関係といった従業員の集団的な側面は影が薄くなっている<sup>(6)</sup>。

つまり、HRM は、従業員個々人の能力を学習によって、明示的な契約に限定されずに

---

(3) 岩出（2002：4）

(4) 岩出（2002：6）

(5) 上林（2012：38-39）

(6) その他にも、HRM における制度の運用面での変化として、例えば組織風土や組織文化への関心、チーム作業への関心、問題解決から組織成果への関心の変化（岩出，2002：7-8）、ヒトの管理へのライン管理者の関与（小林，2019：1）などが挙げられている。

極大化させていくよう、企業戦略と連動させながら能動的に働きかけていくという、人事労務管理から大きな考え方の転換を目指したものとして位置づけられる。

## 2.2. HRM から SHRM へ

上でも述べたように、HRM の時代において、経営戦略との結びつきが意識されていたことなど、すでに SHRM につながる基盤は形成されていたが、HRM はなおさまざまな理論的課題を抱えていた。第1に、ある特定の戦略のもとではどのような人事施策が有効であるのか、また人事施策が組織の文脈とどのように関連し合うのかが明らかにされていなかった。第2に、HRM においては、個別の人事施策とそれが生み出した成果との関係に関心が寄せられていたが、成果は離職者数や労働生産性によって計測されており、それらの成果が高まれば組織業績につながるものが暗黙の前提となっていた。第3に、複数の人事施策が関連し、影響し合っているという側面が考慮されていなかった。

そこで、HRM と組織の戦略との調整・連携が必要であるという認識に基づいて「組織が目標を達成できるように計画された人的資源の配置と活動のパターン」<sup>(7)</sup>としてのSHRMの必要性が主張されるようになった<sup>(8)</sup>。これらの課題に取り組もうとしたのが、SHRM 研究である<sup>(9)</sup>。

SHRM の文献には大きく分けていくつかのアプローチがある。Colbert (2004) はベスト・プラクティス・アプローチ、コンティンジェンシー・アプローチ、コンフィギュレーション・アプローチの3つを挙げ、Alcázar et al. (2005) は、さらに文脈的 (contextual) アプローチを加えた4つの視点があると指摘している。以下では、非営利組織におけるHRMのアプローチを検討する前に、営利組織を中心としたSHRMがどのように展開されてきたのか、4つの視点について確認しておくことにしよう。

(7) Wright and McMahan (1992: 298)

(8) この主張の背景として、米国企業では、HRM が組織に価値を付加していないという批判が長年繰り返され、それに対してHRMの実務家が自分たちの行っていることの価値を組織の他の部署に証明したいという願望が長い歴史があることが挙げられ、実際に人事部が企業経営に対してどのような価値をもたらすことができるかについても論じられている (例えば、Wright, Gardner, Moynihan and Allen, 2005を参照のこと)。しかしながら、Jackson, Schuler, and Jiang (2014: 35) は、「トップマネジメントチームにおける最高人事責任者の存在感は年々高まっているものの、これらのエグゼクティブは、他の機能分野で経験を積み、信頼を得た後に人事管理の職務に就いた、ラインポジション出身者が多いとされ、人事担当者は、従業員や一般市民の目から見て、その地位が向上したとは言えない」と指摘している。

(9) 岩出 (2002: 59) は、「要するにSHRMとは、システム理論と経営戦略論の融合から生まれたHRMへのマクロ的なアプローチであり、また『環境—戦略—組織構造—組織過程—業績』といったコンティンジェンシー論的組織・管理論のパラダイムに則り、HRMの組織業績に対する貢献性を全体組織レベルで議論していくものということができる」と述べている。

### ベストプラクティス・アプローチ

このアプローチは、特定の人事施策は常に他よりも優れており、すべての組織がそれを採用すべきであると考え、それを多く採用するほど優れた組織業績につながるという加算的效果を暗黙の前提としていていると考えられる<sup>10)</sup>。効果が確認された施策を集めたものは、高業績ワークシステム（HPWS: high- performance work systems）と呼ばれる。実証研究においては、HPWS を採用している企業の方が高業績であるという結果が多く出ている。もちろん、これは人事管理を実践する上で重要な知見である。

しかし、このアプローチにおいては、単一の人事施策の業績にもたらす効果に関心があることから、施策間の相互作用についてほとんど触れられていない。施策の組み合わせによって業績も変化する可能性があることから、その検証が必要である。また、このアプローチにおいて戦略とされる人事施策は、経営戦略とは無関係に組織業績向上につながるものであるとも言える。普遍的に通用する人事施策があるのであれば、それは差別化につながらず、競争優位の源泉であるとは言えなくなってしまうという限界もある。むしろ、普遍的に採用される施策は同型化効果をもたらすことから、例えば特定の国における採用活動のような、むしろ同型化が重要である場面において有効であると言えるのかもしれない<sup>11)</sup>。このことは、ベストプラクティスが必要な場面と差別化が必要な場面をいかに使い分けるべきかについて考慮しなければならないという新たな課題を生み出している<sup>12)</sup>。

### コンティンジェンシー・アプローチ

このアプローチは、ベストプラクティス・アプローチとは異なり、人事施策そのものが直接組織業績につながるものとは考えず、個々の人事施策が組織業績向上に結びつく戦略とどのように相互作用するのかを明らかにすることが課題となっている（図1）。すなわち、このアプローチは施策から組織業績への因果関係に対する戦略の調整効果を考慮しており、人事施策の組織業績に対する有効性は、戦略とどの程度適合しているのかによって決まる

10) 加算的アプローチに関しては、「HRM システムに含まれるすべての要素が同等であり、交換可能であることを前提としている。また、評価対象となる人事施策や人事ポリシー（組織の意図を表明し、従業員の行動と雇用者との関係を支持し、部分的に制約する役割を果たす公式の人事に関する政策）が独立した要素であることを前提としている。つまり、あるそれらの効果は、他の要素の存在や効果に左右されないということである。加算的アプローチは取り組みやすい一方で、広く採用されているため、システム理論の視点に内在する複雑さを単純化しすぎている」という批判がある（Jackson, Schuler, and Jiang, 2014: 29）。

11) 須田（2010：60）

12) Boxall and Purcell（2016）はこの点について、人事政策や人事施策といった表層レベルと人事原則のような深層レベルとを区別して分析することが有用であると述べている。

(垂直的適合) と考える<sup>(3)</sup>。組織による環境適応の戦略類型<sup>(4)</sup> (Miles and Snow, 1978=1983) と HRM との適合を最初に論じたのは Miles and Snow (1984) である。Miles らは競争戦略の調査を通じて抽出した3つの戦略行動のタイプ(防衛型, 探索型, 分析型)に対応する HRM の特性(育成, 獲得, 配置)をまとめ, 具体的な施策を提案している<sup>(5)</sup>。しかし, 特定の戦略と施策がどのようなロジックで結びつくのかは明らかにされていない。そこで, この点を明らかにするのが特定の戦略においてはそれに適合する役割行動があり, それを遂行することが業績に結びつくと考えた役割行動パースペクティブである。Schuler and Jackson (1987) は, 革新戦略, 品質向上戦略, コスト削減戦略の3つの戦略において求められる役割行動や人事施策の特性について明らかにしている。

しかし, このアプローチにおいては, 戦略をどのように捉えるのかについての合意がないことや, 戦略に適合するとされる施策を可能な限り多く挙げるにとどまり, 施策間の相互作用についてはほとんど考慮されていないといった課題が残されている。

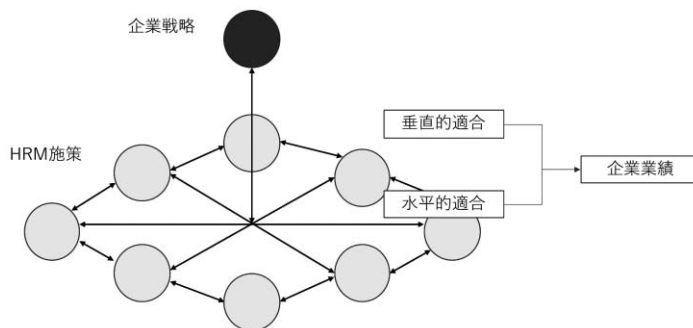


図1. SHRM 論の考え方

出所：小林（2019：3）図0-2を筆者修正

(3) このアプローチにおいては, 組織戦略が人事施策に影響するという方向での因果関係だけではなく, 人事施策が組織戦略に影響するという方向での因果関係の存在も主張されている(例えば, Lengnick-Hall et al., 2009: 65; Piening et al., 2013: 2)。

(4) 組織による環境適応の戦略類型として, 防衛型(defender), 探索型(prospector), 分析型(analyzer), 受身型(reactor)の4つがあげられる。防衛型は, 狭い製品・市場領域を持つ組織である。組織のトップは限られた分野では高い専門性を持ち, 既存の業務の効率化に注力する。それに対して, 探索型は継続的に新たな事業機会を探索し新しい環境にいつでも対応できる体制を整えている組織であり, 製品と市場の革新に対して強い関心を持つ。分析型は, 防衛型と探索型の特徴を併せ持つ組織である。最後に受身型は, 組織のトップが組織環境の変化や不確実性に気づくことがあっても, 環境からの圧力によって強制されるまでは対応しない組織である(Miles and Snow, 1978=1983: 38)。

(5) 詳細については, 岩出(2002: 93-96)や須田(2010: 253-256)でまとめられている。

### コンフィギュレーション・アプローチ

このアプローチは、複数の人事施策間の相互作用のあり方と組織業績との関係について明らかにしようとする点で、前の2つのアプローチとは異なる。コンフィギュレーション (configuration; 形状) とは、HRM を人事施策の組み合わせからなる全体形状として捉えようとするものである<sup>46)</sup>。このアプローチでは人事施策の相互作用効果を認め、施策の組み合わせによって業績への影響は異なると考える。したがって高業績に至る施策の組み合わせは複数ありうる (equifinality; 等結果性) という立場をとる。相互作用のあり方については数多く考えられるが、多くの場合は少数の理念型 (例えば HPWS に含まれる施策の組み合わせや、従来から用いられてきた施策の組み合わせ) を抽出し、それと業績との関係を検証しようとする。また、人事施策間には一貫性 (水平的適合)、相補性、そして、シナジーがあることから、それを利用することが競争優位につながるという前提が置かれている。

しかし、理念型をどのように設定すべきかが難しいことや、理念型の数を多く構築し検証することはきわめて困難であること、理念型を構築することによってかえって現実世界における複雑さを過小評価することにつながる可能性があることなどが課題となっている。

### 文脈的アプローチ

このアプローチは、SHRM の内部的な働きや、SHRM がどのように経営目標の達成を強化するかだけでなく、経営者の意思決定が行われる外部及び組織的な状況に対する SHRM の影響を重視する。その主な貢献は SHRM システムとその文脈の関係を再考することであり、例えば、Alcázar et al. (2005) は、組織レベルを超えて相互作用するマクロ社会的な枠組に統合する説明を提案している。戦略は組織業績への貢献だけではなく、組織の他の内部的側面への影響や、外部環境への影響を通じて説明されることになる。例えば、行政や労働組合の影響、社会的・制度的な条件の発生など、従来は過小評価されてきた変数を含めることによって、環境要因の重要性を再考している。このアプローチにおいては、人事戦略の策定と実施において、より広範な利害関係者が考慮されており、長期的に企業の地位を維持するためには、利害関係者の相互関係が必要不可欠であると考えられている。上の3つのアプローチが組織にとっての合理性を重視していたのに対して、このアプローチは SHRM システムを規定する社会的関係を重視することによって補完して

---

<sup>46)</sup> 須田 (2010: 48)



いると考えることができる。

以上、人事労務管理の登場から SHRM アプローチが形成されていくまでの歴史的な流れを概観してきた。非営利組織における HRM 研究は2000年代までに提示されたこれらのアプローチを活用しつつ、営利企業における HRM との違いを明らかにしていこうとした。次節では、その動きについて検討していくことにする。

### 3. 非営利組織の HRM に関する初期の研究

非営利組織の HRM については、日本では取り上げられることが少ないが、採用、育成、リテンションといったテーマはこれまでの欧米における研究でもその重要性は指摘されてきた<sup>(7)</sup>。多額の資金調達が困難である非営利組織にとって、人的資源はコストとして捉えられやすく、その効果的な利用が求められる。それゆえに、HRM は非営利組織の活動において効果をもたらす人的資源への投資を正当化するためのアカウンタビリティ<sup>(8)</sup>が求められることも多くなってきている<sup>(9)</sup>。

非営利組織における HRM 研究は、まず個別の HRM 施策の課題、営利企業や公的組織と非営利組織の HRM 施策の違いや、ミッション達成のための戦略に適合する個別の HRM 施策を明らかにしようとしてきた<sup>(10)</sup>。以下では、非営利組織の HRM に関する初期の研究を検討していくことにする。非営利組織の HRM に関する研究は、比較的歴史が浅く、2000年代に入ってからその数が増えるようになった。初期には営利企業や公的組織の

(7) Guo et al. (2011: 249), Baluch (2012: 1)

(8) 非営利組織が果たす社会経済的機能の増大にともない伝統的なアカウンタビリティ概念の深化と拡大が求められるようになった(堀田, 2012)。具体的には、財務の健全性と透明性を中心とする情報開示の基準や内部統制とコンプライアンスの遵守の行動の最低基準を満たすことに加えて、①非営利組織特有の寄附行為者とミッション(組織使命)誓約に対する受託責任、②非営利組織が供給するサービスの質の測定・評価に弱い利用者・受益者の信頼に応える責任、③非営利組織が準公共財・関係財の性質を持つサービスを提供することに対する社会公共的責任、④非営利組織が組織自体の存続性を確保することの組織維持責任それぞれを果たすことが期待されている(堀田, 2012: 19)。ここで注意すべき点は、アカウンタビリティには、説明責任のみならず、説明者がその義務を的確に果たさない場合には懲罰を受ける可能性も含まれている点である。1990年代にわが国において、アカウンタビリティが「会計責任」を意味する用語として普及し、その後、独自の発展を遂げて行政管理や企業統治などの文脈で幅広く使用されるようになったが、その普及過程においてアカウンタビリティが「説明責任」として日本語に置き換えられたことにより、「懲罰を伴う事後的な報告責任」(中臺, 2015)が消失し、「説明する責任」へと矮小化した(山本, 2013: はじめに)。その意味において、「懲罰を伴う事後的な報告責任」も先に示したアカウンタビリティ概念に含まれるべきである。

(9) Ridder et al. (2012: 607)

(10) 例えば、Ban et al. (2003: 134)では、「非営利組織における質の高い職員を雇用し維持するという問題の深刻さを評価し、それへの対応のために有用なベスト・プラクティスを特定すること」が論文の目的であると述べている。



HRM とどのように異なるのか、その特徴を抽出することが研究の焦点となっていた。

#### ベストプラクティス特定を試み

Ban et al. (2003) は、米国におけるヒューマンサービス<sup>21)</sup>とコミュニティ開発領域を手がける非営利組織における職員<sup>22)</sup>（特に専門能力を持つ）の採用とリテンションの問題を中心として非営利組織の HRM 施策について評価し、そのベストプラクティスを特定しようと試みた<sup>23)</sup>。採用については、それに対して責任を持つ専門職を雇用していたのは26%の組織であり、雇用できない組織は資金提供者の制限により管理職能に資源を割くことが制限されていた<sup>24)</sup>。職員の採用や募集については困難であると回答した組織が半分を占めていたが、組織規模は有意な影響を及ぼしていなかった<sup>25)</sup>。離職については、組織内での昇進が望めないことからキャリアアップのための離職が多く、非営利組織が働くことが良い雇用を他で得るためのステップとなっており、組織もそれを受け入れていた<sup>26)</sup>。中にはリテンションを試みる組織もあるが成功したのはそのうちの3分の1であり、リテンションに関しては成長機会と職務充実を職員に提供することに限定した努力が効率的であるのかもしれないとされている<sup>27)</sup>。プロジェクトの不安定さがストレスになり、離職につながるバーンアウトのリスク要因となっていることも指摘されている<sup>28)</sup>。

非営利組織の HRM 施策で最も問題になるのは低賃金<sup>29)</sup>であるが、それが生じる原因について Ban et al. (2003) は以下のように示している。

- 高賃金が非営利組織における人間主義的な価値観に反すること
- 厳しい財政的な制約要因が課せられている非営利組織が管理費を多く支出すること

21) ヒューマンサービスとは、クライアント（サービスの対象者と利用者）にサービスを提供することを職務としている職業の総称であり、代表的なものとしては、医療、教育、福祉分野などの公共サービスに従事する看護師、教員、介護士があげられる（久保、2007：54）。

22) 本論文では非営利組織の被雇用者を従業員ではなく職員と表現する。

23) 調査結果はシニアマネジャーへのインタビューに基づいている。調査対象となるのは30の非営利組織で、ヒューマンサービスを手がけているものが17組織、コミュニティ開発を手がけているものが10組織、両方手がけているが3組織である。組織規模は、一般職員は2～90名、専門職員は2～90名であり、非営利組織を対象とした研究では中小規模であると言える。職員の平均勤続年数は7年である。

24) Ban et al. (2003: 135)

25) Ban et al. (2003: 136)

26) Ban et al. (2003: 141)

27) Ban et al. (2003: 142)

28) Ban et al. (2003: 149)

29) 低賃金の問題は、生活が成り立つぎりぎりの低い金額である問題と、営利企業における同様の仕事との比較した場合に低い金額であるという賃金差の問題とに分けられる。後者に関連して、Ban et al. (2003) は、非営利組織で働く女性が多いことが多い理由として営利と非営利の間での賃金差が少ないことを指摘している。

は資金提供者から批判の対象になること

- 低賃金であることは、非営利組織であることが原因というよりも仕事の性質にあること
- 低賃金であることは社会変革という非営利組織の文化によること

また、非営利組織は高い賃金が支払えないことから、福利厚生を充実させることによってモチベーションを向上させようとしていることも明らかにされた<sup>30)</sup>。

非営利組織では職員に対する公式のマネジメント教育も欠如しており、場合によっては職員が自分で限界を課し、低い期待しか持っていないという問題があるが<sup>31)</sup>、これは組織の成長どころか維持の際にも重大な問題を引き起こす<sup>32)</sup>。この問題に対処するための方法として、Ban らは上級マネジャーに対する人事管理技法と全体マネジメントに関する公式訓練の実施による職員の質向上や、特に小規模組織にできることとして、外部コンサルタントや上部組織の利用、小規模組織同士でコンソーシアムを組むといった方法があることを指摘している<sup>33)</sup>。以上のように、非営利組織では限られた資源のために有効な HRM の技法の選択肢はかなり限定されていることが明らかにされた。

#### 非営利組織と公的組織との比較研究

Parry et al. (2005) は、英国において薬物・アルコール依存症に対する治療サービスを提供する非営利組織と公的組織<sup>34)</sup>の人事施策について比較研究を行った<sup>35)</sup>。採用に関しては、アンケート調査において87.3%の非営利組織が、問題を経験したことがあると回答した。この傾向は公的組織においても同様であった（問題があると回答した組織は96.6%）。

---

<sup>30)</sup> Ban et al. (2003: 148)

<sup>31)</sup> Ban et al. (2003: 150)

<sup>32)</sup> SHRM 論では「HRM システムが従業員の人的資本（スキルと能力）とモチベーションに影響を与え、その結果業務上のパフォーマンスが向上し、顧客と投資家の望む成果が向上する」という基本的な常識が受け入れられているという（Jackson et al., 2014: 21）が、Ban et al. (2003) で示された非営利組織の状況はそれすら満たせていないことになる。

<sup>33)</sup> Ban et al. (2003: 151)

<sup>34)</sup> Parry et al. (2005) では、ボランティアセクター、公共セクターという用語が使われているが、それらはそれぞれに属する組織のことを示しているので、本論文では非営利組織と公的組織という用語を使用する。

<sup>35)</sup> 非営利組織と公的組織の HRM を比較する理由について、Parry らは両者に利益動機がないことや、公共の利益のために存在する組織に対する職員の愛着が似ていることを挙げている（Parry et al., 2005: 590）。なお、調査はロンドンにある薬物・アルコール依存症に対する治療サービスを提供している238組織を対象とした郵送アンケート調査（有効回答数は96、有効回答率は40%）と、回答組織から選ばれた4つの組織（ロンドン市内の異なる地域にある30人以上の公的組織、30人未満の公的組織、30人以上の非営利組織、30人未満の非営利組織）のマネジャーや人事マネジャーを対象としたインタビューによって構成されている。

その理由は候補者不足にあるという点で共通している<sup>36)</sup>。給与に関しては、非営利組織の方においてより深刻な問題が生じていた。給与の低さが原因によって採用に問題が生じたと指摘している組織が約半数を占めており、公的組織との比較では、マネジャーの給与格差が特に大きい<sup>37)</sup>。福利厚生については、非営利組織よりも公的組織の方がより手厚いパッケージ（産業保健プログラムや転居費用、ローンなど）を提供していた。多くの労働費用をかけることが難しい非営利組織においては、フレックスタイム制やジョブシェアリングといった柔軟な勤務形態を提供し、ワークライフバランスを推進することによって、職員のリテンションを図っている<sup>38)</sup>。研修については、非営利組織と公的組織ともに体系的なプロセスを持っているという点で違いはないが、公的組織の方が研修により多くの予算を持ち、職員が教育訓練コースに参加するための援助をより多く行っていた<sup>39)</sup>。

このように、非営利組織の HRM に関する初期の研究においては、個別の人事施策（教育訓練、昇進、賃金など）の内容や、離職、バーンアウト、モチベーションといった結果との関係についての分析が行われた。その結果、非営利企業における HRM には営利企業における HRM と異なる特徴が多く見られ、独自の課題も見出された。しかし、それらの人事施策が体系的にどのように結びつけられているのか、組織の戦略や外部環境とどのような結びつきがあるのかについては明確には意識されていないことなどが課題となった<sup>40)</sup>。この課題に取り組むためには、非営利組織における戦略とはどのようなものであるのか、またなぜそれが注目されるに至ったのかについても検討しておく必要がある。

#### 4. 非営利組織における戦略の重要性

2010年代に入ると、非営利組織の特性がどのように HRM 施策に反映されているのかを

---

<sup>36)</sup> ただし、Parry らは比較した結果について公的組織においては資格を持った看護師を必要とするため、非営利組織とは質的に異なる職員を雇用していることに注意が必要であると述べている（2005：594）。また、インタビュー調査では、公的組織と非営利組織との間で専門的知識を持つ人材の奪い合いや引き抜きが起きていることが指摘されている（2005：595）。

<sup>37)</sup> アンケート調査においては、非営利組織のマネジャーの平均給与が公的組織のマネジャーよりも23%低かった（非マネジャーでは5%低かった）。これは全国的な平均給与の数値と比較しても低いと指摘されている（Parry et al., 2005: 595）。

<sup>38)</sup> Parry et al. (2005: 596)

<sup>39)</sup> この調査においては、他にも機会均等ポリシー、苦情処理手続について検討されているが、非営利組織と公的組織ともに、どちらについても大半の組織が実施していることや、サービスを行う際に行わなければならない人事方針の手続に関する規格（QuADS）に対して準拠している割合は公的組織で高く、非営利組織では低いことが明らかにされている（Parry et al., 2005: 598）。

<sup>40)</sup> この点に関連して、Guo et al. (2011) は、「SHRM は、組織のパフォーマンスを向上させる上で非常に有望な概念であるにもかかわらず、非営利組織における SHRM に関する初期の文献には、実証データの不足という重要な限界がある」と指摘している。

経営戦略や組織コンテキストといった要因に関連づけて説明する理論モデルの提示を目的とした SHRM 論の主要なアプローチであるコンフィギュレーション・アプローチとコンティンジェンシー・アプローチが非営利組織研究においても展開されるようになった。この両アプローチを検討するまえに、以下では非営利組織にも戦略が必要となった背景と非営利組織の戦略に関する研究がどのように展開されてきたのかについて論じる。

#### 4.1. 戦略計画と戦略的経営

非営利組織が戦略志向性を高める契機となったのは、米国の非営利組織を取り巻く環境の変化である。具体的には、政府補助金の削減やその支給方法の変化（例、運営補助金からプロジェクト契約への移行）、規制緩和による営利企業の社会福祉事業への参入、非営利組織間での外部資金獲得競争の激化、そして、利害関係者の非営利組織への要求の高まり等があげられる。こうした環境の変化を受けて組織運営の見直しが図られるようになり、戦略的経営を導入する必要性が高まった。

戦略的経営とは、企業の内部環境と外部環境を分析し、目的に応じて経営資源を最大限活用することである。その意義は、変化を予測して対応する能力を構築するための枠組を組織に提供するだけでなく、組織が目標を達成するための手順を明確にして不確実な未来に対処できるよう支援することにある<sup>(41)</sup>。

非営利組織研究において戦略的思考の必要性和それを最初に体系的に論じたのは Bryson (1988) である。1980年代の米国政府による新自由主義的政策の導入にともなう環境変化がその背景にある。限られた財源で効率的かつ効果的な社会福祉サービスを提供するには戦略的な思考と行動が求められるとしたうえで、法律の範囲内で組織活動の本質と方向性を形成する基本的な意思決定に向けた規律ある取り組みである戦略計画 (strategic planning) の策定を通して、非営利組織がそうした新たな状況に対応すべきであると論じた<sup>(42)</sup>。戦略計画は、組織の使命、製品やサービスの水準と構成、資金調達、組織設計等に関するものであり、そのプロセスは、おもに組織使命の明確化、組織内外の環境分析等を通じた戦略的課題の抽出、そして、課題に向けた戦略の策定からなる。

戦略計画は、1990年代から2000年代にかけて、多くの非営利組織で用いられるようになった。大規模なサンプル調査に基づいて戦略計画の有効性を実証する研究は限られるものの、その有用性を示す綿密な事例研究が数多く存在することから、戦略計画は様々な場面で有

(41) Bracker (1980: 221)

(42) Bryson (1988: 74)

効に活用されうる<sup>(43)</sup>。Bryson（2010）は、戦略計画の便益を以下のように示している<sup>(44)</sup>。

- 戦略的思考・行動・学習の促進（例、文脈の理解、ミッションの明確化、最適な戦略の把握、業績指標や基準に関する交渉、必要な支持層の構築）
- 意思決定の改善（例、組織目的に結びついた意思決定と将来の戦略的な結果を考慮した意思決定の実施）
- 組織の有効性・対応力・レジリエンスの向上（例、任務の遂行、使命の遂行、全体的調整と統合の改善、優れた業績の統制、項目に応じて利害関係者を満足させること、環境変化への適応）
- より広範な社会システムの有効性の向上（例、広範な公共問題に取り組むためにしばしばセクターの境界を越えたコラボレーションを実施すること）
- 組織の正統性の向上（例、主要な利害関係者を満足させ、合理的なコストで真の公共的価値を創造すること）
- 関係者の直接的な利益（例、人的・社会資本の構築、モラルの向上、職務の遂行、能力の向上、仕事の見通しの改善、不安の軽減など）

米国の非営利組織における戦略計画の普及にともない、実務の世界では戦略計画とその実行を包含する効果的な戦略的経営に焦点が当てられるようになった。戦略的経営とは、組織（またはその他の事業体）全体の戦略計画と実施を継続的に適切かつ合理的に統合し、組織使命の遂行、社会的義務の達成と利害関係者の負託への応答、継続的な学習、公共的価値の持続的な創造を強化することである<sup>(45)</sup>。

多様な利害関係者を抱え、営利企業以上に業績評価が困難である非営利組織に営利企業の戦略計画をそのまま当てはめることはできない。しかし、資金調達やサービス供給における非営利組織間の競争が激化している点を考慮すると戦略的思考がより一層重要となる。Bryson（1988）を皮切りに非営利組織を対象とした効果的な戦略的経営の条件を追求する研究と組織存続のための収益戦略や競争戦略に関する研究とが同時並行的に行われている。

---

(43) Bryson（2010: s255）

(44) Bryson（2010: s255）

(45) Bryson（2010: s256-257）

## 4.2. 戦略的経営に関する研究

### 組織経営者の効果的な戦略的行動の条件

不確実性の高い環境下におかれている非営利組織の存続の条件を探究する Menefee (1997) は、組織の盛衰は組織経営者たる事務局長の戦略的行動<sup>46)</sup>の巧拙に依存すると論じている<sup>47)</sup>。Menefee (1997) は、米国メリーランド州ボルチモア市でヒューマンサービスを提供する非営利組織の中で評価の高い組織経営者（事務局長）を選定し<sup>48)</sup>、彼・彼女らへのインタビューの実施とインタビューデータの分析をもとにして効果的な戦略的行動を明らかにしている。戦略計画の策定、戦略的経営、戦略的リーダーシップそれぞれにおいて事務局長に求められる行動を次のように示唆する。

戦略計画の策定においては、自組織に影響を与える可能性のある社会的、政治的、経済的、技術的環境に関する情報ネットワークを構築し、組織にプラスまたはマイナスの影響を与える諸要因や組織の方向性、運営、業績に対する利害関係者の姿勢を熟知することが求められる<sup>49)</sup>。そうした情報は、変化する環境条件の下で組織が機能する能力を評価し、そのような条件の下で組織の業績を向上させるために組織の何を変えなければならないかについての意思決定を行うために必要である。そうした意思決定に基づいて、必要に応じたミッションや目的の変更、それに基づく革新的で実行可能な事業プログラムの開発、追加収入の確保だけでなく、クライアントのニーズを満たすためのサービスの多様化と継続的な品質改善を可能にする創造的な事業管理方法の発見が事務局長には求められる<sup>50)</sup>。

戦略的経営においては、組織の効率性、有効性、財務の健全性の維持に重点を置くことが求められる。第1に、組織構造とプロセスを再構築し、不必要な管理層を排除し、規模の経済を達成するために組織を再編し、利益に貢献しない冗長な手続の削除を行う必要が

46) 事務局長の戦略的行動は次の3点からなる (Menefee, 1997: 2-4)。(1)戦略計画の策定：社会的、政治的、経済的、技術的な動向を正確に読み取ったうえで、組織が直面している基本的な政策課題の特定、政策課題の優先順位の設定、政策課題に取り組むための長期目標の設定を行うこと、(2)戦略的経営：戦略目標を行動に移すプロセスを意味し、具体的な目標、事業段階、業績評価基準、事業工程、事業予算を策定すること、(3)戦略的リーダーシップ：環境が急激に変化する状況下で、日常業務を管理する責任と権限を他の職員に委譲しながら、外部支援ネットワークの構築とその活用を通じて戦略目標を達成すること。

47) Menefee (1997: 1)。

48) 次の3つの基準を満たした21名の事務局長を調査対象として選定している (Menefee, 1997: 5)。  
1) 地元財団の理事長、メリーランド大学社会事業学部教員、メリーランド非営利組織協会などから選出された16名の専門家からなる推薦委員会のメンバーのうち3名以上が、ボルチモア市で最も成功している事務局長として推薦していること、2) 就任初年度から1994年度末までの間に年間の支援総額と収入を大幅に増加させて、持続的なキャッシュフローを確立していたこと、3) 1982年から1994年までの間に、少なくとも5年間連続して所属機関に在籍していたこと。

49) Menefee (1997: 13)

50) Menefee (1997: 13-14)



ある。そのためには、ビジネス・プロセスの分析、継続的な品質改善、業績の統制に関する管理技術を、包括的なチームベースでの管理枠組の中で体系的に適用することが事務局長に求められる<sup>51)</sup>。第2に、優秀な職員の雇用と職員育成への投資を通して多様で効果的な人材を育成する一方で、組織の意思決定プロセスへの個人やグループの参加を通して現場職員の自律性を高めることが必要となる。現場を自己管理型のワークチームとして組織化させて、業績を管理する権限をこのワークチームに委譲することによって、事務局長は組織外部の問題に集中できるようになる<sup>52)</sup>。

戦略的リーダーシップにおいては、組織が提供するサービスや活動に対する正統性を維持することが求められる。そのためには、第1に、自分たちの活動に共感してくれる人々を見出し、彼・彼女らとの関係を築く必要がある。こうした関係は、長期間にわたる資金提供者への積極的な働きかけ（彼・彼女らの啓発、組織の活動と目的についての情報提供、特別な組織イベントへの招待、様々な理事との関わり、理事会への招待など）を通じて、構築される<sup>53)</sup>。これにより将来的に支援を得るためのインフラを確保することができる。第2に、常に目に見える形で活動することで、その組織のプログラムやサービスが地域社会で実行可能であることと地域社会と協力しながら社会状況の改善に取り組む姿勢を示すことが求められる<sup>54)</sup>。具体的には、クライアントの利益を擁護するために声をあげ、法改正を求める活動家として事務局長が政策や政策立案に影響を与えることを意味する。そのためには組織の職員だけでなく、地域住民、顧客、理事会メンバー、個人寄附行為者、国家や地域の政策に決定権を持つパワーエリートを含む強力なロビー活動システムの構築が必要となる<sup>55)</sup>。

#### 組織戦略とアカウンタビリティ

アカウンタビリティを果たす観点から組織戦略を論じる Brown and Moore (2001) は、非営利組織のアカウンタビリティ構造を類型化したうえで、組織使命に応じて複数のアカウンタビリティに適合した組織戦略を組織リーダーが策定することの重要性を主張する。Brown and Moore (2001) は、非営利組織のアカウンタビリティが複雑であるため、道徳的かつ法的にも非対称関係にある本人と代理人を想定するエージェンシー理論に依拠し

---

<sup>51)</sup> Menefee (1997: 14)

<sup>52)</sup> Menefee (1997: 15-16)

<sup>53)</sup> Menefee (1997: 16)

<sup>54)</sup> Menefee (1997: 17)

<sup>55)</sup> Menefee (1997: 17)

て非営利組織のアカウンタビリティを捉えると誤解を招くと主張する<sup>56)</sup>。とりわけ、利害関係者の主張が必ずしも首尾一貫したものではなく、組織を率いる経営者の目的と彼・彼女らの主張が完全に一致しない場合にアカウンタビリティの問題が発生することから、単に抽象的、道徳的、法的なものとしてではなく、むしろ、組織が最高の価値を定義しそれを達成するための重要な戦略的課題としてこの問題を捉えることが最善であると論じる<sup>57)</sup>。

そこで、Brown and Moore (2001) は、動態的な資金環境とタスク環境の中で非営利組織を位置づけるための枠組となる戦略的トライアングル (strategic triangle) を提示し、これを通して組織戦略とアカウンタビリティの関係が明確になると主張する<sup>58)</sup>。そして、国際非政府組織 (International Nongovernmental Organizations: INGOs) の事例をもとにして非営利組織の組織戦略とアカウンタビリティとの関係性を論じている。戦略的トライアングルは、価値 (value)、支援と正統性 (support and legitimacy)、運営能力 (capability) という3つの概念から成る枠組である。組織のリーダーは、組織がその存続に向けて社会状況の変化に適応しつつ社会的価値のある成果を生み出すうえで、この3つの概念が循環的に相互作用する点を重視しなければならない<sup>59)</sup>。

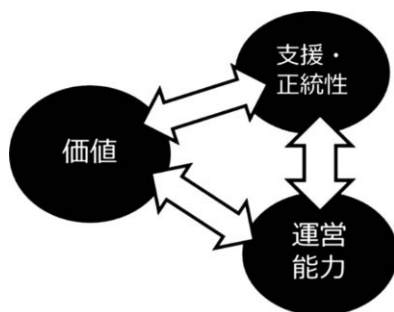


図2. 戦略的トライアングル

出所：Brown and Moore (2001: 576) 図1を筆者修正

第1に、価値は、国際非政府組織が何らかの公共目的を達成するために存在していることを組織のリーダーに認識させるものである<sup>60)</sup>。組織がその目的を実現するには説得力のあるストーリーを外部に対して展開することが組織のリーダーに求められる。なぜならば、

<sup>56)</sup> Brown and Moore (2001: 572)

<sup>57)</sup> Brown and Moore (2001: 574)

<sup>58)</sup> Brown and Moore (2001: 575)

<sup>59)</sup> Brown and Moore (2001: 575)

<sup>60)</sup> Brown and Moore (2001: 575)

このストーリーが、組織に目的意識を与え、組織による外部支援者の動員とその維持を支援し、運営能力の開発とその展開への意識を醸成するからである<sup>61)</sup>。

第2に、支援と正統性は、組織目標を達成するために必要な政治的、法的、財政的支援が動員できるはずだという認識を組織のリーダーに植え付ける<sup>62)</sup>。この概念は、組織が存在する権利、組織が特定の場所で特定の目的のために活動する権利、そして、組織が他者に要求する権利が政治的・社会的に認められることを重視する<sup>63)</sup>。そのためには、組織のリーダーは社会に広く受け入れられた組織目標に様々なアクターを巻き込むことによって組織の正統性を高めつつ、そうしたアクターから事業遂行に必要な資源を調達する必要がある。実際に国際非政府組織の活動は、自発的に事業資金を提供するドナーと呼ばれる資金提供者（篤志家、財団、営利企業、政府など）、事業遂行に必要な役務を提供するボランティア、そして、営利企業であればより高い給与水準で雇用されうる能力を持つ組織の職員によって成立している<sup>64)</sup>。

その一方で、組織のリーダーにはそうした多様なアクターに対するアカウンタビリティを果たすことが求められる。ただし、国際非政府組織のアカウンタビリティは営利企業のそれよりも複雑である。とりわけ、支援者に対して果たすべきアカウンタビリティと被支援者やサービス受益者に対して果たすべきそれが相対立する状態、つまり、アカウンタビリティのジレンマに直面することがあり、組織のリーダーには質の高い利害調整スキルが求められる。

運営能力は、組織のリーダーがプログラムの結果を出す能力を重視している<sup>65)</sup>。とりわけ、望ましい結果を出すために利用可能な資金、物資、政治的資源をどのように有効活用するのかという技術的・運営的な問題に対処する能力がリーダーには求められる。また、他の利害関係者と共同でプログラムを実施することから、成果を出すために必要な能力は組織内部に留まらない。Brown and Moore (2001) は、その点を強調する意味で組織能力ではなく運営能力という言葉を使用している<sup>66)</sup>。

次に、Brown and Moore (2001) は、戦略的トライアングルが機能するうえでアカウンタビリティが不可欠である点を強調する。国際非政府組織に価値と支援があっても能力がなければ、利害関係者の負託に応えることはできず、価値と能力があっても支援がなけ

---

<sup>61)</sup> Brown and Moore (2001: 575)

<sup>62)</sup> Brown and Moore (2001: 575)

<sup>63)</sup> Brown and Moore (2001: 577)

<sup>64)</sup> Brown and Moore (2001: 576-577)

<sup>65)</sup> Brown and Moore (2001: 577)

<sup>66)</sup> Brown and Moore (2001: 577)

れば資源や正統性の欠如により組織目標の達成が困難になる。そして、支援と能力があっても価値のあるものを生み出すとは限らない<sup>67)</sup>。したがって、この3つの概念が相互に作用するうえでアカウンタビリティが鍵となる。ここで留意すべき点は、すべての組織に適した単一のアカウンタビリティ構造は存在しないことである<sup>68)</sup>。加えて、その構造は多元的であり、戦略的トライアングルの各構成概念に対応するアカウンタビリティを同時に果たすべく、利害関係者との交渉のもとアカウンタビリティに適合させる形で組織戦略を策定する必要がある。したがって、組織戦略の成否は、複数のアカウンタビリティの調整の巧拙に依存する<sup>69)</sup>。

表1：国際非政府組織におけるアカウンタビリティの類型

|                          | サービス供給を行う<br>国際非政府組織  | 能力開発を行う<br>国際非政府組織  | 政策への影響力を行使する<br>国際非政府組織  |
|--------------------------|---|---|--|
| 組織の使命                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>十分な財やサービスが提供されていない受益者に対する財やサービスの供給</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>自立に向けたクライアントのエンパワメントとクライアントの能力開発</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>公平に扱われていない有権者の政治的発言力を高めること</li> </ul>   |
| 価値創造における利害関係者へのアカウンタビリティ | <ul style="list-style-type: none"> <li>受益者のサービスに対する苦情や異議申し立てを行う権利</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>開発すべき能力を明確にしてその能力を開発するうえで不可欠なクライアントの参加</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>価値、情報、あるいは、有権者の抗議に基づいて定められた組織の達成目標に対する信頼性</li> <li>代弁するうえで鍵となる有権者の主張</li> </ul> |
| 利害関係者の支援と承認に対するアカウンタビリティ | <ul style="list-style-type: none"> <li>ドナーの資源は目標達成には不可欠である</li> <li>技術支援機関はサービスの質を評価する</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ドナーの資源は重要である</li> <li>規制当局は法的制裁権を有する</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>ドナーの資源は不特定多数の組織の会員によってもたらされている</li> <li>価値、情報あるいは組織の会員の主張に根付いた正統性</li> </ul>    |
| 共同事業運営者に対するアカウンタビリティ     | <ul style="list-style-type: none"> <li>組織の職員と事業パートナーはサービス供給の手段である</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>組織の職員と事業パートナーの支援能力</li> <li>クライアントと共に生み出される能力</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>組織主導の政治運動に影響を与えううえで不可欠な組織の職員と連携パートナー</li> <li>組織の会員が共同で影響力を生み出す</li> </ul>      |

出所：Brown and Moore (2001: 585)・表2を筆者修正

Brown and Moore (2001) は、国際非政府組織をサービス供給型、能力開発型、政策影響力行使型の三つに分類し、それぞれの果たすべきアカウンタビリティの構造を明らかにすることで、組織の特徴によって果たすべきアカウンタビリティの内容が異なる点を示

<sup>67)</sup> Brown and Moore (2001: 577)

<sup>68)</sup> Brown and Moore (2001: 585)

<sup>69)</sup> Brown and Moore (2001: 578)

した。すべての組織はアカウンタビリティを果たさなければならないが、その構造的特徴が組織戦略に決定的な影響を与える。その意味において、戦略的トライアングルの各構成概念に対応するアカウンタビリティと整合性のある組織戦略の策定と実施を図ることが組織のリーダーには求められると言えよう。

### 組織戦略とガバナンス構造

組織の環境適応の議論（Miles and Snow, 1978）を非営利組織研究に展開した Brown and Iverson（2004）は、環境適応の戦略類型とガバナンス構造との関係性を示した実証研究を行っている。第1に、米国・南西部の都市部に所在する非営利組織<sup>70）</sup>の経営幹部<sup>71）</sup>（132名）を対象としたアンケートを通じて、(1)各組織の戦略類型の特定<sup>72）</sup>、(2)戦略類型のガバナンス構造の特徴<sup>73）</sup>、(3)戦略類型とパフォーマンス<sup>74）</sup>との関係性を調査し、第2に、対象組織のうち防衛型の典型を示す4つの組織と探索型の典型を示す5つの組織を選定し、各組織の経営者（事務局長）に対して戦略の志向性に関するインタビュー調査を行っている。

70) 青少年支援の領域で活動する組織とヒューマンサービスを提供する組織が全体の約70%を占める（Brown and Iverson, 2004: 383）。

71) 組織の全体的な戦略理念を表明する可能性が最も高い立場にあるため経営幹部を調査対象にしている（Brown and Iverson, 2004: 383）。

72) 組織の戦略類型を特定するための手順は次の通りである（Brown and Iverson, 2004: 384-385）。第1に、Doty et al.（1993）を参考にして防衛型の特徴を確かめるための質問項目（7問）と探索型の特徴を確かめる質問項目（5問）を用いて、回答者の組織がそれぞれの特徴をどの程度示しているかを測定している。防衛型は、防衛型に関する質問項目でのスコアは高いが探索型に関する質問のスコアは低く、探索型はその逆を示す。分析型は両方において高いスコアまたは中程度のスコアであり、受身型は両方において低いスコアであると予想される。次に、各戦略類型に関する短い説明文に自組織がどの程度当てはまるのか（4問）をリッカート尺度で測定している。最後に、最遠隣法（furthest neighbor method）による階層的クラスター分析（hierarchical cluster analysis）を通して、上述した質問項目（16問）の回答結果をもとに回答者を4グループに分類した。その結果、132の対象組織は次のように分類された。防衛型（67組織）、探索型（45組織）、分析型（18組織）、受身型（2組織）。

73) ガバナンス構造は、理事会の下部組織である委員会の存在とその組織構成に基づいて測定されている。具体的には、委員会の存在と委員会に参加する利害関係者（組織の職員、理事、顧客、コミュニティメンバー、その他）を確かめたうえで、設置委員会の数、委員会に参加する利害関係者グループの数、委員会と利害関係者グループの総数それぞれを変数として戦略類型間の違いを見出そうとしている（Brown and Iverson, 2004: 384）。

74) 組織の業績を測定するための手順は次の通りである（Brown and Iverson, 2004: 385-386）。回答者が組織のパフォーマンスに関連する7つの質問項目（知覚された成果、目標達成、サービスの質、組織の成長など）に関する成功の度合いを5点尺度（最も成功したと判断した場合は5点）で評価したうえで、この評価（スコア）の妥当性を検証している。具体的には、調査前年度の財務状況を純損失、黒字、バランス（収入と支出が等しい）の3つに分類し、分散分析（analysis of variance）を通して組織類型と先のアンケート調査の平均スコアとの関係を明らかにした。その結果、黒字の組織のスコアが最も高く、その次に高いのが収入と支出が等しい状態にある組織であり、純損失を計上した組織のスコアが最も低かった。自己申告による評価であるため一定の限界があるものの、財務状況との関連性からある程度の妥当性が認められた（Brown and Iverson, 2004: 386）。

調査の結果は次の通りである。第1に、組織の使命を文章化したミッション・ステートメントの認識、戦略、ガバナンス構造それぞれにおける探索型の戦略をとる組織（以下、探索型）と防衛型の戦略をとる組織（以下、防衛型）の相違点を明らかにしている。防衛型が提供されるべきサービス範囲を見極めるための参照点としてミッション・ステートメントを認識するのに対して、探索型は事業の再編、拡充、革新を行うための起点としてミッション・ステートメントを認識する<sup>75)</sup>。そして、この認識の違いが組織戦略の違いを反映する。防衛型が狭い市場領域で既存サービスの洗練化やサービス供給の効率化に重点を置く一方で、探索型は事業拡大の機会を積極的に伺う傾向にあり、組織能力の拡大や組織が直面する問題や課題に取り組むべく潜在的パートナーの探索とそうしたパートナーとの幅広い協力関係を求める傾向にある。

上記の違いがガバナンス構造の違いにも反映され、探索型が防衛型よりも幅広い構造パターンを持つ点が明らかになった。具体的には、組織が設置する委員会の数と委員会に所属する構成員の人数それぞれの平均において有意な差が見られ<sup>76)</sup>、防衛型のガバナンスが集権的で一般的に小規模な理事会・委員会による効率的な組織運営とより厳格な組織プロセスの管理を重視する傾向にあるのに対して、探索型は包摂的でありかつ柔軟性に富む分散型ガバナンスを志向し、より多くの委員会の設置を通して理事以外の多様な人々（組織の部門長、ボランティア、コミュニティ住民等）を意思決定の場に参加させることでプログラムの革新や新たな事業機会の発見を目指す傾向にある<sup>77)</sup>。

第2に、組織の戦略類型と業績との間に有意な差が見られた。調査前に設定した「受身型の組織の業績は他の戦略類型と比べると低い」とする仮説に対して、調査結果では探索型（平均：4.56）と防衛型（平均：4.33）の業績に関する平均スコアが受身型（平均：4.06）と分析型（平均：3.88）よりも高かったことから、仮説は部分的に支持されている<sup>78)</sup>。

### 戦略的意思決定と業績評価

組織の業績評価が戦略的意思決定の向上に資すると論じた LeRoux and Wright (2010) は、米国の非営利組織の戦略的意思決定における業績評価指標の有効性を検証している。

<sup>75)</sup> Brown and Iverson (2004: 390)

<sup>76)</sup> 委員会の設置数において探索型の平均が5.74に対して防衛型の平均は1.93である。委員会あたりの構成員の人数においても探索型の平均が7.0に対して防衛型の平均は2.25である (Brown and Iverson, 2004: 387)。

<sup>77)</sup> Brown and Iverson (2004: 393)

<sup>78)</sup> Brown and Iverson (2004: 386-387)



1990年代初頭に米国の政府部門で行われたアカウンタビリティと成果を重視した政府改革<sup>79)</sup>が非営利組織を含む政府の事業パートナーにも急速に浸透し、非営利組織の業績評価に対する意識は高まった。そこで、LeRoux and Wright (2010) は、16の大都市圏に所在する非営利組織（314組織）を対象としたリッカート尺度<sup>80)</sup>によるアンケート調査のデータ分析を通して、非営利組織マネジャーの戦略的意思決定における業績評価の有効性を詳細に検証している<sup>81)</sup>。

第1に、戦略的意思決定を行う際にどのような業績指標にどの程度依拠しているかについてであり、具体的には、(1)作業量とアウトプットの指標、(2)単位原価と効率性の指標、(3)成果と有効性の指標、(4)クライアントあるいは顧客の満足度、(5)外部監査、(6)業界標準とベンチマーク、それぞれの指標に依拠している程度を測定する<sup>82)</sup>。以上の評価指標に加えて、事務局長の教育水準と研修の受講状況、組織の規模（総予算）と年数、組織のガバナンス、資金調達多様性、競争環境といった組織内外の要因も戦略的意思決定に影響を与える変数に含まれている<sup>83)</sup>。

調査データの回帰分析（regression analysis）を行った結果、業績指標の活用と有効なガバナンスが効果的な戦略的意思決定を促進することが明らかになった。上記の業績指標の内の4つが効果的な戦略的意思決定との間に相関が見られた。戦略的意思決定への影響力においては、(2)、(3)、(1)、(5)の順で強く、これは政府部門と契約を結んで効率的な社会福祉サービス供給を志向する非営利組織<sup>84)</sup>が多い点を反映している<sup>85)</sup>。

その一方で、(4)と(6)と戦略的意思決定の間には有意な相関が見られなかった。これは、社会福祉サービス提供組織がサービス対象者を消費者として取り扱うようになった点を考慮すると驚くべきことである<sup>86)</sup>。しかし、この消費者の大半は、米国連邦政府と州政府が

---

79) 政府部門における民間的経営手法の導入を提唱する Osborne and Gaebler (1992) の影響を受けたクリントン政権は、官僚主義的手続の削減、顧客満足度の向上、職員のエンパワメント、費用効率の向上を盛り込んだ政府改革を実施した (Moon & DeLeon, 2001: 330)。1993年に成立した政府業績評価法 (Government Performance and Results Act: GPRA) により、すべての連邦政府機関に毎年の予算編成の際に測定・報告する目標・目的をまとめた戦略計画の策定が義務付けられた。政府業績評価法の成立後まもなく、多くの州政府も同様の法律を制定し、業績測定プログラムは地方自治体にも広まった。

80) 各項目は、「全く有効でない」が1で、「完全に有効である」が5とする5点尺度で測定された (LeRoux and Wright, 2010: 578)。

81) LeRoux and Wright (2010: 577)

82) LeRoux and Wright (2010: 578)

83) LeRoux and Wright (2010: 578)

84) 調査対象組織の半数以上がヒューマンサービスなどの社会福祉サービスを供給する組織である (2010: 577)。

85) LeRoux and Wright (2010: 582)

86) LeRoux and Wright (2010: 583)

共同運営する公的医療保険制度を通じてサービスを受給しているものであり、実質的な消費者ではない。この点を踏まえると非営利組織が対価を支払う政府部門への対応に時間と注意を割くことは理解できる。また、政府部門へのアカウンタビリティを果たす意味においても非営利組織が業界標準やベンチマークよりも政府が定める諸基準を意識して戦略的意思決定を行うのは自然な成り行きであると言える。

第2に、LeRoux and Wright (2010) は、組織のガバナンスがより効果的に機能している非営利組織は、戦略的な意思決定においてより効果的であるという認識のもとに、以下の3つの項目をもとにガバナンスの有効性を測定している<sup>87)</sup>。(1)理事会と事務局長は良好な協力関係にある、(2)理事会は組織に十分な指示を与え、全体的なリーダーシップを発揮している、(3)理事会は明確な意思決定を行うことが困難である（逆転現象）。

上記の分析の結果、LeRoux and Wright (2010) は、事業運営全般の責任者である事務局長と良好な関係を築きながら十分にリーダーシップを発揮できる理事会と事業運営責任者の業績評価指標活用スキルの習熟がより効果的な戦略的な意思決定を可能にするが、その一方で組織が競争の激しい環境に置かれると日常の事業運営にエネルギーの大半が費やされて事業計画や意思決定などの基本的なタスクが犠牲になる可能性がある<sup>88)</sup>と論じている。以上のように、戦略的意思決定における業績評価の有効性のみならず理事会の効果的なガバナンスが事務局長の意思決定に影響を与えることを示した点において LeRoux and Wright (2010) の意義が認められる。

#### 4.3. 組織存続に向けた戦略に関する研究

##### 収益戦略

非営利組織の組織存続に向けた収益戦略に注目した Nielsen (1984) は、非営利組織の中核事業の資金的援助を行うための新事業の展開を主張する。非営利組織は、民間営利企業とは異なり、市場との適合性の低い事業がその中核であることが多い。確かに市場を通して社会的課題の解決を企図する社会的企業が近年台頭しているものの社会的事業ですべての社会問題が解決されるわけではない。非営利組織の存在意義は市場や政府では解決されない課題への取り組みを行うことにあり、その意義が社会的に認められているがゆえに税制面での優遇措置や公的資金の対象となっている。

<sup>87)</sup> 各項目は、「全くそう思わない」が1で、「非常にそう思う」が5とする5点尺度で測定された (LeRoux and Wright, 2010: 579)。

<sup>88)</sup> LeRoux and Wright (2010: 583-584)

しかし、その一方で公的資金や寄附金などの外部資金の獲得をめぐる組織間競争が激しい状況下において新たな収入源の確保が非営利組織には求められる。とりわけ、商業活動による収益源の確保が注目されている。Nielsen（1984）は、商業活動による収益源の多角化を企図するピギーバック戦略（piggybacking strategy）を検討する価値があると論じている<sup>89</sup>。ピギーバックとは、組織のおもな使命とは比較的無関係ではあるものの市場適合性が高く、市場適合性が低い組織の中核事業・活動を長期的に支援するための収益を生みだせる事業への投資とそのような事業の開発を行うことである<sup>90</sup>。

Nielsen（1984）は、ボストン交響楽団の例にとって、ピギーバック戦略を次のように説明している。ボストン交響楽団は、その使命であるクラシック音楽の演奏活動を補助すべくボストンポップス・オーケストラ（以下、ボストンポップス）を設立している。このボストンポップスは、幅広い顧客を対象としたポップミュージック演奏活動と物品販売を通じてより多くの収益を出している。ボストンポップスの事業活動で得た利益は、本体であるボストン交響楽団の事業活動で発生する赤字の補填ために使用され続けている<sup>91</sup>。

ピギーバック戦略は、営利企業がとるポートフォリオ戦略による事業の多角化と類似しているが、次の点で異なる。つまり、製品ライフサイクルを前提とした営利企業のポートフォリオ戦略が「金のなる木」（cash cows）で得たキャッシュを潜在的な「花形」（stars）に投資することによって財務リスクの分散を企図しているのに対して、ピギーバック戦略は市場適合性の高い事業を行って中核事業の財政的支援を企図する点にその相違が見られる。

Nielsen（1984）の議論を発展させた Floelich（1999）は、非営利組織の寄附金と政府資金への過度な依存が、不安定な収入、目標の転移<sup>92</sup>（goal displacement）、プロセスの高度な構造化をもたらし、それにより組織活動が制約されてきたと指摘したうえで、商業活動による新たな収入源の確保とそれによる収入構造の安定化とより柔軟な資金配分の実現が不可欠であると主張している。

Floelich（1999）は、3つの主な収入源について次のように説明する。まず、寄附金は非営利組織の有力な収入源であるが、変動幅が大きく不安定であることに加え目標の転移をもたらし。この目標の転移は、大口寄附金の用途を制限する少数の裕福なエリートが非

---

<sup>89</sup> Nielsen（1984: 101）

<sup>90</sup> Nielsen（1984: 96）

<sup>91</sup> Nielsen（1984: 99）

<sup>92</sup> 資金提供者の意向による組織目標と活動内容の変更を意味する（Floelich, 1999: 250）。

営利組織に対して不健全なレベルの影響力を行使するリスクをもたらす<sup>93</sup>。次に、政府資金は安定的収入源ではあるが、高度に標準化された手続の遵守と政府へのアカウンタビリティの履行によって<sup>94</sup>、組織の自律性が大幅に低下するリスクを伴う。最後に、商業活動による収入は、政府資金ほど安定的ではないものの柔軟な資金源である。したがって、必要に応じて既存のプログラムや新たな顧客ニーズへの対応を目的としたプログラムに資金を投入することが可能であり、既存の収入源よりも自律性の高い組織運営を行うことができる<sup>95</sup>。

もっとも、商業活動にともなう収入源の多角化は新たな懸念と複雑性をもたらす。具体的には、ミッション志向の活動に充てられていた資源のより多くを管理業務に振り向けるとともに、相反する諸要求の慎重な調整が組織には求められる<sup>96</sup>。他方で、収益源の多角化と商業活動の増加がもたらす未知の効果を恐れるあまり暗い可能性に注意が向けられると寄附金と政府補助金の獲得を中心とする従来収益戦略の限界が見過ごされることになる<sup>97</sup>。その意味において、商業戦略を加味した収益構造の多角化によって一定の自律性を維持することに対する認識を深めることは重要である。資金環境の変化に応じた収益戦略をとりながら組織使命を追求する経営が非営利組織には求められると言えよう。

#### 正統性の確保に向けた戦略

営利企業との激しい競争に晒されるようになった米国の非営利組織がどのようにその存在意義を示すのかについて議論した Frumkin and Andre-Clark (2000) は、社会的な目的や価値へのコミットメントという非営利組織の特徴を活かした事業の展開を通して営利企業との差別化を図り、それにより政府契約市場において独自の地位を築く契機を得ることができる<sup>98</sup>と主張している<sup>99</sup>。

職業専門化とそのための収益確保に向けた商業主義（あるいは事業化）が顕著になるにつれ、非営利組織において効率への意識が高まるようになった<sup>99</sup>。とりわけ、民間の資金提供者が依然として重要な資金源として影響力を持ち、とりわけ一般的な運営補助金から目的を限定したプロジェクト型の補助金や事業運営の改善を目的とした補助金への移行が

<sup>93</sup> Floelich (1999: 251)

<sup>94</sup> Floelich (1999: 256)

<sup>95</sup> Floelich (1999: 258)

<sup>96</sup> Floelich (1999: 263)

<sup>97</sup> Floelich (1999: 263)

<sup>98</sup> Frumkin and Andre-Clark (2000: 141)

<sup>99</sup> Frumkin and Andre-Clark (2000: 142)

進んでいる社会福祉サービスの領域において、その傾向が強く見られる。資金提供者に対して自律性の向上や補助金ガイドラインの緩和を要求できる組織は少なく、むしろ、そうした資金の獲得にむけて特定の成果の達成を申請書に盛り込んで資金獲得競争に臨む組織が大半である<sup>⑩</sup>。さらに、営利企業が社会福祉サービスに参入することによって非営利組織の効率への意識はより一層高まった。

ところが、営利企業の参入は効率重視の組織戦略の再考を非営利組織に促す。なぜならば、営利企業が同様のサービスを提供する場合、効率のみならず様々な点において非営利組織が不利な立場に置かれるからである。1996年に社会保障の給付と引き換えに受給者に就労を義務付けるワークフェア（workfare）政策<sup>⑪</sup>を米国政府が導入し、その政策の実施を営利企業が担うようになったことが、効率重視の組織戦略の見直しの契機となっている。

Frumkin and Andre-Clark（2000）は、このワークフェア政策に盛り込まれた就労支援・職業訓練プログラムを例として、非営利組織が不利な状況におかれる要因を次のように示している。第1に、非営利組織が利用できる資金や人材が限られていることである。非営利組織には、大規模な情報技術、経営のノウハウ、リスクを吸収して資本を調達する能力が欠如しているだけでなく、経営人材の採用とそのリテンションが困難なので、州レベルでの大規模な就労支援・職業訓練プログラムを営利企業のように効率的に提供することができない<sup>⑫</sup>。

第2に、法規制により非営利組織による政府関係者へのロビー活動には一定の制限が設けられている点があげられる。それに対して、営利企業は政府関係者へのロビー活動を通して、アウトソーシングの利点と社会福祉サービスにおける営利目的の競争を許可する利点を政府関係者に認めさせることによって、自身にとって有利な事業環境を生み出すことができる<sup>⑬</sup>。政府関係者にとっても、就職斡旋と就職先での定着率において優れた実績を有する営利企業による効率的な就労支援サービスの提供は、政策の費用対効果の面においてとても魅力的である。

---

<sup>⑩</sup> Frumkin and Andre-Clark（2000: 143）

<sup>⑪</sup> クリントン政権は、ワークフェアを基本理念として、1996年に個人責任および就労機会調整法（Personal Responsibility and Work Opportunity Reconciliation Act）による一連の福祉改革を行った。この改革は、福祉受給者の福祉依存を克服させ、就労して自立させること、つまり、福祉から就労へ（welfare to work）の移行を志向する。実施段階における民間団体および企業の活用がこの改革の特徴でもあり、この民間組織の活用は、「自助・自立が強調される米国において、最後に頼れるのは政府ではなく民間であるということを示す明白な手段でもある」と言える（木下、2008：81-82）。

<sup>⑫</sup> Frumkin and Andre-Clark（2000: 147）

<sup>⑬</sup> Frumkin and Andre-Clark（2000: 149-150）

第3に、非営利組織の使命と業績目標の競争的達成はトレードオフの関係にある点がいずれられる。そうしたトレードオフの関係は、政治において平等と効率がトレードオフの関係にあるのと同じぐらい基本的なことである<sup>(104)</sup>。非営利組織は、非分配制約があるからこそ、事業利益の最大化ではなく組織使命に基づく社会的価値の創造に注力できる。

以上3点を踏まえて、Frumkin and Andre-Clark (2000) は、組織使命に基づいたユニークで価値ある事業成果を定義してそれを生み出す能力を高めることで営利企業との差別化を図ることを主張する。非営利組織は、ビジネスを理解している営利企業に対抗してコミュニティのニーズを理解している強みを組織戦略に反映させることで、自身の提供する就労支援サービスを社会に対してより広くアピールすることができる<sup>(105)</sup>。とりわけ、非営利組織は、営利企業ほど経済的インセンティブに左右されないので、雇用するうえでいくつかの問題を抱える失業者にも対応することができる<sup>(106)</sup>。例えば、地域密着型の小規模の信仰基盤組織は、クライアントを仕事に就かせるだけでなく性格や習慣を変えることを目的とした個別サービスを通じて営利企業とは異なる成果を出している<sup>(107)</sup>。価値に基づいたニッチ戦略は、慈善領域を事業環境として選択して活動する小規模非営利組織には有効かもしれないが、それ以外の場合、つまり、積極的な成長戦略あるいはサービスの差別化戦略を採用する場合においても、価値が正しい出発点となることは間違いないだろう<sup>(108)</sup>。

価値観から具体的な戦略への変換がどのように行われようとも、価値観と組織能力（効率的な事業運営）との関係を考えることは非営利組織にとって重要な課題である。なぜならば、両者の緊張関係が非営利組織の戦略とアイデンティティを形成しているからである<sup>(109)</sup>。確かに効率は重要であるがそれはあくまでも多種多様な利害関係者に評価される組織使命を果たすための手段でなければならない。価値主導型の側面を取り戻し、そして、その価値が最終的にサービス受給者により良い結果をもたらすことを示せる点を考慮に入れた戦略の策定と実施が非営利組織の存在意義を高めることになる。社会的価値の創造を目的とした事業に基づく差別化戦略あるいはニッチ戦略の意義は、非営利組織が社会においてその存続の正統性を確保しうる点にある。

(104) Frumkin and Andre-Clark (2000: 159)

(105) Frumkin and Andre-Clark (2000: 153)

(106) Frumkin and Andre-Clark (2000: 155)

(107) Frumkin and Andre-Clark (2000: 158)

(108) Frumkin and Andre-Clark (2000: 159)

(109) Frumkin and Andre-Clark (2000: 159)



## 5. 小 括

ここまで、2000年代前半までの非営利組織における SHRM 研究の流れを説明し、検討してきた。非営利組織の SHRM 研究は、状況の把握に始まり、営利企業の SHRM 研究の知見を積極的に取り入れる一方で、営利組織とは異なる状況に置かれた非営利組織の特徴は何かを探究してきたことが明らかになった。次に、非営利組織の戦略の重要性が増大している背景についても明らかになった。具体的には、非営利組織、とりわけ事業型組織において組織存続のために戦略的意思決定とそれを事業レベルで反映することが求められる状況下で非営利組織の戦略論に関する議論が展開された。そして、この流れの中で、戦略的経営を行ううえでの人的資源管理の役割が注目されるようになった。次稿においては、SHRM 論を非営利組織研究に応用する研究がどのように展開されてきたのかについて説明した上で、非営利組織における SHRM の独自性はどこにあるのか、どのようにそれらが形成され、どのような問題点が、なぜ起きているのかについて論じる。