

論 説

非営利組織の経営組織化に関する研究の展望

尻無濱 芳 崇

(神奈川大学経営学部 准教授)

1. 本稿の目的

非営利組織は他の非営利組織や営利企業と経営資源を奪い合う競争を行っていることがかねてから指摘されてきた (Galaskiewicz and Bielefeld 1998)。このような状況では、資源を競争相手より多く確保するとともに、所与の資源を可能な限り効率的に活用し、組織の社会的使命の達成を効果的に行うことが必要とされる (Anthony and Young 2003)。このような事情から、営利企業の経営管理に活用されてきた手法を非営利組織にも導入し、資源の効率的・効果的な利用を促進しようという動きがみられる (Herman 2011; Hvenmark 2016; Maier et al. 2016)。本稿では営利企業における経営管理の手法を非営利組織に導入することで非営利組織が変質するプロセスを経営組織化 (managerialization) と呼ぶ。

非営利組織が経営組織化することにより、資源の効率的・効果的な利用が促進され財務面を中心とした改善がみられると主張される (Anthony and Young 2003; Herman 2011; Maier et al. 2016; Oster 1995)。その一方で、非営利組織が本来の社会的使命を見失うことにつながる、組織内部に対立を生むという指摘もある (Jones 2007; Maier et al. 2016; Weisbrod 2004)。本稿では非営利組織の経営組織化が生み出す帰結に注目し、先行研究の知見を概観し、経営組織化に関する研究の今後の展望を示す。

2. 非営利組織の経営組織化：概念の整理とその要因

先行研究の知見を概観する前に、非営利組織の経営組織化について、詳細な定義を示す。また、経営組織化の要因についても簡単に確認する。

経営組織化とは、非営利組織が営利企業経営の知識や実践を用いて調整され、統制され、発展するべきだというイデオロギーのもとで、それらの経営管理実践が行われるプロセスのことをさす (Hvenmark 2013, 2016; Shirinashihama 2019)。これには、営利企業の経営で活用されているような業績評価と連動したタイトな予算管理を非営利組織が導入することが該当するだろう。他にも、非営利組織が様々な地域で提供しているサービスについて、地域ごとのサービスの収益性を判断するために、製造業で使われているような精緻な原価計算を導入するといったことも経営組織化にあたるだろう。さらには、営利企業で利用されている特定の経営管理手法

（例えばバランスト・スコアカード（BSC）、アメーバ経営）を導入するために、営利企業でこれらの手法を導入・運用したことがある経験者を組織の幹部として迎え入れることも、経営組織化と捉えることができる。

非営利組織の経営組織化は、非営利組織がビジネスライク化する際の一類型として理解されている（Maier et al. 2016）。Maier et al. (2016) は、ビジネスライク化には様々な類型があると指摘している。その中でも、以下の 3 つが重要な類型として提示されている。一つ目の類型が非営利組織の核となる業務プロセスが営利企業のものに近づいていくことで、経営組織化¹がこれに当たる。第二の類型が、非営利組織が企業と同様の目標を受け入れることであり、具体的には製品やサービスからの収益を重視するようになるといったことが該当する。これは経済組織化(economization)と呼ばれる。第三の類型が、企業のようなレトリックの利用(business-like rhetoric)と呼ばれるものであり、例えば非営利組織内部における語り(narrative)が営利企業におけるものに近づいていくケースがこれに該当する。

非営利組織の経営組織化は以上のように理解されているが、なぜ非営利組織は経営組織化するのだろうか。非営利組織が主体的に経営組織化する場合と、制度的な要因により経営組織化する場合とに分けて、経営組織化を促す要因を以下で説明する。

非営利組織が主体的に経営組織化するのは、組織の財務的な存続に問題が生じている場合である。非営利組織の財務的な存続が脅かされるのは、非営利組織が必要とする経済的資源に対し供給される経済的資源が少ない場合である。このような場合には、何らかの形で経済的資源を獲得するか、経済的資源の利用をより効率的に行うことが必要になる。例えば複数の自治体で有料の福祉サービスを提供している NPO 法人において、ここ数年経常増減額²（企業会計における経常利益に相当）が赤字だったとする。この状態がこのまま続けば、早晚 NPO 法人の活動資金が尽きてしまうでしょう。このとき、組織が生き残るために、企業経営で活用されてきた実践や知識を導入するのである。財務的な危機をきっかけに企業経営の手法が活用されるようになったという非営利組織の事例は枚挙にいとまがない（Carlsson-Wall et al. 2011; Dart 2004）。

非営利組織の経営組織化を、財務的な危機をきっかけとした主体的なものとしてではなく、制度的な要因によるものとして捉える研究も存在する。この種の研究では、制度的同型化(institutional isomorphism) のフレームワーク（DiMaggio and Powell 1983）を活用し、非営利組織が経営組織化する要因を明らかにしている。例えば Hersberger-Langloh et al. (2020) による

¹ Maier et al. (2016) は合理化 (organizational rationalization) とも呼んでいる (p.70)。

² NPO 法人会計基準では、企業会計における経常利益に相当する項目として、経常増減額が示されている (NPO 法人会計基準 様式 1 活動計算書 参照)。なお、NPO 法人会計に限らず、非営利組織会計では収益と費用の差額について「利益」という用語は使わず、「収支差額」や「増減(差)額」といった用語をあてることが多い。

と、非営利組織の経営組織化は、強制的同型化 (coercive isomorphism)、模倣的同型化 (mimetic isomorphism)、規範的同型化 (normative isomorphism) の3つのいずれかで説明できるという。強制的同型化の観点からは、非営利組織の資金提供者 (例えば助成金を提供する財団) が特定の経営管理実践を活用することを資金提供の要件として強制することで、非営利組織が営利組織に近づいていくとされる³。模倣的同型化に関しては、特定の経営管理実践を「ベストプラクティス」と捉えて他の組織をまねることで多くの非営利組織が企業経営で活用されている経営管理実践を行うようになるという。規範的同型化については、ビジネス教育を受けた人 (経営管理実践について規範を持つ人物) を非営利組織が採用することで、特定の経営管理実践を用いて組織を管理するべきだという考え方が規範として組織内に持ち込まれるとされる。以上のような要因によって、非営利組織は経営組織化することが知られている。

非営利組織が経営組織化することで、どのような結果が生まれるのだろうか。この点については、経営組織化による利点と、経営組織化が引き起こす問題の両方が指摘されている。利点としては財務業績の改善が主なものとして指摘されている (Maier et al. 2016)。非営利組織が利益を確保することで、困窮している人々へサービスを提供することができ、将来の事業拡大も容易になる (Chang & Tuckman, 1990) ため、非営利組織が財務業績を改善することは正当化される。その一方で、非営利組織が経営組織化を通じた財務業績の改善に集中するあまり、本来の社会的使命を見失ってしまうという問題があると主張する論者もある (Jones 2007; Weisbrod 2004)。次節では、経営組織化が非営利組織にもたらす結果について、定性的研究アプローチ、定量的研究アプローチという2つの観点から先行研究の知見を概観する。

3. 非営利組織の経営組織化に関する研究のレビュー

非営利組織の経営組織化に関する研究には、参与観察やインタビュー調査などの定性的なアプローチを使った研究と、質問票調査や財務諸表等の公表情報を使った定量的研究がある。定性的なアプローチは経営組織化が引き起こす問題点に注目するものが多く、定量的なアプローチはそのメリットに注目するものが多い。以下で、2つの研究アプローチに分けて、先行研究の知見を概観する。

3.1. 定性的研究

非営利組織の経営組織化が引き起こす問題の一つとして複数の研究で指摘されているのが、非営利組織がその社会的使命を見失ってしまうミッション・ドリフト (mission drift) である。

³ Skocpol (2003) は、助成金を非営利組織に提供する財団の助成金担当者が、専門的に管理・運営されている組織を優遇して助成を与える傾向があるという。その場合に、非営利組織において財団の意向に沿うような専門的な管理が行われるようになることが指摘されている (邦訳 p.175)。

非営利組織が企業で用いられている経営実践や知識を活用することで、財務的な側面を重視するようになる。すると、非営利組織が提供するサービスやプログラムの継続が主に財務面から検討されるようになる。経営組織化が進むことで、組織の社会的使命の達成と関係が深い財務面に問題を抱えるサービス・プログラムの提供が減ったり（Dart 2004; Sanders and McClellan 2014）、社会的使命と関連しない収益性の高い商業的サービスの提供を増やしたりするという結果につながることもあるという（Jones 2007; Weisbrod 2004）。

経営組織化がミッション・ドリフトを引き起こした典型例を確認できるのが、Sanders and McClellan (2014) による事例研究である。この研究では、ある非営利組織において、彼らが提供するプログラムへの参加者が少ない都市において、継続的にプログラムを提供することの是非に関する会議の様子が描かれている。この組織の副代表は、会議の場で各都市におけるプログラム参加者の目標を現在の 20～30 名ではなく、75～100 名にすべきだと説明した。すると、インターン生が口をはさみ、「人数は関係ない、もっと少人数でもミッションは達成できる」と力説し始めた。副代表は、コスト・ベネフィット分析の結果について説明し、「理想的には数字は問題ではないのだが、限られた財源と最大限の人数を集めるという目標という現実に対処しなければならない」と言い添えた。これは、財務面に注目したコスト・ベネフィット分析という企業経営の手法が活用されることで、財務面で問題が生じる地域においてはプログラム提供を控えるということである。

Dart (2004) も同様に、非営利組織が財務面を重視し過ぎることで、ミッションと関連しないサービスの提供が疎かになってしまうことを指摘している。Dart (2004) は事業部別の業績管理が導入された非営利組織の事例研究である。この組織は精神面に問題を抱えたり多額の債務を抱えたりしている人々に支援を提供していた。この組織に事業部別業績管理が導入され、各事業部のマネジャーは収益や利益の増大に責任を負うことになった。その結果、金銭面の問題に関するカウンセリングサービスを地域の人々に提供している事業部では、収益面での成長が重視され、資金調達が難しい他のプログラムに対して資金を提供するための余剰金を稼ぐことが目指されるようになった。その一方で、収益を生まないが地域コミュニティが必要としているカウンセリングサービスは、次第にその役割が縮小されていく結果となった。Sanders and McClellan (2014)、Dart (2004) ともに、経営組織化がミッション・ドリフトを引き起こしている事例だと言えるだろう。

経営組織化は、組織内に緊張 (tension) を生むことも事例研究を通じて指摘されている。Lee and Bourne (2017) は、リブランディングを行った複数の非営利組織に対するインタビューを通じて、組織内で生じた緊張について説明している。ここでリブランディングとは企業がブランドを管理する手法の一つである。企業のブランド管理の文脈では、ブランドは戦略的資産と見なされ、組織の評判やアイデンティティと関連付けられる。企業は競争力を維持するため

に、激しい競争と市場環境の変化に対応して、定期的リブランディング戦略によってイメージとアイデンティティを調整する必要がある。このような考え方に従ってリブランディングを進めた複数の非営利組織が、一部のステイクホルダーから怒りをぶつけられたり、強い不満を示されたりしていた。例えば、ある非営利組織の経営陣がリブランディングを進めたところ、ボランティアや現場スタッフから強い抵抗にあったという。これは、現在のブランドをボランティアや現場スタッフが自分たちのもののように感じており、そこに経営陣が干渉してきたと彼らを感じたためであった。別の非営利組織では、リブランディングを進めるなら組織を辞めると経営陣を脅すスタッフがいたという。

Chenhall et al. (2016) は、社会的弱者に対して支援を行う非営利組織を対象とした事例研究である。この組織は社会的正義と弱者に対する個別ケアを重要なアイデンティティとする組織であり、このアイデンティティがスタッフにも浸透していた。ところが経営環境の変化により、組織は財務面を重視せざるを得なくなった。そこで組織は既存の予算編成を見直してプログラム別の予算管理を導入し、コスト意識を高めるようにスタッフに促した。これまで財務面についてなにかかわらなかつたスタッフが、新たに導入された予算管理のもとで財務面の問題を考慮せざるを得なくなったのである。これに対して一部のスタッフは、予算管理は組織が行うべき本来の業務から離れたことであり、クライアントと時間を過ごす際の妨げになると考えるようになった。この事例は、洗練された予算管理を導入することで、組織内にテンションが生じたものとまとめることができるだろう。

3.2. 定量的研究

非営利組織の経営組織化を対象とした定量的な研究では、経営組織化が生む財務面でのポジティブな結果がたびたび報告されている。例えば Shirinashihama (2019) は、日本で介護サービスを営む社会福祉法人を対象とした研究である。彼は経営組織化の一形態として企業で利用されているようなタイトな予算管理の採用と、経験豊富・ビジネスに関する教育を受けている経営者の存在を考えた。そして、①タイトな予算管理を採用している非営利組織ほど財務業績は高い、②予算管理のタイトさと財務業績の関係は、経営者が経験豊富なほど強くなる、③予算管理のタイトさと財務業績の関係は、経営者がビジネス教育を受けた年数が長いほど強くなる、という 3 つの仮説を設定し、アンケートと財務諸表から得たデータで仮説を検証した。分析の結果、仮説①、③は支持されなかったが、②は支持された。すなわち、経験豊富な経営者の下でタイトな予算管理を行っている社会福祉法人ほど、高い財務業績を達成する傾向があったのである。このことは、非営利組織が経営組織化を進めて財務業績を改善するには、経験豊富な経営者を採用する必要があることを示唆している。

Ni et al. (2017) は、ファンドレイジング費用に注目した定量的研究である。彼女らは中国の

非営利財団を研究対象とし、非営利の財団が会計面と人的資源管理の面で経営組織化⁴を進めるほど、様々な財務面でのメリットがあり、財務業績が改善されると予想した。会計面での経営組織化として彼女らが測定したのは、経理・財務担当職員の中に公認会計士が占める割合である。人的資源管理については、公式化された人的資源管理の方針を持っている場合に経営組織化が進んでいるものとした。財務業績としてはファンドレイジング費用の効率性を測定しており、寄付総額に占めるファンドレイジング費用総額の割合と、年度総収益額に占めるファンドレイジング費用の割合が効率性の尺度として分析に用いられている。彼女らが分析を行ったところ、民間の非営利財団において、会計面・人的資源管理面の経営組織化がファンドレイジング費用の効率性を高めることを示す結果が得られた。この研究も Shirinashihama (2019) 同様に、経営組織化の財務業績へのポジティブな影響を支持するものと言えるだろう。

このように定量的研究において経営組織化は非営利組織の財務面に関してポジティブな結果をもたらすことが報告されているが、定性的研究ではミッション・ドリフトや組織内に緊張をもたらすなどの問題が指摘されている。定量的研究ではこれらの経営組織化に伴うネガティブな側面について、どのような結果が示されているのだろうか。

非営利組織の経営組織化が引き起こすと予想されるネガティブな結果について、定量的なデータで検証したのが前述の Shirinashihama (2019) である。Shirinashihama (2019) は、経営組織化は財務面でのポジティブな結果だけではなく、ミッション・ドリフトのようなネガティブな結果を引き起こす可能性があると考えた。そこでその両面を、日本で介護事業を営む社会福祉法人を対象にしたアンケート・財務データを用いて検証している。彼は経営組織化が引き起こすネガティブな結果の一つであるミッション・ドリフトに注目した。彼は、ミッション・ドリフトの程度を組織が次の 3 つのサービスにそれぞれどの程度の割合で努力配分するかで測定を行った。3 つのサービスとは、①ミッションと関連するが採算が取れないサービス、②ミッションと関連し採算も取れるサービス、③ミッションと関連せず採算が取れるサービス、である⁵。①のサービスへの努力配分が小さいほど、ミッション・ドリフトを起こしている組織と捉えることができる。経営組織化の程度を予算管理のタイトさで測定し、それとミッションと関連するが採算が取れないサービスへの努力配分割合（100%中、何%か）との関係を分析したところ、両者の間に統計的に有意な関係は確認されなかった。帰無仮説検定の枠組みでは関連性がないということを強く主張することはできないが、少なくとも Shirinashihama (2019) が分析したデータからは、非営利組織の経営組織化がミッション・ドリフトを引き起こすことを示す結果は得られなかったといえるだろう。

⁴ 彼女らは professionalization と呼んでいるが、その内容は本稿でいう経営組織化と同じである。

⁵ この 3 つのサービスに区分するという考え方は、Weisbrod (1998) が提案した非営利組織が提供するサービス区分に従っている。

Shirinashihama (2019)と同様に、経営組織化がもたらすポジティブな側面とネガティブな側面の両方に注目した定量的研究が、Suykens et al. (2022)である。この研究では、経営組織化によって非営利組織独特の社会的な役割を満たす能力が低下するという意見と、経営組織化によって非営利組織が合理的に経営を行うことが可能になり、様々な社会的役割を果たすことができるようになるという意見のどちらが正しいかを定量的なデータで検証している。彼らはベルギーのフランドル地域で活動する非営利組織を対象とした質問票調査を行い、経営組織化の程度と非営利組織の様々な社会的役割との関係について分析を行った。ここで分析の対象となっている非営利組織の社会的役割は、①サービス提供、②政府の政策に影響を与えることを目的としたアドボカシー活動、③地域や社会を対象としたコミュニティ構築、④人々に政治への参加を促し彼らの権利を擁護する市民的社会参画、の4つである。分析の結果、経営組織化の程度が高い非営利組織ほど、4つすべての社会的役割を果たす傾向にあることが確認された。より具体的には、経営管理ツールの利用度⁶が高い非営利組織ほど、サービス提供、アドボカシー活動を活発に行っている傾向があった。また、業績測定の実践度が高い非営利組織ほど、サービス提供、コミュニティ構築、市民的社会参画の3つの役割を果たす傾向が示された。以上の結果をまとめると、経営組織化が組織にもたらす影響は、社会的役割を果たすという側面に限って言えばポジティブなものであり、定性的な研究で主張されているようなネガティブな結果をもたらす傾向は確認されなかったといえることができるだろう。

4. 定量的なアプローチから見た将来の研究展望

先行研究の知見を概観したことで、定性的な研究では経営組織化が引き起こすミッション・ドリフトや組織内の緊張といったネガティブな側面が注目されていることが分かった。一方で、定量的な研究では、経営組織化が非営利組織の財務面に与えるポジティブな影響がデータを用いて検証され、経営組織化は非営利組織の財務面を改善することを示唆する結果が得られていた。また、定量的な研究では経営組織化がネガティブな結果を引き起こすかどうかデータを用いて検証されてもいた。その結果として経営組織化がミッション・ドリフトを引き起こすとか、社会的役割の低下を引き起こすといった仮説は支持されないことが示された。

このように、定性的なアプローチの研究と定量的なアプローチの研究では、両者の知見が整合しない部分があるように思われる。筆者はこの原因として、定量的なアプローチ側が抱える限界や問題点があると考えている。定量的なアプローチの研究を工夫することで、両者の知見

⁶ 彼らは経営管理ツールの利用度を、SWOT分析やリーンマネジメント、ベンチマークなど企業経営に活用される経営管理ツールについての利用の程度から測定している。また、業績測定システムの実践度については、効率性や効果性、品質といった様々な業績測定の側面をどの程度頻繁に測定しているかについてデータを収集している。

の不整合が取り除かれる可能性がある。以下で、非営利組織の経営組織化研究について、定量的なアプローチを前提とした⁷ 将来展望を 3 つの観点から示す。なお、以下の 3 つは「経営組織化がもたらすどのような結果について研究するか」、「どのような分析方法を用いるか」、「どのような分析単位に焦点を当てるか」という観点からの将来展望であり、互いに関連しているため一部重複する内容もある。

4.1. 経営組織化がもたらすネガティブな結果を研究する

第一に、定量的なアプローチでは経営組織化がもたらすポジティブな結果だけでなく、ネガティブな結果も研究対象とするべきだろう。経営組織化の利点としてよく指摘されるのが財務業績の改善だが、財務業績にだけ注目する研究では経営組織化がもたらす様々な影響をとらえきれない。非営利組織が経営組織化をすすめることで財務業績を高めることに成功したとしても、それがミッション・ドリフトを引き起こしたり、組織内の緊張が急激に高まりスタッフやサービス利用者が組織を離れてしまったりしたら本末転倒だろう。

経営組織化を含む非営利組織のビジネスライク化に関する研究をレビューした Maier et al. (2016) は、過去の研究の限界としてこの点を指摘している。彼女らによると、非営利組織のビジネスライク化が生むポジティブな結果については定量的なエビデンスがあるが、ネガティブな結果についてはもっぱら定性的な研究しか行われていないという。そのため彼女らは、ネガティブな結果についても定量的な研究を行うように推奨している。

これに応える形で行われたのが Shirnashihama (2019) や Suykens et al. (2022) の研究であり、彼らはミッション・ドリフトや社会的役割の低下といった経営組織化がもたらすネガティブな結果に焦点を当てている。しかし、経営組織化がもたらすネガティブな結果に関する定量的な研究の数は未だ十分とは言えない。定性的な研究で指摘されている、経営組織化がもたらす組織内での緊張の発生については、筆者が知る限りでは研究が行われていない。経営組織化がもたらす組織内の緊張やそのほかのネガティブな結果に関して、定量的なアプローチを用いて研究を進める必要があるだろう。

4.2. ネガティブな結果が生じる条件の特定

第二に、定量的なアプローチを用いて経営組織化がもたらすネガティブな結果が生じる条件を特定するべきだろう。より具体的には、重回帰分析以外の手法で、条件探索に優れた多変量解析の手法（例えばクラスター分析）を用いることを提案する。

⁷ 定量的なアプローチを前提としているのは、筆者が主に用いる研究アプローチが定量的なアプローチだからである。

本稿で取り上げた定量的なアプローチに基づく研究は、どれも重回帰分析を用いている。重回帰分析は他の条件を一定とした時に経営組織化がもたらす平均的な影響を分析するには適している。例えば、重回帰分析の結果からは、組織の規模や組織立ち上げからの年数、組織本部の所在地などの変数の要因を統制したうえで、経営組織化の程度が1単位増えると、平均的に財務業績が偏回帰係数の値だけ増える、といった解釈が可能である。

重回帰分析によって、経営組織化が平均的にはネガティブな結果をもたらされないことがShirinashihama (2019) や Suykens et al. (2022) によって指摘されている。しかし、複数の変数が組み合わさることによってネガティブな結果が引き起こされていると仮定したらどうだろうか。例えば、経営組織化を行う際にその導入プロセスが拙速だった、組織スタッフにマネジメント教育を受けていない専門職が多い、経営者が営利企業出身で非営利組織の特性を知らない、経営者の経営スタイルがトップダウンで経営組織化もトップダウンで行われている、などといった複数の条件の組み合わせを考えよう。このような条件が組み合わさった時に、定性的な研究で報告されているようなミッション・ドリフトや組織内での緊張の発生が生まれるという可能性がある。このような状況で重回帰分析を用いても、条件の組み合わせの探索が十分にできず⁸、その結果として定性的な研究で確認される経営組織化のネガティブな結果が定量的なアプローチでは確認できない、ということが生じている可能性がある。

複数の変数の組み合わせによってネガティブな結果が生み出されることを前提にすると、重回帰分析以外の分析方法、たとえばクラスター分析を用いることで、定性的な研究から得られた知見を定量的なアプローチでも確認できるかもしれない。クラスター分析は、対象とする個人や組織を複数の変数の組み合わせから類似のグループ(クラスター)に分類する手法である。先ほどの例にもとづくと、クラスター分析を行うことで、経営組織化の程度、導入プロセス、組織スタッフの特性、経営者の経験、経営者の経営スタイルなどの変数にもとづいて、互いに区別できるグループが複数見つかるだろう。この中のいくつかのグループでは経営組織化の程度が高くてもネガティブな結果が生まれておらず、別のいくつかのグループでは経営組織化の程度が高くかつネガティブな結果が生まれていることが判明するかもしれない。後者のグループについて、導入プロセス、組織スタッフの特性等の変数の組み合わせを確認することで、経営組織化がネガティブな結果を生み出す条件を明らかにすることができるだろう。

経営組織化がネガティブな結果を生み出す条件を特定すると同時に、どのようなマネジメント上の工夫を行えばネガティブな結果を抑制できるのかも同時に探求するべきだろう。この点では、定性的な研究アプローチを通じて、ビジネス用語の表現・使い方を変えることで組

⁸ 重回帰分析でも交互作用項を用いれば条件探索を行うことができる。しかし、分析・解釈が可能なのは3変数の交互作用項までで、4変数以上が関わってくると分析・解釈が困難になるため、やはり条件探索に限界があると言わざるを得ない。

織スタッフの抵抗を抑制・緩和する事例が知られている（尻無濱 2013; Sanders and McClellan 2014）。ネガティブな結果を抑制する条件やマネジメント上の工夫について、定量的研究はほとんど行われていないので、研究の余地は大きい。

4.3. 分析レベルの変更：組織スタッフの心理的側面

第三に、定量的なアプローチが対象とする分析レベルを変更することが必要である。より具体的には、経営組織化が引き起こす組織スタッフの心理的側面に注目した分析を今後は行うべきである。

これまで行われてきた定量的研究の多くは、組織レベルの変数に注目したものであった。例えば、収益率、サービスへの努力配分/ミッション・ドリフト（Shirinashihama 2019）、ファンドレイジング費用の効率性（Ni et al. 2017）、組織が果たす社会的役割（Suykens et al. 2022）などは、どれも組織レベルの変数である。

その一方で、定性的な研究が注目しているものには、組織内で働くスタッフの心理的側面と深くかかわるものがある。例えば、Lee and Bourne (2017) の事例でリブランディングに対して強い抵抗を示したスタッフたちや、Chenhall et al. (2016) で予算管理業務のためにクライアントと過ごす時間を妨げられたと感じていたスタッフたちは、職務ストレスが高まったり、非営利組織のスタッフとしてつとめるべきと信じる役割と求められる業務上の役割の間に葛藤（role conflict）を感じていたりすると予想される。また、経営組織化によって組織スタッフが業務を行う上での判断基準が変化することもあると思われる。Sanders and McClellan (2014) の事例を参考にすると、財務的な問題は度外視してミッションの追求を支持するようなインターン生が、組織の中でコスト・ベネフィット分析に基づいた議論に参加する中で、よりビジネスマンのような考え方に変わっていく可能性もあるだろう。このような経営組織化が組織スタッフの心理的側面に与える影響については、筆者が知る限り定量的研究がほとんど行われていない。定量的研究で経営組織化によってネガティブな影響が組織にもたらされるという分析結果が報告されていないのは、単にその分析が組織レベルの変数に注目しているからかもしれない。組織スタッフの心理面に注目した研究を行うことで、定性的研究と同じように経営組織化によってネガティブな結果が引き起こされることが確認される可能性がある。このリサーチギャップを埋めるため、組織スタッフを主な分析対象とした定量的な研究を行う必要があるだろう。

5. 結論と今後の課題

本稿は、非営利組織の経営組織化という現象とその帰結に注目し、先行研究の知見を概観し、経営組織化に関する研究の今後の展望を示すことが目的であった。そこで、まず非営利組織の経営組織化という概念についてその定義を確認したうえで、定性的な研究アプローチ、定量的

な研究アプローチという 2 つの観点から先行研究の整理を行った。定性的な研究アプローチでは、経営組織化はミッション・ドリフトを引き起こしたり、組織内の緊張を高めたりすることが指摘されていた。定量的な研究アプローチに基づく先行研究では、経営組織化によって財務業績が改善することを示唆する証拠が示される一方で、ミッション・ドリフトや社会的役割の低下といったネガティブな結果が引き起こされるという証拠は得られていなかった。定性的なアプローチと定量的なアプローチの知見は一見整合性がないように思われるが、定量的なアプローチの手法を工夫することで、この乖離を埋めることができる可能性を示した。具体的には、①経営組織化がもたらすネガティブな結果を研究する、②ネガティブな結果をもたらす条件を特定する、③分析レベルを組織スタッフの心理面とする、という 3 つの研究の方向性が示された。ここまでの議論から、本稿の目的はおおむね達成されたといえるだろう。

本稿では定量的な研究アプローチの今後の方向性を示したが、定性的な研究アプローチについては筆者の能力の限界から検討できなかった。また、定量的な研究アプローチについても大まかな方向性を示しただけで、その実施上の問題点（例えば組織スタッフの心理的側面を研究する際に、協力してくれる組織と協力関係をどのように構築するか）などについては検討できなかった。これらについては、今後の研究の課題としたい。

謝辞

本稿は、日本 NPO 学会第 24 回研究大会（武蔵大学、2022 年 6 月 12 日）における研究報告用原稿に加筆修正を加えたものである。学会の場では参加者の先生方から有益なコメント・助言をいただいた。ここに記して心より感謝申し上げる。なお、本稿は、JSPS 科研費 JP22K01798「非営利組織の資金提供者・受益者へのアカウントビリティ両立に関する研究」の助成を受けたものである。

参考文献一覧

- 尻無濱芳崇 2013. 「介護施設経営法人の業績管理システム：企業と社会福祉法人の比較」『原価計算研究』37(1): 76-85.
- Anthony, R.N. and D. Young. (2003) *Management Control in Nonprofit Organizations*, 7th ed. McGraw-Hill/Irwin.
- Carlsson-Wall, M., Kraus, K. and Lind, J. (2011) “The interdependencies of intra- and inter-organisational controls and work practices: The case of domestic care of the elderly.” *Management Accounting Research*, 22(4): 313-329.
- Chang, C. F., and Tuckman, H. P. (1990) “Why do nonprofit managers accumulate surpluses, and how much do they accumulate?” *Nonprofit Management & Leadership*, 1(2): 117-135.

- Chenhall, R. H., Hall, M., and Smith, D. (2016) "Managing identity conflicts in organizations: A case study of one welfare nonprofit organization." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(4): 669-687.
- Dart, R. (2004) "Being 'Business-Like' in a Nonprofit Organization: A Grounded and Inductive Typology." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 33(2): 290-310.
- DiMaggio, P. J., and Powell, W. W. (1983) "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields." *American Sociological Review*, 48(2): 147-160.
- Galaskiewicz, J., and Bielefeld, W. (1998). *Nonprofit organizations in an age of uncertainty: A study of organizational change*. Transaction Publishers.
- Herman R.D., (Ed.). (2011) *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management*, 2nd ed., San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hersberger-Langloh, S.E., Stühlinger, S., and Schnurbein, G. (2021) "Institutional isomorphism and nonprofit managerialism: For better or worse?," *Nonprofit Management and Leadership*, 31(3): 461-480.
- Hvenmark, J. (2013) "Business as usual? On managerialization and the adoption of 'Balanced Scorecard' in a democratically governed civil society organization," *Administrative Theory & Praxis*, 35(2): 224-248.
- Hvenmark, J. (2016) "Ideology, practice, and process? A review of the concept of managerialism in civil society studies," *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(6): 2833-2859.
- Jones, M.B. (2007) "The multiple sources of mission drift." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(2): 299-307.
- Lee, Z. and Bourne, H. (2017) "Managing Dual Identities in Nonprofit Rebranding: An Exploratory Study," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(4): 794-816.
- Maier, F., Meyer, M. and Steinbereithner, M. (2016) "Nonprofit becoming business-like: A systematic review." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1): 64-86.
- Ni, N., Chen, Q., Ding, S., and Wu, Z. (2017) "Professionalization and cost efficiency of fundraising in charitable organizations: The case of charitable foundations in China," *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(2): 773-797.
- Oster, S.M. (1995) *Strategic management for nonprofit organizations, theory and cases*. New York, Oxford: Oxford University Press.
- Sanders, L.M. and McClellan, J.G. (2014) "Being business-like while pursuing a social mission: Acknowledging the inherent tensions in US nonprofit organizing." *Organization*, 21(1): 68-89.

- Shirinashihama, Y. (2019) “The Positive and Negative Consequences of ‘Managerialization’ : Evidence From Japanese Nonprofit Elderly Care Service Providers,” *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(2): 309-333.
- Skocpol, T. (2003) *Diminished Democracy: From Membership to Management in American Civic Life*, Norman, Oklahoma, University of Oklahoma Press. (河田潤一訳 (2008) 『失われた民主主義 : メンバーシップからマネジメントへ』 慶應義塾大学出版会)
- Suykens, B., Maier, F., Meyer, M. and Verschuere, B. (2022) “Business-like and Still Serving Society? Investigating the Relationship between NPOs Being Business-like and their Societal Roles,” *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, forthcoming.
- Weisbord, B.A. (ed.) (1998) *To Profit or Not To Profit: The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector*, New York, NY: Cambridge University Press.
- Weisbord, B. A. 2004. “The pitfalls of profits,” *Stanford Social Innovation Review*, 2 (3): 40-47.

Managerialization of nonprofit organizations: A research review and future directions

Yoshitaka Shirinashihama
(Kanagawa University)

The managerialization of nonprofit organizations refers to the process by which management practices are implemented under the ideology that nonprofit organizations should be coordinated, controlled, and developed using the knowledge and practices of for-profit business management. It is claimed that managerialization of non-profit organizations promotes efficient and effective use of resources and improves financial performance. On the other hand, some argue that managerialization leads nonprofit organizations to lose sight of their original social mission and creates conflicts within the organization. This paper focuses on the consequences of managerialization of nonprofit organizations, reviews the findings of previous studies, and presents future directions for research on managerialization.