

博士論文の要旨および 論文審査結果の要旨

氏名	島田恒
学位の種類	博士（経営学）
学位記番号	甲第1号
学位授与の日付	2001年3月15日
学位授与の要件	学位規則第4条第1項該当
学位論文題目	非営利組織研究—その本質と管理
論文審査委員	主査 村田晴夫 教授 副査 武田久義 教授 副査 谷口照三 教授 副査 田尾雅夫 京都大学大学院教授

〈博士論文の要旨〉

非営利組織研究—その本質と管理

島田恒

本論文は、非営利組織の本質と管理について研究するものであるが、その理論の骨格は次のようである。

人間は、環境に制約を受けながらも個人としての主体性をもち、真の存在としての自己を生きる可能性が開かれている。真の存在としての自己を生きていくことが自己実現であり、自由の達成である。それは、ドラッカーのいう、

人間が求めるべき本性である。真の自由とは責任ある選択であって、個人の恣意的欲望による選択ではない。真の自己を生きるために、人間存在の根元的理法が存在するはずであって、責任とは、それに応答することであり、それに従うことである。それが真の实在としての自己を生きることであり、真の自己実現であり、自由の達成というべきものである。

人間の営みは社会のなかで行われる。社会は、経済・政治・文化・共同の4要因の相互連関関係によって成立している。これはパーソンズに倣ってそれを社会のモデルに理論化したものであって、それら4要因が調和的に機能している社会が理想形である。そこにおいては、人間の自由が実現する条件が整う。人間が根元的理法に対して責任をもつということは、社会的なるものに対して向けられ、したがって他者に対する責任を担い、社会全体に対してその調和を実現すべく応答するということである。そのとき、人間の自由と社会の調和は相即的に達成されることになるのである。

人間と社会を架橋する媒介として組織が位置づけられる。組織は、機能体であるとともに、共同体であることによって人間の自由が実現する現場となりうる。20世紀産業社会における営利組織は、専ら経済機能体として活動し、共同体としての性格を希薄化させた。社会の調和は破れ、人間の自由は損なわれることになった。その破れを修復する人間尊重の組織として期待されるのが非営利組織である。人間の自由と社会の調和を回復しようとするところに、非営利組織の存在意義がある。ミッションとは、人間の恣意的なものではなく、宇宙の真理たる根元法則に従うことであり、人間の真の自由を志向するものである。ミッションこそ、非営利組織の生命である。

ミッションを、単に至高を目指す良き意図に留めてはならない。現実的に具体化され成果を生み出さなければならない。そのために、非営利組織にとって管理が不可欠なものとなってくる。管理論は、事業展開、人材管理、そして管理責任として論述される。非営利組織の事業展開におけるマーケティング戦略は、営利組織にも適合する合理的側面も必要であるが、加えて価値的側面が重要である。人間の自由と社会の調和を推進すべく自らの事業領域

を設定し、その事業が卓越性を発揮できるものとして戦略を構築しなければならない。ミッションこそ、差別化を実現し卓越性を発揮する源泉である。人材管理も重要な管理課題であることはいうまでもない。有給職員とボランティアという人材は、それぞれに管理の視点に異なるものがあるが、共通する視点は、非経済的誘因にかかわるものである。有給職員に対する物質的誘因や条件もさりながら、理想実現に参加するという誘因、共同体の構成員であるという誘因等が強調される。その基軸はミッションに求められる。

管理責任としてのリーダーシップは、能力的側面に加え、道徳的側面が決定的に重要である。人々の価値、理想、希望にかかわり、協働に必要な強い凝集力を生み出す個人的確信を吹き込み、人々の意思を結合して事業活動を展開する起爆剤となるのである。

このように非営利組織の管理はミッションにその基軸がある。非営利組織の管理は、まさにミッションベイスト・マネジメントでなければならない。

第1部「非営利組織の本質と存在意義」は非営利組織の存在に関する理論であり、それを受けて第2部「非営利組織の管理」は管理の理論を展開している。各章ごとの内容は、次のごとく要約される。

序章「現代社会の座標」では、非営利組織が存在する土壌としての現代社会の把握から始める。ドラッカーの思想的系譜を追いつつ、20世紀産業社会における営利組織の突出、それに伴う機能世界の肥大と人間関係の物象化を検証する。20世紀最後のディケードも、むしろその病理を加速させていると捉えるのである。

ドラッカーは、「自由にして機能する社会」を理念とし、アメリカを中心とする自由主義産業社会に対する規範論、理論、技術論を提出した。大企業が経済的制度のみならず、統制的制度、社会的制度として機能し、そこに企業共同体が実現することによって自らの理念が達成されることを予定した。そして歴史のなかで、自由主義産業社会は、全体主義と社会主義体制を崩壊させ、世界に勝利を宣言することになった。しかしながら、自らの社会のな

かに、あまりにも経済を突出させ、社会を支える他の重要な政治・文化・共同の機能を麻痺させ、社会全体を合理と効率の原則で染め上げ、人間と社会の健全性に歪みをもたらすことになった。グローバル市場経済、そして情報技術の進展は、経済のさらなる発展には寄与するが、人間的触れ合いは益々希薄化され、ドラッカーのいう企業共同体は遠いものとなっている。

わが国は、第2次世界大戦後、世界から注目されるような経済発展を実現した。日本的経営の特質のゆえに、企業が共同体でありうるという期待に最も近いとドラッカーが期待したこともあった。しかし現実には、戦後封建的秩序からの解放を経て、個人はフロムのいう「～への自由」への可能性から逃走し、企業という集団に身を委ねることによって安定を得ようとする事になっていった。個人の主体性が失われていくところに自由が育つ可能性はなかった。日本的経営を特徴とするわが国産業社会もまた、20世紀産業社会の病理を回避することはできなかつたのである。

第1章「組織についての考察」では、主としてバーナード、ドラッカーの理論を援用しつつ、組織についての本質的検討を試みる。組織を論じ、管理を論じるに当たっては、先ず人間を論じることが重要である。バーナードは、人間を物的、生物的、社会的要因をもち、しかも自由意思をもつものと規定した。決定論的側面に限定されながらも、自由意思論的側面を備え、目的を設定していく存在であるとした。そのゆえに、組織は合理的側面とともに価値的側面が存在するのであり、道徳創造が重要な管理機能となるのである。ドラッカーは、価値的側面の内容に踏み込んでいく。人間の本性は自由であって、自由にして機能する社会こそドラッカーの一貫したテーゼである。自由とは、責任ある選択であって、人間の恣意的なものではなく、真の自己であるべく決定に責任をもつという重い課題である。われわれも、真の实在としての自己を生きるために人間存在の根元的理法があるはずであって、それに応答することが責任であるということをも前提とする。そこに自由があり、真の自己実現が達成される。

20世紀産業社会において、営利組織は合理的側面に傾斜し、社会における

他の要因である政治・文化・共同の機能を希薄化させた。非営利組織においては、価値的側面がミッションとして重要視され、合理的側面と併せて両側面が維持されているとすることができる。バーナードやドラッカーの理論が順当に機能している。非営利組織は、その原理において、人間の自由を尊重し、社会における4要因の調和を実現すべく機能しようとするのである。ここに、われわれが研究対象とする非営利組織とは、民間のものであって経済的余剰を分配せず、ボランティアに支えられつつミッションが組織の基軸となっているものである。

第2章「非営利組織の存在意義とミッション」では、先ずその存在理由を合理的に説明しようとする議論から始める。それは、市場の失敗、政府の失敗と称されるものである。経験財、信頼財といわれる主としてサービスの分野で特に情報の非対称性が存在する分野では営利でない組織が信頼される傾向があること、公共財や準公共財においても、政府の一律的供給では質的にも量的にも不十分であることなどが挙げられている。そこに非営利組織存在の必然性がみられるとするのである。しかしながら、村田晴夫が主張するように、愛による協働を求める人間の内側からの組織原理（内在的原理）と、現代社会が生み出す環境や人間性にかかわる諸問題への応答という外側からの組織原理（外在的原理）による非営利組織形成への要請が重要な視点である。すなわち、市場の失敗、政府の失敗の補完という役割を超え、本来的に固有の存在基盤をもっているというべきものである。序章でも示したように、20世紀産業社会は病理の様相を呈してきた。自由は、個人の恣意的な自由、権利としての自由を意味し、第1章で示したような真の自由、人間の内面にかかわる自由は実現することがなかった。そのような社会にあって、人間は大眾として存在した。多元的社会が期待されているが、現実には大眾社会となり、社会が調和あるものとなるためには、多彩な非営利組織の活動が待たれるのである。

このような状況にあって、非営利組織は人間の真の自由と社会の調和の実現を志向する。その高次の理念が非営利組織のミッションである。それは非

営利組織の生命といえるものである。それぞれの非営利組織は、ミッションに基づく信念と、現実に存在する事業機会と、それをやり遂げる能力を見極め、自らのミッション・ステートメントとして構築し、社会に表明するのである。

非営利組織は立派なミッション・ステートメントを表明するだけでなく、それに基づいて人間や社会の変革にかかわり、成果をあげることが要請される。それが第2部の課題であり、非営利組織の管理である。事業展開、人材管理、管理責任について論述する。それは、ミッションベイスト・マネジメントとして貫かれる。

第3章「事業展開とその基軸」では、事業展開をマーケティングとして扱い、非営利組織においても不可決の課題であることを示したうえで、マーケティングの特質、戦略的課題、戦術的課題を論じ、最後に非営利組織に特有な資源獲得の問題を検討している。

マーケティングは、ミッションを社会に表明し、具体的成果を達成するために、自らに適合した事業領域を設定し、クライアントのニーズを見極めてミッションと一体化させ、価値を創造してクライアントとの間に交換を実現する機能である。マーケティングは営利組織のみならず、非営利組織が成果を達成するために不可欠な機能である。その理論は、営利組織とも共通する部分があり、非営利組織の特質といえる部分もある。財務が最終的尺度にならないこと、マーケティングの対象が二重であることなどが異質のものである。戦略の決定は、事業領域と卓越性の確立が課題である。それは、現況の客観的認識、未来環境の予測分析、戦略の決定という3フェーズによって行われる。「ミッション—経済」マトリクスやSWOT分析が活用され、戦略が決定されていく。事業領域ポートフォリオの構成と、卓越性確立のための差別化要素の選択と実現が重要である。それらの戦略の下に、手段としての戦術が4つのPをめぐって構築される。4つのPは、それぞれに研ぎ澄まされなければならないが、最終的には、戦略の下、調和のとれたマーケティング・ミックスとして確立される。マーケティングは、合理的要因が重要であ

るけれども、同時に価値的要因も重要である。ミッションを差別化戦略のなかに基軸として据えることによって、卓越性を確立し、ミッションを具体的に成果として達成することができる。

非営利組織に特有な資源獲得のためのマーケティングにおいても、ミッションが重要な基軸となる。寄付者やボランティアの個別動機は様々であるとしても、基本的にはミッションへの共感である。組織が資源提供者の期待に応えてミッションを達成しているという事実、そのために資源の提供が役に立っているという実感が重要である。

第4章「人材管理とその基軸」では、組織にとって決定的に重要な人材管理問題を検討する。貢献活動を獲得するための誘因を検討し、有給スタッフ、ボランティアという対象について考察を進める。バーナードによれば、誘因には物的なものはもちろん、理想の恩恵、社会結合上の魅力、広い参加の機会、心的交流の状態など非物質的誘因が含まれる。営利組織においては、経済的物的条件が優先して提供されるけれども、ある水準を超えてしまうと強力な動気づけ要因にはならないことをバーナードは主張し、ハーズバーグ等もその見解を実証している、非営利組織においては、有給スタッフへの誘因には、経済的なものも関係するが、仕事の非物質的意義に共鳴して参加している場合が多い。ましてボランティアについては、非物質的誘因のみで組織に貢献しようとするのである。ここでも、ミッションという非物質的価値が誘因として働き貢献へと誘引するのである。人材管理においても、ミッションがその基軸として機能する。

有給スタッフについては、人材としての成長のため計画的に研修を実施すること、目標管理を導入すること、柔軟な組織構造を採用してスタッフの自主性を尊重することなどが必要である。スタッフの能力は、ミッションを現実的目標や戦略形成にブレークダウンする能力、それを現実的に達成していく能力にかかわっている。それらを中心に評価することによって、能力主義人事が取り入れられていくことになるであろう。

ボランティアは非営利組織にとって特別の意味をもっている。その存在に

よって、経済面における寄与のみならず、文化や共同などの機能を付加し、スタッフへの教育的効果やコミュニティ形成が促進される。自発性、無償性、利他性など、ボランティアが具現する価値的側面は非営利組織の本質にかかわるものである。管理としては、その貢献に感謝するとともに、協働のパートナーとして扱うことが重要である。一方では、ボランティアといえども、責任を要求し、希望があるからといって適切でない仕事を提供することがあってはならない。スタッフもボランティアも成果ある貢献をすることによって、協働の喜びと心の触れ合いが生まれ、そしてそこに共同体が生まれてくるのである。

第5章「管理責任とその基軸」では、最終章として、非営利組織の業績評価、ガバナンス、そして管理責任について考察する。非営利組織の評価は回避されやすい。最終決算が財務のような数字的なものではなく、評価の基準が明示しづらく客観的評価が困難であることが大きな原因である。しかし適切な評価がなければ、甘えや自己満足に陥ったり、資源の有効な活用もできないことになる。ミッション達成に関する評価は、代理変数を通した客観評価をすること、多面的な主観評価を加えることなどの工夫で精度あるものをつくりあげていくことが必要である。そして、組織がミッションを達成していくための現実的基盤としての財務評価もなさなければならない。そして、これらの定期的評価が理事者、スタッフのみならず、ボランティア、寄付者、地域社会、関連機関等に示されることによってアカウントビリティが充足されるのである。

非営利組織のガバナンスは、理事者、ボランティア、会員など、経済的供与を受けていない構成員がかかわっている。決定、執行、監査が分離され、民主的で開放されたガバナンスが期待できる。経済的利益のためではなくて、自らも共有するミッションに照合してガバナンスがなされることが期待される。そのようなガバナンスのあり方は営利組織にとっても示唆するところが多いと思われる。

管理とは、協働体系を維持存続させる専門的な機能である。事業展開や人

材管理においてもその基本的課題を検討してきたが、人間の活動が活性化されるためには、管理におけるリーダーシップが不可欠である。それは管理者の道徳的側面に依存するところが大きい。非営利組織のリーダーシップは、真理に応答し、愛の原理をもって人間や社会にかかわっていく。バーナードは、高遠な理想に基づく組織道徳の創造こそ、最高の意味でのリーダーシップであるとする。ドラッカーは、人格の高潔性こそ管理者に不可欠なものであるとする。それは、非営利組織の原理であるミッションにかかわっている。

非営利組織は、21世紀にあって、営利組織や行政組織とも相互に補完し合い、その存在意義を発揮していくことが求められている。それは、人間の真の自由と、調和ある社会実現への貢献である。それが非営利組織のミッションである。その非営利組織の管理の基軸もまたミッションにあることが確認された。非営利組織の管理はミッションベイスト・マネジメントであり、それが実践されることによって組織は成果をあげていく。非営利組織の存在意義とその管理は、ミッションによって貫かれているのである。

以 上

〈博士論文審査結果の要旨〉

非営利組織研究—その本質と管理

審査委員 主査 村田晴夫

審査委員 副査 武田久義

審査委員 副査 谷口照三

審査委員 副査 田尾雅夫

1. 論文の意図と概要

非営利組織に関する研究は近年盛んになってきているが、その経営管理論的研究はようやく緒に就いたところであり、今後はその研究のいっそうの展開が待たれる領域である。一般にアメリカ経営学においては理論と実践を不可分のものとして引き受けてきたのであるが、非営利組織研究にもその点では同様のことが言えるのであって、理論は常に実践を前提としたものでなければならず、そこには主観的で価値志向的なものと客観的・即物的で合理的なものとの交錯する。この点をおさえつつ、理論としての非営利組織研究を進めることが、この領域での理論研究に求められるひとつの態度である。

本論文において、島田恒氏は非営利組織の経営管理という問題に、次の視点から取り組もうとする。第一に非営利組織が現代社会における基本的な問題要因であるということ、第二に経済価値先行の現代社会の問題に対する解決策を非営利組織が提供するであろうということ、第三に人間の真の価値ある生き方に対する一つの典型としての非営利活動に対する人間の実存的生き方を探求するということ、第四に非営利組織が持っている経営的側面を理論的に取り出すことによって、よりよい非営利組織の経営発展を目指すこと、そして第五に非営利組織の発展を通して社会の健全な発展を目指すこと、である。

さて、このような視点を踏まえて、非営利組織の理論的研究を進める場合

に、前述のように、主観的な価値志向と客観的な分析的思考を整理しつつ、理論的整合性に至る努力が必要である。島田氏の採る方法論的態度は、第一に最も根元となる価値的主張を公準として設定するということであり、第二にそれらの価値的主張も含めて、それらをすでに受け入れられている先人の哲学・理論に依拠することであり、そして第三に客観的分析的思考を要するところを理論的に確定して、すでに見出された理論を援用しつつそれを発展させることである。このような方法論的態度にとって最も重要なことは、それを支える島田氏自身の考え方の基礎となるもの、言い換えれば方法論的基礎すなわち哲学が求められるということである。

島田氏のそのような考え方の基礎になっているのは、人間と社会の関係は相即的なものであるという見方である。人間存在は本質的に真の实在として自己を生きることではなければならない。それは人間存在の根元法則に従うことであり、それがまた即ち真の自由の達成なのである。そしてその根元法則に応答することが人間の責任であり、自由とはそのような責任ある選択として現れるのであって、これが即ち真の自己実現なのである。そのような人間の自由の実現には、社会が調和あるものとして出現することが条件として求められる。一方、社会が調和あるものとして出現することはまたその根元法則に従うことなのであり、そのこと自体に対して人間はひとり一人が応答すべき責任をもつのである。これは具体的には他者に対する責任であり、社会の調和に対する責任なのである。そこでさらに島田氏は、人間と社会を架橋するものが組織であると考え、組織は機能体であるとともに共同体でもあることによって人間の自由が実現する現場となる、と島田氏は捉えるのである。

非営利組織そのものの存在とその意義を一定の方法論的基礎に立って展開しなければならない。その上で、非営利組織の管理について、具体的実践を射程に入れて展開しなければならない。それはまず、非営利組織の社会的存在意義から照射してそのマネジメントの過程を明らかにすることである。そして非営利組織はまた人間の自由にして機能するところの人間尊重の組織で

なければならないというテーゼから、人材管理のあり方に関する考察がなければならない。さらに最終的には非営利組織の管理責任を問うことと、それを通して社会の調和に導かれるという主張の帰結としての非営利組織の社会的位置づけを明らかにしなければならない。

以上が島田氏の本論文執筆の意図と構図の概要である。

本論文の構成は次のようである。

第1部 非営利組織の本質と存在意義

序章 現代社会の座標

第1節 産業社会の発展

第2節 産業社会の病理

第3節 わが国産業社会の座標

第1章 組織についての考察

第1節 協働体系と公式組織

第2節 人間尊重の組織

第3節 営利組織と非営利組織との差異

第4節 非営利組織の定義と範囲

第2章 非営利組織の存在意義とミッション

第1節 非営利組織の生成

第2節 21世紀社会への役割

第3節 ミッションとは何か

第4節 ミッション・ステートメント構築の要件

第5節 ミッションベイスト・マネジメント

第2部 非営利組織の管理

第3章 事業展開とその基軸

第1節 マーケティングとは何か

第2節 非営利組織マーケティングの特質

第3節 事業展開の原則—マーケティング戦略論

第4節 事業展開の戦術的課題

第5節 資源獲得のためのマーケティング

第4章 人材管理とその基軸

第1節 貢献活動の確保

第2節 有給スタッフの管理

第3節 ボランティアの管理

第5章 管理責任とその基軸

第1節 非営利組織の業績評価

第2節 非営利組織のガバナンス

第3節 非営利組織の管理責任

2. 論文の展開と要旨

島田氏はこの論文の前半第1部「非営利組織の本質と存在意義」においてその方法論的基礎に立つ理論を展開し、それを受けて非営利組織の管理についての考察を後半第2部「非営利組織の管理」において展開している。

第1部「非営利組織の本質と存在意義」では、非営利組織研究のための基礎理論の構築を目指す。

まず、序章においては、現代社会の病理を抉り出し、そこにおける非営利組織にたいする社会的要請を見ようとする。そのために島田氏は、社会の理想形を理論的に措定する。それによると、社会は経済・政治・文化・共同の4要因が調和的に連関しあうことが理想であり、そこにおいて人間の自由の実現の条件が整うのである。そして20世紀産業社会はこの社会的要件の内の経済機能を突出させ、共同性を希薄化したところに問題があった。非営利組織はその破れを修復する人間尊重の組織として期待される、というのである。

第1章「組織についての考察」では、序章において確認された非営利組織への社会的要請に応じて、非営利組織についての理論を構築しようとする基礎作業を進める。上述した本論文の意図における視点から非営利組織の本質と存在意義を考察しようとしたとき、研究の焦点は組織の本質を探究することに行き着くことになる。その観点で見た場合、これまでの組織論の中で、

最も依拠すべきはバーナード理論であることを、島田論文は指摘する。それはバーナード理論の一般性と精緻性を評価することからくる。そしてバーナード理論の中から、組織の合理性の面と、同時に価値性の面とを抽出する。組織はその本質において合理的側面と価値的側面とをともに併せ持つのだということがここで見出される。それは以下、本論文での一貫した理論的主張となる。

組織の価値的側面の重視という傾向はまたドラッカーにおいても認められるのであるが、ドラッカーは実はそのデビュー当初から明確な価値観を志向していたのであった。それは人間の人間的な生き方を追究するということであり、彼の場合はそれは実存思想に裏付けられた「人間の自由」ということであつた。島田氏はここにドラッカーの経営学の原点があると見る。そしてその原点を共感をもって取り入れるのである。自由における他者への責任はまた愛という形で現れなければならない。

こうして人間の自由の実現とその要件である社会の理想形を接続するのが非営利組織であると捉えられるのであるが、それは非営利組織のミッションということを経験することによって説得力を持たせられる。営利組織と非営利組織の差異も、そして本論文の目指す非営利組織の範囲も、基本的にはミッションによって決定されるのである。

第2章「非営利組織の存在意義とミッション」ではまず非営利組織の存在理由として「市場の失敗」「政府の失敗」の補完機能を担うものとして存在するということと、またそれを超えて組織の本質として存在基盤をもつことが考察される。そして21世紀の社会の理想は人間の真の自由を追求するような多元社会でなければならないのであって、非営利組織はそのための原動力なのであるとされる。

ミッションは人間の自由と社会の調和という根元法則から由来するものである。それを受け止めるのが本来、組織の成立の原理である。特に非営利組織は「人間を変え社会を変えていこうとする価値観」をその中核とし、自由を目指すことにその生命がある、とされる。

ミッションを実現へと向かわせ、具体的な成果として結実させる努力が非営利組織の管理であるという主張がこれに続く。ミッションを人々に示し、社会に伝えなければならない。これがミッション・ステートメントである。それはその非営利組織の中核的価値観・事業領域・達成しようとする内容を含むように示されることになるが、こうして示されたミッションは主観的で価値的なものでありながら、示されることによって客観的なものへと形成され、受け入れられることによって共有された価値観となる。それによって、アメリカ経営学が到達した優れた経営管理の学説において前提とされてきた要件、すなわち客観的でかつ合理的な成果の追求という即物的な条件が適用される準備が整うのである。

こうして非営利組織のミッションを基軸としたマネジメントすなわち「ミッションベイスト・マネジメント」の理論が展開される。

第2部「非営利組織の管理」では以下のようにミッションベイスト・マネジメントが具体的に展開される。

第3章「事業展開とその基軸」ではまず第一に非営利組織の事業展開がマーケティングを中心として扱われる。非営利組織にとってマーケティングとはミッションを宣べ伝えることであるということが基本となる。すなわちマーケティングとは「ミッションに基づく成果を達成するために事業領域を設定し、ニーズを見極め、価値を創造し、クライアントとの間に交換を実現させるための機能である。」そして具体的には、アメリカ経営学の伝統を踏む優れた管理論を援用しつつ、その理論が展開される。ここにはミッションという価値的な基本前提に立って、客観的な成果を挙げるべき管理の合理的でかつ具体的方法が述べられることになる。

第4章「人材管理とその基軸」では非営利組織における人材管理に関する考察を行うことになる。非営利組織の事業の成果もまた、その組織への人々の貢献なくしてはありえない。貢献意欲と誘因の関係を中心に、ここではバーナード理論に基づく展開が試みられている。人間の自由こそこの論文の追求する基本的な価値である。それゆえ、人材管理においては人間の問題は最も

注意深くあつかわれなければならないのであるが、島田氏はこれを人間を全人として考察するバーナードの理論に求めるのである。つづいて有給スタッフの管理について、またボランティアの管理について、ミッションを基軸とした管理の理論を展開する。

第5章「管理責任とその基軸」では、非営利組織の業績評価とガバナンスについてそれぞれミッションに基軸をおいて展開される。そして非営利組織の経営管理研究のハイライトとして管理責任について述べられる。管理責任については、特にリーダーシップについての研究がバーナード理論における道德の創造による最高のリーダーシップを目指しつつ展開される。

このような後半第2部の流れは、理論の骨格としては、前半第1部の基礎理論を受け継いで、客観的合理性の貫徹すべき管理の場面が整理され、それらが主観的価値的な軸によって支えられつつ展開されているのである。

3. 概評

本論文は、以上見てきたように、非営利組織の本質と存在意義を組織論的観点から捉え、それに基づいてその管理論を展開したものである。そして組織論の観点においては基本的にその枠組みをバーナー理論に依拠し、その理論枠にドラッカーの価値意識を接続しようとしたものである。ドラッカーの価値意識とは、人間の自由の実現が人間にとっての真の文化価値的理想なのだというものである。島田氏はこれをさらに高次の理念へと高め、その実現のためには社会の調和が不可欠であるとする。そして真の自由はまた、人間の真の自己実現であり、それは宇宙の根元法則に従うことに他ならないのだとされる。そのような根元法則は個々の人間にとってはそれに応えるべき根元のものなのであって、その応答こそが責任と呼ばれるものである。それを受け止めるべく、組織に課されてあるものが組織のミッションである。

人間には宇宙の根元法則に従って生きるべき責任がある、そして責任とは本元的には宇宙の根元法則に従うべきことであり、そしてそれに対する応答なのであるとされた。ここからミッションという考え方が導出される。すなわちミッションとは人間がそれによって生きるべく与えられたものであり、

そこから遣わされたものである。それは人間協働において実現せられるものである。そしてそのときに非営利組織の存在意義と関わってくることになる。ミッションは人間の自由と社会の調和という宇宙の根元法則から由来するものである。ここにこの論文の根本的な主張がある。そうして同時に、この論文の第1の方法論的基礎前提があるのである。

その前提に立って、非営利組織の任務はミッションを明確化しつつ、成果を挙げて、人間の自由と社会の調和を追求するための役割を果たすことであり、それを遂行するべく管理されなければならないのである、と主張されるのである。その管理論はミッションベイスト・マネジメントとして展開されるが、それは一定の説得性をもった展望となっている。その説得力の根拠になっているのが、結局は主観的な価値次元の理論的処理の仕方である。すなわちそれは、バーナード理論とドラッカーの価値意識の接続の成否にかかる。

バーナードは理論家であり、人間ないし組織が踏まえるべき基本理念ないし基本価値の内容についてはドラッカーのようには明示していない、と島田氏は捉える。これはある意味ではそのとおりである。バーナードには、人間と組織の相即的發展という信念があり、人間協働に人間の存在の真の有り様を見ていたという意味での価値的な哲学があるのであるが、それは島田氏の場合には当然のこととして容認されているのである。

このように、島田氏は組織の理論的枠組みをバーナードに依拠しつつ、そこに盛り込むべき人間にとっての価値の次元をドラッカーに依存する。バーナード理論にドラッカーの人間性を入れ込もうというわけである。この試みはいまだなされたことがないと思われる。それだけに困難なことではあるが、結果として島田氏は一定の成功をおさめているのである。バーナード理論の中の意思決定論に関するところを主として理論射程におさめることと、ドラッカーの価値論的人間観を公準として措定する事によってこれを成功に導いているのである。この作業は、バーナード理論の全体系を踏まえるものではなかったことも指摘されなければならない。そのことによって逆に理論的整合性が維持できたというべきである。これが島田氏の論文の第二の方法論的

基礎前提である。

こうして本論文での価値前提が方法論的基礎として前提され、公準の位置におかれるのである。それによって主観的価値次元と客観的合理性次元を混同することなく整合性を維持しており、一貫した主張が展開されることになったことは評価できる。

また、非営利組織研究においてこのような経営管理論的研究はいまだ他に例を見ないものであり、その意味でも一定の説得力をもってこのような理論が展開されたことは評価される。

しかし以下の諸点について、問題を指摘しておかなければならない。

第一に、この論文が射程に入れる非営利組織の対象領域についてである。非営利組織は極めて多様である。その多様性を考慮すれば、この論文で扱う対象領域をより明示的に絞り込むべきではなかったろうか。たとえばボランティア的な生成されつつある組織の面についての考察に欠けていることが指摘される。このことは超越的で外在的なミッションの概念と無関係ではないであろう。

第二に、ミッションについてである。島田論文でのミッションは語られたミッションであって、受け止められたミッションについては述べられない。ミッションの内在化とその過程、そして現実にミッションが生きてくる過程についての考察にも踏み込んでもらいたい。これは将来の課題でもある。

第三に、中間集団としての非営利組織のもつ自己変容的な性格についてである。非営利組織が社会の調和を目指そうとすると、逆に社会の調和を損ねる結果を招来することがしばしば起こる。それはその過程で当の非営利組織が硬直化したり、その非営利組織自体が閉じた組織になったり、組織内の愛と協働を自己破壊することなどによって例示される、非営利組織の自己変容によるものである。そのようにならないためには、家庭（ないし家族）および政府組織（ないし国家行政）のような上位および下位の組織体との社会的緊張関係についての考察も含めて、社会過程としての非営利組織の研究が必要であろう。

第四に、共同体原理あるいは愛と協働の考察の深化についてである。共同体の原理を組織原理に組み込むことは今後の大きな課題である。それに向けて、島田論文では愛と協働についての考察はもっと徹底されるべきであって、それをなすことによって共同体の原理を組織原理に組み込むという今後の課題への接近ともなるであろう。

第五に、社会におけるニーズの問題について掘り下げた考察が望まれる。調和ある社会にとってのニーズの意味が明らかになることによって、人間の欲望を超えた非営利組織の活動の方向が具体的に示されるであろうし、またそれによって単なるマーケティングという用語の意味を超えた概念に到達するのではなかろうか。

以上、5点に亘って問題点を挙げたが、これらはそれによってこの論文の学術的な価値を低下させるものではなく、この論文によって触発されたより大きな研究課題であるというべきである。

4. 結論

以上に述べてきたことを総合して、島田恒氏の論文は氏が経営学の分野において自立して研究活動を行うに必要な高度の研究能力とその基礎となる豊かな学識を有することを示しているものと判断できる。

さらに学位規程第24条に定める外国語に関しては、同条第3項の定めに基づく経営学研究科博士学位論文審査に関する運用内規第13の2) ①および③により、本論文自体と島田恒氏の経歴および本論文以外の業績の審査をもって試問に代えた。

口頭試問は2001（平成13）年2月14日に審査委員全員出席のもとに行い、全員一致して合格と判定した。

以上の結果、学位申請者島田恒氏は博士（経営学）の学位を授与される資格があるものと認める。