

## 非営利組織における効率性の実証的測定と評価研究

梅津, 亮子 / UMEZU, Ryoko

---

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

科学研究費助成事業 (科学研究費補助金) 研究成果報告書

(開始ページ / Start Page)

1

(終了ページ / End Page)

4

(発行年 / Year)

2012-05

## 科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成 24 年 5 月 25 日現在

機関番号：32675

研究種目：若手研究（B）

研究期間：2010 年度～2011 年度

課題番号：22730366

研究課題名（和文）非営利組織における効率性の実証的測定と評価研究

研究課題名（英文）Measurement and Evaluation in Non-profit Organizations

研究代表者

梅津 亮子（UMEZU RYOKO）

法政大学・経済学部・准教授

研究者番号：00367426

研究成果の概要（和文）：

非営利組織を経営するにあたって、非営利組織の経営管理者がどのような問題に直面し、それに対してどのような意思決定を行っているかについて、マネジメント・コントロールの視点から検討した。マネジメント・コントロールは、経営管理者が、組織のメンバーに対して、組織の戦略を効果的かつ効率的に実行するために影響を及ぼすプロセスのことをいう。トップマネジメント、ミドルマネジメント、ローマネジメントという組織の階層構造をもとにマネジメント・コントロールの4つのプロセスの関係性を明らかにし、予算管理プロセスを通じたマネジメント・コントロールのあり方を考察した。

研究成果の概要（英文）：

This study examines the challenges the management of non-profit organizations faces and how decisions are made to overcome these issues from the perspective of management control. Management control is a process wherein the management of an organization affects its members for effectively and efficiently implementing an organization's strategy. Based on the organizational hierarchy of top, middle, and lower management tiers, we clarified the relationship between four processes of management control and discussed its role through the budget control process.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2010 年度	500,000	150,000	650,000
2011 年度	300,000	90,000	390,000
年度			
年度			
年度			
総計	800,000	240,000	1,040,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・会計学

キーワード：管理会計、マネジメント・コントロール、予算管理、コントロール

## 1. 研究開始当初の背景

(1) 非営利組織を対象とした会計的アプローチでは、非営利組織の会計基準書、政府官公庁の指針および公認会計士協会の意見書や実務指針などを取り上げて、それらの会計基準や実務指針などの詳細な説明・解説、決算書の作成方法を示したものがほとんどである。たとえば、米国でいえば財務会計審議会 (Financial Accounting Standards Board) の基準書 (Statement of Financial Accounting Standards No. 93, No. 95, No. 116, No. 117, No. 124 等) がその対象となり、わが国でいえば公益法人等の会計基準書が対象となっている。

(2) 非営利組織の会計基準の多くが、営利組織の会計研究でこれまでに得られた成果をもとにしている影響もあるであろうが、非営利組織の会計研究は、営利組織の会計研究に比べると随分と遅れをとっている状況である。とりわけ、非営利組織を対象として、管理会計の視点から、組織の活動をどのように測定し、そして評価すべきであるかについては重点的に研究されているとは言えない状況である。

## 2. 研究の目的

近年、社会全体における非営利組織の活動領域が拡大し、その存在意義・役割が強まってきた。従来からある公益法人および特定非営利活動法人を始めとする非営利組織は、組織を設立した目的 (組織目的) を達成し続けるために、予算準拠主義という基本姿勢をマネジメントの基礎においてきた。しかしながら、近年の傾向に見られるように、発生主義会計の導入および企業会計でいう財務諸表の整備が進むに連れ、従来型の収支予算書、収支計算書を中心とする非営利組織の組織経営のあり方が曖昧になってきているようである。

本研究では、非営利組織の測定と評価を論じるに当たって、マネジメントの有効な手法である予算に着目している。組織経営という組織のマネジメントにおける予算管理の実態を明らかにすることを念頭に置いて、組織マネジメントを担う経営管理者らが、実際の経営問題に直面したときに予算とどのような関わりを持っているかについて検討を試み、非営利組織にとって望ましいマネジメント・システムのあり方について考察することを目的とした。

## 3. 研究の方法

(1) 非営利組織を測定し、評価するための枠組みを検討する。非営利組織のサービス活動特有の要素を考慮しながら効率性測定および評価のための全体的な枠組みを再構築する。

(2) 上記(1)に基づいて、マネジメント、マネジメント・プロセス、プランニング、コントロールなど、組織活動を測定し評価するために必須となるキーワードの概念を再考し、マネジメント・コントロールの枠組みを再定義する。

(3) 非営利組織マネジメントにおける予算管理の問題点を整理する。経営者および組織階層ごとに配置される各管理者の視点から、組織マネジメントにおける予算管理に伴う問題点を洗い出す。

(4) マネジメント・プロセスの区分に対応するように調査項目を設定する。調査項目および回答例に関するパイロット・テストを行って、調査内容をチェックする。

(5) 非営利組織の予算マネジメントに関する調査を行う。調査対象となる非営利組織を抽出し、調査対象とした非営利組織に依頼書・調査書を配付する。なお、計画上はこのようであったが、東日本大震災の影響から研究の対象及び実施時期を大きく変更せざるを得なかった。

(6) 研究成果を論文に纏める。

## 4. 研究成果

(1) 非営利組織で行われている経営活動を測定し、その結果を評価するための枠組みについて、予算編成および予算統制、経営管理者 (最高経営責任者を始めとする経営管理者層) が担うマネジメント・コントロールという視点から考察した。

(2) 組織のマネジメントについて、従来のマネジメント・コントロール位置づける概念であるストラテジック・プランニングおよびオペレーショナル・コントロールとの関係性を再検討し、4つのフェーズからなるマネジメント・コントロールプロセスを明らかにした。具体的には、目的と戦略を策定し、それに基づいて戦略的計画および次年度の具体的な事業計画を策定するプロセス、戦略的計画および事業計画に沿って予算を編成するプロセス、さらに、事業計画の実行段階にお

いて活動を管理・監視し測定するプロセス、事業計画に沿って実行された活動を報告し評価するプロセスである。

(3)組織階層、意思決定の権限と責任、組織構造の違いによって、組織目的（長期的目的および短期的目的）を達成するために要求される経営管理者の役割・職能が、どのように影響を受けているかについて論じた。非営利組織のマネジメント・コントロールを構成する各フェーズは、組織階層の3つのレベルに応じて機能するものであり、多層ループによる重畳構造を形成していることを組織で行われている経営活動を測定し評価する枠組みのなかで明らかにした。

(4)非営利組織の経営活動を測定し、評価するための枠組みについて、予算編成および予算統制という観点からレビューし、マネジメント・コントロールの実施者である経営管理者の立場から、非営利組織のマネジメントにおける予算管理に伴う意思決定の問題を洗い出した。

(5)上記(4)で洗い出した経営者および管理者の意思決定上の問題点を、マネジメント・コントロール、マネジメント・プロセスの4つの区分である①戦略および事業計画を策定するプロセス、②予算を編成するプロセス、③予算を実行するプロセス（事業活動を管理・監督し、測定するプロセス）、④事業活動の報告・評価プロセスに対応するように検討・整理した。

(6)上記(5)の項目に対して予想される回答例を考察し、非営利組織のマネジメントに関係している専門家にインタビュー等を行って、その妥当性をチェックした。

(7)非営利組織のマネジメントに幅広く貢献できるように、研究対象とする法人の区分を一般社団法人、一般財団法人、公益社団法人、公益財団法人、特例社団法人、特例財団法人、特定非営利活動法人（NPO法人）、社会福祉法人、特別法人、その他という10の組織形態に区分することとした。ただし、実際の研究調査では、このうち、一般社団法人、一般財団法人、公益社団法人、公益財団法人、特例社団法人、特例財団法人といういわゆる従来の公益法人を中心とすることが妥当であると判断した。

なお、現在は、旧民法（第34条）が改正されたことにより、公益法人制度改革に基づいて従来から存在していた社団法人と財団法人

という公益法人（いわゆる旧民法法人のこと。現在では、社団法人は特例社団法人、財団法人は特例財団法人と名称を変更している。両者を合わせて特例民法法人と総称される）が、新たに施行された一般社団法人及び一般社団法人に関する法律に基づく法人（一般社団法人および一般財団法人、公益社団法人および公益財団法人）に移行するための移行期間にあたる。

(8)一般社団法人、一般財団法人、公益社団法人、公益財団法人、特例社団法人、特例財団法人について、その法的構造を明らかにした。組織経営におけるマネジメントの実態を測るための基準として、法的な側面から組織のあり方がどのように規定されているか明らかにすることで、マネジメント・コントロールの権限と義務が実際にはどこにあるのか、という意思決定プロセス及び権力構造を正確に理解することができる。ここでは、法律および指導監督基準において規定されている組織の定義、組織の目的、社員と社員総会、理事・理事会・監事・評議員・評議員会などの機関、意思決定と権限のプロセス、事業活動の制限などからその全体像を明らかにした。

## 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）

〔雑誌論文〕（計3件）

- ① 梅津亮子、マネジメント・コントロールにおける予算編成プロセス、全国公益法人協会、月刊公益法人、査読無し、Vol.41、No.10、2011年、pp.4-12
- ② 梅津亮子、マネジメント・コントロール一目的と戦略そして予算編成方針一、全国公益法人協会、公益・一般法人、査読無し、Vol.794、2011年、pp.40-54
- ③ 梅津亮子、非営利組織におけるマネジメント・コントロールの研究、全国公益法人協会、公益・一般法人、査読無し、Vol.799、2012年、pp.58-68

## 6. 研究組織

(1)研究代表者

梅津 亮子 (UMEZU RYOKO)

法政大学・経済学部・准教授  
研究者番号：00367426

(2)研究分担者

なし

(3)連携研究者

なし