博士（経営学）　菅　原　浩　信

学位論文題名

# 第3セクターの経営戦略と組織

## 学位論文内容の要旨

本論文は，わが国の第3セクターを対象とする実証研究を通じて，第3セクターのマネジメントに関する理論構築を目指したものである。

本論文は5つの章から構成されている。

第1章では，まず本研究で分析される第3セクターの範囲を明らかにするとともに，わが国第3セクターの現状について整理している。次に研究の目的と方法を説明している。

第2章では，本研究の分析視角を明らかにしている。さらに第3セクターのマネジメント全体を分析するための枠組を示すとともに，この枠組を構成する環境，技術，戦略，組織特性，組織成果の各要素について詳述している。

第3章では，第3セクター鉄道企業である北近畿タンゴ鉄道，松浦鉄道，北海道ちほく高原鉄道，および第3セクターのコミューター航空企業である日本エアコミューター，エアー北海道，琉球エアーコミューターの計6組織を事例として取り上げ，各組織の環境，技術，戦略，組織特性，組織成果の各要素と，各要素間の相互関係の実態について詳細な分析を行っている。

第4章では，まず第3章の分析結果および営利企業・非営利組織に関する先行研究の成果から，第3セクターのマネジメントに関する5つの仮説を提示している。次にわが国の第3セクター229 組織から得られた質問票調査データの多変量解析により，仮説の検証を試みている。これらの結果から，第3セクターのマネジメントに関して，次の命題が妥当することを明らかにしている。

（1）第3セクターは，公組織への資源依存性が高いほど協調戦略を採用し，公組織への資源依存性が低いほど事業効率化戦略あるいは事業拡大戦略を採用する。

（2）第3セクターは，タスクの不確実性が高いほど協調戦略を採用し，タスクの不確実性が低いほど事業効率化戦略あるいは事業拡大戦略を採用す

る。

（３）第３セクターは，市場競争度が高いほど事業拡大戦略を採用し，市場競争度が低いほど事業効率化戦略を採用する。

（４）第３セクターの組織特性は，公組織への資源依存性，タスクの不確実性，市場競争度，戦略によって規定される。

（５）第３セクターの組織成果のうち社会的有効性は，組織特性によって規定される。

第５章では，以上の分析結果を整理するとともに，本研究の理論的および実践的インプリケーションを明らかにしている。最後に今後の研究課題について言及している。

# 学位論文審査の要旨

主　査　教　授　小　島　廣　光
副　査　教　授　金　井　一　頼
副　査　助教授　平　本　健　太

学位論文題名

# 第3セクターの経営戦略と組織

## 1．本論文の概要

本論文は，わが国の第3セクターを対象とする実証研究を通じて，第3セクターのマネジメントに関する理論構築を目指したものである。

本論文は，5つの章から構成されている。

第1章では，まず，本研究で分析される第3セクターの範囲を明らかにするとともに，わが国の第3セクターの現状について整理している。次に，研究の目的と方法を明らかにしている。

第2章では，まず，本研究の分析視角を説明している。さらに，第3セクターのマネジメント全体を体系的に分析するための枠組を提示するとともに，この枠組を構成する環境，技術，戦略，組織特性，組織成果の各要素および各要素間の相互関係について詳述している。

第3章では，第2章で提示された分析枠組に則して，第3セクターの鉄道企業3組織とコミューター航空企業3組織の計6組織を事例として取り上げ，各組織のマネジメントの実態について詳細な比較研究を試みている。

第4章では，まず，第3章の比較事例研究の結果および営利企業・非営利組織に関する先行研究の検討にもとづき，第3セクターのマネジメントに関する5つの仮説を提示している。次に，わが国の12業種にわたる第3セクター229組織から有効回答が得られた質問票調査データの多変量解析により，上記の仮説の検証を試みている。

これらの分析結果から，第3セクターのマネジメントに関して，次の5つの命題が妥当することを明らかにしている。

（1）第3セクターは，公組織への資源依存性が高いほど協調戦略を採用し，公組織への資源依存性が低いほど事業効率化戦略あるいは事業拡大戦略を採用する。

（2）第3セクターは，タスクの不確実性が高いほど協調戦略を採用し，タスクの不確実性が低いほど事業効率化戦略あるいは事業拡大戦略を採用する。

（3）第3セクターは，市場競争度が高いほど事業拡大戦略を採用し，市場競争度が低いほど事業効率化戦略を採用する。

（4）第3セクターの組織特性は，公組織への資源依存性，タスクの不確実性，市場競争度，戦略によって規定される。

（5）第3セクターの組織成果のうち社会的有効性は，組織特性によって規定される。

第5章では，以上の分析結果を要約するとともに，本研究の理論的および実践的含

意を明らかにしている。最後に，今後の研究課題について言及している。

## 2．本論文の評価

本論文の学術上の貢献としては，次の４点を上げることができる。

第１に，第３セクターのマネジメント全体を分析するための独自の体系的枠組を提示している。地方自治論の分野での断片的分析とは異なり，マネジメント全体の分析が可能であり，説明力・記述力の点で優れている。

第２に，この提示された分析枠組に則して，定性的な事例研究と定量的なサーベイ型研究が試みられ，第３セクターのマネジメントが多面的に分析されている。

第３に，第３セクターのマネジメントに関する一般理論を構築しようとしている。研究の結果析出された命題は，営利企業・非営利組織にも妥当する命題と第３セクター固有の命題からなっている。これらの命題は，第３セクターに関して今後展開されるであろう研究に対する重要な指針となり得る。

第４に，いくつかの実践的含意を提示していることである。今日，第３セクターに関しては，組織成果の悪化にともない，そのマネジメントの見直しが図られつつある。本研究の分析結果は，直面する環境状況ごとに第３セクターが展開すべき戦略・組織特性を具体的に明らかにしている。さらに，①環境状況の認識にもとづく組織目標の特定化，②市場の深耕を目指したドメインの再定義，③公・民パートナーシップの展開等の方策も検討されており，マネジメントの見直しに際して非常に有益である。

以上のように，本論文は高い学問的価値を有するが，問題がない訳ではない。

第１に，第３章では，鉄道とコミューター航空の第３セクター６組織の比較事例研究が試みられているが，他の事業の第３セクターも取り上げられておれば，分析結果はより説得的なものになったのではないかと思われる。

第２に，第４章のサーベイ型研究において，経済的有効性を従属変数とする回帰式が統計的に有意でなかったのは何故かに関して考察がなされていない。第３セクターの経済的有効性を規定する要因の析出は，実践的にも重要である。

しかし，これらの不十分さは，今後さらに研究を深める際の課題であり，本論文の学問的価値を損なうものではない。

## 3．結論

以上の評価にもとづき，われわれは本論文が博士（経営学）の学位を授与するに値するものであることを認める。