

# NPO組織の体制・活動・風土と多忙度

— NPO法人を対象とした計量調査データを用いた実証分析 —

山 本 圭 三

The Relationship between Organizational Structure,  
activity or Culture and Busyness in NPO

:Empirical analysis using quantitative research data about NPO Organization

Keizo YAMAMOTO

2 0 2 0 . 2

「経営情報研究」Vol. 27, No. 1, 2 別刷

摂南大学経営学部

研究論文

**NPO 組織の体制・活動・風土と多忙度**  
—NPO 法人を対象とした計量調査データを用いた実証分析—

山本 圭三

The Relationship between Organizational Structure,  
activity or Culture and Busyness in NPO  
:Empirical analysis using quantitative research data  
about NPO Organization

Keizo YAMAMOTO

**【要約】** これまでの種々の実態調査によって、NPO 組織の多くが「資金獲得の困難さ」「人材不足」という課題を抱えており、限られた資源のなかで運営をおこなっている状態であることが明らかにされている。このことから NPO 組織での活動は慢性的に「忙しい」状態になりがちであることが想定されるが、こうした多忙度は組織の維持存続を左右しうる大きな要因となっていると考えられる。かような問題関心のもと、本研究では NPO 組織を対象とした計量調査データを用いて、NPO の体制・活動内容・組織風土と多忙度の関連を検討する。

分析の結果、多忙度は組織のパフォーマンスに確かに関連しており、その多忙度は組織体制よりも他組織との協働、あるいはメンバー間の情報共有といった組織風土などに影響されることが明らかにされた。結果を踏まえ、筆者はこれまであまり注目されることのなかった多忙度に注目した検討をさらに進めることにより、NPO 研究がさらに組織の現実在即したものになっていくと期待できることを主張する。

## 1. はじめに

### 1.1 問題の所在

NPO 法が施行されて以降日本でもかなり多くの NPO 法人が生まれ、現在ではその数が5万を超えるといわれる。その活動分野や組織におけるミッションはもとより、提供するサービスや組織のありようもまたさまざまであり、そうした多様性こそが NPO の1つの独自性ともされる。

そのような NPO の状況を把握すべくこれまでいくつもの実態調査が試みられ、NPO 組織の現状と問題点が明らかにされてきつつある。このうち、NPO 組織が資金や人材の不足・獲得の困難さを抱えている、という点は頻繁に指摘がなされている（ひょうごボランティアプラザ 2008、ひょうご震災 20 年ボランティア活動調査検証・促進事業実行委員会 2015 など）。資金に関していえば、古くから言われているように NPO 組織は活動資金を自ら創出しづらく、そのため何よりも資金の確保が組織活動におけるカギとなっている（Salamon 1987）。組織運営、活動の継続のためには安定的な一定程度の資金が必要になるが、現実には「2000 万円の壁」といった表現が用いられるように、安定的な資金を十分に確保できている組織は多くないようである（田中・馬場・渋井 2010）<sup>1</sup>。他方で人材に関していえば、NPO においても人材やネットワークといった資源の活用が組織活動の持続に影響しうると言われる（田尾・吉田 2009）。しかしこちらも現実には、十分な資源を確保できている組織は多くなく、基本的に「不安定な基盤の上に成り立っている」ことがほとんどのようである（後藤 2009）。

ところで、資金に加えて人材の確保にも困難さを抱えているという実態からは、組織を運営し活動を継続するにあたり、スタッフにかなりの負担が強いられていることが推察される。その負担は、（精神的な負担もちろん考えられるが、それ以前に）現実的な業務への負担として、より具体的には仕事の忙しさというかたちで現れると思われる。例えば、資金面での限界により組織の人数も限られているなかで業務を進めざるを得ないことで、スタッフたちは業務に忙殺される、といったことは決して珍しくないと考えられる。

しかもこのような組織活動における忙しさは、単純にスタッフの心身に対し影響が大きいだけにとどまらない。忙しさから業務の遂行が滞る、スタッフが組織を離れやすくなるといっただけでなく、場合によっては組織に新規参入者を受け入れる際の障壁にもなり得る。その意味では、活動における忙しさは NPO 組織の維持・存続を脅かしかねない大きな問題だともみなせるのである。こうした観点に基づいた検討はこれまであまりなされていないが、多大な影響も懸念されるだけに、その様子は確認しておかなければならないといえる。

このような関心のもと、本稿では NPO 組織における活動によって生じる忙しさを「多忙度」とし、それが何によってもたらされるのかについて幅広い観点から検討をおこなう。先に述べたように資金や人材の不足によって多忙度が高まると考えられるが、それ以外の要因からも多忙度が高められるかもしれない。もし他に関わり得る要因があるとすればそれは何なのか、資

<sup>1</sup> こうした現状を踏まえ、NPO 組織における活動資金と活動の継続に関する研究などもおこなわれている（馬場・石田・奥山 2010、田中・馬場・渋井 2010 など）

金や人材に比べそれはどれほど影響しうるものなのか。このような疑問を念頭に置きつつ、本稿では資金や人材といった組織の体制とともに、活動内容や他組織との協働関係、組織における風土などにも注目した分析をおこなう。NPO 組織を対象とした計量データを用いた分析を通して、現代日本の NPO 組織の運営についての議論に新たな知見を提供することが、本稿の目的である。

## 1.2 多忙度に関連する研究の状況

NPO 組織を対象とした研究において多忙度を正面から取り上げるような研究があまり見られないことは先に述べた。これまでの研究では、多忙度は主として個人の「仕事の忙しさ」に焦点を当てて議論されている<sup>2</sup>。

多忙度に関する研究の整理を試みた彦野（2014）によれば、個人の仕事の忙しさに関する研究はまず（A）看護師、教師といった個別の職業に特有の多忙度について検討するものと、（B）職種を限定せず作業全般に焦点を当てて検討するものに分けられるという。またその区分とは別に、多忙度発生の根本的な要因として（I）職員 1 人当たりの業務量が大きいと想定し、それを工夫することで多忙さの改善を目指そうとするものと、（II）業務量以外の環境要因も大きいと想定し、職場の問題点を広く探ることを目的とするものの 2 つがあるという（彦野 2014）。多忙度に関する研究はこうした対象と想定組み合わせで把握できるとされ、具体的には [A I] に笹山ほか（2010）や岡田（2010）など、[A II] に水口ほか（2004）や宮柱ほか（2006）など、[B I] に山本ほか（2000）や腰越・林（2009）など、[B II] に三沢・佐相（2011）や余村ほか（2013）などが挙げられている（彦野 2014）。

彦野の整理に従えば、本稿は上記のうち [B II]、すなわち幅広い業務分野の人々について、作業料以外の要因と多忙度との関連を検討するものと位置づけられる。先行研究のなかでは業務量の他に、「計画・方針の明確さ」や「コミュニケーションの活発さ」「上司の支援」といった組織風土との関連が検討されているが、本稿において行われる分析もこうした要因と対応するものが検討されることになる。したがって本稿の分析から得られる知見は、NPO 組織の研究に活かされることはもちろんだが、上述のような個人を対象とした多忙度の研究にも議論の素材を提供することになる。

<sup>2</sup> なお、本稿における多忙度に対応するものとして、先行研究では「繁忙度」「多忙感」「繁忙感」といった表現が見られる。内容にあまり違いはないが、個人の意識により注目している場合は「多忙感」「繁忙感」（いずれも「sense of busyness」）、意識よりも客観的な概念としてとらえようとする場合は「多忙度」「繁忙度」（いずれも「degree of busyness」）といった表現が用いられているようである。

「はじめに」で述べているように、本稿で行うことにしているのは組織レベルでの変数間関係を確認することである。これを前提として、本稿では組織における忙しさを表す表現を「多忙度」としている。ただし、先行研究を整理する段階では、多忙度以外の表現を用いている議論も含め幅広く取り扱われている。

## 2. 分析に用いるデータ・変数と NPO における多忙度の評価

### 2.1 分析に用いるデータと変数

本稿の分析に使用するの、兵庫県および神奈川県で実施された NPO 法人に関する活動調査アンケートのデータである。この調査は、筆者らの所属する研究プロジェクトにおいて、NPO の活動や組織運営、組織内外に有する社会ネットワークや他組織との協働の実態を把握するために実施されたものである。調査は、県および県下の政令市を所轄庁とする NPO 法人全数を対象とするもので、実査は兵庫県では 2016 年度、神奈川県では 2017 年度に行われた。兵庫県、神奈川県とも調査協力団体を通じて配布をおこない、理事長・事務局長など、組織の事情によく通じたスタッフに無記名での回答を依頼した。

調査項目は団体の組織概要（スタッフ構成・参加経路、財政状況など）、団体の活動状況（活動分野・内容、活動の変化、他組織との協働など）、団体の利用者（利用の契機、団体との関係・相互性など）、運営上の意識・雰囲気（政治参加、組織目的の共有、人間関係など）であり、2 県において共通の調査票が用いられた<sup>3</sup>。その他、調査の詳細については表 1 に示すとおりである。

表 1 調査の詳細（2 か年分）

	兵庫県調査（2016年度）	神奈川県調査（2017年度）
調査時期	2016年11月～2017年1月	2018年1月～2018年2月
調査対象	兵庫県・神戸市が所轄庁の全NPO法人 (2157法人)	神奈川県・政令市が所轄庁の全NPO法人 (3625法人)
調査方法	郵送留置法、自記式	郵送留置法、自記式
有効回答数	569ケース (有効回答率 27.7%)	1140ケース (有効回答率33.7%)
調査協力	特定非営利活動法人シミズシーズ	かながわ県民活動サポートセンター 関内イノベーションイニシアティブ

今回の分析では、2016 年、2017 年という 2 時点で実施された調査のデータを統合して分析をおこなう。調査時期の異なる 2 データを統合して分析をおこなうことにはいくつか問題もあり得る。だが、(1) NPO 組織を対象とした計量調査の場合サンプルの確保が難しいが、2 調査を統合することにより多くのサンプルが確保される点、(2) 今回の調査のように組織間のネットワークに関して詳しく訊ねている調査は他にない、といった点を踏まえれば、データを統合することの問題点を補って余りあるデータができると判断される。こうしたことを加味し、今回は 2 時点調査を統合したデータを分析に用いることにした。

<sup>3</sup> 正確には 2016 年の兵庫県版調査票と、2017 年神奈川県版の調査票は質問順や内容の詳しさについて若干の違いはある。だが、大半の項目は 2 県に共通して訊ねられた状態になっている。

分析の中心となる多忙度を測定するために用いるのは、「業務に追われて組織全体に余裕がない」という項目についての5段階の回答である<sup>4</sup>。表2は、今回のデータにおける多忙度の分布を示したものである。

今回のデータでは、「あまり当てはまらない」「当てはまらない」と回答した組織が約4割、それ以外が約6割になっており、程度の差はあるが当てはまると判断している組織の方が若干多いようである。ただし2調査地間で分布に大きな違いがあるとは言えず、兵庫・神奈川とも多忙な組織、多忙でない組織が同じ割合で存在しているようである。今回使用する指標はあくまで回答した者の判断によるものであり厳密に客観的な指標とは言えないが、今回はこの指標を手掛かりとして当初の問題を検討していくことにしたい。なお実際の分析では、この回答をもとに、当てはまる程度が強いほど点数が高くなるよう値を調整した5点満点のスコアが用いられる（Nは最大で1670、平均値2.783、標準偏差1.119）。

表2 多忙度の分布

		業務に追われて組織全体に余裕がない					合計
		とてもよく 当てはまる	当てはまる	やや 当てはまる	あまり当て はまらない	当て はまらない	
全体	度数	147	251	575	486	211	1670
	%	8.8%	15.0%	34.4%	29.1%	12.6%	100.0%
調査地別 兵庫(2016)	度数	51	93	172	170	74	560
	%	9.1%	16.6%	30.7%	30.4%	13.2%	100.0%
神奈川(2017)	度数	96	158	403	316	137	1110
	%	8.6%	14.2%	36.3%	28.5%	12.3%	100.0%

※調査地別  $\chi^2=5.544$   $p=.236$

ところで、本稿で検討することになっている問いの性質上、本来であれば兵庫県、神奈川県以外の地域（海外も含む）も対象とする大規模で代表的なサンプルを有するデータを用いるのが適切になる。しかしながら、本稿の中心的な問いになる多忙度や、その他組織の様々な状況も訊ねている大規模データはほとんどないのが現状である。それゆえ今回は、上記データを用いて検討を進めることにしたい。

なお分析の結果から得られるのは、厳密には「兵庫県および神奈川県においてみられる傾向」になるが、ここでは「現時点で、一般的にも当てはまると考えられる最も可能性の高い仮説」とみなして議論を進めることにする。もちろん、さらに別のデータを用いてこの仮説の検証を重ね、今回の結果の妥当性を確認していく必要があることは言うまでもない。

## 2.2 「多忙であること」の評価

具体的な分析に移る前に、NPO 組織において「多忙であること」がどのような意味合いの

<sup>4</sup> 客観的な指標ではなく、回答者（今回の場合、組織の事情の通じた者から見た組織のようす）の判断であることは注意が必要である。

ものであるかについて確認しておく必要があるだろう。単純に考えれば、「多忙であること」は労働者にとって好ましいものだとは言い難い。それが心身の疲労だけでなく、日々のタスクの遂行にも影響しうることは明白だからである(松本・臼井 2007、水田ほか 2015 など多数)。ただし NPO 組織における活動においては、多忙度のまた別の側面についても注視しておく必要がある。

いうまでもなく NPO 組織における最大の目標はミッションの遂行・完遂であり、それを「利潤非配分」的な活動によって達成することにある<sup>5</sup>。また、非営利組織で活動をおこなうことで、「生きがい」や「人の役に立っているという実感」といったアウトカムがもたらされることもしばしば言われる(加藤 2007、全国社会福祉協議会 2002; 2014)。このように非営利組織における活動は、やや大雑把に言えば活動それ自体の意味が大きいものであり、それゆえその活動に没頭する、没頭できることは個々人にとっての利得となり得るという側面は否定できないのである。

少なくとも、NPO 組織における多忙度はかような双方の側面を併せ持っており、その意味について本質的な優劣を議論することは難しい。そのためここでは、経験的なデータに基づいてその判断をおこなうことにしたい。

調査では、組織全体の雰囲気や目標達成などの状況についての判断、および今後の組織の展開についての意向に関して訊ねた項目が設けられている。これらの項目と多忙度との関連を確認したものが、表3である<sup>6</sup>。

表3 多忙度と組織の状況・今後の意向(相関係数)

	多忙度		
	相関係数	有意確率	N
【組織の状況についての判断】			
スタッフのモチベーションが低い	0.403	0.000	1661
スタッフ間で意見の対立がよく起こる	0.366	0.000	1660
会議は普段、和気あいあいとした様子で進行する	-0.165	0.000	1656
スタッフ同士で食事や遊びに行くことがよくある	-0.112	0.000	1654
(神奈川のみ)組織の目標達成に向けた活動が十分にできている	-0.173	0.000	1100
(神奈川のみ)この先、組織が存続していけるかどうか心配だ	0.334	0.000	1101
【今後の展開についての意向】			
地域社会とのつながりをもっと強化したい	0.203	0.000	1654
他の組織・団体との連携や協働を強化したい	0.207	0.000	1655

表から、多忙度の高い組織においてはスタッフのモチベーションの低下や意見対立が起こ

<sup>5</sup> いわゆる、サラモンらによる NPO の特徴の整理・定義を参照 (Salamon 1994 = 1994)。

<sup>6</sup> ここで用いている項目はすべて当てはまるかどうかを4段階ないし5段階の尺度で訊ねたものである。分析に際してはすべての項目について、「当てはまる」ほど点数が高くなるようあらかじめ調整がなされている。なお、「組織の目標達成に向けた活動が十分にできている」「この先、組織が存続していけるかどうか不安だ」の2項目は、神奈川県版の調査票にだけ設けられている項目である。

りやすく、会議での雰囲気やインフォーマルな付き合いもあまりよいものではない様子が読みとれる。また、多忙であるほど目標達成のための活動ができておらず、そのためか組織の存続についても不安を覚えやすい傾向があるとみられる。このことから、少なくとも今回のデータにおいては、NPO 組織が多忙であることは組織の運営を阻害するとともにパフォーマンスを低下させていることが推察される<sup>7</sup>。

そうした傾向に関連して、多忙な組織ほど地域社会とのつながり、他団体との連携や協働を強化したいという意向が強いという結果も見られている。日々の活動が多忙な組織では、スタッフの負担は当然高く、業務がうまくこなせていけないこともあるだろう。そうした状況を、他のとの連携によって打開していきたいと考えているのではないと思われる。

以上のように、NPO 組織において「多忙であること」は必ずしも望ましいわけではなく、どちらかといえばそれは組織において避けるべき事態とされていると言えそうである。では、その多忙度はこういったことからもたらされるのだろうか。以下の分析で、この点を順に確認していきたい。

### 3. 組織体制・活動内容・組織風土と多忙度

#### 3.1 組織体制との関連

まず、組織の体制との関連から確認しよう。組織体制として取り上げるのは、スタッフ数や有給スタッフの割合といった項目である。組織のメンバーが少ないことによって1人にかかる業務が多くなり多忙になることもあり得るが、逆にメンバーが多いほどスタッフ間の調整が必要になり多忙になることもあるだろう。また、スタッフのうち有給者が多いかどうかとも多忙さに関係しているかもしれない。事務局スタッフ数、その他の活動者数<sup>8</sup>、正会員数、事務局スタッフおよびその他の活動者のうち有給の者の割合などの変数を用いて、こうした点を確認したものが、表4である。

<sup>7</sup> ここで挙げている項目については、(A) 多忙度が原因となっている場合だけでなく、(B) 多忙度が結果となっていることも考えられ得るものも多い。例えば、「多忙であるから、スタッフのモチベーションが低くなる」場合だけでなく「スタッフのモチベーションが低いから多忙になる」こともあり得るだろう。(B) の場合も否定はできないうえに、両者のどちらが真の姿なのかについて検証することは難しいが、ここでは基本的に (A) とみなして議論を進めている。というのも、表3では目標達成に向けた活動や存続に関する不安、将来の組織の活動についての意向とも関連することが示されている。これらについては多忙度が原因となっている可能性の方が高いと判断されるからである。

<sup>8</sup> 事務局スタッフ以外で日ごろ活動に携わっている人を指す（ボランティアも含まれる）。



表4 組織体制と多忙度の関係(平均値の差)

		平均値	S.D.	N	F	p
全体		2.783	1.119	1670		
事務局スタッフ数	2人以下	2.690	1.141	645	3.982	0.019
	3-5人	2.832	1.123	542		
	6人以上	2.866	1.076	441		
その他の活動者数	5人以下	2.694	1.148	571	4.042	0.018
	6-10人	2.833	1.119	353		
	11人以上	2.871	1.064	613		
正会員数	10人以下	2.742	1.204	465	1.595	0.203
	11-20人	2.748	1.115	473		
	21人以上	2.848	1.057	637		
事務局スタッフ 有給者比率	0%	2.536	1.110	612	28.040	0.000
	50%未満	2.817	1.202	120		
	50%以上	2.976	1.077	820		
その他活動者 有給者比率	0%	2.668	1.106	710	9.864	0.000
	50%未満	2.983	1.192	115		
	50%以上	2.912	1.073	610		

表から、事務局スタッフ数およびその他の活動者数に関しては多忙度と関連があり、人数が多いほど多忙度は高い傾向があるとみられる。ただし正会員数については明確な関連は見られず、正会員数が多いほど多忙度が高いというわけではなさそうである。

有給スタッフの割合についても顕著な関連が見られており、有給スタッフが少ない組織に比べ、いる組織の方が多忙度は高いようである。特にその関連は、事務局スタッフにおける有給者の割合の方がよりはっきりしており、スタッフ数よりもその関連のようすは顕著であるように見える。

次に、財政基盤との関連について見てみる。先に述べたように、NPO 組織においては何より資金の獲得が重要な課題とされる場合が多い。それゆえ資金獲得に翻弄され多忙になっていく様子は想像に難くない。だが逆に、人材が限られた中で多くの資金を得たことにより活動の幅を上げざるを得なくなり、1人当たりの業務が増え全体的に多忙になっていく、といったこともあり得る。すなわち、活動資金が多いほど多忙度も高いという可能性も考えられる。こうした点について、財政基盤に関する項目を用いて検討してみよう。

表 5 年間総収入・内訳と多忙度の関係（平均値の差）

		平均値	S.D.	N	F	p
全体		2.783	1.119	1670		
年間総収入	100万円未満	2.564	1.133	404	18.796	0.000
	100-1000万円未満	2.647	1.143	485		
	1000-3000万円未満	2.902	1.084	338		
	3000万円以上	3.083	1.002	385		
収入内訳： 会費収入比率	0%	2.752	1.145	387	12.639	0.000
	5%未満	3.034	1.035	388		
	5-20%未満	2.794	1.119	374		
	20%以上	2.556	1.098	410		
収入内訳： 寄付金収入比率	0%	2.724	1.119	803	10.343	0.000
	5%未満	3.082	1.004	269		
	5-15%未満	2.864	1.118	243		
	15%以上	2.588	1.140	245		
収入内訳： 自主事業収入比率	0%	2.654	1.143	483	3.592	0.013
	15%未満	2.850	1.092	300		
	15-60%未満	2.888	1.080	357		
	60%以上	2.789	1.113	413		
収入内訳： 受託事業収入比率	0%	2.751	1.153	1065	2.130	0.095
	40%未満	2.969	1.047	196		
	40-80%未満	2.767	0.948	129		
	80%以上	2.785	1.046	172		

年間総収入と収入内訳（収入全体のうち、特定の収入源からの収入が占める割合）との関連を見たものが、表5である。表からまず、年間の総収入額と多忙度の間に線形の関係があることが読み取れる。収入の大きさは様々な関連が想定されたが、データを見る限りでは収入が大きい組織であるほど多忙になる傾向があると言えそうである。また、収入内訳に関しては会費収入、寄付金収入、自主事業収入の比率と顕著な関連のあることも示されており、収入における会費や寄付金の割合が高い組織、自主事業収入がない組織において多忙度が低い傾向が見られる。会費収入や寄付金が主たる収入源である組織、自主事業収入のない組織では、それ以外に比べ活動の規模は大きくないと思われるが、それにより多忙度も低くなっているのではないだろうか<sup>9</sup>。

### 3.2 組織における活動との関連

次に、組織の行っている活動内容との関連を見ていこう。ここで取り上げるのは、組織に

<sup>9</sup> 参考までに、会費収入比率、寄付金比率、自主事業収入比率と年間総収入との関連を見たところ、会費収入比率が「20%以上」の組織、寄付金比率が「15%以上」の組織、自主事業収入比率が「0%」の組織の年間総収入は、他の組織に比べ「100万円未満」「100-1000万円未満」の割合が有意に高いことが確認されている（いずれも $p=0.000$ ）。ただこの結果を加味すると、年間総収入と多忙度の関連、あるいは収入内訳と多忙度の関連のいずれかが見せかけのものである可能性も考えられる。この点に関しては、のちに行う重回帰分析において確認する。

おける活動の分野や特定事業の実施、対人サービスの提供、組織における行事の頻度といった項目である。

### (1) 活動分野との関連

調査では組織における活動の分野について、20の活動分野のうち（定款に記載しているかどうかに関わらず）実際に組織において行っている活動をすべて回答するよう求めた多項選択の質問が設けられている。また、特定事業（介護保険事業、支援費事業、指定管理者事業）を実施しているかどうかについても訊ねられている。これらの回答と、多忙度との関連を見たものが表6である<sup>10</sup>。

表6 活動内容（分野・地域・特定事業実施）との関連（平均値の差）

			平均値	S.D.	N	F	p
全体			2.783	1.119	1670		
活動分野 (実施有無)	保険・医療・福祉	不実施	2.602	1.109	752	36.506	0.000
		実施	2.932	1.107	913		
	子ども健全育成	不実施	2.788	1.133	1063	0.062	0.803
		実施	2.774	1.097	602		
	環境保全	不実施	2.814	1.135	1403	6.762	0.009
		実施	2.618	1.021	262		
	学術・文化・芸術・スポーツ振興	不実施	2.822	1.131	1335	8.011	0.005
		実施	2.627	1.062	330		
	まちづくり	不実施	2.741	1.130	1154	5.374	0.021
		実施	2.879	1.092	511		
特定事業 実施	介護保険事業	不実施	2.724	1.117	1404	24.018	0.000
		実施	3.122	1.032	214		
	支援費事業	不実施	2.718	1.118	1253	14.938	0.000
		実施	2.973	1.073	364		
	その他行政からの受託事業	不実施	2.718	1.126	1190	12.544	0.000
		実施	2.939	1.065	428		

表から、少なくとも活動の分野、特定事業を実施しているかどうかによって、多忙度に違いが生じていることが読み取れる。具体的には、次のような傾向があるといえる。

活動分野では、「保健・医療または福祉の増進」や「まちづくりの推進」の分野での活動をしている組織は、そうでない組織よりも多忙度が高い一方で、「環境の保全」「学術・文化・芸術・スポーツの振興」の分野で活動している組織は多忙度が低い傾向が見られる。これらから、

<sup>10</sup> なお、活動分野に関する質問については、選択肢として20の分野がすべて設けられている。ただし、分野によっては回答数がかなり少ないものもあり、それらは分析に用いることが難しい。それゆえ、ここでは便宜的に多項選択において選択している割合が5%以上である5つの分野（保健・医療または福祉の増進、子どもの健全教育、環境の保全、学術・文化・芸術・スポーツの振興、まちづくりの推進）に絞って分析をおこなうことにした。

多忙さは特定の分野に偏って生じている様子が推察できる。特に、保健・医療・福祉分野では多忙さが顕著なようであり、それは特定事業を実施している組織の多忙度が高いという傾向とも対応していると思われる。

ところで、保健・医療・福祉分野の活動をしていることや、介護保険事業や支援費事業などの受託事業をおこなっていることとの関連から推察されるのは、対人サービスを実施することが多忙度を高めているという可能性である。サービスの利用者として具体的に人が特定されている方が、活動者らのなかでその利用者に対して「より良いサービスを提供したい」という思いは生じやすいであろう。結果としてサービスの質は高まるかもしれないが、その分多忙になってしまうということは十分考えられ得る。

この点を確認するため、対人サービスを提供しているかどうか、サービスの利用者数について訊ねた項目との関連を確認した。表は省略するが、結果としては両変数とも多忙度と有意な関連は見られなかった。対人サービスを提供している、サービスの利用者が多いからといって、業務が多忙になりやすいわけではないようである。

## (2) 組織の運営に関わる行事との関連

次に、組織内の活動、特に組織の運営に関わる行事に目を向けてみよう。組織内での行事が多いことで多忙になることは十分想定できるからである。調査では、組織において定期的で開催されると思われるいくつかの行事（理事会、定例会議、ミーティング、ニュースレターの発行）について、開催・実施の頻度を具体的な回数で訊ねた項目がある。これらの項目と多忙度の関連を見たものが、表7である。

表 7 組織における行事頻度と多忙度（相関係数）

	相関係数	多忙度	
		有意確率	度数
理事会	0.032	0.191	1650
総会や理事会以外の定例会議	0.058	0.021	1596
不定期に開催されるミーティング	0.060	0.018	1556
ニュースレター発行	0.003	0.904	1535

総会・理事会以外の定例会議や、日常的に開催されるミーティングの回数が多いほど、多忙度は高いようである。ただしその関連は決して強いものではなく、ややそうした傾向が見られるといった程度である。こうした組織内のイベントは多少関連するものの、それ以外の要因の方が影響は大きいとみるべきだろう。

## 3.3 他組織との協働関係と多忙度

冒頭でも少し触れたが、NPO 組織においてはネットワークの活用が重要だと指摘されるこ

とも多い(田尾・吉田 2009)。資金や人材が十分に確保できない以上、他の組織と連携をとりつつ業務を遂行していくことは組織において欠かせない要件となっているのである。ただし組織間協働の実態についてはあまり明らかになってはいないようであり、いくつかの研究によってその全体を把握しようという試みがなされているところである(西岡・鈴木・宮垣 2018、猿渡・鈴木・宮垣 2019)。

こうした他組織との協働について多忙度との関連を考える場合、大きく2通りの可能性が想定できる。1つは、他組織と連携をとりつつ業務をこなすことで多忙さが軽減される可能性、もう1つは組織外の人びとと連携をとることにより通常にはない業務などが生じることで多忙さが増す可能性である。双方の可能性のうちどちらが現実に近いのかは判然としないが、どちらの場合であっても多忙度に大きく関わることは間違いない。そこで次に、他組織との関係に注目した分析を試みよう。

調査では、様々な組織との協働について「9つの協働先組織」と「7つの協働内容」を組み合わせた合計63個の多項選択質問が設けられている。具体的には、「行政」「社会福祉協議会」「民間企業」「生活協同組合」「病院・福祉施設」「学校」「社団法人・財団法人」「地縁団体」「NPO法人・ボランティア団体」という協働相手先それぞれについて、「情報交換」「相談・交流会」「勉強会」「イベントへの参加・協力」「人材紹介・人材派遣」「場所や資金の提供を受ける」「協働事業」「その他」といった協働の有無をマルチ質問として訊ねたものである。ここでの分析に用いるのは、この項目について以下のような処理を施した変数である。

(1) 協働内容1つずつについて○があれば「1」、なければ「0」の値を与える2値変数を作成しておく。そのうえで、協働先組織ごとに7つの協働内容の2値変数の合計値を求めたものを「相手毎の協働内容数」とする(例えば、「学校」と「情報交換」、「勉強会」をおこなっている組織では、学校との協働内容数は「2」になる)。これは、相手となる組織とどれほど密な協働をおこなっているのかを表す指標になる。

(2) 協働先組織それぞれにおいて、1つでも協働をおこなっていれば「1」、どれもなければ「0」の値をとる2値変数を作成する。そのうえで9つの協働先組織すべての2値変数を合計したものを「協働相手の幅広さ」とする。これは、(協働内容や協働の種類の多寡を問わず)協働をおこなっている相手のヴァリエーションを示す指標になる。

表 8 他組織との協働と多忙度の関係（相関係数）

		多忙度		
		相関係数	有意確率	度数
相手毎の 協働内容数	行政	0.131	0.000	1643
	社会福祉協議会	0.159	0.000	1645
	民間企業	0.082	0.001	1645
	生活協同組合	0.107	0.000	1645
	病院・福祉施設	0.142	0.000	1645
	学校	0.041	0.096	1645
	社団法人・財団法人	0.098	0.000	1645
	地縁団体	0.094	0.000	1645
	NPO法人・ボランティア団体	0.141	0.000	1644
協働相手の幅広さ		0.195	0.000	1642

分析の結果が、表 8 である。表から、多少のばらつきはあるものの、基本的に相手毎の協働内容数が多くなるほど多忙度は高まる傾向があると分かる。このうちより顕著な関連が見られるのは社会福祉協議会や NPO・ボランティア団体、病院・福祉施設、行政との協働である。これらの組織とより多くの協働をおこなうことが、多忙度に結びついているようである。さらに言えば、行政組織よりも NPO 法人や病院、社会福祉協議会などとの協働の方がより多忙度を高める傾向のあることは注目すべきだろう<sup>11</sup>。

また協働相手の幅広さに関しても、多忙度と正の相関関係があるといえる。協働の内容とは別に、より多くの組織と協働関係を持っていることが多忙度を高めていると言えそうである。

### 3.4 組織風土と多忙度

同じような組織体制をとり、同じような内容の活動をおこなっていたとしても、組織のメンバーが異なればそこで共有されている規範・習慣や雰囲気などは少しずつ違ってくるはずである。こうした組織内での規範・習慣・雰囲気といったものもまた、多忙度とも関係していることは間違いない。そこで次に、こうした組織の風土と多忙度との関連について確認しよう。

ここで取り上げるのは、「行政の政策動向を意識して活動や事業を行っている」「行政の指導や助言に従って事業を運営することが多い」といった行政の関係についての項目と、「スタッ

<sup>11</sup> 表 5 においては受託事業収入と多忙度が関連しているとはいえないことが示され、ここでも他組織との協働に比べれば行政との協働と多忙度の関係はそれほど強くないことがわかる。NPO 組織における問題の 1 つとして「行政の下請け化」がしばしば指摘されているが（田中 2006）、少なくとも本稿での結果を見る限りそうした「下請け的」に活動することが多忙度に結びついているとはいえないのではないかと推察される。ただしこのことを正確に述べるためにはさらに詳しい検証が必要になるため、ここではその可能性を指摘するにとどめ、検証は別稿に譲ることにしたい。

フは組織の設立経緯をよく知っている<sup>12)</sup>」「一人ではなく複数人で業務に当たることが多い」「活動の方針は常にみんなで議論して決めている」「活動に関する情報はみんなで十分に共有されている」といったスタッフのようすについての項目である(回答はすべて5段階の尺度)。これらと多忙度の関連を見たものが、表9である<sup>13)</sup>。

表9 組織風土と多忙度の関係(相関係数)

	相関係数	多忙度	
		有意確率	度数
行政の政策動向を意識して活動や事業を行っている	0.182	0.000	1628
行政の指導や助言に従って事業を運営することが多い	0.189	0.000	1631
スタッフは組織の設立経緯をよく知っている	-0.140	0.000	1650
一人ではなく複数人で業務に当たることが多い	-0.058	0.019	1651
活動の方針は常にみんなで議論して決めている	-0.105	0.000	1657
活動に関する情報はみんなで十分に共有されている	-0.209	0.000	1657

表から、ここで取り上げた項目はどれも多忙度と関連を示していることがわかる。このうち行政との関係についていえば、事業運営の際に行政の動向を伺ったり指導や助言に従ったりするほど多忙度が高い傾向が見られる。

スタッフのようすについては、メンバーが組織の設立経緯を知っている、複数人で業務にあたっている、民主的な意思決定をおこなっている、情報共有がなされているほど多忙度は低いようである。逆に言えば、組織がトップダウン的であり、メンバー相互の協力がなく情報も共有されていない組織では多忙度が高くなりやすい、ということでもある。なかでも、情報共有が最も顕著な関連を示している点は注目に値するだろう。

### 3.5 多忙度への影響力の違い

最後に、関連の確認された種々の要因が、多忙度を規定するものとしてどの程度の影響力を有しているのかについて確認しておこう。ここでは、先の分析において顕著な関連を示していた変数に限定したうえで、下記のような複数モデルを設定した重回帰分析をおこなう。

まず、統制変数として調査地と団体継続年数、さらに組織体制に関する事務局スタッフ数、事務局スタッフ有給者比率、年間総収入、会費収入比率といった独立変数をおいたものをモデル1とする。このモデル1を基本として、また別の独立変数を投入してその効果を検討する以下のようなモデルを設定する。

<sup>12)</sup> 組織の設立経緯についての理解が何を示すのかについては様々な解釈が考えられるが、少なくとも設立者の意図、ひいては組織の活動意義やミッションについての理解と対応すると考えても差し支えないと思われる。

<sup>13)</sup> 分析に際しては、すべての項目について当てはまるほど点数が高くなるよう5段階の値を調整している。

【モデル 2：活動内容の効果を確認】

活動分野〔保健・医療・福祉〕、特定事業実施〔介護保険事業・支援費事業〕を投入

【モデル 3：協働の効果を確認】

独立変数に、行政、社会福祉協議会、病院・福祉施設、NPO・ボランティア団体との協働内容数、協働相手の幅広さを投入

【モデル 4：組織風土の効果を確認】

モデル 1 に行政からの指導や助言、スタッフにおける組織の目標理解、情報共有を投入

さらに最後に、モデル 2～4 で検討される全変数をすべて投入したモデル 5 も検討する。このモデル 5 を検討することで、これまで検討してきた種々の要因のうちどれが最も効果を示すのかが確認される。

分析の結果が、表 10 である。表からは、次のようなことが読み取れる。

モデル 1～4 の回帰係数の値と R2 乗値の変化を見ると、多忙度に対する組織体制変数の効果もさることながら、活動内容、協働、組織風土の影響が顕著であるとわかる。具体的には、保健・医療・福祉の増進に関わる活動や介護保険事業を行っていること、他の NPO・ボランティア団体と協働していること、幅広い組織と協働していること、行政からの指導や助言に従って事業を運営していることで多忙度は高まり、逆に組織の設立経緯をメンバーがきちんと理解していること、活動に関する情報がきちんと共有されていることによって多忙度は下がるようである。

さらにモデル 5 においてもこれらの変数は有意な効果を示しており、なおかつ組織体制に関わる変数の効果はどれも見られていない。このことから、少なくとも NPO 組織における多忙度は、どのような体制であるかということよりも、むしろその活動内容や協働の程度、組織風土のありようによって決まっている、といえそうである。さらに言えば、その中でも組織風土が与える影響は最も大きく、特に活動に関する情報がメンバー間で共有されているかどうか、この中では最も多忙度を左右しているようである。



表 10 多忙度に対する影響力(重回帰モデル)

		モデル1		モデル2		モデル3		モデル4		モデル5	
		$\beta$	sig	$\beta$	sig	$\beta$	sig	$\beta$	sig	$\beta$	sig
団体継続年数		-.017		-.017		-.010		-.030		-.018	
調査地域	神奈川	.001		.009		.002		.014		.015	
事務局スタッフ数	3-5人	.037		.034		.021		.064 *		.041	
	6人以上	.023		.023		-.006		.047		.016	
事務局スタッフ有給者比率	5割未満	.040		.041		.037		.028		.033	
	5割以上	.130 **		.120 **		.112 **		.087 *		.074	
年間総収入		.082		.061		.050		.039		.007	
収入内訳:会費収入比率	0%	-.032		-.055		-.030		-.058		-.071	
	5%未満	.056		.040		.037		.043		.015	
	5-20%未満	.018		.017		.000		.014		-.007	
活動分野	保険・医療・福祉			.077 *						.043	
特定事業実施	介護保険事業			.061 *						.075 **	
	支援費事業			.010						-.013	
相手毎の協働内容数	行政					-.014				-.020	
	社会福祉協議会					.025				-.008	
	病院・福祉施設					.024				.010	
	NPO・ボランティア団体					.080 *				.103 **	
協働相手の幅広さ						.085 *				.083 *	
組織風土	行政からの助言や指導							.133 **		.115 **	
	設立経緯の理解							-.081 **		-.081 **	
	活動情報の共有							-.201 **		-.199 **	
N		1349		1317		1339		1313		1273	
調整済みR <sup>2</sup>		.041 **		.051 **		.061 **		.111 **		.134 **	

\*\* $p < 0.01$  \* $p < 0.05$ ※ダミーの基準カテゴリ:調査地域...兵庫、事務局スタッフ数...2人以下、事務局スタッフ有給者比率...0割、  
会費収入割合...20%以上、活動分野・特定事業実施...不実施

#### 4. おわりに：分析結果の示す意味

本稿で得られた分析結果のうち、他組織との協働および組織風土に関する結果はNPO研究において特に重要な知見だと考えられる。以下で順に述べよう。

他組織との協働の分析によって、社会福祉協議会や病院などよりも、他のNPOと協働することが多忙度を高める効果を持つことが示された。NPO組織は他のさまざまな組織と協働関係をもちうるが、その中でも他のNPOやボランティア団体と協働する機会は比較的多いとされる(田尾・吉田2009)。ただ、表10の分析において、他のNPO・ボランティア団体と密な協働関係を持つことによって多忙度は高まる傾向が見られている。十分な資源を持たないNPO組織どうしが互いに助け合うことで活動を継続するといったことも珍しくはないだろうし、他のNPO・ボランティア団体との協働はタスクの遂行上欠かせないものとなっていると思われる。しかし、その代償として多忙度は高まる。現代日本のNPO組織は、こうした協働と多忙さのジレンマを避けることが難しい状況におかれているのではないか、ということが考えられる。

また、表10ではより多くの組織と協働関係を持つことで多忙度は高まる傾向のあることも示されたが、この結果もまた見逃してはならない。表2において多忙な組織ほど他の組織との

協働を強化していきたいという傾向も見られていることをふまえると、次のような多忙さの悪循環のあることが想起されるからである。上記のように、NPO 組織にとって他組織との協働は業務の遂行上欠かすことのできないものとなっているが、他方でそれにより多忙度が高まる傾向がある。かように多忙度の高い組織においては、スタッフの負担を軽減しタスクの遂行に支障をきたさぬよう、他組織との協働関係をより強化しようとする。しかし、そうして他組織との協働関係を強化すればするほど多忙さは増すことになる。つまり、協働→多忙→協働…といった循環に陥ってしまいかねないのである。こうした他組織との協働がもたらしうる別の事態についても、今後の研究では議論される必要があるといえるだろう。

他方で組織風土、特に情報共有に関する分析結果もまた、示唆に富むものと思われる。1 つは、組織論的な観点から見た重要性である。組織運営において情報共有が重要であることは、社会学に限らずこれまで多くの領域の研究で指摘されてきた。その意味では、本稿で見られた結果は特に珍しいものではない。だが、本稿で扱ったデータは NPO 組織のものであり、議論の対象となっているのはその中のスタッフであるという点を加味すれば、結果の見え方は少し異なる。

一般的に、NPO 組織に参加する人びとは組織の意義やミッションを理解したうえで参加している、平たく言えばメンバーは高い意識をもって活動に参加していると思われる。だがそのような NPO 組織であっても、情報共有がなされていないことで多忙度は高まってしまう。つまり意欲を持った人びとの集まりであっても、情報共有がなされなければ組織全体が目の前のタスクに翻弄されていく、といったことがあり得るのである。このように組織における情報共有の重要性を改めて示すという点でも、本稿の分析結果は見逃すべきではないといえる。

もう 1 つの意味はさらに重要である。表 10 の分析によって、多忙度に対しては組織体制よりも組織風土の方が影響力は大きいことが確かめられた。組織の体制がどのようなものであるかよりも、組織のメンバーの間で醸成される風土・文化の方が多忙度には影響するのである。このことは、単に多忙度を規定する要因の違いを明らかにしているだけでなく、組織における多忙度の改善を可能にする現実的な筋道を示してもいると思われる。

現代の NPO 組織は、先に述べたように他組織との協働を必要とする反面、それによって多忙度が高まり運営を阻害するような構造的矛盾を抱えている。だが多忙度は何よりも組織風土、すなわちメンバー間で醸成される文化などによって左右されるところが大きく、しかもそれは組織体制などよりも（さまざまな工夫によって）変えていくことのできるものとみなせる<sup>14</sup>。構造的矛盾により実際に多忙さにあえんでいるような組織であっても、メンバーどうしのありようを少しずつ変えていくことによって、矛盾を克服し運営をより適切なものに近づけていくことは十分可能だと考えられるのである。

先にも述べたが、本稿で得られた結果やその解釈については、日本全国の NPO 組織のデータに基づいたものではなく、あくまで 2 調査地における NPO 組織データから推察されるもの

<sup>14</sup> 例えば新たな資金・人材を確保すること、メンバー間で情報を共有する方策を考え実施することを比べた場合、後者の方が実質的に取り組みやすく実現する可能性の高いことは明白だからである。

である。また調査の制約上、厳密さに関しては一定程度の留保が必要なことも事実である<sup>15</sup>。しかしながら、本稿の分析によって少なくともこれまでのNPO研究では見られなかった新たな関連の可能性や、重要な視点が提示されたと思われる。かような点もふまえた議論が進められることで、NPO研究はより現実に即したものとなっていくといえるだろう。

## 【付記】

本研究は、JSPS 科研費(15K03430、15K03865、19K02136)の助成を受けて行われた研究による成果の一部である。

## 【文献】

- 馬場英朗・石田祐・奥山尚子, 2010「非営利組織の収入戦略と財務持続性——事業化か、多様性か?」『ノンプロフィットレビュー』10(2), 101-10.
- 後藤武敏, 2009「ボランティア・NPOの人材育成・確保に関する基礎的検討——行政とNPOの協働に関する論点を中心に」『琉球大学生涯学習教育研究センター研究紀要』3, 55-67.
- 彦野賢, 2014「プラント職員の多忙度調査の展望」『ヒューマンファクターズ』18(2), 89-99.
- 彦野賢・篠原一光・松井裕子, 2015「繁忙感とメンタルワークロードとの関係に関する実験的検討」『人間工学』51(4), 248-55.
- 彦野賢・篠原一光・内藤宏・松井裕子, 2013「業務環境が多忙度と精神的作業負荷におよぼす影響」『人間工学』4, S272-3.
- ひょうご震災20年ボランティア活動調査検証・促進事業実行委員会編, 2015『第8回県民ボランティア活動実態調査報告書(平成26年度)』.
- ひょうごボランティアブラザ, 2008『ひょうごNPOデータブック2007』.
- 加藤久明, 2007「アウトカムに視座を置いた非営利組織活動研究——活動参加者の『学習』と『価値創造』に主眼を置いた概念枠組みに関する一考察」『千葉商大論叢』45(1), 45-68.
- 腰越滋・林尚示, 2009「体験活動の推進の背後にある教師の多忙感——2つの教師向け調査の結果を援用して」『東京学芸大学紀要 総合教育科学系』60, 27-37.
- 松本友一郎・臼井伸之介, 2007「看護師の人間関係の認知と精神的健康に関する質的検討1」『産業・組織心理学第23回大会発表論文集』131-4.
- 三沢良・佐相邦英, 2011「プラント従業員の業務に関する繁忙感、やりがい、やらされ感の検討——業務状況と組織風土が及ぼす影響」『電力中央研究所社会経済研究所研究報告』.
- 宮柱知愛・堤大輔・倉本到・渋谷雄・辻野嘉宏, 2006「スケジュール情報に基づく忙閑度の推定」『情報処理学会研究報告ヒューマンコンピュータインタラクション』72, 39-46.
- 水口充・竹内友則・倉本到・渋谷雄・辻野嘉宏, 2004「デスクワークにおける忙しさの自動推定」『ヒューマンインタフェース学会論文誌』6(1), 69-74.
- 水田明子・古山浩志・山口久芳, 2015「中学校教員の多忙感, 互恵性及び信頼とメンタルヘルスとの関連」『東

<sup>15</sup> 例えば、多忙度に関しては実際に調査票に回答を記入した者の主観的判断が含まれている点是否定できない。それゆえ、本稿でいう多忙度の客観的妥当性については留保が必要である。また、本稿で述べた結果が兵庫県、神奈川県、東京都のどちらでも顕著にみられるかどうかは判然としない(様々な変数の分布に調査地による大きな違いのないことは確認しているが、調査地による交互作用までは確認できていない)。

- 海公衆衛生雑誌』3 (1), 67-72.
- 西岡暁廣・鈴木純・宮垣元, 2018「NPO の組織変化とネットワーク・協働——兵庫県 NPO 法人調査の実証分析」『経済社会学会年報』40, 46-57.
- 岡田一秀, 2010「教員の多忙化と時間外勤務についての調査研究」『学校メンタルヘルス』13 (1), 59-62.
- Salamon, L.M., 1987 “Of market failure, voluntary failure, and third party government: Toward a theory of government-nonprofit relations in the modern welfare state” *Nonprofit and voluntary Sector Quarterly*, 16 (1-2) : 29-49.
- Salamon, L. M., 1994, *America's Nonprofit Sector*, New York: The Foundation Center. (=1994, 入山映訳『米国の「非営利セクター」入門』ダイヤモンド社.)
- 猿渡壮・鈴木純・宮垣元, 2019「民間非営利組織におけるネットワーク構造と協働——兵庫県 NPO 法人調査に基づく実証分析」『国民経済雑誌』219 (5), 21-34.
- 笹山雪子・河合由美子・足達義則, 2010「スタッフの増員が看護師の意識に及ぼす影響の検討」『国際生命情報科学会誌』28 (1), 113-20.
- 田中弥生, 2006『NPO が自立する日——行政の下請け化に未来はない』日本評論社.
- 田中弥生・馬場英朗・洪井進, 2010「財務指標から捉えた民間非営利組織の評価——持続性の要因を探る」『ノンプロフィットレビュー』10 (2), 111-21.
- 田尾雅夫・吉田忠彦, 2009『非営利組織概論』有斐閣アルマ.
- 余村朋樹・施桂栄・作田博・彦野賢, 2013「産業組織における多忙度規定要因に関する研究——忙しさの認知構造モデルの構築に向けて」『労働科学』89 (5), 166-73.
- 山本圭三, 2017「NPO における組織体制・風土と繁忙度の関連——兵庫県の NPO 法人を対象とした計量調査(3)」第 90 回日本社会学会大会報告原稿.
- 山本摂子・武田輝子・高橋孝子, 2000「看護婦の忙しさを構成しているもの——看護業務量調査の結果から」『日本看護学会論文集 看護管理』31, 168-70.
- 全国社会福祉協議会, 2002『全国ボランティア活動者実態調査報告書』.
- 全国社会福祉協議会, 2014『全国ボランティア活動者実態調査報告書』.

