

財政基盤情報に基づく NPO 組織の類型化の試み

—計量組織調査データを用いて—

山 本 圭 三

An Attempt to Typification about NPO organizations based on financial
infrastructural information : Using quantitative research data about NPO

Keizo YAMAMOTO

2021.2

「経営情報研究」Vol. 28, No. 1, 2 別刷

摂南大学経営学部

研究論文

財政基盤情報に基づく NPO 組織の類型化の試み
— 計量組織調査データを用いて —

山本 圭三

An Attempt to Typification about NPO organizations based on financial
infrastructural information : Using quantitative research data about NPO

Keizo YAMAMOTO

【要約】本研究ではNPO組織に対する大規模計量調査データを用いて、今日のNPO組織の「典型的なパターン」を検討する。今日のNPO組織は活動分野や組織体制・ミッション、提供するサービスなどがかなり多岐にわたるため、全体を体系的に把握することが難しい。これについて本研究では、財政基盤情報を用いてNPO組織の分類を試み、それらの組織体制・風土・アウトプットについての特徴・違いを確認する。その作業を通して、現代日本におけるNPO組織の典型的なパターンとはどういったものかを探っていく。

財政基盤情報を用いたクラスタ分析の結果をふまえると、NPO組織はおおむね5つに分類できることが確認された。さらに、それらの5つは組織体制や活動の実態、他組織との協働や組織内の文化・風土について、それぞれ異なる特徴を持つことが確認された。こうした結果をふまえ、本研究で得られた5分類が、NPO組織について議論していく際にも有効になるものではないかと筆者は主張する。

キーワード

・ NPO組織、計量組織調査、類型化、財政基盤情報

1 本研究の目的

本研究は、現代の日本で活動しているNPO組織の「典型的なパターン」にはどのようなものがあるのか、という点を検討するものである。

周知のとおり、NPO法の施行以降日本ではかなり多くのNPO法人が生まれてきた。それらの組織では活動分野や組織体制・ミッション、提供するサービスなどがかなり多岐にわたっており、種々のニーズに対応すべく多様なかたちをとることが可能になっていることがNPOの1つの独自性ともされる。だが一方で、その多様性や柔軟性のゆえに全体を系統だてて整理・把握することが困難となっているのも事実である。

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(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)。それによって全体的な分布の様子、NPO組織が共通して抱える問題などを把握することは可能になっている。だがそうした調査で明らかになるのはあくまでも「全体的な傾向」にとどまるため、より具体的な組織の在り方やそれらが抱える独特の問題などは見えてきづらくなる。他方で、その多様なありかたを明らかにしようとするならば、活動分野や組織を限定する(西2002、安立2005、米野2008、五百竹2011など)、といった手を取らざるを得ない。この場合、明らかにされる内容はかなり具体的なものになる一方で、その特徴や傾向の一般性(他分野、他組織でもどれくらい確認され得るものか、など)は確認しづらくなる。

本研究でNPO組織の「典型的なパターン」を検討するのは、かような問題をクリアにするための1つの指針を示す、というねらいがある。本研究においてNPO組織のしくみなどを基準として類型化することにより、組織全体を一定程度系統的に把握しうるようになる。その類型は、これまで把握しづらかったNPO組織がもつ多様なありよう、組織ごとの独自性や抱える課題などをより具体的なレベルで明らかにしていく際に有効になると考えられる¹。またその類型は、これまでの研究ではあまり注目されていなかった、組織の根本的な差異をふまえた検討をおこなうことを可能にするものでもある²。そのため、今後のNPO組織の研究でも活用されることが期待できるものとなると考えられる。このように、本研究で行われる作業は、今後の研究のための土台を整理する、あるいは分析時に必要となる素材を提供するという意味でも重要なものだといえよう。

¹ 例えば、一般的に「多くのNPO組織は資金獲得の困難さを抱えている」とよく言われる。ただ、すべての組織が困難さを抱えているわけではなく、困難さを抱えやすい組織もあれば、そうでない組織もある。本研究で新たな類型が見いだされれば、こうした違いを生み出す要因の1つとしてその類型を用いた検討をおこなうこともできるようになる。

² これは、「既に示されている変数間関係が類型ごとに異なる」といった交互作用効果も検討できるようになる、という意味も含んでいる。例えば、「活動資金に余裕がある組織ほど、自律的な運営がしづらい傾向にある」という指摘がある(猿渡2020)。ただしこうした関連は、特定の組織類型のみで成り立っている可能性もあり得る。新たな類型が見いだされれば、その類型ごとに関連のようすが異なっているかどうか、交互作用的な関連があるかどうかとも確認できるようになる。

こうした背景のもと、本研究では NPO 組織に対する大規模計量調査データを用いた検討をおこなっていく。そこでは、今日の NPO 組織の「典型的なパターン」を検討し、それらの組織体制・風土・アウトカムについての特徴を描き出すことが主たる目標になる。NPO に期待される役割はより大きくなってきている今日において、NPO 組織としてどのような一般的なかたちがあるのだろうか、そうした組織はどういった体制をとり、どのような分野で活動をしているのだろうか。以上のような点について、組織調査データを用いて具体的に検討していく。

2 本報告における検討方針・データと変数

2.1 検討方針：財政基盤への注目

本研究では NPO 組織の典型的なパターンを探るにあたって、財政基盤を手掛かりとした検討をおこなう。そもそも典型パターンを検討するにあたっては、さまざまなアプローチが考えられる。例えば、それぞれの NPO におけるミッションを手掛かりとする方法もあり得る。NPO 組織におけるミッションは、その組織の存在意義、組織が向かうべき方向性や望ましいと考える社会像（場合によってはイデオロギーも）をよく表すものである。そのため、組織におけるミッションを基軸とした分類を検討することによって、種々存在する組織をある程度分類でき得るとも考えられる。例えば NPO の活動形態として「事業型」と「運動型」に分けるような議論や（山岡 2001）、NPO が果たす役割によって「慈善型」「監視・批判型」「事業型」に分けるような議論は（谷本 2002）、こうした発想に近いものがある。だが一方で、数多くの組織を対象としてミッションの内容を具体的に把握することは難しく、それゆえ数多くの NPO 組織を対象としつつ典型パターンを探る、という目的には沿いにくくなってしまふ。

こうした問題に対処すべく、本研究では NPO 組織の「規模」「体制のありよう」「資源」に注目する。「規模」「資源」に関する情報は質問紙を用いた計量調査によって把握が可能であり、その意味では数多くの NPO 組織を対象として議論をおこなうことができるからである。

なお、NPO における規模や資源を表す指標としては、財政情報以外にも人的資源に関わる情報も有効になる。例えばどれくらいの人員規模なのか、どれくらいの有給スタッフがいるのか、といった情報を手掛かりに典型パターンを探るという方法をとることもできる。ただ、組織にどれくらいの人材が確保できるのか、どれくらいの給与を支払えるのかには、その組織の財政状況がかなり影響する。その意味では人的資源を指標にするよりも、その背景となる財政基盤を指標にする方がより直接的であり、より組織の特徴を描き出しやすいと考えられる。以上のような経緯から、本研究では財政基盤情報を手がかりにした検討をおこなうことにしている。

2.2 財政基盤に注目したこれまでの研究

そもそも営利組織とは異なり、NPO 組織は存立にかかる性格上自ら安定的な資金を作り出すことは難しいとされる（Salamon 1987 など）。仮にそれを作り出したとすれば営利団体との区別があいまいになり NPO としての存在意義を失いかねない事態に陥るからである

(Weisbrod 1997)。このことを前提として活動資金確保のあり方が組織の存立を左右する、あるいは財政基盤のありようが組織の体制や風土などを規定しうる、といった観点に基づく研究がこれまでいくつもなされている。

前者の研究としてよく見られるのは、組織の存続と関連付けたものである。具体的には、収入構造と組織の持続性（あるいは脆弱性）との関係性を論じるものや（Herzlinger and Nitterhouse 1994, Chang and Tuckman 1994, 田中・馬場・渋井 2010 など）、組織の成長性・安定性との関係性を検討するもの（中嶋・馬場 2012 など）、財政の効率性の関連性を検討するものなどが挙げられる（Ecer et al 2016 など）³。これに対し後者の研究としては、財政的依存性のアドボカシーに対する影響を検討する研究やNPOの行政下請化に対する批判などを挙げることのできる（田中 2006、坂本 2017 など）。

本研究は、NPOにおける財政基盤の状況と組織のありようとの関係を確認するものであるため、どちらかといえば関心は後者の研究に近い。ただし本研究は、アドボカシーや組織の持続性のような特定のポイントだけではなく、財政基盤のありようが組織全体のありようを規定しうるものとみなしており、この点で上記の研究とは関心を異にするものだといえる。

本研究と類似した関心をもつ研究としては、桜井（2009）が挙げられる。桜井（2009）は、京都に拠点をおく190の事業型NPOについての計量データを用いて、それぞれの団体の財政基盤情報から団体の分類を試みている。財政基盤情報をもとにしたクラスタ分析の結果（1）団体は【事業収入】【事業（+借入）】【会費+寄付+繰越】【委託】【補助（+雑収入）】という5つに分類されること、（2）主たる事業内容や組織的特徴がそれぞれの分類ごとに異なっていること、などが明らかにされている（桜井 2009）。本研究でも基本的に桜井のおこなった分析と類似した内容を検討していくことになるが、本研究では地域や規模の異なるデータを使用し（詳細は後述）、なおかつ組織的な特徴として桜井が検討していない点も含めた分析がなされる⁴。

2.3 データと変数、分析方針

分析に使用するのは、2017年度に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、神奈川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、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

³ 他にも、環境要因（地域的要因や経済的要因など）が財政健全性をどれほど規定するか、といった観点に基づく研究もある（Prentice 2015 など）。

⁴ 他に類似した研究としては、分野ごとの違いに注目し、さまざまな分野ごとに収入の構造がどう異なっているかを検討した岩田（2019）の分析が挙げられる。そこでは、分野ごとに特徴的な収入構造があり得ること、分野により特徴が異なり得ることなどが確認されている。ただし、同じ活動分野の中で構造が一樣ではなく、分野内で類型化が可能であることも示されている。それゆえ、典型パターンを模索するという目的をもつ本研究に対して岩田の分析は大きく関わり得るものではあるが、岩田のそれとはまた別の観点による検討が必要であると判断される。

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ものである。3625 法人に対して配布がなされ、1140 ケースの有効回答を得た（回収率：31.4%）。

調査項目は団体の活動状況（活動分野・内容、活動の変化、他組織との協働等）、団体の利用者（利用の契機、団体との関係・相互性等）、運営上の意識・雰囲気（政治参加、組織目的の共有、人間関係等）など多岐にわたる。中心的に用いられる財政基盤に関する情報には、その他を含む主だった7つの財源からの収入が、組織の総収入のうちどれくらいを割合を占めるのかについて訊ねたものが用いられる（具体的な分布は、表1に示す通り）。

表1 分析に使用する財政基盤データ

	会費		寄付金		自主事業収入		行政からの 受託事業収入		行政からの 助成金・補助金		行政以外からの 助成金・補助金		その他	
	%	累積%	%	累積%	%	累積%	%	累積%	%	累積%	%	累積%	%	累積%
0割	26.2	26.2	51.9	51.9	32.9	32.9	68.9	68.9	59.6	59.6	75.2	75.2	72.1	72.1
2割未満	48.2	74.4	34.6	86.5	22.5	55.5	8.8	77.7	15.1	74.6	18.0	93.2	21.8	93.9
4割未満	8.8	83.2	5.6	92.1	10.8	66.3	4.1	81.8	4.6	79.2	2.8	95.9	2.2	96.1
6割未満	4.7	88.0	3.2	95.3	8.7	75.0	3.2	85.0	3.8	83.0	1.8	97.7	1.0	97.1
8割未満	3.5	91.5	1.9	97.2	5.5	80.5	4.1	89.1	4.0	87.0	1.0	98.7	0.6	97.7
8割以上	8.5	100.0	2.8	100.0	19.5	100.0	10.9	100.0	13.0	100.0	1.3	100.0	2.3	100.0
N	1054		1052		1051		1054		1049		1052		1049	
平均	16.72		8.18		30.86		16.11		18.66		4.27		4.56	
分散	804.35		372.26		1326.67		966.99		1067.75		196.31		247.85	

なお、今回使用するデータは上述の通り神奈川県で実施された組織調査データであるため、分析結果をそのまま一般的な NPO 組織全体に適用して考えることは難しい。分析結果は「神奈川県 of NPO 組織においてみられる結果」とみなすのが妥当ではあるが、他方で本稿のような目的をもった分析や、それに適したデータが他にあまり見られないことも事実である。その点をふまえ本稿では、桜井（2009）によって指摘されている内容との整合性を加味しつつ一般性について判断していくことにしたい。

3 NPO 組織の典型パターンとそれぞれの特徴

3.1 典型パタンの確認

今回は、非階層的方法（*k*-means 法）によるクラスタ分析を用いて上記の問題を検討する。非階層的クラスタ分析は、個体あるいは変数の分類に用いられる分析法の1つであるが、個体あるいは変数数がかなり多く、クラスタ連結過程を詳しく見ていくことが困難な場合に用いられる（小野田ほか 2011）。分析者があらかじめ最終的なクラスタ数と初期値を設定しておき、各個体をいずれかのクラスタに振り分けていく、という手順がとられるものである（斎藤・宿久 2006 等）⁵。今回の分析の目的は、上述の通り財政基盤の情報（収入内訳比率）を用いて、

⁵ 非階層的クラスタ分析についての詳しい説明は、斎藤・宿久（2006）や小野田ほか（2011）などを参照のこと。

1000件ほどの組織を典型的な何パターンかに分類していく、というものである。それゆえ今回の検討には、非階層的方法によるクラスタ分析が適合的だといえる。

なお非階層クラスタ分析をおこなう場合、クラスタ数をどのように設定するのかという点が問題になる。先に述べたように今回の分析には、NPOの収入源として会費、寄付金、自主事業、受託事業、行政からの助成金・補助金、行政以外からの助成金・補助金、その他という7つの収入源からの収入割合に関する質問を用いる。このうち「その他」以外の6つを中心的な収入源と想定し、今回はクラスタ数を6と設定して分析をおこなった。その結果が、表2である⁶。

表から、今回得られるクラスタのうち大半は1つの収入源を主たる財源としていることがわかる。具体的には、第1クラスタは受託事業収入、第3クラスタは行政からの助成金・補助金、第4クラスタは自主事業収入、第5クラスタは会費収入、第6クラスタはその他を主な財源しており、それ以外からの収入割合は10%に満たない。このことから、第1クラスタを「受託事業型」、第3クラスタを「行政資金型」、第4クラスタを「自主事業型」、第5クラスタを「会費型」、第6クラスタを「その他資金型」と呼ぶことにする。

作成された6クラスタのうち、第2クラスタのみが複数の収入源からの収入を財源としている。このクラスタは寄付金が最も大きい収入源であり、それに次いで行政以外からの助成金・補助金収入の割合が高い。ただ、会費収入や自主事業収入の割合も10%を超えていることから、このクラスタはかなり多様な収入源から成り立っていることがわかる。それゆえ、ここではこのクラスタを「寄付金等複合型」と呼ぶことにする。

なお「その他資金型」は「その他」の収入源が中心になるものであり、1つのクラスタにはなっているものの数はかなり少ない。これに関しては収入源がかなり多岐にわたり、系統だって把握することのしづらい団体の集まりではないかと推察される。こうした団体が存在していることもまた重要な意味をもつのではあるが、今回の分析は「典型パターンを探る」ことであるため、今回は「その他資金型」クラスタは以降の分析から除外しておくことにする⁷。したがって、本稿では受託事業型、行政資金型、自主事業型、補助金等複合型、会費型という5つの分類を「典型5分類」として用いることにしたい。

⁶ *k*-means法によるクラスタ分析では、クラスタ数をあらかじめ決めた上で、各クラスタの「初期値」が設定されることになる(いくつかのクラスタに個体を振り分けていくにあたり、振り分ける先のクラスタをどこに設定するのかを決める、ということ)。今回の分析では、各収入源が「100%」である6クラスタが初期値として設定される。

⁷ 「その他資金型」に含まれる団体がどのような形態をとり、どのような活動をしているのかといったことを明らかにすることもNPO組織の実態把握のためには重要になる。ただ、こうした団体の活動を今回のような計量データに基づく分析によって明らかにすることは難しいため、また別の方法を用いるなどして別途検討する必要があると筆者は考えている。

表 2 クラスタ分析の結果

	最終クラスタ中心					
	受託 事業型	寄付金等 複合型	行政 資金型	自主 事業型	会費型	その他 資金型
N	190	146	209	316	137	38
%	18.3	14.1	20.2	30.5	13.2	3.7
会費	3.774	15.560	3.510	6.761	82.137	5.948
寄付金	1.337	42.429	1.529	2.853	5.472	2.665
自主事業収入	8.621	11.735	9.521	81.236	5.981	8.379
受託事業収入	78.753	2.718	1.654	2.535	1.618	2.171
行政からの 助成金・補助金	4.459	3.130	80.685	3.364	1.784	1.855
行政以外の 助成金・補助金	0.900	22.215	1.276	1.693	1.547	0.561
その他	2.131	2.205	1.801	1.553	1.461	78.664

以上の典型 5 分類は、桜井（2009）が指摘した分類との対応関係も比較的明確である。具体的には、今回の分類のうち受託事業型は桜井の言う【委託】に、行政資金型は【補助】に、自主事業型は【事業収入】ないし【事業（+借入）】に対応しているとみなせる。会費型と寄付金等複合型が別になっている、などの相違はあるものの⁸、桜井が京都の事業型 NPO のデータで試みた分類とおおむね一致している。地域の異なる 2 データ間でもおおむね一致した結果となっていることをふまえると、今回得られている分類は地域による違いがあまり考えにくい一般的な分類である可能性が高い、と判断されよう⁹。

ではこれ以降で、得られた典型 5 分類それぞれの特徴の違いを見ていく。以下の分析によって典型 5 分類が様々な点で異なる特徴を持っていることが示されれば、財政基盤によって NPO の典型パターンが描き出せたと判断できるだろう。

3.2 組織体制・活動内容の違い

(1) 資金・人的資源

まず、各クラスタはどのような組織体制をとっていることが多いのか、どのような活動をしていることが多いのか、という点から確認していこう。

調査では、財政基盤の情報とは別に、「1. 10 万円未満」から「11. 1 億円以上」という 11

⁸ 桜井（2009）が分析で使用していたのは上述の 5 分類だが、分析のなかではもう少し細かい 6 分類も検討されており、そこでは 5 分類のうち【会費+寄付+繰越】が、細かくは【会費+繰越】と【寄付】に分かれることが示されている。この点をふまえても、本研究での分類と桜井の示した分類との対応関係が明確であると判断される。

⁹ 桜井の用いたデータも今回用いたデータも、大都市圏を含んだ地域という偏りがある。より都市規模の小さい地域のデータが含まれていないため、一般的な分類と断言することは難しい。そのためここでは「可能性が高い」と判断するととどめている。他地域を対象とするさらなる検証については、別稿に譲ることにしたい。

カテゴリから1つを選んでもらうかたちで組織の収入規模について訊ねた項目がある。この質問の回答について、より分かりやすくするため回答の数値を実額に換算したものをここでの分析に用いることにする¹⁰。また収入規模以外に、組織の活動に関わる人びと(事務局スタッフ、事務局スタッフ以外で日常的に活動に携わっている「その他の活動者」、正会員数)を実数で訊ねた項目と、有給者の割合について訊ねた項目もあるため、これらも分析に用いることにする。

表3 収入規模・人的規模の違い(平均値の差)

	収入規模 (実額)		事務局 スタッフ数		その他の 活動者数		正会員数		有給者割合： 事務局スタッフ		有給者割合： その他活動者	
	平均値	S.D.	平均値	S.D.	平均値	S.D.	平均値	S.D.	平均値	S.D.	平均値	S.D.
受託事業型 (N=185)	3721.4	3252.5	5.619	5.741	28.483	40.041	44.767	65.003	73.585	41.413	60.301	44.970
行政資金型 (N=206)	3575.1	3272.0	4.872	5.712	19.244	37.086	29.235	72.694	75.602	39.278	63.558	44.431
自主事業型 (N=309)	2214.5	3052.7	4.972	4.501	20.490	31.123	37.484	47.925	51.412	46.646	44.885	46.332
寄付金等複合型 (N=144)	643.3	1319.2	4.490	4.339	16.481	41.010	41.633	71.944	27.446	42.128	17.754	35.029
会費型 (N=135)	445.6	1093.1	3.712	3.326	57.852	490.716	71.098	184.210	20.134	38.312	11.653	29.703
合計	8730.2	25390.9	4.828	4.898	25.911	177.998	42.225	89.762	52.839	47.169	43.084	46.315
F	11.059		3.162		1.164		4.514		55.948		46.226	
p	0.000		0.014		0.325		0.001		0.000		0.000	

分析の結果が、表3である。表からはまず、受託事業型、行政資金型、自主事業型の方が収入規模や有給スタッフの割合が大きく、寄付金等複合型と会費型はそれが小さいことがわかる。寄付金等複合型と会費型の分散は全体より小さいことから、これらの2類型にあたる組織のほとんどは収入や有給スタッフが少ないと言えそうである。事務局スタッフ数に関してもおおむね同様の傾向があるようだが、寄付金等複合型については会費型より少し多いようである。

これに対し正会員数については全く違う傾向が見られている。最も正会員数が多いのは会費型、最も少ないのは行政資金型である。ただし会費型の正会員数は分散の値が大きいため、クラス内でもバラつきがあると推察される。

行政資金型、自主事業型は収入規模が大きい割にスタッフ数がそれほど多くないこと、会費型は収入規模は小さくスタッフ数は少ないが、会員数は多いことなどは、注目すべき点だと言えそうである。

¹⁰ 実額への換算について、具体的な手順は次のとおりである。この項目では、「1.10万円未満」、「11. 1億円以上」以外の選択肢は「〇〇万円～△△万円未満」といった幅を持ったものになっている。各選択肢を実額に換算する際は、選択肢の下限と上限の中央値をその選択肢の実額換算値としている。例えば、「4. 100～200万円未満」の場合は、「150万円」がこの選択肢の実額換算値になる。

(2) 活動分野・特定事業実施

次に、各クラスタはどのような活動を行っていることが多いのかについて確認しよう。調査では、団体がどのような分野の活動を行っているかを訊ねるため、法律に定められる 20 分野それぞれの活動を行っているかどうかを問う多項選択式の質問が設けられている。また介護保険事業や支援費事業、指定管理者制度やその他の受託事業を行っているかどうかを訊ねる多項選択の質問も設けられている。これらの項目と典型 5 分類との関係を見たものが、表 4 である。

表から分かる各クラスタの特徴は次のとおりである。受託事業型は保健・医療・福祉の活動を行っている場合が多く、特定事業も他に比べ実施している場合が多いが、その分学術・文化や国際協力などの活動はあまりしていないようである。行政資金型もまた保健・医療・福祉の活動を行っている場合が多いが、保健医療福祉以外の分野の活動をしていないこと、支援費事業はしているが介護保険事業はしていない点などが受託事業型とは異なっている。

表 4 活動分野・特定事業実施の違い（マルチ項目、各分野・活動「実施」の割合）¹¹

■活動分野	保健医療 福祉	社会教育	まちづくり	学術文化	環境保全	人権擁護	国際協力	子ども	運営援助
受託事業型 (N=190)	62.6 (1.20)	26.3 (1.20)	27.9 (1.04)	14.2 (0.71)	14.7 (1.00)	12.1 (1.10)	4.7 (0.47)	41.6 (1.10)	13.7 (1.19)
行政資金型 (N=208)	64.9 (1.24)	15.4 (0.70)	19.2 (0.72)	8.7 (0.44)	3.8 (0.26)	7.2 (0.65)	3.4 (0.34)	42.8 (1.13)	11.1 (0.97)
自主事業型 (N=315)	52.1 (1.00)	18.4 (0.84)	31.1 (1.16)	23.8 (1.19)	15.6 (1.06)	11.4 (1.04)	10.8 (1.07)	29.2 (0.77)	13.0 (1.13)
寄付金等複合型 (N=146)	39.0 (0.75)	29.5 (1.34)	26.7 (1.00)	26.0 (1.30)	20.5 (1.39)	15.1 (1.37)	19.9 (1.97)	47.3 (1.25)	6.2 (0.54)
会費型 (N=137)	32.8 (0.63)	26.3 (1.20)	27.0 (1.01)	29.9 (1.50)	22.6 (1.54)	10.2 (0.93)	16.1 (1.59)	35.0 (0.92)	11.7 (1.02)
合計 (N=996)	52.2	22.0	26.8	20.0	14.7	11.0	10.1	37.9	11.5
有意確率	0.000	0.003	0.057	0.000	0.000	0.209	0.000	0.001	0.222

■特定事業実施	介護保険 事業	支援費 事業	指定管理者 制度受託	その他 受託事業
受託事業型 (N=190)	17.2 (1.42)	33.0 (1.49)	15.6 (3.25)	54.3 (2.02)
行政資金型 (N=208)	5.4 (0.45)	34.2 (1.54)	5.4 (1.13)	29.7 (1.10)
自主事業型 (N=315)	23.9 (1.98)	21.3 (0.96)	0.6 (0.13)	21.3 (0.79)
寄付金等複合型 (N=146)	0.7 (0.06)	8.3 (0.37)	1.4 (0.29)	14.6 (0.54)
会費型 (N=137)	0.0 (0.00)	6.1 (0.27)	2.3 (0.48)	10.6 (0.39)
合計 (N=996)	12.1	22.2	4.8	26.9
有意確率	0.000	0.000	0.000	0.000

※1 上段：「実施」%、下段：特化係数
(特化係数：「合計」に対する割合の大きさ
例)「受託事業型」の「保健医療」...62.6÷52.2=1.20)
強調表示：特化係数1.2以上 網かけ表示：特化係数0.8未満
※2 有意確率：財政基盤5分類と各活動の実施／不実施
のクロス表 (5×2表) におけるχ²乗検定の結果
※3 活動分野の略記：
保健医療福祉...保健・医療または福祉の増進
社会教育...社会教育の推進
学術文化...学術・文化・芸術・スポーツの振興
人権擁護...人権の擁護または平和の推進
子ども...子どもの健全教育
運営援助...上記活動団体の運営または活動に
関する連絡、助言、または援助

¹¹ 活動分野については、ここでは 20 分野のうち一定程度以上の回答が見られた（全体での実施割合が 10% 以上であった）9 分野のみの分析結果を示している。

自主事業型は子どもの健全教育分野の活動、指定管理者事業やその他受託事業を実施していることが少ないが、介護保険事業は実施している場合が多い。ただ、それ以外には目立った特徴が見られないことから、活動分野にあまり偏りが無いとみることができそうである。

寄付金等複合型は、保健・医療・福祉や運営援助の活動、および特定事業全般に行っている場合が少ない。ただしそれ以外の分野の活動を行っていることが多いようである。このクラスは、受託事業型や行政資金型がカバーしていない分野の活動を行っているとみなすこともできるだろう。関連を示すものは寄付金等複合型よりも少ないが、会費型もまた保健・医療・福祉の活動、および特定事業以外のことを多く手掛けているようである。

活動分野に関しては、受託事業型と行政資金型が類似の傾向を示し、それとは別に寄付金等複合型と会費型が類似している。しかも両者が相互補完的に分野をすみ分けている様子がわかる。さらに言えば、自主事業型の活動分野に偏りが無いことも目立っているといえる。

(3) 具体的な活動内容

活動分野や特定事業の実施有無とは別に、調査では組織が具体的にどのような活動を行っているのかについて訊ねた多項選択式の質問も設けられている。このうち、一定程度以上の回答が見られた対人サービスの提供、イベントやシンポジウムの企画・開催、講習・研修の開催、物品の生産・製造・制作およびその販売、場・スペースの提供、情報提供・ネットワークング、出版・広報・報道、調査・研究・コンサルティングの8つを取り上げ、典型5分類との関連を確認しよう¹²。

表5 活動内容の違い(マルチ項目、各内容「実施」の割合)

	対人サービス	イベント	講習・研修	物品製造・販売	場所提供	情報提供	出版・広報	調査・研究
受託事業型 (N=188)	77.1 (1.22)	36.2 (0.98)	47.9 (1.06)	11.2 (1.11)	21.3 (1.23)	27.1 (1.20)	11.7 (1.00)	11.2 (0.95)
行政資金型 (N=206)	81.1 (1.29)	19.9 (0.54)	29.1 (0.64)	17.0 (1.68)	19.4 (1.12)	10.7 (0.48)	7.3 (0.62)	3.9 (0.33)
自主事業型 (N=314)	63.1 (1.00)	37.9 (1.03)	45.5 (1.00)	10.5 (1.04)	18.5 (1.07)	20.7 (0.92)	11.8 (1.01)	10.5 (0.89)
寄付金等複合型 (N=143)	42.0 (0.67)	49.7 (1.35)	55.9 (1.23)	5.6 (0.55)	11.9 (0.69)	25.9 (1.15)	15.4 (1.32)	13.3 (1.13)
会費型 (N=136)	38.2 (0.61)	47.8 (1.30)	55.1 (1.21)	2.2 (0.22)	11.8 (0.68)	34.6 (1.54)	14.0 (1.20)	25.7 (2.18)
合計(N=987)	63.0	36.9	45.4	10.1	17.3	22.5	11.7	11.8
有意確率	0.003	0.000	0.000	0.000	0.065	0.000	0.166	0.000

※1 上段:「実施」%、下段:特化係数(「合計」に対する割合の大きさ)

強調表示...特化係数1.2以上、網掛け表示...特化係数0.8未満

※2 有意確率:財政基盤5分類と各活動実施/不実施のクロス表(5×2表)におけるχ²乗検定の結果

※3 内容略記:対人サービス...対人サービスの提供 イベント...イベント企画・開催

講習・研修...講習・研修の開催、学習機会の提供 物品製造・販売...物品の生産・製造・制作およびその販売

場所提供...場・スペースの提供 情報提供...情報提供、ネットワークング 出版・広報...出版・広報・報道

調査・研究...調査・研究・コンサルティング

¹² 活動内容については、全体で「実施」の割合が10%以上であった8つを取り上げている。

分析の結果が、表5である。受託事業型は対人サービス、場所提供、情報提供を行っている場合が多い。行政資金型は対人サービスや物品製造・販売を行っている場合が多いが、それ以外の活動を行っていることは少ないようであり、活動内容に偏りが最も大きいようである。

寄付金等複合型は対人サービスや物品製造・販売、場所提供などを行っていることは少なく、その分イベントや講習・研修、出版・広報などを行っている場合が多い。会費型もまた対人サービスや物品製造・販売、場所提供などを行っていることは少ないようであるが、それ以外の活動は行っている場合が多く、活動内容が最も多岐にわたっているといえる。

具体的活動内容に関してもおおむね、受託事業型と行政資金型、寄付金等複合型と会費型がそれぞれ類似しており、互いに内容をすみ分けている様子がわかる。また、会費型の活動内容が多岐にわたっている点は目立っているといえる。これに対し自主事業型は活動内容に偏りがあまりない、という点が特徴的だといえる。

(4) 活動頻度

次に、組織の活動頻度について確認する。調査では、組織の活動頻度について「1. 年に数日くらい」「2. 半年に数日くらい」「3. 月に数日くらい」「4. 週1～3日くらい」「5. 週4日以上」という5つの選択肢から1つを選ぶ形式の質問が設けられている。ここでは、回答の数値が大きいほど頻繁に活動しているものとみなして、分析に用いる。またこれとは別に、組織において開催される理事会、(理事会や総会以外の)定例会議、不定期で開催されるミーティング(「不定期MTG」と略記)、ニュースレターの発行といった組織内での行事について、それぞれ1年間に行われる回数を具体的に訊ねた項目も設けられている。これらも、活動の頻度を表す項目として分析に用いることにする。

分析の結果が、表6である。表からまず、寄付金等複合型、会費型は活動頻度や定例会議な

表6 活動頻度の違い(平均値の差)

	活動頻度		理事会		定例会議		不定期MTG		ニュースレター発行	
	平均値	S.D.	平均値	S.D.	平均値	S.D.	平均値	S.D.	平均値	S.D.
受託事業型 (N=189)	4.713	0.664	5.029	4.693	10.124	16.630	8.892	18.855	4.212	8.506
行政資金型 (N=205)	4.810	0.567	3.891	4.466	8.312	13.119	9.913	19.497	3.434	5.072
自主事業型 (N=312)	4.391	0.897	5.120	4.663	8.273	13.993	9.468	19.648	2.567	4.061
寄付金等複合型 (N=143)	3.776	1.110	4.548	4.814	6.076	8.853	5.727	8.023	3.760	7.889
会費型 (N=135)	3.437	1.137	4.544	4.011	5.603	9.103	7.111	11.196	3.978	7.163
合計	4.319	0.996	4.685	4.581	7.948	13.240	8.573	17.224	3.429	6.384
F	74.449		2.609		3.177		1.753		2.511	
p	0.000		0.034		0.013		0.136		0.040	

どが少ないと分かる。ただ、特に会費型については理事会は平均程度でありニュースレター発行については受託事業に次いで多い傾向がある。少ない人数であるため集まるような機会を積極的に設けてはいないが、日常的に中心メンバーが会話をしており、それに基づいて情報発信が頻繁に行なわれているのかもしれない。

受託事業型と行政資金型については相対的に活動量が多く、集まりの場も多々設けられているという点が共通している。ただし行政資金型は活動頻度が最も高い割に理事会の回数は明らかに低い。これに対し受託事業型は定例会議やニュースレター発行頻度が最も高く、理事会の頻度も比較的高い。これらのことから、受託事業型の方が組織での活動がよりフォーマルなかたちで運営されている様子が推察されよう。

自主事業型は理事会の頻度が最も高く、活動頻度や定例会議の回数も平均的である。ただしニュースレターのような情報発信は他に比べて明らかに少ないといえる。

3.3 外部との関わり方の違い

(1) 他組織との協働

ここまでは組織の体制や活動のようすなど、主に組織のありように注目してきた。次に、それぞれの組織が外部の他組織とどのようなかかわりを持っているのかについて検討していきたい。この点を確かめるため、ここでは他組織との協働のようすとアドボカシー活動に注目した分析をおこなう。

NPO組織が有している協働関係について、猿渡・鈴木・宮垣(2019)は本研究と同様の計量組織調査データを用いて組織特性との関係を検討している。その中では、組織の収入規模も他組織との協働関係の強さに影響することが明らかにされている(猿渡・鈴木・宮垣2019)。この点を鑑みれば、組織の財政基盤に基づく本研究の典型5分類と他組織との協働関係のありようの間に関連があることは十分想定できるだろう。

他組織との協働について、調査では「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」といった協働を行っているかどうかについて、行政、社会福祉協議会、民間企業、地縁団体、他のNPOといった他組織それぞれ多項選択の形で訊ねた項目がある。この回答をもとに、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。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「当該組織との協働関係の強さ」を表す変数として、分析に用いることにする¹³。

分析の結果が、表7である。表からはまず、受託事業型は協働程度が全体的に高い傾向があり、特に行政や社協との協働程度は他に比べて顕著に高いことがわかる。行政資金型も似たような傾向があるが、受託事業型に比べて民間企業との協働が低いという特徴がある。

自主事業型は行政との協働程度がやや低いようだが、それ以外との協働程度は平均的である。

¹³ 例えば、ある組織が行政と「情報交換・相談」「交流会・勉強会」「場所や資金の提供を受ける」といった協働をおこなっていた場合、この組織における「行政との協働程度」は「3」になる。

表 7 他組織との協働関係の強さ（平均値の差）

	行政		社会福祉協議会		民間企業		地縁団体		他のNPO	
	平均値	S.D.	平均値	S.D.	平均値	S.D.	平均値	S.D.	平均値	S.D.
受託事業型 (N=189)	2.788	1.659	1.529	1.593	1.079	1.395	1.418	1.448	1.646	1.684
行政資金型 (N=207)	2.546	1.496	1.594	1.517	0.691	1.080	1.420	1.247	1.372	1.505
自主事業型 (N=314)	1.796	1.559	0.981	1.248	0.905	1.227	0.901	1.212	1.389	1.513
寄付金等複合型 (N=145)	1.607	1.587	0.793	1.322	1.214	1.537	0.635	1.059	1.545	1.728
会費型 (N=135)	1.482	1.578	0.407	0.972	1.059	1.375	0.496	1.007	0.926	1.325
合計	2.072	1.647	1.108	1.417	0.960	1.311	1.014	1.271	1.394	1.566
F	24.847		22.787		4.322		21.095		4.647	
p	0.000		0.000		0.002		0.000		0.001	

寄付金等複合型は行政だけでなく社協や地縁団体との協働程度もやや低いが、民間企業や他のNPO 団体との協働程度は高いようである。会費型全般的に協働程度が低い傾向にあり、特に社協や地縁団体との協働程度は極端に低いようである。

他組織との協働に関しては、受託事業型と行政資金型の2つが他組織との協働をより行っているようすが見てとれる。収入規模の大きい2つが他組織とより強い協働関係を有しているという点は、先行研究の知見とも合致する¹⁴。

(2) アドボカシー活動

アドボカシー活動について、調査ではそれぞれの組織が過去5年の間に「行政への政策提言や意見書の提出」「行政への、団体の活動に関連した要望・陳情」「デモや集会への参加」「社会的な問題に対する意見の表明」「署名活動への協力」といった活動を行ったことがあるかどうか、多項選択の形で訊ねた項目がある。これらを用い、典型5分類との関係を見たものが表8である（表の見方は表4の場合と同じ）。

表から、最もアドボカシー活動を行っているのは受託事業型であり、最も行っていないのが寄付金等複合型であると分かる。行政資金型も署名活動を行っていることは多いようだが意見表明をやることは少なく、このためアドボカシー活動については受託事業型に比べやや消極的だといえる。

行政資金型とは対照的に、会費型は他に比べて意見表明をしている場合が多い。しかしデモ

¹⁴ 協働関係の強さが、収入規模によってもたらされるものであるか、それとも本研究で作成した典型5分類が独自の効果をもたらすのか、という点についてはさらに詳しい分析が必要になる。この点も検討すべき事項ではあるが、本研究の主眼からは外れるため、この点の分析は別稿に譲ることにしたい。

表8 アドボカシー活動の違い(マルチ項目、「活動あり」の割合)

	政策提言 意見書提出	要望・陳情	デモ・ 集会参加	意見表明	署名活動 協力
受託事業型 (N=186)	32.8 (1.44)	43.0 (1.45)	2.2 (0.73)	15.6 (1.16)	21.5 (1.13)
行政資金型 (N=204)	18.6 (0.82)	31.9 (1.08)	4.4 (1.47)	9.3 (0.69)	25.5 (1.34)
自主事業型 (N=309)	19.1 (0.84)	24.6 (0.83)	3.2 (1.07)	13.6 (1.01)	19.4 (1.02)
寄付金等複合型 (N=142)	23.9 (1.05)	19.0 (0.64)	2.1 (0.70)	13.4 (0.99)	9.9 (0.52)
会費型 (N=135)	23.0 (1.01)	30.4 (1.03)	2.2 (0.73)	17.0 (1.26)	14.1 (0.74)
合計(N=976)	22.8	29.6	3.0	13.5	19.0
有意確率	0.005	0.000	0.626	0.267	0.003

※1 上段:「活動あり」%、下段:特化係数(「合計」に対する割合の大きさ)

強調表示...特化係数1.2以上、網掛け表示...特化係数0.8未満

※2 有意確率:財政基盤5分類と各活動あり/なしのクロス表(5×2表)におけるχ²乗検定の結果

や署名活動をしていることは少ないようである。寄付金等複合型はこれよりもさらに消極的であり、他に比べ最もアドボカシー活動をしていない。自主事業型については目立った特徴は見られず、ここでも偏りの少ない平均的な傾向を示している。

受託事業や公的資金を得ることでアドボカシー活動にどのような影響があるのかについて、先行研究では議論が分かれているようであるが(坂本2017)、ここではどちらかという促進の傾向があるのではないかと推察される。また、ここでの結果を見る限り、アドボカシー活動に関しては、寄付金等複合型と会費型の間で違いが比較的明確になっているといえる。

3.4 組織風土・現状・課題認知

最後に、組織に特有の風土や、組織の現状と課題の認知に関して確認しておく。NPOに関する計量研究の場合、組織の風土や組織における課題などが議論されることはあまり多くない。組織のデータを収集する場合にこのような内容を把握しづらいためと思われるが、他方で組織それぞれに特有の文化、風土といったものがあるのも現実だと思われる。それは組織の運営や活動にも大いに影響しうるものであるため、決して無視することはできないといえる。本稿で扱っているデータにおいてはこのような風土や課題認知などについての項目も設けられているため、典型5分類ごとにその違いを見ておきたい。

調査では、組織のようすを訊ねるべく様々な項目が設けられ、(あくまで回答担当者の主観的判断ではあるが)当該組織がどの程度当てはまるのかについて4段階ないし5段階で回答をしてもらっている。このうち組織の風土に関する項目を取り上げ、典型5分類ごとの違いを見たものが表9である。

表 9 組織風土の違い (平均値の差)¹⁵

	行政の動向注視		行政の指導や助言		設立経緯理解		複数人で業務	
	平均値	S.D.	平均値	S.D.	平均値	S.D.	平均値	S.D.
受託事業型 (N=185)	3.193	0.883	2.995	0.961	3.207	0.725	3.497	0.685
行政資金型 (N=206)	3.209	0.920	3.239	0.900	3.260	0.766	3.522	0.654
自主事業型 (N=309)	2.565	1.130	2.300	1.115	3.340	0.722	3.411	0.827
寄付金等複合型 (N=144)	2.287	1.072	1.893	0.965	3.517	0.727	3.294	0.803
会費型 (N=135)	2.436	1.144	1.910	1.007	3.441	0.748	3.162	0.929
合計	2.758	1.101	2.518	1.134	3.338	0.742	3.399	0.788
F	30.608		65.836		4.858		5.818	
p	0.000		0.000		0.001		0.000	

	みんなで議論		和気あいあい		情報共有		非公式付き合い	
	平均値	S.D.	平均値	S.D.	平均値	S.D.	平均値	S.D.
受託事業型 (N=185)	3.460	0.651	3.538	0.589	3.393	0.642	2.707	0.817
行政資金型 (N=206)	3.387	0.728	3.447	0.688	3.410	0.632	2.522	0.900
自主事業型 (N=309)	3.464	0.692	3.545	0.565	3.451	0.608	2.702	0.840
寄付金等複合型 (N=144)	3.385	0.768	3.590	0.619	3.326	0.688	2.729	0.933
会費型 (N=135)	3.400	0.794	3.463	0.778	3.427	0.685	2.735	0.937
合計	3.426	0.718	3.518	0.637	3.410	0.642	2.674	0.878
F	0.634		1.544		0.984		1.994	
p	0.638		0.187		0.415		0.093	

¹⁵ それぞれの項目の具体的な質問内容は、以下のとおりである。
 行政の動向注視…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…行政の指導や助言に従って事業を運営することが多い
 設立経緯理解…スタッフは組織の設立経緯をよく知っている
 複数人で業務…一人ではなく複数人で業務に当たることが多い
 意見対立…スタッフ間で意見の対立がよく起こる
 みんなで議論…活動の方針は常にみんなで議論して決めている
 和気あいあい…会議は普段、和気あいあいとした様子で進行する
 情報共有…活動に関する情報はみんなで十分に共有されている
 非公式付き合い…スタッフ同士で食事や遊びに行くことがよくある
 なお、項目はすべて「当てはまる」ほど点数が高くなるよう値を調整している (表 10 も同様)。

行政の動向を注視したり、行政の指導や助言を受けたりすることは受託事業型、行政資金型において特に多い(分散も全体より小さい)。中でも行政資金型は、指導や助言を仰ぐことが他のクラスタよりも顕著に多いようである。逆に、寄付金等複合型や会費型はこうしたことが明らかに少なく、自主事業型もあまり多くないようである。

組織の設立経緯についてのメンバーの理解は、寄付金等複合型や会費型といったクラスタにおいて高い。これらのクラスタはスタッフ数が相対的に少なかったが、このクラスタに属する組織は設立経緯をよく理解しているメンバーが中心になって運営されているのではないかと想定される。メンバーどうしが力を合わせて業務にあたる傾向は、受託事業型、行政資金型、自主事業型においてよく見られるようである。これらのクラスタはスタッフが多い傾向があったが、そうした多くのスタッフが協力することにより1人1人の業務負担を軽減しているのではないかと推察される。

なお、みんなで議論、和気あいあい、情報共有、非公式付き合いの4つについては、典型5分類による明確な違いは見られない。

また調査では、表9で挙げたような風土とは別に、組織の現状認識と課題認知について訊ねた項目も設けられている。これらについて、典型5分類ごとの違いを確認したものが表10である。

目標達成度については、受託事業型、行政資金型では高く、会費型では低い傾向がある。資金獲得の困難さを抱えやすいのは寄付金等複合型や会費型であり、受託事業型は資金に困ることが他に比べ少ないようである。一方、業務が多く余裕をなくしやすい傾向は行政資金型で顕著であり、寄付金等複合型や会費型などは比較的余裕がありそうである。それと対応するように、スタッフ間での意見対立も行政資金型で最も起こりやすく、寄付金等複合型や会費型などでは起こりにくいようである。

自主事業型については全体的に数値が中程度であり(分散も全体とほぼ同じ)、他のクラスタのちょうど中間あたりに位置していることから、際立って困難を抱えているといったことが少ないのではないかと推察される。なお、人手不足を感じることや、メンバーの意欲が低いことについては、典型5分類間で明確な差は見られない。

表 10 組織の現状認識・課題認知の違い（平均値の差）¹⁶

	目標達成		資金獲得困難		人手不足		余裕のなさ	
	平均値	S.D.	平均値	S.D.	平均値	S.D.	平均値	S.D.
受託事業型 (N=185)	3.130	0.673	2.924	1.299	3.172	1.173	2.795	0.967
行政資金型 (N=206)	3.177	0.657	3.206	1.413	3.285	1.170	3.053	1.129
自主事業型 (N=309)	3.083	0.701	3.314	1.257	3.232	1.173	2.793	1.081
寄付金等複合型 (N=144)	3.097	0.819	3.674	1.245	3.076	1.173	2.521	1.140
会費型 (N=135)	2.824	0.833	3.799	1.231	3.045	1.100	2.570	1.062
合計	3.077	0.732	3.337	1.323	3.184	1.164	2.778	1.090
F	5.390		11.934		1.316		6.708	
p	0.000		0.000		0.262		0.000	

	意見対立		低意欲	
	平均値	S.D.	平均値	S.D.
受託事業型 (N=185)	1.864	0.668	1.968	0.793
行政資金型 (N=206)	1.952	0.869	2.068	0.773
自主事業型 (N=309)	1.875	0.743	2.058	0.862
寄付金等複合型 (N=144)	1.708	0.708	1.896	0.875
会費型 (N=135)	1.672	0.713	2.113	0.935
合計	1.837	0.754	2.027	0.845
F	4.171		1.667	
p	0.002		0.155	

4 結果のまとめ

4.1 各クラスタのプロフィール

これまでの分析で得られた結果から、各クラスタのプロフィールをまとめると次の表のようになる。

¹⁶ それぞれの項目の具体的な質問内容は、以下のとおりである。
 目標達成…組織の目標達成に向けた活動が十分にできている 資金獲得困難…活動資金の獲得が難しい
 人手不足…人手が足りない 余裕のなさ…業務に追われて組織全体に余裕がない
 意見対立…スタッフ間で意見の対立がよく起こる 低意欲…スタッフのモチベーションが低い

表11 典型5分類それぞれのプロフィール

		受託事業型	行政資金型	自主事業型	寄付金等 複合型	会費型
組織規模	収入規模	大きい	大きい	大きい	小さい	小さい
	有給スタッフ数	多い	多い	中程度	少ない	少ない
	スタッフ数	多い	中程度	中程度	中程度	少ない
	会員数	中程度	少ない	中程度	中程度	多い
活動の様子	分野	福祉系・特定事業 他分野少ない	福祉系 他分野少ない	偏りなし	多岐にわたる 福祉系少ない	福祉系少ない
	内容	対人サービス 場所情報提供	対人サービス、物販 内容偏り大	偏りなし	イベント、講習研修 出版・広報	多岐にわたる
	頻度	おおむね高い フォーマル	おおむね高い 理事会少ない	理事会多い 情報発信△	おおむね低い	おおむね低い 情報発信○
他組織との 関わり	協働	全般的に多い 特に行政・社協	基本的に多い 民間少ない	平均的 行政やや少ない	行政・社協少ない 企業、NPO多い	全般的に少ない 特に社協低い やや消極的
	アドボカシー	積極的 デモ△	積極的 意見表明△	平均的	消極的	意見表明○
組織風土		行政を意識 業務は複数人で	行政を意識 業務は複数人で	業務は複数人で	行政を意識せず 設立経緯理解	行政を意識せず 設立経緯理解
現状・ 課題認知		目標達成○ 資金に困らず	目標達成○ 業務多余裕なし 意見対立多い	困難無し 平均的	資金獲得困難 余裕あり 意見対立少ない	目標達成△ 余裕あり 意見対立少ない

表を見ればわかるように、今回の分析で得られた典型5分類はそれぞれ独自の特徴を示している。特徴の違いは、桜井(2009)は検討していなかった具体的な活動実態や他組織との協働、さらに組織内の文化・風土にも見られている。さらに典型5分類のようすを詳しく見ていくことで、現代日本のNPO組織とその活動がおかれている状況やその問題点なども見えてくることになる(例えばリソースの多様化の現状や公的資金援助の偏りと再配分の問題など)。それゆえ、本稿で得られた財政基盤を用いた5分類は、現代日本のNPO組織の典型的な像をそれぞれある程度反映しており、NPOが抱える問題を議論することにも一定程度有効なものとなっているのではないかと考えられる。

本研究で得られた知見は、NPO組織が目下抱えている課題の解決に直接活かされるようなものではない。冒頭で述べていたように本研究は、今後の議論のための土台を整理するという意味合いが大きいものだからである。ただし、上述のような結果を見る限り、今後の研究のための前提の整理、新たな素材の提供という当初の目的はある程度達成されていると判断できるだろう。

4.2 さらに議論に向けて

本稿で得られた典型5分類は、組織規模や構造、具体的な活動のようすに関係するだけでなく、組織風土にも一定程度関係しうることが示されていた。財政の状況は活動に投入する資金や活動に関わる人材の確保に直結するため関連が見られることは想像に難くないが、それに加えて組織内の文化や風土にも違いが表れている可能性が示されたのである。

ただし、これらは今後さらに議論すべき事項があることも示唆している。例えば表 9 においては、組織風土のうちある程度は典型 5 分類ごとの違いが見られていたが、「みんなで議論」「和気あいあい」「情報共有」「非公式付き合い」といった項目については明確な違いが見られなかった。この結果は、組織風土のうちメンバー間の雰囲気のようなものは財政基盤の違いが影響するわけではないことを意味している。

組織の風土、特にメンバー間の雰囲気のようなものは決して無視できないものである。というのもそれはメンバーの意欲と明確な関連を持つ¹⁷、すなわち組織活動のパフォーマンスを下支えする大きな要素となっていると考えられるからである。それゆえ組織の風土との関連がどこまで財政基盤の違いによってもたらされるのか、そうした要素では議論しきれない文化・風土にはどのようなもので、それらは何に規定されるのか、といった点についてはまだ検討の余地があるといえる。NPO 組織の運営や存続を考えていく上では見過ごせない問題である以上、財政基盤の違いをふまえた上でさらに議論を深めていくことが期待される。

【付記】

本論文は JSPS 科研費（課題番号「15K03430」「15K03865」「19K02136」）の助成を受けた研究の一部である。

【文献】

- 安立清史, 2005 「福祉 NPO の展開と福祉社会学の研究課題」『福祉社会学研究』2, 12-32.
- 荒井貴史, 2002 「民間非営利組織と経済活動」『尾道大学経済情報論集』2(2), 63-90.
- 馬場英朗・中嶋貴子, 2012 「非営利組織の成長性と安定性に関する実証分析——NPO 法人パネル・データをを用いた財務分析から」『ノンプロフィット・レビュー』14, 69-79.
- Chang, C.F., and Tuckman, H.P., 1994, "Revenue diversification among non-profits" *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 5(3), 273-90.
- Ecer, S, Magro, M, and Sarpça, S., 2017 "The Relationship Between Nonprofits' Revenue Composition and Their Economic-Financial Efficiency" *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(1), 141-55.
- Froelich, A., 1999 "Diversification of revenue strategies: Evolving resource dependence in nonprofit organizations" *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 28(3), 246-68.
- 五百竹宏明, 2011 「民間非営利組織の経済実態と情報開示制度に関する考察」『県立広島大学経営情報学部論集』3, 107-15.
- 岩田憲司, 2019 「NPO 法人における収入構造の多様性——活動分野の細分化からのアプローチ」『ノンプロフィット・レビュー』19, 61-75.
- 米野史健, 2008 「住宅に関連した活動を行う特定非営利法人の活動実態」『日本建築学会計画系論文集』73(626), 839-44.

¹⁷ 具体的には、「低意欲」（スタッフのモチベーションが低い）との相関はそれぞれ、「みんなで議論」が-0.147、「和気あいあい」が-0.229、「情報共有」が-0.312、「非公式付き合い」が-0.116である（すべて1%水準で有意）。

- 西健太郎, 2002「介護系NPOにおける6つの課題」『共生社会学』2, 17-28.
- 小野田崇・坂井美帆・山田誠二, 2011「初期値設定方法によるk-means法の性能比較」『ファジィシステムシンポジウム講演論文集』27, 231-36.
- Prentice, C.R., 2015, "Understanding Nonprofit Financial Health: Exploring the Effects of Organizational and Environmental Variables" *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(5), 888-909.
- 齋藤堯幸・宿久洋, 2006『関連性データの解析法』共立出版.
- 坂本治也, 2017「政府への財政的依存と市民社会のアドボカシー——政府の自立性と逆U字型関係に着目した新しい理論枠組み」『ノンプロフィット・レビュー』17(1), 23-37.
- Salamon, L.M., 1987, "Of market failure, voluntary failure, and third-party government: Toward a theory of government-nonprofit relations in modern welfare state" *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 16(1-2), 29-49.
- 桜井政成, 2009「『事業型NPO』の特徴とその発展課題——京都府NPO法人事業報告書データ分析から」『非営利法人研究学会誌』11, 163-72.
- 猿渡社, 2020「NPOのメンバー構成と組織運営——ボランティア型・就労型・混合型の比較を通じて」『評論・社会科学』134, 83-106.
- 猿渡社・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.
- 田中弥生・馬場英朗・渋谷進, 2010「財務指標から捉えた民間非営利組織の評価」『ノンプロフィット・レビュー』10(2), 111-21.
- 谷本寛治, 2002「事業型NPOの現状と課題」一橋大学スポーツ科学研究室編『研究年報』2002, 62-73.
- Tuckman, H. P. and Chang C. F., 1991 "A Methodology for Measuring the Financial Vulnerability of Charitable Nonprofit Organizations" *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 20(4), 445-60.
- Weisbrod, B. A., 1997 "The Future of nonprofit sector: Its entwining with private enterprise and government" *Journal of Policy Analysis and Management*, 16(4), 541-55.
- 山岡義典編著, 2000『NPO実践講座——いかに組織を立ち上げるか』ぎょうせい.