

2024年度 組織学会 年次大会
於:関西大学(2023/10/29)

NPOという組織:協働、承継、統治

東北大学	高浦康有
金城学院大学	小室 達章
愛知学院大学	津田秀和

研究の目的

- NPO(Non-Profit Organization: 非営利組織)
 - 見過ごされがちな社会課題を解決することを志向する組織
 - 現代社会において不可欠な存在としての組織
- NPOが直面する課題と、それを研究のための論点の提示
 - 協働（ミッション遂行のため他組織・他セクターと連携）
 - 承継（経営者の世代交代を通じて事業を継続）
 - 統治（組織の機能性・有効性を担保するための理事会）

■ 協働（高浦）

- 経営資源の少ないNPOが、ミッションを効果的に遂行していくには、他組織との協働が有効
- 協働におけるネガティブな側面への注目

■ 承継（小室）

- 事業承継・経営者交代が進まない要因として、NPOの組織特性（資源の少なさ、利用限定）に要因
- 次の世代に承継するという経営者マインドにも注目

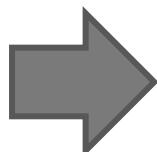
■ 統治（津田）

- NPOの統治機構として、理事会の存在とその役割の重要性
- 営利企業とはまったく別の統治のあり方への注目

1. NPOにおける協働

■ 本研究パートの目的

公的サービスのNPO委託が進むにつれ、**NPOへの過度な信頼が不正を生むききっかけになる場合がある**



巨額横領事件となったNPO法人大雪りばあねっと事件のケース・スタディを通じて、NPOの不正行動をどう抑止し、**NPOと行政のほど良い信頼関係**を構築していくかを検討する

※本発表は主として、高浦康有「NPOを取り巻く経営環境⑧NPO不正の背景を考える：大雪りばあねっと事件をケースに」季刊ゆるるNo10_2022年冬号、に基づくものである

1.1. はじめに

■ NPOの協働

- 経営資源の少ないNPOが、ミッションを効果的に遂行していくには、資源を有する他組織・セクターとの協働が有効(例:コレクティブインパクトなどの議論)
- 筆者らも、NPOと企業・行政・大学など他セクターとの協働を推進する事業(パートナーシップ大賞の主催・運営)に従事
- 近年、NPOの協働における負の側面にも注目があつまり、協働そのものの意義が問われはじめる(例: Shumati & Cooper 2002など)
- 国内においても、NPOの協働の負の側面が現れている事例がみられているのでは?

1.1. はじめに

■ 大雪りばあねっと事件の概要

- NPO法人大雪りばあねっと(北海道旭川市)の元代表理事らによる**巨額不正問題**(以下、山田町2021)
- 岩手県山田町から委託された緊急雇用創出事業で、東日本大震災後の2012年に発覚
- 12億2千万円の事業費を使い切り、6億7千万円に及ぶ不適切な支出が明らかに
- 2013年5月、同法人は3800万円の給与未払いのまま従業員約140人を解雇、破産するに至った
- この事件は当時、**災害復興にあたるNPO全体への信頼を搖るがしかねない問題**として注目された

1.1. はじめに

■ 大雪りばあねっと事件の概要

- 山田町は復興記録誌『「NPO法人大雪りばあねっと事件」その背景と教訓』を2021年3月に発行し、事件の総括と振り返りを行っている
- あらためてこのNPO不正が生み出された背景について、同資料をもとに組織ガバナンスや行動倫理学の視点から検討してみたい

リサーチ・クエスチョン

- (1)なぜ行政は大雪りばあねっとを信用してしまったのか？
- (2)なぜ大雪りばあねっとは不正に手を染めるようになったのか？

1.2. スチュワードかエージェントか

■ なぜ行政は大雪りばあねっとを信用してしまったのか？

- 震災直後の**混乱期**にあって、「行方不明者の搜索活動をしたい」と町社協を訪れた同法人は、その後町災害ボランティアセンターの立ち上げに関わり、町物資センターの運営にあたった
- また海辺での震災犠牲者の遺体搜索活動で成果を上げ、搜索現場では自衛隊からも**一目置かれる存在**になっていた
- 当時、元代表理事に面会した町長は「**県から紹介**されたきた」「水辺検査の**専門家**」といった自己紹介の言葉を強く信用した

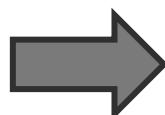
1.2. スチュワードかエージェントか

■ スチュワードシップ論

性善説に立って、被依頼人は依頼人のために奉仕する執事(スチュワード)のような存在とみなす
(Davis,Schoorman,&Donaldson,1997)

■ エージェンシー論

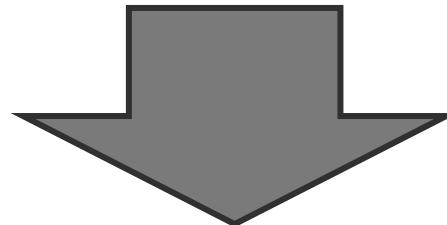
性悪説に立って、被依頼人は依頼人のためではなく、自己利益のために行動するエージェントと捉える
(Davis,Schoorman,&Donaldson,1997)



この立場に立てば、依頼人(プリンシバル)はいかにエージェントの勝手な振る舞いを抑制すべきかが課題となる

1.2. スチュワードかエージェントか

- 行政とNPOの委託契約にあっても、NPOをスチュワードとみなすべきか、エージェントとみなすべきかという議論がある(Van Slyke 2007)
- 当初エージェントといぶかしく思われていた委託先のNPOも、信頼関係が構築されていくことでスチュワードとしてみなされるようになり、監視のコストが抑えられるようになる



- いつたんスチュワードとしてみなされるようになれば、再びエージェントして監視対象に戻すのは困難？

1.2. スチュワードかエージェントか

■ りばあねつのケースへの適用

- 捜索実績をあげ信頼のおけるNPOだと町長サイドからみなされたことで同法人は信認を得られるようになり、しかしそれをよいことに得手勝手な振る舞いを見せるようになった
- スチュワードとして一度みなし始めると信頼関係にひびが入るのを恐れて、依頼者も、もはやエージェントとして相手をみなすことに躊躇してしまうのかも知れない
- 災害ユートピア的な状況を背景に過度な信頼が生まれた可能性もある
- しかしそこは公金を使ってもらうにふさわしい相手であるのか、利己的な行動を見せればしっかりと釘を刺すという姿勢が行政側にも求められる

1.2. スチュワードかエージェントか

- その後、町と同法人は緊急雇用創出事業に関する委託契約を締結し、町物資センターの運営を皮切りに無料入浴施設の開業へと事業を急拡大させていった
- 従業員の雇用は約150人、事業費は4億3千万円(平成23年度)に膨れ上がった

1.3. モラルのライセンスの誘惑

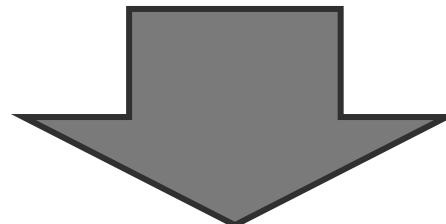
- 論点の二つ目は、なぜ大雪りばあねつとは不正に手を染めるようになったのか
 - 元代表理事の**真の動機**は公判でもあまり解明されていないが…
 - 同法人は北海道で2005年に設立され、数十人の会員を対象としたレスキュー講習などで細々と年間600万円ほどの収入をあげるような**小さな組織**であった
 - 行方不明者の搜索に人の手が必要であると知り、はるばる山田町に駆け付けたところを見る限り、それほど動機に不自然な点は見られず**純粹な人助けの思い**を抱いていたことが推測される

1.3. モラルのライセンスの誘惑

- しかし同法人の支援隊の活動拠点であった町営体育館の一部が許可を得ないまま、大規模に増改築を行ったり、法人のダミー会社を通じて入浴施設のリース業を行うなどのいぶかしい点が見られるようになった
- 元代表理事から従業員への賞与も支払われたが、それは法人の規約にはないもの
- さらに、制服や救命胴衣、サングラスの物品について高級ブランド品の購入や、事業との関連性が疑われる遠方への高額な出張費計上がなされ、県議会で問題視されるに至った

1.3. モラルのライセンスの誘惑

- その後、司法当局の調べにより、事業と無関係な自宅等の不動産の購入や勤務実態のない親族への給与支払いなど、事業費の**私的流用の実態**が明るみに
- 元代表理事は業務上横領等の罪で**実刑**判決を受けた（2017年6月確定）
- なぜ慈善事業に携わるような**善良な人々**が悪行に手を染めるのか？



- 行動倫理学の「モラルのライセンス(免罪符)」理論 (Merritt et al. 2010)によれば、人はまさに善いことをしているがゆえに、多少の悪事は許されると思ってしまう

1.3. モラルのライセンスの誘惑

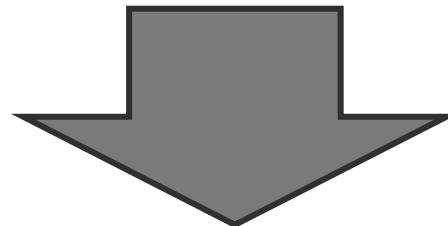
- 「モラルのライセンス」理論には2種類がある(Merritt et al. 2010, Panjwani 2018)
 - ①「モラルの信任状」と呼ばれる心理メカニズムは、自分は正しいことをしてきたゆえに、倫理的に疑わしい行動をとったとしても正当化されると考えることを指す
 - 活動拠点の増改築やブランド品の購入は多少なりとも事業と関わりがあり、町にこれだけ貢献しているのだから自分たちのモチベーションを高める上で許容され得るといった正当化がなされたのではないか

1.3. モラルのライセンスの誘惑

- もう一つの②「モラルの残高(クレジット)」と呼ばれる心理メカニズムは、たとえ合理化が困難な状況でも、自分が良い行いをして積み上げた残高から、悪いことをする分を引き出せると考える
- 先の事例では、事業費から自宅等の不動産購入などもはや正当化できない私的流用を行っているのがそれに相当し得る
- 先述の①「モラルの信任状」機制による不適切な資金使用がエスカレートし、②「モラルの残高」意識へのスイッチにより公金を私的に使うことのためらいも消えていったと言えるのではないか

1.3. モラルのライセンスの誘惑

- では「モラルのライセンス」の免罪符効果がもたらす**悪のさ**きやきに抗うにはどうすればよいのか？



- まずは、その誘惑に十分**自覚的**になることが、墮落を防ぎ悪行を回避するための第一歩となる
- 内部理事による日々の業務執行が常識的で妥当なものか、外の目線で冷静に判断できる**外部理事**をトップレベルで迎え入れるべき(**理事会のガバナンスの機能化**)

1.4. おわりに

- 大雪りばあねっと事件をケースに、委託-受託関係におけるガバナンスや行動倫理学の観点から検討を進めてきた
- このケースは災害時の混乱期における横領事件という特殊なものかも知れない
- ただスチュワードかエージェントかという視点は、NPOへの行政委託が進む中で、どのように相手を信頼すればよいかという普遍的な課題の解決にヒントを与えるだろう
- またモラルのライセンス効果は、慈善団体やNPOのように向社会的な活動を行っている組織であればあるほど生じやすくなることから、NPO不正の内的動機を理解する上で重要な要素となるであろう
- 今後のケース研究の蓄積が望まれる

参考文献

- ・ 山田町『「NPO法人大雪りばあねつと事件」その背景と教訓』山田町復興記録誌[別冊]、2021年3月25日
https://www.town.yamada.iwate.jp/fs/7/0/7/8/5/_/fu_kirokushi_bessatsu.pdf
- ・ Abbas Panjwani (2018). Why Doing Good Makes It Easier to Be Bad, *Nautilus*, March 12, 2018. <https://nautil.us/why-doing-good-makes-it-easier-to-be-bad-237013/>
(GIGAZINE「なぜ慈善事業に携わる「よき人々」が悪行に手を染めてしまうのか？」2019年2月8日 <https://gigazine.net/news/20190208-doing-good-makes-easier-bad/>)
- ・ David M. Van Slyke(2007) . Agents or Stewards: Using Theory to Understand the Government–Nonprofit Social Service Contracting Relationship, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17 (2) , 157–187.
<https://doi.org/10.1093/jopart/mul012>
- ・ Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997) . Toward a Stewardship Theory of Management, *Academy of Management Review*, 22, 20–47.
- ・ Merritt, A. C., Effron, D. A., & Monin, B. (2010) . Moral Self-Licensing: When Being Good Frees Us to Be Bad, *Social and Personality Psychology Compass*, 4 (5) , 344–357.
<https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2010.00263.x>
- ・ Shumate, M. and Cooper, K. R. (2022) . How to Build More Resilient Networks. *Stanford Social Innovation Review*, Fall (「横断型コラボレーションを襲う5つの岐路とその乗り越え方」『スタンフォード・ソーシャルイノベーション・レビュー日本版』4, 43–57).

2. NPOにおける承継

■ 研究の背景

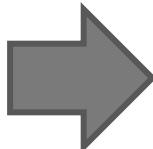
- **解散するNPOが増加(自分が運営に関わったNPOも)**
- 引退、後継者不足、世代交代が上手くいかないなど、事業を継続させることが**困難**
- 国内だけでなく、**海外**でも同様の問題

NPOが自覚する課題トップ3(内閣府 2018)

= ①**人材の確保・教育** ②**収入源の多様化**. ③**後継者不足**

事業承継に向けた準備状況(浜松総合研究所 2019)

=すでに代表者が内定している(10.3%) 複数の候補者に絞り込んでいる(6.6%) 候補者未定だが準備は進めている(21.0%) **準備が進んでいない**(60.2%)



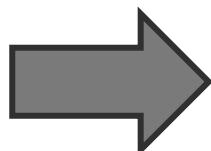
事業承継や後継者育成に関する**課題を認識しつつも、対応できていない**

■ 先行研究

- 事業承継計画・後継者育成の重要性と未整備(Froelich et al. 2011, Cornelius et al. 2011, McKee & Froelich 2016、Stewart. 2016等)
- 金銭的・時間的余裕がなく、収益源を寄付金や助成金に依存しているため、社会課題の解決という「事業」に投下することが期待されている(Stahl 2013, Santora et al. 2015, Landles-Cobb et al. 2015等)
- 理事会の積極的な関わりの必要性を主張する一方で、全般的にその役割に対する評価は低い(Froelich et al. 2011, Agbodzakey et al. 2018等)
- 若い世代が、高齢世代の働き方を見て、非営利セクターから完全に離脱する意向を持つてしまうという問題(Kunreuther et al. 2007, Solomon & Sandahl 2007等)

■ 組織成果との関連性

- 承継におけるいくつかのコンテクスト(創設者影響力、理事会ガバナンスなど)やその組み合わせによって、組織成果に影響があるかどうかを検証(Li 2019等)
- 組織成果としては、組織構成員のモチベーション、資金調達、ミッショントの達成度合い等が挙げられ、アンケート調査等でデータを収集(横山・小室・津田 2022、横山・小室・山本 2023)
- 経営者・理事会・人事担当の協力度と、事業承継計画の進捗度との関連性を検証(Geib & Boenigk 2022)

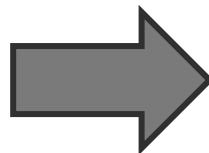


事業承継のあり方と、組織成果との関連性についての実証研究は始まったばかり

2.1 経営者のマインドへの注目

■ NPOにおける経営者のマインドの焦点

- 見過ごされがちな社会課題を解決することを志向し、他者を支援し、そのために、さまざまな手段を講じて資源を動員



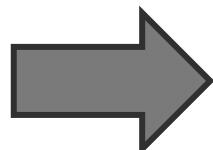
事業への関わり方に関するマインドに焦点

■ 後継者(若い世代)にバトンタッチするというマインド

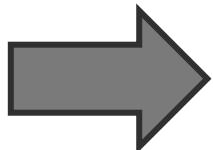
- そのバトンタッチを阻害する現象として、創設者シンドロームについては、先行研究でも指摘(Block & Rosenberg 2002, Schmidt, 2013, Tuomala et al. 2018等)

創設者シンドローム (Founder's Syndrome)

創設者の影響力によって、事業承継すべき時に事業承継できない、もしくは、事業承継後にもその影響力を残存させたことによって、組織成果にネガティブな影響を与えるという現象



日本のNPOを対象としたアンケート調査による創設者シンドロームの**実態把握**(横山・小室・津田 2022、横山・小室・山本 2023)

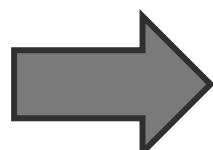


逆に言えば、**創設者シンドロームを起こさない考え方**を提示できれば、円滑な事業承継に寄与できる可能性

世代継承性 (Generativity)

Erikson (1950) が提唱した概念で、成人中期の心理社会的課題として、**次世代の成長に深い関心**を持ち、次世代を育てることが、成人としての成長を促すという考え方

Erikson (1950) は「**次世代を確立させて導くことへの関心**」という世代継承性の第一義的定義を示し、人は中年期になると、子育てや職場での部下の指導・教育などを通じて若年世代への関心が高まることを指摘



営利企業の事業承継研究においても、世代継承性という概念の適用可能性について議論されてようになってきた(落合 2017、Joshi et al. 2021)

■ NPOの事業承継と世代継承性

- **世代継承性の研究**は、心理学の分野で多くの蓄積があり（McAdams & Aubine 1992、田淵 2018; 2020、西田 2020）、また、**営利企業の事業承継研究**でもその援用が提起されており（落合 2017、Joshi et al. 2021）、**NPOの事業承継研究**においても、世代継承性という経営者のマインドに関する概念を導入することで有用な示唆が得られる可能性

例: Joshi et al. 2021

		反-世代継承型 (the anti-generative) CEO	超-世代継承型 (the hyper-generative) CEO
		低-世代継承型 (the hypo-generative) CEO	世代継承型 (the generative) CEO
事業承継のプロセスと 結果をコントールした い欲求	高		
	低	低	高

■ 超-世代継承型CEO

- 自身の優先順位や行動に最も近い人物を後継者に選び、
自身の考え方や価値観を後継者に押し付けることに注力(リ
レー型承継:Vancil 1987)

■ 反-世代継承型CEO

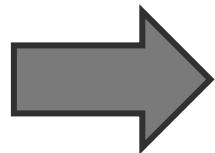
- 意識的・無意識的に、世代継承性の中心的前堤である
「いずれは他人が自分に取って代わる」ということを**拒絶**し、
次世代の台頭を**妨害**

■ 低-世代継承型CEO

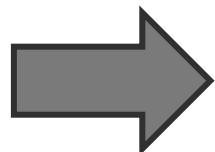
- 事業の遂行に寄与する能力の育成には積極的に関与する
が、次世代のリーダーを育成することには**無関心**

■ 世代継承型CEO

- 組織を有能な次世代に託すことを意図的に考えているが、特定の候補者に固執することではなく、長い時間をかけて判断(ホースレース型承継:Vancil 1987)



「超、反、低」は、何らかの形で、事業承継後の成果(そのもの)に対して、創設者シンドロームのようなネガティブな影響を与える可能性



ミッション・理念に強いこだわりを持つNPO経営者は「超」に、自身の人生を賭けて活動しているようなNPO経営者は「反」に、また、事業そのものの成果にこだわるNPO経営者は「低」になりやすいなど、実際のNPO経営者のマインドに近しいものを想起

■ 経営者の世代継承性を高める要因

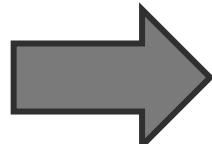
- **理事会の関与との因果関係、退任を意識する以前の行動の影響、次世代との関わり方とそのフィードバックの影響など**

■ 経営者の世代継承性の高さの測定

- どのような考え方や行動を示せば「高い」と判断？
- 「低」ではなく、「反」と判断できるポイント？

■ NPOならではの世代継承性研究

- 組織特性と経営者の世代継承性との関連性(=NPO経営者は世代継承性マインドを持ちにくい？)



ヒアリング・アンケート調査等によって、これらが明らかにできると、NPOの事業承継において有効な資料となる可能性

2.2. 後継者の経歴への注目

- NPOにおける後継者(バトンを受ける側)への注目
 - どのような経歴で、また、どのようなマインドを持った人が**後継者**となるのか。



■ 非営利活動家(高非営利、低経営者)

- 解決すべき社会課題を認識しているが、経営者としての関心は、現場で働くことや、受益者と直接関わることに比べて、低い

■ 実務専門家(低非営利、低経営者)

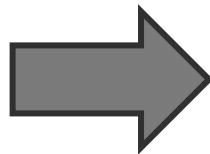
- 専門家としての資格を追求する傾向にあり、経営者としての関心は、専門分野への献身的取り組みに比べて、低い

■ 社会起業家(高非営利、高経営者)

- コスト、財務、マネジメント、イノベーションなどに強い関心を持ち、それらを重視しながら、社会的課題の解決に取り組む

■ 専門経営者(低非営利、低経営者)

- ビジネス感覚を持ちながら、複数のセクターで働く意欲があり、非営利というセクターの価値観にとらわれない



どのような経路で非営利組織の経営者(特に、創設者ではなく、後継者)になるのかを分析した研究はほとんどない(Suarez 2010)

■ 後を継ぐ覚悟

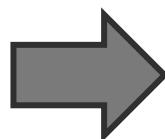
- いつ、どのような経験を経て、前任者から後を継ぐ覚悟ができたのか。
- 実際に後を継いだ人へのインタビュー等

■ 後を継がなかつた人への焦点

- 後継者として期待されつつも、結果として、後を継がなかつた人が数多くいるが、彼らへのインタビュー等を通じて、その後継者にならなかつた要因を探究

■ フィールド調査から

- 2022年から2023年に実施した**フィールド調査**(現在も調査進行中)では、いくつかのNPOにおいて、事業を承継した後継者へのインタビューを実施することができた。
- **サンプルA(中間支援)**:本業は大学教員。創設者からのバトンを受け、NPOの代表を**兼任**。ただし、長年、事務局で業務に従事していたベテランスタッフは、自分がトップなることは固辞。
- **サンプルB(中間支援)**:本業は税理士。創設者から1期だけ別の後継者(大学教員)を経て、NPOの代表を**兼任**。共同指導体制で組織運営ができそうだったから、引き受けられた。長年、事務局で業務に従事していたベテランスタッフは、自分がトップなることは固辞。



**本業との兼任という特性、本業を務めつつNPOの代表になるという意思決定をしやすくなる要因
(事務局の機能強化 + 代表を支援等)の探究**

2.3. まとめ

- NPOにおける事業承継という課題
 - 重要な課題と認識されつつも、対応がされていない
- 経営者へのマインドへの焦点
 - 事業承継の困難性を解消する手がかりとして、**世代継承性**というマインドを有することの重要性
 - 世代継承性を鍵概念とした研究の可能性
- 後継者への焦点
 - **後継者**がどのような経路でNPO経営者となったのかを分析することの有用性

参考文献

- Agbodzakey, J. K., Kumah-Abiwu, F. and Anderson, J. O. (2018). Nonprofit Governance as Succession Planning, *Nonprofit Governance*, 9 (2), 70–83.
- Block, S. R. and Rosenberg, S. (2002) . Toward an Understanding of Founder's Syndrome, *Nonprofit Management and Leadership* 12 (4) . 353–368.
- Cornelius, M., Moyers, R. and Bell, J. (2011) . *Dating to Lead. 2011. A National Study of Nonprofit Executive Leadership*, San Francisco Compass Point and Meyer Foundation.
- Erikson, E. H. (1950) . *Childhood and Society*. W. W. Norton. (仁科弥生訳, 1977 幼児期と社会, みすず書房)
- Erikson, E. H. (1982) . The Life Cycle Completed. W.W. Norton & Company. (村瀬孝雄・近藤邦夫訳, 1989 ライフサイクル: その完結, みすず書房)
- Froelich, K., McKee, G., and Rathge, R. (2011) . Succession Planning in Nonprofit Organizations, *Nonprofit Management and Leadership*, 22 (1) , 3–20.
- Geib, N. and Boenigk, S. (2022) . Improving Nonprofit Succession Management for Leadership Continuity: A Shared Leadership Approach, *Nonprofit Management and Leadership*, 33 (1) , 59–88.
- Joshi, A., Hambrick, D. C. and Kang J. (2021a) . The Generativity Mindsets of Chief Executive Officers. A New Perspective on Succession Outcomes, *Academy of Management Review*, 46 (2,) 385–405
- Kunreuther, F., Kim, H. and Rodriguez, R.(2007) . *Working Across Generations*, Wiley.
- Landes-Cobb, L., Kramer, K., and Milway, K. S. (2015) . The Nonprofit Leadership Development Deficit, *Stanford Social Innovation Review*, online.
- Li, H.(2019)Leadership Succession and the Performance of Nonprofit Organizations:A Fuzzy-Set Qualitative Comparative Analysis, *Nonprofit Management and Leadership*, 29 (3) , 341–361.
- McAdams, D. P., and de St Aubin, E. D. (1992) . A Theory of Generativity and its Assessment through Self-report Behavioral Acts, and Narrative Themes in Autobiography. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 1003–1015
- McKee, G. and Froelich, K.(2016) . Executive Succession Planning Barriers and Substitutes in Nonprofit Organizations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 87 (4) , 587–601.

- Santora, J. C., Sarros, J. C., Bozer, G., Esposito, M., and Bassi, A.(2015).Nonprofit Executive Succession Planning and Organizational Sustainability, *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 20 (4) , 66–83.
- Schmidt, E.(2013). Rediagnosing “Founder’ s Syndrome”, *The Nonprofit Quarterly*, Winter/Fall, 56–61.
- Solomon, J. and Sandahl, Y.(2007). *Stepping Up or Stepping Out: A Report on the Readiness of Next Generation Nonprofit Leaders*, Young Nonprofit Professionals Network
- Stahl, R. (2013) . Talent Philanthropy: Investing in Nonprofit People to Advance Nonprofit Performance,” *Foundation Review*, 5 (3) , 35–49.
- Stewart, A. J.(2016). Exploring Nonprofit Executive Turnover, *Nonprofit Management and Leadership*, 27 (1) , 43–58.
- Suarez, D.(2010). Street Credentials and Management Backgrounds:Careers of Nonprofit Executives in an Evolving Sector, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39, 696–716
- Tierney, T. J.(2006). Leadership Deficit, *Stanford Social Innovation Review*, Summer, 26–35.
- Tuomala, J., Yeh, D. and Milway, K. S.(2018). Making Founder Successions Work, *Stanford Social Innovation Review*, Spring, 26–33
- Vancil, R. R. (1987) . *Passing the Baton: Managing the Process of CEO Succession*, Harvard Business School Prress.
- 浜銀総合研究所(2019) 特定非営利活動法人における世代交代とサービスの継続性への影響に関する調査, 浜銀総合研究所.
- 村山幸子他(2022) 改訂版世代継承性尺度(JGS-R)の作成と信頼性・妥当性の検討, パーソナリティ研究, 30 (3) , 151–160
- 内閣府 (2018) 平成29年度特定非営利活動法人に関する実態調査報告書, 内閣府
- 西田裕紀子(2020) 子どもたちの子どもたちに伝えたい研究を目指して: 世代継承性概念の再考, 心理学評論, 63 (1) , 78–8
- 落合康裕(2017) 事業承継と世代継承性, 事業承継』6, 18–29
- 田淵恵(2018)「老い」と次世代を支える心, 心理学ワールド, 82, 17–20
- 田渕恵(2020) 先代世代の経験を次世代に活かす:高齢者と若齢者の世代間相互作用, 心理学評論, Vol.63 (1) , 69–77
- 横山恵子・小室達章・津田秀和(2022) NPOにおける事業承継の規定要因, 日本経営学会誌, 50, 17–30.
- 横山恵子・小室達章・山本義郎(2023) NPOの事業承継における創設者シンドローム, 企業家研究, 21, 1–18.

3. NPOにおける統治

3.1 はじめに

NPOが社会からの信頼性を向上させるために、組織力を高め、ミッションの実現に邁進し、情報公開を推進することが期待されている。NPOは多くの関係者の協力のもとで、社会課題の解消に努めているが、この信頼を損ねるような不正も起こってきている。諸外国と比して、日本のNPOの信頼性は低いとさ、その**信頼性を担保するものとして、ガバナンスの機能向上が期待**されている。

- **スチュワードシップ理論**で主張されるようにNPOと経営者を信頼するアプローチの有効性がないわけではないが、信頼性の担保が求められている。
- 本報告では、株式会社において蓄積してきたガバナンスの知見をNPOへ導入する試みを検討し、「**誰のためのNPOなのか？**」「**誰がガバナンスの担い手として適切なのか？**」という観点からNPOのガバナンスについて考察する。

3.2 本報告でのガバナンスの定義

- 「経営者が**利害関係者の福利厚生を内部化**するように誘導する、あるいは強制する制度の設計」(Tirole, 2001)
- 「組織が**指揮・統制される仕組み**である。組織のガバナンスの構造は、組織のさまざまな関係者間の権利と責任の配分を規定し、組織の活動の決定のための規則と手続きが明文化される。また、組織の目標を設定し、その目標を達成し、**パフォーマンスを監視**するための構造を提供する」(Anheier, 2005)

→ ガバナンスは、経営者が**利害関係者の利益を内部化**するように誘導する、あるいは強制するため、関係者間の権利と責任の配分を規定し、諸種の**手続きと監視**を提供する

3.3 株式会社を巡るガバナンス

会社機関の役割

機関	役割
株主総会	最高意思決定
取締役会	監視、重要事項の決定
監査役 監査委員会	監査
代表取締役 代表執行役	組織を代表、執行

エージェンシー理論と株式会社

	エージェンシー理論	株式会社
規律づけ主体	プリンシパル	株主
規律づけ方法	報酬システム 監視システム 市場圧力	会社機関 株式市場(株価、M&A)
規律づけ客体	エージェント	経営者(取締役、代表取締役)
ガバナンス評価の指標	エージェンシー問題の解消	経済指標(株価、ROEなど)

株式会社のガバナンスを巡る主要論点

論点	キーワード		
取締役会関連	取締役構成	スリム化	外部者比率
	取締役出自	内部昇進者の根拠	外部者推奨
代表関連	代表と議長の分離	人的分離	-
所有構造関連	分散／集中程度	規律づけ	一般株主の利益
	法人所有／持ち合い／支配目的所有	規律づけ	一般株主の利益
報酬関連	報酬額と決定方法	客観的な決定方法	業績連動
	情報開示	個別開示	-
	ストックオプション等の開示	株式市場への潜在的影響力	-
監視関連	監査委員会／監査役(会)	独立性の高い監査、説明責任	監査に携わる人の身分と報酬の保証
	外部監査	独立性の高い監査、説明責任	-
任免関連	指名委員会(またはこれに類する機関)	独立性の高い人事、説明責任	-
	役員候補のキャリア開示	透明性	-
株主総会関連	電子化	議決権行使の確保	-
	早期伝達	招集通知の早期送付	-
	特殊利益株主	対抗措置	-
ステークホルダー	各種の意見交換の場	ダイアログ	アンケート
	各種の情報公開	HP	窓口

3.4 NPOへのガバナンス研究の適用

NPO機関の役割

機関	役割
会員総会	制度上は株式会社に似た役割があるが、実態としては線引きが曖昧な場合も少なくない。
理事会	
監事	監査
理事長	組織を代表、執行

エージェンシー理論とNPO

	エージェンシー理論	NPO
規律づけ主体	プリンシパル	?
規律づけ方法	プリンシパルの持つ影響力	様々な影響経路(寄付市場、行政ルール、サービス市場等) 機関
規律づけ客体	エージェント	理事長(会員からみれば理事会もエージェント)
ガバナンス評価の指標	エージェンシー問題の解消	ミッションの達成度合い

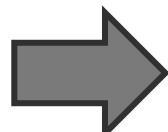
NPOのガバナンスを巡る論点

	関係者	論点
資金提供者関連	会員	ミッション達成
	寄付者	ミッション達成
	行政	委託事業の達成
受益者関連	サービス受益者	サービスの質の確保と安定提供
専門家関連	他の専門家	適切なサービス
従業員関連	中核メンバー	ミッションの達成と組織の継続
	従業員	ミッションの達成と雇用
ボランティア関連	ボランティア	ミッション達成

Jegers(2009), Lore and Jegers(2014)を参考に筆者作成

3.5 NPOガバナンスの難しさ

- 株式会社のガバナンスは、「**株主と取締役**」のエージェンシー関係として、また、「**取締役(会)**と**経営者(代表取締役)**」のエージェンシー関係と捉えることができ、入れ子構造にはなるものの、株主を最終的なプリンシパルと捉えることで、**効率性**を軸に**シンプルな構造**として理解できる。
- これに対して、株式会社のガバナンスで培われた考え方をNPOに適用しようとするときに、**プリンシパル特定の困難さ**の課題に突き当たる。
- また、NPOのステークホルダーは、概ね**ミッションの達成を期待**するが、この期待は必ずしも同一でない。



「誰のためのNPOなのか？」

「誰がプリンシパルとして適切なのか？」

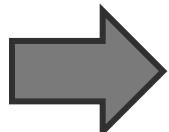
3.6 プリンシパルとしての理事会

- NPOのガバナンス研究では会員(総会), 理事会をプリンシパルとして捉えるものが多い。しかし、会員(総会)や理事会には、NPOの非分配制約のため、株主のような適切なインセンティブを伴わない。適切なプリンシパルとして振る舞うとは限らない(Steinberg 1990, Caers et al. 2006)
- 理事会が経営者に掌握される場合には、理事会は経営者に対して弱い統制しか行使できない。理事会が、積極的に経営者を信頼する場合には経営者に対して弱い統制しか行使できない。事実、多くのNPOでは理事会は経営者に好意的な姿勢を示す(Caers et al. 2006)

→ プリンシパルとしての理事会は弱い統制をもたらす

3.7 成果報酬導入の難しさ

- NPOにおいては、一般に複雑な（あるいは漠然とした）目的関数が存在し、そのアウトプットを正確に測定することがしばしば困難である（Caers et al. 2006）。そのため、NPOの成果報酬の設計に関わる成果を定めにくい。
- 賃金の高さは、多くの収入を得ることに关心があり、組織のミッションにそれほど深い关心を持たない応募者を自動的に引きつける。ミッションを体現している（そのために応募してきた）応募者と、収入志向の応募者を区別するのが難しい場合、選考手続きは複雑さを増す。ミッションに真に关心のある人だけが応募してくることを保証するために、賃金を引き下げた非営利団体さえある（Caers et al. 2006）



株式会社でみられるような成果報酬の導入による経営者のコントロールが難しい

3.8 ステークホルダーの理事会参加

- すべてのステークホルダー、ステークホルダーの**全てが同一の目的を持つとは限らない**(Herman and Renz 2004)
- **多様なステークホルダー**のガバナンスへの関わりが必要となる(Jegers 2009)

ステークホルダーの理事会参加とガバナンスへの影響例

ステークホルダー	ガバナンスへの影響
受益者	受益者の理事会への参加は受益者にポジティブな結果をもたらしうる。(提供されるサービスの有効性の向上, 組織目標達成の促進, 正当性の向上, 理事のコミット向上, 有用性の実感, 社会資本の増加等)
寄付者	理事会への寄付者の参加は, 利益相反の可能性は存在するものの, 運営効率を高め, また, 理事会のスリム化をもたらす。
行政に精通する専門家	補助金を得る場合等に増加することがあるが, コミュニティ代表の理事が減少し, 受益者の声に耳を傾けられなくなる可能性がある。

Jegers(2009)より作成

→ 個々のステークホルダーにとってメリットになることが**他のステークホルダーや組織の不利益を招く可能性もある**

3.9 NPOガバナンスの多様性

志向性とNPOのガバナンス

	企業経営型	内部志向型	専門志向型	市民型 (会員制)	草の根型
ガバナンスの 担い手	資金提供者	受益者	外部の専門家	中核メンバー	活動家自身
ガバナンスの メカニズム	理事会 役員	個人関係 感情	専門家の評価 他組織との比較	選挙、投票、チェックアンドバランス、公式ルールの遵守	自由討議 合意形成 オープンネス
成果尺度	明示されたミッションの達成	暗黙のミッションの達成	専門的基準、専門家による相互評価	大衆の支持	グラスルーツデモクラシーのルール遵守

Meyer and Maier (2015) より筆著作成

NPOのライフステージとガバナンス

理事機会の役割		
創成期	ワーキングボード	代表機能と組織運営
成長期	マネジングボード	代表機能、組織運営、組織管理
成熟期	アドバイザリーボード	運営の基本方針立案と監視

Werther and Berman (2001) より筆者作成

	運営	方式
誕生期	設立者 活動家自身	形式張らない
若年期	専門分化	ミッションドリブンの視点から 形式整備
中年期	中央集権	正式な手続き、アカウンタビリティ重視
成熟期	分権化 財務統制	チーム方式、権限委譲

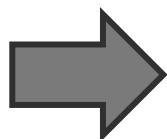
Anheier(2012)より筆者作成

既存研究では、NPOのガバナンスは、志向性やライフステージにより多様な方式が採択されることが指摘されている。

→ 理事会に期待される機能も様々であり、多様なガバナンスの可能性が示唆されている。

3.10 フィールド調査から

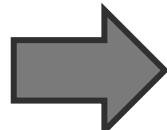
- 2022年から2023年に実施したフィールド調査(現在も調査進行中)での理事会の役割は、経営者の監視というよりも、経営者に対するアドバイスである。とともに事業承継を対象とする調査事例であるため、本報告での検討への適用には制限はある。
- サンプルC(福祉、中間支援):理事会は他のNPOの代表から構成される。経営者の困りごとについて、理事メンバーに相談することが可能である。
- サンプルD(まちづくり、中間支援):理事会は、学識経験者や税理士等の専門家から構成される。理事会では事業に関する議論も盛んに行われる。
- サンプルE(介護):理事会は企業経験者、行政経験者により構成される。各々の専門性の観点から、経営者に不足する点についての議論がなされる。



信頼関係に基づく協調関係が形成され、監視・監督よりもアドバイスの機能が理事会に見られる
(スチュワードシップ理論アプローチ)

3.11 ステークホルダーアプローチの検討

- 株式会社においても、取締役会への利益代表制の導入等、ガバナンスへのステークホルダーの参加によるガバナンスが模索されてきたが(Alkahfaji 1989)、取締役会レベルでの利益代表制はその利害調整の難しさから回避され、これに変わるものとして**ステークホルダーとの対話**とそれを通じた**状況の察知**が重視される(経済同友会 1973)。
- NPOにおいても、前述のように理事会へのステークホルダーの途が模索されるとともに、多様な影響経路の検討を視野に収めた**NPOとステークホルダー**、および**ステークホルダー相互の理解促進**が推奨されている(Jegers 2009, Lore and Jegers 2014)

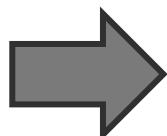


**ステークホルダーの参加 + 理事会(取締役会)と
ステークホルダーとの対話に基づく相互理解**

- 数はそれほど多くないものの、意思決定プロセスに多様なステークホルダーが参加するマルチステークホルダープロセスの意思決定についての研究も進められている。

マルチステークホルダープロセス

内閣府は、「3者以上のステークホルダーが、対等な立場で参加・議論できる会議を通じ、単体もしくは2者間では解決の難しい課題解決のために、合意形成などの意思疎通を図るプロセス」と定義する。特徴として、「1. 信頼関係の醸成、2. 社会的な正当性、3. 全体最適の追求」を指摘する。認知症プロジェクト(岡田ほか 2018)、自治体のプロジェクト(浦田 2021)、東日本大震災関連プロジェクトほか(鈴木ほか 2019)など。



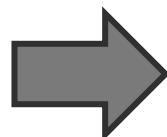
大規模なプロジェクトに限定されているが、非営利活動ならではのステークホルダー参加の可能性が模索されている？

3.12 「繋がり」に注目するアプローチの検討

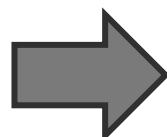
NPOは経営資源が乏しく、環境変化時や組織変革時などへの対応に苦慮することがある。NPOの経営者と理事は他のNPOとの繋がりから、情報を始めとする経営資源を調達する場合がある。繋がりには時間量、感情の強さ、親密さ(相互の信頼関係)、相互サービスに基づく強度がある(Granovetter 1973)。

- 理事会に参加する他のNPOリーダーとの**強い紐帯**(繋がり)と、他のNPOリーダーとの個人的な人間関係に基づく**弱い紐帯**(繋がり)がNPOガバナンスに持つ影響力
- プリンシパルとしての理事が**他のNPOとのコンタクト**からより適切なふるまいを選択し、NPOを適切な方向に導く可能性がある。
- NPO同士の**繋がり**に注目したアプローチの可能性

NPO同士の繋がりに注目するアプローチの1つとして形成される**コミュニティの性質**に着目する方法がある。**実践共同体(Community of Practice)**としてNPOの繋がりに注目することが可能(Lave and Wenger 1991)。



このコミュニティには、多様な関係者から構成される場合には**理事会**そのものも含まれ、ほかにも中間支援のNPO等が実施する**学習会や講演会**等のある程度、**定期的に行われる会合**なども含まれられる。中間支援のNPOにおいては、理事会がこのコミュニティとなっている場合がある(サンプルC・D)。



このコミュニティを観察単位とし、そこで**共有される価値や規範**などを検討することで、個々のNPO理事が自組織の**ガバナンスへの関わりの適切さ**を分析できる可能性がある。

3.12 結び

NPOのガバナンス

株式会社のガバナンスと比較して、適切なプリンシバルを見いだしにくい

→ 適切なプリンシバルの要件を検討することが重要となる

ステークホルダーが同一の目的を持ちえないことを考えると、ステークホルダーの利益を組織に反映させる仕組みが必要となる。理事会参加はステークホルダーの利益を組織に反映させる可能性を持つが、他のステークホルダーや組織の不利益を招く可能性がある。

→ 理事会へのステークホルダーの参加については、他のステークホルダーの不利益も視野に検討されるべきである

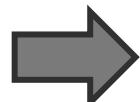
ステークホルダーアプローチ

多様な利害を抱えるNPOにおいて、多くのステークホルダーの期待を充たす方法として、マルチステークホルダープロセスの可能性を検討することには価値がある。

→ NPOの担い手としてのガバナンスの検討とは異なるが、NPOという複雑な目標を持つ組織にとって欠かせない視点と考えられる。

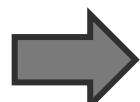
繋がりに注目するアプローチ

NPOにおいて、経営資源の乏しさを埋め合わせるために、理事には他のNPOの繋がりを背景に意思決定をする側面がある。



理事同士の繋がりを理事会レベル、個人レベルで観察し、NPOガバナンスへの影響を検討することが重要である。

NPOの繋がりを観察する時のアプローチとしてコミュニティ(実践共同体)に着目する方法がある。



理事会や定期的に開催される会合を観察単位にそこで共有される価値や規範を検討することにより、理事のガバナンスへの関わりをより深く知ることができる。

参考文献

- Alkahfaji, A. F., (1989) *A Stakeholder Approach to Corporate Governance Managing in a Dynamics Environment*. New York: Quorum Books.
- Anheier, H. K., (2005) *Nonprofit Organisations: Theory, Management, Policy*, London: Routledge..
- Anheier, H. K., (2012) “Organizational theory and structure,” in J. Steven Ott and Lisa A. Dicke, eds. *The Nature of the Nonprofit Sector*, 2nd ed. Boulder : Westview Press.
- Berle, Adolf. A. Jr., & Means, Gardner. C., (1932) *The Modern Corporation and Private Property*, New York, The Macmillan Co. (北島忠男訳(1986)『近代株式会社と私有財産』文雅堂銀行研究社)
- Caers, R., Cindy Du Bois, Marc Jegers, Sara De Gieter, Catherine Schepers, Roland Pepermans, (2006) “Principal-Agent Relationships on the Stewardship-Agency Axis”, *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 17, no. 1, pp. 25–47.
- Granovetter, M., (1973), “The Strength of Weak Ties”, *American Journal of Sociology*, Vol. 78, No. 6, pp. 1360– 1380
- Granovetter, M., (2017) *Society and Economy: Framework and Principles*, Harvard University Press. (渡辺深訳, (2019)『社会と経済-枠組みと原則-』, ミネルヴァ書房)
- Jegers, M. (2009) “‘Corporate’ governance in nonprofit organizations. A nontechnical review of the economic literature”, *Nonprofit Management & Leadership*, 20, pp. 143–164.
- Lave, J. and Wenger, E. (1991) *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press. (佐伯胖訳, (1993)『状況に埋め込まれた学習－正統的周辺参加』, 産業図書) Meyer, Michael, and Florentine Maier (2015) “The future of civil society organization governance – beyond managerialism,” in Jean-Louis Laville, Dennis R. Young and Philippe Eynaud, eds., *Civil Society, the Third Sector and Social Enterprise: Governance and Democracy*, London and New York: Routledge.
- Steinberg, R. (1990) “Profits and Incentive Compensation in Nonprofit Firms.” *Nonprofit Management and Leadership*, 1 (2), pp. 137–151.
- Turnbull, S., (1997), “Corporate Governance: Its scope, concerns and theories”, *Corporate Governance: An International Review*, Vol.5, No.4, pp. 180–205.
- Wellens, L, Jegers M., (2014), “Effective governance in nonprofit organizations: A literature based multiple stakeholder approach”, *European Management Journal*, 32, pp. 223– 243
- Werther, W. B. Jr., and Evan M. Berman (2001) *Third Sector Management: The Art of Managing Nonprofit Organizations*, Washington, D.C. : Georgetown University Press.
- 経済同友会編,(1973),『企業像の転換を求めて』, 鹿島研究所出版
- 岡田誠, 庄司雅彦, 原田博一, 徳田雄人, 井庭崇, (2018),「社会的課題におけるマルチステークホルダーによる 共創プロセス:認知症プロジェクトを例として」,『サービスソロジー』(サービス学会), 5巻 3号 pp. 28–35
- 鈴木さち, 小野田泰明, 佃悠, (2019)「大規模災害後の住宅再建支援事業の資金配分とマルチステークホルダーの関与」,『日本建築学会計画系論文集』, 第84巻, 第758号, pp.925–933
- 浦田有佳里, (2021),「マルチステークホルダープロセス事例による課題の抽出-自治体での社会課題解決に向けた具体的プロセスの調査準備-」『プロジェクトマネジメント研究報告』(一般社団法人 PMI日本支部), 1巻1号, pp.8–12

最後のまとめ

■ 協働（高浦）

- 協働において重要な要件となる**信頼**、また、NPOの**向社会性**という組織特性が、不正などの**負の側面**を生む可能性

■ 承継（小室）

- NPO経営者の**世代継承性**や、**後継者**がどのようにNPO経営者となつたのかに注目することの有用性

■ 統治（津田）

- NPOガバナンスの**多様性**への注目と、それを分析するアプローチとして、ステークホルダーや**繋がり**への注目