



非営利ゆえの強さ： 理念的インセンティブ・システムとしてのNPO

石 塚 浩

概要

NPO法人は言葉どおり非営利なので、利益追求にもとづくインセンティブの提供は弱い。しかし利益追求を主としないNPO法人だからこそ、理念にもとづくインセンティブが、機能しやすいのではないかと考えられる。NPO法人は理念的インセンティブの提供から目標達成に至る過程で、望ましいシステムを形成することが可能である。NPO法人が目標を達成するためには、まず組織内の社会関係資本を豊かにすることが求められる。社会関係資本の形成と蓄積は、組織内の協力関係を強固にし、組織外への理念浸透を促し、さらに現場の業務改革を可能にする。これらの要素は互いに影響を与えながら、目標の達成へと結びついてゆくと考えられる。本稿では認定NPO法人から得たデータをもとに、NPO法人の代表による理念発信力、社会関係資本の蓄積、組織外への理念浸透、業務改革力、そして目標達成において、形成される諸関係とその影響について統計的に分析した。分析の結果、NPO法人の代表が組織内外に理念を発信することが、最終的な目標達成に結びつくことを確認した。

キーワード：NPO法人、インセンティブ、理念、社会関係資本、業務改革

(受領日 2016年1月28日)

文教大学経営学部

〒253-8550 神奈川県茅ヶ崎市行谷1100

Tel 0467-53-2111(代表) Fax 0467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

非営利ゆえの強さ： 理念的インセンティブ・システムとしてのNPO

石塚 浩*

1. はじめに

さまざまな目標を有するNPO（非営利組織）が増えてきている。それぞれのNPOは目標を有しているが、その充足の程度はさまざまである。それでは目標に到達できているNPOの運営および活動のシステムとはどのようなものだろうか。本稿の目的は、この点を探ることにある。

NPOは法人になる道が、平成10年より開かれている。特定非営利活動法人（以後NPO法人）がそれにあたり、特定非営利活動促進法に基づき法人格を取得した法人である。NPO法人を設立するためには、法律に定められた書類を添付した申請書を、所轄庁に提出し設立の認証を受ける。法人格を取得すると、個人とは別個の財産を有し、法人として法律行為を行うことができるので、NPOとしての活動が円滑に進むようになる。平成10年度の認証数は23法人のところ、平成27年10月末時点では50,000法人を超えている。また活動分野としては保健、医療又は福祉の増進を図る活動が最も多い¹⁾。特定非営利活動促進法の定めるところでは、NPO法人は非営利活動を主たる活動として行い利益を分配してはならない（特定非営利活動促進法2条、3条）。また、その他事業からの利益は、特定非営利活動の運営に向けて使われ

ることとしており、その他事業は別会計にすることが定められている（同法5条）。

利益の分配ができないので、利益追求にもとづくインセンティブは、営利法人である会社と比べて弱い。利益追求によるインセンティブが弱いことから、NPO法人で働く構成員のモチベーションの低下が危惧される。明石（2005）は営利組織において、利益のためという価値が経営方針を受容したり協働するための大義名分となるが、非営利組織においては、営利性とは異なる協働原理を求めなければならないと述べている。明石のいう「異なる協働原理」とは、社会のためや公共のためという理念実現の追求になるだろう。また、田尾・吉田（2009、p.118）は、営利を主目的とせず、それとはまた別の特定の使命（ミッション）をもつ組織であるという非営利組織の特徴は、組織の事業展開を制限することになるとしている。

確かに、利益追求にもとづくインセンティブは働かないかもしれない。また、営利企業が利益追求の一環として実施する多角化や事業転換などの経営戦略は、NPO法人の戦略としてなじまない面がある。しかし一方で、利益追求を主としないNPO法人だからこそ、理念にもとづくインセンティブが営利法人よりも機能しやすいのではないかと考えられる。

本稿では、理念的インセンティブの提供から目標達成に至る過程で、NPO法人は望ましいシステムを形成することが可能であると考えられる。NPO法人が目標を達成するためには、ま

* 文教大学経営学部

✉ ishizuka@shonan.bunkyo.ac.jp

ず社会関係資本を豊かにすることが必要である。社会関係資本の形成は、組織内の協力関係を強固にし、組織外への理念浸透を促し、さらに現場の業務改革を可能にする。そして、これらの要素が互いに影響を与えながら、目標の達成へと結びつくと捉える。

本稿では、認定 NPO 法人から得たデータをもとに分析を行い、NPO 法人の代表による理念発信力、社会関係資本の蓄積、組織外への理念浸透、業務改革力の向上、そして目標達成のあいだで形成される諸関係とその影響について考察する。

2. 先行研究ならびに仮説設定

2.1 NPO 法人の特徴

法律の整備が進み、ますます発展が期待される NPO 法人であるが、そもそも NPO 法人の増加について、その原因をどうみるべきだろうか。非営利な活動に関心のある人々が増えてきたことは間違いない。社会起業家と呼ばれる人々が登場している。社会起業家とは、自治体や企業が対応できていなかった新しい公共サービスを提供するために、企業家精神にもとづいて社会的問題を解決する人々である。松行・松行 (2003) は、市民の意識は、ものの豊かさよりも心の豊かさを重視する傾向を示しているとする。そして、多くの市民は、さまざまな生活世界に密着した諸問題を主体的に捉え、みずからの力を結集して動き出そうとしているという。

小島 (1998) によると、行政や営利企業にとって、高齢者福祉、障害者福祉、自然環境保護、青少年育成、草の根レベルの国際交流に関

する社会的ニーズを十分に充足することは難しくなっているとされる。非営利組織はボランティアに活動の場を提供し、彼らを疎外感から解放し、一人の市民として自らの生活に意義を見いだせるような社会参加を実現させる機能も果たしていると小島は続けている。

確かに人々の意識は変わってきている。マーケティングの世界では、この分野において長期にわたる理論の牽引役である Kotler が、マーケティング3.0という新たな概念を示している。彼によると、マーケティング3.0の要諦はビジョンやビジョンや価値に組み込まれた意味をマーケティングすることであるとし (Kotler et al., 2010, 邦訳, p.77)、社員の生活を変えらるとともに、社員に他の人々の生活を変えらる力を与えなければならないという (同上 p.129)。マーケティングの役割として求められているのは、消費者との協働によって人間活動の高みを目指し、社会をよりよい場所にして行くことだとする (同上 pp.20-29)。

マーケティング3.0では、企業側も消費者側も共有する価値の面から行動し協力することが求められている。Barnard (1938) は、組織の3要素として、共通目的、協働意思、コミュニケーションを挙げたが、顧客が組織の一部であると解釈可能であることから、組織の境界が曖昧になる面があった。Kotler の主張する価値主導マーケティングは、消費者と企業の協働性を指摘しており、ますます組織と顧客の境界線ははっきりしなくなっている。

利益追求を主活動としない NPO 法人は、もともとマーケティング3.0の主張する関係性を備えている。組織内外の人々と協力し、共通の価値をよりどころに、理想の実現に向けて人を変え、社会の変革をめざしていく。Kotler の

マーケティング3.0は、営利企業が非営利組織の特性を持つべきと主張しているようにも思われる。

営利企業では利益追求が基本にあると思われるが、それ以外の社会的目標も有している。むしろ営利企業であっても社会的目標を充足するからこそ、永続的な発展が約束される面がある。たとえば、近江商人が拠り所とした「三方よし」の精神である。売り手よし、買い手よし、世間よしが基本目標となり、買い手と売り手がともに満足し、加えて商いを通じて地域社会の発展に貢献することが目標となっていた(末永, 2004)。CSR(企業の社会的責任)も、企業成長とともに利益追求のみを目標とすることは許されなくなり、社会の一員としての社会的貢献を重視するものである。短期的な利益よりも長期的な利益を求めるとすれば、おのずから社会貢献を考慮することになるだろう。

社会貢献をしているという意味では、営利企業もNPO法人も同じである。それでは異なるところは、どこに求めるべきだろうか。吉田(2004, p.150)によると、NPOの目的は、営利ではないために、企業における経営戦略とは異なる部分も出てくるが、組織の目標達成の基本部分を構成するという意味では、事情はまったく同じであるという。追求するものが貨幣という形の価値なのか、それとは違うまた別の価値なのかによって、営利企業とNPOに分けられるが、なんらかの目的を追求するために、人々が協働するための器として組織がつけられるという事情はまったく同じなのであるとされる(吉田, 2004, p.150)。

また、NPO法人と行政(政府)との差異はどこにあるのだろうか。Salamon(1992)はNPOの要素として、公式組織、非政府、非利

益分配、自己統治性、公共性を挙げ、政府(行政組織)を排除している。行政組織も利益を追求しない非営利の組織であるところは同じである。ただし、多かれ少なかれ行政組織は官僚的な機構を保持している。画一的であると批判されても、住民に公平で公正なサービスを提供しなければならないが、こうしたサービスを提供するには、官僚制的な命令や指示が基本におかれる必要がある。よって行政の各業務において担当者が必要を感じて柔軟性ある対応をしようとしても、法令や規則、前例、上司の判断に従うことが求められている。

そもそも行政組織の職員は、自由にやりたい業務を選べるわけではない。それは人事の担当部局の決定事項である。行政は非営利であり、公共の利益を追求する存在ではあるが、その構成員の行動は束縛を受ける面がある。行政において各職員が「社会のために、自主的に自発的にやりたいことをやる」のは相当に難しいといえるだろう。

吉田(2004, p.150)は先のように、利益追求なのか否かという点のみに、NPOと企業の差異点を見いだしている。インセンティブの視点からみると、営利企業は利潤動機にもとづく物質的インセンティブの提供に強く依存するのに対して、NPOは理念的インセンティブの提供に強く依存している。NPOは利益追求という物質的インセンティブが弱いので、代わりに理念的インセンティブをより明確に提供すべきとされてきた。明石(2005)によると非営利である医療組織の経営において、経営理念を明確にして強く浸透させることによって、高い評価や業績が実現されたという。

明石(2005)によれば、組織の背後に存在すべき好ましい考え方、あるいは目指すべき将来

像を、成員が折に触れて参照することを期待しつつ掲げておくだけの理念ではない。このような理想としての理念であると同時に、そしてそれ以上に直接的に強力な道具となるような理念である。それは日常組織のなかに常駐させることによって行動規範となり組織の動員を可能とするための中核的価値といえるだろうとされる(明石, 2005)。

明石が述べたように、理念の徹底はNPO法人の経営に不可欠である。しかしNPO法人は、物質的インセンティブを抑制しているがために、理念的インセンティブをより強く訴求できるのではないだろうか。物質的インセンティブと理念的インセンティブは従来、補完的に作用する、あるいは少なくとも独立的に作用するとされてきたが、本来は相反するものではないだろうか。

2.2 インセンティブについて

モチベーション理論の発展は、多様な種類のインセンティブを指摘してきた。MaslowやHerzbergらの欲求説は、人は自らが持つ欲求を充足させたいと考えており、充足の見返りとして、インセンティブの提供者に対して貢献をするとしている(Robbins, 2005, 邦訳, pp.79-86)。営利企業は従業員に給与を与える見返りに、当該企業のために仕事をしてもらうのが簡明な例である。Barnard(1938)は、組織における誘因(インセンティブ)と貢献について説明し、組織が提供する誘因が貢献と同じか、それ以上のときに組織への参加が確保されるとしている。Barnardは誘因の内容として、金銭のような物質的な誘因だけでなく、良好な人間関係や理念の実現なども誘因になると述べ、さまざまな誘因を組み合わせて誘因が貢献以上と

なる経済の実現が必要だとしている。

欲求説に従えば、欲求を充足するインセンティブとして、物質的インセンティブ、評価インセンティブ、人的インセンティブ、そして自己実現インセンティブ、そして理念的インセンティブの5つの種類が考えられる。インセンティブが与えられるので、人は行動するように動機づけられるのである。

給与などの金銭や良好な物理的環境などは、物質的インセンティブになる。営利企業の利潤動機は、この物質的インセンティブがもたらしている、人間の生存欲求に根ざすものである。人的インセンティブは良好な人間関係を求める欲求に働きかけ、自己実現インセンティブは、人の成長欲求を充足するものである。

理念的インセンティブは、特定の価値への共鳴や共感にもとづいているので、組織側から、価値が提案され、構成員がそれを受容している必要がある。組織共通の価値が組織内に浸透し、その理念を構成員が内面化している場合、その組織は組織文化を有していることになる。組織文化は構成員に対して理念インセンティブとして働く。組織文化とは、その構成員が共有する意味のシステムである(Robbins, 2005, p.372)。

組織文化が浸透している組織では、上司の管理活動の負担が軽減する。文化は構成員の態度や行動を形成しガイドする役割を果たしている。人の有する価値観は思考に影響を及ぼし、その行動に制約を加える。文化が確立している場合、管理行為が積極的に行われなくても、構成員は自ずと、その文化の中核価値に従って行動するようになる。そうなれば管理する際の負担は少なくて済む。このことを構成員の立場から見れば中核価値に従いながらも、自ら考え決

定し行動するという自己決定感が強まるであろう。また、こうした中核価値は、構成員たちのコミュニケーションのベースとして働くだらう。

NPO 法人が目標と整合性のとれた組織文化を確立し、その中核価値の浸透を実現すれば、構成員たちは自主的に自律的に行動しながら、目標を達成していくと期待される。

2.3 理念的インセンティブと物質的インセンティブの非共存性

理念的インセンティブは、正しいことをしたいという人の欲求に応えるものである。内閣府「平成26年度 市民の社会貢献に関する実態調査 報告書」p.86²⁾では、ボランティアへの参加理由のうち、「社会のために役立ちたいと思ったから」が過半数を占めている。ボランティア参加者では、向社会的な活動をしたいという意識を持つ人が最も多かったことを示している。2番目に多かったのは、「活動を通じて自己啓発やみずからの成長につながると考えるから」であり、利己的動機ではあるが、ボランティアが自己実現インセンティブにもなっていることを示している。

理念的インセンティブは向社会的な動機に関わり、自己実現インセンティブは自己成長の動機に関わるものだが、金銭が提供されれば、金銭を得ることが目的化され、社会のためや自身の成長のためといった目的は弱まってしまう。Ariely (2014, 邦訳書 p. 168) は、「社会的なモチベーションと金銭的なモチベーションは共存できない」と述べている。会社形態の組織は、給与や利益分配のかたちで物質的インセンティブを提供するし、提供を期待されてもいる。もちろん先に述べたように、現実の会社組

織は、理念的インセンティブや他の種類のインセンティブも提供している。ただし、Ariely (2014) のいうように、社会的モチベーションと共存できない面があるとすれば、向社会的な理念的インセンティブを弱めているといえるだろう。金銭の提供は、理念的インセンティブが誘う向社会的活動を、目的ではなくて道具にしてしまう。金銭の魅力は、貨幣の有する交換手段としての機能に由来するだろう。人間の物欲を満たすという魅力である。

道具化されている場合は、モチベーション効果が薄れる。外発的動機づけと内発的動機づけの視点は、この点に着目したものである。Deci (1995) によると、人を最も強く動機づけするのは、内発的なものだという。自ら進んで考え決定し行動することを人々は求める。行動を指示されたり強要されたりすることを嫌うし、金銭などの提供の見返りとして、特定の行動を要求されるのも好まない。内発的動機づけの要素としては、自己決定すること、有能感をもつこと、他者と良好な関係を形成することの3つが挙げられる。

内発的動機づけの効果を弱めるものとして、アンダーマイニング (undermining) 効果として知られるものがある (Ryan and Deci, 2000)。アンダーマイニングとは、自律的に活動している人が外発的な動機づけによって、活動の意欲を失ってしまうことをいう。たとえば活動の報酬として金銭を与えられたことが、逆にやる気を失わせてしまう場合などにみられる。ボランティア活動に突如として報酬が支払われるケースを考えてみればよいだろう。

営利企業に従事することは、利益追求の活動に携わることになる。利益の分配は株主 (出資者) が受けるのであるが、利益が拡大する会社

では付加価値が大きくなり、株主ではない従業員であっても彼らの収入は増えるし、従業員はそのことを期待する。ここに、モチベーションを下げるアンダーマイニングが起きる可能性がある。一方、NPO法人は利益追求を主としないので、アンダーマイニング効果は発生しにくい。さらには構成員にとってNPO法人の目標に向けて行動すること自体が、楽しくて仕方なくなり、純粋にそれをするために多くの時間と労力を費やすフロー（Flow）状態（Csikszentmihalyi, 1990）になることが期待できるのではないだろうか。

2.4 社会関係資本の形成と役割

社会関係資本とは、人々の協力関係にみられるような価値のある関係性である。Andrews (2010) は、組織内の社会関係資本が組織成果を改善する潜在的資源であると述べている。

社会関係資本を作り出すネットワークには、橋渡し型と結合型とがある。社会に理念を浸透させるには、両方が必要だろう。橋渡しは多くの知り合いに幅広くNPO法人の理念を伝達する上で効果的である。それに対して、結合型は密度の高いFace to Faceのコミュニケーションが行われるので、理念への共感が高まり浸透が深まる。

Burt (1992) は橋渡しすることについて、唯一の紐帯であることこそが高い価値を有するとしている。NPO法人において社会関係資本が豊富である場合、その構成員はNPO法人の理念をよく理解できている。複数の構成員各人が、接触する人々に理念を伝え、それを理解してもらい目標を認識してもらおうと努力することで、橋渡しの多くの人々への伝達が可能になっていく。

その上で、NPO法人の理念や目標に関心を持ってくれた個人に対して、他の構成員も接触し多重な関係性においてコミュニケーションを図る。そうすることで、外部の人々は関心を持つ段階から参加したいという段階に到達するのではないだろうか。多重な関係性をもつことは結合型の社会関係資本の豊富さを意味している。

社会関係資本には3つの次元があるとされる。ネットワークの形態を表す結合的次元、形成される協力関係や信頼関係を示す関係的次元、規範や共有される文化を示す認知的次元である（Nahapiet and Ghoshal, 1998; Inkpen and Tsang, 2005）。NPO法人では、理念的インセンティブによる認知的次元がリード役となり、結合的次元や関係的次元が発達していくと思われる。

社会関係資本が豊富なところでは、構成員間の協力が充実している。理念が明確で目標をはっきりしているNPO法人であれば、構成員たちに自由裁量を認めることができる。いちいち管理しなくとも、構成員は協力しながら、目標から大きく逸脱することなく業務を実施し、場合によっては業務を見直すことができる。こうした柔軟性の確保が魅力なのであって、規則を厳格化することは、逆作用である。組織は水平的な関係が望ましいし、指示と報告よりも、相談やディスカッションをして業務を進めていくことがよいだろう。その結果として社会関係資本はさらに豊かに成長するだろう。

2.5 仮説設定

NPO法人は非営利ゆえに理念的インセンティブが強く機能している。理念を組織の内外に浸透させるべく、代表が理念を発信する。理

念が構成員の間に浸透すれば相互信頼と相互協力が促進される。その結果、社会関係資本は豊富になるだろう。

社会関係資本が豊富になると、構成員が組織外での理念浸透に協力するとともに、指示や命令のような縦の関係が薄まれば、構成員の行動における自律な協働性が高まる。組織外での理念浸透と構成員の自律的協働性は最終的に組織の目標の実現につながる。理念発信力を起点にし目標達成度を終着点とするシステムとして捉えることができ、さらには、この逐次的モデルの適合度は高いことが期待できる。以上からメイン仮説として次を設定する。

メイン仮説 NPO 法人では、法人代表者による理念発信力が強くなるほど、当該法人の目標達成度は高まる。

次に、上記のメイン仮説をベースにシステム要素間の関係について、7つのサブ仮説を設定した。

NPO 法人は、営利組織と比べて理念インセンティブの威力が高いとすれば、組織内に結合型の社会関係資本を形成しやすいと考えられる。理念インセンティブによって共通の価値を持つようになった構成員は、互いの思いや考えが分かりやすいので、協力し信頼しあう傾向が高まる。また行政組織にみられる官僚制的管理は、構成員による自由な連携を抑制しがちである。NPO 法人では、理念にもとづく自律的活動が確保されるので、構成員間の自由な連携が確保されやすい。

鶴飼（2000, p.213）によると NPO は自己組織的なネットワークであるとされる。すなわち

NPO は権威によっても利己的欲求によっても組織されるわけではなく、ネットワークの関係性のなかにあることによって存立しえている。代表者による理念発信力は、社会関係資本の形成を促すだろう。Drucker（邦訳, p.128）によると、NPO がしなければならないことは、組織構造を階層ではなく、情報とコミュニケーションを中心に組み立てることであるとされ、非営利組織では組織内の全員が情報に関わる責任を果たさなければならないという。まさに社会関係資本の形成は、こうした見解に合致している。そこで次の仮説を設定した。

サブ仮説1 代表者による理念発信力は、法人の構成員間において社会関係資本を豊かにする。

代表者が理念浸透に情熱をもって努力していなければ、理念は浸透しない。代表者本人が夢を持ち理想を掲げて、法人の内外の人々に理念を分かりやすく伝えることが必要である。そのためには理念をベースにした明確な目標を設定することが求められる。明確な目標設定とコミュニケーションを通じて浸透に力を込めるほど、対外的な理念浸透力を促進するだろう。代表者のリーダーシップ（理念的インセンティブ）は、理念実現への意識と理念の普及のためのコミュニケーションを重視する必要がある。よって、次の仮説を設定する。

サブ仮説2 代表者による理念発信力が強まるほど、対外的な理念浸透力は高まる。

理念的インセンティブは、理念に賛同する人々に考え行動する際の規範を与える。規範は考え行動するときの方向性を与えるが、反対に

それ以上の制約をもたらさない。その結果、理念にもとづいた自由な行動が確保される。自律的活動は目標達成に向けて、業務の改革に結びつくことが期待できる。ここでは社会関係資本の充実を通してではなく、代表による理念発信から各構成員への直接の効果を考えている。よって、次の仮説を設定する。

サブ仮説3 代表者による理念発信力が強まるほど、個々の構成員の自律的な活動は高まり、業務改革力が向上する。

NPO 法人の各構成員が、さまざまな人々と接触することで、橋渡し型ネットワークが形成され、ネットワークを通じて当該 NPO 法人の理解が深まり関心をもつ人々が増加する。こうして関心を寄せた人々は、構成員の濃密で多重的な結合型ネットワークによって、当該 NPO 法人の理念により深く共感する。そのなかには自ら法人の活動に参加する者も現れるだろう。よって次の仮説を設定する。

サブ仮説4 社会関係資本が豊かになると、対外的な理念浸透力が高まる。

社会関係資本は、指示や命令による協力関係ではなく、水平的で自発的な協力関係である。理念が求心力となっているが、それは通常、構成員の判断や行動を束縛するものではない。よって次の仮説を設定する。

サブ仮説5 社会関係資本が豊富になると、構成員の自律的な活動が高まり、業務改革力が向上する。

NPO 法人への共感や共鳴する外部の人々が増えるほど、法人へ協力する人々は増える。協

力者が増えれば寄付の獲得額も大きくなるし、当該法人に参加しようとする人々は増える。一方、寄付が増えれば活動が充実し、目標達成が実現しやすくなるだろう。そこで次の仮説を設定した。

サブ仮説6 対外的な理念浸透力が高いほど、目標達成度は高まる。

NPO 法人の構成員による自律的な活動を通じて、業務改革が行われやすく業務の効率性が高まる。また、当該 NPO 法人のサービス受給者の要望の変化や多様化に対応しやすい。柔軟な変化対応力は目標達成につながるだろう。寄付を集める際にも、こうした柔軟性は役立つと思われる。そこで次の仮説を設定した。

サブ仮説7 業務改革力が高まるほど、目標達成度は高まる。

3. 分析ならびに結果

3.1 分析方法

本稿で用いられた質問項目は、図表1のとおりである。質問は組織に関するもの、戦略に関するもの、目標の達成度を尋ねるものの3つのカテゴリで構成されている。各質問への回答は6段階のリッカート尺度を用い、(1)まったくそのとおり、(2)まあそのとおり、(3)どちらかといえば、そのとおり、(4)どちらかといえば違う、(5)かなり違う、(6)まったく違う、から選択してもらうという形式をとった。なお、収集された回答データは、尺度を逆転させて使用した。

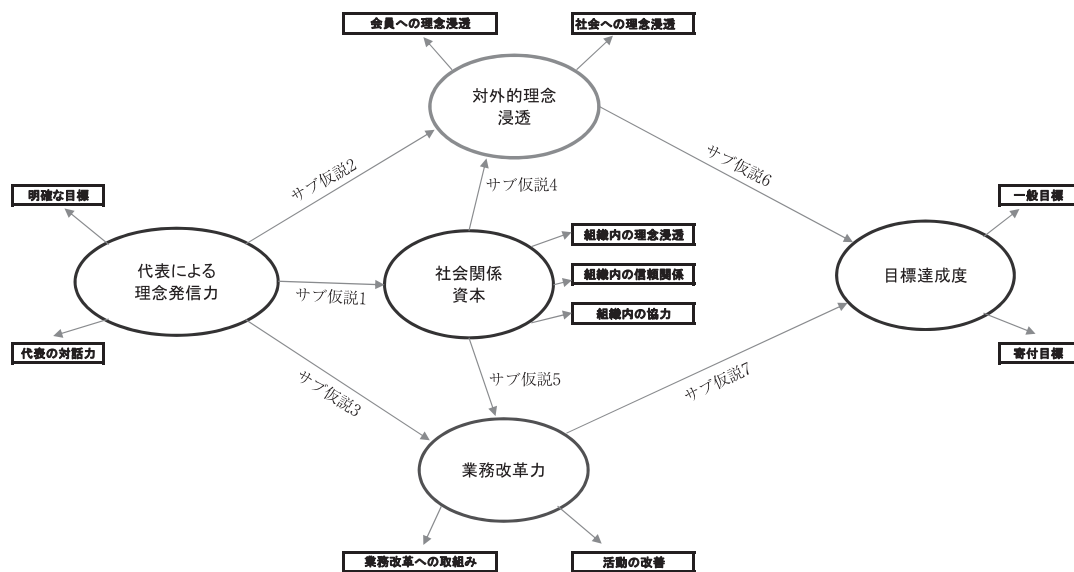
上記のメイン仮説そしてサブ仮説をパス図で表すと、図表2のようになる。ここでは、代表

図表 1 本稿で使用された質問項目

	質問タイトル	質問文	平均値	標準偏差	N
Q1	明確な目標	代表者は夢を持ち、明確な目標を有している	4.254	.7656	173
Q2	代表の対話力	代表者は、組織内外の人々と積極的に対話しコミュニケーションしている	4.075	.9151	173
Q3	組織内の理念浸透	法人の目的や理念は職員に浸透している	3.954	.7534	173
Q4	組織内の信頼関係	法人の代表者および職員は互いに信頼しあっている	4.046	.8023	173
Q5	組織内の協力	法人の代表者および職員は互いに協力しあおうとする意欲が強い	4.040	.8014	173
Q6	会員への理念浸透	法人の目的や理念は、会員や寄付者に浸透していると思う	3.578	.8148	173
Q7	社会への理念浸透	法人の目的や理念は、社会で浸透していると思う	3.434	.8710	173
Q8	業務改革への取組み	活動の質を高めるため業務改革に熱心に取り組んでいる	3.399	1.0101	173
Q9	活動の改善	社会の要請やニーズにこたえるべく法人の活動内容を常に見直している	3.509	.9801	173
Q10	一般目標	活動において法人の目標を達成している	3.607	.9440	173
Q11	寄付目標	寄付額は法人の目標としている額に達している	2.266	1.2384	173

* 回答データの尺度は逆転させているので、質問文に同意しているほど平均値は大きくなる。

図表 2 仮説パス図 (NPO の理念的インセンティブ・システム) N=173



による理念発信力、社会関係資本、対外的理念浸透、業務改革力、目標達成度の5つの潜在因

子を考えている。このパス図は理念発信力を起点とし目標達成度を終着点とする、NPOの理

念的インセンティブ・システムを表すものである。

代表による理念発信力の潜在因子は、「Q1代表者は夢を持ち、明確な目標を有している」「Q2代表者は、組織内外の人々と積極的に対話しコミュニケーションしている」の2つの質問からなる観測変数で構成した。社会関係資本の潜在因子は「Q3法人の目的や理念は職員に浸透している」「Q4法人の代表者および職員は互いに信頼しあっている」「Q5法人の代表者および職員は互いに協力しあおうとする意欲が強い」の3つの質問からなる観測変数で構成した。

対外的理念浸透の潜在因子は、「Q6法人の目的や理念は、会員や寄付者に浸透していると思う」「Q7法人の目的や理念は、社会で浸透していると思う」の2つの質問による観測変数で構成した。業務改革力の潜在因子は「Q8活動の質を高めるため業務改革に熱心に取り組んでいる」「Q9社会の要請やニーズにこたえるべく法人の活動内容を常に見直している」の2つの質問からなる観測変数で構成した。目標達成度の潜在因子は、「Q10活動において法人の目標を達成している」「Q11寄付額は法人の目標としている額に達している」の2つの質問からなる観測変数で構成した。

以上の潜在因子間の関係を考察するために、共分散構造分析を行った³⁾。

3.2 調査対象

平成27年1月10日の時点で、認定特定非営利活動法人（認定NPO法人）となっている444法人に調査票を送付し、183法人から回答を得た。認定特定非営利活動法人（認定NPO法人）は、特定非営利法人のうち、一定の基準を満たすものとして所轄庁の認定を受けた法人で

ある（特定非営利活動促進法44条、45条）。認定NPO法人になると、税制上の優遇措置を受けられることができる。認定NPO法人になるには、条件がいくつかあり、とくにパブリック・サポート・テスト（PST）は、市民からの支援を広く受けているかどうかを判断するための基準である。

今回、調査対象を認定NPO法人としたのは、PSTの条件を満たしたことをみることで、法人の主たる活動が社会貢献に向けられ、活動が社会的に認められていることを確認するためである。ただし非認定のNPO法人であっても、社会に大きく貢献している法人が大部分を占めていることは言うまでもない。

3.3 分析結果

分析結果は、図表3および図表4に示されている。データに欠損値があると、平均値と切片を推定する必要があり、適合度検定のいくつかは得られなくなるので、欠損値を取り除いたデータを用いた。その結果、サンプル数は173となった。

最初に仮説モデルのあてはまりのよさを示す適合度について検討した。サンプル数が多い場合に限られるが、カイ二乗検定が有意ではないことが当該モデルの高い適合度を意味する。本データはカイ二乗検定にて5%水準で有意とならなかった。サンプル数が173と200未満で多くないことから、仮説モデルの適合度は高いといえる。さらに、GFI値は.950、AGFI値は.912、CFI値は.975、そしてRMSEA値は.048と、すべて適合度の基準に照らして十分な適合度を示している。仮説のパス図について適合度が高いことが確認されたので、メイン仮説を本データは支持しているとみることができ

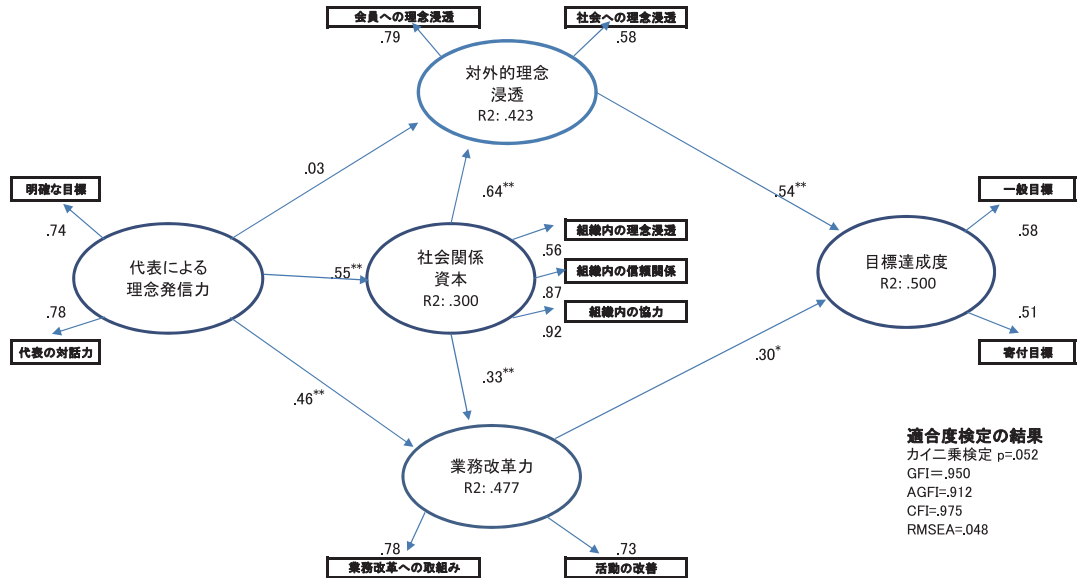
図表3 質問項目間の相関係数

N=173

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
Q1 明確な目標										
Q2 代表の対話力	.570**									
Q3 組織内の理念浸透	.313**	.393**								
Q4 組織内の信頼関係	.355**	.350**	.455**							
Q5 組織内の協力	.390**	.352**	.503**	.808**						
Q6 会員への理念浸透	.201**	.238**	.404**	.421**	.480**					
Q7 社会への理念浸透	.226**	.119	.226**	.378**	.308**	.456**				
Q8 業務改革への取組み	.342**	.414**	.246**	.380**	.403**	.149	.205**			
Q9 活動の改善	.330**	.346**	.323**	.362**	.395**	.212**	.237**	.569**		
Q10 一般目標	.147	.209**	.195*	.201**	.236**	.290**	.265**	.257**	.155*	
Q11 寄付目標	.198**	.198**	.312**	.268**	.264**	.250**	.151*	.138	.238**	.289**

**p<.01 *p<.05

図表4 共分散構造分析の結果 (NPOの理念的インセンティブ・システム) N=173



**p<.01 *p<.05

る。

次に、個々のサブ仮説についての分析結果をみていく。まずサブ仮説1についてであるが、理念発信力から社会関係資本へのパス係数は1

%水準で有意となり、データはサブ仮説1を支持している。サブ仮説2については、理念発信力から対外的理念浸透へのパス係数が有意にならなかった。よって、サブ仮説2は支持されな

かった。ただし、直接のパス係数は大きくないが、社会関係資本を経由しての標準化総合効果は.361となっている。

一方、サブ仮説3については理念発信力から業務改革力へのパス係数が1%の水準で有意となった。よってサブ仮説3を本データは支持している。構成員は理念に導かれ、それに反しない形で自律的に行動し、業務改革を実現するといえる。次に社会関係資本から対外的理念浸透へのパス係数は1%水準で有意となった。よってサブ仮説4を本データは支持している。理念発信力は、社会関係資本の増加を通じて対外的理念浸透を高めていると考えられる。

サブ仮説5については社会関係資本から業務改革力へのパス係数が1%水準で有意となった。よってサブ仮説5を本データは支持している。社会関係資本の豊富な組織は、指示と報告のタテの関係よりも、相談や協議のようなヨコの関係が優勢である。構成員の自主的な判断が尊重され自律的な協力関係が確保されているといえるだろう。サブ仮説6については対外的理念浸透から目標達成度へのパス係数が1%水準で有意となり、本データはサブ仮説6を支持している。理念を理解する人々が増えるほど、目標は達成されやすくなる。サブ仮説7については業務改革力から目標達成度へのパス係数が5%水準で有意となったので、本データは仮説7を支持している。

重相関の平方（決定係数）をみると、目標達成度の値は.500になった。代表による理念発信力を起点にして目標達成度を終点とした逐次的な仮説モデルにおいて、目標達成度の分散の半分が説明されている。その他、社会関係資本の重相関の平方は.300、対外的理念浸透は.423、業務改革力は.477となっている。なお、代表に

よる理念発信力からNPO法人の目標達成度への標準化総合効果は.393である。

全体を俯瞰すれば、代表による理念発信力が高まるほど、目標達成度も高くなることが示された。データ分析の結果、理念的インセンティブ・システムとしての非営利ゆえの強さを認定NPO法人は示していると思われる。理念的インセンティブが認定NPO法人においては特に有効であり、そのためには理念発信力を高めることに注力することが、目標達成の有力な方法といえるだろう。

4. 議論

本稿の分析から得られたインプリケーションを整理すると次のとおりである。NPO法人は非営利ゆえの強みをもっている。それは強い理念的インセンティブを発揮できる点である。NPO法人の代表は、理念を組織の内外に浸透させることで理念的インセンティブを効果的なものに行うことができる。

NPO法人の目標を達成するためには、代表が理念の浸透に対して、なるべく多くの時間と労力を割くことが望ましい。理念浸透の努力は、相互協力と相互信頼を形成し社会関係資本を豊かにする。さらに社会関係資本が組織外の理念浸透を促進する点、そして構成員の自律的活動を促す点も見逃せない。このような相互信頼と相互協力の強さ、そして自律的活動の確保は、同じ非営利組織といっても行政組織では、なかなか実現できないと思われる。

ただし、本稿では以下の点が未考察となっている。営利組織と非営利組織について、理念的インセンティブの有効性の強さを比較分析したわけではない。また、非営利組織が補完的活動

として営利活動をする場合の影響について検討していない。さらに、データ分析の対象は認定NPO法人に絞っているため、分析対象を一般のNPO法人に広げたらどうなるかは不明である。これらの点については今後の課題としたい。

注

- 1) 内閣府 NPO ホームページ
<https://www.npo-homepage.go.jp/about/toukei-info/ninshou-seni> (平成27年11月15日取得)
<https://www.npo-homepage.go.jp/about/toukei-info/ninshou-bunyabetsu> (平成27年11月15日取得)
- 2) 内閣府「平成26年度市民の社会貢献に関する実態調査報告書」
https://www.npo-homepage.go.jp/uploads/h26_houjin_shimin_chousa_all.pdf (平成27年11月15日取得)
- 3) 本稿の統計分析には共分散構造分析ソフト SPSS・Amos を使用した。

参考文献

- 明石純 (2005) 「医療組織における理念主導経営」『組織科学』38(4), 22-31.
- 雨森孝悦 (2012) 『テキストブック NPO 非営利組織の制度・活動・マネジメント』第2版, 東洋経済新報社.
- 鶴飼孝造 (2000) 「ネットワーク論」(碓井崧・丸山哲央・大野道邦・橋本和幸編『社会学の理論』有斐閣, 第13章所収).
- 小島廣光 (1998) 「非営利組織のマネジメント」『組織科学』32(1), 4-15.
- 末永国紀 (2004) 『近江商人学入門—CSR の源流「三方よし」』(淡海文庫31), サンライズ出版.
- 田尾雅夫・吉田忠彦 (2009) 『非営利組織論』有斐閣アルマ.
- 松行康夫, 松行彬子 (2003) 「新しい公共における

NPO を中心としたパートナーシップの形成と社会起業家の創出」『経営論集』(東洋大学経営学部) 第61号.

- 吉田忠彦 (2004) 「NPO の戦略とは何か」(田尾雅夫, 川野祐二編『ボランティア・NPO の組織論: 非営利の経営を考える』学陽書房, 第11章所収).
- Andrews, R. (2010) "Organizational social capital, structure and performance", *Human Relations*, 63(5), 583-608.
- Ariely, D. (2014) *Heated Discussion Classroom: Money, emotion and decision-making, The fascinating world of behavioral economics*, Hayakawa Publishing. (NHK 白熱教室製作チーム訳『お金と感情と意思決定の白熱教室: 楽しい行動経済学』早川書房, 2014).
- Barnard, C.I. (1938) *The functions of the executive*, Harvard University Press. (山本安次郎訳『経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968).
- Burt, R. S. (1992) *Structural holes: The social structure of competition*, Harvard University Press.
- Csikszentmihalyi, M. (1990) *Flow: The psychology of optimal experience*, Harper and Row. (今村浩明訳『フロー体験: 喜びの現象学』世界思想社, 1996).
- Deci, E.L., and Flaste, R. (1995) *Why we do What we do: Understanding Self-motivation*, G. P. Putnam's Sons. (桜井茂男『人を伸ばすカー内発と自律のすすめ』新曜社, 1999).
- Drucker, P.F. (1990) *Managing the nonprofit organization*, Harper Collins Publishers. (上田惇生訳『ドラッカー名著集4 非営利組織の経営』ダイヤモンド社, 2007).
- Inkpen, A. C and Tsang, E. W. K. (2005) "Social capital, networks, and Knowledge transfer", *Academy of Management Review*, 30(1), 146-165.
- Kotler, P., Kartajaya, H., and Setiawan, I. (2010) *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*, Wiley. (恩蔵直人監訳, 藤井清美訳『コトラーのマーケティング3.0: ソーシャル・

- メディア時代の新法則』朝日新聞出版, 2010).
- Nahapiet, J. and Ghoshal, S. (1998) "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage", *Academy of Management Review*, 23 (2), 242-266.
- Robbins, S. P. (2005) *Essentials of Organizational Behavior*, Pearson Education. (高木晴夫『組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社, 2009).
- Ryan, R. M. and Deci, E. L. (2000) "Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new Directions", *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Salamon, L. (1992) *America's Nonprofit Sector: A Primer*. Foundation Center.

※ 本稿は、平成26年度文教大学経営学部共同研究（研究題目「NPOの成長とその制度的条件」研究代表者：石塚 浩、研究分担者：山本顕一郎）における研究成果の一部である。



Journal of Public and Private Management

Vol.2, No.4, March 2016, pp.1-14

ISSN 2189-2490

The strength of a nonprofit organization as a visionary incentive system

Hiroshi Ishizuka

Faculty of Business Administration, Bunkyo University

✉ ishizuka@shonan.bunkyo.ac.jp

Received 28 January 2016

Abstract

By definition, a nonprofit organization does not seek profits. Although making a profit is typically a strong incentive for people who engage in an organization, a nonprofit organization does not offer such an incentive. Instead, nonprofit organizations increase social effects by providing a vision as an alternative incentive. Profit and vision are not always compatible as the former tends to undermine the latter. Nonprofit organizations can attain the goal of having a vision because of their nonprofit ideology. Successful nonprofits share a common system that consists of increasing social capital, spreading a vision, and conducting operational reforms. We gathered and analyzed data on nonprofit organizations and the results support the hypotheses stated above.

Keyword : nonprofit organization, incentive, vision, social capital, operational reform

Faculty of Business Administration, Bunkyo University

1100 Namegaya, Chigasaki, Kanagawa 253-8550, JAPAN

Tel +81-467-53-2111, Fax +81-467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

経営論集 Vol.2, No.4

ISSN 2189-2490

2016年3月28日発行

発行者 文教大学経営学部 坪井順一

編集 文教大学経営学部 研究推進委員会

編集長 鈴木誠

〒253-8550 神奈川県茅ヶ崎市行谷1100

TEL : 0467-53-2111 FAX : 0467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>