

氏名(本籍地)	きくち りょう 菊池 遼
学位の種類	博士(経営学)
学位記番号	経博(経営)第125号
学位授与年月日	平成30年3月27日
学位授与の要件	学位規則第4条第1項該当
研究科、専攻	東北大学大学院経済学研究科(博士課程後期3年の課程) 経済経営学専攻
学位論文題目	非営利組織の持続可能性 ―東日本大震災の事例より―
博士論文審査委員	(主査) 教授 西出 優子 教授 大滝 精一 准教授 高浦 康有

## 論文内容の要旨

東日本大震災後に被災地では多くのNPO(本稿では主に法人格を持つNPO法人や一般社団法人を指す)が設立された。震災からの復旧・復興はNPOという市民の力も相まって進められてきた。しかし、時間が経つにつれて震災復興向け助成金は打ち切られるようにもなり、その存在が危ぶまれるようになった。被災地のNPOは「復興はまだまだである」というメッセージを発信しているが、果たして今後も活動を継続できるのだろうか。

このような背景から、本稿では以下の2つのリサーチクエスチョンを設定した。「被災地において今後もNPOは必要なのであろうか。」「東日本大震災後に誕生したNPOの活動を持続可能なものにする要因は何か。」本研究の目的は被災地における持続可能性の要因を探ることと、将来の大災害に向けて知見を残すことである。本研究の意義は震災という特集事例ではあるが、組織論・非営利組織論において組織の持続可能性に関する理論の発展に寄与できると考えている。本論文は主に3つのパートに分かれている。震災後のNPOに関する社会学的考察を行う2・3章、非営利組織の持続可能性について学術的理論構築をする4章、被災地のNPOへのインタビュー結果に基づく実証分析をする5～7章である。

本論文では筆者が専任研究員を務めた日本NPO学会震災特別プロジェクト(以下、当プロジェクト)が実施したデータを用いている。当プロジェクトは岩手・宮城・岩手の被災三県における新設のNPO法人・一般社団法人・公益社団法人を対象とし、1団体につき約2時間の反構造化インタビュー

一を、71 団体を対象に実施した。実施期間は2015 年5 月～2016 年3 月である。

第2 章「東日本大震災後のNPO について」では、東日本大震災におけるNPO の役割や存在意義について論じている。結論として、近年に渡るNPO の制度改革によって、市民が法人格を得て活動に取り組みやすい環境になっていた。さらに、社会的にNPO 認知度や理解も深まっていたことで、大災害が発生した際に社会からNPO が復旧・復興に取り組むことへの期待が高まっていた。そして、東日本大震災で津波被災を受けた地域は社会課題に直面した地域であり、震災後に被災地で活動していたNPO は震災の直接的な影響によって発生した課題だけでなく、中長期的に取り組んでいく地域固有の課題に取り組んでいることが分かった。当プロジェクトの調査結果により、震災後に誕生したNPO の活動分野は緊急支援（避難所運営、物資配布、炊き出し、瓦礫撤去）、中間支援（ボランティア・コーディネート、組織支援）、対人支援（乳幼児支援、子ども支援、女性支援、高齢者支援）、コミュニティ形成（仮設住宅支援、まちづくり、社会教育、人材育成）、事業創出（一次産業、商品開発、雇用創出、ツーリズム）、福祉（障がい者、社会困窮者、介護）、環境・放射能対策（環境保全、放射能対策）の大きく8 つに分類できた。震災によって誕生したNPO は震災の直接的な影響による社会的ニーズよりも地域の潜在的なそれについて活動しているという発見があり、その結果NPO は中長期的な取り組みが必要であり、今後も被災地でNPO に対する期待は大きいと推察される。

第3 章「災害におけるフェーズ変化」では、マズローの欲求段階説に基づいて、新たにNPO が意識すべきフェーズ変化について論じた。災害後のフェーズ変化の先行研究では、主に数の法則に基づくもの、行政からの視点によるもの、ボランティアの視点によるものに分類された。フェーズ変化は研究のテーマにしたがって研究者によって定められるため、それぞれの主張によってフェーズ変化を捉えていた。しかし、本稿では欲求段階説を用いることによって、被災者から望むニーズによって画一的なフェーズ変化を論じた。欲求段階説は下位の欲求ほど物理的欲求であり、上位の欲求であるほど精神的欲求であるとしている。つまり、応急支援期には物理的欲求であるために成果が見えやすい一方で、精神的欲求は成果が可視化しにくいものであり、NPO は復興期に向かっていくほど支援の成果評価が難しくなっていくとした。高次の欲求については、市民とNPO が支援する側／される側でなく、一緒に地域を活性化させる主体となるべきであると結論づけた。

第4 章「非営利組織の持続可能性の理論的枠組構築の試み」では実証分析に入る前に、非営利組織の持続可能性に関する理論的枠組の構築を試みた。組織論から古典的なBarnardの組織均衡論に基づく、組織の存続条件となる「組織の三要素（貢献意欲、共通目的、伝達）」や「有効性（環境状況に対する目的の適切さ）」、「能率（組織と個人の交換）」の要素に、非営利組織論からの知見も交えながら考察を行なった。議論の結果、非営利組織の持続可能性の第一義的条件を「ミッション設定の的確さ」とし、第二義的条件を「事業遂行のための組織デザインが適切か」「目的を達成するための事業内容が適合しているか」「ステークホルダーへの誘因が働いているか」とした。

第5 章「事業推進に適切な組織デザイン」では、どのような組織が、組織内で伝達のうまくいく組織形態を取っているかについて論じている。Mintzberg の組織構造モデルをもとに、調査結果を

交えながらNPOの組織構造に関する分析を行なった結果、官僚制組織に近い構造を持つ「ピラミッド型」、リーダーを中心とする水平的なコミュニケーションをとる「リーダー中心型」、誰も賃金などによる金銭的報酬を受けることがなくもっとも水平的なコミュニケーションとなる「ボランティア型」に分類した。後者の2つのモデルはNPOであるからこそできる組織形態という発見があった。本章では調査結果をもとに明らかになった代表理事、理事会、事務局、ボランティアの特徴についても分析を行っている。その他の付随として、NPOは他組織との協働関係によってアドホクラシーを形成することや、IT技術の進歩によって遠くにいるメンバーともコミュニケーションを取りやすくなったこと、先輩NPOが被災地で新設されたNPOに組織運営のノウハウを伝授していること、リーダーの世代交代、リクルーティングに関しても論考を深めている。組織構造からコミュニケーションを読み取ろうとするのは難しかったが、NPOならではの組織構造の特徴を見ることができた。組織の大きさについては事業遂行に適切なものすべきだし、人数が多くなればリーダーシップだけでなく、マネジメントの力も必要になってくる。

第6章「フェーズに変化に合わせた事業の変遷」では、NPOが団体設立当初と2016年3月当時における事業の変遷について分析している。やはり、もっとも多いのは緊急支援などであったが、時間が経つにつれてまちづくり、産業支援、コミュニティ支援、子ども支援など地域を活性化させる取り組みへと活動内容が移り変わっているのが定量データから分かった。また、2011年3月11日から4月30日までの間に設立された18団体の団体設立当初と2016年3月時点での活動の移り変わりについて定性的に分析している。団体設立当初は非公式段階な組織であるためにミッションは曖昧であるが、活動を継続していくうちに組織としてのミッションは言語化され確固としたものとなっていくことが分かった。本章では事業内容と収入戦略についても考察を深めている。NPOのマーケティングでは、資金源について「寄付型」「事業収入型」、サービスの性質が「成長実現が長期」「成長実現が短期」という2つの軸で分類できる。災害ボランティアは「寄付型」「成長実現が短期」であるが、NPOのミッションは「成長実現が長期」の内容となっていく、その事業内容次第で「寄付型」「事業収入型」のマーケティングへと移っていくことが分かった。もちろん、資金源を得るために事業を複数持つという事もある。しかし、NPOにとってミッションを揺るがしかねない場合もあるので、むやみに収益事業を広げるのには注意が必要である。

第7章「ステークホルダーの誘因と獲得過程」では大きく2段階の論考を重ねている。一つ目にバーナードの誘因の条件より、NPOが持つステークホルダーである寄付者、他のNPO・NGO、行政、民間企業、財団・助成団体に分けて誘因をそれぞれ分析した。二つ目に、NPOは組織の運営をするのに不足している資源をどのように補うかという問いから、NPOの創始者のバックグラウンドが影響していると仮定し、「震災以前のNPO活動」「震災以前の行政との関わり」「出身地」「震災前の職業と現在の活動の関連性」という4つの条件から実証分析を行った。このようなバックグラウンドがない場合に、創始者はどのようにステークホルダーを発見し、獲得していったのかについても分析を行っている。震災直後にはステークホルダーが利他的な誘引が大きいですが、時間が経つにつれて誘引は下がってしまいます。ステークホルダーへのネットワークを広げ、NPOからは他の誘引を与

えるのも一つの戦略である。

以上の分析より、第8章を結論としている。第4章で示した仮説は非営利組織の持続可能性の仮説と照らし合わせてみると、「ミッション」が組織の存続について、団体に与える要因が大きいのは当然であるが、「組織デザイン」「ステークホルダー」の要件が「事業内容」に対する従属変数のようになってしまった。この課題を解決するため、「ミッション」をWhy、「組織デザイン」と「ステークホルダー」をHow、「事業内容」をWhatに置き換えることで、をこれらの要件を整理できた。その先に「ニーズ・課題」であるIncomes、「成果」であるOutcomesがそれぞれの要件と関わる。これらの要素の均衡こそが、非営利組織の持続可能性の要因であると結論づけた。

今後もNPOが持つミッションによって被災地が復興というよりか地域活性化していくことが求められる。地域に必要な事業ないしミッションを掲げているNPOは今後も活動を継続していけるだろう。そして、NPOが持続可能性を持って活動するには地域の人々の理解も必要であり、いかにステークホルダーの幅を広げていき、組織のミッションに共感して活動を応援してくれる主体を増やすかというのも重要となってくるだろう。

## 論文審査結果の要旨

本論文は、東日本大震災後の被災地におけるNPOの持続可能性の要因を探り、将来の大災害に向けて知見を残すことを目的としている。「被災地において今後もNPOは必要なのであろうか。」「東日本大震災後に誕生したNPOの活動を持続可能なものにする要因は何か。」という2つの研究設問を設定した。

研究方法は、社会学・組織論・非営利組織論の先行研究をレビューし、NPOの持続可能性に関する理論的構築を試みたうえで、筆者が専任研究員を務めた日本NPO学会震災特別プロジェクトが実施したデータを用いている。具体的には、岩手・宮城・岩手の被災三県における震災後新設のNPO法人・一般社団法人・公益社団法人を対象とし、1団体につき約2時間の半構造化インタビューを、71団体を対象に実施した。

本論文の構成は、第1章で研究の背景・目的・研究手法を述べ、第2・3章で震災後のNPOに関する社会学的考察を行い、第4章でNPOの持続可能性について学術的理論構築を行ない、第5-7章で被災地NPOへのインタビュー結果に基づく実証分析を行ない、第8章で結論を述べている。

第2章「東日本大震災後のNPOについて」では、東日本大震災におけるNPOの役割や存在意義について論じている。震災によって誕生したNPOは震災の直接的な影響による社会的ニーズよりも地域の潜在的ニーズをふまえて活動していることを明らかにし、今後も被災地においてNPOに対する期待が大きいことを推察した。

第3章「災害におけるフェーズ変化」では、マズローの欲求段階説に基づいて、新たにNPOが意識すべきフェーズ変化について論じた。応急支援期の物理的欲求への対応は成果が見えやすい一方

で、精神的欲求は成果が可視化しにくいこと、復興期に向かっているほど支援の成果評価が難しくなっていくとした。高次的欲求については、市民とNPOが支援する側／される側でなく、一緒に地域を活性化させる主体となることを提示した。

第4章「非営利組織の持続可能性の理論的枠組構築の試み」では、NPOの持続可能性に関する理論的枠組みの構築を試みた。組織論からBarnardの組織均衡論に基づく組織の存続条件の要素に、NPO論からの知見も交えながら考察を行なった。NPOの持続可能性の第一義的条件を「ミッション設定の的確さ」とし、第二義的条件を「事業遂行のための組織デザインが適切か」「目的を達成するための事業内容が適合しているか」「ステークホルダーへの誘因が働いているか」とした。

第5章「事業推進に適切な組織デザイン」では、どのような組織が、組織内で伝達のうまくいく組織形態を取っているかについて、Mintzbergの組織構造モデルと調査結果をふまえて、NPOの組織構造を「ピラミッド型」、「リーダー中心型」、「ボランタリー型」に分類した。

第6章「フェーズに変化に合わせた事業の変遷」では、NPOの団体設立当初と2016年3月時点における事業変遷について定量的・定性的に分析した。初期の緊急支援から、時間が経つにつれてまちづくり、産業・コミュニティ・子どもへの支援等への変遷を明らかにした。

第7章「ステークホルダーの誘因と獲得過程」では、まず、バーナードの誘因の条件より、NPOが持つステークホルダーである寄付者、他のNPO・NGO、行政、民間企業、財団・助成団体に分けて誘因をそれぞれ分析した。次に、NPOは不足している資源をどのように補うかという問いから、NPOの創始者のバックグラウンドが影響していると仮定し、「震災以前のNPO活動」「震災以前の行政との関わり」「出身地」「震災前の職業と現在の活動の関連性」という4つの条件から実証分析を行った。

最後の第8章では、NPOの存続における「ミッション」、「組織デザイン」と「ステークホルダー」、「事業内容」の要件を整理し、「ニーズ・課題」と「成果」との関係をモデル化し、これらの要素の均衡こそが、非営利組織の持続可能性の要因であると結論づけた。

本論文は、組織論・非営利組織論の見地から、災害復興における組織の持続可能性に関して、体系的な先行研究・理論的考察を行なうとともに、71団体に対するインタビュー調査による豊富なデータ分析から新たな知見を導出した点に学術的・社会的意義があると考えられる。

よって、本論文は博士(経営学)の学位を授与するに値すると判断した。