

令和 6 年 6 月 21 日現在

機関番号：34419

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2020～2023

課題番号：20K01844

研究課題名（和文）公民パートナーシップをレバレッジとした非営利組織の戦略的行為に関する調査・研究

研究課題名（英文）Research on strategic conducts of nonprofit organizations through leveraging of Public Private Partnership

研究代表者

東郷 寛 (Togo, Hiroshi)

近畿大学・経営学部・准教授

研究者番号：10469249

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,300,000円

研究成果の概要（和文）：本研究の主な成果は次の通りである。第一に、非営利組織（NPO）の戦略的行為の根底にある制度ロジックに着目し、NPOが公民パートナーシップ（PPP）を形成・実施する過程でどのように自組織のロジックを行政ロジックと互換性のあるものに調整したのかを明らかにしたこと、第二に、PPPを通じて得られた経営資源をレバレッジとしてNPOがどのように自らの組織能力と経営基盤を強化してきたのかを明らかにしたこと、そして、第三に、NPOがPPPを通じて多様な社会的価値を効果的に創造するための条件を明示したことがあげられる。

研究成果の学術的意義や社会的意義

研究成果の主な意義は、行政の視点に基づいてPPPの機能と政策環境との有効な適合関係を重視する傾向にある公共経営研究や公共政策過程と切り離して効果的に社会的価値を創造する組織行動の条件を探求する傾向にある非営利組織研究とは一線を画し、PPPと関連付けながら非営利組織の戦略的行為を時系列に捉えることによって持続可能な社会的価値創造を可能にする条件を明らかにした点にある。

研究成果の概要（英文）：The purpose of this research is to demonstrate, through a longitudinal case study, how Non-Profit Organizations (NPOs) have effectively created diverse social values based on their missions through a Public Private Partnership (PPP). The main research achievements are as follows. First, focusing on the institutional logics underlying the strategic conduct of such NPOs, we clarified how the target NPOs (Local Instructure Organizations) have skillfully adapted their logics to the logic of a local government in the process of forming and implementing the PPP while expanding their own organizational capabilities through leveraging strategies. Second, following the case analysis, the conditions for NPOs to effectively create multiple social values through the PPP were presented.

研究分野：経営学

キーワード：公民パートナーシップ 非営利組織 戦略的行為

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19 (共通)

## 1. 研究開始当初の背景

非営利組織は、企業や政府の代役を担うのではなく、組織のミッションに基づいて重要と判断した事業活動を柔軟かつ効果的に行うことによって、社会での存在感を高めてきた(田尾・吉田, 2009)。とりわけ、1998年の特定非営利活動促進法(NPO法)制定後、様々な政策領域において特定非営利活動法人であるNPOを中心とする市民活動団体の活動が着実に広がりを見せるとともに、公共サービスの提供や公共的課題への取り組みを行うなど社会におけるその影響力は高まりつつある。このような状況のもとで中間支援組織と呼ばれる支援型NPO法人(以下、支援型NPO)は、市民活動団体の運営支援や法人化支援などを通じて、こうした市民活動の発展に大きく寄与してきた(吉田, 2004)。

NPO支援を通じて自らの組織ミッションの達成を企図する支援型NPO法人は、大学や病院を経営する大規模な非営利組織や介護保険事業を行う事業型NPO法人とは異なり、自主事業である中間支援事業による安定的な財源の確保が難しいことから、おもに行政とのパートナーシップ事業たる公民パートナーシップ(以下、PPP)(Skelcher, 2007)を複数展開している。それゆえ、支援型NPO法人には、当該組織のミッションに共感し支援する多様な利害関係者に対するアカウンタビリティに加えて、行政組織とその利害関係者(PPPの受益者や納税者)に対するアカウンタビリティの履行が求められる(Forrer, Kee, Newcomer, and Boyer, 2010)。換言すれば、社会的価値と公共的価値(Moore, 1995)の実現を通じた社会的合理性の達成が他の非営利組織以上に求められる点が支援型NPO特有の課題である。その意味において、パートナーシップ事業で得た資源やノウハウをもとに組織ミッションの達成を図る戦略が組織存続に大きな影響を与える。

支援型NPOの戦略的行為とは、組織ミッションの実現を目指すために外部組織への働きかけを通じて、事業の組織化とその実施を企図する行為である。具体的には、(1)組織行動を規定する制度ロジック(以下、ロジック)に基づく社会的課題の発見・抽出、(2)行政組織を含めた外部組織への働きかけを通じた社会的課題の正統性の獲得、(3)PPPの事業化(予算化)に向けた外部組織とのロジックの調整、(4)PPPの実施を通じた組織ミッションの具現化と経営基盤の強化、という一連の諸活動から成る(Togo et al., 2019)。ここで注意すべきは、行政組織の要求水準(例えば、行政の仕様書)を満たしたうえで付加価値を生み出す組織能力の構築が支援型NPOに求められる点である。なぜならば、そのような意識が失われると組織ミッションの実現に向けた活動よりも行政の仕様書に基づく業務遂行がより重視されるようになり、その結果、組織が行政組織の「下請け」へと転化するリスク(坂井, 2017)がより一層高まるからである。したがって、行為主体の実践の視点からこのリスクの低減に

に向けた戦略的行為を明らかにし、こうした現実的課題に向けた実践的含意が求められる。

しかしながら、非営利組織研究や公共経営研究の領域においては、PPP を遂行する行為主体の実践を対象とした研究は極めて限られている。むしろ、制度設計 (Roehrichab, Lewis, and George, 2014)、アカウントビリティ (Forrer, Kee, Newcomer, and Boyer, 2010) を含めた内部統制、そして、業績評価方法 (Klijn et al, 2016; Warsen et al, 2018) といった事業管理の側面に注目する議論に留まっているのが現状であり、先に述べた経営的課題に対応する理論的かつ実践的含意が提示されていない。その原因として、行為主体の戦略的行為に基づく PPP の形成と実施という動的な過程を分析する有効な分析枠組が提示されていない点があげられる。

## 2 . 研究の目的

本研究の目的は、おもに非営利組織・運営者の視点から PPP をレバレッジとした持続的な社会的価値創造を担保する効果的な非営利組織の戦略的行為の条件を明らかにすることによって、実践と理論双方に対して含意を提示することにある。そこで本研究では、PPP に従事する非営利組織が行政ロジックと自組織のロジックのバランスを取るための戦略的行為を通して、公共政策目標の達成と組織ミッションの実現を図る組織的实践に焦点を合わせている。

## 3 . 研究の方法

本研究は研究方法としてケーススタディー・アプローチを採用している。ケーススタディーの分析対象は、PPP (コミュニティビジネス支援事業) を企画する自治体 (行政) とそれを実施する 6 つの支援型 NPO のうちの 2 団体である。この 2 団体を選んだ理由として、PPP の運営面で自治体と交渉する際に主導的な役割を果たしたこと、そして、当該 PPP をレバレッジとして効果的に組織能力を高めた点があげられる。次にデータ収集は、以下のように行われた。第一に、2017 年から 2022 年にかけて分析対象となる PPP に関する支援型 NPO のスタッフ (理事長、事務局長、PPP 担当職員) と行政の PPP 担当職員へのインタビュー調査を実施した。これに加えて、支援型 NPO の年次報告書、支援型 NPO のプレスリリース、そして、当該 PPP の募集要項などの関連資料を収集した。

## 4 . 研究成果

ケーススタディーの分析対象となった支援型 NPO (2 団体) は、いずれも PPP を通して付与された資源 (資金や正統性) を活用する形で多様な社会価値を創造していることが明らか

かになった。第一に、PPP の実施において、支援型 NPO の戦略的行為の根底にあるロジックに違いが見られた。プロジェクト開始時の行政の担当者と支援型 NPO のリーダーは、同じロジックを共有していたにもかかわらず、行政がロジックを転換した際に、それぞれが独自に行政ロジックと互換性のあるロジックを用いて対応した。各組織の持つロジックの違いは、同じ制度環境をそれぞれの目的に応じて多様に読み解いたことを示唆している。これは、二つの支援型 NPO が PPP と自組織のロジックのバランスを取るという同じ戦略的行為をとっていても組織的实践の方向性が異なる点を示唆している。例えば、行政ロジックが転換された後、両支援型 NPO は、当該 PPP への財政的依存を減らす一方で、自らの組織ミッションを再考し、新しい行政ロジックに適合したロジックに基づいて事業活動を展開しようとした。ミッションの再考は、当該 PPP への過剰適応のリスクを減らすだけでなく、組織のミッションクリープとミッションドリフトの回避にも大きく貢献した。

第二に、戦略的行為と PPP で得た経営資源の活用（レバレッジ）戦略が支援型 NPO の持続的な社会的価値創造に大きく貢献する点が明らかになった。支援型 NPO は、それぞれの組織ロジックに基づき、事業ポートフォリオを多角化し、自らの経営基盤を強化した。他の自治体や同じ自治体でも他部署が企画する PPP に参画することによって、自治体内において有力な NPO として認められるようになった。加えて、PPP の実施を通じて、自らの組織のミッションの達成の視点から社会問題や社会的支援のニーズを読み取り、それを行政機関に周知させ、そして、それらに対応する事業を提案することによって、その事業化（予算化）を実現させてきた。その結果、両支援型 NPO は、経営基盤と組織能力の双方を強化することに成功しただけでなく、PPP の実施を通して蓄積された組織能力をより広範囲に使いまわすことが可能になった。実際に、PPP の実施を通して獲得した組織能力を別の新たな PPP の企画やその実施に流用することによって、事業の多角化や事業ポートフォリオの再構成を行っている。

本研究から得られた含意は、次の通りである。第一に、ロジックが PPP に従事する行為主体の戦略的行為を捉えるのに有効な分析単位であることを示したことが挙げられる。各行為主体は共有ロジックを異なる形で読み解き、それと互換性のあるロジックを独自に形成することによって、多様な実践を行っている。事例分析が示したように、行政が PPP のロジックを転換した後、事業パートナーである両支援型 NPO は、互換性はあるが行政とは異なるロジックに基づいて事業を実施した。とりわけ、これらの組織が行政ロジックを参照点として独自の組織ミッションに沿った事業を展開してきた点を考慮すると、組織現象をミクロの視点（組織のリーダーや管理者などの行為主体レベル）からマクロ（組織フィールド）を捉えることの重要性を認識することができる。

第二に、NPO が PPP を通じて持続的に社会価値を創造するうえで戦略的行為と経営資源のレバレッジ戦略が重要である点を示したことが挙げられる。他の PPP 研究とは異なり、本研究の視点は、対象となる PPP だけでなく、行政のパートナーである NPO の組織行動にも及んでいる。特に、市民社会組織と呼ばれる小規模な NPO は行政の補助金に大きく依存するため、PPP を通じた補助金の確保は組織存続に不可欠である。この点において、戦略的行為と公的資金のレバレッジ戦略の関係性に注目する研究は、非営利組織研究の発展に寄与すると考えられる。事例分析では、多種多様な PPP への関与による事業の多角化は、NPO の戦略的選択の幅を広げるだけでなく、行政ロジックの理解とそれによる公共政策への対応力の向上が可能であることが示されている。したがって、公共政策の背景や行政のロジックを理解したうえで行政機関と密接に連携する機会をより多く得ることは、NPO にとって極めて重要である。また、そうした機会を得るには、政策目標の達成と組織ミッションの実現に資する事業を行政に対して提案するだけでなく、その事業を実施できる組織能力をあらかじめ構築しておく必要がある。その意味において、行政との協働の機会をより多く引き出す NPO の戦略的行為と PPP などの協働によって得られた資源を組織能力の構築につなげるレバレッジ戦略は、NPO 経営において重要であると考えられる。

本研究を通して、NPO が PPP を通じて多様な社会的価値を創造するための有効な条件を導出することができた。具体的な内容は、以下の通りである。

- 組織のミッションに強く関わる社会問題に取り組む事業を PPP として行政に提案するだけでなく、その予算化（事業化）に向けて働きかけること
- 自らの組織ロジックを PPP（行政）のロジックに柔軟に適合させ、そのロジックを反映した組織的实践を行うこと
- PPP の実施を通じて構築した組織能力を他の事業に使い回しながら、自らの事業ポートフォリオの管理を効果的に行うこと

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計12件（うち査読付論文 6件 / うち国際共著 1件 / うちオープンアクセス 3件）

1. 著者名 東郷 寛, 團 泰雄	4. 巻 68(3)
2. 論文標題 非営利組織の人的資源管理研究の展開：戦略的人的資源管理論を中心に（中）	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 商経学叢	6. 最初と最後の頁 165-189
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 金川幸司・洪性旭・井本智明・森裕亮	4. 巻 45(3)
2. 論文標題 地域自治組織の活性化要因に関する研究～ 全国自治体へのアンケートをもとに～	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 計画行政	6. 最初と最後の頁 51-57
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 Koji Kanagawa	4. 巻
2. 論文標題 Concept and Scheme of Neighborhood Autonomous Bodies from the Viewpoint of Participatory Democracy in Japan	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 Proceedings of the 2022 Annual Conference of Asian Association of Public Administration (in Shanghai), 2022年12月, 査読有り	6. 最初と最後の頁 -
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 吉田忠彦	4. 巻 24号
2. 論文標題 NPO支援組織と制度ロジック変化 アリスセンターのケース	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 非営利法人研究会誌	6. 最初と最後の頁 35-49
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 吉田忠彦	4. 巻 69(3)
2. 論文標題 アリスセンターの設立と事業展開 中間支援組織の解体のために (下)	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 商経学叢	6. 最初と最後の頁 181-228
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている(また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 Hiroshi Togo, Yasuo Dan	4. 巻 -
2. 論文標題 The relationship between non-profit board governance and Human Resource Management: A comparative longitudinal analysis of Japanese small Non-Profit Organizations	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 Proceedings of the 38th EGOS Colloquium	6. 最初と最後の頁 -
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 東郷 寛、團 泰雄	4. 巻 68(2)
2. 論文標題 非営利組織の人的資源管理研究の展開：戦略的人的資源管理論を中心に (上)	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 商経学叢	6. 最初と最後の頁 73-99
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている(また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 Hiroshi Togo	4. 巻 -
2. 論文標題 An Analysis of the Process of Changes in Community Governance in the Areas Affected by the Great Earthquake from a Practical Perspective	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 経営イノベーション研究所 設立10周年記念論集	6. 最初と最後の頁 115-134
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 吉田忠彦	4. 巻 67(3)
2. 論文標題 アリスセンターの設立と事業展開 中間支援組織の解体のために (上)	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 商経学叢	6. 最初と最後の頁 121-138
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 吉田忠彦	4. 巻 第22巻
2. 論文標題 市民活動支援をめぐる施設、組織、政策 - アクターネットワーク理論の視点-	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 非営利法人研究学会誌	6. 最初と最後の頁 57 - 73
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 金川幸司	4. 巻 第9巻
2. 論文標題 地域づくり組織の組織構造とその動態的分析 都市内分権機能に焦点を当てて	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 経営情報イノベーション研究	6. 最初と最後の頁 55 - 72
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 Hiroshi Togo, Yasuo Dan	4. 巻 -
2. 論文標題 Transitions in HRM Policies and HR Architectures of Nonprofit Organizations: A Comparative Analysis by the Approach of Strategic Human Resource Management	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 Proceedings of the BAM 2020 CONFERENCE IN THE CLOUD	6. 最初と最後の頁 1 - 20
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 該当する



〔学会発表〕 計4件（うち招待講演 0件 / うち国際学会 3件）

1. 発表者名 Hiroshi Togo, Yasuo Dan
2. 発表標題 The relationship between non-profit board governance and Human Resource Management: A comparative longitudinal analysis of Japanese small Non-Profit Organizations
3. 学会等名 European Group for Organizational Studies (国際学会)
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 Koji Kanagawa
2. 発表標題 Concept and Scheme of Neighborhood Autonomous Bodies from the Viewpoint of Participatory Democracy in Japan
3. 学会等名 Asian Association of Public Administration (国際学会)
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 東郷寛, 團泰雄
2. 発表標題 非営利組織における戦略的人的資源管理の有効性の検討：支援型NPOを例として
3. 学会等名 非営利法人研究学会 関西・中部合同部会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 Hiroshi Togo, Yasuo Dan
2. 発表標題 Transitions in HRM Policies and HR Architectures of Nonprofit Organizations: A Comparative Analysis by the Approach of Strategic Human Resource Management
3. 学会等名 British Academy of Management (BAM) 2020 CONFERENCE IN THE CLOUD (国際学会)
4. 発表年 2020年

## 〔図書〕 計2件

1. 著者名 金川 幸司、後 房雄、森 裕亮、洪 性旭、山中雄次、柏木登起、今井良広、坪井秀次、東郷寛	4. 発行年 2021年
2. 出版社 晃洋書房	5. 総ページ数 256
3. 書名 協働と参加	

1. 著者名 加護野忠男、吉村典久、稲葉 祐之、三上 磨知、小林 崇秀、河合 篤男、團 泰雄、松本 雄一、真鍋 誠司、石井 真一、趙 怡純、加藤 敬太	4. 発行年 2021年
2. 出版社 中央経済社	5. 総ページ数 244
3. 書名 新しいビジネスをつくる	

## 〔産業財産権〕

## 〔その他〕

-

## 6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究分担者	金川 幸司  (Kanagawa Koji)  (00341470)	静岡県立大学・経営情報学部・名誉教授   (23803)	
研究分担者	吉田 忠彦  (Yoshida Tadahiko)  (20210700)	近畿大学・経営学部・教授   (34419)	
研究分担者	團 泰雄  (Dan Yasuo)  (60298502)	近畿大学・経営学部・教授   (34419)	

6. 研究組織（つづき）

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究 分 担 者	井上 祐輔  (Inoue Yusuke)  (90737975)	札幌大学・地域共創学群・准教授     (30102)	

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関