

令和 6 年 5 月 18 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：20K01871

研究課題名（和文）非営利組織におけるコアスタッフの人材育成・リテンションと組織開発

研究課題名（英文）Core Staff Development, Retention and Organizational Development in Nonprofit Organizations

研究代表者

團 泰雄（Dan, Yasuo）

近畿大学・経営学部・教授

研究者番号：60298502

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）：本研究は、人材育成やリテンションを含めた非営利組織の人的資源管理について、営利企業とは異なる固有の条件を反映し、かつ組織や経営環境の経時的な変化を捉えるために、人的資源管理施策の組み合わせである人的資源アーキテクチャを中心とした分析枠組みを提示した。分析の結果、非営利組織の人的資源アーキテクチャは組織の成長とともに従業員志向へと単純に変化するのではなく逆戻りする可能性や、組織業績、モチベーション、離職意思などの結果に応じて人事施策が変化するフィードバックループが存在する可能性、スタッフとの交渉に応じて経営者が人的資源管理のあり方を再考する側面の存在など多くの示唆を得ることができた。

研究成果の学術的意義や社会的意義

研究成果の学術的意義や社会的意義は次のとおりである。第1に、安定的な財源の確保が難しく、組織ミッション達成のために自主事業の展開を必要とする支援型NPO法人において組織を動かしていく人材としてのコアスタッフを育成、リテンションするためのマネジメントのあり方を明らかにした。第2に、人的資源管理施策の組み合わせである人的資源アーキテクチャをより詳細に捉え、その変化を分析することによって、人的資源管理の過程を動的に捉える枠組みを提示した。第3に、小規模組織においては、スタッフと経営者との関係が密接になるために人的資源管理の変化の際に大規模組織とは異なる関係性が生じることを明らかにした。

研究成果の概要（英文）： This study presents an analytical framework focusing on human resource architecture, which is a combination of human resource management measures, in order to reflect the unique conditions of human resource management in nonprofit organizations, including human resource development and retention, which differ from those of for-profit companies, and to capture changes in the organizational and business environment over time.

The results of the analysis revealed the following.

First, the human resource architecture of nonprofit organizations does not simply change toward employee orientation as the organization grows, but may reverse as the equilibrium is lost. Second, there may be a feedback loop in which human resource policies change in response to outcomes such as organizational performance, motivation, and turnover intentions. Third, there is the aspect of management rethinking human resource management in response to negotiations with staff.

研究分野：人的資源管理論

キーワード：非営利組織 人的資源アーキテクチャ 交渉による秩序

1. 研究開始当初の背景

我が国における非営利組織は、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(田尾・吉田、2009)によって社会での存在感を高めてきた。非営利セクターは大きな労働市場に成長しており、女性、シニア、若者など、多様で柔軟な働き方を求める人の有力な雇用の受け皿としての役割が期待されている。

非営利組織の中でも、市民公益活動の支援を通じて地域の問題解決などのミッションの達成を企図する支援型 NPO 法人は、行政とのパートナーシップ事業を複数展開しているが、大学や病院など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く、組織のミッション達成のためには自主事業の展開が必要である。行政とのパートナーシップ事業は長期に継続するとは限らないことから、自主事業を多く持ちその割合を高めていくことは、組織の安定にもつながる。それゆえ、多様な事業を展開する際には、各事業を統括するプロジェクトマネージャー以外にも、組織全体を動かしていく役割を果たす人材としてのコアスタッフが必要となる。

しかし、支援型 NPO においては、個別事業に人材を配置する体制になっている上に、各事業の関連性が低い場合も少なくない。また高度な専門性を必要とする事業を展開している場合には、個人の専門的スキルを向上させることに関心が高い一方で法人全体のミッションを理解していないと言った「組織の縦割り化問題」が発生しており、これらのことがコアスタッフの育成やリテンションを阻害しているという問題がある。

支援型 NPO には転職が多く人材の供給、あるいは全体の組織能力が不安定になりがちなか中でいかにコアスタッフのエンゲージメントを高め、能力を向上させ、リテンションを実現するかは組織の存続に関わる重要な問題である。その意味でコアスタッフに対するマネジメントの巧拙が組織の存続を決定づける可能性もある。支援型 NPO において人的資源管理が制度として確立していない場合も少なくないものの(Townsend et al., 2017)、実際には活動の充実に図るために人的資源を確保・充実にしていきたいというニーズも高まりつつあり、コアスタッフの育成・リテンションのための施策を確立することは重要な課題となっている。

このような状況の中で、我が国の非営利組織を対象とした人的資源管理に関する研究は極めて限られており、コンサルタントを中心とした実務家による総花的な議論に留まっている状況であった。その原因として、非営利組織の人的資源管理にかかる固有の条件を反映した有効な分析枠組みが提示されていなかったという点が挙げられる。非営利組織が活動を継続していくために必要な人的資源管理施策はどのようなものか、また営利企業のそれとはどのように異なるのかをより明確にすることが重要であることが認識されていた。

2. 研究の目的

本研究の目的は、我が国の非営利組織、中でも市民公益活動を支援する支援型 NPO を対象として、非営利組織の成長と発展に寄与するコアスタッフの育成およびリテンションのための施策が組織成果につながるメカニズムを明らかにすることである。具体的には、第 1 に、スタッフ個人のキャリアデータをもとに、入職・離職を含めたキャリアに関する傾向を明らかにする。第 2 に、コアスタッフの組織に対するエンゲージメントを高める条件とそのための方策を明らかにする。第 3 に、コアスタッフの育成・リテンションに対する組織内の活発な知識と情報の循環を可能にする組織開発手法の効果を明らかにする。

3. 研究の方法

研究開始当初は、コロナウイルス感染症拡大に伴う緊急事態宣言等の影響により、国立国会図書館をはじめとする諸機関での資料検索や文献調査を実施することができなかったことから、主にインターネット上の諸データベースにより文献を渉猟し、非営利組織の人的資源管理に関する既存研究をはじめ、非営利組織を対象とした組織論、社会学など関連分野などのレビューを中心に行った。その後 2021 年後半から諸機関での資料検索や文献調査も併せて実施した。

また、コロナウイルス感染症拡大に伴う緊急事態宣言等の影響により、予定していたインタビュー調査を進めることがなかなかできなかったことから、また、兵庫県で 20 年近く継続している支援型 NPO2 団体を対象とした事例研究を行った(また、本研究期間以前にすでに調査を実施していた 2 団体のデータも比較のために使用した)。事例研究のデータは、文献資料、Web ページ、刊行された書籍、団体による定期刊行物などのドキュメント資料と、年度ごとの在籍者の名簿、各団体の理事長や事務局長、コアスタッフへのインタビューに基づいている。インタビューは 2022 年 5 月～2023 年 9 月にかけて行った。事例分析の過程では、情報提供者との反省的対話を行いつつ、事実確認も丹念に行うことで、事例分析の精緻化を図った。

4. 研究成果

本研究は、我が国の非営利組織、中でも市民公益活動の支援を通じて地域の問題解決などのミッションの達成を企図する支援型 NPO を対象として詳細なインタビュー実施し、その結果を分

析することにより、その成長と発展に寄与するコアスタッフのマネジメントのあり方について、主に育成とリテンションの観点から明らかにした。

(1) 人的資源アーキテクチャの変化

非営利組織の人的資源管理に関する初期の研究においては、個々の人的資源管理施策の課題に焦点が当てられてきたが(Ban et al., 2003)、このアプローチでは単一の人的資源管理施策が業績に与える影響に着目していたことから、組織環境との関係や施策間の相互作用が明確に認識されていない。そこで、非営利組織における人的資源管理とミッションや戦略との関連性や複数の施策の相互作用が組織成果に対してどのような影響を与えるかが注目されるようになった(Appelbaum et al., 2000)。この点について、Ridder and McCandless (2010) は非営利組織の持つ戦略志向と人的資源志向の程度によって人的資源アーキテクチャが4つのタイプに分類できるとし、その後実施した実証研究の結果を踏まえ、Baluch and Ridder(2020)において、管理型アーキテクチャ(人的資源管理機能が専門化されておらず、最低限の施策しか整備されていない)、従業員志向型アーキテクチャ(非金銭的志向が強く、スタッフのコミットメントが高く、ミッションと人的資源管理施策の適合性を高めようとする)、ハイブリッド型アーキテクチャ(資金提供者の要求に答えるためにスタッフを減らしつつもスタッフのウェルビーイングを意識している)の3つに分類した。

しかし、Baluch and Ridder(2020)の分類は、個々の組織がある一時点において特定の人的資源アーキテクチャを採用していることを想定しているが、時間の経過とともに組織が環境変化に対応することによって人的資源管理アーキテクチャを変化させる可能性は十分にある。そこで本研究では1つの組織が設立されてから現在までの戦略、ミッション、人的資源管理施策、個々のスタッフのキャリアの変遷を追跡することで、人的資源アーキテクチャの変化を明らかにした。

人的資源アーキテクチャの変遷は管理型アーキテクチャから従業員志向型アーキテクチャへの単純な発展段階モデルでもなければ、それら2つのモデルの単純なハイブリッドでもない。ある時点で強い人的資源管理システム(Bowen and Ostroff, 2004)を構築できたとしても、スタッフが高く評価していた施策が廃止されることによって人的資源管理システムの均衡が崩れれば、設立初期の施策が十分に整備されていない人的資源アーキテクチャに逆戻りする可能性がある。一見安定しているように見えても、現実には日々の仕事の中でさまざまな出来事があり、人的資源管理システムにおける均衡関係は常に変動する可能性を持っているため、現行のシステムの運用を維持できなくなる閾値を超えれば、人的資源アーキテクチャの変更に繋がる可能性がある。

具体的には、資金が十分でない段階では、非営利組織は運営継続のために資金提供者のコスト削減要求に応える必要があり、それに伴って人的資本の効率的活用が求められる。そのため、可能限り育成コストをかける必要のない経験者を採用する管理的アーキテクチャが構築される。しかし、管理型アーキテクチャはコスト管理が優先されるあまり、組織のミッションを考慮しない判断に陥る危険性がある。そのため、非営利組織は財源の蓄積により安定的な運営が可能になった時点(この時点ではハイブリッド型アーキテクチャに変化している)で、さらにミッションとの整合性を図り、スタッフの内部育成を志向し、福利厚生や研修にコストをかける従業員志向型アーキテクチャへと移行する。ただし、支援型NPOにおいては、従業員志向型アーキテクチャに必ずしもとどまることができない可能性がある。その理由は、コアスタッフとして育成された者の中に転職や独立をする者が一定程度存在するからである。スタッフの流出が多くなると、コアスタッフのリテンションを実現するための制度的な仕組み(報酬の充実や組織内キャリアパスの設計など)を構築する必要があり、この場合にはハイブリッド型アーキテクチャへと逆戻りすることになる。さらに制度の維持が困難になれば、管理型アーキテクチャへと逆戻りする可能性もある。

(2) 人的資源管理における再帰的な関係の存在

本研究では、人的資源管理のプロセスと結果がどのように経営者の意思決定に影響するかを明らかにした。プロセスや結果において問題が生じた場合、それは従業員の離職や心理的な破綻という形で表れるが、これに対して経営者は何らかの対応をしなければならない。従来の人的資源管理研究においては、人的資源アーキテクチャが構築されたあとにスタッフに示され、それに従ってスタッフが行動した結果が組織業績につながった時点で終了するモデルが採用されていた。言い換えるならば、このモデルは人的資源管理が組織業績に貢献する経路をある時点で特定しようとするものであるが、実際の人的資源管理には、組織業績や、モチベーション、離職意思などの個人にとっての成果に応じて経営者が人的資源管理施策を変化させるフィードバック・ループが存在すると考えられる。本研究はこの点を分析するための端緒として位置づけられる。

(3) 経営者とスタッフとの間の施策に対する知覚のギャップ

人的資源管理システムがバランスを失う原因は、日常業務に対するタスクが引き金となっている。人的資源管理に関する既存研究では、経営者とスタッフとの間の施策に対する知覚のギャップの存在を示す証拠が提示されているのみであり、そのギャップをどのように埋めるのかという具体的な検討は不十分であった。さらに、このようなギャップに関する研究では、経営者が

人的資源管理施策に込めたメッセージをスタッフが解釈するためのフィルターとしてのマネジャーの役割が強調されている。しかし、これらの研究ではスタッフにメッセージをできるだけ正確に伝えるという側面のみが焦点が当てられており、スタッフとの交渉に応じて経営者が人的資源管理のあり方を再考するという側面には触れられていないが、本研究ではこの側面について具体的なケース分析により明らかにすることができた。

ただし、以下の点が今後も継続して検討を行っていくべき課題として認識された。第1に、人的資源アーキテクチャの経時的変化について詳細に分析したことによって多くの示唆を得ることはできたが、少数の事例から導き出されたものである。今後はより多くの事例を調査・分析することにより一般化可能性を検討していくことが必要である。

第2に、従業員の人的資源管理施策に対する知覚に関して、経営者とスタッフとの間にギャップがあることは明らかにできたものの、そのギャップを埋めるメカニズムについては、さらに詳細に説明していくための検討の余地がある。本研究では、日常業務の微妙な変化により、人的資源管理施策をめぐる交渉が常に行われていることを提案している。交渉の結果、施策自体が変更されずに運用の変更によって対応が行われる場合もあれば、施策自体の大幅な変更が必要になり人的資源アーキテクチャの変化へとつながることもある。その分かれ目がそこにあり、どのような因子が影響を与えるのかについても、今後検討していくことが必要である。

第3に、研究開始当初の目的として掲げていた組織開発の手法の効果については、従業員志向型の人的資源アーキテクチャに含まれることで効果を発揮することについては明らかになったものの、どのような具体的手法や要素がどのような経路を通じてコアスタッフの育成・リテンションに対して効果をもたらすのかを定量的に明らかにすることはできておらず、今後の検討が必要である。

(引用文献)

- Appelbaum, E., T. Bailey, P. Berg, and A.K. Kalleberg (2000) *Manufacturing Advantage: Why High-performance work systems pay off*, Cornell University Press.
- Baluch, A. M., & Ridder, H.-G. (2020) "Mapping the Research Landscape of Strategic Human Resource Management in Nonprofit Organizations: A Systematic Review and Avenues for Future Research," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 50(3), 598-625.
- Ban, C., Drahnak-Faller, A., & Towers, M. (2003) "Human resource challenges in human service and community development organizations: Recruitment and retention of professional staff," *Review of Public Personnel Administration*, 23(2), 133-153.
- Bowen D. E. and C. Ostroff(2004) "Understanding firm-HRM performance linkages: the role of the "strength" of the HRM system," *Academy of Management Review*, Vol.29, No.2, pp.203-221.
- Ridder, Hans-Gerd and Alina McCandless Baluch(2010) "Influences on the Architecture of Human Resource Management in Nonprofit Organizations," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol.39, No.1, pp.124-141.
- Townsend, K., McDonald, P., and Cathcart, A. (2017) "Managing flexible work arrangements in small not-for-profit firms: the influence of organisational size, financial constraints and workforce characteristics," *International Journal of Human Resource Management*, Vol.28, No.14, pp.2085-2107.
- 田尾雅夫・吉田忠彦(2009)『非営利組織論』有斐閣。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計17件（うち査読付論文 10件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 0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 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 (European Group for Organizational Studies)	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
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 野口 寛樹・中本 龍市	4. 巻 91 (3-4)
2. 論文標題 サービス貿易の視点によるNPOの国際化の研究：『NGOデータブック』を用いた時系列的な分析	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 商学論集	6. 最初と最後の頁 13-30
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 Yusuke Inoue, Hiroshi Togo, Takehisa Yamada	4. 巻 -
2. 論文標題 Writing the Collective History: The Analysis of Traditional Industrial Clusters through Actor-Network Theory	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 Proceedings of the BAM2022 Conference	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	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 東郷寛・井上祐輔	4. 巻 67(3)
2. 論文標題 組織フィールドとしての産業集積 明治期から昭和50年までの波佐見焼産地における分業構造の変化	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 商経学叢	6. 最初と最後の頁 175-203
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 野口 寛樹・中本 龍市	4. 巻 90(2-4)
2. 論文標題 NPO法人による科学技術の振興 : 特許情報からみる全体像	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 商学論集	6. 最初と最後の頁 15-27
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 野口 寛樹・中本 龍市	4. 巻 90(2-4)
2. 論文標題 非営利組織研究に関わる言説空間の可視化 : 計量書誌学的手法からの検討	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 商学論集	6. 最初と最後の頁 29-44
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 Hiroshi Togo, Yasuo Dan	4. 巻 -
2. 論文標題 Transitions in HRM polices 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 -
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 22
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 Yasuo Dan, Yusuke Inoue, Hiroshi Togo	4. 巻 -
2. 論文標題 A Study on the Conditions for Transition of the HR Architecture in Nonprofit Organizations	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 Proceedings of ARNOVA's 52nd Annual Conference(Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action: ARNOVA)	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 70(1)
2. 論文標題 非営利組織の人的資源管理研究の展開：戦略的人的資源論を中心に(下)	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 商経学叢	6. 最初と最後の頁 217-238
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 A Phenomenological Approach to the Dynamic Analysis of Nonprofit Governance	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 Academy of Management Proceedings 2023	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 -

〔学会発表〕 計9件 (うち招待講演 0件 / うち国際学会 6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 38th EGOS Colloquium (European Group for Organizational Studies) (国際学会)
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 Yusuke Inoue, Hiroshi Togo, Takehisa Yamada
2. 発表標題 Writing the Collective History: The Analysis of Traditional Industrial Clusters through Actor-Network Theory
3. 学会等名 BAM2022 Conference (国際学会)
4. 発表年 2022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 BAM 2020 CONFERENCE IN THE CLOUD (国際学会)
4. 発表年 2020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 A Phenomenological Approach to the Dynamic Analysis of Nonprofit Governance
3. 学会等名 The 83rd Annual Meeting of the Academy of Management (国際学会)
4. 発表年 2023年

1. 発表者名 Yasuo Dan, Yusuke Inoue, Hiroshi Togo
2. 発表標題 A Study on the Conditions for Transition of the HR Architecture in Nonprofit Organizations
3. 学会等名 ARNOVA's 52nd Annual Conference(Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action: ARNOVA) (国際学会)
4. 発表年 2023年

1. 発表者名 吉田忠彦
2. 発表標題 非営利法人の振興に寄与する「中間支援」とは何か—NPOそして中間支援組織の言語論的転回の視点—
3. 学会等名 非営利法人研究学会 第27回全国大会(統一論題)
4. 発表年 2023年

1. 発表者名 井上祐輔
2. 発表標題 陶磁器産地における歴史の活用
3. 学会等名 日本経営学会北海道部会
4. 発表年 2023年

1. 発表者名 Hiroki Noguchi, Ryuichi Nakamoto
2. 発表標題 Comparative Analysis of International Service Delivery: A GATS framework perspective on NPO Internationalization in Japan and Sweden
3. 学会等名 The 39th EAMSA Annual Conference (国際学会)
4. 発表年 2023年

〔図書〕 計2件

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	

1. 著者名 金川 幸司、後 房雄、森 裕亮、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	

〔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	東郷 寛 (Togo Hiroshi) (10469249)	近畿大学・経営学部・准教授 (34419)	
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	中本 龍市 (Nakamoto Ryuichi) (80616136)	九州大学・経済学研究院・准教授 (17102)	
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