

氏名	菅井 徹郎		
学位の種類	博士（経営管理）		
学位記番号	博甲第一号		
学位授与年月日	平成 27 年 3 月 14 日		
学位授与の要件	嘉悦大学学位規程第 6 条		
学位論文名	非営利組織の持続的発展に関する研究		
論文審査委員	主査教授 高橋 洋一	副査教授 跡田 直澄	
	副査准教授 森谷 智子		

### 論文審査の結果の要旨

近年、社会課題の解決を図る非営利組織の重要性が増している。しかし日本の非営利組織は脆弱なものが多く、事業継続に課題を抱える団体も多い。本研究は、米国の先行研究からの示唆を踏まえ、日本の非営利組織の持続的発展に必要な条件や施策を考察したものである。具体的な構成は、序章に始まり、以下の通りである。

第 1 章では、非営利組織についての概要を述べ、日本の非営利組織の現状と課題を整理している。そこでは非営利組織（NPO）が社会に必要とされていること、ただし日本の NPO は脆弱な団体が多く、その持続的発展のための研究が必要であることが明らかにされている。

第 2 章では、日米の非営利組織についての先行研究を展望している。様々な研究の中で、成功事例を研究しその共通原則を導くというアプローチをした、Crutchfield and Grant (2007) の研究に注目して、以下の本稿の議論は展開されている。この研究の共通原則を用いて、日本の非営利組織の持続的発展への示唆につなげている。

第 3 章では、彼らの研究で、世界を変える偉大な NPO として抽出された 12 団体の中から 6 原則の事例として 6 団体を選び考察し、日本への示唆を明らかにしている。

第 4 章では、日本で成長しつつある、又は将来の成長が期待できると思われる団体を中心に 8 団体の NPO を事例として考察している。その中で、日米で同じ分野の事例について比較考察し、米国の偉大な NPO とされる団体に比べ活動規模が小さく、6 原則の比較においてもその水準がまだかなり低いことを指摘している。

第 5 章では、考察してきた事例研究からの示唆を踏まえ、日本の非営利組織の持続的発展に向けて、どのようにすれば良いかを考察している。すなわち、日本の非営利組織の弱点を補う方法を検討している。考察の結果として得られた改善法は次の 6 点とされている。

- 1) 政策アドボガシーとサービスを提供する点では、社会の課題解決のためのサービスの提供と、課題そのものを社会に知ってもらうという 2 つの活動を同時に行うことが必要ということである。
- 2) 市場の力を利用する点では、企業へのコンサルティングができるほどまで専門性を高めていくこと、あるいは企業が購入意欲を持つようなサービス提供を考え出していくこと、などで企業との連携を図ることが必要である。
- 3) 熱烈な支持者を育てる点では、NPO 活動へのボランティア参加から、社会貢献への満足感を得られるようにすることで、参加意識を高めることが必要である。
- 4) ネットワークを築く点では、ノウハウの無償提供等によるネットワークづくりや異分野間の連携などにより、市場拡大を図ることも必要である。
- 5) 環境に対応する技術を身につける点では、PDCA サイクルの実施というような民間企業のマネジメントの導入が必要である。
- 6) 権限を分担する点では、多様な人材の活用と指導層の継続性が必要であるが、そのためには持続的成長を図りつつ組織整備を進めていくことから始めなければならないであろう。

本研究は、日本の非営利組織の発展に必要な経営手法を米国の非営利組織の成功事例から導出しようとしたものである。非営利組織の経営評価、活動評価は研究領域としてはまだ始まったばかりで、系統的な研究は行われていない。研究対象としての選択領域はチャレンジングなものと同様に評価できる。また、少ない先行研究の中で、成功事例を丁寧に調査した興味深い研究をベースに選んだことも評価できる。

しかし、日本の 8 つの非営利組織の選び方にはやや科学性が欠ける。NGO 系や財団関係であれば、もう少し規模の大きい組織もあり、それなりに日米比較に耐えうるものもある。この意味では、日本での成功事例と米国の成功事例との比較という研究も望まれるところである。ただ、日本の大きな非営利組織が、政府系資金への依存系、あるいは大企業の系列的なもの、介護保険資金依存系ばかりであるから、経営比較としてはあまり面白くない結論が明白とも言えよう。

こうした残された課題は最終章でも触れているように、まだまだあるが、非営利組織の経営力の低さを指摘し、その改善方法を指摘した論文は本邦初であろう。経営の評価方法の議論はこれまでもある程度展開されているが、具体論を展開しているものは見当たらない。その点では、本論文は高く評価でき、嘉悦大学博士（経営管理）を授与するに値する論文と考える。