

論文 / 著書情報
Article / Book Information

題目(和文)	NPO法人が発展するためのコミュニケーションの重要性について：ゲーム理論的アプローチ
Title(English)	
著者(和文)	加賀義隆
Author(English)	Yoshitaka Kaga
出典(和文)	学位:博士(工学), 学位授与機関:東京工業大学, 報告番号:甲第8560号, 授与年月日:2011年9月25日, 学位の種別:課程博士, 審査員:武藤 滋夫
Citation(English)	Degree:Doctor (Engineering), Conferring organization: Tokyo Institute of Technology, Report number:甲第8560号, Conferred date:2011/9/25, Degree Type:Course doctor, Examiner:
学位種別(和文)	博士論文
Type(English)	Doctoral Thesis

平成 23 年度博士論文

NPO 法人が発展するためのコミュニケーションの重要性について:

ゲーム理論的アプローチ

東京工業大学大学院社会理工学研究科社会工学専攻

学籍番号 07D43031

加賀 義隆

指導教員 武藤滋夫教授

論文要旨

現代社会が抱えている多くの問題において、社会の一員である市民一人ひとりが問題解決に挑むことが必要になっている。その具体的な行動には、市民活動、ボランティア活動、NPO、NGO などがある。近年、日本では、1998年に制定された特定非営利活動促進法に基づく法人（以下、NPO 法人と呼ぶ）に対して、社会システムを改善する原動力となるのではないかと大きな期待がある。現在、NPO 法人は36,000を超えており増加傾向にある（2009年1月時点）。内閣府（2009）の平成20年度調査報告書に記載されているNPO 法人1200団体について見ると、社員数20人未満が54.7%、収入200万円未満が33.0%を占めている状況となっており、ボランティア組織に近いNPO 法人（以下、ボランティア組織的NPO 法人と呼ぶ）が多数存在すると推定される。当該法律の目的の1つは、法人格を付与することで組織活動の促進に繋げることにあるが、ボランティア組織的NPO 法人にとっては、法人格を取得しても組織活動を促進するための経営資源である「人、金」の確保が難しく、組織活動の安定性や組織の成長が問題となっていると考えられる。法人格が付与されても組織運営が確実にできなければ、活動促進は望めず、したがって、組織マネジメントのあり方が大きな課題となる。しかし、営利組織でも継続的な発展を成し遂げることが難しいこの時代に、個人の自主的参加が中心となる非営利組織がどのようにしたら継続的な組織活動を行い成長できるのか、また、その際、ボランティア組織にも適用できる実践的な組織マネジメント方法として、何が必要なのか、本研究では、小規模なボランティア組織的NPO 法人に着目し、組織マネジメントの1つである人的マネジメントに焦点をあてて考察を行う。

まず、ボランティア組織の先行研究について、特に人的マネジメントにおけるリーダーと会員間のコミュニケーションと会員が得られる満足感に焦点を当ててサーベイを行う。発展初期段階のNPO 法人はボランティア組織と同様の問題を抱えていると考えられ、人的マネジメントの課題には、会員の活動参加意欲を引き出して、活動に参加していない会員が参加するように導くための効果的且つ実践可能な方法のあり方があり、その先には、安定で継続的な活動にもっていく、あるいは、低迷している活動を活発にするための方法のあり方になる。この観点についてリーダーの実践的行動として何が必要であるかが、先行研究では必ずしも明らかになっていない。本研究では、ボランティア組織的NPO 法人にも適用できる実践的な人的マネジメントには何が必要か、また、人的マネジメントを行う上でリーダーが果たすべき行動とは何かを探究する。分析ツールとしては、コミュニケーションモデルとゲームモデルを組合せて適用する。NPO 法人の会員の行動様式に関するアンケート調査は、内閣府認証NPO 法人に対して行い、調査結果を踏まえて、更に2つのNPO 法人を選んでより詳しく調査を行い、NPO 法人が成長するための要因を分析する。その結果、NPO 法人が発展傾向に向かうためには、リーダーは会員とのコミュニケーションの繰返しによってリーダーから認められるという会員の満足感を維持することが重要であり、リーダーシップの具体的行動は会員とのコミュニケーションの維持であることを、ゲーム理論を用いて示す。

先行研究においては概念的な結論はあるものの、ボランティア組織的NPO 法人について、リーダーシップを発揮する実践可能な人的マネジメントの具体的方法を議論したものは少ない。特に、ゲーム理論を用いた日本の非営利組織の人的マネジメントの研究はほとんど無く、リーダーによる会員とのコミュニケーションがNPO 組織の発展に影響を与える関係性について、内閣府認証NPO 法人のアンケートデータに基づき、ゲームモデルを構築して明らかにした研究は、本研究がはじめてである。

目 次

1. はじめに — 日本の NPO 法人の現状と問題点	1
1.1. 本論文の目的と構成	1
1.2. 日本の NPO 法人の現状	2
1.2.1. 非営利組織とは	2
1.2.2. 日本の NPO 法人の現状	3
2. NPO 法人におけるマネジメント	5
2.1. ボランティア組織のヒューマンリソースマネジメント	5
2.1.1. ボランティアの活動動機	5
2.1.2. ボランティア活動の利得	6
2.1.3. 活動参加の誘因について	7
2.1.4. ヒューマンリソースマネジメント	7
2.1.5. リーダーシップの重要性	8
2.2. リーダーと会員の間のコミュニケーションについて	9
2.2.1. 3つのコミュニケーションモデル	9
2.2.2. コミュニケーションの重要性	11
2.3. ボランティア組織的 NPO 法人におけるリーダーシップとゲーム理論	11
3. コミュニケーションモデルとゲームモデル	14
3.1. NPO 法人とコミュニケーションモデル	14
3.1.1. コミュニケーションモデルについて	14
3.1.2. 非協力ゲームモデル	15
3.1.3. リーダーと会員の意思決定の流れ	16
3.1.4. コミュニケーションモデルと 2 人展開形ゲーム	17
3.2. NPO 法人の 2 人展開形ゲームモデル	18
3.2.1. ゲームの構造	18
3.2.2. プレイヤーの利得	18
3.2.3. 展開形ゲームの利得	20
3.3. NPO 法人の 2 人展開形ゲームの部分ゲーム完全均衡	21
3.3.1. 部分ゲーム完全均衡	21
3.3.2. 部分ゲーム完全均衡の意味について	23
4. NPO 法人会員の特性	25
4.1. 目的	25

4.1.1.	会員が活動参加しない推定要因の分類.....	25
4.1.2.	会員の特性に関する仮説の設定とアンケートの質問の設定.....	25
4.1.3.	アンケート調査の質問設定.....	26
4.2.	会員の活動動機に関する調査.....	29
4.2.1.	調査対象の絞込み.....	29
4.2.2.	調査方法.....	29
4.2.3.	調査結果.....	29
4.2.3.1.	調査結果の概要.....	29
4.2.3.2.	有効回答の信頼性評価.....	30
4.2.3.3.	仮説検証の結果.....	35
4.2.3.4.	会員の特性に関する分析.....	37
4.2.3.5.	会員の利得に関する分析.....	38
4.3.	会員の特性の傾向に関するまとめ.....	39
5.	NPO 法人のリーダーと会員の利得とゲーム分析.....	49
5.1.	目的.....	49
5.1.1.	NPO 法人の活動状態の傾向と会員の利得の関係.....	49
5.1.2.	活動状態が異なる NPO 法人のゲーム利得の差異を比較する仮説の設定.....	49
5.1.3.	アンケート調査の質問設定.....	50
5.2.	NPO 法人のゲーム状況に関する事例調査.....	54
5.2.1.	調査対象の絞込み.....	54
5.2.2.	調査方法.....	56
5.2.3.	調査結果.....	56
5.2.3.1.	調査結果の概要.....	56
5.2.3.2.	有効回答の信頼性評価.....	65
5.2.3.3.	NPO 法人の成長度合いの確認.....	65
5.2.3.4.	会員の価値観の傾向に関する差異の有無の検証結果.....	66
5.2.4.	会員の利得と損失の設定.....	67
5.2.4.1.	利得表の作成.....	68
5.2.4.2.	NPO 法人の活動状態に関するゲームの分析.....	72
5.2.4.3.	仮説検証の結果.....	73
5.3.	リーダーのコミュニケーションが会員に与える影響に関する考察.....	75
5.3.1.	NPO 法人の活動状態の傾向とゲームモデルの関係性について.....	75
5.3.2.	NPO 法人の活動状態を安定させるゲームの均衡状態について.....	76

5.3.3. リーダーのコミュニケーションについて	77
5.4. NPO 法人の活動状態とリーダーのマネジメントの関係性に関するまとめ	79
6. 本論文の結論と今後の課題	93
6.1. リーダーが考慮すべき会員の特性について	94
6.2. リーダーに求められる行動について	95
6.3. リーダーの人的マネジメントの注意点について	97
6.4. 結論	97
6.5. 今後の課題	98
付 録	1
1. 非営利組織	2
1.1. 非営利組織の構造	2
1.2. 非営利組織のライフサイクル	3
1.3. ボランティアの定義	3
1.4. ボランティア組織の財務状況	4
1.5. ボランティア活動の参加者	5
1.6. 利他主義	6
1.7. NPO 法人の財務状況	7
1.8. NPO 法人の参加者	8
1.9. NPO 法人の位置づけ	9
1.10. NPO 法人の社会的ジレンマ問題	10
1.11. NPO 法人のフリーライダー問題	11
1.12. リーダーシップと信頼関係	12

目 次

表 1.1 NPO 法人の社員数の状況	4
表 1.2 NPO 法人の収支状況	4
表 2.1 コミュニケーションモデルの特色の違い	11
表 3.1 2 人展開形ゲームの利得と損失	21
表 3.2 部分ゲーム完全均衡	23
表 4.1 仮説検証に関するアンケート質問	28
表 4.2 調査の概要	30
表 4.3 有効回答数の概要	30
表 4.4 宛先不明の集団とアンケート対象者集団の住所情報の比較	32
表 4.5 不明回答の集団とアンケート対象者集団の住所情報の比較	32
表 4.6 適合度の検定	32
表 4.7 アンケート有効回答者とアンケート対象者集団の住所情報の比較	33
表 4.8 H18 年度社会生活基本調査とアンケート有効回答者の集団の比較	33
表 4.9 ミドル年代とシニア年代の仮説検証に関するアンケートの回答結果	34
表 4.10 価値観の傾向別の利得の傾向の検定結果(仮説 1)	36
表 4.11 性別の利得の傾向の検定結果(仮説 2)	36
表 4.12 年代別の利得の傾向の検定結果(仮説 3)	36
表 A 2009 年 NPO 法人会員の活動動機の調査結果	40
表 B 2009 年 NPO 法人会員(ミドル年代とシニア年代)の分析対象回答結果	45
表 5.1 利得と損失に関するアンケート質問	57
表 5.2 調査対象の内閣府認証 NPO 法人の概要	58
表 5.3 非営利組織の分類の一覧表	58
表 5.4 調査概要	59
表 5.5 有効回答数の概要	59
表 5.6 利得と損失に関するアンケート項目の結果	60
表 5.7 A 法人の有効回答と全会員(80 人)の年代分布の比較	65
表 5.8 B 法人の有効回答と全会員(30 人)の年代分布の比較	65
表 5.9 A 会員と B 会員の価値観の優先度の検定結果	67
表 5.10 リーダーと会員の利得と損失の算定結果	71
表 5.11 A 会員と B 会員の利得と損失の傾向の検定結果	75
表 5.12 A 会員と B 会員の利得と損失の平均値の差の検定結果	75
表 C 2009 年 NPO 法人会員の活動動機の法人別調査結果	80
表 D 2009 年 NPO 法人リーダーの活動動機の法人別調査結果	87

付録:表 1.1 MINTZBERG の組織区分	2
付録:表 1.2 ボランティア団体の収入別団体数.....	4
付録:表 1.3 ボランティア団体の支出別団体数.....	5
付録:表 1.4 ボランティア活動内容別ボランティア数比.....	6
付録:表 1.5 ボランティア団体会員の活動参加の年代別一覧表.....	8
付録:表 1.6 NPO 法人の活動状況	9
付録:表 1.7 NPO 法人のスタッフ数の状況.....	10

目 次

図 2.1 リニアコミュニケーションモデル	9
図 2.2 インタラクショナルモデル	10
図 2.3 トランザクショナルコミュニケーションモデル	10
図 3.1 NPO 法人のリーダーと会員間のコミュニケーションが無い場合	14
図 3.2 NPO 法人のリーダーと会員間のリニアモデル	14
図 3.3 NPO 法人のリーダーと会員間のインタラクショナルモデル	14
図 3.4 NPO 法人のリーダーと会員間のトランザクショナルモデル	15
図 3.5 リーダーと会員間の 2 人展開形ゲーム	17
図 3.6 1 回のコミュニケーションの場合の展開形ゲームと利得	21
図 5.1 A 法人季刊誌	63
図 5.2 B 法人会報誌	64
図 5.3 リーダーと会員の展開形ゲームの利得	68
図 5.4 展開形ゲームの利得	71
図 5.5 活動状態傾向別のゲームの利得の調査結果	72
図 5.6 B 法人が発展傾向になる可能性のゲーム利得	77

1. はじめに ― 日本の NPO 法人の現状と問題点

1.1. 本論文の目的と構成

現代社会が抱えている多くの問題においては、社会の一員である市民一人ひとりが考え、問題解決に挑むことが必要になっている。その具体的な行動としては、市民活動、ボランティア活動、NPO、NGO などがある。近年、日本においては、特定非営利活動促進法（以下、NPO 法と呼ぶ）に基づく法人（以下、NPO 法人¹と呼ぶ）に対して、社会システムを改善する原動力となるのではないかと大きな期待がある。個人と雇用契約がある営利組織でさえも継続的な発展を成し遂げることが難しいときに、個人の自主的参加が中心となる非営利組織が継続的な組織活動を行うには何が必要であろうか。また、非営利活動に参加する個人が増えるための、特に、NPO 法人が社会システムを変える原動力となるまでに成長するための、実践的な組織マネジメントには何が必要なのか、これが本研究の問題意識である。

NPO 法人の創成期に見られる草の根ボランティア的な組織にも適用できる実践的な組織マネジメント方法のあり方を探るためには、次の 2 つの観点から分析することが必要になると考える。1 つは、NPO 法人の会員の特性に着目することである。一般的に NPO 法人の会員は、NPO 法人と雇用契約の関係がなく、NPO 法人に対してはボランティアの関係である。会員の NPO 法人に対しての忠誠度は、企業などの営利組織の雇用契約の関係における社員の組織への忠誠度と異なると考えられる。営利組織の雇用契約上には懲罰が含まれているが、非営利組織には、社員をマネジメントするためのこのような強制力が備わっている状況は、ほとんど見当たらない。NPO 法人の会員の特性を十分知ることが、ボランティアとも言える会員をマネジメントするには必要になるだろう。2 つ目は、組織の成長段階に着目することである。なぜならば、組織は、設立、組織規模の拡大、組織の世代交代、組織解散まで、成長段階ごとに組織マネジメントのあり方が異なる。例えば、設立当時に必要となる組織マネジメントと組織解散目前の組織に必要な組織マネジメントは異なるものであろう。NPO 法人を分析する上で、組織の成長段階を踏まえて行うことが必要になる。このように会員の特性と組織の成長段階の 2 つの観点から NPO 法人の組織マネジメントのあり方を分析する場合、定量的に分析できる方法確立しておくことが、重要であると考えられる。組織マネジメントが良好な状態になるための必要条件としては、3 つの点、①リーダーは会員に対してリーダーシップを発揮できる、②リーダーと会員間にはコミュニケーションがある、③会員はリーダーから認められるという満足感がある、が良好であることが考えられる。この 3 つの点の関係性の詳しい議論は次節以降で行うこととするが、3 つの点に共通することはリーダーと会員の間の関係である。

以上を受け、本論文は次の 2 つを目的とする。

- (1) 内閣府認証の NPO 法人を取り上げ、参加自由なボランティアとは異なり、NPO 法人の会員となって活動参加しようとする会員の特性を明らかにすること。
- (2) (1) で得られた知見を基に、組織の発展段階が初期段階にある NPO 法人のリーダ

¹ NPO 法人は、1998 年 12 月 1 日に施行された特定非営利活動促進法に基づく非営利活動法人である。Non-Profit Organization(NPO)

ーと会員の間のコミュニケーションの状態をゲーム理論によって定式化し、活動実態が発展傾向と減衰傾向にある実際の NPO 法人を取り上げて、展開形ゲームモデルを用いてリーダーと会員の間のコミュニケーションと組織の成長との関係性を明らかにすること。

以下、各章の内容を簡単にまとめておく。本論文では、まず第 1 章において、NPO 法人の現状把握を行い、その結果から、NPO 法人はその多くのものがボランティア組織に近く、そのマネジメントには、ボランティア組織のマネジメント論が参考になることを示す。

第 2 章では、ボランティア組織のマネジメント論を参考にし NPO 法人のマネジメントには、NPO 法人の会員の活動参加意欲を引き出して、活動に参加していない会員が参加するように導き、NPO 活動が安定的に継続する活動になるための効果的且つ実践可能な人的マネジメントは何か、の問題があることを指摘する。ボランティア活動のマネジメントに関わる先行研究をサーベイし、この問題解決には、リーダーがリーダーシップを発揮し、会員とのコミュニケーションの維持を図ることが重要であることを明らかにする。

第 3 章では、リーダーと会員の間のコミュニケーションを詳しく分析するため、コミュニケーションモデルの先行研究を概観した後、コミュニケーションモデルにリーダーと(代表的)会員の意思決定を組み込んで、リーダーと会員をプレイヤーとする 2 人ゲームモデルを構築し、その均衡状態を理論的に詳しく分析する。

第 4 章では、NPO 法人会員の活動動機に関するアンケート調査を行って会員の特性を明らかにし、それをもとに、会員の利得を構成する。

第 5 章では、発展傾向の NPO 法人と減衰傾向の NPO 法人について、リーダーと会員にアンケート調査及び聞き取り調査を行い、その結果をもとにリーダーと会員の利得を構成し、第 3 章で与えたゲームモデルの均衡を分析する。その結果、発展傾向の NPO 法人では、会員の参加意欲が高く、リーダーからのコミュニケーションの有無に関わらず活動に参加する状態が、また、減衰傾向の NPO 法人では会員の参加意欲が低く、たとえリーダーからのコミュニケーションがあろうとも活動に参加しない状態が、それぞれ均衡として実現されることを示し、第 3 章で与えたゲームモデルとそれを用いた分析の有効性を明らかにする。

第 6 章では、本論文のまとめとして、NPO 法人の安定した活動状態を導くためには、リーダーは会員とどのようにコミュニケーションをとり、どのようにしてリーダーシップを発揮すればよいかを述べる。

本論文では NPO 活動にうち、特にリーダーと会員とのコミュニケーションに関わる部分に焦点をあてて考察を行う。それ以外の NPO 活動における問題点などは、すべて付録に収録することとする。

1.2. 日本の NPO 法人の現状

1.2.1. 非営利組織とは

非営利組織にはこれまで様々な定義がなされてきている。まず、Hayes(1996)¹は、5 つの特徴(①正式の、②政府から自立した、③自己統治の、④利益を配分しない、⑤公共

の利益に奉仕する)を持った組織を非営利組織としている。小島(1994)²は、Ouchi(1980)³の研究や非営利部門についての国際比較プロジェクト(JHCNP:The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project)で用いられたSalamon(1994)⁴の6つの基準(①公式に設立された、②民間のもの、③利益配分をしない、④自主管理を行う、⑤自発的な、⑥公益のためである。)をもとに、非営利組織とは、利他主義の立場から提供される寄付金・会費等を主たる資金とし、ボランティアを含む組織員が利潤追求を目的にせず、社会へのサービス提供を行う組織であると述べている。これらの定義によれば、ボランティア組織や日本のNPO法人は非営利組織に含まれると考えられる。本論文では、以下、非営利組織とは、Salamon(1994)⁵の6つの基準を満たしている組織とする。

1.2.2. 日本のNPO法人の現状

本研究の対象となる日本のNPO法人の現状は以下の通りである。日本においてNPO法が1998年に制定されて以来、NPO法人数は、2000年10月時点で2,763団体、2009年1月時点で36,000団体²を超えている。表1.1と表1.2の平成20年度の項をみると、NPO法人の規模は、草の根ボランティアに近いと言える社員数³20人未満のNPO法人が54.7%を占めており、収入が200万円未満のNPO法人が33.0%を占めている。また、内閣府(2009)⁶の平成20年度市民活動団体等基本調査報告書によれば、会員数が、増加傾向にある法人が31.8%、減少傾向にある法人が19.4%、増減がない法人が46.8%となっている。会員の募集については、困難を感じている法人が69.6%、それほど困難を感じていない法人が20.9%となっている。これらの報告結果から会員数が増加傾向の法人数よりも増減がない法人数の割合が高いことがわかる。このようにNPO法人の組織活動の半数以上が草の根ボランティアと同じ様な状態であることを踏まえ、まず、ボランティア組織における組織マネジメントを概観し、本論文が対象としているボランティアに近い人々で構成されているNPO法人(以下、ボランティア組織的NPO法人とする)の組織マネジメントの問題との関連性について述べる。

本論文では、ボランティア組織に近いNPO法人を対象にすることから、特定非営利活動促進法上の「社員」は、次章以降、「会員」と呼ぶことにする。

² [内閣府 2009] 平成20年度市民活動団体等基本調査報告書。市民活動団体の定義は、「継続的(単発の活動は除く)、自発的(行政が担っている場合は除く)に社会貢献活動(不特定多数の利益に資する活動)を行う、営利を目的としない団体で、特定非営利活動法人及び権利能力なき社団(いわゆる任意団体)」としている。調査対象外は、法人格(社団法人、財団法人、社会福祉法人、学校法人、宗教法人、医療法人、更生保護法人、職業訓練法人、商工会議所、商工会、有限会社、株式会社、協同組合等)としている。本調査の有効回答数(NPO法人:1200団体、任意団体:3179団体)。

³ 「社員」とは特定非営利活動促進法上、総会の構成員であり、議決権を有するものを指し、一般的に言われる会社の従業員とは異なる。

表 1.1 NPO 法人の社員数の状況

(出所:[内閣府 2006,2007,2009]⁷から筆者作成)

人数	平成17年度		平成18年度		平成20年度	
	NPO法人の社員数比 (%)	NPO法人の会員数比 (%)	NPO法人の社員数比 (%)	NPO法人の会員数比 (%)	NPO法人の社員数比 (%)	NPO法人の会員数比 (%)
	(全体1010団体)	(全体1010団体)	(全体740団体)	(全体740団体)	(全体1200団体)	(全体1008団体)
0人	0.0	25.8	0.0	29.7	0.0	47.0
10～20人未満	36.0	16.8	35.6	24.9	54.7	18.0
20～50人未満	20.6	7.4	20.2	11.3	25.5	17.2
50～100人未満	7.8	4.8	8.8	7.5	6.5	5.3
100人以上	7.4	9.6	7.9	10.6	3.1	4.8
無回答	28.1	35.5	27.5	15.9	10.3	7.8

表 1.2 NPO 法人の収支状況

(出所:[内閣府 2006,2007,2009]⁸から筆者作成)

総額	NPO法人団体数比(%)					
	平成17年度 (全体1010団体)		平成18年度 (全体1019団体)		平成20年度 (全体1200団体)	
	収入	支出	収入	支出	収入	支出
100万円未満	24.7	26.0	23.3	23.0	24.5	24.0
100～200万円未満	—	—	—	—	8.5	7.5
100～500万円未満	23.4	23.1	21.7	22.8	21.1	19.8
500～1000万円未満	10.5	10.4	12.1	11.4	11.3	11.4
1000～2000万円未満	—	—	—	—	12.3	11.2
2000万円以上	—	—	—	—	15.7	14.0
1000～3000万円未満	15.7	15.5	19.6	20.0	—	—
3000万円以上	12.3	11.3	12.8	10.4	—	—
無回答	13.5	13.8	10.4	12.5	15.3	19.8

第 1 章の参考文献(掲載順)

- ¹ [Hayes 1996] Hayes, T., 1996, *Management, Control and Accountability in Nonprofit/Voluntary Organizations*, Aldershot, England, Avebury.
- ² [小島 1994] 小島廣光, 1994, 『我が国ボランティア組織のマクロ分析』, 経済学研究 北海道大学 Vol.44-3, pp.79-94.
- ³ [Ouchi 1980] Ouchi, W.G., 1980, *Markets, bureaucracies, and clans*, Administrative Science Quarterly, Vol.25, pp.833-848.
- ⁴ [Salamon 1994] Salamon, L.M. and H.K.Anheier, 1994, *The Emerging Sector: An Overview*, Working Paper, The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies(入山映訳, 1994, 『米国の「非営利セクター」入門』, ダイヤモンド社, pp.21-23).
- ⁵ [Salamon 1994] Salamon, L.M. and H.K.Anheier, 1994, *The Emerging Sector: An Overview*, Working Paper, The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies(入山映訳, 1994, 『米国の「非営利セクター」入門』, ダイヤモンド社, pp.21-23).
- ⁶ [内閣府 2009] 内閣府国民生活局, 2009, 『平成 20 年度市民活動団体等基本調査報告書』, 内閣府, pp.68-69.
- ⁷ [内閣府 2006] 内閣府国民生活局, 2006, 『H17 年度市民活動団体基本調査報告書』, 内閣府, p.14.
[内閣府 2007] 内閣総務省統計局, 2007, 『H18 年度社会生活基本調査報告書』, 内閣府, p.21.
[内閣府 2009] 内閣府国民生活局, 2009, 『平成 20 年度市民活動団体等基本調査報告書』, 内閣府, pp.74-75.
- ⁸ [内閣府 2006] 内閣府国民生活局, 2006, 『H17 年度市民活動団体基本調査報告書』, 内閣府, p.2.
[内閣府 2007] 内閣総務省統計局, 2007, 『H18 年度社会生活基本調査報告書』, 内閣府, p.20.
[内閣府 2009] 内閣府国民生活局, 2009, 『平成 20 年度市民活動団体等基本調査報告書』, 内閣府, pp.96-103.

2. NPO 法人におけるマネジメント

第1章では、本論文が対象とするNPO法人の定義を明らかにした後、内閣府の調査報告書に基づいて日本のNPO法人の現状把握を行い、日本のNPO法人の多数を占めるボランティア組織的NPO法人を考察対象とすることを述べた。本章においては、ボランティア組織的NPO法人のマネジメントを行う上でリーダーと会員間のコミュニケーションが重要であることを指摘し、その状態を把握し分析するために、まず、ボランティア組織のマネジメント研究および、Hersey et al.(2007)¹によるコミュニケーションモデルをサーベイした後、リーダーと会員の意思決定を明確に取り入れて、Hersey et al.(2007)²のコミュニケーションモデルを統合する展開形ゲームモデルを構築する。

2.1. ボランティア組織のヒューマンリソースマネジメント

2.1.1. ボランティアの活動動機

田尾(1999)³は、ボランティアの活動動機を、3つの論点(①利他主義、②内発的モチベーション、③自己重視)でまとめている。

①利他主義 Latane & Darley(1970)⁴によるもので、時には自分の利得を犠牲にしても他者の苦勞を助けようとする心情、その行為にいたる過程を支える心性としている。この利他主義については様々な議論がなされてきており(詳しくは付録 1.6 利他主義を参照)、これらの議論を俯瞰すると、ボランティアの行為を利他的行為と利己的行為を区分することは難しく、ボランティアの心性は利他性と利己性が混在していると考えられる。例えば、古瀬(2009)⁵は、利己的行為、利他的行為をどちらか一方に明確に分類することは難しく、ある行為が利己的行為と利他的行為の各要素がどのように含まれているかを理解することが現実的な考え方と述べている。また、Connors(1995)⁶は、利他主義だけでは、ボランティアリズムを正確に捉えることにはならないし、それが全てではないことは当然であり、その心理は複雑な構造をともなっていると述べている。したがって、利他主義は、重要な要因であることは、確かであるが、この要因だけでは、ボランティアの動機を正確には説明することができないと言える。

②内発的モチベーション 一般に、人が行動する場合、その動機は内発的動機と外発的動機に分けられる⁴。外発的動機は、賞罰を受けることを知って生じる強制的動機である。また、内発的動機は、自発的な動機であり、例えば、自己満足が得られる、他人が喜んでくれる、などがあげられる。内発的動機づけと外発的動機づけの関係性について、例えば、Menchik & Weisbrod(1987)⁸は、ボランティアが活動に参加する理由を、メリットを得ること、消費することの2つに分けて述べている。メリットを得るとは、ボランティア活動の参加を通じて能力を伸ばし、今後の自分のキャリア形成に繋がれると期待することであり、消費することとは、何かメリットを得ようと考えずに活動自体に価値を感じたいと考えていることである。田尾(1999)⁹は、Menchik & Weisbrod(1987)¹⁰の言うメリットを

⁴ [Ryan & Deci 2000]⁷を参照。

得ることは利己的な心性であり、消費することは利他的な心性であることから、2つの動機づけによって活動をすると考えられている。また、個人によって、どちらの心性が優勢になるかは異なるとし、動機づけについても、内発的動機づけと外発的動機づけの一方だけがボランティアのモチベーションを支配しているとは言えないと述べている。

③自己重視 Story(1992)¹¹は、活動に参加する行動の重心は、自分の実力を試したい、自己実現に挑みたいなど、自分の能力を確認したい動機づけ、つまり自己重視にあるとした。

以上を踏まえ、本論文では、ボランティアの心性は、利他性と利己性が混在している考えを採用することとする。次に、ボランティアがボランティア活動で得られる利得について、ボランティアの心性との関係について述べる。

2.1.2. ボランティア活動の利得

前節の活動動機の議論を踏まえ、ボランティアが活動を通じて得られる利得とは、どのようなものかを考える。有給ではないボランティアが利得を得るために交換している財は何であろうか。田尾(1999)¹²は、ボランティア活動を行うときボランティアが提供しているものは、善意という心ある行為であり、それに対して提供先から得られる感謝が利得であるとしている。Murnighan et al.(1993)¹³は、ボランティアの行動を起こすかどうかの意思決定には、時間コストが重要な役割を果たしていることを実験により明らかにした。田尾(1999)¹⁴も、善意の行為にかかった費用よりも上回らない感謝であれば、次の善意の行為は、低下するであろうと述べている。これらの議論を踏まえるとボランティアの利得を構成する主たる要素は、プラスとして活動の提供先からの感謝、マイナスとして活動に要した費用と言えるであろう。

受益者からの感謝という利得について、ボランティアの満足感の観点から考えてみる。満足感について、Maslow(1943)¹⁵の5段階欲求説⁵で使われている分類を当てはめると、所属と愛の欲求は自分が組織の一員であることによる満足感、承認の欲求はリーダーや仲間から自分の存在意義を認めってもらうことによる満足感、自己実現の欲求は自分が能力を発揮して自分の望む結果を出したときの満足感となると考えられる。本論文では、田尾(1999)¹⁶のボランティアの利得と費用の考え方をもとに、受益者からの感謝および行為にかかった費用により利得が構成されるものとし、受益者からの感謝については、満足感に関するMaslow(1943)¹⁷の5段階欲求説で使われている分類を用いることとする。次節では会員の活動参加の誘因とリーダーのマネジメントとの関連性につ

⁵ [Maslow 1943]は、人間の基本的欲求を低次から、①生理的欲求 (physiological need)、②安全の欲求 (safety need)、③所属と愛の欲求 (social need/love and belonging)、④承認の欲求 (esteem)、⑤自己実現の欲求 (self actualization) の5段階に分類している。

5段階欲求説は、人は満たされない欲求があるとその欲求を充足しようと行動するとした。5つの欲求には優先度があり、低次の欲求が充足するとより高次の欲求へと段階的に移行するものとした。例えば、高次の欲求の段階にいても、何かの理由で低次の欲求が充足されなくなると、一時的に段階を降りてその欲求を充足させようとし、その欲求が充足すると、再び元に居た欲求の段階に戻るとした。欲求の段階は双方向に行き来するものとしたが、最高次の自己実現欲求のみ、一度充足してもより強く充足させよう志向し行動するとした。

いて述べる。

2.1.3. 活動参加の誘因について

ボランティアの活動参加意欲を引き出すためのリーダーのマネジメント方法について、本論文では、組織と組織参加者の関係に関する基礎的理論となる Barnard(1938)¹⁸の組織均衡理論(theory of organization equilibrium)を適用することを考える。桜井(2003)¹⁹によれば、この理論の概要は、組織が組織構成員に対して与える誘因が、組織構成員が組織へ貢献する量と同程度かそれ以上のとき、個人の目的は充足し、組織への参加を継続する。そして、組織は存続して成長すると述べており、仮に、個人の貢献に対して組織の誘因が十分でなければ、個人は組織への参加をやめてしまい、その結果、組織は衰退し存続できなくなると述べている。桜井(2003)²⁰は、この理論が、現在では、意思決定論、モチベーション論など様々な理論に発展していることから、組織均衡理論が、ボランティア組織行動を考えるための基本的枠組みを提供することになると主張している。組織均衡理論には誘因について幾つかの類型がある。Barnard(1938)²¹は、誘因の客観的側面として物財、金銭、労働時間、労働環境と、主観的側面として個人の心的状態、態度、動機があると述べ、客観的誘因を利用できないときには主観的誘因がそれを補足することがあり、客観的誘因と主観的誘因を区別することが重要であると述べている。

本論文では、以上の先行研究を踏まえ、ボランティアを活動に参加させるには、客観的側面よりも主観的側面を重視したマネジメントが重要になると考え、リーダーは、ボランティアがボランティア活動に対して期待する欲求(人から感謝されたい、人から自分の存在意義を認められたい、自分のやりたいことを実現させたいなどの欲求)を充足させ、彼らが、満足感という利得を得られるようにマネジメントすることが重要であると考え。

2.1.4. ヒューマンリソースマネジメント

ボランティアに対する人的マネジメントを考えるために、まず、人的資源管理の研究を振り返る。江(2004)²²は、人的資源管理に関わる3つの分野(①人事・労務管理、②人的資源管理、③戦略的人的資源管理)について先行研究を引用しながら説明している。

本論文では、先行研究を踏まえて次のように考える。人的資源管理論は、雇用契約が前提にある営利組織の従業員を管理対象にしているが、非営利組織の会員は、自発的な参加者であり、雇用契約を前提にした組織と個人との関係とはなっていない。この場合、人的資源管理論を非営利組織に直接適用することは難しいと考えられる。ボランティア組織において、会員は、非金銭的な報酬を重視し、金銭という基準が適用できないことが会員の個人評価を難しくしている。非営利組織は、利益を評価軸にできないことから、自己評価は他の基準によって行う必要がある。その一つとして、会員の活動に対する満足度があげられる。直接のサービス提供者である会員の満足度が高い場合、次の活動への参加意欲に繋がるので、会員や組織のパフォーマンスを測る評価指標の一

つになると考えられる。営利組織における雇用契約が作っている組織と個人の関係は、非営利組織においては、組織（リーダー）から認められる個人の満足感が作っていると考えられる。そこで、会員がリーダーから認められているという満足感を持つようになるために、リーダーの果たす役割について述べる。

2.1.5. リーダーシップの重要性

ボランティア組織が機能するには、組織の取りまとめ役であるリーダーのとるべき行動が重要となる。Perkins & Wilson(1999)²³によれば、組織の雰囲気作りや企業文化の醸成はリーダーが行っていると述べている。Drucker(1990)²⁴によれば、非営利組織のリーダーの役割がうまく機能するには、3つの適合（①役割は自分に適合していること、②役割はその時点での組織が抱える課題に適合していること。③役割は期待に適合していること）が必要であると述べており、リーダーの基本能力として、①人のいうことをよく聴く意欲、能力、自己規律、②他者とのコミュニケーションに努め、自分の考えを理解してもらおうとする意欲、③自分のことより職務の重要性を優先しようとする意欲をあげている。

次にリーダーシップの研究について振り返る。Jago(1982)²⁵により、リーダーシップ研究はリーダーシップの構成概念（リーダーの特性と行動）と理論的アプローチ（ユニバーサルとコンティンジェント）に分類され、その組合せにより4つのタイプ（Ⅰ～Ⅳ）に分けて研究されている⁶。Joseph & Winston(2005)²⁶の調査によると、このうち普遍的リーダー特性の1つであるサーバント・リーダーシップが発揮されている組織と発揮されていない組織との比較において、発揮されている組織の従業員の方が、リーダーおよび組織との間の人間関係が良好であることが示されている。Hunt (2002)²⁷は、サーバント・リーダーシップの行動は、傾聴、共感、癒すこと、気付くこと、説得、洞察、奉仕の心、人々の成長のコミットメント、コミュニティの構築と述べているが、「傾聴、共感、癒すこと、気付くこと」は、コミュニケーションがあつてはじめて実現できると言えるだろう。特に、NPO法人におけるリーダーシップについて、佐々木 & 松村(2006)²⁸は、リーダーシップが発揮できるためには、会員の組織に対する満足度を維持することが必要であり、そのためには、リーダーと会員の間のコミュニケーションが重要であると述べている。

従って、ボランティア組織的 NPO 法人においては、リーダーがリーダーシップを発揮することが重要であり、そのためには、リーダーと会員の間のコミュニケーションが重要な役割を果たすと考えられる。実際の NPO 活動では、活動当日までの間のリーダーと会員のコミュニケーションは、一般に電子メールや電話によって行われている。特に、電子メールは、相手の返答がタイムリーに得られるとは限らない一方のコミュニケーション（片方向

⁶ ユニバーサル: 全ての状況に適応する普遍的リーダー特性や行動を探索するアプローチ、コンティンジェント: 状況によって最適なリーダー特性と行動は変わるという状況適応的リーダー特性や行動を探索するアプローチ。タイプⅠ: リーダー特性とユニバーサル、タイプⅡ: リーダー行動とユニバーサル、タイプⅢ: リーダー特性とコンティンジェント、タイプⅣ: リーダー行動とコンティンジェント。1980年代前半からタイプⅠの研究が盛んになり、モラルに関した3つのリーダーシップ（オーセンティック・リーダーシップ(authentic leadership)、スピリチュアル・リーダーシップ(spiritual leadership)、サーバント・リーダーシップ(servant leadership))が注目されている。このうち、サーバント・リーダーシップについては、Spears(1996)は、他者への多大なサービス、コミュニティ感覚を促す意思決定に向けた力の共有をその特徴としてあげている。

の対話)となる傾向がある。例えば、リーダーが会員へ電子メールで連絡しても、会員が忙しい場合には、返答を忘れてしまうことがある。その場合、リーダーは会員の気持ちや考えをタイムリーに知ることができず、会員との良好な人間関係を構築することが難しくなる。その結果、リーダーはリーダーシップを発揮することが難しくなるだろう。ボランティア組織的 NPO 法人においてリーダーと会員の間の良好な人間関係を構築するためには、その間の双方向のコミュニケーションを確立することが必要になると考えられる。

2.2. リーダーと会員の間のコミュニケーションについて

2.2.1. 3つのコミュニケーションモデル

次に、リーダーシップを発揮するために必要となるコミュニケーションの重要性について考えよう。Hersey et al.(2007)²⁹は、基本的なコミュニケーションモデルとして、①リニアモデル、②インタラクショナルモデル、③トランザクショナルコミュニケーションモデルの3つを取り上げて以下のように述べている。

①リニアモデル リニアモデルは、リーダーからフォロワーへと一方向の片側コミュニケーションチャンネルとなっており、考えを記号化してメッセージをチャンネルに流すモデルとなっている(図 2.1)。例えば、e-mail、テレビ、ラジオ、新聞などがあり、フォロワーが理解することを前提にしている。リニアモデルの問題点は、フォロワーからリーダーへのコミュニケーションが含まれていないことにある。リニアモデルでは、TV、掲示板、e-mail、宣伝ちらし、信号のような一方向のコミュニケーションを表せるが、対面式のコミュニケーションについては説明できない。リニアモデルは、フォロワーがコミュニケーションの内容を理解することを期待していることが前提にある。

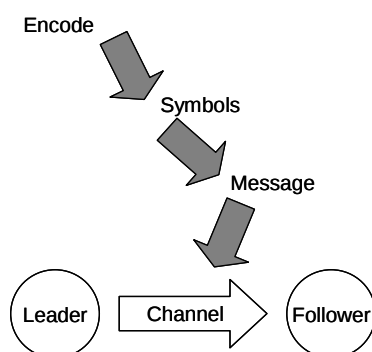


図 2.1 リニアコミュニケーションモデル
(出所:[Hersey et al. 2007])

②インタラクショナルモデル インタラクショナルモデルは、リニアモデルのように一方向の片側対話のコミュニケーションではなく、フォロワーも巻き込んだ双方向の片側対話のコミュニケーションモデルである(図 2.2)。リーダーからのメッセージに対して、フォロワーは、メッセージに幾つかの返事を含めなければならない。インタラクショナルモデルにおいて、フォロワーはメッセージを受け取った後、メッセージを意味のあるフォームに当てはめてメッセージを解読する。記号の解釈によって、フォロワーは、リーダーへ返すためのメッセージを作る機会を持つ。もしフォロワーから何の返答も無いならば、返答の欠如が、

リーダーへのフィードバックとなる。リーダーからの問いかけにフォロワーが返事をする場合には、フォロワーはリーダーからメッセージを受取ったら解釈して、メッセージをフィードバックする。リーダーはフィードバックを受取り、解釈して、メッセージを流すループするモデルとなっている。例えば、e-mail、手紙などがあり、フォロワーがフィードバックすることを前提にしている。

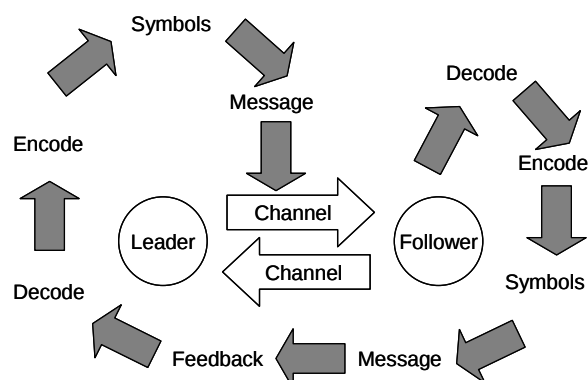


図 2.2 インタラクショナルモデル
(出所:[Hersey et al. 2007]から筆者作成)

③トランザクショナルコミュニケーションモデル トランザクショナルコミュニケーションモデルの例としては、対面式のコミュニケーションがある。対面式のコミュニケーションでは、常に解釈と記号化が行われており、双方向の両側対話が行われる(図 2.3)。チャンネルは双方向の矢印でリーダーとフォロワー間の進行中のプロセスを現している。リニアモデルとインタラクショナルモデルにはない新しい要素(ノイズ)が加わっている。ノイズには、人の脳の外で発生する外部ノイズと人の脳内で発生する内部ノイズがある。ノイズは、コミュニケーションの阻害要因となり、ノイズには外的要因と内的要因に分類され、外的要因の例では、テレビのニュースの途中でコマーシャルが入るとか、会話の途中で電話の呼び出し音が鳴るなどがあげられる。内的要因の例では、会話の途中で別のことが気になって、そのことを考えてしまうようなことがあげられる。

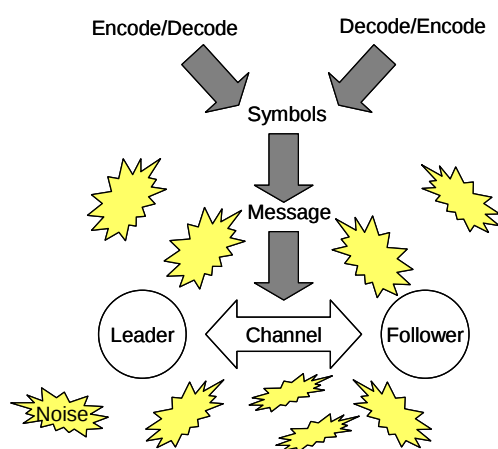


図 2.3 トランザクショナルコミュニケーションモデル
(出所:[Hersey et al. 2007])

表 2.1 コミュニケーションモデルの特色の違い

モデルの種類	リニア	インタラクショナル	トランザクショナル
特 色	・リーダーからフォロワーへ方向の片側対話。 ・メッセージはフォロワーに理解されているという前提。	・リーダーからフォロワー間の双方方向の片側対話。 ・フォロワーから返事が無い場合、返事が無いという回答ととらえる事でリニアモデルも包含できる。	・リーダーとフォロワー間の双方方向の両側対話。 ・対話の中にノイズが含まれている。

2.2.2. コミュニケーションの重要性

本論文では、ボランティア組織において、リーダーがリーダーシップを発揮するためには、できればトランザクショナルコミュニケーションモデルやインタラクショナルモデルのような双方向の対面式のコミュニケーションが必要であり、リニアモデルのようなコミュニケーションでは、リーダーと会員間の十分な人間関係を築くこと、言い換えれば、リーダーから認められているという満足感を会員が強く感じることは難しいのではないかと考える。Hersey et al.(2007)³⁰ は、人間関係の構築によって、リーダーが個人の力や組織上の立場の力を効果的に使えるようになると述べている。良好なコミュニケーションには、お互いの人間関係が必要であり、その人間関係を作るためにはコミュニケーションが必要になるという関係である。会員を活動参加へと導くには、リーダーと会員間の人間関係の構築、特にリーダーから認められているという満足感を会員に感じさせることが重要であり、双方向のコミュニケーションを確立することが重要であると考え。

2.3. ボランティア組織的 NPO 法人におけるリーダーシップとゲーム理論⁷

以上のボランティア組織におけるリーダーシップ及びリーダーとボランティアの間のコミュニケーションに関する先行研究を踏まえると、本論文が対象とするボランティア組織的 NPO 法人におけるリーダーと会員に関する問題は以下のように整理される。

- (1) NPO 法人が安定的な活動になるためのリーダーのリーダーシップ
- (2) リーダーがリーダーシップを発揮するための土台となる人的マネジメント
- (3) 人的マネジメントの目的の 1 つとなる会員がリーダーから認められるという満足感を高める行動
- (4) リーダーから認められるという満足感を高める行動に必要なリーダーと会員の間のコミュニケーション
- (5) (1)～(4)までに関わるリーダーと会員の行動のモチベーション

(1)～(5)を俯瞰すると、リーダーと会員の間のコミュニケーションの状態と会員の活動参加の意思決定プロセスを明示的に扱うことが、会員に対するマネジメントの分析に必要と考えられる。本論文では、まず、Hersey et al.(2007)³¹のコミュニケーションモデルを援用して、リーダーと会員の間のコミュニケーションの状態を明確に分類する。次にリーダ

⁷ゲーム理論は、他の意思決定理論と異なり、複数の人が存在するときの意思決定を扱うことができる。詳しくは[武藤 2001]を参照されたい。他の意思決定理論：例えば、Decision Tree[DT]、Operations Research[OR]、Analytic Hierarchy Process[AHP]などがある。詳しくは、DT: "Data mining for very busy people"[Menzies 2003]、OR: "The beginnings of operations research: 1934-1941"[McCloskey 1987]、AHP: "How to make a decision: The analytic hierarchy process"[Satty 1990]を参考にされたい。

一、会員のコミュニケーションおよび活動参加に関する意思決定を明示的にとりいれて、コミュニケーションモデルを統合して扱うリーダーと会員の間の2人ゲームモデルを提示し、このゲームモデルの分析を通して、リーダーと会員の間にどのようなコミュニケーション形態が実現されるか、そして、それがNPO法人の活動にどのような影響を及ぼすかを明らかにする。

第2章の参考文献(掲載順)

- ¹ [Hersey et al. 2007] Hersey P. Blanchard K. Johnson D., 2007, *Management of Organizational Behavior – Leading Human Resources Ninth Edition*, Person Prentice Hall, pp.241-260.
- ² [Hersey et al. 2007] Hersey P. Blanchard K. Johnson D., 2007, *Management of Organizational Behavior – Leading Human Resources Ninth Edition*, Person Prentice Hall, pp.243-252.
- ³ [田尾 1999] 田尾雅夫, 1999, 『ボランティア組織の経営管理』, 有斐閣, pp.37-43.
- ⁴ [Latane & Darley 1970] Latane, B. & Darley, J.M., 1970, *The Unresponsive Bystander: Why Doesn't He Help?*, New York, Appleton-Century-Crofts, pp.19-28.
- ⁵ [古瀬 2009] 古瀬公博, 2009, 『利他主義の合理的基礎～その意思決定と組織～』, 武蔵大学論集, Vol.57-1, pp.73-74.
- ⁶ [Connors 1995] Connors T.D. (ed), 1995, *The Volunteer Management Handbook*, New York, John Wiley & Sons, pp.12-35.
- ⁷ [Ryan & Deci 2000] Ryan Richard M, Deci Edward L., 2000, *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*, Contemporary Educational Psychology, Vol.25, pp.54-67.
- ⁸ [Menchik & Weisbrod 1987] Menchik P. & Weisbrod B., 1987, *Volunteer labor supply*, Journal of Public Economics, Vol.32, pp.159-183.
- ⁹ [田尾 1999] 田尾雅夫, 1999, 『ボランティア組織の経営管理』, 有斐閣, p.40.
- ¹⁰ [Menchik & Weisbrod 1987] Menchik P. & Weisbrod B., 1987, *Volunteer labor supply*, Journal of Public Economics, Vol.32, pp.159-183.
- ¹¹ [Story 1992] Story, D.C., 1992, *Volunteerism: The “self-regarding” and “other-regarding” aspects of the human spirit*, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol.21, pp.3-18.
- ¹² [田尾 1999] 田尾雅夫, 1999, 『ボランティア組織の経営管理』, 有斐閣, p.42.
- ¹³ [Murnighan et al. 1993] Murnighan, J.K., Kim, J.W. & Metzger, A.R., 1993, *The volunteer dilemma*, Administrative Science Quarterly, Vol.38, pp.515-538.
- ¹⁴ [田尾 1999] 田尾雅夫, 1999, 『ボランティア組織の経営管理』, 有斐閣, p.42.
- ¹⁵ [Maslow 1943] Maslow A.H., 1943, *A Theory of Human Motivation*, Psychological Review, Vol.50, pp.370-396(小川忠彦訳, 1987, 『[改訂新版] 人間性の心理学 モチベーションとパーソナリティ』, 産業能率大学出版部, pp.56-72).
- ¹⁶ [田尾 1999] 田尾雅夫, 1999, 『ボランティア組織の経営管理』, 有斐閣, p.42.
- ¹⁷ [Maslow 1943] Maslow A.H., 1943, *A Theory of Human Motivation*, Psychological Review, Vol.50, pp.370-396(小川忠彦訳, 1987, 『[改訂新版] 人間性の心理学 モチベーションとパーソナリティ』, 産業能率大学出版部, pp.56-72).
- ¹⁸ [Barnard 1938] Barnard, C.I., 1938, *The Function of the executive*, Harvard University Press, pp.47-126.
- ¹⁹ [桜井 2003] 桜井政成, 2003, 『組織均衡理論とボランティアの組織行動－先行研究のレビューから－』, 政策科学 Vol.10-2, pp.133-142.
- ²⁰ [桜井 2003] 桜井政成, 2003, 『組織均衡理論とボランティアの組織行動－先行研究のレビューから－』, 政策科学 Vol.10-2, pp.133-142.
- ²¹ [Barnard 1938] Barnard, C.I., 1938, *The Function of the executive*, Harvard University Press, pp.47-126.
- ²² [江 2004] 江春華, 2004, 『戦略的人的資源管理の定義と分類の批判的考察』, 現代社会文化研究, 現代社会文化研究, Vol.30, pp.113-130.
- ²³ [Perkins & Wilson 1999] Perkins, David & Daniel Wilson, 1999, *Bridging the Idea-Action Gap*, Knowledge Directions, Vol.1, pp.65-77.
- ²⁴ [Drucker 1990] Drucker, P.F., 1990, *Managing the Nonprofit Organizations*, New York, Harper Collins Publishers,(上田惇生・田中正美訳, 1991, 『非営利組織の経営』, ダイヤモンド社, pp.24-31).
- ²⁵ [Jago 1982] Jago, A.G., 1982, *Leadership: Perspective in theory and research*, Management Science, Vol.28, pp.315-336.

-
- ²⁶ [Joseph & Winston 2005] Joseph, E.E. & Winston, B.E., 2005, *A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust*, Leadership & Organization Development Journal, Vol.26, pp.6-23.
- ²⁷ [Hunt 2002] Hunt, T. S., 2002, *Servant leadership: Billy Graham*, Doctoral Dissertation, University of La Verne.
- ²⁸ [佐々木、松村 2006] 佐々木儀広, 松村真宏, 2006, 『NPO におけるリーダーシップ行動の発見』, 日本知能情報フエジ学会, 知識と情報 Vol.18-2, pp.233-239.
- ²⁹ [Hersey et al. 2007] Hersey P. Blanchard K. Johnson D., 2007, *Management of Organizational Behavior – Leading Human Resources Ninth Edition*, Person Prentice Hall, pp.243-244.
- ³⁰ [Hersey et al. 2007] Hersey P. Blanchard K. Johnson D., 2007, *Management of Organizational Behavior – Leading Human Resources Ninth Edition*, Person Prentice Hall, pp.250-252.
- ³¹ [Hersey et al. 2007] Hersey P. Blanchard K. Johnson D., 2007, *Management of Organizational Behavior – Leading Human Resources Ninth Edition*, Person Prentice Hall, pp.243-252.

3. コミュニケーションモデルとゲームモデル

3.1. NPO 法人とコミュニケーションモデル

3.1.1. コミュニケーションモデルについて

前章の 3 つのコミュニケーションモデルに基づき、NPO 法人のリーダーと会員間のコミュニケーションについて、以下の 4 つのケースを考える。

ケース① リーダーが全く会員への連絡を行わない場合（図 3.1）。



図 3.1 NPO 法人のリーダーと会員間のコミュニケーションが無い場合

ケース② 活動前にリーダーから電話、FAX、電子メール、手紙などを用いて会員へ連絡を行う場合（一方向の片側対話：図 3.2）。

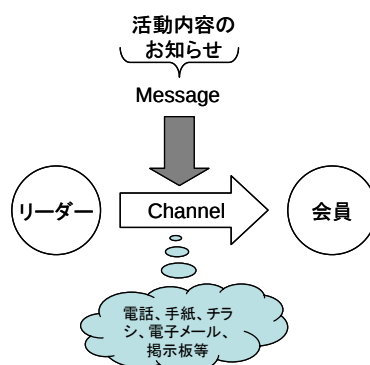


図 3.2 NPO 法人のリーダーと会員間のリニアモデル
(出所:[Hersey et al.2007]から筆者作成)

ケース③ 活動前のリーダーから会員への連絡に対して、会員が電話、FAX、電子メール、手紙などを用いてリーダーへフィードバックする場合（双方向の片側対話：図 3.3）。

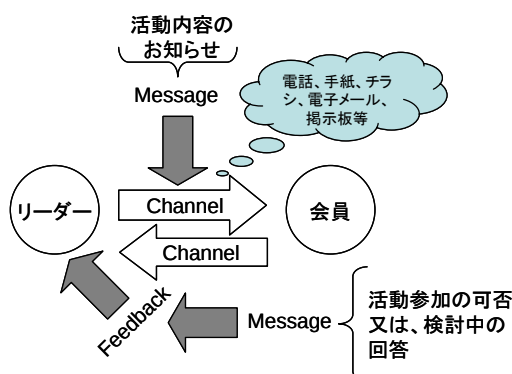


図 3.3 NPO 法人のリーダーと会員間のインタラクショナルモデル
(出所:[Hersey et al.2007]から筆者作成)

ケース④ 活動前に、リーダーと会員が対面しながら会話を行っている状態であり、リーダーと会員は、お互いにフィードバックをする場合（双方向の両側対話：図 3.4）。

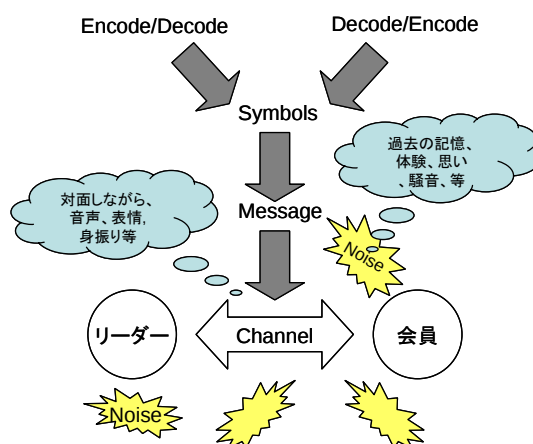


図 3.4 NPO 法人のリーダーと会員間のトランザクショナルモデル
(出所:[Hersey et al.2007]から筆者作成)

前章で述べたように、ケース②、③、④に適用できるコミュニケーションモデルとしては、リニアモデル、インタラクショナルモデル、トランザクショナルモデルが考えられる。

ケース①は、リーダーが何らかの理由により連絡をしない場合である。仮にリーダーから連絡がない場合であっても、会員に活動意欲があるか、会員のリーダーから認められるという満足感が高いならば、会員は活動に参加することが想定される。しかし、会員に活動意欲がない、会員のリーダーから認められるという満足感が低ければ、会員は活動に参加しないであろう。

ケース②と③においては、活動意欲の高い会員であれば、リーダーから連絡が無い場合であっても、自分からリーダーに連絡することも考えられるが、リーダーがリーダーシップをとることを前提とし、本論文では、ケース②と③において、連絡の開始はリーダーから行う場合を考えることにする。

ケース④は、対面でリーダーと会員がコミュニケーションしている場合であり、活動当日はともかく、活動前までのコミュニケーションにおいては、一般に見られないことを踏まえ、本論文では、ケース①、②、③を考察の対象とする。

リーダーからの会員へのコミュニケーションにより会員の行動がどのように影響を受けるかを分析することが、本論文の目的の1つである。

3.1.2. 非協力ゲームモデル

コミュニケーションモデルによるケース①、②、③を、リーダーと会員のコミュニケーションに関する意思決定、会員の活動への参加に関する意思決定を取り入れてまとめたゲームモデルとして定式化しよう。一般に会員は多数おりリーダーと会員ひとりひとりとの間のコミュニケーションを考えねばならないが、分析の第一歩として本論文ではリーダーと代表的会員の間の2人ゲームを考える。リーダーと会員の意思決定は、まず、リーダーが会員

に連絡を取り、それを受けて会員がフィードバックを行う、ないしは活動に参加するなどの行動をとるという形で行われる。つまり、2人のプレイヤー、リーダーと会員の意思決定に時間のずれがあるゲームとなっており、以下では、2人展開形ゲームとして表現する。

非協力ゲーム理論⁸は、当事者間の協力を前提としないで、競争や協力などのさまざまな行動を各自の意思決定に基づいて分析する理論である。特に各主体の意思決定が、時間において行われる場合については、意思決定の場とその場における選択肢を順にツリー構造で表現した展開形ゲームによって分析が行われる⁹。

3.1.3. リーダーと会員の意思決定の流れ

ケース①、②、③を踏まえながら、時間を追ってリーダーと会員の意思決定の流れについて考えよう。

まず、リーダーは、イベントの詳しい内容を会員に「連絡する」か「連絡しない」を選択する¹⁰。「連絡しない」を選択した場合には、会員は活動に「参加する」か「参加しない」を選択する。リーダーが「連絡する」を選択した場合には、会員はリーダーの連絡に対して自分の意見や質問を伝える「連絡を返す」か「連絡を返さない」を選択する。「連絡を返さない」を選択した場合には、引続き会員が活動に「参加する」か「参加しない」を選択し、「連絡を返す」を選択した場合には、引続き会員が活動に「参加する」か「参加しない」を選択してゲームは終了する。

以上は、1回だけのやりとりであるが、1回目の連絡に対する会員の対応の後、リーダーがさらに連絡を行う場合も考えられる。1回目の連絡とそれに対する会員の対応の後、再び、リーダーは、会員に「連絡する」か「連絡しない」を選択する。「連絡しない」を選択した場合には、会員は活動に「参加する」か「参加しない」を選択してゲームが終了する。リーダーが「連絡する」を選択した場合には、会員は「連絡を返す」か「連絡を返さない」を選択する。「連絡を返さない」を選択した場合には、引続き会員が活動に「参加する」か「参加しない」を選択し、会員が「連絡を返す」を選択した場合には、引続き会員が活動に「参加する」か「参加しない」を選択してゲームが終了する。

リーダーが3回以上の連絡を行う場合も同様にして、リーダーと会員の連絡のやり取りが続き、コミュニケーションの最終回において、リーダーが「連絡しない」を選択すれば、そのあと会員が活動に「参加する」か「参加しない」を選択してゲームが終了するか、リーダーが「連絡する」を選択すれば、会員が「連絡を返す」か「連絡を返さない」を選択した後、活動に「参加する」か「参加しない」を選択してゲームが終了する。この意思決定の流れは、図 3.5 の展開形ゲームとして表現される(利得は後に与える。)。図中で、「連絡す

⁸ 岡田(1996)¹は、非協力ゲーム理論では、プレイヤーの間の協力を前提としないで、競争や協力などのさまざまな経済行動を個々のプレイヤーの意思決定のレベルで分析すると述べている。

⁹ ①同時に意思決定が行われる場合とは、各自は相手がどのような意思決定をしたか知らない状態で意思決定する場合をいう。②時間において意思決定が行われる場合とは、誰かが先に意思決定して、その結果を知った上で他の者が意思決定する場合をいう。展開形ゲーム表現は、ゲーム理論において、時間の流れとともに行動決定が行われていく状況を、行動決定が行われる場所を「点」で、行動決定の場での選択肢を点から伸びる「枝」で表現し、このような表現をいう。詳しくは武藤(2001)²を参照されたい。

¹⁰ 日時、場所、大まかな内容は既に連絡してあるものとする。

る」は交流するという意味として「交」と記し、「連絡しない」は放置するという意味として「放」と記す。「参加する」は「参加」と記し、「参加しない」は「不参加」と記す。

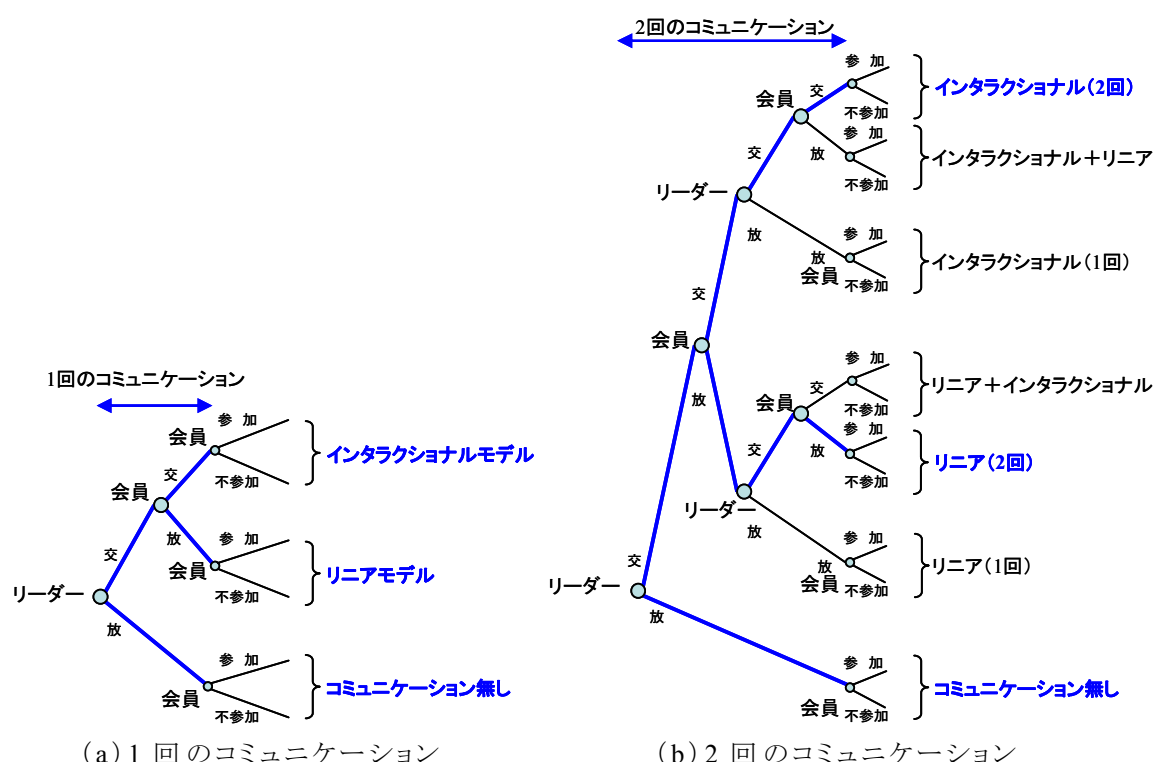


図 3.5 リーダーと会員間の 2 人展開形ゲーム

3.1.4. コミュニケーションモデルと 2 人展開形ゲーム

この 2 人展開形ゲームは、コミュニケーションモデルのケース①、②、③を、リーダーと会員の意思決定を入れることにより、統合するものとなっている。図 3.5 (a) の 1 回のコミュニケーションにおいて、2 人展開形ゲームの一番下、リーダーが最初に「連絡しない」を選択し、会員が「参加する」か「参加しない」を選択する部分がケース①(コミュニケーション無し)である。その上のリーダーが最初に「連絡する」を選択し、そのあと会員が「連絡を返さない」を選択し、次いで「参加する」か「参加しない」を選択する部分がケース②(リニアモデル)である。またその上のリーダーが最初に「連絡する」を選択し、その後、会員が「連絡を返す」を選択し、次いで「参加する」か「参加しない」を選択する部分がケース③(インタラクショナルモデル)である。2 回のコミュニケーションの場合も図 3.5 (b) に与えておく。このようなコミュニケーションモデルを統合したゲームモデル分析の第一歩として本論文では、1 回のコミュニケーションの場合(図 3.5 (a))について、この 2 人展開形ゲームにおけるリーダーと会員の行動を、部分ゲーム完全均衡を用いて分析する。部分ゲーム完全均衡とは各プレイヤーがそれぞれの行動決定の点において合理的な、つまり自らの利得をできるだけ大きくするような、行動をとるような均衡である。詳しい定義については武藤(2001)³を参照。

3.2. NPO 法人の 2 人展開形ゲームモデル

3.2.1. ゲームの構造

前述の NPO 法人のリーダーと会員間のゲーム的状况を、部分ゲーム完全均衡を用いて分析するために、前節の 2 人展開形ゲームを詳しく述べておこう。

1 「ゲームのプレイヤーは、NPO 法人のリーダーと会員とする。」

リーダーは、NPO 法人の実質的リーダーであり、代表者を兼任していることが多い。活動の中心人物である。会員が活動に参加してくれること、そして、それによって組織が発展していくことを望んでいる。

会員は、組織運営のスタッフ、活動の現場担当、スタッフと現場担当の兼務などの役割で、実際に現場で NPO 活動を行う人達である。会員は活動に参加すること、そして、リーダーから認められることを望んでいる。

2 「1 回のコミュニケーションにおける、プレイヤーの選択肢は以下の通りである。リーダーの選択肢は、会員へ連絡する「交流」と連絡しない「放置」であり、会員の選択肢は、まず、リーダーからの連絡に返信する「交流」と連絡に返信しない「放置」があり、その後、NPO 活動に参加する（「参加」）と参加しない（「不参加」）のどちらかを選ぶこととする。」

3 「リーダーが先に行動を決定し、その結果を知った上で会員が行動を決定する。両者とも自分の利得を最大にする行動を選ぶこととする。」

3.2.2. プレイヤーの利得

4 「プレイヤーの利得は満足感と損失感を合わせたものとする。」

正味の利得 利得を M とし正の値、損失を L とし負の値とおいたとき、正味の利得は利得と損失を合計したものと考え、「正味の利得 = 利得 M + 損失 L 」と表すことにする。リーダーの利得は f 、会員の利得は g で表すことにし、リーダーの損失は C 、会員の損失は D で表すことにする。リーダーと会員の正味の利得を F と G とすると次のようになる。

$$F=f+C \quad (3.1)$$

$$G=g+D \quad (3.2)$$

簡単にするため、各個人の満足感、損失感はすべて共通の単位（例えば金銭）で測られているものとする。

リーダーの満足感 リーダーは NPO 法人をマネジメントし、組織のミッションを遂行する役目を担っており、組織のミッションの達成度合いは、受益者からの感謝や会員が積極的に活動参加している状態などによって評価されると考えられる。ミッションの達成度合いが高いとリーダーの満足感に繋がると考えられる。本論文では、リーダーの満足感 s ($0 \leq s$) は、活動を通じて受益者から感謝されたとき、リーダーとしての役割が成果に繋がった自己達成のとき、組織が発展しているときに得られる利得とする。

$$f=s \quad (3.3)$$

リーダーの損失感 リーダーの場合の活動当日に発生する損失には、金銭損失と時間損失がある。リーダーは、活動の主催側であることから、基本的に他のイベントと重ならないように日程調整を行っている、或は、例え重なることになっても損失にならないように対応することができると考え、機会損失は発生しないとして扱うことにする。活動当日までに発生するコミュニケーション費用（通信費、通信時間）も含めたリーダーの損失を C_c とおき、金銭損失感 m_0 と時間損失感 t_0 の合計として与える。

$$C_c = t_0 + m_0 \quad (C_c < 0) \quad (3.4)$$

会員の満足感 会員の満足感 S は、Maslow(1943)⁴の5段階欲求説で使われている分類を用いて、所属と愛の欲求、承認の欲求、自己実現の欲求が満たされたときの感情（満足感）とする。会員がNPO活動を通じて受益者から感謝されたとき、自分の役割が成果に繋がった自己達成（実現）を感じるとき、そして、会員がNPOに所属することで他の会員や受益者と楽しい時間を過ごせたときに得られるものとする。

次に、会員とリーダー間のコミュニケーションがあると、会員は、リーダーから認められる満足感を感じながら活動を行うことができる。従って、既に述べた先行研究にもあるように、活動を通じて得られる満足感が高くなると考えられる。コミュニケーションから得られる認知される満足感、活動当日までに発生する利得とし、その他の満足感、活動当日に発生する利得とする。コミュニケーションから得られる満足感のうち、インタラクショナルな対話を1回行うことで得られる満足感を r_I と表し、リニアな対話を1回行うことで得られる満足感を r_L と表すことにする。インタラクショナルの双方向の対話の方が、リニアの片方向の対話より充実していることから、 $r_L \leq r_I$ とする。そして、活動に参加して得られる自己実現の満足感、他の満足感より高いものであることは経験的にも理解できることから、自己実現の満足感を含む S は、認知される満足感による r_L, r_I 以上であるとする。

$$0 < r_L \leq r_I \leq S \quad (3.5)$$

会員がリーダーと1回のインタラクショナルコミュニケーションをした上で活動に参加する場合、会員はリーダーから認められていると感じる満足感 r_I 以上に、活動当日に自分の働きがリーダーに認められていると感じる満足感も加わる。この満足感を dr_I ($0 \leq dr_I$) と表すと、活動に参加した場合の満足感は、

$$r_I + dr_I \quad (3.6)$$

となる。一方、何らかの事情により活動に参加しない場合には、会員は活動を通じてリーダーから認められる満足感が得られないので満足感、コミュニケーションを通じてリーダーから認められていると感じる満足感 r_I のみとなる。

また、会員が活動前日までリーダーと1回のリニアコミュニケーションをした上で活動に参加する場合にも、会員はリーダーから認められていると感じる満足感 r_L 以上に自分の働きがリーダーに認められていると感じる満足感も加わる。この満足感を dr_L ($0 \leq dr_L$) と表すと、活動に参加した場合の満足感は、

$$r_L + dr_L \quad (3.7)$$

となる。何らかの事情により活動に参加しない場合には、会員が得られる満足感 S は、リーダーから認められていると感じる満足感 r_L のみとする。

コミュニケーションが無い場合、会員とリーダーは対話をしないことから、会員はリーダーから認められていると感じる満足感 S は得られないとする。

以上により、会員が活動に参加したときのインタラクショナルモデルの利得 g_I は、満足感 S と満足感 r_I+dr_I の合計、同様にリニアモデルの利得 g_L は、満足感 S と満足感 r_L+dr_L の合計となる。

$$g_I = S + r_I + dr_I \quad (3.8)$$

$$g_L = S + r_L + dr_L \quad (3.9)$$

会員が活動に参加しないとき、満足感 S と dr_I 、 dr_L は得られないことから、利得 g_I と g_L は以下のように与えられる。

$$g_I = r_I \quad (3.10)$$

$$g_L = r_L \quad (3.11)$$

会員の損失感 会員の損失感の種類は、金銭損失、時間損失、機会損失とする。活動当日までに発生する会員の損失は、リーダーとの間のコミュニケーションに関するものが主であり、金銭損失は通信費、時間損失はコミュニケーションに費やす時間となる。会員の活動当日に発生する損失は、活動参加時に発生する金銭費用であり、例えば、活動場所までの自己負担の交通費や飲食費があげられる。時間損失は、活動を行うために必要な活動で費やす時間であり、活動以外のことは活動時間中に行わないという、活動に集中する時間を意味する。機会損失は、活動時間帯に別のイベントが重なり、別のイベントに参加すれば得られる利得があるにも関わらず、そのイベントに参加しないことでその利得が得られなかったときの損失感を言うこととする。活動時間帯に別のイベントが重ならない場合、機会損失は発生しない。

活動当日までに発生するコミュニケーション費用（通信費、通信時間）に対する会員の損失感を D_c とおき、活動当日に会員が自己負担する費用に対する損失感を D とおく。活動当日の金銭損失感を m （ $m \leq 0$ ）、時間損失感を t （ $t \leq 0$ ）、機会損失感を c_L （ $c_L \leq 0$ ）とおく。他のイベントが無い場合には $c_L = 0$ 、他のイベントがある場合には $c_L \leq 0$ とする。会員が活動に参加したときの損失 D は、金銭損失感 m 、時間損失感 t 、機会損失感 c_L との合計として、

$$D = t + m + c_L \quad (D < 0) \quad (3.12)$$

と与える。よって、会員が活動に参加したときのインタラクショナルモデルの損失の合計は $D_c + D$ 、リニアモデルの損失の合計は D である。ゲームの利得と損失を表 3.1 に示す。

3.2.3. 展開形ゲームの利得

図 3.5 (a) の展開形ゲームに利得を入れる(図 3.6 を参照)。まず、リーダーが「交流」をとり、会員が「交流」、「参加」と採ったときには、リーダーの利得は $F_1 = s + C_c$ 、会員の利得は $G_1 = S + r_I + dr_I + D_c + D$ 、会員が「交流」、「不参加」と採った場合には、リーダーの利

得は $F_2=C_c$ 、会員の利得は $G_2=r_l+D_c$ となる。リーダー、会員ともに「交流」をとっており、インタラクショナルコミュニケーションモデルに対応する部分である。

次に、リーダーが「交流」を取り、会員が「放置」、「参加」と採った場合には、リーダーの利得はリーダーの利得 $F_3=s+C_c$ 、会員の利得 $G_3=S+r_l+dr_l+D$ 、会員が「放置」、「不参加」と採った場合には、リーダーの利得 $F_4=C_c$ 、会員の利得 $G_4=r_l$ となる。リーダーが「交流」、会員が「放置」をとっており、リニアコミュニケーションモデルに対応する部分である。

最後に、リーダーが「放置」を採った場合には、会員が「参加」であれば、リーダーの利得 $F_5=s$ 、会員の利得 $G_5=S+D$ 、会員が「不参加」であれば、リーダーの利得 $F_6=0$ 、会員の利得 $G_6=0$ となる。リーダーが「放置」を採っており、コミュニケーション無しに対応する部分である。

表 3.1 2 人展開形ゲームの利得と損失

分類	種類	会員	リーダー	内容
利得	感謝される満足感	S	s	活動を通じて、人から感謝されるという満足感が得られる。
	自己達成(実現)の満足感			活動を通じて、自分の役割が成果に繋がったときの満足感が得られる。
	所属している満足感			活動時、人と楽しい時間を過ごせるという満足感が得られる。
	認知される満足感	r	*****	コミュニケーションを通じて得られるリーダーから自分が認められているという満足感。インタラクショナルモデルの場合 r_l 、リニアモデルの場合 r_l とする。
損失		dr	*****	活動中に得られるリーダーから自分が認められているという満足感。インタラクショナルモデルの場合 dr_l 、リニアモデルの場合 dr_l とする。
	コミュニケーションに関する損失感	D_c	C_c	通信費、通信時間で感じる損失感。
	時間の損失	t	*****	リーダーの場合、コミュニケーションに費やす時間損失 t_0 、コミュニケーションに使った通信費用の金銭損失 m_0 の合計を C_c とする。 $C_c=t_0+m_0$
	自己負担の金銭の損失	m	*****	活動そのものに費やす時間損失 t 、活動時の自己負担する交通費、飲食費の金銭損失 m 、活動時間帯に別のイベントが重なり、別のイベントに参加すると得られる利得が、得られなかったことに感じる損失感 c_L の合計を D とする。
	機会損失	c_L	*****	

※ $D=t+m+c_L$

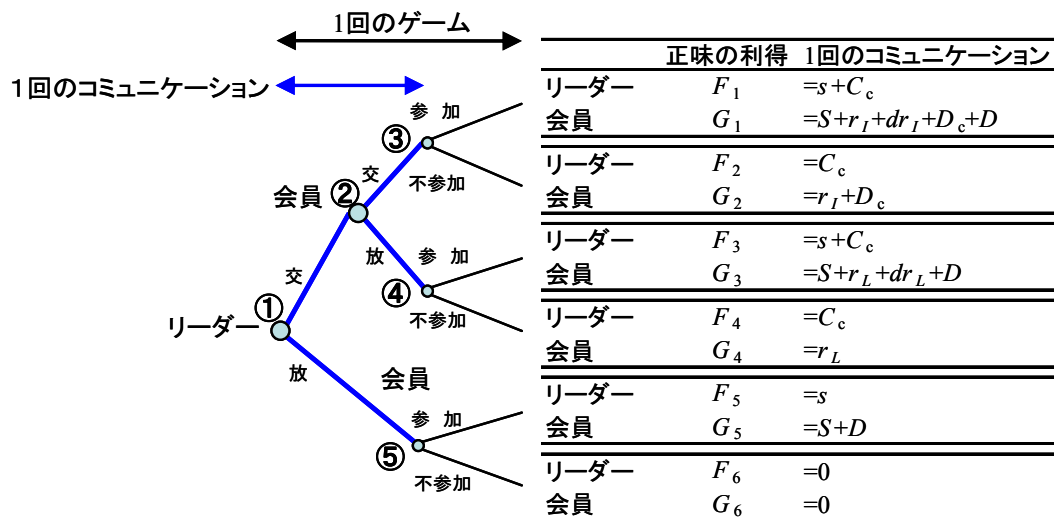


図 3.6 1 回のコミュニケーションの場合の展開形ゲームと利得

3.3 NPO 法人の 2 人展開形ゲームの部分ゲーム完全均衡

3.3.1. 部分ゲーム完全均衡

部分ゲーム完全均衡は、すべての意思決定の点において合理的な、つまり当該プレイヤーの利得を最大にする選択肢がとられている戦略の組であり、ゲームの終点から遡って順次合理的な選択を定めることにより求めることができる。(武藤(2001)⁵を参照。)

図 3.6 の展開形ゲームにおいて、終点に最も近い意思決定の点は、③、④、⑤の 3 点あり、いずれも会員の「参加」、「不参加」の決定の点である。上から、リーダー、会員が「交流」、「交流」を採った場合(③)、「交流」、「放置」を採った場合(④)、最後に、リーダーが「放置」を採った場合(⑤)である。リーダー、会員が「交流」、「交流」を採った場合には、「参加」、「不参加」の時の会員の利得 G_1 、 G_2 を比較して、 G_1 が大きければ「参加」を、 G_2 が大きければ「不参加」を採るのが合理的な決定となる。リーダー、会員が「交流」、「放置」を採った場合には、 G_3 、 G_4 を比較して、 G_3 が大きければ「参加」を、 G_4 が大きければ「不参加」を採るのが合理的な決定となる。リーダーが「放置」を採った場合には、 G_5 、 G_6 を比較して、 G_5 が大きければ「参加」を、 G_6 が大きければ「不参加」を採るのが合理的な決定となる。

次に終点に近い点は、リーダーの「交流」を受けて会員が「交流」にするか「放置」にするかを決定する点②である。会員の利得は、その後「参加」、「不参加」のどちらを採るかによって異なってくる。例えば、 $G_1 > G_2$ 、 $G_3 > G_4$ であれば、「交流」、「放置」とともにその後「参加」を採り、「交流」の時の利得は G_1 、「放置」の時の利得は G_3 となる。従って、 $G_1 > G_3$ であれば、「交流」を採るのが合理的な行動となる。

最後に残った点はゲームの始点、つまり最初にリーダーが「交流」するかを決定する点①である。「交流」を採った場合には、その後会員が「交流」を採るか「放置」を採るか、そしてその後「参加」を採るか、「不参加」を採るかで、「交流」、「放置」のどちらがリーダーの利得が大きくなるかは異なる。例えば、上で述べたように、 $G_1 > G_2$ 、 $G_3 > G_4$ で且つ $G_1 > G_3$ であれば、リーダーが「交流」を採った後、会員は「交流」、「参加」と進んで、リーダーの利得は F_1 となる。一方、リーダーが「放置」を採った場合には、会員がそのあと(つまり、最も下の意思決定の点で)「参加」を採るか「放置」を採るかでリーダーの利得は異なる。もし、 $G_5 > G_6$ であれば、会員の合理的な行動は「参加」であり、このときのリーダーの利得は F_5 となる。従って、 F_1 と F_5 を比べ、 $F_1 > F_5$ であれば「交流」、 $F_1 < F_5$ であれば「放置」を採ることがリーダーの合理的な行動となる。このようにして、部分ゲーム完全均衡は求めることができる。

$G_1 > G_2$ 、 $G_3 > G_4$ 、 $G_1 > G_3$ 、 $G_5 > G_6$ 、 $F_1 > F_5$ であれば、上で説明したように、各意思決定の点における合理的な選択は、リーダーは始点①で「交流」、会員は次の意思決定の点②で「交流」、終点にもっとも近い 3 点③、④、⑤ではいずれも「参加」を採るとなる。これが部分ゲーム完全均衡である。部分ゲーム完全均衡によって実際にプレイされる道筋(均衡プレイ)は、最初にリーダーが「交流」、次いで会員が「交流」を採り「参加」するとなる。つまり、上のような利得の大小関係であれば、リーダーと会員の合理的な意思決定により、インタラクショナルなコミュニケーションが形成され、会員は活動に参加することになる。もちろん利得の大小関係により、様々なコミュニケーションの形態が生まれ、その結果会員が参加する場合も起こるし、参加しない場合も起こる。

利得の場合分け及びその時の部分ゲーム完全均衡をまとめたものが、表 3.2 である。

3.3.2. 部分ゲーム完全均衡の意味について

表 3.2 から、リーダーと会員の利得と行動の関係を分析する。はじめに、リーダーがコミュニケーション無し(放置)を採った場合、⑤の決定において、会員の利得が損失よりも大きい場合 ($G_6=0 < S+D=G_5$)、会員は参加する。もし、会員が活動に参加したときに得られる利得(満足感) S が、何よりも高い満足感であるならば、リーダーからのコミュニケーションが無くても、その満足感を得ることを目的に活動に参加する場合があります、会員のモチベーションが非常に高い状態である。この満足感自己実現の満足感であろう。しかしながら、リーダーが放置し続けた場合、会員のモチベーションは下がり、 S が小さくなって $0 > S+D$ になると考えられ、リーダーが交流を採らなければ会員は参加しなくなる。しかし、会員が参加しない行動をすることによって、リーダーの満足感 s が減少し、リーダーの正味の利得が負 ($0 > C_c$) になり、リーダーは放置を採り、会員は参加しないを採って、均衡状態になってしまう。

また、リーダーが交流をとったとしても、活動当日の会員の自己負担の損失が非常に大きい場合、会員が参加を採ったときの正味の利得は、不参加のときより小さくなり、不参加を採ることが合理的な行動となる。このとき、リーダーは交流の損失 ($0 > C_c$) のみとなり、放置に変えれば悪くても利得は 0 であるから、放置に変えることが合理的な行動となる。その結果、リーダーと会員の行動の組合せは(放置、不参加)となり活動が行われない状況がもたらされる。

一方、会員が参加により高い利得が得られ、リーダーも交流により高い利得が得られるならば、リーダーと会員の行動の組合せが(交流→交流→参加)と(交流→放置→参加)で均衡状態となる。尚、説明を簡単にするために①～④の決定における「=」は省略する。

表 3.2 部分ゲーム完全均衡

会員の利得				リーダーの利得	部分ゲーム完全均衡 (①の決定、②の決定／③の決定／④の決定／⑤の決定)	部分ゲーム完全均衡における 行動の組合せ結果
⑤の決定	④の決定	③の決定	②の決定	①の決定		
$G_6 \geq G_5$	$G_4 < G_3$	$G_2 < G_1$	$G_3 < G_1$	$F_6 < F_1$	(交流、交流／参加／参加／不参加)	交流→交流→参加
$G_6 \geq G_5$	$G_4 < G_3$	$G_2 < G_1$	$G_3 < G_1$	$F_6 > F_1$	(放置、交流／参加／参加／不参加)	放置→不参加
$G_6 \geq G_5$	$G_4 < G_3$	$G_2 < G_1$	$G_3 > G_1$	$F_6 < F_1$	(交流、放置／参加／参加／不参加)	交流→交流→参加
$G_6 \geq G_5$	$G_4 < G_3$	$G_2 < G_1$	$G_3 > G_1$	$F_6 > F_1$	(放置、放置／参加／参加／不参加)	放置→不参加
$G_6 \geq G_5$	$G_4 < G_3$	$G_2 > G_1$	$G_3 < G_2$	$F_6 > F_2$	(放置、交流／不参加／参加／不参加)	放置→不参加
$G_6 \geq G_5$	$G_4 < G_3$	$G_2 > G_1$	$G_3 > G_2$	$F_6 < F_3$	(交流、放置／不参加／参加／不参加)	交流→放置→参加
$G_6 \geq G_5$	$G_4 < G_3$	$G_2 > G_1$	$G_3 > G_2$	$F_6 > F_3$	(放置、放置／不参加／参加／不参加)	放置→不参加
$G_6 \geq G_5$	$G_4 > G_3$	$G_2 < G_1$	$G_4 < G_1$	$F_6 < F_1$	(交流、交流／参加／不参加／不参加)	交流→交流→参加
$G_6 \geq G_5$	$G_4 > G_3$	$G_2 < G_1$	$G_4 < G_1$	$F_6 > F_1$	(放置、交流／参加／不参加／不参加)	放置→不参加
$G_6 \geq G_5$	$G_4 > G_3$	$G_2 < G_1$	$G_4 > G_1$	$F_6 > F_4$	(放置、放置／参加／不参加／不参加)	放置→不参加
$G_6 \geq G_5$	$G_4 > G_3$	$G_2 > G_1$	$G_4 < G_2$	$F_6 > F_2$	(放置、交流／不参加／不参加／不参加)	放置→不参加
$G_6 \geq G_5$	$G_4 > G_3$	$G_2 > G_1$	$G_4 > G_2$	$F_6 > F_4$	(放置、放置／不参加／不参加／不参加)	放置→不参加
$G_6 < G_5$	$G_4 < G_3$	$G_2 < G_1$	$G_3 < G_1$	$F_5 > F_1$	(放置、交流／参加／参加／参加)	放置→参加
$G_6 < G_5$	$G_4 < G_3$	$G_2 < G_1$	$G_3 > G_1$	$F_5 > F_3$	(放置、放置／参加／参加／参加)	放置→参加
$G_6 < G_5$	$G_4 < G_3$	$G_2 > G_1$	$G_3 < G_2$	$F_5 > F_2$	(放置、交流／不参加／参加／参加)	放置→参加
$G_6 < G_5$	$G_4 < G_3$	$G_2 > G_1$	$G_3 > G_2$	$F_5 > F_3$	(放置、交流／不参加／参加／参加)	放置→参加
$G_6 < G_5$	$G_4 > G_3$	$G_2 < G_1$	$G_4 < G_1$	$F_5 > F_1$	(放置、交流／参加／不参加／参加)	放置→参加
$G_6 < G_5$	$G_4 > G_3$	$G_2 < G_1$	$G_4 > G_1$	$F_5 > F_4$	(放置、交流／参加／不参加／参加)	放置→参加
$G_6 < G_5$	$G_4 > G_3$	$G_2 > G_1$	$G_4 < G_2$	$F_5 > F_2$	(放置、交流／不参加／不参加／参加)	放置→参加
$G_6 < G_5$	$G_4 > G_3$	$G_2 > G_1$	$G_4 > G_2$	$F_5 > F_4$	(放置、交流／不参加／不参加／参加)	放置→参加

第 3 章の参考文献（掲載順）

- ¹ [岡田 1996] 岡田章, 1996, 『ゲーム理論』, 有斐閣, pp.5-8.
- ² [武藤 2001] 武藤滋夫, 2001, 『ゲーム理論入門』, 日経文庫, pp.74-77.
- ³ [武藤 2001] 武藤滋夫, 2001, 『ゲーム理論入門』, 日経文庫, pp.84-95.
- ⁴ [Maslow 1943] Maslow A.H., 1943, *A Theory of Human Motivation*, *Psychological Review*. Vol.50, pp.370-396(小川忠彦訳, 1987, 『[改訂新版] 人間性の心理学 モチベーションとパーソナリティ』, 産業能率大学出版部, pp.56-72).
- ⁵ [武藤 2001] 武藤滋夫, 2001, 『ゲーム理論入門』, 日経文庫, pp.89-91.

4. NPO 法人会員の特性

この章では、2 人ゲームモデルにおける利得を算出する基礎として会員の特性を明らかにするために、アンケート調査についてその詳細を述べる。まず、会員が活動に参加しない要因を分類して、会員の利得の傾向を探る仮説を設定する。次に調査対象の絞り込み、調査方法を説明し、最後に、調査結果を述べて、会員の特性に関する考察を行う。

4.1. 目的

4.1.1. 会員が活動参加しない推定要因の分類

第 2 章で述べたように、会員数が 20 人未満の NPO 法人が全体の半数以上を占めている。会員の特性（満足度）を配慮した人的マネジメントをリーダーが行っていないことが、このように活動に参加する会員数が増えない理由の 1 つになっているのではないかとと思われる。しかしながら、NPO 法人の会員の満足度に焦点をあてた研究報告が見当たらないことから、本論文では基礎データとして会員の特性に関する調査を行うこととする。調査は、NPO 法人会員の特性として年代、性別、活動参加の優先度（NPO 活動と他のイベントの日程が重なったとき、会員が NPO 活動に参加することを優先する会員と、他のイベントの方を優先するか）を考え、これらの項目について調査を行う。まず、会員の特性を調査するために 3 つの仮説を設定する。

4.1.2. 会員の特性に関する仮説の設定とアンケートの質問の設定

まず、年代、性別、活動参加の優先度の 3 つの因子に対して次のように仮説 1 から仮説 3 までを設定する。

【仮説 1】 NPO 活動を優先する会員と優先しない会員の利得の傾向に差異がある。

【仮説 2】 男性会員と女性会員の利得の傾向に差異がある。

【仮説 3】 ミドル年代とシニア年代の利得の傾向に差異がある。

仮説 1 は、NPO 活動を優先する会員は、NPO 活動を優先しない会員より利得が高いという仮説であり、利得が高いから NPO 活動を優先していると考ええる。

仮説 2 は、会員の性別に分けた場合、男性は本業などで忙しく、NPO 活動より本業を優先する方が利得は高く、それと比較してボランティア活動を行う女性は、主婦の割合が高く、生きがい活動の 1 つとして社会参加を志向するため、NPO 活動を優先する方が利得は高いという仮説であり、男性より女性の方が利得は高いと考ええる。

仮説 3 は、会員の年代をミドル年代とシニア年代に分けた場合、ミドル年代は本業などで忙しく、NPO 活動より本業を優先する方が利得は高く、それと比較してリタイア後の時間的余裕があると思われるシニア年代は、ボランティアに対する意欲が高いため、NPO 活動を優先する方が利得は高いという仮説であり、ミドル年代よりシニア年代の方が利得は高いと考ええる。

4.1.3. アンケート調査の質問設定

アンケート調査の質問は 28 あったが、そのうち仮説 1～3 に関連のある質問のみ以下に記す(表 4.1 を参照)。各質問の内容及び、その意図は次の通りである。アンケート調査の質問全体については本章の章末の表 A を参照。

問 1 「あなたの性別は？」の問いに、①男性、②女性、という回答から選択させる。会員の性別を区分するための問いである。

問 2 「あなたの年代は？」の問いに、①20 代、②30 代、③40 代、④50 代、⑤60 代、⑥70 代、⑦80 代以上、という回答からもっとも近いものを 1 つ選択させる。会員の年代を、20 代がヤング年代、30 代、40 代、50 代がミドル年代、60 代以上がシニア年代の 3 つに区分するための問いである。

問 9 「あなたにとって、NPO 活動を通じて感じることは、次のうちもっともあてはまるものはどれですか？」の問いに、①社会貢献をしているという名誉感(第三者から自分の存在意義が認知される喜び)、②社会に役立っているという存在感(感謝される喜び)、③自分の達成感、生きがいを感じる。④人付き合いの楽しみ、という回答からもっとも近いものを 1 つ選択させる。会員が NPO 活動を通じて感じる満足感 S の傾向を探るための問いである。

問 10 「あなたにとって NPO 活動をするためにどんな我慢をしていますか？」の問いに、①時間がとられることを我慢している。②お金がかかることを我慢している。③家族の理解が得られないことを我慢している。④会社の上司から理解が得られないことを我慢している。⑤特に我慢していることは無い、という回答からもっとも近いものを 1 つ選択させる。①の回答の場合、活動に使う時間の損失 t 有りとして 1、①の回答が無い場合、無しとして 0 と数える。②の回答の場合、自己負担の金銭の損失 m 有りとして 1、②の回答が無い場合、無しとして 0 と数える。会員が NPO 活動に対して我慢している損失の傾向を探るための問いである。

問 11 「あなたにとって NPO 活動は、次のどれにあてはまりますか？」の問いに、①仕事と同じ位置づけで、実際の活動をするつもりです。②余暇の楽しみと同じ扱いで、実際の活動をするつもりです。③経済的支援(会費寄付)のみで、実際の活動はしません。④在籍しているだけ(名前を貸している場合、含む)で、実際の活動はしません。⑤この NPO 団体からサービスを受けるために会員になっているのみで、実際の活動はしません、という回答からもっとも近いものを 1 つ選択させる。①、②の回答の場合、活動するタイプとし、③、④、⑤の回答の場合、活動しないタイプとする。会員の NPO 法人に対して関わり方として、活動するタイプか、活動しないタイプかを探るための問いである。

問 12 「NPO 団体のとりまとめ役は、日頃から、積極的にこまめに会員の人とコミュニケー

ションをとっていますか？」の問いに、①はい、とっています。②はい、どちらかと言えばとっています。③いいえ、どちらかと言えば、とっていません。④いいえ、とっていません、という回答からもっとも近いものを1つ選択させる。①、②の回答の場合、会員がリーダーからの交流 r 有りとして1、③、④の回答の場合は r 無しとして0と数える。会員が交流を感じているかの有無を探るための問いである。

問 16 「あなたは、NPO 活動日に予定していましたが、あとから色々予定が入ってきた場合、あなたは、次の何をもっとも優先しますか？」の問いに、①NPO 活動、②本業、③家庭、④趣味、⑤友人、という回答からもっとも近いものを1つ選択させる。①の回答の場合、会員はNPO 活動を優先するとし、②、③、④、⑤の回答の場合、NPO 活動以外の他のイベントを優先するとする。NPO 活動日を予定していたが後から色々予定が入ってきた場合に何をもっとも優先するかを探るための問いである。

問 17 「あなたは活動を不参加にしようか、参加しようかと迷うときは、ありますか？」の問いに、①はい、迷うことはあります。②いいえ、迷うことはありません、という回答からもっとも近いものを1つ選択させる。①の回答の場合、会員が活動に参加するか参加しないかを決める時の葛藤は葛藤有り、②の回答の場合は葛藤無しとする。会員の葛藤を探るための問いである。

問 20 「迷った結果の判断は、次のうち、もっとも近いものはどれですか？」の問いに、①特に予定も無く、時間が空いていたから活動の参加を決めた。②NPO 活動の方が重要だから活動の参加を決めた。③会員に迷惑を掛けないようにしたいから活動の参加を決めた。④優先したい予定があるから活動の不参加を決めた。⑤NPO 活動の優先度が低いから活動の不参加を決めた。⑥自分がいなくても活動に影響が無いから活動の不参加を決めた、という回答からもっとも近いものを1つ選択させる。④、⑤、⑥の回答の場合、機会損失 c_L 有りとして1と数える。会員が活動に参加するかしないかを迷った結果の判断を探るための問いである。

問 24 「あなたは、今のNPO 団体で、これからも活動に参加したいと思いますか？」の問いに、①はい、参加したいと思います。②はい、どちらかと言えば参加したいと思います。③いいえ、どちらかと言えば、参加したいと思います。④いいえ、参加したいと思います。⑤いいえ、参加したいと思います。⑥いいえ、参加したいと思います。⑦いいえ、参加したいと思います。⑧いいえ、参加したいと思います。⑨いいえ、参加したいと思います。⑩いいえ、参加したいと思います。⑪いいえ、参加したいと思います。⑫いいえ、参加したいと思います。⑬いいえ、参加したいと思います。⑭いいえ、参加したいと思います。⑮いいえ、参加したいと思います。⑯いいえ、参加したいと思います。⑰いいえ、参加したいと思います。⑱いいえ、参加したいと思います。⑲いいえ、参加したいと思います。⑳いいえ、参加したいと思います。㉑いいえ、参加したいと思います。㉒いいえ、参加したいと思います。㉓いいえ、参加したいと思います。㉔いいえ、参加したいと思います。㉕いいえ、参加したいと思います。㉖いいえ、参加したいと思います。㉗いいえ、参加したいと思います。㉘いいえ、参加したいと思います。㉙いいえ、参加したいと思います。㉚いいえ、参加したいと思います。㉛いいえ、参加したいと思います。㉜いいえ、参加したいと思います。㉝いいえ、参加したいと思います。㉞いいえ、参加したいと思います。㉟いいえ、参加したいと思います。㊱いいえ、参加したいと思います。㊲いいえ、参加したいと思います。㊳いいえ、参加したいと思います。㊴いいえ、参加したいと思います。㊵いいえ、参加したいと思います。㊶いいえ、参加したいと思います。㊷いいえ、参加したいと思います。㊸いいえ、参加したいと思います。㊹いいえ、参加したいと思います。㊺いいえ、参加したいと思います。㊻いいえ、参加したいと思います。㊼いいえ、参加したいと思います。㊽いいえ、参加したいと思います。㊾いいえ、参加したいと思います。㊿いいえ、参加したいと思います。という回答からもっとも近いものを1つ選択させる。①、②の回答の場合、会員の活動に対する満足感 S 有りとして1と数える。会員の満足感を探るための問いである。

問 25 「このNPO 団体の将来のあるべき姿をイメージできますか？」の問いに、①はい、イメージできます。②はい、どちらかと言えばイメージできます。③いいえ、どちらかと言えば、イメージできません。④いいえ、イメージできません、という回答からもっとも近いものを1つ選択させる。①、②の回答の場合、会員のNPO 法人に対する期待感是有りとし、③、④

の回答の場合は無しとする。会員のNPO法人に対する期待感を探るための問いである。

問26「このNPO団体で活動して自分の10年後の未来の姿にある程度期待がもてますか？」の問いに、①はい、期待が持てます。②はい、どちらかと言えば期待が持てます。③いいえ、どちらかと言えば、期待が持てません。④いいえ、期待が持てません、という回答からもっとも近いものを1つ選択させる。①、②の回答の場合、会員がNPO法人の活動を通じて自分の将来に対する期待感是有りとし、③、④の回答の場合は無しとする。会員の自分の将来に対する期待感を探るための問いである。

表 4.1 仮説検証に関するアンケート質問

問	質問文	質問の意図
1	あなたの性別は？ ①男性 ②女性	会員の性別を区分する。 ①男性 ②女性
2	あなたの年代は？ ①20代 ②30代、③40代、④50代 ⑤60代、⑥70代、⑦80代以上	会員の年代別を区分する。 ①ヤング年代 ②③④ミドル年代 ⑤⑥⑦シニア年代
9	あなたにとって、NPO活動を通じて感じることは、次のうちもっともあてはまるものはどれですか？ ①社会貢献をしているという名誉感(第三者から自分の存在意義が認知される喜び) ②社会に役立っているという存在感(感謝される喜び) ③自分の達成感、生きがいを感じる。 ④人付き合いの楽しみ。	会員の利得 S の傾向を見る。
10	あなたにとってNPO活動をするためにどんな我慢をしていますか？ ①時間がとられることを我慢している。 ②お金がかかることを我慢している。 ③家族の理解が得られないことを我慢している。 ④会社の上司から理解が得られないことを我慢している。 ⑤特に我慢していることは無い。	会員の損失の傾向を見る。 活動時間の損失 t 、自己負担の金銭の損失 m の有無を見る。 ① t : 有りの時1、無しの時0 ② m : 有りの時1、無しの時0
11	あなたにとってNPO活動は、次のどれにあてはまりますか？ ①仕事と同じ位置づけで、実際の活動をするつもりです。 ②余暇の楽しみと同じ扱いで、実際の活動をするつもりです。 ③経済的支援(会費寄付)のみで、実際の活動はしません。 ④在籍しているだけ(名前を貸している場合、含む)で、実際の活動はしません。 ⑤このNPO団体からサービスを受けるために会員になっているのみで、実際の活動はしません。	会員が活動タイプか非活動タイプかを分類する。 ①②活動タイプ ③④⑤非活動タイプ
12	NPO団体のとりまとめ役は、日頃から、積極的にこまめに会員の人とコミュニケーションをとっていますか？ ①はい、とっています。 ②はい、どちらかと言えばとっています。 ③いいえ、どちらかと言えば、とっていません。 ④いいえ、とっていません。	会員がリーダーからの交流 r を感じているかの有無を見る。 ①② r : 有りの時1 ③④ r : 無しの時0
16	あなたは、NPO活動日に予定していましたが、あとから色々予定が入ってきた場合、あなたは、次の何をもっとも優先しますか？ ①NPO活動 ②本業、③家庭、④趣味、⑤友人	会員の価値観の優先度を見る。会員の利他的傾向(NPO活動を優先する)か、利己的傾向(NPO活動以外を優先する)かを分類する。 ①利他的傾向 ②③④⑤利己的傾向
17	あなたは活動を不参加にしようか、参加しようかと迷うときは、ありますか？ ①はい、迷うことはあります。 ②いいえ、迷うことはありません。	会員の葛藤状態の有無を見る。 ①有 ②無
20	迷った結果の判断は、次のうち、もっとも近いものはどれですか？ ①特に予定も無く、時間が空いていたから活動の参加を決めた。 ②NPO活動の方が重要だから活動の参加を決めた。 ③会員に迷惑を掛けないようにしたいから活動の参加を決めた。 ④優先したい予定があるから活動の不参加を決めた。 ⑤NPO活動の優先度が低いから活動の不参加を決めた。 ⑥自分がいなくても活動に影響が無いから活動の不参加を決めた。	会員の機会損失 c_L の有無を見る。 不参加を選択した場合、機会損失有りとする。 ④⑤⑥ c_L : 有りの時1
24	あなたは、今のNPO団体で、これからも活動に参加したいと思いますか？ ①はい、参加したいと思います。 ②はい、どちらかと言えば参加したいと思います。 ③いいえ、どちらかと言えば、参加したいと思いません。 ④いいえ、参加したいと思いません。	会員の価値観の傾向を見る。 会員の活動に対する満足感 S の有無を見る。 ①② S : 有りの時1
25	このNPO団体の将来のあるべき姿をイメージできますか？ ①はい、イメージできます。 ②はい、どちらかと言えばイメージできます。 ③いいえ、どちらかと言えば、イメージできません。 ④いいえ、イメージできません。	会員のNPO法人に対する期待感の有無を見る。 ①②有 ③④無
26	このNPO団体で活動して自分の10年後の未来の姿にある程度期待がもてますか？ ①はい、期待が持てます。 ②はい、どちらかと言えば期待が持てます。 ③いいえ、どちらかと言えば、期待が持てません。 ④いいえ、期待が持てません。	会員のNPO法人に対する期待感の有無を見る。 ①②有 ③④無

4.2. 会員の活動動機に関する調査

4.2.1. 調査対象の絞込み

NPO 法人全てを対象にした調査するためには、33,675 法人（2008 年 1 月末時点）の会員の住所情報を入手し、無作為抽出した会員へアンケート調査をする必要がある。しかしながら、時間的制約、費用的制約により、本研究では、内閣府の管理管轄下にある内閣府認証 NPO 法人（2008 年 5 月 31 日時点）の 2835 団体を調査対象とした。その理由は、1 つには、NPO 法人は、2 つ以上の都道府県に事務所を置く場合に内閣府の認証を必要とするため、当該 NPO 法人を調査対象にすることで、日本国内の網羅性が高い調査が見込めること、2 つには、NPO 法人の住所情報などは、内閣府 NPO 室において一般公開されており、都道府県ごとに役所に出向く時間と費用が節減できること、3 つには、事務所を 2 つ以上置くことができる法人であることから、活動が安定していると予想され、活動が安定している法人であれば調査に協力的であり、安定している NPO 法人の会員の特性を調査することで、新しい知見が得られると期待されることである。これら 3 つの理由から、本論文では内閣府認証 NPO 法人を調査対象とした。2835 法人からの調査対象の絞込みとサンプルサイズの決定、アンケート対象者数の決定は、脚注¹¹のようにして行った。

4.2.2. 調査方法

アンケート対象者 1000 人に郵送アンケートを実施した。回答のデータ統計分析は、SYSTAT Software, Inc 社製ソフトウェアの SYSTAT13 を使用した。

4.2.3. 調査結果

4.2.3.1. 調査結果の概要

調査概要を表 4.2、有効回答数の概要を表 4.3 に示す。調査結果全体は本章の章末の表 A に記す。調査結果の有効回答数は 136 人（男女比：65.4%：34.6%）であり、ヤング年代の有効回答数は 7 人（全体の 5.1%で、ヤング年代の男女比：28.6%：71.4%）、ミドル年代の有効回答数は 52 人（全体の 38.3%で、ミドル年代の男女比：61.5%：38.5%）、シニア年代の有効回答数は 77 人（全体の 56.6%で、シニア年代の男

¹¹ ・アンケート対象者数の決定：設立当初の運営の難しさを乗り越え組織マネジメントができていると推測できる、法人設立から 5 年以上経過し、年度報告書を漏れなく提出している 862 法人を抽出した。さらにそのうち、内閣府（2006）調査報告書に基づき、NPO 活動の頻出分野（①保険、医療又は福祉の増進を図る活動、②子供の健全育成を図る活動、③環境の保全を図る活動）において、活動している 320 法人を対象集団として抽出した。

・サンプルサイズの決定：対象集団とした 320 団体において、書類上の 1 団体当りの正会員数の最頻値が 10 人～20 人であったことから 20 人と仮定すると、対象集団の会員数 N は 6400 人となる。サンプルサイズ n は、次式

$$n = N \div \left(\left(\frac{e}{k} \right)^2 \frac{N-1}{p(1-p)} + 1 \right)$$

に信頼率の正規分布 k ：95%における値 1.96、要求精度 e ：10%（0.1）、回答比率 p ：0.5、を代入し計算すると、 n は 95 として求められる。サンプルサイズは、95 人以上となる。

・アンケート対象者数の決定：320 団体から 200 法人を無作為抽出する。200 法人の調査人数に偏りが生じないように人数は均等とし、過去アンケートの回収率が 10%程度であったことを考慮して、各団体から 5 人の会員を無作為抽出した合計 1000 人をアンケート対象者数とした。

女比：71.4%：28.6%)であった。

表 4.2 調査の概要

調査名	2009年NPO法人会員の活動動機の調査
母集団	内閣府認証NPO法人で5年以上経過し、組織マネジメントができていると推測できる年度報告書を漏れなく提出しており、NPO活動分野(①保険、医療又は福祉の増進を図る活動、②子供の健全育成を図る活動、③環境の保全を図る活動)において定款上活動している320法人に対して、各法人に20名の会員が所属していると仮定して算定した6400人
調査対象数	1000人
抽出方法	320法人から200法人を無作為抽出し、各法人から5名を無作為抽出した
有効回答数	136人（回答率13.6%）
調査時期	2009年6月1日～7月31日
調査方法	郵送調査

表 4.3 有効回答数の概要

		回答(%)							
番号	質問	選択肢	年代						
			(ヤング:29歳以下、ミドル:30歳以上60歳未満、シニア:60歳以上)				ヤング	ミドル	シニア
			全体	ヤング	ミドル	シニア	全体:7	全体:52	全体:77
			全体:136						
問1	あなたの性別								
		①男性	65.4	1.5	23.5	40.4	28.6	61.5	71.4
		②女性	34.6	3.7	14.7	16.2	71.4	38.5	28.6
問2	あなたの年代								
		①20代	5.1	5.1	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0
		②30代	5.9	0.0	5.9	0.0	0.0	15.4	0.0
		③40代	10.3	0.0	10.3	0.0	0.0	26.9	0.0
		④50代	22.1	0.0	22.1	0.0	0.0	57.7	0.0
		⑤60代	38.2	0.0	0.0	38.2	0.0	0.0	67.5
		⑥70代	16.9	0.0	0.0	16.9	0.0	0.0	29.9
	⑦80代以上	1.5	0.0	0.0	1.5	0.0	0.0	2.6	

4.2.3.2. 有効回答の信頼性評価

宛先不明(未達)の影響の有無を検討するために、アンケート対象者集団(1000人)と宛先不明の集団(129人)を比較した。比較方法は、 χ^2 検定を行い、アンケート対象集団と宛先不明の集団の適合度を求めた。具体的には、宛先不明の集団の住所情報とアンケート対象者集団の住所情報との比較を行った。その適合度の検定の結果は、表 4.4 の通りである。結果から、宛先不明の集団の住所分布とアンケート対象者集団の住所分布の間には、偏りがあるという根拠はないことが認められた。よって、宛先不明は、不明回答に影響しないと考え、不明回答集団に宛先不明の集団を加えて取り扱うこととした。

不明回答の影響の有無を検討するために、アンケート対象者集団(1000人)と不明回答の集団(856人)を比較した。比較方法は、 χ^2 検定を行い、アンケート対象者集団と不明回答の集団の適合度を求めた。比較条件は、アンケート対象者集団、不明回答の集団ともに年代別情報が得られていない為、不明回答の集団の住所情報とアンケート対象者集団の住所情報を比較することを試みた。その適合度の検定の結果は、表 4.5 の通りである。結果から、不明回答の集団の住所分布とアンケート対象者集団の住

所分布の間には、偏りがあるという根拠はないことが認められた。

アンケート対象者集団の対象者の選定結果を評価するために、内閣府(2007)¹の社会生活基本調査¹²とアンケート有効回答者の集団(136人)を比較した。比較方法は、 χ^2 検定を行い、社会生活基本調査の集団とアンケート有効回答者の集団の適合度を求めた。比較条件は、本論文では年代別に分析することから、年代構成に着目することが望ましい。しかし、アンケート対象者の年代情報は、選定の段階では得られなかった為、アンケート有効回答者の年代情報と社会生活基本調査の年代別のボランティア活動数と比較した。その適合度の検定の結果は、表4.6の通りである。結果から有効回答者の年代別分布と社会生活基本調査の年代別分布の間には、偏りがあるという根拠はないことが認められた。ヤング年代の20代の有効回答数の度数が7と、他の年代と比較して少ないことから、かなりの誤差が見込まれることが予想される。よって、本論文では、ミドル年代とシニア年代に限定して分析を行うこととした。

次に、アンケート対象者集団(1000人)とアンケート有効回答者の集団(136人)を比較した。比較方法は、 χ^2 検定を行い、アンケート対象者集団とアンケート有効回答者の集団の適合度を求めた。具体的には、アンケート対象者集団の年代情報が得られていない為、アンケート有効回答者の住所情報とアンケート対象者集団の住所情報を比較することを試みた。その適合度の検定の結果は、表4.7の通りである。結果からアンケート有効回答者の住所分布とアンケート対象者集団の住所分布の間には、偏りがあるという根拠はないことが認められた。

また、比較条件を男女比として、内閣府(2007)²の社会生活基本調査とアンケート有効回答者の集団を比較した。比較方法は、全回答数に対する男女の回答数の比率を算出して、社会生活基本調査と有効回答者の集団の間の適合度を求めた。その結果、比率が全く違うことが認められた(表4.8を参照)。社会生活基本調査において、ボランティア活動を行っている男女比は、37.2%:62.8%となっているが、有効回答者の集団では、65.4%:34.6%と逆転している。アンケートに使用した住所情報は、内閣府へ届けられている会員住所名簿である。NPO法人の設立時に届けられる会員は、組織の役員など責任が生じる役割であり、その結果、男性が占める割合が高くなっていると考えられる。そこで、アンケート対象者1000人に対して、氏名から性別を予想して男女比を求めると、65.1%:34.9%となった。内閣府に届けられているNPO法人の書類上の会員の男女比は、社会生活基本調査とは異なると推定できる。

有効回答の信頼性は、有効回答の年代分布において偏りがなく、アンケート対象集団の住所分布において偏りがなく、同様に不明回答とアンケート対象集団の分布との比較においても偏りがなく、有効回答の信頼性は内閣府認証NPO法人の全体像を分析する上で問題がないと判断した。有効回答136の内、ヤング年代の回答数7と金銭的支援のみ及び、名前貸しによる信用付加の支援のみの会員の回答数21は対象外として、分析対象数は回答数108(シニア年代65、ミドル年代43)とした。

¹² [内閣府 2007] H18年度社会生活基本調査

シニア年代とミドル年代の仮説検証に関するアンケートの回答結果を表 4.9 に示す。

表 4.4 宛先不明の集団とアンケート対象者集団の住所情報の比較

データ名	全体数	平均値	分散	標準偏差	χ^2 値	37.330
調査全体数(H21.08)	1000	21	2104	46	自由度	41
未達度数(H21.08)	129	3	67	8	P値	0.634
(宛先不明により未達)					有意水準 α	0.05
未達期待度数	129	3	35	6	P値>有意水準 $\alpha=0.05$	
(未達度数-期待度数) ² /期待度数						

表 4.5 不明回答の集団とアンケート対象者集団の住所情報の比較

データ名	全体数	平均値	分散	標準偏差	χ^2 値	4.018
調査全体数(H21.08)	1000	21	2104	46	自由度	41
不明回答度数(H21.08)	856	20	1634	40	P値	1.000
不明回答期待度数	856	20	1685	41	有意水準 α	0.05
(不明回答度数-期待度数) ² /期待度数						
P値>有意水準 $\alpha=0.05$						

表 4.6 適合度の検定

データ名	全体数	平均値	分散	標準偏差	20歳代	30歳代	40歳代	50歳代	60歳代	70歳代以上
H18年度社会生活基本調査(表81)	2945	491	67586	260	237	259	376	620	925	528
総務省統計局	100.0%				8.0%	8.8%	12.8%	21.1%	31.4%	17.9%
有効回答度数(H21.08)	136	22	362	19	7	8	14	30	52	25
	100.0%				5.1%	5.9%	10.3%	22.1%	38.2%	18.4%
有効回答期待度数	136	23	144	12	11	12	17	29	43	24
(有効回答度数-期待度数) ² /期待度数					1.4217	1.3115	0.6516	0.0654	2.0176	0.0156
χ^2 値	5.483									
自由度	5									
P値	0.360									
有意水準 α	0.05									
P値>有意水準 $\alpha=0.05$										

表 4.7 アンケート有効回答者とアンケート対象者集団の住所情報の比較

データ名	全体数	平均値	分散	標準偏差	北海道	青森県	岩手県	宮城県	秋田県	山形県
調査全体数(H21.08)	1000	7	36	6	5	6	15	14	2	1
有効回答度数(H21.08)	136	1	2	1	0.5%	0.6%	1.5%	1.4%	0.2%	0.1%
有効回答期待度数	136	1	1	1	0	0	3	2	0	0
(有効回答度数-期待度数) ² /期待度数					0.68	0.816	2.04	1.904	0.272	0.136
					0.6800	0.8160	0.4518	0.0048	0.2720	0.1360

データ名	福島県	茨城県	栃木県	群馬県	埼玉県	千葉県	東京都	神奈川県	新潟県	富山県
調査全体数(H21.08)	0	8	6	4	82	62	284	126	0	0
有効回答度数(H21.08)	0.0%	0.8%	0.6%	0.4%	8.2%	6.2%	28.4%	12.6%	0.0%	0.0%
有効回答期待度数		1	0	0	7	11	41	22		
(有効回答度数-期待度数) ² /期待度数		0.7%	0.0%	0.0%	5.1%	8.1%	30.1%	16.2%		
		1.088	0.816	0.544	11.152	8.432	38.624	17.136		
		0.0071	0.8160	0.5440	1.5458	0.7821	0.1462	1.3806		

データ名	石川県	福井県	山梨県	長野県	岐阜県	静岡県	愛知県	三重県	滋賀県	京都府
調査全体数(H21.08)	5	6	10	9	6	25	42	9	6	20
有効回答度数(H21.08)	0.5%	0.6%	1.0%	0.9%	0.6%	2.5%	4.2%	0.9%	0.6%	2.0%
有効回答期待度数	1	1	1	1	0	5	3	0	1	2
有効回答期待度数	0.7%	0.7%	0.7%	0.7%	0.0%	3.7%	2.2%	0.0%	0.7%	1.5%
(有効回答度数-期待度数) ² /期待度数	0.68	0.816	1.36	1.224	0.816	3.4	5.712	1.224	0.816	2.72
	0.1506	0.0415	0.0953	0.0410	0.8160	0.7529	1.2876	1.2240	0.0415	0.1906

データ名	大阪府	兵庫県	奈良県	和歌山県	鳥取県	島根県	岡山県	広島県	山口県	徳島県
調査全体数(H21.08)	63	32	8	5	0	6	5	21	9	5
有効回答度数(H21.08)	6.3%	3.2%	0.8%	0.5%	0.0%	0.6%	0.5%	2.1%	0.9%	0.5%
有効回答期待度数	11	3	1	1		1	0	1	1	1
有効回答期待度数	8.1%	2.2%	0.7%	0.7%		0.7%	0.0%	0.7%	0.7%	0.7%
(有効回答度数-期待度数) ² /期待度数	8.568	4.352	1.088	0.68		0.816	0.68	2.856	1.224	0.68
	0.6903	0.4200	0.0071	0.1506		0.0415	0.6800	1.2061	0.0410	0.1506

データ名	香川県	愛媛県	高知県	福岡県	佐賀県	長崎県	熊本県	大分県	宮崎県	鹿児島県	沖縄県
調査全体数(H21.08)	5	3	2	22	0	6	26	5	3	10	11
有効回答度数(H21.08)	0.5%	0.3%	0.2%	2.2%	0.0%	0.6%	2.6%	0.5%	0.3%	1.0%	1.1%
有効回答期待度数	1	2	0	3		1	5	0	0	1	1
有効回答期待度数	0.7%	1.5%	0.0%	2.2%		0.7%	3.7%	0.0%	0.0%	0.7%	0.7%
(有効回答度数-期待度数) ² /期待度数	0.68	0.408	0.272	2.992		0.816	3.536	0.68	0.408	1.36	1.496
	0.1506	6.2119	0.2720	0.0000		0.0415	0.6061	0.6800	0.4080	0.0953	0.1644

χ^2 値	24.241
自由度	41
P値	0.983
有意水準 α	0.05

P値>有意水準 $\alpha=0.05$

表 4.8 H18 年度社会生活基本調査とアンケート有効回答者の集団の比較

データ名	全体数	男性	女性
H18年度社会生活基本調査(表81)			
総務省統計局(千人)	2948	1096	1852
		37.2%	62.8%
調査全体数(H21.08)	1000	651	349
		65.1%	34.9%
有効回答度数(H21.08)	136	89	47
		65.4%	34.6%

表 4.9 ミドル年代とシニア年代の仮説検証に関するアンケートの回答結果

番号	質問	選択肢	回答(%)		
			年代		
			ミドル:30歳以上60歳未満	ミドル	シニア
			全体:108	全体:43	全体:65
問1	あなたの性別は？	①男性	67.6	62.8	70.8
		②女性	32.4	37.2	29.2
問2	あなたの年代は？	①20代	0.0	0.0	0.0
		②30代	7.4	18.6	0.0
		③40代	12.0	30.2	0.0
		④50代	20.4	51.2	0.0
		⑤60代	38.9	0.0	64.6
		⑥70代	19.4	0.0	32.3
		⑦80代以上	1.9	0.0	3.1
問9	あなたにとって、NPO活動を通じて、次のうちもっともあてはまるものはどれですか？	①社会貢献をしているという名誉感(第三者から自分の存在意義が認知される喜び)	10.2	11.6	9.2
		②社会に役立っているという存在感(感謝される喜び)	41.7	39.5	43.1
		③自分の達成感、生きがいを感じる	33.3	34.9	32.3
		④人付き合いの楽しみ	13.0	14.0	12.3
		⑤複数回答	0.9	0.0	1.5
		⑥無回答	0.9	0.0	1.5
問10	あなたにとって、NPO活動をするためにどんな我慢をしていますか？	①時間がとられることを我慢している。	30.6	27.9	32.3
		②お金がかかることを我慢している。	13.9	18.6	10.8
		③家族の理解が得られないことを我慢している。	0.9	0.0	1.5
		④会社の上司から理解が得られないことを我慢している。	0.0	0.0	0.0
		⑤特に我慢していることは無い。	52.8	51.2	53.8
		⑥複数回答	1.9	2.3	1.5
問11	あなたにとってNPO活動は、次のどれにあてはまりますか？	①仕事と同じ位置づけで、実際の活動をするつもりです。	63.0	81.4	50.8
		②余暇の楽しみと同じ扱いで、実際の活動をするつもりです。	37.0	18.6	49.2
		③経済的支援(会費寄付)のみで、実際の活動はしません。	0.0	0.0	0.0
		④在籍しているだけ(名前を貸している場合、含む)で、実際の活動はしません。	0.0	0.0	0.0
		⑤このNPO団体からサービスを受けるために会員になっているのみで、実際の活動はしません。	0.0	0.0	0.0
		⑥無回答	0.0	0.0	0.0
問12	NPO団体のとりまとめ役は、日頃から、積極的にこまめに会員の人とコミュニケーションをとっていますか？	①はい、とっています。	51.9	55.8	49.2
		②はい、どちらかと言えばとっています。	40.7	37.2	43.1
		③いいえ、どちらかと言えば、とっていません。	6.5	7.0	6.2
		④いいえ、とっていません。	0.9	0.0	1.5
		⑤無回答	0.0	0.0	0.0
問16	あなたは、NPO活動日に予定していましたが、あとから色々予定が入ってきた場合、あなたは、次の何をもっとも優先しますか？	①NPO活動	35.2	37.2	33.8
		②本業	51.9	55.8	49.2
		③家庭	7.4	4.7	9.2
		④趣味	0.0	0.0	0.0
		⑤友人	0.9	0.0	1.5
		⑥複数回答	1.9	2.3	1.5
		⑦無回答	2.8	0.0	4.6
問17	あなたは活動を不参加にしようか、参加しようかと迷うときは、ありますか？	①はい、迷うことはあります。	55.6	60.5	52.3
		②いいえ、迷うことはありません。	43.5	39.5	46.2
		③無回答	0.9	0.0	1.5
問20	問17で、はいと回答した方にお聞きします。迷った結果の判断は、次のうち、もっとも近いものはどれですか？	①特に予定も無く、時間が空いていたから活動の参加を決めた。	5.6	4.7	6.2
		②NPO活動の方が重要だからから活動の参加を決めた。	13.0	11.6	13.8
		③会員に迷惑を掛けまいようにしたいから活動の参加を決めた。	12.0	14.0	10.8
		④優先したい予定があるから活動の不参加を決めた。	17.6	20.9	15.4
		⑤NPO活動の優先度が低いから活動の不参加を決めた。	0.9	2.3	0.0
		⑥自分がいなくても活動に影響が無いから活動の不参加を決めた。	5.6	7.0	4.6
		⑦非該当	45.4	39.5	49.2
問24	あなたは、今のNPO団体で、これからも活動に参加したいと思いますか？	①はい、参加したいと思います。	77.8	79.1	76.9
		②はい、どちらかと言えば参加したいと思います。	16.7	18.6	15.4
		③いいえ、どちらかと言えば、参加したいと思いません。	2.8	2.3	3.1
		④いいえ、参加したいと思いません。	0.9	0.0	1.5
		⑤無回答	1.9	0.0	3.1
問25	このNPO団体の将来のあるべき姿をイメージできますか？	①はい、イメージできます。	44.4	44.2	44.6
		②はい、どちらかと言えばイメージできます。	40.7	41.9	40.0
		③いいえ、どちらかと言えば、イメージできません。	13.9	14.0	13.8
		④いいえ、イメージできません。	0.9	0.0	1.5
		⑤無回答	0.0	0.0	0.0
問26	このNPO団体で活動して自分の10年後の未来の姿にある程度期待がもてますか？	①はい、期待が持てます。	36.1	41.9	32.3
		②はい、どちらかと言えば期待が持てます。	36.1	41.9	32.3
		③いいえ、どちらかと言えば、期待が持てません。	19.4	14.0	23.1
		④いいえ、期待が持てません。	4.6	2.3	6.2
		⑤複数回答	0.9	0.0	1.5
		⑥無回答	2.8	0.0	4.6

4.2.3.3. 仮説検証の結果

仮説 1 の検証結果 アンケートの結果(表 4.9)の活動に対する優先度(価値観の傾向)について問う問 16 の回答では、ミドル年代の会員は NPO 活動を優先する割合が 37.2%、他のイベントを優先する割合が 62.8%であり、シニア年代の会員は NPO 活動を優先する割合が 33.8%、他のイベントを優先する割合が 61.4%であるという結果が得られた。この結果をもとに価値観の傾向別(NPO 優先と他のイベント優先)の比較を行うと、利得 S が有る場合と無い場合、利得 r が有る場合と無い場合、損失 t と m が有る場合と無い場合についての検定結果(表 4.10)のいずれにおいても傾向に差は認められなかった。しかし、 c_L が有る場合と無い場合では傾向に差が認められた。帰無仮説 H_0 は棄却され対立仮説 H_1 である仮説 1 は受容される。このことは、NPO 優先と他のイベント優先を決定付ける因子は、利得 S と r によるものではなく、機会損失 c_L の重要度合いに依存すること、そして、他のイベント優先の会員の方が機会損失 c_L の重要度が高いことを示している。

仮説 2 の検証結果 男性の会員と女性の会員の利得と損失の傾向の差異を見るために、帰無仮説 H_0 (利得と損失の傾向は差が無い)と対立仮説 H_1 (利得と損失の傾向は差がある)をおき、有意水準 α を 0.05 として χ^2 検定を行った。検定結果(表 4.11)から、性別(男性と女性)の比較において、利得 S が有る場合と無い場合、利得 r が有る場合と無い場合、損失 t が有る場合と損失 m が有る場合と損失 t と m が無い場合、 c_L が有る場合と無い場合について、いずれも傾向に差は認められなかった。帰無仮説 H_0 は棄却されず、仮説 2 は受容されない。このことは、NPO 会員は、性別によって優先度の割合に違いはないと考えることが適当であることを意味している。

仮説 3 の検証結果 ミドル年代の会員とシニア年代の会員の利得と損失の傾向の差異を見るために、帰無仮説 H_0 (利得と損失の傾向は差が無い)と対立仮説 H_1 (利得と損失の傾向は差がある)をおき、有意水準 α を 0.05 として χ^2 検定を行った。検定結果(表 4.12)から、年代別(シニアとミドル)の比較において、利得 S が有る場合と無い場合、利得 r が有る場合と無い場合、損失 t と m が有る場合と無い場合、 c_L が有る場合と無い場合について、いずれも傾向に差は認められなかった。帰無仮説 H_0 は棄却されず、仮説 3 は受容されない。このことは、人は、ミドル年代からシニア年代になっても、価値観が変わるわけではなく、ミドル年代の価値観を維持していると考えることが適当であることを意味している。

表 4.10 価値観の傾向別の利得の傾向の検定結果(仮説 1)

		価値観の傾向別 アンケート回答数			検定統計量	自由度	有意確率p	
		NPO活動を 優先する	NPO活動を 優先しない	合計	χ^2 値	ϕ	χ^2	Fisher Exact
利得	感謝される満足感	無し $S=0$	0	5	3.208	1	*****	0.154
	自己達成(実現)の満足感	有り S	41	62				
	所属している満足感	有り S	41	62				
		合計	41	67	2.379	1	*****	0.153
	認知される満足感	無し $r=0$	1	7				
		有り r	40	60				
損失		合計	41	67	2.154	2	0.341	*****
	活動時間の損失	有り t	10	25				
	自己負担の金銭の損失	有り m	6	10				
		無し $t=m=0$	25	32	33.664	1	0.000	*****
	活動時間の損失	有り t	10	25				
	自己負担の金銭の損失	有り m	6	10				
		合計	41	67	33.664	1	0.000	*****
	機会損失	無し $c_L=0$	39	26				
		有り c_L	2	41				
		合計	41	67				

表 4.11 性別の利得の傾向の検定結果(仮説 2)

		価値観の傾向別 アンケート回答数			検定統計量	自由度	有意確率p	
		女性	男性	合計	χ^2 値	ϕ	χ^2	Fisher Exact
利得	感謝される満足感	無し $S=0$	1	4	0.530	1	*****	0.655
	自己達成(実現)の満足感	有り S	37	66				
	所属している満足感	有り S	37	66				
		合計	38	70	0.020	1	*****	1.000
	認知される満足感	無し $r=0$	3	5				
		有り r	35	65				
損失		合計	38	70	0.550	2	0.760	*****
	活動時間の損失	有り t	14	21				
	自己負担の金銭の損失	有り m	5	11				
		無し $t=m=0$	19	38	0.768	1	0.381	*****
	活動時間の損失	有り t	14	21				
	自己負担の金銭の損失	有り m	5	11				
		合計	38	70	0.768	1	0.381	*****
	機会損失	無し $c_L=0$	25	40				
		有り c_L	13	30				
		合計	38	70				

表 4.12 年代別の利得の傾向の検定結果(仮説 3)

		年代別 アンケート回答数			検定統計量	自由度	有意確率p	
		ミドル	シニア	合計	χ^2 値	ϕ	χ^2	Fisher Exact
利得	感謝される満足感	無し $S=0$	1	4	0.859	1	*****	0.646
	自己達成(実現)の満足感	有り S	42	61				
	所属している満足感	有り S	42	61				
		合計	43	65	0.019	1	*****	1.000
	認知される満足感	無し $r=0$	3	5				
		有り r	40	60				
損失		合計	43	65	2.285	2	0.319	*****
	活動時間の損失	有り t	12	23				
	自己負担の金銭の損失	有り m	9	7				
		無し $t=m=0$	22	35	1.570	1	0.210	*****
	活動時間の損失	有り t	12	23				
	自己負担の金銭の損失	有り m	9	7				
		合計	43	65	1.570	1	0.210	*****
	機会損失	無し $c_L=0$	29	36				
		有り c_L	14	29				
		合計	43	65				

4.2.3.4. 会員の特性に関する分析

会員の特性を把握する際の着目点は、①性別、②年代別、③価値観別（時間、金銭、機会損失に対する重要視（優先度））、④活動参加意欲とした。

①性別 内閣府（2007）³の社会生活基本調査の結果と比較すると、その比率に差異が認められた。この理由は、現場の活動での参加率は、女性の比率が男性よりも高いが、組織運営に関わる理事会、運営スタッフなどの組織の責任者となると、男性の割合が高くなる。今回、利用したデータは、NPO 設立時の書類に記載された会員であるため、男性の比率が高くなっている。

②年代別 内閣府（2007）⁴の社会生活基本調査の結果と比較すると、その比率に差異は認められなかった。

③価値観別 性別、年代別ともに価値観別の違いは認められなかった。ボランティア活動を行う人は、利他的価値観の傾向はあるが、利己的価値観の傾向も存在しており、ボランティア活動においても利己的価値観の傾向に基づく行動を起こすことは知られていた。他のイベントを優先する会員ばかりの場合、NPO 法人の活動は成立しないことになってしまう。しかし、一方には会員が参加している実態もあり、これは、実際にはNPO活動優先の会員と他のイベント優先の会員が混在していることを示している。調査結果では、NPO 活動の優先度を問う問 16 の回答から、NPO 活動優先の会員の割合がシニア年代とミドル年代合わせて 35.2%を占めている。NPO 法人の会員は、NPO 活動優先の行動を採るのではなく、他のイベント優先の行動を採る傾向も認められた。NPO 法人の設立時、ほとんどの会員はNPO 活動優先の行動を示していたと考えられ、実際、設立当時の活動の参加率は高い。時間が経過するとともに他のイベント優先の行動を採る会員が増え、参加率が減少していると予想される。時間の経過と共に他のイベント優先の行動をする会員とは、設立当時は高い意欲を持っていたが、設立後、活動が安定した後も高い意欲を維持できなかった会員であると考えられる。会員が重要視する価値観の度合いを問う問 10 の回答から、金銭的価値観（13.9%）よりも時間的価値観（30.6%）の方を重要視する割合が多いこと、会員の満足感を問う問 9 の回答から、第三者から自分の存在意義が認められる感謝される喜びへの価値観が 43.1%と高い傾向が認められた。

④活動参加意欲 表 4.9 アンケート結果の内、リーダーからのコミュニケーションの有無を問う問 12 の回答から、リーダーとのコミュニケーションがない（ミドル年代 7.0%、シニア年代 7.7%）、仕事の割当について問う問 23 の回答から、自分に割当てられた仕事を消化するだけになっている（ミドル年代 0%、シニア年代 3.1%）、活動の当日になって自分の仕事の内容がわかる（ミドル年代 2.3%、シニア年代 9.2%）、自分の役割について問う問 27 の回答から、自分の役割は長期的展望を感じないし、場当たりの役割と感じる（ミドル年代 28.0%、シニア年代 26.1%）、活動を通じて自分の未来への期待について問う問 26 の回答から、活動を通じて自分の将来像に期待できない（ミドル年代 16.3%、シニア年代 29.3%）、NPO 団体の将来像について問う問 25 の回答から、自分の所属しているNPOの将来像がイメージできない（ミドル年代 14.0%、シニア年代 15.3%）の結果

が得られた。会員の活動参加意欲を妨げると思われる要因があることがわかった。

4.2.3.5. 会員の利得に関する分析

NPO 法人の会員は、NPO 法人の目的に賛同して会員になっていても、必ず活動に参加するとはかぎらないことが経験的にも分かっている。先行研究でも、時間がないという理由から参加しないということは指摘されている。ここで問題になるのは、NPO 活動に参加できるにも拘らず、参加をしないというケースが存在していることにある。活動参加を決める時の葛藤について問う問 17 の回答から、葛藤がある割合は全体の 55.6%を占めており、その内 43.4%は不参加を選択している。会員は活動に参加するか、参加しないかの意思決定の過程で葛藤が生じていることが認められた。本章の章末の表 B の活動参加を決める時の葛藤に繋がるタイミングを問う問 18 の回答から、タイミングの1つは活動日の前日、当日であり、そこで他の用事が入ってきた時に葛藤が生じる割合は、ミドル年代が 41.9%、シニア年代が 32.3%を占めている。通常、先の約束を優先するが NPO 活動が先約の場合、必ずしも優先されるとは限らず、後から重なってきた他の用事が優先される場合があり、この傾向はミドル年代とシニア年代ともに認められた。葛藤の有無は会員の活動への参加率を変動させる要因の1つになっていると考えられる。

シニア年代は、職業引退後、社会貢献（ボランティア活動）の指向が高まると考えられているが、NPO 活動の優先度を問う問 16 の回答から、シニア年代 61.4%は他のイベントを優先する傾向を示しており、シニア年代がボランティア活動を指向していても常にそれを優先するとは限らないことがわかる。活動に参加するか参加しないかを迷った結果を問う問 20 の回答から、会員は葛藤した後、「自分が活動しなくても影響しないと思う」、「後から入った用事が断れる場合でも優先する」などの理由付けを行い、ミドル年代の 50.0%とシニア年代の 39.4%は、不参加を選択している。加齢と共にミドル年代からシニア年代になったとしても、シニア年代の行動はミドル年代の他のイベントを優先する傾向の価値観と差異がなく、会員に対するマネジメントは、常に会員は NPO 活動を優先しないことを考慮して行うことが重要になると考えられる。現在の日本は超高齢化社会に入っており、人口に占めるシニア年代の割合は増加しているので、シニア年代の会員を増やせる期待がある。シニア年代の会員を増やすには、シニア年代が活躍できる NPO 法人であることが必要であり、そのためには、現行の会員が NPO 活動に参加するか参加しないかを決めるときに葛藤が生じにくくさせるマネジメントが課題となる。前節の会員の活動参加意欲の分析も踏まえると、活動参加を決める時に葛藤が生じるのは、会員が生きがいや社会に貢献して感謝される満足感を十分に得られていないことが影響していると考えられる。高齢社会白書(2010)⁵では、高齢者は若い世代との交流に参加したい意向が 2008 年で 6 割を超えているとあり、シニア年代の会員を増やすためには、シニア会員に対するマネジメントの方法を彼らが NPO 活動に参加することで満足感が得られるように見直して、若い世代からも認知されるという満足感が得られる活動の場となるようにすることが重要であると思われる。

4.3. 会員の特性の傾向に関するまとめ

本調査から NPO 法人の会員に対して次の傾向が認められた。

- ◆NPO 活動を優先する会員と他のイベントを優先する会員の利得は機会損失の因子に差異があり、他のイベントを優先する会員は、自分がどの活動に参加すれば大きな利得を得られるかを重視していると言える。
- ◆ミドル年代とシニア年代の会員は、活動参加を決める時、参加するかしらないかの葛藤(迷い)が生じていると言える。
- ◆ミドル年代とシニア年代の会員の利得の傾向には差異がなく、加齢と共に価値観が変わることは少ないと言える。
- ◆男性会員と女性会員の利得の傾向には差異がなく、NPO 活動を優先する割合は同じ傾向であると言える。

会員の活動動機に関する調査結果から、会員が活動に参加するかしらないを決めるとき、年代、性別で違いはないこと、NPO 活動を優先する会員より他のイベントを優先する会員の割合が多いことが認められた。この結果を踏まえると、会員が積極的に活動参加するように導くリーダーのマネジメントは、会員が活動で得られる利得と支払う損失に着目して、会員が他のイベントより NPO 活動を優先しやすくなるよう考慮することが必要になると考えられる。

4 章の会員の特性の調査結果をもとに、5 章では、2 つの NPO 法人をケーススタディとして取り上げて調査を行い、ゲームモデルを用いて会員の特性と NPO 法人の成長の間の関係性について考察する。

表 A 2009 年 NPO 法人会員の活動動機の調査結果

			回答(%)						
			年代						
			(ヤング:29歳以下、ミドル:30歳以上60歳未満、シニア:60歳以上)						
番号	質問	選択肢	全体	ヤング	ミドル	シニア	ヤング	ミドル	シニア
			全体:136	全体:7	全体:52	全体:77			
問1	あなたの性別は？								
		①男性	65.4	1.5	23.5	40.4	28.6	61.5	71.4
		②女性	34.6	3.7	14.7	16.2	71.4	38.5	28.6
問2	あなたの年代は？								
		①20代	5.1	5.1	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0
		②30代	5.9	0.0	5.9	0.0	0.0	15.4	0.0
		③40代	10.3	0.0	10.3	0.0	0.0	26.9	0.0
		④50代	22.1	0.0	22.1	0.0	0.0	57.7	0.0
		⑤60代	38.2	0.0	0.0	38.2	0.0	0.0	67.5
		⑥70代	16.9	0.0	0.0	16.9	0.0	0.0	29.9
		⑦80代以上	1.5	0.0	0.0	1.5	0.0	0.0	2.6
問3	あなたの生活収入は次のどちらから得ていますか？								
		①営利組織(株式会社、有限会社、商店、ベンチャー会社、個人企業)	46.3	0.7	19.9	25.7	14.3	51.9	45.5
		②非営利組織(NPO団体、病院、学校、役所、宗教法人、各種協会)	31.6	2.9	17.6	11.0	57.1	46.2	19.5
		③なし(専業主婦、学生)	15.4	1.5	0.0	14.0	28.6	0.0	24.7
		④複数回答	6.5	0.0	0.7	5.9	0.0	1.9	10.4
		⑤無回答	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
問4	あなたの生活収入を得ている組織での職種は、つぎのどれにあてはまりますか？								
		①管理職	34.6	0.7	12.5	21.3	14.3	32.7	37.7
		②技術職	12.5	0.0	7.4	5.1	0.0	19.2	9.1
		③事務職	9.6	2.2	3.7	3.7	42.9	9.6	6.5
		④営業職	3.7	0.0	2.2	1.5	0.0	5.8	2.6
		⑤サービス職	16.2	0.7	8.8	6.6	14.3	23.1	11.7
		⑥パートタイム	5.1	0.0	2.9	2.2	0.0	7.7	3.9
		⑦無回答	18.4	1.5	0.7	16.2	28.6	1.9	28.6
問5	あなたは、将来の生活に期待と希望をもっていますか？								
		①はい、持っています。	36.0	0.7	11.8	23.5	14.3	30.8	41.6
		②はい、どちらかと言えば持っています。	44.9	2.9	19.1	22.8	57.1	50.0	40.3
		③いいえ、どちらかと言えば、持っていません。	14.7	0.7	5.1	8.8	14.3	13.5	15.6
		④いいえ、持っていません。	3.7	0.7	1.5	1.5	14.3	3.8	2.6
		⑤無回答	0.7	0.0	0.7	0.0	0.0	1.9	0.0
問6	あなたのボランティア活動経験回数は？								
		①10回未満	33.1	0.7	11.0	21.3	14.3	28.8	37.7
		②25回未満	11.0	0.7	5.9	4.4	14.3	15.4	7.8
		③50回未満	14.7	2.9	6.6	5.1	57.1	17.3	9.1
		④100以上	40.4	0.7	14.0	25.7	14.3	36.5	45.5
		⑤無回答	0.7	0.0	0.7	0.0	0.0	1.9	0.0
問7	あなたは自分の得意なことを活動に役立てていますか？								
		①はい	82.4	5.1	30.9	46.3	100.0	80.8	81.8
		②いいえ	15.4	0.0	5.9	9.6	0.0	15.4	16.9
		③複数回答	0.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.3
		④無回答	1.5	0.0	1.5	0.7	0.0	3.8	0.0
問8	あなたは、NPO団体から活動後、謝礼金を受け取っていますか？								
		①はい、受け取っています。	28.7	1.5	13.2	14.0	28.6	34.6	24.7
		②いいえ、受け取っていません。	70.6	3.7	25.0	41.9	71.4	65.4	74.0
		③無回答	0.7	0.0	0.0	0.7	0.0	0.0	1.3

(次頁へ)

問9 あなたにとって、NPO活動を通じて、次のうちもっともあてはまるものはどれですか？	①社会貢献をしているという名誉感(第三者から自分の存在意義が認知される喜び)	11.0	1.5	4.4	5.1	28.6	11.5	9.1
	②社会に役立っているという存在感(感謝される喜び)	41.9	0.7	16.2	25.0	14.3	42.3	44.2
	③自分の達成感、生きがいを感じる	28.7	1.5	11.0	16.2	28.6	28.8	28.6
	④人付き合いの楽しみ	12.5	1.5	4.4	6.6	28.6	11.5	11.7
	⑤複数回答	0.7	0.0	0.0	0.7	0.0	0.0	1.3
	⑥無回答	5.1	0.0	2.2	2.9	0.0	5.8	5.2
問10 あなたにとって、NPO活動をするためにどんな我慢をしていますか？	①時間がとられることを我慢している。	30.1	2.2	9.6	18.4	42.9	25.0	32.5
	②お金がかかることを我慢している。	12.5	0.0	6.6	5.9	0.0	17.3	10.4
	③家族の理解が得られないことを我慢している。	0.7	0.0	0.0	0.7	0.0	0.0	1.3
	④会社の上司から理解が得られないことを我慢している。	0.7	0.0	0.7	0.0	0.0	1.9	0.0
	⑤特に我慢していることは無い。	54.4	2.9	20.6	30.9	57.1	53.8	54.5
	⑥複数回答	1.5	0.0	0.7	0.7	0.0	1.9	1.3
問11 あなたにとってNPO活動は、次のどれにあてはまりますか？	①仕事と同じ位置づけで、実際の活動をするつもりです。	52.9	2.9	25.7	24.3	57.1	67.3	42.9
	②余暇の楽しみと同じ扱いで、実際の活動をするつもりです。	30.9	1.5	5.9	23.5	28.6	15.4	41.6
	③経済的支援(会費寄付)のみで、実際の活動はしません。	3.7	0.7	1.5	1.5	14.3	3.8	2.6
	④在籍しているだけ(名前を貸している場合、含む)で、実際の活動はしません。	8.8	0.0	4.4	4.4	0.0	11.5	7.8
	⑤このNPO団体からサービスを受けるために会員になっているのみで、実際の活動はしません。	0.7	0.0	0.0	0.7	0.0	0.0	1.3
	⑥無回答	2.9	0.0	0.7	2.2	0.0	1.9	3.9
問12 NPO団体のとりまとめ役は、日頃から、積極的にこまめに会員の人とコミュニケーションをとっていますか？	①はい、とっています。	44.9	1.5	18.4	25.0	28.6	48.1	44.2
	②はい、どちらかと言えばとっています。	39.7	2.2	15.4	22.1	42.9	40.4	39.0
	③いいえ、どちらかと言えば、とっていません。	10.3	1.5	3.7	5.1	28.6	9.6	9.1
	④いいえ、とっていません。	3.7	0.0	0.7	2.9	0.0	1.9	5.2
	⑤無回答	1.5	0.0	0.0	1.5	0.0	0.0	2.6
問13 リーダーは全体をまとめて活動をリードしていますか？	①はい、リードしています。	50.7	3.7	18.4	28.7	71.4	48.1	50.6
	②はい、どちらかと言えばリードしています。	37.5	1.5	15.4	20.6	28.6	40.4	36.4
	③いいえ、どちらかと言えば、リードしていません。	5.9	0.0	2.9	2.9	0.0	7.7	5.2
	④いいえ、リードしていません。	3.7	0.0	0.7	2.9	0.0	1.9	5.2
	⑤無回答	2.2	0.0	0.7	1.5	0.0	1.9	2.6
問14 会員の内、実質活動の中心会員は何人いますか？	①1人	2.9	0.0	0.7	2.2	0.0	1.9	3.9
	②2人	8.1	0.0	3.7	4.4	0.0	9.6	7.8
	③3人	5.9	0.0	3.7	2.2	0.0	9.6	3.9
	④4人	5.1	0.0	2.9	2.2	0.0	7.7	3.9
	⑤5人	5.1	0.0	2.2	2.9	0.0	5.8	5.2
	⑥6人	2.2	0.0	1.5	0.7	0.0	3.8	1.3
	⑦7人	2.2	0.0	0.7	1.5	0.0	1.9	2.6
	⑧10人以下	21.3	0.7	9.6	11.0	14.3	25.0	19.5
	⑨11人以上20人以下	24.3	2.2	7.4	14.7	42.9	19.2	26.0
	⑩21人以上	18.4	2.2	5.1	11.0	42.9	13.5	19.5
	11:複数回答	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	12:無回答	4.4	0.0	0.7	3.7	0.0	1.9	6.5

(次頁へ)

問15 会員の活動参加頻度は年間で平均何回ぐらいだと思いますか？	①1回	4.4	0.0	0.7	3.7	0.0	1.9	6.5
	②2回	8.8	0.0	5.1	3.7	0.0	13.5	6.5
	③3回	11.0	0.7	2.2	8.1	14.3	5.8	14.3
	④4回	12.5	0.0	5.1	7.4	0.0	13.5	13.0
	⑤5回以上10回以下	28.7	1.5	10.3	16.9	28.6	26.9	29.9
	⑥11回以上20回以下	11.8	0.7	3.7	7.4	14.8	9.6	13.0
	⑦21回以上	17.6	2.2	9.6	5.9	42.9	25.0	10.4
	⑧無回答	5.1	0.0	1.5	3.7	0.0	3.8	6.5
問16 あなたは、NPO活動日に予定していましたが、あとから色々予定が入ってきた場合、あなたは、次の何をもっとも優先しますか？	①NPO活動	31.6	1.5	11.8	18.4	28.6	30.8	32.5
	②本業	54.4	2.2	23.5	28.7	42.9	61.5	50.6
	③家庭	5.9	0.0	1.5	4.4	0.0	3.8	7.8
	④趣味	0.7	0.7	0.0	0.0	14.3	0.0	0.0
	⑤友人	0.7	0.0	0.0	0.7	0.0	0.0	1.3
	⑥複数回答	2.2	0.7	0.0	0.7	14.3	1.9	1.3
	⑦無回答	4.4	0.0	0.7	3.7	0.0	1.9	6.5
問17 あなたは活動を不参加にしようか、参加しようかと迷うときは、ありますか？	①はい、迷うことはあります。	57.4	4.4	22.1	30.9	85.7	57.7	54.5
	②いいえ、迷うことはありません。	40.4	0.7	15.4	24.3	14.3	40.4	42.9
	③無回答	2.2	0.0	0.7	1.5	0.0	1.9	2.6
問18 問17で、はいと回答した方にお聞きします。それは、どんなタイミングですか？	①参加予定を聞かれた時	13.2	1.5	5.1	6.6	28.6	13.5	11.7
	②活動日の前日、当日に他の予定が入ってきた時	33.1	0.7	14.0	18.4	14.3	36.5	32.5
	③その他	11.0	2.2	2.9	5.9	42.9	7.7	10.4
	④非該当	42.7	0.7	16.2	25.8	14.3	42.3	45.5
問19 問17で、はいと回答した方にお聞きします。どんな迷いですか、次のうち、もっとも近いものは、どれですか？	①活動が面倒だと思う自分とNPO活動すると公言している自分の矛盾	13.2	1.5	4.4	7.4	28.6	11.5	13.0
	②自分が活動しなくても影響しないと思う自分とNPO活動すると公言している自分の矛盾	19.9	1.5	6.6	11.8	28.6	17.3	20.8
	③後から入った用事を断れるにも関わらず活動不参加にしてしまう自分とNPO活動すると公言している自分の矛盾	11.0	1.5	5.1	4.4	28.6	13.5	7.8
	④担務を放棄する自分とNPO活動すると公言している自分の矛盾	5.9	0.0	2.9	2.9	0.0	7.7	5.2
	⑤複数回答	0.7	0.0	0.7	0.0	0.0	1.9	0.0
	⑥無回答	6.6	0.0	2.2	4.4	0.0	5.8	7.8
	⑦非該当	49.2	0.7	18.4	30.1	14.3	48.1	53.2
問20 問17で、はいと回答した方にお聞きします。迷った結果の判断は、次のうち、もっとも近いものはどれですか？	①特に予定も無く、時間が空いていたから活動の参加を決めた。	5.9	1.5	1.5	2.9	28.6	3.8	5.2
	②NPO活動の方が重要だからから活動の参加を決めた。	10.3	0.0	3.7	6.6	0.0	9.6	11.7
	③会員に迷惑を掛けないようにしたいから活動の参加を決めた。	11.0	1.5	4.4	5.1	28.6	11.5	9.1
	④優先したい予定があるから活動の不参加を決めた。	22.1	0.7	8.8	12.5	14.3	23.1	22.1
	⑤NPO活動の優先度が低いから活動の不参加を決めた。	0.7	0.0	0.7	0.0	0.0	1.9	0.0
	⑥自分がいなくても活動に影響が無いから活動の不参加を決めた。	6.6	0.7	2.2	3.7	14.3	5.8	6.5
	⑦無回答	0.7	0.0	0.7	0.0	0.0	1.9	0.0
	⑧非該当	43.4	0.7	16.9	25.8	14.3	44.2	45.5

(次頁へ)

問21	あなたはNPO活動を不参加することにした。取りまとめ役への対応は次のうちどれですか？	①連絡をもらったら当日中に電話／メールで欠席理由を告げる。	65.4	2.9	22.8	39.7	57.1	59.6	70.1
		②活動前日に電話／メールで欠席理由を告げる。	14.0	0.7	5.1	8.1	14.3	13.5	14.3
		③活動当日に電話／メールで欠席理由を告げる。	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		④他の会員が対応するはずだから欠席連絡はしない。	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		⑤理由を説明する手間をかけたくないのし、自分が連絡しなくても問題ないから欠席連絡はしない。	1.5	0.0	0.7	0.7	0.0	1.9	1.3
		⑥組織内だから裕通が利かせてもらえるし、気を使うことは無いから欠席連絡はしない。	2.2	0.0	0.7	1.5	0.0	1.9	2.6
		⑦忙しいから欠席連絡はしない。	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		⑧隙間時間を見て、できる限り連絡するが、できないこともある。	1.5	0.0	1.5	0.0	0.0	3.8	0.0
		⑨その他	8.1	0.7	4.4	2.9	14.3	11.5	5.2
		⑩無回答	7.4	0.7	2.9	3.7	14.3	7.7	6.5
問22	あなたの役割は、主に次のどれですか？	①スタッフ(経理担当、法務担当、企画担当、広報担当、人事担当、購買担当、システム担当、役員)	60.3	2.9	21.3	36.0	57.1	55.8	63.6
		②ライン(現場での活動推進役、現場の手伝い役、現場の調整役、現場での仕事を担当)	24.3	2.2	8.8	13.2	42.9	23.1	23.4
		③その他	11.8	0.0	6.6	5.1	0.0	17.3	9.1
		④複数回答	1.5	0.0	0.7	0.7	0.0	1.9	1.3
		⑤無回答	2.2	0.0	0.7	1.5	0.0	1.9	2.6
問23	あなたが担当する仕事の割当てに当てはまるものはどれですか？	①いつも同じ作業をすることになっている。	19.9	0.7	5.1	14.0	14.3	13.5	24.7
		②活動前に作業が割り当てられている。	19.1	1.5	7.4	10.3	28.6	19.2	18.2
		③活動当日の現場で作業が割り当てられるので、その時にならないとわからない。	7.4	0.7	0.7	5.9	14.3	1.9	10.4
		④割り当てられた仕事を消化するだけになっている。	3.7	0.7	0.7	2.2	14.3	1.9	3.9
		⑤責任者から仕事の目標をはっきり示されている。	34.6	1.5	19.9	13.2	28.6	51.9	23.4
		⑥複数回答	0.7	0.0	0.0	0.7	0.0	0.0	1.3
		⑦無回答	14.7	0.0	4.4	10.3	0.0	11.5	18.2
問24	あなたは、今のNPO団体で、これからも活動に参加したいと思いますか？	①はい、参加したいと思います。	69.1	2.9	27.2	39.0	57.1	71.2	68.8
		②はい、どちらかと言えば参加したいと思います。	17.6	0.7	7.4	9.6	14.3	19.2	16.9
		③いいえ、どちらかと言えば、参加したいと思いません。	6.6	1.5	2.2	2.9	28.6	5.8	5.2
		④いいえ、参加したいと思いません。	2.9	0.0	0.7	2.2	0.0	1.9	3.9
		⑤無回答	3.7	0.0	0.7	2.9	0.0	1.9	5.2
問25	このNPO団体の将来のあるべき姿をイメージできますか？	①はい、イメージできます。	41.9	0.7	16.2	25.0	14.3	42.3	44.2
		②はい、どちらかと言えばイメージできます。	39.0	2.2	14.7	22.1	42.9	38.5	39.0
		③いいえ、どちらかと言えば、イメージできません。	13.2	0.7	5.1	7.4	14.3	13.5	13.0
		④いいえ、イメージできません。	4.4	1.5	1.5	1.5	28.6	3.8	2.6
		⑤無回答	1.5	0.0	0.7	0.7	0.0	1.9	1.3

(次頁へ)

問26 このNPO団体で活動して自分の10年後の未来の姿にある程度期待がもてますか？	①はい、期待が持てます。	30.9	0.7	13.2	16.9	14.3	34.6	29.9
	②はい、どちらかと言えば期待が持てます。	36	2.2	15.4	18.4	42.9	40.4	32.5
	③いいえ、どちらかと言えば、期待が持てません。	19.1	1.5	5.1	12.5	28.6	13.5	22.1
	④いいえ、期待が持てません。	9.6	0.7	3.7	5.1	14.3	9.6	9.1
	⑤複数回答	0.7	0	0	0.7	0	0	1.3
	⑥無回答	3.7	0	0.7	2.9	0	1.9	5.2
問27 このNPO団体で自分の役割は、長期的展望を感じられないし、場当たり的な役割を感じていますか？	①はい、感じています。	10.3	1.5	3.7	5.1	28.6	9.6	9.1
	②はい、どちらかと言えば感じています。	20.6	1.5	8.8	10.3	28.6	23.1	18.2
	③いいえ、どちらかと言えば、感じていません。	27.2	1.5	12.5	13.2	28.6	32.7	23.4
	④いいえ、感じていません。	37.5	0.7	11.8	25	14.3	30.8	44.2
	⑤無回答	4.4	0	1.5	2.9	0.0	3.8	5.2
問28 あなたの所属しているNPO団体の会員数は、ここ最近の3年間を通じて次のどれに当てはまりますか？	①増加傾向にある。	47.0	2.2	9.6	22.8	42.9	25.0	40.3
	②減少傾向にある。	28.0	2.2	8.8	9.6	42.9	23.1	16.9
	③特に変わらない。	58.0	0.7	19.1	22.8	14.3	50.0	40.3
	④非該当	3.0	0.0	0.7	1.5	0.0	1.9	2.6

表 B 2009 年 NPO 法人会員(ミドル年代とシニア年代)の分析対象回答結果

番号	質問	選択肢	回答(%)		
			年代		
			(ヤング:29歳以下、ミドル:30歳以上 60歳未満、シニア:60歳以上)		
			全体 全体:108	ミドル 全体:43	シニア 全体:65
問1	あなたの性別は?				
		①男性	67.6	62.8	70.8
		②女性	32.4	37.2	29.2
問2	あなたの年代は?				
		①20代	0.0	0.0	0.0
		②30代	7.4	18.6	0.0
		③40代	12.0	30.2	0.0
		④50代	20.4	51.2	0.0
		⑤60代	38.9	0.0	64.6
		⑥70代	19.4	0.0	32.3
		⑦80代以上	1.9	0.0	3.1
問3	あなたの生活収入は次のどちらから得ていますか?				
		①営利組織(株式会社、有限会社、商店、ベンチャー会社、個人企業)	28.7	0.0	47.7
		②非営利組織(NPO団体、病院、学校、役所、宗教法人、各種協会)	30.6	51.2	16.9
		③なし(専業主婦、学生)	33.3	46.5	24.6
		④複数回答	0.9	2.3	0.0
		⑤無回答	6.5	0.0	10.8
問4	あなたの生活収入を得ている組織での職種は、つぎのどれにあてはまりますか?				
		①管理職	33.3	27.9	36.9
		②技術職	13.0	18.6	9.2
		③事務職	6.5	9.3	4.6
		④営業職	3.7	7.0	1.5
		⑤サービス職	18.5	25.6	13.8
		⑥パートタイム	5.6	9.3	3.1
		⑦無回答	19.4	2.3	30.8
問5	あなたは、将来の生活に期待と希望をもっていますか?				
		①はい、持っています。	37.0	30.2	41.5
		②はい、どちらかと言えば持っています。	47.2	55.8	41.5
		③いいえ、どちらかと言えば、持っていません。	13.0	11.6	13.8
		④いいえ、持っていません。	2.8	2.3	3.1
		⑤無回答	0.0	0.0	0.0
問6	あなたのボランティア活動経験回数は?				
		①10回未満	31.5	25.6	35.4
		②25回未満	9.3	14.0	6.2
		③50回未満	14.8	20.9	10.8
		④100以上	43.5	37.2	47.7
		⑤無回答	0.9	2.3	0.0
問7	あなたは自分の得意なことを活動に役立てていますか?				
		①はい	86.1	88.4	84.6
		②いいえ	12.0	9.3	13.8
		③複数回答	0.9	0.0	1.5
		④無回答	0.9	2.3	0.0
問8	あなたは、NPO団体から活動後、謝礼金を受け取っていますか?				
		①はい、受け取っています。	34.3	41.9	29.2
		②いいえ、受け取っていません。	65.7	58.1	70.8
		③無回答	0.0	0.0	0.0

(次頁へ)

問9 あなたにとって、NPO活動を通じて、次のうちもっともあてはまるものはどれですか？	①社会貢献をしているという名誉感(第三者から自分の存在意義が認知される喜び)	10.2	11.6	9.2
	②社会に役立っているという存在感(感謝される喜び)	41.7	39.5	43.1
	③自分の達成感、生きがいを感じる	33.3	34.9	32.3
	④人付き合いの楽しみ	13.0	14.0	12.3
	⑤複数回答	0.9	0.0	1.5
	⑥無回答	0.9	0.0	1.5
問10 あなたにとって、NPO活動をするためにどんな我慢をしていますか？	①時間がとられることを我慢している。	30.6	27.9	32.3
	②お金がかかることを我慢している。	13.9	18.6	10.8
	③家族の理解が得られないことを我慢している。	0.9	0.0	1.5
	④会社の上司から理解が得られないことを我慢している。	0.0	0.0	0.0
	⑤特に我慢していることは無い。	52.8	51.2	53.8
	⑥複数回答	1.9	2.3	1.5
問11 あなたにとってNPO活動は、次のどれにあてはまりますか？	①仕事と同じ位置づけで、実際の活動をするつもりです。	63.0	81.4	50.8
	②余暇の楽しみと同じ扱いで、実際の活動をするつもりです。	37.0	18.6	49.2
	③経済的支援(会費寄付)のみで、実際の活動はしません。	0.0	0.0	0.0
	④在籍しているだけ(名前を貸している場合、含む)で、実際の活動はしません。	0.0	0.0	0.0
	⑤このNPO団体からサービスを受けるために会員になっているのみで、実際の活動はしません。	0.0	0.0	0.0
	⑥無回答	0.0	0.0	0.0
問12 NPO団体のとりまとめ役は、日頃から、積極的にこまめに会員の人とコミュニケーションをとっていますか？	①はい、とっています。	51.9	55.8	49.2
	②はい、どちらかと言えばとっています。	40.7	37.2	43.1
	③いいえ、どちらかと言えば、とっていません。	6.5	7.0	6.2
	④いいえ、とっていません。	0.9	0.0	1.5
	⑤無回答	0.0	0.0	0.0
問13 リーダーは全体をまとめて活動をリードしていますか？	①はい、リードしています。	51.9	46.5	55.4
	②はい、どちらかと言えばリードしています。	39.8	44.2	36.9
	③いいえ、どちらかと言えば、リードしていません。	5.6	7.0	4.6
	④いいえ、リードしていません。	0.9	0.0	1.5
	⑤無回答	1.9	2.3	1.5
問14 会員の内、実質活動の中心会員は何人いますか？	①1人	2.8	2.3	3.1
	②2人	6.5	7.0	6.2
	③3人	4.6	7.0	3.1
	④4人	5.6	9.3	3.1
	⑤5人	5.6	4.7	6.2
	⑥6人	2.8	4.7	1.5
	⑦7人	2.8	2.3	3.1
	⑧10人以下	22.2	23.3	21.5
	⑨11人以上20人以下	25.9	23.3	27.7
	⑩21人以上	20.4	16.3	23.1
	11:複数回答	0.0	0.0	0.0
	12:無回答	0.9	0.0	1.5

(次頁へ)

問15	会員の活動参加頻度は年間で平均何回ぐらいだと思いますか？	①1回	2.8	2.3	3.1
		②2回	9.3	14.0	6.2
		③3回	12.0	4.7	16.9
		④4回	11.1	9.3	12.3
		⑤5回以上10回以下	32.4	30.2	33.8
		⑥11回以上20回以下	12.0	9.3	13.8
		⑦21回以上	18.5	27.9	12.3
		⑧無回答	1.9	2.3	1.5
問16	あなたは、NPO活動日に予定していましたが、あとから色々予定が入ってきた場合、あなたは、次の何をもっと優先しますか？	①NPO活動	35.2	37.2	33.8
		②本業	51.9	55.8	49.2
		③家庭	7.4	4.7	9.2
		④趣味	0.0	0.0	0.0
		⑤友人	0.9	0.0	1.5
		⑥複数回答	1.9	2.3	1.5
		⑦無回答	2.8	0.0	4.6
問17	あなたは活動を不参加にしようか、参加しようかと迷うときは、ありますか？	①はい、迷うことはあります。	55.6	60.5	52.3
		②いいえ、迷うことはありません。	43.5	39.5	46.2
		③無回答	0.9	0.0	1.5
問18	問17で、はいと回答した方にお聞きします。それは、どんなタイミングですか？	①参加予定を聞かれた時	8.3	9.3	7.7
		②活動日の前日、当日に他の予定が入ってきた時	36.1	41.9	32.3
		③その他	11.1	9.3	12.3
		④非該当	44.4	39.5	47.7
問19	問17で、はいと回答した方にお聞きします。どんな迷いですか、次のうち、もっとも近いものはどれですか？	①活動が面倒だと思う自分とNPO活動すると公言している自分の矛盾	12.0	11.6	12.3
		②自分が活動しなくても影響しないと思う自分とNPO活動すると公言している自分の矛盾	19.4	18.6	20.0
		③後から入った用事を断れるにも関わらず活動不参加にしてしまう自分とNPO活動すると公言している自分の矛盾	10.2	14.0	7.7
		④担務を放棄する自分とNPO活動すると公言している自分の矛盾	7.4	9.3	6.2
		⑤複数回答	0.9	2.3	0.0
		⑥非該当	50.0	44.2	53.8
問20	問17で、はいと回答した方にお聞きします。迷った結果の判断は、次のうち、もっとも近いものはどれですか？	①特に予定も無く、時間が空いていたから活動の参加を決めた。	5.6	4.7	6.2
		②NPO活動の方が重要だから活動の参加を決めた。	13.0	11.6	13.8
		③会員に迷惑を掛けないようにしたいから活動の参加を決めた。	12.0	14.0	10.8
		④優先したい予定があるから活動の不参加を決めた。	17.6	20.9	15.4
		⑤NPO活動の優先度が低いから活動の不参加を決めた。	0.9	2.3	0.0
		⑥自分がいなくても活動に影響が無いから活動の不参加を決めた。	5.6	7.0	4.6
		⑦非該当	45.4	39.5	49.2
問21	あなたはNPO活動を不参加することになりました。取りまとめ役への対応は次のうちどれですか？	①連絡をもらったら当日中に電話／メールで欠席理由を告げる。	66.7	60.5	70.8
		②活動前日に電話／メールで欠席理由を告げる。	15.7	16.3	15.4
		③活動当日に電話／メールで欠席理由を告げる。	0.0	0.0	0.0
		④他の会員が対応するはずだから欠席連絡はしない。	0.0	0.0	0.0
		⑤理由を説明する手間をかけたくないのし、自分が連絡しなくても問題ないから欠席連絡はしない。	0.9	0.0	1.5
		⑥組織内だから裕通が利かせてもらえるし、気を使うことは無いから欠席連絡はしない。	2.8	2.3	3.1
		⑦忙しいから欠席連絡はしない。	0.0	0.0	0.0
		⑧隙間時間を見て、できる限り連絡するが、できないこともある。	1.9	4.7	0.0
		⑨その他	5.6	9.3	3.1
		⑩無回答	6.5	7.0	6.2

(次頁へ)

問22 あなたの役割は、主に次のどれですか？	①スタッフ(経理担当、法務担当、企画担当、広報担当、人事担当、購買担当、システム担当、役員)	65.7	62.8	67.7
	②ライン(現場での活動推進役、現場の手伝い役、現場の調整役、現場での仕事を担当)	25.0	25.6	24.6
	③その他	6.5	9.3	4.6
	④複数回答	1.9	2.3	1.5
	⑤無回答	0.9	0.0	1.5
問23 あなたが担当する仕事の割当てに当てはまるものはどれですか？	①いつも同じ作業をすることになっている。	23.1	14.0	29.2
	②活動前に作業が割り当てられている。	18.5	20.9	16.9
	③活動当日の現場で作業が割り当てられるので、その時にないとわからない。	6.5	2.3	9.2
	④割当てられた仕事を消化するだけになっている。	1.9	0.0	3.1
	⑤責任者から仕事の目標をはっきり示されている。	37.0	53.5	26.2
	⑥複数回答	0.9	0.0	1.5
	⑦無回答	12.0	9.3	13.8
問24 あなたは、今のNPO団体で、これからも活動に参加したいと思いますか？	①はい、参加したいと思います。	77.8	79.1	76.9
	②はい、どちらかと言えば参加したいと思います。	16.7	18.6	15.4
	③いいえ、どちらかと言えば、参加したいと思います。	2.8	2.3	3.1
	④いいえ、参加したいと思います。	0.9	0.0	1.5
	⑤無回答	1.9	0.0	3.1
問25 このNPO団体の将来のあるべき姿をイメージできますか？	①はい、イメージできます。	44.4	44.2	44.6
	②はい、どちらかと言えばイメージできます。	40.7	41.9	40.0
	③いいえ、どちらかと言えば、イメージできません。	13.9	14.0	13.8
	④いいえ、イメージできません。	0.9	0.0	1.5
	⑤無回答	0.0	0.0	0.0
問26 このNPO団体で活動して自分の10年後の未来の姿にある程度期待がもてますか？	①はい、期待が持てます。	36.1	41.9	32.3
	②はい、どちらかと言えば期待が持てます。	36.1	41.9	32.3
	③いいえ、どちらかと言えば、期待が持てません。	19.4	14.0	23.1
	④いいえ、期待が持てません。	4.6	2.3	6.2
	⑤複数回答	0.9	0.0	1.5
	⑥無回答	2.8	0.0	4.6
問27 このNPO団体で自分の役割は、長期的展望を感じられないし、場当たり的な役割を感じていますか？	①はい、感じています。	7.4	4.7	9.2
	②はい、どちらかと言えば感じています。	19.4	23.3	16.9
	③いいえ、どちらかと言えば、感じていません。	25.9	32.6	21.5
	④いいえ、感じていません。	43.5	37.2	47.7
	⑤無回答	3.7	2.3	4.6
問28 あなたの所属しているNPO団体の会員数は、ここ最近の3年間を通じて次のどれに当てはまりますか？	①増加傾向にある。	35.2	25.6	41.5
	②減少傾向にある。	22.2	25.6	20.0
	③特に変わらない。	40.7	46.5	36.9
	④非該当	1.9	2.3	1.5

第4章の参考文献(掲載順)

- ¹ [内閣府 2007] 内閣総務省統計局, 2007, 『H18 年度社会生活基本調査報告書』, 内閣府, p.81.
- ² [内閣府 2007] 内閣総務省統計局, 2007, 『H18 年度社会生活基本調査報告書』, 内閣府, p.81.
- ³ [内閣府 2007] 内閣総務省統計局, 2007, 『H18 年度社会生活基本調査報告書』, 内閣府, p.81.
- ⁴ [内閣府 2007] 内閣総務省統計局, 2007, 『H18 年度社会生活基本調査報告書』, 内閣府, p.81.
- ⁵ [内閣府 2010] 内閣府政策統括官, 2010, 『平成 22 年版 高齢社会白書』, 内閣府, pp.38-43.

5. NPO 法人のリーダーと会員の利得とゲーム分析

この章では、4 章の会員の特性についての調査結果を踏まえて、発展傾向と減衰傾向を示している 2 つの法人を調査対象とし、リーダー及び会員への聞き取り調査、アンケート調査を行う。その結果をもとに 3 章で提示した展開形ゲームの利得を算出しゲームの均衡状態を求めて、実際の NPO の活動状況との比較を行う。

5.1. 目的

5.1.1. NPO 法人の活動状態の傾向と会員の利得の関係

マネジメントが効果的に行われている NPO 法人では会員の活動参加が盛んであり、マネジメントが効果的に行われていない NPO 法人では会員の活動参加が乏しくなる。活動状態が良い NPO 法人では、会員が活動を通じて得られる利得が高く、会員数の増加傾向に繋がると考えられる。NPO 法人が社会的支持を得ていれば、その NPO 法人の会員数は、少なくとも現状維持か、増加しており、NPO 法人は発展傾向にあると考えられる。一方、NPO 法人が社会的支持を失いつつあるか、あるいは、社会的支持を得ていなければ、その NPO 法人の会員数は減少し、NPO 法人は減衰傾向にあると考えられる。つまり、会員数の増減と増減に影響を与える会員が活動に参加して得られる利得が NPO 法人の成長状態を示す指標になると考え、アンケート調査及び聞き取り調査から算出された利得をもとに 4 章で述べたリーダーと会員の間のコミュニケーションに関わる展開形ゲームを分析し、発展傾向にある NPO 法人と減衰傾向にある NPO 法人でゲームの均衡状態がどのように異なるか分析する。次に、活動状態の異なる NPO 法人を調査するための 4 つの仮説を設定する。

5.1.2. 活動状態が異なる NPO 法人のゲーム利得の差異を比較する仮説の設定

成長度の異なる NPO 法人を比較分析するために、仮説 4 から仮説 7 までを次のように設定する。

【仮説 4】 発展傾向の NPO 法人の会員の利得と損失の関係と減衰傾向の NPO 法人の会員の利得と損失の関係の傾向には差がある。

【仮説 5】 発展傾向の NPO 法人の会員の正味の利得は、減衰傾向の NPO 法人の会員の利得より高い。

【仮説 6】 発展傾向の NPO 法人においては、会員とリーダーのゲームは、会員が参加する状態が均衡となる。

【仮説 7】 減衰傾向の NPO 法人においては、会員とリーダーのゲームは、会員が参加しない状態が均衡となる。

仮説 4 では、発展傾向と減衰傾向の NPO 法人に所属する会員間では、会員の利得と損失の傾向に差があると予想され、会員の自組織に対する満足度は、組織の成長度を見る重要な評価指標となりえると考え。仮説 5 では、発展傾向の NPO 法人の会員の利得は高く、減衰傾向の NPO 法人の会員の利得は低いと予想する。仮説 6 と仮説 7

では、リーダーと会員間のゲーム状態が安定的になっていることで、リーダーがマネジメントのやり方を変えない限り、ゲームの状態が変わらず、その結果 NPO 法人の成長状態も変わらないことがゲームモデルから説明できると予想される。4 つの仮説において、もし、ゲームモデルが組織の活動状態と何らかの関係性があることを示せれば、ゲームモデルを用いてマネジメントの評価を行うことができ、それに着目したリーダーのマネジメントの行動を考えることができるようになるであろう。

5.1.3. アンケート調査の質問設定

アンケート調査の質問は 50 あったが、仮説 4～7 の検証用のアンケート質問とゲーム理論分析に使用する利得計算に関連のある質問のみ以下に記す(表 5.1 を参照)。各質問の内容及び、その意図は次の通りである。アンケート調査の質問全体については本章の章末の表 C を参照。

(1) リーダーと会員への共通の問い

問 20 「あなたの NPO 活動は、次のうち、もっともあてはまるものはどれですか？」の問いに、①仕事と同じ位置づけで、実際の活動をします。②余暇の楽しみと同じ扱いで、実際の活動をします。③経済的支援(会費寄付)のみで、実際の活動はしません。④在籍しているだけ(名前を貸している場合、含む)で、実際の活動はしません。⑤この NPO 団体からサービスを受けるために会員になっているので、実際の活動はしません。⑥その他、という回答からもっとも近いものを 1 つ選択させる。①、②の回答の場合、会員の NPO 法人に対して関わり方として、活動するタイプとし、③、④、⑤の回答の場合、活動しないタイプとする。会員の NPO 法人に対して関わり方として、活動するタイプか、活動しないタイプかを探るための問いである。

問 23 「あなたが過去参加したこの NPO 法人の活動を総じて、あなたは、あなたの活動後の満足感についてどのように思いますか、もっともあてはまるものは次のうちどれですか？」の問いに、①非常に満足、②満足、③少し満足、④満足も不満も無い、⑤少し不満、⑥不満、⑦非常に不満、という回答からもっとも近いものを 1 つ選択させる。①の回答の場合 3 点、②の回答の場合 2 点、③の回答の場合 1 点、④の回答の場合 0 点、⑤の回答の場合 -1 点、⑥の回答の場合 -2 点、⑦の回答の場合 -3 点と与える。NPO 活動後の会員の満足感 S 、リーダーの満足感 s の傾向を探るための問いである。

問 33 「ここ最近の 3 年間を通じて、この NPO 法人についての会員間の評判は、次のうち、もっともあてはまるものはどれですか？」の問いに、①評判が良くなっている傾向にある。②かわらない。③評判が悪くなっている傾向にある、という回答からもっとも近いものを 1 つ選択させる。①の回答の場合、NPO 法人の成長傾向は発展傾向とし、②の回答の場合は定常傾向とし、③の回答の場合は衰退傾向とする。NPO 法人についての会員間の評判から組織の成長傾向を探るための問いである。

問 34 「あなたは、NPO 活動日に活動参加を予定していましたが、あとから色々な予定が入ってきた場合、あなたの優先順位をつけてください。優先高い①～優先低い④」の問いに、①NPO 活動の予定は？番目に優先する、②本業の予定は？番目に優先する、③家庭の予定は？番目に優先する、④その他の予定は？番目に優先する、という回答からもっとも近いものを 1 つ選択させる。①の回答が優先度 1 の場合は「NPO 活動を優先」とし、他の回答が優先度 1 の場合は「NPO 活動以外の他のイベントを優先」とする。リーダーと会員の NPO 活動に対する優先度の順位の回答を探るための問いである。

(2) 会員個別の問い

問 14 「NPO 活動の満足度を決める時、あなたが重視する順位を次の項目につけてください。」の問いに、①活動に使った自分の時間は？番目に重視する、②自己負担した金銭は？番目に重視する、③自分の活動がリーダーから期待されている、或いは、認められていると感じることは？番目に重視する、④活動のサービスを受けている人が満足していることは？番目に重視する、⑤自分自身が満足していることは？番目に重視する、という回答からもっとも近いものを 1 つ選択させる。本論文では利得と損失の値を算定するときの重み付けにし、①の回答の場合は時間損失 t 、②の回答の場合は金銭損失 m 、③の回答の場合は利得 r 、④と⑤の回答の場合は利得 S の重み付けとする。会員の NPO 活動に参加するか意思決定に対して重要視する傾向を探るための問いである。

問 21 「あなたが過去参加したこの NPO 法人の活動を総じて、あなたは、活動時間についてどのように思いますか、もっともあてはまるものは次のうちどれですか？」の問いに、①丁度良い、②時間が少し長い、③時間が長い、④時間が非常に長い、という回答からもっとも近いものを 1 つ選択させる。①の回答の場合 0 点、②の回答の場合 -1 点、③の回答の場合 -2 点、④の回答の場合 -3 点と与える。会員の時間損失 t の傾向を探るための問いである。

問 22 「あなたが過去参加したこの NPO 法人の活動を総じて、あなたは、自己負担したお金についてどのように思いますか、もっともあてはまるものは次のうちどれですか？」の問いに、①お金がかからない、②お金が少しかかる、③お金がかかる、④お金が非常にかかる、という回答からもっとも近いものを 1 つ選択させる。①の回答の場合 0 点、②の回答の場合 -1 点、③の回答の場合 -2 点、④の回答の場合 -3 点と与える。会員の金銭損失 m の傾向を探るための問いである。

問 24 「あなたが過去参加したこの NPO 法人の活動を総じて、あなたは、リーダーのあなたに対する期待感やあなたの活動を認めている感についてどのように思いますか、もっともあてはまるものは次のうちどれですか？」の問いに、①非常に高い、②高い、③少し高い、④リーダーから感じられない、という回答からもっとも近いものを 1 つ選択させる。①の回答の場合 3 点、②の回答の場合 2 点、③の回答の場合 1 点、④の回答の場合 0 点と与え

る。会員のリーダーから認められている感(利得 r)の傾向を探るための問いである。

問 25 「リーダーは、日頃から会員の人と交流(会話)していると思いますか?」の問いに、①思う、②どちらかと言えば思う、③どちらかと言えば思わない、④思わない、という回答からもっとも近いものを1つ選択させる。①、②の回答の場合、リーダーが会員とコミュニケーションは有りとして1、③、④の回答の場合は無しとして0と数える。リーダーと会員の間のコミュニケーションの傾向を探るための問いである。

問 26 「あなたは、リーダーからこまめに連絡があることについて、次のどれにあてはまりますか?」の問いに、①NPO活動の参加意欲が出てくるので続けて欲しいです、②NPO活動に必要な会員であると感じるので、続けて欲しいです、③必要なときに自分から連絡を取るので必要ありません、④NPO活動に参加しなければいけないというプレッシャーを感じるので必要ありません、⑤その他、という回答からもっとも近いものを1つ選択させる。リーダーからの交流に対して会員がどのように感じるかを探るための問いである。

問 36 「あなたは活動を不参加にしようか、参加しようかと迷うときは、ありますか?」の問いに、①はい、迷うことはあります、②いいえ、迷うことはありません、という回答からもっとも近いものを1つ選択させる。①の回答の場合、会員が活動に参加するか参加しないかを決める時の葛藤は有り、②の回答の場合は葛藤無しとする。会員の葛藤の有無を探るための問いである。

問 37 「迷いが生じたときは、どんなタイミングですか?」の問いに、①参加予定を聞かれた時、②活動日の前日、当日に他の予定が入ってきた時、③その他、という回答からもっとも近いものを1つ選択させる。会員に迷いが生じるタイミングを探るための問いである。

問 38 「どんな迷いですか、もっともあてはまるものを選んでください。」の問いに、①本当は活動が面倒だから活動不参加にしようと思う自分と、NPO活動すると公言している自分との矛盾、②自分が活動しなくても影響しないという理由で活動不参加にしようと思う自分と、NPO活動すると公言している自分の矛盾、③後から入った用事を断ることができるにも関わらず活動不参加にしようと思う自分と、NPO活動すると公言している自分の矛盾、④リーダーの迷惑になるにも関わらず活動不参加にしようと思う自分と、NPO活動すると公言している自分の矛盾、⑤その他、という回答からもっとも近いものを1つ選択させる。会員が活動に参加するか参加しないかを決める時の迷いの理由を探るための問いである。

問 39 「迷った結果の判断は、次のうち、もっとも近いものはどれですか?」の問いに、①NPO活動の方が重要だから活動の参加を決めた、②リーダー、会員に迷惑を掛けない

ようにしたいから活動の参加を決めた、③後から入った予定を優先したいから活動の不参加を決めた、④NPO活動の優先度が低いから活動の不参加を決めた、⑤自分がいなくても活動に影響が無いから活動の不参加を決めた、⑥その他、という回答からもっとも近いものを1つ選択させる。③、④、⑤の回答の場合、会員が迷った結果の判断から会員の機会損失 c_L は有りとして1を数える。会員が活動に参加するかしないかを迷った結果の判断を探るための問いである。

問 41 「あなたは、NPO 活動に参加したのですが、リーダーが自分の活動内容について、どのように思っているかわかりません。もし、この状態が続くならば、今後の活動参加について、もっともあてはまるものはどれですか？」の問いに、①どのように思われているかわからなくても活動参加を継続する、②活動頻度を減らすことにする、③活動をやめる、④その他、という回答からもっとも近いものを1つ選択させる。リーダーが会員に働きかけをしない場合、会員の活動参加に対する考えを探るための問いである。

(3)リーダー個別の問い

問 14 「NPO 活動の満足度を決める時、あなたが重視する順位を次の項目につけてください。」の問いに、①活動に使った自分の時間は？番目に重視する、②自己負担した金銭は？番目に重視する、③自分の活動が社会から期待されている、或いは、認められていると感じることは？番目に重視する、④活動メンバーの参加率が高いことは？番目に重視する、⑤活動のサービスを受けている人が満足していることは？番目に重視する、⑥自分自身が満足していることは？番目に重視する、という回答からもっとも近いものを1つ選択させる。①の回答の場合は時間損失 t_0 、②の回答の場合は金銭損失 m_0 、③、④、⑤の回答の場合、利得 s の値を算定するときの重み付けにする。リーダーの活動に対する満足感、損失感で重視する順位の傾向を探るための問いである。

問 21 「あなたが過去参加したこの NPO 法人の活動を総じて、あなたは、会員に参加を呼びかけに使った時間についてどのように思いますか、もっともあてはまるものは次のうちどれですか？」の問いに、①丁度良い、②時間が少し長い、③時間が長い、④時間が非常に長い、という回答からもっとも近いものを1つ選択させる。①の回答の場合0点、②の回答の場合-1点、③の回答の場合-2点、④の回答の場合-3点と与える。リーダーの時間損失 t_0 の傾向を探るための問いである。

問 22 「あなたが過去参加したこの NPO 法人の活動を総じて、会員に参加を呼びかけに使った電話代などのお金についてどのように思いますか、もっともあてはまるものは次のうちどれですか？」の問いに、①お金がかからない、②お金が少しかかる、③お金がかかる、④お金が非常にかかる、という回答からもっとも近いものを1つ選択させる。①の回答の場合0点、②の回答の場合-1点、③の回答の場合-2点、④の回答の場合-3点と与える。リーダーの通信費の金銭損失 m_0 の傾向を探るための問いである。

問 24 「あなたが過去参加したこの NPO 法人の活動を総じて、あなたは、会員の活動参加率についてどのように思いますか、もっともあてはまるものは次のうちどれですか？」の問いに、①非常に満足、②満足、③少し満足、④満足も不満も無い、⑤少し不満、⑥不満、⑦非常に不満、という回答からもっとも近いものを 1 つ選択させる。①の回答の場合 3 点、②の回答の場合 2 点、③の回答の場合 1 点、④の回答の場合 0 点、⑤の回答の場合 -1 点、⑥の回答の場合 -2 点、⑦の回答の場合 -3 点と与える。リーダーの会員の活動参加率に対する満足感を探るための問いである。

5.2. NPO 法人のゲーム状況に関する事例調査

5.2.1. 調査対象の絞込み

事例調査対象は、4 章のアンケート結果(付録:表 A)において、有効回答 136 人が所属している NPO 法人とした。次に、同アンケートの問 28 の NPO 法人の会員数の最近 3 年間の推移についての回答において「増加傾向にある」と「減少傾向にある」と回答した中から、調査の利便性を考慮して主たる事務所が東京にある法人それぞれ 1 法人を選定した。以下、この 2 法人について、発展傾向の NPO 法人を A 法人、減衰傾向の NPO 法人を B 法人、A 法人の会員は A 会員、B 法人の会員は B 会員、A 法人のリーダーは A リーダー、B 法人のリーダーは B リーダーと呼ぶことにする。2 つの法人の概要を表 5.2 に示す。

(1) A 法人の概要

A 法人は、内閣府認証の NPO 法人であり、法人設立が 2003 年 3 月 10 日、主たる事務所が東京都品川区にあり、従たる事務所が千葉県松戸市にある。A 法人は、「子どもと大人のパートナーシップ」を原点に、世代を超えて誰もが気軽に集える居場所として活動し、この活動を通じて、新しい時代が求める子育て・子育ての社会化を推進する地域基盤の強化に寄与することを目的としている。特定非営利活動の種類は、①子供の健全育成を図る活動、②社会教育の推進を図る活動、③人権の擁護又は平和の推進を図る活動、④男女協同参画社会の形成の促進を図る活動、⑤保健、医療又は福祉の増進を図る活動、⑥まちづくりの推進を図る活動、⑦前各号に掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動となっている。事業内容は、①地域における子育てに関する活動の推進および支援事業、②子供の社会参画に関する活動の推進および支援事業、③子供と子育て活動をすすめるネットワークづくり事業、④子供と子育て活動をすすめる基盤強化のためのマネジメント事業、⑤子供と子育てに関する広報・出版・研究事業、⑥子供と子育て活動推進のための社会基盤整備事業、⑦「家族」と「地域コミュニティ」のあり方に関する調査研究となっている。会員数は正会員の男性 2 人、女性 29 人、支援会員の男性 7 人、女性 58 人となっており、女性中心の構成となっている。A 法人の資産状況は、財産が 5,156,043 円であり、負債は無い。年間の収入は 13,344,684 円であり、事業収入 90.4%、会費収入 6.1%、寄付収入、他 3.6%となっている。支出は 10,766,045 円であり、事業費 93.2%、管理費 6.8%となっ

ている。当該法人の財務状況は、収入が支出を上回っている経営状況であり、負債も無く、安定したものとなっている。

(2) B 法人の概要

B 法人は、内閣府認証の NPO 法人であり、法人設立年月日が 2002 年 6 月 26 日、主たる事務所が東京都千代田区、従たる事務所が佐賀県佐賀市、群馬県渋川市、三重県津市、山口県防府市、秋田県湯沢市、長野県飯田市、石川県鳳珠群、和歌山県田辺市、愛媛県松山市、鹿児島県鹿児島市にある。B 法人は、自然と共生した住み良い郷土を創造するため、地域の新しい技術や優れたアイディア、工法、又より環境負荷の少ない工事の施工方法などの調査研究、普及啓発、研修、交流及び災害復旧とその調査などの事業を行い、循環型社会の実現と経済活動の活性化に寄与することを目的としている。特定非営利活動の種類は、①環境の保全を図る活動、②地域安全活動、③経済活動の活性化を図る活動、④前各号に掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動となっている。事業内容は、①研修交流事業、②情報収集提供事業、③災害復旧と調査事業、④環境に優しい技術・工法・資材の推奨事業、⑤環境土木関連団体の経営指導、⑥その他この法人の目的を達成するために必要な事業となっている。会員数は、正会員の男性 75 人、女性 9 人、法人 39 法人、賛助会員の法人 2 法人となっており、正法人会員が中心となっている共益団体の特色がある。B 法人の資産状況は、財産が 22,707,800 円、負債が 157,000 円となっている。収入は 7,294,176 円であり、事業収入 0%、会費収入 98.9%、寄付収入、他 1.1%となっている。支出は 6,306,561 円であり、事業費 35.4%、管理費 64.6%となっている。当該法人の財務状況は、収入が支出を上回っている経営状況であるが、負債は発生している。収入は法人会員の会費収入が中心となっている。

(3) 2 つの法人の分類について

2 つの法人の特徴について、Hansmann(1987)¹³の意思決定の分類¹³と Handy(1988)²の機能の分類¹⁴に当てはめると、A 法人は会員型の事業型のサービス提供集団であり、B 法人は会員型の寄附型の自助的集団に区分できる。また、Young(1985)³の区分¹⁵と、Salamon(1994)⁴の区分¹⁶に当てはめると、A 法人は何も無いところから設立した場合で公共へのサービスであり、B 法人は親組織から活動の一部として新設した場合で組織員へのサービスに区分できる。2 つの法人の分類についてまとめた表を表 5.3 に示す。

¹³ Hansmann(1987)は非営利組織の類型化を、意思決定と資金源泉の 2 つの観点で分類している。意思決定は、企業型と会員型の 2 つに分けており、企業型は組織内で自立的に行われ、会員型は組織のメンバーによる民主的な手続きによって行われるとしている。資金源泉は、事業型と寄附型の 2 つに分けており、事業型は組織が提供するサービスで得られた収入を主たる資金源とし、寄附型は寄附、助成金を主たる資金源とするとしている。

¹⁴ Handy(1988)は、①自助的集団、②サービス提供集団、③アドホカーン集団の 3 つに区分している。

¹⁵ Young(1985)は、①何も無いところから設立した場合、②親組織から活動の一部として新設した場合、③既存の組織を拡張するために新設した場合、④公共セクターが新設した場合の 4 つに区分している。

¹⁶ Salamon(1992)は、①組織員へのサービスと②公共へのサービスの 2 つに区分している。

5.2.2. 調査方法

調査方式は、計画対象数として、2つの法人の会員（A法人：80人、B法人：30人）とリーダー（A法人：1人、B法人：1人）へ郵送アンケートを実施することとし、会員住所は個人情報を考慮して各法人事務局から郵送してもらうことにした。回答のデータ統計分析は、SYSTAT Software, Inc 社製ソフトウェアの SYSTAT13を使用した。

5.2.3. 調査結果

5.2.3.1. 調査結果の概要

調査概要は表 5.4、調査結果は本章の章末の表 B、表 D、有効回答数の概要は表 5.5 に示す。調査結果の有効回答数は、リーダーが 2 人（A 法人と B 法人ともに 100%）、会員が A 法人 29 人（36.3%）、B 法人 11 人（36.7%）であった。会員全体では 40 人（36.5%）となった。利得と損失に関するアンケート項目の結果を表 5.6 に示す。

表 5.1 利得と損失に関するアンケート質問

アンケート質問抜粋			
問	質問文	質問の意図	質問先
20	あなたのNPO活動は、次のうち、もっともあてはまるものはどれですか？ ①仕事と同じ位置づけで、実際の活動をします。 ②余暇の楽しみと同じ扱いで、実際の活動をします。 ③経済的支援(会費寄付)のみで、実際の活動はしません。 ④在籍しているだけ(名前を貸している場合、含む)で、実際の活動はしません。 ⑤このNPO団体からサービスを受けるために会員になっているので、実際の活動はしません。 ⑥その他 ⑦無回答	会員が活動タイプか非活動タイプかを分類する。 ①②活動タイプ ③④⑤非活動タイプ	会員、リーダー共通
23	あなたが過去参加したこのNPO法人の活動を総じて、あなたは、あなたの活動後の満足感についてどのように思いますか、もっともあてはまるものは次のうちどれですか？ ①非常に満足。 ②満足。 ③少し満足。 ④満足も不満も無い。 ⑤少し不満。 ⑥不満。 ⑦非常に不満。 ⑧無回答	利得 S 又 s の評価を見る。 ①: 3点 ②: 2点 ③: 1点 ④: 0点 ⑤: -1点 ⑥: -2点 ⑦: -3点	
33	ここ最近の3年間を通じて、このNPO法人についての会員間の評判は、次のうち、もっともあてはまるものはどれですか？ ①評判が良くなっている傾向にある。 ②かわらない。 ③評判が悪くなっている傾向にある。④無回答	NPO法人の状態を見る。 ①発展傾向 ②定常傾向 ③減衰傾向	
34	あなたは、NPO活動日に活動参加を予定していましたが、あとから色々な予定が入ってきた場合、あなたの優先順位をつけてください。優先高い①～優先低い④ ①NPO活動の予定は、____番目に優先する。 ②本業の予定は、____番目に優先する。 ③家庭の予定は、____番目に優先する。 ④その他の予定は、____番目に優先する。	会員の価値観の優先度を見る。 会員の利他的傾向(NPO活動を優先する)か、利己的傾向(NPO活動以外を優先する)かを分類する。 ①利他的傾向 ②③④利己的傾向	
14	NPO活動の満足度を決める時、あなたが重視する順位を次の項目につけてください。 ①活動に使った自分の時間は、____番目に重視する。 ②自己負担した金銭は、____番目に重視する。 ③自分の活動がリーダーから期待されている、或いは、認められていると感じることは、____番目に重視する。 ④活動のサービスを受けている人が満足していることは、____番目に重視する。 ⑤自分自身が満足していることは、____番目に重視する。	活動参加に対する判断の順位の傾向を見る。利得と損失の評価の重み付けにする。 ①時間損失 t ②金銭損失 m ③利得 r ④利得 s ⑤利得 S	会員
21	あなたが過去参加したこのNPO法人の活動を総じて、あなたは、活動時間についてどのように思いますか、もっともあてはまるものは次のうちどれですか？ ①丁度良い。 ②時間が少し長い。 ③時間が長い。 ④時間が非常に長い。⑤無回答	時間損失 t の評価を見る。 ①: 0点 ②: -1点 ③: -2点 ④: -3点	
22	あなたが過去参加したこのNPO法人の活動を総じて、あなたは、自己負担したお金についてどのように思いますか、もっともあてはまるものは次のうちどれですか？ ①お金がかからない。 ②お金が少しかかる。 ③お金がかかる。 ④お金が非常にかかる。⑤無回答	金銭損失 m の評価を見る。 ①: 0点 ②: -1点 ③: -2点 ④: -3点	
24	あなたが過去参加したこのNPO法人の活動を総じて、あなたは、リーダーのあなたに対する期待感やあなたの活動を認めている感についてどのように思いますか、もっともあてはまるものは次のうちどれですか？ ①非常に高い。 ②高い。 ③少し高い。 ④リーダーから感じられない。⑤無回答	利得 r の評価を見る。 ①: 3点 ②: 2点 ③: 1点 ④: 0点	
25	リーダーは、日頃から会員の人と交流(会話)していると思いますか？ ①思う。 ②どちらかと言えば思う。 ③どちらかと言えば思わない。 ④思わない。	リーダーからの「交流」を感じているかの有無を見る。 ①② r : 有りの時1 ③④ r : 無しの時0	
26	あなたは、リーダーから定期的に連絡があることについて、次のどれにあてはまりますか？ ①NPO活動の参加意欲が出てくるので、続けて欲しいです ②NPO活動に必要な会員であると感じるので、続けて欲しいです ③必要なときに自分から連絡を取るのを、必要ありません ④NPO活動に参加しなければいけないというプレッシャーを感じるのを、必要ありません ⑤その他 ⑥無回答	リーダーからの「交流」をどのように感じるかを見る。	
36	あなたは活動を不参加にしようか、参加しようかと迷うときは、ありますか？ ①はい、迷うことはあります。 ②いいえ、迷うことはありません。	会員の葛藤状態の有無を見る。 ①有 ②無	
37	迷いが生じたときは、どんなタイミングですか？ ①参加予定を聞かれた時 ②活動日の前日、当日に他の予定が入ってきた時 ③その他 ④非該当	迷いのタイミングを見る	
38	どんな迷いですが、もっともあてはまるものを選んでください。 ①本日は活動が面倒だから活動不参加にしようと思う自分と、NPO活動すると公言している自分との矛盾 ②自分が活動しなくても影響しないという理由で活動不参加にしようと思う自分と、NPO活動すると公言している自分の ③後から入った用事を断ることができるにも関わらず活動不参加にしようと思う自分と、NPO活動すると公言している自 ④リーダーの迷惑になるにも関わらず活動不参加にしようと思う自分と、NPO活動すると公言している自分の矛盾 ⑤その他 ⑥非該当	迷いの理由を見る	
39	迷った結果の判断は、次のうち、もっとも近いものはどれですか？ ①NPO活動の方が重要だから活動の参加を決めた。 ②リーダー、会員に迷惑を掛けないようにしたいから活動の参加を決めた。 ③後から入った予定を優先したいから活動の不参加を決めた。 ④NPO活動の優先度が低いから活動の不参加を決めた。 ⑤自分がいなくても活動に影響が無いから活動の不参加を決めた。 ⑥その他、⑦非該当	会員の機会損失 c_i の有無を見る。 不参加を選択した場合、機会損失ありとする。 ④⑤⑥ c_i : 有りの時1	
41	あなたは、NPO活動に参加したのですが、リーダーが自分の活動内容について、どのように思っているかわかりません。もし、この状態が続くならば、今後の活動参加について、もっともあてはまるものはどれですか？ ①どのように思われているかわからなくても、活動参加を継続する ②活動頻度を減らすことにする ③活動をやめる ④その他 ⑤無回答	リーダーの会員への働きかけがない場合、会員の活動参加に対する考えを見る	リーダー
14	NPO活動の満足度を決める時、あなたが重視する順位を次の項目につけてください。 ①活動に使った自分の時間は、____番目に重視する。 ②自己負担した金銭は、____番目に重視する。 ③自分の活動が社会から期待されている、或いは、認められていると感じることは、____番目に重視する。 ④活動メンバーの参加率が高いことは、____番目に重視する。 ⑤活動のサービスを受けている人が満足していることは、____番目に重視する。 ⑥自分自身が満足していることは、____番目に重視する。	活動参加に対する判断の順位の傾向を見る。利得と損失の評価の重み付けにする。 ①時間損失 t_0 ②金銭損失 m_0 ③利得 s ④利得 w ⑤利得 s ⑥利得 s	
21	あなたが過去参加したこのNPO法人の活動を総じて、あなたは、会員に参加を呼びかけに使った時間についてどのように思いますか、もっともあてはまるものは次のうちどれですか？ ①丁度良い。 ②時間が少し長い。 ③時間が長い。 ④時間が非常に長い。	時間損失 t_0 の評価を見る。 ①: 0点 ②: -1点 ③: -2点 ④: -3点	
22	あなたが過去参加したこのNPO法人の活動を総じて、会員に参加を呼びかけに使った電話代などのお金についてどのように思いますか、もっともあてはまるものは次のうちどれですか？ ①お金がかからない。 ②お金が少しかかる。 ③お金がかかる。 ④お金が非常にかかる。	金銭損失 m_0 の評価を見る。 ①: 0点 ②: -1点 ③: -2点 ④: -3点	
24	あなたが過去参加したこのNPO法人の活動を総じて、あなたは、会員の活動参加率についてどのように思いますか、もっともあてはまるものは次のうちどれですか？ ①非常に満足。 ②満足。 ③少し満足。 ④満足も不満も無い。 ⑤少し不満。 ⑥不満。 ⑦非常に不満。	活動参加率に対する満足感を見る。 ①: 3点 ②: 2点 ③: 1点 ④: 0点 ⑤: -1点 ⑥: -2点 ⑦: -3点	
43	あなたの仕事の割当について、次のうち、もっともあてはまるものはどれですか？ ①NPO法人の経営の割合が多い。 ②実際の活動の割合が多い。 ③その他。	リーダーの実際の活動の比重を見る	

表 5.2 調査対象の内閣府認証 NPO 法人の概要

認証機関	内閣府	内閣府
名称	A法人	B法人
法人設立年月日	2003年3月10日	2002年6月26日
主たる事務所	東京都品川区	東京都千代田区
従たる事務所	千葉県松戸市	佐賀県佐賀市 群馬県渋川市 三重県津市 山口県防府市 秋田県湯沢市 長野県飯田市 石川県鳳珠群 和歌山県田辺市 愛媛県松山市 鹿児島県鹿児島市
定款の目的	この法人は、「子どもと大人のパートナーシップ」を原点に、世代を超えて誰もが気軽に集える居場所として活動し、この活動を通じて、新しい時代が求める子育て・育ちの社会化を推進する地域基盤の強化に寄与することを目的とする。	この法人は、自然と強制した住み良い郷土を創造するため、地域の新しい技術や優れたアイデアや工法、又より環境負荷の少ない工事の施工方法などの調査研究、普及啓発、研修、交流及び災害復旧とその調査などの事業を行い、循環型社会の実現と経済活動の活性化に寄与することを目的とする。
特定非営利活動の種類	1) 子供の健全育成を図る活動 2) 社会教育の推進を図る活動 3) 人権の擁護又は平和の推進を図る活動 4) 男女協同参画社会の形成の促進を図る活動 5) 保健、医療又は福祉の増進を図る活動 6) まちづくりの推進を図る活動 7) 前各号に掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動	1) 環境の保全を図る活動 2) 地域安全活動 3) 経済活動の活性化を図る活動 4) 前各号に掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動
事業内容	1) 地域における子育てに関する活動の推進および支援事業 2) 子供の社会参画に関する活動の推進および支援事業 3) 子供と子育て活動をすすめるネットワークづくり事業 4) 子供と子育て活動をすすめる基盤強化のためのマネジメント事業 5) 子供と子育てに関する広報・出版・研究事業 6) 子供と子育て活動推進のための社会基盤整備事業 7) 「家族」と「地域コミュニティ」のあり方に関する調査研究	1) 研修交流事業 2) 情報収集提供事業 3) 災害復旧と調査事業 4) 環境に優しい技術・工法・資材の推奨事業 5) 環境土木関連団体の経営指導 6) その他この法人の目的を達成するために必要な事業
会員数	正会員(男):2人 正会員(女):29人 支援会員(男):7人 支援会員(女):58人	正会員(男):75人 正会員(女):9人 正会員(法人):39法人 賛助会員(法人):2法人
資産	資産:5,156,043円 負債:0円 正味財産:5,156,043円 収入:13,344,684円 支出:10,766,045円	資産:22,707,800円 負債:157,000円 正味財産:22,550,300円 収入:7,294,176円 支出:6,306,561円
財務状況	当該法人の収入は、事業収入90.4%、会費収入6.1%、寄付収入、他3.6%となっており、支出は、事業費93.2%、管理費6.8%となっている。当該法人の財務状況は、収入が支出を上回っている経営状況であり、負債も無く、安定したものである。	当該法人の収入は、事業収入0%、会費収入98.9%、寄付収入、他1.1%となっており、支出は、事業費35.4%、管理費64.6%となっている。当該法人の財務状況は、収入が支出を上回っている経営状況であるが、負債も発生している、会費収入が中心となっている。

表 5.3 非営利組織の分類の一覧表

分類	項目	A法人	B法人
意思決定	会員型	○	○
	企業型		
資金源	事業型	○	
	寄附型		○
機能	自助的集団		○
	サービス提供集団	○	
	アドホカシー集団		
設立経緯	零から設立した組織	○	
	分家した子組織		○
	分割による拡張組織		
	公共セクターが設立した組織		
制度	組織員へのサービス		○
	公共へのサービス	○	

表 5.4 調査概要

調査名	2009年NPO法人会員の活動動機の法人別調査
母集団	2009年NPO法人会員の活動動機の調査結果において、有効回答136人が所属しているNPO法人を選定対象とし、アンケート(問27)のNPO法人の会員数の最近3年間の推移についての回答のうち、「増加傾向にある(47.0%)」と「減少傾向にある(28.0%)」の中から、調査の利便性を考慮して主たる事務所が東京にある法人で、調査の協力に応じてくれる増加傾向の法人と減少傾向の法人のあわせて2法人を選定した。 A法人:リーダー1人、会員80人、B法人:リーダー1人、会員30人
調査対象数	A法人:リーダー1人、会員80人 B法人:リーダー1人、会員30人
抽出方法	全数調査
有効回答数	A法人:リーダー1人(回答率100.0%)、会員29人(回答率36.3%) B法人:リーダー1人(回答率100.0%)、会員11人(回答率36.7%)
調査時期	2009年10月11日～10月31日
調査方法	郵送調査

表 5.5 有効回答数の概要

番号	質問	選択肢	会員回答(%)		
			発展傾向 減衰傾向		
			全体	A法人	B法人
			全体:40	全体:29	全体:11
問1	あなたの性別は？	①男性	32.5	6.9	100.0
		②女性	67.5	93.1	0.0
問2	あなたの年代は？	①20代	2.5	3.4	0.0
		②30代	12.5	13.8	9.1
		③40代	30.0	27.6	36.4
		④50代	17.5	13.8	27.3
		⑤60代	32.5	34.5	27.3
		⑥70代以上	5.0	6.9	0.0

表 5.6 利得と損失に関するアンケート項目の結果

アンケート質問抜粋				回答(%)			
				A法人(全体29)		B法人(全体11)	
問	質問文	質問の意図	質問先	リーダー	会員	リーダー	会員
20	あなたのNPO活動は、次のうち、もっともあてはまるものはどれですか？ ①仕事と同じ位置づけで、実際の活動をします。 ②余暇の楽しみと同じ扱いで、実際の活動をします。 ③経済的支援(会費寄付)のみで、実際の活動はしません。 ④在籍しているだけ(名前を貸している場合、含む)で、実際の活動はしません。 ⑤このNPO団体からサービスを受けるために会員になっているので、実際の活動はしません。 ⑥その他 ⑦無回答	会員が活動タイプか非活動タイプかを分類する。 ①②活動タイプ ③④⑤非活動タイプ	会員、リーダー	②	①52 ②41 ③0 ④0 ⑤0 ⑥3 ⑦3	①	①64 ②18 ③0 ④0 ⑤0 ⑥9 ⑦9
23	あなたが過去参加したこのNPO法人の活動を総じて、あなたは、あなたの活動後の満足感についてどのように思いますか、もっともあてはまるものは次のうちどれ ①非常に満足。 ②満足。 ③少し満足。 ④満足も不満も無い。 ⑤少し不満。 ⑥不満。 ⑦非常に不満。 ⑧無回答	①:3点 ②:2点 ③:1点 ④:0点 ⑤:-1点 ⑥:-2点 ⑦:-3点		①	①7,②72,③14 ④3 ⑤0,⑥0,⑦0,⑧3	②	①0,②45,③27 ④18 ⑤0,⑥9,⑦0,⑧0
33	ここ最近の3年間を通じて、このNPO法人についての会員間の評判は、次のうち、もっともあてはまるものはどれですか？ ①評判が良くなっている傾向にある。 ②かわらない。 ③評判が悪くなっている傾向にある。 ④無回答	NPO法人の状態を見る。 ①発展傾向 ②定常傾向 ③減衰傾向		①	①90 ②7 ③0 ④3	②	①18 ②45 ③9 ④27
34	あなたは、NPO活動日に活動参加を予定していましたが、あとから色々な予定が入ってきた場合、あなたの優先順位をつけてください。優先高い①～優先低い ①NPO活動の予定は、____番目に優先する。 ②本業の予定は、____番目に優先する。 ③家庭の予定は、____番目に優先する。 ④その他の予定は、____番目に優先する。	会員の価値観の優先度を見る。 会員の利他的傾向(NPO活動を優先する)か、利己的傾向(NPO活動以外を優先する)かを分類する。 ①利他的傾向		2 4 1 3	1 2 3 4 無 番 番 番 番 回 目 目 目 目 答 17,38,45, 0, 0 62,21,10, 3, 3 28,31,28, 10, 3 0, 3,10, 83, 3	1 3 2 4	1 2 3 4 無 番 番 番 番 回 目 目 目 目 答 0, 45,45, 9, 0 11, 0, 0, 0, 0 0, 55,36, 9, 0 0, 0,18, 82, 0
14	NPO活動の満足度を決める時、あなたが重視する順位を次の項目につけてください。 ①活動に使った自分の時間は、____番目に重視す ②自己負担した金銭は、____番目に重視する。 ③自分の活動がリーダーから期待されている、或いは、認められていると感じることは、____番目に重視 ④活動のサービスを受けている人が満足していることは、____番目に重視する。 ⑤自分自身が満足していることは、____番目に重視する。	活動参加に対する判断の順位の傾向を見る。利得と損失の評価の重み付けにする。 ①時間損失 t ②金銭損失 m ③利得 r ④利得 S ⑤利得 S	会員		1 2 3 4 5 無 番 番 番 番 番 回 目 目 目 目 目 答 7,17,17,28, 3, 28 0, 0, 17,10,62,10 14,10,31,17, 3, 24 66,24, 3,, 0, 0, 7 31,41,14, 3, 0,10		1 2 3 4 5 無 番 番 番 番 番 回 目 目 目 目 目 答 0, 18,18, 27, 9,27 0, 18, 9, 36,27,9 9, 18,18,18, 9,27 55,27, 9, 0, 9, 0 27,46,18, 9, 0, 0
21	あなたが過去参加したこのNPO法人の活動を総じて、あなたは、活動時間についてどのように思いますか、もっともあてはまるものは次のうちどれですか？ ①丁度良い。 ②時間が少し長い。 ③時間が長い。 ④時間が非常に長い。 ⑤無回答	①:0点 ②:-1点 ③:-2点 ④:-3点			①83 ②14 ③0 ④0 ⑤3		①9 ②9 ③0 ④0 ⑤0
22	あなたが過去参加したこのNPO法人の活動を総じて、あなたは、自己負担したお金についてどのように思いますか、もっともあてはまるものは次のうちどれです ①お金がかわらない。 ②お金が少しかかる。 ③お金がかかる。 ④お金が非常にかかる。 ⑤無回答	①:0点 ②:-1点 ③:-2点 ④:-3点			①52 ②41 ③3 ④0 ⑤3		①36 ②64 ③0 ④0 ⑤0
24	あなたが過去参加したこのNPO法人の活動を総じて、あなたは、リーダーのあなたに対する期待感やあなたの活動を認めている感についてどのように思いますか、もっともあてはまるものは次のうちどれですか？ ①非常に高い。 ②高い。 ③少し高い。 ④リーダーから感じられない。 ⑤無回答	利得 r の評価を見る。 ①:3点 ②:2点 ③:1点 ④:0点			①0 ②45 ③48 ④0 ⑤7		①0 ②27 ③55 ④9 ⑤9
25	リーダーは、日頃から会員の人と交流(会話)していると思いますか？ ①思う。 ②どちらかと言えば思う。 ③どちらかと言えば思わない。 ④思わない。 ⑤無回答	リーダーからの「交流」を感じているかの有無を見る。 ①② r :有りの時1 ③④ r :無しの時0			①72 ②17 ③3 ④3 ⑤3		①45 ②36 ③18 ④0 ⑤0
26	あなたは、リーダーからこまめに連絡があることについて、次のどれにあてはまりますか？ ①NPO活動の参加意欲が出てくるので、続けて欲しいです ②NPO活動に必要な会員であると感じるので、続けて欲しいです ③必要ときに自分から連絡を取るのを、必要ありません ④NPO活動に参加しなければいけないというプレッシャーを感じるので、必要ありません ⑤その他 ⑥無回答	リーダーからの「交流」をどのように感じるかを見る。			①28 ②48 ③3 ④3 ⑤14 ⑥3		①36 ②64 ③0 ④0 ⑤0 ⑥0

(次頁に続く)

36	あなたは活動を不参加にしようか、参加しようかと迷うときは、ありますか？ ①はい、迷うことはあります。 ②いいえ、迷うことはありません。	会員の葛藤状態の有無を見る。 ①有 ②無	①55 ②45	①91 ②9
37	迷いが生じたときは、どんなタイミングですか？ ①参加予定を聞かれた時 ②活動日の前日、当日に他の予定が入ってきた時 ③その他 ④非該当	迷いのタイミングを見る	①3 ②34 ③21 ④41	①18 ②54 ③0 ④27
38	どんな迷いですか、もっともあてはまるものを選んでください。 ①本当は活動が面倒だから活動不参加にしようと思う自分と、NPO活動すると公言している自分との矛盾 ②自分が活動しなくても影響しないという理由で活動不参加にしようと思う自分と、NPO活動すると公言している自分の矛盾 ③後から入った用事を断ることができるにも関わらず活動不参加にしようと思う自分と、NPO活動すると公言している自分の矛盾 ④リーダーの迷惑になるにも関わらず活動不参加にしようと思う自分と、NPO活動すると公言している自分の ⑤その他 ⑥非該当	迷いの理由を見る	①0 ②7 ③17 ④0 ⑤28 ⑥48	①9 ②27 ③9 ④9 ⑤36 ⑥9
39	迷った結果の判断は、次のうち、もっとも近いものはどれですか？ ①NPO活動の方が重要だから活動の参加を決めた。 ②リーダー、会員に迷惑を掛けないようにしたいから活動の参加を決めた。 ③後から入った予定を優先したいから活動の不参加を決めた。 ④NPO活動の優先度が低いから活動の不参加を決めた。 ⑤自分がいなくても活動に影響が無いから活動の不参加を決めた。 ⑥その他 ⑦非該当	会員の機会損失 c_L の有無を見る。 不参加を選択した場合、機会損失有りとする。 ④⑤⑥ c_L :有りの時1	①3 ②10 ③7 ④0 ⑤10 ⑥21 ⑦48	①18 ②18 ③18 ④9 ⑤9 ⑥9 ⑦18
41	あなたは、NPO活動に参加したのですが、リーダーが自分の活動内容について、どのように思っているかわかりません。もし、この状態が続くならば、今後の活動参加について、もっともあてはまるものはどれですか？ ①どのように思われているかわからなくても、活動参加を継続する ②活動頻度を減らすことにする ③活動をやめる ④その他 ⑤無回答	リーダーの会員への働きかけがない場合、会員の活動参加に対する考えを見る	①55 ②21 ③3 ④3 ⑤17	①55 ②27 ③0 ④0 ⑤18
14	NPO活動の満足度を決める時、あなたが重視する順位を次の項目につけてください。 ①活動に使った自分の時間は、____番目に重視する。 ②自己負担した金銭は、____番目に重視する。 ③自分の活動が社会から期待されている、或いは、認められていると感じることは、____番目に重視する。 ④活動メンバーの参加率が高いことは、____番目に重視する。 ⑤活動のサービスを受けている人が満足していることは、____番目に重視する。 ⑥自分自身が満足していることは、____番目に重視する。	活動参加に対する判断の順位の傾向を見る。利得と損失の評価の重み付けにする。 ①時間損失 t_0 ②金銭損失 m_0 ③利得 s ④利得 w ⑤利得 s ⑥利得 s	1 6 5 2 4 3	4 5 3 1 2 6
21	あなたが過去参加したこのNPO法人の活動を総じて、あなたは、会員に参加を呼びかけに使った時間についてどのように思いますか、もっともあてはまるものは次のうちどれですか？ ①丁度良い。 ②時間が少し長い。 ③時間が長い。 ④時間が非常に長い。	時間損失 t_0 の評価を見る。 ①:0点 ②:-1点 ③:-2点 ④:-3点	①	①
22	あなたが過去参加したこのNPO法人の活動を総じて、会員に参加を呼びかけに使った電話代などのお金についてどのように思いますか、もっともあてはまるものは次のうちどれですか？ ①お金がわからない。 ②お金が少しかかる。 ③お金がかかる。 ④お金が非常にかかる。	金銭損失 m_0 の評価を見る。 ①:0点 ②:-1点 ③:-2点 ④:-3点	①	①
24	あなたが過去参加したこのNPO法人の活動を総じて、あなたは、会員の活動参加率についてどのように思いますか、もっともあてはまるものは次のうちどれですか？ ①非常に満足。 ②満足。 ③少し満足。 ④満足も不満も無い。 ⑤少し不満。 ⑥不満。 ⑦非常に不満。	活動参加率の満足感を見る。 ①:3点 ②:2点 ③:1点 ④:0点 ⑤:-1点 ⑥:-2点 ⑦:-3点	②	②
43	あなたの仕事の割当てについて、次のうち、もっともあてはまるものはどれですか？ ①NPO法人の経営の割合が多い。 ②実際の活動の割合が多い。 ③その他。	リーダーの実際の活動の比重を見る	①	①

A 法人リーダーに対する聞き取り調査結果

①実施日：2009年9月3日

②場所：A法人品川区事務所

③対象者：A法人理事長

④A法人の概要：

当該法人は、2003年3月に内閣府認証NPO法人となり、主たる事務所は品川区、従たる事務所は千葉県となっている。法人の活動目的は、子育て支援サービスの展開を地域密着型で行い、子育てがしやすいまちづくりを行っている。会員規模は、2009年9月時点、正会員31人（女29人、男2人）、支援会員180人（サポーター65人（女58人、男7人）、サービス利用者115人）となっている。会員数は増加傾向を示しており、2010年3月時点では、正会員26人、支援会員251人となっている。また、活動は品川区との共催イベントも行っており、品川区社団法人などからの後援も受けていることから、活動地域の支持を得ていると感じられる法人である。広報活動としては、ニュースレターの発行、季刊冊子「SKIP」の発行、インターネットのホームページなどで行っている。当該法人のリーダーは、児童館に30年勤務していた経歴の持ち主の法人の理事長（女性）である。リーダーは、子育て活動に必要なノウハウを保有しているだけでなく、学習意欲も高く、色々なセミナーへの参加や、時には自ら講師となってセミナーで話をしている。正会員は、リーダーの会員の気持ちを配慮したり、気配りする人柄にひかれて一緒に活動をしているという、会員はリーダーから認められているという満足感を得ていることが感じられる¹⁷。

⑤調査内容：

◆組織運営について

A法人は、7年前（2002年）に立ち上げて以来、当初から組織を大きくすることは考えていなかった。NPO法人でなくても任意団体でも良かったが、社会から認知される法人の方が良いと考えた。3つのSとして、3S（Slow、Safety、Small）をスローガンに掲げて地元密着型運営を行ってきた。勉強会、講演会などを通じて会員を広げていくことに努めている。子育て支援冊子「SKIP」を季刊発行し、地域住民間の情報の共有をはかっており、2009年時点でvol.3まで発行されている（図5.1）。経営という視点で、当該冊子を商品として提供し、その商品の代金に見合う品質の維持をはかり、自分達のサービスを売り物として考える意識を会員にもたせるよう努めている。会員からのアイディアを会合で話し合い、実現できそうな企画になったら、小さく始めて、ある程度安定して大きくなったところで、NPO法人の取組みから独立させ、NPO法人の組織サイズ自体をSmallに維持することに努めている。2009年時点で21のサービスを展開している。組織運営は、Anheier(2005)⁶によるところのフランチャイズシステムとなっていると言える。

◆会員のマネジメントについて

活動参加者は、年間280人規模で、正会員は30人～35人程度である。支援会員は約180人規模で、当該サービスを利用することを目的にしている人、一般の賛同者、保育サポーター（30人ぐらい）である。保育サポーターは時給2500円で赤ん坊から低学年児童の面倒を見るお手伝いを行っている。

身分は、1年間の有効期限として、毎年、入会の申込みを行う運営としている。理由は、本当に当該サービスが必要な人、活動に賛同してくれる人だけにして、惰性で組織に残ることがないように考える機会を作るためである。大部分の会員は、会員に再登録しているが、それでも、毎年数人は辞めている。

会員間のマネジメントで苦労していることは、会員の考え方の違いによるコンフリクトの調整である。例えば、一般家庭の主婦の会員と保育士の資格を持った会員の間で、会員の子供に対する接し方の違いが衝突することがある。保育士は、プロとしての責任感

¹⁷ [丹羽 2008]⁵ 「100人のおばちゃん見つけ」を参照されたい。

が強く、保育の理想を持っているため、現実派の主婦と考え方が異なることがある。このような場合には交流の場を作って、意見交換ができるようにしている。

NPO 法人としてサービスを提供し続けることを使命として感じているが、世代交代が、大きな組織課題の 1 つとなっている。自分が元気にリーダーを務めている間は問題ないが、何かあったら、どうになってしまうのか不安がある。

贅沢な悩みとして、会員数が増加中であり、多くの人に活動に参加してもらいたい、参加できる企画が間に合っていない。リーダー自身の時間が足りなく、手がまわらないことが悩みの 1 つとなっている。会員に対しては、家庭の時間を優先して、NPO 活動は時間ができた時に参加してもらおうことにして、参加できないことに対する精神的負担感が出ないように配慮している。実際、子育て中の場合には活動との両立は難しいので、子供の手がかからなくなってから参加してもらっている。

リーダー個人としての心配事は、自分が推進しているサービスは、本当に皆が望んでいる内容となっているのか、確かめることができないことである。



図 5.1 A 法人季刊誌

(出所：A 法人)

B 法人リーダーに対する聞き取り調査結果

- ①実施日：2009 年 9 月 3 日
- ②場所：B 法人千代田区事務所
- ③対象者：B 法人副理事長
- ④B 法人の概要：

当該法人は、2002 年 6 月に内閣府認証 NPO 法人が設立され、主たる事務所は千代田区、従たる事務所は佐賀県、群馬県、三重県、山口県、秋田県、長野県、石川県、和歌山県、愛媛県、鹿児島県の 10 の県に設置している。法人の活動目的は、環境保全を主眼に置いた土木技術の調査研究、研修がある。会員規模は、2009 年 9 月時点、正会員 84 人(男 75 人、女 9 人)、法人正会員 39 法人、賛助会員 2 法人となっている。2005 年 12 月時点では、正会員個人 117 人であったが会員数は減少傾向を示しているとのことであった。また、活動は活発ではなく、定例総会が1つのイベントの場となっており、そこで講演会を開催している。広報活動は、会報を発行(図 5.2)する他、インターネットのホームページで行っている。当該法人のリーダーは、組織上の責任者であり、主に定例総会、各支部の会議などのマネジメントを行っている。実際の活動に関しては、会員のマネジメント、取り仕切りを副理事長がリーダーとなっていく、分業の体制となっている。リーダーは、組織運営に必要なノウハウを保有しており、現在、組織運営の活性化、特に若手の会員の育成に関心をもっている。

⑤調査内容：

◆組織運営について

当該法人の前身は、王子製紙の関係会社であったが、経営環境が厳しくなり、出資会社を募り、(株)日環マテリアルを設立した。全国の出資会社と連携して、土木技術の

普及に関する任意団体を設立し、本業の経営に繋げることを狙った。また、当時 NPO 法人の可能性に期待が高まり、支部が全国にあったことから、任意団体から内閣府認証 NPO 法人を設立することになった。任意団体から NPO 法人になれば、法人会員は NPO 法人から仕事を得られて経営環境が良くなるという NPO 法人に対する期待は、過大なものであった。しかし、実際は期待通りにならなかったため、NPO 法人に期待した会社は、少しずつ退会していった。組織の運営資金は、法人会員からの会費が中心であり、収益活動はしていない。Anheier(2005)⁷によるところの、ジョイントベンチャー(単純型)の組織構造になっていると言える。個人会員は、法人会員所属者の中で意欲のある者が入会しており、期待できる若者が含まれている。主たる活動は、各支部の会合、研修会であり、土木技術(工法)の勉強会を行っている。各支部のリーダーが、それぞれの支部をまとめており、基本的に会合と研修会の活動を行っている。NPO 法人全体で行うものとしては少なく、定例総会の後に外部講師による講演会を設定して全体の研修会の場としている程度である。当該法人は、土木技術の普及を目指す NPO 法人であるが、設立当時には、法人会員の法人の経営環境の改善策という側面があった。従って、経営改善に繋がらないと考える法人会員は退会してしまう可能性があり、この点の不安がリーダーの説明から感じられた。

◆会員のマネジメントについて

現在の会員は、設立当初からの付き合いで残っている者が多くいると思われ、日本経済が厳しい中、NPO 法人の年会費 12 万円はかなりの負担であり、退会を考える法人会員も少なくなく、活動資金減ということになりかねない状況である。また、高齢化の問題もある。法人会員は、企業の代表取締役であるシニア年代が多く、組織の活性化と若手への世代交代を図ることが課題となっている。若手の会員には、意欲の高い人もいることから、若い人が参加しやすいイベントなどを検討している。1 回目の検討会議では、若手 20 人が参加しており、今後の動きに期待している状況であった。そして、リーダーは、組織運営上の不安はあるものの、現在では、NPO 法人の位置付け、本来の社会貢献という目的について認識を新たにしており、若手を中心に組織の活性化に努めているという考えを述べていた。



図 5.2 B 法人会報誌
(出所: B 法人)

5.2.3.2. 有効回答の信頼性評価

有効回答の信頼性を検討するために、各法人の全会員の年代を事務局から入手し、A 法人の有効回答と全会員（80 人）における年代分布の比較と、同様に B 法人の有効回答と全会員（30 人）の年代分布の比較を行った。有効回答の検証は、帰無仮説 H_0 （有効回答と全会員の年代の傾向は差が無い）と対立仮説 H_1 （有効回答と全会員の年代の傾向は差がある）をおき、有意水準 α を 0.05 として χ^2 検定を行い確かめた。表 5.7 と表 5.8 に示す。

A 法人の有意確率 $p_A=0.137 > 0.05$

B 法人の有意確率 $p_B=0.397 > 0.05$

と計算され、いずれも傾向に差はないことから帰無仮説 H_0 は棄却されない。各法人とも有効回答と全会員の年代分布には偏りがないことから、有効回答の信頼性は各法人の全体像を分析する上で問題がないと判断した。

表 5.7 A 法人の有効回答と全会員（80 人）の年代分布の比較

年代	年代別分布(人)		χ^2 値	8.375
	全会員分布	回答会員分布	自由度	5
20	7(8.8%)	1(3.4%)	P値	0.137
30	6(7.5%)	4(13.8%)	有意水準 α	0.05
40	12(15.0%)	8(27.6%)	P値>有意水準 $\alpha=0.05$	
50	29(36.3%)	4(13.8%)		
60	24(30.0%)	10(34.5%)		
70以上	2(2.5%)	2(6.9%)		
Total	80(100.0%)	29(100.0%)		

表 5.8 B 法人の有効回答と全会員（30 人）の年代分布の比較

年代	年代別分布(人)		χ^2 値	2.965
	全会員分布	回答会員分布	自由度	3
30	2(6.7%)	1(9.1%)	P値	0.397
40	4(13.3%)	4(36.4%)	有意水準 α	0.05
50	12(40.0%)	3(27.3%)	P値>有意水準 $\alpha=0.05$	
60	12(40.0%)	3(27.3%)		
Total	30(100.0%)	11(100.0%)		

5.2.3.3. NPO 法人の成長度合いの確認

アンケート結果（表 5.6）の最近の NPO 法人の会員間の評価に関する問 33 の回答から、発展傾向の A 法人と減衰傾向の B 法人の成長状態は、A 会員の評価「良くなっている 89.7%、かわらない 6.9%、悪くなっている 0.0%」、B 会員の評価「良くなっている 18.2%、かわらない 45.5%、悪くなっている 9.1%」が得られた。この結果と、4 章で実施した調査結果と、当該 2 法人の選定時の聞き取り調査で得た結果である、「A 法人の活動は拡大している、B 法人の活動は衰えている」を比較すると、成長度合いの傾向に違いはない。したがって、A 法人は発展傾向にあり、B 法人は減衰傾向にあることとして進めても問題ないと判断する。

5.2.3.4. 会員の価値観の傾向に関する差異の有無の検証結果

アンケート結果(表 5.6)の NPO 活動の予定とそれ以外の予定の優先付けに関する問 34 の回答①から、A 会員は、NPO 活動を優先する会員が 17%、他のイベントを優先する会員が 83%であり、B 会員は、他のイベントを優先する会員が 100%であり、NPO 法人の会員であっても、NPO 活動より他のイベントを優先する会員が存在していることを示している。また、NPO 活動に参加するか、参加しないかを決めるときの迷いの有無に関する問 36 の回答①から、A 会員の 55%と B 会員の 91%に、活動に参加するかしないかを決めるとき、会員の役割として参加すべき気持ちと他の理由で参加しない気持ちの葛藤が生じていることがわかる。2 つの法人の葛藤の有無の傾向について比率の差の検定¹⁸をした結果、B 会員は A 会員よりも高いことが導出された(詳しくは盛山(2006)⁸を参照されたい。)

会員の葛藤が起因するタイミングの 1 つは、迷いが生じるタイミングを問う問 37 の回答②から他の用事が後から重なってきた時であり、A 会員 34%、B 会員 54%と B 会員の割合の方が高くなっている。しかし、2 つの法人の迷いの傾向について比率の差の検定¹⁹をした結果、2 つの法人は同じ傾向であることが導出された。通常、先の約束を優先するが、NPO 活動が先約の場合、必ず優先されるとは限らないことがアンケート結果から得られた。後から重なってきた他の用事が優先される場合が A 会員と B 会員ともに認められた。迷いの理由を問う問 38 の回答から「②自分が活動しなくても影響しないと思う(A 会員 7%、B 会員 27%)」、「③後から入った用事は断ることができるけど用事を優先したいと思う(A 会員 17%、B 会員 9%)」などの葛藤がある。2 つの法人の傾向について比率の差の検定²⁰を行った結果、2 つの法人は同じ傾向であることが導出された。迷った結果の判断に関する問 39 の回答③④⑤から、葛藤のあった会員の内、A 会員 17%と B 会員 36%は不参加を選択している。会員に生じる葛藤は活動参加率に影響しており、成長状態に影響していると考えられる。A 法人、B 法人と、組織が異なる会員の価値観を単純に比較することの妥当性を確認するために、A 会員と B 会員の価値観の優先度が同じ傾向であるかどうかを、アンケート(表 5.6)の利得と損失の優先度を問う問 14 の回答から分析する。帰無仮説 H_0 (利得と損失の優先度の傾向は差が無い)と対立仮説 H_1 (利得と損失の優先度の傾向は差がある)をおき、有意水準 α を 0.05 として χ^2 検

¹⁸ 比率の差の検定は有意水準 5%で検定すると、 $p=[29 \times 0.55 + 11 \times 0.91] \div [29 + 11] = 0.649$

$$z = |0.55 - 0.91| \div \sqrt{p(1-p)\left(\frac{1}{29} + \frac{1}{11}\right)} = 2.13$$

となり、 $2.13 > 1.96$ であるから差がある。

¹⁹ 比率の差の検定は有意水準 5%で検定すると、 $p=[29 \times 0.34 + 11 \times 0.54] \div [29 + 11] = 0.395$

$$z = |0.34 - 0.54| \div \sqrt{p(1-p)\left(\frac{1}{29} + \frac{1}{11}\right)} = 1.16$$

となり、 $1.16 < 1.96$ であるから差はない。

²⁰ 比率の差の検定は有意水準 5%で検定すると、 $p=[29 \times 0.17 + 11 \times 0.09] \div [29 + 11] = 0.148$

$$z = |0.17 - 0.09| \div \sqrt{p(1-p)\left(\frac{1}{29} + \frac{1}{11}\right)} = 0.636$$

となり、 $0.636 < 1.96$ であるから差はない。

定を行い確かめた。検定結果の表 5.9 から、利得と損失について、いずれも傾向に差は認められなかった。帰無仮説 H_0 は棄却されない。この結果から、A 会員と B 会員の間では、価値観の優先度は同じ傾向であることが言え、利得の値を直接比較できることがわかる。

表 5.9 A 会員と B 会員の価値観の優先度の検定結果

分類	種類	回答値 1:優先度高 5:優先度低	活動状態別(名称) 発展傾向 (A法人) 減衰傾向 (B法人)	合計	検定統計量 χ^2 値	自由度 φ	有意確率p χ^2
利得	感謝される満足感 自己達成(実現)の満足感 所属している満足感	1	9	3	3.079	4	0.545
		2	13	5			
		3	6	2			
		4	1	0			
		5	0	1			
	合計		29	11			
	認知される満足感	1	4	1	1.341	4	0.854
		2	6	2			
		3	10	3			
		4	7	3			
		5	2	2			
	合計		29	11			
損失	活動時間の損失	1	2	0	5.726	4	0.221
		2	6	2			
		3	6	4			
		4	13	2			
		5	2	3			
	合計		29	11			
	自己負担の金銭の損失	2	1	2	6.202	3	0.102
		3	5	1			
		4	2	3			
		5	21	5			
		合計	29	11			
	機会損失	0	7	3	5.225	4	0.265
		1	6	2			
		2	10	5			
		3	6	0			
		5	0	1			
	合計		29	11			

5.2.4. 会員の利得と損失の設定

会員の特性を見るために、以下の考察における会員の利得と損失を詳しく述べる。

(1) 会員の利得 r 、 dr の与え方

インタラクショナルコミュニケーションの場合 コミュニケーションを通じてリーダーから認められているという満足感の利得 r_I と、活動を通じてリーダーから認められているという満足感の利得 dr_I について、本論文では 1 回だけのコミュニケーションが与える影響に着目して次のように与える。実際の活動では、1 回だけのコミュニケーションでは、すぐに会員の意見が活動に反映されて、会員が活動を通じて認められるという満足感が大きくなることは考えにくいことから、1 回のコミュニケーションが dr_I に与える影響は r_I と比較して非常に低いと考えて、式 (5.1) のように与える。

$$r=r_I \quad (5.1)$$

リニアコミュニケーションの場合 インタラクショナルコミュニケーションの場合と同様に、コミュニケーションを通じてリーダーから認められているという満足感の利得 r_L と、活動を通じてリーダーから認められているという満足感の利得 dr_L について、1 回のコミュニケーション

が dr_L に与える影響は低いと考えられることと、一方向より双方向のコミュニケーションの方がリーダーから認められているという満足感により高く感じられるので $r_I > r_L$ の関係であり、式 (5.2) のように与える。

$$r > r_L \quad (5.2)$$

(2) 会員の損失 D の与え方

インタラクショナルコミュニケーションにおける会員の損失 D の与え方について、活動に関する損失の大小関係に着目して次のように与える。コミュニケーションにかかる損失感 D_c は通信費（電子メール、電話）と連絡の手間（時間）から受けるものとし、活動当日にかかる損失感 D_0 は交通費、飲食費（電車、バス代、飲料水代、弁当代）と活動時間から受けるものとする。その大小関係は、金銭的にも、時間的にもコミュニケーションにかかる費用より活動当日にかかる費用の方がかなり大きいことから、式 (5.3) のように与える。

$$D = D_0 \quad (5.3)$$

(3) コミュニケーションモデルの設定

式 (5.1)、式 (5.2)、式 (5.3) の会員の利得と損失を図 3.6 に適用した展開形ゲームを図 5.3 に示す。

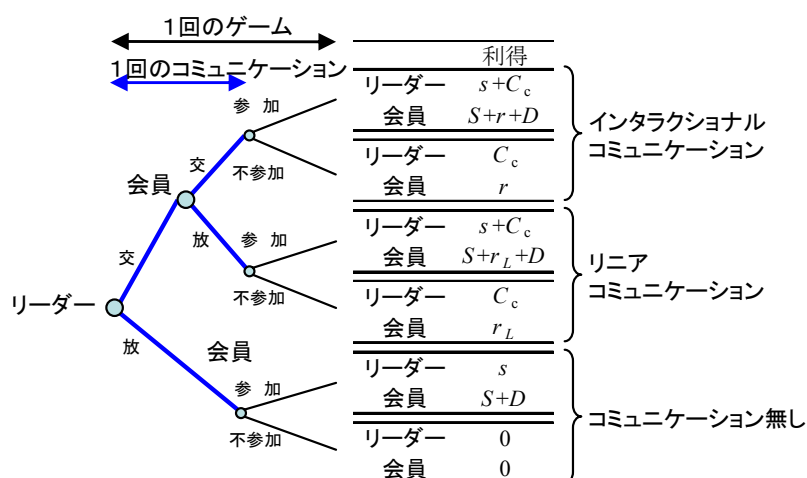


図 5.3 リーダーと会員の展開形ゲームの利得

5.2.4.1. 利得表の作成

2人展開形ゲームの利得を調査データから作成する。4章の会員の活動動機に関する調査では、各会員個人の価値観の優先度を含めずに全体の傾向を掴むことを主眼に置いた。本章の事例調査では、各個人の各満足感と各損失感の中での優先度を調査し、各個人が利得と損失に対して、何を重要視するかを表すウエイト値 $C_{s_{xi}}$ を導入して、個人の価値観の優先度を加味した利得の導出を試みることにする。詳しい算定方法は後述するので、ここでは算定方法の概要を示す。まずは、個人の価値観の優先度

を問う回答からウエイト値 Cs_{xi} を求めて²¹、次に主観的な各満足感と各損失感のそれぞれの大小を問う回答から各満足感と各損失感の得点 v_{xi} を求めて²²、各ウエイト値 Cs_{xi} と各得点 v_{xi} を掛け合わせた値 $v_{xi}Cs_{xi}$ をそれぞれ求める。そして、全会員の各値の算術平均値 $\overline{v_xCs_x}$ をそれぞれ求めて、これらの値を合計した値 $\sum \overline{v_xCs_x}$ を代表的な会員の正味の利得 G として与える。従って、

$$\text{代表的な会員の正味の利得 } G = \sum \overline{v_xCs_x}$$

である。ここで x は S, r, m, t, c_L を代表とする記号であり、 Σ は 5 項目 S, r, m, t, c_L についての和を表す。

コミュニケーションモデルの設定 4章の調査結果(表 A)において、会員が活動に参加しない場合の連絡を行うかの有無を問う問 21 の回答から、連絡を行う会員の割合が 79.4%、連絡を行わない会員の割合が 3.7%であり、会員が連絡を行う傾向が高い。本調査においても、表 C の会員が活動に参加しない場合の連絡の有無を問う問 40 の回答から、連絡を行う会員の割合は A 法人が 79.3%、B 法人が 72.8%、連絡を行わない会員の割合は A 法人が 2.5%、B 法人が 0.0%である。また、A 法人の連絡を行わない会員の割合の 2.5%は 1 人の回答が得られた。インタラクショナルコミュニケーションとリニアコミュニケーションのリーダーから認められているという満足感を比較すれば、 $r_L < r_I$ の関係であると考えられる。本調査の結果から得られたリーダーから認められているという満足感は、 $r = r_I$ とする。よって、4章の調査結果と本調査結果を元に、A 法人と B 法人では、会員はリーダーの連絡に対して連絡を返すものとし、リーダーと会員間のゲームはインタラクショナルコミュニケーション、リニアコミュニケーションおよびコミュニケーション無しから構成されるものとする。

ウエイト値の算定 会員の正味の利得値 G とリーダーの正味の利得値 F を以下の手順により求める。まず、各回答者が利得と損失に対して、何を重要視するかを表すウエイト値 Cs を導入する²³。利得 S, r と、損失 t, m, c_L の会員個人の優先度(以下、ウエイトと呼ぶ)を問う問 14 の回答から、各項目に対してウエイトに応じて得点 P を与える。得点が 1 から 6 まである時には、ウエイト 1 (最も高い)には 6 点、ウエイト 2 には 5 点、ウエイト 6 (最も低い)には 1 点を与える。例えば、1 番目の会員の利得 S がウエイト 2 の時、得点 5 点を与え、利得 r がウエイト 1 の時、得点 6 点を与えることにする。1 番目の会員の各利得と損失の得点 ($P_{S1}, P_{r1}, P_{t1}, P_{m1}, P_{cL1}$) の得点の合計 P_1 を求める。

$$P_1 = P_{S1} + P_{r1} + P_{t1} + P_{m1} + P_{cL1} \quad (5.4)$$

各得点 P_{S1} を P_1 で割り 100 を掛けて、ウエイト値 Cs_{S1} とする。

$$Cs_{S1} = (P_{S1} / P_1) \times 100 \quad (5.5)$$

²¹ ウエイト値 Cs_{xi} は、利得であれば Cs_{Si}, Cs_{ri} を意味し、損失であれば $Cs_{mi}, Cs_{ti}, Cs_{cLi}$ を意味する。

²² 得点 v_{xi} は、利得であれば v_{Si}, v_{ri} を意味し、損失であれば v_{mi}, v_{ti}, v_{cLi} を意味する。

²³ ゲーム理論で使用する利得とは、プレイヤーが行動を選択する時の選択肢の優先度を表している。本論文では A 会員と B 会員に対して何の価値観を重要視するかを優先度を調査し、且つ、A 会員と B 会員の優先度を直接比較することに問題が無いことを確かめるために、優先度の傾向について χ^2 検定を行い、優先度の傾向に差がないことを確認している。つまり、本論文の会員の利得は実測値を使用している。

同様に、その他の項目の得点 (P_{r1} 、 P_{t1} 、 P_{m1} 、 $P_{c_{L1}}$) のウエイト値 Cs_{r1} 、 Cs_{t1} 、 Cs_{m1} 、 $Cs_{c_{L1}}$ を求める。同様にして 2～ n 人目の回答者のウエイト値を求める。一般に i 人目の回答者のウエイト値を Cs_{Si} 、 Cs_{ri} 、 Cs_{ti} 、 Cs_{mi} 、 $Cs_{c_{Li}}$ と表す。

代表的な会員の正味の利得値 G の算定 会員の問 21、22、23、24 に対する回答 (表 5.6) から利得と損失を点数 (v_{s1} 、 v_{r1} 、 v_{t1} 、 v_{m1} 、 $v_{c_{L1}}$) で表す。例えば 1 番目の会員が問 23 に①と回答すれば、 $v_{s1}=3$ である。利得点数と損失点数にウエイト値 Cs を掛けた後、四捨五入した値を利得値 S_1 、 r_1 と損失値 t_1 、 m_1 、 c_{L1} とする。

$$S_1 = v_{s1} \times Cs_{s1} \quad (5.6)$$

$$r_1 = v_{r1} \times Cs_{r1} \quad (5.7)$$

$$t_1 = v_{t1} \times Cs_{t1} \quad (5.8)$$

$$m_1 = v_{m1} \times Cs_{m1} \quad (5.9)$$

$$c_{L1} = v_{c_{L1}} \times Cs_{c_{L1}} \quad (5.10)$$

同様に、 n 番目の回答者の利得値 S_n 、 r_n と損失値 t_n 、 m_n 、 c_{Ln} まで求める。次に、1 番目から n 番目までの回答者の利得値の平均値と損失の平均値を求める。利得の関係を簡単にするために各会員 ($i=1 \cdots n$) の利得 (S_i 、 r_i) と損失 (t_i 、 m_i 、 c_{Li}) の関係は、式 (5.11)、式 (5.12) のように与えるものとする。利得値の平均値と損失の平均値を合計した値 $S+r+D$ を代表的なプレイヤーの正味の利得値 G とする。

$$S = \sum_{i=1}^n S_i \div n \quad (5.11)$$

$$r = \sum_{i=1}^n r_i \div n \quad (5.12)$$

$$D = \sum_{i=1}^n (t_i + m_i + c_{Li}) \div n \quad (5.13)$$

リーダーの正味の利得値 F の算定 問 21、22、23 に対するリーダーの回答から、リーダーの利得と損失を点数 (v_{LS} 、 v_{Lt} 、 v_{Lm}) で表す。利得点数と損失点数にウエイト値を掛けた後、四捨五入した値を利得値 s_L と損失値 t_L 、 m_L とする。

$$s_L = v_{LS} \times Cs_{LS} \quad (5.14)$$

$$t_L = v_{Lt} \times Cs_{Lt} \quad (5.15)$$

$$m_L = v_{Lm} \times Cs_{Lm} \quad (5.16)$$

利得値と損失値を合計した値 $s_L+t_L+m_L$ をリーダーの正味の利得値 F とする。リーダーと会員の利得と損失の算定結果を表 5.10 に示す。表 5.10 の S 、 r 、 D 、 s 、 C_c の各値を図 5.4 の S 、 r 、 D 、 s 、 C_c に代入してゲームの利得を計算した結果を図 5.5 に示す。例えば A 法人であれば、図 5.4 の一番上のリーダーの利得は、表 5.10 の $s=171.0$ 、 $C_c=0.0$ を $s+C_c$ に代入して、 $171.0+0.0=171.0$ となり、その時の会員の利得は、表 5.10 の $S=78.4$ 、 $r=25.6$ 、 $D=t+m+c_L=-2.3-4.4-52.2=-58.9$ を $S+r+D$ に代入して、 $78.4+25.6-58.9=45.1$ となる。利得は全て少数四捨五入して整数としてある。リーダーは金銭、時間の損失が全く無く、コストを 0 と考えているため利得は、満足感の値そのものになる。会員は満足感 r と S と損失感 t 、 m 、 c_L を加えたものである。

表 5.10 リーダーと会員の利得と損失の算定結果

分類	プレイヤー	活動状態別(名称)	種類	値
利得	リーダー	発展傾向(A法人)	感謝される満足感	171.0
		減衰傾向(B法人)	自己達成(実現)の満足感 所属している満足感	105.0
	会員	発展傾向(A法人)	感謝される満足感	78.4
		減衰傾向(B法人)	自己達成(実現)の満足感 所属している満足感	43.5
		発展傾向(A法人)	認知される満足感	25.6
		減衰傾向(B法人)		22.7
損失	リーダー	発展傾向(A法人)	コミュニケーションに費やした金銭、時間の損失感	0.0
		減衰傾向(B法人)		0.0
	会員	発展傾向(A法人)	活動時間の損失感	-2.3
		減衰傾向(B法人)		-1.5
		発展傾向(A法人)	自己負担の金銭の損失感	-4.4
		減衰傾向(B法人)		-9.0
		発展傾向(A法人)	機会損失感	-52.2
		減衰傾向(B法人)		-44.5

※リーダーの損失 C_c が 0 となっている理由は、リーダーが NPO 活動にかかる時間、金銭は必要と認めており損失感を感じないためであると考えられる。

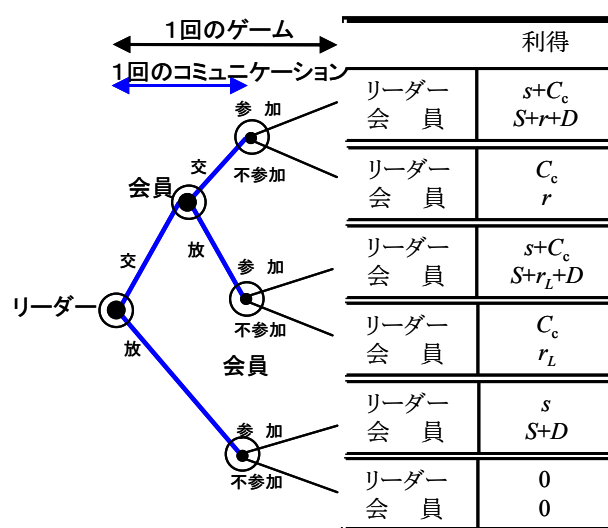


図 5.4 展開形ゲームの利得

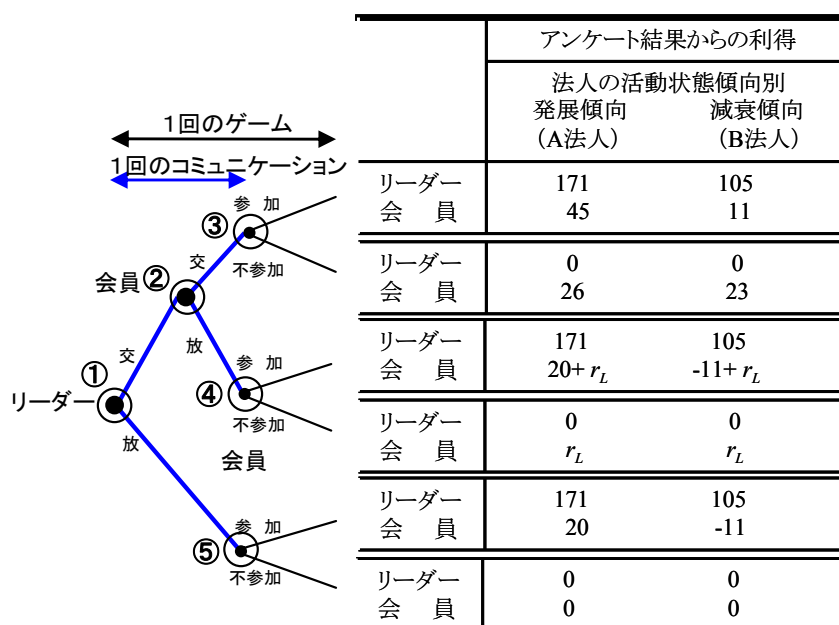


図 5.5 活動状態傾向別のゲームの利得の調査結果

5.2.4.2. NPO 法人の活動状態に関するゲームの分析

次に、2 つの法人について、求めたゲームの利得 (図 5.5) からゲームの均衡状態について分析する。

A 法人のゲームの均衡状態 終点に最も近い意思決定の点は、③、④、⑤の 3 点あり、いずれも会員の「参加」、「不参加」の決定の点である。点③のリーダー、会員が「交流」、「交流」を採った場合では、「参加」、「不参加」の時の会員の利得 45 と 26 を比較すると、「参加」を採るのが合理的な決定となる。点④のリーダー、会員が「交流」、「放置」を採った場合では、「参加」、「不参加」の時の会員の利得 $20 + r_L$ と r_L を比較すると、「参加」を採るのが合理的な決定となる。点⑤のリーダーが「放置」を採った場合には、「参加」、「不参加」の時の会員の利得 20 と 0 を比較すると、「参加」を採るのが合理的な決定となる。

次に終点に近い意思決定の点は、リーダーの「交流」を受けて会員が「交流」にするか「放置」にするかを決定する点②である。会員の利得は、その後「交流」を採った後に「参加」を採った場合が 45 であり、又は、その後「放置」を採った後に「参加」を採った場合が $20 + r_L$ となるので、その後「交流」を採った後に「参加」を採るのが合理的な行動となる。

最後に残った点はゲームの始点、つまり最初にリーダーが「交流」するかを決定する点①である。リーダーが「交流」を採った後、会員は「交流」、「参加」と進んで、リーダーの利得は 171 となる。一方、リーダーが「放置」を採った場合には、会員の合理的な行動は「参加」であり、このときのリーダーの利得は 171 となる。従って、リーダーが①で「交流」を採ったときのリーダーの利得と「放置」を採った時のリーダーの利得は等しくなる。リーダーが「交流」を採った後、会員が「交流」を採った後「参加」を採る場合と、リーダーが「放置」を採った後、会員が「参加」を採る場合が合理的な行動となる。従って、A 法人のゲ

ームは2つの部分ゲーム完全均衡があることが分かった。このことから、A法人はAリーダーの行動の選択に関わらず、A会員は「参加」を選択することが合理的な行動であることが分かった。

B法人のゲームの均衡状態 A法人の場合と同様にして分析すると、点③のリーダー、会員が「交流」、「交流」を採った場合には、「参加」、「不参加」の時の会員の利得11と23を比較すると、「不参加」を採るのが合理的な決定となる。点④のリーダー、会員が「交流」、「放置」を採った場合には、「参加」、「不参加」の時の会員の利得 $-11+r_L$ と r_L を比較すると、「不参加」を採るのが合理的な決定となる。点⑤のリーダーが「放置」を採った場合には、「参加」、「不参加」の時の会員の利得-11と0を比較すると、「不参加」を採るのが合理的な決定となる。

次に点②では、会員の利得は、その後「交流」を採った後に「不参加」を採った場合が23であり、又は、その後「放置」を採った後に「不参加」を採った場合が r_L となるので、その後「交流」を採った後に「不参加」を採るのが合理的な行動となる。

最後の点①では、リーダーが「交流」を採った後、会員は「交流」、「不参加」と進んで、リーダーの利得は0となる。一方、リーダーが「放置」を採った場合には、会員の合理的な行動は「不参加」であり、このときのリーダーの利得は0となる。従って、リーダーが①で「交流」を採ったときのリーダーの利得と「放置」を採った時のリーダーの利得は等しくなる。リーダーが「交流」を採った後、会員が「交流」を採った後「不参加」を採る場合と、リーダーが「放置」を採った後、会員が「不参加」を採る場合が合理的な行動となる。従って、B法人のゲームは2つの部分ゲーム完全均衡があることが分かった。このことから、B法人はBリーダーの行動の選択に関わらず、B会員は「不参加」を選択することが合理的な行動であることが分かった。

以上の分析結果から、A法人は発展傾向にあり、B法人は減衰傾向にあると言える。

5.2.4.3. 仮説検証の結果

仮説4の検証結果 帰無仮説 H_0 (利得と損失の傾向は差が無い)と対立仮説 H_1 (利得と損失の傾向は差がある)とおき、有意水準 α を0.05として χ^2 検定を行った。検定結果の表5.11からA法人とB法人の比較において、利得(S, r)と損失(t, m, c_L)の傾向に差は認められなかった。帰無仮説 H_0 は棄却されないので、仮説4は受容されない。このことから、会員の価値観に違いがあつて、組織が発展する又は、減衰するというわけではないことがわかる。

仮説5の検証結果 図5.5を用いてA法人とB法人の会員を比較する。会員の4つの行動についてA会員の利得は、4つの行動とも、B会員の利得より大きく、最大の利得の差はリーダーと会員の行動が(交流、参加)のときであり、ほぼ4倍となる。A法人の利得はB法人の利得より高く、仮説5は受容される。A法人とB法人の利得と損失のどの値が仮説5の検証結果に影響したかを知るために、A会員とB会員の利得と損

失の平均値の差について分析する。帰無仮説 H_0 (利得と損失の各平均値は差が無い)と対立仮説 H_1 (利得と損失の各平均値は差がある)とおき、有意水準 α を 0.05 とし平均の差の検定(t 検定)を行い確かめた。検定結果の表 5.12 から、利得 S に差が認められ、帰無仮説 H_0 は棄却され、対立仮説 H_1 が受容される。利得 r と損失(t , m , c_L)について、いずれも傾向に差は認められなかった。A 会員と B 会員の利得の傾向には差が認められないものの、利得 S の平均値には差が認められた。このことから、会員の利得値の大小を比較しても、A 法人は発展傾向にあり、B 法人は減衰傾向の状況にあること、また、会員の利得 S は、発展傾向の利得の方が高くなることがわかる。

仮説 6 の検証結果 図 5.5 から A 法人の場合には、A リーダーが交流を採れば、会員は参加を採り 45、A リーダーが放置を採れば、会員は参加を採り 20、A リーダーが交流を採ろうと放置を採ろうと、会員は参加の方が利得は大きく参加を採る。したがって、A リーダーの利得は、交流を採れば(その後会員が参加を採って)171、放置を採れば(その後やはり会員は参加を採って)171となる。部分ゲーム完全均衡は、A リーダーが「交流」を採り、A 会員がそれを受けて交流しその後「参加」を採る組合せと、A リーダーが「放置」を採り、A 会員が「参加」を採る行動の組合せが 2 つあり、A リーダーがどちらの行動を採っても、A 会員は参加を採ることが合理的な選択となっている。よって、仮説 6 は受容されることから、発展傾向の NPO 法人は、会員が参加し続ける状態が維持されることになる。

仮説 7 の検証結果 同様に図 5.5 から B 法人の場合には、B リーダーが交流を採れば、会員は不参加を採り 23、B リーダーが放置を採れば、会員は不参加を採り 0、B リーダーが交流を採ろうと放置を採ろうと、会員は不参加の方が利得は高く不参加を採る。したがって、B リーダーの利得は、交流を採れば(その後会員が不参加を採って)0、放置を採れば(その後やはり会員は不参加を採って)0となる。部分ゲーム完全均衡は、B リーダーが「交流」を採り、B 会員がそれを受けて交流しその後「不参加」を採る組合せと、B リーダーが「放置」を採り、B 会員が「放置」を採る行動の組合せが 2 つあり、B リーダーがどちらの行動を採っても、B 会員は不参加を採ることが合理的な選択となっている。よって、仮説 7 は受容されることから、減衰傾向の NPO 法人は、何も改善策を施さなければ、会員が参加しない状態が進行することになる。

表 5.11 A 会員と B 会員の利得と損失の傾向の検定結果

分類	種類	回答値	活動状態別(名称)		合計	検定統計量		
			発展傾向 (A法人)	減衰傾向 (B法人)		χ^2 値	φ	有意確率p
利得	感謝される満足感 自己達成(実現)の満足感 所属している満足感	0	1	0	1	7.802	5	0.167
		1	2	0	2			
		2	21	5	26			
		3	4	3	7			
		4	1	2	3			
		6	0	1	1			
		合計	29	11	40			
	認知される満足感	0	2	1	3	3.365	3	0.339
		2	13	3	16			
		3	14	6	20			
		4	0	1	1			
		合計	29	11	40			
損失	活動時間の損失	0	1	0	1	0.583	2	0.747
		4	24	10	34			
		5	4	1	5			
		合計	29	11	40			
	自己負担の金銭の損失	0	1	0	1	1.986	3	0.575
		4	15	4	19			
		5	12	7	19			
		6	1	0	1			
		合計	29	11	40			
	機会損失	0	8	3	11	7.023	5	0.219
		1	1	0	1			
		2	16	3	19			
		3	3	2	5			
		4	1	2	3			
		6	0	1	1			
		合計	29	11	40			

表 5.12 A 会員と B 会員の利得と損失の平均値の差の検定結果

分類	活動状態別(名称)	種類	N	平均	SD	平均の差	有意水準 $\alpha=0.05$		検定統計量	自由度	有意確率
							Lower Limit	Upper Limit			
利得	発展傾向(A法人)	感謝される満足感 自己達成(実現)の満足感 所属している満足感	29	2.069	0.704	-0.931	-1.806	-0.056	-2.309	12.424	0.039
	減衰傾向(B法人)		11	3.000	1.265						
	発展傾向(A法人)	認知される満足感	29	2.345	0.814						
	減衰傾向(B法人)		11	2.545	1.036						
損失	発展傾向(A法人)	活動時間の損失	29	4.000	0.845	-0.091	-0.458	0.276	-0.501	37.972	0.619
	減衰傾向(B法人)		11	4.091	0.302						
	発展傾向(A法人)	自己負担の金銭の損失	29	4.345	1.010						
	減衰傾向(B法人)		11	4.636	0.505						
	発展傾向(A法人)	機会損失	29	1.586	1.119						
	減衰傾向(B法人)		11	2.364	1.912						
	発展傾向(A法人)	機会損失	29	1.586	1.119						
	減衰傾向(B法人)		11	2.364	1.912						

5.3. リーダーのコミュニケーションが会員に与える影響に関する考察

5.3.1. NPO 法人の活動状態の傾向とゲームモデルの関係性について

仮説 6 と仮説 7 の分析結果から、発展傾向の会員は、リーダーが「交流」を採ろうと「放置」を採ろうと活動に参加することが合理的であり、この時点において A 法人は発展傾向となる人的マネジメント状態であることが認められる。減衰傾向の会員は、リーダーの行動に関わらず、会員は活動に参加しないことが合理的な判断となっている。この時点において B 法人は減衰傾向となる人的マネジメント状態にあることが認められる。A 会員の参加時における利得が、リーダーが放置しときには認知される満足感が得られないためリーダーが交流したときの 45 に比べ、放置したときには 20 と少なくなっており(図 5.5)、もし、このまま放置を続ければ所属している満足感などにも影響を及ぼし参加しないほうが大きくなることも予想される。従って、A リーダーは継続してこの状態を維持するように会員とのコミュニケーションを図り、会員の満足感を維持することがリーダーの人的マネジ

メントとして求められる。一方、Bリーダーは、B会員の認知される満足感がA会員とそれほど差は無く、大きな差があるのは、その他の感謝される満足感、自己達成の満足感、所属している満足感である。このことを考慮すれば、会員とのコミュニケーションを積極的に図り、会員の活動当日の満足感を高めるために会員の活動に対する意見を取り入れるなどのリーダーシップを発揮することが求められる。

本調査から仮説検証を行った結果をまとめると、発展傾向のA法人と減衰傾向のB法人のリーダーと会員の価値観の優先度には差はなく、各法人のリーダーと会員は同じ傾向である。A会員の満足感の方がB会員の満足感より高く、従って、A会員の利得はB会員の利得よりも高い。A法人はたとえAリーダーからの交流が無くともA会員は活動に参加し、それにも関わらず、アンケート結果からAリーダーは交流を図ることをいとわない状態にあり、組織として理想的な発展傾向にあるといえる。逆に、B法人はBリーダーからの交流があろうとなかろうと、B会員は活動に参加しない方が、利得は高い状態にあり、組織としては減衰傾向にあると言える。ただ、アンケート結果からBリーダーは交流を図ることをいとわないようであり、B会員の活動当日の満足感を高めるようにB会員との交流を充実させることが必要である。つまり、B法人を減衰傾向から発展傾向に変える打開策としては、①Bリーダーが②B会員の活動参加の利得が高くなるように特に活動当日の計画についてB会員との交流を充実させることがあげられ、これがうまく機能すれば、③Bリーダーが「交流」、B会員が「参加」という状態が均衡として達成されると考えられる。

5.3.2. NPO法人の活動状態を安定させるゲームの均衡状態について

次に、BリーダーとB会員のゲームの均衡は、リーダーと会員の行動の組合せが「(交流→交流→参加)」となる可能性について考える。図5.5のゲームの場合、リーダーが交流を採ると、B会員が交流を採った後に参加を採った時の利得は11、不参加を採った時の利得は23であるため、不参加の利得の方が高くなっている。そこで、参加の利得が高くなる条件を求めてみよう。図3.6の G_1 と G_2 について、参加の利得の方が高い($G_1 > G_2$)とすると、

$$r_I + D_c < S + dr_I + r_I + D_c + D \quad (5.17)$$

となる。式(5.17)から得られる $0 < S + dr_I + D$ にB会員の $S = 43.5$ 、 $D = t + m + c_L = -55.0$ を代入すると dr_I が得られる²⁴。

$$11.5 < dr_I \quad (5.18)$$

式(5.18)が成立する時の部分ゲーム完全均衡におけるB法人の G_1 と G_2 を求める。ここでは簡単にするために $r = r_I$ と与える。

$$r = r_I = 22.7$$

$11.5 < dr_I \leq 22.7$ を満足する dr_I を与える。例えば、

²⁴ dr_I は、インタラクショナルモデルの場合の活動中に得られるリーダーから自分が認められているという満足感である。

$$dr_I = 20.0$$

とする。この値からリーダーと会員の行動の組合せが(交流→交流→参加)の時、B 会員の利得 G_1 は、

$$\begin{aligned} G_1 &= S + dr_I + r_I + D_c + D \\ &= 43.5 + 20.0 + 22.7 - 55 = 31.2 \approx 31 \end{aligned}$$

また、リーダーと会員の行動の組合せが(交流→交流→不参加)の時、B 会員の利得 G_2 は、

$$G_2 = r_I + D_c = 22.7 \approx 23$$

となる。求めた利得 G_1 、 G_2 と図 3.6 の利得式に代入して求めた結果を図 5.6 に示す。インタラクショナルコミュニケーションの場合においては、B 会員は $31 > 23$ ゆえ参加を採るので、B リーダーの利得は 105 となる。コミュニケーション無しの場合においては、B 会員は $-11 < 0$ ゆえ不参加を採るので、B リーダーの利得は 0 となる。よって、B リーダーは $105 > 0$ ゆえ利得の大きい交流を採り、B 会員は参加を採る状態が部分ゲーム完全均衡から得られる。よって、B 法人は発展傾向の組織の特性に変ることになる。これは減衰傾向の状態である NPO 法人でもリーダーのコミュニケーションにより、他のイベントを優先する会員を活動に参加させ、発展傾向の状態に変えることができることを示しており、リーダーのコミュニケーションの重要性が、ゲームモデルを用いた分析から明らかになったと言える。

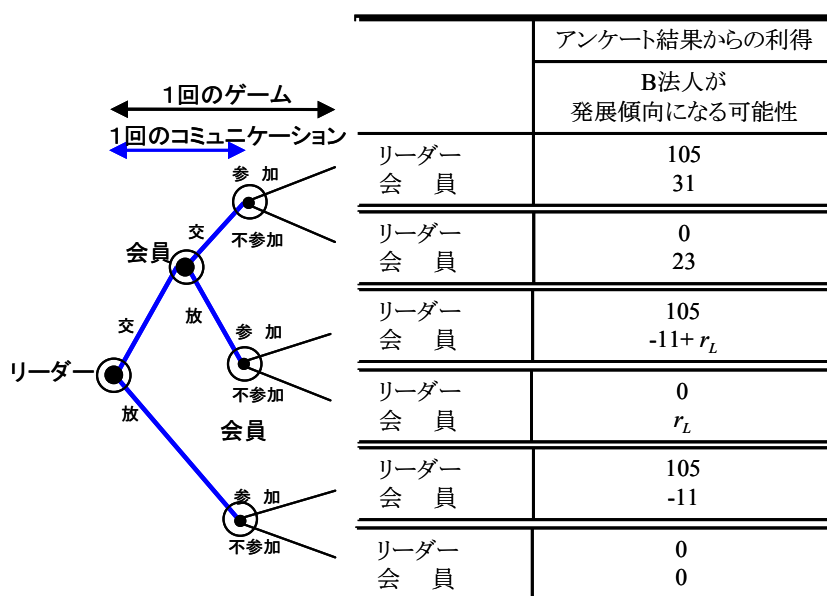


図 5.6 B 法人が発展傾向になる可能性のゲーム利得

5.3.3. リーダーのコミュニケーションについて

次に、B 会員の活動参加の際の満足感を高め、利得を高める可能性について考える。B 法人の減衰傾向は、B リーダーと B 会員の交流頻度の減少が主要因と考えられる。リーダーが時間や場所の制約から会員と対面できない場合、リーダーのコミュニケーションモデルは、電話や e-mail などによる対話（インタラクショナルコミュニケーションモデル）

となる。Hersey et al.(2007)⁹によれば、効果的なコミュニケーションで重要なことは、リーダーのコミュニケーションの方法として「傾聴（会員の出すメッセージを読み取る、会員の感情を読み取る、自分が受取った感情を話す、会員が話したことを自分の言葉で話す。）」と述べている。また、リーダーは会員の存在を認める人間関係を築くことでお互いに安心感が生まれ、リーダーの持つ影響力を作り出し、効果的なコミュニケーションにすることができることも述べている。リーダーは傾聴を行うことで会員との人間関係を良好にすることができる。リーダーが傾聴を繰り返すことにより、会員はリーダーから認められる満足感が高まり、会員はリーダーとの人間関係を重要視するようになると考えられる。

Bリーダーの交流を充実させることの妥当性を考える。NPO 法人の会員が、NPO 活動に参加できるにも拘らず参加しないという行動に繋がる要因として、参加しないと決めるまでの意思決定の過程で会員に葛藤が生じていることが本調査から認められた。図 5.5 の展開形ゲームモデルで B 会員に葛藤が生じる状況を考えると、B 会員が参加するか参加しないかという葛藤は、ゲームモデルの理論上では、参加する時と参加しない時の各利得が等しい場合に生じると考えられる。B 会員が合理的に判断する価値観が確立しているならば、利得の高い方を選択することが予想されるが、迷いの理由を問う問 38 の回答にある葛藤が生じている理由には、NPO 活動を行うと公言している自分に反する行動を選択しようとする道義的な抵抗感があり、実際は、参加しない時の利得が高いときにも葛藤が生じることが推察される。ゲームモデルで B 会員が参加しないを採って均衡となっても、その裏側には B 会員の葛藤があり、リーダーのマネジメント(コミュニケーション)によって、B 会員は参加を選択する可能性があると考えられる。

会員の行動の決定には、リーダーのコミュニケーションが関係している。図 5.5 の B リーダーの活動に対する利得は、会員が参加していない場合に 0 となっているが、B リーダーへの活動についての満足感を問う問 24 の回答では、活動に対する満足感はあるとの回答を得ており、活動意欲に対する問題はない。リーダーの仕事を問う問 43 の回答①から B リーダーは経営の仕事の割合が多く、B 会員との交流は努力範囲に留まっている。今の交流のままであると会員にとってリーダーから認められる満足感が弱くなる。リーダーから自分の役割が認められるかの有無による会員の行動を問う問 41 の回答②からわかるように、B 会員にとって B リーダーが自分の活動についてどう思っているかわからないと感じる状態まで進むと、参加数が減ると考えている B 会員が 27.3% 存在している。

このことから、B 法人では不参加を採る会員が増えることが予想される。それを裏付けるものとして、B 法人の事務局から、「B 会員へのアンケートの実施は慎重に行いたい」とあった。理由は、アンケートを実施することが、会員になっている意義を考えるきっかけとなって、B 会員の中には退会する人も現れるかもしれない。そうすると会費収入の低下に繋がると言うものである。問 15 の①②の回答から B 会員は B リーダーからの交流を望んでいることがわかる。以上から、B リーダーから B 会員への交流を充実させることは B 法人の状態を減衰傾向から発展傾向へ変える打開策の 1 つとも言える。

5.4. NPO 法人の活動状態とリーダーのマネジメントの関係性に関するまとめ

NPO 法人の成長状態とリーダーと会員のゲーム的状况に関して、次の傾向が利得の算出及び均衡状態の分析から明らかになった。

- ◆発展傾向の A 法人と減衰傾向の B 法人の会員の価値観の傾向は、いずれも NPO 活動を優先するより他のイベントを優先する傾向が高く、活動参加を決める時、参加するかしないかの葛藤が生じていると言える。
- ◆発展傾向の A 法人と減衰傾向の B 法人の会員の利得の傾向には差が認められないものの、A 法人の会員の利得は、B 法人の会員の利得より大きく、A 法人は B 法人より会員の満足度は高いと言える。
- ◆発展傾向の A 法人の場合、部分ゲーム完全均衡は、A リーダーが「交流」を採り、A 会員が「交流」を採った後に「参加」を採る組合せと、A リーダーが「放置」を採り、A 会員が「参加」を採る行動の組合せが 2 つあり、A リーダーがどちらの行動を採っても、A 会員は参加を採ることが合理的な選択となっている。会員は、リーダーの選択に関わらず、活動に参加することが合理的な判断となり、A 法人は発展傾向となる状態にあると言える。
- ◆減衰傾向の B 法人の場合、部分ゲーム完全均衡は、B リーダーが「交流」を採り、B 会員が「交流」を採った後に「不参加」を採る組合せと、B リーダーが「放置」を採り、B 会員が「放置」を採る行動の組合せが 2 つあり、B リーダーがどちらの行動を採っても、B 会員は不参加を採ることが合理的な選択となっている。会員は、リーダーの選択に関わらず、活動に参加しないことが合理的な判断となり、B 法人は減衰傾向となる状態にあると言える。
- ◆減衰傾向の B 法人に対して、リーダーのコミュニケーション(交流:傾聴)により、会員が参加する可能性を示した。リーダーのコミュニケーションの必要性和重要性を、ゲーム理論を用いて明らかにした。

NPO 法人を設立し、創成期を無事に過ぎ、成長期で順調に成長し発展するためには、リーダーのコミュニケーションの重要性が高いこと及び、会員の活動参加数が低迷していても、リーダーがコミュニケーションを続けることにより、会員の活動参加数が改善できる可能性があること、ゲームモデルを用いて明らかにした。

次章において 2 つの調査結果を元に、NPO 法人の成長に繋げるためのモデル、リーダーからのコミュニケーションとリーダーシップの重要性について総括する。

表 C 2009 年 NPO 法人会員の活動動機の法人別調査結果

番号	質問	選択肢	会員回答(%)		
			全体 全体:40	発展傾向 A法人 全体:29	減衰傾向 B法人 全体:11
問1	あなたの性別は？	①男性 ②女性	32.5 67.5	6.9 93.1	100.0 0.0
問2	あなたの年代は？	①20代 ②30代 ③40代 ④50代 ⑤60代 ⑥70代以上	2.5 12.5 30.0 17.5 32.5 5.0	3.4 13.8 27.6 13.8 34.5 6.9	0.0 9.1 36.4 27.3 27.3 0.0
問3	あなたの最終学歴は？	①中学校 ②高校 ③高等専門学校 ④短期大学 ⑤大学 ⑥大学院 ⑦専修学校 ⑧その他 ⑨無回答	0.0 30.0 7.5 15.0 32.5 5.0 0.0 2.5 7.5	0.0 31.0 10.3 17.2 31.0 3.4 0.0 3.4 3.4	0.0 27.3 0.0 9.1 36.4 9.1 0.0 0.0 18.2
問4	結婚の有無は？	①未婚 ②既婚 ③離別 ④死別 ⑤無回答	5.0 77.5 7.5 2.5 7.5	3.4 82.8 6.9 3.4 3.4	9.1 63.6 9.1 0.0 18.2
問5	あなたの生活収入は次のどちらから得ていますか？	①営利組織(株式会社、有限会社、商店、ベンチャー会社、個人企業) ②非営利組織(NPO団体、病院、学校、役所、宗教法人、各種協会) ③なし(専業主婦、学生) => 問7へ ④その他 ⑤無回答	40.0 25.0 22.5 5.0 7.5	24.1 34.5 31.0 6.9 3.4	81.8 0.0 0.0 0.0 18.2
問6	あなたの生活収入を得ている組織での職種は、つぎのどれにあてはまりますか？	①管理職 ②技術職 ③事務職 ④営業職 ⑤サービス職 ⑥パートタイム ⑦その他 ⑧無回答	20.0 2.5 7.5 2.5 0.0 32.5 5.0 30.0	3.4 0.0 10.3 0.0 0.0 44.8 6.9 34.5	63.6 9.1 0.0 9.1 0.0 0.0 0.0 18.2
問7	あなたは、活動後、NPO法人から謝礼金含め何らかの名目の金銭を受け取っていますか？	①はい、受け取っています。 ②いいえ、受け取っていません。 ③無回答	47.5 42.5 10.0	58.6 34.5 6.9	18.2 63.6 18.2
問8	あなたのこのNPO法人の活動頻度(年間)について、次の空欄に記入してください。	①年間10回以下 ②年間11回以上20回以下 ③年間21回以上30回以下 ④年間31回以上40回以下 ⑤年間41回以上 ⑥無回答	52.4 7.5 5.0 0.0 17.4 17.5	51.5 6.9 6.9 0.0 24.0 10.3	54.6 9.1 0.0 0.0 0.0 36.4
問9	あなたは自分の得意なことを活動に役立てていると思いますか？	①思う ②どちらかと言えば思う ③どちらかと言えば思わない ④思わない ⑤複数回答 ⑥無回答	27.5 62.5 2.5 0.0 0.0 7.5	34.5 62.1 0.0 0.0 0.0 3.4	9.1 63.6 9.1 0.0 0.0 18.2
問10	あなたは、困っている人を見かけたら、助けることがありますか？	①ある ②どちらかと言えばある ③どちらかと言えばない ④ない ⑤複数回答	29.3 55.0 0.0 0.0 7.5	34.5 62.1 0.0 0.0 3.4	15.5 36.4 0.0 0.0 18.2

(次頁へ)

問11	あなたは、人から期待されると、その期待に応えるために行動しますか？	①行動する	50.0	48.3	54.5
		②どちらかと言えば行動する	42.5	48.3	27.3
		③どちらかと言えば行動しない	0.0	0.0	0.0
		④行動しない	0.0	0.0	0.0
		⑤無回答	7.5	3.4	18.2
問12	あなたは、自分にとって損にならないように行動しますか？	①行動する	0.0	0.0	0.0
		②どちらかと言えば行動する	42.5	34.5	63.6
		③どちらかと言えば行動しない	35.0	41.4	18.2
		④行動しない	15.0	20.7	0.0
		⑤無回答	7.5	3.4	18.2
問13	あなたは、人生の目標がありますか？	①ある	40.0	41.4	36.4
		②どちらかと言えばある	40.0	44.8	27.3
		③どちらかと言えばない	7.5	6.9	9.1
		④ない	2.5	3.4	0.0
		⑤無回答	10.0	3.4	27.3
問14	NPO活動の満足度を決める時、あなたが重視する順位を次の項目につけてください。	①活動に使った自分の時間は、1番目に重視する。	5.0	6.9	0.0
		①活動に使った自分の時間は、2番目に重視する。	17.5	17.2	18.2
		①活動に使った自分の時間は、3番目に重視する。	17.5	17.2	18.2
		①活動に使った自分の時間は、4番目に重視する。	27.5	27.6	27.3
		①活動に使った自分の時間は、5番目に重視する。	5.0	3.4	9.1
		①無回答	27.5	27.6	27.3
		②自己負担した金銭は、1番目に重視する。	0.0	0.0	0.0
		②自己負担した金銭は、2番目に重視する。	5.0	0.0	18.2
		②自己負担した金銭は、3番目に重視する。	15.0	17.2	9.1
		②自己負担した金銭は、4番目に重視する。	17.5	10.3	36.4
		②自己負担した金銭は、5番目に重視する。	52.5	62.1	27.3
		②無回答	10.0	10.3	9.1
		③自分の活動がリーダーから期待されている、或いは、認められていると感じることは、1番目に重視する。	12.5	13.8	9.1
		③自分の活動がリーダーから期待されている、或いは、認められていると感じることは、2番目に重視する。	12.5	10.3	18.2
		③自分の活動がリーダーから期待されている、或いは、認められていると感じることは、3番目に重視する。	27.5	31.0	18.2
		③自分の活動がリーダーから期待されている、或いは、認められていると感じることは、4番目に重視する。	17.5	17.2	18.2
		③自分の活動がリーダーから期待されている、或いは、認められていると感じることは、5番目に重視する。	5.0	3.4	9.1
		③無回答	25.0	24.1	27.3
		④活動のサービスを受けている人が満足していることは、1番目に重視する。	62.5	65.5	54.5
		④活動のサービスを受けている人が満足していることは、2番目に重視する。	25.0	24.1	27.3
		④活動のサービスを受けている人が満足していることは、3番目に重視する。	5.0	3.4	9.1
		④活動のサービスを受けている人が満足していることは、4番目に重視する。	0.0	0.0	0.0
		④活動のサービスを受けている人が満足していることは、5番目に重視する。	2.5	0.0	9.1
		④無回答	5.0	6.9	0.0
		⑤自分自身が満足していることは、1番目に重視する。	30.0	31.0	27.3
		⑤自分自身が満足していることは、2番目に重視する。	42.5	41.4	45.5
		⑤自分自身が満足していることは、3番目に重視する。	15.0	13.8	18.2
		⑤自分自身が満足していることは、4番目に重視する。	5.0	3.4	9.1
		⑤自分自身が満足していることは、5番目に重視する。	0.0	0.0	0.0
		⑤無回答	7.5	10.3	0.0
問15	NPO活動時、あなたが自己負担できる許容金額は、最大いくらですか？	①最大1000円までならば、自己負担しても良い。	12.4	17.1	0.0
		②最大1001円～2000円までならば、自己負担しても良い。	5.0	6.9	0.0
		③最大2001円～3000円までならば、自己負担しても良い。	12.5	17.2	0.0
		④最大3001円～4000円までならば、自己負担しても良い。	0.0	0.0	0.0
		⑤最大4001円～5000円までならば、自己負担しても良い。	20.0	20.7	18.2
		⑥最大5001円～10000円までならば、自己負担しても良い。	15.0	13.8	18.2
		⑦最大10001円以上、自己負担しても良い。	22.4	6.8	63.7
		⑧無回答	12.5	17.2	0.0

(次 頁 へ)

問16	NPO活動時、あなたが望む負担感の無い参加時間は、最大何時間ですか？	①最大2時間までの活動ならば、参加しても負担感はない。	10.0	13.8	0.0
		②2時間を超え～4時間までの活動ならば、参加しても負担感はない。	37.5	37.9	36.4
		③4時間を超え～6時間までの活動ならば、参加しても負担感はない。	27.5	34.5	9.1
		④6時間を超えの活動でも、参加しても負担感はない。	19.9	6.8	54.6
		⑤無回答	5.0	6.9	0.0
問17	あなたがこのNPO活動において必要な存在になっていると感じるとき、その理由で、もっともあてはまるものは、次のうちどれですか？	①リーダーからこまめに活動に関して連絡があるから。	17.5	17.2	18.2
		②自分が活動の重要な役割を担っていることを理解しているから。	40.0	37.9	45.5
		③他の会員から感謝されるから	12.5	13.8	9.1
		④その他	15.0	17.2	9.1
		⑤複数回答	2.5	3.4	0.0
		⑥無回答	12.5	10.3	18.2
問18	あなたがNPO活動を通じて一番の喜びと思うことは、次のうち、もっともあてはまるものはどれですか？	①社会貢献をしているという名誉感を感じる(第三者から自分の存在意義が認知される喜び)	2.5	0.0	9.1
		②社会に役立っているという存在感を感じる(感謝される喜び)	40.0	44.8	27.3
		③自分の達成感、生きがいを感じる	25.0	24.1	27.3
		④人付き合いの楽しみを感じる	15.0	13.8	18.2
		⑤その他	2.5	3.4	0.0
		⑥複数回答	7.5	10.3	0.0
		⑦無回答	7.5	3.4	18.2
問19	あなたは、NPO活動をするためにどんな我慢をしていますか？	①時間がとられることを我慢している。	15.0	13.8	18.2
		②お金がかかることを我慢している。	5.0	3.4	9.1
		③家族の理解が得られないことを我慢している。	2.5	3.4	0.0
		④NPO活動のリーダーと考えが合わないことを我慢している。	0.0	0.0	0.0
		⑤特に我慢していることは無い。	67.5	69.0	63.6
		⑥その他	10.0	10.3	9.1
問20	あなたのNPO活動は、次のうち、もっともあてはまるものはどれですか？	①仕事と同じ位置づけで、実際の活動をします。	55.0	51.7	63.6
		②余暇の楽しみと同じ扱いで、実際の活動をします。	35.0	41.4	18.2
		③経済的支援(会費寄付)のみで、実際の活動はしません。	0.0	0.0	0.0
		④在籍しているだけ(名前を貸している場合、含む)で、実際の活動はしません。	0.0	0.0	0.0
		⑤このNPO法人からサービスを受けるために会員になっているので、実際の活動はしません。	0.0	0.0	0.0
		⑥複数回答	5.0	3.4	9.1
		⑦無回答	5.0	3.4	9.1
問21	あなたが過去参加したこのNPO法人の活動を総じて、あなたは、活動時間についてどのように思いますか、もっともあてはまるものは次のうちどれですか？	①丁度良い	85.0	82.8	90.9
		②時間が少し長い	12.5	13.8	9.1
		③時間が長い	0.0	0.0	0.0
		④時間が非常に長い	0.0	0.0	0.0
		⑤無回答	2.5	3.4	0.0
問22	あなたが過去参加したこのNPO法人の活動を総じて、あなたは、自己負担したお金についてどのように思いますか、もっともあてはまるものは次のうちどれですか？	①お金がかからない	47.5	51.7	36.4
		②お金が少しかかる	47.5	41.4	63.6
		③お金がかかる	2.5	3.4	0.0
		④お金が非常にかかる	0.0	0.0	0.0
		⑤無回答	2.5	3.4	0.0
問23	あなたが過去参加したこのNPO法人の活動を総じて、あなたは、あなたの活動後の満足感についてどのように思いますか、もっともあてはまるものは次のうちどれですか？	①非常に満足	5.0	6.9	0.0
		②満足	65.0	72.4	45.5
		③少し満足	17.5	13.8	27.3
		④満足も不満もない	7.5	3.4	18.2
		⑤少し不満	0.0	0.0	0.0
		⑥不満	2.5	0.0	9.1
		⑦非常に不満	0.0	0.0	0.0
		⑧無回答	2.5	3.4	0.0
問24	あなたが過去参加したこのNPO法人の活動を総じて、あなたは、リーダーのあなたに対する期待感やあなたの活動を認めている感についてどのように思いますか、もっともあてはまるものは次のうちどれですか？	①非常に高い	0.0	0.0	0.0
		②高い	40.0	44.8	27.3
		③少し高い	50.0	48.3	54.5
		④リーダーから感じられない	2.5	0.0	9.1
		⑤無回答	7.5	6.9	9.1

(次頁へ)

問25	リーダーは、日頃から会員の人と交流(会話)していると思いますか？	①思う	65.0	72.4	45.5
		②どちらかと言えば思う	22.5	17.2	36.4
		③どちらかと言えば思わない	7.5	3.4	18.2
		④思わない	2.5	3.4	0.0
		⑤無回答	2.5	3.4	0.0
問26	あなたは、リーダーからこまめに連絡があることについて、次のどれにあてはまりますか？	①NPO活動の参加意欲が出てくるので、続けて欲しいです。	30.0	27.6	36.4
		②NPO活動に必要な会員であると感じるので、続けて欲しいです。	52.5	48.3	63.6
		③必要なときに自分から連絡を取るので、必要ありません。	2.5	3.4	0.0
		④NPO活動に参加しなければいけないというプレッシャーを感じるので、必要ありません。	2.5	3.4	0.0
		⑤その他	10.0	13.8	0.0
		⑥無回答	2.5	3.4	0.0
問27	活動状況の情報は、会員に対して遅れなく情報共有がされていると思いますか？	①思う	35.0	34.5	36.4
		②どちらかと言えば思う	55.0	62.1	36.4
		③どちらかと言えば思わない	2.5	0.0	9.1
		④思わない	0.0	0.0	0.0
		⑤無回答	7.5	3.4	18.2
問28	活動計画の実施状況は、計画通りであると思いますか？	①思う	37.5	41.4	27.3
		②どちらかと言えば思う	42.5	51.7	18.2
		③どちらかと言えば思わない	10.0	0.0	36.4
		④思わない	0.0	0.0	0.0
		⑤無回答	10.0	6.9	18.2
問29	リーダーは活動をリードしていると思いますか？	①思う	70.0	79.3	45.5
		②どちらかと言えば思う	22.5	17.2	36.4
		③どちらかと言えば思わない	0.0	0.0	0.0
		④思わない	0.0	0.0	0.0
		⑤無回答	7.5	3.4	18.2
問30	会費収入、活動収入など、資金は適切に使われていると思いますか？	①思う	70.0	82.8	36.4
		②どちらかと言えば思う	22.5	13.8	45.5
		③どちらかと言えば思わない	0.0	0.0	0.0
		④思わない	0.0	0.0	0.0
		⑤無回答	7.5	3.4	18.2
問31	あなたは、このNPO法人の活動について、世間からNPO法人の使命を果たしている活動であると認知されていますか？	①はい、思います。	85.0	96.6	54.5
		②いいえ、思いません。	5.0	0.0	18.2
		③無回答	10.0	3.4	27.3
問32	あなたは、世間からNPO法人の使命を果たしていると認知される活動ならば、活動に参加したいと思いますか？	①はい、活動に参加すると思います。	87.5	89.7	81.8
		②いいえ、活動に参加しないと思います。	0.0	0.0	0.0
		③無回答	12.5	10.3	18.2
問33	ここ最近の3年間を通じて、このNPO法人についての会員間の評判は、次のうち、もっともあてはまるものはどれですか？	①評判が良くなっている傾向にある	70.0	89.7	18.2
		②かわらない	17.5	6.9	45.5
		③評判が悪くなっている傾向にある	2.5	0.0	9.1
		④無回答	10.0	3.4	27.3
問34	あなたは、NPO活動日に活動参加を予定していましたが、あとから色々な予定が入ってきた場合、あなたの優先順位をつけてください。優先高い①～優先低い④	①NPO活動の予定は、1番目に優先する。	12.5	17.2	0.0
		①NPO活動の予定は、2番目に優先する。	40.0	37.9	45.5
		①NPO活動の予定は、3番目に優先する。	45.0	44.8	45.5
		①NPO活動の予定は、4番目に優先する。	2.5	0.0	9.1
		①無回答	0.0	0.0	0.0
		②本業の予定は、1番目に優先する。	72.5	62.1	100.0
		②本業の予定は、2番目に優先する。	15.0	20.7	0.0
		②本業の予定は、3番目に優先する。	7.5	10.3	0.0
		②本業の予定は、4番目に優先する。	2.5	3.4	0.0
		②無回答	2.5	3.4	0.0
		③家庭の予定は、1番目に優先する。	20.0	27.6	0.0
		③家庭の予定は、2番目に優先する。	37.5	31.0	54.5
		③家庭の予定は、3番目に優先する。	30.0	27.6	36.4
		③家庭の予定は、4番目に優先する。	10.0	10.3	9.1
		③無回答	2.5	3.4	0.0
		④その他の予定は、1番目に優先する。	0.0	0.0	0.0
		④その他の予定は、2番目に優先する。	2.5	3.4	0.0
		④その他の予定は、3番目に優先する。	12.5	10.3	18.2
		④その他の予定は、4番目に優先する。	82.5	82.8	81.8
		④無回答	2.5	3.4	0.0

(次 頁 へ)

問35	あなたがNPO活動の参加を決めるとき、前回参加した時の参加員数を思い出して決めることがありますか？ ②を選択する場合、空欄にあてはまる人数も記入してください。	①いいえ、前回の参加会員数を思い出して決めることはありません。 ②はい、あります。前回は思い出して2人以上参加するならば、参加することになります。 ③無回答	85.0 7.5 7.5	93.1 3.4 3.4	63.6 18.2 18.2
問36	あなたは活動を不参加にしようか、参加しようかと迷うときは、ありますか？	①はい、迷うことはあります。 ②いいえ、迷うことはありません。 => 問40へ	65.0 35.0	55.2 44.8	90.9 9.1
問37	問36で、①はいと回答した方にお聞きします。それは、どんなタイミングですか？	①参加予定を聞かれた時 ②活動日の前日、当日に他の予定が入ってきた時 ③その他 ④無回答	7.5 40.0 15.0 37.5	3.4 34.5 20.7 41.4	18.2 54.5 0.0 27.3
問38	問36で、①はいと回答した方にお聞きします。どんな迷いですか、もっともあてはまるものを選んでください。	①本当は活動が面倒だから活動不参加にしようと思う自分と、NPO活動すると公言している自分との矛盾 ②自分が活動しなくても影響しないという理由で活動不参加にしようと思う自分と、NPO活動すると公言している自分の矛盾 ③後から入った用事を断ることができるにも関わらず活動不参加にしようと思う自分と、NPO活動すると公言している自分の矛盾 ④リーダーの迷惑になるにも関わらず活動不参加にしようと思う自分と、NPO活動すると公言している自分の矛盾 ⑤その他 ⑥無回答	2.5 12.5 15.0 2.5 30.0 37.5	0.0 6.9 17.2 0.0 27.6 48.3	9.1 27.3 9.1 9.1 36.4 9.1
問39	問36で、①はいと回答した方にお聞きします。迷った結果の判断は、次のうち、もっとも近いものはどれですか？	①NPO活動の方が重要だから活動の参加を決めた。 ②リーダー、会員に迷惑を掛けないようにしたいから活動の参加を決めた。 ③後から入った予定を優先したいから活動の不参加を決めた。 ④NPO活動の優先度が低いから活動の不参加を決め ⑤自分がいなくても活動に影響が無いから活動の不参加を決めた。 ⑥その他 ⑦無回答	7.5 12.5 10.0 2.5 10.0 17.5 40.0	3.4 10.3 6.9 0.0 10.3 20.7 48.3	18.2 18.2 18.2 9.1 9.1 9.1 18.2
問40	あなたは活動を不参加することになりました。とりまとめ役への対応は次のうちどれですか？	①不参加を決めた当日中に電話／メールで欠席理由を告げる。 ②活動前日に電話／メールで欠席理由を告げる。 ③自分がいなくても活動に影響が無いから欠席連絡はしない。 ④理由を説明する手間をかけたくないから欠席連絡はしない。 ⑤忙しいから欠席連絡はしない。 ⑥その他 ⑦無回答	47.5 30.0 2.5 0.0 0.0 5.0 15.0	51.7 27.6 3.4 0.0 0.0 6.9 10.3	36.4 36.4 0.0 0.0 0.0 0.0 27.3
問41	あなたは、NPO活動に参加したのですが、リーダーが自分の活動内容について、どのように思っているかわかりません。もし、この状態が続くならば、今後の活動参加について、もっともあてはまるものはどれですか？	①どのように思われているかわからなくても、活動参加を継続する。 ②活動頻度を減らすことにする。 ③活動をやめる。 ④その他 ⑤無効回答 ⑥無回答	55.0 22.5 2.5 2.5 2.5 15.0	55.2 20.7 3.4 3.4 3.4 13.8	54.5 27.3 0.0 0.0 0.0 18.2
問42	あなたが所属しているNPO法人のあなたの役割は、主に次のどれですか？	①スタッフ(経理担当、法務担当、企画担当、広報担当、人事担当、購買担当、システム担当、役員) ②ライン(現場での活動推進役、現場の手伝い役、現場の調整役、現場での仕事を担当) ③その他 ④無回答	20.0 50.0 17.5 12.5	24.1 51.7 13.8 10.3	9.1 45.5 27.3 18.2
問43	あなたの仕事の割当てについて、次のうち、もっともあてはまるものはどれですか？	①いつも同じ作業をすることになっている。 ②活動前に作業が割り当てられている。 ③活動当日の現場で作業が割り当てられるので、その時にならないとわからない。 ④その他 ⑤無回答	25.0 12.5 20.0 30.0 12.5	31.0 3.4 24.1 31.0 10.3	9.1 36.4 9.1 27.3 18.2

(次 頁 へ)

問44	このNPO法人の活動では、人手不足で困ることが多いと思いますか？	①思う ②どちらかと言えば思う ③どちらかと言えば思わない ④思わない ⑤無回答	7.5 30.0 25.0 15.0 22.5	3.4 37.9 20.7 17.2 20.7	18.2 9.1 36.4 9.1 27.3
問45	このNPO法人の活動で、あなたが担当する仕事を一緒に行う人は、いますか？	①はい、います。 ②いいえ、いません。 => 問47へ ③無回答	75.0 7.5 17.5	82.8 0.0 17.2	54.5 27.3 18.2
問46	問45で、①はいと回答した方にお聞きします。あなたは、その人からいつも助けてもらっていると思いますか？	①思う ②どちらかと言えば思う ③どちらかと言えば思わない ④思わない ⑤無回答	45.0 27.5 2.5 0.0 25.0	51.7 27.6 0.0 0.0 20.7	27.3 27.3 9.1 0.0 36.4
問47	このNPO法人の活動で、あなたは、自分の仕事以外に他の人の仕事も手伝いますか？	①はい、手伝います。 ②いいえ、手伝いません。 => 問49へ ③無回答	60.0 20.0 20.0	62.1 20.7 17.2	54.5 18.2 27.3
問48	問47で、①はいと回答して方にお聞きします。あなたは、他の人の仕事を手伝っている時、他の人から助けてもらっていると思いますか？	①思う ②どちらかと言えば思う ③どちらかと言えば思わない ④思わない ⑤無回答	35.0 17.5 5.0 0.0 42.5	34.5 17.2 3.4 0.0 44.8	36.4 18.2 9.1 0.0 36.4
問49	あなたは、今後も、このNPO法人の活動に参加したいと思いますか？	①思う ②どちらかと言えば思う ③どちらかと言えば思わない ④思わない ⑤複数回答 ⑥無回答	52.5 32.5 2.5 0.0 5.0 7.5	62.1 27.6 0.0 0.0 3.4 6.9	27.3 45.5 9.1 0.0 9.1 9.1
問50	過去の活動をふまえて、会員の活動参加を増やすにはどうすればよいと思いますか？もっともあてはまるものを2つまで選択してください。	①NPO法人の将来像などを示して理解してもらう。 ②リーダーから積極的に、また、こまめに連絡を取るようにしてもらう。 ③どんな手伝って欲しい仕事があるか、わかりやすく伝えてもらう。 ④参加者が不足していることをわかりやすく伝えてもらう。 ⑤飲み会、お茶会、食事会などの会員同士の交流の場を増やすと良い。 ⑥その他 ⑦無回答	27.5 8.5 26.0 3.5 8.6 2.5 23.5	24.2 10.4 29.3 3.5 8.6 1.7 22.4	36.4 3.5 17.3 3.5 8.6 4.6 26.4

☆ A 法人自由回答欄

当 NPO 活動を改善するための、お気づきの点、ご意見などがありましたら、次の欄にご自由に記入してください。

◆まだまだこちらに回答できるような私ではないです。アンケートも恥ずかしかったです。でも私は障害児が、誰もが地域で暮らすことの大切さを地域で共有したいと思っているので、今後もできる限り参加していきたいです。

◆NPO がかかえている問題がわからないので改善点がわかりません。まずは、自分の生活を安定させた上で NPO 活動をしたいと思っているので、今は会費を払うだけで、できる事をできる範囲でやっていくことが大切だと思います。

◆NPO としての改善点は、今はないと思いますが、活動の継続やスタッフとして「気持ちのアル人の確保」は長く続ける上で必要且つ一番難しいことだと思います。また、PR が上手かどうかという、方法論的な部分も学んでいく必要があるんだと思います。

◆活動が認められると社会的な責任も大きくなるので仲間でやっている組織という意識をもう少し公的に責任のある立場だというように考えていったほうが良い。HP のセキュリティーなど、きちんと対応していかないといけないと思う。会員の善意で動いている部分

が、組織が大きくなると立ち行かなくなるのでは……

- ◆情報は会議やメール、ホームページで見ることができるので参加可能な時は参加します。人数が多いとともっと個人の負担も少なくなる。またボランティアの要素が多いが多少の(交通費程度)ボランティアの時に負担が必要か。NPOも大きくなると各部でめいいっぱい、他の所との交流も必要と思う。又、他のNPO(子育てだけでなく)との学習も重ねてゆけると良いと思う。
- ◆会員の交流を深めるために月1回くらいの親睦会などを希望します。
- ◆私はリーダーと友人で立上げのとき少しお手伝いしたものです。実際の活動は何もしていません。運転で言えばペーパードライバーのようなものです。しかし、この活動内容はとても大切に思っておりますので、遠くからささやかですが、サポートできたらと思っています。このアンケートにお役に立てず申し訳ありません。
- ◆おばちゃんちの保育サポーターになり、まだ一年しかたっていません。自分の少しあいた時間に参加させて頂いています。リーダーやスタッフの方々は、大変忙しく色々先のことも考えていらっしゃると思います。自分の好きな時間を選ぶので参加しやすいです。子供やママの笑顔と一緒に遊べるので私も楽しい時間が過ごせます。
- ◆リーダーはメールで連絡してくれますので、(スタッフ)満足しています。交流会(定例会)月1回しているので十分です。このままで良いと思います。
- ◆あまり参加できないので申し訳なく思っています。
- ◆活動にはなかなか参加できなく申し訳ありません。徐々に足の調子も良くなってきております。近いうちに参加したいと思います。

☆ B 法人自由解答欄

当NPO活動を改善するための、お気づきの点、ご意見などがありましたら、次の欄にご自由に記入してください。

- ◆NPO=社会貢献(社会参加)+剰余(利益誘導)
個々の会員が自己満足のみか、それとも強く剰余を求めるか、このバランスが会員間にアンバランスが生じて現状での目的意識の曖昧さが有るように思います。
リーダーシップは、掲げる目的が最重要です。
リーダーが現状認識を明確に周知して次に掲げる(人的、運営等の組織改革)の仕組み作りを現リーダー達が明確にするべきで、性急に若い後継者を集めて次なる世代を論じるのも良いですが、これまでの経緯を考えると十分な意図が若い世代に通じて無いし、且つ現会員にも理解されてい無い事を問題分析して円滑なる次世代に繋げる当NPOを望みます。

表 D 2009 年 NPO 法人リーダーの活動動機の法人別調査結果

番号	質問	選択肢	リーダー回答	
			発展傾向	減衰傾向
			A法人 全体:1	B法人 全体:1
問1	あなたの性別は？	①男性 ②女性	1	1
問2	あなたの年代は？	①20代 ②30代 ③40代 ④50代 ⑤60代 ⑥70代以上	1	1
問3	あなたの最終学歴は？	①中学校 ②高校 ③高等専門学校 ④短期大学 ⑤大学 ⑥大学院 ⑦専修学校 ⑧その他 ⑩無回答	1	1
問4	結婚の有無は？	①未婚 ②既婚 ③離別 ④死別 ⑤無回答	1	1
問5	あなたの生活収入は次のどちらから得ていますか？	①営利組織(株式会社、有限会社、商店、ベンチャー会社、個人企業) ②非営利組織(NPO団体、病院、学校、役所、宗教法人、各種協会) ③なし(専業主婦、学生) => 問7へ ④その他 ⑤無回答	1	1
問6	あなたの生活収入を得ている組織での職種は、つぎのどれにあてはまりますか？	①管理職 ②技術職 ③事務職 ④営業職 ⑤サービス職 ⑥パートタイム ⑦その他 ⑧無回答	1	1
問7	あなたは、活動後、NPO法人から謝礼金含め何らかの名目の金銭を受け取っていますか？	①はい、受け取っています。 ②いいえ、受け取っていません。 ④無回答	1	1
問8	あなたのこのNPO法人の活動頻度(年間)について、次の空欄に記入してください。	①年間10回以下 ②年間11回以上20回以下 ③年間21回以上30回以下 ④年間31回以上40回以下 ⑤年間41回以上 ⑥無回答	1	1
問9	あなたは自分の得意なことを活動に役立てていると思いますか？	①思う ②どちらかと言えば思う ③どちらかと言えば思わない ④思わない ⑤無回答	1	1
問10	あなたは、困っている人を見かけたら、助けることがありますか？	①ある ②どちらかと言えばある ③どちらかと言えばない ④ない ⑤無回答	1	1

(次頁へ)

問11	あなたは、人から期待されると、その期待に応えるために行動しますか？	①行動する ②どちらかと言えば行動する ③どちらかと言えば行動しない ④行動しない ⑤無回答	1	1
問12	あなたは、自分にとって損にならないように行動しますか？	①行動する ②どちらかと言えば行動する ③どちらかと言えば行動しない ④行動しない ⑤無回答	1	1
問13	あなたは、人生の目標がありますか？	①ある ②どちらかと言えばある ③どちらかと言えばない ④ない ⑤無回答	1	1
問14	NPO活動の満足度を決める時、あなたが重視する順位を次の項目につけてください。	①活動に使った自分の時間は、？番目に重視する。 ②自己負担した金銭は、？番目に重視する。 ③自分の活動が社会から期待されている、或いは、認められていると感じることは、？番目に重視する。 ④活動のサービスを受けている人が満足していることは、？番目に重視する。 ⑤自分自身が満足していることは、？番目に重視する。 ⑥活動メンバーの参加率が高いことは？番目に重視する。	1 6 5 4 3 2	4 5 3 2 6 1
問15	NPO活動時、あなたが自己負担できる許容金額は、最大いくらですか？	①最大1000円までならば、自己負担しても良い。 ②最大1001円～2000円までならば、自己負担しても良い。 ③最大2001円～3000円までならば、自己負担しても良い。 ④最大3001円～4000円までならば、自己負担しても良い。 ⑤最大4001円～5000円までならば、自己負担しても良い。 ⑥最大5001円～10000円までならば、自己負担しても良い。 ⑦最大10001円以上、自己負担しても良い。 ⑧無回答	1	1
問16	NPO活動時、あなたが望む負担感の無い参加時間は、最大何時間ですか？	①最大2時間までの活動ならば、参加しても負担感はない。 ②2時間を超え～4時間までの活動ならば、参加しても負担感はない。 ③4時間を超え～6時間までの活動ならば、参加しても負担感はない。 ④6時間を超えの活動でも、参加しても負担感はない。 ⑤無回答	1	1
問17	あなたがこのNPO活動において必要な存在になっていると感じるとき、その理由で、もっともあてはまるものは、次のうちどれですか？	①リーダーからこまめに活動に関して連絡があるから ②自分が活動の重要な役割を担っていることを理解しているから。 ③他の会員から感謝されるから ④その他 ⑤無回答	1	1
問18	あなたがNPO活動を通じて一番の喜びと思うことは、次のうち、もっともあてはまるものはどれですか？	①社会貢献をしているという名誉感を感じる。 ②社会に役立っているという存在感を感じる。 ③自分の達成感、生きがいを感じる ④人付き合いの楽しさを感じる ⑤その他 ⑥無回答	1	1
問19	あなたは、NPO活動をするためにどんな我慢をしていますか？	①時間がとられることを我慢している。 ②お金がかかることを我慢している。 ③家族の理解が得られないことを我慢している。 ④NPO活動の会員と考えが合わないことを我慢している。 ⑤特に我慢していることは無い。 ⑥その他	1	1

(次頁へ)

問20	あなたのNPO活動は、次のうち、もっともあてはまるものはどれですか？	①仕事と同じ位置づけで、実際の活動をします。 ②余暇の楽しみと同じ扱いで、実際の活動をします。 ③経済的支援(会費寄付)のみで、実際の活動はしません。 ④在籍しているだけ(名前を貸している場合、含む)で、実際の活動はしません。 ⑤このNPO法人からサービスを受けるために会員になっているので、実際の活動はしません。 ⑥無回答	1	1
問21	あなたが過去参加したこのNPO法人の活動を総じて、あなたは、会員に参加を呼びかけに使った時間についてどのように思いますか、もっともあてはまるものは次のうちどれですか？	①丁度良い ②時間が少し長い ③時間が長い ④時間が非常に長い ⑤無回答	1	1
問22	あなたが過去参加したこのNPO法人の活動を総じて、あなたは、会員に参加を呼びかけに使った電話代などのお金についてどのように思いますか、もっともあてはまるものは次のうちどれですか？	①お金がかからない ②お金が少しかかる ③お金がかかる ④お金が非常にかかる ⑤無回答	1	1
問23	あなたが過去参加したこのNPO法人の活動を総じて、あなたは、あなたの活動後の満足感についてどのように思いますか、もっともあてはまるものは次のうちどれですか？	①非常に満足 ②満足 ③少し満足 ④満足も不満もない ⑤少し不満 ⑥不満 ⑦非常に不満 ⑧無回答	1	1
問24	あなたが過去参加したこのNPO法人の活動を総じて、あなたは、会員の活動参加率についてどのように思いますか、もっともあてはまるものは次のうちどれですか？	①非常に満足 ②満足 ③少し満足 ④満足も不満もない ⑤少し不満 ⑥不満 ⑦非常に不満 ⑧無回答	1	1
問25	あなたは、日頃から会員と交流(会話)していると思いますか？	①思う ②どちらかと言えば思う ③どちらかと言えば思わない ④思わない ⑤無回答	1	1
問26	あなたは、会員へこまめに賛歌の呼びかけをすることについて、次のどれにあてはまりますか？	①NPO活動の参加意欲が出てくるので、参加の呼びかけを続けます。 ②NPO活動に必要な会員であると印象付けられるので、参加の呼びかけを続けます。 ③会員の自主性に任せているので、必要ありません。 ④NPO活動に参加しなければいけないというプレッシャーを与えるので、必要ありません。 ⑤その他 ⑥無回答	1 1 1	1
問27	活動状況の情報は、会員に対して遅れなく情報共有していると思いますか？	①思う ②どちらかと言えば思う ③どちらかと言えば思わない ④思わない ⑤無回答	1	1
問28	活動計画の実施状況は、計画通りであると思いますか？	①思う ②どちらかと言えば思う ③どちらかと言えば思わない ④思わない ⑤無回答	1	1
問29	リーダーは会員をリードしていると思いますか？	①思う ②どちらかと言えば思う ③どちらかと言えば思わない ④思わない ⑤無回答	1	1

(次 頁 へ)

問30	会費収入、活動収入など、資金は適切に使っていると思いますか？	①思う ②どちらかと言えば思う ③どちらかと言えば思わない ④思わない ⑤無回答	1	1
問31	あなたは、このNPO法人の活動について、世間からNPO法人の使命を果たしている活動であると認知されていると思いますか？	①はい、思います。 ②いいえ、思いません。 ③無回答	1	1
問32	問31の回答の一番の理由を記述してください。		「まち」に活動が浸透していると感じている(利用客が多い)。 第三者から会報を見たなどの反響がある。	
問33	ここ最近の3年間を通じて、このNPO法人についての会員間の評判は、次のうち、もっともあてはまるものはどれですか？	①評判が良くなっている傾向にある ②かわらない ③評判が悪くなっている傾向にある ④無回答	1	1
問34	あなたは、NPO活動日に活動参加を予定していましたが、あとから色々な予定が入ってきた場合、あなたの優先順位をつけてください。優先高い①～優先低い④	①NPO活動の予定は、？番目に優先する。 ②本業の予定は、？番目に優先する。 ③家庭の予定は、？番目に優先する。 ④その他の予定は、？番目に優先する。 ④無回答	2 4 1 3	1 2 3 4
問35	あなたがNPO活動の参加を決めるとき、前回参加した時の参加会員数を思い出して活動参加の呼びかけ先の数を決めることがありますか？ ②を選択する場合、空欄にあてはまる人数も記入してください。	①いいえ、ありません。 ②はい、あります。 ③無回答	1	1
問36	あなたは活動を不参加にしようか、参加しようかと迷うときは、ありますか？	①はい、迷うことはあります。 ②いいえ、迷うことはありません。 => 問40へ	1	1
問37	問36で、①はいと回答した方にお聞きします。それは、どんなタイミングですか？	①活動日の前日、当日に他の予定が入ってきた時 ②その他 ③無回答	緊急の用件が入ったとき	
問38	問36で、①はいと回答した方にお聞きします。どんな迷いですか、もっともあてはまるものを選んでください。	①本当は活動が面倒だから活動不参加にしようと思う自分と、NPO活動すると公言している自分との矛盾 ②自分が活動しなくても影響しないという理由で活動不参加にしようと思う自分と、NPO活動すると公言している自分の矛盾 ③後から入った用事を断ることができるにも関わらず活動不参加にしようと思う自分と、NPO活動すると公言している自分の矛盾 ④会員、サービス受益者の迷惑になるにも関わらず活動不参加にしようと思う自分と、NPO活動すると公言している自分の矛盾 ⑤その他 ⑥無回答	緊急の用件が入ったとき	
問39	問36で、①はいと回答した方にお聞きします。迷った結果の判断は、次のうち、もっとも近いものはどれですか？	①NPO活動の方が重要だから活動の参加を決めた。 ②会員、サービス受益者に迷惑を掛けないようにしたいから活動の参加を決めた。 ③後から入った予定を優先したいから活動の不参加を決めた。 ④NPO活動の優先度が低いから活動の不参加を決めた。 ⑤自分がいなくても活動に影響が無いから活動の不参加を決めた。 ⑥その他 ⑦無回答	緊急の用件が入ったとき、グループ判断を優先する	

(次頁へ)

問40	あなたは活動を不参加することにしました。とりまとめ役への対応は次のうちどれですか？	①不参加を決めた当日中に電話／メールで欠席理由を告げる。 ②活動前日に電話／メールで欠席理由を告げる。 ③自分がいなくても活動に影響が無いから欠席連絡はしない。 ④理由を説明する手間をかけたくないから欠席連絡はしない。 ⑤忙しいから欠席連絡はしない。 ⑥その他	自分が主 決める前に 催者なので 相談 参加が当 然です。
		⑦無回答	
問41	あなたは、NPO活動に参加した会員について、どのように思っているか、各会員に伝えていないとします。もし、この状態が続くならば、今後の会員の活動参加について、もっともあてはまるものはどれですか？	①どのように思われているかわからなくても、活動参加を継続するだろう。 ②活動頻度を減らすだろう。 ③活動をやめるだろう。 ④その他 ⑤無回答	1 1 2
問42	このNPO法人の経營業務(経理、法務、総務など)を担当されている方は、何人いますか？		10 2
問43	あなたの仕事の割当てについて、次のうち、もっともあてはまるものはどれですか？	①NPO法人の経営の割合が多い。 ②実際の活動の割合が多い。 ④その他 ⑤無回答	1 1
問44	このNPO法人の活動では、人手不足で困ることが多いと思いますか？	①思う ②どちらかと言えば思う ③どちらかと言えば思わない ④思わない ⑤無回答	1 1
問45	このNPO法人の活動で、あなたが担当する仕事を一緒に行う人は、いますか？	①はい、います。 ②いいえ、いません。 => 問47へ ③無回答	1 1
問46	問45で、①はいと回答した方にお聞きします。あなたは、その人からいつも助けてもらっていると思いますか？	①思う ②どちらかと言えば思う ③どちらかと言えば思わない ④思わない ⑤無回答	1 1
問47	このNPO法人の活動で、あなたは、自分の仕事以外に他の人の仕事も手伝いますか？	①はい、手伝います。 ②いいえ、手伝いません。 => 問49へ ③無回答	1 1
問48	問47で、①はいと回答して方にお聞きします。あなたは、他の人の仕事を手伝っている時、他の人から助けてもらっていると思いますか？	①思う ②どちらかと言えば思う ③どちらかと言えば思わない ④思わない ⑤無回答	1 1
問49	あなたは、今後も、このNPO法人の活動を継続したいと思いますか？	①思う ②どちらかと言えば思う ③どちらかと言えば思わない ④思わない ⑤無回答	1 1
問50	あなたは会員が活動したくなるような新たな取り組みを(イベント作り)をする意気込みがありますか？	①ある ②どちらかと言えばある ③どちらかと言えばない ④ない ⑥その他 ⑦無回答	1 1

第 5 章の参考文献(掲載順)

- ¹ [Hansmann 1987] Hansmann, H., 1987, *Economic Theories of Nonprofit organization*, in Powell, W.W.(ed), *The Nonprofit Sector*, Yale University, pp.27-28.
- ² [Handy 1988] Handy, C., 1988, *Understanding Voluntary Organization*, Penguin, pp.9-18.
- ³ [Young 1985] Young, D.R., 1985, *Casebook of Management for Nonprofit Organizations*, New York, The Haworth Press, pp.1-21.
- ⁴ [Salamon 1994] Salamon, L.M. and H.K.Anheier, 1994, *The Emerging Sector: An Overview*, Working Paper, The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies(入山映訳, 1994, 『米国の「非営利セクター」入門』, ダイヤモンド社, pp.35-37).
- ⁵ [丹羽 2008] 丹羽洋子, 2008, 『100 人のおばちゃん見～つけ』, ひとなる書房, pp.120-123.
- ⁶ [Anheier 2005] Anheier H.K, 2005, *Nonprofit Organizations* Routledge, pp.164-169.
- ⁷ [Anheier 2005] Anheier H.K, 2005, *Nonprofit Organizations* Routledge, pp.164-169.
- ⁸ [盛山 2006] 盛山和夫, 2006, 『社会調査法入門』, 有斐閣ブックス, pp.199-207.
- ⁹ [Hersey et al. 2007] Hersey P. Blanchard K. Johnson D., 2007, *Management of Organizational Behavior – Leading Human Resources Ninth Edition*, Person Prentice Hall, pp.250-252

6. 本論文の結論と今後の課題

この章では、4章と5章の結果からNPO法人が発展するための条件について、リーダーのコミュニケーションとリーダーシップの観点から総括する。

本論文の1章、2章では、ボランティア組織的NPO法人においては、会員を活動参加に導くためには、リーダーがリーダーシップを発揮し、リーダーから認められているという会員の満足感を高めることが重要となることを述べた。リーダーから認知される会員の満足感を高めるには、リーダーが会員とのコミュニケーションを維持することが重要である。そこでリーダーと会員の間のコミュニケーションモデルをゲーム理論の枠組みを用いて定式化してその構造を明らかにするとともに、ボランティア組織的NPO法人における人的マネジメントの方策の考察を行い、以下の各点を明らかにした。

(1) 非営利組織の定義と日本のNPO法人の位置づけ

日本のNPO法人のほとんどは規模的にボランティア組織に近い。

(2) 初期段階のNPO法人とボランティア組織の類似性

組織の成長過程における初期段階のNPO法人はボランティア組織と類似している。

(3) ボランティアに対する人的マネジメント

ボランティア組織的NPO法人が抱えている問題解決には、ボランティア組織と同様のリーダーのリーダーシップが重要である。

(4) リーダーシップを発揮するための人間関係の重要性

ボランティアのリーダーから認められる満足感を高めるためには、リーダーとボランティア間のコミュニケーションの維持が重要である。

(5) ゲーム理論による分析手法の採用

リーダーと会員間のコミュニケーションについて、従来のコミュニケーションモデルをゲームモデルによって統合した新たな分析モデルを提示し分析した。

以上のフレームワークに沿って以下の2つの要因と問いについて、アンケート調査および聞き取り調査を行って、リーダー、会員の利得を算定しゲームモデルを用いて分析した。

【要因】

- ①会員の活動参加意欲を引き出して、活動に参加していない会員が参加するように導くための効果的且つ実践可能な人的マネジメントはどうすればよいか。
- ②NPO活動が安定継続する活動になる、あるいは、低迷している活動が活発になるための人的マネジメントはどうすればよいか。

【問い】

①会員の行動の傾向について

会員の行動様式について、NPO活動を優先する傾向があるのか、NPO活動より他の

イベントを優先する傾向があるのか、年代によって傾向に違いがあるのか。

②組織の成長の傾向について

組織の成長について、発展傾向の組織と減衰傾向の組織では会員の利得と損失に差異があるのか、発展傾向の組織の方が減衰傾向の組織より会員の利得が高いのか、発展傾向の組織の会員は参加する傾向が高く、減衰傾向の組織の会員は参加しない傾向が高いのか。

これらの問いに対して NPO 法人の会員にアンケート調査を実施し、次の結果を得た。

(1)会員の価値観について

NPO 法人会員の行動様式には、NPO 活動を優先する傾向も、NPO 活動よりも他のイベントを優先する傾向も認められ、他のイベントを優先する傾向を決定付ける因子は、会員が感じる機会損失であることを示した。

(2)会員の価値観の年代間の差異について

高齢者（シニア年代）は、NPO 活動を優先する傾向だけでなく、他のイベントを優先する傾向も認められ、ミドル年代の利得と損失の傾向と比較しても差異がないことを示した。

(3)会員の意思決定時の葛藤について

会員は活動に参加するか、参加しないかを決めるときに葛藤が生じており、その結果活動に参加しない場合もあることを示した。

(4)組織の成長と会員の価値観との関係について

発展傾向の NPO 法人の会員と減衰傾向の NPO 法人の会員を比較しても、価値観の優先度に差異は認められなかった。これは、NPO 法人の成長は、会員の特性には依存しないことを示唆している。

(5)組織の成長と会員の満足感について

発展傾向の NPO 法人の会員の満足感は、減衰傾向の NPO 法人の会員よりも高いことを示した。これは、会員の満足感が NPO 法人の活動状態を評価する指標になりえることを示唆している。

以上、得られたデータに基づき、リーダーが考慮すべき会員の特性、リーダーが採るべき行動は、次のようにまとめられる。

6.1. リーダーが考慮すべき会員の特性について

NPO 法人が発展するためには、会員の活動参加数が増える、もしくは安定して確保できる必要がある。内閣府の調査によれば²⁵、NPO 法人の多くは会員数が 20 人規模であることから、会員数を増やさなければ成長に繋がらないと考えられる。会員数を増やすには、リーダーの人的マネジメントスキルの向上が必要である。実際の NPO 法人のリーダ

²⁵ [内閣府 2006]、[内閣府 2007]、[内閣府 2009]を参照されたい。

ーは、人的マネジメントの訓練を受けている場合は少なく²⁶、人的マネジメントスキルが十分でないリーダーが大部分であると考えた方が適切である。リーダーの人的マネジメントは、会員の特性を十分に踏まえて行わなければならない。

先行研究では、ボランティアは、ボランティア活動を優先する一面と他のイベントを優先する一面の 2 つの面を持ち合わせていることが指摘されている。本調査においても NPO 活動を優先する特性と NPO 活動より他のイベントを優先する特性の両面を持ち合わせている傾向が認められ、更に、会員には、どちらを優先するか葛藤が生じている。活動に参加することで得られる満足感が見合うかどうかで、参加するかそれとも他のイベントを優先するかを判断していることが調査結果から認められた。この結果を踏まえると、リーダーが行うべき人的マネジメントは、NPO 活動より他のイベントを優先する傾向を持った会員を中心に考えることが適切と考えられる。NPO 活動を優先する傾向を持つ会員であれば、行動様式は常に活動に参加すると予想され、リーダーの人的マネジメントは、その NPO 活動を優先する特性を阻害しないことに気配りするだけで十分である。しかし、NPO 活動より他のイベントを優先する傾向を持つ会員であれば、会員が活動に参加することで、会員が望む満足感が十分得られることができる環境作りがリーダーの人的マネジメントとして重要となる。特に NPO 活動より他のイベントを優先する会員は、機会損失を重視していることから、会員の役割の重要性を明確にして、活動の機会を充実させることが重要となる。

6.2. リーダーに求められる行動について

会員の特性を踏まえて、人的マネジメントを円滑に行うためのリーダーと会員間のコミュニケーションについて 2 つのモデルを用いて分析した。1 つ目のモデルは、会員とリーダー間のコミュニケーションの状態を表す 2 つのタイプのコミュニケーションモデルである²⁷。つまり、リーダーから会員への一方向的なコミュニケーションであるリニアコミュニケーションモデルと、リーダー、会員双方向のコミュニケーションであるインタラクショナルコミュニケーションモデルである。2 つ目のモデルは、2 つのコミュニケーションモデルをリーダー、会員の意思決定を入れて統合したリーダーと会員間の 2 人展開形ゲームモデルであり、活動までの間のリーダーと会員間のやり取りをゲームとして表したものである。もし、リーダーが会員に対してコミュニケーションを行わない「放置」を採れば、会員はリーダーの思惑を知ることができない状態で自分の行動を決めることになる。リーダーが、インタラクショナルコミュニケーションを行うのであれば、会員が活動に参加する方向へ導くことが期待できる。ただ、会員が NPO 活動を優先する傾向を持つか、NPO 活動より他のイベントを優先する傾向を持つか分かなければ、コミュニケーションをはかったとしてもそれが双方向のインタラクショナルコミュニケーションになるか、それとも会員から連絡が返ってこない一方

²⁶ [内閣府 2009]によれば、リーダーの養成に関する調査結果では、研修に派遣している法人が 12.5%、独自研修を実施している法人が 9.8%となっている。

²⁷ リーダーが会員への活動参加の呼びかけの場面でのコミュニケーションの状態について、リニアコミュニケーションモデルとインタラクショナルコミュニケーションモデルを適用した。本論文では、活動に参加する以前の状態となる対面していないコミュニケーションを対象としている。

だけのリニアコミュニケーションになるかは、リーダーにはわからない。このことからリーダーは、会員の特性を知ることがコミュニケーションを行う上で重要となる。

会員が NPO 活動を優先する傾向を持つ場合、会員からのフィードバックが得られるインタラクショナルコミュニケーションになることが期待される。さらには、活動当日まで繰返しのコミュニケーションがリーダーと会員間で行うことも可能となり、リーダーは会員の思惑を知りながら、会員の利得を変える働きかけができるかもしれない。リーダーは、会員が活動に参加するように働きかけるには、リニアコミュニケーションでは不十分であり、インタラクショナルコミュニケーションへ移ることが必要となる。リニアコミュニケーションの状態にあっても、会員が活動に参加するように働きかける続けることで会員の認知される満足感を高め、会員からのレスポンスを得られるインタラクショナルコミュニケーションに移ることができるであろう。

リーダーの会員への働きかけは、会員の利得を変えることを意味しており、リーダーと会員の行動の組合せが、リーダーが「交流」を採ったとき、会員が「交流」を採ってその後「参加」を採る又は、会員が「放置」を採ってその後「参加」を採る。もしくは、リーダーが「放置」を採った時、会員が「参加」を採るようにすることである。リーダーと会員の行動の組合せは、会員の行動様式が NPO 活動を優先する傾向ならば、リーダーが「交流」を採ったとき、会員が「交流」を採ってその後「参加」を採る。又は、会員が「放置」を採ってその後「参加」を採る。もしくは、リーダーが「放置」を採った時、会員が「参加」を採る。会員の行動様式が他のイベントを優先する傾向ならば、リーダーが「交流」を採った時、会員が「交流」を採ってその後「参加」を採る。又は、会員が「放置」を採ってその後「参加」を採る。もしくは、リーダーが「放置」を採った時、会員が「不参加」を採ることが予想される。本論文の調査では、会員の行動様式は NPO 活動よりも他のイベントを優先する傾向があることが認められたことから、リーダーはインタラクショナルコミュニケーションを通じて会員の利得に影響を与えて、リーダーと会員の行動の組合せが、リーダーが「交流」を採るならば、会員が「交流」を採ってその後「参加」を採る。又は、会員が「放置」を採ってその後「参加」を採るように導くリーダーシップを発揮することが必要であろう。

次に、組織活動が減衰傾向から発展傾向にするためのリーダーが行うべき行動について考えてみよう。このときには、会員にリーダーから認められる満足感を与えつつ、会員が活動に参加するまで会員とのコミュニケーションを維持することが必要になる。そして、ここでのリーダーシップの重要な点は、たとえ会員からのフィードバックが得られなくても、リーダーは諦めず行動を続けることである。

本論文では、NPO 法人を発展させるためには、リーダーが会員とのコミュニケーションを維持することが重要であることを、ゲームモデルを用いて示した。対象として減衰傾向の NPO 法人が発展傾向に変わる可能性を取り上げて、リーダーの行動が活動当日の交流も維持することで、会員の利得に影響を与えることができ、会員は参加することにより高い利得が得られる状態となることを示した。リーダーは、リーダーシップを発揮することで、会員の利得に影響を与えることができ、参加しなかった会員を参加に導くことができると考えられる。活動に参加する会員数が増えれば、NPO 法人の活動が活発になり、発

展傾向に繋がるであろう。

6.3. リーダーの人的マネジメントの注意点について

リーダーのリーダーシップを示す先は、参加しない会員であり、リーダーと会員の行動の組合せでは、リーダーが「交流」を採った時、会員は「交流」を採った後「不参加」を採る。又は、会員が「放置」を採った後「不参加」を採る。もしくは、リーダーが「放置」を採った時、会員が「不参加」を採る場合であろう。その状態から、リーダーが「交流」を採ったとき、会員が「交流」を採ってその後「参加」を採る。又は、会員が「放置」を採ってその後「参加」を採る。もしくは、リーダーが「放置」を採った時、会員が「参加」を採る行動と、リーダーが「交流」を採った時、会員が「交流」を採ってその後「参加」を採る。又は、会員が「放置」を採ってその後「参加」を採る。もしくは、リーダーが「放置」を採った時、会員が「不参加」を採る行動のどちらか一方がゲームの均衡となるように会員の利得に影響を与えることが必要となる。この状態が均衡となるためには、会員が「参加」を採ったときのリーダーの利得が、支払う費用（損失）よりも大きくなることが必要であり、その点に注意する必要がある。

会員とのコミュニケーションを繰返して行なうなかで、会員の存在意義を認めることや会員の能力が発揮できる役割分担を伝えることにより、会員が活動に参加する前でも会員に認知される満足感を与えることができ、活動に参加する場合の会員の利得を高めることができると考えられる。そして、リーダーと会員のゲーム的状况が、リーダーが「交流」を採ったとき、会員が「交流」を採ってその後「参加」を採る。又は、会員が「放置」を採ってその後「参加」を採る。もしくは、リーダーが「放置」を採った時、会員が「参加」を採る行動と、リーダーが「交流」を採った時、会員が「交流」を採ってその後「参加」を採る。又は、会員が「放置」を採ってその後「参加」を採る。もしくは、リーダーが「放置」を採った時、会員が「不参加」を採る行動のどちらか一方で均衡の状態となれば、会員は活動参加を続けることとなり、NPO 法人の発展傾向に繋げることが期待できる。

しかし、もし、リーダーが放置を繰返し採る場合、会員の利得を下げることとなり、活動に参加する会員数は減少すると推定される。リーダーの人的マネジメントの基本行動は、会員とのコミュニケーションを維持することであり、ボランティア組織的 NPO 法人が発展するためには、かかるコミュニケーションの維持が重要であると考えられる。

6.4. 結論

以上の議論から、ボランティア組織的 NPO 法人の活動において、リーダーと会員の関係は次のようにまとめられるであろう。

- ◆営利組織のような雇用者と被雇用者の契約的關係ではないこと(第 2 章)。
- ◆社会貢献活動のリード役とボランティアという単なる関係ではなく、それぞれが目的をもち意思をもって行動するゲーム的状况の關係であること(第 4 章)。

NPO 法人の活動状態を発展傾向に繋げるためのリーダーが行うべき人的マネジメントのポイントは、次の 3 つに集約することができる。

- ◆会員の行動様式がNPO活動を優先する傾向か、NPO活動より他のイベントを優先する傾向かを把握すること(第4章、第5章)。
- ◆リーダーは会員とのコミュニケーションを維持すること(第5章)。
- ◆会員の存在意義を認知する評価と会員が自分の能力を発揮できる役割分担を行い、それを会員に明確に伝えること(第5章)。

本論文は、Salamon(1994)¹に従い、日本のNPO法人を非営利組織の1つと位置付けた。さらに日本のNPO法人は、ボランティア組織に近い初期段階のNPO法人がほとんどであるため、ボランティア組織的NPO法人を取り上げた。NPO法人の会員がNPO活動を他の活動に比べ優先する傾向があることは、NPO法人の設立目的を踏まえて会員になっていることを考えれば否定するものではない。しかし、本論文では、NPO法人の会員の行動特性に関するアンケート調査の結果から、会員の行動様式がNPO活動を優先する傾向だけでなく、NPO活動よりも他のイベントを優先する傾向を示す会員の存在があることを明示した。これは、Pomazal & Jaccard(1976)²、古瀬(2009)³、田尾(1999)⁴などが述べているボランティアの心性は利他性だけでなく利己性も含まれている点を支持するものである。また、他のイベントを優先する傾向の会員の行動様式に影響を与える主な因子として、機会損失があることも明らかにした。さらに、本論文では発展傾向のNPO法人と減衰傾向のNPO法人をそれぞれ取り上げ、組織の成長に影響する人的マネジメントの要因に焦点を当ててアンケート調査を行った。本論文では、リーダーが、リーダーシップを発揮するための会員との間のコミュニケーションについて、Hersey et al.(2007)⁵の3つのコミュニケーションモデルをベースとし、リーダーと会員の意思決定を新たに導入して、この3つのコミュニケーションモデルを統合するゲームモデルを構築した。さらに、アンケート調査及び聞き取り調査からリーダーと会員の利得を導出し、均衡においてどのような状態が起こるかを分析した。

その結果、組織の成長には、会員の行動様式(NPO活動を優先する傾向、他のイベントを優先する傾向)ではなく、リーダーと会員とのコミュニケーションの維持が重要であること、そして、リーダーが発揮すべきリーダーシップは、活動に参加している会員は勿論、活動に参加しない会員に対して諦めずにコミュニケーションを維持するスピリッツを持ち続けることが重要であることを導いた。

本論文において、ボランティア組織的NPO法人におけるリーダーと会員の人間関係が非協力ゲーム的状况であり、リーダーが会員とのコミュニケーションを維持するスピリッツを持ち続けることが組織の発展に必要なことを、ゲーム理論を用いて示したことは、NPO法人の人的マネジメントの研究の今後の発展の一助に繋がると考える。

6.5. 今後の課題

本論文では、NPO法人、特にその創成期に見られるようなボランティア的組織のNPO法人におけるリーダーのマネジメントについて、会員とのコミュニケーションに焦点を当て2人展開形ゲームモデルを用いて分析した。ゲームモデルによる分析は、先行研究にも例

はなく、従って分析の第一歩とし本論文ではかなりモデルを単純化して分析を行った。最後に、現実の NPO 法人と本論文のゲームモデルの違いについて本モデルの限界を示すとともに、今後の研究の発展の方向性について述べる。

(1) 本論文では分析の第一歩としてリーダーと代表的会員間の 2 人ゲームとして定式化し分析を行った。従って、会員相互の関係(フリーライドなど)をとらえることはできなかった。今後、リーダーと複数の会員からなるゲームモデルを構築し、分析する必要がある。

(2) 現実の NPO 法人の活動は繰返し行われる。従って、繰返しゲームによる分析、および、将来を見通した先見的なプレイヤー⁶の存在するゲームによる分析が必要になる。

(3) 本論文では、リニアコミュニケーション、インタラクショナルコミュニケーションを考察の対象とした。リーダーと会員が対面して話し合うトランザクショナルコミュニケーションは、活動前のコミュニケーションではあまり見られないことおよび、その複雑性から考察の対象としなかった。活動当日の短時間で行われるトランザクショナルコミュニケーションについてのゲーム的状况を考える必要がある。トランザクショナルコミュニケーションに含まれるノイズによっては、リーダーと会員は合理的行動²⁸を行わない可能性も考えられ、トランザクショナルコミュニケーションのモデル化も今後の課題となるであろう。

(4) 本論文では内閣府認証 NPO 法人を対象にし、ケーススタディーとして特に 2 つの NPO 法人に調査を行った。今後、事例調査を積み重ねることで信頼性をあげるとともに、内閣府認証 NPO 法人だけではなく、都道府県認証 NPO 法人にも調査を広げ、組織、リーダー、会員の特性に差異があるのかどうか、もし、差異があるならば、それはどのような理由によるものかを分析する必要がある。

(5) 本論文は NPO 経営における組織マネジメントのあり方のなかで、リーダーの役割に焦点を当ててきたが、当然にして、NPO の活動戦略のあり方も経営の重要な軸である。NPO のミッションが社会で求められていないならば、組織マネジメントには限界があることにも留意しておかなければならない。

(6) 本論文の結論であるリーダーのマネジメントの 3 つのポイント、①会員の行動様式が NPO 活動か、他のイベントのどちらを優先する傾向があるかを把握すること、②リーダーは会員とのコミュニケーションを維持すること、③会員の存在意義を認知する評価と会員が自分の能力を発揮できる役割分担を行い、それを会員に明確に伝えることの効果測定があげられる。実践的マネジメントとして検証することができれば、NPO 法人の発展に繋がれると考える。

²⁸ 合理的行動とは、他の人々がどのような行動をするかを予想した上で、自らの利得の最大化を目指して行動することを意味する。ゲーム理論の代表的なアプローチは「合理的選択」の立場がある。ゲームに参加するプレイヤーはゲームのルールとお互いの合理性を共通認識していることを前提としている。詳しくは [武藤 2001]⁷を参照されたい。

第 6 章の参考文献（掲載順）

- ¹ [Salamon 1994] Salamon, L.M. and H.K.Anheier, 1994, *The Emerging Sector: An Overview*, Working Paper, The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies(入山映訳, 1994, 『米国の「非営利セクター」入門』, ダイヤモンド社, pp.21-23, pp.35-37).
- ² [Pomazal & Jaccard 1976] Pomazal, R. & Jaccard, J.J., 1976, *An informational approach to altruistic behavior*, Journal of Personality and Social Psychology, Vol.33, pp.317-326.
- ³ [古瀬 2009] 古瀬公博, 2009, 『利他主義の合理的基礎～その意思決定と組織～』, 武蔵大学論集, Vol.57-1, pp.73-74.
- ⁴ [田尾 1999] 田尾雅夫, 1999, 『ボランティア組織の経営管理』, 有斐閣, pp.36-45.
- ⁵ [Hersey et al. 2007] Hersey P. Blanchard K. Johnson D., 2007, *Management of Organizational Behavior – Leading Human Resources Ninth Edition*, Person Prentice Hall, pp.243-252
- ⁶ [高橋 1996] 高橋伸夫, 1996, 『未来傾斜原理』, 白桃書房, pp.23-26.
- ⁷ [武藤 2001] 武藤滋夫, 2001, 『ゲーム理論入門』, 日経文庫, pp.20-21.

参考文献

- [Anheier 2005] Anheier H.K, 2005, *Nonprofit Organizations* Routledge, pp.164-169.
- [Barnard 1938] Barnard, C.I., 1938, *The Function of the executive*, Harvard University Press, pp.47-126.
- [Connors 1995] Connors T.D. (ed), 1995, *The Volunteer Management Handbook*, New York, John Wiley & Sons, pp.12-35.
- [Drucker 1990] Drucker, P.F., 1990, *Managing the Nonprofit Organizations*, New York, Harper Collins Publishers,(上田惇生・田中正美訳, 1991, 『非営利組織の経営』, ダイアモンド社, pp.24-31).
- [古瀬 2009] 古瀬公博, 2009, 『利他主義の合理的基礎～その意思決定と組織～』, 武蔵大学論集, Vol.57-1, pp.73-74.
- [Handy 1988] Handy, C., 1988, *Understanding Voluntary Organization*, Penguin, pp.9-18.
- [Hansmann 1987] Hansmann, H., 1987, *Economic Theories of Nonprofit organization*, in Powell, W.W.(ed), *The Nonprofit Sector*, Yale University, pp.27-28.
- [Hayes 1996] Hayes, T., 1996, *Management, Control and Accountability in Nonprofit/Voluntary Organizations*, Aldershot, England, Avebury.
- [Hersey et al. 2007] Hersey P. Blanchard K. Johnson D., 2007, *Management of Organizational Behavior – Leading Human Resources Ninth Edition*, Person Prentice Hall, pp.241-260, pp.243-244, pp.243-252, pp.250-252.
- [Hunt 2002] Hunt, T. S., 2002, *Servant leadership: Billy Graham*, Doctoral Dissertation, University of La Verne.
- [Jago 1982] Jago, A.G., 1982, *Leadership: Perspective in theory and research*, Management Science, Vol.28, pp.315-336.
- [Joseph & Winston 2005] Joseph, E.E. & Winston, B.E., 2005, *A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust*, Leadership & Organization Development Journal, Vol.26, pp.6-23.
- [江 2004] 江春華, 2004, 『戦略的人的資源管理の定義と分類の批判的考察』, 現代社会文化研究, 現代社会文化研究, Vol.30, pp.113-130.
- [小島 1994] 小島廣光, 1994, 『我が国ボランティア組織のマクロ分析』, 経済学研究 北海道大学, Vol.44-3, pp.79-94.
- [Latane & Darley 1970] Latane, B. & Darley, J.M., 1970, *The Unresponsive Bystander: Why Doesn't He Help?*, New York, Appleton-Century-Crofts, pp.19-28.
- [Maslow 1943] Maslow A.H., 1943, *A Theory of Human Motivation*, Psychological Review. Vol.50, pp.370-396(小川忠彦訳, 1987, 『[改訂新版] 人間性の心理学 モチベーションとパーソナリティ』, 産業能率大学出版部, pp.56-72).
- [Menchik & Weisbrod 1987] Menchik P. & Weisbrod B., 1987, *Volunteer labor supply*, Journal of Public Economics, Vol.32, pp.159-183.
- [Murnighan et al. 1993] Murnighan, J.K., Kim, J.W. & Metzger, A.R., 1993, *The volunteer dilemma*, Administrative Science Quarterly, Vol.38, pp.515-538.
- [盛山 2006] 盛山和夫, 2006, 『社会調査法入門』, 有斐閣ブックス, pp.199-207.
- [武藤 2001] 武藤滋夫, 2001, 『ゲーム理論入門』, 日経文庫, pp.20-21, pp.74-77, pp.84-95, pp.89-91.
- [内閣府 2006] 内閣府国民生活局, 2006, 『H17 年度市民活動団体基本調査報告書』, 内閣府, p.2, p.14.
- [内閣府 2007] 内閣総務省統計局, 2007, 『H18 年度社会生活基本調査報告書』, 内閣府, pp.20-21, p.81.
- [内閣府 2009] 内閣府国民生活局, 2009, 『平成 20 年度市民活動団体等基本調査報告書』, 内閣府, pp.68-69, pp.74-75, pp.96-103.
- [内閣府 2010] 内閣府政策統括官, 2010, 『平成 22 年版 高齢社会白書』, 内閣府, pp.38-43.
- [岡田 1996] 岡田章, 1996, 『ゲーム理論』, 有斐閣, pp.5-8.
- [Ouchi 1980] Ouchi, W.G., 1980, *Markets, bureaucracies, and clans*, Administrative Science Quarterly, Vol.25, pp.833-848.
- [Perkins & Wilson 1999] Perkins, David & Daniel Wilson, 1999, *Bridging the Idea-Action Gap*, Knowledge Directions: The Journal of the Institute for Knowledge Management, Vol.1, pp.65-77.

- [Pomazal & Jaccard 1976] Pomazal, R. & Jaccard, J.J., 1976, *An informational approach to altruistic behavior*, Journal of Personality and Social Psychology, Vol.33, pp.317-326.
- [Ryan & Deci 2000] Ryan Richard M, Deci Edward L., 2000, *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*, Contemporary Educational Psychology, Vol.25, pp.54-67.
- [桜井 2003] 桜井政成, 2003, 『組織均衡理論とボランティアの組織行動－先行研究のレビューから－』, 政策科学 Vol.10-2, pp.133-142.
- [Salamon 1994] Salamon, L.M. and H.K.Anheier, 1994, *The Emerging Sector: An Overview*, Working Paper, The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies(入山映訳, 1994, 『米国の「非営利セクター」入門』, ダイヤモンド社, pp.21-23, pp.35-37).
- [佐々木、松村 2006] 佐々木儀広, 松村真宏, 2006, 『NPO におけるリーダーシップ行動の発見』, 日本知能情報ファジィ学会, 知識と情報 Vol.18-2, pp.233-239.
- [Spears 1996] Spears, L., 1996, *Reflections on Robert K. Greenleaf and servant leadership*, Leadership & Organization Development Journal, Vol.17-7, pp.33-35.
- [Story 1992] Story, D.C., 1992, *Volunteerism: The “self-regarding” and “other-regarding” aspects of the human spirit*, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol.21, pp.3-18.
- [高橋 1996] 高橋伸夫, 1996, 『未来傾斜原理』, 白桃書房, pp.23-26.
- [田尾 1999] 田尾雅夫, 1999, 『ボランティア組織の経営管理』, 有斐閣, pp.36-45, pp.37-43, pp.40, 42.
- [丹羽 2008] 丹羽洋子, 2008, 『100 人のおばちゃん見～つけ』, ひとなる書房, pp.120-123.
- [Young 1985] Young, D.R., 1985, *Casebook of Management for Nonprofit Organizations*, New York, The Haworth Press, pp.1-21.

謝 辞

東京工業大学大学院社会工学専攻で博士研究を行い、本論文を完成させるにあたっては、多くの方々のご指導、ご支援、励ましがありませんでした。ここに深く感謝申し上げます。

指導教員である武藤滋夫先生には、ゲーム理論の初歩からご教授を頂き、本論文のゲーム理論研究の全般にわたってご指導を頂きました。武藤先生のご指導と研究の困難に対する温かい励ましがなければ、本論文を完成させることはできませんでした。心より感謝申し上げます。

ノンプロフィットマネジメントの研究全般にわたる指導教員である渡辺孝先生（現在、芝浦工業大学大学院教授）には、ノンプロフィットマネジメントの研究指導だけでなく、本論文の研究資金確保のための助言として、ユニバーサル財団の研究助成を紹介していただきました。渡辺先生と武藤先生の研究計画についてのご助言もあり、幸運にも助成金を得ることができました。本当に有難うございました。

本論文の論文審査をお引き受けくださった先生方に深く感謝申し上げます。審査を通じて、自分にとって新しい視点を得ることができ、大変貴重なご意見とご指導を頂くことができました。審査をお引き受けくださった肥田野登教授、樋口洋一郎教授、中井検裕教授、坂野達郎准教授に深く感謝申し上げます。樋口先生には、本論文の NPO 法人調査結果の統計分析について専門分野の視点からの有益な助言と、統計データの取扱いの初歩からご教授を頂き有難うございました。

NPO 調査に際して、アンケートの準備から集計まで手伝って頂いた、東京工業大学の小川幹雄氏、大石真央氏、小森田昭博氏、立教大学の大峰真伊氏、坂口佳子氏に感謝申し上げます。

間接的には、さらに多くの方々にお世話になっており、感謝申し上げます。

本研究調査に必要な研究資金の助成をして頂いたユニバーサル財団に対し、深く感謝いたします。お忙しい中、アンケート調査にご協力頂いた NPO 法人の皆様に感謝いたします。

特定非営利活動法人ふれあいの家ーおばちゃんち、特定非営利活動法人日本環境土木工業会、特定非営利活動法人いきがい安心の会の方々には、NPO 調査にご協力を頂き、感謝申し上げます。

神奈川大学の許瑞邦教授、穴田哲夫教授、松澤和光教授には、温かいご支援を頂きました。深く感謝申し上げます。

特定非営利活動法人 NPO ポートフォリオインテリジェンスの会員の方々には、温かいご支援を頂きました。感謝申し上げます。

自分が博士学位取得の努力を続けることにご理解を示して下さいました全日本空輸株式会社の職場の方々に感謝申し上げます。

さらに本研究を成し遂げるにあたっては、ここで一人一人のお名前を挙げていくことはできませんが、深く感謝を表明しなければならない数多くの友人達があります。お一人お一人に感謝しています。有難うございました。

最後に、親戚と家族の深い理解と支援に深く感謝の意を表したいと思います。父加賀義介、母加賀久恵、妹千鶴に感謝申し上げます。両親の励ましは、本論文作成の

活力に繋がりました。有難うございました。そして、機会あるごとに東京工業大学大学院で博士学位取得を勧めて下さいました故人石垣亮炳伯父に深く感謝の気持ちで祈りを捧げたいと思います。

最後の最後に、家族に感謝いたします。

付 録

1.非営利組織

1. 非営利組織

1.1. 非営利組織の構造

非営利組織の構造について、マネジメントの観点で概観する。非営利組織には、多くの種類が存在しており、田尾(1999)によればその組織の構成員は、学生、女性、高齢者が主となると述べており、リーダーの人的マネジメントの力量が求められると考えられる。このような組織は、人的マネジメントにおいても一様に見ることはできない。DiMaggio(1988)は、非営利組織の目標には利他性があり、無形のもので金銭に換えることができない、言い換えれば、客観的に測ることが難しいことを目指している。非営利組織のリーダーは、ボランティア活動の象徴としての適応性に関心を向けることが、マネジメントとして重要であると述べている。このようなボランティアの集団で構成される非営利組織にはどのような構造があるのだろうか、また、その構造はどのように移り変わるのだろうか。

組織構造を考えるための1つの観点に Mintzberg の 5 つのモデル²⁹がある。Mintzberg の 5 つのモデルには、①単純な構造 (simple structure: 構造が未発達、権限が一人に集中しているモデル)、②機械的官僚制 (machine bureaucracy: いわゆる一般的意味として言われる官僚制モデル)、③プロフェッショナル官僚制 (professional bureaucracy: 仕事に高い専門性が求められ、組織の成果に繋がる。多くの専門家で構成されるモデル)、④事業部構造 (divisional structure: 仕事が多種にわたることから部門に分けて、それぞれの部門で管理するモデル)、⑤アドホクラシー (adhocracy: 何か目標があって、一時的に作られる組織であり、プロジェクトチーム、タスクフォースと呼ばれるモデル)がある。非営利組織において、①単純な構造の場合はカリスマ的なリーダーで運営されている集団であり、②機械的官僚制の場合は非営利組織が安定した活動、継続的なサービス提供ができるように標準化された集団と考えられる。③プロフェッショナル官僚制の場合は非営利組織が機械的官僚制に移行するが、サービス受給者との関係が密になるほど、組織はプロフェッショナル官僚制を志向することになる。④事業部構造の場合は非営利組織が機械的官僚制に移行するが、サービス受給者と提供サービスの関係が多様になるほど、組織は事業部構造を志向することになる。⑤アドホクラシーの場合は非営利組織の①～④のどの構造においても、一時的に必要であれば組織化されることになり、高度に社会的な組織となる。田尾の Mintzberg の組織区分³⁰の整理によれば、付録:表 1.1 のように区分される。

付録:表 1.1 Mintzberg の組織区分

(出所:[田尾 1999])

	単純構造	機械的官僚制	プロフェッショナル 官僚制	事業部構造	アドホクラシー
専門分化	低い	高度に機能的	高度に社会的	高度に機能的	高度に社会的
公式化	低い	高い	低い	専門内部では高い	低い
集権化	高い	高い	低い	部門間では低く、 部門内部では高い	低い
環境 構造	単純・動的 有機的	単純・静的 機械的	複雑・静的 機械的	単純・静的 機械的	複雑・動的 有機的

²⁹ [Mintzberg 1983]を参照。

³⁰ [田尾 1999]を参照。

1.2. 非営利組織のライフサイクル

非営利組織の組織構造の移行について、組織の成長という観点で見ることにする。非営利組織の組織構造が移行することを組織のライフサイクルとしてとらえて考える。組織論において、Quinn & Cameron(1983)は、組織の発展の段階に関する一般的なモデルについて、4つのステージ(①起業家のステージ(Entrepreneurial Stage)、②集合体ステージ(Collectivity Stage)、③形式化と管理ステージ(Formalization and Control Stage)、④組織の仕上げステージ(Elaboration of Structure Stage))で表している。非営利組織においては、Gann(1996)の組織のライフサイクルモデルによれば、3つの段階(①未熟期(immature)、②青年期(adolescent)、③成熟期(mature))で表している。①未熟期では、活動の資源は少ないか、特定の資源に依存している状態である。活動も単一のサービスを中心に展開しており、サービスの大規模展開に至らない初期の起業の段階である。②青年期では、組織の仕組みが機能し、活動資源も増える。組織としての成長が急に伸びる時期であり組織の効率化を推進する仕組みが整ってくる。③成熟期では、組織員の構成がスタッフとラインの関係ができ、定常的なサービスの提供も行われ、社会的責任も問われるようになると述べている。Trojan et al.(1990)のケーススタディーでは、自助的小集団が大規模サービス提供組織への成長過程の分析から、5つのステップ①結束(solidarization)、②方向づけ(orientation)、③安定化(stabilization)、④分化(differentiation)、⑤制度化(institutionalization)で表す組織発展の基本モデルを提示している。組織構造と組織構造の移行の研究から、Mintzberg(1983)の組織区分とTrojan et al.(1990)のモデルに照らし合わせると、①結束、②方向付け、③安定化までの移行は、単純構造の組織または、機械的官僚制の組織の成長過程と考えられ、③安定化から④分化、⑤制度化への移行は、機械的官僚制、プロフェッショナル官僚制、事業部構造の組織の成長過程に当てはまると考えられる。

非営利組織が形成される過程として次のように考える。初期段階では、仲間が集まり、定例会で方向づけをし、活動が安定するまでが自助的集団の安定化までのステップであり、安定化のステップから先に進めば、活動の種類も増えて分割された組織もでき、最終的に持続可能な組織集団となる。ボランティア集団(自助的小集団)から非営利組織にステップアップできるかは、③安定化ステップから④分化ステップに移ることができるか、つまり、単純構造から機械的官僚制あるいは、プロフェッショナル官僚制に組織移行することができるかどうかにあると考えられる。この機械的官僚制のモデルに移行できなければ、リーダーに依存している組織運営と活動となり、サービスの継続的提供面で安定性に欠けた状態となる。リーダーの意欲が失せれば、リーダーに従っていたボランティアの意欲も無くなり、もし、リーダーの後継者が現れなければ、ボランティア活動が衰退することになると考えられる。ボランティア組織から非営利組織へ成長するためには、リーダーの人的マネジメントが重要であると考えられる。

1.3. ボランティアの定義

ボランティアとは、どのような人であると言えるのか、どのように定義できるものなのかを概観する。田尾(1999)は、ボランティアの心性について、ボランティアとは浮かんでは消える泡のようなものである。いつ参加してもよいし、いつやめてもよい。このたとえば、ボランティアとは施

策的に当てにできない存在であるという以外に、ボランティア組織を考える場合、いくつかの含意をもっていると述べており、営利組織のような組織活動を、ボランティアに期待することの意味について問題提起をしている。そして、組織である以上、彼らをシステムの枠内にとどめる方策が必要であると述べており、非営利組織として成立させるマネジメントの必要性を述べている。ボランティアの定義を考える上で、Osborne(1997)は、①voluntaryism: 社会を作る資材としてボランタリー行為の社会的原理、②volunteerism: 特定の必要性を充足させるためまたは、他者の利益を目的にした強制されないボランタリー行為、③voluntarism: 自由な社会のためのボランタリー行為が組織化された結果という 3 つに区分している。Cnaan & Amroffell(1994)は、ボランティアを 1 つのカテゴリに集約することは無意味であり、分類のための標準的カテゴリもないのではないかと述べている。田尾(1999)³² は、ボランタリズムの担い手がボランティアであり、ボランティアの心性がボランタリズムであるという無意味な同義語反復がなくはないからとして、ボランティアの定義は非常に困難であると述べている。ボランティアは、自発的に、無償で利己的ではなく利他的に活動する人として、完全無欠の自発、無償、利他の特性を具備した人は理想であるとし、さまざまなボランティアの存在を提示している。それゆえ、今日では、有償ボランティアという言葉もあるが、田尾(1999)は、その言葉は本来矛盾しており、ボランタリーな行為は本来有償であるはずがないから、用語自体適切とは言えないと指摘している。また、上林(2008)は、有償ボランティアは税法上の広い範囲では労働者として解釈されるが、労働法上では労働者に該当しないことを例にあげ、有償ボランティアの定義の曖昧さを指摘している。このようにボランティアの定義も難しいものの、ボランティアの活動動機の支配的な要因としてボランティアの心性にあると考えられる。

1.4. ボランティア組織の財務状況

市民活動団体等基本調査報告書³¹によると、付録:表 1.2 ようにボランティア団体の収入状況は、全体では 10 万円未満が 22.1%と一番高く、100 万円未満の収入である団体は、全体の 49.2%とほぼ半数を占めている。団体の会員数規模別で見ると、50 人未満規模の団体の 100 万円未満の収入が 50.6~59.2%を占めている。10 万円未満の収入を見ても 22.8~23.7%を占めており、収入を得ることが難しいことが認められる。収入規模が大きくなれば、人件費に当てられる資金も増え、会員数も多くなり、活動の安定化に繋がることが予想される。

付録:表 1.2 ボランティア団体の収入別団体数

(出所:[内閣府 2009]から筆者作成)

収入総額	組織人数別団体数比(%)						
	全体 (全体:4379団体)	20人未満 (全体:1430団体)	20~50人未満 (全体:723団体)	50~100人未満 (全体:278団体)	100~200人未満 (全体:123団体)	200~500人未満 (全体:65団体)	500人以上 (全体:36団体)
10万円未満	22.1	22.8	23.7	15.1	14.6	12.3	16.7
10~30万円未満	13.3	14.3	17.6	19.8	13.0	7.7	8.3
30~50万円未満	6.8	6.1	10.4	11.9	14.6	10.8	0.0
50~100万円未満	7.0	7.4	7.5	11.5	17.1	9.2	11.1
100~200万円未満	5.2	5.6	6.6	10.1	13.8	10.8	19.4
200~500万円未満	5.4	6.3	5.4	8.3	4.9	15.4	11.1
500~1000万円未満	3.8	5.5	4.1	2.2	6.5	7.7	5.6
1000~2000万円未満	3.6	5.7	3.7	4.0	3.3	7.7	0.0
2000~5000万円未満	3.0	5.4	2.2	2.2	0.0	1.5	8.3
5000~1億円未満	1.0	1.6	1.0	0.7	0.0	1.5	2.8
1~2億円未満	0.3	0.4	0.1	0.0	1.6	0.0	0.0
2億円以上	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0
無回答	28.3	19.1	17.6	14.4	10.6	15.4	16.7

³¹ [内閣府 2009] 平成 20 年度市民活動団体基本調査報告書

付録:表 1.3 ボランティア団体の支出別団体数

(出所:[内閣府 2009]から筆者作成)

支出総額	組織人数別団体数比(%)						
	全体 (全体:4379団体)	20人未満 (全体:1430団体)	20～50人未満 (全体:723団体)	50～100人未満 (全体:278団体)	100～200人未満 (全体:123団体)	200～500人未満 (全体:65団体)	500人以上 (全体:36団体)
10万円未満	21.7	22.5	24.1	15.8	17.1	15.4	22.2
10～30万円未満	12.0	13.1	17.7	19.4	9.8	10.8	8.3
30～50万円未満	5.8	6.5	7.7	10.4	11.4	12.3	2.8
50～100万円未満	5.9	5.7	7.6	10.4	17.1	3.1	5.6
100～200万円未満	4.5	4.8	5.8	9.4	12.2	9.2	19.4
200～500万円未満	5.0	5.7	5.4	6.8	4.1	12.3	8.3
500～1000万円未満	3.6	5.6	3.9	2.5	5.7	9.2	2.8
1000～2000万円未満	3.4	5.6	2.8	3.2	3.3	6.2	2.8
2000～5000万円未満	2.7	4.7	1.9	1.8	0.0	1.5	8.3
5000～1億円未満	0.9	1.3	1.2	1.1	0.0	0.0	2.8
1～2億円未満	0.3	0.4	0.1	0.0	0.8	0.0	0.0
2億円以上	0.1	0.1	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0
無回答	34.0	24.4	21.4	19.1	18.7	20.0	16.7

1.5. ボランティア活動の参加者

田尾(1999)は、ボランティア活動の主体となりえる人について、ボランティア活動に参加するためには、時間に対して自主的な裁量を持てる必要があるとあり、3つの人的資源³²をあげて、次のように述べている。1つ目に、学生は時間的制約がほとんどなく、社会的規範からも比較的自由であり、ボランティア活動は自己実現の場と見なすことができ、学生運動の一つとして表現できる。学生のボランティア活動は、障害者、障害児を対象にしたものが多く、活動規模的にはクラブ活動の延長上ととらえることができ、特定の施設や人を対象にした活動が中心としている関係から、需給関係が成り立って安定している。2つ目に、女性(主婦)は専業主婦で家事に時間的余裕が生まれると、自分の存在価値の1つとして社会貢献するために活動に参加する。特に40代後半から再就職ではなく、ボランティアを選択する人は、生きがいの価値観が高い。活動エリアは地域活動となっている。3つ目に、高齢者は、高齢者の人口の増加で要介護老人や独り暮らし老人が多くなり、どのように対応するかが社会的問題となっている。この対応策に健常な老人が病弱老人を介護するという高齢者コミュニティの再建があると、田尾(1999)は述べている。また、Preston(1990)は、女性が再就職先を非営利組織にした理由には、非営利組織が比較的性差別の少ないことと、女性にとって仕事の内容が身近な問題として認識でき、適応しやすい職場を見つけやすいことと述べている。Stephan(1991)は、若い女性がボランティア活動に参加する理由は、将来に対するキャリアアップのため、他に仕事を得られない場合の代替的職業としてボランティア活動を選ぶしかないことの2つをあげて、実証的に代替的職業の仮説を支持していることを述べている。高齢者の特徴として、Payne(1997)は、退職か、第一線での仕事をやめた人たちが中心となっている。特に退職後、経済的、心情にも余裕がある人で、退職後の代替組織活動として位置づけられる。一方では、Dye et al.(1973)やChambre(1984)は、ボランティア活動は、現役時代との仕事との関係を重視する必要があると述べており、田尾(1999)は、リタイアするまでにボランティア活動歴がない人やボランティア活動に関心のなかった人に、リタイアしたからと言ってすぐに勧めても効果がないことを述べている。Heidrich(1990)によれば、退職後のボランティア活動の参加は、その他大勢の参加であり、自主的、積極的な活動参加は期待できないと述べている。田尾(2001)は、高齢者の組織化は、価値観の統一が難しく、個人的な活動や少人数の活動の方がうまくいくこともある。高齢者ボランティアは、高齢者の気持ちを共感によって理解できる高齢者であることが多いと述べている。高齢者はボランティアのリソース源として、高齢化社会という面での人材量と前職の専門性という面

³² ボランティアの人的資源には、学生、女性(主婦)、高齢者が主要な主体とあげている。

でのスキルの質に期待できるが、非営利組織の運営者、特にリーダーに高齢者をマネジメントできる力量が必要となる。そして、非営利組織のリーダーは、学生、女性（主婦）、高齢者の3つのそれぞれの特色を理解した人的マネジメントの力量が求められることになるだろう。

日本におけるボランティアの活動内容について社会基本調査³³によると、活動者の活動内容は、付録：表 1.4 の状況であり、ボランティア全体の推定参加者数では、まちづくりのための活動が 25.0%と一番高く、次に、自然や環境を守るための活動が 13.6%、子供を対象とした活動が 11.8%となっている。ボランティア団体に所属して活動している推定参加者数を見てみると、子供を対象にした活動が 15.6%と一番高く、次に、高齢者を対象にした活動が 14.4%、まちづくりのための活動が 13.0%となっている。

付録：表 1.4 ボランティア活動内容別ボランティア数比
(出所：[内閣府 2007]から筆者作成)

活動分野	ボランティア団体所属 推定参加者数比 (全体5509千人)	ボランティア全体の 推定参加者数比 (全体54244千人)
健康や医療サービスに関係した活動	7.4%	6.3%
高齢者を対象とした活動	14.4%	9.2%
障害者を対象とした活動	10.7%	4.2%
子供を対象とした活動	15.6%	11.8%
スポーツ・文化・芸術・学術に関係した活動	9.5%	8.7%
まちづくりのための活動	13.0%	25.0%
安全な生活のための活動	9.5%	11.5%
自然や環境を守るための活動	9.2%	13.6%
災害に関係した活動	2.9%	2.4%
国際協力に関係した活動	7.8%	3.1%
その他	0.0%	4.1%

1.6. 利他主義

利他的行為は、Jencks(1990)、Krebs(1991)などによれば、他者の厚生を増大を究極の目標とする行為として述べており、利己的行為は自己の厚生を増大を究極の目標と述べている。Simmons(1991)は、利他的行為として、さらに自発的に行われることも要因として述べている。それは、強制または義務が前提である場合、もし、行動しない場合の不利益があるので、それを回避するために行動したと考えられ、完全な利他的行為とならないと言う理由からである。また、Cialdini et al.(1987)は、自分の自発的な利他的行為で他者の厚生が増大すると、その結果を見ることで自己の心理的満足が得られると考える。心理的満足を目的とした行為も利他的行為ではないと批判している。しかし、Simmons(1991)は、心理的満足を伴わない利他的行為が現実に存在するとは考えにくいと述べ、他者の厚生が増大することで心理的満足が得られことを目的とする行為も利他的行為と解釈するべきと述べている。Berkowitz(1972)は、利他主義は社会的な規範として成立しており、社会の約束事として困っている人を助けることが教育され、かつ規範として内面化されるものであると述べている。Schwartz(1977)は、利他主義的な個性とは、本来的に個人に備わった個性であるとはいえない。学習を経て修得されたものであり、個人が経験のなかで得た行動特性であると述べている。一方、Pomazal & Jaccard(1976)によれば、自分が置かれている状況によって、利他的行動を採るかどうかの意思決定がされることになる反論している。また、宗教と利他的行

³³ [内閣府 2007] 総務省：平成 18 年社会基本調査。全国 8 万世帯の 10 歳以上の世帯員約 20 万人を対象とした調査を行い、推定参加者数を算定している。ボランティア団体の対象は、ボランティアを目的としている団体であり、例えば、日赤奉仕団、ライオンズクラブなど。町内会、青年団、老人クラブ、自治会、婦人会、PTA、国、地方公共団体、社会福祉協議会などは除く。

為の関係について、Langford & Langford(1974)は、教会へ通う人は、通わない人より利他的と分析されている。しかし、Cline & Richards(1965)の調査では、利他的行動は宗教性との関係は無関係と述べている。田尾(1991)は、ボランティアの枠組みを大きく捉えようとするれば、それは本来複合的な精神面を含み、利他主義の価値意識のみでボランティアが利他的であるという過程は正確ではないとする考えも根強くある。利他的行動に繋がる心情は、ボランティアな行動に関連することは明らかなが、利他的行為の心情のみでボランティア行動の動機とすることを説明することは難しい。ボランティアは、他者に対する行為に対して、多くの場合、見返りを期待していない。そして損失覚悟の他者への奉仕は、普通の人間関係からは外れている行為であるとされるが、見返りが無いことを前提に援助行動をとる心情は、ボランティアの中核になっていると考えられると述べている。Deci(1975)の調査では、賞罰が与える人の行動への影響について、人は予期せぬ方向に変化するとある。Freeman(1996)は、実際の寄付やボランティアを行う重要な機会には、「誰かから依頼されること」の影響力が大きいと述べている。また、山内(2004)は、ボランティア活動に関する調査から、活動するためには時間的に余裕が必要という理由が多いことを提示している。Pynes(1997)は、損得を度外視して、活動に対して動機づけられ、働くことが動機づけの要因となると述べている。内発的動機に外発的動機が加わると、内発的動機に影響を与えることが研究されており、Titmuss(1997)は、金銭的な報酬が提供されると、報酬が無いときに得られた満足感が低下して、利他的行動が行われにくくなると述べている。これは、外発的動機づけにより内発的動機づけを低下させる効果(クラウディング・アウト効果)と呼ばれている³⁴。

Galindo & Guzley(2001)のボランティアの満足に関する調査では、4つの因子(①組織を支援している認知、②参加で得られる自尊心、③適材適所での活躍、④組織との一体感)に分類でき、4つの因子とボランティアの活動継続の意図との関係性では単純相関があり、参加で得られる自尊心と組織との一体感の関係性に有意な関連があることを提示している。Cnaan & Cascio(1999)の調査では、ボランティア活動の継続には、マネジメント要因、金銭ではない利得に対する満足感が強く影響していることを提示している。桜井(2003)は、当初の動機が充足されることが実際の活動では難しく、動機の充足が活動の継続性に影響を与えないと述べ、ボランティア活動を継続させる誘因となるのは、①組織的サポートによる好ましい作業環境であること、②仕事の魅力(適材適所で活動できる、役割の評価があること、③集団の魅力(組織との一体感、他のボランティアとの関係、役割を通じての交流)があること、④参加で得られる自尊心であることを述べている。

1.7. NPO 法人の財務状況

組織経営を行うために必要な資源には、一般に「人、物、金」と呼ばれ、1990年代以降では、IT(Information Technology)、インターネットの普及などもあり、「情報」を加えて「人、物、金、情報」としている。組織活動の主体は、人であり、人的マネジメントの重要性は一番高いと考えられる。次に活動に必要な物資の調達費や、交通費、通信費などの諸経費に必要な活動資金のマネジメントが重要となる。NPO法人の財務状況について見ることにする。

³⁴ [Frey and Oberholzer-Gee 1997]を参照。

平成 17 年度報告書³⁵によれば、NPO 法人の収支状況は、収入 500 万円未満の NPO 法人団体数は全体の 48.1%を占めている。資産が無い団体数は全体の 11.8%、資産がある団体数は 71.5%であり、負債が無い団体数は全体の 34.6%、負債がある団体数は 47.7%となっている。100 万円未満の資産がある団体数は 31.4%であり、100 万円未満の負債がある団体数は 20.5%となっている。また、NPO 法人の運営上の課題として、活動資金が不足している 71.5%と高く、NPO 法人が重要と考えている行政の施策として活動資金の助成が 71.8%であった。収支や資産の金額規模なども踏まえると運営資金の問題を抱えている NPO 法人の割合が高いことが予想される。

1.8. NPO 法人の参加者

活動参加者の年代別状況を見ると、社会基本調査³⁶によれば、ボランティア団体に所属していて、ボランティア活動に参加した人の年代別の状況は付録：表 1.5 のとおりで、60 代以上が 49.8%を占めており、年代の中で一番高くなっている。

付録：表 1.5 ボランティア団体会員の活動参加の年代別一覧表

(出所：[内閣府 2007]から筆者作成)

参加者の年代	参加者数比 (全体408千人)
20代以下	12.5%
30代	9.8%
40代	10.0%
50代	17.9%
60代以上	49.8%

高齢化社会の日本の現状は、高齢社会白書³⁷によると、総人口 2009 年 10 月 1 日現在、1 億 2751 万人で、65 歳以上の高齢者人口は、過去最高の 2901 万人となり、総人口に占める割合が 22.7%となっている。65 歳以上の高齢者人口の男女比は、男性対女性が約 3 対 4 となっている。NPO 活動に関心の有無については、「既に活動に参加している」4.0%、「今後参加したいと思っている」9.1%、「関心があるがよく分からない」43.0%であり、「関心がある」は合計して 56.1%となっている。一方、「関心はない」は 37.4%となっている。上林 (2008)は、高齢者の社会参加の必要性についての理由を 3 つ(①新たな社会的役割、②社会的孤立の防止、③ホワイトカラー層の高齢者の増大)あげて、①については、職業における社会的役割の分担が、リタイア後、喪失することから、それを補うためには社会参加活動の他に選択肢が見当たらない、②については、社会的ネットワーク内にいることで、他の人から必要とされていることや、人との結びつきで生きている実感を得ることができるので、社会参加活動が適当な環境となる、③については、ホワイトカラー層は仕事中心であり自分の地域内での人間関係を形成していないため、リタイア後、地位社会に戻っても居場所が無いことを述べている。高齢者にとって、NPO 活動の場は、新たな自分の居場所となり、生きがいを得られる人間関係の場と考えられる。今後の高齢社会にとって、高齢者が NPO 活動に関心を持つことは重要であり、高齢者がよりよく生きるための社会参加活動の環境となり

³⁵ [内閣府 2006] 平成 17 年度市民活動団体基本調査報告書

³⁶ [内閣府 2007] 平成 18 年社会基本調査

³⁷ [内閣府 2010] 平成 22 年版高齢社会白書

えるためにも、NPO 法人が安定した活動ができるように成長することは重要と考えられる。

1.9. NPO 法人の位置づけ

NPO 法人の活動分野について、市民活動団体基本調査報告書³⁸を見ると、NPO 法人の活動状況(複数回答)は付録:表 1.6 のようになっており、特に力を入れている活動分野は、保健・医療又は福祉の増進を図る活動が 39.2%と一番高く、次に、子どもの健全育成を図る活動が、23.3%、環境の保全を図る活動が 18.9%となっている。日本の社会的問題の背景である少子高齢化が影響していると考え、NPO 法の目的である公益の増進に寄与することを踏まえると、高齢者、子供、環境保全を対象にした活動分野に力を入れている NPO 法人の活躍が今後も期待されることから、この活動分野の NPO 法人が成長することは、社会をより良くするために重要になると考えられる。

付録:表 1.6 NPO 法人の活動状況

(出所:[内閣府 2006])

活動分野	定款上の活動分野	特に力を入れている活動分野
保健・医療又は福祉の増進を図る活動	50.6%	39.2%
社会教育の推進を図る活動	36.6%	13.8%
まちづくりの推進を図る活動	34.6%	17.0%
学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動	26.3%	14.7%
環境の保全を図る活動	28.6%	18.9%
災害救援活動	5.6%	1.0%
地域安全活動	9.4%	3.5%
人権の擁護又は平和の推進を図る活動	13.6%	4.6%
国際協力の活動	17.8%	7.6%
男女共同参画社会の形成の推進を図る活動	9.8%	3.5%
子どもの健全育成を図る活動	40.5%	23.3%
情報化社会の発展を図る活動	9.3%	4.7%
科学技術の振興を図る活動	5.1%	2.5%
経済活動の活性化を図る活動	9.0%	3.7%
職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動	11.6%	6.2%
消費者の保護を図る活動	4.5%	2.1%
前各号に掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動	25.8%	6.9%
無回答	3.7%	5.3%

(全体:1010、複数回答)

NPO 法人の人員構成を平成 17 年度報告書¹³、18 年度報告書³⁹、20 年度報告書⁴⁰の 3 ヶ年で比較すると、社員数⁴¹の場合、20 人未満の法人は全体の 36.0%^{17 年度}、35.6%^{18 年度}と変わらず、20 年度で 31.6%と減少している。会員数では、会員がいない法人が全体の 25.8%^{17 年度}、29.7%^{18 年度}を占めていたが、20 年度では 47.0%と増加している。会員が 10 人以上 20 人未満の法人数の推移は、16.8%^{17 年度}、24.9%^{18 年度}、18.0%^{20 年度}と変動を示している。NPO 法人の社員数の規模を見ると平成 17 年度、平成 18 年度、平成 20 年度ともに、社員数が 10 人以上 20 人未満の規模の法人数の割合が高くなっている。事務局で組織運営や団体の事務に関する仕事に携わっているスタッフ数については、スタッフがいらない法人が 19.5%^{17 年度}、12.2%^{18 年度}、3.3%^{20 年度}と減少傾向を示しており、スタッフが 10 人

³⁸ [内閣府 2006] 平成 17 年度市民活動団体基本調査報告書。NPO 法人の 1010 法人の回答(3000 法人の回答率 33.7%)に基づく報告書。

³⁹ [内閣府 2007] 平成 18 年度市民活動団体基本調査報告書。NPO 法人の 1019 法人の回答(3000 法人の回答率 34.0%)に基づく報告書。

⁴⁰ [内閣府 2009] 平成 20 年度市民活動団体等基本調査報告書。NPO 法人の 1200 法人の回答(4379 法人の回答率 33.7%)に基づく報告書。

⁴¹ 「社員」とは NPO 法上、総会の構成員であり議決権を有するものを指し、一般的に言われる会社の従業員とは異なる。「会員」とは、社員のように議決権を持たないが、活動に参加する、もしくはサービスを受けるために所属するものを指す。

未満の法人は全体の 40.7%¹⁷ 年度、59.9%¹⁸ 年度、63.1%²⁰ 年度と増加傾向となっている。平成 17 年度報告書⁴²によると、運営上の課題として、スタッフ数の不足を示している割合が 52.4%¹⁷ 年度となっている。NPO 法人のスタッフ数の状況を付録：表 1.7 に示す。

付録：表 1.7 NPO 法人のスタッフ数の状況

(出所：筆者作成)

	平成17年度	平成18年度	平成20年度
人数	スタッフ数比(%) (全体1010団体)	スタッフ数比(%) (全体928団体)	スタッフ数比(%) (全体1200団体)
0人	19.5	12.2	3.3
1～5人未満	29.2	41.9	39.5
5～10人未満	11.5	18.0	23.6
10～20人未満	10.4	16.9	19.8
20～50人未満	4.9	8.9	10.3
50人以上	1.2	2.0	1.8
無回答	23.4	—	1.8

1.10. NPO 法人の社会的ジレンマ問題

ボランティア団体は少なくとも公共利益を目的に活動しているとすれば、ボランティア団体の会員がボランティア活動に参加することは、ボランティア団体に対する協力行為と考えられ、参加しない会員は、非協力行為を行っていることになる。公共利益を踏まえた協力行為と非協力行為に関する社会現象の1つとして社会的ジレンマがある。Dowes(1980)は、社会的ジレンマは、次の3つの条件が揃ったときの社会現象をいう。①個人にとって、協力か、非協力かどちらかを選択できる状況がある。②この状況下で個人にとっては協力を採るよりも非協力を採る方が、メリットが高い結果が得られるとする。③個人にとっては非協力を採ったときの方が協力を採ったときより利得が高いが、自分以外の人の全員が非協力を採ったときは、全員が協力を採ったときよりも利得が小さくなってしまう。藤井(2001)は、社会的ジレンマは、個人利益の最大化行動と公共利益の最大化行動のいずれかを選択しなければならない社会状況であると述べている。山岸(1990)は、社会的ジレンマ問題は、個人の利益と全体の利益との葛藤・調和の問題と考えられ、人間社会にとって根本的な問題と述べている。社会的ジレンマをボランティア組織／ボランティア組織的 NPO 法人の場合を例にすると、会員が活動に参加しないという現象は、NPO 活動の重要性を理解し社会貢献したいという意思で会員となっているにもかかわらず、他の会員に活動を任せて自らは活動しないという会員個人の動機に矛盾がある。もし、会員の大多数が他の会員に活動を任せて自らは活動しなければ、NPO 活動が人手不足で成立しなくなってしまう、結局のところ、社会貢献ができなくなり、自分で自分の首を絞める結果となってしまうと考えられる。NPO 活動について、もし、会員が活動に参加しない背景にこのような社会的ジレンマ問題が潜んでいるならば、社会的ジレンマの対策を行うことにより会員の活動参加に繋げることができる。社会的ジレンマは、個人利益の最大化が条件にあり、会員にとって、参加しないことで個人利益の最大化が実現できるかどうかは不明である。もし、会員になることで、個人の社会的信用度が高められ、その結果、個人の仕事が発展することがあれば、その個人は活動に参加しなくても個人利益は最大化していると言えるだろう。特に、ボランティアに近い NPO 法人の会員の

⁴² [内閣府 2006] 平成 17 年度市民活動団体基本調査報告書。NPO 法人の 1010 法人の回答 (3000 法人の回答率 33.7%) に基づく報告書。

大部分がそのような目的で会員になっていることは考えにくく、別の理由が存在しているか、他の現象としてとらえるべきかもしれない。内閣府(2009)の平成20年度調査報告書から会員のフリーライド行為の存在が認められることから、会員は、活動に参加するか参加しないかの意思決定時に何らかの心の葛藤があると予想される。

1.11. NPO 法人のフリーライダー問題

非営利組織にとっての社会的ジレンマの一つとなるフリーライドについて見ることにする。「フリーライド⁴³」とは、同僚の成果にただ乗りして自分は手を抜く行為を言い、その行為を行う人「フリーライダー」という。組織のフリーライダー問題を最初に指摘したのは Olson(1965)であり、公共財提供におけるフリーライダー問題として、自らは行動しないで利益だけ得ようとするフリーライダーが発生すると、利己的なほかのメンバーも組織の目的のために貢献しなくなることを述べている。フリーライダー問題は、Dawes(1980)は、環境問題、社会運動、コミュニティ開発などにおける「社会的ジレンマ」と共通の構造を持つことを指摘している。フリーライダー問題の場合は組織であり、Kidwell & Robie(2003)の組織の研究では、フリーライダー的行動を「怠業 Job neglect」、「さぼり Shirking」、「社会的手抜き Social loafing」、「手抜き Withholding effort」として概念化している。また、VanDyne & LePine(1998)は、フリーライダーが現れる場面を役割内行動と役割外行動に分けて研究しており、VanDyne & LePine(1998)の調査では、役割内行動よりも役割外行動の方が、フリーライダーは多いことが分かっている⁴⁴。フリーライダーが減る場合の組織に関する研究において、Leibowitz & Tollison(1980)の欧米の調査によれば、5人の職場のときフリーライダーがもっとも減ることを報告しており、George(1992)の調査では、担当者の上司が仕事の状況を監視することや、担当者への内発的関与を高めるほど、フリーライダーが減ることが報告されている。Liden et al.(2004)は、互い独立した仕事であるとか、仕事を一緒に行うグループが小さいほど、フリーライダーが減ることを述べている。一方、小林 et al.(2005)は、営利組織のフリーライドについて、内勤、外勤という勤務形態の効果、事務、営業、技能という部門の効果、個人のモチベーションの効果について調査して、チームワークや職場のサイズだけではフリーライダーの増減に影響するとは限らないことと、個人の違いではモチベーションが高い人ほどフリーライドしないことを結論付けている。

先行研究を踏まえると、役割内行動よりも役割外行動の方が、フリーライダーが多い理由として、役割内行動は責任が明確であり、行動しなければその責任を問われることになる。しかし、役割外行動は責任の所在は不明確であり、行動しなくても責任を問われることはない。役割外行動は、組織内のボランティア的な性格のある行動と考えられる。営利組織の場合、組織と個人が雇用契約した中での役割内行動があるので、役割外行動を追加すると、役割内行動よりも役割外行動に対してフリーライドが発生する。ボランティア組織のように雇用契約がない中の役割内行動となると、役割外行動以前に役割内行動に対してフリーライドが発生すると予想される。また、ボランティア組織では、組織と個人には雇用契約的な意味合いの関係が緩いため、フリーライドをある程度許容する状況も存在すると予想される。

⁴³ [Kidwell & Bennett 1993]を参照。

⁴⁴ 役割内行動は、自分に課せられた目標を達成するという、自分の担当業務に対しての行動であり、役割外行動は、自分の担当業務以外に、担当が割り振られていない付加的な仕事に対しての行動である。

仮に、暗黙に認められた範囲内のサボリが存在しているとすれば、その行為は、もはやフリーライド行為とは言えないとも考えられるし、そもそも会員の意図的なフリーライドなのか、活動のサボリなのかの判別も難しい。このことから、ボランティア組織の場合、フリーライド行為と類似性がある行動を会員に起こさせない人的マネジメントが重要になると考える。特に、NPO法人の初期の段階では、ボランティア組織との類似性が高いことが予想される。

1.12. リーダーシップと信頼関係

ボランティア組織におけるリーダーと会員間の信頼関係について考えると、会員がボランティア組織に入会している理由から、リーダーと会員の間には、何らかの信頼関係があると考えられ、さらに意図的に信頼関係を構築する必要があるのかという疑問がある。もし、会員がリーダーを信頼していなければ、会員は、ボランティア組織の一員になることはない。つまり、会員はリーダーを信頼していると考えられる。しかし、社員の役割を果たしていない会員やボランティア活動に参加しない会員の存在を考えると、ボランティア組織の一員となる前提の信頼関係とリーダーシップを発揮するために必要な信頼関係は、何か異なる人間関係と考えられる。リーダーシップを発揮するために必要とされる信頼関係は何があるのだろうか。「信頼」という言葉の定義について、Barber(1983)は、自然的秩序および道徳的社会秩序の存在に対する期待が信頼と述べており、社会には秩序があり、その秩序は乱れることがないと思っている状態であると定義している。山岸(1998)⁴⁵は、自然的秩序に対する期待と道徳的社会秩序に対する期待では、その原因及び社会的関係の中で果たす役割が根本的に違くと批判し、道徳的社会秩序の存在に対する期待が信頼の定義であり、人間関係において安心を生み出すものが信頼と述べている。また、山岸(1998)は、信頼について、能力に対する期待と意図に対する期待に分け、人格的信頼と人間関係的信頼に整理している。山岸(1998)は、人格的信頼とは、相手の一般的な人格特性としての信頼性の程度を評定する際に使われる情報に基づく信頼であり、人間関係的信頼は、相手が信頼できる人格特性であると分かっているからではなく、相手が自分に対して好意的な態度や感情があると分かっている情報に基づく信頼であると述べている。リーダーと会員間の信頼について考えると、会員はリーダーの人柄をみて、人格的信頼を感じることができたのでボランティア組織に入会していると考えられ、会員の活動参加に対しては、この人格的信頼の影響度は低いと考えると、会員を活動参加に導くために必要な信頼は、人間関係的信頼にあると考えられる。リーダーは、会員に対して、好意的な感情があること、会員が活動において重要な存在であることなどを伝えることが、コミュニケーションの中で伝えることが必要となる。

⁴⁵ [山岸 1998]は、信頼についての概念的整理図において、信頼性は信頼される側の特性とし、信頼は信頼する側の特性とする区別を行うことが議論の混乱にならないようにするためにも重要と述べている。

付録:参考文献

- [Barber 1983] Barber, B., 1983, *The logic and limits of trust*, New Brunswick, Rutgers University Press.
- [Berkowitz 1972] Berkowitz, L., 1972, *Social norms, feelings, and other factors affecting helping and altruism*, in L. Berkowitz(ed), *Advances in Experimental Social Psychology*, 6, New York, Academic Press, pp.63-108.
- [Cialdini et al. 1987] Cialdini, Robert B. Mark Schaller, Donald Houlihan, Kevin Arps, Jim Fultz, and Arthur L. Beaman, *Empathy-Based Helping: Is It Selflessly or Selfishly Motivated?*, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.52-4, pp.749-758.
- [Cline & Richards 1965] Cline, V.B. & J.M. Richards Jr, 1965, *A factor-Analytic Study of Religious Belief and Behavior*, in *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.1-6, pp.569-578.
- [Cnaan & Amroffell 1994] Cnaan, R.A. & Amroffell, L., 1994, *Mapping volunteer activity*, *Nonprofit and Voluntary Service Quarterly*, Vol.23, pp.335-351.
- [Cnaan & Cascio 1999] Cnaan R.A. & Cascio T.A., 1999, *Performance and commitment: Issues in management of volunteers in human service organizations*, *Journal of Social Service Research*, 24-3/4, pp.1-37.
- [Dawes 1980] Dawes R.M., 1980, *Social Dilemmas*, *Annual Review of Psychology*, Vol.31, pp.169-193.
- [Deci 1975] Deci, E.L., 1975, *Intrinsic Motivation*, New York: Plenum, (安藤延男・石田梅男訳, 1980, 『内発的動機づけ』, 誠信書房).
- [DiMaggio 1988] DiMaggio P.J., 1988, *Nonprofit managers in different fields of service: Managerial tasks and management training*, in O'Neil, M. & Young, D.(ed), *Educating Managers of Nonprofit Organizations*. New York: Praeger, pp.51-69.
- [Dye et al. 1973] Dye, D., Goodman, M., Roth, M., Bley, N. & Jensen, K., 1973, *The older adult volunteer compared to the nonvolunteer*, *The Gerontologist*, Vol.13, pp.215-218.
- [Freeman 1996] Freeman R.B., 1996, *Working for nothing: The supply of volunteer labor*, NBER Working Paper no5435 National Bureau of Economic Research, pp.2-36.
- [Frey & Oberholzer-Gee 1997] Frey, Bruno S. and Felix Oberholzer-Gee, 1997, *The Cost of Price Incentives: An Empirical Analysis of Motivation Crowding-Out*, *American Economic Review*, Vol.87-4, pp.476-755.
- [藤井 2001] 藤井聡, 2001, 『土木計画のための社会的行動理論』, 土木学会論文集, Vol. 688/IV53, pp.19-35.
- [Galindo & Guzley 2001] Galindo-Kuhn, R. & Guzley, R.M., 2001, *The volunteer satisfaction index: Construct definition, measurement, development, and validation*, *Journal of Social Service Research*, Vol.28-1, pp.45-68.
- [Gann 1996] Gann N., 1996, *Managing Change in Voluntary Organizations*, Buckingham, Open University Press, pp.9-13.
- [George 1992] George, Jennifer M., 1992, *Extrinsic and Intrinsic Origins of Perceived Social loafing in Organizations*, *Academy of Management Journal*, Vol.35, pp.191-202.
- [Heidrich 1990] Heidrich K.W., 1990, *Volunteers' life-style: Market segmentation based on volunteers' role choices*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Vol.19, pp.21-31.
- [Jencks 1990] Jencks, Christopher., 1990, *Varieties of Altruism*, in Jane J. Mansbridge(ed), *Beyond Self-Interest*, Chicago, IL, The University of Chicago Press, pp.54-67.
- [上林 2008] 上林千恵子, 2008, 『高齢者の NPO 活動の現状と展望～団塊世代の社会参加の可能性』, エイジング総合研究所, pp.16-21.
- [Kidwell & Bennett 1993] Kidwell, Ronald E. and Nathan Bennett., 1993, *Employee Propensity to Withhold Effort: A Conceptual Model to Intersect Three Avenues of Research*, *Academy of Management Review*, Vol.18, pp.429-456.
- [Kidwell & Robie 2003] Kidwell, Roland E. & Chet Robie, 2003, *Withholding Effort in Organizations: Toward Development and Validation of a Measure*, *Journal of Business and Psychology*, Vol.17, pp.537-561.
- [小林 et al. 2005] 小林盾・小山友介・大浦宏邦, 2005, 『職場のフリーライダーサイズ, 仕事内容, モチベーションの効果ー, 秩序問題への進化ゲーム理論的アプローチ』, 平成 14(16 年度科学研究費補助金基礎研究(B)(1)研究成果報告書, pp.273-286.
- [Krebs 1991] Krebs, Dennis L., 1991, *Altruism and Egoism: A False Dichotomy?*, *Psychological Inquiry*, Vol.2, pp.137-139.
- [Langford & Langford 1974] Langford, Barbara Johnson & Charles C. Langford, 1974,

- Review of the Polls : Church Attendance and Self-Perceived Altruism*, in *Journal for the Scientific Study of Religion*, Vol.13-2, pp.221-222.
- [Leibowitz & Tollison 1980] Leibowitz Arleen & Robert Tollison, 1980, *Free Riding, Shirking and Team Production on Legal Partnerships*, *Economic Inquiry*, Vol.18, pp.380-394.
- [Liden et al. 2004] Liden, Robert C., Sandy J. Wayne, Renata A. Jaworski & Nathan Bennett, 2004, *Social Loafing : A Field Investigation*, *Journal of Management*, Vol.30, pp.285-304.
- [Mintzberg 1983] Mintzberg, H., 1983, *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, p.189.
- [内閣府 2006] 内閣府国民生活局, 2006, 『H17 年度市民活動団体基本調査報告書』, 内閣府, p.11.
- [内閣府 2007] 内閣府統計局, 2007, 『平成 18 年社会基本調査』, 内閣府, pp.20-21, p.81.
- [内閣府 2009] 内閣府国民生活局, 2009, 『平成 20 年度市民活動団体等基本調査報告書』, 内閣府, p.97, p.101.
- [内閣府 2010] 内閣府, 2010, 『平成 22 年版高齢社会白書』, 内閣府, p.2.
- [Olson 1965] Olson, Mancur, 1965, *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*, Harvard University Press, pp.5-65.
- [Osborne 1997] Osborne, S.P.(ed.), 1997, *Managing in the Voluntary Sector*, London, International Thomas Psychology, Vol.135, pp.667-668.
- [Payne 1997] Payne, B.P., 1997, *The older volunteer : Social role continuity and development*, *The Gerontologist*, Vol.17, pp.355-361.
- [Pomazal & Jaccard 1976] Pomazal, R. & Jaccard, J.J., 1976, *An informational approach to altruistic behavior*, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.33, pp.317-326.
- [Preston 1990] Preston, A.E., 1990, *Changing labor market patterns in the nonprofit and for profit sectors : Implications for nonprofit management*, *Nonprofit Management & Leadership*, Vol.1, pp.15-28.
- [Pynes 1997] Pynes, J.E., 1997, *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass.
- [Quinn & Cameron 1983] Quinn R.E. & Cameron K.S., 1983, *Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidences*, *Management Science*, Vol.29, pp.33-51.
- [Schwartz 1977] Schwartz, S.H., 1977, *Normative influences on altruism*, In *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol.10, pp.221-279.
- [Simmons 1991] Simmons, Roberta G., 1991, *Presidential Address on Altruism and Sociology*, *Sociological Quarterly*, Vol.32-1, pp.1-22.
- [Stephan 1991] Stephan, P.E., 1991, *Relationships among market work, work aspirations, and volunteering : The case of retired women*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol.20, pp.225-236.
- [田尾 1999] 田尾雅夫, 1999, 『ボランティア組織の経営管理』, 有斐閣, pp.31-32, p.34, pp.48-53, pp.49-52, pp.50-51.
- [田尾 2001] 田尾雅夫, 2001, 『ボランティアを支える思想ー超高齢社会とボランティアズム』, アリヒーフ, pp.49-52.
- [Titmuss 1997] Titmuss, Richard M., 1997, *The Gift Relationship: From Human Blood to Social Policy*, In Ann Oakley and John Ashton(ed), *The Gift Relationship: From Human Blood to Social Policy (Expand and Update Edition)*, New York, New Press, pp.57-315.
- [Trojan et al. 1990] Trojan, A., Halves, E., Wetendorf, H.W. & Bauer, R., 1990, *Activity areas and developmental stages in self-help groups*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol.19-3, pp.263-278.
- [VanDyne and LePine 1998] Van Dyne, Linn & Jeffrey A. LePine, 1998, *Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity*, *Academy of Management Journal*, Vol.41, pp.108-119.
- [山内 2004] 山内直人・伊吹英子, 2004, 『NPO 白書 2004』, 大阪大学大学院国際公共政策研究科 NPO 研究情報センター, pp.4-5.
- [山岸 1990] 山岸俊男, 1990, 『社会的ジレンマの仕組み』, サイエンス社, pp.15-16.
- [山岸 1998] 山岸俊男, 1998, 『信頼の構造ーこころと社会の進化ゲーム』, 東京大学出版, pp.33-34, pp.44-46.