



RIETI Discussion Paper Series 17-J-068

サードセクター組織におけるミッション・ドリフトの発生要因

小田切 康彦
徳島大学



Research Institute of Economy, Trade & Industry, IAA

独立行政法人経済産業研究所

<http://www.rieti.go.jp/jp/>

サードセクター組織におけるミッション・ドリフトの発生要因*

小田切康彦（徳島大学）

要 旨

社会的ミッションの達成を目的に活動するサードセクター組織に起こり得る問題のひとつにミッション・ドリフト (mission drift) がある。ミッション・ドリフトは、サードセクター組織が本来行うべき社会的活動以外の事業活動に資源を集中させる結果、社会的な目的=ミッションから遠ざかってしまう問題として理解されている。しかし、先行研究は規範的な議論が多くを占め、実証的な評価はほとんどなされていない。本稿では、(独) 経済産業研究所が実施した平成 29 年度「日本におけるサードセクターの経営実態に関する調査」の結果を基に、日本のサードセクター組織におけるミッション・ドリフトの発生要因を明らかにした。具体的には、総収入に占める各財源の比率—民間フィランソロフィー、政府資金、事業収入—および Herfindahl - Hirschman Index (HHI) を説明変数に設定し、これらがミッション・ドリフトの発生に影響を及ぼすのか否か、検証を行った。結果として、ミッション・ドリフトの発生には、民間フィランソロフィーが負の影響、事業収入が正の影響、そして、HHI が正の影響、を及ぼすことが明らかになった。一方で、政府資金のミッション・ドリフトへの影響は観察されなかった。

キーワード：サードセクター， ミッション・ドリフト， 財源， Herfindahl - Hirschman Index

JEL classification: M19, L30, L31, L38

RIETI ディスカッション・ペーパーは、専門論文の形式でまとめられた研究成果を公開し、活発な議論を喚起することを目的としています。論文に述べられている見解は執筆者個人の責任で発表するものであり、所属する組織及び(独) 経済産業研究所としての見解を示すものではありません。

*本稿は、独立行政法人経済産業研究所におけるプロジェクト「官民関係の自由主義的改革とサードセクターの再構築に関する調査研究プロジェクト」の成果の一部である。本稿の分析に当たっては、独立行政法人経済産業研究所が実施した平成 29 年度「日本におけるサードセクターの経営実態に関する調査」のデータセットの提供を受けたことにつき、同研究所の関係者に感謝する。また、本稿の原案について、当プロジェクトのメンバーならびに独立行政法人経済産業研究所の方々から有益な助言を頂いた。記して感謝する。

<目次>

1. 問題の所在
2. 分析視角
3. 分析方法とデータ
4. 推定結果
5. 考察

1. 問題の所在

ミッション・ドリフト (mission drift) とは、組織の資源や活動が、その組織の公式的な目的からそれること指し、それは、組織外部の制度的圧力の影響や組織内部のメンバーによる先見的な対応によってもたらされるといわれる (Minkoff and Powell 2006)。このミッション・ドリフトは、近年、政府とサードセクター¹との関係が緊密になる中で、その課題のひとつとしてしばしば議論がなされてきた。政府とサードセクターとの関係におけるミッション・ドリフト問題には、サービスを提供する組織の変化、組織の顧客の変化、提供されるサービスの変化、組織のアドボカシーの役割の縮小・制限、という4つの意味が含まれるという (Gutch 1992; 後 2009)。例えば、政府は利用者が多く普遍的なサービスを提供することを望むため、サードセクター組織がミッションを政府の意向に合わせてしまうこと (Taylor and Lewis 1997) や、組織の顧客がサービスの購入者である政府に移行し、その結果、本来のサービス利用者へのサービスが行き届かなくなること (Key 1996) 等が該当する。また、政府の敵対者や批判者となることへの懸念から、アドボカシー活動が抑制される (Johnson 1999)。これらは、サードセクター組織の自律性に関わる問題であり、多くの研究者が関心を寄せてきた (例えば、Smith and Lipsky 1993; Kendall and Knapp 1996; 水谷 1995; 佐藤 2002; 田中 2006; 後 2009; 村田 2009; 小田切 2014; 坂本 2017)。資源異存論の観点からみれば、サードセクター組織は活動に必要な諸資源を自ら調達することは難しく、組織外部に資源を依存する。政府との関係でいえば、政府からサードセクター組織へは、資金、情報 (専門知識または技術援助)、政治的支持や正統性、議会を経ない政策過程への参加、といった諸資源が流入することとなり (Saidel 1991)、それゆえ、その資源提供先となる政府の影響を強く受けることになるのである (小田切 2017)。

もっとも、このミッション・ドリフト問題については、規範的に危険性を指摘する論調が多くを占め、そのメカニズムを検討するような科学的分析は十分に行われていない (小田切 2014)。日本でも、ミッション・ドリフトの発生に、組織外部のステークホルダーや制度環

¹ サードセクターとは、各種公益法人を含めた広義の民間非営利組織、さらには各種協同組合や社会的企業等も含める企業セクターと並ぶもう一つの民間セクターである。サードセクターの台頭は、従来の政府・行政-民間関係を根本的に転換させるものであり、その果たす役割が期待されている (後 2011)。

境の変化、組織内部ステークホルダーの変化といった多様な要因が影響しているといった指摘がなされているが(村田 2009)、ミッション・ドリフトの発生構造やそこに影響を与える要因等は明らかにされていない。本稿では、こうした文脈を踏まえ、サードセクター組織のミッション・ドリフト発生の要因について実証的に分析する。とくに、サードセクター組織におけるステークホルダー関係を示す指標として財源に着目し、その財源の構成とミッション・ドリフトとの関係を検証する。

以下、第2節では、本稿の分析枠組みを掲示する。第3節では、分析方法と用いるデータについて解説する。第4節では、分析結果を掲示し、第5節で得られた知見の整理とその含意について掲示する。

2. 分析視角

2.1. 財源とミッション・ドリフトとの関係性

サードセクター組織のミッション・ドリフト発生に影響する要因を探索するうえでは、組織の財源のあり様に着目することがひとつの近道となる。例えば、サードセクター組織への寄付者が活動に介入し、ミッションや目標を置き換えることや(Kelly 1991, Tuckman 1998)、事業提携先である企業とのミッションの相違によって混乱が生じること(Adams and Perlmutter 1991)、そして、政府からの資金助成や公共サービスの委託等を通じてミッションの変更等が生じ得る。すなわち、財源を観察することによって、サードセクター組織におけるステークホルダー関係とその影響について理解することが可能となるのであり、ミッション・ドリフトとの関係を検討する指標として有益といえる。

Froelich (1999)によれば、サードセクター組織の財源には、個人寄付、企業寄付、財団助成金、政府資金、事業収入があるが、収入の不安定性、資金使途の制約、活動目的への介入、組織運営に与える影響、組織の構造的変化といった特徴に照らし合わせると、大きく次の3つに分類できるという(中嶋・馬場 2012)。まず、民間フィランソロフィーである。これは、個人及び企業からの寄付や会費、助成団体による助成金が含まれ、組織の正当性を最も良く表す財源である。もっとも、財源としては不安定で活動目的や組織運営に対して大口資金提供者から強く影響を受けることになる。次に、政府資金である。政府資金には、補助金や公共サービス委託等による事業収入が含まれ、他の財源と比較して収入源として安定的である。ただし、資金使途が政府によって制限されており、政策変更の影響を大きく受ける。また、組織の官僚化や政府指向を生む可能性がある。最後に、事業収入である。事業収入は、継続性が見込まれ、資金使途も柔軟で自由度の高い財源である。しかし、市場競争の下で事業の合理化が求められ、組織の市場指向を強める可能性がある(表1)。

2.2. 分析の枠組み

本稿では、第1に、これらの財源がミッション・ドリフトの発生に影響するか否かを検証する。先行研究においては、とりわけ、政府資金および事業収入のミッションへの影響に多

くの関心が集まってきた (Smith and Lipsky 1993; Kendall and Knapp 1996; Weisbrod 2004; 田中 2006)。すなわち、財源としての安定性が高い政府資金や、継続性が見込まれ自由度の高い事業収入への依存がミッション・ドリフトを生むという関係性である。こうした財源がミッション・ドリフト発生の要因として説明されるのか否か、検討する。

第2に、財源の多様化がミッション・ドリフトの発生に影響するか否かを検証する。外部への資源の依存が避けられないサードセクター組織がとるべき戦略のひとつとして、財源の多様化が指摘される (Pfeffer and Salancik 1978; 高松 2002; 石田 2008; Moulton and Eckerdt 2012)。これは、多様な財源の獲得を通じ、特定の資金提供者からのプレッシャーの低下や、資金提供者の影響力を平準化させることを目指す戦略である。ミッション・ドリフトの文脈に照らし合わせると、財源の多様化、すなわち、特定の財源への依存を回避することによってミッション・ドリフトの発生が抑制されるという関係が導かれる。このロジックが実証されるのか否か、検討を行う。

3. 分析方法とデータ

3.1. 分析データ

本稿の分析に用いるデータは、独立行政法人経済産業研究所が実施した平成29年度「日本におけるサードセクターの経営実態に関する調査」の個票データである。この調査は、2017年5月～6月に、社団法人（一般・公益）、財団法人（一般・公益）、社会福祉法人、医療法人、学校法人、特定非営利活動法人、協同組合、労働組合等を広く調査対象として実施されたものである。調査対象は、国税庁の法人番号データベースに登録されている全法人を母集団とし、そこからサードセクターの法人格別の母集団数を考慮した標本抽出（層化抽出）によって決定された。調査票配布数は12500、回収率は12.7%であった。本稿では、これらのサンプルのうち、調査票の財源に関する回答（組織の年間総収入額とその内訳）に誤植がなかった1040サンプルを分析対象とする²。

3.2. 被説明変数

サードセクター組織のミッション・ドリフトに影響を及ぼす要因を説明するモデルを構築する。調査では、ミッション・ドリフトの発生の程度について質問している。これは、「組織が掲げる目的・使命等」と「実際の活動内容」がどの程度一致しているかを問うものである。選択肢は、「完全に一致している」「ある程度一致している」「あまり一致していない」「ほとんど一致していない」「わからない」を設定した。このミッション・ドリフトに関する反応の差異がどのような要因によって説明されるのか、組織要因を中心に検討する。ミッション・ドリフトの評価にこうした主観的な方法を用いた理由は、非常に抽象的かつ広義の

² ここでいう誤植とは、年間の収入のうち、寄付や会費、事業収入といった各収入の合計額が総収入額と一致しないケースを指す。

概念であるミッションは多くの場合明文化されておらず、客観的指標の設定が困難なためである。ここでは、組織の実態をもっともよく理解する関係者に評価を委ねる方法を用いた。

図1は、質問の単純集計結果である。最も多くを占めるのが「ある程度一致している」で56.7%、「完全に一致している」が36.8%、「あまり一致していない」が2.3%、「ほとんど一致していない」が1.4%、「わからない」が1.9%であった。結果として、全体の9割以上がミッションと活動との関係に肯定的な評価を行っている。後(2009)や坂本(2015)は、規範的に危惧されているような政府資金によるミッション・ドリフト問題は、日本において顕在化していないことを明らかにしているが、本調査の結果もそれらを支持するものとなっている。つまり、ミッション・ドリフトが生じるケースは存在するものの、それらは一部であり、全体的な傾向ではないとみられる³。一方で、ミッションと活動が完全に一致していると評価されているのは4割弱程度であるという見方もできる。過半数の団体が、ミッションと活動との間の距離や格差を認識しているともみなせよう。

3.3. 説明変数

説明変数に用いるのは、第1に、「民間フランソロフィー」「政府資金」「事業収入」という3つの財源である。これは、具体的には表2の通り変数を作成した。調査では、個々の市民、企業セクター、政府行政セクター、サードセクター、という4つの資金提供主体それぞれについて、もらった収入額(寄付や会費、補助金等)と稼いだ収入額(委託料、事業収入等)を分けて質問している。本稿では、個々の市民、企業セクター、サードセクターからの寄付・会費・助成金等を「民間フィランソロフィー」、政府行政セクターからの補助金や事業収入を含むすべての資金を「政府資金」、そして、すべての主体からの事業収入を「事業収入」として設定した。分析においては、これらの各財源の額が年間の総収入額に占める比率を用いることとした。民間フィランソロフィー比率の平均値は0.279、政府資金比率の平均値は0.432、事業収入比率の平均値は0.580、となっている。政府資金比率および事業収入比率が高いほど、ミッション・ドリフトの確率も高まると予測される。

第2に、財源の多様化に関する変数として、Herfindahl - Hirschman Index (HHI)を用いる。HHIは、財源の集中度・分散度が評価可能な指標であり、組織の財源の数と総収入額に占める各財源のシェアという2つ側面を同時に考慮できる⁴。単独の財源から収入を得ているほど値は1に近づき、逆に、分散するほど0に近づく。総収入額の規模にかかわら

³ 日本において、政府とサードセクターとの関係を通じたミッション・ドリフトが生じない傾向にある理由については、その関係が未成熟である可能性が指摘されている(塚本2002; 宮永2011; 小田切2017)。

⁴ HHIは以下の式によって計測される(Scherer and Ross 1990)。

$$\begin{aligned} \text{HHI} &= (r_1/R)^2 + (r_2/R)^2 + \dots + (r_n/R)^2 \\ &= \sum (r_i/R)^2, i = 1, 2, \dots, n \end{aligned}$$

nは財源の数であり、 r_i は*i*番目の財源からの収入額、Rは全財源からの収入の合計値である。

ず、財源が同じ割合で分散していれば、HHI も同じ値をとることとなる。本稿では、前述のような、4つの主体別にもらった収入と稼いだ収入を分類した8つの財源を用いて HHI を計算した⁵。HHI の値が高いほどミッション・ドリフトも起こりやすいと想定する。

これら財源に関する2つの変数の他、以下のとおり組織要因を中心にモデルに投入する。まず、組織の規模を統制する変数として、年間総収入額を用いる。収入規模によって財源構造は大きく異なるため、ミッション・ドリフトの発生に影響を与えられられる。分析には総収入額を対数化したものを用いる。

次に、活動年数である。これは、組織の活動開始からの経過年数である。2017年に設立した場合を1としている。設立から時間が経つほど財源を得る機会は増加するため、ミッション・ドリフトに影響すると思われる。

組織の人材に関して、ボランティア数を採用する。ボランティア数は、組織のミッションについての社会的評価のバロメーターとして捉えられる。組織のミッションと活動内容との整合性に関連すると思われる。

サードセクター組織に関する実証研究では、しばしば地理的要因が考慮される。活動地域の違いは、資源へのアクセス可能性や市場競争のあり様に影響する (Bielefeld and Murdoch 2004)。本稿では、各組織の事務所所在地について、「東京都特別区」「政令市」「県庁所在地」「その他市町村」の4カテゴリに分類したダミー変数を用いる。

そして、法人格の種別である。調査では、一般社団法人 (非営利型/それ以外)、一般財団法人 (非営利型/それ以外)、公益社団法人、公益財団法人、医療法人 (社会医療法人、特定医療法人/それ以外)、特定非営利活動法人 (認定/それ以外)、社会福祉法人、学校法人、職業訓練法人、更生保護法人、消費生活協同組合、農業協同組合、漁業協同組合、森林組合、中小企業等協同組合、信用金庫等、共済協同組合、労働組合、その他団体、という23の法人格等を識別している。本稿では、法制度あるいは税制上、公益的な活動への動機づけが強く、社会的なミッションへの意識がより高いと考えられる10の法人格 (一般社団法人 (非営利型)、一般財団法人 (非営利型)、公益社団法人、公益財団法人、認定 NPO 法人、NPO 法人、社会福祉法人、学校法人、職業訓練法人、更生保護法人) について、それぞれダミー変数を用いて分析する⁶。

組織が中心的に行っている事業の分野・内容を示す事業活動分野も変数として採用する。災害時救援・防災といったミッションと活動が明確化しやすい分野もあれば、地域活性化といったようなミッションが抽象的な分野もある。ここでは、16の事業活動分野をダミー変数として用いることとする⁷。

⁵ サードセクター組織の財政構造の評価に HHI を用いた研究としては、Tuckman and Chang (1991), Chang and Tuckman (1994), Greenlee and Trussel (2000), Trussel (2002); Keating et al. (2005), 石田 (2008), 馬場ほか (2010), 中島・馬場 (2012), 小田切 (2016) などがある。

⁶ これら10法人各以外の法人格は、「その他法人格」として統合した。

⁷ 事業活動分野について、以下の分析では、それぞれの分野・内容について略称を用いて表記している。

最後に、組織内部の要因として、団体設立の経緯および理事会回数を説明変数に加える。前者は、自発的に集まったメンバーによって設立されたか否かのダミー変数であり、自発的な団体の方がよりミッション・ドリフトを抑制すると考えられる。後者は、年間に開催された理事会・役員会等の回数である。メンバー間で多くのコミュニケーション機会がある方が、ミッション・ドリフトを抑制すると推察される。

以上の変数を用いて推定を行う。被説明変数に関して、前述の通り、調査では、ミッション・ドリフトに関して5つの選択肢を設定して回答を得たが、推定においては、「完全に一致している=0」「ある程度一致している=1」「一致していない(あまり一致していない+ほとんど一致していない)=2」という順序尺度の変数、および「完全に一致している=0」「それ以外(ある程度一致している+あまり一致していない+ほとんど一致していない)=1」という2値の変数、を採用することとした。推定には、順序プロビット・モデルおよびプロビット・モデルを用いる。以上の変数の記述統計量は、表3の通りである。

4. 推定結果

4.1. 財源の影響

表4が順序プロビット・モデルを用いた結果、表5がプロビット・モデルによる結果である。財源の影響についてみると、いずれのモデルでも「民間フィランソロフィー比率」が有意な負の値を示している。また、「事業収入比率」は順序プロビット・モデルで有意な正の値を示している。これは、民間フィランソロフィーの比率が高いほどミッション・ドリフトは発生しにくいこと、また、事業収入比率が高いほどミッション・ドリフトが生じる確率が高まることを意味する。一方で、「政府資金比率」については、いずれのモデルでも有意差は確認されなかった。政府資金比率は負の値をとっており、事業収入比率と類似した傾向を示しているが、先行研究でしばしば指摘されてきた政府資金のミッション・ドリフトへの影響は、本稿においては立証されなかったといえる。

財源の多様化指標である「HHI」については、いずれのモデルでも有意な負の影響を与えている。すなわち、財源の多様化はミッション・ドリフトを抑制する結果が示唆されたといえる。これは、財源の多様化によって特定のステークホルダーのプレッシャーを平準化できるという理論的想定とは異なる結果である。この結果に従うとすれば、財源多様化は、ミッ

アンケート調査における事業活動分野の選択肢は次の通りである。

1. 福祉の増進を目的とする事業、
2. 学術、科学技術、芸術文化の振興を目的とする事業、
3. 経済活動の活性化、雇用機会の拡充を目的とする事業、
4. 医療・保健の向上を目的とする事業、
5. 教育・スポーツ振興、児童・青少年育成を目的とする事業、
6. 環境保全・保護を目的とする事業、
7. 国際交流、海外支援・協力を目的とする事業、
8. 人権擁護、平和推進を目的とする事業、
9. 地域活性化、地域振興を目的とする事業、
10. 災害時救援、防災を目的とする事業、
11. 農林水産業の振興を目的とする事業、
12. 安心・安全な消費生活の確保を目的とする事業、
13. 国土整備・保全を目的とする事業、
14. 他の団体・組織の支援、市民活動の促進を目的とする事業、
15. 構成員の利益を実現することを目的とする事業、
16. その他の事業。

ション・ドリフトという文脈においては有効な戦略になり得ないことになる。

4.2. その他の説明変数の影響

この他、有意差が確認された変数について触れておきたい。まず、「年間総収入額」が有意な負の値を示している（モデルⅠ、モデルⅤ）。財政規模によって組織の構造は大きく異なるわけであるが、組織が大きくなるほどミッションと活動との整合性が課題になることを示唆している。また、「活動年数」は、いずれのモデルでも有意な正の符号となっている。活動年数が長くなるほど外圧によるミッション・ドリフトが生じる機会が増加することや、組織の成長等によってミッションと活動との関係に変化が起りやすくなることが背景にあると考えられる。

法人格については、「一般社団法人（非営利型）」「一般財団法人（非営利型）」「公益社団法人」「公益財団法人」「認定 NPO 法人」「更生保護法人」が、有意な負の値を示す傾向にある。これらの法人ではミッション・ドリフトは生じにくいということになる。これらの法人は、活動の公益性が強く求められる関係上、ミッション・ドリフトに対する内外のチェック機能が働きやすいと思われる。他方で、「社会福祉法人」については有意な正の効果を与えており（モデルⅤ～モデルⅧ）、よりミッション・ドリフトが起りやすいといえる。上記の財源の影響に関する知見を踏まえると、福祉サービスの供給主体としてより事業収入に依存する構造であることと関係している可能性がある。

事業活動分野については、「福祉の増進を目的とする事業」（モデルⅢ、モデルⅣ）および「他の団体・組織の支援、市民活動の促進を目的とする事業」（全モデル）の有意差が確認された。いずれも有意な正の符号となっている。前者については、先述したような福祉サービスとの関連が推察される。後者については、中間支援機能をもった組織のミッション・ドリフト傾向を示す結果といえる。ステークホルダーの多様性や、他団体の支援と自組織の持続性を両立することの難しさが要因として推察できるが、本稿ではこれ以上の詳細な分析は難しい。

5. 考察

本稿では、独立行政法人経済産業研究所が実施した平成 29 年度「日本におけるサードセクターの経営実態に関する調査」を用いて、サードセクター組織におけるミッション・ドリフトの発生要因を、とくに財源の観点から分析した。具体的には、政府資金や事業収入への依存がミッション・ドリフトを発生させるか否か、および財源の多様化（特定の財源への依存回避）によってミッション・ドリフトの発生が抑制されるか否か、について検証した。

分析から得られた知見は、第 1 に、財源としての継続性が見込まれ自由度の高い「事業収入」に依存するほどミッション・ドリフトは起りやすく、一方で、民間セクターからの寄付や会費・助成金といった「民間フィランソロフィー」はミッション・ドリフトには結びつ

きにくい点である。こうした関係は、先行研究で規範的に指摘されてきたが、日本の実態を基に実証されたといえる。もっとも、この結果は、「ミッション・ドリフトを回避するために、ミッションと関係の弱い事業活動(商業的活動)を回避するべきである(Weisbrod 2004)」といったような含意を導くものではない。なぜなら、日本において、深刻なミッション・ドリフトが実際に生じていると推察されるのは、サンプル全体の1割にも満たないことが明らかになった。さらに、組織が新しい環境へ適応するプロセスにおいてはミッションの広がりや再定義が生じる(Minkoff and Powell 2006)のであり、ミッション・ドリフトは組織の成長過程で起こり得る現象ともいえる。すなわち、日本の現状としては、危惧されているような深刻な問題としてミッション・ドリフトを理解する必要はないと考えられる。

第2に、財源としての安定性が高い「政府資金」への依存がミッション・ドリフトを生むという関係性は立証されなかった点である。資源異存的に、あるいは権力論的に優位な立場にある政府からの資金提供がミッション・ドリフトをもたらすという論理は、前述のように多くの研究で指摘されてきた。結果からはそうした傾向が読み取れないこともないが、統計的な有意性は確認できなかった。もっとも、本稿は、資金提供主体が「政府」であることとミッション・ドリフトとの関係を検討したものであり、政府資金の内容別の分析(補助金と委託との分類)や、資金の提供主体別の分析(国・都道府県・市町村の分類)は行っていない。政府資金の影響の実態を適切に理解するために、そうしたより詳細な分析が必要である。

そして第3に、財源の多様化がミッション・ドリフトを抑制するのではなく、逆にその発生に結びつく点である。これは先行研究での指摘と大きく異なっている。なぜこのような結果が得られたのだろうか。理由として考えられるのは、財源の多様化は、ステークホルダーのプレッシャーとミッション追及との整合の難しさを孕んでいる可能性である。たしかに、財源の多様化は、特定のステークホルダーのミッションへの介入を防ぐ目的では有効な戦略かもしれない。しかし、資金を提供するステークホルダーの増加は、同時に、そこからの複数のプレッシャーを調整するコストや、それらを自組織のミッションと整合させるコストを増大させることにつながる。多様な財源にもとづいて多様な活動を制約や影響を受けながら行うことは、最終的には組織のミッションを曖昧にしまいかねない(Weisbrod 1998; 石田 2007)。つまり、財源の多様化が過度に進展すると、ミッション・ドリフトは生じやすくなる側面があると推察されるのである。その意味では、これら財源のバランスとミッション・ドリフトの関係性は、坂本(2017)が明示しているように、単純な線形の関係として捉えるべきではないのかもしれない。いずれにしても、本稿で得られた結果は、より厳密に再検証される必要があるだろう。

参考文献

- Adams, C. and Perlmutter, F., Commercial Venturing and the Transformation of America's Voluntary Social Welfare Agencies, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol.20, no.1, 1991, pp.25-38.
- Bielefeld, W. and Murdoch, J. C., The Locations of Nonprofit Organizations and Their For-Profit Counterparts: An Exploratory Analysis, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol.33, no.2, 2004, pp.221-246.
- Chang, C. F. and Tuckman, H. P., Revenue Diversification Among Non-profit, *Voluntas*, vol.5, no.3, 1994, pp.273-290.
- Froelich, Karen A., Diversification of revenue strategies: Evolving resource dependence in nonprofit organizations, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol.28, No.3, 1999, pp.246-268.
- Greenlee, Janet S. and Trussel, John M., Predicting the financial vulnerability of charitable organizations, *Nonprofit Management and Leadership*, Vol.11, No.2, 2000, pp.199-210.
- Gutch, R. Contracting Lessons From The US. NCVO Publications, 1992.
- Johnson, M. Mixed Economies of Welfare: Comparative Perspective. Prentice Hall Europe, 1999. (青木郁夫・山本勉監訳 (2002) 『グローバル化と福祉国家の変容』法律文化社.)
- Keating, Elizabeth K., Fischer, Mary, Gordon, Teresa P. and Greenlee, Janet S., Assessing financial vulnerability in the nonprofit sector, *Faculty Research Working Paper Series, Hauser Center for Nonprofit Organization Paper No.27*, 2005.
- Kendall, J. and Knapp, M., *The Voluntary sector in the United Kingdom*, Manchester University Press, 1996.
- Kelly, K. S., *Fundraising and Public Relations*, Lawrence Erlbaum, 1991.
- Key, R., Contract management for voluntary organizations, in Osborne, S. P., ed. *Managing in the voluntary sector: a handbook for managers in charitable and non-profit organizations*, International Thomson Business Press, 1996. (ニノミヤ・アキイエ・H 監訳『NPO マネージメントーボランティア組織のマネージメントー』中央法規出版, 1999年)
- Minkoff, D. C., and W. W. Powell. Nonprofit Mission: Constancy, Responsiveness, or Deflection? in *The Nonprofit Sector: A Research Handbook* (2nd ed.), edited by W. W. Powell and R. Steinberg. New Haven, CT: Yale University Press, 2006.
- Moulton, S. and Eckerd, A. Preserving the publicness of the nonprofit sector: Resources, roles and public values. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 41(4), 2012, 656-685.
- Pfeffer, J. and Salancik, G. R., *The External Control of Organizations*, Harper and Row, 1978.

- Saidel, J. R. Resource Interdependence: The Relationship between State Agencies and Nonprofit Organizations. *Public Administration Review*. 51(6), 1991, 543-553.
- Scherer, F.M. and Ross, D., *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Houghton Mifflin, 1990.
- Smith, S. R. and Lipsky, M., *Nonprofits for Hire: The Welfare State in the Age of Contracting*, Harvard University Press, 1993.
- Taylor, M. and Lewis, J. Contracting: What does it do to voluntary and nonprofit organizations?. in Perri6 and Kendall, J. eds. *The Contract Culture in Public Services: studies from Britain, Europe and the USA*. Arena, 1997.
- Tuckman, H. P. and Chang, C. F., A Methodology for Measuring the Financial Vulnerability of Charitable Nonprofit Organizations, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol.20, no.4, 1991, 445-460.
- Trussel, John M, Revising the prediction of financial vulnerability, *Nonprofit Management and Leadership*, Vol.13, No.1, 2002, 17-31.
- Tuckman, H. P., Competition, commercialization, and the evolution of nonprofit organizational structures, in Weisbrod, B.A. ed., *To Profit or Not to Profit: The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector*, Cambridge University Press, 1998.
- Weisbrod, B. A. (1998) The Nonprofit Mission and its Financing, *Journal of Policy Analysis and Management*, vol.17, no.2, 165-174.
- Weisbrod, B. A. The pitfalls of profits. *Stanford Social Innovation Review*, 2(3), 2004, 40-47.
- 馬場英朗・石田祐・奥山尚子「非営利組織の収入戦略と財務持続性—事業化か、多様化か?—」、『ノンプロフィット・レビュー』Vol.10, No.2, 2010年, pp.101-110.
- 石田祐「財源の多様性と団体の自立性—行政委託事業収入が与える影響を中心に—」『NPO 就労発展への道筋—人材・財政・法制度から考える—』労働政策研究報告書 No.82, 2007年, pp.115-156.
- 石田祐「NPO 法人における財源多様性の要因分析—非営利組織の存続性の視点から—」『ノンプロフィット・レビュー』Vol.8, No.2, 2008年, pp.49-58.
- 小田切康彦『行政—市民間協働の効用：実証的接近』法律文化社, 2014年。
- 小田切康彦「サードセクター組織の自律性：財政的自律性の評価の試み」『RIETI Discussion Paper Series 16-J-040』, 2016年。
- 小田切康彦「協働—官民関係は何を生み出すのか」坂本治也編『市民社会論』法律文化社, 2017年。
- 水谷利亮「福祉多元主義と「第三者政府」：社会サービス供給システムにおける民間非営利セクターの機能をめぐって」『法学雑誌』第42巻第2号, 1995年, 361-386.
- 宮永健太郎『環境ガバナンスとNPO—持続可能な地域社会へのパートナーシップ』昭和堂, 2011年。

- 村田文世『福祉多元化における障害当事者組織と「委託関係」－自律性維持のための戦略的組織行動－』ミネルヴァ書房, 2009年。
- 中島貴子・馬場英朗「非営利組織の成長性と安定性に関する実証分析－NPO法人パネル・データを用いた財務分析から－」『非営利法人研究』Vol.14, 2012年, pp.69-79.
- 坂本治也「サードセクターと政治・行政の相互作用の実態分析－平成26年度サードセクター調査からの検討－」『RIETI Discussion Paper Series』15-J-025, 2015年, pp.1-34.
- 坂本治也「政府への財政的依存と市民社会のアドボカシー：政府の自立性ち逆U字型関係に着目した新しい理論枠組み」『The Nonprofit Review』17(1), 2017年, 23-37.
- 佐藤慶幸「NPOセクターと市民民主主義」奥林 康司・稲葉元吉・貫隆夫編著『NPOと経営学』中央経済社, 2002年。
- 田中弥生『NPOが自立する日－行政の下請け化に未来はない』日本評論社, 2006年。
- 高松和幸『NPOマネジメント』五紘舎, 2002年。
- 塚本一郎「公共政策の変化とNPO・政府のパートナーシップ（上）」『経営論集』50, 2002年, 147-159.
- 後房雄「日本におけるサードセクターの範囲と経営実態」『RIETI Discussion Paper Series』11-J-027, 2011年, pp.1-16.
- 後房雄『NPOは公共サービスを担えるか：次の10年への課題と戦略』法律文化社, 2009年。

<付表>

表1 サードセクター組織の財源の特徴

	民間フィランソフィー 寄付・会費（個人・企業） 助成金（助成団体）	政府資金 補助金等 委託等	事業収入 自主事業等
収入の不安定性	高	低	中
資金使途の制約	最も強い	強い	弱い
活動目的への介入	大口寄付者の意向	政策への依存	自由度が高い
組織運営に与える影響	形式化	官僚化	合理化
組織の構造的変化	資金提供者指向	政府指向	市場指向

出典：Froelich (1999)、(中嶋・馬場 2012) を一部修正

図1 ミッションと活動との一致度 (n=1040)

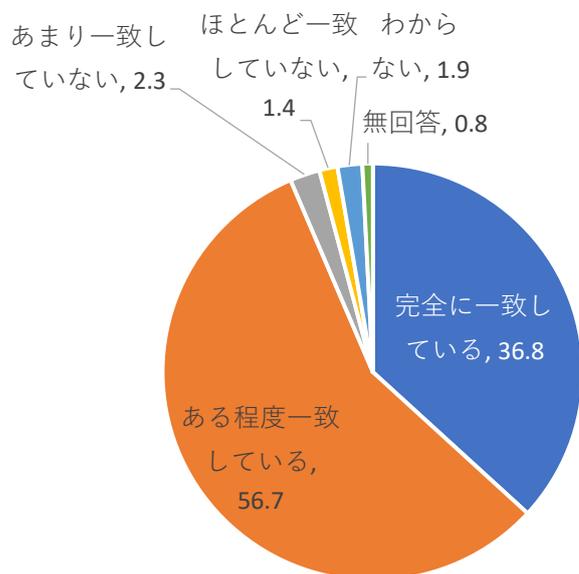


表 2 財源の内訳

	資金提供主体	内訳
民間フィランソロフィー	個々の市民	会費、寄付等
	サードセクター	寄付金、助成金等
	企業セクター	寄付金、助成金等
政府資金	政府行政セクター	補助金、助成金、会費等 事業委託、指定管理者制度、バウチャー制度等
事業収入	個々の市民	受講料、物品販売対価等
	サードセクター	委託料等
	企業セクター	委託料等
	政府行政セクター	事業委託、指定管理者制度、バウチャー制度等

表3 記述統計量

		サンプル・サイズ	平均値	標準偏差	最小値	最大値	
ミッションドリフト	完全に一致している	1012	0.380	0.485	0	1	
	ある程度一致している	1012	0.580	0.493	0	1	
	あまり一致していない+ほとんど一致していない	1012	0.040	0.193	0	1	
民間フランソロフィー比率		1040	0.279	0.367	0.000	1.000	
政府資金比率		1040	0.432	0.403	0.000	1.000	
事業収入比率		1040	0.580	0.405	0.000	1.000	
HHI		1040	0.701	0.247	0.202	1.000	
年間総収入額（万円）		1040	46458.160	318352.798	1	8599204	
活動年数（年）		1018	35.740	26.330	1	132	
ボランティア数（人）		958	24.520	248.943	0	7030	
事務所所在地	東京都特別区	1040	0.120	0.329	0	1	
	政令市	1040	0.200	0.402	0	1	
	県庁所在地	1040	0.150	0.362	0	1	
	その他市町村	1040	0.520	0.500	0	1	
法人格	一般社団法人（非営利型）	1037	0.070	0.258	0	1	
	一般財団法人（非営利型）	1037	0.040	0.195	0	1	
	公益財団法人	1037	0.080	0.271	0	1	
	公益社団法人	1037	0.060	0.237	0	1	
	認定NPO法人	1037	0.160	0.370	0	1	
	NPO法人	1037	0.140	0.345	0	1	
	社会福祉法人	1037	0.050	0.214	0	1	
	学校法人	1037	0.040	0.202	0	1	
	職業訓練法人	1037	0.080	0.273	0	1	
	更生保護法人	1037	0.040	0.193	0	1	
	その他法人格	1037	0.238	0.426	0	1	
	事業活動分野	福祉増進	948	0.210	0.410	0	1
		学術・科学技術・芸術文化振興	948	0.070	0.253	0	1
経済活動・雇用機会拡充		948	0.060	0.240	0	1	
医療・保健向上		948	0.080	0.275	0	1	
教育・スポーツ・青少年育成		948	0.120	0.320	0	1	
環境保全・保護		948	0.030	0.166	0	1	
国際交流・海外支援協力		948	0.030	0.181	0	1	
人権擁護・平和推進		948	0.010	0.097	0	1	
地域活性化・地域振興		948	0.070	0.258	0	1	
災害時救援・防災		948	0.000	0.056	0	1	
農林水産業振興		948	0.070	0.251	0	1	
安心安全消費生活		948	0.010	0.121	0	1	
国土整備・保全		948	0.010	0.097	0	1	
他団体支援・市民活動促進		948	0.030	0.169	0	1	
構成員利益実現		948	0.060	0.234	0	1	
その他の事業		948	0.130	0.340	0	1	
団体設立経緯		自発的に集まった人々により設立	1005	0.410	0.492	0	1
年間理事会回数			1018	4.600	3.894	0	40

表4 ミッション・ドリフトの発生に関する要因（順序プロビット・モデル）

	モデルⅠ		モデルⅡ		モデルⅢ		モデルⅣ		
	係数	漸近的t値	係数	漸近的t値	係数	漸近的t値	係数	漸近的t値	
民間フランソロフィー比率	-0.469	-3.15 **							
政府資金比率			0.152	1.18					
事業収入比率					0.240	1.99 *			
HHI							-0.477	-2.10 *	
年間総収入額（対数）	-0.066	-2.47 *	-0.038	-1.54	-0.049	-1.87 +	-0.033	-1.37	
活動年数	0.005	2.44 **	0.005	2.30 *	0.005	2.33 *	0.005	2.12 *	
ボランティア数	0.000	0.84	0.000	0.78	0.000	0.82	0.000	0.92	
事務所所在地	東京都特別区	-0.176	-1.15	-0.241	-1.59	-0.236	-1.57	-0.259	-1.73
	政令市	-0.035	-0.30	-0.053	-0.45	-0.058	-0.49	-0.058	-0.49
	県庁所在地	0.028	0.21	0.005	0.04	0.007	0.06	-0.009	-0.07
法人格	一般社団法人（非営利型）	-0.352	-1.85 *	-0.395	-2.09 *	-0.353	-1.85 +	-0.459	-2.39 *
	一般財団法人（非営利型）	-0.518	-2.04 *	-0.489	-1.94 *	-0.503	-1.99 *	-0.519	-2.06 *
	公益財団法人	-0.551	-2.88 **	-0.606	-3.17 ***	-0.554	-2.89 **	-0.638	-3.31 **
	公益社団法人	-0.228	-1.11	-0.288	-1.41	-0.243	-1.19	-0.386	-1.83 +
	認定NPO法人	-0.315	-1.69 +	-0.370	-1.99 *	-0.332	-1.79 +	-0.460	-2.39 *
	NPO法人	-0.157	-0.81	-0.171	-0.87	-0.136	-0.70	-0.192	-0.98
	社会福祉法人	0.441	1.72 +	0.388	1.49	0.452	1.77 +	0.443	1.73 +
	学校法人	0.231	0.88	0.259	0.99	0.336	1.28	0.191	0.72
	職業訓練法人	-0.110	-0.52	-0.096	-0.45	0.002	0.01	-0.173	-0.79
	更生保護法人	-0.970	-3.45 ***	-1.022	-3.58 ***	-0.971	-3.46 ***	-0.987	-3.51 ***
事業活動分野	福祉増進	0.316	1.76 +	0.325	1.80 +	0.345	1.93 *	0.364	2.03 *
	学術・科学技術・芸術文化振興	0.002	0.01	0.029	0.13	0.020	0.09	-0.009	-0.04
	経済活動・雇用機会拡充	0.000	0.00	0.006	0.03	0.006	0.03	-0.027	-0.13
	医療・保健向上	0.025	0.12	0.002	0.01	0.027	0.13	0.039	0.19
	教育・スポーツ・青少年育成	0.005	0.03	-0.029	-0.14	-0.015	-0.07	-0.049	-0.24
	環境保全・保護	0.048	0.16	0.013	0.05	0.033	0.11	-0.010	-0.04
	国際交流・海外支援協力	-0.162	-0.55	-0.180	-0.62	-0.142	-0.49	-0.173	-0.59
	人権擁護・平和推進	-0.153	-0.31	-0.228	-0.46	-0.211	-0.43	-0.287	-0.58
	地域活性化・地域振興	0.311	1.44	0.329	1.52	0.348	1.61 +	0.317	1.47
	災害時救援・防災	-0.461	-0.59	-0.494	-0.64	-0.482	-0.63	-0.450	-0.59
	農林水産業振興	0.038	0.17	0.097	0.43	0.099	0.44	0.055	0.25
	安心安全消費生活	-0.339	-0.90	-0.325	-0.86	-0.345	-0.91	-0.404	-1.07
	国土整備・保全	0.031	0.07	0.049	0.10	0.028	0.06	0.057	0.12
	他団体支援・市民活動促進	0.821	2.69 **	0.767	2.53 *	0.811	2.66 **	0.781	2.57 **
構成員利益実現	0.330	1.42	0.241	1.05	0.283	1.22	0.224	0.98	
団体設立経緯	自発的に設立	0.034	0.33	0.044	0.43	0.031	0.31	0.051	0.50
年間理事会回数	0.012	0.96	0.014	1.11	0.013	1.03	0.013	1.02	
サンプルサイズ	798		798		798		798		
対数尤度	-588.926		-593.253		-592.347		-591.740		
擬似決定係数	0.070		0.063		0.065		0.066		

*** $p < .001$ ** $p < .01$ * $p < .05$ + $p < .10$

※リファレンス・グループ：事務所所在地は「その他市町村」、法人格は「その他法人格」、事業活動分野は「その他の事業」。

※閾値、限界効果は省略している。

表5 ミッション・ドリフトの発生に関する要因（プロビット・モデル）

	モデルV		モデルVI		モデルVII		モデルVIII	
	係数	漸近的t値	係数	漸近的t値	係数	漸近的t値	係数	漸近的t値
民間フランソロフィー比率	-0.473	-3.00 **						
政府資金比率			0.180	1.30				
事業収入比率					0.237	1.72 +		
HHI							-0.495	-2.01 *
年間総収入額（対数）	-0.063	-2.15 *	-0.035	-1.30	-0.044	-1.56	-0.029	-1.09
活動年数	0.007	2.73 **	0.006	2.61 **	0.006	2.62 **	0.006	2.40 *
ボランティア数	0.000	0.51	0.000	0.44	0.000	0.49	0.000	0.56
事務所所在地								
東京都特別区	-0.189	-1.17	-0.250	-1.57	-0.249	-1.57	-0.275	-1.76 +
政令市	-0.024	-0.18	-0.043	-0.33	-0.046	-0.36	-0.048	-0.37
県庁所在地	0.099	0.69	0.077	0.54	0.078	0.54	0.058	0.40
法人格								
一般社団法人（非営利型）	-0.293	-1.46	-0.335	-1.68 +	-0.290	-1.45	-0.400	-1.98 *
一般財団法人（非営利型）	-0.425	-1.60	-0.397	-1.51	-0.410	-1.55	-0.432	-1.64 +
公益財団法人	-0.476	-2.38 *	-0.533	-2.66 **	-0.476	-2.37 *	-0.562	-2.78 **
公益社団法人	-0.311	-1.43	-0.372	-1.71 +	-0.325	-1.49	-0.474	-2.11 *
認定NPO法人	-0.216	-1.09	-0.274	-1.38	-0.233	-1.17	-0.368	-1.78 +
NPO法人	-0.030	-0.14	-0.049	-0.23	-0.005	-0.02	-0.069	-0.33
社会福祉法人	1.386	3.03 **	1.322	2.88 **	1.395	3.06 **	1.384	3.03 **
学校法人	0.359	1.21	0.389	1.31	0.472	1.59	0.328	1.09
職業訓練法人	-0.121	-0.53	-0.111	-0.48	-0.001	-0.01	-0.186	-0.78
更生保護法人	-1.068	-3.57 ***	-1.120	-3.68 ***	-1.058	-3.54 ***	-1.071	-3.59 ***
事業活動分野								
福祉増進	0.249	1.32	0.255	1.34	0.277	1.47	0.296	1.57
学術・科学技術・芸術文化振興	0.057	0.25	0.089	0.39	0.076	0.33	0.048	0.21
経済活動・雇用機会拡充	0.073	0.32	0.081	0.36	0.079	0.35	0.047	0.20
医療・保健向上	-0.166	-0.76	-0.190	-0.87	-0.162	-0.75	-0.152	-0.70
教育・スポーツ・青少年育成	0.037	0.17	0.003	0.02	0.015	0.07	-0.019	-0.09
環境保全・保護	0.068	0.22	0.038	0.12	0.055	0.18	0.013	0.04
国際交流・海外支援協力	-0.165	-0.55	-0.180	-0.60	-0.145	-0.48	-0.176	-0.59
人権擁護・平和推進	-0.187	-0.37	-0.252	-0.50	-0.242	-0.48	-0.318	-0.63
地域活性化・地域振興	0.329	1.41	0.349	1.50	0.372	1.60 +	0.339	1.45
災害時救援・防災	-0.409	-0.53	-0.445	-0.58	-0.432	-0.56	-0.404	-0.54
農林水産業振興	0.121	0.50	0.183	0.76	0.184	0.76	0.133	0.55
安心安全消費生活	-0.312	-0.80	-0.294	-0.75	-0.317	-0.81	-0.377	-0.96
国土整備・保全	0.106	0.22	0.133	0.27	0.107	0.22	0.141	0.29
他団体支援・市民活動促進	0.937	2.64 **	0.861	2.48 *	0.912	2.60 **	0.866	2.50 *
構成員利益実現	0.294	1.17	0.202	0.82	0.241	0.97	0.183	0.74
団体設立経緯								
自発的に設立	0.080	0.71	0.091	0.81	0.079	0.71	0.098	0.87
年間理事会回数	0.016	1.13	0.018	1.30	0.017	1.20	0.017	1.19
定数項	0.642	1.93 *	0.255	0.84	0.618	1.72 +	0.730	1.97 *
サンプルサイズ	798		798		798		798	
対数尤度	-480.920		-484.619		-483.996		-483.433	
擬似決定係数	0.096		0.089		0.090		0.091	

*** $p < .001$ ** $p < .01$ * $p < .05$ + $p < .10$

※リファレンス・グループ：事務所所在地は「その他市町村」、法人格は「その他法人格」、事業活動分野は「その他の事業」。

※限界効果は省略している。