

国土舘大学審査学位論文

「博士学位請求論文の内容の要旨及び審査結果の要旨」

「日本における国際協力 NGO の戦略について

—外部環境と財務データの視点から—

楯 晃次

氏 名 楯 晃次  
学位の種類 博士(学術)  
報告番号 甲第54号  
学位授与年月日 平成31年3月20日  
学位授与の要件 学位規則第4条第1項該当  
学位論文題目 「日本における国際協力 NGO の戦略について  
－外部環境と財務データの視点から－」

(The Strategy of NGOs for International Cooperation in Japan: Based on External  
Environments and Financial Data)

論文審査委員 (主査) 教授 平川 均  
(副査) 准教授 中山 雅之  
(副査) 教授 大橋 正明 (聖心女子大学)

#### 博士論文の要旨

題 目 「日本における国際協力 NGO の戦略について  
－外部環境と財務データの視点から－」

(The Strategy of NGOs for International Cooperation in Japan: Based on External  
Environments and Financial Data)

氏 名 楯 晃次

## 日本における国際協力 NGO の戦略について

### - 外部環境と財務データの視点から -

#### 要旨

16DI002 楯晃次

2015年9月の国連総会にて、持続可能な開発目標(SDGs: Sustainable Development Goals)が採択された。17の目標と169のターゲットからなるSDGsは、2030年まで世界の共通目標として国際機関・国家・企業・NGO等が連携し、環境・気候変動、水問題、食糧危機、飢餓、災害、感染症等といった地球規模の課題解決・改善に取り組むこととなった。

SDGsの策定以前より日本の政府・企業・NGOは、国際協力に従事してきた経緯がある。まず公的資金であるODAによる開発協力が外務省とJICAを中心に進められてきた。2015年には、ODA60周年を迎えるとともに、刻一刻と変わる国際情勢や多様化・複雑化する諸課題に対し、日本がこれまで培ってきた経験や知見、教訓を活かし、諸課題に対処していくことにより国益を確保するという認識の基、2015年に「開発協力大綱」が定められた。新大綱内においても、政府と他セクターとの連携強化の重要性について触れられており、NGOについても、連携強化や開発協力事業及び能力向上支援を実施することが明記されている。また企業やNGOといった民間および市民による国際協力も実施され、NGOでは、草の根的活動を通して、現場のニーズに寄り添った国際協力が行われている。また企業は、海外進出による現地の経済発展への貢献に加え、企業の社会的責任(CSR: Corporate Social Responsibility)や共有価値の創造(CSV: Creating Shared Value)といった考え方を基にNGOとの協働を通じた国際協力も行われている。

このように社会課題の解決を行うNGOの存在感が国内外において増してきたことにより、NGOに関する研究や調査が進められるようになった。しかしながら課題は未だ多く残されている。その中でも日本のNGOは、財務面が長年抱える課題として実態調査で指摘されている。更に筆者が行なったインタビューによっても財務課題は早急に解決したい課題であることが把握された。そこで本稿は、日本において収入規模で上位に位置するNGO団体がどのような戦略をとり成長してきたかを明らかにすることを目的とする。主に財務データと外部環境、そしてインタビュー調査データを基に次の通り研究を進めた。

第1章では、NGOが抱える課題を明らかにした上で、その課題に関する先行研究をまとめた。まず課題を明らかにする為に、予備調査として文献調査や関係者への聞き取り調査

を行った結果、財務や人材、広報、理事に関することが課題として挙げられた。その中でも、まず財務課題を解決することで、人材や広報などその他の課題を解決しやすくなるのではないかとしたことからも、財務課題に関する先行研究を確認した。その結果、財務に関する先行研究からは、財務指標を用いた研究と、戦略に関する研究の 2 つが確認できた。財務指標を用いた研究では、政策の変化などといった不確実な経営環境の中でも、団体の掲げるミッションを達成する為に、幅広く収入源を確保することで安定的な運営を図ることが望ましいと Kingma(1993)らによって指摘された。同様に、収入多様性指標(HHI: Herfindahl-Hirschman Index)が財政の安定性における重要な指標の 1 つであるという研究が Tuckman & Chang(1991)や Trussel(2002)などによって行われてきた。更に財務的成長について、Foster & Fine(2007)が「どのように非営利組織は大きくなるのか」という問いに対して研究を実施した結果、年間収入 5,000 万ドルを超える大規模団体は、一つの収入源から組織収入全体の 90%を得ており、尚且つその収入は単一のドナーから得ているのではなく、多様なドナーから得ていることなどを明らかにした。戦略に関しては、Barnard(1938)以降、様々な定義がされてきたが、Strat(2011)は共語分析を基に戦略の構成要素を明らかにした上で独自の定義を行った。本稿では、Strat(2011)の「組織は環境に応じて所有する資源を合理的に分配することによってパフォーマンスを向上させること」の定義を用いる。またこれら戦略に関する研究を NGO に応用する流れがあり、日本国内では、小島(1999)が先行研究を基に協調戦略と競争戦略、競争戦略の下位戦略として効率戦略と革新戦略にわけ、定性分析を行い、団体にて用いられる戦略の傾向を明らかにした。また石田(2008)、馬場・山内(2011)、田中ら(2012)は、海外にて進められてきた財務指標を用いた研究を日本国内の団体に応用し研究を行った。研究対象は主に中小規模団体であることから、小規模団体から中規模団体への成長パターンや規模の安定に関する研究が進められた。ただし一方で、中規模から大規模団体へ成長することに関する研究がないことが残された課題であった。

第 2 章では、本稿が定める NGO の定義と範囲を定める。その為に、まず NGO が国連にて初めて用いられたことや日本国内における NGO と NPO の概念についてまとめる。次に、本稿が定める定義を明確にした上で、本稿が対象とする NGO の範囲を、国際協力 NGO センター(JANIC)の NGO ダイレクトリーを基に定めた。

第 3 章では、戦略を考える際に、まず外部環境を把握することからも、戦後から現在までに NGO に影響を与えたと考えられる外部環境を確認する。外部環境を確認する為に、政

治的(Political)・経済的(Economic)・社会的(Social)・技術的(Technology)環境のいわゆる PEST 分析を用いる。まず政治的環境では、戦後賠償に起因する日本の国際協力政策、特に ODA について、その供出額に至る歴史背景をまとめた。また 1990 年以降、活発になった NGO への補助金の種類と供出額について提示した。経済的環境においては、企業が NGO とどのように関わってきたのか、特に CSR・CSV などの概念を整理するとともに協働事例を提示した。社会的環境及び技術的環境については、NGO の設立契機となった社会イベントを時系列で確認すると共に、技術革新が NGO に与えた影響について事例を挙げた。

第 4 章では、本稿の研究対象団体を選定した上で、団体の成長要因について財務データやインタビュー調査データを基に分析・考察する。まず NGO 業界に属する団体数・設立年・法人格・業界規模とその規模内訳を確認する為に、NGO の財務データベースを独自に構築した。次に本稿の研究対象団体を選定する為に、業界規模の変遷を確認し、2016 年度の収入規模で上位に位置する団体を選定した。その上で研究対象を 15 団体に定め、財務諸表を含む事業報告書を収集し、団体毎の収入変遷を確認した。更に収入変遷といった財務データを基にした分析だけでなく、数値には現れないが、自団体が考える成長要因を明らかにする為に、インタビュー調査を実施した。最後に、収入変遷とインタビュー調査において得られたデータを基に、各団体がなぜ成長したかについて分析し考察を行った。

第 5 章では、対象団体全体に共通する成長要因について、財務データと外部環境、そしてインタビュー調査データから分析し、日本において収入規模で上位に位置する NGO がとってきた戦略を明らかにする。具体的には、まず対象 15 団体の収入を合算し、収入変遷を確認した。団体によっては、事業報告書が収集できなかった年度が存在しており、その欠損年度においては、年間平均成長率を基に算出した。その上で、まず収入変遷とその内訳について確認し、その次に財務指標を用いて成長要因について分析を行った。収入規模が大きい団体は収入源が集中するという Foster & Fine(2007)の指摘を基に、対象 15 団体の HHI を算出し相関分析を行なった結果、収入源の集中化と収入規模については、中程度の正の相関がみられた( $r=.569, p<0.01$ )。更に団体の設立年と収入規模について相関を確認したところ、弱い正の相関が見られた( $r=.275, p<0.01$ )。加えて団体の設立年数と収入集中化について相関分析を行ったところ、同様に弱い正の相関がみられた( $r=.259, p<0.01$ )。このことから、団体が長年活動を継続することが成長に関係するものの、もっとも大きな成長要因は団体の収入源を集中化することであった。更に規模が 10 億円を超えた以降は、収入源がより集中化することも明らかになった。そこで規模が 10 億円を超える団体が行う事業

について確認したところ、核となる事業が存在していることが明らかになった。ここでいう事業とは、事業収入のことではなく、その団体が提供するサービスや商品といったビジネスのことである。その為団体によって主な収入源も、寄付金であったり、助成・補助金であったりする。このことから平常時においては、核となる事業を中心に収入集中化に努めることが必要であることが示された。また先に挙げた馬場・山内(2010)などの研究では、小規模から中規模へ拡大をするには、事業収入がその要因であると指摘されたが、本稿が対象とする収入規模の大きい団体では、必ずしも事業収入による拡大とは限らず、団体毎に異なることが先行研究とは相違する結果であった。

次に、インタビュー調査にて団体が成長要因に挙げた外部環境について確認を行った。いくつか挙げられた外部環境の内、欠損データの無い 2011 年の東日本大震災について分析を行った結果、外部環境の変化に対応したか否かで、団体は収入規模で成長または維持につながるということがわかった。また阪神淡路大震災などの外部環境を、収入変遷と照らし合わせた結果、発生年度は一過性であるものの成長している様子が確認できた。更に数値として表すことはできないが、これら外部環境に対応することで、団体のプロモーション機会になったことや、得られた一過性の寄付や助成・補助金などを、団体の基盤強化に投資したことにより、その後の成長につながったことも挙げられた。

これらの結果をもとに成長要因について考察すると、まず平常時において収入源の集中化を図り、突発的に発生した外部環境には、対応することで成長することが明らかになった。その上で、本稿が定義する戦略に適應すると次のことが言える。まず NGO には平常時と突発的に発生する外部環境がある。平常時の環境下では、主に支援者のニーズを分析し、そのニーズに応じた事業を合理的な資源分配のもと実施し、団体の成長に結びつける戦略が必要になる。次に突発的な外部環境下では、発生した外部環境の変化に対応することで、新たに得たヒト・モノ・カネ・情報といった資源を、平常時における事業に還元し成長させている。このことから NGO が成長する為には、平常時は常に収入集中化を進め、突発的に発生する外部環境の変化に対応していく戦略を取ることで成長に繋がると結論づけた。

本稿の研究結果は、日本国内の大規模団体のみに適用できるといった限定的なものである為、今後の研究課題として、まず中小規模の団体における成長要因の分析や日本以外の国・地域において検証する必要がある。更に本稿の研究は団体側の視点で成長について分析を行ったが、成長を考える上では、政府や財団、企業、一般寄付者などの支援者側の視点から、どのような NGO に対して支援したいか、という分析を行うことが必要である。

氏 名 楯 晃次  
学位の種類 博士(学術)  
報告番号 甲第54号  
学位授与年月日 平成31年3月20日  
学位授与の要件 学位規則第4条第1項該当  
学位論文題目 「日本における国際協力 NGO の戦略について  
－外部環境と財務データの視点から－」

(The Strategy of NGOs for International Cooperation in Japan: Based on External  
Environments and Financial Data)

論文審査委員 (主査) 教授 平川 均  
(副査) 准教授 中山 雅之  
(副査) 教授 大橋 正明 (聖心女子大学)

#### 博士論文審査結果の要旨

題 目 「日本における国際協力 NGO の戦略について  
－外部環境と財務データの視点から－」

(The Strategy of NGOs for International Cooperation in Japan: Based on External  
Environments and Financial Data)

氏 名 楯 晃次

2019年2月14日

## 博士学位請求論文の審査結果報告書

主任審査員 国士舘大学大学院グローバルアジア研究科 平川 均

審査員 聖心女子大学大学院文学研究科 大橋正明

審査員 国士舘大学大学院グローバルアジア研究科 中山雅之



### 1. 提出論文

「日本における国際協力 NGO の戦略について-外部環境と財務データの視点から-」  
(The Strategy of NGOs for International Cooperation in Japan: Based on External  
Environments and Financial Data)

(A4版 日本語 30行組 120枚)

提出者：楯晃次

事前審査 : 2018年10月18日  
提出日 : 2018年11月25日  
最終提出日 : 2019年1月11日  
資格検定 : 2019年1月25日  
口頭試問及び公聴会 : 2019年1月25日  
審査会 : 2019年1月25日

### 2. 論文要旨

本博士学位請求論文（以下、本論文という）は、以下の構成からなる。

- 第1章 NGOの定義と位置付け
- 第2章 研究の背景と目的
- 第3章 NGOを取り巻く外部環境
- 第4章 研究対象団体
- 第5章 全体の分析・考察

本論文は、日本政府が国際協力を実施するパートナーとして位置づける非政府・非営利組織の NGO の成長戦略を、国内の特に収入規模の大きな組織に焦点を当てて明らかにすることを目的としている。分析の視点は、財務データ、組織成員が認知する成長に関する質的データ、また国際協力の対象である外部環境を考察の対象とするものである。以下では、提出された学位請求論文



の内容を、その構成に沿って要約する。

第1章では、境界線が曖昧である NGO の範疇を規定し、歴史的経緯を振り返りつつ、現在の日本における NGO の存在を複数の資料を基に検討する。特に NPO との相違や法人格による区分の意味を丁寧に説明し、本研究における定義を確定している。

第2章では、日本の NGO が抱える課題をまとめる。先行研究のレビューと関係者への聞き取り調査から、日本の NGO が有する様々な課題の中で財務の重要性を抽出している。まず、この課題に関する先行研究を詳細に整理し、財務指標を用いた研究と、戦略に関する研究の2つのアプローチがあることを確認する。次いで、これらの2つのアプローチを総合的に考察する。まず財務指標を用いた研究は、収入源の多様性が組織の安定性を確保するために重要である一方、他方で成長性に関しては収入源を絞り集中させることが望ましいと整理する。戦略に関しては、経営・マネジメントの分野での戦略研究を整理し、本研究での戦略の定義を定めている。そして戦略に関する先行研究をレビューし、非営利組織においても外部環境が NGO の組織に最も大きな影響を与える要因であることとの結論を得る。次いで、日本の非営利組織と戦略に関する研究を整理し、残された課題としては戦略を動的に分析すること、大規模 NGO 組織に関するさらなる研究の蓄積の必要性を指摘している。

第3章では、NGO の成長戦略を考える上で不可欠な外部環境の内、特に強い影響を与えた出来事を、日本の開発協力の歴史に沿って今日に至るまで整理する。中でも大きな影響を与えた出来事として、次のものが挙げられている。政治面では、戦後賠償に起因する日本の国際協力と政府開発援助 (ODA) の実施、また 1990 年以降の政府の補助金政策の開始である。経済面では、企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility) や共有価値の創造 (Creating Shared Value) などの概念が生まれる中で、企業と NGO の連携の出現である。社会的な課題として、インドシナ難民や国内の激甚災害の発生があり、さらに技術面では、ICT の発達とブロックチェーンの出現などを挙げている。これらの外部環境の変化が、本章では、NGO の戦略にどのような影響を与えたのかを丁寧に論じている。

第4章では、まず研究対象である大規模組織の中から調査対象の選定作業を行なう。初めに本研究で日本の NGO と定義をした 258 組織の財務諸表を基に財務数値を一つずつ拾い上げ、組織ごとにおよそ3年分の種類別の収入金額の経年データベースを構築する。同時に各組織の設立年や法人格などの基本属性を加えて、日本の NGO の現在の姿を明らかにする。次に、全組織 258 の中から収入規模で上位に位置する 15 団体を抽出し、分析対象に定める。これらの団体については、更に財務諸表を設立当時にまで遡って入手可能なデータを拾い上げ、財務データベースに追加して成長の概略を数値で把握できるデータベースを完成させている。

さらに、数値には現れない成長要因を明らかにする為に、当該組織のマネジメント層へのインタビュー調査を実施し、最終的に収入推移とインタビュー調査で得られた情報、加えて外部環境の変化と認められる社会的出来事への対応を総合的、メタアナリシス的に分析し、各組織の成長戦略を明示化している。

第5章では、調査組織全体に共通する成長要因を検討するために、これらの組織の収入を合算し、インタビュー調査の内容と外部環境の変化への対応状況を総合して考察を行う。まず財務面では、収入源の集中化と収入規模が中程度の有意な相関関係のあることを確認する。さらに調査対象組織の中で収入規模がより大きい組織に絞れば、収入源の集中化と収入規模の相関が一層強いことを確認する。但し、各組織が集中する収入の種類は寄付や会費、あるいは事業収入など、組織により異なるものであって、必ずしも事業収入が多くなってはいなかった。この分析結果は、先行研究が一般的に指摘してきた、NGOの小規模から中規模へと成長するに際し事業収入が重要であるとの主張とは異なる知見である。次にインタビューで得たデータと財務データ、さらに外部環境の変化が伴うような大きな社会的な出来事の発生にどの様に対応をしたかを丁寧にすり合せて分析し、対応が成長をもたらすことを説明している。

最後に本研究のまとめとして、NGOが成長するために採るべき戦略は、日常時と外部環境の変化する社会的な出来事の発生時とに分けて決定するべきであると結論する。日常においては、収入源の集中化が成長を促す戦略とする。これは組織の安定性を保持するために収入源の多様化が必要であるとした先行研究を覆すものであり、重要な発見である。外部環境の変化の伴う出来事の発生時の戦略は、その機会を逃すことなく速やかに対応をする必要性があり、その際、この対応によって得た資源を日常の事業のオペレーションに還元して、より強固な組織を構築することが必要であるとしている。本研究は、この異なる状況下で採用される二つの対応をつなぎ組織を成長させる戦略モデルを提案している。

### 3. 審査結果

本論文はNGOの財務データをベースに置き、その成長要因を日常の収入構成の分散度合いと、外部環境の変化する社会的な出来事への組織の対応とを考察し、NGOの成長戦略を見出そうとするものである。この分野においては研究蓄積が少なく、この点に本研究の意義を見出すことができる。研究の手順としては、困難な財務データの収集を複数の情報源を発掘し、考察対象のNGOの創業時から直近までの時系列データを構築する。さらに組織構成員が認知しているがデータとしてこれまで軽視されてきた成長要因を、細部に渡るインタビューを通じて分析データに昇華する。こうして定量的・定性的データを総合し、特に外部環境の変化への対応内容を合わせて、各組織が採った成長のための創発的な戦略を描き出すことに成功している。研究は丁寧な手順でなされており、研究手法も妥当と判断される。

本論文の特徴と学問上の意義を以下の5点にまとめることができる。

(1) 従来のNGO研究は、貴重な研究蓄積があるが、現場の開発論に焦点が当てられ、その活動基盤となる組織マネジメントに関する研究蓄積が比較的少なかった。本研究は、この点でNGO研究への貢献が大きい。

(2) 非営利法人の財務データの収集は他にも研究実績があるが、法人格をまたぐNGOの財務データをまとめてその規模を明示したことは、今後のNGOの財務研究に役立つ基礎材料を提供して

いる。

(3) 本研究はインタビューを通じて、日本の大規模 NGO のマネジメント層から直接に成長要因に関する内部情報を得ることに成功しており、この点でも貴重な情報を提示している。

(4) 日本の非営利組織のマネジメントに関するこれまでの研究は、中小規模の組織を対象にするものが多かった。本研究は、大規模組織の成長戦略を明らかにしており、これまでの研究蓄積と連結することで、非営利組織の成長パターンを総合的に描けるようになった。

(5) NGO のマネジメントを日常と、非日常的な外部環境の変化時に前提条件を分け、それぞれの状況下で採られた対応、戦略を識別したことで、継続的な成長パターンの明示に成功している。

とは言え、本研究ではさらに深めるべき幾つかの論点も残されている。かつて順調に成長し中規模程度の組織になりながら、その後の成長に失敗した組織との比較も必要だろう。そうした事例の考察を加えるならば、成長戦略の重要性をより明確にできたであろう。また収入について、その種類の分類はされているが、各収入の中身については具体的分析に乏しい。財務上の考察をより具体的に行い、成長要因の研究を一層深める必要がある。さらに、本研究では、非日常的な社会的な出来事への対応から得られた資源が日常のオペレーションに投資され組織の成長を促したとされているが、これは組織成員の主観的認知で説明されている。この主観的認知を具体的・客観的に解明する必要がある。2つの戦略の結節点を明確にすることで、より効果的な戦略が提示できるものと思われる。

また、NGO のこれまでの発展は、人間味あふれる NGO 成員の努力によるところが大きい。こうした人々の息遣いが本研究の中に組み込まれていれば、さらに膨らみと深みのある研究となったように思う。今後の研究の一層の発展を期待したい。ただし、これらの課題は本論文の基本的な価値を損なうものではない。

本論文は、世界的にもその存在の重要性が高まっていながら十分に開拓されてこなかった国際協力 NGO の成長の戦略を、日本について日本の NGO の詳細な財務データの収集と丁寧なインタビュー調査とによって総合的に考察した意欲的な研究であり、理論的・実践的にも示唆に富むものである。何よりも国際社会では、セクターを超えて社会課題を解決しようとする動きが生まれており、これまでの国際協力の主体と考えられてきた政府だけでなく、NGO の属する市民社会、営利セクターの企業、それぞれのアクターが境界を超えて世界的な課題に取り組んでいる。こうした国際環境下において本研究は時宜を得た研究であり、実践的また研究面での発展にも大きく寄与するものである。

以上、われわれは審査員一同の責任において、国土舘大学大学院学則第 51 条に基づき慎重に審査した結果、本学位請求論文が学術博士学位授与に値するものと判定する。