

# 地域におけるNPO法人の協働意識： 京都府山城地域のNPO法人調査の分析結果から

桜井政成

- I. はじめに：NPO法人の現状
- II. 日本におけるNPO法人と行政との関係性
  - 1. 公共サービスのプロバイダーとしてのNPO法人
  - 2. 競争から協働への転換？
  - 3. 協働に関するNPO法人側の意識
- III. 協働意向へ影響する組織条件：山城地域NPO法人調査の分析①
  - 1. 分析の概要
  - 2. 分析結果
- IV. 協働の消極／積極性の理由：山城地域NPO法人調査の分析②
  - 1. 行政との協働意向
  - 2. 地域団体との協働意向
- V. おわりに

## I. はじめに：NPO法人の現状

本研究は特定非営利活動法人（以下、NPO法人と略記）と政府との関係性として近年注目を集めている「協働」について、NPO法人側の意識を検討するものである。

1998年に特定非営利活動促進法（以下、NPO法と略記）が成立してから、10年が経とうとしている。この間、NPO法人は順調に全国でその数を増やし、2007年10月31日現在では32909団体にまで至っている<sup>1)</sup>。そもそもNPO法人とは、NPO法の第1条にあるように、「ボランティア活動をはじめとする市民が行う自由な社会貢献活動としての特定非営利活動の健全な発展を促進し、もって公益の増進に寄与すること」を期待して創設された法人格である。「特定非営利活動」には17の分野がNPO法によって指定されているが、実際、どのような領域での活動が多いのであろうか。内閣府『平成18年度市民活動団体基本調査報告書』<sup>2)</sup>によれば、定款で定めている特定非営利活動分野は、「保健、医療又は福祉の増進を図る活動」（59.2%）、「子どもの健全育成を図る活動」（42.9%）、「社会教育の推進を図る活動」（42.6%）、「まちづくりの推進を図る活動」（42.3%）の順に多かった（なお、定款では特定非営利活動分野を複

数定めることができるので、回答も複数回答である）。さらに定款で定めている活動分野のうち、主な活動分野をひとつ回答したものをみると、「保健、医療又は福祉の増進を図る活動」（39.9%）、「子どもの健全育成を図る活動」（10.4%）、「学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動」（10.0%）、「環境の保全を図る活動」（9.6%）の順に多い回答となっている。

同報告書によれば、保健医療福祉と子ども分野の合計がNPO法人全体の半数を占めている。この結果からは、NPO法人は対人援助を中心とした公共サービスの供給者として、その存在感を地域社会で示している姿が思い浮かぶかもしれない。NPO法人は行政が行うサービスの代替、もしくは補完者なのであろうか。

また、同調査から、NPO法人の活動規模についてみると、NPO法人の年間収入および年間支出の平均値は1745万円、1274万円となっている。しかしこれには事業規模の大きい法人の影響があるため、中央値で見ると484万円と443万円になっている。また、500万円未満の法人が全体の約5割（年間収入で49.1%、年間支出で51.0%）であり、1000万円未満では約6割（年間収入で62.3%、年間支出で63.7%）を占めている。資産についても50万円未満の法人が38.6%となっており、

これらのデータからNPO法人の財務基盤はきわめて脆弱であることが理解できる。こうした組織基盤が脆弱なNPO法人に、どこまで期待される「公益の増進」が実現できるのだろうか。

本研究ではこうしたNPO法人の現状をふまえて、まずは日本においてNPO法人と行政とが「協働」への期待を強めている背景を考察する。そしてNPO法人側の協働意識に注目し、協働の意向が醸成される条件は何か、また、協働の意向が団体によって異なる理由は何かについて、分析する。これらの分析結果に基づき、最後に政策的な含意について述べたい。

## II. 日本におけるNPO法人と行政との関係性

### 1. 公共サービスのプロバイダーとしてのNPO法人

前述の通り、NPO法人の活動分野は現状、「保健医療福祉」や「子ども」という、対人援助サービスに大きく偏っている。このため、NPO法人が行政に代わる公共サービスの担い手として期待され、その活動規模を拡大しているのではないかと想定した。これについて、介護保険制度による居宅介護サービス市場を例として取り上げて、もう少し詳細にその状況を考察しておきたい。

2000年の介護保険制度の施行から、居宅介護サービス市場は政府が財源を保証し、価格を一律定め（介護報酬）、その上で様々な事業者がサービスを提供する市場形態をとっている。その事業者は、政府組織としての地方公共団体、非営利組織としての社会福祉法人や特定非営利活動法人や医療法人、営利組織としての企業、その他の団体（協同組合など）が入り乱れている。こうした市場は「疑似市場」(quasi-market) または、「混合市場」(mixed-form market) などと呼ばれている。

こうした市場は、政府が公共サービスの提供において、「政府の失敗」を認識し、市場メカニズムのメリットを享受しようとして導入される。「政府の失敗」とは、ワイズブロードが提起した「中位投票者理論」に基づく議論である (Weisbrod, 1975)。ワイズブロードによれば、公共財を調達するための費用負担は各個人の支払う税によるものであるため、平均的なニーズに対して画一的にしかサービスを提供できない (中位投票者理論)。このため、政府では多様化する需要にきめ細かく供給するには限界があるとされる (政府の失敗)。このような背景により、政府が提供できない多様な公益的ニーズに柔軟

に対応する非営利組織が、公共サービス提供者として期待される。

しかし居宅介護サービス市場の現状からは、非営利組織が十分にその期待される役割を果たせていない姿が明らかとなっている。厚生労働省『平成17年介護事業経営実態調査』によれば、2005年現在、全国で認知症高齢者を対象としたグループホームを提供する事業者は、営利法人が50.5%と、過半数のシェアを占めるに至っている。それに対して非営利事業者は全体の48.8%、協同組合も含めると49.0%となっており、その中でもNPO法人は5.8%に過ぎない。また、訪問介護（ホームヘルプ）サービスにおいては、非営利陣営はより劣勢を強いられている。営利法人が53.9%であるに対して、非営利事業者は41.1%、協同組合を含めても44.7%である。そのうちNPO法人は5.4%と、こちらでもわずかなシェアに過ぎない。

こうした傾向は他の居宅介護サービスにもみられており、したがって介護保険制度がNPO法人を発展させているわけではないことが明らかとなっている。また非営利組織全体でみても、営利企業の事業提供者に後塵を拝していることは明白である。

### 2. 競争から協働への転換？

ギドロンは、ワイズブロードに代表される新制度派経済学によるNPOと政府の関係性の説明を「競争パラダイム」と呼び、その限界を次のように指摘する (Gidron et. al., 1992)。まず、競争パラダイムでは、NPOと行政との関係を「ゼロ・サムゲーム」で捉えており、NPOを単に行政の補完としてしかみていないことである。しかし、多くの福祉国家では政府の役割が拡大し続けているが、その中でもNPOは存在し続けており、こうした見方は誤っているとした。さらに、競争パラダイムでは公共サービス供給において、財源とサービス供給とを区分していないことを批判している。財源とサービス供給とを峻別することで、NPOと政府との役割分担のあり方の多様性が考えられるとしている。

こうしたギドロンの立場は、いわば「協働パラダイム」であるといえる (塚本, 2007)。わが国でも近年、NPOと政府との協働が強調されるようになってきた。ただしわが国のNPO法人がこれまで「競争」にさらされていたかは疑問である。前項でみたように、介護保険市場という疑似市場の中でNPO法人はその存在感を発

揮しておらず、政府からもそれが期待されていたと言  
い難い。また、そもそもほとんどのNPO法人は、こう  
した競争とは無縁の環境に身を置いている。では、どう  
いった文脈から、日本ではNPO法人と政府との協働が  
求められるようになってきているのか。

振り返ってみると、わが国ではNPO法の制定以降、  
各自治体レベルでの相次ぐNPO法人支援機関・施設の  
設置によって、その振興が図られてきた経緯がある。  
NPO法人には新たな「公益の担い手」として高い期待  
が寄せられていたものの、まだ法人の数自体が少なか  
った当時においては、産み、育てることが政府側のなす  
べきことという認識だったのである。とりわけ、特定非  
営利活動促進法人の所轄官庁となる都道府県では、促  
進法の施行にあわせて条例制定が求められた。それを機  
に単なる手続き条例にとどまらず、広くボランティア  
やNPOを支援していこうという理念的な部分を盛り込  
んだり、活動拠点の整備をうたう条例にした都道府県  
もあった。いわゆる、「NPO支援センター」だとか「市民  
活動支援センター」といった名称で開設されている施設  
である。こうして設置された支援機関においては、相談  
窓口の開設や資料の設置、会議室・作業室等の貸し出し  
や、期限付きで安価にオフィスを貸し出す（インキュ  
ベーター・オフィス）などの事業が行われている。すな  
わち、これまでの政府サイドはNPO法人に対して、一貫  
して「支援」という側面をもっとも強く打ち出していた  
のである。これに対して近年、「協働」の高まりが認め  
られる。明治大学経営学研究所およびアーバン・コ  
ミュニティプラットフォームによって実施された「地  
域づくりにおけるNPO・自治体の協働の事業化・制  
度化・システム化の現状に関する全国自治体アンケ  
ート調査」<sup>3)</sup>によれば、自治体がNPO法人・法人格  
を持たない市民活動団体との協働を行った実績は、  
回答自治体330のうちの272であり、全体の82.4%  
にもものぼっていた。では、その協働の理由とは何  
なのだろうか。同調査によれば（複数回答）、もっ  
とも多い回答は「自治体では提供できないサービスの  
提供」（80.5%）であったが、次いで多い回答は  
「協働する相手方の支援や活動の促進」（60.7%）  
となっていた。すなわち、必ずしも「協働」という  
用語からイメージされる対等な関係性ではなく、な  
おも引き続き、支援アプローチの枠組みを引きずり  
ながらの施策展開が多く自治体では行われている  
のである。なお、その他の理由としては、「住民の地  
域活動へ

の自発的参加の促進」が50.7%、「新規性・独創性  
に富む事業の実施」が41.9%、「効率性向上による  
経費削減」が28.7%などとなっている。

また、協働に際しての課題（複数回答）としても、  
「自治体内部のNPO理解度強化」（70.1%）や「協  
働に関する施策や制度、事業等の構築」（62.4%）  
などの、行政内部の体制等未整備に関する事項が  
高順位であがっている。また、「NPOの基盤強化や  
育成」についても4割以上の自治体が回答してい  
る（41.5%）。前述のとおり、現状において、  
NPO法人の大半の財政基盤は脆弱である。その  
ため、自治体サイドはNPOを「公益の増進」の  
ための協働のパートナーとして期待しつつも、  
同時にその発展のための支援を継続せざるを得  
ないと認識しているであろう。

ただし、同調査によれば、こうした協働の制  
度化については、指針や基本方針を策定してい  
るところが調査自治体全体の22.8%、また検  
討中のところが20.4%と、あわせて4割以上  
の自治体が制度化に前向きであることが理解  
できる。さらに、条例制定まで行っているところ  
は調査自治体全体の7.4%、検討中が10.1%  
と、あわせると全体の2割近くにのぼる。

このようにNPO法人に対して、支援ア  
プローチの枠組みを引きずりつつも、協働ア  
プローチへの転換が多く自治体で確実に実施  
されつつあることがみてとれる。

### 3. 協働に関するNPO法人側の意識

こうした行政サイドからのアプローチに  
対して、NPO法人サイドはどのような認識  
を持っているのだろうか。内閣府『平成18  
年度市民活動団体基本調査報告書』から  
それを読み取ってみたい。

同調査結果によると、過去2年間に行政  
（国、地方公共団体）と連携・協働を行  
ったNPO法人は全体の約75%であ  
った。また、その具体的内容（複数回答）  
としては、もっとも多かったのが「法人  
の行う活動に対し、行政から資金（補  
助金や委託費等）を受けた」であり、  
全体の36.2%であった。次いで「行政  
が行う事業の企画立案に参加した（各  
種審議会、委員会等へ市民活動団体、  
市民代表として参加、参与）」が30.5%  
であり、その他、多かった回答として  
「行政との共催の行事を実施した」（  
27.9%）、「行政と定期的に情報交換  
を行った」（27.0%）などとなってい  
る。

行政と連携・協働した活動を実施しようとする際のメ

リット（複数回答）についてみると、「法人の設立目的に沿った活動が広がる」（60.3%）と、「法人の活動に対する認知度が上がる」（60.0%）がそれぞれ6割にのぼっている。NPO法人は行政と協働することで、活動と認知度の拡大を図りたいと考えているようである。その他、回答の多かった順に、「行政との距離を短縮できる」（43.2%）、「法人の活動だけでは難しかった地域・社会の課題解決や市民に有益なサービスの提供ができる」（39.5%）、「他のNPO法人やボランティア団体とのネットワークがひろがる」（39.3%）、「地域住民との距離を短縮できる」（36.1%）などとなっている。多様なアクターとのネットワーク形成が図られ、単独の活動ではなし得なかった成果が導かれる期待があるようである。

また、行政と連携・協働した活動を実施した際の問題点（複数回答）として、「問題と感じたことは特段ない」と回答する法人（22.9%）がある一方、NPO側の経済的負担（26.1%）や手続きの煩雑さ（18.0%）が問題と感じられている。さらに、行政と連携・協働した活動を行うにあたり、NPO法人自身が今後の取り組みたいこと（複数回答）として、回答の多かった順に「地域住民との連携・協働」（40.0%）、「連携・協働についての企画・提案力の向上」（35.9%）、「法人の組織運営能力の向上」（30.8%）、「様々な団体・個人とのネットワークの形成」（29.6%）などとなっている。これらの回答結果から、協働のあり方や、そのための団体内での準備が課題としてみてとれる。

以上、日本における行政とNPO法人の関係性の現状について、NPO法人の状況や、近年の施策展開、NPO法人へのアンケート結果などから概観してきた。わが国では、政府、それも自治体レベルにおいてNPO法人に対して「支援」から「協働」へとアプローチの転換がなされようとしている。これに対し、NPO法人側も様々なそのメリットを期待しつつも、協働自体のあり方や、そのための団体内での準備が課題としてあげられている。しかし、全てのNPO法人が協働を望んでいるわけではない。ではどのようなNPO法人が協働に積極的なのだろうか。協働に消極的な団体の理由は何か。こうした点については、全国規模の調査からは明確になっていない。

また、行政との協働もさることながら、地域住民や地域の諸団体との連携もNPO法人は望んでいる。ただし、その両者（行政との協働と地域との協働）の関係については十分に明らかではない。行政との協働と住民との協

働とは、NPO法人にとってどのような違いや関連性があるのだろうか。

### Ⅲ. 協働意向へ影響する組織条件：山城地域 NPO法人調査の分析①

#### 1. 分析の概要

以下では、NPO法人の協働意向を分析していく。なお以降の分析は、立命館大学大学院政策科学研究科、京都府山城広域振興局企画総務部企画振興室、そして特定非営利活動法人きょうとNPOセンターの共同事業として実施した「京都府山城地域NPO法人の運営と協働に関する実態調査」から得られたデータを用いている<sup>4)</sup>。同調査は2007年8月から11月にかけて行われ、京都府山城地域のすべてのNPO法人（108団体）にアンケート票を郵送配布し、47団体から回答を得ている。

まず、NPO法人が行政や地域団体との協働を図る意向について、その組織的な条件を探りたい。NPOは、組織ライフサイクルによって組織課題が変化したり（田尾, 1999）、理事会の構成によって戦略が異なったり（Oster, 1995）する。したがって、まずはどのような組織条件が、行政や地域団体との協働意向を高めることにつながるのかを把握する必要があると考えるためである。このため、行政との協働意向、および地域団体との協働意向を従属変数とし、団体の状態を表す諸要因を独立変数とした多重回帰分析を行った。

分析の手順は次の通りである。まず、回帰モデルを決定するために、想定されるすべての変数をステップワイズ法（変数増減法）によって投入し、最適な変数群を選定した。そして選ばれた変数群を最小二乗法によって解析し、それぞれの標準偏回帰係数（ $\beta$ ）を求めた。なお、使用した統計解析ソフトはJMP (ver.6.0) である。

従属変数としての「行政との協働意向」については、「貴法人は行政（国、府県、市町村）と今後、関わりを深めたいですか」とたずねている。回答は1（まったく関わりたくない）から、5（とても関わりを深めたい）の5点尺度を採用している。同様に、「地域団体との協働意向」についても、「貴法人では、自治会、町内会、老人クラブなどの地域団体と今後、関わりを深めたいですか」とたずねている。回答も行政の場合と同じく、1（まったく関わりたくない）から、5（とても関わりを深めたい）の5点尺度を用いている。

また、初期のモデル決定のための独立変数として採用したものは次の通りである。

① NPO法人の財務状況

- ・ 年間収入総額
- ・ 年間収入総額に占める寄付・会費収入の割合
- ・ 年間収入総額に占める事業収入の割合
- ・ 年間収入総額に占める委託・補助金収入の割合
- ・ 年間収入総額に占める雑収入の割合

② 代表者の状況

- ・ 代表者の年齢層（20代以下を1とし、以下、30代を2、40代を3、50代を4、60代を5、70代以上を6としている）
- ・ 代表者の性別（男を1、女を2とするダミー変数を使用）

③ 団体の活動状況

- ・ 活動分野（保健医療福祉分野を1、それ以外の分野を2とするダミー変数）
- ・ 活動年数（法人格を取得する前から活動している団体は結成時期からカウント）
- ・ 活動エリア規模（単一市町村内規模・山城エリアの複数市町村内規模・京都府内規模・全国規模、の4点尺度で測定）
- ・ 今後の活動展開の積極性（「1. 現状を維持していきたい」・「2. どちらかと言えば活動を拡大していきたい」・「3. 積極的に活動を拡大していきたい」・「4. 活動の範囲を縮小・整理したい」、の4点尺度で測定）
- ・ 団体課題の多様性（団体の活動における課題の類型数をカウント。類型は、「活動メンバーの世代交代や増員」、「中心的な活動メンバーの不足、業務や組織の専門化・高度化が必要」、「活動のマネリ・対象者が固定している」、「団体としての活動意義を見失っている」、「活動基盤が不安定（資金面・拠点面など）」、「行政との連携がうまくいかない」、「他の団体との連携・協力がうまくいかない」、「事故・トラブル・悪い評判がおきた」、「活動のPR（広報）が不足している」、「赤字・借金が多い」、「法人事務の煩雑さや事務経費・税負担」、「その他」の14種類）
- ・ 活動ネットワークの多様性（利害関係者の類型をあげてそれらと日常的に関わりがある場合にはチェッ

ク。チェックされた類型数をカウントしている。類型は、「事務所のある市町村役場」、「その他の市町村役場」、「府・市町村の公共施設」、「京都府の機関」、「国の機関」、「活動が同種のNPO」、「活動が異種のNPO」、「ボランティア団体」、「町内会・自治会」、「社会福祉協議会」、「NPOセンター」、「民間企業」、「マスコミ関係」、「小・中・高等学校」、「大学や研究機関」、「福祉・介護施設」、「医療機関」、「その他」の18種類）

④ 理事会の状況

- ・ 理事数の合計
- ・ 理事会の平均年齢層（20代以下を1とし、以下、30代を2、40代を3、50代を4、60代を5、70代以上を6とする6段階尺度で測定。）
- ・ 理事会の開催頻度（年に何回程度開催するか）

⑤ 行政・地域団体との協働

- ・ 行政との協働経験の多様性（過去2年間の、国・地方自治体との連携・協働実績の内容をたずね、その類型の数をカウントした。類型は、「法人の運営（人件費、管理費）に対し、行政から資金（補助金や委託費等）を受けた」、「法人の行う活動に対し、行政から資金（補助金や委託費等）を受けた」、「行政と共催の行事を実施した」、「公共施設の管理・運営を行った（指定管理者・管理運営委託等）」、「恒常的な活動拠点として公共施設を使用した」、「行政が行う事業の企画立案に参加した（各種審議会、委員会等へNPO代表として参加、参与）」、「行政と定期的に情報・意見交換を行った」、「行政職員を対象にした研修等を開催した」、「協働事業を行政に提案する制度に応募し、対象となった」、「その他」の10種類。）
- ・ 地域団体との協働経験の多様性（過去2年間の、町内会・自治会等の地域団体との連携・協働実績の内容をたずね、その類型の数をカウントした。類型は、「法人の事業に参加・協力してもらった」、「地域団体の事業に参加・協力した」、「共催の行事を実施した」、「活動拠点として公民館等の地域施設を使用した」、「寄付や会費等の資金的援助を受けた」、「情報・意見交換を行った」、「地域団体役員を対象にした研修等を開催した」、「その他」の8種類）

なお、分析データの入手元については、②から⑤についてはすでに述べたとおり、「京都府山城地域NPO法人の運営と協働に関する実態調査」から用いている。しかし①は「京都府NPO協働ポータルサイト」(<http://npo.pref.kyoto.lg.jp/npo/top/PrtIRTopMenu.html>, 2007年10月20日閲覧)から各NPO法人の平成18年度の事業報告書を入手し、そこからデータを引用している。各変数の平均値、標準偏差は表1の通りである。

表1 変数の平均値・標準偏差

	平均値	標準偏差	N
行政協働意向	4.06	0.89	47
地域団体協働意向	3.77	1.07	47
年間収入総額	15158419	27204186	47
寄付会費収入割合	0.22	0.32	42
事業収入割合	0.62	0.40	41
委託補助収入割合	0.10	0.23	42
雑収入割合	0.02	0.05	41
代表者年齢層	4.11	1.08	44
代表者性別	1.28	0.46	46
活動分野	0.40	0.50	47
活動期間	6.49	5.48	45
活動エリア	2.21	1.18	47
理事合計	6.85	5.04	47
理事会年齢	3.78	1.11	46
理事会頻度	5.34	4.95	46
活動展開意向	3.17	0.82	47
ネットワーク	2.87	1.75	47
活動課題	5.00	3.25	47
行政協働経験	2.36	1.42	47
地域団体協働経験	1.47	1.54	47

## 2. 分析結果

まず、「行政との協働意向」について分析を行った。先述の独立変数群をステップワイズ法によって投入した(変数増減法)。変数の増減については、p値0.25水準で行った。その結果、「年間収入総額に占める事業収入の割合」、「行政との協働経験の多様性」、「地域との協働経験の多様性」の7変数を用いて構成することが最適なモデルであるとされた(Cp=5.9167361、AIC=-23.257)。

この4変数を用いた回帰モデルで最小二乗法により標準偏回帰係数を推定した。分析結果は表2の通りである。

表2 行政との協働意向

	標準β	VIF
事業収入割合	-0.207	1.055
行政協働経験	0.486*	1.197
地域協働経験	-0.183	1.243
地域協働意向	0.296*	1.258
R2乗		0.422
自由度調整R2乗		0.358

\*p>0.05

分析の結果、行政との協働意向に有意に影響しているのは、「行政との協働経験の多様性」(正の効果)と、「地域団体との協働意向」(正の効果)であった。

「行政との協働経験の多様性」が行政との協働意向を増すという結果は、行政との接点が多い団体ほど、行政に対する理解が拡大し、そのために協働への期待が高まるからではないかと推測する。すなわち、組織活動の経路依存的(これまでの取組に依拠する)な側面が強いと考えられる。

また、「地域団体との協働意向」が高いほど行政との協働意向を高めているという結果であるが、これは、地域団体との協働を図るために行政との協働を望んでいるとも考えられるし、そもそも様々な組織との協働を望んでいる団体であるとも解釈できるだろう。いずれにしても積極的に組織運営をしている団体であることが推測される。

続いて「地域団体との協働意向」を従属変数とした分析結果について述べる。先ほどと同じく、適切なモデルを作成するために、独立変数群をステップワイズ法によって投入した(変数増減法)。変数の増減についても同様に、p値0.25水準で行った。その結果、「年間収入総額に占める寄付・会費収入の割合」、「活動年数」、「理事会の平均年齢層」、「行政との協働経験の多様性」、「行政との協働意向」の5変数を用いて構成することが最適なモデルであるとされた(Cp=-4.058732、AIC=-12.9263)。

この5変数を用いた回帰モデルで最小二乗法により標準偏回帰係数を求めた。分析結果は表3の通りである。

表3 地域団体との協働意向

	標準 $\beta$	VIF
寄付会費収入割合	-0.322*	1.062
活動年数	-0.253	1.035
理事会年齢	0.484*	1.070
行政協働経験	0.203	1.085
行政協働意向	0.292*	1.105
R2乗	0.464	
自由度調整R2乗	0.383	

\* $p>0.05$

分析の結果、地域団体との協働意向に有意に影響しているのは、「年間収入総額に占める寄付・会費収入の割合」（負の効果）、「理事会の平均年齢層」（正の効果）と、「行政との協働意向」（正の効果）であった。

「年間収入総額に占める寄付・会費収入の割合」が地域団体との協働意向に負の効果を与えているという結果は、地域団体に寄付・会費を求めているという解釈も可能である。しかし、そうではなく単純に、事業収入等の割合が高い団体であるとも考えられる。クラブ財的な、共益的なサービスを提供する団体であれば、その収入は会員の会費に依拠するから、特に外部との協働を図る必要性は感じないであろう。しかし共益よりも公益的な事業を指向している団体は、事業収入等によって団体の資金を得ようと考え、そのために外部との協働を求めがちであると推測することができる。すなわち、地域団体からの事業支援を期待していると考えられる。

また、「理事会の平均年齢層」が高いほど、地域団体との協働意向が強いという結果は、理事会のメンバーの年齢層が高いほど、地域の居住年数も長く、そのためにより地域団体との関係を重要視しているのではないかと考えられる。NPOは戦略上、組織内外の環境に適應することが重要であるとする「資源依存理論アプローチ」の考え方に立てば、理事会は組織内外の境目に立って両者を調整する「組織境界の橋渡し役」としての機能が重視される（Miller-Millesen, 2003; 533）。この理論を採用すれば、地域団体との橋渡し機能を持つ年長者の理事が多いほど、NPO法人では地域団体との協働が積極的に考えられるようになると考えられる。

最後に「行政との協働意向」が強いほど地域団体との協働意向も強いという結果は、先ほどの行政との協働意向の分析と併せて考えると、両者には相関が強くあり、行政との協働と地域団体との協働が何らかの関係があると想定される。さらには、協働の取組に対して全般的に積

極的な団体であるとも考えることもできるだろう。

## IV. 協働の消極／積極性の理由：山城地域NPO法人調査の分析②

### 1. 行政との協働意向

統計分析の結果を踏まえ、NPO法人の行政や地域団体との協働に関する意識についての考察をさらに深めるために、前述「京都府山城地域NPO法人の運営と協働に関する実態調査」の自由記述部分の回答結果を分析した。

まず、行政との協働意向についてである。はじめに、行政との協働意向が比較的低い「協働消極層」（協働意向の質問に対して「関わりたくない」と回答した団体と「どちらとも言えない」と回答した団体の合計）と、関心が比較的高い「協働積極層」（「関わりを深めたい」と回答した団体と「とても関わりを深めたい」と回答した団体の合計）とに区分した。この結果、「協働消極層」は回答全体の31.9%（15団体）であり、「協働積極層」は回答全体の46.8%（22団体）であった。そして、協働に関しての自由回答記述（「その理由について具体的に教えてください。また、今後将来、連携・協働したいことについてご記入下さい」との問いに対する回答）を比較・考察した。なお全ての回答結果は表4に示したとおりである。

まず、明らかに、「協働消極層」のNPO法人では、協働の効果に懐疑的な姿勢が多くみられる。「これ以上の関係は望まない」（表4の回答番号aから引用。以下、回答番号のみ記載）、「注意しないと行政に取り込まれ、ミッションが果たせない不安がある」（b）、「利用されるだけで終わる気がする」（c）、「関わりを深めると自分たちの思いに規制がかかって自由にできない」（h）、「何らかの援助があれば、私を殺して身を擦り寄せてもいい。がしかし、そうでなければ、まったく関わりたくない」（j）などといった表現がそれを表している。

また、「具体的な市町村との協働は疑問である」（d）や、「関わりを持ちたくても持ってもらえなかった」（e）などという回答から、協働の方法がわからない点も、消極的な理由であると推測される。

一方で、「活動メンバーが少なくなったため、活動の幅を広げることができない」（f）ことを理由にあげている団体もあることから、NPO法人自体の運営状況など、

表4 行政との協働に関する意見

<p><b>【活動消極層】</b></p> <p>a) 介護保険事業の実施について、日常的に厳しい指導監督を受けており、これ以上の関係は望まない。</p> <p>b) 自立度が低くなると経済的な支援との間で注意しないと行政に取り込まれ、ミッションが果たせない不安がある。</p> <p>c) 公平・平等のスタンスで行う行政姿勢。本会にとって利用されるだけで終わる気がする。本来の協働のあり方について、思いが異なる部分が多々あるような気がする。</p> <p>d) 法人の理念である個人尊重、個性重視は理念として理解してもらえませんが、それを重視した具体的な市町村との協働は疑問である。</p> <p>e) 逆にかかわりをもちたくても、もってもらえなかったため。</p> <p>f) 現在、活動メンバーが少なくなっているため、活動の幅を広げることができない。</p> <p>g) 補助金を受ける可能性がこれからあるかもしれない。</p> <p>h) 関わりを深めることにより、認知度や安定をはかれる長所があると思うが、自分達の思いに規制がかかって、自由にできない短所もある。地道な地域ボランティアとして活動する道を選ぶか、協働していくことで活動を広げていくことを選ぶのか。今一番迷っている所である。</p> <p>i) 商工会については事務、会議場所をお願いしているが、行政については期待も希望もしていません。</p> <p>j) 何らかの援助があれば、私を殺して身を擦り寄せてもいい。がしかし、そうでなければ、まったく関わりたくないのが本音。</p> <p><b>【活動積極層】</b></p> <p>k) 行政からの認可、公債助成を期待しているが、他方で活動内容の自由の制限を危惧している。</p> <p>l) 当法人は、□□□□支援事業を行っております。本来、行政の方でやっていただきたい。今後、接点を見つけて、協力できるような体制になればいいと思っている。</p> <p>m) ①利用者の安定した生活を保障するのに、公費に基づく支援が最も安定的なものであることは間違いなく、今後新規事業を開設するにしても、まずは既存の制度をいかにうまく活用するかが出発点となるから。②行政計画の策定や各種協議会等への関与をもっと深めていけるとよい。</p> <p>n) □□事業については□□管理者である行政との連携が不可欠。□□内の施設設置、利用、□□拠点である□□□□□□の利用など、情報交換を密にやっていきたい。</p> <p>o) 事業に公共的な立場を得るため（誰もが参加できる事業にしたい）。</p> <p>p) □□□□□□事業の委託、子育て支援事業の委託。</p> <p>q) □□施設運営においてアドバイスを受けたい。</p> <p>r) 公園設備等の管理手法に係る企画と行政への提案として、公園ベンチのリフレッシュ作業や、間伐材を使ったベンチの設置等に関する提案を、進展させていきたい。介護保険制度に基づく住宅改修工事として手摺りの設置や段差改善工事の受注を積極的に受け入れていきたい。</p> <p>s) 行政とは当団体が行う事業にかかわりが深いから。</p> <p>t) 行政と共催（または後援）の地域行事を行う。</p> <p>u) □□□□制度については、行政としてもその社会的普及及び利用についての方法を広く知ってもらい責任があると思われる。広報活動相談会の実施等での協働を希望する。</p> <p>v) 国か府などから活動の意義を認められたい。</p> <p>w) 共に□□□□□□活動をすすめたい。</p> <p>x) 知的障害者、精神障害者、ひきこもり、不登校、発達障害者などの本人・家族の問題解決には、情報提供、相談を含め、関わりが大事。”障害者自立支援法実施に伴い、障害者のサービス利用が、市町村事業と大転機したことになり、市町村によっては関わりの濃淡により、格差が生じることになる。</p> <p>y) 子どもたちの抱える問題の解決は、行政と共に推進していくことは自明の理であるから。</p> <p>z) □□、□□年度に□□政策に関わる調査研究を□□の委託で実施し、その成果（政策提言）のフォローアップを求められているため、市民向けに□□□□情報を伝達する場を恒常的に設ける仕組みをつくりたい。</p> <p>A a) 本会の特徴である自然観察・調査は、各行政の最も弱点であり、関心をもっていない部門だから非常に重要と考えている。</p> <p>A b) 現在□□□□□□通所介護事業化を行っている。今後は□□□□自立支援の関係で。</p> <p>A c) □□相談事業の中で、□□被害者の同行支援を行っていますが、二次被害を出さないような啓発活動を行政に行っていきたい。コミュニケーションプログラムを作成するために、教育委員会と関わりを深め、小学校などへのアンケート調査依頼をする。</p> <p>A d) 特に市町村の取組強化を望むことがある。□□□□申し立てについて。</p> <p>A e) 専門を身につけ、会得したい。</p> <p>A f) 介護保険給付額の抑制に寄与する事業を行っているから。</p> <p>A g) 一般の多くの方に□□□□を広めるために予算、広報活動を行政として担ってもらう方法が一番有効と思うから。まず行政が□□□□の市民の向上を担うべきとも考えるから。</p> <p>A h) 運営において指導を仰ぎたいことや補助金の交付をお願いしたい。</p> <p>A i) 観光資源の保全や地域の魅力アップについて協働して町づくりを提案し合い、実行していきたい。</p> <p>A j) …（前略）、大規模なPRが必要と感じております。</p> <p>A k) 法や制度内で障害福祉の向上を図る時、行政との関わりなしには成立しない。又、インフォーマルなニーズに対する新たな社会資源を構築する上でも行政的発想は不可欠であり、無関係での発生、成立は市民の目線から見た時に、地域から浮いたものになると思う。基本的にNPOとして社会資源としての動きは、行政に知っておいてもらった方がよい。</p> <p>A l) お互いに有利だと思える。</p>
---

※固有名詞等、団体名が特定されるおそれのある表現は伏せ字（□）とした。なお、分析には支障はない。

NPO法人が抱えている問題によっても、行政との関わりに積極的になれないことがうかがえる。こうした影響からか、「協働消極層」のNPO法人においても、「補助金を受ける可能性があるかもしれない」(g)、「関わりを深めることで認知度や安定をはかれる長所がある」(h)など、経済的援助に関する期待がみられている。

次に、行政との協働意向が比較的高い「協働積極層」の回答を分析する。「協働消極層」と比較すると、概して、これからの活動展開のために行政との連携への期待が高いことが特徴である。例えば、「今後、接点を見つけて、協力できるような体制になればいい」(i)、「共に(中略)活動をすすめたい」(w)、「協働して町づくりを提案し合い、実行していきたい」(Ai)、などといった表現がみられる。また、「行政とは当団体が行う事業にかかわりが深い」(s)など、現在の行政との関わり方が良好であることがうかがえる。これは先ほどの統計分析で明らかになった結果(行政との関わりが多いほど行政との協働意向が高い)とも一致している。

その協働の理由は異なる二つの側面から説明されている。それは第一に、地域社会の問題解決のための「役割分担」という側面である。「□□事業については□□管理者である行政との連携が不可欠」(n)、「問題の解決は、行政と共に推進していくことは自明の理である」(y)、「基本的にNPOとして社会資源としての動きは、行政に知っておいてもらった方が良い」(Ak)などと述べられている。NPO法人側は行政に対して、地域社会の課題解決のために情報を共有し、役割分担することを求めている。しかしその期待する役割分担の有り様は回答からは詳細に分からない。必ずしも行政側が想定するものではないかも知れない。

もうひとつの側面は、行政からの「支援」の期待としての協働意向である。行政に期待する役割として、「アドバイスを受けたい」(q)、「運営において指導」(Ah)といった助言の期待、「補助金の交付」(Ah)といった資金援助、そして「広報活動相談会」(u)、「大規模なPR」(Aj)といった取組みに関する広報活動が強く求められている。

さらに上記二つの側面が入り交じった回答として、「事業に公共的な立場を得るため」(o)、「国か府などから活動の意義を認められたい」(v)などの意見がみられる。これらは、行政と協働することで活動の認知度拡大を図りたいと考えており、組織の事業拡大と社会問題の

解決への期待とが混在していると考えられる。

なお、「協働積極層」のなかにも協働に慎重な意見がみられることも見落としてはならない。「活動内容の自由の制限を危惧している」(k)など、行政との連携を望みながらも、NPO法人に対する現在の行政の関わり方に不安・不満を抱いていることがみられる。

以上、行政との協働に関する「協働消極層」と「協働積極層」の意見をそれぞれ分析してきた。これらを比較考察すると、次のことがいえるだろう。まず、「協働消極層」では協働の効果についての疑念が強いが、「協働積極層」では期待が強いことである。この要因として、ひとつには行政との協働経験が関係していることが統計分析結果等から考えられる。ただし、積極層にも行政との協働に慎重な意見がみられている。このため、どのようにNPO法人側と行政側が信頼を築くことができるのかは重大な課題であると考えられる。

また、協働の具体的内容として、「協働消極層」、「協働積極層」とともに行政からの支援の期待している回答がみられる。これは全国調査の結果とも合致しており、こうした意識が本研究でも特徴的に現れていた。

## 2. 地域団体との協働意向

次に、地域団体との協働に関する意識についてである。行政との協働意向と同様、「京都府山城地域NPO法人の運営と協働に関する実態調査」の自由記述部分の回答結果を分析した。

今回の分析に際しても同様に、はじめに地域団体との協働の関心が比較的低い「協働消極層」(「まったく関わりたくない」と回答した団体と「関わりたくない」と回答した団体、および「どちらとも言えない」と回答した団体の合計)と、関心が比較的高い「協働積極層」(「関わりを深めたい」と回答した団体と「とても関わりを深めたい」と回答した団体の合計)とに区分した。この結果、「協働消極層」は回答全体の40.4%(19団体)であり、「協働積極層」は回答全体の59.6%(28団体)であった。そして、協働に関しての自由回答記述(「その理由について具体的に教えてください。また、今後将来、連携・協働したいことについてご記入下さい」との問いに対する回答)を比較・考察した。なお全ての回答結果は表5に示したとおりである。

まず、「協働消極層」のNPO法人の回答についてであ

表5 地域団体との協働に関する意見

<p><b>【協働消極層】</b></p> <p>a) 地域での活動よりも全国的な活動を優先するため。</p> <p>b) 上記（自治会、町内会、老人クラブ）以外の団体とは関わらせて欲しいと思っている。</p> <p>c) 地域レベルではなく、インターネット等を利用して全国的な展開を考えている。</p> <p>d) 現在地元___委員会と協力し合っているが、時々ネックとなる時がある。お互いの立場を尊重しながら協力体制を築いていきたい。</p> <p>e) どのように関わりをもっていっただいいのかわからない。</p> <p>f) 文化財について賛否があるから。</p> <p>g) ①地域団体が魅力ある社会資源足りえてないから。ただ、今後の事業展開の内容対策では比喩なしに関わらざるをえないかもしれない。③ひとつ住民間での形式的な合意をとりつけるには役立つこともある。②ひとつの資源として、うまく「活用」したいというイメージ。個々の住民とは関わりを深めたい。</p> <p>h) 現在、活動メンバーが少なくなってきたので、活動の幅を広げることができない。</p> <p>i) 過疎や高齢化で有形・無形の地域文化が継承できなくなるのを援助していくための力になればと思う。</p> <p>j) 地域との関わりは大切だと感じるが、具体的な方法まで思いつかず、実行していない。</p> <p><b>【協働積極層】</b></p> <p>h) 地域社会との共存は、大きな課題であるため。</p> <p>i) グループホーム、デイサービス共に、地域に開かれた形で運営したいと考えているため。</p> <p>j) 住民の意識はまだまだ低く、社会貢献より自分の利益を求める傾向にあるように思えます。徐々に貢献度を高めるような関わりを持ちたい。</p> <p>k) 法人の理念の一つとして、地域社会に関わることがある。地域社会の場に出ることは実現できているが、地域社会の人と関わる事は不十分であり、模索していきたい。</p> <p>l) 地域福祉に関連した有償ボランティアを広げていきたいと思っております。お互いに協力できたらいいなと思います</p> <p>m) 防災訓練の中で、治水、渇水、地震による河川堤防の破損等の問題も入れてもらう。メンバーの□□さんが子供にもわかる□□□□を作られました。犯濫や土砂災害の危険地帯で啓蒙活動をするのに地域団体受容は不可欠。</p> <p>n) 子育て支援を行っていく上では、協力、理解が必要であり、地域の人達のニーズを聞き、運営に反映させていく為に、色々な行事等を手伝うなどの共催をしていく。</p> <p>o) とても良いと思うことが単体的な考えにあわない時もある。</p> <p>p) 私達が目指す活動が、地域___支援である以上、自治会や町内会、老人クラブとの関わりは最も必要なのかもしれない。しかし、まだ何をどのように関わっていっただいいのかわからないのか、まだ自分達はその段階ではない。</p> <p>q) 共催にて、___、絵画展、学習会をしたいと考えている。</p> <p>r) ___の整備を手がけているが、会員は現業をもっており手が回らないのが現状である。そこで時間的な余裕のある元気な高齢者にいざれば協力を依頼したいと考えている。</p> <p>s) ___養成と社会的要請に対し、特に地域での認知度を向上させるため、このような団体との関わりが不可欠と考える。ただ、他人のプライバシー問題との例があり、個別課題解決が必要と考える。</p> <p>t) 共によるこびあえる地域づくりを目指して。</p> <p>u) 地域の教育力の支援なしには何事も進まないから。</p> <p>v) □□□□□□の建設は□□ステージに入ったが、これまで住民が議論の場から取り残されてきたのに対し、サステナブルな新都市の建設には地域住民の意志・意義を取り入れて行かねばならないから。</p> <p>w) 調査・観察した自然の豊かさを報告、知らせたい。</p> <p>x) 共に□□□□□□活動をすすめたい。</p> <p>y) 商店街の中の□□□□のイベントにお越しいただく、又はボランティアスタッフとして参加していただくなど、関わりを深めたい。</p> <p>z) 当法人の活動目的は、□□□□予防であり、予防は地域住民全ての課題だと考えているから。</p> <p>A a) 地域の交流を図るため。</p> <p>A b) 高齢者から、□□□□作業で解決・改善できる困りごとの情報を収集し、お役にたきたい。</p> <p>A c) 活動の拠点が住宅に隣接している為、特にお世話になっているという意味と当団体の活動が地域に根ざした今後にも深く関わっていく為。</p> <p>A d) 地域に密着した活動を行い、健康社会の発信地区としてありたい。</p> <p>A e) 目的や規約等を持つ地域の団体は、目標が明確なので連携しやすい。又、私たちのNPOが地域に根づき、地域でかわいがっていただき、地域の社会資源として安定した運営を行うことは、障害者の差別や偏見をゆるめていく有効な手段であるため。</p>	
---	--

※固有名詞等、団体名が特定されるおそれのある表現は伏せ字（□）とした。なお、分析には支障はない。

る。それらの団体が協働に対して消極的な理由として、第一に、「どのように関わりをもったらいいのかわからない」（表5の回答番号eから引用。以下、回答番号のみ記載）、「具体的な方法まで思いつかず、実行していない」（j）など、関わり方がわからない状態にあること

がうかがえる。また、「地域での活動よりも全国的な活動を優先するため」（a）、「地域レベルではなく（中略）全国的な」（c）などといった回答もみられる。行政との協働の場合と異なり、NPO法人自体の活動目的・内容に起因している部分もあることがわかる。必要性がない

という認識である。それ以外にも「時々ネックとなる時がある」(d)や「地域団体が魅力ある社会資源足りえてない」(g)といった、地域団体との協働で問題を感じている旨の記載がみられる。しかしその理由は詳しくは論じられてはおらず、残念ながら十分に明らかではなかった。

次に「協働積極層」の回答についての分析結果である。積極層においては、「お互いに協力できたらいいなと思います」(l)や、「共に□□□□□□活動をすすめたい」(x)など、協働への前向きな意見が大勢を占めている。その協働の理由としては、まず、規範的に協働をとらえている意識がみられた。その例として「地域社会との共存は、大きな課題であるため」(h)、「地域に開かれた形で運営したいと考えているため」(i)、「共によるこびあえる地域づくりを目指して」(t)といった回答があげられる。すなわち、地域団体とはつながるべきだから地域団体とつながりたいという意識である。消極層とは異なり、地域に密着した活動を行っている団体が多いことがうかがわれる。

また、団体や活動内容の理解・啓発を地域に促すため、地域団体と協働を望むという声が多くみられた。例えば「犯濫や土砂災害の危険地帯で啓蒙活動をするのに地域団体受容は不可欠」(m)や、「調査・観察した自然の豊かさを報告、知らせたい」(w)、「予防は地域住民全ての課題だと考えているから」(z)といった回答にそれが現れている。それとは逆に、地域からのニーズを汲み取り、団体の活動に反映したいから協働を望む声もあった。「地域の人達のニーズを聞き、運営に反映させていく為に」(n)という回答や、「高齢者から、□□□□作業で解決・改善できる困りごとの情報を収集し、お役にたきたい」(Ab)という回答にその傾向がみられる。このように、団体の活動成果を地域へ還元し、また団体が貢献できる内容を地域で確認したいという、「地域社会」とのパイプ役として地域団体をパートナーとしたいという意向が、NPO法人にはあるようである。そのために、事業の共催(nやq)などを持ちかけたいとも考えている。なお、こうした傾向は、前述の統計分析結果にもみられていた。「年間収入総額に占める寄付・会費収入の割合」が地域団体との協働に負の効果を与えていることから、地域団体には事業収入や事業支援を期待しているのではないかと想定したが、ここでの分析から資金面ではなく事業面での期待が大きいと考えることができる。

ただし、「協働積極層」にも、「とても良いと思うことが単体的な考えに合わない」(o)といった不安・不満の声や、「何をどのように関わっていったら良いのか、まだ自分達はその段階ではない」(p)など、NPO法人自体が発展段階の場合には、地域団体とのつながりを築けない状況があることもうかがえる。

また、地域団体との協働意向においては、行政の場合と異なり、支援（特に資金面で）を期待する声はほとんどみられない。ボランティアを期待する声(fなど)ぐらいである。それよりも、地域問題の解決のためのパイプ役を期待している。統計分析結果からは「行政との協働意向」と「地域団体との協働意向」とは相関が強いことが明らかになっており、このことからNPO法人は、協働相手を使い分け、その活動を発展させたいと考えていることがみてとれる。

また比較的、協働に懐疑的な意見が少ないことも、行政との協働意向とは相違した特徴である。数値的には「行政協働意向」と「地域協働意向」の平均値は大差ない(表1参照)。したがって、行政に対しては協働へ前向きであっても不安・不満があるというアンビバレントな意識があるが、地域団体との協働に積極的な団体はあまり不安・不満を持っていないという違いがある。

## V. おわりに

本稿では、NPO法人の行政、地域団体に対しての協働の意向を探るために、京都府山城地域のNPO法人を対象とした調査データを用いて、統計分析による考察と自由回答記述の内容考察を行った。最後に、調査結果から導出される、政策的含意について述べておく。

NPO法人が行政との協働に消極的な理由は、協働に関心がないのではなく、その効果に懐疑的だからである。また、協働によって行政に取り込まれ、自律性が損なわれることを恐れている。このため行政側は、NPO法人側の疑念を払拭するために、NPO法人との協働に際して、その方法と期待される効果を事前に説明すべきである。また、消極的な団体、積極的な団体問わず、NPO法人の中には行政からの支援の期待を持っている団体も多い。とりわけ消極的な団体は、団体内の課題から協働に積極的になれないという側面がある。行政側はNPO法人に対して、支援の取組も行いつつ、協働の施策も実施することが重要である。

ただし、行政との協働意向が高いNPO法人と協働し、協働意向が低いNPO法人とは協働すべきではない、というのは誤っている認識である。重要なのは地域問題の解決に向けての役割分担であり、そのためには協働意向にかかわらず、協働に適不適の団体を選定すべきである。協働意向の低い団体も、前述の通り、その疑念を払拭できさえすれば、協働に前向きになるはずである。

また、行政は積極的に、NPO法人と地域団体との連携を推進すべきである。NPO法人は、地域社会のパイプ役を地域団体に期待している。両者の協働によって、地域社会の課題解決が推進されるであろう。

なお、本研究では、行政や地域団体とNPO法人がどのように協働を図ればよいのかという、制度的枠組みや、関係性の構築過程についてはまったくふれることができなかった。そうした具体的な協働のあり方についての研究蓄積が、今後の課題として重要となろう。

#### 注

- 1) 内閣府ホームページ参照  
(<http://www.npo-homepage.go.jp/data/pref.html>, 11月20日閲覧)。
- 2) 同調査は2006年3月末までに設立認証された特定非営利活動法人のうち、無作為抽出した3,000法人を対象に2007年1月23日(火)から2月20日(火)にかけて行われた。なお回答数は1,019法人、回答率は34.0%である。
- 3) 同調査は全市および東京都の特別区のNPO・市民活動担当課の計735自治体(調査時点の2004年11月現在)を対象に行われている。
- 4) 同調査は山城地域のNPO・地域団体などと行政との協働の促進や、NPO支援の在り方を検討する目的で行われた。なお、同調査は立命館大学政策科学研究科 魅力ある大学院教育イニシアティブ「ローカルガバナンスの政策実践研究プログラム」の成果の一部である。

#### 参考文献

- Gidron, B., Kramer, R. M. & Salamon, L. M. (eds.) (1992) *Government and the Third Sector: Emerging Relationships in Welfare States*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Miller-Millesen, J L. (2003) Understanding the behavior of nonprofit boards of directors: A theory-based approach, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol.32, no.4, pp.521-547.
- 内閣府 (2007) 『平成18年度市民活動団体基本調査報告書(特定非営利活動法人と官とのパートナーシップに関する基礎調査)』。
- Oster, S. (1995) *Strategic Management for Nonprofit*

*Organizations: Theory and Cases*, Oxford University Press. (河口弘雄監訳『NPOの戦略マネジメント』ミネルヴァ書房、2005年。)

- 田尾雅夫 (1999) 『ボランティア組織の経営管理』有斐閣。
- 塚本一郎 (2006) 「地域ガバナンス時代の政府・NPO関係の変化：イギリスの地域協働を中心に」岡田浩一・藤江昌嗣・塚本一郎編著『地域再生と戦略的協働：地域ガバナンス時代のNPO・行政の協働』ぎょうせい。
- Weisbrod, B. A. (1975) "Towards a theory of the voluntary non profit sector in a three sector economy," in S. P. Edmund (ed.) *Altruism, Morality, and Economic Theory*, New York: Russel Sage.