

Title	非営利組織(NPO)と資源提供者間のミスマッチ問題
Sub Title	Mismatch problem of resource transfer between nonprofit organizations and resource providers
Author	田中, 弥生
Publisher	慶應義塾経済学会
Publication year	2000
Jtitle	三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.92, No.4 (2000. 1) ,p.775(113)- 801(139)
JaLC DOI	10.14991/001.20000101-0113
Abstract	
Notes	小特集 : NPOとフィランソロピーの経済学
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-20000101-0113">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-20000101-0113</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

# 非営利組織(NPO)と資源提供者間のミスマッチ問題

田中 弥生

## 1 はじめに

非営利セクターは、今、世界的規模で台頭し、拡大しつつある。日本も例外ではない。高齢化社会の諸問題への対応や阪神大震災における非営利組織の活動は、国民の強い関心を集めた。そして、非営利セクターへの期待はますます高まりつつある。非営利セクターの台頭は、一時的な流行ではなく、むしろ知識社会化に深く関連する社会現象として捉えられるべきであろう。

しかしながら、非営利セクターには多くの課題が山積されている。個々の非営利組織のキャパシティ・ビルディングだけでなく、法制度など非営利セクター全体の基盤強化にかかわる問題も未解決である。中でも、資源問題は非営利組織の本質的な特徴を反映したものである。非営利組織は、その運営および活動資源の大半を組織外部から調達しなければならない、外部資源依存的な存在である。そのために資源およびその調達方法の開発は、非営利組織にとって、その存続および発展にかかわる重要課題なのである。

多くの非営利組織は、その資源不足を訴えている。一方、資源提供希望者の多くが非営利組織に到達できず、また到達したとしても提供された資源が、非営利組織において有効に活用されていないという事実がある。阪神大震災の救済活動に参加しようと、全国から1万人以上の人々が市役所を訪れたが、その多くがボランティア・ワークを得ることができなかった。また、1,700億円以上に昇る市民からの寄付は、政府に届けられ義援金となったが、数ヶ月経ても被災者に配分されず、まして非営利組織に渡ることはなかった。資源提供希望者と非営利組織間にミスマッチが起きているのだ。また、災害時だけでなく、平常時においても、ミスマッチ現象はみられる。政府の国民意識調査によれば、国民の60%がボランティアなど社会貢献活動に関心をもっており、その数値はこの10年間不動であるが、実際に活動に参加した人々は30%である。また、活動に参加してみたものの、後に、「非営利組織が提供する活動が自分には不向きである」と辞めてゆくボランティアの数

は少なくない。非営利セクターにとって、資源不足問題は、資源の絶対量の不足だけでなく、非営利組織に到達せず有効に活用されていない資源を開拓する仕組みがないことも問題なのである。したがって、資源提供者と非営利組織間の資源をめぐるミスマッチ問題への対応は、非営利組織の資源問題解決に大いに貢献することができると考えた。だが、資源提供者と非営利組織のミスマッチ問題は、その諸事例が示すように、資源提供者もしくは非営利組織の個別努力を超えた問題でもある。本論文では、このミスマッチ問題を分析し、論理的な解釈を加えることを試みた。そうすることで、問題解決策の方向性を見出すことが可能になり、また筆者が提案する「装置化（仲介機能）」を研究・開発するための検討材料を提供してくれると期待するからである。

## 2 非営利組織とは

### 2. 1 定義

#### (1) 非営利組織の定義

非営利組織とは、その組織が自らの組織活動を通じてあげた利益を組織構成員の間で配分せず、したがって利益獲得それ自体が組織目的ではないような組織をいう。これは営利追求を目的とする企業とは明らかに異なった存在であるが、同時に政府、国際機関など国の組織、あるいは複数国家によって構成される組織を含むこともある。そこで、さらにこうした国家機能を行行使する公的機関を除外したものを、とくに民間非営利組織と定義する。一般的には、営利追及を最終目的としないという意味で、NPOすなわち「Nonprofit Organization」と呼ぶことも、また政府から独立しているという意味でNGO「Non Governmental Organization」と呼ばれているが、いずれもが同一団体を示していることが多い。そこで、本稿においては、「民間非営利組織」にもっぱら焦点をあて、それを便宜上「非営利組織」と呼ぶことにする。

#### (2) 非営利セクターの定義

非営利組織の集合体を非営利セクターと呼ぶ。上記定義からも明らかなように、非営利組織とは個々の組織を指すことも、また組織原理を共有する組織の集合を指すことも可能である。したがって、本稿ではこの両者を区別する意味において、「非営利セクター」という用語を用いるが、それによって単に個々の組織の集合という状態を指すに留まらず、社会的に独自の意義と機能を有する存在であることも含意する。

### 2. 2 非営利セクターの概観

#### (1) 非営利組織の多様性

非営利組織は実に多様である。非営利セクターの活動タイプで示したように社会の向上に関係するテーマはほとんど非営利組織の活動対象になると言っても過言ではないだろう。非営利組織の多

様性を示すために、ここでは日本の公益法人についてその類型を示す。

### ① 日本の公益法人

公益法人は広義の公益法人と狭義の公益法人の2種類に分類される。狭義の公益法人は民法34条に基づき、主務官庁の許可を得て設立された財団法人または社団法人をいう。広義の公益法人は、財団法人、社団法人のほか学校法人、宗教法人、社会福祉法人その他を含む。公益法人の構造を<sup>(1)</sup>図1に示した。

### (2) 非営利組織の特徴

非営利組織は、多様であるがゆえにユニバーサルな定義づけをすることが容易ではない。Salamon (1992) は、7ヵ国の非営利セクターの経済規模について国際比較調査を実施したが、その際に、非営利組織に共通する特徴として以下の6つを挙げている。<sup>(2)</sup>

#### ① 公式に設立されたもの (Formal)

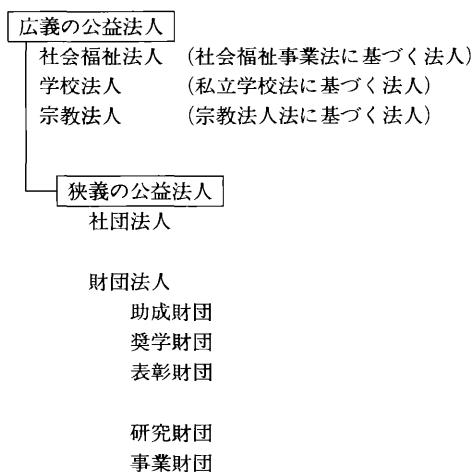
公式に公共目的を遂行するために設立された組織。一般には法律によって定められた法人各を有する法人組織である。このような有資格の非営利組織は契約当事者となることができ、また組織の活動に対する役員<sup>(3)</sup>の個人的財政責任はない。

#### ② 民間 (非政府組織) (Private)

民間、すなわち制度的に政府から独立しているもの。

#### ③ 利益配分をしない (Non-profit-distributing)

図1 日本の公益法人の構造



(1) 講演録「ドロッカーが語る非営利組織の発想と企業」笹川平和財団 1993年

(2) Lester M. Salamon "America's Nonprofit Sector---A Primer", The Foundation Cener, 1992

(3) 日本の場合、法人各を有しない市民グループなどの任意団体の影響力が増大していることから、「市民公益団体」のように「公式に設立」を除外して考えることもある。

組織の所有者間で利益を配分しない。非営利組織は年間利益の累積は可能であるが、それは組織の設立者に分配されるのではなく、組織の使命遂行のために再投資されなければならない。

④ 自主管理 (Self-governing)

組織内部に自主運営機能を有し、組織外部の団体によって運営されない。

⑤ ボランティア (Voluntary)

組織のガバナンスもしくは事業実施において、ボランティアによる市民参加を何らかのかたちで含む。

⑥ 公益 ( of public benefit)

公益の増進に貢献する。

**(3) 非営利セクターの規模**

非営利セクターに関する調査・研究はまだその歴史は浅い。特に、その量的側面に焦点をあてた研究は数が少ない。例えば、民法34条の定義にもとづく、狭義の公益法人である、財団、社団については、認可制ゆえに、そのデータが整い、比較的調査が容易であるように思われる。しかし、これら財団、社団についての本格的な統計調査結果は1992年に笹川平和財団から公表されたものが最初である<sup>(4)</sup>。また、非営利セクターの経済的規模に注目し、その本格的な国際比較調査を最初に実施したのは、ジョンズ・ホプキンス大学の Lester Salamon 教授であるが、この調査結果が最初に公式発表されたのは1994年である<sup>(5)</sup>。

いずれのデータも更新されているが、その最新データは次の通りである。

日本の場合、狭義の公益法人である財団・社団だけでも2万5千126を数え、その雇用規模は有給職員数55万人2千人、年間収入額は20兆1600億円であり、すでに一大インダストリーを形成しているといつてよい<sup>(6)</sup>。さらに、公益法人調査によって明らかにされたデータは、非営利セクター全貌の一部でしかない。というのも、それらは、何らかの実定法上の根拠、つまり法人格を有した団体を対象とするものであり、それ以外の法人格をもたないいわゆる任意団体は、調査技法上の理由から調査対象とはされていない。ところが、先の阪神大震災の際にも明らかになったように、より柔軟で先駆的な活動を行っている市民団体の多くは、こうした任意団体であり、その数は8万団6千団体にもものぼるといふ<sup>(7)</sup>。

国際的視野から非営利セクターをながめてみよう。ジョンズ・ホプキンス大学主催「非営利セク

---

(4) 笹川平和財団『わが国の公益法人』1992年

(5) Leter M. Salamon, Helmut K. Anheier, "The Emerging Sector", Johns Hopkins University Design & Publication, 1994

(6) 林知己夫編著『現在日本の非営利法人』笹川平和財団刊行、1997年

(7) 経済企画庁国民生活余暇・市民活動室編『ここが知りたい NPO 法—法人格取得マニュアル—』ぎょうせい、1999年

「国際比較調査フェーズ2」の調査結果を1998年11月に発表した。これによれば、調査対象となった22カ国の非営利セクターの支出は平均で国内総生産（GDP）の4.7%、平均雇用数（常勤）は、非農業部門の雇用の5%弱である。また、22カ国平均で、国民の28%がボランティアとして時間をさいており、これは1,040万人の雇用に相当する。

以上のデータより、非営利セクターの規模は、社会的に軽視できるような小さなものではないことがわかる。

### 3 資源変換装置としての非営利組織

ここで、異なる視点から非営利組織の存在意義について考えてみたい。非営利組織は、その活動および運営を維持するための資源を組織の外部に求めねばならない。営利企業も外部に資源を求めるが、非営利組織と営利企業には決定的な相違点がある。それは、非営利組織はサービスを提供する相手から必ずしも対価を得ず、むしろ活動資源をサービス対象者外から獲得することが多い。そこで、非営利組織と資源の問題について焦点をあてる。

#### (1) 資源の定義

資源とは、非営利組織が社会ニーズに応え受益者にサービスを提供するための活動源であり、資金、人材が挙げられる。また、人材は、有給の職員だけでなくボランティアも含まれる。しかし、これだけでは十分ではない。情報が伴わなければ、資金や人材は稼働しない。ニーズの所在を確認し、適切な活動方法、手段、技術などを決定するには情報が必要だからである。そこで、本論文では資金、人材、情報を資源とする。

#### (2) 資源変換装置

非営利組織は、資源提供者から資源を受け、それをもとに活動することによって、ニーズをかかえる人々のために援助や支援などのサービスを提供している。また、環境問題や人権問題など、特定の人々ではなく、社会全般を対象にして、問題解決のために様々なキャンペーンを実施する非営利組織もある。このような活動も社会サービスの一種と考えられる。

営利企業もまた、組織外から資源を調達し、活動および組織運営維持のために充当している。しかし、同様に組織外部から資源を調達しながらも、営利企業と非営利組織には決定的な相違点がある。営利企業はそのサービスや商品の提供先から、それらと引き替えに対価をもらうことによって、資源を獲得している。しかし、非営利組織は、サービスの提供先から対価をもらうとは限らない。むしろ、そのサービスは無料であったり、一般の市場価格よりも安価で提供されることが殆どである。では、非営利組織の場合には、どのように資源を獲得するのであろうか。非営利組織は、一般市民、企業、助成財団からの寄付、行政府機関からの補助金、委託金、また、非営利組織の構成員からの会費などでその主要資源を獲得している。Lester Salamon 教授によれば、21ヶ国の平均で

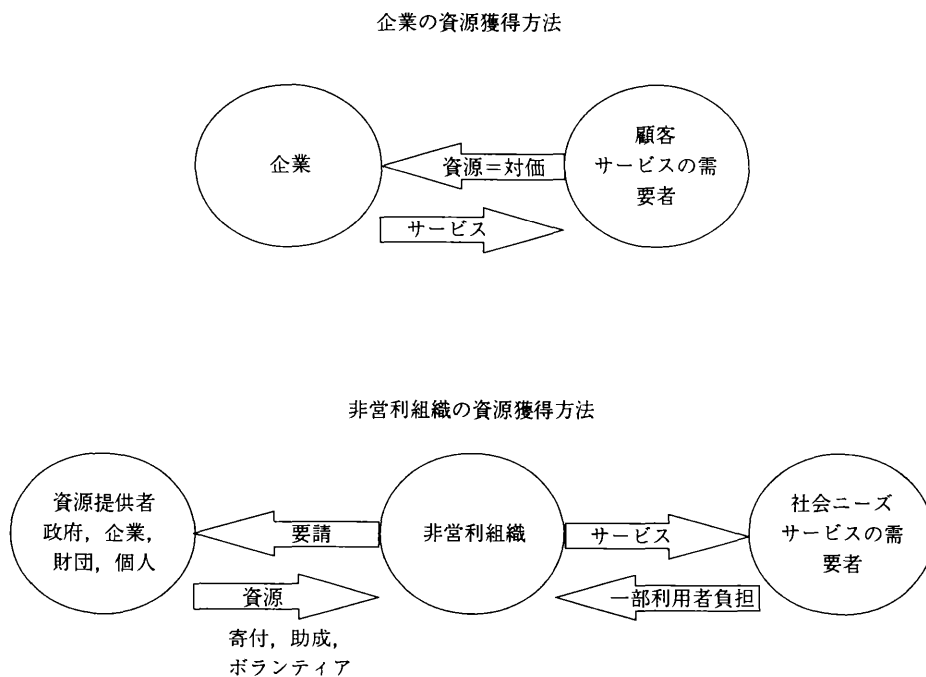
は、非営利組織の主要財源としては、収益活動による収入が48%、行政府機関からの補助金、委託金<sup>(8)</sup>が41%、民間寄付が11%である。このデータは資金のみを扱っているが、非営利組織が収益、すなわち非営利組織がサービスを提供することによってその対価を得るのとは別の方法で、その50%以上の財源を獲得していることがわかる。

図2からも非営利組織はそのサービスの対象者以外から、資源を調達し、それを社会サービスに変換して、ニーズをかかえる人々や社会問題に提供する。その意味で、非営利組織は、資源変換機関と捉えることができる。

### (3) 非営利セクターの共通課題としての資源獲得問題

非営利組織が共通に挙げるのは、資金や人材、情報の不足である。非営利セクターの内部環境の問題として、事務所や活動スペースの確保、運営能力の問題が指摘されているが、前者は、主として資金、後者は人材の問題である。外部環境では、企業や行政との関係が指摘されているが、これは、主として寄付や助成金をめぐる問題である。地域社会との関係づくりでは、コミュニケーションに関わる情報の収集・処理と発信力の問題が指摘されている。社会的基盤では、主として税法上

図2 企業と非営利組織の資源獲得方法の相違



(8) Lester M. Salamon, Helmut K. Anheir and Associates, "The Emerging Sector Revisited" The Johns Hopkins University, Institute for Policy Studies, 1999, p10

の問題が述べられている。法人各と税制上の優遇措置は、非営利組織が寄付を受ける際の重要な要因となる。その意味で税法上の問題も資金問題ととらえることができよう。このように、資源獲得問題は非営利組織の運営、活動、地域社会との関係などあらゆる側面で影響を及ぼす重要な問題であることがわかる。しかも、非営利組織は、必ずしも、サービス提供先（需要者）から十分な対価を調達しない。むしろ、非営利組織から直接的に受益せず、かつ非営利組織に資源提供する義務のない人々から資源を調達しようとする。そのため、非営利組織の資源獲得は困難であるといえよう。非営利組織が資源不足問題を共通に挙げるのは、資源獲得をめぐる非営利組織の性質（資源変換機関）ゆえであると解釈できる。

#### (4) 資源依存論

Pfeffer & Salanick (1978) は、資源問題が非営利セクターおよび非営利組織にとって本質的な問題であることを、その論文「資源依存論」で説明している。非営利組織はその運営および活動に必要な資源を組織外部に依存しなければならないため、資源提供者との力関係や干渉問題が生じ、独立性の維持、運営上での諸制限に直面するというものである。

「組織はその資源をコントロールする環境にある外部グループの要求に応えなければならないと述べている。非営利組織は、自ら資源をつくりだすことができないので、外部環境に資源を求める。それゆえに、非営利組織はそれらを支えてくれる資源提供者に依存的にならざるを得ない。組織を運営・維持するには、外部環境のニーズおよび制限（コンストレイント）に対応しなければならないし、またそれらからの影響力を緩和する努力も必要になる。<sup>(9)</sup>」

資源問題は、その不足によって非営利組織の運営・活動に影響するだけでなく、資源提供者との力関係の問題でもある。

#### 4 非営利組織と資源提供者間のミスマッチ問題

非営利組織の資源獲得が困難である一方、資源提供者も適当な提供先が見い出し難いことを指摘している。つまり、ボランティアや寄付希望者が適当な非営利組織に到達していないことがあるのではないかと予想されるのである。

そこで、資源提供者と非営利組織が共働機会を望んでいたにもかかわらず実現しなかった現象をミスマッチとよび、これを社会的なレベル（マクロレベル）と個々の非営利組織のレベル（マイクロ

---

(9) Walter W. Powell, Rebecca Friedkin "Organizational Change in Nonprofit Organization" The Nonprofit Sector A Research Handbook, Yale University Press, 1987



ベル)に分けて分析する。

#### 4. 1 マクロ・レベルのミスマッチ現象

##### 4. 1. 1 阪神大震災

資源提供者と非営利組織間のミスマッチ現象として最も顕著な例は阪神大震災における救援活動であった。以下は、筆者が1995年2月に被災地を調査した際のレポートである。

「阪神大震災は、政府の限界を如実にあわらしたのと同時に、非営利組織がもつ効率性や有効性を証明する機会でもあった。時々刻々と変化するニーズに応じて活動を創造していける柔軟性、発想力、災害後間もなく現地入をし即座に活動を始めた速攻性など非営利組織の特長とその有効性を示していた。そしてこれらの特長をいかした活動は被災地で大きな効果を生み、社会的な関心を集めた。

しかしながら、同時に非営利組織が抱えていた課題を浮き彫りにする機会でもあった。義援金の使途、市役所に押し寄せて実働できなかった多くのボランティア志願者、積残された救援物資。これらは、現地で活躍した市民団体などの非営利組織の資源になりうるものであったのに、それらには到達しなかった。

国民の善意によって集まった義援金は1700億円であるが、被災者の数が300万人なので、一人当たり56万円しか渡らない勘定になる。

1万人以上のボランティア志願者は市役所を訪ねたが、市役所ではさばききれず、機会を得ることができなかった。使われない薬品や菓子が積残されて無駄になっていることもあった。これら、救援物資やボランティア志願者の一部でも、非営利組織に向けられていればもっと有効に活用されていたに違いない。<sup>(10)</sup>」

震災直後、読売新聞が実施した緊急世論調査では、ボランティアを希望した人々は回答者の79%にまで達した。<sup>(11)</sup> また全国の職場や学校で募金活動が熱心に行われた。しかしながら、これらの資源が、震災で最も活躍した市民団体に届くケースは限られていた。また現地で、市民団体にインタビューを行うと、資金、人材の不足を訴えており、資金調達の方法について質問を受けることも少なくなかった。阪神大震災は国民のボランティアリズムを喚起したが、これら人々の資源は、非営利組織には到達していなかったのである。

---

(10) 田中弥生「阪神大震災とインターメディアリ」公益法人 1995. 6

(11) 読売新聞 2月1日朝刊「阪神大震災」緊急世論調査

#### 4. 1. 2 国民意識

非営利組織と資源提供者の間のミスマッチは平常時にもみられる。寄付とボランティアが典型的な資源提供方法であるが、このどちらについても平常時からミスマッチ現象がみられる。

##### (1) 寄付

寄付で定着し、よく知られているのが「赤い羽キャンペーン」である。毎年12月に実施される募金キャンペーンは1947年より中央共同募金会によって始められた。中央共同募金会は「赤い羽」キャンペーン時以外の寄付も含め、1992年までの46年間で4兆3千億円の寄付を集めた。募金活動は、町内会などを通じた各世帯、企業、街頭募金、学生や就労者による募金、歳末助けあい運動などを通して行われる。年間募金額は300億円以上に昇る。(例えは、1992年度の募金額は33,792,630,000円)。<sup>(12)</sup>この寄付の用途について公開されるようになったのは最近のことであるが、用途の内容は、主に行政監督下にある福祉施設の施設維持や日用品、食料購入である。これらの寄付は、中央共同募金会のメンバーではない任意団体（草の根の市民活動グループなど）に配分されることはなかった。<sup>(13)</sup>

##### (2) ボランティア

ボランティアに対する関心は、阪神大震災を契機に高まり、ピーク時には国民の79%が「ボランティアを経験してみたい」と回答した。<sup>(14)</sup>

しかし、その一方で日本にボランティア活動が育っていないことが指摘される。「日本には宗教にもとづくボランタリーな助けあいの精神に欠ける」、「日本は村社会だったのでボランティア活動が発展しなかった」等々の理由が一般的であった。だが、このような意見に反し、国民はボランティアに高い関心を示している。以下に示す2つの世論調査結果は国民のボランティアへの高い関心を示している。<sup>(15)</sup>

##### ① 全国社会福祉協議会調査「社会貢献への関心」

全国福祉協議会のデータ（1983年の国民意識調査）によれば、調査対象者の約60%の人々がボランティア活動に興味をもっている。また社会貢献や社会参加に関する意識調査では、1991年には64

---

(12) 社会福祉協議会，“Overview of Social Welfare Services in Japan '94” Japanese National Council of Social Welfare” p91

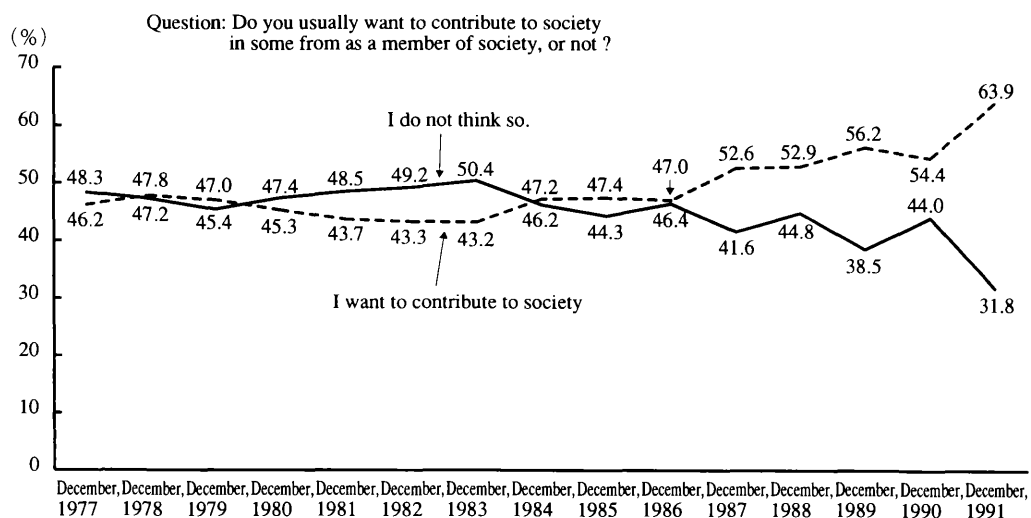
(13) 社会福祉協議会，“Overview of Social Welfare Services in Japan '94” Japanese National Council of Social Welfare” p92

(14) 共同募金会に対し、企業が寄付先を市民団体に指定する寄付方法を要求したことが契機になり、現行の寄付方法を見直す動きがある。

(15) 読売新聞 2月1日朝刊「阪神大震災」緊急世論調査「阪神大震災の現地での救援活動に、機会があれば参加したいかどうかを聞いた。『参加したい（79%）』、『そうは思わない（17%）』で物理的な援助だけでなく、ボランティア活動などの救援活動に加わりたいという非とが約八割に達している」

(16) シンポジウム「共生社会とボランティア」産経新聞者主催 1995年8月28日

図3 社会貢献に対する人々の関心の推移



資料：「Overview of Social Welfare Services in Japan '94, II-6 People's Consciousness regarding Social Contribution」, 全国社会福祉協議会

％の人々が「社会に貢献したい」と答えている<sup>(17)</sup> (図3)。データが示す通り、社会に貢献したいと考える人は、そうしたくないと考える人々を1984年から上回り、その後、50%を超え、91年には約64%にまで達している。

## ② 総理府世論調査 ボランティア活動への関心

総理府による「生涯学習とボランティア活動に関する世論調査」(内閣総理大臣官房広報室1993年)は、ボランティア活動に対する世論調査を実施したが、多くの人々はボランティアに高い関心をもっているにもかかわらず活動に至らない現状を示している。

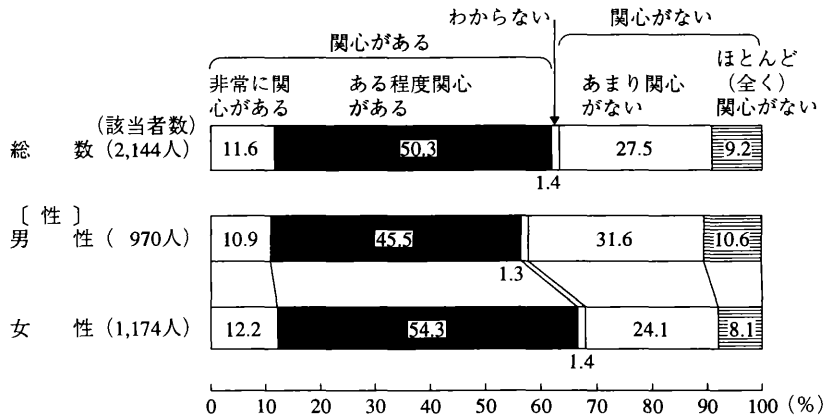
### ア. 「ボランティア活動への関心」

「生涯学習とボランティア活動に関する世論調査」では、ボランティアを「自分の本来の仕事、学業とは別に、地域や社会のために時間や労力、知識、技能などを提供する活動」と定義し、ボランティア活動にどの程度関心があるか聞いている。その結果、「関心がある」と答えたも者の割合が61.9% (「非常に関心がある」11.6%+「ある程度関心がある」50.3%)、「関心がない」と答えた者の割合が36.8% (「あまり関心がない」27.5%、「ほとんど(全く)ない」9.2%)となっている<sup>(18)</sup> (図4)。イ. 「ボランティア活動経験の有無」

(17) “Overview of Social Welfare Service in Japan 1994” Japanese National Council of Social Welfare, p93

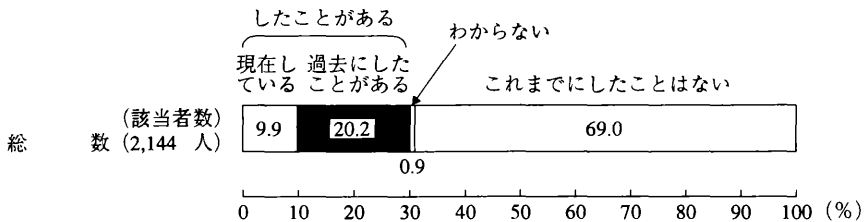
(18) 「生涯学習とボランティア活動に関する世論調査」総理府, 内閣総理大臣官房広報室 平成5年 p22

図4 ボランティア活動に関する関心



資料：「生涯学習とボランティア活動に関する世論調査」平成5年 総理府内閣総理大臣官房広報室より作成

図5 ボランティア活動への参加経験の有無



資料：「生涯学習とボランティア活動に関する世論調査」平成5年 総理府内閣総理大臣官房広報室より作成

ボランティア活動の経験の有無について質問をしている。「ボランティア活動を、現在しているか、あるいは過去にしたことがあるか」という質問に対し、「したことがある」と答えた人は30.1%である。しかしそのうち、「現在している者」は9.9%であり、「過去にしたことがある者」は20.2%である。「これまでにしたことがない」と答えた者は69.0%である(図5)。

ボランティア活動への関心と経験の有無に関するデータを照合してみると、両者にギャップがあることがわかる。調査対象者全体の60%以上の人々がボランティアに関心を持ちながら、実際に参加経験のある者は30.1%であり、関心のある者と経験者の数値に乖離があることがわかる。また、経験者のうち、「過去には活動したが現在活動していない」者が有経験者の3分の2を占めていることは、ボランティア活動継続が容易ではないことを示唆している。以上から、ボランティア活動に関心のある者を行動に至らせるための契機や、参加者の活動継続を促す環境が整っていないのではないかと推測できる。

#### ウ. 「ボランティア活動の疎外要因」

同調査は、ボランティア活動をしたことがない理由についても質問をしている。ボランティア活

動をこれまでにしたことがないと答えた者(1,479人)に対して、その理由を尋ねているが、以下のような理由が挙げられた。「忙しくて時間がないから」60.4%、「きっかけ機会がないから」45.4%、「適当な場が見つからないから」16.0%、「必要な情報が得られないから」15.7%、「一緒に活動する仲間がないから」15.1%である。

また、活動経験者の動機や契機について調べてみると、「学校、地域、職場、団体などで参加する機会をえられて」57.4%、「知人や友人に勧められて」14.4%であり、自ら積極的に契機を探すというよりも、比較的受動的な契機を得ていることが多い。したがって、ボランティア活動が展開しにくいのは、非営利組織からの情報発進不足だけでなく、ボランティア活動希望者の受動的態度にも原因があるのではないかと思われる。

### (3) ボランティアへの関心と行動間のギャップ

全国社会福祉協議会および総理府の世論調査結果から、日本人はボランティア精神が欠如していないことを示している。また、ボランティア活動関心を抱きながら行動に至らない原因についてもヒントを示している。ボランティア希望者の受動的態度とボランティアの受け皿側からの情報発進不足、契機づくりなどの努力不足の双方が重なり、障害を増幅させるので活動に至らせないのでないか。社会福祉協議会のデータが示す通り、社会貢献への関心者が60%以上という数値は1983年から続いている。これだけ多くの人々が社会貢献やボランティアに関心をもちながら、行動には至っていない傾向が長期にわたって続いているという事実は憂慮すべき問題であるが、視点を変えれば非営利組織にとって潜在資源が存在していることを示唆している。

## 4. 2 ミクロレベルのミスマッチ現象

ボランティア活動の現場をみると、非営利組織とボランティアとの間で様々なミスマッチ問題が生じていることがわかる。この場合、ボランティアという人的資源が非営利組織に一度は到達するのだが、共働の段階で、双方の希望や期待が食い違っている。このようなミクロレベルでのミスマッチ事例を18事例集めたが、ここではそれが顕著な事例を紹介する。

### 「新興宗教の教典を点字翻訳したボランティア」

点字翻訳ボランティアになるには、まず点字翻訳講座を受講、修了しなくてはならない。しかし、その難易度が高くかつ期間が比較的に長いので修了率が低い。この点訳講座を見事に終了した人が、点訳ボランティアとして最初の仕事に取りくんだ。彼は、自分が信仰する新興宗教の経典を点訳した。だが、この経典は、誰にも読まれず、いまだに利用されていない。この事例は、利用者のニーズがまったく考慮されず、ボランティア側の興味や関心のみで点字翻訳作業が進められたために、せっかくの翻訳本が全く活用されなかった例である。この事例は極端ではあるが、一般に、視覚障害者のニーズが優先された点訳本は少ないと言われている。

## 5 ミスマッチ問題の分析

ミスマッチ現象を分析し、その原因を探ることを試みる。本論文で述べるミスマッチ現象は、資源提供者と非営利組織の間で生じるものであるが、ここでは、立場の混同を避けるため、資源提供者から非営利組織への資源提供プロセスで発生するミスマッチ現象に注目し、資源提供者側からの現象を分析する。

### 5. 1 問題分析のためのフレームワーク

#### (1) 態度変容に関する既存研究

ボランティアの国民意識に関するデータは、ボランティアに関心がありながらも、実際には行動に至らない人々が多いことを示していた。点字翻訳ボランティアや他の事例では、ボランティアとして登録しながらも待ち時間の長さや手続きの複雑さに耐えかねて諦めた人、活動に参加してみたもののその方針や内容に満足しきれずに辞めたボランティア希望者が存在していたことを示している。これらの事実から、資源提供者も、そのプロセスに準じて、不満のもちかたや、行動のとり方が変わっているのではないかと予想される。すなわち、資源提供のプロセスに応じて、その態度を変容させているのである。態度変容は、認知科学、消費者行動、マーケティング分野での研究対象とされてきた。ここでは、資源提供者の開拓という立場から、マーケティングにおける態度変容論に注目する。

「顧客のサービス・ライフサイクル論 (Blake Ives & Richard. O Mason)」

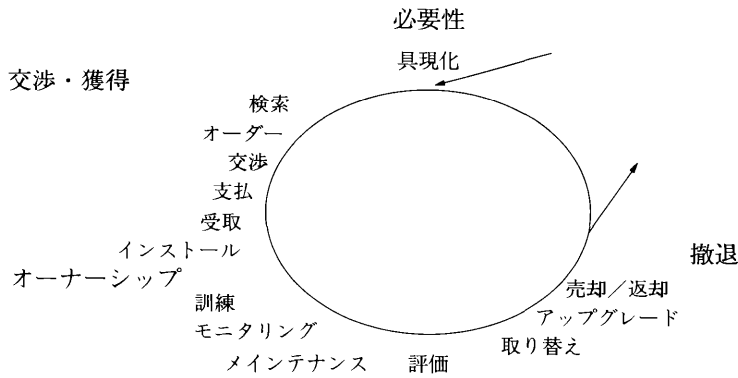
Blake Ives & Richard. O Mason は、「すべての顧客は自身のニーズを把握し、製品を購入し、使用しなくなるまでのサービス・ライフサイクルを経験すると指摘している。すなわち、顧客自身が自分が何を欲しているかを自覚し、欲しいサービス／製品の購入の方法を知り、購入、使用、修正／修理し、最後に中止／廃棄する。そして優れた顧客サービスは、顧客がライフサイクルのどの時点にあるかを確認しながら、それらに応じたサービスを提供することである。」とその顧客ライフサイクル論の中で述べている。<sup>(19)</sup> なお、顧客サービス・ライフサイクル論を図 6 のように示している。<sup>(20)</sup>

顧客サービス・ライフサイクル論は、顧客の態度変容をどのような範囲でとらえ、またどのような状態にあるのか確認することの重要性を示している。顧客が商品を購入する段階までは関心が向けられるが、それ以降の態度については注意が払われないことが多い。しかしながら、本理論では、

---

(19) Blake Ives, Richard O. Moson “Can information technology revitalize your customer service?”, Academy of Management Executive, 1990 Vol. 4, No4.

図6 顧客ライフサイクル



顧客は商品利用を継続するか、撤退するのか、それともアップグレードするのか、評価し判断しているのである。この理論は、資源提供者が非営利組織に資源を提供するプロセスを分析する上で、以下の点を示唆している。

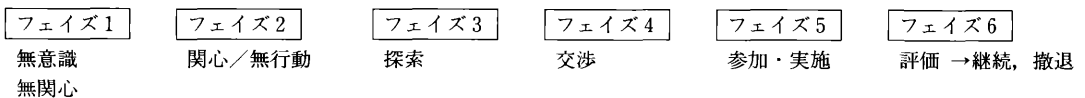
- ・ 資源提供者の態度は活動後にも注目すべきである。
- ・ 資源提供者の態度は資源提供実施前から注目すべきある。
- ・ 資源提供者の態度は次第に変容するがどのような変容段階に位置しているかを把握し、それに対応するサービスを開発してゆく必要がある。

## (2) フェイズ別分析フレームワーク

マーケティング分野で、開発された顧客サービス・ライフサイクル理論などの顧客の態度変容を分析する理論を、資源提供者と非営利組織間の関係に適用して考えて見ると、先のような重要な点を示唆していることがわかった。この点を配慮しながら、資源提供者の態度変容に注目すると、それは以下6つの顕著なフェイズ（段階）によって表現できる。

図7「対象者の態度変容を示す6つのフェイズ」はミスマッチ問題の分析結果から得られた対象者の状態の変化に加え資源提供前後の態度を組み合わせたものである。すなわち、対象者の態度「無関心」、「関心／無行動」、「探索」、「交渉」、「参加・実施」に加え、行動後の「評価」を加え、

図7 対象者の態度変容を示す6つのフェイズ



(20) Blake Ives, Richard O. Mason “Can information technology revitalize your customer service?” Academy of Management Executive 1990. vol. 4 no. 4 p59

6つのフェイズとした。

評価を入れるのは、評価によって、・その活動を継続するか、・より内容の高いものへと活動を以降するか（アップグレード）、・辞めるのか、の将来の方針を決めるからである。

フェイズ1「無意識、無関心」

非営利セクターの活動に関心がなかったり、もしくはその存在に気付いていない。

フェイズ2「関心／無行動」

非営利組織の活動に関心をもっているが、行動するまでに至らない。

フェイズ3「探索」

関心の内容が明確になり、資源提供を希望しその方法を探索している。

フェイズ4「交渉」

資源提供先の候補（非営利組織）がみつかり、そこと、自らの関心、希望、活動条件について交渉する。

フェイズ5「参加・実施」

ボランティア活動への参加や寄付を通して資源提供が実際におこなわれる。

フェイズ6「評価」

資源提供（活動参加）後、継続するか辞めるか、もしくはより多くの資源提供をするか決定する。

## 5. 2 ミスマッチ事例とフェイズ別分析フレームワークの照合

資源提供者の態度変容を6つのフェイズに区分し、おのおののフェイズでどのような問題が生じているのかを観察してみる。なお、資源提供の中でも、人的資源の提供、すなわちボランティアのミスマッチ事例に焦点をあてる。

### (1) 点字翻訳ボランティア

点字翻訳ボランティアのミスマッチ事例を、フェイズ別に観察してみると、問題が発生したのは、参加／行動段階である。資源提供者であるボランティアは点字図書館から翻訳本について明確な指示を得ないままに、任意に翻訳をしてしまい、翻訳本が利用されなかった。おそらくボランティアはその結果を知り自らの活動を評価することになる。つまり、評価段階で、探索や交渉段階でかけたコスト（時間や金）や図書館側からの不明瞭な指示などが考慮されているだろう（図8）。

### (2) 阪神大震災とボランティア

阪神大震災時のボランティアの場合、点字図書館と異なり、比較的初期のフェイズから問題が顕在化している。探索段階で、問い合わせ不明が大きな要因となり、多くの人々が気持ちがありながらもボランティアに参加しなかった。また、交渉、参加の段階では、震災現場のニーズ情報を獲得することが困難であるがゆえに、非営利組織側はボランティアワークのアサインメントをうまくこなせずにいた。また、ボランティアの経験が少ない人々は、自の技術・知識を自覚できないだけで



図 8 フェイズ別にみた点字翻訳ボランティアのミスマッチ

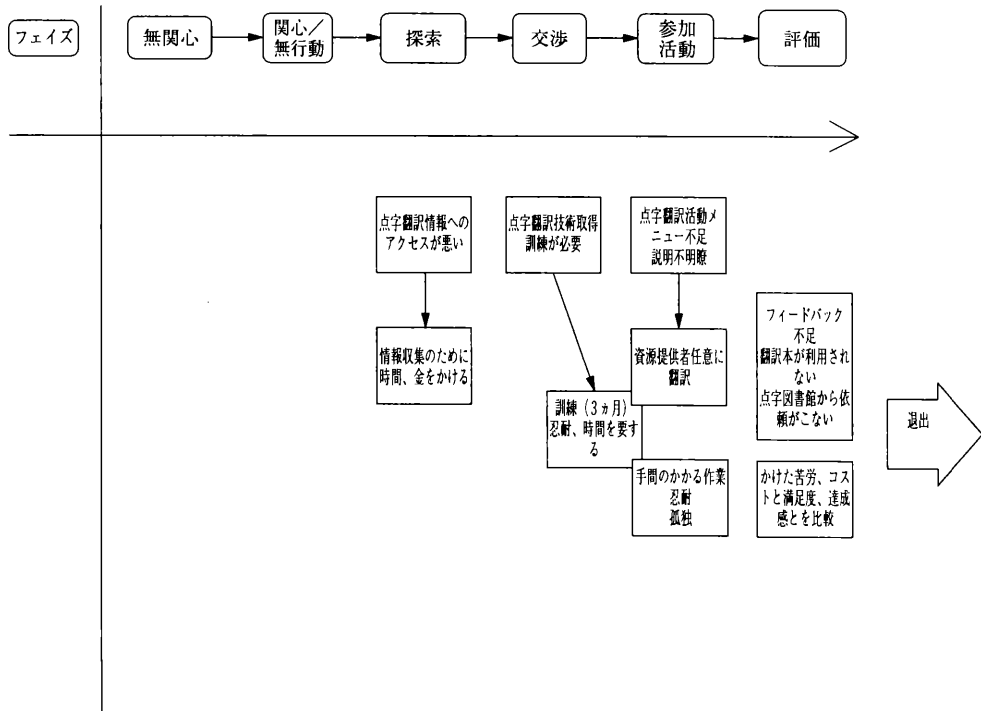
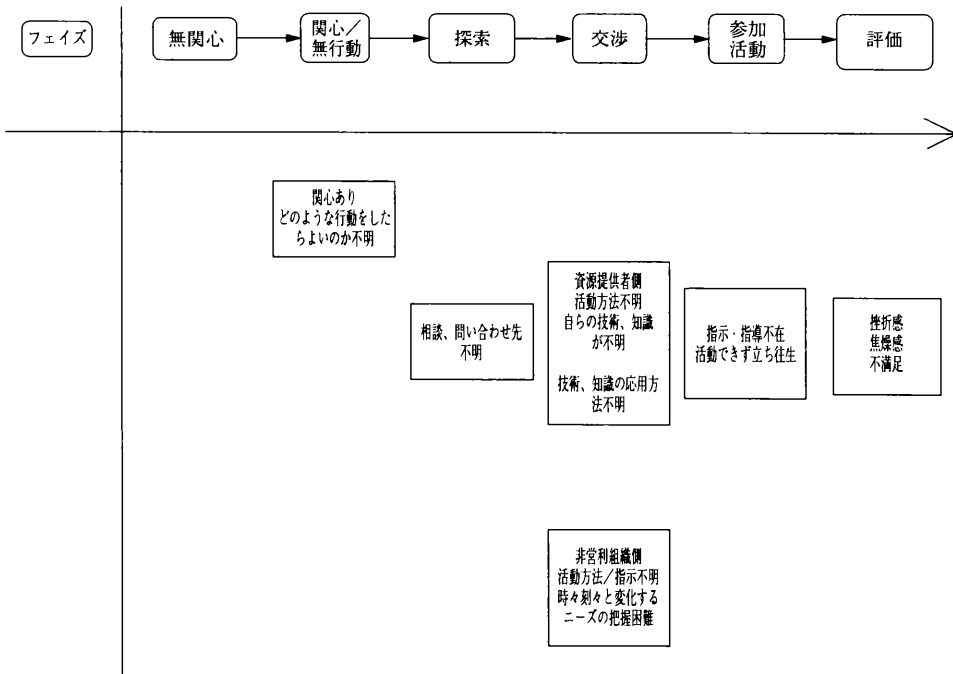


図 9 フェイズ別にみた阪神大震災時のボランティア



なく、それを災害現場に応用する術がわからなかった。その結果、被災地にでむいたものの、ボランティアとしてその能力を発揮できなかったのである。この事例は、探索の段階で人的資源がうまく活用されなかったことを示唆している（図9）。

以上、フェイズ段階別にミスマッチ事例を観察してみると、ミスマッチ問題が顕在化する段階が異なっていること、顕在化していないが、問題は前段階から潜在していることがわかる。また、資源提供者も非営利組織もともに説明や交渉に時間やエネルギー（忍耐）、金という、コストを費やしていることに注目したい。条件や意見の不一致など問題が生じた場合には、かけるコストは増大することになる。ミスマッチ問題は、このコストが資源提供者側（もしくは非営利組織側）の許容範囲を超えた時に生じると考えることはできないか。そこで、資源提供プロセスで生じるコストに注目し、ミスマッチ問題の解釈を試みる。

## 6 ミスマッチ問題の理論的解釈の試み

ミスマッチ問題を、資源提供者から非営利組織への資源提供プロセスで生じるコストの問題と考える。換言すれば、資源提供が効率的・効果的に実施されるようなメカニズムが不足しているがゆえに、コストが必要以上にかかっているのではないかと予想される。そこで、この問題を資源提供をめぐる効率性の問題ととらえ、効率性の追及を基礎に構築された営利組織の理論を借用することによって、問題の解釈を試みたい。

そこで、まず営利組織分野で効率性・効果向上追及をもとに開発されたマネジメント論やマーケティング論が、どのように非営利組織に適用されてきたのか、その過程をレビューする。次に、ミスマッチ問題についても、効率性の立場から経済理論を借用し問題解釈を試みる。

### 6.1 非営利組織へのマネジメント論、マーケティング論適用

#### (1) 非営利組織へのマネジメント論適用

有限資源の効率的・効果的運用による、組織の運営にかかわる研究としては、マネジメント研究が挙げられる。しかしながら、マネジメント理論を非営利組織にも適用し、その効率性と有効性を上げようとする考え方は、成熟した非営利セクターを有する米国でも比較的最近のことである。P. F. Drucker が40年前に非営利組織に対してマネジメントの視点を導入することを提案したときに、非営利組織関係者から大きな抵抗を受けた。営利追及を最終目的とする企業のために開発されたマネジメント論を非営利組織に適用すれば、非営利組織の使命が損なわれるというのがその理由である。しかし、環境問題に端を発し、非営利セクターが急成長を遂げ競争が起こると、非営利組織の経営上の問題に関心が向けられるようになった。そして、1980年代からマネジメントに関する研究

論文が発表されるようになる。

1990年 P. F. Drucker が、「Nonprofit Management」を発表してからは、非営利組織の研究者、実践者の間で、より明確で簡潔なかたちで非営利組織のマネジメントの重要性が認識されると同時に、非営利組織外の一般市民の関心をも喚起することにもなった。その意味で、経営学の権威として著名な Drucker が非営利組織のマネジメントを訴えたことは非営利セクターにとっても、また社会一般にも大きな影響を与えた。

1990年、非営利組織マネジメントの初の学会誌「Nonprofit Management and Leadership (NML)」が London School of Economics, Case Western Reserve University の共同編集によって出版されている。これにより、非営利組織のマネジメントに関する学会が設立され、研究論文の定期的・継続的発表の場がつけられた。

## (2) 非営利組織のマーケティング論

非営利組織におけるマーケティング・アプローチは、その経済・社会的活動の活発化によって、その重要性が増大している。それは一方では、先のマネジメントの問題として、またマーケティングの問題として注目されるようになった。とりわけ、資金調達をめぐって、寄付者やもしくは料金をめぐって競争が激化を反映していると言ってよい。非営利組織に市場という考え方を採用して、それらに関連する問題を認識し始めたのは、マーケティング理論の貢献するところが大きい。しかしながら、マーケティングを非営利組織に適用しようとする試みは、市場取り引きを前提にした実践の中から生じてきたというよりも、むしろ当初マーケティングそれ事態の概念拡張の問題の中から生じてきたと言ってよい。

マーケティング研究の中でも、非営利組織の活動にたいして、マーケティングを適用するか否かの議論をまきおこしたのは、P. Kotler & S. J. Leve [1969-A] の論文「Broadening the Concept of Marketing」である。本論文で、マーケティングの概念が非営利組織の活動を含まないのは、時代の潮流からみて、きわめて限定的であるとして、マーケティング理論の拡張を提唱した<sup>(21)</sup>。マーケティングの概念を非営利組織や公共団体へ拡張する Kotler らの提案は、多くの賛同者を得たが、一方で痛烈な批判を受けている。その典型が、D.J. Luck, R. Barteles である。Luck は、マーケティングとは市場取り引きにおける理論であり、それは売買によって特色づけられなければならないとして、あくまでも伝統的なマーケティングの定義に戻ることを主張した<sup>(22)</sup>。

---

(21) Kotler P. & S. J. Levey, Broadening the Concept of Marketing, Journal of Marketing vol.33, 1969-A, pp.10-15

(22) Luck, D.J. Broadening the Concept of Marketing-TooFar, Journal of Marketing vol.33, 1969 p54

### (3) 非営利組織マーケティング論における市場概念

営利組織のマーケティング否定論の中心を成しているのが、市場という概念を非営利組織の中に取り入れることの可否である。P. Kotler は、この問題を市場取引論から、市場交換論に視点を変えることによって、この問題を解決しようとした。彼は、非営利組織の活動とそのサービスを受けたり、もしくはこれらの活動を支援する人々との間に市場が存在すると主張する。まず、非営利組織にとって、公衆が市場であると述べている。つまり、市場を資源の取引もしくはその可能性のある場であり、かつその代償として何かを提供する場であると考えている。つまり、資源提供とその代償（もしくは対価）との交換が成立する具体的もしくは抽象的な場を市場と考えているのである。

この考え方にもとづけば、非営利組織からのサービス提供を望む受益者と呼ばれる人々は、非営利組織のサービスに対する需要者であり市場とみなすことができる。また非営利組織に対して資源提供を希望し、それと交換に社会参加によって社会的欲求を充足しようとする寄付者やボランティアなどの資源提供者は、需要者であり、これも市場とみなすことができるのである。

これらの人々や組織は、「非営利組織に対して顕在化されたもしくは潜在的関心をもっているグループ」であり、Kotler はこれを「公衆」と呼んだ。そしてこの公衆こそが非営利組織の市場だと述べている。<sup>(23)</sup>

このほか、競争戦略などの理論を借用して非営利組織の問題を分析する試みも行われているが、<sup>(24)</sup>ここでも非営利組織の市場を定義することが、最初の作業として提示されている。

#### 6. 2 トランザクション・コスト理論適用の可能性

マネジメント論、マーケティング論が非営利組織の限られた人材・資金を、非営利組織の特徴を考慮しながら、いかに有効に使うかという効率性を問うものである。しかしながら、これらは組織内部からの視点にたつて、資源の有効活用を分析している。

ミスマッチ問題は、非営利組織と資源提供者間に生じており、その問題分析結果が示すように、資源提供者側と非営利組織側の双方の視点から原因を視る必要がある。換言すれば、ミスマッチ問題を解釈するには、非営利組織内部の視点にたつた理論の他に、非営利組織と、その外部にある資源提供者との関係をより中立的な立場から観ることが必要である。そこで、ここでは、「トランザクション・コスト」理論の見地から、このミスマッチ問題を理解・解釈することを試みる。

---

(23) P.Kotler 著 井関利明監訳 『非営利組織のマーケティング』、第一法規、平成3年

(24) 田中弥生「非営利組織と資源提供者間の仲介機関—事例と理論的考察—」慶応義塾大学1995年度修士論文、第3章において非営利組織をめぐるマネジメント論、マーケティング論、戦略論をレビューしている。

## (1) Ronald H. Coase の見解

Ronald H. Coase は、論文「The Nature of the Firm」の中で、「企業の特徴は価格メカニズムの代替物であるところである」と述べている。価格理論の主たる目的は、価格メカニズムのはたらきによって、いかにして経済主体の行動が相互に調整され、効率的な資源配分が実現されるかを明示するところにある<sup>(25)</sup>。

しかしながら、現実にはすべての取り引きや資源配分が価格メカニズムをベースにした市場を介して行われているわけではなく、企業内の管理による資源配分、企業間の取り引きなど、それを介さないものも多い。この非市場的な取り引きが行われる理由を、Ronald H. Coase は、「トランザクション・コスト」理論によって説明した。

Ronald H. Coase の「トランザクション・コスト」とは、市場での交換によって取り引きをする際に生じるコストであり、取り引き相手を探すための検索コスト、適正な価格で取り引きが行われるための交渉にかかる交渉コスト、そしてその契約執行に際して、契約通りに実行されていることを確認するための監視にかかるモニタリング・コストである<sup>(26)</sup>。これらのトランザクション・コストを節減し、効率性を上げることが必要となるが、そのためには毎行われる契約を回避するために労働市場を内部に組み込むような枠組みと仕組みが必要になる。それが企業であり、「企業」が生じた理由はここにある。

## (2) O.E. Williamson の見解

O.E. Williamson は、Coase の理論を評価しているが、それがトランザクション・コストの存在と重要性を示したのに留まり、トランザクション・コストの存在理由、発生条件に関する分析が不足していると考えた。そして、それを補うべく、独自の見解を展開した。

不確実性 (uncertainty) が存在し、取り引き相手がわずかしかなかった場合には、市場のはたらきが歪められ健全な取り引きができにくくなる。このような「環境要因」にだけでなく、「人的要因」が、市場での取り引きを困難にする要因であることを強調している。「人的要因」とは、Bounded Rationality (限定された合理性)、Opportunism (機会主義もしくは駆け引き主義)、のことである。

価格理論では経済主体は、完全情報に基づいて合理的に行動すると仮定されているので、市場取り引きに大きなリスクはともなわないことになる。しかしながら、先の環境要因、人的要因は現実には存在しており、これらから派生した問題として市場取り引きにおける「情報の偏在」(Infor-

---

(25) 石原敬子、「『取り引き費用』論と競争政策」関西学院大学編『経済学研究』、第23号 1992 P72

(26) ロナルド・H・コース著、宮沢健一、後藤晃、藤垣萌文訳、『企業・市場・法』、東洋経済新報社、1992年

mation Impactedness)が生じる。そのため、市場取り引きには多くのリスクやコストが伴うのである。

### (3) 「逆選択」問題：トランザクション・コストが誘因となって生じる現象

情報の偏在は「逆選択」問題の誘因となる。これは、情報の偏在ゆえに、売り手と買い手の間の不確実性が増し、取り引き関係を築けなくなってゆくという弊害のことである。J. E. Stiglitzは、「情報の偏在」を「情報の非対象性」と呼び、これが「薄い市場」をひきおこすとした。売り手は、所有の情報が少ないので、不信感をもつため（自信を失う）、売買に参加しなくなり、その結果、参加者が減り、市場が成立しなくなってゆくというものである。これが逆選択と呼ばれるものである。<sup>(27)</sup>

### (4) 非営利組織とトランザクション・コスト

非営利組織とその資源提供者間の資源のトランザクション・プロセスにおいても、コストが発生する。資源提供者とは、「非営利組織に対して顕在化した、もしくは潜在的関心をもっているグループ」である。これは、Kotlerが指摘した、「公衆」であり、非営利組織にとっては、市場を意味する。<sup>(28)</sup> 非営利組織と資源提供者という市場との間で、価格メカニズムは存在しないが、資源提供をめぐる、トランザクション・コストが発生しているのである。この場合、コストは、資金、時間、人材などであるが、Dennis Young 教授は、非営利組織とその資源提供者との間に生じるトランザクション・コストを以下のように分類した。<sup>(29)</sup>

#### ① 検索コスト

検索コストとは、資源をめぐる、資源提供者もしくは非営利組織が適当な情報を検索するのに要するコストである。

#### ② 競争コスト

非営利組織の典型的な競争コストとして資源調達に要するコストが挙げられる。資源調達をめぐる非営利組織間の競争が原因で生じるコストである。競争相手の数が増加すれば、自己の比較優位をアピールするためにさまざまな活動を展開する。例えば、キャンペーン、広報活動、申請書づくりなどで、これには人材、資金、時間など資源とエネルギーを投入することになり、多大なコストを要することが多い。

競争コストは、資源調達だけに限られたことではない。資源提供者間でも生じる。震災の際にボランティア希望者が神戸に殺到したが、彼らの多くはボランティアの調整をしていた市民グループ

---

(27) J. E. Stiglitz 著、藪下史郎、秋山太郎、金子能宏、北立力、清野一治訳、『ミクロ経済入門』、東洋経済、1994年

(28) P. Kotler 著 井関利明監訳 『非営利組織のマーケティング』、第一法規、平成3年

(29) 以下の内容は、Case Western Reserve University, Mandel Nonprofit Center のDeirector である、Dennis Young 教授と1995年8月5日にディスカッションした内容である。

本部前で長だの列を成し、仕事を求めて長時間待っていた。これは、資源提供者間の競争ゆえに生じたコストとみなすことができる。

### ③ 交渉コスト

資源提供をめぐり、提供側、受け手側の希望にあう条件を設定してゆくためのコストである。資源提供の対象となる活動および方法、資源内容および量、提供期間について見解の一致点をみいだすためのコストである。また、責任の所在を明確にするためにも交渉は行われる。

### ④ モニタリングコスト

交渉が成立し、事業／活動が開始されると、それが決められた条件通り実行されていることを確認するためのコストである。モニタリング方法は資源の内容によって異なる。人的資源の場合には、資源提供者が自らボランティア活動などを通して直接活動に参加するので、自ずとモニタリングをしていることになる。資金の場合には、助成専門機関によるモニタリングが代表的である。専門職員が事業の開始、途中、終了に助成相手を訪れ、事業経過、方法、事業結果について契約通り進められているか確認する。

## 6. 3 トランザクション理論によるミスマッチ問題の解釈

### (1) 阪神大震災と不確実性

阪神大震災時、1万人のボランティア希望者が神戸市役所を訪れたがボランティア活動に不慣れな市役所は希望者にボランティアの仕事を担当することはできず、結局ほとんどの人が希望をかなえることはできなかった。また、全国の学校、会社で有志によって集められた寄付金は2ヵ月間で350億円以上になったが、そのほとんどが義援金として政府機関に送られた。

一方、現地で活躍した草の根のボランティア・グループや市民団体などの非営利組織は、その活躍ぶりがマスコミなどによって報道されていたにもかかわらず、資金と人材の不足を慢性的に訴えていた。

このような事実は、一方で救援活動支援を希望する人々があり、一方ではもっとも有効に救援活動を行える非営利組織がありながら、両者が出会う機会を逸していることを示している。資源提供者には、不確実性が大きすぎて、もっとも効果的に活動する非営利組織にアクセスする術もなく彼等に資源を提供することができなかった。情報の変化と大きさによる「不確実性」、情報を把握し判断することができないという「限定された合理性」が重なり、市民グループなどの非営利組織の検索を不可能とした。その代わり、可能な検索コストでアクセス可能な政府や市役所に資源提供しようとしたのである。

### (2) 点字翻訳のケース

点字図書館（非営利組織）にとって、悪いことは、ボランティア活動がまったく自己目的化して対象者のニーズが視野に入らない人々が集まる傾向にあることだ。点字翻訳がづらい仕事であるた

めに、写経のような、自己の精神修行の場として考えるボランティアが多い。肝心の視覚障害者のニーズは視野からはずれがちであった。

一方、点字図書館は、点字翻訳作業が過酷でありボランティアを募集するのは困難であるのを知っているのに、ボランティアが希望する資料翻訳を視覚障害者の希望図書よりも優先しがちになる。すると、点字図書館の目的とは反対に、視覚対象者のニーズが視野に入らず翻訳作業そのものが自己目的化した人々ばかりがボランティアとして集まる。

これも「情報の偏在」の問題である。点字図書館側は、ボランティア志願者ほどには、その個人情報をもっていないから、どの程度、彼等が点字図書館の目的を理解していないのかを知ることは困難である。また、ボランティア志願者は翻訳さえすれば、視覚障害者のためになると思っていることが多い。そのためボランティア志願者は「視覚障害者のために役立ちたい」と述べるが、それが視覚障害者のニーズをどのように理解して翻訳ボランティアをしようとしているのかを確認するのは困難である。このような場合、非営利組織は、ボランティア希望者に関する情報を十分にもつことが不可能でありボランティア志願者の適正、不適正を見分けることが難しい。また活動内容が過酷であるので、非営利組織は希望者選択の基準をさらに緩くあいまいにする。その結果、非営利組織とボランティア希望者間の「情報の偏在」はより大きくなり、望ましくないボランティアばかりが集まるという「逆選択問題」を引き起こすことになる。

#### 6. 4 フェイズ別にみたトランザクション・コスト

では、資源提供のプロセスで、どのようなトランザクション・コストが生じているのだろうか。

5. 2では、ミスマッチ問題をフェイズ別に分析したが、ここでは、フェイズ別にトランザクション・コスト発生の様子を観る。

##### (1) 未自覚段階、関心／無行動段階

未自覚段階では資源提供者の方で情報を取り入れようとする準備ができていない。また発信しようともしていない。

次に、関心はあるが行動に移していない段階の人々は、自身でも明確にできない意識の段階にあり、あいまいなかたちの情報を有している。ここでは、トランザクション・コストは発生していない。

##### (2) 探索段階 …「探索コスト」

アプローチ段階とは資源提供者と非営利組織が互いの情報を求めて具体的な情報発信が始める段階である。資源提供者と非営利組織は最初から互いに相手がかかっているわけではない。資源提供者は自分が参加したい（ボランティア活動も寄付）活動を、また非営利組織は自分達に適した資源提供者を探すことから始めなければならない。

この段階では、資源提供者は何らかの興味にもとづいて参加機会を見いだそうとするが、その興



味・関心の内容は非常に漠然としたものであることが多い。そのため希望内容を的確に表現できない。またこの段階では、探索の過程で自分の望む活動の内容が変わってしまうこともある。このように、既存情報を獲得しにくいだけでなく、情報そのものが不明確で変化する場合、検索コストは増大する傾向にある。

### (3) 選択・交渉段階 …「交渉コスト」

探索努力によって資源提供希望者が非営利組織をみつけたとする。ここでも問題がある。互いに、非営利組織の活動が、どの程度自分の関心や条件と一致しているのか確認しなければならない。仮に不一致がわかれば、合意が得られるように調整しなければならない。

一方、非営利組織は資源提供希望者が自らアピールしている程の能力や技術を本当に有しているのか見分けることは困難である。そこで、不明瞭な点をひとつひとつ確認してゆく必要がある。このように、選択段階においては、資源提供者に関する諸条件ひとつひとつを確認し、不一致を調整するため「交渉コスト」が発生する。

### (4) 参加段階 …「モニタリング・コスト」

探索、選択の段階で記された、情報の不確実性を解決せずに活動に参加した場合には、様々な行き違いや衝突によるコンフリクトが生じる。個人寄付の場合には、寄付金の使途やその結果に関心を示す人が少ないといわれている。

しかし、ボランティアのように、自らの人材という資源を提供する場合には、おのずと活動をモニタリングすることになる。そこで、自分の意図との違いを発見すれば、調整が必要となる。調整後それが順調であるかを確認するために再びモニタリングが必要になる。交渉段階で諸条件をあいまいにしたまま実施段階に入ると、不一致が生じやすくその毎ごとに交渉とモニタリングが繰り返されることになる。

### (5) 評価段階 …「モニタリング・コスト」

資源提供者は、寄付やボランティアなど非営利組織への参加・活動が終了した時点で、その活動を継続するのか、辞めるのかを判断する。同様に、非営利組織側でもその資源提供者を今後登用するか否かを判断する。判断の根拠となるのが評価である。つまり、双方が、納得のゆく活動が遂行できたかどうか、その活動から何らかの結果を見い出せたのか、さらには、非営利組織と資源提供者の間で問題意識や使命感を共有できていたか等を、確認しているのである。このような評価は、フォーマルなかたちで行われることもあるが、特に資源提供者の場合には、個人的な判断として、インフォーマルでかつ顕在化しないかたちで行われることが多い。

顕在化しないことが多いとはいえ、この評価とそれにかかるコストは注視すべきである。なぜならば、多様な価値観や問題意識を有する資源提供者と非営利組織が、相互に問題意識を共有し、共働できるか否かについて、最終的に判断するのがこの評価段階である。したがって評価段階は、資源提供者と非営利組織の合意形成とそれを確認する段階であると言えよう。参加段階でのモニタリ

ング・コストは、情報の偏在や不確実性ゆえに発生する確認作業に要するコストであり、軽減すべき対象として捉えることができる。しかし、評価段階でのモニタリング・コストは、むしろより必要とされるコストであり、その質を異にするのではないかと思われる。

以上、資源提供者から非営利組織への資源提供プロセスに注目し、資源提供者の態度変容をベースに、このプロセスを6つのフェイズに分けた。ミスマッチ事例と6つのフェイズを照合すると、ミスマッチ現象もしくはその誘因となる現象が、各フェイズで異なっていることがわかった。さらに各フェイズ別に要するコストに注目すると、過度なコストがミスマッチの原因であると予想される。

さらに、このコストは、経済学でいうトランザクション・コスト理論が示す、非市場的な取り引きのプロセスで生じる各コスト（検索、交渉、モニタリング）と類似していることがわかった。また、トランザクション・コスト発生理由のひとつとして挙げられている、情報偏在、不確実性、限定された合理性、機会主義は、資源提供者と非営利組織間でも存在し、また逆選択問題も生じている。したがって、資源提供者と非営利組織間のミスマッチ問題の原因と過度なトランザクション・コストととらえることができよう。だとすれば、このトランザクション・コスト軽減が、ミスマッチ問題解決の方向性を示し、より効果的で効率的な資源提供のヒントを示してくれるものと考えられる。

## 6. 5 展望：社会装置化にむけて

### (1) インターメディアリの提案

本論文では、善意の主体であるとはいえ、非営利組織と資源提供者の間にはミスマッチ問題が生じていること、それゆえに、資源が有効活用されないことがあることを指摘し、問題所在とした。そして、資源提供者と非営利組織のミスマッチ問題を資源提供のプロセスで過度にかかったトランザクション・コストととらえ、問題分析と解釈を試みた。したがって、問題解決策について、探究し、具体的な提案をすることは、本論文の主題ではないので行わない。但し、問題解決の方向性については、簡単に言及したい。

ミスマッチ問題をマイクロとマクロのレベルに分けたが、問題解決も両者に分けて考えてみる必要があるだろう。マイクロレベル、すなわち個々の資源提供者と非営利組織間で生じている問題は、非営利組織側のマネジメント力の強化に、その解決策を見い出すのが妥当ではないかと思われる。マネジメント論やマーケティング論を借用しての非営利組織の解釈は既に始まっているが、その実践レベルにおいては発展途上の段階にある。理論の実践へのアプリケーションがまさに必要とされている。

だが、特に注目したいのは、マクロレベルのミスマッチ問題である。これは、個々の非営利組

織もしくは資源提供者の努力のレベルを越えている。ミスマッチ問題の原因を過度なトランザクション・コストに見い出すと、そのコスト軽減が問題解決の方向性を示唆している。

Coase, Williamson は、トランザクション・コスト軽減策として、供給者を組織内に組み込み内制化する「内部組織化」を提示した。しかしながら、ここでは、内部組織という解決策は有効ではないと思われる。なぜならば、寄付者やボランティアはあくまでもボランティアな資源提供者として参加と退出の自由が守られるべきだからである。ここでは内部組織という解決方法ではなく、トランザクション・コスト軽減機能を有する機関を、非営利組織の外部に設定すること、すなわち社会装置化が妥当だと考える。そこで、インターメディアリすなわち仲介機能に問題解決策を見出したいのである。仲介機能とは、資源提供者と非営利組織の間で、資源提供を行おうとする際に、その疎外要因となっている両者への負荷、すなわちトランザクション・コストを軽減する機能を有する媒介（インターメディアリ）のことである。それが機能することによって、両者間の資源提供を可能にし、また促進することが可能になると考えられる。

インターメディアリ、すなわち仲介を目的に設立・運営された組織は実在している。また、組織変遷の過程で、仲介機能を備えていった組織も存在している。筆者は、別論文で、これらインターメディアリの事例分析し、その要件、機能を抽出することを試みた。そのことによって、実社会へのインターメディアリのアプリケーション、すなわち社会装置化の実現への理論的基盤を見い出そうとした。<sup>(30)</sup>

## (2) 今後の課題

資源提供者と非営利組織に生じるトランザクション・コスト軽減のために、インターメディアリを設置することについて、その有効性や可能性は見出せるものの、その理論的な正統性を確保するには至っていない。すなわち、資源提供者、非営利組織のおのおのにかかるトランザクション・コストがインターメディアリ機能によって、どのように軽減されるのかを説明する必要がある。そのためには、資源提供者もしくは非営利組織がかけることのできる最大限のコストと期待される利益との比較をする必要がある。<sup>(31)</sup>

さらに重要なことは、インターメディアリが介在することによって、社会全体にかかるコストが増大するのならば、その意味はないということである。すなわち、資源提供者や非営利組織にとってはコスト軽減になっても、それ以外の存在に負荷をかけていたり、インターメディアリ事体が過度のコストを要するのでは、問題解決になったとは言えないだろう。したがって、社会全体にかか

---

(30) 田中弥生「非営利組織と資源提供者間の仲介機関一事例と理論的考察」慶応義塾大学1995年度修士論文

(31) ここで述べている利益とは、営利動機にもとづく、個人的もしくは私的利益をさしてはいない。むしろ、社会的利益や個人の自己実現など精神的満足をさしている。

るコストにも注目する必要がある。

最後に、挙げたいのは、評価の問題である。非営利組織への資源提供問題は、コスト軽減だけでは不十分であると思われる。ミスマッチ問題が解決したとしても、社会全体としてみた時に、成果が上がっていないか、ましてや誰かに不利益をもたらしているのでは意味がない。

非営利組織は、政府や企業と異なり、選挙や価格メカニズムのような統一された評価ルールが存在していない。そのために、非営利組織がもたらした社会的効果や不利益をチェックする機会が見逃されがちであるという問題を抱えている。本論文でも、フェイズ別にみたコストを観たが、評価段階でかかるコストは、軽減の対象とみるコストとは性質が異なるのではないかと指摘した。社会的効果や不利益をチェックするには、評価のためのコストをかける必要がある。それが長期的にみれば、社会的なコスト軽減に結びつくことになろう。その意味で、非営利活動に関するチェックのメカニズム、すなわち評価の問題を併せて考えてゆく必要がある。

(笹川平和財団上席研究員，慶應義塾大学大学院経済学研究科博士課程1年)

---

(32) ここで述べている利益とは、営利動機にもとづく、個人的もしくは私的利益をさしていない。むしろ、社会的利益や個人の自己実現など精神的満足をさしている。