

【論文】

# 首都圏の市民社会組織における 「ビジネスライク化」の諸相

— 2006 年・2019 年の質問紙調査データの分析から —

Have Civil Society Organizations in the Tokyo Metropolitan Area Become  
“Business-like?” :

Findings from an Analysis of the 2006 and the 2019 Survey Data

仁平 典宏\*  
NIHEI Norihiro

## 【要旨】

1990 年代以降、欧米の非営利組織に関する研究において、「ビジネスライク化」と総称される変化が注目されてきた。この概念は、組織が助成金市場や一般市場での資金獲得に追われる中で、目標や組織構造、アイデンティティが営利組織的なものになり、政治性の喪失やミッションドリフトが生じる状態を包括的に指すアンブレラタームである。2000 年代以降の日本の「市民社会」を取り巻く制度的・構造的文脈の中で、その議論がどこまで妥当するのかということについて、未だ十分な説明は行われていない。

本研究では、同一ターゲットの市民社会組織のサンプルに対して、2006 年と 2019 年に実施した質問紙調査の分析を通じて、ビジネスライク化の諸相や、それらが政治性の低下やミッションの阻害に与える効果について分析を行った。結果として、二時点間でビジネスライク化の若干の進行と、政治性やミッション関連の指標で低下を確認できたものの、両者の間の連関は強いとは言えず、政治性やミッションに関する変化をビジネスライク化の効果に帰せるような結果は限定的な形でしか確認できなかった。

キーワード：新自由主義、NPO、市民活動、社会運動

## 1. 問題設定と背景

1990 年代以降、欧米の市民社会組織に関する研究においては、非営利セクターの規模や役割の拡大が指摘される一方で、新自由主義的な政治的・社会的再編の中で、非営利組織が変質しているという指摘も行われるようになった。この点に関して、フ

\* 立教大学大学院 21 世紀社会デザイン研究科兼任講師

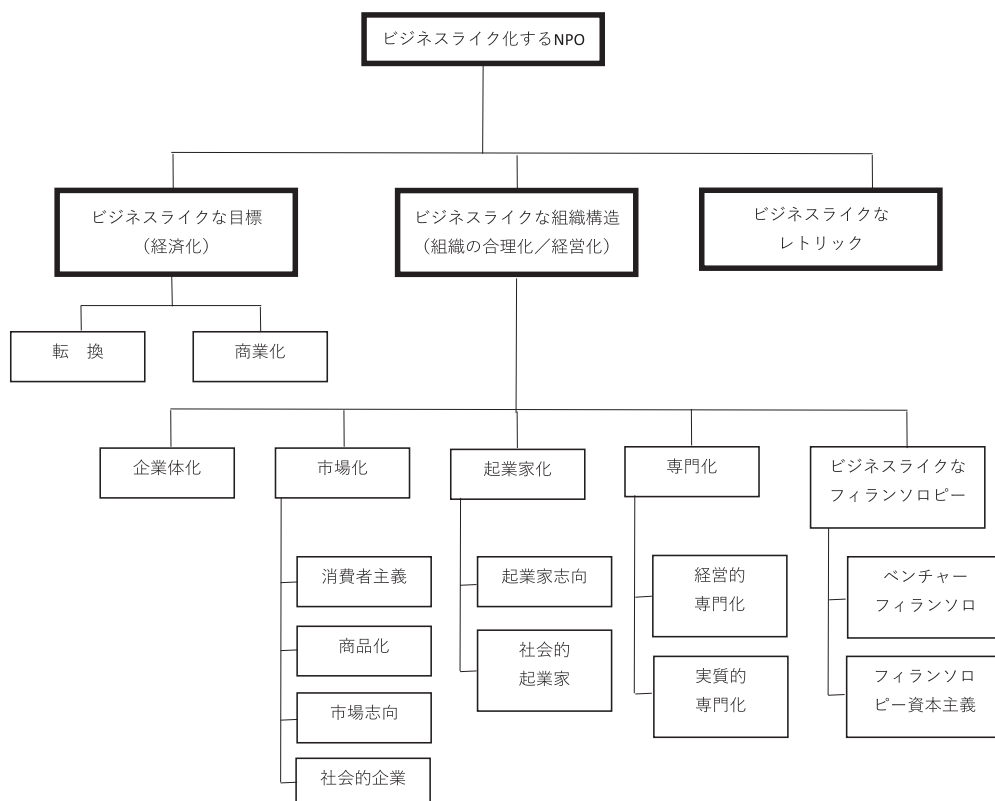
ロレンティン・マイアーらは、後述の「非営利組織のビジネスライク化」(becoming business-like) という包括的な概念で捉え、多くの研究結果を整理するメタ分析を行った (Maier, Meyer & Steinbereithner 2016)。詳細は後述するが、この概念は、市民社会組織が助成金市場や一般市場での資金獲得に迫られ、目標や組織構造が営利組織的なものになる一方、政治的自律性が喪失するという変化などを総称的に指す。ただし、実際にこの諸側面がどのように生じ、どのような効果を持つのかについては、調査によって様々な分析結果が出ている。つまり普遍的に妥当する一般理論の構築に成功しているというより、固有の社会状況や文脈に根ざした様態や効果に関する知見が積み重ねられているという状況だ。

本稿ではその一つの試みとして、2006 年と 2019 年に首都圏の「市民社会組織」を対象に実施した質問紙調査のデータを用いて、ビジネスライク化の諸次元がどのような形で観察され、それがどう変化したかのかについて検討したい。

## 2. 非営利組織のビジネスライク化

ここでは、上述の「非営利組織のビジネスライク化」という概念について、仁平 (2017) を再録する形で、簡単に概要を説明する。図 1 は、そこで用いられる様々な概

図 1 非営利組織のビジネスライク化に関するキー概念



出所：Maier, Meyer & Steinbereithner, 2016, Figure1 を元に筆者作成

念間の関係を整理したものである。

上位階層から見ていこう。「ビジネスライクな目標（経済化）」とは、目標自体が経済の観点で貫かれるようになることを意味する。その下位概念の転換（conversion）とは、法人格が非営利から営利へと変わり、資産管理や説明責任などが営利法人として行われるようになることを指す。商業化（commercialization）は、NPO が、財源を事業収益に依存するようになることである。例えばサラモンは、1980 年代から 90 年代にかけてアメリカの新自由主義に基づく政府の公的支出の削減や減税によって、非営利組織の多くが市場で競争に迫りやられ、非営利組織の質的な変質が生じたことを指摘する（Salamon 1997 = 1999）。

2 つ目の上位概念である「ビジネスライクな組織構造」は、市場への接近に伴う組織の合理化や経営化に関するもので、その下位概念として「企業体化」（corporatization）、「市場化」（marketization）、「起業家化」（becoming more entrepreneurial）、「専門化」（professionalization）、「ビジネスライクなフィランソロピー」（business-like philanthropy）がある。このうち「企業体化」は、ガバナンス構造を企業のモデルに従って再構築していくことを示す。「市場化」は、NPO とステークホルダーとが、市場における関係性のもとに置かれるようになることを指し、例えば、ボランティアが活動の対価として金銭を求めるようになること（消費者主義）や、活動が市場での取引中心になっていくこと（商品化）などが、さらなる下位概念として示されている。顧客や競争相手に関する情報収集に励むようになること（市場志向）や、商業活動を通して社会問題を解決することを目指すようになること（社会的企業）も同位の概念に置かれる。「起業家（アントレプレナー）化」は NPO の行動に注目した概念で、イノベーションを求めたり、リスクを冒すことを好むようになることを意味する。「専門化」はスタッフの変化に注目したものである。特に、素人のボランティアを専門性のある高学歴の有給職員に置き換えていくことを示し、経営に関する専門化（経営的専門化）と中核的な事業に関する専門化（実質的専門化）がある。最後に「ビジネスライクなフィランソロピー」とは、資本家の手法を取り入れた助成のことを指す。そこでは助成機関から金や専門的知識が投資として与えられ、NPO には見返りとして高水準の収益や説明責任が求められることになる。

3 つ目の上位概念である「ビジネスライクなレトリック」は、組織や関係者に関する語りや言説に関する概念である。組織の目的や活動の意味、アイデンティティなどは、全て言説によって構成されており、その意味であらゆるレベルの変化と関連している。一例として、受益者を消費者、活動者を起業家、寄付者を投資者というように、各主体を経済のカテゴリーで捉えていく言説が挙げられる。

さて、このようなビジネスライク化が市民社会組織にいかなる影響を与えるかについては、単一の評価をすることは難しい。上述のマイアーらは、このテーマに関する 2401 の研究のうち、社会科学的であること、英語で書かれていること、バランスと批判性を有していることなどの基準で絞り込み、最終的に 599 の研究について整理を行ったが、その効果に関する知見は、研究によって多様であった。

本稿では、ビジネスライク化の帰結として、特に政治性（特に争議性）とミッションに与えるマイナスの効果に注目する。この問題は先行研究でも関心の焦点だった。

例えば、ジェンキンスは、団体のアドボカシーのメッセージや戦術からラディカルさが失われ、政府に妥協するようになるプロセスを分析している (Jenkins 2006)。商業化に関しては、競争的な政府資金への依存を強めることで、アドボカシーを止めサービス提供に特化するミッションドリフトの原因にもなると指摘された (Aiken & Bode 2009)。他にも専門化によって、ボランティアの役割が低下し (Geoghegan & Powell 2006)、組織内の民主主義が弱まり (Hvenmark 2013; Eizenberg 2012)、NPOがかつて持っていた「民主主義の学校」という機能を失うことを憂慮する議論がある (Skocpol 2003 = 2007)。またビジネスライクな言説は、国家の撤退を正当化すること (Logan & Wekerle 2008)、問題を個人化・脱政治化すること (Keevers et al. 2012)、市場と企業を最良の問題解決者と見なすことを通じて新自由主義の再生産に寄与したり (Hvenmark 2013)、エリートの立場の強化や (Hemment 2004)、メンバーや受益者の立場を弱めることにつながると捉えられた (Baines, Cunningham, & Fraser 2011; Keevers et al. 2012 など)。

他方で、ビジネスライク化の肯定的効果に注目する研究もある。例えばサービス提供組織においては、商業化が一概にミッションドリフトを起こすことはなく、逆に財源の多様化によってミッションを守ることには寄与するという分析結果がある (Froelich 1999; Young 1998)。言説や主体に関しても、フェアトレードという市場化された形態が消費者を政治に目覚めさせるケースや (Webb 2007)、活動家がビジネスライクな手法を彼ら自身の理念に従って用いることで、新自由主義とは異なる帰結につながるケース (Jones et al. 2011) の分析では、ビジネスライク化と政治性やミッションの接合が肯定的に捉えられている。

以上、先行研究について概観したが、その知見について以下の2点を指摘できる。第一に、繰り返しになるが、組織のビジネスライク化の帰結は活動領域や社会的文脈など様々な条件によって異なっていたということである。よって例えば新自由主義が市民社会を抑圧した（もしくは活性化させた）という記述は一般理論として受け止めるのではなく、特定の時空間の中で個別に検討すべき仮説として捉える必要があるだろう。第二に、既存の研究の多くが事例研究に基づくものであり、特定の社会に属する集会的な団体のサンプルに対し一定の時間幅をとって変化を計量的に捉えたものは管見の限り見当たらなかった。そのため、そこでの傾向を包括的に捉える知に十分結びついてこなかったと言える。以上を踏まえて、本稿では、首都圏における市民社会組織の変化を計量社会調査のデータを通じて検討することを目指す。

### 3. データと使用変数

#### (1) 調査の概要

用いるデータは、2006年に実施された首都圏市民団体調査（代表：町村敬志）、及び、それと同一のターゲットを対象に、2019年に実施した第二次首都圏市民団体調査である。日本の市民活動団体の量的社会調査については、すでに辻中・坂本・山本編 (2012) や町村・佐藤 (2016)、後・坂本編 (2019) などの重要な研究があるが、これらとはまずデータの性格において大きな違いがある。

第一次調査の最大の特徴は、NPO 研究では排除されがちな、いわゆる「社会運動」と呼ばれる団体も対象とするために、複数のデータベースから有意抽出を行っていることである。またそのため法人格がなく地域組織とも異なる任意団体も積極的に調査対象に含めている。それまで、「社会運動」を自認するような任意団体は、捕捉も困難だったため、特に量的調査は十分に行われていなかった。この調査は首都圏という限定はあるものの、それらの団体も対象に含め、その組織や活動の詳細、当事者の意味付与などについて、他の法人種別の団体と比較可能な形で行った点で特徴がある。筆者は、2006 年に調査メンバーの一人として参加した。調査の詳しい方法は町村編(2007; 2009)に記載されているが、概略は次のとおりである。

まず市民社会組織を網羅したリストが存在しないため、対象の選定・抽出基準を定めた。いくつかの団体からの聴き取り調査と先行研究・調査を踏まえ、「自発的に参加した(複数の)個人によって構成され」(自発性・集合性)、「社会の何らかのイシューとの関係で自らの存在意義を語り」(イシュー対応性)、「イシューの「解決」をめざして社会に介入する」(介入性)という基準を満たしていると見なせるものとした。

その上で、この基準に近似的に接近するため、都県および内閣府所轄の NPO 法人一覧(リスト)、市販の団体名鑑(ディレクトリー)、団体の機関誌(ミニコミ)、という三種類の情報ソースを併用して、抽出を行った。NPO 法人のリストについては、4 都県庁のホームページで NPO 法人一覧を閲覧し、「定款に記載された目的」欄に、次のキーワードのいずれかを含む団体をすべて抽出した。キーワードは「権利」「市民活動」「市民参加」「市民社会」「情報発信」「人権」「政策」「提言」「都市」である<sup>(1)</sup>。その結果、1,432 団体を抽出した。市販の団体名鑑については、6 つの団体名鑑(ディレクトリ)に掲載された団体の中から、4 都県に事務所をもち、ミニコミの発行や政策提言、外部向けの啓発活動を行っている団体をすべて対象とした<sup>(2)</sup>。その結果、942 団体を抽出した。ミニコミ(団体の機関誌)については、団体が発行するミニコミ(機関誌)を収集する埼玉大学共生社会研究センターとミニコミ専門書店の模索舎(東京都新宿区)において、4 都県に事務所をもつ団体が 2000 年から 2006 年に発行したミニコミをすべて閲覧・入手し、発行元の団体と、ミニコミの中に団体名が掲載された団体をすべて抽出した。その結果、891 団体を抽出した。以上 3 つの方法で抽出し、重複を除外したターゲット数が 3,566 だった。調査票は団体の事務所あてに郵送し、回収も郵送で行った。有効回収数は 931、有効回収率は 26.1%、不達は 185 だった。なおサンプルの詳細については、町村(2007)に記載されている。

2019 年調査でも同一のサンプルを対象にしたが、13 年の間に組織の消滅や改変などの変化が生じていることが予想された。そのためはじめにインターネットでの情報収集を通じて、対象とする団体が現在どのような状況にあるのか確認を行った。その結果、3,583 団体のうち、存在や消息が全く確認できなかった団体が 846、存続が確認された団体が 2,536、別の組織に改組されていた団体が 58、解散していた団体が 136 だった。送付した 2,536 通のうち、封筒宛名不明で戻ってきたのが 362、解散などのため回答不能という回答が 7 通あった。これらを差し引いた有効配布数 2,167 通に対し、有効回答数は 573、実質的な回収率は前回とはほぼ変わらず 26.4%であった。

このように、本調査は、所定の手続きによって確定された母集団を対象に無作為抽



出を行ったものではないので、サンプルから全体の傾向を推定することはできない点に注意が必要である。むしろ、比較的争議性の高い「社会運動」に近い層を対象とした計量モノグラフと位置づけられる。例えば、「運営スタッフには、他の市民活動・社会運動に参加したことのある方はいるか」という質問に対し、「経験者は一人もいない」という回答は2006年で12.8%、2019年でも16.9%しかおらず、「経験者は半分以上」という回答は、それぞれ52.0%、46.3%と半分前後の割合を占めている（「わからない」を除く）。その意味で市民セクターの平均的な像を捉えているわけではないが、だからこそこのサンプルの「特殊」な性格は、本稿のビジネスライク化という問題に接近する上では、有効な側面もあると考えられる。というのも、本サンプルは非営利セクターの中でも「ビジネスライク化」と遠い位置にある——他方で理念型的な「市民社会組織」に近い——と考えられるが、もしその層にさえビジネスライク化の傾向が見られるとしたら、そのトレンドが首都圏の非営利セクター全体の中にある程度浸透しているという推論が開かれるためである。なお第一次調査のデータに基づき新自由主義の影響を分析したものに丸山・仁平・村瀬（2008）があるが、本稿はその後続の分析という意味も持つ。

## （2）指標との対応

本調査は、ビジネスライク化の検証のために設計されたものではないため、これらの概念と重なるような指標を備えているわけではない。本調査項目で曲がりなりにも、対応関係を見いだせるビジネスライク化のサブカテゴリーは「商業化」「企業体化」「専門化」「ビジネスライクなレトリック」であり、具体的な指標との関係は表1のようになる。

商業化に関しては、次の3項目を指標とする。第一に、前年度の収入源の構成割合である。そのうち、「行政・外郭団体からの業務委託」「企業・民間財団からの業務委託」「その他の事業収入の割合」を事業収入に該当するものとする。第二に、「物品の生産・販売」「有料の研修やワークショップの開催」「公共施設などの管理業務受託」という事業実施の有無である。第三に、資金調達に対する態度であり、「物品販売やサービス提供などの事業に乗り出すこと」「行政の委託事業を積極的に獲得すること」という質問項目に対する賛意に注目する。

企業体化は、組織ガバナンスを企業のモデルに基づき再編するものである。企業統治の基本に財務の透明化があることを鑑み、会計・決算において決算書作成と監査の実施の有無を指標とする。もっともこれは法人格の保持と結びつくものでもあるため、任意団体のみのデータも記す。また、2019年データに限られるが「以前より民間企業の経営手法を導入している」という4件法の項目も指標として用いる。

専門化に関しては、ボランティアの比重の低下に概念の重要な側面があることを踏まえ、常勤・有給スタッフの有無に加え、2019年データについては「以前よりボランティアを重視している」という4件法の項目を反転させて用いる。

ビジネスライクなレトリックに関しては、自分の団体の性格に関する認識を問う質問を用いる。仁平（2021）は、新聞のNPOに関する記事に対して計量テキスト分析を行い、「政治」「運動」「市民」に関する言葉が減少している一方、「経営」に関する語群

表 1 概念と指標の対応

## ビジネスライク化のサブカテゴリーに関する項目

商業化	前年度の活動の主要な財源（収入源）について、収入全体に占めるおよその割合を下の表にご記入下さい。該当なし、または収入実績のほとんどない項目については 0（ゼロ）とし、合計が 100% となるようにして下さい。 会費／寄付金・カンパ／行政・外郭団体からの補助金など／企業・民間財団からの補助金など／行政・外郭団体からの業務委託／企業・民間財団からの業務委託／その他の事業収入／その他
	貴団体は次のような事業活動・経済活動を行っていますか。以下のそれぞれに関して、当てはまる全ての番号に○をつけて下さい。 物品の生産・販売／有料の研修やワークショップの開催／公共施設などの管理業務受託
	貴団体が活動を進める上で、団体の運営資金調達はどのようにあるべきだと思ってお考えでしょうか。 「物品販売やサービス提供などの事業に乗り出すこと」「行政の委託事業を積極的に獲得すること」5 件法
企業体化	会計報告（決算の方法）はどのようにしていますか。当てはまる番号すべてに○をつけて下さい。 ・決算書を作成し、内部監査を行っている ・決算書を作成し、税理士などの外部監査を行っている
	貴団体の活動を、それぞれの点から評価するとどうなりますか。（4 件法） 2019 年調査のみ ・以前よりも、民間企業の経営手法を導入しつつある
専門化	常勤・専従スタッフの有無。有給スタッフの有無と人数
	貴団体の活動を、それぞれの点から評価するとどうなりますか。（4 件法） 2019 年調査のみ ・以前よりも、ボランティアを重視している
ビジネスライクなレトリック	貴団体の性格は、次のどれに近いと思いますか。法人格の有無にかかわらず、お答えくださって結構です。（択一） 「社会運動団体」「NPO」「NGO」「市民活動団体」「ボランティア団体」「サークル」「その他（社会的企業も含む）」

## 政治性（特に争議性）に関する項目

直接行動のレパトリー	貴団体は次のような活動を行っていますか。「団体外へ向けた直接行動」陳情、請願／政治家・議員への働きかけ／チラシ・ビラの配布やポスターの掲示／集会の主催、集会への参加／署名活動／記者会見、新聞などへの意見広告掲載／抗議文の手渡し／団体交渉、直接交渉／訴訟、裁判／街頭活動（デモなど）への参加や実施／座り込みなどの実施／対案提出、アセスメント活動
直接行動の経験	貴団体は、政府・行政機関や企業に対して、過去 3 年の間に、以下のような関わりを持ったことがありますか。 対市区町村_要望書提出／対市区町村_直接交渉／対都県_要望書提出／対都県_直接交渉／対省庁・政府_要望書提出／対省庁・政府_直接交渉／対企業_要望書提出／対企業_直接交渉／対国際機関・外国_要望書提出／対国際機関・外国_直接交渉／対政党・議員_要望書提出／対政党・議員_直接交渉
団体内の政治に関するコミュニケーション	貴団体の組織の説明として、以下に挙げる①～④はどのくらい当てはまるでしょうか（5 件法） ・団体内で、よく政治に関する話題が出る

## ミッションに関する項目

社会的・政治的な課題解決	貴団体の活動を、それぞれの点から評価するとどうなりますか。（4 件法） ・政治的・社会的な問題を実際に解決している
社会的イノベーション	貴団体の活動を、それぞれの点から評価するとどうなりますか。（4 件法） ・団体の活動は、これまでになかった新しい方法やスタイルを生み出している

筆者作成

の比重が相対的に高まっていることを明らかにしている。これが自己規定に関する言説の変容とパラレルなら、「社会運動団体」や「市民活動団体」ではなく、「社会的企業」(2007年データでは選択肢に含まれていないため「その他」カテゴリーにまとめている)などの言葉で自らを捉えるようになるだろう。

以上がビジネスライク化のサブカテゴリーに関連する項目であり、本稿では独立変数として位置づける。他方、従属変数と捉えるのが、「政治性」及び「ミッション」に関する諸変数である。

政治性とは多義的な概念であるが、ここでは比較的争議性の高い直接行動に焦点を当てる。もちろん政治的行為の中には、参画・協働という形態もあり、2000年代以降広がってきたのはそのタイプである。しかし先行研究の中で、ビジネスライク化による後景化が想定されてきたのは、特に争議的 (contentious)・敵対的なあり方であった。それらは参画・協働といった形態と対比的に捉えられることもあるが、理論的には対立するわけではなく、参加的な公共空間の存立を潜在的に支えている面もある<sup>(3)</sup>。しかし、非営利組織や市民社会組織が、より市場適合的であることを求められるようになる中で、直接行動は過剰・逸脱的なもの、もしくは非効率的なものと表象される傾向があり、組織も活動レパートリーの選択肢からそれらを除外するようになることが想定される。調査票の質問項目との関係では、直接行動のレパートリー、直接行動の経験、団体内の政治に関するコミュニケーションの3つに関する変数を利用できる。直接行動のレパートリーについては、「団体外へ向けた直接活動」の12の種類を尋ねている。直接行動の経験については、過去3年間のなかで、市区町村、都県、省庁・政府、企業、国際機関・外国、政党・議員に対して、要望書提出や直接交渉を行ったことがあるか否かを尋ねている。他方、団体内の政治に関するコミュニケーションでは、組織の活動レベルではなくメンバー間の相互行為における脱政治化に焦点を当てている。ここでの政治は争議性に限ったものではない。指標としては、「団体内で、よく政治の話が出る」かどうかを5点法で尋ねる質問を用いる。

従属変数に該当する項目には、以上に加え、ミッションの達成に関する自己評価も含める。これは先行研究で、ビジネスライク化の帰結としてミッションドリフトが指摘されがちなためである。残念ながら、本調査では、この点について直接捉えることはできない。その代わり、「政治的・社会的な問題を実際に解決している」、「団体の活動は、これまでになかった新しい方法やスタイルを生み出している」という活動の自己評価を4件法で尋ねた項目があるので、それぞれ社会的・政治的な課題解決、及び、社会的イノベーションに関するミッションの実現を示すものとして用いる。

その他、基礎的な変数として、法人格の種類、過去1年間の活動経費の年間予算、現在もっとも重視している活動分野、運営スタッフの中の最多の年齢層を位置づける。多変量解析においては、これらは統制変数として用いる。

## 4. 2 時点比較

### (1) 基礎的な変数

表2は、上記の変数の単純集計表である。2006年と2019年で同一の項目がある場



表 2 単純集計表

	2006 年 N %	2019 年 N %	sig.
法人格	918	567	***
任意団体	42.9%	27.2%	
NPO 法人	47.1%	53.3%	
認定 NPO 法人	0.3%	8.5%	
社団法人	2.3%	2.5%	
財団法人	2.0%	3.0%	
社会福祉法人	0.9%	0.9%	
宗教法人	0.3%	0.0%	
労働組合	0.3%	0.9%	
株式会社・有限会社	1.6%	1.1%	
その他	2.3%	2.8%	
過去 1 年間の活動経費の年間予算	890	549	**
10 万円未満	13.1%	8.4%	
10 万円以上～50 万円未満	13.4%	11.1%	
50 万円以上～100 万円未満	12.8%	12.4%	
100 万円以上～500 万円未満	23.6%	21.7%	
500 万円以上～1,000 万円未満	10.8%	12.8%	
1,000 万円以上～5,000 万円未満	17.2%	20.0%	
5,000 万円以上～1 億円未満	3.0%	5.5%	
1 億円以上	6.1%	8.2%	
現在もっとも重視している活動分野	895	528	***
地域活性化	3.2%	2.7%	
まちづくり	5.3%	4.0%	
職業・労働・雇用	2.7%	2.7%	
環境問題	23.2%	23.1%	
人権擁護	3.4%	3.6%	
文化・芸術・スポーツ	4.2%	4.4%	
消費者	2.1%	2.3%	
情報・先端技術	1.2%	1.3%	
ジェンダー・セクシュアリティ	3.5%	2.3%	
教育	6.4%	7.4%	
国際協力・国際化	6.0%	6.8%	
平和・戦争	3.8%	1.3%	
福祉・保健・医療	24.6%	23.9%	
災害救援・地域安全	0.9%	1.3%	
自治・市民活動支援・政治	9.3%	8.0%	
その他の活動	0.2%	5.1%	
運営スタッフ最多年齢層	812	467	***
10 代	0.4%	0.2%	
20 代	4.9%	1.1%	
30 代	9.9%	3.6%	
40 代	16.6%	13.7%	
50 代	33.5%	21.4%	
60 代以上	34.7%	60.0%	
商業化に関する項目			
収入割合			
会 費	867 37.7%	527 34.1%	†
寄付金・カンパ	867 18.1%	527 17.7%	n.s.

首都圏の市民社会組織における「ビジネスライク化」の諸相

	2006 年		2019 年		sig.
	N	%	N	%	
行政・外郭団体からの補助金	867	8.2%	527	8.5%	n.s.
企業・民間財団からの補助金	867	4.0%	527	3.7%	n.s.
行政・外郭団体からの業務委託	867	6.8%	527	10.5%	*
企業・民間財団からの業務委託	867	2.1%	527	3.1%	n.s.
その他の事業収入	867	19.1%	527	18.1%	n.s.
その他の収入	867	4.1%	527	4.0%	n.s.
経済活動・事業の実施					
物品の生産・販売	924	19.5%	532	19.7%	n.s.
有料の研修やワークショップの開催	924	24.4%	532	33.5%	***
公共施設などの管理業務委託	924	4.9%	532	13.2%	***
物品販売やサービス提供などの事業への態度					
賛成・どちらかといえば賛成	803	57.0%	524	54.4%	n.s.
反対・どちらかといえば反対		18.9%		19.8%	
議論されたことはない		24.0%		25.8%	
行政の委託事業を積極的に獲得することへの態度					
賛成・どちらかといえば賛成	811	51.5%	524	55.5%	n.s.
反対・どちらかといえば反対		17.8%		17.2%	
議論されたことはない		30.7%		27.3%	
企業体化に関する項目					
決算書作成と監査	915		562		***
決算書作成と内部 or 外部監査あり		70.7%		79.4%	
以前より民間企業の経営手法導入					
当てはまる			520	3.8%	
どちらかという当てはまる				21.3%	
どちらかという当てはまらない				23.7%	
当てはまらない				51.2%	
専門化に関する項目					
常勤・有給スタッフの有無					
常勤・専従あり	809	33.7%	502	43.0%	**
有給スタッフあり	882	39.1%	558	46.4%	**
以前よりボランティアを重視					
当てはまる			517	14.9%	
どちらかという当てはまる				32.9%	
どちらかという当てはまらない				26.3%	
当てはまらない				25.9%	
ビジネスライクなレトリックに関する項目					
団体の性格に関する自己認識	922		561		n.s.
社会運動団体		8.5%		8.7%	
NPO		40.0%		44.6%	
NGO		8.6%		7.5%	
市民活動団体		23.8%		20.1%	
ボランティア団体		7.9%		7.1%	
サークル		2.6%		2.0%	
その他（社会的企業を含む）		8.7%		10.0%	
政治性（特に争議性）に関する項目					
直接行動のレポートリー					
陳情、請願	924	32.3%	532	23.9%	**
政治家・議員への働きかけ	924	31.5%	532	30.1%	n.s.

	2006 年		2019 年		sig.
	N	%	N	%	
チラシ・ビラの配布やポスターの掲示	924	41.9%	532	38.9%	n.s.
集会の主催、集会への参加	924	49.1%	532	49.4%	n.s.
署名活動	924	23.1%	532	21.6%	n.s.
記者会見、新聞などへの意見広告掲載	924	17.0%	532	12.2%	*
抗議文の手渡し	924	13.1%	532	8.8%	*
団体交渉、直接交渉	924	14.1%	532	11.3%	n.s.
訴訟、裁判	924	0.064	532	0.051	n.s.
街頭活動（デモなど）への参加や実施	924	11.9%	532	11.8%	n.s.
座り込みなどの実施	924	3.9%	532	3.0%	n.s.
対案提出、アセスメント活動	924	14.5%	532	13.0%	n.s.
各アクターに対する過去3年間の政治的直接行動の経験					
対市区町村：要望書提出	918	29.1%	491	19.8%	***
対市区町村：直接交渉	918	11.0%	491	6.1%	**
対都県：要望書提出	918	21.6%	491	13.2%	***
対都県：直接交渉	918	8.4%	491	4.9%	*
対省庁・政府：要望書提出	918	21.9%	491	18.1%	†
対省庁・政府：直接交渉	918	10.5%	491	6.7%	*
対企業：要望書提出	918	6.1%	491	3.5%	*
対企業：直接交渉	918	3.1%	491	3.9%	n.s.
対国際機関・外国：要望書提出	918	6.5%	491	3.1%	**
対国際機関・外国：直接交渉	918	2.5%	491	1.6%	n.s.
対政党・議員要望書提出	918	18.1%	491	13.6%	*
対政党・議員直接交渉	918	8.2%	491	6.9%	n.s.
団体内の政治に関するコミュニケーション					
よく当てはまる	872	18.1%	553	12.7%	*
やや当てはまる		17.2%		19.2%	
どちらともいえない		16.9%		15.7%	
あまり当てはまらない		20.2%		24.6%	
全く当てはまらない		27.6%		27.8%	
ミッションに関する項目					
政治的・社会的な課題を解決					
よく当てはまる	875	25.4%	515	14.0%	***
やや当てはまる		40.3%		32.0%	
あまり当てはまらない		16.7%		17.7%	
全く当てはまらない		17.6%		36.3%	
新しい方法やスタイルを創出					
よく当てはまる	884	37.6%	524	14.7%	***
やや当てはまる		37.2%		34.9%	
あまり当てはまらない		16.6%		25.8%	
全く当てはまらない		8.6%		24.6%	

\*\*\* p &lt; 0.001, \*\* p &lt; 0.01, \* p &lt; 0.05, † p &lt; 0.1

筆者作成

合、2 時点で各変数の分布に差が生じているか独立性の検定も行っている。表で sig. と記した列は、基本的にピアソンの  $\chi^2$  乗検定の結果を示しているが、量的変数の収入割合だけ対応のない t 検定の結果である。以下、2 時点の変化に注目しながら分布を概観していきたい。

法人格の割合の推移から見ていこう。任意団体の比率が大きく下がり、NPO 法人と認定 NPO 法人の割合が増えている。任意団体が NPO 法人等の法人格を取得するようになったという可能性と<sup>(4)</sup>、13 年の間に任意団体ほど活動を休止・終了する傾向があったという可能性の両方が考えられる。

過去 1 年間の活動経費の年間予算に関しては、2019 年でも、100 万円未満の団体の割合が 3 割強にのぼる一方、1 億円以上の団体が 1 割に満たず、全体として小規模な団体が多い。2 時点間の変化は大きくないが、50 万円未満のカテゴリーが減少して、500 万円以上の団体の割合が微増している。任意団体の方が規模が小さい傾向があるため、この推移は、任意団体の割合の減少に伴うものと見ることができる。実際に、最多のカテゴリーの NPO 法人も、平均値 (2,612 万円 → 2,809 万円)、中央値 (300 万円 → 300 万円) と変化が見られない<sup>(5)</sup>。

現在もっとも重視している活動分野についても、 $\chi^2$  乗検定の結果こそ有意ではあるが、分布を見て分かる通り大きな差は見られず、2 つのサンプルの構造が相同的なことを示している。いずれの時点においても「環境問題」と「福祉・保険・医療」の占める割合が大きい、担い手の性格は異なっている。表 3 は各活動分野を最も重視する団体のうち、任意団体の割合を示したもののだが、「環境問題」が 41.8% と大きいのに対し、「福祉・保険・医療」は 16.7% と小さい (いずれも 2019 年)。福祉の分野は、社会保障制度改革の中で非営利団体の役割が重視され制度化が進められてきた領域であるのに対し、「環境問題」は相対的に国としての対応も進んでおらず、制度の外部で対応する 이슈 という側面が未だに強いことと関連している。同様に、行政との

表 3 「現在最も重視している活動」と答えた団体のうち任意団体の割合

	2006 年	2019 年
地域活性化	17.2%	0 %
まちづくり	27.7%	19.0%
職業・労働・雇用	33.3%	23.1%
環境問題	64.4%	41.8%
人権擁護	48.3%	63.2%
文化・芸術・スポーツ	41.7%	17.4%
消費者	44.4%	25.0%
情報・先端技術	0 %	0 %
ジェンダー・セクシュアリティ	51.6%	33.3%
教 育	43.9%	25.6%
国際協力・国際化	35.8%	20.0%
平和・戦争	64.7%	71.4%
福祉・保健・医療	28.1%	16.7%
災害救援・地域安全	25.0%	28.6%
自治・市民活動支援・政治	43.9%	24.4%
その他の活動	50.0%	14.8%

筆者作成



協働が進む「地域活性化」「まちづくり」「文化・芸術・スポーツ」「情報・先端技術」では任意団体の割合が低い一方、「人権擁護」や「平和・戦争」といった国が消極的なイシューでは任意団体の占める割合が高い傾向が見られ、その傾向は 2006 年から 2019 年にかけて強くなっている。

最後に運営スタッフの中で最も多い年齢層に目を向けると、60 代以上の団体が 34.7% から 60% と増大したのに対し、30 代以下の団体は 15.2% から 4.9% に落ち込んでいる。少なくとも今回のサンプルに関しては、世代間の継承がうまくいっておらず、高齢化が進行している傾向が見て取れる。

## (2) 商業化

次にビジネスライク化に関する変数の確認に移る。商業化は、非営利組織が物やサービスの販売や業務委託などの事業の比重を高めていくことだった。その指標の一つとして、前年度の各収入源の割合のうち、行政・外郭団体からの業務委託、企業・民間財団からの業務委託、その他の事業収入をこれに該当するものとする。この 3 つを合わせると 3 割程度（2006 年 27.9%、2019 年 31.7%）である。時点間比較の結果を見ると、行政・外郭団体からの業務委託収入の割合において有意な増加傾向が見られたが、大きな変化ではない。表には記していないが法人格別に見ると、株式会社・有限会社（2019 年：69.2%）、認定 NPO 法人（同：43.2%）、社会福祉法人（同：36.5%）で事業収入の割合が相対的に高く、任意団体（同：11.3%）や労働組合（同：2%）で低い。先述の通り、任意団体の比率は政府の対応が相対的に遅れている分野に多く、そのようなイシューの活動は、（準）市場からの資金調達も困難で、会費や寄付などの市民の草の根の支援に依るところが大きいということを意味する。同時にその構造が、当該分野での活動規模を抑制しているとも言えるだろう。

商業化の 2 つ目の指標は、「経済活動・事業の実施」の有無である。尋ねている事業内容は「物品の生産・販売」「有料の研修やワークショップの開催」「専門技能や人的サービスの提供」であり、このうち「有料の研修やワークショップの開催」のみが 2 時点間で増加していた。3 つ目の指標は「物品販売やサービス提供などの事業」及び「行政の委託事業を積極的に獲得すること」への態度であり、いずれも「賛成」・「どちらかといえば賛成」の回答が半数を上回っているが、2 時点間で有意な差は見られなかった。

以上の通り、商業化の枠組みと適合的な変化も見られたものの、その変化量は大きいとは言い難い。

## (3) 企業体化

企業体化とは、企業のモデルに基づき組織ガバナンスを行うものである。ここでは不十分ながら、企業統治の基本でもある財務の透明性に注目する。会計・決算報告の方法として、決算書を作成した上で内部もしくは外部監査を行っているとした団体の割合は、70.7% から 79.4% と微増している。これはもちろん、法人格を取得した団体比率の増加に伴う影響もあると考えられるので、任意団体に限定した分析も試行したが、統計的に有意でこそないものの、49.6% → 57.4% とやはり増加傾向を示してい

る。新制度学派が指摘するように、組織変容は機能的な要請で生じるだけではなく、正統性を持つとされる文化の波及によっても生じるが (Meyer & Rowan 1979)、ここに同様のプロセスを見ることができるかもしれない。

もう一点、2019 年のデータ限定だが、「以前よりも、民間企業の経営手法を導入しつつある」という質問についても確認しておこう。「当てはまる」「やや当てはまる」としたものは全体の四分の一にとどまった。法人格別 (サンプルが 10 以上のもの) で見ると、財団法人 (53.0%)、認定 NPO 法人 (45.6%)、社団法人 (38.5%) が比較的高い値を示す一方で、任意団体は 9.2% に過ぎず、法人の方が企業的な経営スタイルへの接近に抵抗がない。

#### (4) 専門化

専門化は、組織内におけるボランティアの重要性が低下し、有給で専門性のあるスタッフによって活動が担われていく側面を示す。データの制約として、ボランティアの数や役割について尋ねていないため、ここでは参考程度の分析となる。

一点目は、「常勤・専従スタッフ (有給・週 30 時間程度以上) の有無」と「有給スタッフ (アルバイト・パート含む) の有無」の割合である。いずれの質問でも「いる」と答えた団体の割合は有意に増加している。表には示していないが、任意団体に限っても、常勤・専従のスタッフのいる団体の割合は、2019 年の方が有意に大きかった (11.7% → 18.9%)。もちろんこの結果も、時間とともに増えたのか、有給スタッフがいる団体の方が生存率が高かったことを意味するのかは不明で、因果の向きは不確定である。なお有給スタッフの数には大きな変化が見られなかった (平均値: 9.2 → 9.8、中央値: 4 → 4)。

二点目は、「以前よりボランティアを重視しているか」という質問への回答である。2019 年のデータしかないが、「どちらかといえば当てはまらない」「当てはまらない」という否定的な回答の合計は過半数の 52.2% を占める。興味深いのは、法人類型別では認定 NPO 法人の平均が 30.4% と最も低いことである (任意団体は 55.3%)。つまり、認定 NPO 法人は、有給スタッフの確保とボランティアの重視を両立させ、先行研究で想定されていた専門化の負の帰結を回避できている傾向が高い。認定 NPO 法人は、2011 年の要件緩和などで増加傾向にあるが、先行研究で指摘される組織内民主主義を比較的实现しやすい組織なのかもしれない。

#### (5) ビジネスライクなレトリック

ビジネスライクなレトリックの浸透に関しては、団体の自己定義において「社会運動団体」「市民活動団体」などの政治性を含意する自己カテゴリーの使用を指標とした。結果は、時点間で使用する自己カテゴリーの割合の有意な差異は見いだせず、この点に関するレトリックの変動は確認できなかった。

#### (6) 政治性・争議性

次に、従属変数に該当する政治性について目を向けたい。

まず直接行動のレパートリーについてだが、統計的に有意な低下が見られたのは、

「陳情、請願」「記者会見、新聞などへの意見広告掲載」「抗議文の手渡し」であるが、いずれも大きな変化ではない。より明確な低下傾向が見られたのは、各アクターに対する過去3年間の政治的直接行動の経験であり、市区町村、都県、政府・省庁の全ての項目で有意に減少していた。団体内の政治に関するコミュニケーションについては、そこまで強い変化ではないものの、「よく当てはまる」が減り「あまり当てはまらない」が増加するなど、政治的な話題の減少を示唆する結果が出ている。

#### (7) ミッションに関する項目

自分の団体の活動について「政治的・社会的な問題を実際に解決している」及び「団体の活動は、これまでになかった新しい方法やスタイルを生み出している」という2つの自己評価については、いずれも肯定的な回答の減少が著しい。実際の活動の成果を測定できているわけではないが、自分の団体の活動に対して否定的な意識を持つ傾向が高くなっている。

法人別に見ると、「政治的・社会的な問題の解決」について否定的に回答した団体が、任意団体（36.7% → 57.9%）、NPO 法人（31.7% → 58.0%）などで特に増加している反面、認定 NPO 法人は 33.3% → 27.3% と減少しており、自分たちの活動に対する効力感が高い特徴が見られた。

### 5. 多変量解析

前節での分布の確認から、2 時点間でビジネスライク化といえる変化は限られていたが、政治性やミッションの評価には大幅な低下が見られた。この両者の変数群の間にはいかなる関係があるのか多変量解析を通じて見ていきたい。2つの調査データをマージして用い、従属変数は紙幅の都合上、「各アクターに対する過去3年間の政治的直接行動」の種類の数と、「自分たちの活動が政治的・社会的な課題を解決している」をダミー変数化（肯定＝1）したものに限定する。

独立変数は、商業化に関して「前年度の各収入源の割合」（ただし事業収入は一つにまとめる。基準値は「会費」）、「事業活動の実施数合計」、企業体化に関して「内部監査か外部監査の実施の有無」、専門化に関して「有給スタッフの数」を用いる。また、ビジネスライクなレトリックに関して、自らの団体の性格を「社会運動団体」「市民活動団体」とする回答をそれぞれダミー変数として投入する。

統制変数は、2019 年データダミー、過去1年間の活動経費の年間予算（実額の概数を対数化したもの）、法人類型（「任意団体」を基準値として「NPO 法人」「認定 NPO 法人」「その他の法人」をダミー変数で投入）、運営スタッフの最多年齢層（連続変数に変換したもの）、最も重要な活動分野（「環境問題」「福祉・保健・医療」をダミー変数で投入し、基準値はそれ以外の活動分野）を用いる。

表 4 は、以上の変数に関する基礎統計量である。

「各アクターに対する過去3年間の政治的直接行動の種類数」（表 5）及び「政治的・社会的な課題を解決」（表 6）を従属変数として、それぞれ階層的重回帰分析と階層的ロジスティック回帰分析を行った。Step1 では 2019 年データダミーを、Step 2 では、

表 4 基礎統計量

	N	平 均	標準 偏差	N	平 均	標準 偏差	最小値	最大値
各アクターに対する過去 3 年間の政治的 直接行動の種類数	1,017	1.41	2.201				0	12
政治的・社会的な課題を解決ダミー				1,004	0.612	0.488	0	1
2019 年データダミー	1,017	0.34	0.473	1,004	0.35	0.479	0	1
過去 1 年間の活動経費の年間予算 (対数)	1,017	5.89	2.338	1,004	5.9	2.343	2	10
法人類型 (基準: 任意団体ダミー)								
NPO 法人ダミー	1,017	0.49	0.5	1,004	0.49	0.5	0	1
認定 NPO 法人ダミー	1,017	0.04	0.185	1,004	0.03	0.184	0	1
その他法人ダミー	1,017	0.11	0.308	1,004	0.11	0.31	0	1
最も重視している活動分野 (基準: それ以外のカテゴリー)								
環境問題ダミー	1,017	0.23	0.421	1,004	0.23	0.419	0	1
福祉・保健・医療ダミー	1,017	0.25	0.431	1,004	0.24	0.429	0	1
運営スタッフ最多年齢層	1,017	57.22	13.435	1,004	57.17	13.4	18	70
収入割合 (基準: 会費)								
寄付金・カンパ	1,017	17.52	25.914	1,004	17.42	25.831	0	100
行政・外郭団体からの補助金など	1,017	8.64	20.862	1,004	8.68	20.943	0	100
企業・民間財団からの補助金など	1,017	3.72	12.602	1,004	3.6	12.425	0	100
事業収入	1,017	29.98	36.821	1,004	30.53	37.042	0	100
その他の収入	1,017	3.97	15.619	1,004	3.65	14.779	0	100
経済活動種類数	1,017	0.54	0.711	1,004	0.55	0.715	0	3
会計報告書作成と監査ありダミー	1,017	0.77	0.419	1,004	0.77	0.419	0	1
有給スタッフの人数	1,017	4.16	11.436	1,004	4.23	11.58	0	200
団体の自己定義 (基準: それ以外の カテゴリー)								
社会運動団体ダミー	1,017	0.09	0.287	1,004	0.09	0.286	0	1
市民活動団体ダミー	1,017	0.24	0.425	1,004	0.23	0.419	0	1

筆者作成

過去 1 年間の活動経費の年間予算、法人類型、最も重視する活動分野、運営スタッフの最多年齢層を統制変数として投入した。その上で Step 3 ではビジネスライク化に関する各変数を投入した。

はじめに直接行動の種類数を従属変数とした階層的重回帰分析の結果から見ていこう (表 5)。Step1 では、2006 年から 2019 年にかけて直接行動が低下するという既に確認された傾向が示されている。Step2 からは、法人格のある団体は任意団体に比べよりも直接行動を避ける傾向が示された。特に NPO 法人はその傾向が強い。もっとも予算規模は正の効果を示しているため、組織基盤の強化が直接行動にも寄与する側面も看過できない。また 2019 年ダミーの効果量が Step1 に比べ大きく減少しているため、直接行動の低下の背景には、任意団体の割合の減少と NPO 法人への移行、及び認定



表5 「各アクターに対する過去3年間の政治的直接行動の種類数」を従属変数とした階層的重回帰分析

	Step1			Step2				Step3		
	B	S.E.	$\beta$	B	S.E.	$\beta$		B	S.E.	$\beta$
定数	1.577	0.084	***	1.575	0.38	***		1.197	0.383	**
2019年データダミー	-0.49	0.145	-0.105 **	-0.297	0.149	-0.064 *		-0.34	0.141	-0.073 *
過去1年間の活動経費の年間予算（対数）				0.169	0.035	0.18 ***		0.201	0.038	0.213 ***
法人類型（基準：任意団体ダミー）										
NPO 法人ダミー				-1.425	0.157	-0.324 ***		-0.74	0.17	-0.168 ***
認定NPO 法人ダミー				-1.692	0.397	-0.142 ***		-1.046	0.386	-0.088 **
その他法人ダミー				-0.531	0.261	-0.074 *		-0.489	0.25	-0.069 †
最も重視している活動分野（基準：それ以外のカテゴリー）										
環境問題ダミー				0.065	0.17	0.013		0.337	0.165	0.065 *
福祉・保健・医療ダミー				-0.017	0.162	-0.003		0.136	0.156	0.027
運営スタッフ最多年齢層				-0.004	0.005	-0.027		-0.006	0.005	-0.037
収入割合（基準：会費）										
寄付金・カンパ								-0.002	0.003	-0.026
行政・外郭団体からの補助金など								-0.012	0.003	-0.113 ***
企業・民間財団からの補助金など								-0.009	0.005	-0.051 †
事業収入								-0.013	0.002	-0.21 ***
その他の収入								-0.012	0.004	-0.086 **
経済活動種類数								0.265	0.094	0.086 **
会計報告書作成と監査ありダミー								-0.091	0.169	-0.017
有給スタッフの人数								0.011	0.006	0.057 †
団体の自己定義（基準：それ以外のカテゴリー）										
社会運動団体ダミー								2.088	0.236	0.272 ***
市民活動団体ダミー								0.542	0.168	0.105 **
$\Delta R^2$	0.011			0.092				0.111		
Adjusted $R^2$	0.010			0.096				0.199		
$\Delta F$	11.37 **			14.695 ***				14.053 ***		

\*\*\*  $p < 0.001$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*  $p < 0.05$ , †  $p < 0.1$ 

筆者作成

NPO 法人の割合の増加があることが分かる。他方で団体の高齢化は影響していない。初期モデルに比べ決定係数も大きく改善している（ $\Delta F = 14.695^{***}$ ）。

Step3 では、新たに投入した変数群のうち、補助金及び事業収入の割合（会費の割合に対して）が負の効果を示した。特に事業収入割合は標準化回帰係数も 0.2 と相対的に高く、財源における事業（委託事業も含む）への依存が直接行動を起こしにくくなる可能性を示唆している。ただし、事業を行うことが絶えずマイナスというわけではなく、経済活動の種類数は正の効果を示している。つまり、事業収入に依存し過ぎなければ、収益事業を多角的に営むことは直接行動に対してもプラスということであり、

表6 「政治的・社会的な課題を解決」を従属変数とした階層的ロジスティック回帰分析

	Step1				Step2				Step3			
	B	S.E.	$\beta$		B	S.E.	$\beta$		B	S.E.	$\beta$	
定数	2.796	0.04	***		2.134	0.181	***		1.769	0.191	***	
2019年データダミー	-0.493	0.067	-0.225 ***		-0.592	0.07	-0.271 ***		-0.608	0.069	-0.278 ***	
過去1年間の活動経費の年間予算（対数）				0.112	0.016	0.251 ***			0.105	0.019	0.235 ***	
法人類型（基準：任意団体ダミー）												
NPO 法人ダミー				-0.07	0.075	-0.033			0.031	0.084	0.015	
認定NPO 法人ダミー				0.39	0.19	0.068 *			0.406	0.191	0.071 *	
その他法人ダミー				-0.113	0.124	-0.033			-0.127	0.123	-0.038	
最も重視している活動分野（基準：それ以外のカテゴリ）												
環境問題ダミー				0.013	0.081	0.005			0.06	0.082	0.024	
福祉・保健・医療ダミー				-0.109	0.077	-0.045			-0.053	0.078	-0.022	
運営スタッフ最多年齢層				0.002	0.002	0.021			0.001	0.002	0.015	
収入割合（基準：会費）												
寄付金・カンパ									0.003	0.001	0.083 *	
行政・外郭団体からの補助金など									-0.003	0.002	-0.052	
企業・民間財団からの補助金など									-0.002	0.003	-0.027	
事業収入									-0.001	0.001	-0.048	
その他の収入									0.002	0.002	0.033	
経済活動種類数									0.167	0.046	0.114 ***	
会計報告書作成と監査ありダミー									0.246	0.084	0.099 **	
有給スタッフの人数									0	0.003	0.004	
団体の自己定義（基準：それ以外のカテゴリ）												
社会運動団体ダミー									0.362	0.116	0.099 **	
市民活動団体ダミー									0.226	0.084	0.090 **	
$\Delta R^2$		0.051			0.062				0.046			
Adjusted $R^2$		0.050			0.106				0.143			
$\Delta F$		53.564 ***			9.982 ***				5.351 ***			

\*\*\* p &lt; 0.001, \*\* p &lt; 0.01, \* p &lt; 0.05, † p &lt; 0.1

筆者作成

商業化が持つ複雑な側面を示している。この他、社会運動や市民活動と自己規定することも正の効果を示し、そこからの離脱が政治性の減少と連関することが示唆された。Step2 との関係では、NPO 法人ダミーと認定 NPO 法人ダミーの負の効果量が大きく減少していることが注目される。これは法人格の効果とされていた半分近くが、事業収入や補助金収入への依存の効果だったことを示す。他方で、2019 年データダミーは、むしろ僅かながらマイナスの効果量が大きくなっており、政治性の低下が、今回注目したビジネスライク化関連の諸変数では説明できないことを意味する。

次にミッションの達成に関して、「政治的・社会的な課題を解決」のダミー変数を従属変数とした階層的ロジスティック回帰分析の結果を確認する（表6）。Step1 で 2019

年ダミーが有意に負の効果を示しているが、Step2、Step3 でも偏回帰係数はマイナスの方向に増大しており、自己評価の低下が何によるものなのか、本稿で検討した変数群ではメカニズムを説明できない。Step2 では、過去 1 年間の活動経費の年間予算と認定 NPO 法人が正の有意な効果を示しオッズ比も相対的に高いことから、組織基盤が安定しているほど自己評価が高いことがわかる。Step3 を見ると、商業化に関しては経済活動種類数が正の効果を示す一方、事業収入割合は有意な効果を示さなかったため、商業化はプラスの効果が目立つことになった。企業体化でも、会計報告書作成と監査ありダミーが有意なプラスの効果を示した。ビジネスライクのレトリックについては、自らを社会運動団体や市民活動団体と定義している方が政治的・社会的な課題解決への自負を持つ傾向があり、それからの離脱はミッションの自己評価の低下につながるといえる。ただ課題解決したという自覚が、自己定義に影響を与えている可能性を考えると、両者の関係は双方向的と言えるかもしれない。

概して、ミッションの達成に関する自己評価に関しては、ビジネスライク化のマイナスの効果は極めて限定的な形でしか見られず、逆のパターンの方が前景化していたと言える。

## 6. 結 語

本稿では、2006 年と 2019 年に実施した首都圏の市民社会組織への質問紙調査のデータを比較することで、ビジネスライク化、政治性（特に争議的な側面）、ミッションの自己評価に関する経年的な変化、及び両変数群の関係について分析を行ってきた。

経年的な変化については、次のようにまとめられる。ビジネスライク化では、いくつかの項目で割合の上昇が観察された。具体的には、行政・外郭団体からの業務委託費の収入に占める割合、研修・ワークショップの有料事業や公共施設などの管理業務委託事業の実施率（以上、商業化）、決算の公表や監査の実施（企業体化）、有給スタッフの配置（専門化）である。ただその増加の割合は大きなものではなかった。他方で、政治性やミッションの自己評価については、すべての項目で減少していた。特に各主体への過去 3 年間の直接行動経験やミッションの自己評価は減少率が大きい。

では、ビジネスライク化は、政治性やミッションの自己評価の低下をもたらしたのだろうか。この点を検討するために多変量解析を行った。政治性について、過去 3 年間の政治的直接行動の種類数を従属変数にした分析では、事業収入の割合（商業化）や「運動」「市民活動」という自己定義からの離脱（ビジネスライクなレトリック）が、仮説通りマイナスの効果を示した。他方で、経済活動の種類数（商業化）、決算の公表や監査の実施（企業体化）、有給スタッフ数（専門化）は、逆にプラスの効果を示した。ミッション達成の自己評価については、減少につながるのは自己定義のみであり、経済活動の種類数と決算の公表や監査の実施はやはりプラスに働いていた。

このように、今回の調査対象の首都圏の市民社会組織に関して言えば、2006 年から 2019 年の間におけるビジネスライク化の進行は限定的で、それが政治性やミッション達成の自己評価に与える影響は一方向的なものではなく、抑制／促進するベクトルが混在していた。その意味で、ビジネスライク化を一意的な概念として捉えることも、そ

れが市民社会のアクティビズムの低下につながると個々の文脈抜きに想定することにも、慎重さが求められる。ビジネスライク化と呼ばれるベクトルの中には確かにリスクを孕むものもある。特に事業収入（補助金・助成金もだが）への過度な依存は、政治的自律性の喪失につながりやすいことは明確に示された。だが、財源の多元化という方向性の中で、経済活動・事業を行うこと自体に否定的な眼差しを向ける必要はなさそうだ。

以上が本稿のひとまずの結論であるが、実は論じるべき問いがその先にも残されている。今回の分析で、13年間の間に政治性とミッション達成の自己評価に大きな減少が見られたが、ビジネスライク化も含め今回検討した変数群にその原因を還元し尽くすことはできなかった。つまりアクティビズムの低下や自信喪失がなぜ生じたのか、依然十分に解けていないということである。二度の調査時点の間には、「新しい公共」等を背景にした協働事業の進展が見られただけでなく、都心を舞台とした原発や集团的自衛権に対する反対運動の盛り上がりもあった。しかしその活況の裏で、首都圏のアソシエーショナルな市民社会の中に質的な変化が生じている怖れもある。それが何を意味し、いかなる構造的文脈の中で生じているのかについては、稿を改めて検討したい。

謝辞）本研究はJSPS 科研費 17K04093 の助成を受けたものです。また第一次首都圏市民団体調査のメンバーへの謝意を表します。

#### ■註

- (1) これらのキーワードを選定基準としたのは、都市に関わるイシューに対応するCSOを抽出するためである。また市販の団体名鑑からはミニコミの発行や政策提言、外部向けの啓発活動を行っている団体を抽出したため、NPO法人のリストにおいても「情報発信」「人権」「政策」「提言」に関する活動を行う団体を抽出することにした。
- (2) 用いた団体名鑑は次のとおりである。『全国患者会障害者団体要覧』（プリメド社、2006年）、『全国組織女性団体名簿』（市川房江記念会出版部、2004年）、『女性たちの便利帳』（ジョジョ企画、2004年）、『国際協力・交流全国NGO・NPO名鑑 2002年』（日本外交協会、2002年）、『国際協力NGOダイレクトリー』（国際協力NGOセンター、2004年）、『平成13年版 環境NGO総覧』（日本環境協会、2001年）。
- (3) 「参加・参画」が開かれやすいのは、行政や市場にとっても、そうすることに合理性がある場合である。逆に言えば、イシューによって政治機会の開かれの度合いは異なり、「参加・参画」が容易に開かれないテーマもある。例えば、反グローバリゼーションといったイシューの場合、「参加・参画」を開いてくれる制度的場／主体すら存在していない。そのような領域の場合、まずは、「直接行動」というレパトリーを駆使して、問題の共有化を訴えたり、「参加・参画」への「こじ開け」をめざすことが必要となる。実際に、東京都のホームレスへの対応をめぐる、1990年代には激しい抗議イベントが繰り返され、その結果、2000年代に入りようやく参加・参画の回路が開かれた。以上のことが示唆するのは、公共性 = openness = 〈開かれてあること〉とは、温情で開かれるのを待つものではなく、潜在的には争議的な力によって支えられているということである。それへの回路が封殺された中での「参加・参画」は、その取り得る選択肢集合が限定される。市民社会組織のビジネスライク化の帰結として懸念されているのは、そういう事態である。
- (4) 実際に、2019年のデータで法人格の変更を経験した団体に対し、変更前と変更後の法人格



を聞いた質問の回答によると、法人格変更前は任意団体だった7団体のうち6団体はNPO法人へと変わっていた。

(5) ここでは、各収入階層をその中央値に置き換え、量的変数として用いている。

## ■参考文献

- 後房雄・坂本治也編、2019、『現代日本の市民社会—サードセクター 調査による実証分析』法律文化社
- 辻中豊・坂本治也・山本英弘編、2012、『現代日本のNPO政治—市民社会の新局面』木鐸社
- 仁平典宏、2017、「政治変容—新自由主義と市民社会」坂本治也編『市民社会論—理論と実証の最前線』法律文化社 pp.158-177
- 仁平典宏、2021、「NPO不信の構造—計量データの二次分析と新聞記事分析を通じて」『ノンプロフィット・レビュー』20(2) pp.79-94
- 町村敬志編、2007、『首都圏の市民活動団体に関する調査—調査結果報告書』科学研究費基盤研究B(17330113)研究成果報告書
- 町村敬志編、2009、『市民エージェントの構想する新しい都市のかたち—グローバル化と新自由主義を越えて』科学研究費基盤研究B(17330113)研究成果報告書
- 町村敬志・佐藤圭一編、2016、『脱原発をめざす市民活動—3.11社会運動の社会学』新曜社
- 丸山真央・仁平典宏・村瀬博志、2008、「ネオリベラリズムと市民活動／社会運動—東京圏の市民社会組織とネオリベラル・ガバナンスをめぐる実証分析」大原社会問題研究所『大原社会問題研究所雑誌』602号 pp.51-68
- Aiken, M., & Bode, I., 2009, "Killing the golden goose? Third sector organizations and back-to-work programmes in Germany and the UK." *Social Policy & Administration*, 43: 209-225.
- Baines, D., Cunningham, I., Fraser, H., 2011, Constrained by managerialism: Caring as participation in the voluntary social services. *Economic and Industrial Democracy: an international journal*, 32(2): 329-352.
- Eizenberg, E., 2012, "The changing meaning of community space: Two models of NGO management of community gardens in New York City." *International Journal of Urban and Regional Research*, 36: 106-120.
- Froelich, K. A., 1999, "Diversification of revenue strategies: Evolving resource dependence in nonprofit organizations." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28: 246-268.
- Geoghegan, M., & Powell, F., 2006, "Community development, partnership governance and dilemmas of professionalization: Profiling and assessing the case of Ireland." *British Journal of Social Work*, 36: 845-861.
- Hemment, J., 2004, "The riddle of the third sector: Civil society, international aid, and NGOs in Russia." *Anthropological Quarterly*, 77: 215-241.
- Hvenmark, J., 2013, "Business as usual? On managerialization and the adoption of the balanced scorecard in a democratically governed civil society organization." *Administrative Theory & Praxis*, 35(2): 223-247.
- Jones, J. P., Roberts, S. M., & Fröhling, O., 2011, "Managerialism in motion: Lessons from Oaxaca." *Journal of Latin American Studies*, 43: 633-662.
- Jenkins, C., 2006, "Nonprofit organizations and political advocacy. In W. W. Powell & R. Steinberg (Eds.), *The nonprofit sector: A research handbook*, Yale University Press: London, pp. 307-332.
- Keevers, L., Treleaven, L., Sykes, C., & Darcy, M., 2012, "Made to measure: Taming practices with results-based accountability." *Organization Studies*, 33: 97-120.

- Logan, S. & Wekerle, G. R., 2008, "Neoliberalizing environmental governance? : Land trusts, private conservation and nature on the Oak Ridges Moraine," *Geoforum*, 39(6): 2097–2108.
- Maier, F., Meyer, M., & Steinbereithner, M., 2016, "Nonprofit Organizations Becoming Business-Like: A Systematic Review," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1): 64–86.
- Meyer, J. and Rowan, B., 1977, "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony," *American Journal of Sociology* 83(2): 340–363.
- Salamon, L., 1997, *Holding the Center: American's Nonprofit Sector at a Crossroads*, The Nathan Cummings Foundation: New York. (= 1999、山内直人訳、『NPO 最前線—岐路に立つアメリカ市民社会』岩波書店)
- Skocpol, T., 2003 *Diminished democracy: From membership to management in American civic life*, University of Oklahoma Press: Oklahoma. (= 2007、河田潤一翻訳、『失われた民主主義—メンバーシップからマネジメントへ』慶應義塾大学出版会)
- Webb, J., 2007, "Seduced or sceptical consumers? Organised action and the case of fair trade coffee." *Sociological Research Online*: 12(3).
- Young, D. R., 1998, "Commercialism in nonprofit social service associations: Its character, significance, and rationale." *Journal of Policy Analysis and Management*, 17: 278–297.