

CIRJE-J-68

NPO の団体評価軸 サポート・センターを例として

東京大学大学院経済学研究科

高橋伸夫

東京大学大学院新領域創成科学研究科

松本 渉

2002 年 2 月

このディスカッション・ペーパーは、内部での討論に資するための未定稿の段階にある論文草稿である。著者の承諾なしに引用・複写することは差し控えられたい。

NPOの団体評価軸 サポート・センターを例として

Organizational Assessment Tool of NPOs: A Case of NPO Support Centers in Japan

高橋伸夫* Nobuo TAKAHASHI

松本渉** Wataru MATSUMOTO

Abstract

Though the business evaluation had been introduced in NPOs, it was accompanied by the performance measurement difficulty proper for service. Then, this paper tries the organizational assessment of NPOs. The Nippon Foundation has been consciously evaluating (1) characteristics of the group and (2) characteristics of the leader. Using evaluation data of 24 support centers in Japan, we propose the new criteria (3) planning ability and (4) organizational capability. The Nippon Foundation's organizational assessment compounds the examination know-how from the past financial aid for NPOs, and we can reproduce the organizational assessment by our objective assessment tool of (1) to (4). (100 words)

要旨

これまでNPOに導入されてきた事業評価には、サービス特有の成果測定の困難さがつきまとう。そこで本稿ではNPOの団体評価を試みる。日本全国24のサポート・センターの評価データを用いて、これまで助成団体側が自覚してきた団体評価の2軸 団体の特性とリーダーの特性に、新たな 企画力と 組織力の2軸を加えた評価軸を提案する。これにより助成財団側の助成審査ノウハウが凝縮された団体評価がほぼ再現可能になる。(199字)

* 東京大学・大学院経済学研究科・教授 nobuta@e.u-tokyo.ac.jp
〒113-0033 東京都文京区本郷7-3-1

** 東京大学・大学院新領域創成科学研究科・大学院生 kk17646@mail.ecc.u-tokyo.ac.jp
〒113-0033 東京都文京区本郷7-3-1工学部2号館351号室

1. はじめに

いまやNPO (Non-Profit Organization またはNot for Profit Organization)に対して、評価という概念が積極的に導入され始めている。そもそも、その社会的責任を自覚すべき存在であるNPOは、自らの活動内容が社会にとって良いことなのかどうかを営利企業以上に気にする必要があると言われてきた(Drucker, 1990)。現実的にも、ドナーやスポンサーとの関係において、評価はNPOの中心的な経営課題となりつつあると断言している(田尾, 1999)。実際、近年、NPOの助成要請件数が急増する中で、助成団体側では、実用的な評価手法に対するニーズが高まってきている。

これまでも既に1970年代には、Anthony & Herzlinger (1975)が*Management Control in Nonprofit Organizations*と題する著作の中で¹、NPOにおける業績評価の際の成果尺度(results measures)、過程尺度(process measures)、社会的指標(social indicators)を提示しているし、Drucker (1998)やStern (1999)は、評価手法のツールも提供している。NPOの一部門を形成する非政府組織NGO (Non-Governmental Organization)についても、プロジェクト・ベースの事業評価は珍しいことではなく、1999年には、日本の外務省とNGO両者からなる調査団により、互いのプロジェクトの評価調査が実施されている(NGO-外務省定期協議会, 1999)。その他にも、実際にプログラム評価や生産性分析を行った研究も知られている(立岡, 1996)。

しかしその一方で、NPO評価は困難であるという主張が数多くなされてきたことも事実である。近年、日本のNPO研究で最も頻繁に引用される文献の一つにWalter W. Powell編集の論文集*The Nonprofit Sector: A Research Handbook* (1987)があるが、その中でKanter & Summers (1987)は、NPOの業績評価は重要だが現実的には困難であると次の6つの問題点を指摘している。

サービスはもともと業績の測定が困難な上に、顧客からのチェックも甘い。

市場や資本家のチェックが働かないために組織の目標や意図する成果が曖昧となる。

測定しにくいアウトプット(サービス)よりも、測定しやすいインプット(投入資金・資源)に目が奪われがちである。

以上の結果、政治的戦略や有力寄付者といった資源獲得に関心が向き、受益者のニーズからかけ離れる可能性がある。

組織内の専門家が価値基準を歪め、組織の目標を曖昧する場合がある。

非営利活動というだけで価値があるとみなし、成果をあげようとしない。

このようにNPO評価の困難さを主張する研究では、評価が困難である言い訳が列挙されることが多い。しかし、確かにその背景にはNPO特有の「勝手主義」(田尾, 1999)といった第三者的な干渉を極度に嫌う傾向も見え隠れしているが、²についてはサービスを提供する営利企業でも同じような問題に直面するはずで、NPO特有の問題ではない。また

についても、非営利活動に価値を見出して資金を出している有力寄付者が、営利企業の資本家と比べて、評価に際してより困難性に直面しなくてはならない根拠はなく、実際には、アーリー・ステージのベンチャー企業でも同様の問題が発生する。つまり現実的には、NPO特有の要因よりも、NPOであるかどうかに関わりのない要因の方が、はるかにウェイトが大きいのである。

実は、前出のDrucker (1998)とStern (1999)を合本にした日本語版の書名が『非営利組織の成果重視マネジメント』であることが象徴しているように、これまでNPOに導入されてきた評価は、その多くがサービスや事業の成果に対する評価であった。しかし、サービスは、そもそも成果や結果の測定自体が難しいのである。サービスには計量的な尺度がないし、定義可能な尺度さえ無いこともある。そして、絶対的な尺度がないために、サービスの有

¹ 1984年の第3版から、Anthony & Youngに代わる。

効性の認識が担当者それぞれで異なってしまうという難しさもある(Selby, 1978)。その上、単にニーズが叶えば良いという性格のものでなく、時にはニーズを喚起して新たな欲求を創造してはじめて良い評価を得られることもある(Drucker, 1990)。

そこで本稿では、団体評価に着目することにした。事業やサービスではなく、それを遂行する団体の方を評価するならば、その評価の困難さがある程度回避できるのではないだろうか。1団体1事業の小さなNPOの場合でさえ、団体評価と事業評価は本質的に異なるはずである。ところが、既存研究では、営利企業で用いられているサービスの評価手法をNPOに転用したものが多く、団体評価の研究は行われてこなかった。もちろん、Werther & Berman (2001)のように、非営利組織における組織評価の重要性について指摘し、理論的な考察を示した論者もいるし、これまでも団体の分類や組織の性格づけを行った研究があった。例えば、稲田・小坂(1998)は、インタビュー調査の結果にブル代数を用いてボランティア団体の組織化過程を分析する中で各団体を分類している。また小島(1998a; 1998b)は、環境・戦略とそれらに適合的な組織特性の関係性について非営利組織の調査をしている。しかし、単なるNPOの分類や性格付けを超えた、団体それ自体を評価する研究は行われてこなかったのである。

ところが、実務の世界では、プロジェクト・ベースの事業評価ではない団体評価が、助成団体側の有用な判断材料となっていたという事実がある。そこでこの研究では、世界最大規模の助成団体である日本財団が、NPO対象の新規の助成プロジェクトを立ち上げるために事前実施したNPOの聴き取り調査に同行しながら観察を行い、NPO側と日本財団側双方から収集したデータをもとにして、団体評価を試みる。日本財団の団体評価には、これまでの助成審査ノウハウが凝縮されていると考えられるが、その暗黙知を評価軸へと形式知化する作業が行われる。本稿での分析対象は、組織が比較的しっかりしているはずの日本全国24の「サポート・センター」と呼ばれるNPOなのだが、まず第2節では、サポート・センターに求められる2種類の自立(a)(b)についての問題提起を行い、「自立(a)」についての評価軸として企画力・組織力の2軸を提案する。次に第3節では、その2軸の妥当性について、聴き取り調査のデータをもとにした分析を行い、検討する。これまで日本財団が行ってきたNPOの団体評価は、主に、団体の特性とリーダーの特性についてのものであり、本稿で提案されるNPOの新たな二つの評価軸、企画力と組織力については、これまであまり自覚されてこなかった。しかし、企画力と組織力も潜在的な評価軸となっていた可能性があること、そして四つの評価軸によって日本財団の団体評価がほぼ再現可能であることも、実際の評価データから示される。さらに第4節では、もう一つの「自立(b)」、すなわちサポート・センターが自律的な成長軌道にのることの意味とサポート・センターの現状の分析を行う。

2. 問題提起：求められる自立

それでは、「サポート・センター」とは、どのようなサービスを提供するNPOなのであるだろうか。一般的に、サポート・センターとは、ある地域を活動領域として特定したNPOのうち、異なる分野にまたがって情報の収集と発信を行い、場合によっては、他のNPOに何らかの経営上有益となるように支援を行うNPOのことである。

現在日本にあるような形のサポート・センター²を最初に検討したのは、市民活動地域支

² その他にも、中間支援組織、あるいはインターメディアリ(仲介組織)とかインフラストラクチャー・オーガニゼーション(基盤組織)という呼び方もある(今田・高田, 2000)。ただし、インターメディアリと言った場合には、社会福祉協議会や財団法人のさわやか福祉財団や社団法人の長寿社会文化協会(WAC)も福祉系のインターメディアリと考える場合(田中,

援システム研究会(1996)とされている。英国における市民活動の地域支援団体(ボランティア・セクター・カウンシル)を調査して、全国的なボランティア団体支援組織NCVO (National Council For Voluntary Organization)での仕事の分類として、ボランティア・セクターの声を政府につなぐこと、マネジメント・コンサルティング、スタッフのトレーニング、内部の財政問題へのアドバイスを挙げている。2年後の市民活動地域支援システム研究会(1998)では、既に神戸、広島、宮城で立ち上げられたサポート・センターの活動の現況が報告されている。全国のサポート・センターの間で、意見交換会も随時開催されるようになり、2000年12月に、日本財団において全国のサポート・センターの第4回意見交換会が開催されたが、「特定非営利活動促進法」が1998年3月に制定、12月1日から施行になったことを経て、そこに参加した多くのサポート・センターは、既に、NPO法人として立ち上げ、NPOの存在を地域社会にアピールするという最初のステップはクリアしていた。しかし、サポート・センターの将来ビジョンについては、サポート・センター間でも共通の認識がまだまだ存在していないようにも見受けられた。実は、論者によってあげられるサポート・センターのサービス、機能についての主張も微妙に異なったままなのである³。

それでは、助成団体側がサポート・センターに期待する将来ビジョンはどのようなものなのだろうか。そこで、実際に一連の調査を開始する前に、日本財団ボランティア支援部のメンバーと何度かミーティングをもち、成功例と言われているいくつかの具体的なサポート・センターを例に挙げて、例題を解くようにして、どの程度理想に近いと考えているのかといった観点から評価のシミュレーションをしてもらった。実は、日本財団側のビジョンは2種類の「自立」というキー・ワードで特徴付けられていた。要約すると、

- (a) 日本財団から見た理想は、優良かつ自立したサポート・センターである。
- (b) サポート・センターの自立を促すことが日本財団の助成の目的である。

ということになる。ただし、この(a)の自立と(b)の自立とでは、意味するところが異なっていることも明らかになった。なぜなら、例えば、日本財団は、Aセンターをその理想に近いものとして挙げる一方で、しかし、Aセンターに対する助成打ち切りは全く考えられておらず、むしろ「助成したい理想のサポート・センター」としても挙げる、というようなことが起きていたからである。既に目標である「自立(a)」に到達したはずのAセンターに対する「自立(b)」のための助成が真剣に検討されていたということは、「自立(a)」と「自立(b)」とでは「自立」の意味が違うことを示唆していた。

このことが問題提起となって、われわれの一連の考察と作業が始まった。その後、日本

1998)や仲介や媒介をする機能を持つ組織として広く解釈する場合(田中, 2001)もある。

³ Masaoka (1998)は、米国のサポート・センターの提供するサービスの例として、ワークショップやコンサルティング、電話による質問への回答をあげ、自らが事務局長を務めるサンフランシスコのサポート・センター(Support Center for Nonprofit Management)の活動を紹介している。田中(1998)は、情報の収集と発信、啓発活動、研修事業、団体新設の支援と運営のコンサルティング、スポンサーの発掘とボランティア団体・NPOとのマッチング、団体のネットワーク化支援の6つの機能をあげた。今田・高田(2000)は、情報提供、調整・連絡、教育・訓練、調査・研究を主たる機能として定義している。最近のものでは、加藤(2001)は、情報提供、場所や機能の提供、ネットワーキング支援、マネジメント支援、アドボカシー、シンクタンク、資源仲介をあげ、三島(2001)は、官設民営の形態をはじめとする何らかの形で行政とNPO側の協働が見られるサポート・センターについて、活動の拠点と交流の場を基本的な機能、情報提供、人材育成、資金提供システムを発展的な機能としてあげている。

財団が新規の助成プログラムを立ち上げるために実施した一連のサポート・センターに対する聴き取り調査にも同行して、その様子を観察したり、調査後のミーティングでの議論に参加したりを繰り返す中で、サポート・センターが「自立(a)」をしているのかどうかの評価軸は、企画力・組織力の2軸に集約されることがわかってきた。イメージを明確にするために、本稿で提案する具体的な評価のポイントも併せて、予め提示しておく、次のようになる。

「企画力」の評価ポイント

- ・ 行政に対して新たな事業を提案して受託しているのか
- ・ 自治体に対して、自らイニシアティブをとって共催を持ちかけて、共催を成功させているのか
- ・ 地域社会や他のサポート・センターに対して、人脈等を通じて、活発に情報を発信しているのか
- ・ 行政に対して、アドボカシー(advocacy: 政策提言)を活発に行っているのか

「組織力」の評価ポイント

- ・ 実質的リーダーはいわゆる定年前の年齢層で、ミッションに情熱をもって取り組んでいるのか
- ・ 若手コア・スタッフのOJTを実施できる人材、できれば専従のリーダーのような常勤スタッフがサポート・センター内にいるのか
- ・ 少なくとも次世代への引継ぎが意識され、若いサブリーダーや後継者を育てて、新人の採用もある程度計画的に行われているのか
- ・ 仲良しクラブではなく、階層原理によって組織運営ができているのか

具体的な評価のポイントについては、現在でもまだ作業仮説の段階だが、いずれにせよ、このように、団体として企画力・組織力をつけることが「自立(a)」なのである。それに対して「自立(b)」させるという表現は、実際には、自律的な成長軌道にのせるという表現の方が正確であることもわかってきた。より具体的には、自主事業を立ち上げて、事務局経費を稼ぐことができるようになれば、自律的な成長軌道にのったことになる。そして、団体として企画力・組織力をつけて「自立(a)」していることが、そのサポート・センターが「自立(b)」できるための必要条件なのである。

以上のような概念整理を踏まえれば、先ほどの日本財団のビジョンは、次のように矛盾なく解説することができる:「企画力・組織力の2軸で見たときに「自立(a)」しているサポート・センターに対しては、自律的な成長軌道にのって「自立(b)」してもらうための助成を行う。」

3. 聴き取り調査をもとにしたサポート・センターの評価軸

それでは、実際に日本財団がサポート・センターを団体評価する場合には、どのような評価軸が用いられているのか。その中には本当に企画力や組織力といった評価軸が含まれていたのかどうか。そのことについて分析してみよう。

(1)2種類の総合評価データ

2000年9月から2001年3月にかけて、日本財団ボランティア支援部では、過去の日本財団の助成実績の有無にかかわらず、全国の24の民営サポート・センターに対して4人の担当者

が手分けをして、個々に聴き取り調査を行った⁴。そのうち関東地方・関西地方の調査には筆者らも実際に同行して、聴き取り調査に参加している。

その際、24のサポート・センターそれぞれに関して、インタビュー担当者に、個人的な総合評価(「個人評価」)として、「印象に近いものでいいから」という前提で、

良い/悪い/そのどちらでもない

の三段階で評価してもらった。その結果、「良い」が14団体、「悪い」が3団体、「そのどちらでもない」が7団体となった。さらに24のサポート・センターのインタビュー調査が終了した後、日本財団のボランティア支援部の部内会議での合議によって、同様に三段階で総合評価(「合議評価」)をしてもらった。ただし今度は、日本財団が助成対象として考えたときの総合評価であり、助成対象として

適当/不適當/そのどちらでもない

の総合評価をしてもらっている。そのため、助成対象として「適当」とされた団体数は絞られて4団体になった。「不適當」は2団体、「そのどちらでもない」は18団体であった。こうした評価にたどり着くまでには、日本財団がこれまで培ってきた助成審査ノウハウが駆使されていると考えられるが、その暗黙知を評価軸へと形式知化することが、この節の目的である。

(2)調査項目

聴き取り調査でのインタビュー結果は、調査終了後、担当者によって調査シートにまとめられた。事前に決めていた共通フォーマットの範囲を大幅に超えて、個別のケースではかなりの数の項目が調べられ、記述されていたが、そのうち、事後的に見て、最大公約数的に調査項目として挙げられていたものの中から、さらにサポート・センターによって数字に開きがありすぎるような項目、例えば、相談件数、新しいNPOの輩出数については、聴き取り前に基準が統一されていなかった可能性があり、分析からは除かれた。理事会に関する数字データも同様の理由で除かれた。また窓口開設時間のようにサポート・センターによってほとんど差のないものも事前に除かれた。サポート・センターの場合、会員制をとらないところも存在するために、会員数のデータも事前に除かれた。あるいは、実質的リーダーの性別のようなものは、あえて使用しなかった。こうして分析前にあらかじめ変数を絞る作業が行われた。

さらに変数値として1か0をとるようにダミー変数化も行った。これは、質的データを多変量解析に使えるようにするというためだけではなく、聴き取り調査に同行し、インタビューの現場を観察したことで、ある程度、日本財団側の団体評価の目安らしきものが見えてきたので、それを反映させる目的でも行われた。すなわち、日本財団が助成対象に望んでいると思われる特性を満たしている場合には、大雑把ではあるが、変数値が1をとるように設定することにした。このような作業を経て、次の四つの特性に分類される16変数が選択された。

団体の特性

- D1. 設立4年以内
- D2. 行政からの提言以外で設立
- D3. 財政規模が年間3000万円以上
- D4. 自主財源が年間500万円以上

リーダーの特性

⁴ 実際には、参考にするために、この他に公営のSCについてもインタビュー調査が行われている。

- L1. 企画力
- L2. 人間的魅力
- L3. 対話能力
- L4. 事務能力

企画力

- A1. 行政からの受託事業を過去に受託したことがある
- A2. 行政との共催をしたことがある
- A3. 情報提供が活発
- A4. アドボカシーが活発

組織力

- O1. 常勤スタッフが3人以上
- O2. リーダーが55歳未満
- O3. リーダーが専従
- O4. 40歳未満専従のサブリーダーまたは後継者が確認できる

このうち と は、個々の具体的な調査項目はともかく、日本財団が従来から意識していた評価軸である。 と については、評価軸としては日本財団があまり自覚していなかったもので、本稿前節での議論をベースにして、筆者らが散在していた調査項目を事後的に2軸に整理したものである。

(3) サポート・センターの現状

それでは、16変数について、調査からわかったサポート・センターの現状を紹介しながら解説しよう。

団体の特性

D1では「設立4年以内」の方が望ましいと変数値を設定している。これは、日本財団が、経験的に、サポート・センターに限らず、NPOの立ち上げの時期を設立後3年～5年程度であると考えているということからきている。実際、民間企業でも、新会社や新規事業を立ち上げる際には「3年で単年度黒字、5年で累積赤字解消」を目標にしていることが多く、日本財団の目安は妥当なものであろう。日本財団は「自律的な成長軌道にのせる」という観点から助成を考えていたので、設立5年以上の既に立ち上げ期を過ぎてしまったサポート・センターに関しては、そもそも助成対象として適当ではないと考えていたようだった。実際の設立年は、「特定非営利活動促進法」が1998年3月に制定、12月1日から施行ということもあって、1996年以前は3団体、1997年4団体、1998年9団体、1999年7団体、2000年1団体と、1998～99年に2/3の設立が集中している。

D2では「行政からの提言以外で設立」されたサポート・センターの方が望ましいと設定している。実際には24団体中20団体が、行政からの提言以外で設立されたものと判断された。これは、日本財団がもともと民間のボランティア組織やNPOを助成することをミッションの一つと考えているためもあるのだが、それだけにはとどまらない要素も含んでいる。例えば、サポート・センターの中心人物が誰であるかは役職では判断できない。理事長、代表、事務局長といった肩書きを持つ人が、必ずしも中心人物とは限らないのである。しかし、他のサポート・センターの人や、関係するNPOの人に聞けば、誰が中心人物かはすぐにわかる。それは、サポート・センターの活動が基本的に人的なネットワークの上に成り立っているからであり、仕事も金もこのネットワークに乗って動くからである⁵。その

⁵ 人脈を重視する姿勢はサポート・センターに共通して見られる特徴である。先駆的なサ

意味でも、数年で人事異動がある行政側の人間が運営しては、いつまでたっても人脈は育たず、サポート・センターはあまり機能しないことになる。そこに民営のサポート・センターの存在意義があると考えられる。

D3では「財政規模が年間3000万円以上」の方が望ましいと設定している。ある程度、財政基盤がしっかりしていないと、サポート・センターとしての組織的サービスができないし、そもそも予算規模はサポート・センターのサービス水準を表しているとも考えられる。3000万円という金額は、今回の一連のインタビュー調査から、印象として得られた大まかな目安であり、今後は変更される可能性もある。今回の調査では、財政規模の平均は年間3420万円だったので、結果的に、われわれの設定はほぼそれに近いものになっていたことになる。

D4では「自主財源が年間500万円以上」確保できていた方が望ましいと変数値を設定している。これは実際にもリーダーとサブリーダーの最低限の人件費を自主財源で確保できるぎりぎりのラインであると考えられている。今回の調査で、実際の財源は平均で受託事業がほぼ6割を占めており、受託事業2011万円(59%)、自主財源738万円(22%)、助成662万円(19%)となっている。このうち受託事業や助成は、年度によってかなり変動する不安定な財源である。自主財源が500万円以上だったのは、24団体中12団体だが、サポート・センターとしての安定的なサービスを提供するためには、必要な金額であろう。

リーダーの特性

NPOのようにミッションを重要視し、規模も小さな集団の場合、リーダーは団体の単なる顔にとどまらず、団体評価そのものに大きく関わってくる。そのことはNPOの世界では、当たり前のこととして考えられているといいだろう。特定のNPOを指すときに、しばしば団体名ではなく「さんのところ」と呼ばれる光景も、ごく日常的に観察できる。既に述べたように、サポート・センターの実質的リーダーが誰であるかは、役職では判断できないものの、他のサポート・センターの人や、関係するNPOの人に聞けば、すぐにわかるし、インタビューに行けば、結局、実質的リーダー以外は質問にも答えられないという現実にも直面する。そこで、リーダーの特性については、インタビュー担当者の印象をもとに、L1: 企画力、L2: 人間的魅力、L3: 対話能力、L4: 事務能力、について、あり=1; なし=0 で変数値を与えることがそれほど難しくない。実際にはリーダーには優れた人材が多く、今回の調査では、24団体中、L1: 企画力20団体、L2: 人間的魅力20団体、L3: 対話能力22団体、L4: 事務能力18団体が「あり=1」となっている。

企画力

団体自らが、何らかの企画を立ち上げられるか、アドボカシーが活発かどうかはサポート・センターにとっては重要である。これについては、サポート・センターが団体として企画力があれば、当然、実績や結果となって現れているであろうという観点から、次の四つの変数が選択された。企画力があれば、行政に対して新たな事業を提案して、A1「行政からの受託事業を過去に受託したことがある」だろうし、自らイニシアティブをとって共催を持ちかけて、A2「行政との共催をしたことがある」はずである。また、A3「情報提供が活発」で、A4「アドボカシーが活発」であることは、企画力の発現である、というわけ

ポート・センターである「せんだい・みやぎNPOセンター」(1997年11月設立)の活動が、1987年の市民団体のダイレクトリ(名鑑)作りから始まっていることからわかるように、初期段階でのサポート・センターの役割はNPO団体の活動内容と数の把握を通じて、NPOのネットワークを作ることにあつたといっても過言ではない。現在でも、NPOのネットワーク化や啓蒙活動はサポート・センターの活動の大きな柱である。

である。今回の調査では、24団体中、A1「行政からの受託事業を過去に受託したことがある」23団体、A2「行政との共催をしたことがある」6団体、A3「情報提供が活発」22団体、A4「アドボカシーが活発」16団体であった。行政との共催のハードルが高いことが分かる。

組織力

O1で「常勤スタッフが3人以上」が望ましいとしているのは、このあたりに仲良しクラブ的な運営の壁があると考えられるからである。英語の諺にも“Two is company, three is none.”(2人では良い仲間、3人では仲間割れ)とあるように、階層構造的なものを嫌い、水平的関係だけで動いている組織では、中心メンバーが2人までは仲良くできるのだが、3人以上になると分裂してしまうケースが見られる。このような状態の団体は助成対象として好ましくない。それに対して、簡単なことなのだが、上司と部下、先輩と後輩といった上下関係で動いている組織、つまり階層原理で運営される組織は、かなり大規模になっても運営することが出来る。既に3人以上の常勤スタッフを抱えているところは、一応、階層原理で組織編成をできる可能性があると考えた。今回の調査では、常勤スタッフ数の平均は3.6人で、24団体中13団体が3人以上の常勤スタッフを抱えていた。

O2で「リーダーが55歳未満」が望ましいとしているのは、リーダーが民間企業でいうところの定年前の年齢層であることが望ましいと考えているからである。これは一つには、定年退職後の再就職先としてサポート・センターをやっている人よりは、サポート・センターのミッションに情熱をもって取り組んでいる若い人の方が望ましいという理由で。もう一つは、ある程度若いリーダーであれば、長期間、リーダーの後継者が現れない場合でも、団体を継続的に維持することは可能だと考えているからである。今回の調査では、リーダーの平均年齢は45歳、24団体中20団体のリーダーが55歳未満であった。

O3で「リーダーが専従」の方が望ましいということには異論はないであろう。いつもそこにおいて、プロセスの全体を見渡していられる人が必要である。特に、OJTの実施等を考えれば、最低限、専従のリーダーがその任に当ることが求められる。今回の調査では24団体中19団体のリーダーが専従であった。

O4で「40歳未満専従のサブリーダーまたは後継者が確認できる」ことが望ましいとしている。これは、そのサポート・センターが、現在のリーダーの代、一代限りのものではなく、少なくとも次世代に引き継がれる準備がなされているという意味で重要である。しかし、一般の民間企業では考えにくいことであるが、NPOの中には、主要メンバーの新陳代謝もなければ、新人の採用も行わないものが見られ、そうした組織は、成長性や継続性という点で大きな問題を抱えており、助成対象としては好ましくない。NPOのリーダーの資質は重要であるにもかかわらず、企業や政府に比べると、体系的に組織としてリーダーを育成する仕組みが劣っているという指摘もある(浅野他, 2000)。今回の調査でも、24団体中、40歳未満専従のサブリーダーまたは後継者が確認できたのは7団体にとどまった。今後は、若いサブリーダーや後継者を育てることが重要な課題となるだろう。

(4)判別分析による総合評価の検証と簡便評価法の提案

NPOやベンチャーのような組織の場合、組織の年齢が若い上に、淘汰率も高く、現存している組織の母集団は多くの失敗例を含んでいる可能性が高い。したがって、現在のNPOの母集団のもつ情報をそのまま要約しても、NPOの実態の記述にはなっても、望ましいNPOの姿は浮かんでこないし、評価軸も浮かんでこない。そこで、ここでの分析は判別分析が中心となる。こうして集められた全国24サポート・センターのインタビュー結果はデータとして表1のようにまとめられた。これをもとにして、日本財団の個人評価、合議評価について、それぞれ16変数によって判別分析を行ってみよう。得られた線形判別関数は表2のようになるが、この線形判別関数を使って判別を行った結果も表1にまとめられてい

る。このうち個人評価については、「良い」と判別されたNo.11の実際の個人評価が「どちらでもない」であったこと、「どちらでもない」と判別されたNo.14の実際の個人評価が「良い」であったことの2ケース以外は正しく判別されていた。誤判別率は2/24 8%であった。これは、個人評価が実際には4人の担当者によって手分けして個別に行われていたことを考えると、驚くべき結果である。4人によって独立して個人的に行われた総合評価にもかかわらず、16変数によって、ほぼ説明がつけられたことになり、日本財団ボランティア支援部のメンバーの間で、16変数をもとにしたほぼ一貫した評価基準が共有されていたことを示唆している。さらに合議評価については、誤判別率0%で、16変数によって完全に判別ができる。つまり、日本財団の総合評価とそのノウハウは、個人評価も含めて、4軸16変数でほぼ再現が可能なのである。

そこで、各変数が0か1の値しかとらないダミー変数であることを利用して、いちいち判別分析を行わなくても、16変数を使って簡単に総合評価を行う「簡便評価法」も試みられた。それは単純に変数値を足し合わせて合計値を求めるという方法である。実は、表1は、既にサポート・センターを総合得点順にソートした状態で団体No.を付したものであった。表1を見るとわかるように、「簡便評価法」の総合得点では、個人評価を完全に再現することは出来ないが、合議評価については総合得点上位4団体が「適当」であり、下位2団体(ただし同点が2団体あるが)は「不適當」であり、ほぼ再現されている。しかもこの簡便評価法では、「適当」の上位4団体は、どの評価軸も3点以上のバランスのとれた団体であったことも分かる。それは「不適當」の下位2団体の団体の特性が1~2、リーダーの特性が2~3、企画力が2、組織力が0~1であったことと比較すると、明白な違いであった。

次に、これまで日本財団が意識してきた 団体の特性、リーダーの特性と、あまり意識してこなかった 企画力、組織力との比較を試みよう。2軸を除いて残りの2軸で判別分析を行うと、16変数が8変数に半減するので、誤判別率が上がるのは当然であるが、団体の特性、リーダーの特性の2軸の8変数を使って判別分析を行って判別すると、誤判別率は個人評価で6/24、合議評価で4/24になった。日本財団がこれまであまり意識してこなかった 企画力、組織力の2軸8変数を使って判別分析を行って判別すると、誤判別率は個人評価で4/24、合議評価で6/24になった。つまり誤判別率だけ見ると甲乙つけがたいということになる。もっとも、これまで誤判別とはいっても「どちらでもない」というカテゴリーとの間での誤判別がほとんどだった中で、団体の特性、リーダーの特性の2軸の8変数を使った判別分析の個人評価についてのケースだけは、No.18は「良い」と判別したが、実際には「悪い」で、No.8は「悪い」と判別したが実際には「良い」であった。つまり、少なくとも個人評価の場合、日本財団がこれまで意識してきた 団体の特性、リーダーの特性の2軸では説明がつかず、それ以外に、評価を逆転させるような評価軸が存在していたということになる。こうした現象は 企画力、組織力では起こっていないので、評価を決定している評価軸は、企画力、組織力の2軸の方である可能性が高いことになる。

4. 自律的成長軌道: 「市民運動」から「市民活動」へ

ところで、そもそも 企画力、組織力は、「自立(a)」に対応して、NPOが自律的な成長軌道にのる必要条件として考えられたものである。それでは「自立(b)」はどのようにとらえることができるだろうか。そして、「自立(a)」の 企画力、組織力と「自立(b)」との間には、どのような関係があるのだろうか。

筆者らが同行した何ヵ所かのサポート・センターの聴き取り調査では、1990年代に起こったNPOをめぐる潮流の変化を感じることができた。それは「市民運動」から「市民活動」への流れである。一般に、市民の声は「 は嫌だ」という否定形でしか述べられないことが多い。そこに「 反対」というスローガンを掲げた「市民運動」が入り込む余地

があった。しかし今日では、NPOは問題解決のために作られるものであり、現状に代わる新しい制度を提案する政策提言を行う一方で、自らも「公共」の担い手となり、サービス提供を行うことが主流になりつつある。つまり、行政側と対立して、「市民運動」によって行政に反対するスタンスではなく、自分たちの「市民活動」で問題解決をしようというスタンスなのである⁶。

「市民運動」と「市民活動」の対比と符合するように、山岡(2000)は、NPOには運動型と事業型の二種類の理念形があるとしている。山岡の指摘を整理すると次の表3のようになる。そして山岡も、両方の性格をもっているNPOがほとんどだとする一方で「運動型」で始めても、時代とともに事業性を強めていく。運動型でも長い間には事業型へ移行していきます。」(p.19)としている。

1990年代、「市民運動」から「市民活動」への潮流の変化は、サポート・センターにとっても「運動型」から「事業型」への世代交代となって現れることになる⁷。実際、行政に対して新しい企画をどんどん出して、次々と新たな事業を受託し、それを他のNPOに糧として回している「コミュニティ・サポート・センター神戸(CS神戸; 1996年10月1日設立)」の例は、他のサポート・センターからも注目されてきた⁸。米国でも、NPOの商業化、NPO的なミッションをもった企業、住民が起業するコミュニティ・ビジネスに関する事例が報告されている(谷本, 2000)。

表3. 運動型NPOと事業型NPO

	運動型	事業型
活動内容	社会に訴えて、社会を変えていく運動	有償の社会サービスの提供
収入源	会費、寄付が中心	事業収入
ニーズ	今はニーズがなくて、世の中みんなが反対していても運動する	今のニーズがあることが重要

(出所)山岡(2000, pp.18-19)の内容を元に整理したもの。

⁶ 実際、Bセンターの事務局長自身、10年前には、行政側と対立しながら市民活動をしていたと述懐している。それと対比すると、現在のNPOセンターの運営方針は、行政と対立して攻撃するのではなく、行政との間で協働関係を築き、適度な緊張関係を維持しながら進めるものだとしており、かなりの違いがある。これも、「市民運動」から「市民活動」への潮流と重ね合わせると理解しやすい。

⁷ ただし、サポート・センターの団体としての世代の違いが、実は中心人物の世代の違いを表している可能性があることについては注意が必要である。実際、「運動型」のサポート・センターの中心人物が、いずれも全共闘世代に属する50歳前後のいわゆる「市民運動家」たちであるのに対して、「事業型」のサポート・センターの中心人物は、そもそも政治色とは縁の薄い30歳前後の若い人たちが中心である。そして「運動型」から「事業型」への脱皮は、同時に、プロパガンダ中心の「市民運動家」から地域住民の顧客ニーズに敏感な「起業家」へと、NPOを担っていく人たちの世代交代が急速に進むことをも意味するのかもしれない。

⁸ 1996年10月1日設立のCS神戸に対して、早くも1997年3月には、市民活動地域支援システム研究会が「市民活動地域支援システム研究 パート2」として『日本の市民活動とサポート・センター』を、さらに1998年3月には「市民活動地域支援システム研究 パート3」として『日本のサポート・センター設立・活動プログラム・活動の実際』を出して、いずれもかなりのページ数を割いて報告している。

それでは、サポート・センターの現状はどうなっているのだろうか。これまでの分析に使った4軸を構成する16変数を用いて、主成分分析を行ってみることにしよう。固有値が1を超える主成分のみを挙げると、固有値、固有ベクトルは表4のようになる。このうち固有値が2を超える第1主成分は「組織的政策提言」、第2主成分は「行政密着事業」と解釈できる。ここまでを見ると、まさに「運動型」と「事業型」が主成分として再現されたかのような印象を受ける。しかし、この解釈には注意が必要である。なぜなら、表1に示したこの二つの主成分の主成分得点を使って、24のサポート・センターをプロットすると、図1のようになり、評価の高い4団体(No.1とNo.2は評価パターンが同じなので、主成分得点も一致してしまい、グラフ上は3団体にしか見えない)は、第1主成分「組織的政策提言」でトップ・クラスだが、「行政密着事業」型とはいええないという特徴をもっているからである。実は、第1主成分、第2主成分が「組織的政策提言」、「行政密着事業」と解釈でき、しかも日本財団からの評価の高い4団体が「組織的政策提言」型であるということは、きわめて示唆に富んでいる。もしも、日本財団が、単に「運動型」から「事業型」への変化を望んでいるとするならば、この傾向は逆転していなければならないからである。

しかし、実際にはそうはなっていない。つまり、図1からもわかるように、既に「行政密着事業」型のサポート・センターもたくさんある中で、それらを望ましいとは考えず、むしろ「組織的政策提言」型のサポート・センターが「行政密着事業」ではない自主事業を中心に展開していくことが望ましいと考えていると判断できるのである。この考えは妥当なものであろう。「市民活動」のイメージは、既に述べたように、NPOは問題解決のために作られるものであり、現状に代わる新しい制度を提案する政策提言を行う一方で、自らも「公共」の担い手となり、サービス提供を行うというものである。これはまさに、「組織的政策提言」型のサポート・センターが自主事業を中心に展開していくイメージに近い。それが「事業型」へのシフトを意味していたとしても、そこでの事業は自主事業のことであって、同じ事業とはいっても「行政密着事業」のことではない。そもそも、単年度主義の行政からの場当たりの受託事業で忙殺されているのは、自主事業もアドボカシーもしている暇はなくなる。受託事業の繁盛はサポート・センターにとっては両刃の剣なのである。「組織的政策提言」型のサポート・センターが自主事業を中心に展開していくことが「自立(b)」であり、それはまだ始まったばかりなのである。

5．結びにかえて

実際のNPOにどのようなタイプが多いのかという議論と、どのようなタイプのNPOが望ましいのかという議論は全く別である。NPOやベンチャーのような組織の場合、組織の年齢が若い上に、淘汰率も高く、現存している組織は、ほとんどが失敗例である可能性が高い。したがって、NPOの母集団の「平均」は、現在のNPOの実態を表してはいても、NPOのあるべき姿を表しているわけではない。そこで、本稿でのサポート・センターの分析をふまえて、NPOの経営のあり方についての率直な疑問点を挙げておきたい。

NPOが軽視していることで、実はNPOの将来の鍵を握っているものが、本稿の四つの評価軸でいうところの組織力、特に組織の成長力である。実は、先駆的ないくつかの「事業型」のサポート・センターに共通していることなのだが、なぜかサポート・センターは、せっかく軌道に乗せた自主事業を、早々と分離独立させてしまう傾向がある。サポート・センターを運営している中心人物たちが、実は、NPOの立ち上げそれ自体を面白いと感じており、できれば立ち上げ段階だけにタッチしていたいと感じているらしいことは話していても伝わってくる。サポート・センターの多くが、まちづくり、コミュニティーづくりという舞台上で新しい仕組みを作っていきたいと考えていることは象徴的でもある。しかし経営的には、多くのサポート・センターが目論んでいるように、他のNPOの組織マネジメ

ントや新規事業立ち上げに関するコンサルタントを事業の柱にするというビジネスモデルは非現実的である。そもそもNPOが顧客では、そこから多額の料金を取ることは難しいからである。つまり、軌道に乗せて運営費を稼げるようになった事業をある程度の期間、収益の柱として、サポート・センター内部に抱えておく以外に、収益性を確保する方法はない。そのことは多角化、分社化の盛んな民間企業を見ても一目瞭然である。

それができない、もっとも根源的な理由は、サポート・センターに限らず、多くのNPO関係者が階層原理になじめず、いつまでも水平的な関係にこだわっていることにあるように思える。そのために大きな組織を運営することが出来ず、せつかく軌道に乗せた収益部門を抱えておくことができないのである。このことと同根だが、「どうせ自分達一代限りでいい」とでも考えているのか、多くのNPOが人材育成に熱心ではないということも気にかかる。通常の民間企業であれば、定期的に新人を採用して、社内で、OJTなり何なりで教育を行って育てるということが当たり前のように行われているが、そのようなNPOはあまり見たことがない。これでは人も育たず、組織も大きくはなれない。言い換えれば、サポート・センターに限らず、NPOがある程度の大きさまで、きちんとした組織的成長を果たすことが、NPOの収益性を確保し、経営を安定させるためには一番の近道だと思われる。そのことをいつまでも嫌悪しては、NPOの「自立(b)」は難しいことになろう。

謝辞

この研究がもとにしている調査は、日本財団ボランティア支援部の協力の下に行われた。ここに記して謝意を表したい。また、われわれが日本財団の聴き取り調査に同席することを許可してくれた全国のサポート・センターにも感謝申し上げたい。ただし、本稿の内容はあくまでも筆者らの見解であって、日本財団の見解ではないことをお断りしておく。

参考文献

- Anthony, Robert N. & Regina E. Herzlinger (1975; 1980) *Management Control in Nonprofit Organizations*, 1st ed. and Rev. ed. R.D. Irwin, Homewood, Illinois.
- Anthony, Robert N. & David W. Young (1984; 1988; 1994; 1999) *Management Control in Nonprofit Organizations*, 3rd ed., 4th ed., 5th ed., and 6th ed. R.D. Irwin, Homewood, Illinois. (第3版の訳: 太田昭和監査法人公企業会計部訳 『公企業のための経営管理入門 非営利事業体の経営財務管理の発展を目指して』中教出版, 1989)
- 浅野令子・岩田誠・加福共之・出口正之・服部優子・平山健次郎・古館晋・三島祥宏 (2000) 「日本のNPOの機能と欠点」 『三田学会雑誌』 92(4), 19-42.
- Drucker, Peter F.(1990) *Managing The Nonprofit Organization*. Harper Collins Publishers, New York. (上田淳生・田代正美訳 『非営利組織の経営 原理と実践』ダイヤモンド社, 1991)
- Drucker, Peter F. (1998) *The Drucker Foundation Self-Assessment Tool: Participant Workbook*. Jossey-Bass, San Francisco.(田中弥生監訳 『非営利組織の成果重視マネジメント NPO・行政・公益法人のための[自己評価手法]』ダイヤモンド社,2000のうち,PART , pp.1-62の箇所)
- 今田忠・高田幸詩朗(2000) 「フィランソロピー関連組織」林雄二郎・今田忠編 『改訂 フィランソロピーの思想 NPOとボランティア』日本経済評論社, 113-141.
- 稲田雅也・小坂猛 (1998) 「ボランティア団体の組織化過程に関する研究 プール代数を用いた比較分析」 『組織科学』 32(1), 37-47.
- Kanter, Rosabeth Moss & David V. Summers (1987) “Doing well while doing good: Dilemmas of performance measurement in nonprofit organizations and the need for a multiple-constituency approach,” in Walter W. Powell ed. *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*. 154-166,

- Yale University Press, New Haven, Conn.
- 加藤哲夫 (2001) 「日本のインターメディアリ、特にNPO支援センターをめぐる現状と課題」ボランティア白書2001編集委員会編『ボランティア白書2001 責任を共にする未来社会へのデザイン』日本青年奉仕協会.
- 小島廣光 (1998a) 『非営利組織の経営 日本のボランティア』北海道大学図書刊行会.
- 小島廣光 (1998b) 「非営利組織のマネジメント」『組織科学』32(1), 4-15.
- Masaoka, Jan (1998) 中原美香訳『非営利セクターを支えるしくみとは サンフランシスコのサポートセンターに学ぶ』シーズ=市民活動を支える制度をつくる会.
- 三島知斗世 (2001) 「市民活動支援の「場」づくり 近隣の市民活動サポートセンターの事例に見る現状と課題」『コミュニティ政策研究』3, 53-60.
- NGO-外務省定期協議会 (1999) 『「NGO・外務省相互学習と共同評価」報告書』.
- Selby, Cecily Cannan (1978) “Better Performance from ‘Nonprofits,’” *Harvard Business Review* 56, September-October, 92-98.
- 市民活動地域支援システム研究会 (1996) 『Make a difference 日本における市民活動サポートセンターの確立のために』(市民活動地域支援システム研究・パート1) 市民活動地域支援システム研究会.
- 市民活動地域支援システム研究会 (1997) 『日本の市民活動とサポートセンター』(市民活動地域支援システム研究 パート2) 市民活動地域支援システム研究会.
- 市民活動地域支援システム研究会(1998) 『日本のサポートセンター 設立・活動プログラム・活動の実際：NPOをつくる』(市民活動地域支援システム研究・パート3) 市民活動地域支援システム研究会.
- Stern, Gary J. (1999) *The Drucker Foundation Self-Assessment Tool: Process Guide*. Rev. ed. Drucker Foundation, New York.(田中弥生監訳『非営利組織の成果重視マネジメント NPO・行政・公益法人のための[自己評価手法]』ダイヤモンド社,2000のうちPART pp.63-124の箇所)
- 立岡浩 (1996) 「非営利組織(NPO)の経営評価論に関する研究」『富士論叢』41(2), 87-117.
- 田中尚輝 (1998) 『ボランティアの時代 NPOが社会を変える』岩波書店.
- 田中弥生 (2001) 「インターメディアリ」山内直人編『NPOデータブック』有斐閣, 244-245.
- 谷本寛治 (2000) 「NPOと企業の境界を超えて NPOの商業化とNPO的企業」『組織科学』33(4), 19-31.
- 田尾雅夫 (1999) 『ボランティア組織の経営管理』有斐閣.
- Werther, William B., Jr. & Evan M. Berman (2001) *Third Sector Management: The Art of Managing Nonprofit Organizations*. Georgetown University Press, Washington, D.C.
- 山岡義典 (2000) 「総論 ミッションを組織化するとはどういうことか」山岡義典編著『NPO実践講座 いかに組織を立ち上げるか』ぎょうせい, 1-27.

表1. 評価データと分析結果のまとめ

団体 No.	四つの評価軸														日本財団 の評価		判別分析 判別結果		簡便 評価法	主成分分析 主成分得点								
	団体の特性				計	リーダーの特性				計	企画力				計	組織力				計	個人	合議	個人	合議	総合	第1主成分	第2主成分	
	D1	D2	D3	D4		L1	L2	L3	L4		A1	A2	A3	A4		O1	O2	O3	O4									個人
1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	0	1	1	3	1	1	1	1	4	1	1	1	1	15	1.709	0.149	
2	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	0	1	1	3	1	1	1	1	4	1	1	1	1	15	1.709	0.149	
3	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	0	1	1	3	1	1	1	0	3	1	1	1	1	14	1.669	0.476	
4	1	1	1	0	3	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	1	1	0	3	1	1	1	1	14	2.088	0.918	
5	0	1	1	1	3	1	1	1	1	4	1	0	0	1	2	1	1	1	1	4	1	0	1	0	13	1.705	-0.342	
6	1	1	0	1	3	1	1	1	0	3	1	0	1	1	3	1	1	1	1	4	1	0	1	0	13	0.278	-0.292	
7	1	0	1	1	3	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	0	1	0	2	1	0	1	0	13	0.807	2.985	
8	0	1	0	0	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	1	1	0	3	1	0	1	0	12	1.423	0.623	
9	0	0	1	0	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	1	1	0	3	1	0	1	0	12	1.538	2.192	
10	1	1	1	1	4	0	1	1	1	3	1	1	1	0	3	0	1	1	0	2	1	0	1	0	12	-0.478	1.927	
11	1	1	0	0	2	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	0	1	1	0	2	0	0	1	0	12	0.706	0.206	
12	1	1	0	1	3	1	1	1	1	4	1	0	1	1	3	0	1	1	0	2	0	0	0	0	12	0.286	-0.236	
13	1	1	0	0	2	1	1	1	1	4	1	0	1	1	3	0	1	0	1	2	1	0	1	0	11	0.202	-2.148	
14	1	1	0	0	2	1	1	1	1	4	1	0	1	1	3	0	1	1	0	2	1	0	0	0	11	0.258	-0.741	
15	1	1	1	0	3	1	0	1	1	3	1	0	1	1	3	1	1	0	0	2	0	0	0	0	11	0.853	-1.522	
16	1	1	0	1	3	1	1	1	0	3	1	0	1	0	2	1	1	1	0	3	0	0	0	0	11	-0.779	0.018	
17	1	1	0	1	3	0	1	0	1	2	1	0	1	1	3	1	1	1	0	3	0	0	0	0	11	-0.304	0.919	
18	1	1	0	0	2	1	1	1	1	4	0	0	1	1	2	1	1	0	0	2	-1	0	-1	0	10	1.448	-3.152	
19	1	1	1	0	3	1	1	1	0	3	1	0	1	0	2	0	1	0	0	1	1	0	1	0	9	-1.093	-1.358	
20	1	1	0	0	2	1	0	1	1	3	1	0	0	0	1	0	1	1	1	3	1	0	1	0	9	-1.345	-2.154	
21	1	0	0	1	2	0	0	1	0	1	1	0	1	0	2	0	1	1	0	2	0	0	0	0	7	-3.529	1.235	
22	1	0	0	0	1	0	1	1	0	2	1	0	1	0	2	0	0	1	1	2	0	0	0	0	7	-3.655	1.270	
23	0	1	0	1	2	1	1	1	0	3	1	0	1	0	2	0	0	0	0	0	-1	-1	-1	-1	7	-2.560	-0.696	
24	0	1	0	0	1	1	0	0	1	2	1	0	1	0	2	0	0	1	0	1	-1	-1	-1	-1	6	-2.934	-0.424	
																					誤判別率		2/24	0/24				

表2. 線形判別関数

	個人評価			合議評価		
	0=どちらでもない	1=良い	-1=悪い	0=どちらでもない	1=適当	-1=不適當
CONSTANT	-338.46	-349.97	-105.62	-237.51	-343.43	-79.27
D1	105.72	105.19	42.10	107.97	130.92	-3.65
D2	-86.38	-87.49	-35.49	-50.50	-56.00	12.04
D3	-25.79	-21.87	-17.84	9.99	20.62	-4.79
D4	-45.03	-45.38	-19.68	-49.32	-59.79	-2.03
L1	-43.82	-39.62	-14.84	-41.41	-49.76	4.59
L2	76.88	80.21	38.47	68.61	79.92	6.13
L3	96.77	95.91	59.21	125.88	149.03	39.92
L4	60.31	61.71	46.72	74.24	84.20	39.65
O1	73.73	72.74	41.11	84.90	100.01	20.74
O2	120.23	123.88	50.77	103.95	123.41	-6.66
O3	3.08	3.74	0.39	45.36	61.26	9.30
O4	-5.15	-0.66	-0.03	10.33	14.98	5.21
A1	447.83	449.70	209.97	101.21	109.65	45.28
A2	-22.06	-19.51	-17.01	-47.42	-57.49	-21.56
A3	-54.02	-54.33	-3.95	10.46	15.44	50.15
A4	-21.30	-23.35	-26.86	-28.93	-30.12	-31.76

表4. 主成分分析

	固有ベクトル					
	第1主成分	第2主成分	第3主成分	第4主成分	第5主成分	第6主成分
D1	0.029	-0.068	0.148	0.486	0.233	0.460
D2	0.183	<u>-0.422</u>	0.066	-0.076	0.293	-0.100
D3	<u>0.300</u>	0.232	0.100	-0.001	-0.251	-0.001
D4	0.014	0.258	0.385	0.228	0.243	-0.386
L1	<u>0.301</u>	-0.294	-0.079	-0.174	-0.301	-0.248
L2	0.263	0.158	-0.036	0.350	-0.056	-0.281
L3	0.165	-0.037	0.126	0.352	-0.599	0.213
L4	<u>0.369</u>	-0.008	-0.100	-0.383	0.210	0.243
O1	<u>0.400</u>	0.128	0.063	0.035	0.100	-0.327
O2	<u>0.316</u>	-0.172	0.176	0.144	0.191	0.411
O3	0.040	<u>0.448</u>	0.282	-0.214	0.222	0.155
O4	0.019	-0.152	0.547	-0.027	-0.186	-0.038
A1	-0.102	<u>0.323</u>	0.285	-0.197	-0.077	0.054
A2	0.198	<u>0.419</u>	-0.312	-0.124	-0.207	0.262
A3	-0.018	0.185	-0.433	0.400	0.205	-0.104
A4	<u>0.490</u>	0.008	-0.044	0.004	0.143	-0.036
固有値	3.019	2.077	1.864	1.717	1.395	1.218
	組織的 政策提言	行政密着 事業				

下線は絶対値が0.3以上を示す

図1.主成分分析

