

NPOの事業承継の成否の規定要因に係る文献研究

横山 恵子*
小室 達章**
津田 秀和***

要旨

これまでNPO業界を牽引していた団塊世代が第一線を退く時期に入り、NPOにおける事業承継問題が大きな経営課題となっている。しかしながら、NPOの事業承継に関する研究は、海外と比較して、日本においては展開されておらず、事業承継の成否を規定する要因について検討されているとはいいがたい。本稿では、NPOの事業承継に関する海外の先行研究をサーベイして、事業承継の成否に影響を与えるコンティンジェンシー要因について実証研究を実施するための仮説と、その分析枠組みを明らかにすることを目的としている。特に、①創設者シンドローム、②アッパーエシユロン理論、③事業承継計画、④ガバナンス、⑤組織と戦略に焦点を当てて、事業承継の成否に影響を与える要因について検討する。

1. NPOにおける事業承継の重要性

NPOは、ビジネスや公共サービスでは充足できない社会的課題を解決する主体として期待され、社会問題が複雑化・多様化する現代社会において、社会的サービス提供者として不可欠なプレーヤーになっている。一方で、これまでNPO業界を牽引してきた団塊世代が第一線を退く時期に入り、事業承継問題がクローズアップされるようになっており、世界的にもNPOにおける大きな経営課題となっている (Froelich et al. 2011, Stewart 2016)。

内閣府 (2018) がNPO法人に実施した実態調査において、NPOが自覚している課題のトップ3は、人材の確保や教育 (66.9%)、収入源の多様化 (54.2%)、後継者不足 (38.8%) となり、人材育成や後継者の問題は大きな課題として認識されていることがわかる。一方で、事業承継

* 関西大学

** 金城学院大学

*** 愛知学院大学

に向けて、ほとんどのNPOにおいて準備が進んでいないことが指摘されている¹⁾(浜銀総合研究所 2019)。

しかしながら、これまで既に事業承継を迎えた法人の事業承継の成否に関する研究は、日本においては展開されていない。筆者らが10年以上にわたり関わってきたNPOは、事業承継に失敗して解散することになったが、例外的な事例とは言いがたいだろう。当該NPOは存続を強く望まれていたものの、なぜ事業承継に失敗したのだろうか。どのように事業承継に立ち向かえばよかったのか。これらの疑問にこたえることは、これから事業承継を迎える法人たちにとっても大きな意義を持つ。

本研究の目的は、日本のNPOの事業承継の成否に影響を与えるコンティンジェンシー要因を探究することにある。そして、それを基にした実証研究のための基盤をつくることである。具体的には、NPOにおける事業承継に関する海外の先行研究を検討して、NPOの事業承継の成否を規定するコンティンジェンシー要因に関する仮説と、実証研究を実施するための分析枠組みを提示する。

2. 海外における事業承継研究の傾向

海外でも、近年、NPOにおける事業承継は、その必要性和困難さからホットイシューになっている。そもそも、NPO業界は慢性的なリーダーシップ人材不足にさらされている(Froelich et al. 2011, Stewart 2016)。特に、自組織の中でリーダーを開発し損ねていると言われている(Landles, et al 2015)。リーダーシップ人材不足は、NPOセクターが拡張して、ベビーブーマー(団塊)世代がリタイアする中で悪化している(Tierney 2006)ため、後継者人材の選抜は難しい課題である。

Gothard and Austin (2013) は、NPOにおける事業承継のあり方を、以下の5つに分類している。①リレー承継 (relay succession)、②非リレー内部承継 (non-relay inside succession)、③外部承継 (outside succession)、④クーデター (coup d'etat)、⑤ブーメラン (boomerang) である。リレー承継は、組織内の誰かを後継者に指名してから事業承継が行われ、非リレー承継は、組織内で複数の後継者候補による競争プロセスを経てから事業承継が行われ、外部承継は、組織外から候補者を招聘する方法である。クーデターは、現職の組織リーダー以外の者が意図的に承継を促し、ブーメランは、以前の組織リーダーを復活させることである。

しかしながら、NPOにおいて、事業承継問題は、多くの理由で後回しにされていると言われている(Santora et al. 2015)。時間と金銭的な制約の存在、マネジメントや調整能力の不足、理事会メンバーの興味関心の所在といった点があげられている。特に後継者育成計画はタブー

1) 浜銀総合研究所の調査によると、現在の代表者が引退した後の活動継続について、61.1%のNPOが「まだ決まっていない」と回答している。

なトピックだという表現もされている（Peters & Wolfred 2001, p.32）。

NPOに限らず、組織においてスムーズに行われた事業承継は、組織の成果と持続可能性に寄与する一方で、事業承継の失敗は、資源の欠損、パワー抵抗の創出、アイデンティティの危機、組織的死といったことを引き起こすとされてきた（例えば、Balser & Carmin 2009, Haveman & Khaire 2004）。したがって、事業承継プロセスをうまく進めていく道を理解することは、NPOにとっても極めて重要である。

NPOにおける事業承継が重要視される中で、これまで多くの先行研究では、営利企業における事業承継とその業績との関係に関する実証研究を参考に、事業承継のポジティブ面とネガティブ面が論じられており、どちらともとれる形で決着している。その一方で、NPOに関する事業承継の研究は、エピソード的な内容にとどまり、よく表現しても、点在しているに過ぎない状況だという（Li 2019）

Haveman（1993）は、営利企業の成果における事業承継の影響についての先行研究を、3つの議論に整理している。①事業承継危機仮説（事業承継は、組織成果にネガティブに影響する）、②事業承継適応仮説（事業承継は、組織成果にポジティブに影響する）、③無関係である。①事業承継危機仮説は、リーダーの事業承継は、仕事のルーチンや指揮系統を中断し、従業員の不安を増大させ、パフォーマンスを損ない、対立を生み、士気を低下させるという悪循環を描く。②事業承継適応仮説は、承継によって外部情報を取り込むことができ、環境適応や戦略変更を行いやすくするからと説明される。③無関係とされるのは、経営や承継が象徴的・儀式的なものである場合だとされる。

そして、この関係に影響を与えるコンティンジェンシー要因として、これまで承継人材のタイプ（内部昇進か外部招聘か）と所有構造が検討されてきたが、組織規模や組織年齢は無視されてきたとして、組織規模や組織年齢を加味した定量研究を実施している。このように、Haveman（1993）においては、事業承継の影響を規定するものとして、承継人材タイプ、所有構造、組織規模、組織年齢というコンティンジェンシー要因を取り上げている。本研究においても、事業承継の成否はさまざまな要因によって規定されるという考え方に立って、NPOの事業承継の成否を規定する要因を探究したいと考えている。

NPOの事業承継の成否を規定する要因については、海外の研究を中心に、さまざまなものが指摘されてきた。以下では、それらを整理することで、本研究の目的である、事業承継の成否を規定する要因に関する仮説とフレームワークの構成要素をまとめていく。

3. 創設者シンドローム

NPOの事業承継において、当然ながら、重要な役割を担っているのが、組織のリーダーである。これまで多くのNPO分野の研究において、NPOのマネジメントやガバナンスにおける

リーダーの影響力の大きさは認識されてきた (Block & Rosenberg 2002, Gothard & Austin 2013)。NPOの成功における、NPOリーダーのリーダーシップスタイルと能力の重要性 (Drucker 1990) や、権力と影響力 (Herman & Renz 1997)、理事会と事務局リーダーとの関係のダイナミクス (Drucker 1990, Golensky 1993) といった研究が行われてきており、NPOマネジメントとガバナンスにおけるリーダーの影響力は、非常に大きいとされている。

NPOにおける事業承継においても、リーダーの影響力は非常に重要な要素となる。事業承継は、NPOにおけるリーダーの交代である。リーダーの交代において、その影響力の源が、前任リーダーから、後継リーダーにスムーズに切り替わるかどうか、事業承継の成否に大きく影響すると考えられている。そして、NPOのスムーズな事業承継を阻むものとして、指摘されるものが、「創設者シンドローム (founder's syndrome)」である (Block & Rosenberg, 2002, Elizabeth, 2013)。

創設者シンドロームとは、創設者が行使する、もしくは他者が認識する、創設者の影響力と特権を意味し、ガバナンスに関して創設者が強引かつ無関心であるという、不健康な組織状況を示唆するものとされる (Block & Rosenberg 2002)。すなわち創設者の影響力によって、事業承継すべき時に事業承継できない現象や、事業承継をした後も、その影響力を残存させたまま、リーダーシップの交代がうまく達成されない現象を指す。

Block & Rosenberg (2002) は、リーダーが創設者か非創設者かによって、行動や信念が大きく異なり、創設者の場合には、「創設者シンドローム」が生じやすいことを定量的に検討している。また創設者は、事務局を辞めた後も、理事会メンバーなどの無給の役割にとどまり、その影響力と権力を行使することを可能にする場合がある (Stewart 2016)。

Santora, et al. (2014) は、NPOの創設者のタイプによって、4つの事業承継タイプが描かれるとする。破壊者タイプ、良心的で誠実なタイプ、一匹オオカミ (独自路線) タイプ、調整者タイプである。これら異なる4タイプの創設者に唯一共通する特徴として、独裁的なコントロールがあげられている。中には、利己的に行動し、創設者の遺産を残そうとすることも考えられる。また、Block & Rosenberg (2002) が指摘するように、創設者主導のNPOは、非創設者が運営するNPOよりも、理事会等の会合の頻度が低くなっており、創設者が他者の意見にあまり関心がないことが示されている。このように、多くの場合、NPOにおける創設者の影響力は事業承継を妨げる主要な障害要因になりうるということが指摘できる。さらに、Li (2019) は、fsQCA (Fuzzy-Set Qualitative Comparative Analysis) の手法を用いて定性分析を行った結果、先行研究で言及されてきたように、創設者のコントロールが弱い方が、良い承継業績を達成することを明らかにしている。

以上のように、事業承継時に、創設者シンドロームが存在していたのか、換言すれば、創設者のコントロール力が残存していたかどうかは、NPOにおける事業承継の成否に大きく関わると考えられる。特に、創設者の影響力は事業承継を妨げる要因になっていることや、創設者

のコントロールが弱い方が、良い承継業績を達成すると先行研究で示唆されてきたことを踏まえ、創設者のコントロールとNPOにおける事業承継の関係において、以下のような仮説を導くことができる。

仮説1

NPOにおいて創設者のコントロール力の残存は、事業承継にネガティブに影響する。

4. アッパーエシュロン理論

Froelich et al. (2011) は、NPOにおける事務局長の任期の長さが、安定性という心理状態を組織に与えてしまい、パラドキシカルに承継計画や後継者育成を阻害してしまっているとする。また先に見たように、承継人材タイプとして、内部昇進か外部招聘かといった要素が、承継後の業績に与える影響を調査した研究は多い (McKee & Froelich 2016, Stewart 2016, Santora et al. 2015)。

そもそも米国の非営利組織では、内部昇進が少なく、営利組織の内部昇進は上級管理職の60-65%を占めるのに対して、非営利組織では30%-40%であることが報告されている (Tierney 2006)。これまでの先行研究では、内部昇進は、従業員のやる気と仕事の満足度を高めて事業承継の成績にポジティブに影響するとするもの (McKee & Froelich 2016) や、結果がさまざままで統一見解がないとするもの (Stewart 2016)、特に小規模NPOで内部昇進の道をとりたいとも、とるのが難しく事業承継にネガティブに影響するもの (Santora et al 2015) がある。

これらは、リーダーの特質や経歴特性に関わる要素であるが、このようなリーダーの特質や経験、経歴特性が企業行動や成果に大きな影響を及ぼすという、アッパーエシュロン理論の考え方 (Hambrick & Mason 1984) を取り入れることは、NPOの事業承継について考察する上においても、大きな意味を持つであろう。Hambrick & Mason (1984) は観察可能なリーダー特性として、年齢、組織での在籍期間、職務経歴、学歴などをあげている。

Finkelstein & Hambrick (1990) は、リーダーの在籍期間の長さが、組織における戦略の固定化や、業界の平均的戦略への類似化に影響することを示している。そして、そのリーダーの在籍期間の長さが、戦略の固定化や、業界の平均的戦略への類似化に影響する程度は、その組織における経営者裁量 (managerial discretion) に影響されることを示し、経営者裁量が組織の戦略選択や成果にモデレーティング効果を及ぼすことを明らかにしている。すなわち、組織におけるリーダーの裁量権が低い場合、リーダーの役割が制限され、アッパーエシュロン理論の説明力が低下するが、裁量権が高い場合には経営者特性が組織成果に反映され、すなわちアッパーエシュロン理論の説明力は向上するのである。

NPOは、リーダーの裁量権の高い組織である場合が多い。特に、上述したNPOにおける創設者シンドロームは、創設者という裁量権の高いリーダーの存在によって、組織の行動や成果

が左右される現象を表しているといえる。またNPOのフラットな組織形態も、経営者裁量を高めることにつながり、アッパーエシュロン理論が指摘するようなリーダーの特質、経験、経歴などが、組織行動や組織成果への影響を強めると考えることができる。

NPOにおける事業承継を研究対象とする本研究で注目したいリーダー特性は、後継者の経歴のうち、マネジメント経験の有無である。特に民間企業でのマネジメント経験の有無は、NPOにおけるマネジメント力を考える上で重要な要因となりうる²⁾。実際、Solomon and Sandahl (2007) の調査では、多くのNPO関係者が、マネジメント経験の欠如が、NPOにおける経営者の地位に到達するための障壁であると考えていることを示している。

アッパーエシュロン理論によれば、経営者は、通常いくつかの主要な職務領域での経験から、自分の仕事における態度を形成している(Hambrick & Mason 1984)。例えば、マーケティング、販売、製品研究開発などの職務でマネジメントを経験してきたリーダーは、組織の成長や新しい領域・機会の探索を強調するし、製造、技術、会計などの職務でマネジメントを経験してきたリーダーは、組織内プロセスの効率性を向上させることに注力する。

また、Karaevli (2007) は、資源依存理論とアッパーエシュロン理論をベースにして、内部昇進か外部招聘かといった承継要素が、承継後の業績に与える影響について、実証的に分析している。これまでの事業承継研究では、組織業績が低く、戦略的変更が必要な場合には外部者が選択され、組織が継続性を望む場合には内部者が選択されることが示されているとしながら、事業承継における内部昇進と外部招聘の選択の結果について状況適合的に整理した研究を行なっている。

外部招聘された新しいリーダーが、事業承継後の組織において、高い組織成果を達成するためには、承継前の企業業績が低いこと、資源が豊潤な経営環境、トップマネジメントチームの変更、迅速な戦略変更など、さまざまな条件が必要となることを明らかにしている。その意味で、NPOの置かれた状況によって、事業承継における内部昇進と外部招聘の選択の結果が異なることや、内部昇進と外部招聘の選択そのものが事業承継の成否に大きな影響を及ぼすことを示唆している。

また、アッパーエシュロン理論では、組織戦略や組織成果に影響を与えるものが、経営者個人の特性だけでなく、トップマネジメントチーム(TMT: top management team)という支配的連合体(dominant coalition)の特性にも焦点を当てている(Hambrick & Mason 1984)。特に、Hambrick & Mason (1984) は、TMTメンバーにおける異質性が、組織の戦略と成果に影響を与えるとする。TMTの異質性を構成する要素としては、経営者個人の特性と同様に、年齢、組織への在籍期間、職務経歴、学歴などをあげることができる(Hambrick & Mason

2) Solomon and Sandahl (2007) は、若い世代がNPOから去っていく理由の一つに、NPOにとどまる限り、マネジメント経験を獲得できない場合に、他のセクターにおいてマネジメント経験を獲得してから、再び、NPOに戻ってくることを意図している可能性について指摘している。

1984)。本研究においては、NPOにおけるトップマネジメントチームの異質性の1つとして、世代にも注目したいと考えている。

日本のNPO活動に関わる人々の社会的に構成されてきた世代として、次のような世代の区分をあげることができる。NPO法の制定にも注力したリーダーを第1世代、その第1世代の下で活動が続けてきたスタッフや職員を第2世代、NPO法制定後10年前後経過した後に、起業スタイルの1つとしてNPO活動に関わってきた第3世代、というものである。TMTにおける世代間格差（generational differences）が、NPOの事業承継にも大きな影響を与えていることが推測される。

Kunreuther（2003）は、NPOにおける世代間格差について、世代を超えての知識移転の難しさや、それを乗り越える工夫の必要性を主張している。特に、社会的課題の解消に対して、同じレベルのコミットメントであるにもかかわらず、世代によって、それを動機づけるものが異なることを指摘している³⁾。また、Solomon and Sandahl（2007）も、NPOにおける世代間格差によって、NPOの運営の方向性についての違いが生まれ、それが事業承継の障害になり、NPO運営における世代交代の障害になっていることを指摘している⁴⁾。このように、世代（年齢）など、TMTの異質性という要素が、NPOの事業承継に大きな影響をもたらすと考えることができる。

以上、アッパーエシュロン理論をベースとした議論を踏まえて、以下のような仮説を導出することができる。

仮説 2 a

後継者が内部昇進か外部招聘かは、事業承継に強く影響する。

仮説 2 b

後継者のマネジメント経験は、事業承継にポジティブに影響する。

仮説 2 c

TMTの異質性は、事業承継に影響する。

5. 事業承継計画

ここまでの議論は、創設者シンドロームにしても、アッパーエシュロン理論にしても、NPOという組織における経営者裁量の高さを前提とした議論が展開されてきた。しかしなが

3) Kunreuther（2003）は、社会的課題の解消に対して、若い世代が個人的な経験から社会的課題を解消しようとする動機づけられるのに対して、年配の世代は社会運動や政治的事件など、より広い文脈の中で動機づけられていることを指摘している。

4) Solomon and Sandahl（2007）は、NPOに従事する若い世代と年配の世代との間で、報酬、昇進、ワークライフバランスなどについて考え方に違いがあることを指摘している。

ら、NPOリーダーの経営者裁量を低減させる条件整備という側面から、事業承継へのコンテイングエンシー要因を探究することもできる。本研究において、経営者裁量を低減させる事業承継のコンテイングエンシー要因として言及するものは、事業承継計画の進捗の程度と、ガバナンスの健全性である。ここでは、まず、事業承継のコンテイングエンシー要因として事業承継計画の進捗の程度について言及する。

事業承継計画とは、経営者の辞任が計画的なものか、または予期せぬものかにはかわらず、経営者の辞任の前にあらかじめ準備しておくものである。正式な事業承継計画は、組織における仕事への熱意を高め、不安を軽減し、採用プロセス中の選択バイアスを防ぐことができ、経営者の交代を成功させるのに重要な要素であるとされている (Gothard and Austin 2013)⁵⁾。逆に、正式な事業承継計画が存在しない場合には、後継候補者をめぐる理事会内での対立や、事業承継時の混乱を想定することができる。しかしながら、多くの先行研究において、NPOの規模にかかわらず、事業承継計画がほとんど実装されていないことが指摘されている (Santora et al. 2015; Gothard and Austin 2013など)。

McKee & Froelich (2016) は、事業承継計画の進捗の程度を、3段階に分類している。それらは、①理事会で一般的なトピックとして話し合った、②予期せぬ交替に対する短期的手順を詳述した緊急承継計画を作成した、③正式な承継計画を策定した、である。一方、Gothard and Austin (2013) は、事業承継計画について、事業承継計画を、緊急的な事業承継計画 (emergency-based succession planning) と、組織リーダーの退職を事前に想定した計画的な事業承継計画 (departure-based succession planning) とに区分しながら、実際の実行段階として、後継者候補となる人材の育成に焦点を当てた事業承継マネジメント (succession management) の重要性を指摘する。

このように、事業承継計画の中でも中核的な役割を果たすのが、後継者育成計画 (Leadership Succession Planning) である (Gothard and Austin 2013)。後継者育成の重要性についてはNPO業界においても理解されているが、後継者育成計画を開発するために積極的な措置を講じているところは少ないこともわかっている (Froelich et al. 2011)。しかしながら、後継者育成計画を備えた組織は、事業承継後の成果にポジティブな影響をもたらすことも判明している (Stewart 2016)。逆に、後継者育成計画を持たない、もしくは不十分な組織は、事業承継にネガティブな影響を与える可能性が強く指摘されている (Santora et al. 2015, Gothard and Austin 2013)。

したがって、①理事会で一般的なトピックとして話し合った、②予期せぬ交替に対する短期的手順を詳述した緊急承継計画を作成した、③正式な承継計画を策定した、という3段階の事業承継計画の進捗だけでなく、後継者を育成する方針を整えているかについても検討する必要

5) Gothard and Austin (2013) は、事業承継計画の主要な要素として、セルフリーダーシップ、理事会との関係、包括的な事業承継マネジメントをあげている。

があるだろう。

以上、NPOにおける事業承継計画の進捗の程度に関する議論を踏まえて、以下のような仮説を導出することができる。

仮説 3 a

事業承継計画の進捗の程度は、事業承継にポジティブに影響する。

仮説 3 b

後継者育成計画の進捗の程度は、事業承継にポジティブに影響する。

6. ガバナンス

次に、NPOにおける経営者裁量を低減させる事業承継のコンティンジェンシー要因として、ガバナンスの健全性について言及する。

まず理事会が自らの役割を監視者としてのみ考えている場合には組織成果があがりにくいとされる (Chait et al. 2005)。その場合、事業承継や後継者育成の手続きのみに焦点が集まり、ネガティブに影響する。もっと言えば、理事会が機能しているか、理事会がお飾りになっていないかどうか、そして事務局との関係において、理事会がガバナンスを効かせることができているかといった側面が、事業承継に大きな影響をあたえることがわかっている。

理事会が機能しているNPOは、承継成果を上げやすい (Li 2019)。つまり、理事会がアドバイス・助言、正当性、情報などへの優先的アクセスといった、さまざまな資源を提供するといった、理事会の戦略的な貢献は、組織成果にポジティブに影響する (Brown 2005)。

この理事会の機能は、事務局との関係で多様な発揮方法がある (Chait et al. 2005)。事務局と理事会との間のコミュニケーションの頻度は、組織成果に影響を持つ。事務局にリーダーシップを期待する場合には、理事会がコミュニケーションの頻度を増し、理事会と事務局との垣根を取り払い、事務局からみて理事会が単なる制約とならないよう努めることが効果的である (Chait & Ryan & Taylor 2005)。事業承継に関しては理事会が一方的にその案や計画を提示するのではなく、事務局との見解調整を踏まえた案と計画の作成が必要である。

事務局に能動的なリーダーシップがない場合は、機能している理事会がその代役を果たすことができ、その逆もしかりと考えられる。また理事会と事務局のリーダーシップは、承継プロセスの管理に不可欠であるが、特に将来の後継者計画（リーダーシップの計画、採用、育成）においては、理事会が主要な役割を果たす必要があるとされている (Li 2019)。

理事会と事務局とのどちらにも能動的なリーダーシップがなく、また、この両者のコミュニケーションが十分でない場合には、ガバナンス不在となり、後追いで場当たりの運営となる (Chait et al. 2005)。事業承継においても、事前の準備がなされず、その成果が期待しにくい。

ガバナンスの質は、理事会が後継者育成計画業務をうまく実行する能力に依存しているが、

現状、後継者育成計画に関する理事会のパフォーマンスは低いと認識されている研究結果もある (McKee & Froelich 2016)。

ただし、理事会の役割は不明瞭で不確かな側面があり、何人かは事務局メンバーでもある。そして、事務局と理事会の間には、様々な力関係のパターンがあるが、これらの関係は同じ組織内でも一定せず、時の経過とともにさまざまに変化するとされている (Golensky 1993)。Exworthy & Robinson (2001) は、この複雑な関係性が、NPOのガバナンスの質に対してマイナスに作用している可能性を指摘するが、ここで重要となるのは、非公式に行われる議論や活動である。理事会と事務局との関係において、公式なガバナンスプロセスと、非公式な活動とを結びつけるために協働が選択されると、NPOにとって必要な創発的な思考を促すことができ、より組織を発展させる要素となりうる (McKee & Froelich 2016)。事業承継は当該NPOにとって組織の将来を方向づける創発性を要する重要事であることから、理事会とNPOの協働が必要と考えられる。

仮説 4 a

理事会が機能していることは、事業承継にポジティブに影響する。

仮説 4 b

理事会が自らの機能を監視と監督のみに求めることは、事業承継にネガティブに影響する。

仮説 4 c

理事会が事務局のリーダーシップを認め、事務局からみて適切な関係形成をすることは、事業承継にポジティブに影響する。

仮説 4 d

理事会と事務局との関係が、固定的でなく柔軟であることは、事業承継にポジティブに影響する。

仮説 4 e

理事会と事務局とのコミュニケーション頻度が高いことは、事業承継にポジティブに影響する。

仮説 4 f

理事会と事務局との協働の度合いの高さは、事業承継にポジティブに影響する。

7. 組織・戦略

事業承継計画の進捗の程度と、ガバナンスのあり方は、NPOの組織特性に含まれるが、経営者裁量を低減させる方向性に働くものとして、ここまで別枠で論じてきた。本章では、経営者裁量とは関係なく、一般的な組織特性について議論する。

一般的な組織特性として、組織年齢や組織規模をあげることができる。事業承継との関わり

でいえば、若い組織、そして小規模な組織の方が、事業承継の影響をダイレクトに受けることが、定量研究で明らかにされている（Haveman 1993）。また、Stewart（2016）は、組織年齢が長いほど、安定性を生み出しやすく、事業承継の影響を緩和させることができ、組織規模については、小規模なNPOは資源バッファーをもたないことから、事業承継を難しくさせることを指摘している。

NPOの組織構造に関しては、専門化の程度と事業承継成果について考察しているものがある。専門化とは、責任とポジションの専門化、構造化の程度である。専門化が進むほど、事業承継成果は良いと論じられている（Chittoor & Das 2007）。

戦略について検討しているものは少なく、Li（2019）が、後継者の戦略姿勢を考慮した複数事例分析を行っている。これまでの戦略を継承する受動的スタンスか、環境変化に積極的応答を示す能動的スタンスかであるが、創設者のコントロールが弱く、能動的スタンスで戦略が進められたときに、事業承継後の良い成果が実現されうること示唆した。ただし、理事会が機能していることの方が、能動的スタンス戦略よりも、よりよい成果を上げやすいということも同時に示している。したがって、この点は仮説4の理事会機能に吸収させることができる。

また、NPOの戦略に関するものとして、ファンドレイジング戦略の中において、自由度が高く、かつ戦略的な事業戦略の結果生み出される収益事業収入の割合に注目することができる。米国においては、不況下に寄付や政府助成金などの外部資金へ依存することの不安定さから、自主収益事業の割合を高める、すなわち、ソーシャルエンタープライズ化の重要性が指摘されている。Defourny and Nyssens（2010）は、収益事業によって自主自立するイニシアチブを「ソーシャルエンタープライズ」として認定する傾向にあることを指摘している。NPOのサステナビリティにおいて、NPOのソーシャルエンタープライズ化が求められている状況を見ると、組織の収益事業の割合の高さが、事業承継においても影響を与えていると考えることができる。

以上、NPOの組織・戦略の特性に関する議論をふまえると、以下のような仮説を導出することができる。

仮説 5 a

組織の若さは、事業承継にネガティブに影響する。

仮説 5 b

組織の小ささは、事業承継にネガティブに影響する。

仮説 5 c

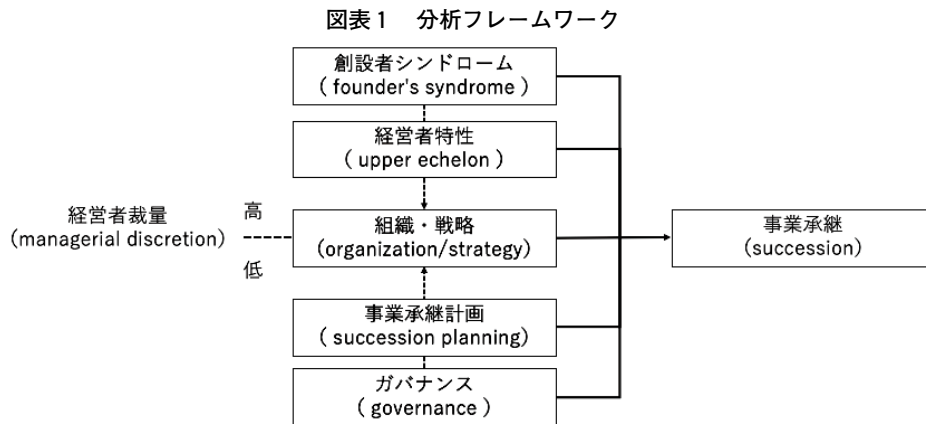
組織の専門化が進むほど、事業承継にポジティブに影響する。

仮説 5 d

組織の収益事業の割合の高さは、事業承継に影響する。

8. 結論：分析フレームワーク

以上、NPOの事業承継のコンティンジェンシー要因として、創設者シンドローム、アッパーエシュロン、事業承継計画、ガバナンス、組織・戦略の側面について海外の先行研究を検討してきた。そこで設置した仮説を改めて整理し直すと、下記のフレームワークを構築することができる(図表1)。



仮説1～仮説5で表したように、これらの5つの要素が、事業承継に強い影響を与えると考えられるが、仮説1と仮説2を構成する要素は、経営者裁量が高い状況のときに強く効くと考えられる。

一方で、仮説3、4を構成する要素は、経営者裁量を弱める方向性に働くと考えられる。したがって、図表1の上部と下部の関係性にも着目しながら、実証に進む必要があるだろう。

付記

本研究の一部は、2019年度関西大学学術研究員研究費および科研費(18K01816, 20K01950)によって行った。

主要参考文献

- Balsler, D. B. and Carmin, J. (2009) Leadership Succession and the Emergence of an Organizational Identity Threat, *Nonprofit Management & Leadership*, Vol.20, N.2, pp.185-201.
- Block, S. R., & Rosenberg, S. (2002) Toward an Understanding of Founder's Syndrome: An Assessment of Power and Privilege among Founders of Nonprofit organizations, *Nonprofit Management and Leadership*, Vol.12, No.4, pp.353-368.
- Brown, W. A. (2005) Exploring the Association between Board and Organizational Performance in Nonprofit

- Organizations, *Nonprofit Management and Leadership*, Vol.15, No.3, pp.317-339.
- Chait, R. P., Ryan, W. P., & Taylor, B. E. (2005) *Governance as Leadership: Reframing the Work of Nonprofit Boards*, BoardSource Inc [山本未生・一般社団法人WIT訳 (2020) 『非営利組織のガバナンス』英知出版].
- Chittoor, R., & Das, R. (2007) Professionalization of Management and Succession Performance — A Vital Linkage, *Family Business Review*, Vol.20, No.1, pp.65-79.
- Drucker, P. F. (1990) Lessons for Successful Nonprofit Governance, *Nonprofit Management and Leadership*, Vol.1, No.1, pp.7-14.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010) Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences, *Journal of Social Entrepreneurship*, Vol.1, No.1, pp.32-53.
- Elizabeth, S. (2013) Rediagnosing “Founder’s Syndrome”, *The Nonprofit Quarterly*, July, pp.159-171.
- Exworthy, M., & Robinson, R. (2001) Two at the Top: Relations between Chairs and Chief Executives in the NHS, *Health Services Management Research*, Vol.14, No.2, pp.82-91.
- Finkelstein, S. and Hambrick, D. C. (1990) Top-Management-Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion, *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, No.3, pp.484-503.
- Foster, W. L., Kim, P. and Christiansen, B. (2009) Ten Nonprofit Funding Models, *Stanford Social Innovation Review*, Spring, pp.32-39.
- Froelich, K., McKee, G., & Rathge, R. (2011) Succession Planning in Nonprofit Organizations, *Nonprofit Management and Leadership*, Vol.22, No.1, pp.3-20.
- 外務省・特定非営利活動法人 国際協力NGOセンター (2016) 『NGPデータブック2016：数字で見る日本のNGO』外務省.
- Golensky, M. (1993). The Board - Executive Relationship in Nonprofit Organizations: Partnership or Power Struggle?, *Nonprofit Management and Leadership*, Vol.4, No.2, pp.177-191.
- Gothard, S. and Austin, M. J. (2013) Leadership Succession Planning, *Administration in Social Work*, Vol.37, No.3, pp.272-285.
- 浜銀総合研究所 (2019) 『特定非営利活動法人における世代交代とサービスの継続性への影響に関する調査』浜銀総合研究所.
- ひょうごボランティアプラザ (2018) 『ひょうごNPOデータブック2018』兵庫県社会福祉協議会・ひょうごボランティアプラザ.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984) Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers, *Academy of Management Review*, Vol.9, No.2, pp.193-206.
- Haveman, H. A. (1993) Ghosts of Managers Past: Managerial Succession and Organizational Mortality, *Academy of Management Journal*, Vol.36, No.4, pp.864-881.
- Haveman, H. A., & Khaire, M. V. (2004) Survival beyond Succession? The Contingent Impact of Founder Succession on Organizational Failure, *Journal of business venturing*, Vol. 19, No.3, pp.437-463.
- Herman, R. D., & Renz, D. O. (1997) Multiple Constituencies and the Social Construction of Nonprofit Organization Effectiveness, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol.26, No.2, pp.185-206.
- Karaevli, A. (2007) Performance Consequences of New CEO “Outsiderness”: Moderating Effects of Pre - and Post - Succession Contexts, *Strategic Management Journal*, Vol.28, No.7, pp.681-706.
- Landles-Cobb, L., Kramer, K., & Milway, K. S. (2015) The Nonprofit Leadership Development Deficit, *Stanford Social Innovation Review*, Oct. 22 (online).
- Li, H. (2019) Leadership Succession and the Performance of Nonprofit Organizations: A Fuzzy-Set Qualitative Comparative Analysis, *Nonprofit Management and Leadership*, Vol.29, No.3, pp.341-361.
- McKee, G. and Froelich, K. (2016) Executive Succession Planning: Barriers and Substitutes in Nonprofit

- Organizations, *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol.18, pp.587-601.
- 内閣府 (2018) 『平成29年度特定非営利活動法人に関する実態調査報告書』内閣府。
- 内閣府NPOホームページ「活動分野」<https://www.npo-homepage.go.jp/qa/seido-gaiyou/katsudou-bunya> (2020年9月20日閲覧)。
- Peters, J., Wolfred, T. R., & Allison, M. J. (2001). *Daring to lead: Nonprofit Executive Directors and Their Work Experience*, CompassPoint Nonprofit Services.
- Santora, J. C., Sarros, J. C. & Esposito, M. (2014) Nonprofit Founders and Succession: How to Ensure an Effective Leadership Handover, *Development and Learning in Organizations*, Vol.28, No.1, pp.16-19.
- Santora, J. C., Sarro, J. C., Bozer, G., Esposito, M. & Bassi, A. (2015) Nonprofit Executive Succession Planning and Organizational Sustainability, *The Journal of Applied Management & Entrepreneurship*, Vol.20., No.4, pp.66-83.
- Solomon, J. & Sandahl, Y. (2007) *Stepping Up or Stepping Out: A Report on the Readiness of Next Generation Nonprofit Leaders*, Young Nonprofit Professionals Network.
- Stewart, A. J. (2016) Exploring Nonprofit Executive Turnover, *Nonprofit Management and Leadership*, Vol.27, No.1, pp.43-58.
- Tierney, T. J. (2006) The Leadership Deficit, *Stanford Social Innovation Review*, 4(2), 26-35.
- Wasserman, N. (2003) Founder-CEO Succession and the Paradox of Entrepreneurial Success, *Organization Science*, Vol.14, No.2, pp.149-172.