

サードセクター組織における財源多様性とその要因

小田切 康 彦

国や地方の行財政改革が進展するなかで、公共の担い手としてサードセクター組織が果たす役割が大きくなっている。一方で、そうした官民関係の深化は、活動資源の多くを外部に依存するサードセクター組織の自律性に大きく影響を及ぼしている可能性があり、その実態解明は喫緊の課題といえる。本稿では、独立行政法人経済産業研究所が実施した3回の「日本におけるサードセクターの経営実態に関する調査（平成22年度、平成24年度、平成26年度）」を基に、サードセクター組織の自律性を財源多様性の観点から分析した。具体的には、サードセクター組織の財源構造を、Herfindahl-Hirschman Indexを用いて測定すると同時に、それらを規定する諸要因を探索した。分析の結果、サードセクター組織全体として特定の財源に依存する傾向がみられる点、また、財政規模の大きい組織ほど特定の財源に依存する点、が示唆された。

1 問題の所在

1980年代以降、行政部門の民営化や公共サービス供給の民間委託化等を有効な戦略と位置づける新自由主義的イデオロギーが台頭し、その政治的・政策的妥当性に関する議論が世界的に広がった（Salamon ed. 2002）。日本においても、行政の不要部分を廃止したり、民間に移し、なお残る公共の中に市場的誘因システムを導入しようとする改革、すなわち、NPM型の行財政改革が推進されてきた（村松1999；稲継2003）。こうした動向のなかで、公共の新たな担い手として注目されてきたのがサードセクター組織である。サードセクターは、各種公益法人や協同組合、社会的企業等も含まれる民間非営利セクターであり、企業セクターと並ぶもう一つの民間セクターである¹⁾。行政財改革に基づく民間委託、公の施設に関わる指定管理者制度、バウチャー制度等の多様な分野への拡大等によって、これらサードセクターが公共サービスの提供を担うという事象が増加してきた。サードセクターの台頭は、従来の政府-民間関係を根本的に転換させるものであり、その果たす役割が期待されてきた（後2011；後・坂本編2019）。

政府とサードセクターの関係については、役割分担のあり方をめぐって政治的、制度的、経済的な課題が提起されているが、そのひとつとしてしばしば議論の俎上に上るの

が、サードセクター組織の自律性の問題である。例えば、サードセクター組織への公的資金の流入が、組織本来の使命や理念を犠牲にし、政府が志向するサービスに活動内容をシフトさせる逸脱が起こると指摘される（水谷 1995）。この点は、サードセクターの自律性を脅かす問題として、多くの研究で取り上げられてきた（Key 1996=1999；Smith and Lipsky 1993；Smith et al. 1994；Kendall and Knapp 1996；佐藤 2002；新川 2004；田中 2006；後 2009；村田 2009；小田切 2014；坂本 2017 等）。

こうした文脈から、政府とサードセクターの関係をめぐっては、公的資金使用に関するアカウントビリティを確保しつつ、サードセクター組織の自律性を可能にする制度設計のあり方が重要課題となっている（後 2009；後 2011）。本稿では、そうした制度設計のあり方を検討する端緒として、日本のサードセクター組織の自律性、とりわけ、財政的な自律性について評価することを試みる。自ら活動に必要な資金を生み出すことが難しいサードセクター組織は、活動資金の大半を外部に依存している。すなわち、組織の財源のあり様は、どの主体にどれほど依存しているかを示すバロメーターであり、それらを分析することで、組織としてどの程度自律しているかの評価が可能となる。具体的には、サードセクター組織の財源が、特定の財源に偏っているかどうか、あるいは分散しているかどうか、財源多様性について評価を行う。そして、その財源多様性に影響する要因を検討する。これらの分析を通じ、日本におけるサードセクター組織の自律性の実態を明らかにする。

以下、まずは、サードセクター組織の財政的自律性を論じるうえで重要な先行研究の概観と分析視角について論じる。つづいて、分析方法と用いるデータについて説明する。そして分析結果を提示し、最後に分析から得られた知見とその含意について論じる。

2 分析視角

2.1 サードセクター組織の自律性問題²⁾

なぜ政府との関係強化がサードセクター組織における自律性の問題を誘引するのだろうか。その要因について確認しておきたい。第1に、サードセクター組織が活動に必要な多くの資源を政府に依存しているという点である。サードセクター組織は活動資源を自ら調達することは難しく、政府との関係を通じて獲得する。したがって、その依存先である政府の影響を強く受けることになるというロジックである。もっとも、サードセ

クター組織が一方的に資源を依存するわけではなく、両者は相互に依存的であるともいわれる。すなわち、資源依存関係として理解される。資源依存論は、組織間関係における資源交換や資源依存に焦点をあてた理論であり、競争関係にある民間企業間の関係を説明する理論として用いられているが、政府とサードセクター組織の関係を分析するアプローチとしてもしばしば参照されている（例えば、Saidel 1991；坂井 2005；稲生 2010；森 2014）。

第2に、両者の関係が権力関係という点である。政府とサードセクター組織の協力関係がどれほど親密であっても、関係の一方当事者である政府は公権力をもった機関であり、法的・行政的権限、公的機関の権威、補助組織を構成する専任職員集団や財政といった活動資源、情報収集力等の面で、サードセクター組織に対し優位な立場にある。本質的には不平等な上下関係である（河原 2010）。また、両者の関係は官僚主義と民主主義の対立に基づくものであり、日本のような中央集権国家においては、サードセクター側の従属や補完関係が強まるとも指摘されている（佐藤 2002）。すなわち、そもそも両者のパワーバランスは不均衡であり、相対的に弱者となるサードセクター組織の自律性は影響を受けやすくなるのである。

2.2 自律性と財源との関係性

このようなサードセクター組織の自律性問題をめぐっては、とくにサードセクター組織を研究対象とする研究者が関心を寄せており、しばしば、その財源が分析対象となってきた。すでに述べたように、サードセクター組織は、有償サービスを市場で提供することを前提としておらず、活動資金を外部からの補助金や寄付金等に依存せざるを得ない。ボランティアの失敗（Salamon 1995=2007）として指摘されるように、組織の最大の財源を支配している外部のステークホルダーから影響を受けやすい特徴をもっている。例えば、サードセクター組織への寄付者が活動に介入し、ミッションや目標を置き換えてしまうこと（Kelly 1991, Tuckman 1998）や、提携先である企業のミッションとサードセクター組織のミッションとの間の相違によって混乱が生じること（Adams and Perlmutter 1991）などが挙げられる。すなわち、財源のあり様は組織の自律性と強く関連する。それゆえ、先行研究においては、特定の財源に依存しない財源の多様化や、資金提供者の影響力の平準化といった点に関心が寄せられてきた（Pfeffer and Salancik 1978；高松 2002；石田 2008）。これは、サードセクター組織が、自ら提供するサービスから収益を生んだり、獲得する財源を多様化することによって、外部の資金提供者へ

の依存を減らそうとする努力である (Froelich 1999; Toepler 2001; Wang 2006; Moulton 1 and Eckerd 2012)³⁾。

2.3 分析の視点

こうしたサードセクター組織の財源多様性に関する研究は、欧米を中心に展開されており、負債比率や管理費比率、Herfindahl-Hirschman Index (HHI) を応用した財源多様性指標などを用いて分析を行う研究が蓄積されている (Tuckman and Chang 1991, Chang and Tuckman 1994, Greenlee and Trussel 2000, Trussel 2002, Keating et al. 2005)。また、近年、日本においても特定非営利活動法人を対象に類似の研究が行われている。例えば、財源多様性指標と組織の正規雇用との関連を検討している石田 (2007)、財源多様性を規定する要因を分析した石田 (2008)、財源の構造について類型化を行った小田切・浅野 (2009)、財源多様性と財務的な持続性を検証した馬場ほか (2010)、財務的な成長性と安定性を検討した中島・馬場 (2012) 等がある。

もっとも、日本におけるサードセクター組織の財源をめぐる先行研究は蓄積が少なく、財源構造に関する知見に理論的合意はみられない。また、その大半は特定非営利活動法人に限定して分析がなされており、それ以外の公益法人や任意団体等の組織の状況はわかっていない。日本におけるサードセクター組織の財源多様性を理解しようとしたとき、サードセクターに属する多様な主体を体系的に捉えて説明することが不可欠といえる。本稿では、こうした文脈を踏まえ、日本のサードセクター組織における財源多様性を評価することを試みる。具体的には、先行研究でも採用されている財源多様性指標を用いて、サードセクター組織の財源が特定のものに偏っているのか、あるいは分散しているのかを評価する。そして、そうした財源構造の差異がどのような要因によって説明されるのか、組織要因を中心に検討する。

3 分析方法とデータ

3.1 分析データ

本稿の分析に用いるデータは、独立行政法人経済産業研究所が実施した「日本におけるサードセクターの経営実態に関する調査」の個票データである。この調査は、平成22年12月、平成24年11月、平成26年9月に実施されたアンケート調査である。学校法人、社会福祉法人、医療法人、(認定)特定非営利活動法人、社団・財団法人、協

同組合等の各種法人のほか、ボランティア団体、組合、PTA、協議会、同窓会、町内会・自治体、子供会等の任意団体を含む多様な団体が調査対象となっている⁴⁾。本稿では、これら3回の調査データをプールして用いることとしたい⁵⁾。調査データは、サンプルの類似性が保たれる適切な調査設計によって作成されており、逐次クロスセクションデータ（Repeated Cross-Section Data）とみなすことができる。逐次クロスセクションデータは、調査年のことなるデータをプールしたものであり、パネル・データではないものの時系列方向の情報についても一定の分析が可能である（鈴木 2010）。

3回の調査における有効回答数は、平成22年度調査が4244、平成24年度調査が3837、平成26年度調査が6585、である⁶⁾。

3.2 被説明変数

サードセクター組織の財源構造を計量的に評価するためのモデルを構築する。分析の被説明変数には、Herfindahl-Hirschman Index (HHI) を用いる。HHI は、前述のように、組織の財源多様性を測定する指標として先行研究で用いられている。財源の集中度・分散度が評価可能である。特徴は、組織の財源の数と、総収入に占める各財源のシェアという2つ側面を同時に考慮できる点である⁷⁾。HHI の値は、単独の財源から収入を得ているほど1に近づき、逆に、分散するほど0に近づく。収入の規模にかかわらず、財源が同じ割合で分散していれば、HHI も同じ値をとることとなる。

本稿では、HHI の指標作成に際して、8つの財源を設定する。3回のアンケート調査では、組織の年間の収入額として、“もらった収入”と“稼いだ収入”とに分けて金額が質問されている。さらに、それぞれの収入がどの外部主体からもたらされたものなのか、4つの主体（個々の市民、政府セクター、サードセクター、企業セクター）別に尋ねている。すなわち、4つの主体別にもらった収入と稼いだ収入を分類した財源を採用している（表1）。Froelich（1999）が示唆するように、サードセクター組織の主要な財源を、個人寄付、企業寄付、財団助成、政府資金、事業収入という5つに分類する試みもあるが、本稿では、財源の提供主体に着目したこれら8つの財源を基に計算を行うこととする。なお、HHI の作成過程において、年間の総収入額に占める各財源の比率の合計が100%にならないサンプルが一定数確認された⁸⁾。以下では、これらを除いた計9613サンプルを対象に分析をすすめる。

表1 HHIの計算に用いた8つの財源

収入種別	提供主体	内訳
もらった収入 (寄付・会費・助成金等)	個々の市民	会費、寄付等
	政府セクター	補助金、助成金等
	サードセクター	寄付金、助成金等
	企業セクター	寄付金、助成金等
稼いだ収入 (事業収入)	個々の市民	受講料、物品販売対価等
	政府セクター	事業委託、指定管理者制度、バウチャー制度等
	サードセクター	委託料等
	企業セクター	委託料等

3.3 説明変数

説明変数は、HHIを用いて、日本の特定非営利活動法人の財源多様性を分析した石田（2008）に依拠しつつ設定を行う。まず、「法人格」の種別を採用する。具体的には、一般社団法人、一般財団法人、公益社団法人、公益財団法人、社会福祉法人、学校法人、（認定）特定非営利活動法人、中小企業等（事業）協同組合、農業協同組合、その他法人、地縁組織、その他任意団体、という12の法人格等に分類し、それぞれをダミー変数として設定する⁹⁾。本稿の対象とするサードセクター組織は多様であり、法人格によってその組織構造や活動形態が大きく異なることが想定される。とくに、主務官庁による監督と統制の下に置かれている社会福祉法人や学校法人等と、1990年代以降の制度改革によって整備された非営利法人（一般法人、公益法人、特定非営利活動法人等）とは財源の様相が異なることが予測される。

次に、組織の活動開始からの時間経過が挙げられる。設立から時間が経つほど財源を得る機会の増加や組織の財源の獲得技術の練達がなされ、よりHHIの値は高くなると予測される。組織の設立から2014年までの経過年数を「活動年数」として用いる。

組織の事業活動分野も重要な変数である。ここで事業活動分野とは、組織が中心的に行っている事業の分野・内容を指すものである。財源多様性にこうした活動分野が影響することは、サードセクター組織の先行研究においても指摘されてきた（Weisbrod 1998；Brooks 2005）。ここでは、19の事業活動分野をダミー変数として用いることとする¹⁰⁾。

組織の規模を示す変数として、年間の支出総額を用いる。支出規模が大きい組織ほど、多くの人材を雇用し、多様な事業を展開する。財源もおのずと多様化すると予測される。また、組織のリスク対応のためより多くの財源を確保しているとも考えられる。分析には、1年間の総支出額を対数化したものを用いる。

先行研究では、財源のあり方に影響する要因として、地理的要因が挙げられている。活動地域の違いは、組織にとって財源へのアクセス可能性や市場競争のあり様に影響することから、重要な要因であるとされている（Bielefeld and Murdoch 2004）。都市部では、それ以外の地域に比べ、様々な資源が集積しており財源へのアクセス可能性が高まることが想定される。本稿では、各組織の事務所所在地を基に、「東京都特別区」「政令市」「県庁所在地」「その他市町村」のカテゴリに分類したダミー変数を用いる。

組織の代表に関わる属性として、「職歴」を採用する。調査では、代表の過去の職歴を質問しており、このうち、会社役員、会社員、自営業といった民間企業での職歴を持つ場合を1とするダミー変数を設定する。これは、民間企業出身者は、組織の経営や持続性への関心、また多様な財源獲得へのモチベーションが高いと考えられるためである。

そして、「調査年度」をコントロールする。分析に用いる3回の調査は、平成22年、平成24年、平成26年と、2年おきに実施されたものである。平成22年以降の3時点の状況のみをカバーしたのではあるが、近年の動向を探る意味では有用と思われる。

以上の変数を用いて推定を行う。推定には、トービット・モデルを用いる。前述の通り、組織の総収入額に占める各財源の比率を基にHHIを計算した場合、これらは0超1以下の正値をとる。すなわち、1を上限として切断されたデータとなる。本稿では、こうしたデータを適切に取り扱えるトービット・モデルを用いることとする。なお、推定は組織の総収入額を統制した3つのパターンで行う（石田2008）。これは、全サンプルを用いたモデル（モデル1）、総収入額が1000万円以上のサンプルのみを用いたモデル（モデル2）、総収入額が1000万円以上10億円以下のサンプルのみを用いたモデル（モデル3）、である。収入規模は、数十万円から数十億円まで大きく幅がある。収入規模が小さい組織は財源が少なくHHIの値が1ないしはきわめて近い値になることが、また、規模が極端に大きな組織も財源の構造もイレギュラーであることが予想される。これらのことが、分析結果全体に影響を与える可能性がある。したがって、本稿では、全サンプルの推定に加え、1000万円、および10億円を分岐点とする推定も同時に行うこととする¹¹⁾。

4 財源多様性の諸要因

4.1 HHI の概要

まず、HHI の概要について確認しておきたい。図1は、HHI の平均値を調査年度別にみた結果である。平成22年度調査が0.731、平成24年度調査が0.751、平成26年度調査が0.769と、値は増加している。これは、サードセクター組織の財源が特定の財源に集中する傾向にあることを示している。官民関係の進展により公的資金等がサードセクター組織へ流入している背景について前述したが、そうした昨今の状況が反映された可能性がある。

つづいて、表2は、サードセクター組織の法人格別に HHI の値を比較した結果である。HHI の値が高いのは、「農業協同組合」「社会福祉法人」「中小企業等（事業）協同組合等」である。これらの組織では、財源が特定のものに集中する傾向にある。一方、「学校法人」「公益社団法人」では、HHI の値は低く、財源が分散していることを示している。法人格によって財源の多様性に差異があることが確認できる。なお、調査年度別では、平成26年度サンプルの一般社団法人の値が高いことや、平成22年度サンプルの地縁組織の値が低いことが見て取れるが、全体としては同様の傾向を示しているとい

図1 調査年度別にみた HHI の平均値

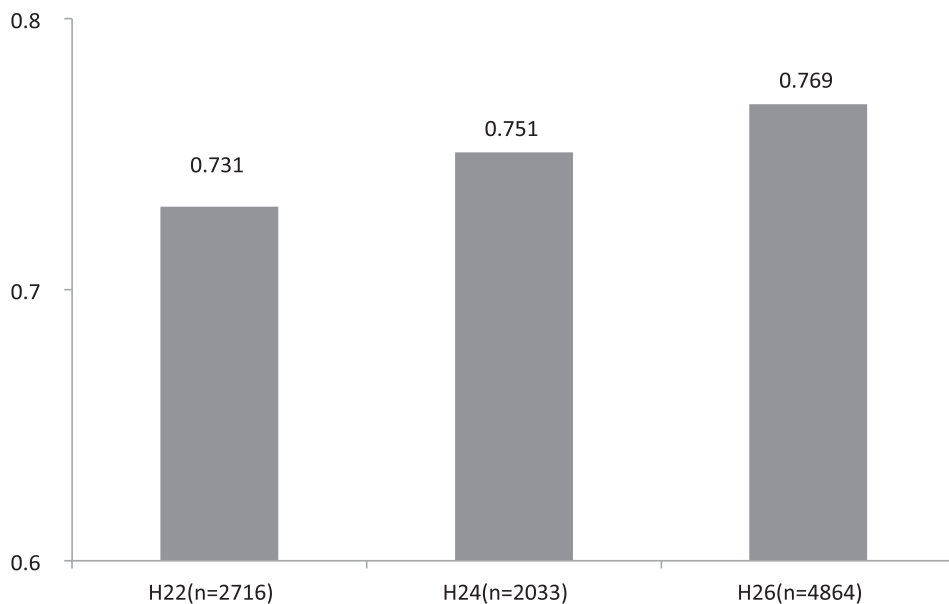


表2 法人格別にみた HHI の平均値¹²⁾

	H 22		H 24		H 26	
	n	平均値	n	平均値	n	平均値
一般社団法人	42	0.656	83	0.697	440	0.727
一般財団法人	13	0.679	35	0.726	250	0.838
公益社団法人	27	0.541	86	0.572	198	0.618
公益財団法人	19	0.665	59	0.699	314	0.755
社会福祉法人	789	0.803	343	0.845	751	0.836
学校法人	229	0.578	55	0.564	190	0.616
(認定) 特定非営利活動法人	153	0.731	283	0.742	678	0.701
中小企業等(事業) 協同組合	145	0.796	147	0.820	297	0.837
農業協同組合	71	0.880	17	0.894	32	0.945
その他法人	329	0.729	474	0.763	1051	0.773
地縁組織	53	0.701	37	0.772	95	0.797
その他任意団体	385	0.786	221	0.767	548	0.787
全体	2255	0.737	1840	0.750	4844	0.784

表3 総収入額の規模別にみた HHI の平均値

	H 22		H 24		H 26	
	n	平均値	n	平均値	n	平均値
0-1000 万円未満	227	0.734	438	0.770	1035	0.772
1000 万円-5000 万円未満	445	0.716	531	0.721	1498	0.739
5000 万円-1 億円未満	372	0.720	277	0.754	768	0.764
1 億円-5 億円未満	972	0.736	462	0.757	1100	0.772
5 億円-10 億円未満	309	0.783	96	0.784	192	0.787
10 億円以上	369	0.773	142	0.786	157	0.778
全体	2694	0.730	1946	0.750	4750	0.768

える。

表3は、総収入額の規模別に HHI の平均値を示したものである。調査年度別に若干の差異はあるものの、全体の傾向としては類似している。すなわち、「5 億円以上 10 億円未満」「10 億円以上」といった規模の大きい組織でより HHI の値が高くなっている。ただし、「0-1000 万円未満」の小規模な組織の値が低いわけではなく、単純な正の相関関係ではないことがわかる。

4.2 財源多様性の要因

では、サードセクター組織における財源多様性の要因を分析するため、先述の説明変数を用いて推定を行う。変数の記述統計量は表4、推定結果は表5の通りである。まず、法人格等についてみてみると、3つのモデルすべてにおいて、「一般社団法人」「一般財団法人」「公益社団法人」「公益財団法人」「学校法人」「(認定) 特定非営利活動法人」が、「その他の法人」と比較して有意に負の値を示している。これらの分野では、

表4 記述統計量

		サンプル・サイズ	平均値	標準偏差	最小値	最大値
HHI		9613	0.751	0.232	0.179	1.000
法人格等	一般社団法人	8939	0.063	0.243	0	1
	一般財団法人	8939	0.033	0.180	0	1
	公益社団法人	8939	0.035	0.183	0	1
	公益財団法人	8939	0.044	0.205	0	1
	社会福祉法人	8939	0.211	0.408	0	1
	学校法人	8939	0.053	0.224	0	1
	(認定) 特定非営利活動法人	8939	0.125	0.330	0	1
	中小企業等(事業) 協同組合	8939	0.066	0.248	0	1
	農業協同組合	8939	0.013	0.115	0	1
	その他法人	8939	0.207	0.405	0	1
	地縁組織	8939	0.021	0.142	0	1
	その他任意団体	8939	0.129	0.335	0	1
活動年数		9184	38.332	23.846	1	215
事業活動分野	学術・科学技術振興	9460	0.020	0.139	0	1
	文化・芸術振興	9460	0.028	0.164	0	1
	障害者・被害者等支援	9460	0.091	0.287	0	1
	高齢者福祉増進	9460	0.115	0.319	0	1
	職業・雇用支援	9460	0.033	0.179	0	1
	医療・保健向上	9460	0.054	0.226	0	1
	児童・青少年育成	9460	0.142	0.349	0	1
	勤労者福祉向上	9460	0.021	0.142	0	1
	スポーツ振興	9460	0.022	0.147	0	1
	教育振興	9460	0.020	0.139	0	1
	犯罪防止・治安維持	9460	0.014	0.119	0	1
	事故・災害防止	9460	0.016	0.125	0	1
	環境保全	9460	0.024	0.154	0	1
	国土整備・保全	9460	0.019	0.136	0	1
	行政運営	9460	0.025	0.158	0	1
	地域社会の発展	9460	0.075	0.264	0	1
	経済活動	9460	0.078	0.268	0	1
	安心安全	9460	0.031	0.172	0	1
	その他	9460	0.172	0.378	0	1
支出総額(対数)		9377	8.709	2.063	-0.693	17.910
事務所所在地	東京都特別区	9611	0.083	0.276	0	1
	政令市	9611	0.178	0.382	0	1
	県庁所在地	9611	0.151	0.358	0	1
	その他市町村	9611	0.588	0.493	0	1
代表の職歴	企業役員・会社員・自営業	9613	0.221	0.415	0	1
調査年度	H 22	9613	0.283	0.450	0	1
	H 24	9613	0.211	0.408	0	1
	H 26	9613	0.506	0.500	0	1

財源が分散傾向にあるといえる。他方で、「中小企業等(事業) 協同組合」「農業協同組合」は、3つのモデルすべてにおいて有意に正の値を示している。すなわち、特定の財源に依存する傾向といえる。なお、中小企業等(事業) 協同組合および農業協同組合の総収入額に占める各財源の比率を個別にみてみると、企業やサードセクターからの事業収入の比率が高くなっており、特定の企業や民間組織からの収入が大きい傾向にあると

表5 財源多様性の諸要因（トービット・モデル）

	モデル1		モデル2		モデル3		
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	
法人格等 [その他法人]	一般社団法人	-0.101	0.014***	-0.099	0.014***	-0.107	0.015***
	一般財団法人	-0.061	0.018**	-0.069	0.018***	-0.077	0.019***
	公益社団法人	-0.248	0.017***	-0.244	0.017***	-0.251	0.018***
	公益財団法人	-0.102	0.016***	-0.111	0.017***	-0.121	0.018***
	社会福祉法人	0.004	0.013	0.003	0.013	-0.001	0.014
	学校法人	-0.268	0.017***	-0.271	0.017***	-0.295	0.019***
	(認定)特定非営利活動法人	-0.109	0.013***	-0.073	0.014***	-0.087	0.015***
	中小企業等(事業)協同組合	0.069	0.014***	0.094	0.016***	0.084	0.016***
	農業協同組合	0.239	0.029***	0.213	0.029***	0.172	0.043***
	地縁組織	-0.010	0.024	0.024	0.038	0.019	0.038
	その他任意団体	-0.003	0.012	0.013	0.013	0.005	0.014
	活動年数	-0.001	0.000***	-0.001	0.000***	-0.001	0.000***
	事業活動分野 [その他]	学術・科学技術振興	-0.019	0.024	-0.049	0.025	-0.015
文化・芸術振興		-0.081	0.021***	-0.090	0.023***	-0.083	0.024**
障害者・被害者等支援		-0.030	0.014*	-0.031	0.015*	-0.024	0.015
高齢者福祉増進		-0.023	0.013	-0.026	0.014	-0.021	0.015
職業・雇用支援		-0.223	0.018***	-0.222	0.020***	-0.233	0.021***
医療・保健向上		0.096	0.016***	0.095	0.016***	0.106	0.017***
児童・青少年育成		0.033	0.013*	0.030	0.014*	0.044	0.014**
勤労者福祉向上		-0.018	0.023	-0.044	0.024	-0.029	0.025
スポーツ振興		-0.092	0.022***	-0.120	0.024***	-0.104	0.025***
教育振興		0.010	0.023	-0.006	0.024	0.025	0.028
犯罪防止・治安維持		-0.090	0.025***	-0.029	0.028	-0.025	0.028
事故・災害防止		-0.088	0.025***	-0.083	0.029**	-0.077	0.029**
環境保全		-0.087	0.021***	-0.103	0.024***	-0.097	0.025***
国土整備・保全		-0.044	0.023	-0.050	0.026*	-0.048	0.027
行政運営		-0.036	0.021	-0.042	0.022	-0.034	0.023
地域社会の発展		-0.096	0.013***	-0.128	0.015***	-0.127	0.015***
経済活動		-0.099	0.013***	-0.112	0.014***	-0.117	0.015***
安心安全	0.030	0.020	0.020	0.021	0.010	0.023	
支出総額 (対数)	-0.002	0.002	0.011	0.002***	0.008	0.003**	
事務所所在地 [その他市町村]	東京都特別区	0.020	0.012*	0.018	0.012	0.017	0.013
	政令市	0.012	0.008	0.011	0.008	0.019	0.009*
	県庁所在地	0.013	0.009	0.018	0.009*	0.023	0.010*
代表の職歴	企業役員・会社員・自営業	-0.026	0.007***	-0.023	0.007**	-0.023	0.008**
調査年度 [H 22]	H 24	0.022	0.008**	0.020	0.008*	0.019	0.008*
	H 26	0.049	0.009***	0.041	0.009***	0.035	0.010**
定数項		0.940	0.021***	0.796	0.026***	0.825	0.032***
sigma		0.258	0.002	0.245	0.002	0.246	0.003
サンプル・サイズ		8234		6758		6181	
保有サンプル		6441		5460		5008	
対数尤度		-2084.96		-1305.59		-1207.80	

*** $p < .001$ ** $p < .01$ * $p < .05$

※説明変数の [] 内は、リファレンス・グループ

みられる。全体的な傾向としてみれば、1990年以降の公益法人改革等によって整備された新しい非営利法人はより分散型にあるといえそうである。

次に、活動年数についてである。いずれのモデルにおいても有意な負の値となってい

る。符号が負であることから、活動年数が長いほど財源が分散しており、また、活動年数が短いほど特定の財源から収入を得ていることになる。組織が成長するなかで、財源の分散化が進展するという解釈ができるだろう。

事業活動分野については、3つのモデルにおいて、「文化及び芸術の振興を目的とする事業」「職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する事業」「児童又は青少年の健全な育成を目的とする事業」「スポーツの振興を通じて国民の心身の健全な発達に寄与し、又は豊かな人間性を涵養することを目的とする事業」「事故又は災害の防止を目的とする事業」「地球環境の保全又は自然環境の保護及び整備を目的とする事業」「地域社会の健全な発展を目的とする事業」「公正かつ自由な経済活動の機会の確保、促進及び起業支援並びにその活性化による国民生活の安定向上を目的とする事業」が、「その他」と比較して有意に負の符号となっている。これらの事業を主に実施している組織では、財源がより分散していることを示している。一方、有意な正の符号となっているのは、「医療、保健の向上を目的とする事業」である。当分野では、より特定の財源に集中しているという解釈になる。符号が正となった当分野の事業活動分野に従事する組織の総収入に占める各財源の比率を個別にみると、前者は政府セクターからの事業収入の比率が、後者は政府セクターからの補助金・助成金等の比率が高く、その影響があるとみられる。

また、「障害者若しくは生活困窮者又は事故、災害若しくは犯罪による被害者又は難病患者の支援を目的とする事業」「犯罪の防止又は治安の維持を目的とする事業」「国土の利用、整備又は保全を目的とする事業」は、モデルによって有意差に違いがみられる。これらの分野では、組織の収入規模の分布にバラつきがあるといえる。

支出総額については、モデル1においては有意差が確認されなかった。しかし、極端な財源構造になりやすい規模1000万円未満のサンプル、および10億円以上のサンプルを除いたモデル2、モデル3においては、いずれも正の有意な影響を与える結果となった。支出総額が大きいほど特定の財源に集中することを示唆している。これは予想とは逆の結果であった。8つの財源の比率を個別に確認してみると、各主体からの補助金・助成金等に比べ寄付や委託料等の比率は非常に低くなっている。とりわけ、日本のサードセクターに寄付金が集まりにくいことはこれまで多くの文献で指摘されてきた点である。すべての財源を均等に保ちながら組織規模が拡大するというモデルは現実的ではなく、特定の大規模な財源によって組織の規模も大きくなると解釈するのが妥当だろう。

地理的要因については、「その他市町村」に対し、モデル1では「東京都特別区」が、

モデル2およびモデル3では「政令市」が有意な正の影響を与えている。東京都の特別区や政令市等の都市部に活動拠点をもつ組織は、特定の財源に依存する傾向があることを意味している。様々な資源が集積する都市部においては、多様な財源へのアクセス可能性が高まることが予想されたが、むしろ、財源は集中する結果であった。都市部では、農村部に比べ多様な財源へのアクセスする機会が多いと推察されるが、同時に、特定の大規模な財源へのアクセスも可能ということだろう。

組織の代表の職歴に関して、いずれのモデルでも、民間企業出身者ダミーが負の有意な符号となっている。これは、代表が民間企業出身者であるほど、財源が分散されていることを示している¹³⁾。本稿では、代表の職歴と財源獲得との関係性のメカニズムまでは分析できないが、例えば、代表の信念、スキル、ネットワークといった要因が、多様な財源獲得に影響を与えている可能性があるといえる。

最後に、調査年度について、平成22年調査に対する平成24年調査、および平成26年調査が有意な正の値を示している。すなわち、平成22年度調査に比べ、平成24年度および平成26年度調査のサンプルの方が、特定の財源に依存している。先に述べたように、サードセクター組織の財源構造は、特定の財源に依存する傾向にあることが確認された。

5 考察と含意

本稿では、独立行政法人経済産業研究所が実施した過去3回の「日本におけるサードセクターの経営実態に関する調査」を基に、サードセクター組織の自律性、とりわけ財源多様性の評価を試みた。具体的には、サードセクター組織における財源構造についてHHIを用いて評価すると同時に、その違いを規定する諸要因を検討した。分析から得られた知見のうち、主要なものに考察を加えてまとめたい。

第1に、サードセクター組織の財源構造は、特定の財源に集中ないし依存する傾向がある点である。本稿では、平成22年、平成24年、平成26年の計3回の調査の傾向を捉えたのみであるため、これが潮流と言えるほどのものかどうか明確に結論付けることは難しい。しかしながら、公共の担い手としてのサードセクター組織が増加する状況を鑑みれば、実態との齟齬はないように思われる。特定の財源への依存傾向は、その財源の提供者である外部の主体の影響力を高めていくことにつながるため、こうした依存傾向が進展する場合、サードセクター組織の自律性の問題はさらに重要な政策課題として

浮上するだろう。なお、自律性の議論では、とくに政府との関係に関心が集まるが、これは他主体との関係、例えば、民間からの資金調達についても同様である。つまり、財源の提供者が誰であれ、特定の財源への依存が進めば、組織の自律性は組織運営において避けて通れない問題となるのである。

第2に、一方で、サードセクター組織の成長と自律性の保持との間には、ある種のジレンマが存在する点である。推定結果から、財政規模が大きい組織ほど特定の財源に集中することが確認された。これは、組織が成長するためには特定の財源に依存せざるを得ない可能性を示唆している。すなわち、サードセクター組織が発展すればするほど特定の財源への依存傾向がすすむことになり、自律性の問題は顕著になる。他方で、自律性を考慮し、財源のバランスを保とうとすればするほど、組織としての成長の機会を逃すことになりかねない。この問題が構造的なものであるかどうかの再検証は必要であるが、もしこのようなジレンマが存在するとすれば、サードセクター組織の自律性の確保と成長との両立はきわめて困難な課題と言わざるを得ない。日本では、現実的には、サードセクターの重要な関係先である政府の支援のあり方が、サードセクター組織の成長・発展に影響を与え得るといわれる（坂本2015）。政府の補助金施策やアウトソーシングの是非も含め、政府－サードセクター関係をめぐる制度設計のあり方があらためて問われるといえる。

最後に、残された課題について触れておく。第1に、本稿では、サードセクター組織の自律性について財政的な視点からアプローチしたが、自律性という曖昧で不明確な概念を捉えるには財源の分析のみでは不十分である。質的な要素も含めた理論的な検討と実証分析が引き続き求められる。第2に、本稿の推定モデルに関して、社会経済的要因が加味できていない。Lipsky and Smith (1990) は、サードセクター組織の財源に影響を与える要因として社会経済の変化を指摘しており、そうしたマクロな変数を統制した分析が不可欠である。また、本稿では、逐次クロスセクションデータにより時系列情報を含めた分析を行ったが、因果関係の解明には、時間の経過に伴う変化の情報が不十分である。パネル・データ等を用いたより精度の高い分析が必要といえる。

謝辞

本稿は、RIETI Discussion Paper Series に収録されている「サードセクター組織の自律性－財政的自律性の評価の試み－」（<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/16j040.pdf>）が基になったものであり、独立行政法人経済産業研究所におけるプロジェクト「官民関係の自由主義的改革とサードセクターの再構築に関する調査研究」の研究成果の一部である。本稿の基と

なった原案について、当プロジェクトのメンバーならびに独立行政法人経済産業研究所の方々から有益な助言を頂いた。また、本稿の執筆にあたり査読者から貴重なコメントをいただいた。記して深謝したい。

注

- 1) サードセクターの概念について、後(2011)は、「サードセクター概念の整理に当たっては、Pestoff(1998=2000)の「国家(公共機関)」、「市場(民間企業)」、「コミュニティ(世帯・家族等)」のトライアングルのなかでサードセクターを位置づけるという枠組みが最も有効だと考える。(中略)具体的に言えば、第一に、国家と市場やコミュニティは、公共-民間という境界線によって明確に区別されるが、サードセクターは、同様にこの境界線によって国家と区別されながらも(国家の普遍的価値に対するサードセクターの特殊主義的論理)、同時に国家とは緊張関係を孕んだ密接な関係にある。第二に、市場と国家やコミュニティは、営利-非営利という境界線によって明確に区別されるが、サードセクターは、同様にこの境界線によって市場と区別されながらも、同時に市場ないし企業とは緊張関係を孕んだ密接な関係にある。第三に、コミュニティと国家や市場は、非公式-公式という境界線によって明確に区別されるが、サードセクターは、同様にこの境界線によってコミュニティと区別されながらも、同時にコミュニティとは緊張関係を孕んだ密接な関係にある」と指摘する。さらに、これらの定義に基づき、各種公益法人や特定非営利活動法人、さらには各種協同組合や社会的企業をも含めた企業以外の民間セクター全体を、政府、企業と並ぶサードセクターとして定義している。本稿における「サードセクター」概念もこの定義に準ずる。また、サードセクターに属する諸組織を指す場合に「サードセクター組織」というラベルを用いて論をすすめることとする。
- 2) そもそも、サードセクター組織における自律という概念はあいまいで不明確であると指摘されているが(Reiner 1989, 馬場ほか 2010),「組織の目的にかかわる活動を自律的に行うことができること(石田 2007)」、「外部からの過度のプレッシャーを必要とせずに自らアジェンダを策定し追求する自由(Wang 2006)」といった意味内容で議論されている。
- 3) 一方で、サードセクター組織が、自ら収入を生み出す収益活動に過度に信頼を置くことは、他の収入源の抑制、ミッションの歪曲化、そして市民参加を促進する活動の減少につながる可能性があることも指摘されている(Zimmerman and Dart 1998; Weisbrod 1998, 2004; Alexander et al. 1999; Dart 2004; Eikenberry 2009; Moulton I and Eckerd 2012)。
- 4) 平成 22 年度調査は「平成 18 年事業所・企業統計調査」、平成 24 年度調査は「平成 21 年経済センサス-基礎調査」、平成 26 年度調査は「平成 24 年経済センサス-活動調査」の情報を基に標本抽出が行われている。
- 5) 調査における質問項目について、平成 22 年度調査をベースに、平成 24 年度調査、平成

26年度調査では質問の追加や選択肢の変更等が行われている。本稿では、平成22年度調査から変更のない共通の質問項目を抽出して分析に用いている。

- 6) 平成22年及び平成24年の調査に比べ、平成26年度調査のサンプルサイズが大きいため、プールしたデータに影響を与えている可能性がある点に留意が必要である。
- 7) このとき、HHIは以下の式によって計測される (Scherer and Ross 1990)。

$$\begin{aligned} \text{HHI} &= (r_1/R)^2 + (r_2/R)^2 + \dots + (r_n/R)^2 \\ &= \sum (r_i/R)^2, i=1, 2, \dots, n \end{aligned}$$

nは財源の数であり、 r_i はi番目の財源からの収入額、Rは全財源からの収入の合計値である。

- 8) 組織の総収入額に占める各財源の比率の合計が100%にならない原因のひとつは、平成24年度調査における質問項目が他の2つの調査と異なっていることである。平成24年度調査では、もらった収入、稼いだ収入以外に、“その他の収入”という項目が設定されており、これは他の2つの調査と共通化ができない項目である。本稿では、この“その他の収入”に金額があるサンプルは除外したため、平成24年度調査のサンプルが一定数脱落している点に留意が必要である。
- 9) 組織の法人格を尋ねる質問は、平成22年度を基準に、平成24年度、平成26年度ではより詳細な選択肢が設けられている。本稿では、平成24年度および平成26年度調査の選択肢を平成22年度調査の選択肢に統合させるコーディングを行い、カテゴリを共通化している。また、法人格の有無に関する質問も統合している。
- 10) 事業活動分野は、以下の選択肢によって質問されている。本稿の図表では、それぞれの分野・内容について略称を用いて表記している。また、分析にあたり、極めて反応の小さい選択肢は「その他」へ統合している。
1. 学術及び科学技術の振興を目的とする事業、
 2. 文化及び芸術の振興を目的とする事業、
 3. 障害者若しくは生活困窮者又は事故、災害若しくは犯罪による被害者又は難病患者の支援を目的とする事業、
 4. 高齢者の福祉の増進を目的とする事業、
 5. 職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する事業、
 6. 医療、保健の向上を目的とする事業、
 7. 児童又は青少年の健全な育成を目的とする事業、
 8. 勤労者の福祉の向上を目的とする事業、
 9. スポーツの振興を通じて国民の心身の健全な発達に寄与し、又は豊かな人間性を涵養することを目的とする事業、
 10. 教育の振興を通じて国民の心身の健全な発達に寄与し、又は豊かな人間性を涵養することを目的とする事業、
 11. 犯罪の防止又は治安の維持を目的とする事業、
 12. 事故又は災害の防止を目的とする事業、
 13. 人権の擁護又は平和の推進及び紛争と戦争による被害者を追悼する事業、
 14. 思想及び良心の自由、信教の自由又は表現の自由の尊重又は擁護を目的とする事業、
 15. より良い社会の形成の推進を目的とする事業、
 16. 国際交流及び海外支援協力ならびに異文化交流に関する事業、
 17. 地球環境の保全又は自然環境の保護及び整備を目的とする事業、
 18. 国土の利用、整備又は保全を目的とする事業、
 19. 行政の健全な運営の確保に資することを目的とする事業、
 20. 地域社会の健全な発展を目的とする事業、
 21. 公正かつ自由

な経済活動の機会の確保、促進及び起業支援並びにその活性化による国民生活の安定向上を目的とする事業、22. 国民生活に不可欠な食品、物資、エネルギー等の安定的で安全な供給の確保を目的とする事業、23. 一般消費者の利益の擁護又は増進を目的とする事業、24. 道徳・倫理・思想・修養の普及啓発により豊かな人間性を涵養することを目的とする事業、25. 動物や植物の愛護、保全及び人間社会との共生を図ることを目的とする事業、26. 趣味等の普及により豊かな人間性の涵養を目的とする事業、27. 霊園・墓地などを運営する事業、28. その他

- 11) 公益法人の年間収入額の規模の分類としては、「1000万円未満」「1000万円－5000万円未満」「5000万円－1億円未満」「1億円－5億円未満」「5億円－10億円未満」「10億円以上」が比較的良好に用いられている（総務省編 2002）。分岐点の設定の際に参考とした。
- 12) 法人格別にみた場合、とくに平成 22 年及び平成 24 年のデータで分析から脱落するものが多くあり、サンプルサイズが減少している点に留意が必要である。
- 13) 査読者から、民間企業出身者が転職しやすい団体が負の符号をとりやすい法人格である可能性について指摘があったことを付記しておきたい。

参考文献

- Adams, C. and Perlmutter, F. (1991) "Commercial Venturing and the Transformation of America's Voluntary Social Welfare Agencies," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 20(1), pp.25-38.
- Alexander, J., Nank, R., & Stivers, C. (1999) "Implications of welfare reform: Do nonprofit survival strategies threaten civil society?" *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(4), pp.452-475.
- 馬場英朗・石田祐・奥山尚子 (2010) 「非営利組織の収入戦略と財務持続性－事業化か、多様化か？－」『The Nonprofit Review』10(2), pp.101-110.
- Bielefeld, W. and Murdoch, J. C. (2004) "The Locations of Nonprofit Organizations and Their For-Profit Counterparts: An Exploratory Analysis," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(2), pp.221-246.
- Brooks, Arthur C. (2005) "What Do Nonprofit Organizations Seek? (And Why Should Policymakers Care?)" *Journal of Policy Analysis and Management*, 24(3), pp.543-558.
- Chang, C. F. and Tuckman, H. P. (1994) "Revenue Diversification Among Non-profit," *Voluntas*, 5(3), pp 273-290.
- Dart, R. (2004) "Being "business-like" in a nonprofit organization: A grounded and inductive typology," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33, pp.290-310.
- Eikenberry, A. M. (2009) "Refusing the market: A democratic discourse for voluntary and nonprofit organizations," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38, pp.582-596.
- Froelich, Karen A. (1999) "Diversification of revenue strategies: Evolving resource dependence in nonprofit organizations," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(3), pp.246-268.

- Greenlee, Janet S. and Trussel, John M. (2000) "Predicting the financial vulnerability of charitable organizations," *Nonprofit Management and Leadership*, 11(2), pp.199-210.
- 稲継裕昭 (2003) 「NPM と日本への浸透」村松岐夫・稲継裕昭編著『包括的地方自治ガバナンス改革』東洋経済新報社。
- 稲生信男 (2010) 『協働の行政学－公共領域の組織過程論』勁草書房。
- 石田祐 (2008) 「NPO 法人における財源多様性の要因分析－非営利組織の存続性の視点から－」『*The Nonprofit Review*』8(2), pp.49-58.
- 石田祐 (2007) 「財源の多様性と団体の自立性－行政委託事業収入が与える影響を中心に－」『NPO 就労発展への道筋－人材・財政・法制度から考える－』労働政策研究・研修機構, pp.115-156.
- 河原晶子 (2010) 「行政と市民・住民組織の接点に関する一試論－市民・住民組織の自律性とはどのようなことか－」『立命館産業社会論集』46(1), pp.247-262.
- Keating, Elizabeth K., Fischer, Mary, Gordon, Teresa P. and Greenlee, Janet S. (2005) "Assessing financial vulnerability in the nonprofit sector," *Faculty Research Working Paper Series, Hauser Center for Nonprofit Organization Paper No.27*.
- Kendall, J. and Knapp, M. (1996) "*The Voluntary sector in the United Kingdom*," Manchester University Press.
- Kelly, K. S. (1991) *Fundraising and Public Relations*, Lawrence Erlbaum.
- Key, R. (1996) "Contract management for voluntary organizations," in Osborne, S. P. ed. *Managing in the voluntary sector: a handbook for managers in charitable and non-profit organizations*, International Thomson Business Press. (ニノミヤ・アキイエ・H 監訳『NPO マネージメント－ボランティア組織のマネージメント－』中央法規出版, 1999年)。
- 小田切康彦・浅野令子 (2009) 「財務データからみた NPO 法人の収入構造：滋賀県を例として」『同志社政策科学研究』11(1), pp.15-23.
- 小田切康彦 (2014) 『行政－市民間協働の効用：実証的接近』法律文化社。
- 水谷利亮 (1995) 「福祉多元主義と「第三者政府」：社会サービス供給システムにおける民間非営利セクターの機能をめぐって」『法学雑誌』42(2), pp.361-386.
- 森裕亮 (2014) 『地方政府と自治会間のパートナーシップ形成における課題－「行政委嘱員制度」がもたらす課題』溪水社。
- Moulton, S. and Eckerd, A. (2012) "Preserving the publicness of the nonprofit sector: Resources, roles and public values," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(4), pp.656-685.
- 村松岐夫 (1999) 「新公共管理法 (NPM) 時代の説明責任」『都市問題研究』51(11), pp.3-15.
- 村田文世 (2009) 『福祉多元化における障害当事者組織と「委託関係」－自律性維持のための戦略的組織行動－』ミネルヴァ書房。
- 中島貴子・馬場英朗 (2012) 「非営利組織の成長性と安定性に関する実証分析－NPO 法人パネル・データを用いた財務分析から－」『非営利法人研究学会誌』14, pp.69-79.
- 新川達郎 (2004) 「パートナーシップの失敗－ガバナンス論の展開可能性－」『年報行政研

- 究』39, pp.26-47.
- Lipsky, M. and Smith R. (1990) "Nonprofit Organizations, Government, and the Welfare State," *Political Science Quarterly*, 104(4), pp.625-648.
- Pfeffer, J. and Salancik, G. R. (1978) *The External Control of Organizations*, Harper and Row.
- Pestoff, Victor A. (1998) *Beyond the Market and State : Social enterprises and civil democracy in a welfare society*, Ashgate, Aldershot. (ピクター・ベストフ (藤田暁男ほか訳) 『福祉社会と市民民主主義 協同組合と社会的企業の役割』日本経済評論社, 2000年)
- Reiner, T. A. (1989) "Organizational Survival in an Environment of Austerity," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 18(3), pp.211-221.
- Saidel, J. R. (1991) "Resource Interdependence : The Relationship between State Agencies and Nonprofit Organizations," *Public Administration Review*, 51(6), pp.543-553.
- 坂井宏介 (2005) 「政府・非営利組織間の協働関係：その理論的考察」『九大法学』91, pp.45-114.
- 坂本治也 (2015) 「サードセクターと政治・行政の相互作用の実態分析－平成26年度サードセクター調査からの検討－」『RIETI Discussion Paper Series』15-J-025, pp.1-34.
- 坂本治也 (2017) 「政府への財政的依存と市民社会のアドボカシー：政府の自立性ち逆U字型関係に着目した新しい理論枠組み」『The Nonprofit Review』17(1), pp.23-37.
- Salamon, L. M. (1995) *Partners in Public Service : Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State*, The Johns Hopkins University Press. (江上哲監訳『NPOと公共サービス－政府と民間のパートナーシップ－』ミネルヴァ書房, 2007年)
- Salamon, L. M. ed. (2002) *The Tools of Government : A Guide to the New Governance*, Oxford University Press.
- 佐藤慶幸 (2002) 「NPOセクターと市民民主主義」奥林康司・稲葉元吉・貫隆夫編著『NPOと経営学』中央経済社。
- Scherer, F. M. and Ross, D. (1990) *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Houghton Mifflin.
- Smith, S. R. and Lipsky, M. (1993) *Nonprofits for Hire : The Welfare State in the Age of Contracting*, Harvard University Press.
- Smith, S. R. (1994) "Managing the Challenges of Government Contracts," in Herman, R. D. eds. *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*. Jossey-Bass, pp.325-341.
- 総務省編 (2002) 『平成14年版 公益法人白書－公益法人に関する年次報告』。
- 鈴木亘 (2010) 「家計個票データを用いた貨幣需要関数の推定」『学習院大学 経済論集』46(3・4), pp.43-62.
- 田中弥生 (2006) 『NPOが自立する日－行政の下請け化に未来はない』日本評論社。
- 高松和幸 (2002) 『NPOマネジメント』五紘舎。
- Toepler, S. (2001) "Culture, Commerce and Civil Society : Rethinking support for the arts," *Ad-*

- ministration & Society*, 33(5), pp.508-522.
- Trussel, John M. (2002) "Revising the prediction of financial vulnerability, *Nonprofit Management and Leadership*, 13(1), pp.17-31.
- Tuckman, H. P. and Chang, C. F. (1991) "A Methodology for Measuring the Financial Vulnerability of Charitable Nonprofit Organizations," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 20(4), pp.445-460.
- Tuckman, H. P. (1998) "Competition, commercialization, and the evolution of nonprofit organizational structures." in Weisbrod, B. A. ed., *To Profit or Not to Profit: The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector*, Cambridge University Press.
- 後房雄 (2011) 「日本におけるサードセクターの範囲と経営実態」『RIETI Discussion Paper Series』11-J-027, pp.1-16.
- 後房雄 (2009) 『NPO は公共サービスを担えるか：次の10年への課題と戦略』法律文化社。
- 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。
- Wang, S. (2006) "Money and autonomy: Patterns of civil society finance and their implications," *Studies in Comparative International Development*, 40(4), pp.3-29.
- Weisbrod, B. A. (2004) "The pitfalls of profits," *Stanford Social Innovation Review*, 2(3), pp.40-47.
- Weisbrod, B. A. ed. (1998) *To profit or not to profit? The commercial transformation of the nonprofit sector*, Cambridge, and New York: Cambridge University Press.
- Zimmerman, B., & Dart, R. (1998) *Charities doing commercial ventures: Societal and organizational implications*, Trillium Foundation.