

令和 7 年 6 月 11 日現在

機関番号：33902

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2020～2024

課題番号：20K01950

研究課題名（和文）非営利組織における事業承継マネジメントの探究

研究課題名（英文）Exploring Succession Management in Nonprofit Organizations

研究代表者

津田 秀和（TSUDA, Hidekazu）

愛知学院大学・経営学部・教授

研究者番号：80329599

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,000,000円

研究成果の概要（和文）：本研究はNPOにおける事業承継に関する課題と、その成否に影響を与える要因を明らかにすることを目的として実施された。NPOは社会的課題の解決を担う存在として重要な役割を果たしているが、創設者の影響力が組織の持続可能性を脅かす「創設者シンドローム」や、後継者の育成・確保に関する課題が指摘されてきた。こうした課題を解明するため、文献レビュー、アンケート調査、愛知県におけるフィールドワークを組み合わせ、NPOの事業承継に関する多面的な分析を行った。新型コロナウイルス感染症の影響により、当初計画の一部は見直しを余儀なくされたが、柔軟な研究計画の調整を通じて、実証的な成果を蓄積することができた。

研究成果の学術的意義や社会的意義

NPOの事業承継は、社会的価値の継承・発展に直結する重要課題であり、創設者世代の高齢化とともに、その実践的解決が喫緊の課題として浮上している。本研究は、創設者シンドロームの存在と緩和要因、理事会の多様な機能、後継者育成の柔軟な仕組み等を実証的に解明し、NPOの持続可能性確保に資する知見を提供した。これらの知見は、NPO内部の組織基盤改善のみならず、行政・支援機関等による政策形成においても実務的示唆を有すると考えられる。

研究成果の概要（英文）：This study was conducted to identify the challenges associated with business succession in NPOs and the factors influencing its success or failure. NPOs play a crucial role in addressing social issues, but challenges such as the “founder's syndrome,” where the founder's influence threatens the organization's sustainability, and difficulties in nurturing and securing successors have been pointed out. To address these issues, this study combined literature reviews, questionnaire surveys, and fieldwork in Aichi Prefecture to conduct a comprehensive analysis of business succession in NPOs. Due to the impact of the COVID-19 pandemic, some parts of the original plan had to be revised, but through flexible adjustments to the research plan, the study was able to accumulate empirical findings.

研究分野：経営学、ガバナンス、CSR

キーワード：非営利組織（NPO） 事業承継 創設者シンドローム 組織特性 アッパーエシュロン 事業承継計画  
ガバナンス

## 1. 研究開始当初の背景

本研究は、社会的課題の解決を担う非営利組織（NPO）の持続的発展に不可欠な事業承継に焦点を当てている。近年、NPO は地域社会における福祉や環境保全、教育など、多様な領域で不可欠な役割を果たしている。しかし、その存続に関わる事業承継は、企業のそれ以上に困難な課題として浮上している。特に、高齢化が進む中で、創設者の交代が避けられない状況にある一方で、NPO における後継者の確保・育成、承継計画の策定は十分に行われていない。さらに、NPO には事業の社会的使命に強く根差した「創設者の理念」が存在するケースが多い。これにより、創設者の強い影響力が組織文化や運営を支えている一方、後継者のイニシアティブ発揮を妨げる「創設者シンドローム」として作用し得ることが指摘されている。国内外の先行研究においても、NPO は資源制約や小規模性ゆえに、後継者育成の投資余力が乏しく、理事会などの組織ガバナンスが十分に機能していないケースが多いことが報告されている。

こうした課題を背景に、本研究は、NPO の事業承継における阻害要因と促進要因を包括的に検討し、持続可能な承継マネジメントモデルの提案を目指した。

## 2. 研究目的

本研究の目的は、NPO における事業承継を促進する要因と阻害する要因を明らかにすることと、事業承継のマネジメントの方策について明らかにすることである。具体的には、創設者シンドロームの存在可能性を検討し、その緩和要因の実証的検証を行うこと、後継者育成および理事会の役割等、事業承継過程に関わる多様な要素の体系化を進めること、事業承継後の組織成果を踏まえた、NPO における持続可能な事業承継マネジメントモデルの提案が目的となる。

## 3. 研究方法

研究は、先行研究の文献レビュー、アンケート調査、フィールドワークの3つの方法で進められた。文献レビューにおいて、NPO および企業の事業承継に関する先行研究を詳細に検討し、NPO 特有の課題を分析するためのフレームワークとして、創設者シンドローム、アップーエシュロン、事業承継計画、ガバナンス、組織特性の5つの鍵カテゴリーを抽出した。また、各カテゴリーについての事業承継を促進する、または阻害する要因についての仮説導出を行い、アンケート調査の基盤とした。アンケート調査において、全国のNPO 法人を対象に実施したアンケート調査（有効回答数547件）を基に、重回帰分析等を通じて、各要因が事業承継後の組織成果に与える影響を統計的に検証した。フィールドワークとして、愛知県内の4団体を対象に、後継者の選定・育成過程、理事会の機能、事業承継後の支援体制等について事例調査を行い、定性的な知見を深めた。

全体をまとめると、先行研究のレビューを通じて導出された5つの鍵カテゴリーを中心に、創設者の影響のポジティブとネガティブな側面、後継者候補者の多様な経路、理事会の

多面的機能、事業承継における計画性と柔軟性の意義などを網羅的に分析を行ったこととなる。

#### 4. 研究成果

##### (1) 先行研究の整理と統計分析の成果

本研究の統計分析は、横山・小室・津田(2020)による先行研究の包括的整理に基づく、枠組みの構築から始められた。この先行研究整理では、NPOの事業承継に関わる主要な課題を5つの鍵カテゴリーに分類している。すなわち、創設者シンドローム、アップーエシュロン、事業承継計画、理事会の関与・ガバナンス、組織特性の5つであり、それぞれが事業承継の促進・阻害要因として機能する可能性を理論的に位置づけた。

この理論的整理に基づき、津田・横山・小室(2021, 2022)による記述統計分析を通じて、全国のNPO法人における後継者候補の状況、理事会の運営体制、承継計画の有無などの実態を明らかにした。これにより、NPOにおける事業承継がいかに多様であるか、そして計画的承継が必ずしも一般化していない等が示された。

さらに、横山・小室・津田(2022)において、統計的検証が行われた。その結果、創設者シンドロームは承継成果に有意な負の影響を与える一方、アップーエシュロン、承継計画の明確性、理事会の関与、組織特性は、成果指標(ファンドレイジングの安定化、新規スタッフの確保、ミッションの深化等)に正の影響を及ぼすことが実証的に確認された。

この成果は、計画性や組織ガバナンスの重要性とともに、NPOの事業承継における多様な影響要因を包括的に理解する基盤を提供するものである。

##### (2) 創設者シンドロームの影響と緩和要因

創設者シンドロームがNPOの事業承継における阻害要因としてどのように作用するか、そしてそれを緩和するための組織的条件についての検討が行われた。まず、文献レビューに基づき、横山・小室・津田(2020)において、創設者シンドロームが事業承継に負の影響を持つ可能性が指摘された。次に、横山・小室・津田(2020)において、アンケートデータの解析に基づき、この統計的な検証が行われ、実際に創設者シンドロームが存在しうることが示された。つまり、創設者の強い影響力が後継者の意思決定や組織の刷新を阻害することが示された。横山・小室・山本(2022)、Yokoyama & Togo(2024)では、この創設者シンドロームに焦点を当てた検討が行われ、組織内の分業化が進展し、理事会が支援的機能を果たす場合には、創設者シンドロームの負の影響は緩和されることが示された。これにより、創設者シンドロームの存在は必ずしも克服不可能な障壁ではなく、ガバナンスや分業体制の充実次第で柔軟に対応できる可能性があることが明らかにされた。

##### (3) 理事会の多面的機能

横山・小室・津田(2020, 2022)、津田(2024)、津田・小室(2025, 近刊予定)の成果を

通じて、理事会が事業承継過程で果たす多面的な役割が明らかにされた。理事会の機能は、従来までは、監督・統制機能のように一面的なものとして限定的に理解されがちであった。しかし、理事会は事業承継に多様にに関わりうること、特に事業承継後における後継者支援機能が重要な役割を担うことが確認された。

具体的には、フィールド調査を通じて、理事会メンバーが後継者に対して定期的な助言や情報提供を行い、また対外的な折衝やネットワーキングを代行することによって、後継者の心理的負担や実務的負担を大きく軽減する事例が示された。これにより、理事会の支援的機能は、承継後の新代表が安心して活動できる土台を提供し、NPOの事業継続性を高める決定的要素として機能していることが示された。

#### (4) 事業承継と後継者育成の柔軟なアプローチ

津田(2024)、津田・小室(2025, 近刊予定)を通じて、NPOにおける後継者育成の多様な戦略と、その柔軟な適応の実態が明らかにされた。緩やかな参加を伴う後継者育成体制が、有効な後継者確保に資する事例が確認されている。後継者育成には、研修に代表されるような公式のプログラムも有効だが、同時に、組織のミッションを深く理解し、それを語るためには実践の場も不可欠である。成功しているNPOでは、後継者が現代表とともに外部の場に出向き、代表の語りを聞いたり、時には代表に代わって語ったりする機会を持つなど、参加を通じて育成が行われていることが報告された。

また、後継者候補について、専門人材の確保を前提とすることが多いとされる一方で、人材に限られるNPO業界ではこれが難航し、事業承継の阻害要因となる可能性が示されている。こうした現実に適応する形で、兼業代表として事業承継を担う事例も観察された。兼業代表は時間的制約を抱えるが、理事会やスタッフによる周囲の支援がその限界を補い、代表職の心理的負担を軽減していることが確認された。さらに、専門の後継者においても、合議制や支援スタッフの設置などにより、代表職への過度な負担を回避する実践が行われている。これらの取り組みは、後継者が代表職を受け入れる際の心理的抵抗を和らげ、承継の成功を支える重要な要素として機能していることが明らかとなった。

#### (5) 計画性と柔軟性の両立

津田・小室(2025, 近刊予定)のフィールド調査に基づき、事業承継における計画性と柔軟性の両立の必要性が確認された。NPOの事業承継に関しては、先行研究で計画的アプローチの重要性が強調されているが、NPOの特性として人材制約から、計画的に育成した特定の後継者候補に継承させることが難しい場合が存在する。代表者候補が健康上の問題を抱え、求められるタイミングで事業承継を受け入れられないケースも珍しくない。

さらに、NPOは多くの関係者の支持の下に成り立つため、代表の交代はその信頼性を揺るがす可能性を孕んでいる。制度変化や外部環境の変化によっては、当初予定していた時期とは異なる事業承継を余儀なくされる場合もある。この調査事例では、理事会やスタッフが

状況に応じて協議を重ね、計画の見直しや代替案の迅速な策定を行う柔軟な対応が観察された。

この柔軟な適応的対応は、単なる計画性の代替ではなく、計画を現場で具体化し、予期せぬ変化に即応するための実践的プロセスとして機能していた。NPOにおける事業承継の円滑化に、計画性と柔軟性が相補的に作用し、持続可能な運営の基盤として機能していることが必要であることが示された。

#### (6) 社会的意義および今後の展望

NPOの事業承継は、社会的価値の継承・発展に直結する重要課題であり、創設者世代の高齢化とともに、実践的な解決が喫緊の課題として浮上している。本研究は、創設者シンдрームの存在と緩和要因、理事会の多面的な機能、後継者育成の柔軟な仕組み、そして計画性と柔軟性の両立という観点から、NPOの事業承継に関わる多様な要素を実証的に明らかにした。これらの成果は、NPO内部の経営改善だけでなく、行政や支援機関の政策形成に対しても実務的示唆を与えるものである。

今後の展望として、第一に、本研究で残された課題として、NPOの事業承継の多様性をさらに反映し、マネジメントの普遍的・個別的要素を体系的に検証する必要が挙げられる。NPOの規模、事業分野、内部の人間関係などにより、事業承継のあり方は大きく異なる可能性がある。たとえば理事会の関わり方一つをとっても、先行研究や本研究での分析が示すように多様な形態が存在し、総合的に整理し切れていない部分が残されている。この点を埋める研究の深化が求められる。

第二に、NPOの事業承継における固有性と普遍性を明確化する必要がある。NPOの事業承継に関する本研究は、欧米文献を含む幅広い理論レビューを踏まえて進められたが、国ごとの制度やNPOに対する社会的理解の差異、営利組織や中小企業・零細企業の承継との共通点・相違点について、より包括的な視点が必要である。こうした課題は、国際比較研究や異業種・営利組織との比較研究を通じて明らかにされるべきテーマである。

第三に、本研究で明らかにした個別要素をさらに統合し、具体的かつ実務に有用な形で事業承継マネジメントを示す必要がある。本研究は、事業承継に関わる要素を実証的に解明する点で貢献を果たしたが、それらを包括的なフレームワークとしてまとめ、事業承継マネジメントとして体系化するには課題が残されている。これは、フィールド調査が特定地域に限られ、数的にも限定されていることに起因する。今後は、より多様な地域・分野の事例を積み重ねるとともに、実務家との対話を深めることによって、実践的かつ具体的な事業承継マネジメントを構築していく必要がある。

津田・小室(2025)はプロジェクト期間中(2024年度)に掲載が認められた研究成果である。2025年度に『経営教育研究』(日本マネジメント学会)に掲載される。(論文タイトル「非営利組織における事業承継：愛知県におけるフィールド調査を中心に」)

## 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計7件（うち査読付論文 2件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 4件）

1. 著者名 横山恵子・小室達章・津田秀和	4. 巻 50
2. 論文標題 NPOにおける事業承継の規定要因	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 日本経営学会誌	6. 最初と最後の頁 17-30
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 津田秀和・横山恵子・小室達章	4. 巻 32(1)
2. 論文標題 NPOの事業承継の考察（2）：アンケート調査結果の検討を中心に	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 愛知学院大学論叢経営学研究	6. 最初と最後の頁 29-50
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 横山恵子・小室達章・山本義郎	4. 巻 21
2. 論文標題 NPOの事業承継における創設者シンドローム	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 企業家研究	6. 最初と最後の頁 1-18
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 横山恵子，小室達章，津田秀和	4. 巻 第63巻第3号
2. 論文標題 NPOの事業承継の成否の規定要因に係る文献研究	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 関西大学商学論集	6. 最初と最後の頁 103-116
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 小室達章, 横山恵子	4. 巻 第17巻第1号
2. 論文標題 非営利組織における事業承継問題と後継者育成問題	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 金城学院大学論集(社会科学編)	6. 最初と最後の頁 52-64
掲載論文のDOI(デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている(また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 横山恵子, 藤野正弘	4. 巻 第65巻
2. 論文標題 国際協力NPOの事業承継の事例分析: 認定NPO法人アクサス-共生社会をめざす地球市民の会	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 関西大学商学論集	6. 最初と最後の頁 13-22
掲載論文のDOI(デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている(また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 横山恵子, 小室達章	4. 巻 第28巻
2. 論文標題 日本の国際協力NPOのソーシャル・エンタープライズ(SE)化: 事業収入の視座	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 日本経営倫理学会誌	6. 最初と最後の頁 175-188
掲載論文のDOI(デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計7件(うち招待講演 1件/うち国際学会 1件)

1. 発表者名 津田秀和, 横山恵子, 市野恵, 渡邊千恵
2. 発表標題 NPOの事業承継
3. 学会等名 日本NPO学会第25回研究大会
4. 発表年 2023年

1. 発表者名 津田秀和, 小室達章, 高浦康有
2. 発表標題 NPOという組織: 協働, 承継, 統治
3. 学会等名 2024年度組織学会年次大会
4. 発表年 2023年

1. 発表者名 津田秀和, 小室達章
2. 発表標題 非営利組織の事業承継: 愛知県におけるフィールド調査を中心に
3. 学会等名 日本経営学会中部部会, 日本情報経営学会中部支部研究会
4. 発表年 2023年

1. 発表者名 Keiko Yokoyama & Hiroshi Togo
2. 発表標題 An Exploratory Study on the Conditions for Eliminating or Mitigating Founder's Syndrome in Nonprofit Organizations
3. 学会等名 ARNOVA's 52nd Annual Conference (国際学会)
4. 発表年 2023年

1. 発表者名 小室達章
2. 発表標題 非営利組織における事業承継と世代交代
3. 学会等名 日本マネジメント学会第87回全国研究大会 (招待講演)
4. 発表年 2023年

1. 発表者名 横山恵子・井上英之・佐々木利廣・吉田忠彦・小室達章
2. 発表標題 ソーシャル・アントレプレナーシップと協働、そしてコレクティブ・インパクト
3. 学会等名 日本NPO学会
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 横山恵子, 小室達章
2. 発表標題 NPOの事業承継の成否の規定要因
3. 学会等名 日本ベンチャー学会第23回全国大会
4. 発表年 2020年

〔図書〕 計2件

1. 著者名 佐々木 利廣、横山 恵子、後藤 祐一	4. 発行年 2022年
2. 出版社 中央経済社	5. 総ページ数 276
3. 書名 日本のコレクティブ・インパクト	

1. 著者名 Keiko Yokoyama	4. 発行年 2021年
2. 出版社 Social Entrepreneurship in Japan	5. 総ページ数 380
3. 書名 The Routledge Companion to Corporate Social Responsibility	

〔産業財産権〕

〔その他〕

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究 分 担 者	小室 達章  (KOMURO Tatsuaki)  (00335001)	金城学院大学・国際情報学部・教授   (33905)	
研究 分 担 者	横山 恵子  (YOKOYAMA Keiko)  (00349325)	関西大学・商学部・教授   (34416)	

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関