

NPO の事業承継における創設者シンドローム

横山 恵子・小室 達章・山本 義郎

関西大学教授 金城学院大学教授 東海大学教授

I はじめに

非営利組織（NPO）において、創設者は、非常に大きな影響力を持っている。その情熱、パワー、アイデアによって多くの人々を惹きつけ、新しい組織を創造し、何もない状況から新しい事業を産み出し、社会的課題の解決を通じて時には社会に変革をもたらす。

しかしながら、いついかなる時でも、NPO の創設者は当該組織にとってポジティブな影響を及ぼすと考えてよいのであろうか。新しいリーダーシップへの移行を目指す NPO の事業承継において、残存する創設者の影響力が組織成果にネガティブに作用することが、いくつかの論文で指摘されてきている（Stewart, 2016; Li, 2019）。NPO 研究において、創設者シンドローム（founder's syndrome）と捉えられている現象である。本研究は、日本全国の NPO に対して実施したアンケート調査に基づき、NPO の事業承継における創設者シンドロームという現象に迫る。

NPO の事業承継における創設者シンドロームについては、先行研究において概念的に取り上げられているものの、経験則や定性研究でのみ言及されており（e. g. Stewart, 2016; Li, 2019）、その影響は定量的に実証されていない。日本では、創設者シンドロームを対象とした研究は、領域を問わず管見の限り見当たらない¹⁾。したがって、本研究は、定性的かつ概念的に扱われてきた、NPO の事業承継における創設者シンドロームについて、以下の2つの問いを立て、それぞれに対する仮説を定量的に検証する。

- ① 日本の NPO の事業承継において、創設者シンドロームは生じているのか（日本の NPO の事業承継という文脈において、創設者シンドロームという概念は適用可能なのか）。
- ② 創設者シンドロームが存在するならば、どのような要因がそれを緩和するのか。

本研究では、日本の NPO 法人を対象に質問票調査を実施し、創設者の影響力の残存が、NPO の事業承継後の組織成果に及ぼす影響について重回帰分析を行った。その結果、日本の NPO において、創設者シンドロームと呼ぶべき現象が起こっている可能性が高いことが判明した。また、

組織の分業化が進展していることが、事業承継における創設者シンドロームの緩和要因となることを明らかにした。このように、本研究はこれまで概念的かつ定性的にのみ把握されてきた、NPOの事業承継における創設者シンドロームと、その緩和要因について、探索的な形ではあるが、定量的に検証することができ、事業承継において留意すべき点を指摘することができた。

II 先行研究の検討

1 事業承継における創設者シンドローム

近年、NPOにおける事業承継が重要な経営課題として提起されている。これまでNPOの経営を担ってきた世代が退職期を迎える一方で、その後継者となる若い世代のリーダー人材が不足しており、また経営資源に乏しいNPOでは後継者の育成が難しく、NPOにおける事業承継という問題が顕在化している。実際、その重要性や困難性を取り上げて、NPOの事業承継の成否に影響を及ぼす要因を探究する研究が登場してきた (e.g. Froelich *et al.*, 2011; Santora *et al.*, 2015; McKee & Froelich, 2016; 浜銀総合研究所, 2019)。その中で、NPO創設者の影響力が、事業承継にネガティブに働くことを指摘する研究が、欧米において見られるようになった (Stewart, 2016; Li, 2019)。NPOの事業承継における創設者シンドローム研究である。

NPOの創設者は、NPOマネジメントにおいて重要な役割を果たす一方で、綿密な考察がなされていない研究対象である。Block & Rosenberg (2002) は、「創設者シンドロームや、創設者のリーダーシップの特徴についてほとんど知られていない。NPO設立において創設者は重要な貢献を果たしているにもかかわらず、経験的情報を持ち合わせていない」(p.354)と表現し、NPOのマネジメントやガバナンスにおける創設者の影響力に関する研究に着手している。

では、NPOの創設者には、いかなる特性が備わっているのだろうか。創設者が組織に及ぼす影響に関して、順機能と逆機能に大別して考えたい。組織をゼロから立ち上げ軌道に乗せるといふ創設者のリーダーシップは、創設者の順機能である。しかし、この創設者のリーダーシップ特性が、組織改革や事業承継といった変化の際には逆機能として働くことを、いくつかの研究が指摘している。

例えば、創設者ジレンマ (founder's dilemma) として、新しい事業を立ち上げるために必要な執着心、過信、ナイーブさなど「創設者の感情的な強みが、後のステージでは負債になってしまう」(Wasserman, 2008, p.5) ことが指摘されている。また同様に、創設者の熱狂的なリーダーシップ特性により事業を創造できる一方で、そのことが独裁的なリーダーシップにつながり、他の利害関係者が組織を掌握することを困難にしているとも指摘されている (Muriithi & Wachira, 2016)。つまり、事業や組織の創成期において発揮されてきた創設者の順機能としての影響力が、別の局面になると逆機能として働いてしまうのである。

この創設者特性の逆機能化は、NPOという組織において顕著に現れることが指摘されている。例えば、先見の明を持つという創設者特性は、NPOにおける平等主義的な意思決定や実践を阻

害してしまう可能性がある (English & Peters, 2011)。また、NPO 創設者の粘り強さと献身という特性は、初期の課題を克服する上で有用であるが、後年になってからは必要な変化を受け入れることをできなくする可能性があるとして、「成功に導く NPO 創設者特性そのものが、最終的には組織を弱体化させてしまうというのは皮肉なことである」(Golensky, 2011, p. 9) という NPO ならではの危険性も指摘されている。つまり、NPO 創設者はこのセクターの魂であり、個人レベルで多くのリスクを負い、共通課題を持つ人々と資金を集め、強烈なリーダーシップを発揮するという特性があるゆえに (Schmidt, 2013)、その特性のすべてが後に、平等主義でフラットな組織で変化対応が望まれる NPO に弊害を及ぼす「創設者シンドローム」と診断される可能性があるのだ。

以上のように、事業や組織の創成期に発揮される創設者特性の順機能が、異なる局面において逆機能として働いてしまう可能性が指摘されている。本研究では、創設者シンドロームを「創設者特性の逆機能」ととらえ、より具体的には「組織成果において、創設者の影響力がネガティブに働くこと」と定義する。

2 創設者シンドローム研究の特徴と傾向

創設者シンドロームに関する記述や考察を含む文献について、表1のように整理した。ここには、創設者シンドロームという用語を使用せず、創設者ジレンマや創設者の事業承継の難しさといった類似した用語や内容を指摘する研究も含めている。これらの論文を、「対象とする組織」と「影響を受ける文脈」の2軸で整理すると、(A) NPO の事業承継という文脈に限定して創設者シンドロームに触れているもの、(B) NPO における全般的な創設者シンドロームに触れているもの、(C) 営利企業の事業承継という文脈に限定して創設者シンドロームに触れているもの、(D) 営利企業の全般的な創設者シンドロームに触れているもの、という4領域に大別できる (図1)。

まず研究内容についてみると、いくつかの研究が、創設者シンドロームの具体的な病症について触れている。しかしながら、図1にある本研究対象の(A)領域、つまり、NPO の事業承継における創設者シンドロームに関する研究2点は、病症の具体的内容を検討していない。NPO 研究において具体的病症を検討しているものは、(B)領域の中の2論文のみである (Schmidt, 2013; Shortall, 2007)。Schmidt (2013, p. 58) は、具体的病症として、① 組織が創設者の所有物であるという感覚と態度をとる、② 管理や委任ができない、③ 新しいリーダーシップにスムーズに移行できない、④ 組織の元々のビジョンに固執して様々な変化に対応できない、という4つの状況を指摘した。Shortall (2007, p. 5) は、創設者シンドロームに陥った組織の特徴として、戦略の欠如、管理不足、オープンな対話の欠如、スタッフのモチベーション喪失などをあげている。

次に、研究方法についてみると、本研究対象の(A)領域の2つの研究は、事業承継後の組織成果を規定する要因の1つとして創設者シンドロームに言及するものの、それを定量的に検証していない。NPO の事業承継という文脈において創設者のネガティブな影響力を経験的に指摘することはできても、実証的にその存在を検証したものがいないため、研究が進展していないといえる。

表 1 創設者シンドロームに関連する先行研究

文 献	研究対象	創設者への着眼点	研究方法	研究目的	結 論
McNamara (1998)	非営利組織全般	非営利組織の成長を妨げる要因	考察, 論考	創設者シンドロームを回避する方法の提示	創設者シンドロームを回避するためには、創設者自身の行動の改善や理事会の役割などが重要である。
Davis & Harveston (1999)	同族企業 1002 社	事業承継後も組織に存在する影響	電話調査, 仮説検証	事業承継後の同族企業において、創設者の影響の検証	同族企業において、事業承継後も創設者が組織に影響を持っている場合、組織内に対立を招く。
Block & Rosenberg (2002)	非営利組織全般	非営利組織における創設者の影響 (理事会・事務局)	アンケート調査, 定量研究	創設者と非創設者の行動・信念に関する相違の検証	創設者主導組織は、理事会の開催頻度が低いなどの影響が存在し、創設段階を過ぎ移行する組織では、専門の事務局長を雇用する傾向がある。
Gottlieb (2003)	非営利組織全般	創設者自身の立場からの考察	論考, エッセー	創設者シンドロームの原因と対策の提示	組織を自分のものだと思えるところから創設者シンドロームは起こり、事業承継計画や後継者育成がその対策となる。
Wasserman (2003)	インターネットベンチャー企業 202 社	創設者からの事業承継の必要性	イベントヒストリー分析, 仮説検証	創設者からの事業承継が行われる要因の提示	創設事業が成功すると、経営者の仕事の幅が拡大するため、創設者から専門経営者への事業承継が必要となる。
Huff (2003)	地方の非営利組織 1 団体	特定の非営利組織における創設者シンドロームの可能性	論考, 事例分析	創設者シンドロームの予測要因と対処方法の提示	創設者シンドロームの予測要因として、スタッフの離職、スタッフの在職期間が長いことなどが挙げられる。
Haveman & Khaire (2004)	アメリカの初期雑誌産業 2593 誌	創設者からの事業承継が組織破綻に及ぼす影響	文献レビュー, 仮説構築, 定量分析, 仮説検証	創業者承継が組織破綻に及ぼす影響を規定する要因の検証	強いイデオロギー志向の組織では、組織の存続可能性に対する創業者承継の悪影響を増大させる。
Shortall (2007)	非営利組織全般	非営利組織における創設者シンドロームの影響 (戦略・組織)	文献サーベイ, インタビュー調査	創設者シンドロームの傾向の明確化と克服する方法の提示	非営利組織の創設者シンドロームは、戦略・オープンな対話の欠如、マネジメント不足、スタッフのモチベーション低下という傾向がある。
Wasserman (2008)	営利企業全般	創設者からの事業承継の必要性	考察, 論考	企業の支配権を手放すことに対する創設者のジレンマの概念化	企業を成長させるためには、創設者は自ら支配権を手放し、新しい経営者に移行する必要がある。
Golensky (2011)	非営利組織全般	非営利組織における創設者シンドロームの影響	論考, エッセー	創設者シンドロームの実態と回避する方法の提示	創設者シンドロームを回避するには、理事会が機能することと、透明性を高めることが重要である。
English & Peters (2011)	フェミニスト非営利組織 10 団体	非営利組織における創設者シンドロームの影響	定性研究, ナラティブアプローチ	フェミニスト組織における創設者シンドロームの検証	創設者は組織に安定性を提供する一方で、若いメンバーの貢献意欲や能力、組織の方向性にネガティブな影響を与える可能性がある。
Schmidt (2013)	非営利組織全般	非営利組織における創設者シンドロームの存在	考察, 論考	ステレオタイプ的な創設者シンドローム概念の批判的検討	創設者シンドロームの症状を克服するには、ミッションに根付いた理事会の役割が重要となる。
Stewart (2016)	非営利組織 40 団体	非営利組織における創設者の影響 (経営者行動)	定性研究, インタビュー調査	非営利組織の経営幹部の離職の原因、結果、プロセスを探索	非営利組織における経営者の混乱の原因として創設者の影響を指摘する。
Muriithi & Wachira (2016)	組織全般	創設者シンドローム研究の動向	論考, 文献サーベイ	創設者シンドローム概念の整理とそれを克服する方法の提示	創設者シンドロームに対処するには、組織に対する期待・役割に関する対話、権限と責任の明確化、創設者の考えの変更などが重要である。
Boustani & Boustani (2017)	レバノンの成長企業 4 社	創設者シンドロームが企業イノベーションに及ぼす影響	定性研究, 探索的アプローチ	創設者シンドロームがイノベーションを抑制する特性の検討	成長企業においては創設者シンドロームとイノベーションには負の相関があり、その影響は組織の規模の違いによって異なる。
Gorondutse & Ibrahim (2018)	ナイジェリアの中小企業 4663 社	創設者シンドロームの企業業績へ及ぼす影響	定量研究	創設者シンドロームの業績への影響を検証	創設者シンドロームが、ナイジェリアの中小企業の業績に有意に影響を及ぼしている。
Li (2019)	中国の環境 NGO 15 団体	創設者の支配力が事業承継後の非営利組織の業績に与える影響	ファジィセット質的比較分析	事業承継後の非営利組織の業績に影響を与える要因の特定	非営利組織では、創設者による支配が少ない場合、事業承継後の良好な業績を実現することができる。

(出所) 筆者作成。

図 1 創設者シンドロームに関連する先行研究の位置づけ

		対象とする組織	
		非営利組織	営利企業
影響を受ける文脈	事業承継	(A) Stewart (2016) [インタビュー] Li (2019) [質的比較]	(C) Davis & Harveston (1999) [定量]
	事業承継以外	(B) McNamara (1998) [論考] Block & Rosenberg (2002) [定量] Gottlieb (2003) [論考] Huff (2003) [事例] Shortall (2007) [インタビュー] Golensky (2011) [論考] English & Peters (2011) [インタビュー] Schmidt (2013) [論考]	(D) Wasserman (2003) [定量] Haveman & Khaire (2004) [定量] Wasserman (2008) [論考] Muriithi & Wachira (2016) [論考] Boustani & Boustani (2017) [質的比較] Gorondutse <i>et al.</i> (2018) [定量]

(出所) 筆者作成。

領域を(B), (C), (D)に広げても、創設者シンドロームの影響を定量的に検証したものは数えるほどしかない。(D)領域で、Gorondutse *et al.* (2018) は、共分散構造分析でナイジェリアの中小企業の企業業績に及ぼす創設者シンドロームの影響を検証し、創設者シンドローム的な組織文化が、中小企業の業績に影響を与えていることを明らかにした。(C)領域で、Davis & Harveston (1999) は、同族企業の事業承継に際して、創設者の影響力と組織内の対立との関係を検証し、事業承継後も創設者が影響力を持っている場合、組織内の対立が増えることを明らかにしている。また(B)領域で、Block & Rosenberg (2002) は、コロラドの非営利組織 264 団体を対象に統計分析を行い、創設者主導の組織は、非創設者主導の組織よりも、理事会の開催頻度は低くなり、より若く、より小さい組織であり、予算規模も小さいことを示した。

ここまでみてきたように、本研究対象とは異なる組織や文脈において創設者シンドロームの存在が実証されつつあるものの、NPO の事業承継における創設者シンドロームの存在については、日本国内は当然のことながら、世界的に見ても定量的には検証されていない。定量的に検証することで、創設者シンドロームという存在の客観性が高まり、NPO の事業承継時に留意すべき点を実証的に指摘することができる。本研究の目的は、日本のNPO の事業承継における創設者シンドロームの存在の有無とその緩和要因を定量的に捉えることである。

Ⅲ 仮説の導出

1 創設者の影響力と NPO の事業承継成果

NPO における事業承継とは、当該組織の経営者の交代である。NPO の事業承継における創設者シンドロームとは、先述したように、創設者がゼロから事業を創造する際には順機能として作用していた創設者特性が、事業承継後も残存することで組織成果に逆機能を及ぼすことである。

Li (2019) は、ファジーセット質的比較分析 (fsQCA) の手法を用いて、中国の環境 NPO の事業承継を対象に定性分析を行った。その結果、創設者の影響力が弱い NPO は、事業承継後も高い組織成果を達成していた。具体的には、事業承継後の組織成果に影響を与える組織内部要因として理事会機能と組織の専門化を、外部要因としてタスク環境と政治的環境を取り上げ、事業承継後の組織成果との関係を考察しているが、その総括として、創設者影響力が弱いことが、事業承継後の高い組織成果の中核的要因になっていることを明らかにしている。そして、NPO 創設者は、リーダーシップの承継プロセスについて理解を深め、変化に備えるべきであり、組織の発展において、退陣時期を自覚して影響力を消失させていくことが重要であるとした。ただし、この結果を定量的な観点から検討することが課題だと締めくくっている。このことから、創設者の影響力と NPO の事業承継後の組織成果との関係において、以下のような仮説を導くことができる。

仮説 1：創設者の影響力の残存は、事業承継後の組織成果にネガティブに影響する。

2 創設者シンドロームへの対処策

では、NPO の事業承継において、創設者シンドロームに陥らないようにするには、何が必要なのであろうか。McNamara (1998) は、創設者シンドロームに打ち勝つために取るべき行動を、創設者と理事会のそれぞれの立場から提示した。まず創設者の取るべき行動として、自らのリーダーシップ・スタイルを、リーダー個人による反応的なものから、より合意を重視した組織的なマネジメントへと変化させる必要があることを示した。また、理事会の取るべき行動として、自らの役割と責任を自覚して効果的に運営する必要があることを示した。すなわち、組織マネジメントの確立と、理事会の機能化が重要だと指摘している。以下、この2つの視点から、創設者シンドロームの対処策について先行研究を検討する。

(1) 組織マネジメントの確立

創設者シンドロームへの対処策として、創設者もスタッフも、あらゆる組織運営の基本を学ぶことが重要である (English & Peters, 2011)。つまり反応的なリーダーシップで運営する創設者のマネジメント・スタイルから、組織化を進めて組織的なマネジメントを確立することが、1つの対処策となりうるのだ。また、NPO において組織的なマネジメントを確立し、創設者シンドロームに対処するための方向性として、組織の専門化を図ることがあげられる (Li, 2019)。さらに、

意思決定が分散されていることも重要であるとして、権限移譲を果たして分業化することが、創設者シンドロームに打ち勝つ鍵となるという主張も存在する (Shortall, 2007)。したがって、創設者自身やステイクホルダーが創設者シンドロームについて理解することに加えて、①すべての活動や業務を創設者の管理下に一元化するのではなく権限委譲を果たして分業化・仕組み化すること、②オープンで開かれたコミュニケーションや対話を奨励すること、③組織構造を適切に構築すること、④意思決定が分散されていること、⑤後継者やスタッフの育成を考え組織に盛り込むこと、⑥専門的な行動やオペレーションを目指すこと、⑦変化に意欲的でオープンであることなど、組織構造の改革が創設者シンドロームの対処に必要となる (Muriithi & Wachira, 2016)。

以上を踏まえると、創設者が一人で経営を主導せずに、組織マネジメントを図っていくことが、創設者シンドロームへの対処策として重要だとまとめることができる。特に本研究では、組織マネジメントの確立の指標として、捕捉が比較的容易であり、多くの論者が共通して触れている専門化と分業化を取り上げる。したがって、ここから以下の仮説を導出する。

仮説2：専門化や分業化など、組織構造が構築されていることは、NPOの事業承継における創設者シンドロームを緩和する。

(2) 理事会機能

創設者シンドロームが組織に蔓延しないようにするための理事会へのアドバイスとして、Shortall (2007) は、理事会が強固な組織システムを開発するためのマイルストーンを設定して、創設者のアドバイザーではなく、より積極的な役割を果たすべきであると主張する。そもそも組織成果を高める上で、理事会の戦略的貢献が欠かせない (Brown, 2005) とされる一方で、理事会がお飾りの存在になり、全く機能していない組織も多いとされる。理事会が機能していないことについて、多くの創設者・経営者層がその方が都合がよいと認めていることも報告されている (Chait *et al.*, 2015)。したがって、理事会が、創設者シンドロームという問題に対処するためには、創設者と積極的に対話をする必要があり、透明性を保つ必要がある (Golensky, 2011)。

理事会と創設者の対話や組織の透明性の確保の上では、NPOのガバナンスが重要であり、理事会が機能してガバナンスを発揮することが、創設者シンドロームを防ぐことにつながる (Schmidt, 2013)。結局のところ、創設者と理事会のパワー・バランスが保たれ、理事会が機能していることが重要なのである (English & Peters, 2011)。

以上から、創設者シンドロームの対処策として、理事会は創設者をサポートするとともに、NPOのガバナンスの主体として、良好なパワー・バランスを保つために積極的にマネジメントに関与する必要がある。言い換えれば、理事会が機能していることが必要である。ここから、以下の仮説を導出する。

仮説3：理事会が機能していることは、NPOの事業承継における創設者シンドロームを緩和する。

IV 分 析

1 デ ー タ

仮説検証のために用いたデータは、国内の特定非営利活動法人（NPO 法人）280 団体である。2020 年 8 月 25 日から 9 月 21 日にかけて、質問票調査を実施した。日本財団 canpan の 8,552 件のデータベースおよび日本 NPO センターの NPO 支援組織一覧から無作為抽出した 1,700 団体に加えて、確実に事業承継経験サンプル数を得ることとアクティブな NPO 団体の声を拾うことを企図して、全国の中間支援組織から事業承継経験のある NPO についてヒアリングして採取した 92 団体と、過去なんらかの賞を受賞した経験のある 296 団体との、計 388 団体を追加的に取り上げ、これらの合計 2,088 団体に、電子メールで質問票を送付した。そのうち、送信エラーで先方に届かなかったものを除くと、配布数は 1,904 団体となった。その結果、期限内に 547 団体からの有効回答を得た ($n=547$, 有効回答率 28.7%)。

回答については、承継前後の状況を知る方に回答してもらうよう依頼している。また本研究における事業承継とは、実務上の実質的なトップ（リーダー）の交代を意味している。実務上の実質的なトップ（リーダー）とは、「法人運営を担っている実質的なトップであり、代表理事（理事長）にこだわらない」、「運営上強力なリーダーシップを発揮してきた人」、「交代すると極めて大きな影響を組織に及ぼす人」を意味するとした。

全サンプルのうち、事業承継を 1 回経験した団体は 142 (25.96%)、2~3 回経験した団体は 88 (16.09%)、4 回以上経験している団体が 50 (9.14%) であり、合計として承継経験のある団体は、280 団体 (51.19%) であった。今回は、この 280 団体のデータを用いて分析を行う。 $n=280$ のサンプルの平均値は、団体歴 22.04 年、直近のリーダー交代（承継）時の組織年齢 16.93 年、常勤の事務局メンバー数 4.06 人、経常収益額は 200 万円未満から 20 億円以上までを 15 段階にわけたところの 5.32 (1,500 万円~2,500 万円) である²⁾。

2 変数と尺度

事業承継後の組織成果を測る指標として、3つの従属変数を設定した。事業承継後に、(1) 経常収益が向上したか（収益増）、(2) スタッフのモチベーションが向上したか（モチベーションアップ）、(3) ミッションの達成度合いが強まったか（ミッション強化）、の 3 指標である。具体的には、アンケート調査によって、直近のトップ交代後の 3 指標の変化を 5 段階リッカート尺度で質問して捕捉した。

営利企業を対象とした事業承継研究では、事業承継後の組織成果として、財務業績（市場指標、会計指標）の変化を測定することが多い (Giambatista *et al.*, 2005; Karaevli, 2007)。また、組織の存続そのものを測る研究もある (Haveman, 1993)。しかしながら、NPO の組織成果の測定では、財務業績だけでなく、非財務業績も含めて検討することが求められる。NPO においても近年、

財務業績が重視されるのは、社会的課題を解決するというミッション達成にとって必要だからである。NPOの組織成果として最も重要視されているのが、ミッションの達成度合いである(Helming *et al.*, 2014; Iwe *et al.*, 2015)。また、NPOの解散局面では、直接の引き金になるのは財務的悪化ではなく、組織構成員のコミットメントやモチベーションの低下だとされる(Duckles *et al.*, 2005)。このように、NPOの組織成果の測定においては、ミッションの達成度合い、スタッフのモチベーションなど非財務業績を測定することが望ましい。

統制変数として、組織年齢と組織規模に係る指標を投入した。組織年齢に関しては「設立後年齢」を実数(比例尺度)で尋ね、組織規模に関しては「経常収益額」、「常勤スタッフ数」を、各々15段階リッカート尺度と実数(比例尺度)で尋ねた(Haveman, 1993; Stewart, 2016)。

独立変数として、仮説1の創設者シンドロームを計測する上で、事業承継後も創設者の影響力が強く残っている組織であるかどうかを特定することが重要となる(Block & Rosenberg, 2002)。そのため、創設者の事業承継後の組織運営への影響力はいかほどかという「創設者影響力」を、「影響なし」、「影響は小さい」、「影響は大きい」、「影響はとても大きい」、という4段階リッカート尺度で回答してもらった。

交互作用変数(調整変数)として、仮説2の組織構造を検討する上では、組織化の程度として、組織内の分業は進んでいるかという「分業化」と、NPOの業務に専門性が求められ専門化が進んでいるかという「専門化」の程度を5段階リッカート尺度で尋ねた。仮説3の理事会の機能の程度に関しては、「理事会がしっかりと機能しているか」という質問項目に5段階リッカート尺度で回答してもらった。

なお第II節第3項で整理したように、本研究の問題意識およびリサーチ・クエスチョンに関連する定量研究は管見の限り見当たらず、変数の手本となる、妥当な先行研究を見いだすことができなかった。したがって、本研究は、探索的な推計統計にならざるをえない。

これらの変数の基本統計量および相関係数は、表2のとおりである。リーダー交代時期年齢に1つ欠損値が存在したことで、当該変数に関わる相関は $n=279$ であり、それ以外は $n=280$ で算

表2 記述統計量と相関係数

No.	変数	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	収益増	280	1	5	3.00	1.364	—										
2	モチベーションアップ	280	1	5	3.30	1.042	.504**	—									
3	ミッション強化	280	1	5	3.36	1.058	.492**	.746**	—								
4	創設者影響力	280	1	4	2.26	1.044	-.110	-.128*	-.112	—							
5	経常収益額	280	1	15	5.32	3.724	.391**	.306**	.227**	-.009	—						
6	常勤スタッフ数	280	0	60	4.057	5.7514	.228**	.250**	.176**	.032	.505**	—					
7	設立後年齢	280	1	86	22.04	10.795	-.018	.047	.024	-.122*	.083	.002	—				
8	リーダー交代時組織年齢	279	0	86	16.93	11.236	-.169**	.000	-.035	-.060	.038	.024	.789**	—			
9	専門性	280	1	5	4.11	0.915	.066	.181**	.229**	.023	.138*	.164**	-.052	-.058	—		
10	分業化	280	1	5	3.65	1.067	.075	.171**	.117	-.024	.093	.134*	.041	.032	.256**	—	
11	理事会機能	280	1	5	3.79	1.002	-.016	.082	.094	.045	.074	.089	.027	.092	.200**	.311**	—

(注) * $p<.05$, ** $p<.01$ 。

(出所) 筆者作成。

表 3 階層的線型重回帰分析の結果

事業承継後成果	収益増				モチベーション・アップ				ミッション強化			
	モデル 1		モデル 2		モデル 3		モデル 4		モデル 5		モデル 6	
	B	β	B	β	B	β	B	β	B	β	B	β
(定数)	2.41	***	2.46	***	2.11	***	2.6	***	2.1	***	2.43	***
規模 (経常収益)	0.13	0.36***	0.13	0.35***	0.07	0.24***	0.07	0.25***	0.05	0.16***	0.05	0.16**
規模 (スタッフ数)	0.01	0.04	0.01	0.04	0.01	0.07	0.01	0.06	0.01	0.05	0.01	0.05
組織年齢	0.04	0.29**	0.04	0.32***	0.01	0.13	0.01	0.13	0.02	0.15	0.02	0.16
トップ交代時組織年齢	-0.05	-0.39***	-0.05	-0.4***	-0.01	-0.13	-0.01	-0.12	-0.01	-0.15	-0.01	-0.15
創設者影響力 (仮説 1)	-0.14	-0.11**	-0.25	-0.19**	-0.13	-0.13**	-0.24	-0.24***	-0.11	-0.11*	-0.2	-0.2**
専門化	0.06	0.04	0.23	0.16**	0.13	0.12*	0.13	0.11	0.22	0.19***	0.27	0.23***
分業化	0.01	0.01	-0.2	-0.16*	0.1	0.1	-0.05	-0.05	0.02	0.02	-0.07	-0.07
理事会機能	-0.02	-0.02	-0.04	-0.03	0.03	0.03	0.05	0.04	0.04	0.04	-0.02	-0.02
F 影響力×専門化ダミー (仮説 2)			-0.19	-0.18**			0	0			-0.05	-0.06
F 影響力×分業化ダミー (仮説 2)			0.24	0.24**			0.16	0.21**			0.1	0.12
F 影響力×理事会機能ダミー (仮説 3)			0.07	0.07			0	0			0.08	0.11
R2 乗	0.205		0.237		0.148		0.162		0.109		0.12	
調整済み R2 乗	0.182		0.205		0.122		0.127		0.082		0.083	
F 値	8.721		7.525		5.845		4.683		4.113		3.299	
		***		***		***		***		***		***

(注) * $p < .10$, ** $p < .05$, *** $p < .01$, β = 標準化係数。

(出所) 筆者作成。

出している。また表 3 以降のすべての分析は、 $n = 279$ で分析している。

3 分析方法

研究モデルの推定には、階層的線型重回帰分析を用いた。階層的重回帰法では、統制変数、交互作用変数を含む独立変数、交互作用項を順次投入する。表 3 のように、第 1 ステップは、3 つの従属変数それぞれに、統制変数、独立変数、交互作用変数 (調整変数) を強制投入法で投入した (モデル 1, 3, 5)。第 2 ステップで、交互作用項を強制投入法で投入した (モデル 2, 4, 6)。なお、これら全モデルの全項目の VIF 値は全て 5 以下であり、多重共線性を避けることができている。また、R2 乗値は高くはないが、この種の分析では許容されうる数値を示しており、加えて F 値が 1% 有意であることから、モデルとしてはある程度納得性が得られたと考えられる。

V 結果

1 仮説 1 の検証

表 3 より、仮説 1 を検証する。創設者の影響力の残存は、創設者影響力でみる。創設者影響力は、事業承継後成果である収益増 (モデル 1) において $\beta = -0.11$ ($p < .05$)、モチベーションアップ (モデル 3) において $\beta = -0.13$ ($p < .05$) であり、統計的に有意なマイナスの効果を与えていた。事業承継後成果のミッション強化 (モデル 5) については、 $\beta = -0.11$ ($p < .10$) であり、創設者影響力はミッション強化に有意なマイナス傾向を示した。

モデル1において、他の有意な項目である組織規模や組織年齢、トップ交代時組織年齢に較べると、この創設者影響力の β （標準化係数）は相対的に大きくはない。しかしながら、モデル1、モデル3、モデル5の3つのモデル全てで有意傾向を示した項目は、統制変数の規模（経常収益）とこの創設者影響力だけである。したがって、仮説1は支持されたと解釈できよう。

2 仮説2の検証

表3のモデル2、4、6は、調整効果を検証するために、交互作用項を投入したものである。交差作用項の作成において、交互作用変数（調整変数）をそのまま5段階スケールで投入したところ、VIF値で10以上をつける項目があり、多重共線性の疑いが生じることがわかった。したがって、これらの交互作用変数の平均値を境界として低群と高群の2値へとダミー変数化してから、創設者影響力との交互作用項を作成して投入した。その結果、VIF値は全て5.0以下である。

仮説2に関しては、創設者影響力×専門化ダミーが収益増に対して有効であり（モデル2）、創設者影響力×分業化ダミーが、収益増（モデル2）およびモチベーションアップ（モデル4）に対して有効であった。

次に、この有効性が認められた、3つの関係性を可視化するために、分散分析を用いて創設者影響力、専門化・分業化、事業承継成果の関係についてグラフを作成した。その際、専門化と分業化に関しては、先述したように、それぞれの平均値によって、低群と高群に2分類して前者に0、後者に1を割り当てダミー化したものを活用している。それぞれの度数であるが、専門化の低群は169、高群は110、分業化の低群は107、高群は172である。創設者影響力については、4段階尺度のまま用いている。

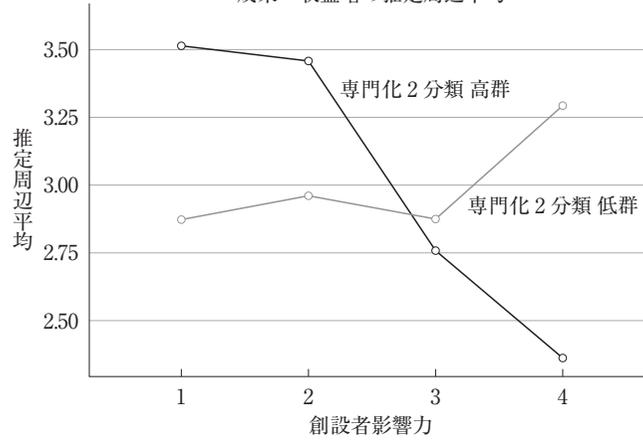
図2で示されるように、専門化の高群は、創設者影響力が低レベルから中程度までは、事業承継後成果（収益増）が高いが、逆に創設者影響力が強まると、事業承継後成果は低くなる。一方、専門化の低群は、創設者影響力が中程度までは、事業承継後成果（収益増）が低い、創設者影響力が高いと事業承継後成果（収益増）が高まるという、逆転現象が起こっている。

したがって、仮説2の専門化が進むと、創設者影響力が中程度までのNPOにおいては、そのネガティブな作用が緩和され、創設者影響力が高いNPOにおいては、逆にそのネガティブな作用を強化するという結果が示された。しかしながら、専門化の交互作用は、収益増（モデル2）のみで有意であり、モチベーション・アップ（モデル4）、ミッション強化（モデル6）では特に作用していないことから、今回の結果のみで判断することは難しい。

一方、分業化に関しては、モデル2の収益増（図3）、モデル4のモチベーション・アップ（図4）の2つのモデルにおいて、いずれも、その高群は低群よりもほぼ一貫して事業承継成果が高く推移して維持傾向にあるため、仮説2の分業化が進むと、創設者影響力のネガティブな作用を緩和する傾向にあると判断できる。

図 2 創設者影響力と専門化の交互作用 (収益増: モデル 2)

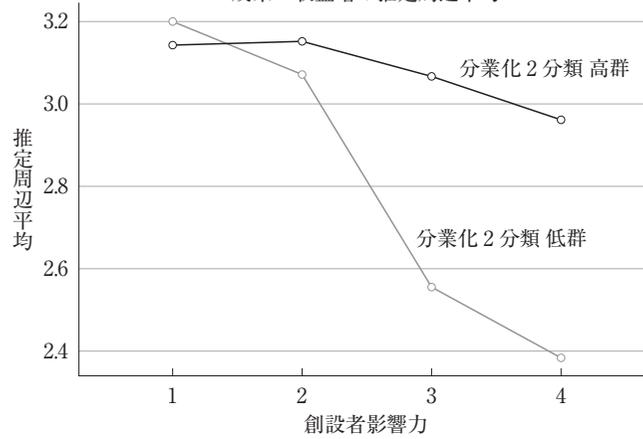
成果: 収益増の推定周辺平均



(出所) 筆者作成。

図 3 創設者影響力と分業化の交互作用 (収益増: モデル 2)

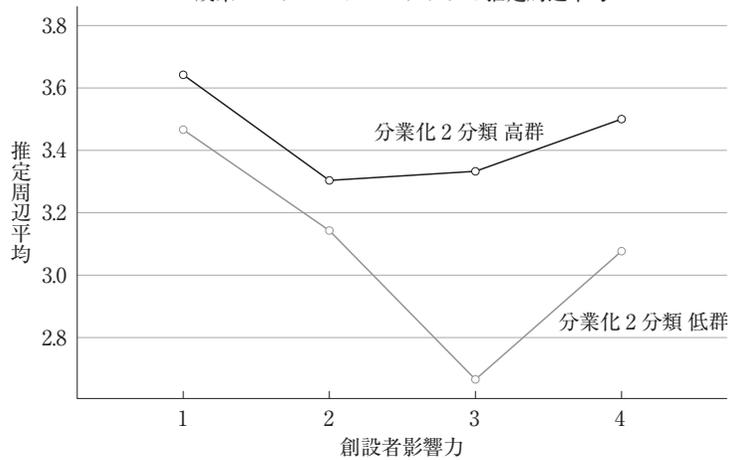
成果: 収益増の推定周辺平均



(出所) 筆者作成。

図 4 創設者影響力と分業化の交互作用 (モチベーションアップ: モデル 4)

成果: モチベーションアップの推定周辺平均



(出所) 筆者作成。

3 仮説3の検証

理事会機能の交互作用項に関しては、モデル2, 4, 6のいずれも有意ではなかった。したがって、仮説3は棄却された。

VI 考察と結論

本論文は、日本のNPOの事業承継における創設者シンドロームという概念の適用可能性と創設者シンドロームの緩和要因について探るために、事業承継を経験したNPOを対象に、残存する創設者影響力と、事業承継成果との関連性を分析した。

その結果、第一の理論的含意として、創設者の影響力の残存は、事業承継にネガティブに作用する可能性が高いことが明らかとなった。すなわち、創設者シンドロームという概念は、日本のNPOの事業承継の文脈においても適用可能であり、事業承継というNPOのイベントにおいて慎重に検討しなければならない病症であると考えられる。NPOの創設者は、多大な労力と資源をNPO設立と運営に割き、固有の経営スタイルと文化を構築する。しかしながら、新たな経営スタイルと文化に移行するような事業承継プロセスにおいては、創設者の影響力が逆機能として働く可能性を指摘できる。

第二の理論的含意として、分業化が進んでいることは、創設者シンドロームを緩和する傾向にあることを明らかにした。ただし、専門化については、創設者の影響力が中程度の場合までがそう言えるのであり、創設者の影響力が高まると、専門化が進んだ組織の事業承継成果がより停滞するという結果が出ているため、今後、事例研究等でそのメカニズムを明らかにしていきたい。

ここで、NPOにおける分業化の進展が、事業承継における創設者シンドロームの緩和につながることにについて、その理由をアップパー・エシュロン理論の考え方(Hambrick & Mason, 1984)を援用して考察したい。アップパー・エシュロン理論は、営利企業の文脈の中で発展してきたため、ここではそのエッセンスを参考程度に援用する。経営者個人の特性が企業行動や組織成果に大きな影響を及ぼすとするアップパー・エシュロン理論のエッセンスとして、経営者裁量の高さが、その理論の説明力に影響するという経営者裁量のモデレーティング効果をあげることができる(Hambrick, 2007)。例えば、Finkelstein & Hambrick (1990)は、組織における経営者裁量が低い場合、アップパー・エシュロン理論の説明力が低下するが、裁量が高い場合には経営者特性が組織成果に反映され、アップパー・エシュロン理論の説明力が向上することを定量分析に基づき指摘した。創設者という経営者特性が、事業承継後も組織成果に反映すると考える場合に、分業化によって組織構造が確立され経営者裁量が弱まれば、創設者シンドローム(創設者特性の逆機能)は緩和されることになる。

今回、専門化の進展と理事会が機能していることについては、創設者シンドロームの緩和要因として定量的に実証できなかったが、これらについても、精度を高めたモデルや測定で再度検証

する余地があるだろう。なぜならば、これらの要因も経営者裁量を低減することにつながるからである。

本研究の実践的含意は、以下の通りである。

第一に、NPOの事業承継における創設者からの承継の特殊性を明らかにしたため、まずは創設者シンドロームという現象を、創設者や組織成員が理解することが大切である。

第二に、創設者シンドロームに陥らないようにするためには、創設者が自省しながら事業承継を進めていくと同時に、事業承継前の段階から、権限委譲を伴う分業を進め、組織マネジメントを整備する必要がある。

最後に、残された課題として、変数と尺度の精緻化があげられる。従属変数（事業承継成果）として用いた収益増、スタッフのモチベーション・アップ、組織のミッション強化の3指標および独立変数（創設者影響力）や調整変数（専門化、分業化、理事会機能）のいずれも、アンケート調査の回答者の回答をベースに測定している。そのため、これらは回答者の主観的尺度であるといえる。またこの変数と尺度は、独自に設定したものである。今後、客観的尺度による検証も必要であろう。

特に今回、仮説2の専門化と理事会の機能が、創設者シンドロームの緩和要因になることを実証できなかった点については、上記の要因に加えて、事例研究を積み重ねて創設者シンドロームのメカニズムを明らかにしたうえで、仮説や変数・尺度を精査する必要があるだろう。さらに、本研究で用いた分業化・専門化の程度や理事会の機能は、組織の内部要因である。利害関係者との関係や、多様なネットワークへの所属など組織外部における要因も、創設者シンドロームを緩和する可能性はあるため、分析枠組みに組み入れる必要がある。

また、解散したNPOから回答を得ることは難しく、事業承継成果として、組織そのものが存続できなかったという結果については測定できなかった。解散したNPOにおける創設者シンドロームについては、少数組織への詳細なインタビュー調査などを通じて、その影響力の特性を明らかにしていく必要もあるだろう。

謝辞 本研究は、科学研究費助成事業（20K01950, 21H00752）による研究成果の一部であります。本論文のアンケート調査実施において、津田秀和先生（愛知学院大学経営学部教授）、藤野正弘氏（認定NPO法人きょうとグリーンファンド理事）にもご協力いただきました。また多くのNPOの方々にはアンケートにご回答いただきました。最後に、編集担当の伊藤博之先生（大阪経済大学経営学部教授）および2名の匿名レフェリーの先生方からも、大変貴重なご助言を賜りました。すべての関係者に心よりお礼を申し上げます。

注 _____

1) シンドロームとは述べていないが、落合（2019）は、ファミリー・ビジネスの事業承継において、創業経営者の場合、次世代への事業承継に対して消極的な傾向があるとする欧米の研究を紹介

介している。

- 2) 日本財団 canpan のデータベースおよび日本 NPO センターの NPO 支援組織一覧から無作為抽出した 1700 団体だけで定量を実施した場合に、事業承継を経験した団体の有効なサンプル数を確保できない可能性があることと、休眠状態でなく社会的インパクトを出している団体を多く含めたいという意図で追加措置をとったわけであるが、サンプルの重複がないように、全データの組織名、メールアドレス、所在地によるチェックをおこなっている。

547 件の有効回答のうち、ヒアリングした団体からは 30 件、受賞経験団体からは 88 件の回答が得られた。今回の分析上のサンプルである事業承継経験のある団体 280 件に限れば、ヒアリング団体から 25 件、受賞経験団体から 37 件が含まれていた。送付時における割合は、無作為抽出が 1,700 件 (81.4%)、ヒアリング団体が 92 件 (4.4%)、受賞経験団体が 296 件 (14.4%) であったが、今回のサンプルの分布は無作為抽出からの団体 218 件 (77.9%)、ヒアリング団体 25 件 (8.9%)、受賞経験団体 37 件 (13.2%) となっている。加えてヒアリング団体と受賞経験団体という追加措置をとって集めた 62 件のうち、33 件 (53.2%) は、無作為抽出した canpan データベースにも含まれていたことより、サンプル抽出上のバイアス問題は大きく生じていないと考えている。

参考文献

- 落合康弘 (2019) 『事業承継の経営学—企業はいかに後継者を育成するか—』白桃書房。
- 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。
- Block, S. R. and S. Rosenberg (2002) “Toward an understanding of founder’s syndrome: an assessment of power and privilege among founders of nonprofit organizations”, *Nonprofit Management and Leadership*, 12(4), 353-368.
- Boustani, N. M. and Z. E. Boustani (2017) “Innovation in organizations having founder’s syndrome”, *Problems and Perspectives in Management*, 15(2), 517-524.
- Brown, W. A. (2005) “Exploring the association between board and organizational performance in nonprofit organizations”, *Nonprofit Management and Leadership*, 15(3), 317-339.
- Chait, R. P., W. P. Ryan and B. E. Taylor (2005) *Governance as Leadership: Reframing the Work of Nonprofit Boards*, John Wiley & Sons. (山本未生訳 『非営利組織のガバナンス—3つのモードを使いこなす理事会—』英治出版, 2020年。)
- Davis, P. S. and P. D. Harveston (1999) “In the founder’s shadow: conflict in the family firm”, *Family Business Review*, 12(4), 311-323.
- Duckles, B. M., M. A. Hager and J. Galaskiewicz (2005) “How nonprofits close: using narratives to study organizational process”, in Elsbach, K. (ed), *Qualitative Organizational Research*, Information Age Publishing, 169-203.
- English, L. and N. Peters (2011) “Founders’ syndrome in women’s nonprofit organizations: implications for practice and organizational life”, *Nonprofit Management and Leadership*, 22(2), 159-171.

- Finkelstein, S. and D. C. Hambrick (1990) "Top-Management-Team tenure and organizational outcomes: the moderating role of managerial discretion", *Administrative Science Quarterly*, 35 (3), 484-503.
- Froelich, K., G. McKee and R. Rathge (2011) "Succession planning in nonprofit organizations", *Nonprofit Management and Leadership*, 22(1), 3-20.
- Giambattista, R. C., W. G. Rowe and S. Riaz (2005) "Nothing succeeds like succession: a critical review of leader succession literature since 1994", *The Leadership Quarterly*, 16(6), 963-991.
- Golensky, M. (2011) "I've been thinking about ... founder's syndrome", *Nonprofit World*, 29(3), 9.
- Gorondutse, A. H., G. Ibrahim, H. I. Abdullwahab and M. N. Ibrahim Naalah (2018) "Founder's syndrome and firm performance of small and medium scale enterprises in Nigeria", *Journal of Health Management and Informatics*, 5(1), 1-8.
- Gottlieb, H. (2003) "Founder's syndrome? who me?", *Help4 NonProfits & Tribes*, http://www.help4nonprofits.com/NP_Bd_FoundersSyndrome_Art.htm. (2021年2月15日確認).
- Hambrick, D. C. (2007) "Upper echelons theory: an update", *The Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.
- Hambrick, D. C. and P. A. Mason (1984) "Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers", *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Haveman, H. A. (1993) "Ghosts of managers past: managerial succession and organizational mortality", *Academy of Management Journal*, 36(4), 864-881.
- Huff, P. R. (2003) *Founder's Syndrome and 4-H Leaders Organizations (Philosophical Paper)*, Department of Youth Development: University of Wisconsin-Extension.
- Iwu, C. G., L. Kapondoro, M. Twum-Darko and R. Tengeh (2015) "Determinants of sustainability and organisational effectiveness in non-profit organisations", *Sustainability*, 7(7), 9560-9573.
- Karaevli, A. (2007) "Performance consequences of new CEO outsidership moderating effects of pre-and post-succession contexts", *Strategic Management Journal*, 28(7), 681-706.
- Li, H. (2019) "Leadership succession and the performance of nonprofit organizations: a fuzzy-set qualitative comparative analysis", *Nonprofit Management and Leadership*, 29(3), 341-361.
- McKee, G. and K. Froelich (2016) "Executive succession planning barriers and substitutes in nonprofit organizations", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 87(4), 587-601.
- McNamara, C. (1998) "Founder's syndrome: how founders and their organizations recover", *Nonprofit World*, 16(6), 38-41.
- Muriithi, S. and D. Wachira (2016) "The founders' syndromes: challenges and solutions", *Researchjournal's Journal of Entrepreneurship*, 4(4), 1-11.
- Santora, J. C., J. C. Sarro, G. Bozer, M. Esposito and A. Bassi (2015) "Nonprofit executive succession planning and organizational sustainability", *The Journal of Applied Management & Entrepreneurship*, 20(4), 66-83.
- Schmidt, E. (2013) "Rediagnosing "founder's syndrome": moving beyond stereotypes to improve nonprofit performance", *The Nonprofit Quarterly*, Winter/Fall, 56-61.

- Shortall, J. (2007) *Emerging Topics Paper Series #7: Strategies for Managers Working within Founder's Syndrome Organizations*, Social Enterprise Associate.
- Stewart, A.J. (2016) "Exploring nonprofit executive turnover," *Nonprofit Management and Leadership*, 27(1), 43-58.
- Wasserman, N. (2008) "The founders dilemma", *Harvard Business Review*, February, 1-8.

投 稿 日：2022年5月17日

掲載決定日：2022年10月3日

Founder's Syndrome in NPO Business Succession

Keiko Yokoyama, Tatsuaki Komuro, Yoshiro Yamamoto

The founder's syndrome is a disease in which the characteristics and behaviors of the founder, which were effective in creating the organization, work negatively in some phases of the organization's development. This study examines the founder's syndrome in Japanese NPOs at the time of business succession.

Until now, the founder syndrome has never been considered or examined in Japan in any context, and the applicability of the concept in the Japanese context has never been questioned.

The purpose of this study is twofold. (1) Does the phenomenon of founder's syndrome exist in the context of business succession in Japanese NPOs? (2) If so, under what conditions can it be alleviated?

We conducted a questionnaire survey of NPOs throughout Japan that had experienced business succession and analyzed the relationship between residual founder influence and business succession outcomes. Multiple regression analysis of the founder's influence on organizational outcomes after business succession revealed that the founder's syndrome phenomenon occurs in the context of Japanese NPOs at the time of business succession. The fact that the founder's residual influence causes a pathology called founder's syndrome in the event of business succession suggests that it is necessary to examine how the founder's time of departure and transfer of authority should be.

Furthermore, the results of the survey indicate that the increasing division of labor in the organization is a mitigating factor of the founder's syndrome. The division of labor has been found to alleviate the founder's syndrome, when the organizational structure is established and management discretion is weakened.
