

NPO法人の存在意義と経営課題

日本政策金融公庫総合研究所主任研究員

藤井辰紀

要 旨

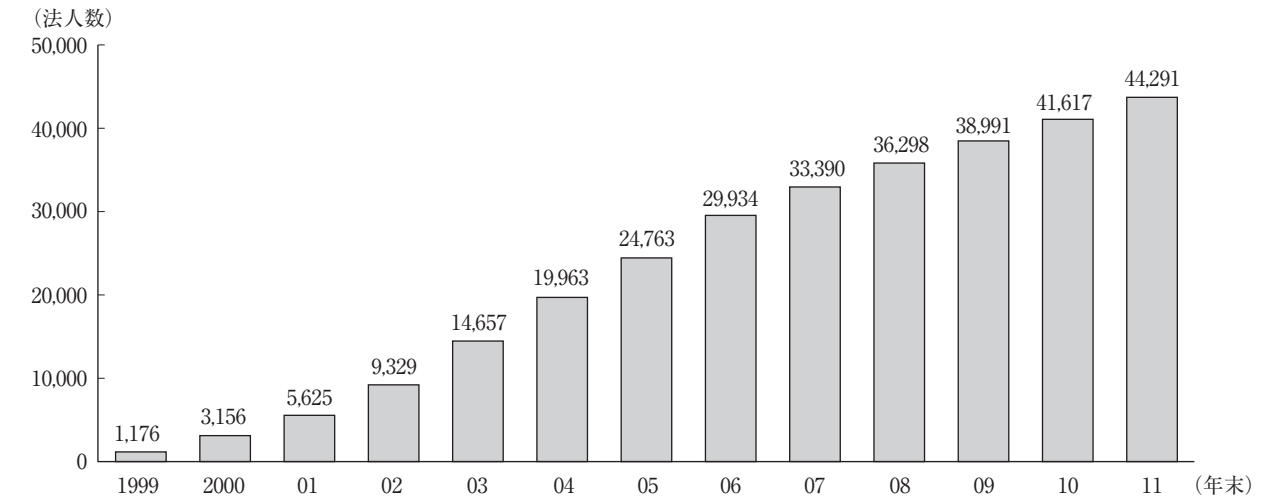
1998年の特定非営利活動促進法（NPO法）の施行以来、認証を受けたNPO法人は増加を続け、2010年には累計4万法人を超えた。株式会社や有限会社など、営利企業が数を減らしているなかで、その動きは注目に値する。しかしながら、10年あまりの歴史しかないNPO法人の実態は、いまだ十分に把握されているとは言い難い。本稿では、日本政策金融公庫総合研究所が実施した「NPO法人の経営状況に関する実態調査」のデータを用いて、NPO法人の存在意義や経営課題を明らかにした。

NPO法人の存在意義として挙げられるのは、次の4点である。第1は、「新たな起業家の苗床」である。NPO法人の代表者には、営利企業に比べてシニア層や女性が多く、その活動開始の動機も「社会の役に立つ仕事がしたかったから」や「社会や地域と関わりをもちたかったから」など、一般の営利企業とは異なる。第2は、「新しい公共」の担い手である。NPO法人は、民間の自由で柔軟な発想を活かして社会的課題の解決を図る主体として期待されている。第3は、「市民の社会参加の促進」である。NPO法人は、寄附やボランティアといった自発的な経済活動を通じて、市民の社会参加を促す機能をもつ。第4は、「雇用の創出」である。NPO法人は、法人設立当初から現在に至るまでに職員数、とりわけ有給職員数を増やしており、日本経済における雇用創出効果は小さくないと評価できる。

その一方で、NPO法人は、経営課題も抱える。その最大の項目は、収入の確保である。NPO法人の収入総額の中央値は1,430万円、500万円未満の法人が約25%を占めるなど、総じて収入規模は小さい。そのため、大半の法人で、いかに収入を確保するかに頭を悩ませている。また、収入総額の規模の大きい法人では、この収入の確保に加えて、人材の育成や組織のマネジメントなど、活動の質をいかに高めるかといった、新たな次元の課題も抱えることになる。

このように、NPO法人には一般の営利企業とは異なる存在意義がある一方で、さまざまな経営上の課題を抱えている。NPO法人を支援するうえでは、現在の課題を克服したその次をも見すえた対応が求められる。

図－1 NPO法人数の推移



資料：内閣府ホームページ

(注) 各年末におけるNPO法人の総数。

「NPO法人の経営状況に関するアンケート」の実施要領

調査時点：2011年9月

調査対象：特定非営利活動促進法に基づき、所轄庁より認証を受けているNPO法人1万5,000法人

調査方法：調査票の送付・回収ともに郵送、無記名

有効回答数：3,491件（回収率23.3%）

1 はじめに

2011年3月に発生した東日本大震災の後、多くの特定非営利活動法人（NPO法人）が復興支援に動いた。支援団体を統括する東日本大震災支援全国ネットワークには、700を超えるNPO法人や市民団体が参加し、震災から1年が経過した今もなお、心のケアや現地とボランティアの橋渡しなどに奔走している。

1998年に特定非営利活動促進法（NPO法）が制定されたきっかけは、阪神大震災であった。以降、災害支援に限らず、福祉や環境保全など、社会が抱える幾多の課題に挑むべく、累計で4万を超えるNPO法人が認証を受けている（図－1）。株式会社や有限会社など、営利企業が数を減らしているなかで、その動きは注目に値する。

しかしながら、10年あまりの歴史しかない

NPO法人の実態は、いまだ十分に把握されているとは言い難い。本稿では、日本政策金融公庫総合研究所が実施した「NPO法人の経営状況に関する実態調査」のデータを用いて、NPO法人の存在意義や経営課題を明らかにする。

本稿の構成は以下のとおりである。

2節では、NPO法人の存在意義や経営課題に関する先行研究を紹介する。

3節では、分析に用いたアンケート調査の概要を示したうえで、分析における主な論点についても概観する。

4節では、アンケート調査結果を、代表者の属性、活動の概要、収支の状況の三つに分けて分析する。

5節では、アンケート調査結果にケーススタディを交えながら、NPO法人の存在意義について考察する。

6節は、アンケート調査結果から、NPO法人

がどのような課題を抱えているのかを検討する。

7 節では、以上の結果をもとに総括する。

2 先行研究

NPOとは、Non-Profit Organizationの略であり、一般に「民間非営利組織」と呼ばれる。藤原(2009)によると、NPOは「ミッション(社会的使命)の達成」を目的に活動している民間の組織のことで、NPO法によって認証されたNPO法人のみを指す最狭義から、法人格をもたない各種ボランティア団体や市民活動団体も含めてとらえる場合、公益法人(社団法人・財団法人)や社会福祉法人、学校法人、医療法人等の「公益団体」をすべて含める場合、さらには労働組合や協同組合等の「共益団体」をも含めてとらえる最広義まで、その言葉が指し示す範囲は幅広い。

広義のNPOに関する研究は、アメリカを中心に1980年代ころから活発化し、日本でも90年代以降広まりをみせている。NPOの存在意義に関する研究の多くで論じられるのが、社会的問題を解決する主体として、「市場か、政府か」という二元論に対する「第三の選択肢」となりうるという主張である。

金子・松岡・下河辺(1998)は、NPOが社会的課題の解決において注目を集めるまでの過程を、組織と制度の観点から次のようにまとめている。

アダム・スミスに代表される新古典派経済学では、経済主体が合理的に振る舞うことにより、価格メカニズムが働き、効率的な資源配分が実現するという、市場放任主義を主張する。ところが、アメリカをはじめとする世界各国では、1920年代後半に起きた大恐慌と失業者の急増により、市場がうまく機能しない状態、すなわち「市場の失敗」の存在が意識されるようになった。そこで代わりに台頭したのが、政府による金融・財政への介入を主張するケインズ経済学や、国家による社会的

弱者の保護を主張する福祉国家論である。しかしこれら「大きな政府」論もまた、揺り戻しに遭うことになる。公的支出が膨張するにつれて「政府の失敗」が指摘されはじめ、イギリスのサッチャリズムやアメリカのレーガノミクスといった規制緩和、民営化を進める「小さな政府」論が高まった。こうした「市場か、政府か」という二元論に対して、アメリカなどで80年代ころから浮上してきたのが、「第三の選択肢」としてのNPOであった。

Weisbrod(1977 ; 1991)は、企業には機会主義的な行動を取る可能性があり、政府には多数派のニーズに偏りがちな性質があることから、非営利配分性を持ち、かつ少数派にも対応しやすいNPOが補完する余地が生まれると主張した。また、Drucker(1991)は、人や社会の変革を目的とする非営利機関の重要性を説き、非営利機関こそが社会的責務を果たす中枢であると述べている。わが国でも、企業とNPOの連携や、事業によって社会的課題を解決する「ソーシャル・エンタープライズ」など、2000年代に入ってから、NPOの存在意義に関する研究が進められてきている(谷本・田尾編、2002 ; 塚本・土屋、2008)。

こうした理論的な研究の進捗に合わせ、国内外では広義を含めたNPOに関する実態調査も行われてきている。

Salamon and Anheire(1994)は、日本を含む7カ国において、非営利セクターの活動内容や資金源、経済に対する影響力などの実態に関する調査を行った。各国間で比較可能な横断的な調査であることが特徴で、7カ国を合わせると、非営利セクターが全雇用者の20分の1の雇用を生み出していることや、運営費の合計が国内総生産の5%に相当することなどを明らかにした。

金子・松岡・下河辺(1998)は、寄附やボランティアなど善意によって自発的に行われる経済活動を「ボランタリー経済」と呼び、その経済活動

の規模の定量化を試みている。また、内閣府経済社会総合研究所(2007)は、国連統計局が定めた非営利サテライト勘定作成のためのハンドブックに依拠しつつ、寄付及びボランティア労働の貨幣評価等を加えた非営利団体の付加価値規模などを推計している¹。最狭義のNPO、すなわちNPO法人に限定したデータも、内閣府(2011)²や経済産業研究所(2007)³、中小企業基盤整備機構(2009)などにより、蓄積されてきている。

こうしたデータの蓄積は、NPOが抱える課題をも明らかにする。田中(2008)は、独自に実施した調査結果をもとに、年度末に剰余金(収支差額)がまったく残らないか、むしろ負債をかかえている団体は全体の6割以上におよび、行政からの業務委託への依存度が高いというデータを示し、経済的に自立できていないNPOが多いと指摘した。後(2009)は、NPOの今後の大きな課題として、①財政規模が小さく事務局体制が脆弱な団体が圧倒的に多いこと⁴、②「官から民へ」という流れに反して、「ボランティアの神話」(NPOは主にボランティアと民間寄付に依拠しているべきだという考え方)が根強いこと、の2点を挙げている。

田中(2008)と後(2009)、それぞれが提示する解決策は大きく異なるとはいえ、両者に共通するのは、NPO法人の財務基盤の弱さである⁵。

本稿では、こうした先行研究を踏まえながら、独自のアンケート結果とケーススタディにもとづきNPO法人の経営実態をより詳細に明らかにし、その存在意義や課題について、考察する。

3 データの概要と本稿の論点

(1) データの概要

分析には、日本政策金融公庫総合研究所が2011年9月に実施した「NPO法人の経営状況に関するアンケート」のデータを用いる。NPO法によって認証された約4万5,000のNPO法人のうち1万5,000法人に発送したものである(「NPO法人の経営状況に関するアンケート」の実施要領参照)。

アンケートは無記名で、代表者(代表理事または組織の運営方針を決めるうえで中心となっている人)に回答してもらった。有効回答数は3,491件、回収率は23.3%である。

このアンケートの特徴として挙げられるのは、内閣府(2010)などでも調査されている財務内容や職員数などの定量面に加えて、代表者の属性(兼務状況や職歴など)や活動を始めた動機といった定性面、活動の成果に対する評価などを調査項目に盛り込むことで、NPO法人の経営状況を多面的とらえようとしている点である。

(2) 本稿の論点

本稿で明らかにしようとしているのは、大きく分けて以下の3点である。

第1に、財務状況や職員数といったNPO法人の経営状況である。先行研究でも明らかにされていることが中心になるものの、代表者の属性や活動を始めた動機など、これまであまり注目されて

¹ 内閣府経済社会総合研究所(2007)では、非営利団体を、①組織であること、②営利を目的とせず、利益を分配しないこと、③制度的に政府から独立していること、④自己統治的であること、⑤非強制的であることの五つの構成要素をもつ組織と定義している。

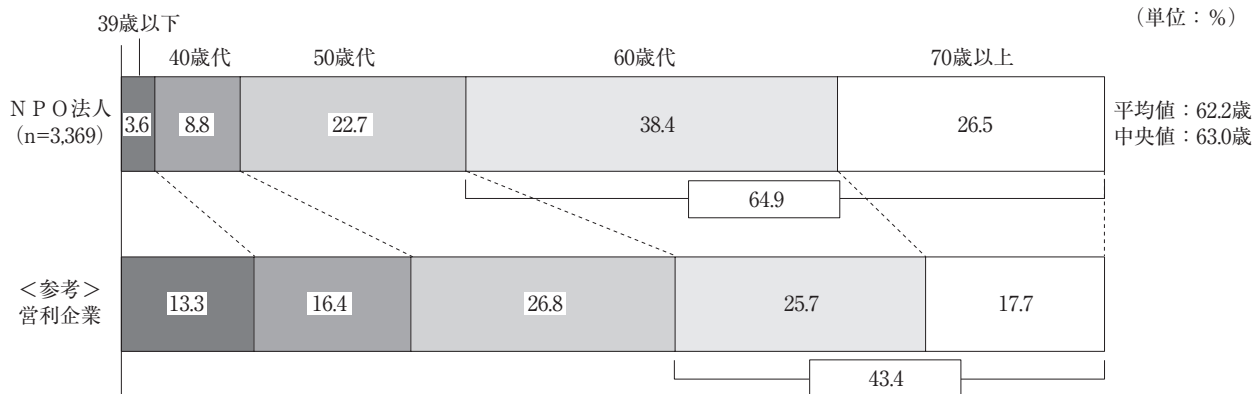
² 内閣府では、2009年以降、同様の調査を実施しているほか、2001年から2010年まで、市民活動団体に関する実態調査を行っている。

³ 経済産業研究所では、2002年から2006年にかけて、NPO法人を対象にしたアンケート調査を毎年実施している。

⁴ 経済産業研究所のNPO法人調査(06年)の結果を引いて、「ある程度社会的にインパクトのある活動が可能といえる年間財政規模3,000万円以上の規模の団体は14.8%にすぎない」(p.5)などと指摘している。

⁵ 田中(2008)は、行政からの委託収入の比率が大きくなればNPOは「行政の下請け化」をしてしまうとして、寄附金やボランティアなどを通じた市民参加の促進を訴える。一方、後(2009)は、むしろ官から民への流れの受け皿となるべく、専門的かつ自律性をもった事業型NPO型を増やすことを主張している。

図－２ 代表者の年齢



資料：日本政策金融公庫総合研究所「NPO法人の経営状況に関する実態調査」（2011年）、総務省「就業構造基本調査」（2007年）
 (注) 営利企業は、自営業主（内職者を除く）と会社などの役員の合計。

こなかった切り口にも焦点を当てながら、第2の論点の土台とする。

第2の論点は、NPO法人の存在意義である。第1の論点で明らかにしたデータをもとに、「第三の選択肢」としての位置づけに加え、起業家の輩出や雇用の創出といった観点からも、NPO法人のもつ意義を考察する。

第3の論点は、NPO法人の経営課題である。先行研究で指摘されるように、収入基盤の脆弱さが課題であるとしても、NPO法人のなかには相対的に収入規模の大きい法人は存在するはずである。そこで、収入規模という切り口を加え、規模による経営課題の違いの有無やその内容についても言及していく。

4 NPO法人の経営状況

(1) 代表者の属性

それでは調査結果の分析に移ろう。まず、代表者の属性をみていく。本調査では、組織の運営方針を決めるうえで中心となっている人を代表者と定義した。営利企業でいえば経営者に当たる。

代表者の肩書きをみると、「代表理事（理事長）」が93.3%を占める。また、現在の代表者のうち、

法人設立時から代表者だった人は66.7%であり、33.3%は法人設立以降に代表者が交代している。

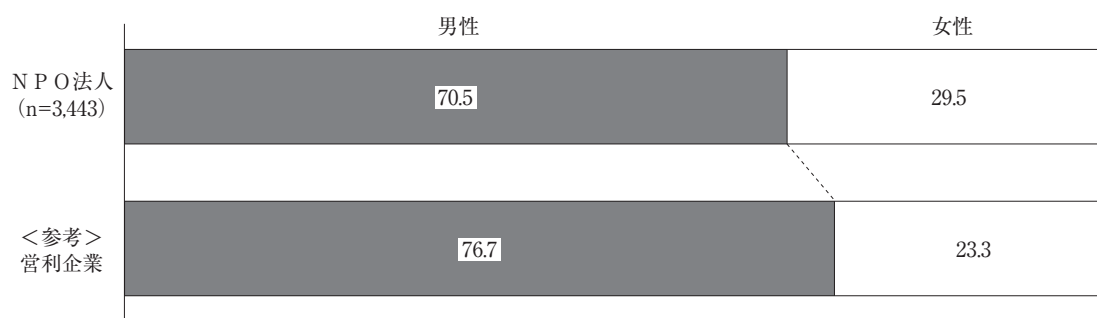
年齢をみると、60歳以上が64.9%を占めており、営利企業の水準（43.4%）を上回る（図－2）。法人設立時から代表者だった人に対して設立時の年齢を尋ねたところ、60歳以上が41.0%にも上った。当研究所「2011年度新規開業実態調査」によると、開業者のうち60歳以上が占める割合は6.6%に過ぎない。これらのデータを考え合わせると、NPO法人には、定年退職前後に法人を設立したシニア層が多く含まれているといえそうだ。

性別をみると、「男性」が70.5%、「女性」が29.5%となった。「女性」の割合は、営利企業（23.3%）よりも高い（図－3）。

NPO法人の代表者には、こうした年齢や性別のほかに、もう一つ、半数近くが他の職業と兼務しているという特徴がある（図－4）。兼務している職業では、「経営者・個人事業主」が46.1%と最も多く、「会社や団体の常勤役員」（14.2%）、「大学・高校等の教員」（10.1%）などと続く（表－1）。ちなみに、兼務していない代表者の前職をみると、「正社員（管理職）」が21.0%と最も多い（表－2）。ただ、「専業主婦・主夫」が13.1%に上るほか、「経営者・個人事業主」（10.7%）や「大学・高校等の教員」（7.7%）、「パート・アルバイト

図－3 代表者の性別

（単位：％）

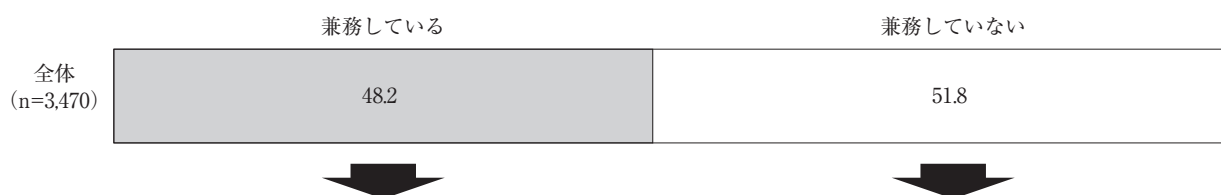


資料：図－2に同じ。

（注）図－2に同じ。

図－4 代表者の兼務状況

（単位：％）



表－1 代表者が兼務している職業

（単位：％）

個人事業主・ 経営者	小企業	46.1	34.8
	中小企業		8.8
	大企業		1.0
	規模不明		1.5
勤務者	会社や団体の常勤役員	42.2	14.2
	正社員（管理職）		7.5
	正社員（管理職以外）		3.7
	パート・アルバイト等		5.8
	家族従業員		0.9
	大学・高校等の教員		10.1
その他		11.7	
合計（n=1,629）		100.0	

表－2 代表者の前職

（単位：％）

個人事業主・ 経営者	小企業	10.7	8.1
	中小企業		1.0
	大企業		0.2
	規模不明		1.4
勤務者	会社や団体の常勤役員	61.7	10.9
	正社員（管理職）		21.0
	正社員（管理職以外）		15.0
	パート・アルバイト等		6.4
	家族従業員		0.7
	大学・高校等の教員		7.7
学生		0.6	
専業主婦・主夫		13.1	
その他		13.9	
合計（n=1,682）		100.0	

資料：日本政策金融公庫総合研究所「NPO法人の経営状況に関する実態調査」（以下同じ）

（注）1 小企業は従業員19人以下、中小企業は20～299人、大企業は300人以上とした。

2 パート・アルバイト等には、派遣社員や契約社員を含む。

表－3 活動分野

(単位：％)

	保健、医療又は福祉の増進を図る活動	子どもの健全育成を図る活動	学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動	環境の保全を図る活動	まちづくりの推進を図る活動	職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動	国際協力の活動	社会教育の推進を図る活動	経済活動の活性化を図る活動	特定非営利活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動	情報化社会の発展を図る活動	人権の擁護又は平和の推進を図る活動	男女共同参画社会の形成の促進を図る活動	消費者の保護を図る活動	地域安全活動	科学技術の振興を図る活動	災害救援活動	合計
活動分野 (n=3,491)	62.0	38.3	25.2	23.2	36.5	16.4	11.6	30.7	10.4	17.4	8.2	12.1	7.7	3.9	8.7	5.0	6.2	323.5
主たる活動分野 (n=3,399)	48.6	9.5	9.1	8.3	7.5	2.7	2.6	2.4	1.9	1.8	1.7	0.8	0.8	0.7	0.7	0.6	0.3	100.0

(注) 活動分野は複数回答。主たる活動分野は、活動分野のなかから主たるもの一つを選んでもらったもの。

ト等」(6.4％) も一部にみられた。

(2) 活動の概要

次に、活動の概要についてみていこう。NPO法人の活動分野はNPO法で限定列挙されており、「災害支援」や「国際協力」など、17の種類がある⁶(表－3)。すべてのNPO法人が定款に記載することになっており、複数の分野を記載することも可能だ。回答法人の72.1％が二つ以上の分野を挙げている。

最も多くの法人が挙げた活動分野は「保健、医療又は福祉の増進を図る活動」(62.0％)で、「子どもの健全育成を図る活動」(38.3％)、「まちづくりの推進を図る活動」(36.5％)などと続く。主たる活動分野でも、最も多いのは「保健、医療又は福祉の増進を図る活動」(48.6％)で、全体の約半数を占めた。介護保険の指定事業者などがこの分野に相当する。

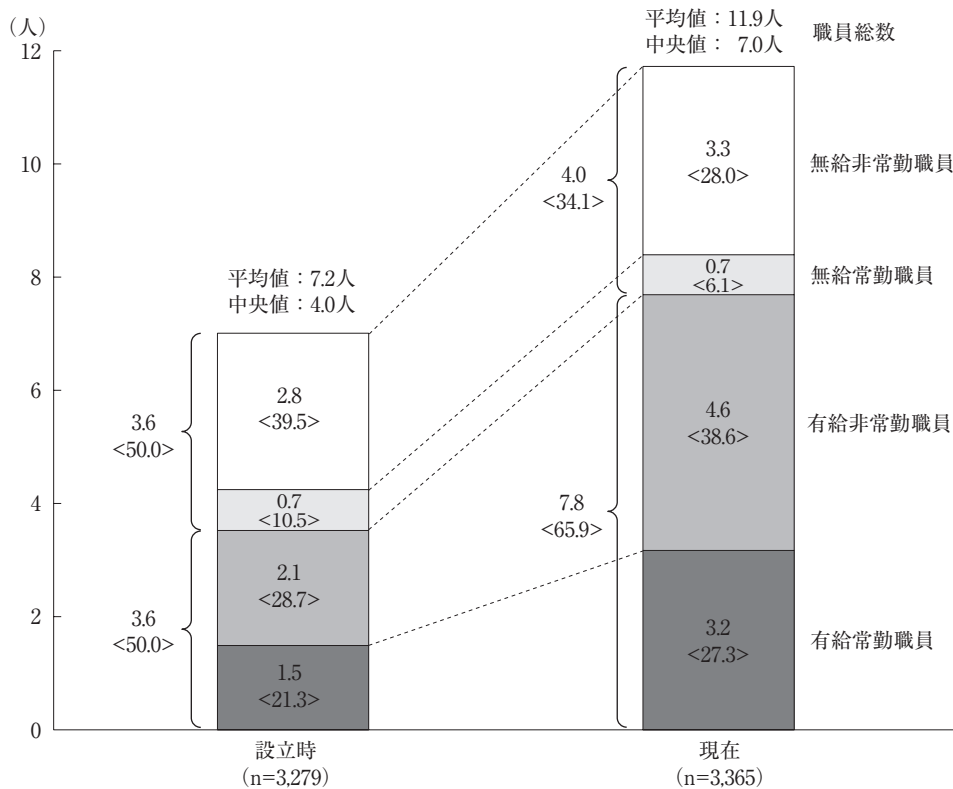
NPO法人の活動を支える人的資源には、職員

とボランティアの2種類がある。前者は事務局として活動の運営に当たる中心メンバーであり、後者はイベントなどで必要に応じてサポートするメンバーである。

現在の職員数は、1法人当たり平均11.9人である(図－5)。その構成をみると、「有給常勤職員」と「有給非常勤職員」を合わせた有給職員が65.9％、「無給常勤職員」と「無給非常勤職員」を合わせた無給職員が34.1％だった。一般にNPO＝無報酬というイメージがあるかもしれないが、必ずしもそうではないことがわかる。もっとも、無給の職員も3人に1人に上る。社会貢献や働きがいといった、金銭以外のインセンティブが介在するNPO法人ならではの人的資源といえる。なお、1法人当たりの職員数を法人設立時と現在で比較すると、平均7.2人から11.9人へと増加している。なかでも「有給常勤職員」と「有給非常勤職員」を合わせた有給職員は3.6人から7.8人へと倍増している。

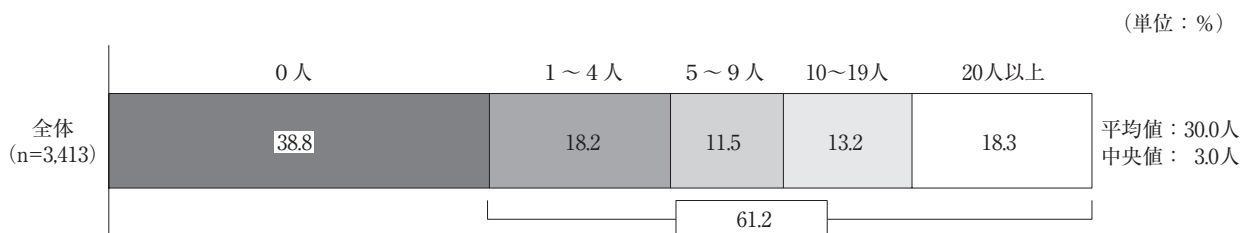
⁶ 2012年4月からは、「観光の振興を図る活動」「農山漁村又は中山間地域の振興を図る活動」「法第2条別表各号に掲げる活動に準ずる活動として都道府県又は指定都市が条例で定める活動」の3種類が追加され、活動分野は20種類に増えている。

図－5 職員数（1法人当たり）



(注) 1 代表者（組織の運営方針を決めるうえで中心になっている人）は含まない。有給常勤職員には常勤役員を含む。
2 < >内の数値は、構成比（単位：%）。

図－6 ボランティアの数



(注) 通常月における平均的な活動参加者数。イベント来場者や観客を除く。

通常月におけるボランティアの数をみると、61.2%の法人で1人以上のボランティアが活動しており、「20人以上」が活動している法人も18.3%存在する（図－6）。平均値は30.0人、中央値は3.0人となった。

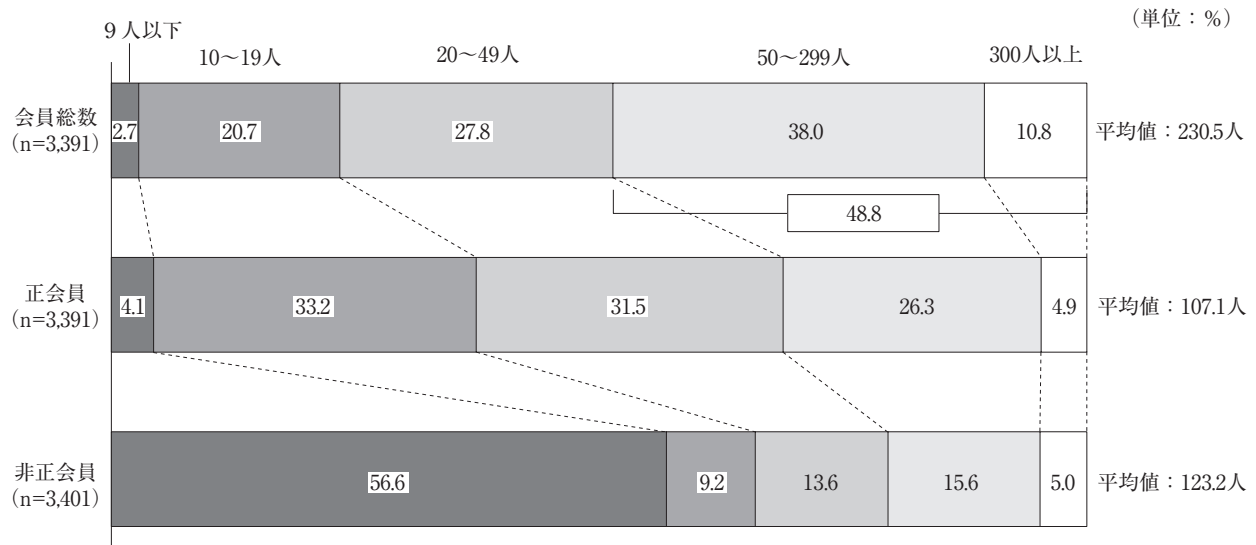
法人の構成員である会員数をみたのが、図－7である。正会員（総会で議決権をもつ人）は平均値107.1人、中央値27.0人で、非正会員（賛助会員やジュニア会員など、正会員以外に各法人が定め

た、活動を支援する人）は平均値123.2人、中央値4.0人だった。これらを合わせた会員総数では、平均値230.5人、中央値47.0人である。50人以上の会員総数を抱える法人は48.8%と約半数に上っており、多くの人がNPO法人の活動を支援していることがうかがえる。

(3) 収支の状況

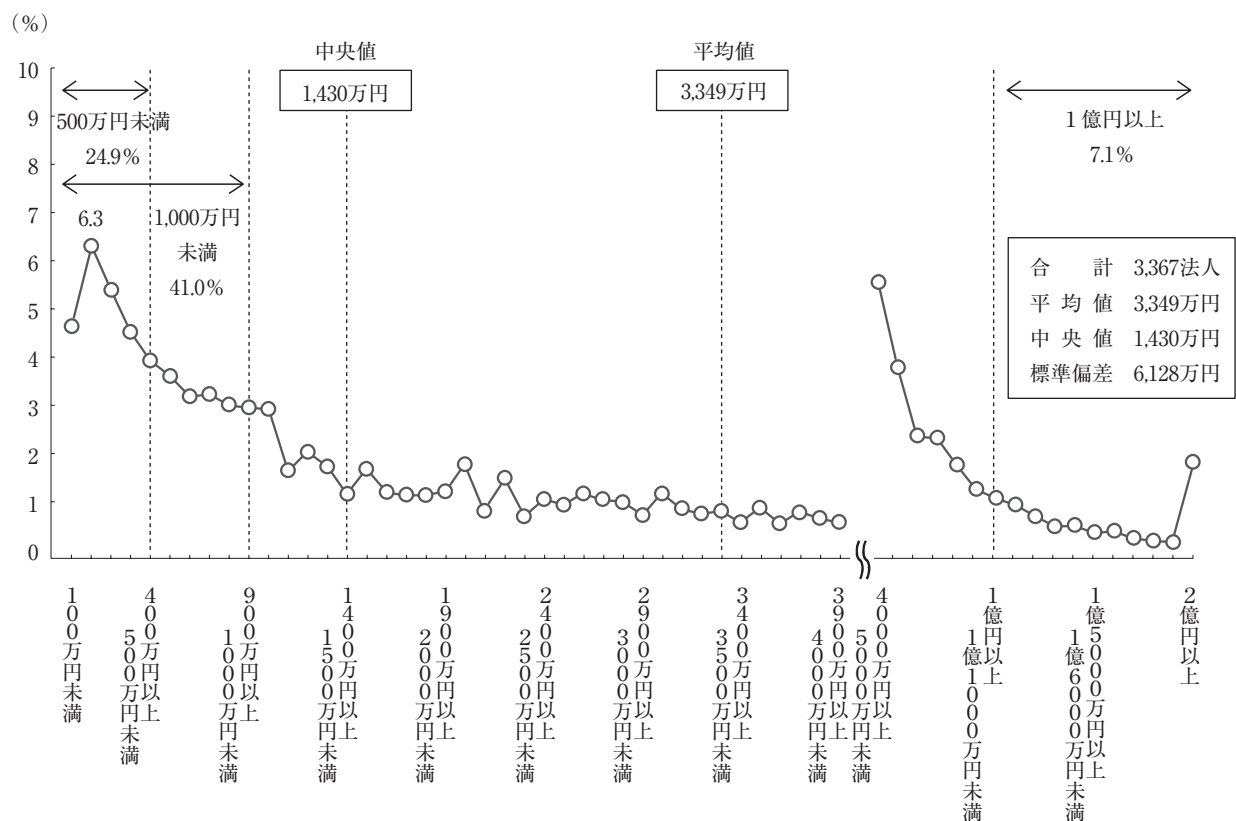
続いて、図－8で、収支の状況をみてみよう。

図－７ 会員数



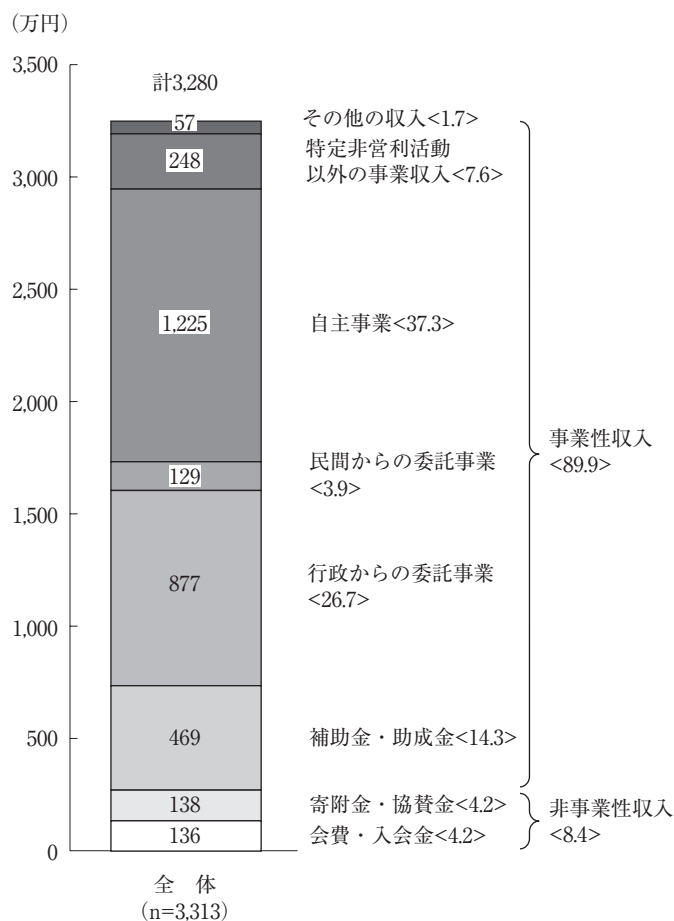
- (注) 1 正会員とは、法人の構成員（総会で議決権をもつ人）のこと。
2 非正会員とは、正会員以外に各法人が定めた、活動を支援する人のこと（賛助会員、ジュニア会員等）。

図－８ 収入総額の分布



- (注) 1 2010年度（2010年4月から2011年3月までに決算を迎えた期）について尋ねたもの。
2 収入総額には、特定非営利活動以外の事業（「その他の事業」）にかかる収入を含む。
3 収入総額4,000万円未満は100万円刻み、4,000万円以上は1,000円刻みとした。

図－9 収入総額の内訳（1法人当たり）



- (注) 1 図－8 (注) 1 に同じ。
 2 収入総額の内訳に回答のあった法人のみ集計。
 3 < >内の数値は収入総額に占める構成比 (単位: %)。

企業会計上の「売上高」に相当する収入総額の平均値は、3,349万円となった。ただし、その中央値は1,430万円、最頻値は「100万円以上200万円未満」(6.3%)であり、500万円未満が24.9%、1,000万円未満が41.0%を占めるなど、左に偏った分布となっている。

一方、1億円以上の収入を上げる法人も7.1%は存在する。これらの法人のうち、「保健、医療又は福祉の増進を図る活動」を主たる活動分野とする法人が64.2%を占めている。同分野を主たる活動分野とする法人が全体に占める割合(48.6%、

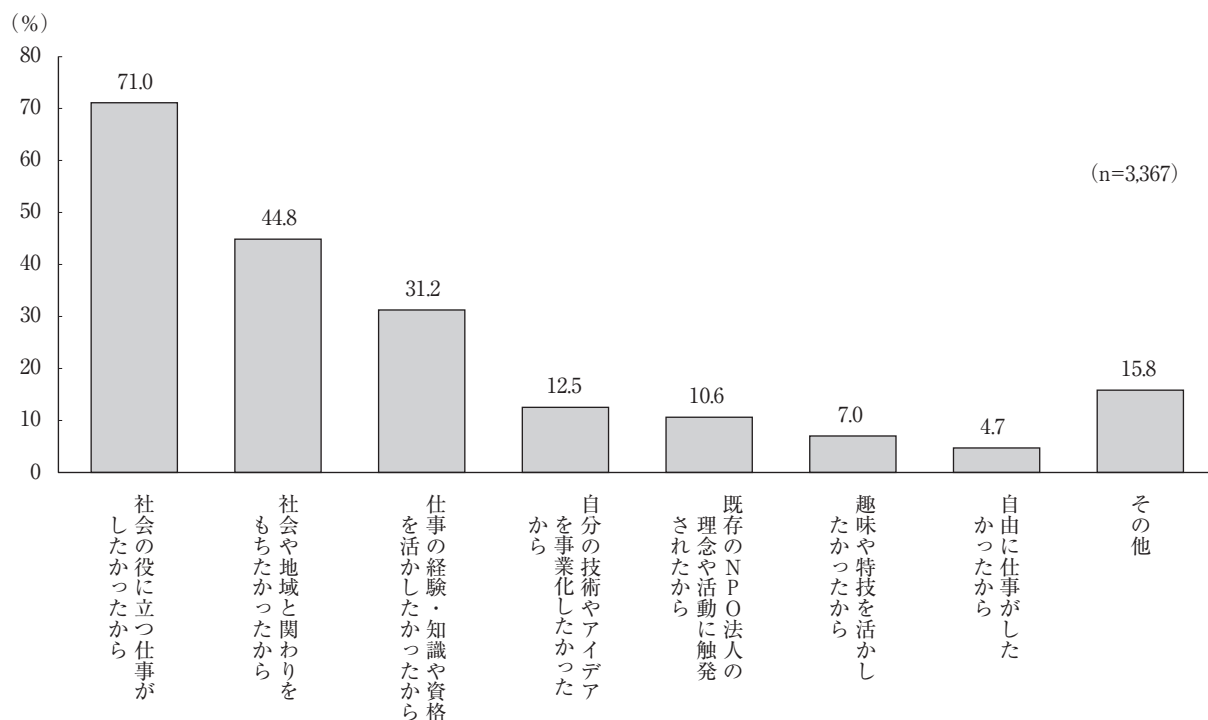
前掲表－3参照)に比べれば、同分野の収入規模が相対的に大きいことがみて取れる。

収入総額の内訳をみると、「自主事業」が1,225万円(収入総額の37.3%)で最も大きく、「行政からの委託事業」の877万円(同26.7%)がこれに続く(図－9)。収入を「自主事業」や「委託事業」など対価性のある事業性収入、「会費」や「寄附金」など対価性のない非事業性収入、受取利息や雑収入など「その他の収入」に分けると、事業性収入が収入総額の89.9%を占めていることがわかる⁷。

経常収支(企業会計上の「税引前当期利益」に

⁷ 「補助金・助成金」は非事業性収入に分類されることもあるが、特定の事業を行うことを前提として交付されるケースも多いことから、本稿では事業性収入に分類した。

図-10 活動開始の動機（複数回答）



相当)をみると、67.5%が黒字を確保している。営利企業のように資本金を集めることができず、また金融機関からの借入も多くはない状況下では、赤字への転落が資金繰りのショートに直結しかねない。ヒアリングのなかでは、年度単位で予算を組み、その範囲内で支出を行う、いわば「身の丈経営」を意識しているという声も多く聞かれた。

もっとも、アンケートでは黒字の金額は尋ねていない。収入総額の中央値が1,430万円という状況からして、黒字の規模は総じて大きくはないと推測される。

5 NPO法人の存在意義

ここまでみてきたデータからは、NPO法人のもつ四つの存在意義を指摘することができる。

(1) 新たな起業家の苗床

第1は、新たな起業家の苗床である。

前述のとおり、NPO法人の代表者には、営利企業に比べてシニア層や女性が多い。雇用統計でみる限り、高齢者や女性は、若年者や男性に比べて就業率が低い。NPO法人は、それまで労働市場から遠ざかっていた人たちに、起業という選択肢を提供しているといえる。

起業に向けて彼らの背中を押すのは、利益や収入といった市場の論理ではない。活動開始の動機として最も多かったのは「社会の役に立つ仕事をしたかったから」(71.0%)であり、次いで多かったのは「社会や地域と関わりをもちたかったから」(44.8%)であった(図-10)。また、図では示していないが、NPO法人の形態を選んだ理由では、「社会的事業を遂行するうえで一番的確な形態だと思ったから」が69.3%と最も多い。

起業の目的によって、適した組織形態は異なるということだ。これは、前掲表-3で示した活動分野からもうかがえる。NPO法人は、営利企業とは異なるタイプの起業家の苗床であると評価できよう。

【事例 1】 ボランティアに見出した定年後の
生きがい

NPO法人京都観光文化を考える会・都草
所在地：京都府京都市
設立年：2007年
職員数：無給職員 4 人
ボランティア数：140人

同法人は、京都市内で観光ガイドや美化活動、研究発表会などを行っている。主な収入源は、会員から集める会費と、京都府から受託する京都府庁の旧本館の案内事業である。そのほか、京都駅構内に設置された臨時観光案内所の運営にも携わっている。

設立の中心メンバーとなったのは、京都商工会議所が2004年に始めた京都・観光文化検定試験の合格者10人である。理事長を務める坂本孝志さんをはじめ、メンバーの多くはすでに勤務先を定年退職している。歴史や伝統に裏打ちされた京都の観光文化を周囲に発信することで、地域の活性化につなげたいとの思いから、同法人を立ち上げた。

活動は、原則としてボランティアである。「会社を定年退職すると、急に居場所を失ったような感覚に陥ってしまう人は少なくありません。わたしたちは、第二の人生において、皆が地域とのつながりや生きがいを感じることでできる場所をつくっていきたいと考えています」と、坂本さんは語る。

最初は10人だった会員は、いまや280人を数えるまでに広がった。そのうち140人ほどが定期的に活動に参加している。

(2) 「新しい公共」の担い手

第2の存在意義は、「新しい公共」の担い手である。

従来、民間だけで解決することが難しい社会の課題には、行政が対応してきた。しかしながら、

増え続ける債務負担や伸び悩む税収に加え、ニーズの多様化が進んだことにより、行政だけでは社会の課題に対応しきれなくなっている。そこで政府が2010年に打ち出したのが、新しい公共という考え方である。民間の自由で柔軟な発想を活かして社会的課題の解決を図ろうとするもので、NPO法人はその担い手の一つとして、期待されている。

裕永(2008)は、「NPOは、準公共財への財政支出を減少させる一方で、コミュニティのニーズを満足した小規模で多様な準公共財の供給を実現することができる存在である」と指摘する。

今回の調査でも、社会において果たしている役割として、「行政が対応しきれないサービスを提供する役割」(36.1%)や「社会や地域の課題の解決に取り組む役割」(31.8%)を挙げた法人が多かった(図-11)。この結果からも、NPO法人が新しい公共の担い手になっていることがうかがえる。

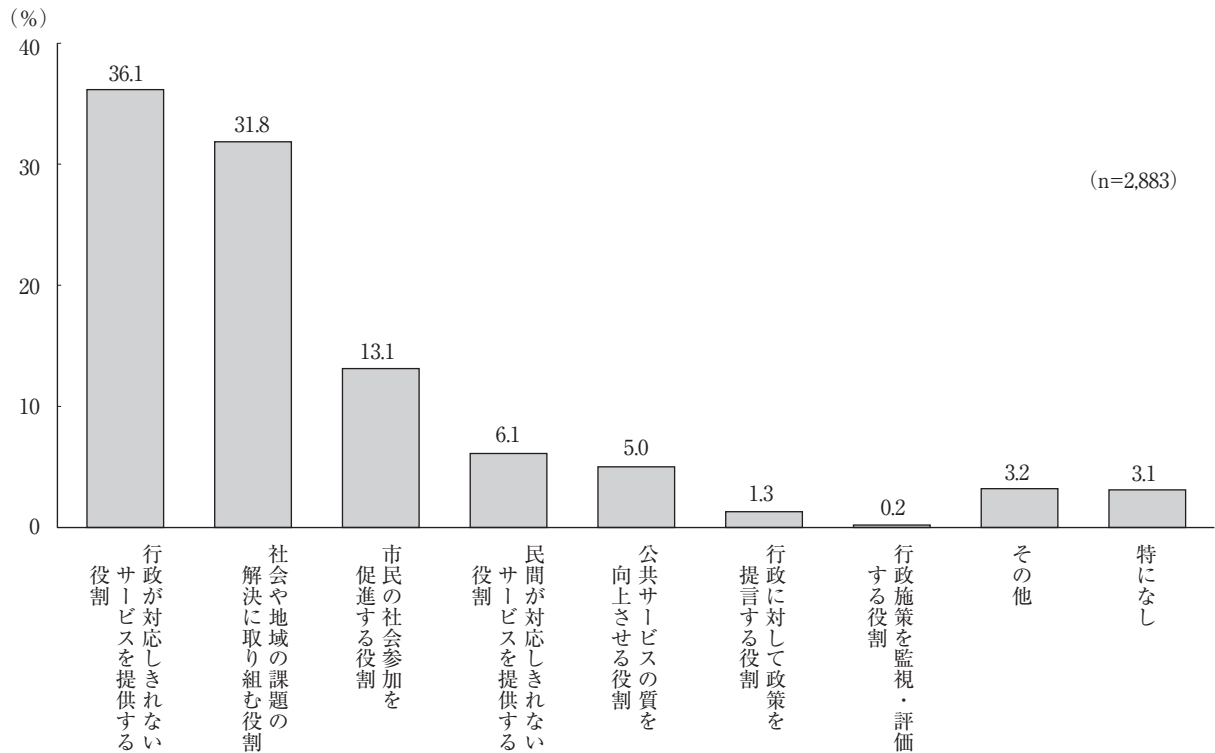
【事例 2】 母親の視点を活かして行政サービスを
補完

NPO法人わははネット
所在地：香川県高松市
設立年：2002年
職員数：有給職員 8 人
ボランティア数：23人

同法人は、香川県高松市で、子育て支援サービスを提供している。事業の主な柱は、地域の子育て情報を幅広く盛り込んだフリーペーパー「おやこDEわはは」の発行、居住エリアと子どもの月齢に応じたきめ細かな情報を携帯電話に届ける「わははメール」の配信、母親同士が気軽に集まり交流できるスペース「わははひろば」の運営の三つである。

理事長を務める中橋恵美子さんをはじめ、事務

図-11 果たしている役割



局のスタッフは皆、子どもをもつ母親だ。活動の原点は、1998年に設立した育児サークルにある。母親同士の交流を通じて、誰もが少なからず子育てに悩みを抱えていることを知った。書店では子育てに関する書籍を手にもすることもできるし、市役所では予防接種などの情報を教えてもくれる。だが欲しかったのは、もっと身近な、もっと母親目線に立った、きめの細かい情報だった。

ないのであれば、自分たちで集めてみよう。おもむつを替えやすいトイレのある公園、子ども用の食器の置いてあるレストラン、商店街にある授乳スペースなど、実際に子どもを連れて調べて回った。こうして足で稼いだ情報をもとにつくったのが、「おやこDEわはは」である。香川県内の書店で売り出したところ、増刷まで果たし、計5,000部を完売した。2003年からは広告収入を確保して季刊のフリーペーパーとし、今では2万5,000部を発行している。

同法人の母親目線の取り組みが評価され、「わ

ははひろば」の運営や「子育て応援！高松おでかけMAP」の作成など、行政から事業を受託する機会も増えた。民間の知恵が行政に活かされている好例といえよう。

(3) 市民の社会参加の促進

第3の存在意義は、市民の社会参加の促進である。

NPO法人が社会で果たしている役割を尋ねた前掲図-11では、「市民の社会参加を促進する役割」が13.1%と、3番目に高い結果となった。前述のとおり、NPO法人は、市民から寄附金や会費といった対価性のない収入を得たり、ボランティアを人的資源に加えたりして、活動している。

田坂（2006）は、この寄附やボランティアなど善意や好意によって自発的に行われる経済活動を「ボランタリー経済」（非貨幣経済）、資本主義を経済原理とした経済活動を「マネタリー経済」（貨幣経済）と定義づけ、今後は前者をいかに活かし

ていくかが日本社会全体のイノベーションにとって重要であると述べている。

近年、市民の社会参加に対する意識は高まりを見せている。全国の20歳以上を対象とした内閣府「社会意識に関する世論調査」によると、社会の役に立ちたいと「思っている」割合は、80年代半ばの40%台から緩やかに上昇を続け、2007年以降は60%台後半と高い水準で推移している。

NPO法人は、寄附やボランティアなどの受け皿となる活動を通じて、それまで市場経済や貨幣経済において表出することの少なかったボランティア経済のもつ力を顕在化する経済主体であるといえる。

〔事例 3〕市民の力で「屋根のない博物館」を運営

NPO法人吉備野工房ちみち
所在地：岡山県総社市
設立年：2008年
職員数：有給職員 5 人
ボランティア数：7 人

同法人は、地元総社市の魅力を知ってもらい、地域活性化につなげようと、地元の市民にスポットを当てた数多くのイベントやセミナーを行っている。

なかでも力を入れているのが、毎年春と秋に行う体験交流型イベント「みちくさ小道」だ。まち全体を「博物館」の会場、その各所で開く吉備野八十八カ所めぐりやハーブ石鹸づくりなど、誰でも手軽に楽しめる体験プログラムを「展示場」に見立てた、「屋根のない博物館」である。

来場者は会場内を回遊し、興味のあるプログラムに参加する。そのプログラムを企画し、ガイド役を務めるのは、「達人」と呼ばれる地元の市民たちだ。古墳に詳しい、郷土料理が得意など、ちょっとした知識や特技を活かした企画を思い思いにもち寄る。それらを取りまとめ、ガイドブッ

クを作成してPRするのが、事務局である同法人の役目である。

2008年に初めてみちくさ小道を開催した際は「これといった観光資源もないのに、人が集まるのか」と懐疑的な見方が多かった。それが、回を重ねるごとに支援の輪が広がり、当初15だったプログラムは2011年には65にまで増えた。みちくさ小道に参加したことがきっかけで、市外から移住してきた人もいるのだという。

(4) 雇用の創出

第4の存在意義は、雇用の創出である。

前掲図－5のとおり、NPO法人は、設立時から現在に至るまでに、職員の数を増加させている。

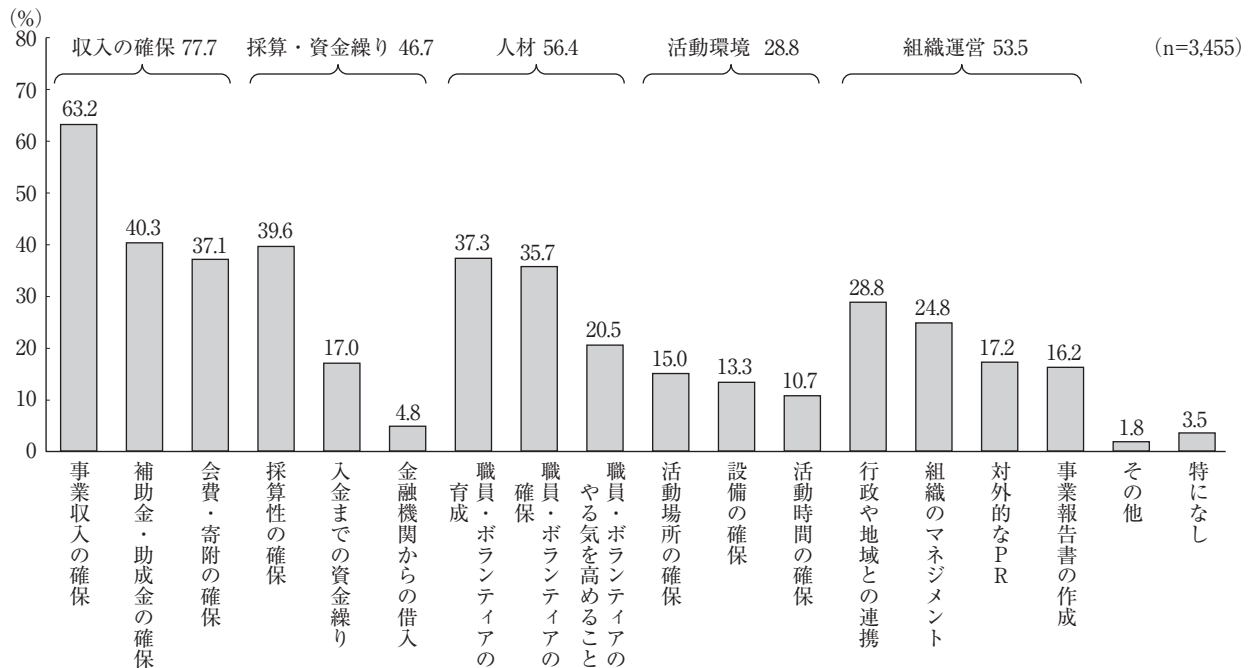
無給職員を合わせた1法人当たり11.9人をNPO法人の数（4万4,291法人）と単純に掛け合わせれば、およそ50万人に職場を提供している計算になる。これは、非農林業における雇用者数（5,440万人、総務省「労働力調査」2011年12月時点）の約1%に匹敵する規模だ。しかもNPO法人の数は右肩上がりで増加している。日本経済におけるNPO法人の雇用創出効果は、決して小さいものではない。

〔事例 4〕ボランティア活動から生まれた雇用の場

NPO法人リスタート
所在地：岡山県岡山市
設立年：2006年
職員数：有給職員20人
ボランティア数：30人

同法人は、引きこもりやニート、不登校などの状況にある青少年の自立支援を行っている。支援メニューは、カウンセリングやコミュニケーション能力向上トレーニング、無人島でのキャンプなど、多岐にわたる。主な収入源は、厚生労働省から受託している支援施設「地域若者サポートステー

図-12 活動を行ううえで苦勞している点（複数回答）



ション（サポステ）」の運営である。

もとは、理事長の林尚彦さんと事務局長の村本和孝さんの2人で始めたボランティア活動だった。仕事の合間に不登校児の相談に乗っていたのだ。やがて2人は、そんな活動にやりがいや社会的意義を強く感じるようになり、2006年に法人設立に至った。

折しも、国の方針を受け、岡山県も若者の自立支援に力を入れはじめたところだった。そこでパイロット事業としてサポステの開設計画がもち上がり、その運営者として、行政に先駆けて若者の自立支援に取り組んでいた同法人に白羽の矢が立った。

サポステにおける相談件数が初年度から180件を超えるなど、同事業への反響は大きかった。その後も毎年250件ほどの相談が寄せられるなど事業は順調に拡大し、2009年には島根県でも同様の事業を受託した。活動規模に合わせて職員数を増やしており、今では20人を雇用している。

以上のような社会的な役割があるからこそ、NPO法人を支援する意義は大きい。では、NPO

法人を支援するポイントは、どこにあるのか。以下では、NPO法人が抱える課題についてみていくことにする。

6 NPO法人の経営課題

(1) 全規模計

活動を行ううえで苦勞している点を見ると、「事業収入の確保」が63.2%と最も多い(図-12)。「補助金・助成金の確保」(40.3%)や「会費・寄附の確保」(37.1%)を挙げる法人も多く、収入の確保はNPO法人の最大の課題であるといえる。

収入の確保以外では、「採算性の確保」(39.6%)の割合が高い。収益性の高い分野であれば、営利企業が参入していてもおかしくはない。NPO法人が取り組む事業領域は、営利企業が参入を見合わせてきた領域であり、そこで採算性を確保しようとするれば、相応の工夫が必要となるということだろう。

さらには、「職員・ボランティアの育成」

表－４ 活動を行ううえで苦勞している点 (収入総額 4 分位別、複数回答)

(単位：%)

	収入の確保			採算・資金繰り			人 材			活動環境			組織運営				その他	特になし
	事業収入の確保	会費・寄附の確保	補助金・助成金の確保	採算性の確保	入金までの資金繰り	金融機関からの借入	職員・ボランティアの確保	職員・ボランティアの育成	職員・ボランティアのやる気を高めること	活動場所の確保	活動時間の確保	設備の確保	行政や地域との連携	組織のマネジメント	対外的なPR	事業報告書の作成		
第Ⅰ分位 (n=835)	62.0	46.5	42.9	31.3	12.2	1.4	34.9	28.5	16.8	17.7	14.1	9.1	28.4	18.4	17.8	16.8	2.0	3.7
第Ⅱ分位 (n=843)	68.4	40.7	43.5	37.4	17.0	3.1	35.8	34.9	17.3	16.1	10.7	11.6	29.4	20.6	17.7	18.6	2.0	2.5
第Ⅲ分位 (n=837)	65.0	35.1	38.9	43.8	18.9	5.9	35.8	41.8	22.0	14.3	10.5	17.0	29.4	28.4	19.7	16.7	1.6	2.9
第Ⅳ分位 (n=831)	56.1	26.8	35.7	45.7	20.1	8.7	37.2	44.5	26.4	11.8	7.5	15.2	27.8	33.5	12.9	12.6	1.4	4.8

(注) 第Ⅰ分位：2010年度(2010年4月から2011年3月までに決算を迎えた期)の収入総額が500万円未満、第Ⅱ分位：同500万円以上1,433万円未満、第Ⅲ分位：同1,433万円以上3,885万円未満、第Ⅳ分位：同3,885万円以上

(37.3%)、「職員・ボランティアの確保」(35.7%)などを挙げる法人も多くみられた。社会貢献などのインセンティブがあったとしても、それだけで職員が生活していけるわけではない。金銭的なインセンティブを与えることができれば、NPO法人であっても長期継続的に優秀な人材をつなぎ止めることは難しい。ヒアリングのなかでは、「専従者を確保できないので、活動に力を入れることが難しい」との声も聞かれた。

一方、「金融機関からの借入」(4.8%)は少数派にとどまった。図には示していないが、金融機関に融資を申し込んだ経験のある法人は、2割弱に過ぎない。先に収支の状況でも述べたとおり、身の丈に合わせた経営を続けているため、金融機関から借入をしてまで事業を拡大しようとする法人は現段階では少ないのかもしれない。

なお、課題が「特になし」と答えた法人はわずか3.5%であった。つまり、大半のNPO法人は活動を行ううえで何らかの課題を抱えていることになる。

(2) 収入規模別

収入の確保が最大の課題であることは、すでに

述べたとおりである。もともと、前掲図－8のとおり、収入総額の規模には、かなりのバラツキがみられる。では、収入規模によって、課題に違いはあるのだろうか。

表－4は、活動を行ううえで苦勞している点(前掲図－12)を収入規模別にみたものである。ここでは、収入総額の4分位を用いた。収入総額の小さい順に並べて、先頭から25%の法人が第Ⅰ分位となり、最も大きい25%が第Ⅳ分位となる。

いずれの収入規模でも、「事業収入の確保」が最上位にきていることに変わりはない。第Ⅳ分位といえど収入総額3,885万円以上である。それだけの収入を得ていてもなお、56.1%もの法人が課題として挙げているところを見ると、事業収入の確保はNPO法人共通の課題といえそうだ。

そのほか、「会費・寄附の確保」「補助金・助成金の確保」「活動場所の確保」「活動時間の確保」は、収入規模が小さい法人ほど課題として挙げる割合が高くなる傾向にある。収入や場所を確保できなければ、活動の継続はままならない。収入規模の小さい法人は、活動継続の可否に関する項目を挙げるケースが多いようだ。

一方、収入規模が大きいほど割合が高まるのが、

「採算性の確保」「入金までの資金繰り」「金融機関からの借入」「職員・ボランティアの育成」「職員・ボランティアのやる気を高めること」「組織のマネジメント」である。

事業性収入の金額が高まるほど、採算性や資金繰りを考慮する必要性は高まる。たとえば、行政からの受託事業は、仕事がすべて終わってはじめて入金となるケースが多い。その間、人件費などのコストは受託者側が立て替えることになる。その結果、金融機関からつなぎ融資を受けるニーズが生まれる。金融機関から融資を受けている法人のなかには、受託事業の入金時期まで元金を据え置き、その後一括返済という条件を組んでいるケースも少なくない。

また、収入規模の拡大は、一般に活動規模の拡大を意味する。1人がこなせる仕事量に限りがある以上、自ずと人員は増加し、組織は大きくなる。それによって、新たに加えたメンバーをいかに育成し、モチベーションを高めていくかといった、人材に関する課題が次第に現れてくる。

組織のマネジメントにしても同様だ。気心の知れた仲間で活動をしていたころは必要がなかった細かいルールまで明文化する必要も出てくるだろう。活動の方向性について、メンバー間で意見が衝突することもあるかもしれない。

つまり、規模が大きくなると、活動を継続できるかどうかという課題に加えて、活動の質をいかに高めるかという新たな次元の課題に直面することになるのである。

【事例5】組織の成熟とともに参加者の意識が変化

NPO法人FC10ミニッツ

所在地：岐阜県岐阜市

設立年：2004年

職員数：有給職員30人

ボランティア数：15人

同法人は、岐阜県でスポーツクラブを運営している。専用の屋内コートを二つ借りて、主に子どもを対象としたフットサル、テニスなどのスクールを開催するほか、コートのレンタルなどを行っている。

もとは、代表理事の木村優一さんが始めた小さなサッカーサークルだった。社会人となり、スポーツで体を動かしたくなかったものの、初心者が気軽に入れるようなチームがない。そこで、地元の友人に声をかけ、8人で結成したのだ。月1回、休みの日に練習をする程度だったが、ホームページを立ち上げて参加者を広く募集したところ、1年後には100人ほどが集まるようになった。スポーツをする場を求めている人は案外多い。活動に将来性を感じた木村さんは、会社を辞め、市民のためのスポーツクラブを立ち上げることにした。2004年のことである。

当初は、活動場所の確保に苦労した。専用の練習場はないため、活動の都度、市のグラウンドを借りていた。ただ、それでは行き当たりばったりの活動となってしまう、会員はなかなか定着しなかった。それから1年ほどがたち、活動拠点の必要性を感じた木村さんは、専用のコートをもつことにした。これが功を奏し、会員は年に100人ほどのペースで増えていった。現在、会員は600人に上る。

その間、同法人は、組織としていくつかの変化を経験している。一つは、経営効率を考えるようになったことである。当初はコスト管理が甘く、赤字が続いていた。小規模であれば自腹で補填^{ほてん}もできるが、大きくなれば、そうもいかない。少しずつコスト削減に努め、2年ほど前に黒字化を果たした。

もう一つは、会員の意識が変化したことだ。以前は、練習の後片づけなどは、活動に参加した会員たちが主に行っていた。それが会員数の増加に伴い、会員間での仲間意識は薄れ、代わりにサー

ビスを受ける顧客という意識が強くなった。こうした状況を受け、2011年からは顧客満足度向上のためポイントカードも導入した。木村さんは、同法人が組織として新たなステージに移りつつあると感じている。

このように、NPO法人が抱える課題は、必ずしも一様ではない。

NPO法人を支援するに当たっては、そのことを考慮しておく必要があるだろう。NPO法人自身にしても、目先の課題への対応に終始するだけでなく、次にもち上がるであろう課題にまで思いを巡らせることができれば、手の打ち方も変わってくるかもしれない。

7 おわりに

本稿では、NPO法人の経営状況をアンケート調査の結果とケーススタディにもとづいて確認しながら、その存在意義と経営課題について考察してきた。概要をまとめると、次のとおりである。

- ① NPO法人の代表者には、60歳以上のシニア層や女性が多く、活動を始めた動機は「社会の役に立つ仕事がしたい」や「社会や地域と関わりをもちたい」などが多い。
- ② 社会で果たしている役割として、多くの法人が、「行政が対応しきれないサービスを提供する役割」や「社会や地域の課題の解決に取り組む役割」を挙げている。
- ③ NPO法人では、有給職員のほか、無給職員やボランティア、会員など、営利企業に比べて多様な人が活動に参加している。
- ④ NPO法人の収入総額の中央値は1,430万円、500万円未満の法人が約25%を占めるなど、収入規模の小さい法人が多い。ただし、約7割の法人が経常収支で黒字を確保している。
- ⑤ これらの実態を踏まえると、NPO法人の存

在意義として、新たな起業家の苗床、「新しい公共」の担い手、市民の社会参加の促進、雇用の創出の四つを挙げることができる。これらは、先行研究によって指摘されてきた広義のNPOの存在意義を支持するものである。

- ⑥ とはいえ、NPO法人は、「事業収入の確保」や「補助金・助成金の確保」といった、収入の確保に関する課題を抱えている。これは、収入規模別にみても大きく変わるものではなく、NPO法人共通の課題であるといえる。
- ⑦ 収入規模が大きくなると、人材の育成や組織のマネジメントなど、活動の質をいかに高めるかといった新たな次元の課題が加わる。

バブル経済崩壊の後、90年代以降の日本は、「失われた15年」とも「失われた20年」とも呼ばれる。確かに名目GDPをみれば、その水準は横ばいのまま、ほとんど増えてはいない。

しかし、こうした統計的数量の表面的な解釈だけをもって、日本経済の活力が停滞していたと断じるのは誤りだ。まさにその失われた15年の間に、NPO法人の数は大きく増加し、人々は社会貢献に積極的になってきた。IT技術の進歩やフェイスブックなどソーシャルメディアの出現により、貨幣的な価値では測ることのできない人と人とのつながりは、より広く多様になりつつある。

2011年に経済協力開発機構（OECD）が公表した国別の幸福度を表す指標「より良い暮らし指標（Your Better Life Index）」には、収入や雇用などと並んで、コミュニティ（社会的ネットワーク）が評価項目として挙げられている。また、国内では、GDPに加えてGNH（国民総幸福量）を豊かさの指標に取り入れようという動きもみられる。

成熟度が増し、非貨幣的な価値への関心が高まりつつある現代の日本経済において、ボランティア経済の受け皿となるNPO法人が果たす役割は大きい。

<参考文献>

- 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
- 金子郁容・松岡正剛・下河辺淳（1998）『ボランティア経済の誕生』実業之日本社
- 経済産業研究所（2007）「平成18年度「NPO法人の活動に関する調査研究（NPO法人調査）」」経済産業研究所ホームページ
- 田坂広志（2006）『これから何が起こるのか』PHP研究所
- 田中弥生（2008）『NPO新時代』明石書店
- 谷本寛治・田尾雅夫編（2002）『NPOと事業』ミネルヴァ書房
- 中小企業基盤整備機構（2009）「事業型NPO法人・支援型NPO法人の現状と課題」中小企業基盤整備機構ホームページ
- 塚本一郎・土屋一歩（2008）「日本におけるソーシャル・エンタープライズの動向」塚本一郎・山岸秀雄編著『ソーシャル・エンタープライズ—社会貢献をビジネスにする』丸善
- 内閣府（2011）「平成22年度 特定非営利活動法人の実態及び認定特定非営利活動法人制度の利用状況に関する調査」内閣府ホームページ
- 内閣府経済社会総合研究所（2007）「非営利サテライト勘定に関する調査研究について」内閣府ホームページ
- 藤原隆信（2009）「NPO・社会的企業と経営学」馬頭忠治・藤原隆信編著『NPOと社会的企業の経営学』ミネルヴァ書房、pp.27-44
- 杢永佳甫（2008）「非営利セクターの商業化とソーシャル・エンタープライズ」塚本一郎・山岸秀雄編著『ソーシャル・エンタープライズ—社会貢献をビジネスにする』丸善、pp.85-101
- Drucker Peter F.（1990）*Managing the Nonprofit Organization*, Harper Collins Publishers.（上田惇生・田代正美訳『非営利組織の経営』ダイヤモンド社、1991年）
- Salamon Lester M. and Helmut K. Anheire（1996）*The Emerging Nonprofit Sector*, Manchester University Press.（今日忠監訳・鈴木崇弘ほか訳『台頭する非営利セクター—12カ国の規模・構成・制度・資金源の現状と展望』ダイヤモンド社、1996年）
- Weisbrod Burton A.（1977）*The Voluntary Nonprofit Sector*, Lexinton Books.
- （1991）*The Nonprofit Economy*, Harvard University Press.