

NPO 活動の持続性と事業承継： (特非) まちづくり政策フォーラムの経験から

増田 聡

概要

仙台を中心に活動している「(特非) まちづくり政策フォーラム(法人認証1999年10月)」の設立から約20年、その前身の「東北のむらとまち研究会」からは30年が経過した。現在このNPO法人は、コアメンバーの定年退職や異動・転出、2011年に発生した東日本大震災の影響による地域内外での非営利セクターの変容などから、活動の停滞・再編期にある。このような流れを踏まえて、NPO法制定以降の法人設立・解散・休眠化等の動向を把握した上で、まちづくりNPOの特徴(活動資金やリーダーシップ、行政・議会へのアクセス)に関する先行研究の知見をまず整理する。次に、代表者(経営者)の世代交代やミッションの承継等について、中小企業型の事業承継モデルの適用性を検討し、非営利性・公益性を有するNPO法人の事業承継の分析枠組みを提示したい。

1. はじめに

新川先生が仙台に研究活動の拠点をおかれていた時期に、地元研究者・実務家を中心として1999年4月とともに立ち上げた「(特非)まちづくり政策フォーラム(以下「まちフォ」という)」(法人認証は1999年10月)は、法人化後に約20年、その前身の東北工業大学山田研究

室(当時)主催の「東北のむらとまち研究会」(1990年4月設立)から数えると約30年間の活動経験を有するまちづくりNPOである。定款では「フォーラムは、関係諸団体等とのパートナーシップのもとに、まちづくりにかかる調査研究、政策提言および情報発信活動等を推進することにより、創造的で個性あふれる豊かな地域社会の形成に貢献することを目的とする」として、特定非営利活動促進法(以下「NPO法」という)第2条別表の活動分野を「3. まちづくりの推進を図る活動/19. 前各号に掲げる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」¹としてきた。

2000年代前半までの活動経験を踏まえて、まちづくり政策フォーラム編(2006)『協働で地域づくりを「変える」「つなぐ」「活かす』』を出版し、「はじめに」「おわりに」において中間の活動成果の総括と自己評価の結果を記している。「はじめに」で強調されたのは、「会員の議論や現場での実践・実験を経て生まれた方法論や政策・システムの提示」を実現し、「市民主権に基づく地域ガバナンス、公共をとりまく協働、システム創造を基本的な理念」としてきたことを自ら評価するものであった。またその組織形態として、「理事会のもとにクラスターとしてぶら下がっている複数の研究会」を柔軟に設置し、法人外からのメンバーも加えて活動を拡大してきたことで、多様な研究会活動の自主的運営と深化を実現できたものといえる²。

¹ 2011年の法改正で「4. 観光の振興を図る活動、5. 農山漁村又は中山間地域の振興を図る活動」が追加され、特定非営利活動の種類は20に増えたが、まちフォの活動領域には、当初から環境保全等も含めた広義のまちづくり・地域振興に係わる諸課題を含んでいた。

² 例えば、宮城大学を会場としてまちフォが開催したコラボ・サミット(2004年9月)では、地域自治(コミュニティ・ガバナンス)の方向性を探るとして、各研究会を中心に以下の10分科会を企画運営した：①共働を実現する人づくり、②30年後の仙台を考える、③若者が活躍できるまちづくり、④市民と公共交通の新しい関係、⑤スポーツとまちづくり、⑥みんなが参加できる仕組みづくり、⑦市民組織と防災まちづくり、⑧宮城の農村環境を考える、⑨市民農園から地域づくりへ、⑩これからのまちづくりを考えよう。

他方「おわりに」では、「これらの提案が国政や自治体の政策を変えていくための強い力になっているか」というと、まだあまり胸を張ってこたえられる段階には至っていない、「つなぐためには継続性と綿密な詰めが必要」で「継続という課題を解決するためには、それを支える人的資源の発掘や養成、そのための資金獲得策が重要」として、「地域資源の学び、活用の取り組みも、助成金や調査費の終了ともに関わりが薄れ、地域の人たちへのバトンタッチ」をフォローし切れていない等の課題が具体的に指摘されている(山田 2006: 174-177)。結局、タイトルにある「変える、つなぐ、活かす」の実現への大きな流れを十分には創り出し切れていないとの反省が既にそこにはあった。

前掲書の出版当時は、毎月1回定例の理事会が開催され、課題の発見・共有、対応策の検討・研究会の設置が話し合われてきたが、コアメンバーの定年退職や異動を契機に活動の停滞期に入っているともいえる³。加えて活動拠点のある仙台市や主要なフィールドであった宮城県・東北地域では、2011年に発生した東日本大震災の影響で、地域内外での非営利セクター自身の変容・再編が進み、まちづくり分野での復旧・復興事業への人材や資金のシフト、その後の地方創生を巡る新たな動きなどへの対応も含めて、NPO 法人としてのまちフォも、改めてそのミッションの再検討が必要な時期を迎えた。場合によっては、使命を終えて解散という選択もないとはいえない⁴。

特定非営利活動法人(以下「NPO 法人」という)の急拡大、公益法人制度の改革、社会的企業への注目などを経て、日本においても政府・自治体セクター、営利企業セクターと並ぶ「第三のセクター＝市民セクター」のあり方を多くの実践例に従って語りうる環境も整ってきた。以下では、まちづくりや地域活性化の活動とそ

の中間支援・ネットワーキングを目指す NPO を中心に、組織化・運営に関する理論や課題を概観した上で、NPO 法人の事業承継というフレームから、再考すべき問題を改めて整理してみたい。

2. 日本における NPO 活動の展開と課題

社会問題に対処する方法として、既存の NPO に参加することだけではなく、自ら新たな組織を立ち上げて活動を始めることができる。また、そこへの参加の方法も、ボランティアとして直接現場に携わる他にも、寄付や会費を介して NPO の経営に参加するなど、多様な形態が存在している。

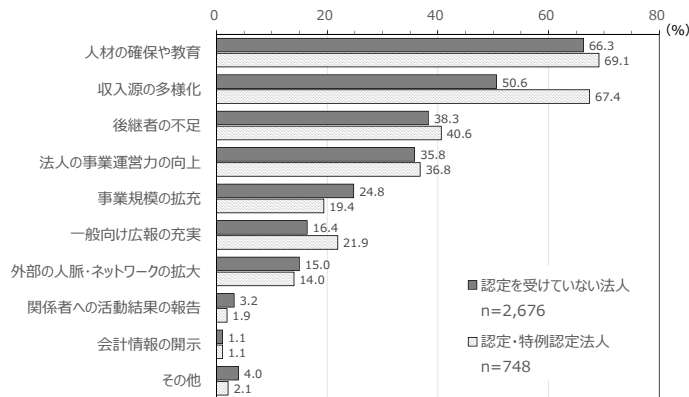
一方で、行政や営利企業という「活動の蓄積が多く従来から様々な評価に晒されてきた組織」とは違い、(日本では特に)歴史が浅い反面、多様な存在形態がありうる NPO は、そのマネジメント自体の難しさが大きいという見方もあり(Drucker 1993=1995: 5)、組織論的にも新たな視点からの検証の事例を多数提供してくれている。そこで示された知見は逆に、「営利企業でも増収ばかりに注力するのではなく社会的視野に立った経営も必要であり、NPO に近い形態での社会貢献(CSR)や NPO (や行政)との連携・パートナーシップ(PPP)を意識した活動を求める」声にも結び付いてきた。

日本で NPO の存在が広く知られるようになったのは、バブル経済が終わって行く時期からであり、NPO 法成立(1998)を挟んでその後の「失われた 20 年」とも呼ばれた期間に活動が定着していった。とはいえ、内閣府の「NPO 法人に関する世論調査」によれば、2018 年 10 月時点で NPO 法人を知っていると回答した人の割合は全体で 9 割近いものの、「言葉だけ知っ

³ また当時は、県・市町村からの受託調査や民間シンクタンク等との共同研究、助成金や会費(会報購読)収入を含め、一千万円を超える予算規模であった。

³ その中で、公共交通の利用促進を活動目標とする「交通を考える研究会：バス使いになろうよ」は、研究会代表のマネジメント力や継続的な若手・大学生の参加を得て、仙台市の公共交通利用促進を目指して活発な活動を継続している(URL1)。

⁴ 増田(2002)は、設立3周年の時点で以下のコメントを付しており、本論最終章で検討するような「組織パーパスの視点」にたつことの方が相応しいのかも知れない。「『まちづくり・政策』の多義的な性格もあって、福祉・文化サービス等を実際に提供する、あるいは特定の地域課題(環境保全や災害援助等)の解決を主たる活動分野とする NPO と異なって、強力で一枚岩的なミッションの下に『公益』の実現に邁進するというスタイル」ではなく、「まちフォという環境の中で(を利用して)、構成員の自発的な発意を通じて生まれてきた(機が熟せば、独立して行くであろう)研究会群による自主的な活動展開に、その特徴があるといえ」、「新メンバーの参加や新たな政策課題の発掘・設定等も含めて自己組織化・革新能力を持ち続けられるよう、組織の成熟・マンネリ化がもたらすマイナス面についても議論が必要になっている。



図表 1 今後の法人運営の課題

資料：内閣府（URL3）「平成29年度特定非営利活動法人に関する実態調査」による

ている」人が7割弱、「知らない・わからない」層も1割を越えており、内実の理解には至らない場合が多い（URL2）。

さらに、内閣府が2017年8～10月に実施した「特定非営利活動法人に関する実態調査」によると、「人材の確保や教育、収入源の多様化、後継者の不足、法人運営能力の向上」など、今後も活動を継続していくうえで「ヒト・カネ・ノウハウ」等に関して様々な課題を抱える法人が少なくない現状にあり、この課題は認定法人でより厳しく認識される傾向にある。また、代表者が60歳以上であるNPO法人が65.2%となっており、今後は後継者の不在により活動継続が困難になる法人が増加することも予想され、代表者交代に向けての準備が重要となりつつある（URL3、図表1）。

2.1 NPO法と法人設立

NPO法には、NPO法人の設立・認証から解散・合併に至るまでの諸手続に関する定めや、計算書類の備え置き等の開示制度に関する定めが記されており、NPO法人の設立根拠法といえる。同法施行前の1998年度に内閣府が実施した「市民活動団体等基本調査」によれば、都道府県・政令指定都市等が当時把握していた「市民活動団体等」の総数は約8.8万団体であった。

従来は、採算性の有無を基準として、株式会社に代表される営利法人による収益事業か、公共部門による公益（非営利）事業のいずれか

で、社会的ニーズの充足にあたってきた。しかし、人々が日々感じている価値観とそれを反映したニーズの多様化へのきめ細かな対応が求められる一方で、採算に乗りづらい事業の実施主体が不在となるケースが生まれた。また小さな政府論の一般化を背景に、国や基礎自治体等で職員削減や専門職の不採用が進み、これまで公共部門が対応していた事業の一部を市民団体やNPOが担わざるを得ない局面が拡大した。その結果、社会的信用の確保や契約の便宜などを考えると、任意団体に留まらずに法人格を取得する必要性が強く意識されることとなった。

例えば伊藤（2017）は、函館市で学童保育を担うNPO法人を事例に、近隣サービス活動を行う主体が法人格を取得することで運営が安定化し、公的事業への応募が実現したことを示した。他方、法人格取得のマイナス面として、事務処理負担、組織内分業による討議空間の空洞化、行政の下請化等の危険性を挙げている。

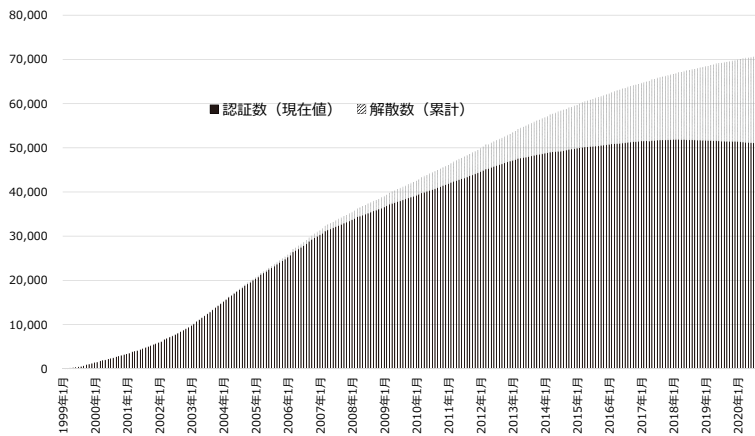
また逆に、国を始めとする公共部門も、市民団体・NPO法人の存在を前提として、様々な政策の中にこれらの組織を積極的に位置づけ、その活用（動員）・協働・支援（指定管理者制度、調査・研究事業等の委託やサービス買取り、補助金・助成金など）を行う対応を拡大させてきた。さらにNPO法人は、NPO法の別表（第2条関係）に限定列挙された活動（＝特定非営利活動）を、「不特定かつ多数のものの利益の増進に寄与することを目的」（2条1項）とする場合にのみ設立が許容されるものの、複数の活

動を重ねて目的とすることも可能であり、事実上はほぼ制限なく NPO 法人の設立は認められることとなる。そのため、多様な主体による多目的な存在形態が生まれている。

2.1.1 NPO 法人数の推移と解散

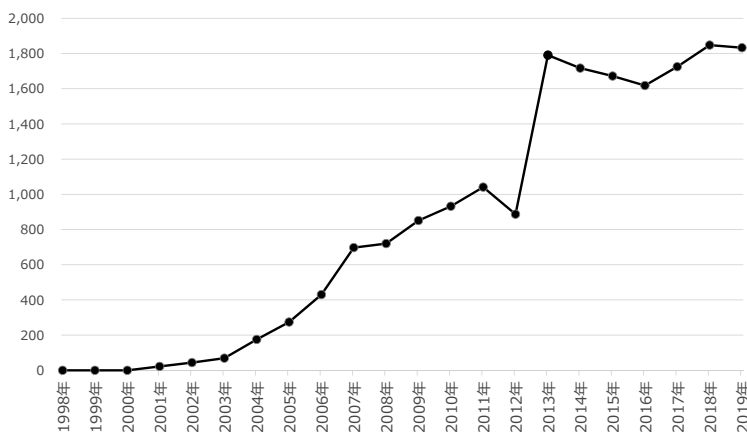
内閣府 NPO のホームページ (URL 4) で公表されているデータから、これまでに認証され現存する NPO 法人数 (現在値) をみると、2020 年 9 月 30 日現在で全国累計 51,031 法人あり、2018 年 5 月 31 日時点で月次値としての最多の 51,829 に達していた。認証数と解散数

の年次推移をみると、毎年新たに設立して認証を得る法人数は 2000 年代前半まで増加し年間 5,000 法人を越えていたものの、その後は漸減傾向に転じている。これに対して解散数は、2000 年代後半から漸増し 2011 年に 1,000 法人を越え、所轄庁が変更された法改正 (2012 年 4 月施行) での系列の不連続を経て 2013 年に大きく増加して 1,791 法人となった後は 2,000 弱で推移している。このように、NPO 法の施行以降 20 年以上を経て、累計で約 7 万の NPO 法人が設立されて、その内の約四分の一が既に解散している計算になり、新設と解散の相殺状況から、認証法人の現在値は 5.1 万程で横ばい



図表 2 NPO 法人数の推移：認証現在数と解散数 (累計)

資料：内閣府ホームページ (URL 4) 掲載のデータにより作成



図表 3 NPO 法人の解散数 (暦年)

資料：内閣府ホームページ (URL 4) 掲載のデータにより作成

なりつつある(図表2、3)⁵。

既に解散してしまった法人(2020年9月30日現在で累計19,786、内4,170が認証取消し)の解散事由では、「社員総会の決議」による自主判断による解散が最も多く四分の三以上を占めるが、次いで、次項で示す「休眠状態」を経て、事業報告書等が提出されないこと等による「設立の認証の取消し」も2割を越えている。

2.1.2 休眠状態にあるNPO法人

NPO法人には、毎事業年度の終了後3ヶ月以内に「事業報告書」等を所轄庁に提出する義務があるにもかかわらず、このような対応を怠っているNPO法人の中には、設立目的に応じた組織的活動をほとんど行っていないところも多く、いわゆる「休眠」NPOと呼ばれてきた。2018年には、このような活動実体のないNPO法人が反社会的勢力に利用されかけた事例や、脱法的にNPO法人格の売買が行われた可能性等が報道され社会問題化した。

内閣府が全所轄庁(47都道府県と20政令指定都市)に対して行ったアンケート調査(2018年12月実施、URL5)では、NPO法人の中で「事業報告書等を提出していない法人」と「事業報告書等を提出しているものの、活動実態が不明確な法人」を「休眠状態」にあるとして、この状況に該当する法人数や所轄庁の対応状況(処分等の件数・把握の有無等)、NPO法人に関する市民への情報提供の状況等が調査された。

提出期限から3年未満の間、事業報告書等を提出していない法人は、計6,791法人(2018年10月1日時点で、前月末に現存した全認証法人51,745の約13.1%に相当)であり、3年以上未提出の法人は計1,273法人(同2.5%)である。このような報告書未提出の法人の理事又は監事は20万円以下の過料に処するという罰則規定があり、実際に裁判所への過料事件の通知を行った所轄庁が全61庁のうち31庁あり、延べ317法人が通知の対象となった。また活動実態が不明確な法人として、事業報告書等におい

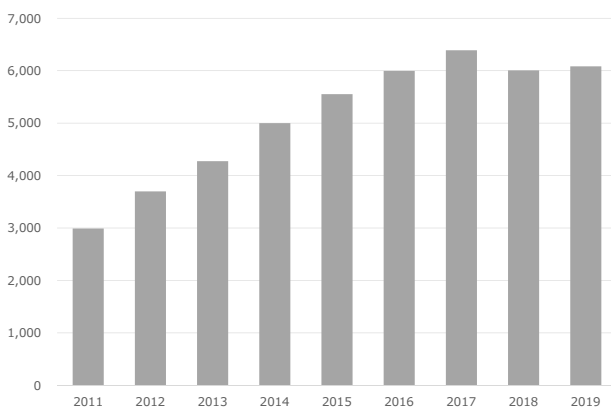
て「活動実績なし」、「支出ゼロ」等と報告している事案はそれぞれ、延べ1,310、2,083法人で確認されている。このように、認証自体は生きていても、活動実態がない「休眠状態」にあるNPO法人が2割近く存在するものと推測できる。同調査ではこの他に、過去6年半(2012年4月1日～2018年10月1日)の間に、3年以上事業報告書等を提出していないことを理由に所轄庁が認証を取り消した法人は2,127法人に達していたことも報告されている。

2.1.3 NPO法人と一般社団法人

信頼性や各種契約時の制限などを考慮して、任意団体ではなく法人化を目指す団体にとって、その組織形態のあり方は十分な検討が必要である。特に市民活動団体から発展し、まちづくりや環境保全、保健・福祉や子育て支援、災害救援や地域安全等を目指す団体にとっては、NPO法人と一般社団法人の選択に悩む場合も少なくない。前述のように近年、NPO法人の現在数の増加は停滞しており、代わって公益法人改革に伴う一般法人法(2008年12月施行)が成立し、一般社団法人や一般財団法人の設立が進んでいる。日本には昔から社団法人制度があり、旧制度においては「社団法人」は法にもとづく許可制の公益法人であったが、新制度では、登記のみで新設できる「一般社団法人」と、公益認定を受けた「公益社団法人」に整理された。一般社団法人の最大の特徴は、「非営利法人」であることで、NPO法人と同様に「構成員に余剰利益を分配しない」ことになっている。

設立にかかる期間や手続き、社員・役員の人数や構成、活動内容の制限、所轄庁への報告義務や市民・利害関係人への情報公開等の組織運営に関する負担等の面で、一般社団法人の設立・運営はNPO法人よりも容易であるといわれる。東京商工リサーチの調査では、2018年の税制改正まで相続税対策等で設立数が増えたものの、改正後は毎年6,000社程が新設されてきた(URL6、図表4)。

⁵ この内閣府ホームページ(URL4)では、掲載された表「特定非営利活動法人の認証数等(2020年09月30日現在 51,031法人)(累計)」の見方として、「(1)申請受理数には、認証法人数、不認証数が含まれています。また、解散の場合には申請受理数、認証法人数ともに減算しています。(2)定款変更による所轄庁の変更があった場合は、申請受理数、認証法人数ともに新たな所轄庁の欄へ移動させています。」との注記がなされ、数値の扱いがやや読み取りづらい。また同ページには、認証受理数の推移のCSVファイルデータも、(法改正前)1998年1月～2012年3月までと(法改正後)2012年4月以降に分けてZIP形式で掲載されている。



図表 4 一般社団法人新設の年間推移 (暦年)

資料：東京商工リサーチ (URL 6) よりデータ引用

特に東日本大震災後には、地元の既存 NPO 法人が他地域からの支援を受けるなどして活動の幅を広げ、あるいは活動の中心を転換するとともに、新設 NPO 法人 (URL 7) に加えて多くの一般社団法人が被災 3 県で設立され、緊急対応や復旧・復興支援で力を発揮した (URL 8)。

以上の様に、NPO 法人制度が導入されて 20 年近くがたつて制度利用が広く進んだ結果、かつてのような拡大基調から解散の増加など、法人設立の動向が大きく変化していることが確認できる。

2.2 まちづくり NPO の活動状況

本節では、(広義の) まちづくりに係わる NPO に絞って、その現状と課題を検討するが、その前提としてまず始めに NPO 全体に共通する持続可能性と信頼性の考え方を整理しておきたい。日本 NPO センター (2004) では、NPO が提供するサービスの受益者、活動を応援する支援者、さらには組織が存在している社会全体からの信頼を獲得するために到達しておくべき標準的な水準を、以下の「信頼される NPO の 7 つの条件」として列記している。

- ①明確なミッションを持って、継続的な事業展開をしていること

- ②特定の経営資源のみに依存せず、財政面で自立していること
- ③事業計画・予算の意思決定において自律性を堅持していること
- ④事業報告・会計報告などの情報を積極的に公開していること
- ⑤組織が市民に開かれており、その支持と参加を集めていること
- ⑥最低限の事務局体制が整備されていること
- ⑦新しい仕組みや社会的な価値を生み出すメッセージを発信していること

2.2.1 活動水準とその規定要因

(前記・7 つの条件の①⑤⑦)

胡・田中・松岡 (2017) では、内閣府の NPO 法人データベースを利用して、「まちづくりの推進を図る活動」または「農山漁村又は中山間地域の振興を図る活動」を行っている法人を、地域活性化を目標におく NPO として抽出し、その活動水準を「資金力 (事業総収入額)、人材力 (人員数)、連携力 (連携している他の NPO 団体数)」でまず定義する。そのうえで、先行研究で十分には考慮されてこなかった社会経済的な地域属性も取り入れ、地域要因 (立地市町村レベルで見えた人口あたり歳出額、年齢別 HHI 指標⁶、納

⁶ HHI 指標 (Herfindahl-Hirschman Index) を年齢 10 歳階級ごとに人口構成に適用し、特定の年齢層への集中度の指標として用いている。年齢分布が均等になる程 0 に、特定の年齢層への集中が進むと 1 に近づく。

税者あたりの課税対象所得、失業率、投票率)と組織要因(活動年数、活動分野数、活動の地理的範囲、情報発信の手段数、活動開始の動機)を統合した計量分析を試みている⁷。分析の結果、組織要因については、「活動年数と情報発信の手段数がNPO活動水準に正の効果があること、活動の分野数と地理的範囲は当該NPOと他団体との連携に正の効果があること、活動開始の動機については、事業活動の幅の開拓のような設立者自身の意思で活動開始を決定したNPOより、行政からの勧奨で活動を開始したNPOの方が事業・組織規模が大きい傾向があること」が分かった。他方で、地域要因については、「経済基盤要因と政治参加の度合いがNPO活動水準にも影響を与えていること」が示され、NPOの設立や活動状況に及ぼす地域条件も含め、組織内外の要因相互で観察される関連性を十分に考慮する必要があるといえる。

2.2.2 活動資金(7つの条件の②)

市民の公共サービスに対するニーズが多様化し、社会的課題の解決に取り組むNPO法人の活躍に注目が集まってはいるが、介護保険制度という継続的財源が確保されているような保健・医療・福祉分野とは異なり、まちづくりを含む他の活動分野では単年度ごとの政府からの

委託事業や補助金に依存する場合も多く、財政基盤が不安定な組織が多数を占めることがしばしば指摘されてきた。

Froelich(1999)は、非営利組織の5つの財源(個人寄付、企業寄付、財団助成、政府資金、事業収入)について、収入の変動性、資金使途の制約、活動目的への介入、組織運営に与える影響、組織の構造的変化を図表5のように整理している。馬場・石田・奥山(2010)が指摘するように、NPO法人の収入基盤のあり方を巡って、どの財源を優先すべきかについて議論が盛んになされてきた。財源確保の持続性に関してこの論文⁸は、「短期的には事業収入の集中的拡大が、中長期的には寄付金や会費等の多様な財源を獲得することが有効である」という結論を導くと同時に、日々の活動に追われるNPO法人では、ファンドレイジングに割く時間的・マンパワー的な余裕を持ち難いことも指摘している。同様に中嶋・馬場(2012)⁹でも、「財源拡大には事業収入が寄与し、財源の多様化は収入の安定につながる」と検証された一方で、寄付・会費の獲得は、団体の評価向上や新たな財源開拓には直接結びつかず、「寄付の外部効果」は実証されなかったと報告された。

より具体的には、内閣府・資金面の課題に関するワーキンググループ(2013)「資金面の課題の解決に向けて」(URL 10)で、「寄付・会

図表5 非営利組織における諸財源の特徴

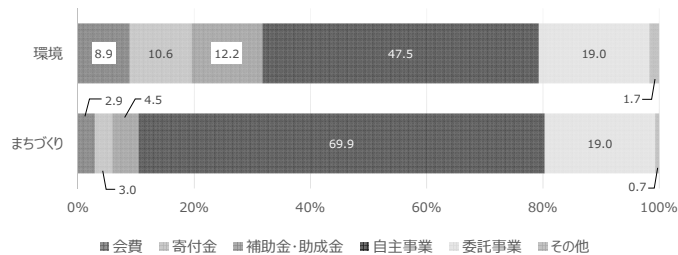
	民間貢献・フィランソロピー 寄付・会費(個人・企業) 助成金(助成団体)	政府資金 補助金 事業委託	事業収入 自主事業
収入の変動性	不安定	安定的	継続的
資金使途の制約	最も強い	強い	弱い
活動目的への介入	大口寄付者の意向	政策への依存	高い自由度(顧客ニーズ)
運営プロセスへの影響	公式化	公式化・標準化	合理化
組織構造への影響	資金提供者指向 専門化した管理体制	政府指向 専門化した官僚制	市場指向 専門化した事業形態

資料: Froelich(1999: 265)のAppendix: Revenue Strategy Profiles及び中嶋・馬場(2012: 71)の図表1を参考に一部改編

⁷ 内閣府経済社会総合研究所が委託実施した「ソーシャル・キャピタルに関する意識調査(特定非営利活動法人)」(サンプル規模は1,079、URL 9)を用い、市町村レベルにおけるNPO活動水準の規定要因に関する統計的な実証分析による。

⁸ 大阪大学NPO研究情報センターのNPO法人財務データベースを用いた分析による。

⁹ 愛知県所轄NPO法人137団体の財務パネル・データ(2003～07年度の5年間)の実証分析による。ここでの結論は、寄付税制を巡る認定NPO制度のあり方について示唆する点も多い。



図表6 まちづくり・環境分野のNPO 法人における収入構造

資料：岩田（2019: 70）の表 23 から引用・作成

費などの市民、企業等からの支援を促す環境が十分に整っているとは言えないこと、事業を支える金融機関からの融資が十分に行われていないこと」が指摘され、市民ファンドへの期待も含めた寄付・会費の拡大策、金融機関からの融資拡大（金融機関サイドのNPO理解と、NPOサイドでのガバナンス強化や事業計画策定・会計処理能力の向上、NPOへの信用保証）が提案されている。

特に、活動分野別に細分化したNPO法人の収入構造を分析した岩田（2019）¹⁰によれば、年間の経常収入からみて、まちづくりを活動分野とするNPO法人の平均値・中央値はそれぞれ1,640万円、139万円であり、環境分野では793万円、138万円であり、一部に収入源の豊かな大型団体があるものの総じて小規模な収入しか得られていない。保健医療福祉（平均値3,770万円、中央値1,450万円）、国際協力（平均値3,180万円、中央値227万円）の分野とは、大きく異なった収入構造となっている。またその内訳を見ると、図表6のようにまちづくり分野では自主事業が7割近くを占め、環境保全分野では寄付金や補助金・助成金も1割を越えている（岩田2019: 70）。

活動分野によらずNPO実務者の多くが訴える「資金不足」を2003年当時の財務データベースから明らかにした田中・栗田・粉川（2008）は、資金不足こそが「NPO 誕生期」の組織経営の

持続性を損なう根本原因と捉える。そこでは、人件費などの固定費をできるだけ抑え、理事や団体関係者からの短期・中長期の借入で組織が維持されている実態が明らかになった。さらに、NPO 経営者は、組織の持続性を担保するために一定規模の現預金や流動資金を手元に残しておく必要性を経験的に理解しその確保に努力しているものの、その実情は無理を重ねた場合が多く、決して真の意味での持続性に繋がっていないとの評価を下している。

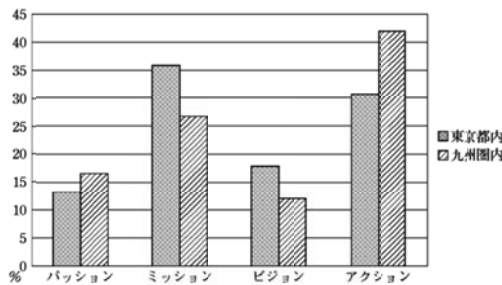
ただし以上の様な状況は東日本大震災後に幾分変化を見せており、信金・信組を含めた地域金融機関の中には、地元での融資拡大に向けた新たな貸出先として、復興支援（さらには地域活性化や地方創生）にあたるNPO法人や一般社団法人の開拓に乗り出す事例も散見される。その背景には、これらの法人格を有する組織が、震災資金の受け皿として活用され、国や自治体、助成財団等による復興支援・調査事業の委託や補助金・助成金を通して、組織運営の資金的裏付け（信用）が拡大していたことが考えられる。ただし震災から数年後、特に集中復興期間終了後には既に、資金供給自体が縮小していくなかで新設組織を中心にその淘汰が発生しており、今後とも地域で必要とされ、ソーシャル・イノベーションを生み出す組織へと進化していく動きを加速しなければならない（大滝2017、渡部2016）。

¹⁰ 所轄庁が公表した各NPO法人の2013年度事業報告書等を資料として、岩田が「NPO 法人の活動が比較的活発な地域」と考えた7都府県（宮城・新潟・東京・愛知・京都・大阪・兵庫）を対象地域として、2013年12月25日現在内閣府ポータルサイトにアップされている認証法人14,336を抽出している（活動期間が1年未満の法人は除外）。このうち、まちづくり及び環境を活動分野とするのは、それぞれ1,238（8.6%）、1,154（8.0%）である。

2.2.3 リーダーシップ

まちづくりに係わる組織運営において、重要な役割を果たしているリーダー像に理論的・実証的に迫ろうとした研究として、田中(2012)、井出(2018)等がある。前者では、「現代日本社会において、行政や企業に対抗する第3セクターとしてのまちづくりNPO活動に取り組むリーダーの価値観(意識・態度・行動)とは何か、彼らの多くはいかなる価値理念(価値志向性)に基づいて、市民活動に参加・従事しているのか」を考えるために、東京都(211件)と九州圏(269件)のまちづくりNPO団体へのアンケート調査が実施された。その中で「NPOリーダーとして特に大切だと思うもの」として「①パッション(情熱)、②ミッション(社会的使命)、③ビジョン(夢・ロマン)、④アクション(行動力)」という選択肢から1つを選択してもらった結果、図表7のような結果が示された。

後者では、質的調査を通じてまちづくりリーダーに求められるスキルとその獲得過程に関する発達モデルを示している。そこでは、「ファシリテーションスキル、分析スキル、クリエイティブスキル」の重要性とその獲得に向けて「積極的に学ぶ姿勢、つながり」という発達影響要因の存在が明らかにされた。



図表7 NPOリーダーとして特に大切だと思うもの
資料：田中(2012:18)の表2を引用

2.2.4 社会的正当性の獲得と行政・議会へのアクセス

長野(2003)は、すまい・まちづくりNPOが地方自治体レベルで何らかの社会的目標の達成を目指し、社会的正当性の獲得に成功するためには、「基礎自治体の二元代表機関(行政府・議会)へのアクセス」が重要であるとして、その実態とその規定要因をNPOへのアンケート調査¹¹から分析した研究である。

仮説として設定した8要因¹²の中で、行政府と議会へのアクセス性を高めるためには、組織ビュロクラシーの充実(組織の事務局体制・保有資源の充実度、運営ルールや活動目標の明確化等)と自発的接触活動の推進(官僚・議員との接触や意見交換)が共通に有効であり、特に、1)行政アクセス向上には組織内での自己点検等を経て自らが担うサービス供給を効率化することが、2)議会アクセス向上には社会的組織の創出母体となって地域に波及効果(スピルオーバー)をもたらすこと(ソーシャル・キャピタルの増幅)が、3)自らの代表性・社会的正当性の獲得に繋がることで効果を発揮するとされた。その上で、自組織には足りない部分を、コアリション形成(効率的なサービス供給能力を持つ他のNPOやまちづくり組織との連合形成につながるプラットフォーム)で補完することが大切だとしている。

3. 非営利組織・NPO法人の事業承継問題

「事業承継¹³」という概念は、株式会社等の営利企業、特に後継者問題を抱えるような中小企業に係わるものだと考えられている面が強い。しかしながら、公益性の高い非営利法人におい

¹¹ 分析に利用したデータセットは「2000年度日本建築学会大会(東北)都市計画・農村計画部門研究懇話会準備委員会住宅・すまい・まちづくり分野NPO活動調査」。パス解析の実施手順等の詳細は長野(2003:450)を参照。

¹² NPO運営における①アカウントビリティ(組織内会議への市民参加、報告書・会報の発行)、②自発的接触行動(議会陳情、行政の計画策定への参加意欲、行政監視、代替案提出)、③ビュロクラシー発展度(事務局体制、自主事業実施、意思決定ルール、目標明確化、事業アウトソーシング、団体将来像の明文化)、④コミュニティ・エンパワーメント(市民向けの情報提供、ネットワーク・組織づくり支援、専門家派遣・技能提供、スペース提供、資金サポート)、⑤評価メカニズム(投入資金・人的資源、自己評価の実施と共有化、実施事業評価、外部評価)、⑥グラスルーツ・リーダーシップ(行政計画の解説、計画案の住民提案、地域将来像の提示、啓発活動)、⑦リサーチ・プランニング(空間計画、地域ニーズ調査)、⑧スピルオーバー(自組織外で新事業体やグループを創出する能力、プロジェクト組成力)の8要因。詳細は、長野(2003、注3)を参照。

¹³ 承継は前任者が築き上げてきた理念や思い、着想といった抽象的なものを(法的にも)受け継ぐという意味合いが強く、他方で、継承とは前任者が得た経済的価値や権利・義務などの、具体的なものを受け継ぐという意味合いが強いと考えられている。

でも、その活動目標やミッション再定義が求められるような経営環境の変化に加え、ボランティアを含めて運営に係わる役員・社員の構成や意識が変わる中で、事業継続そのものの是非が問われるとともに、事業存続のための戦略策定・改訂も求められている。むしろ、公益の様々な側面を担い補っている非営利活動を持続させることが、私的利益を追求する営利法人以上に、地域における生活条件を整える上で欠かすことが出来ない存在である場合も少なくない。

非営利法人の多くは、その設立目的において「公益性」を有している。「公益」とは「不特定かつ多数の者に利益」をもたらすものであり、構成員に共通する利益を追求する「共益」とも異なる。一方、「非営利性」とは営利活動自体を行わないことではなく、収益活動に基づく利益を構成員に分配することを想定していないことを意味する。2008年に公益法人制度改革が始まり、従来は「社団・財団法人」の設立では「社団・財団」としての要件と「公益性」の認定が必要だったが、新制度では「社団・財団」としての要件を満たすことが出来れば、どの団体でも「一般社団・財団法人」となることが可能となった。

これまで、公益性の高い法人（医療、社会福祉、学校、宗教法人など）は各々の特別法等でその存在と役割が規定され継続性を保証するような支援を得ると同時に、規制やガイドラインに従った運営がなされてきた。事業承継についても、所轄官庁の監督の下で様々なルールが適用されている。

社団法人の一種でもあるNPO法人は、法が定める20種類の「特定非営利活動」に活動が限定される一方で、それぞれの特定分野における具体的な活動目的や運営体制では団体ごとの独自性が高いため、設立時には許可主義ではなく認証主義が適用され、機関設計も比較的緩やかに行われてきた。法人設立時の認証や理事・監事・社員の数などは法で規定されるものの、組織運営に係わる自由度を持たせるために、運営方法には定款の定め委ねられる部分も多い。

NPO法人の事業承継では、株式会社の株式譲渡に相当するような出資持分の譲渡による承

継は存在しないが、他の非営利法人でも可能な「法人運営にあたる理事の交代、総会を構成する社員の交代、法人の合併・分割、事業譲渡」等による方法を採用する道がある。

3.1 NPO 法人における世代交代とサービス継続

2章の図表1で示したように、NPO法人は「人材の確保や教育」、「後継者の不足」などの人的資源に関する課題を抱えている。また代表者の高齢化問題もあり、後継者不在による活動継続の困難さも懸念されている。特に人材確保に関する課題として、内閣府・人材面の課題に関するワーキンググループが2013年に取りまとめた「人材面の課題の解決に向けて」(URL 11)は、「マネジメント層を中心として人材育成が十分に進んでいないこと、企業等を含む他のセクターとNPO等との間の人材流動化が十分に進んでいないこと」の2点を明示した。合わせて、地域ニーズ・NPOの活動分野の多様性に配慮した実践的研究や伴走型支援の重要性を付記している。その他に、社会起業家、NPOスタッフ育成・会員確保、学生への教育の重要性も指摘している。

以上のような現状認識から、内閣府委託による浜銀総合研究所(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」(URL 12)¹⁴が実施された。ここでは特に、NPO法人における将来の代表者交代に対する考え方や、交代に向けた準備への取組状況及び取組を進めるうえでの課題、さらには行政等による支援に対するニーズ等が検討されている。これに先行する浜銀総合研究所(2012, URL 13)は、社会福祉法人での実態を踏まえて、(福祉系)NPO法人における事業継続や後継者人材の育成・確保に向けた取組の現状と今後のあり方に関する調査研究の成果をとりまとめている。その中で「①NPO法人自身における後継者問題への認識不足、②後継者向け人材そのものの不足、③事業基盤の脆弱性」の3点が指摘されていた。

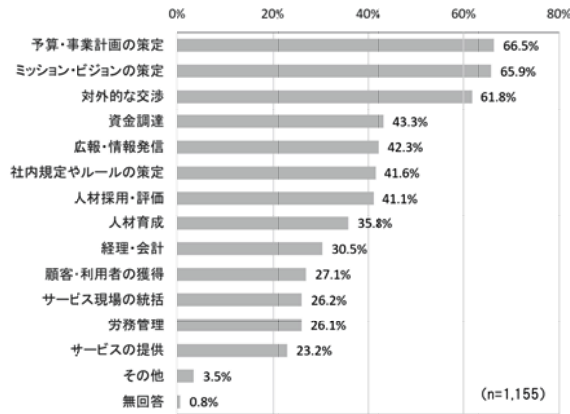
¹⁴ 内閣府 (URL 3)「平成 29 年度特定非営利活動法人に関する実態調査」に回答のあった NPO 法人 (3,457) に対して、郵送法でアンケートを 2018 年 11 ~ 12 月に行い、有効回答数 1,155 件 (回収率 33.4%) を得た。

以下では、浜銀総合研究所（URL 12）から、重要な知見を引用整理しておきたい。まず、現代表者が担っている役割（複数回答、図表 8）として、「ミッション・ビジョンの策定」、「予算・事業計画の策定」、「対外的な交渉」がいずれも6割を超えている。他方、「労務管理」や「経理・会計」、「サービスの提供」等の回答割合は2～3割で、代表者と事務局・サービス提供現場との役割分担の状況には、法人差が大きい。

次に、代表者交代に向けた準備状況では、「いずれ交代することを想定（交代する可能性あり）」と「今後、代表者を交代するつもりなし」が8対2の割合であった。また、交代を想定している法人（8割を占める前者）のうち、「準

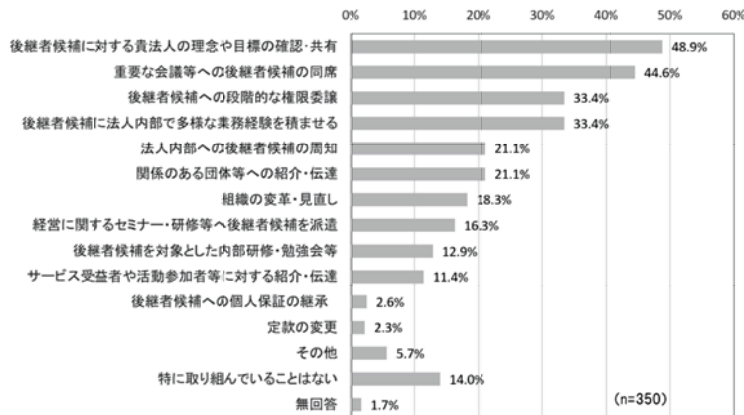
備はあまり進んでいない」が6割を超えた。このうち「最近代表者が交代したばかり」と回答した法人を除くと約半数となり、結局、今回調査の回答全法人の半分で「いずれ代表者交代をしたいと考えているが、準備が進んでいない」という現実が確認できた。

さらに、後継者に期待すること（複数回答）では、「活動の質及び量の維持・継続」、「NPO法人としての社会的な使命の継承」、「運営体制の維持・継続・発展」がいずれも7割程度と高い割合を示し、その後継者の多くは「当該法人の役員」の中から選ばれるであろうとの想定が6割強であった。代表者交代に向けた取組（複数回答、図表 9）では、「後継者候補に対する



図表 8 現代表者が担っている役割（複数回答）

資料：浜銀総合研究所（URL 12）の図表 27 を引用

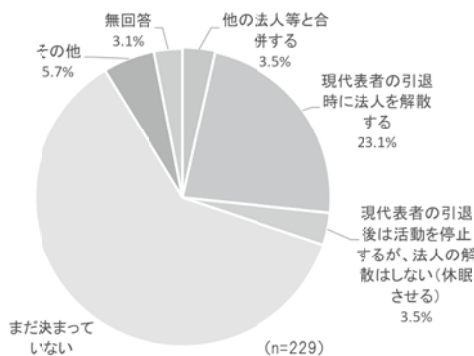


図表 9 代表者の交代に向けた準備として取り組んでいること（複数回答）

資料：浜銀総合研究所（URL 12）の図表 19 を引用

法人の理念や目標の確認・共有」が48.9%と最も多く、次いで「重要な会議等への後継者候補の同席」が44.6%、「後継者候補への段階的な権限委譲」と「後継者候補に法人内部で多様な業務経験を積ませる」が33.4%となっている。

最後に、「今後、代表者を交代するつもりはない」と回答した法人に対して、その理由（複数回答）を尋ねた設問では、「適当な候補者がいないため」が半数弱である。なお、「当初の活動目的を達成する（した）ため」は4割弱で、一部でミッション完了→解散も視野に入っているようである。現代表者の引退後、法人の活動継続をどのように考えているか（単数回答、図表10）では、「まだ決まっていない（61.1%）」



図表 10 現代表者が引退した後の法人の活動継続 (代表者交代を考えていない法人)

資料：浜銀総合研究所 (URL 12) の図表 22 を引用

「現代表者の引退時に法人を解散 (23.1%)」、「他の法人等と合併 (3.5%)」であった。

3.2 NPO 法人の組織運営と評価軸

蓄積が多い営利企業での事業承継を検討する前に、ここではNPO法人の組織運営の特徴をまず整理する。

法人評価の視点からこの課題を扱った中村 (2018) は、その「2.2 節 NPO (非営利組織) の評価の特性—営利企業の評価指標は代用可能か」で、非営利組織の独自性である「利潤追求が主目的ではない」こと、「特定の所有者・株主がない、マルチステイクホルダーの存在」が、営利企業における経営管理の適用をためらわせてきたが、「非営利組織においてもミッションがあり、その目的を達成するために諸資源の利用について意思決定し、この諸資源を組み合わせるため財・サービスを生産し提供する」ため、「資源を効率的かつ有効に利用するよう監視し、生産された成果を適正に配分するという重要な経営管理機能があることは共通する」とし、両者とも「経済性、効率性、有効性を高めるための業績の測定・評価が必要で」、「両者には何ら区別する要素はない」と記す。一方で、「非営利組織の存在意義を勘案すれば、あるいは非営利組織が提供するサービスの特性から、さらには非営利組織の経営の特質から営利企業が採用する業績評価の手法が直ちにそのまま適用できるとは考えられない。そこで営利企業と非営利

図表 11 社会的価値報告

質問項目	詳細
組織が達成しようとするものは何か	インパクト目標、支援対象、ニーズ、期待される成果、中期目標と組織のミッションとの整合性
達成のための戦略は何か	長期目標達成戦略、手法とその妥当性、短期の活動が戦略に持つ意味
その達成に向けた組織の能力とは何か	組織目標達成のために利用できるリソース、能力、ネットワーク。組織の中核となる資産 (内部リソース：スタッフ、予算、専門性、外部リソース：パートナーシップ、ネットワーク、影響力) 等
事業に進展があったかどうかを組織はどのように知るのか	定性的/定量的評価指標、事業の各段階における達成度指標、書く指標をモニターする手法、評価結果を事業の洗練に使用する方法
今までに組織は何を達成し、何を達成できなかったのか	今までの成果とこれが長期目標の達成に資する方法、今までに達成できなかったこととそこから学んだこと。目標達成に向けたリスクと障害。これを乗り越えるための戦略と目標。

資料：Charting Impact (URL 14) を踏まえた中村 (2018, 51) の表 3 を引用

組織の特性をもとに両者で共通しあるいは異なる評価指標について検討したい」との立場を示した(中村 2018: 48)。その一つの事例として、組織評価における「社会的価値報告を目的とするモデル」を例示している(URL 14、図表 11)。

その上で、非営利組織の評価システムのあり方に関する5つの視点として「①組織外の社会的経済的インパクト(外部的効果)を評価、②非営利組織の存在理由の1つである本来的な独自性・自律性や民主制を損なう結果にならないような非営利組織自身の評価能力を養成、③多元的な業績評価の視点のなかでも利用者視点を重視、④財務均衡の重要性・非営利組織の存在意義にマッチする経済性・効率性を考案、⑤貨幣換算・数量化傾向が強い一方で、すべてのサービスの質とアウトカムの数値化はできないことも考慮」することの重要性を提起している¹⁵。

3.3 中小企業の事業承継ガイドラインからの示唆

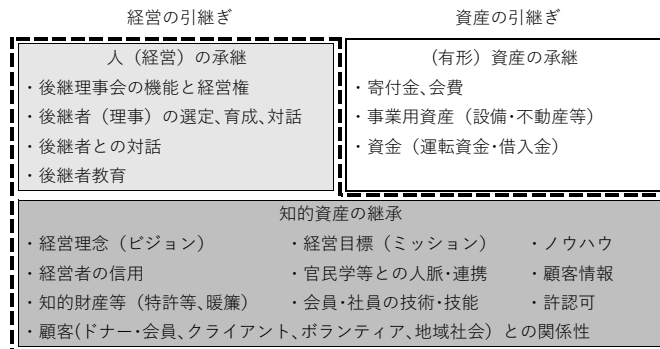
中小企業庁による『事業承継ガイドライン』では、株式会社の事業承継は、「株式の承継」と「代表者の交代」であると単純に考えるべきではなく、贈与時の株価対策やM&A時の株式評価を高めた売却益の確保策などの手法の議論以上に「事業承継後に後継者が安定した経営を

行うためには、現経営者が培ってきたあらゆる経営資源を承継する必要がある(URL 15: 17)」として、承継すべき経営資源を「人(経営)」、「資産」、「知的資産」の3要素に整理した(図表 12)。非営利組織では、介護事業等の収益事業を大規模に行うような事業型・施設運営型NPOでなければ、事業用資産(設備・不動産等)の比重はあまり大きくはなく、むしろ、ビジョンやミッションに直接に繋がる人や知的資産の比重がより大きくなるといえる。

3.3.1 NPO法人における事業承継の前提

本節では、東京弁護士会親和全期会(2020: 第3章)のQ&Aを参考に、NPO法人の事業承継の考え方を整理したい。

ボランティア活動等を含む自由な社会貢献活動による公益を実現するため、税制面などで優遇措置が準備される反面、NPO法人の社員に関しては、当該法人の目的に共感する者は誰でも参加できることが求められている。その意味で、NPO法人における社員の資格の得喪に関して不当な条件を付してはならないと決められており、承継後の事業運営に対する説明や話し合いを経て十分な社員合意を得ておく必要性が高い。また、役員(理事と監事)の構成や選任解任の手続(総会の決議や定款での定め)についても、公益性を守るために制限が加えられている(例えば、



図表 12 事業承継の構成要素

資料：中小企業庁(2016)『事業承継ガイドライン』(URL 15: 17)の図表 14を加筆修正

¹⁵ ただし、ここまで強い目的意識と社会的インパクト評価に対する明確な視座を持つNPO法人は、今のところ日本では極めて少数に留まるものと思われる。

同族支配の回避) ことに加えて、各法人の定款に委ねられている事項への配慮が必要である。

次に、NPO 法人は社員総会の決議により、他の NPO 法人と合併することもできる。所轄庁に対して合併認証を申請して、申請関連書類の公告・縦覧後の審査で認証が得られた場合には、債権者保護の手続きを経て(債権者からの合併承認や異議ある債権者への弁済等)、合併の登記がなされる。

設立・認証後の NPO 法人には、会計書類等の情報公開と年に一度の事業報告書等による活動内容の報告義務がある。ここで報告されている事業の全部または一部を譲渡する際の法的規定はないものの、定款に特段の定めがない場合でも、法人の存在意義に係わる重要な事項と考えられるため、総会決議等の手続きを踏む必要がある。具体的な事業譲渡の条件等は、当事者間で合意した契約に委ねられる。

民間中小企業の事業承継の困難さに関しては、「経営者の高齢化が進む中で後継者が見つからないこと、後継者を補佐する人材が見つからないこと、支援策そのもの以上に事業承継に関わる支援者が不足していること」等が中小企業白書を始めとしてしばしば指摘されてきた。非営利組織では上記の課題に加え、そもそも利益の分配がないため、経済的インセンティブをこえる意味がここでは求められる。事業承継後における事業再生と成長を目標に、資産の引き継ぎ方策に留まらず、従来とは異なる経営ビジョンの下で、既存戦略や事業計画と新しい承継事業を融合させる手順を考える必要がある。

ただし、事業承継そのものに係わる費用対効果も考えてみる必要がある。利益分配というベネフィットが存在しない上に、「法人新設のコストがあまり大きくない、その割に既存組織内・間での承継コストがかかる、企業と違って収益事業モデルの資産化が難しい」場合には、費用が効果を上回り、事業承継ではなく法人組織のスクラップ&ビルドが合理的選択となる。ただしその結果、組織運営における規模の経済・範

囲の経済・特化の経済等の実現は難しく、失うべきではない貴重な資産・財産の散逸・消滅を招いてしまう可能性も高くなる。また、NPO 理事の中にも「自分でまだまだやれる、別の人に経営を任せたくない、自分と同じような能力・意識を持った適当な人材がない」というような意識が強い人たちが多数を占める場合には、自身の引退に関わる問題であることも関係して、事業承継の検討に気が進まない・後送りしたいという気持ちが生まれ易いことも否定できない。以下、図表 12 に示した構成要素ごとに承継の考え方を整理したい。

3.3.2 経営の承継

経営の承継は「人の承継」とも呼ばれており、組織経営を引き継ぐ後継者(新経営者)に係わる。経営の承継を実現するには、経営権¹⁶と後継者選定および育成がキーとなる。特に中小企業においては、経営者自身の手腕が業績に強く影響するが、同様の状況は、NPO 法人にも該当する。利害関係者の納得や同意を得るためにも、組織の経営理念や経営ビジョン、経営方針を引き継いで、一貫した経営を実践してくれる後継者を探すことが重要であり、事業を発展させてくれる後継者の育成も、事業承継を成功させるための重要な要素となる。より長期的な視野に立てば、後継者育成では、インターンシップ等を含め、参加のモチベーションの醸成・維持・向上を達成できるようなキャリア形成が大切となる¹⁷。

3.3.3 資産の承継

(有形) 資産の承継では、企業の場合には、財産権、株式、事業用資産、資金、許認可など会社が持つ資産を承継する必要があるが、非営利組織では、株式持分という概念がないため、株式と紐付いた経営権とは違う形で、意思決定のスピーディーさや、これまでの経営方針

¹⁶ 経営権とは、株式会社の場合、経営者が持つ権利のことであり、基本的に会社株式の保有数が 2/3 を超え支配権を有する場合、その会社の経営権を完全に確立していることになる。事業承継の際には、最初に先代の経営者から後継者へ、この経営権が委譲される。NPO 法人では、定款で理事の代表権を制限できるとともに、役員選解任の定めを設けることができる。

¹⁷ 仙台に立地するまちフォの場合、主な後継者候補である若手職業人(研究者や大学生・大学院生も含む)の多くは、転勤・異動や卒業・修了を期に仙台を離れる場合が多く、まちづくり人材の育成面では成功しても、彼らが後継者(候補)となり、NPO 経営に長期に参画するケースを実現することはかなり困難であった。

の継続性を確保できるような方策が求められる。NPO法人でも事務所や設備等の事業用資産を有するものの、多くの自主事業を実施していない場合には、その比重は低い。

会費や寄付金以外の事業収入源では、NPO法人全体での統計分析では、介護保険等による収入が半分近くを占め、次いでその他の自主事業、公的機関からの受託事業となってきた。経営を続けるための運転資金の獲得や事業実施に必要な国や都道府県からの許認可も、その更新・取得の要件を承継後も満たしているかを確認しておく必要がある。

3.3.4 知的財産の承継

知的財産も、事業承継の構成要素として重要であり、無形資産である経営理念、特許を含むノウハウ、顧客情報、人脈などが該当する。特にNPO法人では、経営理念こそが最大の関心事である。NPOは、理念や将来の展望(=ビジョン)の下に、何らかの実現したい目標・使命(=ミッション)を達成するために生まれ、具体的な活動や事業を展開する。そのための本来事業は、会費や寄付、サービス対価だけは赤字になる場合が多く、収益事業によって赤字を補填し、本来事業の安定を目指すケースが多かった。

さらに、本来事業の業績に直結する知的財産であるノウハウや顧客情報は、外部人材を後継理事として迎えて事業承継する場合には、着実な引き継ぎが不可欠である。また先代の理事らが積み上げてきた人脈についても、NPO法人の業績に大きくかわる部分であり、事業承継後もこれまで築き上げてきた人脈を繋げる後継者を探し出すことが大切である(前述の2.2.4項も参照)。

4. おわりに

ここ数年、組織の「パーパス」(Purpose)という用語への関心が高まっている。この言葉の定義はまだ十分には確立されていない面があるが、「利益追求より高次の存在意義」というような意味合いを包含しているようである。従来の「ミッション」が「組織として何をするのか」という事業内容を問うものであるのに対し

て、「パーパス」は「組織がなぜそれを行う必要があるのか」という理由を外に向かって伝える役割をもつものと理解されている。従来型の経営戦略の策定と進捗管理に留まらず、パーパスの確立と組織内への浸透及び組織外への発信こそが、組織のトップマネジメントが注力すべき課題だと考えられるようになってきた。それが実現できた組織には、パーパスに共感する人材が集い、各人が自発的な活動を通じて価値を共創するという姿が浮かんでくる。さらに、地球環境問題や社会システムの持続可能性を考えると、活動実績をもつNPOが「利益追求より高次の存在意義」をそれぞれの分野で体現してきたともいえる。営利/非営利の境界を跨いで、様々なステークホルダーの利益に配慮することの重要性にも繋がる(Bartlett and Ghoshal 1994, URL 16)。

今回は事業承継を行う場面を中心に想定してきたが、社会環境の変化に加え、活動のマンネリ化の弊害やミッションのゆらぎを経て、パーパスが維持できなければ「解散、転進、撤退」を選択すべき場面も考えられる。企業の(自主)廃業と同じようにNPOの解散でも、ミッションの社会的意義の変化、ミッション実現の主体・手段の変化(NPO内部の体制や、政府部門・営利部門との関係)などから、限られた経営資源(資金や人材)を優先して投入するだけの意義を失ったとすれば、むしろ現行組織は解散し資源を解放すべきという対応がありえる。

ただしその場合にも、別法人へのノウハウの引き継ぎなど、当該NPOが長年の活動を通じて蓄積してきた貴重な知的財産や人脈等が存在するとすれば、積極的にパーパスを議論しミッションを再定義した結果、隣接分野等への転進を図り、それらを新たな形で再活用すべきとする結論もあり得るかもしれない。さらには、民間企業のM&Aのように、非営利組織においても、経営資源の枯渇やクライアントの減少、他組織・他部門との競合から、活動の停止・撤退・譲渡を迫られる場合もある。その際には、社会的インパクト評価やロジックモデルの再検証などを通じて、NPO法人自らが自己点検や評価(ガバナンス、組織の誠実性、財政、社会とのコミュニケーション、運営と人材、プログラム、事務局機能、多様なステークホルダー：ドナー、クライアント、地域社会…との関係性な

ど)のステップに踏み出すことがまずは求められる(増田2007)¹⁸。

特にまちづくり分野では、多様な目的で多くのステークホルダーが様々な取り組みをしており、他分野のケースのように「一般的なロジックモデル」を描きづらい特性がある。例えば「地域の活性化」という最終アウトカムは、単独のNPOだけで達成することは困難であり、行政や企業、地域住民等、様々な地域関係者が協働することではじめて実現に近づくといつてよい。他分野以上に、事業実施から最終アウトカムまでの過程が長く複雑で、かつ様々な方面への波及効果を伴うことから、地域内外の多様な組織と連携を図りながら、これからも挑戦を続けるべき多数の課題が眼前に残されている(URL 17,18)。

参考文献

日本語文献

- 井手拓郎(2018)「まちづくりリーダーの発達影響要因とその構造に関する分析」『日本建築学会計画系論文集』83(753)、2239-2248。
- 伊藤好一(2017)「近隣サービス形成運動における法人格取得の意義と課題—NPO法人函館市学童保育の会を事例に」『季刊北海学園大学経済論集』64(4)、109-138。
- 岩田憲治(2019)「NPO法人における収入構造の多様性」『ノンプロフィット・レビュー』19(1&2)、61-75。
- 大滝精一(2017)「東日本大震災復興とソーシャルビジネス」『成蹊大学経済研究所年報』30、5-37。
- 田中豊明(2012)「コミュニティ・ガバナンスとまちづくりNPOリーダー」『佐賀大学経済論集』44(6)、1-22。
- 田中弥生・栗田佳代子・粉川一郎(2008)「NPOの持続性と課題—財務データベース分析から考える」『ノンプロフィット・レビュー』8(1)、33-48。
- 東京弁護士会親和全期会(2020)『Q&A 各種法人の事業承継の実務—社団・財団法人、NPO法人、医療法人、社会福祉法人、学校法人、宗教法人』新日本法規出版。
- 中嶋貴子・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、69-79。
- 長野基(2003)「すまい・まちづくりNPOの「行政アクセス」と「議会アクセス」」『日本建築学会技術報告集』9(17)、449-454。
- 中村隆行(2018)「非営利組織の評価とマネジメント—NPO法人の評価に関する先行研究を中心に」『広島経済大学研究論集』

40(4)、47-55。

- 日本NPOセンター(2004)『知っておきたいNPOのこと1【基本編】』日本NPOセンター。
- 橋本理(2013)『非営利組織研究の基本視角』法律文化社。
- 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」『ノンプロフィット・レビュー』10(2)、101-110。
- 胡笏・田中勝也・松岡俊二(2017)「日本のNPO活動水準を規定する組織要因と地域要因の分析」『ノンプロフィット・レビュー』17(1)、39-48。
- 増田聡(2002)「3年目の浮気ならぬ本気」まちづくり政策フォーラム会報『ひたかみ』設立3周年記念号(2002年11月)、3。
- 増田聡(2007)「まちづくり政策フォーラムの使い方・変わり方」まちづくり政策フォーラム会報『ひたかみ』113(2007年夏・最終号)、4。
- まちづくり政策フォーラム編(2006)『協働で地域づくりを「変える」「つなぐ」「活かす」ぎょうせい』
- 山田晴義(2006)「おわりに」まちづくり政策フォーラム編『協働で地域づくりを「変える」「つなぐ」「活かす」ぎょうせい』174-177。
- 渡部順一(2016)「(57)東北地域信用組合のマネジメント」『経営学論集 第86集：株式会社の本質を問う—21世紀の企業像』日本経営学会、(57)_1-9。

外国語文献

- Bartlett, C. A., and Ghoshal, S. (1994) Changing the role of top management: Beyond strategy to purpose. *Harvard Business Review* 72(6), 79-88.
- Drucker, P. (1993) The Drucker Foundation Self-assessment Tool for Nonprofit Organisation, Jossey-Bass.: Principles and Practices. Harper Collins. (=1995、田中弥生訳『非営利組織の「自己評価手法」—参加型マネジメントのワークブック』ダイヤモンド社。)
- Froelich, K. A. (1999) Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 28(3), 246-268.

URL

1. 交通を考える研究会(2019)「交通を考える研究会の紹介(2019年7月7日)」交通を考える研究会Facebook(2020年10月10日閲覧、<https://www.facebook.com/koutuken>)。
2. 内閣府(2018)「平成30年度NPO法人に関する世論調査」内閣府NPOホームページ(2020年10月10日閲覧、<https://survey.gov-online.go.jp/h30/h30-npo/index.html>)。
3. 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」内閣府NPOホームページ(2020年10月10日閲覧、<https://www.npo-homepage.go.jp/toukei/npojittai-chousa/2017npojittai-chousa>)。
4. 内閣府(2020)「認証申請受理数・認証数(所轄庁別)」内閣府NPOホームページ(2020年10月10日閲覧、<https://www.npo-homepage.go.jp/about/toukei-info/ninshou-zyuri>)。
5. 内閣府(2019.04.16)「いわゆる『休眠状態』にあるNPO法人の実態調査結果について」内閣府NPOホームページ(2020年10月10日閲覧、<https://www.npo-homepage.go.jp/uploads/20190416kyuminchosa.pdf>)。
6. 東京商工リサーチ(2020)「2019年『一般社団法人』の新設設

¹⁸ 増田(2007)では、全国で約400名の会員に郵送していた紙媒体としての『ひたかみ』最終号にあたり、「まちフォが係わった事案のその後」を見つめ直し、「地域に何を残してきたのか、ビジョンは実現に向かって動いているのか、そうでない場合の原因は？」等の視点からの事後評価を行うことを提案していた。また、読者や識者から「まちフォの使い方・使われ方、変え方・変わり方」に対する提言や批評も求めている。最後に「NPOマネジメントに興味関心があり、現実の組織を通じて実践に踏み出したい」と考える新メンバーの募集や、まちフォ資産の事業化構想等の事業承継へのアイデア募集の告知も行っていた。ここから10年以上が経過したが、残念ながら、広報媒体の電子化はマンパワーの不足もあり組織活性化には逆効果として作用してしまった面が大きい。さらに、上記の諸提案も十分には実現できていないのが現状である。

- 人調査」東京商工リサーチホームページ(2020年6月19日公開、https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20200619_01.html)。
7. 日本NPO学会編(2017)『東日本大震災後設立のNPOにおける活動実態と今後の展望調査報告書』日本NPO学会震災特別プロジェクトホームページ(2020年10月10日閲覧、<http://janpora.org/shinsaitokubetsuproject/20170407.pdf>)。
 8. 東日本大震災支援全国ネットワーク(2018)「JCNについて・参加団体一覧 2018年8月4日現在:612団体(会員団体:418・協力団体:194)」JCNホームページ(2020年10月10日閲覧、https://jpn-civil.net/2014/about_us/members/)。
 9. 滋賀大学・内閣府経済社会総合研究所共同研究・地域活動のメカニズムと活性化に関する研究会(2016)「ソーシャル・キャピタルの豊かさを生かした地域活性化 <参考3> NPO法人のアンケート調査について」内閣府社会経済総合研究所ホームページ(2020年10月10日閲覧、<http://www.esri.go.jp/prj/hou/hou075/hou075.html>)。
 10. 内閣府・資金面の課題に関するWG(2013)「資金面の課題の解決に向けて」内閣府NPOホームページ(2020年10月10日閲覧、https://www.npo-homepage.go.jp/uploads/report33_6_03.pdf)。
 11. 内閣府・人材面の課題に関するWG(2013)「人材面の課題の解決に向けて」内閣府NPOホームページ(2020年10月10日閲覧、https://www.npo-homepage.go.jp/uploads/report33_6_02.pdf)。
 12. 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報告書』内閣府NPOホームページ(2020年10月10日閲覧、<https://www.npo-homepage.go.jp/toukei/sonota-chousa/2019research-impact-on-generational-change>)。
 13. 浜銀総合研究所(2012)『福祉の担い手としての特定非営利活動法人における長期的な事業の継続およびその核となる後継者人材の育成・確保に向けた取組の現状と今後のあり方に関する調査研究事業・調査実施報告書』浜銀総合研究所・平成23年度社会福祉推進事業ホームページ(2020年10月10日閲覧、https://www.yokohama-ri.co.jp/shakai_npo/)。
 14. Charting Impact(2017) Completing Your Charting Impact Report: Discussion Materials, Home Page of Independent Sector(2020年10月10日閲覧、<https://independentsector.org/wp-content/uploads/2017/03/charting-impact-guide.pdf>)。
 15. 中小企業庁(2016)『事業承継ガイドライン』中小企業庁ホームページ(2020年10月10日閲覧、<https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/2016/161205shoukei.htm>)。
 16. British Academy(2019) Principles of Purposeful Business: How to Deliver the Framework for the Future of the Corporation. London: British Academy. (2020年10月10日閲覧、<https://www.thebritishacademy.ac.uk/publications/future-of-the-corporation-principles-for-purposeful-business/>)。
 17. 社会的インパクト評価ワーキンググループ(2016)「社会的インパクト評価ツールセット:地域・まちづくり」社会的インパクト投資国内諮問委員会・国内諮問委員会ホームページ(2020年10月10日閲覧、http://impactinvestment.jp/images/sharedmeasurement_community_160614rev.pdf)。
 18. 未来工学研究所(2019.03)「参考資料:復興・被災者支援に関する領域の評価ツールセットについて(コミュニティ形成)」、平成30年度東日本大震災の被災地におけるNPO等による復興・被災者支援の推進に関する調査、内閣府ホームページ(2020年10月10日閲覧、<https://www5.cao.go.jp/keizai2/keizai-syakai/kizunaryoku/chosa.html>)。