

第2章 アンケート調査結果に見るNPO法人の現状

本章では、今回実施した NPO 法人に対するアンケート調査結果について、取りまとめを行っている。第1節では、アンケート調査結果全体を取り上げ、調査結果を概観する。また、今回のアンケート調査の中で NPO 法人の性格付けに関する設問を設定しており、第2節・第3節では、「事業型 NPO 法人」「支援型 NPO 法人」について、それぞれ取りまとめを行っている。

第1節 アンケート調査結果概要

1. アンケート調査実施概要

(1) 調査対象

下記条件により 12,800 法人を抽出し、アンケート対象法人を選定し調査を実施した。

- ①12,696 法人（㈱東京商工リサーチ 企業情報ファイルデータから抽出）
企業情報ファイルデータ（全国）より特定非営利活動法人（NPO 法人）を抽出し、2004 年以降データメンテナンスを実施している法人をさらに抽出
- ②62 法人（検討会委員リストアップのインタビュー調査候補先 NPO 法人）
- ③42 法人（当センターリストアップのインタビュー調査候補先 NPO 法人）

(2) 調査方法・調査期間

- ①調査方法：宅配便発送・郵送回収
- ②調査期間：平成 20 年 9 月 30 日(火)～平成 20 年 10 月 15 日(水)
*平成 20 年 10 月 15 日(水)以後に届いた回答について、平成 20 年 11 月 7 日(金)までに届いた回答は全て集計・分析の対象とした。なお、11 月 7 日(金)以降に回収のあった 159 法人は集計には加えることができなかった。

(3) 回収状況

- ①発 送 数：12,800 法人
- ②有効発送数：11,236 法人（1,564 法人の宛名不明戻り分を差し引いた法人数）
- ③回 収 数：2,516 法人（回収率：22.4%（2,516 法人／11,236 法人））
- ④回答法人の分布：下記【図表 2-1-1】参照

図表 2-1-1 回答法人の所在都道府県内訳

北海道	青森県	岩手県	宮城県	秋田県	山形県	福島県	茨城県	栃木県	群馬県
29	3	49	15	5	15	6	5	4	6
1.2	0.1	1.9	0.6	0.2	0.6	0.2	0.2	0.2	0.2

埼玉県	千葉県	東京都	神奈川県	新潟県	富山県	石川県	福井県	山梨県	長野県
20	19	771	32	12	6	52	1	34	7
0.8	0.8	30.6	1.3	0.5	0.2	2.1	0.0	1.4	0.3

岐阜県	静岡県	愛知県	三重県	滋賀県	京都府	大阪府	兵庫県	奈良県	和歌山県
9	60	24	10	18	14	408	211	4	6
0.4	2.4	1.0	0.4	0.7	0.6	16.2	8.4	0.2	0.2

鳥取県	島根県	岡山県	広島県	山口県	徳島県	香川県	愛媛県	高知県	福岡県
13	25	7	7	4	48	36	10	54	134
0.5	1.0	0.3	0.3	0.2	1.9	1.4	0.4	2.1	5.3

佐賀県	長崎県	熊本県	大分県	宮崎県	鹿児島県	沖縄県	無回答	合計
42	56	74	33	50	43	24	1	2,516
1.7	2.2	2.9	1.3	2.0	1.7	1.0	0.0	100.0

2. アンケート調査結果概要

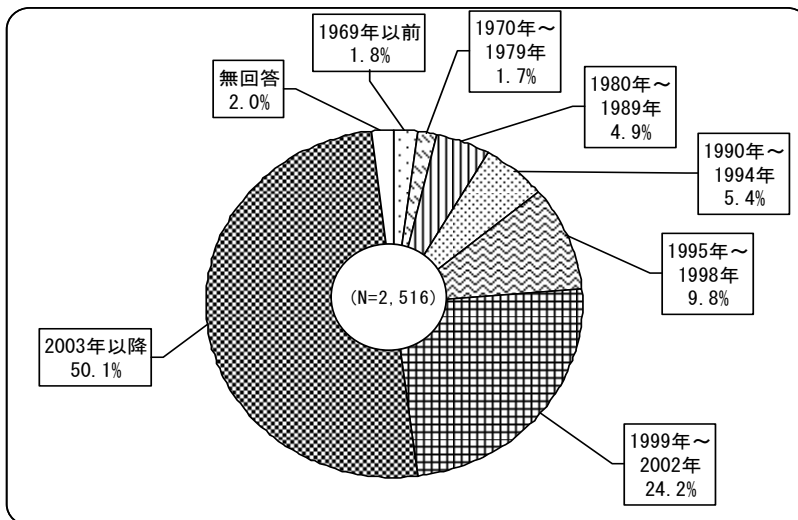
2-1. 回答 NPO 法人の特徴

2-1-1. 活動開始時期・法人認証時期

(1) 活動開始時期

活動開始時期を尋ねる質問に対して、2003年以降とするものが半数を上回った。すなわち、NPOの活動分野がそれまでの12分野から17分野へと拡大されたNPO法改正後の時期に活動を開始した法人が過半数を占めている。また、NPO法施行から法改正期、1999年～2002年に活動を開始したものが24.2%であった。それらを合わせると、全体の約4分の3である74.3%がNPO法施行後に活動を開始している。つまり、約4分の1程度は、法施行前から活動を行っている。

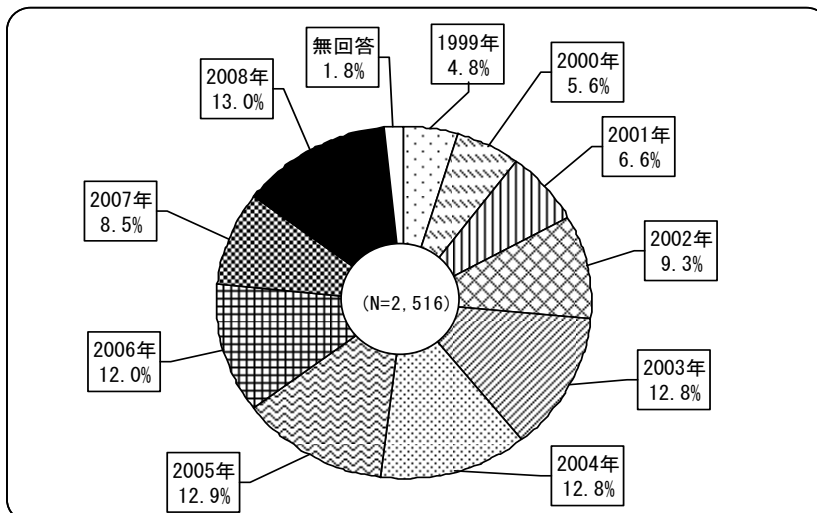
図表 2-1-2 活動開始時期



(2) 法人認証時期

認証取得時期については、NPO法施行後の10年間にほぼ均等に分布した。NPO法改正前の1999年～2002年に取得したものの比率26.3%が、同時期に活動を開始したものの(24.2%)と近い数値となっていることが興味深い(NPO法を機に活動を開始したものである可能性を示唆していると考えられる)。また、本年度(2008年)認証法人も13.0%となっている。

図表 2-1-3 法人認証時期

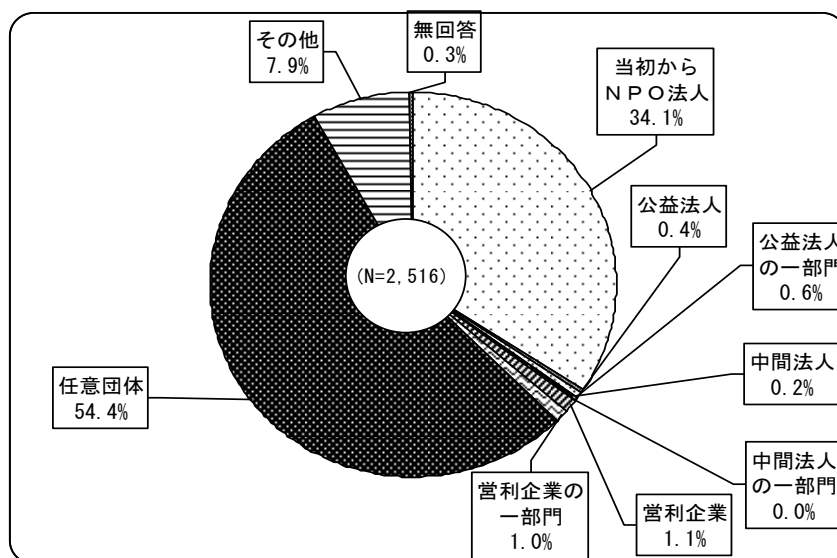


2-1-2. NPO 法人設立前の前身組織・NPO 法人形態の選択理由

(1) NPO 法人設立前の前身組織

前身として「任意団体」を上げたものが過半数を超えている。NPO 法施行により可能になった法人格の取得は、広く利用されているといえる。「設立当初から NPO 法人」も 34.1% を占めており、NPO 法を利用し法人化を図っていることが伺える。一方、「当初から NPO 法人」の比率 34.1% は、NPO 法施行以降に活動を開始したものの比率 74.3% を下回っている。すなわち、法施行後においても、初めから NPO 法人格を取得するものばかりではないといえる。

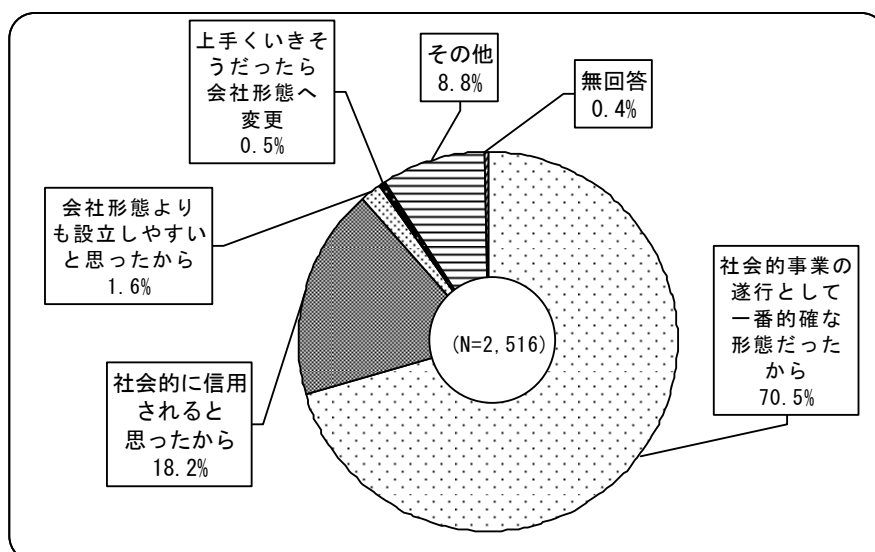
図表 2-1-4 認証前の組織形態



(2) NPO 法人形態の選択理由

なぜ NPO 法人格を活動の形態として選んだのかについては、「営利を追求する訳ではなく、社会的事業の遂行として一番的確な形態だった」とする回答が約 7 割を占めた。社会的ミッションの実現を基盤とする意識が伺える。それに次ぐ回答は、「NPO 法人という形態が社会的に信用されると思った」で、約 2 割となっており、上記と合わせると、約 9 割が自法人の社会性・社会的信用の獲得という、社会（活動の場やステイクホルダー）を意識した選択理由となっている。

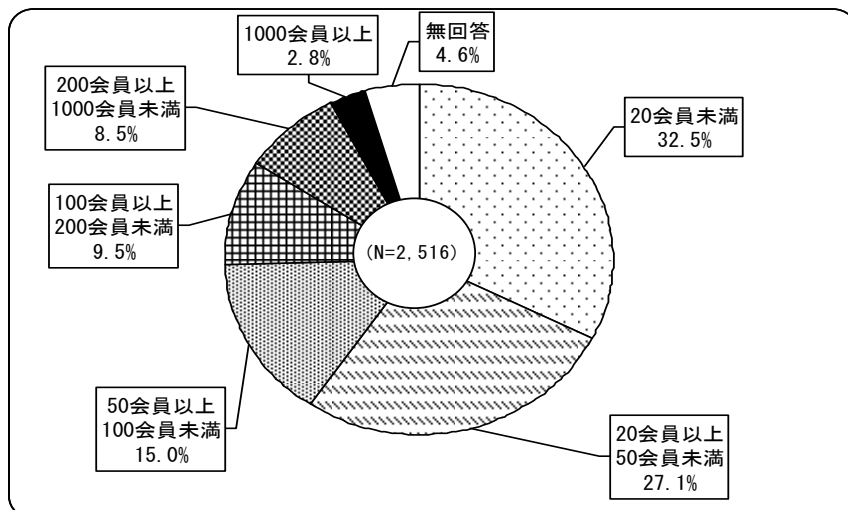
図表 2-1-5 NPO 法人形態を選択した理由



2-1-3. 法人の会員数

法人の会員数の規模は、1000 会員を上回るものもみられるが、20 人未満が約 3 割、20～50 人未満が約 3 割と 50 人未満が約 6 割を占めている。NPO 法人の会員は、「社員」としてその運営に関与する権利をもつものであり、積極的な会員募集をしていない NPO 法人も存在していること等も勘案すれば、その会員数についてはただ増やすことのみを指向するものばかりではないと考えられる。

図表 2-1-6 会員数



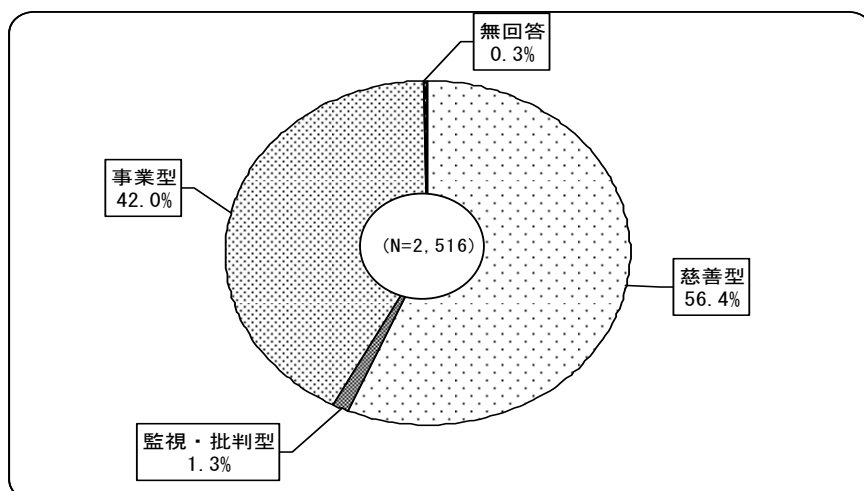
2-1-4. 法人活動の性格

今回のアンケート調査では、法人の活動形態として第 1 章で述べた谷本（2006）の類型化をもとに以下の 3 類型を示し、自己評価として自法人の性格付け・評価を質問している

- ①慈善型：寄付や会費収入などを基にボランティアをベースに活動を行う法人
- ②監視・批判型：企業・政府・国際機関等の活動を監視・批判したり、政策提言活動を行う法人
- ③事業型：有料・有償で社会的サービス・商品の提供、情報分析・提供、コンサルティングといった活動を行う法人

これに対する回答は、慈善型 56.4%、事業型 42.0%、監視・批判型 1.3%という構成比となった。NPO の一般的なイメージに沿う慈善型が最大勢力ではあるが、事業型も 4 割を超えるものとなった。今回の調査の分析主眼の一つが事業型 NPO 法人であり、その詳細分析は次節で行う。

図表 2-1-7 活動の性格

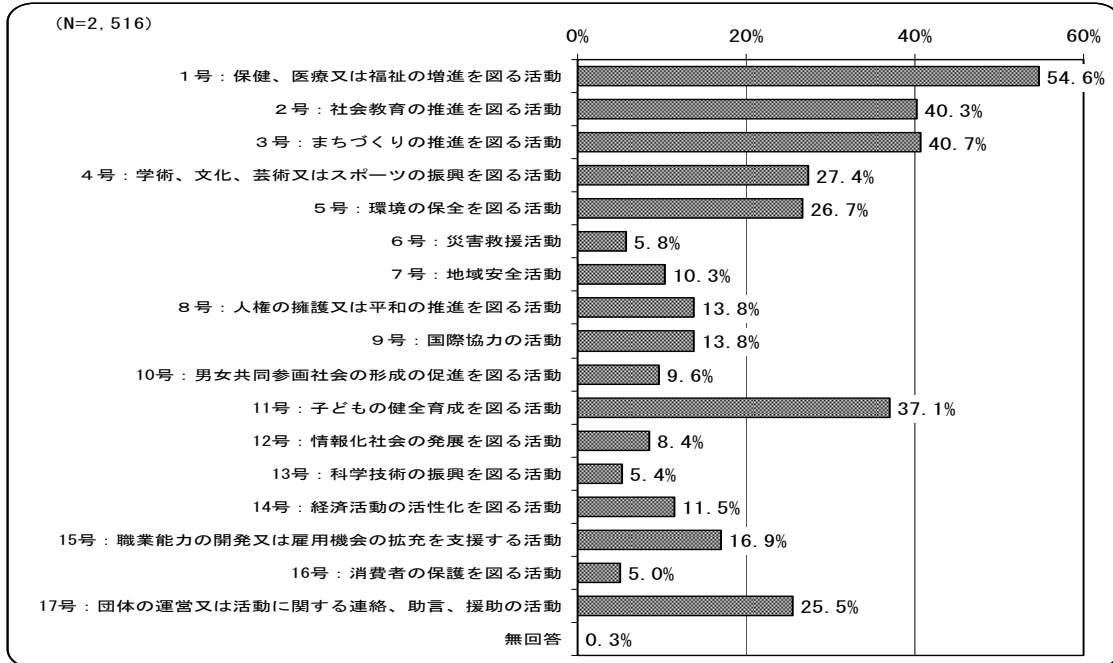


2-1-5. 認証分野・主たる活動分野

(1) 認証分野（認証を受けている分野・複数回答）

「第1号・保険、医療又は福祉の増進を図る活動」の回答率が5割を超えている。次いで「第2号・社会教育活動の推進を図る活動」「第3号・まちづくりの推進を図る活動」「第11号・子どもの健全育成を図る活動」が約4割の回答率となっている。

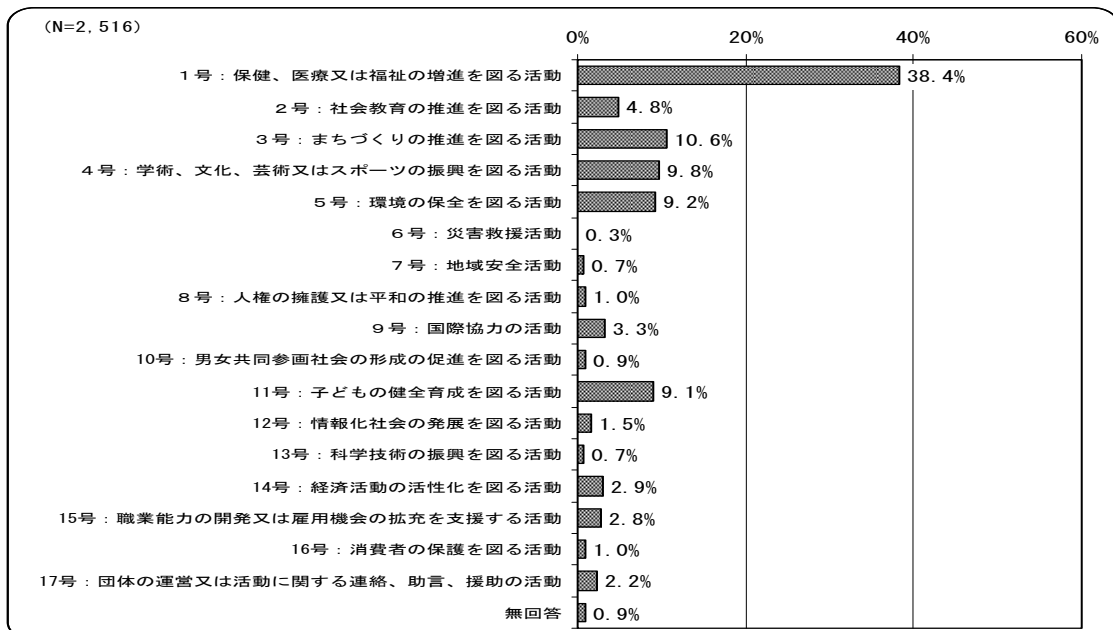
図表 2-1-8 認証分野 (M. A.)



(2) 認証分野のうち主たる活動分野

「第1号・保険、医療又は福祉の増進を図る活動」の構成比が約4割と高い。また、「第17号・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」を主たる活動分野とする法人（支援型 NPO 法人）が、今回の調査の分析主眼の一つであり、それについての詳細分析は本章第3節で行う。

図表 2-1-9 主たる活動分野

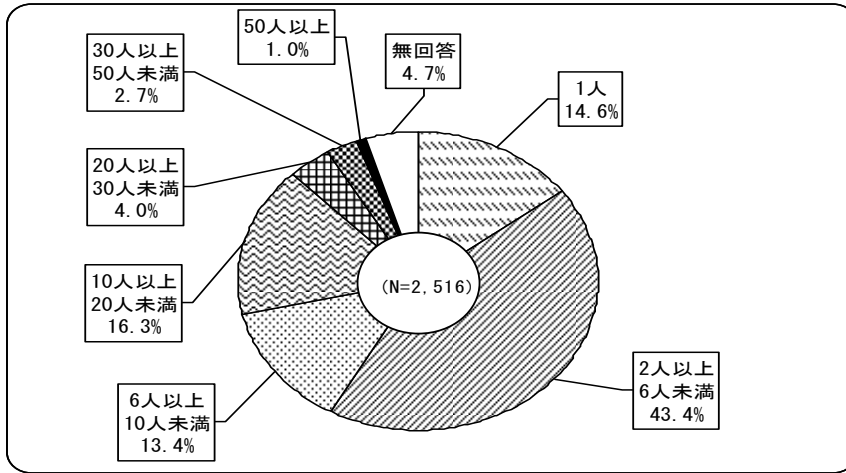


2-1-6. 事務局スタッフ数

(1) 事務局スタッフ数 (合計)

「2人以上6人未満」が約4割を占め、「1人 (14.6%)」を含めると6人未満が約6割を占めている。少人数で運営がなされている傾向があるといえる。一方、ごく少数 (1.0%) ではあるが50人を超えるものも見られた。

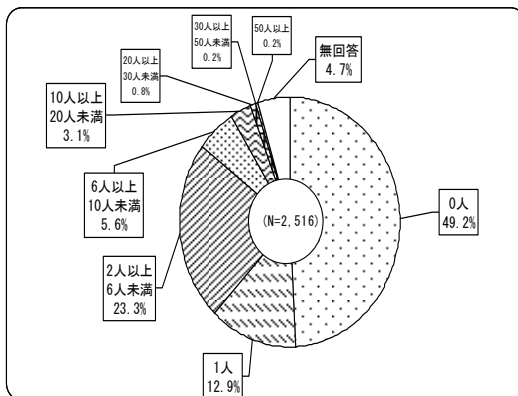
図表 2-1-10 事務局スタッフ数の合計



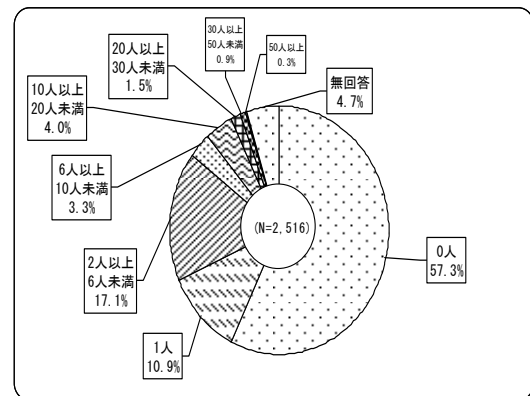
(2) 事務局スタッフ数 (内訳)

事務局スタッフの内訳を見たものが、図表 2-1-11～図表 2-1-14 である。有給常勤、有給非常勤、無給常勤、無給非常勤のそれぞれの人数について、回答を求めた。この内訳別で見ても、「0人」「1人」が多く事務局スタッフ数が少ないことが分かる。

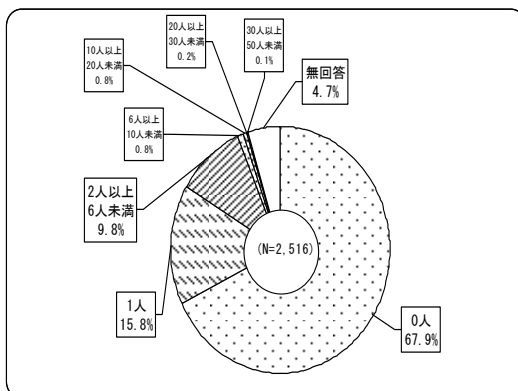
図表 2-1-11 有給常勤



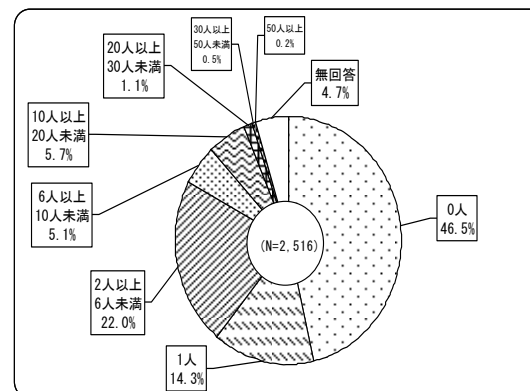
図表 2-1-12 有給非常勤



図表 2-1-13 無給常勤



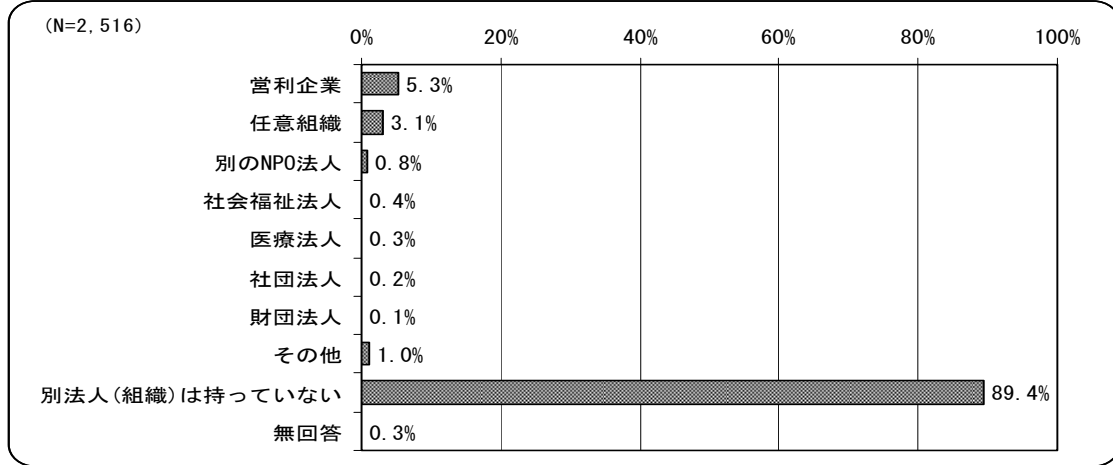
図表 2-1-14 無給非常勤



2-1-7. 関連する別法人(組織)の有無

約9割が関連する別法人(組織)を持たないとしている。NPO法人単体での活動事例が多数を占めているといえる。一方、少数ながら、関連法人・組織を持っている例もみられた(営利企業5.3%、任意組織3.1%など)。

図表 2-1-15 関連する別法人(組織)の有無 (M.A.)



2-2. 財務状況

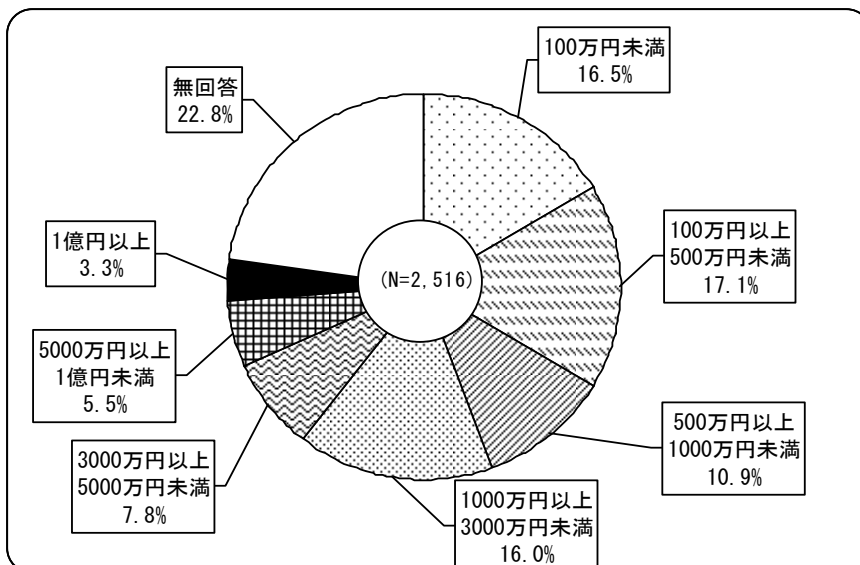
2-2-1. 直近決算の収入状況

(1) 総収入規模状況

年間の総収入合計を見たのが、図表 2-1-16 である。他の層に比して「100万円以上500万円未満」(17.1%)、「100万円未満」(16.5%)の層がやや多い。それらに次ぐのが「1000万円以上3000万円未満」(16.0%)であった。1000万円未満の法人が44.5%と約半数を占め、総収入の低さが伺える。総収入の低さは、資源の調達能力の弱体にもつながるため、事業の実施に当たっての能力上の制約につながる可能性をはらんでいる。なお、無回答が22.8%と構成比が高いのは、以下の理由によるものと考えられる。

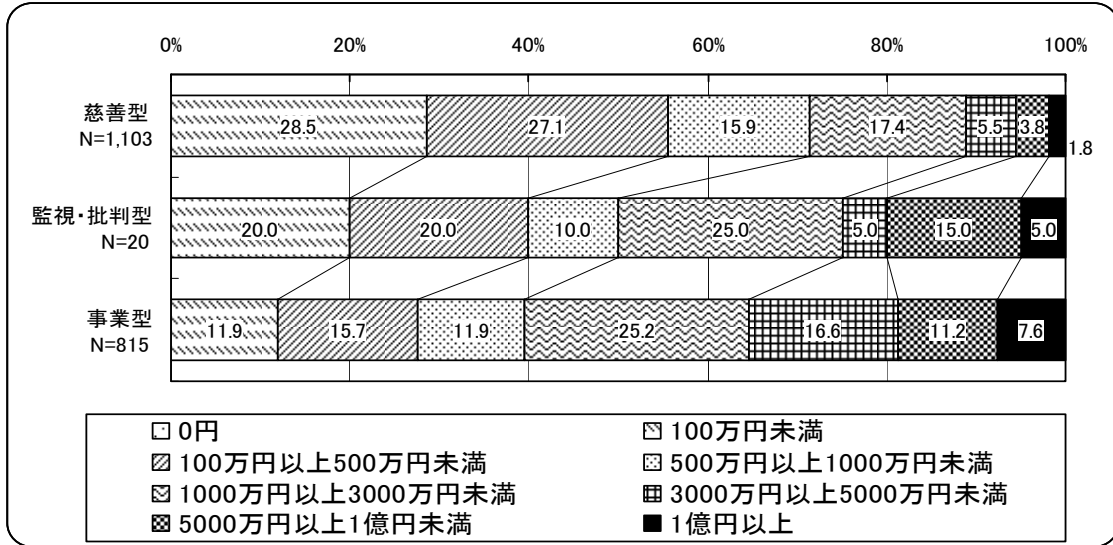
- ・法人認証が2008年13.0%を占め、初年度の決算を向かえていないので、無回答
- ・収入支出状況を明らかにしたくないため無回答
- ・回収票検票作業で、数字の桁ずれや収入内訳に矛盾のあるものについて無回答処理したため

図表 2-1-16 直近決算の収入合計



収入金額について、活動性格の3類型別に規模の分布を確認すると、他の2つの類型に比べ、「事業型」の収入構成が高いことが窺えた。事業規模の面では、監視・批判型は、慈善型と事業型の間位置している。しかし、「事業型」でも3000万円以上の割合は35.4%であるが、1000万円以下も39.5%を占め、法人間格差の大きいことが分かった。

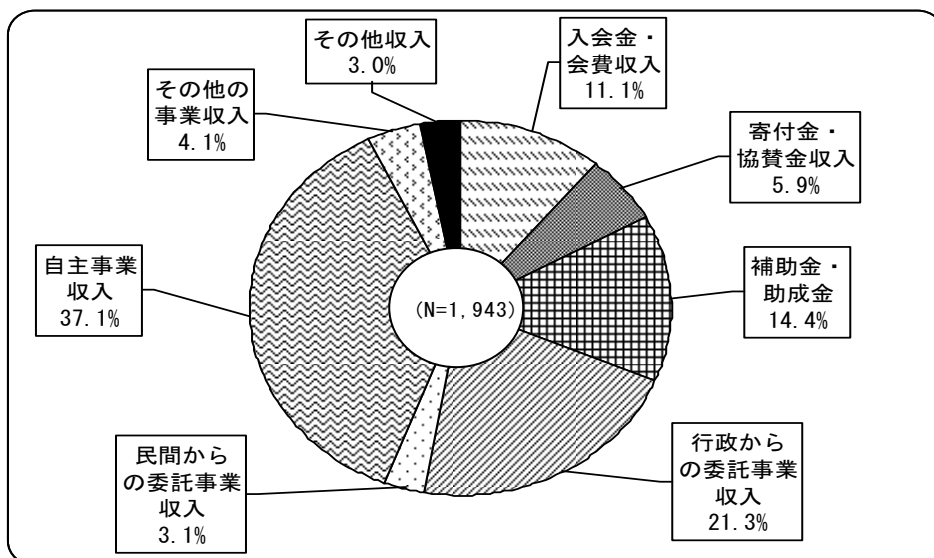
図表 2-1-17 【クロス集計】活動性格×直近決算収入規模（無回答を除く）



(2) 総収入内訳構成

年間の総収入合計の内訳構成比を見たのが、図表 2-1-18 である。「自主事業収入」が約4割、「行政からの委託事業収入」が約2割を占め、次いで「補助金・助成金」が14.4%、「入会金・会費収入」が11.1%となっている。寄付を得て慈善活動に取り組むというNPOに対するイメージからすれば、「寄付金・協賛金収入」が5.9%と構成比が低くなっていることには意外感がある。「入会金・会費収入」と「寄付・協賛金収入」を合わせた以上に「行政からの委託事業収入」が高いことから考えるならば、行政への依存体質が伺われる。

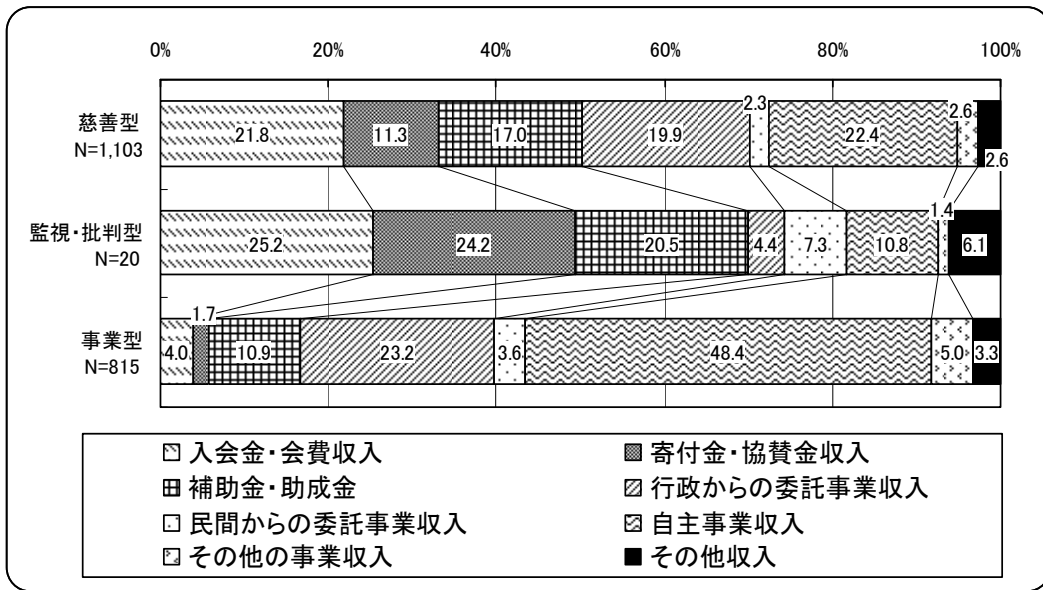
図表 2-1-18 総収入内訳構成比(無回答を除く)



収入構成を活動性格の3類型別にみた場合、当然のことながら「事業型」では、「自主事業収入」割合が高い。一方、「慈善型」「事業型」とも「行政からの委託事業収入」割合

が、2割程度を占め、行政への依存度が高いことが伺われる。

図表 2-1-19 【クロス集計】活動性格×収入内訳構成(無回答を除く)



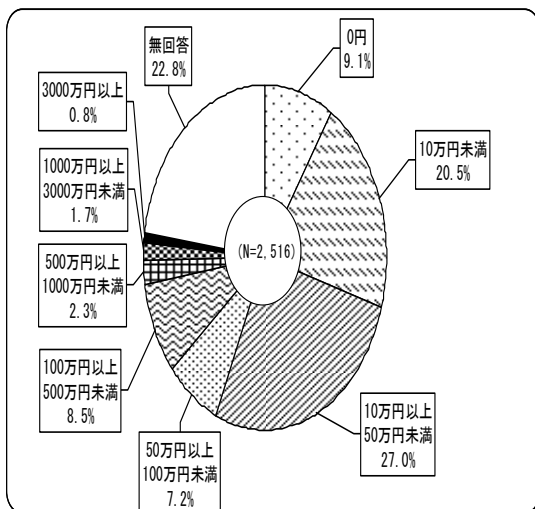
年間収入の内訳の状況を見たのが、図表 2-1-20～図表 2-1-27 である。

「寄付金・協賛金収入」が0円であるものが約3割という結果には、NPOについての一般イメージからすれば、意外感があるといえるだろう（図表 2-1-21）。それが寄付金を求めないためなのか、求めるアクションをとっているのに得られないのかは、今回の調査ではわからない。

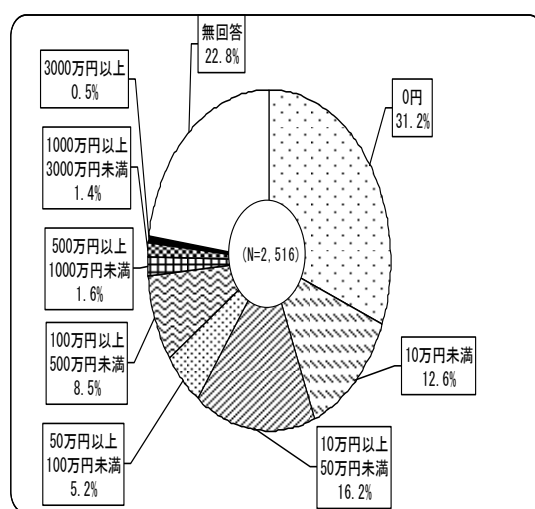
総収入の構成比では2割を超えた「行政からの委託事業収入」であるが（図表 2-1-18）、個別では0円のもの5割を超えている。「行政からの委託を受けるものにおいては、その収入への依存度が高い」としたほうが的確といえよう（図表 2-1-23）。

補助金・助成金、行政からの委託事業収入、民間からの委託事業収入（図表 2-1-22～図表 2-1-24）は、事業の実施能力を認められなければ得づらい性格をもつ資金である。各々の0円のもの比率の高さは、もちろん十分な事業実施能力をもっていてもそれらに応募しないということもありうるが、事業実施能力（それを行政や企業にアピールする能力を含め）が低いことを暗示している面も、あるのではないかと。

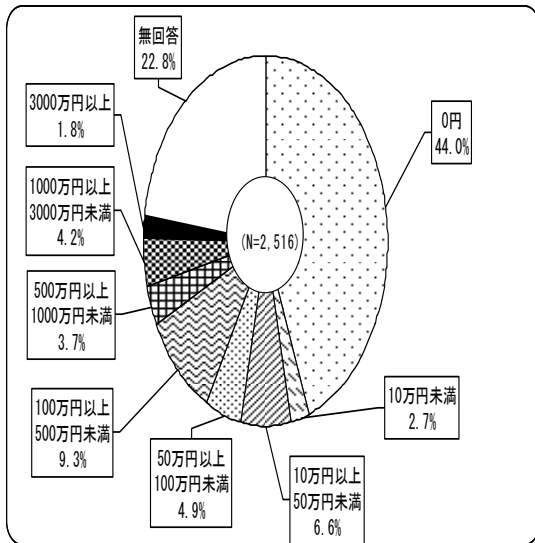
図表 2-1-20 入会金・会費収入



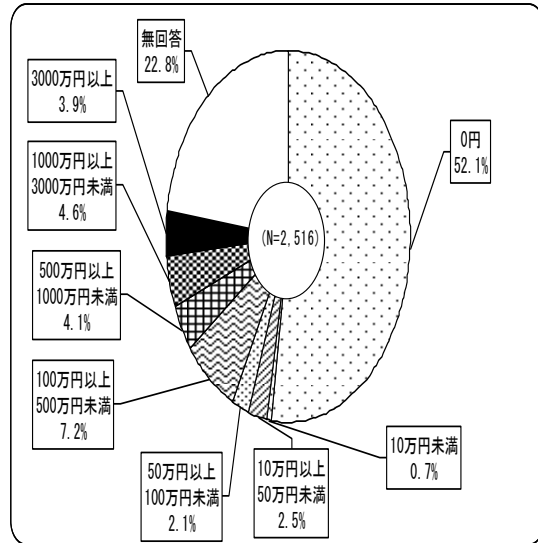
図表 2-1-21 寄付金・協賛金収入



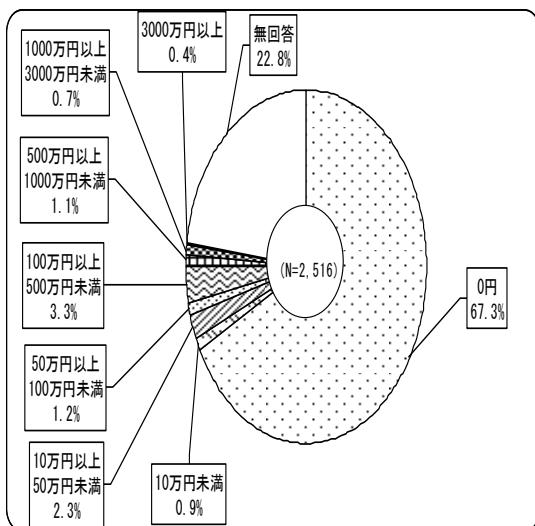
図表 2-1-22 補助金・助成金



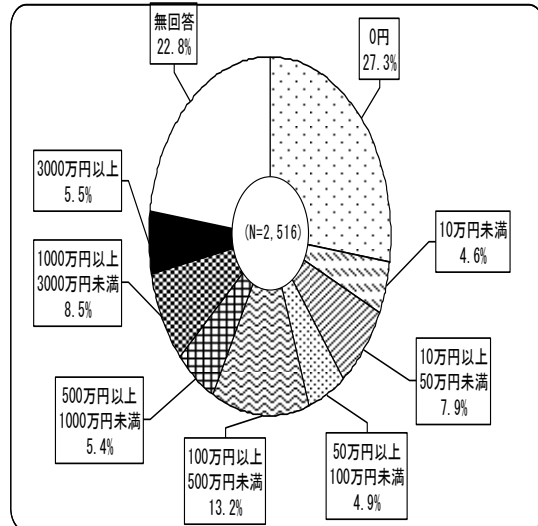
図表 2-1-23 行政からの委託事業収入



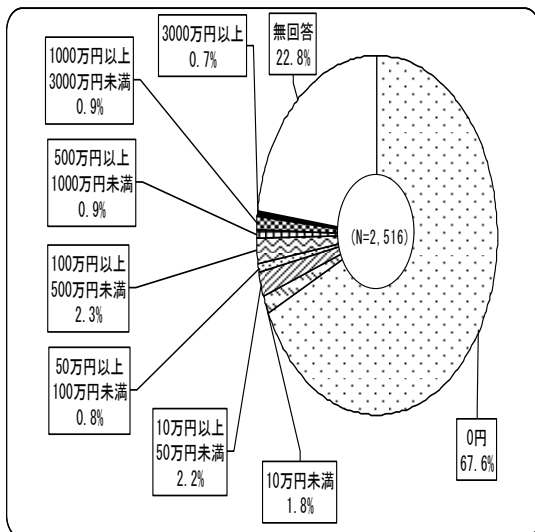
図表 2-1-24 民間からの委託事業収入



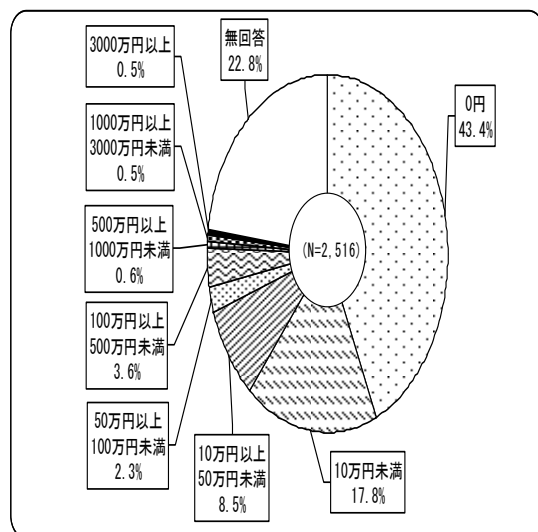
図表 2-1-25 自主事業収入



図表 2-1-26 その他の事業収入



図表 2-1-27 その他の収入

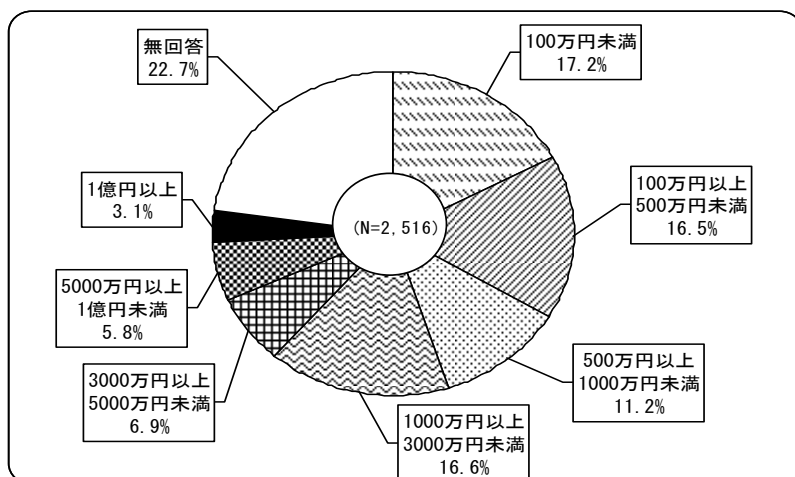


2-2-2. 直近決算の支出状況

(1) 総支出規模状況

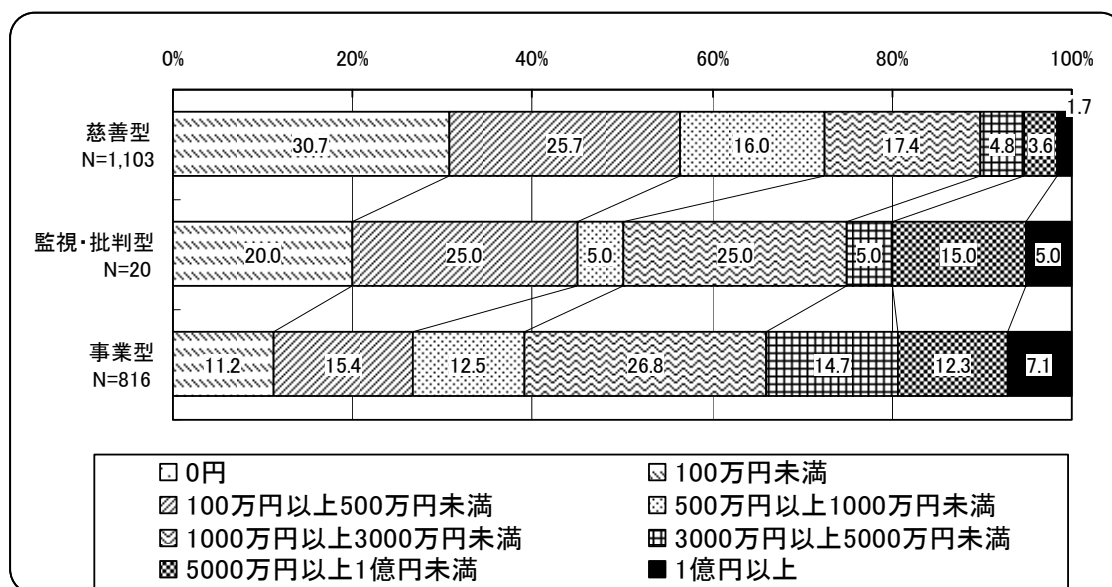
無回答が22.7%と構成比が高いのは、総収入規模で説明した要因と同様である。構成比の状況は、ほぼ総収入規模状況（図表2-1-16）と同様の構成比となっており（「100万円以上500万円未満」と「1000万円以上3000万円未満」の層がやや多いのも同様）、収支が均衡していることが伺える。

図表2-1-28 直近決算の支出合計



支出構成についても同じように活動性格の3類型別にみた場合、ほぼ総収入規模と同様の構成比となっている。そして、総収入でみられたのと同様に「事業型」でも法人間格差の大きいことが分かる。

図表2-1-29 【クロス集計】活動性格×直近決算支出規模（無回答を除く）

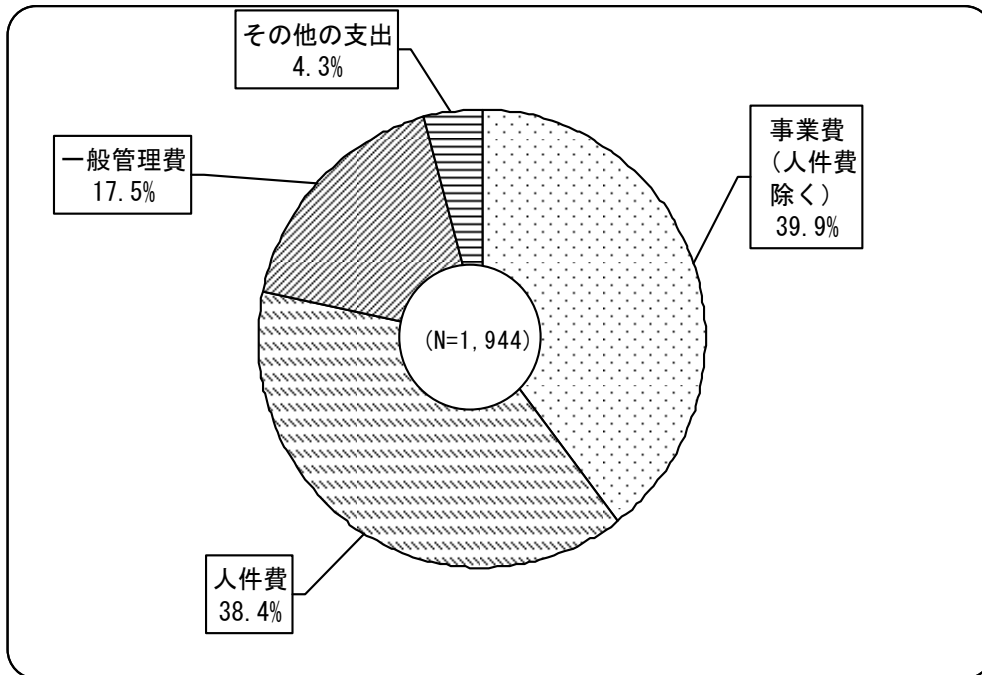


(2) 総支出内訳構成

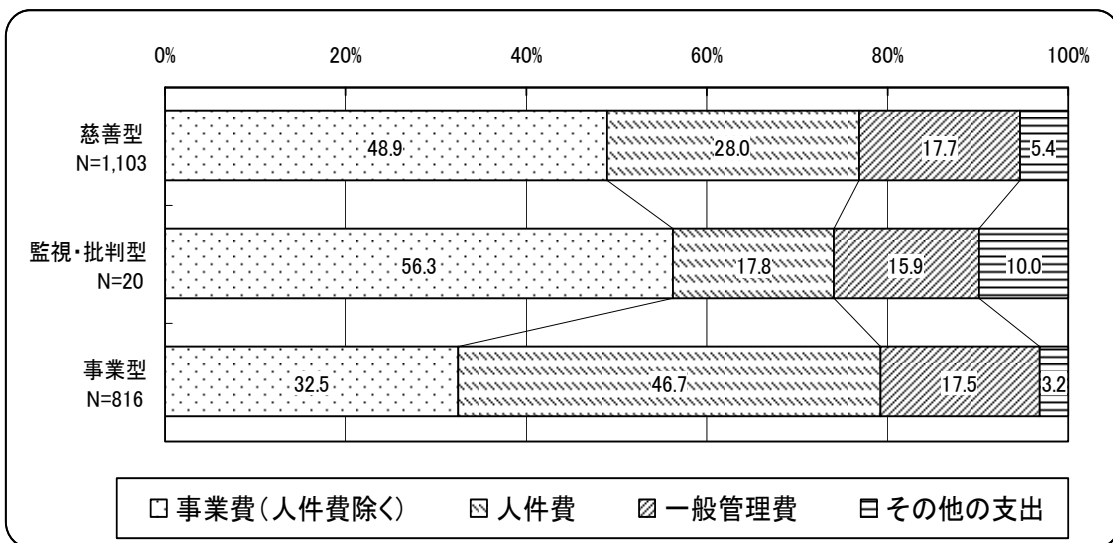
支出内訳をみると、回答全体では「事業費（人件費を除く）」「人件費」がそれぞれ約4割を占めていた。

活動性格の3類型別にみた場合、「事業型」では、人件費が約5割を占めており、それが3割に達していない「慈善型」「監視・批判型」とは、大きな相違をみせている。「事業型」のこの特徴については、本章第2節で検討を行う。

図表 2-1-30 支出内訳構成比（無回答を除く）



図表 2-1-31 【クロス集計】活動性格×支出内訳構成（無回答を除く有効回答）

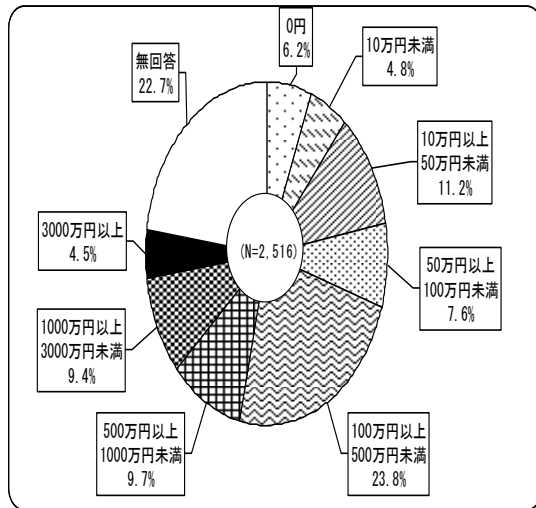


年間支出の内訳別の状況を見たのが、図表 2-1-32～図表 2-1-35 である。

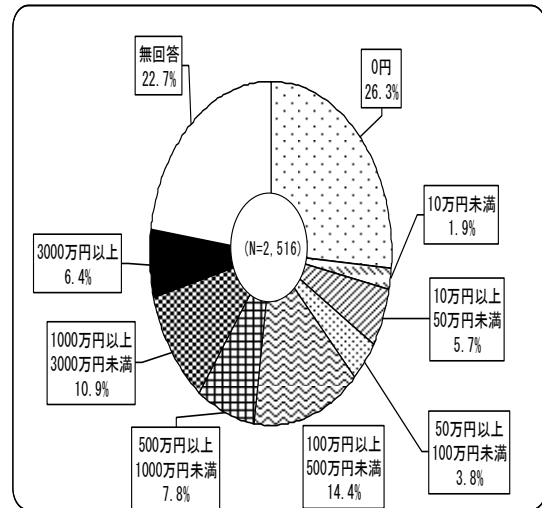
NPO における給与金額の低さはしばしば指摘されているが、人件費の支払い額が 100 万円に満たないものが全体の 4 割近いという回答結果は、それが事実であることの別の経路での証明になっているといえる（図表 2-1-33）。そしてそれは、後段で述べる人材にかかわる課題につながっていると考えられよう。

また、管理費の支出額が少ない NPO 法人が多いことは、事務所設備等の賃料負担をしていない、すなわち独自の事務所を有しない NPO 法人が少なくないことを、表していると言えるのではないかと（図表 2-1-34）。こちらは後段の設備・場所にかかわる課題に、反映されている。

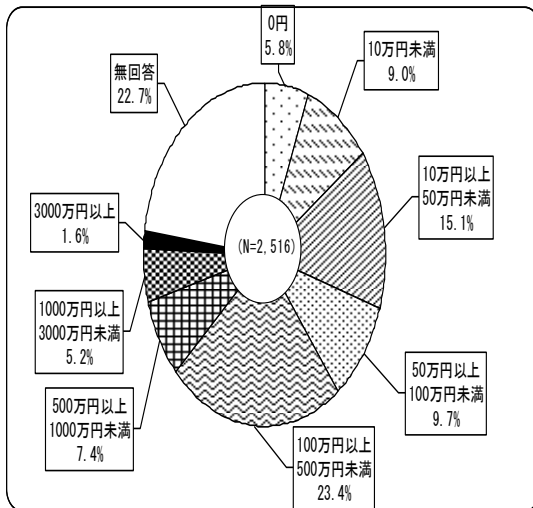
図表 2-1-32 事業費（人件費を除く）



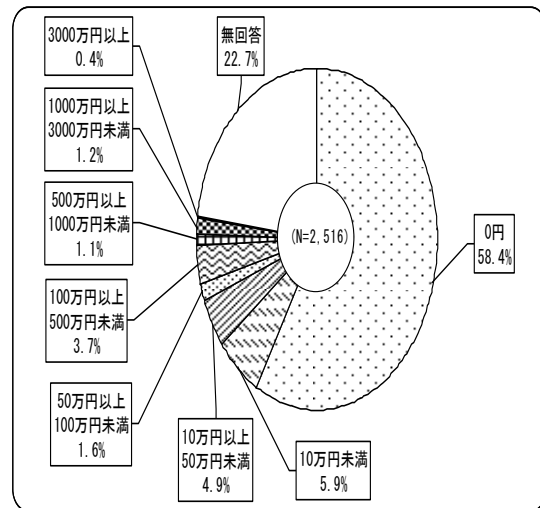
図表 2-1-33 人件費



図表 2-1-34 一般管理費



図表 2-1-35 その他支出

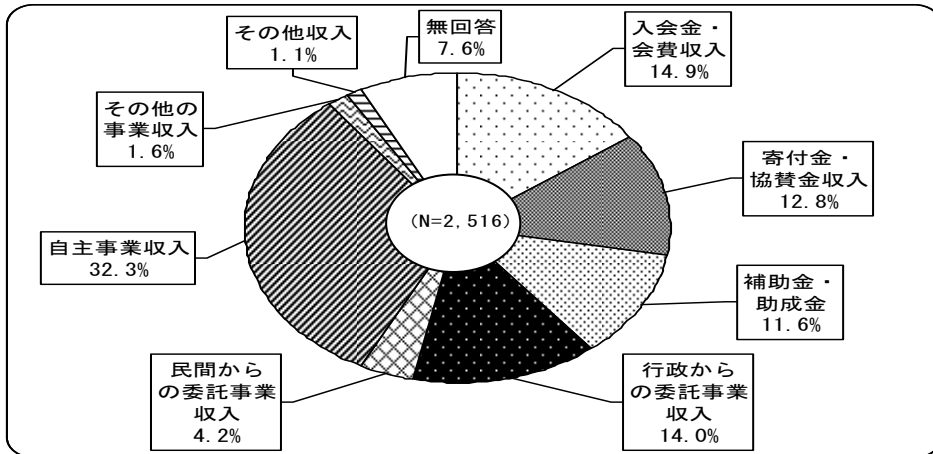


2-2-3. 今後増やしていきたい収入項目

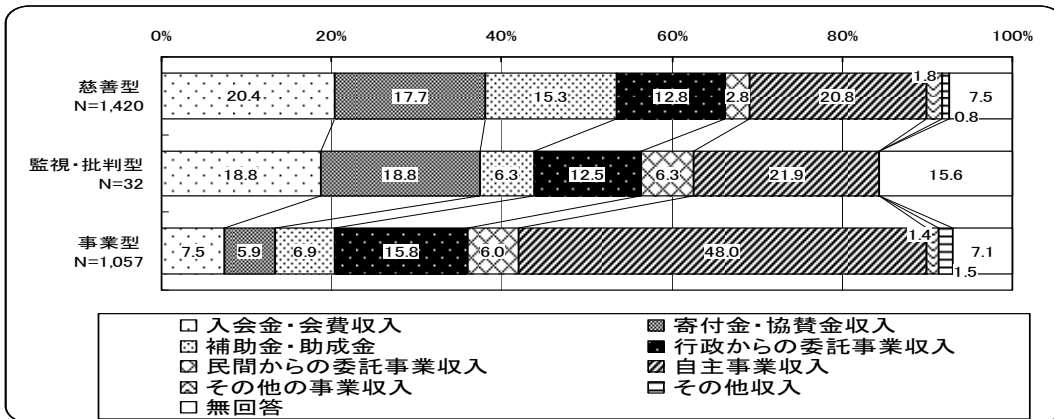
今後増やしていきたい収入項目を見たのが、図表 2-1-36 である。「自主事業収入」が約 3 割を占めており、事業活動による収入確保を志向する意識が伺える。補助金・助成金や委託事業を含めれば、受益者ないしは政府、企業からその資金を得て、何らかの取組みを行うことを増やそうという意識を持つ法人が、6 割強を占めている。

しかし、活動性格の 3 類型別にみた場合、類型ごとの相違がみられる。「事業型」では、活動の特性から、約 5 割が「自主事業収入」を上げているが、「慈善型」、「監視・批判型」で「自主事業収入」を上げるのは、2 割程度となっており、大きな相違をみせている。「慈善型」、「監視・批判型」では、活動の特性から相対的に「入会金・会費収入」、「寄付金・協賛金収入」のウエートが高くなっている。各々のタイプの収入パターンに応じた結果と言えよう。

図表 2-1-36 今後増やしていきたい収入項目



図表 2-1-37 【クロス集計】活動性格×増やしていきたい収入項目

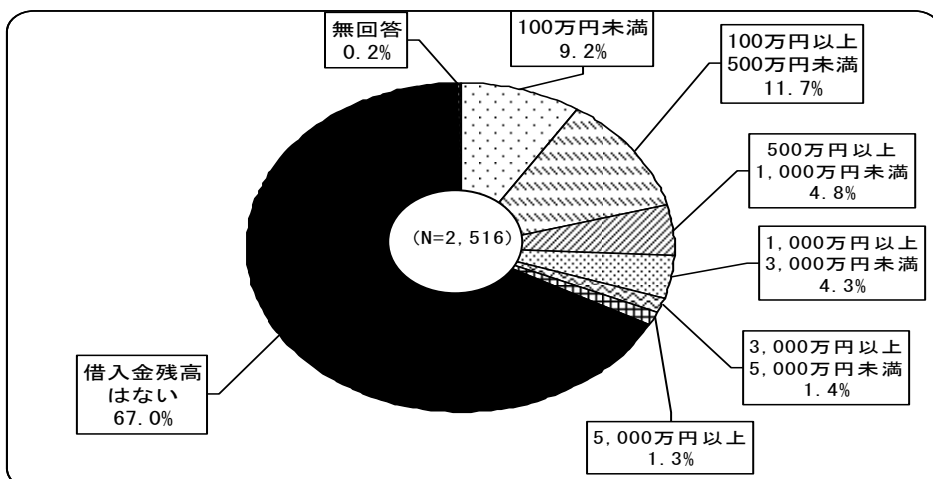


2-3. 借入金の状況

2-3-1. 借入金残高

「借入金残高はない」とする回答が約7割を占めている。自由記述回答を見てみると、「借入れをしてまで、事業を実施・拡大することは考えていない」とする意見が多く見られた。各法人が自分の身の丈にあった活動の実施、資金調達を行っていることが伺われる。その背後には、借入そのものへの抵抗感や、借入れの際に生じる金融機関や自法人の役員等との摩擦発生への危惧から、あらかじめ借入を避けている面も想定される。

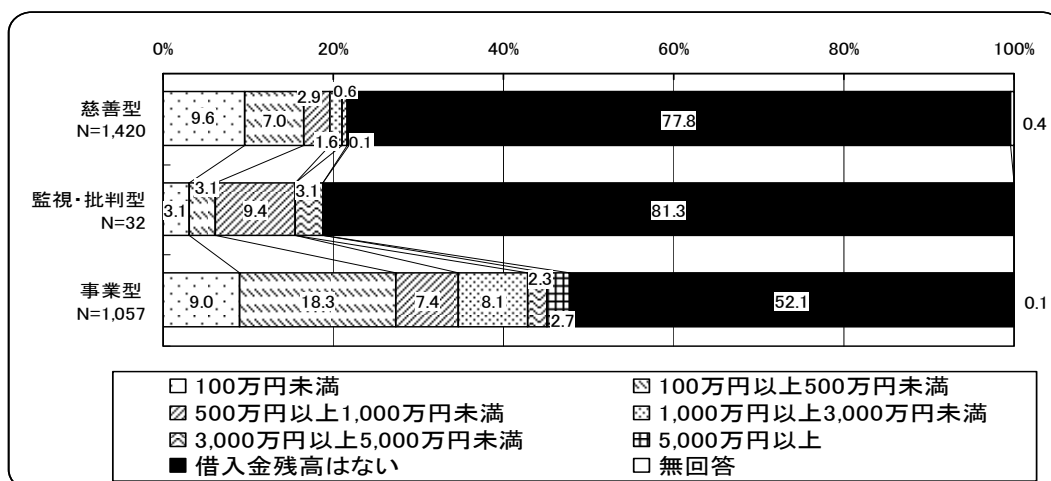
図表 2-1-38 現在の借入金残高



しかし、活動性格の3類型別にみた場合、「事業型」では、活動の特性から、「借入金残高はない」とする回答が約5割と、借入をしているものの比率が「慈善型」「監視・批判型」と比べ大きく、相違をみせている。「慈善型」「監視・批判型」においても、約2割程度の法人が「借入金残高がある」と回答している。

自由記述回答、インタビュー調査をとおして見てみると、「補助金や行政からの委託事業」では、事業完了後に資金が交付されるため、「日常の運転資金やつなぎ資金」が必要になり、行政との連携事業にウェイトをおく法人では、常に日常的な資金需要が発生し、その資金調達に苦慮してことが伺える。

図表 2-1-39 【クロス集計】活動性格×借入金残高

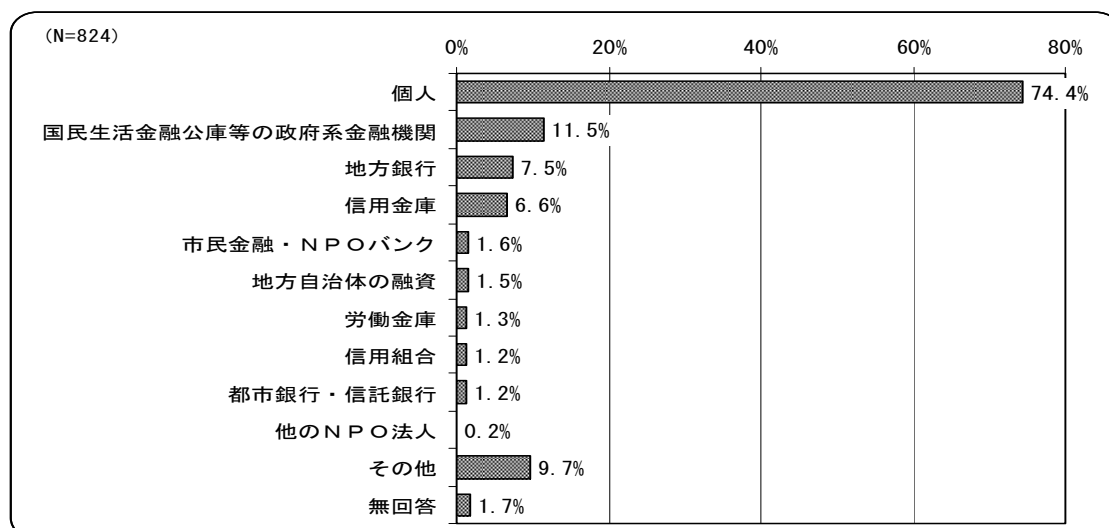


2-3-2. 借入金の借入先

「個人からの借入れ」とする回答率が7割強を占め、金融機関からの借入れウェイトは極端に低い結果となっている。他の選択肢を含め、過去に実施された他機関の調査結果とほぼ同様の回答内容を示している。金融機関からの借入をしづらい、ないしはしづらさを予想し、借入を避けていると見ることができよう。金融機関のなかでは「政府系金融機関」11.5%、「地方銀行」7.5%、「信用金庫」6.6%となっている。自由記述回答、インタビュー調査をとおして見てみると、「法人の代表者等」から、借入れという形で、活動資金の補填をしていることが伺えた。

活動性格の3類型別にみた場合、「慈善型」「監視・批判型」「事業型」では、大きな相違はみられない。

図表 2-1-40 現在の借入金残高に対する借入先 (M. A.)

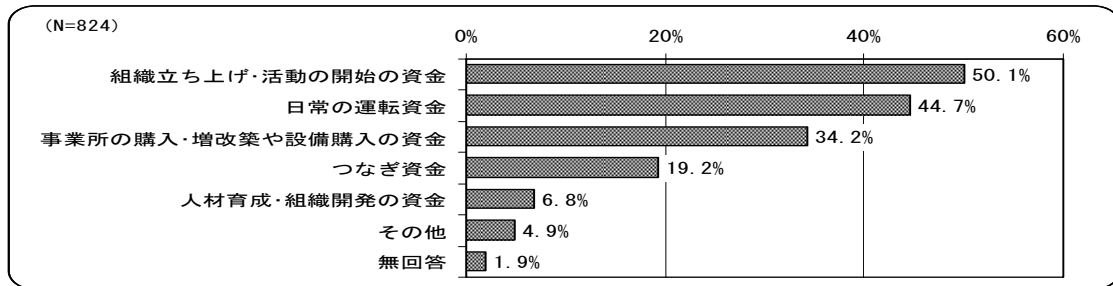


2-3-3. 借入金の使途

「組織立ち上げ・活動の開始の資金」とする回答が約5割を占め最も多かった。そのような資金は、営業利益による返済が容易ではなく、かつ返済が相当の長期に及ぶことが想定されるため、短期の金融の担い手で預金受入れ機関としての金融機関としては、貸出をしづらい面があるのも事実である。それに次いで、「日常の運転資金」が4割強、「つなぎ資金」約2割と、日常の資金需要のウエートが高くなっている。

活動性格の3類型別にみた場合、「慈善型」「監視・批判型」「事業型」では、大きな相違はみられない。

図表 2-1-41 現在の借入金残高に対する借り入れ使途 (M.A.)

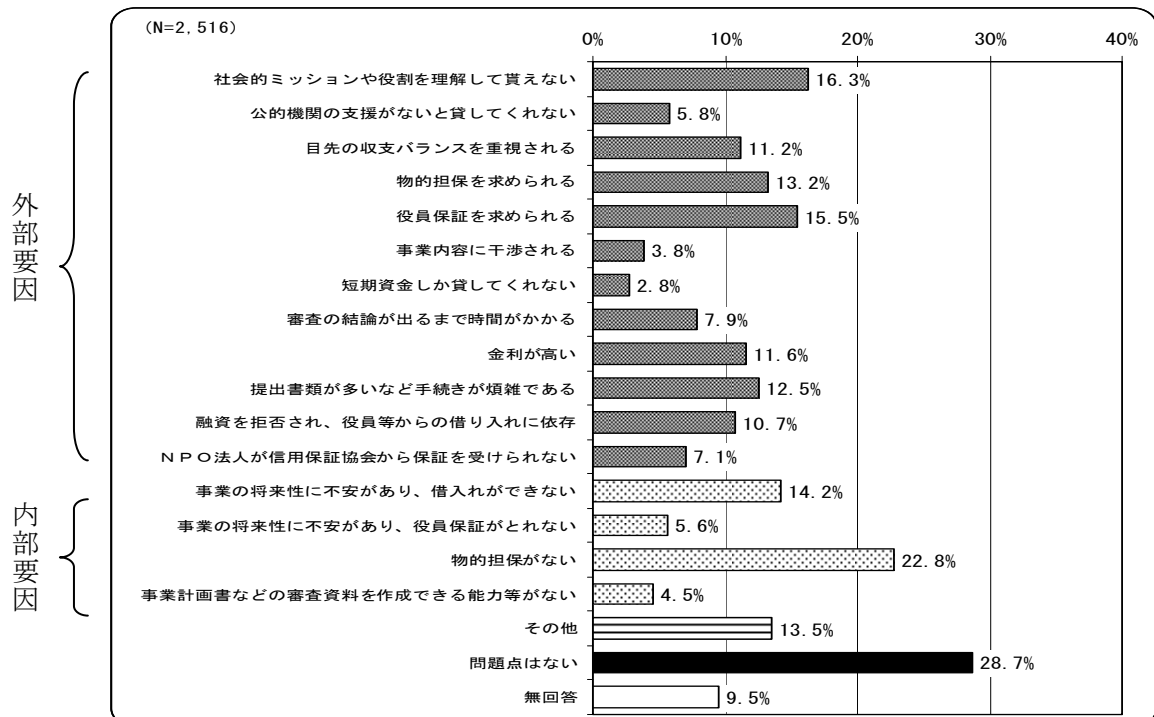


2-3-4. 金融機関からの借入に際しての問題点

「問題点はない」とする回答が約3割を占めている。この背景として自由記述回答をとおして見てみると、「そもそも借り入れをしてまで、事業を実施・拡大することは考えていない」とする意見が多く見られ、そもそも金融機関からの借入を想定していない法人が多いことが伺われた。

「外部要因としての問題点」では、「NPO 法人の社会的ミッションや役割を理解して貰えない」「役員保証を求められる」「物的担保を求められる」を問題点として上げている。一方、「内部要因としての問題点」では、「物的担保がない」「事業の将来性への不安」を問題点として上げている。ところで、「外部要因」の「物的担保を求められる」の回答率を、「内部要因」の「物的担保がない」が上回っていることが興味深い。

図表 2-1-42 金融機関からの借入に際しての問題点 (M.A.)



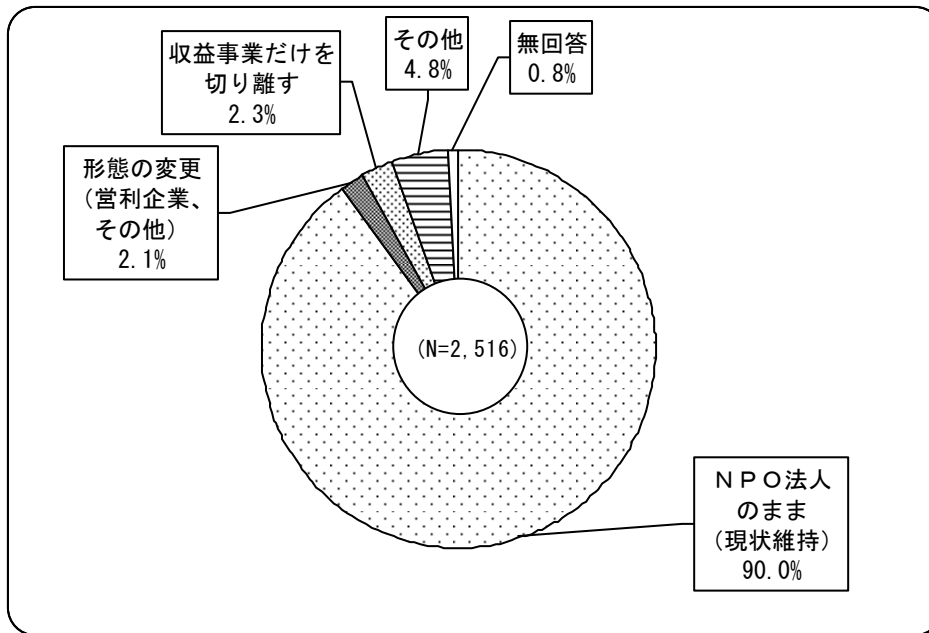
2-4. 今後の法人展開

2-4-1. 今後の組織形態

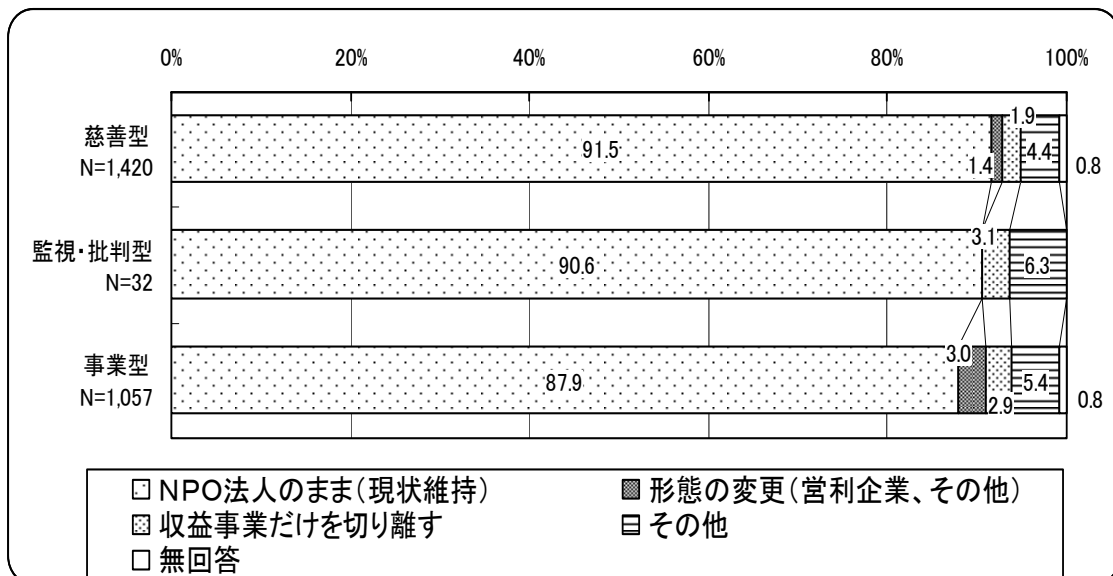
「NPO法人のまま」とする回答が9割を占めており、今後も現状の法人格を維持するとする回答となっている。

活動性格の3類型別にみた場合、「慈善型」「監視・批判型」「事業型」では、大きな相違はみられないが、事業型で「形態の変更（営利企業、その他）」「収益事業だけを切り離す」とする回答がおのおの3%程度上げられており、他の類型と比べて若干の違いを見せている。事業の実施に特化するのであれば、ガバナンスのシステム設定、意思決定のスピード等の面で、営利企業形態のメリットのほうが大きいとの判断であろう。

図表 2-1-43 今後の組織形態について



図表 2-1-44 【クロス集計】活動性格×今後の組織形態

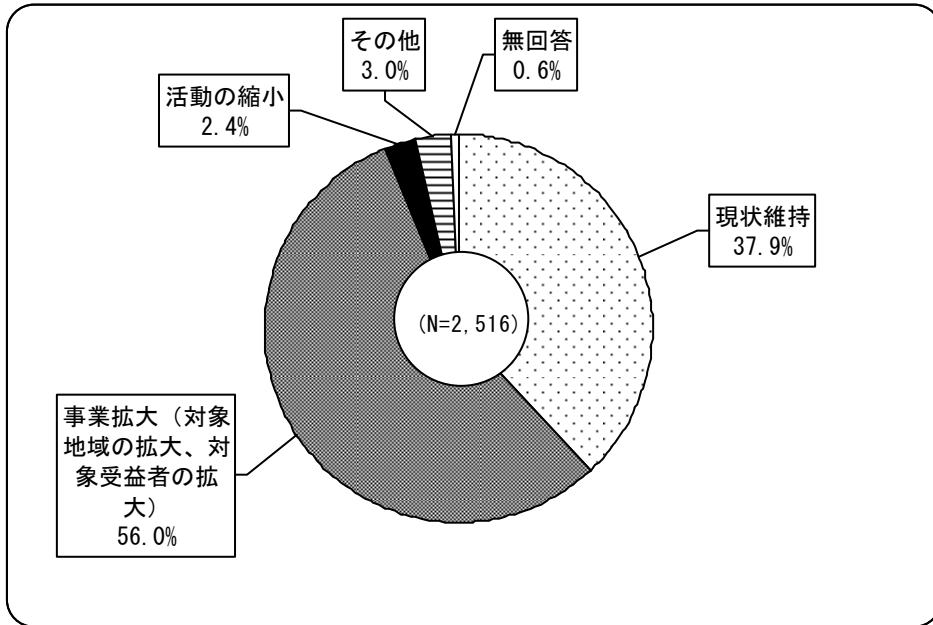


2-4-2. 今後の活動内容

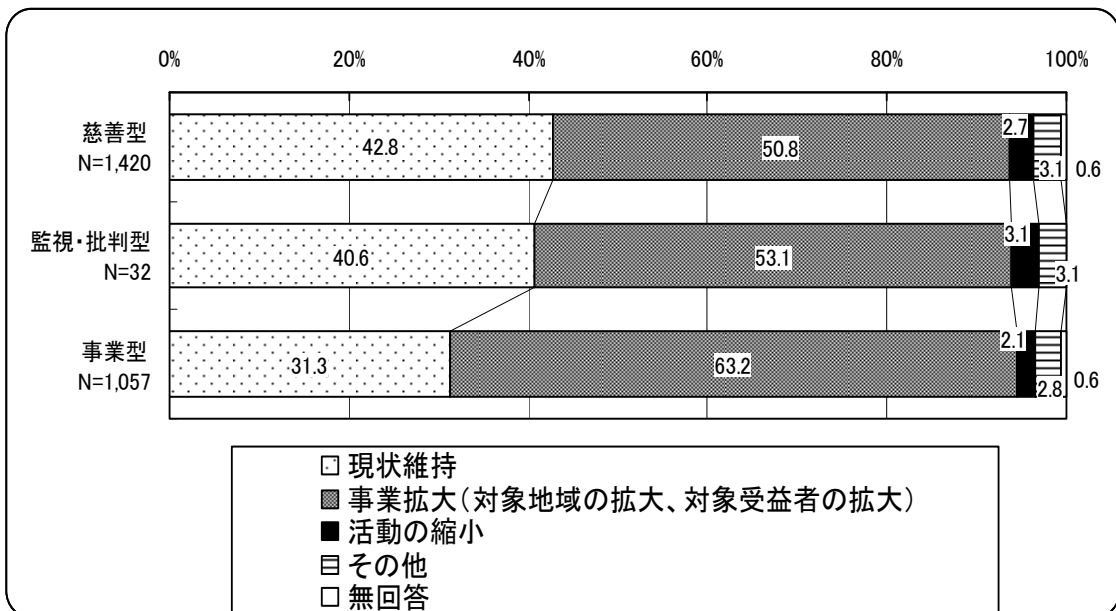
「事業の拡大」とする回答が5割強を占めており、「現状維持」(約4割)とする回答を上回っている。

活動性格の3類型別にみた場合、事業型で「事業拡大」とする回答が6割を超えている。事業拡大意欲に関して、他の類型と比較すると、事業型は積極姿勢を持っていると言えそうである。

図表 2-1-45 今後の活動内容について



図表 2-1-46 【クロス集計】活動性格×今後の活動内容

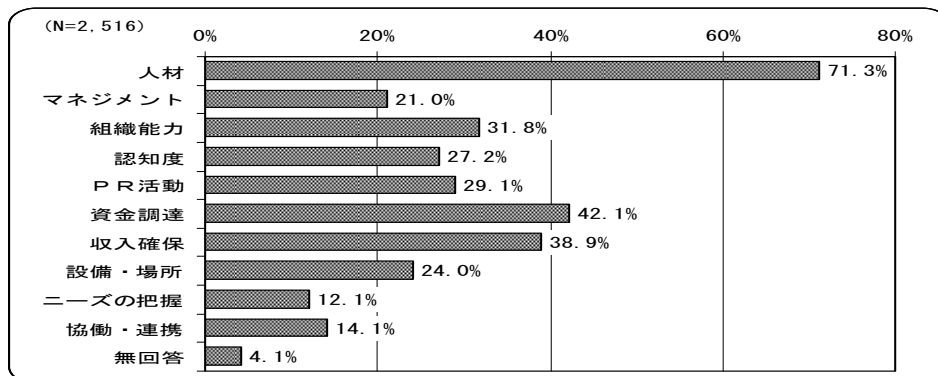


2-5. 活動上の課題

課題分野については、「人材」とする回答が約7割を占めており、「資金調達」「収入確保」といった財政面とする回答が約4割となっている。NPO法人では一般的に「資金不足」がいわれるが、「人材」問題の課題をもっとも強く認識している興味深い結果となった。

活動性格の3類型別にみた場合、「慈善型」「監視・批判型」「事業型」では、大きな相違はみられない。

図表 2-1-47 活動上の課題について (M. A.)

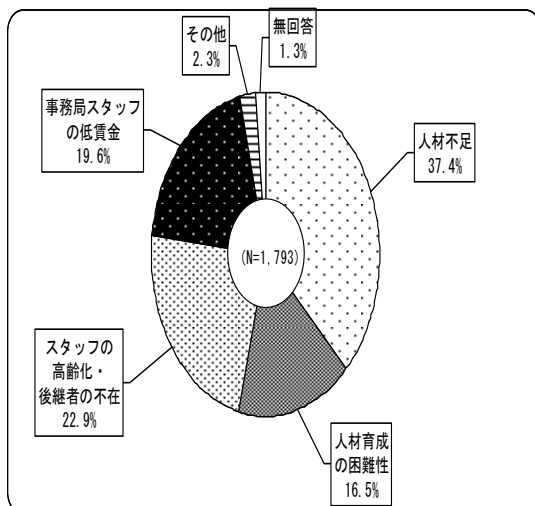


主要課題分野別にその具体的課題内容を見たのが、図表 2-1-48～図表 2-1-57 である。課題として一番認識されている「人材」であるが、その内容は資金不足を背景とする部分が少なくないと考えられる（「人材不足」「事務局スタッフの低賃金」：図表 2-1-48）。「設備・場所」についても、同様と考えられる（「設備不足」「設備投資の困難性」：図表 2-1-55）。資金不足に起因する最も重大で組織存続にかかわるものと認識される課題が「人材」とは言えそうである。他にも、組織能力の課題も「資金」と「人材」の課題が反映されている面がありそうである（「経営ノウハウ不足」「活動専門能力不足」：図表 2-1-50）。

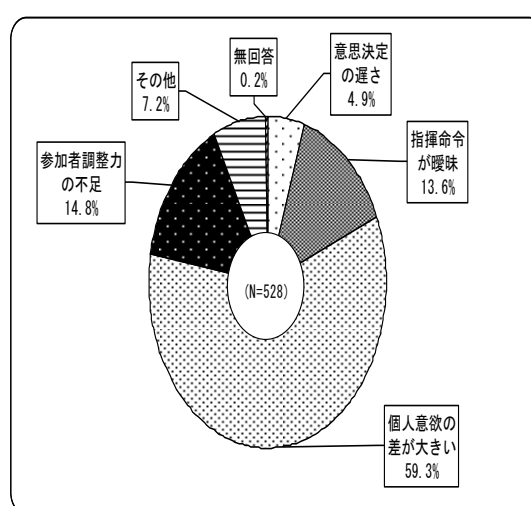
「認知度」や「PR活動」については、その改善を個別のNPO法人自体が自身の資源でどうしても実施しなければならないものではないといえるであろう（図表 2-1-51、2-1-52）。行政や企業、さらにはメディアによる支援の取組みによるカバーが期待される部分ではないか。

マネジメントについては、人材マネジメント（インセンティブ）や組織管理の構築等において、営利企業とは異なる点があるという難しさが表れていると考えられる（「個人意欲の差が大きい」「意思決定の遅さ」「指揮命令が曖昧」：図表 2-1-49）。

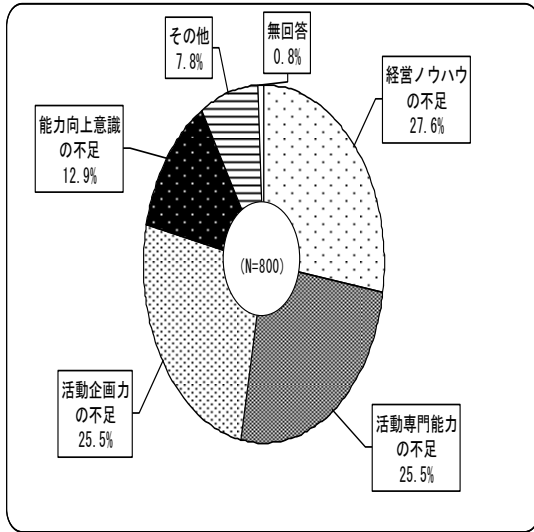
図表 2-1-48 人材



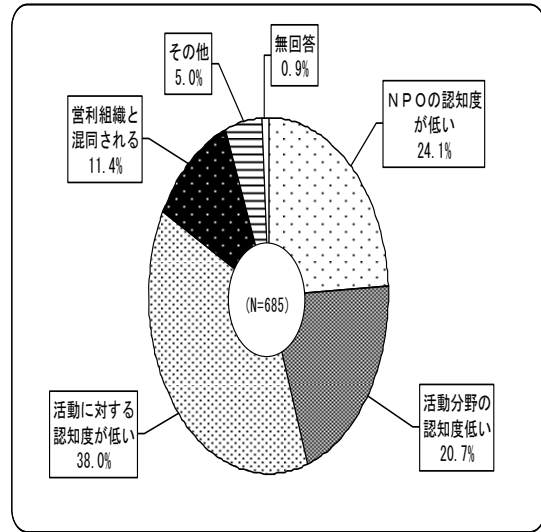
図表 2-1-49 マネジメント



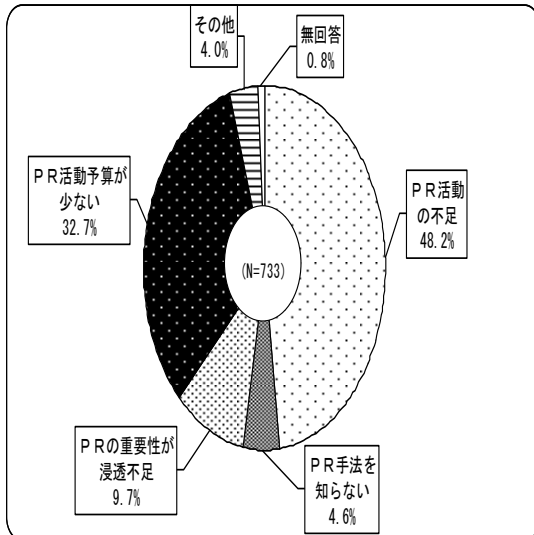
図表 2-1-50 組織能力



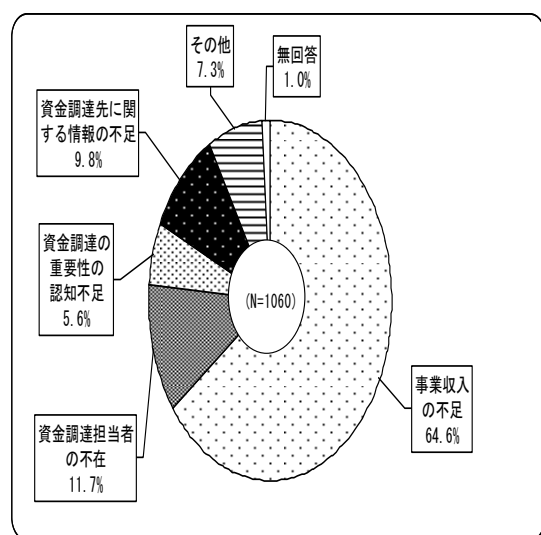
図表 2-1-51 認知度



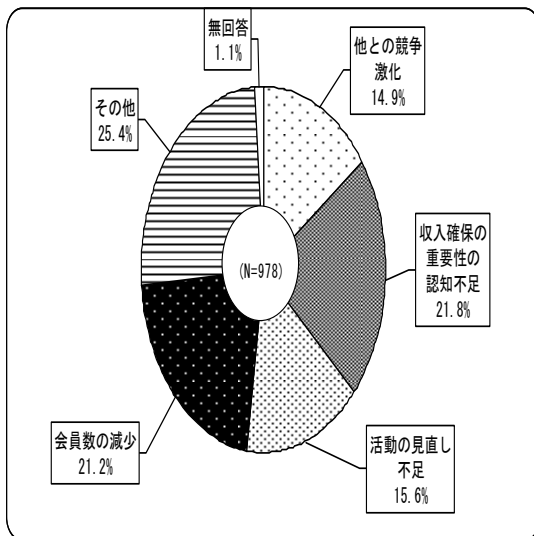
図表 2-1-52 PR活動



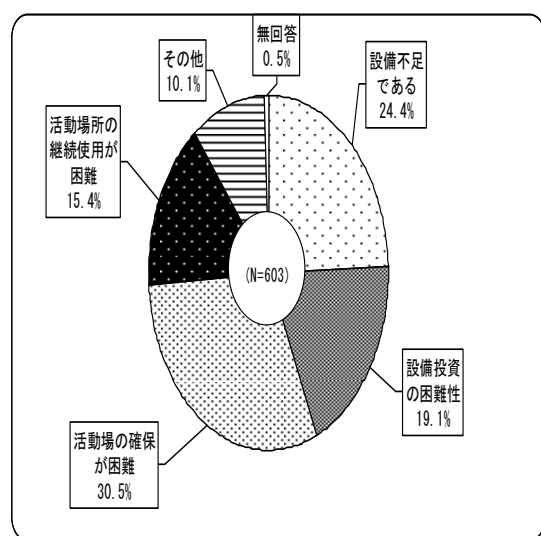
図表 2-1-53 資金調達



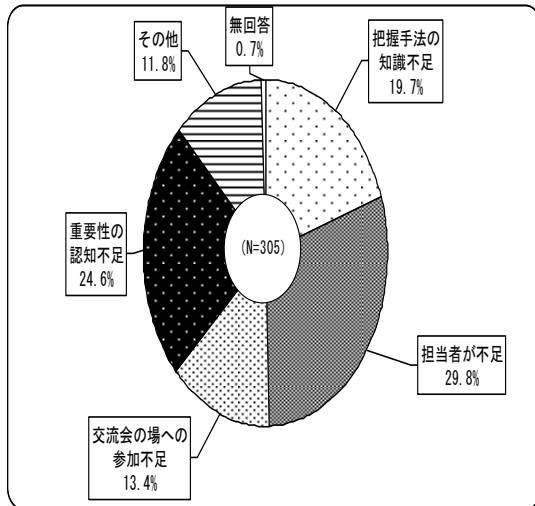
図表 2-1-54 収入確保



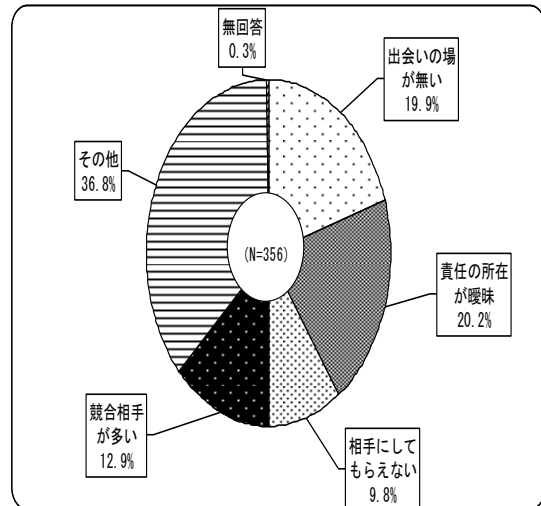
図表 2-1-55 設備・場所



図表 2-1-56 ニーズの把握



図表 2-1-57 協働・連携

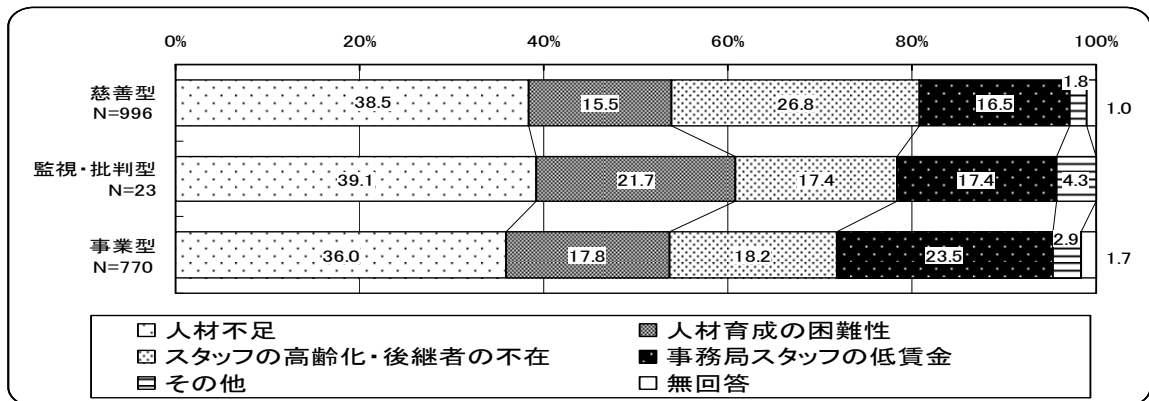


主要課題分野別のうち「人材」「資金調達」「収入確保」について活動性格の3類型別に見たのが、図表 2-1-58～図表 2-1-60 である。

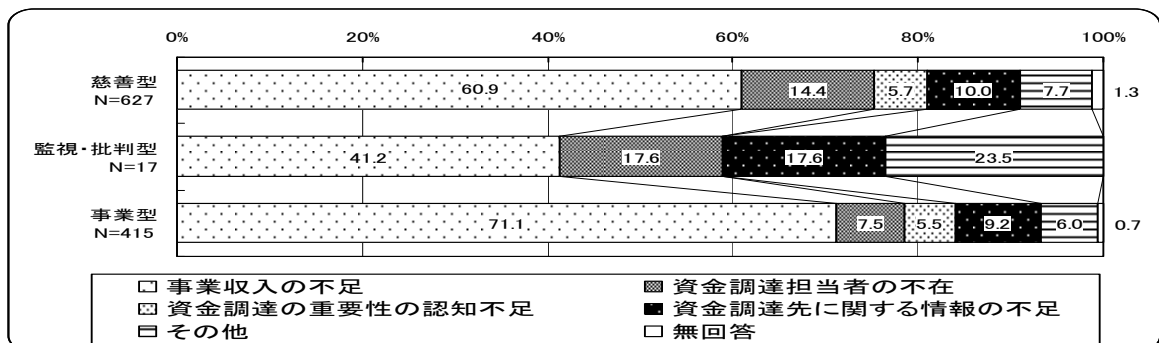
他の2類型と比較すると、事業型では以下の特徴が見られる。

- 人材：「事務局スタッフの低賃金」を上げる割合が高い。既存人員に十分な賃金を支払っていない部分と、低賃金ゆえ採用拡大が困難（結果、既存人員への依存が高まる）という現状の課題構造が窺える。
- 資金調達：「事業収入の不足」を上げる割合が高い。事業拡大意欲や構想と実態のギャップの表れとも考えられる。
- 収入確保：「他との競争激化」を上げる割合が高い。NPO 同士、あるいは営利企業との競争が少なくないことを表していると考えられる。

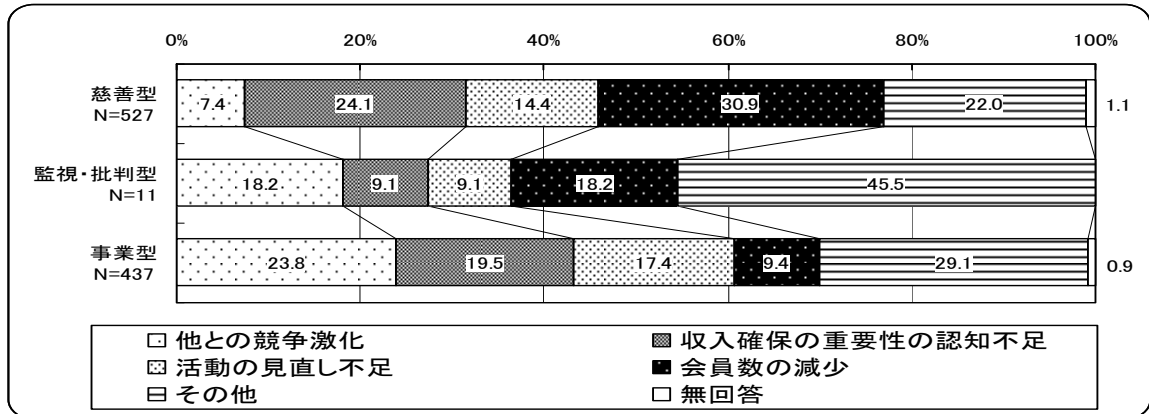
図表 2-1-58 【クロス集計】活動性格×人材



図表 2-1-59 【クロス集計】活動性格×資金調達



図表 2-1-60 【クロス集計】活動性格×収入確保



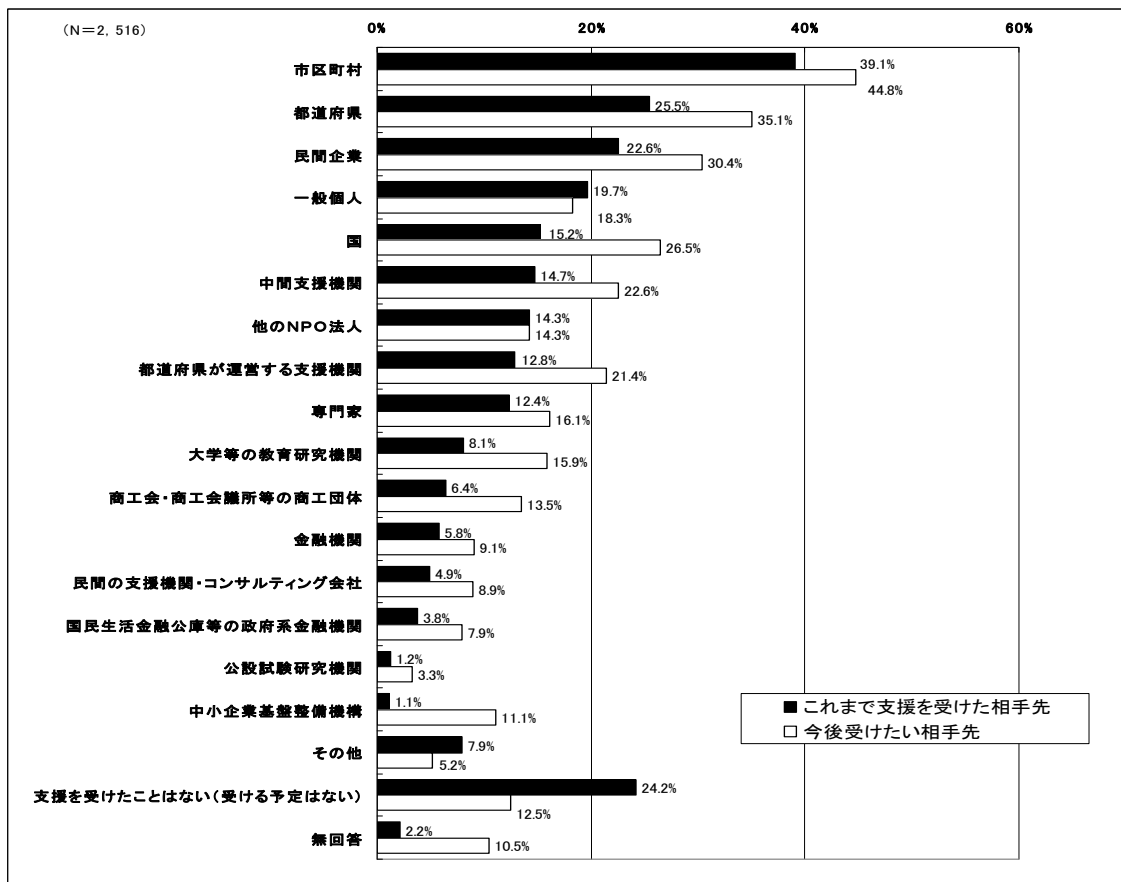
2-6. 他機関からの支援

2-6-1. 支援を受けた相手先

これまで支援を受けた相手先としては、「市区町村」「都道府県」「民間企業」の順で、上げられているが、今後利用したい相手先も同様の傾向となっている。全般に「今後」のほうが「これまで」よりも割合が高いが、特に経験対比で今後への期待が高いものが、「国」「都道府県」「民間企業」である。「都道府県」に関しては、その運営する支援機関への期待も大きい。

活動性格の3類型別でみた場合、「慈善型」「監視・批判型」「事業型」では、大きな相違はみられない。

図表 2-1-61 これまで支援を受けた相手先・今後受けたい相手先 (M. A.)

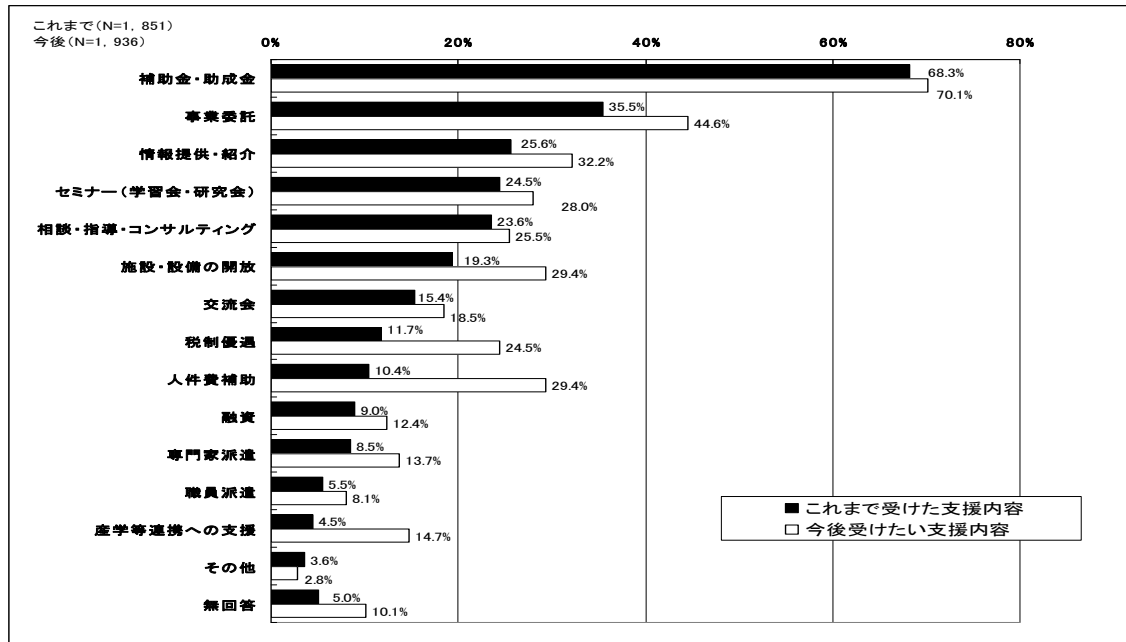


2-6-2. 支援内容

これまで受けた支援内容としては、「補助金・助成金」が7割を占めており、ついで「事業委託」が上げられているが、今後受けた支援内容も概ね同様の傾向となっている。また、「これまで」に比し「今後」への期待の大きい（数値の増加が大きい）支援内容に、「人件費補助」がある。「事業費に対する補助・助成」以外の人件費補助を要望していると推測される。「施設・設備の開放」がそれに続いており、直截的な資源の供給を求める傾向があるといえる。

活動性格の3類型別にみた場合、「慈善型」「監視・批判型」「事業型」では、大きな相違はみられない。

図表 2-1-62 これまで受けた支援内容・今後受けた支援内容 (M.A.)

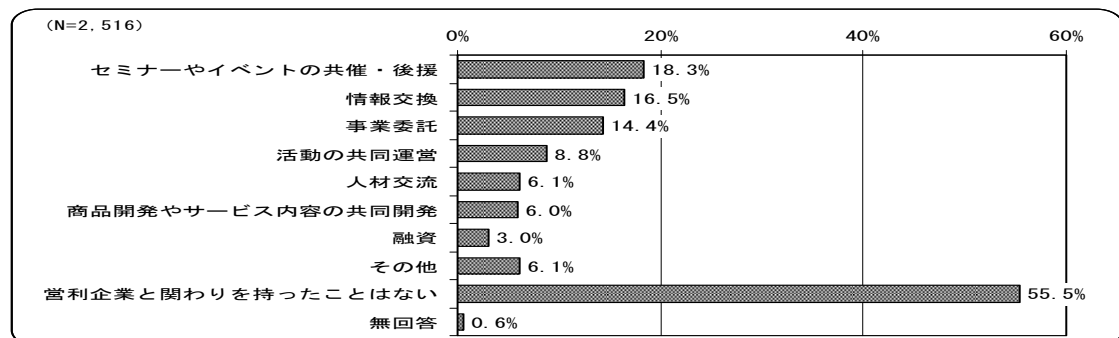


2-7. 営利企業との関わり

「営利企業との関わりを持ったことはない」とする回答が過半数を占めており、民間企業との接点が少ないことを物語っている。企業の社会的責任 CSR 意識の高まりから、企業から NPO へのアプローチは増え始めていると考えられるが、現状の実態はまだこれからということであろうか。全国レベルで活動する NPO と全国規模の企業との連携は始まっているが、全国レベル企業と地域レベル NPO の連携はまだ稀少という面や、地域レベル企業と地域レベル NPO との連携はまだ稀少という面なども、考えられる。

活動性格の3類型別にみた場合、「慈善型」「監視・批判型」「事業型」では、大きな相違はみられない。

図表 2-1-63 企業と関わりを持った経験 (M.A.)

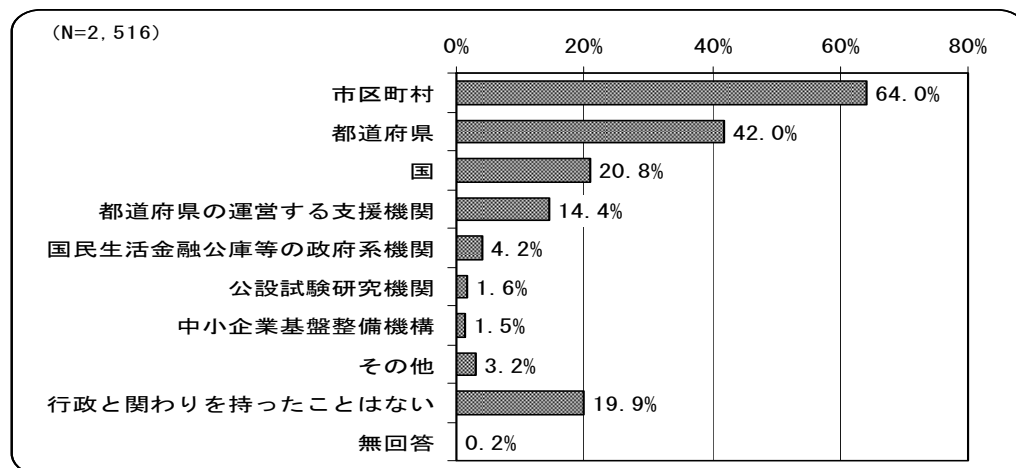


2-8. 行政との関わり

2-8-1. 行政との関わりの経験と相手先

「行政との関わりを持ったことはない」とする回答が約2割を占めた。関わりを持ったとするNPO法人では、その相手方として「市区町村」を上げる回答が6割、続いて「都道府県」が4割となっている。地域で活動するNPO法人にとっては、市区町村という身近な行政機関と関わりを持つ傾向が強く現れている。

図表 2-1-64 関わりを持った行政の相手先 (M.A.)



活動性格の3類型別にみた場合、「監視・批判型」では、相手方として「国」を挙げる割合が高く、活動範囲・活動対象がより広範に及んでいることが推測される。また「監視・批判」の対象が、国の政策にかかわるものであることも想定されよう。

図表 2-1-65 【クロス集計】活動性格×関わりの相手方 (M.A.)

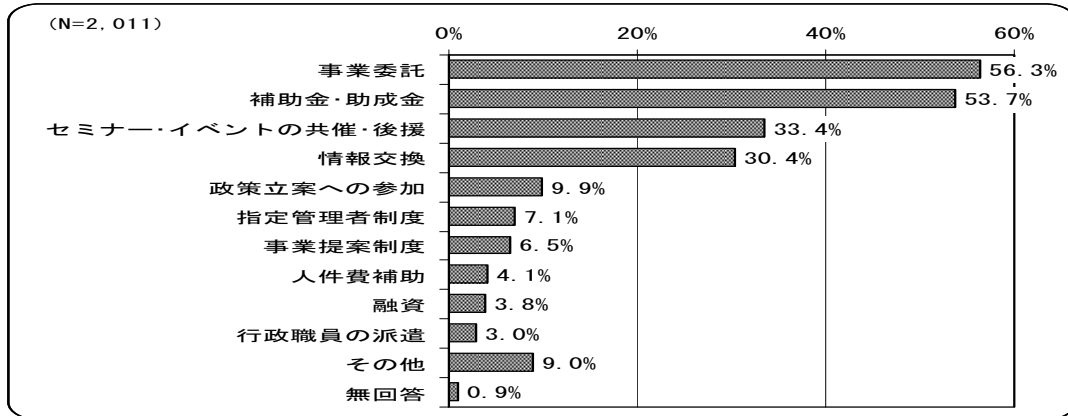
	合計	国	国民生活金融公庫等の政府系機関	中小企業基盤整備機構	都道府県	都道府県の運営する支援機関	公設試験研究機関	市区町村	その他	行政と関わりを持ったことはない	無回答
慈善型	1,420	19.3	1.5	0.8	38.9	13.7	1.5	60.4	4.2	22.1	0.3
監視・批判型	32	56.3	3.1	-	53.1	15.6	3.1	50.0	3.1	18.8	-
事業型	1,057	21.9	7.9	2.4	45.7	15.4	1.7	69.3	2.0	17.0	-

2-8-2. 行政との関わりの具体的内容

行政との関わりの具体的内容として、「事業委託」「補助金・助成金」とする回答が5割を超えており、次いで「セミナー・イベントの共催・後援」「情報交換」とする割合が高い。次の2-8-3の連携の目的で「財源獲得」を挙げることと関係が深いと考えられる。「政策立案への参加」や「事業提案制度」は、これも2-8-3の「市民感覚の反映」や「ノウハウ」につながるものであろう。

「事業委託」「補助金・助成金」を3類型別にみた場合、相対的に「慈善型」では、「補充金・助成金」の割合が高く、「監視・批判型」「事業型」では、「事業委託」の割合が高くなっている。類型の現況に応じ想定される通りの結果といえよう。

図表 2-1-66 行政との関わりの内容 (M. A.)



図表 2-1-67 【クロス集計】活動性格×関わりの具体的内容 (M. A.)

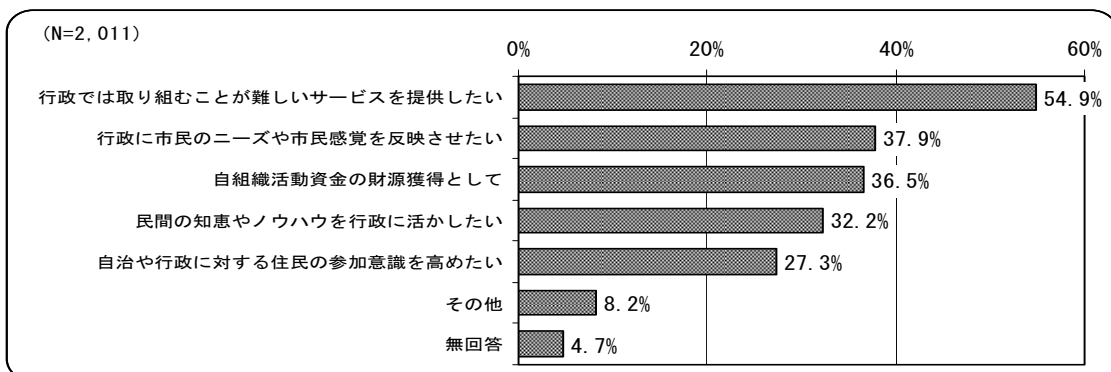
	合計	補助金・助成金	融資	事業委託	指定管理者制度	事業提案制度	行政職員の派遣	人件費補助	セミナー・イベントの共催・後援	情報交換	政策立案への参加	その他	無回答
慈善型	1,102	54.5	1.3	51.6	6.4	5.9	3.6	3.6	36.6	28.9	8.5	8.3	0.7
監視・批判型	26	38.5	-	73.1	-	-	-	-	30.8	34.6	26.9	15.4	3.8
事業型	877	52.9	7.1	61.9	8.2	7.5	2.4	4.9	29.6	32.3	11.3	9.7	1.1

2-8-3. 行政と協働・連携を進める目的

行政と協働・連携を進める目的では、「行政では取り組むことが難しいサービスを提供したい」とする回答が5割を超えており、地域での新たなニーズを掘り起こし、行政との連携を望んでいる姿が伺える。「行政に市民のニーズや市民感覚を反映させたい」や「民間の知恵やノウハウを行政に活かしたい」にも市民による行政の補完の意識が表れている。一方、「自組織活動資金の財源獲得として」として見るものも少なくない。資金とそこから派生する課題への対策につながる部分についての、NPO 法人側の認識（行政から可能な支援は受けたい）を示していると考えられる。

活動性格の3類型別にみた場合、相対的に「慈善型」「事業型」では、「行政では取り組むことが難しいサービスを提供したい」の割合が高く、「監視・批判型」では、「行政に市民のニーズや市民感覚を反映させたい」の割合が高くなっており、それぞれの持つ運動論の相違が読み取れる。

図表 2-1-68 行政との関わりの目的 (M. A.)



図表 2-1-69 【クロス集計】活動性格×行政と関わりの目的 (M.A.)

	合計	自治や行政に対する住民の参加意識を高めたい	行政では取り組むことが難しいサービスを提供したい	民間の知恵やノウハウを行政に活かしたい	行政に市民のニーズや市民感覚を反映させたい	自組織活動資金の財源獲得として	その他	無回答
慈善型	1,102	30.0	52.8	30.5	36.2	34.8	8.6	4.5
監視・批判型	26	30.8	42.3	42.3	65.4	34.6	7.7	11.5
事業型	877	23.8	57.7	34.2	39.2	38.9	7.5	4.6

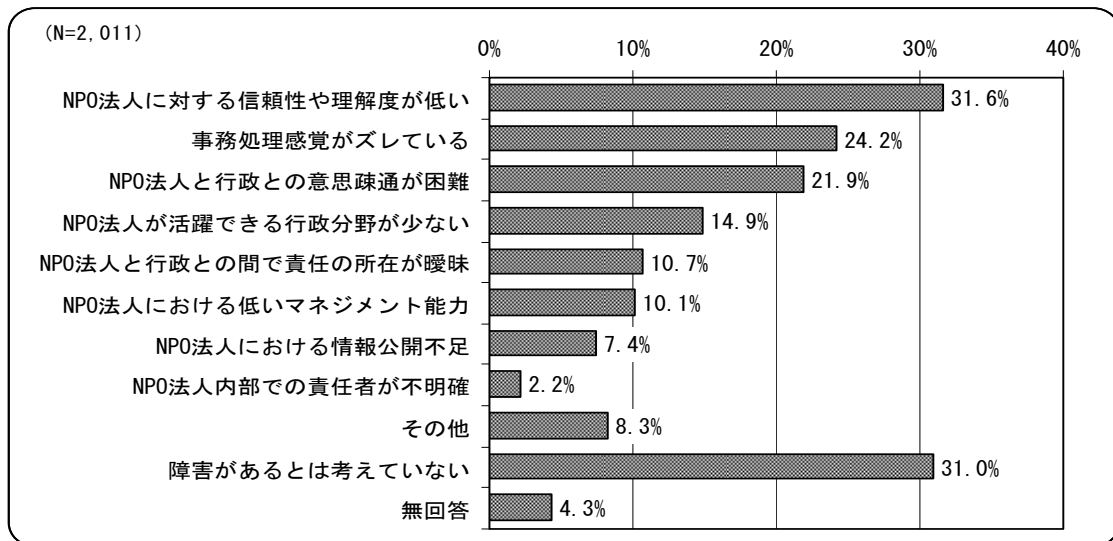
2-8-4. 行政と協働・連携を進める上での障壁

行政との協働・連携を進める上での障壁については、「障壁があるとは考えていない」とする回答が3割を超えている。

障壁があるとする法人では、「NPO法人に対する信頼性や理解度が低い」「事務処理感覚がズレている」「NPO法人と行政との意思疎通が困難」などの回答割合が高く、行政とNPO法人の意識ギャップを感じているという状況が伺える。NPO自身の側の問題を上げるものも、少数ながら見られた。

活動性格の3類型別にみた場合、「慈善型」「監視・批判型」「事業型」では、大きな相違はみられなかった。

図表 2-1-70 行政と協働・連携を進める上での障壁 (M.A.)

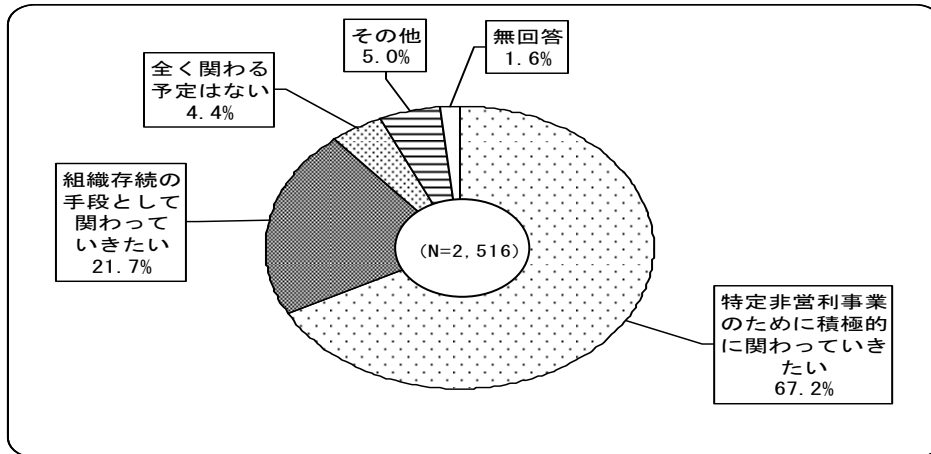


2-8-5. 今後の行政と関わり

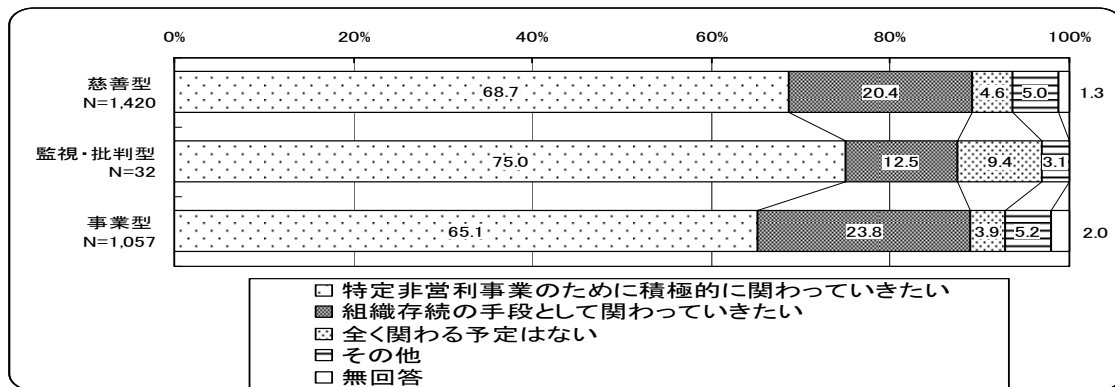
今後の行政との関わりでは、「特定非営利事業のために積極的に関わっていききたい」とする回答が7割近くを占めている。「組織存続の手段として関わっていききたい」との回答は、2-8-3の「財源獲得」を前面に押し出した回答といえる。

活動性格の3類型別にみた場合、相対的に「慈善型」「事業型」では、「組織存続の手段として関わっていききたい」とする回答が2割を超えており、「監視・批判型」とは違った特徴が出ている。「監視・批判型」が行政をその監視・批判の対象としている面があること（それゆえ批判対象から財源を得ることを潔しとしないこと）の反映であろうか。

図表 2-1-71 今後の行政との関わりについて



図表 2-1-72 【クロス集計】活動性格×今後の行政との関わり



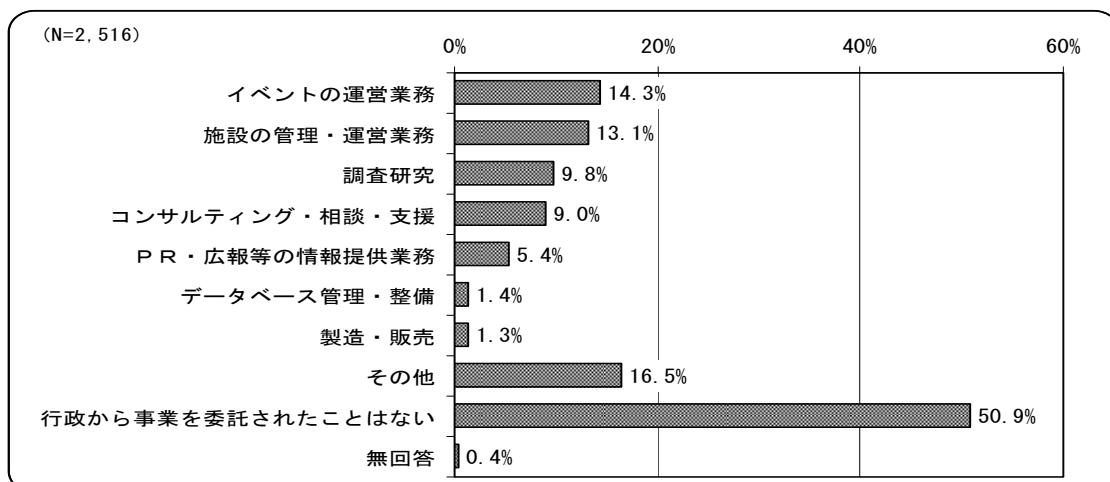
2-8-6. 行政からの事業委託

行政からの事業委託を見ると、「行政から事業を委託されたことはない」とする回答が約5割を占めた。

近年の指定管理者制度の進展等により、「施設の管理・運營業務」が多数を占めると想定していたが、それ以外の業務もほぼ同程度の委託を受けており、委託業務内容が現状では多岐に渡っていることが伺える。

活動性格の3類型別にみた場合、「監視・批判型」が調査研究業務の委託割合が高く、他の2類型とは異なっている。

図表 2-1-73 行政から委託された事業内容 (M.A.)



図表 2-1-74 【クロス集計】活動性格×行政からの事業委託 (M. A.)

	合計	イベントの運営業務	施設の管理・運営業務	製造・販売	調査研究	コンサルティング・相談・支援	PR・広報等の情報提供業務	データベース管理・整備	その他	行政から事業を委託されたことはない	無回答
慈善型	1,420	14.9	12.0	0.7	8.1	6.8	4.4	0.8	12.7	55.9	0.5
監視・批判型	32	18.8	-	-	50.0	15.6	6.3	-	3.1	40.6	-
事業型	1,057	13.5	15.0	2.2	10.9	11.7	6.5	2.2	22.0	44.4	0.3

第2節 事業型 NPO 法人の現状と課題

本節では、事業型 NPO 法人に関する調査結果をまとめて行く。第1章で述べたように事業型 NPO 法人とは、谷本（2006）で提示されている NPO 法人の3類型の一つである。具体的には、「有料・有償で社会的サービス・商品の提供、情報分析・提供、コンサルティングといった活動を行う法人」と定義される。本アンケート調査では、各法人に対して、「自らのあり方や、活動方針をどのように判断しているか」を自己診断してもらった。調査結果によると、事業型 NPO 法人に分類された総数は、有効回答 2516 法人中 1057 法人であった。これらの法人を本節での検討の対象とする。まず、これらの法人の内訳を、「認証分野」と「主な活動分野」において紹介していく。次に、法人概要について、活動の始まり、会員、スタッフや財務状態等をみていく。続いて、これらの法人が現在感じている課題についての回答を考察する。そして、活動を行うに当たり各種機関の支援策をどのように捉え、どのように活用しているのかについて分析する。

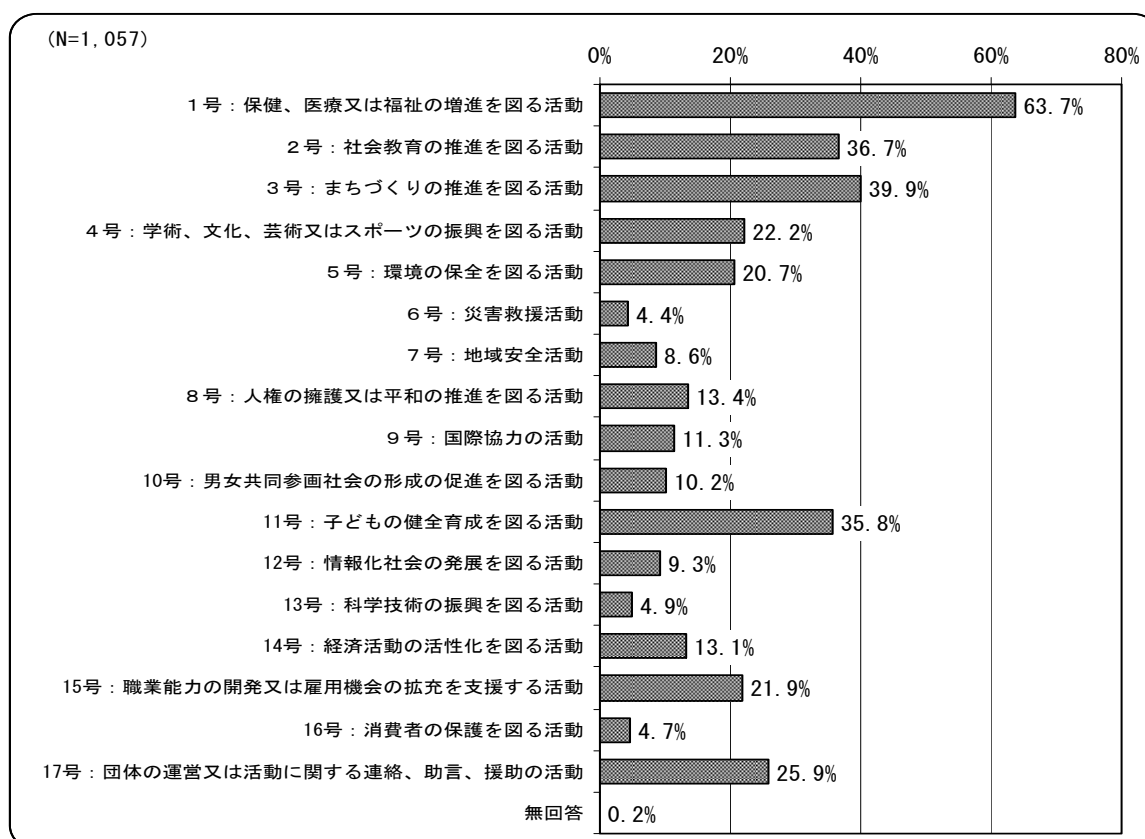
なお、本節では必要に応じて、アンケート調査結果の補完として、インタビュー調査結果を掲載していく（点線囲み）。

1. 事業型 NPO 法人の内訳

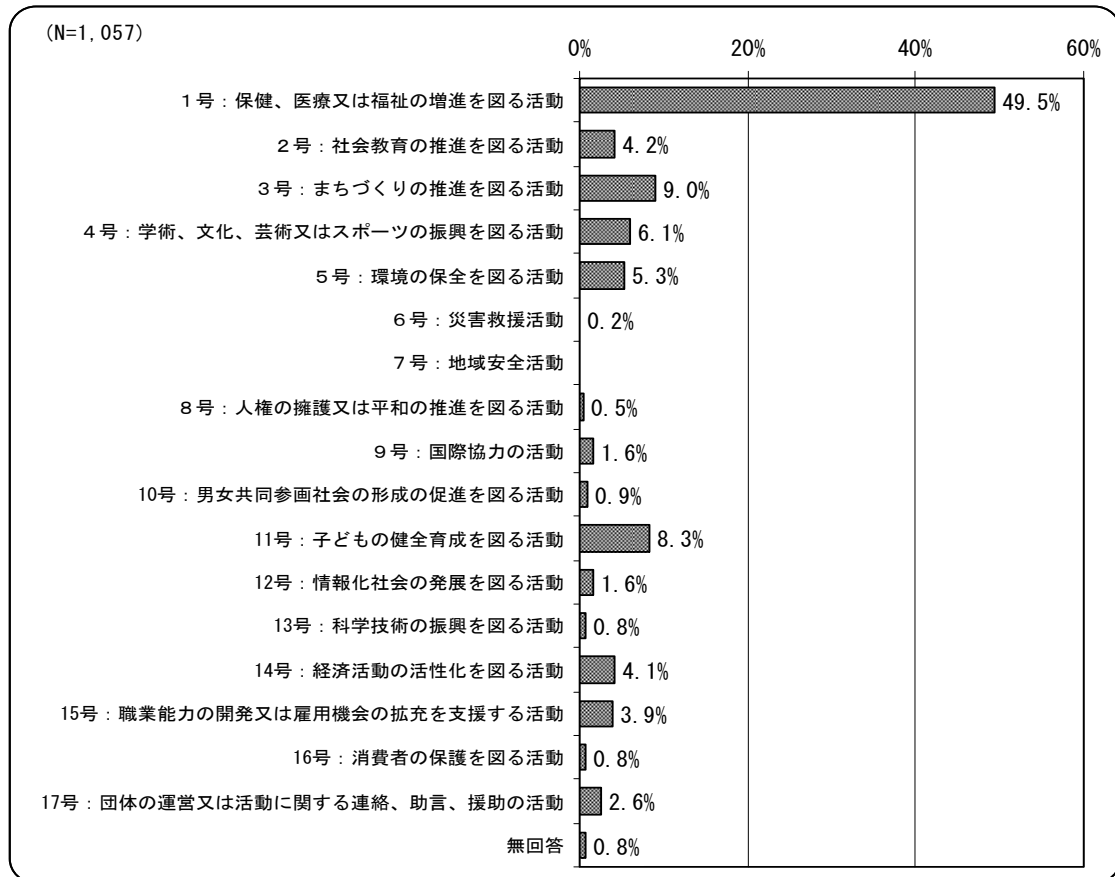
本調査における事業型 NPO 法人は、認証分野及び主たる活動分野として「第1号：保健、医療又は福祉の増進を図る活動」を上げるものの割合が多かった。第1号への集中は本章第1節で述べた全回答者の傾向とも一致するものであるが（図表2-1-8、2-1-9参照）、以降の調査結果も、一部この分野の特徴を帯びることになると考えられる。第1号以外の「主たる活動分野」の各分野間における分散の趨勢も、概ね全回答者の結果と一致する。

なお、「認証分野」と「主たる活動分野」の結果を比較すると、「社会教育の推進を図る活動」や「まちづくりの推進を図る活動」を主な活動分野としている法人が少ないことが分かる。

図表 2-2-1 認証分野 (M.A.)



図表 2-2-2 主たる活動分野



2. 法人概要

2-1. 活動の始まりについて

事業型NPO法人における活動開始時期と法人認証時期の両者を尋ねた理由は、以下の通りである。先行研究では、法人認証時期を質問し、年代における増減の結果を見て、時代背景とともにNPO法人の誕生の経緯が述べられてきた。または、その結果だけをまとめてきた。例えば(独)経済産業研究所(2007)⁴²では、法人認証時期を調査し、1999年～2006年において、「2004年」(19.6%)が最も多い認証時期であったとされている。

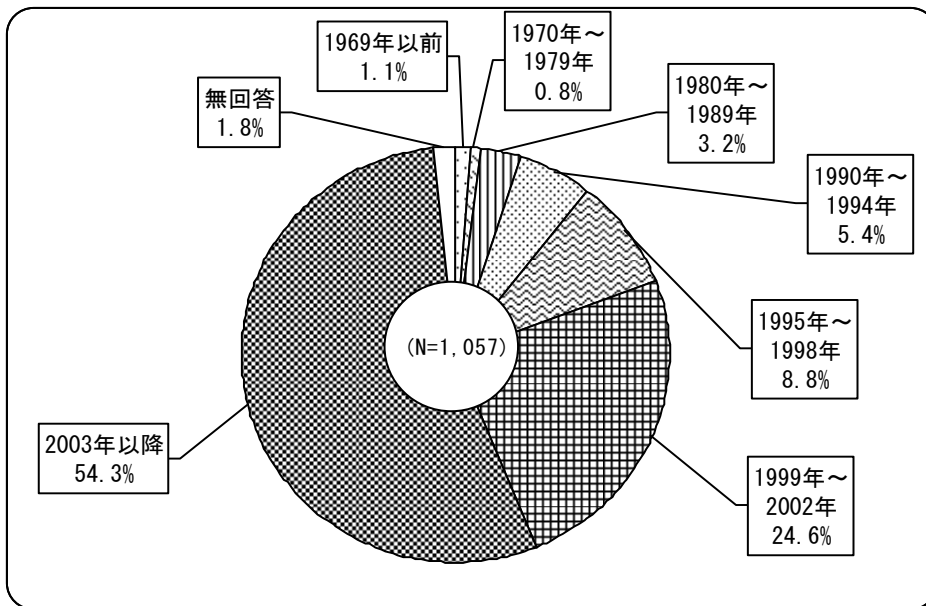
本調査研究では、先行研究で行われてきた調査に加え、活動開始時期を尋ねている。その理由は、法人認証時期と実際の活動開始時期には差があり、実は、法律施行にかかわらず、1998年以前から「活動を行っていた団体」が存在するはずと考えたからである。そもそも活動それ自体は法人格を必須とするものではなく、事業型NPO法人の実情を分析するには、認証時期だけでは分からないこともあると考えられる。

今回の回答法人の認証時期は、直近の2008年に認証を受けた法人が僅差で一番多くなっており、次いで、2005年、2004年が続いている。

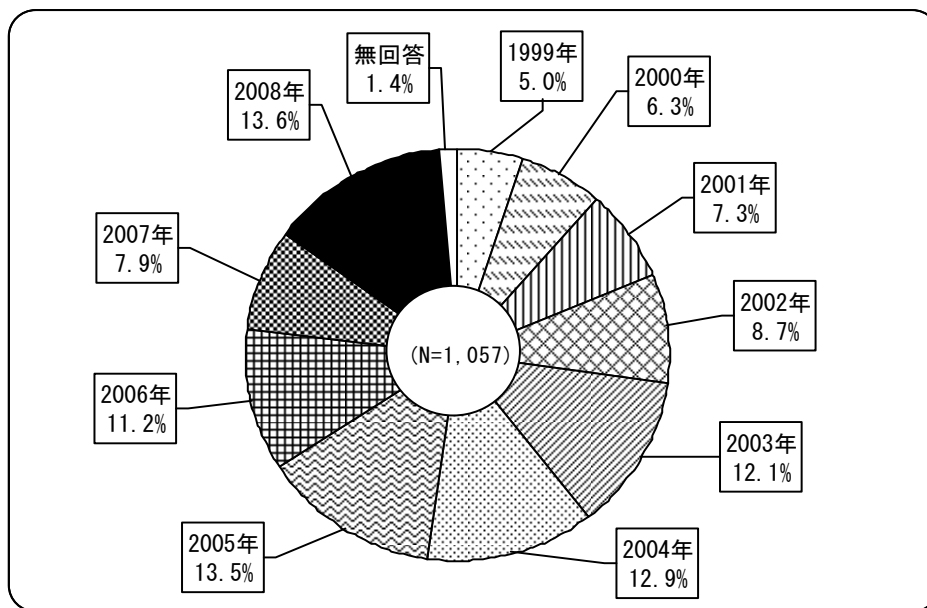
また、約2割の法人が、法律施行(1998年12月)以前より活動を行っていた。つまり、NPO法人という組織形態ではない状態で、活動は行われていたのである。よって、最近になってNPOの活動が活発化しているように述べられることがあるが、実は活動自体は、長い歴史があると言える。なお、上の「NPO法人の内訳」でみたように、今回調査対象では「第1号：保健、医療又は福祉の増進を図る活動」分野を主な事業とするものが多くを占める。「第1号」の事業者は介護保険との関わりも想定される。このことが、活動開始時期1999年以降のものが約8割に達する理由の一つである可能性もある。

⁴² (独)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)報告書」

図表 2-2-3 活動開始時期



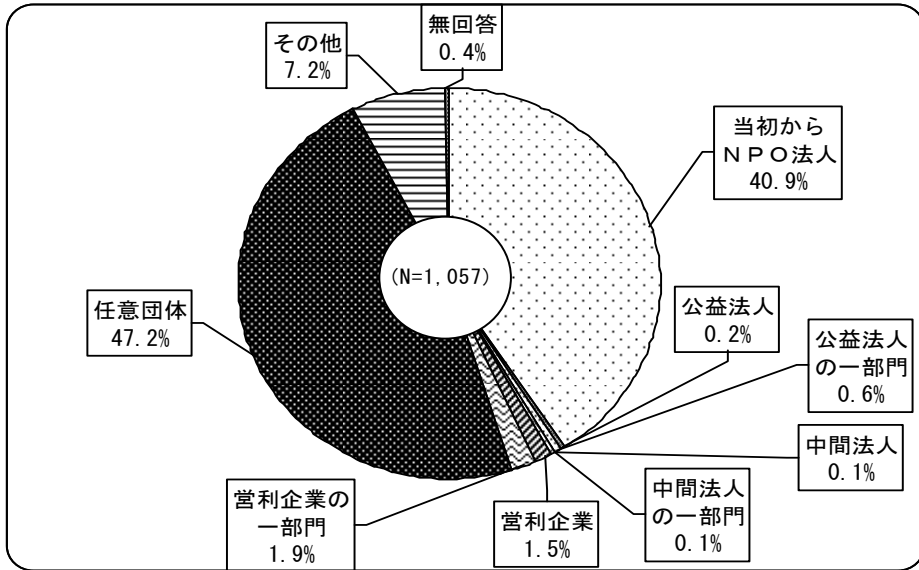
図表 2-2-4 法人認証時期



法律施行前において活動していた法人は、どのような組織形態であったのだろうか。また、事業型 NPO 法人にとって、NPO 法人格を取得した目的は何だったのだろうか。

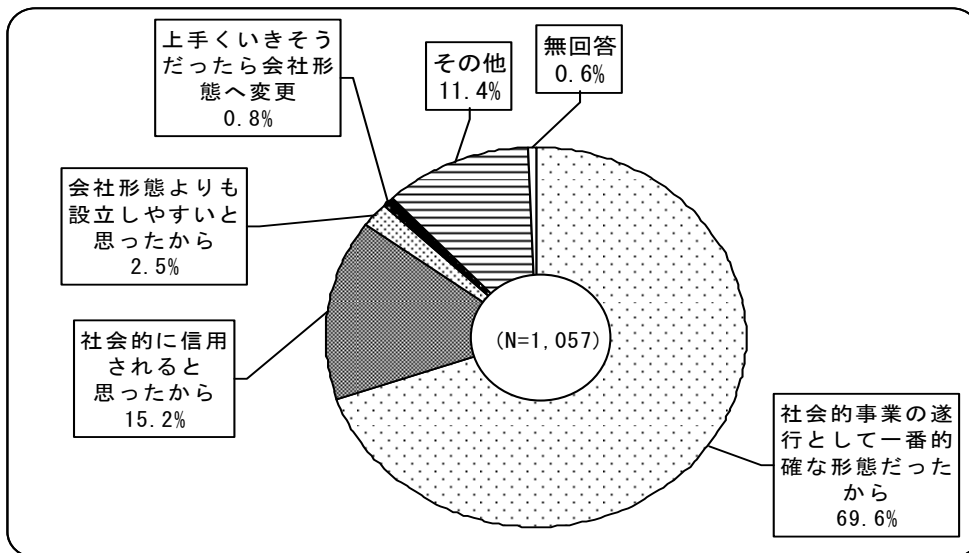
活動開始後から、認証前の時期までの前身組織の形態は、「任意団体」(47.2%) あるいは、「当初から NPO 法人」(40.9%) という回答が多かった。ここで注目すべきは、この二つの形態以外の組織であったと回答している法人である。「NPO 法人以外の公益法人」や「営利企業」等の形態で存在していた組織が、法律施行に伴って変更したということを示す。特に、「営利企業」(1.5%)、「営利企業の一部門」(1.9%) は、現在、事業型 NPO 法人と自認している事と非常に関連性が高いと思われる。なお、活動開始時期が 2003 年以降である NPO 法人の割合 (54.3%) が、図表 2-2-5 の「当初から NPO 法人」の割合 (40.9%) を上回っていることから、近年設立の NPO 法人においても当初から NPO 法人であった訳ではないことが分かる。法人格の取得を、必ずしも所与のものとはせず、活動開始後に選択しているとも考えられる。

図表 2-2-5 認証前の組織形態



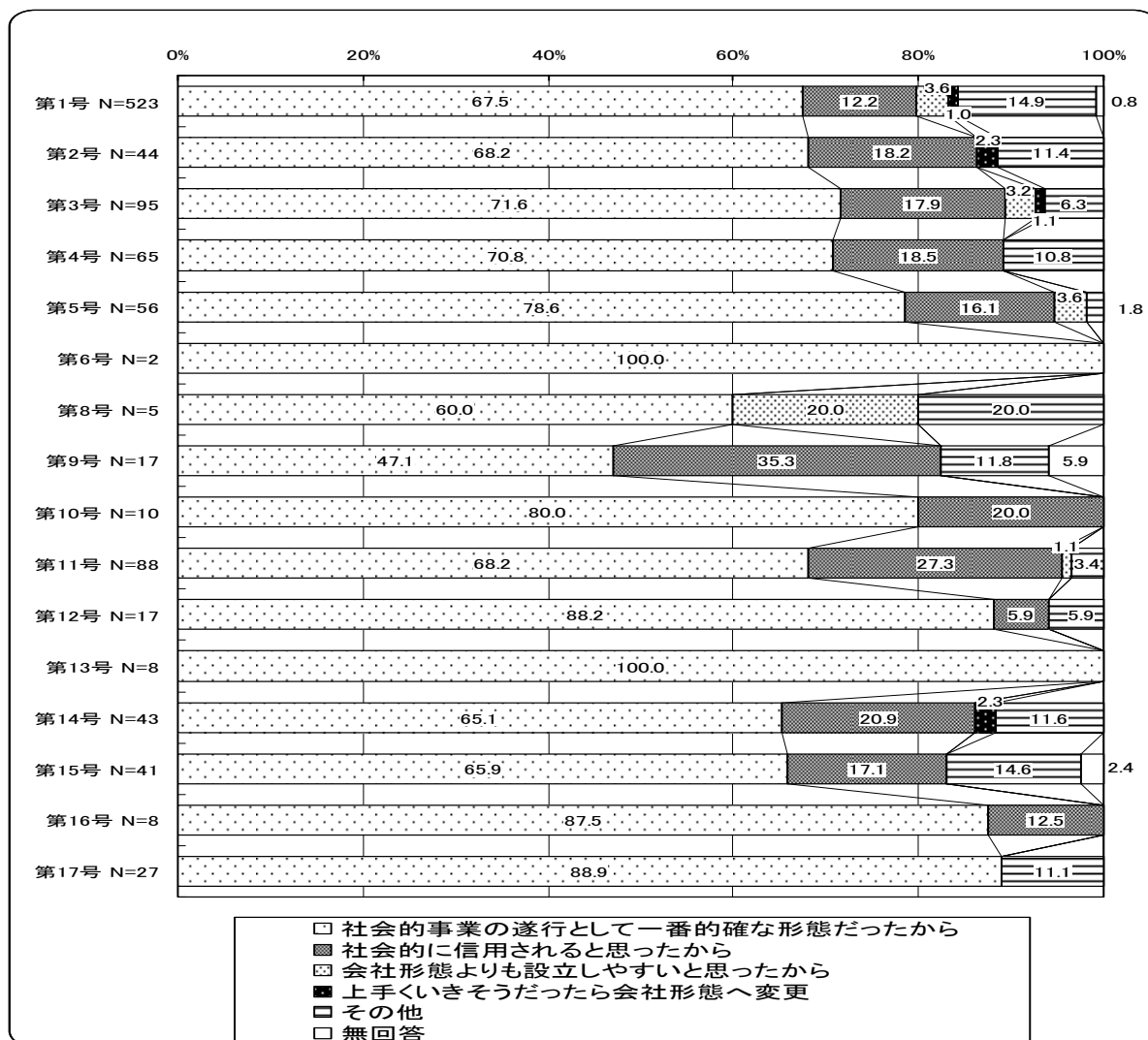
それでは、事業型 NPO 法人は、どのような理由から法人形態として、NPO 法人を選択したのであろうか。約 7 割を占める「営利を追求する訳ではなく、社会的事業の遂行として一番的確な形態だったから」という理由は当然予測された結果であるので、ひとまず置いておく。次の「NPO 法人という形態が社会的に信用されと思ったから」(15.2%)と、「会社形態よりも NPO 法人のほうが設立しやすいと思ったから」(2.5%)に注目して見たい。これらの回答では、「法人」形態自体に価値があるという思いを示唆している。ただし、主たる活動分野によって、その理由は異なるようである。

図表 2-2-6 NPO 法人形態を選択した理由



例えば「第 9 号：国際協力の活動」を主たる活動分野とする場合「営利を追求するわけではなく、社会的事業の遂行として一番的確な形態だったから」とする比率は他分野と比較して特に低く、「NPO 法人という形態が社会的に信用されと思ったから」とする比率が特に高くなっている。これは、国際協力の活動は活動の現場が他の分野とは異なり主に海外であるため、支持者に活動内容を伝え支持を得る容易さの面で、他の分野の NPO 法人に劣後する。そのため、形態としての的確であるかどうかよりも、社会的な信用（社会からのサポートの獲得）が動機として強調された面があるのではないかと考えられる。

図表 2-2-7 【クロス集計】 事業型 NPO 法人×主活動分野別×法人形態選択理由



*1号：保健、医療又は福祉の増進を図る活動、第2号：社会教育の推進を図る活動、3号：まちづくりの推進を図る活動、4号：学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動、5号：環境の保全を図る活動、6号：災害救援活動、7号：地域安全活動、8号：人権の擁護又は平和の推進を図る活動、9号：国際協力の活動、第10号：男女共同参画社会の形成の促進を図る活動、第11号：子どもの健全育成を図る活動、第12号：情報化社会の発展を図る活動、第13号：科学技術の振興を図る活動、第14号：経済活動の活性化を図る活動、第15号：職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動、第16号：消費者の保護を図る活動、第17号：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

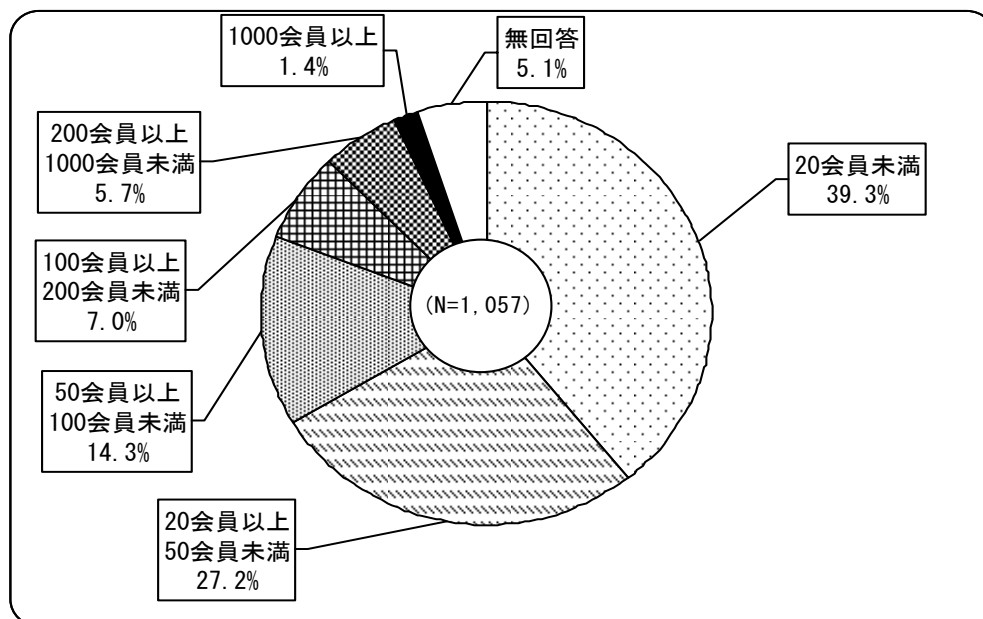
2-2. 組織構成

○法人の会員数

会員数についての質問は、「NPO法人は会員からの入会金や会費によって支えられていると言われている。ということは、会員規模が多いのではないだろうか。」と推測されたため用意した。調査結果では、会員数において特徴的なことは、50会員未満が66.5%と半数を超えている点である。今回の調査結果では、会員数は想定外に少数と言える。会員をどのように捉えるのかは、各法人によって異なる。インタビュー調査では、事業（商品やサービスの提供）の対象すなわちマーケットをNPO法人の支持者として明確化することを試み、積極的に会員に取り込もうとする法人がある一方で、積極的に会員を増やそうとしない法人も見られた。また前者であってもマーケット自体が大きくなかったり、サービス供給の量が多くなかったりする場合もありうるほか、マーケットと支持者を別のものと捉える場合もありうる。すなわち、会員は各NPO法人の事業規模だけではなく、会員をどのように捉えるかという会員観からも規定されるものである。よって会員数によって法人自体を特

徴付けることはできないと考えられる。

図表 2-2-8 会員数

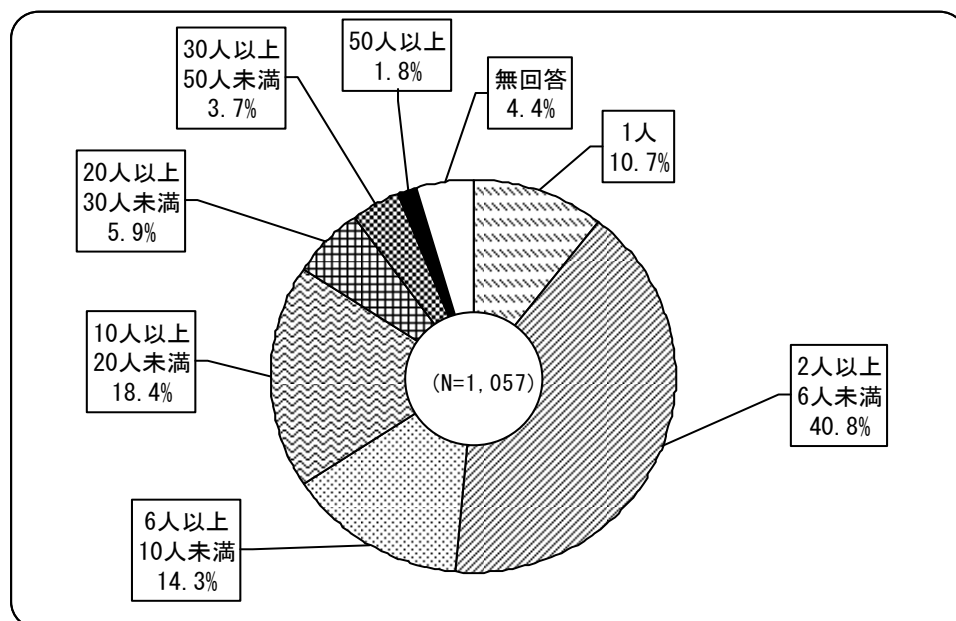


○事務局スタッフ数

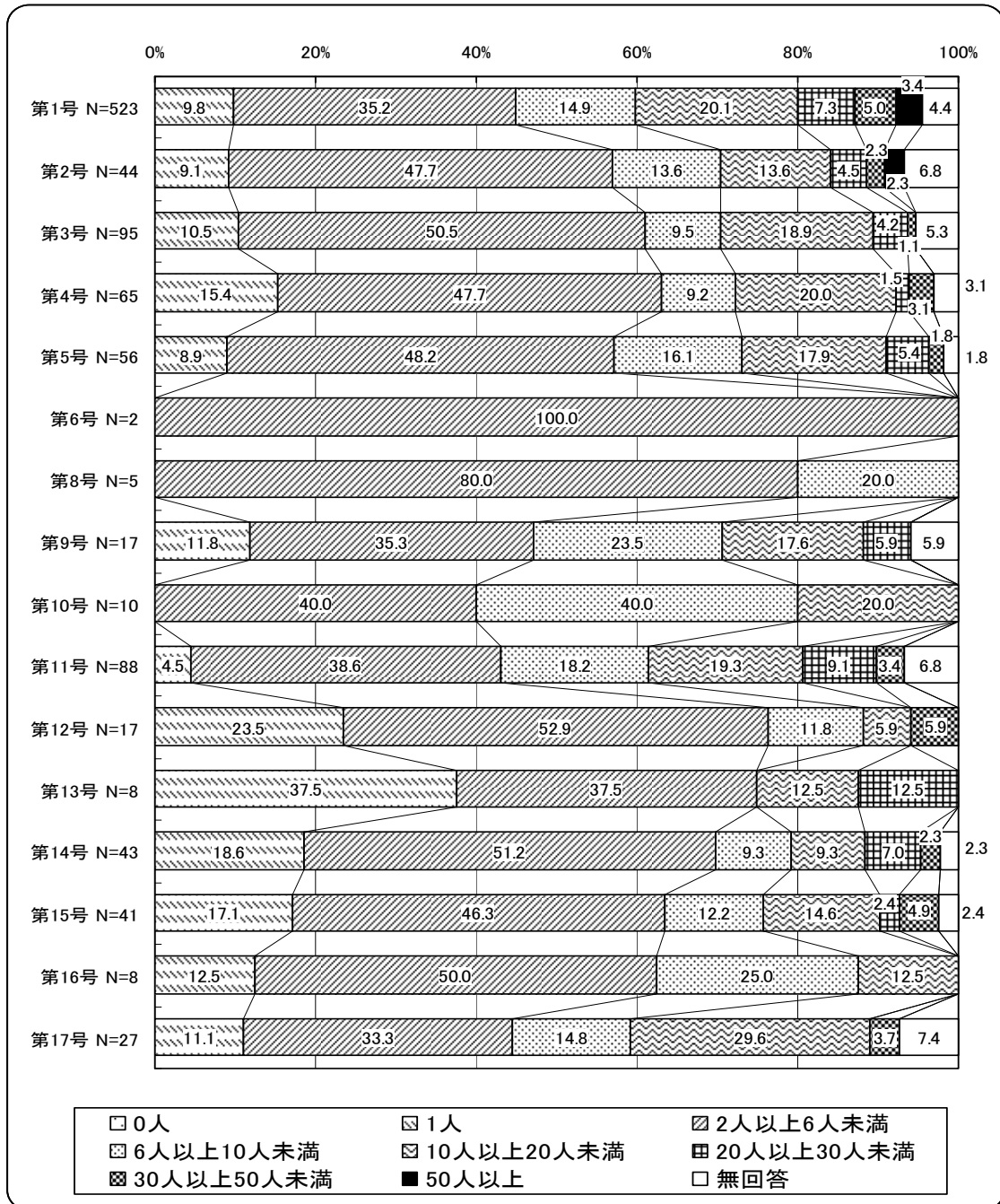
事務局スタッフ数については、「2人以上6人未満」が約4割を占めた。一方で、20人以上50人未満が約1割を占めることから、活動内容によって必要となるスタッフ数が異なると推測された。しかし、クロス集計の結果、「2人以上～6人未満」という割合が高く、活動内容によっての明確な傾向は見受けられなかった。

今回は、事務局スタッフ数の内訳も調査した。その理由は、「NPO法人は、無給スタッフで成り立っている」と言われることがあるためである。よって、経済活動を意識している事業型NPO法人でも、無給スタッフが多いのかを調査した。

図表 2-2-9 事務局スタッフ数の合計



図表 2-2-10 【クロス集計】事業型 NPO 法人×主活動分野別×事務局スタッフ数



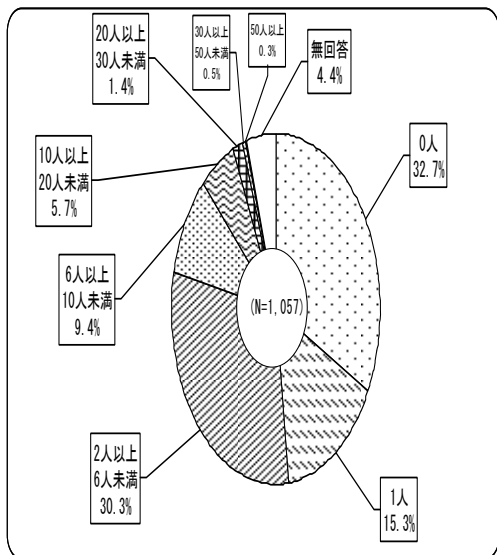
*1号：保健、医療又は福祉の増進を図る活動、第2号：社会教育の推進を図る活動、3号：まちづくりの推進を図る活動、4号：学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動、5号：環境の保全を図る活動、6号：災害救援活動、7号：地域安全活動、8号：人権の擁護又は平和の推進を図る活動、9号：国際協力の活動、第10号：男女共同参画社会の形成の促進を図る活動、第11号：子どもの健全育成を図る活動、第12号：情報化社会の発展を図る活動、第13号：科学技術の振興を図る活動、第14号：経済活動の活性化を図る活動、第15号：職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動、第16号：消費者の保護を図る活動、第17号：前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

基本的に、事務局スタッフは、有給常勤、有給非常勤、無給常勤、無給非常勤に分けられる。今回の調査結果では、全勤務体系において「0人」という回答が一番多く上げられていた。もちろん、項目間での整合性はないので、事務局スタッフがゼロという訳ではない。それぞれの詳細は図表 2-2-11～2-2-14 の通りである。結果として、常勤・非常勤にかかわらず、無給を「0人」とするものの比率は、有給を「0人」とするものよりも多かった。

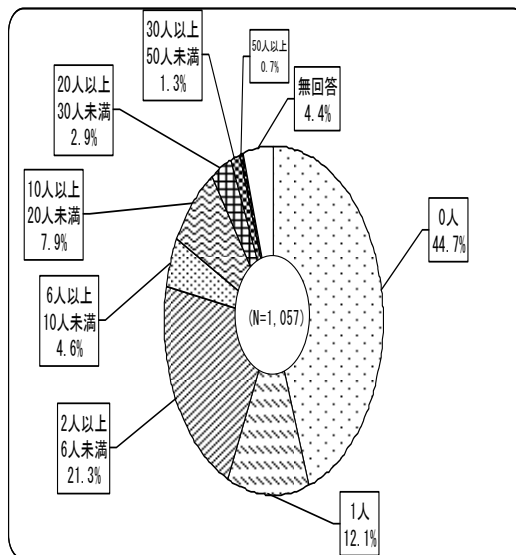
本章第1節のNPO法人全体の回答結果（図表2-1-11、2-1-12）と比較しても、有給を0人とするものの比率は少ない。「無給」への依存は必ずしも高くないと言えそうである。

ミッションへのコミットメントに基づく、無給でのボランティアな労務への依存のみでは、サービスの安定的な供給の面でリスクも伴う面を避けられない。むしろ、どのような事業分野の、どのような収入状況のNPO法人が、無給を活用しているのか、それはどうか（積極的になのか、やむを得なくなのか）をさらに検証する必要があるとされる。

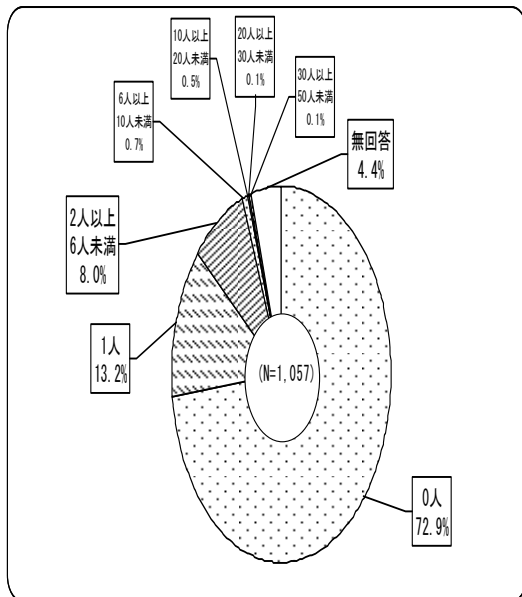
図表 2-2-11 有給常勤



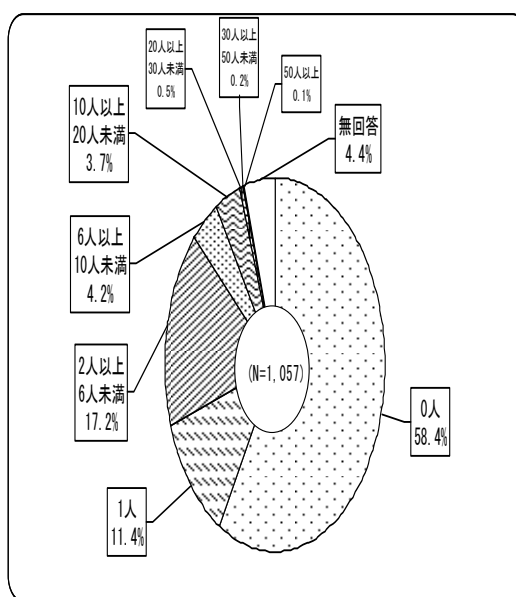
図表 2-2-12 有給非常勤



図表 2-2-13 無給常勤

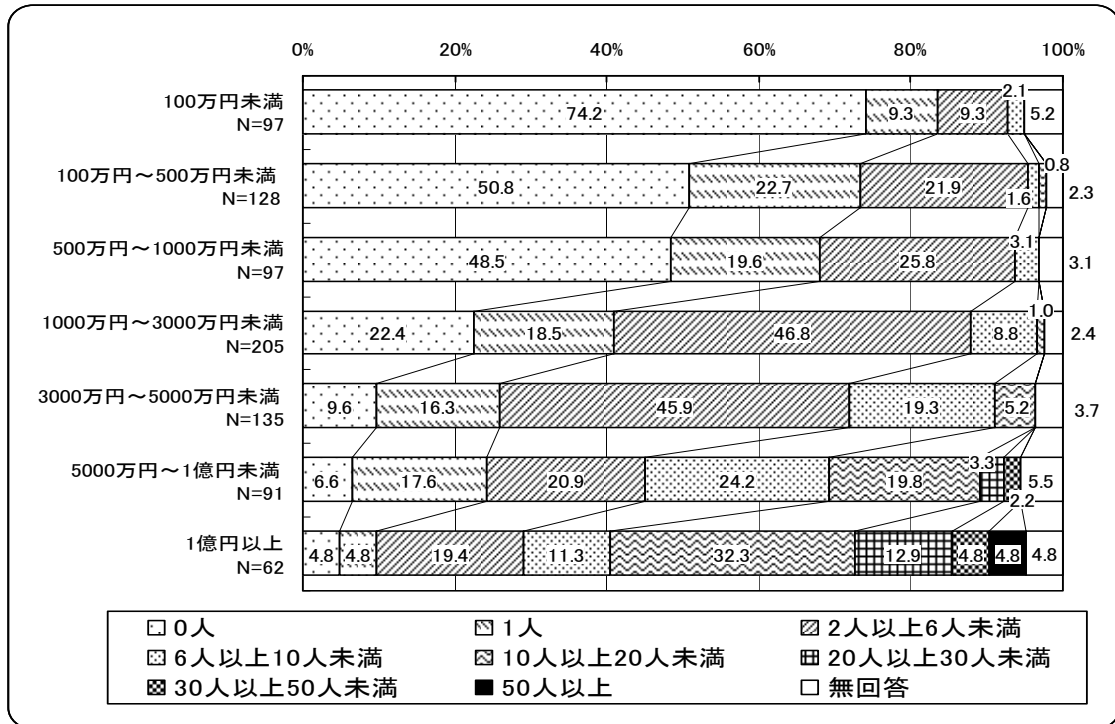


図表 2-2-14 無給非常勤



有給スタッフについて、収入規模と有給常勤スタッフ数の関係を分析した。収入の多い法人ほど、有給スタッフ数が多いのではないだろうかと仮定していたからである。クロス集計結果は図表2-2-15の通りである。想定通り、収入が少ない法人ほど、有給常勤スタッフ数が少ない事が分かる。ただし、収入が少ないから有給スタッフが少ないのか、有給スタッフが少ないから収入が少ないのかについては本集計のみでは分からない。しかし、後段でみる事業拡大への志向や人を雇えず人材不足にあるとの問題意識からは、「収入が少ない」から「有給スタッフが少ない」との意識、傾向が伺えるのではないかとされる。

図表 2-2-15 【クロス集計】 事業型 NPO 法人×収入規模×有給常勤スタッフ



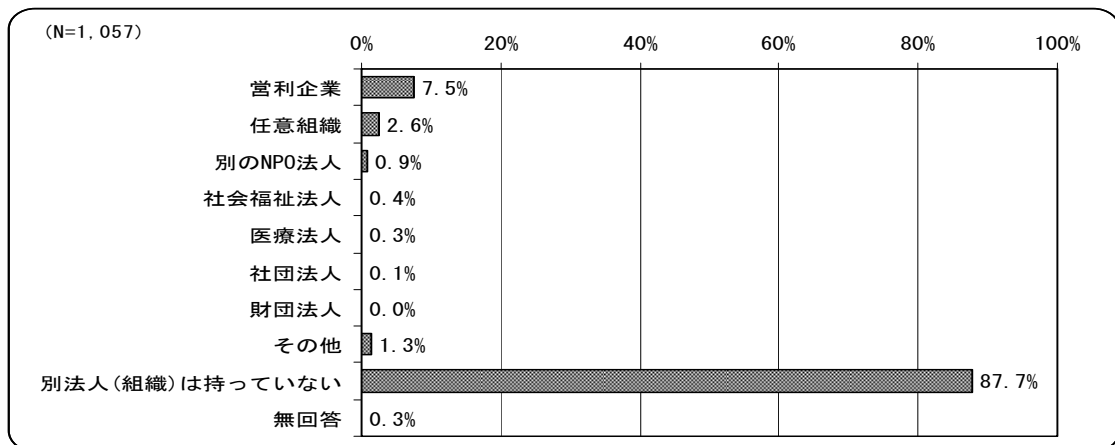
○関連する別法人（組織）の有無

「NPO 法人は、別の組織も運営していることがある」と言われることがあるが、「小規模運営において、他組織も運営できるのか」という疑問があった。

調査の結果、「関連する別法人（組織）を持っていない」割合が約 9 割であり、やはり NPO 法人のみの運営が多数を占めるということが分かる。

一方、別組織を運営しているものについて、その理由がどのようなものであるかも、踏み込んで調べる必要があるだろう。一般に別法人をもつ背景には、「本来事業との距離感」や、「内部補助（収益を稼ぎNPO事業に投入する）」、「それらの事業の本体からの切り離し（それらの事業にかかわることで支持者やマーケットの予備軍の離反を招くことの事前防止）」があると考えられるが、それが谷本（2006）⁴³でいう「組織ポートフォリオ」であるならば、制度制約を超えるという意味で、別組織の設立・導入は事業の展開においてプラスとなりうる積極的行動として、NPO法人の運営の示唆となると考えられるからである。

図表 2-2-16 関連する別法人（組織）の有無（M. A.）



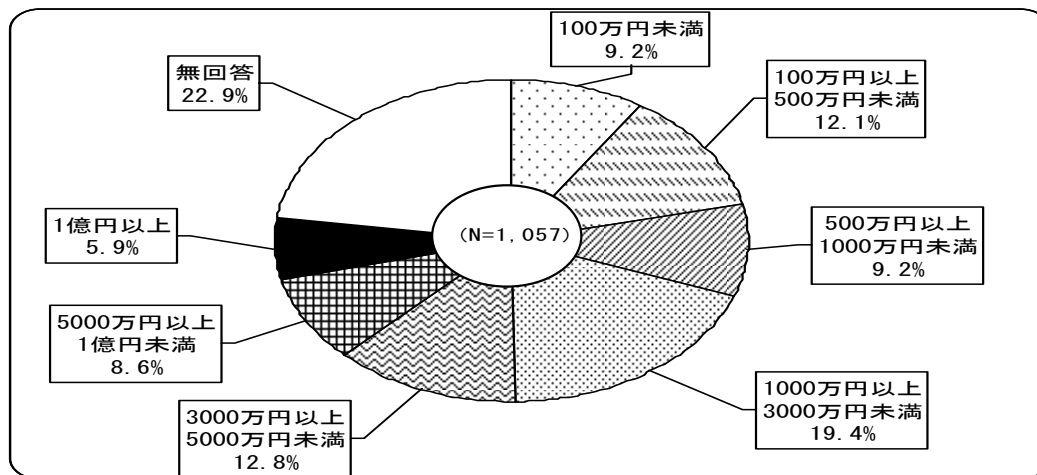
⁴³ 谷本寛治編著（2006）、「ソーシャル・エンタープライズー社会的企業の台頭」、中央経済社、p 33～37

2-3. 財務状況

○直近決算の収入状況

本設問の意図は、「一般的に、NPO法人の収入は低収入であると言われているが、事業型NPO法人においても低収入なのかを確認すること」であった。調査の結果、各金額カテゴリーにおいて回答があった。このことから、事業型NPO法人には収入にバラつきが見られ、一概に低収入であるとは言えないことが判明した。なお本章第1節で見た回答者の全体集計結果と比較すると（図表2-1-16）、収入が少額であるものの比率は低いといえる。収入が1000万円を下回る法人の比率は、全体集計結果では44.5%を占めるのに対して、事業型NPO法人では30.5%にとどまっている。

図表2-2-17 直近決算の収入合計



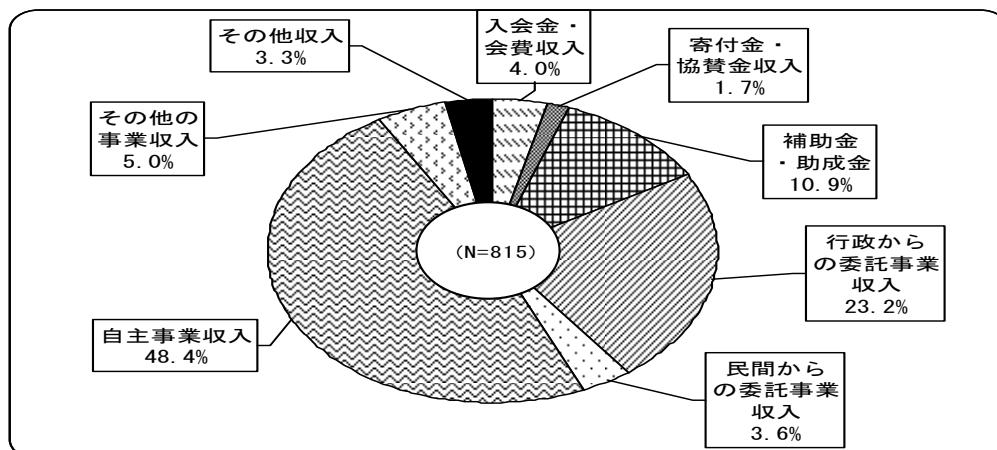
注) 無回答が22.9%を占めている理由は、本章第1節でも述べているが、回収調査票の13.6%が2008年に法人認証を取得しており、初年度の決算を迎えていないため等である。

○収入構成の現状と今後の予定

本質問には、「事業型NPO法人の収入構成は、どのようになっているのだろうか。また今後、どのような収入源を増やしていきたいと考えているのか」という意図があった。調査の結果、「自主事業収入」が約5割と圧倒的な割合を占めていることが分かった。この実態が、事業型NPO法人を自認する所以だと考えられる。ただし後段でみるように「自主事業収入」が0円であっても「事業型」と自認する法人もある。これは行政等からの事業の受託と実施を根拠とするものと考えられる。

続いて「行政からの委託事業収入」、「補助金・助成金」の順になっている。委託事業や補助金・助成金においても、積極的に有償・有料事業を支えるものとなっている。

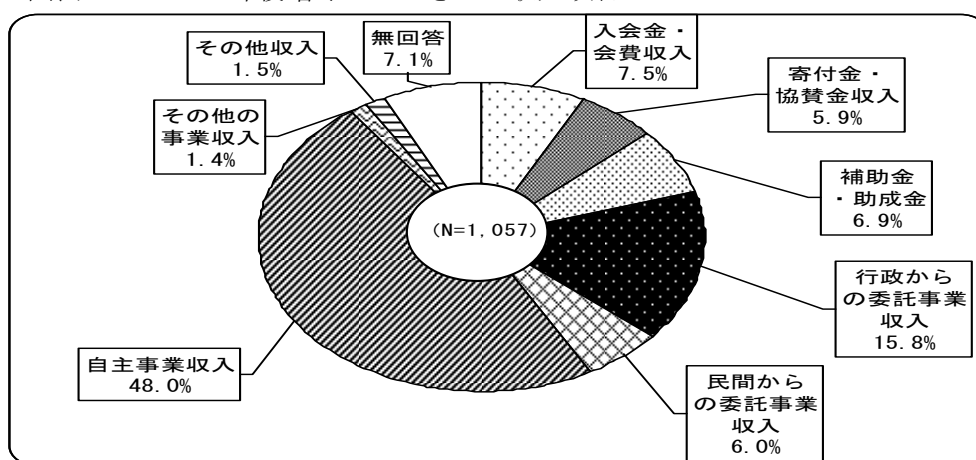
図表2-2-18 総収入内訳構成比（無回答除く）



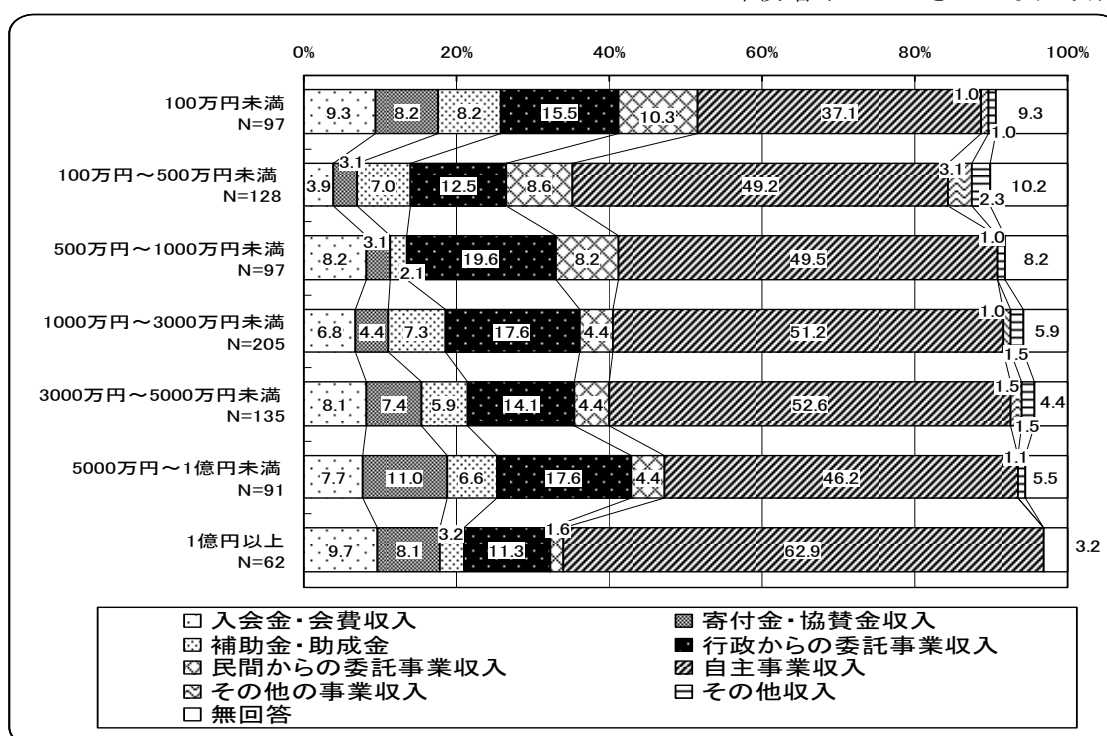
今後増やしていきたいと思われる項目は図表 2-2-19 の通りである。ここでは、行政からの委託事業収入や補助金・助成金の割合が減少し、入会金・会費収入や寄付金・協賛金収入、民間からの委託事業収入の割合が増加していることが特徴的である。それら財源への期待は、行政からの委託事業収入や補助金・助成金における現状の制約（使途における縛りの多さや、経過・事後報告で求められる詳細さ等）への、不満が背景にあることも考えられる。

ところで入会金・会費収入や寄付金・協賛金収入への期待は「NPO 法人」であることのメリットを享受しようとするものとも言えるが、後でも見ていくように（図表 2-2-26、2-2-29。寄付金・協賛金収入が 0 円のものが 37.3% 存在する）、これらの財源への依存度がこれまで高くなく、今後の希望でこの項目が上げられるということからは、これまではこれら財源を獲得する活動が疎かになっていたのでないか。なお、今後増やして行きたい収入項目については、図表 2-2-20 にあるように、どの収入規模においても「自主事業収入」の回答率が一番高く、それへの高い関心が伺える。

図表 2-2-19 今後増やしていきたい収入項目

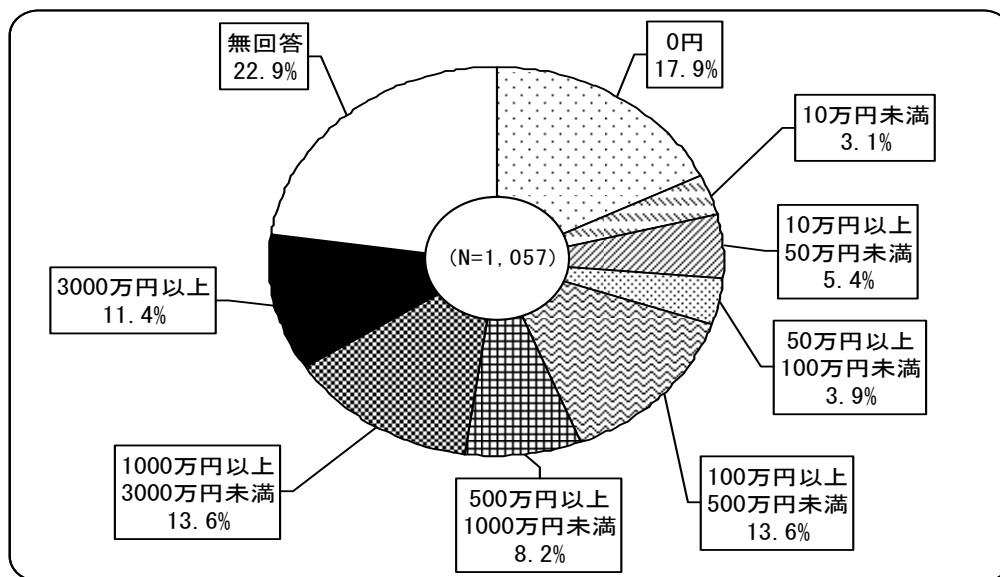


図表 2-2-20 【クロス集計】事業型 NPO 法人×収入規模×今後増やしていきたい収入項目



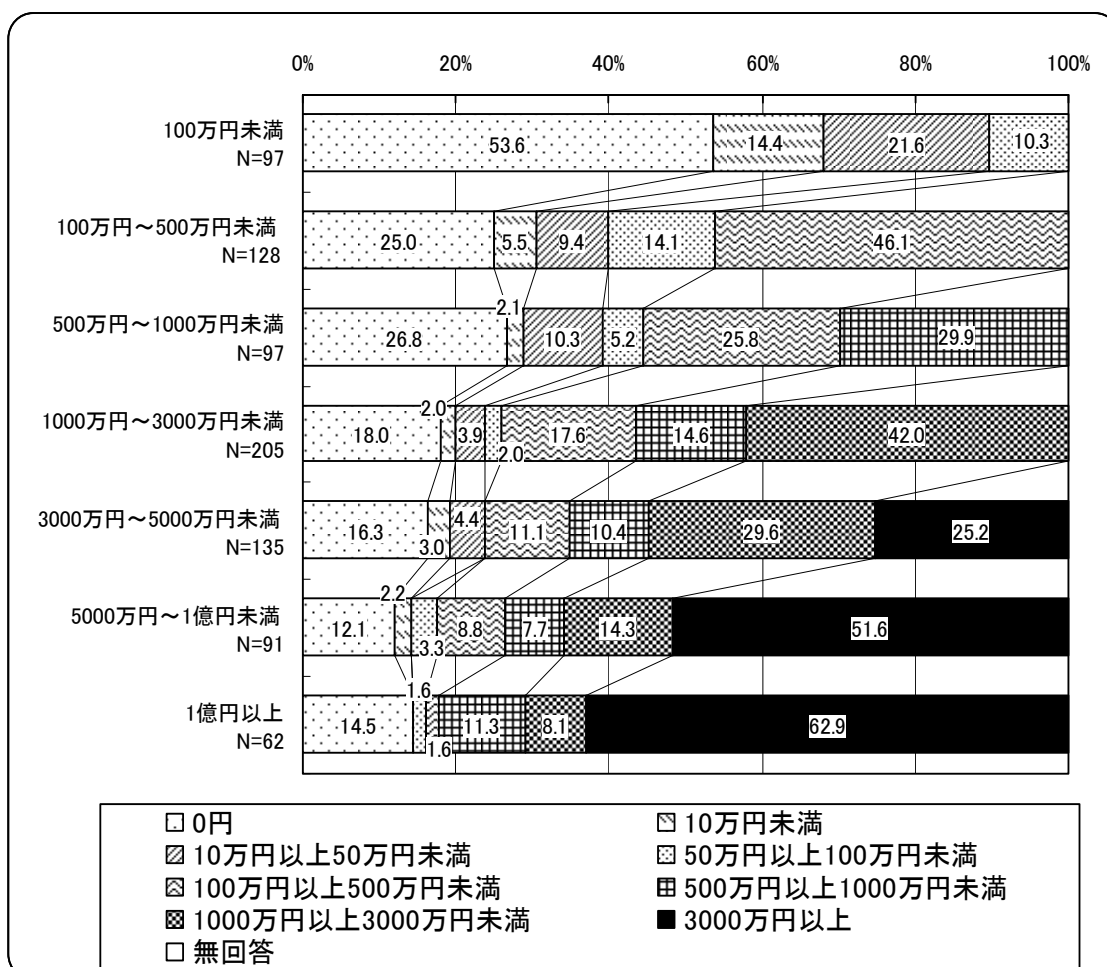
以降、内訳の割合が高い項目の順に、具体的な金額の割合を紹介する。

図表 2-2-21 自主事業収入

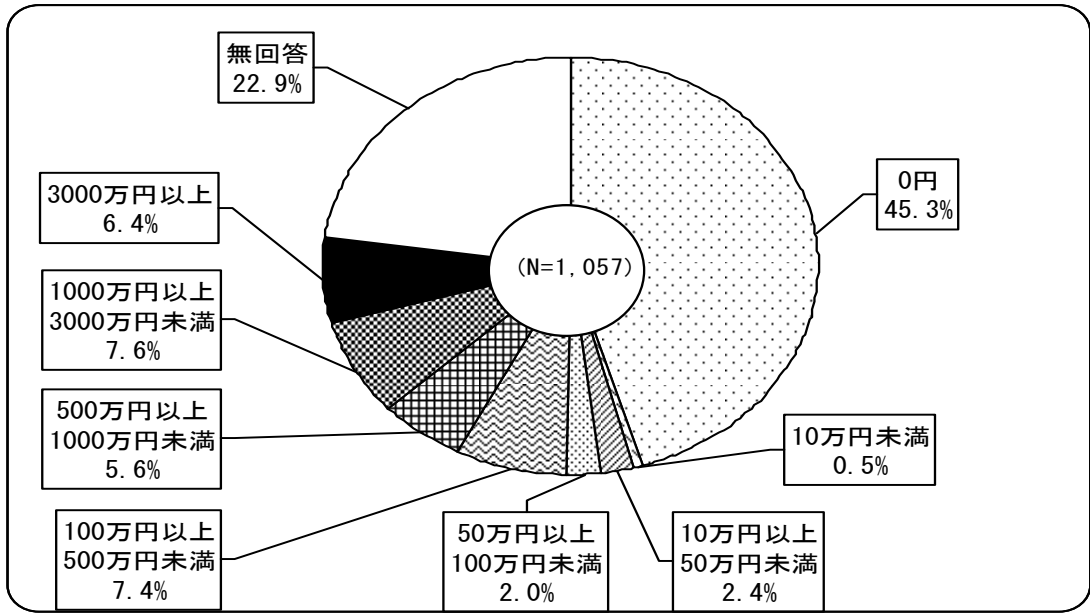


「自主事業収入」について、収入規模別に見ると図表 2-2-22 のようになる。収入が高いほど、「自主事業収入」も高くなっている。

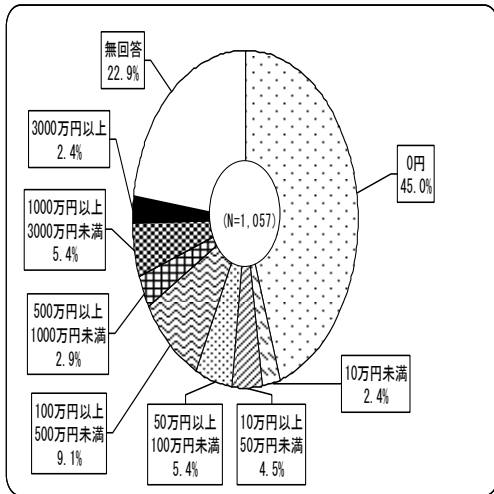
図表 2-2-22 【クロス集計】 事業型 NPO 法人×収入規模×自主事業収入



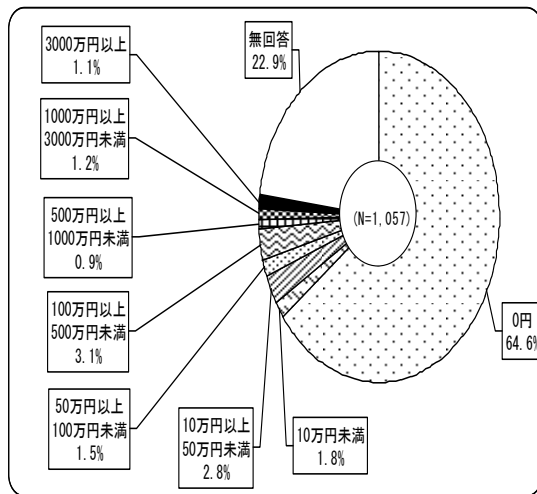
図表 2-2-23 行政からの委託事業収入



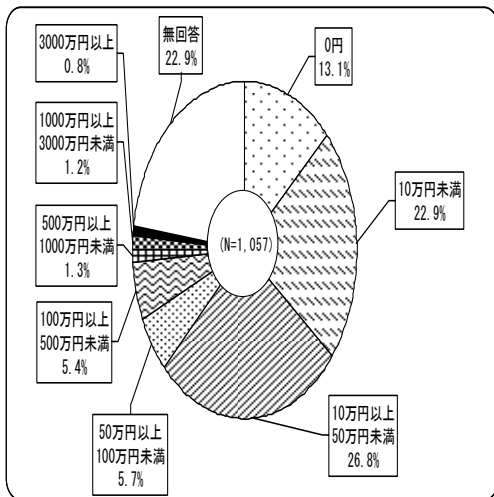
図表 2-2-24 補助金・助成金



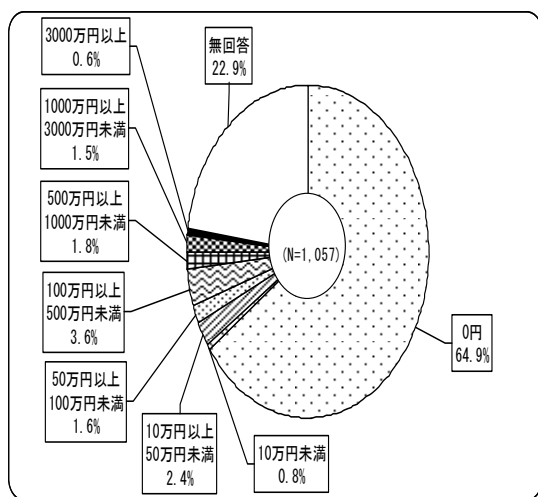
図表 2-2-25 その他の事業収入



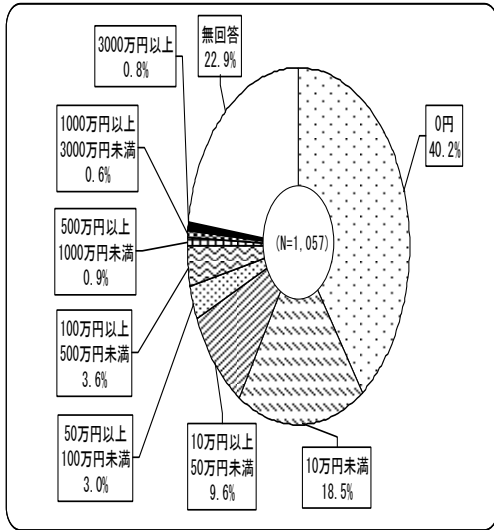
図表 2-2-26 入会金・会費収入



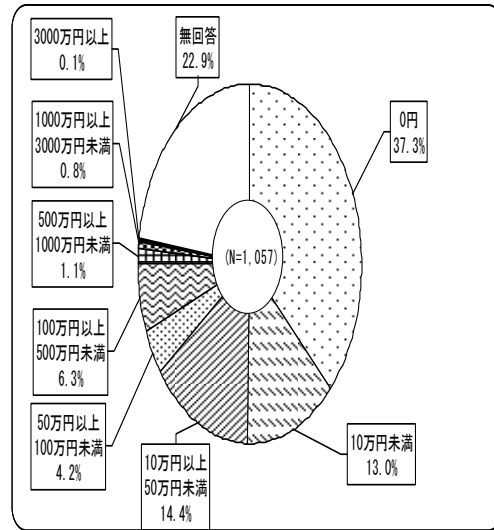
図表 2-2-27 民間からの委託事業収入



図表 2-2-28 その他収入

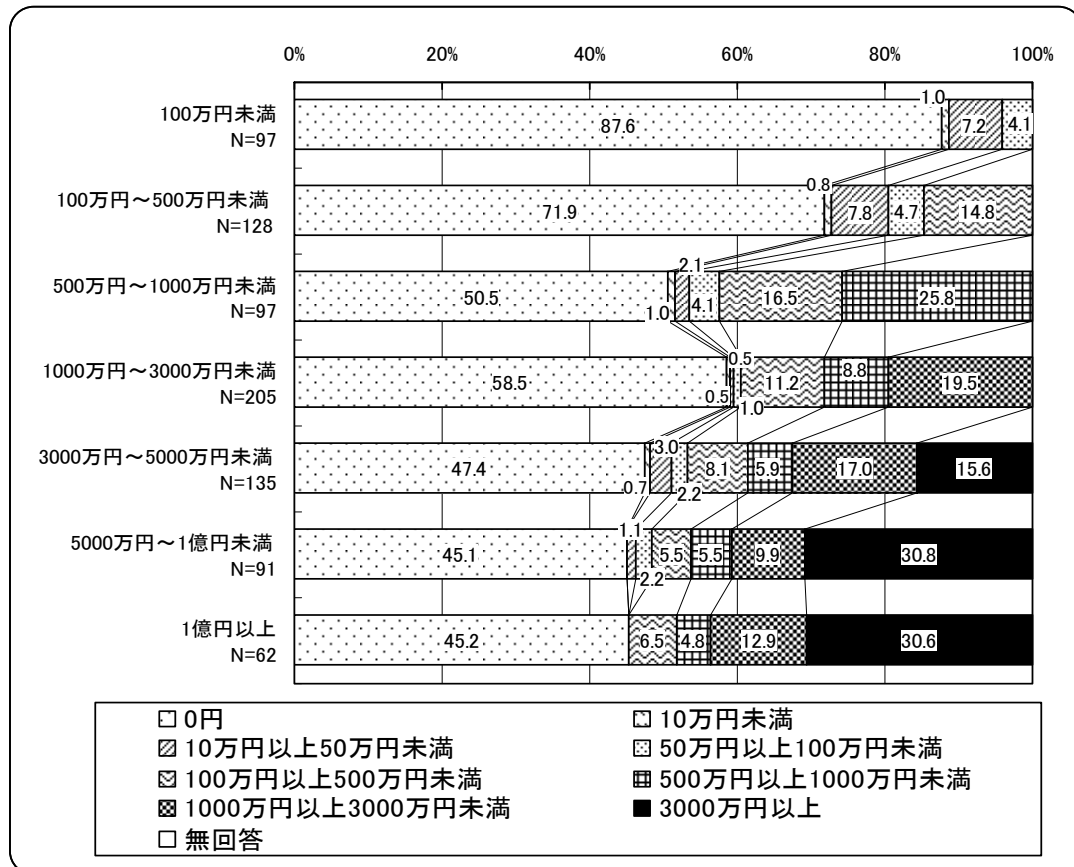


図表 2-2-29 寄付金・協賛金収入

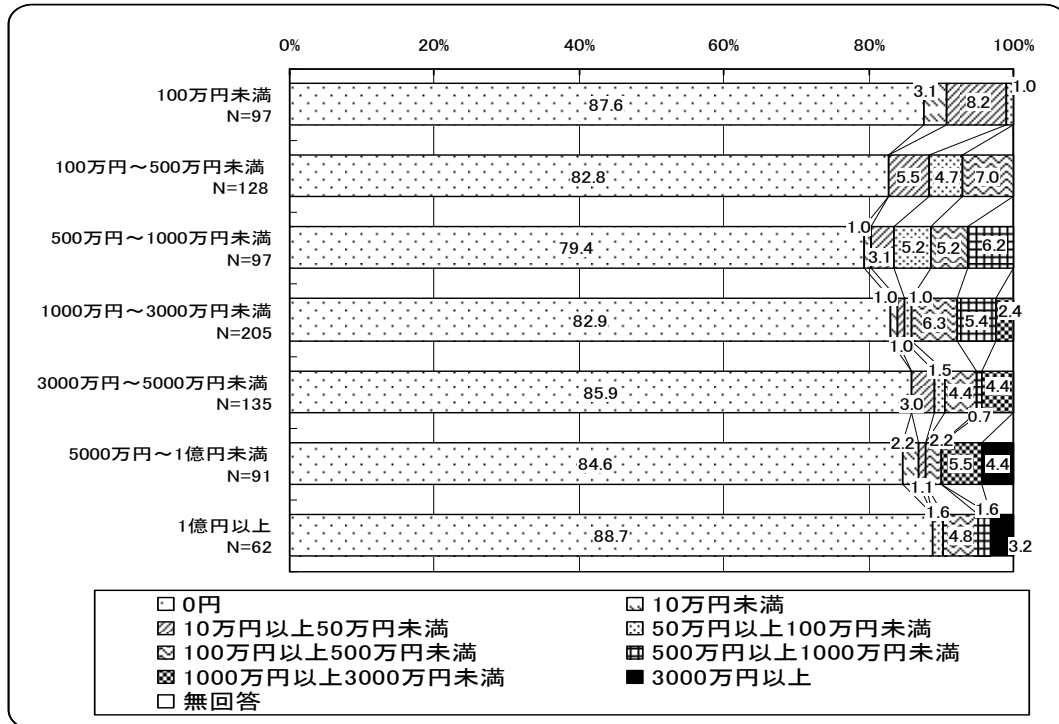


なお、上記の各収入財源において、委託事業収入における「行政からの委託事業収入」と「民間からの委託事業収入」を比較した。その結果、図表 2-2-30～2-2-31 に見られるように、収入規模に関わらず、民間からの委託事業収入が少ないということが分かった。これには次の理由が考えられる。NPO 法人が主にかかわる事業は、そもそも行政が実施していた公益的性格を持つ事業であるが、これまで企業の公益的な分野での取組みは少なかったこともあり、営利企業が NPO 法人の担うべき事業の発注元にならずにきたことである。ただし、企業の社会的責任や企業によるソーシャル・ビジネスの取組みが今日脚光を浴びていることもあり、今後の拡大は期待可能であろうと考えられる。

図表 2-2-30 【クロス集計】 事業型 NPO 法人×収入規模×行政からの委託事業収入



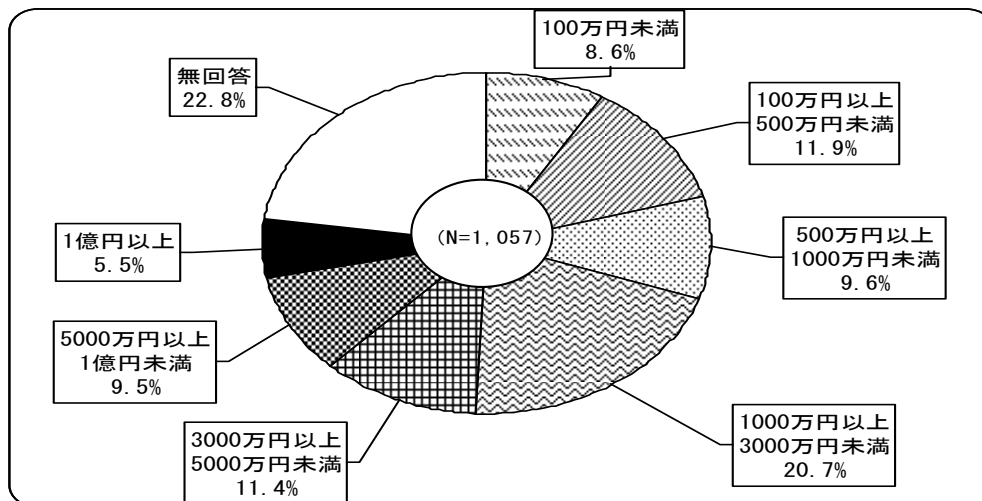
図表 2-2-31 【クロス集計】 事業型 NPO 法人×収入規模×民間からの委託事業収入



○直近決算の支出状況

本調査では、収入と同時に支出の状況についても調査した。事業型 NPO 法人において、何に一番経費がかかっているのか、また各項目における具体的な金額はどのようになっているのか実態を調査した。支出合計値の分布は、図表 2-2-32 のようになっている。

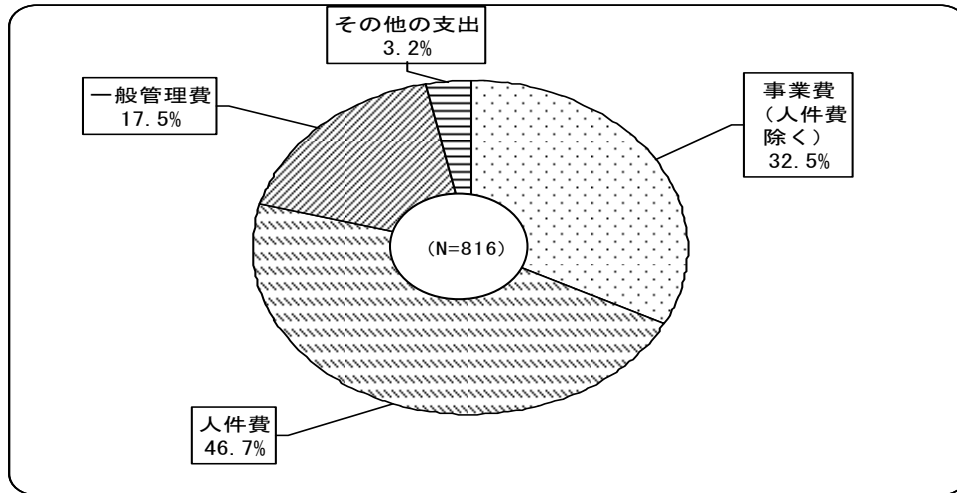
図表 2-2-32 直近決算の支出合計



注) 無回答が 22.8%を占めている理由は、本章第 1 節でも述べているが、回収調査票の 13.6%が 2008 年に法人認証を取得しており、初年度の決算を迎えていないため等である。

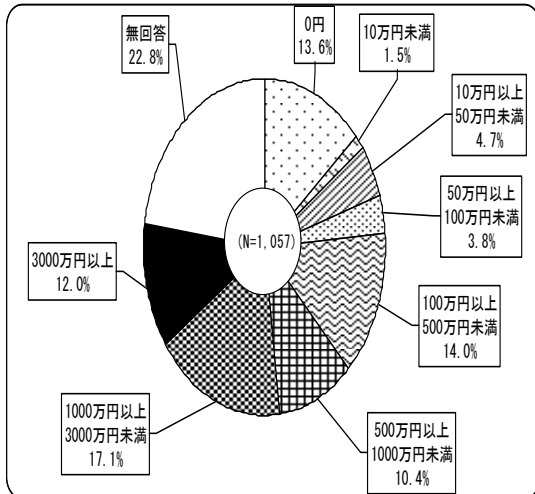
この内訳を図表 2-2-33 で見ると、「人件費」が約 5 割を占めている。この人件費比率の高さは、本章第 1 節でも述べたように、事業型 NPO 法人の特徴とも言うべきものである(図表 2-1-31 参照)。これは事務局スタッフの項でみてきたものともかかわるが、事業型 NPO 法人においては、人数は多くはないものの有給スタッフを活用していることによるものと考えられる。事業型 NPO 法人の取組む事業の多くが、労働集約的性格を持つ、第 3 次産業に属することとも関係がある可能性がある。

図表 2-2-33 支出内訳構成比（無回答を除く）

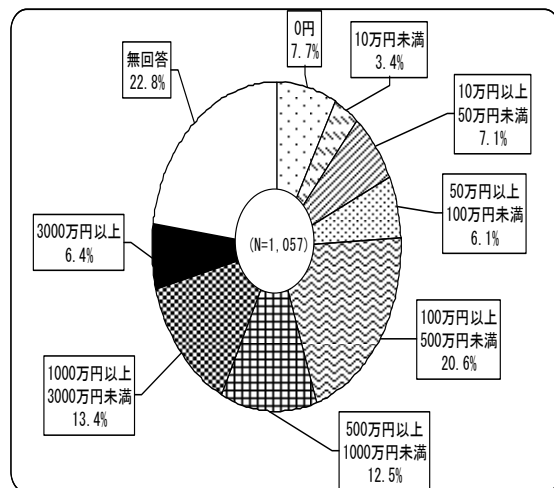


それぞれの支出の具体的な金額の割合は下記の通りである。

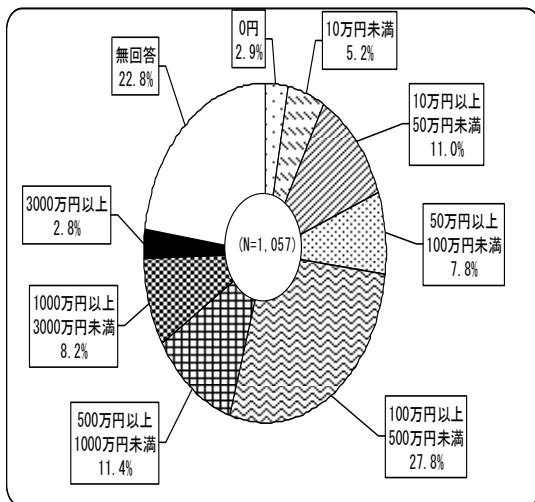
図表 2-2-34 人件費



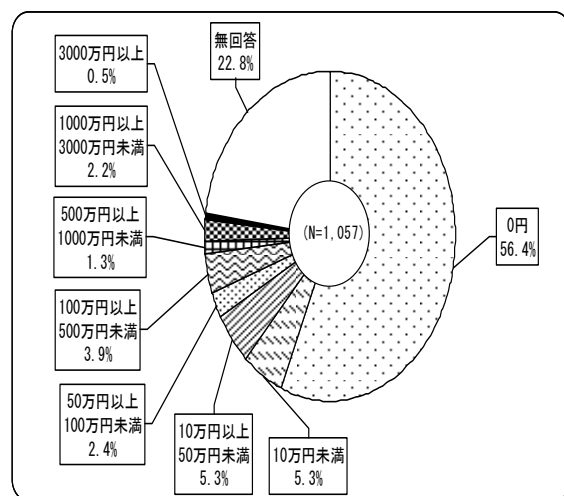
図表 2-2-35 事業費（人件費除く）



図表 2-2-36 一般管理費



図表 2-2-37 その他の支出



○借入金状況

NPO法人は、一般に金融機関からの借入が難しいと言われている。その理由として、貸手側にNPO法人の事業内容を評価できる人材が少ないといった点が指摘されてきた。このような指摘が事業型NPO法人に対しても当てはまるのか、そして、そもそも、NPO法人側では銀行借入についてどのように感じているのか、また、実際借入を行った経験を持つ法人は、どのような相手から借りているのかを調査した。

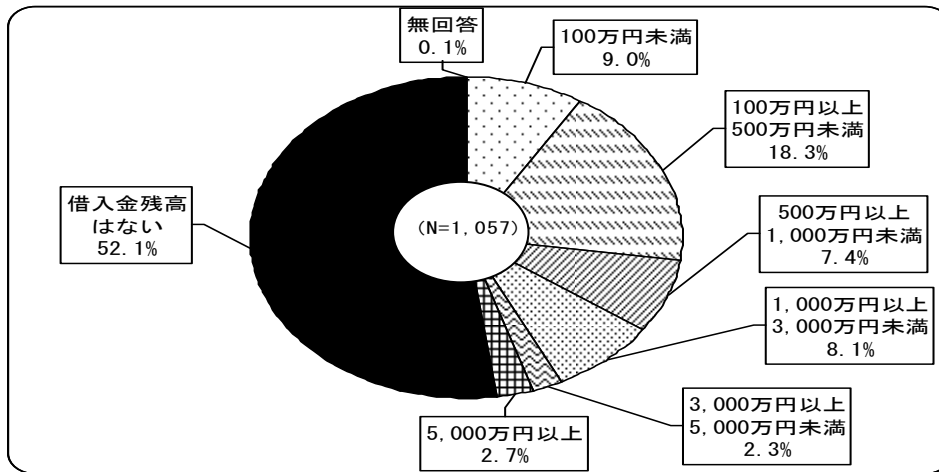
約5割の法人が、借入残高ありと回答している。その際の相手先としては、圧倒的に「個人」(72.1%)となっている。この「個人」に関しては、組織外の第三者ではなく、理事長等の関係者からの借入れ、いわゆる「持ち出し」が多いという趣旨の意見をインタビュー調査等から窺い知ることができた。

また、「個人からの借入れ」が多い結果は、一般に金融機関において、NPO法人は借入が難しいと言われていることを、推測させる結果と言えよう。「個人」以外では、「政府系金融機関」、「地方銀行」、「信用金庫」の利用度が、「都市銀行」等と比べ高くなっている。

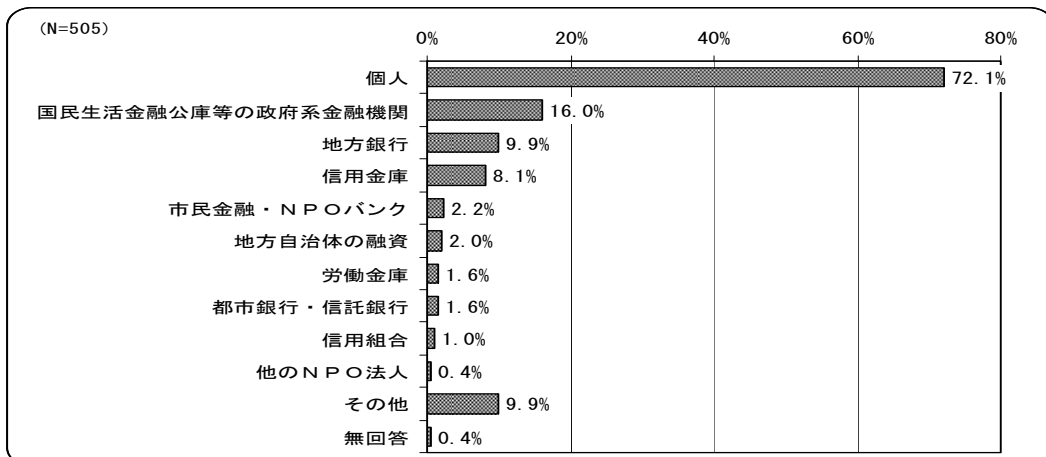
ただし、そもそも借入を前提としない活動を心掛けている事例もみられ、それらも「借入なし」の比率が高いこと背景にあることが想定される。

- ◆法人の運営指針として、固定資産を持たないようにしている。また、借入を必要とするような活動はしない。常に、無理をしない範囲で活動計画を立てる。
- ◆寄付による収入源アップを検討している。ミッションに基づき、最も自由に利用できる資金だと思っているため。

図表 2-2-38 現在の借入金残高



図表 2-2-39 現在の借入金残高に対する借入先 (M.A.)



主たる活動分野別に見ると、借入先については図表 2-2-40 に見られるように、どの分野においても圧倒的に「個人からの借入れ」が多い。どの事業分野での活動であろうと、現状において差異は見られない。

図表 2-2-40 【クロス集計】事業型 NPO 法人×主活動分野×

現在の借入金残高に対する借入先 (M. A.)

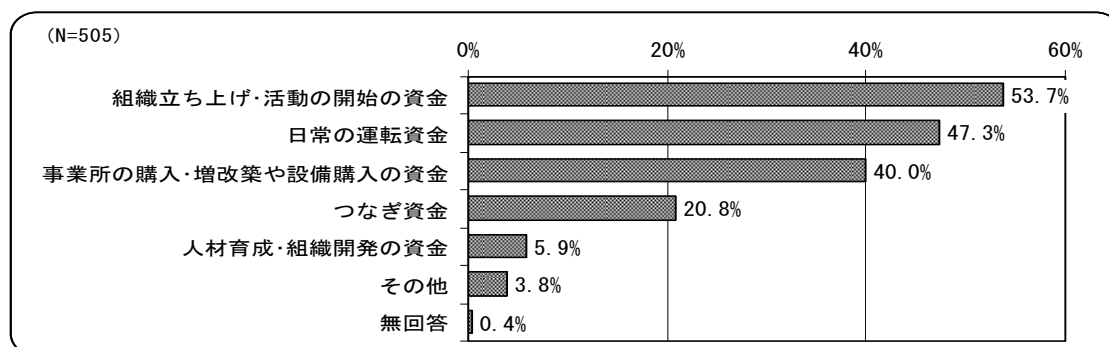
	合計	個人	他のNPO法人	市民金融・NPOバンク	地方自治体の融資	国民生活金融公庫等の政府系金融機関	労働金庫	信用組合	信用金庫	地方銀行	都市銀行・信託銀行	その他	無回答
第1号	305	70.8	0.3	2.3	2.3	19.0	2.0	1.0	10.2	11.1	1.0	9.2	0.3
第2号	13	76.9	-	-	-	15.4	7.7	-	7.7	7.7	-	7.7	-
第3号	40	85.0	-	5.0	-	12.5	-	-	5.0	10.0	5.0	5.0	-
第4号	24	70.8	-	-	-	12.5	-	-	8.3	8.3	8.3	8.3	-
第5号	23	73.9	-	-	4.3	-	-	-	4.3	13.0	-	17.4	-
第8号	1	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
第9号	5	80.0	-	-	-	20.0	-	-	-	-	-	20.0	-
第10号	4	100.0	-	-	-	-	-	-	25.0	-	-	25.0	-
第11号	38	73.7	-	-	-	13.2	-	5.3	5.3	10.5	-	7.9	-
第12号	6	100.0	16.7	-	-	-	-	-	-	16.7	-	-	-
第13号	1	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
第14号	15	46.7	-	-	13.3	20.0	-	-	-	-	6.7	26.7	-
第15号	20	75.0	-	-	-	10.0	-	-	5.0	5.0	-	15.0	5.0
第16号	1	-	-	-	-	100.0	-	-	-	-	-	-	-
第17号	4	50.0	-	25.0	-	-	25.0	-	-	-	-	-	-

*1号：保健、医療又は福祉の増進を図る活動、第2号：社会教育の推進を図る活動、3号：まちづくりの推進を図る活動、4号：学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動、5号：環境の保全を図る活動、6号：災害救援活動、7号：地域安全活動、8号：人権の擁護又は平和の推進を図る活動、9号：国際協力の活動、第10号：男女共同参画社会の形成の促進を図る活動、第11号：子どもの健全育成を図る活動、第12号：情報化社会の発展を図る活動、第13号：科学技術の振興を図る活動、第14号：経済活動の活性化を図る活動、第15号：職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動、第16号：消費者の保護を図る活動、第17号：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

それでは、どのような場合に借入金が必要だったのだろうか。その理由を知ることが、事業型 NPO 法人に対する支援ニーズのヒントになると考え、「借入金の使途」を尋ねた。結果は、「組織立ち上げ・活動の開始の資金」という回答が最も多かった。

つまり、資金面における最大野の課題は、活動の最中以上に、スタートアップ時にあると言える。また、そのような資金は、営業利益で返済していくことが容易ではないため、固定資産等の取得にかかわる借入以上に、一般の金融機関から借入れるのはもともと困難でもある。それら返済原資を見込みづらい資金の調達ゆえに、個人からの借入に依存することになっているとも考えられる。

図表 2-2-41 現在の借入金残高に対する借り入れ使途 (M. A.)



図表 2-2-42 【クロス集計】事業型 NPO 法人×主活動分野×現在の借入金の使途 (M. A.)

	合計	組織立ち 上げ・活動 の開始の 資金	事業所の 購入・増改 築や設備 購入の資 金	人材育成・ 組織開発 の資金	日常の運 転資金	つなぎ資 金	その他	無回答
第1号	305	58.0	45.9	5.9	45.2	22.0	3.0	0.3
第2号	13	46.2	-	7.7	53.8	23.1	-	-
第3号	40	60.0	32.5	2.5	57.5	20.0	10.0	-
第4号	24	58.3	25.0	8.3	58.3	16.7	-	-
第5号	23	52.2	17.4	-	47.8	17.4	4.3	-
第8号	1	-	100.0	-	-	-	-	-
第9号	5	20.0	20.0	-	80.0	-	-	-
第10号	4	75.0	50.0	-	25.0	50.0	25.0	-
第11号	38	31.6	63.2	13.2	36.8	15.8	2.6	-
第12号	6	33.3	-	16.7	50.0	-	-	-
第13号	1	-	-	-	-	-	100.0	-
第14号	15	53.3	13.3	-	40.0	40.0	-	-
第15号	20	45.0	35.0	10.0	60.0	20.0	5.0	5.0
第16号	1	100.0	-	-	100.0	-	-	-
第17号	4	25.0	-	-	50.0	25.0	25.0	-

*1号：保健、医療又は福祉の増進を図る活動、第2号：社会教育の推進を図る活動、3号：まちづくりの推進を図る活動、4号：学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動、5号：環境の保全を図る活動、6号：災害救援活動、7号：地域安全活動、8号：人権の擁護又は平和の推進を図る活動、9号：国際協力の活動、第10号：男女共同参画社会の形成の促進を図る活動、第11号：子どもの健全育成を図る活動、第12号：情報化社会の発展を図る活動、第13号：科学技術の振興を図る活動、第14号：経済活動の活性化を図る活動、第15号：職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動、第16号：消費者の保護を図る活動、第17号：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

○金融機関からの借入に際しての問題点

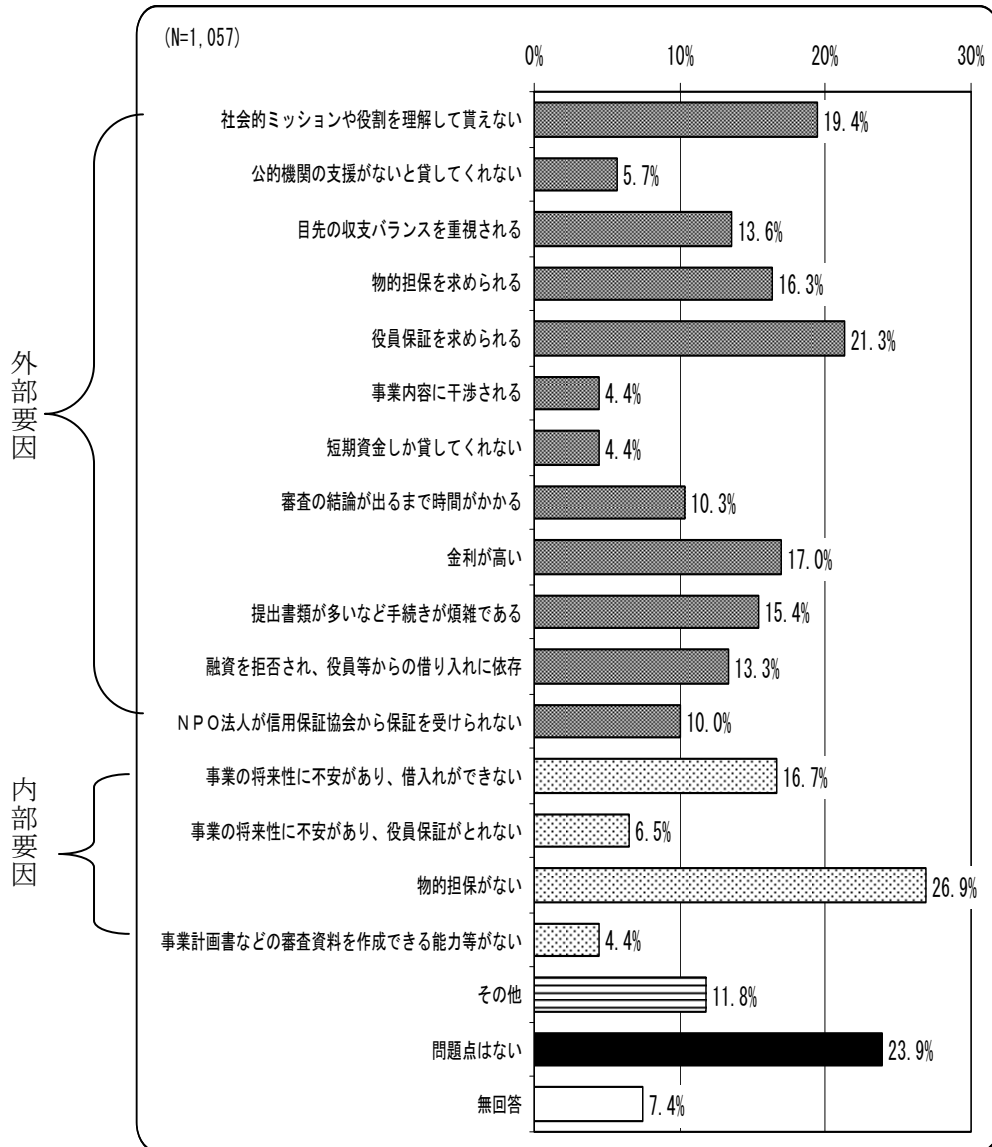
最後に、金融機関からの借入に際しての問題点をまとめていく。本選択肢は、事業型 NPO 法人が、その問題点を自らの組織内にあると捉えているのか、あるいは組織外にあると捉えているのかを数量的に表している。複数回答なので、各法人において思い当たる項目全てが表現されていると言って良いだろう。

「外部要因」としては、「役員保証を求められる」(21.3%)が高い数値になっている。つまり、個人保証に対する懸念があるということである。「内部要因」については、「物的担保がない」(26.9%)という回答が多い。

なお「問題点がない」とする回答も少なくなかったが(23.9%)、前節で触れたように、「借入を利用するに当たり問題点がない」ものだけではなく、「借入を行わないがゆえに問題点がない」ものも、それには含まれていることに留意を要する。また「日常の運転資金」が借入の使途で、しかも補助金や委託事業に係わるものであるならば、金融機関側が「外部要因」に関して一定の緩和を検討する余地もあるのではないだろうか。

◆借入を行わない理由は、事業リスクを回避するために、ミッションを犠牲にすることが出てくるのではないかという恐れを抱いているからである。

図表 2-2-43 金融機関からの借りに際しての問題点 (M. A.)



3. 活動上の課題

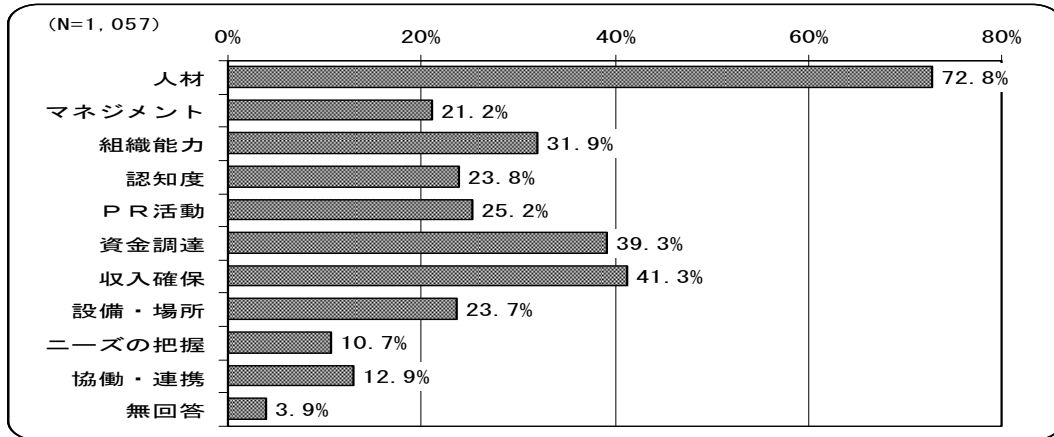
3-1. 課題内容

事業型 NPO 法人が現在、「活動上の主要課題」と感じている項目について言及していく。まず、課題を明確にするため、(独)経済産業研究所(2007)で実施した調査の質問項目「活動を資金面から支えていくために必要なこと」と「資金面以外で NPO 法人の活動を支えるために必要なこと」を参考に、図表 2-2-44 のような選択肢を設けた。

調査結果では、全体的な回答は図表 2-2-44 のようになっている。複数回答とは言い、注目すべきは「人材」に関して強い問題意識を抱えている点であろう。

また、「人材」が一番多い割合を占めている状況は、収入規模別、主活動分野別に見ても特段の差異は見られない。NPO 法人は一般的には「資金不足」が問題点と言われるが、「人材」に関する課題も多く認識されているということが分かる。

図表 2-2-44 活動上の課題について (M. A.)



図表 2-2-45 【クロス集計】事業型 NPO 法人×収入規模×主要課題分野 (M. A.)

	合計	人材	マネジ メント	組織能力	認知度	PR活動	資金調達	収入確保	設備・場 所	ニーズの 把握	協働・連 携	無回答
100万円未満	97	64.9	22.7	28.9	26.8	42.3	46.4	46.4	21.6	17.5	17.5	1.0
100万円～500万円未満	128	70.3	15.6	21.1	28.9	30.5	44.5	37.5	21.9	9.4	13.3	2.3
500万円～1000万円未満	97	71.1	19.6	27.8	22.7	24.7	34.0	43.3	21.6	7.2	14.4	9.3
1000万円～3000万円未満	205	80.5	20.0	32.2	21.0	19.0	40.5	44.4	25.4	10.2	10.7	2.9
3000万円～5000万円未満	135	78.5	23.0	37.0	12.6	19.3	32.6	40.0	21.5	6.7	11.1	3.0
5000万円～1億円未満	91	83.5	22.0	42.9	20.9	22.0	36.3	37.4	16.5	8.8	7.7	3.3
1億円以上	62	83.9	25.8	40.3	21.0	19.4	27.4	32.3	22.6	9.7	6.5	-

図表 2-2-46 【クロス集計】事業型 NPO 法人×主活動分野×主要課題分野 (M. A.)

	合計	人材	マネジ メント	組織能力	認知度	PR活動	資金調達	収入確保	設備・場 所	ニーズの 把握	協働・連 携	無回答
第1号	523	80.5	23.7	36.7	22.2	19.3	36.1	40.5	26.4	12.8	12.2	4.0
第2号	44	59.1	20.5	13.6	40.9	43.2	38.6	22.7	11.4	2.3	9.1	4.5
第3号	95	67.4	18.9	29.5	16.8	28.4	46.3	41.1	22.1	11.6	20.0	7.4
第4号	65	69.2	20.0	24.6	24.6	29.2	46.2	43.1	18.5	6.2	18.5	-
第5号	56	66.1	23.2	37.5	25.0	37.5	46.4	51.8	14.3	7.1	8.9	1.8
第6号	2	50.0	-	-	-	-	50.0	50.0	-	-	-	50.0
第8号	5	100.0	20.0	40.0	20.0	-	-	60.0	-	-	20.0	-
第9号	17	47.1	11.8	17.6	41.2	47.1	41.2	41.2	29.4	17.6	23.5	-
第10号	10	70.0	10.0	10.0	50.0	10.0	40.0	60.0	10.0	10.0	10.0	-
第11号	88	72.7	21.6	34.1	20.5	27.3	51.1	35.2	31.8	4.5	12.5	1.1
第12号	17	47.1	17.6	5.9	35.3	29.4	47.1	52.9	23.5	17.6	17.6	-
第13号	8	62.5	12.5	12.5	12.5	50.0	12.5	50.0	12.5	-	-	-
第14号	43	60.5	23.3	32.6	37.2	27.9	30.2	60.5	18.6	16.3	14.0	4.7
第15号	41	56.1	17.1	26.8	14.6	24.4	24.4	51.2	34.1	9.8	9.8	7.3
第16号	8	62.5	-	12.5	50.0	37.5	37.5	-	12.5	12.5	-	12.5
第17号	27	77.8	11.1	29.6	18.5	29.6	44.4	33.3	14.8	11.1	7.4	3.7

*1号：保健、医療又は福祉の増進を図る活動、第2号：社会教育の推進を図る活動、3号：まちづくりの推進を図る活動、4号：学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動、5号：環境の保全を図る活動、6号：災害救援活動、7号：地域安全活動、8号：人権の擁護又は平和の推進を図る活動、9号：国際協力の活動、第10号：男女共同参画社会の形成の促進を図る活動、第11号：子どもの健全育成を図る活動、第12号：情報化社会の発展を図る活動、第13号：科学技術の振興を図る活動、第14号：経済活動の活性化を図る活動、第15号：職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動、第16号：消費者の保護を図る活動、第17号：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

以下、具体的に「人材」を含め、どのようなことを課題だと感じているのか割合の高い順に(1)～(10)で詳細を見ていく。

3-2. 項目別に見る課題内容

(1)課題「人材」

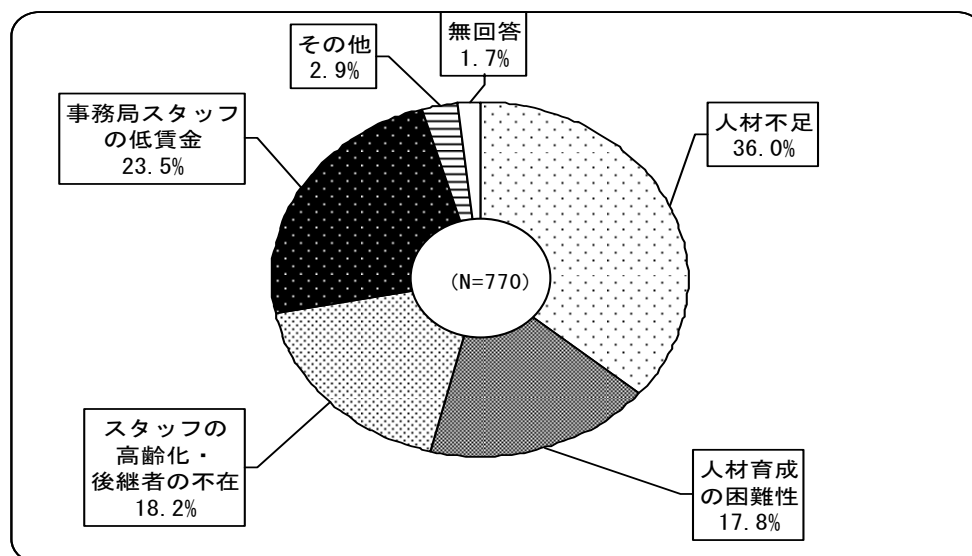
課題の「人材」に関する具体的な項目において、「人材不足」(36.0%)、「事務局スタッフの低賃金」(23.5%)等に回答が集まっていた。人材不足や低賃金の問題は、NPO 法人の調査では常連の項目になっている。「人材」の問題といっても資金不足問題ともかかわる部分もあるといえる。ここで注目したいのは、第3位「スタッフの高齢化・後継者の不在」の項目である。これは、NPO 法人にも、少子高齢化が進む日本の人口構造が如実に反映されていることを示しているといえるかもしれない。ただし育成すべき後継者が得られない理由には、賃金水準では誘因を与えられないことをまずは考えるべきではないか。次代を担う意欲と能力をもつ働き盛り世代に十分な報酬を支払うことができない現状は、NPO 法人の自助努力のみによる現状打破は困難であろう。

また、「人材不足」には、頭数の不足と同時に能力開発不十分の意もあることに留意を要する。後段で見る「組織能力」の課題ともつながる部分といえる。

なお、スタッフの高齢化の背景には、特に活動期間が長い NPO 法人の場合には、世代間の断絶(創始者世代のメンバーらの考えに新規参入メンバーが十分に共感できないこと)などもありうるのではないかと。

- ◆企業と NPO 法人とでは、求められる能力が異なる。よって、最初に NPO 法人に就職すると、企業等に転職しづらいのではないかと思う。
- ◆大都市の NPO 法人の実態は知らないが、地方だと本当に人材不足が実態である。時間をかけて、地域の活性化に取り組みたいと考える人が少ない。
- ◆ある活動に参加してくれた学生から、「卒業後に就職したいです」と言われた。非常に嬉しく思った。
- ◆サービスの質を一定に保つために、また人材育成の一環として、「活動マニュアル書」を作成している。マニュアル書は、技術・ノウハウを効果的に伝えることができている。
- ◆地域の活動家同士を結び付けるコーディネーターが不足していると思う。

図表 2-2-47 人材に関する課題の内容



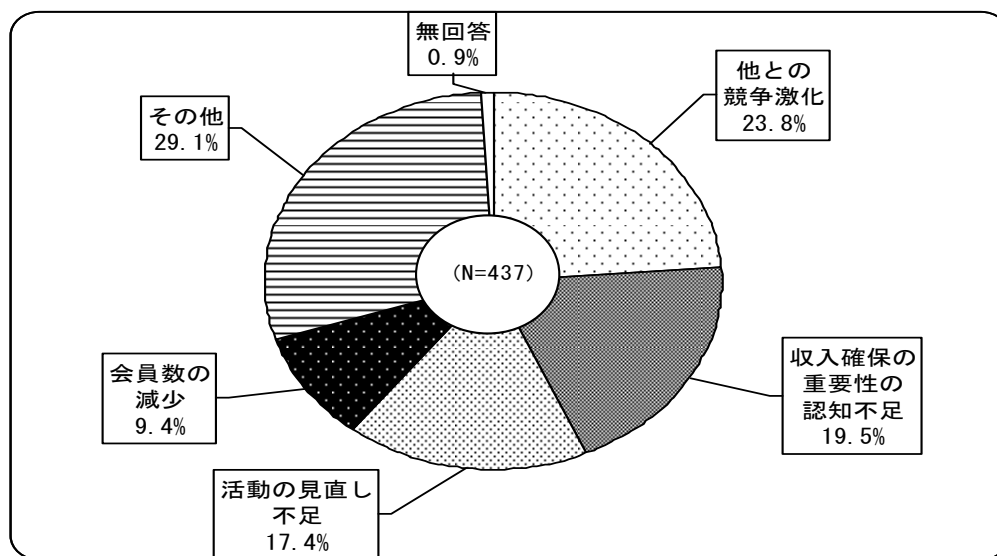
(2)課題「収入確保」と(3)課題「資金調達」

課題の2番目に多く上がっていたのは、「収入確保」である。そして、具体的な項目で注目すべきは、「他との競争激化」(23.8%)である。事業型 NPO 法人と自認する法人ほど、

自らの競合相手が多種多様に渡ることを知っているという証明である。また、企業にとっても、事業型 NPO 法人は競合他者として認識する必要があるという示唆になる。

「収入確保の重要性の認知不足」(19.5%) も興味深い。「事業型 NPO 法人」と自認していても、事業の主体であるということよりも NPO としてのミッション追及の意識の方が、組織内では強いからであろうか。「活動の見直し不足」(17.4%) は、事業とミッションの陳腐化の可能性を意識していることを示しているとも考えられる。「会員数の減少」(9.4%) も支持者の減少という意味では、背景に同様のものがある可能性がある。

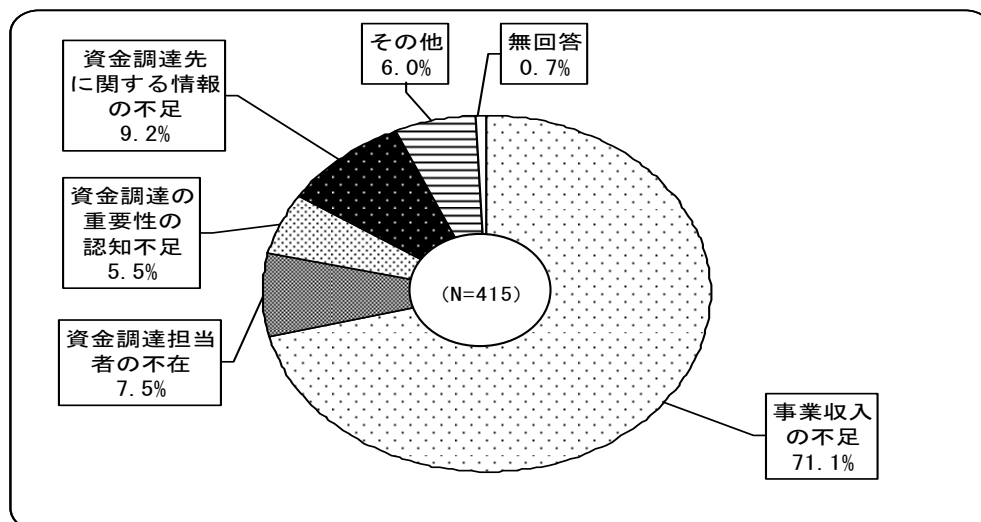
図表 2-2-48 収入確保に関する課題の内容



次に課題として上がっていたのは、「資金調達」である。今回の回答項目では、資金調達に関する実態と組織における意識を尋ねている。ここでは、「事業収入の不足」以外の項目に注目する。なお、割合の大きい第 2 位の項目は「調達先に関する情報の不足」(9.2%) である。これは、情報が不足しているのか、情報収集を定期的に行う組織体制になっていないか、あるいはその両者が原因となっているのではないかと推測される。

なお、本章第 3 節で見ていくように、多くの支援型 NPO 法人は情報提供に力を入れている。それらが十分な情報量をもっているとは断言できないが、「情報の不足」と回答した事業型 NPO 法人においては、支援型 NPO 法人の提供する情報にうまくアクセスできていない可能性も指摘しうるのではないかと推測される。

図表 2-2-49 資金調達に関する課題の内容

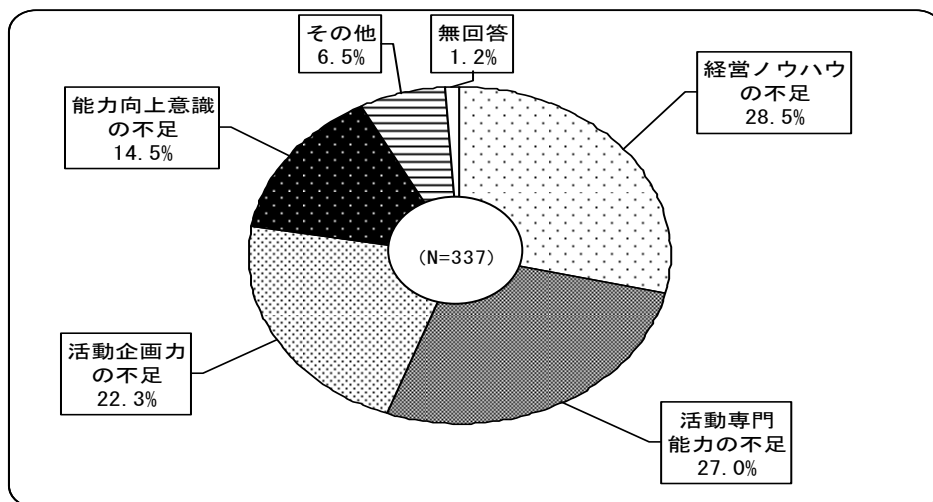


(4)課題「組織能力」

課題の4番目は、法人の組織能力についての項目である。具体的には、「経営ノウハウの不足」(28.5%)、「活動専門能力の不足」(27.0%)、「活動企画力の不足」(22.3%)という順で上げられている。これらは、自法人の弱点を自覚しているという点で、まず評価できると考える。しかし、第2位の「活動専門能力の不足」は、NPO法人としてのミッションとの関連から、一刻も早く克服することが望まれる項目だと言える。また課題解決を図る見地からは、そもそもなぜそのような課題が未解決となっているのかを検討するべきであろう。能力を有する人材を確保することが資金面で困難であるのならば、現有の人員の育成と能力開発に取り組むしかない。現実にはスタッフの頭数の不足から、それすら困難である場合が少なくないと想定されるが、これを可能にできる支援の取組みこそが求められているといえるのではないか。ただしその場合においても、後段でみる「マネジメントに関する課題」の「個人意欲の差」が障害となる可能性は否定できない。

- ◆会計や税務、活動分野の法律等に関しては、常に専門的な知識をリニューアルする必要がある。よって、各専門家と契約をして、補完している。
- ◆事業を拡大したいと考えているが、相談できる相手がいない。

図表 2-2-50 組織能力に関する課題の内容

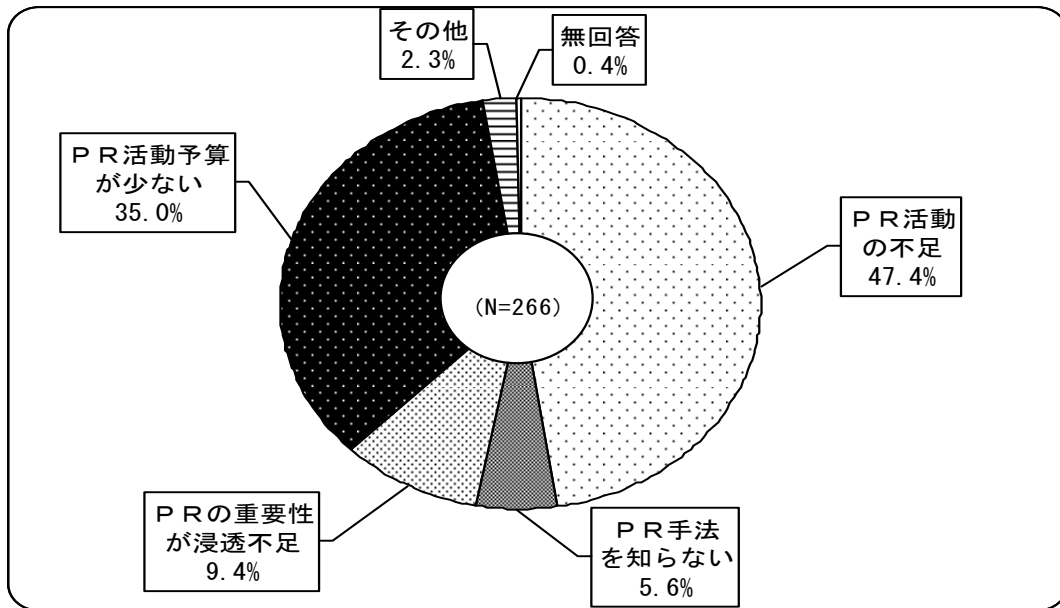


(5)課題「PR活動」と(6)課題「認知度」

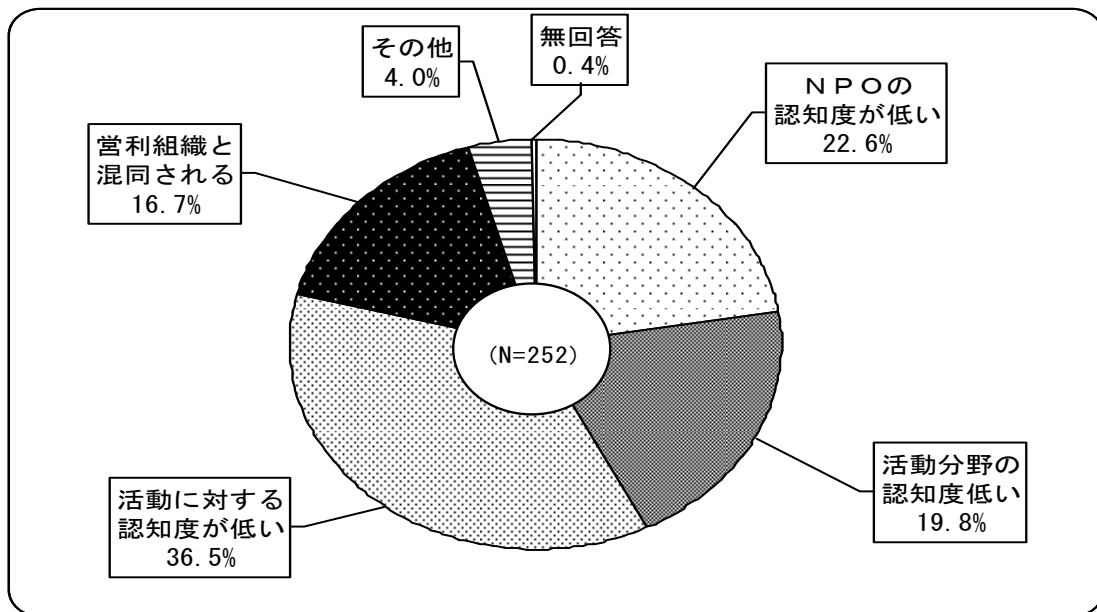
次に多く上げられた項目は、法人の「PR活動」と、「認知度」に関することである。両者は、表裏の関係にあると言って良いだろう。例えば、「PR活動の不足」(47.4%)のため、「活動に対する認知度が低い」(36.5%)などが、すぐ推測されるためである。よって、月並みではあるが、継続的にPR活動を行っていくことが先決であろう。「PR手法を知らない」や「PRの重要性の浸透不足」、「PR活動予算が少ない」は、「PR活動の不足」の理由の一部とも考えられる面がある。不足している理由も考えつつ、可能な形でPR活動をまず構想する必要がある。資金不足の根源がPR活動の不足にあるとするならば、事業型NPO法人をめぐる問題の多くの根源は、資金の戦略的配分ができていないことにあるともいえるのではない。

- ◆PR先とは、施設の利用者、イベント等で知り合った相手、具体的に活動に参加してくれる方だと思っている。それぞれに対して、PRの方法を変える必要も感じている。また、PR先によっては、ミッションの理解度も異なるのだろうと思っている。

図表 2-2-51 PRに関する課題の内容



図表 2-2-52 認知度に関する課題の内容

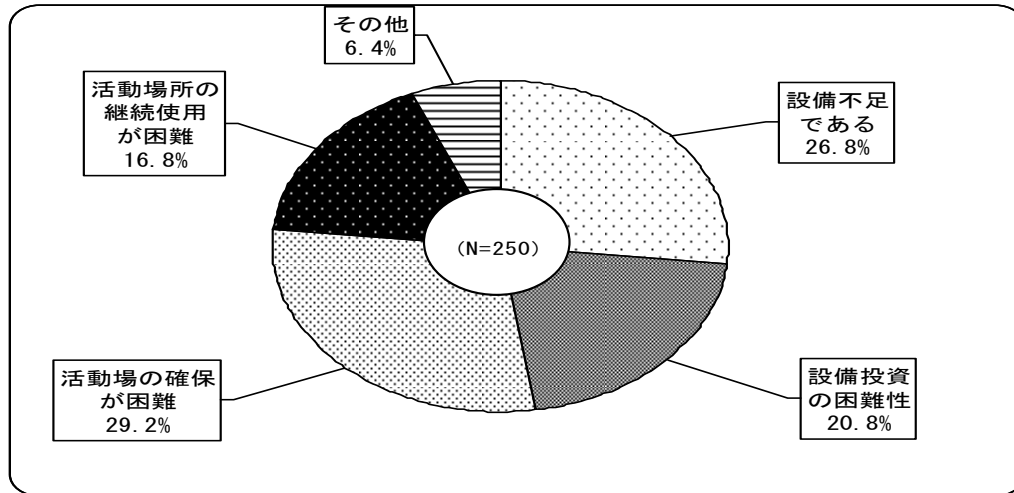


(7)課題「設備・場所」

7番目は、「設備・場所」に関する課題である。事業活動を支える「設備不足である」(26.8%)の前に、「活動場の確保が困難」(29.2%)が多く上がっている。「活動場所の継続使用が困難」(16.8%)を含め、これは、今回の回答者が、固定的な活動場所を十分に持っておらず、定期的に場所を探索していると推測される。また民間の賃貸物件等を利用する場合、最大の課題は家賃負担である。安価で使用可能な施設の拡充が望まれると言えよう。

◆オフィスを借りる時に、NPO 法人であるということで抵抗を感じた。公的インキュベーション施設等が増加したら、このような問題も解決すると思う。

図表 2-2-53 設備・場所に関する課題の内容



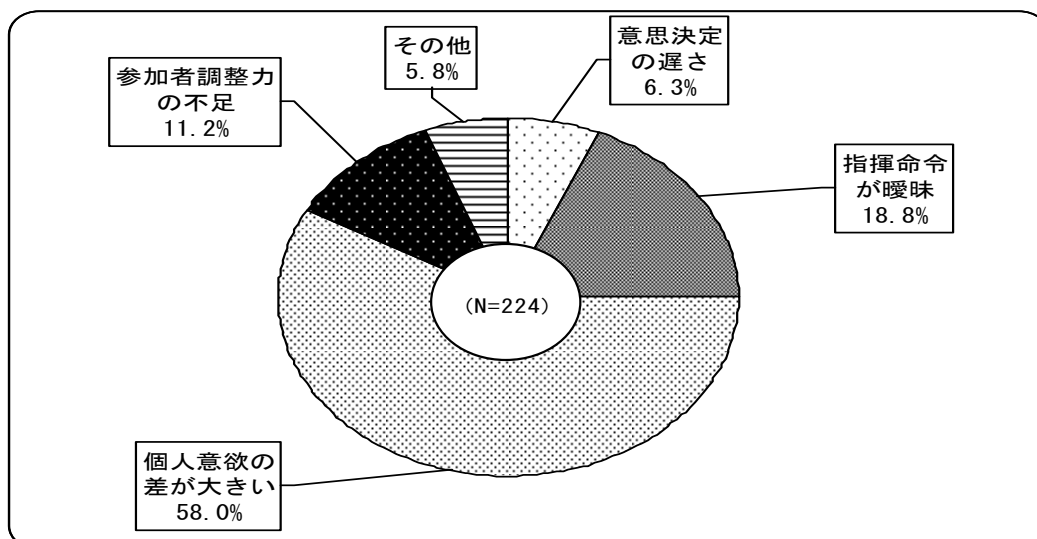
(8)課題「マネジメント」

8 番目は、「マネジメント」に関する課題である。事業型 NPO 法人なので、活動実績が数字(収支差他)で判断され、それをもとにスタッフが各自の業務を心得ているとの期待があった。しかし、この調査結果では、半数の法人において「個人意欲の差が大きい」と認識しており、参加者の調整不足と認識している結果となった。事業型であるからこそ、組織のベクトルを合わせられない状況は、活動上の戦略にも大きくマイナスになる。本来 NPO の特徴であるはずのミッションの共有がなされていれば、意欲の差が大きくでるとは考えづらい。意欲の低い者がでる理由を解明する必要があるのではないか。

「意思決定の遅さ」や「指揮命令が曖昧」は NPO 法人であるがゆえに陥りがちな課題ではあるが(合議の重視や、フラットで有機的な情報伝達構造などより)、ガバナンスを含めた制度設計によって、ある程度カバーすることは可能ではないだろうか。

◆多種多様の活動を行っているので、それに応じて部門(事業部門)を分けている。その場合、事務局長は各部門と法人全体のミッションとの整合性を管理、各部門間の情報交換および全体統括を日常的に行う必要がある。よって、このようなマネジメント能力に優れた人材についても、日常の中で、意識的に育成(後継者育成)をしていかなければならないと痛感している。

図表 2-2-54 マネジメントに関する課題の内容

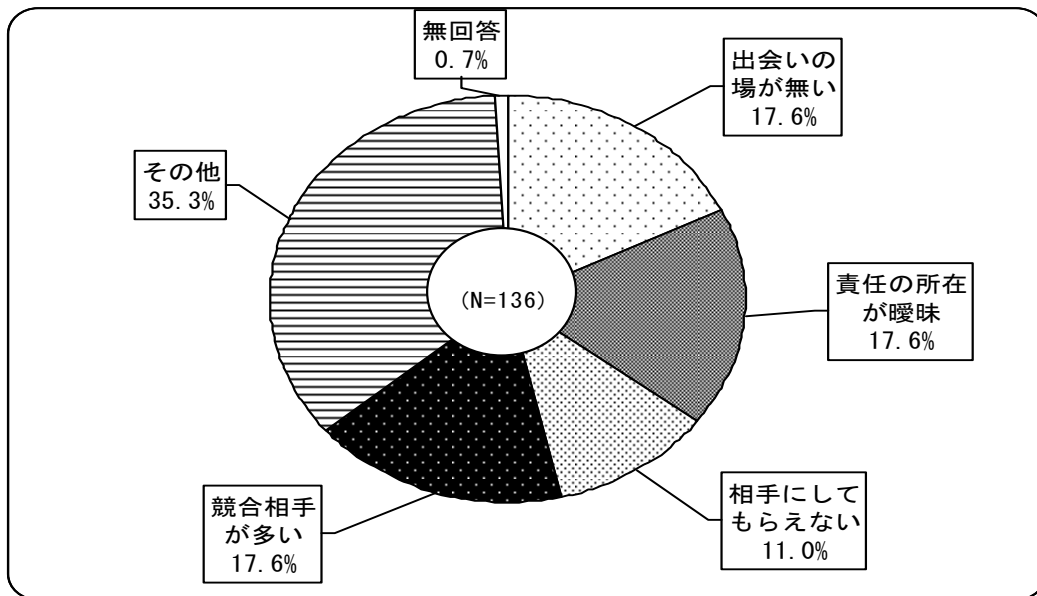


(9)課題「連携・協働」と(10)課題「ニーズ把握」

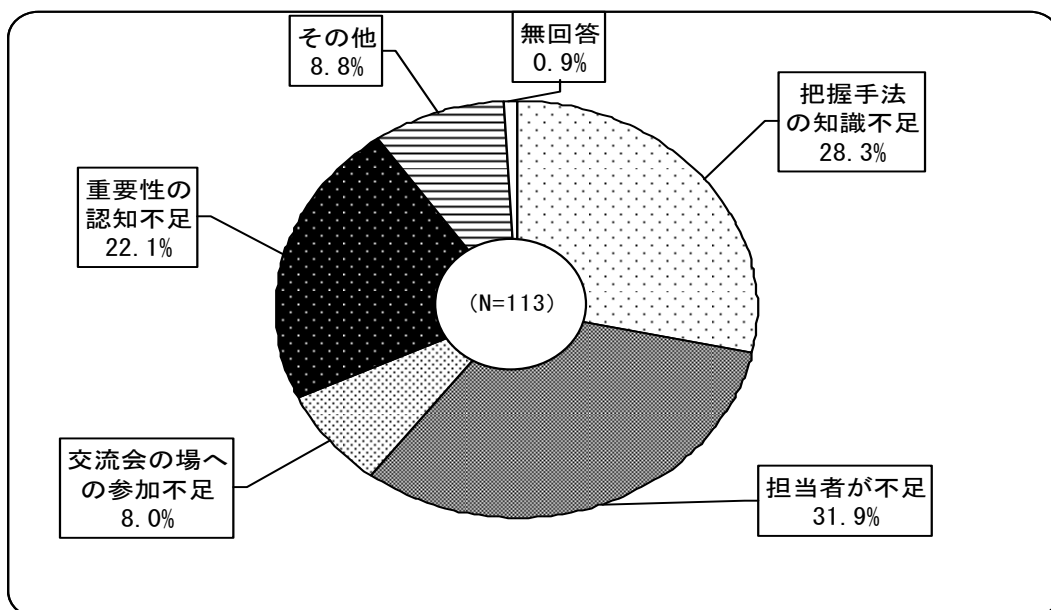
今回の調査における課題全体の割合として回答が比較的少なかった項目が、「協働・連携」と「ニーズ把握」であった。事業型と自認しているため、提供相手のニーズ把握や協働作業には慣れており、特別に「課題」として捉えることは少なかったように思われる。

- ◆協働は、同じ責任を負わないと上手く行かないと思う。
- ◆利害が共通していないと、強固なネットワークにならない。行政や企業などと、どのように利害を共通化させることができるかがポイントになる。

図表 2-2-55 連携・協働に関する課題の内容



図表 2-2-56 ニーズ把握に関する課題の内容



3-3. 組織の今後のあり方について

経済産業省 ソーシャルビジネス研究会（2007）⁴⁴では、NPO法人、営利法人、個人事業主などソーシャルビジネス・コミュニティビジネスに携わっている事業者に対して、アンケート調査を行っている。その中で、「今後（おおむね3年後）の事業の展開見通しについて」という質問項目を設けている。「社会的課題解決に取り組む実施事業の売上高の変化」という質問に対しては、「20%以上の増加」が23.7%という回答であった。

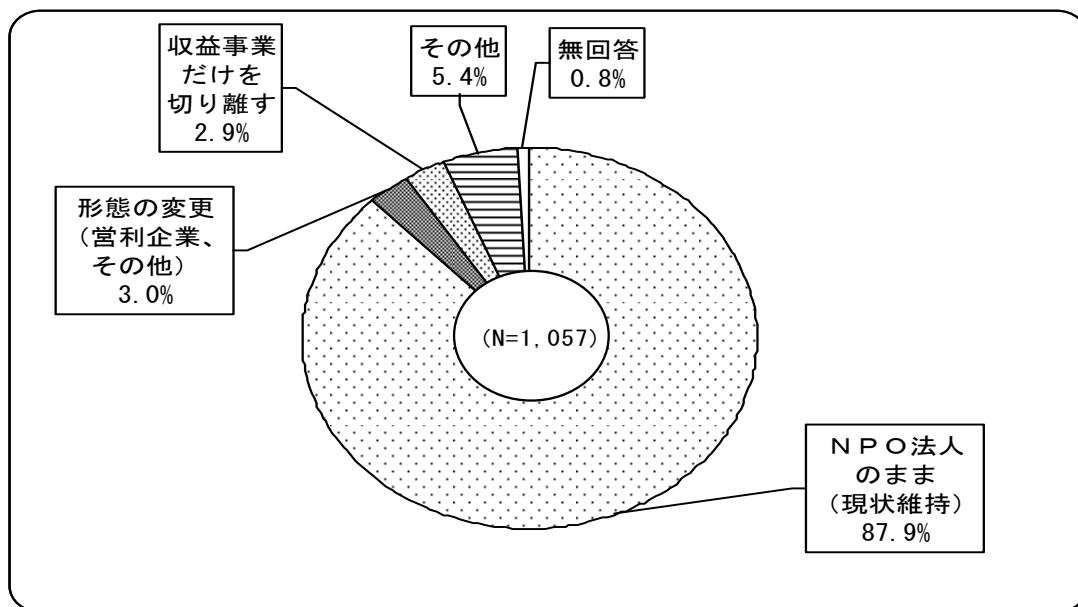
この調査では、ソーシャルビジネス・コミュニティビジネスに関わる様々な対象者が回答している。本調査ではこの先行研究を踏まえ、上記の調査同様、活動に対して成長を見込んでいるかを調べた。

今後の組織形態としては、「NPO法人のまま（現状維持）」（87.9%）という回答が圧倒的だった。これは、事業型である現在の組織特性が、ミッションと上手く整合していると認識されているためと思われる。

また、今後の活動内容としては、「事業拡大（対象地域の拡大、対象受益者の拡大）」が約6割を占めている。これは競合相手を強く認識しているという項目（収入確保の設問）からも窺える結果であり、上記の先行研究同様に、事業展開に対して成長志向であるということが分かった。ただし、NPO法人としてのその立脚する地域コミュニティとのつながりの強さ等ゆえか、規模的拡大を必ずしも志向しない意見もみられた。

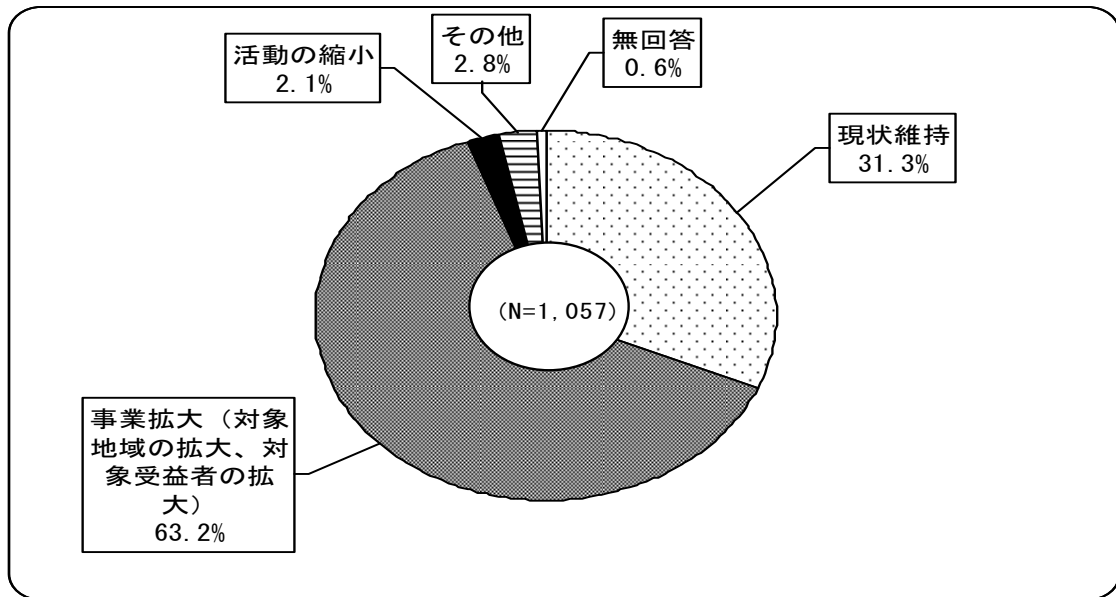
- ◆組織のミッションだけを大きくしても人は離れていく。人の興味のあるものにミッションや活動内容を専門化させることが重要だと考える。
- ◆「市外にも、フランチャイズとして出店したらどうだろう」と勧められる。しかし、スタッフも顧客も居住地が市内なので、地元という立地を大切にしていきたいと思い、多展開は考えていない。
- ◆借入金の返済が計画通り進んでいるので、長期的な活動計画を立てた。雇用の必要性を強く感じた。

図表 2-2-57 今後の組織形態について



⁴⁴ 出所：経済産業省経済産業政策局 ソーシャルビジネス研究会 第4回配付資料、「ソーシャルビジネス・コミュニティビジネス事業者アンケート（一次集計結果）」
<http://www.meti.go.jp/committee/materials/g71210bj.html>

図表 2-2-58 今後の活動内容について



4. 他組織との協働・連携

企業においてはさまざまな目的から他組織と連携・協働が行われており、その論理や戦略を解明する試みもなされている。NPO 法人においても同様に、社会的な課題に取り組むミッション活動における資源補完や効率性の考慮等さまざまな目的や期待から、企業や行政やその他の組織と協働・連携を行う例が見られると考えられる。ここでは事業型 NPO 法人の企業、行政との協働・連携を調査し、実態を明らかにしていくことを試みる。

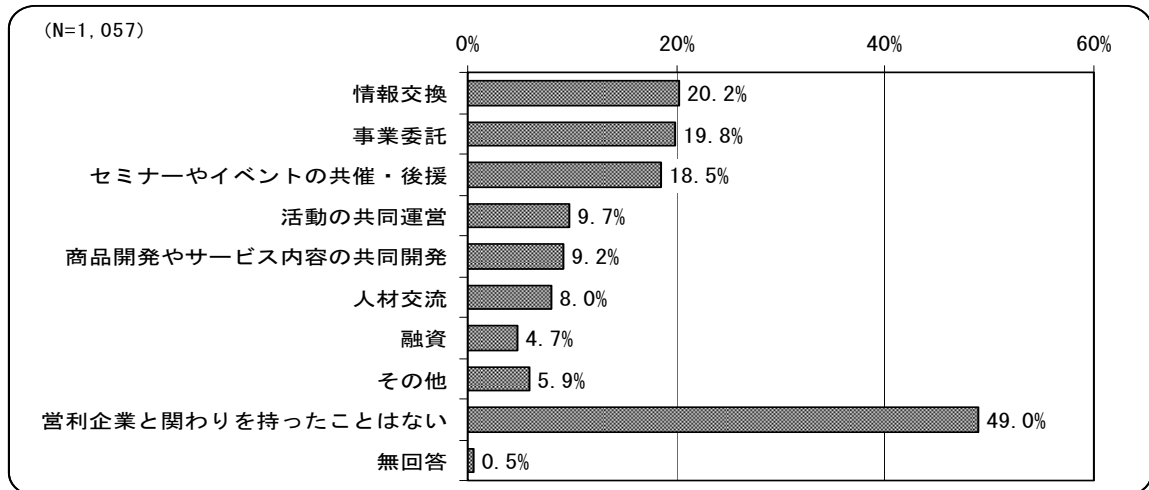
4-1. 企業との関わり

企業との協働・連携について質問した意図は、「企業の社会貢献活動の一環として、NPO 法人とのコラボレーションが最近話題になっているが、事業型 NPO 法人における現状はどのようなになっているのかを知る」ということだった。

結果を見ると、まず「営利企業と関わりを持ったことはない」という法人が約 5 割を占め、半分の法人が未経験ということが明らかとなった。一方、経験があるという法人において内容内訳を見ると、「情報交換」(20.2%)、「業務委託」(19.8%)という順に上げられた。事業型 NPO 法人の商品・サービスを供給し対価を得るといった性格上、営利企業は近い存在であると考えられる一方、企業側も CSR に係わる社会的な取り組みを一層増やしていくことが想定されるので、今後はさらに接触の可能性が高まるだろう。

- ◆同じような事業を行っている企業との共同事業を頻繁に行っている。
- ◆企業 CSR 事業のコーディネーター役を務めたことがある。
- ◆特定の企業では、当 NPO 法人の価値を認めてくれて、長期間ともに事業をさせてもらっている。
- ◆NPO 法人も収支差 (利益) を出さないと、組織としての運営が滞る。しかし、企業とは利益に対する重要度が異なる。よって、企業と付き合いときは、そのバランス感覚を忘れないようにしている。
- ◆目的の異なる組織同士なので意見がかみ合わない (企業は売上の最大化、NPO 法人は社会性)。よって共通のゴールが設定できず、事業を断念することがよくある。

図表 2-2-59 企業と関わりを持った経験 (M. A.)



4-2. 行政との関わり

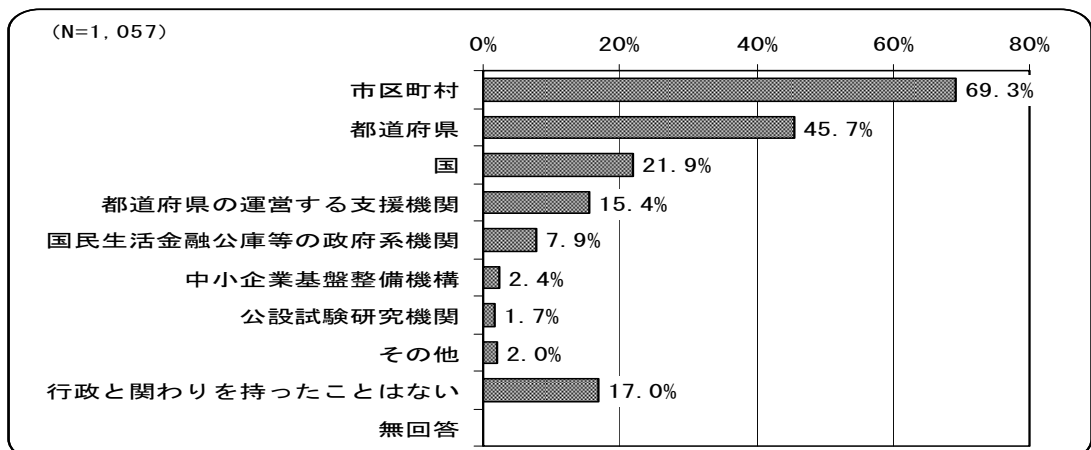
行政との協働・連携の実態については、連携先のみならず、目的、内容、活動を進める上での障壁、そしてメリットを尋ねた。このような複数の項目を行政との関係において設けた理由は、NPO 法人と行政との協働・連携が近年多く取り上げられている中、実態を把握したいと考える法人が多いのではないかと推測したためである。異なるミッションを持った組織同士の協働・連携は、調整作業に大変な労力を費やす。よって、実際に経験している事業型 NPO 法人の現状を明示することは、行政との協働・連携に関心のある他の事業型 NPO 法人にとって、有益だと考える。また行政は企業とは異なり、そもそも租税として集めた資源を公益に基づき再配分する存在であるため、公共サービスの提供という点で NPO 法人と親和性が高いため、対企業以上に積極的な取組みが既に行われていることが想定されたこともある。

○協働・連携の相手先

まず、協働・連携相手先として一番多く上げられたのが「市区町村」(69.3%)であり、続いて「都道府県」(45.7%)、「国」(21.9%)だった。この結果、考えられることは、次の二つである。一つ目は、多くの事業型 NPO 法人は地域に根付いた事業活動に取り組んでおり、そのため市区町村が身近な存在であり関わりを持ちやすいということ。

二つ目、は市区町村側に NPO 法人との協働等を積極的に行おうとする制度、あるいは組織体制が整っている可能性があるということである。いずれにせよ、約7割という数値は、NPO 法人と行政の連携を考慮するに当たり、注目すべき事象であろう。

図表 2-2-60 関わりを持った行政の相手先 (M. A.)



なお、この相手先については、収入規模によって異なることもなかった。いずれの規模においても市区町村が多いことの考えうる要因は先に述べたが、収入規模が大きくなるほど各相手先との協働が盛んになること（「関わりをもったことがない」とする回答が減ること）には、協働において必要な技能（事業実施能力から協働相手とのコミュニケーション能力まで）の蓄積は、規模に負う面があるためと考えられる。協働・連携を促進する見地からは、事業型 NPO 法人側に対して必要な技能を得るための支援を行うこと、また、コミュニケーション促進の見地からそれに行政側が積極的に関わることが求められると言えるであろう。

図表 2-2-61 【クロス集計】事業型 NPO 法人×収入規模×
関わりを持った行政・相手先 (M. A.)

	合計	国	国民生活 金融公庫 等の政府 系機関	中小企業 基盤整備 機構	都道府県	都道府県 の運営す る支援機 関	公設試験 研究機関	市区町村	その他	行政と関 わりを 持ったこ とはない	無回答
100万円未満	97	7.2	1.0	1.0	28.9	8.2	1.0	46.4	3.1	30.9	-
100万円～500万円未満	128	18.0	6.3	5.5	43.8	15.6	3.9	69.5	3.1	14.1	-
500万円～1000万円未満	97	24.7	4.1	2.1	42.3	17.5	2.1	69.1	1.0	17.5	-
1000万円～3000万円未満	205	24.9	5.9	1.0	48.8	14.1	2.0	75.6	1.0	13.2	-
3000万円～5000万円未満	135	28.1	14.1	5.9	56.3	17.8	0.7	79.3	3.0	9.6	-
5000万円～1億円未満	91	34.1	11.0	4.4	60.4	19.8	2.2	76.9	-	9.9	-
1億円以上	62	25.8	17.7	1.6	54.8	24.2	1.6	77.4	6.5	4.8	-

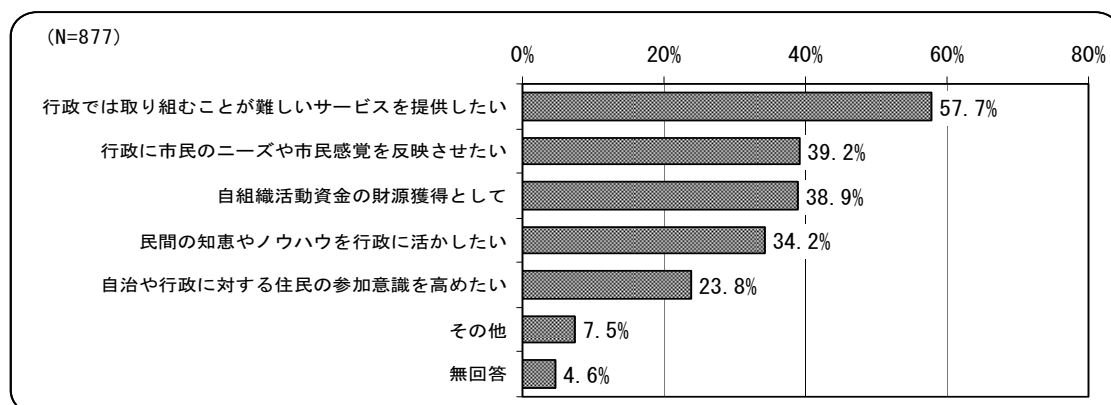
○行政と関わりを持つ目的

行政との協働・連携を行う目的は、「行政では取り組むことが難しいサービスを提供したい」（57.7%）という項目がまず上げられている。これは、NPO 法の目的にも明記されている「社会貢献活動としての特定非営利活動」の精神から考えると、自然な回答結果と言えるだろう。

ここで注目すべきは、「民間の知恵やノウハウを行政に活かしたい」という、行政に対して働きかける事業家的な発想を持っている法人が 34.2%と 3 割を越えている点である（事業型 NPO 法人を対象に調査を行っているので当然の結果でもある）。事業運営の効率化に関心があったり、新規性のある事業企画を持った事業型 NPO 法人が、行政の業務をより好ましいものにしていく意欲をもっているという事であろう。

◆知名度の向上や、事業収入の補填等の目的のために、行政からの助成事業に的を絞った活動を行っている。

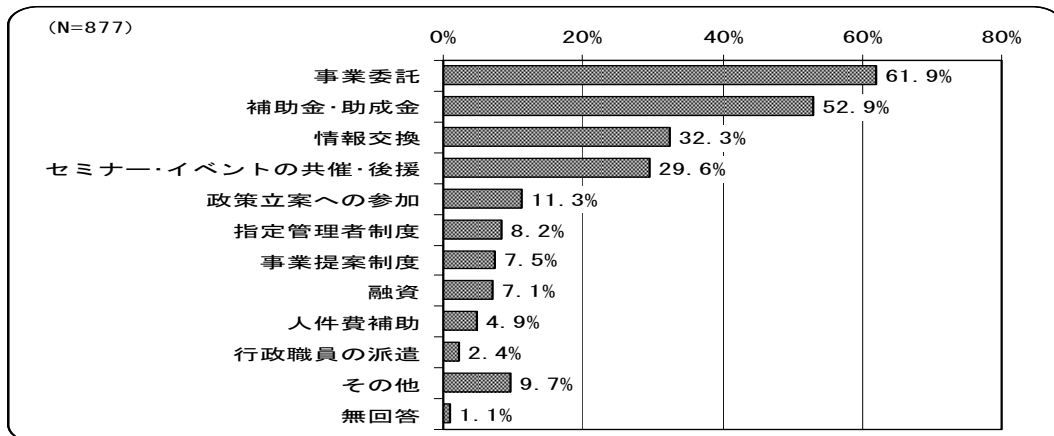
図表 2-2-62 行政との関わり方の目的 (M. A.)



○協働・連携の内容

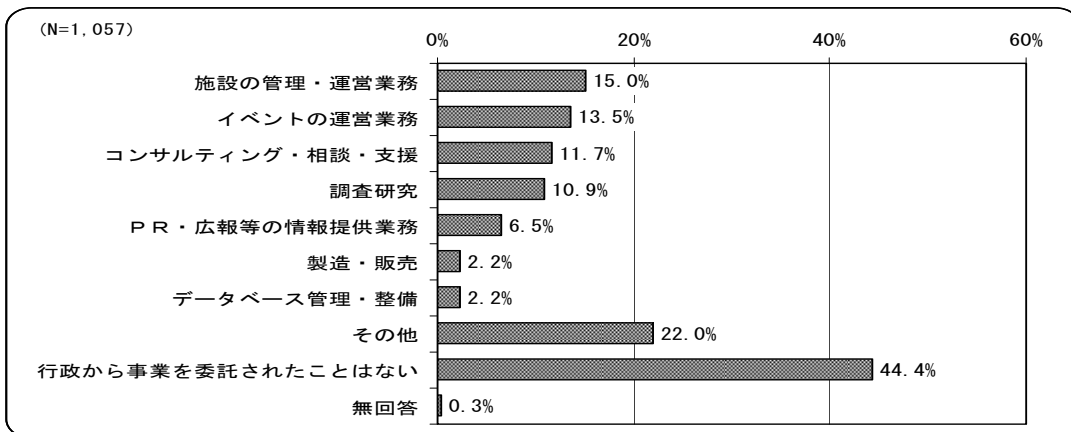
今回の調査では、連携内容の中でも「事業委託」(61.9%)が目立つ結果となっている。しかし、「その他」も含めて全ての項目において何らかの接触を経験している。今回の選択肢は、人的側面、資金的側面、情動的側面について尋ねており、それら全ての形態において行政との接触が見られた。どのような連携の形が適切であるかは、事業型 NPO 法人それぞれが置かれている成長段階(スタート期、成長期、躍進期、完成期、転換期)によって重要度が異なりうるとも考えられるが、事業型 NPO 法人にとって行政は、協働・連携の可能性が高い相手だと考えられる。

図表 2-2-63 行政との関わりの内容 (M. A.)



「事業委託」については、今回選択肢に上げた項目において全てに回答があった。「施設の管理・運営業務」に集中するかと思われたが、「製造・販売」など行政ではあまり行わない業務についても委託されている。このような幅の広い委託内容を見ると、今後も事業型 NPO 法人が活躍する場は多く出てくるだろうと思われる。

図表 2-2-64 行政から委託された事業内容 (M. A.)



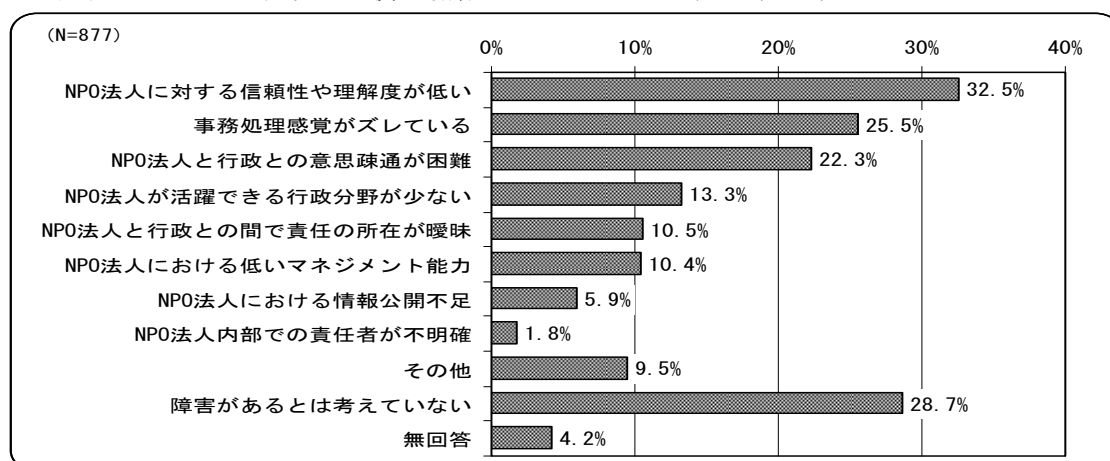
○協働・連携の障壁

本調査では、行政と協働・連携を進めるに当たり、障壁に感じることもあるかどうかを尋ねている。まず、注目すべきは、「障害があるとは考えていない」という法人が約3割に及ぶという点である。一般的に、NPO 法人に対する他組織の理解不足を問う声がある。しかし、事業型 NPO 法人側では、必ずしも大多数の法人がそのような認識を持っている訳ではないということになる。とはいえ、「NPO 法人に対する信頼性や理解度が低い」という回答も約3割と、決して少ないわけではない。引き続き行政側の努力も求められることには変わりがない。そして事業型 NPO 法人側には、事業のパートナーたり得るための努力が求め

られると言える。「信頼性や理解度が低い」ことを改善するためにはNPO法人側からの積極的な働きかけも求められる。

- ◆行政は短期志向だと思う。短期間では（活動成果を）なかなか出せない。
- ◆単年度契約事業の応募には躊躇する。来年度事業が取れない場合、こちらは失業問題に発展する可能性もあるからである。
- ◆行政の担当職員が異動になることがあると聞いているので、新しい担当の方に対して、分かりやすく法人概要や活動内容を説明できるよう準備をしている。担当者が代わっても事業は続くので、事業が滞る時間を短くするよう、こちらも努力は必要だと思っている。
- ◆企画力をつけて、今度は、国が募集している事業に応募してみたい。
- ◆「行政と仕事をしている」と言うと信用度が増した。
- ◆「行政とNPO法人とでは、原理原則が異なるので、お互いに、じっくりと話し合わなければならない」と、最初から心づもりをしていた。よって、「障壁」として捉える事態には、ほとんど至っていない。
- ◆行政と協働で事業を行う場合は、下請けにならないように、企画段階から工夫している。

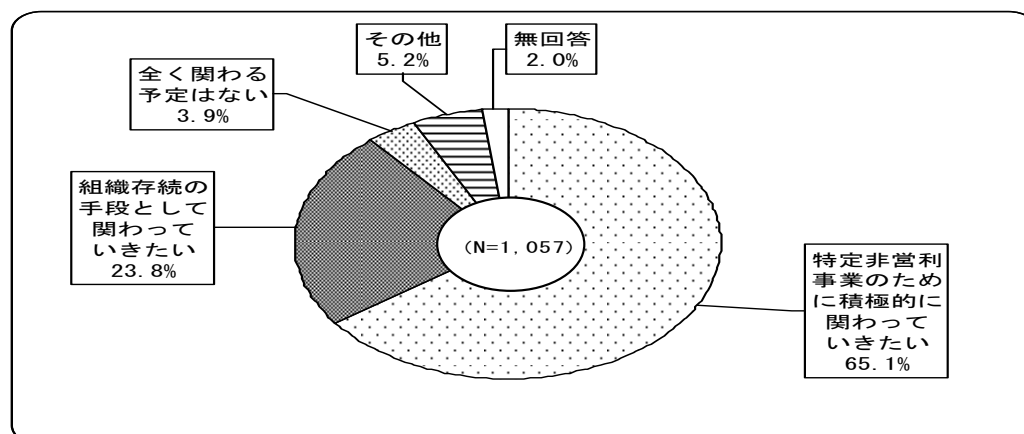
図表 2-2-65 行政と連携・協働を進める上での障壁 (M. A.)



○行政との今後

今後の行政との関わりについては、「組織存続の手段として関わっていききたい」が23.8%と、必要な収入等資源の不足する部分を補う組織経営上の都合から、行政との協働・連携を捉えている法人が存在する。事業型NPO法人の特徴として、このような収入源のリスク分散も含まれると言えよう。

図表 2-2-66 今後の行政との関わりについて



5. 他の機関からの支援について

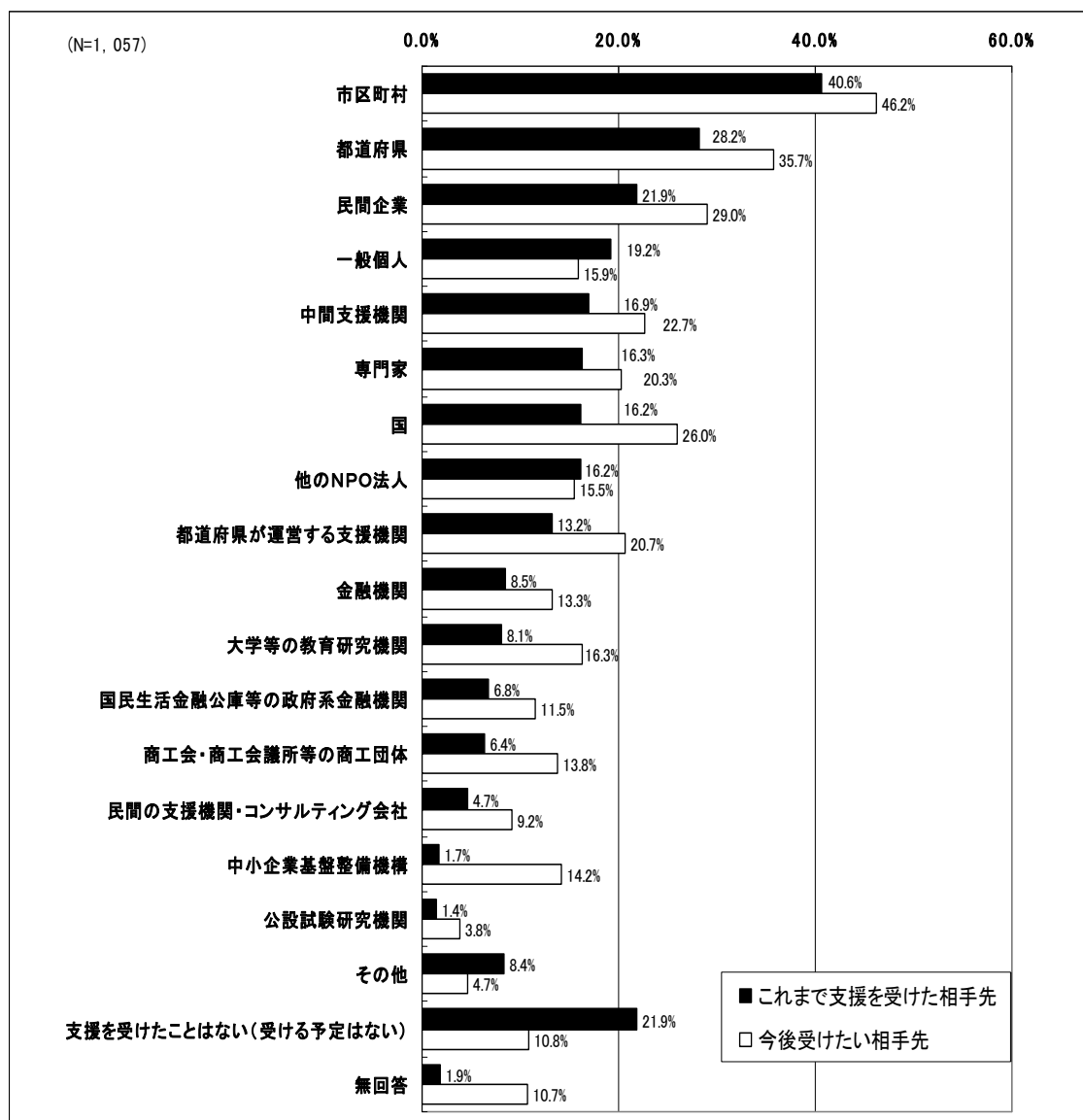
○支援を受けた相手先と今後受けたい相手先

まず、これまで支援を受けた相手先としては、「市区町村」、「都道府県」、「民間企業」が上位3者として上がっている。今回のアンケート調査項目において、「事業委託」も支援として含めているため、このような結果になっていると思われる。

一方、今後利用したい相手先としては、選択肢にあるほぼ全ての組織に対して、現在の利用実績状況と比較すると高い期待が寄せられている。上記3組織は、今後においても人気が高い。ここで注目すべきは、まず、「国」(26.0%)に対する期待度の高さである。地方自治体にNPO法人に対する支援策がみられるが、「国」においては全国レベルだからこそ、より豊かな内容が期待されていると推測される。具体的にどのような「支援」が期待されているのかは今回の調査からではわからないが、国は制度の枠組みを設ける存在であり、事業型NPO法人が活動しやすい制度づくり全般が期待されているとも考えられる。

- ◆各種課題を解決するために、人脈を当たってきた。よって、支援策の必要性を感じたことがない。
- ◆広報活動の支援をしてもらいたい。例えば、活動内容を取材し、それを記事にして載せてくれるとか。それだけでもPR効果がある。

図表 2-2-67 これまで支援を受けた相手先・今後受けたい相手先 (M. A.)



○支援内容

これまでに受けた支援内容については、「補助金・助成金」、「事業委託」、「情報提供・紹介」の順が多い。これらは、継続して今後も利用したいという意見がある。また、支援内容として今後期待されている事のひとつは「人件費補助」(33.4%)である。これは、上記の資金関係の項目が、人件費には充てられないように制限がついている場合が多いからだと考えられる。

- ◆支援策を利用したことはない。ただ今後、大学等の学術団体と調査研究のようなことがしてみたいので、それをバックアップしてくれるような支援策があれば利用したい。
- ◆行政との協働に関する成果資料等の作成費用を、きちんと負担する仕組みを設けて貰いたい。
- ◆事業経費について、精算払いの場合がある。しかし、それでは、もともと潤沢に資金を持ち、つなぎ資金に困らない法人しか、申請をすることができないのではないだろうか。
- ◆他のNPO法人が設けている支援プログラムをよく利用させてもらっている。
- ◆支援策は、きちんと組織内で理解し、そしてスタッフ全員の共有知識にしないとけないと思っている。例えば、特定の講習会に参加したスタッフは、戻ってきてから講師役を担い、参加していない他メンバーにレクチャーするような時間を設けるなど、仕組み作りが必要だと思い、実行している。
- ◆NPO法人向けのセミナーは、設立前に利用する内容のものが多く。専門別（活動分野別）のセミナーが望まれる。
- ◆利用できるものがあれば利用したいが、具体的な支援策を知らない。
- ◆ソーシャル・ビジネスの実態を知らない経営相談担当者から指導を受けて、心配になったことがある。一般のビジネスとソーシャル・ビジネスとでは、ロジックが異なる。

図表 2-2-68 これまで受けた支援内容・今後受けたい支援内容 (M.A.)

