

第3節 支援型 NPO 法人の現状と課題

本調査研究における支援型 NPO 法人とは、認証分野として第 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）に登録しており、かつ本アンケート調査【問 5】において、「主たる活動分野」を「第 17 号である」とした法人のことを指す。本節では、支援型 NPO 法人に関する調査結果をまとめて行く。ただし該当する法人数は有効回答 2516 法人中 55 法人であり、標本数が少ない点は否めないが、傾向の存在を示唆とはなると考えられる。

はじめに、支援型 NPO 法人が、第 17 号以外に登録している認証分野等の内訳を見る。次に、法人概要について、スタッフ構成、財源構成等を紹介する。そして、支援活動の内容について具体的な内容と、その対価授受の状況を確認する。続いてこれら活動を運営している組織と、現在感じている課題について尋ねた結果を考察する。その上で、他組織との協働・連携について、支援活動それ自体に関する実態と、支援活動に限定せず組織として関わっている状況についての結果をまとめて行く。最後に、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記述する。

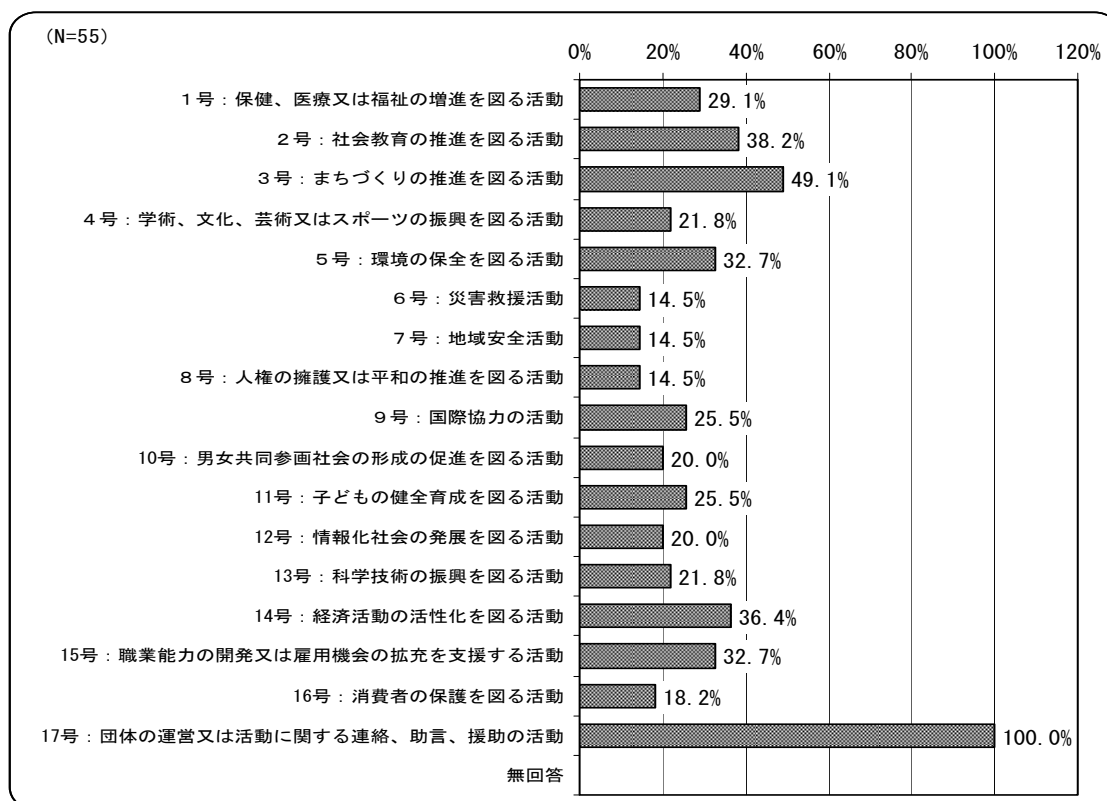
なお、本節では必要に応じて、アンケート調査結果の補完として、インタビュー調査結果を掲載していく（点線囲み）。

1. 支援型 NPO 法人の内訳

○認証分野

図表 2-3-1 は、支援型 NPO 法人が、現在認証を受けている分野の分布である。支援型 NPO 法人が、支援活動以外にどのような分野に登録をしているのかを概観するために、本設問を設けた。「災害救援」、「地域安全」、「人権擁護」といった分野が、割合的に他と比べて少ないということが分かる。一方で満遍なく各分野に分散している感もあるが、インタビュー調査では、「NPO 法人の取組むあらゆる領域に、自ら取り組めるようにする」という支援への取組みのスタンスから、全ての分野に登録したとの声も聞かれた。

図表 2-3-1 認証分野 (M. A.)

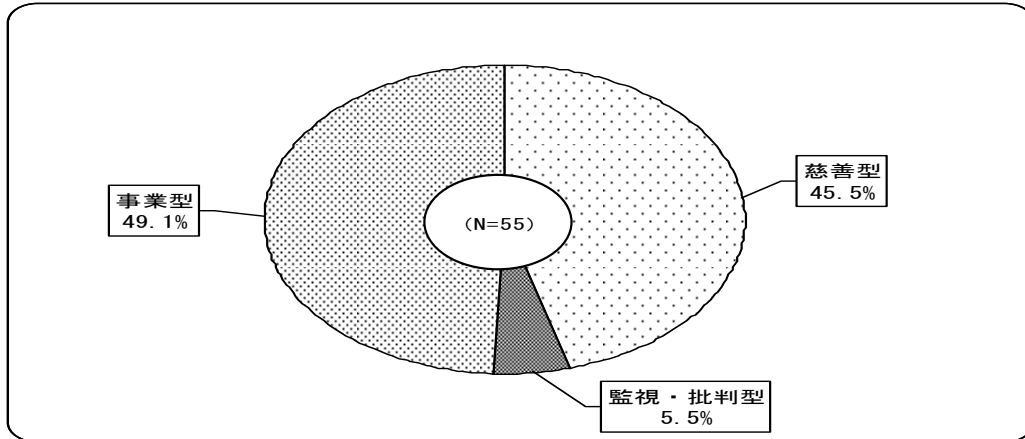


○法人活動の性格

本調査では、NPO 法人の活動の性格に関して、法人自らの性格に該当するのか尋ねている。その理由は、支援型 NPO 法人の中でも、自らを慈善型と認識する法人がある一方、商品・サービスの対価をきちんと徴収していく事業型と認識している法人もあり、様々存在すると想定されたためである。

調査の結果、支援型 NPO 法人の内訳は、事業型が 49.1%、慈善型が 45.5%となっていた。この法人の性格認識は、後に質問している「活動に対する対価」の部分で、無償（受益者である支援対象の NPO 等から対価を得ない）で支援活動を行っている法人が約 3 割存在していることにも、関連してくると思われる。

図表 2-3-2 活動の性格

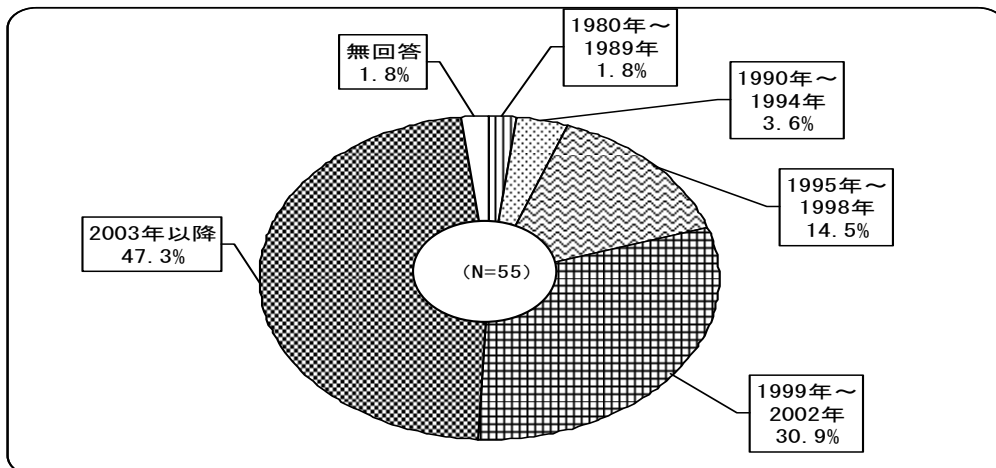


2. 法人概要

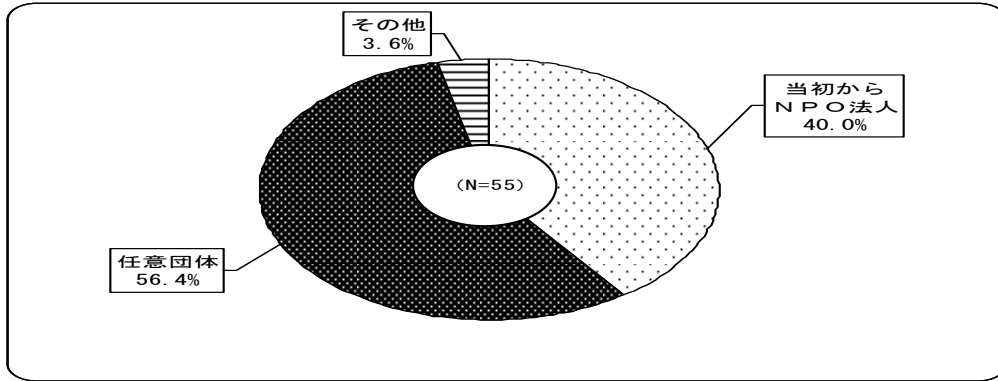
2-1. 活動の始まりについて

支援型 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、本章第 2 節の事業型 NPO 法人と同様である。活動開始時期について、今回の調査では、NPO 法施行後（1999 年以降）に活動を始めた法人が、約 8 割に上る。次に、活動開始後から認証前の時期までの活動形態では、「当初から NPO 法人」だったという回答が 4 割であり、「任意団体」で活動をしていたという回答が約 6 割であった。この結果より、NPO 法が施行され、まだ約 10 年しか経過していないが、それ以前より、支援型 NPO 法人においては、何らかの支援の取組みを行っていたということが分かる。また 2003 年以降設立の団体数が、「当初から NPO 法人」の団体数を上回っている。法人制度創設以後においても任意団体からスタートする、すなわち活動開始後に法人格取得が選択されている例が見られる。

図表 2-3-3 活動開始時期



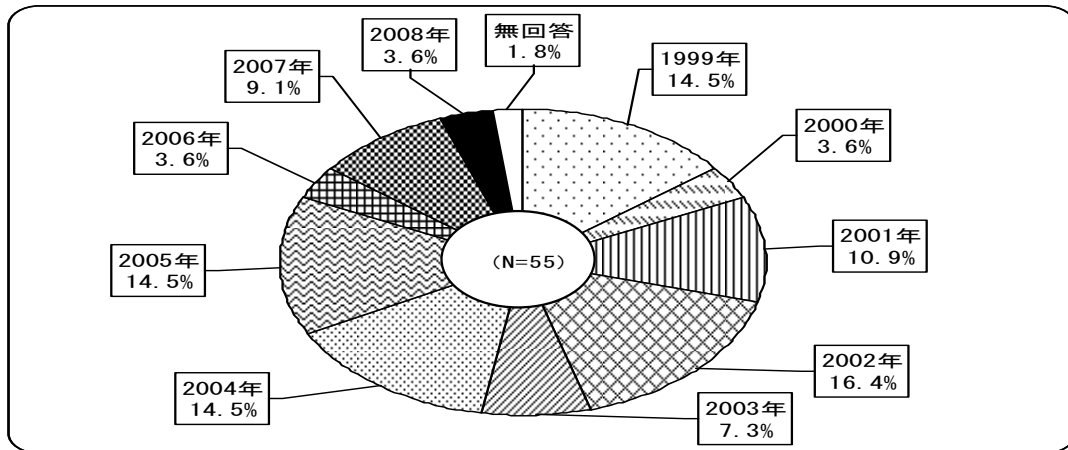
図表 2-3-4 認証前の組織形態



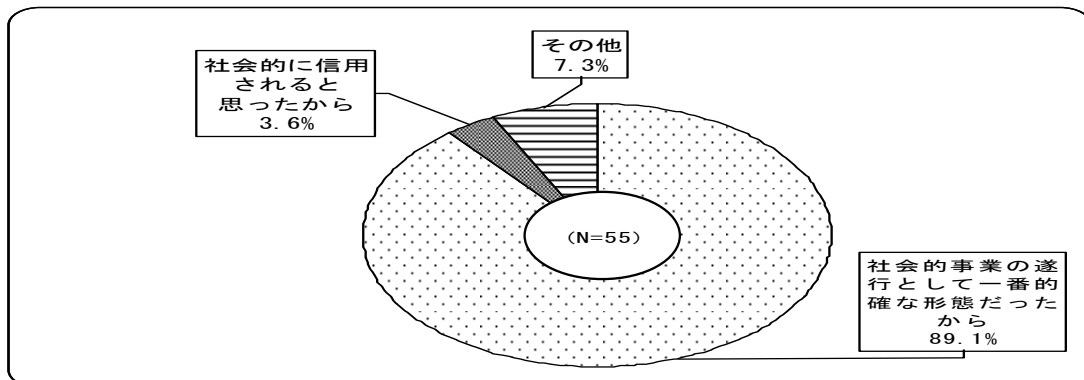
法人認証時期を見てみると、法律施行直後の「1999年」(14.5%)、法律改正後の「2004年」(14.5%)、「2005年」(14.5%)が、若干ではあるが、他年度に比べて多くなっている。2002年も他の年と比べ多めとなっているが、介護保険制度の浸透とそれに取組む福祉系 NPO の増加(それへの支援ニーズの増加)が、その背景と想定される。

それでは、そもそも、これら法人はどのような理由から、法人形態として NPO 法人を選じたのであろうか。約9割の法人が、「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の確な形態だったから」という回答を選択しており、続いて、「NPO 法人という形態が社会的に信用されると思ったから」(3.6%)という法人格のメリットを答えている。既存の組織形態や法人格の無い任意団体では、活動上、不便な点があったと思われる。行政(都道府県)などから市民活動支援事業を受託するに当たり法人格を取得した経緯を有する例も見られた。

図表 2-3-5 法人認証時期



図表 2-3-6 NPO 法人形態を選択した理由



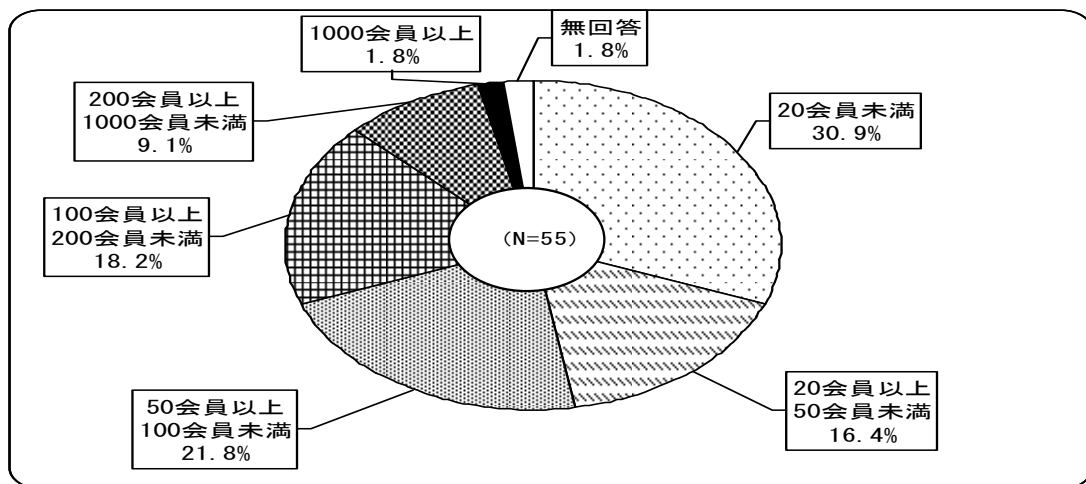
2-2. 組織構成

○法人の会員数

会員数は、50 会員未満が約 5 割近くを占める結果となった。しかし、一方で「200 会員以上 1000 会員未満」が約 1 割も存在する。事業型 NPO 法人と同様に、組織の構成員としての「会員観」を持つ法人と、サポーターないしは支援の対象「マーケット」としての「会員観」を持つ法人の両方がある可能性を指摘できる。会員＝マーケットと考えるならば、支援の範囲が広域から地域限定まで、様々に存在するのではないだろうかと推測される。

- ◆会員に対しては相談料金を無料にし、非会員に対しては有料にするなど差別化している。
- ◆会員でも、その性格は様々である。法人をサポートしたいという会員、会費を支払う分その対価だけを積極的に求める会員等。

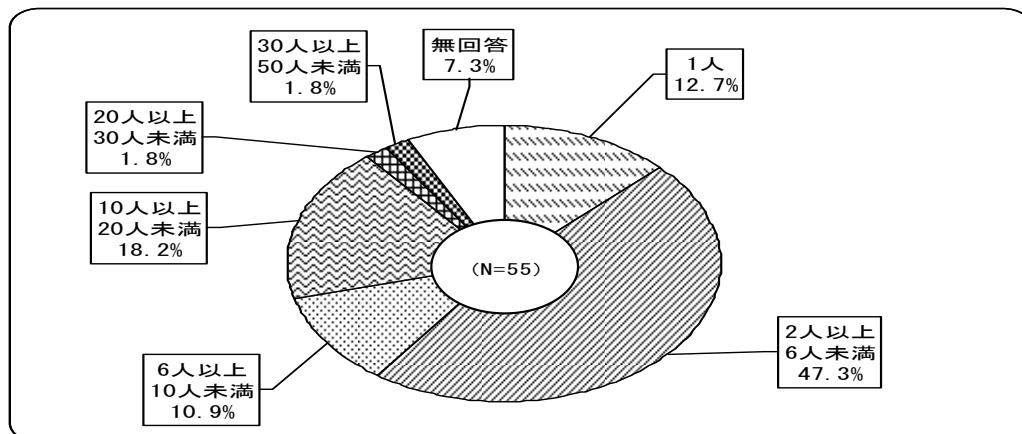
図表 2-3-7 会員数



○事務局スタッフ数

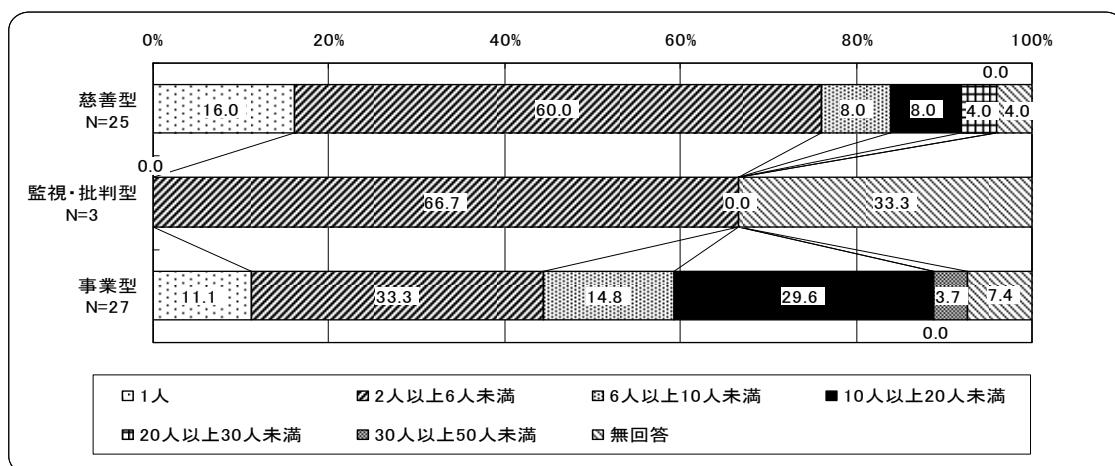
事務局スタッフ数については、10 人未満が全体の約 7 割に上る。つまり、少人数で行っている法人が多いということである。収入規模別の総スタッフ数を見てみたが、両者には相関はなさそうである。そもそも少人数での取組みの背景には、収入が決して大きくないこと、大人数を収容できる活動の場の問題（家賃負担等より必要な施設を得られないこと）がありそうである。また、提供するサービス内容や支援対象マーケットの規模との関係も考えられる。インタビュー調査では、支援にかかわる専門能力について、事務局外部の専門家のボランティアに依存しているとの声も聞かれた。

図表 2-3-8 事務局スタッフ数の合計



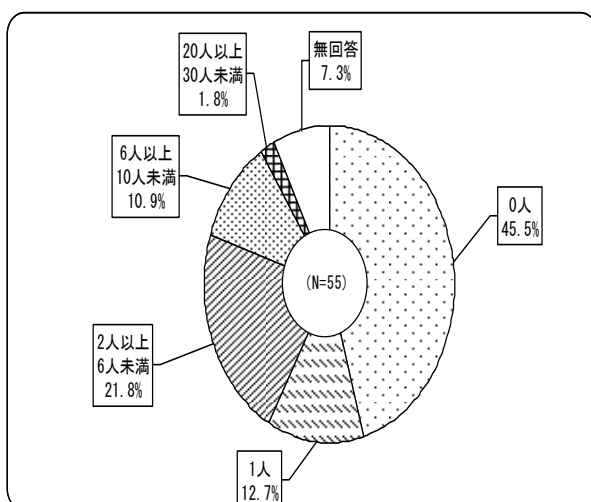
事務局スタッフ数を活動性格の3類型別に見ると、図表 2-3-9 のとおりであり、相対的にみて「慈善型」よりも「事業型」の方がスタッフ数の多いことが分かる。

図表 2-3-9 【クロス集計】 支援型 NPO 法人×活動性格×事務局スタッフ数の合計

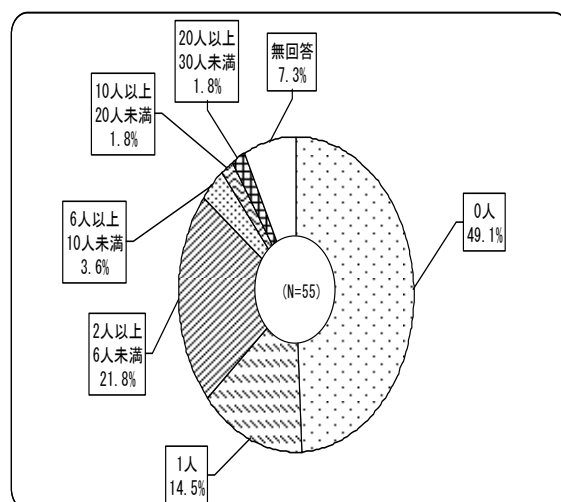


また、事務局スタッフ数の内訳は図表 2-3-10～2-3-13 のようになっている。

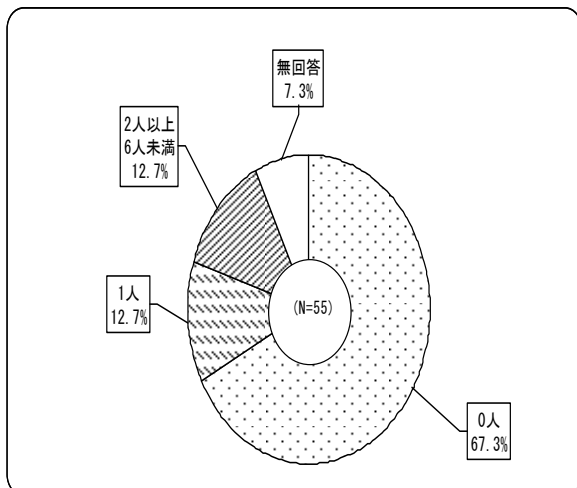
図表 2-3-10 有給常勤



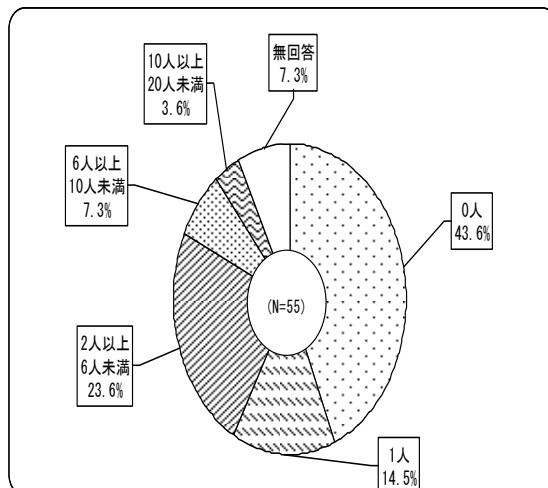
図表 2-3-11 有給非常勤



図表 2-3-12 無給常勤



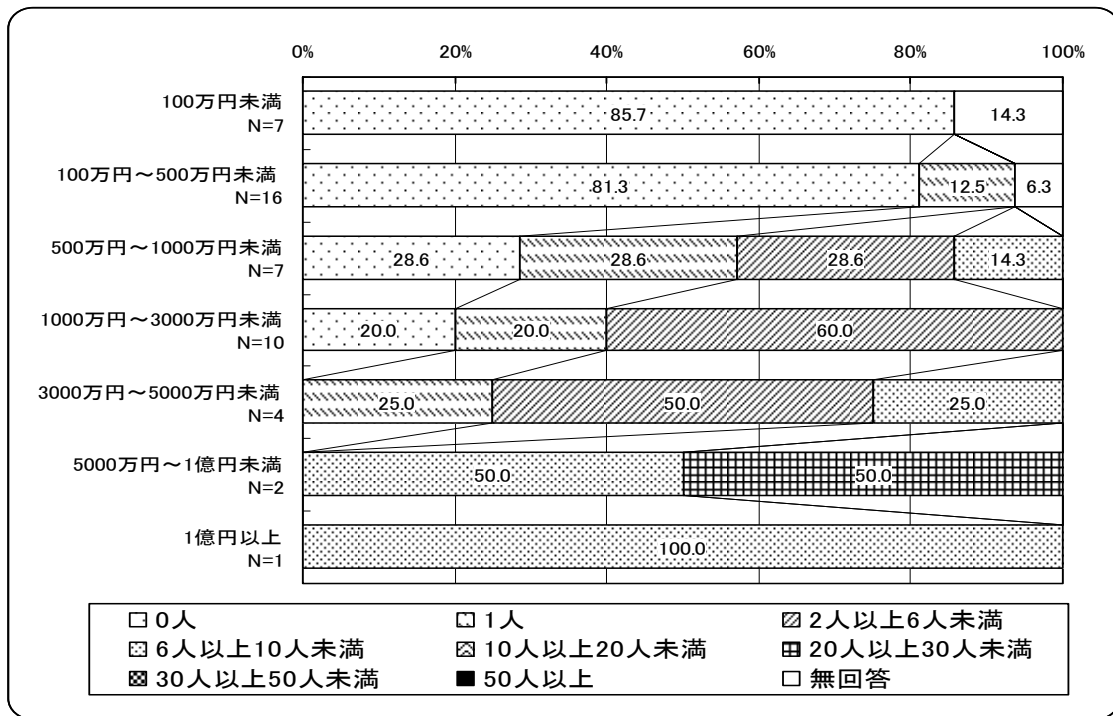
図表 2-3-13 無給非常勤



事務局有給常勤スタッフを収入規模別に見てみると、図表 2-3-14 の結果になった。これは、収入が少ない法人ほど、有給常勤スタッフ数が少ないことが分かる。

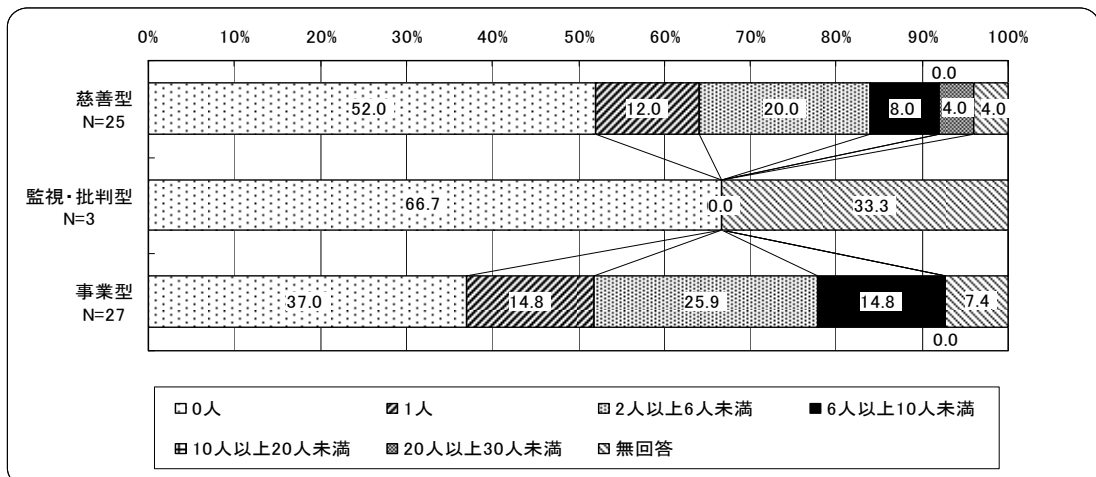
無給のスタッフが 0 人であるとするものの比率は、全調査対象のデータとほぼ同水準であった。事業型 NPO 法人の場合は、事業が労働集約的性格を有するものが多く、ミッションへのコミットメントに基づく、無給でのボランティアな労務への依存のみでは、サービスの安定的な供給の面でリスクも伴う。一方、現状において見られる支援型 NPO 法人の場合、集約されるものが情報であるため、労務に関わるボランティアのリスクを重視していない可能性が考えられるのではないかと。ただし、「集約されるものが情報」であっても専門性は重要である。専門性を持つ情報のニーズに応じて行くことこそ、支援型 NPO 法人に求められる役割とも言えるのではないかと。

図表 2-3-14 【クロス集計】支援型 NPO 法人×収入規模×有給常勤スタッフ数



また、事務局有給常勤スタッフを活動性格の3類型別に見ると、相対的にみて「慈善型」よりも「事業型」の方がスタッフ数の多いことが分かる。

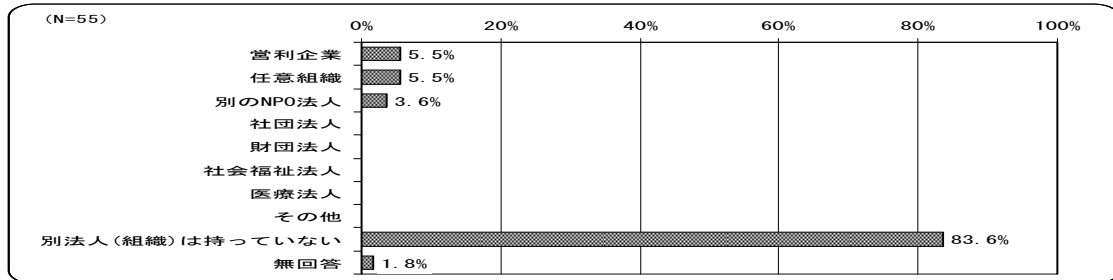
図表 2-3-15 【クロス集計】支援型 NPO 法人×活動性格×有給常勤スタッフ数



○関連する別法人（組織）の有無

NPO 法人によっては、組織において「別の NPO 法人」、「営利組織」、「任意団体」、「社会福祉法人」他も同時に運営している場合がある。本調査結果でも、「営利企業」(5.5%)、「任意組織」(5.5%)、「別の NPO 法人」(3.6%) という結果になっている。先にも指摘したように、支援型 NPO 法人は知識・情報集約型事業であるため、その調達においてボランティアに依存しやすい可能性がある。

図表 2-3-16 関連する別法人（組織）の有無 (M.A.)

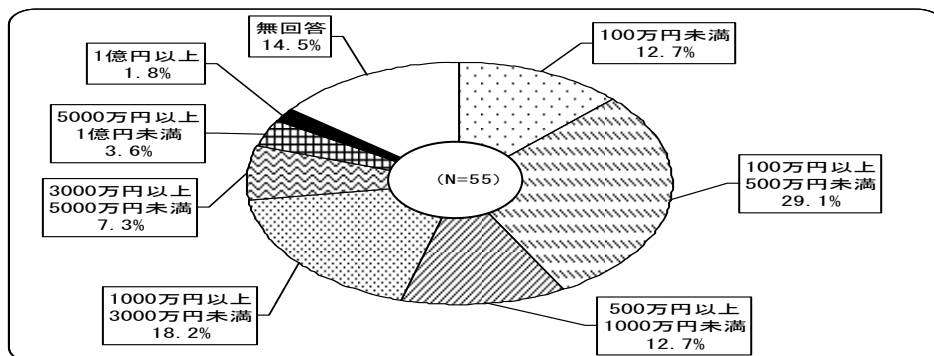


2-3. 財務状況

○直近決算の収入状況

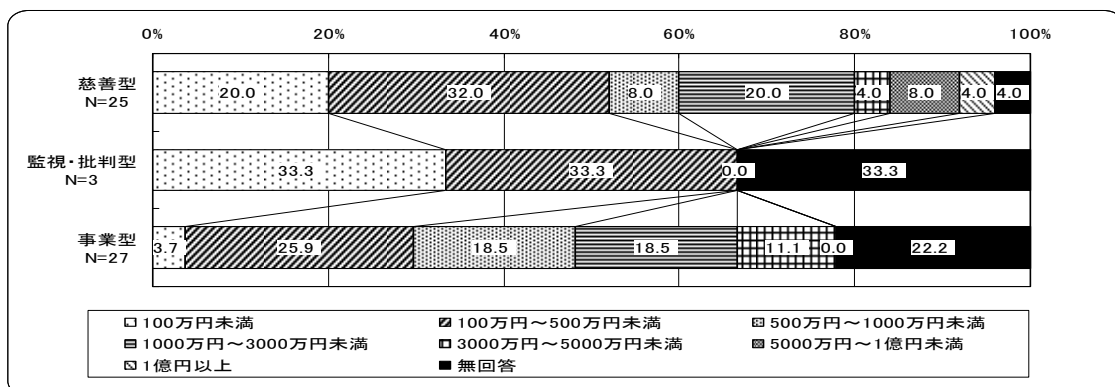
収入合計では、「100万円未満」が約1割となった、一方で1000万円～1億円未満の合計が約3割に及ぶ。また、収入合計における法人のバラツキを見ると、一概に「支援型 NPO 法人は収入が低い」とは言えないということが分かる。「100万円～500万円」と「1000万円～3000万円」が他よりやや回答率が高い。

図表 2-3-17 直近決算の収入合計



収入合計を活動性格の3類型別に見ると、相対的にみて「慈善型」よりも「事業型」の方が収入合計の多いことが分かる。

図表 2-3-18 【クロス集計】支援型 NPO 法人×活動性格×直近決算の収入合計

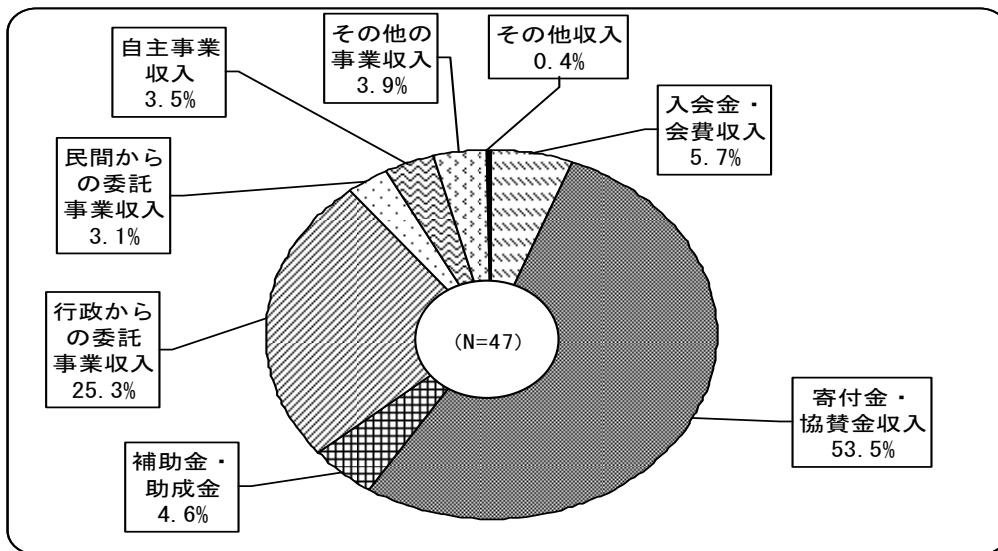


○収入構成の現状と今後の予定

支援型 NPO 法人の収入内訳は図表 2-3-19 のとおりである。まず、「寄付金・協賛金収入」が約半数を占めている。次いで「行政からの委託事業収入」(25.3%)となっている。

しかし、回収個票データを精査した所、「慈善型」法人で5億円以上の収入額を計上している1法人が「寄付金・協賛金収入」として5億円を計上しており、このイレギュラーデータの影響で「寄付金・協賛金収入」が約5割を占めていることが分かった。そのため、このイレギュラーデータの1法人を除外し、再集計をしたものが図表 2-3-20 である。

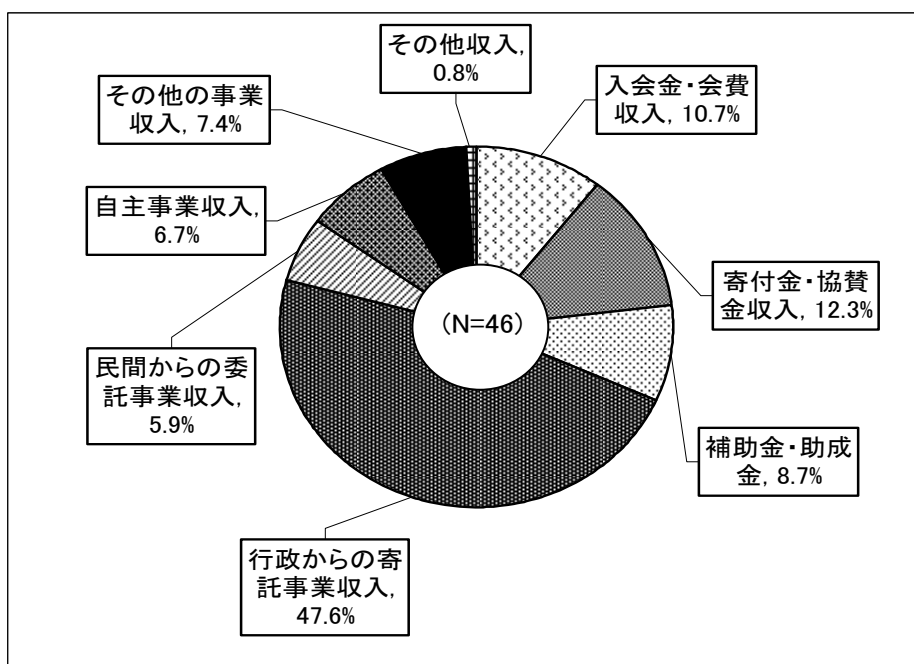
図表 2-3-19 収入内訳構成比 (無回答を除く)



再集計の結果では、「行政からの委託事業収入」が約5割を占め、次いで「寄付金・協賛金収入」(12.3%)、「入会金・会費収入」(10.7%)となっている。

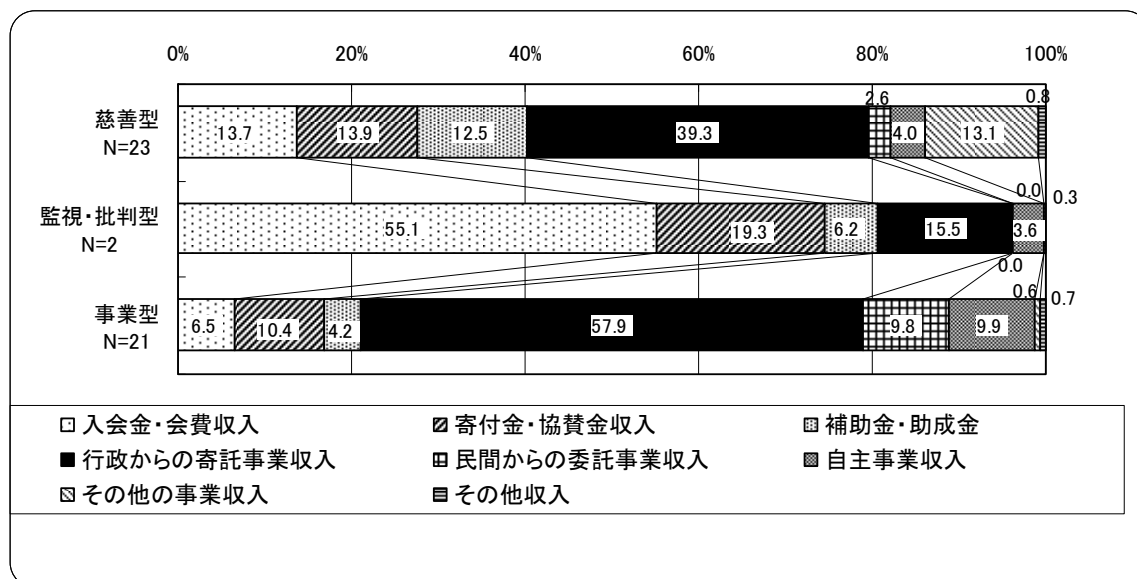
この再集計結果を見ると、「行政からの委託事業収入」が約5割、「寄付金・協賛金収入、入会金・会費収入」の合計が23%という構成になっており、使途が明確な資金と比較的自由裁量で利用できる資金との両者が、収入として大きな役割を担っていると推測できる。

図表 2-3-20 再集計収入内訳構成比 (イレギュラーデータを除く)



なお、この再集計結果を活動性格の3類型別に見ると、「慈善型」では「入会金・会費収入」、「寄付金・協賛金収入」の構成比が高く、一方「事業型」では「行政からの委託事業収入」が約6割を占め、収入内訳構成に違いを見せている。

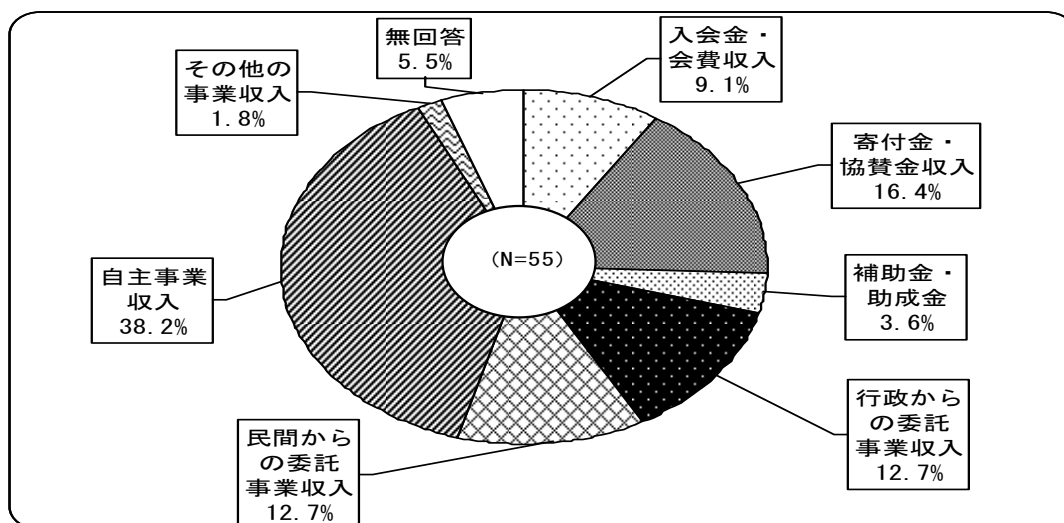
図表 2-3-21 【クロス集計】支援型 NPO 法人×活動性格×再集計収入内訳構成比



今後増やして行きたいと思っている収入項目を尋ねると、「自主事業収入」が約4割となっている。行政からの受託事業収入は、受益者に代わり行政等が費用を負担しているとも可能であるが、「自主事業」拡大の意向の背景には、従来の構造（受益者が対価を負担できない）を変えたいという意識があると同時に、より自由裁量的性格をもつ資金を得たいという意識があるのではないかと推察される。

◆ 自主事業からの収入を増やしていきたい。その意識は、同時に、法人の基盤強化につながるかと考えている。

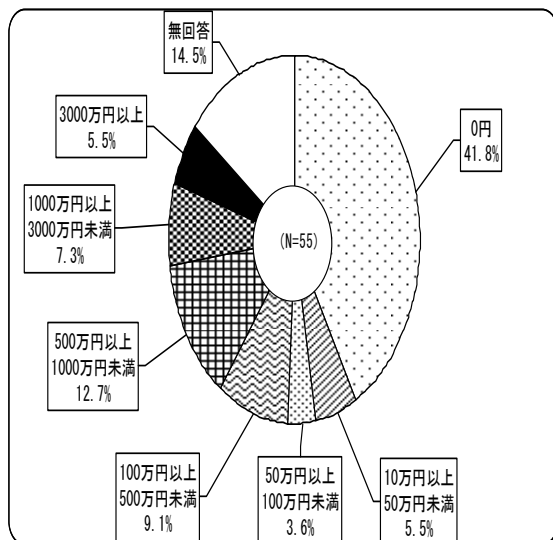
図表 2-3-22 今後増やしていきたい収入項目



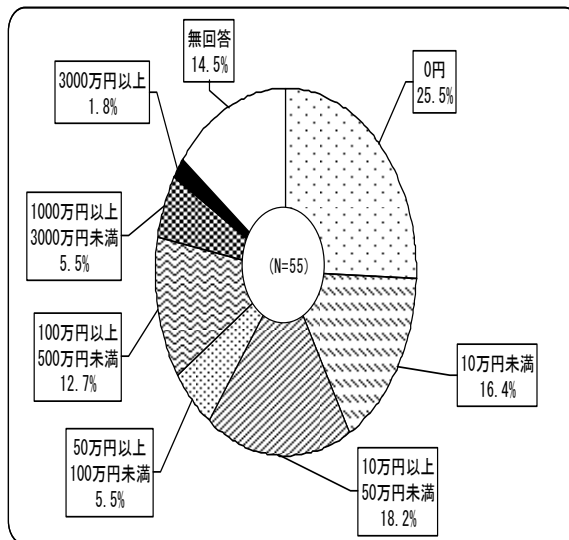
図表 2-3-19 で示した収入の内訳を、具体的な金額の割合が高い項目の順に紹介する。特筆すべきは補助金・助成金を受けた実績の少なさである。これはインタビュー調査の

際しばしば聞かれた『支援型 NPO 法人』を対象とする補助・助成制度がほとんど存在しない」という意見と符合していると考えられる。また事業型 NPO 法人と同様、民間からの委託事業収入が 0 円であるものも多い。これまで公的領域に民間がかかわることが少なかったこと等より、委託する例自体がまだ少ないことが、背景にあると考えられる。

図表 2-3-23 行政からの委託事業収入

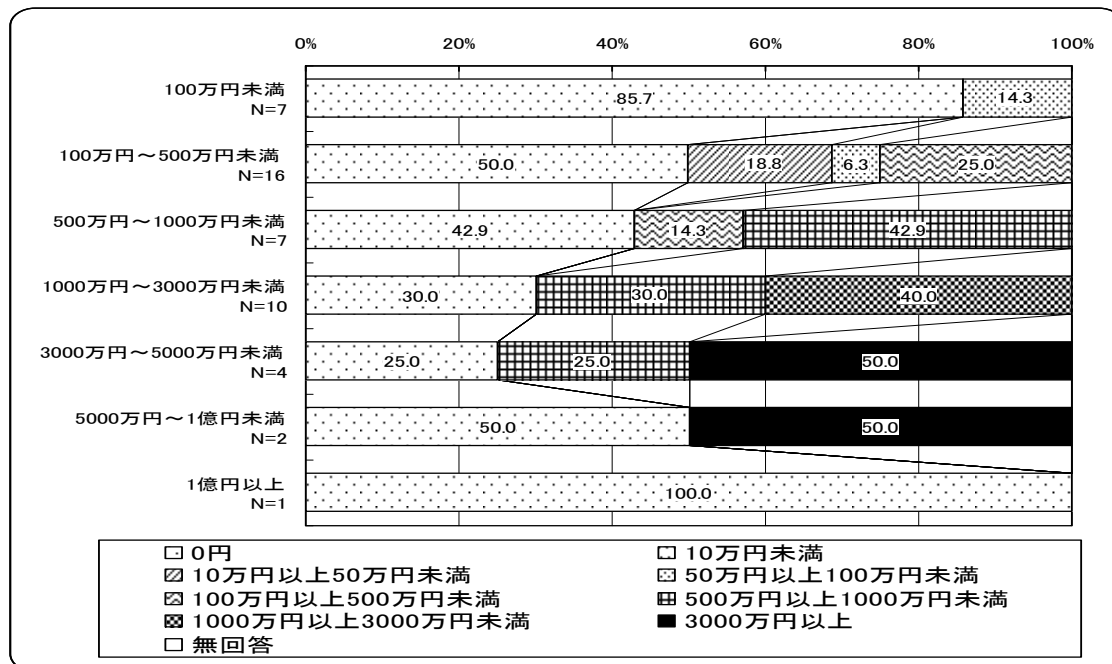


図表 2-3-24 寄付金・協賛金収入



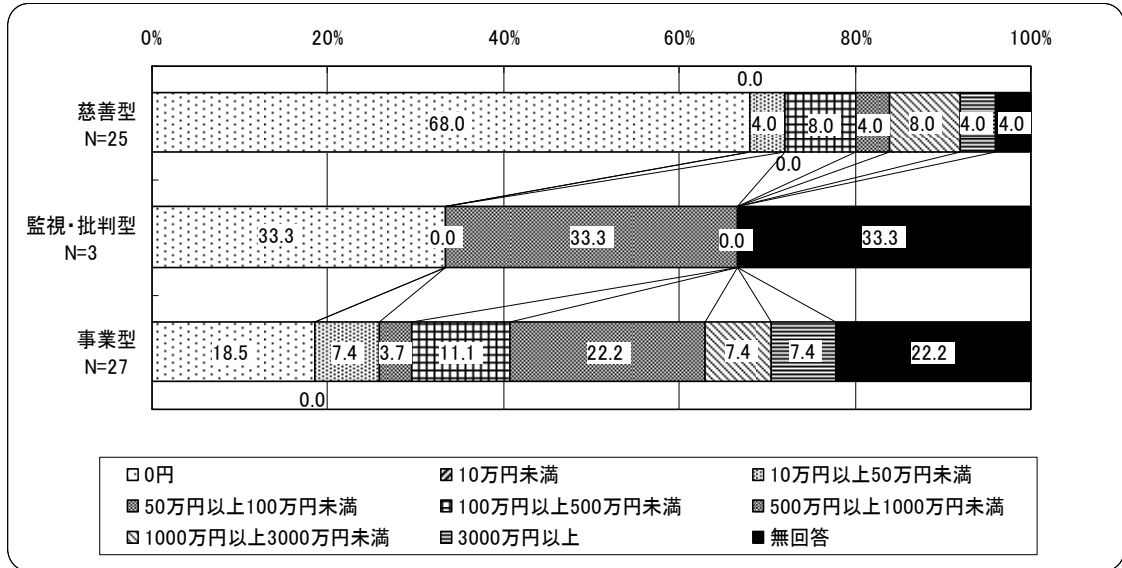
なお、収入規模と行政からの委託事業収入額との関係を見ると、収入規模が大きい法人ほど、委託事業収入額も高くなる傾向があると言えよう。これは後段で見る連携・事業受託の目的（図表 2-3-70 に見られるように、行政との関わりを目的として「自組織活動資金の財源獲得として」とするものが 36%ある）とも係わる部分と考えられる。

図表 2-3-25 【クロス集計】支援型 NPO 法人×収入規模×行政からの委託事業収入

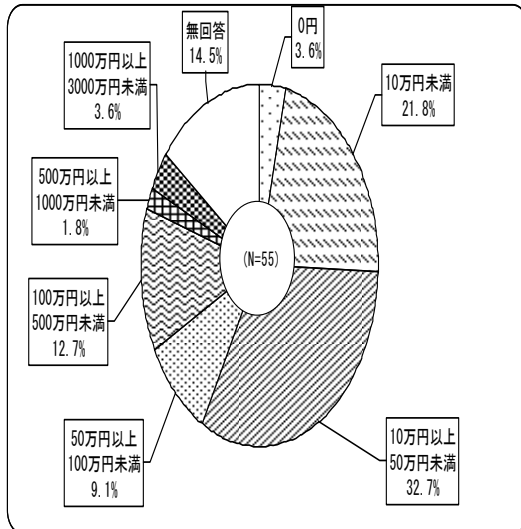


なお、行政からの委託事業収入を活動性格の 3 類型別に見ると、0 円とする法人は「慈善型」では約 7 割となっており、一方「事業型」では約 2 割と大きな違いを見せている。

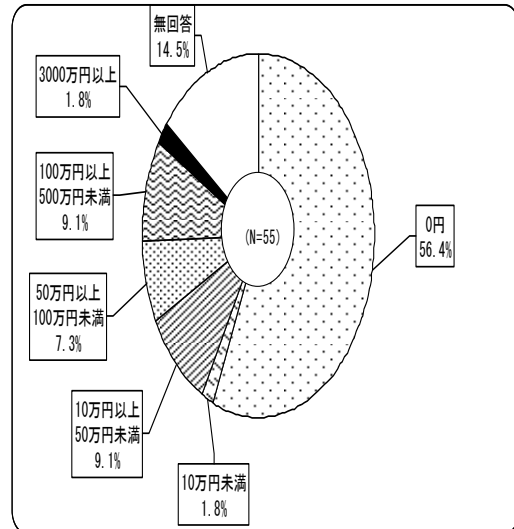
図表 2-3-26 【クロス集計】 支援型 NPO 法人×活動性格×行政からの委託事業収入



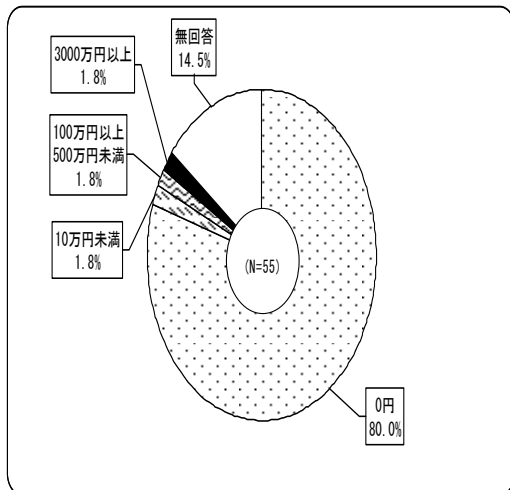
図表 2-3-27 入会金・会費収入



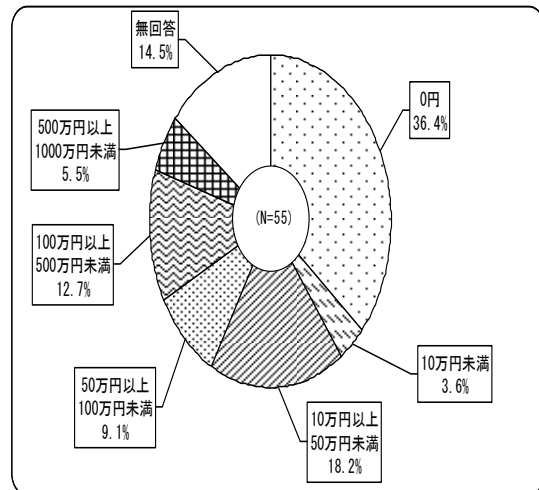
図表 2-3-28 補助金・助成金



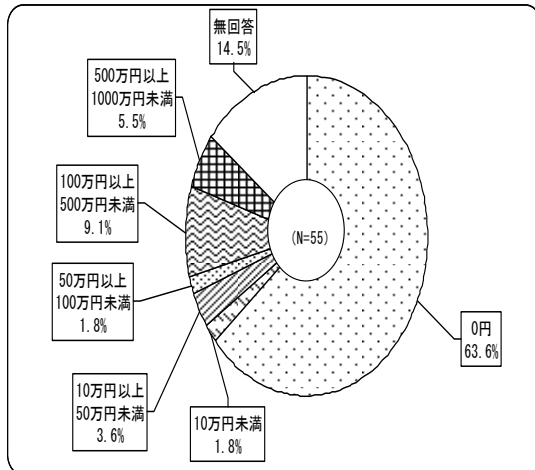
図表 2-3-29 その他の事業収入



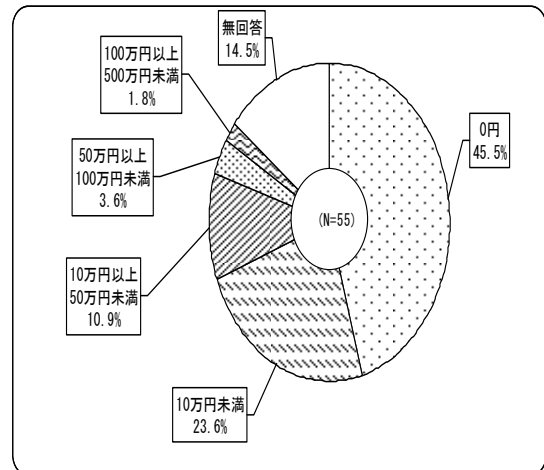
図表 2-3-30 自主事業収入



図表 2-3-31 民間からの委託事業収入



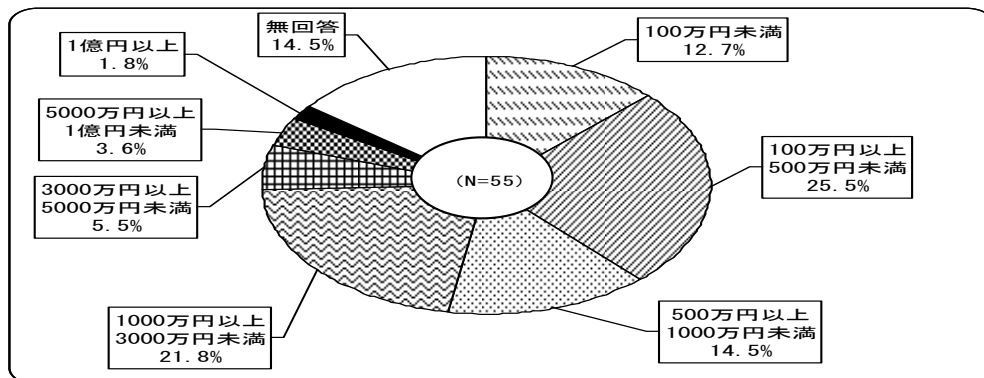
図表 2-3-32 その他収入



○直近決算の支出状況

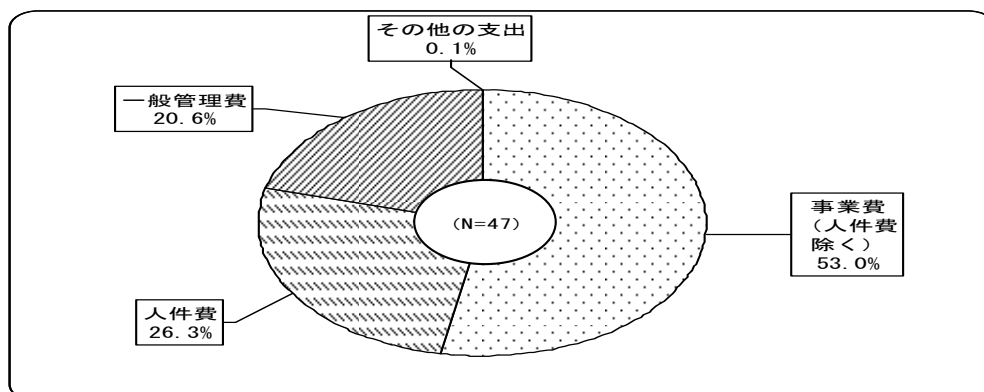
収入状況に続いて、支出状況を見ていく。アンケート全体集計結果では、直近の支出合計が「100 万円未満」である法人は、全体の 17.2%だった。しかし、支援型 NPO 法人の集計で見ると、12.7%となっており、支援型 NPO 法人は、全体と比較すると低収入の法人が少ないことが分かる。「100 万円未満」では有償の専任スタッフをおくことは困難であることから考えるならば、実体を持つての取組みの比率がやや高いと言えるのではないかと。

図表 2-3-33 直近決算の支出合計



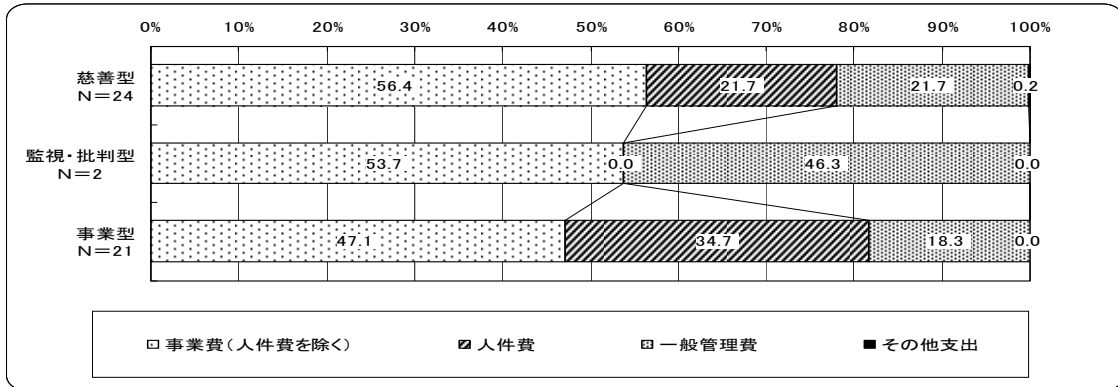
次に支出の内訳を見ていく。支出内訳構成を見ると、「事業費（人件費を除く）」が 53.0%と半数を占めていることが分かる。「事業型 NPO 法人（46.7%）」と比較し人件費比率が少ない背景は、これまでも述べた理由（労働集約⇔情報集約）が考えられる。

図表 2-3-34 支出内訳構成比（無回答を除く）



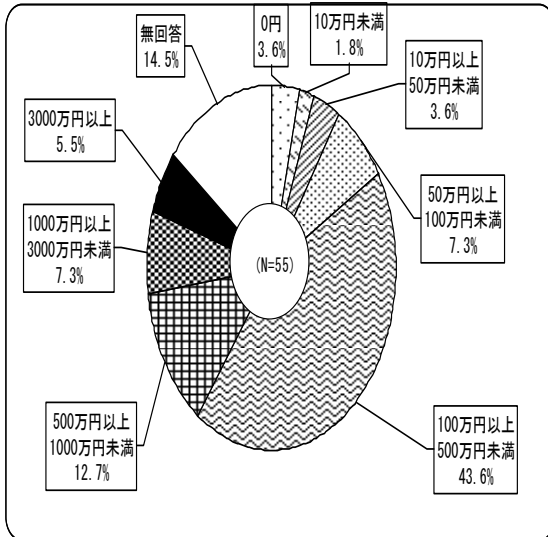
なお、支出内訳構成を活動性格の3類型別に見ると、「慈善型」と「事業型」では人件費比率で若干の相違が見られる。

図表 2-3-35 【クロス集計】支援型 NPO 法人×活動性格×支出内訳構成比

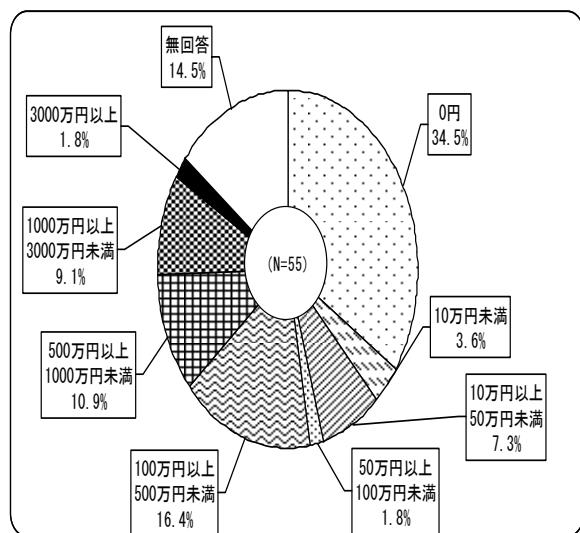


それぞれの支出の具体的な金額の割合は図表 2-3-36～2-3-39 の通りである。

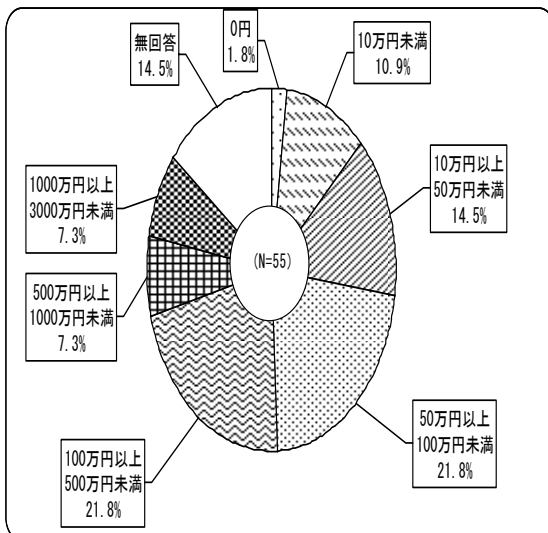
図表 2-3-36 事業費（人件費除く）



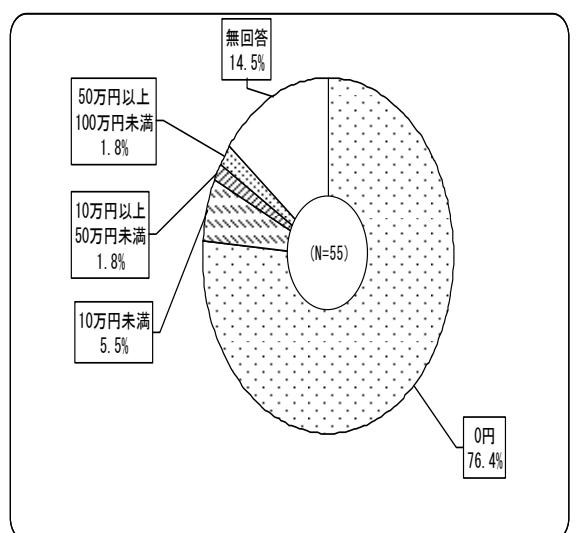
図表 2-3-37 人件費



図表 2-3-38 一般管理費



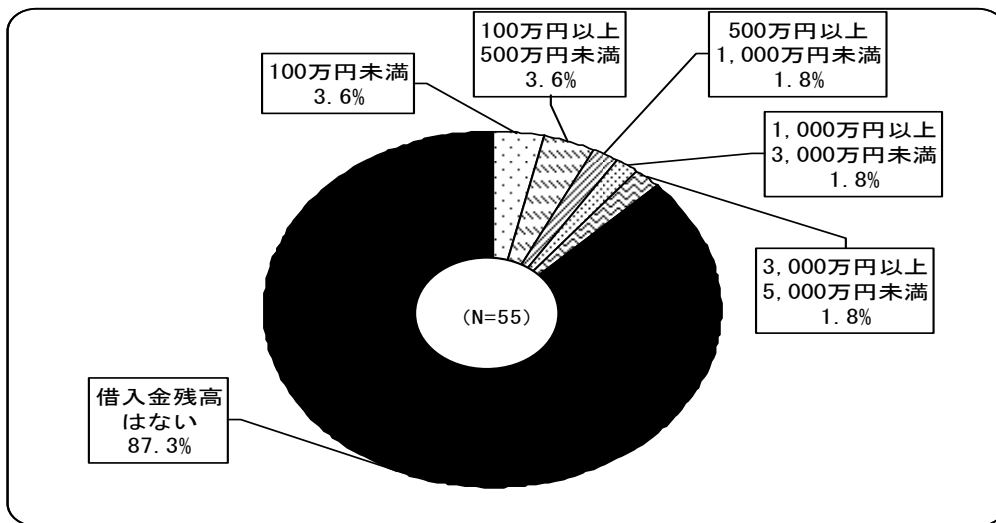
図表 2-3-39 その他の支出



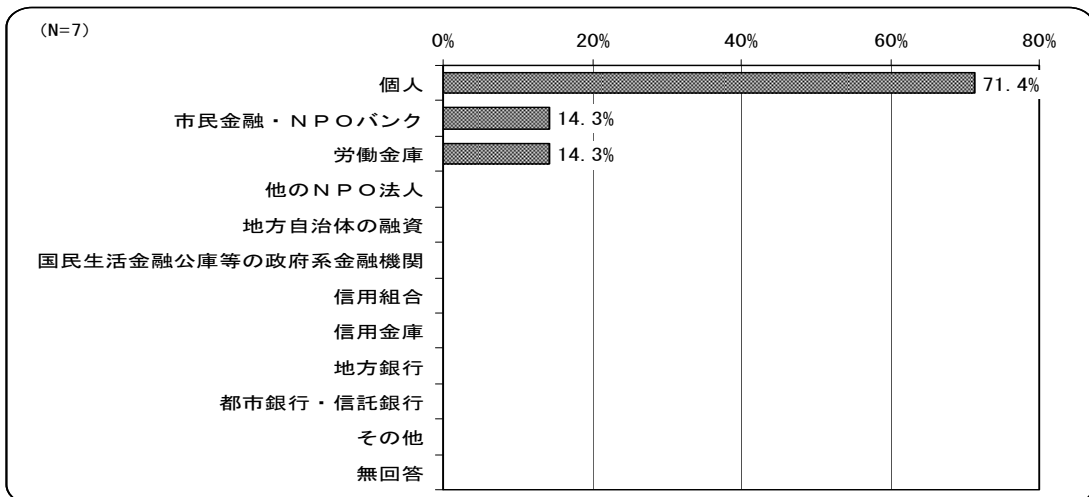
○借入金状況

約9割近い法人が「借入金残高はない」という回答をしている。この理由としては、「借入自体が難しい」、あるいは、「借入自体全く必要がないと感じている」等が考えられる。後者の背景には、現状見られる支援事業が情報集約型であること、専門家ボランティアへの資源調達依存から、経常的な運転資金の必要が少ないことも考えられる。このことは、あとでみる借入の使途からも明らかである。また借入金残高がある場合は、図表2-3-41にあるように「個人」からの借り入れが最も多い(71.4%)ということが分かった。また、「個人」について、インタビュー調査では、組織内の代表者・役員からの借入が存在することが聞かれた。使途が創業費用である場合、収益で返済していくことが容易ではないため、一般の金融機関から借入れるのは、固定資産等の取得にかかわる借入以上にともと困難でもある。それらゆえに、個人からの借入に依存することになっている面もあると考えられる。

図表 2-3-40 現在の借入金残高

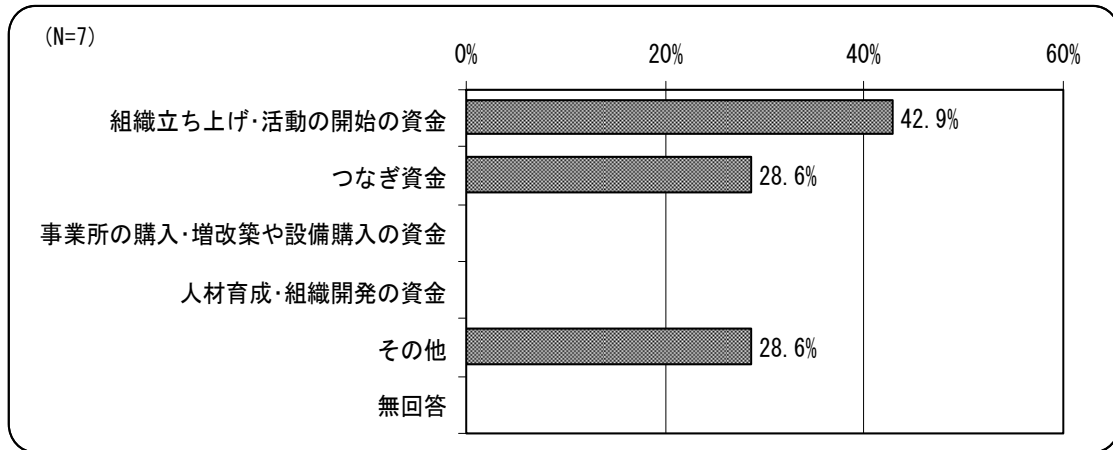


図表 2-3-41 現在の借入金残高に対する借入先 (M.A.)



借入における使途については、「組織立ち上げ・活動の開始の資金」(42.9%)と、「つなぎ資金」(26.6%)、「その他」(28.6%)だった。前者は組織のスタート時に必要な資金であり、後者はスタート後に必要な資金である。この結果を見ると、支援型NPO法人は、事業型NPO法人同様、スタート時における資金援助ニーズが高いということが分かる。

図表 2-3-42 現在の借入金残高に対する借り入れ使途 (M. A.)

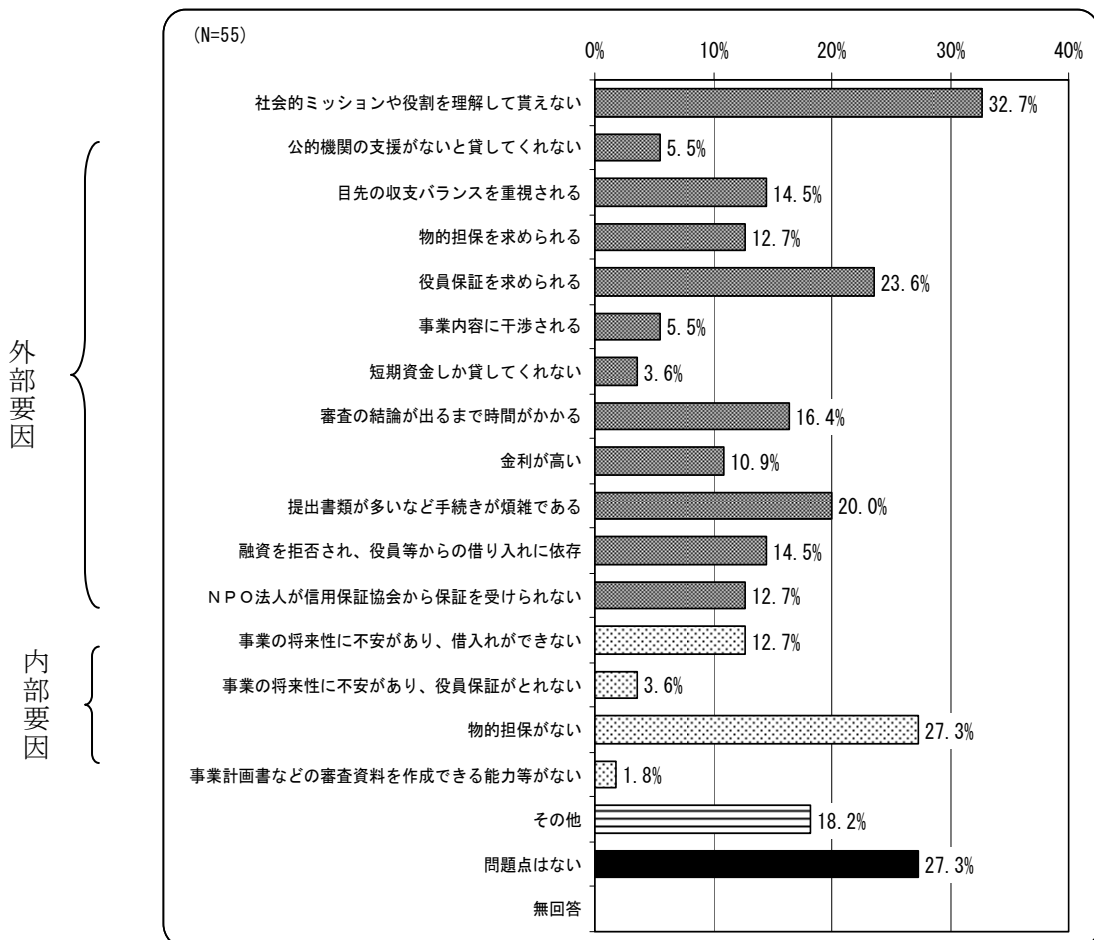


○金融機関からの借入に際しての問題点

最後に、金融機関からの借入に際しての問題点について考察していく。この質問に対する回答項目は、前節同様に、組織外部の原因「外部要因」と、組織内部の原因「内部要因」の両者において、支援型 NPO 法人が回答できるように設計した。

図表 2-3-43 で示されているように、各項目において問題点があると認識されている。しかし、約 3 割の法人が、「NPO 法人の社会的ミッションや役割を理解して貰えない」と回答している点には、支援型 NPO 法人のさらなる広報活動と、支援型 NPO 法人を取り巻く関係者による啓蒙活動の両者が必要であると考えられる。

図表 2-3-43 金融機関からの借り入れに際しての問題点 (M. A.)



3. 支援活動について

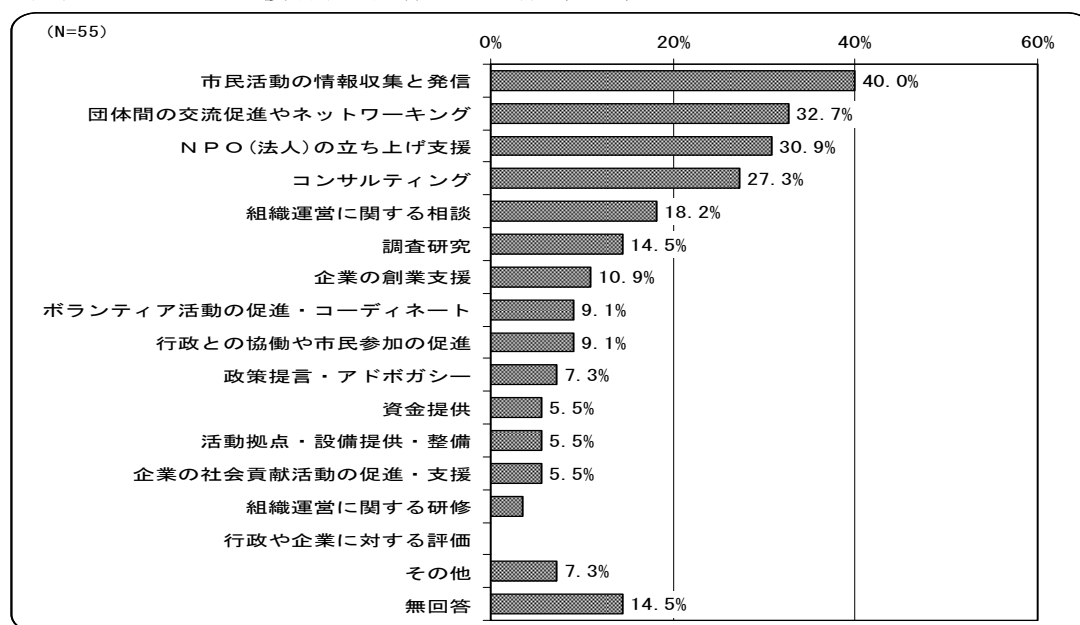
NPO 法では、「第 17 号：前各号に掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動」と活動内容を提示している。この支援活動というのは、実際どのように実施されているのか、調査結果をもとに考察して行く。

○支援活動の具体的な内容

支援活動の具体的な内容は、「市民活動の情報収集と発信」(40.0%)、「団体間の交流促進やネットワーキング」(32.7%)という、他組織のための潤滑油的機能が上位に来ている。また、支援する組織は任意組織の NPO、NPO 法人に限らず、一般企業も対象としている。また、収入規模別に見ても「市民活動の情報収集と発信」が、どのカテゴリーでも多数を占めていた。

一方、「設備提供」や「資金提供」等の物的な資源の提供が少ない背景には、現状、市民活動にヒト・モノ・カネ等の資源が十分にはなく（企業や行政に偏在）、またそこへの資源の流入が盛んではなかったこと（公益領域の行政の独占・行政への依存）もあり、支援する側自体も十分な資源を有していないことがあると考えられる。物的資源を自ら提供できない代わりに、それらの情報提供に力を入れている面もあるのではないかと考えられる。また資源不足への市民活動内部での対応策として、後段みられるように他の NPO 法人との連携に取り組んでいる面もあると考えられる。

図表 2-3-44 支援活動の具体的な内容 (M. A.)

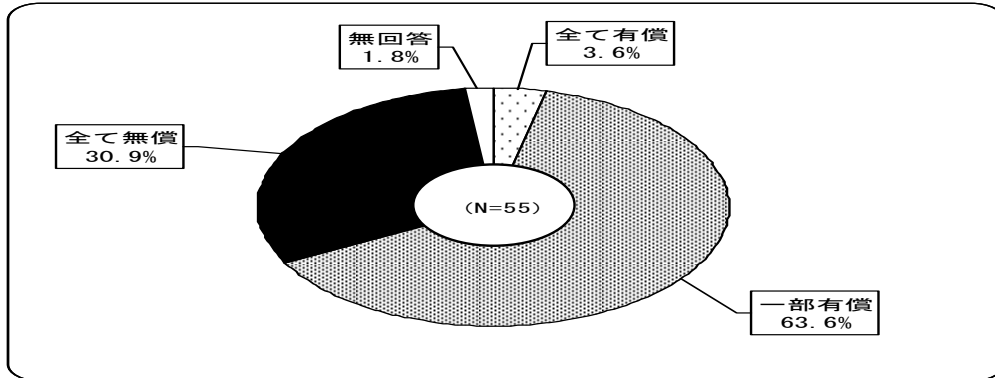


○支援活動への対価と支援に当たっての課題

支援活動の対価について注目すべき点は、「全て無償」(30.9%)の回答である。つまり、法人の主要な活動において、約 3 割の法人が対価を徴収していないということである。この実態については「支援活動では、対価を請求しにくい」、あるいは「支援活動を支えるための活動、または何らかの収入源がある」という状態が想定される。収入源をどのように構成するかは、各法人の自由である。しかし、一般的に、利用する側（顧客）にとって対価（価格の有無・高低）は、商品・サービスのクオリティを事前に評価する目安になることがある。また、対価を受け取ることによって提供するサービスや情報に対する責任感も付随する。

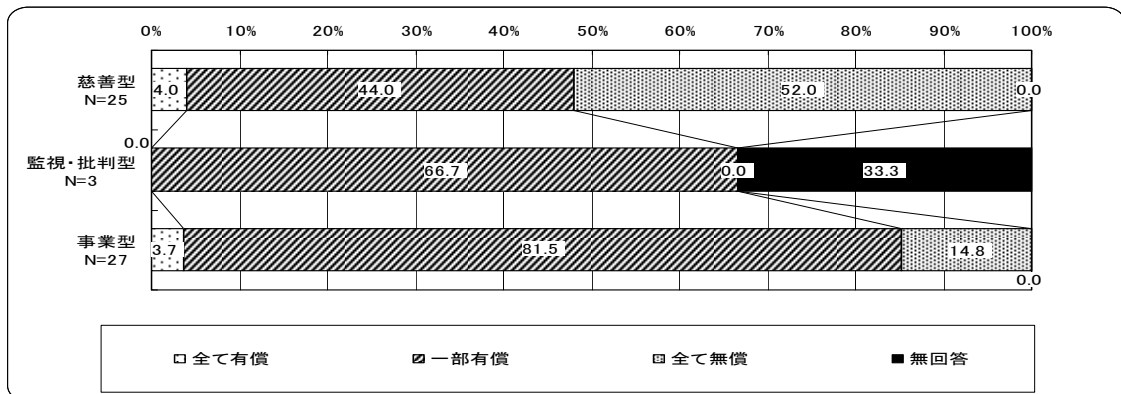
◆受益者（支援を受ける NPO 法人）は、支援を有償にすると支払いが無理だから、無償にしている。

図表 2-3-45 支援活動の対価について



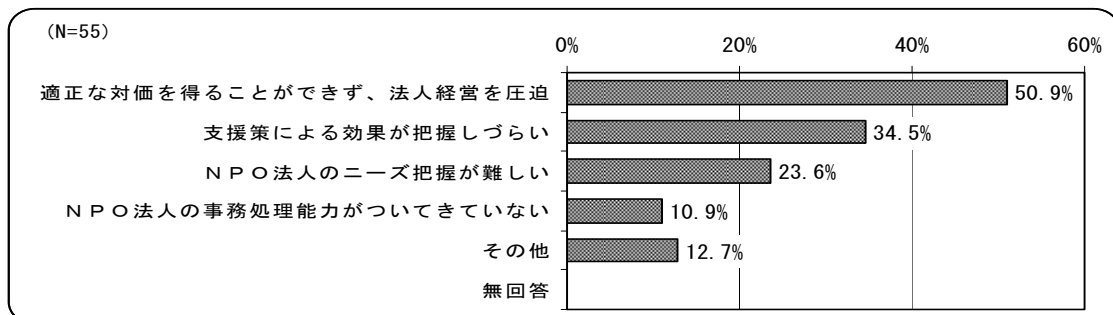
支援活動の対価について、活動性格の3類型別に見たものが、図表 2-3-46 である。「慈善型」では「全て無償」とする割合が5割を超える状況となっており、また、「事業型」においても「全て有料」とする割合は3.7%となっており、後段で見るように法人経営を圧迫している状況が伺われる。

図表 2-3-46 【クロス集計】支援型 NPO 法人×活動性格×支援活動の対価について



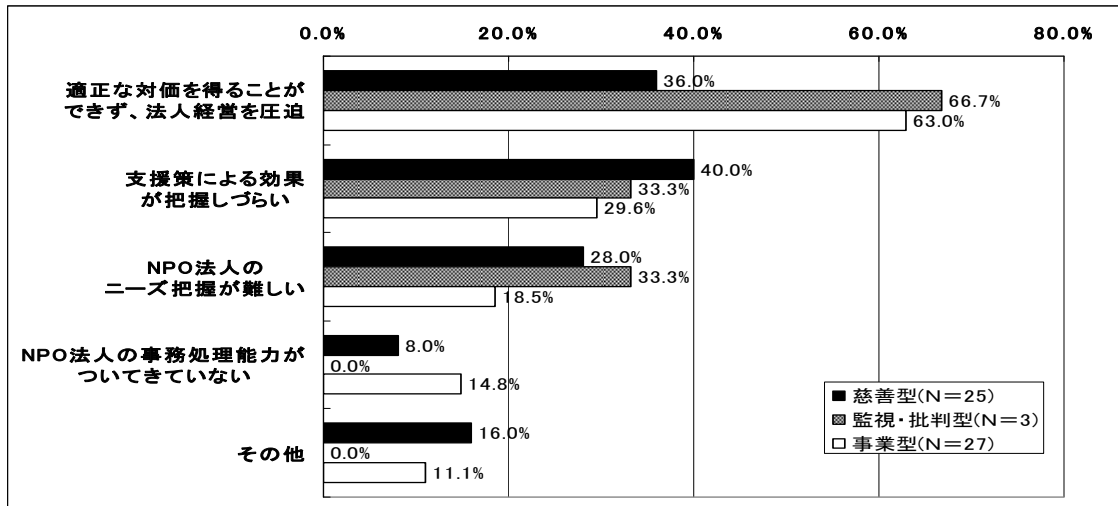
この事象は、次の質問項目で強く意識されるはずである。それは、図表 2-3-47 「支援活動を行っていく上での課題」において、「支援に対して適正な対価を得ることができず、法人経営を圧迫」しているという回答が約 5 割を占めている実態である。この実態から、先ほどの「全て無償」と回答していた 3 割の法人について振り返って見ると、再検討の余地が十分あるように思われる。

図表 2-3-47 支援活動を行っていく上での課題 (M.A.)



「支援活動を行っていく上での課題」を活動性格の3類型別に見たものが、図表 2-3-48 である。「支援に対して適正な対価を得ることができず、法人経営を圧迫」という課題は、「事業型」で特に意識されている課題であることが分かる。

図表 2-3-48 【クロス集計】支援型 NPO 法人×活動性格×支援活動での課題



しかしNPO等の受益者側が財務的に弱体であることもあり、受けた支援に対する対価を支払う能力がないのも事実である。それゆえ、NPOに対する支援においては、対価がクオリティの事前評価の目安になりえないという、経済学的にはいびつな構造にあることも指摘できる⁴⁵。この現状構造を改めて行くための支援活動こそが求められるとも言えるであろう。そしてそれを可能にするために、行政による再配分（行政の税金を原資とする資金による支援活動への助成）を期待する声も、インタビュー調査では聞かれた。

一方、受益者が支援の対価を負担できうる、キャッシュフローが付随するような支援のあり方を模索する例も見られ始めている。そのような取組みに対して何らかのインセンティブを与えることは、補助を増やすことよりもハードルの低い策として、検討する価値があると考えられる。

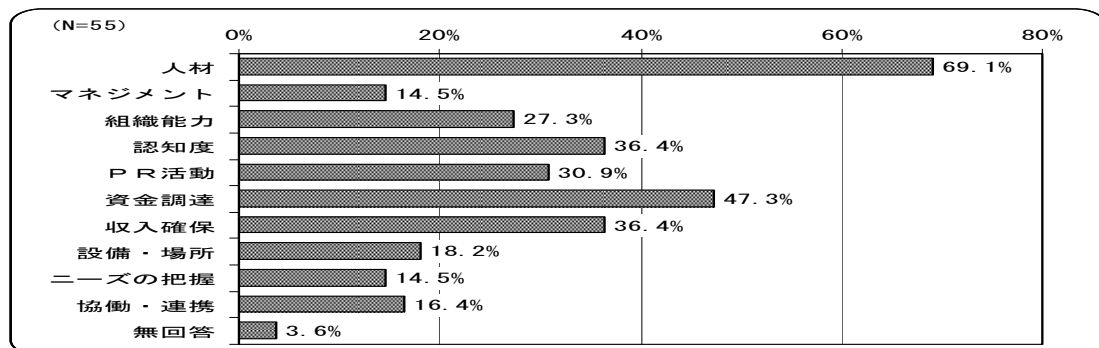
4. 活動上の課題

4-1. 課題内容

この質問項目は、前節同様に、「まず、現在の課題を把握する」という意図のもと設けることとした。支援型という特性上、支援の受け手と資源の出し手双方様々な相手を対象に活動を行っているだろうと想定でき⁴⁶、「外部環境」に臨機応変に対応しなければならない。よって、それに伴う、課題等も考えられる。

アンケート調査の結果、課題として「人材」を上げる法人が、約7割という結果なった。

図表 2-3-49 活動上の課題について (M.A.)



⁴⁵ 受益者の立場からみると、特に大都市圏以外では、そもそもクオリティを比較すべき代替選択肢自体も決して多くない（支援を求めるべき支援団体が身近には多くない）のが現状ではないか。

⁴⁶ 支援団体は、中間支援団体（インターメディアリー）とも称される。資源の出し手と受け手と受け手を媒介するという機能を表現しているといえる。

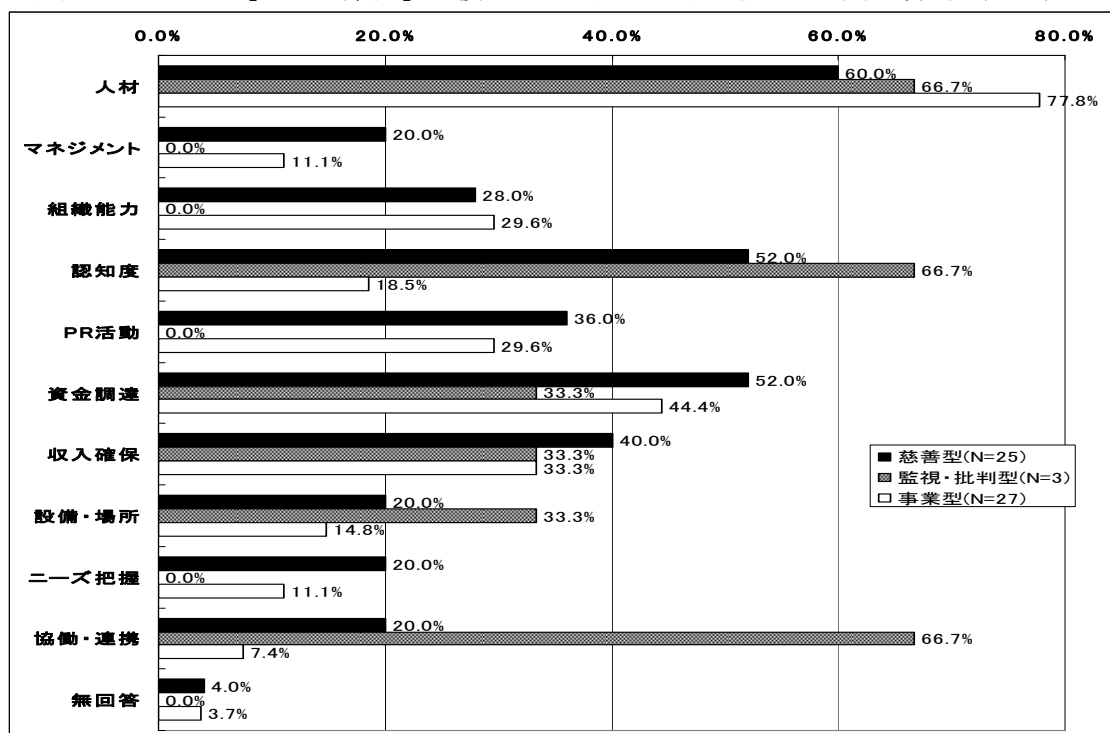
- ◆課題は、支援側と相手（NPO 法人、任意団体、企業等）の両方に存在する。よって、NPO 法人としては、両方考える必要があると思う。
- ◆特定の支援をしようとしても、支援を受ける NPO 法人側において準備できていない場合がある。その際、こちらで、その分をカバーしようとする。しかし、その行為自体が、相手の育成を阻んでしまうのではないだろうかと躊躇することが多い。
- ◆NPO 法人として活動を初めて7年目に入った。創業段階を卒業し、次の段階に入ろうとしていると感じる。同時に、スタッフの入れ替わりが目立つようになった。その際に、こちらが欲しい人材と応募してくれる人のミスマッチをよく感じる。
- ◆人材は欲しいが、特定のスキルを保持した人材をリクルートできる収入状況ではない。

活動上の課題を収入規模別及び活動性格類型別に見てみると、収入規模・活動性格類型に係わらず、「人材」の課題が上げられた。支援型 NPO 法人、事業型 NPO 法人に留まらず、本章第 1 節でも述べたとおり回答を得た NPO 法人全体においても、「人材」に対する課題認識の高さは共通している傾向が見られる。機能や規模の如何を問わず、「人材」が NPO 法人にとって大きなテーマであることは間違いないと言える。

図表 2-3-50 【クロス集計】支援型 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	7	85.7	28.6	14.3	71.4	14.3	57.1	28.6	42.9	14.3	14.3	-
100万円～500万円未満	16	56.3	25.0	31.3	31.3	43.8	56.3	31.3	18.8	12.5	12.5	6.3
500万円～1000万円未満	7	71.4	-	28.6	14.3	14.3	42.9	71.4	14.3	14.3	14.3	-
1000万円～3000万円未満	10	70.0	-	10.0	40.0	40.0	30.0	20.0	-	20.0	30.0	10.0
3000万円～5000万円未満	4	50.0	50.0	50.0	-	25.0	50.0	25.0	-	25.0	-	-
5000万円～1億円未満	2	100.0	-	50.0	-	50.0	50.0	-	-	-	-	-
1億円以上	1	100.0	-	-	100.0	-	-	-	-	-	-	-

図表 2-3-51 【クロス集計】支援型 NPO 法人×活動性格×主要課題分野 (M. A.)



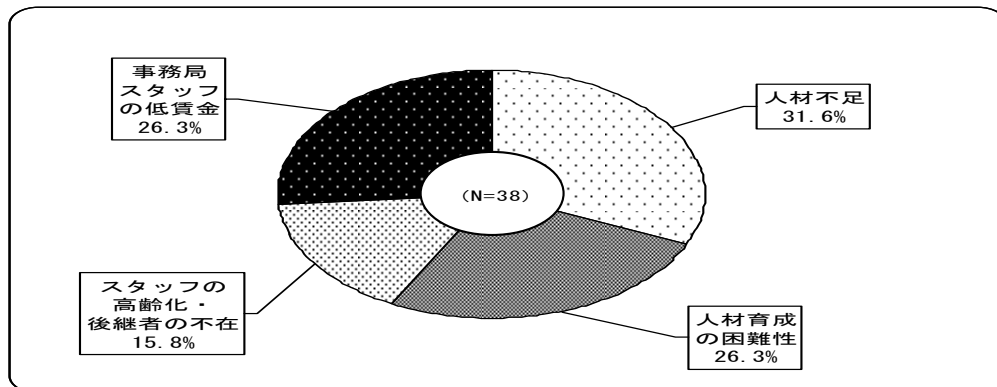
以下、具体的にどのようなことを課題だと感じているのか、回答割合の高い順に(1)～(10)で詳細を見ていく。

4-2. 項目別に見る課題内容

(1)課題「人材」

「人材」に関する具体的な内容は、「人材不足」(31.6%)、「事務局スタッフの低賃金」(26.3%)、「人材育成の困難性」(26.3%)等であった。

図表 2-3-52 人材に関する課題の内容



これらの項目に関しては、「人材が集まらないため、思うような活動が出来ず、現スタッフが日々の作業に追われてしまい、後輩の育成をする時間がとれない」等のように、相互に関連する問題の場合があると言えよう。資金的な余力がないことから「低賃金」であるため、高い技能やノウハウを有する人材を雇用することは難しい一方(⇒(6)組織能力の不足問題へ)、若年層を雇用し育成しようとしても「育成の困難性」があり、結果として量的にも質的にも「人材不足」となっている構造が想定される。

また、活動開始時期が古い「老舗」のNPO法人の場合、特定の「リーダー」がNPO法人を引っ張ってきた例も少なくない。その構造が長く続くと、リーダー以外は受け身になりがちとなる。リーダー自身が積極的に後継者を育成しなければならないことになるが、リーダーはそれよりも事業の最前線に引き続き立つことを望みがちである。その結果、後継者の育成が遅れるという傾向もあると考えられる。

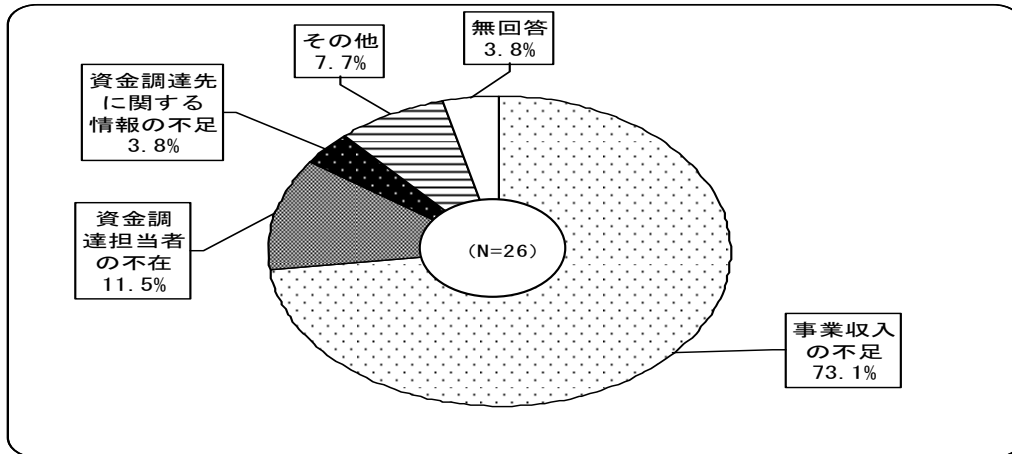
- ◆現状は人材についてまだ課題だとは感じていないが、今後必要性を感じた時、資金的な制約があるため、有給での人材増強は困難だと予測している。その場合は、無給スタッフの採用を検討するしかないと思う。
- ◆法人スタッフの年齢構造に偏りがある。高齢化が進み、後継者育成が急務である。

(2)課題「資金調達」

2番目に多く上がっていた課題は、「資金調達」である。約7割の支援型NPO法人が、「事業収入の不足」を上げている。支援活動を行っていて、事業収入不足と感じるということは、活動にかかる費用や対価を再検討する必要があると言えよう。ただしコストの削減を優先させ、その結果縮小均衡を招くことは、NPOとしてのミッション追求の見地からは、決して望ましいとは言えない。そうであるならば、収入を得るための方法における工夫も重要と言えるであろう。実際に、支援対象が受益者負担能力を持てるようにするような支援の取組みを自ら模索する例もみられ始めている。

次に上げられていた項目は、「資金調達担当者の不在」(11.5%)と「資金調達先に関する情報の不足」(3.8%)である。これらの項目は、組織基盤である人材とその能力の不足を、法人自らが認識している状態と言える。この項目を選択した法人においては、資金そのものと同時に、基盤強化に意識を向ける必要があろう。

図表 2-3-53 資金調達に関する課題の内容

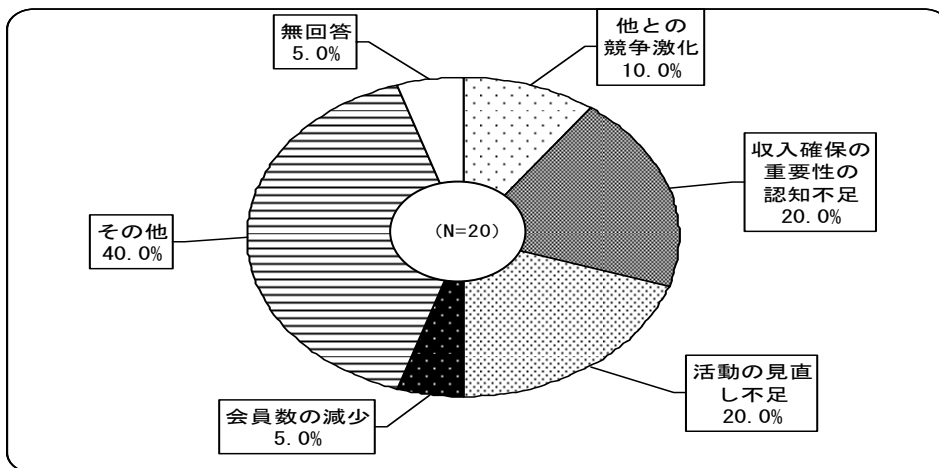


(3)課題「収入確保」

次は、「収入確保」に関する項目である。その中で、注目すべき項目は、「収入確保の重要性の認知不足」(20.0%)である。「非営利だから収入に固執するべきではない」とか、「儲けてはいけない」といった、特定非営利活動を誤認している参加者が存在するという可能性がある。組織体として継続的に運営されるためには、関わっている人々に対する相応の対価が必要である。そのためには、活動収入に対する意識を、適切に持つ必要がある。また、「その他」と回答した比率も4割と比較的高い。当初想定した選択肢以外に課題が存在している可能性もある。

◆収入不足や資金不足について、「足りない、獲得が難しい」という話がよくされるが、そもそも、「資金を得るに耐えうる活動をしていない」。そこを私たちは自覚するべきだ。

図表 2-3-54 収入確保に関する課題の内容

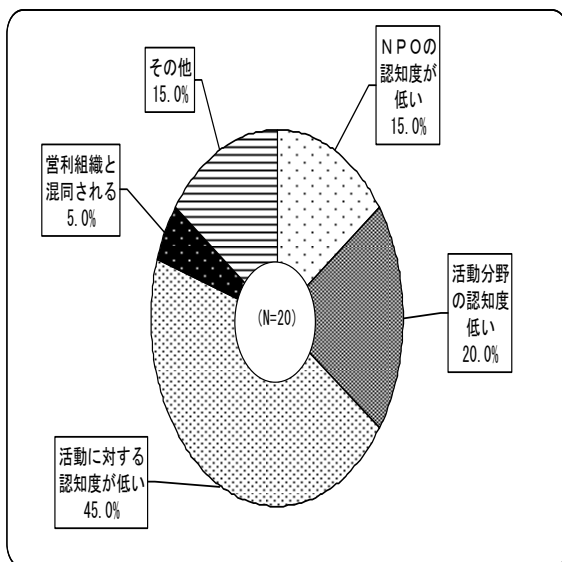


(4)課題「認知度」と(5)課題「PR活動」

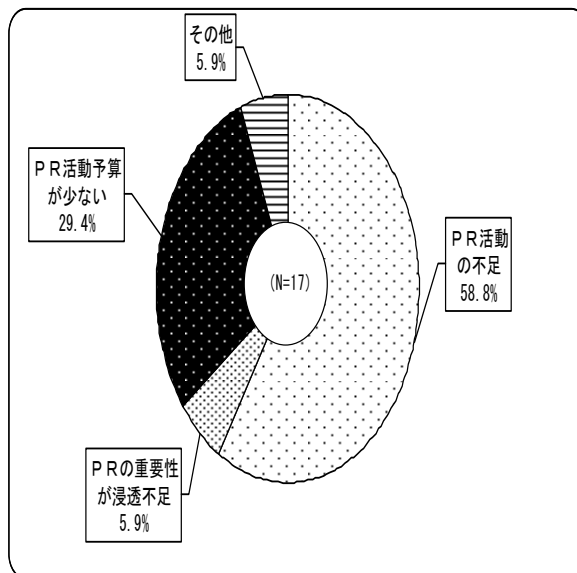
「認知度」に対する課題として上げられていたことは、「活動に対する認知度が低い」という想定された項目だった。しかし一方で、PRに関する課題を尋ねると、「PR活動の不足」(58.8%)という認識も上がっている。よって、まずは、自助努力で改善は期待できると考えられる。一方で、当事者自身が問題認識を持ちながらその解決に取り組めないという構造があるならば、なぜそれができないのかどのようにしたらいいのか、外の立場にある者からのサポートが求められていると言えるのではないだろうか。

- ◆営業力が足りない。会員やスタッフ（雇用）にとって魅力的な法人で有り続けることが大切であり、そのための営業努力をすべきだと考える。ブランド構築等にも、もっと自ら気を遣うべきだと思う。
- ◆多数の法人をサポートをしていきたいが、接触に掛かるPRコストがネックになっている。

図表 2-3-55 認知度に関する課題の内容



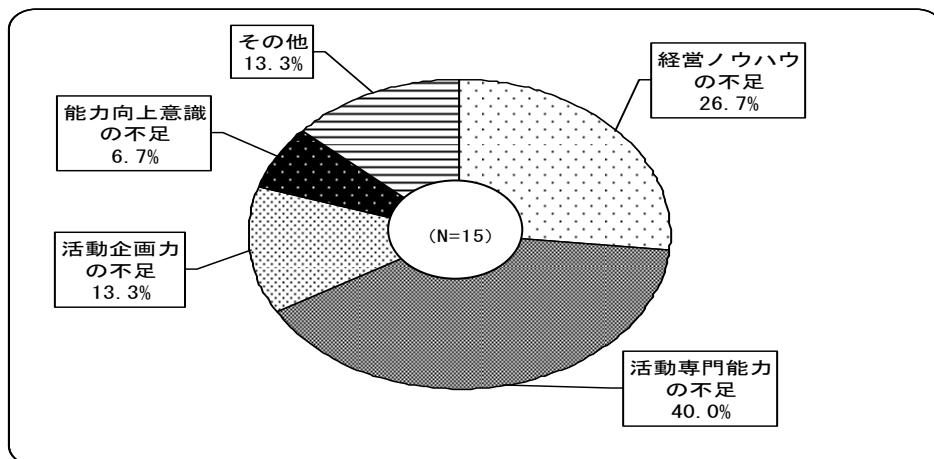
図表 2-3-56 PRに関する課題の内容



(6) 課題「組織能力」

「組織能力」に関する項目では、まず、「活動専門能力の不足」(40.0%)が上げられている。続いて、「経営ノウハウの不足」(26.7%)、「活動企画力の不足」(13.3%)である。この結果において危惧すべき点は、専門能力の不足が上がっている点である。経営ノウハウや企画力は、初めて組織を立ち上げる場合には、自ら組織を運営した経験がない限り、当初から備わっていることが少ない。しかし、専門能力は支援型 NPO 法人を立ち上げる際に、一定程度“所与”として持ち合わせていなければ支援が難しいと考える。よってスキルアップを別として、そもそもの基礎知識不足の場合は、まず自助努力による改善の余地があると想定される。「専門能力の不足」は、「人材」の項で検討した、人材育成や後継者不在とも係わる問題とも考えられる。これへの対策として、若手スタッフ育成のプログラムを設ける取組みが一部で見られ始めている。

図表 2-3-57 組織能力に関する課題の内容

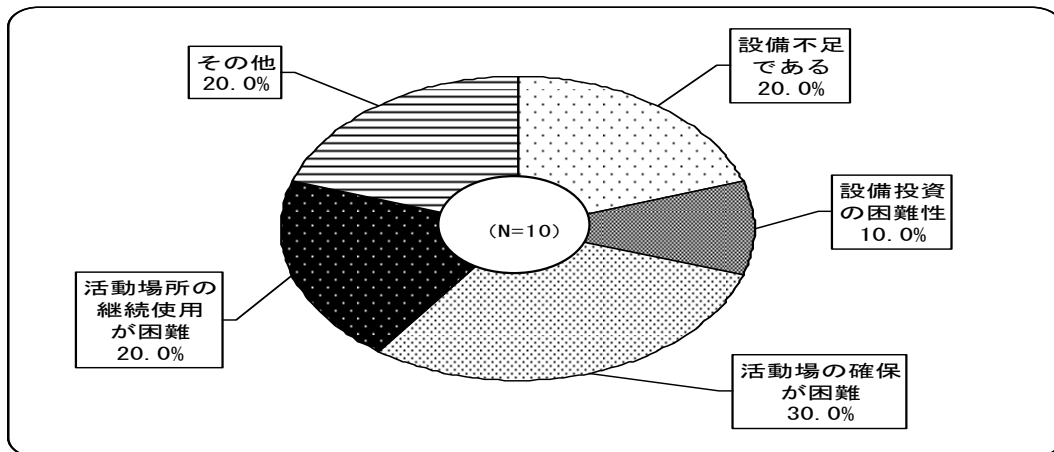


(7) 課題「設備・場所」

7 番目は、「設備・場所」に関する課題である。設備投資以前に、「活動場の確保が困難」(30.0%) や、「活動場所の継続使用が困難」(20.0%) が多く上がっているということは、支援型 NPO 法人が、必要に応じて様々な場所で活動をしており、できれば、その場所の継続使用を望むという傾向が読みとれる。「場の確保が困難」「設備投資が困難」の背景には、資金余力不足より家賃等の負担能力がないことが考えられる。また事業受託と同時に場所を自治体等から提供を受ける事例も少なからず見られるが、そのような場合に、継続使用への不安や、行政側事情で器のサイズが決められており、事業拡大に耐えうるスペースがない等の不満につながる例が見られた。

◆事務所の家賃について、不安を覚えている。自治体から特定の事業を請け負っているため、自治体所有の場所を貸借でき、そのため現時点で家賃は発生していない。しかし今後、活動拡張とともに手狭になった場合、現在の場所を出て新しい場所に移った際に、家賃を払えるか心配している。

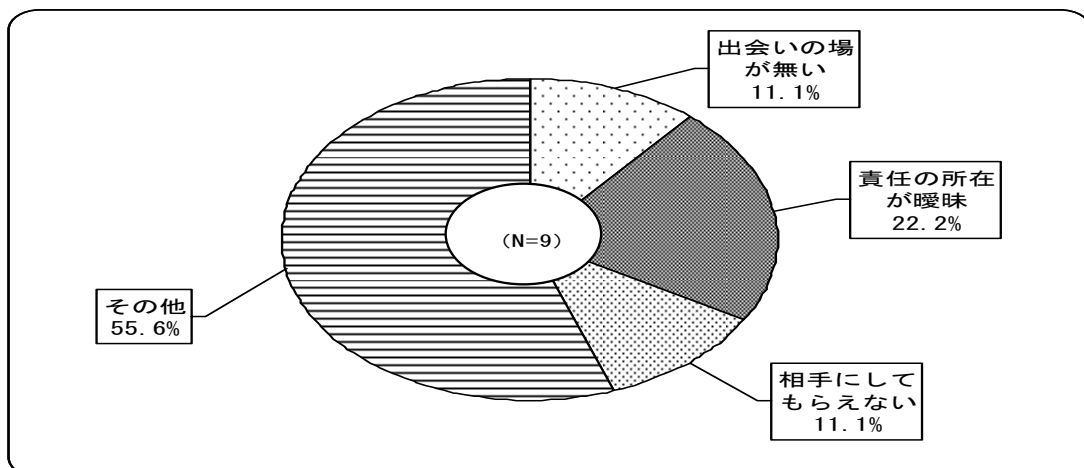
図表 2-3-58 設備・場所に関する課題の内容



(8) 課題「連携・協働」

8 番目に多く挙げられていた課題は、「協働・連携」に関する事であった。「責任の所在が曖昧」(22.2%) という理由は、異なる組織体同士が協働で事業を行う際にも問題になる点である。「その他」(55.6%) が半数を占めているので、当初想定した選択肢以外に課題が存在している可能性もある。インタビュー調査では、行政との連携において力関係の不均衡(行政>NPO)を問題意識として持ち、契約処遇面等の改訂に取り組む例も見られた。

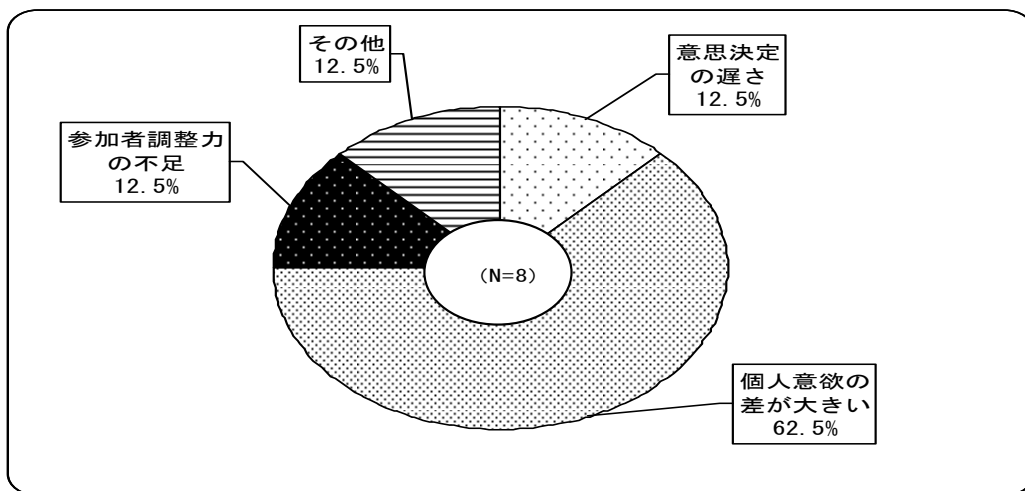
図表 2-3-59 協働・連携に関する課題の内容



(9) 課題「マネジメント」

9番目は、次の2項目「マネジメント」と「ニーズ把握」があがっていた。まず、「マネジメント」を見ていく。具体的には、「個人意欲の差が大きい」(62.5%)という項目が一番多く上がっていた。個人の意欲差に関しては、支援型 NPO 法人に関わらず、どのような組織においても存在することである。しかし、現在以上に雇用形態の多様性(常勤、非常勤、有給、無給)を的確に受け入れ、組織のミッションの理解度を同程度で浸透させる努力をしていかなければ、この課題は一步も改善されないことだけは、明白だと言えよう。一方、ミッションの浸透のみで意欲の向上につながる保証もない。ではスタッフのモラル向上はどのようにしたら可能であるか。営利企業におけるこの領域の研究には相当の蓄積がみられる(人的資源管理論)が、十分な資源をもたない NPO 法人にそれをそのまま持ち込むことは困難と考えられる。資源制約下のモラル向上にかかわるアカデミズムでの研究深耕も望まれるといえる。

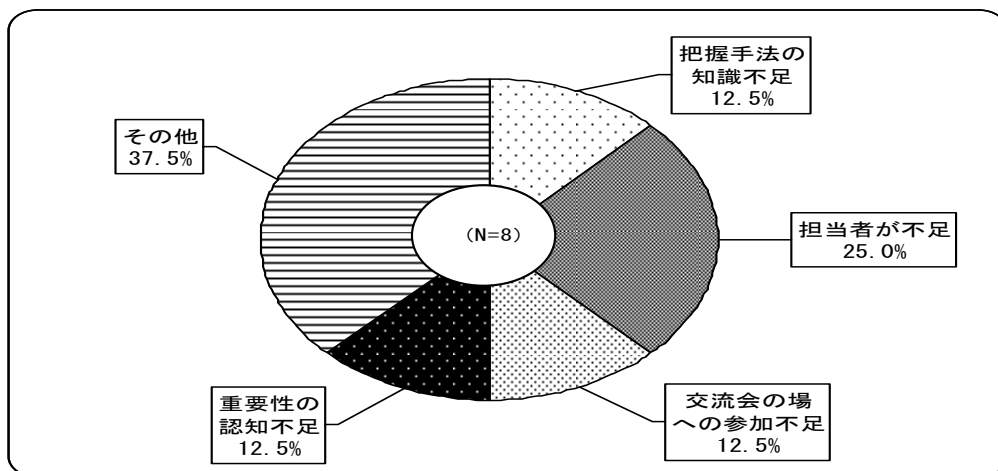
図表 2-3-60 マネジメントに関する課題の内容



(10) 課題「ニーズ把握」

「マネジメント」の課題と同数で上がっていたのが、「ニーズ把握」である。「担当者が不足」(25.0%)が一番多く上げられていること(交流の場に参加できないことも担当者不足が背景にありうること)から、今回の調査結果で明らかになった「人材不足」の項目に起因すると思われる。

図表 2-3-61 ニーズ把握に関する課題の内容



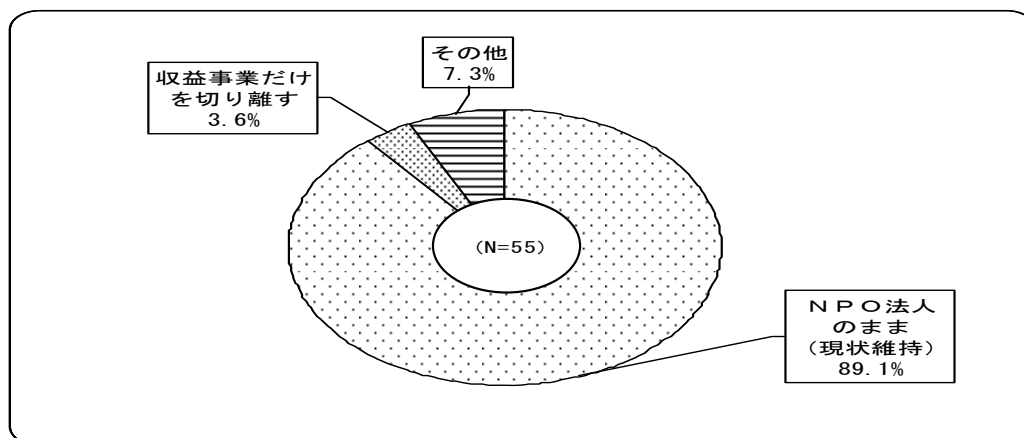
4-3. 組織の今後のあり方について

支援活動は、図表 2-3-44 で紹介したように、具体的な項目は多岐に渡り、今後、組織・事業として拡大する余地は十分存在する。その意向を把握するために、本設問を設けた。

今後の組織形態としては、「NPO 法人のまま（現状維持）」（89.1%）という回答とともに、少数ながら「収益事業だけを切り離す」（3.6%）という回答も上げられていた。

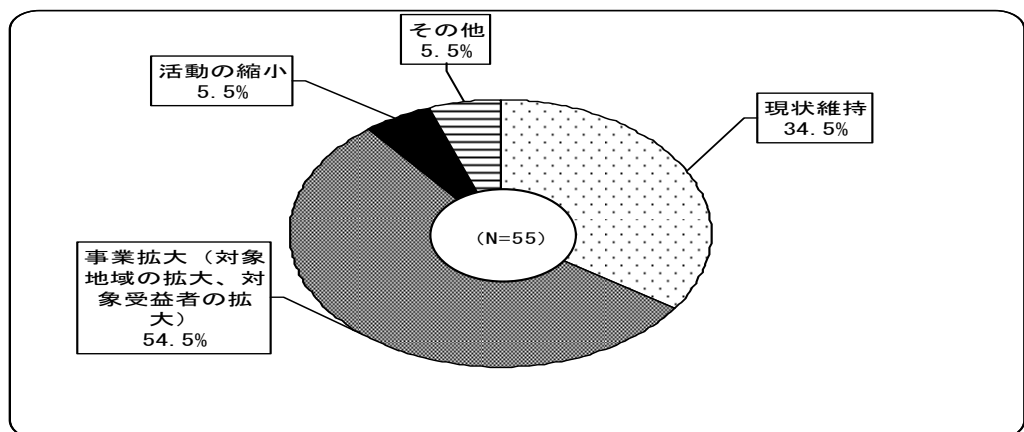
法人の活動は、ミッションを達成するためのものである。よって、その活動自体が一人歩きをするような状態になってしまった場合には、その活動の位置づけを見直す必要が出てくる。それが旧来の支持者の離反に繋がったり、新たな支持者の獲得に障害となるリスクもあり得る。それゆえに、「切り離す」という選択肢が現れるのだろうと思われる。

図表 2-3-62 今後の組織形態について



今後の活動内容は、「事業拡大（対象地域の拡大、対象受益者の拡大）」が約 5 割を占める中、「現状維持」（34.5%）という意見も存在していた。この傾向は、支援型 NPO 法人が、対象地域の拡大や対象受益者の拡大を、単純に計画している訳ではないということである。

図表 2-3-63 今後の活動内容について



- ◆当法人の強みである「高齢者」への支援活動を、今後も拡充させていく。
- ◆今後の活動として、現在行っている情報提供活動を発展させ、相手側に合わせたコンサルタント的なことを行いたいと思っている。
- ◆個別対象（点）での支援よりも、全体的なレベルアップを目指して、特定のまとまり（面）での支援をしたい。
- ◆支援活動には、様々なタイプがあって良いと思う。例えば、創業初期の組織に対しては講座形式でレクチャーするよりも、実際に共同で活動を行いながらノウハウを伝えるほうが効果的な場合もある。その際の対価は、収益から支払ってもらうという方法をとる。

5. 支援活動における協働・連携について

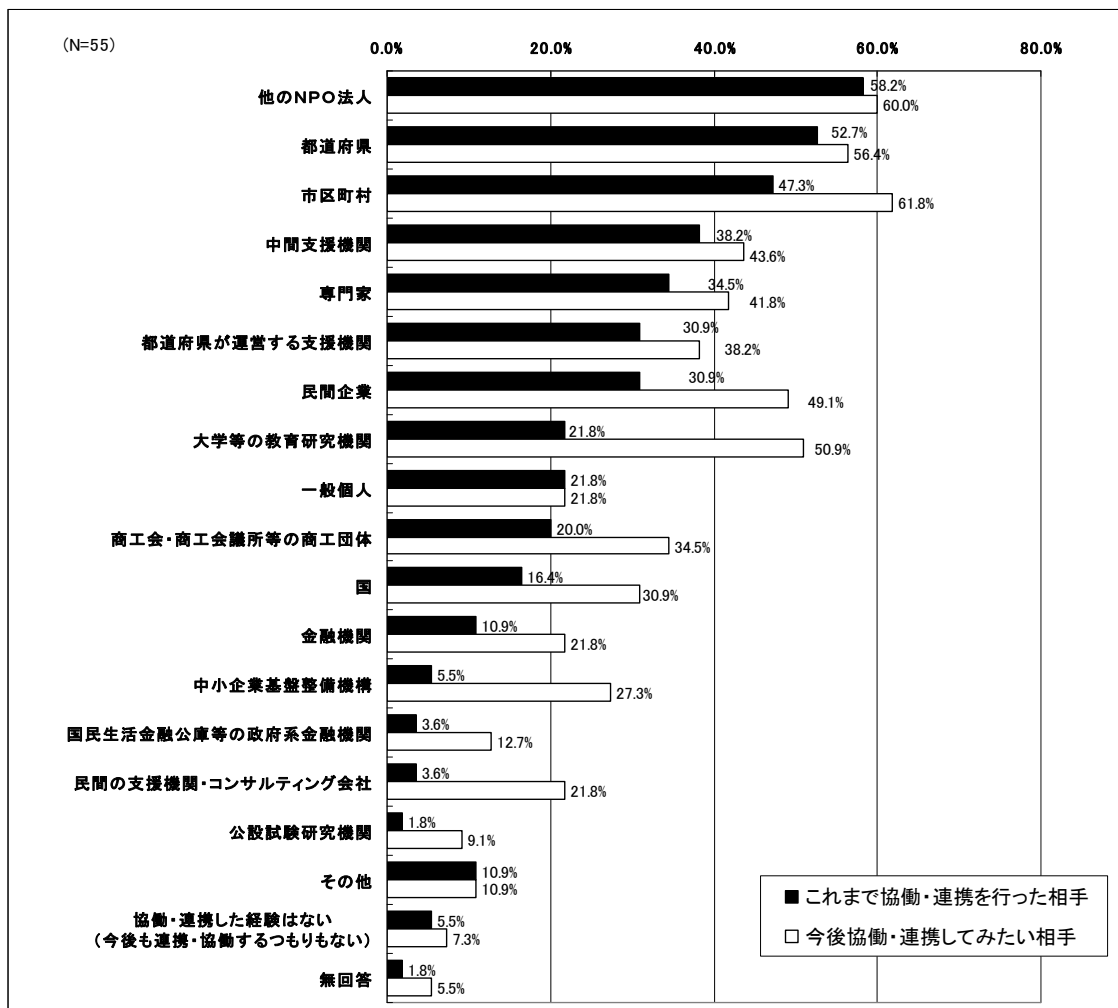
本設問の意図は、営利企業においては他社との共同研究や業務提携等が存在し、また行政組織においても隣接する市区町村と共同で事業を行うことは見受けられることである。支援型 NPO 法人が、支援活動を行う際に他の組織とともにイベントを行ったり、共同で施設を利用して活動を行うという事例があるのではないだろうかと思定したためである。

具体的には、支援活動を行うに当たっての他組織との協働・連携の経験と、相手先について質問している。まず、「協働・連携をした経験はない」(5.5%) という回答は少なく、支援活動を行うに当たり、何らかの協働・連携が行われているということが分かる。協働・連携が進められる背景には、後段述べるメリットへの期待をはじめ、不足している資源を補うことがあると考えられる。

相手先については、「他の NPO 法人」が約 6 割と最も多く、続いて「都道府県」となっている。また、今後、協働・連携を行いたい組織として、「市区町村」(61.8%)、「他の NPO 法人」(60.0%)、「都道府県」(56.4%) の顔ぶれは変化していない。注目すべきは、「大学等の教育研究機関」(50.9%) が、これまでの経験上では 8 位 (21.8%) だったのが、今後の意向を尋ねた質問項目では 4 位にランクインしている点である。この傾向は、NPO 法人側において教育研究機関に対する認識が深まっていることを示唆している。

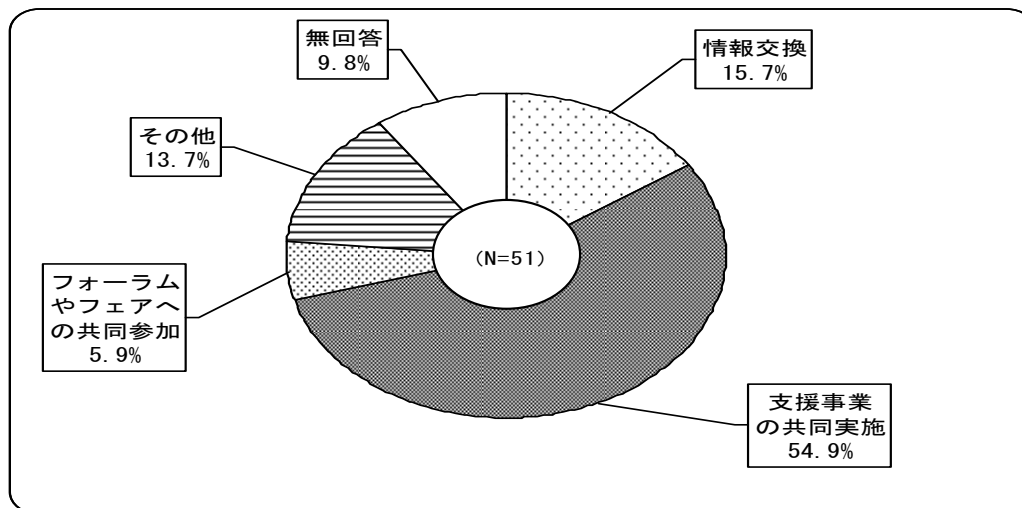
◆ 学生インターンシップを受け入れたことがある。短期間のためじっくりと活動を教えることができなかった。また、学生によってモチベーションの高さが異なるので (単位修得の為、研修の一環、本当に関心がある等)、仕事として一緒にやるのは難しいと思った。

図表 2-3-64 支援活動を行うに際し、これまで協働・連携を行った相手 (M. A.)、今後協働・連携をしてみたい相手 (M. A.)



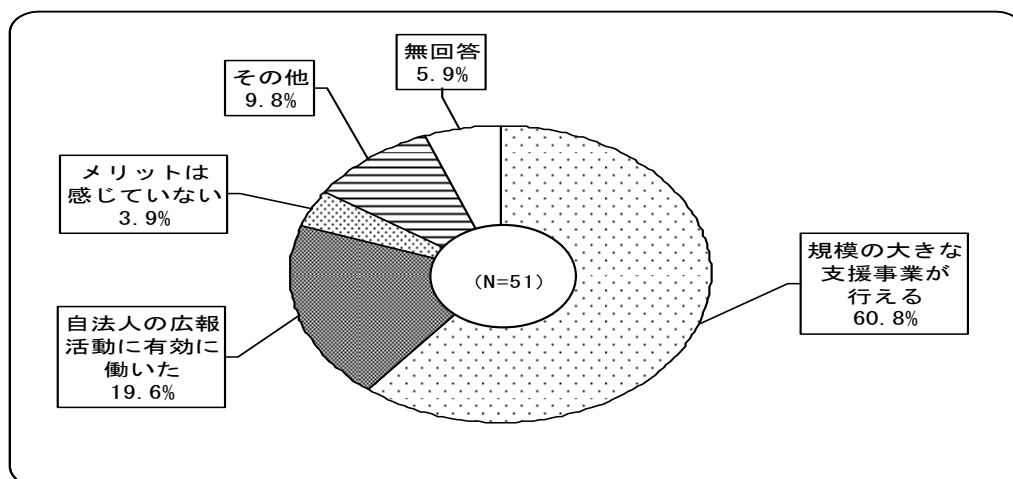
協働・連携の具体的な内容は、図表 2-3-65 のような結果となった。共同事業の実施が半数を占めている結果を見ると、短期間ではなく長期間において、共に活動した経験があるということが明確になった。つまり、協働・連携は、支援型 NPO 法人にとって無縁のものではなく、むしろ積極的に取り組む傾向があると言えそうである。

図表 2-3-65 支援活動における協働・連携の具体的な内容



また、本調査では、協働・連携におけるメリットについて質問をしている。単独で実施するよりも大きな事業に取り組めることに以外にも、何らかのメリットを感じているのではないだろうかと推測されたためである。調査の結果、約 2 割の法人において、「自法人の広報活動に有効に働いた」という回答を得た。大規模な事業の場合、メディアが報道してくれるなど、自法人のプレゼンスを示す好機となりうる。インタビュー調査では、規模の大きい事業であれば、より多くの支援対象層に接触ができるという声も聞かれた。この発言からは、「規模の大きさ」においては、支援先に供給する資源の量だけでなく、受け手の数も重視されていることが窺える。

図表 2-3-66 支援活動における協働・連携のメリット



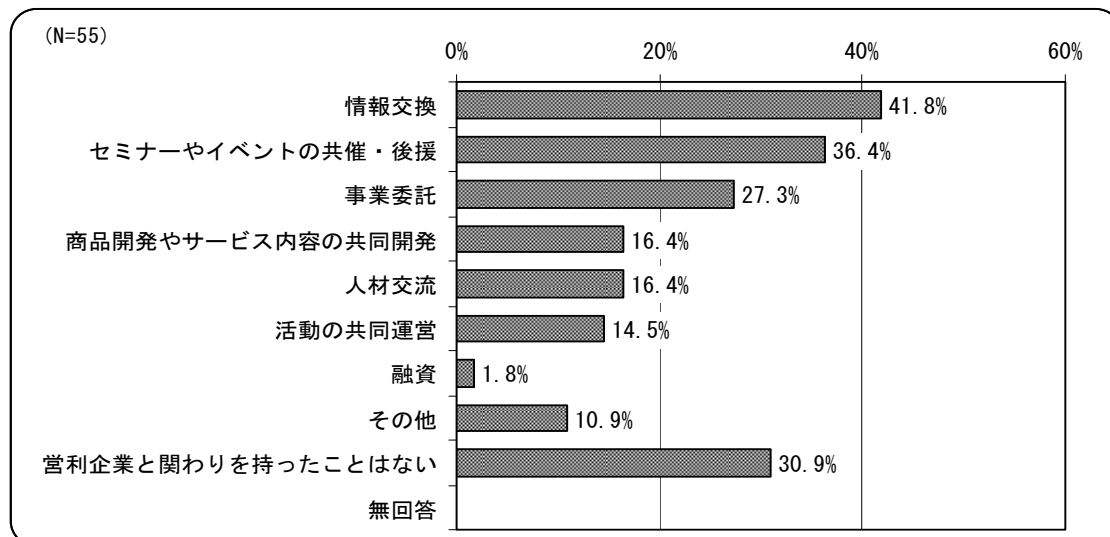
6. 法人活動全体における協働・連携

本節は、支援活動に留まらず、法人活動全てにおいての協働・連携について調査した結果をまとめている。支援活動における協働・連携意識と、法人活動全体におけるそれとは、異なると考えているためである。

6-1. 企業との関わり

企業と関わりを持った経験がある法人は、約7割であった。その内訳を見ると、「情報交換」(41.8%)、「セミナーやイベントの共催・後援」(36.4%)という順序で多かった。ここから、企業側が自社の社会貢献活動の一環として活動を行う際に、NPO法人に接触、あるいは具体的な活動を行っているのではないだろうかと推測される。

図表 2-3-67 企業と関わりを持った経験 (M. A.)



企業との関わり方の経験を収入規模別に見ると図表 2-3-68 のようになる。収入規模において、必要とした内容が異なっていることが分かる。情報交換は概ね全てのカテゴリーに共通する一方、支援型 NPO 法人側に事業実施能力が求められる事業委託では、規模が大きい層での取組みが比較的多いといえる。またセミナーやイベントの共催では、事業委託実績を有する法人よりも規模の小さい法人での取組み事例が見られるが、セミナーやイベントにおいては規模(≒実施能力)もさることながら、ユニークさが求められる面があるからではないか。

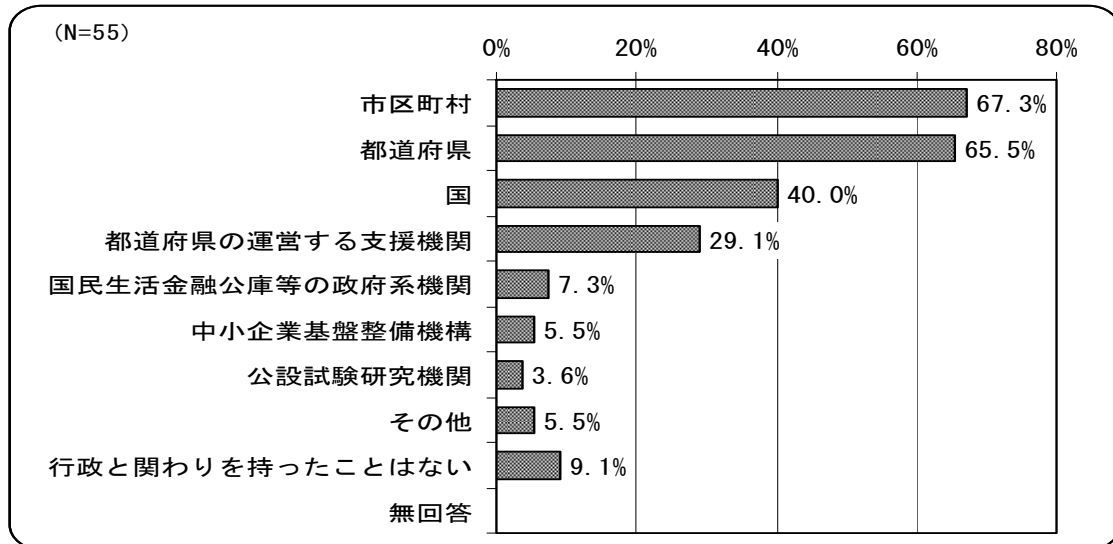
図表 2-3-68 【クロス集計】支援型 NPO 法人×収入規模×企業と関わりをもった経験・内容 (M. A.)

	合計	融資	事業委託	セミナーやイベントの共催・後援	商品開発やサービス内容の共同開発	情報交換	活動の共同運営	人材交流	その他	営利企業と関わりを持ったことはない	無回答
100万円未満	7	-	28.6	14.3	-	28.6	-	-	-	42.9	-
100万円～500万円未満	16	-	12.5	43.8	18.8	25.0	12.5	-	6.3	43.8	-
500万円～1000万円未満	7	-	28.6	28.6	14.3	57.1	14.3	42.9	-	28.6	-
1000万円～3000万円未満	10	-	30.0	40.0	10.0	60.0	10.0	20.0	-	10.0	-
3000万円～5000万円未満	4	-	-	25.0	-	25.0	25.0	-	75.0	25.0	-
5000万円～1億円未満	2	-	50.0	50.0	-	50.0	-	-	-	50.0	-
1億円以上	1	-	100.0	-	-	100.0	100.0	-	-	-	-

6-2. 行政との関わり

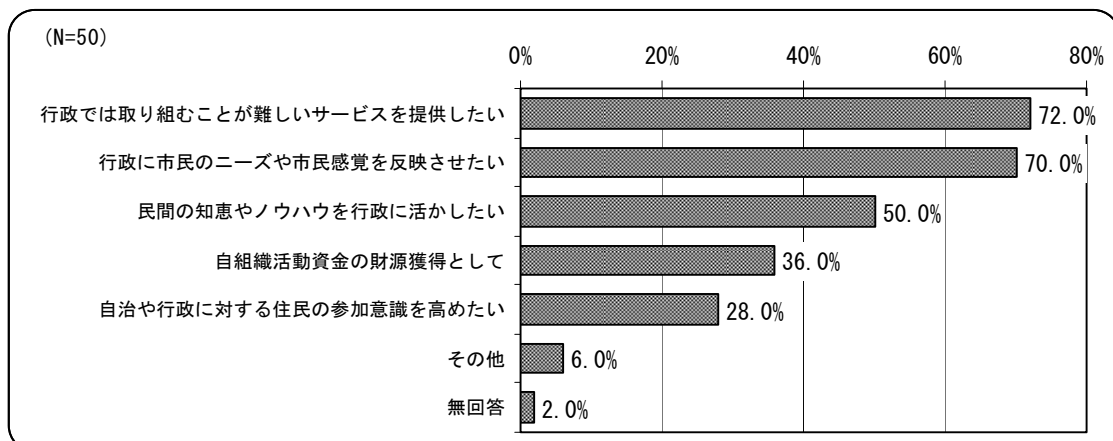
約 9 割の法人が、関わりを持ったことがあると回答している。これは、支援型 NPO 法人が、いかに行政との接触が多いかということを表している。また、相手先が、「市区町村」(67.3%)、「都道府県」(65.5%)、「国」(40.0%) という順に多いという結果から推測されることは、「地域密着性」という特徴を持った活動を行っていることである。また事業型 NPO 法人と比較すると、都道府県との実績が支援型 NPO 法人の方が高い。支援型 NPO 法人では、より多くの NPO 等を対象として、より広い地域で活動を行うため、「都道府県」のウェイトが高まっているのではないだろうかと推測される。

図表 2-3-69 関わりを持った行政の相手先 (M. A.)



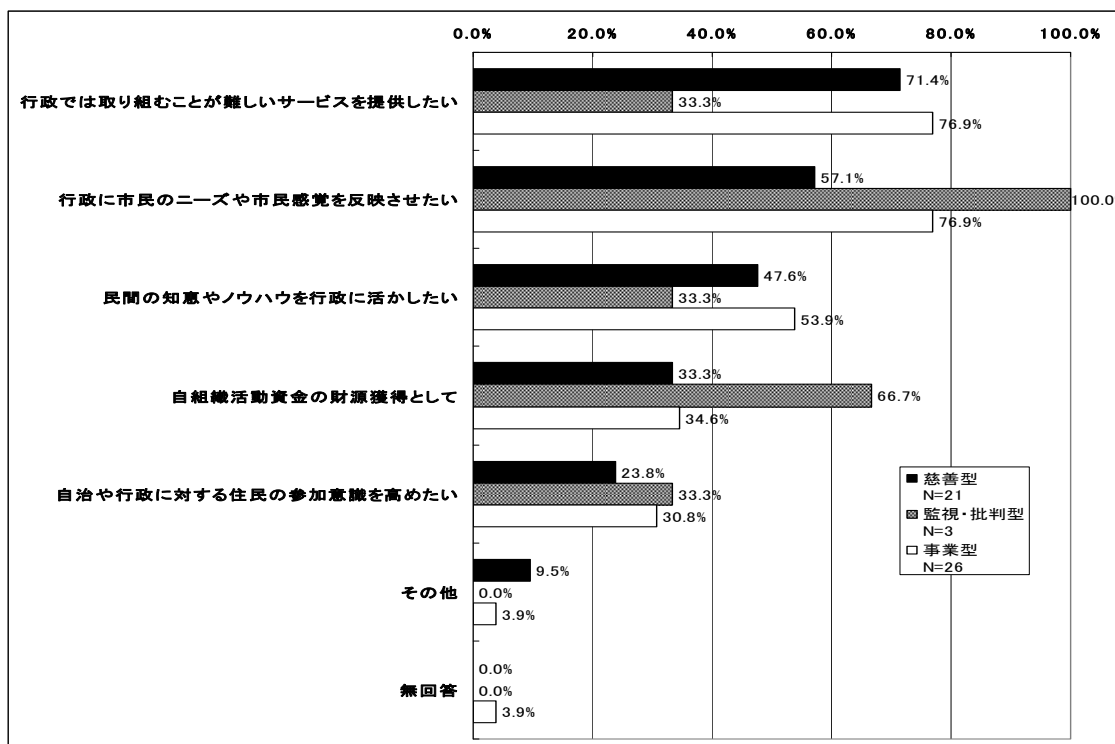
行政との協働・連携を行う目的は、「行政では取り組むことが難しいサービスを提供したい」(72.0%)、「行政に市民のニーズや市民感覚を反映させたい」(70.0%) が多く上げられた。これらは、NPO 法の目的に記載されている「市民が行う自由な社会貢献活動」、「公益の増進に寄与する」という項目が反映された回答である。しかし、ここで注目しておきたい項目は、「自組織活動資金の財源獲得として」(36.0%) と考えている法人も存在するという点である。つまり、財源として行政を捉えているのである。この場合、協働・連携の相手先として、行政である必要がどこまで高いのか見極める必要があるだろう。ただし行政は元々公益志向という点で、企業よりは NPO と親和性が高いということは考えられる。また一方、財源獲得の視点で協働・連携に傾注するあまり、本来のミッションに基づく事業が疎かになる懸念もある。

図表 2-3-70 行政との関わりの目的 (M. A.)



「行政との関わりの目的」を活動性格の3類型別に見たものが、図表 2-3-71 である。「自組織活動資金の財源獲得として」とする回答は、「慈善型」、「事業型」という活動性格類型の如何に関わらず、約3割の回答率となっている。

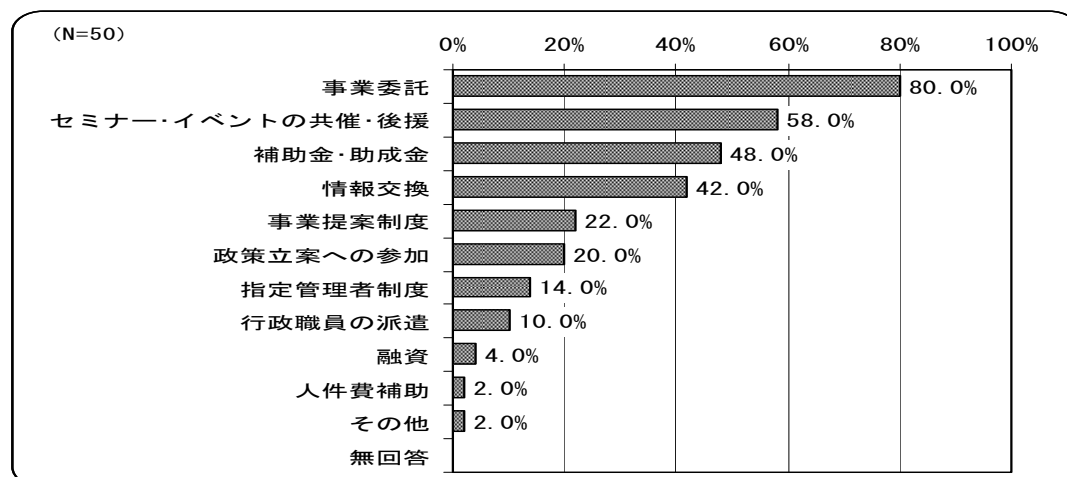
図表 2-3-71 【クロス集計】 支援型 NPO 法人×活動性格×行政との関わりの目的



○協働・連携の内容

今回の調査では、「事業委託」(80.0%)が圧倒的に多く、続いて、「セミナー・イベントの共催・後援」(58.0%)、「補助金・助成金」(48.0%)となっている。これらの項目は、他の調査でも報告されているものである。そこで、本調査で注目したい項目は、「事業提案制度」(22.0%)である。これらは、支援型 NPO 法人と行政とがお互いの組織に入り込み、なおかつ、それぞれの活動内容について長期間に渡り意見交換をしているという実態を表している。支援型 NPO 法人は他の組織を支援している立場から、地域社会における様々な課題を把握し得ると推測される。よって、その知見を活かし、行政に対する事業提案が行われているのではないだろうかと考えられる。

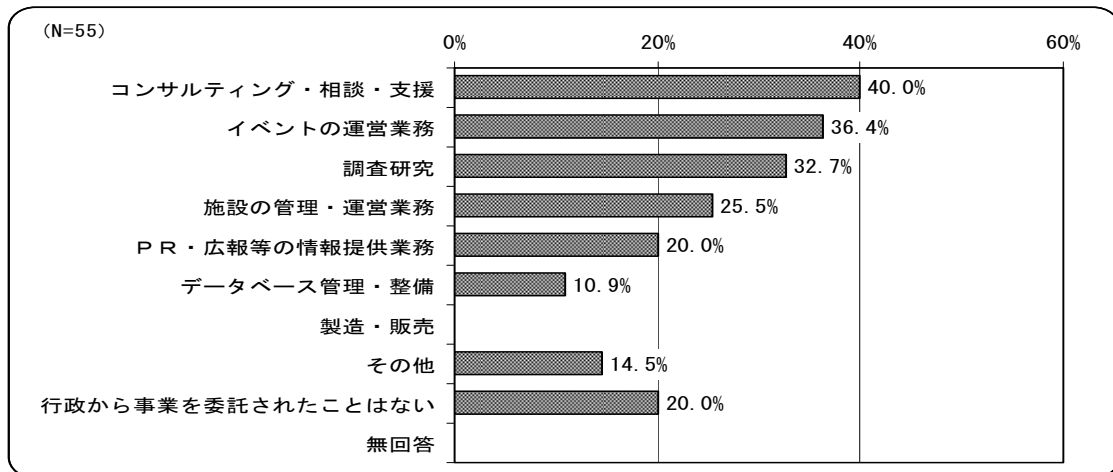
図表 2-3-72 行政との関わりの内容 (M.A.)



○事業委託

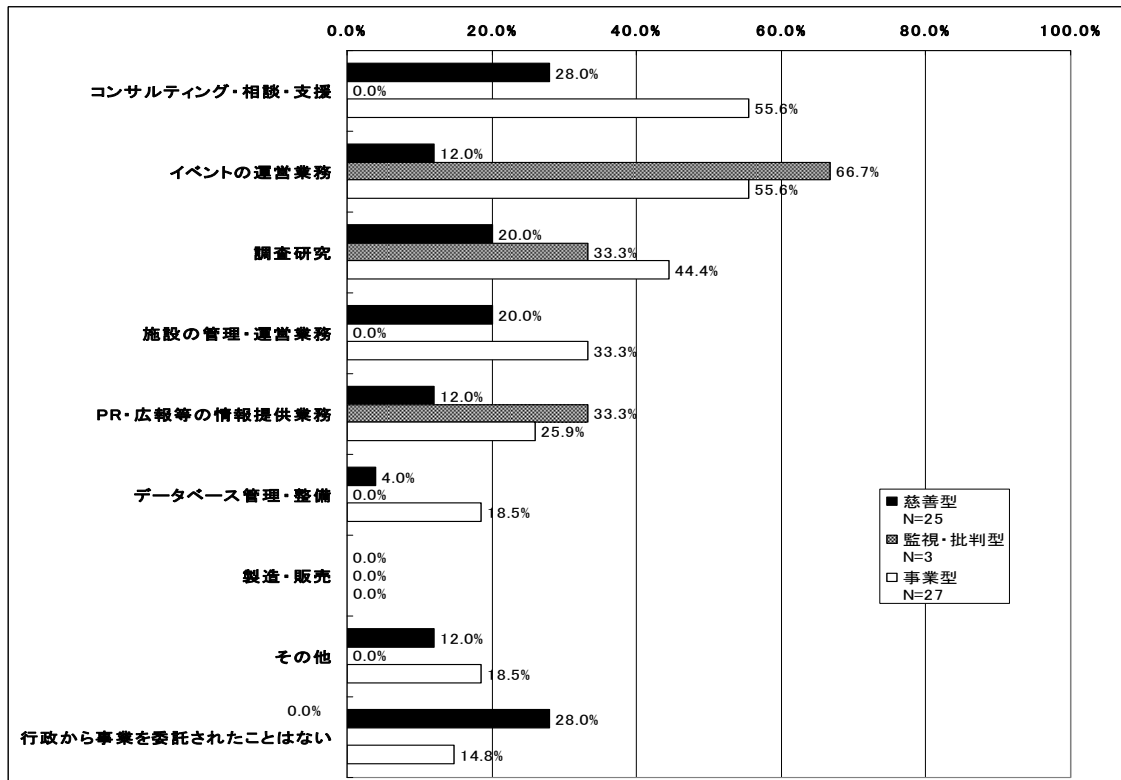
事業委託について詳細に見ると、「コンサルティング・相談・支援」(40.0%)、「イベントの運営業務」(36.4%)という内容が上げられていた。これら事業の特徴は、事業単体で見ると短中期的内容だと言える点である。また、支援型 NPO 法人なので、その主活動分野のノウハウを活かした事業を受託しているという現状が伺える。一方で、インタビュー調査では、行政からの事業委託について、その有期限性ゆえに依存することにリスクがあるという意見も見られた。

図表 2-3-73 行政から委託された事業内容 (M. A.)



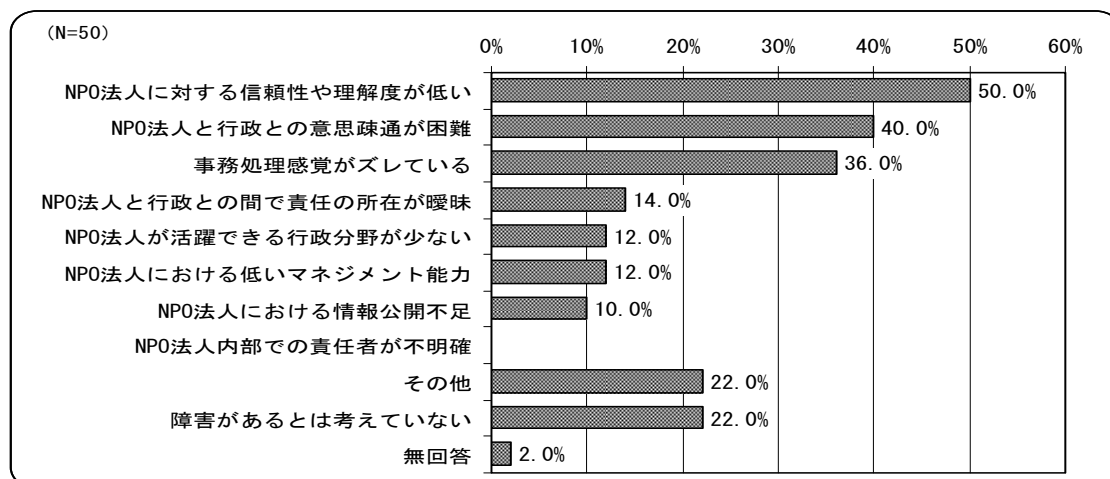
「行政から委託された事業内容」を活動性格の3類型別に見たものが、図表 2-3-74 である。「行政から事業委託を受けたことのない」法人は、「慈善型」で約3割に達し、「事業型」より高い回答率になっている。また、いずれの事業でもその受託割合は、「事業型」より低い回答率となっている。

図表 2-3-74 【クロス集計】支援型 NPO 法人×活動性格×行政から委託された事業内容



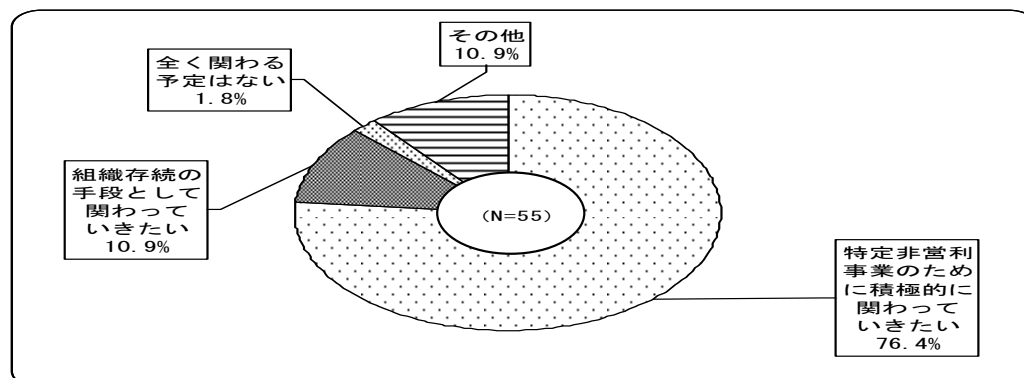
本調査では、行政と協働・連携を進めるに当たり、障壁に感じることも尋ねている。選択された項目の多い順から、「NPO法人に対する信頼性や理解度が低い」(50.0%)、「NPO法人と行政との意思疎通が困難」(40.0%)、「事務処理感覚がズレている」(36.0%)となっていた。これらは、NPO法人に対する社会一般の認識が、未だ低いという現状から考えると、お互いの理解不足ということになる。しかし、「障害があるとは考えていない」(22.0%)と回答している法人が存在するという事は、一概に理解不足と言い切ることはできない。経験を積めば、行政との協働・連携に障壁を感じないのか、あるいは、法人の担当者のコミュニケーション能力を強化すれば良いのか等、の理由も当然考えられる項目である。

図表 2-3-75 行政と連携・協働を進める上での障壁 (M. A.)



今後の行政との関わりについては、「特定非営利活動のために積極的に関わっていききたい」(76.4%)という回答が多かった。行政と共に活動できると思われる分野が、今後もあるということだろう。

図表 2-3-76 今後の行政との関わりについて



7. 他の機関からの支援について

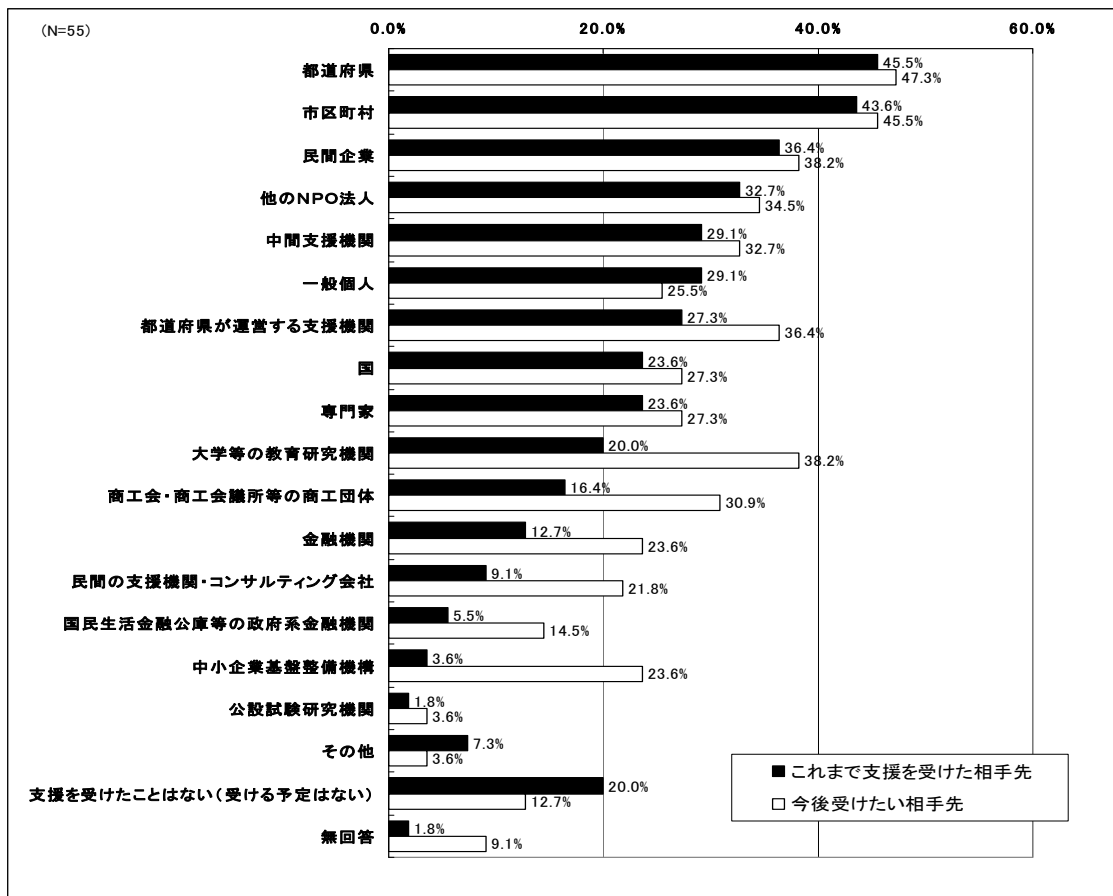
○支援を受けた相手先と今後受けたい相手先

これまで支援を受けた相手先としては、「都道府県」、「市区町村」、「民間企業」の順序で上がっている。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ので、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も、上記 3 組織は、回答率が高い。この結果において注目すべきは、「商工会・商工会議所等の商工団体」(30.9%)、「大学等の教育研究機関」(38.2%)が期待されている点である。教育研究機関は、協働・連携の部分でも今後の協働希望先として期待されていた。一般企業においては、商工団体との係わりは珍しいもの

ではない。商工団体の事業内容を鑑みると、地域活性化という目的があり、NPO 法人側としても、その支援策に期待を寄せているのではと考えられる。教育機関については、同じく一般企業との連携（産学官連携）が浸透してきている中、NPO 法人においても、これら組織への期待が高まっていると言えよう。

図表 2-3-77 これまで支援を受けた相手先・今後受けたい相手先（M. A.）



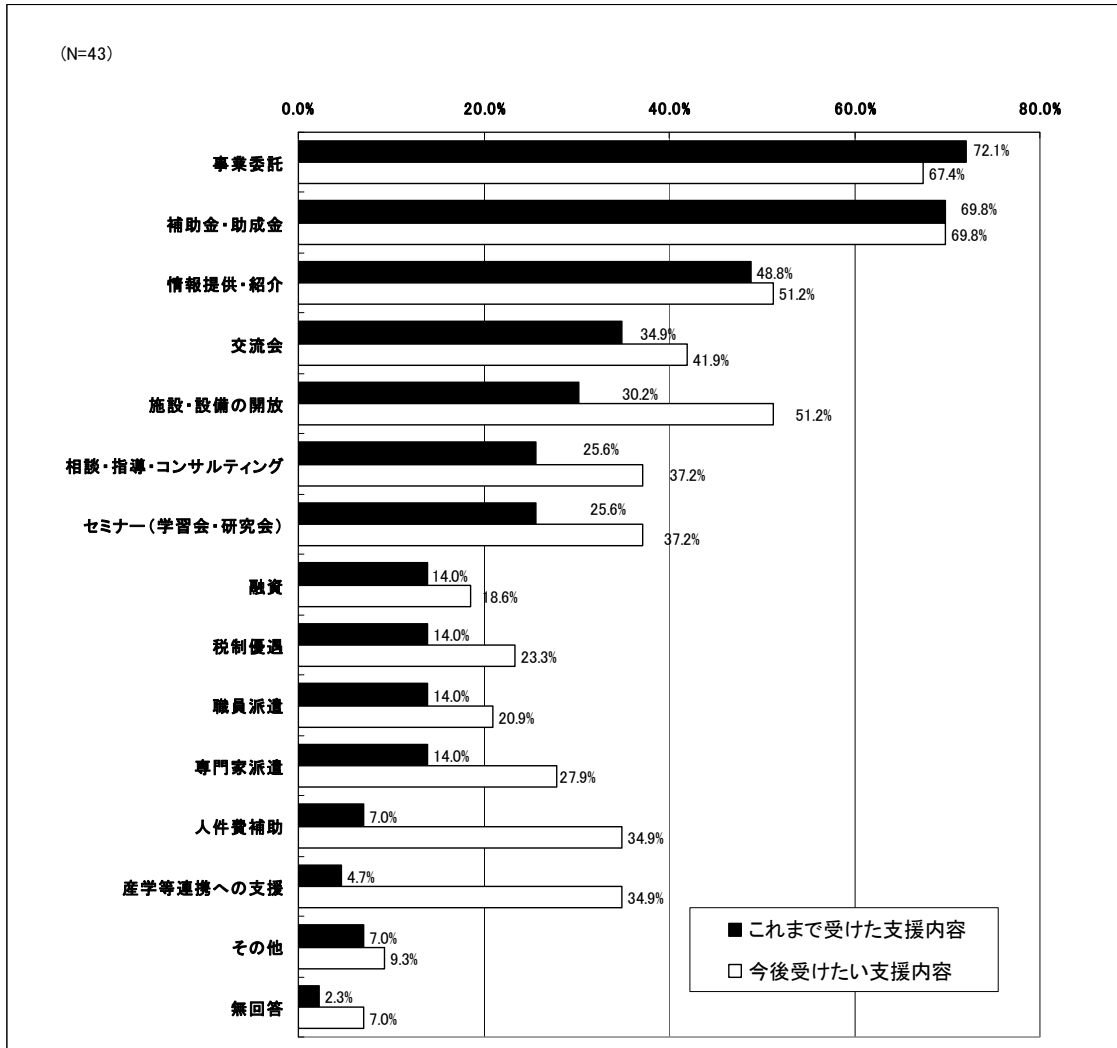
○支援内容

支援型 NPO 法人がこれまでに受けた支援内容については、「事業委託」、「補助金・助成金」、「情報提供・紹介」という順に多いということが分かった。いわゆる経営資源の「カネ、情報」の部分である。これらは、「継続して今後も使用したい」という意見がある。

支援内容として今後期待されている内容の一つは、「設備・設備の開放」(51.2%)である。これは、インキュベーション施設のように、事務所として利用させて貰いたいということ（継続的）や、イベントや勉強会のために一時利用したいということ（単発的）等が考えられる。次に期待されていることは「交流会」(41.9%)である。これは情報提供と同時に、情報の受発信ができる「場」として期待されているのであろう。また、支援型 NPO 法人を対象とする（支援型 NPO 法人が応募しやすい）補助金・助成金の拡充を求める意見が多く見られた。

- ◆ 人件費にも使える助成金制度がほしい。
- ◆ 活動分野を軸にした支援策は増えているように思う。しかし、支援型 NPO 法人を対象にした支援策は、比較的少ないと思う。
- ◆ 企業から設備の寄付を受けた。とても助かった。
- ◆ 中核事業そのものではない業務に対する投資ができない。よって、人材育成（講習等）を無料で実施してほしい。
- ◆ 経営診断の専門家を派遣してくれるような制度がほしい。

図表 2-3-78 これまでに受けた支援内容・今後受たい支援内容 (M.A.)



第3章 事業型 NPO 法人・支援型 NPO 法人と支援課題

1. NPO 法人のさらなる飛躍のために

1-1. NPO 法人を理解するために

1-1-1. 新しい公益の担い手としての NPO 法人

NPO は、時代に求められる形で、現在注目されていると言っても過言ではない。阪神淡路大震災（1995 年）を境に、日本人のボランティア精神が注目され、無償で地域のために働く組織が注目され始めた。また、ニートやフリーターといった不安定労働者の増加や、団塊世代の大量退職を背景として、それらの就労に関心が集まり、今後の労働の場として、新しい組織である NPO 法人が注目されている。

しかし、「地域のつながり」という観点からすれば、日本社会には地域の自治会、町内会、伝統的な自治組織（結、講など）が既に存在している。よって、日本において市民による自発的な公共・公益活動は真新しいものではない。

では、なぜ NPO が現在このように注目されているのか。それは、市民、企業、行政それぞれにおいて、公共サービスや社会的事業について、再考し始めたからである。

これまで市民は、行政が考える公益に基づき提供される行政サービスを、一方通行的に享受してきた。しかし、近年、行政サービスについて、行政と市民の関係が相互的になりつつある。この関係の変化をもたらした契機が、第 1 章で詳しく述べたように阪神淡路大震災であり、行政が全てを担えるという神話が崩された。加えて、IT の普及もその加速に資している面がある。現在、個人は自らの意見を、世界中に低コストで、しかも同時に、ブログや SNS⁴⁷、掲示板、ホームページ等の場を通じて発信できる。それらを通じ、同様の問題意識を持つ者同士がつながりをもつ機会が増加する。集まることは現実的な力につながる。このようなコミュニケーションの場が、多数の意見の集約機能を果たしている面もある。よって、行政サービスに疑問や改善を感じる市民同士が、実際にコミュニティやサークルを形成し、その不満足部分を補う形で活動を始めているのである。阪神淡路大震災を経て、自ら地域社会の問題に取り組むことに目覚めた市民が、IT という道具を得ることで、公益の議論がより盛んになっている面もあるのではないかと。

企業が、公共サービスや社会的事業に対して積極的な姿勢を見せている背景には、企業と社会との関係が深まると同時に、企業に対する社会側の影響力が強まってきたこと、また、CSR⁴⁸ 活動への関心の高まりが存在する。経済社会は、現在、企業を評価する軸として、「第一目的（営利追求）の達成」だけを使用している訳ではない。それに加えて、「企業の活動上、影響を与えているであろう環境への配慮度合い」など「非財務情報」などを評価する動きも大きくなり始めた。また、積極的に社会にかかわることで、ステークホルダーの理解の獲得と強化に努めようとする CSR マーケティングの考えも広まり始めている。それらを進めていくために、新たな知識（地球環境問題、少子高齢化問題他）を有していたり、自前において手が届かない部分を、補完・協働してもらう NPO 等の存在が必要になっているのである。

そして行政における、公益と行政サービスに対する捉え方の変化には、次の二つの理由が存在する。まず、一つ目は、もともと多種多様に存在する住民ニーズの全てに応えることが不可能⁴⁹であることに加え、「大きな政府」の限界や財源不足などから従来提供していたサービスの内容の見直しを迫られるに至ったことである。それらは、1980 年代の「福祉

⁴⁷ SNS (Social Networking Service : エスエヌエス)。社会的ネットワークの構築の出来るサービスや Web サイトのこと。

⁴⁸ CSR (Corporate Social Responsibility : 企業の社会的責任)。企業が利益を追求するのみならず、組織活動が社会へ与える影響に責任を持ち、社会的公正性や倫理性、環境や人権への配慮を組み込み、ステークホルダーからの要求に対して、適切な意思決定をすること。

⁴⁹ 公共サービスの公平性を考慮する際の「中位投票者定理」（多数決による意思決定においては、数的に勝る中位投票者の意がもっとも反映される）等により、限られた資源の再配分においては少数者の意向を劣後にせざるを得ないことがあることなど。

の事業化」の文脈にみられる、一元的なサービスの提供者の立場から行政が降りはじめたことなどに表れている。二つ目は、公共性と非公共性の中間事業分野が拡大していることである。たとえば、自立支援（引きこもり支援）、高齢者の労働の場の運営などである。確かに、これまで通り公共サービスで補える部分もある。しかし、継続性、長期性、きめ細かいサービス提供となると、行政が公益として行う範囲なのか、あるいは、公務として対応困難等の問題が出てくる。何が公益であるのかを独断的にすべて判定することから行政が退き始めたという変化も、認定非営利活動法人の公益認定の仕組み（パブリックサポートテスト）などにみられ始めている。

以上のように、市民、企業、そして行政が、社会的事業を担う新しい組織体を必要としているのである。

1-1-2. 類型化の必要性

営利企業を類型化する場合には、業種、業態、資本金規模、従業員規模等が存在する。類型化は、企業自身の経営戦略の立案や課題の検討、あるいは外部者が企業を分析するに際して、必要となる概念である。

このような何らかの類型化が、NPO 法人にとっても必要ではないだろうか考える。その理由は、NPO 法人は、約 37,000 法人（2009 年 3 月末現在）存在し、それらの法人全てが同じような社会的ミッションのもとで活動している訳ではなく、また目指している組織像、活動像も法人によって異なるためである。

現在、NPO 法人の類型化の軸として用いられているものは、第 1 章で詳しく紹介したように複数存在する。それらは、「活動機能別の類型」、「有給スタッフとボランティアスタッフの関係による類型」、「財源構成による類型」、「マーケティング上の類型」であった。また、その他に、営利企業での業種に相当するであろう「認証分野第 1 号～第 17 号の類型」が存在する。しかし、この認証分野に関しては、複数登録可能であり、実際どの分野において主に活動しているかは、法人の公開情報や直接の確認行為でしか特定できない。NPO 法人を明確に説明しきる類型を求めず、上記のような類型を、利用目的に応じて使い分ける必要がある。

1-1-3. 事業型 NPO 法人、支援型 NPO 法人とは

本調査研究では、全 NPO 法人を対象とするのではなく、特定の分野に該当する法人を分析対象としている。まず利用した類型化方法は、谷本（2006）であった。谷本（2006）では、活動の性質（機能面）に注目し、慈善型、監視・批判型、事業型に分けている。

本調査研究の研究対象として NPO 法人を捉える場合に、この類型化による事業型 NPO 法人を分析対象として利用できるのではないだろうか考えた。というのも、中小企業基盤整備機構では、地域経済の活性化並びに、中小・ベンチャー企業の経営に資す使命を帯びている。よって、中小・ベンチャー企業のように、事業活動によって収益を出すことを念頭に置いて「事業」活動に取り組む事業型 NPO 法人を調査研究対象とすることは、当機構にとっても馴染みやすいと想定した。

また、本調査研究では、谷本（2006）では言及されていない指標を、新たに一つ設けた。それは、NPO 法における認証分野第 17 号に注目したものである。第 1 号～第 16 号においては、谷本（2006）の 3 分類で類型化可能だと思われる。しかし、第 17 号は、「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」となっている。つまり、NPO 法人を支援する法人であり、慈善型、監視・批判型、事業型のいずれかの性格を帯びることがあっても、『支援』という特徴が強くなる。一方、当機構でも、中小・ベンチャー企業に対する直接・間接支援並びに、支援に当たっては多くの組織と連携や協働により支援事業を行ってきている。よって、第 17 号に該当する NPO 法人の特徴を把握し、連携等の可能性を検証したいと考え、今回、「支援型 NPO 法人」という指標を設けた。

1-2. アンケート調査に見る「事業型 NPO 法人」の現状

本項では、アンケート調査の結果に基づき、事業型 NPO 法人の傾向、並びに課題と支援ニーズの領域について述べていく。

1-2-1. 現状

事業型 NPO 法人は、図表 3-2-1 のような特徴を有していることが分かった。それらの特徴を、①事業活動の特徴、②法人の成り立ち、③組織の現況、④財務面の特徴、⑤協働・連携、の5点について、相互に関連付けながらまとめる。

①事業活動の特徴

主たる活動分野として「第1号：保健・医療または福祉の増進を図る活動」を上げる法人が、回答 1057 法人のうち、約半数の 49.5%にのぼった。そのような事業に取り組むということは、従来その領域を主管していた所轄庁の定める制度に従うものであることが想定される。また NPO 法人の取り組む事業の多くは、「第1号」分野に限らず「公益」に係わる事業ゆえに、その面でも行政と比較的密接な関係をもつことも想定される。そして、取り組む「事業」の多くは、労働集約的な性格をもつ「サービス業」であると考えられる。したがって、それらの特徴が、他四つの特徴や、課題と求められる支援に反映されることになる。

②法人の成り立ち

19.3%の法人が NPO 法の施行以前である 1998 年 12 月以前より活動を行っていた。大多数 (78.9%) が 1999 年以降に活動を開始した法人が占める理由には、活動分野「第1号」が多いこと、介護保険制度のスタートとの関係も想定される。また、NPO 法改正で活動分野が増加した以降の活動開始事例も比較的多く見られた。一方、法人認証年度はほぼ均等に分散していた。法施行以後も、いきなり法人を作らず任意団体として活動を始めた法人も見られる。NPO 法人という法人格を選んだ動機には、「設立しやすさ」などの自己の都合よりも、「社会的事業の主体としての的確である」や「社会的信用の獲得」など、社会やステークホルダーを念頭にしたものも多くみられた (84.8%)。

③組織の現況

会員数は「50 人未満」とする法人が 66.5%であり、大規模であるとは言えない。会員数は各法人の会員数や市場の規模等を反映するものと考えられる。事務局スタッフは 6 人未満の法人が 51.5%を占めた。事務局スタッフ全体の人数規模では、回答者全体と大きくは異ならなかったが、安定的なサービスの提供の確保、ボランティア依存のリスク回避のために、有給スタッフが利用されていると想定される。またこの特徴が資金の問題とも絡み、後段述べるように他の課題につながっている部分が見られる。

④財務面の特徴

収入については、100 万円未満の小規模な法人から 1 億円以上の大規模な法人まで、法人間格差が見られた。回答者全体と比較すると小規模のものが少なく、46.7%の法人が「100 万円以上」であった。収入の内訳では、「自主事業収入」(構成比率 48.4%) が最も多く、それに行政や民間からの委託事業も含めた「広義の事業収入」の割合は 75.2%に達し、「事業型」の自認を妥当としうる結果と考えられる。支出においては、人件費率の高さ (46.7%) が特徴的であり、有給スタッフへの依存を反映したものであると考えられた。借入残高のあるものの比率 (47.8%) は、回答者全体 (32.7%) と比べると大きかったが、多くは個人からの借入であり、借入金の使途の筆頭が「立ち上げ資金」という構造は、回答者全体と同様であった。一方、「日常の運転資金」がそれに次ぐ使途であることには、支出が先行しがちな行政からの受託事業に取り組む事例が多いことを反映している部分があると考えられた。

⑤協働・連携

企業との協働・連携は実績のない法人が 49.0%を占めていた。一方行政とでは、連携実績がない法人が 17.0%となっていた。相手先では、地域内において活動を展開することが多い事業型 NPO 法人にとって身近な「市区町村」との関わりが多かった。「都道府県」や「国」等との連携経験をもつ事業型 NPO 法人の規模が、比較的大規模に寄っていることは、連携に当たり求められる能力のハードルが高いこと、それを超えるには規模等 (それに伴う人材の確保等も含む) が求められていること (規模と能力の相関関係) を示唆しているもの

とも考えられた。また、「組織存続の手段」として、行政との協働・連携に取り組みたいとするものが少なくなかった（23.8%）。

図表 3-2-1 事業型 NPO 法人の現状

調査項目		調査結果
活動	認証分野と主な活動性格	認証分野、主な活動分野ともに「保健、医療又は福祉の増進を図る活動」が最も多かった（「主な」で約半数）。
	活動開始時期と法人となる前の組織形態	NPO 法改正後に活動を開始した法人が過半数を占める。任意団体で活動を始めたものが多かった。
	法人選択の理由	「活動内容に的確である」という理由が多いが、それに次ぐものが「社会的信用」であった。
組織構成	会員数	50 人未満が 66% を占めていた。 （会員と事業の対象がイコールではない可能性）
	事務局スタッフ数	スタッフ数が 6 人未満の法人が過半。 無給（常勤・非常勤）スタッフは、予想外に少数であった。
	関係する別法人（組織）の有無	「関連する別法人（組織）はない」が 87% であった。
財源	直近決算の収入合計	収入に法人間格差が見られる。一方、4 割超の法人が収入額 1000 万円を上回るものであった。
	今後の収入構成に対する考え方	自主事業収入の拡大を希望している法人が多かった（約半数）。
	直近決算の支出合計と支出構成	人件費が約半数を占めている。 （労働集約型の事業であることを示唆）
	借入金	事業型 NPO 法人においては、52% が借入金が無い状況（アンケート全体集計の結果では 67% が借入金無し）。用途は「日常の運転資金」以上に「立ち上げ資金」が多かった。
	金融機関からの借入に際しての問題点	金融機関側の NPO 法人に対する理解がまだ発展途上だという認識を持っており、そのため借入が難しいと考えているようだった。
協働連携	事業型 NPO 法人と企業	「関わりをもったことがない」が半数弱あった。
	事業型 NPO 法人と行政	「協働・連携実績なし」は約 2 割。相手先としては、「市区町村」が多かった（約 7 割）。
	行政と関わりを持つ目的	「行政のみではできないことを」、「行政に市民感覚を反映」と「組織維持財源獲得」という回答が多かった。
	行政との協働・連携の内容	事業委託や補助金・助成金といった即効性のある内容での関わりが多い。
	行政との今後	「活動のために積極的に関わっていききたい」とする法人が 6 割超。「組織存続の手段」がそれに続いた。
将来	法人の今後のあり方	組織形態としては、NPO 法人という現状維持が約 9 割近くに上り、活動としては「拡大」を希望している法人が約 6 割を占めていた。

出所：アンケート調査結果を基に作成

1-2-2. 課題と支援ニーズ

ここでは、事業型 NPO 法人が抱えている課題⁵⁰と支援策についてまとめる。

⁵⁰ 課題内容を検証していくと、組織内で解決可能な項目と、組織外の力を借りて解決を試みたほうが効率的と思われる項目に分類できるだろう。しかし、それを認識し見分けるのは、法人自らであるということである。というのも、各法人によって、主な活動分野、組織としての成熟度、組織形態（他組織保持等）が全く異なる。よって、おかれている競争環境、利用しやすい支援策、必要となってくる（スタッフが取

まず、課題全般を尋ねた質問に対しては、図表 3-2-2 にあるように、「人材」を筆頭に、「資金調達」、「収入確保」、「組織能力」、そして「認知度」を上げる法人が多く見られた。各課題間には次のような繋がりが想定される。最大のテーマとされた「人材」の内容をみると、「人材不足」や「低賃金」などが、背後に十分な賃金を払えないという、資金にかかる問題が背景にあることが伺われた。「資金」を背景とする課題が、労働集約的事業において最も重要な「人材」問題として表れているとも理解できよう。「資金」の不足は「設備・場所」の課題にも波及している。また「マネジメント」の課題も「人材」に影響を及ぼし、さらに「マネジメント」と「人材」の課題は、「組織能力」に影響していると考えられる。

このような構造が背景にあるためか、「外部組織から今後支援として望む」項目のトップは、第 2 章第 2 節 図表 2-2-68 で提示したように「補助金・助成金」、「事業委託」といったカネであった。期待する支援元として「市区町村」が多かったのは、各法人の事業活動の場と市区町村の近さもさることながら、支援を受けるに当たってのハードル（応募ならびに実践に当たり要求される能力水準）の低さの期待があることも考えられよう。

図表 3-2-2 事業型 NPO 法人が抱えている課題 (N=1057)

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
1,057	770	224	337	252	266	415	437	250	113	136	41
100.0	72.8	21.2	31.9	23.8	25.2	39.3	41.3	23.7	10.7	12.9	3.9

図表 3-2-3 個別課題 (課題として上げたものの多い順)

調査項目		調査結果
課題(全体)		「人材」に関する課題を上げた法人が全体の約 7 割を占めていた。
課題 個別	課題(人材)	単純な「不足」以外に、人材育成の困難性や後継者の不在が上げられた。
	課題(収入・資金)	競争激化など、市場競争の中で活動しているという自覚が認められた。
	課題(組織能力)	組織運営と事業活動の双方に不足を感じていた。
	課題(PR活動・認知度)	PR活動の不足と認知度(NPO全体と個別活動の双方への)不足が意識されていた。
	課題(設備・場所)	設備不足と投資の困難性を認識していた。
	課題(マネジメント)	個人意欲の差を上げるものが多かった(約 6 割)。
	課題(連携・協働、 ニーズ把握)	出合いの場がないこと、責任の所在の曖昧さ、競合相手の存在を意識していた。 ニーズ把握では、「知識不足」「担当者不在」が上げられた。

出所：アンケート調査結果を基に作成

図表 3-2-4 事業型 NPO 法人と支援

調査項目		調査結果
支援	支援実施機関	「市区町村」への期待が高かった。
	NPO 法人への支援	補助金・助成金、事業委託といった「資金」に関する支援を求めている。

出所：アンケート調査結果を基に作成

得すべき) 資格・免許等を吟味して、判断すべきである。

1-3. アンケート調査に見る「支援型 NPO 法人」の現状

本項では、アンケート調査の結果に基づき、支援型 NPO 法人の傾向、並びに課題と支援ニーズの領域について述べていく。

1-3-1. 現状

支援型 NPO 法人は、図表 3-2-5 のような特徴をしていることが分かった。事業型 NPO 法人同様、それらの特徴を、①事業活動の特徴、②法人の成り立ち、③組織の現況、④財務面の特徴、⑤協働・連携、の 5 点について、相互に関連付けながらまとめる。

①事業活動の特徴

支援型 NPO 法人は「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」を主たる事業とするものである。その具体的な支援活動の取組みは「情報収集と発信」や「団体間の交流促進」などの情報媒介活動が多く、「NPO の立ち上げ支援」「コンサルティング」がそれに続く。支援型 NPO 法人自体、十分なストックやフローを有している訳ではないため、自ら提供できない分、それらに関する情報提供に努めている部分もあると考えられる。一方、「資金提供」「設備提供」などの、物的資源の供給事例は少ない。主に情報を供給する知識情報集約的な事業に取り組んでいると言える。

そしてもう一つの大きな特徴が、その支援活動の対価を受益者より必ずしも十分に得ていないということである（「全て無償」(30.9%)、「一部有償」(63.6%)）。この背景には、NPO セクター全体として体的に未成熟であり、受益者負担ができていないこと（したがって、支援の対価を「再配分」により行政から事業委託や助成等の形態で得ていること）や、情報は無料と考える日本社会の慣わしが影を落としている面も存在しており、現状のあり方が妥当と言えないとしても、それへの責めを全て支援型 NPO 法人に帰すことはできないと考えられる。ただし対価がないことが、十分な責任感を醸成できないことを経て、質の低いサービスにつながる懸念も否定できず、改善されるべき状況ではあると考えられる。これらの特徴が、他の四つの特徴や、課題と求められる支援に反映されていると言える。

②法人の成り立ち

事業型 NPO 法人同様、支援型 NPO 法人においても、19.9%が NPO 法施行前より活動を行っていた。活動開始時期の分布は、事業型 NPO 法人と概ね同様であった。法人認証の時期は、2002、2004、2005 年に若干の片寄りが見られた。2002 年については介護保険制度の浸透と福祉系 NPO（への支援ニーズ）の増加が、2004～5 年については NPO 法改正による NPO 法人の増加が、背景にあると推測される。NPO 法施行後も任意団体からスタートする例が見られたのも、事業型 NPO 法人と同様である。NPO 法人格を選択した理由は、「的確な形態」が 89.1%であった。「信用」が事業型 NPO 法人と比較し少なかったのは、事業サービス提供の対象が事業型 NPO 法人のように社会一般ではなく、NPO 中心であること（一般の企業等事業者を対象とする法人も見られるが）がその背景にあると考えられる。

③組織の現況

会員数は、事業型 NPO 法人よりはやや大規模となっている。会員数は、その法人の持つ会員観に従うものであったとしても、会員の予備軍たる法人のステークホルダーを物理的にも質的にも、事業型 NPO 法人よりも広く取っている面があるためであろう。事務局スタッフ数については、事業型 NPO 法人と大きな違いはなかった。無給スタッフを「0 人」とする法人は、アンケート回答法人全体とほぼ同水準で、事業型 NPO 法人と比較すると、無給スタッフに依存する部分が多かった。現状の事業活動の性格（労働集約型というよりも情報集約型）によるものと考えられる。なお、法人設立や法務・税務等の専門的情報の供給を、外部専門家のボランティア（スタッフ外）に依存する例も見られた。

④財務面の特徴

収入については、アンケート回答法人全体と同様やや小規模に寄っていた（年間 1000 万円未満の者の比率は、事業型 NPO 法人 30.5%に対し、支援型 NPO 法人では 54.5%にのぼった）。収入内訳においても、「自主事業収入」の比率は 6.7%にとどまり、一方「行政からの委託事業収入」は 47.6%と約半数を占めていた。ただし、今後は自主事業収入を増やしたいとする法人が 38.2%であった。支出においては、人件費比率が 26.3%と、回答者全体の数値（38.4%）をも下回った。これは、課題認識を見るならば、収入が不十分ゆえの、人

件費を「支払わない」のではなく「支払えない」構造であると理解すべきと考えられる。借入については、これも回答者全体以上に、借入残高をもつものが少なかった（12.6%）。①でみたように、支援活動の中心が資源の提供ではなく、知識情報集約的な事業であること（その場合その調達には、必ずしも大きな対価の支払いがないこと）からすれば、想定しうる状態であると言える。借入先は個人が多く（71.4%）、最大の借入金の使途が「立ち上げ資金」という構造は、回答者全体と同様であった。「つなぎ資金」がそれに次ぐ使途であることには、行政からの受託事業に取り組む事例が多いことを反映している部分があると考えられる。

⑤協働・連携

支援活動における実績では NPO 法人同士の協働・連携が最も多数を占めた。しかし、フローもストックも十分に有しない支援型 NPO 法人が NPO 等の支援というミッションを追究していくためには、支援型 NPO 法人自体がまさにインターメディアリー（媒介者）となるために、資源（物理的なものから情報まで）を有するものと繋がりを持たなければならない。それを反映してか、アンケート回答者全体や事業型 NPO 法人と比し、企業や行政と連携経験をもつものが多かった。「企業と」の実績は「行政と」と比較すると少なく、まだまだ途上であることが窺えた。「行政」の相手先実績では、「市区町村」と「都道府県」が多かった。事業型 NPO 法人と比較すると「都道府県」の比率が高かったが、これは支援型 NPO 法人ではより広い領域で活動を行うためと推測された。また支援型 NPO 法人のサービスの供給を求めるマーケットが、「市区町村」規模では十分に大きくない面もあろう。今後の行政との関わりについて、「組織存続の手段」として、行政との協働・連携に取り組みたいとするものもみられた（10.9%）。

図表 3-2-5 支援型 NPO 法人の現状

調査項目		調査結果
活動	法人となる前の組織形態と活動開始の時期	法人認証前の組織形態は、任意団体とする法人が、56%。活動開始時期では、法制定以後活動を始めたものが 8 割近くを占めた。
	法人選択の理由	「社会的事業の遂行として一番的確な形態だったから」とする回答が約 89%であった。
	活動性格	自らの活動性格についての捉え方は、事業型（49%）、慈善型（45%）、監視・批判型（5%）という結果となった。
組織構成	会員数	「50 人未満」が、47%を占めていた。さらに「20 人未満」が 3 割であった。
	事務局スタッフ数	約 7 割の法人が、10 名未満で事務局を運営している。
	関係する別法人（組織）の有無	「関係する別法人（組織）はない」とする回答が 83%であった。
財源	直近決算の収入合計	収入に法人間格差が見られた。100 万円～500 万円（29%）と 1000 万円～3000 万円（18%）が比較的多かった。
	現状の収入構成と今後の収入構成に対する考え方	現状では行政からの委託事業収入が約 5 割を占めていた。今後については自主事業収入の拡大を希望している法人が多かった（38%）。
	直近決算の支出合計と支出構成	100 万円～500 万円、1000 万円～3000 万円に該当する法人が、それぞれ全体の 2 割を超えていた。人件費の割合は事業型 NPO 法人よりも低かった。
	借入金	約 9 割の法人が借入金残高無しの状況だった。借入先は個人が 7 割以上であった。使途は立ち上げ資金が多かった。
	金融機関からの借入に際しての問題点	金融機関側の NPO 法人に対する理解がまだ発展途上だという認識を持っており、その結果、借入が難しいと考えているようだった。

支援活動	支援活動の具体的な内容	「情報収集と発信」の活動が多く見受けられた。資金等の資源の供給は少なかった。
	支援活動の対価	全て無償とする回答が約3割。「適正な対価を得ることができず、法人経営を圧迫」とする回答が約5割を占めた。
協働連携	協働・連携	NPO法人同士の協働・連携経験を持つ支援型NPO法人が全体の5割を超えていた。NPO法人に次ぐ連携相手は都道府県であり、市町村がそれに続いた。
	支援型NPO法人と企業	情報交換やイベント共催・後援という関わりが多かった。ただし企業と連携経験のない法人が約3割あった。
	支援型NPO法人と行政	相手先としては、「市区町村」が多かった(67%)。都道府県がそれに続いた(65%)。
	行政との協働・連携の内容	事業委託が8割を占めていた。
	行政からの事業委託内容	委託内容としては、「コンサルティング・相談・支援」事業が多かった(40%)。
将来	法人の今後のあり方	組織形態は、NPO法人を維持。活動としては事業拡大を希望している。

出所：アンケート調査結果を基に作成

1-3-2. 課題と支援ニーズ

ここでは、支援型NPO法人が抱えている課題と支援策についてまとめる。

まず、課題全般については、図表3-2-6にあるように、「人材」を筆頭に、「資金調達」・「収入確保」、「認知度」・「PR活動」、そして「組織能力」等が上げられている。そして、それらを詳細に見ていくと図表3-2-7になる。こちらも事業型NPO法人と同様に、「資金」を背景とする課題が他に波及している構造が窺える。支援型NPO法人は先に述べたように現状では労働集約型ではなく、ボランティアに依存している面が事業型NPO法人より強いが、とはいえ情報集約型でもカギとなるのは情報を保有・媒介する人材であるため、人材が筆頭の課題となっていると言えよう。ただし、都道府県との連携により活動の場を現状得ている法人あるためか、「設備・場所」を課題視するものの比率が若干少ないほか、実際に活動資金の捻出に苦労していることの表れか、資金調達を課題視するものの比率が、事業型NPO法人と比較し、多くなっている。

求められる支援においては、これも事業型NPO法人同様に、事業委託や補助金・助成金など資金面での支援に対する期待が高い。特に「支援型NPO法人を支援する制度」の拡充を求める声が多く見られた。活動資金の供給源として、行政からの事業委託や補助・助成を求める考え方も見受けられた。支援を今後受けた相手としては、「都道府県」、「市区町村」への期待が高いが、「大学等の研究機関」、「商工会・商工会議所等の商工団体」を上げる法人が多かったことも特徴的といえる。

図表3-2-6 支援型NPO法人が抱えている課題 (N=55)

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
55	38	8	15	20	17	26	20	10	8	9	2
100.0	69.1	14.5	27.3	36.4	30.9	47.3	36.4	18.2	14.5	16.4	3.6

図表 3-2-7 個別課題（課題として上げたものの多い順）

調査項目		調査結果
課題(全体)		「人材」に関する課題を上げた法人が全体の約7割を占めていた。
課題個別	課題(人材)	低賃金労働。収入額との関係が強いと思われる。
	課題(資金)	資金調達先に関する情報不足が上げられていた。
	課題(収入)	収入確保の重要性についての認識が弱いという傾向が見られた。
	課題(認知度・PR活動)	「認知度は低い」と感じる一方、自らの「PR不足」も実感している法人が存在した。
	課題(組織能力)	活動専門能力不足に危惧を覚える法人が多かった。
	課題(設備・場所)	「活動場所の確保が難しい」と回答している法人が3割に上っていた。
	課題(連携・協働)	「(関係者間における)責任の所在が曖昧である」という回答が約2割存在した
	課題(マネジメント)	「個人意欲の差が大きい」と回答する法人が約6割を占めていた。
	課題(ニーズ把握)	「ニーズ把握する担当者の不足」を上げる法人が、25%を占めていた。

出所：アンケート調査結果を基に作成

図表 3-2-8 支援型 NPO 法人と支援

調査項目		調査結果
支援	支援実施機関	相手先として「都道府県」への期待が高かった。
	NPO 法人への支援	「資金」に関する支援が望まれている。

出所：アンケート調査結果を基に作成

2. 中小企業基盤整備機構と NPO 法人

本章前節で述べてきたように、事業型 NPO 法人と支援型 NPO 法人は、それぞれ固有の現状があり、課題を抱えていることが分かった。このような状況を踏まえ、本節では、中小企業基盤整備機構と NPO 法人との関わりを整理する。

2-1. 中小企業基盤整備機構と NPO 法人との関わりの現状

当機構事業での NPO 法人との関わりを整理するため、下記内容の当機構内での現状調査を実施した。

【機構内部アンケート調査概要】

- ・質問項目：①NPO 法人と接触を持った経験の有無。②支援策の有無。③支援実績の内容。
- ・調査方法：機構内の全ての部署に、電子メールにアンケート票を添付し、回答してもらう方法を採用した。
- ・調査期間：2008 年 12 月 20 日～2009 年 01 月 18 日。
- ・調査結果：今回は上記のように、大まかに 3 つの問いかけをしている。そこで、本節では、支援策実績に焦点を中心にまとめていくことにする（設問②③の回答一部を掲載）。

以下は、当該アンケート調査結果を基に、当機構と NPO 法人との関わりの現状を整理したものである。まず、支援メニューを「事業内容」において紹介する。そして、「支援事例」において、当機構と NPO 法人とのこれまでの関わりについて紹介して行く。

2-1-1. 機構内アンケート調査結果

①経営セミナー

事業内容

- ・中小企業を取り巻く経営課題の中から、アップ・ツー・デートな情報を効果的に提供するため、全国で各種のセミナー・イベント等を開催。

支援事例

- ・経営セミナーの受講者として NPO 法人の方が参加。
- ・事業承継セミナーの受講者として NPO 法人の方が参加。
- ・地域資源活用フォーラムの受講者として NPO 法人の方が参加。
- ・まちづくりセミナーの受講者として NPO 法人の方が参加。

②経営相談

事業内容

- ・中小企業の方々に対し、様々な支援ツールで経営課題に関するアドバイスを提供し、経営課題の解決をサポート。
 - ①窓口相談（常設・面談型）全国 9 支部に相談窓口を設置。
 - ②出張相談（臨時・面談型）各地で開催するセミナーやイベントに合わせて「相談コーナー」を設け、相談に応じる臨時の窓口相談。
 - ③メール相談（ネット型）パソコンから電子相談 Web サイトにアクセスし、気軽に相談できる 24 時間受付可能な相談窓口。
 - ④なんでも相談ホットライン（電話相談型）電話で経営相談や施策情報の問合せに専門家が応える電話相談窓口。

支援事例

- ・窓口相談で、資金調達や経営全般についての相談に対応。
- ・窓口相談で、市の助成金応募の相談があり、事業計画書についてアドバイス。
- ・窓口相談で、「新連携事業」についての相談に対応。
- ・窓口相談で、新規創業についての相談に対応。

③国際化支援アドバイス

事業内容

- ・海外投資や国際取引などの海外ビジネスに悩みを持つ中小企業の方々に、国際化支援のアドバイスを実施。

支援事例

- ・NPO 法人に対しては数件の相談事例がある。相談内容は、海外での NPO 法人の設立方法、人材確保、輸入に関する手続き、などの内容。

④インキュベーション施設

事業内容

- ・新しく企業を起そうとする個人（起業家）や創業期起業（ベンチャー企業）、新分野への展開を目指す地域中小企業を対象とした支援施設としてスペースを提供。
- ・活動拠点としての事業スペースを提供するほか、インキュベーションマネージャーを配置し、支援業務を提供し事業活動のサポートを実施。

支援事例

- ・平成 20 年度では、全国のインキュベーション施設に NPO 法人が 11 団体入居している。

⑤繊維中小事業者人材資質向上事業

事業内容

- ・繊維産業の知識・ノウハウ等を次世代の人材に継承するための人材資質向上事業に対して助成金を交付。

支援事例

- ・平成 19 年度に、中部地域の繊維関連 NPO 法人に助成金を交付。

⑥地域資源活用企業化コーディネート活動等支援事業

事業内容

- ・地域資源を活用した新商品、新サービスの開発等に関わる新たな取組みの創出・育成を図るための事業に助成金を交付。
- ・助成対象先は、都道府県の支援センター、商工会議所、商工会、中小企業団体中央会、事業協同組合などの地域中小企業関係機関であるが、NPO 法人も助成対象先となっている。

支援事例

- ・平成 19・20 年度で NPO 法人 11 団体に助成金を交付。

⑦農商工連携

事業内容

- ・中小企業の経営の向上・農林漁業経営の改善を図るため、中小企業と農林漁業者とが連携し、それぞれの経営資源を有効に活用して新商品・新サービスの開発を実施しようとする取組みをサポート。

支援事例

- ・連携参加者として NPO 法人が参加している連携事例があり、当該連携事業・NPO 法人に対して支援を実施。

⑧新連携

事業内容

- ・事業分野を異にする複数の中小企業が有機的に連携し、その経営資源を有効に組み合わせ新事業活動を行う「新連携」事業の取組みをサポート。
- ・連携体は、中小企業を核（コア企業）に、2 社以上の中小企業が参加することが条件であるが、連携体には大学や研究機関、NPO、組合等の参加も可能。

支援事例

- ・コア企業以外の連携体参加者として NPO 法人が参加している連携体事例があり、当該連携体に対して支援を実施。

⑨地域中小企業応援ファンド（スタートアップ応援型）

事業内容

- ・当機構が都道府県に資金を貸し付け、都道府県が当機構からの貸付金と合わせてファンド管理者に資金を貸し付け、基金を造成し、その運用益による助成事業を実施。
- ・地域資源を活用した初期段階の取組みを行う中小企業に助成を行うが、助成対象事業・助成対象者等は、都道府県が策定する「ファンドによる支援事業計画」「同実施要領」により定められる。助成目的・助成対象は、全国一律のものではなく、各都道府県の計画で定められている。
- ・一部の都道府県のファンドでは、地域密着型の「コミュニティビジネス」を助成対象事業としたファンドも組成されており、NPO 法人も助成対象者となっているファンドも組成されている。

支援事例

- ・一部の都道府県で NPO 法人も助成対象としたファンドが組成されており、少数ながらも、NPO 法人に助成金が交付されている。
- ・NPO 法人に対して助成金を交付したファンド事例
『静岡県地域活性化基金（財団法人しずおか産業創造機構）』
『みえ地域コミュニティ応援ファンド（財団法人三重県産業支援センター）』
『おおさか地域創造ファンド（財団法人大阪産業振興機構）』
『しまね地域資源産業活性化基金（島根県商工会連合会）』

⑩新現役チャレンジ支援（中小企業庁からの受託事業）

事業内容

- ・企業の退職者等で今まで培ってきた①豊富な実務経験・知識、②人的ネットワークなどを生かして、地域や中小企業等の支援をしたい方（新現役）を発掘し、その方々を必要とする中小企業等にマッチングさせる全国的規模の事業。
- ・当機構本部に全国事務局、全国 8 カ所のブロック事務局、各都道府県に地域事務局を設置し事業を推進。
- ・新現役の発掘・活用に関する新たな仕組みづくりのため、モデル事業を公募し、当該モデル事業を委託する事業も実施。

支援事例

- ・平成 20 年度では、上記モデル事業の委託先として NPO 法人 5 団体を採択。

⑪まちづくり・中心市街地の活性化

事業内容

- ・まちづくり・中心市街地の活性化のため、関係機関と連携し、情報提供、診断・助言、街元気プロジェクトの実施、アドバイザーの派遣、中心市街地活性化施設等への出資・施設整備など、様々な支援を展開。
- ・事業の一つとして、中心市街地活性化協議会又は協議会を組織しようとする者に対して、研修会、勉強会、セミナー、シンポジウム、情報提供、助言・指導を行う「中心市街地商業活性化診断・サポート事業」を実施。

支援事例

- ・中心市街地活性化協議会の事務局を NPO 法人が担っているケースがあり、当該協議会に対して「中心市街地商業活性化診断・サポート事業」により講演会の開催を支援。
- ・中心市街地活性化協議会の事務局ではないが、協議会の構成員に NPO 法人が加わっており、当該 NPO 法人からの相談に対応。

2-1-2. 当機構と NPO 法人の関わり

上記のとおり、当機構の実施する事業の中で、少なからず NPO 法人との関わりがあることが分かった。しかし、「中小企業の事業活動の支援」「地域経済の活性化」「中小企業支援機関に対する情報提供、相互に連携し中小企業に支援を提供する」等の当機構のミッションの中では、地域の中小企業やベンチャー企業、今後創業を予定している者などの「営利企業」を支援対象として設定されており、支援メニューも当該支援対象者の課題解決に向けたものとなっている。

当機構と NPO 法人が少なからず関わりがあったとしても、「営利企業」の外側に位置する「公益法人」たる NPO 法人は、当機構のミッション・支援対象に付随した形で支援対象としているのが現状と言える。当機構のミッションを達成するために、NPO 法人も支援対象にするのが効果的である場合に、支援対象者として認識されていると言える。

NPO 法人は、法人のミッション、活動領域など多岐に亘り、多種多様な法人が存在する。そのため、本調査研究では、NPO 法人を類型化し、当機構のミッションに関連すると想定される二つの法人類型を取り上げた。本報告書第 1 章の NPO 法人の類型化で紹介したように、本調査研究では「慈善型」「監視・批判型」「事業型」という 3 類型の内、「事業型 NPO 法人」を調査研究対象とし、また新たな概念としての「支援型 NPO 法人」という類型も調査研究対象として分析を行った。

事業型 NPO 法人は、「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事業として行う団体」という位置付けである。その活動の内容は、地域に根ざした経済活動・企業活動を営むものであり、提供する商品・サービスは多岐に亘るが、その活動内容は「営利企業」と異ならないと言えるのではないだろうか。

また、支援型 NPO 法人は、NPO、NPO 法人、創業予定者、企業等を支援する中間支援機関と位置付けられる。「中小企業支援機関に対する情報提供、相互に連携し中小企業に支援を提供する」という当機構のミッションに鑑み、当該目的を達成するために、支援型 NPO 法人との連携を視野に入れるということも重要と考えられる。

2-2. 中小企業基盤整備機構の NPO 法人に対する支援

2-2-1. NPO 法人支援に関する基本的考え方

NPO 法人に対する支援機関を考える際には、全国的・広域的な支援活動については、法人の認証機関たる、内閣府・都道府県が率先し、活動する必要があると言える。認証機関として、情報提供等の役割が求められる。

今回のアンケート調査でも明らかのように、「日頃支援を受けている機関」として「市区町村」が上げられている。地域に根ざした活動を行う NPO 法人にとっては、やはり身近な存在である「市区町村」が重要である。地域のネットワーク作りや情報提供といったソフト面の支援のみならず、各種の補助金・助成金、業務委託といった資金供給先としての役割は今後とも重要と認識されている。

また、「支援型 NPO 法人」は、その活動エリアが広いと想定され、今回のアンケート調査でも「日頃支援を受けている機関」として「市区町村」の他に「都道府県」が上げられており、広域的な支援は「都道府県」が担う役割だと言える。

NPO 法人に固有の課題については、やはりそれへの取組みに特化した「支援型 NPO 法人」や「中間支援機関」といった組織が重要と言える。活動で培った独自のノウハウにより、NPO 法人に固有の問題点・課題の解決に向けての支援に取り組むことが重要である。

事業型 NPO 法人に関して、新たな支援機関として取り上げるべきは、「商工会」「商工会議所」といった地域経済団体である⁵¹。事業型 NPO 法人は、地域に根ざした経済活動を担っており、今後とも地域経済活性化のためには欠くべからざる存在である。地域に根ざした活動を行う事業型 NPO 法人にとっては、「市区町村」と同様な機能を持つのが地域経済団体であると考えられる。経営管理、財務管理、資金調達、マーケティングといった日常的な経

⁵¹ 今回実施した NPO 法人に対するアンケート調査結果では、今後利用したい支援機関として「商工会・商工会議所等の商工団体」を上げる回答割合は以下のとおりであった。

*回答者全体：13.5%、事業型 NPO 法人：13.8%、支援型 NPO 法人：30.9%

営相談等について、地域経済団体の支援が事業型NPO法人に対して門戸が開かれることは大きな意義があると考えられる。⁵²

2-2-2. 当機構と NPO 法人

当機構のミッションとして、NPO 法人に対して日常的な支援活動を行うことは現状では困難を伴う。当機構における支援対象者である中小企業は、中小企業基本法、独立行政法人中小企業基盤整備機構法等の関連法令において規定されており、公益法人たる NPO 法人は支援対象として位置付けられている訳ではない。そのため、当機構のミッションを達成するために、NPO 法人も支援対象にするのが効果的である場合に、あくまで付随的に支援対象者として認識されていると言える。

また、当機構では、地域の中小企業やベンチャー企業、今後創業を予定している者などの「営利企業」を支援対象として、支援ノウハウを蓄積し、課題解決に向けた支援メニューも保有している。しかしながら、NPO 法人に固有の問題・課題解決に向けた支援ノウハウは保有してはならず、日常的な支援活動を実施する体制は残念ながら保有していない。

日常的な支援活動については、上記した「内閣府」、「都道府県」、「市区町村」、「支援型 NPO 法人」、「中間支援機関」といった機関が、それぞれ蓄積したノウハウを生かし支援に当たるのが効率的、効果的と言える。また上記で指摘したように、地域に根ざした「商工会」「商工会議所」といった地域経済団体の支援の門戸が事業型 NPO 法人、支援型 NPO 法人に対しても開かれる効果は大きいと言える。

しかしながら、当機構として支援事業を実施する中で、地域に根ざした活動を行う NPO 法人の参加が必要である場合などは、積極的に NPO 法人に接触を図るとともに、NPO 法人を積極的に支援し、政策効果を向上させる取組みは是非必要である。

「新連携」、「農商工連携」、「地域資源活用プログラム」、「まちづくり・中心市街地活性化」などの事業においては、地域に根ざした活動を行い、地域でのネットワークを構築している NPO 法人の事業参加は極めて重要である。当機構としても、積極的に NPO 法人に接触を図り、NPO 法人が蓄積してきたノウハウを支援事業実施に活用することが求められる。

また、「支援型 NPO 法人」については、その活動として NPO 法人の支援に留まらず、地域中小企業・ベンチャー企業、創業予定者への各種支援を実施している法人も存在する。そのような支援活動を行う支援型 NPO 法人に対しては、支援活動での連携の可能性が高く、保有する支援ノウハウ・支援ネットワークを連携させ、互いに不足するノウハウなどを補完することにより、より効果的な支援が実施できることとなる。

今回実施した NPO 法人に対するアンケート調査結果では、当機構から支援を受けたことがあるとする回答が全体の 1.1%であったのに対し、今後支援を期待する回答が 11.1%に上ったことも念頭に置くならば、NPO 法人から当機構へのアクセスに当たってのハードルを低めていくも必要であろう。

3. 本調査研究の留意点

本調査研究は、これまで述べてきたように、アンケート調査結果の分析等により、事業型 NPO 法人、支援型 NPO 法人の現状と課題について述べてきた。よって、それぞれの法人の特徴や傾向を記述することは達成されたと考える。今後の課題として、今回得た傾向から、事業型 NPO 法人・支援型 NPO 法人の特徴をより明確にするべく、仮説の生成、そして仮説検証を行うことが残されている課題と言える。

⁵² 経済産業省経済産業政策局、ソーシャルビジネス研究会（2008）、「ソーシャルビジネス研究会報告書」では、以下のような提言を行っている。（同報告書 p 25）

『ソーシャルビジネス（SB）を担う NPO 法人については、社会性を追求するだけでなく、事業性の確保を志向する主体であることも踏まえ、また、その発展が地域をはじめとする我が国経済の活性化や地域雇用の創出に貢献する主体ともなりうる点に着目し、中小企業やベンチャー企業と同様に積極的に支援対象とすべきであると考えられる。具体的には、例えば、経済産業省や地方自治体が既に有する中小企業関連施策（商工会議所や商工会による経営指導・支援、中小業向け補助金の交付、信用保証の付与等）を NPO 法人の形態を有する SB 事業者も積極的に活用できるようにすることは、SB 事業者の意欲と行動を強力に後押しする支援策として有効である。』

