

# 非営利組織における事業承継問題と後継者育成問題

## Succession Planning and Leadership Transition in Non-Profit Organization

小室 達 章<sup>1)</sup>

Tatsuaki KOMURO

横 山 恵 子<sup>2)</sup>

Keiko YOKOYAMA

### 1. 問題意識

NPOと呼ばれる非営利組織（以下、NPO）は、営利を目的とせず、社会の様々な課題に対して、自発的に活動する組織体である。そして、多くの研究者が指摘しているように、NPOは、ビジネスや公共サービスが充足することができないでいる社会的課題を解決する主体として期待され、社会問題が複雑化・多様化する現代社会において、社会的サービス提供者として不可欠なプレーヤーになっている。しかしながら、近年、その社会的サービスの存続を望む声が多くあっても、事業が承継されず、解散・休眠に追い込まれるNPOが増加している。特に、これまでNPO業界を牽引してきた団塊世代が第一線を退く時期に入り、事業承継問題や後継者育成問題が大きくクローズアップされるようになっており、日本だけに限らず、世界的にも非営利組織における大きな経営課題になっている（Froelich et al.2011, Stewart 2016）。

図表1は、2019年末までのNPO法人の認証数と解散数を総数でグラフ化したものである<sup>3)</sup>。各年末時点で認証されている法人の総

数は、1998年のNPO法の施行以降、年々増加しているように見える。しかしながら、2017年末時点で51,801存在していたNPO法人が、2018年末時点には51,671に、さらに2019年末時点では51,410にまで減少している。2018年以降、NPO法人の数が減少傾向に転じているのである。その一方で、これまでの解散数は着実に増加している。

図表2は、単年ごとのNPO法人数の増減をグラフ化したものである。認証数は、前年と比べての増減を示しており、前年よりも増加していれば正の数、前年よりも減少していれば負の数となる。例えば、2003年は、前年の2002年よりもNPO法人数が5,328増えているということになる。しかしながら、2018年には130減少、2019年には261減少しており、図表1で示されたデータと同様に、2018年からNPO法人数は減少傾向に転じていることがわかる。それに対して、解散数は、その年に解散したNPO法人の数を表している。例えば、2013年は、一年間で1,791ものNPO法人が解散している。そして、2013年以降、毎年1,600以上ものNPO法人が解散し続けている。2012年の解散数が957であるのと比べてみても、2013年以降、毎年、多くのNPO法人解散していることがわかる。以上、図表1と図表2のデータが示すように、近年になっ

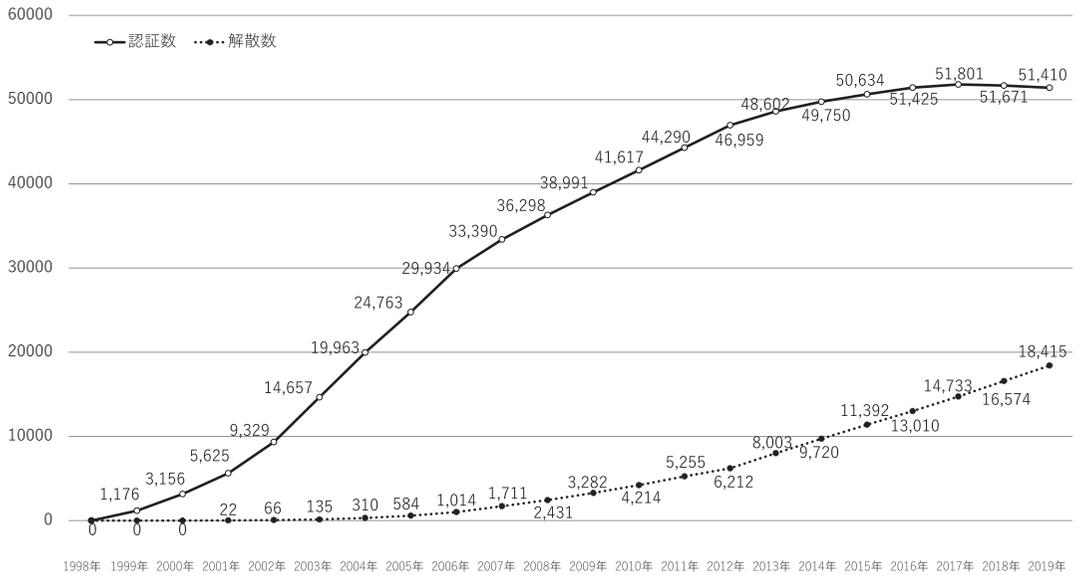
1) 金城学院大学国際情報学部

2) 関西大学商学部

3) 内閣府のデータでは、年度ごとの集計であるが、月ごとにもデータが掲載されているため、本稿では、各年12月末時点でのデータに集計し直している。

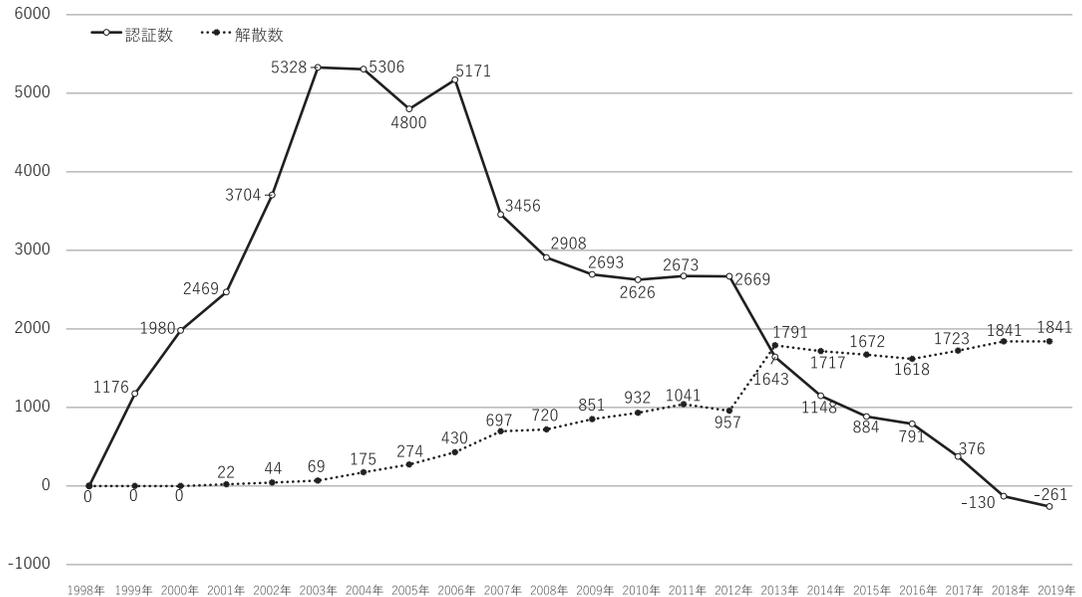
非営利組織における事業承継問題と後継者育成問題（小室ほか）

図表1：NPO法人の認証数と解散数（総数）



出典：内閣府NPOホームページのデータを基に作成

図表2：NPO法人の認証数と解散数（単年）



出典：内閣府NPOホームページのデータを基に作成

て、NPO法人は、その設立よりも解散が目立つようになってきたのである。

近年のNPOを取り巻く状況において、NPO法人の解散数の増加とともに、もう1つ大きな問題を指摘することができる。それは、休眠NPOの存在である。休眠NPOとは、組織的な活動をほとんど行っていない休眠状態のNPO法人のことである。休眠NPOは、事業報告書等を所轄庁に提出する義務を果たしていないため、その活動実体を把握することができない。中には、反社会的勢力のフロント組織として悪用されるなどの問題さえも浮上しているため、休眠NPOを放置している現状が問題視されている<sup>4)</sup>。2019年、内閣府によって休眠NPOの全国調査が実施され、その実態が明らかとなった。全認証法人51,745の16%にあたる8,064ものNPOが、年度ごとに提出義務のある事業報告書を提出しておらず、その中で3年以上提出のないNPOは1,273であった。また、過去3年以上、事業報告書を提出せず、認証が取り消されたNPOは2,127もあり、事業報告書を提出しているが「活動実績なし」「支出ゼロ」等の記載があるなど活動実態が不明確なNPOは3,676も存在していることがわかった。このように、解散はしていないものの、実質上、その活動を維持することができなく休眠状態になっているNPOも非常に多く存在しているのである。

近年になってNPO法人の解散数が増加し、活動実態のない休眠NPOが多数存在するようになってきたという事実は、NPOおよびその活動の存続の難しさを示している。本稿は、NPOおよびその活動の存続困難性の要因の一つとして、NPOの事業承継および後

継者育成をクローズアップする。本稿の目的は、NPOの事業承継や後継者育成に関する問題を多角的に検討していく上での、研究の方向性を示すことにある。そこで以下、日本のNPOを取り巻く事業承継と後継者育成の現状について記述し、それらを解決することの必要性を認識しつつも、なかなか取り組むことができていない状況を明らかにする。そして、NPOにおける事業承継問題と後継者育成問題の真因解明とその解消を目指して研究するために考慮すべき点について言及し、研究の方向性を示す。特に、研究の対象とするNPO、状況適合的な考え方、世代間格差への注目、事例分析による精査について言及する。最後に、本稿のまとめと今後の課題について記述する。

## 2. NPOにおける事業承継と後継者育成の現状

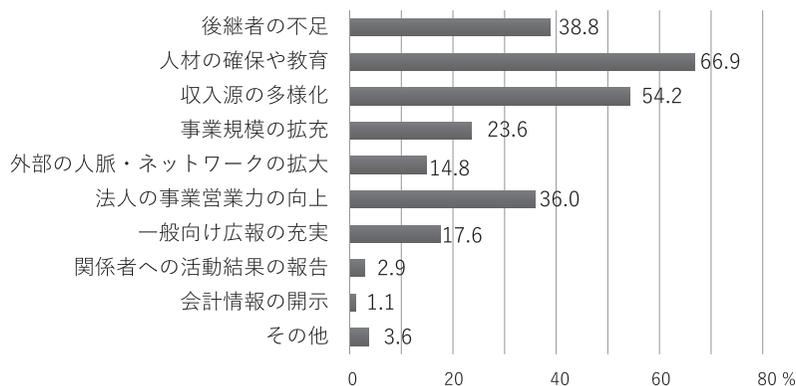
NPOにおける事業承継問題および後継者育成問題は、理事長や事務局長などNPOの代表者の「代替わり」において発生するものである。日本においては、1998年の特定非営利活動促進法（NPO法）の施行から20年ほど経過した現在になって、これまでNPO業界を牽引してきた団塊世代が第一線を退く時期に入ることとなり、NPOにおいても事業承継問題や後継者育成問題が大きくクローズアップされるようになってきた<sup>5)</sup>。そのため、NPOにおける事業承継問題および後継者育成問題は、比較的新しい現象であり、それらに関する研究は蓄積されているとは言い難い。

もちろん、NPOの組織基盤が脆弱である

4) 休眠NPOが反社会的勢力に乗っ取られる経緯の詳細については、毎日新聞記事（2018年12月2日大阪朝刊）で述べられている。

5) 海外におけるNPOの事業承継や後継者育成に関する研究は先行しており、Balsler et al. (2009)、Froelich et al. (2011)、McKee & Froelich (2016)、Li (2019)、Santora et al. (2015) などが見られる。これらの研究は、事業継承と組織成果の関係をさまざまな観点から検討している。

図表3：NPOの抱える課題



出典：内閣府（2018）より作成

ことから、NPOの持続可能性に注目する研究は数多く存在する。しかしながら、その多くは資金調達を持続性を定量的に分析するものであり（田中他2008、馬場他2010、Becker2018など）、NPOの代表者の代替わりにおいて発生する事業承継や後継者育成を直接取り上げてはいない。その一方で、事業承継計画や後継者育成方法の有無やその実態を探る研究も存在する（Santora et. al 2015、浜銀総合研究所2019など）。これらの研究を参考に、事業承継問題や後継者育成問題の現状を整理しておくことは、それらの真因を解明することにおいて非常に有用である<sup>6)</sup>。

事業承継問題や後継者育成問題を取り巻く現状として言えることは、それらを解消する必要性は認識されているということである。NPOの持続可能性について言及する研究の多くは、NPOにおいてヒトやカネといった経営資源の安定的確保が難しいことを指摘し、これらの問題を解決する必要性を提起し

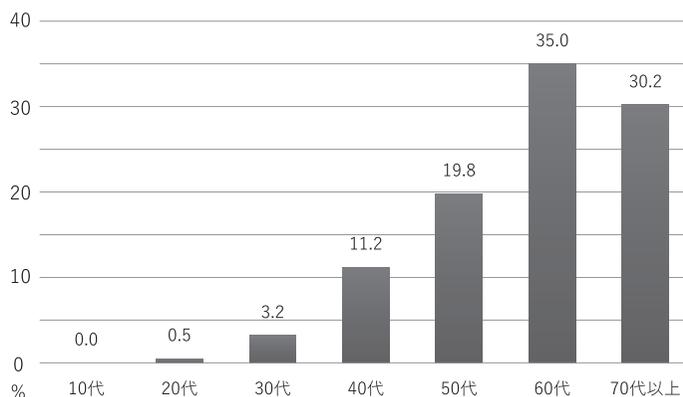
ている。図表3にあるように、内閣府（2018）の特定非営利活動法人に関する実態調査では、NPOが自覚している課題として人材の確保や教育（66.9%）、収入源の多様化（54.2%）、そして後継者の不足（38.8%）が上位を占める。人材不足および収入源不足は、事業承継や後継者育成に密接に関連する課題でもある。

一方で、NPOにおける代表者の高齢化が、NPOの事業承継や後継者育成の問題への対応の必要性を高めている。内閣府（2018）の特定非営利活動法人に関する実態調査では、NPOにおける代表者の年代が高齢化していることも指摘されている。代表者が60代（35.0%）および70代以上（30.2%）のNPOが多数を占めている（図表4）。つまり、これまでNPO業界を牽引してきた高齢の世代が、NPO活動の第一線を退くことになった場合、その活動をどのように若い世代に継承していくかということが課題となるのである。

浜銀総合研究所（2019）の「特定非営利活動法人における世代交代とサービスの継続性への影響に関する調査」では、NPOにおける事業承継や後継者育成の実態を調査している。特に、代表者交代に向けた準備として、

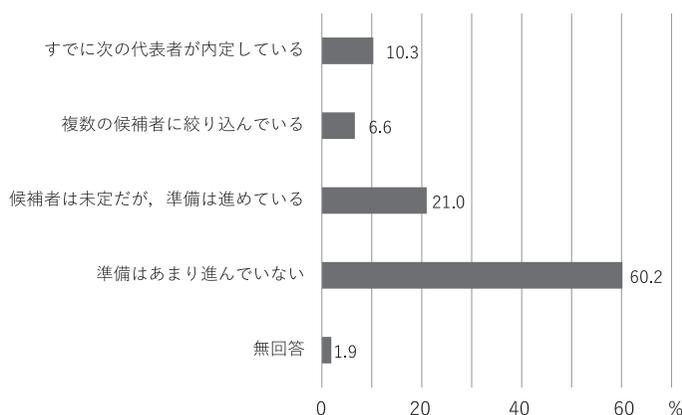
6) これらの研究以外に、事業承継問題や後継者育成問題の現状整理において参考となる定量的調査として、浜銀総合研究所（2012）、日本金融公庫（2012）、あいちモリコロ基金運営委員会（2015）などがある。

図表4：NPOにおける代表者の年代



出典：内閣府（2018）より作成

図表5：代表者交代に向けた準備の状況



出典：浜銀総合研究所（2019）より作成

すでに代表者が内定している（10.3%）、複数の候補者に絞り込んでいる（6.6%）といったNPOは少なく、ほとんどのNPOにおいて準備はあまり進んでない（60.2%）状況にある（図表5）。

以上、日本のNPOにおいて事業承継や後継者育成に関する課題を認識しつつも、対応できていない現状が明らかになった。本稿では、こうしたNPOの現状に対して、どのようにアプローチすべきか、NPOの事業承継問題と後継者育成問題の真因を解明し、その処方箋を見出すための研究の方向性について

探る。

### 3. 研究の方向性

#### (1) 研究対象とするNPO

NPOは、営利を目的とせず、社会の様々な課題に対して、自ら何を行うべきかを考え、自らの意思で活動する人々が集まって、社会的使命を達成しようと活動する組織体である。その意味で、自発性や信頼性を基盤として成り立っている組織であり、脆弱な財政的基盤を克服するために、工夫やアイデアを駆使して、社会的課題解決という組織ミッ

ションを達成しようとする特性を有している。実際に数多くのNPOが存在し続けているのは、多くの研究者が指摘しているように、機会主義的な行動を取りがちな「企業」と、その対応が多数派のニーズに偏りがちな性質を有する「政府」という二元論（＝市場か政府か）だけでなく、第三の選択肢として機能し、企業によるビジネス活動や政府の公共サービスでは、その充足が及ばない分野に対応する余地をNPOが有しているからである（小島 1998, 藤井2012など）。その意味で、NPOにおける事業承継や後継者育成が問題となるのは、このような社会的サービスを供給する能力をNPOが有しており、その活動の存続が社会から切望されるからである。

その一方で、さまざまな分野で活動するNPOの中には、必ずしも社会から必要とされるものばかりではなく、自然淘汰的に消滅を余儀なくされるものも存在する。その社会的役割が不要になったので、組織として存続させる必要性がなくなったということである。つまり、社会からその活動が切望されていないNPOでは、事業承継や後継者育成を問題とする必要はない。

また、自らのNPOの活動を継続させる意図を持ち、事業承継や後継者育成の必要性を認識していることこそが、NPOにおける事業承継問題や後継者育成問題であり、NPOの活動を継続させる意思がなければ、事業承継や後継者育成に思い悩む必要はなくなる。その意味で、NPOにおける事業承継問題や後継者育成問題を研究対象として考察する場

合、その対象となるNPOは、図表6における「社会的ニーズあり×継続の意思あり」のセルに当てはまるものになると言える。

## (2) 状況適合的な考え方

本稿においては、すべてのNPOにも当てはまるような最適な事業承継のあり方や後継者育成の方法を考えるというよりは、そのあり方にはいくつかパターンが存在し、それぞれのNPOの属性や置かれた状況によって、最適なものは異なるという考えの下で、いくつかのパターンに適合した条件を考察していきたい。例えば、NPOの性質を類型化して考えてみよう。谷本（2006）では、ソーシャルビジネスの組織形態を、事業性と社会性の程度によって、図表7のように分類している。

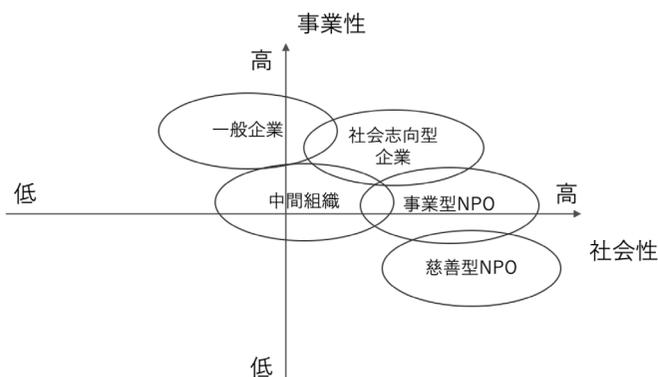
ソーシャルビジネスとは、社会的課題を解決するために、事業運営の手法を用いて取り組むものである。その意味で、事業性の高い形で社会的課題に取り組んでいるNPOは、事業型NPOとして、ソーシャルビジネスの一翼を担っている。逆に、事業性の低い慈善型NPOも存在する。もちろん、どちらも社会性を志向している。そして、この事業性と社会性という軸は、NPOの属性を考察するにあたって非常に有益な考え方を提供してくれる。つまり、慈善型NPOと、事業型NPOとでは、事業承継問題や後継者育成問題の質が異なると考えられる。例えば、NPO後継者として求められるスキルや考え方が、そのNPOの事業性の度合いによって異なるということが推測できる<sup>7)</sup>。NPOにおける事業承継問題や後継者育成問題に対して、一律に処方箋を提示することができない理由がここに存在し、状況適合的な考え方が求められるこ

図表6：本研究の対象とするNPO

	社会的ニーズあり	社会的ニーズなし
継続の意思あり		
継続の意思なし		

7) ソーシャルビジネスのように、社会性と事業性を両立されるために必要なスキルや考え方の考察については、横山（2018）などが詳しい。

図表7：ソーシャルビジネスの組織形態



出典：谷本（2006）

ととなる。

次に、NPOの追求する社会性の多様性についても留意したい。コーテン（1995）は、途上国の開発に従事するNGOを対象として、その活動形態を4つの「世代」に分類した（図表8）。いわゆるNGO世代論である。コーテンのNGOに対する基本的な考え方は、社会変革を求めるNGOにこそ絶えざる自己変革が求められているとし、一度成果を出したNGOでもその成果に安住するのではなく、自らの立ち位置を不断に検討することが求め

られるということである。そして、NGOの立ち位置として4つの世代を提示して、求められる社会性の質の違いを議論している。

第1世代のNGOは、ニーズ対応型の活動に従事するタイプである。対象が当面不足しているもの、例えば、食糧、保健衛生、住居などを補うために、サービスや物品をこれらの人々に直接提供する活動である。コーテンは「このような活動の初期の段階では、援助を必要とする人びとがなぜニーズを満たせずにいるのかについて、理論づけすることは

図表8：NGO世代論

	第1世代 救援・福祉	第2世代 地域共同体の開発	第3世代 持続可能なシステムの開発	第4世代 民衆の運動
問題認識	モノ不足	地域社会の後進性	制度・政策上の制約	民衆を動かす力を持ったビジョンの不足
持続期間	その場かぎり	プロジェクトの期間	10～20年	無限
対象範囲	個人ないし家族	近隣ないし村落	地域ないし一国	一国ないし地球規模
主体 (担い手)	NGO	NGOと地域共同体	関係するすべての 公的・民間組織	民衆と諸組織の さまざまなネットワーク
NGOの役割	自ら実施	地域共同体の動員	開発主体の活性化 (触発)	活動家・教育家
管理・運営の 方向性	供給体制の 管理・運営	プロジェクトの 管理・運営	戦略的な管理・運営	自己管理・運営的ネット ワークの連携と活性化
開発教育の テーマ	飢える子どもたち	地域共同体の 自助努力	制約的な制度と政策	宇宙船地球号

出典：コーテン（1995）

めったにない」と述べている。この第1世代のやり方は、遅かれ早かれ限界にぶちあたるようになる。救援・福祉活動は症状を一時的に和らげる以上のことはほとんどできないからである。この限界に気づいたNGOは第2世代の戦略へと移行していく。

第2世代のNGOは、自立に向けた小規模な地域開発に従事するタイプである。NGOの支援が終わった後も共同体の自助努力で成果を持続させるため、ニーズを抱えた人々が自ら必要なサービスを作り出し、必要な物品を調達できるような能力を向上させることに焦点を当てて活動する。第2世代の戦略では、問題の核心が地域社会の後進性にあると考えると、その後進性を打破すれば問題は解決できると考えている。しかしながら、実際には、自立は掛け声ばかりで、政府機関からの資金に依存するなど、援助してくれる機関への長期的な依存を作り出している場合が多い。

第3世代のNGOは、地域に根ざした持続可能な政策や制度を作り出すことに重点を置くタイプである。自立的・主体的な村落開発活動には、それを支援する全国的な開発システムとのつながりをもって初めて実現されるため、地方の後進性・活力不足をもたらしている構造を変革することが必要となる。こうした活動には、①人々が上位のシステムに対して要求を突きつける能力を高めること、②こうした人々に同情的な権力との連携を強めることが求められる。そのため、日常的なサービスの提供者というよりも、触発的・財団的な役割を負うようになってくる。

第4世代のNGOは、特定の政策や制度の変革に重点を置いた運動を越えて、途上国のNGOや政府、あるいは先進国のNGOとも連携して、国際社会の権力構造に立ち向かう戦略をとる。全国規模もしくは地球規模での啓発活動や、マスコミ、学校教育、イベント開

催など、様々な社会的ネットワークを通じて、アイデアや情報を交換し、社会変革に対して人々が自発的に行動するように触発することに重点を置く。

以上、コーテンが提示したNGO世代論が、NPOにおける事業承継問題や後継者育成問題に対して意味することは、NGOにもその活動において世代（発展段階）があり、それぞれにおいて問題意識、持続期間、NGOとしての役割などの社会性の質が異なっているように、NGOを含むNPO全般についても世代があり、それぞれの世代で求められる社会性の質が異なると考えられる<sup>8)</sup>。したがって、社会性の質の面から、組織の世代の違いを考慮に入れるという発想は、状況適的に事業承継問題や後継者育成問題を考えるにあたって非常に有用である。

### (3) 世代間格差への注目（第1世代、第2世代、第3世代）

前項のソーシャルビジネスの組織形態の違いや、NGO世代論における世代の違いは、NPOにおける「組織」が直面する事業性と社会性の質の違いとして、事業承継問題や後継者育成問題に対する状況適的な分析に援用できると考えられる。ここでは、組織ではなく、NPO活動に関わる「人（組織構成員）」に焦点を当て、事業承継や後継者育成との関連について考察していきたい。特に、NPO活動に関わる「人々の世代の違い」が、事業承継や後継者育成を困難にしていることに言及する。

8) NPOにおける組織としての世代に注目した研究としては、金谷（2012）があるが、介護系NPOに限定されているのと、組織としての世代を、その組織の設立時期だけで特定している。同様に、外務省・特定非営利活動法人国際協力NGOセンター（2016）もNGOを設立された年代によって、5世代で区分した分析を行っている。

図表9：NPO活動に従事する個人の世代の例

	第1世代	第2世代	第3世代
時期	阪神大震災直後～	NPO法成立後～	震災後10年前後
担い手 設立経緯	行政職員（非常勤、臨時職員も含む）や元職員、大学教授など有識者などが中心になってNPOを設立	ボランティア経験を持つ市民が、第1世代のリーダーの元でNPO活動に従事	幅広いキャリアを持つ人たちが、同じ課題解決の新たな形態としてNPOを選び活動を開始
活動の特徴	国や県・市など行政との調整や法整備。NPOの認知度、地位向上など。	ボランティアや職員として、NPO活動に従事。弱者や被害者の支援や、中間支援など。	活動内容も様々。起業スタイルの1つとして選ぶ場合も。

出典：大脇（2016）

これまで、NPO活動に関わる人々の世代については、明確な研究対象として考察がされてきたわけではない。NPO代表者の年齢については、多くの実態調査の質問項目となっている（日本金融公庫 2012、浜銀総合研究所 2019など）ため、NPO活動に関わる個人の「年齢」という側面からみた世代については、ある程度、把握されている。しかしながら、年齢という側面ではなく、NPOというコミュニティに参画した時期という側面から、「世代」という概念が社会的に構築されているようである。例えば、大脇（2016）は、「NPO法人に関わる人々にこんな呼び方があるのをご存知だろうか」と指摘しながら、NPO活動に関わる個人の世代を提示している（図表9）。そこでの世代の区分は、NPO法の制定にも注力したリーダーを第1世代、その第1世代の下で活動を続けてきたスタッフや職員を第2世代、NPO法制定後10年前後経過した後に、起業スタイルの1つとしてNPO活動に関わってきた第3世代、というものである。

第1世代、第2世代、第3世代という呼び方と、それぞれの世代が示す属性については、NPO活動に関わる人々の間で社会的に構築されてきたものであり、明確な定義などが存

在するわけではない<sup>9)</sup>。しかしながら、NPO活動に従事する多くの人が共通して言葉にする呼び方である。熱い思いを持ってNPOの地位・認知向上に注力してきたリーダー（第1世代）、その第1世代の下で活動を続けてきたスタッフや職員（第2世代）、起業スタイルの1つとしてNPO活動に関わってきたソーシャルアントレプレナー（第3世代）というように把握されている。この世代というものについては、今後、詳細な調査と考察が必要になると思われるが、NPO活動に従事する個人の「世代」について、NPO関係者の間で共通した認識を持っているのは確かである。その意味では、NPOに関わる人々の世代の違いが、事業承継や後継者育成を困難にしているとも考えられる。

NPOにおける事業承継問題および後継者育成問題は、これまでNPO業界を牽引してきた世代が第一線を退く時期に入ってきたために発生したものである。ここでいう「第1世代」が引退することによって、その第1世代が担ってきた仕事を、次の世代である「後継者」に引き継がなければならないのである。しかしながら、この引き継ぐ過程において、

9) 明確に表現された記述があるわけではないが、大学を卒業したばかりでNPOを設立し、NPOの活動に従事する若者を「第4世代」と呼ぶこともある。

図表10：事例における後継者探しの例

時期（推定も含む）	性別	備 考
2003年～2004年	女	職務遂行能力の高さ、機転のさく言動。ハロワークからの派遣で期間終了後、退職。後継者問題は深刻でなく引き止めず。
2006年～2007年	男	元々NPOの活動に関わっていた大学院生。時間の共有が多かった。スタッフからも好評。シンクタンクへ就職。
2009年～2012年	女	元記者。2人の子供の母。もっとも仕事が盛んな時期に、仕事全体を見渡し支援する立場。夫の転勤で退職。
2010年～2011年	男	元旅行会社勤務。介護事業所での勤務経験あり。スタッフからも信頼される。親の介護で退職。
2014年	不明	社労士。NPOに関する知識多い。NPOらしくない企画、代表とはまったく別のタイプ。理事会の反対で頓挫。
2014年～2016年	男	本格的に後継者探し。公募。元CSR部門担当（大手企業）。NPO・NGOへの理解深。家族は東京、本人は静岡。東京に戻り退職。
2017年～2018年	男女	指導してきたNPOの代表と事務局長。大手企業と協働を継続的に展開し、大きく成長し活躍した若手NPO経営者。PSCの現状を理解し、後継者として事業を引き継いでくれることを承諾。理事会でも賛同。が、突然の辞任・退職メール。

岸田（2018）を基に作成

世代間で意識に格差が出てくる可能性が高い。第2世代は、あくまでサポート役であり、リーダーとしてNPOを牽引することが苦手かもしれない。第3世代は、社会的課題の解決をビジネスとして展開するソーシャルアントレプレナーとしての考えが強く、第1世代の前任者の手法や考え方に必ずしも共感しない可能性がある。

現時点では、推察の域をでないが、NPO活動に従事する人々の世代間格差に注目することは、事業承継問題や後継者育成問題の真因を解明するにあって、非常に重要であると考えられる。

#### (4) 事例分析による精査

NPOにおける事業承継問題および後継者育成問題を研究対象とする本稿の問題意識として、NPO法人の解散数の増加、休眠NPOの存在など、定量的なデータを用いて説明してきた。それとは別に、筆者らが実際に、事業承継問題や後継者育成問題に悩むNPOの事例を数多く見聞してきたということも、事

業承継問題および後継者育成問題を研究対象とする動機となっている<sup>10)</sup>。個別事例では、そこから定性的な情報を抽出することによって考察を深めることができる<sup>11)</sup>。

例えば、岸田（2018）では、自らが設立・運営してきたNPOが解散するまでに至った経緯を詳細に綴っている。そこでは、当該NPOが2018年9月に解散する直前まで、事業を継続させたいという意思を自らが持ち、長い期間、後継者を育てようとしていたことが伺える（図表10）。つまり、解散する何年も前から後継者探しが始まり、様々に画策しているのにも拘らず、上手くいかない事業承継と後継者育成の状況が描かれているのである。

10) 筆者自身、これまで企業とNPOの協働（パートナーシップ）を促進させるNPOでの活動に従事してきたこともあり、企業、行政、教育機関などと協働することで社会的課題を解決してきたNPOを数多く見てきたが、その中でも、事業承継問題や後継者育成問題に直面したNPOが少なからず存在する。

11) 事業承継や後継者育成が上手くいった事例としては、富永・永井（2015）などがある。

このように、事例としての描写は出てきているものの、これまで、事業承継や後継者育成に関する詳細な事例分析による論文は、日本においては管見の限り見られない。本研究では、最初に事例分析を重視する。個別事例を精査していくことで、状況適合的な研究への足がかりをつかめる。NPOの事業承継問題と後継者育成問題の真因を解明し、その処方箋を見出すためには、個別事例の分析は必須であると考えられる。

#### 4. まとめと課題

以上、本稿では、NPOの解散数の増加や休眠NPOの存在を指摘しながら、NPOおよびその活動の存続困難性の要因として、NPOにおける事業承継問題と後継者育成問題の特徴について言及した。特に、日本のNPOを取り巻く事業承継と後継者育成の現状について記述し、それらを解決することの必要性を認識しつつも、対応できていない状況を明らかにした。そして、NPOにおける事業承継問題と後継者育成問題の真因解明とその解消を目指して研究するために考慮すべき点について言及し、研究の方向性を示した。

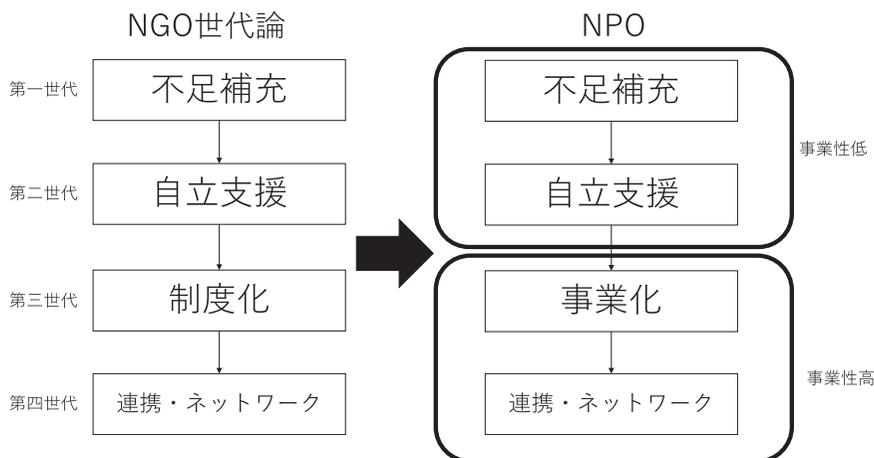
第一に、研究の対象とするNPOについてである。本稿では、その活動に社会的ニーズがあり、自らの存続する意思のあるNPOこそが、事業を承継するために後継者を育成することが必要であると考え、研究対象とする方向性を示した。第二に、状況適合的な考え方を取り入れて、NPOの事業承継問題と後継者育成問題を分析するという考え方を提示した。特に、本稿では、NPOの事業性の度合い、組織の発展段階、求められる社会性の質に応じて、NPOの事業活動および後継者として求められるスキルや考え方が異なるという考えを述べ、これらを考慮した研究の方向性を示した。第三に、NPOに関わる人々

の世代間格差に注目することである。本稿では、NPOに関わる人々の間で社会的に構築されている「第1世代、第2世代、第3世代」という表現に注目し、これらNPOに関わる人々の世代の違いが、事業承継や後継者育成を困難にさせていると考えて研究を進めていく方向性を示した。第四に、事例分析の重要性である。本稿では、個別事例を丹念に精査することで、事業承継や後継者育成を困難にさせている事例固有の要因を抽出し、処方箋を見出す手がかりにするとともに、状況適合的な研究への発展の足がかりを構築することができるという方向性を示した。

このように、研究の方向性として、具体的にいくつかの指針を示すことはできた。しかしながら、これらの方向性の実施にあたり、それぞれ課題が残されている。例えば、その活動に社会的ニーズがあり、自らの存続する意思のあるNPOを研究対象とするにしても、社会的ニーズがあるかどうかの客観的判断をどのように把握するのか、また、状況適合的な考えにおけるNPOの事業性の程度も、同様の指摘をすることができる。現在、コーテン（1995）の考え方を援用して、図表11のようなNPOの発展段階と事業性を想定しているが、各段階をどのように規定するかという課題が残っている。

事例分析についても、大きな課題が残っている。事業承継や後継者育成が上手くいった事例についての情報は比較的入手しやすいと言える。NPOとして存続しているため、その詳細を語ってくれる人へアクセスできるからである。しかしながら、事業承継や後継者育成が上手くいかず、解散や休眠に追い込まれた事例については、その真因を分析するための情報を入手するのは、NPOそのものの実体がなくなっているため困難であると言える。

図表11：NPOの発展段階



このような課題はあるものの、NPOにおける事業承継と後継者育成の課題の真因を探り、解決のための処方箋を提示するという研究には、大きな意義があり、今後、進めていく必要があると考えられる。

### 付記

本研究は、JSPS 科研費 20K01950, 18K01816 の助成を受けたものである。また本研究は、NPOS 研究会のメンバーである、津田秀和氏（愛知学院大学教授）および藤野正弘氏（認定NPO法人きょうとグリーンファンド理事）との議論も参考にしている。

### 参考文献

- ・あいちモリコロ基金運営委員会（2015）『助成活動成果調査報告書』あいちモリコロ基金。
- ・馬場英朗・石田祐・奥山尚子（2010）「非営利組織の収入戦略と財務持続性」『ノンプロフィット・レビュー』第10巻第2号，pp.101-110。
- ・デビッド・コーテン（1995）『NGOとボランティアの21世紀』学陽書房。
- ・藤井辰紀（2012）「NPO法人の存在意義と経営課題」『日本政策金融公庫調査月報：中小企業の

今とこれから』6月号，pp.4-15。

- ・外務省・特定非営利活動法人 国際協力NGOセンター（2016）『NGPデータブック2016：数字で見る日本のNGO』外務省。
- ・浜銀総合研究所（2012）『NPO法人における「後継者育成・確保の手引き」』浜銀総合研究所。
- ・浜銀総合研究所（2019）『特定非営利活動法人における世代交代とサービスの継続性への影響に関する調査』浜銀総合研究所。
- ・金谷信子（2012）「介護系NPOの持続性と多様性：介護保険制度外サービスの実地調査から」『広島国際研究』第18巻，pp.55-70。
- ・岸田真代（2018）『「協働」は対等で』風媒社。
- ・小島廣光（1998）『非営利組織の経営』北海道大学図書刊行会。
- ・毎日新聞（2018）「乗っ取られた休眠NPO 安心の看板狙う暴力団 運営困難つけ入り」12月2日大阪朝刊記事。
- ・内閣府NPOホームページ（<https://www.npo-homepage.go.jp/>）2020年5月12日閲覧。
- ・内閣府（2018）『平成29年度特定非営利活動法人に関する実態調査報告書』内閣府。
- ・日本金融公庫（2012）『NPO法人の経営状況に関する実態調査』日本金融公庫。
- ・日本NPOセンター（2013）『NPOリーダーのための15の力』日本NPOセンター。
- ・大脇巧己（2016）「市民活動10年の振り返りと

- 後継者育成への挑戦」『共生のひろば』3月号 pp.24-27.
- ・田中弥生・栗田佳代子・粉川一郎(2008)「NPOの持続性と課題—財務データ分析から考える—」『ノンプロフィット・レビュー』第8巻第1号, pp.33-48.
  - ・谷本寛治(2006)『ソーシャル・エンタープライズ』中央経済社.
  - ・富永一夫・永井祐子(2015)『NPOの後継者』水曜社.
  - ・横山恵子(2018)『エシカル・アントレプレナーシップ』中央経済社.
  - ・Balsler, D. B. and Carmin, J. (2009) Leadership Succession and the Emergence of an Organizational Identity Threat, *Nonprofit Management & Leadership*, Vol.20, No.2, pp.185-201.
  - ・Becker, A. (2018) An Experimental Study of Voluntary Nonprofit Accountability and Effects on Public Trust, Reputation, Perceived Quality, and Donation Behavior, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol.47, No.4, pp.562-582.
  - ・Froelich, K., McKee, G., & Rathge, R. (2011) Succession Planning in Nonprofit Organizations, *Nonprofit Management and Leadership*, Vol.22, No.1, pp.3-20.
  - ・Li., H. (2019) Leadership Succession and the Performance of Nonprofit Organizations, *Nonprofit Management and Leadership*, Vol.29, pp.341-361.
  - ・McKee, G. and Froelich, K. (2016) Executive Succession Planning: Barriers and Substitutes in Nonprofit Organizations, *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol.87, No.4, pp.587-601.
  - ・Santora, J. C., Sarro, J. C., Bozer, G., Esposito, M., Bassi, A. (2015) Nonprofit Executive Succession Planning and Organizational Sustainability, *The Journal of Applied Management & Entrepreneurship*, Vol.20, No.4, pp.66-83.
  - ・Stewart, A. J. (2016). Exploring Nonprofit Executive Turnover. *Nonprofit Management and Leadership*, Vol.27, No.1, pp.43-58.