

ボランティア事業を展開する NPO 法人の経営課題についての一考察

One Consideration About the Management Problem of Non-Profit Organization Presenting Volunteer Business

山田涼介*¹ 税所哲郎*¹

Ryosuke Yamada Tetsuro Saisho

*¹ Kokushikan University

要旨: NPO 法人は、一般的に地域住民が困っていることに対して、行政では手を出すことができない分野をカバーする組織である。そのため、近年では、NPO 法人の数が増加している理由としてあげられる。しかし、現代社会においては、それだけ NPO 法人が求められている分野が多いことを示しているが、実際の NPO 法人の経営実態については厳しいと言われている。

これは、NPO 法人の経営は、利潤追求を目指す企業とは違うため、事業資金の収集に苦しみ、当初計画していた事業を展開できなかつたり、高齢者のみの運営となつたり、人材不足で事業展開できなかつたりしている。本発表では、わが国における NPO 法人の経営実態を明らかにするとともに、その課題、改善策などについて考察する。

キーワード: NPO 法人、経営課題、認知

Abstract: The Non-Profit Organization can generally cover the field that cannot start the fight in the administration for local inhabitants being troubled. Therefore in late years the reasons that the number of Non-Profit Organization increases include it. However, in the modern society, only it shows that there are many fields where Non-Profit Organization is pursued in, but it is said that it is severe about the management actual situation of the real Non-Profit Organization. The management of the Non-Profit Organization suffers from collection of business capital to be different from the company aiming at profit pursuit, and this cannot develop the business that I planned at first and it is short of administration and the talented people only for elderly people and may not develop business. In this announcement, the management actual situation of the Non-Profit Organization in our country considers the problem, a remedy together.

Keywords: Non-Profit Organization、 Management issues、 Recognition

1. はじめに

NPO (Non-Profit Organization) 法人 (特定非営利活動法人) は、1998 年 12 月に施行された日本の特定非営利活動促進法に基づいて特定非営利活動を行うことを主たる目的にして設立された法人である。(馬場英朗 2009 より)

NPO 法人は、一般的に、地域住民が困っていることに対して、行政では手を出すことができない分野をカバーする組織である。そのため、近年では、NPO 法人の数が増加している理由としてあげられる。

それに伴い、NPO 法人の存在意義などが再認識され始め、注目を集めてきている。また、NPO 法人と言っても、業態などが様々であり、他団体と協働している法人なども多く存在している。

これらのことから、現代社会においては、それだけ NPO 法人が求められている分野が多いことを示している。しかし、実際の NPO 法人の経営実態については、法人の存続していくこと自体が厳しいと言われている。

NPO 法人の経営は、利潤追求を目指す企業とは違うため、事業資金の収集に苦しみ、当初計画していた事業を展開できなかつたり、高齢者のみの

運営となったり、人材不足で事業展開できなかつたりしている。

筆者自身、NPO 法人でボランティア活動を行っているため、様々な課題があることを強く認識している。そのため、もっと多くの NPO 法人が課題を乗り越え、各々の NPO 法人が取り組みたいことや、取り組まなければいけないことに対して、安心して実践していく必要がある。

そこで、本研究では、わが国におけるボランティア事業を展開する NPO 法人の経営実態を明らかにするとともに、その課題、改善策などについて考察する。

2. NPO 法人の経営実態

わが国の NPO 法人では行政や企業と連携したり、会員制を用いて運営したりと、様々な経営が行われており、各々の NPO 法人が目的とする活動や事業を展開している。

しかし、多くの NPO 法人が思うように事業を展開できていないのが現実である。

2.1. 人材的側面

ここでは、NPO 法人の人材的側面を中心に経営実態を明らかにしていくことにする。

					(単位:人)
	法人数	職員数			
		中央値	平均値	最小値	最大値
法人全体	3,226	5	12.1	0	2,048

(出所) 内閣府 NPO ホームページ、特定非営利活動法人に関する実態調査。

表 1 平成 30 年現在職員数

表 1 で示すように、NPO 法人の職員数は平均でも 12.1 人、中央値を取ると 5 人とかなり少ないのがわかる (内閣府、2018)。

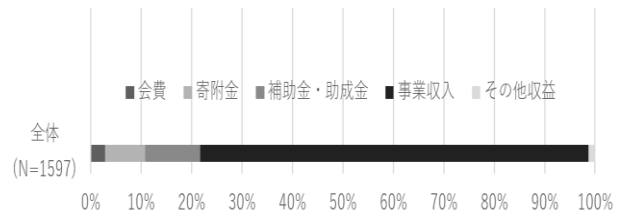
基本的に、NPO 法人で働いている職員は、経営の知識が少なく、加えて少ない人数で経営、事業を展開しなければいけない状況にある。

ただし、NPO 法人の職員の能力不足ではあるものの、NPO 法人で働いている人は、「人の役になりた

い」や「誰かを助けたい」などの強い“想い”を持ち合わせている人が多いはずである。この人たちが、行いたい事業や経営ができるために、NPO 法人の経営を行いやすい環境を作る必要がある。

2.2. 資金的側面

ここでは、資金的側面を中心に NPO 法人の経営実態を明らかにしていくことにする。



(出所) 内閣府 NPO ホームページ、特定非営利活動法人に関する実態調査。

表 2 平成 30 年現在の収益内訳

表 2 で示すように、NPO 法人の収益は、ほとんどを事業収益で成り立っている (内閣府、2018)。つまり、NPO 法人は事業を展開し、継続的な収益を出すことが、法人存続の必須条件といえる。したがって、NPO 法人は、事業展開を成功させるため、様々な施策行うことになる。

しかし、前節でも取り上げたように、NPO 法人では職員の人数が不足している。このような状態では、その人材確保を資金的に解決しようとしても、資金がない状態であるという負の連鎖に陥るだけである。

現在、NPO 法人の資金面は以上のような状態であり、資金調達に対する対策が必要である。ただし、NPO 法人は、事業の内容や質によって政府からの補助金や助成金、企業や個人からの寄附金を得ることができる。

その例としては、事業内容に応じて、国や地方などの行政からもらえる補助金や、同じ NPO 法人や、その他団体、法人などからもらえる寄付金などがある。

NPO 法人の事業収入の増加が見受けられなくなってしまった事業を、さらに事業収入を増加させるよりも、補助金や助成金で資金を得ることはハードルが低いと考えられる。

3. NPO 法人の経営課題

3.1. 経営課題の抽出

第2章では、人材面と資金面の観点から NPO 法人の経営実態を考察してきたが、それらに関する経営課題を抽出していくとする。

以下では、NPO 法人における人材的側面と資金的側面の2つを中心にして考察する。

3.2. 人材的側面の課題

NPO 法人の人材的側面については、NPO 法人に限らず、一般企業も人材的側面に関しては課題としてあげられていることが多いことが指摘されている。

企業には多くの人材的側面の課題があり、それらを解決していくことは容易ではない（奥林・平野・上林、2010）。そこで、なぜ、NPO 法人においては、人材的側面での課題があるのかを考察する。

NPO 法人は、事業の行う目的が自分の法人の存続のためではなく、困っている誰かのために事業を行っている。例えば、企業に勤める人の目的には、もちろん社会のためや人のためなど、他者のために働く人もいる。しかし、お金のためや、やりがい、自己成長などの自分自身のために働く人も存在している。

それでは、NPO 法人では、自分自身の利益のために働くことが可能であるのかを考察する。現在、筆者は、NPO 法人に所属して、諸活動を行っている。

筆者自身が、NPO 法人に所属して言えることは、自己成長のために NPO 法人で活動する人は、筆者の人脈の経験から、少なからず存在していることである。

しかし、世間一般の考えの中に、「NPO 法人=他人のため」というのがあり、自分自身のために NPO 法人で働くことができることが知られていないのである。そこで、NPO 法人の人的側面の課題のひとつとして、NPO 法人で働くことに、多くのメリットがあることを知られていないことがあげられる。

したがって、NPO 法人においては、NPO 法人や NPO 法人が展開する事業を認知してもらい、NPO 法人の活動を継続させる方策である。そのためには、対策を立てる必要がある。

3.3. 資金的側面の課題

資金的な側面については、資金調達が困難ということが大部分に当てはまるのである。そこで、なぜ、NPO 法人においては、資金調達が難しいのであるかを考察する。

一般企業であれば、一般的に株式を発行したり、銀行から借り入れたりして、事業を展開している。

NPO 法人も、事業を展開するうえで、銀行などから借り入れることは多くあるが、一般企業のほうがより多くの資金を借りることができ、NPO 法人とは金額が違うのである。NPO 法人は、事業内容が目立つものは少なく、どのような活動をしているかが、人々に非常にわかりにくい。

つまり、NPO 法人は、事業の内容や質、法人の経営の安定性の低さの理由から組織として信頼を得にくいとも言える。したがって、NPO 法人は、お金を借入れることが難しく、提携してくれる企業や行政などがなかなか見つからないのである。このように、NPO 法人が資金を集めることに苦労している実態がある。

そこで、NPO 法人において、現実的な資金の手当てになるのが補助金や助成金である。しかし、NPO 法人の認知度や、NPO 法人の事業の不透明さにより、これらも受け取るのが難しいである。さらに、NPO 法人では、事業を展開するには多大なお金がかかるので、補助金などでは賄えないのである。

これらのことを踏まえると、NPO 法人における具体的な資金的側面の課題については、以下のことが指摘できる。

それは、NPO 法人における事業収入依存の課題である。前述したように、NPO 法人の収入のほとんどが事業収入である。NPO 法人においては、行っている事業とは別の業態に手を出すか、その他助成金や補助金の収入を現状より伸ばすことが、NPO 法人の活動を継続させる方策である。

そのためには、情報化社会が到来し、インターネットやデジタル化の利活用が当たり前となった現代では、多様化している収入スタイルに対応し、新しい技術やノウハウを取り入れた対策を立てる必要がある。

4. NPO 法人における経営課題

4.1. NPO 法人の経営課題

ここでは、第3章で導き出した課題をどのように解決するのかを、経営学の視点、経営学の理論を用いて考察していくとする。

前章では、人材面と資金面の2つの側面から NPO 法人に関する経営課題をとらえている。その課題の要点とは、①NPO 法人で働くことにメリットが多々あることが知られていないことと、②事業収入による依存があることの2つである。

それでは、以降において、この2つの経営課題における原因として、何があげられるかを考察する。

4.2. 経営課題への対応

まず、資金的側面の課題から捉えることにする。NPO 法人では、前述のように、事業収入に依存しているところが多く、寄付や支援金が少ないのが現状である。その理由としては、NPO 法人において、活動自体の認知度の低さがあげられる。

NPO 法人への寄付や支援金は、その行っている活動に対して、価値を感じてもらい、共感し、評価をしてもらうことが必要である。そのため、NPO 法人では、その活動や団体自体をアピールできなければ、誰の目にも止まらず、当事者間だけの取引だけで完結してしまうことになる。

したがって、資金的側面の課題は、いかに NPO 法人が行っている活動を、各々の NPO 法人が創意工夫をして、たくさんの人に広めていけるかが、課題解決の対応策となるのである。

続いて、人材的側面の課題を捉えることにする。

人材的側面の課題解決は、様々な人に認知をしてもらう必要がある。そのため、同じ認知が必要な資金的側面の課題解決と人的側面の課題は、類似していると言える。

人材的側面の課題の本質的な意味合いは、「NPO 法人で働くことにメリットが数多くあることが知られていない」ことである。この言葉が示している意味は、そもそも NPO 法人のことが多くの人に理解されていないため、NPO 法人で働くことがどのようなことなのか、どんなことをするのか知ってもらえないことである。

したがって、人材的側面の課題解決する具体的な対応策は、多くの人に NPO 法人の実態を知ってもらうことである。

以上の2つの側面の課題については、共通している項目の「認知」がある。2つの側面の課題では、多くの人に NPO 法人自体と、その事業内容を認知してもらうことで、これらの課題は解決していける。

4.3. 具体的な対応策

これまで、NPO 法人の資金的課題と人材的課題を取り上げてきたが、ここでは経営学の理論を用いて、分析と評価を行い、NPO 法人の経営課題の具体的な対応策を考察していくことにする。

4.3.1. 5A 理論

ここで経営課題へ適用できる経営学の理論は、アメリカ合衆国の経営学者であるフィリップ・コトラーの 5A 理論である。5A 理論とは、ペルソナの動き（行動・思考・感情）を時系列で見える化したものである。カスタマージャーニーにおける認知（Aware）→訴求（Appeal）→調査（Ask）→行動（Act）→奨励（Advocate）の5つの“A”の頭文字をとったものであり、インターネットや SNS 時代を反映させた購買プロセスの理論である（コトラー他、2017）。

この 5A 理論は、購買プロセスの理論ではあるが、顧客に購買意欲を持たせ、商品を広めていくこと、NPO 法人に対しての認知や興味を持たせ、NPO 法人の存在を広めてもらうことに共通点があるため、NPO 法人における経営課題解決に深く繋がるものと考えている。5A 理論のそれぞれのプロセスに対してふさわしいアプローチと関連付けて、NPO 法人における経営課題解決を考察していく。

4.3.2. 認知（Aware）

認知とは、NPO 法人や NPO 法人が展開する事業のことを知ってもらうことである。

まず、始めに NPO 法人自体はもちろんのこと、NPO 法人が行っている事業や内容を知ってもらうことが重要である。NPO 法人が展開している事業容が、とても良かったり、魅力的なものであったり、その内容が人々に認知してもらわないと評価されないことになる。

このように認知してもらうためには、人々や社会全体にアプローチをかけることで、資金的に支援してもらえる可能性が広がり、また人材が集まる可能性が広がる。これによって、資金的課題と人材的課題が解決していくことが見込まれるのである。

人々に認知してもらう方法としては、いくつかあげることができる。まず、一つめは、NPO 法人が SNS やインターネットを活用することである。現在の情報化社会において、様々なものがデジタル化しており、インターネットの普及にともなって、情報を手軽に、かつ簡単に手にすることができる。また、特に若年層では、情報収集のツールとして SNS を利用することが多いからである。

二つめは、NPO 法人が企業や行政と連携することである。例えば、ある有名企業と連携して事業を展開するとする。企業との連携では、その有名企業のことを知っている人々にも、連携した NPO 法人自体のこ

とや、事業なども知ってもらえる可能性が広がることになる。

4.3.3. 訴求 (Appeal)

訴求とは、人々にNPO法人やNPO法人が展開する事業に興味を持ってもらうことである。

ここでは、訴求の重要性を用いて、NPO法人の経営課題の対応策を考察していくことにする。

前節では、人々にNPO法人やNPO法人が展開する事業を認知してもらうことの重要性を説いたが、訴求は人々に認知させた次の段階となる。NPO法人自体や事業内容を認知させることができれば、次の段階では人々興味を持ってもらう必要がある。

人々に興味を持たせるのは認知と違い、NPO法人の存在を知らせるだけではなく、NPO法人自体の魅力、働くことの良さや、事業内容の魅力さを伝え、事業に参加する気を起させたりする必要がある。

人々に訴求してもらう方法としては、NPO法人に所属するメリットや、NPO法人が展開している事業が社会にどれだけ影響しているかなどの情報を発信し、人々や社会全体に興味を持ってもらうことがあげられる。

4.3.4. 調査 (ask)

調査とは、人々にNPO法人やNPO法人が展開する事業のことを調べてもらうことである。

ここでは、調査の観点から、NPO法人の経営課題の対応策を考察していくことにする。

認知、訴求とプロセスをたどってきた次の段階は、調査である。調査は、NPO法人や展開する事業に興味をもってもらった人が、NPO法人やNPO法人が展開する事業それらのことを調べることである。

人々は、他にどんなことをしているのかなど、より多くの情報を得ようとする。したがって、より多くの人々に、人々にNPO法人やNPO法人が展開する事業対応策としては、インターネットを活用し、できるだけ多くの情報を公開し、人々が人々にNPO法人やNPO法人が展開する事業のことを調べる材料を多くする必要がある。

4.3.5. 行動 (Act)

行動とは、人々にNPO法人やNPO法人が展開する事業に参加したり、援助したりすることである。

ここでは、行動の観点から、NPO法人の経営課題の対応策を考察していくことにする。

行動とは、実際に事業に参加したり、援助をしたりと、名前の通り“行動”を起こすことである。NPO法人が、人々にこの行動を起こさせることは非常に困難である。しかし、この行動までもっていくことができれば、認知から調査までのプロセスをたどり、熟考したうえで事業への参加や資金援助などを行うという判断が生まれる。

そうすれば、人々がNPO法人の事業に介入することになるので、NPO法人の人材面の課題と資金面の課題は、解決に大きく近づくといえるのである

行動を起こしてもらうためには、NPO法人や展開している事業を透明化し、公開することが必要である。また、行動しそうな人を事前に把握し、その人にアプローチする必要がある。アプローチの仕方としては、インターネットを利用し、SNSなどを使用していく方策がある。

4.3.6. 奨励 (Advocate)

奨励とは、人々にNPO法人やNPO法人が展開する事業を、他の人に推奨することである。これは、5A理論最初のプロセスである認知の強化されたものと言える。

最後に奨励を用いて、NPO法人の経営課題の対応策を考察していくことにする。

認知は、NPO法人自らがさせるもので、NPO法人の良さや事業の評価などの、説得力や透明性が薄くなってしまう。しかし、奨励は、NPO法人の展開する事業に実際に参加した人や、資金提供した人が第三者に勧めるため、第三者がNPO法人のことを認知する材料の質が高くなる。

また、行動から奨励に移ることは、行動した人が、NPO法人の事業に満足をし、共感をしなければいけないことになる。したがって、行動してくれた人々の満足度を向上させること徹底させなければいけない。しかし、行動者の満足度を向上させるのは非常に難しいと言える。

奨励をさせるには、行動した人に対して、行動中のフォローはもちろん、行動が終わった人に対してのアフターフォローを徹底するなどの対応が必要になってくる。

また、行動した人が、NPO法人の事業などに親近感や愛着を持ってもらうため、行動を起こしてくれた人に、日々連絡を取り続けたりすることで、行動者がメリットを感じることをする努力も重要になる。

4.4. 経営課題対応策

前節では、「5A 理論」が NPO 法人における経営課題の対応になると述べてきたが、その 5A 理論を用いて、まず人々に NPO 法人や NPO 法人が展開する事業を知ってもらう必要があり、「認知」がいかに重要であるのかがわかった。

したがって、NPO 法人の経営課題を解決するためには、NPO 法人自体や、展開している事業の認知をする必要がある。そして、NPO 法人については、多くの人々に認知をしてもらう仕組みを提案し、課題対応策とする。

課題対応策とは、企業や行政が行いたい様々な理由により行なえない事業を、NPO 法人に委託することである。この対応策では、その事業を成功させることができたなら、成功報酬が NPO 法人に支払われる仕組みである。また、NPO 法人は、行政や企業と連携し、その事業を展開するのにあたっての資金や備品は、基本的に企業や行政が負担する。

この連携により、NPO 法人は、最小限の資金で事業を展開することで、様々な経営的ノウハウを手にすることができるとともに、事業に成功すれば資金が入ることになる。さらに、NPO 法人では、行政や企業と連携することにより、様々な人からの注目を浴びることになり、認知度や知名度があがる。

一方、企業や行政にとってもメリットを得られることがある。NPO 法人が展開する事業には、資金はかかるものの、新しい事業が展開できる可能性がある。

また、企業や行政では、自社の製品を委託した NPO 法人に使ってもらうことで、企業自体のアピールにつながることや、市民などに行政の働きをアピールすることができる。

したがって、NPO 法人に提供した資金は投資と考えれば、提供した資金は安いものではないかと考えられる。また、主に資金的側面ではあるが、もう一つ課題対応策をここで提示する。

その対応策とは、休眠口座に眠る多額のお金を、助成金としてもらうことである。

預金者と連絡が取れなくなったり、口座の存在を忘れていたりして 10 年以上お金の出し入れがない状態の預金を休眠口座という。銀行や信用金庫などの金融機関で発生する休眠預金は毎年約 1,000 億円とされる。農協や漁協などでも休眠状態の貯金が発生しており、休眠預金活用法の対象となる。

このお金を、NPO 法人などに分配することを認める法律が、平成 28 年に成立された、平成 31 年の秋に実施される予定である（内閣府、2019）。

分配の対象法人は、子どもや若者の支援、生活するのに困難を伴う人への支援、社会的に困難な状況にある地域の支援の三分野のいずれかを行っている法人である。

対象法人に選ばれるには、上記の三分野のいずれかを行っている法人に対して、政府が公募を行い、最終的に、政府に適切と判断された法人を首相が決定し、分配が開始される。

NPO 法人にとって、休眠口座の活用に応じ、NPO 法人に分配されるのは嬉しい話である。しかし、この分配を受けるためには、まず NPO 法人の事業が政府に認められなければいけない。やはり、認めてもらうためには、しっかりと政府に NPO 法人を認知してもらい、評価してもらうことが大切である。

5. おわりに

ここまで、NPO 法人の経営課題について述べたが、実際にはもっと多くの課題がある。NPO 法人の職員は、もっと多くの事業を展開していきたいと考えている。よって、NPO 法人や NPO 法人が展開する事業などが世の中に広まっていくことが必要であり、より一層の NPO 法人への支援や、新しい仕組みが必要になってくる。

今後も、社会や技術、環境が目まぐるしく変わる世の中で、企業や行政がカバーできない問題が増えていくために、NPO 法人の必要性が必ず増していくと思われる。したがって、より社会が連携して世の中の問題を解決していく必要があると言える。

文 献

- [1] 奥林康司・平野光俊・上林憲雄 (2010) 『入門 人的資源管理論』中央経済社。
- [2] 内閣府 (2018) 『平成 29 年度 非営利活動法人に関する実態調査』内閣府。<https://www.npo-homepage.go.jp/uploads/h29_houjin_houkoku.pdf> (2019 年 1 月 22 日確認)
- [3] 内閣府 (2019) 『民間公益活動促進のための休眠預金等活用』内閣府。<https://www5.cao.go.jp/kyumin_yokin/index.html> (2019 年 1 月 22 日確認)
- [4] 野口寛樹・中本龍市・高井計吾 (2017) 「非営利組織のパートナー選択基準を考えるー国立大学法人の専門職選択の事例からー」『商学論集』、第 85 巻第 4 号、pp.73-86、福島大学。
- [5] 馬場英朗 (2009) 「非営利組織の財務評価ーNPO 法人の財務指標分析及び組織評価の観点からー」『非営利法人研究学会誌』、Vol.11、pp.145-162、非営利法人研究学会。
- [6] フィリップ=コトラー・ヘルマワン=カルタジャヤ・イワン=セティアワン (恩蔵直人監訳・藤井清美訳) (2017) 『コトラーのマーケティング 4.0ースマートフォン時代の究極法則ー』、朝日新聞出版社。(Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan (2016), "Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital", Wiley.)