

NPOの継続に関わる財務・人材面の課題とその対策

—京都府山城地方における里山保全団体を事例に—

Study on the Nonprofit Organizations' Finance and Human Resources Matters from the Point of View of Sustainability

- A Case of an Organization on Conserving Village Forests at "Yamashiro" Region, Kyoto Prefecture -

浅野悟史* 星野 敏** 九鬼康彰**

Satoshi ASANO, Satoshi HOSHINO and Yasuaki KUKI

(*京都大学大学院地球環境学舎 **京都大学大学院農学研究科)

(*Graduate School of Global Environmental Studies, Kyoto University **Graduate School of Agriculture, Kyoto University)

I はじめに

1 研究の背景

1998年の特定非営利活動促進法(以下NPO法)成立以後、NPO法人をはじめとする民間非営利組織はその数を増してきた。同時にNPOに関する研究も盛んに行われてきたが、その多くがNPOなどの市民団体と他団体との連携による活動内容の充実化に関する研究¹⁾と、NPOが慢性的に抱えている資金不足などの財務に関する研究²⁾の2つに偏っていた。

しかしNPO法の成立から10年を経た今、NPOが抱える課題は財務面だけに留まらない。例えば退職者が中心となって発足したNPOの場合、10年後には発足時のメンバーの高齢化が予想されるが、新たなメンバーの確保ができなければ、そのNPOの存続は難しくなる。つまりは地域コミュニティの活性化に貢献するためにはNPOの活動は継続される必要がある。また、行政の手が届きにくい地域レベルの環境保全には、NPOなどの非営利組織が担い手の中心となっており、こうした非営利組織も継続させることが重要と考えられる。さらに、近年注目を集めている里山保全においてもNPOの果たす役割は大きい。しかし、人材面における課題や、NPOの継続性を論じた報告は十分とはいえない。

里山保全を目的とした市民団体の発展に関する研究では、石浦らが行政主導の団体とNPO法人の団体との発展プロセスを比較したが、両者ともその発展には行政の援助が必要であるとの結論に至っている³⁾。また、大岸らは、過疎・高齢化地域における棚田保全においてNPOのイベント企画・運営力、行政からの事業支援、地元経営体からの運営支援の連携が有用であることを指摘しているが、活動の中心となるNPOの継続については議論していない⁴⁾。さらに、これらの研究に共通する特徴として、行政からの受託事業がNPOに対して不利益を生む可能

性について考察されていない点が挙げられる。既往のNPO研究では、①財務・人材の両面の課題を含めたNPOの継続性の検討と、②両者の課題に関する対策の提案、という2つの要素の蓄積がまだ不十分と言える。

2 研究の枠組み

NPOを組織として見た場合、継続に必要な資源には運営に必要十分な資金と、ボランティアとして活動に参加する会員ならびに運営に携わる役員という2種類の人材が挙げられる。まず、NPOが資金を集める方法としては会員からの会費収入や借入、補助事業の獲得が挙げられ、これらを安定的に行えることが重要である。また、借入金の返済を滞りなく行うことは、社会責任を果たすと同時に次の借入を行う上でも重要である。一方人材面では、できるだけ多くの会員を獲得するだけでなく、各自が積極的に活動に参加することが望まれる。NPOは企業とは異なり、組織内の結びつきが緩いため、活動の推進にあたってはリーダーや中心人物の存在が重要と考えられる。またリーダーや役員が定期的に交代することも、組織の継続にとって重要である。

そこで本研究の目的は、里山保全に取り組むNPOを事例として継続の危機をもたらす財務・人材面の課題を考察し、その対策を提言することとする。具体的にはNPOの財務面の課題として「会費収入の安定化」、「借入金の安定的な調達」、「借入金にかかる金利負担の軽減」、「借入金返済の着実な履行」に着目し、人材面の課題としては「会員の安定的な確保」、および「リーダーや中心となる人物がいること」、「役員後継者の確保」に着目する。

対象事例には、京都府山城地方で活動するNPO法人やましろ里山の会を取り上げ、まず役員へのヒアリングから里山の会の現状を把握し、次に決算書の分析をもとに財務面の課題を検討し、また、会員へのアンケート調査をもとに人材面の課題を明らかにした。

II 調査対象の概要

1 活動の経緯

京都府京田辺市を流れる木津川流域の河川の堤防を切り下げる工事の実施に伴い、環境影響評価の継続的な調査と観察を行うことを目的に会員数115名の任意団体「やましる里山の会」が1996年に設立された。毎年2回会誌を発行し、これは2008年現在まで継続している。その後、木津川での調査・作業の際に市役所との連携が必要とされたのを契機に、2001年12月にNPO法に基づく「NPO法人やましる里山の会」(以下、里山の会)へと法人化した。

里山の会の事業は主に、木津川流域の植生調査とその保全(補助事業の中心でもある)、里山景観の保全と近隣の学校への環境教育、所有者の高齢化などの理由で管理が難しくなった農地の荒廃防止の3つがあり、いずれも当該地域の環境保全に必要な不可欠なものとなっている。またヒアリングによると、2002年度からは自然観察などの里山の会が主催する事業の他に、環境教育などの他団体との協働事業が行われ、活動の多角化と充実がうかがえる。最近ではホームページの開設やメールマガジンの配信といった広報活動にも積極的に取り組んでいる。また協働団体の数も増えており、京田辺市体育協会や大阪市立自然史博物館といった地域内外の団体と一緒に活動を行うようになった。2006年度からは淀川管内河川レンジャー(国土交通省)との共催事業が増え、それによって補助事業の数も増加した(図1)。

事業数が増える一方で、役員が増員などの対応はとられておらず、結果的に役員1人あたりの負担が大きくなっている。また、2005年度以降は役員の顔ぶれが変わっていない上に、2008年度には理事長が高齢を理由に退任したにも関わらず役員の補充を行わなかったことから、役員後継者の不足という問題を抱えていることが読み取れる(図2)。さらに役員のみならず、設立当初からの会員も年を重ねている。

このように、発足から十分な時間が経過し、なおかつ役員の高齢化を迎えている里山の会はNPOの継続性を財務・人材の両面から考える上で適当な対象であると考えられる。

2 里山の会の関係者

里山の会の関係者は以下のように分類できる(表1)。役員:NPO法が定める役員として従事している者を指す。会員:年会費(2000円)を払い、会誌等の情報を受け取っている者を指す。会員には役員と一般会員が含まれる。

一般会員:会員のうち、役職をもたない者を指す。講師:事業を行う上で必要な専門知識の普及のために、里山の会が招く者を指す。スタッフ:事業における準備や当日の進行に世話役として参加している者を指す。役員:他に講師や、ボランティアとして手伝う一般会員が含まれる。参加者:事業の参加者からスタッフを除いた者を指す。参加者の中には、里山の会会員と非会員が含まれる。

III 決算書による財務状況の分析

1 決算総額と主な収入額の推移

2000年度から2008年度までの決算総額と主な収入額の推移を図3に示す。これを見ると里山の会がNPOとして活動を始めてから決算総額は増加傾向にあり、借入金や寄付金も増加していることがわかる。例えば、2007年

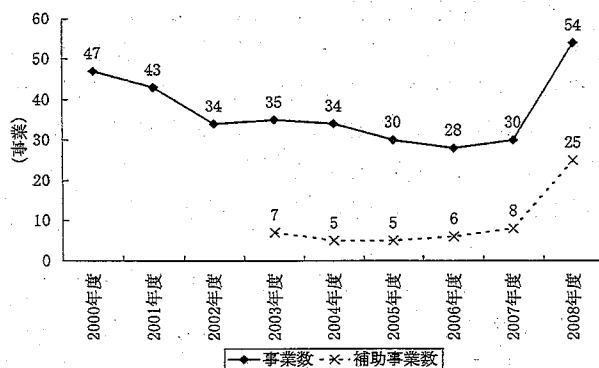


図1 里山の会の事業数と補助事業数の推移(注1)

Fig.1 Change of Number of Activities

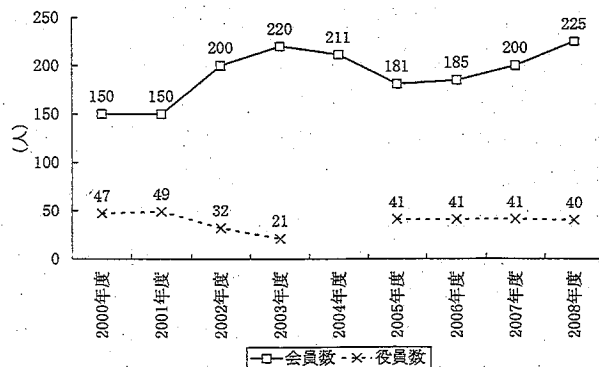


図2 里山の会の会員数と役員数の推移

Fig.2 Change of Number of Members and Officers

表1 里山の会の事業における関係者の分類

Table 1 Classification of Activities Participants

	スタッフ		参加者	
講師	役員	ボランティア	一般会員	非会員

注) 網掛け部分は里山の会の会員を表す。

度は決算総額のうち借入金が27%、寄付金が33%をそれぞれ占めている。

またヒアリングの結果、会費の納入率は安定して高く(2007年度・93%)、財務面の課題にはなっていないことが明らかとなった。そこで借入金の調達・金利負担・返済に着目するため、多額の借入を行った2007年度の決算書を分析する。

2 2007年度決算

2007年度の決算⁵⁾を3ヶ月毎のフローで示した(図4)。まず年度始めの大きな収入として、借入金が挙げられるが借入の理由は次の通りである。2007年度、里山の会は京都府の補助事業(木津川の植物調査)を請け負った。その際、条件として、受託前(前年度末~当該年度始め)に事業予算として200万円を準備することが京都府から課せられた。しかし前年度からの繰越金だけでは200万円には足りなかったため、役員の一から借入を行うに至った^{注2)}。ただし金利は設けられなかった。

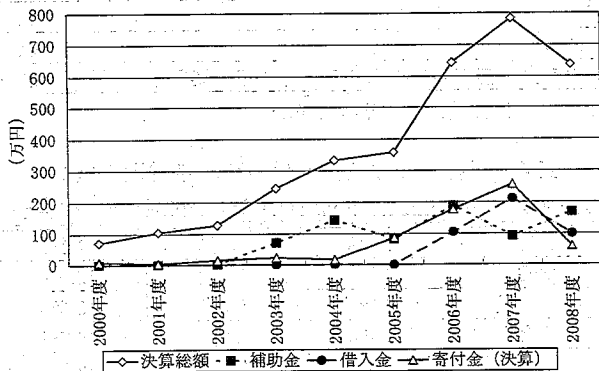


図3 決算総額と主な収入額の推移
Fig.3 Change of Amounts and Main Incomes

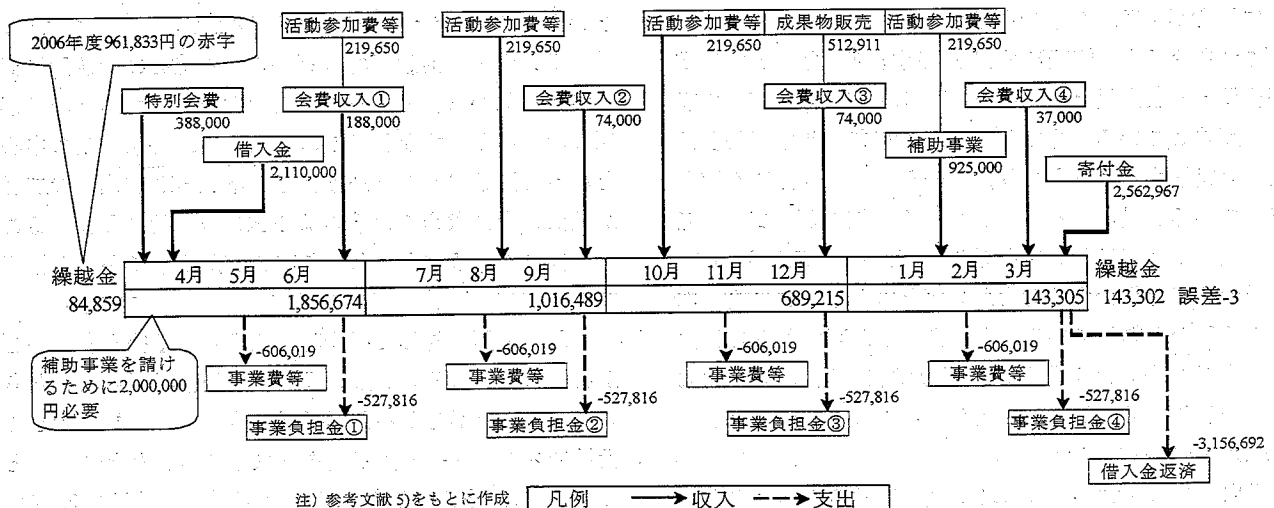


図4 2007年度決算 (3ヶ月ごとのフロー・単位: 円)
Fig.4 Settlement of Accounts of 2007

一方、分析では会費による収入を4~6月に50%、7~9月及び10月~12月に20%ずつ、1月~3月に10%、と入金の実態に合わせて傾斜配分した。また、借入れ時期を委託事業費の必要な上半期に一括した他、成果物販売額が発生する時期を活動のメインとなる文化祭の時期に一括した。その他の1年間を通じて発生する収支は4等分し、寄付金収入の時期を年度末に一括した。なお、誤差の3円は金額の分割によるものである。

このフローから、里山の会は年度始めの借入金で事業を行い、年度末の寄付金でようやく借入金を返済していることが分かる。多額の借入金が必要とされる背景には、現行の制度下ではNPOが内部留保しにくいことや、補助金が後払いであること、さらに補助を受けるための準備金を工面しなければならないことが指摘できる。

3 寄付金の実態

寄付金が借入金返済の要となっていることは上述したとおりである。つまり借入金返済を着実に履行するためには、寄付金を確実に集める必要がある。そこで表2に寄付金額の予算時と決算時それぞれの金額、および借入金額の経年変化を示す。

これをみると、寄付金収入は借入金額に左右されることが分かる。時系列でみると、「次年度の事業計画決定」→「予算作成」→「借入」→「寄付金募集」→「返済」となっているから、実際の借入金額に応じて寄付金を集めていることになる。2005年度以降、借入金の発生にしたがって寄付金収入も大きくなっている。しかし、2006年度は予算や借入金額を上回る寄付金収入があったにも関わらず、完済を翌年度まで持ち越している。

以上のことから、寄付金収入は予算作成時点では予想の難しい不安定な収入源であるだけでなく、予算を超え

注) 参考文献5)をもとに作成 凡例 → 収入 - - - 支出

る寄付金収入があっても借入金を完済できない場合もある性質を持っていることが指摘できる。

IV 会員へのアンケート調査

1 調査の概要

2007年度に里山の会に会員登録していた200人を対象に、会の活動全般に関する意識の把握を目的とするアンケートを実施した。実施時期は2008年12月である。アンケート票を発送する直前に団体が発信するメールマガジンの中で回答への協力を呼びかけた結果、回収できたのは94部(47%)であった。全体的に無効回答は少なかったが、設問によっては無回答が目立つものもあった。主な質問項目を表3に示す。調査では現在の会の活動に対する満足度や参加の動機、改善点などについて尋ねた。

2 調査の結果

(1) 回答者の構成

回答者の構成は表4のようになった。母集団と比較すると、回答者には実際よりやや役員の割合が高いこと、年齢構成では30歳代の回答が少ないことが挙げられる。

(2) 期待とずれている点

「里山の会の活動は求めているもの(期待)に合致しているか」という設問に対して、「どちらとも言えない」と答えた回答者の割合が最も高く(51.1%)、「はい」と答えた割合は39.4%、「いいえ」と答えた割合は2.1%であった。また里山の会の活動内容に対する満足度を4段階で尋ねたところ4(最も高い)という答えはなく、回答者が何らかの不満を抱えていることが分かった。

そこで期待とずれている点の回答結果に着目した。表5にはこの質問に対する全ての回答を回答者の属性とともに筆者が分類したものを示す。

これをみると、「事業や仕事が多すぎる」といった不満が役員・一般会員ともに多く、回答時(2008年度)の現状を反映している。またリーダーの存在(前理事長とは別)を指摘する回答もあり、リーダーの方向性に不満を持っている会員がいることもわかる。特に役員には、「無償労働のようで息苦しさを感ずる」といった意見もあり、役員の負担を軽減する努力が必要と言える。この他、本来の活動から離れていることを指摘した回答もみられ、補助事業を含めた事業数の大幅な増加が見られた2008年度の活動方針に対する不満があることが推察できる。

(3) 役員後継者の有無

里山の会の活動への参加理由と回答者の年齢とのクロス集計を行った(図5)。これによると30・40歳代の回答者は「子どもの教育の場」(81.8%)や「子どもに自然

表2 寄付金額(予算・決算)と借入金額の推移

Table 2 Change of Amounts of donations and loan

(単位:万円)

	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度
寄付金(予算)	5	7	5	12	20	24	50	95
寄付金(決算)	9	4	15	23	16	88	177	256
借入金	0	0	0	0	0	0	105	211

表3 アンケートで尋ねた主な項目

Table 3 Part of Questionnaire items

項目名	回答方式
回答者の属性	
2007年度の参加回数	SA
参加理由	MA
里山の会に求めるもの	MA
里山の会への満足度	SA
《役》一般会員に求めるもの	MA
《役》引退時、任せられる後継者がいるか	SA
役員・スタッフへの満足度	SA
一般会員の声が生かされているか	SA
期待とずれている点	FA
今後の関わり方	SA
里山の会が継続の危機にあるときの協力姿勢	SA

注)《役》は役員に対する項目を表す。

表4 回答者の性別、会員種別、年齢別の構成

Table 4 Respondents' Sex, Type of Membership and Age

男性	67.0%	30代	1.1%
女性	33.0%	40代	10.6%
役員	19.1%	50代	10.6%
一般会員	80.9%	60代	45.7%
		70代	25.5%
		80代	5.3%

とふれあってほしいから」(72.7%)、「子どもが行きたいというから」(45.5%)のいずれかだけを選択しており、「ボランティア活動が好きだから」や「NPOの活動に興味があったから」といった本人の意志を表す選択肢は選ばなかった。すなわちこの結果から、将来、会の中心となって活動することが期待される30・40歳代の参加者が里山の会に求めているのはNPOの活動に貢献することではなく、子どもたちの興味を満たす場であると推察できる。

また、役員に対して引退時に任せられる後継者がいるかを尋ねたところ、高齢の役員ほど後継者がいないと考えていることが分かった(図6)。さらに、会員に対して役員やスタッフへの満足度を5段階で尋ねたところ、「とても満足」を選んだ回答はみられず、「やや満足」(26.6%)、「どちらでもない」(43.6%)、「やや不満」(12.8%)、「とても不満」(4.3%)という結果が得られた。このように

表5 期待とずれている点の自由回答

Table 5 Answers to the Disappointed Points

	期待とずれている点	年齢	役職	性別
事業や仕事の多さ	自然なら何でも手を出すやり方。もっと絞込んでいいのでは？	60代	役員	男性
	スタッフの負担が大きすぎる。	60代	役員	男性
	事業への取り組み回数が多すぎる。もう少し減らす努力が必要。	70代	役員	男性
	スタッフの人数に対して活動量が多すぎる。活動日への参加はされないよりもよいけれども、責任を持つ人は少ない。又、どうしてよいのか判らないと思う。	70代	役員	女性
	ボランティアというより、多忙のあまり無償労働のようで息苦しさを感ずる。	70代	役員	女性
	リーダーの独断的な方針決定→役員方の不満？→会を引っ張っていくには必要なエネルギーだが…。	60代	一般	男性
	年間の活動が多すぎる。	70代	一般	男性
	行事イベントが多すぎて不参加が増える。	60代	一般	男性
	様々なことに手を広げすぎる。	60代	一般	男性
	取り組み課題が多様化しすぎて焦点が定まらない感じがする。	50代	一般	女性
本来の活動との乖離	里山の会の活動が少しずつ本来の方向から変わりつつある。	70代	役員	男性
	会の趣旨から少し外れて来ているように思います。仕事が多すぎる。	70代	役員	女性
	ミカン・柿の世話・田植え稲刈りなどの作業…なんで里山の会？	60代	一般	男性
	里山再生の活動が少ない。方針が変わってきている	60代	一般	男性
収入目的	収入につなげようとする	60代	一般	女性
役員参加	役員さんの参加・出席が少ない。次期理事長の件など	60代	一般	男性
意見の反映	意見が反映されない。独断・ワンマン	60代	一般	男性
その他	自然環境とくらしの関係についての講習会など	70代	一般	女性
	参加しにくい	60代	一般	男性
	組織に属することが苦手なので仲間だけで楽しんでいると感じる	60代	一般	男性
	活動や催し物の際、場所がよく分からないときがある。詳細な地図や集合時間を知らせてほしい。	70代	一般	男性
	活動の成果を社会で生かす	60代	一般	男性

役員やスタッフから得られる満足度が低いことも、会員自らが役員になるうとする意識が育ちにくい原因と考えられる。

一方、里山の会が存続の危機にある時の協力姿勢を尋ねたところ、「金銭面でのみ協力する」との回答が多かったことや、今後の関わり方に対する質問に「高齢のため参加はできませんが会費は払います」といった回答が見られた。このことから、高齢の会員の増加は財務面には悪影響を及ぼさないものの、人材面では好ましくない影

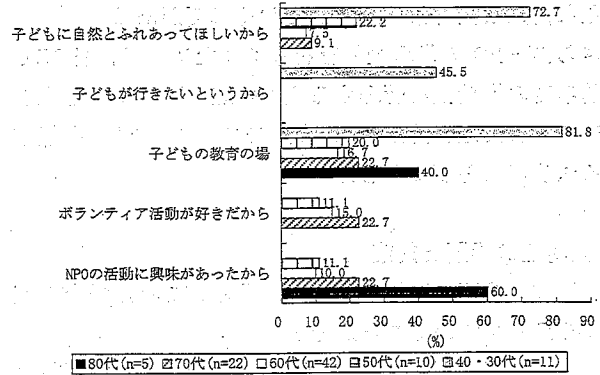


図5 年齢別にみた活動への参加理由

Fig.5 Reasons of Participation in Activities, by Age

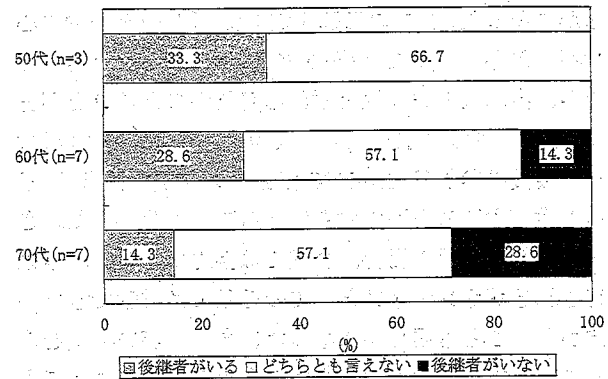


図6 役員の年齢別にみた役員後継者の有無の考え

Fig.6 Answer to the Existence of Successors, by Age

響を及ぼすと考えられる。

V NPOの存続に向けた対策

1 財務面の課題と対策

財務面の課題は借入金への依存とその返済が寄付金によって左右されることであった。その原因として補助事業に関する制度が挙げられる。NPOが予算相当額を事前に準備する現行の制度は、内部留保をもたないNPOにとっては厳しいと言える。補助事業を請け負うことでNPOが社会貢献の機会を得ていると考えるならば、また日本のNPOの位置づけを行政の手の届かない分野における補完的なものと捉えるならば、上記の制度は改善されることが望ましい。

また、補助事業を請け負わなくても、遅れがちな会費収入などの年度をまたいだ未収入金は恒常的に発生するため、財務運営において借入を必要とする状況は想像するに難くない。里山の会では特定の個人から借入を行っており、なおかつ無金利であった。これは短期的にみれば問題はないものの、長期的に見れば「同じ個人から何度借りられるか」という問題を含んでいる。したがって

新たな借入候補を常に用意しておく必要がある。

さらに NPO の借入金依存をなくすためには、各 NPO の前年度の繰越金を管理する全国組織を設けて準備金を融通できる機能を持たせ、同時に NPO の内部留保を規定する法改正も必要になるだろう。

2 人材面の課題と対策

会員数は順調に増加しており、量としてみた場合の人材は確保できていることが分かった。

一方、アンケート結果からは、「事業や仕事が多すぎる」といった不満に加え、リーダーの方針に引っ張られ、会の本来の活動から離れていることへの不満があることが明らかになった。当初の課題設定では、「リーダーや中心メンバーが存在すること」が NPO の継続に必要と考えていたが、会本来の方向性とずれる可能性のあることが分かった。また役員の後継者として考えられる 30・40 歳代の一般会員の参加目的が NPO 活動への参加ではなく、子どもの教育や興味を満たす点にあることも分かった。さらに、高齢の会員の場合、金銭では協力できるが、本来期待されるボランティアとしての活動には貢献できない傾向があることも明らかになった。今後、若い会員を増やすことができなければ、高齢の会員の増加によってもたらされる人材不足を解消することは難しいと言える。

NPO のような拘束力の弱い組織では後継者の確保・選出が難しく、里山の会も一般会員の中から新規役員を選出しようとしているが、上記のような現状があり、思うようには進んでいない。ただしアンケート調査では 30 歳代の回答者が少なかったため、役員の後継者と目されるこの世代の意見を抽出するには至らなかった。

今回の分析結果からは活動内容を見直し、会員や役員モチベーションを高めることが、リーダーや中心メンバーに求められていると考えられた。それによって初めて、役員後継者の育成が可能になると考えられる。

VI おわりに

本研究では決算書の分析と会員へのアンケート調査から、NPO の継続の課題と対策を財務・人材の両面から考察した。対象とした里山保全団体は事業規模から見ても比較的大きなものであり、創設から 10 年を経て、役員後継者の不足をはじめとする様々な問題を抱えていることが明らかになった。

前章で述べた対策は、他団体への調査や行政への意見聴取をすることによってその有効性を検討する必要がある、今後の課題と考えている。

謝辞

本研究を行うにあたって調査にご協力いただいた NPO 法人やましろ里山の会の皆様に記して深謝いたします。

注釈

注 1) 本研究では里山の会が主催する里山保全事業を単に事業と呼び、里山の会の提案・実行に対し行政からの補助金が支払われる事業を補助事業と呼ぶ。

注 2) この際、里山の会は定款を改正し「特別会費」として会員から寄付を募り、不足分は個人からの借り入れて賄った。補助事業による収入は木津川の植物図鑑の成に充て、特別会費を納めた会員に配布された。

参考文献

- 1) 福与徳文・八木洋憲・筒井義富・三橋伸夫・鎌田元弘 (2003) : 流域圏環境管理に関わる NPO の活動とパートナーシップ—NPO へのアンケート調査から—, 農村計画論文集, 5, p.205-210
- 2) 田中弥生・栗田佳代子・粉川一郎 (2008) : NPO の持続性と課題—財務データベース分析から考える—, ノンプロフィットレビュー, Vol.8 No.1, p.33-48
- 3) 石浦邦章・加我宏之・下村泰彦・増田昇 (2005) : 市民団体による里山保全活動の運営形態の発展プロセスに関する研究, ランドスケープ研究, Vol.68 No.5, p.617-622
- 4) 大岸万里子・深町加津枝・奥敬一・三好岩生・柴田昌三 (2007) : 宮津市上世屋地区における棚田保全に向けた関係者の連携に関する研究, 農村計画学会誌, Vol.26 論文特集号, p.263-268
- 5) 特定非営利活動 (NPO) 法人やましろ里山の会 (2008) : 里山と自然, 24 号

Summary

This paper proposed the conditions to provide Nonprofit Organizations (NPO) sustainable activities from the point of view of financial and human resources. The analysis of the settlement of accounts and the questionnaire to the members revealed the followings. The NPO depended on a debt and they paid back from personal donation. The NPO's events based on the subsidies from the administration brought the financial matters. The questionnaire clarified that many members complained about the leader's policy and officers felt frustration from the activities. Moreover, old officers were worried about the lack of their successors.

(2009年5月15日 受付)

(2009年11月14日 受理)