

令和2年3月吉日

東京工業大学 環境・社会理工学院 阿部研究室

【日本のNPOにおける組織継承に関するアンケート調査】

調査結果概要の送付

拝啓

お世話になっております。東京工業大学 環境・社会理工学院 阿部研究室です。

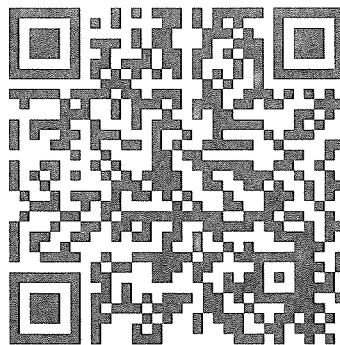
先日は私共の行ったアンケート調査にご協力いただき誠にありがとうございました。この度アンケート調査の結果をまとめた調査報告書が完成いたしました。そのうち調査結果を要約した調査結果概要を本封筒に同封してお送りいたします。また調査報告書の全文については以下のリンクにアクセスいただくことで閲覧およびダウンロードができますので、よろしければこちらもご参照ください。

この度は、私共のアンケート調査にご協力いただいたこと、重ねて御礼申し上げます。

敬具

【報告書へのアクセス URL、および QR コード】

<http://urx.blue/0FKO>



【本アンケート調査に関する連絡先】

〒152-8550 東京都目黒区大岡山 2-12-2, I4-4

東京工業大学 環境・社会理工学院 融合理工学系 阿部研究室

Tel/Fax : 03-5734-3797

〈研究責任者〉阿部 直也 准教授 (あべ なおや) : nabe@ide.titech.ac.jp

NPO の運営、組織継承に関するアンケート調査

結果概要

2020年3月25日（水）

東京工業大学 環境・社会理工学院

融合理工学系 地球環境共創コース

阿部研究室

[調査目的]

1. 日本の NPO における組織継承に関する現状を把握する。
2. 組織継承に関する回答より、継承に関わる課題を明らかにする。

[調査概要]

調査実施期間：2019年12月13日（金）～2020年1月17日（金）

調査対象：2019年10月末時点における、東京都による認定 NPO 法人 301 団体

調査形式：Google フォームを使用したオンライン調査

（質問内容は、報告書本体の附録 1 を参照）。

回答率：24.9%（調査対象 301 団体のうち 75 団体が回答）

[調査結果概要] ※回答結果の詳細については、報告書本体のセクション 3 に掲載。

—回答した団体の特徴—

- ・ 活動の継続年数；15～19 年が 32/75 団体、10 年未満が 5 団体、40 年以上が 3 団体。
- ・ 活動規模；52/75 団体が国内全域や、海外でも活動している。
- ・ 年間収入；45/75 団体が 5,000 万円未満で活動。1 億円以上は 16 団体、10 億円以上は 2 団体のみであった。
- ・ 会員・職員数；正会員数は 10～49 人の団体（31/75 団体）、賛助会員数は 100～249 人の団体（22/75 団体）が多い。職員数については、無給職員数が 0 人の団体が多かった（44/75 団体）。
- ・ 活動分野；集計の結果、本結果概要の末尾にある表 1 のようになった。

※データは東京都の NPO 法人ポータルサイトより引用

—他団体・行政との関連についての質問—

企業や行政との関連で回答が多かったのは、「財政支援、物的支援を受けている（いた）」（企業：49 団体、行政：30 団体）、「定期的に情報交換している（いた）」（企業：34 団体、行政：34 団体）の2つであった。一方で、初等・中等教育機関や地域団体との関連では「特にない」と回答する団体が多かった（初等・中等教育機関：34 団体、地域団体：42 団体）。また行政からの支援に対する満足度は、満足している団体の割合（21 団体）が満足していない団体（17 団体）のそれを若干上回る形となった。

—組織運営に関する質問—

団体の「日常業務におけるリーダー」には、「事務局長」と回答した団体が最も多かった（29 団体）。日常業務におけるリーダーの任期がある団体は 32 団体で半分を下回った。また給与体系を設けていると回答した団体は 65 団体で非常に高い割合であった。

—組織運営上の課題に関する質問—

（継承課題の重要性）

「組織の継承課題」を最も重要な課題と回答した団体は 11 団体であった一方で、最も回答として多かった課題は「活動資金の不足」であった（35 団体）。

（日常業務におけるリーダーの後継者を定めるうえで最も重要視する項目）

回答した団体が最も多かったのは「ミッション、理念に対する共感、熱意」であり（29 団体）、次に多かったのは「組織運営全般に関する知識」であった（20 団体）

（日常業務におけるリーダーの交代に向けた準備や取り組みの有無）

あると答えた団体は 26 団体であり、ないと回答した団体は 42 団体であった。

（交代に向けた準備・取り組み内容、始めた経緯）

候補者採用のための職員の公募を行っている団体（4 団体）や、公募ではなく知り合いなどから候補者を探している団体（2 団体）、組織内で後継者候補の育成を行っている団体（5 団体）、交代する以前から候補者に一部の権限や組織の判断を委譲している団体（4 団体）など、様々な取り組みを行っていることが明らかとなった。中には、「策定されたサクセッションプランに基づき人材登用している」という回答もあった。また取り組みを始めた経緯については、組織運営の安定化のためと回答した団体もあれば、前代表が高齢であるケース、前代表が交代を希望していたケースも確認できた。

(過去の日常業務におけるリーダーの交代の有無、交代の成功度合)

過去に交代があったと回答した団体は 48 団体だった。その交代の成功度合について、「そう思う」「まあそう思う」と回答した団体が合計で 30 団体であり、「あまりそう思わない」、「そう思わない」と回答した団体 (計 6 団体) を大きく上回った。

(継承時に大変だったこと)

引継ぎや交代のタイミングが何らかの理由で突然訪れてしまったこと、リーダーになる上で必要な理念の理解や業務内容の把握などが不十分であったこと、組織内での合意形成の困難さなどの回答があった。

[調査結果を踏まえた提言]

今回の調査の結果、組織の継承における課題は

1. 継承に向けた取り組みや準備が十分に進められていない
2. 継承に向けた取り組みや準備を行える余裕がない

の 2 つであると推測される。両課題の真因として共通してあるのは、NPO を取り巻くあらゆる資源 (資金、人員、ツール、情報、etc.) の不足ではないかと考える。本調査の結果からも、組織の継承課題より活動資金の不足などがより重要な課題と回答した団体が多いことが明らかとなったが、これについては NPO に関する様々な先行研究や調査でも指摘されていることである。

NPO の資源の不足を解決するのは容易ではないことは言うまでもないことである。ゆえに資源不足に対する提言ではなく、組織継承に関して今後 NPO はどういった行動をとることができるかについて、1 つ提言をしたいと思う。それは「今活動しているメンバー同士で継承について話し合いの機会を設ける」ことである。長い時間取るのが難しいのであれば、10 分や 5 分でもいいと思う。内容については詳細なものである必要はなく、「現在継承に向けてどういった取り組みをしているのか?」、「どうやって後継者を決めるのか?」、「そもそも今後この組織をどうしていきたいのか?」など大まかなテーマであってもいいと考えている。重要なことは、みんなで話し合い、メンバーひとりひとりが継承について考えてもらうきっかけを創ることである。継承というものは基本的には組織の将来に関する課題であるため、日常業務や目先の課題と比較すると優先度は低くなりがちである。そこで少しでも普段から継承について考える習慣をつけることで、後継者の募集方法や育成方法、後継者への業務や権限の引継ぎのプロセスなどの準備を整えやすい環境が組織内で創れるのではないかと考える。

また、上記の話し合いの時間を捻出することも難しいのであれば、NPO を支援する企業やNPO が運営する外部サービスを利用し、会計処理や情報整理などの事務処理を効率的に行うことで、時間的余裕を生み出すことが可能であるかもしれない。最近では、NPO 向けに ICT ツールの提供やマネジメントのサポートなどを、無料、もしくは安価で利用できる環境が整いつつある。こうしたサービスをうまく利用することで、上記の話し合いを含めた継承に向けた取り組みを円滑に行い、来たる継承に備えることができるのではないかと考えている。

表 1: 活動分野の集計結果（複数回答あり）

活動分野	該当団体数
1. 保健、医療又は福祉の増進を図る活動	37
2. 社会教育の推進を図る活動	40
3. まちづくりの推進を図る活動	24
4. 観光の振興を図る活動	2
5. 農山漁村又は中山間地域の振興を図る活動	2
6. 学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動	23
7. 環境の保全を図る活動	26
8. 災害救援活動	11
9. 地域安全活動	7
10. 人権の擁護又は平和の推進を図る活動	27
11. 国際協力の活動	37
12. 男女共同参画社会の形成の促進を図る活動	11
13. 子どもの健全育成を図る活動	33
14. 情報化社会の発展を図る活動	12
15. 科学技術の振興を図る活動	5
16. 経済活動の活性化を図る活動	5
17. 職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動	15
18. 消費者の保護を図る活動	3
19. 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	50
20. 前各号に掲げる活動に準ずる活動として都道府県又は指定都市の条例で定める活動	0

【本アンケート調査に関する連絡先】

〒152-8550 東京都目黒区大岡山 2-12-2, I4-4

東京工業大学 環境・社会理工学院 融合理工学系 阿部研究室

Tel/Fax : 03-5734-3797

〈研究責任者〉阿部 直也 准教授（あべ なおや）：nabe@ide.titech.ac.jp