

# 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 (概要)

内閣府 共助社会づくり推進担当

2019年3月

## 【調査概要】

### 1 調査目的

NPO法が施行され20年を経た今日、特定非営利活動法人（以下、NPO法人）においては、代表者の急速な高齢化が進む一方で、法人運営上の主要な課題として「後継者の不足」が挙げられている。このため、今後、後継者の確保・育成が進まなかった場合には、活動の継続が困難となる法人も相当数生じるものと懸念される。

こうした事態への対策の検討に資するため、NPO法人の代表者交代に対する考え、交代に向けた準備状況、直面している課題、さらには支援ニーズなどについて、アンケート調査及びヒアリング調査を実施。

### 2 アンケート調査

調査対象	3,457NPO法人
調査方法	郵送法
調査期間	平成30年11月30日～12月20日
回収状況	有効回答数：1,155件（回収率33.4%）
調査事項	①今後の代表者交代に対する考え ②代表者交代に向けた準備の状況 ③過去の代表者交代の経験 等

### 3 ヒアリング調査

調査対象	アンケート調査から把握された、代表者交代に取り組んでいる、または中間支援を行っている17NPO法人
調査方法	訪問による聞き取り調査
調査事項	①代表者交代に向けた取組の経緯 ②取組の現状と課題 ③取組を円滑に進める工夫 等

# 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

## 【目次】

1. 年齢と代表者交代へのNPO法人の意識	1
2. 収入と代表者交代へのNPO法人の意識	2
3. 代表者の役割と今後の代表者への期待	3
4. 代表者交代に向けて後継者へ引き継ぐべき事項	4
5. 代表者交代に向けた準備と課題	5
6. 代表者交代・事業の継続等に向けた支援	6

# 1. 年齢と代表者交代へのNPO法人の意識

- ◆ NPO法が施行され20年を経て、代表者が65歳以上のNPO法人が約6割と高齢化が進展〔図1〕
- ◆ 今後の代表者交代については、代表者が高齢になるほど、代表者交代に対する意識が強い〔図2〕

図1 NPO法人の代表者の年齢

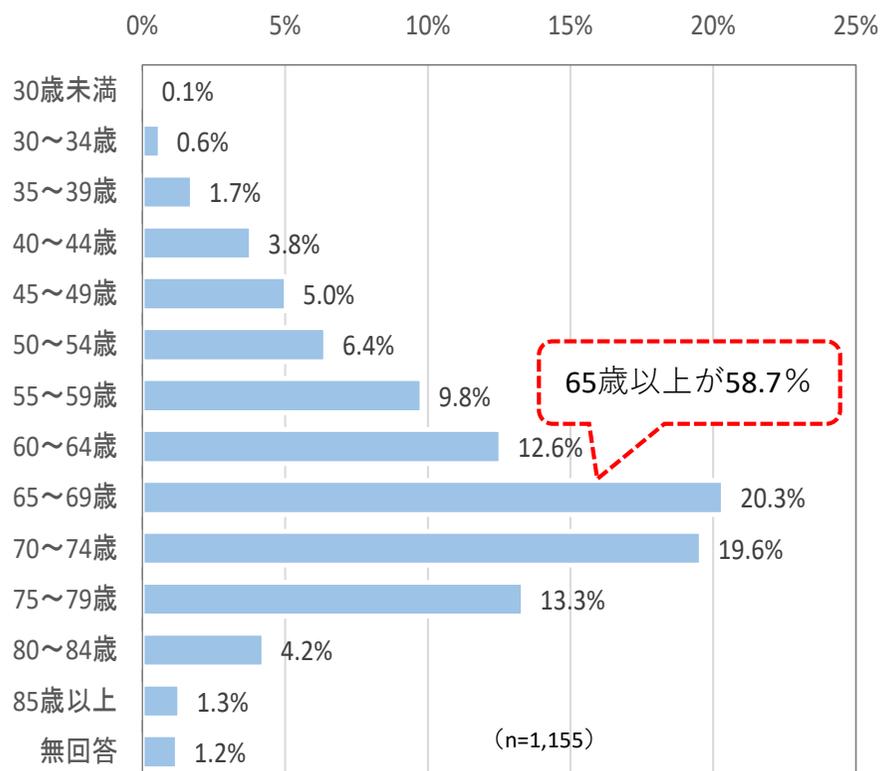
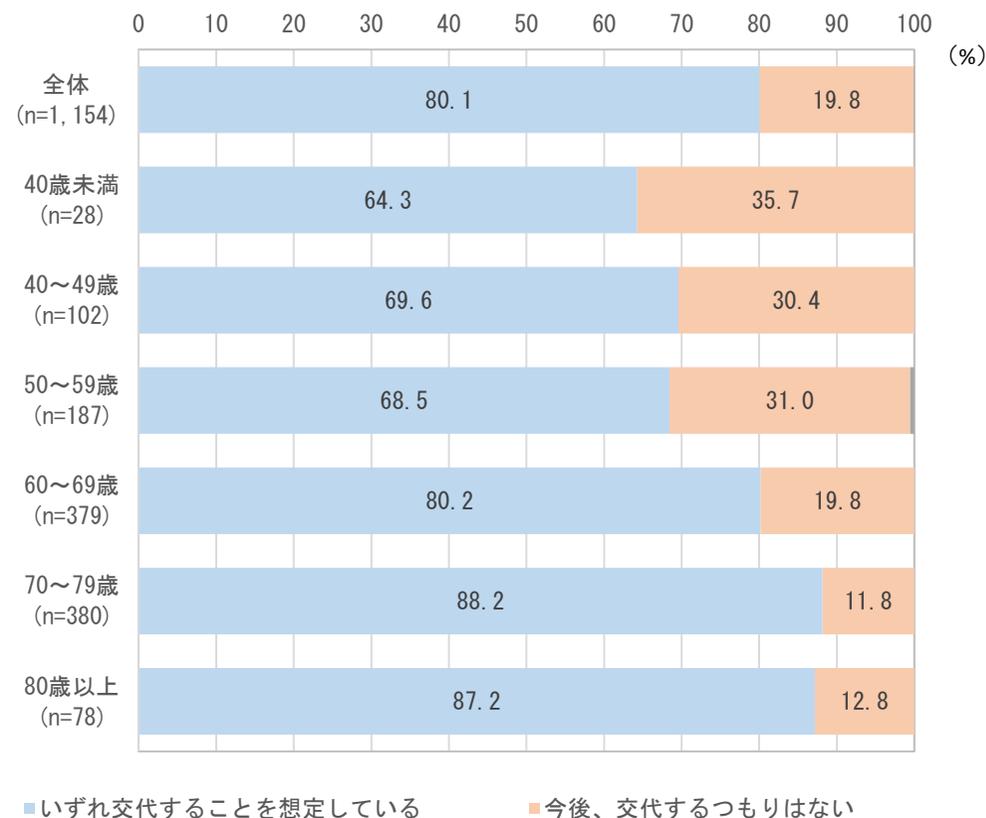


図2 代表者年齢別の代表者交代意向



## 2. 収入と代表者交代へのNPO法人の意識

- ◆ 活動継続に必要な収入について、「おおむね安定している」を含めると、安定している法人が約6割となっている〔図3〕。
- ◆ 活動継続に必要な収入を安定的に確保している法人ほど、代表者交代に対する意識が強い〔図4〕。

図3 活動を継続するために必要な収入が安定的に確保できているか

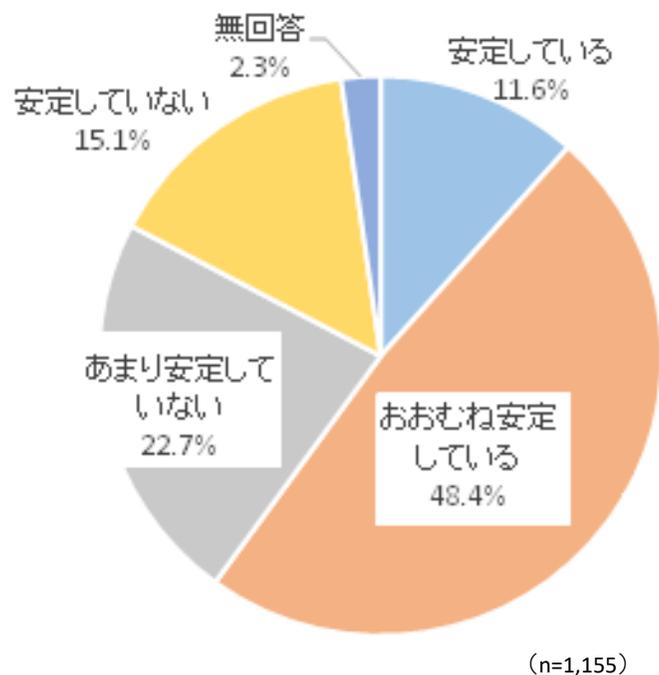
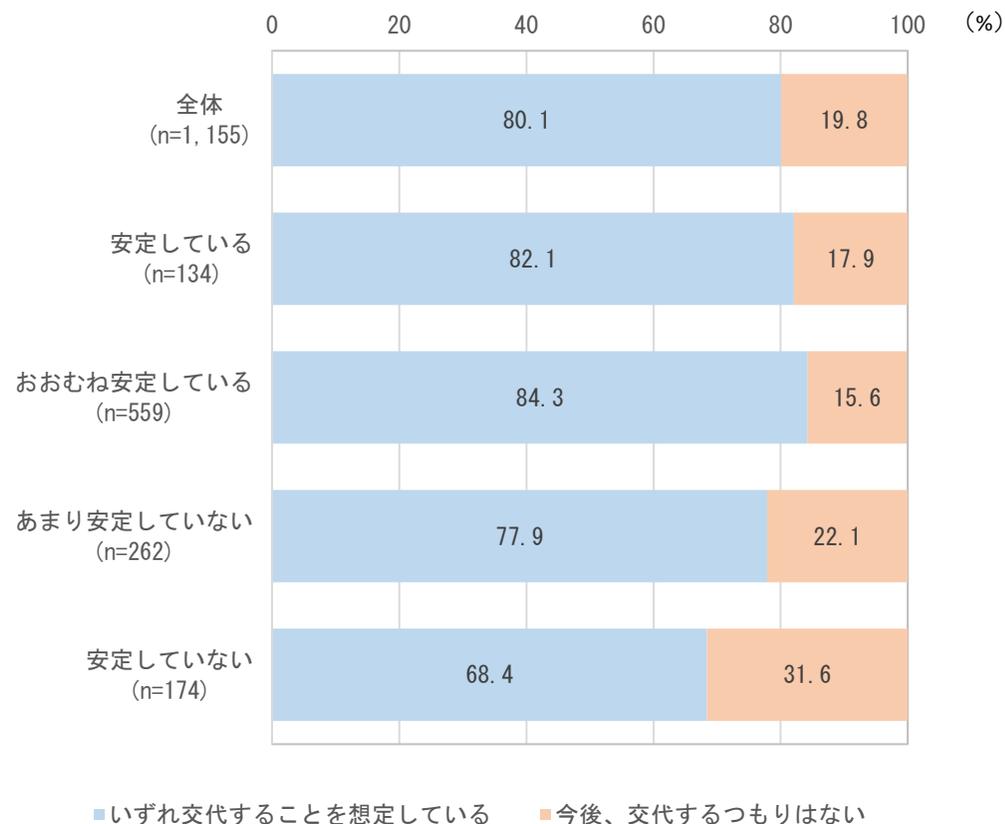


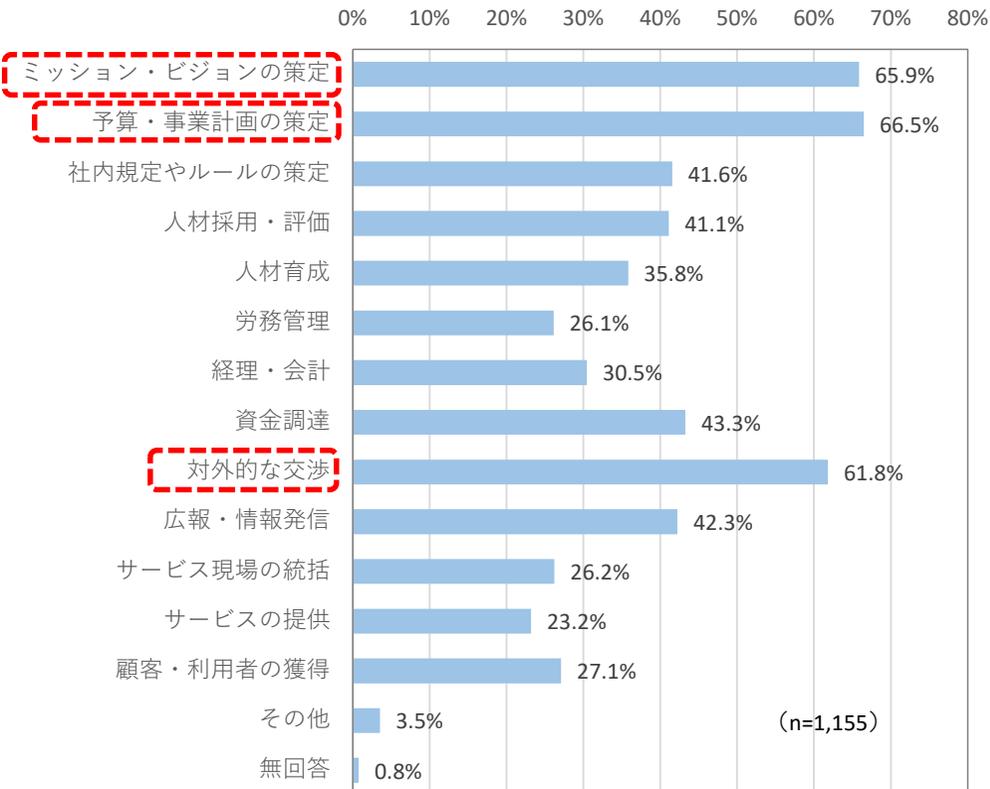
図4 法人の収入安定別の代表者交代意向



### 3. 代表者の役割と今後の代表者への期待

- ◆ 現在の代表者が担っている役割は多岐にわたるが、特に「ミッション・ビジョンの策定」、「予算・事業計画の策定」、「対外的な交渉」については、代表者が中心的な役割を果たしている法人が多いことから、代表者には、法人の基本理念を十分に理解しその理念を実現する実行力が重要であることが伺える〔図5〕。
- ◆ またヒアリング調査では、次の代表者に期待することとして、自法人の活動の原点を見失わないために、「法人の理念を引き継ぐことが重要」という意見と、活動を継続性していくために、「外部との信頼関係を維持していくことが重要」という意見が見られた。

図5 現在の代表者が担っている役割



次の代表者に期待すること（ヒアリング調査から抜粋）

#### 【法人の理念に関する意見】

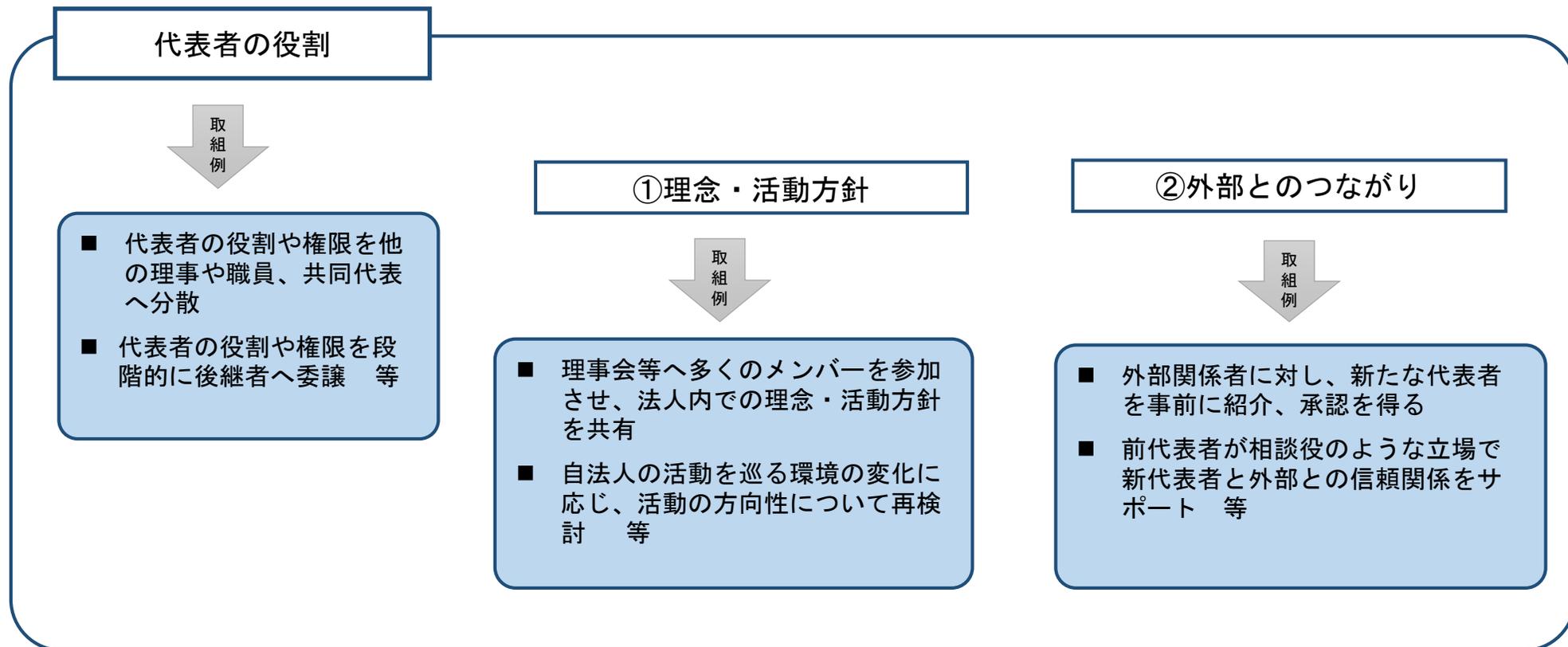
- ・次代に引き継いでいくのは理念のみである。
- ・代表者には、「理念の実現のために、何をすればよいか」ということについて、自分で考えられる能力が必要である。
- ・代表者は、当法人の理念や活動に対し十分な理解を持った人である必要がある。
- ・次の世代においては、当法人のミッションと合致していて、かつ当法人の経営に悪影響が出ないという前提の下であれば、活動方針にアレンジを加えていってもよいのではないか。
- ・当法人の理事長を引き継ぐ人には、現在の「助け合い」の理念は大切にしつつ、自分の考えをもって活動してほしいと思っている。

#### 【外部との信頼関係の継続に関する意見】

- ・当法人の活動には、国や企業・団体、個人サポーターとの信頼関係が重要である。
- ・当法人は、行政との関係が深い団体であるため、後継者にはこのことをよく理解してもらう必要がある。

## 4. 代表者交代に向けて後継者へ引き継ぐべき事項

- ◆ アンケート調査やヒアリング調査にみられるように、NPO法人の代表者交代にあたっては、単に代表者の役割だけでなく、①理念・活動方針、②外部とのつながりについても後継者に引き継ぐことが重要と考えられる。
- ◆ ヒアリング調査では、代表者の様々な役割について、以下のような方法によって引継ぎを工夫している取組がみられた。特に重要とされる①理念・活動方針、②外部とのつながりを引き継ぐことについては、以下のような方法による引継ぎへの取組がみられた。



## 5. 代表者交代に向けた準備と課題

- ◆ 「いずれ代表者を交代する」と回答した法人のうち、約6割で「準備はあまり進んでいない」状況〔図6〕。
- ◆ 準備が進まない主な理由として、「適切な候補者がみつからない」ことが半数を超えている〔図7〕。

図6 代表者交代に向けた準備状況

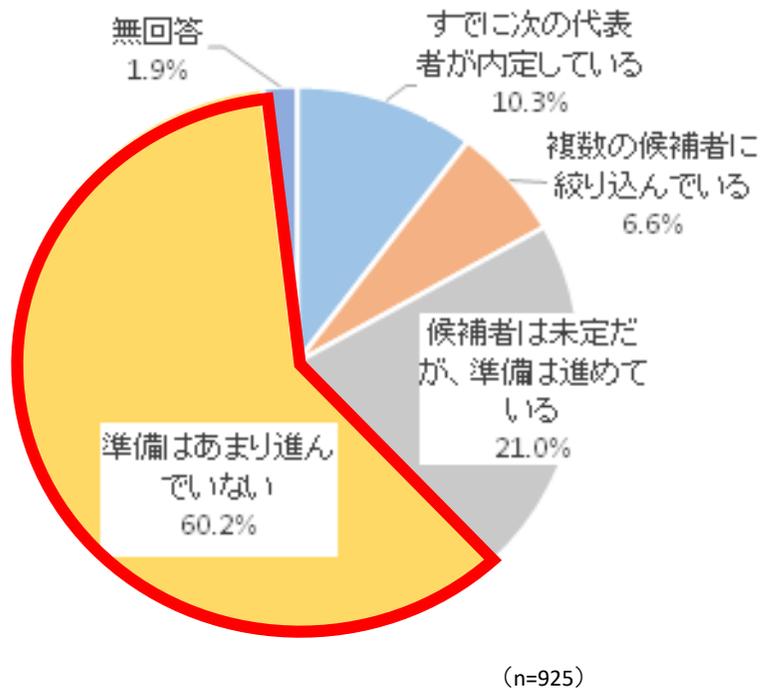
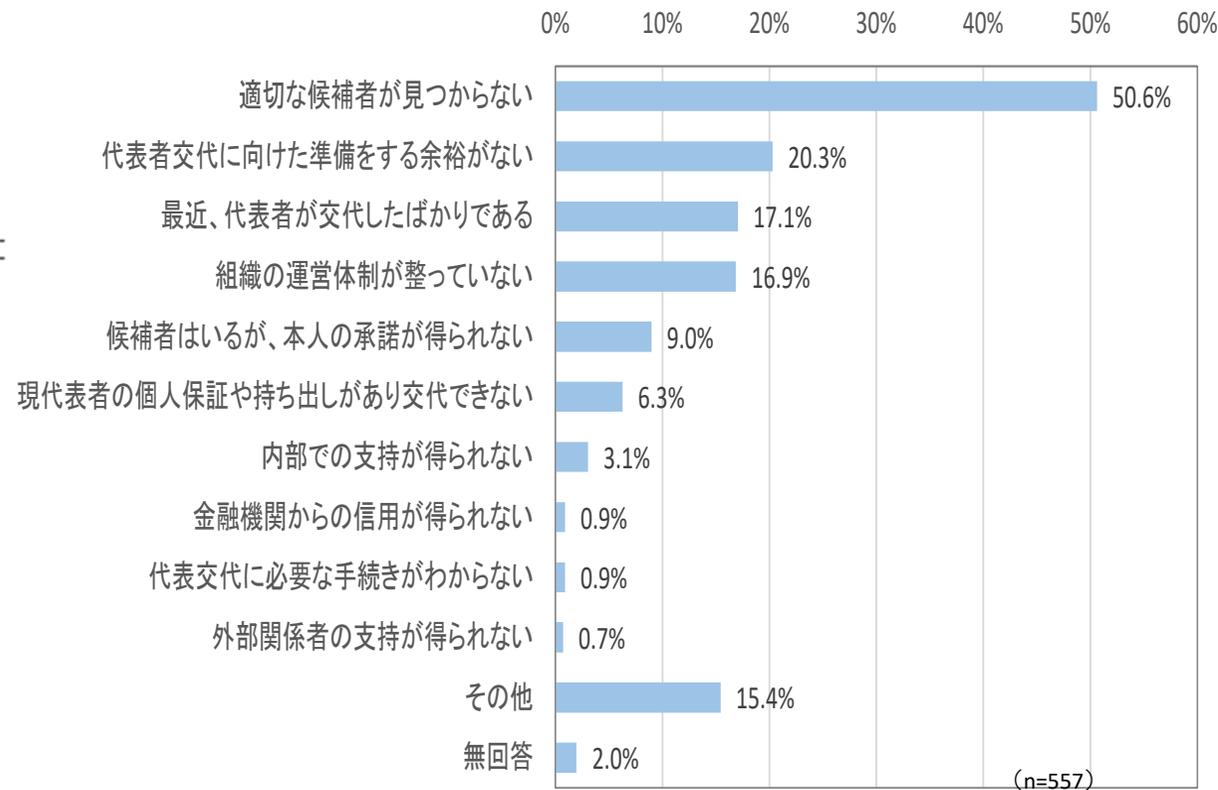


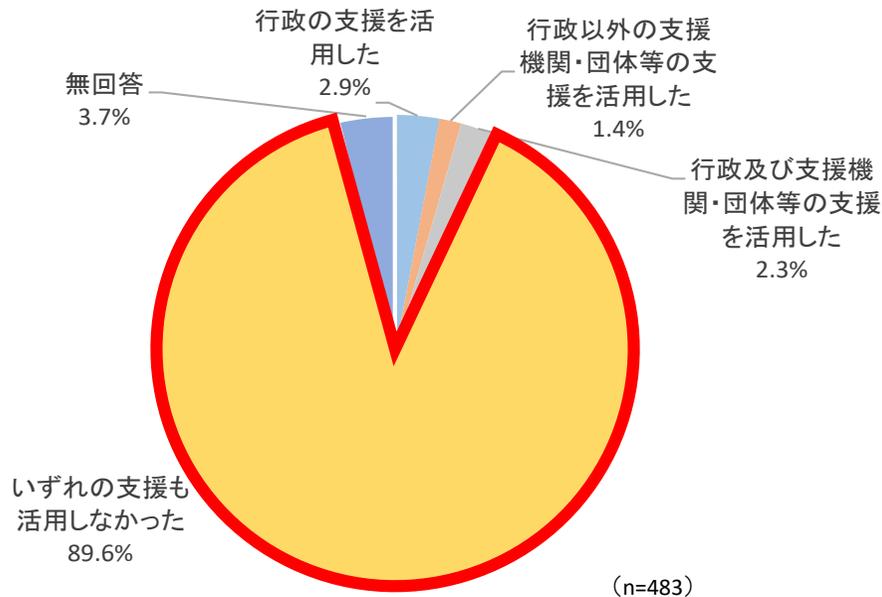
図7 代表者交代に向けた準備が進まない理由



## 6. 代表者交代・事業の継続等に向けた支援

- ◆ 既に代表者交代を経験したNPO法人で、代表者交代時に外部の支援を活用した法人はごく少数〔図8〕。
- ◆ 代表者交代に向けた準備が進まない理由としては、人材に関する課題を抱えているという回答のほか、組織の運営体制の整備や、事業の継続に関する支援（資金面での支援等）を多く希望している。
- ◆ ヒアリング調査より把握された具体的な支援のニーズとして、後継者が経営や組織運営を学ぶためのセミナーの開催、組織運営に関する外部の視点からのアドバイスやコンサルティング、代表者以外を対象とした研修会や情報交換会等があった。

図8 代表者交代時に利用した外部支援



### 代表者交代に向けた支援に対するニーズ

- 経営を学ぶためのセミナーの開催  
代表者やその後継者には法人の経営に関する知識やノウハウが求められるため、実務や経営に関する知識を学ぶセミナーがあればよい。
- 外部の視点からのアドバイスやコンサルティング  
他のNPO法人との交流などを通じ、組織の体制や運営のあり方などについて、外部の視点からのアドバイスを受ける機会が持てるとよい。
- 代表者以外を対象とした研修会や情報交換会の開催  
NPO法人の代表者以外の理事や職員が、外部の研修会や情報交換会に出席し、知識の習得や人脈の拡大ができる機会があるとよい。
- その他の組織の運営に関する支援  
助成金、税制面での優遇、NPO法人の存在意義についての広報強化等。