



何がNPOを解散に向かわせるのか : 山陰NPO法人調査より

山本, 圭三
鈴木, 純
宮垣, 元

(Citation)

国民経済雑誌, 228(1):177-192

(Issue Date)

2024-03-10

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/0100487674>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/0100487674>



国民経済雑誌

THE
KOKUMIN-KEIZAI ZASSHI
(JOURNAL OF ECONOMICS & BUSINESS ADMINISTRATION)

何が NPO を解散に向かわせるのか

——山陰 NPO 法人調査より——

山 本 圭 三
鈴 木 純
宮 垣 元

国民経済雑誌 第228巻 第1号 抜刷

2024年3月

神戸大学経済経営学会

何が NPO を解散に向かわせるのか

——山陰 NPO 法人調査より——

山 本 圭 三^a
鈴 木 純^b
宮 垣 元^c

NPO 法制度開始から25年間、NPO 法人の制度的な位置づけと政策上の役割が確立してきたといえる。だが NPO 法人の解散数は一貫して増加しており、近年では認証法人数は緩やかな減少トレンドにある。本稿では、鳥取県および島根県の NPO 法人を対象にした調査データに基づいて、NPO の解散意向の要因について探索的な分析を行った。分析の結果として、後継者不足や団体としての一体感の薄れが NPO の解散意向につながる要因であることを明らかにするとともに、いくつかの興味深い結果を得た。

キーワード NPO, 解散意向, 後継者問題, コロナ禍

1 本稿のねらい

特定非営利活動促進法（以下、NPO 法）は1998年に施行され、2023年で25年目を迎えた。施行後半年間での認証法人が600弱ほどであったものが、2023年8月現在で5万超となっており、四半世紀でその規模を大きく拡大させてきた。

この間に、NPO の組織運営の外部環境も大きく変容してきた。公益法人改革（2008年）により、新しい公益法人制度が始まり、民間において非営利活動を行う人びとにとって、法人格の選択肢が大きく増えた。2022年には労働者協同組合法も施行され、民間非営利をめぐる制度的多様性はさらに増してきている。NPO 法自体も、所轄庁の変更や活動分野の増加など、数度にわたる改正（直近では2020年）を経ている。当初その要件の厳しさが指摘された認定 NPO 法人制度についても、2012年以降には新しい認定制度となり、その数も徐々にではあるが増えつつある。

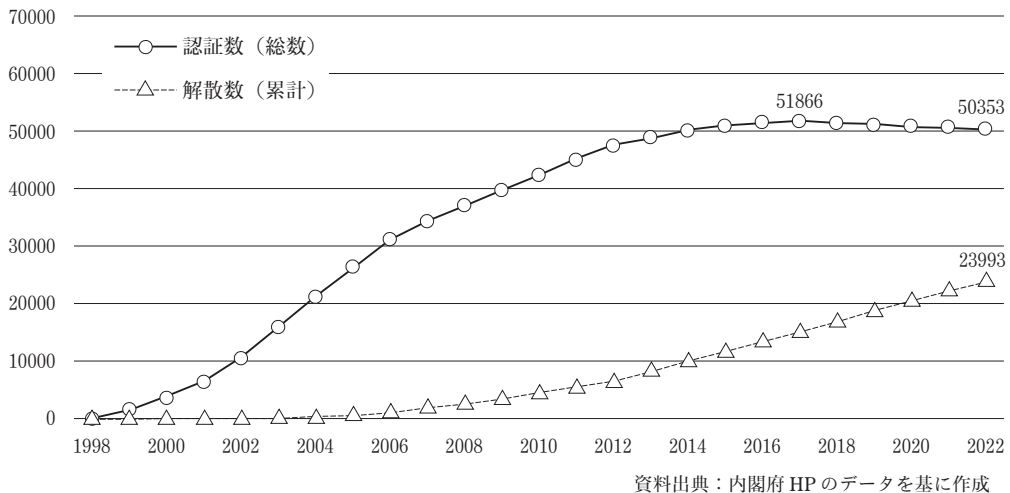
これらは、民間の非営利活動を支える制度的基盤として重要であり、これらにより、NPO

a 摂南大学現代社会学部, keizo.yamamoto@setsunan.ac.jp

b 神戸大学大学院経済学研究科, suzukij@econ.kobe-u.ac.jp

c 慶應義塾大学総合政策学部, gen@sfc.keio.ac.jp

図1 認証数（総数）・解散数（累計）の推移（1998-2022年度）

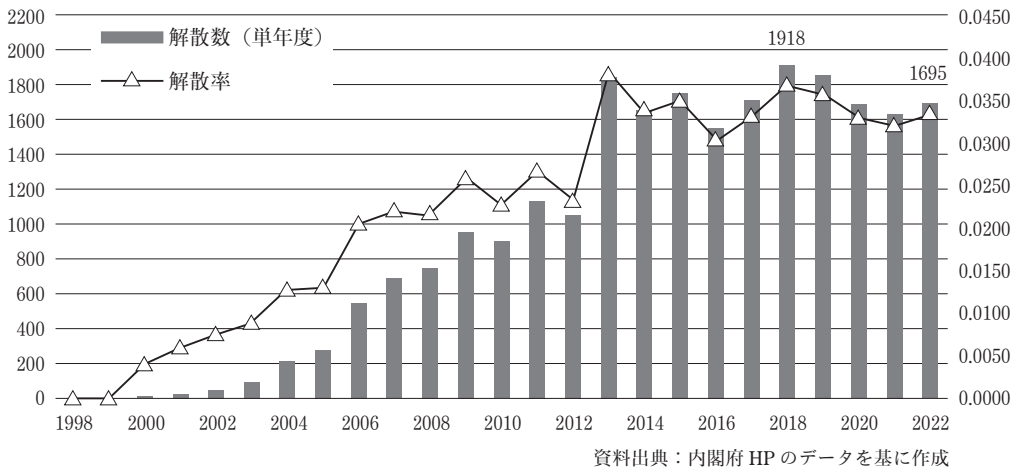


という法人組織の設立と組織運営が下支えされることになる。実際、法人格を得ることで、介護保険法や障害者総合支援法下での事業主体や指定管理の受託をはじめ、自治体等のさまざまな施策下における事業に参画できるようになっている。こうしたことが、NPO の事業組織化を進めてきた（宮垣 2020）。

このように、NPO 法制度開始からの四半世紀で、制度的な位置づけと政策上の役割が確立してきた NPO 法人といえるが、実際には、2018年の51,866法人をピークに緩やかな減少トレンドがある。これは、前述の法人格の選択肢が増えたことの影響がまず考えられるだろう。一方で、解散数は一貫して増加しており、その事由はさまざまにしても、全体としては組織運営の継続が困難となっている様子も見取れる（図1および図2）。解散率が高くなってきている背景は、さまざまな事由があり一概に説明することは難しい。ただ、担い手の高齢化が背景にあることは容易に推察できるだろう。また、2008年の公益法人制度改革が完了し、旧法下の法人の移行が2013年に完了したことの影響も考えられる。この過程により、一般法人と NPO 法人の制度的差異が周知されるとともに、NPO 法人を解散し一般法人へと移行するケースも存在したことも考えられる。いずれにせよ、NPO 法人としての組織運営の継続性が難しい現状が背景にあると考えられる。

NPO の組織運営の難しさは古くから数多く指摘されてきた。とりわけ資源とそのマネジメントの問題については、財源や人的資源を中心に NPO 研究のひとつの主題を形成してきたと言ってもよい。例えば、田中・栗田・粉川（2008）では、資金不足を組織の持続性の問題として捉え、財務データベースの分析から手元資金の不足を厳しい状況のなかで確保しようとしている実態を明らかにしている。石田（2008）では、組織の存続と財源の多様性の関連

1)
図2 解散数（単年度）・解散率の推移（1998-2022年度）



に注目し、活動分野や組織規模などから財源構造の多様性を明らかにしている。また、田中・馬場・渋井（2010）でも、財務的な持続性と財源の多様性の分析を行っており、事業収入への偏重が事業拡大をもたらす一方で、財源多様性の確立には十分な貢献がないことが示唆されている。²⁾

以上はいずれも財源に注目したもので、なおかつ NPO 法が始まって間がない初期の分析である。また、組織の持続性の要因に着目したものであり、解散の要因を直接的に検討したものではない。これらをはじめ、NPO の組織運営上の諸課題についての研究は、主として持続することを価値前提とした上で、それを疎外する要素として資源の問題を扱うが、NPO 法が25年を経過し、この間に外部環境が大きく変わる中で、解散を検討する法人があらわれること自体は不思議なことではない。

ここでの疑問は、NPO が解散に向かうとき、それは従来指摘されてきたような NPO の組織運営上の諸課題の延長線上にあるのか、それとも、何らかの契機や別の要因も作用しているのかという点である。別の要因ということでは、2019年末からのコロナ禍は、NPO が支援すべき課題や対象とともに、NPO 自体にもまた大きな影響を与えたと考えられる。こうした出来事もまた、解散につながる要因となったのだろうか。このような問題意識から、本稿では、NPO 法人を対象に、解散という局面に焦点をあて、その実態と要因を明らかにすることを目的とする。以下、2 節では本稿で用いるデータについて説明した後、3 節で NPO の解散意向につながる要因について探索的な検討を進め、そのうえで 4 節において解散意向を従属変数においた重回帰分析を行う。

2 データと分析方針

2.1 データ

本稿の分析に使用するのとは、2021年に鳥取県及び島根県で実施された NPO 法人に関する活動調査アンケートのデータである（社会ネットワークと非営利組織研究プロジェクト、2023）。この調査は、筆者らが組織する研究プロジェクトにおいて、NPO 法人の活動や組織運営、組織内外に有する社会ネットワークや他組織との協働の実態を把握するために実施されたものである。調査は、県を所轄庁とする NPO 法人全数（583法人）を対象として行われ、両県とも調査協力団体を通じて配布を行い、理事長・事務局長など、組織の事情によく通じたスタッフに無記名での回答を依頼した。実査は2021年11月～12月に行われ、223の有効回答が得られた（回収率：38.25%）。

調査項目は団体の組織概要（スタッフ構成・参加経路、財政状況など）、団体の活動状況（活動分野・内容、活動の変化、他組織との協働等）、団体の利用者（利用の契機、団体との関係・相互性等）、運営上の意識・雰囲気（政治参加、組織目的の共有、人間関係等）、コロナによる影響（活動内容の変化、オンライン対応の様子等）であり、2県において共通の調査票が用いられた。

同調査は、山陰両県という限られた地域で実施されたものであるため、データの一般性という意味では限界がある。ただし同調査は、本稿の議論の中心になる団体の解散に関わる項目や、それ以外にも組織の状態が幅広く訊ねられている。それゆえ、本稿で想定している探索的な検討を行うのに適切なものだと判断できる。

2.2 分析の方針

「NPO は、どのような要因によって解散に向かうのか」という問いを検討する場合、実際に解散をした団体を対象にした議論を行うのが最も単純、かつ有効だと思われる。ただ、そのようなケースを対象にして実証研究を行うことは、計量的調査、質的調査のいずれを用いたとしても現実には難しい。そもそも NPO の解散がいつどこで起こるのかが決まっていないうえに、団体が解散した時点でアクセス先が失われてしまうため、解散した団体に調査を実施することがかなり困難なためである。

他にも、例えば「これまで所属した組織が解散した経験を訊ねる形式」もあり得るかもしれない。ただしその場合は、解散時の状況を回顧的に訊ねるしかなくなる。ある程度の情報は得られるとしても、情報の正確性が担保されにくいという難点がある。

以上を鑑み、本稿では上記データに含まれる項目のうち「NPO の解散意向」を中心的に取り上げたい。「NPO の解散意向」とは、具体的には「回答者（≒NPO の中心メンバー）が、

現在所属している NPO について解散することを考えている程度」を指すものである。もちろん、これはあくまで解散するかどうかを「考えている」程度であるため、仮に意向を持っていたとしても、それがすべて実際に解散するとは限らない。ただ、少なくともその意向の強さは、実際に「何らかの理由により団体の解散が間近に迫っている状況」であることを一定程度顕示していると判断できる。

調査では、団体の今後を訊ねる質問のなかで「団体を解散することを検討している」について、当てはまるかどうか5段階で訊ねられている。これについて、当てはまるほど点数が高くなるよう値を調整したものを、「NPO の解散意向（以下、「解散意向」と略記）」として分析に用いることにする。

表1は、今回の調査における解散意向の分布を示したものである。表を見る限り、解散を現実的に考えている団体はそれほど多くないとみられる。ただ、意向の強さには程度があるものの、解散を考えている団体は確実に存在しているともいえる。これをふまえ、以下では解散意向と関連を示す変数はどのようなものなのか、という点の検討を行っていくことにする。

表1 解散意向の分布

■今後について：団体を解散することを検討している

		度数	%	有効%	累積%
有効	とてもよく当てはまる	2	0.9	0.9	0.9
	当てはまる	8	3.6	3.6	4.5
	やや当てはまる	23	10.3	10.4	14.9
	あまり当てはまらない	36	16.1	16.2	31.1
	当てはまらない	153	68.6	68.9	100.0
合計		222	99.6	100.0	
欠損値		1	0.4		
合計		223	100.0		

3 解散意向にはこういった要因が関係するか

3.1 団体の組織上の特徴と解散意向との関係

最初に、団体の組織上の特徴との関係を確認したい。どのような特徴を持つ組織において、解散意向がよく見られるのだろうか。

組織上の特徴として、団体の大きさや活動の頻度との関係を見るために、収入規模やスタッフ・正会員数、活動日数を取り上げる。

分析の結果が、表2である。表を見る限り、ここで取り上げている変数はどれも解散意向と明確な関連を示してはいないことが分かる。規模や活動頻度について、解散意向に結びつ

3)
表2 団体の組織上の特徴と解散意向との関連（クロス表）

		解散意向（2分類）			N	χ^2	p
		高い	低い	合計			
全体		14.8	84.8	100.0	222		
収入規模	500万未満	17.9	82.1	100.0	84	1.068	0.586
	500-3000万未満	15.8	84.2	100.0	76		
	3000万以上	11.3	88.7	100.0	53		
事務局スタッフ数	1人	14.6	85.4	100.0	48	1.961	0.581
	2人	18.9	81.1	100.0	53		
	3人	13.8	86.2	100.0	29		
	4人以上	10.5	89.5	100.0	86		
正会員数	15人未満	13.0	87.0	100.0	92	1.059	0.589
	15-30人未満	19.3	80.7	100.0	57		
	30人以上	15.3	84.7	100.0	59		
	合計	15.4	84.6	100.0	208		
活動日数	週4日以上	13.6	86.4	100.0	154	0.671	0.266
	週4日未満	17.9	82.1	100.0	67		
	合計	14.9	85.1	100.0	221		

く要素がみられるわけではないようである。

では、活動分野についてはどうだろうか。NPOが手掛けている活動はさまざまにあり得るが、活動分野によって活動継続の困難さが異なっている様子も想像される。もしそうであれば、継続に困難を抱える団体が多く生じやすい分野があるかもしれない。

調査では、NPOが活動目的として掲げる活動分野について、いわゆる20の領域から多項選択式で訊ねる質問が設けられている。この回答と解散意向との関連を確認したものが、次の表3である。⁴⁾

表からは、活動分野に関しても解散意向と明確に関連している様子は見られない。解散意向を持つ団体が特定分野に偏っている、といったこともあまりないようである。

次に、団体の成立経緯や代表者の情報との関係を確認しよう。そもそもメンバーが自主的に呼びかけて団体が発足する場合もあれば、行政や支援団体からの呼び掛けで組織が発足する場合もある。このような設立経緯の違いが、その活動の継続についての考え方にも違いをもたらしている可能性はあるだろう。また、活動の継続については代表者のあり方も大きく影響しうる。設立に関わった者が代表を務めている場合は問題なかったが、代が変わったことにより活動への向き合い方も変わり、組織の動きが変化する、といったパタンもよく耳にする。あるいは、長く勤めた代表者が「できれば他の誰かに代表を交代したい」と考えてい

表 3 団体の活動分野と解散意向の関連（クロス表）

		解散意向（2 分類）			N	χ^2	p
		高い	低い	合計			
全体		14.8	84.8	100.0	222		
保健・医療または福祉の増進	活動なし	16.7	83.3	100.0	108	0.500	0.302
	活動あり	13.3	86.7	100.0	113		
社会教育の推進	活動なし	16.0	84.0	100.0	162	0.596	0.294
	活動あり	11.9	88.1	100.0	59		
まちづくりの推進	活動なし	15.7	84.3	100.0	115	0.098	0.451
	活動あり	14.2	85.8	100.0	106		
学術・文化・芸術・スポーツの振興	活動なし	17.0	83.0	100.0	153	1.663	0.138
	活動あり	10.3	89.7	100.0	68		
環境の保全	活動なし	15.1	84.9	100.0	172	0.021	0.545
	活動あり	14.3	85.7	100.0	49		
子どもの健全育成	活動なし	17.2	82.8	100.0	122	1.116	0.194
	活動あり	12.1	87.9	100.0	99		

表 4 団体の成立経緯・代表者情報との関連

		解散意向（2 分類）			N	χ^2	p
		高い	低い	合計			
全体		14.8	84.8	100.0	222		
団体発足経緯	設立メンバーが自ら呼びかけを行って発足した	14.8	85.2	100.0	169	0.660	0.276
	行政や社協、中間支援組織などの呼びかけや働きかけをきっかけとして発足した	20.0	80.0	100.0	40		
代表代数	初代	13.7	86.3	100.0	117	0.447	0.800
	2 代目	17.6	82.4	100.0	51		
	3 代目以上	15.4	84.6	100.0	52		
代表者が代表を勤めている年数	3 年未満	15.6	84.4	100.0	45	5.415	0.144
	3-6 年未満	7.1	92.9	100.0	56		
	6-9 年未満	25.0	75.0	100.0	32		
	9 年以上	17.3	82.7	100.0	75		

ても、適切な人員が見つからない、といったこともしばしば伝えられるところである。こうした出来事は、いずれも活動の継続に大きく関わってくると考えられる。これらのことが、実際にどの程度関連を示すのだろうか。

分析の結果が、表 4 である。設立経緯、代表者情報のいずれについても関連はあまりない

とみられる。代表を務めている年数については、長い組織ほど解散意向も高まる傾向があるようにも見えるが、有意な関連というほどではない。

以上からは、組織の存立上の特徴と解散意向との間に明確な関連があるとは言えないことが分かる。だとするならば、解散意向はそのような組織の存立状況ではない要因、すなわち現実「組織の運営がどのようにあるか」といった要因によって左右されている様子が想起される。続く分析において、こうした点について検討を行っていこう。

3.2 組織実態・組織の課題との関連

3.2.1 組織運営の実態・目標達成

「組織がうまくまわって」いれば、当然ながらNPOの活動も順調に進むだろうし、その成果もあがるはずである。逆に組織運営に問題が生じていけば、団体の活動に支障が出るだろうし、成果もあがりにくくなると思われる。実際、組織調査データを用いた分析を行った猿渡（2020）は、「目標達成に向けた活動が十分にできている」ことに対して、メンバー間の共同的な様子、情報共有のあり方が影響していると指摘している⁵⁾。この知見を基にするならば、組織運営が「うまくいっていない」ことが解散に結びついている可能性が考えられる。

また、活動による成果、目標達成が十分でない場合も解散を考えることに当然結びついているだろう。目標が十分達成できていなければ組織の存在意義そのものから問いなおさなければならないためである。先行研究の知見をふまえる意味でも、目標達成との関連についてここであわせて検討しておきたい。

調査では、組織運営や目標達成の様子について様々な項目が設けられており、それぞれ当てはまるかどうか5段階で訊ねられている。それらの項目との関連を確認したものが、次

表5 組織運営の実態と解散意向（相関係数）

	団体を解散することを検討している		
	r	p	N
組織の目標達成に向けた活動が十分にできている	-0.163	0.017	216
行政の政策動向を意識して活動や事業を行っている	-0.044	0.515	219
行政の指導や助言に従って事業を運営することが多い	-0.035	0.609	220
スタッフは組織の設立経緯をよく知っている	-0.077	0.255	219
一人ではなく複数人で業務に当たることが多い	-0.106	0.119	219
活動の方針は常にみんなで議論して決めている	-0.162	0.016	219
会議は普段、和気あいあいとした様子で進行する	-0.155	0.022	219
活動に関する情報はみんなで十分に共有されている	-0.169	0.012	220
スタッフ同士で食事や遊びに行くことがよくある	-0.006	0.925	218

の表 5 である。

組織運営の様子として検討した項目のうち、解散意向と明確な関連を示すのは「みんなで議論」、「和気あいあいとした雰囲気」、および「情報共有」である。活動方針についてメンバー間で議論ができていない、和気あいあいとした雰囲気ではない、情報共有が十分ではない組織ほど、解散意向が高い傾向がみられる。ただし、その関連は「かなり強い」というほどではない。

また、目標達成と解散意向の間にも負の相関関係が認められ、目標達成に向けた活動が十分にできていない組織であるほど、解散意向は高い傾向を示している。ただしこれらの関連についても、「かなり強い」というほどではないとみられる。

3.2.2 組織における課題

NPO が慢性的な資金不足、人手不足状況となりやすいことは、従来から様々な調査研究で指摘されてきた（内閣府 2014 など）。それ以外にも、後継者不足や活動場所の確保に苦勞していることなど、組織が抱える問題は色々あるが、そうした組織が抱える課題の大きさは当然ながら解散意向に結びついていると考えられる。「課題に直面し、その解決が見込めそうにない」ために組織の解散を考えるといったことは、NPO に限らず様々な組織であり得る話だからである。では、そのような課題の認識が実際にどの程度解散意向と関連しているのだろうか。次にこの点を確認したい。

調査では、組織運営や目標達成の様子とは別に、組織がどのような課題を抱えているかについての項目も設けられており、それぞれ当てはまるかどうか5段階で訊ねられている。それらの項目との関連を確認したものが、次の表 6 である。

表からは、取り上げている項目と解散意向の間には基本的に正の相関関係がある（負の関連を示すものがない）様子が見て取れる。やはり、課題を抱えているほど解散を考えるようになる傾向があるとみられる。ただし、項目によっては有意な関連を示さないものもみられることから、課題の内容によって関連の程度が異なっていることもわかる。

明らかな関連を示すのは、社会的信用や運営のノウハウ、リーダーや後継者の不足、忙しさやモチベーションの低さといったものである。団体の社会的信用の低さを感じたり、組織運営のノウハウが乏しいと感じたりしているほど、解散を考えやすい傾向がある。またリーダーや後継者がいない、忙しくて余裕がない、スタッフのモチベーションが低いと感じているほど解散意向が強いようである。

これらの関連性については常識的にも理解しやすいが、他方で資金や場所の問題、人手の問題、意見対立の問題に関連がみられない点は注目に値する。こちらも常識的に考えるならば当然解散意向に関わっていると思われるが、実際には明確な関係を示さないようである。

表 6 組織における課題と解散意向（相関係数）

	団体を解散することを検討している		
	r	p	N
活動資金の獲得が難しい	0.029	0.664	219
活動場所の確保が難しい	0.052	0.439	221
団体の社会的信用や認知が低い	0.147	0.029	220
組織運営のノウハウが乏しい	0.213	0.001	220
リーダーや指導力を発揮できる人がいない	0.324	0.000	220
人手が足りない	0.087	0.196	222
後継者が見つからない	0.308	0.000	221
業務に追われて組織全体に余裕がない	0.156	0.020	220
スタッフのモチベーションが低い	0.251	0.000	220
スタッフ間で意見の対立がよく起こる	0.121	0.073	220

3.2.3 コロナ禍のインパクト

2020年以降のコロナウイルス感染症の広がりに伴い、様々な組織や団体に対して緊急事態宣言や「新しい生活様式」への対応が求められていた。そうした中、休業を余儀なくされたり、場合によっては廃業に追い込まれたりする場合が少なくなかったことは周知のとおりである。NPO に関して言えば、対人サービスを提供する活動を行う団体なども数多いため、そうした影響はやはり避けられなかっただろうと推察される。

では、それが解散意向にどれほど影響しているのか。次に、こうしたコロナ禍によって受けたインパクトの影響について検討してみたい。調査では、コロナの影響で生じた事柄として「活動内容が変わった」「団体の活動に参加する層が変わった」「オンラインへの対応に苦勞した」「団体としての一体感が薄れた」について、それぞれ当てはまるかどうかを5段階で訊ねられている。この質問について、当てはまるほど点数が高くなるよう値を調整したうえで分析したものが、次の表7である。

表 7 コロナの影響と解散意向（相関係数）

	団体を解散することを検討している		
	r	p	N
活動内容が変わった	0.069	0.308	222
団体の活動に参加する層が変わった	0.123	0.068	221
オンラインへの対応に苦勞した	0.084	0.216	221
団体としての一体感が薄れた	0.252	0.000	222

活動内容の変化や、参加層の変化が起こったことと、解散意向の間には明確な関連は見られない。活動内容の変更を余儀なくされたり、参加する層が変わったりしたからといって、それが団体の解散に結びつくことはあまりないようである。また、オンライン対応に苦労したことについてもあまり関連は見られない。慣れないオンライン対応を求められることで、活動時に相当な苦労があったことは想像に難くないが、その苦労が解散の引き金になることはないようである。

他方、団体の一体感が薄れたことと解散意向の間には明確な関連がみられ、一体感が薄れたと回答している団体ほど、解散意向も高いようである。他の営利団体に比べ NPO においては特に、「組織のミッション、目標をメンバーが認識」し、その目標に向かって「メンバーが一体となって活動すること」が、活動の支えとなっている。従来であれば、集まっていろいろな活動を行うことが団体の一体感を生み出していたと考えられるが、活動そのものが極端に制限されたことにより、一体感を生み出す場も失われることになった。そのようないわば足場の喪失が、団体の解散に結びついているのではないかと考えられる。

4 どの要因が解散意向を強く規定するか

4.1 規定要因の確認

ここまで解散意向と種々の変数の 2 変数間関係を検討するなかで、いくつかの変数が関連していることが確認されてきた。それをふまえ、次に種々の変数がどの程度まで解散意向を規定する力となっているのかという点を確認したい。

検討は、解散意向を従属変数においた重回帰分析によって行う。独立変数として用いるのは、基本的にここまでの分析において取り上げた変数のうち主要なものとする。具体的には、組織の状況を示すものとして代表者が代表を務めている年数、代表の代数、活動頻度、収入総額、事務局スタッフ数、活動分野を、組織内の様子を表すものとして組織目標達成、コロナで一体感が薄れたことを、課題として認知されているものとしてリーダー不足、後継者不足、資金獲得困難さ、人手不足といったものが使用される。活動分野については、表 3 の場合と同様にいくつかの分野に絞ったうえで、「活動あり」の場合に 1、「活動なし」の場合に 0 の値をとるダミー変数としたものがモデルに投入される。

またどのような類の変数が影響を示すのかを分かりやすくするため、分析は組織の状況を示す変数のみを投入したモデル 1 を基本とし、そこに組織内の様子を表す変数を投入したモデル 2、さらに課題認知を表す変数を投入したモデル 3 をそれぞれ検討する。モデル 2 およびモデル 3 で、独立変数の効果や決定係数の顕著な上昇がみられた場合は、組織の状況よりも組織内の様子や課題認知の具合が解散意向により影響していることを表すことになる。

分析の結果が、表 8 である。モデル 1 では、代表者の代数（代表が代替わりした回数）が

表8 解散意向を規定する要因（重回帰分析）

	モデル1		モデル2		モデル3	
	β	sig	β	sig	β	sig
代表者：代表年数	0.076		0.127 †		0.144 †	
代表者：代数	0.186 *		0.157 *		0.185 *	
活動頻度	0.054		0.052		0.041	
収入総額	0.007		0.003		-0.023	
事務局スタッフ数	-0.101		-0.042		-0.043	
分野：福祉	-0.099		-0.112		-0.096	
分野：社会教育	-0.026		0.013		0.007	
分野：まちづくり	0.050		0.021		0.015	
分野：学術・文化・芸術	-0.079		-0.101		-0.047	
分野：環境保全	0.011		0.006		-0.001	
分野：子どもの健全育成	-0.056		-0.099		-0.078	
組織目標が十分達成			-0.105		-0.041	
コロナで一体感薄れ			0.243 **		0.169 *	
リーダーがいない					0.244 **	
後継者が見つからない					0.206 *	
資金獲得が困難					-0.016	
人手が足りない					-0.172 **	
N	205		200		197	
調整済 R2	0.019		0.084 **		0.172 **	

※ ** p<.01 * p<.05 † <.10

有意な効果を見せているがそれ以外の変数は影響力を示さず、そもそも解散意向がほとんど説明されないことが確認できる。これに対しモデル2では代表代数と共にコロナによる一体感の薄れが影響すること、モデル3ではそれに加えてリーダー不足、後継者が見つからないこと、人手が足りないことも影響することが分かる。

具体的には、代表年数が長い、(初代代表ではなく)代表が代替わりした回数が多い、「リーダーがいない」と認識している団体ほど解散意向を持っているという傾向があるといえる。このことから、団体の代表を担う人材の不足が団体解散に対してかなり大きな決め手の1つとなっている様子が見て取れる。

また、それらとは別に、「後継者が見つからない」が独自の効果を示している。「後継者」が何を指すのかは質問文上では明示されていないが、リーダーや代表代数とは別に効果を示していることから、スタッフの後継者の問題がそこに含まれていることを表しているのではないかと考えられる。例えば事務局長は法人の理事長職とは別に組織運営を支える中核的な

役割になるため、そうした役割を担当する人物がいなければ組織はうまくまわらない。人手不足は何もリーダーだけに限らず、そのような役割を担う人物についても同様であると考えらるならば、そうした問題が決定打になり解散を考えるようになる、という事態も多くあるのではないかと推察される。

また、「コロナで一体感薄れ」はモデル3においても正の効果を示している。やはりコロナ禍は NPO の活動に多大な影響を与えており、場合によってはそれが引き金で団体を解散せざるを得なかった組織も少なくないのだろうと考えられる。

一方で、収入規模、活動頻度、資金獲得の困難さ、組織目標の達成状況が明確な影響を示していない、という点も見逃せない。これらはいずれも日常的な運営の難しさ、「組織がうまくまわっていないこと」に関わるものであり、単純に考えればそれが解散の引き金になっていてもおかしくないと予想される。だが実際には、そうした要因が引き金になることは、今回の調査データからは明らかではない。

4.2 興味深い関係：人手不足は解散意向をどう左右するか

ところで、表8において人手不足は解散意向に対して「負の」効果を示しているが、この結果は興味深いものである。「人手が足りなくなり組織がうまくまわらないから、やむなく解散を考える」という関連であれば理解しやすい。しかし結果はその逆であり、「他の変数を統制した場合）人手不足は、解散意向を『抑制する』効果を持つ」ことを意味しているからである。

ただ、この関連については慎重な判断を要する。というのも、表6において解散意向と人手不足の関係を確認した際には、有意ではないが両者の間には正の関係性が見られていた。このことをふまえるならば、表8での結果は多重共線性によって生じたエラーである可能性が考慮されるためである。

この点をもう少し詳細に検討するため、偏相関係数を用いて関連を確認しよう。⁷⁾具体的には、解散意向と人手不足認識の単純な相関関係と、表8で有意な効果を示していた変数（代表年数、代表代数、コロナで一体感薄れ、リーダーがいない、後継者がいない）で統制した偏相関係数を比較する。

分析の結果が、表9である。代表年数、代数、コロナ禍インパクト、リーダー不足、後継者不足を統制した場合、解散意向と人手不足の間には負の関係があらわれる。⁸⁾このことから、表8でみられた結果は多重共線性によって生じたエラーではなく、現実に見られる関係ではないかと判断される。

ではその関係はどのように解釈できるか。1つの可能性としては、NPOでは「取り扱っている問題が社会的に重要なものであることを理解してもらう」ことも活動の一環であり、

表9 人手不足と解散意向（偏相関係数）

		解散意向	
人手不足	相関	相関係数	0.087
		有意確率	0.196
		N	222
偏相関	偏相関	偏相関係数	-0.144
		有意確率	0.037
		df	206

「ミッションの重要性を共有し、活動を共にしてくれる人を増やす」こともまた、果たすべき役割の1つであると捉えている傾向を挙げることができる。だとすれば、「人手不足」は団体が活動を積極的に行っていく必要があることを示すことになり、団体メンバーが人手不足を認識することは、むしろ活動への意欲を高めることになる。それゆえ、人手不足を認識することがむしろ解散意向を抑制するのではないかと考えられる。

あるいは、別の可能性として、現状の「人手不足」は団体に対する社会的ニーズの大きさを示していると受け止められているのかもしれない。団体の活動や提供するサービスに対して、利用者や行政、あるいは地域社会等から要望・要請があり、しかしそれに対して「人手不足」が原因で十分に対応しきれていないのだとすれば、その状況は今後の活動拡大への期待を持たせるものであり、解散意向を抑制する効果を持つと想像することもできる。

ただしいずれの解釈についても、それを明らかにすることは今回の調査データに基づいた分析では不十分であり、今後、事例調査を含めたより幅広い調査分析が必要である。

5 お わ り に

ここまで、山陰2県のNPO法人に対する調査データに基づいて、NPO法人の解散意向を規定する要因を探ってきた。前節での重回帰分析から得られた結果は、以下の3点にまとめることができる。

第1に、リーダーや指導力を発揮できる人が不足していること、組織運営において後継者が見つからないこと、（コロナ禍の影響により）団体としての一体感が薄れたことが、それぞれ解散意向に有意に結びついている。

第2に、これに対して、収入規模や、活動頻度、活動分野、資金獲得の困難さ、組織目標の達成状況は、解散意向に明確な影響を持っていない。従来の諸研究において組織存続の重要課題として取り上げられ、一般的にも解散の要因になるだろうと予想されやすいこれらの要因は、本研究の分析においては有意な関係を示さなかった。

第3として、「人手が足りない」という項目に対する回答は、解散意向に負の影響を持っ

ており、このやや特異な結果は、人手不足であることの解散意向への影響が、リーダーの欠如や後継者不足と異なることを示している。ただしこの結果については、すぐ上で述べたように、さまざまな解釈がありうる。今回の調査分析だけでそれを特定化することは難しいため、さらなる検討が必要である。

団体のリーダーに限らず、関係者の高齢化が進む中で、NPO 法人の活動を次世代に継承し、団体内で活動する人びとの一体感を維持していくという課題は、今後いっそう重要な問題になりうる。これらは、各団体に個別の課題であるだけでなく、民間における非営利活動の基盤を確立し、それを促進しようとする関連諸制度にとっても、取り組むべき課題として認識される必要があるかもしれない。

この課題についてより詳細に検討するためには、より広い範囲の調査や、事例研究などを用いて、より詳細な分析を進めていく必要があるだろう。

注

* 本論文は JSPS 科研費（課題番号「19K02136」「23K01374」）の助成を受けた研究の一部である。

- 1) 解散率は、解散数（単年度）を前年度の認証法人数（総数）で除した値として計算されている。
- 2) 野口（2015）では組織ルーチンの観点から、増田（2021）では事業継承の観点から、NPO の持続性について理論的な検討が行われている。また Lu, Shon and Zhang（2020）では、アメリカの時系列データを用いた分析により、NPO の財源の多様性と団体の持続性との相関を指摘している。
- 3) 解散意向について、ここでは当該の質問に対して「とてもよく当てはまる」「当てはまる」「やや当てはまる」と回答した場合に「高い」、それ以外の場合に「低い」となるような 2 値の変数に変換したものが分析に用いられている。以下でも、クロス表を用いた分析を行う際には同じ変数が用いられる。
- 4) 調査では 20 分野すべてについて訊ねられているが、ここでは「活動あり」という回答が一定程度以上みられた分野のみを取り上げている。
- 5) 同様の観点で、「業務の多忙度」に対して組織実態が関係することを指摘する研究もみられる（山本，2020）。
- 6) 共同的な雰囲気や情報共有を投入したモデルを検討してみたところ、表 8 と同様に有意な効果を持たないことが確認されている。
- 7) ちなみに、上で示した重回帰分析において多重共線性の様子を確認したところ、VIF が 2 を超えるものは見られていない。モデルの結果的には問題ないと判断されるが、得られている結果が一般的な認識とは異なるものであることから、より慎重を期すために別の検討を行うことにしている。
- 8) ここでは制御変数として 5 つの変数をすべて用いた結果を示しているが、理屈としては 5 つの変数を 1 つずつ制御変数とするパターンも考えられるし、それぞれの組み合わせを考えることもできる（例えば代表年数と代表代数の 2 つを制御変数にしたり、代表年数と代表代数、リーダー不

足の3つを制御変数にしたりする、というもの)。考えられるパターンは全部で31通りになる (${}_3C_1 + {}_3C_2 + {}_3C_3 + {}_3C_4 + {}_3C_5$)。

これら31通りすべてについて検討してみたところ、表9の結果以外に、

- ・「リーダーがいない」「後継者がいない」のいずれかを制御変数に含む場合は「解散意向×人手不足」の関係がマイナスになる

- ・「リーダーがいない」「後継者がいない」の2つを含む場合、偏相関係数が10%で有意な負の値になる

- ・「リーダーがいない」「後継者がいない」「コロナで一体感が薄れた」の3つを含む場合、偏相関係数が5%で有意な負の値になる

といった関係のあることが確認された。

この結果を見る限り、「人手不足」と「リーダーがいない」「後継者がいない」との間には一定の関係があり、「リーダーがいない」「後継者がいない」との関連を除外した場合に、人手不足と解散意向の間には負の関係がみられるようになる、と考えるのが妥当だと思われる。組織の活動において必要になる「人手」には、組織の代表となってくれる人物や運営の中心になるスタッフだけでなく、活動を担ってくれるメンバーも含まれる。(調査項目では必ずしも明記されていないが) ここでみられた関係は、特に「活動を担ってくれるメンバー」に関して当てはまることなのではないかと推察される。

参 考 文 献

- Lu, J., Shon, J., and Zhang, P. (2020) "Understanding the Dissolution of Nonprofit Organizations: A Financial Management Perspective," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 49(1), 29-52.
- 石田祐 (2008) 「NPO 法人における財源多様性の要因分析—非営利組織の存続性の視点から—」 *ノンプロフィット・レビュー* 8(2), 49-58.
- 猿渡壮 (2020) 「対話的コミュニティとしての NPO」 *評論・社会科学* 135, 15-32.
- 社会ネットワークと非営利組織研究プロジェクト (2023) 『山陰 NPO データブック』 「山陰地域の NPO 法人に関する活動調査」 報告書.
- 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* 8(1), 33-48.
- 田中弥生, 馬場英明, 渋谷進 (2010) 「財務指標から捉えた民間非営利組織の評価—持続性の要因を探る」 *ノンプロフィット・レビュー* 10(2), 111-121.
- 内閣府 (2014) 「平成26年度特定非営利活動法人及び市民の社会貢献に関する実態調査報告書」.
- 野口寛樹 (2015) 「NPO マネジメントにおける組織ルーチンの視点」 *商学論集* (福島大学) 83(4), 3-17.
- 増田聡 (2021) 「NPO 活動の持続性と事業承継：(特非) まちづくり政策フォーラムの経験から」 *同志社政策科学研究*, 22(2), 69-85.
- 宮垣元 (2020) 『その後のボランティア元年：NPO・25年の検証』 晃洋書房.
- 山本圭三 (2020) 「NPO 組織の体制・活動・風土と多忙度—NPO 法人を対象とした計量調査データを用いた実証分析」 *経営情報研究* 27(1・2), 1-19.