

非営利組織における設立動機と事業分野： アンケート調査分析を中心に

梅津, 亮子

(出版者 / Publisher)

法政大学イノベーション・マネジメント研究センター

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

イノベーション・マネジメント / イノベーション・マネジメント

(巻 / Volume)

11

(開始ページ / Start Page)

1

(終了ページ / End Page)

19

(発行年 / Year)

2014-03-31

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00011917>

<論文>

非営利組織における設立動機と事業分野 ーアンケート調査分析を中心にー

梅津亮子

はじめに

1. 法人の設立動機

1.1 設立動機の集計結果

1.2 設立時出資者別の設立動機

1.3 設立動機「その他」記述内容の概要

2. 事業分野（公益事業／収益事業）

2.1 公益事業（目的活動）

2.2 収益事業

おわりに

はじめに

本稿では、非営利組織がどのような動機で設立されているのか、またその設立動機に従って、活動領域としての事業分野の選択がどのようになっているのかを明らかにしたい。設立動機とは、組織を設立しようと考えた理由または目的となるものをいう。動機と目的に違いがあるとすれば、動機は、どちらかという意思決定の直接的な切っ掛け・原因となるものであり、設立に当たっての本音と受け取ることができる部分である。目的となると、組織目的と表現されるように、その組織に最終的に期待される結果ないし成果を整合性のある言葉で表現したものと捉えられようか。

設立動機と言うか、設立目的と言うかによってやや受け取る印象が異なるので、両者を区別することもできるが、多くの場合、動機が生じた時点で、ある程度の組織目的が志向されていると考えるのが自然であろう。動機から目的の設定に至る設立者の思考プロセスは一連の繋がりのある意思決定の結果であると考え、また、法人を立ち上げる出発点の意思決定がどうであったかに重点を置きたかったこともあり、本稿では、主として設立動機

という言葉を使用するものとする。以下、単に設立動機と言うときも、その延長にある目的にもある程度の意識を向けているものと考えて頂きたい。

アンケート調査では設立動機に 9 つの選択肢を用意している¹。法人それぞれにおいて、設立時の資金の出所（設立時出資者）も組織形態も設立年度も異なっている。これらの違いによって設立動機の選択に違いは見られるだろうか。設立動機に続いて、事業分野の選択状況を明らかにしていくが、事業分野には、公益事業もあれば収益事業もある。公益事業分野と設立動機、あるいは公益事業分野と設立時出資者、組織形態、設立年度との間に相互に関係は見られるだろうか。さらに、積極的に収益事業に取り組んでいる公益事業分野はあるのだろうか。まず設立動機からアンケート調査結果をみていこう。

1. 法人の設立動機

1.1 設立動機の集計結果

本設問は、法人を設立しようと考えた動機または目的を問うものであり、「実質的に考えて、社会に役立つためという目的の他に、どのような設立動機または目的がありますか」という問いかけである。社会に役立つという文言は、便利な表現である。営利法人であろうと非営利法人であろうと、法人を設立して、わざわざ社会の役に立たないことを始めようとすることは、常識的に考えて想定しにくい。「社会の役にたつため」という選択肢を設定すると、当然のようにほとんどの法人が○を付けると考えられる。当たり前すぎるということ、形式的かつ表面的な回答に終始することを避けたるために、「実質的に考えて、社会に役立つという目的の他に…」という設問形式を採ることとした。

表1 設立動機（無制限複数回答）

設立動機	件数	割合(%)
公共の福祉のため	156	50.2
地域を活性化するため	150	48.2
自己価値を実現させるため（生きがいのため）	26	8.4
雇用の機会を作るため	22	7.1
優遇税制を受けるため	18	5.8
寄付を受けやすくするため	12	3.9
相続税対策のため	3	1.0
融資を受けやすくするため	3	1.0
生活をたてるため（生活の糧を得るため）	3	1.0
その他	104	33.4

（注 1）集計可能な調査票 326 件、有効回答 311 件、欠損値 15 件。

（注 2）制限なしの複数回答であるため、件数を合計すると 311 件を超える。表中の割合とは、有効回答 311 件に占める各項目件数の割合である。

（出所）筆者作成。

表 1 から分かるように、上位に挙がってきた回答は、公共の福祉のためという設立動機が 156 件、および地域を活性化するためという設立動機が 150 件という無難な回答結果で

¹ 本調査は、拙稿「マネジメント・コントロールの法的構造」（法政大学イノベーション・マネジメント研究センター、ワーキングペーパー No.135）に示した非営利組織における予算行動の実態調査に関する研究の一部である。なお、統計処理については IBM SPSS Statistics を利用した。

あった。表 1 の割合 (%) 欄を見ると、どちらの項目割合も 50%程度となっているので、311 法人のうちほぼ半数がこの選択肢を選択していることになる。もっとも「公共の福祉のため」も「社会に役立つため」も漠然としているが、通常、アンケートを行えば、上位に無難な回答が挙がってくるのが普通である。上位 2 つに比べると件数がかかなり開いているが、第 3 位に自己価値を実現させるため(生きがいのため)という回答が 26 件(8.4%)、第 4 位に雇用の機会を作るためという回答が 22 件(7.1%)であった。もっとも非営利組織では、ボランティア的な雇用が多く、労働市場に影響を与えるほどの人数を吸収できないであろう。

集計の過程で、「寄付を受けやすくするため」という設立動機が 311 件のうち 12 件、全体の 3.9%と少なかったのは気に掛かった。株式会社のように株式市場を通じて広範囲に資金を調達する手段を持たない非営利組織にとって、寄付を集めることは主要な資金源泉である。活動資金が足りない、予算が足りないということは時折耳にするが、その割には、危機意識というか寄付を受けるということに対して関心が低いということであろうか。あるいは、法人の設立時には安定した出資が約束されていて、資金面に不安材料はなかったということであろうか。社会的な使命を達成するという使命感ばかりに目を向けてしまって、資金はなんとかあるという勢いだけでは経営はできなくなりつつある。国・地方自治体の財政難から、最近の美術館・博物館等では会員募集を強化して継続的な資金調達に努力しているほどである。

同じく、「融資を受けやすくするため」という設立動機も 3 件、有効回答中 1.0%と僅かであった。同じ公益活動ないしは非営利活動を行うとしても、個人で活動をするよりも目的に賛同する人々を集めて組織化した方が、また任意団体として活動しているよりも法人化した方が、信頼性も高まり、組織力・組織的なネットワークも相俟って、遥かに多くの寄付を集めやすくなるであろうし、銀行融資も受け易くなるであろう。財政面を安定させたいという動機は、ごく自然な設立動機の 1 つになり得ると考えても無理はないと思われるが、非営利組織において、真っ先にお金のことに言及することは憚られるのか。資金が枯渇すればそもそも公共の福祉に資することも地域の活性化に一役買うこともできない。

さて、設立動機として用意した選択肢の中には、答えにくい選択肢というか、選択するのにやや躊躇しそうな項目も敢えて含めている。法人を設立するという意思決定に至ったきっかけとなる“実質的な”設立動機を知るために、「優遇税制を受けるため」「相続税対策のため」「生活をたてるため(生活の糧を得るため)」という選択肢を意図的に入れておいた。いくら無記名のアンケート調査とはいえ、このような赤裸々な回答を選択するには幾ばくかの思案を要するだろう。これらの答えにくい選択肢について、実際に選んでもらえるのか不安もあったが、それでも「相続税対策のために」法人を設立したという設立動機を 3 法人が選択しているということは、この設立動機が現実にはあり得るということを意味する。「生活をたてるため(生活の糧を得るため)」に設立したという回答も同じく 3 件であった。副業ではなく本業として経営に携わっている、非営利活動から生じた利益(ここでは非営利組織から受け取る給料という意味)が生活の主たる収入源(生活費のもと)であるという正直な回答をして頂いたと考えている。ところで、非営利組織と言うと、ボランティア活動のような他者のために尽くすという印象を持たれ易いが、ボランティア活動を支える原動力は個人の自己実現の意識、達成感であると思われる。「自己価値を実現さ

せるため（生きがいのため）」という設立動機は 26 件、全体の 8.4%と少なかった。生活費を得るためであれ、生きがいであれ非営利活動を自分のために行っているというのは公言しにくいのだろうか。

このような結果であるが、選択回答数でみて、表 1 の上位 4 位までが、いわば活動面から見た動機であり、5 位以下は、その活動を裏づける資金の問題と考えられる。本問は制限のない複数回答の設問であるので、設立動機を一つだけ選択するというよりは、多くの法人が複数の選択肢（設立動機）を選択している。設立動機を選択の仕方には様々な組み合わせがあるが、上位 4 位までの活動面からみた設立動機と、それを支える資金面を問題とする設立動機がバランスよく選ばれているかという点、必ずしもそうなっていない。具体的には、「優遇税制を受けるため」であるとか、「寄付を受けやすくするため」などの資金面の設立動機を回答している法人で、同時に活動面の設立動機を選んでいるケースはそれほど多くない。そもそも 5 位以下の資金面の選択回答数はそう多くはないのであるが、資金面の設立動機を選択している回答に限っては、純粋に資金的な動機から設立に至ったことが窺える。設立動機を選択の組み合わせについて、表 2 に纏めておく。

表2 設立動機の組み合わせ

	公共の福祉のため	地域を活性化するため	生きがいのため（自己価値を実現させるため（生きがいのため）	雇用の機会を作るため	優遇税制を受けるため	寄付を受けやすくするため	相続税対策のため	融資を受けやすくするため	生活をたてるため（生活の糧を得るため）	その他	合計
公共の福祉のため		59	13	12	5	2	1	0	2	35	156
地域を活性化するため	59		14	15	7	6	0	2	1	36	150
自己価値を実現させるため（生きがいのため）	13	14		1	1	2	1	0	1	5	26
雇用の機会を作るため	12	15	1		3	1	0	0	0	1	22
優遇税制を受けるため	5	7	1	3		5	0	0	0	3	18
寄付を受けやすくするため	2	6	2	1	5		1	0	0	2	12
相続税対策のため	1	0	1	0	0	1		0	0	0	3
融資を受けやすくするため	0	2	0	0	0	0	0		0	1	3
生活をたてるため（生活の糧を得るため）	2	1	1	0	0	0	0	0		2	3
その他	35	36	5	1	3	2	0	1	2		104
合計	156	150	26	22	18	12	3	3	3	104	

(注) 表中に太字で示した箇所は、設立動機同士のクロス集計をしたときに特徴が見られたところである。

(出所) 筆者作成。

表 2 の見方であるが、「公共の福祉のため」という設立動機であれば、「地域を活性化するため」という設立動機を同時に選択している回答が 59 件あるということである。表 2

のうち設立動機の間で特に関係性があるもの（設立動機間でクロス集計を行い、カイ 2 乗検定で 5%水準で有意と判断されたもの）について、調整済み残差を以下の表 3 に示している。調整済み残差は、残差（期待値と実測値の差）を平均 0、標準偏差 1 の正規分布に従うように修正したものであり、絶対値にして 1.96 以上のものは特徴的な箇所を示すとされ、正であれば、他に比べて件数が多いもの、負であれば他に比べて件数が少ないこと表す。設立動機の組み合わせで、特徴が読み取れるものは、「公共の福祉のため」「地域の活性化のため」「優遇税制を受けるため」「寄付を受けやすくするため」「相続税対策のため」の 5 つである。

表 3 から分かることは、資金面を問題とする設立動機を選ぶ法人は、他の資金面の設立動機を同時に選ぶことが多いということである。資金面の動機である「優遇税制を受けるため」という設立動機を選ぶ法人は、同じ資金面の「寄付を受けやすくするため」という設立動機を選択する傾向にあり、「寄付を受けやすくするため」という設立動機を選択する法人は、「優遇税制を受けるため」という動機以外にも、資金面の「相続税対策のため」という資金面の設立動機を同時に選択することが多くなっている。しかしながら、活動面から見た設立動機「公共の福祉のため」を選択することは少ないという結果である。また、「公共の福祉のため」という設立動機が選択されている場合は、同じく活動面からみた設立動機である「地域を活性化するため」という選択肢を同時に選択することが少ないということが分かる。

表3 設立動機の組み合わせ（調整済み残差）

設立動機 1	調整済み残差		設立動機 1 と関連のある設立動機
公共の福祉のため	負	-3.7	地域を活性化するため
		-2.0	優遇税制を受けるため
		-2.4	寄付を受けやすくするため
地域を活性化するため	負	-3.7	公共の福祉のため
優遇税制を受けるため	正	5.4	寄付を受けやすくするため
	負	-2.0	公共の福祉のため
寄付を受けやすくするため	正	5.4 2.7	優遇税制を受けるため 相続税対策のため
	負	-2.4	公共の福祉のため
相続税対策のため	正	2.7	寄付を受けやすくするため

（注）組み合わせのパターンは 5 つであるが、設立動機同士のクロス集計のため 1 つの組み合わせにつき 2 回表示されている。設立動機間のクロス集計によるカイ 2 乗値等は以下のとおりとなる。カイ 2 乗値、自由度、有意確率の順に記す。

- ・「優遇税制を受けるため」と「公共の福祉のため」…3.829、1、0.050。
- ・「優遇税制を受けるため」と「寄付を受けやすくするため」…29.467、1、0.000。
- ・「寄付を受けやすくするため」と「公共の福祉のため」…3.829、1、0.050。
- ・「寄付を受けやすくするため」と「相続税対策のため」…29.467、1、0.000。
- ・「公共の福祉のため」と「地域を活性化するため」…13.588、1、0.000。

（出所）筆者作成。

1.2 設立時出資者別の設立動機

それでは、これらの設立動機は、設立資金出資者との関連があるのだろうか。表4は、

法人を設立する際の元手をどこから得たかという出資者の形態ごとに設立動機を集計したものである。「国」が出資者のときの「公共の福祉のため」という設立動機は12件中3件（25%）とやや低かったが、出資者が誰であれ、ほぼ半数の法人が「公共の福祉のため」「地域を活性化するため」という設立動機を選択していることがわかる。特に、「地方自治体」が資金を拠出している場合において、「地域を活性化するため」という設立動機を選ぶ割合が高い。地方自治体から資金の拠出を受けている法人数は168であるが、このうち95法人（56.5%）が選択しており、地域を活性化するためという設立動機を選んだ回答数150件から見れば、95法人は63.3%である。

表4 設立時出資者別の設立動機

設立動機 設立時 出資者	公共の福祉のため	地域を活性化するため	自己価値を実現させるため（生きがいのため）	雇用の機会を作るため	優遇税制を受けるため	寄付を受けやすくするため	相続税対策のため	融資を受けやすくするため	生活（生活の糧を得るため）をたてるため	その他	設立動機無回答	行合計
営利企業	38 (45.2)	38 (45.2)	3 (3.6)	7 (8.3)	6 (7.1)	2 (2.4)	0 (0.0)	2 (2.4)	1 (1.2)	21 (25.0)	5 (6.0)	84
国	3 (25.0)	6 (50.0)	1 (8.3)	2 (16.7)	2 (16.7)	2 (16.7)	0 (0.0)	1 (8.3)	1 (8.3)	3 (25.0)	1 (8.3)	12
地方自治体	83 (49.4)	95 (56.5)	10 (6.0)	12 (7.1)	8 (4.8)	6 (3.6)	0 (0.0)	2 (1.2)	1 (0.6)	47 (28.0)	3 (1.8)	168
非営利組織	37 (52.1)	32 (45.1)	3 (4.2)	7 (9.9)	4 (5.6)	2 (2.8)	0 (0.0)	1 (1.4)	1 (1.4)	24 (33.8)	4 (5.6)	71
創設者及びその親族	13 (35.1)	15 (40.5)	5 (13.5)	2 (5.4)	4 (10.8)	2 (5.4)	3 (8.1)	0 (0.0)	0 (0.0)	12 (32.4)	5 (13.5)	37
地方資産家（有力者）	2 (33.3)	4 (66.7)	1 (16.7)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (33.3)	0 (0.0)	6
その他	42 (46.7)	37 (41.1)	8 (8.9)	6 (6.7)	2 (2.2)	2 (2.2)	0 (0.0)	1 (1.1)	0 (0.0)	45 (50.0)	4 (4.4)	90
出資者無回答	5 (55.6)	3 (33.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (11.1)	1 (11.1)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	3 (33.3)	0 (0.0)	9
列合計	156	150	26	22	18	12	3	3	3	104	15	477 512

（注1）集計可能な調査票 326 件。行項目（設立時出資者）は上位 3 つまでの制限付き複数回答、列項目（設立動機）は制限なしの複数回答。カイ 2 乗値 134.026、自由度 70、有意確率 0.000（行項目、列項目ともに無回答の件数を除く）、カイ 2 乗検定は 0.05 水準において有意。ただし、20%以上が 5 未満の期待セル度数を持つ。

（注2）（ ）内は、各行の出資者を 100 としたときの割合（%）である。
（出所）筆者作成。

営利企業から地方資産家（有力者）までの設立時出資者ごとの設立動機を選択を表 4 に示した。これらの選択回答数に特徴があるのかどうか、特徴が出ている箇所（設立時出資者と設立動機のカロス集計を行って、カイ 2 乗検定で 5%水準で有意と判断されたもの）の調整済み残差を表 5 に纏めてみた。設立時出資者と設立動機の間に関連が見られたのは、「国」「地方自治体」「創設者及びその親族」が出資している場合である。まず、国が出資をしている法人では、「寄付を受けやすくするため」「融資を受けやすくするため」「生活を

たてるため（生活の糧を得るため）」という資金面を問題にする設立動機を選ぶ傾向が強いという結果である。先の表 4 で出資者別の割合を確認してみると、出資者が国のときのこれらの設立動機は、12 件のうちの 1 件あるいは 2 件ではあるが、他の出資形態に比べると高い割合となっている。地方自治体が出資している法人では、活動面から見た設立動機である「地域を活性化するため」を選択することが多くなっている。また、簡潔な記述を求める「その他」を選択する件数が他の出資者の場合に比べると少なくなっている。

創設者及びその親族が出資しているケースでは、「相続税対策のため」という資金面の設立動機を選ぶ傾向が強くなっている。相続税対策のためという設立動機の回答数は 3 件であったが、この 3 法人すべての資金の出所（出資者）が「創設者及びその親族」である。なお、出資者「創設者及びその親族」で「相続税対策のため」という設立動機を選択している 3 法人（いずれも創設者及びその親族以外の出資者なし）が、他にどの設立動機を選んでいるかという、「相続税対策のため」と「寄付を受けやすくするため」という設立動機の組み合わせが 1 件、「相続税対策のため」と「自己価値を実現するため（生きがいのため）」という選択の組み合わせが 1 件、「相続税対策のため」と「公共の福祉のため」という選択の組み合わせが 1 件である。

表5 設立時出資者と関連する設立動機（調整済み残差）

設立時出資者	調整済み残差		設立動機
国	正	2.6	寄付を受けやすくするため
		2.8	融資を受けやすくするため
		2.8	生活をたてるため(生活の糧を得るため)
地方自治体	正	3.4	地域を活性化するため
	負	-2.0	その他
創設者及びその親族	正	5.1	相続税対策のため

（注）出資者と設立動機のカロス集計によるカイ 2 乗値等は以下のとおりとなる。カイ 2 乗値、自由度、有意確率の順に記す。

- ・出資者「国」と設立動機「寄付を受けやすくするため」…6.6876、1、0.009。
- ・出資者「国」と設立動機「融資を受けやすくするため」…7.611、1、0.006。
- ・出資者「国」と設立動機「生活をたてるため(生活の糧を得るため)」…7.611、1、0.006。
- ・出資者「地方自治体」と設立動機「地域を活性化するため」…11.533、1、0.001。
- ・出資者「地方自治体」と設立動機「その他」…4.018、1、0.045。
- ・出資者「創設者及びその親族」と設立動機「相続税対策のため」…25.566、1、0.000。

（出所）筆者作成。

設立時出資者からは離れるが、表 6 に法人の組織形態ごとの設立動機を選択状況を示しておく。表 6 を見ると、どの組織形態でも、また社団法人・財団法人の別にかかわらず、「公共の福祉のため」「地域を活性化するため」という設立動機を選択割合に大きな偏りはない。組織形態と設立動機にやや関係が見られるのは「雇用の機会を作るため」であり、関係する調整済み残差を表 7 に纏めている。公益社団法人では、「雇用の機会を作るため」という設立動機を選択することが多いが、公益財団法人では選択することが少ない。ただし、特例・一般・公益について社団か財団かによって合計をとってみると、社団形態か財団形態かによる違いは見られなかった。

表 6 組織形態別の設立動機

設立動機 組織形態	公共の福祉のため	地域の活性化のため	自己価値を實現させるため（生きがいのため）	雇用の機会を作るため	優遇税制を受けるため	寄付を受けやすくなるため	相続税対策のため	融資を受けやすくなるため	生活をたてるため（生活の糧を得るため）	他「設立動機」	設立動機無回答	行合計
特例社団法人	14 (38.9)	15 (41.7)	3 (8.3)	0 (0.0)	3 (8.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	15 (41.7)	1 (2.8)	36
特例財団法人	62 (56.4)	51 (46.4)	7 (6.4)	8 (7.3)	4 (3.6)	4 (3.6)	0 (0.0)	1 (0.9)	1 (0.9)	28 (25.5)	2 (1.8)	110
一般社団法人	14 (58.3)	10 (41.7)	2 (8.3)	3 (12.5)	0 (0.0)	1 (4.2)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (4.2)	10 (41.7)	0 (0.0)	24
一般財団法人	16 (47.1)	19 (55.9)	3 (8.8)	5 (14.7)	3 (8.8)	2 (5.9)	1 (2.9)	1 (2.9)	1 (2.9)	13 (38.2)	0 (0.0)	34
公益社団法人	7 (36.8)	8 (42.1)	2 (10.5)	3 (15.8)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	5 (26.3)	4 (21.1)	19
公益財団法人	38 (40.9)	42 (45.2)	7 (7.5)	2 (2.2)	8 (8.6)	5 (5.4)	2 (2.2)	1 (1.1)	0 (0.0)	30 (32.3)	7 (7.5)	93
組織形態「その他」	1 (25.0)	2 (50.0)	1 (25.0)	1 (25.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (50.0)	1 (25.0)	4
組織形態無回答	4 (66.7)	3 (50.0)	1 (16.7)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (16.7)	0 (0.0)	6
列合計	156	150	26	22	18	12	3	3	3	104	15	326 512

（注 1）集計可能な調査票 326 件。行項目（組織形態）は単一回答、列項目（設立動機）は制限なしの複数回答。カイ 2 乗値 56.744、自由度 60、有意確率 0.595（>0.05）。ただし、20%以上のセルが 5 未満の期待度数である。

（注 2）（ ）内は、各行の組織形態を 100 としたときの割合(%)である。
（出所）筆者作成。

表7 「組織形態」と設立動機「雇用の機会を作るため」に関する調整済み残差

組織形態	雇用の機会を作るため
特例社団法人	-1.8
特例財団法人	0.1
一般社団法人	1.0
一般財団法人	1.8
公益社団法人	2.0
公益財団法人	-2.1
その他	1.8

（注）「組織形態」と設立動機「雇用の機会を作るため」のクロス集計...
カイ 2 乗値 16.373、自由度 6、有意確率 0.012。
（出所）筆者作成。

また参考までに、法人の設立年ごとに集計した設立動機の分布状況を表 8 に纏めておく。法人の設立年と設立動機では、「優遇税制を受けるため」という設立動機との間にやや特徴が見られた。設立年の区間でいうと 1930～1934 年、1995～1999 年、2010 以降の区分において、その他の設立年よりも「優遇税制を受けるため」という設立動機を多く選ぶ傾向があった²。

² 「法人の設立年」と設立動機「優遇税制を受けるため」のクロス集計では、カイ 2 乗値 37.471、自由度 20、有意確率 0.010。調整済み残差は 1930～1934 年が 4.0、1995～1999 年が 2.9、2010 年以降が 2.1 である。

表 8 法人設立年別の設立動機

	公共の福祉のため	地域を活性化するため	自己価値を高めるため（生きがいのため）	雇用の機会を作るため	優遇税制を受けるため	寄付を受けやすくするため	相続税対策のため	融資を受けやすくするため	生活のため（生活の糧を得るため）	他設立動機「その他」	設立動機無回答	行合計
1919 年以前	1 (25.0)	2 (50.0)	1 (25.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (25.0)	0 (0.0)	4
1920～24 年	0 (0.0)	1 (25.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	3 (75.0)	0 (0.0)	4
1925～29 年	1 (100.0)	1 (100.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1
1930～34 年	0 (0.0)	1 (50.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (50.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (50.0)	2
1935～39 年	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (100.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1
1940～44 年	2 (100.0)	2 (100.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	2
1945～49 年	11 (78.6)	3 (21.4)	1 (7.1)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (7.1)	7 (50.0)	0 (0.0)	14
1950～54 年	7 (50.0)	5 (35.7)	2 (14.3)	1 (7.1)	1 (7.1)	0 (0.0)	1 (7.1)	0 (0.0)	1 (7.1)	5 (35.7)	2 (14.3)	14
1955～59 年	4 (25.0)	5 (31.3)	2 (12.5)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (6.3)	9 (56.3)	0 (0.0)	16
1960～64 年	8 (38.1)	10 (47.6)	3 (14.3)	2 (9.5)	1 (4.8)	3 (14.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	7 (33.3)	1 (4.8)	21
1965～69 年	6 (35.3)	11 (64.7)	0 (0.0)	1 (5.9)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	5 (29.4)	0 (0.0)	17
1970～74 年	17 (47.2)	12 (33.3)	1 (2.8)	4 (11.1)	3 (8.3)	3 (8.3)	1 (2.8)	0 (0.0)	0 (0.0)	11 (30.6)	3 (8.3)	36
1975～79 年	16 (59.3)	7 (25.9)	1 (3.7)	0 (0.0)	1 (3.7)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	10 (37.0)	1 (3.7)	27
1980～84 年	17 (42.5)	20 (50.0)	3 (7.5)	3 (7.5)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (2.5)	0 (0.0)	13 (32.5)	3 (7.5)	40
1985～89 年	24 (54.5)	22 (50.0)	2 (4.5)	4 (9.1)	3 (6.8)	1 (2.3)	0 (0.0)	2 (4.5)	0 (0.0)	12 (27.3)	2 (4.5)	44
1990～94 年	23 (51.1)	25 (55.6)	5 (11.1)	4 (8.9)	3 (6.7)	2 (4.4)	1 (2.2)	0 (0.0)	0 (0.0)	13 (28.9)	0 (0.0)	45
1995～99 年	8 (61.5)	8 (61.5)	3 (23.1)	2 (15.4)	3 (23.1)	1 (7.7)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (15.4)	1 (7.7)	13
2000～04 年	5 (45.5)	7 (63.6)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	5 (45.5)	0 (0.0)	11
2005～09 年	1 (33.3)	2 (66.7)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	3
2010 年以降	1 (33.3)	2 (66.7)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (33.3)	1 (33.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (33.3)	0 (0.0)	3
設立年無回答	4 (50.0)	4 (50.0)	2 (25.0)	0 (0.0)	1 (12.5)	1 (12.5)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (12.5)	8
列合計	156	150	26	22	18	12	3	3	3	104	15	326 512

（注 1）集計可能な調査票 326 件。行項目（法人の設立年）は単一回答、列項目（設立動機）は制限なしの複数回答。

（注 2）（ ）内は、各行の区間設立年の合計数を 100 としたときの割合（％）である。

（出所）筆者作成。

1.3 設立動機「その他」記述内容の概要

ここまで法人の設立動機・目的について集計を示しながら設立動機の選択の組み合わせ、出資者による設立動機の違い、また組織形態によって動機に差があるかどうかをみてきた。

「公共の福祉のため」から「生活をたてる（生活の糧を得るため）」という 9 つの設立動

機は、アンケート調査時に想定される回答として予め用意した選択肢である。9 つの選択肢に該当しないときは、「その他」欄へ記述回答することになっているが、本章 1. の冒頭で表 1 に集計したように、その他への記述回答が 104 件（33.4%）と非常に多かった。ただし、そのほとんどが、法人を設立した際の率直な動機・目的というよりも、定款に記載されるようなやや具体的に過ぎる事業内容、活動領域を形式的に示すものばかりであった。その他記述欄では、もう少し本音を吐露する記述を望んでいた。たとえば、地方自治体の出資が多ければ、表面上はともかく底意には「天下り先をつくる」という意図が込められていても不自然さは感じられない。不純な動機でもいいのである。あるいは、選択肢の自己価値を実現させるためという内容と類似するが、「設立者の自己満足のため」という回答があっても本来はおかしくないと愚考している。非営利活動といっても、100%自分に有利にならないことを始めることは、存外難しいのである。

表 9 は、「その他」記述欄に記述回答をした法人が、予め用意された 9 つの選択肢をどの程度同時に選んでいるのかという回答の組み合わせを示したものである。「公共の福祉のため」または「地域を活性化するため」という設立動機を同時に選択しているケースが非常に多く見られ、それぞれ記述回答 104 件のうち、35 件（33.7%）と 36 件（34.6%）である。なお、この 35 件あるいは 36 件のうち 13 件が、「公共の福祉のため」及び「地域を活性化するため」という設立動機を両方とも選択している。他の「自己価値を実現させるため（生きがいのため）」以下 7 つの設立動機を同時選択しているケースは僅かである。

表 9 設立動機「その他」記述回答と他の選択肢の組み合わせ

	の公 共の 福 祉	化地 域を 活 性 性	いた 実現 自己 価値 を （生 き が い の た め）	を雇 用の 機 会 を 作 る た め	受優 遇税 制を 受 け る た め	たや 寄 付 く を 受 け る た め	の相 続 税 対 策 の た め	たや 融 資 を 受 け る た め	たの 糧 を 得 る た め （生 活 を た て る た め）
設立動機 「その他」 記述回答 104 件	35	36	5	1	3	2	0	1	2
有効回答 311 件	156	150	26	22	18	12	3	3	3

（注）本設問は制限なしの複数回答の設問。「その他」欄に記述回答のみを行い、予め用意された 9 つの選択肢を全く選択していない回答は、その他 104 件のうち 44 件である。

（出所）筆者作成。

要約すると、記述回答を行っている法人の半数以上が、予め用意された選択肢のいずれかを同時選択しているということである。記述回答 104 件のうち、他の選択肢項目を全く選択していない回答は 44 件、設立動機に回答している 311 件のうち 14.1%であった。記述の内容は、予め用意された選択肢項目を補完するために、より詳細な活動内容を形式的に記述しているものがほとんどである。たとえば、9 つの選択肢のいずれかを選択し、その他記述欄には、そのために具体的に何をしているか、教育、人材育成、生活支援、文化芸術、保健、福祉、国際交流、環境、産業振興、技術開発支援、地域振興等といった事業ドメインのどこで活動しているのかということを入力しているケースなどである。これらの記述を 9 つの選択肢に敢えて割り当てるとすれば、やはり、公共の福祉のため、あるいは

は地域を活性化するためという選択肢に含まれてしまうのではないかと。

ただし、少数であるが本音とも受け取れる記述もあったので、ここで特筆しておきたい。特に、法人の設立時に地方自治体から資金の拠出を受けているケースである。地方自治体が出資者の場合、「国に予算がなかったため」という回答であるとか「地方自治体の職員（経費）削減のため」「出資地方自治体の行政改革（職員数抑制）のため」「行政をスリム化するための委託先を作るため」、また「行政機能の補完」「業務の効率化を図るため」などといった記述回答である。総じて、自治体に財政的な余裕がなくなってしまったケースにおいて、自治体が自ら行うサービス活動の範囲、およびその活動量を縮小するために、リストラチャリングの矛先として、余剰な職員を減らして経費を削減（人件費削減）するための手段として非営利組織（社団法人、財団法人）が設立されていることが窺える。

一般に、非営利組織に対して自治体から予算が配分されるわけであるし、帰属先を非営利組織に移した元職員の給与も自治体が負担することもあるので、自治体本体の職員数を減らして非営利組織に付け替えただけでは、見かけ上のスリム化に過ぎない。もっとも、一旦切り離してしまえば、自己責任という名の下で、たとえば一律 10% 予算カットということが行われることはある。非営利組織としては自立が求められるわけで、予算配分が縮小した分、効率化によるコスト削減、あるいは自己で収益活動に活路を見出さなければならないだろう。出資者の意向が非営利組織のマネジメントや管理体制にどの程度影響しているかはこれだけでは不明であるが、財政難の打開策、経費削減の手段として設立された非営利組織において、今後も継続して出資者・地方自治体からの潤沢な予算配分が受けられるとも限らないし、その配分額が右肩上がりに増加することも期待できない³。このような状況下において、非営利組織の理事長・会長などの経営者層は、自らのリーダーシップのもとで戦略的プランニングとコントロールというマネジメント・コントロールの機能を行っていきことが望まれる。経営者層は自らの意思決定を予算として具体化し、何らかの対策を講じていかなければならないのである。

2. 事業分野（公益事業／収益事業）

では、設立動機に対して、どのような事業分野を選択しているのであろうか。本設問では、調査対象法人がどのような分野で活動しているのか、公益目的の事業分野と収益目的の事業分野に分けて調査している。組織を形成し、存続が容認される存在意義とでもいうべき組織目的を達成するための活動を公益事業とし、主たる公益事業（目的活動）の分野を上限 3 つまで答えてもらっている。経営の建前ではあるが、公益事業を資金面から支える活動を収益事業とし、収益事業を行っている場合はその事業分野・活動内容について 3 つまでの記述回答を求めた。

³ 多くの自治体の財政は悪化している。平成 23 年度決算に基づく実質公債費比率を見ると、地方債の起債に当たり許可が必要となる 18% を超えている自治体は、都道府県では北海道、徳島県、岐阜県、兵庫県、富山県、大阪府、青森県の 7 団体、政令指定都市では千葉市の 1 団体、市区 45 団体、町村 61 団体の合計 114 団体である。政令指定都市については、18% に到達しないまでも、横浜市、広島市、福岡市、岡山市などで比率が高くなっている（総務省『平成 25 年版地方財政白書』平成 25 年 3 月）。

2.1 公益事業（目的活動）

公益事業については、表 10 にあるように 21 の活動分野（「その他」を含む）を設定している⁴。各分野について件数のバラツキはあるが、全くゼロという分野はなかった。最も件数が多かったのは、「学術、学会、研修会、研究開発、技術開発、情報技術、研究所」という分野の 82 件であり、有効回答 323 件に占める割合は 25.4%である。4 つに 1 つの法人が当該事業分野で活動しているという結果である。次いで、「施設の貸与」の 72 件、「まちづくり、地域の安全・防災活動」51 件と続く。施設の貸与という事業分野は「収益事業」においても多く見られた回答である。

表10 公益事業の分野（3つまでの複数回答）

公益事業の分野	件数	割合(%)
1. 学術、学会、研修会、研究開発、技術開発、情報技術、研究所	82	25.4
2. 施設の貸与	72	22.3
3. まちづくり、地域の安全・防災活動	51	15.8
4. 自然環境の保全、公害の防止等	48	14.9
5. 美術館、博物館、展覧会、図書館等の文化施設の運営、文化財の収集・保護	46	14.2
6. 経済活動・産業の支援・振興、金融・保険の助成	45	13.9
7. 学校教育、学習支援、資格の付与	37	11.5
8. 伝統芸能の継承、演劇・音楽・映画祭などの開催	36	11.1
9. 医療、保健衛生	35	10.8
10. 体育、レクリエーション	34	10.5
11. 児童福祉、障害者福祉、高齢者福祉、一人親家庭への支援、妊産婦の支援、傷病者の援護等	32	9.9
12. 国際交流、国際協力	29	9.0
13. 農林水産業の保護・育成	27	8.4
14. 育英、奨学	22	6.8
15. 家庭生活の支援、子育て支援、家庭環境・生活環境の整備	18	5.6
16. 職業訓練、就労の支援・相談、職業訓練のための講習会	18	5.6
17. 観光、レジャー	15	4.6
18. 報道（テレビ、ラジオ、インターネット、新聞雑誌等）、図書・雑誌等の出版	7	2.2
19. 政治、行政	5	1.5
20. 宗教	1	0.3
21. その他	42	13.0

（注 1）集計可能な調査票 326 件、有効回答 323 件、欠損値 3 件、3 つまでの制限付き複数回答。表中の割合は、有効回答 323 件に占める各項目件数の割合である。「9. 医療・保健衛生」という事業分野であれば、 $35 \text{ 件} \div 323 \text{ 件} \times 100 = 10.8\%$ となる。

（注 2）以下の表では、各分野の詳細は省略して表記する。

（出所）筆者作成。

これらの公益事業分野をどう選択するかについて、法人の設立動機、設立時出資者、組織形態、法人の設立年区分によって違いはあるのだろうか。表 11 は、その他を除く 20 の事業分野と 9 つの設立動機、主な設立時出資者、組織形態、設立年それぞれについてクロス集計をした結果、カイ 2 乗検定で 5%水準で有意と認められたものを纏めたものである。

⁴ 公益事業の分類は、以下の各種資料を参照して要約した。特定非営利活動促進法（平成 10 年 3 月 25 日法律第 7 号）別表第 2 条関係の特定非営利活動分野；内閣府編『平成 23 年度特例民法法人白書（旧公益法人白書）』2011 年 11 月、p.17 の図表「公益法人の設立目的別法人数」、p.18 の図表「事業種類別法人数」；公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律第 2 条第 4 項に関して、内閣府公益認定等委員会策定「公益目的事業のチェックポイントについて」；総務省、第三セクターの状況に関する調査結果、平成 23 年、p.4「業務分野の分類」。

表 11 公益事業の分野と関連する設立動機・設立時出資者・組織形態(社団・財団別)・設立年区分

公益事業の分野	調整済み残差	設立動機	設立時出資者	組織形態	社団か財団か	設立年区分
1.学術研究	正	優遇税制を受けるため[2.1]	営利企業[2.4] 国[3.4]	なし	なし	なし
	負	公共の福祉のため[-2.1]	地方自治体[-2.2]	なし	なし	なし
2.施設の貸与	正	公共の福祉のため[2.4] 地域を活性化するため[2.2]	地方自治体[5.2]	公益財団法人[2.5]	財団 [2.7]	1990～94 年[5.1]
	負	なし	営利企業[-3.4] 非営利組織[-2.9]	なし		なし
3.まちづくり	なし	なし	なし	なし	なし	なし
4.環境	正	なし	なし	なし	社団 [2.1]	なし
5.美術館・博物館運営	正	自己価値を実現させるため(生きがいのため)[2.4]	地方自治体[3.0]	公益財団法人[2.4]	財団 [3.1]	1990～94 年[4.5]
	負	なし	非営利組織[-3.2]	特例社団法人[-2.1] 一般社団法人[-2.1] 一般財団法人[-2.0]		1970～74 年[-2.6]
6.経済産業	正	地域を活性化するため[3.6]	営利企業[3.2] 国[2.0]	なし	なし	なし
	負	公共の福祉のため[-3.5] 自己価値を実現させるため(生きがいのため)[-2.2]	なし	なし	なし	なし
7.教育学習	正	自己価値を実現させるため(生きがいのため)[2.1] 優遇税制を受けるため[3.1]	創設者及びその親族[2.7]	公益社団法人[3.6]	社団 [2.0]	1919 年以前[2.6] 1920～24 年[2.6] 1925～29 年[2.9]
	負	なし	地方自治体[-3.8]	なし		なし
8.伝統芸能	正	なし	地方自治体[3.1]	特例財団法人[2.0]	財団 [3.2]	なし
	負	なし	なし	特例社団法人[-2.2]		なし
9.医療保健	正	公共の福祉のため[3.7]	なし	なし	なし	1945～50 年[4.8]
	負	地域を活性化するため[-3.9]	地方自治体[-2.9]	なし	なし	1990～94 年[-2.0]
10.体育レク	正	自己価値を実現させるため(生きがいのため)[2.1]	地方自治体[4.0]	特例財団法人[2.9]	財団 [2.2]	1925～29 年[2.9] 1990～94 年[2.9]
	負	なし	営利企業[-2.1] 創設者及びその親族[-2.3]	なし		なし
11.福祉	正	公共の福祉のため[3.9] 自己価値を実現させるため(生きがいのため)[3.0] 雇用の機会を作るため[2.2]	なし	なし	なし	なし
12.国際交流	負	公共の福祉のため[-2.3]	なし	なし	なし	なし
13.農林水産業	正	なし	非営利組織[5.0]	なし	社団 [2.6]	なし
	負	公共の福祉のため[-3.5]	なし	なし		なし
14.奨学	負	なし	地方自治体[-3.7]	なし	なし	なし
15.生活支援	正	生活をたてるため(生活の糧を得るため)[2.1]	なし	なし	なし	なし
16.職業訓練	正	雇用の機会を作るため[2.0] 融資を受けやすくするため[2.2] 生活をたてるため(生活の糧を得るため)[2.2]	なし	特例社団法人[3.0] 公益社団法人[3.0]	社団 [4.2]	なし
	負	なし	地方自治体[-2.5]	なし		なし
17.観光	正	融資を受けやすくするため[2.3]	地方自治体[2.5]	なし	なし	なし
18.報道出版	なし	なし	なし	なし	なし	なし
19.政治行政	正	寄附を受けやすくするため[2.2]	非営利組織[2.5]	なし	なし	なし
20.宗教	正	相続税対策のため[10.1]	創設者及びその親族[2.7]	なし	なし	なし

(注) [] 内は調整済み残差。公益事業の分野と各項目とのクロス集計によるカイ 2 乗値等は省略。法人の設立年について、最小値は 1884 (明治 17) 年、最大値は 2011 (平成 23) 年、平均は 1976 (昭和 51) 年である。

(出所) 筆者作成。

<論文>

表中の調整済み残差が正の数値の項目は、該当する事業分野と関係が強いもの、負の数値の項目は該当する事業分野と関係が弱いものを表す。たとえば、もっとも件数の多かった「1. 学術、学会、研修会、研究開発、技術開発、情報技術、研究所」という事業分野でみると、資金面の設立動機に区分される「優遇税制を受けるため」という設立動機で設立された法人が選択していることが多く、また、「営利企業」「国」が出資している法人が選択していることが多い。しかし、設立動機の中でもっとも回答数が多かった「公共の福祉のため」という設立動機でもって設立された法人では選択されることが少なく、また「地方自治体」が出資者である法人においても選択されることが少ない。

設立動機と公益事業の分野については、比較的多くの関連を見出すことができた。活動面から見た設立動機をもとに設立された法人が選択する傾向にある公益事業の分野は、「2. 施設の貸与」（公共の福祉のため、地域を活性化するため）、「5. 美術館、博物館、展覧会、図書館等の文化施設の運営、文化財の収集・保護」（自己価値を実現させるため）、「6. 経済活動・産業の支援・振興、金融・保険の助成」（地域を活性化するため）、「9. 医療、保健衛生」（公共の福祉のため）、「10. 体育、レクリエーション」（自己価値を実現させるため）、「11. 児童福祉、障害者福祉、高齢者福祉、一人親家庭への支援、妊産婦の支援、傷病者の援護等」（公共の福祉のため、自己価値を実現させるため、雇用の機会を作るため）という7つの分野である。

活動面ではなく、資金を問題としている設立動機をもとに設立された法人が選択する傾向にある公益事業の領域は、先ほどの「1. 学術、学会、研修会、研究開発、技術開発、情報技術、研究所」（優遇税制を受けるため）、「15. 家庭生活の支援、子育て支援、家庭環境・生活環境の整備」（生活をたてるため）、「17. 観光、レジャー」（融資を受けやすくするため）、「19. 政治、行政」（寄付を受けやすくするため）、「20. 宗教」（相続税対策のため）の5分野という結果である。「7. 学校教育、学習支援、資格の付与」と「16. 職業訓練、就労の支援・相談、職業訓練のための講習会」という事業分野は、活動面から見た設立動機、資金を問題とする設立動機の両方が関係していた。なおこれ以降、本文中では、各公益事業の分野について、表11のように一部省略して表記するものとする。

設立時出資者との関係では、「地方自治体」との関連が最も強かった。地方自治体が出資している法人では、「2. 施設の貸与」「5. 美術館・博物館運営」「8. 伝統芸能」「10. 体育レク」「17. 観光」という公益事業分野を選択することが多く、「1. 学術研究」「7. 教育学習」「9. 医療保健」「14. 奨学」「16. 職業訓練」という公益事業分野を選択することが少なかった。公益事業の中でも回答件数が多かった「1. 学術研究」と「2. 施設の貸与」について補足すると、「1. 学術研究」では上記のように地方自治体が出資している法人では選択されることが少ない傾向にあったが、「営利企業」あるいは「国」が出資している法人では選択される傾向が強かった。反対に、「2. 施設の貸与」については、「営利企業」あるいは「非営利組織」が出資している法人で選択されることが少なくなっている。地方資産家（有力者）が出資している法人については、選択される公益事業の分野との関連は見られなかった。

組織形態については、特例か一般か公益か⁵によって公益事業の分野と顕著な関連は見いだせなかったが、社团形態か財団形態かでいうと、社团法人（特例社团法人、一般社团法人、公益社团法人）では、「4. 環境」「7. 教育学習」「13. 農林水産業」「16. 職業訓練」という公益事業の分野を選択することが多く見られ、また財団法人（特例社財団法人、一般財団法人、公益財団法人）では、「2. 施設の貸与」「5. 美術館・博物館運営」「8. 伝統芸能」「10. 体育レク」という公益事業の分野が選択される傾向にあった。法人の設立年区分（5年刻み）では、設立年区分 1990 年から 1994 年に設立された法人と、公益事業分野との間で繋がりが見られた。事業分野を挙げると、「2. 施設の貸与」「5. 美術館・博物館運営」「10. 体育レク」であり、先に述べた財団法人のときに選択されている事業分野と重複していることが分かる。ちなみに、これらの 3 つの公益事業分野が選択されるとき、設立動機はすべて「公共の福祉のため」「地域を活性化するため」「自己価値を実現するため」という活動面から見た設立動機となっている。

最後に、1990 年から 1994 年に設立された法人は、「5. 美術館・博物館運営」という公益事業分野で活動していることが多いということであるが、この 1990 年から 1994 年に設立された美術館・博物館などの文化施設の運営をしている法人の多くは、地方自治体が出資して設立した法人であることを重ねて明記しておきたい。ちょうどバブル期に重なっている。現在では、多くの自治体が自前の美術館や博物館等を所有しているが、バブル期あるいはそれ以前に計画された美術館・博物館等が完成した時期ということだろうか。

2.2 収益事業

つぎに、収益事業に関する回答は、集計可能な調査票 326 件のうち有効回答 326 件、欠損値 0 件という結果であった。326 法人のうち 156 法人が収益事業を実施しているという回答を得ており、ほぼ半数の法人（48.3%）で何らかの収益活動を行っているということである。収益事業の中身は、施設の貸与（貸室、不動産貸付、駐車場の貸与）、受託事業・施設等の管理運営、指定管理者業、物品の販売、売店・レストランの運営（自動販売機の設置を含む）、調査・検査、保険代理・資金の貸付、出版、研修会・講習会の開催、その他事業などである。先の公益事業の分野ごとに収益事業を実施している件数を纏めると、表 12 のようになり、「5. 美術館・博物館運営」という公益事業を実施しているときの収益事業の実施割合（65.2%）が最も高いことがわかる。次いで、「2. 施設の貸与」と続く。公益事業の分野それぞれについて、収益事業の実施の有無と強い関連があると認められるものは、「2. 施設の貸与」「5. 美術館・博物館運営」「9. 医療保健」の 3 分野である。このうち、「2. 施設の貸与」および「5. 美術館・博物館運営」という公益事業の分野で活動しているときは、収益事業を実施していることが多く、「9. 医療保健」という公益事業の分野で活動しているときは、収益事業を実施していないことが多い。

⁵ 特例は「特例社团法人・特例財団法人」一般は「一般社团法人・一般財団法人」、公益は「公益社团法人・公益財団法人」を指す。

表12 公益事業の分野ごとの収益事業実施状況

公益事業の分野	収益事業の 実施件数	割合 (%)	合計
1.学術研究	36	43.9	82
2.施設の貸与	46	63.9	72
3.まちづくり	28	54.9	51
4.環境	29	60.4	48
5.美術館・博物館 運営	30	65.2	46
6.経済産業	19	42.2	45
7.教育学習	21	56.8	37
8.伝統芸能	21	58.3	36
9.医療保健	11	31.4	35
10.体育レク	21	61.8	34
11.福祉	13	40.6	32
12.国際交流	9	31.0	29
13.農林水産業	13	48.1	27
14.奨学	8	36.4	22
15.生活支援	11	61.1	18
16.職業訓練	6	33.3	18
17.観光	9	60.0	15
18.報道出版	2	28.6	7
19.政治行政	2	40.0	5
20.宗教	0	0.0	1
21.その他	23	54.8	42

(出所) 筆者作成。

表 13 に、公益事業の分野も含めて、設立動機、設立時出資者、組織形態、設立年区分について、収益事業の実施の有無と関連のある要素を纏めている。表 13 は、収益事業を実施しているか否かについてクロス集計をした結果、カイ 2 乗検定で 5%水準で有意とされたものの調整済み残差を表示したものである。公益事業の分野では、先ほど述べたように、「2. 施設の貸与」または「5. 美術館・博物館運営」という公益事業を実施しているときは、収益事業を実施していることが多いが、反対に「9. 医療保健」という公益事業の場合は、収益事業を実施していないことが多くなる。法人の設立動機とプラスの関係があるものは、活動面からみた設立動機と資金面を問題としている設立動機がそれぞれ 1 件ずつ含まれていた。活動面から見た設立動機は、「地域を活性化するため」というもの設立動機であり、資金面を問題としている設立動機は「優遇税制を受けるため」という設立動機である。この 2 つの設立動機によって設立された法人では、収益事業を実施する傾向が強く出ている。調整済み残差がマイナスであった「自己価値を実現させるため（生きがいのため）」という設立動機でもって設立された法人では、収益事業を実施しない傾向にある。

表13 収益事業実施の有無と関連のある要素

調整済み残差	公益事業の分野	設立動機	設立時出資者	組織形態	設立年区分
正	2.施設の貸与[3.1] 5.美術館・博物館運営[2.5]	地域を活性化するため[2.3] 優遇税制を受けるため[2.4]	地方自治体[2.8]	なし	なし
負	9.医療保健[-2.1]	自己価値を実現させるため (生きがいのため)[-2.0]	創設者及びその親族 [-3.1]	公益財団法人 [-2.3]	なし

(注) []内は調整済み残差。収益事業の有無と各要素のクロス集計によるカイ 2 乗値等は以下のとおりである。カイ 2 乗値、自由度、有意確率の順に記す。

- ・収益事業の有無と公益事業「2.施設の貸与」…9.386、1、0.002。
- ・収益事業の有無と公益事業「5.美術館・博物館運営」…6.380、1、0.012。
- ・収益事業の有無と公益事業「9.医療保健」…4.312、1、0.038。
- ・収益事業の有無と設立動機「地域を活性化するため」…5.403、1、0.020
- ・収益事業の有無と設立動機「優遇税制を受けるため」…5.965、1、0.015
- ・収益事業の有無と設立動機「自己価値を実現させるため」…4.127、1、0.042
- ・収益事業の有無と出資者「地方自治体」…7.858、1、0.005。
- ・収益事業の有無と出資者「創設者及びその親族」…9.368、1、0.002。
- ・収益事業の有無と組織形態…11.115、5、0.049。

(出所) 筆者作成。

設立時出資者では、「地方自治体」から出資を受けている法人で、収益事業を実施していることが多くなっている。設立動機のところでも指摘したが、地方自治体の財政的な問題の解決策として非営利組織が設立されたケースがあるとすれば、自ら積極的に利益を捻出する経営努力をしなければ組織の存続が図れないということであろうか。あるいは自治体の意向で設立されたものの、自治体から一旦切り離された事業につき、経済的な自立を求められているのだろうか。とりわけ、「5. 美術館・博物館運営」との関連が色濃く出ている。先述した表 11 においても設立年区分と「5. 美術館・博物館運営」と地方自治体による出資の有無を指摘したが、表 13 においても「5. 美術館・博物館運営」という公益事業分野で活動している法人は、収益事業に積極的に取り組んでいるとあるが、この法人の多くが地方自治体の出資によるものである。

同じ設立時出資者でも、「創設者及びその親族」が出資している法人では、地方自治体のケースとは異なり、収益事業を実施していないことが多い。公益事業（目的活動）による収入だけで人件費やその他諸々の経費を賄っていけるということであろうか。件数でいうと、地方自治体が出資者となっている法人では、総数 168 件のうち 93 件（55.4%）が収益事業を実施しているということであるが、創設者及びその親族が出資者となっている法人では総数 37 件のうち 9 件（24.3%）と収益事業への取り組みは僅かである。

なお、前節 1. の 1.2 の中で「相続税対策のため」という設立動機をもとに設立された法人 3 件の出資者はすべて「創設者及びその親族」とであると指摘したが、この「相続税対策のため」という設立動機で「創設者及びその親族」が出資して設立された 3 法人では、いずれも収益事業を実施していない。できるだけ多くの収入源を確保して利益を出さなければならないという必要に迫られていないということか。表 14 と表 15 は、設立時出資者ごとに集計した収益事業の実施件数と、組織形態ごとに集計した収益事業の実施件数を纏めたものである。参考までに示しておく。また、法人の設立年区分では、収益事業の有無と関連のある箇所はなかった。

表14 設立時出資者別の収益事業実施状況

設立時出資者	収益事業の 実施件数	割合(%)	調整済み 残差	合計
営利企業	38	45.2	-0.6	84
国	6	50.0	0.1	12
地方自治体	93	55.4	2.8	168
非営利組織（助成団体を含む）	31	43.7	-0.8	71
創設者及びその親族	9	24.3	-3.1	37
地方資産家（有力者）	5	83.3	1.8	6
その他	42	46.7	-0.3	90

（注）カイ2乗値21.409、自由度7、有意確率0.003。

（出所）筆者作成。

表15 組織形態別の収益事業実施状況

	収益事業の 実施件数	割合(%)	調整済み 残差	合計
特例社団法人	21	58.3	1.3	36
特例財団法人	52	47.3	-0.1	110
一般社団法人	15	62.5	1.5	24
一般財団法人	21	61.8	0.7	34
公益社団法人	7	36.8	-1.0	19
公益財団法人	35	37.6	-2.3	93

（注）カイ2乗値11.115、自由度5、有意確率0.049。

（出所）筆者作成。

おわりに

どのような動機または目的で非営利組織が設立されたのか、法人の設立動機と設立後の活動領域である事業分野（公益事業・収益事業）について、アンケート調査結果の詳細を示してきた。設立時出資者、組織形態、設立年度の違いによって特徴が見られるかどうかを中心に考察してきたが、設立動機・公益事業の分野・収益事業の有無すべてにおいて一貫して何らかの関連が見られたのは、設立時出資者が「地方自治体」と「創設者及びその親族」のケースであった。公益事業の分野と設立時出資者との関係について少し補足するとすれば、「地方自治体」が出資している法人が選択する傾向にある公益事業の分野については、「創設者及びその親族」を始めとして「営利企業」「非営利組織」が出資者となる法人では活動の場としては選択されない傾向にあるということである。表11で言えば、「2. 施設の貸与」「5. 美術館・博物館運営」「10. 体育レク」という公益事業の分野が該当する。

反対に、「創設者及びその親族」が出資している法人が選択する傾向にある公益事業の分野については、「地方自治体」が出資者となる法人では活動の場として選択されることは少なく、同様に「営利企業」が出資している法人が選択する傾向にある公益事業分野についても、「地方自治体」が出資者となる法人では選択されることは少ないということである。表11で言えば、「1. 学術研究」「7. 教育学習」という公益事業の分野である。現段階で確定的なことは言えないが、このような結果を見るにつけ、出資者が誰であるか、地方自治体であるか創設者及びその親族であるか、またはそれ以外であるかは、管理体制

にも少なからず影響を及ぼしているものと思われる。ただし、役員の構造、組織規模、収益構造などまだ明らかにしなければならないことも残されている。組織の構造的な相違とそれによるマネジメント・コントロールシステムへの影響については、稿を改めたい。

参考文献

- 梅津亮子（2010）「マネジメント・コントロールにおける予算編成プロセス」全国公益法人協会『月刊公益法人』第41巻第10号、pp.4-12。
- 梅津亮子（2011a）「マネジメント・コントロール—目的と戦略そして予算編成方針—」全国公益法人協会『公益・一般法人』第794巻、pp.40-54。
- 梅津亮子（2011b）「非営利組織におけるマネジメント・コントロールの研究—予算行動の実態に関する調査票について—」全国公益法人協会『公益・一般法人』第799巻、pp.58-68。
- 梅津亮子（2012）「マネジメント・コントロールの法的構造」法政大学イノベーション・マネジメント研究センター、ワーキングペーパーシリーズ No.135、pp.1-89。
- 山本安次郎・加藤勝康編著（1982）『経営学原論』文眞堂。
- Anthony, R. N. 1965. *Planning and control systems: A framework for analysis*. Harvard University Press. （高橋吉之助訳（1968）『経営管理システムの基礎』ダイヤモンド社。）
- Anthony, R. N. 1988. *The management control function*. Harvard Business School.
- Anthony, R. N., Welsch, G. A., & Reece, J. S. 1985. *Fundamentals of management accounting*, 4th ed. Irwin.
- Anthony, R. N., & Young, D. W. 1984. *Management control in nonprofit organizations*, 3rd ed. Irwin. （太田昭和監査法人 公企業会計部訳（1989）『公企業のための経営管理入門』中教出版。）
- Anthony, R. N., & Young, D. W. 2003. *Management control in nonprofit organizations*, 7th ed. McGraw Hill.
- Mace, M. L. 1971. *Directors: Myth and reality*. Harvard Business School Press. （道明義弘訳（1991）『アメリカの取締役—神話と現実—』文眞堂。）
- Simon, H. A. 1960. *The new science of management decision*. Harper & Brothers Publishers. （稲葉元吉・倉井武夫訳（1979）『意思決定の科学』産業能率大学出版部。）
- Simon, H. A. 1997. *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations*, 4th ed. Free Press. （二村敏子・桑田耕太郎・高尾義明・西脇暢子・高柳美香訳（2009）『新版 経営行動—経営組織における意思決定過程の研究—』ダイヤモンド社。）

梅津亮子（うめづ・りょうこ）
法政大学経済学部教授

