

## 戦略・事業計画の策定における非営利組織の 環境対応力

梅津, 亮子 / Umezu, Ryoko

---

(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)

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 / 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

(巻 / Volume)

172

(開始ページ / Start Page)

1

(終了ページ / End Page)

23

(発行年 / Year)

2016-07-14

梅津 亮子

---

戦略・事業計画の策定における  
非営利組織の環境対応力

2016/07/14

---

No. **172**

Ryoko Umezu

---

Responsiveness to Environment  
of Non-Profit Organizations:  
Strategic and Business Planning

July 14, 2016

---

**No. 172**

# 戦略・事業計画の策定における非営利組織の環境対応力

法政大学 梅津亮子

はじめに

- I 戦略・事業計画を策定するときに考慮する環境の変化
- II 組織の法的形態・規模等との関係
- III 戦略・事業計画を策定するときに環境の変化を考慮しない理由
- IV 経営資源が枯渇したときの資源の優先的配分先
- V 一般的に承認できない収益事業計画
- VI 事業計画の見直し

おわりに

はじめに

社会を取り巻いている環境は日々変化している。環境が変化したとき、あるいは環境の変化がかなりの確率で予想されるとき、多くの非営利組織はそれらの環境の変化に対応するように戦略や事業計画を実際に変更しているのだろうか。非営利組織が戦略を立てたり事業計画を策定したりするときに、特に考慮している環境変化は何であろうか。現実に変化に対応すると言っても、戦略や事業計画によって経営資源の配分先を変更し、それを予算に反映していく場合もあるし、また、環境の変化を認識し考慮した結果、現時点では何もしない、現状通りに業務を続けるという意思決定も含まれるだろう。多くの組織では、余程の危機的な状況にならない限り、言葉を換えれば誰の目にも明らかな変化がない限り、その変化に対応して経営資源の配分を劇的に変えたり、予算配分のやり方を大きく変えたりすることはないのではないのか。また、変化に対応するとしても少しずつしか戦略や事業計画を変えることができないであろうと考えられる。非営利組織は、組織目的の事業維持に固執する傾向がみられるため、常に利益にこだわる営利組織に比べて環境反応性は低いと思われる。

なお、ここでいう環境の変化は、変化した環境という過去ではなく、変化しつつあるという現在と、変化の可能性のある環境という未来を包含するものとして用いている。もし、変化への意識・反応が鈍いとすれば、乱気流と表現されるような可能性の不確かな激変は将来起こらないと思いついておられるのか、環境の変化を近き将来に拘り長期的にみていないとも考えられるし、あるいはグローバルな視点が欠けているのかもしれない。たとえば、国および地方自治体の国債・地方債の債務残高は、1,100兆円に迫り、その1割が外国の投資ファンドに保有されていて売り浴びせられればギリシャ・プエルトリコ並みの財政非常事態になろう。幸い英国のEU離脱の影響は極端な円高株安に至らなかった。中国のバブル崩壊とそれに伴う海外観光渡航禁止等の乱気流もあり得る。世界は高成長から低成長の時代に突入しつつある。わが国では少子高齢化社会が差し迫っている。首都圏直下型地震や東南海地震も予測されている。元内閣危機管理監伊藤哲朗氏いわく「憂いなければ備えなし」であろうか。目に見えにくい、起きていない危機に対しての危機意識が十分ではないという<sup>(1)</sup>。

たとえ環境の変化があつたとしても、政府・自治体の外郭的性格からくる非営利組織の財政的安心感、営利企業よりも公益性・社会福祉等を担当しているという理想的社会正義感からそのまま組織は続くと考えていることもあるだろう。あるいは、雨後のタケノコのように設立された玉石混淆のNPO法人ではないが、組織力ではなく感覚的、個人的に環境の変化に対応力を発揮しようとしていることもあろうか。以下、実施したアンケート調査<sup>(2)</sup>の結果を示しながら、非営利組織において戦略や事業計画を策定するときに特に考慮される環境の変化は何か、考慮するとすれば、環境が変化したことによって実際に経営資源の優先的配分先を変えるのか、また、考慮しない環境の変化があるとすればそれはなぜかについて考察していきたい。

## I 戦略・事業計画を策定するときに考慮する環境の変化

アンケート調査票ではまず、環境の変化に対する非営利組織の意識・反応をみるために、「今後の組織展開の方向、活動範囲などの戦略を立てたり、事業計画を策定したりするとき、法人を取り巻く環境の変化について、特に考慮しているものがあるか」という質問項目を立て、選択式の回答を求めた。選択肢には、非営利組織が戦略や事業計画を策定するときに特に考慮していると予測される環境の変化をあらかじめ筆者が例示することとした。

ここで、環境についてまず触れておきたい。辞典を紐解くと、環境とは「そのものを取りまく外界」であり、それと関係があり、それになんらかの影響を与えるものとして見た場合に言う<sup>(3)</sup>、と説明されている。①外界とは自分を取り巻く一切のもの<sup>(4)</sup>であるから、自分以外のあらゆるもの、現時点で明らかに影響があるもの、現時点では全く関係ないと思われているもの、②将来的に影響を及ぼす可能性があるものなどすべてのものを含めて捉える必要がある。人であれモノであれ、組織の内部であれ外部であれ、移り変わっていくものすべてを環境として認識しておくことが肝要であろう。したがって、個人の心理や価値観、個人の集合体としての集団の心理や価値観も環境それ自体となり得る。個人や集団などの人の心理が変われば社会状況も経済状況も変わるので、人も人を取り巻く社会も経済も各種の政策も技術も自然もすべてを包含して広い概念で環境を捉えなければならない。何か一つに変化があれば、それが他に影響を与えるので、関係ないと考えていたことであっても自分（組織）に影響を及ぼすこともある。

これらを踏まえて、アンケート調査票の選択肢項目には、法人を取り巻く環境の具体的な枠組みを提示するものとして、「1. 利用者のニーズ、2. サービス種類の構成割合、3. 人口動態、4. 従業員の資質（熟練度・技術レベル・専門知識の度合い）、5. ボランティアの人数、6. ボランティアの質、7. 使用可能な施設、8. 資金の調達及び調達にかかるコスト、9. 競争相手の動向、10. 当局の規定の改正、11. 為替変動、12. 社会・経済的情勢、13. その他」を戦略や事業計画を策定するときに特に考慮する環境の変化として掲げておいた。これらの1 から 12 までの 12 項目の選択肢の配列は、調査票の作成時にこのような回答順位になることを予測して、多くの回答が集まると思われる環境、重要性が高いと思われる環境から順に上から並べたものである。12 までの項目に入り切らないものは、13. その他で記述回答を求めている。なお、1. 利用者のニーズと 2. サービス種類の構成割合は表と裏の関係にあり、ニーズを全体的観点から見ると、その具体的内容として見るかの違いである。

集計結果は、表 1 に示した通りである。概ね当初の予想通りの順位（選択肢の配列通りの順序）になった選択肢（環境の変化）もあるが、当初の予想と異なる結果になった選択肢（環境の変化）も幾つかある。まず、選択肢の 1. 利用者のニーズは、予想通りの第 1 位であった。表 1 から分かるように回答件数 241 件であるので、全体のうち 74.4%の法人が、戦略を立てたり事業計画を策定したりするときに特に考慮する環境の変化であると答えたことになる。利用者のニーズが変わりつつあるか将来変わるであろうと予想されれば、広告費を増やして、各種媒体での広告宣伝に努めたり、社会に役立つよう努力していることをア

ピールしたりもしよう。新聞や雑誌で非営利組織の活動を特集記事として取り上げてもらうこともあるだろう。また、マスコミ受けするイベントを企画することもあるだろう。利用者のニーズによって、予算の割り振りに変化が生じていると見ることができる。

表 1 戦略・事業計画を策定するときに特に考慮する環境の変化

法人を取り巻く環境の変化	回答件数	割合(%)
利用者のニーズ	241	74.4
社会・経済的情勢	230	71.0
従業員の資質（熟練度・技術レベル・専門知識の度合い）	160	49.4
当局の規定の改正	124	38.3
資金の調達及び調達にかかるコスト	119	36.7
サービス種類の構成割合	82	25.3
競争相手の動向	76	23.5
人口動態	50	15.4
使用可能な施設	48	14.8
為替変動	28	8.6
ボランティアの質	15	4.6
ボランティアの人数	12	3.7
その他	28	8.6

(注) 集計可能な調査票 326 件、有効回答 324 件、欠損値 2 件、制限なしの複数回答。表中の割合(%)は、有効回答 324 件に占める各項目件数の割合である。

(出所) 筆者作成。以下の表も同様。

表 1 の集計結果で次に回答件数が多かったのは、「社会・経済的情勢」である。社会・経済的情勢とは、例をとれば、国民所得、個人消費、民間企業の設備投資、公共投資、企業収益・業況、倒産、雇用、物価、金融などの動向や情勢のことであり<sup>(5)</sup>、その他、消費税率、都道府県別の所得水準、県庁所在地への人口の一極集中、過疎化、人口減少率、出生率、高齢化、産業構造、失業率など様々なものが考えられる。この選択肢項目は、調査票の作成時は 12 番目の選択肢として最後に配置（13.その他を除く）していた。非営利組織の事業活動を判断する尺度は、利益額、投資利益率、売上高利益率などの利益指標ではなく、組織の設立目的をいかにして達成し続けるかというところにある。どのような状況であれ、設立目的や組織の使命を絶えず達成していくという揺るぎない信念、あるいは社会に必要とされているという意識が強くと見れば、社会・経済的情勢に左右されず日々淡々と

目的達成のための事業活動を続けているものとも考えることもできる。また、営利組織（企業）ほど社会・経済的情勢に敏感に目を向けている非営利組織は少ないと当初は予測していた。ただし、社会・経済的情勢のうち、人口の増減、ヒトの移動に関する項目は、非営利組織の戦略や事業計画の策定においてもとりわけ関心が高いものと考え、これらを「人口動態」として別途、調査票の選択肢の上位（3番目）に据えておいた。

集計結果は、当初の予測とは全く逆になり、社会・経済的情勢は回答件数第2位（230件、回答割合71.0%）と上位に入り、反対に、多くの非営利組織が選択するであろうと予測していた「人口動態」は、第8位（回答件数50件、回答割合では15.4%）であった。戦略や事業計画を策定するとき、特に考慮する環境の変化として回答割合が50%を超えたのは、回答順位第1位の利用者のニーズと、第2位の社会・経済的情勢のみである。社会・経済的情勢によって、個人や集団などの人の心理、求められるもの、利用者のニーズも移り気になるということか。ただし、特に考慮するといっても、気にかけているだけで何もしないということもあるので、実際に社会・経済的情勢を事業計画や予算に反映させているかどうかは不明である。いずれも組織の外部の環境要因である。利用者のニーズと社会・経済的情勢の2つは、どちらも過半数を超えたものの、いずれの回答割合も70%台止まりであり、90%を超えるような圧倒的な支持を集める環境の変化はなかった。

表1で回答件数第3位の「従業員の資質（熟練度・技術レベル・専門知識の度合い）」は、当初の予測通りの順位であった。組織内部の環境であり、回答件数は160件、回答割合は49.4%であるので、約半数の法人が戦略や事業計画を策定するとき特に考慮する環境の変化であると回答している。利用者のニーズが現実にあってもそれに応え得る能力のあるヒトがいなければ、目的を達成するための事業活動を続けることはできない。適切なレベルの人的資源を確保し、教育しておくことも、戦略、事業計画どおりの収入を獲得するための必須の要件であろう。さらに、回答件数第4位は、「当局の規定の改正」へと続き、回答件数は124件、回答割合は38.3%であった。回答割合が約40%であるので、おおよそ5分の2の法人が特に考慮する環境の変化であると選択したことになる。この外部の環境要因は、当初の予測ではもう少し下位にくると読んでいたが、かなり上位に入った。当局の規定の改正とは、非営利組織に関係する法規等の改正、公益法人会計基準等の各種基準の改正もあるが、多くの関心が集まるのは税制改正であろう。優遇税制の対象となるか否か、一般社団法人及び一般財団法人で非営利型法人に区分されるか否かで利益額が左右される。その他、国・地方自治体の政策方針、指定管理業者制度、診療報酬、薬価基準などの改正



も大きな要素である。

回答件数第5位の「資金の調達及び調達にかかるコスト」は、経営資源のうちカネに関する要素である。変化に対応するのにも資金がかかる。戦略や事業計画を変更して、真正面から環境の変化に対応するには、それなりの資金が必要である。現金不足が予測されれば、借入金の額を増やす、資金の拠出元に追加出資を依頼するなどの策を練らなければならない。資金調達にかかるコスト（資本コスト）では、とくに金利（支払利息）の増減変化に注意が払われる。回答件数119件、全体の36.7%の法人による選択であるので、5分の2を下回る法人ではあるが、戦略及び事業計画を練る中で、資金収支（借入金のタイミング、支払利息の支払、元本の返済など）に注意を向けているということである。当初の予測よりやや上位に入った。

回答件数第6位の「サービス種類の構成割合」は、サービス全体の中で個々のサービスがどのような割合で組み合わせられているか、というセールス・ミックス（サービスの構成比率）を指す。既に述べたように、サービス種類の構成割合は利用者ニーズの具体的な内容を表すので、利用者のニーズという選択肢と連動して変化すると考えていた。利用者のニーズの捉え方が変われば、それは結果としてセールス・ミックスに変更を強いるからである。サービスの種類が変わらなくても、セールス・ミックスが変更されると、収入総額に影響が及ぼされる。調査票の選択肢では、利用者のニーズに次いで2番目に配置していたが、結果は、回答件数82件、回答割合25.3%の第6位であった。5分の1の法人が戦略、事業計画を立てるときに特に考慮しているということである。

回答順位第7位に入った「競争相手の動向」は76件、回答割合にして23.5%であった。残りの74.5%の法人は、戦略、事業計画を策定するとき、取り立てて競争相手の動きを気にしなくてよいということになる。競争相手が全く居ないということはないだろうが、競争相手が圧倒的優勢につき考慮の仕様がないか、自治体等の特殊な顧客が付いていて競争とは無関係であるということだろうか。回答順位第9位の「使用可能な施設」は、回答件数48件、回答割合14.8%であった。経年劣化、陳腐化などによる設備の更新などである。「競争相手の動向」と「使用可能な施設」はだいたい予想通りの順位であった。回答順位第8位の「人口動態」（回答件数50件、回答割合15.4%）は、社会・経済的情勢のところで指摘したように、当初の予想よりずっと下位になった。人口動態では、たとえば高齢化、少子化が将来的に進行することによる収入への影響が考えられる。戦略・事業計画を立て、それを予算に反映させるとしても、将来も続く長期的な視点を持っていなければ必要な

い環境の変化であろう。さらに、回答順位第 10 位は「為替変動」で、回答割合は 10%を切って全体の 8.6%、回答件数でいうと僅か 28 件であった。燃料費等輸入商品の高騰などは打つ手が無いのか、あるいは為替変動を気に掛けなければならないような財産運用や海外との取引をしていないということであろう。

回答順位第 11 位の「ボランティアの質」と第 12 位の「ボランティアの人数」は、両者ともにほとんど無視してもよい回答割合であった。ボランティアの質が 15 件で回答割合 4.6%、ボランティアの人数が 12 件で回答割合 3.7%である。当初の予想では、ボランティアに対する関心はもっと高いものとみて、調査票の 5 番目と 6 番目の選択肢として設定していた。マスコミなどが盛んに囁し立てることも手伝って、非営利組織と言えばボランティアという印象が強いが、環境の変化として特に考慮しなければならないほど、ボランティアは重要ではないということのようである<sup>(6)</sup>。一過性のブームということだろうか。ボランティアと結びつくのは小規模な NPO 法人であって、社団法人等の大規模なところはボランティアとは無関係なのであろう。あるいは一時的な助っ人に過ぎず、戦略や事業計画を策定する上で、その存在は念頭に置かれていないということだろうか。非営利組織に対するイメージが変わるようである。

最後に、「その他」記述欄には 28 件の回答があった。記述内容をみると、そのうち 17 件は、国や地方自治体などの行政機関の政策・方針や地方自治体の財政状況などを特に考慮するという回答であった。地方自治体が非営利組織の出資者（設立者）である場合、または非営利組織が地方自治体の外郭団体である場合は、国や地方自治体の政策・方針から大きく影響を受けるからであろう。また、地方自治体から指定管理業務の委託を受けているため事業が不安定である、市町村合併によって各市町村公社も合併・統合されることが予定されており、それに伴う業務の見直し、整理が気に掛かるという回答もあった。公益法人制度改革への対応、公共事業の編成、国の農政、出捐会社の業績という回答もあった。これ以外にも、会員の減少による収入減など、ニーズに関係した記述および法人運営のマネリ化、国際情勢、技術革新、原発・風評被害という記述回答があった。

## II 組織の法的形態・規模等との関係

戦略・事業計画を策定するとき、組織の法的形態・規模などの法人の特徴によって特に考慮する環境の変化に違いが見られるか、ここでは法的形態、法人の設立時期、資金の出

所（出資者）、組織の規模（常勤職員の人数、非常勤職員の人数、資産総額、収入総額）という項目との関係を纏めておきたい。法的形態については、社団法人と比べて財団法人の方が、「利用者のニーズ」「従業員の資質（熟練度・技術レベル・専門知識の度合い）」「競争相手の動向」という環境の変化を選択しているケースが多く見られた<sup>(7)</sup>。「為替変動」について、財団法人のうち一般財団法人、公益財団法人が選択することが多く見られたが、特例財団法人では選択することが少ない。

いつ法人が設立されたか、という点では、「ボランティアの質」「ボランティアの人数」にやや関係が見られた。ボランティアの質との関係では、1935年から1939年の5年間に設立された法人、2005年から2009年の5年間に設立された法人において、他の設立年と比べてこの選択肢を選択することが多い。また、ボランティアの人数との関係では、1935年から1939年の5年間に設立された法人、1950年から1954年の5年間に設立された法人、1990年から1994年の5年間に設立された法人において、他の年度と比べるとこの選択肢を選択することが多かった。ただし、先にも述べたように全体的傾向としては、ボランティアを気にしていない。

資金の出所（出資者）の違いによって戦略・事業計画を策定するときに特に考慮する環境の変化が異なるか対応させてみたところ、営利企業による出資を受けている法人、非営利組織（助成財団を含む）による出資を受けている法人、創設者及びその親族による出資を受けている法人では特に考慮する環境の変化の違いは見られなかった。国から出資を受けている法人では、「人口動態」を戦略や事業計画を策定するときに特に考慮する環境変化であると回答することが多く、また「為替変動」についても同様に選択することが多くなっている。さらに、地方自治体から出資を受けている法人では、「競争相手の動向」という環境を選択することが多く、また地方資産家及び有力者から出資を受けている法人でも同様に、「競争相手の動向」を特に考慮する環境として選択する傾向にある。

地方自治体から出資を受けている法人で競争相手の動向を特に考慮する環境の変化として選ぶ背景には、都市間競争というように自治体間に競争があることも忘れてはならない。自治体からすれば、近隣の自治体が競争相手であることもある。自治体ごとにその都市のもっている知的レベル、教育レベル、文化レベル、そして生活レベルにも相当の差がある。その都市に百貨店があるか、映画館があるか、娯楽施設があるか、美術館、博物館、図書館などの文化施設があるか、また図書館に書籍が充実しているかなどの環境にも差が生じる。これらのことが都市の人ないしは富の流れに変化をもたらすので、ある都市に住んで

いる住民が、買い物や休日には隣の自治体（都市）に流れてしまうこともある。自治体間の競争は傍目以上に熾烈である。力のある自治体とそうでない自治体では、出資者という観点からすれば関係する非営利組織の活動にも差が出て当然かもしれない。非営利組織の中には地域密着型のサービスを提供してところも多いので、特に考慮する環境の変化として選択されたことも納得できる。

つぎに、どのような設立動機によって法人が設立されたかについては、「雇用の機会を作るため」という設立動機をもつ法人、あるいは「自己価値を実現させるため（生きがいのため）」という設立動機をもつ法人において、「社会・経済的情勢」を戦略・事業計画を策定するときに特に考慮する環境として回答されることが少なかった。「自己価値を実現させるため（生きがいのため）」という動機で設立された法人については、「ボランティアの人数」という環境を選択することは多かった。その他の設立動機では、「公共の福祉のため」という動機をもつ法人において、「サービス種類の構成割合」あるいは「使用可能な施設」を選択する傾向が見られた。さらに、「相続税対策のため」という動機で設立された法人では、「資金の調達及び調達にかかるコスト」を特に考慮する環境として選択することが多く、「生活をたてるため（生活の糧を得るため）」という動機で設立された法人では、「当局の規定の改正」あるいは「人口動態」を選択することが多くなっている。

組織の規模では、常勤職員の人数、非常勤職員の人数、資産総額、収入総額によって、戦略・事業計画を策定するときに特に考慮する環境の変化に違いがあるかどうかを見ている。常勤職員の人数との関係では、「利用者のニーズ」との関連がやや見られた。常勤職員の人数分布が16人から20人のときと、91人から95人のときに、利用者のニーズという選択肢を選択することが少ないことが示された。非常勤職員の人数との関連はなかった。

つぎに、資産総額については、資産総額5百万円以上1千万円未満の小規模法人において、「ボランティアの質」あるいは「ボランティアの人数」という選択肢を戦略・事業計画を策定するときに特に考慮する環境の変化として選ぶことが多くなっている。また、資産総額1億円以上5億円以下の法人では、「社会・経済的情勢」という選択肢を選択することは少なくなるが、資産総額5億以上の法人になると、逆に「社会・経済的情勢」を選択する傾向が強くなる。収入総額では、「従業員の資質（熟練度・技術レベル・専門知識の度合い）」「為替変動」「ボランティアの質」という選択肢との関連が見られた。従業員の資質については、収入総額1千万円以上1億円未満の法人では、戦略・事業計画を策定するときに特に考慮する環境の変化として選択することが少ないが、収入総額5億円以上の法人では逆

に多くなっている。為替変動については、収入総額1千万円以上1億円未満の法人において選択されることが多く、収入総額1億円以上5億円以下の法人で選択されることが少ないと示された。ボランティアの質については、収入総額5百万円未満の法人で選択されることが多い。

### Ⅲ 戦略・事業計画を策定するときに環境の変化を考慮しない理由

表1で、戦略を立てたり事業計画を策定したりするとき、特に考慮する環境の変化に関する集計結果を示した。非営利組織から全く選択されなかった選択肢（環境の変化）はないが、すべての選択肢が同程度の割合で選択されたわけではなく、回答割合には相当幅があった。回答割合を見ると、戦略や事業計画を策定するときに特に考慮する環境の変化として選択された回答割合の高い選択肢（環境の変化）よりも、回答割合の低い選択肢（環境の変化）の方が遙かに多いことがわかる。表1において回答割合が50%以上となったのは、「利用者のニーズ」と「社会・経済的情勢」の2つみで、これ以外の「従業員の資質（熟練度・技術レベル・専門知識の度合い）」「当局の規定の改正」「資金の調達及び調達にかかるコスト」「サービス種類の構成割合」「競争相手の動向」「人口動態」「使用可能な施設」「為替変動」「ボランティアの質」「ボランティアの人数」という選択肢はすべて回答割合50%を下回っている。戦略や事業計画を策定するときに、これらの環境の変化を特に考慮するわけではない、あるいは意識しないとすればそれはなぜか。表1「戦略・事業計画を策定するときに特に考慮する環境の変化」で選択しなかった選択肢（環境の変化）すべてを総合的に見て、それらの環境の変化を考慮しないのはなぜか、表2では、環境の変化を考慮しない主要な理由について調査し、その集計結果を纏めている。

表2 表1で選択しなかった環境の変化すべてを総合的に見て、  
戦略・事業計画を策定するときにそれらを考慮しない主要な理由

表1の環境の変化を考慮しない主要な理由	回答件数	割合(%)
考慮するとしても事業計画とか予算とかに反映するほどの明確な環境変化はない。	127	46.4
収入の水準が安定しているのも、または収入金額が予測可能なので考慮する必要がない。	70	25.5
主務官庁または出資者の意向が強く、受動的な組織のため、環境変化は考慮しない。	47	17.2
定型的または単純な業務で規模も小さく、考慮する必要がない。	47	17.2
日常業務に追われ、時間的余裕がない。	45	16.4
収益の増加が見込めないため、人口動態の影響、経験のない未熟なボランティアの増加にも対応できない。	42	15.3
環境の変化を敏感につかみ取り、その影響を判断できる優れた人材がいない。	42	15.3
赤字が出てても寄付金・補助金等で埋め合わせることができるので、環境変化を考慮する必要がない。	8	2.9
その他	59	21.5

(注) 集計可能な調査票 326 件、有効回答 274 件、欠損値 52 件、3 つまでの制限付き複数回答。  
表中の割合は、有効回答 274 件に占める各項目件数の割合である。

表1の有効回答は324件であったが、表2では274件となったので、表1「戦略・事業計画を策定するときに特に考慮する環境の変化」で回答した法人のうち、約84.6%の法人が表2「表1で選択しなかった環境の変化すべてを総合的に見て、戦略・事業計画を策定するときにそれらを考慮しない主要な理由」に対して回答を示している。表1「戦略・事業計画を策定するときに特に考慮する環境の変化」で選択しなかった項目すべてを総合的に見て、それらの環境の変化を考慮しない主要な理由としてもっとも多く選択された選択肢は、「考慮するとしても事業計画とか予算とかに反映するほどの明確な環境変化はない」という選択肢であった。回答件数は127件、回答割合でいうと46.4%である。半数弱の法人がこの選択肢を環境の変化を考慮しない理由として選択した。明確な環境変化はないので考慮する必要がないという単純明快な選択肢が第1位の回答となったが、矛盾するようではあるが現実には変化は常に起こっている。変化は意識していないと気づかれないものも多い。特に同じ事業、同じ仕事を長く続けているとその傾向が強いのではないかと。ゆっくりとした変化に気づかないまま手遅れになってしまうこともある。正に長期的な環境変化に対しては「憂いなければ備えなし」である。

表1の環境の変化を考慮しない主要な理由第2位の回答は、「収入の水準が安定しているのも、または収入金額が予測可能なので考慮する必要がない」という選択肢で、回答件数

70件、回答割合25.5%である。「主務官庁または出資者の意向が強く、受動的な組織のため、環境変化は考慮しない」と「定型的または単純な業務で規模も小さく、考慮する必要がない」がどちらも回答件数47件、回答割合17.2%で同率3位であった。回答順位第1位から第3位までの上位4つの環境の変化を考慮しない理由は、いずれも環境の変化があったとしても、法人（法人の経営管理者層）が主体的、積極的にその環境の変化を無視するという内容である。そもそも明確な環境の変化はない、収入が決まっている、受動的な組織である、規模が小さいので環境は関係ないという理由から、環境の変化を戦略・事業計画に反映させる必要がないということである。

続く第4位以下の戦略や事業計画を策定するときに環境の変化を考慮しない理由は、「日常業務に追われ、時間的余裕がない」という選択肢が45件、回答割合16.4%で第4位、回答順位第5位は同率で2項目あり「収益の増加が見込めないため、人口動態の影響、経験のない未熟なボランティアの増加にも対応できない」と「環境の変化を敏感につかみ取り、その影響を判断できる優れた人材がない」がいずれも42件、回答割合15.3%であった。これらの回答順位第4位、第5位の3つの理由は、上位第3位までの4つの環境の変化を考慮しない理由とは異なり、環境の変化が認識されているとしてもやむを得ずそれらを考慮しないというものである。上位第3位までの4つの選択肢は、総じて環境に変化があったとしてもそれを考慮しなくても別に構わないというスタンスであったが、第4位以下の3つの選択肢は、日常業務に追われて手が回らないとか、収益の増加が見込めないから仕方ないとか、環境の変化を掴みとれる優秀な人材に欠けるとかといった理由で、本来は環境の変化に対応した方がいいことはわかっているが、今までの仕事のやり方を止められない、最高経営者層の中に環境対応したい気持ちはあるけれどもできないということである。さらに、回答順位第6位は、「赤字が出ても寄付金・補助金等で埋め合わせることができるので、環境変化を考慮する必要がない」で8件、回答割合2.9%となっている。赤字になっても何とかするという状況下では環境対応するためのインセンティブは低い。

「その他」への記述回答は58件あったが、このうち42件は、表1で選択しなかった選択肢（環境の変化）は法人とは無関係であるから考慮する必要がない、事業内容に影響がないので考慮する必要がない、という回答であった。特に、表1の選択肢「競争相手の動向」「人口動態」「使用可能な施設」「為替変動」「ボランティアの質」「ボランティアの人数」という環境の変化に対して、競争相手はいない、人口動態は影響しない、施設は所有していない、為替変動は関係ない、ボランティアを利用していないという記述がなされている。

残り 16 件の記述内容には、「環境の変化を考慮しないのは、選択肢にあるような決定的な理由ではない」「各事業の反省・改善に対する抜本的な取り組みがない」「収益を上げることが要求されるが、それにとまなう人材、環境整備には無頓着で、都合で方針が変わるので中長期の計画を立てにくい」「職員の増員は認められないため事業の拡充が難しい」という記述もあった。

最後に、これらの環境の変化を考慮しない主要な理由それぞれについて、どのような組み合わせで選択肢が選ばれているのか、表 3 にクロス集計を示しておきたい。表 3 で塗り潰しているところは選択肢同士でプラスの関係が示された箇所、太枠で囲っているところは選択肢同士でマイナスの関係が示された箇所である。回答順位第 1 位の「考慮するとしても事業計画とか予算とかに反映するほどの明確な環境変化はない」という理由は、回答順位第 3 位の「定型的または単純な業務で規模も小さく、考慮する必要がない」という理由と同時に選択されるケースが多く見られたが、同じ回答順位第 3 位の「主務官庁または出資者の意向が強く、受動的な組織のため、環境変化は考慮しない」と同時に選択されるケースは少なかった。

さらに、回答順位第 2 位の「収入の水準が安定しているので、または収入金額が予測可能なので考慮する必要がない」では、回答順位第 4 位・第 5 位の 3 つの選択肢「日常業務に追われ、時間的余裕がない」「収益の増加が見込めないため、人口動態の影響、経験のない未熟なボランティアの増加にも対応できない」「環境の変化を敏感につかみ取り、その影響を判断できる優れた人材がいない」（いずれもやむを得ず環境の変化を考慮しないという回答群）と関係があった。第 2 位の「収入の水準が安定しているので、または収入金額が予測可能なので考慮する必要がない」という環境の変化を考慮しない理由が選択されているとき、第 4 位の「日常業務に追われ、時間的余裕がない」という理由が同時に選択されることは少なく、同じく第 2 位「収入の水準が安定しているので、または収入金額が予測可能なので考慮する必要がない」と回答順位第 5 位の「収益の増加が見込めないため、人口動態の影響、経験のない未熟なボランティアの増加にも対応できない」という理由が同時に選択されることも少なく、さらに第 2 位「収入の水準が安定しているので、または収入金額が予測可能なので考慮する必要がない」ともう一方の第 5 位「環境の変化を敏感につかみ取り、その影響を判断できる優れた人材がいない」という理由が同時に選択されるケースも少なくなっている。



表3 「表2 表1で選択しなかった環境の変化すべてを総合的に見て、戦略・事業計画を策定するときそれらを考慮しない主要な理由」クロス集計

	考慮するとしても事業計画とか予算とかに反映するほどの明確な環境変化はない。	収入の水準が安定しているため、または収入金額が予測可能なため考慮する必要はない。	主務官庁または出資者の意向が強く、受動的な組織のため、環境変化は考慮しない。	定型的または単純な業務で規模も小さく、考慮する必要はない。	日常業務に追われ、時間的余裕がない。	収益の増加が見込めないため、人口動態の影響、経験のない未熟なボランティアの増加にも対応できない。	環境の変化を敏感につかみ取り、その影響を判断できる優れた人材がない。	赤字が出ても寄付金・補助金等で埋め合わせることができるので、環境変化を考慮する必要はない。	その他	行合計
考慮するとしても事業計画とか予算とかに反映するほどの明確な環境変化はない。		39	15	28	16	21	15	4	7	127
収入の水準が安定しているため、または収入金額が予測可能なため考慮する必要はない。	39		8	13	5	5	0	2	8	70
主務官庁または出資者の意向が強く、受動的な組織のため、環境変化は考慮しない。	15	8		9	11	5	7	2	5	47
定型的または単純な業務で規模も小さく、考慮する必要はない。	28	13	9		6	8	4	3	0	47
日常業務に追われ、時間的余裕がない。	16	5	11	6		13	19	0	2	45
収益の増加が見込めないため、人口動態の影響、経験のない未熟なボランティアの増加にも対応できない。	21	5	5	8	13		7	0	3	42
環境の変化を敏感につかみ取り、その影響を判断できる優れた人材がない。	15	0	7	4	19	7		2	2	42
赤字が出ても寄付金・補助金等で埋め合わせることができるので、環境変化を考慮する必要はない。	4	2	2	3	0	0	2		0	8
その他	7	8	5	0	2	3	2	0		59
列合計	127	70	47	47	45	42	42	8	59	

(注) 有効回答は274件。表中で塗り潰している3箇所は選択肢同士でプラスの関連のある箇所、太枠で囲っている4箇所は選択肢同士でマイナスの関連のある箇所である。同じ選択肢同士の組み合わせなので、1つの組み合わせにつき2回表示されている。関連のある7箇所について、それぞれの2つの選択肢同士のクロス集計の結果(カイ2乗値、自由度、有意確率、調整済み残差)は省略する。

#### IV 経営資源が枯渇したときの資源の優先的配分先

戦略や事業計画を練っていく過程は、組織の目的を達成するという視点から経営資源の配分先、事業領域（活動領域）への資金の投入先を決定する最高経営者層の選択の問題と読み替えることができる。このとき最高経営者層の意思決定を左右するのは法人を取り巻く各種の環境であろう。環境の変化が本当に戦略や事業計画で考慮され反映されているのか、環境の変化によって進むべき道、採るべき戦略も事業計画も変更されているのか、これまで戦略や事業計画の策定に際して特に考慮される環境の変化について調査結果を示してきた。

本稿の冒頭で、環境の変化を考慮する、環境の変化に現実として対応するとは、戦略や事業計画によって経営資源の配分先を変更し、それを予算に反映していくこともあれば、環境の変化を認識し考慮した結果、現時点では何もしないで現状通りに業務を続けるという意思決定もあり得ると指摘した。環境の変化には外部の変化もあれば、組織内部の利用可能な経営資源の変化もある。仮に内部の利用可能な経営資源にマイナスの変動があるとすれば、資源の配分先を積極的に変えていく方向に動くだろうか。現時点では何もしないという意思決定をするとすれば、何も対策を取らず、経営資源が減少して業務規模が縮小していくのを只々横目で眺めているということになるだろうか。経営資源は無尽蔵にあるわけではなく、どの経営資源にも制限がある。そこで、「ヒト・モノ・カネ、技術、時間などの利用可能な経営資源が近き将来、枯渇する等重大な支障が出ると仮定した場合、事業計画で資源の優先的配分先をどのように変更していこうと考えますか。仮定の上で、下記の事業について優先する順位を記入してください」という設問を立て、回答を求めた。資源の配分先として6つの事業領域をあらかじめ選択肢として提示し、それらの優先順位を付けてもらった。集計結果を表4に纏めている。

表4 利用可能な経営資源が近き将来、枯渇する等重大な支障が出ると仮定した場合、事業計画で優先したい資源の配分先

優先順位	事業計画で優先したい資源の配分先
第1位	組織目的に直接関係のある個別事業
第2位	政府自治体の補助金の増加が見込まれる公益事業
第3位	会費収入の増額が見込まれる自主事業
第4位	利益率の高い収益事業
第5位	建前は格好のよい公益事業
第6位	効率性の悪い公益事業
第7位	その他

(注) 集計可能な調査票 326 件、有効回答 156 件、欠損値 170 件、順位回答。

本設問は、回答に応じてくれた法人数が極端に少なかった。集計可能な調査票が 326 件あるが、有効回答は 156 件と 50%に満たなかった。仮定の話とはいえ、選択肢の内容を見て、順位を付けにくかったものと思われる。第1位、第2位の順位だけを付け、他の選択肢は空欄など部分的にしか優先順位を付けていない回答が非常に多く、欠損値が増えたことも影響している。

表4からわかるように、「利用可能な経営資源が近き将来、枯渇する等重大な支障が出ると仮定した場合、事業計画で資源の優先的配分先をどのように変更していこうと考えますか」という問いに対して、優先順位第1位に選ばれた選択肢は「組織目的に直接関係のある個別事業」であった。経営資源に限りがあるとき、目的事業に資源を集約するのは常識的、良識的な判断である。目的事業を実施することは、法人の存在意義がかかっている。ただし、そうは言っても資金がないと経営が続けられない。まずは組織目的に直接関係のある個別事業を確保して、次の第2位には「政府自治体の補助金の増加が見込まれる公益事業」、第3位には「会費収入の増額が見込まれる自主事業」が入った。非営利組織も一つの経済主体である。近き将来、経営資源が枯渇するという状況に立たされれば、補助金が約束される事業、赤字がでない事業、収入の増額が見込まれる事業が優先されるのは当然と言えば当然である。しかし、補助金目当てとはいえ公益事業を優先的に行う、あるいは会費収入増が望める自主事業を優先的に行うということであるので、非営利組織としての体裁を保つことはできる。

優先順位の第4位に入った選択肢は、第1位から第3位までとは異なり、収益事業である。選択肢「利益率の高い収益事業」が第4位になった。ヒト・モノ・カネ、技術、時間

などの利用可能な経営資源がそう遠くない将来に枯渇するという話なので、簡単に言うと経営危機である。背に腹は替えられぬのか、効率的に儲かる事業、確実にかつ短期的に収入が得られる事業が優先されるのは自然な反応であろう。この選択肢は、もっと上位に入ると予測していた。第5位に入ったのは「建前は格好のよい公益事業」、第6位は「効率性の悪い公益事業」である。経営資源に限りがあるのであれば、非営利組織とは言えきれいごとだけでは済まされないところもある。効率性が悪く採算が合わない事業は企業からは敬遠されるが、企業では行えないような事業を手掛けるのが非営利組織のある種の存在意義でもある。しかし現実には、いかなる状況においても社会に必要とされる事業なら採算を度外視してもとはさすがにいかないようである。採算が合う事業、多少なりとも儲かる事業をというのが本音であろうし、危機的な状況下ではもはやここまで手を回す余裕は正直ないであろう。

「その他」への記述回答では、「受益者負担の期待できる自主事業」「残すべき事業を最優先に考えるが、最終的には市の意向で決定される」「経費の不要なボランティア活用の公共事業」「公益目的支出計画の事業を優先する」「海外事業」などという記述、さらに「仮定の話に答えられない」「債券の利息収入で運営しているので、該当する項目がない」「現状では（資源が枯渇することを）考慮していない」「役所からの受託事業（100%）につき該当なし」などという記述があった。

## V 一般的に承認できない収益事業計画

収益事業を行うことは、非営利組織が経営を維持するに当たって、欠かすことのできない資金獲得の手段である。収益事業で得られた資金で目的事業を賄うこともある。かと言ってどのような収益事業でも容認されるわけではない。本設問では、「収益事業について、一般的に承認できない事業計画とはどのようなものが考えられますか」という問いを立て、選択肢から該当するものを選んでもらった。

表5 一般に承認できない収益事業

	回答件数	割合(%)
社会の反感を買う事業	297	96.1
風俗的な事業	296	95.8
利益率が非常に低い事業	70	22.7
利益率が非常に高い事業	62	20.1
その他	17	5.5

(注) 集計可能な調査票 326 件、有効回答 309 件、欠損値 17 件、制限なしの複数回答。表中の割合は、有効回答 309 件に占める各項目件数の割合である。

調査結果を集計したところ、選択肢「社会の反感を買う事業」と「風俗的な事業」が圧倒的な支持を得てほぼ同数で上位にあがった。どちらの選択肢も回答割合 95%以上となり、ほとんどの法人に選ばれた。社会の反感を買う事業、風俗的な事業は収益事業としてとにかく承認できないということである。社会の反感を買う事業は、時代によって変わるので一概にどれがどれであるとは言えないが、人々の思考様式や行動様式、また社会的慣行というような社会通念によって決定される。風俗的な事業とは、風営法<sup>(8)</sup>で規制を受けるような事業を想定してもらいたい。辞書によれば、風俗営業とは、「待合・飲み屋・キャバレー・ダンスホール・ビリヤード・ぱちんこ・マージャン屋など客に遊興させたり、射幸心をそそる遊技をさせる営業」(新明解国語辞典 第六版)とされる。

第3位、第4位の回答は、上位2つと比べて回答割合が一気に下がった。一般的に承認できない収益事業の第3位は「利益率が非常に低い事業」、第4位には「利益率が非常に高い事業」が入り、どちらも回答割合は20%強である。承認できない収益事業として選択した法人が約2割ということは、逆に8割近くの法人にとっては収益事業計画として承認してよい事業であると判断されたこととなる。普通に考えて、利益率が低すぎる事業は収益事業としてわざわざ実施する意味がないだろう。だからと言って利益率が高すぎても社会の反感を買うかもしれないし、公益事業とのバランスもあるので都合が悪い。利益率が低すぎる事業も高すぎる事業も現実にはそうそうないと判断されたのだろうか。表5の「その他」への記述回答は、次のとおりである。「政治的な事業」「宗教的な事業」「極右・極左的な事業」「会員の利益にならない事業」「収支が赤字となる事業」「民間企業と競合する事業」「他の外郭団体の業務を奪い取るような公共事業」「公序良俗に反する事業」「定款・設立目的から大きく外れる事業」「安定的でない事業」などであった。

収益事業についてはさらに、「一般的に承認できないと考えられる事業計画を計画したり、

実施したりしたことは、今までにあるか」という質問もしている。表 6 に纏めているが、ほとんどの法人が「計画したことはない」（回答件数 318 件、97.5%）と回答している。「やむを得ず、計画し、実施した」は 5 件しか選択されなかった。「計画を立ててみたことがある」は僅か 3 件である。「やむを得ず、計画し、実施した」ことがある場合は、事業の種類とその理由について記述を求めている。「技術にかかわるコンサルティング事業の有料化」「法律改正のため」「実態調査を実施した。事業を進める上で必要な情報だったため。ただし、費用がかなり必要であった。」という記述が集まった。

表 6 承認できない収益事業計画を計画・実施したことがあるか否か

内 容	回答件数	割合 (%)
計画したことはない	318	97.5
やむを得ず、計画し、実施した。	5	1.5
計画を立ててみたことがある。	3	1.0

(注) 集計可能な調査票 326 件、有効回答 309 件、欠損値 17 件、単一回答。

## VI 事業計画の見直し

戦略や事業計画を策定するときに環境の変化が考慮されているのか、非営利組織の環境変化に対する意識・反応について調査結果を示してきた。これらの一旦策定された事業計画は見直されることはあるのだろうか。「事業計画を見直すことがあるかどうか」について調査したところ、表 7 のような結果となった。322 件中、「財政上、必要なときのみ見直している」と回答した法人が 224 件、約 7 割を占め、「一度承認された事業計画は見直しをしない」と回答した 32 件と合わせると、原則として事業計画は見直さないという法人が 8 割近くに上る。一旦策定された事業計画を見直すことに対して消極的なようである。なぜであろうか。

事業計画を「定期的に見直している」と回答したのは 66 件、約 2 割の法人であった。当該事業年度が始まった後に事業計画を修正することになるので、その変更を予算に反映させているものと考えてよい。この 66 件について、さらに事業計画をどの程度の頻度で見直すのか、見直しを行う期間を調査している。表 8 にある通り、「定期的に見直しを行う」と回答した 66 の法人のうち 54 法人から見直しを行う期間に回答があった。54 件のうち、6 か月に 1 回見直しを行うという回答が最も多かった。26 件で約 5 割である。次に多かった

のは、12 か月という期間で 15 件、27.8%である。これについては、会計年度、予算期間が 1 年を超える法人があれば別であるが、単年度が 1 年とすれば、年 1 回事業計画、予算編成をしている、毎年、次年度事業計画を策定し、事業計画を受けて予算を編成しているという意味で記入されたものと思われる。アンケート調査の質問文に、当該事業年度内に、という文言を入れておけばよかったかもしれない。残りの回答は、3 か月に 1 回見直しているのが 7 件、13.0%、1 か月に 1 回見直しているのが 3 件で 5.6%、その他、5 か月、10 か月、18 か月という見直し期間が各 1 件ずつあった。

表 7 事業計画を見直すことがあるか否か

	件数	割合 (%)
財政上、必要なときのみ見直している。	224	69.6
定期的に見直している。	66	20.5
一度承認された事業計画は見直しをしない。	32	9.9

(注) 集計可能な調査票 326 件、有効回答 322 件、欠損値 4 件、単一回答。

表 8 表 7 で「事業計画を定期的に見直している」という回答 66 件について、事業計画の見直しを行う期間

期 間	回答件数	割合 (%)
6 か月	26	48.1
12 か月	15	27.8
3 か月	7	13.0
1 か月	3	5.6
5 か月	1	1.9
10 か月	1	1.9
18 か月	1	1.9
合 計	54	100.0

(注) 事業計画を定期的に見直しているという回答 66 件、有効回答 54 件、欠損値 12 件。

## おわりに

本稿では、環境が変化したとしても戦略や事業計画を大きく変えることはない、そして環境の変化に対応するとしても、少しずつしか戦略や事業計画を変えることができないという仮説を立てていた。最初に立てた仮説のとおり、調査では、非営利組織は環境の変化に対して必ずしも敏感とは言えないようであった。最も関心の高かった利用者のニーズという環境の変化でさえ、考慮すると回答したのは 7 割強の法人であった。組織のこれから

進むべき道筋を示す戦略や事業計画を思考する際、利用者のニーズの変化にもっと多くの関心が集まっても本来は不思議ではなからう。

環境の変化に対して何もしないという姿勢にもパターンがあった。一つは法人を取り巻く環境の変化を考慮しない、関係ないので無視するというものである。もう一つは、環境の変化を考慮した結果、何もしないことを選択するというものである。後者のパターンには、何かした方がいいことは分かっているがそれができない、やむを得ず無視するというものもあれば、しばらく様子をみよう、すぐに何かしなくてはならないことでもないのでは今は何もしない、というものもある。環境を考慮しなくとも（あるいは、考慮した上で何も手を打たなくても）組織が存続し続けていけるということはどういうことであろうか。外からの影響も外への影響も微々たるものということか。新たな環境の変化が戦略や事業計画に取り込まれなければ、予算も旧態依然のまま変わらない。旧態を抜本的に変えるのには時間もお金もかかる。新しく法人を設立するときは環境が考慮されていても、一旦設立されてしまえば、総じて10年ひと昔のように同じことが繰り返されていく。代わり映えしないが、その良し悪しは別として、安定した経営ではある。何もしない方が却って良かったということもあろう。手を打つのが遅れて手遅れになることもあろう。あらゆる環境の変化に適切に対応できるものではない。しかし、環境は変化するものであるので、それに備えて対策を取ることができる。環境に対応するということはどう考えるべきか。

通常のマネジメントプロセスでは、環境の変化 → 戦略・事業計画 → 予算編成 → 実行 → 決算 → フィードバックというループが反復的に行われると説明される。簡潔に示しておく、外部環境であれ内部環境であれ、環境の変化があればそれに対応して長期的観点から戦略を練り直し、経営資源の配分を再構築して具体的な事業計画として纏め上げる。事業計画は予算として貨幣額で表される。事業計画、特に短期事業計画は次年度の予算によって裏付けられていなければならない。予算が実行され、予算・決算の対比を通じて分析評価された結果がフィードバックされて、再度戦略・事業計画の中に反映されていく。あらゆる組織は社会環境の中で、他との相互の関係を築きながら活動している。自己完結組織はあり得ないので、取り巻く環境の変化が戦略や事業計画などの意思決定に影響を与えていると一般に考えられている。

さて、調査結果を踏まえて、環境の変化を出発点としない戦略や事業計画の策定、予算編成の現実的なプロセスを描くとすれば、結果としての決算から見た予算の編成が行われているということになる。戦略や事業計画の策定、予算編成プロセスを環境の変化から眺



めているというよりは、決算から戦略や事業計画の策定、予算編成プロセスを眺めているという意識がかなり強いのではないだろうか。計画を中心としたマネジメントというよりは、決算を中心としたマネジメントである。環境の変化を取り込んで能動的に戦略・事業計画・予算に反映させていく、あるいは環境に自ら働きかけていくということではなく、決算として集計された結果数値を見て、赤字であったからそれを受けて次年度の予算をどうするか考える、あるいは決算を見て、収入が減ってきていればそれを受けて次年度の予算で業務規模を縮小する、人員を整理する、借入先を検討する、というように、決算を予算に反映させるという受動的な反映の仕方である。確かに決算書類は過去の環境変化の反映であろう。仮に、環境が変わったことが決算の悪化に繋がっているとすれば、逆説的ではあるが、決算を通じて最終的には環境に対応したことになる。

- 
- (1) 伊藤哲朗「テロとの戦い→日本の備え：「事」が起きる前に法整備を」『産経新聞』2016年5月21日、第12版、p.5。
  - (2) アンケート調査の概要については、拙著「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』No.799、2011年、pp.58-68を参照されたい。非営利組織を対象として3,256法人に調査票を郵送し、約1割の法人から返答があり、うち集計可能な調査票は326件であった。326件の法的形態は、特例社団法人36件、特例財団法人110件、一般社団法人24件、一般財団法人34件、公益社団法人19件、公益財団法人93件、その他4件である。なお、統計処理は、IBM SPSS Statisticsを利用した。
  - (3) 三省堂『新明解国語辞典』第六版。
  - (4) 同上。
  - (5) 内閣府『月例経済報告』の主要経済指標を参考にした。
  - (6) アンケート調査に回答した326法人のうち、非常勤職員としてボランティアを雇っていると回答したのは僅かであった。無給のボランティア（すべて自弁）がいると回答した法人は6法人、有給のボランティア（紹介料および交通費・弁当代など実費程度の金品支給）がいると回答した法人は4法人であった。このうち2法人は重複している（無給のボランティアも有給のボランティアも両方いると回答している）。アンケートに回答した法人のうち集計可能な調査票326件、非常勤職員の人数に関する有効回答は264件、非常勤職員

---

の内訳（雇用形態）に関する有効回答は 219 件である。拙著「非営利組織の形態・規模から見た人的資源の構造—アンケート調査より—」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. 161、2015 年、pp. 14-15。

- (7) 「社団か財団か」と「利用者のニーズ」のクロス集計では、カイ 2 乗値 14.0757、自由度 1、有意確率 0.000 であり、財団法人で利用者のニーズを選択しているケースの調整済み残差は 3.8、「社団か財団か」と「従業員の資質」では、カイ 2 乗値 4.603、自由度 1、有意確率 0.032、財団法人で従業員の資質を選択しているケースの調整済み残差は 2.1、「社団か財団か」と「競争相手の動向」では、カイ 2 乗値 5.449、自由度 1、有意確率 0.020 であり、財団法人で競争相手の動向を選択しているケースの調整済み残差は 2.3 である。以下、本節のクロス集計については、カイ 2 乗検定によって有意な関係があったものを示すが、詳細な検定の結果数値については省略する。
- (8) 風俗営業等の規制及び業務の適正化等に関する法律、昭和 23 年 7 月 10 日法律第 122 号。



本ワーキングペーパーの掲載内容については、著編者が責任を負うものとします。

**法政大学イノベーション・マネジメント研究センター**  
**The Research Institute for Innovation Management, HOSEI UNIVERSITY**

〒102-8160 東京都千代田区富士見 2-17-1  
TEL: 03(3264)9420 FAX: 03(3264)4690  
URL: <http://riim.ws.hosei.ac.jp>  
E-mail: [cbir@adm.hosei.ac.jp](mailto:cbir@adm.hosei.ac.jp)

(非売品)  
禁無断転載