

『NPO代表者白書』 調査説明会

「NPO事業承継サミット2023」に向けて

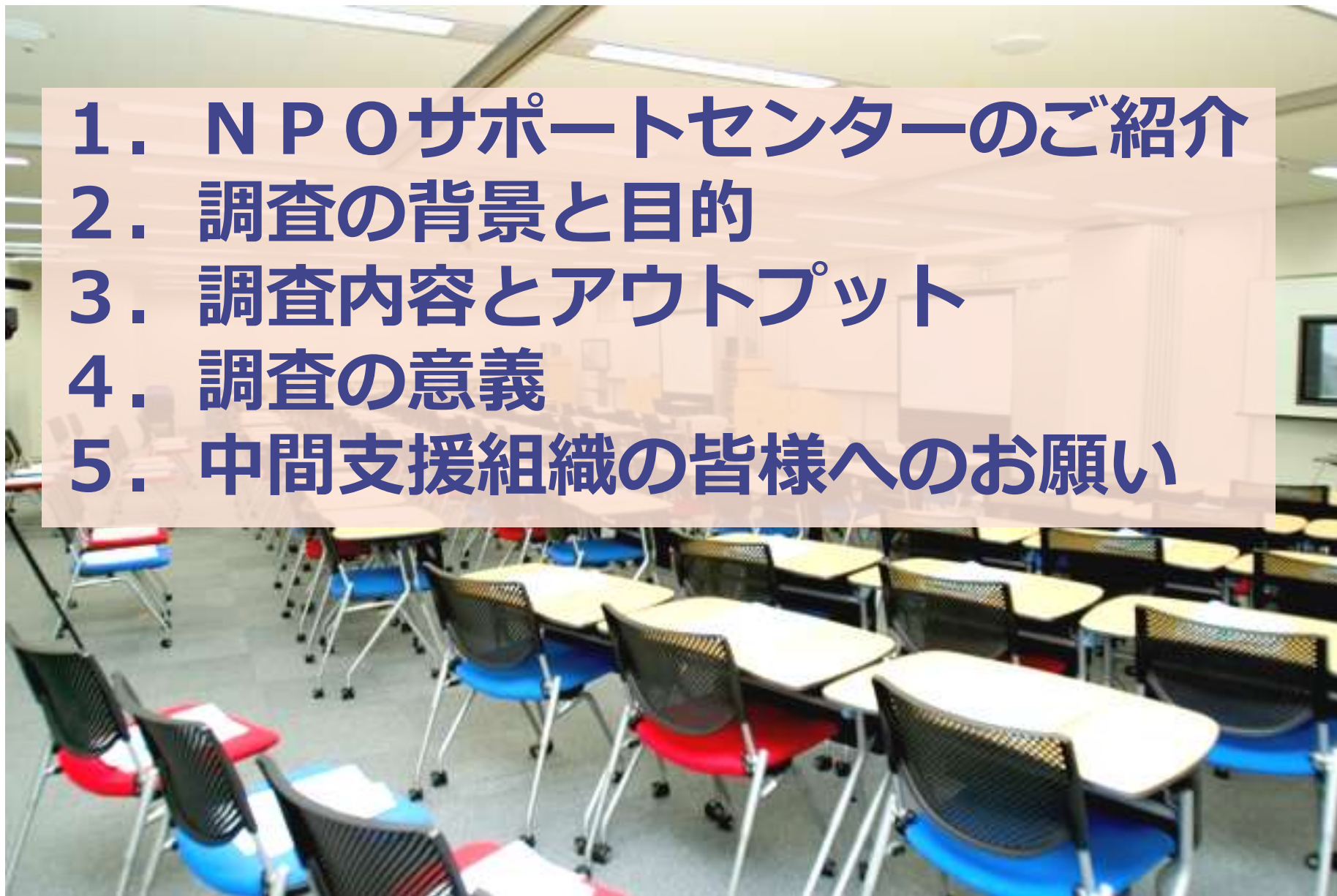
2023年5月9日（火）・20日（土）12時～13時

特定非営利活動法人NPOサポートセンター 代表理事
多摩大学経営情報学部 教授

松本祐一

本日の説明内容

1. NPOサポートセンターのご紹介
2. 調査の背景と目的
3. 調査内容とアウトプット
4. 調査の意義
5. 中間支援組織の皆様へのお願い





1. NPOサポートセンターのご紹介

NPOサポートセンター



1993年、日本初の民間による全国的なNPO支援組織として設立。

2019年5月 代表、理事交代、新体制へ。



2019年5月の総会後の様子。新旧理事、スタッフで記念撮影。

NPOサポートセンターの世代交代を象徴する「数字」

• **10%→70%**

自主事業比率

2012→2018

• **62.2→45.7**

理事・監事平均年齢

中心は70代から30・40代へ

• **8年**

モデルチェンジに

かけた時間

(2012-2020)

世代交代・事業承継は、組織の「モデルチェンジ」を促す。

新しくなったNPO サポートセンター をご紹介します。

私たちは社会の「モデルチェンジ」を支援します。この取組みを実現するための「NPOサポートセンター Vision 2020」を発表します。



2020年10月「NPO事業承継サミット2020」を開催

～何を受け継ぎ、何を変えるのか。世代交代から考えるNPOのモデルチェンジとソーシャルセクターの未来～

オンデマンド方式のオンライン動画視聴

オープニング：10/5（月）13時30分生放送

NPOの事業承継の事例を
知りたい！

歴史ある活動を引き継ぐ、
二代目NPO代表者の実例



全国不登校新聞社×NPOフュージョン長池

NPOのモデルチェンジ、ライブ戦略構築
～世代交代を目指すNPO事例



ケンパ・ラーニング・コミュニティ協会

代表交代、合意形成、新しい挑戦
～三代目が語る現場経営のリアル



SVP東京×アスクネット

譲る側と受け継ぐ側の気持ち



私たちNPOサポートセンターの世代交代とモデルチェンジの裏側
(山岸前理事長、松本代表理事)

【聞き手】呉 哲煥 | CRファクトリー 代表理事

日本のNPOの事業承継の実態は？海外では？

NPOの事業承継・事業再編の現状
～日本の実情、海外の事例～



樽田 俊祐 | 浜銀総合研究所

金 辰泰 | デロイト トーマツ コンサルティング

【聞き手】治田 友香 | 関内イノベーションイニシアティブ 代表取締役

世代交代・モデルチェンジの様々な選択肢を考えたい！

NPO法人の解散、清算、事業承継等
をめぐる現状と課題



関口 宏聡 | シーズ・市民活動を支える制度をつくる会代表理事

そもそも「事業承継」って何？

企業の事業承継から学ぶNPOの世代交代
～事業承継支援のパイオニアが語る！



内藤 博 | 事業承継センター株式会社 取締役会長

『非営利組織のガバナンス』から学ぶ、
理事会のありかたと可能性



山本 未生 | 『非営利組織のガバナンス』翻訳者 / WIT 代表
【聞き手】小堀 悠 | NPOサポートセンター 常務理事・事務局長

2021年、「10代と20代のためのNPOキャンパス」を開始

高校生・大学生を中心にソーシャルセクターへの関わり方を体感してもらうプログラム

NPOサポートセンター

TEL : 03-6453-7498
受付時間: 平日10:00-17:00

アーカイブ動画販売中

LINEで質問する

授業内容 受講方法 講師メッセージ カリキュラム 講師紹介 よくある質問

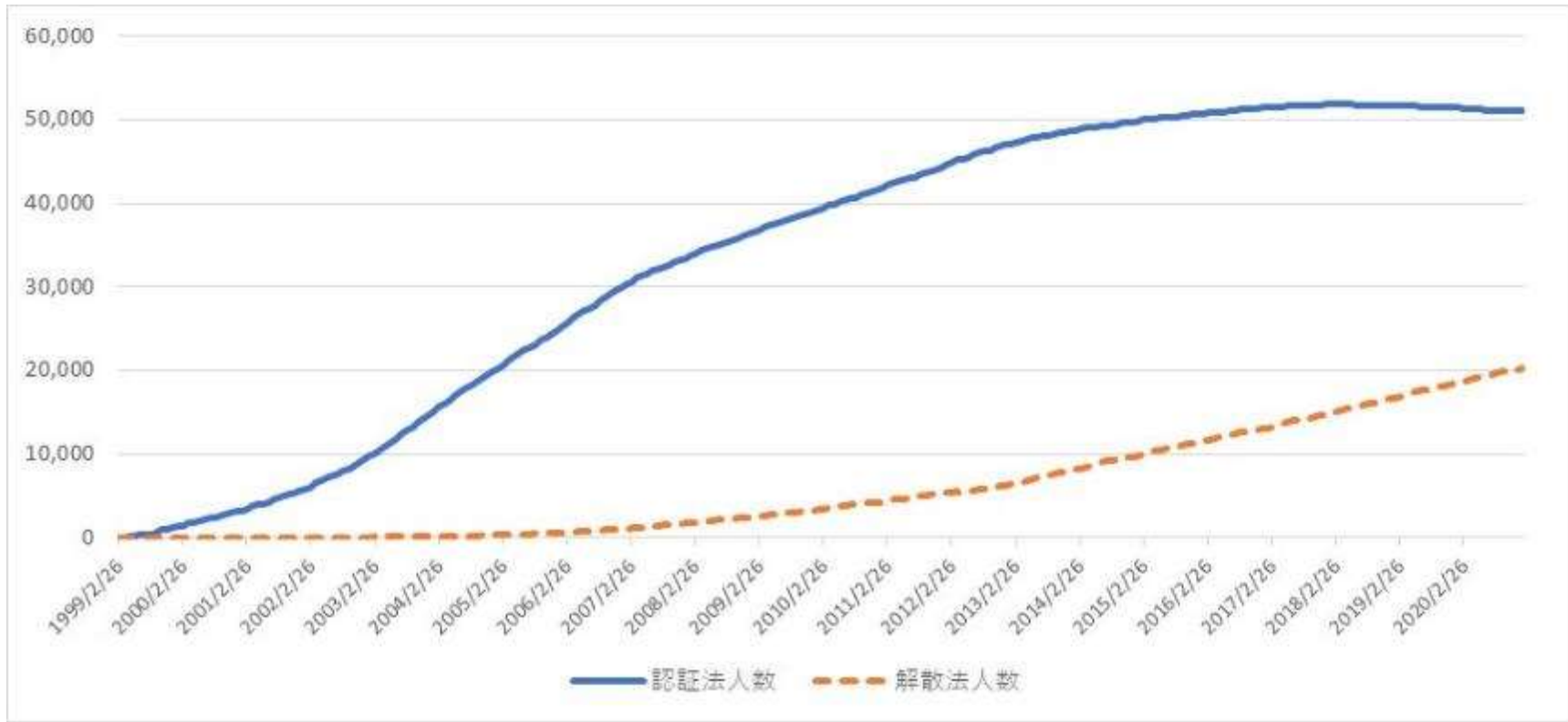


NPOキャンパスウェブサイト : <https://n-campus.npo-sc.org/>

2. 調査の背景と目的

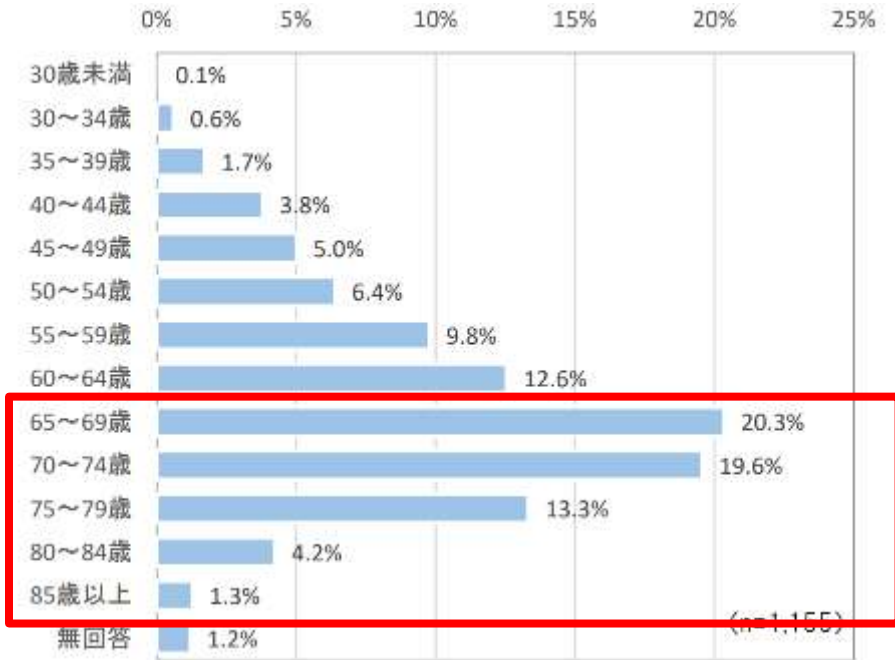
NPO法人の総数減少・解散増加

2018年度初めてNPO法人の総数が減少



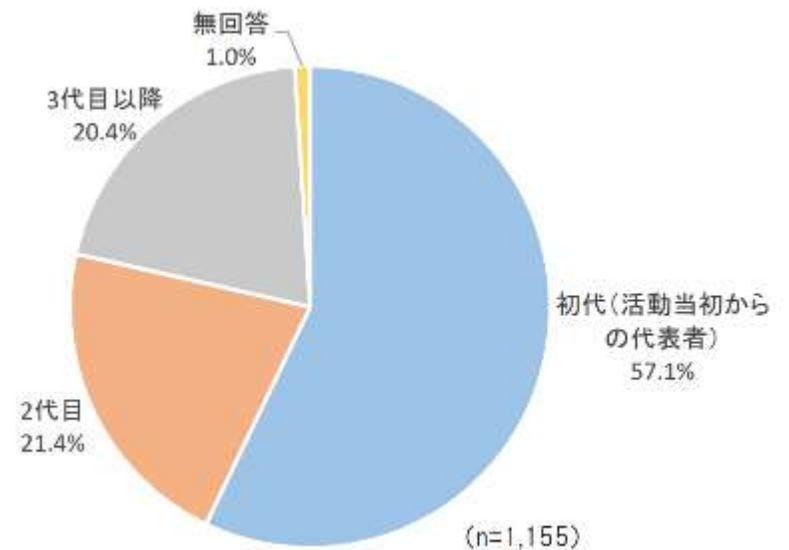
増える「高齢代表」のNPO業界

現在の代表者の年齢



65歳以上
全体の**58.8%**

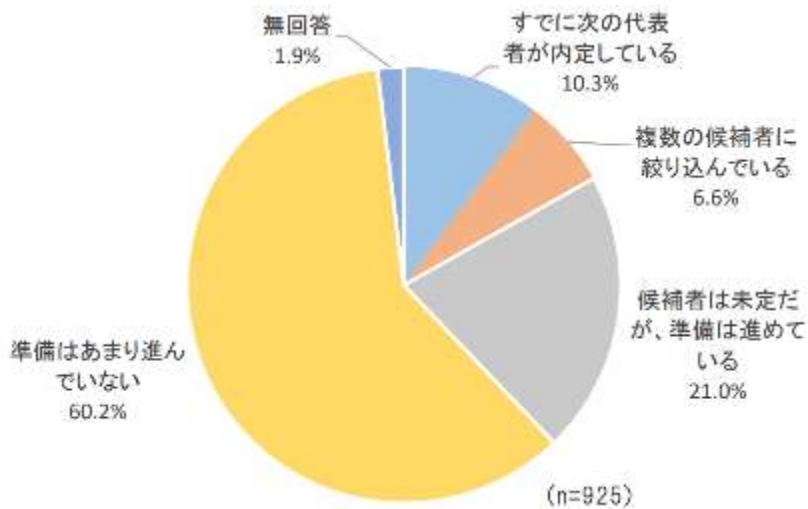
現在の代表者は何代目にあたるか



初代 (活動当初からの代表者)
57.1%

スムーズな世代交代に悩むNPO

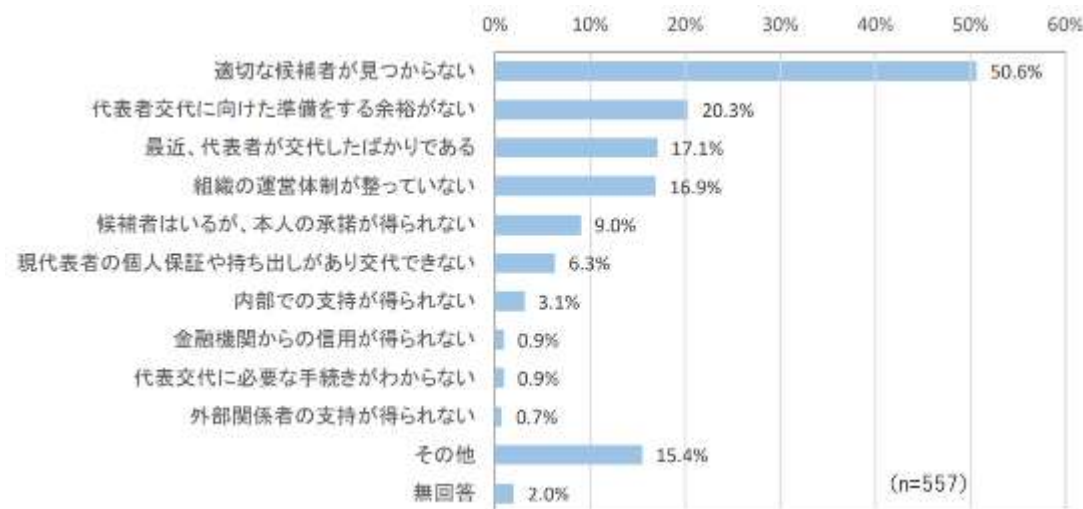
代表者交代に向けた準備の状況



交代準備が進んでいない

60.2%

代表者交代に向けた準備が進んでいない理由



適切な候補者が見つからない

50.6%

準備する余裕がない

20.3%

注目され始めたNPOの事業承継

NPO解散法人2万超、事業継承ノウハウ欠く: 日本経済新聞

2419P www.nikkei.com - 2022/12/30

ツイート イシェア 印刷

1. アリスセンターの解散について

1988年にアリスセンターが発足し、その10年後の1999年に
する際に次のミッションを掲げました。「①課題解決を市民自らが担
域社会をめざす②市民がまちづくりの主体となるための手法やシフ
会環境整備に関する提案を行う③地域における
実践・政策提案を支援してい
ました

解散に向けたスケジュール
・2022年9月28日
・2022年10月～

迫真
HAKUSHIN

業計画承認
で2022年度での解散
情報提供団体等に順次

「バトンタッチがかなわず、活動継続が困難なため解
画面越しに映し出された理事らの顔を前に、NPO法人
ながわ」理事長、川崎あや（60）は法人解散を告げ
どを経て34年続いた法人は来年7月をメドに解散する
で地域の課題やNPOと行政の関係などについて政策提
後半には会



工藤善@認定NPO法人育て上げネット
@sodateage_kudo

NPO25年「善意」の限界1 社会貢献、年収は200万円: 日本経済新聞

「安定した収入を背景に優秀な人材が集まる米国と、薄給のスタッフに頼
る日本。後継の芽を生んでいるのが善文化の差だ」



日本経済新聞

トップ 経済 社説・コラム 国際 政治 ビジネス 金融 マーケット マネーの文化 アスク 読者 入部 社会・生活



NPO25年「善意」の限界1 社会貢献、年収は200万円

2022年12月27日 200 読者の声



「人間関係も良く、やりがいもあったが……」。今年6月、男性（口）は約8年勤めた
東京都内のNPO法人を「善退社」した。退社のあいさつでは同僚らに「結婚を機に
新しい分野に挑戦したい」と伝えたが、もう一つ大きな理由がある。「給料が安いぞ
うだ」

大学を1年休学し、20カ国を旅しながら難民キャンプで教育支援などに携わった。国
際協力に関わる仕事を志望し、飛び込んだのが国際人道支援のNPO法人。20代後半
まで日。

目的と方法

【背景・問題意識】

- ・NPO法制定から約25年、ソーシャルセクターを構成する様々な組織の高齢化が進んでいる。
- ・NPO法人は2018年度から減少傾向にあり、解散数も右肩上がりの状況にある。
- ・2019年の内閣府の調査では、NPO法人の代表の約6割が65歳以上で、同じく約6割が初代代表のままという結果が出ており、世代交代や事業承継が進んでいるとはいえない。
- ・さらに、そのような状況に2020年からのコロナ禍が追い打ちをかけ、活動を停止せざるをえなくなり、そのまま解散してしまう事例も多い。

このような実態把握は統計が手に入るNPO法人が中心で、地域の小さな任意団体や自助グループなども含めると世代交代の課題はさらに深刻だと想像できるが、まだまだ課題の全容が見えず、その対策を考える材料が少ない。

【目的】

NPO事業承継サミット2023に先立って、ソーシャルセクターの各種組織の代表者に団体運営に関する意識や行動に関する調査を行い、まずはNPOの代表（リーダー）がどのような人物で、どのような役割を果たし、どのような状況に置かれているかを把握する。

そのうえで事業承継に関する最新の実態を把握し、その結果をサミット内で発表することで、ソーシャルセクターにおいて、この課題についての認知を高め、解決に向けての議論を促すための基礎資料とする。

目的と方法

【調査対象】

- ・全国のソーシャルセクターを構成する各組織の代表者・運営者
- ・法人格はNPO法人だけでなく地域の任意団体や自助グループ等まで含む
- ・調査の目標サンプル数：**1000団体**

【調査方法】

WEBでの自入力式のアンケート調査
(調査時間は15分～20分を想定して作成中)

【アンケート回答者全員への特典】

動画：NPO代表者の頭のなかを後継者に見える化！プレ事業承継に役立つワークシートの活用法

内容：現代表が後継者に受け継ぐものは何か。伴走支援ツール「戦略の骨格」を活用して、団体の運営構造・経営課題を整理する方法を解説。活動の価値の源泉を明らかにして今後の活動・事業モデルの再構築を、後継者候補と議論できるようになります。

視聴期間：2023年12月31日まで

目的と方法

【スケジュール】

5月上旬・中旬：ご協力団体向け説明会の開催（2回）

5月下旬：WEBフォーム調査開始

6月下旬：WEBフォーム回答締切り

7月下旬：調査結果の一部をプレ公開

9月：NPO事業承継サミット2023内で、調査結果の公開

9月下旬：ご協力団体に集計表ご提供

（当該地域の回答が50団体以上の場合のみ）

3. 調査内容とアウトプット

調査の仮説

予備調査ヒアリング等を踏まえて・・・

【代表者の役割】

- ・代表者は、専任と非常勤ではその意識も置かれている状況も違う。また、組織形態（法人の有無）や規模によっても違う。
- ・専任代表は、生活や将来の保障がないという自身の人生の不安を抱えながら、団体職員の将来や団体経営に関して重い責任を抱えている。
- ・プライバシーの侵害や「炎上」、育休がとれない等、企業経営者であれば、収入等でカバーできるものがNPOにはない。
- ・NPOの代表者の役割は、企業と違い、経営者という単純な役割ではなく、リーダーシップの在り方もそれぞれである。

【経営に関する認識】

- ・経営について団体内に相談できる人がいなく、孤独である。したがって、組織外部にメンターのような人物を確保している（場合がある）。
- ・理事会等、経営に関する意思決定機関が機能していないと感じている。

【コロナ禍の影響】

- ・コロナ禍によって、経営への影響は両極端。

【世代交代・事業承継について】

- ・団体の将来について不安を抱えているが、具体的なアクションができていない。
- ・後継者がおらず、後継者を探すこともしていない（できない）。継がせたくないと考えている。

調査内容・構成

※質問内容案（現在調整中）

団体の概要

法人種別、所在、設立年、活動分野、有給職員数、ボランティアスタッフ数、2022年度予算規模（単位：千円）

代表の「横顔」

年齢、性別（回答しない含む）、学歴、団体内の役割、何代目の代表か？
前職、家族の状況、ワークライフバランスについて
運動家タイプか、事業家タイプか？

団体運営に関する認識

中期計画の有無、理事会の機能について、事務局の機能について
今後の方向性について、経営課題等

コロナ禍の影響

新型コロナウイルス感染拡大による活動に影響の有無
具体的な影響
新型コロナウイルス感染拡大による影響による組織運営上の対応
新型コロナウイルス感染拡大による社会課題の変化への認識

世代交代・事業承継

代表者の去就（例えば、任期や再任回数の制限など）の規定の有無
代表者交代の時期についての認識
代表者の交代に向けた準備の有無
準備の内容
代表者交代に向けた準備が進んでいない理由

中間支援に求めるもの

中間支援組織に求める支援内容

調査結果報告の形式

集計表

1. ご自身について

Q1-1 性別

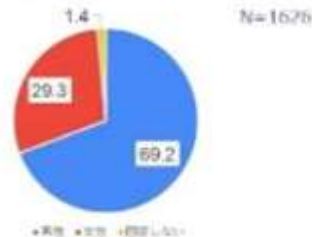
	計	男性	女性	回答しない
TOTAL	100.0	68.2	29.3	1.4
	1126	769	477	80
性別	100.0	100.0	0.0	0.0
	1126	769	0	0
会社	100.0	67.5	30.5	0.0
	477	32	2	473
部署	100.0	18.7	76.0	5.3
	183	34	146	3
職	100.0	65.5	33.1	1.4
	303	197	103	3
役職	100.0	74.7	23.5	0.0
	300	224	74	2
年齢	100.0	68.2	29.3	2.2
	740	507	230	3
学歴	100.0	68.0	24.0	1.3
	77	52	23	2
参加タイプ	100.0	67.1	29.0	1.1
	927	622	299	16
参加タイプ	100.0	72.1	28.0	1.0
	409	297	112	0

Q1-2 年齢

	計	～24歳	25～29歳	30～34歳	35～39歳	40～44歳	45～49歳	50～
TOTAL	100.0	2.9	5.2	9.3	13.2	16.9	23.4	37.2
	1126	33	57	86	174	285	545	945
性別	100.0	1.3	4.3	8.3	13.0	17.4	23.4	37.3
	1126	18	47	72	204	293	545	945
会社	100.0	3.8	7.8	11.3	14.9	19.2	26.0	37.2
	477	18	37	53	87	121	188	338

報告書

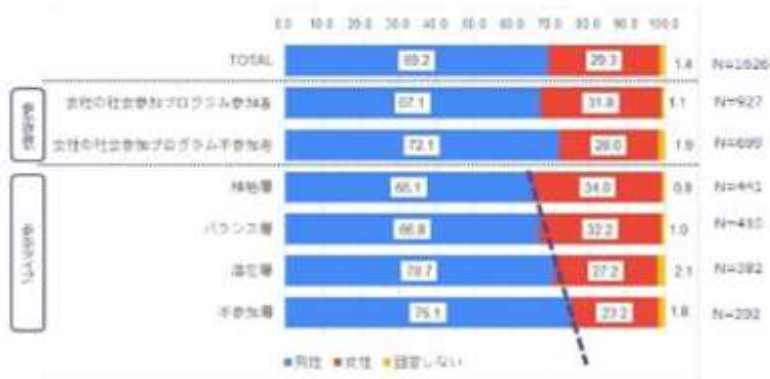
1. 回答者の横顔



1) 性別

男女比は概ね7対3。よって会社の社会参加プログラムの参加者も不参加者も男性の方が多いが、不参加者層における男性の比率は72.1%と参加者層における比率67.1%より高い。なお、参加タイプをみても、不参加層にはほど、男性の比率が高い傾向となった。

※画像はイメージ



4. 調査の意義

予想される調査の成果

「NPO代表者白書」からみえてくるもの・・・

中小企業はニューノーマルにどう対応する？～
「社長さん白書 2020」から見えてきた「経営リ
スク」の乗り越え方と「健康経営」の可能性～

2020年12月23日 | 会社経営のこと -Business-

#会社経営 #事業承継 #仕事 #健康経営 #福利厚生



アクサ生命の『社長さん白書2022』より

予想される調査の成果

NPOの代表の実態（公私ともに）の把握

任意団体も含めた世代交代の実態把握

事業承継問題の社会的認知の増大

中間支援組織の新しい役割の導出



5. 中間支援組織の皆様へのお願い

支援されている団体や登録団体に対する回答依頼

- 依頼文等は当センターにてご用意。
- 対象団体へメールで依頼していただく。

■ 本調査へのご協力特典：

調査対象者へのアプローチにご協力いただいた団体に、

その地域だけを抽出した集計表をご提供（都道府県単位）

集計表のご提供は、当該地域の回答が50団体以上集まった場合のみ
説明会等でご案内する「**ご協力申請フォーム**」のお申し込みが必須

ご協力申請フォームURL

<https://forms.gle/8kvyvAbxmnkfaQHn6>





ご清聴ありがとうございました。

MAIL: mcn@npo-sc.org

