

論文

非営利組織の経営システムに関する研究—経営類型の抽出と比較—

**A Study on the Management System of Non-Profit Organization:
Extraction and Comparison of Management types**

吉田 雅彦¹⁾

Masahiko Yoshida

日高 健²⁾

Takeshi Hidaka

概要：

本稿は、文献で紹介された事例と代表的NPOの分析を通して、事業を行っているNPOの経営類型を抽出し、その特徴を比較することにより、NPOが持続的な経営を行うための経営システムの要件を明らかにすることを目的としている。分析の結果、多角化型、深掘り型、補完型のNPO経営システムの類型を抽出し、前二者を比較分析した。多角化型は、共通の技術やノウハウを使って、ミッションを適用できる事業を対象に事業拡大を図るものである。固定費を共通で負担すると同時に、各事業も一定程度負担することにより事業の拡大を容易にする。しかし、ミッションの齟齬や修正・変更が生じるため、ミッションを組織全体に浸透できない可能性がある。深掘り型は、ミッションを直接的に実現する事業に経営を拡大していくものである。固定費は全事業の分を共通で負担し、各事業では運営費のみを負担する。ミッションを鮮明な形で具現化するための有効手段ではあるが、事業範囲が限定されているため、事業拡大が図りにくいという限界がある。

Abstract:

The purpose of this study is to clarify the requirements for NPOs to need in order to manage the organization sustainably, through extraction and comparison of the NPO management types introduced at literatures. As a result, we extracted three types; a diversification type, a deep-digging type and a comprehensive type, and carried out comparative analysis to the former two types. A diversification type is that an NPO extends its business territory laterally to projects which are familiar to the NPO's mission through the common technologies. Therefore the NPO can expand its business easily. However, the mission is not penetrated easily when there happens conflicts with new projects. On the other hand, a deep-digging type is that an NPO expands its business territory vertically to projects which achieve its mission directly. This type effectively achieve its mission, but doesn't easily expand its business.

キーワード： 非営利組織 (NPO)、経営システム、ミッション、多角化型、深掘り型

Key words： Non-Profit Organization(NPO), Management System, Mission, Diversification Type, Deep-digging Type

1. はじめに

非営利組織 (Non-Profit Organization, 以下、NPO) は、営利企業では採算を取りにくい社会サービスを提供することが可能であり、また多様な需要に対し行政機関よりもきめ細かくかつ機動的に対応できるといわれている¹⁾。日本においては、1995年の阪神・淡路大震災におけるボランティアや草の根団体などの活躍²⁾により、NPOという言葉が認知されるようになった。1998年に特定非営利活動促進法 (NPO法) が施行されて以降、団体数は年々増加し、2014年現在の累計団体数は40,086である (累計解散数を除く)³⁾。しかし、日本におけるNPOの多くは、持続的な活動を果たすことができていないと言われており、NPOが持続的に経営成果をあげることができるような経営システムを明らかにしていくこと

が求められている。

田尾・吉田によると、NPOとは単に民間で営利を目的としないというだけでなく、それぞれが明確なミッション (使命) をもっており、その実現のために何らかの事業活動を行う組織、すなわちミッションにもとづいた組織 (mission based organization) であるとされている⁴⁾。このことから、ミッションにはつぎの2つの捉え方があると言われている。第1に、ミッションは組織の内部をまとめるためのもの、あるいは外部からの支持や支援を得るためのものという捉え方である。第2に、ミッションをビジネスの形に表すことによって、継続的に事業を発展させるという捉え方である。NPO経営に関する先行研究では、前者については明らかにされているが、後者についての研究はない。

1) 近畿大学大学院産業理工学研究科産業理工学専攻社会環境科学コース博士後期課程 1 年 masahikobodyjuly@yahoo.co.jp

2) 近畿大学産業理工学部経営ビジネス学科教授 hidaka@fuk.kindai.ac.jp

そこで、本稿では、文献調査・統計調査・事例調査に基づいて、ミッションを軸に展開するNPO経営システムについて、経営学的視点から捉えていく。そして、リサーチ・クエスションとして、①ミッションと成果の間はどのような仕組みで展開されているのか、②NPOはミッションとして掲げている目的をどのように果たしているのか、という2点を設定し、そこから、NPOが持続的に経営成果をあげる経営システムの類型を抽出し、その特徴を明らかにしていくことを目的とする。

本稿の構成は、以下の通りである。2章では、NPO経営に関する先行研究で、NPOの現代的課題を整理し、論点と分析視角を明らかにしていく。3章では、NPOの類型抽出を行っていく。4章・5章では、類型抽出されたNPOの代表的事例に関する分析・考察を行っていく。6章では、結論を述べていく。

2. 先行研究および分析フレームワーク

2.1 NPOにおけるミッションの重要性

1章でも述べたように、NPOとはミッションにもとづいた組織である。本節では、P.F.ドラッカーならびに田尾・吉田の研究からNPOにおけるミッションの重要性をみていく。

P.F.ドラッカーは、NPOのリーダーが初めて行わなければならないのは、自らのミッションを考え抜き、定義することであると指摘している⁵⁾。つまり、「どのようなミッションが良いのか、または悪いのか」、「ミッションとは何か」、を考えなければならないということである⁶⁾。また、ミッションの内容には、組織のメンバー全員が自らの使命を把握することができ、目標に具体的なものが含まれていると、組織に正しい行動をもたらすとしている⁷⁾。さらに、ミッションを定義するときには、①機会・ニーズ（外部は何を求めているのか）、②卓越性・強み（ヒト・モノ・カネ・能力があるのか）、③コミットメント（強い覚悟や決意があるのか）の3要素が不可欠であるとしている⁸⁾。

田尾・吉田は、ミッションとは達成しなければならない使命であり、組織の存在理由・目的を表し、憲法のような働きをする役割であると述べている⁹⁾。田尾・吉田の研究をみていくと、ミッションは内部に対してのミッションと外部に対してのミッションの2つに大きく分けることができる。内部に対してのミッションは、そこで働く人たちが意欲的になれる崇高さとキャッチ・フレーズとして表現できるような近づきやすさを兼ね備えたミッションであることが望ましいとしている¹⁰⁾。さらに、NPOは、ミッションへの賛同によって組織を1つにまとめあげなければならないため、組織の暴走を防ぐためのミッションも必要である、と指摘している¹¹⁾。つぎに、外部に対してのミッションには、社会が何を求めて

いるのかという期待に応えていくためには、組織の外部にいる利用者・スポンサーなどの支持や支援を得るための仕掛けとしてのミッションが望ましいとしている¹²⁾。その結果、内部のミッションと外部のミッションをどのようにマネジメントとして擦り合わせていくのかということが課題となる。

NPO経営に関する先行研究をみていくと、NPOのミッションには、つぎの2つの捉え方があると考えられる。第1に、従来の捉え方としてミッションは組織の内部をまとめるためのもの、あるいは外部からの支持や支援を得るためのものという考え方がある。この点については、P.F.ドラッカーならびに田尾・吉田の研究などで明らかにされている。これに対し、どのようにしてミッションをビジネスの形に表し、継続的に事業を発展させていくかという捉え方がある。ミッションがNPOの使命であるなら、これをどうやってビジネスにするかが重要であるのだが、これまでの研究では、ミッションと事業やビジネスとの関わりを捉えたものはない。持続的に経営成果をあげることができるNPO経営システムを明らかにするためには、この点を明らかにしていく必要がある。したがって、本稿では、第2の捉え方についてみていくこととする。

2.2 本稿における経営システムおよび事業システムの概念整理

本節では、本稿で使用する経営システムおよび事業システムの概念整理を行っていく。

経営システムとは、組織構造、インセンティブシステム、計画とコントロールのシステムの三つを主要要素とする組織のマネジメントのための全体的システムである¹³⁾。

事業システムあるいはビジネスシステムとは、経営資源を一定の仕組みでシステム化したものであり、どの活動を自社で担当するか、社外のさまざまな取引相手との間に、どのような関係を築くかを選択し、分業の構造、インセンティブのシステム、情報、モノ、カネの流れの設計の結果として生み出されるシステムである¹⁴⁾。

また、経営システムおよび事業システムに近い概念であるビジネスモデルについても抑えておく必要がある。ビジネスモデルとは、『顧客価値創造のためのビジネスデザインに関する基本的な仕組み』であり、それは視点を変えれば、企業が利益を実現する仕組み、すなわち『儲かる仕組み』である、とされている¹⁵⁾。

本稿では、これらの概念の趣旨に沿って、経営システムは複数の事業を含んだ包括的な仕組みとして、事業システムとビジネスモデルは個別事業の仕組みとして捉えていくこととする。

2.3 分析フレームワーク

本節では、NPO 経営に関する先行研究や経営システムおよび事業システムの概念を基に、以下のような分析フレームワークを設定した (図 1)。

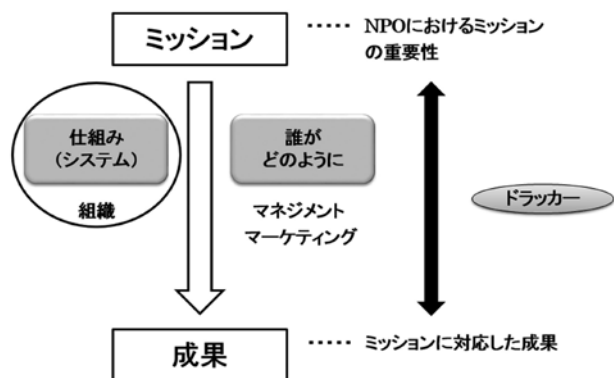


図1. 分析フレームワーク

(出所) 筆者作成

この分析フレームワークは、ミッションとそれに対応した成果との間にはどのような組織でマネジメントされるのか、つまり、誰がどのようにマネジメントしているのか、そして、ミッションに対応した成果を生む仕組みとは何かを明らかにしようとするものである。

本稿では、このフレームワークに沿って分析を進めていくことにする。

3. NPO経営システムの類型抽出

3.1 NPO経営システムの類型抽出基準

経済産業省『ソーシャル・ビジネス研究会報告書』によると、NPOは事業型NPOと慈善型NPOに類型されている(図2)¹⁶⁾。

事業型NPOとは、有料・有償による社会的サービスの提供、情報の分析・提供、コンサルティングなどの事業を行うNPOであり、社会的な事業を担う1つの“ビジネス”を行うNPOでもある¹⁷⁾。一方、慈善型NPOとは、寄付や会費収入を基にボランティアをベースに活動を行うNPOである¹⁸⁾。

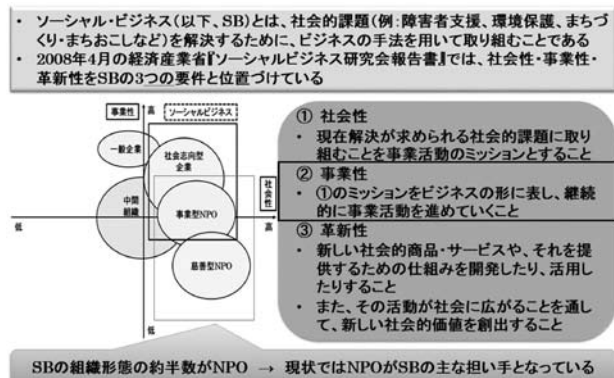


図2. ソーシャル・ビジネスの担い手

(出所) 経済産業省資料を基に筆者作成

本稿では、どのようにしてミッションをビジネスの形に表し、継続的に事業を発展させているのかという「事業性」を明らかにするため、主に事業型NPOを中心にみていく。

事業型NPOは、有給職員が常駐し一定の収益を得ることでビジネスが成り立つと考えられる。福岡県新社会推進部社会活動推進課NPO・ボランティアセンター『NPO法人の資金調達に関する調査報告書』によると、常勤職員数は、収入規模別でみていくと、「500万円未満」の層で0人、「500万円～2000万円未満」の層で1～2人、「2000万円以上」の層で、5人以上の割合が高くなっている¹⁹⁾。また、常勤・有給職員の平均月額給与(ボーナス除く)は、「15万～20万未満」が31.6%(59件)で最も多く、次いで、「10万～15万未満」が26.7%(50件)、「20万～25万未満」が17.6%(33件)となっており、この「10万～25万未満」の層で約4分の3(75.9%)を占めている²⁰⁾。これらの数値から、本稿では、事業型NPOを1000万円以上の収益を計上しているNPOとみなすこととする。なお、内閣府によると、NPOの収入総額は1000万円以上のNPOが約6割近くあり、平均総額が5006万円であるとされている²¹⁾。

このような事業型NPOを対象に、福岡県NPO・ボランティアセンター(福岡県新社会推進部社会活動推進課)『新しい協働のケース100 これからの社会活性化のヒント』であげられている事例100件²²⁾の概要と代表的NPOの9件の詳細を分析した結果、単独の事業だけを行っているものは極めて少なかった。複数の事業の展開方法を観察したところ、多角化型、深掘り型、補完型のNPO経営システムの類型を抽出した(図3)。以下では、各々の類型について説明する。

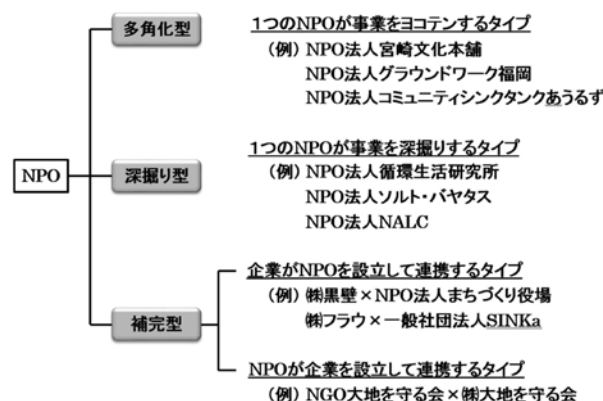


図3. NPO経営システムの類型抽出

(出所) 筆者作成

3.2 多角化型NPO

1つのNPOが事業をヨコテンするタイプを多角化型とした。ヨコテンとは、横展開または横の連携の展開の略であり、ある部署でよい事例ができると、その技術やノウハウなどを

他部署にも同じように拡げていくというトヨタ生産方式から生まれた用語である²⁹⁾。また、技術やノウハウだけではなく、経営理念や考え方を共有することで、組織全体に浸透させていくという意味も含まれている。

このタイプの事例としては、宮崎キネマ館やみやざきNPOハウスなどの事業展開をしているNPO法人宮崎文化本舗²⁴⁾、環境改善や環境教育、福祉啓発、国際交流などの多方面で活動をしているNPO法人グラウンドワーク福岡²⁵⁾、北海道十勝地域を中心に、エゾシカの革製品の開発・商品化・販売や障害者の雇用環境の向上を目指したソーシャルファームプロジェクトなどに取り組んでいるNPO法人コミュニティシンクタンクあうるず²⁶⁾が該当する。

本稿では、4章で宮崎文化本舗の事例分析を詳細に行っていくこととする。

3.3 深掘り型NPO

1つのNPOが事業を深掘りするタイプを深掘り型とした。

このタイプの事例としては、ダンボールコンポストの講座やコンポストアドバイザーの育成、「小さな循環ファーム」の運営などの事業展開をしている福岡市東区のNPO法人循環生活研究所²⁷⁾、フィリピン・ケソン市バヤタス地区とその周辺の貧困地区で、子どもと女性を中心に教育と収入向上の支援事業を展開している福岡県糟屋郡篠栗町のNPO法人ソルト・バヤタス²⁸⁾、会員数30,000名の経験、特技、能力を活かした社会貢献活動および高齢者の支援、介護・介助サービス事業、少子化対策としての子育て支援事業など、東京と大阪を中心に全国129の活動拠点で事業展開をしているNPO法人NALC²⁹⁾が該当する。

本稿では、5章で循環生活研究所の事例分析を詳細に行っていくこととする。

3.4 補完型NPO

補完型とは、企業とNPOが事業をめぐって補完的に連携するタイプであり、企業がNPOを設立して連携するタイプとNPOが企業を設立して連携する2つのサブタイプがある。

前者のタイプの事例は、滋賀県長浜市の第三セクターとして、国内のガラス工芸品の展示販売、まちづくり文化に関する情報・資料収集・提供などの事業展開をしている株式会社黒壁³⁰⁾、黒壁の「まちづくり部門」として、まち歩きマップの製作などの情報発信事業、黒壁グループ協議会や出島塾の事務局などのネットワーク事業、視察受け入れ事業などの事業展開をしているNPO法人まちづくり役場³¹⁾のタイプが該当する。この事例は、黒壁がハード事業を、まちづくり役場がソフト事業という形で役割分担しているという点が主な特徴である。

また、福岡市中央区の社会的企業として地域密着型子育て誌「子づれDE CHA・CHA・CHA！」の出版、子育て支援を核としたまちづくりや人材育成、NPO支援などの事業展開をしている株式会社フラウ³²⁾、九州・山口地区を中心にソーシャル・ビジネスの中間支援事業を展開している一般社団法人SINKa³³⁾も前者のタイプの事例として該当する。この事例は、SINKaがソーシャル・ビジネスの支援活動を行い、フラウがそれを実践するという形で連携しているという点が主な特徴である。

後者のタイプの事例は、生産者と消費者を結ぶ有機農業運動を実践するために設立されたNGO大地を守る会、流通部門を法人化し、「市民NGO企業」として、宅配や自然住宅事業などの事業展開をしている株式会社大地を守る会³⁴⁾が該当する。この事例は、株式会社として法人化することで、生産者や消費者が株主という対等な立場で組織に意見を反映させることができ、社会的課題をビジネスで解決していく「社会的企業」であると宣言することで、その果たすべきミッションが明確になり、単なる利益追求企業ではなく、社会のために働く企業であると宣言したことにもなるという点が主な特徴である。

なお、大地を守る会は、2010年10月30日に開催された「NGO大地を守る会」臨時総会および「(株)大地を守る会」臨時株主総会における合併の承認と「大地を守る会35周年宣言」の採択で、社会的企業としてのミッションを果たすために、「大地を守る社会貢献活動（CSR）をすすめる会」に名称変更し、これまでのNGO大地を守る会の諸活動を、(株)大地を守る会のCSR部門として継承することとなった。

補完型はパートナー企業との連携で事業を行うものであり、この研究の目的からはずれるため、以下では他の2つの類型について事例分析を行う。

4. 多角化型の事例分析：宮崎文化本舗

4.1 宮崎文化本舗の概要

宮崎文化本舗は、1995年より開催している宮崎映画祭を企画・運営してきた「宮崎映画祭実行委員会」のメンバーで、現在の代表理事である石田達也氏が中心となり、2000年に任意団体として設立し、2001年に法人化された宮崎県内で主に事業展開しているNPO法人である。

そして、宮崎キネマ館の運営、みやざきNPOハウスや宮崎県NPO活動支援センターなどの中間支援を主な事業として、宮崎国際ストリート音楽祭や宮崎映画祭の事務局代行と宮崎自然休養村センターやみやざきアートセンターの指定管理を事業展開の方法としながら、事業の継続性を生み出している。

2014年現在、職員数は49名であり、その内訳は、常勤職員

が39名、パート職員などが10名である。会員数は正会員が10名、年間15,000円の会費を払うとすることができる賛助会員が300名である。

2013年度の活動収支状況は、事業報告書および活動計算書をみていくと、宮崎キネマ館やみやざきNPOハウスの事業収益、みやざきアートセンターの委託金、などの活動収入が約1億6200万円、人件費、キネマ館仕入、広告宣伝費などの活動支出が約1億6800万円である。

4.2 事業展開の仕組み

4.2.1 ミッション

宮崎文化本舗のミッションは、「文化事業の開催等を通して、宮崎県民の生活文化・芸術に対する意識の向上と定着を図ると共に、県内のボランティア団体のネットワークを構築し、明るく豊かで楽しい社会生活を実現すること（宮崎文化本舗定款第3条）」であり、前段がミッションの核心部分である。

多角化型の説明で引用しているヨコテンの意味に沿うと、ミッションの後段で謳われている「文化事業の開催等を通して」と「県内のボランティア団体のネットワークを構築し」という文言がミッションの横展開を表していると考えられる。

4.2.2 人員配置

2014年12月27日に、宮崎文化本舗の人員配置について、事務局長の山内研二氏にメールで問い合わせた結果、以下のよう

な回答であった。

2014年現在の職員数は49名であるが、そのうち専従が宮崎キネマ館6名、みやざきアートセンター21名であり、そのほかの事業は兼業込みの人数である。みやざきNPOハウスの6名は、管理、事務局、総務機能を含めた体制の人数である。

宮崎自然休養村センター、萩の台公園運営管理事業、みやざきみたま園については、別組織が主幹団体であるため、宮崎文化本舗の職員は0名である。てる葉の森の会については、2014年より一般社団法人になったため、事務局機能はなくなった。

以上のことから、当NPOはミッションの横展開に対応して、専従と兼業を組み合わせながら49名の職員を各事業に対して分散的に配置していることがわかる（表1）。

表1. 宮崎文化本舗の人員配置

事業展開の方法	事業内容	人数
宮崎キネマ館	宮崎キネマ館の運営	(専従)6名
	みやざきNPOハウス	6名
	宮崎県NPO活動支援センター	2名
中間支援	みやざき県民協働支援センター	5名
	宮崎映画祭実行委員会	2名
	てるはの森の会	-
事務局代行事業	みやざきフィルム・コミッション事業	1名
	宮崎県地球温暖化防止活動推進センター	3名
	みやざきアートセンター	(専従)21名
指定管理事業	宮崎自然休養村センター	0名
	萩の台公園運営管理事業	0名
	みやざきみたま園	0名
その他	その他事業担当	4名

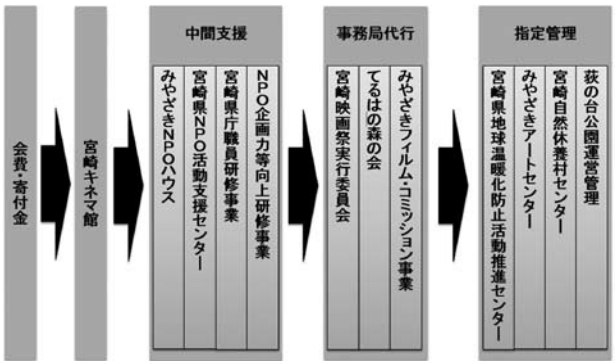
(出所) 山内氏の回答を基に筆者作成

4.2.3 収支構造

宮崎文化本舗の直近5年間（2009年度から2013年度まで）の事業報告書および活動計算書をみていくと、総収入の約6割は、指定管理事業による収益であり、そのうち宮崎文化本舗の主要事業の宮崎キネマ館の収益は、全体の約2割であった。一方、総支出については、人件費や家賃などの固定費が約8割を占めていた。

これらの収支状況をみると、収入構造については、共通の技術やノウハウを使用する事業が横に拡がりながら多角化していることがわかる。一方、支出構造については、多角化された各事業の活動経費や固定費が計上されている一方で、全体に共通する人件費や家賃などの固定費がある、というような二層構造となっていた（図4）。つまり、各事業が共通経費のもとに固定費を分担しているということである。

【収入】



【支出】

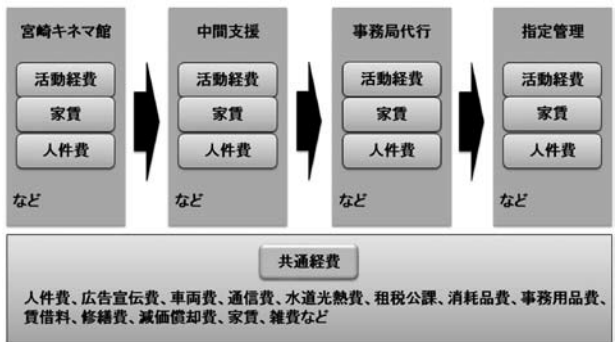


図4. 宮崎文化本舗の収支構造

(出所) 筆者作成

5. 深掘り型の事例分析：循環生活研究所

5.1 循環生活研究所の概要

循環生活研究所は、1997年に任意団体として設立し、2004年に法人化された福岡市東区のNPO法人である。

当NPOは、『暮らしに必要なものを地域内で循環させることで得られる、楽しくて、安全で、創造的な生活』を「循環生活」と名付けて、ダンボールコンポスの講座やコンポストアドバイザーの育成、「小さな循環ファーム」の運営などの環境分野に特化した事業を、福岡県内を中心に全国各地で展開している。

2013年現在、理事が12名、職員が6名、ボランティアスタッフが30名、会員数は個人会員が200名である。また、年間約400回実施している講座の講師であるリーダーが、全国各地に約130名いる。

2013年度の活動収支状況は、事業報告書および活動計算書を見ると、ダンボールコンポスの普及事業や「小さな循環ファーム」事業、など循環型ライフスタイルの普及・啓発事業による事業収益、会費・助成金・寄付金等の活動収入が約3200万円、循環型ライフスタイルの普及・啓発事業、支援事業、調査・研究事業による事業支出、人件費、材料費などの活動支出が約2900万円である。

5.2 事業展開の仕組み

5.2.1 ミッション

循環生活研究所のミッションは、「循環型ライフスタイルに関する調査・研究活動を行うとともに、これらに興味を持つ市民に対して普及・支援活動を行い、居住地域における環境および暮らしの質的向上に寄与すること（循環生活研究所定款第3条）」である。

ミッションの文中で謳われている「循環型ライフスタイルに関する調査・研究活動を行うとともに、これらに興味を持つ市民に対して普及・支援活動を行い」という文言がミッションの展開方法を表していると考えられる。

5.2.2 人員配置

2013年度の循環生活研究所の事業報告書では事業毎の人員配置が公表されている。ただし、人員配置の人数は、理事と職員を含めた18名のものである。

これらの事業の人数をみていくと、理事と職員が複数の事業を兼業する形態で、人員配置が行われていると推察できる（表2）。つまり、少数の人員で重複して多数の事業を担当することで、多数の事業展開を可能にしているということである。

表2. 循環生活研究所の人員配置

事業名	事業内容	人数
循環型ライフスタイル調査・研究事業	コンポスの地産型基材開発など	10名
	環境学習研究会・教材・企画	2名
循環型ライフスタイル支援事業	機関紙「衛生人」発行など	3名
	循環型ライフスタイルの支援（九産大など）	3名
	インターンシップ受入・大学との連携	8名
循環型ライフスタイル普及・啓発事業	コンポスト普及事業	10名
	コンポストアドバイザー養成講座	5名
	小さな循環ファーム事業	15名
	海外への支援事業	3名
	コンポスト及び解説冊子の販売・普及	8名
	木エリサイクルの製作	2名
	ベッタシステム	2名

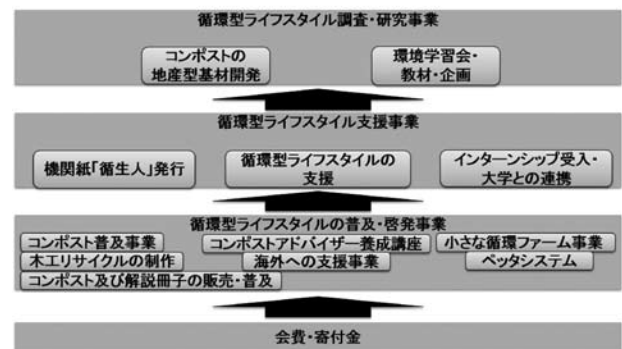
（出所）循環生活研究所の事業報告書（2013年度）を基に筆者作成

5.2.3 収支構造

循環生活研究所の直近4年間（2009年度から2013年度まで）の事業報告書および活動計算書をみていくと、ダンボールコンポスの普及事業、半農都会人養成講座、「小さな循環ファーム」事業などの循環型ライフスタイルの普及・啓発事業による収益が、総収入の約8割弱を占めていた。

一方で、循環型ライフスタイルの普及・啓発事業の支出が、総支出の約6割強を占めており、また、人件費や家賃などの共通経費が約2割を占めていた。

【収入】



【支出】

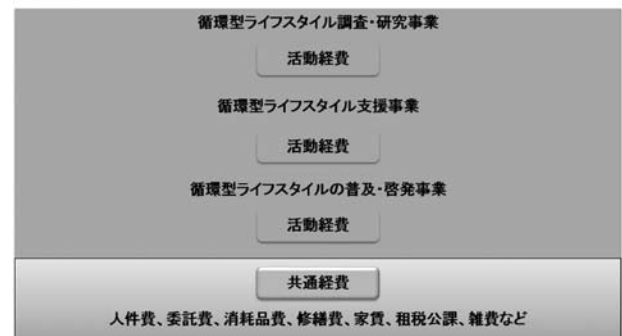


図5. 循環生活研究所の収支構造

（出所）筆者作成

これらの収支状況をみていくと、収入構造については、循環型ライフスタイルの普及・啓発事業、支援事業、調査・研究事業といった関連のある事業が連なった深掘りの構造である。一方、支出構造については、人件費や家賃などの共通

経費の上に、各事業の活動経費が乗る構造になっている（図5）。つまり、共通経費の中に全ての固定費が入り、各事業では活動経費だけ負担するというのである。

6. 結論

本稿では、文献で紹介された事例のサーベイと代表的NPOを分析した結果、多角化型、深掘り型、補完型のNPO経営システムの類型を抽出することができた。

多角化型は、ミッションに沿った事業を対象に、共通の技術やノウハウを用いて事業を拡大するものであり、経費の分担の仕方からも事業拡大を図るため有効な経営システムであると推察できる。ただし、事業内容によっては、ミッションの齟齬や修正・変更が生じるため、ミッションが緩やかな形となり、組織全体に浸透できない可能性がある。

一方、深掘り型は、ミッションを実現するための事業を連続的に展開するもので、ミッションを鮮明な形で具現化させるための有効手段であると推察できる。ただし、事業範囲が限定されているため、また全ての固定費を共通経費としているため事業拡大が図りにくいという問題がある。

いずれの経営システムも一長一短あり、どの類型を適用するかは、NPOの経営者がミッションや事業内容、事業規模などを考慮しながら判断するべきである。

注釈

本稿は、近畿大学大学院修士論文『非営利組織の経営システムに関する研究』（2015年2月提出）による研究成果の一部を、修正・加筆したものである。

引用・参考文献

- 1) 山内直人・田中敬文・奥山尚子：NPO白書、大阪大学大学院国際公共政策研究科NPO研究情報センター、2004、p.1
- 2) 山内直人・田中敬文・奥山尚子：NPO白書、大阪大学大学院国際公共政策研究科NPO研究情報センター、2010、p.7
- 3) 内閣府NPOホームページ：認証申請受理数・認証数（所轄庁別）、2015.9
- 4) 田尾雅夫・吉田忠彦：非営利組織論、有斐閣アルマ、2009、pp.1-2
- 5) P.F.ドラッカー（上田惇生訳）：非営利組織の経営、ダイヤモンド社、2007、pp.2-3
- 6) 前掲書、p.2
- 7) 前掲書、p.4
- 8) 前掲書、p.8
- 9) 田尾雅夫・吉田忠彦：非営利組織論、有斐閣アルマ、2009、p.68
- 10) 前掲書、p.69
- 11) 前掲書、pp.74-75

- 12) 前掲書、p.69
- 13) 伊丹敬之・加護野忠男：ゼミナール経営学入門（第3版）、日本経済新聞社、2003、pp.248-251
- 14) 加護野忠男・井上達彦：事業システム戦略—事業の仕組みと競争優位—、有斐閣アルマ、2004、p.37
- 15) 日高健：世界のマグロ養殖—オーストラリア、スペイン、メキシコ、クロアチア、そして日本から研究者がレポートする—、農林統計協会、2010、p.174
- 16) 経済産業省：ソーシャル・ビジネス研究会報告書、2008、p.3
- 17) 中小企業基盤整備機構：平成20年度 ナレッジリサーチ事業 事業型NPO法人・支援型NPO法人の現状と課題、中小機構調査研究報告書、第1巻第2号、2009、p.3
- 18) 前掲書、p.3
- 19) 福岡県新社会推進部社会活動推進課NPO・ボランティアセンター：NPO法人の資金調達に関する調査報告書、2012、p.4
- 20) 前掲書、p.6
- 21) 内閣府：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、2015、p.24
- 22) 福岡県NPO・ボランティアセンター（福岡県新社会推進部社会活動推進課）：新しい協働のケース100 これからの社会活性化のヒント、2013
- 23) 若松義人：トヨタ式「改善」の進め方、PHP研究所、2011
- 24) NPO法人宮崎文化本舗ホームページ：2015.9
- 25) NPO法人グラウンドワーク福岡ホームページ：2015.9
- 26) NPO法人コミュニティシンクタンクあうるずホームページ：2015.9
- 27) NPO法人循環生活研究所ホームページ：2015.9
- 28) NPO法人ソルト・バヤタスホームページ：2015.9
- 29) NPO法人NALCホームページ：2015.9
- 30) 株式会社黒壁ホームページ：2015.9
- 31) NPO法人まちづくり役場ホームページ：2015.9
- 32) 株式会社フラウホームページ：2015.9
- 33) 一般社団法人SINKaホームページ：2015.9
- 34) 大地を守る会ホームページ：2015.9