

《論文》

地域情報化に向けた NPO 法人のミッションとマネジメント — 事業報告書にもとづく経営分析 —

加藤 敦

要 旨

本研究の論点は「草の根情報化」にあたる NPO 法人について、(1)一般に活動成果と経営実態にはどんな状況か、(2)環境変化に直面した NPO 法人は環境適合がうまくいっているのか、(3)どのような環境適合戦略を進めているのか、ということである。そこで筆者は、各法人が提出している事業報告書等を用いて NPO 法人の活動成果を「ミッション達成度」並びに「マネジメント成熟度」という2つの視座から検証するとともに、組織の環境適応理論にもとづき、環境変化に直面した NPO 法人の環境適合戦略についての事例研究を実施した。

その結果、「ミッション達成度」と「マネジメント成熟度」がともに満足すべき水準である法人は全体の4割程度であること、環境変化に直面した NPO 法人の活動成果指標が特に劣ることはないことが明らかになった。また、環境適合を進めるにあたり地域などの外部リソースを適切に活用することの重要性を確認した。

Mission achievement evaluations of Japanese social entrepreneurs with balanced scorecards: The nonprofits face the demand uncertainty of digital literacy enhancement

Abstract

In Japan, around 600 nonprofits have been founded to promote effective information and communication technology (ICT) utilization in local communities. Indeed their activities are important but there are few researches on their performances. The researcher makes a study of their annual reports and evaluates the “mission accomplishment” and the “management maturity” of each organization. The evaluations with 152 organizations and the three case studies have shown some performance issues and the adaptation strategies of Japanese nonprofits.

1. はじめに

社会的起業の一つ、特定非営利法人(以下、NPO 法人)には地域情報化への健全な発展への貢献が期待されている。内閣府(2015)によると、情報化社会の発展を図る活動を行っている NPO 法人の比率は7.4%である。また内閣府の全国特定非営利法人情報検索サイトによると、全国5万ほどの NPO 法人のうち、定款上の目的に「情報化」を掲げるのは約600法人である。このうち約100法人が経営コンサルタント等の組織であり、約100法人は他分野の活動が主体であるため、地域の「草の根情報化」活動にあたっているのは300余りと推定される。

「草の根情報化」とは、情報リテラシー向上に努め、地域住民のデジタルデバイドを克服することである。情報リテラシーとは様々な用途で情報通信技術を使いこなすためのスキルであり、使いこなせる人とそうでない人の格差がデジタルデバイドである(OECD, 2001)。約300団

体の具体的な活動例として、(1)地域住民に対するパソコン等の講習並びにサポート、(2)ウェブページ等を通じた情報発信、(3)スマートホン利用に関する各種課題の対応、(5)情報通信技術を用いた地域住民の交流の場の提供、などがある。多くの団体が、青少年や女性に対する講座を充実させたり、高齢者や障害者に対する支援に力を入れたりしている。

ところが、NPO 法人の発表する事業報告書にもとづく活動成果の実態についての先行研究は必ずしも多くない。一般に資源に制約のある NPO 法人にとり、定款目的に定めたミッションを達成することは必ずしも容易でない。特に、外部環境の変化の激しい場合、ミッションに沿って活動すべき内容が変わってくるため、人的な結合が核となっている NPO 法人にとり、環境変化に対応して新たな知識・スキルを拡充するのは難しい面もある。「草の根情報化」分野では、世間一般に言われる地域社会の少子高齢化の急速な進展に加え、情報通信技術が劇的な進歩を遂げ続けていることを考慮しなければならない。特定非営利法人に関する法律が施行された1998年は、個人のパソコン保有がようやく広がってきた頃で、基礎的な使用方法の啓もうが重要であったが、現在では一巡している。また、2007年に登場したスマートフォンの普及が著しく、正しい利用方法についての知識が求められている。こうした環境変化に対し、限られた資源の中、非営利法人はいかに地域住民のニーズの変化に対応してきたのだろうか。

そこで本研究では、「草の根情報化」にあたる NPO 法人について、(1)一般に活動成果と経営実態にはどんな状況か、(2)事業開始後に環境変化に直面した NPO 法人の環境適合がうまくいっているのか、(3)どのような環境適合戦略を進めているのか、を論点としてとりあげる。

本研究の進め方は以下の通りである。第2節では先行研究を踏まえ、理論的枠組みを示す。これは非営利法人の環境適合行動並びに非営利法人の活動成果と経営分析のスケールについて行う。第3節では各法人が提出している事業報告書並びに財務報告書(収支計算書、貸借対照表等)、さらに WEB ページなど、観察可能な情報のみを用いて NPO 法人の活動実態を分析する。第4節では、実際に環境適合に努める3人の NPO リーダーの事例をとりあげ検討する。そして、最後に全体のまとめと考察を行う。

2. 理論的背景とモデル

2.1 組織の環境適応

図1に示すように、NPO 法人の環境適応行動を分析する際には、認識すべき環境変化、活用できるリソース並びにパフォーマンスを関連付けて分析する必要がある。まず環境の変化は、スマホや SNS の普及、パソコン初心者の減少などの情報化の進展と、少子高齢化や人口減少など地域コミュニティ変貌が挙げられる。こうした環境変化に伴い、情報リテラシーに関する地域ニーズも変化する。NPO 法人についても Miles et al.(1978)が述べるように、環境変化に直面したとき、組織は企業的課題(entrepreneurial problem)、技術的課題(engineering problem)、マネジメント上の課題(administration problem)に対処しなければならない。Miles et al.(1978)は環境適合戦略(strategic management policies)について、既存市場を死守しようとする「防衛者」(defender)、新市場や新サービスに挑戦しようとする「変革者」(prospecter)、並びにその中間である「分析者」(analyzer)に分類した。「変革者」であり続けるためには、新規事業を見据え

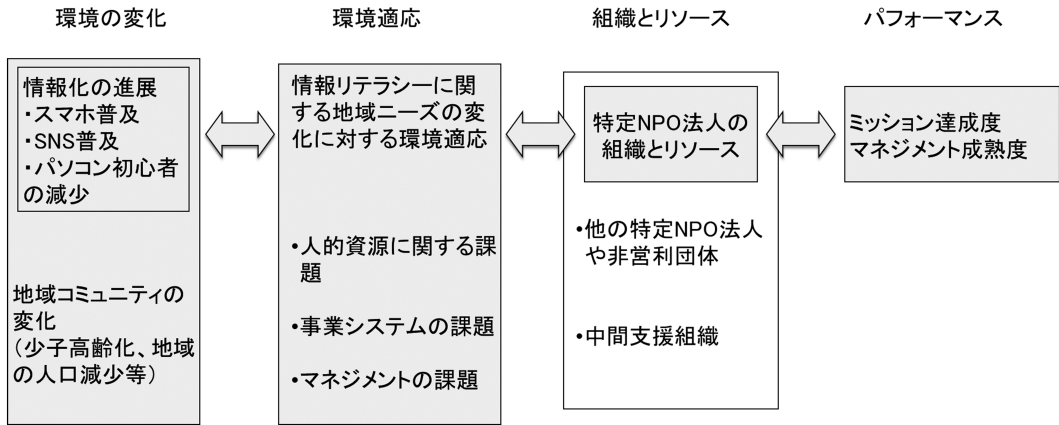


図1 非営利団体の環境適応戦略 (出所)Miles et al.(1978)にもとづき筆者作成

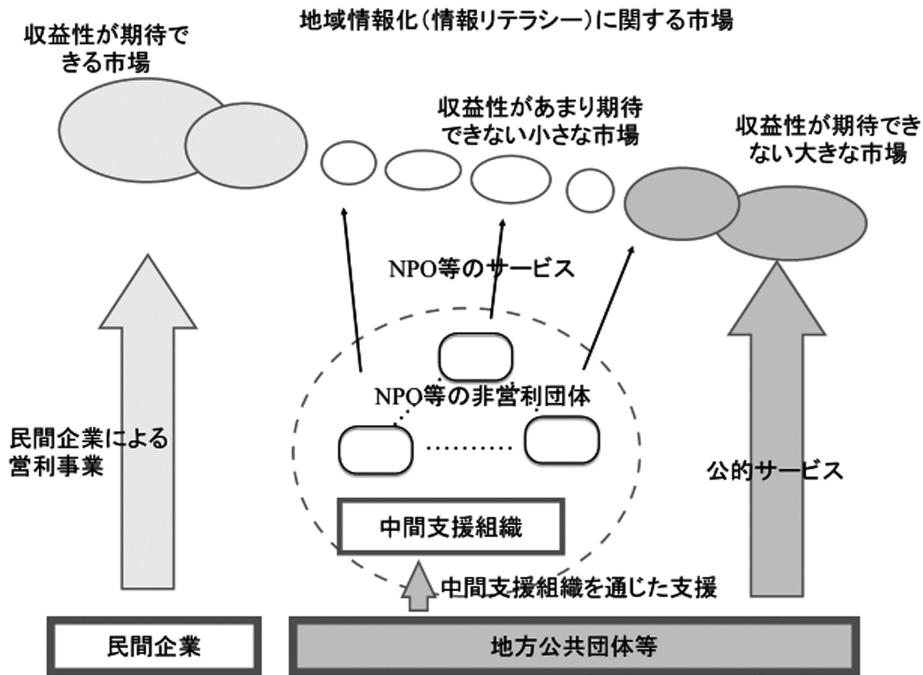


図2 地域ビジネス・エコシステムの一員としてのNPO法人 (出所)筆者作成

たリソース投入を継続的に行わなければならない。さらに環境適応行動並びに組織とリソースの関係をみると、NPO法人の環境適合戦略の成否は、当該法人の保有するリソースだけでなく、後述するように自分たちが所属する地域ビジネス・エコシステムにおける外部のリソースによって変わってくることが明らかである。最後にパフォーマンスとしては、計測可能な指標を用いるべきであるが、本論では後述するようにミッション達成度とマネジメント成熟度を用いる。

なぜNPO法人の環境適応行動が、他組織など地域全体のリソースと関連があるのか、詳しくみてみよう。NPO法人は地域社会に貢献するという目的にたつ、地域ビジネス・エコシステムの構成員の1つである。ビジネス・エコシステム(生態系)とは、自然界の生態系と同様に、

多くの経済主体が互いに関連し、連なりあう、一種の運命共同体である。図2に示す通り、地域情報化に関する市場は大きく3つに分かれる。都会における、若者向けの情報専門学校のよう収益性が期待できる市場は民間企業が営利事業として展開している。また、収益が期待できないが、住民からのニーズが高い、大きな市場に対しては地方公共団体等が公的サービスとして提供する。2000年頃には、各地で地方公共団体が主催するパソコン教室などが開催された。ところが、収益性があまり期待できない小さな市場は、そのどちらからも取り残されがちである。現在では、一般的なパソコン教室、スマホなどのリテラシー教育、地方における子供向けプログラミング教室などがこれにあたるだろう。こうした分野では、NPO法人等の非営利団体が主体的に活動し、地方公共団体等が中間支援組織を通して支援している。従って、NPO法人等は、地域におけるビジネス・エコシステムの構成員の一つとして位置づけられ、そのパフォーマンスは、NPO法人内部のリソースだけでなく、構成員として利用可能なリソースによっても変わってくると考えられる。

2.2 NPO 法人の活動成果指標

2.2.1 バランスト・スコアカード

バランスト・スコアカード(BSC)は、今日、最も多く用いられるマネジメント・ツールの1つで、「財務の視点」だけではなく「顧客の視点」、「業務プロセスの視点」、「学習と成長の視点」といった4つの評価基準によって総合的に管理するシステムである。伊吹(2004)は、NPO法人など非営利部門にBSCを適用した先行事例について分析し、必ずしも「財務の視点」を究極的な目標としないで、「ミッションの実現」(社会的成果の達成)といったゴールを掲げる場合が多く、「財務の視点」はミッション達成の過程での制約要因として位置づけられる場合が多いとしている。ここで問題になるのは、「ミッションの達成度」をいかに評価するかということである。日本政策金融公庫(2012)はNPO法人のミッション達成度をどう測るか調査している。これによると自己評価の量的基準として(1)サービスなどを提供した受益者数40%、(2)収入金額30%、(3)活動(イベント等)の回数29%、(4)会員の数21%、(5)ボランティアの数10%、(6)寄附してくれた人の数6%が挙げられている。これらのうち上位3つは受益者の視点にたった基準であり、「顧客の視点」に相当すると考えることができる。また藤井(2012)はNPO法人がミッション達成のため、とり得るアプローチ方法として、事業的手法を用いた戦略(既存の製品やサービスの改善、新市場の創出、事業の多角化)と非事業的手法を用いた戦略(非金銭的な労働力の活用、提供物資の活用、非事業性収入の獲得)の2つがあるとしている。さらに日本政策金融公庫(2012)は、人脈やマネジメント能力などに優れる法人は、ミッションの達成度が高い傾向にあるとして、その背景には、これらの能力が会員やボランティアをはじめとする支援者の満足度を高め、活動への参加を促すことに役立っているとしている。

2.2.2 NPO 法人の活動成果指標

本論ではNPO法人のバランスト・スコアカード「ミッション・マネジメントモデル」として、総合的な成果指標を以下の通り提案する(表1参照)。なお多くのNPO法人は「NPO法人会計基準」(2010年、NPO法人会計基準協議会制定)を採用している。

表1 NPO 法人のバランスト・スコアカード「ミッション・マネジメント モデル」

視 点	目 標	成果指標の例
ミッション達成度 (顧客の視点)	高い社会的貢献	受益者の規模 経常収益の規模 会員規模(受益者を会員と限る場合)
マネジメント成熟度(財務の視点)	経営の安定	収益率(正味財産増額/経常収益) 財政健全化比率(正味財産/経常費用)
業務プロセスの視点	社会的サポートの獲得 内部プロセスの高質化	ボランティア獲得(ボランティア数/動員規模) 寄付金の獲得(寄付金/経常費用) 官公庁からの業務委託(業務委託額/経常収益) (個別評価の対象)
学習と成長の視点	人的資本の蓄積	専門知識, 経営知識, 資金獲得力, 人的ネット ワーク

第1に最上位に位置づけられるのが「ミッション達成度(顧客の視点)」である。高い社会的貢献を目標とし、成果指標として受益者の規模、経常収益の規模、会員規模などを考える。受益者とはパソコン等の講座に通ったり、講演会に参加したり、技術サポートを受けたりした地域住民の数である。事業報告書では人日ベース(人数×日数)で表されることが多い。経常収益は企業会計の売上高に相当する項目である。なお、会員規模については、受益者を会員に限るNPO法人においては、ミッション達成度の指標となるが、会員がボランティアなどとしてサービス提供側に立つ場合は、「業務プロセスの視点」の指標として扱う。第2にミッション達成のための要因となるのが経営の安定を目標とする「マネジメント成熟度(財務の視点)」である。この成果指標として次の2つを示す。

- (1) 収益率 = 正味財産増額 / 経常収益 : 正味財産増額(企業会計における純利益)の経常収益(企業会計における売上高)に対する比率。
- (2) 財務健全性比率 = 正味財産 / 年間活動費 : 正味財産(企業会計における純資産)が活動費用の何倍程度蓄えられているか。この数字が大きいほど、収益やコストの変動に対する耐久力が高く、マイナスのとき、資産が負債を下回る債務超過の状態を示す。

第3に業務プロセスの視点における目標として内部プロセスの高質化とともに社会的サポートの獲得を挙げることができる。社会的サポートの指標として、内閣府によるパブリックサポートテストにおける絶対値基準(実績判定期間内の各事業年度中の寄附金総額が3,000円以上である寄附者の数の合計数が年平均100人以上)並びに相対値基準(実績判定期間における経常収入金額に占める寄附金等収入金額の割合が5分の1以上)が挙げられる。事業報告書・活動計算書からはボランティア獲得度(ボランティア数/動員規模)、寄付金の獲得(寄付金/経常費用)及び官公庁からの業務委託(業務委託額/経常収益)などを得て測ることができる。第4が学習と成長の視点であり、専門知識、経営知識、資金獲得力並びに人的ネットワークなどが成果指標となる。

3. 事業報告書による分析

本節の目的は、「草の根情報化」に携わるNPO法人を対象に、(1)一般に活動成果と経営実

表2 「ミッション達成度」と「マネジメント成熟度」のスコア

	ミッション達成度	マネジメント成熟度
5点	受益者5000人日以上または経常収益3000万円以上	次の得点合計に1点を加えたもの 財政健全化率 ≥ 1 3点 財政健全化率 ≥ 0.5 2点 財政健全化率 ≥ 0 1点 正の収益率 1点
4点	受益者1000人日以上または経常収益1000万円以上	
3点	受益者500人日以上 または経常収益100万円以上	
2点	受益者100人日以上 または経常収益10万円以上	財政健全化率 < 0 または 負の収益率
1点	受益者100人日未満 かつ 経常収益10万円未満	財政健全化率 < 0 かつ 負の収益率

態にはどんな状況か、(2)事業開始後10年を超えた NPO 法人にとり環境適合がうまくいっているのか、を明らかにすることである。

3.1 手 法

本研究では、各法人が提出している事業報告書並びに財務報告書(活動成果計算書、貸借対照表)、さらに WEB ページなど、観察可能な情報のみを用いて活動実態を分析した。NPO 法人は、事業報告書、計算書類(活動計算書及び貸借対照表)、財産目録、年間役員名簿、社員名簿等の NPO 法に定める報告書類を作成し、その事務所に備え置くとともに、毎事業年度終了後3ヶ月以内に、所轄庁に提出する義務がある。本研究で対象としたのは2014年度の事業報告書・財務報告書を所轄庁に2015年10月30日までに提出した NPO 法人等でサンプル数152である。ただし前年度までの事業報告等から休眠状態が確認された団体も加えた。

本研究では「ミッション達成度」及び「マネジメント成熟度」に関して、表2の通り5段階の順序尺度を作成した。ミッションについては、規模のバラツキも大きく、会員数が報告書に記載されていない場合が多いため、受益者または経常収益のいずれかが一定水準に達しているかによって、達成度を測ることとした。またマネジメントに関しては、長年の蓄積にあたる財政健全化指標を4段階で評価し、単年度収益率が正であるか否か、を加味した合成指標を作成した。

3.2 分析結果

2014年度の事業報告書・財務報告書を所轄庁に2015年10月30日までに提出した地域情報化にあたる NPO 法人等152について分析結果は次の通りである。

3.2.1 NPO 法人一般の活動成果指標

まず財務諸表から次の点が観察された。第1に資産の部をみると、大多数の団体は固定資産をほとんど保有しておらず、資産の多くが現金・預金など流動資産である。パソコン講座等を開催する団体の多くは、施設・設備を借りるか、行政からの委託により公的施設を利用している。第2に負債の部をみると、固定資産が少ないことを反映し長期借入金などの固定負債も少

表3 ミッション達成度とマネジメント成熟度の関連

N=152 $\chi^2=92.1$ *** **1% 有意

		マネジメント成熟度からみた団体数				
		5	4	3	2	1
ミッション達成度から みた団体数	5	1	1	7	7	1
	4	5	7	11	9	2
	3	6	8	16	10	3
	2	8	8	3	4	1
	1	2	4	1	2	25

なく、大半が流動負債である。借入金がある NPO 法人の借入先は個人が多く、金融機関等からの資金調達の難しさがうかがえる。また資産規模からみて大きな規模の未払金を抱える NPO 法人も少なくなく、決済タイミング上の課題がうかがえる。第3に正味財産額の部をみると、債務超過(負の正味財産額)に陥っている NPO 法人が休眠状態にあるものを除いても一定数あり、複数年にわたり活動費用にみあった会費収入や寄付金、ボランティアを得ることができなかった結果であると推察される。

ミッションとマネジメントに関する分析結果は以下のとおりである(表3参照)。「ミッション達成度」「マネジメント成熟度」ともに得点2以下を未達とした。すなわち「ミッション達成度」については受益者100人日以上または経常収益10万円以上を達成していないとき、「マネジメント成熟度」については財政健全化率<0または負の収益率のとき未達となる。第1に「ミッション達成度」及び「マネジメント成熟度」がともに3点以上で満足できる水準にある団体は40%である。これら団体は地域情報化に大いに貢献しており、かつ財務基盤も特に問題がないと言えよう。第2に「ミッション達成度」は満足できる水準だが「マネジメント成熟度」が未達である団体は21%である。これら団体では、財務上の問題が、将来、ミッション達成を維持してゆくための制約となる可能性がある。第3に「ミッション達成度」は未達だが、「マネジメント成熟度」が満足できる水準である団体は18%である。これらの中には財政基盤が堅固で将来のミッション達成に向けた基礎ができてきている団体もあるが、活動水準が低下しているために見かけ上、財務体質がよく見えている団体も散見される。第4に「ミッション達成度」及び「マネジメント成熟度」がともに未達である団体は21%である。このうち大半の団体は活動水準が極めて低く休眠状態に陥っていると考えられる。なお独立性の検定を行うと、「ミッション達成度」並びに「マネジメント成熟度」の間には、明らかな関連性が認められた。

3.3.2 環境変化に直面した NPO 法人の活動成果指標

環境変化に対応した NPO 法人の適応状況をみるため、事業開始後10年超の NPO 法人と10年未満の NPO 法人の間にミッション達成度の差があるかどうか調べたところ、有意差がみられた($t=2.637$, $df=143$, $p<0.001$)。この結果と平均値を見ると、環境変化に直面した NPO 法人の方がミッション達成度が低いということはなく、むしろ高いことが明らかになった(表4A)。ただし、創業期の NPO 法人は、そもそも事業の円滑な立ち上げがうまくいかない団体が一定数は含まれること、こうした組織の多くは10年間で淘汰されることを斟酌する必要がある。

表 4A 環境変化に直面した NPO 法人のミッション達成度

	環境変化に直面した NPO 法人		それ以外		合 計	
	数	割合	数	割合	数	割合
5	10	14.7%	7	8.3%	17	11.2%
4	19	27.9%	15	17.9%	34	22.4%
3	22	32.4%	21	25.0%	43	28.3%
2	5	7.4%	19	22.6%	24	15.8%
1	12	17.6%	22	26.2%	34	22.4%
合計	68	100.0%	84	100.0%	152	100.0%
平均	3.1		2.6		2.8	

(注)2004年度以前に設立された法人を環境変化に直面した NPO 法人とした。

表 4B 環境変化に直面した NPO 法人のマネジメント成熟度

	環境変化に直面した NPO 法人		それ以外		合 計	
	数	割合	数	割合	数	割合
5	10	14.7	12	14.3	22	14.5
4	16	23.5	12	14.3	28	18.4
3	18	26.5	20	23.8	38	25.0
2	15	22.1	17	20.2	32	21.1
1	9	13.2	23	27.4	32	21.1
合計	68	100.0	84	100.0	152	100.0
平均	3.0		2.7		2.8	

(注)2004年度以前に設立された法人を環境変化に直面した NPO 法人とした

さらに、マネジメント成熟度について同様に調べたところ、有意差がみられた。(t=1.696, df=148, p<0.1)この結果と平均値を見ると、環境変化に直面した NPO 法人の方が、マネジメント成熟度という点でもむしろ高いことが明らかになった(表 4B)。

4. 事例研究

次に、環境変化に直面した NPO 法人の環境適合戦略について、限られた事例ではあるが、みてみよう。規模の小さい NPO 法人のリソースは限定的であるので、環境適合戦略の成否には外部のリソースをいかに活用するかという視点が欠かせない。

ここでは2005年までに創業した3つの NPO 法人を取り上げ、リーダーが環境適合にいかにつめてきたか検討する。創業時、A氏(男性)は地方公共団体の管理職を退職した直後であり、B氏(女性)は ICT ベンチャー企業の経営者の1人である。またC氏(女性)はパソコンのインストラクターであった。各 NPO のミッションは地域社会における情報リテラシーを向上させることである。直面した環境の変化として、スマートフォンやタブレットの普及などの技術の変化、SNS 利用者の急拡大など、少子高齢化の急速な進展に伴う地域コミュニティの変化が挙げられる。

表5 NPO 法人の環境適応戦略

	環境変化	環境適合戦略	組織とリソース	NPO 法人のパフォーマンス
A	技術環境変化 スマホ・タブレット の普及 コミュニティの変化 SNS, ブログ	「防衛者」 (Defender) 単独の事業領域に注力 コア事業技術は1つ	リーダーの中核コンピタンス： 人的資産と人的ネットワーク 地域コミュニティ成員との交互 作用	ミッション達成度 5 マネジメント成熟度 3
B	少子高齢化	「変革者」 (Prospector) 事業領域の拡大 複数の事業技術 非中央集権的なコント ロール	リーダーの中核コンピタンス： 人的ネットワークと ICT ベン チャーとの関係 大学並びに大手 IT 会社との協 業	ミッション達成度 4 マネジメント成熟度 4
C		「分析者」 (Analyzer) 複数の事業領域 複数の事業技術 非中央集権的なコント ロール	リーダーの中核コンピタンス： 人的ネットワークと信頼 複合的な人的資源	ミッション達成度 3 マネジメント成熟度 2

NPO 法人のリーダー達の環境適合戦略はそれぞれ異なる。A氏は1つのコア技術を保持し、従来から同じ事業領域で一貫して活動するという「防衛者」(defender)型リーダーと言える。A氏は少子高齢化に伴い都会の片隅で暮らす退職者・高齢者が増える中で、高齢者が時代に見合った情報リテラシーを確保し続け、ICTやその他メディアを活用して地域情報を発信することがますます重要になると考えている。B氏は「変革者」(prospector)型リーダーであり、広範な事業領域でビジネスを展開し、旧来の技術だけでなく新技術を意欲的に取り込んできた。B氏は女性や子供の変わりつつある情報リテラシーに関するニーズに対応しようとしている。すなわち、大手 ICT セキュリティ会社や大学との協業を通じ、ネットいじめなどの兆候はないか、中高生のブログを監視したり、スマートフォンのセキュリティに関する啓もう活動を続けたりしている。C氏は「分析者」(analyzer)型リーダーで従来からのサービスを中心としつつも、新しい分野にも積極的に取り組もうとしている。すなわち、情報リテラシーに関する女性や高齢者のニーズが大きく変化しつつあることを認識し、コンピュータ教室の運営を続けながら、スマートフォンのリスクに関する教室も開催するなどしている。

この3法人を組織とリソースという観点からみると、NPO リーダー個人としてのコア・コンピタンスは実は大きく変わらないが、外部との関わり方にそれぞれの特徴が出ている。A氏は公務員としてのキャリアに加え、10年以上にわたり、地域の他の NPO 団体の設立やマネジメントにも携わってきたので、活動を通じ地域経済に固い人的ネットワークを築き、信頼を手に入れている。A氏は地域の NPO 法人リーダー達の間で交互作用を生み出すハブ的な役割を担っている。それぞれのリーダーの事業領域はそれほど広くないが、互いに影響しあうことで、多彩な活動を行い、地域コミュニティの形成に貢献している。一方、B氏は IT ベンチャーの役員を兼務しているが、同社が幼児への IT 教育を手掛けているなど、企業と NPO 法人が隣

接した事業領域を有していることが特徴である。当該企業と NPO 法人は同一建物内に立地しており、互いのリソースが融合しあっている。さらに大手 IT 会社や大学のリソースも活用している。C 氏の場合、NPO 法人の中に、プログラミングが得意など多彩なスキルを持った役員がいたり、地域の学校等ともかかわったりする中で、地域社会の信頼を確立している。換言すると、それぞれが利用可能なリソースに応じて、適切な環境適合戦略をとっているといえよう。

5. 考察と結び

本研究の論点は「草の根情報化」にあたる NPO 法人について、(1)一般に活動成果と経営実態にはどんな状況か、(2)環境変化に直面した NPO 法人は環境適合がうまくいっているのか、(3)どのような環境適合戦略を進めているのか、ということである。筆者は第 2 節で非営利法人の活動成果指標並びに環境適合行動について理論的枠組みを示し、第 3 節で事業報告書を分析し、第 4 節では、組織の環境適応理論にもとづき適合戦略についての事例を検討した。

本研究では、NPO 法人のバランスト・スコアカード「ミッション・マネジメントモデル」を踏まえ、視点、目標並びに事業報告書・活動計算書等から観察される成果指標について提案した。まず最上位に位置づけられるのが「ミッション達成度(顧客の視点)」であり、高い社会的貢献を目標とするもので、成果指標として受益者の規模、経常収益の規模、会員規模などが考えられる。次にミッション達成のための要因となるのが経営の安定を目標とする「マネジメント成熟度(財務の視点)」がある。これらを支えるのが業務プロセスの視点であり、目標として内部プロセスの高質化とともに社会的サポートの獲得を挙げることができる。最後に全体の基礎として位置づけられるのが学習と成長の視点で、専門知識、経営知識、資金獲得力並びに人的ネットワークなどが成果指標となる。

本研究で明らかになったことを確認しよう。第 1 に「草の根情報化」にあたる NPO 法人について、一般に活動成果と経営実態については以下の点を確認した。まず「ミッション達成度」及び「マネジメント成熟度」がともに 3 点以上で満足できる水準にある団体は 40% である。また「ミッション達成度」は満足できる水準だが「マネジメント成熟度」が未達である団体は 20% である。これら団体では、財務上の問題が、将来、ミッション達成を維持してゆくための制約となる可能性がある。また、「ミッション達成度」は未達だが、「マネジメント成熟度」が満足できる水準である団体は 20% である。さらに「ミッション達成度」及び「マネジメント成熟度」がともに未達である団体は 20% である。独立性の検定を行うと、「ミッション達成度」並びに「マネジメント成熟度」の間には、明らかな関連性が認められた。

第 2 に環境変化に直面した NPO 法人が、他の NPO 法人と比較し、活動成果指標の面で劣っているとは言えず、むしろ上回っている傾向がある。情報通信技術は劇的に変化しており、生涯学習の機会に対する地域社会のニーズも変わり多様化しているが、長い間活動してきた NPO 法人は地域社会で信頼があるため、支援を受けやすい面があると考えられる。さらに、事例研究を通じて、個々の NPO 法人が、利用可能なリソースに応じて「防衛者」「変革者」「分析者」などの環境適合戦略をとることを確認した。NPO 法人は、地域コミュニティにおいて信頼を確保し、組織内部のリソースだけでなく、エコシステムのリソースを活用しつつ、

最適な環境適合戦略を推進している。

本研究の含意は次の通りである。第1に NPO 法人の活動成果が、それぞれ大きく異なっている中で、支援の重点化、選択化が考慮されるべきである。特にマネジメント面で課題があるがミッションは達成しているような NPO 法人を、重点的に支援すべきである。「ミッション達成度」で満足できる水準にある NPO 法人のうち3分の1は「マネジメント成熟度」が低い。これら団体では財務的問題がミッション達成の足を引っ張る懸念があるので、地域の他の経済主体からのサポートが必要である。一方で支援対象となりえない休眠状態の NPO も一定数存在する。そこで、サポートすべき NPO がどの法人か、一般市民から見えるような形で、中間支援組織または官公庁が「ミッション達成度」を評価・公表することが望ましい。第2に環境適合活動にあたっては、クリティカルなリソースを自組織内で保有しないことも多いため、リソースを補完する役割を、地域全体の中で、大学あるいは民間企業などに担わせることも必要である。

本研究の限界として、事業報告書の分析が最近の2年分に限定されていることが挙げられる。環境変化に伴う対応について研究するためには、既存の NPO 法人の活動成果分析に際して、10年以上にわたる中期的な活動成果指標の分析が望ましい。こうした限界を克服し NPO 法人のマネジメントの在り方について経営指標ならびに事例研究にもとづく実証的な研究を進めてゆきたい。

謝辞

本研究は JSPS 科研費 JP26380546 の助成を受けたものです。

参考文献

- 1) 伊吹英子(2004)「NPO と地域再生」, http://www.esri.go.jp/jp/tie/npo_chiiki/t2_3.pdf
- 2) 櫻井通晴(2003)『バランスト・スコアカード』同文館出版
- 3) 藤井辰紀(2012)「NPO 法人のパフォーマンスと経営戦略」『日本政策金融公庫論集』17, pp.39-57.
- 4) 内閣府(2015)「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」
- 5) 日本政策金融公庫(2012)「NPO 法人の経営状況に関する実態調査」
- 6) Burns, T. & G.M. Stalker (1961). *The Management of Innovation*, Tavistock: London
- 7) Kaplan, R.S. and D.P. Norton, David P. (1992). "The Balanced Scorecard —Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review* 70(1)
- 8) Miles, R.E. et al. (1978). "Organizational strategy, structure and process", *The Academy of Management Review* 3(3), pp.546-562.
- 9) Moore, J.F. (1996). *The Death of Competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems*. Harper Business
- 10) OECD (2001) "Understanding the digital divide"
- 11) Scott, W.R. (1981), *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall
- 12) Wareham, J., Fox, P. and J.L. Cano Giner (2012). "Paradox in Technology Ecosystem Governance" ESADE Working Paper No. 225
- 13) Williamson, J. and A. De Meyer (2012). "Ecosystem Advantage: How to Successfully harness the power of partners", *California Management Review*, 55(1), pp. 24-46

Keywords : 地域情報化, 特定非営利法人, バランスト・スコアカード, 環境適応