

国際協力NPOの事業承継の事例分析：認定NPO法人 アクセス—共生社会をめざす地球市民の会

横山 恵子¹⁾
藤野 正弘²⁾

1. 問題の所在

NPOのサステナビリティに関する議論が増加してきている。特に後継者不足と事業承継の難しさを指摘する研究が増えている (McKee & Froelich, 2016 ; Santora et al., 2015)。事業承継に失敗して、組織的死 (=解散) を迎えるNPOも少なくない (Balsler & Carmin 2009, Haveman & Khaire 2004)。

日本においても、NPO業界の世代交代がクローズアップされるようになり、実態を把握する調査が行われるようになってきた (例えば、浜銀総合研究所 2019)。しかしながら、研究としてNPOの事業承継を扱った論文はほとんど見られない。本研究では、世代交代を乗り越え、長期間継続してきているNPOの事例を検討することで、事業承継イベントをどのように乗り越えてきたのか検討するものである。

2. 先行研究の検討

海外でも、近年、NPOの事業承継は、その必要性和困難さからホットイシューになっている。そもそも、NPO業界は慢性的なリーダーシップ人材不足にさらされている (Stewart 2016, Froelich et al. 2011)。特に自組織の中でリーダーを開発し損ねていると言われている (Landles, et al. 2015)。リーダーシップ人材不足は、NPOセクターが拡張して、ベビーブーマー世代がリタイアする中で悪化している (Tierney 2006) ため、後継者人材の選抜は難しい課題となっている。

また事業承継問題は、多くの理由で後回しにされているとも言われる (Santora et al. 2015)。理由として、時間と金銭的な制約の存在、マネジメントや調整能力の不足、ボードメンバーの興味関心の所在といった点があげられている。

1) 関西大学 商学部

2) 認定NPO法人きょうとグリーンファンド 理事

NPOに限らず、組織においてスムーズに行われた事業承継は、組織の成果とサステナビリティに寄与する一方で、事業承継の失敗は、資源の欠損、パワー抵抗の創出、アイデンティティの危機、組織的死といったことを引き起こすとされてきた（例えば、Balsler & Carmin 2009, Haveman & Khaire 2004）。したがって、事業承継プロセスをうまく進めていく道を理解することは、NPOにとっても極めて重要である。

そういった中で、これまで多くの先行研究が、企業の事業承継と組織の業績間の関係を調べてきた。民間企業を対象とした実証研究では、事業承継のポジティブ面とネガティブ面が論じられてきたが、どちらともとれる形で決着している。一方でNPOに関する事業承継の研究は、エピソード的な内容にとどまり、よく表現しても、点在しているに過ぎない状況だという（Li 2019）。

Haveman (1993) は、民間組織の成果における事業承継の影響についての先行研究を、3つの議論に整理している。①事業継承クライシス仮説(事業承継は、成果にネガティブに働く)、②事業承継適応仮説(事業承継は、成果にポジティブに働く)、③無関係である。①事業承継クライシス仮説は、リーダーの事業承継は、仕事のルーチンや指揮系統を中断し、従業員の不安を増大させ、パフォーマンスを損ない、対立を生み、士気を低下させるという悪循環を描く。②事業承継適応仮説は、承継によって外部情報を取り込むことができ、環境適応や戦略変更を行いやすくすると説明される。③無関係とされるのは、事業承継が象徴的・儀式的なものである場合だとされる。

そして、この関係に影響を与えるコンティンジェンシー要因として、多くの研究が取り上げてきているのが、承継人材のタイプである。承継する人材を組織内部から調達するのか、外部から調達するのかで、業績に違いが見られるとされてきた（McKee & Froelich 2016, Stewart 2016, Santora et al. 2015）。そもそも非営利組織では、内部昇進が少ない。営利組織の内部昇進は、上級管理職の60-65%を占めるのに対して、非営利組織では30%-40%であることが報告されている（Tierney 2006）。内部昇進は、従業員のやる気と仕事の満足度を高めて、事業承継の成績にポジティブに影響するとするもの（McKee & Froelich 2016）や、これまでの先行研究では、結果がさまざまに統一見解がないとするもの（Stewart 2016）、特に小規模NPOで内部昇進の道を取りたくとも、とるのが難しく事業承継にネガティブに働くとするもの（Santora et al. 2015）がある。

以上の検討を踏まえて、本研究においては、NPOの事業承継について、承継人材のタイプに着目して事例を検討する。また本稿では、実務を取り仕切るリーダーの交代を事業承継としてみる。

3. 事例の概要

認定NPO法人アクセスー共生社会をめざす地球市民の会（以下「アクセス」と称す）は、京都市伏見区に本部を置く、フィリピンを主な活動拠点にしている国際協力NPOである。日本とフィリピンに事務局を置き、それぞれが法人格を持って活動しているが、2009年からは国際理事会を設置し、単一のNPOとして意思決定を行っている。

アクセスには3つのミッションがある。1番目は、「貧しい人々が今まさに直面している貧困の痛みを和らげようとする活動」で、教育、生計支援がそれにあたる。2番目は、「貧困の原因を明らかにしながら、貧困をなくそうとする人を増やす」ことであり、3番目は、それら2つを実践し、「よりよい社会を創っていく力を、日本人・フィリピン人ともに身につけてもらうために、協力できる場を提供する」ことである。どれか1つ欠けても貧困をなくすことはできない、と考えて活動している。

アクセスの事業は、フィリピンでの事業と日本での事業の2つに大別できる。「6人に1人が、小学校を卒業できない」と言われているフィリピンでは、「子どもに教育、女性に仕事」を提供する活動を続けてきている。小学校就学支援のための奨学金プログラムや、幼稚園の設立・運営や小学校校舎の建設・運営支援といった教育に関する活動をはじめ、スモーキーマウンテン（ごみ捨て場）地区での保健衛生支援活動や若者支援、フェアトレード事業など、フィリピン各地において貧困が生み出す諸課題の解決に向けて各種事業やプログラムを展開してきた。

アクセスのフェアトレード事業は1997年から始まったが、2010年には生産者団体の自立をめぐって挫折も経験している。現在では、グリーティングカードとココナツ雑貨が販売の中心であり、2018年度の売り上げは140万円であった。フェアトレード事業がビジネスとしてしっかりと持続していくためには、生産現場での品質管理や生産体制の確立、日本国内での販路拡大やコスト管理が課題となっている。

日本においては、学生ボランティアの組織化に力を入れ、スタディツアー組織委員会のほか、フェアトレード事業部や開発教育チーム、スモーキーマウンテン支援チーム、東京支部等を組織してきた。ボランティアの多くはスタディツアー参加者である。しかしながら、近年では、このスタディツアー参加者をボランティアチームに組織するというサイクルが機能しなくなり、チーム活動が縮小してきている。

スタディツアーは1991年から続いている事業であり、フィリピンの現状やアクセスが取り組んでいる活動のことを理解するための入り口に相当するものである。アクセスのスタディツアーは、フィリピンで12日間に渡り「被災地に学ぶ」、「農村の暮らしを学ぶ」、「都市貧困に学ぶ」、「戦争と貧困」をテーマに、子どもたちや現地の人たちと交流を図るだけでなく、巨大なゴミ捨て場周辺を訪問し貧困コミュニティを五感で感じる体験も行う。参加費用は約17万円と

学生にとって決して安くはない額だが、過去の参加者アンケートによれば、86%の人が「絶対に友人に勧める」と回答しているように、参加者にとっては深い学びを得られる機会となっている。

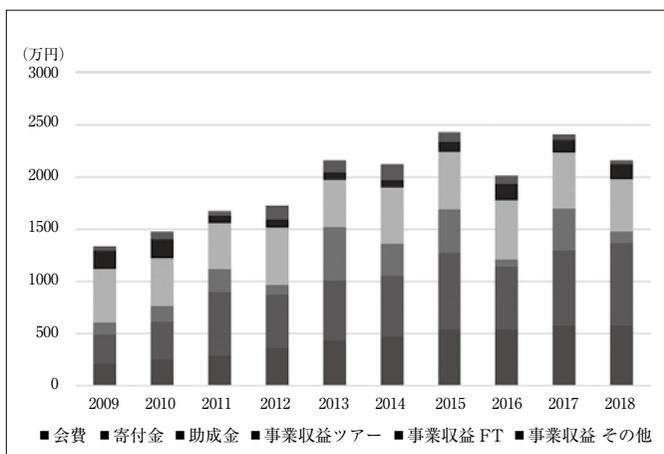
多種多様なスタディツアーの中から、自分に合ったツアーを見つけるには3つのポイントがあると、アクセスは考えている。「自分のやりたいことのできるツアーか」、「ツアーの企画者は信頼できる団体・企業か」に加えて、最後の決め手は、「企画者との相性だ」と野田さん（現事務局長）は語る。アクセスでは、7点の特徴をアピールして参加者を募集している。五感で学べるプログラム、経験豊富なスタッフ、現地の生活を体験、見るだけで終わらない、初めての参加でも安心、安心のスタッフ体制、行ったきりにしない、の7点だ。

その結果、毎年70名程度の参加者がある。参加動機は、「将来国際協力に関わりたい」というものが多いが、中には「今のままの自分では駄目だ」としてチャレンジしてくる若者もいる。「旅に出るまでは他人事だった貧困問題を、帰って来てからは自分事として捉えるようになった」という、ツアー参加者の感想に象徴されるように、ツアー後もアクセスに関わり続ける人が多い。現在の会員のうち7割以上が過去のツアー参加者であり、スタディツアーは、アクセスにとって根幹をなす活動になっている。

アクセスの会員数（口数）は、正会員（67口）、アクセスサポーター（419口）、奨学金サポーター（212口）、マンスリーサポーター（17口）、購読会員（6口）の合計721口である。日本事務局には、4名の有給スタッフと1名のインターンがいる。定期的に活動するボランティアは、約40名である。

経常収益の規模やその内訳は、図表1で示される。2018年度の経常収益は約2160万円で、これは全国のNGOの平均経常収益（2000万円）と同程度であり、平均的規模のNGOと把握でき

図表1 アクセスの経常収益の推移



アクセスの活動報告書・決算書から作成。
ツアーは、スタディツアーを、FTはフェアトレードを意味する。

る (外務省・特定非営利活動法人国際協力NGOセンター 2016)。

4. 事業承継の歴史

(1) 創設期 (1988～1998年)

全国にチェーン展開していた京都の菓子メーカーT社が、留学生寮やシェルターの運営をするために「京都アジア文化交流センター (以下センターと称す)」を創設したのが1988年であり、これがアクセスの前身である。センターの理事の一人であったフィリピン人がアジアの貧困問題に取り組んでいたことがきっかけとなり、同社の社会貢献活動の一環としてセンターに資金を提供するようになり、センターの職員はT社からの出向という形をとった。その後、滞日外国人の人権侵害問題や緊急医療問題などに取り組む、彼らへの支援を通じて、問題の根源にある発展途上国の貧困問題へアプローチするようになっていく。1990年にはフィリピンのマニラに現地事務所を開設し、フィリピンでの活動を開始した。1994年にはフィリピンケンソン市にて就学前教育施設の建設・運営を始め、慈善活動をスタートさせた。当時は、Aさん (仮称) が常務理事兼事務局長として経営を取り仕切っており、その下にセンターの職員であった森脇さん (現常務理事) が事務局次長として実務を担っていた。中心となった事務局長のAさんは精力的に活動したが、その頃は事務局主導でT社関係者が中心の理事会は実質的には機能していなかったと把握できる。理事会の開催は、年に1回のみであった。

(2) ボランティアで支えた期 (1999～2006年)

その後T社の経営状況が厳しくなり、1998年にセンターの経営から撤退をしてしまう。センターは、市民団体として活動を継続したものの、たちまち資金難に陥ってしまった。現地スタッフに給料を支払うことさえも困難な時期であった。

2000年にNPO法人格を取得し完全に独立した組織となり、2005年には現在の名称に改称した。この時期は、日本側でも有給の専従職員がおらず、財源を確保するために会員を募り組織化したが、当時の経常収益は1000万円規模であった。この年にAさんに加えて森脇さんが常務理事となる経営体制の変更が行われた。Aさんがフィリピン担当となり、森脇さんが事務局長を兼任して組織運営を担った。森脇さんは、当時、無給の事務局長であり、アルバイトをしながらアクセスを支えていた。事務所の家賃など運営費を回すために、時には消費者金融で借金をして団体に寄付したと言う。その反面、学生を中心としたボランティアが多く関わるようになり、活動自体は活気に満ちたものであった。現事務局長の野田さんがボランティアとして参加し始めたのが、ちょうど2002年のこの頃であった。

事務局を取り仕切っていたAさんはカリスマ性があり、フィリピンでも信頼されていたが、高齢になるに従いワンマンな言動が顕著となり、スタッフとの対立が目立つようになってきた。

ワンマンなAさんと組織的な対応を訴える森脇さんたちとの意見対立は深刻になり、活動方針を巡って意見の一致を見ることが難しくなっていた。

他方、組織のサステナビリティの観点から、無給のボランティアだけで事務所を運営していくことにいよいよ限界を感じるようになり、この頃から頻繁に開かれるようになった理事会において、2つの選択肢が検討された。今までと同様にボランティアベースで活動を続けていくのか、あるいは事業を拡大して安定した経営を行っていくのか。ボランティア主体の活動では、経営基盤が安定せず事務所を閉鎖せざるを得なくなる。もしそのような事態になれば、主体的に動ける人がいなくなり活動が衰退、消滅してしまう懸念があり、活動やせっかく構築したボランティアのネットワークを維持するためにも職員を雇用するという結論になる。野田さんが専従の有給事務局員として加わることになったのが、2007年になってからであった。

(3) 組織基盤強化期 (2007～2017年)

野田さんが専従職員になったとはいえ、財源は乏しく、自分の給料を稼ぐために、人件費の出る助成金に片っ端からチャレンジした結果、いくつかの助成金を獲得することができた。また根本的に立て直しを図るべく、徹底的な組織分析を行い、それに基づき3ヶ年計画を策定した。

その柱の中心は、会員を増やすということであった。スタディツアー参加者がその後会員となって支えてくれることが多いため、スタディツアーの充実に努めた。会員増を目指す取り組みと並行して、退会率を下げる取り組みも行った。アクセスの場合は、継続をお願いする手書きのレターを作成することにより、一定の成果を上げることができたと野田さんは述べている。常勤スタッフがいることにより、問い合わせ等にスピーディーに対応することができ、広報活動を強化することと相まって、初年度から会員数や寄付額の増加を見ることができた。

他方、森脇さんは2007年5月からフィリピン駐在となったが、当時のフィリピン事業はAさん担当の地区はAさん単独で物事が決定され、他の理事や職員は口出しできないような状態となっていた。そこで、森脇さんはフィリピン法人の理事たちと協力して、フィリピン法人理事会がすべての事業地と事業に責任を負うよう組織改革を進めていった。

こうしたフィリピン理事会の改革の努力と呼応する形で、日本理事会も新開理事長・北条常務理事兼事務局長・野田事務局員という体制が確立するに伴い、Aさんの影響力も薄れ、2008年には理事を退任し、2009年にはアクセスから除名されている。2009年のこの時点で、実質的な事業承継が行われたとみることができる。

この時期は、フィリピンの組織を再編し現地での活動が安定し始めたほか、日本でも組織基盤の整備に努めている。その結果、日比ともに事業・組織が拡大した。例えば、農漁村ペレーズ町では、子どもの教育と女性の仕事という2つの主要なニーズにこたえるため、奨学金・青年会・フェアトレード・マイクロファイナンスと、4つの事業に同時に取り組んでいる。それ

に伴い費用も増大していったが、収入は伸び悩み、財務的な危機が再来した。

アクセスの事業は、常務理事の森脇さんが理念的な面を把握しながらフィリピン法人事務局長と共に事業計画を立案し、日比理事会および国際理事会の承認後、事業が実行に移されている。森脇さんが論理的な思考で経理・総務を含めた内部的な事務処理を行い、2011年に事務局長になった野田さんが中心となって、対外的な発信やスタディツアーを実行している。このような体制に対して、次世代リーダーの立場にある野田さんは、決められた仕事を実行しているだけだと感じることもあった。また、職員のマネジメントが難しく、特にフィリピンにおいて職員定着率をあげることが大きな課題になっていた。

(4) 質的發展を目指して (2018～)

アクセスが直面している、「慢性的な赤字構造」と「職員マネジメント」という2つの課題の解決策を見つけるため、2018年度は業務の「選択と集中」を徹底して行った。毎年のように繰り返される職員の退職、次世代を担う中堅職員の不足（特にフィリピン）、スキルを身につけモチベーションを向上させる研修機会の不足、低賃金などに表されるように、赤字続きの財務構造で、労働条件の改善にも着手できないという課題を長年抱えたままであった。

このため事務局や理事に加えてボランティアスタッフとも話し合いを重ね、優先順位の低い業務を止め、優先順位の高いものにヒト・モノ・カネの経営資源を集中することにした。具体的にはフィリピンの4地区で6事業を行っていたものを、2地区に減らし、プログラム数も絞り込んだ。それまで多くの事業を抱え、事業運営能力はアップし事業成果も出ていたが、計画通りに実行することに追われ、工夫する面白さや、仕事のやりがいを感じにくくなっていったからだ。それに合わせてフィリピン側の賃金体系を見直し、スタッフの退職に歯止めをかける取り組みにも着手した。

そのような中、NPO経営に詳しい外部有識者のアドバイスも得て「アクセスの10年後のビジョン」を皆で考えたいということになり、2018年に10年後のビジョンを考えるワークショップが立ち上がった。森脇さんも60歳を迎え、アクセスは再度の世代交代の時期を迎えている。また10年後のビジネスモデルを描いて、それを資金調達に活用するためでもある。

5. 事例の検討と結論

これまでみてきたように、アクセスでは、その法人化以降、実質的に1回の事業承継が行われ、内部人材によって引き継がれた。以下では、その点について若干の検討を行う。

(1) 理事会と事務局の関係性

NPO法人の場合、意思決定機関は社員（会員）10名以上で構成される社員総会がそれにあ

たととされているが、業務遂行は理事に委任されている場合がほとんどである（特定非営利活動促進法第十四条の五）。このあたりは概括的に捉えれば株式会社における株主と役員との関係に類似してなくもないが、NPO法人の場合、理事は他に仕事を持つことが多く、理事会開催数が年に1、2回というNPO法人が半数だという調査結果もある（ひょうごボランティアプラザ2018）。そのため、理事会の下に位置づけられている事務局に日常業務を託すことが多い。一部の有給職員とその他のボランティアスタッフで事務局を運営しているケースが一般的である。ちなみに、ひょうごボランティアプラザ（2018）によれば、事務局スタッフに有給の人がゼロの団体は40.4%、反対に全員が有給である団体は40.2%と、体制が二極化していることがうかがえる。

アクセスの場合、理事会は意思決定機関かつ執行機関であって、総会は承認機関とされており、理事会は強い権限を与えられている。

現在のアクセスの運営体制であるが、野田事務局長以下4名の事務局職員（有給）のほか、事務局主導により、翻訳ボランティアや、期間限定のボランティアチームが組織され、年間30名前後のボランティアが参加している。理事会は年5回開催されているが、理事のうち2人（野田事務局長と森脇常務理事）が事務局員を兼ねていることもあり、実務については、年度初めに作成された事業計画に基づき事務局主導で執行されており、理事会は事務局へのアドバイスをを行いながら、業務執行状況の承認ないしは追認を行っている。アクセスの場合は、理事会の力が相対的に弱く、事務局主導で運営されてくる中で、事務局やボランティア内から人材が育ったと考えることができる。しかしながら、長期的な事業承継のあり方、サステナビリティを考えたときに、理事会が業務執行機関として機能していることが望ましいことは言うまでもない。理事会が機能しているNPOは、承継成果を上げやすい。特に将来の後継者計画（リーダーシップの計画、採用、育成）において、理事会が主要な役割を果たす必要があるとされている（Li 2019）。理事会の機能強化に関して、検討する必要があるだろう。

(2) 世代交代を考える

事業再編を行う中で、次の10年を見据えたプロジェクトチームが活動を開始した。それが先にも述べた、「10年後のビジョン（後に10年後のゴールと改称）」議論であり、アクセスの今後の方向性やありたい姿を話し合う場である。若手理事や職員が中心となって継続的な話し合いの場をつくり2018年度は4回のワークショップを開催した。具体的には農漁村ベレーズ町と、都市スラム・トンド地区の2カ所で、2029年までに達成したい事業ごとのゴール（どんな活動を、誰と一緒に、どんな風に取り組むのか、規模、達成したい数値目標・質的目標）を設定しようという議論である。また、2019年11月にはフィリピンの若手職員2名を日本に招いた日本スタディツアーも実施した。約50人にも及ぶ多くのボランティアやインターンが運営に関わり、150人以上からの寄付を得て成功させた大規模なプロジェクトはアクセスにとって初めての経

験であり、一つのターニングポイントになった。

このように「私たちが実現したい未来（ビジョンとゴール）」を日比共同で作りに上げることにより、組織の将来と事業の継続を模索している。それはとりもなおさず次世代リーダーの育成につながり、このメンバーの中から経営を担う人材が育つことが期待される。

この30年間、経営基盤の脆弱さを抱えながらも前に進んできたアクセスではあるが、特に大きな危機を2度経験してきた。1度目は、それまで実質的に組織を支えてきたT社が、経営難のため運営から撤退した時、1999年であった。2度目の節目は、Aさんの暴走が始まり事務局スタッフとの対立が激しくなった2007年～2009年である。この時は、日本でも、フィリピンでも、「個人のボランティアなイニシアティブに依拠する（それは特定の個人に依存することにもつながりかねない）のか、NGOとしての組織性を発展させる（その中に個人のボランティアを位置づける）のか」という意見の対立が起こり、Aさんという個人に代わって日比の理事会を中心とする新しい組織的な体制が発足した。これが実質的なリーダーの交代の1回目であった。この時は激しい対立の末の「動」の交代であったのに比べ、現在行われようとしているのは時間をかけた「静」の交代ということができるかもしれない。現在の実質的なリーダーである森脇さんもこの流れを支援している。

全国のNPO法人を対象としたアンケート結果によると、「いずれ代表者を交代する」と回答した法人のうち、約60%が「準備はあまり進んでいない」という状況にある。その理由として、「適切な候補者が見つからない」ことを挙げている法人が50%を超えている（浜銀総合研究2019）。一方で、後継者育成を含む事業承継計画を準備している組織は、事業承継にポジティブな影響を及ぼすとされている（Santora et al. 2015）。

このことから見ても、現在アクセスで行われている「10年後のゴール」議論の取り組みは、事業承継に向けた戦略的・組織的工夫とも言える。世代交代という課題を抱えている多くのNPOにとって参考になるヒントを含んでいる。今後は、さらに事例を積み上げ、後継者人材のタイプ、人材育成、理事会と事務局の関係性、事業承継に向けた戦略・組織の工夫といった要素を精査していく必要があるだろう。

謝辞

本事例の執筆の過程で、認定NPO法人アクセスの常務理事の森脇祐一さま、事務局長の野田沙良さまにインタビューやメール等で多くのことをご教示いただきました。また本研究の一部は、2019年度関西大学学術研究員研究費によって行いました。ここに記して、心より謝意を表します。

参考文献

- 認定NPO法人アクセス (2009-2019) 『アクセス活動報告書』 認定NPO法人アクセス。
- Balsler, D. Band Carmin, J. (2009) Leadership Succession and the Emergence of an Organizational Identity Threat, *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 20, N. 2, pp.185-201.
- Froelich, K., McKee, G., & Rathge, R. (2011) Succession Planning in Nonprofit Organizations, *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 22, No. 1, pp.3-20.
- 外務省・特定非営利活動法人 国際協力NGOセンター (2016) 『NGPデータブック2016：数字で見る日本のNGO』 外務省。
- 浜銀総合研究所 (2019) 『特定非営利活動法人における世代交代とサービスの継続性への影響に関する調査』 浜銀総合研究所。
- ひょうごボランティアプラザ (2018) 『ひょうごNPOデータブック2018』 兵庫県社会福祉協議会・ひょうごボランティアプラザ。
- Haveman, H. A. (1993). Ghosts of managers past: Managerial succession and organizational mortality. *Academy of Management Journal*, 36(4), 864-881.
- Haveman, H. A., & Khaire, M. V. (2004). Survival beyond succession? The contingent impact of founder succession on organizational failure. *Journal of business venturing*, 19(3), 437-463.
- Landles-Cobb, L., Kramer, K., & Milway, K. S. (2015). The nonprofit leadership development deficit. *Stanford Social Innovation Review*.
- Li, H. (2019). Leadership succession and the performance of nonprofit organizations: A fuzzy - set qualitative comparative analysis. *Nonprofit Management and Leadership*, 29(3), 341-361.
- McKee, G. and Froelich, K. (2016) Executive Succession Planning: Barriers and Substitutes in Nonprofit Organizations, *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol.18, pp.587-601.
- Santora, J. C., Sarro, J. C., Bozer, G., Esposito, M., Bassi, A. (2015) Nonprofit Executive Succession Planning and Organizational Sustainability, *The Journal of Applied Management & Entrepreneurship*, vol.20., No.4, pp.66-83.
- Stewart, A. J. (2016). Exploring nonprofit executive turnover. *Nonprofit Management and Leadership*, vol.27, no. 1, pp.43-58.
- TIERNEY T., 2006, 'The leadership deficit', *Stanford Social Innovation Review*, 4(2), 26-35.