



ボランタリーネイバース実施「かなめびと応援プロジェクト・セミナー」(2025年5月30日)より

NPOの世代交代・事業承継、 なにから始める？実践のヒントと支援のかたち

講師：津田秀和さん（愛知学院大学経営学部教授）

かなめびと応援プロジェクトの一環として「かなめびと（組織運営コアスタッフ）」の学びの機会と「たすかりあう」関係を構築することを目指し隔月でセミナーを開催しています。第5回のポイントをまとめました。

本セミナーでは、NPOの事業承継に関する調査研究を行ってきた津田さんから、創設者の影響力、ガバナンス、組織規模など事業承継の成否を左右する要因を分析してきた結果を解説していただきました。その中から、いくつか気になるテーマをピックアップしてご紹介します。



事業承継が「いま」問われる理由

ONPO 法人の動向

NPO法人の認証数は減少傾向にある一方、解散数は増加傾向にあり、多くの団体が活動継続に困難を抱えています。NPO法人の総数は2017年をピークに減少に転じています。

○世代交代の波

NPO法が成立してからすでに25年が経過し、設立当初から活動を支えてきた「第一世代」が第一線を退く時期を迎えています。しかし代表者交代に向けた準備の状況を聞いた調査（浜銀総合研究所 2019）では「あまり進んでない」という回答が60.2%であり、必要性は感じているが、準備は進んでいない現状が浮き彫りになっています。

事業承継が進みにくい理由

○創設者シンドローム

創設者が組織への強いこだわりと責任感から過度な権限を持ち、他者の意見を取り入れず意思決定を独占する状態を指します。これが組織の成長や健全な運営を妨げるとし、特徴として意思決定の独占、権限集中、変化への抵抗、後継者育成の欠如を挙げられます。この傾向は事業承継を進めるうえで心理的障害となります。

○後継者が直面する課題

まず創設者の強い影響力があり、それにより自身のリーダーシップを発揮しにくくなることがあります。また、創設者と常に比較されることで「特大の靴を履く」ようなプレッシャーを感じ、自信を喪失しやすいという心理的負担も大きいです。さらに、創設者の築いた組織文化や慣習が変革の障壁となり、新しい取り組みを進めにくいことも課題です。加えて、理事会が創設者に依存している場合、後継者への十分なサポートやガバナンスが期待できず、後継者は孤立しやすい状況に置かれます。これらの複合的な課題が、後継者にとって大きなハードルとなります。

○事業承継の話題回避

事業承継の話題回避は、多くの組織で共通する課題です。これは、リーダーが組織や自分の役割に強い一体感を持ち、コントロールを失うことへの恐れから、承継について話すこと自体がタブー視されるためです。そのため、理事会やスタッフも承継の話を避けがちで、組織内でオープンに議論されることがほとんどありません。さらに、多くのNPOでは理事会が経営者に対して好意的である一方で、十分な統制を行使できず、結果として承継に向けた準備や議論が進まない状況が生まれています。このように、信頼関係が逆に話題の封じ込めを招き、事業承継の議論を困難にしているのです。

○交代＝変化の忌避傾向

事業承継における交代は「変化」を伴うため、多くの組織で忌避される傾向があります。まず、変える理由が見つからず現状に満足してしまうこと、次に変化に失敗することへの恐れからリスクを回避しようとする心理が働きます。これ以外にも、組織の構造的な問題として「属人的な運営をされており、分業体制ができていない」「事業承継が計画に落とし込まれていない」「理事会が事業承継に関わっていない」などのケースが挙げられました。

事業承継に成功した NPO に共通する 3 つのポイント

事業承継に関する先行研究をレビューした上で、NPO の事業承継について定量的および質的な分析を行いました。その結果、事業承継が成功している団体には、次の 3 つの要因が重要であることが分かりました。

1. 「関係性」と「認識の共有」: 日常的なコミュニケーションを通じて、組織メンバー間の信頼が醸成され、「対話の場」や「共通理解」が形成されていました。これにより、事業承継の衝突や不安が緩和されていた可能性があります。
2. 制度や形式よりも実践: 形式的な承継計画だけに拘らず、日々の活動の中で培われた調整能力や柔軟性が有効に機能していました。また互いの信頼、ゆるやかな役割分担が、事業承継をスムーズにするのに役立っていました。
3. ミッションや理念の継承: 「場の共有」: 上手くいっていた団体は、リーダーが現場で活動し、理念を語り、その「場」を共有していました。これが理念を継承する上でよい影響を与えていた可能性があります。

事業承継を支える 2 つの視点「理念とマネジメント」「外部支援」

○理念とマネジメントの調和を図り、持続可能な組織に

事業承継を進める際に、「理念」と「マネジメント」のバランスに悩むことがあります。多くの NPO では、マネジメントが後回しにされがちですが、適切に設計され、組織文化に根付いたマネジメントは、理念の実現を支える重要な要素です。理念とマネジメントを矛盾なく調和させることこそが、NPO の理念継承と持続可能性を確保する鍵です。

○外部者の力を借りて進める事業承継のプロセス

事業承継に際しては、外部の支援者に入ってもらうことも有効です。内部だけでは話づらいことを整理したり、新たな視点を提供してもらったりするために活用できます。ただし、支援者として関わる際には、特定の一方に肩入れしないことや、過度なアドバイスとならないよう注意が必要です。



質疑応答コーナーでは、次のような質問がありました

Q. 企業と NPO の事業承継にはどんな違いがありますか？

A. 企業の中でも特に中小・零細企業と NPO は、資源不足、人材難、後継者不足という点で共通しています。ただし、NPO はミッションがゴールであり、思いの強さが事業承継の壁にもなる傾向があります。

Q. 代表交代の際、どのくらいの期間をかけて引き継ぐのが理想的ですか？会員への告知のタイミングは？

A. 海外では「リレー承継」や「突発型」など、いろんな事業承継パターンがあるとされています。そのため、一概に「このくらいの期間がベスト」とは言えません。ただ、事業承継を一大イベントと捉えず、日常の延長として捉えることで、普段から事業承継について語ることができるようになります。

Q. トップが事業承継を課題だと認識していても、組織内で語り合いが始まっていない場合、ネットワーク組織や中間支援 NPO にはどんな役割を果たすことができますか？

A. 語れる気運が整っていないと、いつまでも語れないままです。「語れることから語っていく」ことが大事です。「誰がやったらいいんだろう？」などから始めることで、日常の対話に事業承継を持ち込むことができます。

※本事業は、休眠預金等活用法に基づく活動支援団体として実施しました。