

公益法人の経営に関する研究
—公益目的の達成と資金調達の両立に向けて—

捧 智宏

本論文の目的は、公益法人における公益目的の達成と資金調達の両立について、その実例を取り上げ、公益法人の経営について考察し、経営上の課題と方策について論ずることにある。

論文の構成は、公益法人の概観、先行研究のレビュー、事例研究及び結論に分かれる。

公益法人とは、公益認定を受けた法人であり、平成 28 (2016) 年 12 月 1 日時点で全国に 9,458 法人ある。

経営上の課題として、①公益目的事業においては、事業の実施に要する費用を償う額を超える収入を得てはならないこと、②法人の経常費用全体に占める公益目的事業に係る経常費用の比率を 100 分の 50 以上になるように公益目的事業を行わなければならないこと、③遊休財産は、1 事業年度の公益目的事業の実施費用の限度を超えて保有してはならないこと、という厳格な 3 つの基準を遵守しながら、公益目的の達成と資金調達の両立を図っていかなければならないということが挙げられる。

公益法人を含めた非営利法人の先行研究で特に強調されているのは、ミッションとリーダーシップである。ドラッカー (2007) は、ミッションの価値は正しい行動をもたらすことであり、リーダーが初めに行うべきことは、自らのミッションを考え抜き、定義すること、を挙げている。非営利組織の戦略として、コトラー (2005) は、使命と資金調達のバランスをとること及びマーケティングの理論を適用することが重要課題であること、を主張している。人的資源管理に関して、岩崎 (2014) は、スタッフのモチベーションは、組織のミッションへの共感が強いと推測できるとし、多様な人材を有効活用することが極めて重要であること、を述べている。経営上の強みについて、田尾・吉田 (2009) は、非営利の良さは、信用や信頼が比較的得やすいことだけであり、その点に関して尋常ではない努力を続けなければ、組織としてはやがて泡のように消えていくだけである、と厳しい現実を突きつけている。

これら先行研究を踏まえて、児童育成協会、全国里親会、日本知的障害者福祉協会及び日本生涯学習協議会の 4 つの法人における経営状況及び公益目的の達成と資金調達に影響を及ぼす要因について事例研究を行った。

その結果、決算に影響を及ぼした主な公益法人の基準として、①収支相償、②収益事業等を行っている法人の法人会計は、資産運用益、管理費の指定を受けた寄付金及び収益事業等の利益の50%以上を公益目的事業に繰り入れた後の残額などに限定、③公益目的事業しか行わない法人は、使途に定めなく受け入れた寄付金や公益目的事業に係る対価収入から、適正な範囲で法人会計に割り振ることが可能、④内閣総理大臣等は認定取消事由に該当すると疑うに足りる相当な理由がある場合に勧告、⑤収益事業等の利益は50%以上を公益目的事業に繰り入れることが必要、となっていた。また、インタビュー調査を行えなかった日本生涯学習協議会を除く3つの法人の共通点として、公益目的の達成と資金調達の両立について、ミッションを最重要として位置付けていることが分かった。

事例研究を通じた結論として、ミッション、リーダーシップ、経営戦略及び人的資源管理の各要素が、それぞれ独立して公益目的の達成や資金調達に影響を及ぼすのではなく、公益目的事業の実施にあたっては、ミッションを中心に据え、そのミッションを担う人材とミッションとをつなぐものとして、リーダーシップ、経営戦略及び人的資源管理が位置付けられているということが確認された。

併せて、公益法人制度のなかで公益目的事業を安定的に実施していくには、①会費収入（公益目的事業）や賃貸料収入（収益事業等）などの安定的な収益ルートを確保し、②毎事業年度の公益目的事業費用及び将来の施設の再投資のための資産取得資金を、公益目的事業収益及び収益事業等の利益の50%の繰り入れで償い、③収益事業等の利益の残りの50%については、法人会計に加えて、将来の経営リスクや赤字補てんのための遊休財産の限度額まで保有していくこと、さらに、④複数の公益目的事業を実施している場合には、会計区分上、公益目的事業を1つにまとめておく、ということを目指すべき1つの収支モデルとして示すとともに、公益法人の経営上の課題を克服していくためには、資金調達を意識した専門経営者の配置も求められることを提示した。

本論文における研究の限界は、事例研究の対象が福祉サービスに関わる法人であったことから、特に人材の活用に経営管理者の意識が働いていたことが考えられ、公益目的事業の全てに共通する普遍的な結果であったとまでは言い切れないところがある。今後の課題として、公益目的事業の種類にも着目し、比較分析を行い、公益目的事業の種類の違いによって経営の方法の違いがあるのかどうかを研究する必要がある。

(指導教員：吉田 健二 教授)