

## 研究ノート

## NPOの組織基盤強化

## —— NPO 砂浜美術館（高知県黒潮町）の財源の変遷から——

秋葉 武<sup>i</sup>，村上健太郎<sup>ii</sup>，山本あやみ<sup>iii</sup>

近年、日本のNPOはマネジメント強化といった組織基盤強化（Capacity Building）に関心を寄せている。NPOの組織基盤強化を財務上の視点で見れば、単に組織の総収入を増やすのを目標とするのではなく、多様なNPOの財源（「財源ミックス」）に対応した管理が不可欠といえる。しかし、例えば「（行政からの）受託事業収入」に大きく依存するNPOが、財務構造を転換していくことには大きな困難が伴う。本稿では財務構造の転換に成功した数少ない事例として、過疎地でオルタナティブな地方創生を目指して活動するNPO法人NPO砂浜美術館（高知県黒潮町）の組織経営史をみていく。同団体は成長サイクルの過程で多くのNPOが直面する危機に対応して、組織診断をはじめとする組織基盤強化に取り組んだ。その結果、自主事業収入の拡大、地域経済への寄与、職員の労働環境の改善に成功し、2億円規模のNPO法人に成長した。

キーワード：NPO マネジメント、財源ミックス、組織基盤強化、組織診断、NPO コンサルティング、第2の創業、Panasonic NPO サポート ファンド、NPO 砂浜美術館

## 目次

はじめに

## 1. 黒潮町とNPO砂浜美術館の概要

- (1) 黒潮町の概要
- (2) NPO砂浜美術館の概要——「私たちの町には美術館がありません。美しい砂浜が美術館です。」——

## 2. NPO砂浜美術館の経営史と組織基盤強化

- (1) 創業前期（1989～1994年）・創業後期（1995～2002年）——安定的な補助金の獲得
- (2) 成長期（2003～2008年）——分権化組織の誕生と行政からの受託事業の急増
- (3) 成熟期（2009～2013）——組織基盤強化と自主事業への挑戦
- (4) 第2成長期（2014～）——自主事業収入の拡大

と労働環境の改善、地域経済への寄与  
むすびに代えて

## はじめに

日本のNPO業界では近年、組織基盤強化（Capacity Building）、つまり自団体のミッションを実現していくために、（人材、財務、マーケティングといった）マネジメント等の強化に取り組む事例が増え、関心も次第に高まっている（秋葉2021参照）。

NPOの組織基盤強化を財務上の視点で見れば、単に組織の総収入を増やすのを目標とするのではなく、多様なNPOの財源（「財源ミックス」）に対応した管理が不可欠といえる。つまり、NPOの財源は①補助金・助成金 ②会費・寄付金 ③（行政からの）受託事業収入 ④自主事業収入の4種類に大別されるが、数種類、あるいは全種類の財源を得ている

i 立命館大学産業社会学部教授

ii NPO法人NPO砂浜美術館理事長

iii NPO法人NPO砂浜美術館事務局長

NPOは少なくない。

民間企業とは異なるNPOの財源の多様性については学術レベル、例えば日本NPO学会に所属する研究者が関心を持ち、複数の先行研究がある(馬場・石田・奥山 2010; 石田 2007; 石田 2008; 小田切・浅野 2009; 岩田 2019)。これら先行研究は福祉分野を始めとする活動分野別のNPOの収入構造を明らかにしようとしており、通底するのは財源の多様性そのものを可視化することに主眼が置かれ、それは静態的な視点だ(岩田 2019, 62頁参照)。

しかし実践レベル、つまり有給職員を雇用しているNPO経営者の関心は、上述のアカデミズムの関心とは齟齬がある。NPO経営者からすれば、組織の財源の多様性は所与のもので、静態的ではなく動的、つまり組織の成長段階に応じて、これら財源の構成比をどう変化させるべきかに関心がある。しかしこうした動的な関心に、アカデミズムは応えてこなかった<sup>1)</sup>。

例えば、理念的にはNPOが「(行政からの)受託事業収入」に大きく依存することは、「行政の下請け化」つまりNPOのミッションを歪め、本来すべき活動に悪影響を及ぼすとされる<sup>2)</sup>。しかし、受託事業収入に大きく依存するNPOが、実際に財務構造を転換していくことには大きな困難が伴う。特に市場規模が小さく、資源の乏しい地方ではその傾向が強く、構造の転換に成功する事例は稀といわれる。

本稿では財務構造の転換に成功した数少ない事例として、過疎地で活動するNPO法人NPO砂浜美術館(高知県黒潮町)の30年の組織経営史をみていく。同団体はオルタナティブな地方創生を目指して活動する組織だ。成長サイクルの過程で多くのNPOが直面する「ミッションの危機」「統制(コントロール)の危機」「リーダーシップの危機」といった様々な危機を、組織基盤強化を通して乗り越え、ミッションに即した活動を拡大させ、2億円超のNPO法人に成長した。NPO法人としては中四国で最大級の規模といわれる。本稿は自団体のマネジメントに悩むNPO関係者に、組織基盤強化という実践的な示

唆を与えると共にNPO経営学の進展を目的とする。

## 1. 黒潮町とNPO砂浜美術館の概要

### (1) 黒潮町の概要

NPO砂浜美術館は高知県西南部の幡多郡黒潮町<sup>3)</sup>で活動している。高知市から約100km離れた同町は温暖な気候を活かした農業や土佐カツオー一本釣りに代表される漁業を主体とする風光明媚な農漁村だ。政府によって条件不利地域に指定される過疎自治体であり、周囲の自治体同様、人口減少が進んでいる(表1参照)。他方、2012年内閣府が公表した南海トラフ巨大地震被害想定で、日本で最も高い津波が来る「津波の町」と報道された。最大津波高は34.4mとされる。

表1 高知県幡多郡黒潮町の概要 (2021年7月時点)

・面積: 188.47km <sup>2</sup>
・人口: 約10,000人
・主要産業: 農業(花き, 水稲, シメジ, シイタケ), 漁業(土佐カツオー一本釣り), 製塩業(完全天日塩)



出所) 黒潮町 HP <https://www.town.kuroshio.lg.jp/> 2021年7月31日閲覧

### (2) NPO砂浜美術館の概要——「私たちの町には美術館がありません。美しい砂浜が美術館です。」——

NPO砂浜美術館は同町の代名詞といえる毎年GW期間中に地元の浜辺で開催されるアートイベン

ト「Tシャツアート展」を主催している。全国から写真、イラストの作品を公募し、作品が印刷された約1,000枚のオリジナル・デザインのTシャツが浜辺に展示され、はためく。県内外から観光客約35,000人(2019年)が訪れる。約4kmに及ぶ入野浜という海岸を拠点に活動する世界唯一の「建物のない美術館」だ。2012、2020年に砂浜美術館のオリジナルフレーム切手が郵便局で販売される(写真1)ほど、町に定着している。

写真1 砂浜美術館の記念切手(2020年版)



出所: 日本郵便(株)HP [https://www.post.japanpost.jp/kitte\\_hagaki/stamp/frame/detail.php?id=1539](https://www.post.japanpost.jp/kitte_hagaki/stamp/frame/detail.php?id=1539) 2021.8.30閲覧

日本のバブル経済のピークといえる1989年、NPO 砂浜美術館は大方町(現・黒潮町)で誕生した。全国各地の地方自治体で「箱もの」美術館の建設ラッシュが続き、豪華なイベントが続々と開催されるなか、「私たちの町には美術館がありません。美しい砂浜が美術館です。」という社会への痛烈なメッセージ

を掲げた<sup>4)</sup>。これが設立以来、NPO 砂浜美術館の一貫した考え方であり、団体のミッションはこれを軸に「砂浜美術館の考え方を伝え、地域資源から新しい価値をうみだすこと」<sup>5)</sup>だ。

考え方を伝える手法として、砂浜における「Tシャツアート展」を皮切りに様々な独自事業を展開してきた(表2参照)。

同団体はとりわけ2010年代以降、「自主事業」を大幅に拡大させることに成功した。その主役になったのは「すなびスポーツ」といわれる観光振興、つまり砂浜美術館が事業を行う地元の県立公園を活用したスポーツ合宿・大会誘致といった「スポーツ・ツーリズム」だ。これによって経営基盤を安定させ、職員の待遇改善、地域の雇用創出(有給常勤職員17名)といった成果を挙げた(表2参照)。事業規模でみれば中四国地方有数のNPO 法人になったといえる。

こうした実績もあり、2018年12月に観光庁の「日本版DMO(観光地域づくり推進法人)」に県内で初めて登録され、地域の観光の舵取り役を期待されている。

表2 NPO 法人 NPO 砂浜美術館の概要  
(2021年6月時点)

- ・ 設立: 1989年6月 認証: 2003年9月
  - ・ 会員: 42名
  - ・ 役員(理事・監事)13名
  - ・ 有給職員数: 常勤17名 非常勤12名
  - ・ 事業規模(2019年度収入): 216,374,047円
  - ・ 事業内容
- ① Tシャツアート展等の各種イベント運営・すなびてんぽ(ECサイト)の運営、ホエールウォッチング、防災学習等の各種体験プログラムの運営
  - ② 公園管理(県立土佐西南大規模公園)
  - ③ 映像制作(地元ケーブルテレビ局IWKTVの番組制作)
  - ④ スポーツ・ツーリズム(スポーツ合宿の誘致・受入)

出所) NPO 砂浜美術館

## 2. NPO 砂浜美術館の経営史と組織基盤強化

本章ではNPO 砂浜美術館の30年に及ぶ経営の変遷をみていく。特に組織基盤強化に取り組み始めた

成熟期以降に焦点を当ててみていくこととする。

### (1) 創業前期 (1989~1994年)・創業後期 (1995~2002年) —— 安定的な補助金の獲得

1989年、当時30代前半で仕事のオフに地域活動をしていた大方町役場職員の畦地和也<sup>6)</sup>、松本敏郎<sup>7)</sup>らによって砂浜美術館は結成された。町から少額の補助金を得て毎年「T シャツアート展」を開催した。約30名の地元ボランティアが「砂美人連 (さみっとれん)」というグループを結成し、T シャツアート展等<sup>8)</sup>のイベント企画・運営を全て担った。

1995年、第6回のT シャツアート展からは事務局業務を担うマネージャーとして水野聖子(1971年生・神奈川県出身)を非常勤雇用した。紆余曲折を経て99年に大方町の「総合振興計画」に砂浜美術館の考え方がまちづくりの理念として明文化された。町役場による支援が強化され、安定的な「補助金」を獲得し、名実共に「創業」にこぎつけ、創業前期から創業後期に移行することができた。水野が常勤の事務局長となって事務局機能を強化し、ボランティアへの依存を脱して、砂浜美術館のミッションを具現化する町内外とのネットワーク強化も可能となった(秋葉 2013)。例えば、水野は大方町のみならず周辺自治体も含めたエコツーリズム「幡多フィールドミュージアム構想」を進めようとした(村上 2021)。

### (2) 成長期 (2003~2008年) —— 分権化組織の誕生と行政からの受託事業の急増

砂浜美術館はアートイベントというソフトだけの取り組みで町内にコンセプトを浸透させる困難さを痛感し、ソフトを伝える手段として行政施設といった「ハードの活用」も考え始めた。そこで行政との曖昧な関係を整理し、契約の主体になるため、2003年「NPO 砂浜美術館」としてNPO 法人化した。法人化に伴い、「砂美人連」出身以外の新理事も迎えることになった。金融機関OBの新理事から組織として新たなビジョンや中長期計画の作成が必要という提案があり、理事会も合意したものの、その後組織

全体の取り組みに至らなかった。

一方、町の意向もあり、砂浜美術館は「大方町遊漁船主会」、県立土佐西南大規模公園を管理する「大方町公園管理協会」、大方町観光協会」3団体との合併を選び、2006年合併が完了した。集権化から分権化への移行ではなく、合併によって否応なく「分権化組織」が生まれ、事業部制の下で運営された。

この時期に初代事務局長水野が退職し、そして全国初でモデルの存在しない「寄り合い所帯」のNPO 法人が誕生した。企業成長理論(Greiner, 1972)でいえば、「リーダーシップの危機」「統制(コントロール)の危機」が同時に訪れていた。

砂浜美術館は2代目事務局長を町内ではなく全国に公募し、採用されたのが(現在理事長を務める)村上健太郎(1976年生・神奈川県出身)だ。村上は砂浜美術館のコンセプト、「しっかりとした考え方」(1章2節参照)に強く惹かれた。同町に移住し、2003年に事務局長を水野から引き継ぎ、「砂浜美術館の価値」(畦地 2012, 41頁参照)の体現、それに相応しいNPOの事業モデルの構築を模索していく。

また村上は入職に当たり、NPOの低賃金を改善して「家族を養えるNPOを目指したい」と胸に秘めていたが、それが具現化していくのは10年以上先のこととなる。

NPO 法人化以前、主要財源は「補助金」だったが、新生・砂浜美術館は行政との委託契約を新たに結び、「(行政からの)受託事業収入」にシフトしていくことになる。2005年にハードの活用、つまり県が同町に新設した「道の駅・ピオスおおがた」の運営を行うと共に、事務所を館内に置いた。さらに2006年、町の県立土佐西南大規模公園に指定管理者制度が導入され、NPO 砂浜美術館が指定管理者となった。公園内の体育館等の施設管理業務実施に伴い、年間5千万円以上の収入を得ることになった。フルタイム有給職員数は3名(2003年度)→7名(2006年度)→10名(2009年度)へと増加し、収入も法人化時の2千万円台から1億円前後まで増加し組織は成長した。

大規模化した砂浜美術館は収入の7割以上を委託事業と指定管理者という「(行政からの) 受託事業収入」に依存した。この収入は用途が限られ、委託期間も限られる。NPOとして自由な活動が限られ、人材管理の課題も出てきた。つまり職員は組織全体よりも自らの所属部署の業務にしか関心を持ちにくい。組織のミッション、「砂浜美術館の価値」を多様なスタッフに浸透させる難しさがあった。「ミッションの危機」「統制(コントロール)の危機」ともいえる状況下で、村上らは「砂浜美術館らしい」新規事業とそれに相応しい組織マネジメントを考え始める。

### (3) 成熟期(2009~2013) —— 組織基盤強化と自主事業への挑戦

2009年以降、砂浜美術館は受託業務以外の自主事業を試み始める。リーマンショック(2008)に伴う行政の雇用創出事業を活用すれば、数年間の任期制で新規人材を雇用することが可能になった。そこで県外から新たに人材を雇用して、コア事業であるTシャツアート展を「草原美術館」としてモンゴルで開催する等海外展開を始めた(2010年)。また地元の黒潮町のケーブルテレビ番組の制作を請け負うことになった。

業務委託事業以外の事業分野もさらに増え、「統制(コントロール)の危機」は続いていた。職員に子育て世代が増加し、勤務体系に見直しが迫られていた(次節参照)。さらに高知県ふるさと雇用再生特別基金事業<sup>9)</sup>に伴う時限付の新規人材2名を雇用したことで、人材管理の課題はさらに複雑化した。2011年に理事の世代交代の時期を迎えた。89年以来代表を務めてきた理事長も村上に交代することになり、村上はこれを機に、成長期に組織全体として取り組めなかったマネジメントの強化に取り組もうとした。

2011年、NPOの組織基盤強化、キャパシティ・ビルディングに対する助成を行う「Panasonic NPOサポートファンド」の助成金を獲得した<sup>10)</sup>。この助成を活用して外部コンサルティングを受けながら、3年間(2011~2013)に渡り組織診断、新規事業の開

発といった組織基盤強化に取り組んだ。

初年次の組織診断(2011年12月~2012年6月)では約7か月間に渡り外部コンサルタント、本論文の筆者の1人である秋葉の「伴走型支援」を受けながら、

- a. ワークショップ形式のスタッフ研修…東京での集合研修(2回)、コンサルタントの現地訪問研修(3回)
- b. 組織の内部環境分析…「NPOマネジメント診断シート」に基づくWebアンケートへの回答
- c. 外部環境分析…組織のステークホルダーへのアンケート及びヒアリング
- d. SWOT分析を通じた優先課題の抽出と取り組み等を行った。企業と比べてNPOはステークホルダーが多い。そのため、bとcの内外の環境分析に当たっては、回答者を誰とするかは重要な意味を持つ。村上らは事業部の責任者2名と共にスタッフ研修に参加し、議論しながらbについては組織の職員・理事10名、cについては黒潮町議会議員15名全員とした。

bを実際に行い、改めて組織内で砂浜美術館のミッションが認知されていないことが可視化された。またcについては、これまで砂浜美術館に対して賛否両論の意見がある町議会議員とは接点が限られていた。しかし、今回「勇気を出して」ヒアリングした。そのことで(Tシャツアート展に代表される)NPO砂浜美術館が町民には経済波及効果をもたらしているようにはみえず、同時に今後、砂浜美術館による町の経済活性化への強い期待も感じた、と村上らは回想する。

分析を経て、組織のスタッフ間、事業部間でミッションや将来のビジョンを話し合う機会ができ、これに即した中長期計画を初めて作成することができた。組織診断を通して各スタッフが経営的な感覚を持ち始めた。診断の結果、下記の3つの優先課題を抽出した。

- ① 地域社会への浸透不足…アートという手法での地域へのアプローチのみでは地域の人たちにとって、砂浜美術館が身近な存在になっておらず、

「まちの美術館」になっていない。

- ② 財務管理（財政構造の転換）…（行政からの）業務委託事業に依存しており事業収入が少ないため財政が不安定である。これら事業は（後払いのため）資金繰りに厳しいケースもある。また雇用対策事業の打ち切り等で、早急に自主事業収入の可能性を模索する必要がある。
- ③ 人材管理…スタッフ満足度が十分でない。雇用対策事業等で期間が決まったスタッフもあり、中長期で展望が描けない。また福利厚生面でも各種規定等が共有されていない。

コンサルタントから「①②の課題は「車輪の両輪」で両方をうまく回しながら解決していくことが重要」と言われたことが村上は腑に落ちた。村上らはそれを意識して中長期計画を作成し、この3つの課題に時間をかけて丁寧に取り組んでいくことになる。

組織診断終了後、組織基盤強化（キャパシティ・ビルディング）の2年間は新たな自主事業の土台作りに取り組むことになる。組織基盤強化1年次（2012年7月～2013年6月）に、①及び②の取り組みとして、自主事業として新たな地域の特産品の販売のためのECサイト「すなびてんぼ」を開設した。アートといったソフトではなく、目に見えるカタチある文旦・黒糖・天日塩といった地元特産の食品、砂浜美術館のグッズ等の販売、ホエールウォッチングといった体験型旅行商品の販売をすることで、町の経済に貢献しようとした。すなびてんぼは一定の売上があるものの、現在まで専属職員を配置するまでの事業規模には至らず、今後の課題となっている（村上 2021）。

組織基盤強化2年次（2013年7月～2014年6月）に黒潮町の観光業の活性化とNPO 砂浜美術館の旅行業への本格的進出を目指し、町の観光戦略を構築するための勉強会と仕組みづくりに取り組んだ。「幡多フィールドミュージアム構想」（2章1節参照）はその後立ち消えとなっていたが、村上は改めて砂浜美術館の考え方を乗せた着地型旅行商品販売をしよう<sup>11)</sup>と、2012年8月NPO 砂浜美術館は高知県で旅

行業登録を行った（第3種旅行業）。また2013年5月、町内の事業者呼びかけ、任意団体「黒潮町観光ネットワーク」を立ち上げ、砂浜美術館が事務局を担うことになった。こうしたなか、NPO サポートファンドの助成金を活用して、町の観光事業者、町役場職員、町議会議員等の参加者を集めて観光地域づくりの学習会を行い、併せて「来訪者の見える化」、つまり抽象的ではなく観光客の属性に併せたマーケティングを意識するようになった（村上 2021）。

続いて「地域経済の見える化」に取り組み、研究者の協力を得て黒潮町独自の産業連関表作成に取り組んだ。観光産業の重要性や経済波及効果を客観的なデータにすることで、「地域経済を自分たちで設計する」意識を醸成していった。同時に町の多様な関係者が合意形成するツールにもなった（同上）。

そしてNPO 砂浜美術館は単にデータ提供やネットワーク形成だけでなく、自らリアルな観光事業者として地域経済を牽引しようとした。そして旅行業は「第2の創業」の柱として育っていくことになる。

#### (4) 第2成長期（2014～）——自主事業収入の拡大と労働環境の改善、地域経済への寄与

黒潮町は総合振興計画（2008～2017年度）の一つとして、スポーツ合宿の誘致による県立土佐西南大規模公園整備・活用の推進を掲げていた。こうしたなか、2011年にNPO 砂浜美術館は高知県ふるさと雇用再生特別基金事業の時限付雇用で2名を雇用し（前節参照）、うち1名の山崎悠がスポーツ・ツーリズムの担当となり、同公園を活用する「Sunabi（すなび）スポーツ」が始まった。山崎は自身がサッカー一部出身ということもあり、ターゲットとなる競技をサッカーに絞り、自身の人脈も活用しながら手探りで次第に実績を積んでいった（村上 2021）。

他市町村の公共スポーツ施設の多くは教育委員会が管理し、当然利用は市民優先が原則となる。しかし、黒潮町ではNPO 砂浜美術館が施設管理と誘客（利用）を共に担うため、利用客（サッカーチーム）の要望にきめ細かく対応できる。例えば、公園の芝

質の向上、練習相手の確保、氷の手配等に応えることで、次第にリピーターを増やしていった（同上）。

スポーツ合宿の宿泊数は2014年度に4,000泊を超え、2017年度以降12,000泊にまで成長した。その間NPO 砂浜美術館はスポーツ部（すなびスポーツ）のスタッフ増員、経済波及効果の数値化と黒潮町観光ネットワークといった関係者間での共有を行った。リアルな数値化は県への提案で活用され、短期間での公園の人工芝整備（2017年度）に繋がった。なお、村上らの金額で算出する「数値化志向」は、受託事業にも活かされ、町の算出する人件費単価の向上にも繋がっていく（村上 2021）。

すなびスポーツはNPO 砂浜美術館の自主事業の柱となっていたが、村上はすなびスポーツの収入

源を分散化する（「1／3理論」）ことでリスクの分散を心がけている。収入源は①合宿参加者（サポート料） ②行政（黒潮町観光振興委託費） ③民間事業者（宿泊施設の送客手数料）となる。

2016年度にすなびスポーツの収入は7,500万円超で総収入の38.4%を占めるようになり、公園管理の受託事業収入（総収入の35.3%）を上回るまでに成長した（図1参照）。同年、総収入は2億円を超えた（図2参照）。日本の過疎地で活動するNPOとして稀有な事業規模に成長したのである。

一方、NPO 砂浜美術館は2014年から「防災学習を主軸とするMICE」、つまり防災ツーリズムに取り組んでいる。黒潮町は2012年の内閣府の南海トラフ地震に関する報告書で34.4mという「津波の町」とさ

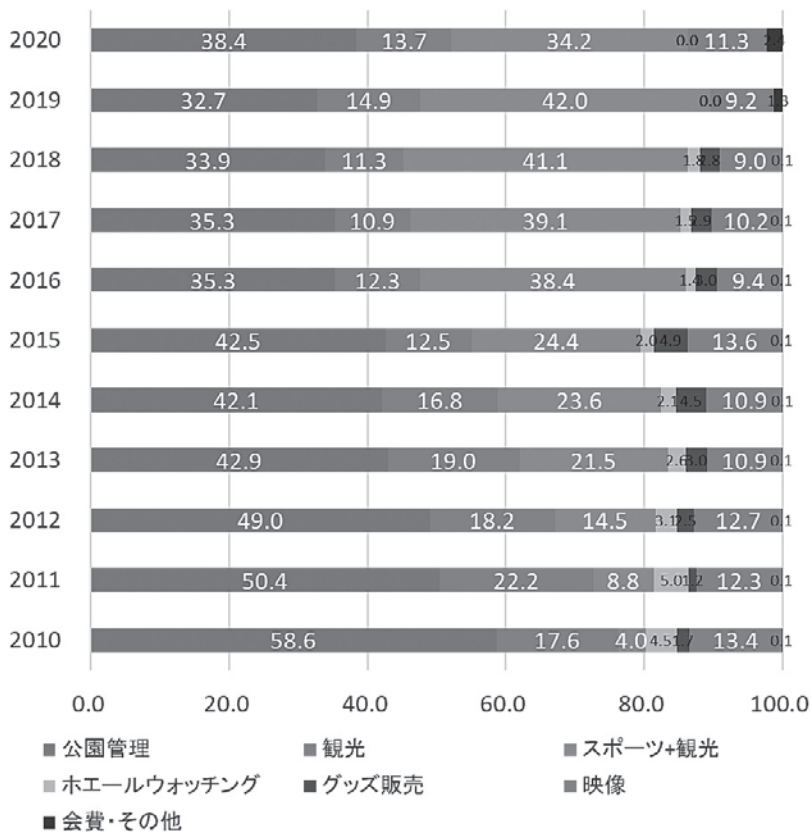


図1 NPO 砂浜美術館の字業種別の年度毎の推移（単位：千円）

出所）NPO 砂浜美術館

注）「すなびスポーツ」はスポーツ+観光に該当する

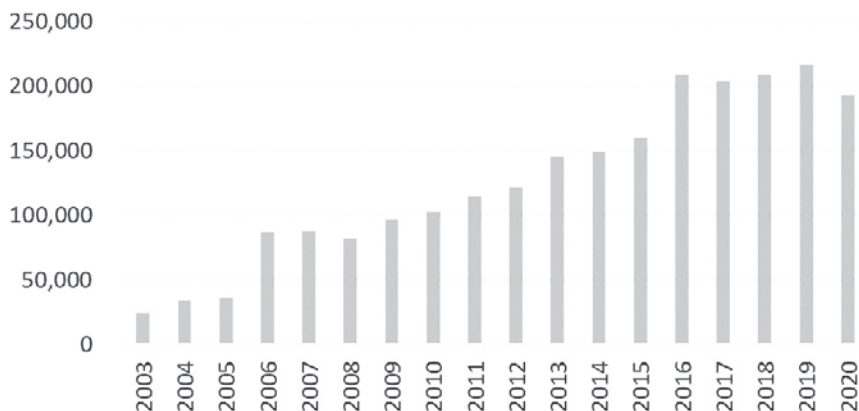


図2 NPO 砂浜美術館の収入の年度毎の推移（単位：千円）

出所）NPO 砂浜美術館

れた（1章1節参照）。NPO 砂浜美術館はこれを「地域資源」と捉え、防災学習プログラムを開発し、全国から参加者を集め始めている（福良・桂・井形・村上 2015参照）。

また2018年12月に観光庁の「日本版DMO（観光地域づくり推進法人）」に県内で初めて登録され、地域の観光の舵取り役を期待されている。

一方、第2成長期は組織診断の結果で提起された③人材管理に本格的に取り組む時期でもあった。「スタッフのモチベーション、満足度の向上」に努め、職員の労働条件の改善を目指すことになった。給料体系を見直し、昇給制度、手当導入、給与表の改定を行った（村上 2021）。併せて、任期制職員の正職員化に努めた。

また事業の拡大を想定して、各事業部で複数のスタッフが管理業務を担えるような人材育成を意識するようになった。

同時に属性に沿った雇用環境の改善、例えば子育て、介護といった家庭の事情に配慮した働き方の確立に取り組むようになった。それまで同団体の女性職員は結婚を機に退職というパターンが続いていたものの、2010年に入職した山本あやみ（1982年生・愛媛県出身）は2012年NPO 砂浜美術館で初めて産休・育休を取得した。その際、山本の業務を新規人材の補充なしで、他部門を含めた職員が業務分担を

変更して対応した。これがきっかけともなり、職員同士が業務をフォローしあう関係を作っていくことになった。山本が2012、2015、2018年に産休・育休を取得したことで、職員が自分の担当以外の業務を経験する機会が増え、他部門の業務や職員への理解が深まり、職員のスキル向上にも繋がった。

2010年代を通して、NPO 砂浜美術館は子育て世代の増加に対応して、(子どもの行事等の都合による休日希望と代行職員の確保といった)シフトの調整、職員への有給休暇の取得促進を行い、また会計システム導入といった業務効率化に積極的に取り組んだ。

子育て世代の増加をきっかけとする職員のチームワークの向上は、組織の事業規模の拡大に伴う業務の分権化、つまりタテ割りによる「統制（コントロール）の危機」をある程度緩和することにも繋がり、第2成長期の土台ともなったといえる。

一方、スポーツ・ツーリズムの拡大と定着は、町に経済波及効果をもたらし、町民のNPO 砂浜美術館に対する意識が変化した。アートと異なり、年間を通して町での宿泊数が目に見えて大きく増加した。また上述のNPO 砂浜美術館の数値化志向、町への経済波及効果を数字で示すよう心がけてきたことも意識変化の一助となった。

2020年春以降の全国的な新型コロナウイルスの感染拡大は、砂浜美術館の活動、マネジメントに大きな影響を及



ばした。スポーツ合宿の相次ぐキャンセルにより、自主事業の柱であるすなびスポーツの収入は大きく減少した。すなびスポーツの減収を埋め合わせられないものの、自主事業では映像事業、すなびてんば(ECサイト)を強化し、ある程度減収を補填した。

また受託事業収入、つまり公園管理事業があり、上述したように同事業の人件費の積算向上があったことは幸いした。さらに地元の事業者と共に、行政の新型コロナ関連の各種支援策を積極的に活用した。

こうしてNPO 砂浜美術館はコロナショックを乗り越えつつある。組織の次のステップに向けて再び組織基盤強化に取り組もうとしている。

### むすびに代えて

本稿ではNPO 砂浜美術館の生成と展開をみながら、NPOの組織基盤強化の取り組みを具体的に見てきた。砂浜美術館はその色褪せない理念の実現に向けて、関係者が内省的な視点を持ち続け、組織基盤強化に取り組んだことで、「第2の創業」に成功したといえる。

地方創生においてNPOへの役割が高まるといわれるなか、NPOのマネジメントの重要性は増している。NPO経営学は今後も動態的な視点からの事例研究を積み上げていくことが重要といえよう。

### 注

- 1) アカデミズムにおけるNPO研究の課題については、例えば秋葉 2021参照。
- 2) 詳細は例えば、川崎 2020, 121-137頁参照。
- 3) 2006年、大方町と佐賀町が合併し、黒潮町となった。
- 4) このメッセージはTシャツアート展の企画を考えた高知在住のデザイナー梅原真によってまとめられたものである。詳細は秋葉 2013; 斎藤 2018参照。
- 5) 一見抽象的にみえるNPO 砂浜美術館の考え方、価値についての詳細は、例えば、下記参照 <http://www.sunabi.com/column/interview1/>

2021年11月20日閲覧。

- 6) 畦地は黒潮町役場で教育委員会次長等を経て2018年より黒潮町教育長を務めている。
- 7) 松本は黒潮町役場で情報防災課課長等を経て、2020年より黒潮町長を務めている。
- 8) Tシャツアート展以外に、シーサイドギャラリー(1990年)、漂流物展(1991年)、潮風のキルト展(1995年)を始めた。
- 9) 2008年のリーマンショック後、雇用情勢の悪化に対応して厚生労働省によって実施された事業。
- 10) Panasonic NPOサポートファンドの詳細は秋葉 2021; パナソニック(株)ブランドコミュニケーション本部CSR・社会文化部編集・発行 2018参照。
- 11) この背景には観光業界の変化を村上らが認知していたこともある。観光庁の音頭もあり、2010年代から「着地型旅行」つまり旅行者を受け入れる地域(着地)側が、地域の観光資源を基にしたエコツーリズム、グリーンツーリズム、スポーツ・ツーリズムといった旅行商品や体験プログラムを商品化する流れが生まれていた(村上 2021)。

### ・引用参考文献

- 秋葉武(2013)「過疎地における地域活性化——NPO法人砂浜美術館(高知県黒潮町)を事例として——」『協同組合経営研究誌 にじ』644, 90-97.
- 秋葉武(2021)「NPOコンサルティング——「組織診断」の定着プロセスを事例として——」『立命館産業社会論集』56(4), 105-114.
- 畦地和也(2012)「健太郎の砂浜美術館を目指せばいい」NPO 砂浜美術館編『砂浜美術館ノートII』所収.
- 馬場英朗・石田祐・奥山尚子(2010)「非営利組織の収入戦略と財務持続性—事業化か多様化か?—」『The Nonprofit Review』10(2), 101-110.
- 福良冨香・桂信太郎・井形元彦・村上健太郎(2015)「地域資源からコンセプトを創出するNPO 砂浜美術館によるサステナビリティ」と価値提供」『地域活性研究』6, 242-249.
- Greiner, L.E. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50(4): 37-46, 1972.
- 石田祐(2008)「NPO法人における財源多様性の要因

- 分析—非営利組織の持続性の視点から—」『The Nonprofit Review』 8(2), 49-58.
- 岩田憲治 (2019) 「NPO 法人における収入構造の多様性—活動分野の細分化からのアプローチ—」『The Nonprofit Review』 19(1&2), 61-75.
- 川崎あや (2020) 『NPOは何を変えてきたか—市民社会の道のり—』 有信堂.
- 村上健太郎 (2021) 『10年間の砂美の取組をカンガエールおもに2011~2020年の記録—』NPO 砂浜美術館.
- 小田切康彦・浅野令子 (2009) 「財務データからみたNPO 法人の収入構造—滋賀県を事例として—」『同志社政策科学研究』 11(1), 15-23.
- パナソニック (株) ブランドコミュニケーション本部 CSR・社会文化部編集・発行 『Panasonic NPO サポートファンドの軌跡 2001-2017』 2018
- 齊藤雅洋 (2018) 「地域づくりにおける ESD の研究」

『環境教育』 28(2), 59-64.

- 梅村仁 (2013) 「高知県黒潮町・砂浜美術館の展開と進化」大阪市立大学大学院創造都市研究科『地域活性化ニューズレター』 4, 18-20.

#### 謝辞

本研究は、科研費①17K04281「日韓における政治の機会主義化と事業型NPOのマネジメント」(研究代表者:秋葉武) ②20K02282「日韓の事業型NPOのアドボカシーと組織基盤形成」(研究代表者:秋葉武)の研究成果の一部である。

研究内容に関して、日本NPO学会第23回研究大会(2021年6月19日)にて筆者(秋葉, 村上, 山本)による口頭発表を行い、参加者から貴重なコメントを頂いた。厚く御礼申し上げます。

本研究の文責は全て筆者にある。

## Research Note

### Capacity Building in Nonprofit Organizations: History of Fund Development at NPO Sunahama Museum of Art

AKIBA Takeshi<sup>i</sup>, MURAKAMI Kentaro<sup>ii</sup>, and YAMAMOTO Ayami<sup>iii</sup>

**Abstract** : An increasing number of cases of capacity building, such as improving management by NPOs, can be seen in Japan. The goal of NPOs is not only increasing gross income, but also appropriate management of diverse funds from the perspective of nonprofit fundraising. However, an NPO that is heavily dependent on a government-commissioned project has difficulty in changing fiscal structure. Described in this article as a rare successful case, we study the 30-year management history of NPO Sunahama Museum of Art in Kuroshio Town in Kochi Prefecture. This NPO responded to the crisis in the developmental phases that many NPOs face, by adopting capacity building and diagnosis. As a result, the NPO has expanded market-oriented income, has made an important contribution to the significant economic growth in the region and has improved the labor environment. The NPO grew and the size of its business is now 20 million yen.

**Keywords** : NPO Management, Diverse Fundraising, Capacity Building and Diagnosis, Consulting System and Method, Second Startups, Panasonic NPO Support Fund, NPO Sunahama Museum of Art

---

i Professor, College of Social Sciences, Ritsumeikan University

ii Chairperson of NPO Sunahama Museum of Art

iii Managing Director of NPO Sunahama Museum of Art

