

4 講師レポート(2)

NPO 法人の成長と課題

(特活) 地域開発研究機構 シニアコンサルタント 田中 愛

市民協働という言葉とともに、NPO 法人の数も増加している。NPO (狭義の NPO * 下記参照) の国内生産額は、2000 年の時点で、6,941 億円で、全産業の生産額の 0.08% に相当し、二輪自動車産業やパルプ産業と同等に並んだ。(経済産業研究所 2002、「産業連関表における NPO の経済効果の分析について」) ただ、今の日本の現状として、NPO 法人がこれほどまで増えているのに、十分な体制が整っているかどうかは甚だ疑わしい。今回のセミナーにおいても、行政、民間、NPO、ボランティア団体、その他市民団体における相互理解などに誤解が生じていたり、体制が整っていないがための歪みが起こっている様子が感じ取れた。

市民活動における「組織化」というものは、活性化に大きな意味を持つ。何も枠組みがなく、発展していけばそれはそれで素晴らしい民力に感謝するべきではあるが、多くは、何の枠組みも持たないものは自然消滅していくのが落ちで、また反対に、枠組みがあってもその中の明確な組織図やコンセプトや目標がないために「あるだけの存在」と化す場合が多い。そうした市民活動における課題においても、それに伴う活力創生にとっても、NPO という存在は大きな役目を果たす。しかしながら、市民活動、もしくは、活力創生における NPO の存在の意義をはじめとして、日本における NPO への理解がまだ十分とはいえない状況であり、土台がしっかりしていないがゆえに今後の NPO の存在自体を危ぶむ状況に追い込まれている。

ここでは、現状を考察しながら、NPO 法人の成長と課題をまとめてみたい。

NPO とは

今更ながらだが、まず、確認として、NPO 法人とは何かを抑えておきたいと思う。NPO とは、「Non-profit Organizations」の略で、日本では、「非営利団体」「非営利組織」となるが、政府との違いを明確にするために、「民間非営利組織」と区別することもある。NPO の「超」大国アメリカにおいては、ハーバード大学など私立学校や美術館、病院、ロックフェラー財団、フォード財団といったファンデーションも NPO に当てはまる。NPO 法人には、狭義と広義がある。日本においては、一般的に市民団体を指すことが多いが、広い意味では、社団、財団、学校、病院、宗教団体、業界団体、生協、農協、地縁団体なども含めてということもある。

狭義	特定非営利活動法人、任意団体
広義	公益法人等、協同組合、地縁団体

なかには、法人格を持たないのが NPO、法人格を持つのが NPO 法人と明確に区別しているものもあるが、内閣府による明確な区別はない。

NPOの役割は大きく分けて、いわゆる無償ボランティアが中心の「無償型NPO」、つぎに、NPOの支援や評価を中心とする「評価型NPO」、最後に、企業とのコラボレーションや政策提言など、有償による社会貢献事業「事業型NPO」の3つに分かれると考えられる。

NPOにとっては、「非営利」という冠がプラスになる場合とならない場合がある。とくに、事業型NPOにとっては、マイナスな要素が多い。なぜなら、日本においては、NPO=非営利=営利目的でない=ボランティア団体という構図が出来上がってしまっているといっても過言ではない。そういった意味で、商業活動を行うNPOに関しては「邪道」というレッテルを貼られがちなのが現状である。こうした理解もNPOの成長を阻む一要因であると思う。

非営利という意味は、何もボランティアを指すのではない。あがった利益をNPOの構成員に分配しなければ、その団体は「非営利団体」、つまりNPOとなる。そして、この「構成員に分配」ということに従業員の給料は含まれない。

こうした理解が足りないがゆえに、多くのNPOは、人件費を加味されない予算を要求され、なかには、活動にすら困難をきたす予算を要求されるNPOも多い。

NPO法人の現状

経済産業研究所による『NPO法人の実態調査』（2005）によると、やはり、「保険、医療、福祉」に携わるNPO法人が多い。また、事業収入規模や、事務局（有給）スタッフを抱えているのも、やはり、「保険・医療・福祉」に従事しているNPO法人が高い。

その他のNPO法人では、収入規模（次項目「NPO法人の事業収入」参考）を見ても、スタッフの状況を見てもどれもあまり好ましい状況ではないことがわかる。

図1 - 主たる活動

活動分野	団体数	構成比 (%)
合計	2,344	100.0
保健、医療、福祉	906	38.7
社会教育	90	3.8
まちづくり推進	234	10.0
学術、文化、芸術、スポーツ振興	248	10.6
環境の保全	291	12.4
災害救援活動	11	0.5
地域安全活動	22	0.9
人権の擁護、平和の推進	28	1.2
国際協力の活動	85	3.6
男女共同参画社会形成促進	22	0.9
子どもの健全育成	192	8.2
情報化社会の発展	42	1.8
科学技術の振興	21	0.9
経済活動の活性化	36	1.5
職業能力の開発、雇用機会拡充	42	1.8
消費者の保護	20	0.9
NPO支援	54	2.3

図2 - 収入規模

収支規模	団体数	構成比 (%)
合計	2,344	100.0
100万円未満	396	16.9
100万円以上500万円未満	464	19.8
500万円以上1000万円未満	260	11.1
1000万円以上3000万円未満	361	15.4
3000万円以上5000万円未満	105	4.5
5000万円以上1億円未満	98	4.2
1億円以上	76	3.2
無効	584	24.9

図3 - 事務局スタッフの有無

(上段:団体数/下段:構成比(%))

活動分野	合計	事務局 スタッフ あり	特定の事務 局スタッフ はいない	無回答
合計	2,344	1,593	696	55
	100.0	68.0	29.7	2.4
保健、医療、福祉	906	682	201	23
	100.0	75.3	22.2	2.5
社会教育	90	60	29	1
	100.0	66.7	32.2	1.1
まちづくり推進	234	133	95	6
	100.0	56.8	40.6	2.6
学術、文化、芸術、 スポーツ振興	248	153	93	2
	100.0	61.7	37.5	0.8
環境の保全	291	173	111	7
	100.0	59.5	38.1	2.4
災害救援活動	11	8	3	0
	100.0	72.7	27.3	0.0
地域安全活動	22	12	8	2
	100.0	54.6	36.4	9.1
人権の擁護、 平和の推進	28	24	4	0
	100.0	85.7	14.3	0.0
国際協力の活動	85	57	24	4
	100.0	67.1	28.2	4.7
男女共同参画 社会形成促進	22	15	7	0
	100.0	68.2	31.8	0.0
子どもの健全育成	192	140	46	6
	100.0	72.9	24.0	3.1
情報化社会の発展	42	26	15	1
	100.0	61.9	35.7	2.4
科学技術の振興	21	12	9	0
	100.0	57.1	42.9	0.0
経済活動の活性化	36	26	10	0
	100.0	72.2	27.8	0.0
職業能力の開発、 雇用機会拡充	42	28	12	2
	100.0	66.7	28.6	4.8
消費者の保護	20	10	10	0
	100.0	50.0	50.0	0.0
NPO支援	54	34	19	1
	100.0	63.0	35.2	1.9

出典:経済産業研究所「NPO法人の実態調査」(2005)

NPO法人の事業収入

三重県内のNPO法人を見てみても(図8参照)、やはり、介護・支援を実施する団体以外は、苦しい現状がみられる。収入規模としては、1円から500万円が多く、仮に民間企業並(製造業)、もしくは、市町村の公務員並の給与(賞与抜き)で一人雇うと、その人の給与手当だけでほとんど消えてしまいそうな事業収入で、まともに専属スタッフを雇うような数字ではない。

ちなみに、介護・支援を実施する団体の平均収入規模(図9参照)は約2,300万円であるのに対し、介護・支援以外の団体の平均収入規模は約480万円という大きな格差が生じている。設立間もない団体であったり、力のない団体にとっては、会費が、定期収入として一番大きな収入源となりがちだが、その一番の線もかなりあてのできないものであるという現状がうかがえる。三重県においても助成金申請を受けるNPO法人は年々増加傾向にあるが、100万円未満というものが多く、実質申請の手間やその後の人件費などを考えると持続的なものでないという報告がなされている。(三重県、2006、18)

ちなみに、イギリスにおいては、会費事業収入が48%も占め、日本とは状況がまったく違う。(久塚、2006、7)これは、事務局体制やの脆弱さももちろん指摘できるが、こうした問題は、たいがいのつきものなので、これにあてにせず、事業収入をどう確保していくかが、NPO法人の飛躍の鍵となるといえる。

図4 - 活動分野別事務局スタッフの人数と平均人数

(単位:団体、人)

主な活動分野	全体			有給常勤スタッフ		有給非常勤スタッフ		無給常勤スタッフ		無給非常勤スタッフ	
	集計対象	合計	平均	合計	平均	合計	平均	合計	平均	合計	平均
合計	1,593	7,837	4.9	2524	1.6	2,471	1.6	660	0.4	2,182	1.4
保健、医療福祉	682	3,962	5.8	1,321	1.9	1,728	2.5	208	0.3	705	1.0
社会教育	60	246	4.1	71	1.2	37	0.6	28	0.5	110	1.8
まちづくり推進	133	449	3.4	122	0.9	70	0.5	57	0.4	200	1.5
学術、文化、芸術、スポーツ振興	153	699	4.6	214	1.4	117	0.8	65	0.4	303	2.0
環境の保全	173	591	3.4	133	0.8	105	0.6	109	0.6	244	1.4
災害救援活動	8	35	4.4	7	0.9	8	1.0	3	0.4	17	2.1
地域安全活動	12	50	4.2	15	1.3	9	0.8	14	1.2	12	1.0
人権の擁護、平和の推進	24	75	3.1	26	1.1	17	0.7	7	0.3	25	1.0
国際協力の活動	57	325	5.7	115	2.0	77	1.4	31	0.5	101.5	1.8
男女共同参画社会形成促進	15	58	3.9	21	1.4	17	1.1	3	0.2	17	1.1
子どもの健全育成	140	745	5.3	235	1.7	163	1.2	71	0.5	276	2.0
情報化社会の発展	26	57	2.2	11	0.4	15	0.6	11	0.4	20	0.8
科学技術の振興	12	42	3.5	10	0.8	18	1.5	4	0.3	10	0.8
経済活動の活性化	26	79	3.0	24	0.9	9	0.3	14	0.5	32	1.2
職業能力の開発、雇用機会拡充	28	116	4.1	50	1.8	17	0.6	13	0.5	36	1.3
消費者の保護	10	56	5.6	29	2.9	15	1.5	6	0.6	6	0.6
NPO支援	34	253	7.4	120	3.5	49	1.4	16	0.5	68	2.0

※スタッフ人数については、小数点以下の回答もあったため、整数にならない場合もある。

出典:経済産業研究所「NPO法人の実態調査」(2005)

図5 - 平均会員数

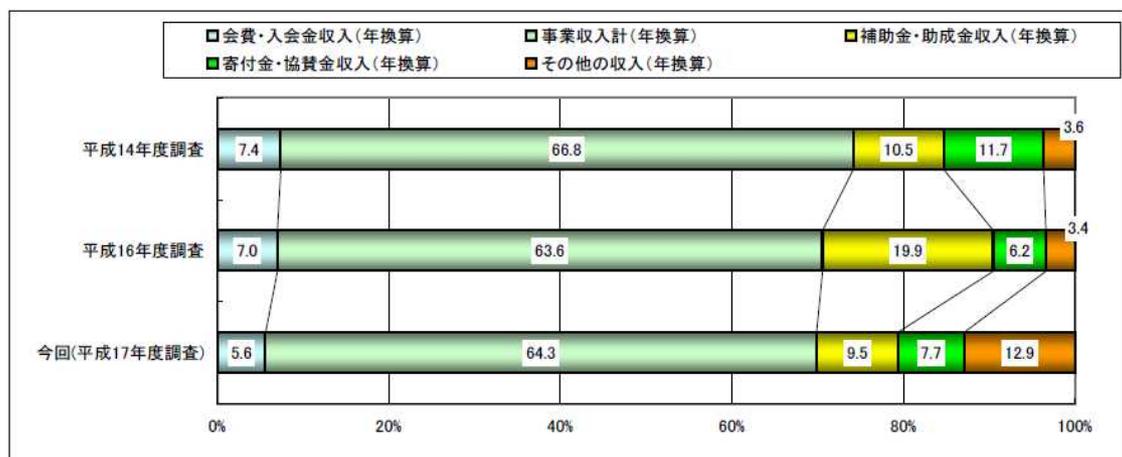
		H13年度調査	H14年度調査	H16年度調査	今回(H17年度)
正会員	個人	113	124	78	99
	団体	16	6	17	5
	合計	129	130	91	112
賛助会員	個人	98	123	36	29
	団体	13	6	4	3
	合計	111	129	49	36

※「個人」、「団体」の内訳を回答していない団体があるため、合計と一致しない。

活動分野	集計対象 団体数	正会員			賛助会員		
		うち、個人	うち、団体	合計	うち、個人	うち、団体	合計
合計	2,209	112.2	98.9	5.1	36.1	29.1	2.9

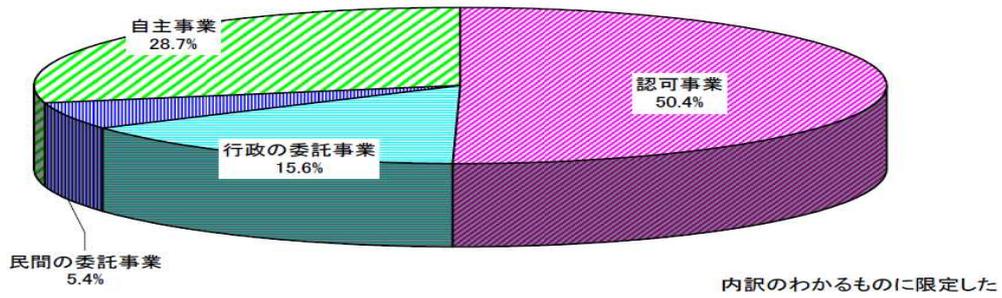
出典:経済産業研究所「NPO法人の実態調査」(2005)

図6 - 収入の内訳



出典:経済産業研究所「NPO法人の実態調査」(2005)

図7 - 事業収入の内訳



出典：経済産業研究所「NPO 法人の実態調査」(2005)

図8 - 三重県の収入規模別NPO法人年間延べ事業数と団体数

※2004年中に提出のあった事業報告書に基づく

収入規模	団体数	事業数	平均
0円（休止中の団体を含む）	19	4	0.2
1円以上、100万円未満	54	195	3.6
100万円以上、500万円未満	56	255	4.6
500万円以上、1,000万円未満	17	79	4.6
1,000万円以上、5,000万円未満	43	303	7.0
5,000万円以上、1億円未満	6	26	4.3
1億円以上	5	21	4.2
事業報告未提出	10	—	—
合計	210	883	4.2

出典 「事業報告書から見る三重県のNPO法人」 三重県 平成17年

図9 - 三重県内NPO法人の収入構造

※介護・支援および介護・支援以外を区別

※2004年中に提出のあった事業報告書に基づく

(単位：円)

	全体	介護・支援 N=87			介護・支援以外 N=123		
	総額	総額	平均	比率	総額	平均	比率
会費収入	93,487,189	16,289,430	187,235	0.8%	77,197,759	627,624	13.0%
寄付金収入	92,566,310	19,194,778	220,630	1.0%	73,371,532	596,517	12.4%
事業収入	2,108,292,467	1,728,072,669	19,862,904	86.4%	380,219,798	3,091,218	64.2%
補助金	60,042,825	47,165,471	542,132	2.4%	12,877,354	104,694	2.2%
助成金	42,868,530	19,583,595	225,099	1.0%	23,284,935	189,308	3.9%
その他	195,325,906	169,710,850	1,950,699	8.5%	25,615,056	208,252	4.3%
合計	2,592,583,227	2,000,016,793	22,988,699	100%	592,566,434	4,817,613	100%

注) 平均については、小数点以下を四捨五入している

出典 「事業報告書から見る三重県のNPO法人」 三重県 平成17年

NPO 法人の有給スタッフの現状

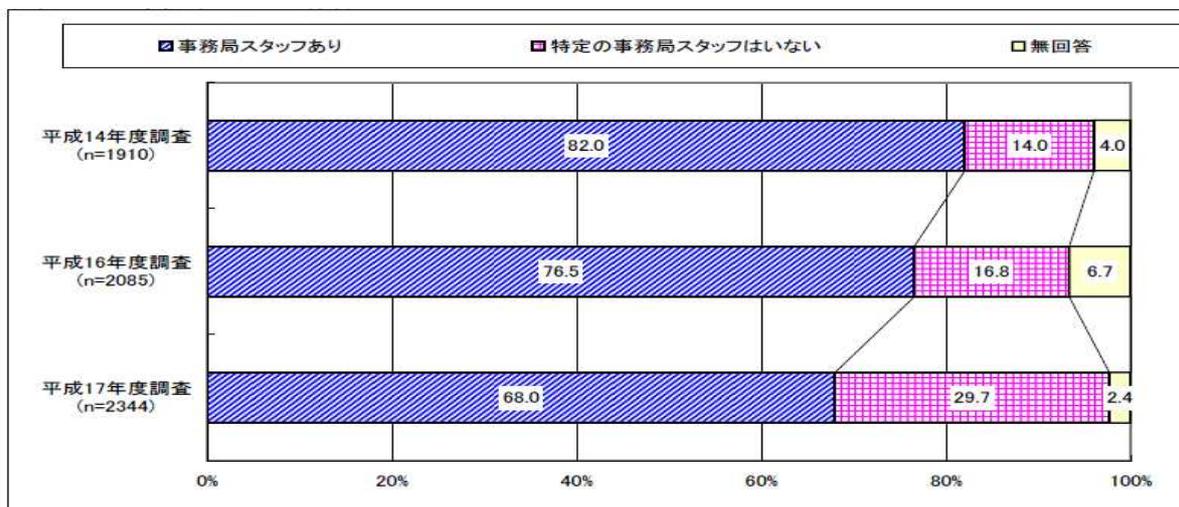
正会員数は若干増加しているものの、有給の常勤スタッフの比率が減少し、特定の事務局スタッフは置かずに活動している団体が多くなっている。NPO法人にとって有給スタッフの確保は、資金源の強さに直結する。

また、NPO法人は、日本での地位はまだ低く、その存在価値を明確にし、NPO法人を「法人」として立派に立ち上がらせていくにも、有給スタッフの存在というものは大きい。NPO法人の資金源獲得のひとつに、自治体のコンペや入札に参加することもあるが、その際でも、「常に連絡の取れる体制」が望まれる。通常、有給スタッフを抱えていないNPO法人の場合、多くが、「兼業」的な活動をしている。つまり、平日は通常の仕事で連絡がなかなかとれず、取れたとしても権限を持たないスタッフとの場合が多い。この、連絡体制というものは非常に重要で、NPO法人としての企業姿勢が問われる部分でもある。

ただ、人を雇うだけの経済的余裕などないNPO法人が多く、実質兼業となっている場合が多い。これが、日本におけるNPO法人の地位の低さを促している、または如実に表しているものだともいえよう。図12によると、年収は、平成16年度（H17年調査）でみると0円が28.6%と3割を占め、300万円が19.5%と2割を占め、一般的に言われる平均年収より低い。ちなみに、図14によると、民間企業平均給与は437万円（同0.5%減、2万円の減少、給与所得者数は、4,494万人）男女別では、給与所得者数は男性2,774万人（同0.8%増、22万人の増加）、女性1,720万人（同1.1%増、19万人の増加）で、その平均給与は男性538万円（同0.5%減、3万円の減少）、女性273万円（同0.3%減、1万円の減少）という統計が出ている。これからみても、NPO法人は奮闘しているとはいえ、民間企業からみると平均を下回り、まだまだ労働者側の観点からも、低い地位にいると思われる。

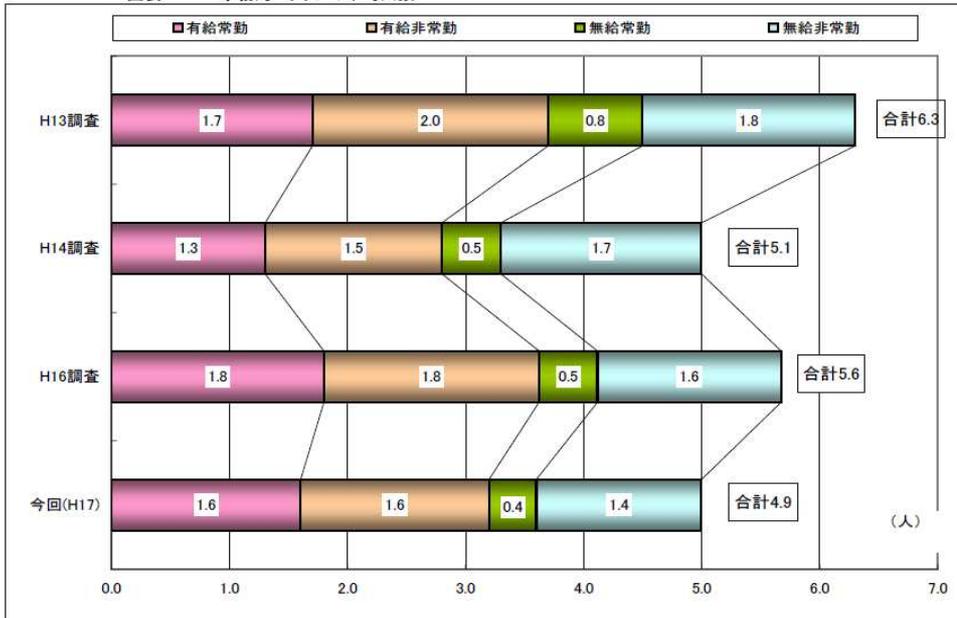
三重県では、現在認証が降りているNPO法人だけで424法人存在する（三重県NPO室HPより。図15は2005年度における数字）が、収入規模が大きい（1,000万を超える）のはやはり、「介護支援部門」で、32.2%を占め、その他の部門では4.1%と低い数字になる。（三重県、2006、17）当然、人件費も比例して介護支援部門が、その他の部門の11倍という数字が出ているが、常勤、非常勤の明確なデータは出ていないため、その部分はわからない。しかしながら、大きな格差が出ていることは明確である。

図10 - 事務局スタッフの体制



出典：経済産業研究所「NPO法人の実態調査」（2005）

図 11 - 事務局スタッフの平均人数



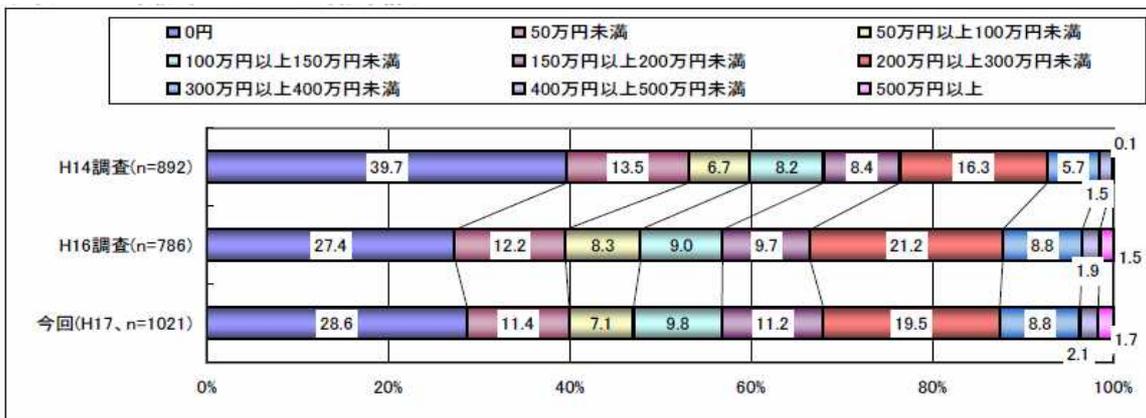
出典: 経済産業研究所「NPO 法人の実態調査」(2005)

図 12 - 常勤スタッフ 1 人あたり年間給与の項目

	今回 (H17、 n=1021)	H16調査 (n=786)	H14調査 (n=892)	今回(H17、 n=1021)	H16調査 (n=786)	H14調査 (n=892)
0円	28.6	27.4	39.7	292	215	354
50万円未満	11.4	12.2	13.5	116	96	120
50万円以上100万円未満	7.1	8.3	6.7	72	65	60
100万円以上150万円未満	9.8	9.0	8.2	100	71	73
150万円以上200万円未満	11.2	9.7	8.4	114	76	75
200万円以上300万円未満	19.5	21.2	16.3	199	167	145
300万円以上400万円未満	8.8	8.8	5.7	90	69	51
400万円以上500万円未満	2.1	1.9	1.5	21	15	13
500万円以上	1.7	1.5	0.1	17	12	1
総計	100.0	100.0	100.0	1021	786	892

出典: 経済産業研究所「NPO 法人の実態調査」(2005)

図 13 - 事務局スタッフの平均給与構成



出典: 経済産業研究所「NPO 法人の実態調査」(2005)

図 14 - 一般労働者（民間企業）の平均年収（国税庁 平成 16 年度民間給与の実態調査結果）

（第 6 表）給与総額及び平均給与

区 分	給与所得者数		給 与 総 額		平 均 給 与		平均 年齢	平均 勤続年数
	千人	伸び率 %	億円	伸び率 %	千円	伸び率 %		
平成 7 年分	44,394	1.5	2,029,631	1.9	4,572	0.4	42.3	11.7
8	44,896	1.1	2,068,805	1.9	4,608	0.8	42.4	11.8
9	45,263	0.8	2,115,080	2.2	4,673	1.4	42.6	11.8
10	45,446	0.4	2,112,088	▲ 0.1	4,648	▲ 0.5	42.6	11.9
11	44,984	▲ 1.0	2,075,188	▲ 1.7	4,613	▲ 0.8	42.8	12.0
12	44,939	▲ 0.1	2,071,594	▲ 0.2	4,610	▲ 0.1	42.9	12.0
13	45,097	0.4	2,047,402	▲ 1.2	4,540	▲ 1.5	43.0	11.9
14	44,724	▲ 0.8	2,002,590	▲ 2.2	4,478	▲ 1.4	43.3	12.0
15	44,661	▲ 0.1	1,982,639	▲ 1.0	4,439	▲ 0.9	43.5	12.0
16	男	▲ 1.8	1,488,768	▲ 2.4	5,409	▲ 0.6	43.6	13.2
	女	2.3	465,343	1.8	2,736	▲ 0.4	43.3	9.3
	計	▲ 0.3	1,954,110	▲ 1.4	4,388	▲ 1.1	43.5	11.7
17	男	0.8	1,493,620	0.3	5,384	▲ 0.5	43.9	13.2
	女	1.1	469,159	0.8	2,728	▲ 0.3	43.7	9.4
	計	0.9	1,962,779	0.4	4,368	▲ 0.5	43.8	11.8

出典 国税庁「税務統計から見た民間給与の実態」平成17年

図 15 - 三重県が認証した地域別 NPO 法人の数

※2005 年 8 月 31 日現在の認証数

※平成 17 年 9 月 30 日現在の市町村により区分している

地域	団体数	比率
北勢	141	41.5%
中勢	89	26.2%
南勢	39	11.5%
伊賀	43	12.6%
東紀州	28	8.2%
合計	340	100%

出典 「事業報告書から見る三重県の NPO 法人」 三重県 平成 17 年

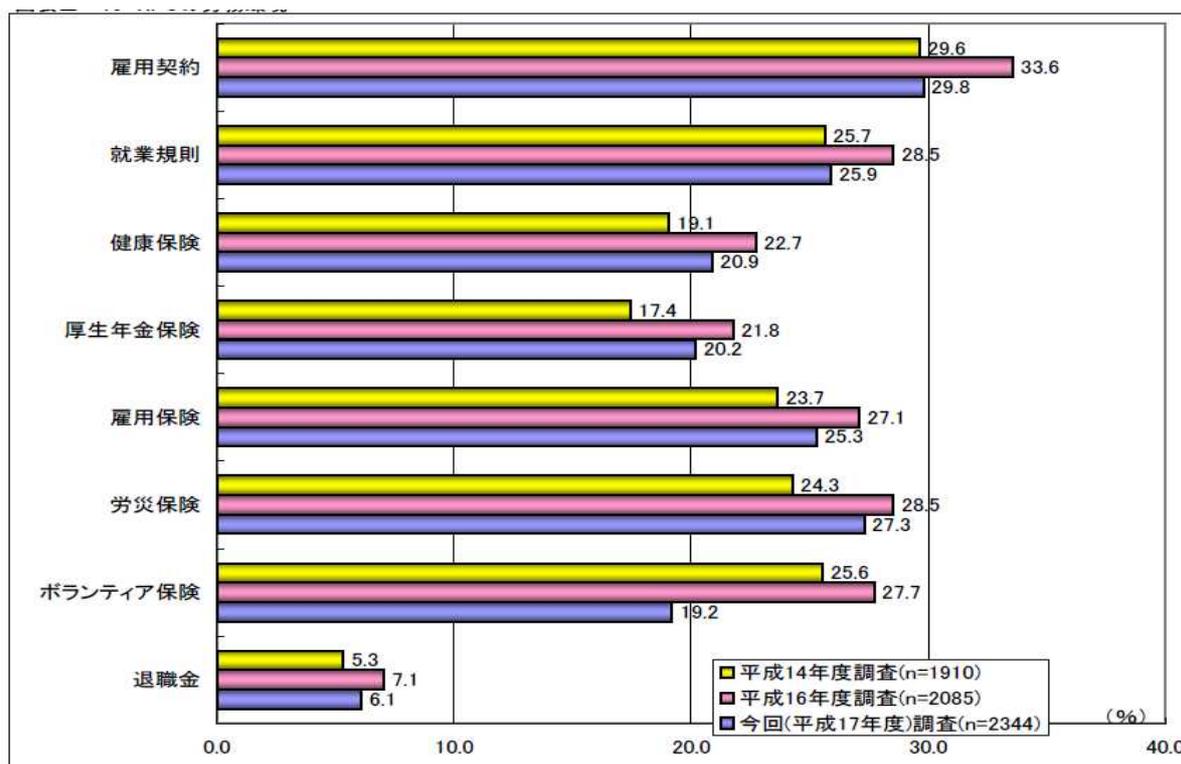
事務局スタッフの労務環境

通常、義務として発生する年金や労災といったものに関してどのくらい関心があるだろうか。これも次世代の担い手を育てていくためにも人材体制を整備することが重要なことである。図 16 を見ると、年々その労務環境は悪化していることがわかる。兼業 NPO 法人も多いからだろうが、優秀な人材を集めてこそ、NPO 法人の質を上げることができると考えられる。労務環境が最悪な職場には、よっぽど意思が高くないと、有能な職員が集まらないことは容易に推測できる。NPO 法人ひとつで生計が立てられるくらいに、成長することが、今後の日本における NPO 法人の大きな課題である。

通常、収入規模の小さな団体は、それこそ、理事長兼職員のような形を取っていることも少なくない。そうすると、その理事長がどんなに優秀な人材でも、一人では限界があり、必然的に仕事の能率も成果

も落ちる。さらに、NPO 法人の悪循環が存在する。つまり、設立初期の NPO 法人や小規模の NPO 法人に多くあることだが、人件費をはじめとする運転資金を何とかしようと安い事業費で無理に仕事を請け、結局赤字を背負う羽目になることが水面下では非常に多い。こうした仕事は、無理をしたため、仕事の質が悪くなるか、もしくは自治体だと年度ごとに切られ、次の年への保障はできないため次につながらず、結局自分たち首を絞めることにつながっていることに気づいていない。もしくは気づいていても、どうしようもない現状に追いやられている場合もある。

図 16 - NPO 法人スタッフの労務環境



出典：経済産業研究所「NPO 法人の実態調査」(2005)

NPO セクターの成長を規定する要因

「活動を資金面で支えていくために今後必要なこと」としては、「国や自治体が助成金など財政支援を拡充する」、「寄付に関する優遇税制を拡充し、市民や企業が寄付をしやすくする」など比較的受身的な要望が多い。(経済産業研究所、2005) 確かにこれも重要な要素である。しかし、これだけだときわめて受身的で、とても民間企業と張り合うだけの力を持った NPO 法人は生まれにくいであろう。今現在、寄付金を受けるには、税制措置が優遇される認定 NPO 法人のほうが有利で、確かに認定 NPO 法人ならではの強みがある。日本においては、日本 UNHCR 協会などが上げられるが、ここも非常に特殊で、一般の NPO 法人とは別格で、国連ならではの強みを生かした活動をしており、また認定 NPO 法人であるからこそ、企業などから寄付金を受けやすい。

また、助成金は、活動資金のひとつにはなりうるが、資金用途がある程度定められており、事務局スタッフの人件費は出せないものが大半で、結局事務局スタッフのただ働きを加速させる恐れがある。もちろん、NPO 法人の柔軟性、機敏性を生かした活動、つまり慈善活動的なものを担っていくのも使命だといえる。ただ、そこで、労働者の地位というものが確立されなければ、企業の体制として成立しない

であろう。一番いい形は、事業活動をしながらか利益を上げ、それを慈善活動や啓発活動の資金に充てる形である。こうすれば、労働者の地位の確保も企業としての倫理体制も確保される。

NPO 法人が今後成長をしていくには、まず 明確な資金確保のモデルを確立すること。そして、自治体としてもまちづくりをはじめとする民間委託に NPO 法人を期待するのであれば、NPO 法人の地位向上に向けての意識・体制改革、さらに、NPO 法人としても業務を遂行していく上での企業モラルとして、労働環境も然りだが、業務体制を十分に整えるなど、力をつけていかねばならない。この3つが最低限必要であり、いまの日本においてももっとも欠けている部分である。この部分が欠けたまま、「協働」を闇雲に進めていくのは大変危険で、結局誰にとっても得するものではない。

としては、県など自治体においての企画提案コンペなどに参加できるだけの力をつけることが考えられる。NPO 支援団体においてこうした指導をしているものもあるし、こうしたものを積極的に利用するのも手である。

また、いまの時代、自治体ばかり当てにする体制は非常に難しく、下手をすると仕事が入ってくる可能性も低くなることも案じられる。また助成金だけに頼りきっている NPO 法人も同じである。助成金は、前述したように人件費に充てられるものはないに等しく、事務局管理費にも充てられず、実質経費くらいにしかないものが多い。こういう助成金の場合は、啓発活動に用いる場合は大いに推奨するが、事業経費としてそれだけ、というの NPO 法人の将来性を不確かなものにする。啓発活動がよほどグローバル、もしくは全国規模的なものであれば、それだけ注目度が多く、企業からの寄付金も増えるかもしれないが、そうでない NPO 法人のほうが多いので、その場しのぎのお金になってしまう場合が多い。この場合、企業との新しい関係を作っていくことが考えられる。アメリカにおいては、NPO の事業成果や、組織パフォーマンスを評価し、情報提供をする NPO が多く存在しており、市民を始め、企業も寄付などを行う際、こうした情報を利用している。日本においてもこうした「評価型」NPO が増えれば、そういった情報を利用し、企業に対してのアプローチと NPO 法人として説明責任がつく透明性を主張することができる。ただ、他力本願ではなく、まずはこうした積極的な情報公開が自分たちでできることが一番早い方法である。こうして、事業型 NPO としての色も強め、助成金や、行政委託と平行して、企業向けにも営業活動を促進させ、事業を展開していく方法が考えられる。企業懇親会などには積極的に参加し、関係をつなぐことも重要な点だといえる。NPO 法人としての体制が明確になれば、寄付も集まるような仕組みも考えられる。

としては、まず NPO 法人の理解、行政の理解、企業の理解を双方が行うこと。後者2点は NPO 法人の責任であるが、これは、仕事を請ける側としては当然のこととして担っていただいていることを願う。それは、以降の話とも関連していくことなのでここでは、割愛させていただく。そこで、前者、NPO 法人の理解であるが、今回、三重県地方自治研究センターにおいても大変いい機会になったのではないかと思う。こうした NPO 法人や民間団体の理解を促すセミナーはこれからの協働の体制を確立していくにはもっとも重要な点ではないかと思う。

としては、でも触れたが、NPO のマネジメントシステムやスキルを強化することが非常に重要なことである。NPO 法人自体での「内部評価」がどれくらい整っているかで、今後の NPO 法人が「法人」として成り立つかの分かれ道になると考えられる。企業、市民にとっては、とにかく NPO 法人について不透明な部分が多い。わざわざ調べる企業など滅多にないといえるであろう。また、今回のセミナーにお

いては、行政との間でもまだまだ理解がお互いに足りない部分が多く出てきていた。であるからこそ、NPO法人は、「法人」として立派に成り立っていることを積極的に情報公開していくか、いかにマネジメント体制がしっかりしているかを示せるようにしておかねばならない。

今回のセミナーにも講師としてご参加いただいた亀山裕美子氏の団体、「評価みえ」においては、「事業評価システム」などを作成・提供している。ここでは、「ミッションの整合性（事業と活動理念との整合性）」、「戦略計画との整合性」、「事業の目標設定」、「リソース提供者の満足度」などさまざまなチェック項目が設定されている。

一般的にNPO法人において大きく欠けているのは下記5点であると考えられる。

計画性。

- ・事業計画を毎年立てているか。その計画の見直しを毎月の理事会、もしくは役員会にてできているか。

目的の不在。

- ・とくに啓発セミナーやイベントなどにおいて、自己満足になっていないか。事業収入のために「よろずや的
事業」になっていないか。

ファンドレイジング

- ・明確な収入構造が出来上がっているか。

人的資源

- ・事業に必要な人的資源は足りているのか。またそれを確保できるだけの事業収入はあるか。

事業の選択

- ・ただ闇雲に事業を受けていないか。自身のNPO法人としての目的や、存在意義に沿っているのか。またそれは働き損な事業収入の組み方になっていないか。結局赤字になってしまう計画であれば、受けない勇気も必要。

企業、行政、一般市民におけるNPO法人の不透明さもこうした明確なマネジメント体制により克服できると考えられる。こうした明確なマネジメント体制をもって初めて「法人」としての地位を得ることができるのではないだろうか。

以上が、今後のNPO法人の成長を要因する課題である。

私どものNPO法人も含め、今後日本におけるNPO法人の地位が少しでも向上し、更なる飛躍ができるよう切に願い、文を締めくくりたい。

参考文献

経済産業研究所、『NPO法人の実態調査』、2005

経済産業研究所、『産業連関表におけるNPOの経済効果の分析について』、2002

三重県、『事業報告書から見る三重県のNPO法人』、平成17年

久塚純一・岡沢憲英編、『世界のNPO』、早稲田大学出版部、2005

谷本寛治・田尾雅夫編、『NPOと事業』、ミネルヴァ書房、2002

ウェブサイト

NPOWEB <http://www.npoweb.jp/>

特定非営利活動法人「評価みえ」 ホームページ <http://www.hyouka.org/index2.shtml>