

# NPOの基礎

## 多様な関わりが支えるNPO

NPOの特徴の一つにスタッフの多様性が挙げられます。企業活動に関わる人は、通常は賃金を貰って働く従業員のみですが、NPOの場合、賃金をもらって働く職員だけでなく、ボランティアが活動を支えています。NPOでどれくらいボランティアが活動しているのかをはかるのは困難ですが、NPO法人に限って言えば、おぼろげながら見ることが出来ます。

NPO法人制度は、様々な人のボランティア参加による組織運営を想定して設計されています。例えばNPO法では役員報酬は役員の3分の1までと定められています。3分の2は役員報酬を受け取らず、すなわちボランティアで、団体のミッションの実現のために働く役員です。NPO法人の場合は、理事3名以上、監事1名以上が必要です。そのうち1人は有償でもいいわけですが、3人はボランティアということになります。現在、NPO法人は約4万ありますので、最低でも12万人のボランティアがNPOで活動をしていることとなります。NPO法成立直後は、ボランティアグループとして長く活動してきた団体が法人化するケースが多かったのですが、近年では新しく設立されるNPO法人が増えており、NPO法人が増えること自体が、多くのボランティアを開拓することにつながっていると言えます。

また、NPO法人の50〜60%は年間予算500万円

4. NPOの運営と人とお金  
ーボランティアと職員、ボランティアな働き方、インターンシップなどー  
組織を運営していく中で両輪といふべき人とお金。今回はこのテーマについて図を用いながらわかりやすく解説します。

以下という統計もあります（日本NPOセンター「NPOヒロバ」、内閣府）。予算規模が500万円では有給専従職員を置くことができませんので、2万〜2万4000のNPO法人が、ボランティアだけか、1人から2人のパートタイムスタッフを中心となつて、多数のボランティア参加を得ながら活動していることが推察できます。

NPOでのボランティアには、大きく分けて運営に関わるボランティアと、事務局業務やイベント運営などの実務を担うボランティアがあります。運営に関するボランティアの典型が、先述のNPO法人における無報酬の理事です。実務を担うボランティアには、事務局スタッフとして団体運営の中核を担うボランティアや、会報の発送などの定期的に発生する業務で事務局スタッフを補助するボランティア、イベントなどの際に単発で参加するイベントボランティアなど、様々な参加形態があります。電話相談の対応など、ボランティア活動を行う前に専門性を取得するための研修を設ける場合もあります。最近では、専門家が税務相談や法律相談、団体のパンフレットやウェブサイトの作成を行うなど、「プロボノ」と呼ばれる専門性を生かしたボランティア活動にも注目が集まっています。

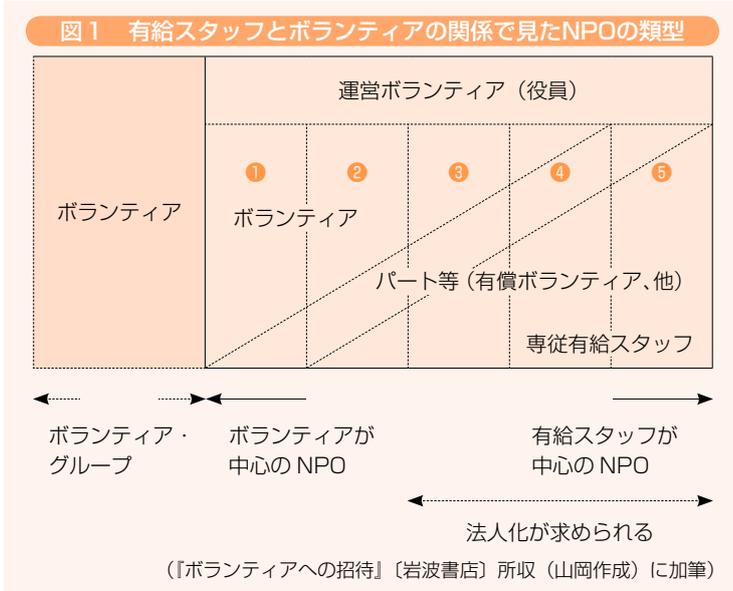
ボランティアは一般的に無償なものとされていますが、その本来の意味は「自発的に活動をするもの」ということです。誰かに強要されるわけではなく、お金のためでもなく、自分が「やらなければならない」と

思った活動に参加するのがボランティアです。このことを表現して、「ボランティアとは言われなくてもやること、言われてもやらないこと」と言う人もいます。ボランティアを受け入れる側としては、その人が何をたくてボランティアを希望しているのかを的確に把握し、その希望に沿った活動を提供することができれば、ボランティアが生き生きと長続きすることにつながります。

ただし、ボランティアはその人の好きなことだけを好きなようにやっていけばよい、ということではありません。例えば、障害者の外出のお手伝いをするボランティアが遅刻をすると、その人の一日のスケジュールに影響を与えてしまいます。ボランティアであつても責任感を持って活動をしなければいけません。組織として活動を進める上で最低限守ってほしいルールやマナーなどがあるならば、文書化して渡したり、丁寧なオリエンテーションをするなどの工夫が必要でしょう。また、活動の内容によっては簡単な覚書を交わしておくことも必要かもしれません。

NPOにも有給の職員はいます。有給職員は組織と雇用と被雇用の関係となります。雇用契約を結び、健康保険や雇用保険にも入らなければなりません。しかし、NPOは本来、社会課題の解決のための組織で、そこで働く人もその組織のミッションに共感をするからこそ活動をするわけです。個人の自主的・自発的な思いからの活動なのか、組織の指示による行為なのか

図1 有給スタッフとボランティアの関係で見たNPOの類型



(『ボランティアへの招待』〔岩波書店〕所収(山岡作成)に加筆)

の線引きが難しいことも多く、企業の雇用・被雇用の関係とは少し雰囲気違います。そのため、就業規則をつくる際も、企業の就業規則をそのままモデルにしてもうまくいかないことがあります。ただ、近年はNPOの存在が一般化し、「就職先」の一つとして捉えられる場合も出てきました。仕事として捉えられるようになったのは、NPOセクターの雇用環境が少しずつでもよくなってきた証拠ではありますが、活動の創始者や古くから活動をしてきたメンバーと、新しいメンバーの間で温度差ができるなどの課題も見えるようになってきています。

その他にインターン生や実習生・研修生などの関わりもあります。これは期間を定めて、一時的に職場体

験をするもので、ボランティアと比べると、活動者が学びを得るという要素がより強く求められます。大学やインターン仲介を専門とするNPOを通じて受け入れることが多く、なかには活動者の学びを高めるために、派遣元機関との定期的な情報共有や中間報告会、修了報告会など、特別なプログラムが設定されていたり、アドバイザーやメンターが定期的にインターン生に関わるものもあります。

NPOで活動をする多様な人たちが組織内で協力しながら活動を進めるには、ミッションやマインドを常に共有する努力をし、関係性を良好に保つたり、活動に対するモチベーションを高く持つてもらえるようなコーディネートが大切です。

先述の通りNPO法人であれば、必ず役員報酬のない役員という形で運営にボランティアがいますが、実務を担うスタッフについてはボランティアアしかいない団体もあれば、ボランティアが全くおらずに有給の職員だけの団体もあります。それを図にすると上の図1のようになります。

図1の①はボランティアが中心のNPOで、職員がいるとしてもパートタイムスタッフであるケースです。このような組織では活動の大部分を担っているのはボランティアで、ボランティアは自ら主体的・自立的に活動をする必要があります。組織によっては無給専従スタッフということもあります。対して⑤はまったくボランティアがおらず、臨時に人手が必要などときはアルバイトを雇うといった組織です。対価の得られるサービスを提供する事業性の高いNPOや、高度な専門性を求められるNPOに見られる形です。

その間に、はっきりとは分けられませんが、②〜④の3つのタイプがあります。②はボランティアが主導

権を握っていますが、有給職員がいる団体です。日常的な事務局としての役割は数名の有給職員が担いつつ、事業はボランティアスタッフが中心となって実施しているイメージです。③はもう少し職員の役割が大きなウエイトを占めています。職員が組織運営の中心となり、ボランティア・コーディネートをを行う中で、多様なボランティアが活動に参加する組織です。職員はボランティア・コーディネートを専門的なスキルとして求められ、ボランティアは主体的に活動をつくってきた立場というよりは、既にある活動に後から参加をする傾向が強くなります。④は基本的に有給職員が活動を進め、イベントなどの一部の事業にのみボランティアが関わる組織です。ボランティアと接するのは一部の職員だけとなり、日常業務ではボランティアと全く関わりを持たない職員も出てきます。

以上、典型的な5つのパターンで分類をしましたが、明確に分けられるものではなく、職員とボランティアの役割については組織によって様々で、それぞれが最も適した形を探ることが重要です。また、組織の形はこのタイプのどこかにずつとどまるわけではなく、活動の変化とともにシフトしていきます。一般的には左から右に、すなわちボランティア中心の組織から有給職員中心の組織に移行しますが、最近では活動開始当初から有給職員を置いているケースも出てきました。また、NPOが取り組んできた事業が制度化されて、②に近いボランティア中心の組織が、一気に④のような有給職員中心の組織になることもあります。介護保険制度が開始されたときは、そのようなNPOがたくさん生まれ、多くのNPOでボランティアと有給職員の役割分担についての議論がなされました。

一般的に法人化するということは、事業性が強くな

る傾向があり、右の方向へ組織をシフトさせることにつながります。また任意団体で④や⑤のような形になっている場合は、雇用関係をはっきりとさせ、職員として働いている人の立場を守るためにも法人化をすることは重要です。一方では法人化して組織規模が大きくなり有給職員を抱えても、多くのボランティアが参画しながら③のタイプで運営している法人もあります。①〜⑤のどれがいい・悪いではなく、自分たちの組織にもっとも適した形を議論することが重要です。

## NPOを支える財源

NPOを支える人と同じように、NPOを支える財源も、企業にはない多様性があります。

通常、企業の収入は事業を行った対価が中心です。しかしNPOの場合は、事業収入だけではなく、会費、寄付金、補助金・助成金など多様な財源があります。また、私募債や、企業と同じように融資による借入を受けているケースも出てきています。これらの財源にはそれぞれ特性があり、まとめると図2のようになります。

ここでは自分たちで生み出すか、他者から持ち込まれるものかという「自前性―外来性」の軸と、行った事業の反対給付としての資金か、反対給付によらない活動を支援するものかという「対価性―支援性」の軸で分類をしています。

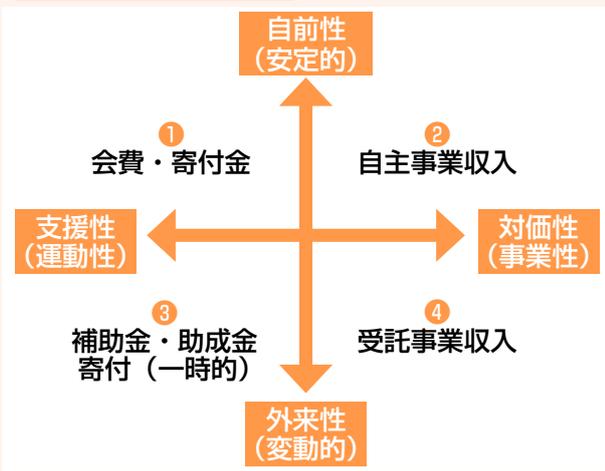
### ① 会費・寄付金

NPO法人の場合はNPO法で会員についての定めがあるので、必ず会員制度があります(次頁図3)。任意団体であっても、活動を支援するための支援者や賛同者を募るために、ほとんどの団体は会員制度を有し

ています。一概に「会員」と言ってもその内容は様々ですが、機関誌の購読会員など一部を除けば会費に対価性がないことが多く、会員は活動に共感し、それを支えるためにメンバーになっている、一番の支援者であると言えます。この点でNPOの会員は「フィットネスクラブの会員」のような企業が設ける会員制度とは大きくイメージが異なり、会費は「寄付の定期化」に近い意味になります。一般的には総会で議決権を有する正会員と、議決権を有しない賛助会員などに分類されます。正会員は活動を主体的につくっていくメンバー、賛助会員などは活動を資金的に支える支援者であると考えることができます。

寄付金は会費と同じ活動に賛同し、資金的に支えるために提供されるものですが、会費と違い、一時的なものです。認定NPO法人制度では総事業収入のう

図2 NPOの財源構成



(「知っておきたいNPOのこと 資金編」より「NPO講座3 組織を問わず資金源とは」(2003年3月・ぎょうせい)をもとに一部修正のうえ作成)

ちの寄付金の比率を認定基準としています。これは寄付金⇨活動への支持とみなし、多くの人に支持されている活動は公益性が高いという考え方に基づいています。NPOの特徴の一つでもある先駆的な事業や運動性の高い事業は、往々にして対価性がなかったり公的支援が得られないことがあります。こうした事業を進めるにあたっては寄付の役割が欠かせないため、それだけ重視されているともいえます。

### ② 自主事業収入、④ 受託事業収入

事業収入は企業と同じく、サービスを提供したり物品を販売した際の料金としての収入です。参加費を徴収して行う活動報告会、セミナー、フォーラムや、本の出版、チャリティーグッズの販売など様々な事業収入があります。事業収入のうち、団体自らが企画・立案して自ら実施するものを自主事業収入と呼びます。対して、行政などの別の主体の事業を受託して行い得られる収入を、受託事業収入と呼びます。自主事業は自立した事業運営ですので団体自身がリスクを負う代わりに、自由に事業を展開することができます。企業と同じように事業をビジネスとして成り立たせる力が求められます。一方、委託事業の場合は委託元の仕様書に基づいて実施するものですので、受託のチャンスがあったとしても、団体のミッションと合致した事業かどうか重要になります。

### ③ 補助金・助成金

補助金・助成金は、行政や助成財団などが、特定のテーマや目的にかなう社会的・公益的な活動を育成するために提供する資金のことです。助成金のテーマにもよりますが、多くのものは1年、長くても3年程度と期間が限定されていますので、団体の基盤的な資金にはなりにくい性格があります。新規事業の立ち上げ

図3 会員の種類と特徴

〈議決権を有する会員〉

名称	特徴	類似名称など
正会員	団体と個人により金額を変えるケースが多い	団体会員、個人会員、NPO会員、企業会員、自治体会員

〈議決権を有しない会員〉

名称	特徴	類似名称など
賛助会員	正会員よりも会費を高くするケースと低くするケースの両方がある	準会員、協力会員、サポーター会員、スポンサー会員
購読会員	定期発行物の購読者会員	—
プロジェクト会員	特定事業のみの支援会員	里親会員、〇〇プロジェクト会員

〈その他〉

より参加しやすい環境を整えるために工夫している例（議決権の有無については団体により異なる）

名称	特徴	類似名称など
利用者会員	サービスの利用者会員	登録会員
家族会員	世帯単位の会員	—
学生会員	学生など青年層の会員	ユース会員
シニア会員	退職者等の熟年層の会員	—

（『知っておきたいNPOのこと2 資金編』（2003年3月・ぎょうせい））

成金を探す必要もあります。

このように一口に財源と言っても、それぞれに性格があります。多様な財源の中から何に重点を置くかは団体の活動内容や、組織の成長過程のどの段階にあるかによっても変わってきますが、一般的に、特定の財源に偏ることは、NPOの経営上はリスクであると考えられます。複数の財源がバランスよくミックスされていることで、組織経営が安定することにつながります。団体の状況に合わせて、どのような資金が必要なのか。さらに言えば、不足している資金は団体の運営費なのか、事業費なのか。将来的な組織像を描いて、それに対してどのような資金がいくら必要なのかを分析し、事業計画をつくりましょう。それによって団体に求められることも変わってきます。例えば、会費をたくさん得るためには、意義ある活動を継続するとともに、活

や、続けてきた事業のステップアップなど、試行としての意味の強い事業や短期間での成果が見えやすい事業に向いているといえ、助成金期間中に、継続的・自立的に事業展開のための仕組みをつくっていくことが重要です。

助成金を得るためにはその助成金の提供者がどのような事業を求めているのかを的確に読み取り、それに合った事業計画書を作らなければなりません。いい事業を行っていたとしても、助成金のテーマに合わなければ採択されませんので、自分たちの事業に合った助

動をわかりやすく伝え、共感者を一人ずつ地道に増やす努力が求められます。助成金を受ける場合には魅力的な事業を企画し、それを適切に実行する力が求められます。NPOが活動資金を獲得することは「ファンドレイズ」と呼ばれますが、活動や事業のために資金を集めるだけでなく、活動の意義を他者に伝え、理解者を得るという意味合いがあります。新しい財源を開拓することは、自分たちの活動を整理し、伝え、団体を育てていく一つのチャンスとなるのです。

2009年夏号（46号）から、計4号にわたって「NPOの基礎」と題した連載を行ってきましたが、いかがでしたでしょうか。読者のみなさんは市民活動を実践されている方がほとんどではないかと思えます。「釈迦に説法」だったかもしれませんが、なぜNPOとして活動をするのか、という原点を再確認いただく助けになれば幸いです。

NPO法人は公益的な活動を担う団体ですが、「公益」は時代や社会に応じて変化します。我々は多様な参加を得ながら、常にそうした変化を捉え、活動を展開する必要があります。

また前号までにご紹介した法・制度も、NPOが活動しやすい環境をつくるために、必要に応じて改正をしていく視点が大切です。事実として、これまでに何度も改正が加えられました。

しかし、NPOにとって使いやすい制度をつくるためには、当事者であるNPO自身の声が欠かせません。少しでもNPOを支える制度をよりよくしていく動きに、関心を持っていただけるきっかけになり、それが現場での活動をより充実させることにつながれば幸いです。