

● 第Ⅱ部 ●  
財政面での安定をめざして



## 第4章 財源の多様性と団体の自立性 —行政委託事業収入が与える影響を中心に—

### はじめに

NPO を営利企業と政府との関係において極めて簡潔に描写するならば、NPO が存在する意義は次のようになる。企業がミッションを持って公共的利益につながるような財やサービスを提供しようとしても十分な対価を得ることができないとき、また政府が平等や公平の基準にしたがい財やサービスを提供しようとする範囲に収まらないとき、NPO は特にその存在意義を与えられる。Weisbrod [1977] のモデルが示すように市場の失敗と政府の失敗、つまり営利企業および政府によって供給され難い部分の公共財や公共サービスを NPO が供給するということであり、Hansmann [1980] が示すように契約の失敗による NPO の優位性が NPO による財やサービスの供給を好ましくさせるということである。また、James and Rose-Ackerman [1986] が整理するように超過需要や異質な嗜好への対応を NPO が行うということである。

そのように営利企業や政府によって賄われない財やサービスを提供することから、NPO はニッチ（隙間）産業の担い手とも呼ばれる。ただし、その役割は重要であり、存在意義の大きさが実際の活動や数多くの文献で実証されている。また、山本 [2005] が行政サービスに対する需要の多様化によって行政は委託・ネットワーク・連携という形態を併せて活用し、公共財や公共サービスを供給していくという方法がとるようになってきたことを説明しており、NPO はその相手として必要とされるようになってきていると言える。

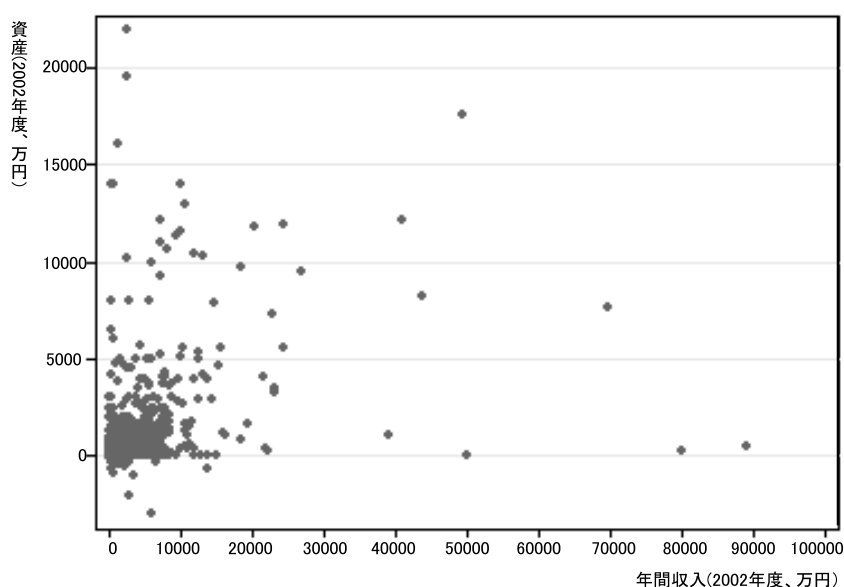
一方で、NPO がその財やサービスを提供しようとするとき、それに対して十分な対価を得ることができず、また税によっても賄うことができない状況が発生する。その状況は珍しくなく、NPO はどのように活動資金を調達し、継続的に財やサービスを提供していくことができるかということが検討事項となる。Salamon [1987] は、ボランタリーの失敗として、NPO が必要な資源を獲得することの困難性を挙げており、つまり、NPO は資源獲得の困難性を前提としながら、公共財や公共サービスを継続的に供給するための活動資源を安定的に確保することが求められる。

資源獲得のための財源は後述するよういくつか存在する。本章では、多様な財源からの収入を NPO がどのように得ているかを明らかにしたうえで、行政の委託を受けることが NPO における資源獲得の問題を克服することにつながるかどうかについて示唆を得たい。

NPO の就労に関する研究プロジェクトでは特定非営利活動法人（以下「NPO 法人」という。）に対してアンケート調査を実施している。そのデータから NPO 法人がもつ資産を見る

と、平均金額は約 569 万円（サンプル・サイズは 1,794、標準偏差は 1,899）<sup>1</sup>であり、ストックで見る財政基盤は強いとは言えない。標準偏差が大きく、資産規模の格差が大きいことが分かる。また、第 4-0-1 図の資産の分布を見て分かるように、ほとんどの団体において資産は 3,000 万円程度までである。年間収入についても 1 億円程度までの規模に集中しており、事業を展開していくにはフローの収入規模の拡大も必要となる。片や、規模が大きいことから負債を抱えている団体も少ないことが示されており、負債を抱える場合でも概ね数十万円から数百万円程度となっている。

第 4-0-1 図 年間収入規模で見た資産額<sup>2</sup>



したがって、どのようなところから、どのように財源を獲得するかということが NPO の継続的な活動にとって課題となる。それぞれの活動や活動形態に違いがあることから、すべての NPO 法人を一括して解となるような方策はないと言えるが、財源獲得の可能性についてはすべての団体がそれぞれの特色を活かして模索していかなければならない。財源獲得の可能性はさまざまなところに存在し、たとえば、資産運用や収益をあげることのできる事業を行い、その収益をミッションとなっている本来事業に充てる内部補助の方法を活用することが考えられる。あるいは、政府や企業の補助金や助成金を獲得する。また、個人や企業の寄付や会費を獲得したり、NPO 支援を行う NPO から支援を得たりということが考えられる。そのようにさまざまな財源獲得の可能性がある中で、NPO はミッションにもとづく本来事業への影響を含めてどのようなところからどのように、またどの程度獲得するのが良いかにつ

<sup>1</sup> 資産が 5 億円を超えるような、他の NPO 法人と比較すると突出した団体については除いた平均値である。ここでは最大値が約 3.3 億円である。

<sup>2</sup> 図は見やすさを考慮し、年間収入が 10 億円未満の団体をプロットしている。

いて検討することとなる。

政府による NPO にとって最も大きな支援は、1998 年に施行された特定非営利活動促進法（以下「NPO 法」という。）にもとづいて NPO 法人を設立することができるようになったことであると言えよう。一方で、NPO 法の制定以来、継続的な活動や更なる発展に向け、数多くの団体がさまざまな問題に直面していることが指摘されている。たとえば、財政基盤が脆弱であること、行政の下請け的存在となっていること、専門スタッフが不足していること、情報公開が不十分であることなどが挙げられる。NPO 法人数の増加とともに社会的な注目がますます集まっているにも関わらず、これらはいまだに大きな課題として残っている。つまり、各団体が自立し、継続的に活動を行っていくために多くの課題を克服していかなければならない。

そのような背景のもとで本章は、NPO が自立的に活動していくためにはどのような財源を確保していくことができるのか、また確保する必要があるのかという点を問題関心としている。ここで「自立的に」というときには 2 つの捉え方をしている。1 つは、団体の存在意義であるミッションに関わる本来事業を「自律的に」行うことができるというものであり、もう 1 つは、ミッションの遂行を「永続的に」行うことができるというものである。永続的にというときには安定的に財やサービスを供給することを含意している。自立の定義について田中 [2006] は、NPO が行政の下請けになっているのではないかという問題意識のもとで次のように言及している。団体が自立しているかどうかは「受けようとした仕事のみずから組織の社会的使命や目的に合わない、あるいは提示された価格が不相当であると思ったときに、断ることができるか」どうかによって判断されるというものである。これは上述の 1 つ目の定義と同義であり、本章ではそこに永続的に活動を行うという 2 つ目の定義を加えている。

先行研究において財源の多様化がもたらす変化は、団体のミッション遂行における方針や組織運営において制約となり得ることが理論的また実証的に指摘されている。それを考慮する前提として、法人格を得ることが継続的な活動を求められる側面をもつということを認識する必要がある。しかし、その意識が薄いのではないだろうかということが、「実際に活動しているのは認証団体の半数程度」と言われる状況から垣間見える。調査データにおいても、大半の NPO 法人の年間収入がゼロであることから、その状況は実際に近いと考えられる。自立性と財源の論点は NPO の存在意義と発展可能性という観点において重要な検討事項であり、検証と議論が必要である。

本章は以上のような問題関心のもと、これまでになされてきている議論を整理し、日本の NPO 法人の財源の多様性とそれが自立性に与える影響について、アンケート調査で得られたデータを用いて検証する。データによる検証は、NPO 法人の雇用基盤の頑健性についての考察につながり、現在日本の多くの NPO 法人が課題としている点について重要な示唆が得られるものである。その中で特に、行政による委託事業収入と NPO 法人の雇用基盤との関係を中心に検証し、行政委託事業収入が団体の活動状態や雇用基盤にどのような影響を与えて

いるかについて検討する。

したがって、次の3つに注目していく。1つは、NPO 法人が獲得している財源の多様性の状況である。2つは、NPO 法人の活動状況や雇用基盤の状況であり、そして3つは、財源の多様性と雇用基盤の関係性である。

そこで、本章は次の構成によって論を進めていく。第1節では財源の多様性と団体の自立性に関わる先行研究について広く整理し、日本のNPO 法人の財源と自立性の関係を検証するための示唆を得る。第2節では、日本のNPO 法人を対象に2004年から2005年にかけて3度に渡って行われたアンケート調査データから、各財源からの収入の傾向を活動分野などの分類によって集計する。そこから得られたNPO 法人の収入構造を見ながら財源の多様性の要因を探る。第3節では、多様な財源のなかで行政委託事業収入に着目し、NPO 法人の雇用環境や労働条件にどのような影響を与えているのかについて検証する。第4節では、NPO 法人の自立性を主眼に置き、有給職員における正規職員や非正規職員などの雇用状況を自立性の指標として捉え、財源の多様性や行政委託事業収入が及ぼす影響について分析を行う。最後に6節で多様な財源獲得の可能性と自立のあり方について議論する。

## 第1節 先行研究—NPOにおける財源の多様性と自立性—

### 1. NPOのミッションと自立的マネジメントの必要性

財源の多様性と団体の自立性の関係に関する分析は、NPOのマネジメントや非営利セクターにおける財源調達の議論においてなされている。本節では、NPOにおける財源の多様性がNPOの自立性にどのような影響を与える可能性があるかについて、先行研究における議論を整理する。

本章では自立性の要素として永続的に活動を行える基盤形成のあり方について検討することを目的とした。永続性という意味において自立した運営がNPOに必要であるという議論をするとき、しばしば「ミッション（使命）が達成されれば団体は解散すればいいのではないか」、「そういう意味では永続という観点が必要だろうか」という意見が出される。しかしDrucker [1990] が指摘するように、当初打ち立てたミッションにおける目標は達成されても、ミッションは団体の存在理由となる永遠のものであり、そのもとで目標を順次立てていくという考え方ができよう。また、ニーズは常時新たな形で生まれ、ニーズがなくなることは稀であると言える。ミッションという言葉の捉え方の問題でもあるが、つまり、NPOは何かを達成したうえで解散すればよいというものではないし、次のニーズを探していくべきであるという見方もできるだろう。

James and Rose-Ackerman [1986] は、現代の先進国では異質な嗜好によってNPOの存

在動機が説明されると整理しており、現在の日本ではその動機によってますます説明され得るであろうし、初期の目標は達成されても新しい課題と目標が順次生まれる状況にあると言える。また、社会の新たな需要は次々と発生してくるので、NPOはその外部の変化に注意しながら目標を立てて活動していくことが必要である（Drucker [1990]）。田尾 [1999] がミッションは希薄化することはあっても変更されることはないと述べているように、ミッションと目標を明確に分けて考える必要がある。したがって、ミッションをもつ NPO は、公共的な財やサービスを永続的に供給していくために、目標を立てていくことが求められる。

日本では 1998 年に NPO 法が制定され、それまで法人格をもたずに活動を行ってきた団体が NPO 法人として活動することができるようになった。また、新たに活動を行う団体も NPO 法人という形態をとって活動することができるようになった。

しかしながら数年を経ると、NPO 法人の活動休止や解散が多く見られる。Yamauchi et al. [2006] や本章で用いるアンケート調査データが示すように、NPO 法人は財政基盤が脆弱であると言え、したがって、安定的な収入基盤を確立することが活動を終わらせないために必要となる。また、「NPO は小規模だから問題にぶち当たり泡のように消えることはしょうがない」というよう考え方は経営として良くないので、システムとして団体の活動が継続できるように努力していくことがマネジメントとして重要な要素となる。（田尾 [2004]）つまり、NPO が法人格をもち、NPO 法人として活動する以上、継続的に活動を行っていくという意味での自立は必要であり、そのために財源の獲得が課題となることは現状を鑑みると明らかである。

## 2. NPO 自立のための財源の多様性がミッションの遂行に与える影響

NPO は団体の性格上、必然的に多様な財源を探らなければならない。先述のように、NPO は本来事業として供給する財やサービスの対価を得にくいなどの性格をもつことから、本来事業を遂行するための資源を他から調達する必要がある。

現在、日本の行政における NPO 支援は、行政改革や財政コストの削減、官から民へのシフトを目指すという政策的な流れの中において、また地方自治体におけるサービス供給の限界を突破する方策においてなど、複数の要因から拡大傾向にある。日本全国の地方自治体の NPO 政策に関する実態調査を取りまとめた山内・浦坂 [2005] は、多くの地方自治体において NPO 支援が予算と制度の両面からなされていることを明らかにしており、石田 [2005] は同データを用いて NPO 関連予算が 2004 年から 2005 年にかけて増加していることを示している。

政府による NPO 支援の拡大傾向は、Smith and Lipsky [1993] や Salamon [1995] などが記述するようにアメリカやその他の先進諸国においても見られてきた。1960 年代以降、アメリカでは社会サービス分野における政府資金の拡大が、NPO の政府依存を強めるようになった。（Lipsky and Smith [1990]）その結果として、政府資金が団体の成長や生存に大きな影響を及ぼすようになったこと、また、当初から政府の思惑に合わせた格好を NPO が取

るようになってしまっていることが指摘されている。(Reiner [1989]、Gronbjerg [1993]) 同様に、日本の NPO の中でも最初から行政の下請け的な活動を目的としているような団体が存在していることが指摘されている。(田中 [2006]) また、イギリスのコンパクトにおいても同様の傾向が見られており、政府と NPO の関係が補助から契約へと変化したことが NPO を行政の下請け的な団体にさせてしまったと考えられている。(吉田 [2005])

政府の支援策の拡大傾向のあとには縮小への転換期が来ることが予想される。アメリカでは社会・経済・政治的な影響によって NPO が政府資金に頼ることが難しくなった (Smith and Lipsky [1993]、Salamon [1995])。具体的な様子として Kotler and Kotler [1998] は、アメリカ経済の停滞による博物館および美術館への影響を述べている。影響の流れとしては、アメリカ経済の停滞が博物館・美術館への財政支援の縮小をもたらし、その結果として他の財源に資金調達の可能性を探ることを迫られ、同様の影響を受けた数多くの団体が時を同じくして資金調達活動を行ったことによって、各財源における競争が激しくなり、最終的にはスタッフの削減や展示の縮小ないしは中止という対応をとらざるを得なくなった美術館や博物館も少なくなかったということである。

したがって、日本においても政府資金という NPO にとって比較的に大きな財源の変化は、数多くの NPO の活動や運営に影響を与えることが予想される。行政の財源が縮小するという変化の場合、NPO は持続的に活動を行うために、それを補填する財源を必要とする。つまり、社会経済の変化に対応するために多様な財源から資源を獲得していくことは、Pfeffer and Salancik [1978] の資源依存理論が説明するように、持続的な組織運営にあたり重要なことである。加えて、多様な財源を保持する能力が必要となる。石田・山内 [2006] はチェコの NPO のヒアリング調査において、NPO が企業からの助成金を獲得しながら企業との関係をうまく保てない団体が多いという課題があることを述べている。つまり、多様な財源を一度獲得することができても、保持できなければ永続的に活動を行うことができない。

NPO の資源獲得について議論がなされるとき、寄付の獲得もしばしば議論の対象となる。NPO は営利企業に比べて寄付金の獲得において優位性をもつ (James and Rose-Ackerman [1986]) というだけでなく、寄付金を得ることは団体のミッションが社会的に支持されているという証しにもなり得るという点が議論される。

しかし問題は、Salamon [1997] が論じるように、アメリカではレーガン政権時において NPO が財政支援の削減額と同額を寄付金などで補填することができなかったということである。また、企業が寄付先を芸術やコミュニティ関係の活動から企業にとってより大きなメリットをもたらす教育や国際関係のそれへとシフトさせるように、NPO は企業の社会貢献活動の戦略的行動の影響を受ける可能性もある。(Froelich [1999]) したがって、会費収入や事業収入のような市場競争的な収入を高めることで活動を継続させるような動きが多くなる。結果としてアメリカでは、事業収入が収入全体の大半を占めるようになっていく。(Weisbrod [1998]、Young [1998])



以上のことを鑑みると、現在の日本における NPO ブーム的な潮流、行政と NPO の協働や連携の広がり、また企業の社会貢献活動の活発化などは、NPO にとって多様な財源における資源獲得の可能性を高めるものである。しかし同時に、経済社会の状態や政策的な方針の変化によって、資源獲得が困難になる転換期が来ることも考慮しておくべきである。したがって、NPO の財政基盤や雇用基盤を安定的にするマネジメントを考えることが重要であり、さまざまな財源の可能性を模索し、特定の財源に頼りすぎないようにする必要がある。

多様な財源を模索することが必要となる一方で、NPO が資金調達を積極的に行っていくと、新たに 2 つの問題が発生する。1 つは財源の不安定性であり、もう 1 つは自律性を失わせる影響である。

前者については、Freolich [1999] が政府資金収入と寄付金収入と事業収入の 3 つを比較している。政府資金がもっとも安定しており、寄付金は安定しておらず、事業収入はその中間であるとまとめている。寄付金収入が年間で 50%以上変動する (Gronbjerg [1993]) ことがあるように、寄付金収入は予測することが困難でかつ不安定な財源であるということが示唆される。また、寄付を集めるための資金調達費用が過剰になり、NPO の経営に負の影響を与えることも考えられる。(Young et al. [1996]) 政府資金については、政策的な変化によっても負の影響が見られ得る。たとえば、保険制度の変化によって資源獲得方法が変わり、その影響によって非営利病院は研究事業への内部補助を低下させなければならず、結果として研究活動の縮小が生じることになったというようなことがある。(Salamon [1997])

後者の自律性については、NPO は各財源の固有の性格によって制約や負の影響を受けるという議論がある。大口寄付者や頻繁に寄付を行う寄付者が NPO 活動に介入し、団体が掲げるミッションや目標を置き換えてしまう (Tuckman [1998]、Kelly [1991])、ベンチャー的資金の提供者がもつ目標と NPO がもつミッションや目標の間の相違が混乱を生じさせる (Adams and Perlmutter [1991])、企業による助成が大学の研究活動や教育活動の優先順位を歪める可能性がある (Salamon [1997]) ことなど、寄付金や助成金収入が負の影響を NPO に与える可能性が議論されている。

そのような影響を軽減するためには、ひとつの財源に依存せずに多様な財源を獲得することや、資金提供者は誰か、金額はどの程度かなどに留意しながら影響力を平準化させることが考えられる。(Pfeffer and Salancik [1978]、高松 [2002]) たとえば、小口の寄付よりも大口のそれの方が影響は大きいこと (Kelly [1991])、小口の寄付者ほど団体の目標を支援すること (DiMaggio [1986]) などを検討しながら、Balser and McClusky [2005] が指摘するように利害関係者の期待と団体のミッションのバランスを考慮し、団体の自律性を保つマネジメントを考えるということになる。

また、多様な財源からの資源にもとづいて多様な活動を制約や影響を受けながら行うことが、最終的には団体のミッションを曖昧にしていまいかねない (Weisbrod [1998]) ということや、資源依存理論が説明するように多様な財源によって自律性を高めることが達成され

得たとしても、政府資金や寄付金収入の低迷を埋め合わせるために事業収入を拡大した結果であるならば、NPO と営利企業との境界線を不明確にしてしまい、NPO の立場の正当性を弱める (Ferris and Graddy [1999]、Kotler and Kotler [1998]) という問題が考えられる。また、寄付に関する経済学的な議論において、政府資金による寄付のクラウディング・アウト効果が見られるという実証結果が Abrams and Schmitz [1978、1984] をはじめ数多く報告されている。見方によっては、政府資金の増加が寄付を減少させているという背景には、NPO がその活動を実施するということの正当性に社会的な疑問が生じていると捉えることもできるだろう。

つまり、活動のミッションや目標を達成するために多様な財源を獲得することは、同時に各財源が固有にもつ制約によって NPO が自身の存在に曖昧さを生じさせ得る。それは、Salamon [1997] や Kotler and Kotler [1998] が論じる NPO の信頼性の危機であると言える。

### 3. 行政委託事業収入の獲得が NPO の雇用環境に与える影響

前項では多様な財源獲得と NPO の自律性の意味での自立に与える影響について先行研究を整理した。次に、NPO の雇用環境という意味での NPO の自立に対し、財源獲得が与える影響について整理したい。

小野 [2004] は、NPO が雇用の受け皿になり得るかという点に関し、調査結果から、比較的規模の大きい団体は受け皿になり得ると考えている割合が高いことを示している。一方で、規模の大きい団体も含め、雇用の受け皿になるための条件として「財政基盤が安定したら」や「委託事業が増えたら」などを挙げている団体が数多く見られたとしている。つまり、有給職員を雇用するほどの財政基盤をもっていないこと、多くの NPO が行政や企業などの委託金や、その収益によって雇用を確保しようという意図を読み取ることができる。その背景には、行政からの委託事業収入が NPO にとってより安定した収益を確保できる財源になっているということが考えられる。(Freolich [1999]、田中 [2006])

田中 [2006] の調査では、「委託事業に不満がありながらも続けるのは、雇用維持のためであるというのがほとんどの回答である」という結果が導かれており、行政委託事業収入は雇用の決定や条件に影響を及ぼしていることが推測される。ただし、問題は「不満」という部分であり、ほとんどの行政委託事業では人件費が行政の嘱託職員の給与体系に準じていることによって発生していると考えられる。営利企業で雇用された場合に得られる賃金とは大きな差が生じるため、NPO が行政の委託事業を受けても人材獲得では苦勞することとなる。

また、行政委託事業は毎年受託できるとは限らず、行政委託事業収入から支出している有給職員の給与が次期も確保できるかどうかは団体にとって不明である。一方、正規職員は、次期も継続的に雇用されることが特に期待される。したがって、団体は行政委託事業を非正規職員で賄おうとする動機が働く。Akingbola [2004] は実証的に行政委託収入が流動的で

ある非正規職員を増加させることを明らかにしており、非正規職員の増加がサービス供給者のやる気を低めることや、団体にとっても流動的職員の訓練費用は高くつくために怠りがちになり、最終的にサービスの質の低下に至る可能性があることを示唆している。

このような影響は、行政委託事業収入が収入の大半を占めている場合に特に起こりやすいことが推察され、NPOも行政委託事業収入がゼロになるよりは、たとえ行政委託の契約内容が厳しくなってもなんとか事業を得ようというインセンティブが働く。その結果、雇用条件が悪化することが予想される。イギリスでもコンパクトにおける委託事業の賃金設定に問題があることを背景に、ACEVO [2001] が Full Cost Recovery (以下「フルコスト回収」と言う。) の考え方を提唱し、現在までに HM Treasury [2002] や Home Office [2005] で導入がなされたり、問題点について議論がなされたりしている。(小野 [2006]、NPO と行政の協働に関する実務者会議 [2007]) 日本では現在、愛知県でフルコスト回収を行うための積算について試論がなされている。(NPO と行政の協働に関する実務者会議 [2007])

行政委託の契約のあり方の議論はなされつつあるが、NPO が自律的に、かつ永続的に活動を行っていかうとすると、行政委託事業収入以外の財源についても検討していかなければならない。したがって、先述のような経済社会の変化にも対応しなければならないこと、寄付金収入や事業収入などの制約を考慮しなければならないこと、行政委託事業の契約も安定性が確保されているわけではないこと、などから多様な財源において資金を模索する必要がある。他の財源として自主事業による収入が考えられるが、Guo [2006] は、事業収入の高まりは職員にとって魅力的であり、団体にとっても職員を保持することができるという魅力がある一方、ボランティアや寄付者は引きつけられなくなるという関係があることを実証的に分析しているように両面の影響がある。したがって、財源の多様性と自律性の関係に併せて、財源の多様性が雇用に与える影響にも考慮していくことが必要となる。

## 第2節 財源の多様性—NPO 法人の収入構造の状況から—

本節では、NPO 法人の財源の多様性の状況について、NPO 法人の収入構造から把握していく。ここで用いるデータは、労働政策研究・研修機構のプロジェクトにおいて実施された郵送によるアンケート調査で収集されたものである。計3回の調査が行われており、第1次調査は「NPO 法人における能力開発と雇用創出に関する実態調査」、第2次調査は「企業との連携と有償ボランティアの活用についての調査」、そして第3次調査は「NPO 活動と就業に関する実態調査」である<sup>3</sup>。本節で焦点を当てる年間収入や行政委託事業収入や企業寄付金収入などは、団体を対象に調査がなされた第1次調査および第2次調査で収集されたもので

<sup>3</sup> 詳細については、本報告書の序章と資料編を参照されたい。

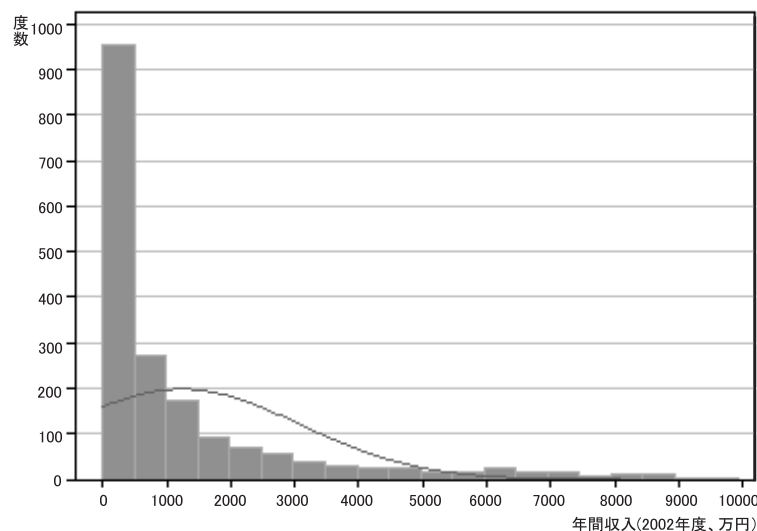
ある。

## 1. 年間収入

アンケート調査データによると、サンプル全体の年間収入の平均は 2,724 万円（サンプル・サイズは 1,930）である。ただし、相対的に見て巨大な団体がいくつか存在するため、標準偏差が 21,102 と大きく、平均値は全体の様子からかけ離れてしまっている。平均像に近づけるために、本章では 1 億円未満の年間収入を得ている団体を中心に記述していくこととしたい。

第 4-2-1 図は、2002 年度の年間収入の分布を示したものである。柱状グラフは、柱 1 つが 500 万円の幅を意味しており、縦の度数はその収入幅に含まれる団体数である。線グラフは年間収入についての正規分布を示している。1 億円未満の年間収入を得ている NPO 法人の年間収入の平均は 1,230 万円である。図から明らかなように、多くの団体が小規模であり、右に裾野が広い分布となっている。具体的には、年間収入が 500 万円未満の、有給の正規職員を雇用するのは困難であろうことが推測される団体がサンプル・サイズ 1,862 に対し 955 とほぼ半数を占めており、そのうち 211 団体の年間収入が 0 という状態である。なお、68 団体が 1 億円以上の年間収入を得ている。

第 4-2-1 図 年間収入の分布図<sup>4</sup>



### (1) 団体の属性で見た年間収入—活動分野、所在地、設立年—

第 4-2-2 表は、活動分野別に見た年間収入の記述統計量を示したものである。1 億円未満の年間収入の団体に絞ったうえで活動分野別に年間収入の状況を見ると、「保健・医療・福祉」の分野が平均で 1,720 万円と最も大きく、「NPO 支援」の分野が 1,603 万円と続いて大きい。比較的標本数の多い、「子どもの健全育成」「まちづくり」「学術・文化・芸術・スポーツ」

<sup>4</sup> 図示する関係上において 1 億円以上の収入がある団体については除いている。

「環境保護」「社会教育」の活動分野では、1,000万円から700万円程度が平均値となっている。

第4-2-3表は、事務所の所在地である自治体の性格別に見たものである。Bielefeld and Murdoch [2004] は、資源へのアクセスや他の団体との競争という観点から所在地はNPOにとって重要な決定であることを指摘しており、同様のサービスを供給する営利企業の存在がNPOの存在や活動に影響を与えていることを大都市での分析結果から示している。ここでは、政令指定都市・県庁所在地などの市、その他の市町という3つの区切りを行っている。その結果、平均年間収入を見ると、政令指定都市に所在する団体は1,242万円であり、県庁所在地などでは1,202万円、その他の市町では1,232万円であり、所在の自治体の規模では差が見られないことが分かる。都心部であるほど財源のアクセスの賦存量や営利企業との競争が存在することが想定されるが、ここではアメリカと同様のことが指摘できるような結果にはなっていない。

第4-2-4表は、NPO法人が任意団体を設立した設立年で見えた年間収入の記述統計量である。ここでは表のように、1980年より前、1980年代、1990-1997年、1998年から各年のように任意で区切っている。任意団体の設立が1980年より前に行われたNPO法人は92団体であり、NPO法が制定される前の1997年までに設立されたのは600団体である。年間収入について見てみると、2001年および2002年に設立された団体の平均値がそれより前に設立された団体に比べて小さいことが分かる。ひとつの理由としては、設立されて間もないことから多くの団体が多様な財源にアクセスすることができておらず、その結果としての年間収入が低いということが予想される。

第4-2-2表 活動分野別に見た年間収入

(単位:万円)						
【年間収入、2002年】	サンプル・サイズ	サンプル・サイズ(1億円未満)	平均	標準偏差	最小値	最大値
全体	1,930	1,862	1,230	1,857	0	9,923
保健・医療・福祉	774	739	1,720	2,121	0	9,923
社会教育	75	68	702	1,211	0	5,900
まちづくり	142	140	870	1,684	0	9,700
学術・文化・芸術・スポーツ	144	140	838	1,359	0	8,700
環境保護	169	167	808	1,513	0	9,380
災害救援	14	14	1,192	2,316	2	8,656
地域安全	17	15	233	351	0	1,271
人権擁護・平和	24	23	773	1,747	0	8,180
国際協力	75	71	1,149	1,797	0	7,405
男女共同参画	12	12	458	414	48	1,300
子どもの健全育成	138	135	1,030	1,622	0	8,964
NPO支援	37	36	1,603	2,177	0	8,243
情報化社会の発展	41	41	814	1,237	0	6,002
科学技術の振興	12	12	468	437	7	1,500
経済活動の活性化	16	16	463	514	0	1,500
職業能力開発・雇用機会拡充	16	16	1,140	1,648	0	5,920
消費者保護	3	3	267	462	0	800
未回答	221	214	979	1,723	0	8,541

第 4-2-3 表 事業所の所在地別に見た年間収入

(単位:万円)

【年間収入、2002年】	サンプル・サイズ	サンプル・サイズ(1億円未満)	平均	標準偏差	最小値	最大値
全体	1,930	1,862	1,230	1,857	0	9,923
政令指定都市	584	559	1,242	1,836	0	9,923
県庁所在地または その他の市町村	394	384	1,202	1,931	0	9,700
未回答	922	889	1,232	1,848	0	9,885
	30	30	1,290	1,645	0	7,164

第 4-2-4 表 任意団体設立年の時期別に見た年間収入

(単位:万円)

【年間収入、2002年】	サンプル・サイズ	サンプル・サイズ(1億円未満)	平均	標準偏差	最小値	最大値
全体	1,916	1,848	1,229	1,850	0	9,923
1980年より前	92	87	1,406	1,664	0	8,686
1980年代	138	129	1,773	2,130	0	9,923
1990-1997年	369	345	1,867	2,223	0	8,782
1998年	124	122	1,329	1,927	0	9,380
1999年	210	195	1,643	2,102	0	8,656
2000年	279	272	1,234	1,893	0	8,700
2001年	266	262	1,009	1,552	0	9,340
2002年	287	285	493	974	0	8,438
2003年	151	151	351	920	0	7,200

(2) 年間収入の変化—2000 年度から 2002 年度にかけて—

2000 年度から 2002 年度にかけて各団体の年間収入がどの程度変化したかについて見てみたい。比較のために、2000 年および 2002 年のいずれの年間収入においても有効回答が得られており、かつ 1 億円未満の年間収入<sup>5</sup>の団体について見てみる(サンプル・サイズは 1,168)。第 4-2-5 表は、2000 年度と 2002 年度の年間収入についてそれぞれ活動分野別に示したものである。2000 年度の平均値は約 1,004 万円であり、2002 年度は約 2,021 万円である。つまり、サンプル全体で見ると 2 年の間に NPO 法人の収入規模が約 2 倍に大きくなっていることが分かる。また、年間収入額が増加した団体は 846 団体(72%)である。2000 年度には年間収入が 0 であった団体のうち 106 団体が、なんらかの収入を得るようになっている。この 106 団体の平均値が約 968 万円となっており、格差はあるが 2000 年度から 2002 年度の間で急速に NPO 法人が規模を拡大させていると捉えることができ、そのような環境ができつつあるということが示唆される。

<sup>5</sup> ここでは、2000 年度の年間収入が 1 億円未満の団体に限っている。

第 4-2-5 表 年間収入の変化（2000 年から 2002 年、活動分野別）

(単位:万円、%)

【年間収入の変化】	サンプル・サイズ(2000年時、1億円未満)	2000年の年間収入		2000年の年間収入		2000年から2002年への変化率
		平均	標準偏差	平均	標準偏差	
全体	1,168	1,004	1,570	2,021	4,161	101.3
保健・医療・福祉	512	1,193	1,651	2,624	4,621	119.9
社会教育	39	1,243	2,234	2,739	5,220	120.4
まちづくり	71	670	1,155	1,086	1,657	62.2
学術・文化・芸術・スポーツ	92	794	1,552	1,301	2,312	63.9
環境保護	101	707	1,268	1,142	1,822	61.4
災害救援	9	773	1,415	1,428	2,824	84.6
地域安全	10	143	162	162	181	13.1
人権擁護・平和	11	1,242	2,150	1,311	2,379	5.5
国際協力	50	1,209	1,842	1,628	2,624	34.6
男女共同参画	4	592	691	541	484	-8.7
子どもの健全育成	74	914	1,053	1,586	2,174	73.5
NPO支援	22	1,307	1,827	3,307	5,085	153.1
情報化社会の発展	17	1,039	1,771	1,300	1,639	25.2
科学技術の振興	4	316	345	362	354	14.5
経済活動の活性化	7	133	252	402	493	202.6
職業能力開発・雇用機会拡充	9	848	1,001	1,120	1,247	32.0
消費者保護	1	880	.	800	.	-9.1
未回答	135	827	1,528	1,915	6,288	131.5

年間収入について簡潔にまとめると、2 時点の調査データから平均的に NPO 法人の規模は全体的に拡大していることが分かる。近年の NPO 法人の活動や行政との関係、また社会における認識の高まりを考慮するならば、その後から現在にかけて依然として拡大していることも予想される。一方で、年間収入が 500 万円未満というような小規模な団体が数多く存在しており、有給職員などのスタッフを雇用しながら活動を行うことは困難である状態が予想される。活動分野別に見ると、介護保険料の影響がある保健・医療・福祉や中間支援組織など比較的行政との関係が強いと考えられる NPO 支援の分野で平均値が高くなっている。都市の性格別では収入の格差を確認することはできなかった。設立時期で見ると、長く活動を続けている団体は比較的規模が大きいことが分かる。

年間収入の内訳として、アンケート調査では 4 つの項目、①行政からの委託事業収入、②企業会員費、③企業からの委託事業収入、④自主財源について回答を得ている。以下では、それらを順に見ていくこととする。

## 2. 行政委託事業収入

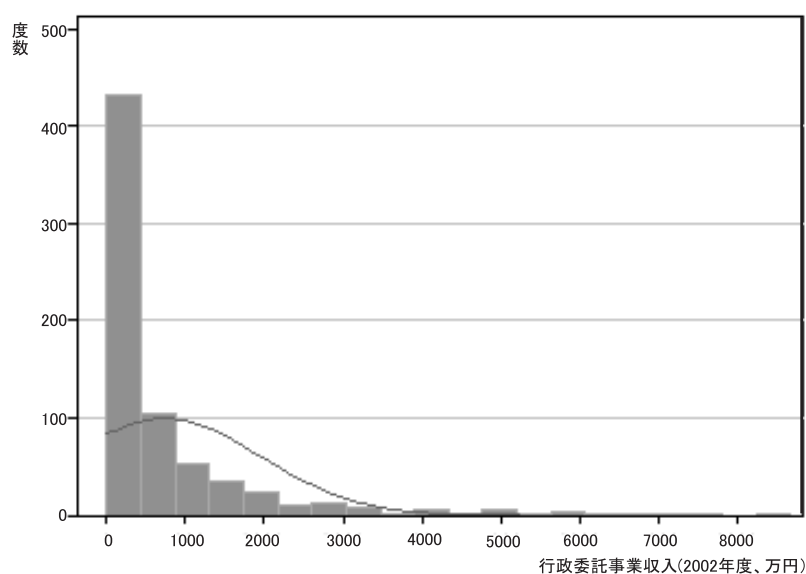
まず、NPO 法人の行政からの委託事業収入（以下、「行政委託事業収入」という。）について見ていく。行政委託事業収入が NPO 法人にとってどのような影響をもっているかについて検討するために、行政委託事業収入が年間収入のどれくらいの割合を占めているか、活動

分野別で見たときにどのような違いが見られるか、など財務状況について把握する。行政委託事業収入のデータは、「NPO 法人における能力開発と雇用創出に関する実態調査」で収集されたものであり、年間収入と同様に 2000 年度および 2002 年度について情報を得ている。

行政委託事業収入の平均値は 632 万円（サンプル・サイズは 1,807、標準偏差は 4,865）であり、先述のように年間収入が 1 億円未満の団体に限ると平均値は 322 万円（サンプル・サイズは 1,604、標準偏差は 887）である。そのうち、委託事業を受けている NPO 法人のみに焦点を当ててみると、平均は 734 万円（サンプル・サイズは 741、標準偏差は 1,222）となっている。

第 4-2-6 図は 2002 年度になんらかの行政委託事業収入を得ていた団体の分布（線グラフは正規分布）を示したものであり、横軸は金額の規模、縦軸は度数（団体数）を示している。行政委託事業収入の金額が 5,000 万円を超えるような団体がある一方、ほとんどの団体が 500 万円に満たない状況である。なお、行政委託事業収入が 0 である団体は 1,066 である。

第 4-2-6 図 行政委託事業収入の分布



アンケート調査の回答によると、10 万円程度の小規模な行政委託事業から数億円単位の大規模なものまで、受託規模に格差がある。調査では、行政委託事業の定義について具体的に明記しておらず、また、行政委託事業収入の中身についての問も設けていない。行政委託事業の定義については、Osborne and Waterston [1994] が指摘するように、契約と助成の差異について言葉では簡潔に定義をすることができるものの、実態を見ると言葉の定義に当てはめられないことも多くなる。したがって、この調査データでは行政委託事業収入の中に団体助成金のようなものも含まれている可能性も否定できない。また、田中 [2006] は事業収入の 8 割ほどが行政委託による収入であることを指摘しているように他に含むべきものもあ



ると考えられる。ここでは実態を把握するうえで、データの制約はあるが、行政から NPO 法人に対して支出される資金として回答を得ているものについては、本章ではすべて含めて考慮していくこととする。

### (1) 活動分野別に見た行政委託事業収入の受託団体数比率と収入額

第 4-2-7 表は、行政委託事業収入のある NPO 法人が全体のどれくらいの割合であるかを見たものである。行政委託事業収入のある団体は、サンプル全体で見ると 43.8%であり、4 割強の NPO 法人がなんらかの行政委託を受けている。

また、活動分野別に行政委託を受けている団体の比率を見ると、約 20%から約 70%と幅が広いことが分かる。最も比率が高いのは「NPO 支援」の 70.6%であり、回答団体数が比較的多い分野で見ると、「保健・医療・福祉」、「まちづくり」、「環境保護」の分野がそれぞれ 48.5%、48.8、49.7%と半分程度の団体が行政から委託事業を受けている。片や、「国際協力」と「社会教育」分野ではそれぞれ 26.3%、28.8%と 3 割弱の団体が行政委託事業収入を得ており、受託比率に差が見られる。この違いの背景には、Weisbrod [1998] が指摘するように、行政の事業委託を比較的に受けやすい活動分野があることが考えられる。言い換えれば、行政の定める方針にしたがうように配分がなされ、活動分野によって受託率に差が見られることになると言える。

第 4-2-7 表 活動分野別に見た行政委託事業収入の有無と収入額

(単位:%、万円)

【行政委託事業収入、2002年度】	サンプル・サイズ	委託事業収入のある団体数	委託事業収入のある団体数比率	委託事業収入のある団体の委託事業収入額			
				平均	標準偏差	最小値	最大値
全体	1,604	703	43.8	734	1,222	2	8,674
保健・医療・福祉	633	307	48.5	830	1,247	2	8,674
社会教育	57	15	26.3	436	486	21	1,333
まちづくり	125	61	48.8	794	1,490	3	6,768
学術・文化・芸術・スポーツ	123	52	42.3	445	773	4	4,000
環境保護	149	74	49.7	660	1,309	2	7,588
災害救援	13	4	30.8	1,519	1,913	2	4,275
地域安全	12	4	33.3	388	590	60	1,271
人権擁護・平和	17	6	35.3	163	162	15	396
国際協力	59	17	28.8	349	373	20	1,203
男女共同参画	11	7	63.6	135	95	30	300
子どもの健全育成	113	42	37.2	520	982	3	4,882
NPO支援	34	24	70.6	1,599	2,138	58	7,800
情報化社会の発展	36	16	44.4	901	858	18	3,002
科学技術の振興	10	2	20.0	885	587	470	1,300
経済活動の活性化	16	8	50.0	580	522	40	1,500
職業能力開発・雇用機会拡充	16	7	43.8	1,116	1,087	71	3,000
消費者保護	2	1	50.0	510	.	510	510
未回答	178	56	31.5	519	1,032	4	5,505

## (2) 年間収入に占める行政委託事業収入

第 4-2-8 表は、行政委託事業収入が年間収入のどの程度の割合を占めているかについて、活動分野別に整理したものである。委託を受けている団体と受けていない団体を区別せずに全体の平均値で見ると、24.2%となっており、NPO 法人部門に占める行政委託事業収入は4分の1程度である。先述のように年間収入がゼロの団体が数多く存在していることから、事業を受託している NPO 法人のみで見ると、全体の平均値は 49.3%となり、行政委託事業収入は収入の半分を占めていることが分かる。つまり、既に行政との関係を築いている NPO 法人にとっては大きな収入源になっていると言える。中には、1%程度という団体もいるが、一方で 100%の団体も存在する。

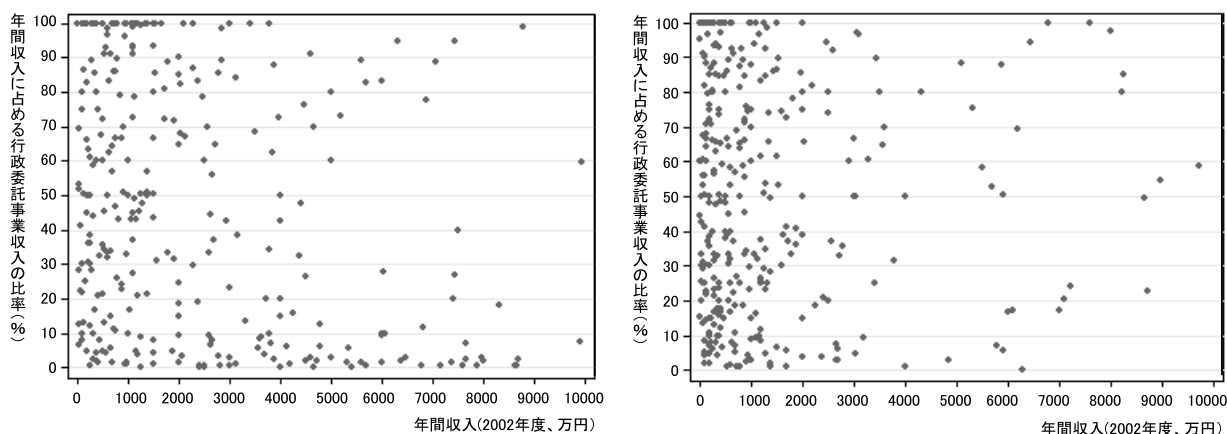
第 4-2-9 図は、行政委託事業が年間収入に占める比率について年間収入の規模を軸に見た散布図である。「保健・医療・福祉」の分野は介護保険業務という他の団体にはない資金の流れがあることから、「それ以外」の分野と区別して図示している。左図が保健・医療・福祉であり、右図がそれ以外の分野を示している。前者については団体の年間収入規模が大きくなると、行政委託事業収入に依存する団体と依存しない団体の 2 つに分かれているようにも見える。依存していない団体の規模が大きい理由としては、介護保険業務による収入があることが考えられる。全体として見た場合、小規模の団体で行政委託事業収入が年間収入の 100%となっている団体が相当数存在していることが指摘できる。

第 4-2-8 表 活動分野別にみた行政委託事業収入が年間収入に占める比率

(単位:%)

【行政委託事業収入、2002年度】	サンプル・サイズ	委託事業収入の年間収入比率の平均	委託事業収入のある団体数	委託事業収入のある団体における委託事業収入の年間収入に対する比率			
				平均	標準偏差	最小値	最大値
全体	1,435	24.2	703	49.3	34.7	0.1	100.0
保健・医療・福祉	584	24.6	307	46.8	36.4	0.1	100.0
社会教育	49	11.9	15	38.8	27.2	3.0	92.3
まちづくり	114	29.2	61	54.6	32.6	1.3	100.0
学術・文化・芸術・スポーツ	107	19.7	52	40.6	33.3	0.1	100.0
環境保護	137	28.1	74	52.0	33.8	1.1	100.0
災害救援	13	20.7	4	67.2	38.8	20.8	100.0
地域安全	9	35.4	4	79.6	38.8	21.4	100.0
人権擁護・平和	14	21.7	6	50.6	48.8	4.2	100.0
国際協力	51	14.5	17	43.6	33.7	3.2	100.0
男女共同参画	11	42.2	7	66.3	32.0	16.7	100.0
子どもの健全育成	103	16.5	42	40.4	30.4	1.3	100.0
NPO支援	31	49.1	24	63.4	21.2	31.7	97.5
情報化社会の発展	27	39.1	16	66.0	29.3	8.2	100.0
科学技術の振興	10	17.3	2	86.5	0.3	86.2	86.7
経済活動の活性化	13	39.7	8	64.5	30.8	33.3	100.0
職業能力開発・雇用機会拡充	13	29.0	7	53.9	27.0	16.8	100.0
消費者保護	1	63.8	1	63.8		63.8	63.8
未回答	148	19.7	56	52.0	36.5	0.5	100.0

第 4-2-9 図 保健・医療・福祉分野(左図)とそれ以外の分野(右図)でみた委託事業収入比率の分布



### (3) 2000 年度から 2002 年度への行政委託事業収入の変化

第 4-2-10 表は、2000 年度および 2002 年度のいずれの年度においても行政委託事業収入を得ていた団体を取り上げ、行政委託事業の金額の規模の変化について見たものである。行政委託事業収入額については、2000 年度よりも 2002 年度の方が平均で約 900 万円大きくなっている。片や、年間収入に占める行政委託事業収入の比率は、49.2%から 48.0%と 1.2 ポイント低下している。つまり、2 年間で行政委託事業の規模が大きくなってきていることが見えると同時に、それを受け入れる NPO 法人の財政基盤が強固になりつつあると考えられる。また、それは今まで以上の依存が発生しないような結果になっているとも言える。したがって、NPO 法人の全体的な傾向として、より大きな行政委託事業を受けることができるような活動基盤ができていっていると推察される。

第 4-2-11 表は、2 つのパターンについて示している。1 つは、2000 年度には行政委託事業収入を得ていなかったが 2002 年度はそれを得た団体、もう 1 つは、2000 年度にはあったが 2002 年度にはなくなった団体について、それぞれ金額と年間収入比率について見たものである。新規に獲得した団体は 196 団体であり、逸失した団体は 19 であることから、行政との資金関係が形成されている団体が増加していると言える。新たに委託事業を受け入れた団体の平均受託金額は 814 万円となっている。また、その年間収入比率は 39.9%となっており、団体の業務に大きな変化を与え得るものであることが予想される。片や、委託事業収入を失った団体については、2000 年度には平均 508 万円の委託を受けており、その年間収入比率は 35.7%であった。つまり、収入の 4 割弱を逸したことを意味しており、雇用環境等に負の影響が及んだことが考えられる。中には、行政委託事業収入のみで活動していた団体もあり、そのような団体の場合は収入が 0 になり、他の財源から収入を得ることができなければ、理論上活動が停止することを意味する。

第 4-2-10 表 2000 年度および 2002 年度における行政委託事業収入の規模と年間収入比率

(単位:万円、%)

【行政委託事業収入】	サンプル・サイズ(いずれの年度も委託事業収入あり)	委託事業収入額	委託事業収入比率
2000年度	314	1,205	49.2
2002年度	314	2,131	48.0

第 4-2-11 表 行政委託事業収入の新規に獲得した団体とすべてを逸失した団体

(単位:万円、%)

【行政委託事業収入】	サンプル・サイズ	委託事業収入額	委託事業収入比率
2000年度は委託なし、2002年度は委託あり	196	814	39.9
2000年度は委託あり、2002年度は委託なし	19	508	35.7

### 3. 企業会員費収入

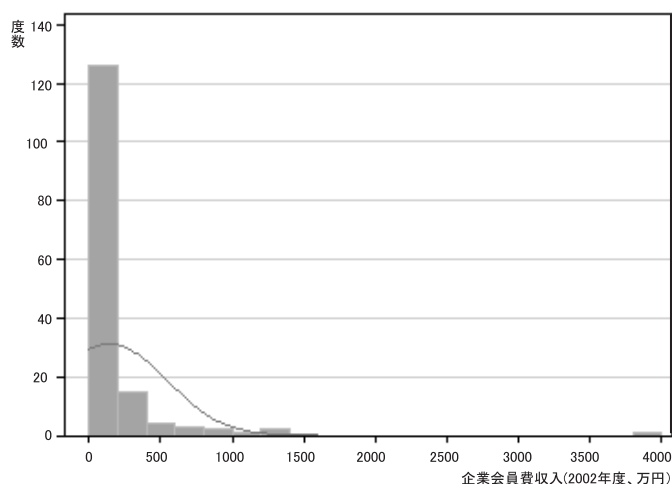
企業会員費収入については、得ているのが 154 団体 (43.9%)、得ていない団体が 197 団体 (56.1%) となっており、4 割強の団体は企業会員を持っている。また、企業会員費収入を得ている団体の平均収入額は 51 万円となっている。なお、企業会員費を得ている団体のみの平均値は 143 万円 (標準偏差は 393) である。

第 4-2-12 図は、企業会員費収入を受けている団体の企業会員費収入の分布を示したものである。上述のように企業会員費を受けている団体が半数に満たないうえ、得ている額も他の財源に比較して小さく、500 万円を超えている団体はわずかである。

また、第 4-2-13 表は活動分野別に見たものであり、「学術・文化・芸術・スポーツ」と「環境保護」が相対的に多額の企業会員費収入を得ていることが分かる。これは、企業の社会貢献活動でしばしば見られる分野に類似していると言える。

第 4-2-14 表のように NPO 法人の所在地別に見ると、政令指定都市を拠点とする団体の企業会員費収入額が平均 123 万円、県庁所在地が平均 52 万円、その他の市町村が平均 29 万円と格差が見られる。大都市ほど企業へのアクセスの可能性が高いことが要因として挙げることができる。

第 4-2-12 図 企業会員費収入を受けている団体の企業会員費収入の分布



第 4-2-13 表 活動分野別に見た企業会員費収入

(単位:万円)

【企業会員費、2002年度】	サンプル・サイズ	平均	標準偏差	最小値	最大値
全体	307	51	170	0	1,370
保健・医療・福祉	105	23	83	0	700
社会教育	15	30	97	0	378
まちづくり	34	58	131	0	500
学術・文化・芸術・スポーツ	24	100	284	0	1,300
環境保護	42	99	304	0	1,370
災害救援	3	0	0	0	0
地域安全	5	109	153	0	325
人権擁護・平和	5	4	9	0	20
国際協力	9	66	111	0	300
男女共同参画	2	5	7	0	10
子どもの健全育成	28	33	116	0	609
NPO支援	14	33	63	0	216
情報化社会の発展	11	83	271	0	900
科学技術の振興	5	132	173	0	350
経済活動の活性化	1	0	.	0	0
職業能力開発・雇用機会拡充	2	9	13	0	18
消費者保護	2	14	19	0	27

第 4-2-14 表 所在地別に見た企業会員費収入

(単位:万円)

【企業会員費、2002年度】	サンプル・サイズ	平均	標準偏差	最小値	最大値
全体	346	64	271.1	0.0	4,000
政令指定都市	106	123	456.6	0.0	4,000
県庁所在地	86	52	126.4	0.0	700
その他の市町村	154	29	99.6	0.0	900

第 4-2-15 表 設立年別に見た企業会員費収入

(単位:万円)

【企業会員費、2002年度】	サンプル・サイズ	平均	標準偏差	最小値	最大値
全体	350	62	269.0	0	4,000
1980年より前	18	58	99.6	0	350
1980年代	30	112	220.8	0	895
1990-1997年	70	89	278.9	0	1,370
1998年	28	51	111.2	0	436
1999年	39	47	130.6	0	700
2000年	46	114	590.7	0	4,000
2001年	43	12	36.4	0	216
2002年	48	23	81.9	0	545
2003年	28	33	170.0	0	900

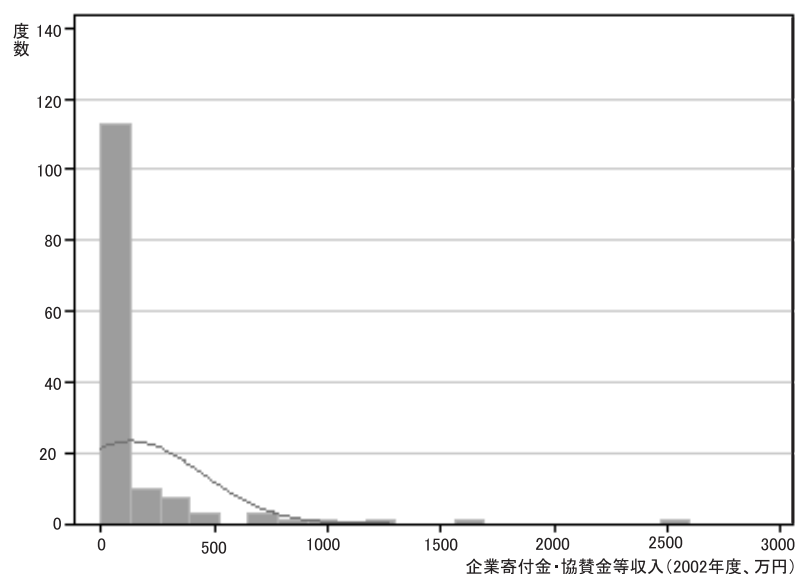
#### 4. 企業からの寄付金・協賛金等収入

企業からの寄付金・協賛金等収入（以下「企業寄付金・協賛金収入」と言う。）については、得ているのは 141 団体（23.8%）、得ていないのが 451 団体（76.2%）である。全体の平均収入は 29 万円であり、企業寄付金・協賛金収入を得ている団体の平均寄付金・協賛金収入額は 132 万円（標準偏差は 314）である。企業会員費収入と同様に他の財源と比べて NPO 法人にとっては大きくない財源と言える。

第 4-2-16 図は企業寄付金・協賛金収入を得ている団体について分布（線グラフは正規分布）を見たものである。100 万円に満たない団体も多く、ほとんどの団体で 500 万円以下である。

第 4-2-17 表は活動分野別に見たものであり、「社会教育」や「環境保護」で平均収入額が大きいことが分かる。社会教育や環境保護の分野において企業が戦略的な社会貢献を行っている様子が近年見られ、実感に近い結果であると言える。

第 4-2-16 図 企業寄付金・協賛金等収入の分布



第 4-2-17 表 活動分野別に見た企業寄付金・協賛金収入

(単位:万円)

【企業寄付金・協賛金、 2002年度】	サンプル・ サイズ	平均	標準偏差	最小値	最大値
全体	522	29	160.0	0	2,600
保健・医療・福祉	225	31	192.4	0	2,600
社会教育	27	71	319.6	0	1,663
まちづくり	46	11	55.8	0	377
学術・文化・芸術・スポーツ	38	14	36.7	0	180
環境保護	58	41	119.8	0	783
災害救援	4	0	0.0	0	0
地域安全	5	7	15.7	0	35
人権擁護・平和	6	87	124.0	0	300
国際協力	17	0	1.0	0	4
男女共同参画	3	2	2.9	0	5
子どもの健全育成	47	13	29.6	0	141
NPO支援	17	44	104.6	0	328
情報化社会の発展	15	3	8.4	0	30
科学技術の振興	6	0	0.0	0	0
経済活動の活性化	3	329	569.3	0	986
職業能力開発・雇用機会拡充	3	0	0.0	0	0
消費者保護	2	25	35.4	0	50

第 4-2-18 表 所在地別に見た企業寄付金・協賛金収入

(単位:万円)

【企業寄付金・協賛金、 2002年度】	サンプル・ サイズ	平均	標準偏差	最小値	最大値
全体	584	31	163.4	0	2,600
政令指定都市	174	40	227.5	0	2,600
県庁所在地	136	25	88.9	0	750
その他の市町村	274	29	142.1	0	1,663

第 4-2-19 表 設立年別に見た企業寄付金・協賛金収入

(単位:万円)

【企業寄付金・協賛金、 2002年度】	サンプル・ サイズ	平均	標準偏差	最小値	最大値
全体	587	32	163.3	0	2,600
1980年より前	28	49	144.5	0	750
1980年代	46	14	48.1	0	300
1990-1997年	108	38	129.8	0	783
1998年	44	80	393.7	0	2,600
1999年	70	19	74.3	0	400
2000年	84	55	231.5	0	1,663
2001年	81	14	52.4	0	338
2002年	87	21	117.2	0	986
2003年	39	0	0.0	0	0

## 5. 自主事業収入

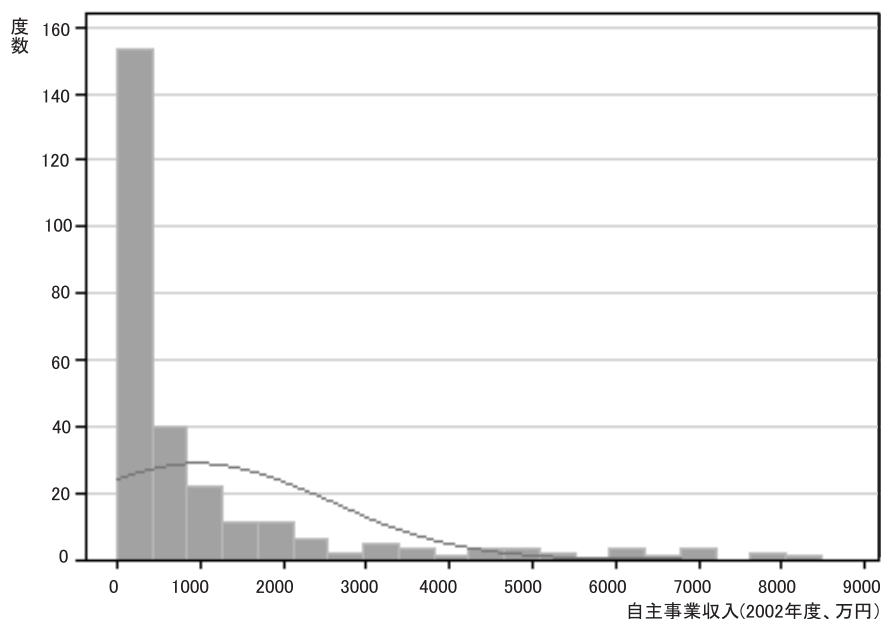
自主事業収入については、得ているのが 272 団体 (52.9%)、得ていない団体が 242 団体 (47.1%) となっており、半数弱の団体が自主事業によっていくらかの収入を得ている。平

均値は 517 万円である。また、自主事業収入を得ている団体の平均自主事業収入額は 966 万円（標準偏差は 1,590）となっている。

第 4-2-20 図は、自主事業収入を得ている団体の分布（線グラフは正規分布）を示したものである。上述のように自主事業収入を得ている団体の平均額が 966 万円となっているが、実際はほとんどの団体は 1,000 万円に満たない状況であることが分かる。一方で、自主事業収入が 5,000 万円を超えるような団体も存在する。

第 4-2-21 表のように活動分野別に見ると、「保健・医療・福祉」、「子どもの健全育成」、「まちづくり」、「社会教育」で平均収入額が大きいことが示される。これらの分野の活動は比較的サービスに対する対価が得られやすく、特に保健・医療・福祉分野では介護保険業務による収入を得ている団体が多いためと考えられる。片や、「学術・文化・芸術・スポーツ」や「環境保護」は事業の形態による収入は得難く、先述のように企業会員費や企業寄付金・協賛金を得ることが財政基盤を高めるための戦略になっていると言える。

第 4-2-20 図 自主事業収入の分布





第 4-2-21 表 活動分野別に見た自主事業収入

(単位:万円)

【自主事業収入、2002年度】	サンプル・サイズ	平均	標準偏差	最小値	最大値
全体	451	517	1,247.9	0	8,471
保健・医療・福祉	183	799	1,554.0	0	7,734
社会教育	23	464	1,225.2	0	4,600
まちづくり	41	480	1,348.6	0	7,866
学術・文化・芸術・スポーツ	37	339	725.4	0	3,500
環境保護	53	182	408.4	0	2,000
災害救援	4	0	0.0	0	0
地域安全	3	170	113.6	90	300
人権擁護・平和	5	400	565.7	0	1,200
国際協力	14	17	53.6	0	200
男女共同参画	3	18	27.5	0	50
子どもの健全育成	44	526	1,408.2	0	8,471
NPO支援	15	216	289.5	0	1,010
情報化社会の発展	13	104	258.5	0	900
科学技術の振興	6	122	201.0	0	500
経済活動の活性化	2	70	99.0	0	140
職業能力開発・雇用機会拡充	3	1,007	1,640.8	0	2,900
消費者保護	2	15	21.2	0	30

第 4-2-22 表 所在地別に見た自主事業収入

(単位:万円)

【自主事業収入、2002年度】	サンプル・サイズ	平均	標準偏差	最小値	最大値
全体	507	502	1,245.5	0	8,471
政令指定都市	151	553	1,335.5	0	8,471
県庁所在地	128	430	1,170.3	0	7,866
その他の市町村	228	508	1,228.1	0	7,734

第 4-2-23 表 設立年別に見た自主事業収入

(単位:万円)

【自主事業収入、2002年度】	サンプル・サイズ	平均	標準偏差	最小値	最大値
全体	511	510	1,254.4	0	8,471
1980年より前	26	863	1,779.4	0	8,471
1980年代	40	557	1,334.6	0	6,500
1990-1997年	97	782	1,646.0	0	7,734
1998年	35	534	991.9	0	5,300
1999年	59	733	1,475.8	0	7,866
2000年	73	554	1,334.6	0	6,800
2001年	73	342	774.3	0	3,590
2002年	75	93	366.8	0	3,000
2003年	33	178	795.5	0	4,500

## 6. 財源の多様性

これまでに、NPO 法人における 4 つの財源の傾向についてアンケート調査データを用いて整理してきた。明らかになった点は、Weisbrod [1998] が示唆するように、活動分野によって財源の得られやすいものと得られにくいものがあるということである。これは世界でも同様の傾向が見られており、Salamon et al. [1999, 2004] の国際比較が示すように、国ごとに NPO の活動分野ごとに支配的な収入源が異なる。たとえば、文化・レクリエーション・コミュニティ開発・フィランソロピー・環境・市民活動・アドボカシーのような分野では会費収入の割合が大きく、医療・教育・社会サービスでは公的補助が大きく、国際では民間寄付が支配的である、というような違いである。背景には政策的な意図もあり、Brooks [2005] が示すところでは、アメリカで 501(c)3 に分類される NPO 全体では政府資金の収入比率は 31.3% であるが、分野ごとに見ると、芸術分野では 9.7% と相対的に低く、社会厚生分野では 52.1% と高くなっている。つまり、社会政策的に喫緊のものに対して政府資金が多く費やされる。

ここで、それぞれに見てきた 4 つの財源を団体の収入構造、つまり収入がどのような配分になっているかにおいて把握する。改めて財源を整理すると、アンケート調査で得られた財源のデータは、①行政委託事業収入、②法人会員費収入、③企業からの寄付金・協賛金収入、④自主事業収入、の 4 つについてである。また、それを足し合わせたものは年間収入とならないため、年間収入から 4 つの財源の収入を差し引いたものを⑤「その他の収入」として取り扱うこととする<sup>6</sup>。

年間収入および上記の最初の 4 つの財源のデータがすべて有効回答であり、かつ 1 億円未満の年間収入である団体数は 219 である。各財源からの収入金額および各収入が年間収入に占める比率は第 4-2-24 表に示すとおりである。行政委託事業収入の比率は平均で 18.8% となっているが、行政委託事業収入のある団体のみに限って見ると 46.0% となっている(第 4-2-25 表)。先述と同様に行政委託がある団体にとっては、それが年間収入のおよそ半分を占めている。

第 4-2-26 図は、年間収入を任意の規模(500 万円未満、500 万円以上 1,000 万円未満、1,000 万円以上)で区切り、5 つの財源の年間収入に占める比率に違いが見られるかについて検証したものである。差が見られるのは、「行政委託事業収入」、「自主事業収入」、「その他の収入」である。行政委託事業収入および自主事業収入は年間収入が 500 万未満と以上で差が見られ、前者においては 2 つの収入のそれぞれが年間収入の 14% である一方で、後者においては 25% 程度となっている。また、その他の収入については、500 万円未満の年間収入を得ている団体ではその他の収入が 6 割弱となっている一方、500 万以上では 4 割程度になっている。小規模な NPO 法人では、行政との関係が弱く、自主事業による収入も大きくないことが分かる。

<sup>6</sup> 年間収入と①・②は「NPO 法人における能力開発と雇用創出に関する実態調査」において、③・④は「企業との連携と有償ボランティアの活用についての調査」において収集されている。

第 4-2-27 図は、活動分野別に収入内訳を見たものであり、行政委託事業収入の比率が高い分野から順に並べている。サンプル・サイズの制約があるものの、自主事業収入があまり見込めない分野でかつ行政との関係が大きい分野では行政委託事業収入の比率が高くなっている。また、他の財源へのアクセスが可能な分野では収入の配分がより均等になっている。ただし、4 つの財源以外のその他の収入が大きく、個人寄付や個人の会員費あるいは個人の持ち出しといったものの役割が大部分を占める団体が多いことが推察される。

第 4-2-24 表 各財源からの収入金額と年間収入に占める比率<sup>7</sup>

(単位:万円、%)

【各財源の規模と年間収入比率】	サンプル・サイズ	平均値	標準偏差	最小値	最大値	
年間収入	219	1,093	1,812	0	9,700	
金額	行政委託事業収入	219	243	742	0	5,700
	法人会員費収入	219	42	127	0	895
	企業寄付金・協賛金収入	219	34	157	0	1,663
	自主事業収入	219	294	921	0	7,000
	その他の収入	219	479	1,142	0	7,727
年間収入比率	行政委託事業収入	196	18.8	29.9	0.0	100.0
	法人会員費収入	196	6.6	16.1	0.0	100.0
	企業寄付金・協賛金収入	196	5.4	14.8	0.0	97.2
	自主事業収入	196	20.2	29.3	0.0	100.0
	その他の収入	196	49.1	37.2	0.0	100.0

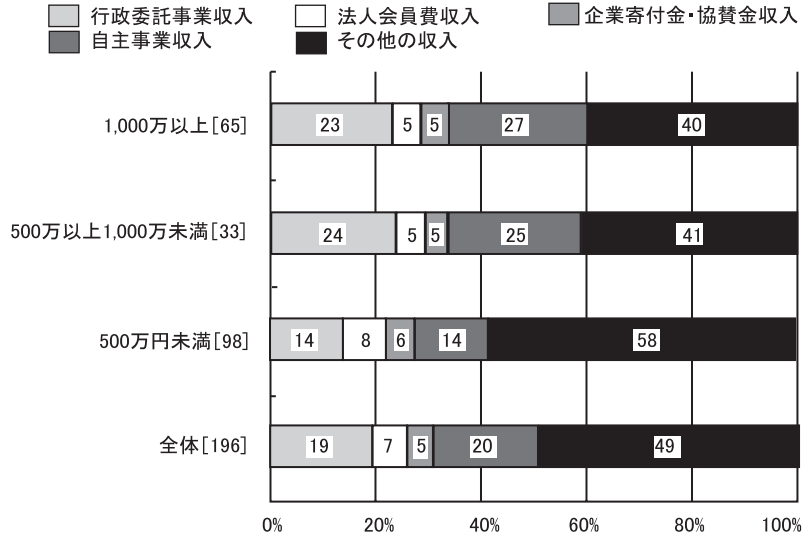
第 4-2-25 表 行政委託事業収入のある団体における各財源収入の金額と年間収入比率

(単位:万円、%)

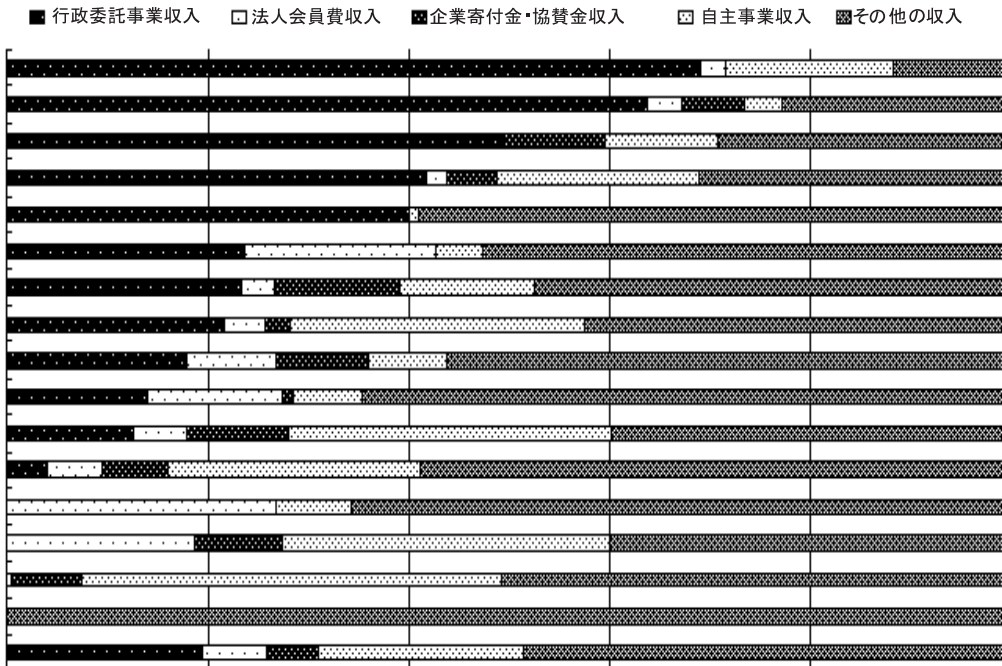
【各財源の規模と年間収入比率】	サンプル・サイズ	平均値	標準偏差	最小値	最大値	
年間収入	80	1,774	2,246	55	9,700	
金額	行政委託事業収入	80	664	1,111	4	5,700
	法人会員費収入	80	40	122	0	895
	企業寄付金・協賛金収入	80	23	61	0	328
	自主事業収入	80	420	1,183	0	6,800
	その他の収入	80	627	1,315	0	7,688
年間収入比率	行政委託事業収入	80	46.0	30.7	0.3	100.0
	法人会員費収入	80	3.0	8.4	0.0	63.9
	企業寄付金・協賛金収入	80	3.3	9.5	0.0	61.0
	自主事業収入	80	17.3	26.6	0.0	98.8
	その他の収入	80	30.4	29.2	0.0	92.9

<sup>7</sup> 収入が 0 の場合は除かれるため、サンプルサイズは 196 となっている。

第 4-2-26 図 団体の年間収入の規模別にみた各収入源の比率（〔 〕内はサンプル数）



第 4-2-27 図 団体の活動分野別にみた各収入源の比率（〔 〕内はサンプル数）



### 第3節 行政委託事業収入と雇用環境・労働条件の関係性

前節では、NPO 法人の収入について 4 つの財源を中心に様子を把握し、加えて、収入全体に占める比率について示した。本節では、4 つの財源のうち行政委託事業収入に焦点をあて、それが雇用環境や労働条件とどのような関係性をもっているかについて見ていく。問題関心としては、行政委託事業収入がある団体において労働者はどのような状況や条件のもとに働くことができているのか。つまり、もしも行政委託事業収入のない団体との間に格差が見られるのであれば、NPO 法人の経営の存続という観点からは行政委託事業が団体の発展にとって大きな意味をもつことになると言える。ただし、先行研究から顧みなければならないことは、行政からの資金で NPO の資金繰りが良くなることがあっても、一方で制約として課されることや団体の仕組みが官僚的になってしまうという変化などである。

雇用環境や労働条件の変数として次の 6 つに注目する。①有給職員の雇用形態、②正規職員の年収、③非正規職員の雇用環境や条件、④保険の加入状況、また、活動状態の指標となり得る⑤活動頻度、⑥任意団体設立年との関係について検討する。

#### 1. 有給職員の雇用基盤—正規・非正規職員の比率と増減、過不足感—

有給職員の雇用形態として 3 種類、①正規職員、②非正規職員、③出向職員、に区別している。①から③はそれぞれ、「フルタイムの職員」、「パート・契約職員」、「出向元から給与の出ている職員」のように定義している。第 4-3-1 図および第 4-3-2 図は、それぞれ正規職員数および非正規職員数の分布（線グラフは正規分布）と正規職員に占める比率（円グラフ）を示したものである。

正規職員の人数を見てみると、ほぼすべての団体で 10 人以下となっている。前節までに見たように多くの団体が収入を得ていない、ないしは 500 万円未満であった。したがって、なんらかの収入を得ている団体のうち、有給正規職員が 0 人（906 団体）や 1 人（216 団体）という団体が大半を占めるという状況は自然な結果である。非正規職員については、数十人を雇用している団体もあるが、ほとんどの団体で 20 人以下となっている。また、およそ 7 割の団体において非正規職員の有給職員比率が 50%以上となっている。つまり、NPO 法人の活動の主要な担い手が非正規職員であるという団体が少なくないことが分かる。

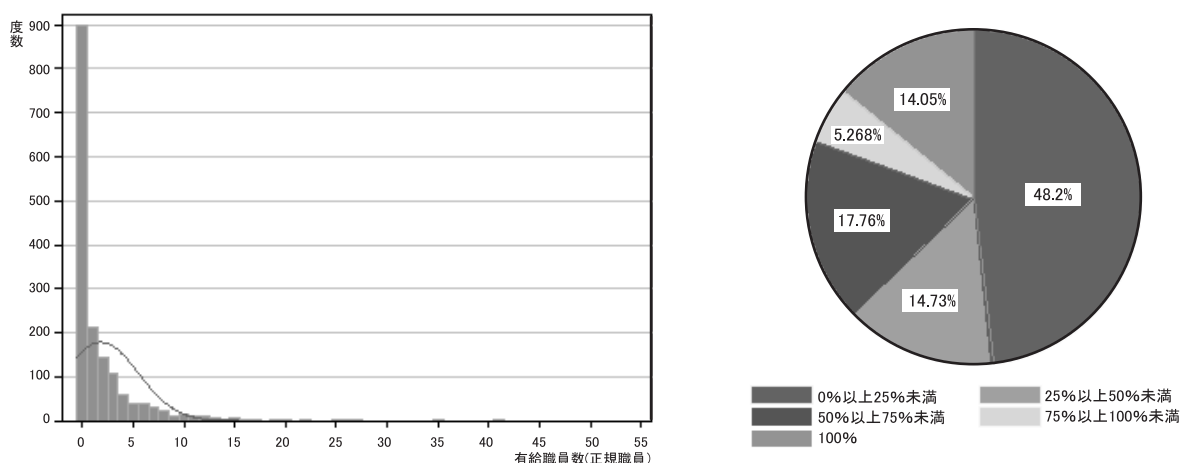
第 4-3-3 表から第 4-3-4 表は、有給職員の雇用形態と行政委託事業収入との関係を見たものである。団体の中心的な働き手である有給職員に着目し、①正規職員および②非正規職員という雇用形態をとるそれぞれの職員が行政委託事業収入の増加ないしは減少によってどのように変化しているかについて検証する。各雇用形態における職員の増減についてはアンケート調査のなかで設問がなされているが、行政委託事業収入の増減については、2000 年度と 2002 年度の行政委託事業収入の金額を比べ、増加している団体と減少している団体、変わらない団体をそれぞれ「増えた」、「減った」、「変わらない」として設定した。

第 4-3-3 表は行政委託事業収入の増減と正規職員の人数の増減に関するクロス集計表であり、第 4-3-4 表は行政委託事業収入の増減と非正規職員の人数の増減に関するクロス集計表である。

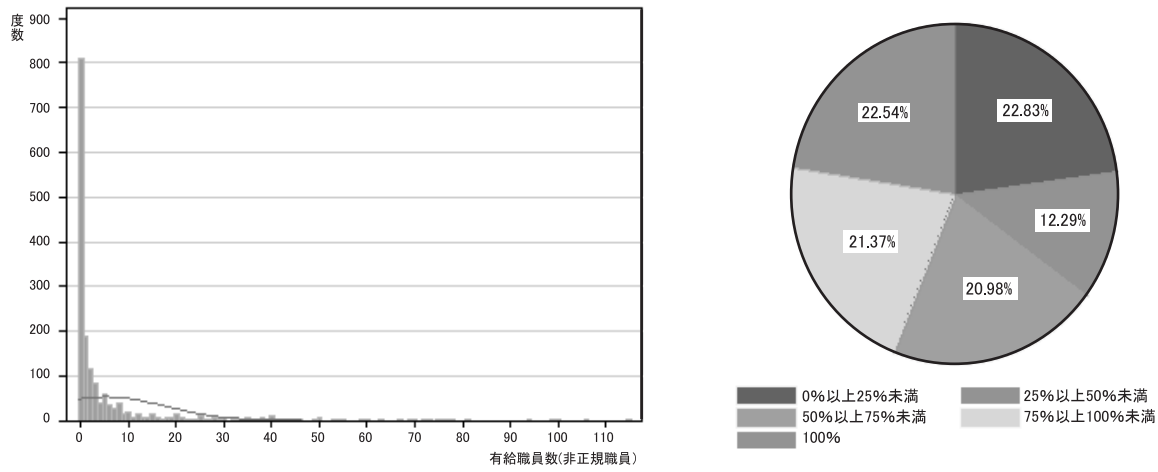
行政委託事業収入の変化と正規職員の人数の変化の関係をしてみると、行政委託事業収入が増えた団体と減った団体に差が見られる。行政委託事業収入が増加した 259 団体のうち、正規職員の人数が増えたのは 111 団体 (42.9%) である一方、行政委託事業収入が減少した 69 団体のうち、正規職員が増加したのは 16 団体 (23.2%) となっている。Salamon [1997] などが指摘するように、行政からの収入を他の財源からの収入で補填することは、容易でないこと、また、行政委託事業収入が減少したからと言って正規職員を減らすのは困難であることから人数は変わらないという団体が多くなっている。つまり、団体の収入状況、特に減少時において雇用調整を正規職員で行うことは容易ではなく、結果として行政委託事業収入の増加が非正規職員の増加をもたらすようになってしまわないかということが考えられる。

第 4-3-5 表は、「現在の職員数の過不足感はどうか」について行政委託事業収入の有無を基準に見たものである。行政委託を受けていない団体の方が不足感を感じていると回答しており、行政委託事業収入を得ている団体の方が財政基盤の確立がなされていることによると考えられる。一方で、行政委託事業から収入を得ている団体においても半数近くが不足感を感じており、委託事業を受けることによって発生する書類作成業務や定められた人員配置を遂行することによって不足が生じることが要因になっていると推察される。

第 4-3-1 図 正規職員数の分布と有給職員に占める正規職員の比率



第 4-3-2 図 非正規職員数の分布と有給職員に占める非正規職員の比率



第 4-3-3 表 行政委託事業収入の変化と正規職員の人数の変化の関係

(単位: 団体、%)

		正規職員の人数の変化			合計
		増えた	減った	変わらない	
行政委託事業収入の変化(2000年と2002年の比較)	増えた	111 42.9	19 7.3	129 49.8	259 100.0
	減った	16 23.2	6 8.7	47 68.1	69 100.0
	変わらない	96 24.2	24 6.1	276 69.7	396 100.0
合計		223 30.8	49 6.8	452 62.4	724 100.0

注) 上段は度数、下段は%を示している。

第 4-3-4 表 行政委託事業収入の変化と非正規職員の人数の変化の関係

(単位: 団体、%)

		非正規職員の人数の変化			合計
		増えた	減った	変わらない	
行政委託事業収入の変化(2000年と2002年の比較)	増えた	123 47.0	12 4.6	127 48.5	262 100.0
	減った	24 35.3	6 8.8	38 55.9	68 100.0
	変わらない	132 33.0	28 7.0	240 60.0	400 100.0
合計		279 38.2	46 6.3	405 55.5	730 100.0

注) 上段は度数、下段は%を示している。

第 4-3-5 表 行政委託事業収入の有無と雇用形態別の職員数増減の比率

(単位:%)

【雇用形態】		行政委託事業収入		全体
		なし	あり	
正規職員	多い	1.3	3.5	2.4
	ちょうどよい	43.8	46.5	45.2
	少ない	54.9	50.0	52.4
非正規職員	多い	4.7	3.7	4.2
	ちょうどよい	46.9	50.7	48.9
	少ない	48.4	45.7	46.9
出向職員	多い	1.3	5.6	2.6
	ちょうどよい	57.7	61.1	58.8
	少ない	41.0	33.3	38.6

## 2. 有給職員の労働条件—正規職員の年収、非正規職員の雇用環境・条件、保険加入—

第 4-3-6 表は、正規職員のうち団体で最も年間収入の高い人と行政委託事業収入の関係をみたものである。また、年齢別にもクロス集計を行っている。結果としては、行政委託事業収入を得ている団体の方が平均 264 万円、得ていない団体が 240 万円となっており、行政委託を受けている団体の方が給与が高い。

第 4-3-7 表は、行政委託事業収入の有無と非正規職員の雇用環境や条件との関係について見たものである。これまでに論じてきたように行政委託を受けることによって課される制約があり、組織内の統治が行政的になるなどの影響が考えられる。(Freolich [1999]) 結果に大きな差は見られないが、「賃金や報酬」、「勤務日数や時間」、「勤務場所」、「事故などの保障」において行政委託事業収入を得ている団体の方が明確に決まっている団体が多い。

第 4-3-8 表は、保険や年金への加入の実行について行政委託事業収入とのクロス集計を行ったものである。全体として、委託事業収入のある団体の方が保険や年金に加入している比率が高く、委託事業収入のある団体の方が労働者の働く環境として安全な状態を形成することが可能になる、あるいは受託するために整備するインセンティブが働く、ないしは受託によって制約が課されるということが考えられる。



第 4-3-6 表 行政委託事業収入の有無と年間収入

(単位:万円)

【正規職員・年収】		サンプル・サイズ	平均	標準偏差	最小値	最大値
行政委託事業収入なし	全体	242	240	143	4	840
	20歳代	32	176	86	19	368
	30歳代	53	280	146	4	800
	40歳代	50	261	148	6	750
	50歳代	78	257	149	8	840
	60歳以上	29	152	98	6	500
行政委託事業収入あり	全体	314	264	134	5	800
	20歳代	34	199	87	15	350
	30歳代	68	257	115	13	550
	40歳代	95	288	161	5	800
	50歳代	90	284	124	10	515
	60歳以上	27	216	129	24	450

第 4-3-7 表 行政委託事業収入の有無と非正規職員の労働環境・条件

(単位:%)

【非正規職員の働く内容や条件】		行政委託事業収入		全体
		なし	あり	
賃金や報酬	明確に決まっている	71.8	75.4	73.8
	ある程度明確に決まっている	22.7	20.5	21.5
	あまり明確にきまっていない	3.4	2.7	3.0
	決まっていない	2.1	1.4	1.7
仕事の種類や範囲	明確に決まっている	51.2	48.9	49.9
	ある程度明確に決まっている	42.3	43.2	42.8
	あまり明確にきまっていない	3.8	6.2	5.1
	決まっていない	2.7	1.6	2.1
誰の指揮の下で働くか	明確に決まっている	61.5	59.8	60.5
	ある程度明確に決まっている	32.6	34.5	33.7
	あまり明確にきまっていない	4.2	3.5	3.8
	決まっていない	1.7	2.2	2.0
勤務する日数や時間	明確に決まっている	39.7	44.4	42.3
	ある程度明確に決まっている	41.0	37.4	39.0
	あまり明確にきまっていない	10.7	12.5	11.7
	決まっていない	8.6	5.7	7.0
勤務する場所	明確に決まっている	71.5	72.9	72.3
	ある程度明確に決まっている	20.3	21.1	20.8
	あまり明確にきまっていない	2.1	3.3	2.7
	決まっていない	6.2	2.7	4.2
事故等の場合の補償	明確に決まっている	48.3	55.6	52.4
	ある程度明確に決まっている	17.9	18.3	18.1
	あまり明確にきまっていない	11.7	10.1	10.8
	決まっていない	22.1	16.1	18.7

第 4-3-8 表 行政委託事業収入の有無と保険・年金等加入の有無の比率

(単位:%)

【保険・年金】		行政委託収入		全体
		なし	あり	
雇用保険	加入していない	75.8	54.9	67.2
	加入している	24.2	45.1	32.8
厚生年金	加入していない	80.0	65.6	74.1
	加入している	20.0	34.4	25.9
健康保険	加入していない	80.2	65.4	74.2
	加入している	19.8	34.6	25.8
労災保険	加入していない	75.8	54.8	67.2
	加入している	24.2	45.2	32.9
ボランティア保険	加入していない	68.3	53.0	62.0
	加入している	31.8	47.0	38.0
その他の保険	加入していない	83.4	79.8	81.9
	加入している	16.6	20.2	18.1
いずれも該当なし	加入していない	56.9	80.2	66.5
	加入している	43.1	19.8	33.5

### 3. 活動状態—活動頻度、任意団体設立年—

最後に、行政委託事業収入と NPO 法人の活動状態との関係性を見る。活動状態に関わる項目として、①団体の活動頻度、および②団体の設立年が挙げられる。①・②はともに「NPO 法人における能力開発と雇用創出に関する実態調査」において調査されたものである。①は「貴団体の活動頻度はどの程度ですか」と質問に対し、有効回答数は 3,425 であり、「土日を含む毎日」が 22.6%、「週に 5, 6 日」が 33.8%、「週の半分程度」が 8.0%、「週に 1, 2 日」が 13.7%、「その他」が 19.9%という結果である。半数以上の団体が週に 5 日以上活動していることが分かる一方で、50%弱の団体は週の半数あるいは機会的に活動を行っているというのが状況である。②は「任意団体を設立したのは何年か」を質問しており、「1980 年より前」が 3.8%、「1980 年代」が 5.22%、「1990-1997 年」が 13.84%、「1998 年」が 4.4%、「1999 年」が 7.5%、「2000 年」が 10.2%、「2001 年」が 12.21%、「2002 年」が 18.1%、「2003 年」が 24.9%となっている。NPO 法が施行される以前に設立されたのは 2 割強である。以下、これらの項目と行政委託事業収入の関係について見ていく。

第 4-3-9 表は、活動日数別に見た行政委託事業収入であり、興味深い結果が示されている。「土日を含む毎日」および「週に 5, 6 日」活動している団体数のそれぞれ 53.8%および 54.4%の団体が行政委託を受託している。片や、「週の半分程度」、「週に 1, 2 日」、「その他」はそれぞれ 44.1%、38.0%、36.5%である。また、行政委託事業の金額について見ると、前者はそれぞれ 1,023 万円と 881 万円、後者は 247 万円と 181 万円と 443 万円となっている。つまり、結果として、活動日数の多い団体ほど行政委託を受けている比率が高く、行政委託事業収入の平均金額も大きくなっている。もう一つ興味深いことは、年間収入に占める行政委託事業収入の比率である。行政委託を受けている団体について見ると、前者は比率が 47.6%、

48.8%となっている一方、後者は47.8%、50.7%、55.5%となっている。つまり、日々活動を行っている団体ほど規模の大きい行政委託を受けられる体力があり、行政委託に依存しすぎないような経営状態になっていると言える。ただし、行政委託を受けたことによって制約が付き、活動日数が多くなったという反対方向の影響も考えられ、その因果関係については行政委託を得るようになった以前の状態を考慮する必要がある。これらについては異なる形式の調査が必要となり、ここでは言及しない。

第4-3-10表は、設立年の時期別に見た行政委託事業収入について示したものである。活動年数が長い（設立年が古い）団体ほど行政委託の受託率が高い結果となっており、受託団体数の比率で見ると、「1980年より前」55.4%、「1980年代」58.1%、「1990-1997年」55.6%となっている一方、「2001年」41.5%、「2002年」38.2%、「2003年」39.1%となっている。行政委託事業収入のある団体に限り、平均受託金額を見てみると、1998年設立の団体で数値が小さくなっているものの、2000年以降に設立された新しい団体の方が1980年代のような比較的早い時期に設立された団体よりも受託金額が低くなっている。同様の団体に限り、年間収入に占める行政委託事業収入の比率を見ると、NPO法が制定される以前から活動している団体は40%前後となっている一方で、最近設立された団体においては60%を超えていることが分かる。つまり、近年活動を開始した団体は、以前より活動している団体に比べて収入規模が小さく、活動資金の獲得において行政委託への依存度が高いということが見受けられる。したがって、団体の立ち上がりの段階で行政委託事業の影響が大きい、あるいは団体の発展にとって大きな役割を果たす可能性があることが考えられる。

第4-3-9表 活動頻度で見た行政委託事業収入

(単位:%、万円)

【活動頻度】	サンプル・サイズ	行政委託事業収入あり			
		団体数	団体数比率	行政委託事業収入額	年間収入比率
土日を含む毎日	364	196	53.8	1,023	47.6
週に5, 6日	570	310	54.4	811	48.8
週の半分程度	111	49	44.1	247	47.8
週に1, 2日	158	60	38.0	181	50.7
その他	222	81	36.5	443	55.5

第 4-3-10 表 設立年で見た行政委託事業収入

(単位:%, 万円)

【任意団体設立年】	サンプル・サイズ	行政委託事業収入あり			
		団体数	団体数比率	行政委託事業収入額	年間収入比率
1980年より前	74	41	55.4	751	40.7
1980年代	105	61	58.1	984	43.7
1990-1997年	302	168	55.6	916	43.7
1998年	100	54	54.0	518	46.1
1999年	164	81	49.4	949	51.7
2000年	225	111	49.3	542	46.6
2001年	205	85	41.5	545	54.7
2002年	186	71	38.2	539	63.0
2003年	64	25	39.1	558	64.3

#### 第 4 節 NPO 法人における財源の多様性と自立性の関係

##### 1. 財源の多様性が自立性に与える影響

第 1 節で見たように、特定の財源に依存することは団体の財政基盤の自立性を考慮するうえでは不安定であると言える。言い換えれば、多様な財源を確保できているほど、財政基盤を頑健なものにすることができ、雇用環境は労働者にとってより良いものとなり得る。そこで本節では、多様な財源が自立性を高めるという仮説のもとに検証を行う。

本章で用いることのできた団体のうち 5 つの財源のデータがすべてそろった団体は 219 であり、年間収入が 0 の団体を除くと 196 となる。そのうち、59 団体 (30.1%) が 4 つないしは 5 つの財源から収入を得ている。また 3 つないしは 2 つの財源から収入のある団体は 92 団体 (46.9%) である。そして、1 つの財源からのみ収入を得ている団体は 45 団体 (23.1%) である。

多様な財源をもつことが NPO 法人を財政基盤の強化という意味で自立することが可能かどうかについて検証してみたい。ここでは、4 節で論じたように「有給職員における正規職員比率」を自立の尺度として捉える。上記の 4 つないしは 5 つの財源から収入を得ている団体をグループ 1 とし、特定の財源のみに依存している団体をグループ 2 とする。第 4-4-1 表はそれぞれのグループにおいて、正規職員数と正規職員比率がそれぞれどの程度かについて記述したものである。グループ 1 は平均 2.2 人の正規職員がおり、正規職員比率は 43.1% である。グループ 2 は平均 0.8 人の正規職員がおり、正規職員比率は 36.8% である。したがって、より多くの財源から収入を得ている団体の方が正規職員の数と比率を向上させることができる。これは結果的に、団体のサービス供給の質を高めることにつながり、団体の自立を考える上で、多様な財源へのアクセスと資源の獲得はひとつの手段になり得ると考えられる。

第 4-4-1 表 収入を得ている財源数と有給職員比率の関係

(単位:人、%)

		サンプル・サイズ	平均	標準偏差	最小値	最大値
グループ1	正規職員数	59	2.2	3.4	0.0	15.0
	正規職員比率	44	43.1	34.7	0.0	100.0
グループ2	正規職員数	45	0.8	1.7	0.0	8.0
	正規職員比率	20	36.8	37.9	0.0	100.0

## 2. 財源の多様性指標

Chang and Tuckman [1994] は、NPO の収入の多様性を示す指標を用い、結果的に多様性が異なるのではないか、つまり Weisbrod [1998] が示唆するような活動分野ごとに財源へのアクセスの可能性が異なるのではないか、ということを検証している。ここでは、その多様性指標を用いるとどのような結果が出るかについて言及したい。

Chang and Tuckman [1994] は、多様性指標として Herfindahl-Hirschman Index<sup>8</sup> (以下、「HHI」という。) を使用している。HHI を用いることで、「収入源の数」と「収入に占める各収入源の規模(金額)」の 2 つの側面を同時に考慮することができる。ただし、それぞれの財源は数値として平等に扱われるため、活動分野別にどの財源へアクセスがしやすいかなどの固有の特徴については考慮されないという問題点が残されることには留意が必要である。

HHI の計算方法は次のようになる。

$$\begin{aligned} \text{HHI} &= (r_1/R)^2 + (r_2/R)^2 + \dots + (r_n/R)^2 \\ &= \sum (r_i/R)^2, i = 1, 2, \dots, n. \end{aligned}$$

N は財源の数であり、 $r_i$  は  $i$  番目の財源の収入額であり、R はすべての財源の合計額である。これによって算出すると、収入が何かの財源に偏れば偏るほど HHI の値が大きくなる。一方で、多くの財源源に散らばるほど、また平均的に散らばるほど HHI の値は小さくなる。なお、Chang and Tuckman [1994] は、アメリカの内国歳入庁 (Internal Revenue Service) に提出される Form990 のデータを使用しており、N として、直接寄付、間接寄付、政府補助、事業収入、会費、利子・配当金・賃貸料所得、資産の売却、資金調達、その他の計 9 つの財源を用いている。そして HHI の値が 26 の活動分野<sup>9</sup>において異なるかどうかについて検証している。

本章では先述のように、5 つの財源に分類することができる。つまり、 $r_1$  から  $r_5$  はそれぞれ、行政委託事業収入、法人会員費収入、企業寄付金・協賛金収入、自主事業収入、その他の収入となる。また、R は年間収入である。第 4-4-2 表は、HHI の計算式によって活動分野

<sup>8</sup> HHI についての詳細な説明は Scherer [1980] を参照されたい。

<sup>9</sup> 分類は National Center For Charitable Statistics の National Taxonomy of Tax Exempt Entities (NTEE) にしたがっている。

別の多様性の平均値を示したものである。

ある程度のサンプル・サイズが確保されているもののうち、多様性指標から見て、比較的分散している活動分野は NPO 支援であり、一方で、なんらかの特定の財源に偏り気味の活動分野はまちづくりと子どもの健全育成と読むことができる。多様性指標を用いれば、活動分野などの要因で財源へのアクセスの可能性に差異があるかどうかについて分析することが可能である。しかしながら、ここではサンプル・サイズの制約があるため、詳細な分析については今後の課題としたい。

第 4-4-2 表 活動分野別に見た HHI による多様性指標

【HHI】	サンプル・サイズ	平均	標準偏差	最小値	最大値
全体	175	0.68	0.23	0.24	1.00
保健・医療・福祉	59	0.67	0.21	0.35	1.00
社会教育	8	0.85	0.22	0.45	1.00
まちづくり	17	0.70	0.23	0.42	1.00
学術・文化・芸術・スポーツ	15	0.66	0.22	0.38	1.00
環境保護	22	0.68	0.23	0.31	1.00
災害救援	3	1.00	0.00	1.00	1.00
地域安全	2	0.36	0.00	0.36	0.36
人権擁護・平和	2	0.45	0.07	0.40	0.50
国際協力	5	0.81	0.30	0.32	1.00
男女共同参画	1	0.51	.	0.51	0.51
子どもの健全育成	18	0.72	0.26	0.26	1.00
NPO支援	12	0.54	0.25	0.24	1.00
情報化社会の発展	5	0.68	0.24	0.50	1.00
科学技術の振興	4	0.71	0.34	0.35	1.00
職業能力開発・雇用機会拡充	1	0.52	.	0.52	0.52
消費者保護	1	0.47	.	0.47	0.47

## 第 5 節 おわりに—財源の多様性の視点からの考察—

まず、ここまでの議論をまとめてみたい。本章では、自立性を「ミッションを自律的に遂行できる」という意味と「永続的に質の高い活動を遂行するために有給職員の雇用ができる頑健な財政基盤をもっている」という意味において定義した。後者の意味では、NPO が市場の失敗や政府の失敗を補完するべくして需要を満たそうと活動を行っても、NPO が自立的に活動を行っていくことができなければ意味がない。つまり、安定的に財やサービスを供給していかなければ、たとえ重要なサービスを供給しても、活動を休止せざるを得なくなれば消費者の混乱を招くこととなる。したがって、強固な財政基盤の確立が求められ、雇用環境を整え、有給職員、特に正規職員を雇用し、団体の活動を安定させることが重要である。

NPO 法人が設立されるようになって以来、NPO 法人の財政基盤の脆弱性は常に指摘されている一方で、規模の大きな団体も存在していることが分かる。つまり、NPO 法人は常に脆弱な基盤しか持てないわけではないことが示唆される。NPO が多様な財源から収入を得るときにさまざまな制約が NPO に対して働くものの、財源の多様性が財政基盤強化の要因にもなり得る。そこで、本章では永続性という意味において自立性にどのような影響を与えているかを検証することを目的とした。

第 3 節では各財源から NPO がどれくらいの収入を得ているかについてデータを整理し、NPO の収入構造を示した。また、それが多様な財源へのアクセスの可能性を示しているものとして捉えた。データ整理から見たことのひとつは、NPO 法の制定から 4 年後時点で小規模な団体が大半であり、有給職員の構成については正規職員の比率が小さい団体が多いことである。そこで考慮されることは、行政との契約がいつまで継続して得られるかが明らかでないことから、団体は行政との契約業務に対して正規職員を雇わずに非正規職員で補填する傾向にあるのではないかということである。また、非正規職員は流動性が高いため質の高いサービスを提供する動機が薄く、団体にとっても流動性が高い職員への訓練等はコストが高くなることから訓練等を与える動機が薄くなる。それは結果的に団体の提供する財やサービスの質が低くなることを意味する。

2 点目は、行政委託事業収入がある団体の方がいない団体に比べて雇用条件が整っている点である。行政委託事業によって団体の規模が大きくなると、雇用環境が改善されていくことが予想される一方、雇用条件の整っている団体の方が行政委託事業を受ける基盤があるということも言える。アンケート調査データでは行政委託事業収入を得る前後の団体の状態については把握できないため、本章では因果関係について示すことはできなかった。行政からの収入を得る前後における団体の変化については、ヒアリング調査から事例分析を行っている後章に譲ることとする。

3 点目は、試論的ながら財源の多様性が財政基盤の強化につながる可能性があるのではないだろうかという仮説のもとに検証を行った。検証は、正規職員がどのくらい団体に存在しているか、また有給職員に占める正規職員比率はどの程度かということ自立性の指標とし、財源の多様性との関係性について検証した。結果としては、多様な財源から収入を得ている団体の方が正規職員の人数および有給職員比率のいずれにおいても大きいことが示された。したがって、今後の NPO 法人の経営戦略として多様な財源へアクセスすることが財政基盤の強化や雇用基盤としての NPO を形成し得るのではないかということが示唆される。

今後の展望について整理したい。1 つは、Salamon [1997] で述べられているように NPO が資源をもっていることは稀であることから、行政とのパートナーシップをうまく使っていくことが求められることである。日本でも中央政府および地方自治体と NPO の関係は、毎年活発になっていると言える。現在は補助や助成という形が多く、パートナーシップについては議論がなされるものの、実態としては行政の下請け的な委託となっていることが課題と

して挙げられる。その背景には、NPO 法人にとって行政委託事業収入が大きな比率を占める一方で、毎年得られる保障がないことから厳しい条件で受託してしまうということがある。そのような状況を克服し、NPO が自立的な活動を行えるようにしていくためには、フルコストを回収するような契約を行政と結ぶことができるような環境を整えることや、多様な財源から収入を得ることによって田中 [2006] のいう行政委託を断ることができるような自立的な状態を NPO がもつようになることであろう。また、本章では触れることはなかったが、NPO が行政との関係を深めることによって「情報やネットワークだけでなく、行政を通じた問題解決や安定的な収入源、市民への安心感を与える」（田中 [2006]）という、収入以外の利点があることも考慮することが必要であろう。

Salamon [1997] や Kotler and Kotler [1998] などが論じるように NPO の社会的な信頼性というものの再検討も必要である。この課題は、財源の多様性を確保するなかで事業収入の拡大という手段を強化することによって発生する。また、Eikenberry and Kluver [2004] が論じるように、事業収入の拡大が NPO の市民社会やソーシャル・キャピタル形成の役割を失わせるという問題も生じる。これらはアメリカの先行事例によるものであるが、日本ではどのような影響が見られるかについては今後検証していく必要があるだろう。検証にあたっては、Tuckman and Chang [1991] がアメリカの NPO の IRS におけるデータの正確さにも限界があることを示しているが、日本の NPO 法人の財務書類等の提出データについても正確さに欠けるところがある (Yamauchi et al. [2006])。より正確なデータの蓄積がなされるような体制も必要となる。

最後にまとめるならば、NPO 法人が財政基盤を強固なものにし、雇用の基盤ともなり得るように発展していくためには、不安定な財源に依存しすぎないようにすること、多様な財源から収入を獲得すること、そして安定的な職員配置を行うことで継続的に質の高い活動することである。ただし、Ferris [1993] が行政委託は諸刃の剣と呼ぶように、委託事業を受けることは資金を得ると同時に、職員の配置、労働時間、施設の管理方法などといった制約が大きくなることを考慮しなければならない。また、Weisbrod [1998] が理想として挙げるのは、ひも付きでない寄付のみによって NPO が運営されることであるとしている。言い換えれば、寄付で支えられるミッションが NPO としてより優れた活動であるという捉え方である。ただし、本章で述べてきたように場合によっては寄付収入にも制約が付随する。さらに、事業収入については営利企業との境界線を曖昧にするという課題が論じられる。一方で、有給職員の確保や団体の経営安定にとっては重要な財源となり得る。つまり、多様な財源からの収入が雇用環境や労働条件に負の影響も与え得ることを想定に含めたマネジメントを NPO は取る必要がある。したがって、NPO に求められているのは社会の信頼を得ながら、自立的な活動を行うことである。



<参考文献>

- Abrams, B. A. and Schmitz, M. D. [1984], The Crowding-out Effect of Governmental Transfers on Private Charitable Contribution: Cross-section evidence, *National Tax Journal*, vol.37, pp. 563-568.
- Adams, C. and Perlmutter, F. [1991], Commercial Venturing and the Transformation of America's Voluntary Social Welfare Agencies, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol.20, no.1, pp.25-38.
- Akingbola, K. [2004], Staffing, Retention, and Government Funding: A Case Study, *Nonprofit Management and Leadership*, vol.14, no.4, pp.453-465.
- Association of Chief Executives of Voluntary Organizations [2001] *Full cost recovery: a guide and toolkit on cost allocation*.
- Balser, D. and McClusky, J. [2005] Managing Stakeholder Relationships and Nonprofit Organization Effectiveness, *Nonprofit Management and Leadership*, vol.15, no.3, pp.295-315.
- Bielefeld, W. and Murdoch, J. C. [2004], The Locations of Nonprofit Organizations and Their For-Profit Counterparts: An Exploratory Analysis, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol.33, no.2, pp.221-246.
- Brooks, A. C. [2005] What Do Nonprofit Organizations Seek? (And Why Should Policymakers Care?), *Journal of Policy Analysis and Management*, vol.24, no.3, pp.543-558.
- Chang, C. F. and Tuckman, H. P. [1994], Revenue Diversification Among Non-profit, *Voluntas*, vol.5, no.3, pp.273-290.
- DiMaggio, P.J. [1986] *Nonprofit Enterprise and the Arts*, Oxford University Press.
- Drucker, P. F. [1990], *Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles*, New York: Harper Collins Publishers.
- Eikenberry, A. M. and Kluver J. D. [2004], The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk?, *Public Administration Review*, vol.64, no.2, pp.132-140.
- Ferris, J. M. [1993], The Double-edged Sword of Social Services Contracting, *Nonprofit Management and Leadership*, vol.3, pp.363-376.
- Ferris J. M. and Graddy, E. A. [1999] Structural Changes in the Hospital Industry, Charity Care, and the Nonprofit Role in Health Care, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol.28, no.1, pp.18-31.
- Froelich, K. A. [1999], Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*,

- vol.28, no.3, pp.246-268.
- Guo, B. [2006], Charity for Profit?: Exploring Factors Associated with the Commercialization of Human Service Nonprofit, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol.35, no.1, pp.123-138.
- Gronbjerg, K. A. [1993], *Understanding Nonprofit Funding*, Jossey-Bass.
- Hansmann, H. [1980], The Role of Nonprofit Enterprise, *Yale Law Journal*, vol.89, pp.835-901.
- HM Treasury [2002], *The Role of Voluntary and Community Sector in Service Delivery: A Cross Cutting Review*, The Public Enquiry Unit of HM Treasury.
- Home Office [2005], *Working with the Third Sector*, National Audit Office.
- James, E. and Rose-Ackerman, S. [1986], *The Nonprofit Enterprise in Market Economies*, Harwood Academic Publishers GmbH (邦訳『非営利団体の経済分析-学校, 病院, 美術館, フィランソロピー』、田中敬文訳、多賀出版、1993年) .
- Kelly, K. S. [1991], *Fundraising and Public Relations*, Lawrence Erlbaum.
- Kingma, B. R. [1989], An Accurate Measurement of the Crowd-out Effect, Income Effect, and Price Effect for Charitable Contributions, *Journal of Political Economy*, vol.97, no.5, pp.1197-1207.
- Kotler, N. and Kotler, P. [1998], *Museum Strategy and Marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*, John Wiley & Sons, Inc (邦訳『ミュージアム・マーケティング』、井関利明・石田和晴訳、第一法規、2006年) .
- Lipsky, M. and Smith R. [1990], Nonprofit Organizations, Government, and the Welfare State, *Political Science Quarterly*, vol.104, no.4, pp. 625-648.
- Osborne, S. P. and Waterston, P. [1994], Defining Contracts Between the State and Charitable Organizations in National Accounts: A Perspective from the UK, *Voluntas*, vol.5, no.3, pp.291-300.
- Pfeffer, J. and Salancik, G. R. [1978], *The External Control of Organizations*, Harper and Row.
- Reiner, T. A. [1989], Organizational Survival in an Environment of Austerity, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol.18, no., pp.211-221.
- Salamon, L. M. [1987], Of Market Failure, Voluntary Failure, and Third-Party Government: Toward a Theory of Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol.16, no.1-2, pp.29-49.
- Salamon, L. M. [1995], *Partners in Public Service: Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State*, Johns Hopkins University Press.
- Salamon, L. M. [1997], *Holding the Center: America's Nonprofit Sector at a Crossroad*,

- Foundation Center (邦訳『NPO 最前線-帰路に発つアメリカ市民社会』、山内直人訳、岩波書店、1999年)
- Salamon, L. M.; Anheier, H. K.; List, R.; Toepler, S.; Sokolowski, W. S., and Associates [1999], *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector*, Center for Civil Society Studies.
- Salamon, L. M.; Sokolowski, W. S., and Associates [2004], *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector, Volume Two*, Kumarian Press.
- Smith, S. R. and Lipsky, M. [1993], *Nonprofits for Hire: The Welfare State in the Age of Contracting*, Harvard University Press.
- Tuckman, H. P. [1998], Competition, commercialization, and the evolution of nonprofit organizational structures, *To Profit or Not to Profit: The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector* (Weisbrod, B.A. ed.), Cambridge University Press.
- Tuckman, H. P. and Chang, C. F. [1991], A Methodology for Measuring the Financial Vulnerability of Charitable Nonprofit Organizations, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol.20, no.4, pp.445-460.
- Weisbrod, B. A. [1977], Toward a Theory of the Voluntary Non-Profit Sector in a Three-Sector Economy, *Altruism, Morality, and Economic Theory* (Edmund, S. P. ed.), Russell Sage.
- Weisbrod, B. A. [1998], The Nonprofit Mission and its Financing, *Journal of Policy Analysis and Management*, vol.17, no.2, pp.165-174.
- Yamauchi, N.; Baba, H., and Ishida, Y. [2006], Digitalizing the Financial Database of Nonprofit Organizations in Japan, Presentation paper at ARNOVA 35<sup>th</sup> conference in Chicago.
- Young, D. R.; Bania, N., and Bailey, D. [1996], Structure and Accountability: A Study of National Nonprofit Associations, *Nonprofit Management and Leadership*, vol.6, pp.347-365.
- Young, D. R. [1998], Commercialism in Nonprofit Social Service Associations, *Journal of Policy Analysis and Management*, vol.17, pp.278-297.
- 石田祐 [2005]、「自治体のコミュニティ政策とソーシャル・キャピタルの形成-コミュニティ政策の定量的評価」、第62回日本財政学会報告論文。
- 石田祐・山内直人 [2006]、「チェコ共和国」、『NPO による雇用創出と雇用の質をめぐる国際比較調査研究』、国際労働財団。
- NPO と行政の協働に関する実務者会議 [2007]、『行政から NPO への委託事業の積算に関する提言-あいち協働ルールブックの推進に向けて』。

- 小野晶子 [2004]、「NPO の就業環境とその担い手」、『就業の多様化と社会労働政策—個人業務委託と NPO 就業を中心として—』、労働政策研究報告書 No.12、労働政策研究・研修機構。
- 小野晶子 [2006]、「イギリス」、『NPO による雇用創出と雇用の質をめぐる国際比較調査研究』、国際労働財団。
- 田尾雅夫 [1999]、『ボランティア組織の経営管理』、有斐閣。
- 田尾雅夫 [2004]、『実践 NPO マネジメント—経営管理のための理念と技法』、ミネルヴァ書房。
- 高松和幸 [2002]、『NPO マネジメント』、五紘舎。
- 田中弥生 [2006]、『NPO が自立する日-行政の下請け化に未来はない』、日本評論社。
- 山内直人・浦坂純子 [2005]、「地域力とコミュニティ政策」『広域地方政府化とコミュニティの再生に関する研究—各地域の特性を生かした自治システムの再編』、総合研究開発機構研究助成報告書、関西社会経済研究所・東北開発研究センター。
- 山本清 [2005]、「行政サービスの多様化—諸外国の経験から何を学ぶべきか」『ECO-FORUM』 vol. 23, no.4, pp.3-8。
- 吉田忠彦編 [2005]、『地域と NPO のマネジメント』、晃洋書房。

## 第5章 行政の事業委託がNPOの雇用・労働環境に及ぼす影響 —事例調査からの考察—

### 第1節 問題の所在

いかにしてスタッフを確保し、労働環境を充実させるか。これが活動の発展を企図するNPOにとって喫緊の課題であることは自明である。NPOの新たな事業展開、或いは恒常的な事業展開を考える上では、その事業を成立させる活動資金と、その事業をこなす力を持った有能なスタッフが必須であり、NPOの経営者には、日々その確保と調整が求められている。NPOが資源を外部に頼らざるを得ない現状である以上、これらを支援する何らかの策が必要であることは言うまでもない。

このようなNPOにおける雇用・労働環境安定化の支援という観点から本章で焦点をあてるのが、行政からの「事業委託<sup>1</sup>」である。近年、行政事務や公的施設の管理・運營業務をNPOへ委託するケースが急激に増加している。そもそも、こうしたNPOへの事業委託が一般化した背景には、行政が伝統的な政府中心の上下関係、一方的な統治・被統治の関係から、社会との相互作用関係への転換（宮川ほか [2002]、松本 [2002]）へと、経営スタイルを見直し始めたことが挙げられる。すなわち、国や地方自治体の行財政改革が進展する中で、その象徴ともいえる「民間化」や「協働」の流れを汲んだ行政のスタンスがNPOとの距離を急速に縮めてきたのである。

その一方で、秋葉 [2004] が指摘するように、事業委託が単なる「業務の委託」ではなく、NPOへの「支援」として捉えられるという定義の拡大解釈が起こっている。本来、事業委託は行政所管の業務の実施をNPOが請負うものであるが<sup>2</sup>、これを財政基盤が脆弱といわれるNPOへの支援の一環と見なす現状がある。事業委託は、行政が実施する他の支援施策と比較しても、NPOへ資源を直接的に提供でき、その事業費金額も相対的に大きいため、NPOの「成長の促進剤」として活用される側面があるのだろう（秋葉 [2004]）。むしろ、こうした傾向は、活動費やスタッフの安定的確保を目指すNPO側としては格好の機会であり、今後も両者の事業委託関係が進展することは予想に難しくない。

しかしながら、これまでNPOの雇用・労働環境の実態に焦点をあてた研究は一定の蓄積

---

<sup>1</sup> 本章におけるこの語の使用について以下を補足する。近年では、特に行政とNPOの協働をテーマに実施する事業を「協働事業」と称する自治体が増加しているが、この協働事業には、事業委託によって実施されるものの他に、補助（地方自治法 232 条の二に規定）や共催・後援という形式で位置付けられるものも含まれている（例えば大阪府 [2003] を参照）。さらに、2003 年の地方自治法改正に伴い、指定管理者制度が規定され（地方自治法 244 条の二第 3 項）、これまでの委託契約、例えば市民活動施設の管理などが、この指定管理者制度の適用をうけるようになってきている。本章以下では、業務を請け負うという観点で、委託契約によって実施されるものおよび指定管理契約によるものを統一して「事業委託」と表記し使用することにする。

<sup>2</sup> 事業委託は、行政が外部の業者へ委託料を支払い業務の実施を任せる行為であり、地方自治法 234 条や地方自治法施行令第 167 条、また各地方自治体の財務規則以下に規定されている。

があるものの、果たして事業委託のような行政とのつながりが NPO の成長促進、雇用・労働環境安定化に有意に働くのか、必ずしもその実態は明らかになっているとはいえない。公的資金の流入が NPO の雇用・労働環境へ及ぼす影響のメカニズムを解明する研究が求められよう。そこで本章では、行政の事業委託を例として、これが NPO の雇用・労働環境へいかなる影響を及ぼすのか、そして、NPO が事業委託を通じた活動環境の安定化、ひいては団体の発展を図るためにはどのような方策が必要かについて、事例調査の結果を基に分析したい。

本章の構成は、まず第 2 節において本分析の視点を設定する。第 3 節では、個別の NPO に対する聞き取り調査の結果を基に事例分析を行い、NPO の雇用・労働環境への影響を検討する。そして第 4 節では、得られた分析結果を考察し、政策的含意を提示する。

## 第 2 節 分析の視点

本章の分析にあたり明確にしておかなければならないのは、事業委託が影響を及ぼす NPO の雇用・労働環境として、何を想定しなければならないのかという点である。つまり、事業委託に伴い、例えば、雇用が創出されたのか、職員の雇用形態に変更があったのか、或いは労働時間に変更があったのか、という具体的な分析の視点を設定する必要がある<sup>3</sup>。

まず、分析の第 1 の視点としては、事業委託に伴う雇用調整が挙げられる。Kramer [1981]、Kramer [1994] の指摘の通り、特に事業委託のような公的資金が NPO へ流入することにより、NPO は収入が保証され、継続的な活動資金を獲得することができよう。そのため、NPO 側としては、事業委託が人材を採用する機会となるわけであり、当然雇用創出という影響が想定できる<sup>4</sup>。

---

<sup>3</sup> 行政の事業委託が NPO へいかなる影響を及ぼすのかという点については、行政-NPO 関係論、パートナーシップ論等の視点から、特に欧米を中心には幅広く知見が蓄積されてきているが、あえてとりまとめを試みれば、大きく 2 つの視点が存在するといえる。ひとつは、事業委託によって元来行政とは異なる組織原理を持ち合わせる NPO の固有の利点が脅かされる可能性（田中 [1999]）、すなわち行政参入による「負の影響」という指摘である。もうひとつは、NPO への公的資金の流入により、活動規模の拡大や活動継続性が確保されるという、言うならば「正の影響」という点である。例えば、事業委託の影響を網羅的に整理している Gutch [1992] によると、事業委託が NPO へもたらす影響としては、「ミッションの歪曲問題」、「小規模団体への影響」、「財政への影響」、「マネジメントへの影響」という 4 つの問題群に整理できるという。同様に、Smith and Lipsky [1993]、Smith [1994]、Adirondack [1998]、Scott and Russell [2001] なども負の影響について指摘をしている。その一方で、事業委託が NPO へ及ぼす負の影響に関する議論が、したがって NPO は事業委託関係から撤退すべきとの結論に向かったわけではない。Salamon [1995] は、全体としてみれば事業委託の NPO への影響に関するこれまでの研究は、この事業委託関係を巡る様々な懸念が実際においては立証されていないことを指摘している。さらに、彼は、NPO への懸念として、自律性の喪失、ミッションの歪曲化、官僚主義化または専門主義化という 3 点を挙げながらも、こうした危惧は、これまで形成されてきた行政と NPO の事業委託関係を解体するというほど厳しいものではないことも指摘している。同じく、Richardson [1993] も、こうした事業委託関係による影響を肯定的に捉えている。彼によると、アメリカでの事例では、委託契約システム自体の改善・改良についての動きはあったが、それを廃止するべきという声は聞かれなかったと指摘している。

<sup>4</sup> 行政の事業委託によって NPO の雇用創出を図ろうとした政策の例としては、緊急地域雇用特別交付金制度がある。この制度では、雇用の受け皿としてはじめて NPO を明確に位置づけており、事業委託として実施された。この制度による雇用創出について詳しくは服部 [2002] などを参照のこと。

第2は、既存職員の雇用形態の変化についてである。事業委託によって新規の雇用が確保される場合がある一方で、NPO内部の職員やボランティアへの影響も考慮する必要がある。例えば、事業委託に伴う活動資金の増加により、有給非常勤であった職員が、有給常勤職員として登用されるケース、または、団体に参加しているボランティアを有給職員として登用するケース等が推測できよう。

そして、第3は、理事や職員、ボランティアの業務量の変化についてである。Kendall and Knapp [1996] は、事業委託関係に伴い NPO の管理事務費用が増大することを指摘している。事業委託によって団体の実施する事業は増加するわけであり、これをどのように役割分担するかによって、メンバーの業務量は異なってくるだろう。

そして、これら3つの視点に大きく関わるのが、第4のNPOがいかなる体制で委託事業を実施しているかという点である。これは、委託時においてどのような配置転換・異動が行われ、どのような組織編制が行われるのか、といった事業委託を受け実施していく過程における組織全体の流れを確認することとなる。

本章の分析の視点として想定するのは上記の4点であり、以下ではNPO法人を対象とした事例分析を行い、実態を探っていく。この事例分析では、特に事業委託の影響が把握できるか否かに関心をおくことになるが、さらに、その影響が生じる様々な要因や各分析視点間の関連性を探るために、生じる影響のパターンを導出することも試みる。事業委託の影響としては、前述したNPOの雇用調整へ影響が生じるパターン、雇用形態へ影響が生じるパターン、業務量へ影響が生じるパターン、さらには、すべての視点へ影響が生じるパターンなど、多様なパターンが存在すると想定できる。事例間の比較を通じこれらのパターンを識別することで、そうした影響の生じる過程を的確につかむことが可能となるだろう。

### 第3節 事例分析

#### 1. 事例NPOの概要と事業委託の実態

以上の視点に基づき、本節ではNPO法人9団体を対象とした事例分析を行う。NPOについては、団体の理事長、或いは事務局長への聞き取り調査<sup>5</sup>を実施し資料を収集した。今回事例として選定したNPO<sup>6</sup>は、行政からの事業委託経験を持つ団体であり、調査は2006年8月から9月にかけて、筆者が実施している。

まず、事業委託に伴う雇用・労働環境への影響について分析する前提として、その影響を左右すると思われる項目について概観したい。

<sup>5</sup> 実際の調査においては、①団体の概要、②団体が受託している事業委託の概要、③受託した背景・経緯、④事業委託の影響（雇用創出効果、雇用形態の変化、業務量の変化、配置転換・異動など）、について質問した。

<sup>6</sup> 事業委託の影響についてできる限り多くのケースを想定するため、恣意的ではあるが、団体の活動分野、財政規模等を考慮し、できる限り幅広くNPOを選定することに努めた。

## (1) 団体の概要<sup>7</sup>

本章で取り上げる 9 団体について 2005 年度の財政規模をみると、1000 万円以下の団体が 1 団体、1000 万円以上 5000 万円以下の団体が 5 団体、5000 万円以上の団体が 3 団体となっており、中規模の団体から比較的大規模の団体までが対象となっている。

活動分野は、福祉関連が 2 団体、自然教育、青少年教育等の教育関連が 4 団体、IT 関連が 1 団体、観光振興が 1 団体、生涯学習支援が 1 団体となっている。また、活動年数<sup>8</sup>については、3 年以内が 1 団体、3 年以上 5 年未満が 2 団体、5 年以上 10 年未満が 4 団体、10 年以上が 1 団体であり、活動開始から間もない団体から長期間活動を継続している団体まで含まれている。

団体の職員構成、特に有給職員についてみると、有給常勤職員を持つ団体は 7 団体であり、そのうち 6 団体は有給常勤職員数が 7 名以下であるが、10 名を超える職員が在籍する団体も存在する。また、有給非常勤職員を持つ団体は 8 団体であり、この内 6 団体はその数 2 名から 4 名、2 団体が 10 名以上となっている。

## (2) 事業委託の状況

NPO の雇用・労働環境への影響を把握する上で重要となるのが、NPO がどのような内容の事業委託を受けているかという点である。各団体における事業委託の状況について整理してみたい。

対象とする 9 団体がそれぞれ受けている事業委託の状況として、総委託（受託）収入額、委託収入率、総委託件数、そして委託事業の内容についてみると、大きく 2 点の特徴が存在する（第 5-3-1 表）。第 1 は、施設の管理・運営事業を中心に、ある程度継続性を持った事業委託を受けていることである。こうした施設管理・運営事業は、単年度で終了するモデル事業等と異なり長期間の委託契約が締結されるため、長期的視野に立った組織運営計画が必要となるだろう。そのため、各 NPO の組織や人材に強い影響が及んでいるとみられた。

第 2 は、各団体間での総委託収入額に大きな差異があるものの、委託事業が団体の事業規模に対して占める割合が高いことである。総委託収入額をみると、3 団体は 1000 万円以下、4 団体については 1000 万円以上、2 団体では、5000 万円以上の委託費を持っているが、各団体の総事業収入費に占める割合は比較的高い数字となっている。具体的には、7 団体が総事業費の 50% 以上を総委託費が占めている計算となるが、この点は、公的資金の規模の大きさという意味で、本章の分析事例として特徴付けられよう。

なお、9 団体のうち 5 団体においては複数の委託事業を受けているが、以下では、各団体

<sup>7</sup> 各団体の概要については、巻末の「インタビューリスト」を参照のこと。なお、本文中では、この 9 団体を A～I のアルファベットで表記する。

<sup>8</sup> 法人格取得以前の任意団体設立時から聞き取り調査時までの年数。



における主要な委託事業に主眼をおきながら論を進めることとしたい<sup>9</sup>。

第 5-3-1 表 委託事業の概要<sup>10</sup>

団体	総委託収入額 (2005年：万円)	委託収入率 (2005年：%)	総委託件数 (2005年：件)	主要委託事業
A	3400	67	5	IT インキュベート施設運営
B	700	83	3	子育て支援施設運営
C	560	45	1	配食サービス提供
D	5500	73	5	公的学習施設整備運営
E	1650	41	1	野外教育施設運営
F	880	87	8	史跡ガイド施設運営
G	1800	74	1	観光施設運営
H	2240	60	4	児童福祉施設運営
I	8390	98	1	生涯学習支援施設運営

### (3) 事業委託の背景・目的と団体内での位置づけ

NPOによる事業の受託にはどのような背景・目的があるのかという点も、事業委託の影響を規定する大きな要因として想定しなければならない。とりわけ、各団体がどのように委託事業を位置づけているかという点は、NPOの事業戦略に関わるため、委託後の職員の雇用形態や労働条件にも影響を与える可能性は高い。

まず、事例としてE・F・H・I団体の状況をみてみたい。E団体は、キャンプ等の自然体験を通じて社会教育を行うNPOであり、指定管理者として2005年から野外活動施設の管理運営を行っており、さらに2006年からは2つ施設を運営する指定管理者となっている。E団体が指定管理者になった背景には次のような背景・目的があった。「最近、専門学校やら大学でも野外教育のコースがそれなりにできてきて、かなりの人材が巣立っていくわけです。ところが、就職先がなかなか見つからない。次の時代を担う人材も育成していかないと、こういう活動というのは足腰が弱くなって、いい仕事ができない。我々の目的が、野外での教育にあることは変わらないけれども、それを続けて実践するにはやはりこうした拠点が必要になるんです。(E団体、理事長)」

また、F団体は、歴史文化を題材とした体験学習を様々な場所へ提供しているNPOである。当団体は、2005年から歴史学習施設の指定管理者となっており、その経緯について次のように語っている。「自治体で指定管理者制度を実施するという話を聞いて、逆に拠点を持っ

<sup>9</sup> 分析対象とするのは、受託している委託事業のうち、団体内の多くの理事や職員、ボランティアが関わっており、もっとも規模が大きい事業。

<sup>10</sup> 「総委託収入額」は、一万の位で四捨五入している。また、「委託収入率」は、総事業収入に占める総委託収入額の割合であり、小数点以下第1位で四捨五入している。

て来てもらうというのもやり方として面白いかなと。今まで拠点として一応法人の住所はあるんですけども、実際の活動は外に行って実施という活動だったので。もちろん、これまでの活動も続けますが、(指定管理者になって) 僕ら的にはどういう味を出せるかなという思いがありました (F 団体、理事長)。」

H 団体は、社会教育、学校外教育を通じて、こども文化の成長を目指す団体であり、基盤となる委託事業として児童施設の管理運営を行っている。H 団体では 2001 年に委託が開始しているが、委託を受けるにあたり次のような背景・目的があった。「この児童施設を廃館にするか、民間に委託するかという自治体の財政改革の施策の中に挙がっていたんです。もともと私たちは子どもを対象にした事業体だったこともあり、審査を受ける中で私達のところにこの委託事業が来たんですね。それで、この事業を実施するために事務局を (児童施設へ) 引越しまして、いまはこの施設を軸に様々な事業を行っているわけです (H 団体、理事長)。」

I 団体は、青少年の健全育成や住民の生涯学習の場所を提供する NPO である。I 団体が 2005 年から受けている事業は、生涯学習支援施設の管理運営であり、これが当団体の中心事業となっている。施設管理事業の委託については、「生涯学習支援施設が設立されるということで、急遽、地域住民の意向が尊重され、利用しやすいというふうな意図で、地元の代表の方々を中心に懇話会を設けました。そのメンバーと行政職員が連携しながら、NPO 法人を立ち上げ管理が始まったのです。(中略) そういった背景がありまして、この NPO の活動は、この施設の運営とイコールになっています (I 団体、事務局長)。」という経過があった。

このように、本事例の委託の状況をみると、大きく 2 つの傾向が存在するように思われる (第 5-3-2 表)。第 1 のパターンは、元々団体がミッションとして実施する事業を持ちながら、それをさらに発展させるための事業として委託が位置づけられているのが特徴である。これに対し第 2 のパターンは、団体の事業運営において、委託事業自体に、あるいは委託事業を通じて提供するサービス自体にウエイトが置かれており、団体の基盤事業として位置づけられているとみられる。これらは、必ずしも明確に分類できるわけではないが、第 1 のパターンにより近いのは A・D・E・F 団体、第 2 のパターンに近いのが B・C・G・H・I 団体である。

こうした委託事業の位置づけの差異については、各団体の事業報告書などの記述にも表れている。第 1 のパターンの傾向を示す団体では、当委託事業が、ミッション関連の各事業に対して「その他事業 (D 団体)」「関連する付帯的事业 (A 団体)」などといった区分がなされている。一方、第 2 のパターンの傾向を示す団体では、委託事業は、ミッションに関わる他の事業と明確に区分されてはいない。むしろ、ミッションとの関係でいえば、こうした施設管理運営事業自体は、厳密には NPO のミッションと重なる部分は少ないかもしれない。しかし、ここでは、各団体内の委託事業の位置づけ及びミッションとの内容的な距離に注目することで、こうしたパターンへの分類を試みている。以下、両者の相違を踏まえ分析を進めたい。

第 5-3-2 表 主要委託事業の背景・目的、事業報告書等の事業区分<sup>11</sup>

団体	委託事業の背景・目的	事業報告書等の事業区分
A	産官学連携の拠点整備プログラムとして委託へ	関連する付帯的事業
B	民間における子育て支援サービス提供者として行政と交渉、委託へ	特に区分なし
C	配食事業のサービス安定化のため行政と交渉、委託へ	特に区分なし
D	施設運営を円滑に進めるための環境整備事業として委託へ	その他事業
E	新規活動拠点確保による人材育成のために行政へ応募、委託へ	施設の管理運営
F	史跡ガイダンス施設で指定管理者の募集。団体の新規活動展開の一環として応募、委託へ	施設管理事業
G	公的施設内における観光ガイド実施の要請を受け委託へ	特に区分なし
H	児童施設民間化の流れを受け、児童サービス提供拠点として委託へ	特に区分なし
I	自治体の生涯学習支援施設の民間化の流れを受け、団体設立と同時に委託へ	特に区分なし

## 2. 事業委託に伴う雇用・労働条件の変化

ここまで概観してきた団体概要、事業委託の状況、背景・目的、位置づけの差異等を踏まえると、本事例においては、活動資金の獲得による雇用創出をはじめ、雇用条件や労働条件の変化が多様な形で生じることが推測される。以下では、各事例の現状を比較検討しながら、事業委託が及ぼす影響と、そこに関連する要因を浮き彫りにしたい。

### (1) 雇用調整

事例 9 団体の実態を観察すると、いずれも事業委託によって新規職員が雇用されている。有給常勤職員の雇用があったのは 2 団体、有給非常勤職員の雇用は 4 団体、有給常勤・非常勤ともに雇用したのは 3 団体であった(第 5-3-3 表)。NPO が行政から事業を受託すること、すなわち新たな活動資金の獲得によって、活動展開のための有給職員の確保につながる、という状況が確認できる。今回の事例における事業委託の規模が比較的大きかったことを踏まえれば、すべてのケースで雇用が生じたことは、ある意味当然ともいえよう。ただ、常勤、非常勤という雇用形態については団体間での相違がみとれる。事例から得られた知見を基に、この相違について簡単に概観してみたい。

まず、常勤職員を雇用した 4 事例については、その特徴として、「職員の人件費に関しては、(サービス)利用者負担の中から一部お支払いする(H 団体、理事長)」といったように、事業を通じて獲得できるサービス料や、施設利用料によって人件費を賄っている傾向が

<sup>11</sup> 「事業報告書等の事業区分」については、各団体の事業報告書および内部の会議資料において、本稿で対象としている委託事業が、ミッションに関わる事業と区分されて記載されている場合はその事業区分名を、特段の区分がなされていない場合は「特に区分なし」とした。ただし、この区分は「特定非営利活動に係る事業」と「収益事業」という会計上の区分ではない。

ある。つまり、元々の事業費以外でも費用の確保が見込めるため、より積極的に職員を雇用できるという状況があると考えられる。

一方、非常勤職員のみを雇用した団体の状況として、IT 関連の人材・起業家の育成、新規事業の創出等を支援する A 団体を例に挙げると、当団体では、「我々スタッフの人件費については、委託金の中でみているという部分が大きいんですが、人件費の部分は……。私も他の〇〇さんも仕事を掛け持ちでやっている。やはりここだけではちょっとなかなか（A 団体、事務局長）。」という状況にあった。また、観光ガイドを通じて地域の歴史文化を伝承している G 団体では、「（委託契約の中に）雇用契約がありまして、時給何ぼという約束がありました。最低賃金を決めたようなものがあって、この場合だと、700 円ですね（G 団体、理事長）。」という回答を得た。これらは、委託事業における人件費の枠組みでは常勤職員を確保することが難しく、結果、非常勤という形態にならざるを得ない現状があることを示唆している。

このように、事業委託によって有給職員の雇用が生じるという影響は確認できたものの、一方で、その雇用形態のあり方に事業委託（指定管理者）そのものの枠組みが関連している実態も浮き彫りになったといえる<sup>12</sup>。

## （2）雇用形態の変化

すべての団体において有給職員の新規雇用が確認されたが、事業委託に伴う雇用形態の変化について比較すると団体間の相違が見出せる（第 5-3-3 表）。

まず、事業委託を受ける以前から団体内部にボランティアとして参加していた人材を、有給職員として新たに登用した事例が存在する。ここでは例として、B・C・G 団体の状況を採り上げる。B 団体の委託時における職員雇用には、「まず必ず保育をしてもらうというような養成講座をするんですわ。その人たちに一定の研修受けてもらって、それで会員になってもらう。そこから、この人が（スタッフとして）いけそうだな、この人がいけそうだなという人に、ちょっと手伝ってくださいとお願いするんです（B 団体、理事長）。」という流れがあった。また、介護が必要な人々へ栄養バランスのとれた食事を配達・提供している C 団体でも、「委託を受けたときは、1 人だけのスタッフだったんですが、その後、（専門性が求められる）厨房へ入っていただくボランティアの方を減らして、スタッフということに。うちにボランティアで来られていた人がスタッフをスカウトしたんですよ。ボランティアの中でできそうな人を（C 団体、理事長）。」という背景があった。さらに、G 団体では、「ボランティアが全部で 104 人おるでしょう。（委託事業に携わるのは）その内から 28 人を選んでの交代制ですよ。だから午前午後のお勤の人と、午後からの人、大方終日の人とかね。」という回答が得られた。このように、雇用形態の変化としては、委託事業に係る有給職員を団体内部

<sup>12</sup> なお、委託に伴いボランティアの参加が増加したケースもあるが、本章では、雇用という視点から、特に有給職員に関する議論に止めることとする。

で活動経験を持つボランティアから登用するという実態が確認された。このパターンに該当するのは、B・C・G・H・I団体である。

一方で、この他の事例に関しては、団体内部での顕著な変化はみられなかった。というのも、これらの団体は、主としてハローワークを介しての職員確保、あるいは団体が持つ人的つながりを生かしての職員確保という団体の「外部」から新たな職員を雇用していたため、とりわけ団体内部での影響は少なかった。このパターンに該当すると考えられるのは、A・D・E・F団体である。例えば、公的施設を拠点として自然体験学習を実施するD団体の状況をみると、「事業委託を受けまして、それを担当してもらうためにハローワークで2名スタッフを募集し採用した（D団体、事務局）」という。また、A団体においては、「私は（行政の）OBだということもあるので事務局として頼まれて。経理スタッフと事務スタッフについては、ハローワークで募集してきてくれたのが1人と、それから私の”つて”で経理のできる人を1人来てもらったという形（A団体、事務局長）」であった。なお、E団体では、委託事業に係る新規職員は外部からの雇用であり、内部での雇用形態の変化はなかったが、事業展開の中で、別途事務局職員として内部のボランティアを登用している。

第5-3-3表 事業委託に伴う新規職員雇用と雇用形態の変化

団体	新規職員雇用		団体内部における雇用形態の変化
	有給常勤	有給非常勤	
A		○	なし
B		○	有給職員を内部ボランティアから登用
C	○		有給職員を内部ボランティアから登用
D		○	なし
E	○		なし
F	○	○	なし
G		○	有給職員を内部ボランティアから登用
H	○	○	有給職員を内部ボランティアから登用
I	○	○	有給職員を内部ボランティアから登用

### (3) 業務量の変化

事業委託によって、NPOの業務量、管理費用等が増加するという点は、前述のとおり先行研究で指摘されてきた。以下では、本事例における業務量変化の実態と同時に、団体内の誰の業務量が増加するのか、といった変化の主体にも着目する。

まず、H団体の業務量の変化について次のとおり回答が得られた。「この委託事業を1人の人間が担当する部分と、施設管理の職員として事業を担う部分と、一緒にこの場所でやっている。それぞれ現場も持っている。それで、みんなの労働時間については、非常に……そ

のかわり、どんどん遠慮なく有給休暇を使って、法律で定められた休日数は保障しています（H 団体、理事長）。」

また、I 団体では、「(委託を受けるまでは) ひとりも行政と関わった経験もないという、地域の代表の集まりでしたから。みんな、書類関係、決算報告、事業報告などをしなければならぬので、非常につらかったと思います (I 団体、事務局長)。」という状況であった。このように、事業委託に伴い、組織全体における労働時間の増加や新しい業務への対応といった負担が生じることが確認できる。

他方、F 団体では、「(委託前と比べ) 私がやっている活動は根本の部分ではあまり変わっていないんですけども、それに派生するところとか、施設管理とか公園の管理とか、そういうのが非常に多くなったので。なかなか大変ですね (F 団体、理事長)。」と語っている。さらに、「委託を受けていろいろと業務が重なってきましたから。あちこちに顔を出さなければならぬので、忙しくなりましたね。(D 団体、事務局長)」という D 団体の状況が示すように、組織をコーディネートする立場にあるリーダーや事務局長といったメンバーの業務が特に増加するといった傾向も観察された。

これらの傾向は、すべての事例において見出せたわけではないが、組織全体における業務量に変化があったのは G・H・I 団体、そして、組織の管理的立場にあるメンバーの業務量に変化があったのは D・E・F 団体であった。

#### (4) 組織体制の変化—配置転換・異動—

ここまで雇用調整の状況、雇用形態の変化、業務量の変化に焦点をあて実態を探ってきたが、これら事業委託に伴う環境変化の動態をより明確化するために、委託時の組織全体の変化についても検討する。以下では、事業委託実施過程における組織体制の変化、特にメンバーの配置転換・異動を中心に、先述した各項目との関連をみていく。

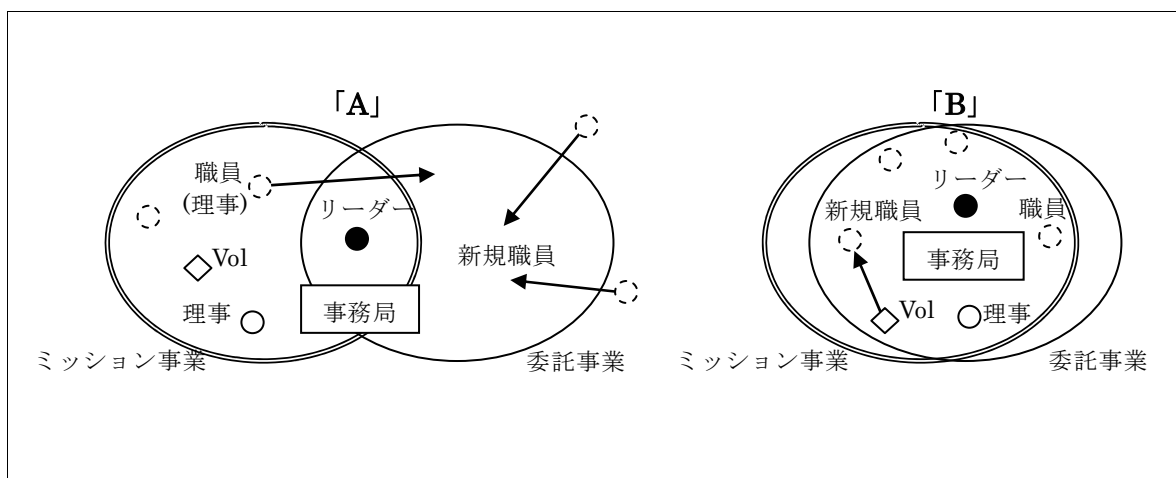
各団体が事業委託を受託するにあたり、団体における委託事業の位置づけや、担当者を決定する必要がある。その際の職員および新規職員、理事、そしてボランティアの配置転換・異動に着目すると、本事例は大きく 2 つのパターンに分類して考えることができる(第 5-3-4 図)。まず、第 1 は、事業委託を 1 つの事業部門をつくり、外部から新規職員を雇用し、なおかつ内部の職員や理事を、その事業へ配置しているパターン(図中 A)である。おおよそこのパターンに該当するといえるのは、A・D・E・F 団体である。これらの団体の特徴は、委託事業を本来のミッション事業とは別の事業部門として位置づけている点である。したがって、新規雇用者を外部から雇用し、さらに、この事業の担当者として理事や内部の職員を配置することで事業の実施体制を整えている。

これに対し、第 2 のパターン(図中 B)に該当するとみられるのが、B・C・G・H・I 団体である。これらの団体では、配置転換・異動という視点では、第 1 のパターンほど大きな変化は起こっていない。というのも、このパターンでは、委託事業と本来のミッション事業

が同一であるか、もしくは非常に関連が強く、委託事業としての業務を、それまでの業務に加えてメンバーそれぞれが担当しているのである。配置転換・異動としては、新規有給職員として団体内部のボランティアを中心に登用していることが挙げられるが、業務内容自体にほとんど変化がない状況がみてとれた。

このように、事業委託に伴う組織体制の変化に着目してみると、これまで検討してきた雇用・労働条件の変化との関連性も示唆されたように思う。以下、この関連性を中心に事例分析の結果を総合的に整理し政策的含意を導きたい。

第 5-3-4 図 事業委託に伴う組織編制と配置転換・異動<sup>13</sup>



#### 第 4 節 考察と政策的含意

本章では、行政の事業委託が NPO の雇用・労働環境に及ぼす影響について、特に、雇用調整、雇用形態の変化、業務量の変化、組織体制の変化に焦点を絞り、NPO 法人 9 団体の事例を比較しながら分析を行った。事例分析により得られた知見を簡潔に整理すると以下の通りになる。

- ① NPO が事業委託を受けた背景・目的、そして団体内での委託の位置づけに注目すると、元々団体がミッションとして実施する事業を持ちながら、それをさらに発展させるための事業として委託が位置づけられているケースがある。これに対し、委託事業自体に、あるいは委託事業を通じて提供するサービス自体にウエイトが置かれ、団体の基盤事業として位置づけられているケースもある。

<sup>13</sup> この図は、委託事業に伴う配置転換・異動を簡略化して表現してあるため、図中のリーダー、職員、理事、ボランティア、の人数は必ずしも各事例とは一致していない。なお、図中の「Vol」はボランティアをあらわしている。

- ② 事業委託に伴う雇用調整として、すべてのケースで有給職員の雇用があった。ただし、有給非常勤職員という形態でしか雇用できないケースも存在する。
- ③ 雇用形態の変化については、団体内部のボランティアを有給常勤職員、または有給非常勤職員として登用するケースがみられる。一方、その他のケースでは、ハローワークや、知り合いの紹介によって団体外部から新規職員を雇用している。
- ④ 業務量の変化については、組織全体の業務量が増える事例および特に理事長や事務局長等の管理職の業務が増えるケースがある。
- ⑤ 組織体制の変化（職員の配置転換・異動）としては、一つの事業部門として組織編成を行い担当するケースでは配置転換・異動が行われている。また、事務局を含め団体全体で委託事業を担当するケースでは、特に配置転換・異動は行われていない。

事例分析により、こうした事業委託が NPO の雇用・労働環境にいかなる影響を及ぼすか、という点については、今後の研究の手がかりになる知見が得られたように思う。ただし、分析結果からの示唆を踏まえると、雇用調整、雇用形態、業務量、組織体制といったそれぞれの項目間の関連性については、あらためて整理する必要があるだろう。以下検討してみたい。

本章では、事業委託の影響の有無を確認すると同時に、事例間の比較を行った。その比較検討によって、繰り返しになるが、影響が生じるパターンが存在することが明らかになった。この影響のパターン別に、雇用・労働条件の各項目を整理すると、第 5-4-1 表の通りになる。もちろん、これは継続的に委託事業が実施されている本事例分析限りの結果であり一般化には限界があるが<sup>14</sup>、事業委託が影響を及ぼす各雇用・労働条件の項目間の関連性を議論する上では意義があるといえよう。

比較から導かれる影響のパターンは、大きく 2 つに分類すると理解しやすい。まず第 1 のパターンは、事業委託が団体の活動を発展させる収益的事業としての性格を持っており、その事業はひとつの事業部門として運営されている。したがって、有給職員の確保については、もっぱらハローワークや知り合いの紹介を通じた外部からの雇用となり、また、事業部門を新規に立ち上げるため、その担当者として理事や職員が配置転換されるという戦略がとられるのだろう。ただし業務量については、とりわけ新たな事業部門へのコミットが増加する管理職を中心に増加する傾向にある。

第 2 のパターンであるが、これは、本来 NPO が実施するミッション事業と委託事業が、同一または非常に関係深く、団体の根幹事業として位置づけられているパターンである。事業は、組織の関係者全体で分担している。ミッションとの関連が強いため、有給職員としてもより専門性を持ち、即戦力のある人材が求められるだろう。そのため、活動経験を

---

<sup>14</sup> 先にも触れたが、本事例 9 団体すべてが、必ずしもこのパターンに完全に分類できるわけではないことに留意しなければならない。



持つ団体内のボランティアを有給職員に登用しており、外部からの雇用や、明確な配置転換・異動は行われない傾向が強い。業務量については、組織全体に負荷がかかるという傾向がみられる。

本事例分析において、これらの影響パターン、特に外部からの雇用を生み出すパターンが確認できた意義は大きいといえる。なぜなら、今後、NPO と行政との事業委託関係において、ボランティアを有給職員へ登用するといった内部の雇用環境の整備と並行しながら、外部からの雇用確保を通じた組織の発展を想定できるからである。事業委託に伴うNPO の雇用・労働環境への様々な影響、そしてこの影響のパターンを確認した点が、本章における主要な結論である。

第 5-4-1 表 事業委託が NPO の雇用・労働環境へ及ぼす影響のパターン

	影響のパターン	
委託事業の位置づけ	収益的	ミッションと密着
事業受託体制	事業部門	組織全体
雇用調整	有給職員を雇用	有給職員を雇用
雇用形態の変化	なし（外部から新規職員を雇用）	あり（内部ボランティアを有給職員へ）
業務量の変化	増加（管理職へ集中）	増加（組織全体へ）
配置転換・異動	あり（職員・理事が委託事業部門へ）	なし

では、これらの分析結果を総合すれば、どのような政策的含意が導かれるだろうか。

分析結果からは、行政からの継続性を持った事業委託が、NPO の成長、特に雇用確保による組織の成熟化という点で貢献可能であるといえる。したがって、NPO の組織基盤拡大という意味で、行政は事業実施を通じて NPO との関係強化を図る必要があるだろう。具体的には、いまだ徹底されていない各自治体事業の見直しを行い、NPO が参画可能な事業枠を増加させること等が考えられる。一方、NPO としては、団体の事業展開の中で、より積極的な事業の受託、または行政への事業提案など、事業を通じた行政との関係を構築することが求められよう。とりわけ、公的支援の確保が新規事業展開の重要な機会となることが推察されるため、行政を含めた支援先の動向に気を配る必要があるだろう。両者の事業委託関係における NPO の下請け問題や、低賃金労働問題といった課題は依然残されたままであるが、NPO の持続的発展を企図する上で、行政との関係強化は必要不可欠であるように思われる。

最後に、本章の課題について触れる。繰り返し述べてきたように、本章は NPO 法人 9 団体のみを対象としているため、掲示した視点は仮説に止まるものが多い。今後、より多くの事例を検討し結果を比較していく必要があるだろう。また、今回は、事業委託の具体的な制度や事業内容について考慮できていないため、行政への調査も実施する等、より踏み込んだ議論が求められる。さらに、NPO 組織の発展、特に財源の確保という意味では、事業委託の

ような公的資金のみではなく、その他の財源との関連性を踏まえた研究として昇華させる必要があるだろう。

#### <参考文献>

Adirondack, S. [1998] , *Just About Managing?*, London Voluntary Service Council.

Gutch, R. [1992] , *Contracting Lessons From The US*, NCVO Publications.

Kendall, J. and Knapp, M. [1996], *The Voluntary sector in the United Kingdom*, Manchester University Press.

Kramer, R. M. [1981], *Voluntary Agencies in the Welfare State*, University of California Press, Berkeley.

Kramer, R. M. [1994], Voluntary Agencies and the Contract Culture: Dream or Nightmare?, *The Social Service Review*, School of Social Service Administration University of California Press, pp.33-60.

Richardson, J. [1993], *Reinventing Contracts: Transatlantic Perspectives on the Future of Contracting*, NCVO Publications.

Salamon, L. M. [1995], *Partners in Public Service*, Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State, The Johns Hopkins University Press.

Scott, D. and Russell, L. [2001], Contracting: The Experience of Service Delivery Agencies, *Voluntary Organisation and Social Policy in Britain*, eds. by M. Harris and C. Rochester, Perspectives on Change and Choice, Palgrave.

Smith, S. R. [1994], Managing the Challenges of Government Contracts, *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*, eds. By R. D. Herman and Associates, Jossey-Bass, pp.325-341.

Smith, S. R. and Lipsky, M. [1993], *Nonprofit for Hire: The Welfare State in the Age of Contracting*, Harvard University of California Press, London.

秋葉武 [2004]、「地方自治体の NPO 支援施策・事業委託とガバナンス」、『地方自治職員研修』、vol.37、pp.240-246。

大阪府 [2003]、『NPO 協働マニュアル』。

田中建二 [1999]、「行政-NPO 関係論の展開 (二) -パートナーシップ・パラダイムの成立と展開-」、『名古屋大学法政論集』、第 179 号、pp.343-385。

服部崇 [2002]、「NPO による雇用創出 - 緊急地域雇用特別交付金制度の活用実態 - 」、『ノンプロフィットレビュー』、Vol.2 No.1、pp.47-55。

松本美穂 [2002]、「自治体の NPO への事業委託の課題と方向性」、『地方自治職員研修』、vol.35、no.8、pp.26-29。

宮川公男・山本清編 [2002]、『パブリック・ガバナンス』、日本経済評論社。

## インタビューリスト<sup>15</sup>

調査日時	調査対象者	設立年 (認証年)	財政規模 (2005年)	職員数	調査者
2006.8.21 13:30～15:30	A 団体 (NPO 法人、IT 企業家支援)、事務局長	2000年 (2001年)	5100万円	有給常勤職員 0 名、 非常勤職員 3 名 ボランティア約 0 名	小田切
2006.8.22 14:00～16:00	B 団体 (NPO 法人、子育て支援)、理事長	1988年 (2001年)	850万円	有給職員常勤 2 名、 非常勤 11 名 ボランティア 2 名	小田切
2006.8.28 13:30～15:30	C 団体 (NPO 法人、福祉)、理事長	1999年 (2000年)	1250万円	有給職員常勤 3 名、 非常勤 0 名 ボランティア 22 名	小田切
2006.9.5 15:00～17:00	D 団体 (NPO 法人、青少年教育)、事務局長	1998年 (2001年)	7250万円	有給職員常勤 3 名、 非常勤 4 名 ボランティア 16 名	小田切
2006.9.14 14:00～16:00	E 団体 (NPO 法人、自然教育)、理事長	2001年 (2002年)	4070万円	有給職員常勤 7 名、 非常勤 4 名 ボランティア 28 名	小田切
2006.9.15 14:00～16:00	F 団体 (NPO 法人、歴史教育)、理事長	2001年 (2003年)	1020万円	有給職員常勤 2 名、 非常勤 3 名 ボランティア 35 名	小田切
2006.9.19 10:00～12:00	G 団体 (NPO 法人、観光振興分野)、理事長	1997年 (2002年)	2430万円	有給職員常勤 0 名、 非常勤 28 名 ボランティア 104 名	小田切
2006.9.20 15:00～17:00	H 団体 (NPO 法人、青少年教育)、理事長	1998年 (1999年)	3750万円	有給職員常勤 6 名、 非常勤 2 名 ボランティア 102 名	小田切
2006.9.26 13:00～15:00	I 団体 (NPO 法人、生涯学習支援)、理事長	2003年 (2003年)	8580万円	有給職員常勤 16 名、 非常勤 4 名 ボランティア 53 名	小田切

<sup>15</sup> 「財政規模」は総事業収入。一万の位は四捨五入している。

## 第6章 指定管理者制度がNPO活動に与える影響

### はじめに

ここ数年、行政とNPOの協働が広がりを見せ、単純な補助や業務委託だけでなく、さまざまな形の連携が行われるようになってきている。2003年の地方自治法の改正で創設された指定管理者制度によって、NPO法人をはじめとする非営利団体が指定管理者になるケースも増加している。

こうしたなかで、一部のNPOでは、受託事業に忙殺され、本来の事業がおろそかになり、過度の行政依存や下請け化の症状も懸念されている（田中〔2006〕を参照）。指定管理者制度は、非営利セクターにとって、ビジネスチャンスを生み出し、新しい事業展開の可能性を拓けるものであると同時に、NPOの行政依存や下請け化を一層深刻化するリスクもはらんでいる。

本章では、全国の自治体における指定管理者制度の運用のなかで、どのくらいのNPOがどのような分野で指定管理者になっているか、NPOが指定管理者になっているケースが多いのはどのような自治体か、指定管理者になったNPOは、なっていないNPOと比較して（あるいはなる前と比較して）、組織規模や収入構造に違いがあるか、といった点をデータに基づいて検討する。そのうえで、海外における協働の現状や政策も参考にしつつ、指定管理者制度を適切に活用して、NPOと行政の健全で実りある関係を構築するには、どのような政策対応が必要かという問題を考えてみたい。

具体的には、まず、地方自治体が指定管理者制度を導入する要因について、制度導入割合を被説明変数とし、財政状況などを説明変数とする重回帰分析を行い、決定要因を明らかにする。第二に、指定管理者になっているNPO法人の事業報告書を分析し、その特徴を抽出する。第三に、指定管理者にNPO法人を指定しているか否かを被説明変数とし、自治体のコミュニティ政策に関するアンケート調査結果を説明変数とするプロビット分析により行い、NPO法人指定の決定要因を探る。

### 第1節 指定管理者制度とは

公の施設の管理に関する指定管理者制度は、2003年の改正地方自治法により創設されたものである。地方自治法では、これまで公共施設の管理は、直営もしくは「普通地方公共団体が出資している法人で政令で定めるもの又は公共団体若しくは公共的団体」が行うと定められていたが、2003年の改正により、地方議会によって指定された「指定管理者」に管理させ

ることができることとなった。2006年9月には、3年間の経過措置期間が終了し、地方自治体の公の施設は、直営施設を除き、指定管理者による管理に全面的に移行することとなった。

指定管理者制度の下では、本来地方自治体を持つ権限も指定管理者に移るため、指定管理者は、業務を単に受託しているのではなく、行政の行うべき管理を実質的に代行しているといえる。指定管理者になることができるのは、具体的には、自治体の出資団体のほか、株式会社等の営利会社、NPO法人、自治会等の地縁組織、任意団体などである。指定管理者候補の選定は、地方自治体による特命または一般公募の2つの方法により行われる。特定の団体しか業務を遂行できないと判断したときには、特命で団体が選定されるが、それ以外は、広く候補を募集し、選抜する一般公募方式が採用される。公募にあたって、地方自治体は、指定管理者に求める団体の基準や要件を明らかにすることとされている。

## 第2節 指定管理者制度に関する先行調査・研究

指定管理者制度の導入に関する調査、研究としては、以下のようなものがある。まず、総務省〔2004〕は、都道府県を通じて全自治体を対象とする実態調査を行っている。みずほ情報総研〔2004〕および三菱総合研究所〔2006〕は、地方自治体へのアンケート調査から、指定管理者制度導入を契機としたパブリックビジネスの可能性について検討している。日本経済新聞社他〔2006〕は、日本経済新聞社と日経産業消費研究所が、全国の都道府県、政令市、市、東京23区に対して行った調査の結果をとりまとめたものである。全国市民オンブズマン連絡会議〔2006〕は、都道府県、政令市を対象とした調査で、指定管理者制度の導入状況と情報公開の現状について報告している。

指定管理者制度導入の効果に関する実証研究は、制度発足後間もないということもあって、まだまだ少ないが、ここでは以下のものを紹介しておく。前中・野口〔2005〕は、内閣府の行ったサーベイ調査<sup>1</sup>のデータを用いて、指定管理者制度導入前後で、管理費用に差があるかどうか分析し、指定管理者の費用が低減しているとし、指定管理者制度導入がコスト削減効果を持つことを示している。さらに、民間営利事業者（株式会社、社会福祉法人、学校法人）、公的事業者（外郭団体、社会福祉協議会）、民間非営利事業者（NPO法人、自治会、地域団体）の間での比較を行い、コストの差はみられないとしている。

坂田〔2006〕は、指定管理者制度導入前後のコスト比較を行い、多くの事例で、指定管理者制度導入後にコストの低下がみられることを指摘している。具体的には、継続的に地方財政運営に関してアンケート調査を行っている26の自治体を対象に指定管理者制度導入前後

---

<sup>1</sup> 2005年3月現在で、指定管理者として施設管理を行っている指定管理者290団体と指定管理者制度導入前に同じ施設を管理していた事業者145団体を対象にしたアンケート調査。

のコストを比較し、導入後の方が導入前に比べて全国平均で15%程度コストが低下したと報告している。ただ、コスト低下幅は意外に小さい結果になっている。

一方、前中・野口 [2005] は、指定管理者制度の導入がサービスの質<sup>2</sup>に与える影響についても分析し、指定管理者と前事業者を比較し、たとえ制度導入前後で同一の事業者であっても、指定管理者制度導入後の方がサービスの向上が見られるとしている。

### 第3節 指定管理者制度の導入状況とNPOの実績

日本経済新聞社他 [2006] によると、日本経済新聞社と日経産業消費研究所が、2006年4月1日時点で調査したところ、公の施設数 203,942 に対し、指定管理者導入施設数は 42,124 であり、導入割合は 20.7%と報告されている。地方自治体種別ごとに見ると、都道府県が 58.7%、政令指定都市が 29.4%、市が 18.1%、東京 23 区が 11.5%となっている（第 6-3-1 表）。

第 6-3-1 表 指定管理者制度導入状況

	全体	都道府県	政令指定都市	市	東京23区
公の施設数	203,942	9,472	18,557	165,318	10,595
指定管理者制度導入施設数	42,124	5,556	5,460	29,886	1,222
導入割合	20.7	58.7	29.4	18.1	11.5

データ出所: 日本経済新聞社他 [2006]

一方、全国市民オンブズマン連絡会議 [2006] によると、経営形態別にみた指定管理者の内訳は、都道府県では、導入施設総数のうち、出資法人（自治体の出資 50%以上）が 30%、出資法人（同 25%以上）が 7%、民間企業が 19%、NPO 等団体が 3%、任意団体他が 42%となっている。一方、政令指定都市では、出資法人（自治体の出資 50%以上）が 41%、出資法人（同 25%以上）が 3%、民間企業が 14%、NPO 等団体が 3%、任意団体他が 39%となっている。このように、都道府県、政令指定都市ともに、指定管理者のなかで自治体の出資法人が占める比率が高い一方、NPO が指定管理者になるケースはまだ限定的であるといえる（第 6-3-2 表）。

<sup>2</sup> サービスの質は、顧客対応、サービス提供時間、研修制度など 12 項目の質問項目に対する事業者の回答を得点化することにより評価している。

第 6-3-2 表 都道府県・政令指定都市の指定管理者の内訳

	都道府県		政令指定都市	
	施設総数	比率%	施設総数	比率%
出資50%以上	1,884	43.9	2,095	46.2
出資25%以上	413	9.6	106	2.3
民間企業	561	13.1	606	13.4
NPO等団体	62	1.4	76	1.7
任意団体ほか	1,373	32.0	1,649	36.4
総数	4,293	100.0	4,532	100.0

データ出所:全国市民オンブズマン連絡会議 [2006]

#### 第 4 節 地方自治体の指定管理者制度導入の背景

ここで、地方自治体が、指定管理者制度をどのような理由で導入するか検討してみたい。一般に、指定管理者制度導入のねらいとして、公共施設管理の民間開放によるサービスの質の向上や地方自治体のコスト削減があると考えられる。しかし、地方自治体が、施設運営を直営で行うか、それとも指定管理者制度を活用するかは、基本的に各地方自治体の政策上の裁量に委ねられているため、制度の導入・普及状況には、自治体によるばらつきがみられる。

ここでは、日本経済新聞社他 [2006] のアンケートに回答した地方自治体 645 団体（全国市役所・東京 23 区役所）の指定管理者制度導入割合を、各自治体の財政状況等で説明することを考えてみたい。具体的には、自治体所有公共施設に対する指定管理者制度導入施設の割合を、経常収支比率、公債比率、一般歳出に回帰してみる。ここで、経常収支比率は、収入額に占める経常経費（人件費、扶助費等の経常的支出経費）の割合を示し、この値が高いほど、財政の硬直度高いとされる。自治体は、財政需要に対し税収でまかなえない部分を地方債により調達しようとするため、公債比率（歳入に占める公債の比率）が高いほど、当該自治体の財政健全度が低いと考えられる。そこで、以下のような推定式を OLS 回帰により推定する。

地方自治体が、コスト削減を目的として指定管理者制度を導入していると仮定すると、各説明変数のパラメーターは、経常収支比率、公債比率ともプラスであると想定される。推定結果をみると、経常収支比率のパラメーターは統計的に有意でなかったが、公債比率のパラメーター推定値は、5%水準で統計的に有意という結果になった。このことから、財政力が弱く、財政健全性が低い自治体ほど、指定管理者制度導入に積極的であると解釈できる。また、一

般歳出のパラメーター推定値は、1%水準で統計的に有意であった。このことは、財政規模の大きな自治体ほど指定管理者制度の導入に積極的だということを示している（第6-4-1表、第6-4-2表）。

第6-4-1表 指定管理者制度導入の背景（記述統計量）

変数	サンプル サイズ	平均	標準偏差	最大値	最小値
指定管理者制度導入割合	645	20.14	18.66	0	100
公債比率	651	15.43	4.42	2.9	31.5
経常収支比率	651	90.19	6.71	61.9	116.3
人口	651	55,863	263070.00	5,941	3,426,651

出所:金原[2007]

第6-4-2表 指定管理者制度導入の背景（推定結果）

	係数	t 値	P値
定数項	28.721	2.86	0.004
公債比率	0.578	3.06	0.002
経常収支比率	-0.203	-1.69	0.092
人口	0	1.07	0.287
県庁所在地ダミー	-4.305	-1.18	0.24
政令指定都市ダミー	14.43	1.85	0.065
F値		4.189	
F値有意確率		0.001	
決定係数		0.032	
サンプルサイズ		644	

出所:金原[2007]

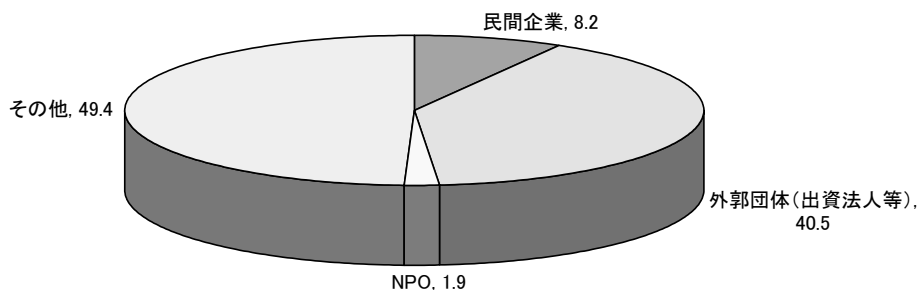
## 第5節 指定管理者制度とNPO法人

地方自治体が指定管理者として指定する団体の経営形態は様々であるが、その一つとしてNPO法人が挙げられる。日本経済新聞社他[2006]によると、全国の地方自治体が指定管理者を指定した施設のうち、NPO法人を指定した施設の割合は、現状では全体の1.9%と低



い。指定管理者のうち NPO 法人は、調査時点において 800 団体であり、指定管理者全体に占める NPO 法人の割合は 1.9%にとどまっている。この数値は、都道府県では 1.3%，政令指定都市では 1.4%、市では 2.1%、東京 23 区では 2.5%となっている（第 6-5-1 図、第 6-5-2 表）。

第 6-5-1 図 指定管理者施設の管理者タイプ別内訳



データ出所：日本経済新聞社他 [2006]

第 6-5-2 表 NPO 法人指定管理者の自治体タイプ別指定状況

	全体	都道府県	政令指定都市	市	東京23区
公の施設数	203,942	9,472	18,557	165,318	10,595
指令管理者制度導入施設数	42,124	5,556	5,460	29,886	1,222
導入割合	20.7%	58.7%	29.4%	18.1%	11.5%
NPO指定管理者数	800	71	78	621	30
指定管理に対するNPO指定管理者割合	1.9%	1.3%	1.4%	2.1%	2.5%

データ出所：日本経済新聞社他 [2006]

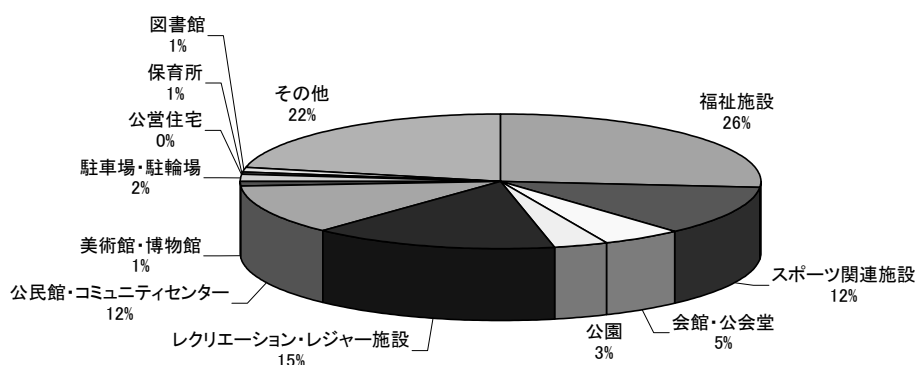
また、NPO 法人が指定管理者となっている施設は、福祉施設が 26%、スポーツ・公園・レクリエーション施設が 30%、公民館が 11%となっている（第 6-5-3 表、第 6-5-4 図）。

第 6-5-3 表 NPO 法人指定管理者の施設内訳

施設区分	施設数	構成比%
福祉施設	140	26.4
スポーツ関連施設	63	11.9
会館・公会堂	26	4.9
公園	18	3.4
レクリエーション・レジャー施設	82	15.5
公民館・コミュニティセンター	62	11.7
美術館・博物館	7	1.3
駐車場・駐輪場	8	1.5
公営住宅	1	0.2
保育所	3	0.6
図書館	5	0.9
その他	115	21.7
計	530	100.0

データ出所：日本経済新聞社他 [2006]

第 6-5-4 図 NPO 法人指定管理者の施設内訳



データ出所：日本経済新聞社他 [2006]

NPO 法人を指定管理者として指定した施設の割合が全体の 1.9%と低い理由について、吉原 [2006] は、自治体と NPO 法人の両サイドから検討している。まず、地方自治体側としては、NPO 参画の条件が十分整っていないことや、実績を重視していることが要因として挙

げられている。ただし、指定管理者 NPO 法人には、事業実績や行政補助金交付の実績がない法人もあることから、自治体は実績のみを重視しているわけではないということは指摘しておきたい。一方、NPO 側については、そもそも NPO 法人の財政、人員から見て能力のある法人が少ないことが挙げられる。

ここで、各地方自治体の NPO との連携、協働に関する姿勢が、NPO 法人の指定管理者指定に結びつくのではないかと考え、実証分析を行った。具体的には、日本経済新聞社他[2006]における指定管理者導入施設 100 以上の自治体と、山内・浦坂 [2005]におけるアンケート結果をマッチングさせ、標本数 43 のデータセットを作成した。そのうえで、どのような要因が指定管理者として NPO 法人を選択させるかを分析した。具体的には、各地方自治体が指定管理者として NPO 法人を指定しているか、指定していないかという二者択一の変数を被説明変数とし、当該自治体の NPO 法人数、当該自治体が実施している NPO 施策の数<sup>3</sup>、当該自治体における政策への市民参画システム数<sup>4</sup>を説明変数とするプロビットモデルを推定した。

推定結果によれば、NPO 施策のパラメータ推定値が有意水準 10%で統計的に有意である。このことから、NPO 施策を積極的に行っている地方自治体が、指定管理者として NPO 法人を指定する確率が高いと判断できる。他方、当該自治体に事務所を置く NPO 法人数が多いほど、当該自治体が NPO 法人を指定管理者にする確率が高くなるという傾向は見られなかった（第 6-5-5 表、第 6-5-6 表）。

---

<sup>3</sup> ここで、地方自治体の NPO 施策数とは、①業務・事業の委託、②補助金による支援、③基金による支援、④支援・協働に関する条例の制定、⑤政策策定過程への住民参加の促進、⑥規約・会計など運営方法の支援、⑦技術・技能・ノウハウなどの指導、⑧団体・人材の紹介・斡旋、⑨事務所・会議室などの活動の場の提供、⑩機材・資材・教材などの提供、⑪公共施設の設置・利用料免除・優先利用、⑫イベント・シンポジウムなど開催、⑬コミュニティ・ビジネスなどの開催、⑭住民自治組織と NPO の連携促進、⑮資格などの認定・推奨・評価、⑯自治体発行の機関誌・広報誌への掲載、⑰各種行政情報の提供、⑱組織・法人の設立に関する相談、⑲その他、のうち各自治体が発行している施策の数をカウントして得点化したものである。

<sup>4</sup> 市民参画システム数は、住民自治組織や NPO が行政の政策決定に参画するための①審議会・懇話会、②公聴会、③モニター制度、④ワークショップ、⑤オンブズマン制度、⑥パブリックコメント、⑦その他の制度のうち、当該自治体が発行している数である。

第 6-5-5 表 NPO 法人指定管理者（記述統計量）

変数	サンプル サイズ	平均	標準偏差	最大値	最小値
NPO施策数	46	5.957	4.300	0	14
参画システム数	43	2.698	1.670	0	6
NPO法人数	46	74.487	130.217	5	711

出所:金原[2007]

第 6-5-6 表 NPO 法人の指定管理者選択要因分析（推定結果）

	係数	z値	P値
定数項	-0.2999	-0.74	0.461
NPO施策	0.103	1.85	0.064
参画システム	-0.062	-0.03	0.639
NPO法人数	0.000	-0.03	0.973
サンプルサイズ	43		

出所:金原[2007]

## 第 6 節 指定管理者 NPO 法人の特徴

指定管理者制度は、NPO 法人の活動にどのような影響を与えているだろうか。また、指定管理者となっている NPO 法人は、どのような特徴を持っているだろうか。これをみるため、NPO 法人財務データベース（大阪大学）に収録されている NPO 法人（13,020 法人）を NPO 法人全体とみなし、その正味財産規模、年間事業収入、補助金・助成金収入の分布と、日本経済新聞社他〔2006〕に指定管理者として掲載されている NPO 法人（195 法人）の対応する分布を比較することとしたい。

まず、正味財産規模別に NPO 法人数の分布をみると、10 万円未満の法人が NPO 法人全体のなかでは 43% を占めるのに対し、指定管理者 NPO 法人のなかでは 27% にとどまる一方、指定管理者 NPO 法人では正味財産が 100 万円以上 500 万円未満のものが 3 割近くあるなど、NPO 法人全体よりも指定管理者 NPO の方がやや正味財産規模が大きいといえる（第 6-6-1 表）。

次に、事業収入について比較する。年間事業収入 100 万円未満の法人が NPO 法人全体では 57%を占めるのに対し、指定管理者 NPO 法人では 27%にとどまる。一方、年間事業収入 1,000 万円以上の法人が、NPO 法人全体では 2 割に満たないのに対し、指定管理者 NPO 法人では、4 割を超える。このように、指定管理者 NPO 法人の年間事業収入は、NPO 法人全体より、指定管理者 NPO 法人の方がかなり大きいといえる（第 6-6-2 表）。ただし、指定管理者 NPO 法人のなかにも、事業収入がゼロの法人が 30 近くあった。

また、行政からの補助金・助成金について比較してみる。行政から受け取る補助金・助成金が 10 万円未満の法人は、NPO 法人全体では 75%に上り、指定管理者 NPO 法人でも 56%に上る。したがって、指定管理者であるかどうかを問わず、行政からの補助金・助成金の受領額は、予想外に少ないように思われる。ただし、100 万円以上の補助金・助成金を受けている団体が、指定管理者 NPO 法人の場合は、全体の約 3 割存在していることは注目される（第 6-6-3 表）。最近の一部 NPO 法人の行政依存の進行の一端を示すものであるかも知れない。

第 6-6-1 表 正味財産規模別 NPO 法人数分布

正味財産額	指定管理者NPO法人		全国NPO法人	
	法人数	比率	法人数	比率
10万円未満	52	26.7%	5,607	43.1%
10万円以上				
100万円未満	52	26.7%	3,389	26.0%
100万円以上				
500万円未満	53	27.2%	2,330	17.9%
500万円以上				
1,000万円未満	15	7.7%	723	5.6%
1,000万円以上				
5,000万円未満	19	9.7%	821	6.3%
5,000万円以上				
1億円未満	2	1.0%	83	0.6%
1億円以上	2	1.0%	67	0.5%
総法人数	195	100.0%	13,020	100.0%

出所:山内他編[2007]

第 6-6-2 表 年間事業収入別 NPO 法人数分布

事業収入額	指定管理者NPO法人		全国NPO法人	
	法人数	比率	法人数	比率
10万円未満	37	19.0%	5,510	42.3%
10万円以上				
100万円未満	16	8.2%	1,956	15.0%
100万円以上				
500万円未満	33	16.9%	2,128	16.3%
500万円以上				
1,000万円未満	20	10.3%	984	7.6%
1,000万円以上				
5,000万円未満	63	32.3%	1,861	14.3%
5,000万円以上				
1 億円未満	18	9.2%	379	2.9%
1 億円以上	8	4.1%	202	1.5%
総法人数	195	100.0%	13,020	99.9%

出所:山内他編[2007]

第 6-6-3 表 行政補助金・助成金別 NPO 法人数分布

補助金・助成金 収入額	指定管理者NPO法人		全国NPO法人	
	法人数	比率	法人数	比率
10万円未満	110	56.4%	9,790	75.2%
10万円以上				
100万円未満	26	13.3%	1,323	10.2%
100万円以上				
500万円未満	39	20.0%	1,117	8.6%
500万円以上				
1,000万円未満	7	3.6%	345	2.6%
1,000万円以上				
5,000万円未満	11	5.6%	382	2.9%
5,000万円以上				
1 億円未満	0	0.0%	39	0.3%
1 億円以上	2	1.0%	24	0.2%
総法人数	195	100%	13,020	100.0%

出所:山内他編[2007]

指定管理者は、行政に代わって公共施設を管理運営する団体であるため、各団体には高いガバナンス、管理運営能力や事業実績が求められる。指定管理者 NPO 法人の事業報告書を見ると、指定管理者 NPO 法人には事業収入がない法人も見受けられた。事業を行った実績がない団体や行政からの補助金を受け入れたことのない団体もあった。このことから、地方自治体のなかには、指定管理者を選定するときに、必ずしも十分な活動実績を持たない団体

を選ぶこともあることを示している。また、指定管理者 NPO 法人のなかには、当該施設の管理運営だけのために設立された法人もあると考えられる。

## 第 7 節 NPO の経営及びスタッフの待遇に与える影響

NPO 法人が指定管理者となった場合、活動規模やスタッフの賃金などは、どのような影響を受けるだろうか。ここでは、経済産業研究所 [2006] のデータを用いて若干の分析を試みる。この調査で、指定管理者制度を「すでに活用している」と回答した NPO 法人と、NPO 法人全体を比較してみたい。

まず、特定非営利活動についての当期収入額が、NPO 法人全体では 1,355 万円であるのに対し、指定管理者 NPO 法人では 3,177 万円と、2 倍以上の収入額となっている。一方、スタッフへの報酬については、常勤スタッフの 1 人当たり年間給与では、指定管理者 NPO 法人の場合は 199 万円、NPO 法人全体では 182 万円となっており、大きな差はないといえる。また、非常勤スタッフの時給については、指定管理者 NPO 法人では 814 円、NPO 法人全体では 870 円となっている。

地方自治体が、財政コストを削減するために指定管理者制度を活用し、それまで外郭団体に委託し、公務員並みの賃金を支払っていた外郭団体職員を削減し、かわって、NPO 法人など賃金水準の低い団体を指定管理者に指定するという動きが進行している。田中 [2006] は、NPO 法人が行政から事業受託する場合の受託料が不当に安価に設定されてきたが、それが指定管理者制度導入により拍車がかかることに警鐘を鳴らしている。

また、地方自治体が、指定管理料に、人件費、施設管理費、消耗品等の直接経費のみを計上し、法人の組織管理に必要な一般管理費を計上しないことも、指定管理者の経営を圧迫する要因になっている。特に、指定管理者が地方自治体の出資法人（外郭団体）から、その他の団体に変更されたときに深刻な問題を発生させる。それは、出資法人の管理費には、通常人件費が含まれないため、この管理費だけがそのまま指定管理料として扱われた場合に、人件費分が指定管理料から脱落してしまう恐れがあるからである。

NPO 法人のなかには、活動規模の拡大や財政基盤の強化を図るために、地方自治体の保有する各種施設の指定管理者になろうとするものが相当数存在する。しかし、NPO 法人が指定管理者になることに成功したとしても、指定管理者になることによって収入規模や事業規模が拡大すると期待されるにも関わらず、現実には、スタッフの待遇はほとんど改善されていない。このように、指定管理者制度が、自治体サービスのコスト、特に賃金コストを削減するために巧妙に利用されていることが危惧される。これは、現在の指定管理者制度の持つ大きな問題の一つであると考えられる。

## 第8節 結論と政策的含意

本章では、パブリック・プライベート・パートナーシップの一つの手法として 2003 年に創設された指定管理者制度について、地方自治体の導入状況を概観するとともに、自治体が指定管理者制度を導入する要因、自治体が NPO 法人を管理者に指定する背景、さらには、指定管理者制度が NPO の事業規模やスタッフの待遇に与える影響について検討してきた。

指定管理者制度は、NPO にとって、大きなビジネスチャンスをもたらすものであると同時に、大きなリスクファクターでもある。指定管理者になれば、地方自治体の施設を管理するための指定管理料が、安定的に入って来るようになる。金額は、年間数千万円から数億円におよぶこともあり、NPO の事業規模が指定前と比較して一挙に数倍に拡大することもめずらしくない。このような大規模な指定管理事業を、NPO 本来のミッション関連事業の拡大、発展につなげることができれば、NPO にとって、指定管理者制度は大きな発展機会をもたらすことになる。

しかし、一方では、施設管理に忙殺されて、NPO のミッション性が希薄になる恐れも多分にある。また、スタッフの雇用関係にも大きな影響を及ぼす可能性がある。指定管理者になってから数年は常勤スタッフを増員して施設管理業務を遂行するとしても、指定管理者の切り替え時期には、指定管理者を継続できない可能性もあり、スタッフの雇用維持にもリスクが発生する。

スタッフの待遇も改善すると限らない。実際、本章の分析では、指定管理者になることによって収入規模や事業規模を拡大させていると考えられるにも関わらず、スタッフの待遇はほとんど改善されていないことが明らかになった。これは、指定管理者制度の持つ大きな問題の一つであると考えられる。

こうしたパブリック・プライベート・パートナーシップのなかでの、NPO の行政依存やミッション性の希薄化といった問題の発生は、日本に限られるものではない。たとえば英国では、財務省レポート（Cross-Cutting Review）をはじめとする調査・政策提言において、いわゆるフルコスト・リカバリー（人件費を無理なくまかなえるだけのファンディングという考え方）の必要性が指摘されている（詳細は、たとえば HM Treasury [2006]などを参照）。

日本でも、官民関係の変質の中で、指定管理者制度の導入をはじめとする様々な制度改革が、NPO の経営、NPO スタッフの雇用関係、あるいは賃金などの処遇に与える影響について、引き続き注意深い分析を行い、もし制度に問題があれば、政府だけでなく、NPO セクター自身も議論に参画して、タイミングを逸することなく、改善の方策を検討し、実施することが重要である。

\* 本稿作成にあたり、金原淳一氏（大阪大学大学院国際公共政策研究科博士前期課程）にデータ処理および実証分析について協力を得た。記して謝意を表したい。



## <参考文献>

HM Treasury [2002], *The Role of the Voluntary and Community Sector in Service Delivery: A Cross-Cutting Review*.

HM Treasury [2006], *Improving Financial Relationships with the Third Sector: Guidance to Funders and Purchasers*.

金原淳一 [2007]、「指定管理者と NPO」、大阪大学大学院国際公共政策研究科修士論文。

経済産業研究所 [2006]、『NPO 法人実態調査 2005 年 NPO 法人アンケート調査結果報告』。

坂田期雄 [2006]、『民間の力で行政のコストはこんなに下がる「公」と「民」のサービス・コスト比較』、時事通信社。

全国市民オンブズマン連絡会議 [2006]、『指定管理者制度調査報告』

<http://www.jkcc.gr.jp/13fukuoka/sitei060916.pdf>

総務省 [2004]、『公の施設の指定管理者制度の導入状況に関する調査結果』。

田中弥生 [2006]、『NPO が自立する日』、日本評論社。

中川幾朗 [2006]、「自治体文化政策と指定管理者制度のあり方」、小林真理編『指定管理者制度—文化的公共性を支えるのは誰か』、時事通信社。

日経グローバル [2006]、「全都道府県・市区 指定管理者制度導入調査（上）（中）（下）」、『日経グローバル』、No.54-56、日経産業消費研究所（日本経済新聞社・日経産業消費研究所編 [2006] に再収録）。

日本経済新聞社・日経産業消費研究所編 [2006]、『自治体における指定管理者制度導入の実態』、日経産業消費研究所。

前中康志・野口晴子 [2005]、「指定管理者制度における受託団体のサービスの質と経営効率性：マイクロデータによる事業主体別分析」、内閣府経済財政分析ディスカッションペーパー。

みずほ総合研究所 [2006]、『指定管理者制度に見る勸業の民間開放の現状と課題』。

三菱総合研究所 [2006]、『自治体 PPP 導入に関するアンケート調査結果』。

山内直人・浦坂純子 [2006]、「地域力とコミュニティ政策」財団法人関西社会経済研究所・財団法人東北開発研究センター編、『広域地方自治体化とコミュニティの再生に関する研究』、総合研究開発機構。

山内直人・田中敬文・河井孝仁編 [2007]、『NPO 白書 2007』、大阪大学大学院国際公共政策研究科 NPO 研究情報センター。

吉原康和 [2006]、「NPO・任意団体参入の光と影」、出井信夫・吉原康和『最新事例指定管理者制度の現場』、学陽書房。

NPO 法人財務データベース作成委員会「NPO 法人財務データ検索サイト」

<http://www2.osipp.osaka-u.ac.jp/~yamauchi/NPOdatabase.htm>

## 第7章 NPOと企業の連携の可能性について

### はじめに

NPOが外部組織と協働する場合に、民間企業との連携は、行政機関との関係に比べてまだまだ少ない。例えば、労働政策研究・研修機構がNPO法人を対象として2004年に実施した調査<sup>1</sup>で「今後3年間で強化する運営戦略」についてたずねているが、「行政との連携を深める」と回答した割合が「企業との連携を深める」と回答した割合よりも20ポイント程度高かった<sup>2</sup>。NPOは文字通り“非営利”の活動を行うのに対して、企業は一般的に営利の追求を目的とした組織体であるため、互いの活動は相容れないという考え方もある。

しかし最近では、CSR（Corporate Social Responsibility）など企業の社会的責任や社会的貢献に対する関心が高まっており、企業がNPOを通じて、あるいはNPOと連携して社会的な貢献を行うケースは増えると思われる。企業がNPOの活動を支え、NPOが企業の社会的貢献を支えるというような相互の関係が徐々に築き上げられていくことが期待される。

NPOと企業との関わり方には、寄付をしたり物品の提供をしたりといったような援助だけでなく、技術やノウハウのやり取りや、専門家・講師を互いに派遣するなど、様々な形態が考えられる。NPOと企業の相互理解を深めるためには人的な交流が重要であり、企業がNPOに人材を派遣したり、NPOのスタッフが企業で研修を受けたりすることで、NPOにおける人材の確保や育成にもつながる。

本章では、まずCSRを中心に企業の社会的貢献についての状況を概観し、次にNPOと企業との協働の現状について労働政策研究・研修機構が2004年に実施したNPO法人を対象とした調査（「企業との連携と有償ボランティアの活用についての調査」<sup>3</sup>）の結果を中心に分析し、最後にNPOと企業の協働の展望などについて述べる。

### 第1節 企業の社会的貢献

企業と社会との関係をめぐって、CSRという言葉がよく聞かれるようになった。CSRには統一的な定義はないが、谷本〔2004：5〕は「企業活動のプロセスに社会的公正性や環境への配慮などを組み込み、ステイクホルダー（株主、従業員、顧客、環境、コミュニティなど）に対しアカウンタビリティを果たしていくこと。その結果、経済的・社会的・環境のパフォーマンスの向上を目指すこと」と定義している。後に述べるように、日本では企業の不

<sup>1</sup> 調査名は「NPO法人における能力開発と雇用創出に関する調査」。2004年1月に実施された。有効回答数は3,495。調査方法については小野〔2004：116〕を参照。

<sup>2</sup> 藤本〔2004：182〕を参照。

<sup>3</sup> 「NPO法人における能力開発と雇用創出に関する調査」で回答のあったNPO法人を対象として実施された。有効回答数は1,012であった。

祥事が CSR への関心の高まりの主要な要因の1つとなっているため、法令遵守や企業統治などが重視されるが、それらは企業が社会的存在として最低限のことであり、自主的に情報公開を行うなど、より積極的に社会に対して働きかけ、社会貢献などを行うべきであるという考えを示している。企業の社会的責任や社会的貢献については、これまでも何度か社会的に注目されたことがあるが<sup>4</sup>、例えば1980年代後半に盛んに行われた“フィランソロピー”や“メセナ”は利益還元という傾向が強く、対象として文化・芸術活動の分野が多かったが、CSRは企業活動そのものに組み込まれている。

近年、日本で企業の社会的貢献に対する関心が高まってきた主な背景として、まず2000年頃から米国や日本で企業の不祥事が相次ぎ、社会問題化したことがあげられる<sup>5</sup>。これらの事件により、一般社会に企業の社会的責任を強く意識させることとなった。また、ISO（国際標準化機構）がCSRの国際標準規格の作成準備を始めたことの影響もある<sup>6</sup>。日本でも経済産業省が2002年末にCSR標準委員会を設置するなど、規格化への対応を行っている。そして、SRI（Socially Responsible Index：社会的責任投資）ファンドの広がりにより、欧米の調査機関が投資銘柄の選定のために日本企業へアンケートを送るようになったことも、日本企業のCSRへの意識を高めたとされている<sup>7</sup>。

2003年は「CSR元年」と言われるが、CSR担当組織を設置したりCSR担当役員を任命したりするなど（川村 [2003]）、CSRへの具体的な対応を行うあるいは検討を始める日本企業が増えていった<sup>8</sup>。経済同友会が経営者を対象として行った調査（「第2回 企業の社会的責任（CSR）に関する経営者意識調査」<sup>9</sup>）では、自社におけるCSRの意味について、「払うべきコスト」や「社会に対する利益還元」と回答した企業の割合は、3年前の結果と比べて低くなっている（それぞれ、65.3%→55.4%、17.5%→9.4%）が、「経営の中核に位置付ける重要課題」や「将来の利益を生み出す投資」の割合は高くなっている（それぞれ、50.7%→69.1%、17.4%→25.9%）（複数回答）。

日本経済団体連合会が会員企業を対象に2005年10月に実施した調査（「CSR（企業の社会的責任）に関するアンケート調査結果」<sup>10</sup>）によると、CSRを意識して組織・委員会の設置やレポートの発行などの活動をしていると回答したのは75.2%（430社）であった。同調査では、CSRへの取組みを開始した時期についてもたずねているが、「2年以上前から（2003年以前）」と回答した企業が最も多く52.7%で、「去年（2004年）から」が37.7%、「今年（2005

---

<sup>4</sup> 川村 [2005] など。

<sup>5</sup> 代表的なものとして、例えば、米国ではエンロン事件やワールドコム事件があり、日本では雪印乳業の集団食中毒事件や三菱自動車のリコール隠し問題、雪印食品や日本ハムの牛肉偽装事件などがある。

<sup>6</sup> 例えば、岡本 [2004]、榎本 [2005] など。

<sup>7</sup> 川村 [2003] など。

<sup>8</sup> 例えば、リコー、帝人、松下電器産業、キャノンなど。

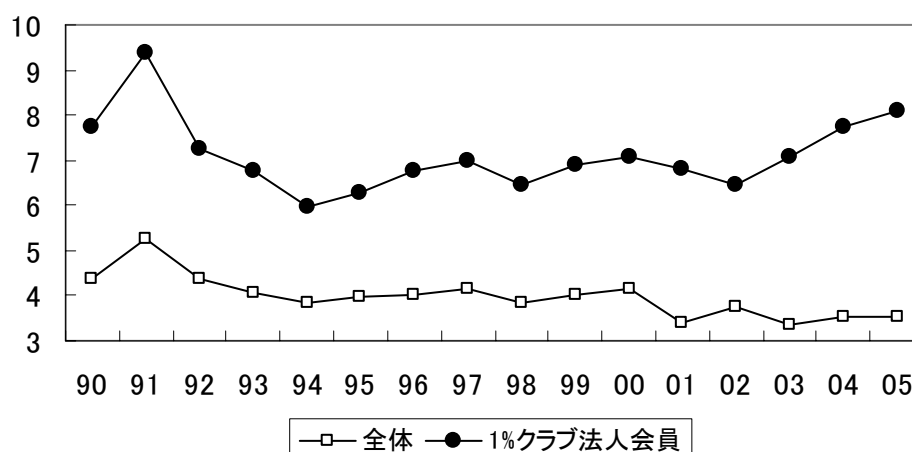
<sup>9</sup> 2005年10月から2006年1月にかけて、経済同友会会員所属企業866社とそれ以外の東証1・2部上場企業1,831社の合計2,697社に依頼し、521件の回答があった（回収率19.3%）。2002年秋にも同様の調査を行っている。

<sup>10</sup> 調査対象は日本経団連の会員企業1,324社で、回答数は572社（回収率43.2%）であった。

年) から」が 9.1%であった。また、CSR への取組みを開始したきっかけとして回答率が比較的高かったのは、「新聞や雑誌などマスコミ報道や世論の盛り上がり」(66.7%)、「日本経団連など経済団体の活動」(56.7%)、「国内外の格付け機関やマスコミの CSR に関するアンケート」(39.3%)、「中央官庁の動向」(22.6%)、「国際標準化機構 (ISO) における規格化の議論」(20.5%) などであり、「不祥事を受けての社内改革の一環として」は 13.3%であった(複数回答)。しかし、優先的な取り組み分野の内容としては、回答率の高い順に「コンプライアンス・法令遵守」(96.6%)、「環境」(66.3%)、「安全・品質」(64.7%)、「個人情報保護・情報セキュリティ」(61.0%)、「コーポレートガバナンス」(55.9%) となっており(複数回答)、一連の企業の不祥事などの報道によって企業のあり方についての議論などが喚起され、その影響によって対応を始めたことがうかがえる。

日本経済団体連合会は 1990 年に“1%クラブ”<sup>11</sup>を創設し、1991 年から会員企業を対象として「社会貢献活動実績調査結果」を行っている。その結果から、1 社平均の社会貢献支出額<sup>12</sup>の推移を見ると、全体では伸びているといえないが、1%クラブ法人会員に関しては 2003 年から平均支出額が上昇しており、2005 年度は 8 億 1,100 万円と 1991 年以降 2 番目に多い額となった(第 7-1-1 図)。

第 7-1-1 図 社会貢献支出額 (1 社平均) [単位：億円]



(日本経済団体連合会「2005 年度 社会貢献活動実績調査結果」より作成)

<sup>11</sup> 1%クラブは 1990 年 11 月に創設され、「経常利益や可処分所得の 1%相当額以上を自主的に社会貢献活動に支出しようと努める企業や個人」を会員としている。2006 年 9 月現在の会員数は、法人会員 271 社、個人会員 1,026 名となっている (<http://www.keidanren.or.jp/japanese/profile/lp-club/>)。

<sup>12</sup> 社会貢献活動支出額は、「寄付金総額(税法上免税とされるか否かにかかわらず、社会貢献を目的とした寄付金、現物寄付等)」と「社会貢献を目的とした自主プログラムに関する支出額(税法上、広告・宣伝費等で処理されていても、実質は社会貢献活動と企業が認識している支出を含む)」の合計である。2003 年度以降は「政治寄付」も含まれる。

## 第2節 企業から見たNPOとの関係

日本経済団体連合会の調査では、大規模調査を3年に1度行い、社会貢献活動に関する意識や取り組みの方向性についてもたずねている（「意識・制度調査」）。その中には、NPO・NGOに対する支援や連携に関する4つの項目がある。

第7-2-1表 企業のNPO・NGOに対する認識（％）

	96年度	99年度	02年度	2005年度（実数）
多様な市民社会構築の担い手	57.6	60.2	69.5	69.8 (312)
社会貢献活動推進の有力なパートナー	37.1	44.8	50.9	57.0 (255)
行政に代わるサービスの提供主体	23.1	21.3	27.5	31.8 (142)
社内のボランティア活動の受け入れ先	16.6	14.2	17.8	13.0 (58)
社会の監視役	—	—	16.6	7.2 (32)
企業にとって「社会」を見る目	8.2	11.4	—	—
（広い意味での）危機管理	4.0	1.9	—	—
事業活動のパートナー	2.8	3.1	8.0	6.5 (29)
少数意見の代弁者	5.1	4.3	5.3	2.9 (13)
高齢社会に欠かせない存在	10.0	9.9	—	—
特に意識していない	—	—	11.8	11.4 (51)
その他	2.6	0.6	0.9	0.4 (2)

\*2005年度は3つ以内の回答で、その他の年度は複数回答。

\*日本経済団体連合会「2005年度 社会貢献活動実績調査結果」より作成。

まず、企業の「NPO・NGOに対する認識」については（第7-2-1表）、回答の割合の高い順に「多様な市民社会構築の担い手」（69.8%）、「社会貢献活動推進の有力なパートナー」（57.0%）、「行政に代わるサービスの提供主体」（31.8%）となっている。2005年度については回答形式が異なるが<sup>13</sup>、これらの項目については、以前の結果と比べて割合は高い。しかし、「事業活動のパートナー」

第7-2-2表 企業とNPOの関係（％）

と答えた割合は低く、最も割合の高い2002年度でも8.0%と1割に満たない。

次に、「企業とNPOの関係」は（第7-2-2表）、49.9%が「支援している（寄付、物品提供、施設開放等）」、32.7%が「協働で取り組む事業がある」と

	02年度	2005年度（実数）
支援している（寄付、物品提供、施設開放等）	44.1	49.9 (223)
協働で取り組む事業がある	26.3	32.7 (146)
社員の出身や派遣を行っている	8.6	6.7 (30)
NPOによる評価を積極的に受けている	2.4	6.3 (28)
政策提言型のNPOと対話を行っている	4.4	5.1 (23)
主体的に設立を働きかけたNPO法人がある	—	5.1 (23)
その他	3.3	2.9 (13)
特に接点がない	38.8	32.4 (145)

\*複数回答。

\*日本経済団体連合会「2005年度 社会貢献活動実績調査結果」より作成。

<sup>13</sup> 回答形式については、それぞれの表の注を参照。

答えている一方で、32.4%が「特に接点がない」としている。また、人的交流として「社員の出向や派遣を行っている」は6.7%となっている。

第7-2-3表 NPO・NGOの支援・連携に際し重視する点（%）

	%	(実数)
運営の透明性	66.7	(298)
活動実績	50.8	(227)
自社の基本方針・分野との一致	47.2	(211)
ミッションに対する共感	37.6	(168)
社員の参加・協力のしやすさ	12.1	(54)
プログラム企画・提案力	11.6	(52)
専門性	8.3	(37)
NPO・NGOの持つネットワーク	6.3	(28)
代表者のリーダーシップ	2.2	(10)
スタッフの事務処理能力	0.4	(2)
その他	0.4	(2)

\*3つ以内で回答。

\*日本経済団体連合会「2005年度 社会貢献活動実績調査結果」より作成。

「NPO・NGOの支援・連携に際し重視する点」については（第7-2-3表）、「運営の透明性」の割合が66.7%で最も高く、次いで「活動実績」が50.8%となっている。NPOやNGOは規模の小さいところが多く、活動内容も様々で組織としての実態がつかみにくいこともあり、また、NPOやNGOを隠れ蓑とした不正があることなども、これらの項目の割合が高いことに影響しているだろう。他に割合が比較的高いのは、「自社の基本方針・分野との一致」（47.2%）、「ミッションに対する共感」（37.6%）などである。

第7-2-4表 NPO・NGOにとっての今後の運営上の課題（%）

	%	(実数)
NPO法人全体への社会的信頼	63.3	(283)
情報開示の強化	44.1	(197)
組織運営のガバナンスの強化	32.7	(146)
より幅広い会員や支援者の獲得	27.1	(121)
社会のニーズにあった新規事業の開発	22.6	(101)
社会に対するメッセージ発信力の強化	18.3	(82)
専門スタッフの育成	11.9	(53)
認定NPO法人などの税制優遇資格の獲得	5.6	(25)
その他	2.0	(9)

\*3つ以内で回答。

\*日本経済団体連合会「2005年度 社会貢献活動実績調査結果」より作成。

最後に、「NPO・NGO にとっての今後の運営上の課題」に関しては（第 7-2-4 表）、「NPO 法人全体への社会的信頼」の割合が 63.3%で最も高く、「情報開示の強化」（44.1%）や「組織運営のガバナンスの強化」（32.7%）などが次いで高い。この結果については、「NPO・NGO の支援・連携に際し重視する点」で「運営の透明性」や「活動実績」の割合が高かったことと同様の理由が考えられる。

東京都産業労働局産業政策部も企業と NPO の協働に関する調査（「産業活性化に向けた企業と NPO の協働に関する調査」<sup>14</sup>）を行っている。回答した企業の数が 178 社と多くなく、100 名未満の従業員規模の企業が約半数を占めるが、NPO との連携・協力関係について、「これまで NPO とは特に関係がない」が 74.7%であった。NPO の活動分野や活動内容などについて、「ある程度知っている」は 29.2%であり、「あまり情報がなくよくわからない」が 44.4%、「情報がなくまったくわからない」が 20.2%と、NPO との関係は薄い。

NPO と何らかの関係がある企業（26 社）が NPO と関係を持つようになったきっかけで最も多いのは「NPO 側が連携・協力関係構築を求めてきた」（30.8%）で、「必要な団体に声をかけた」（26.9%）、「社会貢献活動の実施を通じて」（26.9%）、「従来の関係が発展して」（23.1%）などとなっている。

また、特定非営利活動法人パートナーシップ・サポートセンターが愛知県の委託を受けて行った調査（「NPO と企業のマッチング意識調査」<sup>15</sup>）によると、NPO と何らかの関わりをもったことがある企業はおよそ 4 社に 1 社の割合であり、企業が NPO と関わるようになったきっかけの約半数は「NPO から打診があった」である。関わりの内容で最も多いのは「寄付金の提供」（67.7%）と「企業として会員に加入」（49.0%）で、これらに比べると割合は低い、「ボランティアの派遣」（20.4%）や「理事・役員への就任」（19.8%）、「講師・専門家の派遣」（8.3%）、「講師・専門家の受入れ」（7.3%）など人的交流も行われている（複数回答、実数は 96）。

同調査では、企業から NPO への要望もたずねているが、それぞれの項目について「大いにあてはまる」を 2 点、「まあまああてはまる」を 1 点、「あまりあてはまらない」を -1 点、そして「まったくあてはまらない」を -2 点として加重平均すると、プラスの度合いが比較的高いのは「理念や方針の明確化」、「情報開示」、「組織体制の確立」、「企業活動への理解を深める」などであり<sup>16</sup>、日本経済団体連合会の調査結果の傾向（第 7-2-4 表）とも類似しているといえるだろう。

<sup>14</sup> 都内の企業に対して 2002 年 2 月に実施。有効発送数 928 に対して有効回収数 178（回収率 19.2%）。回答のあった企業の従業員規模は、1,000 名以上が 21.3%、300-999 名が 12.5%、100-299 名が 11.0%、100 名未満が 47.0%となっている。資本金は、1000-5000 万円未満が 29.4%で最も多い。

<sup>15</sup> 愛知県内に本社または支社をおく企業 1,384 社を対象に 2001 年 9 月に実施された。有効回答数は 419 社、157 団体。岸田・高浦 [2003 : 36-46] 参照。

<sup>16</sup> 岸田・高浦 [2003 : 42] 参照。

### 第3節 NPOと企業の連携の実態

ここでは、労働政策研究・研修機構が2004年に実施した調査（「企業との連携と有償ボランティアの活用についての調査」<sup>17)</sup>の結果を中心に、NPOが企業とどのような関わりをもっているのかを示す。

第7-3-1表 企業との関わり方（複数回答）（%）

	合計 (N)		主な活動分野	
			保健・医療・福祉	その他
企業との関わりはない	41.0	(415)	52.0	33.6
寄付金を受け取っている	16.6	(168)	12.2	20.1
法人会員として入会してもらっている	26.7	(270)	17.6	32.6
事業に協賛してもらっている	22.4	(227)	14.6	28.1
共同(出資)で事業を行っている	4.0	(40)	1.6	5.3
事務所や会議室などの場所を無償または安価で提供してもらっている	17.0	(172)	11.7	20.1
製品や社内備品などの物品を無償または安価で提供してもらっている	11.7	(118)	10.8	13.3
ボランティアに来てもらっている	9.8	(99)	8.7	11.3
理事など役員になってもらっている	20.2	(204)	13.0	26.2
職員を派遣してもらっている	4.0	(40)	4.1	3.5
講師・専門家の派遣や、技術・技能・ノウハウの提供を受けている	11.0	(111)	6.2	14.3
その他	5.7	(58)	7.9	4.9
無回答	1.1	(11)	0.8	1.0
合計	100.0	(1012)	(369)	(512)

第7-3-1表は、NPOと企業の関わり方について示したものである。企業と何らかの関わりを持っているNPO法人は57.9%ある。経済産業研究所が2001年に行ったNPO法人の実態調査<sup>18)</sup>でも、大企業とパートナーシップを持つ団体が20.0%、中小企業は33.3%であり、これらをあわせると5割強となる。

関わり方の内容としては、全体では「法人会員として入会してもらっている」（26.7%）、「事業に協賛してもらっている」（22.4%）というバックアップ的なものが最も多く、次いで「理事など役員になってもらっている」（20.2%）が多い。

活動分野別では、「保健・医療・福祉」で「企業との関わりはない」が「その他」の分野と比べて多く、逆に「その他」の分野については「法人会員として入会してもらっている」、「事業に協賛してもらっている」、「理事など役員になってもらっている」といった関わり方

<sup>17)</sup> 調査方法については脚注の1を参照。

<sup>18)</sup> 2001年9月に内閣府および都道府県のホームページ上で把握できたすべてのNPO法人(4,623件)を対象として実施された。有効回答数は1,418件であった(31.1%)。「2002年NPO法人アンケート調査結果報告」(<http://www.rieti.go.jp/jp/projects/npoindex.html>)を参照。



が「保健・医療・福祉」に比べて多い。

企業との関わりの有無の要因を、団体の属性変数を用いて多変量解析（プロビット分析）を行った（第 7-3-2 表）。その結果、「保健・医療・福祉」のみ統計的に有意となった。係数値がマイナスなので、「保健・医療・福祉」のほうがその他の活動分野と比べて企業と提携している団体が少ないということになり、第 7-3-1 表の結果と一致する。

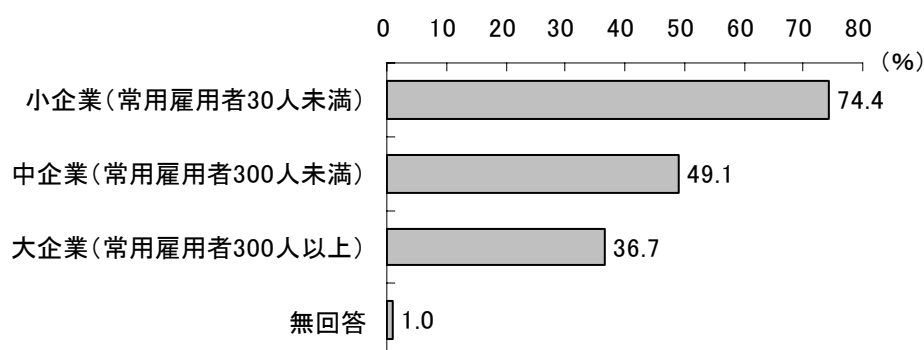
第 7-3-2 表 企業との連携の有無の決定要因（プロビット分析）

	推定係数	標準誤差	
活動分野ダミー（保健・医療・福祉=1、その他=0）	-0.554	0.117	***
活動期間（設立からの年数）	0.004	0.008	
年間収入	0.000	0.000	
総人数ダミー（10人以上=1、10人未満=0）	-0.017	0.128	
都市規模（ベース=県庁所在地またはそれに準ずる都市）			
政令指定都市ダミー	-0.110	0.158	
その他の市町村ダミー	-0.085	0.147	
定数項	0.549	0.140	***
サンプルサイズ		515	
モデルの適合度（Pr > chi2）		0.000	
擬似決定係数		0.038	
対数尤度		-334.158	

\*被説明変数＝「現在、企業と連携しているか」  
「連携している」=1、「連携していない」=0

関わりをもっている企業の規模は、「小企業」が 74.4%で最も多く、「大企業」が 36.7%で最も少ない（第 7-3-3 図）。経済産業研究所の調査でも大企業よりも中小企業とパートナーシップを持っている団体が多かったことと傾向が一致する。NPO の活動は地域レベルで行われることが多いため、大きな企業よりは地元の中小企業と関わりをもつことが多いのだろう。

第 7-3-3 図 関わりをもっている企業の規模（複数回答）（n=586）

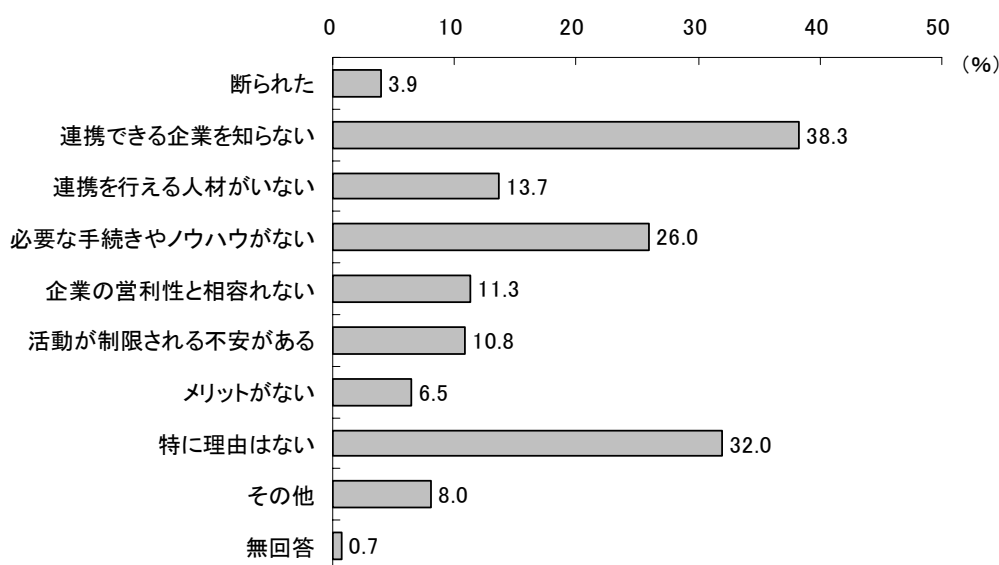


第 7-3-4 表 企業との関わりのきっかけ（複数回答）（%）

	合計	(N)	団体の年間収入			
			500万円未満	500～1000万円未満	1000～3000万円未満	3000万円以上
直接話を持っていった	32.1	(188)	25.5	34.5	39.0	42.2
打診があった	16.9	(99)	10.3	14.5	24.4	40.0
仲介があった	8.0	(47)	7.1	7.3	9.8	6.7
個人的な人脈	61.1	(358)	65.8	50.9	51.2	60.0
ボランティアからの紹介	4.9	(29)	3.3	3.6	3.7	4.4
地域との関わりから	22.7	(133)	18.5	25.5	20.7	24.4
その他	11.6	(68)	13.0	25.5	12.2	13.3
無回答	1.4	(8)	0.5	0	0	0
合計	100.0	(586)	(184)	(55)	(82)	(45)

関わりを持つようになったきっかけは（第 7-3-4 表）、「団体役職員の個人的な人脈による紹介」が 61.1%で最も多く、「企業に直接話を持っていった」が 32.1%、「地元、活動地域との関わりの中で紹介された」が 22.7%である。「企業から打診があった」は 16.9%であり、NPO から働きかけるほうが多い。「企業に直接話を持っていった」や「企業から打診があった」は年間収入が多いほうが割合が高い。全体として人脈に頼る傾向が強いものの、これらの項目については団体の規模と関係しているようだ。「3000 万円以上」の場合、「企業に直接話を持っていった」り「企業から打診があった」りと、そもそも企業との人的つながりが多かったのではないだろうか。それに比べて、「500 万円未満」の場合は「地域との関わりから」の割合も高くなく、個人的な人脈に頼らざるを得なかったのではないかと想像される。

第 7-3-5 図 企業との関わっていない理由（複数回答）（n=415）



企業と関わりを持っていない団体にその理由をたずねたところ（第 7-3-5 図）、「連携できる企業を知らない」（38.3%）、「必要な手続きやノウハウがない」（26.0%）など、企業との連携に対する情報が十分でないという回答が比較的多い。しかし、その一方で「特に理由がない」も 32.0%あり、もともと企業との連携を視野に入れていない（いなかった）団体も比較的多い。

第 7-3-6 表 今後の企業との連携の意向（%）

	合計	(N)	主な活動分野	
			保健・医療・福祉	その他
連携先を探している	9.2	(38)	3.6	12.2
まだ具体的な連携先を探してはいるが、検討はしている	11.6	(48)	7.3	15.7
特に検討はしていないが、機会があれば連携したい	60.2	(250)	67.7	58.7
連携するつもりはない	18.6	(77)	20.8	12.8
無回答	0.5	(2)	0.5	0.6
合計	100.0	(415)	(192)	(172)

今後の企業との関わりの意向は（第 7-3-6 表）、全体では「特に検討していないが、機会があれば連携したい」という回答が 60.2%で最も多い。一方、「連携するつもりはない」は 18.6%であり、「連携先を探している」など前向きな団体と同程度の割合となっている。

「連携先を探している」や「まだ具体的な連携先を探してはいるが、検討はしている」団体は、活動分野別では保健・医療・福祉以外のほうが割合が少し高く、「特に検討していないが、機会があれば連携したい」や「連携するつもりはない」団体は、保健・医療・福祉の分野のほうが割合が高い。

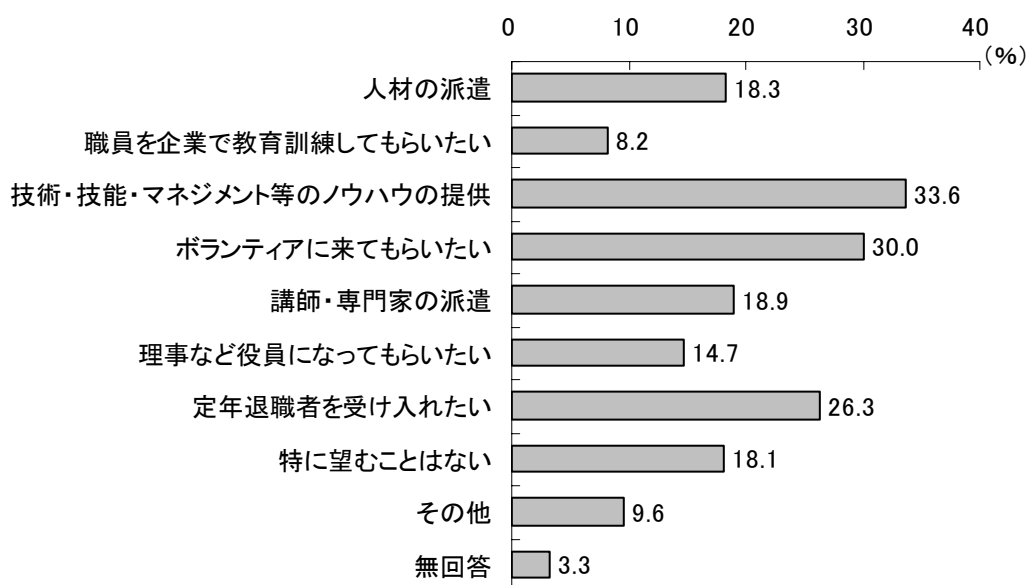
第 7-3-7 表 今後の企業との連携意向の決定要因（プロビット分析）

	推定係数	標準誤差
活動分野ダミー(保健・医療・福祉=1)	-0.669	0.215 **
活動期間(設立からの年数)	-0.006	0.016
年間収入	0.000	0.000
総人数ダミー(10人以上=1)	-0.010	0.240
都市規模(ベース=県庁所在地またはそれに準ずる都市)		
政令指定都市ダミー	0.015	0.290
その他の市町村ダミー	-0.128	0.272
定数項	-0.439	0.261
サンプルサイズ		206
モデルの適合度(Pr > chi2)		0.018
擬似決定係数		0.075
対数尤度		-95.120

\*被説明変数=「今後、企業と連携したいか」  
「連携先を探している」「検討している」=1、「検討していない」「連携するつもりはない」=0

今後、企業との連携を希望しているかどうかの要因を、第 7-3-2 表と同様に、団体の属性変数を用いて多変量解析（プロビット分析）を行った（第 7-3-7 表）。その結果、第 7-3-2 表と同じく、「保健・医療・福祉」のみマイナスの係数値で統計的に有意となった。第 7-3-6 表での傾向と一致している。「保健・医療・福祉」関連の活動をしている団体は、他の分野の活動をしている団体と比べて、企業との連携に関心が薄い傾向が見られる。

第 7-3-8 図 企業との関わり方の希望（複数回答）（n=1,012）



人材面で企業と関わりを持つことで望むことについては（第 7-3-8 図）、「技術・技能・マネジメント等のノウハウの提供を受けたい」が 33.6%で最も割合が高いが、「ボランティアに来てもらいたい」が 30.0%、「定年退職者をボランティアや職員として受け入れたい」が 26.3%など、マンパワーとしての期待も高い。特に、これからいわゆる団塊の世代が定年退職を迎える時期に入るので、NPO 活動を退職後の選択肢の一つとしてもらえるように、NPO 側も情報を発信していく必要がある。

#### 第 4 節 NPO と企業の協働の可能性

NPO と企業の連携の事例は、自治体など行政と比べてもあまり多くなく、盛んであるとは言えないが、企業の社会的責任や社会的貢献に対する関心が高まっていることから、今後、広がりを見せる可能性がある。

経団連の調査でも示されているように、企業は NPO に対して「多様な市民社会構築の担い手」として評価し、「社会貢献活動推進の有力なパートナー」と見なしているし（第 7-2-1

表)、現在企業と関わりを持っていない NPO でも、今後「機会があれば連携したい」と考えている団体は 6 割ある (第 7-3-6 表)。

しかし、NPO の側も企業の側も、まだお互いの情報が不足している状態にあり、どのように関わっていけばいいのかよく分からないというところが多い (第 7-3-5 図)。NPO の場合は、どのような企業とどのように連携していいかというノウハウがなく、企業は、NPO に「運営の透明性」社会的信頼を求めると、NPO 法人という組織体に対する知識や認識があまり高くなく、連携相手として評価しにくい状況にあるようだ。

東京都産業労働局産業政策部 [2002] では、企業と NPO の協働によるメリットについて、企業側には、新しいビジネスチャンスの広がりや、事業の中立性の確保、ブランドイメージの確立などがあり、NPO 側には、事業の具体化、先行投資に必要なリスクの回避、資金調達面などをあげている<sup>19</sup>。

では、企業と NPO との協働をどのように推進していけばいいのだろうか。企業と NPO との協働推進のための環境整備として、次のような点があげられる<sup>20</sup>。

まずは、NPO と企業の協働の意義に対する理解を促進することである。NPO や企業にとって、協働することがそれぞれにメリットをもたらすことや、具体的にどのようなメリットが生れるのかを明らかにする必要がある。

次に、NPO と企業の協働の実態を見ると、企業から働きかけるよりも NPO から働きかけることが圧倒的に多い。これは、企業が NPO との協働に魅力を感じていないだけでなく、NPO という組織体に対する評価ができていない状況にあるということも要因としてあるだろう。NPO に対する理解を促進するために、NPO に関する情報を企業に提供する必要がある。

また、協働のための企業と NPO とのマッチングの機会を作る必要がある。個別の企業や NPO が、それぞれに連携先を探すのには限界があり、効率も悪い。具体的な事例を示したり、マッチングをサポートしたりする場の提供が必要である。それには、手続きなどに関して専門的な支援も必要となるだろう。

以上をまとめると、NPO と企業が、互いの事業パートナーとしての情報不足を緩和するために、それぞれが積極的に情報を公開・発信し、また、それらを取りまとめるようなマッチングの場の提供などにより、NPO と企業の協働を活発化する仕組みづくりが必要であるということになるだろう。

NPO と企業を結びつける具体的な活動としては、すでに様々な試みが行われている。例えば、NPO の支援組織である特定非営利活動法人日本 NPO センターは、2001 年から定期的

---

<sup>19</sup> 東京都産業労働局産業政策部 [2002 : 133]。山内 [2003 : 166-167] は、企業が NPO とパートナーシップを組むことのメリットについて、社会貢献活動の充実 (地域社会等の利害関係者に対する情報発信力の強化)、ブランドイメージの向上 (企業イメージの向上、企業評価の改善)、企業行動の評価・モニターとしての機能 (企業経営に対する外部監査の機能)、顧客ニーズに対応した開発・創造 (顧客ニーズを製品やサービスの開発創造) の 4 点をあげている。

<sup>20</sup> 東京都産業労働局産業政策部 [2002 : 141-142] を参考にした。

に、企業と NPO の交流イベント「NPO と企業、対話の夕べ」<sup>21</sup>を開催している。特定非営利活動法人ジャパンウェイは、インターネット上の「社会貢献ポータルサイト ジャパンウェイナビ」(<http://www.japanway.or.jp>)で、NPO や企業などの社会貢献活動を紹介している。このホームページでは、提携している企業 302 社、教育機関 46 団体、公益法人 23 団体、NPO295 団体（2006 年 12 月現在）の活動を紹介するとともに、業種別や活動分野別などで検索できるようにしている。NPO と企業の協働の事例については、内閣府など政府機関だけでなく、自治体などでも調査研究が行われている<sup>22</sup>。また、また、東京都の港区内に立地する企業の社会貢献担当者で作られた「みなとネット」<sup>23</sup>は、企業間の社会貢献活動に関する情報交換に加えて、NPO 団体との交流も行っている。

具体的な企業と NPO のパートナーシップの形態には様々なタイプがあるが、岸田・高浦 [2003]はドロッカー財団が提示した「チャリティ型」「トランザクション型」「インテグレーション型」の 3 つタイプを紹介している<sup>24</sup>。簡単に紹介すると、まず「チャリティ型」は、主に企業が NPO に対して資金の支援を行うが互いの事業は独立しているという、限られた範囲内での協働である。「トランザクション型」は、NPO と企業の間にもミッションや価値観の類似点があり、リーダーのレベルで強いつながりを持つ、互いにメリットのある協働である。「インテグレーション型」は、NPO と企業が共通の目的を持ってパートナーシップを組み、社会（第三者）に対しても一定の役割を果たすような協働である。日本では、「チャリティ型」が圧倒的に多く、「トランザクション型」に移行しつつある段階であるということだ。

特定非営利活動法人パートナーシップ・サポートセンターは、NPO と企業の協働による事業を募集し、2002 年から「パートナーシップ大賞」を行っている。受賞した事例をいくつか紹介すると<sup>25</sup>、2005 年に開催された「第 3 回パートナーシップ大賞」で大賞を受賞したのは NPO 法人サンクチュアリーエヌピーオーとヤマハ発動機株式会社の「アカウミガメのふるさと遠州灘海岸を守る」というもので、アカウミガメの世界的な産卵地である遠州灘の環境を守る「ビーチクリーン作戦&子ガメ放流会事業」である。これは、サンクチュアリーエヌピーオーが行っていた保護活動にヤマハ発動機が加わった形となっているが、1991 年以降、10 年以上の協働を経て、2004 年にはヤマハグループ 14 社 1,200 人の社員と家族が参加した。パ

<sup>21</sup> 「NPO と企業の協働フォーラム」として始まり、年に 1 回開催された。2004 年度からタイトルを「NPO と企業の対話フォーラム」と改め、2006 年度からは「NPO と企業、対話の夕べ」として、月 1 回の開催となっている（日本 NPO センターホームページ [<http://www.jnpoc.ne.jp>] の「活動内容」より）。

<sup>22</sup> 例えば、石川県が特定非営利活動法人いしかわ市民活動ネットワークセンターに委託して行った「企業と NPO との協働に関する意向調査」([http://www.ishikawa-npo.jp/info/050331\\_kigyoutyousa.pdf](http://www.ishikawa-npo.jp/info/050331_kigyoutyousa.pdf))（2005 年 3 月発表）などがある。この調査では、県内に本支店を有する 249 社から回答があり、回答があった企業のうち具体的な取り組みのあった 15 社のヒアリング調査も行った。NPO と協働のあったのは 44 社であった。

<sup>23</sup> 1996 年 4 月 17 日に発足した。ホームページ ([http://www.minato-cosw.net/vit/m\\_net.html](http://www.minato-cosw.net/vit/m_net.html)) に、掲載されている企業は伊藤忠商事株式会社、NEC など 30 社程度である（2007 年 1 月現在）。

<sup>24</sup> 詳細については、岸田・高浦 [2003 : 30-34] を参照。

<sup>25</sup> 詳細については、岸田 [2006] を参照。

ートナーシップの形としては「チャリティ型」もしくは「トランザクション型」ということになるだろう。また、2002年に第1回の大賞を受賞したのは、NPO法人「飛んでいけ！車いす」の会と札幌通運株式会社による、日本で不用になった車いすをベトナムなどアジアを中心とした海外で再利用する「車いす集配・はこび愛ネット」という事業である。事業の仕組みは、不用になった車いすを「飛んでけ！」の会員や札幌通運の従業員が取りに行き、札幌通運の倉庫に保管する。「飛んでけ！」のメンバーが修理などを行い、新千歳空港へ運ぶ。そして、海外旅行者に手荷物として現地へ持って行ってもらうことで輸送費がかからないというものである。札幌通運も、NPOとの新しい契約で年間の売り上げを2000万円延ばした<sup>26</sup>ということである。パートナーシップの形としては「インテグレーション型」と言えるだろう。

日本経済団体連合会などの企業調査や労働政策研究・研修機構のNPO調査の結果からは、NPOと企業が実際に関わりを持っている場合、寄付をしたり法人会員になるなど、実際の活動に直接関わるような関係はあまり多くないようだが、人的交流を進めることで、相互の理解の促進が図られることが期待される。「パートナーシップ大賞」で受賞したケースでも、パートナーシップの形はどうであれ、関わっている人々の間に信頼関係が築かれないと協働は続かない。協働事業が発展すれば、事業の規模も大きくなるし、ひとつの協働事業を成功させることで、新たな事業へとつながっていく可能性もある。そこに新たな労働力の需要も生じる。

NPO調査の結果から、NPOが企業と連携する際に、技術やノウハウの提供を希望することも多いが、「ボランティアに来てほしい」や「定年退職者を受け入れたい」など、人的支援に対する要望も多い（第7-3-8図）。このような人材の交流などを通じて、NPOの人材不足に寄与するとともに、ノウハウも提供される。また、お互いの情報が行き渡り、信頼関係の構築につながることで、協働事業の広がりが期待される。

活動の内容によっては、企業とのつながりを持つ必要のないNPOも多くあるが、企業の社会的貢献活動もこれから定着していくかどうかというところであり、NPOとの連携の余地は大きいと考える。協働がうまくいけば社会的に還元されるものも大きく、このようなつながりを支援する取り組みの促進を、行政なども積極的に行っていく必要があるだろう<sup>27</sup>。

<sup>26</sup> 岸田・高浦 [2003: 55-70] および岸田 [2005: 103-107] を参照。

<sup>27</sup> 例えば、環境省と国際連合大学が共同で運営する地球環境パートナーシッププラザ（GEIC）では、2006年度事業として「パートナーシップのための資金」（<http://www.geic.or.jp/geic/intro/disclose/2006/sikin.pdf>）があり、ひょうごボランティアプラザでは、「企業・NPO協働奨励事業」（[http://www.hyogo-vplaza.jp/enterprise/4\\_shien/shien\\_company.html](http://www.hyogo-vplaza.jp/enterprise/4_shien/shien_company.html)）を設けている。それぞれ、協働のための交流の場も提供している。

## <参考文献・資料>

- 榎本徹 [2005]、『CSR 活用ガイドー問われ始めた企業の社会的責任ー』、オーム社。
- 藤本隆史 [2004]、「NPO におけるキャリア展開：人材活用と能力開発の側面を中心として」、  
『就業形態の多様化と社会労働政策ー個人業務委託と NPO 就業を中心としてー』、  
労働政策研究報告書 No.12、労働政策研究・研修機構、pp.164-183。
- 川村雅彦 [2003]、「2003 年は『日本の CSR 経営元年』ーCSR（企業の社会的責任）は認識  
から実践へー」ニッセイ基礎研 REPORT 2003.7：1-8。
- 川村雅彦 [2005]、「日本の『企業の社会的責任』の系譜（その2）ーCSR の“うねり”は  
企業経営の価値転換へー」ニッセイ基礎研 REPORT 2005.5：1-8。
- 経済産業省 [2002]「産業構造審議会NPO部会中間とりまとめー『新しい公益』の実現に  
向けてー」（<http://www.meti.go.jp/report/data/g20514aj.html>）。
- 岸田眞代・高浦康有（パートナーシップ・サポートセンター）編著 [2003]、『NPO と企業ー  
協働へのチャレンジー』、同文館出版。
- 岸田眞代（パートナーシップ・サポートセンター）編著 [2005]、『NPO からみた CSRー協  
働へのチャレンジー』、同文館出版。
- 岸田眞代（パートナーシップ・サポートセンター）編著 [2006]、『企業と NPO のパートナ  
ーシップーCSR 報告書 100 社分析』、同文館出版。
- 三井情報開発(株)総合研究所 [2004]、「ボランティア活動を推進する社会的気運醸成に関す  
る調査研究報告書」（平成 15 年度 文部科学省委託調査 奉仕活動・体験活動の推進  
方策等に関する調査研究）（[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/shougai/houshi/kekka/  
04071601.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/shougai/houshi/kekka/04071601.htm)）
- 内閣府 [2004]、『平成 16 年版 国民生活白書～人のつながりが変える暮らしと地域ー新し  
い「公共」への道～』、国立印刷局。
- 日本経済団体連合会[2006]、「2005 年度 社会貢献活動実績調査結果」（2006 年 12 月発表。  
<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2006/084.html>）。
- 岡本亨二 [2004]、『CSR 入門ー企業の社会的責任とは何かー』、日経新聞社。
- 小野晶子 [2004]、「NPO の就業環境とその担い手」、『就業形態の多様化と社会労働政策ー  
個人業務委託と NPO 就業を中心としてー』、労働政策研究報告書 No.12、労働政策  
研究・研修機構、pp.115-163。
- 谷本寛治編著 [2004]、『CSR 経営ー企業の社会的責任とステイクホルダーー』、中央経済社。
- 東京都産業労働局産業政策部 [2002]、「産業活性化に向けた企業と NPO の協働に関する調  
査」（2002 年 3 月発表。[http://www.sangyo-rodo.metro.tokyo.jp/monthly/sangyo/  
NPO/NPO-Cover.pdf](http://www.sangyo-rodo.metro.tokyo.jp/monthly/sangyo/NPO/NPO-Cover.pdf)）。
- 梅田徹 [2006]、『企業倫理をどう問うかーグローバル時代の CSRー』日本放送出版協会。
- 山内直人 [2003]、「NPO・コミュニティビジネスの課題を考える」、本間正明・金子郁容・



山内直人・大沢真知子・玄田有史、『コミュニティビジネスの時代－NPO が変える産業、社会、そして個人－』、岩波書店、pp.149-190。

