

# 地域貢献分野で活動する法人の 雇用を取り巻く現状と課題

～ 運営者の立場から ～

主催：独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (JILPT)

とき：平成22年3月17日(水)

ところ：ベルサール九段

NPO法人宮崎文化本舗  
代表理事 石田 達也



# NPO法人 宮崎文化本舗 の運営方針

- 芸術文化のまちづくり
- NPO相互のネットワーク
- 明るく楽しい街を、市民の力で創る

顧客が「笑顔」になる「まちづくり」の裏方事業

- ・ 自主事業
- ・ 事務局代行業務
- ・ 指定管理者制度を活用した業務

# NPO法人 宮崎文化本舗とは

- 中心市街地で映画館(2館)を運営
- 市民活動の事務局代行業務
- 地域のNPOの支援(NPOハウスの運営)
- コミュニティ・ビジネスの創業支援
- 市民活動イベントの事務局
- その他、民間・自治体からの委託事業

文化本舗のノウハウ =

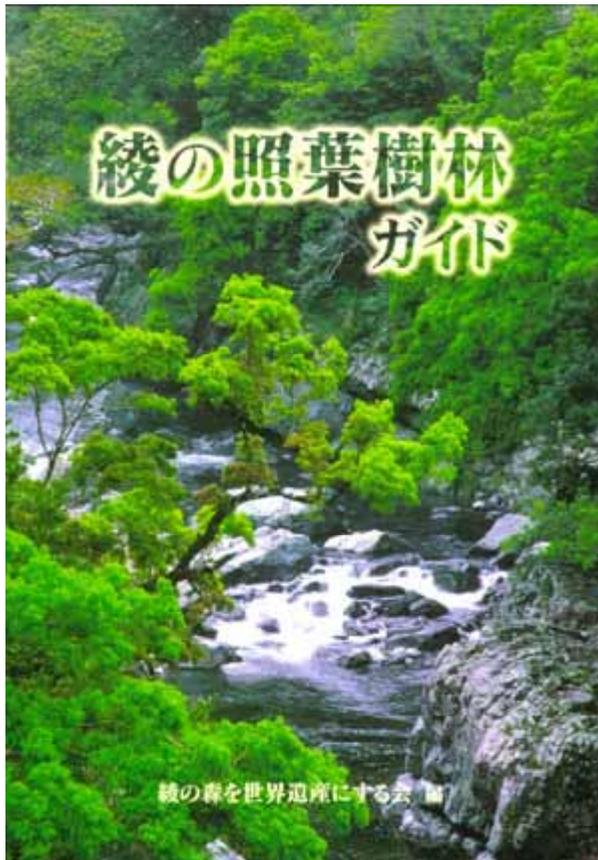
市民事業の  
人・もの・情報  
をバックアップ

# 宮崎キネマ館運営及びFC関連事業



ミニシアターの運営・ティーチン等の開催・映画祭運営事務局  
フィルムコミッション運営支援・ロケ誘致・エキストラの手配

# 自然・環境教育関連事業



照葉樹林ガイドボランティア(有償)の育成・環境教育セミナー等の実施  
中心市街地の花の植栽ボランティア活動の事務局

# 人材育成関連事業



観光従事者人材育成・まちづくりワークショップ・  
新人職員研修(宮崎県・宮崎市)・中学生職場体験・教職員職場研修等

# NPO活動支援関連事業



遊休施設を「みやざきNPOハウス」として管理・運営  
各種講座・フォーラムの開催・協働事業の啓発

# 指定管理者関連事業



温泉保養施設及びスポーツ公園施設の管理・運営  
利益を地域住民に還元

# 文化本舗の管理運営施設



宮崎キネマ館  
(映画館) 14年4月～



みたま園  
(霊園墓地) 21年4月～



みやざきアートセンター  
(美術館) 21年4月～



西都原考古博物館  
ミュージアムショップ  
16年4月～21年3月



萩の台公園  
18年4月～



自然休養村センター  
19年4月～



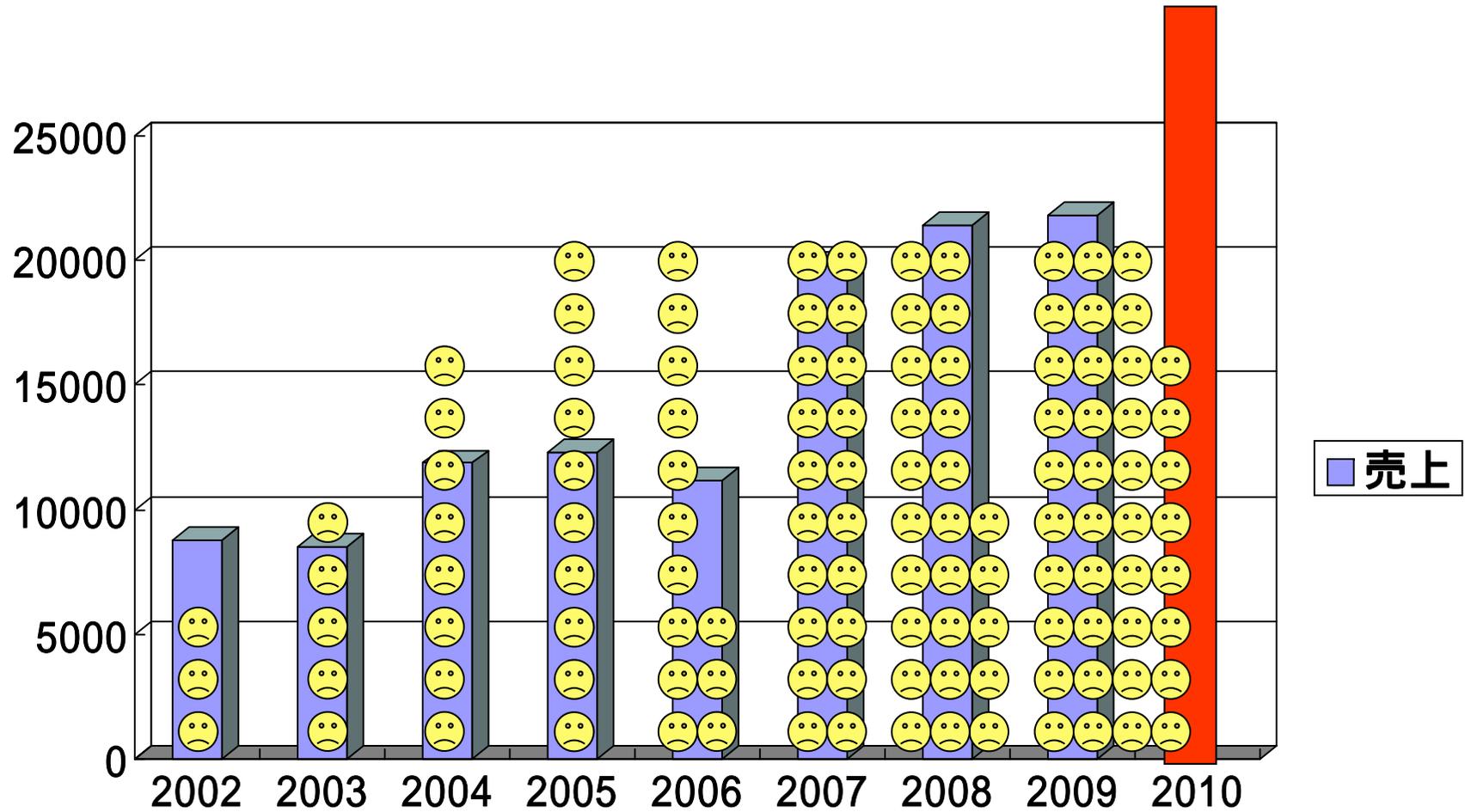
みやざきNPOハウス  
16年9月～

# イベント運営事務局



映画祭、音楽祭等の市民参画イベントの企画・運営  
ローカルヒーローの制作・貸し出し

# 宮崎文化本舗の事業と雇用の推移



# 雇用の問題点

- 年度毎の成果を出さねば継続できない
- 給与を定期的にアップする収入源の確保
- 指定管理者制度の課題  
収益を上げたら委託料を減らされる  
収益が上がらなければ負担増
- 緊急雇用対策の弊害  
従来スタッフとの格差  
契約期間後の雇用の継続性

# 今後の展望

- NPOという形態と事業の発展に関する検証
- 他の法人格との併走・連携を検証
- ボランティアの地域での顕彰制度の確立
- 後継者の養成



## 特定非営利活動法人 宮崎文化本舗 “生活文化”で地域づくりを実践するNPO

九州は南の地、宮崎市を拠点に活動している“特定非営利活動法人 宮崎文化本舗”は2000年10月に産声をあげた。今年で創立10年目を迎えるが事業規模も1億円を超え、スタッフもパートも含め50名を超え、福祉系のNPO法人を除いて、宮崎県内では最大規模のNPO法人に成長した。宮崎文化本舗の主な事業は、大きく分けて2つに分かれる。1つは芸術文化の発信基地として、中心市街地の商業ビルで映画上映を主たる目的としたホールを運営する「宮崎キネマ館」(常設映画館)事業。もう1つは、市民活動団体等の事務局を代行する受託事業である。

### 1. 設立までの経緯

宮崎文化本舗の歴史は14年前にさかのぼる。1995年、宮崎市内の社会人を中心に「宮崎映画祭」を開催したことが契機となる。初めて開くイベントが1日で映画上映に数千人を動員する成果を出し、その後も継続するのだが、毎年、前年を上回る成果を出すことにボランティア活動の限界を感じ始めていた。どうしても中心メンバーである一部の人に負担がかかってしまうのだ。そんな悩みを抱えていた1998年暮れにNPO法が成立する。ここで任意団体としてやってきたメンバーの中で「法人化」を考えるワーキングを始めようという声があがった。

当時、携帯電話や電子メールが普及しておらず、仕事とボランティア活動の両立は、規模が大きくなればなるほど困難となっていた。法人化にあたり、ボランティア活動に専従スタッフを置くためどんな事業に取り組むか、目的を設定し事業との整合性を持たせるためにはどうしたらよいか？といった議論が幾晩も交わされた。当初は「映画祭実行委員会」を単に法人化するつもりで協議していったのだが、年間を通してスタッフを雇用するための事業として、市民活動団体の事務局を代行し、今まで自分たちが蓄積したノウハウを商材として活用できないかという案が出された。その結果、「芸術文化のまちづくり」と「NPO相互のネットワーク」という2本柱を中心に事業を組み立てていくことになるのだが、その時点で「映画祭」のメンバーとの意見の食い違いが表面化した。

元々、映画が好きな人たちの集まりだったわけだが、それ以外のことまで取り組む必要性に疑問を持つメンバーが設立時に脱退していった。

### 2. キネマ館の立ち上げと事務局代行業業

2000年、10月に宮崎県内で17番目にNPO法人として認証されたが、法人になったからといって事業にすぐに取り掛かったわけでもなく何も変化がなかった。まず活動する場所がない。事業体として収入があるわけでもない、相変わらずの根無し草であった。そんな時、自分たちの活動のベースである映画を軸に「映画館」を自分たちの手で作ろうという計画が持ち上がった。映画館でスタッフを雇用して、同時にNPOとしての活動も行っていく。映画館という事業所であるが、仕事としてボランティア活動の支援もできる、市民活動の事務局を代行する“場”として、採算性も兼ね備えた拠点とする構想であった。

しかし、そこで再び激しい論争が巻き起こる。映画館の運営といっても数千万円の投資が必要となる。法人として、失敗したらどうするのか？個人として責任が取れないという意見と、どうしても場を作りたいという意見が真っ二つに割れ、設立当初10数名いた理事の半分が辞めていくという波乱に満ちた船出であった。2001年4月、宮崎キネマ館は誕生した。



宮崎キネマ館。2スクリーンで洋画・邦画を上映

地方都市での映画館の経営は困難なものであったが、それなりの収益を生み出すことができた。映画館の設立と同時に事務局の代行業務を始める。市民活動の一環として映画上映やコンサート、演

劇や講演会をする時に連絡先として事務局が当然必要になってくるわけだが、個人の自宅が連絡先になっていることが多々あった。チケットの販売管理、マスコミへの対応、名義後援や協賛の依頼、様々な広報活動など個人やボランティアでやるには相当な無理がある。そこでそんな業務を、すべて代行しますというキャッチフレーズで事業展開を図った。いわば市民活動の代理店業務である。映画館の経営は、他の小売業とは違い、お客が来る時間帯は上映時間に合わせてほぼ決まっている。そこで空いた時間を、この事務局代行業務に充てるという計画だった。事務局代行料金も月数千円で基本契約を結び、収益が上がれば歩合で折半するという価格設定から始まった。しかし最初の数ヶ月はこのサービスを利用する者はいなかった。



芸術文化の公演・講演会等、様々な分野の事務局を代行

最初の客は、歯科医のグループだった。障害児による楽団のコンサートを宮崎で開きたいがノウハウが無いので協力してくれという依頼だった。2001年の秋に開催したコンサートでは、2000名以上の観客を集め、100万円以上の黒字を出す結果となった…。その後、少しずつではあるが事務局代行の業務が増えていった。演劇、コンサート、講演会…行政からも講座の企画・運営等を受託されるようになった。

### 3. 転機となった「綾の照葉樹林」

2002年の秋に、宮崎文化本舗に一件の事務局代行の依頼があった。宮崎県の中央部に位置する「綾の照葉樹林」をユネスコの世界自然遺産に登録するための署名活動の事務局を引き受けてくれないかという「綾の森を世界遺産にする会」からの依

頼であった。郷土の森が世界遺産になったら…純粋に素晴らしいことであるが、そこには一つ問題があった。当時、その森に九州電力の高圧送電線が通る「鉄塔建設」計画があり地元住民と対立していたからだ。環境系にはタッチしたことのない文化の系NPOが、反対運動の中核的な動きに巻き込まれる可能性に飛び込む危険に身を晒すことはないという意見もあったが、最終的に鉄塔問題とこの署名活動が絡むことになったら事務局は引き受けないという条件で署名活動を開始した。地元の市民からは純粋に協力を惜しまない人たちと、鉄塔反対のカムフラージュに運動をしているとの二通りの見方をされた。地元の人たちからは、裏山の雑木林が世界遺産になるわけがないとの批判も受けた。

しかし署名活動は多くの人に関わった。郵送、インターネット、街頭署名、2002年10月から11月までの2ヶ月間で14万人の署名を集め環境省に12月に提出した。2003年春に環境省・林野庁合同で開かれた「世界自然遺産候補地に関する検討会」で1万数千ある候補の中から「綾の照葉樹林」は最終検討会にまで残った。照葉樹林が人工林で分断されていることと、保護政策が制度化されていないということが要因となり最終的には次点扱いとなったが、その貴重性が改めて認知され将来への可能性を残す結果となった。

その数ヶ月後、九州電力の送電線工事が始まった。

### 4. コーディネート→ナゴシエート→協働事業へ

「綾の森を世界遺産にする会」は鉄塔反対の組織ではないということを前提に活動しなければならない。そこで「鉄塔建設は世界遺産登録に影響があるかないかの調査を求める」署名活動を展開することになった。苦肉の策であった。文化本舗内部でも、相当議論があったがこの署名活動に協力することになった。

署名は世界遺産登録を願う署名のように集まらなかったが、それでも3ヶ月間で約5万人の署名を集め、九州電力に提出したが結局、九州電力は、世界遺産登録に影響はないという見解のもと鉄塔は建てられた。会の方向性を話し合い、一時は解散話が出るまで追い詰められた。

同年の暮れに、環境省から一本の電話が事務局に入った。事務局として、環境省が募集した「平成15年度NGO・NPO／企業の環境政策提言」

で、文化本舗が提案した「照葉樹林の回廊（コリドール）構想に関する調査・研究基本計画の策定」が「注目に値する提言」に選ばれたという知らせであった。これは世界自然遺産の検討会で課題とされていた「照葉樹林の分断と保護の制度化」を解決するために、人工林で分断されている照葉樹林を元の植生に戻していこうという宮崎大学名誉教授で「綾の森を世界遺産にする会」の代表である上野登先生の構想を提言という形でまとめたものであった。

これが契機となり、再び「世界遺産にする会」の活動が活性化する方向へと進みだす。地元出版社から「再生・照葉樹林回廊」というタイトルで本が出版され、「森のガイドボランティア養成講座」を実施、「照葉樹林ガイドブック」を発行するなど新たな活動へとステップアップしてくる。この運動を確実に実現するために、宮崎県内の環境系 NPO の協議会を設立し、森林管理局に対して正式に「回廊構想」を提言しようと準備していた 2004 年 10 月に九州森林管理局計画課から面談を求める電話が入った。会の代表メンバーと、九州森林管理局との話し合いは、予期せぬ展開となる。



綾の照葉樹林の保護・復元のボランティア活動

九州森林管理局は、森林の保護と再生のモデル事業を「綾の照葉樹林」を核にして行いたい。地元として協力してくれないかとの打診であった。

好きな人に告白しようと考えていたら、相手から好きだと告白されたような感じだった。戦後の拡大造林政策で日本の森林の多くがスギ、ヒノキに変わっていった。その代償として、花粉症や、森林の保水機能の低下、水源の浄化や、土砂災害といった問題が浮上してきた。針葉樹から広葉樹へ元来の植生に戻すノウハウを蓄積する、そして

自然と共生した総合的な地域づくりのモデル事業として「綾の照葉樹林」を中心に行いたいという提案は、我々の方向性と合致するというところでこの計画づくりに一緒に参加することになった。

計画づくりは半年間かけて行われ、実施体制から組織の在り方、短期計画から 50～100 年後の中長期計画まで時間の経つのも忘れ議論した結果が「綾川流域照葉樹林保護・復元計画（通称：綾の照葉樹林プロジェクト）」として完成した。この計画を実行するにあたり協定書が作られ、国（九州森林管理局長）県（宮崎県知事）地方自治体（綾町長）地元住民代表、そして学術機関（財団法人日本自然保護協会理事長）の 5 者の署名が行われることになった。計画の策定から実行まで、5 者が協力して行うという日本でも稀にみる「協働」事業として始動し、「綾の森を世界遺産にする会」の事務局である宮崎文化本舗がこのプロジェクトの事務局を担当することになった。事務局の代行というコーディネート事業から、反対運動のナゴシエートの役割を経て、協働事業の中核を担う役割を果たすことになったのだ。

#### 5. これからの NPO 活動と宮崎文化本舗

市民活動の動きは昔からあった。60 年代から 70 年代にかけてこれは対立構造の中で成長した運動体であった。権利の擁護を主張する市民活動が主流だったような時代から、21 世紀の市民活動はアドボカシー（政策提言）の力が求められる。自分たちの利益を守ることだけでなく社会全体がどうすれば住み良い社会になるのか？そのためにはどのような施策や事業を行っていけばよいのかといった市民自らが提案し、自らが実行する市民社会の形成が望まれる。

先にも触れたが、宮崎文化本舗は、文化（特に映画）を基底としたまちづくりを目的とした NPO 法人で、環境問題を目的として生まれた NPO 法人ではない。文化を大きな範疇で捉え、常に変化していく社会情勢や市民の活発な活動に主体的に関わるなかで、自分たちの哲学（ミッション）が鍛えられ、活動にのなかにより良い市民社会の構築という普遍的な意味を見出すという、現在進行形の市民活動の一端が環境問題との接点を持った結果と捉えている。

しかしながら現在の一般的な NPO の活動は、様々な事象に対応するための事業を実施する近視

眼的な活動が多いように思う。例えて言うと、根が腐っているのに枝葉が枯れていることに対し応急措置を講じているように思えてならない。社会基盤の変革、改革こそ今こそ必要な取り組みである。それは行政だけでも、市民だけでもできない。限られた財政状況の中で市民と行政がお互いの立場とその違いを認識し、役割を分担してこそ真の協働ができる。縦割り社会の行政や企業では対応しきれない役割を市民社会でいかに補完していくか。そこには高齢者や子どもといった年齢、ジェンダーで括られる壁を越えて活動できる自由な発想のもとで縦横無尽な動きができる NPO が持つ機動性が重要な鍵となってくる。来るべき少子高齢化社会で、市民一人ひとりが自覚を持ち行動することが望まれる。その反面ただ単なる行政の下請け的な存在としての NPO であれば、せっかくの活動も徒労に終わってしまう危険性を十分に孕んでいることも忘れてはならない。



20団体のNPOが入居する「みやざきNPOハウス」を運営

宮崎文化本舗では、このような観点に立って、本来の目的である「芸術文化のまちづくり」をベースに、様々な観点から捉えることのできる生活文化（環境・福祉・教育・国際理解等を含む）をキーワードに、協働事業の実践を行う団体として今後も活動を続けていく方針である。

特定非営利活動法人 宮崎文化本舗  
 代表者：代表理事 石田達也  
 住所：〒880-0805 宮崎市橘通東3丁目1番11号  
 アゲインビル2F  
 電話：0985-60-3911

FAX：0985-28-1257

電子メール：office@bunkahonpo.or.jp

ホームページ：http://www.bunkahonpo.or.jp

団体設立年月日：平成12年10月4日

役員数：理事4名 監事1名

正会員数22名 うち団体会員数5団体

賛助会員数233名

年間事業規模：2.14億円（平成20年度実績）

特定非営利活動法人 宮崎文化本舗  
 平成21年度の主な事業

- ・ 宮崎キネマ館多目的ホール運営事業
- ・ 多目的ホール等の貸館事業
- ・ 道守みやざき会議 事務局
- ・ 映像制作に関するコーディネート事業
- ・ みやざきNPOハウス運営事業
- ・ 市民活動情報（団体情報・催し情報など）の収集・発信
- ・ 北郷町森林セラピーガイド養成講座
- ・ 「照葉樹林ガイドボランティア養成講座受講生会」運営支援
- ・ 「みやざきフラワーロード・ネットワーク」の事務局代行業
- ・ 「みやざきフィルム・コミッション」運営支援事務局
- ・ 「綾の照葉樹林プロジェクト推進協議会」の事務局人材派遣
- ・ 「照葉樹林の回廊構想啓発事業」の企画・運営
- ・ 「宮崎県地球温暖化防止活動推進センター」の運営事業
- ・ 「宮崎市バーجニア・ビーチ市姉妹都市協会」の事務局
- ・ みやざき国際ストリート音楽祭事務局
- ・ 萩の台公園運営指定管理者
- ・ コミュニティ・ビジネスの研究・啓発事業
- ・ 宮崎映画祭における事務局代行  
 主催 宮崎映画祭実行委員会
- ・ 宮崎市自然休養村センター指定管理者
- ・ 宮崎市みたま園指定管理者
- ・ みやざきアートセンター指定管理予定者
- ・ みやざき文化村構成団体代表構成社
- ・ その他市民活動団体へのコーディネート事業