

平成 17 年度マスターセンター補助事業

NPO法人の現状・課題と経営支援の方法

報 告 書

平成 18 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会 長崎県支部

目 次

はじめに

第1章 NPOの現状と課題	1
1. 進化するNPO	1
2. 長崎県におけるNPO	3
3. 行政からみたNPO	5
4. NPOが要望すること	8
5. 我々はどうにかかわっていくべきか	10
第2章 長崎県における個別事例の紹介	11
1. NPO法人だからこそできること	11
2. NPO法人観光活性化研究会の現状と今後	23
3. 地域活動のNPOと企業のビジネスを両立している事例	31
4. 専門家集団 NPO長崎創造ネットワーク	43
第3章 NPO法人の活性化と組織運営	49
1. NPO構成員の事業事業責任と権限の所在について	49
2. 理事会をマネジメントする機関が必要	50
3. 組織の意地の方法について	51
4. 意志決定のシステムについて	55
調査研究委員	59
おわりに	60

は じ め に

NPO法は、平成10年12月1日に施行され、今日まで7年の経過を見ていますが、NPOの名称も活動の状況も十分に社会に認知されてきました。数の上においても全国で24,000を越え、長崎県内でも200に達し、この数年間は毎年50以上もの新設が見られるようになっていきます。

しかし、その中身を見てみると、何のためにNPO法人の認可をとったのか、という意義を十分に理解していない団体も多く、多数のリーダーが税制の優遇策や公的支援の優先的享受などを知らない状況にあります。

また、NPOの活動には強力なカリスマ性を持ったワンマンは必要としないかも知れませんが、目的へ向かって皆をまとめるリーダーは必要です。巧く運営されて活発な活動をしているNPOには、経営感覚を持った複数のリーダーが存在しています。これから、益々社会的存在感を増し有益な活動を推進するためには、リーダーたちの経営技術がさらに高度化していかなければならないでしょう。

さて、このようなNPOの課題に対して、私たち中小企業診断士は何か手助けすることは出来ないだろうか。リーダーの経営技術の高度化のためにはどう拘わっていけばいいのだろうか。

このテーマを縦糸に、実際のNPO法人の活動を横糸に調査研究を行いました。

本調査・研究事業がNPO法人の運営に携わっている方々の支援の一助になれば幸いです。

最後に、今回の調査・研究事業の実施に当たり、ご支援ご協力を賜りました長崎県県民生活環境部県民生活課、波佐見町長一瀬政太氏、NPO法人の皆様に深く感謝し厚く御礼申し上げます。

平成18年1月

(社) 中小企業診断協会協会 長崎県支部

支部長 石井 計行

第1章 NPOの現状と課題——中小企業診断士に求められる支援

——NPOのリーダーたちの悩みを聞くことにより
我々がどう係って行けばいいかを探ってみた。——

1. 進化するNPO

(1)NPOの法人化

1998年「特定非営利活動促進法（NPO法）」が施行されて以来、昨年11月末までに、都道府県・内閣府が認証したNPO法人の数は24,000を越えた。この2～3年間は毎年5,000件を越える数が増えていることになる。因みに長崎県では、221件となっている。

ところで、非営利という言葉にはまだ一部では誤解が残っているようであるから、ここでもう一度確認をしておこう。日本人として始めて米国での非営利経営修士号を取得した坂本文武は、非営利組織の原則を次のように定義している。

①非営利であること

この部分を誤解するむねが多いが、利益を追求してはならないということではなく、獲得した利益を関係者で分配することなく、活動の目的に再配分するという意味である。

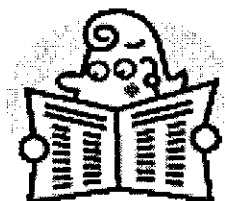
②公益に資する活動であること

活動の目的が一部の人の
うことである。

利益の追求なんてはならないとい

③独立した統治があること

特定の組織に従属したり、
はならないということである。



企業活動の隠れ蓑になったりして

④民間組織であること

政府機関や行政の一部であってはならないということである。

これらの要件を満たすということであるならば、広い意味で財団法人・社団法人・社会福祉法人・医療法人・宗教法人・生協・労働組合も非営利組織になるが、ここではNPO法人に限定した研究をすることにする。

さて、NPO法が施行されてから、それまでに任意の集合体で活動していた団体が法人格を取得することになったのであるが、その利点は、①公的援助が受けやすい②行政の委託事業が受けやすい③法人名で事務所を借りたり、口座を開いたりできる——などがある。

しかし、この利点を十分に活用できているNPO法人はまだ少ないと言わざるを得ない。

(2)NPOの多様化

NPOといえば従来の活動は、行政の下請けや福祉や環境保護のためのボランティア、或いは単なる同好の士の交流会と見られるケースが多かったが、最近は急激にその変容を遂げている。

行財政改革に伴い公共サービスの低下を補充する形や、長い不況で体力が落ちた企業に代わりメセナやフィランソロフィの補完役として活躍する団体も出てきた。

そのような状況を、西日本新聞は1月10日の朝刊で「NPOは退職後の新舞台」というタイトルで、多様化しているNPOの姿を紹介している。

07年問題として注目を浴びている「団塊の世代」が、ここでもその特徴を発揮しているのである。彼らの退職後の舞台としてNPOが多様な形で活用されようとしているというのである。例えばNPO法人「サンシティ宮崎」は農園や芸術村、リフレッシュ施設などを備え、退職後の団塊の世代をターゲットにして、シニア層の共同移住者を募る「理想郷」構想を掲げ、シニアの主張大会や交流会を重ねている。会員85人の8割は60歳以上ということである。

ただ、退職後すぐにNPO法人を設立したり、活動に飛び込むのは難しい。ある程度の助走期間も要るだろう、と結んでいる。

次の項で取り上げるが、長崎県内においても多様な活動が展開されようとしている。

(3)社会的地位の向上

このように多様化し高度化しているNPO法人は、我々の社会の中でなくてはならない存在となってきた。NPO法人の中には、悪徳な業者のダミーであったり、認定されてもほとんど休眠状態だったりするものも存在するであろうが、NPO全体としては次第に社会的地位を上げてきているといえよう。それは、次の三つの点において顕著に見られている。

①新しい公益の担い手として

規制緩和、民営化、地方分権などの政府・公共部門のリストラによって手薄になっている部分を積極的に補強しようという社会的な大きな使命を果たそうとしているのである。

②企業の社会的パートナーとして

前述したように、体力の衰えた企業に変わり、企業の社会的貢献を代替しようとしている面と、企業がSRC（企業の社会的責任）を果たすために、社会的問題に詳しいNPOとの連携を図ろうとしている面がある。

③個人の社会参画の場として

個人との社会参画を容易にするとともに、NPO活動をしていることを誇りに思ったり、周囲の見る目も好意的になるという効果を生んでいるのである。



2. 長崎県におけるNPO

(1)増え続けるNPO法人——平成14年から急増した。

県下におけるNPO法人の数も毎年増え続けて、昨年11月末において認証数225、解散届け数4、差し引き221団体が活動していることになっている。

平成11年3月、大村市民フォーラムが県内第1号として認証されて以来、11年に5団体、12年に18、13年に17、14年には急に増えて35が認定され、15年からは毎年コンスタントに50を越える団体が認定されている。

①保険、医療又は福祉の増進を図る活動	 87
②社会教育の推進を図る活動	 11
③まちづくりの推進を図る活動	 19
④学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動	 20
⑤環境の保全を図る活動	 16
⑥災害救援活動	 3
⑦地域安全活動	 2
⑧人権の擁護又は平和の推進を図る活動	 4
⑨国際協力の活動	 7
⑩男女共同参画社会の形成の促進を図る活動	 5
⑪子供の健全育成を図る活動	 18
⑫情報化社会の発展を図る活動	 12
⑬科学技術の振興を図る活動	 5
⑭経済活動の活性化を図る活動	 9
⑮職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動	 2
⑯消費者の保護を図る活動	 2
⑰以上の活動を助言又は援助する活動	 3 (合計225)

上記の分類は、NPO法が認める活動の種類である。その右側の数字は長崎県の全てのNPOの主な活動を上記の分類の中に当てはめて見たものである。複数の活動をしている団体もあり、それをどこに分類するか、私が自分の判断で行ったために幾らかの誤差はあるだろうが、予想通り、①が圧倒的に多かった。そして、③⑤⑪⑫が上位に入っているのは当然だろうと思われる。

意外だったのは、全ての分類に属するものが県内にもあることと、④に属する団体の多さであった。学術・文化・スポーツという一見NPO法人とは馴染まないような活動をする団体も、積極的に法人申請をしているのである。



また認可を受けた順序においても面白い傾向が見られた。それは、似たような活動に取り組む団体の申請が連続する傾向である。これはある事件や社会現象が発生した時、それに密接に関係する課題に対処した団体が行動を起こす、ということが起こるのではないかと想像するのであるが、いつか機会があったら検証してみたいと思っている。

(2)様々な活動内容——個性豊かな活動

前項で述べたように、様々な目的で活動続けるNPO法人であるが、ここで、県内において特にユニークな課題に取り組んでいる団体を紹介してみよう。

●聴導犬育成協会（大村市）

聴導犬の育成を通じ、聴覚障害者への聴導犬の普及と社会への理解、障害者福祉の増進を図り、人間と動物が共生する街づくりをしたい。

●松浦藩21（松浦市）

中世に松浦等が支配した地域に対して、職種や自治体の垣根を越えて集まった人的資源を活用して、松浦等を含む郷土史研究活動を通じての地域活性化を行いたい。

●グリーンクラフトツーリズム研究会（波佐見町）

波佐見町を訪れる人々に対して、豊かな自然環境の中で陶芸体験や農業体験の場を提供して、多くの人々との出会いと伴に活力ある地域社会を作りたい。

●健康ウォーク・21（諫早市）

仮想日本一周歩こう会をインターネットで呼びかけ、ウォーキングを楽しみながらの健康増進を目的としている。

●ながさき・音楽村（長崎市）

音楽を通して「いのち（平和）」の大切さを感じるよう音楽家育成と「いのち（平和）」を守る基本要素である農業の共同作業を行う。

●ネットプラザ五島（五島市）

高速ブロードバンド網の独居老人安心ネットワークシステムを構築し、高齢者、独居老人のケアを行い、独居老人や障害を持つ人たちが安心して暮らせるまちづくりを推進する。



3. 行政からみたNPO

(1)NPOを支援している行政——どこが、どんなことをしているか。

行政としてNPO認証の実務を担当しているのは長崎県県民生活環境部である。直接の担当としては、県民生活課の中にNPO・ボランティア支援班が設置されている。NPOに関する各種の資料も整備してきており、後述する具体的な支援に関してもかなり充実してきたといえよう。

現在、行政主導でNPOの支援をしている機関を見てみよう

①長崎県NPO・ボランティア活動推進協議会

長崎県県民生活環境部の中に設置された審議会の一つであり、長崎県県民生活環境部長の一瀬 修治氏を会長とする、総勢18名の委員会である。委員の大半は県内のNPOの運営に携わっている人である。

この委員会の主な役割は下記の事柄の協議を行い、行政に提案することである。

- a. NPO・ボランティア活動の促進のため、県民、市町村、企業、各種団体等と県の関係に関すること
- b. NPOと行政の協働への提言に関すること
- c. NPO・ボランティア活動促進のため、県施策への提言に関すること、などである。

②県民ボランティア活動支援センター

昨年、新しく建設された出島会館の4階・5階に、NPO・ボランティア活動を支援することにより心豊かで生き生きと充実したくらしを実現することを目的に設置された施設である。NPO・ボランティア活動のために会議室・フリースペース（無料）・印刷機（有料）を提供している。

また、情報の収集、提供、助言及び援助として、メルマガの発行や掲示板でボランティア募集や各団体のイベント・講座のチラシを掲示している。

③財団法人県民ボランティア振興基金

ここでは、当財団に登録されているNPO専門相談員（税、会計、法務、法律、労務などの専門家）を、申込みのあったNPO法人・ボランティア団体へ派遣し、無料で次のような相談に応じている。

- a. 収支計算書・貸借対照表の作成方法、日頃の会計処理方法、決算処理
- b. 各種税金、社会保険、労務関係の諸手続き
- c. 組織運営の方法・マネジメントについてのアドバイス
- d. 官公庁への提出書類の作成、など多岐にわたった相談を受けている。

(2) 行政がNPOに期待すること——長崎県行財政改革懇話会の資料に見る

前項で述べたように、NPO法人に対しては行政も様々な形で、設立から運営、その後の課題の解決まで、手厚く支援を行っている。その成果もあって法人に認定されたNPOの数も、年々確実に増えている。そして、地道な活動を続けしっかりと実績を築きあげている団体も増え、社会的な地位も向上し、社会全体の中における役割も確実に大きくなっている。

また、長引く地方の景気の低迷や国の財政構造改革などによる厳しい財政状況、地方分権や市町村合併の進展、環境問題や安全安心の意識の高まりに見られるような、県民ニーズの多様化や高度化などへの対処として、行財政改革や民間との役割の分担の見直しが喫緊の課題として推進されなければならない。そんな中で、昨年末に作成され知事に提出された「長崎県行政改革懇話会」の資料は、行政がNPOをどう捉らえているか、と言う点で非常に興味深い。

県民との協働によるけん制の推進というテーマで、次のように延べている。

「NPO等の活動の活発化は、地域の活性化や自治意識の高まりにも繋がると考えられることから、NPO等県民との協働が幅広い分野で進められるよう取り組みや活動自体を促進するような取り組みを行う必要があります。」

そして、行政改革大綱の中で、「民間との新たな協働」を掲げ、その内容にNPO・ボランティア団体等の育成支援とその活動環境の整備及びNPOとの連携強化、と明記している。さらに、そのために既に一部達成している項目として、NPOとの協働指針の策定、ながさきパートナーシップ創造事業などが挙げられている。

ここでながさきパートナーシップ創造事業をもう少し詳しく見てみよう。

ながさきパートナーシップ創造事業

1. 目的

多様化する県民ニーズに応じた、より良い県民サービスの提供や社会的課題の解決を図るため、平成15年3月25日に策定した「NPOの協働指針」に基づき、県とNPOとの協働モデル事業及び民間の視点を県施策に取り入れるノウハウ作りとして実施する。

○事業機関 平成15年度～17年度

○予算額 6,245千円

2. 事業概要

NPOからの事業提案を募集し公益性が高く県と協働することによって事業効果が発揮できると認められるものについて、県とNPOが協働して事業を行うもの。

○事業費 5事業：5,000千円

この後、7ページにわたり延々とNPO活動促進のための施策を述べている。



(3)市町村の考え方——波佐見町長のへのインタビュー

波佐見町は、波佐見グリーンクラフトツーリズム研究会、やまびこネット協会を初めとして、多数のNPOがユニークな活動を展開している町である。

以前、その活発な活動の原動力が何なのかをNPOの当事者に尋ねたことがあったが、その時の返事の中に、「町長さんを初め、町の有力者の精神的な支えがあるからです。」というのがあったので、波佐見町の町長一瀬政太氏を訪問し幾つかの質問を投げかけた。

①行政としてNPOに対して、現在どのような支援をしているか？という問いに

現在のように行政の財政が逼迫している状況では、NPOがどんなに公共性の高い事業をしていたとしても、補助金などの金銭的援助をしていくのはなかなか困難なことである。そこでNPOの様々なイベントには必ず顔を出して声を掛けて励まし、せめて精神的にでも支えてあげたいと持っている。

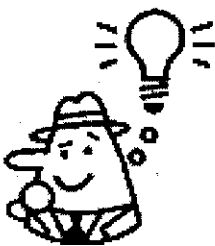
という返事が返ってきたが、これは図らずもNPOの活動家の声を裏付けるものになった。そういう意味で、NPOの活動活性化の要素として「精神的な支え」がいかに大事なことであるか、ということが判るような気がした。NPOの活動に顔を出して声を掛けてやる。これだけでも、NPOの存在価値が認められているという自負心と責任感が、さらに活動を活性化出せるという良い循環を生んでいくのである。特にそれが市町村のトップである場合、効果が大きいといえよう。

②行政はNPOに対してどんなことを期待するか？

行政で出来ないことや、隙間を埋めることなどの事業を推進していくことも大事であるが、NPO活動を通じて、地域における良い人間関係を作っていくということに、大きな意味があるのではないだろうか。良い人間関係こそが、地域を発展させる原動力になっていくのではないかと思っている。

③NPOに対するアドバイスは？

直接NPOに対するアドバイスではないが、NPO法人になるための認可の手続きが複雑すぎるくらいがある。もっと書類を簡単にするとともに審査期間を短縮して、出来るだけ早く認可してやるようにすべきではないかと思う。



このように、一瀬町長は多くの質問に対して、非常に丁寧にお答えを頂いた。ここに掲載したのはそのほんの一部分であるが、どれもNPOに対する積極的な支援と、暖かな心遣いのものばかりであった。NPOが地元で根ざした活躍をしていくためには、このような官民一体になった応援が必要であることが痛感させられた次第である。

4. NPOが要望すること

もはや社会になくてはならない存在にあったNPO、社会や行政から期待されるNPOを見てきたが、今度はNPO側のほうの意見を聞いてみよう。

(1)どのNPOに意見を聞くか

長崎県内にはもう既に200を超えるNPOが存在している。だからこれらすべてのNPOの意見を聞くこと（悉皆調査）は莫大な費用と日数、エネルギーが必要であり、私達には不可能に近いことである。

そこで、サンプリング調査になってくるわけであるが、どのようなサンプリングがより公平でより全体を表象できるのであろうか色々思案を巡らせたが、我々に与えられた期間と予算内で出来ることとして、全体の10%を無作為に選び出し、その中からユニークなもの、仕事のついでに立ち寄ることの出来るもの、そして分類に偏りが無いこと、などを条件として選び出した。

そして、NPOの代表者に直接お会いして、様々な質問をぶつけてみた。代表者が有名人のお飾り、というケースがあったが、その時は実際に運営をしている人を聞きだして面会した。

さて、選び出したNPOを実際に訪問してみたところ、色んな事実や障害と遭遇することになった。そして、結局20件に近い団体を訪問しなくてはならないことになってしまった。

まず、4件のNPOが休眠もしくは行方不明という事実が判明した。これは、認定されているNPOの内20%程度は活動していない、ということを以前耳にしたことがあったが、今回奇しくもそれが符合してしまい、あながち掛け離れた数字でもないのかという想いを強くした次第である。それから6件程のグループとはどうしても双方の都合が折り合わないという結果になり、結局8つのNPOの代表者との面接で終わってしまった。

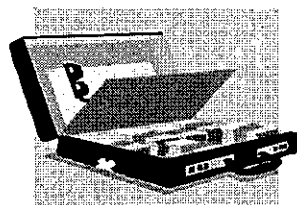
だから、この8人のリーダーの意見が総数221のNPOの意見を代表しているとはいえないだろうから、読者は、そういう一面もあるという程度に捉えて頂きたい、と注文をしておこう。

意見が聞けたのは次のNPO法人である。

- A. こどもの明日をみつめる会つくしんぼ（佐世保市・代表：岡田桂子氏）福祉
- B. 佐世保サンライズ（佐世保市・代表：永田 實氏）福祉
- C. ピア佐世保（佐世保市・コーディネーター：山口淳一氏）福祉
- D. Up With おおむら（大村市・代表：大隈和博氏）国際交流
- E. 健康ウォーク・21（諫早市・代表：高尾弘雲氏）スポーツ振興
- F. 長崎天文協会（長与町・代表者：松本直弥氏）科学技術振興
- G. 長崎被害者支援センター（長崎市・代表：塩飽志郎氏）人権擁護
- H. 上五島緑化推進「グリーンカピィ」（上五島町・代表：吉村慶三氏）環境保護

質問の内容は、先方の気分やグループの特質、私の好奇心、その時々雰囲気が多様に変化した、皆さん全員に共通してお聞きしたのは、次の5つの内容であった。

- ①NPO法人に登録した理由は何か
- ②NPO法人にして良かったことは何か
- ③活動費はどう調達しているか
- ④リーダーとしての現在の悩みは何か
- ⑤中小企業診断士を知っているか



さて、これらの質問に対する各リーダーの返事は、というと・・・

①に対しては、NPO法人の利点と合致した明快な答えが出たのは少数であった。多数の答えは他の同じようなグループがしていたから、というような趣旨の答えであった。

つまり、NPO法人を申請し認可された団体の大部分は、法人化という意味を的確に把握していない、ということは、法人の利点を理解していない、と言えるだろう。そういう意味で②に対する答えも似た結果となった。

③に関しては、夫々の立地条件によって随分と異なった答えになった。

会費のみと答えたのは、AとF、逆に事業収入のみと答えたのがCとH、賛助会費（スポンサーの援助）がB・Eで、DとGは複数の収入形態があるということだった。

④に関しては、どのリーダーも多く意見が出たし、それも多岐にわたっていた。それをある程度絞ってもらったところ、予想通り資金不足がトップであった。前項とあいまって、今後収入形態の多様化についての研究とアドバイスが必要になってくるだろう。2番目の悩みは、会員の増強が出来ないということである。増えても他の会員がやめて行き、結局増えない。だからある会員の成長もなく、運営する人がいつまでも同じメンバーである。3番目になるとかなりマチマチの回答になってくる。

悩みの多い団体の中身を分析してみると、資金があれば解決するというものが多かった。そういう意味でリーダーの悩みの大部分は「資金不足」と言えるのかもしれない。

我々にとって肝心の質問である⑤の回答は、一応全員が知っていると言ってくれた。そこで、もう一歩「どんなことをしているか知っているか？」と突っ込むと、2名の方を以外は口ごもって答えにならない状態であった。これは世の中全体を写した我々に対する認識であろう。

そのほかの特徴のある答えを挙げておこう。

- ・自治体のカベ、市町村の縦割り行政の弊害が多い
- ・行政が作った団体なので、決まりきったことしか出来ない。冒険が出来ない。
- ・会員の高齢化が進んで、行動力が落ちている。
- ・報告書の書式が複雑すぎる
- ・福祉関連の法律の内容がコロコロ変わるので対処するのが大変

5. 我々はどうかわっていきべきか（中小企業診断士として）

（1）まだ認知度は低い

今回の研究調査に際して、様々なところで多くの人に同じような質問を試みた。「中小企業診断士をご存知ですか？」と。それに対する答えは、ほとんど「はい、知っています。」だった。ところが、さらに質問を「どんな仕事をしているかご存知ですか？」と進めると、今度はほとんどの人が口ごもってしまう状態であった。

つまり、そういう名前は聞いたことはあるが、それ以上のことは知らない、という人が大部分なのである。そこで改めて「中小企業診断士」の職務の内容を説明して、NPO活動にも企業と同じように、経営という意識が非常に重要であり、その巧拙によって活動に大きな差が生じてくることを説明する。その上で、私たちは今後NPOの経営の支援をしていきたいと考えており、そのための今回の調査研究なのだという旨を伝えた。

しかし、一連の流れの中で全体の趣旨を理解できた人はほんの一部に過ぎなかった。まだまだNPOの活動と診断士の業としての支援とが結びつく機会は、非常に小さいといわざるを得ない状況である。

（2）このような方法で始めよう

そこで、とにかくNPO活動と診断士の接点を増やすことから始めなくてはならない。取りあえず次のようなことから始めてみることである。

- ①現在身近に存在するNPO法人に会員として参加する。そして日頃の地道な活動を通じて、そのNPOに必要な知識やノウハウを提供していく。
- ②自分自身がNPO法人を設立して、NPO法人の運営に関する知識やノウハウを蓄えて、多彩な支援方法を模索する。
- ③NPO法人を支援するNPOを運営する。会費や補助金、寄付金などによって、他のNPOの設立から運営に至るまで、ワンストップ的なサービスを提供する。
- ④NPO経営のために、公的な援助や施策なども織り込んだパックを作り、格安な費用で援助が出来るようなシステム作りをする。

（3）中小企業診断士の業としての支援は時期尚早

出来るだけ広い範囲の、多様で活力あるNPOに接して、私達中小企業診断協会がどう関わっていけばいいのかを探るための調査・研究であったが、以上述べたように中小企業診断士の業として関わっていくのは、まだまだ時期尚早であるという結論を出さざるを得ない状況であった。

次章からは、幾つかのNPO法人の中に入り込んで、もっと詳しく個々のNPOが持つ様々な問題を浮き彫りにしてみることにしよう。

第2章 長崎県における個別事例の紹介

「NPO法人だからこそできること」(事例:「軍艦島を世界遺産にする会」)

1. NPO法人だからこそできること

(1) NPO法人の社会的意義

①自己実現の手段として

「金銭的利益」や「経済的合理性」などを追求するのではなく、「地域文化への貢献」「弱い立場の人を助けたい」等の純粋な社会貢献を行ないたいという思いや人生観を実現させる手段として、NPO法人を設立したり、またそれに参加する人々が増加しています。

ときにはその活動の意義が広く認められることや、市民に共感される新たな価値を生み出すことで、その目的のために、市民を動かしたり、行政や企業を動かすことも可能です。そのNPOの生み出したミッションや思いが一般化され、地域の人々に認められ、メンバーの思いが地域全体の思いへと広がることで、地域全体での目標へ向かっての活動となることが可能です。

②地域コミュニティの課題を解決する手段として

戦後の貧しい時代と比べ物が溢れ、物質的には豊かな現代にもかかわらず、現在の日本は自殺者は増加し、また、幼少者を狙った犯罪等の恐ろしい事件が多発しています。経済の発展、合理性の追求の中、地域社会における「人とのつながり」、「心の豊かさ」は逆に失われ、その結果、地域における良き伝統は失われ、また様々な社会問題が発生しているように思われます。

そのような中、全国各地だけでなく長崎県においても「不登校児の増大」、「家庭内暴力」、「障害者支援」、その他様々な社会問題を解決していくためのNPO法人や、「伝統行事の継承」「地域の文化遺産の価値の見なおし」などの地域活性化のためのNPO法人が次々と設立されています。これは、地域社会において企業や行政では解決できない社会的ニーズに応える手段としてNPO法人が活用されていることを物語っています。

激しい競争の中、利益の追求のため余裕を失っている企業と、平均的市民を対象に、限られた予算のなかでサービスを行う行政では解決できないニーズに応えるため、「NPO法人だからこそできるサービス」に対する担い手としてNPO法人は、地域社会にとって、ますます期待される存在であると考察されます。

(2)「軍艦島を世界遺産にする会」が行なっていること

「軍艦島を世界遺産に！」こんな壮大なスケールの夢を描き活動しているNPO法人が長崎県にあります。軍艦島(正式名称「端島」)出身の坂本道德氏が設立し、現在長崎市を大きく動かそうとしている「軍艦島を世界遺産にする会」です。以前はさほど注目されていなかったこの島について平成17年6月長崎市は専門家による保存検討委員会を設立し、調査・議論を行なうことを決定

しました。さらに平成17年12月長崎市は軍艦島に残る鉄筋コンクリートの高層住宅群や炭鉱跡を、歴史遺産として観光に活用しようと、保存方法を検討。島内約30の建造物でコンクリートの調査のうえ、(i) 最小限の補修 (ii) 船から眺めた際の外観保持に必要な補修 (iii) 現存するすべての建造物を補修等のケースに分け、それぞれ費用を試算しました。

近年長崎市では軍艦島が地域における保存すべき稀少な遺産ということで、急に脚光を浴びていますが、その動きの火付け役、先導役となったNPO法人「軍艦島を世界遺産にする会」について紹介します。

①代表者、メンバーの思いの実現

小学校6年から高校3年まで軍艦島（正式名称「端島」）に住んでいた代表者坂本氏が軍艦島に深い思いをを起こさせたきっかけは、炭鉱が閉山し無人島となってから25年ぶりの端島中学校の同窓会でした。その中で旧友たちと、久しぶりに故郷へ渡ってみようという話になり、25年ぶりに上陸しました。変り果てているだろうと思いながら上陸してみると、なんと島の町並みが当時のまま残され、昭和40年代の暮らしを物語る貴重なたたずまいを残していました。（このように炭鉱跡や町並みが完全に近い形で残された例は、わが国ではほとんどない。）坂本氏は25年前の昭和の団地世代、ふるさとにタイムスリップし、懐かしさと衝撃を受けました。

再訪を機に、坂本氏はHPで知り合った軍艦島ファンの上陸参加者の人たちと毎月のように島に渡るようになりました。「いつしか元住民として案内することに喜びを感じるようになりました、また、参加者の人たちが自分が思っている以上に軍艦島に関心を持ち、また、実に軍艦島のことをよく知っていることがわかりました。また、参加者は何故か初めての人も、故郷に帰ってきたみたいだとか、昔みたことがある風景の様だと言います。」

ここで坂本氏は「ここには昭和のいい伝統、暮らしが残されている。・・・人間のあるべき姿・・・、島の住民がみんな助け合い、仲が良かった。鍵をかけなくて良かった。・・・今の時代に忘れていたものがこの島にはある。今の殺伐とした世の中にはないものがこの島にはある。・・・これを子ども達に伝えていきたい！最終目標として世界遺産として残していきたい！」と島の保存を強く熱望することになりました。

<理事長坂本氏の当初の思い>

現在の日本は伝えるものを間違っている。地域社会においても心の崩壊が進んでいる。これをどうにかしたい。



人間のあるべき姿・・・昭和のいい伝統、30年代の象徴を残したい。ふるさとを残したい。



なんとか軍艦島の保存ができないものか！

また、坂本氏は軍艦島に関心を持つ人々と交流していくうちに、今までの元住民としての島の魅力とは別の視点の軍艦島の魅力が見えてきました。そしてその方々と共に「軍艦島を世界遺産にする会」を立ち上げ、現在は様々なメンバーとともに伝承遺産として「軍艦島の保存」に向けてのバックアップの活動を行なっています。

～軍艦島のその他の魅力～

<副理事長後藤氏（長崎大学大学院教授）にとっての魅力>

○「軍艦島学」といえるほどの学術的価値

- ・明治時代から行なわれた島拡張のための埋め立て
- ・わが国最初の高層アパートの建設
- ・狭い孤島での多くの人々の生活のあり方とコミュニティの形成
- ・日本初の屋上緑化

<メンバー野崎氏（高島活性協議会）にとっての魅力>

○観光・・・「コミュニケーションの観光」素材として価値がある。

○定款の「地域の活性化」に共感し、いっしょにやりたいと思った。

○「石炭の町」「日本の石炭の発祥の地」として高島等とからめて炭鉱の島として集客をはかりたい。

○「懐かしさ」「コミュニティ・・・楽しかった。みんなが家族」「歴史教育」

<その他の方々の魅力（一部抜粋）>

○軍艦そっくりの島影がおもしろい。

○海底炭鉱として造船産業と並び、産業遺産としてわが国の劇的な近代化を支えた原点であり修学旅行等の学習材料として価値がある。

○端島（軍艦島）、高島、香焼島、伊王島、池島、松島、蛸ノ浦島（崎戸町）、大島を、それぞれ一つ一つの博物館とし、これらの島々を結ぶ「海の道」を整備して博物館を形成することができる。

・・・等々

な
ん
と
か
軍
艦
島
の
保
存
が
で
き
な
い
も
の
か

「軍艦島を世界遺産にする会」においては、様々なメンバーが様々な立場から会員、賛助会員となっているため、参加の動機、当初の視点は各人相違していますが、いっしょに活動する中で、

お互いに新たな軍艦島の魅力を発見、様々な視点を相互理解することで、共通の目的である「軍艦島の保存」に向けて一致団結して邁進しています。

これはまさに、様々メンバーが「自分の思いを表現する」手段としてNPO法人に参加し、「自己実現」に向けて努力しており、NPO法人である「この会」がその場を提供しているのです。

②地域コミュニティの課題を解決する手段として

1) 古き良き時代の伝統の継承

平成 14 年 10 月、まだこのNPO法人が発足する前に「世界遺産にする会」準備会がまず行なったことは、軍艦島のことを市民の方に広く知っていただくために「写真展」を事務局、続いて野母崎町で行ないました。協力者から、炭鉱閉山以前の端島の風景の写真等を集めたものですが、特に事務局で行なった写真展は参加者 150 名と思った以上の反響がありました。これをきっかけに現在まで、写真展を 10 回ほど、百貨店や銀行のフロアー、長崎市内ホテル等で開催しています。

平成 15 年 3 月には写真集「軍艦島～失われた時を求めて～」を自費出版。

さらに、平成 15 年 12 月には野母崎町商工会議所青年部により、野母崎町物産センター横に「軍艦島資料館」がオープンし、当会は数々の写真や資料を提供しました。

このような活動において、展示・公表されている写真や資料の特徴は、軍艦島においての「住民の生活の風景」が非常に多くあることです。「露天商と住民が談笑しながら賑わっている商店街」、「祭り等の行事」、「子供も大人も語り合い騒いでいる社交場」、「炭鉱マンが大勢の仲間と風呂に入っている写真」・・・等々、温かく活気溢れている、老若男女問わず仲がいい住民の様子が生き生きと展示されています。展示物を観ながら、思わず「この時代に戻りたい！このような生活をしたい！」と感じずにはられません。何か、現代人が求めるべき方向が示されているような印象を受けます。

今後は代表者坂本氏を中心に、70歳代の方を中心に高齢者の元住民にヒアリングを行い、当時の生活の様子を調査していく方針です。

2) 文化遺産としての価値の発見・向上

平成 15 年、同会は世界遺産委員会のドイツ代表、ビジッタ・リングベック博士を長崎に招き、軍艦島等の視察を行ないました。博士は視察後の懇話会で軍艦島について「島に存在し、世界にひとつしかないユニークな炭鉱で、かつその中にコミュニティ発達の歴史がある」と評価し、軍艦島の世界遺産登録は可能との見方を示しました。

平成 16 年、同会は高島町にて「軍艦島シンポジウム」を開催。パネリストからは「軍艦島の明日を考える」をテーマに様々な提言がなされました。軍艦島の文化遺産や観光資源としての価値発見や活用の方法についての新たな発見がありました。

・県観光連盟の相良国内誘致部長・・・「島をみせるだけでなく、元住民に話をしてもらっ

たり、交通手段を整備することが必要」

- ・都市経済研究家の加藤氏・・・「軍艦島だけでなく、九州全体の産業遺産をまとめて世界遺産にしてもいいのでは」
- ・その他「観光客が上陸できるようにしたらどうか」等

また、坂本氏は平成 15 年以降、九州各県を中心に、軍艦島と連携をはかるためのフォーラムや産業遺産のシンポジウムに多数参加し、九州全体で他の遺産と連携した産業遺産の価値向上のために奔走しています。

3) 地域活性化と行政、企業との連携

<観光ルートに対する支援>

メンバーである野崎氏は、軍艦島のそばにある高島との共同での観光ルート「軍艦島クルーズと高島散策ツアー」を企画しています。長崎市内のホテル、高島の船会社、高島住民と共同でクルーズを中心とした観光ルートの企画を行なっています。「軍艦島と高島で石炭産業と炭鉱の島の歴史を学び、さらに高島で磯釣り公園やいやしの湯、ふれあいキャンプ場を楽しんでいただく。子供たちには多様な体験ができるはずだ。」と野崎氏。

同会もこの企画に全面的に協力を行ない、資料提供や軍艦島に関する出版物の紹介を行なっています。出版物が販売されたときの手数料、ガイド料が同会の収益になるよう検討を進めています。

<観光においての人材育成支援>

平成 16 年 5 月より、同会は「軍艦島ガイド養成講座」を長崎市観光部と共同で実施し、40 名のガイドが誕生しました。この軍艦島認定ガイドは、長崎で港を離れた海のガイドとして初の試みであり、「軍艦島」をメインとしながら、点在する島々の海のガイドとして今後の活躍の場を待っています。

<長崎県知事への協力>

平成 16 年 10 月金子長崎県知事を団長とする欧州視察団がフランス、スペインで「歴史と文化の長崎」を PR しました。視察団が世界遺産登録機関ユネスコの事務局長と懇談し、世界遺産登録活動について説明を行ないました。

使節団が長崎を出発をする前、同会に軍艦島についての資料の依頼があり、同会は協力を行いました。帰国後県庁の方から「ユネスコ側へ手渡してきました」との報告を受けました。世界遺産登録へ一歩前進となりました。

以上のように同会は「軍艦島」という地域資源の価値の見なおしと、それを通じての「地域の活性化」に向けて様々な貢献を行なっています。

NPO法人 軍艦島を世界遺産にする会の沿革・これまでの実績

設立の目的	端島およびその周辺における石炭産業の歴史的建造物の維持保存に向けた取り組みをすることで、戦後における日本の復興を牽引した産業としての役割を後世に残し、その文化的遺産にたいする啓蒙活動をするとともに、世界遺産への登録活動を通じて国際交流の振興に寄与することを目的とする。
活動の分野	①産業遺産の保全、歴史に関する広報、講演、出版及び啓蒙活動 ②産業遺産の有形無形の歴史遺産についての調査、研究事業 ③関連施設を有効活用した観光やイベントによる地域経済活動の活性化を図る事業 ④産業遺産の周辺地域における歴史的遺産の保存啓蒙のための施設の創設と運営事業 ⑤端島およびその周辺地域における建物の風化、崩壊を防止する保存事業 ⑥世界各国と連携した端島を含む産業遺産の世界文化遺産への登録活動
主な活動内容	2001 年 4 月 OFF会などにて現地の様子を調査 2001 年 10 月 三菱マテリアルより高島へ譲渡により「軍艦島を世界遺産に」とWEB上で提案 2002 年 10 月 具体的な「世界遺産にする会」準備会発足 2002 年 12 月 事務局にて端島写真展開催（入場者数約 150 名） 2003 年 3 月 「軍艦島を世界遺産にする会」設立総会開催（約 100 名出席） メンバー：長崎大学教授、九州大学教授、ビューホテル常務、その他軍艦島関係者 2003 年 5 月 端島会 30 周年の集いに参加（約 200 名の参加） 2003 年 7 月 ピースミュージアムにて軍艦島写真展開催 2003 年 8 月 特定非営利法人軍艦島を世界遺産にする会NPO認証 2003 年 8 月 「軍艦島フォーラム2003夏」開催 2003 年 9 月 北海道赤平「国際鉱山会議」のオプションツアーとして長崎への受入れ。ドイツのユネスコ（世界遺産登録機関）代表委員のビジッタ・リングベック氏が軍艦島をメインに長崎の産業遺産をグループ化しての世界遺産への登録を目指すことを提案 2003 年 10 月 鹿児島産業観光フォーラム参加

	2003 年 11 月 志免町堅坑櫓とまちづくりシンポジウム参加 2003 年 11 月 「軍艦島急接近ツアー」開催。参加 150 名 2004 年 6 月 軍艦島ガイド養成講座に協力 2004 年 6 月 「軍艦島シンポジウム」高島にて開催 2005 年 4 月 「軍艦島の遺産」発刊（代表者坂本氏とメンバーである長崎大学後藤教授との共著） 2005 年 6 月 長崎市、軍艦島保存検討委員会討議開始 2005 年 7 月 大牟田「九州の産炭地フォーラム」参加 2005 年 8 月 九州の伝承遺産シンポジウム主催 2005 年 12 月 長崎市は調査後、軍艦島の外壁や主要な建物等の保存を検討
今後の展望	①軍艦島のみならず九州各地の産業遺産及び伝承遺産の保存活用を目的とする方々との連携により一部地域だけにとどまらない活動を目指す。 ②NPOとしてのミッションとともに社会的自立を目指す。（社会企業家）
収入内訳	会費収入 10%（年会費：正会員 6,000 円、賛助会員 3,000 円）
代表者氏名	坂本 道徳
事務所所在地	長崎県西彼杵郡長与町嬉里郷 456 番地 11 下田ビル 2 階
設立日	平成 15 年 8 月
会員数	正会員、賛助会員、サポーター含め 120 名
会員構成	NPO関係者、長崎大学教授、シーボルト大学教授、九州大学名誉教授建築家、軍艦島研究家、早稲田大学院生、長崎大学院生、九州大学院生、端島元島民、ホテル関係者、地域活性化委員等
ホームページ	http://www.gunkanjima-wh.com/

2. 軍艦島を世界遺産にする会の課題と解決の方向性

（1）軍艦島を世界遺産にする会の課題

事業にはヒト・モノ・カネ・情報という経営資源が必要ですが、それはNPO法人にとっても同じです。同会の特徴として、幅広い積極的な活動を行なっているにもかかわらず、以下の問題があるため、行なっている活動の成果のスピードアップと永続的発展がはかれなくなる可能性があります。

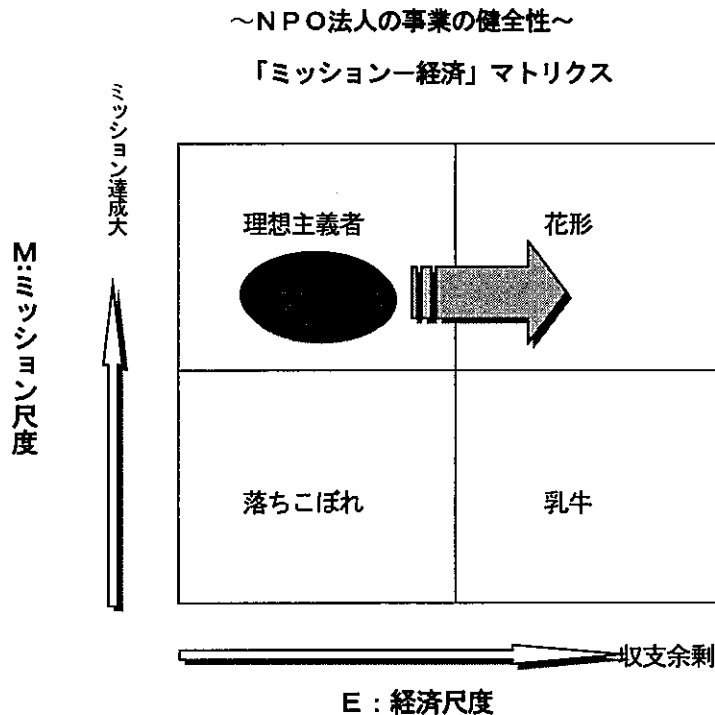
- ①活動資金が十分でない・・・必要経費を収益からまかなえず、役員からの借入を行なっている。
- ②マンパワーの不足・・・この会からの給与手当で生計を立てている専従者はおらず、メン

バーの志が高くても、みんな生活するための別の仕事をもっており、時間が十分にとれず人手不足となりやすい。また、活動資金が十分でないため人を思うように雇えない。

これらの問題点は、一般企業のように成果が金銭的利益ではない多くのNPO法人において共通するものです。しかし、この会の目指している形での「軍艦島の保存」という目的を達成するために、地方公共団体が軍艦島に関心を持っている今こそ、活動を積極的に進めていく必要があるため、早急に解決する必要があります。

(2) 課題解決の方向性

①財務基盤の安定の必要性



上図はNPO法人の事業の健全性を表す「ミッションー経済」マトリクスです。

縦軸は、その事業をどの程度達成しているかどうかの尺度です。横軸はその事業を財務的に評価する尺度です。右上の区分に入るとミッションもよく達成しているし、財務的にも余剰を生んでいるため、事業として「花形」を示します。

同会は現在「理想主義者」の区分にはいっていると思われます。(ミッションへの実績は高い。反面、収益率は低く財務的には不安定。) これからは「花形」の方向を目指し、財務

的安定を目指すべきと考えられます。

「お金を追求することは汚い。」「お金のことはいつか何とかなるだろう。」という考えがあれば、その考え方を捨てる必要があると思われます。継続的な成果をあげていくためには、安定した財務基盤を築くことが前提条件となります。そのためには、今まで以上に収入を得る必要があります。同会の場合ミッションの達成度合い高く、地域への貢献実績は立派なものがあるため、自信をもって収入増加のための活動を強化すべきと思われます。

また、収入増加は給与手当等を支払う余裕を生み出すため、マンパワーの不足の解決にも寄与できます。

②マーケティングの必要性

1) 3つのマーケティングの必要性

一般企業が顧客ニーズを満たすために、マーケティングを行っているように、NPO法人も事業を成功させるには、マーケティングを緻密に行ない、クライアントに correspond していく必要があります。マーケティングはNPO法人の活動（新規会員獲得、ボランティアの獲得、支援者からの寄付金集め、助成金獲得、その他・・・）のいずれにおいても実践、応用すべきものです。

NPO法人が一般企業と比較して特徴的なのは「3つのマーケティング」が必要なことです。一つ目はミッションの達成のために、行なうマーケティング（対象はユネスコ等）、二つ目はサービスを提供する側へのマーケティング（対象は会員、ボランティア）三つ目は支援者に対するマーケティング（対象は寄付等で支えてくれる人や団体、助成金先、環境整備に力を貸してくれる団体等）です。

当会においては「サービスを提供する側へのマーケティング」、「支援者に対するマーケティング」を強化し、収入を増加させるためのアプローチ活動を行なうべきと思われます。日々の活動としてエネルギーを注ぐ割合を増加させ、事業の主要な柱の一つにしていくことが必要です。

2) マーケティング戦略

NPO法人においてもマーケティング戦略の進め方は一般企業と同じです。

要は「サービスに最も適したターゲット」に対し、「最も適したサービス」を「最も適した金額」で「最も適した場とタイミング」で「最も適した方法」で行なうことです。

一例として企業のマーケティング戦術の一つの方法に、マッカーシーが唱えた「マーケティング4P」がありますのでご紹介しておきます。

これはマーケティングの要素を以下の4つに分類したうえで、自らのターゲットに向けて、4Pを組み合わせながら成果をあげていこうとするもので、どのPに重点が置かれるかの差はありますが、調和させていくことにより集中した力が発揮できます。

Product (製品): 提供するサービス

Price (価格): 対価として価格に関わる決定

Place (経路): サービスを提供するためのチャネル

Promotion (促進): 情報伝達、販売・サービス提供促進に関わる決定

◆ (具体例) ターゲット: 「幼い子供を持つ親」

①Product (サービス): 「軍艦島の形をした水素入り風船と軍艦島のパンフレットが貰える」「地域活性化への寄付協力という充実感」

②Price (価格) 「500円」

③Place (経路) 「ボーナス時期直後の賑わっている商店街」

④Promotion (促進): 「学生等の若者、女性を中心とした明るい雰囲気での寄付の呼びかけを行なう」等

※ (注) 企業のマーケティングの方法は様々な方法がある中で1例のみを紹介しております。

様々な方法の中で最も適した方法を選択し、適用することが必要です。

③会員増加のために

当会の平成 16 年度の収入源は9割が写真集出版事業を中心とした事業収入、1割が会費・入会金収入となっています。収入を増加させるためには①今まで以上に事業収入を増加させることと、②会員の増加をはかり会費・入会金収入を増やすことが必要です。会員の増加は会費収入を得ることで活動資金の調達だけでなく活動の参加者が増えることで「マンパワー不足」の問題も解決します。最後に、当会の抱える2つの課題を両方解決する会員増加のための方法について記述します。

1) これまで以上にミッションの達成をはかり軍艦島ブームを!

当会の会員になる方は様々な形で軍艦島に関わる方、軍艦島に関心を持った方です。長崎県民を中心に、軍艦島に関心を持つ層や長崎の産業遺産の価値を認める方などの「軍艦島ファン」、軍艦島に関わるビジネスを行なう方等を増やすことがひいては会員予備軍を増加させることとなります。

今まで以上にミッション達成に努力し、「通常の事業で訴え続けて」、「シンポジウムなどの動員数を増やして」、「関心を持つ人を増やして」その中から「会員数が増えて」、その結果「活動資金が増える。」また、市民の理解者が増えれば「行政も理解し協力する。」行政が協力すれば「観光、文化遺産として価値が向上する。」そうすると観光客等の「軍艦島に関する顧客が増加する。」「軍艦島に関するビジネスが増加する。」結果的に、「さらに軍艦島に関心を持つ方が増加する」「会員数がさらに増加する。」・・・という好循環を導き出すこ

とができます。

2) 新規会員の獲得

「軍艦島に関心を持った方」を中心に幅広く声かけ、広報活動を行なうことが必要です。当会のミッションを詳細に理解している方だけでなく、当会のミッション「軍艦島の保存を達成すること」によってメリット・利益がある方、会費を支払うことにより費用対効果が得られる方にもターゲットを広げ、「マーケティング4P」等を活用し、適切な方法、タイミングでアプローチする必要があります。入り口を広くし、それから軍艦島に対する深い共通理解をはかっていただく方法も、戦略的に必要かと思われます。

場合によっては会員の種類等の会員制度の見直しも、検討する余地もあります。

例えば「専門知識や情報を受け、会議等に参加できる会員制度」、「受益者のために会費を使ってもらうための会員制度」、「収入のない学生や特定の情報のみを受けられる会員制度」は明らかに制度の目的、内容が相違しています。

会員はどのような期待をもっているのかを認識し、適切な会員制度の設定と適切なアプローチで勧誘活動を行なうことが必要です

これらのことを踏まえた上で、新規会員をふやすための個別施策例としては

- a 会員による会員の獲得・・・知人に対する個別勧誘は比較的成功しやすい。
 - b. ダイレクトメールや電話・・・関心がありそうな方にDMを郵送したり、電話をかけたりする方法があります。
 - c. メールマガジン・イベント・・・「長崎の産業遺産について考える」等のテーマを設定してアプローチする方法等
- 等が考えられます。

3) 会員更新率の向上

現在在籍している会員を維持することが、会員純増のために最も低コストで効果的と思われます。更新率等の目標を定めることも場合によっては必要です。

新規会員獲得と同様「会員が会員制度に期待していること」を理解した上で日々の活動を行ない、また、更新アプローチを行なうことが必要です。

場合によっては定期的に会員にアンケートを行い、会員制度の課題と会員の期待を把握することも必要かと思われます。

また、会員との対話を継続できる仕組みづくりも必要かと思われます。

その他会員更新に関するシステム面のポイントとしては

- a. 会員更新のための更新手続きは会員に周知されているか。
- b. 会費納入手続きに工夫はされているか。忙しい人にも対応できるよう、自動引き落とし等幅広い決済方法が選択できるか。

- c. 会員管理がデータ・ベース化され適切に情報提供、対話ができるよう整備されているか等をチェックする必要があります。

3. 最後に

長崎県にはハウステンボスという、全国でも有数のテーマパークがあります。広大な、本格的なオランダの町が地方都市に存在しているわけですが、創業者神近社長の「強い思い」「こだわり」がこれを実現させています。

筆者が感じることは「人間の強い思いは無限の価値を生み出す」ということです。

軍艦島を世界遺産にする会により、長崎にまた、「新たな世界」が誕生することを期待したいと思います。

(参考文献)

軍艦島を世界遺産にする会「写真集 軍艦島～失われた時を求めて～」

坂本道徳・後藤恵之輔「軍艦島の遺産」長崎新聞新書

日本離島センター「しまNO. 203」

坂本文武「NPOの経営」日本経済新聞社

田中尚輝「リーダーのあなたに贈る実践NPOマネジメント」NPO法人子ども劇場全国センター

島田恒「NPOという生き方」PHP新書

2. NPO 法人観光活性化研究会の現状と今後

(1) NPOの基本的役割

人間は様々な活動を行っている。

会社で働くことなどの経済活動や自分の趣味を迫及するなどの非経済活動である。

さて、現代社会は様々な価値観を認め合って成立っている。

経済活動を重視したり、ボランティアなど他の社会的活動を重視したりと種々雑多である。

このような現代社会において法律で組織が人格を持つと定められていたのは、商法上の会社、民法上の財団、社団、公益性があるとして他の特別法で認められたもの（学校法人や宗教法人など）でしかなかった。

これに対して PTIA など組織でありながら法人格が認められていない「権利能力なき社団」であって、その最終的な運営責任は個人となっていたのである。

法人格があれば法人として例えば、銀行からの借入れもできるし、その永続性が担保されるのであるが、これがないと全ての活動が個人の資格でしかできないこととなり、あまりにも個人負担が重いものとなり、有益な社会活動を阻害する要因となっていたのである。このような現状で実質的には社会になくてはならない組織で、法人格を付与されてない組織に対して NPO としての法人を認める特定非営利活動促進法が平成 10 年に施行されたのである。一般的には NPO は「市民のボランティアや個人・企業の寄付、助成財団の助成金、行政からの補助金などの資源を広く活用しながら、組織として活動し、公益的な財・サービスを提供する、独立・非営利の民間事業体」と定義されている。NPO は市民がつくるもうひとつの公共サービス、事業体であるといえる。

ここでは IT を利用した観光活性化を特徴とした 長崎市で活動している NPO を紹介する

(2) 設立目的

1570 年の長崎開港から約 400 有余年の間、長崎は西洋と中国への貿易の窓口として、維新の舞台として、又、キリシタン迫害や被爆による平和の象徴として、その名を世界の人々の耳目に運びながら歴史の節々で感動や羨望や失望を与え続けてきた。

今日、長崎は経済不況の大波をかぶり、高い失業率と低い個人所得のなかで懸命に喘いでいる状態であるが、今こそ長年培われ、また受け継いできた比類なき歴史と文化を観光拡大に繋げるソフトパワーとしてより強化し、他県はもとより他国にない長崎人のアイデンティティーを世界に発信する 21 世紀の観光長崎、人の集る長崎を創造していく必要がある。

この法人「観光活性化研究会」は、国内および海外からの不特定多数の観光客を対象に、長崎県の観光開発に寄与する為他県にないユニークな事業として外国人観光客及び一般観光客に対して様々な観光サービスの充実と支援を行うことにより魅力ある町と社会環境作りを目指すものである

(3) 会員構成、募集方法、会費

① 会員構成

正会員 23 名

理事長 観光活性化研究会理事長 横田 賢二

② 会員募集方法

正会員、賛助会員を随時募集している。

申し込みは口頭、FAX、メール等にて可能で、会費納入にて会員確定。

③ 会費

入会金：1,000 円

年会費：1,000 円

(4) 特徴

設立目的にもあるように、ただ単に見るだけの観光ではなく、歴史的深みを持った観光を内外に発信する必要があると考えている NPO である。

主に、会員はソフトウェア開発会社によって構成されており、IT を駆使できるメンバーが多いのが特徴である。

(5) 活動状況

① 平成 17 年度ながさきパートナーシップ創造事業

当事業において教育庁学芸文化課と協業し

「長崎学」の一環として、「消えた長崎の教会」をテーマに

- ・子ども劇場による人形劇「本蓮寺の南蛮井戸」の上演
- ・破壊された教会跡を巡るウォークラリーの開催
- ・長崎のキリスト教の歴史をまとめた CD の作成

を行った。以下はその新聞記事及び事業報告書である。

2005/11/11 (金) 長崎新聞



「消えた長崎の教会」の資料で、
「長崎」に最適な
問い合わせ
は同研究会
095-3330303

長崎市の特定
心部に建っていた十五前
後の教会はすべて姿を消
したという。そこで、長
崎の埋もれた観光資源の
発掘を進めている同研究
会が、県の支援を受けて
調査した。

△「観光活
性化研究会」と県は、長
崎のキリシタン文化の歴
史をまとめたCD・RO
M「消えた長崎の教会」
を作成した。写真。O
O：江戸幕府の禁教令
によって当時、長崎市中
とキリシタン文化の関係
は非常に深
い。『長崎
学』に最適
の資料で
す。PR。
問い合わせ
は同研究会
095-3330303

△「観光活
性化研究会」と県は、長
崎のキリシタン文化の歴
史をまとめたCD・RO
M「消えた長崎の教会」
を作成した。写真。O
O：江戸幕府の禁教令
によって当時、長崎市中
とキリシタン文化の関係
は非常に深
い。『長崎
学』に最適
の資料で
す。PR。
問い合わせ
は同研究会
095-3330303

事業報告書

事業名	見るだけの観光から歴史の深みを伝える新たな歴史的魅力の創造 ～消えた長崎の教会～
実施期間	平成17年4月1日 ～ 平成18年3月31日
事業内容	長崎はキリスト教の歴史においてかつて多くの教会が立ち並び、小ローマと呼ばれるほどキリスト教文化が栄えた時代があり、まずは歴史に埋もれた一大キリスト教文化についての下記の事業を行った。 ①ウォークラリーの開催 「長崎歴史文化博物館」を起点とし、長崎に存在した「サント・ドミンゴ教会」、「サン・ジョアン・パウチスタ教会」や26聖人殉教地を巡るウォークラリーを行った。 参加人数 69名、開催時期 平成17年11月20日 ②寸劇の開催 子ども劇場連絡会により、長崎に伝わるキリスト教文化の逸話の一つである本蓮寺に関する寸劇を行った。 参加人数 90名、開催時期 平成17年11月20日 ③CD付き冊子作成配付 県民の皆さんや子供たちの意見を取り入れ、絵やビデオ映像を取り入れた判り易い長崎のキリスト教の歴史をCD付き冊子にまとめ作成した。 その冊子をラリー参加者及び歴史に興味がある方など、県内外に配付した。 500部作成 ④PR活動 長崎市民FMで20秒CMを30回放送し、長崎新聞、西日本新聞、NIBにて取り上げてもらった。

事業を通して得られた成果	①「長崎歴史文化博物館」で人形劇を開催し、また、ここをウォークラリーの出発点とすることにより、この博物館が展示物を見学させる施設に留まらず、長崎に点在する歴史や逸話と連携させる中核施設であり、見るだけの観光から知的好奇心を高め新たな魅力を持つ施設であることを知らしめることができた。 ②寸劇をこども劇場に依頼することを通じて、その関係する親や子供達が歴史や逸話を掘り起こすことにより長崎という郷土への愛着を生じさせ、将来への観光へのかかわりを促すことができた。 ③ウォークラリーに参加した次代を担う子供達や県民にキリスト教を始めとする長崎の歴史を広く学び身近な歴史に触れてもらうことができた。 ④あまり知られていない「消えた長崎の教会」を、様々なPRを通じて歴史的史実に興味がある県民だけではなく、一般の県民にもこの歴史を知ってもらうことができた。 これらのことから将来的には新たな観光客の発掘や、欧米人や韓国人などキリスト教徒の多い国々からの観光客の誘致を促す素地ができた。
補助対象事業費	1,000,000円
補助金額	1,000,000円

収支計算書

収 入

単位：円

科 目	内容及び算出の基礎	実績額
県からの補助金	長崎パートナーシップ創造事業補助金	1,000,000
合 計		1,000,000

支 出

単位：円

科 目	内容及び算出の基礎	実績額
需要費	CD制作費	420,000
	マップ印刷費	315,000
	広告宣伝	31,500
	当日弁当代	19,400
	26聖人記念館入館料	5,000
	博物館使用料	7,200
報償費	寸劇依頼費	105,000
保険料	ラリー参加者	4,200
賃金	1,000円×5名×42時間	210,000
合 計		1,117,300

② ICカードを利用した観光ナビゲーションシステムの開発。

有限会社 ホップインフォメーションシステムが開発したシステムであるが 社長が当NPOの理事であり このシステムの開発、販売支援について当NPOが行っている
このシステムは経済産業省の研究開発事業に採択されており 詳細は以下の新聞記事を参照頂きたい。

入手でき、クオリティの高い観光情報で観光案内をすることができるシステムを提案。

この種の案内は他県でも多く広がっており、QRコード付き携帯の普及とともに今後各自治体でも拡大すると見られている。また既に自治体のホームページでもQRコードで携帯用のURLを簡単に入手できるようにして携帯用の観光情報を提供している自治体は多い。

(6) 財政運営状況

収入は会費及び平成17年度はながさきパートナーシップ創造事業の補助金のみで厳しい状況。

(7) NPO 自体の問題点、課題

① 財政基盤が弱い

当NPOも現在の会員数での会費だけでは運営できていない。

一般的にも財政基盤が弱く、折角設立しても廃業するNPOが多いのが実情。

② NPOと行政とのかかわりが薄い

NPO法で触れたように、公共機関と企業とNPOはその目的が異なっている。

当然、その財政基盤は異なり、国や地方自治体が税金、企業が利益になのに対して、NPOは会費、寄付金、補助金である。

この財政基盤を強固にすることがNPOと行政に問われている。

本来、行政がやらなくてはならない分野をNPOが行っているものが数多くあるのが現状である。

そうであればNPO法の趣旨に則り、むしろ行政側からNPOとの協業を打ち出すべきである。

少人数でかつ財政基盤が弱いNPOを自主努力で存続せよというのは無理である。

折角、社会的使命を持って立ち上げた数多くのNPOが廃業に追い込まれているのも財政基盤の弱さに尽きるのである。

幸い、この観光活性化研究会は平成17年度はながさきパートナーシップ創造事業で補助金100万円で長崎県と「長崎学」の一環として「消えた長崎の教会」をテーマに協業することができ、このような補助金がなければ活動も限られると思う。

行政にはNPOはその補助的機関としての意識が望まれる。

③ その他の問題点

事務機能が整備された活動拠点がない、団体の活動が市民に知られていないなど個々の課題を抱えているほか、団体相互の情報、交流の場がないことによる団体間の協力関係が構築できないなどの課題がある。

(8) 問題点の対策

やはりまず財政基盤を強固にするいかなのような対策が必要。

・ そのためにはNPO活動が継続し、発展していくためには、活動の中心を担う専門的な能力を持った人材の育成が不可欠と考える。

企画力、実行力を身につけ、他から 収入が期待できる活動できる組織を目指す

- ・ 行政とうまく関係し 福祉関係や行政の肝いりで設立し 行政の支援団体として 行政から運営委託費を受ける。
- ・ 会員数を増やすことで安定した運営を目指す

(9) NPO の今後及び活動予定

① NPOの今後

社会的使命を持ち、営利を追求しない組織である NPO は日本の地域社会に根付かなければならない。

そのためには、行政の協力は欠かせない。

また、NPO も行政に甘えることなく、自らの存在意義を積極的にPR するべき。

そのような意識改革を通じて行政と NPO の良好な関係が構築される。

② 今後の活動予定

現在、国も海外からの観光客を増やそうといろんな施策を行っている。

問題は、日本に行こうというどのような意識付けをどんな方法で行うかである。

例えば、キリスト教をテーマとした場合、ただ単に教会等の施設を見せるのかそれとも日本におけるキリスト教の歴史から伝え、そのストーリーに従った観光コースを設定して、その案内を行うのか、恐らく結果は雲泥の差がつくものと思われる。

当 NPO はこのようなまだ、観光コースとして確立していない歴史資産をIT利用によって内外へ情報を発信する提案を行う。

また、道州制を念頭において福岡、長崎、熊本といった広域観光の提案を行う予定である。

3.地域活動のNPOと企業のビジネスを両立している事例（長崎斜面研究会）

1) 組織の設立背景と活動内容

(1) 組織の設立背景、概要

長崎は市街地の7割が斜面地であり、その斜面市街地の大半は、車が入らない細街路と階段で構成された居住地です。福祉のまちづくりが進んでも、こうした斜面住宅地に暮らす高齢者や障害者は、地理的ハンディを抱えて外出の機会を奪われるなど暮らしの中での大きな障害をもっています。

本会は、平成9年10月に発足し、斜面住宅地等にお住まいの高齢者・障害者の方々が「いつまでも、住み慣れた場所で、楽しく安心して暮らせるように」をテーマに、さまざまな立場の方々が集まり、できることから実現していく事を行ってきました。

これまで、稲佐山での春と秋のまつりの開催、講演会・勉強会の開催、移送サービスの試行、個別の依頼への対応、斜面走行装置の開発、斜面住宅地の現状調査等を行ってきました。

現在の会員数は約200名、医療・保健・福祉・機械・土木・建築などの専門職だけでなく、サラリーマン・企業OB・OG・学生・地域自治会関係者・行政職など幅広い方々の参画によっていろいろな生活支援に取り組んでいます。



代表：平野啓子

長崎市下西山町1番14号 リバーサイド西山ビル2F

(有)長崎建築社

(2) 主な活動内容

●外出支援活動

外出が困難となった高齢者や障害者を送迎して、年2回、稲佐山の青空の下でイベントを楽しむ春まつり・秋まつり。一緒に「まち」へ出かける『ぶら～りさんぽ』。(ボランティアとして園児や小・中・高校の生徒・大学生もショッピングや町の散策やイベントを仲間とともに楽しめます。

●生活環境改善の支援活動（福祉110番）

移動手段や住宅問題で困っている方に対して、医療的・福祉的・建築的改善策の提案や機械力による工学的段差解消（階段昇降機や簡易リフトや可動式スロープなど）
障害の状況に応じて残存能力を活用したコミュニケーション手段としてのパソコン改修・開発

●研修活動

長崎県や長崎市と共同開催による斜面住宅地での暮らしの改善に関する講演会・イベント
メンバーや関係者の活動報告会

●交流事業

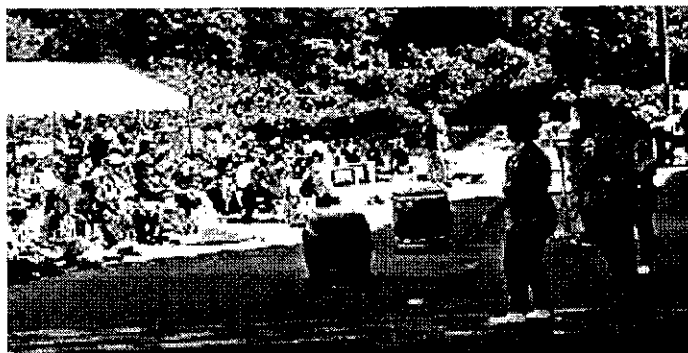
地元の斜面住宅地の自治会との交流
北九州・尾道・函館などの斜面地の市民グループとの交流や意見交換

●継承活動

市内の中・高校生への出前福祉講座
修学旅行生への斜面地ガイド

●広報活動

ニュース「長崎坂道発進」毎月 300 部程発行



外出の機会の少ない高齢者の方や障害者の方に青空の下でのイベントを楽しんでもらう春まつり・秋まつりは、毎回 400 名以上の参加者があります。



さかだんくん

2) NPO組織化の研究

(1) 組織化の研究

昨年度、長崎県中小企業団体中央会からの組織化・新連携の指導として、NPO法人化及び、運営組織のあり方を研究しました。

当組織は、前述のと通りの事業を行いますが、下記のようにボランティア的色彩が強い事業と、有料サービスの事業に大別されます。

① ボランティア的色彩が強い事業

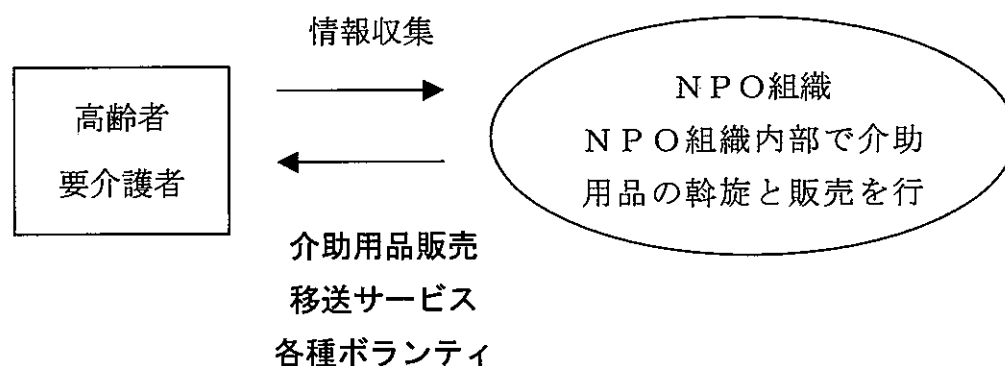
- 外出支援活動
- 研修活動
- 交流事業
- 継承活動
- 広報活動

② 有料サービスの事業

- 生活環境改善の支援活動（福祉110番）

まず組織をそのままNPO法人化することを検討しました。図式化すると下記のとおりです。

1 図

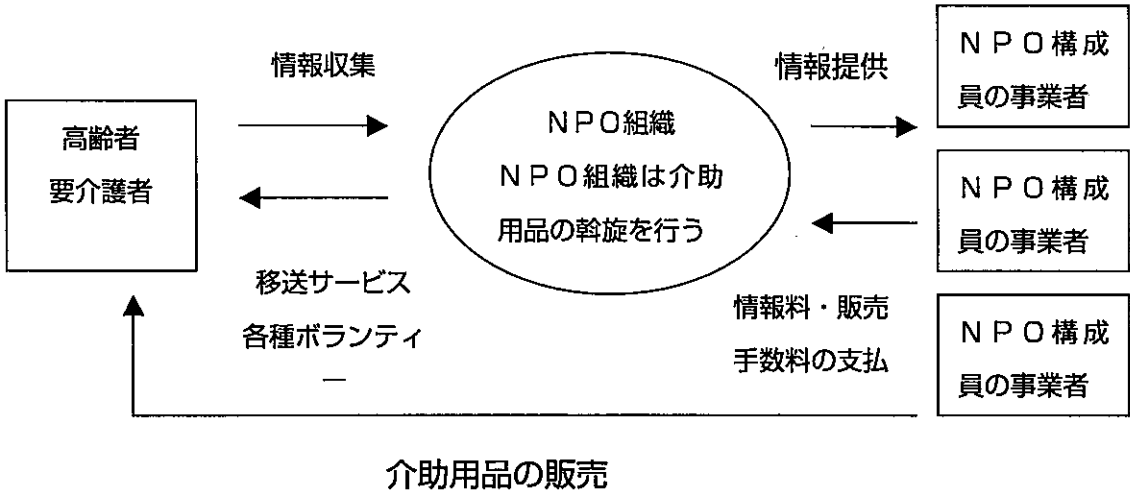


この1図の組織活動では下記の問題点が発生することが懸念されました。

- ・ NPO組織内には、無償ボランティアの精神にて活動を行う人や、職業の立場から介助用品の販売等を推奨しにくい人が存在する。よって、NPO組織内で、情報収集、紹介・斡旋、利用促進、販売などを行うには、組織の維持の観点で問題がある。
- ・ NPO活動として、移送サービス等も実施していく中で、NPO構成員である民間事業者が業務として実施する場合と、NPO本体が実施する場合の区分けが困難である。

この問題は他のNPOでも起こりえる営利事業の推進課題です。
そこで、当組織では下記のような組織形態を研究しました。

2図



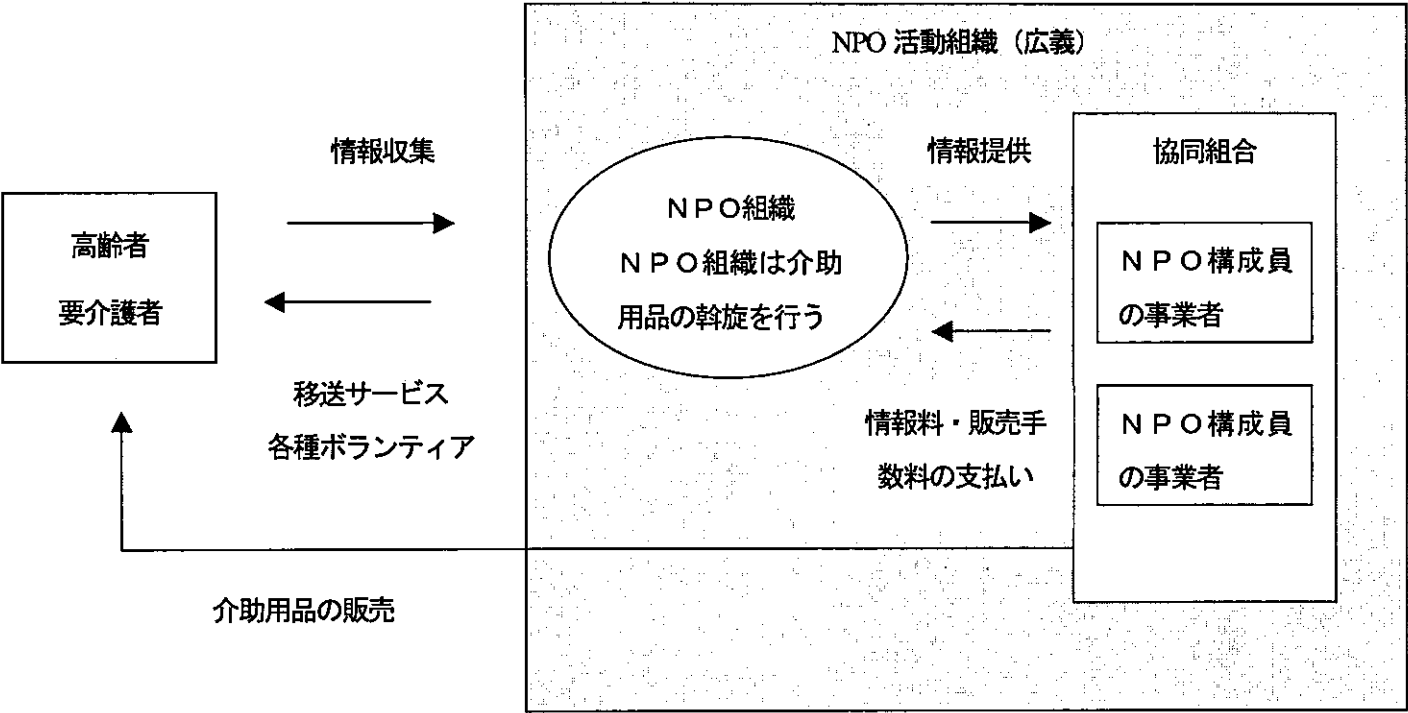
この2図の組織活動でも下記の問題点が発生することが懸念されました。

- ・ NPOから、NPO構成員としての各事業者へ情報提供し、事業者は高齢者・要介護者への営業活動を行う。この場合、NPO会員としての資格はあるものの、対象者への各社不統一な営業活動は問題点を生じる恐れがある。
- ・ 併せて、NPOの事務局は営業活動には関知しない。よって、販売手数料の支払いや営業活動の管理を行う事務局が別途に必要となる。

(2)NPO法人と協同組合を共存させる形態

1 図、2 図の組織体制を踏まえて、3 図にある組織形態を決定されました。

3 図



■ 組織の体系

NPO活動の主旨を踏まえ、介助用品の販売活動の統一性やトラブルを回避する目的で、3 図を考えました。これは、NPO法人の構成員の事業者が、協同組合組織を設立するものです。

3) 組織運営

(1) NPO法人の概要

- ① 名 称 特定非営利活動法人長崎斜面研究会
- ② 代表者 平 野 啓 子
- ③ 所在地 長崎市西山町7番1号
- ④ 目 的

斜面地に暮らす長崎県民に対して、地域ケアやまちづくりに関する啓発・調査・研究に関する事業を行い、地域の生活向上に寄与することを目的とする。

⑤ 非営利活動

- 高齢者や障害者等の生活支援事業
- 地域ケアに関する啓発・調査・研究事業
- まちづくりに関する啓発・調査・研究事業
- 住宅改修・新築・福祉用具等に関する助言・指導・調査・研究・開発事業
- 福祉教育・ボランティア育成事業
- 地域交流事業

⑥ その他の活動（営利活動）

- 住宅改修、福祉用具等の斡旋事業
- 高齢者や障害者等の生活支援に付随した物品等のレンタル・修理・維持管理・製造販売事業

⑦ 会員

- 正会員 この法人の目的に賛同して入会した個人（正会員）
- 法人会員 この法人の目的に賛同して入会した法人（賛助会員）

⑧ 年会費 3,000円

(2) NPO運営規約

① 活動理念

これまで、任意のボランティアグループとして、長崎の斜面地で、どのように老いても、どのような障害をもっても、住み慣れたところで安心して暮らし続けることができる地域づくりを目ざして、斜面地で暮らす高齢者や障害者の移送・生活支援を行ってきました。多くの方々に斜面地で暮らす人々の日常生活について考えて頂くこともできました。また、会員である私達も、多くの人々との連携や行政とのチームワークが大きな力となり、その力によって、社会を動かすことができるということも学びました。

今、介護保険が新しい方向で動こうとしています。心の問題がクローズアップされています。地域コミュニティのあり方が問われています。そして、暮らしの中での生活障害に関して、様々な支援を求める相談が事務局に舞い込んでいます。これからの対応としましては、福祉110番の看板を掲げ、様々な相談への積極的な対応を行います。また、新たなメンバーを加え、週末に限定されない活動を行っていきます。また、斜面地によるバリアに限定せず、何らかの物理的バリアや精神的バリアによる生活障害でお困りの方々と同じ立場に立って支援策を探り、その解決を目指します。そのほか、介護保険の新しい動きに応じた活動や地域のコミュニティづくりに関わる活動が考えられます。

本会の特定非営利活動法人化は、長崎斜面研究会の活動の深化・発展であり、今後の活動の第一歩です。

本会の活動はあくまでも会員の皆さんの積極的な総意で動くことが基本です。会員のような障害を持っても、住み慣れたところで暮らし続けることができる生活の場となり、更に長崎に暮らす人々がいつまでも安心して暮らし続けられることを目的として、特定非営利活動法人長崎斜面研究会を設立し運営します。

(設立趣旨書より)

② 運営方針

- 本会は、活動理念に基づいたNPO活動を行う。

会員は、活動理念を共有し、自主貢献意欲をもって活動を行う。

- 本会の各種の活動は、起案した責任者が管理運営する。

NPO法人化に伴い、平日の活動も活発化し、また予算がある事業も実施できる。また、各種の補助事業の実施も可能である。

そこで、各種活動を起案した者が責任者となって、その事業を管理運営する。起案者が理事でない場合、事業実行責任者として担当理事がその任を負う。

- 起案された活動企画は、理事会での承認の上、実施される。

活動理念に沿った事業起案は、定例の理事会で事業実施の是非お呼び可否を審議する。その際、起案

者が説明し、理事はNPO構成員全員の代弁者として前向きに事業実施を審議する。

事業実施日の関係で、定例会に間に合わない場合は、臨時理事会を開催する。

- 必ずしも全員参加の活動は求めず、起案した本人及び一部の会員の活動も本会の活動とする。

基本的には、NPO構成員全員の事業参加とするが、参加に関しての義務化や参加規程は設けない。
ただし、活動に消極的な会員へは、別途行うNPO事務局からの広報活動にて、参加を勧誘する。

- 各種の単体事業だけの非会員の参加も歓迎する。

活動は会員だけの権利でなく、広く市民の活動とする。よって、NPO法人への入会まで行かなくても、事業だけの協力者も増やす。これは将来の会員増強につながる。

- 高齢者・要介護者の情報収集と介助用具斡旋には細心の注意を払う。

高齢者・要介護者自身が承諾した情報を会員である協同組合およびその会員企業に情報提供する。この場合、対象者が承諾し、NPOおよび協同組合事務局もその取り扱いには、法的義務を踏まえ、細心の注意を払う。

この活動には担当理事を定め、活動状況は毎回の理事会で報告する。

- 介助用具販売に関するNPOの立場

NPOはあくまでも情報提供のみであり、理事および会員（協同組合会員ではないNPO会員）が営業活動に携わることはできない。特にその立場を利用した対象者に対する販売行為はしてはいけない。

ただし、NPOとしては、その会報誌等で対象となる介助用品を推薦は積極的に行う。

- 介助用具販売に対しての販売手数料の扱い

協同組合およびその介助商品の紹介は、非営利活動となる。しかし、商品販売金額に応じた手数料は、NPOと協同組合とのリベート契約となり営利活動となる。

非営利活動として法的にも処理できる支払い形態とするか、商品の金額や紹介件数による支払とするか。

基本的には、営利活動として処理し、その利益は会の活動に充てるとして、多額な納税が発生しない方法を取る。

- 会合や広報

定例の理事会の他、年に数回、活動イベントを兼ねた会員全員集会を開催する。

広報は、月報はファクシミリやメールにて行い、年に数回は簡易印刷したものを配布する。

情報内容には、介助用品の紹介と共に、商品内容を聞く手段や購入方法を記載する。

- NPO事務局では、金銭的負担や管理を極力軽減にする。

業務や生業で行う事務局ではないので、事務作業に割ける時間や金額には限界がある。よって、簡易複式簿記、現金主義の管理方式を行い、事業ごとの収支や資金管理は事業担当理事が金銭出納管理を行う。

ただし、事務局員が兼務でも常駐できる場合、改めて事務体制を考える。

- 厳守事項

下記の事項を遵守できない会員は会員資格喪失とする。また入会希望者も遵守できるもののみ会員資格が得られる。

- ・ 公序良俗に反することに、会の名称を使用しないこと。
- ・ 他の会員や会の活動を誹謗、抽象しないこと。
- ・ 無理に自己主張を行ったり、自己の考え方を押し付けないこと。
- ・ 偏った思想、宗教、政治の話はしないこと。
- ・ 役員会の了解を得ない活動を行わないこと。

4) 協同組合活動

(1) 協同組合活動

① 情報交換のための会合

定例会議を月一度開催する。この際、NPOや他の団体等への営業活動の方法や、共同開発商品について討議する。

② 共同広告、商品紹介イベント

NPOの広報誌への情報記事の共同掲載や組合員個別掲載の取り扱いを行う。

各種のNPOの事業やイベントでの商品紹介や、協同組合としての協力、協同組合がNPOから受託した介護支援のイベントの企画運営を行う。

③ 共同研究開発

各社の英知を結集して、新商品や新サービスの開発に取り組む。併せて、既存の介助商品やサービスの協同組合としての展開や組合員企業独自の取り組みの共同研究を行う。

④ 組合員企業の介助用品販売に伴うNPOとの事務管理

NPO（NPO事務局が高齢者・要介護者本人）からの情報は、組合員企業と協同組合事務局双方に伝達されるようにする。

組合員企業は営業を行い、その結果を協同組合事務局に報告する。また、定例会ではその進捗状況も報告する。

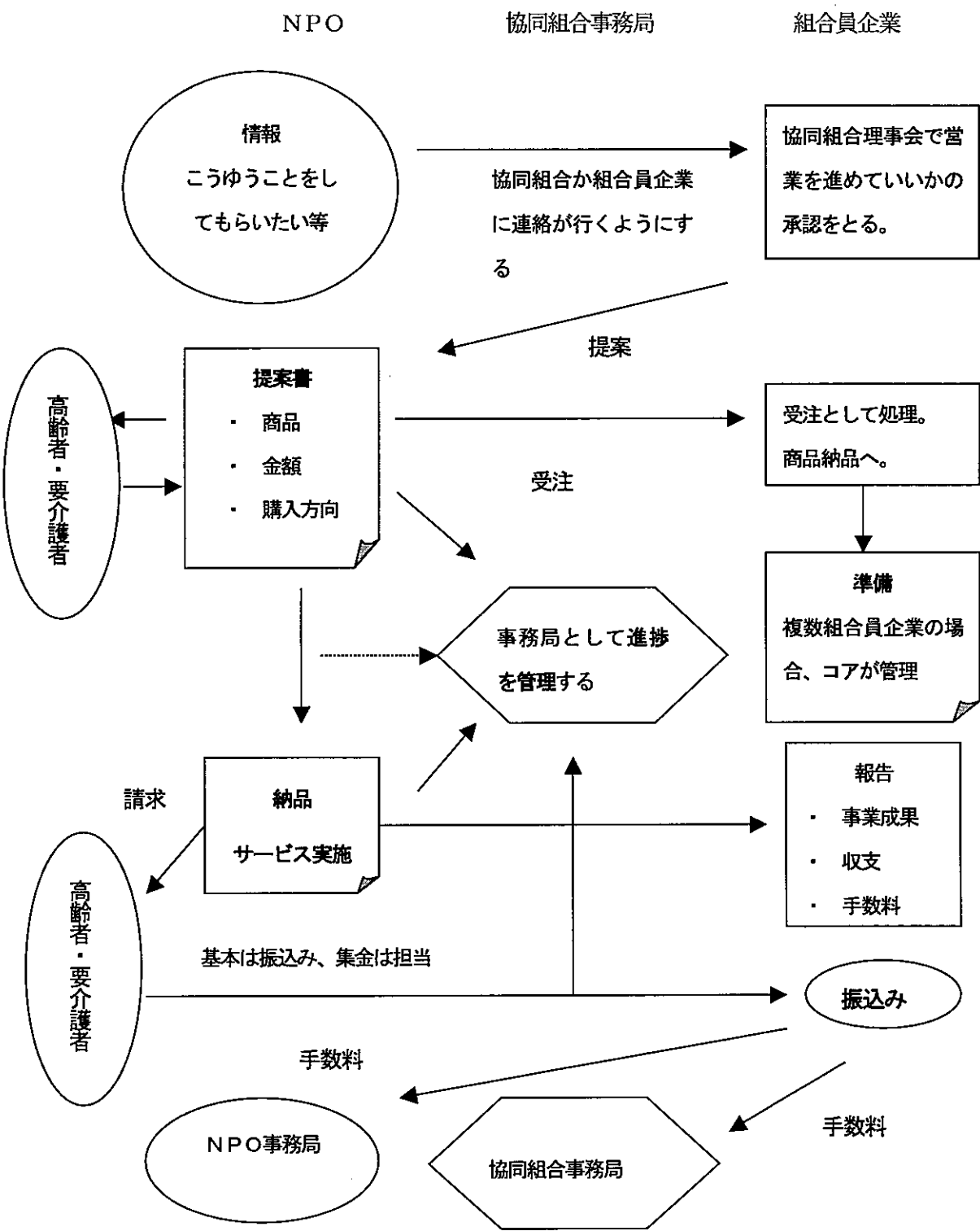
商品が販売された場合、商品・サービスごとに取り決めた手数料を、組合員企業は協同組合とNPOに支払う。

例えば、100,000 円の介助用品にて、NPOに 5%、協同組合に 5%とすると、NPOは 5,000 円、協同組合は 5,000 円の収入となる。NPOは会の活動費に、協同組合は広報・宣伝費に充当する。なお、NPO、協同組合とも受け入れ勘定科目は今後正式に決定する。

(2) NPOの対する介助用品販売事業の体系案

当組織の非営利性を尊重しつつ、営利事業を行うフロー案をまとめました。

販売事業体系案



5) 当NPOの先進性

NPO活動では非営利性と営利性の調和をどのように図るかが最大の課題であります。特にボランティア活動主体の当NPOのような組織では、会の活動費の捻出のみならず、受益者の生活の中での購入、受役務の有料化は避けて通れないものです。

今回、当NPOを取り上げたのは、この課題に対して真摯に取り組み、それなりの成果を挙げているためであります。

このNPOの組織及び取り組み方は、他のNPOの参考となるばかりか、一般の企業活動やコミュニティ・ビジネスの活動の参考ともなるものと考えます。

4. 専門家集団 NPO長崎創造ネットワーク

〈NPO長崎創造ネットワーク〉

理事長 前田慎一郎

長崎市万才町6番11号三井ビル2F

(1) まちづくりや市民活動の推進のための専門家集団

本会は、平成16年6月、長崎市で設立されたユニークなNPO法人です。行政が実施するまちづくり事業等の指導での関わりの中で出会った専門家同士が、連携の輪を広げ、長崎の“元気”を取り戻そうと一念発起してNPO法人を立ち上げました。中小企業診断士が法人設立の呼掛け人であり理事長でもある組織です。これまで法人設立以前の活動を含め、多彩な活動を実施しています。

以下に、本会の特色を挙げてみます。

①専門家集団

本会の特徴のひとつは、各分野の専門家により構成されていることです。本会が発行するチラシから紹介すると次のような構成になっています。

	専門分野	業務内容	資格等
1	事業調査・企画・事業評価業務	行政の企画・調査分析立案及び事業計画立案指導。 各種補助金申請における調査及び書類作成	中小企業診断士、中小企業庁アドバイザー
2	文化・観光・福祉等イベント	地域特性に応じた自主イベント、市民参加イベントの企画立案、実施	イベントプランナー
3	印刷・備品の制作と手配	イベントに係る各種印刷物、デザインポスター、会場設営、看板制作等一式	グラフィックデザイナー CG・3Dデザイナー
4	管理業務	清掃、設備、警備、環境衛生管理業務等 イベント会場整理、運営管理	長崎県ビルメンテナンス協同組合
5	福祉・介護業務	身体障害者小規模作業所、知的障害者訓練施設の運営	身体障害者小規模作業所 知的障害者訓練施設事業
6	教育訓練 講師派遣業務	教育訓練企画、各種講演会、職員研修、講座への講師派遣	長崎市職員研修 雇用能力開発機構講師
7	IT化支援業務	IT講習、ITメンテナンス、システム導入支援、システム構築、ソフト開発	長崎県高度情報化推進協議会事業支援(講師)
8	商品開発 支援業務	県内特産品等の発掘、販売企画立案、加工品プロデュース	長崎県農業改良普及センター事業支援(講師)

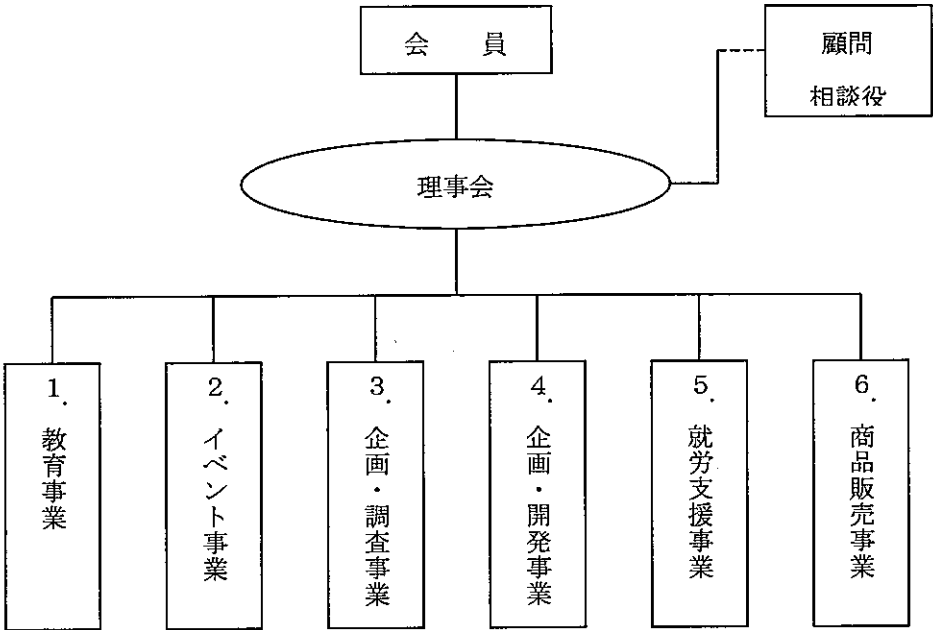
資格等は、各分野の担当理事（1～3 名）が有するものです。このように各種の分野において現役で活躍するメンバーから構成されています。

②事業部制組織

まちの活性化に関する事業を広くカバーするため、本会は次のような事業部制が敷かれています。

事業部の担当理事が起案し、理事会で事業化について検討し、決定すれば担当理事がプロジェクト・リーダーとなり、他の理事および会員が協力して実施に移していきます。

〈NPO長崎創造ネットワーク構成図〉



※役員 10 名、会員 3 名 合計 13 名

事業一覧

事業名	項目
1. 教育事業	a IT教育
	b 社員教育
	c 経営者教育
2. イベント事業	a お祭り
	b 文化事業
	c 催事、セミナー等

3. 企画・調査事業	a 市場調査
	b ニュービジネス
4. 企画・開発事業	a セールス・プロモーション
	b ソフト開発
	c 地方商品開発
5. 就労支援事業	a 障害者
	b 高齢者
	c 若年
6. 商品販売事業	a ソフト開発
	b 物産販売

③アイデアを実現化できる集団

おおよそ、NPO法人に集い活動する意義は、一人では出来ないこと・モノを協力して作り上げることといえます。本会の場合、専門家の集まりであるだけに、それぞれが持つ知識やノウハウ、人脈やネットワークを活用し、相乗効果を上げることが出来ると思われます。個人のアイデアを実現できるノウハウと力を持つといえます。役員を含む総勢 13 名程の人員で後に述べるような多彩な催しを実施できたのもその現れといえましょう。

また、立案者がプロジェクトリーダーとなり、事業を進めていけるのも、1 人ひとりの構成員にそれだけの力量があるからに他なりません。

④ゆるやかな組織形態

専門家の集まりであり、多忙な構成員の集まりの故に、組織は縛りが少なくゆるやかで自在な組織であると推測されます。年 1 度の通常総会の他は、理事会は特に定期化されず、必要が生じたときに招集され開催される形になっています。事業部制によりプロジェクトリーダーを先頭に希望者が興味に応じて参加し運営していく形で、個人の自由意志が大切にされます。

⑤行政との協働

本会は、行政や団体との協働体制を強く維持しているといえます。平成 16 年度の身障者の就労支援事業では、県のコミュニティ・ビジネス企業化トライ支援事業対象事業となり、食の応援団事業等においてもボランティア振興基金の助成を受けています。また、全国中央会の委託事業を手がける等 NPO 法人における事業運営の 1 つの方法を示しています。

そういう意味で、本会の商品販売事業のソフト開発の中で、他の NPO 法人や民間企業支援のために、公的支援制度の活用の研究と情報の提供を行う公的支援制度研究会事業を手がけているのもうなずけます。

(2)活動内容

活動内容は、多岐にわたっています。NPO法人化前の平成15年からの実績をあげてみると次のような活動があります。

①フィッシャーマンズワーフ物産展の運営(平成15年7月)

・五島市の特産品のアンテナショップ「五島風土」(長崎市：出島ワーフ)の企画・運営の支援。

②長崎の海フォトフェスタ(平成15年11月)

・長崎の海の良さ再発見のための写真展。多くの企業の協賛を得開催。

③市民300人イベント「行こうや！来んね！浜んまち」(平成16年2月)

・生活弱者の商店街快適生活応援シンポジウム、市民、商店街、他のNPO等を巻き込み開催。

④コーディネータ事業(全国中央会委託)

・市民芸術グループ「アート部会」の活動支援及び事業化支援。全国中央会から「新規成長産業連携支援事業に係るコーディネート活動支援事業」の認定を受ける。

⑤コミュニティ・ビジネス企業化トライ支援事業

(複数年の継続事業)(H16/6～17/3月)

・障害者社会参加支援センター事業、障害者の職業生活全般にわたる支援。

⑥福田繁雄デザインセミナー「面白さこそ文化」(平成16年11月)

・世界的に活躍中のデザイナー福田繁雄氏を招聘しセミナー開催

⑦集まれ！食の応援団(平成17年3月)

・市民参加による物産開発事業(県民ボランティア振興基金対象事業)

⑧諫早市商店街まちづくり研究(平成16/2～3月)

諫早市商店街組合からの受託

⑨長崎市職員研修会(平成17年2月)

「コーチング研修」講師派遣

⑩諫早菓子組合研修会(平成17年2月)

「菓子とパッケージ、ラッピング」講師派遣



⑩その他

「全国みなとまちづくりシンポジウム」へ参加。(国土交通省からの要請による)

上記のように、役員の専門性を生かしイベントや調査研究事業、研修会等が実施されています。事業の運営も、全員で取組むものや専門家を講師として派遣するものなど、事業により、柔軟に対応しています。

運営費の調達も、補助金を活用したり、企業からの協賛金を集めたり、業界団体へ働きかけるなど、構成員の人脈・ネットワークを生かした取組がなされています。

(3)今後の課題と方向性

本会は前述のように活発に活動を実施していますが、若干の課題も見受けられます。以下に課題と今後の方向性を見ていきたいと思います。

〈課題〉

①実働部隊の少なさ

本会は、前述のように各分野の専門家を擁し、まちづくりのための活動を創造していくための力をもつ魅力的な集団です。

しかし、それぞれが第一線で活動する専門家であるが故に、本会のスタッフとして割かれる時間は自ずから限られています。役員(10名)以外の会員が3名で合計13名という制約の中の活動となります。現在の構成人員のままで、今後もこれまでと同様の事業を続けていけば、各人に掛かる負担が蓄積し過大になる恐れがあります。現状の路線を進めるのであれば実働部隊となる会員の増加が必要になると思われます。

②手当について

現在、本会から外注や講師派遣の形で業務を会員へ委託することは実施されています。しかし、本会の運営に係る手当は一切支払われていません。すべて無報酬で活動がなされている状況です。収支の状況からやむを得ない措置と思われますが、業務の受託の有無により会員に温度差が生じる可能性もあります。また、事務局の手当が無給のまま続くのも望ましい状況とはいえません。

〈今後の方向性〉

以上のような状況の中で、当然、現在の特徴を生かして現状どおり運営していかれることも可能ですが、変化のための若干の選択肢を挙げてみます。

①人材の増強

本会の要となる事務局長はじめ理事すべてが多忙な本業をお持ちです。ここで、1つの方

法として、専従の事務局長（または補佐）を補充されたら如何かと思います。ただし、現状では無給のボランティアとなります。最低、交通費程度を支給することも良いでしょう。また、在宅勤務も可能でしょう。人材としては、まちづくりに関心を持つ定年退職者でも良いと思われます。または、ボランティアが可能な意欲ある女性等も考えられます。意欲を持ち時間に余裕がある新たな人材を導入することで、専門家集団の力をより大きく発揮できる可能性が広がるのではないかと思います。

②商品づくり

本会は、事業部制を敷いており、立案者がプロジェクトリーダーとなる仕組みが来ています。中長期的な視点からみた組織の将来像として大変適切なものであると思われます。

それと並行して、全体事業として市場に受け入れられる新たな商品づくりを実施するのも面白いと思われます。

例えば、本会の事業計画でも取り上げられている「新事業創造支援事業」「他のNPO支援事業」等への積極的取組みが考えられます。本会は、専門家の集まりであり、想い（アイデア）の実現化には大きな力を持つと推測されます。その特長を生かし、NPO支援事業へ力を集中するのも1つの選択肢と考えられます。

本会スタッフの知識とノウハウを結集し、新事業創造やNPO支援のための「商品開発」を行い、他のNPO等への支援を広げていくことで、「元気なNPO」のネットワークができ、元気なまちづくりの実現へと近づくのではないかと思います。

③事業資金を稼げるNPOへ

現在は、全員が無給の状態ですが、健全な運営をしていくためには何らかの手当が支給できる体制が必要と思われます。特に、事務局の運営費は必要です。そのため、②で述べたように、収入につながる「商品」作りが必要であると思われます。

今回のヒヤリングで、本会は、自治体とNPO、NPOとNPO、NPOと市民といったネットワークづくりの核になれる力を持っているのではないかという印象を受けました。

第3章 NPO法人の活性化と組織運営

これまで、長崎県におけるNPO法人の現状と課題をとりあげ、また、ユニークなNPO法人事例の紹介を行った。第1章で述べたように、今日においてNPO法人の社会的地位は向上し、その存在価値は増している。一方、NPO法人の20%は活動停止状態にあるともいわれる。

本章では、NPO法人の活性化のための組織運営について以下の三点から考察を行った。

- 1.NPO 構成員の事業責任と権限の所在について
- 2.組織の維持の方法について
- 3.意志決定のシステムについて

組織運営については、NPO法人故に構成員が頭を悩ますところだと思われる。以下は、章末の文献等を参考にまとめたものである。あくまでも、ひとつの考え方として参考にさせていただきたい。

1. NPO 構成員の事業責任と権限の所在について

(1)機能する理事会をどうつくるか

NPO 法人には、通常は総会と理事会、事務局という三つの機関がある。それぞれが重要な機関であるから、その特徴と役割を生かしながら団体の経営がスムーズにいくようにし、発展するように進めていく必要がある。

NPO の組織のなかで一番に重要な機関は理事会である。

定款・規則においては総会が最高の決議機関であると規定しているが、そこで何を決定するかということは理事会で決めるわけであり、また、日常的に組織を動かしているのは理事会である。

ところで、NPO 法人の模範定款は社団法人を基にしている。

従って、模範定款にそって定款をつくった NPO 法人は、総会中心型の運営をすることになる。しかし、NPO 法人は社団法人でも財団法人もないわけだから、NPO 法に合致している限りどのような定款をつくってもよいわけである。よって、理事会を重視した定款をもつ NPO 法人があってもかまわないということである。自らのミッションを達成するために、どのような方式の組織をつくるのかを考えたうえで決めればよいのである。

NPO 法人がどちらのタイプ（財団法人型、社団法人型）を採用しても、実質的に理事会が中心の経営にならざるを得ないし、ほとんどの責任がそこにある。理事会の機能の強化が NPO を発展させる場合の不可欠の条件といえる。

このようなことは、ほかの組織である株式会社をみても同じような状況になっている。その最高の決議機関である株主総会は空洞化しているし、取締役会が経営の軸となっている。

理事会には次のような機能が必要である。

- ①団体の事業と組織がミッションを実現させるよう、総合的な観点から推進しチェックする。
- ②事業の推進、新しい事業の開拓、事業の評価

③組織の維持・発展、リスク管理

④財源の確保

⑤事務局の運営（人事、労務管理）

⑥対外関係の処理

このような役割を理事会が実際に責任をもとうとすれば、理事は団体の運営に専任しなければならないだろう。

つまり、理事会を本来のあるべき姿にするためには、理事会の中の重要メンバーに役員報酬を支払うことによって拘束するか又は、事務局に雇用することによって専任にする必要がある。

しかし、このことを実現できている NPO 法人はまれである。なぜなら、理事の多くは社会的にも重要な立場にすることが通常であり、それを放棄して NPO に生活をかけて専念するためには、理事個人の生活を犠牲にした決断か、あるいは団体に相当の財政的能力が必要になるのである。

通常、理事会の開催は多くとも月に一回程度であり、普通は年間 2～4 回程度である。多くの理事はこの会議の出席時間だけが理事らしい役割をしている唯一の時間といえる。こうした状況においては、本来の理事会の機能は果たせない。その結果、理事会は権限なき事務局に多くを依存することになってしまうのである。

このようにして、理事会が飾り物になり、事務局が実権をもってしまうと多くの理事は肩書きだけになっているわけだから、自分自身がリスクを負わないことだけを課題にする理事も出てくる。

このような理事がいる理事会においての議論は、創造的な事案については発言がないのにもかかわらず、リスク負担が起りそうなことだけには議論が伯仲することになってしまうのである。このような理事会のものの事務局は不幸である。

2. 理事会をマネジメントする機関が必要

理事会では、法的には理事長を含む理事の全員が平等な（定款において特別の規定はできる）権利と義務をもっている。しかし、このような法的な規定通りに運用すると、前述のように理事会は機能しなくなる。

理事会の現実をみると、理事が 10 人前後で構成されているとすれば、その 1 人ひとりが同じ責任をもって組織運営にかかわるのではない。新しい人、古い人、また能力にも差があり、そして、名前を並べているだけで意味のある理事もいるわけである。そのような理事会で、理事の機能を法律通りに押しつけようとしても無理なのである。

NPO がミッションの達成にむけて十分に機能を発揮するには理事会をマネジメントしていく「マネジメント機関」が確立していなければならない。多くの NPO の場合に、このマネジメント機関が軽視されている。通常の NPO では、このマネジメント機関は三役会議とか常任理事会と呼ばれているものであり、その機能を果たさなければならない。このマネジメント機関は定款とか規約上には明記

されていない場合が多いが、人数としては多くても 5 人くらいで構成されている。このマネジメント機関は、1 人でもかまわないのである。

個々の NPO において誰が責任をとるのが、はっきりしているだろうか。

それは理事長なのか、三役なのか、理事会なのか、責任をとるというのは、最終段階になれば個人であり、それは具体的に「誰か」という名前がいるのである。それが一人であるかもしれないし、3 人か 5 人かもしれないというだけのことである。

極端なことを想定すれば、1000 万円の負債残して NPO 法人が解散するとする。この負債は NPO 法人のものであるから、解散すれば貸した側、あるいは支払いを受ける側としてはどうしようもない、ということになる。しかし、こうした場合、その全額か部分かは別にして「個人保障」をするのが通常の進め方である。この場合の個人保障をする理事が本当の責任者ということである。つまり、組織は人の集まりだから、分解したら一人ひとりになってしまい、その責任のとり方もそれぞれの理事の立場により違うのである。

であるから、マネジメント機関があるかどうかということが、NPO の発展にとって決定的に重要なのである。

新しい事業に取り組んだり、改善して充実したものにしていこうとすると、理事会のなかでも反対派、守旧派が必ずでくる。

先駆的な事業への取り組みや、思い切った組織の改革をするという取り組みには、膨大なエネルギーが必要である。こうしたことを提起すると、必ず失敗するとか、借金ができたときにはどうするのか、というような意見がでてくる。しかし、団体にとっては失敗を忘れずにやらなければならないこと、そのようなときがあり得るのである。このような決断をするのがマネジメント機関である。

理事全員が平等な責任をもって事業の推進にあたるということは、実際にはあり得ない。理事会のリード役は、マネジメント機関なのである。NPO の組織はマネジメント機関が理事会をまとめ理事会が総会を仕切っていくことになるので、マネジメント機関が実質的には最高の指導部ということになる。

ところが、多くの NPO における理事会の運営法は間違っている。というのは、理事会において本来の意味で「議案」を提案したうえで議論し、決定している団体はわずかしかない。よく見受けられるのは、「議案」ではなく「議題」、あるいは「話題」を提出しているだけで、理事会の流れるままの議論に決定をまかせてしまっている場合が多いのである。

3. 組織の維持の方法について

(1) マネジメントの必要性

NPO が発展するためには、それぞれの団体がマネジメント能力をつけることが必要である。このことに気づきはじめた多くの団体において、マネジメントについての関心が高まり、検討されるよう

になってきた。

これは、たいへん意義があることで、少なくとも NPO 法が制定されるまでのボランティア団体、非営利団体においてはマネジメントの問題が議論になることは例外的なことであった。やはり、NPO 法の成立によって、市民活動、ボランタリーな活動、非営利の活動が大きく発展することになり、活動の質がレベルアップしてきたのである。NPO にかかわる人たちが社会的に意味ある仕事をし、そして結果を出さないとだめだと思いつつあるということである。

NPO は公益のための組織であるから、「世のため、人のため」に意味あることをするために存在するのである。つまり、自分たちの団体の活動が、世の中とか他者に対して何らかの影響力をもち、そしてその関係性を変えていかなければならないということである。それが、どのように変わっているかという成果をしっかりと整理しなければならない。このことはマネジメントの前提である。

(2)組織には「力」が必要

NPO の夢＝ミッションを実現させ、社会をよい方向へ変化させるためには何が必要であろうか。それは、NPO の組織としての力である。力がない団体が何をいっても現実を変えることはできないし、影響力をもてないのである。では、団体にとっての力とは何であるのか。それは「人」「モノ」「金」

「情報」の質と量の総和によって計ることができる。まず、団体には能力のある人が必要である。人数だけではなく、能力の高い人がたくさん必要である、つぎに「モノ」が必要である。「モノ」というのは企業のいい方であるが、NPO のように非営利の活動をしている団体では「モノ」は「プログラム」や「サービスの内容」と考えればよい。たとえば、啓発のための講演会、イベント、あるいは高齢者を対象にしたホームヘルプサービス、デイサービス、あるいは子どものたまり場などが「プログラム」であり、ここでの「モノ」である。

次に「お金」であるが、これは NPO にとっても大切な資源である。お金が一番に大事なものではないが、何をする場合にも必ずなくてはならないものである。多くの NPO は資金不足に悩んでいる。その結果、専任で仕事をする人の人件費を削ったり、全く出さなかったりしているが、こういうことではよい活動はできない。NPO のリーダーの会話のなかで「こんなにより活動をしているのに、お金が集まらないのはなぜだろう」という声がよくでてくるが、これはその活動がどこか間違っているのである。そのことに気がつかずに、責任を外に求める思考が、このような発言になってしまうのである。一般的には、よい活動をする団体にはお金が集まり、逆にたいしたことをしていない団体にはお金は集まらないのである。

次に、「情報」もたくさんなければならない、情報の内容については、たとえば、行政情報について、団体がしっかりと把握しているだろうか、活動をしているエリアの自治体の来年度の事業計画の目玉はどのようになっているか、又、自分たちと関係のある事業予算はどのようになっているか、又、昨年度との変化はどうか、というようなことを把握しているだろうか。

そして、団体としてテーマにしている課題の社会的な関心についてはフォローしているだろうか。たとえば高齢者問題に取り組んでいる NPO であれば、企業のシルバーマーケットへの関心事項について情報を整理しているだろうか。子ども系の NPO であれば、子どもに人気のあるイベントやその理由を調査したことがあるだろうか。親の心配事の解決や関心事を盛りこんだプログラムを開発しているかどうか。

このようなことをしっかりとっておかないと、団体としての自治体からの助成金の確保や企業とのコラボレート（協働）ができないことになるのである。

このようにして、NPO が「人」「モノ」「金」「情報」をたくさんもたなければ社会は変わらないのである。たとえば子どもの状況をよくするためには、行政がしっかりするだけではなく、そのテーマで世の中を変えようとする NPO が力をもたなければならない。又、高齢者の状況をよくしようとするれば、高齢者 NPO が力をもって活動すること不可欠である。そして、NPO 自身に力がないと世の中をよくしようとして何を言っても犬の遠吠えになってしまうのである。

(3)腹をくくった人間がいるか

「この NPO で食べていくんだ」という腹をくくった人間、「この NPO がつぶれてしまったら困る」という切実さを持っている人間が組織の中に一人でもいないと駄目だということである。こういう人間が一人いるかどうかは大きな違いである。

たとえば、十人の優秀なメンバーで NPO を設立したとしても、腹をくくった人間が一人もいなければ責任の所在はぼやけてしまう。「十人で責任を負う」と言うかもしれないが、それは「誰も責任をとらない」ことと近い。誰も責任を取らない体制だと事業は無難な方、無難な方へと流れていく。無難な事業だけやっつけていても、メリーゴーラウンドのように同じ所をぐるぐる回っているような状態が続くだけだ。遠からずそのメリーゴーラウンドは止まってしまうだろう。

一方、腹をくくった人間が一人でもいれば、責任の所在は明らかである。その腹をくくった人間がすべての責任をとることになる。責任の所在がはっきりすればリスクを取って新しい事業に挑戦できる。

そもそもリスクの全くない事業なんてものはない。同様に失敗のない成功もない。だから、失敗を恐れていては（何も始まらない。小さな失敗を積み重ねる先に小さな成功がある。小さな成功を積み重ねる先に大きな成功があるのだ。

(4)開かれた組織の必要性

「NPO はひとりでは解決できない問題に対して、同じ考えや思いを持つ人たちを探し呼びかけ、必要な力（情報、知恵、労力、資金）を必要最小限で結集し、人間交際術（ネットワーキング）によって問題を解決していくために組織される」（桂英史「人間交際術」平凡社新書）

NPO は最初に集まった十人以上の社員を核にしなが、人の輪を広げていくような戦略を持っていなければならない。なぜか？NPO を設立した人は誰でも「世の中をより良い方向に変えていこう」という志を持っている。この志を実現するためには、多くの人が NPO の掲げるミッション（社会的使命）に共感してくれなければならない。数は力だということである。よって民間企業のように、組織の中核を担うコア人材を最小限の人数にし、ノンコア人材を極力削減していくという方針は正しくない。ボランティアや支援者などのノンコア人材の輪を広げていくために、コア人材である NPO のスタッフが存在するというのが正しい。このあたりが企業と NPO では根本的に違う。

NPO 法人は財団法人のように基本財産を持たず、NPO に何らかの形で参加している人が最大の財産である。この最大の財産である人をいかに増やしていくかに NPO は関心を払わねばならない。NPO は仲間を増やしていく組織であると言ってもいい。仲間を増やしていくためには、閉じた組織ではなくて、開かれた組織でなければならない。NPO 入り口のドアは、いつも開けっ放しにしておく必要がある。

ではどうやって開かれた組織にしていくのか？それは、多様な参加メニューを市民に提示することだ。たとえば、ある NPO では「イベントに参加する」「調査に参加する」「会員として参加する」「スタッフとして参加する」というメニューが用意され、「会員として参加する」場合、正会員、特別賛助会員、賛助会員、協力会員の四種類の中から選ぶことができる、「スタッフとして参加する」場合においても、ボランティアとして参加、アルバイトとして参加、常勤スタッフへの採用を前提としたアルバイトとしての賛歌、インターンとしての参加—というメニューが用意されている。

(5) ボランティア活用の必要性

ボランティアとして参加できる仕組みがあるかどうかは非常に大事なポイントである。第一にボランティアは NPO にとっての人的資源である。NPO と企業の一番の違いは組織を応援してくれるボランティアがいるかどうかだ。NPO は優秀な人材を無償、あるいは低廉な報酬で集めることができるという特長を持っている。NPO はこの優位性を最大限に活用しなければならない。そうでなければ NPO は企業に負けてしまうだろう。同時にボランティアは NPO にとっての顧客である。顧客とは NPO のプログラム利用者と言い換えてもいい。市民の多くは自己実現の場、社会参加の場、交流の場を NPO に求めている。NPO はボランティアが何を求めているのかを見極め、それがかなうようなプログラムを提供しなければならない。自分の求めているものが得られると判断すれば、ボランティアは NPO の応援団になってくれるだろう。

一口にボランティアと言っても、＜すべて自己負担＞＜交通費のみ支給＞＜交通費と食事代を支給＞＜交通費と食事代に加えて謝礼（お茶代など）を支給＞＜最低賃金より低い謝礼金を支給＞＜最低賃金よりは高いが相場よりも低い謝礼金を支給＞—というようにさまざまなレベルがある。

NPO としてはできるだけ多くのボランティアが長期間にわたって活動に参加してくれることが望ま

しい。それにはボランティアが担当する活動の専門性、ボランティア活動の頻度などを考慮した上で、どのレベルで処遇するかを決めなければならない。そして、その処遇についてボランティアに納得してもらわねばならない。

4. 意志決定のシステムについて

(1) 「みんなで決める」でよいのか

自分の、そして NPO の夢を実現し、社会を変えていくためには、自らの NPO を強くしなければならない。しかし、団体の力量をつけるために組織を変えていくというのは大変なことである。

たとえば、ある新しい事業に取り組むことにしたとする。

そうすると、理事会の議決が必要であるから、提案することになる。しかし、理事会やその他の会議にはいつも消極的な発言しかしない人が必ずいる。このような人は、団体の発展を望んでいないわけではないが、もともと人間としての性格やその人の人生での体験の問題もあり、たえず消極的な立場に立つのである。こういう人の言っていることも意味があつて、検討しなければならない点もあり、注意深く考えることを避けてはいけない。

しかし、こういう消極論をしっかりと検討した上で、それでも実行に移すべきだと思ったとする。その場合、その人を説得するか、あるいは多数意見に従うか、判断しなければならない。又、そのように穏便にすまない場合、ときには役員を辞めることになったり、あるいはもっと大変な事態になると団体の分裂も覚悟しなければならないかもしれない。

こういうときの便利な方策として、「全会一致」というやり方があり、これを組織の不文律にしてしまうのである。こうしておけば、1 人でも反対者がおれば、新しい取り組みをしなくてすむのである。たとえば次のような会話が NPO のリーダーの間でよくされていないだろうか。

「私の団体はみんなが参加し、みんなの意見で決めている」

「みんなが一致するまで話し合うことにしている」。こうしたことを誇らしげに言うリーダーは、この不文律を活用しているということなのである。

このような全会一致方式に固執して、全員賛成でなければ何も進められないリーダーがいるなら、そういう人には、できるだけ早く役員を辞めてもらったほうがよいと考える。

このような人はリーダー向きではない。NPO の場合、指導機関は理事会であり、指導者である理事はリスクを負っている存在で、つまり、リーダー・理事は団体の先頭を走る人であつて、その人たちがときには失敗をする場合の責任もとらなければならない。その覚悟ができないで「みんなで決める」といういわば生徒会民主主義（『実戦 NPO マネジメント』の著者田中尚輝氏）に凝り固まっている人は、理事としての資格はないと考える。つまり、全会一致を待つのではなく、反対者がいても実行に移さなくてはならない場合があるということである。

別の角度からいえば、このようなリスクを感じて活動すること、又、失敗することを通じて、リー

ダー・理事や団体が成長していくということである。たとえば、子ども成長を見ても、何回か転んで痛いと思わなければ転ばないようにしようとはしないのであって、失敗は勉強料なのである。そして、こうしたリーダーを、周辺の人は暖かく支えることである。これをリーダーの側の態度からいえば、成功した場合にはいばらず、そして、協力してくれた人の成果、みんなの努力をたたえることが必要で、逆に、失敗をしたら自分の責任にすることである。

逆に、全会一致の制度を金科玉条にして運営をしている団体は、必ず社会の進展や NPO のミッションを達成するという観点からみれば失敗することになるであろう。なぜなら、全会一致に固執すると、その決定事項は全員の意識のレベルとして低い方にあわせなければならず、この場合には「現状維持」が落ち着きどころなのである。このようにして、その団体は、守旧派の砦となり、社会の発展にとっては意味のない存在となってしまうのである。

(2)「みんながリーダー」はありえない

NPO のマネジメントで重要なことに組織運営の問題がある。ことに日本の NPO の場合には、組織を運営していくリーダーシップについての観点が欠けていると考えられる。このことは組織にとっては致命的なことであり、自らの団体の発展を図ろうとする団体、そしてリーダーは真剣に考え、現状の改革をすることが求められている。

ここで NPO のリーダーシップについて整理すると、リーダーシップを発揮できる背景には「権力」「権威」「権限」がある。NPO のリーダーは、政治家や経営者のように強制力のある権力はもっていない。しかし、その努力によって権威の確保はできるのである。権威はメンバーの同意を前提とした指導性の確認であり、権威なきリーダーはリーダーとしては失格である。権限は当初から割り振られた範囲でのリーダーシップである。権威に対応するのが「決定権」、権限は「責任」である。NPO のリーダーは、権威をもち、指導性を発揮しなければならない役割があるのである。

NPO を運営していくためには、さまざまな決定が必要である。その決定について注目しておかなければならないのは、実際の“決定”は、その過程を分析すると 1 人ないしは少数の人によってしかおこなわれていないということである。この実質的な決定機能をもつ部署を「マネジメント機関」と呼ぶ。その実態としては、会長や理事長一人でもよく、ないしは三役会議、副会長と事務局長を含めているところがあってもよいが、ごく少数のメンバーでしかないのである。

NPO の定款（規約）をみると、総会と理事会と事務局の三つの機構で動くというのが一般的である。しかし、定款を文字通りに理解して、理事会や総会を開催して、その全会一致、あるいは多数の見解によって決定すればよいとして、決定を機関にゆだねてしまおうとする団体は発展しない。このような団体は、決定におけるイニシアティブという概念、あるいは指導性といってもいいのだが、それを放棄しているといわざるをえない。

このような団体においても形式的な責任者が誰であるのかはわかっているが、実際の活動において

は、誰が責任をとるのかということが判らなくなっているのである。それは責任をとる意志のない人が決定に多数参加するわけだから、団体としての機能が確立されていないことであり、組織の能力からすれば低いということの意味するのである。

マネジメントについては、NPO より企業のほうが進んでいるのは周知のことである。これに対してNPO の弱いところは民主的に進めることを金科玉条にしているところがあり、結果として、責任をかぶる人がいないことである。なるべく自分で責任をとりたくないから、会議で問題点ばかりを出す評論家風の人が集まっている団体もある。そこでは会議が踊り、何も決まらないことになり、結果として、会議しかしていないNPO、社会に対して貢献していないNPO、メンバーの自己満足のためのNPO も存在しているのである。

リーダーはミッションを実現するために、あらゆることを考えて立案し、かつ、その事業が失敗すれば責任をかぶる覚悟がなければならないのである。従って、このような立場の人はごく少数しか存在しえないのである。

以上のように述べると、反発する人も多いと思われる。即ち、定款の規約によれば、総会が最高の決議機関であり、それにつぐ機関として理事会を規定しているのであって、それ以外のところで決定はできない、という論理である。そのうえ、NPO にあってはメンバーのボランタリーな活動が何よりの資産であって、その協力を得るためには、メンバー全体に相談し、その一致した見解によって活動を進める必要があるということである。このことは当然であるから考えていく必要がある。もちろん、定款・規約は遵守しなければならない。しかし、そこにはその遂行方法や手段が書いてあるわけではない。たとえば、総会は最高の意志決定機関である、年間事業計画や役員は総会で決めなければならない、そして、議決は過半数である、というような規定がある。たしかに、これは守らなければならない。

しかし、その提案をする方法は理事会決議による、という程度の規定しかないわけである。さまざまな人が何十人と集まる総会において、その議論のいきつくままにまかせておいて、果して必要な決定がおこなえるだろうか。そこには、理事会でしっかりと検討された「事業計画」が提案されなければならない。又、その理事会には経歴や肩書きによって理事になっている人もおり、そのような理事は理事会に出席してからはじめて団体がかかえる問題点を把握することもあるのである。このような理事に責任を負わせようという方が無理難題をぶつけていることになるのではないだろうか。

では、NPO を運営する場合に、どのようにして組織内の民主主義は保障されるのであろうか。それは、日常的な活動を通じてリーダーが会員や協力者の意見をよく把握していること、又、会員の意識がどのようになっているのかを冷静に分析していることである。そして、現場やプロジェクト単位においてできる判断や決定＝「権限」は、その単位に任せることである。リーダーの指導性というのは、団体全体がどのような方向へ向かっていくのかという、メンバーの同意によって得られた権威を発揮しての「決定権」のことをいうのである。

リーダーにとっては会員・メンバーが最大の資産であるから、その動向をしっかりと掌握しておく必要がある。ただ、会員やメンバーのこのような意識は、実は会議という形式的な場ではないところで本音が出る場合が多い。つまり、団体内部の民主主義は、会議における多数決だけによって保障されるものではなく、日常活動における指導部と会員・メンバーとのコミュニケーションと、指導部のメンバーの意識を読み取る繊細な神経こそが重大な意味をもつのである。

（参考文献）

田中尚輝著『実戦 NPO マネジメント』NPO法人子ども劇場全国センター
戸田智弘著「元気な NPO の育て方」日本放送出版協会

〔調査・研究委員〕

相田雄二郎

田代 拓哉

辻丸 義人

前田 慎一郎

前田 直

松村 拓哉

お わ り に

現代の多様化する価値観の中で、NPO法人は活動の場を得てその社会的認知度も高まってきました。「非営利」ゆえに、人々の生活や生きがいにより深く関わっている組織ともいえます。

今回の調査において、NPO法人が人々の住み良い暮らしやまちづくりのために大きな役割を果たしていることを改めて感じました。事例で取り上げました「軍艦島を世界遺産にする会」、観光活性化研究会」、「長崎斜面研究会」「長崎創造ネットワーク」の4つのNPOも地域に根ざした地道な活動がなされています。

一方、NPO法人の組織運営においては、ほとんどのところで課題を抱え苦勞されている状況です。

こうしたNPO活動の活性化のために、行政の支援体制も徐々に整いつつあるところですが、私たち中小企業診断士も支援・協力できる機会が増加することを願っています。

中小企業診断協会長崎県支部
調査研究事業 委員一同