**特定非営利活動法人　活動支援ＷｉｎｄｏｗｓＰＣプログラム**

**拡大鏡**

**1915・11　©　OKADA**

特定非営利活動法人の活動において、組織運営・事業経営に参考となるマニュアルは、基本的には、企業と変わりはないのですが、非営利活動での解説書等、わかりやすいものが見つかりません。

そこで、

法人が取り組まなければならない事項を順序で示し、ＰＣプログラムの質問に答えることで組み立てができるようにこのプログラムを作成しました。

# １．概要

使命と目的を明確にする

１．ミッション(使命)・ビジョン(目的)の確認・共有

ビジョンを達成さ**せる**

２．目的達成の為の特定非営利活動・事業組み立て

特定非営利活動

　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　事業を組み立てる

組織組み立てる

３．定款・諸規定及び社員総会・理事会の権能

定款を精査する

意志決定機関

４．意志決定機関　(ＮＰＯ事務のてびき)

社員総会・理事会

５．組織マネジメント

組織の役割と存続意義

組織と個人

マーケッテイングとイノベーション

なんの為に、

何をするのか

組織存続意義と個人の

自己実現

廃棄するものは？

顧客のニーズは？

６．特定非営利活動法人とは

定非営利活動法人とは？

その社会的位置づけは？

７．内部環境・外部環境　(強みと脅威　社会の変化)

強みを活かす

変化を認知する

マーケッテイングとイノベーション

８．ロジックモデルによる事業チェック

事業組み立て

事業の目的・効果　　　(短期・長期計画)

戦略的計画　　　　　　(事業効果と効率)

それぞれの事業に関連性があり無駄がない事業計画

９．ビジネスモデルによる事業チェック

資源流通の工夫

事業収益と費用(コスト)の確認

支援者・受益者・事業者の共助と連携の輪

収益＞費用のチェック

「やれない」のではなく

　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　 「ビジネスモデル」がないから

　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　やれないのだ

１０．年度事業計画

１１．活動予算書

(事業費と法人管理費　フルコストチェック)

フルコストとは？

１．へ戻る

PDCA

１２．監査

会計監査・事業監査

１３．内部環境・外部環境

●外部情報収集

ＮＰＯ記者による訪問取材と広報

アンケート調査・顧客クレーム対応

　顧客反応(集客数、顧客の声)

●内部情報収集

　職員・スタッフの満足度

　組織風土

　部門でのマネジメントリーダーの活躍

●人事　(内部・外部人材登用)

マーケティングとイノベーションのサイクル

# ２．マネジメント・ロジックモデル・ビジネスモデル

マネジメントは、マーケティングとイノベーションであり、その繰り返し。

　　　 ビジョンは、法人が掲げる目的であり理想とする到着点。

現状と目的とのギャプを埋める弛まない努力がマーケティングとイノベーションであ

る。

　　　 このプログラムは、マネジメンの考えを導入し、ロジックモデルで、事業の効率と中

期・長期の目標をたて、ビジネスモデルで、資源流通の工夫と収益＞費用を考える。

外部評価・内部評価と監査により、改善と同時にマーケティングとイノベーションを

実施する。

公器としての組織存続価値を高め社会に貢献することと同時に、個人の活動の場と機

会を提供する組織運営を支援します。

イノベーションを起こす7つの機会

1. 予期せぬ成功・予期せぬ失敗
2. ギャップ
3. ニーズ
4. 産業構造の変化
5. 人工の変化
6. 認識の変化
7. 新知識の獲得、発明、発見

イノベーションとは、論理的な分析であるとともに、知覚的な認識である。イノベーションを行うには、外に出、見、問い、聞かなければならない。

[P・Ｆドラッカー　イノベーションと企業家精神]

**組織が自らの使命を果たすための5つの目標**　　　　　　　　[P・F・ドラッカー]

　 これらの五つのモノサシは、理想的な経営がなされているかを測る基準であるとともに、達成すべき「目標」。

1. **マーケティング**

マーケッテイングは顧客からスタートする。顧客の現実、欲求、価値からスタートする。

「我々の製品やサービスにできることはこれである。」ではなく、「顧客が価値ありとし、必要とし、求めている満足はこれである」という。

1. **イノベーション**

予期せぬこと、ギャップ、ニーズ、構造の変化、人口の変化、認識の変化、新知識の獲得、これら七つの機会のすべてを分析することが必要である。油断なく気を配るだけでは十分ではない。分析を体系的に行わなければならない。機会を体系的に探さなければならない。

1. **経営資源(人、物、金)**

マネジメントは、人にかかわるものである。その機能は人が共同して成果をあげることを可能とし、

強みを発揮させ、弱みを無意味なものにすることである。

1. **生産性**

知識労働者に生産性を要求するのであれば、成果をあげることのできる部署に配置しなければならない。いかに懸命に働こうとも知識や技能が成果に結びつきようのない部署に配置してはならない。

1. **社会的責任**

社会や経済は、いかなる企業をも一夜にして消滅させる。企業は、社会や経済の許しがあって存続しているのであり、有用かつ生産的な仕事をしていると見なされるかぎりにおいて、存続をゆるされているにすぎない。

利益とは？

利益が重要でないということではない。利益は企業や事業の目的ではなく、事業継続の条件である。利益は、事業における意志決定の理由や原因や根拠ではなく、妥当性の尺度である。

**【定款】**

**１．ミッション・ビジョン**

●何の為に何をするか？

非営利活動へ資源を提供するシステムを構築する。

資源(資金、人材、知識)を提供し支援することで、誰でもが自由に非営利活動に活動及び参加でき自己実現を実現できる環境を創造する。

●法人のミッション

すべての人に自己実現へのチャレンジの機会を提供する。

●法人のビジョン

できることでお互いに助け合う互助の社会を創造する。

共助・協働の社会の実現。

●記入者 感想

ミッション・ビジョンが明確でなければ、すべてが曖昧になる。

これが、組織組み立てと経営のスタート。

●自己評価　　[ まあまあ ]

--------------------------------------------------------------------------------------------

「何のために。何をするのか？」

この問いは、組織が目指す方向性、使命を決定します。そして、その目的をスタッフ全員が共有すべき重要な事項です。

組織としての取り組みのスタートです。

短い言葉で表現する標語を作成して、繰り返し使用することで、その趣旨の共有化を促進します。

企業のスローガン例

[安心と喜びをお客様へ] トヨタ 1人ひとりが心を込めたモノづくり

[ideas for life ] Panasonicが創るのは、くらしを輝かせる「アイディア」です。

[Innovation for Tomorrow] DAIHATSU「世界中の人々に愛されるスモールカーづくり」を使命と考える。

[Chenges for the Better] MITSUBISHI 常により良いものを目指して変革していく意志を表したもの。社員一人ひとりの心に掲げ、行動を起こすためのもの。

**２．事業**

●法人が定款に規定した目的

社会貢献をしようとするすべての人に対して、クラウドファンディングによる資源獲得(資金・人材・知識)の支援をすることにより、自己実現ができお互いに助け合う互助の社会を創造することに寄与する。

[特定非営利活動の種類] 静岡県てびき ⅠⅩ-34頁にあります。"

●特定非営利活動促進法第２条別表より選択した特定非営利活動の種類

一 保健、医療又は福祉の増進を図る活動

二 社会教育の推進を図る活動

三 まちづくりの推進を図る活動

四 観光の振興を図る活動

五 農山漁村又は中山間地域の振興を図る活動

六 学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動

七 環境の保全を図る活動

八 災害救援活動

九 地域安全活動

十 人権の擁護又は平和の推進を図る活動

十一 国際協力の活動

十二 男女共同参画社会の形成の促進を図る活動

十三 子どもの健全育成を図る活動

十四 情報化社会の発展を図る活動

十五 科学技術の振興を図る活動

十六 経済活動の活性化を図る活動

十七 職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動

十八 消費者の保護を図る活動

十九 前各号に掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動

●ビジョンを達成させる為の法人事業

クラウドファンディング

専門家研修・派遣事業

情報交換支援事業

委託事業

●法人事業の概要

Ａ．クラウドファンディング

　　1.活動を市民が評価できる活動評価事業

　　2.活動資源提供

Ｂ．専門家研修・派遣事業

　　1.高齢者等への専門知識研修事業

　　2.NPO法人へ専門家無償派遣事業

Ｃ．情報交換支援事業

　　1.支援者と事業者とのコミユニケーション支援

　　2.「できる人」と「してほしい人」との情報仲介

●記入者 感想

定款は法人を自ら規定するもの。

特定非営利活動促進法は、他の財団法人や社団法人の法より柔軟性があり、自由な活動ができる。

●自己評価　[ 良い ]

--------------------------------------------------------------------------------------------

法人事業の選択決定手順

●法人の目的 (ミッション・ビジョン)

ミッションは、「法人の社会的使命」　　ビジョンは「法人が目指す理想とする社会の状態」

●目的に合う特定非営利活動の種類を選択

●活動の種類に合う事業を揚げ定款に規定する

　ＮＰＯ法より、特定非営利活動の種類に関する事業でなければ、ＮＰＯ法人の非営利活動とは、認められない。

●定款に規定した複数の事業は、それぞれが連携し強め合うように事業計画をする

１．この法人は、定款に定めた事業のみを実施する。それ以外の事業は実施しない。

２．事業の成果を法人の目的としない。

３．事業は、法人の目的(ビジョン)を達成させる為の手段である。

４．法人の価値と存続の意義は、人の強みを活かし社会へ、新しいライフスタイルと価値創造の提供ができることである。

５．特定非営利活動法人は、多様で自由な社会貢献活動により、公益の増進に寄与することを目的とする。

●法人の目的

法人の目的を「○○事業をして、社会貢献をする」などとした場合。

１．○○事業をするということを法人目的にしてしまうと、事業そのものの拡大や販売領域拡大などが目的となる。

２．○○の開発・促進・啓蒙を目的とすると、研究の成果や販売量・製品開発が目的になる。 \_ ３．○○事業と○○事業により社会に貢献とすると、異なる２事業により、目的が複数あるよ

　　うになってしまう。

\_

事業は、目的を達成させるための手段であり、目的は、法人の外部への働きかけであり、社会への価値創造や新しいライフスタイルの提供である。

つまり、法人の外部である社会への貢献でなければならなく、法人の内部の事業の拡大やあり方または、より良い製品そのものの開発改善ではない。

これは、マネジメントの考え方であり、組織構築取り組みのスタートである。

マネジメントの基本的な考え方が適切でなければ、以後全てが取り違えられてしまい意味が異なったものになる。"

●定款　目的

定款に記載する目的は、ミッション・ビジョンと整合性がなければなりません。

「ＮＰＯ事務のてびき」には、「この法人は、［ ① ］に対して、［ ② ］に関する事業を行い、[ ③ ]に寄与することを目的とする。」とあります。

特定非営利活動を行うことを主たる目的とした法人であること等を明らかにする必要があります。

例えば、目的には、

① 受益対象者の範囲

② 主要な事業\_

③ 法人の事業活動が社会にもたらす効果

(どのような意味で社会の利益につながるのか）

法人としての最終目標等を具体的かつ明確に伝わるように記載する。

1. 特定非営利活動促進法第1条(目的）第1条に「公益の増進に寄与することを目的とする。」と記載がある。

　　　したがって、主要な事業の受益者が不特定多数の人であることが必須になります。

1. 主要な事業は、特定非営利活動である特定非営利活動促進法第2条別表にある活動でなければなりません。
2. は、社会に価値の創造とより良いライフスタイル等の提供ができることを法人が掲げるミッションとビジョンでもって説明する。

法人が掲げるミッションとビジョンと矛盾があってはならない。また、事業は、ビジョン達成の為の手段である。

事業の成果＝ビジョンではない。

法人が掲げるビジョンが、法人が目指し達成させようとする目的です。"

定款第5条(事業)

定款第３条で掲げた目的(ビジョン)を達成させるための事業であること。

定款第４条で掲げた特定非営利活動であること。

「その他の事業」とは、特定非営利活動に係る事業以外の事業。

例、会員の為の事業(共益事業)や利益を目的とした事業を言う。

全ての事業は、法人が掲げるビジョン達成の為に相互に活動を強め資源を集中し、連携がなければ、効果的な成果が得られない。

「その他の事業」は特定非営利活動ではない。それらに資源が分散してしまうのは、

ビジョン達成について効率的ではありません。

**３．社員総会の権能　理事会の権能**

法人の意思決定機関

●社員総会の権能 最高意思決定機関

(1) 定款の変更

(2) 解散

(3)　合併 注: (1)、(2)、(3)は法定

(4) 事業計画及び活動予算の承認

(5) 事業報告及び活動決算報告

(6) 役員の選任又は解任、職務及び報酬

(7) 借入金（その事業年度内の収益をもって償還する短期借入金を除く。第48条において同

じ。）その他新たな義務の負担及び権利の放棄

(8) その他運営に関する重要事項

●理事会の権能

(1) 総会に付議すべき事項

(2)　総会の議決した事項の執行に関する事項

(3) 事務局の組織及び運営

(4) 入会金及び会費の額

(5)　その他総会の議決を要しない会務の執行に関する事項

●記入者 感想

役員の選任・解任と職務・報酬については、総会の権能とした。

定款には、その議決方法を具体的には記載しないので、内部規定の総会規程理事会規程に記載す

る必要がある。

役員の重任について、重任できる期間を定めておく必要がある。

●自己評価　　改善が必要

**●定款 てびきより 総会抜粋**

第５章　総会

**（種別）**

第20条　この法人の総会は、通常総会及び臨時総会の２種とする。

**（構成）**

第21条 総会は、正会員をもって構成する。

**（権能）**

第22条 総会は、以下の事項について議決する。

(1) 定款の変更

(2) 解散

(3)　合併 注: (1)、(2)、(3)は法定

(4) 事業計画及び活動予算並びにその変更

(5) 事業報告及び活動決算

(6) 役員の選任又は解任、職務及び報酬

(7)　入会金及び会費の額

(8) 借入金（その事業年度内の収益をもって償還する短期借入金を除く。第48条において同じ。）その他新たな義務の負担及び権利の放棄

(9) 事務局の組織及び運営

(10) その他運営に関する重要事項

**（開催）**

第23条 通常総会は、毎事業年度１回開催する。

２ 臨時総会は、次の各号の一に該当する場合に開催する。

(1)　理事会が必要と認め招集の請求をしたとき。

(2)　正会員総数の５分の１以上から会議の目的である事項を記載した書面をもって招集の請求があったとき。

(3)　第14条第５項第４号の規定により、監事から招集があったとき。

**（招集）**

第24条 総会は、第23条第２項第３号の場合を除き、理事長が招集する。

２ 理事長は、第23条第２項第１号及び第２号の規定による請求があったときは、その日から30日以内に臨時総会を招集しなければならない。

３ 総会を招集するときは、会議の日時、場所、目的及び審議事項を記載した書面をもって、少なくとも会日の５日前までに通知しなければならない。

**（議長）**

第25条 総会の議長は、その総会において、出席した正会員の中から選出する。

**（定足数）**

第26条　総会は、正会員総数の２分の１以上の出席がなければ開会することができない。

**（議決）**

第27条　総会における議決事項は、第24条第３項の規定によってあらかじめ通知した事項とする。

２　総会の議事は、この定款に規定するもののほか、出席した正会員の過半数をもって決し、可否同数のときは、議長の決するところによる。

３　理事又は社員が総会の目的である事項について提案した場合において、社員の全員が書面により同意の意思表示をしたときは、当該提案を可決する旨の社員総会の決議があったものとみなす。

**（表決権等）**

第28条　各正会員の表決権は、平等なるものとする。

２　やむを得ない理由のため総会に出席できない正会員は、あらかじめ通知された事項について書面をもって表決し、又は他の正会員を代理人として表決を委任することができる。

３ 前項の規定により表決した正会員は、第26条、第27条第２項、第29条第１項第２号及び第49条の適用については、総会に出席したものとみなす。

４　総会の議決について、特別の利害関係を有する正会員は、その議事の議決に加わることができない。

**（議事録）**

第29条　総会の議事については、次の事項を記載した議事録を作成しなければならない。

(1)　日時及び場所

(2)　正会員総数及び出席者数（書面表決者又は表決委任者がある場合にあっては、その数を付記すること。）

(3) 審議事項

(4) 議事の経過の概要及び議決の結果

(5) 議事録署名人の選任に関する事項

２　議事録には、議長及びその会議において選任された議事録署名人２人以上が署名、押印しなければならない。

３　前２項の規定に関わらず、正会員全員が書面により同意の意思表示をしたことにより、総会の決議があったとみなされた場合においては、次の事項を記載した議事録を作成しなければならない。

　　(1)　総会の決議があったものとみなされた事項の内容

　　(2)　前号の事項の提案をした者の氏名又は名称

　　(3)　総会の決議があったものとみなされた日

　　(4)　議事録の作成に係る職務を行った者の氏名

**(入会金及び会費)**

第８条会員は、総会において別に定める入会金及び会費を納入しなければならない。

**(除名)**

第１１条会員が次の各号の一に該当するに至ったときは、総会の議決により、これを除名することができる。

第４章 役員及び職員

**(選任等)**

第13条 理事及び監事は、総会において選任する。

**(解任)**

第１７条役員が次の各号の一に該当するに至ったときは、総会の議決により、これを解任することができる。

**(報酬等)**

第１８条

２ 役員には、その職務を執行するために要した費用を弁償することができる。

３ 前２項に関し必要な事項は、総会の議決を経て、理事長が別に定める。

**(資産の管理)**

第４０条 この法人の資産は、理事長が管理し、その方法は、総会の議決を経て、理事長が別に定める。

**(事業計画及び予算)**

第４３条 この法人の事業計画及びこれに伴う活動予算は、理事長が作成し、総会の議決を経なければならない。

**(予算の追加及び更生)**

第４５条 予算議決後やむをえない事由が生じたときは、総会の議決を経て、規定予算の追加又は構成をすることができる。

**(事業報告及び決算)**

第４６条 この法人の事業報告、活動計算書、貸借対照表及び財産目録の決算に関する書類は、毎事業年度終了後、速やかに、理事長が作成し、監事の監査を受け、総会の議決を経なければならない。

**(臨機の措置)**

第４８条 予算をもって定めるもののほか、借入金の借入その他新たな義務の負担をし、又は権利の放棄をしようとするときは、総会の議決を経なければならない。

**(解散)**

第５０条 この法人は、次に掲げる事由により解散する。

1. 総会の議決
2. 以下略

**●定款 てびきより 理事会抜粋**

第６章　理事会

（構成）

第30条　理事会は、理事をもって構成する。

（権能）

第31条 理事会は、この定款で定めるもののほか、次の事項を議決する。

(1) 総会に付議すべき事項

(2)　総会の議決した事項の執行に関する事項

(3)　その他総会の議決を要しない会務の執行に関する事項

（開催）

第32条 理事会は、次の各号の一に該当する場合に開催する。

(1） 理事長が必要と認めたとき。

(2)　理事総数の３分の１以上から会議の目的である事項を記載した書面をもって招集の請求があったとき。

(3)　第14条第５項第５号の規定により、監事から招集の請求があったとき。

（招集）

第33条 理事会は、理事長が招集する。

２ 理事長は、第32条第２号及び第３号の規定による請求があったときは、その日

から15日以内に理事会を招集しなければならない。

３ 理事会を招集するときは、会議の日時、場所、目的及び審議事項を記載した書

面をもって、少なくとも会日の５日前までに通知しなければならない。

（議長）

第34条　理事会の議長は、理事長がこれに当たる。

（議決）

第35条 理事会における議決事項は、第33条第３項の規定によってあらかじめ

通知した事項とする。

２　理事会の議事は、理事総数の過半数をもって決し、可否同数のときは、議長

の決するところによる。

（表決権等）

第36条　各理事の表決権は、平等なるものとする。

２　やむを得ない理由のため理事会に出席できない理事は、あらかじめ通知され

た事項について書面をもって表決することができる。

３ 前項の規定により表決した理事は、第35条第２項及び第37条第１項第２号

の適用については、理事会に出席したものとみなす。

４　理事会の議決について、特別の利害関係を有する理事は、その議事の議決に

加わることができない。

（議事録）

第37条 理事会の議事については、次の事項を記載した議事録を作成しなければ

ならない。

(1) 日時及び場所

(2) 理事総数、出席者数及び出席者氏名（書面表決者にあっては、その旨を付記

すること。）

(3) 審議事項

(4) 議事の経過の概要及び議決の結果

(5) 議事録署名人の選任に関する事項

２　議事録には、議長及びその会議において選任された議事録署名人２人以上が

署名、押印しなければならない。

(暫定予算)

第４４条 前条の規定にかかわらず、やむを得ない理由により予算が成立しな

いときは、理事長は、理事会の議決を経て、予算成立の日まで全事業年度の予算

に準じ収益費用を講じることができる。

(細則)

第５４条 この定款の施行について必要な細則は、理事会の議決を経て、理事長

がこれを定める。

●総会の権能 理事会の権能　等　定款について

１．総会の権能  
　定款で理事会等に委任しているもの以外はすべて、総会の議決事項　法14の5  
　したがって、理事会の権能に記載されていない事項は、すべて総会の権能である。  
  
　総会の権能としなければならない法定の必須事項は、定款の変更(法第２５条)、解散(法31条)及び合併(法34条)のみ

定款の変更、解散及び合併以外の事項について、理事会の権能とすることができる。  
NPO法人の本来主体となるのが社員であり、(社員の入会に制限を設けることができない)最高意思決定機関は社員総会なので、手引きの記載は、総会主導型の定款となっている。

　法人運営、管理から考えると理事会主導型である方が、運営がらく。  
また、NPO法人へ入会する社員は、条件を付することなく入会を認めなければならないことと、理事の選任を総会の権能とした場合とを検討すると、理事会主導型の方が危機管理上、リスクが低くなる。  
　　　  
--------------------------------------------------------------------------------例1　　内閣府手引きの例  
  
　　●　総会の権能  
 第22 条 総会は、以下の事項について議決する。  
 (1) 定款の変更  
 (2) 解散  
 (3) 合併  
 (4) 事業計画及び活動予算並びにその変更  
 (5) 事業報告及び活動決算  
 (6) 役員の選任又は解任、職務及び報酬  
 (7) 入会金及び会費の額  
 (8) 借入金（その事業年度内の収益をもって償還する短期借入金を除く。第48 条に

おいて同じ。）その他新たな義務の負担及び権利の放棄  
(9) 事務局の組織及び運営  
(10) その他運営に関する重要事項

●　理事会の権能  
第31 条 理事会は、この定款で定めるもののほか、次の事項を議決する。  
(1) 総会に付議すべき事項  
(2) 総会の議決した事項の執行に関する事項  
(3) その他総会の議決を要しない会務の執行に関する事項  
  
  
権能に記載されている事項が各条文で、詳細が定義されている。  
　　　注：　条文と権能に記載されている事項との整合性チェックは重要。  
　　　  
●　条文　定款　記載事項  
 (入会金及び会費)  
第8条 会員は、総会において別に定める入会金及び会費を納入しなければならない。  
  
（除名）  
第11条 会員が次の各号の一に該当するにいたったときは、総会の議決により、これを除名することができる。この場合、その会員に対し、議決の前に弁明の機会を与えなければならない。  
　　注:　除名が総会の議決になっているが、総会の権能に記載がないのは、除名の記

載が法人の任意による記載事項である為かと思われる。  
  
（選任等）  
第13条 理事及び監事は、総会において選任する。  
　　注：　「役員の選任又は解任、職務及び報酬」を理事会の権能として、  
　　　　　「理事及び監事は、理事会において選任する。」とすることも可能  
　　　　　監事は、理事会の権能にできないという考え方があるが、法のどにも規定

されていないようである。  
　　　　　内閣府手引きには、「総会以外で役員を選任することも可能」とある。  
　　　　　役員とは、理事及び監事のこと。  
　　　　　しかし、  
　　　　　監事は、法人、理事会を監査する立場なので、監事の選任を理事会での権

能にできない。

(解任)  
　　 第17条　役員が次の各号の一に該当するに至ったときは、総会の議決により、  
　　　　　 これを解任することができる。  
  
(役員の費用弁償)  
　第18条3項　総会の議決を経て、理事長が別に定める。  
　　　注:　総会の権能に記載がない。

第18条1項(報酬等)は、法2②一ロ　報酬に関する規定で必須記載事項  
　　　　　第18条3項は、役員の費用弁償であり、必須記載事項でなく任意記載事

項。  
　　　  
　(資産の管理)  
第40条 　この法人の資産は、理事長が管理し、その方法は、総会の議決を経て、  
　理事長が別に定める。   
　　　注:　定款必須記載事項なのに手引きでは、権能に記載がない。記載すべきと思

われる。  
　　　  
（事業計画及び予算）  
第43条　この法人の事業計画及びこれに伴う活動予算は理事長が作成し、総会の議

決を経なければならない。  
　 注: 理事会の権能として、「理事会で議決、総会で報告」とすることが可。

　(暫定予算)  
第44条　前条の規定にかかわらず、やむを得ない理由により予算が成立しないときは、

理事長は、理事会の議決を経て、予算成立の日まで前事業年度の予算に準じ収益費

用を講じることができる。  
　  
　(予算の追加及び更正)  
第45条　予算議決後にやむを得ない事由が生じたときは、総会の議決を経て、既定予

算の追加又は更正をすることができる。  
　　　　注:　「予算の準拠の原則」は、削除されている。予算の管理を行うか否かは

法人の任意であることから、予算管理を行わない場合又は内規等で予算管理

を行う場合は、記載を要しない(内閣府手引き)

　(予備費の設定及び使用)  
　　予算超過又は予算外の支出に充てるため、予算中に予備費を設けることができる。  
　2.予備費を使用するときは、理事会の議決を経なければならない。  
　　　　注:　内閣府手引きには、記載がない。記載するか否かは法人の選択。  
　　　　　　以前の県手引きには、「暫定予算」「予備費の設定及び使用」を権能に記

載するようになっていた。  
　  
　(事業報告及び決算)  
第46条 　この法人の事業報告書、活動計算書、貸借対照表及び財産目録等の決算に

関する書類は、毎事業年度終了後、速やかに、理事長が作成し、監事の監査を受け、総会の議決を経なければならない。  
　　　　注:　これを理事会の権能とした場合は、総会では、報告又は承認事項とな

るのか？  
　　　　　　報告では、審議事項にはならないから、報告事項とするより承認事項

とすべきか？　　　　　　（理事会で議決、総会で承認とする)

ＮＰＯ法には、明確に規定されていないので、法人が自由に決めることができると思われるが、

総会が法人の最高意思決定機関であるので、事業報告と決算は総会議

決とすることが好ましい。（理事会で審議し、総会で議決）  
　　　　　　ＮＰＯ法そのものが、市民参加の議会議決でできたものという経緯か

らか、この点で、自由度が高いと思う。

それで、型にはまらない多様でさまざまな法人が活動できる。

この点に、財団法人や社団法人に関する法律との大きな違いがある。

　(臨機の措置)  
第48条　予算をもって定めるもののほか、借入金の借入れその他新たな義務の負担をし、又は権利の放棄をしようとするときは、総会の議決を経なければならない。  
　　　　注：必須記載事項ではない。  
　　　　  
　(残余財産の帰属)  
第51条 この法人が解散(合併又は破産による解散を除く。)した時に、残存する財産は、法第11条3項に掲げる者のうち、解散の時点における総会において議決された者に譲渡するものとする。  
　　　　注：「解散の時点の総会において議決されたもの」とした場合は、必須記載

事項なので定款の権能に記載すべきと思われる。  
　(細則)  
第54条 　この定款の施行について必要な細則は、理事会の議決を経て、理事長がこれを定める。  
　　  
　　注: 暫定予算、予算の追加及び更正、予備費の設定及び使用、臨機の措置は、

記載するか否かは、法人の任意であるが、内規で既定しておく必要がある。  
　 てびき定款例第43条「事業計画及び予算」については、法人が小規模の場合、

総会、理事会の権能としないで、内規で定めて、総会では、報告事項にする事

が可。　又事業計画及び予算を理事会以外で議決作成して、理事会が承認と

いうことも可。（ＮＰＯ法に明確な規定がない。）  
　 内閣府てびき24頁右上の注意書き、「予算管理を内規等で行う場合は、記載を

要しないと」とは、予算管理を内規で管理する事が可。

ＮＰＯ法は、総会の権能、理事会の権能について、自由度が高い。

組織の規模や経営にあった管理ができるように規定する必要がある。  
  
-------------------------------------------------------------------------  
例2　一般的な記載　　一般的な定款の内容  
  
　●　総会の権能  
　　　　　　(1) 定款の変更　　（（1）（2）（3）は総会の権能でなければならない。）  
　　　　　　(2) 解散  
　　　　　　(3) 合併  
　　　　　　(4) 事業計画及び活動予算  
　　　　　　(5) 事業報告及び活動決算  
　　　　　　(6) 役員の選任又は解任、職務及び報酬  
　　　　　　(7) 資産の管理の方法 注：記載するべきかと思う。  
　　　　　　(8) 解散における残余財産の帰属　  
 注:　「総会で議決した者」とした場合は、記載すべきと思う。  
　　　　　　(9) その他運営に関する重要な事項  
　　　　　　  
　●　理事会の権能  
　　　　　　第○○ 条 理事会は、この定款で定めるもののほか、次の事項を議決

する。  
　　　　　　(1) 事業計画及び活動予算の追加変更  
　　　　　　(2) 総会に付議すべき事項  
　　　　　　(3) 総会の議決した事項の執行に関する事項  
　　　　　　(4) 会員の除名  
　　　　　　(5) 入会金及び会費の額  
　　　　　　(6) 事務局の組織及び運営  
　　　　　　(7) 借入金その他新たな義務の負担及び権利の放棄  
　　　　　　(8) その他総会の議決を要しない会務の執行に関する事項

注: 各条文と矛盾がないように整合性をチェックすること。

--------------------------------------------------------------------------

**●理事会主導型定款例**

特定非営利活動法人○○○○定款

第１章 総則

（名称）

第１条　この法人は、特定非営利活動法人○○○という。

（事務所）

第２条　この法人は、主たる事務所を○○県○○市○○区○○○町○○○丁○番○号に置く。

２　この法人は、前項のほか、その他の事務所を○○県○○市○○区○○○町○○○丁○番○号、…に置く。

第２章　目的及び事業

（目的）

第３条　この法人は、○○に対して、○○に関する事業を行い、○○に寄与することを目的とする。

（特定非営利活動の種類）

第４条　この法人は、その目的を達成するため、次に掲げる種類の特定非営利活動を行う。

　(1)

　(2)

（事業）

第５条　この法人は、その目的を達成するため、次の特定非営利活動に係る事業を行う。

①　○○○○○事業

②　○○○○○事業

第３章　会員

（種別）

第６条　この法人の会員は、次の○種とし、正会員をもって特定非営利活動促進法（以下「法」という。）上の社員とする。

(1)　正会員　この法人の目的に賛同して入会した個人及び団体

(2)　賛助会員　この法人の事業を賛助するために入会した個人及び団体

（入会）

第７条　会員の入会については、特に条件を定めない。

２　会員として入会しようとするものは、理事長が別に定める入会申込書により、理事長に申し込むものとし、理事長は、正当な理由がない限り、入会を認めなければならない。

３　理事長は、前項のものの入会を認めないときは、速やかに、理由を付した書面をもって本人にその旨を通知しなければならない。

（入会金及び会費）

第８条　会員は、理事会において別に定める入会金及び会費を納入しなければならない。

（会員の資格の喪失）

第９条　会員が次の各号の一に該当するに至ったときは、その資格を喪失する。

(1)　退会届の提出をしたとき。

(2)　本人が死亡し、又は会員である団体が消滅したとき。

(3)　継続して１年以上会費を滞納したとき。

(4)　除名されたとき。

（退会）

第10条　会員は、理事長が別に定める退会届を理事長に提出して、任意に退会することができる。

（除名）

第11条　会員が次の各号の一に該当するに至ったときは、理事会の議決により、これを除名することができる。この場合、その会員に対し、議決の前に弁明の機会を与えなければならない。

(1)　この定款等に違反したとき。

(2)　この法人の名誉を傷つけ、又は目的に反する行為をしたとき。

第４章　役員及び職員

（種別及び定数）

第12条　この法人に次の役員を置く。

　　(1)　理事　○○人

(2)　監事　○○人

２　理事のうち、１人を理事長、○人を副理事長とする。

（選任等）

第13条　理事は理事会において選任し、監事は総会において選任する。

２　理事長及び副理事長は、理事の互選とする。

３　役員のうちには、それぞれの役員について、その配偶者若しくは３親等以内の親族が１人を超えて含まれ、又は当該役員並びにその配偶者及び３親等以内の親族が役員の総数の３分の１を超えて含まれることになってはならない。

４ 監事は、理事又はこの法人の職員を兼ねることができない。

（職務）

第14条 理事長は、この法人を代表し、その業務を総理する。

２　理事長以外の理事は、法人の業務について、この法人を代表しない。

３ 副理事長は、理事長を補佐し、理事長に事故あるとき又は理事長が欠けたときは、理事長があらかじめ指名した順序によって、その職務を代行する。

４ 理事は、理事会を構成し、この定款の定め及び理事会の議決に基づき、この法人の業務を執行する。

５ 監事は、次に掲げる職務を行う。

(1) 理事の業務執行の状況を監査すること。

(2)　この法人の財産の状況を監査すること。

(3)　前２号の規定による監査の結果、この法人の業務又は財産に関し不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実があることを発見した場合には、これを総会又は所轄庁に報告すること。

(4) 前号の報告をするため必要がある場合には、総会を招集すること。

(5)　理事の業務執行の状況又はこの法人の財産の状況について、理事に意見を述べ、若しくは理事会の招集を請求すること。

（任期等）

第15条　役員の任期は、２年とする。ただし、再任を妨げない。

２　前項の規定にかかわらず、後任の監事が選任されていない場合には、任期の末日後最初の総会が終結するまでその任期を伸長する。

３ 補欠のため、又は増員によって就任した役員の任期は、それぞれの前任者又は現任者の任期の残存期間とする。

４　役員は、辞任又は任期満了後においても、後任者が就任するまでは、その職務を行わなければならない。

（欠員補充）

第16条　理事又は監事のうち、その定数の３分の１を超える者が欠けたときは、遅滞なくこれを補充しなければならない。

（解任）

第17条 役員が次の各号の一に該当するに至ったときは、理事は理事会の議決により、監事は総会の議決により、これを解任することができる。この場合、その役員に対し、理事にあっては理事会において、監事にあっては総会において議決する前に弁明の機会を与えなければならない。

(1)　職務の遂行に堪えない状況にあると認められるとき。

(2)　職務上の義務違反その他役員としてふさわしくない行為があったとき。

（報酬等）

第18条 役員は、その総数の３分の１以下の範囲内で報酬を受けることができる。

２　役員には、その職務を執行するために要した費用を弁償することができる。

３ 前２項に関し必要な事項は、総会の議決を経て、理事長が別に定める。

（職員）

第19条　この法人に、事務局長その他の職員を置く。

２　職員は、理事長が任免する。

第５章　総会

（種別）

第20条　この法人の総会は、通常総会及び臨時総会の２種とする。

（構成）

第21条 総会は、正会員をもって構成する。

（権能）

第22条 総会は、以下の事項について議決する。

(1) 定款の変更

(2) 解散

(3)　合併

(4) 事業報告及び活動決算

(5) 監事の選任又は解任

(6) その他運営に関する重要事項

（開催）

第23条 通常総会は、毎事業年度１回開催する。

２ 臨時総会は、次の各号の一に該当する場合に開催する。

(1)　理事会が必要と認め招集の請求をしたとき。

(2)　正会員総数の５分の１以上から会議の目的である事項を記載した書面をもって招集の請求があったとき。

(3)　第14条第５項第４号の規定により、監事から招集があったとき。

（招集）

第24条 総会は、第23条第２項第３号の場合を除き、理事長が招集する。

２ 理事長は、第23条第２項第１号及び第２号の規定による請求があったときは、その日から30日以内に臨時総会を招集しなければならない。

３ 総会を招集するときは、会議の日時、場所、目的及び審議事項を記載した書面をもって、少なくとも会日の５日前までに通知しなければならない。

（議長）

第25条 総会の議長は、その総会において、出席した正会員の中から選出する。

（定足数）

第26条　総会は、正会員総数の２分の１以上の出席がなければ開会することができない。

（議決）

第27条　総会における議決事項は、第24条第３項の規定によってあらかじめ通知した事項とする。

２　総会の議事は、この定款に規定するもののほか、出席した正会員の過半数をもって決し、可否同数のときは、議長の決するところによる。

３　理事又は社員が総会の目的である事項について提案した場合において、社員の全員が書面により同意の意思表示をしたときは、当該提案を可決する旨の社員総会の決議があったものとみなす。

（表決権等）

第28条　各正会員の表決権は、平等なるものとする。

２　やむを得ない理由のため総会に出席できない正会員は、あらかじめ通知された事項について書面をもって表決し、又は他の正会員を代理人として表決を委任することができる。

３ 前項の規定により表決した正会員は、第26条、第27条第２項、第29条第１項第２号及び第47条の適用については、総会に出席したものとみなす。

４　総会の議決について、特別の利害関係を有する正会員は、その議事の議決に加わることができない。

（議事録）

第29条　総会の議事については、次の事項を記載した議事録を作成しなければならない。

(1)　日時及び場所

(2)　正会員総数及び出席者数（書面表決者又は表決委任者がある場合にあっては、その数を付記すること。）

(3) 審議事項

(4) 議事の経過の概要及び議決の結果

(5) 議事録署名人の選任に関する事項

２　議事録には、議長及びその会議において選任された議事録署名人２人以上が署名、押印しなければならない。

３　前２項の規定に関わらず、正会員全員が書面により同意の意思表示をしたことにより、総会の決議があったとみなされた場合においては、次の事項を記載した議事録を作成しなければならない。

　　(1)　総会の決議があったものとみなされた事項の内容

　　(2)　前号の事項の提案をした者の氏名又は名称

　　(3)　総会の決議があったものとみなされた日

　　(4)　議事録の作成に係る職務を行った者の氏名

第６章　理事会

（構成）

第30条　理事会は、理事をもって構成する。

（権能）

第31条 理事会は、この定款で定めるもののほか、次の事項を議決する。

(1) 総会に付議すべき事項

(2)　総会の議決した事項の執行に関する事項

(3)　その他総会の議決を要しない会務の執行に関する事項

（開催）

第32条 理事会は、次の各号の一に該当する場合に開催する。

（1） 理事長が必要と認めたとき。

(2)　理事総数の３分の１以上から会議の目的である事項を記載した書面をもって招集 の請求があったとき。

(3)　第14条第５項第５号の規定により、監事から招集の請求があったとき。

（招集）

第33条 理事会は、理事長が招集する。

２ 理事長は、第32条第２号及び第３号の規定による請求があったときは、その日から15日以内に理事会を招集しなければならない。

３ 理事会を招集するときは、会議の日時、場所、目的及び審議事項を記載した書面をもって、少なくとも会日の５日前までに通知しなければならない。

（議長）

第34条　理事会の議長は、理事長がこれに当たる。

（議決）

第35条 理事会における議決事項は、第33条第３項の規定によってあらかじめ通知した事項とする。

２　理事会の議事は、理事総数の過半数をもって決し、可否同数のときは、議長の決するところによる。

（表決権等）

第36条　各理事の表決権は、平等なるものとする。

２　やむを得ない理由のため理事会に出席できない理事は、あらかじめ通知された事項について書面をもって表決することができる。

３ 前項の規定により表決した理事は、第35条第２項及び第37条第１項第２号の適用については、理事会に出席したものとみなす。

４　理事会の議決について、特別の利害関係を有する理事は、その議事の議決に加わることができない。

（議事録）

第37条 理事会の議事については、次の事項を記載した議事録を作成しなければならない。

(1) 日時及び場所

(2) 理事総数、出席者数及び出席者氏名（書面表決者にあっては、その旨を付記すること。）

(3) 審議事項

(4) 議事の経過の概要及び議決の結果

(5) 議事録署名人の選任に関する事項

２　議事録には、議長及びその会議において選任された議事録署名人２人以上が署名、押印しなければならない。

第７章 資産及び会計

（資産の構成）

第38条 この法人の資産は、次の各号に掲げるものをもって構成する。

(1)　設立の時の財産目録に記載された資産

(2) 入会金及び会費

(3) 寄付金品

(4) 財産から生じる収益

(5) 事業に伴う収益

(6) その他の収益

（資産の管理）

第39条 この法人の資産は、理事長が管理し、その方法は、総会の議決を経て、理事長が別に定める。

（会計の原則）

第40条　この法人の会計は、法第27条各号に掲げる原則に従って行うものとする。

（事業計画及び予算）

第41条 この法人の事業計画及びこれに伴う活動予算は、理事長が作成し、理事会の議決を経なければならない。

（暫定予算）

第42条 前条の規定にかかわらず、やむを得ない理由により予算が成立しないときは、理事長は、予算成立の日まで前事業年度の予算に準じ収益費用を講じることができる。

２　前項の収益費用は、新たに成立した予算の収益費用とみなす。

（予算の追加及び更正）

第43条 予算議決後にやむを得ない事由が生じたときは、理事会の議決を経て、既定予算の追加又は更正をすることができる。

（事業報告及び決算）

第44条 この法人の事業報告書、活動計算書、貸借対照表及び財産目録等の決算に関する書類は、毎事業年度終了後、速やかに、理事長が作成し、監事の監査を受け、総会の議決を経なければならない。

２　決算上剰余金を生じたときは、次事業年度に繰り越すものとする。

（事業年度）

第45条　この法人の事業年度は、毎年○月○日に始まり○月○日に終わる。

（臨機の措置）

第46条　予算をもって定めるもののほか、借入金の借入れその他新たな義務の負担をし、又は権利の放棄をしようとするときは、理事会の議決を経なければならない。

第８章 定款の変更、解散及び合併

（定款の変更）

第47条　この法人が定款を変更しようとするときは、総会に出席した正会員の４分の３以上の多数による議決を経、かつ、法第25条第３項に規定する事項を変更する場合、所轄庁の認証を得なければならない。

（解散）

第48条 この法人は、次に掲げる事由により解散する。

(1)　総会の決議

(2) 目的とする特定非営利活動に係る事業の成功の不能

(3)　正会員の欠亡

(4) 合併

(5)　破産手続き開始の決定

(6)　所轄庁による設立の認証の取消し

２　前項第１号の事由によりこの法人が解散するときは、正会員総数の４分の３以上の承諾を得なければならない。

３　第１項第２号の事由により解散するときは、所轄庁の認定を得なければならない。

（残余財産の帰属）

第49条　この法人が解散（合併又は破産による解散を除く。）したときに残存する財産は、法第11条第３項に掲げる者のうち、【○○○】に譲渡するものとする。

（合併）

第50条　この法人が合併しようとするときは、総会において正会員総数の４分の３以上の議決を経、かつ、所轄庁の認証を得なければならない。

第９章 公告の方法

（公告の方法）

第51条 この法人の公告は、この法人の掲示場に掲示するとともに、官報に掲載して行う。

第10章 雑則

（細則）

第52条 この定款の施行について必要な細則は、理事会の議決を経て、理事長がこれを定める。

附　則

１　この定款は、この法人の成立の日から施行する。

２ この法人の設立当初の役員は、次に掲げる者とする。

理事長　　　　 　○　○　○　○

副理事長　　　　　○　○　○　○

理事　　　　　　　○　○　○　○

同　　　　　　　　○　○　○　○

監事 　 ○　○　○　○

同　　　　　　　　○　○　○　○

３ この法人の設立当初の役員の任期は、第15条第１項の規定にかかわらず、成立の日から平成○○年○月○○日までとする。

４　この法人の設立当初の事業計画及び活動予算は、第41条の規定にかかわらず、設立総会の定めるところによるものとする。

５ この法人の設立当初の事業年度は、第45条の規定にかかわらず、成立の日から平成○○年○月○○日までとする。

６ この法人の設立当初の入会金及び会費は、第８条の規定にかかわらず、次に掲げる額とする。

(1)　正会員入会金　　○○○円

正会員会費　　　□□□円（１年間分）

(2)　賛助会員入会金　△△△円

　　 賛助会員会費　　▽▽▽円（１年間分）

**●定款　記載必須事項**

特定非営利活動促進法

●定款に記載しなければならない事項

定款の絶対的記載事項１４項目 (法第１１条)

1.目的

2.名称

3.その行う特定非営利活動の種類及び当該特定非営利活動に係る事業の種類

4.主たる事務所及びその他の事務所の所在地

5.社員の資格の得喪に関する事項

6.役員に関する事項

7.会議に関する事項

8.資産に関する事項

9.会計に関する事項

10.事業年度

11.その他の事業を行う場合には、その種類その他当該その他の事業に関する事項

12.解散に関する事項

13.定款の変更に関する事項

14.公告の方法

●定款 相対的記載事項

定款に記載を欠いても定款自体が無効となることはないけれども、定款に記載しておかなければその事項について効力が生じない事項

特定非営利活動促進法(NPO法)に決められている事項について、定款で別に定めればＮＰＯ法の要件よりも定款の記載が優先されるもの。

・理事の代表権の制限（第１６条）

・理事による法人の業務の決定の方法（第１７条）

・定款の変更に係わる特別多数要件の変更（第２５条第２項）

・社員による臨時総会の開催の請求に必要な社員数（第１４条の３）

・理事その他の役員に委任される法人の事務（第１４条の５）

・総会の決議事項の事前通知の原則の例外規定（第１４条の７）

・総会に関して社員の書面による表決及び代理人を出席させることができる権限に関する規定を変更する規定（第１４条の７）

・残余財産の帰属先（第３２条第１項）

・合併を決定する際の社員総会の議決における特別多数要件の変更（第３４条第２項）

・解散の決議に関する特別多数要件の変更（第３２条の２）

・解散の場合に、理事以外を清算人に選任する規定（第３１条の５）

●定款 任意的事項

定款に記載を欠いても、定款自体の有効、無効とは関係なく、また定款に記載しておかなければ、その事項について効力が生じなくなるようなものでもないが、法人の判断により、定款に記載できる事項です。運営ルールを固定しておくとか、簡単に変えたくないことがある場合に、定款に記載します。任意的記載事項とはいっても、いったん定款に記載された以上は、絶対的記載事項と効力の差はなくなります。  
  
●定款以外の規定 (総会規定、理事会規定)

任意的記載事項については、定款以外の規定を置いてそちらに委任することも可能です。定款に記載することが法律で義務付けられていない項目で将来変更する可能性のあるものについては、面倒な定款変更の手続きを踏まなくても変更ができるよう、定款ではなく、「規則」などの別の規定で定めておきます。

1. 理事長の選任方法

理事会での互選の仕方。(理事会で選任し議事録が必要) 理事長の重任最大期間制限。

1. 理事の選任方法

理事会で候補を選出して総会で議決する等候補選出方法又は、 委員会や部会から候補推薦方法など。

1. 理事会の議題

理事会に諮る前に委員、事務員、理事を含めた会議を開き検討し議題を作成する。

1. 総会の議題

事業計画及び活動予算について理事会で承認後、総会で議決する等の方法

1. 監事の選任方法

理事会で候補を推薦し総会で議決

1. 副理事や常勤理事の委任

理事会で候補を推薦し、理事長が委任又は、理事長の専権で委任

など、実務で必要なルールを規定しておく必要がある。

**●法人が定める定款以外の諸規定**

●諸規定

内部規定st総会規程

理事会規程

事務局規程

会員規則

会計規程

就業規程

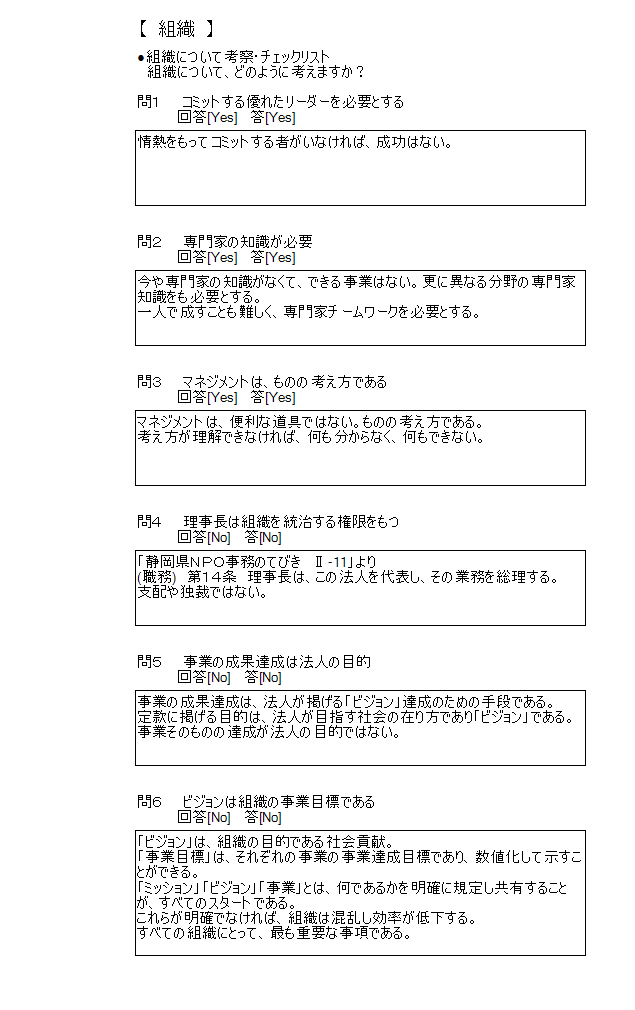
業務規程

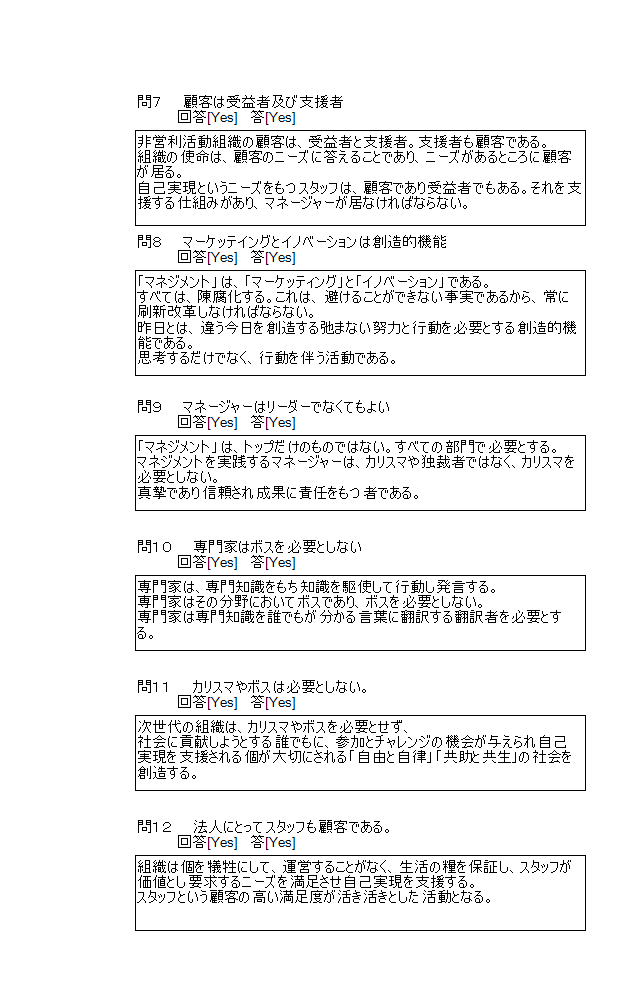
役員費用報酬規程

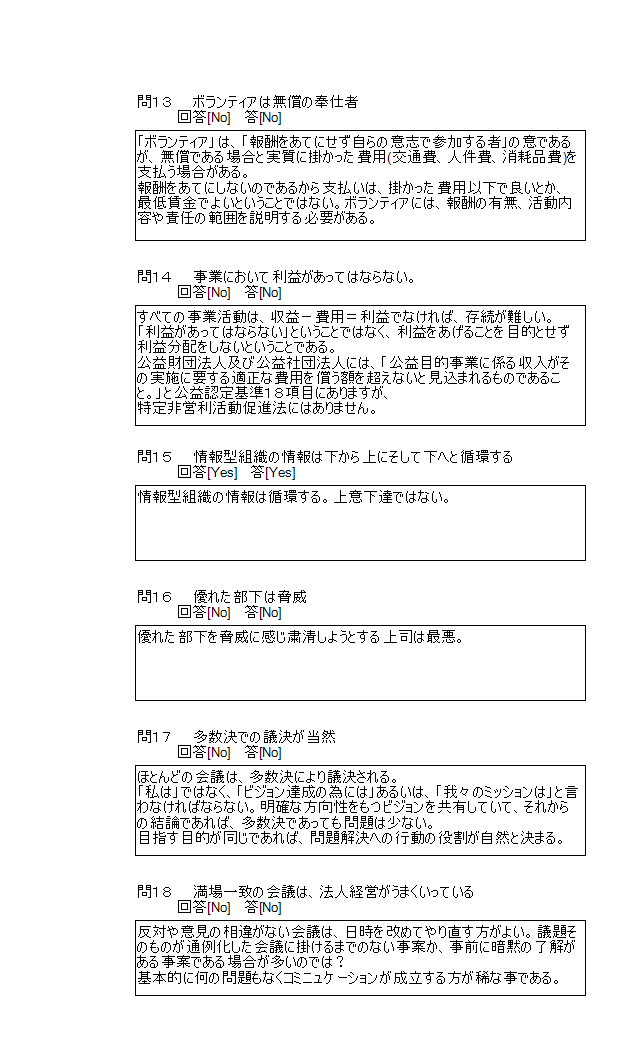
●記入者 感想

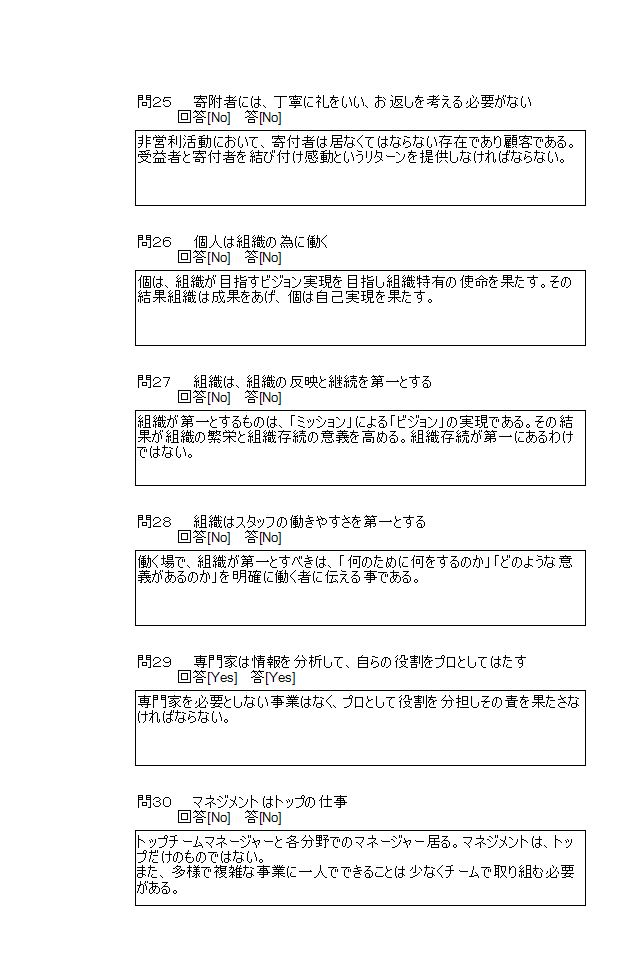
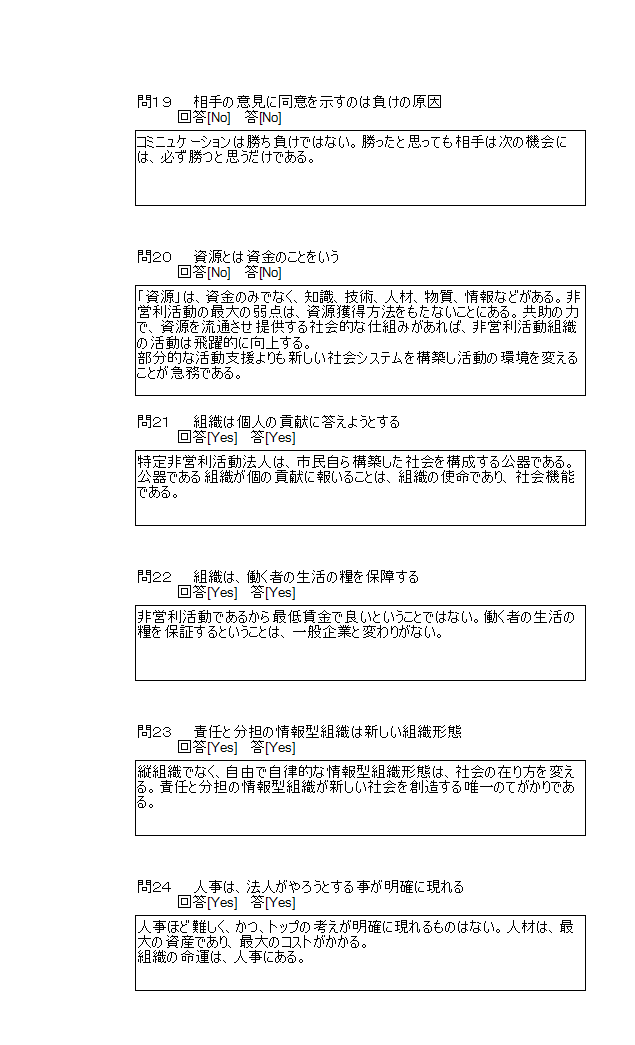
会員規則には、ボランティアの参加ルールや会費について詳細な規程を理事会で議決し定め、会員入会時に説明し承諾をとる必要がある。

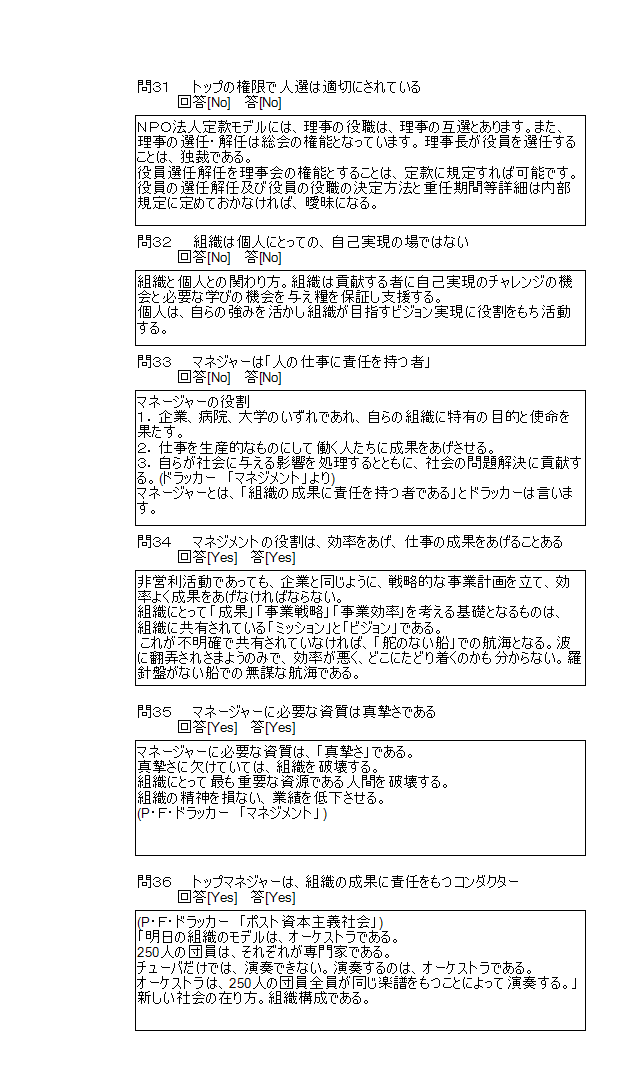
**【　組織　】**

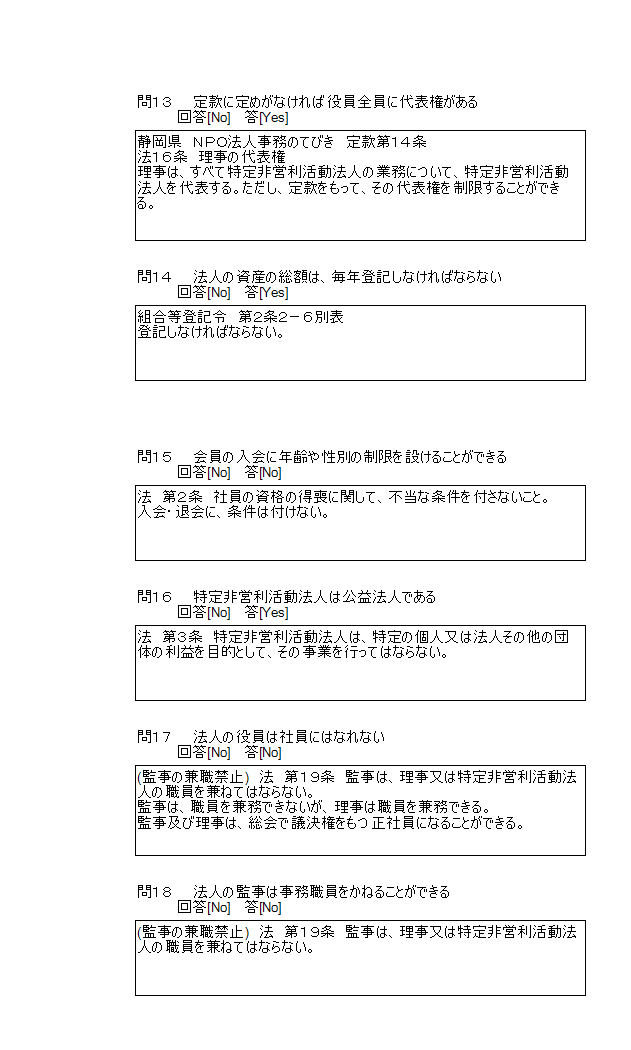
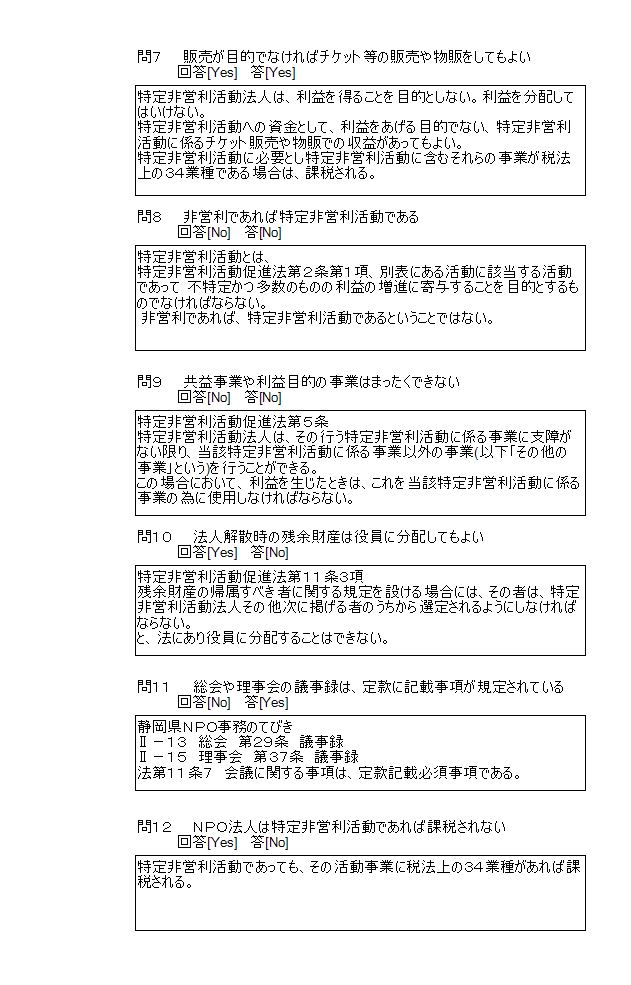
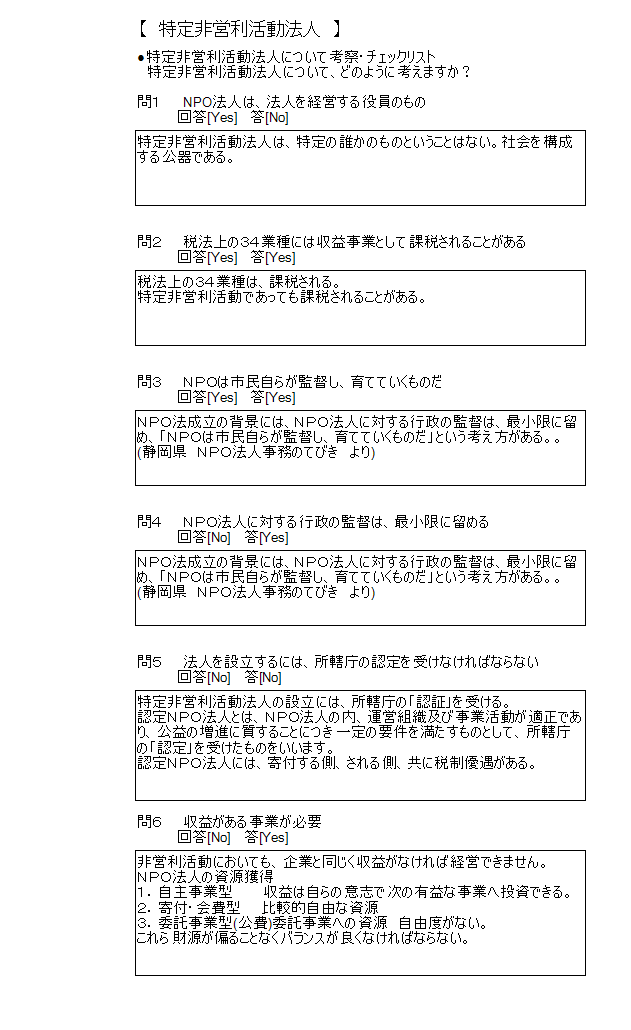
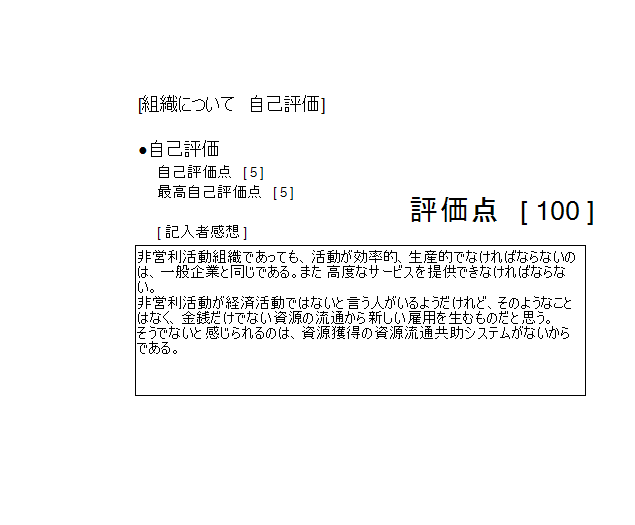


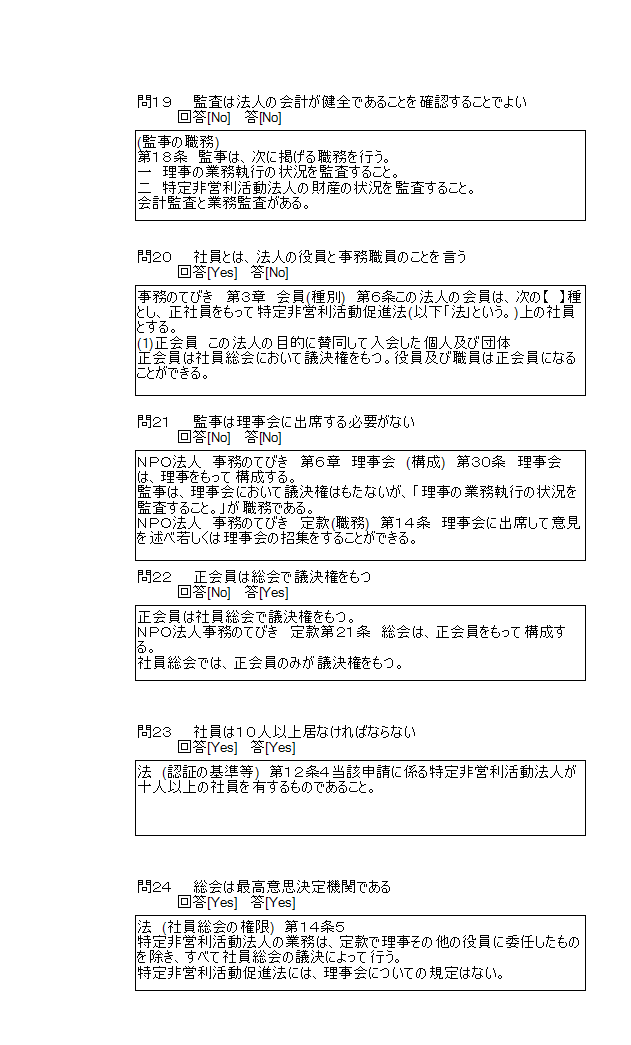


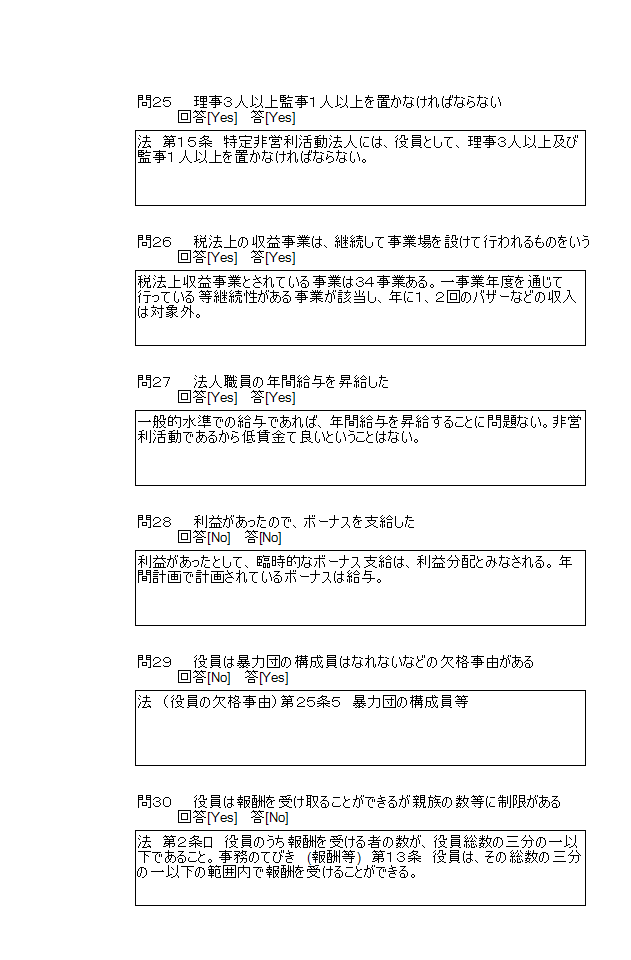
****

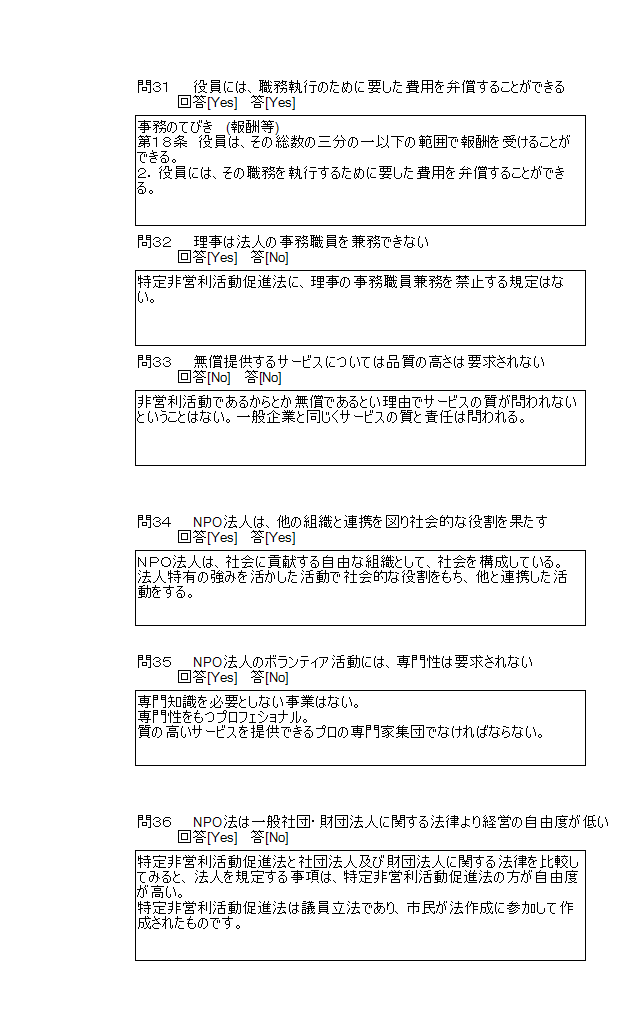


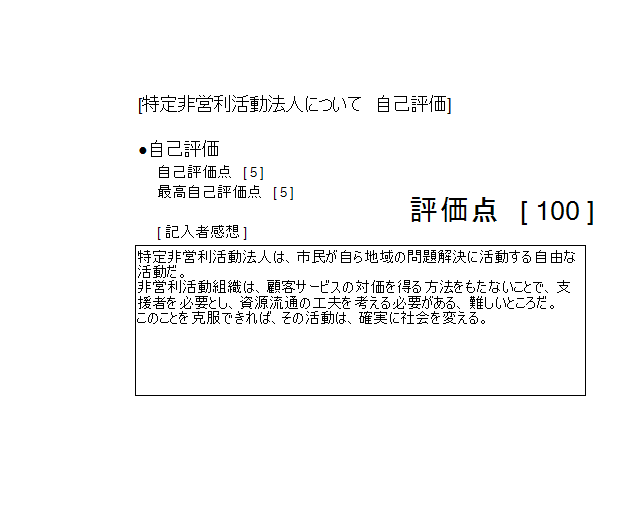
****



****



****



**法人の内部外部の環境 資源と強み**

●スタッフ強み

会計及びＩＴの専門家がいる。

中間支援事業経験者がいる。

多くのＮＰＯ法人会員がいてその人脈に通じる者がいる。

コンサルに実績がある者がいる。

●スタッフの強みを活かす

クラウドファンディング

専門家育成・派遣

ＮＰＯコンサル

ＮＰＯ取材記者による人材マッチング事業と広報支援

●法人内部の強み

ＨＰを専門家の指導で作成している。

ＮＰＯ設立相談の実績がある。

●法人内部の強みを活かす

専門家育成

設立相談からコンサルタントへのレベルアップ

●法人内部の弱み

法人の役割が理解されていない。

ミッションが共有されていない。

●法人内部の強みを活かし、弱みを問題でなくなるようにする

ミッション・ビジョンの再構築

●法人外部の機会・ニーズ・潜在的な顧客

潜在的な起業家

社会貢献をしようとする個人

事業継続経営に困難なＮＰＯ法人

●機会を得チャレンジする。 顧客を創造する。 顧客のニーズは？

積極的な情報収集

ＮＰＯ取材記者の育成

●法人の弱みは？

行政指導

●弱みを補うには？ 協働・役割分担・専門特化？

コミュニケーションの拡大

自主事業と委託事業の協同

●記入者 感想

スタッフに法人のミッション・ビジョンを伝える機会がなかなか得られなくて、進む方向が共有できていない。

そのために、個人的な考え方・利害損得が優先されている。

**[内部環境・外部環境]**

　内部や外部の法人をとりまく環境は、必ず変化します。

●内部環境変化

スタッフの高齢化、退職、役員の交代など

●外部環境変化

団塊世代の高齢化、少子化、法令等の改定、ニーズの変化、価値観の変化など" \_

必ず変化する環境に対して無関心であったり、対応を怠れば、法人の事業は必ず陳腐化し

ます。

●内外環境の変化を監視し、顧客のニーズや要求に対応した計画をする「マーケッテイング」が重要なのです。

弛まないマーケッティングの努力が、新しい顧客を生む「イノベーション」につながります。\_

法人が目指す高い倫理でのビジョン(社会の状態)と現在とのギャップを埋め、環境の変化に即応する日常の努力が社会改革を生みます。

**【　事業組み立て　】**

**ロジックモデル**

●事業名リスト (定款に記載した事業)

1 クラウドファンディング

2 専門家研修・派遣事業

3 情報交換支援事業

4 委託事業

--------------------------------------------------------------------------------

●事業別 事業詳細●

================================================================================

●事業名 (定款に記載した事業)

クラウドファンディング

●事業の内容

ＨＰによるＮＰＯ法人の事業紹介

必要な事業資金を提示し寄付を募集

必要事業資金額に到達するまでは、集金しない。

寄付者へ事業資金寄付募集に関する契約書を送付する。事業資金の５％を事業法人の手数料とする。

事業資金の１５％をＮＰＯ活動支援活動費とする。

使用用途等詳細を資金受託ＮＰＯ法人に報告。

●事業を作業に分解したプロジェクト

1 ＩＴ管理事業

2 ＮＰＯ法人評価表彰

3 契約管理事業

--------------------------------------------------------------------------------

1 ＩＴ管理事業

Ａ．プロジェクトの内容

クラウドファンディング

ＨＰの管理

利用者への説明と交流

情報の更新と連絡業務

Ｂ．直接の効果

地域外の人からの寄付。

寄付者と受益者とのコミュニケーション促進。

活動の公平適切な評価・表彰により、寄付者からみた寄付先の選択が容易にできる。

寄付者及び受益者それぞれ事業法人との契約による信頼と安心。

Ｃ．事業年度の成果目的 短期成果

寄付者が寄付先を選択できる。

Ｄ．２年目の成果目的 中期成果

当事業法人の仲介で、寄付者と受益団体の交流が盛んになる。

Ｅ．ビジョン達成に必要不可欠な成果目的 長期成果

多くのＮＰＯ法人との実績により信頼を得る。

非営利活動の情報交換の発信原となる。

--------------------------------------------------------------------------------

2 ＮＰＯ法人評価表彰

Ａ．プロジェクトの内容

公平な内部評価と外部評価の評価方法を確立。

自己評価をすることで、法人の内容を理解し、改善策を計画できるようになる。

優秀な法人のプレゼンと公開表彰のイベント開催。

Ｂ．直接の効果

寄付者が安心して寄付できるＮＰＯ法人を選択できる。

活動内容の理解が深まる。

Ｃ．事業年度の成果目的 短期成果

表彰できる法人を公募とアドバイスにより助成育成する。

Ｄ．２年目の成果目的 中期成果

活動報告プレゼン大会が開催される。

Ｅ．ビジョン達成に必要不可欠な成果目的 長期成果

定期的に活動報告プレゼン大会が開催され、寄付者とのコミニュケーションが盛んになる。

参加しようと思うＮＰＯ活動がみつかりやすくなる。

--------------------------------------------------------------------------------

3 契約管理事業

Ａ．プロジェクトの内容

寄付者と当事業法人との契約。

受益団体と当事業法人との契約。

寄付金の確定。寄付金の契約解除。集金方法。寄付金使用目的の説明。　活動成果につい

て説明。

イベント案内通知

寄付者と受益団体との仲介

Ｂ．直接の効果

寄付使用目的が明確になる。

寄付者と受益団体からの信頼獲得とコミニュケーションの拡大。

Ｃ．事業年度の成果目的 短期成果

寄付の具体的使用目的が明確な寄付先が提示される。

Ｄ．２年目の成果目的 中期成果

寄付が寄付者からの事業委託であるという認識がされるようになる。

Ｅ．ビジョン達成に必要不可欠な成果目的 長期成果

営利活動と同じように、非営利活動においても、受益者との契約により確実に実施されるようにな

る。

非営利活動が新たな産業として認知される。

================================================================================

●事業名 (定款に記載した事業)

専門家研修・派遣事業

●事業の内容

高齢者などに、さまざまな知識獲得の機会を設け、誰でもが、自ら他を支援する活動に参加できる仕組みを

構築する。

専門家の、ＮＰＯ支援コンサルとして活躍できるように派遣事業をする。ＮＰＯへは、無償、専門家には、報酬

を保証する。

●事業を作業に分解したプロジェクト

1 専門家育成

2 専門家派遣

3 マニュアル作成

--------------------------------------------------------------------------------

1 専門家育成

Ａ．プロジェクトの内容

さまざまな専門家の育成

陶芸家、書家、人形作家などの講座開催ができる人材育成。

専門家の知識を活かし、事業を企業する人材育成。

お互いに教え合うことができる環境を構築。

専門家の工房を支援。

Ｂ．直接の効果

街中に、工房が増え、さまざまなものづくりの現場に会える

ネット上の、専門家情報から

直接会いに行くことができる。

Ｃ．事業年度の成果目的 短期成果

お互いに教え合う機会を提供する。

参加しやすい講座を開催する。

Ｄ．２年目の成果目的 中期成果

プロ専門家が多く輩出する。

専門家として高齢者や主婦が参加する。

街中に人気を集め活躍する人がいる。

Ｅ．ビジョン達成に必要不可欠な成果目的 長期成果

物をつくつている現場を見ることができる「ものづくり」の街になる。

--------------------------------------------------------------------------------

2 専門家派遣

Ａ．プロジェクトの内容

専門家を無償でＮＰＯ法人などに派遣する。

派遣専門家への報酬を保証する。

ＮＰＯセクターのマネージャー

マッチング仲介者

Ｂ．直接の効果

ＮＰＯ法人が専門家スタッフを獲得できる。

Ｃ．事業年度の成果目的 短期成果

専門家の支援を受けた団体の活動を評価・表彰する。

自分たちによるさまざまな講座が開催される。

Ｄ．２年目の成果目的 中期成果

ＮＰＯ法人の経営の質が向上し、確実な成果を生むようになる。

Ｅ．ビジョン達成に必要不可欠な成果目的 長期成果

高齢者や主婦に働く環境ができ、社会に参加しやすくなり活き活きしている。

--------------------------------------------------------------------------------

3 マニュアル作成

Ａ．プロジェクトの内容

専門家知識を自らマニュアルにして、異業種の事業に活かすことができる環境をつくる。

Ｂ．直接の効果

専門家の知識を得る環境ができる。

Ｃ．事業年度の成果目的 短期成果

さまざまな専門家マニュアルができ公開される。

例：

ＨＰ作成

健康レシピ

書道・陶芸入門

ＮＰＯ内部・外部評価てびき

ＮＰＯ会計てびき

Ｄ．２年目の成果目的 中期成果

他の異業種の事業と協同することで新しい活動を生む。

例：

高齢者嚥下対応レシピより

作成した日替定食宅配事業。

Ｅ．ビジョン達成に必要不可欠な成果目的 長期成果

専門家の言葉が、わかりやすいマニュアルとなっている。

================================================================================

●事業名 (定款に記載した事業)

情報交換支援事業

●事業の内容

ＮＰＯ記者(コンサルができるＮＰＯ取材記者)を育成し、積極的に直接ＮＰＯ取材をして、広報や経営支援を

する。取材したＮＰＯや商店からの情報をＨＰに掲示したり、参加会員のＨＰ作成を支援する。

独自のサーバー運営によりセキュリティが高く、コマーシャルが入らないサイトを作成する。会員が書き換えできる

ＨＰ頁を提供する。

●事業を作業に分解したプロジェクト

1 ＮＰＯ取材記者育成

2 ＳＮＳ・ＨＰ管理運営

--------------------------------------------------------------------------------

1 ＮＰＯ取材記者育成

Ａ．プロジェクトの内容

積極的な取材により情報を収集する。

ＮＰＯの専門知識によるコンサルをする。

取材等のマナーをわきまえたコンサルタントを育成する。

Ｂ．直接の効果

ＮＰＯ法人が相談しやすい人材がいる。

異業種コーディネートによる事業提案がされる。

Ｃ．事業年度の成果目的 短期成果

記者を育成する。

コンサル研修

ＮＰＯ評価マニュアルが活かされる。

Ｄ．２年目の成果目的 中期成果

直接現場に行き共に問題解決できる人材がいる。

Ｅ．ビジョン達成に必要不可欠な成果目的 長期成果

ＮＰＯセクターにＮＰＯ法人をマネジメントする人材が輩出される。

--------------------------------------------------------------------------------

2 ＳＮＳ・ＨＰ管理運営

Ａ．プロジェクトの内容

一般的なSNSではなく、独自サーバーによる地域ＮＰＯと商店・企業参加の安全な情報サイトを

構築する。

Ｂ．直接の効果

安全に子供や高齢者でもアクセクできる信頼の情報網。

Ｃ．事業年度の成果目的 短期成果

地域ＮＰＯセクターで情報をマネジメントでき管理運営に活かす。

Ｄ．２年目の成果目的 中期成果

ＩＴによる高齢者等への連絡交信通信網ができる。

Ｅ．ビジョン達成に必要不可欠な成果目的 長期成果

地域のＴＶや新聞等のマスコミとも連携がとれ、災害時にも対応する安全安心の連絡網ができる。

================================================================================

●事業名 (定款に記載した事業)

委託事業

●事業の内容

法人のミッション達成に矛盾がない事業内容であること。

委託事業があれば確実な収益が見込まれる。

協同事業となるように、クラウドファンディング(収益がある寄付者との契約による事業を法人自主事業とする。)　以外の事業を受託事業として受託できるようにする。

●事業を作業に分解したプロジェクト

1 委託事業

--------------------------------------------------------------------------------

1 委託事業

Ａ．プロジェクトの内容

当法人のミッションを達成する協同事業となるように、再度事業計画を見直す。

Ｂ．直接の効果

確実な収益の確保

Ｃ．事業年度の成果目的 短期成果

Ｄ．２年目の成果目的 中期成果

Ｅ．ビジョン達成に必要不可欠な成果目的 長期成果

--------------------------------------------------------------------------------

●記入者 感想

定款に規程した事業を達成するのに必要なプロジェクト(作業)に分解し、それぞれのプロジェクトでの短　期中期長期成果目的を設定する。

目的＝ビジョン(社会の状態)　目標＝事業目標(数値目標とした事業の達成度)と定義し、目的と目標の意味を位置づけた。

特定非営利活動法人　○○ＮＰＯ中間支援センター

**ビジネスモデル**

●**資源流通と工夫** 法人と支援者及び顧客更に他団体(協働)との連携と助け合いによる資源流通

--------------------------------------------------------------------------------

[定款に記載した事業の事業名]

● クラウドファンディング

事業費用合計 [35,045,000]

事業収益合計 [36,550,000]

収益－費用 [1,505,000]

--------------------------------------------------------------------------------

1. ＩＴ管理事業

Ａ．プロジェクトの内容

クラウドファンディング

ＨＰの管理

利用者への説明と交流

情報の更新と連絡業務

Ｂ．資源流通の工夫

NPO法人へ知識・技術を支援すると共に適切な評価をし公開することで寄付支援先がわかる。

計画事業資金に寄付金が達した時点で、寄付金を調達する。

寄付者と事業法人とは、事業内容を明記した契約書により実施する。

Ｃ．資源提供者・支援者

寄付者

ＩＴ技術者

ＨＰ購読者

企業・商店主

Ｃ１．資源

寄付・専門知識

ＨＰ購読顧客

Ｃ２．魅力・意義

情報獲得

ＮＰＯ活動の認知

寄付先の選択

Ｄ．受益者

ＮＰＯ法人

一般市民

起業家

企業CSR

Ｄ１．事業の目的 社会の状態・ライフスタイルの変化・価値創造

信頼できる寄付先の選択ができる。

地域ＮＰＯ情報が得られネットワークができる。

Ｄ２．サービス提供

専門知識

資源獲得(寄付・人材・知識)

商店等他団体の情報獲得

Ｅ．他の団体等との協働 役割分担

地域ＮＰＯ法人活動の認知度が向上し、一般市民から支援先を選択しやすくなる。協同のパートナーを探しやすくなる。地域情報発信から企業との情報交換ができるようになる。

--------------------------------------------------------------------------------

2. ＮＰＯ法人評価表彰

Ａ．プロジェクトの内容

公平な内部評価と外部評価の評価方法を確立。

自己評価をすることで、法人の内容を理解し、改善策を計画できるようになる。

優秀な法人のプレゼンと公開表彰のイベント開催。

Ｂ．資源流通の工夫

ＮＰＯ活動を広く広報することと同時に一般市民から活動評価を得るイベント。

企業・商店主から賞金を

提供していただき、協同事業の切っ掛けをつくる。

Ｃ．資源提供者・支援者

ＮＰＯ法人

企業・商店主

支援者

Ｃ１．資源

情報

奨励金

Ｃ２．魅力・意義

広告

協同

活動意義確認

活動承認

Ｄ．受益者

ＮＰＯ法人

一般市民

ＮＰＯ支援者

Ｄ１．事業の目的 社会の状態・ライフスタイルの変化・価値創造

ＮＰＯの活動を広報する。

Ｄ２．サービス提供

ＮＰＯ活動が市民に評価される。

Ｅ．他の団体等との協働 役割分担

ＮＰＯ活動を理解していただき、協同のパートナーを得る。

支援者は、安全な寄付先や参加団体をみつける。

--------------------------------------------------------------------------------

3. 契約管理事業

Ａ．プロジェクトの内容

寄付者と当事業法人との契約。

受益団体と当事業法人との契約。

　　　　　　　寄付金の確定。寄付金の契約解除。集金方法。寄付金使用目的の説明。　活動成果につい

て説明。

イベント案内通知

寄付者と受益団体との仲介

Ｂ．資源流通の工夫

クラウドファンディング事業で支援者とＮＰＯ法人や企業家とを仲介。

支援者からみて安全な寄付先情報を提供。

寄付者と支援先とのマッチングを図り寄付活動を契約により促進する。

Ｃ．資源提供者・支援者

ＮＰＯ法人　　支援者　　企業家 クリエーター

Ｃ１．資源

事業提案企画

Ｃ２．魅力・意義

資源獲得の機会

Ｄ．受益者

ＮＰＯ法人

寄付者

支援者

企業家

Ｄ１．事業の目的 社会の状態・ライフスタイルの変化・価値創造

地域社会貢献

Ｄ２．サービス提供

活動に必要な知識・ノウハウ

Ｅ．他の団体等との協働 役割分担

支援者から委託され約束した地域貢献活動成果を契約により明確・確実なものとする。参加ＮＰＯ法人等へ

内部・外部評価の自主的な実施をうながし確実に成果をあげる団体へとレベルアップを図る。

--------------------------------------------------------------------------------

[定款に記載した事業の事業名]

● 専門家研修・派遣事業

事業費用合計 [2,667,500]

事業収益合計 [2,620,000]

収益－費用 [-47,500]

--------------------------------------------------------------------------------

1. 専門家育成

Ａ．プロジェクトの内容

さまざまな専門家の育成

陶芸家、書家、人形作家などの講座開催ができる人材育成。

専門家の知識を活かし、事業を企業する人材育成。

お互いに教え合うことができる環境を構築。

専門家の工房を支援。

Ｂ．資源流通の工夫

専門家の知識を翻訳しＮＰＯ活動にマネジメントできる人材を育成。

輩出した人材は、コンサルタントとしての活動の機会を提供する。

Ｃ．資源提供者・支援者

専門家 介護士・保健士 ＩＴ技師 会計士 陶芸家・画家　　芸術作家

Ｃ１．資源

専門技術・ノウハウ

Ｃ２．魅力・意義

知識での地域貢献

専門分野ネットワーク

Ｄ．受益者

主婦・高齢者　　クリエーター　　学生

Ｄ１．事業の目的 社会の状態・ライフスタイルの変化・価値創造

自由な働き方ができる機会獲得

在宅就労

Ｄ２．サービス提供

専門知識・ノウハウ

Ｅ．他の団体等との協働 役割分担

ＮＰＯコンサルとして活動。ＮＰＯと企業の仲介。

--------------------------------------------------------------------------------

2. 専門家派遣

Ａ．プロジェクトの内容

専門家を無償でＮＰＯ法人などに派遣する。

派遣専門家への報酬を保証する。

ＮＰＯセクターのマネージャー

マッチング仲介者

Ｂ．資源流通の工夫

ＮＰＯ法人などに無償で専門家を派遣する。

プロ活動としてレベルアップ。

異業種とのコラボ

Ｃ．資源提供者・支援者

当法人の講座受講生

ＮＰＯ法人役員

会計士・介護士などの士業関係者

ＮＰＯアドバイザー

ＮＰＯコンサル

Ｃ１．資源

専門知識・ノウハウ

Ｃ２．魅力・意義

ＮＰＯ活動連携

自己実現

Ｄ．受益者

ＮＰＯ法人

企業家

プロボノ

Ｄ１．事業の目的 社会の状態・ライフスタイルの変化・価値創造

事業に必要な知識を得やすい。

チャレンジの機会が得やすい。

Ｄ２．サービス提供

地域貢献への参加

自己実現

Ｅ．他の団体等との協働 役割分担

ＮＰＯ活動へ企業がもつノウハウや経験を活かす活動。

高いスキルをもつ高齢者や主婦が、社会貢献活動へ参加する。

専門家を派遣する。

--------------------------------------------------------------------------------

3. マニュアル作成

Ａ．プロジェクトの内容

専門家知識を自らマニュアルにして、異業種の事業に活かすことができる環境をつくる。

Ｂ．資源流通の工夫

専門知識を分かりやすいマニュアル本として、そのノウハウをＮＰＯ活動へ活かす。

地域貢献活動へ取り組みへの切っ掛けをコーディネートする。

Ｃ．資源提供者・支援者

プロポノ 専門家 陶芸・画家などのクリエーター

Ｃ１．資源

分かりやすい専門知識やノウハウ

Ｃ２．魅力・意義

地域貢献参加

Ｄ．受益者

主婦　高齢者　学生　子供　商店

Ｄ１．事業の目的 社会の状態・ライフスタイルの変化・価値創造

誰でもが、社会貢献への機会を得られる社会環境がある。

Ｄ２．サービス提供

専門知識・ノウハウ

クリエーターへの切っ掛け

Ｅ．他の団体等との協働 役割分担

分かりやすいマニュアルにより、専門知識を活動へ導入しやすくする。

--------------------------------------------------------------------------------

[定款に記載した事業の事業名]

● 情報交換支援事業

事業費用合計 [2,260,000]

事業収益合計 [2,780,000]

収益－費用 [520,000]

--------------------------------------------------------------------------------

1. ＮＰＯ取材記者育成

Ａ．プロジェクトの内容

積極的な取材により情報を収集する。

ＮＰＯの専門知識によるコンサルをする。

取材等のマナーをわきまえたコンサルタントを育成する。

Ｂ．資源流通の工夫

取材による人脈・情報を

コーディネイトできる人材を育成し、埋もれている資源を発掘する。

専門家または専門家として育成された人材を記者として育成。

Ｃ．資源提供者・支援者

学生

ＮＰＯ法人役員

主婦・高齢者

Ｃ１．資源

人材

Ｃ２．魅力・意義

地域貢献活動参加

自己実現

Ｄ．受益者

ＮＰＯ法人　あらゆる個人　商店 企業

Ｄ１．事業の目的 社会の状態・ライフスタイルの変化・価値創造

どのような人にも、チャレンジの機会がある。

Ｄ２．サービス提供

自己実現の機会

Ｅ．他の団体等との協働 役割分担

どのような団体にも、専門家としてアプローチができる人材が排出される。

--------------------------------------------------------------------------------

2. ＳＮＳ・ＨＰ管理運営

Ａ．プロジェクトの内容

一般的なSNSではなく、独自サーバーによる地域ＮＰＯと商店・企業参加の安全な情報サイトを

構築する。

Ｂ．資源流通の工夫

独自サーバーによる地域情報ネットワーク及び人材バンクを構築

地域資源の流通を図る

Ｃ．資源提供者・支援者

商店・企業　ＮＰＯ法人　ＮＰＯ記者　個人

Ｃ１．資源

イベント開催

専門知識・ノウハウ

マッチング情報

貢献事業参加先情報

Ｃ２．魅力・意義

地域貢献

Ｄ．受益者

一般市民

Ｄ１．事業の目的 社会の状態・ライフスタイルの変化・価値創造

さまざまな地域における問題解決の窓口がＨＰより検索できる。

Ｄ２．サービス提供

窓口情報

イベント情報

商店情報

Ｅ．他の団体等との協働 役割分担

災害時にも効果がある地域どくとくの情報ネットワークをつくること。

「困ったこと」情報に「やれるよ」情報で相互支援ができること。

新聞のように、一般市民日常の情報媒体となる。

--------------------------------------------------------------------------------

[定款に記載した事業の事業名]

● 委託事業

事業費用合計 [0]

事業収益合計 [0]

収益－費用 [0]

--------------------------------------------------------------------------------

1. 委託事業

Ａ．プロジェクトの内容

当法人のミッションを達成する協同事業となるように、再度事業計画を見直す。

Ｂ．資源流通の工夫

Ｃ．資源提供者・支援者

Ｃ１．資源

Ｃ２．魅力・意義

Ｄ．受益者

Ｄ１．事業の目的 社会の状態・ライフスタイルの変化・価値創造

Ｄ２．サービス提供

Ｅ．他の団体等との協働 役割分担

--------------------------------------------------------------------------------

特定非営利活動法人　○○ＮＰＯ中間支援センター

**●ロジックモデル・ビジネスモデルから分かること**

非営利活動には、第１の顧客としての受益者と第２の顧客として支援者が居ます。

それぞれの顧客のニーズや要求に資源(人材、知識、技術、物など)を最大限に活用して、答える事ができなければなりません。

法人事業全体として、利益＝＞収益－(事業費用＋法人管理費用)でなければ、継続した経営ができません。

非営利活動は、受益者に格安あるいは、無償のサービスを提供しようとするので、どのような事業で収益を上げるかは、重要な課題です。

事業が単独で終わるのではなく、法人のビジョンを達成させるように、連携した事業計画でなければ、効率が悪くなります。

それぞれの事業は、プロジェクト(作業)に分解し、作業ごとの費用と収益を計算します。この総集計と法人管理費用を加えたものが「活動予算書」になります。

「事業計画書」は、法人の目的と事業年度で目指す「短期成果」で事業を説明します。目的での成果は、事業目標ではありません。

目的の成果は、「短期成果」で記載した活動の結果である社会の状態です。 \_

各事業の目標は、プロジェクトでの「回数」の欄の数値で数値目標としてあげることができます。

法人の活動評価は、ビジョンへの達成度で評価します。事業目標はビジョン達成への手段としての事業評価となります。

法人と支援者・受益者を結び資源を流通させることで連携させ、社会へ新しい価値やライフスタイルの提供をすることが法人の目的です。

この資源流通及び資源獲得の工夫が大切です。

「資源がないから活動できない」のではなく、工夫がないから活動できないのです。

[目的]＝[ビジョン]

[目標]＝[事業目標 (事業回数などの数値目標)]

**事業費用と事業収益**

プログラム出力例

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | |  | | | | | | | | |  |  | |
|  | | |  | | | | | | | | |  |  | |
| ●事業費用と事業収益 プロジェクトごとの費用と収益を計算する。 | | | | | | | | | | | | |  | |
|  | | |  | | | | | | | | |  |  | |
| -------------------------------------------------------------------------------------------------------- | | | | | | | | | | | | | | |
|  | | |  | | | | | | | |  | |  | |
| 定款に記載した事業名 [クラウドファンディング] | | | | | | | | | | |  | |  | |
| 【 費用 】 | | | | | | | |  | | |  | |  | |
| プロジェクト名 [ＩＴ管理事業] | | | | | | | |  | | |  | |  | |
| 項 目 | | | | | | | | 回数 | | | 単価 | | 費用 | |
| 常勤1名 | | | | | | | | 1 | | | 3,500,000 | | 3,500,000 | |
| 社会保険料等 | | | | | | | | 1 | | | 350,000 | | 350,000 | |
| サーバー等　事務機器レンタル | | | | | | | | 1 | | | 130,000 | | 130,000 | |
| 事務消耗品 | | | | | | | | 1 | | | 210,000 | | 210,000 | |
| クラウドファンディング | | | | | | | | 24 | | | 1,200,000 | | 28,800,000 | |
|  | | | | | | | |  | | | 合計 | | 32,990,000 | |
|  | | | | | | | |  | | |  | |  | |
| --------------------------------------------------------------------------------------------------------- | | | | | | | | | | | | | | |
| プロジェクト名 [ＮＰＯ法人評価表彰] | | | | | | | |  | | |  | |  | |
|  | | | | | | | |  | | |  | |  | |
| 項 目 | | | | | | | | 回数 | | | 単価 | | 費用 | |
| 活動報告評価表彰イベント | | | | | | | | 1 | | | 100,000 | | 100,000 | |
| 講師ハシリテーター謝金 | | | | | | | | 1 | | | 50,000 | | 50,000 | |
| スタッフ、ボランティア | | | | | | | | 1 | | | 25,000 | | 25,000 | |
| 活動評価 表彰状等 | | | | | | | | 1 | | | 80,000 | | 80,000 | |
| 特別賞 | | | | | | | | 3 | | | 50,000 | | 150,000 | |
|  | | | | | | | |  | | | 合計 | | 405,000 | |
|  | | | | | | | |  | | |  | |  | |
| --------------------------------------------------------------------------------------------------------- | | | | | | | | | | | | | | |
| プロジェクト名 [契約管理事業] | | | | | | | |  | | |  | |  | |
|  | | | | | | | |  | | |  | |  | |
| 項 目 | | | | | | | | 回数 | | | 単価 | | 費用 | |
| 管理　非常勤1名 | | | | | | | | 1 | | | 600,000 | | 600,000 | |
| 通信郵送 | | | | | | | | 1 | | | 50,000 | | 50,000 | |
| 事務消耗品 | | | | | | | | 1 | | | 100,000 | | 100,000 | |
| ＮＰＯ評価報告　ＮＰＯ支援 | | | | | | | | 18 | | | 50,000 | | 900,000 | |
|  | | | | | | | |  | | | 合計 | | 1,650,000 | |
|  | | | | | | | |  | | |  | |  | |
| --------------------------------------------------------------------------------------------------------- | | | | | | | | | | | | | | |
| 定款に記載した事業名 [クラウドファンディング] | | | | | | | | 費用合計 | | | 35,045,000 | |  | |
|  | | | | | | | |  | | |  | |  | |
| 【 収益 】 | | | | | | | |  | | |  | |  | |
|  | | | | | | | |  | | |  | |  | |
| プロジェクト名 [ＩＴ管理事業] | | | | | | | |  | | |  | |  | |
| 項 目 | | | | | | | | 回数 | | | 単価 | | 収益 | |
| クラウドファンディング寄付金] | | | | | | | | 24 | | | 1,500,000 | | 36,000,000 | |
| 寄付金] | | | | | | | | 5 | | | 50,000 | | 250,000 | |
| 企業・商店広告収入] | | | | | | | | 50 | | | 3,000 | | 150,000 | |
|  | | | | | | | |  | | | 合計 | | 36,400,000 | |
|  | | | | | | | |  | | |  | |  | |
| -------------------------------------------------------------------------------------------------------- | | | | | | | | | | | | | | |
| プロジェクト名 [ＮＰＯ法人評価表彰] | | | | | | | |  | | | |  |  | |
| 項 目 | | | | | | | | 回数 | | | | 単価 | 収益 | |
| 企業・商店特別奨励金] | | | | | | | | 3 | | | | 50,000 | 150,000 | |
|  | | | | | | | |  | | | | 合計 | 150,000 | |
|  | | | | | | | |  | | | |  |  | |
| -------------------------------------------------------------------------------------------------------- | | | | | | | | | | | | | | |
| プロジェクト名 [契約管理事業] | | | | | | | |  | | | |  |  | |
| 項 目 | | | | | | | | 回数 | | | | 単価 | 収益 | |
|  | | | | | | | |  | | | |  |  | |
|  | | | | | | | |  | | | | 合計 | 0 | |
| -------------------------------------------------------------------------------------------------------- | | | | | | | | | | | | | | |
| プロジェクト名 [] | | | | | | | |  | | | |  |  | |
| 項 目 | | | | | | | | 回数 | | | | 単価 | 収益 | |
|  | | | | | | | |  | | | |  |  | |
|  | | | | | | | |  | | | | 合計 | 0 | |
|  | | | | | | | |  | | | |  |  | |
| -------------------------------------------------------------------------------------------------------- | | | | | | | | | | | | | | |
|  |  | | | | | | | | | | |  |  | |
|  |  | | | | | | | | | | |  |  | |
| -------------------------------------------------------------------------------------------------------- | | | | | | | | | | | | | | |
| 定款に記載した事業名  [クラウドファンディング] | | | | | | 収益合計 | | | | | | 36,550,000 |  | |
|  | | | | | |  | | | | | |  |  | |
| ========================================================================================================= | | | | | | | | | | | | | | |
|  | |  | | | | | | | |  | | |  | |
| 定款に記載した事業名 [専門家研修・派遣事業] | | | | | | | | | |  | | |  | |
|  | | | | | |  | | | |  | | |  | |
| 【 費用 】 | | | | | |  | | | |  | | |  | |
| プロジェクト名 [専門家育成] | | | | | |  | | | |  | | |  | |
| 項 目 | | | | | | 回数 | | | | 単価 | | | 費用 | |
| 講師謝金 | | | | | | 6 | | | | 50,000 | | | 300,000 | |
| 事務消耗品費 | | | | | | 1 | | | | 15,000 | | | 15,000 | |
| 連絡事務 | | | | | | 1 | | | | 15,000 | | | 15,000 | |
| 管理人件費 | | | | | | 1 | | | | 70,000 | | | 70,000 | |
|  | | | | | |  | | | | 合計 | | | 400,000 | |
|  | | | | | |  | | | |  | | |  | |
| -------------------------------------------------------------------------------------------------------- | | | | | | | | | | | | | | |
| プロジェクト名 [専門家派遣] | | | | | |  | | | |  | | |  | |
| 項 目 | | | | | | 回数 | | | | 単価 | | | 費用 | |
| 専門家派遣　24団体 | | | | | | 24 | | | | 55,000 | | | 1,320,000 | |
| 事務管理 | | | | | | 1 | | | | 130,000 | | | 130,000 | |
|  | | | | | |  | | | | 合計 | | | 1,450,000 | |
|  | | | | | |  | | | |  | | |  | |
| -------------------------------------------------------------------------------------------------------- | | | | | | | | | | | | | | |
| プロジェクト名 [マニュアル作成] | | | | | |  | | | |  | | |  | |
|  | | | | | |  | | | |  | | |  | |
| 項 目 | | | | | | 回数 | | | | 単価 | | | 費用 | |
| マニュアル作成人件費 | | | | | | 10 | | | | 50,000 | | | 500,000 | |
| 印刷製本 | | | | | | 150 | | | | 1,000 | | | 150,000 | |
| 宅配 | | | | | | 150 | | | | 450 | | | 67,500 | |
| 消耗品費 | | | | | | 1 | | | | 100,000 | | | 100,000 | |
|  | | | | | |  | | | | 合計 | | | 817,500 | |
|  | | | | | |  | | | |  | | |  | |
| -------------------------------------------------------------------------------------------------------- | | | | | | | | | | | | | | |
|  | | | | | |  | | | |  | | |  | |
|  | | | | | |  | | | |  | | |  | |
| -------------------------------------------------------------------------------------------------------- | | | | | | | | | | | | | | |
| 定款に記載した事業名 [専門家研修・派遣事業] | | | | | 費用合計 | | | | | 2,667,500 | | |  | |
| 【 収益 】 | | | | |  | | | | |  | | |  | |
| プロジェクト名 [専門家育成] | | | | |  | | | | |  | | |  | |
|  | | | | |  | | | | |  | | |  | |
| 項 目 | | | | | 回数 | | | | | 単価 | | | 収益 | |
| 講座・研修　6回x25名x10 | | | | | 250 | | | | | 1,000 | | | 250,000 | |
| 企業・商店事業賛同　寄付] | | | | | 1 | | | | | 220,000 | | | 220,000 | |
|  | | | | |  | | | | | 合計 | | | 1,720,000 | |
| -------------------------------------------------------------------------------------------------------- | | | | | | | | | | | | | | |
| プロジェクト名 [専門家派遣] | | | | |  | | | | |  | | |  | |
|  | | | | |  | | | | |  | | |  | |
| 項 目 | | | | | 回数 | | | | | 単価 | | | 収益 | |
|  | | | | |  | | | | |  | | |  | |
|  | | | | |  | | | | | 合計 | | | 0 | |
| -------------------------------------------------------------------------------------------------------- | | | | | | | | | | | | | | |
| プロジェクト名 [マニュアル作成] | | | | | |  | | | |  | | |  | |
| 項 目 | | | | | | 回数 | | | | 単価 | | | 収益 | |
| マニュアル本販売] | | | | | | 300 | | | | 3,000 | | | 900,000 | |
|  | | | | | |  | | | | 合計 | | | 900,000 | |
| -------------------------------------------------------------------------------------------------------- | | | | | | | | | | | | | | |
| 定款に記載した事業名 [専門家研修・派遣事業] | | | | | | 収益合計 | | | | 2,620,000 | | |  | |
| ========================================================================================================= | | | | | | | | | | | | | | |
|  | | | | | | |  | | |  | | |  | |
| 定款に記載した事業名 [情報交換支援事業] | | | | | | |  | | |  | | |  | |
|  | | | | | | |  | | |  | | |  | |
| 【 費用 】 | | | | | | |  | | |  | | |  | |
| プロジェクト名 [ＮＰＯ取材記者育成] | | | | | | |  | | |  | | |  | |
| 項 目 | | | | | | | 回数 | | | 単価 | | | 費用 | |
| 講座・研修　人件費 | | | | | | | 6 | | | 15,000 | | | 90,000 | |
| 資料・案内送付 | | | | | | | 60 | | | 1,000 | | | 60,000 | |
| 消耗品費 | | | | | | | 1 | | | 10,000 | | | 10,000 | |
|  | | | | | | |  | | | 合計 | | | 160,000 | |
| -------------------------------------------------------------------------------------------------------- | | | | | | | | | | | | | | |
| プロジェクト名 [ＳＮＳ・ＨＰ管理運営] | | | | | | |  | | |  | | |  | |
| 項 目 | | | | | | | 回数 | | | 単価 | | | 費用 | |
| 記者派遣　24団体 | | | | | | | 24 | | | 50,000 | | | 1,200,000 | |
| HP 管理人件費 | | | | | | | 1 | | | 850,000 | | | 850,000 | |
| 消耗品費 | | | | | | | 1 | | | 50,000 | | | 50,000 | |
|  | | | | | | |  | | | 合計 | | | 2,100,000 | |
|  | | | | | | |  | | |  | | |  | |
| -------------------------------------------------------------------------------------------------------- | | | | | | | | | | | | | | |
| 定款に記載した事業名 [情報交換支援事業] | | | | | | | | | | | | | | |
|  | | | | | | | 費用合計 | | | 2,260,000 | | |  | |
|  | | | | | | |  | | |  | | |  | |
| 【 収益 】 | | | | | | |  | | |  | | |  | |
|  | | | | | | |  | | |  | | |  | |
| プロジェクト名 [ＮＰＯ取材記者育成] | | | | | | |  | | |  | | |  | |
|  | | | | | | |  | | |  | | |  | |
| 項 目 | | | | | | |  | | |  | | |  | |
|  | | | | | | | 回数 | | | 単価 | | | 収益 | |
| 研修と講座６回x10名x3000] | | | | | | |  | | |  | | |  | |
|  | | | | | | | 6 | | | 30,000 | | | 180,000 | |
|  | | | | | | |  | | |  | | |  | |
|  | | | | | | |  | | | 合計 | | | 180,000 | |
| --------------------------------------------------------------------------------------------------------- | | | | | | | | | | | | | | |
|  | | | | | | | | | | | | | | |
| プロジェクト名 [ＳＮＳ・ＨＰ管理運営] | | | | | | |  | | |  | | |  | |
|  | | | | | | |  | | |  | | |  | |
| 項 目 | | | | | | |  | | |  | | |  | |
|  | | | | | | | 回数 | | | 単価 | | | 収益 | |
| 商店・企業広告] | | | | | | |  | | |  | | |  | |
|  | | | | | | | 30 | | | 10,000 | | | 300,000 | |
| 商店・企業ＨＰ作成] | | | | | | |  | | |  | | |  | |
|  | | | | | | | 10 | | | 200,000 | | | 2,000,000 | |
| ＳＮＳ参加費] | | | | | | |  | | |  | | |  | |
|  | | | | | | | 300 | | | 1,000 | | | 300,000 | |
|  | | | | | | |  | | |  | | |  | |
|  | | | | | | |  | | | 合計 | | | 2,600,000 | |
|  | | | | | | | | | | | | | | |
| -------------------------------------------------------------------------------------------------------- | | | | | | | | | | | | | | |
|  | | | | | | | | | | | | | | |
| 定款に記載した事業名 [情報交換支援事業] | | | |  | | | | | |  | | |  | |
|  | | | | 収益合計 | | | | | | 2,780,000 | | |  | |
| ========================================================================================================= | | | | | | | | | | | | | | |
| 定款に記載した事業名 [委託事業] | | | |  | | | | | |  | | |  | |
|  | | | |  | | | | | |  | | |  | |
| 【 費用 】 | | | |  | | | | | |  | | |  | |
|  | | | |  | | | | | |  | | |  | |
| プロジェクト名 [委託事業] | | | |  | | | | | |  | | |  | |
|  | | | |  | | | | | |  | | |  | |
| 項 目 | | | |  | | | | | |  | | |  | |
|  | | | | 回数 | | | | | | 単価 | | | 費用 | |
|  | | | |  | | | | | | 合計 | | | 0 | |
| -------------------------------------------------------------------------------------------------------- | | | | | | | | | | | | | | |
|  | | | | | | | | | | | | | | |
|  | | | | | | | | |  | | |  |  | |
|  | | | | | | | | |  | | |  |  | |
| 記入者 感想 | | | | | | | | |  | | |  |  | |
|  | | | | | | | | |  | | |  |  | |
| クラウドファンディング事業（ＮＰＯ法人寄付金交付と寄付者への仲介）は、当事業法人の自主事 | | | | | | | | | | | | | | |
| 支援者(寄付)＋事業法人＋受益者に資源を流通させ、収益をあげるビジネスモデルを考える。 | | | | | | | | | | | | | | |
| 委託事業があれば、収益に余裕ができる。 | | | | | | | | | | | | | | |
| 法人収益事業をどのように設定するかは重要な問題。 | | | | | | | | |  | | |  | |  |
|  | | | | | | | | |  | | |  | |  |
| 特定非営利活動法人　○○ＮＰＯ中間支援センター（仮例） | | | | | | | | |  | | |  | |  |
|  | | | | | | | | | | | |  | |  |
|  | | | | | | | | |  | | |  | |  |

**事業計画書　出力例**

[　　　　　事業年度 事業計画書] 2015/12/08

特定非営利活動法人　○○ＮＰＯ中間支援センター

--------------------------------------------------------------------------------------

１．事業実施の方針

例

本年度は、設立当初であるので、広く活動の趣旨を伝え、ＮＰＯ法人会員の会員数の増加を図る。

最も収益が大きいクラウドファンディング事業と参加ＮＰＯ法人の活動報告広報イベントの成功を図る。

--------------------------------------------------------------------------------------

２．事業の実施に関する事項

（１）特定非営利活動に係る事業

●事業名(定款に記載した事業) [クラウドファンディング]

具体的な事業内容 ＨＰによるＮＰＯ法人の事業紹介 必要な事業資金を提示し寄付を

募集 必要事業資金額に到達するまでは、集金しない。 寄付者へ

事業資金寄付募集に関する契約書を送付する。事業資金の５％を事業法人の手数料とする。 事業資金の１５％をＮＰＯ活動支援活動費とする。 使用用途等詳細を資金受託ＮＰＯ法人に報告。

当該事業の実施予定日時 年間

当該事業の実施予定場所 インターネットサイト

従事者の予定人数 常勤１名 ボランティア

受益対象者の範囲 ＮＰＯ法人・寄付者

予定人数 ＮＰＯ法人２４団体

事業費の予算額 35,045,000

--------------------------------------------------------------------------------------

●事業名(定款に記載した事業) [専門家研修・派遣事業]

具体的な事業内容 高齢者などに、さまざまな知識獲得の機会を設け、誰でもが、自ら

他を支援する活動に参加できる仕組みを構築する。 専門家の、Ｎ

ＰＯ支援コンサルとして活躍できるように派遣事業をする。

ＮＰＯへは、無償、専門家には、報酬を保証する。

当該事業の実施予定日時 年間

当該事業の実施予定場所 相手先事務所等

従事者の予定人数 担当１名

受益対象者の範囲 ＮＰＯ団体

予定人数 24団体

事業費の予算額 2,667,500

--------------------------------------------------------------------------------------

●事業名(定款に記載した事業) [情報交換支援事業]

具体的な事業内容 ＮＰＯ記者(コンサルができるＮＰＯ取材記者)を育成し、積極的

に直接ＮＰＯ取材をして、広報や経営支援をする。取材したＮＰＯ

や商店からの情報をＨＰに掲示したり、参加会員のＨＰ作成を支援する。 独自のサーバー運営によりセキュリティが高く、コマーシャルが入らないサイトを作成する。会員が書き換えできるＨＰ頁を提供する。

当該事業の実施予定日時 年間

当該事業の実施予定場所 インターネットサイト 相手先事務所等

従事者の予定人数 担当１名

受益対象者の範囲 個人・寄付者等支援者 商店

予定人数 訪問月２件以上

事業費の予算額 2,260,000

--------------------------------------------------------------------------------------

●事業名(定款に記載した事業) [委託事業]

具体的な事業内容 法人のミッション達成に矛盾がない事業内容であること。 委託事

業があれば確実な収益が見込まれる。

協同事業となるように、クラウドファンディング(収益がある寄付者との契

約による事業を法人自主事業とする。)以外の事業を受託事業として

受託できるようにする。

当該事業の実施予定日時 未定

当該事業の実施予定場所

従事者の予定人数

受益対象者の範囲

予定人数

事業費の予算額 0

--------------------------------------------------------------------------------------

**収益・費用　事業別一覧**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 科目 | クラウドファンディング事業 | 専門家研修・派遣事業 | 情報交換支援事業 | 委託事業　　　(未定) | 事業部門計 | 管理部門 | 合計 |
| Ⅰ．経常収益 |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.会費 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 653000 | 653,000 |
| 2.賛助会員会費 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1582000 | 1,582,000 |
| 3.受取寄附 | 36000000 | 220000 | 0 | 0 | 36,220,000 | 100000 | 36,320,000 |
| 4.用途制限付寄附 | 250000 | 0 | 0 | 0 | 250,000 | 0 | 250,000 |
| 5.助成金 | 150000 | 0 | 300000 | 0 | 450,000 | 0 | 450,000 |
| 6.受託費 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7.事業収益 | 150000 | 2400000 | 2300000 | 0 | 4,850,000 | 0 | 4,850,000 |
| 8.その他収益 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 経常収益計 | 36,550,000 | 2,620,000 | 2,600,000 | 0 | 41,770,000 | 2,335,000 | 44,105,000 |
| Ⅱ．経常費用 |  |  |  |  |  |  |  |
| (1)人件費 |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.人件費 | 625,000 | 2,020,000 | 2,140,000 | 0 | 4,785,000 | 250000 | 5,035,000 |
| 2.役員報酬 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3.給料手当 | 3,500,000 | 0 | 0 | 0 | 3,500,000 | 3500000 | 7,000,000 |
| 4.法定福利費 | 350,000 | 0 | 0 | 0 | 350,000 | 350000 | 700,000 |
| 人件費計 | 4,475,000 | 2,020,000 | 2,140,000 | 0 | 8,635,000 | 4,100,000 | 12,735,000 |
| (2)その他経費 |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.諸謝金 |  |  |  |  | 0 | 0 | 0 |
| 2.福利厚生費 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3.会議費 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 250000 | 250,000 |
| 4.旅費交通費 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 120000 | 120,000 |
| 5.業務委託費 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6.印刷製本費 | 0 | 150,000 | 0 | 0 | 150,000 | 350000 | 500,000 |
| 7.使用料 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 8.通信運搬費 | 180,000 | 82,500 | 60,000 | 0 | 322,500 | 258000 | 580,500 |
| 9.水道光熱費 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 120000 | 120,000 |
| 10.地代家賃 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 11.減価償却費 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 12.消耗品費 | 310,000 | 115,000 | 60,000 | 0 | 485,000 | 258000 | 743,000 |
| 13.図書費 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 14.支払寄附 | 28,800,000 | 0 | 0 | 0 | 28,800,000 | 0 | 28,800,000 |
| 15.支払助成金 | 150,000 | 0 | 0 | 0 | 150,000 | 0 | 150,000 |
| 16.支払手数料 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 17.研修費 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 80000 | 80,000 |
| 18.諸会費 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 19.修繕費 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 20.保険料 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 21.雑費 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |  | 0 |
| その他経費計 | 29,440,000 | 347,500 | 120,000 | 0 | 29,907,500 | 1,436,000 | 31,343,500 |
| 経常費用計 | 33,915,000 | 2,367,500 | 2,260,000 | 0 | 38,542,500 | 5,536,000 | 44,078,500 |
| 当期経常増減額 | 2,635,000 | 252,500 | 340,000 | 0 | 3,227,500 | -3,201,000 | 26,500 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

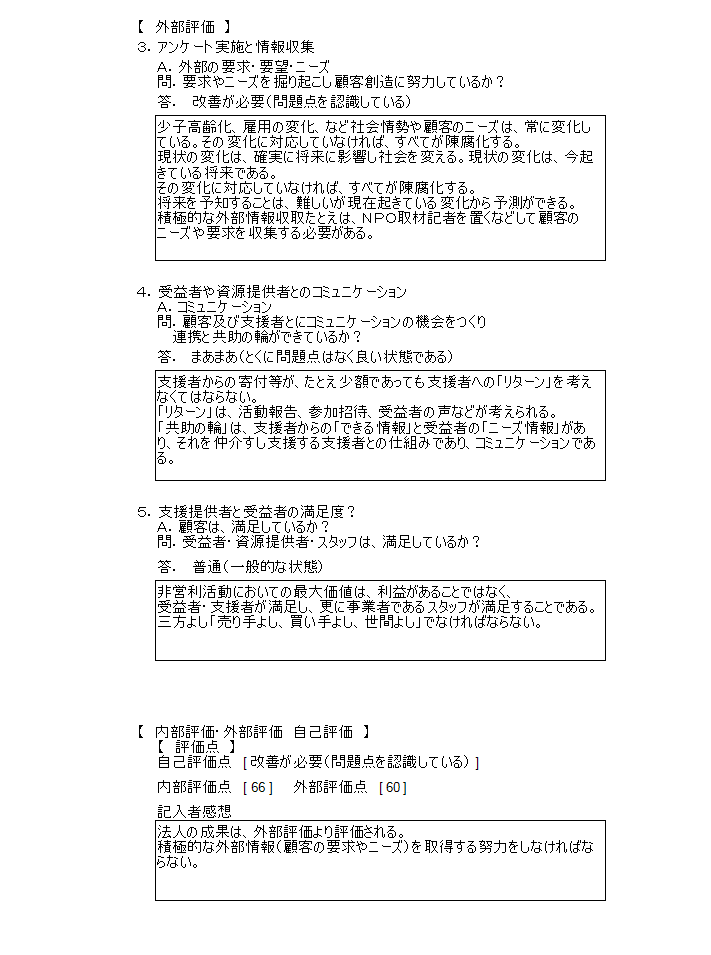
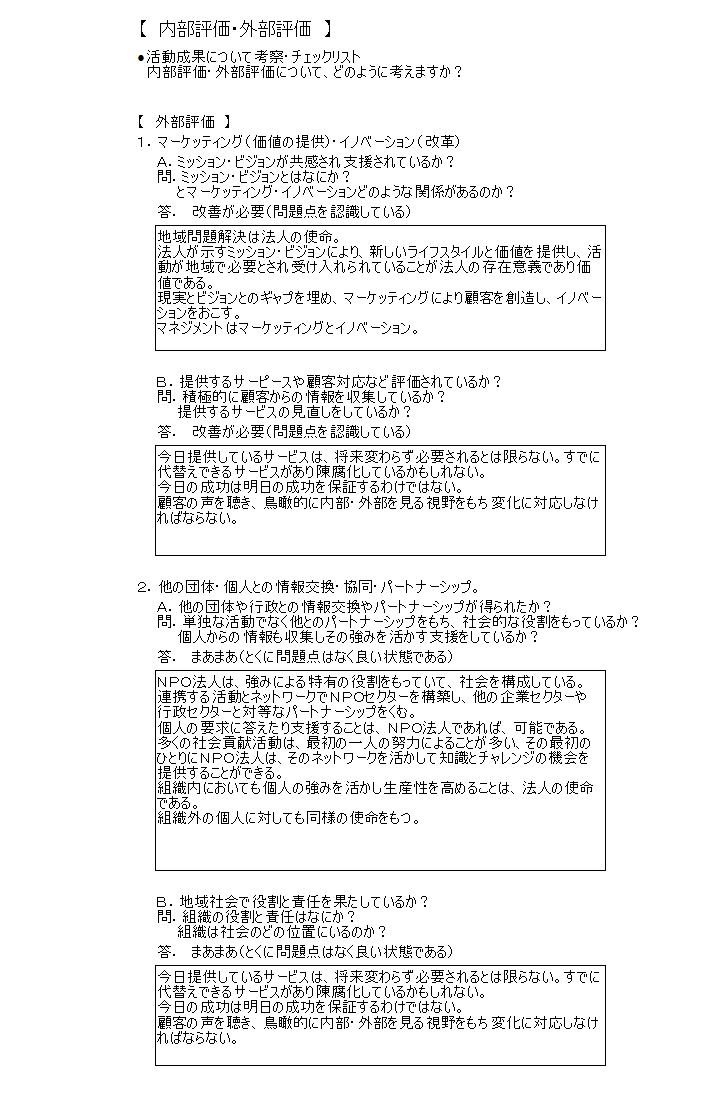
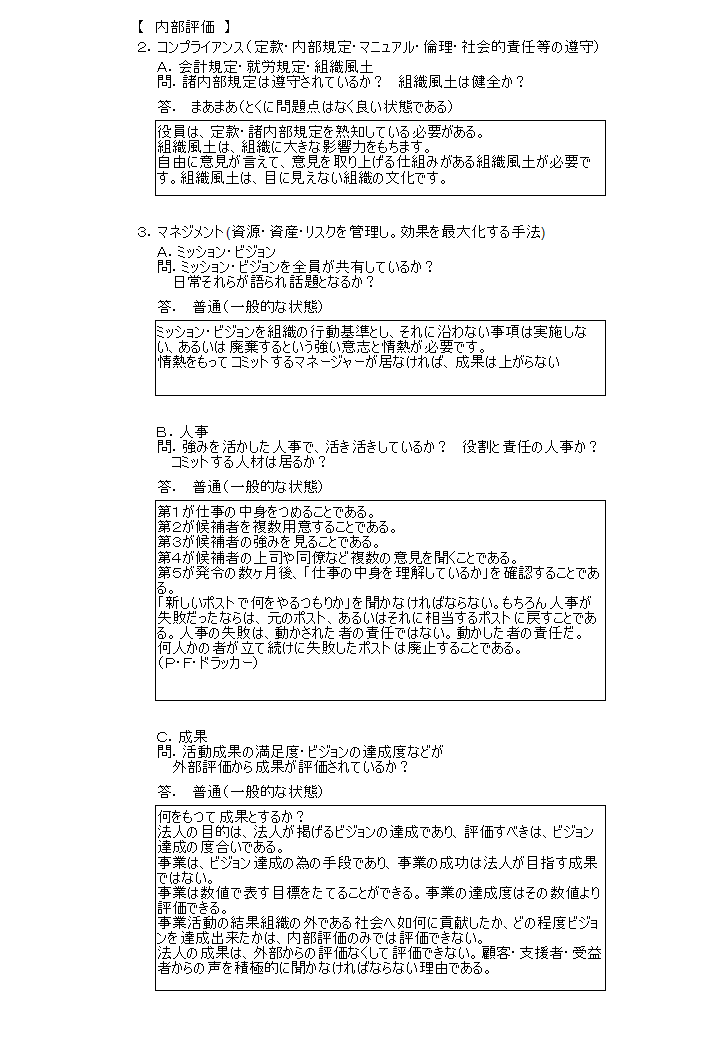
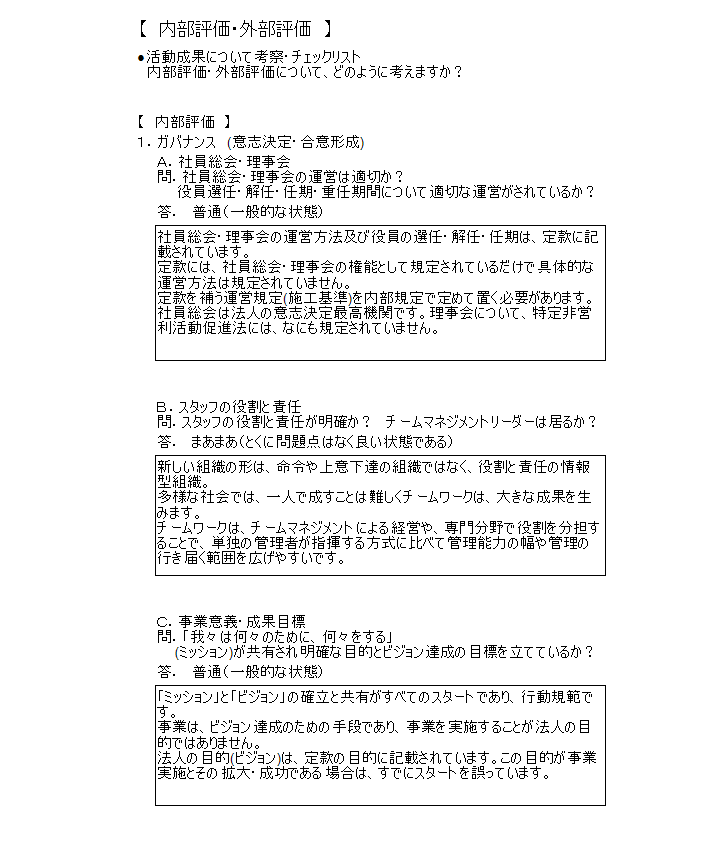
この表を注記に掲載する。

各事業別の収益・費用が分かるので、どの事業で収益が多いのかが分かる。

一般的な収支決算書では、事業ごとの内容が分からない。

活動予算書も事業別に収益・費用が分かる書き方とする。

事業費には、人件費と諸費用があり、費用の二分の一近くが人件費でしめている。



**監査**

[監事の業務]

特定非営利活動促進法 第18条\_

監事は次に掲げる職務を行う

一 理事の業務執行の状況を監査すること。

二 特定非営利活動法人の財産の状況を監査すること。

三 前二号の規定による監査の結果、特定非営利活動法人の業務又は財産に関し不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実があることを発見した場合は、これを社員総会又は所轄庁に報告すること。

四 前号の報告をするために必要がある場合には、社員総会を招集すること。

五 理事の業務執行の状況又は特定非営利活動法人の財産の状況について、理事に意見を述べること。

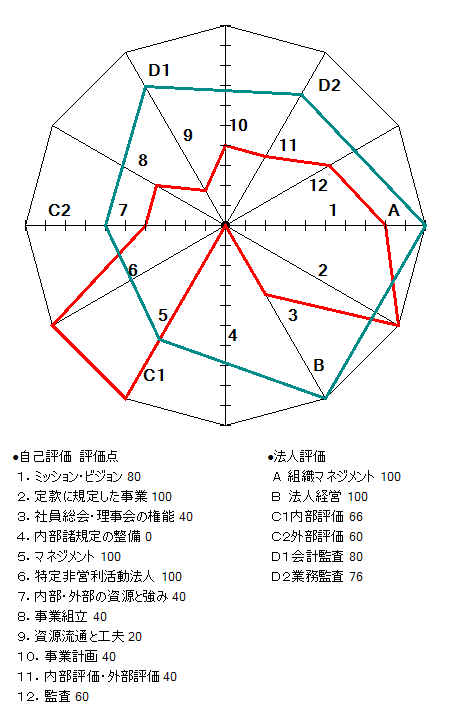
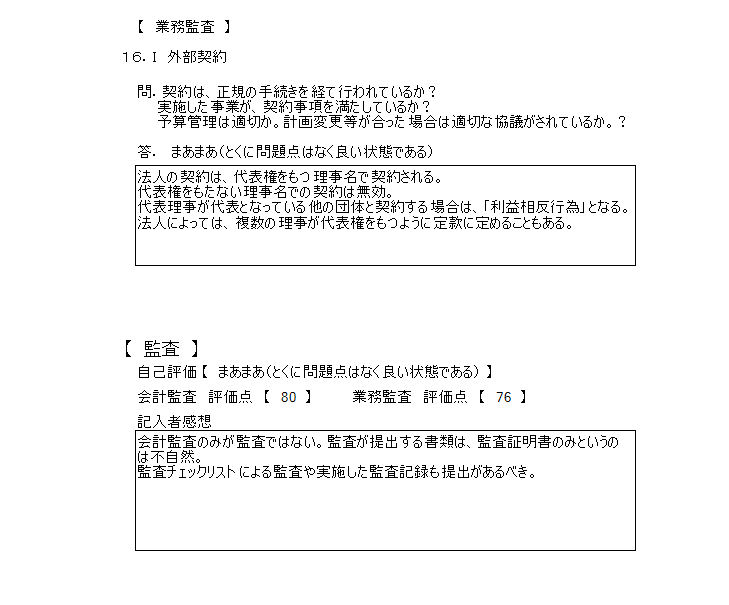
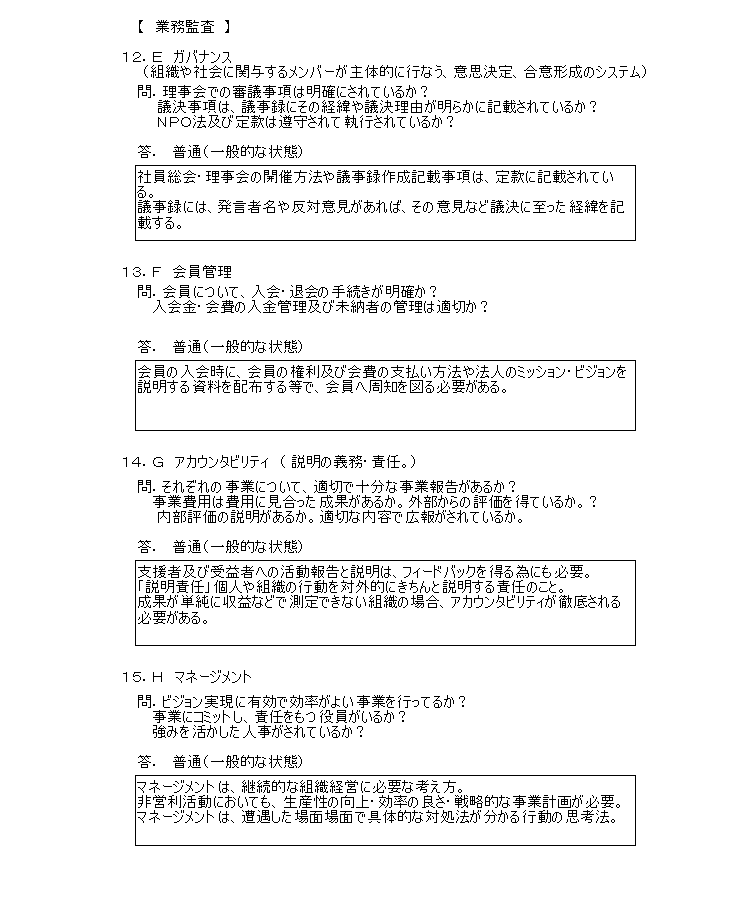
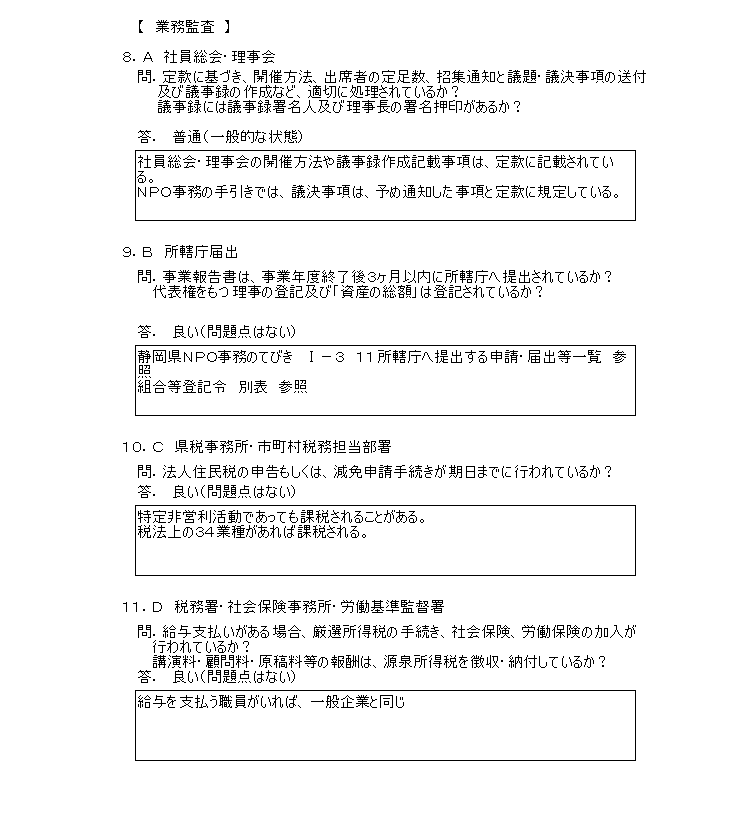
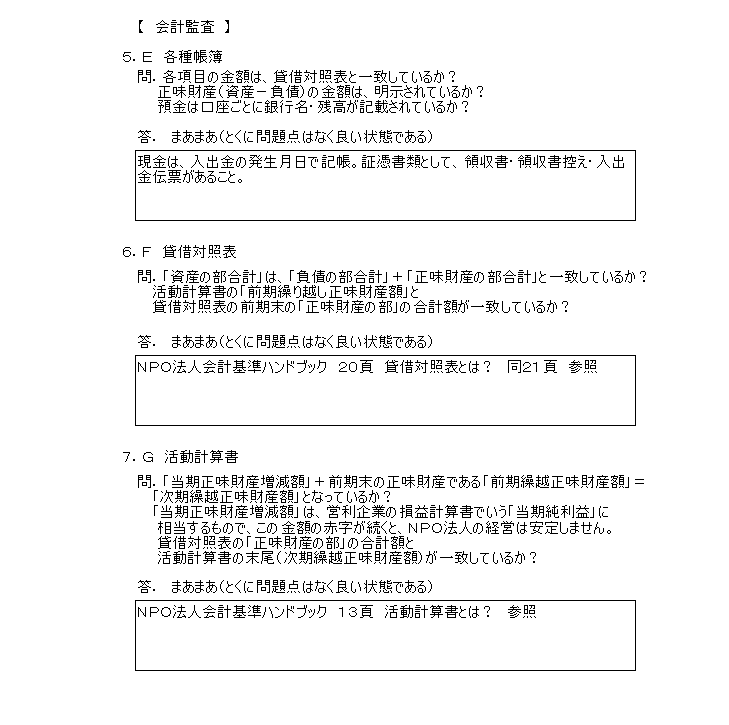
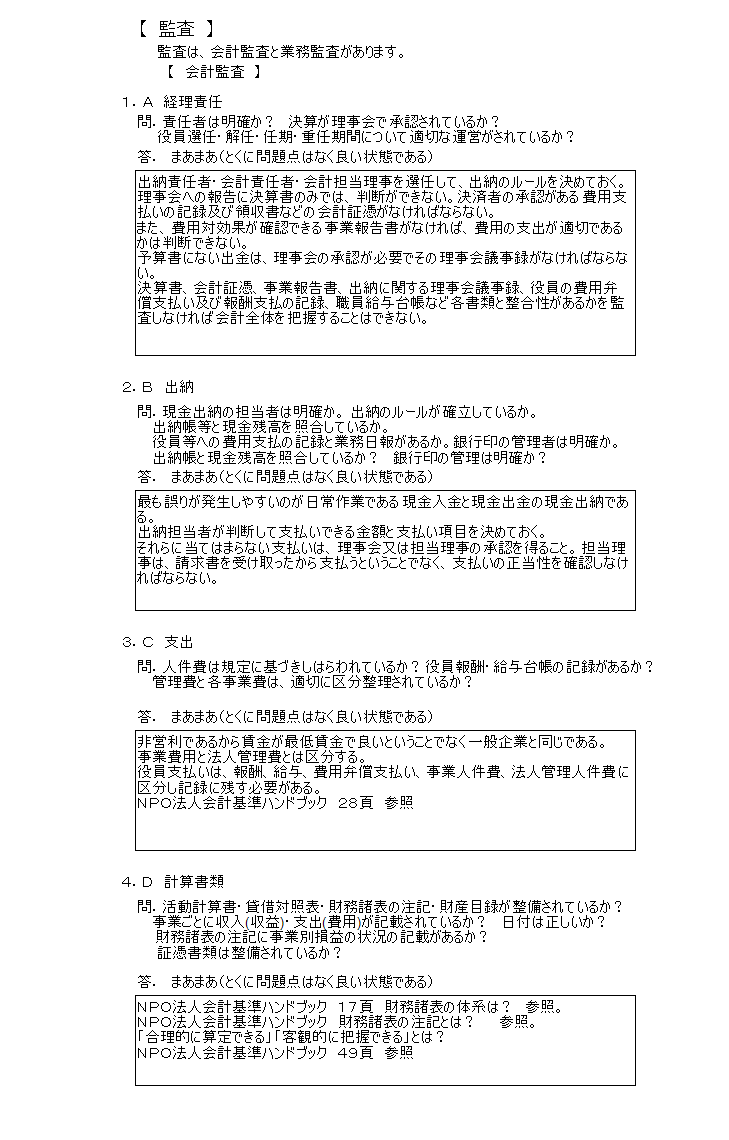
監査というと会計監査だけが監査であるかのように誤解があるが、適切な運営がされているか法人の業務についても監査しなければならない。

監事は理事会に出席して、意見を述べることも大切な業務です。

活動計算書は、事業別に収益・費用が分かるように作成する。

財務諸表の注記に事業ごとの収益・費用の詳細が分かるように記載すること。

収支計算書では、非営利活動事業別の収益・費用の状態が分からない。



|  |
| --- |
|  |
| マネジメント |
| 「何によって憶えられたいか」の問い |
| 自らの前にある機会と挑戦は何か、自らの拠り所、指針とすべき基本と原則は何かを考える。   |  | | --- | | P.F.ドラッカーはマネジメントの父と言われている。そのメッセージは今もっとも社会が必要としていて、未来を予言する専門家の言葉だ。　　「もしドラ」はその言葉を分かりやすく翻訳した。　　　　　　　　　　　P.F.ドラッカー著上田惇生編訳　マネジメント　エッセンシャル版　より、そのメッセージを紹介する。 | |
| **okada** |
| **2011/09/11** |

●もしﾄﾞﾗ　　　　　萌系の表紙

もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの「マネジメント」を読んだら

出版社　　　　ダイヤモンド社、　著者　岩崎夏海

ダイヤモンド社は、[経済](http://d.hatena.ne.jp/keyword/%B7%D0%BA%D1)書・経営書を得意とする[出版社](http://d.hatena.ne.jp/keyword/%BD%D0%C8%C7%BC%D2)。雑誌「[週刊ダイヤモンド](http://d.hatena.ne.jp/keyword/%BD%B5%B4%A9%A5%C0%A5%A4%A5%E4%A5%E2%A5%F3%A5%C9)」などの出版も行っている。

「もしドラ」はこの会社にとっての「イノベーション」

●マネジメントの役割

①自らの組織に**特有の使命**を果たすために存在する。それぞれの**目的を果たすために存在**する。

市場と個人のニーズ、すなわち消費者と従業員のニーズについて、予期し、識別し、満足させる。

②**働く人を活かす。「人は最大の資産」**

生計の資、社会的な地位、コミュニティとの絆を手にし、**自己実現を図る手段**。

**人の強み**を生産的なものとすること。----　組織の目的

1. 自らの組織が社会に与える影響を処理するとともに、**社会の問題の解決に貢献**

**する役割。**

マネジメントは、**すでに知られているものを「管理する」---**管理的活動

**「企業家となる」**　**知られているものを陳腐化し、明日を創造する。---**企業家的活動

**●**管理的活動と企業家的活動

マネジメントの仕事と組織は、それ自体が**絶対的かつ無条件のものではない。**

それらのものは、果たすべき**役割によって決定**される。

●企業(組織)(非営利組織)とはなにか。

企業(組織)の**目的は**それぞれの**企業(組織)の外にある。**

**企業(組織)は社会の機関**であり、その**目的は社会に**ある。

目的の定義は一つしかない。それは**顧客を創造**すること。顧客を満足させること。

企業が何かを決めるのは顧客である。

基本的な機能 それはマーケティングとイノベーションである。

**マーケティングとイノベーションだけが成果をもたらす。**

**組織とは、**個としての人間一人ひとりに対して、また**社会を構成する一人ひとり**

**の人間**に対して、何らかの貢献を行わせ**自己実現**させるための手段である。

---マネジメントの正統性

組織の中の人間が成果をあげ貢献できるようにする組織構造は、すべて正しい答

えである。

なぜなら、人のエネルギーを解き放ち、それを動員することが組織の目的であっ

て、均整や調和が目的ではないからである。**成果こそ組織の目標**であり、その良

否の判定基準である。

●マーケティング

マーケッティングの目標は、二つの基本的な意思決定の後でなければ設定できな

い。

1. **集中の目標と市場地位の目標**である。

市場において、目指すべき地位は最大でなく最適である。

②**顧客の欲求からスタートする。**

すなわち**顧客の現実、欲求、価値**からスタートする。

「顧客が価値ありとし、必要とし、求めている満足がこれである」と言う。

マーケティングの理想は、販売を不要とし、おのずから売れるようにすること。

●イノベーションとは

科学や技術そのものではなく**価値である。**　新しい満足を生みだす。

組織のなかではなく、**組織の外にもたらす変化。**　外の世界への影響である。

イノベーションは**製品ではなく**常に市場に焦点をあわせなければならない。

すでに発生していながら、その経済的な衝撃がまた現れていない変化がイノベーションの機会となる。

イノベーションの戦略は、**既存のものはすべて陳腐化する**と仮定する。

イノベーションの戦略は、古いもの死につつあるもの、陳腐化したものを計画

的かつ体系的に捨てること。

●利益

**利益**とは、**原因ではなく結果**である。

成果の判定基準。　不確定性というリスクに対する**保険**。　**よりよい労働環境**を

生むための原資

**社会的なサービスと満足**をもたらす原資。

社会及び経済にとって必要不可欠なものとしての利益については、**弁解など無用**

である。

●マネジャー

**命令する権限ではない。貢献する責任である。組織の成果に責任をもつもの。**

組織の目標を専門家の用語に翻訳してやり、逆に専門家のアウトプットをその顧

客の言葉に翻訳する。

マネジャーは専門家のボスではない。

**事業のマネジメント、人と仕事のマネジメント、社会的責任の遂行**という三つの役割と、**ただちに必要**とされているもの(現在。短期)と、**遠い将来に必要**とされているもの(未来。長期)を**調和**させていく。

●マネジャーの資質

学ぶことができなく、後天的に獲得ができない資質、初めから身につけていなけ

ればならない資質が才能ではなく、**真摯さ**である。　　「真摯さ＋信頼」

●人事に関わる意思決定

成果中心の精神を高く維持するには、人事に関わる意思決定こそ、最大の管理手

段である。

組織のなかの人間に対して、**マネジメントが本当に欲し、重視し、報いようとし**

**ているものが何であるかを知らせる**。

●**真摯さなくて組織なし**

何が正しいかよりも、誰が正しいかに関心を持つ者をマネジャーに任命してはな

らない。

強みよりも弱みに目を向ける者をマネジャーに任命してはならない。

真摯さよりも、頭のよさを重視する者をマネジャーに任命してはならない。

部下に脅威を感じる者を昇進させてはならない。

自らの仕事に高い基準を設定しない者をマネジャーに任命してはならない。

**マネジメント**

**創造的機能　（企業家的活動）**

**マーケッティング**

**イノベーション**

**顧客からスタート　(人)**

**行動**

**資源**

人・物・金

知識・技術

伝統・歴史

文化・倫理

**管理的機能　　(一般の経営書)**

**資産管理・人事管理等管理手法**

**生産性向上のための科学的管理法**

**製品からスタート　(物)**

**組織**

●企業(NPO法人等組織)は社会を構成する一部

企業の目的は社会にある。(社会貢献)

●社会は、組織(個)に自由と尊厳を与える。

●それは、顧客を創造すること。

●組織とは、個としての人間に対して何らかの貢献を行わせ自己実現させるための手段。

●組織社会　多くの社会問題が個人や家族だけで解決が困難になった。

●知識社会　マネジメントの力　不可欠の道具、機能、機関として、仕事のプロが身につけておくべき常識、教養。

**特定非営利活動法人　　組織**

●行おうとする事業が特定非営利活動に該当するか否かは、その法人が定款に定

めた目的によって判断される。目的をどう定めるかは、重要な事項。

●自ら掲げた目的を果たすために活動する自由な市民活動。

目的により活動が制限される。

●特定非営利活動法人の特定とは、NPO法第2条第1項、別表の17項目の活動を

いう。

●営利を目的としない自由な市民の公益な社会貢献活動。社会的使命の追及を目

的とし、自発的、継続的に活動する団体。

●強みを生かし、その組織の特有の使命(社会的な役割)を果たすために存在する。

●自ら考え決断し参加した市民の集まりであり、フラットな組織である。

●組織は誰のものでもなく、社会のみんなのもの。

●特定非営利活動法人は、受益者の負担と支援者の負担という二つの財布をもつ。

　支援者がいなければ継続的な運営が困難。

●支援者を募るために、透明な会計処理と広く広報する必要がある。

●非営利活動だから課税されないということはない。

　NPO法上の特定非営利活動であっても、税法上の収益事業(34業種)に該当すれ

ば、課税される。

●会計は、管理費と事業ごとに処理する。管理費とは、その法人を維持するため

の経費。

●社会を構成する一部である。

●他の法人との連携・協働により市民自らのセーフティネットを構築し新たな市

民社会を創造する。

**もしドラのストーリー**<http://moshidora.jp/>

<http://www.diamond.co.jp/book/9784478410233.html>

●みなみが野球部のマネジャーになる動機

純粋に、入院している友人有紀をはげまそうとした。有紀は野球部のマネジャー

みなみは、実は野球を嫌っていた。

●「マネジメント」に出会う。

○マネジャーの資質　　　真摯さ　P129～130

○組織の定義　　　　　「われわれの事業は何か」の問い。

わかりきった答えが正しいことはほとんどない。P23

　　「野球をすること」----わかりきった答え

○夕紀がマネジャーになった動機

　　夕紀が感動した小学校の大会決勝で、みなみがサヨナラヒットを打ったこと。

その感動をまた味わいたい。

●野球部のマネジメントに取り組む

○企業の目的と使命を定義する出発点は一つしかない。顧客によって定義される。

○**「われわれの事業は何か」**の問いは、企業を外部すなわち顧客と市場の観点か

ら見て、初めて答えることができる。P23

○**「顧客とは誰か」**企業の使命を定義するうえでもっとも重要な問いである。

P23～P24

やさしい問いではない。答えがわかりきった問いではない。この問いに対する

答えによって、企業(組織)が自らをどう定義するかがほぼ決まってくる。P24

○「野球部員」も顧客　　すべての顧客が野球部に求めていたものは「感動」

○**野球部の定義**　　「顧客に感動を与えるための組織」

○**野球部の目標**　　「甲子園に行く」

○企業の目的は、顧客の創造

その**基本的機能**は、マーケティングとイノベーション　P16

○**マーケティング**

販売に関係する全職能の遂行

----　製品からのスタート　P17

顧客が価値ありとし、必要とし、求めている満足がこれである

-----　顧客からのスタート

●マーケティングに取り組む

現マネジャーで部員の信頼が篤い夕紀がマーケティングをするための段取りを精

力的に組んでいった。

(直接みなみがやったわけでなく段取りをした。夕紀がそれを重要と理解し引き受

けた。)

働く人に成果をあげさせる。P57

責任を持たせる。P74　生産的な仕事。　フィードバック情報。

継続的学習。が不可欠

　　　　部員それぞれの**「価値ありとし、必要とし、求めているもの」**がわかっ

た。　-----　成果

　　　　○マネジメントの組織化

チームで行うようにしようとした。　トップマネージメントチーム

専門家　　専門家の言葉の通訳　P125

○イノベーションの機会

成長には準備が必要である。機会がいつ訪れるかは予測がつかない。

準備しておかなければならない。準備ができていなければ、機会は去り、

他所へ行く。P262

○組織の目的は、人の強みを生産に結び付け、人の弱みを中和すること。P80

○人は最大の資産である。

○消費者運動はマーケティングにとって恥である。(練習をさぼる)

●人の強みを生かす

監督　-----　専門家

文乃　-----　専門家の通訳　　　新しい練習メニューの作成

○仕事を生産的なものとするもの

分析　プロセスとして編成　管理　道具

○自己目標管理　P140

強い動機づけをもたらす。

自らの仕事をマネジメントできるようになる。

○責任を組織する

働きがい　チームごとのリーダに自己管理させた。　役割の担当を決めた。

　責任をもたせるのに成功するのは、唯一の専門家である分野において、知識と

経験が生かされる

●イノベーション

イノベーションの実現　　「何を捨てるか」　　文乃の意見と監督の意見が一致

新しい指針の発表　　捨てるもの　----　高校野球が変わる

陸上部の女子キャプテン

二階正義がマネジメントチームに加わる

　　他の部との合同練習　　陸上部　家庭科部　吹奏楽部　柔道部

　　社会の問題についての貢献　　少年野球部　　私立大学との協力関係構築

* 感想

「もしドラ」は、専門書ドラッカーの「マネジメント」の解説書。専門書の通訳。

主人公みなみは、マネジメントチームリーダーとして、何をしたか。

具体的な活動は、文乃、二階正義、監督が実行していて、何もしていない。

　　チームをマネジメントしただけ、重要な場面で人事を決定している。

友人である夕紀は、みなみの最大の支援者。

　　友人夕紀の存在は重要。

　　真摯さと信頼がなければ、できないこと。

　　得た成果は、チーム、会場の観客、友人、関わったすべての人と共有した「感動」。

　　お金に換算できない。お金で購入することができない。価値あるもの。

　　組織は、役割と責任の組織であり、命令する権限の組織ではない。

組織の成果は、組織の外にもたらす変化であり、顧客を創造すること。

　　組織の目的は、人の強みを生産的なものにすることである。

　　組織とは、個である人間一人に対して、何らかの貢献を行わせ、自己実現をさせるた

めの手段である。

　　組織は、貢献する個に対して報いようとする組織でなければならない。

　　「マネジメント」の意味がわかった。

　　　組織とは、何かがわかった。

　　　マネジメントは、遭遇する場面で、何をすればよいかを教える。

　　　常に行動をともなう躍動的な思考方法であると思う。

**非営利組織のマネジメント**

© OKADA 2014.12.03

●マネジメントとは。

Ｐ・Ｆ・ドラッカーは、言います。

「マネジメントとは何か。諸々の手法と手品の詰め合わせか。それとも、ビジネススクールで教えるように、分析道具のセットか。

もちろん、道具としてのマネジメントも重要である。体温計や解剖学が、医者にとって大切であるのと同じである。

だが、マネジメントの歴史、すなわちその成功と失敗の数々は、マネジメントとは、何にもまして、ものの考え方であることを教えている」

（『チェンジ・リーダーの条件』）

マネジメントが、ものの考え方であり、組織管理・経営に使う事ができる誰でもが、使いやすい道具ではないのです。

このことを理解しないで、スタートすると、多分、マネジメントは、理解できないものになってしまいます。

マネジメントという専門書は、書いてあることは、理解しても、なぜそこに書かれているのか、何を言わんとしているのかが、まったく分からない。

何度か読み返す内に、書かれている事と、読み手である自分の状態、知りたいという事とが、合致したとき、なるほどそう言う事かと合点がいく。

それまでは、分からないままか、分かったような気がしていただけでした。

●マネジメント

**１．「科学的管理法」 (物・製品からスタートしたマネジメント)**

産業革命時にマネジメントの対象となったのは、物・製品です。生産効率を上げる為に、用具の標準化・生産手順の標準化・生産時間の標準化を図り、熟練工でなくても、取り組むことができるようにした。

組織内の管理項目は、製品の品質・量産・生産工程の改善・生産量・材料在庫管理・出荷管理・生産計画・原価管理・製品開発管理など。

組織の外である市場に対しては、製品の搬送・製品の販売方法と販売エリア・テリトリーなど。

すべてが内部からの視点で開始されるマネジメント。

**２．「創造的機能」 (顧客からスタート)**

作れば売れるという時代には、よりコストを削減し、大量に生産・消費することで、良かった。

この時代には、如何に製品を管理し生産するかが重要。その結果、今日物があふれ、ほとんどの物が身の回りにあり本当にほしいものは、ない。

物に作り手の思いはなくなり、一律どれも同じで差がない。

加工された物は、もとの形が分からなくなり、何から誰がどのようにして作ったのかが分からない。物に価値の差がなくなった。

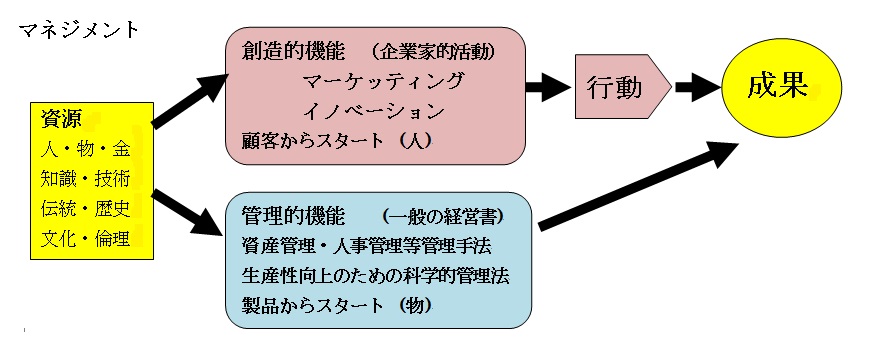
どの工場も生産力と技術力は高い。単純に生産効率をあげ良い製品をつくるということでは、社会の変化に対応ができず、限界にある。

付加価値を付けて、他と差別化するには、もはや既存製品の性能向上や価格では対抗できない。

我々は何のために何をすべきか、最も大切にしなければならない価値は何か。という製品からではなく、顧客のニーズや社会への貢献と使命からスタートするマネジメントは、いままでにない視点と展開をもたらした。

「顧客からスタート」というこのスタートの違いが目的とする成果を製品のコスト削減や販売量や製品の善し悪しから、新しい価値を提供し、社会のライフスタイルを変え、いかにより良い社会創造に貢献したかに変えた。

さらに、個と組織及び社会との関係、個や組織のあり方や社会のあり方を変えつつある。



販売

成果とするもの

販売・シェア拡大

製品コスト削減

製品改良、大量生産

成果とするもの

ライフスタイルの変化

新しい価値の提供

P・F・ドラッカー マネジメント

**●マネジメント 基本と原則**

(マネジメント エッセンシャル版 P・F・ドラッカー 上田惇生 編訳)

マネジメント＝管理・経営 という単純なことではない。

マネジメントのタイトルになぜ「基本と原則」とあるかが、分からなかった。

1. **組織**

組織はその成果を通じて、社会に貢献する。組織の存在に価値があるのではな

く、その成果に価値がある。

組織は、社会を構成する要素である。

人が複数集まり、行動しようとするならそれは組織である。家庭もまた組織で

ある。

すべての人が何らかの組織に所属して、自らの立ち位置を獲得している。

人は、まったく他の関係を断ち一人で居るということは、できない。間接的直接的に組織に関与している。

1. **社会と個人と組織とマネジメント**

個人は組織を通じて自己実現を果たす。それは、何倍にも増幅され、個々では、

考えられない成果を生む。

組織は、個人に、その貢献に報いようとして、生活の糧と社会的地位、役割、

自己実現の機会、社会貢献の機会を与える。

社会貢献をする組織に社会は、「自由と尊厳」を与える。

マネジメントは組織と個人に成果をあげさせる機関。

尊厳---自らの存在意義、大切な存在であるという自覚、他者との関わりでの人

としての意義。

自由---他者から拘束されず、自己自身の意志に従って行動し自己実現を果たす。

何をしてもよいということではなく他者の自由をも尊重する。

自由と同時にあり切り離せない責任とは、自分の判断で自分の行動を律する態度と自ら

の行動の結果を他人に起因するとしないことを意味する。

1. **マネジメントの役割**
2. 仕事を通じて働く人を活かす。組織は、一人ひとりの人間にとって、生計

の糧を得る場。

1. 社会的な地位、コミュニティとの絆を手にし、自己実現を図る手段である。
2. 組織が使命・目的を果たせるようにする。

マーケッテイングにより、社会のニーズを検知し、価値を創造し提供すること

で社会貢献をする。社会の問題の解決に貢献する役割をもつ。

マーケッテイング---顧客の要求を理解し、販売という行為を不要にし、自然と

売れるようにすること。

イノベーション---技術や知識の発明ということではなく、新しい価値創造によ

り、大きな価値を提供し社会の行動やライフスタイルに変化をもたらすもの。

マーケッテイングとイノベーションは「顧客創造」に必要な基本機能

**４．マネジメント・マネジャー**

マネジメントは、明確な方向性(ミッション)と到達点のイメージ(ビジョン)をも

っています。

意思決定は、このマネジメントがもつ方向に合っているか、そして到達点への

一歩前進であるかを判断基準とします。

トップマネジメントも各部門のマネジメントも共有する使命（ビジョン）と目

的(ミッション)を判断基準とし、どの部門においても意思決定に矛盾がないよう

にします。

マネジャーとは、ミッションを明確にし、ビジョンへと方向づけし、強みを活

かして成果をあげさせ、その成果に責任をもつ仕事をする者を言う。

マネジャーの資質---ヒローやカリスマではない。

[「真摯さ」だと、P・F・ドラッカーは言います。]

マネジャーの能力---目標設定能力、体系化する能力、動機づけ・コミュニケーション能力、評価測定能力、人を育てる能力。

真摯さ---先天的資質であり、学ぶことができない資質。一貫して変わることがない正直さ、誠実さを持つ人。何が正しいかだけを考え、誰が正しいかを考えない。

マネジメントは、命令ではなく、それぞれの責任において役割を果たす機能で

あり権力や権威ではない。

責任と役割の組織。

マネジャーは、信頼と責任において、マネジメントする。

権威は、その行動と決断についてくるもの、あるいは、マネジャーが元々持っ

ていたものである。

権限は、マネジャーが信頼と責任において、どのように答え行動したかにより与えられる。

しかし、権威や権限でもってマネジメントするわけではない。

権威---その人の力量、周りが認める優れた人格、知識、技術を持つ者。

権限---組織が与えた他に及ぼすことができる力。

その組織外では意味をもたない力。

権力---地位と権限

**５．ミッション・ビジョン**

明確なミッションとビジョンが共有されていて、それを基準として、価値を判

断する。

こういう社風があれば、判断はかなり簡単に周囲の合意を得られ決断すること

ができるはずだ。

組織に理想とする建前があり、個としては、本音(自己の利害)でもって行動する

理想と建前の組織は、行動に矛盾が生じ、精神は混乱し、組織は病む。

現代人は、何らかの組織に所属し、人と関わりをもち生活している。その関わ

りを無視して生活できない。

それなのに、利他を考えず、思考の基礎を自己の利益優先におき生活する。

この矛盾が、社会が、病み、精神が混乱する原因。

ある会議でのこと。いろんな意見がでて、「なるほど、それはいいね」と発言し

たら「言いくるまれてどうするよ」と声が聞こえた。

会議は、議論闘争ではなく、どちらが優位にたつとか、主導権を得るとか、勝

利するとか、言い負かすということではない。

そのような会議において、会議に勝利したとしても、相手は、納得している訳

ではなく、次の機会には、勝利しようと考えているに過ぎない。

良いと思っても賛成の意思を示すことなく、黙っている。

会議の結果は、誰がコミットし責任を負うかも曖昧なものになる。

また、だれも支援しようとも助けようともしない。

行動に繋がらない非効率な無駄な会議が何回も繰り返される。

すべては、明確なミッションとビジョンが共有されていないことに、起因する。

誰々が正しいではなく、ビジョンを達成させるに有効であり、我々のミッショ

ンであると言わなければならない。

**６．意思決定**

如何に意思決定をするかは、組織の運命を左右する。

決定がどのような結果をもたらすかは、未知であり、リスクをともなう。

しかし、決定をいちいち上司の承認を得なければならないのでは、時間がかか

り、報告された時には現場の状態は、変化してしまう。

どの部門に置いても、部門で判断でき、即断できる組織にする必要がある。

即断することができる組織

1. 部門にチームマネジャーがいる。
2. ミッション・ビジョンが明確で、それを共有し重要とする社風・文化があ

る。

1. 個々の強みが活かされ、活き活きとしていて、積極的にコミットすること

ができて いる。

1. 傍観者でなく、自らのできることで、お互いをサポートし助けることがで

きるチームがある。

1. 組織は、個を一方的に粛清・無視・左遷をしないという信頼がある。
2. 組織は、貢献する者には、仕事と生活の糧を保障し、貢献に報いようとす

る。

1. 誇りに思える明確な役割があり、それを担う責任と貢献の意識が高い。

**７．生活習慣・**[**積小為大**](https://www.google.co.jp/search?biw=1680&bih=931&nfpr=1&q=%E7%A9%8D%E5%B0%8F%E7%82%BA%E5%A4%A7&spell=1&sa=X&ei=37JmVLfhMoS2mwWp74GwDw&ved=0CBkQBSgA)

マネジメントは、考え方であり、目に見えて認識できる道具のように目には見

えません。

何か決断するとか、判断し行動しようとしたときに、マネジメントは、目に見

えて目の前にあるわけではありません。

ですから、マネジメントがどのようなものか、その基本が身についていなけれ

ば、誰でもが今までの思考方法で、物事をとらえてしまうので、マネジメント

は機能しません。

●生活習慣

糖尿病、脳卒中、心臓病、脂質異常症、高血圧、肥満など多くの病は、毎日の

生活習慣が引き金となる「生活習慣病」。

健康長寿の最大の阻害要因となるだけでなく、国民医療費にも大きな影響を与えています。その多くは、不健全な生活の積み重ねによって内臓脂肪型肥満となり、これが原因となって引き起こされるものですが、これは個人が日常生活の中での適度な運動、バランスの取れた食生活、禁煙を実践することによって予防することができるものです。

（構成労働省HPより）

生活習慣病の予防にかかせないのが、日常の生活での良い習慣。

と同じように、

日常の思考の仕方、考え方の習慣を自己中心的なものから、自己を律し、全体

を把握し状況情報を獲得して、自らが確信し揺るがない目的への一歩として、

決断行動する習慣の蓄積が成果を生む。

日常の些細な事、些細な行動、何気ない言葉にも、その習慣から発するものは、

まったく違う意味をもつようになります。

その蓄積が成果を生むのであって、

偉大な成果は、突然にして成されるものはなく、日常の目的に向かっての一歩

の蓄積にあります。まさに、積小為大。

肥満体であるので日常の生活習慣を改善しようと、運動しようとか、どのよう

にして減量しようかと思うのですが、なかなか続けることができなく三日坊主

になってしまいますが、少しでも生活習慣を改善しようとする意識をもち努力

することが、如何に大切かを、最近身にしみて思うようになりました。

**８．次のステージでの組織 「未来の組織」**

どのような事であっても、突然何の関係もなく革新的なものが出現することは

ない。

すでにあり気にもかけなかった事やまったく違う分野にモデルがあったりする。

蟻や蜂の組織としての仕組み、どのようにして役割をもち営巣し、子孫をのこ

しているかは、興味深い。

* 蟻の社会

蟻には、それぞれの役割をもつ女王蟻、働き蟻(雌)、兵隊蟻(雌)、雄蟻がいる。

女王蟻は、雄蟻か雌蟻を生むかは、産み分けができるのだそうだ。

危険な巣の外にでて、餌探しをするのは歳をとった蟻で、若い蟻は外に出ない

で、卵や幼虫の世話をする。合理的なシステムと思う。

蟻の社会でそういった分担やルールは、女王の命令(フェロモン)で、決定するの

だろうか？

女王が計画をもって、組織組み立てをしているとも思われないから、その時の

状態・温度・湿度など外的な情報の入力により、DNAプログラムにしたがって

出力しているに過ぎないのかと思う。

餌を見つけた蟻は、臭いのついた分泌物で印をつけながら巣に戻り仲間に伝える。その情報は、鼠算式に全体に伝わる。

人間のように、個の思惑や考えを交えずストレートに伝達されるから、最初と全体に伝わった情報に変化がない。

それぞれの蟻は、その情報を受けて、それぞれの役割の仕事をする。情報がな

い時には、何もしないでじっとしているのだそうだ。

だから蟻は決まった役割以外の仕事はしない。

長期計画やミッションやビジョンもない。あるのは、外から餌があるとか敵が

来たとかの情報や気温・湿度や仲間の数などの情報が入力で、その時の条件に合ったそれぞれ個の役割が正確な出力となって対処され、維持されているのかと思う。

情報を入力とし、それに対応する明確な役割での行動が出力として、この社会

を支えている。

人の社会は、「こんなことしていて、いいのだろうか」「自分だけ負担が多い」

「やりたくない」など自己の利益を考る、そもそも役割を認識していない

など、するから、このようなシステムは、さらに複雑な人の組織組み立ての参

考モデルにはならないと思うが、正確な情報伝達・情報認知とそれぞれがもつ

役割分担が重要な子孫保存システムの要であることは、理解する。

* **P・F・ドラッカー 「未来の組織」**

ドラッカーは、「未来の組織は、情報を中心とする組織、つまり情報型組織であ

る。」と言っています。

（プロフェッショナルの条件 P・Ｆ・ドラッカー著 上田惇生編訳頁177～181）

ここに書かれている事も、最初読んだ時は、さほど気にならなかった。という

より、何を言っているのかが、良く分かりませんでした。「組織とは、どのよう

なものか」ということなど、考えたこともなかったのですから。

さまざまな組織のあり方があるが、どの組織形態もうまく機能しなく難しく複

雑な社会で、どうすれば良いかが分からず鬱々とした状態に、唯一希望がもて

る未来の組織は、「情報型組織」なのだと、これを読んで確信しました。

**モデルとなるのは、オーケストラ。**

**(プロフェショナルの条件 P・F・ドラッカー著 上田惇生編訳 P179～P181)**

**柔軟性と多様性をあわせもつ組織**

情報型組織においては、(略)それぞれの部門は、演奏すべき楽譜を知っているがゆえに共演できる。たがいに協力し合えるのは、権限によるものではなく、むしろ共通の情報をもつからである。(略)

情報型組織は多様性を許容する。たとえば、同じ組織構造の中に、既存のものの最適化を担当するマネジメント部門と、既存のものを陳腐化し、今日とは違った明日をつくり出すことを担当する起業家部門とを共存させる。

従来の組織は、基本的には指揮命令の権限に基礎を置いていた。流れは上から下へ向かっていた。これに対し、情報型組織は責任に基礎を置く。流れは下から上へと向かったあと、再び下に向かって循環する。

情報型組織は、組織内の個人と部門が、自らの目標、優先順位、他との関係、意志の疎通に責任をもつときのみ有効に機能する。したがって情報型組織においては、みなが「いかなる貢献と業績が期待されているか」「何が責任か」「自分がおこなおうとしていることを、組織内の誰が知り、理解すれば、協力し合えるか」「組織内の誰に、いかなる情報、知識、技術を求めるべきか」「誰が、自分の情報、知識、技術を求めているか」「誰を支援すべきか」「誰に支援を求めるべきか」を問わなければならない。

従来の組織は、軍をモデルにしている。ところが情報型組織は、オーケストラに似ている。すべての楽器が同じ楽譜を演奏する。受けもつパートは異なる。いっせいに演奏するものの、同じ音を合奏することはめったにない。バイオリンの数が多いからといって、第一バイオリンがホルンのボスであるわけではない。第一バイオリンは、第二バイオリンのボスでさえない。しかるにオーケストラは、一晩に、演奏様式も楽譜もソロの楽器もみなまったく異なる曲を五つも演奏する。

ただし、オーケストラにあっては、楽譜はあらかじめ指揮者と演奏者に渡されている。企業にあっては、楽譜は演奏中に書かれていく。情報型組織の中の人間はみな、あらかじめ明確にされ、合意された目標をもって、楽譜を知る手がかりとしなければならない。したがって、目標と自己管理によるマネジメントすなわち目標管理が、当然のこととして、情報型組織を統合する原動力となる。

かくして情報型組織は、高度の自己管理を要求するがゆえに、迅速な意思決定と対応を可能にする。さらに柔軟性と多様性を内包する。

**自己管理と責任からなるリーダーシップ**

情報型組織のこのような利点は、組織内に相互理解と共通の価値観、なかんずく相互信頼があって、初めて現実のものとなる。(略)

情報型組織は、縦組織ではなく、権限や命令によるものでもなく、共通の情報をもち協力し合うフラットな責任に基礎を置く組織。

オーケストラの指揮者は、演奏をしない。

命令するわけでもなく。

作曲者の意図を最大限に引き出し、役割の小さな楽器をもひきたて、オーケストラの全体のできを素晴らしいものにするように演奏させ、演奏者と聴衆を一体とした感動へと導く使命と目的を持つリーダー。

演奏者は、それぞれ幼い時から訓練されたプロフェショナル。

指揮者が示す目標をもって、楽譜を理解し、プロフェショナルとして、自己を管理し最大の努力で、その期待に答えようとする。

相互理解と共通の価値観、相互信頼があって初めて現実のものとなり成果をあげることができる。情報型組織は、相互の信頼と責任に基礎を置くフラットな組織。

* **フラットな組織 (ドラッカー プロフェショナルの条件 情報と組織 P179)**

従来の組織は、基本的には指揮命令の権限に基礎を置いていた。流れは上から下へむかっていた。

これに対し、情報型組織は、責任に基礎を置く。流れは下から上へ向かったあと、再び下に向かって循環する。

情報型組織は、組織内の個人と部門が、自らの目標、優先順位、他との関係、意志の疎通に責任をもつときのみ有効に機能する。

(ドラッカー プロフェショナルの条件)

* フラットな情報型組織

マネジャー ---「ボス」ではない。「人の仕事に責任を持つ者」でもない。

組織の成果に責任を持つ者である。

専門家として組織に貢献している人である。

マネジメント ---働き方(考え方)である。すべての従業員の働き方を意味している。そ

れぞれの働き方を的確に行ったとき、組織の成果に最大の貢献をも

たらすものと考えられる。

非営利活動法人 ---社会に貢献しようとして集まったフラットな組織

トップマネージャ ---オーケストラの指揮者。 組織の明確な使命と目的(楽譜)を示し、

個々の強みを活かし、成果をあげさせ、その成果に責任を持つ者

マネージャの資質 ---信頼されていること。真摯であること。専門家であること。

スタッフ ---それぞれの部門において、自己管理し、部門での知識・技術の向上を目

指し、成果をあげることに責任をもつ。

情報型組織 ---命令による組織ではない。役割と責任の組織。お互いの信頼を基礎とする専門家組織。

ボスがいるわけではない。

相互理解と共通の価値観、相互信頼と責任に基礎を置くフラット

な組織。

●「ものの考え方である」マネジメントとは。

**１．チャレンジするマネジメント。**

顔が違うように、人それぞれ考え方が異なる。

同じ組織内の同僚であっても、大まかには意見があっても、基本的な発想の元になるところが立場や地位・役割などにより微妙に異なっている。むしろそれが自然。

それを理解した上で、考えの方向・道を指し示し共有することで、行動の結果である成果がどのようなものかをイメージさせ、個々の強みを活かし組織を経て成果を上げ、その努力に報いようとし、さらに組織の外である社会に新しい仕組みと価値を創造させるのが、行動をともない、無常の社会にチャレンジするマネジメント。

マネジメントは、働く人を活かし、組織が自ら設定した使命やビジョンを達成させ、社会問題の解決に貢献する。

個を活かし、チャレンジの機会を与え組織を通して自己実現を果たさせ生活の糧を与える。個は全体の為に犠牲にならない。

組織は、社会を構成し、新たな価値と社会創造にチャレンジし、社会貢献することで自由と尊厳を得る。

これは、組織のあり方をいままでにない価値のあり方と社会の仕組みを指呼する。

こういうマネジメントは、単に理想でしかないのか？

ＮＰＯ法人でこのようなマネジメントが機能していることを聞いたことがない。

しかし、ＮＰＯ活動の次のステージで必要とされるのは、間違いなくこのマネジメントであり、全く新しい、価値創造のチャレンジなのだ。

**２．自由と尊厳を獲得するマネジメント**

* **自由度が高い 特定非営利活動促進法**

ＮＰＯ法(特定非営利活動促進法)では、第１７条に特定非営利活動法人の業務は、「定款に特別の定めがないときは、理事の過半数をもって決する。」とあります。

NPO法を「理事会」で検索しても一行も検索に掛からない。

ＮＰＯ法には、理事に関する規定はあっても、理事会に関する規定がなにもないことが分かる。

また、「社員総会」については、総会の議決事項法第１４条５に「社員総会においては、第１４条の４の規定により予め通知した事項についてのみ、決議をすることができる。

ただし、定款に別段の定めがあるときは、この限りでない。」とあり、社員総会での議決事項としてＮＰＯ法で規定されている事項は、「定款の変更法第２５条、定款の変更・解散及び合併　法第３１条」のみであり、他にない。また、法１４条５に「特定非営利活動法人の業務は、定款で理事その他の役員に委任したものを除き、すべて社員総会の議決によって行う」とあります。

役員の定数として、法１５条に理事３人以上監事１人以上を置かなければならないとあり、法第１２条４「当該申請に係る特定非営利活動法人が１０人以上の社員を有するものであること」とあります。

このことから、特定非営利活動法人は、理事３人監事１人の役員を含む社員数(正会員)が１０人以上であれば、法人を設立でき、全ての意思決定を総会で議決するとして、理事会を置かなくてもよく、または、理事会主導の法人として、総会での議決事項を定款の変更、解散及び合併、事業報告及び活動決算と監事の選任解任のみとし、その他の議決事項を定款で理事会等での議決事項とすることができる。

ＮＰＯ法人は、法人の設立・運営にについて、環境や成り立ち、文化、歴史、活動に基づき自由な法人設立ができる。他の団体である一般社団法人・一般財団法人・公益社団法人・公益財団法人と比べても、法人設立・運営に格段に自由度が高い。

ＮＰＯ法人に対する行政の監督は、最小限に留め、「ＮＰＯは市民自らが監督し、育てていくものだ」という考えがある。行政の監督は、最小限にあり、法人設立・運営に自由度が高く、ＮＰＯ法人の多様性と活動の自由を認めている。

ＮＰＯ法そのものも、議員立法であり、市民が参加して制定した法律です。自由度が高い法人設立・運営ができることを市民が参加して獲得したものなのだ。

注)総会の権能

NPO法人の最高意思決定機関は総会ですから、法定の定款の変更、解散及び合併のみでなく事業報告及び活動決算と監事の選任解任は、総会の議決事項としなければならないと思います。

法人の自由度が高ければ、それに見合った自律が必要です。法人監査について、より厳格に実施され総会で報告される仕組みが必要かと思います。

* **自由と自律**

自由であるから、何の規律もなく、好き勝手に活動できるということではない。

自ら規定した定款と内部規定である総会規定や理事会規定をもうけ、法人の理念と進む方向を明確に示し、それらとＮＰＯ法を厳守することで自らを拘束する。定款は社会に公約した約束であり、自ら定めた活動のルール。

法人設立時に一部の担当が定款を定形で作成し、法人を設立してしまい、定款の内容は、形だけの説明で、誰も質問する人がなく、理事も定款の内容を理解していなく、法人の目的も共有されないで、活動がスタートしてしまうことが、あるのではと憂慮する。

コンプライアンス、マネジメントがスタート時から機能していなく、すべてが場当たり的に実施される。その都度改善されるとしても、根本となる基本が確立されていなければ、元の木阿弥、何度も失敗することになる。

ＮＰＯ法人にとって、定款は、自らの組織の構成と目的を社会に示し目的達成を契約し、組織を律し、法人活動の役割に責任もつことで自由と尊厳を獲得する重要な書類。

* **自由であるための社会的仕組み**

自由であるために、ＮＰＯが自ら律する社会的な仕組みが必要です。

非営利組織は、それぞれが社会貢献の役割をもち、社会を構成しＮＰＯセクターを成している。

ＮＰＯ法人の経営にマネジメントが必要であるように、組織が集まって構成するＮＰＯセクターに、その活動を評価し、技術・知識を提供することでサポートし、組織に自由と尊厳を与えるマネジメントの仕組みが必要です。

自己評価するということも大切であるが、他者から評価されるということで、組織や個は、自由と尊厳を獲得することができるのであって、そうでなければ自己満足・欺瞞でしかない。

市民が身の回りの社会問題を自ら解決しようとし、その活動を特定の団体がということでなく、市民が評価し表彰する社会的なマネジメントの仕組みが新しい社会を創造する。

非営利活動をする組織の弱みは、資源獲得の手段に弱いというところにある。

対価を直接受益者からいただこうとしない経営は、営利活動をする企業より難しい。

市民によるＮＰＯ活動を評価・表彰し、資源獲得のサポートとマネジメントができる社会的な仕組みを構築することが、何より急務である。現状のままであれば、ＮＰＯ法人の活動は、自由がない小規模な運営にとどまる。

ＮＰＯ法人は、法第２９条所轄庁に事業報告等を提出しなければならい。とあり、法第３０条には、所轄庁は事業報告書等閲覧又は謄写の請求があったときは、都道府県又は指定都市の条例で定めるところにより、これを閲覧させ、又は謄写させなければならない。とあります。

現状では、ＮＰＯ法人の情報公開は、所轄庁を通して公開されるのが一般的であって、ＮＰＯ法人自ら公開している法人は少ない、また一般市民から法人の活動を評価・表彰する仕組みはない。

これでは、せっかく獲得した自由は、自由でなくなる。

自由は自らを律するところに存在する。

**３．マネジメント 自己相似性**

最近報道されるＮＰＯ法人の不祥事、これらの活動を未然に見抜き、誰も支援しなければ、そのような法人は自然淘汰される。

活動が悪いということを指摘するのでなく、良い活動を適切に評価し支援者に広報することで、法人は支援され、存続することができる。

社会は、自律し成果を上げる組織に自由と尊厳を与える。

組織は、個の強みを活かし組織を通して社会貢献させることで、個に自由と尊厳を与える。

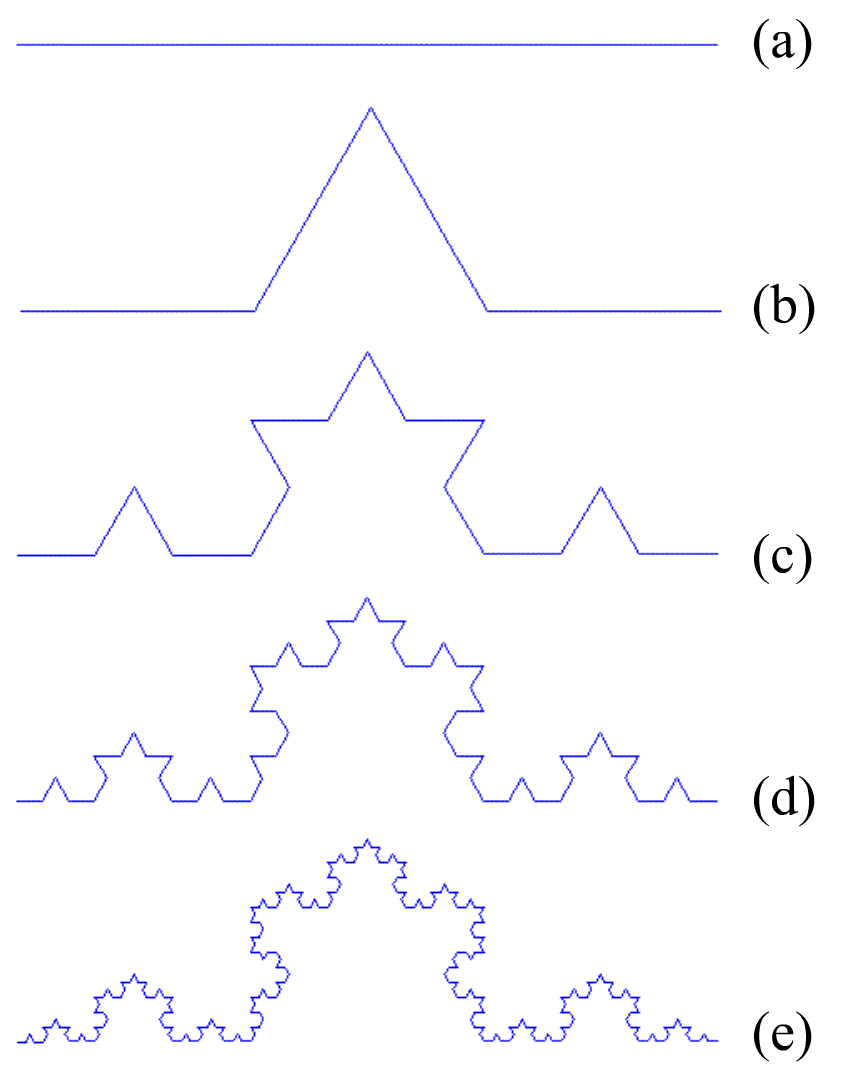
自由な個が、多様性と柔軟性をもつ社会を構成する。

個と組織と社会の構造は、そのような相似性(フラクタル)をもつ。自然のあらゆるものは、そういう単純な自己相似性もつ。

全てに通じる無理がなく美しいと感じる形はそういうものではないかと思うのです。

個の可能性は、組織の可能性であり、社会の可能性である。個の可能性は、全体を含み、成して終わりということがない無限の機会とチャレンジと可能性を含むのです。

自己相似性





モデルとなったシダの葉 　ンピュータで計算し描画したもの 　　　　　　　　　　　　部分と全体が相似である 自己相似性

(ウイキペディアより引用) (かたちの科学より 引用)

個は全体と同じであり、あらゆるものを内蔵し、無限の可能性をもつ。

「できない」「だめだ」と思うネガティブ思考は、単なる思い込みにすぎない。

**４．マネジメントはトップだけのものではない。**

どのような成り立ちの組織であっても、社会貢献という目的を達成できる組織であればＮＰＯ組織のあり方は、こうでなければならないという形式や方法があるわけではない。

* **独裁組織**

独裁組織であっても、目的に魅力があり共有され、組織が向かう方向を明確に示すことができ、成果が表れ目的達成の意義が実感できれば、そんなリーダーの無理難題な要求に従う人もいる。

「私に報告なく勝手にやるな。勝手にやる者は、即排除する。」と言うようなリーダーであっても、その事業が、その時に人気があり、行政支援があり地域で盛大に行われていて、次々に参加したいという人がおるような状態ならば、即決即断で意思決断ができ、効率的で良いし、決断が良くも悪くもないものであっても、事業に勢いがあれば、不思議なことにそんなリーダーを支えるプレーンがいて、それなりの成果をあげたりする。

また、支えるブレーンがいなければ、機能しないのであり、リーダーのみではない。

事業そのものに魅力があったから成果を上げることができるが、事業が衰退するか資金が尽き、事業に勢いがなくなってくると、消滅するか、名前だけの休眠組織になってしまう。

独裁組織のリーダーは、支配するリーダーであってマネジメントとは程遠い。マネジメントは支配することではない。

トップリーダへ集まる情報は、都合が良い情報は直接集まるが都合が悪い情報は、陰口として集まる。

こういうリーダーは、誰も信用していないのだが、なぜか陰口は、信用する。

それは、マネジメントであり得ない。

ブレーンによるマネジメントも順調な時は、良いのだが、うまくいかなくなると、ブレーンを信用していないリーダーであることを知っているから、一気にモチベーションが下がり全てが無気力になり惰性的で生産性がなくなる。独裁的なリーダーでさえも、ブレーンが居なくてはなにもできない。

* **一人ではない**

一人でこつこつ腕に磨きをかけ、大成した陶芸家、画家、書家などであっても、まったく一人で、成すということは、まずあり得ない。

不遇な時に、生活を支え、その手順や方法を教えた者がいる。また、他からの評価と支えがあって社会から本物であることを認知されるのであって、一人では、できない。

個の強みを活かしてサポートし自己実現を果たさせるのは、マネジメントである。

そういうマネジメントがあったからこそ、やることができたのだ。

* **リーダーの目**

「何か問題はないかね」と、現場に来るたびに質問する。そう言われて、自分がした仕事の不具合を報告する人がいるだろうか？

告げ口には、恣意的な感情や、誇張がともないそのまま信じるには、値しない。

このリーダーにとっての情報収集は、その程度しかない。

問題が発生したその時でまだ問題が隠れていない時期に素早く発見し、適切な処理をすれば、全体に支障が及ばす早期に問題が収束するし、対処もしやすい。

この時点では問題は隠れず現れているのだから発見しやすい。それでも問題に気がつかないで、進行してしまうとか、気がついても躊躇していて対策しないでいれば、その問題を解決するのに、問題があった欠陥の上に作られた何の不具合のないものまでを取り除かなければ、深部にある欠陥を改善できなくなり、取り返しがつかない状態となってしまう。

欠陥が深いところにあり全てをやり直さなければならないこともある。

問題は、早期に発見し、早急に対策しなければならない。問題の報告を待っているのでは、手遅れになる。リーダーは、全体の状況を把握していて、現場での不具合は、一見して見抜く力と、即改善する勇気がなければならない。

鳥瞰的な視野と、「我々は何をしようとしているか」の目的を常に念頭におき、瞬時の判断ができなければならない。

しかし、全て万能である人は、いない。一人の人に入ってくる真の情報は、少ない。全てを見通せる視野をもつことも、たやすくできることではない。これを解決するのが、チームマネジメント。

異なる強みと視野をもつ者複数でマネジメントを分担する。トップは、それらを総合判断して、マネジメントをする。

マネジメントは、トップマネジメントのみでなく、各部門においてもマネジメントが機能しなければならない。各部門に全体と全体のどこに位置するかを見る目をもつマネジャーがおり、マネジメントが機能していなければ、情報が遅延したり途切れたり、情報そのものが発信されない。

**５．フラットな組織のマネジメント**

* **フラットな組織**

一般的に組織図を書くときは、上に最高決定機関あるいは、最高責任者を置き、命令系統ごとに下へ部署を置く階層型組織図が描かれるのが普通。

部署と部署を繋ぐ、命令系統を示す線は垂直線で上から下に繋げる。繋がりが複数あれば、その垂直線を水平線で繋げ束ねてから上の部署と繋ぐのが一般的である。

対等な部会を複数置き、部会と部会が情報を交換しあい相互に支援しながら活動するという意味で、それぞれの部会を直接水平線で繋げた組織図を作成した。これを見て「この水平線は何か？このような組織図はありえない。作り直せ。」と言われた。

ＮＰＯ法人設立には、社会問題に取り組もうとする有志があつまり役員を構成する。もともと、ＮＰＯ法人の理事は、全員が法人の代表権をもち、その議決権は平等で対等である。

株式会社のように持ち株で議決権に差があるということはない。

ＮＰＯ法人の組織は、各事業部は、対等で、上下の関係がなく、相互に連携して活動する組織となるのではないでしょうか？

縦組織ではないフラットな組織は、従来の組織図では、表現が難しい。

つまり、どのようなものかが、まだ社会に認知されていない新しい組織形態なのだ。

認知され共有されていないものを説明するのは、難しく、困難をともなう。

* **役割と責任**

法人の設立は、志を同じくする者に声かけし、参加を呼び掛ける。集まった者は、さまざまな経験と知識をもち、他の団体の役員であるというような背景をもっている。

設立時の経緯や状態・人事がどのようであったかにより、法人の性格や意思決定の仕組みなどが、その時にすでに定款より先に暗黙のうちに出来上がっている。これは、後に議論で変わるようなことがない力として、後々まで、大きな影響力で法人経営に作用する。後になって変えようとすると、かなりの抵抗を受け難しい。

非営利組織の人事は、難しい。

理事は全員が対等で平等であるから、理事長・副理事長・常務理事・事務局長などの役職は、権威や権限の上下ではなく、それぞれが果たさなければならない役割と責任を表す職名となる。だから、役職への任命は、役割を実行することができる強みや経験・知識とくに信頼から選任されるべきで、役員全員に何らかの役割を分担させ、コミットできる組織環境とすべきだと思う。

組織の成功は、適切な役割分担と情熱と行動でもって、コミットする役員が居て、それを支えるブレーンと支援者が居るか否かに掛かっている。

組織マネジメントは、相互に支援できて、担当者が責任を持って働くことができる、そういった環境を構築できるかが重要になる。

**６．コミュニケーションの成立**

議論をする。相手を言い負かす。論争をする。などは、徒労であり無駄な努力でしかない。

議論で勝っても相手には、本当に大切なところが、伝わっていて納得したわけでなく、次の機会には、勝つことを考えるにすぎない。

こちらの伝えなければならない事は、相手が聞く準備が整っていなければ、伝わることはない。準備ができ心のドアが開くまで、それまでひたすら聞く側になり、相手の状態、要求が何なのかを観察しなければならない。相手の要求から話せば、相手は理解する。それからが**コミュニケーション**のスタート。

ＩＴに詳しいスタッフが、画像処理ソフトの使い方や解像度とか画像の縮小拡大について、説明した。

ＩＴ関係の専門用語は特にそうだと思うがやたらとカタカナで表記する横文字が多い。

説明の最初から最後まで、英単語の羅列で、まったく何を話しているのか理解できなかった。その知識には、すごいと思うし、その人の実際の画像作品等はすばらしものだった。だから理解しようと努力したが、分からないままであった。

ＩＴ技術に限らず、専門用語で説明されるものは多くある。専門用語は、その語句に読んだ発音のみでなく、一つの概念・考え方を表しているから、単語のみ知っていても、その単語が表すものを知らなければ、まったく理解できない。話しては、聞き手がどの程度その知識があるかが分からなければ、そういった単語は使用しないで、話さなければ、相手に伝わらない。

相手を見て相手の言葉で話さなければ、決して通じないのだ。

人は、それぞれが、その人なりの物の見方や考え方をもっている。さらに、その人の立場・地位や背景・所属団体なども考え方に影響する。

基本的に最初から自分と見方考え方が同じであるということは、ありえない。

相手を理解し、なぜそうなのかを知ることが、コミュニケーションのスタートなのだ。

感動という体験を共有することが、そのプロセスを含む全体の理解に繋がり、設定した使命と目的が意味する物を明確にする。言葉の意味と行動とを結びつける。

コミュニケーションと行動体験の積み重ねが、組織の価値を高め文化を創る。

コミュニケーションから行動体験へと繋がって初めて真のコミュニケーションが成立するのだ。

体験し感動を共有することが、最もよく双方が分かりあえる。

* **「和を以て貴しとなす」**

「わをもってとうとしとなす」聖徳太子が制定した十七条憲法の第一条に出てくる言葉。

一曰、以和爲貴、無忤爲宗。人皆有黨。亦少達者。以是、或不順君父。乍違于隣里。然上和下睦、諧於論事、則事理自通。何事不成。

一に曰く、[和](http://ja.wikipedia.org/wiki/%E5%92%8C%E3%81%AE%E6%96%87%E5%8C%96)（やわらぎ）を以て貴しと為し、忤（さか）ふること無きを宗とせよ。人皆党（たむら）有り、また達（さと）れる者は少なし。或いは君父（くんぷ）に順（したがわ）ず、乍（また）隣里（りんり）に違う。然れども、上（かみ）和（やわら）ぎ下（しも）睦（むつ）びて、事を論（あげつら）うに諧（かな）うときは、すなわち事理おのずから通ず。何事か成らざらん。

(ウィキペディア)

これは、コミュニケーションの極意。また現代に継承されている日本の文化だと思う。

「和」とは、皆と同じであるようにするとか、自分の意見を言わず大勢に従うとかでは、ないのであって、

相手に逆らって、言い争うとか言い負かす、言い含める、強引に自説を通す、というような事をしないということ。

言い争う論争をするということでなく、相手の言い分を聞き、なぜそうなのかを考え相手の真意を察し、極端な判断をしないで、自らの目的とを擦り合わせして、合意を図ること。

これは、相手に逆らうということではなく、相手に近づき、真の要求が何であるかを考え、相手を思うこと。

相手を敵と見るのではなく、争うことなく、差別なく自らとは違うものを覆い包み込む寛容な精神。

協働、共存、共助は、そういう精神なくて、成果を成さない。

十曰、絶忿棄瞋、不怒人違。人皆有心。々各有執。彼是則我非。我是則彼非。我必非聖。彼必非愚。共是凡夫耳。是非之理、詎能可定。相共賢愚、如鐶无端。是以、彼人雖瞋、還恐我失。、我獨雖得、從衆同擧。

十に曰く、忿（こころのいかり）を絶ちて、瞋（おもてのいかり）を棄（す）て、人の違うことを怒らざれ。人皆心あり。心おのおのの執れることあり。かれ是とすれば、われ非とす。われ是とすれば、かれ非とす。われ必ずしも聖にあらず。（略）

(十七条憲法の第いち十条 (ウィキペディア)

)

さらに、十条には、人はそれぞれ違った思いがあり、人と自分が違うことは、極自然な事だ。違うからといって怒ることのないように。いつも自分が正しいということもないのだから。と言っている。

十七曰、夫事不可獨斷。必與衆宜論。少事是輕。不可必衆。唯逮論大事、若疑有失。故與衆相辮、辭則得理。

十七に曰く、夫れ事独り断むべからず。必ず衆（もろもろ）とともに宜しく論（あげつら）ふべし。（略）

(十七条憲法の第十七条 (ウィキペディア)

また、そのように、意見の違いがあるということだから、何事も一人で判断することなく、必ず皆とよく話し合うことが大切だ。といっている。

## 十七条憲法

[十七条憲法](http://ja.wikipedia.org/wiki/%E5%8D%81%E4%B8%83%E6%9D%A1%E6%86%B2%E6%B3%95)では、第一条と第十条、第十七条にそれぞれ協調の精神が謳われている。そこでは、議論をする事を通して、皆で正しい道理を見つける態度。その背景に「共に[凡夫](http://ja.wikipedia.org/wiki/%E5%87%A1%E5%A4%AB) のみ」という自覚を元にする仏教的な人間観がある。

(十七条憲法 (ウィキペディア)

* **「和して同せず」**

「仲良くするが、意見は違う」という意味では、ないと思う。

相手と違うからといって相手を中傷したり、非難したりするということをせず、心を開いて、意見を聞き、

相手の存在を尊重し、争うことなく、相手の立場言い分を考え解決策をたてるが、

利己でなく自らが確信している事、貢献の使命目的に沿わない事には、安易に妥協したり、協調したりせず、誠意をもって説明し、凛とした態度で対応する姿勢。

[君子は和して同ぜず 小人は同じて和せず]「論語・子路」が出典だそうだ。

君子は誰とでも調和するものだが、道理や信念を忘れてまで人に合わせるようなことはしないということ。

意見が異なること、利害が相反することがあれば、和することはできないはずで、

「仲良くするが、意見は違う」と言うような、本音と建前では、精神が安定せず、良い結果とはならない。

元々相手と相違があるのは、必然。その距離を埋めようとする努力がなければ、争いを生む。

相手を思い真意を理解することで、解決策を考える双方理解の歩み寄りが「和」を生む。

双方理解の歩み寄りがなければ、「和」は生まれない。

* 日本

日本的な考え方というのは、西洋とも大陸の中国・韓国さらに米国とも違うようだ。

浅学な私には、その違いを述べることは、難しいのですが、最近特にそう思いま

す。

確固な個の確立からスタートして、全てを理解しようとする考え方と、個である自分も含めて鳥瞰的に俯瞰した見方からスタートするのでは、同じ物を見ていてもかなり異なってくる。

むしろ、まったく異なった世界を見ているといっても良いと思う。

大陸でのように、何度もの侵略に合い、文化・歴史までも奪われてしまい、負けてしまえば民族が入れ替わってしまうような環境では、自己の要求を明確に主張し妥協しないのが勝利であり、相手の主張に納得や妥協するとか、譲れば、負けで、全てを失う。

そうであれば、妥協しない、譲らない、納得しないということが思考の基礎と

なるのは必然なのだろう。

本心納得できても絶対に言葉にしないのだ。

相手に弱みがあれば、論旨となんの関係もなくても、徹底的に追及し追い込む戦略にもなる。相手に勝ということに価値がある。

個とその周りの世界との葛藤、それらを調整・論理づけ絶対的なものとして定義する思考は、それらを思考する個が世界よりも優れているという立場からスタートする。

「和を以て貴しとなす」とし、「争うことなかれ」としたことは、世界的に見るとかなり特異な思考なのかと思う。争いをさけ、勝ち負けではなく、曖昧であっても調和・平和と寛容に価値を置く。

元々世界は、混沌であり、人知では、とらえようのないものだからというところからスタートする。たぶん、世界に同様な思考法はないのではと思う。

和を以て貴しとするには、鳥瞰的に俯瞰した見方で、全体を把握する必要があり、俯瞰した見方で、全体から自己をみるので、自己より全体の方がはるかに大きくみえます。

ですから危機に合った時には、自己より全体の調和が優先され、自己のできることで全体に貢献しようとする思考方法かと思う。

特に自己犠牲から貢献するという発想ではなく、俯瞰した情報から最善であると自然と判断するものであり、１０００年の文化なのだと思う。

最近、高齢者の孤独死や餓死まである社会状況、個々がばらばらで繋がりが希薄な社会、子どもへの虐待、奇異な事件など、どうもおかしい。

新聞やテレビの中の事で関係ないと思っていたが、そうでなく身近に影響が及んできた。

社会が病んでいる。日本の文化が汚染されて病んでいるのが原因に違いない。

日本特有の考え方、文化を取り戻さなければならない。

* 1. **震災 未曾有の自然の脅威、津波が奪うことができなかったもの。**

2011年3月11日東日本大震災。この震災後、震災前とは、生活や価値観が変わったと言う人が多くいる。

何もかしこも、無くなってしまって、住む家もない状態、大きな生活の変化を虐げ

られている。

特に、価値観の変化は、被災地の人々だけでなく、日本中の価値観を変えた。

* **世界が称賛**

震災時被災者の冷静な対応などが世界中から称賛された。

略奪がおきず我慢強く列をつくって待つ姿や「自分は大丈夫だから。他の人を」ということなどが、外国から見れば、あり得ない事、驚きの出来事なのだろう。

震災前までは、ちょっと気に入らなければキレル若者や自分さえよければ、という風潮は強かったが、震災後は、被災地のみでなく日本中が、変わり、他を思いやる心日常のなにげない事の大切さや、絆のつながりを大切にと言う人が増えた。

そういう気質は、突然に現れたのではなく、もともとDNAに持っていたものであり、津波がそれらに覆いかぶさっていたものを洗い流したから、表にでてきたにすぎない。

日本人の気質は、３年や５年で、きづかれたものではなく、１０００年以上の文化なのだから、自然の逆らう事ができない猛威でもってさえ奪うことができなかったのだ。

未曾有の災いではあったが、この気づきから、新生日本を構築しなければならない。

まさに、今がその時であり、今成さなければ取り返しがつかなくなるように思える。

**８．そして未来へ**

* **我々の事は、我々で解決**

公共のサービスは、行政がやることと思っていた。しかし、市民は要求するか提言するなどをすれば、なんとかなった時代ではなくなった。

ＮＰＯ法が施行されて十数年ＮＰＯ法人も増え、行政に変わって公共サービスを担うようになってきた。

我々の身の回りで、できることは、我々でやる。それが可能ならば、選挙で議員を選ぶという選択肢に新たな選択肢が増えるわけだ。

それを可能にするには、自立したＮＰＯ法人が、それぞれの得意とする分野で役割をもち活動できるように、専門知識や資源獲得の支援をする社会的な仕組みが必要であり、自立したＮＰＯセクターを構築することを必要とする。

社会を構成する３セクター

自立したＮＰＯセクターはあるか。

企業・行政と対等であるか。

◆ＮＰＯセクター

社会の仕組みとしてのNPO支援仕組み

1.NPOセクターを代表する支援センター

NPO法人のほとんどが会員として登録されている。

NPOを代表して、企業・行政セクターと協働事業・協定や提言。

2.クラウドファンディング（市民ファンディング）

NPO活動の資源獲得の仕組み。

銀行を介さない資金提供。

非営利活動の評価と表彰。

支援者が選択できる支援先情報提供とＮＰＯ法人の評価方法の確立。

支援者と活動団体等の仲介。コミニュケーション、情報伝達支援。

一般広告が入らないサバ―経営。情報セキュリティ向上。

3.知識、技術、ノウハウの開発研究と知識流通

主婦、高齢者等に知識、技術、ノウハウを提供し、第2のライフスタイルを支援。

NPO活動団体等への専門家派遣支援---生活の糧を得る。

すべての人にチャレンジの機会を提供。

マネジメント・ドラッカー

経済関係の書籍を読んだこともなく、学んだこともない私が、マネジメントにであったのは、「もしドラ」からでした。ですからマネジメントについて、正確に書くことなどできないのですが、直感的に、このマネジメントの考え方が、必ず社会に大きな影響力をもつようになるだろうと思っています。

マネジメントはP・F・ドラッカーの発明なのですが、米国においては、科学的管理方法の経済学に人気があり、このマネジメントでは、大学において単位が取得できないと、ネットニュースにありました。

マネジメントは、論理的な概念の積み重ねで計算できるものというより、数多くの組織観察から考察されたもので、かなり情緒的であると感じます。しかし、論理的でないとうことでなく、無形の組織について、その時々における組織の状態にどのように対応すべきかが、事例とともに明確に書かれています。

専門書は、読んでも書いてあることは、分かっても何を示し言わんとしているかがなかなか理解できません。「もしドラ」は、高校野球のドラマですが、マネジメントを翻訳し、チームの成長に合わせたマネジメントが書かれています。もし、これに出会わなかったら、ドラッカーに合うこともなく、マネジメントも理解できなかったかと思います。

P・F・ドラッカーは、とても親日家だそうで、「イノベーションの戦略は、既存のものはすべて市場において陳腐化することを前提とする。」など日本的な思考がマネジメントにあるように思います。それが、「もしドラ」に共感をよびヒットさせたのかもしれません。

今日現実のさまざまな身の回りにおける問題を解決させるのは、行政でも企業でもなく、公共のサービスを担うようになったNPO以外にないと思う。

まだ力不足なＮＰＯの活動に、知識・技術などの資源を流通させより高度な専門性をもち、社会貢献へ役割をもつように、ＮＰＯが支援される社会的な仕組みが構築され、NPO活動に、マネジメントが取り入れられることになれば、必ず今以上に社会に貢献でき新しい価値とライフスタイルを生むに違いないと思っています。

踊り場にあるＮＰＯ活動への切り札となるはずです。

出所 引用 参考文献

マネジメント 基本と原則 [エッセンシャル版] P・F・ドラッカー著 上田惇生編訳 ダイヤモンド社

非営利組織の経営 P・F・ドラッカー著 上田惇生訳 ダイヤモンド社

プロフェッショナルの条件 P・F・ドラッカー著 上田惇生編訳 ダイヤモンド社

究極のドラッカー 國貞 克則著 角川グループパブリッシング

ドラッカーのリーダー思考法 藤屋伸二著 中経出版

図解で身につく！ ドラッカーの理論 久恒啓一著 中経出版

ＮＰＯ法人会計基準 [完全収録版 第2版] ＮＰＯ法人会計基準協議会著

ドラッカー図解 <http://www.visualthinking.jp/>

特定非営利活動法人 「てびき」内閣府大臣官房市民活動促進課

<https://www.npo-homepage.go.jp/pamphlet/tebiki_bunkatsu.html>

NPOWEB NPO法人シーズ・市民活動を支える制度をつくる会 <http://www.npoweb.jp/>

NPO書式文例 (引用) 静岡県、静岡市、浜松市、東京都 行政庁のNPO HP