

2020 年 4 月 20 日

第 1 回「地域の持続可能な発展に向けた政策在り方研究会」意見

石原 武政

全体に違和感なく資料を読ませていただきました。その上で、以下、若干の点についてコメント・意見を述べさせていただきます。

1. 商店街が物販店だけの組織ではないという論点について

商店街が物販機能だけではなく、「地域の様々な需要に応える場としての複合的な機能」をもつことの重要性が指摘されているが、この指摘自身は極めて古くから存在している。例えば、1980 年代半ばに重要な政策課題となっていたコミュニティ・マート構想のキャッチコピーは『『買い物空間』から『暮らしの広場』へ』であった。さらに、1990 年代初頭には商店街でも「まちづくり」視点の重要性が強調されるようになっていた。その意味でも、この指摘はあまりにも当然で、いまさらの感がある。

1980 年代半ばはまだ小売商店数が減少に転じた直後であったが、その後、商店数は予想以上に激減し、まち中（郊外の SC やロードサイドを除く従来の商業地）では商店数はほぼ 3 分の 1 にまで減少したと考えられる。それでも、商店街の空き店舗率は 15～16%程度で維持されている。それはその間に飲食店やサービス店が商店街の構成員として入りこんできたことの結果である。現場ではすでに「物販店だけ」という認識はなくなっている。子育て支援施設や高齢者支援施設、地域の人びとの交流施設を取り込んで協働している商店街は数多い。

これに関連して、一部には「商店街」という名称を変更して「生活街」（仮称）にすべきとの意見もあるが、私は名称変更の必要はないと考えている。

現場の認識が変わりながら、まだ政策面でこのことが指摘される理由は以下の意見 2. 3 が大きいと考えている。

2. 地域組織とするための課題（行政組織）

商店街が生活全般に向き合う施設だという点の理解の浸透を妨げている要因の 1 つは行政組織にあるのではないか。現場では多様な機能を総合的に取り込もうとしても、それを支援する行政組織は従来型の「縦割り」のままであることが多い。例えば、経済産業省商業課の場合、物販店以外にどのような業種・業態を支援対象とし得るのだろうか。

地域に向き合いという観点から言えば、「対消費者サービス」という意味での「リテール」を広く取り込むことが必要であるように思う。具体的にどのような組織を構想するかについてアイディアはないが、少なくとも関連する部局が緊密な連携をとれる体制が必須であ

る。行政組織が現場の動き（方向性）に対応するばかりか、それを先取りして引っ張っていくくらいの気構えが重要だと思う。

3. 商店街組織の問題点

それでも、地域課題に向き合う場合、小売業（物販店）が重要な構成員であることは間違いない。歴史的な経緯からしても、商店街は多くの人が集まった場所であったことから、このような課題に向き合う有力な候補施設となるはずである。実際、これまでも商店街は自らをその方向の拡張しようとしてきたが、その場合、既存の商店街組織には限界が見えることも事実である。構成員の業種が広がる中で、組合への加入率が低下し、飲食業、サービス業などの店舗の加盟勧誘に苦勞している商店街は少なくない。

例えば、商店街が法人化する場合、事業協同組合か振興組合のいずれかなる。協同組合の場合、中小企業事業者であることが組合員の要件となるのに対し、振興組合の場合には定款で定めればかなり広く組合員として受け入れることができる。しかし、振興組合の事業は法律により共同経済事業と環境整備事業とされている。地域が抱える問題は地域事業や福祉事業ともいべきものが多く、振興組合ではこれらにうまく対応することが難しい。現に、振興組合の中には、地域課題に向き合う NPO を別途立ち上げ、組合の理事長が NPO の理事長を兼ね、商店街の中で NPO の活動を展開しているところもある。

具体的にどのような組織とするかは別途検討しなければならないが、商店街が地域問題に広く向き合うためには、それに対応する現場の組織をどのようにつくるかを考えることは重要だと思う。

4. 商店街が「第三の場所」となる可能性について

商店街が「社会的孤立から解消される居場所」の役割を果たす可能性が指摘されている。基本的にはその通りであるが、念のために補足しておきたいことがある。

端的に言って、商店街が全体として第三の場所となるわけではない。「第三の場所」に期待する内容は人によって異なり、私にとっての第三の場所は他の人にとっては第三の場所とはならないかもしれない。それぞれの施設はそれぞれの雰囲気を持ち、その雰囲気は時として「排他性」をもつかもしい。それでいい。様々な人の、様々な第三の場所が複数存在し得るところ、それが商店街の姿でありたいと思う。

5. 地域組織となるために必要な連携―特に NPO―

地域の「担い手」について、経済性だけではなく社会性にも注目すべきことが提案されているが、趣旨には賛成である。実際にそうした役割を担っている代表的な組織として NPO をあげることができる。NPO は具体的な地域課題に向き合うという理念を掲げた地域組織として設立されていることが多い。

但し、現実の NPO は理念を掲げて設立したものの、継続的に事業を行う体制が取れず、

休眠状態に陥っているものも少なくない。その意味では健全な NPO の育成は極めて重要な課題となる。例えば、西宮市では NPO が自立するためのチェックリストを作成し、企業や行政から安心して仕事を任せられる組織となるためのガイドラインを作成している（別添参照）。理念だけでは自立できないが、理念を掲げた健全な組織の育成が強く望まれる。

以上

行政や企業等から仕事を任せられるための
« NPO 法人運営のガイドライン »
『Q & A』

2020 年 3 月

もくじ

● ガイドラインの使い方 1

1

事務手続きのポイント



4

～間違いやすい NPO 法人の事務手続き～

- Q1 会員数が 10 名を下回らないために気をつけることは？
- Q2 理事や監事を選任するときに気をつけることは？
- Q3 所轄庁への事業報告書等の提出で気をつけることは？
- Q4 組織を見直すために一旦活動を休止しているときに気をつけることは？
- Q5 会計の付け方で気をつけることは？
- Q6 障害福祉サービスや介護保険事業を行っている場合に、会計の付け方で気をつけることは？
- Q7 どんなときに定款変更や変更登記、所轄庁への手続きが必要なの？
- Q8 総会や理事会を開催するときに気をつけることは？
- Q9 寄附金を集めるときに気をつけることは？
- Q10 新たな分野の事業に着手するときに気をつけることは？

2

法人運営のポイント



8

～法人を運営する上で知っておくべき・守るべきこと～

[事業を実施するうえで気をつけるポイント]

8

- Q11 NPO 法人が事業を行っていく上で、課せられる税金は？その留意点は？
- Q12 事業を複数行っている場合、共通の経費はどうやって費用計上するの？
- Q13 個人情報を取得するときに気をつけることは？
- Q14 業務委託契約書、賃貸借契約書の作成で気をつけることは？

[行政や財団等の事業を実施する上で気をつけるポイント]

11

- Q15 補助事業と委託事業の相違点や、実施する上での留意点は？
- Q16 補助事業や委託事業で経費を計上するときに気をつけることは？

[報酬や給与を支払うときに気をつけるポイント] 13

Q17 講演会の講師や税理士、弁護士等の専門家にお金を支払うときに必要な手続きは？

Q18 理事で職員を兼ねている者に報酬や給与を支払うときに気をつけることは？

[雇用に関する気をつけるポイント] 14

Q19 ボランティアスタッフを置く NPO 法人が気をつけることは？

Q20 職員を雇用するときにはどんな手続きが必要なの？

Q21 職員が辞める時にはどんな手続きが必要なの？

3

事業化のポイント (コミュニティビジネス化のポイント)



17

～継続的に事業を行う事業型 NPO 法人をめざす上で大切なこと～



各分野の専門家からのコメントと解説

[これだけは押さえておきたいポイント] 17

Q22. NPO 法人はどんな仕事に向いてる？

Q23. 行政や企業から仕事を任せられるために大切なことは？

Q24. 行政や企業が仕事を任せようと思うのはどんな NPO 法人？

[さらに事業を発展させる上でのポイント] 18

Q25. 融資を受ける際に気をつけることは？

Q26. NPO 法人を継続的に運営していくために気をつけることは？

Q27. 主な収入源が行政の受託事業である場合に気をつけれることは？

Q28. “仕事をきちんと行う NPO 法人”として信頼を得るために気をつけることは？

Q29. 次の担い手づくりにはどんな準備が必要？

《付録》

● 専門家の相談窓口・NPO 法人向け融資・各種手続きの窓口 22

～法人運営で困ったときの相談窓口や各種手続きの窓口～

● NPO 法人指針づくりワーキンググループ (委員) 25



● ガイドラインの使い方

このガイドラインは、行政や企業等から安心して仕事を任せられる事業型 NPO 法人をめざす上で“気をつけるポイント”を『Q & A形式』でまとめたものです。主な対象としては、行政や企業等から事業受託や補助を受け、年間を通して仕事を行い、従事する職員がいる法人をめざす NPO 法人を想定しています。そのため、実際に事業型 NPO 法人として活動し始める、または活動する上での疑問点や課題に絞って構成しています。

1. 事務手続きのポイント



～間違えやすい NPO 法人の事務手続き～

特定非営利活動促進法（以下、NPO 法という）で定められているルールや、必要な手続きの中で、特に間違えやすい事項や疑問が生じやすい事項を取り上げています。NPO 法人である以上、守らなければならないことですので、今一度確認してみ下さい。

2. 法人運営のポイント



～法人を運営する上で知っておくべきこと・守るべきこと～

NPO 法人に関わらず、事業を行う法人を運営する上で知っておくべき基礎知識、契約や個人情報といった法的な留意点、職員や講師にお金を支払う際に必要な税務の手続き、職員を雇用した際に必要な労務の手続き等を取り上げています。法人である以上、守らなければならない法で定められた事項もありますので、該当する項目については確認してみてください。

3. 事業化のポイント（コミュニティビジネス化のポイント）



～継続的に事業を行う事業型 NPO 法人をめざす上で大切なこと～

コミュニティビジネスを行う事業型 NPO 法人をめざす上で気をつけておいた方がよいポイントについて、事業化に向けた基本的なことから、少し発展的なことまで段階的に取り上げています。産業、経営、行政、金融、法務、税務、労務、まちづくり、NPO 法人といった様々な分野の専門家からのアドバイスとともにまとめているので、ご自身の団体がどの状況にあるかによって確認してみてください。

《付録》専門家の相談窓口・NPO 法人向け融資・各種手続きの窓口

～法人運営で困ったときの相談窓口や各手続きの窓口～

専門家による無料相談窓口や各種手続きの窓口、さらには NPO 法人に特化した融資を行う金融機関の一覧をまとめているので、参考にしてみてください。

1

事務手続きのポイント

～間違いやすい NPO 法人の事務手続き～



【会員数が 10 名を下回らないための工夫】

Q1 会員数が 10 名を下回らないために気をつけることは？

A 法第 12 条第 1 項 4 号に規定される通り、NPO 法人には 10 名以上の社員数（会員数）が必要です。普段から会員みなさんにこまめに活動状況をお知らせする等をして、10 名を下回らないように気をつけましょう。

もし、10 名を下回った場合には、速やかに補充する必要があります。10 名を下回ったままにしておくと、所轄庁から改善命令を受けることになり、それでも改善されなければ認証取り消しとなる場合がありますので気をつけましょう。

（特定非営利活動促進法第 12 条第 1 項 4 号、43 条、44 条 参照）

【理事・監事の選任要件】

Q2 理事や監事を選任するときに気をつけることは？

A 法第 21 条には、配偶者および三親等以内の親族が役員の総数の 1 / 3 を超えて含まれてはならないと規定されていますので、この範囲に注意して理事や監事選任しましょう。

中でも監事の選任には注意が必要です。法第 18 条に規定される通り、監事は理事の業務執行の状況や法人の財産の状況を監査する組織をチェックする役割を担うとともに、法第 19 条に規定される通り、不正の事実等を発見した場合には、所轄庁や社員総会に報告する義務があります。こうしたことから、牽制機能を発揮し、透明性を確保するためにも、監事は理事長及び理事とは親族関係にないことが好ましいといえます。

また、監事は法人の社員（会員）にはなれますが、職員として働くことはできないという点についても注意が必要です。

（特定非営利活動促進法第 18 条、19 条、21 条 参照）

【事業報告書等の提出】

Q3 所轄庁への事業報告書等の提出で気をつけることは？

A 法第 28 条、29 条では、毎事業年度終了後 3 カ月以内に、所轄庁に以下に掲げる事業報告書等の書類を提出しなければなりません。

- ・ 事業報告書
- ・ 計算書類（活動計算書・貸借対照表・注記）

- ・財産目録
- ・役員名簿（前事業年度）
- ・社員名簿（前事業年度末における正会員のうち 10 名以上）

会員に活動状況をきちんと報告するためにも、事業年度が終了したら速やかに総会を開催する準備を行いましょう。

総会未実施のままにしておくと、法第 49 条の規定により、罰則として NPO 法人の理事、監事は、20 万円以下の過料に処されることがあります。

（特定非営利活動促進法第 28 条、29 条、49 条 参照）

【活動をしていないとき】

Q4 組織を見直すために一旦活動を休止しているときに気をつけることは？

- A NPO 法人には休眠という考え方ありません。活動を実施していないときでも NPO 法人として存在し続けることから、法に則って運営しなければなりません。
- そのため、一年間活動していなかったとしても、総会を開催してそのことを審議し、その結果に基づき事業報告書等を所轄庁に提出する必要があります。
- （特定非営利活動促進法第 28 条、29 条 参照）

【会計の付け方】

Q5 会計の付け方で気をつけることは？

- A 法第 27 条第 2 号には、「会計簿は、正規の簿記の原則に従って正しく記帳すること。」と規定されています。また、法第 29 条には、所轄庁への提出書類として貸借対照表の作成が求められていることから、年度末には、現金、預貯金、未収金、未払金等について一種の「棚卸し」を行い、当該年度末の状況を明らかにする作業が必要となるため、複式簿記で会計を付ける必要があります。
- 会計に関する知識に乏しい場合においては、単式簿記・現金主義でも差し支えありません。単式簿記は入出金のみを把握するだけですので、記帳方法が簡単で作業量も少なく、簿記の知識が無くても作成できるメリットがありますが、現金の増減理由や資産の現況が把握できない、ひいては財政状態の変化がリアルタイムで把握できない等のデメリットがあります。
- これらのことを理解した上で、単式簿記による記帳も差し支えありませんが、早期の複式簿記への移行をお勧めします。
- （特定非営利活動促進法第 27 条、29 条 参照）

【障害や介護事業を行う上での会計の付け方】

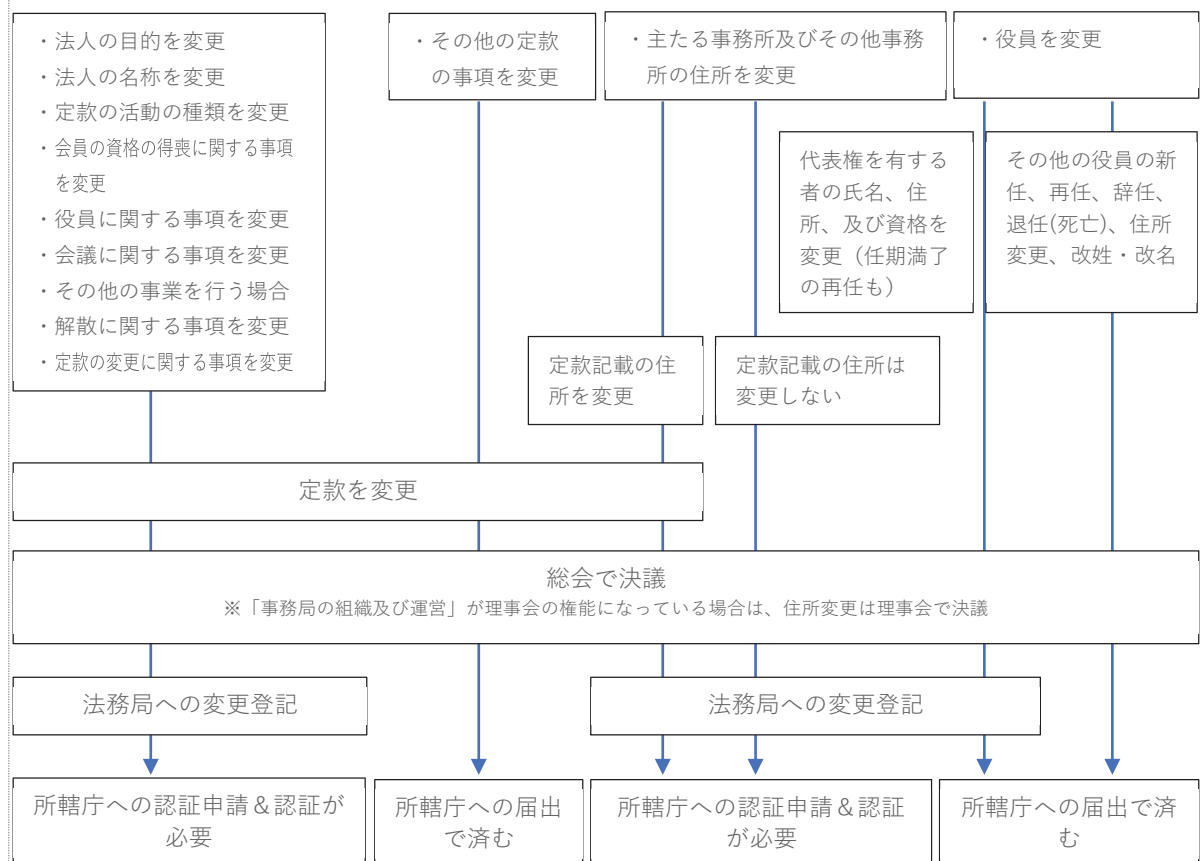
Q6 障害福祉サービスや介護保険事業を行っている場合に、会計の付け方で気をつけることは？

A 事業所監査等を受検する際等、拠点やサービス区分ごとの区分経理が求められます。そのため、例えば障害福祉関係サービスを実施している NPO 法人では、社会福祉法人会計基準に沿って、収益については訓練等給付費収益、障害児通所給付費収益、利用者負担金収益等に分け、費用については就労支援事業費用等、勘定科目をあらかじめ細分化しておくことが望まれます。

【定款変更・変更登記・所轄庁への手続き】

Q7 どんなときに定款変更や変更登記、所轄庁への手続きが必要なの？

A 下図のように、事象に対してそれぞれ定款変更や変更登記等が必要になりますので、参考にして手続き漏れがないようにしなければなりません。



【総会・理事会の留意点】

Q8 総会や理事会を開催するときに気をつけることは？

- A 総会や理事会とする場合、定款に定める招集方法を守り、きちんと議事録を作成する必要があります。
- NPO 法人にとって、総会は最高意思決定機関です。一般的には、総会で選出された理事によって構成される理事会で主要な事項を決定します。その総会・理事会の行使しうる能力が書かれているのが「定款」です。各団体の状況にあわせた「総会の権能」「理事会の権能」を定款に定め、それに従い総会・理事会を開催しましょう。

【寄附金の留意点】

Q9 寄附金を集めるときに気をつけることは？

- A 寄付者に対して対価性のある返礼品を含むお返しをしようと、対価性を認められた部分に関しては、寄付に該当しないと判断されることがあります。
- 寄附金を集める際には、その点に留意して行う必要があります。

【新たな分野で事業を始めるときの留意点】

Q10 新たな分野の事業に着手するときに気をつけることは？

- A 新たな分野で新たに事業を行う場合、自法人の定款に定めた特定非営利活動に含まれている事業であるかを必ず確認する必要があります。つまり、定款に定めた以外の特定非営利活動は行うことができません。
- 機動的に行うために、近い将来に取り組む予定がある、もしくは取り組む見込みがある場合は定款に定めておきましょう。しかし、その予定や見込みがないものまで定めてしまうと、活動報告書において未実施のものが多く存在することとなり、活動していないと捉えられ、信頼性を欠くことになりかねませんので注意が必要です。
- (特定非営利活動 20 種類)
- <https://www.npo-homepage.go.jp/about/npo-kisochishiki/nposeido-gaiyou>



2

法人運営のポイント

～法人を運営する上で知っておくべきこと・守るべきこと～

【事業を実施する上で気をつけるポイント】

【事業を行う上で課せられる税金】

Q11 NPO 法人が事業を行っていく上で、課せられる税金は？その留意点は？

A

事業の実施や取引により発生する主な税金は下図の通りです。

中でも混同されやすい法人税については、法人税法第 5 条に規定される通り、基本的には国内のすべての法人の所得に対して法人税が課せられます。NPO 法人であっても、同法施行令第 5 条の収益事業の範囲に定められる 34 業種の事業を行う場合は、その事業による所得に対して法人税が課せられます。また、収益事業を始める際には、収益事業開始届を税務署に提出する必要があります。

NPO 法人の活動でよくある、スマホ活用講座やそろばん教室、英会話教室等は技芸教授業にあたり、活動の方法により収益事業に該当するかの取り扱いが変わることもありますので、事前に税務署に確認しましょう。

法人税	収益事業を行う場合に、その収益事業から生じた所得について課税されます。
消費税	基準機関又は特定期間の課税売上が 1 千万円超の場合に、課税売上高について課税されます。
法人事業税	収益事業を行う場合に、その収益事業から生じた所得についてのみ課税されます。
法人県民税	法人税割（収益事業を行う場合に法人税額に応じて課税）+均等割（原則として一律課税） ※収益事業を行わない場合、県税事務所に減免申請書を提出すれば減免されます。
法人市町村民税	法人税割（収益事業を行う場合に法人税額に応じて課税）+均等割（原則として一律課税） ※収益事業を行わない場合、市町村に減免申請書を提出すれば減免されます。

（法人税法第 5 条、7 条、法人税法第 5 条施行令 参照）

【共通経費の計上の仕方】

Q12 事業を複数行っている場合、共通の経費はどうやって費用計上するの？

A

複数の事業にまたがる共通経費や収益がある場合、最もふさわしい量的な基準を選択して配賦基準を設定し、あらかじめ配賦基準表を策定しておく必要があります。

(例) 電話料金、インターネット料金、プリンターリース料、印刷料金、消耗品費、事務所家賃

配賦基準はみだりに変更することなく毎年度継続して適用することが原則です。当該配賦基準が適切でなくなったとき（事業の開始・終了、拡大・縮小、事務所の移転等）は、変更理由を明らかにして変更するようにしましょう。費用や収益を配賦することにより、各事業単位での年度間の比較、事業毎のコスト計算や利益の把握ができ、経営分析に役立てることができます。

また、配賦の時期ですが、取引ごとに行うのは事務が煩雑になるのであれば、一定の時期（四半期ごと、年度末等）に行うことが現実的です。収益事業と収益事業以外の事業を合わせて行っている NPO 法人の場合は、法人税の課税対象額にも影響しますので、このことにも配慮する必要があります。

配賦基準としては、「面積比」「売上高」「従事する従業員数」「勤務時間」といった量的な基準がわかりやすいですが、「使用頻度」や「活動量」等を採用する方法もありますので、実際に運用する中で自団体にあった方法を見つけてください。

なお、福祉関連の事業を行っている NPO 法人では、社会福祉法人会計基準適用上の留意事項（運用指針）（平成 28 年 3 月 31 日厚生労働省関係課長連名通知）の別紙 1 中「1.3 共通支出及び費用の配分方法」に具体例が示されていますので参考にされることをお勧めします。

(例)

特定非営利活動法人〇〇〇〇 配賦基準表

〇年〇月〇日制定

下表以外の経費については、各事業における消費金額とする。

共通経費	配賦基準	A 事業	B 事業	管理部門
理事報酬・給与・法定福利費	勤務時間割	50 時間	25 時間	15 時間
	(割合)	10	5	3
コピー用紙	売上高	200 万円	50 万円	10 万円
	(割合)	20	5	1
電話代・サーバーレンタル料	専有面積割合	60 m ²	30 m ²	20 m ²
	事業費割合	3	1.5	1
家賃・水道光熱費	従事する従業員数	3 人	1.5 人	0.5 人
	(割合)	6	3	1

【個人情報の取り扱いの留意点】

Q13 個人情報を取得するときに気をつけることは？

- A** 個人情報保護法の改正（平成 29 年 5 月 30 日）により、保有している個人情報が 5,000 件以下の事業者であっても、適用の対象になります。
- 個人情報とは、生存する個人に関する情報のことで、氏名、生年月日等で特定の個人を識別できる情報を言います。個人情報を扱う事業者は、個人情報保護法に定める通り個人情報を取り扱い、漏洩等が起こらないように管理する義務が発生します。そのため、アンケート等を行う際には、個人情報がそもそも必要かどうか吟味すべきです。
- 個人情報を取得する場合は、利用目的を通知または HP 等で公表し、目的の範囲内で利用する必要があります。アンケート等で個人情報を記載してもらう場合、今後、事業やイベントの案内等を送付したいのであれば、その旨も利用目的に記載しておかなければなりません。利用目的をあまりに限定しすぎると、使いたいときに使えないかもしれません。
- また、本人の同意なく個人情報を公表するとプライバシー侵害になることも気をつけなければなりません。アンケート結果を発信する際には、個人情報が含まれていないか確認が必要です。

【契約書の作成の留意点】

Q14 業務委託契約書、賃貸借契約書の作成で気をつけることは？

- A** NPO 法人は事業者ですので、不平等な契約から消費者を守る消費者契約法は適用されません。そのため、契約書は、いったん合意すると、事業を進めるために不都合な部分があっても簡単には変更できません。契約書は必ず目を通し、疑問点があれば質問し、不都合な点は交渉をして修正してもらうことが、将来のトラブル回避のために大切です。大事な契約の場合は、法律相談等で専門家に確認してもらうことも検討してください。
- 契約の種類はたくさんあり、チェックポイントも様々ですが、一般的には契約の目的から考えて、何ができて何ができないか（権利）、何をしなければならなくて（義務）、何をしてはいけないか（禁止事項）、想定されるトラブルや、契約を変更・終了するときのルールはどうなっているか等を確認します。
- 委託契約書と賃貸借契約書を締結する際に、一般的に確認しておくべきことは、以下のようになります。

委託契約書	賃貸借契約書
①目的・委託内容・仕様	①契約期間・更新のルール
②委託料と支払時期	②賃料の額、支払方法、滞納時のルール
③成果物の納入期限と方法	③敷金・礼金の取り扱い
④成果物の権利の帰属や費用負担のルール	④付属設備と修繕のルール
⑤再委託の可否・その他禁止事項	⑤禁止事項
⑥契約内容変更のルール	⑥期間内解約のルール
⑦解約のルール	⑦解除の要件
⑧損害賠償のルール・違約金の定め	⑧終了時の原状回復
	⑨特約事項

[行政や財団等の事業を実施する上で気をつけるポイント]

【補助事業と委託事業の違いと留意点】

Q15 補助事業と委託事業の相違点や、実施する上での留意点は？

A

下表のように、補助事業と委託事業には違いがありますので、参考にして事業に取り組みましょう。いずれにせよ、補助や委託を受けようとする場合には、補助要綱や仕様書を十分に理解し、事業を実施するだけの金銭的な体力があるかを検討することが望まれます。また、不安がある場合は NPO 法人への貸し付けを行う金融機関等に相談するのも一考です。

⇒p22 「NPO 法人向けの県内融資機関とメニュー」 参照

	補助事業	委託事業
定義・性格	公益性があると認められる事業で、行ったことではなく、かかった費用に対して支払われる事業 (特定の事務事業に対し、公益性があると認め、当該事務事業の実施に資するため反対給付を求めることなく支出する経費)	行った事業に対して費用が支払われる事業 (特定の事務事業を特定の者に行わせる場合に、その反対給付として支出する経費)
事業主体	補助を受ける団体 (NPO 法人等)	委託を行う団体(県、市町等)
資産の帰属	原則的に補助事業者 <div>補助要綱や仕様書で十分に確認が必要</div>	原則的に委託者
収入の計上科目	受取助成金等—受取補助金	事業収益—〇〇事業収益
対象経費	※事業によって異なるので、補助元や委託元に確認が必要	
経費支払時期	基本的には履行確認後に清算払 ※事業途中に経費の執行状況に応じて概算払を請求できる場合もある	基本的には履行確認後に清算払 ※事業途中に軽視の執行状況に応じて前金払を請求できる場合もある

※事業遂行の都合から交付決定の前に事業を開始する必要があるときは、「事前着手届」を提出し、承認を得てから事業を開始するようにしてください。交付決定前に執行した経費については対象外とされる場合があります。

※補助事業、委託事業のいずれも、費用の支払には収支関係書類（経費の支出を証明する領収書等）の提出が求められ、不適切な支出がないか確認審査が行われますので、事業に際して支払った領収書は必ず保管しておく必要があります。

【行政の会計科目に沿った経費計上の仕方】

Q16 補助事業や委託事業で経費を計上するときには気をつけることは？

A

補助要綱や仕様書で、対象または対象外となる科目が示されていますので、必ず事業実施前に確認しておく必要があります。不明な場合は担当課と事前に打ち合わせをし、精算時のトラブルを避けるようにしましょう。

なお、法人会計で使用している「勘定科目」に相当するのが、行政では「節」といいます。その主な経費項目は下表を参考にしてください。

執行費用	法人の勘定科目	行政の科目節	留意事項
講師謝礼	諸謝金	報償費	
手話通訳料	諸謝金	役務費	
会議時のお茶代	会議費	需用費(食糧費)	
タクシー代、駐車場使用料	旅費交通費	旅費又は使用料及び賃借料	自治体によって取り扱いが異なる
少額備品	消耗品費	需用費（その他需用費）又は備品購入費	自治体によって備品の範囲が異なる
ボランティア保険	保険料	役務費	
送金手数料	支払手数料	役務費	
下水道使用料	水道光熱費	需用費(その他需用費)	一部の自治体では使用料及び賃借料

その他留意すべき事項

○人件費：正規職員の人件費が対象経費であるかどうか留意してください。

（対象となる場合）

参入基準や限度額、割合が示されることがあります。また、計上する場合は該当者の事業への従事時間を明確にするために、出勤簿等を付けておくことがよいでしょう。

○食糧費：例えば、ペットボトルのお茶は対象とするが、出前のコーヒーや弁当は対象外であるとか、対象経費の範囲に留意してください。一切認められない場合もあります。

[報酬や給与を支払うときに気をつけるポイント]

【報酬（謝金等）を払うときの手続き】

Q17 講演会の講師や税理士、弁護士等の専門家にお金を支払うときに必要な手続きは？

A

所得税法第 204 条に該当するこれらのお金の支払いは報酬として扱われます。その際、一定の源泉所得税分（上記の Q の事象の場合は概ね支払額の 10.21%）を差し引いて相手に支払い、支払者側が税務署に納める必要があります。また、報酬を支払った人に対して、支払内容を記した支払調書を発行することが必要です。

（所得税法第 204 条 参照）

（例）

①講師の謝金（額面）を 100,000 円とする場合

講師への謝金：100,000 円

源泉所得税額：10,210 円 → 税務署に納める

実際の支払額：89,790 円

⇒講師に実際に支払う金額は、89,790 円となります。

②講師に実際に支払う金額（手取り額）を 100,000 円とする場合

講師への謝金：111,370 円

源泉所得税額：11,370 円 → 税務署に納める

実際の支払額：100,000 円

⇒講師に実際に支払う金額は、100,000 円となります。

また、講師から発行してもらう請求書には、きちんと源泉徴収税を記載してもらうことが大切です。以下の例を参考にしてください。

（例）

（宛名）〇〇〇（NPO 法人） 御中	〇年〇月〇日（発行日）
請求書	
請求金額：111,370 円	
（うち、源泉所得税 11,370 円含む）	
内容：〇〇〇〇講演会の講師料	
発行者（講師）	

【理事への報酬・給与支払い時の留意点】

Q18 理事で職員を兼ねている者に報酬や給与を支払うときに気をつけることは？

A

特定非営利活動促進法上では、理事に職員として労働の対価（報酬や給与）を支払うのか、もしくは役員という職務に対して報酬を支払うのかによって留意点が異なります。法第 2 条第 2 項口には、役員のうち報酬を受ける者の数が役員総数の 1/3 以下であることとされていますが、役員が職員を兼ねており、労働の対価を得ている場合はこれに該当せず、通常の報酬または給与として支払うことができます。

（特定非営利活動促進法第 2 条第 2 項口 参照）

一方、法人税法上では、代表者やそれに類する職務の理事が一般の理事かによって留意点が異なります。

法人税法第 34 条の規定では、一般の理事で職員を兼ねている使用人兼務役員は、報酬や給与が損金算入（法人税法上の経費として計上）できます。しかし、代表者やそれに類する職務の理事は、毎月同額の給与を支払う場合（定期同額給与）、所定の時期に確定額の給与を支払うことにつき事前に税務署に届け出る場合（事前確定届出給与）以外は、損金算入できません。定款上、代表権が全理事にある場合は、全理事が後者にあたるため、気をつける必要があります。

（法人税法第 34 条 参照）

【雇用に関して気をつけるポイント】

【ボランティアスタッフを置く場合の留意点】

Q19 ボランティアスタッフを置く NPO 法人が気をつけることは？

A

職員が、事業を行う中で故意や過失で誰かに損害を与えた場合、雇い主は損害賠償の責任を負います。これを「使用者責任」と言います。使用者責任は、事実上仕事をさせていた場合も含まれるので、ボランティアスタッフでも、指揮監督があれば、NPO 法人が使用者責任を負うことがあります。そのことも考え、どのような仕事をどこまでボランティアにしておらうかきちんと考えておく必要があります。

また、ボランティアスタッフが事故に巻き込まれることもあり得ますので、危険があることをしてもらうかどうか、してもらう場合は保険をかけておく等の配慮が必要です。

ボランティアに若干のお礼を払う「有償ボランティア」も普及していますが、職員と変わらない指揮監督関係があれば、「労働者」とみなされ、最低賃金を払うように言われる場合があるかもしれません。あくまでも、「自発的なボランティア」だという実態があることが必要です。仕事や業務指示に諾否の自由があるか、時間的、場所的に拘束されていないか、指揮監督関係の有無と内容、本人に代わって誰かが仕事をすることが想定されているか、お礼の金額が給与に近いものになっていないか等が、労働者かどうかを判断するポイントです。

【職員雇用時に必要な手続き】

Q20 職員を雇用するときにはどんな手続きが必要なの？

A

職員の労働条件に応じて、義務付けられる労働保険や社会保険、そして職員に給与を支給する際に徴収することが義務付けられる源泉所得税や特別徴収の住民税等の手続きが必要です。

必要に応じて、労働保険、社会保険の加入手続きを行い、法人側が保険料や源泉所得税、特別徴収の住民税を給与から差し引き（預かり）、法人の負担分と合わせて納める必要があります。そのため、労働保険や社会保険の加入や給与計算・支払等の手続きに必要な情報を職員に提出してもらう必要がありますので、下表を参考にしてください。これらの手続きには職員のマイナンバーが必要となりますので、社員から提出をしてもらいましょう。

	内容	要件	提出を求める書類
労働者災害補償保険（労災保険） 【法人が全額負担】	業務上の事由または通勤によって負傷したり、病気に見舞われたり、あるいは不幸にも死亡された場合に被災労働者や遺族を保護するため必要な保険給付を行う公的な保険制度です。	職員を一人でも雇用していたら加入が必要です。	
雇用保険 【法人と職員が共に負担】	職員が失業した場合及び職員について雇用の継続が困難となる事由が生じた場合に、職員の生活及び雇用の安定を図るとともに、再就職を促進するため必要な給付を行う公的な保険制度です。	継続雇用を予定する職員が下記の 1 と 2 のどちらも満たす場合加入が必要です。 1. 31 日以上雇用が見込まれる 2. 所定労働時間が週 20 時間以上	・（前職がある場合）雇用保険被保険者証
社会保険（厚生年金保険、健康保険、介護保険） 【法人と職員が共に負担】	職員や職員の被扶養者が生活上で直面する疾病、高齢化、介護等、様々な事故（リスク）や老後の生活に備え、公的機関が費用の一部を負担する保険制度です	雇用した職員が下記の 1 または 2 を満たす場合加入が必要です。 1. 所定労働時間が正職員（常時雇用者）の 4 分の 3 以上 2. 次の 5 つすべてを満たす場合 ・ 所定労働時間が週 20 時間以上 ・ 月額賃金 8.8 万円以上 ・ 勤務期間 1 年以上見込 ・ 学生は除外 ・ 従業員規模 501 人以上（500 人以下は労使合意により適用拡大可能）	・ 年金手帳のコピー（年金基礎番号を把握するため） ・ 健康保険被扶養者（異動）届
源泉所得税 【職員が負担】	職員に給与を支給する際に差し引く国税です。		・ 前職の源泉徴収票 ・ 扶養控除等（異動）申告書（主たる給与として支給する場合）
特別徴収の住民税 【職員が負担】	職員に給与を支給する際に差し引く市民税・県民税です。		

【職員退職時に必要な手続き】

Q21 職員が辞める時にはどんな手続きが必要なの？

A

源泉徴収票の発行、加入をしていた労働保険や社会保険の喪失手続き、個人住民税の異動手続きが必要です。それぞれの状況に応じて次のような手続きが必要です。

	必要な手続き
労働者災害補償保険 (労災保険)	特にありません。
雇用保険	職した翌日から 10 日以内にハローワークに雇用保険被保険者喪失届を提出し、離職票を発行してもらい、退職者に渡します。 手続きには、労働者名簿、賃金台帳、出勤簿、退職届等、退職理由を確認できるものが必要です。
社会保険 (厚生年金保険、健康保険、介護保険)	退職日から 5 日以内に年金事務所に健康保険・厚生年金被保険者資格喪失届を提出する必要があります。 手続きには、健康保険被保険者証（本人及び扶養の親族分）が必要です。
源泉所得税	源泉徴収票を発行して退職した職員に渡す必要があります。
特別徴収の住民税	退職した翌月 10 日までに従業員が居住する市区町村に給与支払報告に係る給与所得異動届を提出する必要があります。

3

事業化のポイント（コミュニティビジネス化のポイント）

～継続的に事業を行う事業型 NPO 法人をめざす上で大切なこと～

各分野の専門家からのコメントと解説



[これだけは押さえておきたい基本的なポイント]

Q22 NPO 法人はどんな仕事に向いてる？

A

行政の事業の多くは経済社会を補完する役割を担っているため、社会課題の解決を目的とする NPO 法人との親和性が高く、そのため行政の仕事を行う NPO 法人が多くあります。また、社会課題を解決する意味合いが強い企業の CSR 事業等についても、NPO 法人との親和性が高いものが多く、NPO 法人に適しやすいと考えられます。



【専門家からのコメント・解説】

行政や企業と一緒によりよい社会をめざす。お金にならなくても住みやすい社会をつくったり、誰もが幸せに暮らすために必要なことがある。そんな課題に取り組む NPO 法人の仕事は、夢とロマンにあふれていますが、経済性の観点から事業として継続していくためにはいろいろと難しい点があります。

行政が気になっているけどできていない課題や企業が CSR として取り組みたいことと、NPO 法人が取り組みたい事業とを上手くマッチングできれば、単独ではできない事業に取り組めるチャンスになるかもしれません。

相手のニーズとマッチし魅力的な事業の提案ができれば、行政や企業との協働が実現していくはずです。

Q23 行政や企業から仕事を任せられるために大切なことは？

A

自身の NPO 法人だからこその強みや良さをきちんと明確化しておくことが大切です。



【専門家からのコメント・解説】

多くの NPO 法人は身近な社会問題を解決しようとして組織されているはずです。その志は大変貴重で、ずっと大事にしてほしいと思いますが、志だけでは組織は継続できません。志を事業化することが必要で、その事業を行政や企業の方々（クライアント）に理解してもらい、仕事として業務を発注してもらわなければなりません。そのためには、事業の手順をかなり具体的に考えておく必要があります。事業化の段取りと言ってもいいかもしれません。その事業化の段取りを考える中で、自分の組織の強みも分かってくるはずです。一般の企業や他の類似の NPO 法人とは違う自身の独自の強みです。それが明確になれば、クライアントへの説明にも信頼性が高くなりますし、そこから事業の幅を

拡げていく可能性も出てきます。組織として継続していくためには、事業の幅をある程度ひろげていくことはとても大切なことだと思います。幅がひろがっていくと、仕事を受ける機会も増え、それが実績となって信頼感が高まっていきます。そのために、まず事業化の段取りをしっかりと考える習慣をつけることをお勧めします。

Q24 行政や企業が仕事を任せようと思うのはどんな NPO 法人？

A

他の NPO 法人や株式会社との競争の中で、どんな仕事ができるかをきちんと明確化しておくことが大切です。



【専門家からのコメント・解説】

行政や企業が業務を委託する場合、委託先が民間企業か NPO 法人かを問うことはまずないと思います。委託者が求めていることを出来るだけ安価で、効率よく出来るかどうかという事業実施力を評価し、発注することになります。成果の品質が問われることになります。したがって NPO 法人ということだけで仕事が受注できることはないと考えべきです。常に市場を意識し、その競争の中で勝ち抜くということを意識し、事業実施力を高めることが大切です。

[さらに事業を発展させる上でのポイント]

Q25 融資を受ける際に気をつけることは？

A

委託費や補助金の支払時期をきちんと確認し、採択が決まって運営資金に困らないように、複数の事業等で収入とその時期を分散させ、資金計画をある程度中期的に立てておくことが大切です。



【専門家からのコメント・解説】

NPO 法人にとって、資金繰りの安定化、積極的な情報発信、事業規模の拡大等を通じて、事業の継続性や成長性を高めるためにも融資による資金調達（借入）は極めて有効です。一方で、融資による借入金は当然に返済しなければならないため、資金の使いみち、必要金額、資金計画等を含む事業計画を作成しておくことが重要です。資金が不足してからでは間に合いません。先行きの資金繰りを念頭に、計画的な資金調達を行うようにしましょう。

しっかりと事業計画を立てることにより、融資は単に資金調達としての手段ではなく、事業に対する意欲、責任感の増加や、採算性に対する意識向上等、経営にポジティブな影響を与えることにもつながります。資金繰りの不安を払拭することで、経営に専念できるというメリットもあります。

Q26 NPO 法人を継続的に運営していくために気をつけることは？

A

事業の収益性がそれほど高くないものが多い NPO 法人の場合、資金計画をある程度中期的に考えて、事業期間が重なるいくつかの事業を行う中で、資金が枯渇しないように事業で得た収益を次の事業に充てるようにする等の工夫が必要です。

【専門家からのコメント・解説】

NPO 法人は営利を追求するものではありませんが、組織を継続させていくためには一定の収益が必要で、運営に際しては常にそのことを意識すべきです。そのためには中長期的な視点に立って事業計画を立て、その計画に沿って事業運営することが重要です。運営を確かなものにするには、単発の事業ではなく複数の事業や、事業を切らすことがないよう工夫すべきです。また、将来に備えるという意味において、資金の内部留保にも意識し、持続可能な組織運営に努めるべきです。

Q27 主な収入源が行政の受託事業である場合に気をつけれることは？

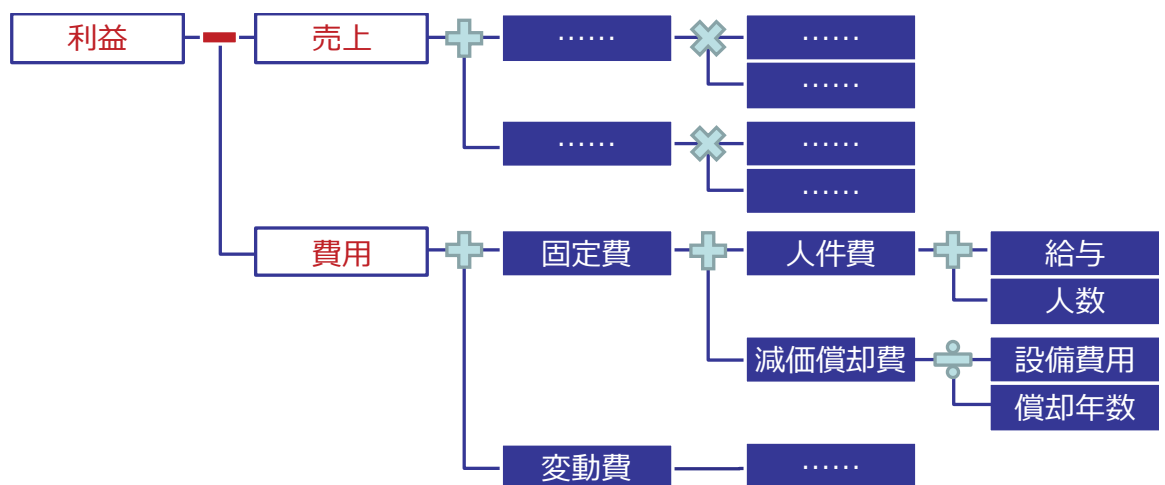
A

行政の受託ビジネス（事業）を主な収益源とする場合、年度単位の事業が多く、1 事業が終わってから次の事業を考えていると資金が枯渇してしまうため、3 年くらいの中期事業計画と資金計画を立てておくことが大切です。



【専門家からのコメント・解説】

顧客を満足させる魅力的な特徴を持つ製品・サービスをいくら提供していても、その事業が利益を生み出すものでなければ意味がありません。経営者は、「ビジネスプランが利益を生み出す可能性」があるかを定量的に分析する必要があります。そのためには、「売上」と「費用」の2つを細かく分解し、想定している売上構成や費用構成で本当に目標とする利益があがるのかどうかをチェックすることが重要です。とりわけ、行政の受託ビジネスを主な収益源とするような場合、年度の切り替わりにおいて売上の計上が遅れ、費用が先行するような事業である場合は、複数年にわたる分析をしてリスクの所在を把握しておく必要があります。



Q28 “仕事をきちんと行う NPO 法人”として信頼を得るために気をつけることは？

A

最終到達点だけでなく、3 ヶ月ごとくらいに途中段階のチェックポイント（マイルストーン）を設定して、進行管理を行いながら常に仕事の依頼元とキャッチボールをしながら進めることが大切です。



【専門家からのコメント・解説】

設定した目標地点を目指すにあたって、その途中でのチェックポイント（マイルストーン）を設定しておくことは重要です。マイルストーンは、作業仮説としても役立ちます。設定したマイルストーンを達成できれば次のマイルストーンを目指せば良いし、未達成であれば達成できなかった原因を検討し、進め方の修正を行えば良いです。マイルストーンの設定にあたっては、設定したマイルストーンを達成することで事業の不確実性を低下できるようなものであること、達成、不達成が検証可能なものであることが重要です。ゼナス・ブロック、イアン・マクミラン『コーポレート・ベンチャリング』（ダイヤモンド社、1994 年）では、製造業を想定したものではあるが、下記のような 10 のマイルストーンを例としてあげています。

- | | |
|--------------------|--------------|
| ①コンセプトテストと製品テストの完成 | ②試作品の完成 |
| ③初回資金調達 | ④初期製造テスト |
| ⑤市場テスト | ⑥製造開始 |
| ⑦先行販売 | ⑧最初の競争への対応 |
| ⑨最初の再設計方向修正 | ⑩最初の大幅な価格の変更 |

Q29 代表者の高齢化に伴い、次の担い手づくりにはどんな準備が必要？

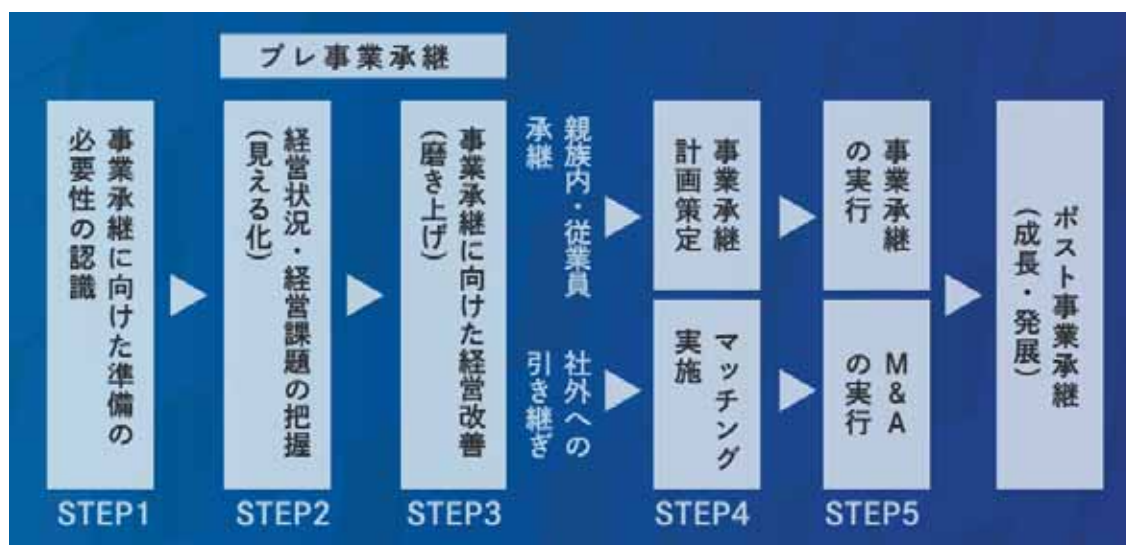
A

次の担い手に事業承継する前のステップとして次の準備をしておけば、バトンタッチがスムーズに行えます。まずは経営状況や経営課題等をきちんと把握し、見える化し、次にその課題を解決するための改善に取り組むことが重要です。



【専門家からのコメント・解説】

中小企業庁が 2016 年に発表した「事業承継ガイドライン」の 20 ページには、事業承継を成功させるための 5 つのステップが示されています。事業承継というと、親族内・従業員承継なのか、社外への引き継ぎ（第三者承継）なのかといったステップ 4 以降が注目されがちです。しかし、重要なことは、経営者が事業承継に向けた準備の必要性をまず認識することです（ステップ 1）。経営者の必要性の認識があって初めて、経営状況・経営課題の把握（見える化）というステップ 2、事業承継に向けた経営改善（磨き上げ）というステップ 3 に進むことができます。このガイドラインでは、ステップ 2 と 3 を「プレ事業承継」と呼んでいますが、このプロセスの準備がどれほど厳密に行われるかが事業承継の成否を決めると言っても過言ではありません。



しかし、こうしたプレ事業承継のプロセスで検討すべきテーマは、主力事業の持続的成長のためのビジネスプランニング、新規事業の創出のためのビジネスプランニング、事業承継のための M&A、成長のための M&A、人材の採用と教育、経営者・ファミリーの資産形成とライフプランニング、ファミリーガバナンスのシステム構築等多岐にわたります。中小企業が事業承継にあたって直面する多様な課題に対応するためには、高い専門性と知見、実践力を備えたプロフェッショナルを組織し、ワンストップ・サービスを提供する必要があります。

《付録》

専門家の相談窓口・NPO 法人向け融資・各種手続きの窓口 ～法人運営で困ったときの相談窓口や各種手続きの窓口～

法律相談（無料）

◎西宮市	日常生活上の法律問題 ※要予約	月・水・金（午後 1～4 時）	西宮市役所 1 階市民相談課	TEL：0798-35-3100 （市民相談課） ※複数回の相談は遠慮される可能性有
◎兵庫県弁護士会 阪神支部 （日本弁護士連合会）	仕事上のお悩み ※要予約 ※初回無料	月～金（午前 10～12 時/午後 1～4 時）		TEL：0570-001-240 （近くの弁護士会へつながる）
◎兵庫県司法書士会 阪神支部	登記・その他 ※予約不要	土（午後 1～4 時） 休：祝祭日	アクタ西宮西館 5 階	

労働相談（無料）

◎西宮市	労災・賃金・社会保険等の労働相談	火（午後 3～7 時） 第 2,4 土（午後 1～6 時） ※祝日・休日も実施	西宮市立勤労青少年ホーム	TEL：0798-32-7170 （労政課）
------	------------------	---	--------------	---------------------------

税務相談（無料）

◎西宮税務署	国税について	月～金（午前 8 時 30 分～午後 5 時） 休：祝祭日	西宮市江上町 3-35	TEL：0798-34-3930
◎西宮県税事務所	県税について	月～金（午前 9 時～午後 5 時 30 分） 休：祝祭日	兵庫県西宮庁舎 西宮市櫛塚町 2-28	TEL：0798-39-6110
◎西宮市市民税課	市税について	月～金（午前 9 時～午後 5 時 30 分） 休：祝祭日	西宮市役所 2 階	TEL：0798-35-3267
◎近畿税理士会 西宮支部	税務相談 ※要予約	第 1・3 水（午後 1～4 時） 休：祝祭日、夏期、年末年始、2/1～3/31	西宮商工会議所内（本館 2 階）	TEL：0798-36-9000

NPO 法人向けの県内の融資機関とメニュー

◎日本政策金融公庫	ソーシャルビジネス支援資金（企業活力強化貸付） https://www.jfc.go.jp/n/finance/search/socialbusiness.html
◎近畿労働金庫	NPO 事業サポートローン https://www.rokin.or.jp/npo/loan/support/
◎兵庫県信用保証協会	http://hosyokyokai-hyogo.or.jp/index.html

所轄庁への提出、法務局への登記の窓口

◎所轄庁への提出	兵庫県企画県民部県民生活課参画協働・ボランティア活動支援班 住所 : 神戸市中央区下山手通 5-10-1 兵庫県庁 2 号館 11 階 T E L : 078-362-3996 アクセス: JR 神戸線「元町駅」or 阪神本線「元町駅」から徒歩約 8 分 神戸市営地下鉄西神・山手線「県庁前（兵庫県）駅」から徒歩約 1 分
◎登記	神戸地方法務局 西宮支局 住所 : 西宮市浜町 7-35 西宮地方合同庁舎 T E L : 0798-26-0061 アクセス: 阪神バス「鞍掛町」から徒歩 約 2 分

法人の税に関する手続きの窓口

◎法人税	西宮税務署 住所 : 西宮市江上町 3 番 35 号 T E L : 0798-34-3930 アクセス: JR 西宮駅から徒歩 約 13 分 阪神西宮駅から徒歩 約 13 分
◎消費税	
◎法人市民税	法人が所在する市町村の住民税の担当課 (例) 西宮市の場合 西宮市役所 市民税課 (法人担当) 住所 : 西宮市六湛寺町 10-3 西宮市役所本庁舎 2 階 T E L : 0798-35-3208
◎法人県民税、事業税、地方法人特別税	兵庫県阪神南県民センター 西宮県税事務所 法人税課 住所 : 西宮市櫛塚町 2-28 T E L : 0798-39-1538 アクセス: ・ JR 西宮駅から徒歩 約 10 分 ・ 阪神西宮駅から徒歩 約 10 分

職員の雇用、保険、税に関する手続きの窓口

◎労働者災害補償保険 (労災保険)	ハローワーク西宮 住所 : 西宮市青木町 2-11 T E L : 0798-75-6711 アクセス : ・ 阪急「西宮北口駅」 (バス) 阪急バス 2 番のりば 甲東園行き 11・19 系統 「職業安定所前」から徒歩 約 1 分 (徒歩) 約 20 分 ・ JR「西宮駅」 (バス) 阪急バス 1 番のりば 甲東園行き 11・18・19 系統 「職業安定所前」から徒歩 約 1 分 (徒歩) 約 15 分 ・ 阪神「西宮駅」 (バス) 阪神バス 2 番のりば 西宮山手線東回り 「職業安定所前」から徒歩 約 1 分 (徒歩) 約 30 分
◎雇用保険	
◎社会保険 (厚生年金保険、健康保険、介護保険)	西宮年金事務所 住所 : 西宮市津門大塚町 8-26 T E L : 0798-33-2944 アクセス : JR 神戸線「西宮駅」から徒歩 約 10 分 阪急今津線「阪神国道駅」から徒歩 約 1 分 阪神バス「阪神国道駅前停留所」から徒歩 約 1 分
◎源泉所得税	西宮税務署 住所 : 西宮市江上町 3 番 35 号 T E L : 0798-34-3930 アクセス : JR「西宮駅」から徒歩 約 13 分 阪神「西宮駅」から徒歩 約 13 分
◎特別徴収の住民税	職員の住民票のある市町村の住民税の担当課 (例) 西宮市の職員がいる場合 西宮市役所 市民税課 住所 : 西宮市六湛寺町 10-3 西宮市役所本庁舎 2 階 T E L : 0798-35-3267
◎就業規則 (36 協定等)	西宮労働基準監督署 住所 : 西宮市浜町 7-35 西宮地方合同庁舎 T E L : 0798-26-3733 アクセス : 阪神バス「鞍掛町」から徒歩 約 2 分

NPO 指針づくりワーキンググループ（委員）

（50 音順）

東 朋子	特定非営利活動法人コミュニティ事業支援ネット 理事長
石原 武政	大阪市立大学 名誉教授
岩倉 裕司	日本政策金融公庫 神戸東支店 国民生活事業 融資第二課長
忽那 憲治	神戸大学大学院 科学技術イノベーション研究科 副研究科長・教授
武本 祐樹	武本税理士事務所 税理士・社会保険労務士・行政書士
藤田 邦夫	西宮商工会議所 専務理事
室谷 悠子	あすなろ法律事務所 弁護士

行政や企業等から仕事を任せられるための
« NPO 法人運営のガイドライン »

(2020 年 3 月)

発 行 特定非営利活動法人コミュニティ事業支援ネット

監 修 NPO 指針づくりワーキンググループ

特定非営利活動法人コミュニティ事業支援ネット

〒662-0854 兵庫県西宮市櫛塚町 2-20 西宮商工会館本館 3 階

TEL : 0798-23-3738 FAX : 0798-23-3748

MAIL : info@comisapo.com URL : <http://comisapo.com/>

本ガイドラインはひょうごボランティア基金 中間支援助成を活用して作成しています。

NPO が行政や企業等から
安心して仕事を任せられるための
《ガイドライン》

はじめに

本ガイドラインが出来上がるまでに、構想からおよそ2年の歳月がかかりました。

特定非営利活動促進法が施行されて20年。ボランティアな活動が核となるNPOが、いつしか仕事を請け負い、雇用をうみ、そして今では継続的に経営するための事業継承を考えなければならないという場面も多くみられるようになりました。しかし、NPOが行政や企業等のパートナーとして、安心して仕事を任せられる存在になることができていないかと言えば、まだまだ道半ばと言わざるを得ません。専門性や地域性、つながりを生かした特色ある活動で、社会にとって存在意義のある事業を展開していながらも、組織としてのガバナンスやコンプライアンスについては後回しになっているNPOも見受けられます。その危うさを目のあたりにしてきたことが、本ガイドラインを手掛けた動機の一つになっています。

同法が施行されてから現在まで、私たちを取り巻く環境はどんどん変化しています。当初、法人格を持つ意味を意識していなかった組織でも、その変化を受け止めなければ組織を存続することはできません。

そこで、私たちは「NPOが組織を存続していくための指針のようなものがあれば」と思い、平成29年度より「ひょうごボランティア基金 中間支援活動助成」を活用して、NPOが仕事を任せられるための指針づくりを進めてきました。

平成29年度は、まず東京を中心に行われているNPO評価の現状を把握すること、もう1つは西宮市内のNPOの現状を把握することから始めました。それら内外の状況を踏まえたうえで、西宮独自の「行政・企業等から安心して仕事を任せられるNPO」の指針をつくるために、様々な立場の専門家を招きワーキンググループを開催しました。それぞれ産業、経営、まちづくり、行政、金融、NPOといった様々な立場から、実体験に基づいた貴重な意見が述べられ、充実した議論を積み重ね、チェックシートの草案が出来上がりました。

平成30年度は、その草案をさらに現実に即した、使いやすいものとするために、西宮市内の全NPOにチェックシートを送り、実施していただくと同時に、その内容やNPOが仕事を受けること等についてのアンケートも実施しました。それらの結果に基づいて、再びワーキンググループを開催し、チェックシートを改良するとともに、各項目の解説を加えた本ガイドラインを作成しました。

本ガイドラインは、行政・企業等のパートナーとして、安心して仕事を任せられるNPOに必要な要素をまとめたものです。団体の状況をチェックするだけではなく、“仕事を任せられたいNPO”が、どんなところに気をつけ、どう改善すればよいかの“解説”も記していますので、信頼のおける体制を整えるためにご利用いただけます。また、行政や企業等の仕事を任せる側が、当該NPOの信頼性を確認する際にもご利用いただけるものになっています。是非、お役立てください。

さいごに、構想から本ガイドラインの作成に至るまでに、様々な立場の方から多くのご意見をいただきました。とりわけ、ワーキンググループにお集まりいただいた皆様には、チェック項目の洗い出しから始まり、最後は本書の校正までご担当いただき、本事業の全プロセスを通じて、多大なご協力を賜り、厚く御礼申し上げます。

このガイドラインはまだまだ未完成です。社会を取り巻く様々な指針や軸は日々変化します。今後は、このガイドラインを一層現場に即したものにするために、ご活用くださる皆さまのお力もお借りして、共に作りあげていきたいと存じます。是非、お声を聞かせて下さい。お待ちしております。

特定非営利活動法人コミュニティ事業支援ネット
理事長 東 朋子
兵庫県西宮市櫛塚町 2-20 西宮商工会館本館 3 階
TEL : 0798-23-3738 FAX : 0798-23-3748
MAIL : info@comisapo.com

目次

1. ガイドラインについて ～チェックシート&解説書の使い方～ 1

1	ガイドラインの使い方	2
2	チェックシートの内容	2
3	チェックシートの活用方法	3
	NPO が活用する場合	3
	行政や企業等が活用する場合	4

2. チェックシート ～NPO が行政や企業等から仕事を任せられるための～ 5

必要条件（これだけは満たしておきたい項目）	6
十分条件（ここまで満たせていたら尚よい項目）	7

3. 解説書 ～チェック項目（指針）の解説～ 9

必要条件（これだけは満たしておきたい項目）

I 組織の健全性（健全な組織か？）

目的・ビジョン	1	代表者が法人の目的と具体的なビジョンを社会に対して説明できる	10
定款との整合性	2	正会員数と決算書の会費収入が符合している	10
	3	定款に則って、代表者の変更・更新を登記している	10
県への提出義務	4	毎事業年度、事業報告、決算書を県に提出している	11
管理体制	5	事業ごとの責任体制を明確にしている	11
組織のチェック機能	6	監事が最低年 1 回に事業内容・経理内容の両方を点検している	11
財政基盤の安定性	7	経理の透明性がある（支払遅延がない）	11
	8	法人名義の口座がある	12
	9	3 年連続債務超過が続いていない	12
	10	決算書のいずれの事業にもお金の動きがある（収支が「0」になっていない）	12
税務・納税義務	11	税務申告をしている	12
	12	国/県/市税を納税している	13
	13	報酬の源泉徴収事務を行っている	13

労務	14 労働災害保険およびそれに類する保険の手続きをしている	14
	15 雇用保険の手続きをしている	14
	16 社会保険（厚生年金・健康・介護-保険）の手続きをしている	14
	17 給与の源泉徴収事務を行っている	15
法令違反の有無	18 法人として過去に法令違反で処分・行政処分を受けたことがない	15

II 事業の遂行能力（事業を行えるか？）

連絡の可否	19 法人の専用電話があり日中連絡がとれる	16
事業完遂力	20 直近 1 年で受けた仕事は投げ出すことなく期限内に全て完了した	16
事業領域	21 提供できるサービスが具体的に説明できる	16
事業計画-実績・予算-決算の整合性	22 事業計画書・予算書と事業報告書・決算書とが整合している	16

III 組織の透明性（信頼できる組織か？）

情報公開	23 直近の決算書を公開している	17
------	------------------	----

十分条件（ここまで満たせていたら尚よい項目）

I 組織の健全性（健全な組織か？）

目的・ビジョン	1 理事全員が法人の目的と具体的なビジョンを社会に対して説明できる	18
外部専門家の有無	2 外部アドバイザー・専門家の助言を取り入れる体制がある	18
財務の安定性	3 年度末に来期の予算の確約が取れている	18
	4 税務や会計の専門知識を有する監事がいる	19
	5 監事が出席して総会および理事会を開催している（監事が形式化していない）	19
管理体制	6 執行担当理事が実在している	19

II 事業の遂行能力（事業を行えるか？）

専用事務所・必要設備の有無	7 法人の専用事務所を所有、または法人名義で賃借している	19
	8 事業実施に必要な設備を備えている	20
人員体制	9 理事長と事務局長が分離している	20
	10 事務局に連絡がとれるスタッフがいる	20
	11 有給のスタッフがいる	20
事業実績	12 行政や企業等から過去 3 年以内に事業を受託した実績がある	21
	13 国や県等の補助・助成を受けた実績がある	21
	14 同様の業務について、過去 3 年以内に複数の受託実績がある	21

III 組織の透明性（信頼できる組織か？）

ネットワークの有無	15 協賛してくれる企業、連携している NPO 等が複数ある	21
表彰実績の有無	16 法人ないし理事長が官公庁や第三者からの表彰実績がある	21
要職・大学講師等の任命の有無	17 審議会委員・リーダー的役割・大学講師等を任命されたことがある理事等がいる	22
役員（理事・監事）の信頼性	18 役員（理事及び監事）の経歴、肩書を公開している	22
情報公開	19 ホームページ・パンフレット等に活動実績を掲載している	22
メディア掲載実績	20 メディア（新聞、雑誌、テレビ）への掲載実績がある	22

1. ガイドラインについて

～チェックシート&解説書の使い方～

1 ガイドラインの使い方

このガイドラインは、NPO が行政や企業等のパートナーとして、安心して仕事を任せられるために、NPO が自己チェック（点検）する『**チェックシート**』と、そのチェック項目の目的や考え方・留意点を記した『**解説書**』で構成しています。

NPO が使う場合、『**チェックシート**』で自己チェックし、仕事を任せられるうえで何ができていて、何ができていないのか、自団体の状況を把握し、『**解説書**』で今後何に気をつければよいかを確認し、行政や企業等のパートナーとして、安心して仕事を任せられる体制を整えるためにお役立てください。

行政や企業が使う場合、仕事を発注する前に提出を求める、仕事を任せる際に提案書や見積書に併せて提出してもらい加点材料にする、といった方法で NPO の信頼性を確認するためにお役立てください。

※このガイドラインにおける「仕事を任せる」という表現には、委託に加え、補助や助成金の交付も含んでいます。

2 チェックシートの内容

このチェックシートは、“NPO が行政や企業等から安心して仕事を任せられる”ことを前提としています。個別の事業をチェックすることが目的ではなく、**法人として仕事を任せられる体制が整っているか**を確認するためのチェック項目をまとめたものです。

・チェック項目は、『**組織の健全性（健全な組織か？）**』『**事業の遂行能力（事業を行えるか？）**』『**組織の透明性（信頼できる組織か？）**』の3つの観点から設定し、“これだけは満たしておきたい項目”を『**必要条件**』、“ここまで満たせていたら尚よい項目”を『**十分条件**』で構成しています。

必要条件 <small>これだけは満たしておきたい項目</small>		
組織の健全性 (健全な組織か?)	目的・ビジョン	YES / NO
	定款との整合性	YES / NO
	県への提出義務	YES / NO
	管理体制	YES / NO
	組織のチェック機能	YES / NO
	財政基盤の安定性	YES / NO
	税務・納税義務	YES / NO
	労務	YES / NO
	法令違反の有無	YES / NO
事業の遂行能力 (事業を行えるか?)	連絡の可否	YES / NO
	事業完遂力	YES / NO
	事業領域	YES / NO
	事業計画・実績・予算・決算の整合性	YES / NO
組織の透明性 (信頼できる組織か?)	情報公開	YES / NO

十分条件 <small>ここまで満たせていたら尚よい項目</small>		
組織の健全性 (健全な組織か?)	目的・ビジョン	YES / NO
	外部専門家の有無	YES / NO
	財務の安定性	YES / NO
	管理体制	YES / NO
事業の遂行能力 (事業を行えるか?)	専用事務所・必要設備の有無	YES / NO
	人員体制	YES / NO
	事業実績	YES / NO
組織の透明性 (信頼できる組織か?)	ネットワークの有無	YES / NO
	表彰実績の有無	YES / NO
	要職・大学講師等の任命の有無	YES / NO
	役員（理事・監事）の信頼性	YES / NO
	情報公開	YES / NO
	メディア掲載実績	YES / NO

3 チェックシートの活用方法

NPO が活用する場合

①自団体の状況をチェックする

必要条件と十分条件の両方をチェックし、併せて自団体の取組状況を記載します。

YES or NO をチェック

法人の状況や気づいた課題を記載

I・組織の健全性		健全な組織か？		チェック	取組状況
目的・ビジョン	1	代表者が法人の目的と具体的なビジョンを社会に対して説明できる	YES・NO	代表者が要職につき会議出席をした際に、法人の目的やビジョンを語っている	
	定款との整合性	2	正会員数と決算書の会費収入が符合している	YES・NO	一部の正会員から会費がもらえていない
県への提出義務		3	定款に則って、代表者の変更・更新を登記している	YES・NO	2年ごとに代表者の変更を行い、変更登記をしている
	4	毎事業年度、事業報告、決算書を県に提出している	YES・NO	昨年、事業報告書の提出ができず、過料が発生した	

行政や企業から仕事を任せられる信頼性の高い NPO になるためには、少なくとも「必要条件」の全ての項目が満たされる（「YES」にチェックがつく）ことが求められます。さらに信頼性を高めるためには、「十分条件」の項目が満たされることが望めます。

②『解説書』を参考に自団体の状況や改善点を確認する

『解説書』に書かれたチェック項目の解説を確認し、仕事を任せられるうえで必要な内容を確認します。特に、「NO」と回答したチェック項目については、具体的に何ができていないのか、何を改善すればよいのかを確認します。

③仕事を任せられる体制づくりに役立てる

『解説書』の解説をもとに、仕事を任せられる体制づくりに向けて取り組みます。

※関係法令の確認やその分野の専門家・関係機関に相談することも必要です。

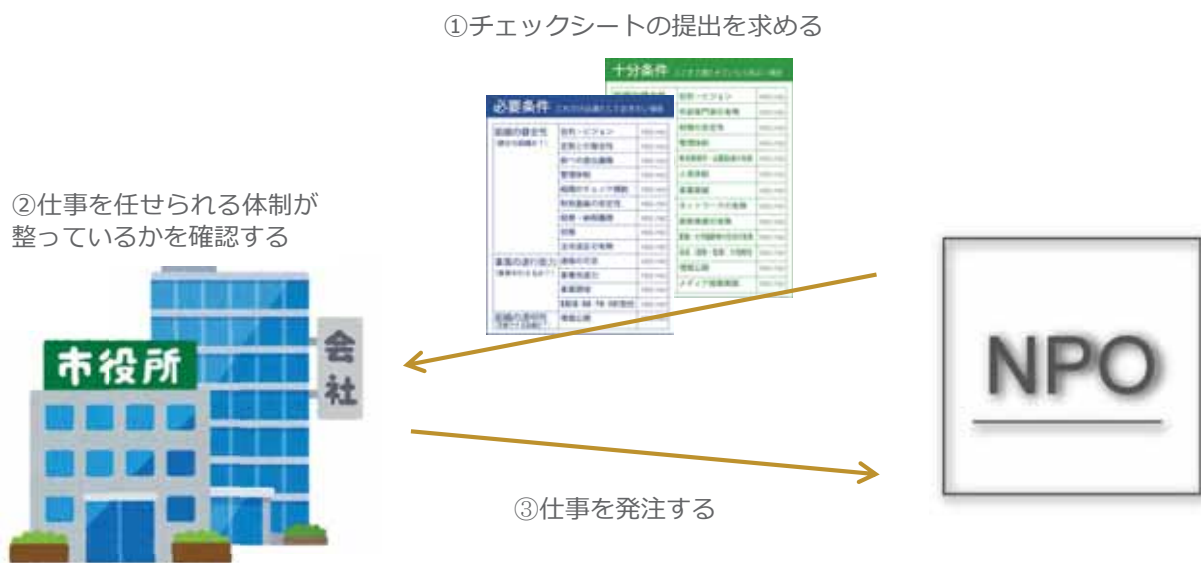
行政や企業等が活用する場合

- ・仕事を任せられる体制が整った NPO であるかを確認する指標として活用する

行政や企業等が仕事を任せの際に、当該 NPO が仕事を任せられるだけの体制を整え、法人運営をしているかを確認するために使用します。

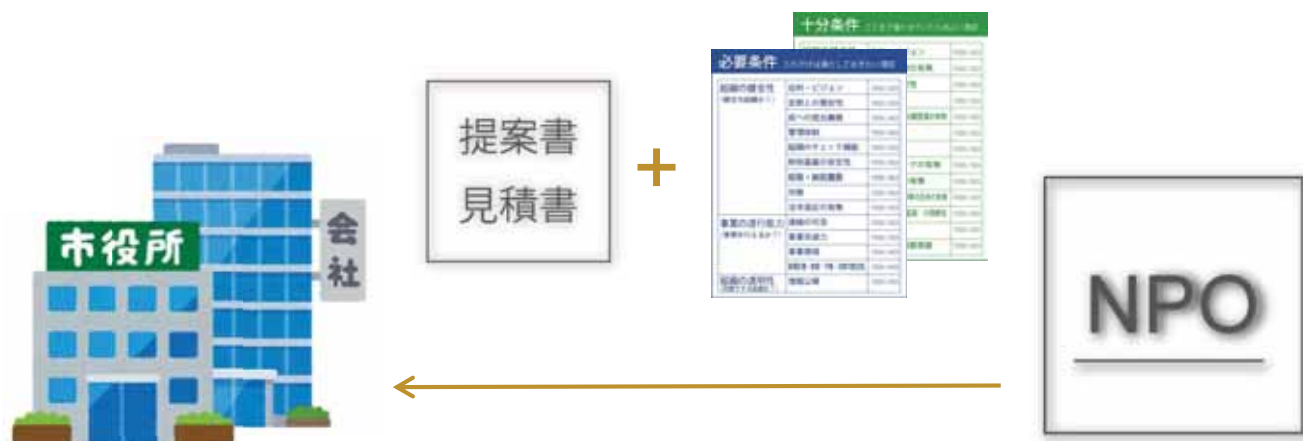
※個々の仕事内容や不正を確認するものではありません。

- ・仕事を発注する前に NPO の信頼性を確認するために活用する



- ・提案書や見積書に併せて提出してもらい、加点材料として活用する

＝ ある仕事のコンペや補助金申請の選定時 ＝



2. チェックシート（必要条件／十分条件）

～NPO が行政や企業等から仕事を任せられるための～

必要条件

NPO が行政や企業から仕事を任せられるうえで、これだけは満たしておきたい項目

I 組織の健全性（健全な組織か？）			チェック	取組状況
目的・ビジョン	1	代表者が法人の目的と具体的なビジョンを社会に対して説明できる	YES・NO	
定款との整合性	2	正会員数と決算書の会費収入が符合している	YES・NO	
	3	定款に則って、代表者の変更・更新を登記している	YES・NO	
県への提出義務	4	毎事業年度、事業報告、決算書を県に提出している	YES・NO	
管理体制	5	事業ごとの責任体制を明確にしている	YES・NO	
組織のチェック機能	6	監事が最低年1回に事業内容・経理内容の両方を点検している	YES・NO	
財政基盤の安定性	7	経理の透明性がある（支払遅延がない）	YES・NO	
	8	法人名義の口座がある	YES・NO	
	9	3年連続債務超過が続いていない	YES・NO	
	10	決算書のいずれの事業にもお金の動きがある（収支が「0」になっていない）	YES・NO	
税務・納税義務	「11」「12」は、収益事業を行っている場合のみお答えください。			
	11	税務申告をしている	YES・NO	
	12	国/県/市税を納税している	YES・NO	
	「13」は、講師等に謝金（報酬）を支払っている場合のみお答えください。			
	13	報酬の源泉徴収事務を行っている	YES・NO	
労務	「14」～「17」は、有給スタッフがいる場合のみお答えください。			
	14	労働災害保険およびそれに類する保険の手続きをしている	YES・NO	
	15	雇用保険の手続きをしている	YES・NO	
	16	社会保険（厚生年金・健康・介護-保険）の手続きをしている	YES・NO	
	17	給与の源泉徴収事務を行っている	YES・NO	
法令違反の有無	18	法人として過去に法令違反で処分・行政処分を受けたことがない	YES・NO	
II 事業の遂行能力（事業を行えるか？）			チェック	取組状況
連絡の可否	19	法人の専用電話があり日中連絡がとれる	YES・NO	
事業完遂力	20	直近1年で受けた仕事は投げ出すことなく期限内に全て完了した	YES・NO	
事業領域	21	提供できるサービスが具体的に説明できる	YES・NO	
事業計画・実績・予算・決算の整合性	22	事業計画書・予算書と事業報告書・決算書とが整合している	YES・NO	
III 組織の透明性（信頼できる組織か？）			チェック	取組状況
情報公開	23	直近の決算書を公開している	YES・NO	

十分条件

NPO が行政や企業等から仕事を任せられるうえで、
ここまで満たせていたら尚よい項目

I 組織の健全性（健全な組織か？）			チェック	取組状況
目的・ビジョン	1	理事全員が法人の目的と具体的なビジョンを社会に対して説明できる	YES・NO	
外部専門家の有無	2	外部アドバイザー・専門家の助言を取り入れる体制がある	YES・NO	
財務の安定性	3	年度末に来期の予算の確約が取れている	YES・NO	
	4	税務や会計の専門知識を有する監事がいる	YES・NO	
	5	監事が出席して総会および理事会を開催している（監事が形式化していない）	YES・NO	
管理体制	6	執行担当理事が実在している	YES・NO	
II 事業の遂行能力（事業を行えるか？）			チェック	取組状況
専用事務所・必要設備の有無	7	法人の専用事務所を所有、または法人名義で賃借している	YES・NO	
	8	事業実施に必要な設備を備えている	YES・NO	
人員体制	9	理事長と事務局長が分離している	YES・NO	
	10	事務局に連絡がとれるスタッフがいる	YES・NO	
	11	有給のスタッフがいる	YES・NO	
事業実績	12	行政や企業等から過去 3 年以内に事業を受託した実績がある	YES・NO	
	13	国や県等の補助・助成を受けた実績がある	YES・NO	
	14	同様の業務について、過去 3 年以内に複数の受託実績がある	YES・NO	
III 組織の透明性（信頼できる組織か？）			チェック	取組状況
ネットワークの有無	15	協賛してくれる企業、連携している NPO 等が複数ある	YES・NO	
表彰実績の有無	16	法人ないし理事長が官公庁や第三者からの表彰実績がある	YES・NO	
要職・大学講師等の任命の有無	17	審議会委員・リーダー的役割・大学講師等を任命されたことがある理事等がいる	YES・NO	
役員（理事・監事）の信頼性	18	役員（理事及び監事）の経歴、肩書を公開している	YES・NO	
情報公開	19	ホームページ・パンフレット等に活動実績を掲載している	YES・NO	
メディア掲載実績	20	メディア（新聞、雑誌、テレビ）への掲載実績がある	YES・NO	

3. 解説書

～チェック項目（指針）の解説～

必要条件（NPO が行政や企業から仕事を任せられるうえで、これだけは満たしておきたい項目）

Ⅰ 組織の健全性（健全な組織か？）

目的・ビジョン

1. 代表者が法人の目的と具体的なビジョンを社会に対して説明できる

必要条件

《指針の考え方と留意点》

- ◎目的 法人の目的や活動を通して実現したい具体的なビジョンを、代表者が事業で関わる方や受益対象者に十分に説明できているかを確認するため。
- ◎解説 法人の代表者が、法人の目的や事業を通して実現したい具体的なビジョンを見失わず、事業で関わる方や受益対象者に対してきちんと説明でき、関わる方々に法人の存在意義を認知してもらうことが重要です。

定款との整合性

2. 正会員数と決算書の会費収入が符合している

必要条件

《指針の考え方と留意点》

- ◎目的 特定非営利活動法人の正会員数（社員数）の資格要件を満たし、かつ定められた会費が納められているかを確認するため。
- ◎解説 法により「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。」が法人としての資格要件のひとつとなります。社員とは正会員のことをさし、法に定める特定非営利活動法人の構成員であり、総会において議決権を有しています。会費は、必ず徴収しなければならないというものではありませんが、徴収する場合にはその数と会費収入が符合している必要があります。（特定非営利活動促進法第 12 条第 1 項第 4 号）

3. 定款に則って、代表者の変更・更新を登記している

必要条件

《指針の考え方と留意点》

- ◎目的 定款に定められた任期に応じて、代表者（代表権を持つ理事・代表理事等）の変更・更新を登記しているかを確認するため。
- ◎解説 定款に「理事長は、この法人を代表する」や「理事長は、この法人を代表し、その業務を総理する。」等の定めがあれば、その定款に則って、代表権を持つ理事を登記しなければなりません。また、代表権を持つ理事の任期についても、法 24 条第 1 項により「役員の任期は、2 年以内において定款で定める期間とする。」という定めにした期間内で決定し、登記していく必要があります。平成 24 年 4 月 1 日の特定非営利活動促進法・同施行令及び組合等登記令の一部改正により、「代表権の範囲又は制限に関する定めがあるときは、その定め」が登記事項となり、法人の理事の中で「代表権を有する理事」のみが登記事項となりました。（組合等登記令第 2 条）

県への提出義務

4. 毎事業年度、事業報告、決算書を県に提出している

必要条件

《指針の考え方と留意点》

- ◎目的 事業年度終了後 3 か月以内に事業報告書等を所轄庁に提出しているかを確認するため。
- ◎解説 法第 29 条の定める通り、事業年度終了後 3 か月以内に前事業年度の事業報告書、計算書類（活動計算書・貸借対照表・注記）、財産目録、役員名簿（前事業年度）、社員名簿（前事業年度末日における正会員のうち 10 人以上）を作成し、所轄庁に提出する必要があります。また、情報公開の観点でも重要です。（特定非営利活動促進法第 28 条第 1 項、第 29 条、第 30 条）

管理体制

5. 事業ごとの責任体制を明確にしている

必要条件

《指針の考え方と留意点》

- ◎目的 事業を引き受ける法人として、「責任体制の明確化」しているかどうかを確認するため。
- ◎解説 事業を任せられるためには、業務を適切かつ円滑に実施できるよう事業ごとに責任を持つ担当者を配置し、かつ、その実施状況を責任もって取りまとめることが重要です。労働安全衛生法においても、「職場における労働者の安全と健康を確保」するとともに、「快適な職場環境を形成する」必要があります。その手段の一つとして「責任体制の明確化」が掲げられています。（労働安全衛生法第 1 章総則第一条）

組織のチェック機能

6. 監事が最低年 1 回に事業内容・経理内容の両方を点検している

必要条件

《指針の考え方と留意点》

- ◎目的 監事が NPO の業務及び財産について定期的に監査しているかを確認するため。
- ◎解説 法人の業務執行を牽制する監督機能が適正に働いていることが必須です。また、市民に対する情報公開にあたっては監事監査における監事意見は重要な要素です。なお、監事は①理事の業務執行状況の監査、②財産の状況の監査を行い、その状況について理事に意見するとともに、不正行為や法令定款違反の重大事実を発見した場合は社員総会又は所轄庁に報告する義務があります。さらに、社員総会の招集権も有しています。（特定非営利活動促進法第 18 条）

財政基盤の安定性

7. 経理の透明性がある（支払遅延がない）

必要条件

《指針の考え方と留意点》

- ◎目的 経理事務が適正に行われているかを確認するため。
- ◎解説 支払、請求、および収支の記録、給与計算、年末調整等の経理事務は「合っていて当然」「適切に処理されていて当然」の事務ですが、煩瑣であることからややもすると疎かになりがちです。誤りや支払遅延を起こさないためにも、事業担当者と経理担当者を分けるといった法人内で定期的かつ相互にチェックする体制を整えることが重要です。

8. 法人名義の口座がある

必要条件

《指針の考え方と留意点》

- ◎目的 公私分離が図られ、法人としての商取引の信頼性を確認するため。
- ◎解説 法人の代表者である「西宮太郎」と個人としての「西宮太郎」は別の人格です。法人として商取引を行う際に、法人として金銭管理ができる体制があり、公私混同と受け取られないためにも法人名義の口座を保有しておく必要があります

9. 3年連続債務超過が続いていない

必要条件

《指針の考え方と留意点》

- ◎目的 法人の財務体質の健全性を確認するため。
- ◎解説 財務状況や財務体質の健全性の観点から、債務超過が3年続く法人は信頼性が低くなります。3年未満の債務超過については、その理由が明確であり、かつ、その解消に向けた取り組みを進めているのであれば差し支えありませんが、そうでない場合は早急に債務超過の内容分析と対応策の検討に着手することが必要です。

10. 決算書のいずれの事業にもお金の動きがある（収支が「0」になっていない）

必要条件

《指針の考え方と留意点》

- ◎目的 定款に定めた主要な事業を行っているかを確認するため。
- ◎解説 定款に定めた事業にお金の動きがない場合、その法人は実質事業を行っていないのと同義と捉えられます。諸事情で実施できない事業が生じる場合もありますが、その場合であっても、未実施理由を明確にしておくことと実施に向けた考え方を整理しておく必要があります。また、収支差額が「0」であっても、収入と支出にそれぞれ計上し、事業を行っていることを示すことが重要です。

税務・納税義務

11. 税務申告をしている

必要条件

《指針の考え方と留意点》

- ◎目的 収益事業を行っている場合、法人の義務である法人税や消費税、法人都道府県民税、法人事業税、法人市町村民税等を、各提出先に正しく申告しているかを確認するため。
- ◎解説 収益事業を行う法人は、NPOであっても法に則って所得金額または欠損金額から正しく計算して、税務申告を行う必要があります。特定非営利活動促進法上の事業区分である「特定非営利活動に係る事業」「その他の事業」にかかわらず、法人税法第2条13項および法人税法施行令第5条に規定される34の収益事業に該当する事業を行っている法人は、法人税法第74条に定められる通り、事業年度終了日の翌日から2か月以内に税務申告を行う必要があります。なお、税務申告には、法人税法施行規則第35条に規定される貸借対照表、損益計算書（NPOにおいては収益事業の活動計算書）等の添付書類が必要です。申告しなかったり、申告期限を過ぎてから申告したりすると、「加算

税」や「延滞税」が課される場合があります。

＜法人税法施行令第 5 条に規定される 34 の収益事業＞

1 物品販売業	10 請負業	19 仲立業	28 遊覧所業
2 不動産販売業	11 印刷業	20 問屋業	29 医療保健業
3 金銭貸付業	12 出版業	21 鉱業	30 技芸教授業
4 物品貸付業	13 写真業	22 土石採取業	31 駐車場業
5 不動産貸付業	14 席貸業	23 浴場業	32 信用保証業
6 製造業	15 旅館業	24 理容業	33 無体財産権提供業
7 通信業	16 飲食店業	25 美容業	34 労働者派遣業
8 運送業	17 周旋業	26 興行業	
9 倉庫業	18 代理業	27 遊技所業	

12. 国/県/市税を納税している

必要条件

《指針の考え方と留意点》

◎目的 収益事業を行っている場合、法人の義務である必要な法人税や消費税、法人都道府県民税、法人事業税、法人市町村民税等を納税しているかを確認するため。

◎解説 NPO であっても法人の財務状況に応じて納税の義務が発生します。法人を運営する以上は税務の専門知識を持った機関や専門家からアドバイスを受け、最低限関係法令を順守して納税の義務を全うすることが必要です。

次のような納税が免除される場合、例えば、法人税は、項目 11 で解説した収益事業を行う場合、法人税法第 4 条に定める通り、NPO であっても法人税納税の義務がありますが、費用が収益を上回りいわゆる赤字（欠損金）が発生した場合、納税の必要はありません。利益が出た場合でも繰越欠損金により法人税が減額または課税されない場合があります。また、法人都道府県民税、法人事業税、法人市町村民税は、法人を設立すると課税対象となり、兵庫県下においては、収益事業を行わない場合は減免申請により減免される場合があります。その他、消費税は、消費税法第 9 条に定める通り、課税売上高が 1,000 万円以下であれば免除される場合があります。

13. 報酬の源泉徴収事務を行っている

必要条件

《指針の考え方と留意点》

◎目的 報酬・料金等の支払いをした際に、所得税を預かり国に支払う税務事務を行っているかどうかを確認するため。

◎解説 報酬もしくは料金等とは、NPO の活動の中でよくある原稿料や講演料、弁護士・公認会計士・司法書士等の特定の資格を持つ人などに支払う報酬・料金、作曲や翻訳の報酬や料金、技芸やスポーツの教授にかかる報酬・料金等のことを言います。報酬もしくは料金等の支払いが発生した場合、支払額の 10.21%（所得税および復興特別所得税。支払内容と金額により異なる。2019 年 4 月時点。）の所得税を預かり、その徴収の日の属する月の翌月 10 日までに、国に納付する源泉徴収事務が必要となります。また、謝礼、研究費、取材費、車代などの名目で支払われていても、その実態が報酬・料金等と同じであれば源泉徴収の対象になります。（所得税法第 204 条、205 条）

労務

14. 労働災害保険およびそれに類する保険の手続きをしている

必要条件

《指針の考え方と留意点》

- ◎目的 労働者とみなされるスタッフの労働者災害補償保険（労災保険）の加入状況を確認するため。
 - ◎解説 正社員はもちろんパートタイマーやアルバイトといった対価が発生する者に対しても、労働基準法上は労働者として扱われ、労災保険の手続きが必要です。労災保険とは労働保険の一つで、労働者を一人でも雇用していれば、業種・規模を問わず労働保険の適用事業となり、事業主は加入手続きを行い、労災保険料を納付しなければなりません（農林水産の一部事業は除く）。業務上の事由又は通勤によって負傷したり、病気に見舞われたり、あるいは不幸にも死亡された場合に被災労働者や遺族を保護するため必要な保険給付を行うものです。
- なお、有償ボランティアとして扱っていたとしても、従属性のある労働（ボランティアの自発的な意思による活動ではなく、使用者の指揮命令に基づく活動（労働）のこと）を行わせる場合は、労働者と扱われることとなります。また、有償ボランティアの事故や災害に備えるために、ボランティア保険に加入しておくことが重要です。（労働者災害補償保険法第 1 章総則第 1 条）（労働基準法第 9 条）

15. 雇用保険の手続きをしている

必要条件

《指針の考え方と留意点》

- ◎目的 労働保険の加入条件に当てはまる労働者の労務管理状況を確認するため。
 - ◎解説 項目 14 で解説した労働者が次の条件に当てはまる場合、その労働者の雇用保険の手続きを行い、雇用保険料を納付する必要があります。法人として、法に定められた労働者の福利厚生を整備することは、業務発注者から仕事を任せられるうえでの信頼性を高めることはもちろん、労使関係を構築し良好な職場環境をつくることにもつながります。また、労働者を雇用する場合、雇い入れに際して労働条件通知書で雇用条件を通知し、雇用契約書を締結することも重要です。
- 雇用保険とは、労働保険の一つで、継続して 31 日以上雇用見込みがあり、かつ週 20 時間以上働いている人が対象となり、事業主は加入手続きを行い、雇用保険料を納付しなければなりません。労働者が失業した場合及び労働者について雇用の継続が困難となる事由が生じた場合に、労働者の生活及び雇用の安定を図るとともに、再就職を促進するため必要な給付を行うものです。（雇用保険法第 1 章総則 第 1 条）

16. 社会保険（厚生年金・健康・介護-保険）の手続きをしている

必要条件

《指針の考え方と留意点》

- ◎目的 社会保険（厚生年金・健康・介護-保険）の加入条件に当てはまる労働者の労務管理状況を確認するため。
- ◎解説 項目 14 で解説した労働者が次の条件に当てはまる場合、その労働者の社会保険の手続きを行い、社会保険料を納付する必要があります。法人として、法に定められた労働者の福利厚生を整備する

ことは、業務発注者から仕事を任せられるうえでの信頼性を高めることはもちろん、労使関係を構築し良好な職場環境をつくることにもつながります。

社会保険は、①または②を満たす場合に事業主が加入手続きを行わなければならない制度です。

①所定労働時間が正職員（常時雇用者）の 4 分の 3 以上である場合

②次の 5 つすべてを満たす場合

- ・ 所定労働時間が週 20 時間以上
- ・ 月額賃金 8.8 万円以上
- ・ 勤務期間 1 年以上見込
- ・ 学生は除外
- ・ 従業員規模 501 人以上（500 人以下は労使合意により適用拡大可能）

加入者や被扶養者が生活上で直面する疾病、高齢化、介護など様々な事故（リスク）や老後の生活に備え、公的機関が費用の一部を負担する制度です。（厚生年金保険法・健康保険法）

17. 給与の源泉徴収事務を行っている

必要条件

《指針の考え方と留意点》

◎目的 労働者に給与の支払いをした際に、所得税を預かり国に支払う税務事務を行っているかどうかを確認するため。

◎解説 給与とは、項目 14 で解説した労働者に対して法人が定期的に支払う労働に対する給料のことを言います。法人が労働者に対して給与を支払う場合、その労働者の雇用条件に応じて、所定の方法により所得税額を計算し、支払金額から税額を差し引いて国に納付する源泉徴収事務を行う必要があります。また、給与の計算には、該当者については所得税や社会保険料、雇用保険料、住民税を控除する必要があります。

所得税額は、課税所得額により 5～45%の課税率となる超過累進課税方式が採られています。毎月源泉徴収し、翌月 10 日までに納付することになります。ただし、納期の特例の申請によって、6 カ月分の源泉徴収税をまとめて 2 回に分けて支払うこともできる場合があります。なお、弁護士や税理士、社会保険労務士への「報酬」における源泉徴収は、給与の源泉徴収事務と共に処理します。

（所得税法第 6 条、第 28 条、第 183 条、第 185 条）

法令違反の有無

18. 法人として過去に法令違反で処分・行政処分を受けたことがない

必要条件

《指針の考え方と留意点》

◎目的 法令遵守（コンプライアンス）の状況を確認するため。

◎解説 法人として法令に違反することなく事業を実施することは自明の理ですが、万が一処分を受ける行為を行った場合は、同様の違反事項を起こさないよう体制整備や事業内容の見直しに努め、早期に信用の回復を図ることが重要です。

II 事業の遂行能力（事業を行えるか？）

連絡の可否

19. 法人の専用電話があり日中連絡がとれる

必要条件

《指針の考え方と留意点》

- ◎目的 法人用の電話番号を保有し、業務に関する連絡を受けられる窓口機能の有無を確認するため。
- ◎解説 事業実施に際して、法人としての専用電話番号を保有することは、円滑な事業の遂行や実施体制の整備をするうえで重要です。迅速に対応するためにも、メールではなく電話で連絡が取れる体制が求められます。また、ホームページやパンフレット等で連絡がとれる日時や時間帯を公表することも円滑な事業運営につながります。

事業完遂力

20. 直近 1 年で受けた仕事は投げ出すことなく期限内に全て完了した

必要条件

《指針の考え方と留意点》

- ◎目的 契約不履行を起こさず円滑に事業を遂行できる体制があるかを確認するため。
- ◎解説 事業を行ううえでは、実施計画を立て、その都度スケジュール調整をしながら円滑に事業を遂行するマネジメント機能が重要です。信頼の置ける法人として、少なくとも直近 1 年で受けた仕事は契約不履行を起こさず、すべて期限内に完遂していることが求められます。

事業領域

21. 提供できるサービスが具体的に説明できる

必要条件

《指針の考え方と留意点》

- ◎目的 業務発注者に対して提供できるサービスを具体的に説明できるかを確認するため。
- ◎解説 法人のミッションやビジョンだけでは、ともしれば思いが先行して提供できるサービスがおざなりになることが少なからずあります。発注者側のニーズがどこにあるかを把握し、法人が提供できるサービスを具体的に説明することが重要です。併せて、提供できるサービスをホームページやパンフレット等に掲載することも望まれます。

事業計画－実績・予算－決算の整合性

22. 事業計画書・予算書と事業報告書・決算書とが整合している

必要条件

《指針の考え方と留意点》

- ◎目的 確かな計画に基づき安定的な法人運営を行えているかを確認するため。
- ◎解説 安定的に法人を運営するうえで、「やってみなければわからない」という状態ではなく、前年度末に次年度の受注内容を概ね予見でき、それを履行することが重要です。単年度で終了する事業は少なくありませんが、発注者側の予算取りのスケジュールや事業評価の仕方にも精通し、次年度を見据えた働きかけも必要です。

Ⅲ 組織の透明性（信頼できる組織か？）

情報公開

23. 直近の決算書を公開している

必要条件

《指針の考え方と留意点》

- ◎目的 透明性が高く健全な法人運営をしているかを確認するため。内閣府 NPO 法人ポータルサイトを含め、法人の直近の決算書がホームページや事業所において公開され、透明性の高い法人運営をしているかを確認するため。
- ◎解説 事業内容と決算書類を見れば、どれくらいの規模で行っている事業なのか、どれくらいの法人規模なのかわかります。法に定める通り NPO として透明性の高い法人運営を行うことはもちろん、業務発注者に健全な法人運営をしていることやどんな事業ができるかをプレゼンスする観点で、直近の決算書を公表することが重要です。

NPO の決算書類とは、活動計算書や注記、貸借対照表、財産目録を言います。法の定めにより少なくとも貸借対照表の公告が必須となっています。また、標準定款では、内閣府 NPO 法人ポータルサイトおよび法人ホームページに掲載、主たる事務所の事業場で掲示等による公告をすることになっています。よって、法人の透明性を高めるためには、最低でも貸借対照表を、より透明性を高めるには活動計算書や注記、財産目録も併せて公開されていることが重要です。兵庫県については、県が内閣府 NPO 法人ポータルサイトに公開しています。（特定非営利活動促進法第 28 条 2 項、第 29 条）

十分条件（NPO が行政や企業等から仕事を任せられるうえで、ここまで満たせていたら尚よい項目）

I 組織の健全性（健全な組織か？）

目的・ビジョン

1. 理事全員が法人の目的と具体的なビジョンを社会に対して説明できる

十分条件

《指針の考え方と留意点》

- ◎目的 法人の目的や活動を通して実現したい具体的なビジョンを、代表者のみならず理事全員が事業で関わる方や受益対象者に十分に説明できているかを確認するため。
- ◎解説 法人の代表者のみならず運営責任を持つ理事が、法人の目的や事業を通して実現したい具体的なビジョンを見失わず、事業で関わる方や受益対象者に対してきちんと説明でき、関わる方々に法人の存在意義を認知してもらうことが重要です。

外部専門家の有無

2. 外部アドバイザー・専門家の助言を取り入れる体制がある

十分条件

《指針の考え方と留意点》

- ◎目的 法人の解決力と創造力等を増幅させる専門的なスキルや経験等を培った外部アドバイザー・専門家から助言を取り入れる体制があるかを確認するため。
- ◎解説 NPO の運営は、ニーズの把握、マーケティング調査、商品やサービスの開発、受益対象者の発掘、資金調達や回収、スタッフの管理など、企業経営の考え方や社会経験から得られるヒントもあり、組織の外からの協力者がいることによって、戦略的に運営していくことができるようになります。そのため、法人の解決力と創造力等を増幅させる外部アドバイザー・専門家から助言を取り入れる体制があることが重要です。

財務の安定性

3. 年度末に来期の予算の確約が取れている

十分条件

《指針の考え方と留意点》

- ◎目的 来期の事業予算の見積りの的確性を確認するため。
- ◎解説 行政や企業から事業の委託や補助を受ける場合、可能な限り委託料や補助金の額、対象経費、仕様について相手方と細部まで詰めて予算を見積もり、執行計画を立てることが重要です。法人を運営するうえでは、そうした執行計画に基づき、年度末に次年度の予算計画を立てておくことが安定した法人運営につながります。

4. 税務や会計の専門知識を有する監事がいる

十分条件

《指針の考え方と留意点》

- ◎目的 税務や会計の専門知識を有した監事がいるかを確認するため。
- ◎解説 監事の役割は①業務に関する監査と②財務に関する監査ですが、必ずしも当該専門知識を有しないからといって監事に相応しくないということではありません。しかしながら、税務や会計についてはその専門性が高いことから、適宜アドバイス頂ける人材を確保しておくことも必要です。(特定非営利活動促進法第 18 条)

5. 監事が出席して総会および理事会を開催している（監事が形式化していない）

十分条件

《指針の考え方と留意点》

- ◎目的 監事が形式化しておらず、総会等に出席して意見を提出しているかを確認するため。
- ◎解説 特定非営利活動促進法では監事の総会等への出席は義務ではありません。しかし、監事は業務執行に対する牽制機能や法人の透明性を担保する機能を有していることから、監事が総会等に出席して業務執行の状況及び財産の状況について意見を述べ、その内容を記録しておくことが重要です。

管理体制

6. 執行担当理事が実在している

十分条件

《指針の考え方と留意点》

- ◎目的 業務執行を担う理事によるガバナンスが機能しているかを確認するため。
- ◎解説 事業の状況を把握していない理事のみで法人の統治や管理といったガバナンスを担うことは、ともすれば社会課題に基づいた法人運営を見失うことにもつながります。そのため、役割分担と付与された権限に基づき、適切に業務を執行する理事がいることが重要です。

II 事業の遂行能力（事業を行えるか？）

専用事務所・必要設備の有無

7. 法人の専用事務所を所有、または法人名義で賃借している

十分条件

《指針の考え方と留意点》

- ◎目的 一定の財務規模と継続的な事業実施体制を備えていることを確認するため。
- ◎解説 法人の事務所は、事業展開の拠点として機能します。主たる事務所を代表者等の自宅や、他社と同居する場所に置くことは可能ですが、専用事務所を所有（または賃借）していることは、一定以上の事業規模があり、継続的な事業実施体制を備えていることを示すうえで重要です。また、法人の主たる事務所の所在地は内閣府 NPO 法人ポータルサイトにおいて公開されるため、受益対象者の来訪や法に規定される事業報告書等の備え置きに対応する際に、個人自宅では不便が生じる可能性があります。特に、法人名の表札等がない場合には、法人宛の郵送物が届かないため、郵送物が差出人に返却されてしまうなど円滑な事業遂行に支障をきたします。(特定非営利活動促進法第 28 条)

8. 事業実施に必要な設備を備えている

十分条件

《指針の考え方と留意点》

- ◎目的 必要な設備等を備え、事業を遂行できる能力があるかを確認するため。
- ◎解説 行政や企業等が仕事を発注する際には、事業の実施に必要な備品や資料、設備等を保有し、任せた仕事を効率的かつ効果的に行えるかが重要です。また、常に時勢や社会変化にアンテナをはり、事業を効率的かつ効果的に行うために必要な新たな設備投資や備品購入を行うことも必要です。

人員体制

9. 理事長と事務局長が分離している

十分条件

《指針の考え方と留意点》

- ◎目的 理事長と事務局長の役割を明確にし、業務を分離することにより、円滑な法人運営をめざしていることを確認するため。
- ◎解説 理事長は法人の代表として、理事会や総会等の調整役として、法人の共有財産を維持していくという重要な役割を担います。また、長期的展望に立って計画し、協議し、総括するうえで、重大な責任を担っています。他方、事務局長は活動の実質的な執行責任者です。組織基盤と事業推進のバランスのとれた運営をめざすためには、理事長と事務局長の分離は目標とするところです。

10. 事務局に連絡がとれるスタッフがいる

十分条件

《指針の考え方と留意点》

- ◎目的 法人が実在し組織として事業を行う体制があることを確認するため。
- ◎解説 仕事をするうえで連絡がとれることは最低限必要なことですが、仕事を任せるとしては、その法人の所在地がはっきりしていて、事務局機能を有する人員体制を整備できるかも重要になります。加えて、業務発注者や受益対象者の来訪を受けられる事業所を有することや、事業内容を把握するスタッフを配置すること、事務局が受け付けた連絡内容を担当者へ伝える法人内の連絡体制を構築することも、事業実施の信頼性を高めることにつながります。

11. 有給のスタッフがいる

十分条件

《指針の考え方と留意点》

- ◎目的 任せられた事業を完遂するために、必要な人的資源を保持しているか確認するため。
- ◎解説 NPO としては、有給スタッフがいてもいなくても構いません。NPO の非営利性を誤解し、人件費を支払ってはいけないと勘違いしている法人も少なくありませんが、スタッフに労務を求める場合は、その対価を支払わなくてはなりません。ボランティアではなく、給与を支払って人材を確保することは、業務発注者側からの信頼性を高め、さらには継続的に事業を実施し、組織を維持していくうえで重要です。なお、有償ボランティアとして扱っていたとしても、従属性のある労働（ボランティアの自発的な意思による活動ではなく、使用者の指揮命令に基づく活動（労働）のこと）を行わせる場合は、労働者と扱われることとなります。

事業実績

12. 行政や企業等から過去 3 年以内に事業を受託した実績がある

十分条件

13. 国や県等の補助・助成を受けた実績がある

十分条件

14. 同様の業務について、過去 3 年以内に複数の受託実績がある

十分条件

《指針の考え方と留意点》

◎目的 いずれも、これまでの業務実績を確認するため。

◎解説 企業や行政が新たに委託や補助しようとする場合、相手方の過去の事業の受託や補助・助成の交付実績を参考とすることがあります。また、過去の実施事業の内容や効果について説明を求められることもあります。そのためにも、予め過去の事業実績をホームページ等で広く公開しておき、わかりやすくプレゼンスすることも重要です。

III 組織の透明性（信頼できる組織か？）

ネットワークの有無

15. 協賛してくれる企業、連携している NPO 等が複数ある

十分条件

《指針の考え方と留意点》

◎目的 事業遂行に必要なネットワークを有し、周囲から信頼される法人であることを確認するため。

◎解説 事業の継続性や幅の広がり、高い効果を生むためには、その分野に精通する NPO や専門家、学識経験者といったネットワークを有することが重要です。また、協賛してくれる企業が多い、協力してくれる NPO や専門家が複数以上あるということは、信頼できある NPO だということを示すことにもつながります。ホームページや団体概要書に団体のネットワークを整理して掲載することも必要です。

表彰実績の有無

16. 法人ないし代表者に官公庁や第三者からの表彰実績がある

十分条件

《指針の考え方と留意点》

◎目的 第三者が認める確かな実績や功績があることを確認するため。

◎解説 官公庁や第三者から表彰されていることは、客観的に評価される実績と特筆した功績があることを示し、業務発注者からの信頼を得ることにつながります。仕事を任せられるうえでは、近年の表彰実績や現在行っている事業や提供できるサービスに関連する表彰実績を、ホームページ等で広く公開することが重要です。

要職・大学講師等の任命の有無

17. 審議会委員・リーダー的役割・大学講師等を任命されたことがある理事等がいる

十分条件

《指針の考え方と留意点》

- ◎目的 事業の専門性や法人運営の強化に寄与する経歴がある理事の存在を確認するため。
- ◎解説 その分野で確かな見識や実績を持つことを表し、そうした専門性の高い理事がいることは、特色ある事業実施や法に則った法人運営を行ううえで重要です。また、理事がそうした要職に就くことは、法人内部に新たな知見を取り入れることにもつながります。

役員（理事・監事）の信頼性

18. 役員（理事及び監事）の経歴、肩書を公開している

十分条件

《指針の考え方と留意点》

- ◎目的 法人にとって最も重要な役割を果たす理事や監事の経歴や社会的立場を公開することにより、法人としての信頼性を確認するため。
- ◎解説 理事や監事の経歴や社会的立場、専門分野、資格の有無を公開することで、法人の強みを発信することができ、事業実施の信頼性を高めるうえで重要です。また、監事の経歴や社会的立場は、確かな見識を持った視点で法人の業務や財務を監査していることを確認する指標にもなります。

情報公開

19. ホームページ・パンフレット等に活動実績を掲載している

十分条件

《指針の考え方と留意点》

- ◎目的 透明性のある法人運営と法人が提供できるサービスや強みを確認するため。
- ◎解説 活動実績を広く一般に公開することは、外部からのチェックを受けるうえで NPO として重要です。また、行政や企業等の業務発注者側が、法人の活動実態や同種同様の事業実績を確認する目安になります。

メディア掲載実績

20. メディア（新聞、雑誌、テレビ）への掲載実績がある

十分条件

《指針の考え方と留意点》

- ◎目的 公共性が高く話題性のある事業実績を確認するため。
- ◎解説 メディア掲載が全てではありませんが、行っている事業の公共性が高く、独自性や新規性、有益性といった社会からの評価を受けていることを示すうえで重要です。また、事業を行ううえで、メディアを活用して事業を広く発信することも必要です。

ワーキンググループメンバー

このガイドラインは、産業、経営、まちづくり、行政、金融、NPO 等、様々な立場の専門家による、下記のワーキンググループメンバーで議論を重ねて作成しました。

NPO 指針・基準づくりワーキンググループのメンバー

(50 音順)

西宮の中間支援団体であり、仕事を受ける NPO の立場から

東 朋子 特定非営利活動法人コミュニティ事業支援ネット 理事長

商業・まちづくりの専門家として

石原 武政 大阪市立大学 名誉教授

実際に NPO への融資を行う立場から

岩倉 裕司 日本政策金融公庫 神戸東支店 国民生活事業 融資第二課長

アントレプレナー、企業経営、ベンチャーの専門家として

忽那 憲治 神戸大学大学院 科学技術イノベーション研究科 副研究科長・教授

行政をチェックする議員の立場から

澁谷 祐介 西宮市議会 議員

参画協働の専門家として

中川 幾郎 帝塚山大学 名誉教授

地域の産業支援、産業振興を担う立場から

藤田 邦夫 西宮商工会議所 専務理事

NPO が行政や企業等から安心して仕事を任せられるための ガイドライン

(2019 年 3 月)

発 行 特定非営利活動法人コミュニティ事業支援ネット

監 修 NPO 指針・基準づくりワーキンググループ

特定非営利活動法人コミュニティ事業支援ネット

〒662-0854 兵庫県西宮市櫛塚町 2-20 西宮商工会館本館 3 階

TEL : 0798-23-3738

FAX : 0798-23-3748

MAIL : info@comisapo.com

URL : <http://comisapo.com/>

本ガイドラインはひょうごボランティア基金 中間支援助成を活用して作成しています。