

## NPO の活動には経営感覚が必要だ



木村 亮  
論説委員  
京都大学  
大学院工学研究科 教授

### NPO の活動とは

特定非営利活動法人（以下 NPO）は、内閣府 NPO ホームページを見ると現在 5 万法人を超え、社会に確実に定着してきている。NPO と株式会社の違いは、株式会社は収益を株主や社員に分配できるが、NPO は利益が出たからといっても分配できず、次年度に繰り越すことになる。ただし NPO はボランティアではない。給料をもらえずタダ働きで、なおかつ特定の事業をやっても利益を出せないわけではない。NPO とボランティアの違いがわからない状態で活動すると、その活動は長続きしない。また、活動の基本コンセプトがしっかりしていることや、現場のニーズに合っているかは、NPO では特に重要となる。

NPO として海外で活動するには旅費などが馬鹿にならない。活動資金が会員や賛助団体からの会費や寄付だけでは、十分な活動はできない。助成金を獲得し、業務委託活動を取らねばならない。国内外で人を雇って事務所を持ち活動をしようと思うと、事業費の 20% 程度の管理費が必要である。申請書を書いて選考されて活動資金を獲得する助成金などの担当者には、いまだに「NPO はボランティア」という感覚があるようで、事業費は出ても給料や管理費が出ない場合が多い。

### 情熱だけで NPO で働けるか

NPO で本来給与として払う費用を、管理費に転用すべきではない。20 代の若者は情熱だけで活動できるが、30 代になると皆辞めていくからだ。国内外の大学で苦労して国際開発の修士号を取り、意気揚々と海外の現場で働く若者を多く見てきた。情熱あふれる若者たちも数年働くと、自分たちの置かれている境遇を冷静に考えるようになる。海外で十分な活動をするためには、事業を適切に説明できる人材、お金を適切に集められる人材、そして申請書を適切に書ける人材が必要だ。それはまさに会社組織と同じことである。ボランティアとして「情熱」と「夢」だけで活動できるのは、近場のアジアであっても通算 2 回の渡航が限界である。

私は 2007 年末に、「土のうによる道直し」と「自分たちの道は自分たちで直す」というコンセプトで、300 万円の事業費で NPO「道普請人」を設立した。NPO の適切な継続と繁栄には「若者の育成」が必要条件である。次世代への技術の伝承が必要だからだ。まだまだやれると考えるシニアが、若者や中間層を巻き込まず「NPO でも作ったらい」と考えてできた NPO は、なかなかフットワークの軽い活動ができず、連鎖的に資金繰りが苦しくなる。若者のいない NPO が、いくつか集まって大きな枠組みを作っても同じである。

私どもの NPO の有給職員は、日本人 10 名（うちパートタイ

マー6名）、外国人 10 名である。事業規模は 8 年間で約 50 倍になった。ミャンマーの道直しプロジェクトでは、建設会社を退職した 3 人のシニア技術者を派遣している。むろん渡航費も滞在費も日当も給料もきっちり払う。スポットでの契約である。「お金じゃないから」と言われても、「孫にいい恰好がしたいでしょう」と私は微笑む。

### NPO の資金集めはどうするのか

最初の掛け声はいいが、数年たつと尻すぼみになり、名が体を表していない NPO が目立つ。共通するのは NPO としての活動計画や活動報告、経理報告などの公表が不十分な場合が多いことだ。知恵あるシニアだけでは活動資金は集まらない。手と足が動く若者や頭が働く中間世代との、世代を超えた協同作業が必須である。

一般に、NPO の法人格を持つことにより団体への信頼性が高まると言われるものの、NPO にお金を貸してくれる金融機関はまだ多くはない。ケニアで活動するに当たり、法人の車両購入が必要になった。懇意にしている銀行に、「NPO に貸すのではなく、理事長あなたの信用で貸すのです」などと言われ、1 年間の事業費の半分の 500 万円を借りた。今その銀行からは、運転資金を借りて欲しいと言われる。財務状況をウェブページに常に掲載しているため、他の信用金庫が事務所まで営業に来る。高い志と経営感覚があれば、お金がないなどと言わなくて済む。しかし企業は社会責任（CSR）活動が大切だと言っているものの、なかなか財布の紐は固い。ここで折角であるからお金集めの方法の一つお教えしよう。

日本は経済大国である。世界中の援助機関（国連の機関、世界銀行など）への拠出金は実に多額だ。実は拠出金だけではなく日本人の職員も雇っている。多くの日本人が案件形成を行っている。そこで、NPO として絶対的に自信のある戦略と戦術を相手にさらけ出し、彼らが作成するプロジェクトを取りに行くのである。Japan Social Development Fund（日本社会開発資金）なるものは、日本が出す資金で、日本の NPO に頑張ってもらいたいのである。現在、世界銀行の 2 つの業務指針は、2030 年までに極度の貧困層を世界人口の 3% 以下まで低減する「極度の貧困の撲滅」と、各国において所得の下から 40% までの人々の収入を増大させる「繁栄の共有の促進」である。貧困削減は過去数十年にわたり世界銀行のミッションの核をなすものであったが、今回は目標と達成期限を定めるとともに、全ての人々による成長の共有を目標として初めて掲げている。

### 社会起業家として NPO で活動しよう

土木の原点は「人々の暮らしを守り豊かにする」ことである。社会起業家は、社会変革の担い手として、社会の課題を事業により解決する人のことを言う。土木を学ぶ日本の若者よ、現場に必要な物事を理解し経験を積み、自らの知識を高めて解決策を編み出し、若さをエネルギーとして、経営感覚を持った社会起業家として NPO で活動しようではないか。2 足の草鞋をはいても構わない、解決しなければならない社会の課題は多いのだから。