

# 日本における慈善型 NPO のスケールアウトの可能性

## ー政府との協働という視点からー

2013年2月5日 清水勇登

### 目次

- 1.問題意識と研究の目的
  - 1-1 背景・問題意識
  - 1-2 研究の進め方
- 2.先行研究レビュー
  - 2-1. NPO の定義に関する研究
  - 2-2. NPO の基本的機能にかんする研究
  - 2-3. 日本の NPO 発展の沿革に関する考察
  - 2-4. 財務的な持続性に関する考察
  - 2-5. 政府との連携に関する先行研究
  - 2-6. 財務的な持続性に関する考察
- 3.先行研究レビューと論点
- 4.本研究における定義と対象領域
  - 4-1.本研究における対象領域.
  - 4-2.慈善型 NPO の定義
  - 4-3. スケールアウトの定義
- 5.協働とは
  - 5-1 協働という概念・原則
  - 5-2 協働の形態について
- 6.下請け化とは
  - 6-1.下請け化が起こる現任
  - 6-2.下請け化の結果生じること
- 7.NPM とは
- 8.コンパクトとは

## 9.新しい公共論とは

### 9-1.概要

### 9-2.最近の主な制度改正

### 9-3.抱える問題

## 10.市民性の欠如という問題

### 10-1.フルコストリカバリーについて

### 10-2.中間支援組織について

## 11.結論

参考文献

参考資料

### 1-1. 背景・問題意識

近年、ソーシャル・ビジネスという概念が興隆している。ビジネスにすることで、事業に継続性を持たせ、社会的課題を解決していけるという論である。しかし、そもそも事業によってはビジネスにし得ない分野もあるだろう。

日本においては、一般企業を抜け出し NPO のような非営利組織に勤めることは自己犠牲の精神の現れでもあることも踏まえ、日本においては、社会問題を解決するような非営利的な民間の活動の基盤が担保されていないのではないかという問題意識からこの論文を始める。

そして、非営利的な事業を行う組織の持続性は、如何にして担保されるのかを解明することを研究の目的とする。

### 1-2. 研究の進め方

まず、先行研究を参考に「NPO」という言葉の多義性に着目し、そもそも日本における NPO という体制がどのように発展してきたのかを探る。欧州、欧米の体制も比較検討しつつ、最終的には現在の NPO のありようを探る。

そのようにして、いくつかの先行研究から慈善型 NPO 発展のボトルネックを探り、本研究における定義と対象範囲を設定する。非営利組織という概念の曖昧さや国ごとにおける違いに留意するためにこの作業を行う。

そして、その定義から本論において「スケールアウト阻害の要因」の仮説を構築する。

## 2. 先行研究レビュー

NPO に関する先行研究を、いくつか取り上げる。

### 2-1. NPO の定義に関する研究

まず、そもそも、NPO とはどのいった意味の言葉になるのであろうか、これに関する先行研究として市村浩一郎の、「日本の NPO は何故不幸なのか？」を取り扱う。

市村は以下のように日本における「NPO」ということばの定義について述べている。

まず、そもそも NPO という概念は、米国の税制度に由来する概念であ

り、普遍的な概念でない。

また、日本においては、利益が生じた後、地域社会に還元したり自らの組織に自己投資することを、非営利と呼ぶか否かについての明確な定義が存在しない。

以上のように、NPO ということばには定義が曖昧な部分が多いことが分かる。そして、それによって起こる影響の懸念点として考えられることがある。それは、この定義の曖昧さは法律上の定義にも及ぶため、法人形態として「NPO」を定義するのは難しくなってしまうということだ。

次項では法人形態や、定義上ではなく、実際の活動として NPO に求められている役割というものを考察する。

## 2-2. NPO の基本的機能に関する研究

日本において、「NPO」が社会的に期待されている役割はどのようなものなのだろうか。

NPO の基本的機能についての先行研究として、池田信夫の「市民社会政策論」を扱う。池田によると、NPO に期待されている使命に関しては、以下のような分類がなされている。

定義が曖昧ながらも、公式声明として政府が寄せている使命は以下のとおりである。

《NPO に期待された使命》

- ① ボランティアで自発的なコミュニティ形成
- ② 潜在的な社会問題の発見、解決
- ③ アドボカシー<sup>1</sup>

この基本的機能の中で着目したい点がある。それは、NPO とは単純にその社会的課題の解決能力だけを求められている組織ではないということだ。あくまで、市民の「草の根」的な、自発的な発生機能こそが肝要であるのだ。政府が

---

<sup>1</sup> 『市民社会政策論—3・11 後の政府・NPO・ボランティアを考えるために—』 田中弥生著 明石書店 2011 年 8 月 20 日 初版第 1 刷発行 222 頁より引用

トップダウン形式で行う施策で賄い切れない問題を、市民が自発的な気付きによって自ら解決していく政府の補完的役割こそが重要である。

さて、ではなぜ現在のような「果たすべき役割」はあるのにもかかわらず、それに適した法人形態は整っていないのであろうか。その原因を次項では探ろう。

### 2-3. 日本の NPO 発展の沿革に関する考察

日本における「NPO」発展の経緯を、この項では探っていこう。

まず、日本における NPO 発展の契機であるが、それは、阪神大震災にあるという。

日本の NPO 発展の契機は 1995 年の阪神淡路大震災に見ることが出来る。震災対応において、公主導の事業でなく、市民の自発的なボランティア活動が活躍したことにより、【市民社会】の考え方が浸透するようになった。なお、それまでの日本の非営利セクターの現状は、サラモン、アンハイアー氏のことばによく現れている。

『規模としてはかなり大きな非営利セクターが存在するものの、それは分野ごとに異なった法律により、いくつもの別々のサブセクターに分断されている。

こうした法律は比較的狭い範囲に限定した昨日を行う場合に限り非営利組織の設立を認めるのであり、そしてその場合でも所轄省庁の認可がなくてはならないのである。

それ故政府とは距離をおいた、そしてある程度は政府に対して存在する、独立した民間のボランティアセクターという概念は日本には存在しない』<sup>2</sup>。

このように、まず、日本において 1990 年当時はこのように「非営利セクターが未発達」であり且つ「それらの連関が不十分であった。そして、このような現状を打破すべく、設立されたのが 1998 年の特定非営利活動促進法である。

この法の狙い、意義は主に次の 2 点である。まず、1 点目が「市民活動セク

---

<sup>2</sup> 『NPO は公共サービスを担えるか—次の 10 年への課題と戦略』 後房雄著 法律文化社 2009 年 5 月 20 日 初版第 1 刷発行 112 頁より引用

ターの構築と社会的認知」。そして 2 点目が、「分断的で行政依存的な公益法人制度（主務官庁制）の改革への突破口」である。<sup>3</sup>そして、この制定以降、NPO 法人の数は増加の一途をたどり、今は 38000 に達する。<sup>4</sup>

さて、日本の NPO 発展の経緯をもう少し詳しく追ってみよう。上記の経緯で出来あがった法制度に関する研究は原田晃樹が「NPO 再構築へのみち」にて行なっているため、以下抜粋する。

現状の特定非営利活動促進法は、しかし、事業立ち上げ時や設備投資の際に出資という形で資金調達を行うことが不可能であり、そもそも事業性を発展させていく際に一定の制約を課された法制度である。（今まで独占されてきた公益概念を市民社会に開放し、市民活動団体にとって容易に取得可能な法人格が生まれたという点で画期的）...《中略》そもそも、非営利性や民主的参加といったことを軸としたサードセクターが、容易にできて事業性があるのがないので、株式会社という事業形態を選ぶというものもある。そのくらい、今の法制度は整備されきっていない現状であるといえる...《中略》公益法人制度改革でき金制度を利用可能な一般社団法人が登場。新会社法の成立により、定款上非営利性を規定した非営利会社を作ることが可能だという議論なども見られるようになった。また共同出資／共同経営で働く協同組合法の制定運動も一定の広がりを見せている...《中略》日本は法人制度の激しい変動期にあり、欧州や韓国での社会的企業法などとも比較しつつ日本の社会的起業に最適な法人制度を設計することは極めて重要<sup>5</sup>。

つまり、日本においては、震災をきっかけとして「ボランティア団体」として NPO が発祥したという点が大きいため、社会から「ボランティアな組織」であることを求められる面が大きくその持続性において援助などが受けにくい法人形態となってしまっている現状が伺える。

---

<sup>3</sup> 『日本の NPO はなぜ不幸なのか?—「社会をよくする」が報われない構造を解く』市村 浩一郎, 赤城 稔著 法律文化社 2008 年 9 月 20 日 初版第 1 刷発行 89 頁より

<sup>4</sup> 内閣府 HP <http://www5.cao.go.jp/npc/suishin.html> より引用(閲覧日 2012 年 12 月 30 日)

<sup>5</sup> 『NPO 再構築への道』原田晃樹, 藤井敦史, 松井真理子 著 勁草書房 2010 年 4 月 23 日 初版第 1 刷発行 34~138 頁より一部引用

#### 2-4. 財務的な持続性に関する考察

以上の研究から、日本における NPO ではその持続性においてある程度の自立性を求められる法人形態となっている。

それゆえ、『問題意識』にも書いた「ソーシャル・ビジネス」のような、活動に事業性を持たせ自らの力で運営をしていけるといった活動が近年興隆しているのだろう。

では、それが如何のような問題を生じさせるのか、あるいは何故問題なのか。「資金調達」という面から田中弥生が「市民社会政策論」にて考察をしている。田中は、「事業収入が新に持続的な財源であるのかという点も疑問である...《中略》事業収入が活動規模の拡大に寄与すると言われていたが、この点も定かではない。2003年のノンプロフィット・タイムズを見ると、規模的に成長しているトップ100のNPOの収入は寄付と公的資金の比率が高く事業収入比率は非常に低い<sup>6</sup>と唱える。

加えて田中は、東京図書館のNPO法人の経年の財務データを用いて独自の分析を行った。分析対象は、2003年会計年度において、収入規模が2000万円台にある154団体の、2,000～2,006年の会計報告書の経年データである。その結果、「収入多様性は、事業収入とは負の因果関係がある」「社会的支援収入と正の因果関係がある」「寄付や会費が収入多様性に寄与している」の3点を明らかとした。

そして、そこから、事業収入と社会支援収入は対極にあるものとして論じるべきではなく、事業収入だけでなくそれと寄付や会費などの社会支援収入を両立させ収入多様性を確保していくことこそが肝要であると、論じる<sup>7</sup>。

以上のような観点から「寄付は不安定でよくない」という風潮に異を唱えてきたが、もうひとつ重要な観点がある。それは、先述したNPOの「市民参加性」という基本的機能のためである。NPOは、大きな組織の力である以前に、小さな市民の気付きから生まれる「草の根」活動であるべきである。ボランティア

---

<sup>6</sup> 『市民社会政策論—3・11後の政府・NPO・ボランティアを考えるために—』 田中弥生著 明石書店 2011年8月20日 初版第1刷発行 206頁より引用

<sup>7</sup> 『市民社会政策論—3・11後の政府・NPO・ボランティアを考えるために—』 田中弥生著 明石書店 2011年8月20日 初版第1刷発行 245～230頁より

が寄付のように気軽に、市民が参加していけるものでなければ、ならないのではないかとこのところから、ビジネスの仕組み化以上に寄付のような「市民参加性」を担保することが重要なのではないだろうか<sup>8</sup>。

以上のように、経済的な効率性／事業性が求められている近年の傾向に対する疑問点が考えられる。

## 2-5. 政府との連携に関する先行研究

前項では、経済的な効率性を求める弊害について述べたが、一方で「強い自立」つまり政府から独立したモデルになることに対する懸念点もまた考えられる。また、政府から資金的な援助を得ないことに因り起こり得る障害としては、上記のもの以外に「父権主義」というものがある。

もし、NPOの財源が巨額の寄付によって支配されると、その立場の者が、NPOの活動内容と支援対象についての決定権を握ってしまう。すると、そのNPOのサービスの被支援者は、財源に関する発言権がないために、自分たちは依存状態にあるという自滅的な感覚を抱いてしまうことになる。つまり、支援は権利としてではなく、慈善として施されることになるのだ。政府の援助を受け、ある種の「公共財」としての意味合いを持たない場合は、このようなことがおこりえてしまうのだ<sup>9</sup>。

## 3. 先行研究レビューと論点

以上の先行研究レビューから明らかになったことを簡潔にまとめよう。

日本のNPOはその発展の経緯から「ボランティア」であることを求められるが故に政府などからの援助が受けにくいかたちになっている。

そして、持続的な運営のためには「資金調達」「非支援者の『権利』の確保」という面から言えば、ビジネス化して収益を挙げることも、多数のステークホルダーを巻き込んで様々な方法で資金調達が出来るような形態が整っていることこそが肝要なのである。

---

<sup>8</sup> 『「エクセレント NPO」とは何か-強い市民社会への「良循環」をつくり出す』 非営利組織評価基準検討会編 言論 NPO 2010年3月10日発行

<sup>9</sup> 『NPO再構築への道』 原田晃樹, 藤井敦史, 松井真理子 著 勁草書房 2010年4月23日 初版第1刷発行 56~89頁より



以上から、本論における主な論点を抽出する。

#### 1, 民間非営利セクターの概念把握

現状の活動と、あまりに乖離した制度設計がなされている今の日本の NPO。その概念を如何に規定していくか。

#### 2, 政府セクターとのパートナーシップ

NPO が NPO として存立し、発展するために、財政基盤の形成・強化、人材育成等必要な資源動員の方法の改善など諸々の課題を解決していくためには政府セクターとのパートナーシップが如何に規定されていくべきか。

(NPO 発展のためには、自身の組織管理能力の高度化も勿論寛容であるが、今回はそれが如何に政府とのパートナーシップの中で行なっていくのかを考え、自助努力による高度化は考慮しない)

#### 3, 「市民セクター」としての NPO

NPO の基本的機能が「社会問題解決性」のみならず市民参加性を重要視とするため、重要な論点とする。

中長期的には、NPM の思想と方法は、NPO そのものの課題としても要請されることになる予想され、その際には、政府の NPM 理論の機械的準用ではなく、非営利セクターの特性に応じたマネジメント理論の開発とその実践が課題となる。「補完性の原則」により国民、市民が自己決定権をプリンシパルである NPO や企業、政府へと順次配分していく考え方に立てば、むしろ NPO における情報の公開性、効率性の追求や説明責任などの履行は、中長期的とはいえ、早晚強く求められるようになる可能性が高い。

### 4. 本研究における定義と対象領域

前章で抽出した論点を参考に、本研究における定義と対象領域を定義する。

#### 4-1. 本研究における対象領域.

まず、日本の政府との協働を考えるため扱う NPO の活動範囲を国内に限定する。そして、市民参加性をもち且つ財務持続性の検討のため事業収益を主な収

益源としない NPO の研究を行うために、「慈善型 NPO」を研究対象とする。ただ、小規模展開のある特定の収入源だけが確保できれば運営できる NPO もあるため、慈善型 NPO の中でもその活動をスケールアウトさせていくことを目標としたものを対象とする。

#### 4-2. 慈善型 NPO の定義

本研究における慈善型 NPO とは、寄付やボランティアをベースに、ローカル／グローバル／コミュニティにおいてチャリティとして社会的な課題に取り組む NPO である。例えば、貧困、難民、福祉などの課題に、寄付を受けボランティアな支援活動を展開する団体であり伝統的な NPO の多くはこのスタイルである<sup>10</sup>。

収益源を事業からではなく、寄付／援助によるものを主な研究対象とする。

#### 4-3. スケールアウトの定義

スケールアウトという言葉の定義に関しては以下のように行う。

『より大きなミッションを達成するため、“組織の成長”以上に、“インパクトの拡大”を求める。「社会問題解決のために、プログラムの影響力を、ニーズがある範囲全体まで拡大または成長させるプロセスのことである。』』

ここで着目したいのは、その組織自体が大きくなることではなく、その影響力が大きくなることに重きを置いている点である。これにより、スケールアウトしているか否かの指標を「サービス受給者の増加」ということにおく<sup>11</sup>。

スケールアウトには、自らの拠点の増加などに基づく「完全所有型」、パートナーシップを組むことに因る「アフィリエイト型」、自らのノウハウを拡げること因る「情報提供型」などがあるが、これら全ての手法を今回は包括して扱うことにする<sup>12</sup>。

---

<sup>10</sup> 『ソーシャル／エンタープライズ-社会的企業の台頭』谷本寛治編著 中央経済社 2006年6月3日 発行 68~90 頁より

<sup>11</sup> e-words

<http://e-words.jp/w/E382B9E382B1E383BCE383ABE382A2E382A6E38388.html>

より（閲覧日 2012 年 12 月 30 日）

<sup>12</sup>平成 22 年 3 月 18 日 第 3 回 「新しい公共」円卓会議 井上英之委員提出資料より

[http://www5.cao.go.jp/entaku/shiryuu/22n3kai/pdf/100316\\_03.pdf](http://www5.cao.go.jp/entaku/shiryuu/22n3kai/pdf/100316_03.pdf)

## 5.協働とは

本章では、NPO という組織が行政とどのような関係性を築いていることが理想であるのかを説明することを目標とする。

### 5-1 協働という概念・原則

まず、政府と「協働」の仕組みを探るにあたり、まず「協働」という言葉の概念を考えてみよう。

「協働」とは、「お互いを理解し合いながら共通の目的を達成するために協力して活動すること」、そして「社会の課題の解決に向けて、それぞれの自覚と責任のもとに、その立場や特性を認め合い、目的を共有し、一定の期間、積極的に連携・協力することによって、公共的な課題の解決にあたること」<sup>13</sup>である。

さらに、渡辺光子は「NPO と自治体の協働論」にて、協働には、重要な原則が5つあるとした。以下、その5つを抜粋する。

#### 1) 対等の原則

市民活動と行政が対等の立場に経つこと、上下関係ではなく横の関係に鳴ることである。協働においてNPO と行政は上下関係ではなくお互いに対等の関係であることが重要となる。

行政はNPO を育てる、育成するといった視点ではなく、NPO と同じ地域、まちづくりのパートナーであるという意識が大切だ。

行政はNPO の支援者、援助者であり、指導的立場をとるものではない。

対等の関係をもつためにはNPO と行政が日頃から話し合いの場をもち、相互理解を深める中で、協働の可能性や共同事業の進め方が共有される必要がある。

そのためには特に行政側からの積極的な話し合いの場の設定や計画段階からのプロセスの情報の提供が不可欠である。

#### 2) 自主性、自立性尊重の原則

NPO と行政は価値観や行動原理が異なるため、お互いの立場や特性を

---

<sup>13</sup> 『NPO と自治体の協働論』渡辺光子著 日本評論社 2012年3月20日 初版第1刷  
発行 88頁より

よく理解し、尊重しあつた上で、共同事業におけるお互いの役割や責任の分担等を明確にし、合意した上で協働の取り組みを行うことが必要な協働にあたっては、公共的課題に対して弾力的に対応できる等、市民活動の持つ長所を十分いかせるようにすること、市民活動の自主性を尊重することが重要である。そのために、行政はNPOの活動が自主的かつ自己責任のもとで行われていることを理解して、その主体性を尊重することが必要である。と同時にNPOの特性をいかした柔軟な取り組みができるよう行政内部の対応方法、ルールづくり、行政職員の意識改革等が必要である。

また、対等の立場に立つということから、NPOの活動が自立できる方向で協働を進めることが重要である。

### 3) 目的共有の原則

NPOと行政がお互いに共同によって達成しようとする目的を共有することが不可欠である。

行政の目的にNPOを従わせたり、NPOの目的に行政が合わせる、擦り寄る、といったことは間違いだ。それぞれが主体的に取り組むべき課題に対して役割を明確にし、円滑に協働をすすめられるようにするには、まず目的を双方が協働して創ることが大切だ。そのためには行政からもちかけるにしろ、NPOから提案するにしろ、計画の最初の段階からラウンドテーブルを用意することが大切である。

また、協働による公共的課題の解決は、不特定多数の第三者の利益を目的とするものである。協働によって何を解決しようとするのか、双方が共通理解をし、確認しておくことが不可欠である。

### 4) 公開の原則

NPOと行政が協働する際、お互いの説明責任を果たすことはもちろんだが、協働についての社会的な理解を得るためにはNPO等の参加機会を広く確保するとともに、協働のプロセスや成果等を積極的に公開していくことが必要である。

協働は行政と当該NPOの二者間で閉じるものではなく、市民社会に公開されること、また、一定の要件を満たせば誰もがその関係に参入できる

ことが重要である。

#### 5) 時限性の原則

協働が「仲良しごっこ」「馴れ合い」にならないようにするためには、行政と NPO は協働のプロセスが市民に常にひらかれているようにし、常に緊張感を保つことが重要である。共同事業について常に自己評価し、一定の時期に客観的に評価されるプロセスを組み込むこと、評価を協働のプロセスにきちんといれて協働を継続する必要があるかどうかを常に検証していく必要がある<sup>14</sup>。

以上からみてとれるように、「対等」というのが、NPO と政府の協働における重要概念となる。

以下、本論において NPO と政府の協働を考える上で、対等であるか否かという点に着目して考察を進めていきたい。

#### 5-2 協働の形態について

さて、協働と一口にいっても、そのレベルは様々である。その点には留意をしなければならない。現状では、協働における事業主体としての比重によって、

- (A) NPO 支援型・・・NPO 側に事業主体としての比重がある
- (B) 本来の協働型・・・NPO と自治体に等しく事業主体としての比重がある。
- (C) 自治体補完型・・・自治体側に事業主体としての比重がある

という、3つの分類が存在する<sup>15</sup>。前項で言ったように、「対等」というのが重要であるため、これらの差異は大きい。一つの言葉で一括りにせず、それぞれの差異には注目せねばならないであろう。

では、これらの形態はそれぞれ、どの程度の割合で存在しているのだろうか？一例として、横浜市「協働チャレンジ100」には各区局が NPO と取り組んだ103件の共同事例を考えてみよう。。協働の形態で分類してみると、一部重複もあるが、補助／助成36件、共催35件、委託13件、公の財産の使用を含めその他が21件、後援1件、情報交換／コーディネート等4件となっており、(B)

---

<sup>14</sup> 『NPO と自治体の協働論』 渡辺光子著 日本評論社 2012年3月20日 初版第1刷 発行 46~48頁より

<sup>15</sup> 『NPO と自治体の協働論』 渡辺光子著 日本評論社 2012年3月20日 初版第1刷 発行 67頁より

本来の協働型だけでなく (A) NPO 支援型や (C) 自治体補完型の形態も多いことが分かる<sup>16</sup>。

NPO や自治体が協働することによって、より効果的かつ効率的に公共の福祉や市民サービスが拡充されること、実質的な市民参画が達成されることが目的であるから、(A) や (C) の形態を全く否定するものではない。

しかし、これらの形態を取る場合は、依存や下請けの関係として固定しないよう、特段の留意と仕組みが必要であろう。

## 6. 下請け化とは

先ほどの (C) 自治体補完型では、下請けの関係が生じる。この「下請けの関係」というものをもう少し考察をしたい。

### 6-1 下請け化が起こる原因

活動の資金であるお金を行政面に依存してしまうと、NPO の活動に自発性／市民性が失われてしまう。そしてこのような自体は極めて起こりやすい。

民間助成金が総収入の 8 割以上の団体を「民間資金型」、総収入に占める行政委託金と行政補助金など、公的資金が総収入の 8 割位上の団体を「公的資金型」とすると、極めて公的資金型のほうが収入規模が大きい。また、収入事業については、民間資金型のほうが赤字傾向を示している<sup>17</sup>。このように、もともと直接収益性の低い事業を取り扱う NPO においては、その収入源となるアクターの比重は必然的に大きくなってしまい、下請け化を招きやすいのである。

まず、自治体が NPO と協働する場合、行財政改革と公共サービスの充実、さらには、地方自治（団体自治と住民自治）の促進という二つの行政上の目的があると考えられる。

財政難において、自治体は行財政改革と公共サービスの充実を同時に進める必要に迫られている。これが、自治体が NPO と協働する目的の一つである。

「官から民へ」というスローガンを掲げた行為済み政策の一環である。

多くの自治体で財政が切迫している。2007 年 9 月の総務省報告によると、実

---

<sup>16</sup> 『参加と協働のデザイン—NPO・行政・企業の役割を再考する』 世古一穂著 学芸出版社 2009 年 11 月 6 日 初版第 1 刷発行 84 頁より

<sup>17</sup> 『NPO 新時代』 田中弥生著 明石書店 2008 年 12 月 1 日 初版第 1 刷発行 46~48 頁より

質公債費比率が 18%を超え、地方債の発行に国や都道府県の許可が必要な自治体は 501 市町村にのぼった。前年同期より 95 市町村増え、全市町村の 27,7%にあたる。

少子高齢化が急速に進み、将来の税収増は見込めないこともあり、行財政改革は急務である。肥大化した組織、膨大な税負担の見直しを進めなければならない。

行財政改革には公共事業・サービスの削減が伴い、低所得者を始めとする弱者への影響が大きい。市場は利益につながらないサービスを提供しない。親族や近所の助け合いも少なくなっている。人々の暮らしにしわ寄せが来ないように、行財政改革が公共サービスの削減につながらない方法、さらには拡充する方法を生み出さなければならない。自治体が NPO との協働をすすめる主たる目的はここにあり、NPO が公共サービスの肩代わり、自治体の安上がりの下請けにつながる危険性をはらんでいる。

このような行政側の事情も相まって、下請け化というものは非常に起こりやすくなってしまっている。

## 6-2 下請け化の結果生じること

では、その結果、一体どのような問題が生じるのであろうか。田中弥生が行ったアンケート調査、ヒアリング調査、さらには NPO の専門家の意見を伺ったうえで、下請け化した NPO の特徴としてあげた 7 つの特徴を以下列挙する。

- ① 社会的使命よりも雇用の確保、組織の存続目的が上位に位置する
- ② 資金源を過度に委託事業にもとめる
- ③ 自主事業よりも委託事業により多くの時間と人材を投入する
- ④ 委託事業以外に新規事業を開拓しなくなってゆく。新たなニーズの発見が減る
- ⑤ 寄付を集めなくなる
- ⑥ ボランティアが徐々に疎外される。あるいは辞める
- ⑦ ガバナンスが弱くなる。規律要件が十分に整っておらず、理事の役割があらかじめ組織内の正式合意事項として共有されていない。結果的に理事が、行政からの委託条件やコンプライアンスを守るため

の代理機関になっている<sup>18</sup>。

繰り返しになるが、NPOの活動の本質は「草の根」にある。市民の自発性が肝要である。ゆえに、その目的が行政と完全に一致してしまうことも、寄付／ボランティアという参加のきっかけが失ってしまうことも、NPOの意義を根本的に損なってしまう。

行政側のコストや人員の削減が主目的になり、なぜ「協働」が必要なのか「協働」でなければ解決しない課題なのか、「協働」のための「協働」になっていないかの問い直しや、NPOの先駆性、多様性、多元性等その正しい理解に基づく「協働」の方針を定めることや、守備範囲と領域設定、役割分担にもとづく「協働」関係の整理や協働のルールづくり、NPOと企業が公正に競争できる社会条件整備などは行われないうまま、行政改革＝財政削減のもとに行われてしまっているという現状から生み出されるのが、このような課題である。

## 7. NPMとは

以上、協働という言葉から政府との連関について考えてきた。次は、協働とは、また異なるあり方 『ニューパブリックマネジメント（以下 NPM）』について考えてみよう。

まず、NPMは、困窮する政府の財政状況を背景に誕生した。NPMとは行政のビジネス化を目指し、政策にかかるコストとその成果を問題にすることである<sup>19</sup>。その為、次の5つの要件を重視する。「市場原理の重視」「競争原理の導入」「資源配分の行政から行政管理へ」「政策と実施の分離」「結果の重視」である<sup>20</sup>。

まず、NPMの利点から考えていこう。

NPMには市場化に伴う逆進性の問題があるが、NPOは対価性のない事業をも使命とし外部不経済を内部化するという特色をもっている。さらには、協働によって、行財政システムへの市民参加・参画の機会が、策定・実施・評価の

---

<sup>18</sup> 『NPO新時代』 田中弥生著 明石書店 2008年12月1日 初版第1刷発行 48頁より

<sup>19</sup> 『参加と協働のデザイン—NPO・行政・企業の役割を再考する』 世古一穂著 学芸出版社 2009年11月6日 初版第1刷発行 124頁より

<sup>20</sup> 『究極の「行革」？日本型ニューパブリックメントマネジメントの論理と実態』（社）大阪自治体問題研究所編 2004年8月20日発行 6頁より



全ステージで完全に保証される。これにより、行財政システムが見直されると同時に、公共を担ううえでの市民と行政の役割分担が進み、行財政改革が促される。

つまり、この手法は、財政縮減には効果的であるのだ。

しかし、以下のような問題も含む。世古は富野を引用しつつ、以下のように論じる。

NPM では、「市場経済化を基盤とする行政の役割の相対化、縮減に因る行政システム改革が焦点になっているが、その改革は、いわば『公共』を『私企業-市場』側に“横すべり”させて、効率的かつ公共サービスの受け手の満足を実行する行政を実現することを目指している。しかし、納税者をサービスの受け手として固定化する NPM 型の改革は、国民・住民をサービスの受け手としての受動的主体と規定するものであり、社会的位置づけは乏しくならざるをえない。このことは、地域社会と非政府公益活動が未成熟な状態にある日本においては、NPM による社会システム改革が、市場原理に因る地域社会の競争型社会科に変質してしまうという重大な懸念を抱かせるものである。また、そもそも所得逆進的な行政サービスの基本的な在り方を、市場における需給関係で制御すること自体に根本的な矛盾があるということは明白であろう<sup>21</sup>。

このように、市民参加や平等性といった政府の必須要件において限界が生じてしまっているのが、日本における NPM の現状である。

以上のように「協働」においても「NPM」においても、対等な関係・市民性というものに問題が生じてしまう。

このような現状を打破するのでは、と現在期待されている概念がある。それは「コンパクト」である。次の章ではそれを考察しよう。

## 8.コンパクトとは

コンパクトとは行政と NPO との間に結ばれる協定のこと、この協定を通じ

---

<sup>21</sup> 『参加と協働のデザイン—NPO・行政・企業の役割を再考する』 世古一穂著 学芸出版社 2009年11月6日 初版第1刷発行 66頁より抜粋

て、行政委託に関するルールを整え両者の協働をより円滑に進めることを目的としている。この本質は、自治体と大きなボランティア組織とがガイダンスをそのまま引用して作成するのではなく、地域住民の課題に優先順位をつけ民主的な討議の上で成立させていくことにある。

まず、この起源は、英国にある。コンパクト英国、ブレア政権によって、1998年に創設されたが、その背景には政府からNPOへの行政委託が急増したことがあった。すなわち、英国サッチャー政権は、財政難を克服すべく、大胆な行政改革を進めたが、その一環として、行政サービスを民間にアウトソーシングすべく、民活・民営化を進めていた。こうした状況下、NPOへの行政委託は急増していったが、安価な委託契約金などNPOに不利な条件が目立ち、行政の下請け化などの諸問題が生じた。

そこで、財団やNPO連合体の支援によって作られた民間の有識者委員会（政府からは独立した委員会）が議論を重ね、政府に提案したのがコンパクトだったのである。当時、コンパクトは保守党政権には受け入れられなかったが、その後、ブレア労働党政権によって重要政策として取り上げられ、1998年の施行に至った<sup>22</sup>。

日本ではNPO法施行（1998年）当初より、行政とNPOの協働に関する議論は活発で、NPOへの業務委託も積極的に進められてきた。しかし、英国と同様に安価な下請け化の問題が浮上するようになった。こうしたことから、契約価格の在り方などを示した英国のコンパクトは望ましい協働モデルの一つとして根強く議論されてきた<sup>23</sup>。また、コンパクト推進派の中には、寄付やボランティアはアマチュア性が高いことを理由に非営利活動から切り離すこととセットで語られることがある。

これまで見てきたように、行政の経費削減策として安価な請負の協働の相手としてNPOに求めるケースにおいてはコンパクトの精神に基づく行政との協働協定で対抗する必要がある。具体的には、これまでの委託契約のように、契約金額や契約期間などの実務ごとに決めるのではなく、「対等なパートナーシップ」を実現するために、「ミッションの共有化」「相互の役割分担と責任の整理」「間接経費を含めた明示化」「個人情報の取扱」「契約違反に対する取り決め」「事

---

<sup>22</sup> 『参加と協働のデザイン—NPO・行政・企業の役割を再考する』 世古一穂著 学芸出版社 2009年11月6日 初版第1刷発行 214頁より

<sup>23</sup> 『市民社会政策論—3・11後の政府・NPO・ボランティアを考えるために—』 田中弥生著 明石書店 2011年8月20日 初版第1刷発行 229~254頁より

後の成果の評価と貴族」などを規定することである。

そしてこれらを実際に進めて行こうとしているのが、近年政府が大々的に打ち出している「新しい公共論」である。

## 9.新しい公共論とは

民主党政権は、「日本型コンパクト」の導入を検討すべく専門調査会で議論を開始した。政府の政策として興隆してきた新しい公共論。この概念を、サードセクターとしてその担い手を期待される NPO,政府との協働の在り方として考察をする。

なおこの概念自体は NPO という法人形態に限ったものではないが、他の組織についての記述が混同しないよう留意しつつ、この概念上での NPO の扱いのみを本章では考察することとする。

### 9-1 概要

新しい公共とは、2009 年政権交代後の新政府の施政方針である。新政府は、以下のように、「新しい公共」を定義した。

新しい公共とは、全ての国民に「居場所」と「出番」がある社会を目指し、教育や子育て、まちづくり、介護や福祉等の身近な分野において、市民、NPO、企業等、様々な主体が積極的に公共財な在・サービスの提供主体となり共助の精神で行う活動。のことである<sup>24</sup>。

この概念は、非常に抽象的なもので理解が難しいが、ここで重要視されているのは「人と人との支えあい」「助けあう」ということでこういった人々の行為自体を「新しい公共」とよんでいるのである。

この新政府より以前に小泉内閣においても、政府の白書や研究報告書に、「新しい公共」ということばや概念は登場していた。<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> 『市民社会政策論—3・11 後の政府・NPO・ボランティアを考えるために—』 田中弥生 著 明石書店 2011 年 8 月 20 日 初版第 1 刷発行 22 頁より抜粋

<sup>25</sup> 『戦略的協働の本質：NPO, 政府, 企業の価値創造』 小島廣光・平本健太著, 2011 年 5 月 6 日発行, 有斐閣. 33 頁より

以下は、小泉純一郎自民党内閣の経済財政政策担当大臣であった竹中平蔵が2004年版国民生活白書にて述べている文である。

『私たちの暮らしの多様化したニーズを満たすためには、暮らしを取り巻く地域の位置づけを改めて考え直す必要があるのではないのでしょうか。問題意識を強く持っている住民によって、個人や地方公共団体では対応が難しくなっている暮らしのニーズにきめ細かく対応する活動が全国各地で広まっています。例えば、介護や子育てなど家族内で解決できない問題があれば地域ぐるみで支援したり、防犯や防災に住民が結束して取り組んだり、魅力あるまちづくりに向けて住民が主役となって活動が行われています。また、「構造改革特区」などにおいても、自立の精神を持った住民の多様な活動が地域に活力をもたらしており、これらは現在進められている地域再生につながるものとして期待したいと思います。

活動の受け皿としては、地縁に基づく組織などのほか特定の目的の下で有志が集まる組織など様々なものがあります。特に、特定非営利活動促進法（NPO法）が1998年に施行されて以降、NPO法人は急速に増え、多くのユニークな活動を繰り広げています。また、そうしたそしきが地方公共団体や企業等と協力（協働）して地域の様々な問題に取り組む活動も広まりつつあります。

このように、特定の問題に関心を持ち目的を共有する人々が自発的に活動し、対等な形で横のつながりを築くことにより、新しい形の「公共」創りだされてのではないのでしょうか』<sup>26</sup>。

この頃から、市民の自助／共助、そしてNPOが公サービスの一旦を担うことは指摘されている。

然し、この段階では、二つの問題がある。まず、具体的な政策はほとんど示されなかったという問題。つまり、政府がそのために何をなすのかが一切書かれていないのである。そして、財政縮小を目的とした政府の肥大化防止を狙っているという点である。

しかし、鳩山政権はこの二点を克服した「新しい公共」概念を打ち出したと

---

<sup>26</sup> 「国民生活白書」 2004年版 より抜粋

いえる。一点目の具体的施策の有無に関しては、新政府は内閣府に「新しい公共」円卓会議を設け、円卓会議は協働を担保するための制度改革を政府に提言し、その実現を求めた。そして二点目に関しては、市民参加や国民の自立を第一義に掲げるようになっている。

「官から民への協働」「NPM」のように、効率化ばかりを求めていたものと違い、この頃からの「新しい公共」はNPOの本質である市民性を損なわず政府との協働を図っていく「日本型コンパクト」として、大きく期待が寄せられる政策であったと言える。

この「日本型コンパクト」が実際に行なったことは何であり、その効果はいかなるものであったのか。そして、今後この「日本型コンパクト」が如何な変容を見せれば、日本の慈善型NPOがスケールアウトの契機をつかめるのか。以下考察していこう。

## 9-2 最近の主な制度改革

ではまず、新しい公共宣言によって、具体的には何が変わっているのであろうか。以下詳しく見ていこう。新しい公共の主な取組みは、「新しい公共支援事業」「特定非営利活動法人ポータルサイト」「寄付税制の拡充」の大きく3つに分けられる<sup>27</sup>。

### 1. 新しい公共支援事業

22年度補正予算で措置された「新しい公共支援事業」により、「新しい公共」の担い手となるNPO等の自律的活動を後押しするとともに、NPO、地方公共団体、企業等の協働を支援するという事業である<sup>28</sup>。

これは、新しい公共の拡大と定着を図るため、各都道府県に交付金を配分し、各都道府県に設置する基金を用いて、特定非営利活動法人棟の活動基盤整備や寄付募集の支援等を行うとともに、特定非営利活動法人、地方公共団体、企業等が協働する取り組みを支援することにより、「新しい公共」の担い手となる特定非営利活動法人等の自律的活動を後押ししている。

具体的な事業内容としては、一.都道府県が特定非営利活動法人棟の民間非営

---

<sup>27</sup> RIETI 公共政策シンポジウム 2012 年度版配布資料「新しい公共」の推進に関する取り組みについて より

<sup>28</sup> 『NPO と社会的企業の経営学』馬頭忠治・藤原隆信著 ミネルヴァ書房 2009年6月25日発行 145.145頁より

利組織に対して、以下の事業を実施し、活動の阻害要因を解決するパターン 二、特定非営利活動法人棟の民間非営利組織、地方公共団体等が連携してモデル事業を実施するパターン の二種類があった。

新しい公共支援事業の実施状況。平成 22 年度補正予算 87.5 億円のうち実施済み額は 56 億円であり、事業費ベースの進捗状況は 64%（平成二四年 3 月末時点）である。そして、モデル事業は全国で 510 件実施されている。

## 2. 特定非営利活動法人ポータルサイト

平成 24 年 4 月から、快晴特定非営利活動促進法の試行に伴い、認定や監督等にかかる情報を随時更新することで、最新の法人情報を一元的に管理・公開する新たなポータルサイトの運用を開始した。内閣府 HP に民間の寄付サイトへのリンクを貼っており、オンライン寄付を実施しやすい環境を整備している。

## 3. 寄付税制の拡充

これが非常に「新しい公共」政策でメインとなっている事業である。

これは、平成 22 年度における「認定手続の簡素化」から発する。これ以降、一度認定された法人については、二回目以降の認定申請を行う際、原則として、書面審査のみの適用とされた。また、初回認定を受けようとする特定非営利活動法人の PST<sup>29</sup>などの実績判定期間を二年とすることが出来る特例の適用期限を一年延長。つまり、認定特定非営利活動法人の申請書の添付書類及び各事業年度の報告書類などの簡素化がなされていたのだ。これにより、複雑化する NPO 法人の簡素化が計られより会計処理を行いやすい基盤が作られた。

そして、この基盤を基に、平成 23 年度に税制改正が行われた。具体的にはこれまでの所得控除に加え、最大で寄付額の約半分が寄付者に戻ってくる税額控除を導入した。そして地方自治体で認証・認定を一元的に実施するとともに、仮認定制度を導入。みなし寄付金の損金算入限度額の引き上げなども行った。

元来日本における個人寄付への寄付金控除は、法人寄付に比べて、寄付金控

---

<sup>29</sup> パブリックサポートテストの略。広く市民からの支援を受けているかどうかを判断するための基準。これにより、相対値基準の割合を五分の一以上とする特例及び小規模法人の特例の恒久化が行われる。

以下の要件を追加し選択して適用できることとする

一. 絶対値基準（寄付金総額が年 3000 円以上のものが年平均 100 人以上）

二. 地方公共団体が個別に条例指定したもの

初回認定の特定非営利活動法人の実績判定期間を二年とする。

除が適用される公益法人の範囲は極めて狭く、その数も限定的であった。日本における寄付金控除は、直接補助から間接補助へと変わってきているといえる。

### 9-3.残る課題

以上のような三点から、行われた「新しい公共」。その実際の状況は如何なものであったのだろうか。

結論からいえば、これも「NPM」などと同様市民性の欠如という問題が生じてきてしまっている。たしかに、鳩山首相が掲げた政治理念は、市民を通じた市民社会の強化を謳ったものであった。しかし、円卓会議以降の制作施策との間に乖離があったのだ。

「新しい公共支援事業」として、平成二一年度補正予算によって措置された「地域社会雇用創造事業」や「新成長戦略」は雇用の受け皿としての非営利組織サービス提供機能に期待を寄せたものであった。

「寄付税制」に関しても同様で、寄付を通じた市民参加を促進するものである一方、NPOの資金強化という側面から議論されている。

結局、市民性が欠如したままNPOと政府の連関が語られてしまっているという現状があり、これこそが最大の課題なのではないか。これが欠如してしまっているままに、慈善型NPOスケールアウトを目的とした施策を打ったとしてもそれは下請け化につながってしまう。

## 10.市民性の欠如という問題

ではなぜ、こうもあらゆる施策において「市民性の欠如」が生じやすいのか、以下考察しよう。

まず、第一に、サービス提供機能に着目すれば、予算化しやすいという現状がある。市民性というのは、定性的で測りにくいものがある。税金を用いた予算形成を行い説明責任に応じるためには、必然的に定量的に図りやすいサービス提供機能に偏りそれによる市民性の欠如が生じやすいのではないか。

第二に、NPOが提供するサービス領域が行政の行なっている分野が一致しやすいため、NPOの安価性も含め、アウトソーシングや補助の対象になりやすいのではないか。

第三に、ボランティアや社会活動への参加は政府側の施策には非常に落とし

こむのが難しいという事がある。これが、最大の原因なのではないかと思う。個人の意志や選択の自由について政府が干渉することは出来ない。同様にボランティアや寄付のような自発的な意志に基づく活動について、政府側から関与できる領域や距離感に関しては十分な配慮が求められる。

以上のような理由から、市民性が乖離した施策が行われやすくなってしまっているのではないだろうか。

次章以降では、この市民性の乖離を防ぐための施策として「フルコストリカバリー」「中間支援組織」に着目をしたい。

### 10-1.フルコストリカバリーについて

現状の政府においては、NPOの活動に資金援助をする際、直接費と間接費では直接費のみを計上している。<sup>30</sup>これによって、実際の事業を行う際にかかる人件費などが計上されておらず、NPOの財政を圧迫、一方で安易なアウトソーシングを可能としているという現状がある。

これを打破しうる概念が「フルコストリカバリー」である。

これは、英国のNPOの代表や事務局長クラスのリーダーを支援する中間支援組織ACEVOが研究・提言した概念で、契約の積算において、「直接費のみならず間接費も含め、事業を実施するために必要な費用を全て回収する」という概念である。

NPOへの啓発効果が見込めるとともに、何より政府／自治体がNPOセクターを政策的にどう発展させようとしているのか、明確になっているという利点がある。

普及における問題点は多く存在する。たとえば、NPOはミッションで動く存在であるから、意義を感じる事業であれば、赤字覚悟で受けてしまうNPOが多いであろう。行政側からしても、予算がない、でそもそも片付けられてしまう可能性も大きくある。実際、英国においても2002年以降、普及が止まって(12%)しまっている現状がある<sup>31</sup>。

しかし、間接費、つまり人経費も含めた予算計上を行うということは、市民が如何に関わっていくかということも踏まえた政府との協働体制が設計されるということである。これは、市民性の確保という意味においても、非常に大き

---

<sup>30</sup> ある特定の製品やサービスに関連して発生したことが明確に分かる費用のこと

<sup>31</sup> 『官民協働の文化政策』松本茂章著 水曜社 2011年5月12日発行 66頁より



な意味を持つ。

## 10-2.中間支援組織について

NPO と政府においては、各々の利害が存在し、どちらかの都合のみでは下請け化や活動の困窮などの問題が生じやすいことを論じてきた。そのような状況に対して求められるのは、間に立つ者、つまり NPO 支援センターなどの中間支援組織である。

対等を根本に据える協働のためには、どちらがイニシアチブを持つわけではなく、まずなによりも非営利セクターと政府との間に信頼関係があることが肝要である。信頼関係醸成の場として、イギリスのジョイントフォーラムのような対話の場が求められる。

そしてそれは、中立な立場である中間支援組織といったものの存在が求められる。

中間支援組織は、2005 年は発の国費女性が 2005 年度「住民参加型まちづくりファンド」として制度化された。それ以来全国の NPO 支援センターは 2007 年の 164 ヶ所から 2011 年時点で 300 ヶ所と続々拡大していつている<sup>32</sup>。

その背景には、このような中間の立場の需要というものが存在しているのだ。互いの協働を探るためにはそれを繋ぐ中間の立場が必要になる。

## 11.結論

本論文においては、先行研究レビューより、NPO という制度が現状と乖離してしまっていることに着目した。そしてそこから日本の NPO が活動に制限がかかってしまっていること、及びその改善を目指すあまり市民性が損なわれてしまっていることを問題視した。そしてそれを解決する手段として政府と NPO の関係性に着目し、そこから慈善型 NPO の事業収入によらないスケールアウトの可能性を探った。

本論では、まず、協働のそもそもの定義から、「対等」であることの重要性を説いた。しかし、NPM や下請け化に代表されるように、協働のきっかけが行政側の財政的な事情となってしまっていることからその対等性の実現の難しさ、そして何より、そこから必然的に生じてしまう「市民性の欠如」という問題を

---

<sup>32</sup> 『NPO と自治体の協働論』渡辺光子著 日本評論社 2012 年 3 月 20 日 初版第 1 刷発行 192 頁より

説いた。

これらの問題を解決するために、英国の「コンパクト」概念に着目し、そして「日本型コンパクト」である「新しい公共政策」を考えた。そして、その実情として、たしかに寄付制度など、一部改善が見られている一方で、結局それらも NPO の組織運営力改善のための施策となってしまう、NPO の「市民性」が損なわれてしまっているという現状をみた。

そこで、この論文では NPO の財政面や人材面での健全な運営のための施策以上に、よりその市民性を如何に保つかということを重要視した。そして、そのための可能性として、NPO と行政の対等性のための「フルコストリカバリー」と、両者のコミュニケーションを促進し利害調整を行うための「中間支援組織」というものの重要性を説いた。

以上から分かるように、市民性／資金源／法制度／寄付制度など、今の日本における NPO の問題は複雑化しており、明確なボトルネックが存在しているわけではない。単純に収益を上げればいいというわけではなく市民性が求められ、市民性を追求するあまり本来の目的である社会問題を解決するような集団になれずアマチュアリズムから抜け出せない。

このように複雑化した問題を紐解いていくために、今回は政府からの支援という点から考えていったが、やはりそれだけでは足りず「中間支援組織」など様々なアクターからの支援が求められることが分かった。

NPO は、日本においては馴染みが薄い。東日本大震災をきっかけに少しずつその活動基盤は拡大してはいるが、それでもまだボランティア集団との印象が大きいだろう。

NPO は、草の根の活動である。いくら政府の指針としてその改善を望んだところで、プレーヤーはひとりひとりの国民である。カネにならない、NPO にしか解決出来ない問題がこの世の中には多く存在する。グローバル化、液状化する社会、社会問題が複雑化し、多く存在する今の社会だからこそひとりひとりが主体となって問題を解決していくための手段である NPO という活動基盤が重要である。

この論文が、その活動と市民性の重要性を少しでも実感し、取り組むきっかけとなることを願う。

以上

## 参考文献

『官民協働の文化政策』松本茂章著 水曜社 2011年5月12日発行

『NPO と社会的企業の経営学』馬頭忠治・藤原隆信著 ミネルヴァ書房 2009年6月25日発行

『NPO と自治体の協働論』渡辺光子著 日本評論社 2012年3月20日 初版第1刷発行

『戦略的協働の本質：NPO，政府，企業の価値創造』小島廣光・平本健太著，有斐閣 2011年5月6日発行，

『日本のNPO はなぜ不幸なのか？—「社会をよくする」が報われない構造を解く』市村 浩一郎，赤城 稔著 法律文化社 2008年9月20日 初版第1刷発行

『ソーシャル／エンタープライズ-社会的企業の台頭』谷本寛治編著 中央経済社 2006年6月3日 発行

『市民社会政策論—3・11後の政府・NPO・ボランティアを考えるために—』田中弥生著 明石書店 2011年8月20日 初版第1刷発行

『NPO は公共サービスを担えるか—次の10年への課題と戦略』後房雄著 法律文化社 2009年5月20日 初版第1刷発行

『NPO 再構築への道』原田晃樹，藤井敦史，松井真理子 著 勁草書房 2010年4月23日 初版第1刷発行

『エクセレント NPO』とは何か—強い市民社会への「良循環」をつくり出す』非営利組織評価基準検討会編 言論NPO とは 2010年3月10日発行

『参加と協働のデザイン—NPO・行政・企業の役割を再考する』世古一穂著 学芸出版社 2009年11月6日 初版第1刷発行

『NPO 新時代』田中弥生著 明石書店 2008年12月1日 初版第1刷発行 46~48頁より

『究極の「行革」？日本型ニューパブリックメントマネジメントの論理と実態』(社)大阪自治体問題研究所編 2004年8月20日発行

『参加と協働のデザイン—NPO・行政・企業の役割を再考する』世古一穂著 学芸出版社 2009年11月6日 初版第1刷発行

## 参考資料

RIETI 公共政策シンポジウム 2012 年度版配布資料「新しい公共」の推進に関する取り組みについて

「国民生活白書」 2004年版 より抜粋

e-words

<http://e-words.jp/w/E382B9E382B1E383BCE383ABE382A2E382A6E38388.html>

より（閲覧日 2012年12月30日）

平成22年3月18日 第3回 「新しい公共」円卓会議 井上英之委員提出資料より [http://www5.cao.go.jp/entaku/shiryou/22n3kai/pdf/100316\\_03.pdf](http://www5.cao.go.jp/entaku/shiryou/22n3kai/pdf/100316_03.pdf)