

NPO と勤労者 OB

Nonprofit Organization and Retiree

小 島 廣 光

要 旨

本論文では、勤労者 OB が NPO と関わっておこなう社会参加について考察される。まず、「NPO とはいかなる組織か」に関して、次のように説明される。(1)NPO は、①社会的ニーズの充足と、②市民の社会参加の実現の 2 つの機能をもっている。(2)NPO を企業から区別する点は、①NPO は利益を分配できない、②NPO にはボランティアがいることの 2 点である。次に、「勤労者 OB は、NPO といかに関わるべきか」に関して、次のように説明される。(1)NPO との主な 3 つの関わり方は、①受益者として関わる、②ボランティアとして関わる、③NPO 法人をつくることである。(2)勤労者 OB は自分の関心になかった NPO を探すべきである。(3)既存の NPO では不十分だと感じたら、NPO 法人をつくれればよい。最後に、勤労者 OB は気楽に NPO の活動に関わることの大切さが述べられる。

I 序

ベビーブーム世代が 60 歳の停年を迎える時代になり、彼らは、いよいよ勤労者 OB・OG となる。勤労者 OB・OG (以下では「勤労者 OB」と略記する) になって、1 日中、自宅にこもって過ごすことは、本人にとっても社会全体にとっても、決して望ましいことではない。その際の選択肢の 1 つが、NPO と関わっておこなう社会参加である。

本稿では、NPO と勤労者 OB の社会参加との関係について考察する。まず II 節で、「NPO とはいかなる組織か」を説明する。次の III 節で、「勤労者 OB は、NPO といかに関わるべきか」について明らかにする。そして IV 節で、気楽に活動を始めることの大切さを述べる。

議論に入る前に、筆者が、なぜ NPO の研究を始めるに至ったかについて述べる。筆者の専門は経営学である。1980 年代の終わり頃までは、専ら「企業経営」の研究を行っていた。1985 年頃のことであっただろうか。一人の学生が、横浜 YMCA 予備校を經由して、筆者の勤務する大学に入学し、筆者のゼミナールに所属した。彼は、「予備校を経営している横浜 YMCA は NPO だと聞いたが、そもそも NPO とはどんな組織なのですか？」と尋ねた。しかし、その時の筆者には NPO の知識が全くなく、恥ずかしながら、答えることができなかった。これが一つのきっ

かけとなって、NPO の研究に着手した。

NPO の研究を開始した 1990 年当時、「NPO」や「非営利組織」という言葉は、学会でもマスコミなどでも、ほとんど聞かれることはなかった。また研究を開始した当時も、その後も、現在のように NPO が社会的に認知され、新しい社会的価値を創造し、社会の中で一定の地位を占めるようになるとは考えていなかった。

II NPO とはいかなる組織か

1 NPO 研究の魅力

NPO の研究を始めてすぐに、NPO は、学問的にも未知の魅力ある研究分野であることが分かった。その魅力の主な点は、次の 2 点に要約される。

第 1 の魅力は、NPO の経営が企業経営よりも挑戦的な点である。この点に関して、ドラッカーは次のように述べている。「企業経営も NPO の経営も、所詮、経営という点では同じである。経営という観点からすれば、利潤というボトムラインがはっきり存在する企業経営よりも、それが無い NPO の経営の方がより挑戦的である」。企業経営には、利益を獲得するという明確な目標がある。他方、NPO の経営には、組織存続のための利益の獲得だけでなく、社会的使命の達成というより重要な目標があり、挑戦的である。

第2の魅力は、企業研究や政府組織研究への指針が得られる点である。1990年当時、これまで日本社会を支えてきた政治・経済・社会のシステムは、軒並み行き詰まり始めていた。筆者は、NPOの研究から、この不透明な時代における企業や政府組織のあり方に対する指針が得られるはずであると考えた。

2 NPOの意味

まず初めに、アルファベット3文字で表されるNPOについて説明する。NPOとは、Nonprofit Organizationの3文字をとった略称であり、一般に「民間非営利組織」とか、単に「非営利組織」と訳される。最近では、NPOという言葉が新聞やテレビでよく見聞きする。

このNPOと同様に、よく見聞きするもう1つの言葉にNGOがある。NGOは、Nongovernmental Organizationの3文字をとった略称であり、「非政府組織」と訳される。NGOは、政府や国連機関とは異なる「民間」の立場から、利益の獲得を目的とせず、地球規模の社会的問題の解決に取り組む組織のことである。もともとは、国連憲章の中で使われた言葉であり、国際赤十字社などを指していた。しかし近年では、NGOは、国連との協力関係の有無に関わらず、環境問題や開発問題などに非政府の立場から取り組む組織を指している¹⁾。

これらNPOとNGOに関しては、NPOが「非営利」であることを強調し、他方、NGOが「非政府」であることを強調する違いがあるだけで、国際的には両者はほぼ同じ意味で使われている。したがって、筆者は、NGOはNPOの1つの類型として捉えている。

3 NPOの定義

NPOは、一般に、次のように定義される。「NPOとは、ボランティアを含む組織メンバーが、利潤追求を目的とするのではなく、社会に対して、サービスを提供する組織である。その活動資金は、利他主義の立場から拠出される、寄付金や会費等に主に依存している」²⁾。

わが国を含むほとんどの先進諸国においては、高齢者福祉、障害者福祉、自然環境保護、青少年育成、草の根レベルの国際交流などの社会的ニーズが急速に高まりつつある。しかし、国・地方自治体や企業がこれら社会的ニーズを充足するための能力は、限界に達しつつある。

今日の社会では、多くの人々は社会から孤立して、疎外感や孤独感を覚えながら生活している。しかし、

社会参加の機会、国政選挙や自治体選挙の時を除いてほとんどない。NPOは、こうした人々にボランティアとして参加して貰うことにより、社会参加の場を提供するという重要な機能ももっている。このように、NPOは社会的ニーズの充足に加え、人々の社会参加の実現という現代社会にとって非常に重要な2つの機能をもつ組織である³⁾。

4 わが国のさまざまなNPO

「NPOとはいかなる組織か」を説明するために、現在、わが国で活躍しているNPO10組織を紹介する。

ふらの演劇工房は、富良野塾のファンの一部を発起人として結成され、全国第1号のNPO法人として認証されたNPOである。

日本婦人有権者同盟は、終戦後、市川房枝たちが中心になって結成した婦人団体であり、わが国を代表するNPOである。

日本原水協は、原水爆禁止運動を行っている世界原水協の日本支部である。世界で唯一の被爆国である日本から、原水爆禁止という価値を世界に向けて発信しているNPOである。

北海道盲導犬協会は、目の不自由な人に盲導犬を貸し出しているNPOであり、テレビでよく取りあげられる。

日本野鳥の会は、野鳥を中心とする自然環境の保護活動を展開しているNPOである。

日本YMCAは、キリストの教えにもとづく青少年育成活動を行っているNPOである。わが国では、大都市を中心に明治時代から活躍してきた。

ボーイスカウトは、ガールスカウトとともに、20世紀の初めにイギリスでスタートした青少年育成団体である。日曜日に公園などでキャンプなどの野外活動や、お祭りの際に交通整理などのボランティア活動などを行っている。

北海道いのちの電話は、自殺予防を目的とする悩み事電話相談活動を行っているNPOである。

難民を助ける会は、活動内容が名前からすぐわかる、日本を代表するNGOの1つである⁴⁾。

最後に紹介する「飛んで！車椅子の会」は、北海道大学の学生がつくったNPOである。活動内容は、中古の車椅子を航空機で海外に旅行する人に託し、海外で車椅子を必要としている人に1台ずつ直接届けることをしているNPOである。

このようにわが国でも、NPOは実にさまざまな分野で活動している。

5 企業とNPOの違い

図1は、企業の仕組みとNPOの仕組みを比較したものである⁵⁾。

企業、特に株式会社の場合、株主は企業の株を購入することにより、企業に投資する。企業は、その投資されたお金を使って顧客にサービスを提供し、その対価を受け取る⁶⁾。この過程で獲得された利益は、株主に配当として分配することができる。

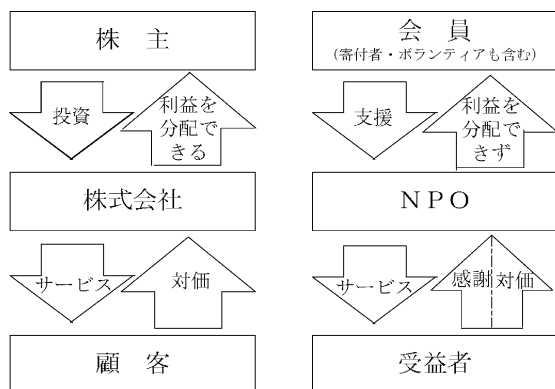
一方、NPOの場合、会員は会費を、寄付者は寄付金を、ボランティアは労役をそれぞれNPOに対して提供し支援する。NPOは、これらの提供された支援をもとに、自らの使命である社会的問題の解決のために、サービスを対価なしで提供する。この対価なしのサービスを受けた受益者は、NPOに対して感謝する。

これに対して、介護サービスの提供のようにNPOが対価を受け取る場合には、収入から必要経費を差し引いた分の利益が年度末に出る。もちろん、この必要経費の中に、専従職員やアルバイトの賃金を含めることができる。

しかしながら、NPOの場合、このようにして最終的に年度末に収入から必要経費を差し引いた分の利益が出たとしても、その利益を次年度に繰り越すことが法律で義務づけられている。このように「NPOが利益を会員などの間で分配できない」ことは、NPOを企業から区別する最大の点である⁷⁾。

NPOを企業から区別するもう1つの重要な点は、NPOには「ボランティア」というメンバーがいることである。

ボランティア (volunteer) という英語は、「志願者」、「有志者」という名詞と「自発的に申し出る」、「自ら進んで提供する」という動詞の両方で用いられる。



出所：加藤 (2004)、アーク・コミュニケーションズ (2006)。

図1 NPOと企業の違い

このボランティアの活動は、①自発性、②無償性、③利他主義、④継続性の4つの原則にもとづいて行われる。

①の自発性とは、ボランティアの活動は他人や社会によって命令されたり、強制されたりするものではなく、あくまでも自発的なものでなければならないという原則である。

②の無償性とは、ボランティアの活動は金銭的・物質的利益を目的とせず、対価を求めないとする原則である。

③の利他主義とは、ボランティアは自分を犠牲にして、他人や社会のために貢献したいとする気持から行われるべきであるとする原則である。

④の継続性とは、ボランティアの活動は問題解決を求めている受益者やNPOに対して、自己のもつ資源や労役を継続的に提供すべきであるとする原則である。この原則を守るためには、ボランティアの信念、忍耐力、決断力が必要である⁸⁾。

ボランティアの英語が意味することからも明らかのように、以上のボランティアの活動に関する4つの原則のうち最も重要な原則は、①の自発性の原則である。

6 小括

以上「NPOとはいかなる組織か」を説明してきた。ここで一応まとめると、次のようになる。

(1) NPOは、①社会的ニーズの充足と、②市民の社会参加の実現の2つの機能をもっている。

(2) NPOを企業から区別する点は、①NPOは利益を分配できない、②NPOにはボランティアがいることの2点である。

(3) ボランティアの活動は、自発的なものでなければならない。

III NPOといかに関わるべきか

それでは次に、勤労者OBは「NPOといかに関わるべきか」について説明する。説明に入る前に、筆者自身の2つのボランティア体験について説明する。

第1の体験は、北海道が11年前に制定した「北海道市民活動促進条例」の原案づくりに委員として1年間にわたって参画したことである。

第2の体験は、NPOのたまり場である「市民活動促進センター」の管理を受託している「北海道地域活動振興協会」の理事を最近7年間務めていることである。

ボランティア活動というと、多くの人は、災害被

災地での支援活動や高齢者の介護などを想定するかもしれない。しかしこれら2つの活動も、政策ボランティアと呼ばれるボランティア活動である。

一般に、われわれがNPOと関わる方法にはいろいろあるが、主に次の3つがあげられる。

- 第1は「受益者として関わる」ことである。
- 第2は「ボランティアとして関わる」ことである。
- 第3は「NPO法人をつくる」ことである。

NPOと関わる方法については、加藤(2004)およびアーク・コミュニケーションズ(2006)の説明が、詳細かつ有益である。そこで以下では、この加藤(2004)およびアーク・コミュニケーションズ(2006)にもとづいて、簡潔に説明を加える。

1 受益者として関わる

まず、受益者としての関わり方について説明する。

最初に、自分自身のニーズを確認することである。例えば、旅行中のペットの犬を預かってほしいのか、介護を必要とする家族への給食サービスを受けたいのか、あるいは、悩み事の電話相談を受けたいのかなどである。

次に、自分の身近にこうしたサービスを提供しているNPOがあるのかを調べる。そのためには次のような方法がある。まず、市役所のNPOを紹介する窓口を訪れてみることである。そのほか、インターネットを使って検索するのも1つの方法である。NPOのホームページやNPOサポートセンターのサイトには、所在地や活動内容などが載っている。そして、関心のあるNPOを直接訪問して話を聞いたり、NPOのイベントにも参加して調査したらよい⁹⁾。

2 ボランティアとして関わる

次に、「ボランティアとしてNPOと関わる」方法について説明する。

ここでは、もっぱら勤労者OBのボランティアに

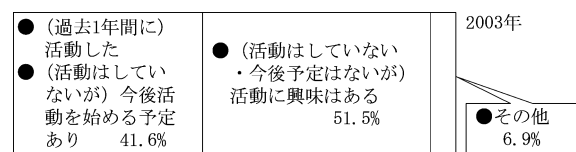
ついて述べる。勤労者OBは、退職後の新生活に関しても非常に積極的な意欲をもっているといわれる¹⁰⁾。

図2は、内閣府の調査結果である。勤労者OBのうち「(過去1年間に)地域のNPOで活動した」人、および「(活動はしていないが)今後、地域のNPOで活動を始める予定がある」人が41.6%、そして「(活動していない・今後予定はないが)地域のNPOの活動に興味はある」人が51.5%もあり、両者を合わせると、93.1%にもなる。

この結果は、大部分の退職した勤労者OBの新しいスタート地点は地域であること、そして、勤労者OBは、この地域のNPOにボランティアとして関わることに高い関心をもっていることを示している¹¹⁾。

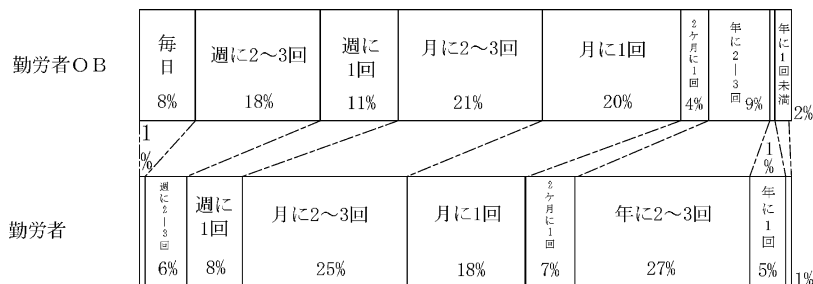
図3は、厚生労働省の調査結果であり、勤労者OBと現役の勤労者が、それぞれボランティアとして地域のNPOと関わっている頻度を比較したものである。パーセントは、ボランティア活動全体の中での各活動頻度の割合を示している¹²⁾。勤労者OBの場合、「毎日」するが8%、「週に2~3回」するが18%、「週に1回」が11%で、これら左側3つの合計が37%にもなる。他方、勤労者の場合、「毎日」するが1%、「週に2~3回」するが6%、「週に1回」が8%で、同じ左側3つの合計が15%でしかない。

この図3から、勤労者OBが現役の勤労者よりも、ボランティアとして地域のNPOとより多く関わっていることが分かる。そして、勤労者OBの活動頻



出所：内閣府(2003)『高齢者の地域社会への参加に関する意識調査』。

図2 勤労者OBのNPOへのボランティアとしての関わり



注)「不明」および「わからない」は図中への記載を省略。
出所：厚生労働省(2003)『勤労者のボランティア活動に関する意識調査』。

図3 勤労者OBと勤労者のボランティア活動の頻度

度は平均して月2～3回である¹³⁾。図3からは読みとれないが、別の調査によれば、1回あたりの平均活動時間は2時間から4時間である。

勤労者OBがNPOと積極的に関わる理由として、活動に使える時間が多いことや、活動に役立てられる経験や知識が豊富であることがあげられる。これまで得た知識や経験を活かし、地域から社会を支えていくという生き方は、今後ますます重要になっていきそうである¹⁴⁾。

それでは、実際に、ボランティアは、どんな理由でNPOと関わっているのであろうか。

図4は、人々がボランティアとしてNPOと関わっている理由についての内閣府の調査結果である¹⁵⁾。この調査結果によれば、「自分自身の生きがいのため」が67.7%、「いろいろな人と交流できるため」が58.3%、「自分の知識や経験を活かす機会が欲しかったから」が42.6%である。

この調査結果は、第2の人生に充実感や自己実現を求める人が多いことを示している。ボランティアとしてNPOと関わる理由は、金銭的理由を超えたものがあることを示している¹⁶⁾。

次に、ボランティアとして関わるNPOの探し方について説明する。

上述のように、ボランティアの活動はあくまでも自発的なものである。したがって、特定のNPOのボランティアをしたから、イベントに参加したからといって、その後、そのNPOや会員に活動を強制されることはない¹⁷⁾。強制するような団体はNPOではない。この点はよく確認する必要がある。いずれにしても、あまり肩肘を張らず、気軽に、肩の力を抜いて、第1歩を踏み出したらい¹⁸⁾。

現在すでに特定のNPOに関心を持っている人は別であるが、そうでない人は、新聞記事のスクラッ

プをつくったり、「気になること」のリストを書き出すなどして、自分自身のもっている関心を確認することから始めるのがよい¹⁹⁾。

次に、自分の身近にどんなNPOがあり、どのような活動を行っているのかを調べる必要がある。そのための方法は、受益者としてNPOと関わる場合と基本的に同じである。まず、市役所のNPOを紹介する窓口を訪れてみることである²⁰⁾。

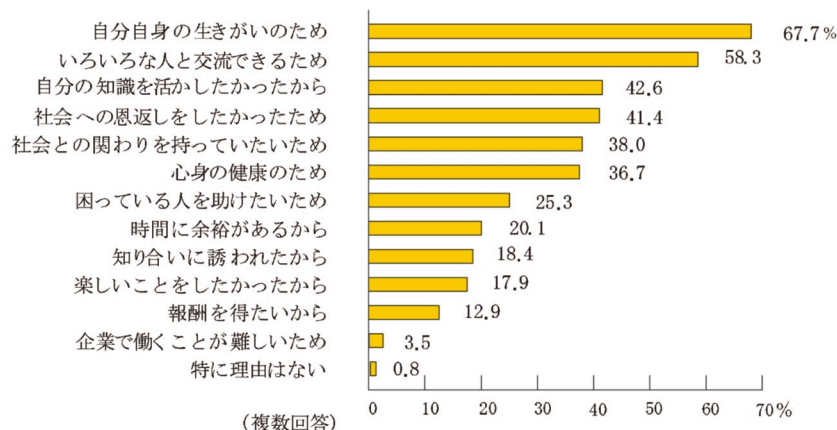
そして、活動に賛同できるNPOを見つけたら、早速、ニュースレターやメールマガジンの購読を申し込んでみる。会費を払った時点で「資金ボランティア」をしていることになる²¹⁾。2～3のNPOのニュースレターを購読すると、それぞれを比較でき、より自分にあったNPOを発見できるはずである²²⁾。

3 NPO法人をつくる

最近では、すでにあるNPOにボランティアとして関わるだけでなく、ぜひ自分たちでもNPOをつくり活動したいと考える人が、多くなってきた²³⁾。しかし初めから法人格をもつNPOではなく、まず法人格をもたない任意団体のNPOをつくり、その後、法人格をもつNPOに移行した方が失敗は少ない²⁴⁾。

図5は、NPOが法人格を取得する「メリット」と「責任」を示したものである²⁵⁾。メリットとしては、第1に、NPOが法人格を取得すると、法人自体が契約の主体になれることがあげられる。会長や代表などの個人名義ではなく、法人名で銀行口座を開設したり、事務所や資金を借りたり、不動産の登記をしたりすることができる。第2に、事業の展開が容易になる。具体的には、事務所が借りやすくなったり、スタッフを採用しやすくなる²⁶⁾。

一方、法人格を取得することにもなう「責任」



出所：内閣府（2005）『平成17年版 高齢社会白書』。

図4 ボランティア活動への参加理由

メリット	責任
法人が契約主体に ●法人名で銀行口座を開設可 ●事務所・資金の借入可	法人として運営 ●定款にもとづく運営 ●解散時、残余財産は戻らず
事業展開が容易 ●事務所の借入容易 ●スタッフの採用容易	運営に関する 財務情報の開示

出所：アーク・コミュニケーションズ (2006)。

図5 法人化によるメリットと責任

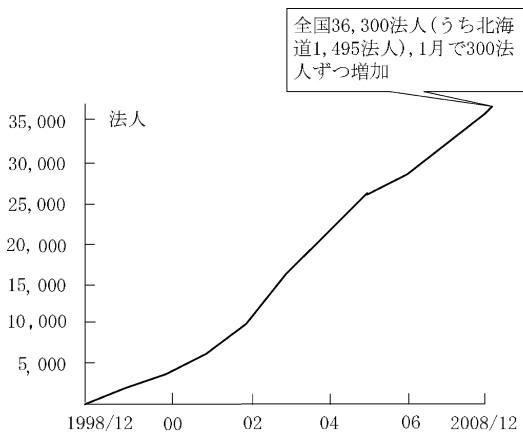
としては、第1に、法人として運営する必要があげられる。定款にもとづいて運営し、法人を解散する時には残余財産を会員の間で分配することができなくなる。第2に、法人の運営に関する財務情報を開示しなければならない²⁷⁾。

したがって、法人格を取得するに際しては、「メリット」だけでなく法人としての「責任」が生じてくることも考え、計画的かつ慎重に行う必要がある²⁸⁾。

NPOが法人格を取得しNPO法人になれるようになったのは、1998年3月に国会で成立したNPO法(特定非営利活動促進法)のおかげである。筆者は、このNPO法が「なぜ」そして「どのように」して制定されたのかを拙著で明らかにした²⁹⁾。

全国第1号のNPO法人は、最初に紹介したふらの演劇工房である。

図6に示すように、NPO法にもとづいて法人格を取得したNPO法人は、毎年増え続け、2008年12月末で、全国で3万6千300法人にもなった³⁰⁾。ちな



出所：内閣府国民生活局作成の「特定非営利活動促進法にもとづく申請受理数および認証数、不認証数等」のデータより作成。

図6 NPO法人の認証数

みに、北海道の場合、1,495法人にもものぼる。毎月、全国で300のNPO法人が誕生している勘定になる。

1998年当時、このNPO法の成立に努力していた市民団体であるシーズの松原明事務局長に「この法律によって全国で生まれるNPO法人はどれ位になるか」と尋ねたところ、「1番多くても1千法人位でしょう」と予想していた。

NPO法の制定に長年関わってきた人にとっても、現在のNPOの活発な展開は全く「想定外」であったようである。

さて、NPO法人をつくるためには、法人格を取得する手続き以上に、自分達がNPOをつくり、いかなる活動をするのが重要である³¹⁾。

NPOをつくるためには、第1に、自分たちが気になる人々や問題に注目する必要がある。すでにあるNPOにボランティアとして関わる場合と同様に、興味ある新聞記事のスクラップやリストを作り、整理する³²⁾。気になることがいくつか見付かったら、実際に動いて情報を集める。その際、ただ情報を集めるだけでなく、自分の目で問題を確かめることが重要である³³⁾。

例えば、地域に特定のサービスが足りないと思った場合は、実際に地域の人たちと話をすることから始め、地域に何が必要かを確かめる³⁴⁾。次に、そのサービスを提供したいと思った対象の現状を調査する³⁵⁾。

第2に、改めて特定の現象の原因を分析し、自分たちに何ができるかを検討する。その際、常に当事者として問題を考えることが必要である³⁶⁾。

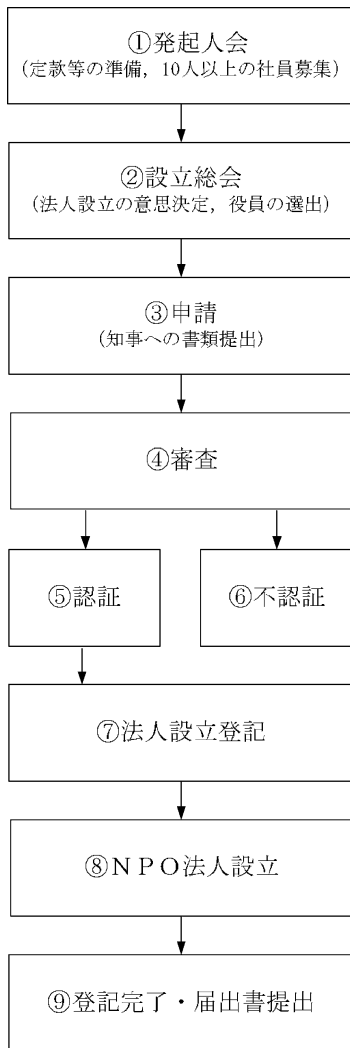
第3に、以上のステップを経て実際の解決活動に着手する³⁷⁾。

図7は、NPO法人を設立するための「手続き」を示したものである。以下、図7を簡単に説明する³⁸⁾。

まず第1に、NPO法人を設立しようとする人を中心に①の発起人会をつくる。発起人会では、設立趣旨や定款の原案を作成し、法人の中核事項を決める³⁹⁾。「定款」は、誰のために何をするのかという、NPO法人において1番重要な目標を記述したものである。活動の理念と方向性を明確にしておく必要がある⁴⁰⁾。

次に、NPOの使命に賛同し一緒に活動してくれる10人以上の「社員」を募集する⁴¹⁾。ここでいう社員とは「会社員」を指すのではなく、NPO法人の構成員である「会員」を意味する。

なお、NPO法人の場合、株式会社の場合の資本金に相当する基金の出資を受けることは、法律では想



出所：アーク・コミュニケーションズ (2006)。

図7 NPO法人をつくる

定されていない。したがって、NPO法人は、基金がないまま設立可能であり、実際に設立されている。こうした理由から、NPO法人の活動資金は、先に説明した「社員」という会員が納める会費や、外部からの寄付金を中心となる。

第2に、社員が決まったら②の設立総会を開催する⁴²⁾。まず、定款、事業計画、収支予算といった中核事項を審議する。あわせて、総会の議事録も作成する。また、理事と監事の選任も行う⁴³⁾。

第3に、NPO法人の③の設立申請を都道府県知事(ただし、法人が複数の都道府県に事務所を設置する場合は、内閣総理大臣)に対して行う。設立申請に際しては、法律で決められた書類一式を提出する。提出書類の形式や手続きには、ひな形があるので、それらを参考にすれば簡単である⁴⁴⁾。

第4に、申請書類が受理されると、4ヶ月以内に都道府県知事によって④の審査が行われ、⑤の認証

か⑥の不認証かが決まる⁴⁵⁾。

第5に、都道府県知事の審査を通り、「認証決定通知」を受け取ったら、法務局で⑦の法人設立登記を行う⁴⁶⁾。

そして最後に、⑧のNPO法人設立を確認したら、登記簿謄本を添付した⑨の「設立登記完了届出書」などを都道府県知事に提出する⁴⁷⁾。

手続きは以上である。

これら法人格を取得する際の都道府県知事による認証および法務局での法人登記に関しては、費用は一切かからない⁴⁸⁾。

4 小括

以上、われわれがNPOと関わる方法について説明してきた。まとめると、次のようになる。

(1) NPOとの主な3つの関わり方は、①受益者として関わる、②ボランティアとして関わる、③NPO法人をつくることである。

(2) 勤労者OBは、ボランティアとして地域のNPOと関わることに大きな関心を持ち、実際、勤労者以上に多くの人に関わっている。

(3) 勤労者OBは自分の関心になかったNPOを探すべきである。

(4) 既存のNPOでは不十分だと感じたら、NPO法人をつくれればよい。

IV 結び—気楽に活動を始める

高齢社会はすでに始まっている。さらに今から21年後、2030年のわが国は、国民の37%が60才以上の社会になる。このような高齢社会は、人類がかつて経験したことのない社会である。この高齢社会は、政府と企業だけでは容易に解決できないような、極めて複雑で困難な問題を生成し続けるはずである。したがって、今後、NPOがいかなる名称で呼ばれようとも、NPOが一時的なブームで終わることは決してないと考えられる。

上で述べたように、NPOに関しては、①受益者として関わる、②ボランティアとして関わる、③NPO法人をつくる等のさまざまな関わり方が考えられる。

いかなる関わり方をするにせよ、自分たちの問題を把握し、どう行動するかを考えることから始める必要がある。少しの勇気とちょっとした方法で、誰でもNPOと関わるができる。NPOと関わることは、われわれが自発的に社会的問題を解決しようとするのである。あまり肩肘を張らず、気楽に、活動を始めることが重要である。

そして、活動することは「自らの生き甲斐」と「心身の健康」につながり、その上、「世のため人のために」なるはずである。

(こじま ひろみつ 経営学, NPO 論)

[付記] 本稿は、平成18年11月4日、「平成18年度愛知県立一宮高等学校同窓会総会」において講演した内容に加筆したものである。

注

- 1) 小島 (1998), pp.99-100。
- 2) *ibid.*, pp.5-6。
- 3) *ibid.*, p.iii。
- 4) *ibid.*, p.28。
- 5) 6) 7) アーク・コミュニケーションズ(2006), p.21, 加藤 (2004), p.31。
- 8) 小島 (1998), pp.8-10。
- 9) 10) 11) 12) 13) 14) 15) 16) 17) 18) アーク・コミュニケーションズ (2006), pp.22-23, pp.30-31。
- 19) 20) 21) 22) 23) 24) 25) 26) 27) 28) 加藤 (2004), pp.62-63, p.67, p.74, アーク・コミュニケーションズ (2006), pp.30-33, p.37。
- 29) 小島 (2003)。
- 30) 内閣府 NPO ホーム ページ。http://www.npo-homepage.go.jp/data/pref.html
- 31) 32) 33) 34) 35) 36) 37) アーク・コミュニケーションズ (2006), p.32。
- 38) 加藤 (2004), pp.174-184。
- 39) 40) 41) 42) 43) アーク・コミュニケーションズ (2006), p.63。
- 44) 加藤 (2004), p.178。
- 45) 46) 47) アーク・コミュニケーションズ(2006), pp.65-66。
- 48) 加藤 (2004), p.182。

参考文献

- アーク・コミュニケーションズ (2006), 『おとな愉快団! —— NPO 入門』インプレスジャパン。
- 加藤哲夫 (2004), 『一夜でわかる! 「NPO」の作り方』主婦の友社。
- 小島廣光(1998), 『非営利組織の経営 —— 日本のボランティア』北海道大学図書刊行会。
- (2001), 「非営利組織の自己革新 —— 我が国 NPO の未来」『経済学研究』(北海道大学) 51(2), pp.1-26。
- (2003), 『政策形成と NPO 法 —— 問題, 政策, そして政治』有斐閣。