

スタートアップ !!

NPOの現場を理解する

第1章

ハート&スキル !!

専門家によるNPO支援の具体例

第2章

すぐに役立つ !!

NPO支援者のためのリソース集

第3章

付録

NPOかなめびと応援プロジェクト！
スキルアップセミナー 抄録

付録

NPOの会計・税務・労務を支援する専門家のための

知恵袋



名古屋市

第1章 スタートアップ！！ N P O の 現 場 を 理 解 す る 04

第1節 N P Oとは	1 N P Oとは	05
	2 特定非営利活動促進法について	05
	3 認定N P O法人制度について	06
	4 N P O法人会計基準について	06
第2節 N P Oの実態について知る	1 N P O法人の組織運営について	07
	2 ボランティア・有償ボランティアについて	08
	3 企業との相違	08

第2章 ハート&スキル！！ 専 門 家 に よ る N P O 支 援 の 具 体 例 10

第1節 支援の3段階	Step1 団体の課題を整理する ～依頼受付から事前の情報収集のポイント	11
	Step2 個別ヒアリングと支援計画の作成 ～組織的な合意を得て団体の体力に見合った計画に	11
	Step3 支援結果を振り返る ～成果の定着と今後の課題の共有	12
第2節 よくある事例から 支援のポイントを知る	Case1 会計ソフトの活用（部門別会計を行い経営判断に活かす）	13
	Case2 法人税 / 消費税の納税義務の判定	15
	Case3 有償ボランティアの整理（税務と労務、両面からの支援）	17
	Case4 残業の実態把握と適切な管理	23
	Case5 在宅勤務の業務内容と時間管理の見直し	25
	Case6 人事評価・賃金表を整備する	27
	Case7 資金繰り表の作成と経営判断	29
	Case8 会計の管理・チェック体制の確立	31
	Case9 業務内容やスケジュール、体制を見直し、効率化する	33

第3章 すぐに役立つ！！ N P O 支 援 者 の た め の リ ソ ー ス 集 36

第1節 情報リソースの紹介	書籍・ホームページ	37
	N P O支援機関一覧	37
	N P O支援に役立つ様式集（ダウンロード先の案内）	38
第2節 保険や 融資制度について	N P O保険、ボランティア保険について	39
	N P O法人向けの融資制度について	39
第3節 ヒアリング用書式	ヒアリングシート	40
	組織体制チェックシート	44
	N P Oで活動する人の活動実態チェックシート	45
	支援計画書	46
	フォローアップシート	47

付録 N P Oのかなめびと応援プロジェクト！ スキルアップセミナー 抄録 48

はじめに

NPO法ができてから15年以上が経過し、全国のNPO法人数も27年度末で約5万、本市の所管する法人も800を超えたところです。最近では、日々の新聞記事でも「NPO」という言葉を見かけない日はないほど、NPOは、社会の中でも随分と身近な存在になりました。

しかしその一方で、財政基盤の脆弱性や人的資源の不足といった諸課題は、依然として多くの団体共通のままです。特に、会計・税務・労務などの専門知識は、なかなか個別の団体単独では、職員の知識や実務をスキルアップさせていく機会を得ることは難しく、本市としても名古屋市市民活動推進センターを運営する中で、日々、多くの相談が寄せられているところです。

そこで、平成26年度に、緊急雇用創出事業 市民活動団体事務職員スキルアップ支援事業「NPOの要人（かなめびと）応援プロジェクト」として、10回連続のスキルアップセミナーと、団体への専門家派遣による個別支援の2本立てで、市内NPOの事務職員への集中的な支援を行いました。

とくに、専門家による個別支援では、名古屋税理士会、日本公認会計士協会東海会、愛知県社会保険労務士会各位のご協力のもと、これまでNPOを支援した経験のない専門家の方にも新しく支援の現場に入っていただき、支援先の団体と一緒にになって団体の抱える事務上の課題に取り組んでいただく中で、多くの経験や知見が得られました。

そこで、それらを検討・整理し、「専門家がNPO支援に入る時のノウハウ集」「よくあるケースの事例集」として、今回まとめました。この冊子が、NPO支援に関わられる専門家のガイドラインとして、今後の円滑かつ効果的な支援の一助となれば幸いです。

最後に、原稿執筆を担当いただいた専門家の皆様や、支援先の市民活動団体の皆様はじめ、本冊子の作成にご協力をいただいた皆様に、心より御礼申し上げます。

名古屋市

本書の編集に寄せて

NPOにおいて、課題解決に直結している事業担当者に対し、会計・税務・労務等を担う事務担当者は、地味な存在です。しかし、大切な事業を支える資源の獲得や管理に関わる業務は、組織の安定・発展にとって不可欠な“要”でもあります。こうした考えから、事務管理職員を“要人（かなめびと）”と呼び、そのスキルアップを会計・税務・労務の専門家が支援する本事業を「NPOの要人（かなめびと）応援プロジェクト」名づけて取り組んできました。

その支援事例を、ノウハウ集としてNPO支援の専門家向けにまとめたものが、この知恵袋です。本冊子では、以下3つの視点を大切にして編集しました。

その1 NPO支援の間では、相談・依頼内容を確認するプロセスにおいて、単に知識・技術の問題ではなく、組織における事務管理業務の位置づけ方が本質的な課題であったと気づくケースも少なくありません。同時に、そのような状況は、NPO的な価値観や組織文化を反映している場合もあります。専門家の方には、こうした場面で現状を頭ごなしに否定せず、NPO側が納得して支援を受け入れ、自らを変えることができるようにしていただければ幸いです。一緒に課題を一つひとつ整理し、現実的な目標を示しながらご助言いただく、**<伴走的な支援>**にお付き合いいただくことができれば・・・そんな思いから、NPOの現場についての解説や情報源等も掲載しました。

その2 NPOの経営を担うリーダーの中には、事務管理業務の重要さがピンときていなかったり、業務を担うかなめびと自身が事務作業等の業務を「なんのためにそれをするのか」を意識しないまま行っているケースも存在します。ぜひ、専門的な見地から、各業務の意義づけを説明していただき、リーダーとかなめびととが、**<共通認識を持って取り組めるようなスキルアップ>**を目指したいと思っています。ヒアリングシートや支援計画書が確認・共有の際にお役に立てば幸いです。

その3 NPO側にも、まだ「外部の専門家に何を支援してもらえるかわからない」「忙しい中で改善に取り組めるのだろうか」と感じ、専門家の支援を受けることを躊躇する状況もあると思います。しかし、本事業の支援団体からは、自己流でなく正しい知識が得られたことによる効果や、第三者に入ってもらうことで課題が整理できたことを実感する声が寄せられています。本冊子の具体事例がNPOの皆様にとっても「どんな状況でどんな支援を得ることができるのか」を考える参考となり、**<必要なタイミングで専門家の支援を得て、組織を安定・発展させていく>**ことが進んでいけばと願っています。

本冊子は、専門家の皆様、支援先の団体の皆様、監修いただいた先生等、さまざまな方のお力によりまとめることができました。この場を借りてお礼申し上げます。本事業を通して育むことができたNPOと専門家の皆様との協力関係が、この先も発展していくことを願い、中間支援組織としてもそのお手伝いをしていく所存です。そして、多くのかなめびとの力が高まることで、名古屋地域でのNPO活動がますます発展し、地域に貢献していくことを心から願っています。

第1章 スタートアップ！！

NPOの現場を理解する



第1節 NPOとは

1

NPOとは

英語の「NonProfit Organization」の頭文字をとった略語で、日本語では「民間非営利組織」と訳されます。

「非営利」とは、団体の構成員に対する利益分配の禁止という意味で、収益活動や余剰が生じることを禁止するものではありません。もちろん、人件費や事務所家賃など、活動に伴う必要経費の支払いも禁止されてはいません。

この概念に当てはまる組織は、特定非営利活動法人（以下、「NPO法人」）だけでなく、社会福祉法人、学校法人、一定の財団法人・社団法人などの「公益法人・非営利法人」のほか、ボランティア活動等を行う任意団体や、労働組合や協同組合などの「共益団体」も含まれます。かなり広範な概念であるといえますが、一般的にはNPO法人やボランティア団体などの市民活動団体を総称してNPOと呼んでいます。本冊子においても、NPOという場合にはこの定義を用います。

NPOの社会的意義については、行政や企業（営利法人）が手掛けることができない活動を行うことにあるとされ、「自発性・自立性を持って民間が行う公益活動」という点が重視されています。



2

特定非営利活動促進法について

1) 成立の経緯

1995年の阪神淡路大震災を契機に、ボランティア活動とともにNPO活動（当時は市民活動との認識が一般的）が社会的に注目され、そうした市民による社会貢献活動を促進するためにNPOに法人格を付与するための法律として、1998年に「特定非営利活動促進法」が成立しました。この法律に基づいて設立された法人が、特定非営利活動法人（略称：NPO法人）です。

2) 従来の公益法人制度との違い

特定非営利活動促進法は、従来の公益法人制度と比較すると、必要な書類や要件を整えて10名の社員を揃えれば活動実績がなくとも設立できる「認証」制度をとっていることや、所轄庁を通じて事業報告書等を一般市民に情報公開することにより公益性を担保する点に特徴があり、所轄庁の監督や命令は抑制されています。そのような点が「市民が行う自由な社会貢献活動」（法第1条目的）の手段として評価され、2014年12月31日現在、認証NPO法人数は全国で49,763団体、愛知県（名古屋市を除く）で1,054団体にのびります。また、名古屋市における認証NPO法人数は、878団体です（2015年1月31日現在）。

3) 改正等の動き

特定非営利活動促進法成立以降も、法に定める活動分野が拡大され（現在20分野）、また、所轄庁が都道府県のみならず指定都市に広がるなど、活用しやすい制度にするための改正が重ねられてきました。

一方、2001年に税制優遇による寄付促進を図るために、認定NPO法人制度が創設され、その後8回にわたる認定要件の緩和が行われています。また、2012年4月1日に認定機関を国税庁から所轄庁（都道府県・指定都市）に移管し、仮認定制度を導入するなどの大改正が行われました。しかし、制度についての周知が行き届いていないこと、また申請に対する事務負担が懸念されることから、制度を活用しているNPO法人は少ないのが現状です（2015年1月31日現在の認定NPO法人数は名古屋市内で13団体）。

3

認定NPO法人制度について

1) 制度の目的

特定非営利活動法人（以下、NPO法人）のうち、一定の基準を満たすものとして所轄庁の認定を受けた法人は、認定特定非営利活動法人（以下、認定NPO法人）になることができます。認定NPO法人の制度は、NPO法人の公益的な活動を、市民や企業等が寄付を行うことにより支援することを目的として設けられたもので、NPO法人のうち、運営組織及び事業活動が適正であって公益の増進に資するものとして、所轄庁の認定を受けることで、税制上の特例措置が認められた法人のことです。

2) 判断基準と税制優遇

◇所轄庁から認定を受けるためには、主として次の3つの判断基準が定められています。

- ① 多くの市民から支えられていること
- ② 運営組織及び事業活動が適正であること
- ③ 自らの情報を広く公開していること

◇認定NPO法人として認定を受けると、次のような税制優遇を受けることができます。

- ① 個人が支出した認定NPO法人への寄付金に対する特例措置
- ② 法人が支出した認定NPO法人への寄付金に対する特例措置
- ③ 相続人等が認定NPO法人に寄付した相続財産等に対する特例措置
- ④ 認定NPO法人のみなし寄付金制度

3) 仮認定NPO法人と指定NPO法人

認定NPO法人制度のなかにおいて、仮認定NPO法人という制度があります。これは、設立後5年以内のNPO法人を支援するための制度で、認定NPO法人としての認定を受けるための要件からパブリック・サポート・テストが免除され、税制上の優遇措置が認められる仮認定を1回に限り受けることができます。ただし、この仮認定NPO法人は、認定NPO法人の税制優遇である上記③④については受けることができませんので注意して下さい。

さらにNPO法人の制度のなかにおいて、指定NPO法人制度という制度があります。これは、各自治体が独自の条例でNPO法人を指定することにより、そのNPO法人に対する寄付金が個人住民税の税額控除の対象となる制度です。名古屋市では、2015年度からの導入を検討しています。

4

NPO法人
会計基準について

NPO法人制度においては、NPO法人が行う非営利活動は、情報公開を通じて市民自身により監視されることを期待されています。市民による監視により、より健全なNPO法人を育てると同時に、不適当と思われるNPO法人を排除することで、全体としてのNPO法人制度がより良い方向に向かっていくことが望ましいとされています。情報公開の中でも重要な地位を占めるものとして会計報告があります。この会計についての基準を、行政主導ではなく、民間主導で作ったものが、NPO法人会計基準です。

NPO会計基準では、NPO法人制度を支える情報公開に資するために、以下のことを目指しています。

- ① 市民にとって分かりやすい会計報告であること
- ② 社会の信頼に応えるために、正確な会計報告であること

NPO法人会計基準は法律的な強制力のあるものではありません。多くの人々がこのNPO法人会計基準を知って、理解して、使っていただくことで、初めて基準としての機能を果たすことができます。

※参考サイト「みんなで使おう！NPO法人会計基準」<http://www.npokaikaikeikijun.jp/>

第2節 NPOの実態について知る

1

NPO法人の組織運営について

NPO法人数の拡大と共に、組織運営のあり方の多様性が増しています。そうした中で、支援先のNPO法人の組織運営の実態を理解する上でのポイントを以下に示します。

1) 財政規模は多様

NPO法人の平均経常収益は約 1,624 万円(「愛知県NPO財務分析調査」(2012 年) = 2009 年度の事業報告書を元にした調査) ですが、財政規模は下記のように多極化しています。こうした財政規模によって、2 で示すように組織内で活動・労働する人の構成も異なってきます。

法人数 合計	経常収益金額別 法人数 (2009 年集計)					
	100 万円 未満	100 万円～ 500 万円 未満	500 万円～ 1,000 万円 未満	1,000 万円～ 5,000 万円 未満	5,000 万円～ 1 億円未満	1 億円以上
1,214 法人	401 法人 (33.0%)	289 法人 (23.8%)	115 法人 (9.5%)	298 法人 (24.5%)	75 法人 (6.2%)	36 法人 (3.0%)

2) 財政規模による雇用形態の傾向

財政規模が小さな団体ではボランティアの占める割合が高く、大きくなるほど有給職員の数が増えます。同時に、多様な形で働く・活動する人が混在しているのがNPOの働き方の大きな特徴です(以下は一部の規模を抽出して例示「愛知県NPO雇用状況等調査」(2011 年) より)。

経常 収益額	関与形態別 平均従事者数 (延べ人数)							
	役員	正規 常勤	正規 非常勤	非正規 常勤	非正規 非常勤	定期的 有償ボラ	定期的 無償ボラ	非定期 ボラ
500 ～ 1000 万円	8.6	0.9	1.4	0.1	0.3	4.2	2.7	11.6
5000 万～ 1 億円	8.4	6.8	6.3	2.3	8.1	5.4	3.7	4.3

3) 働き方による優先課題の違い

設立当初は、社会的使命感を持った仲間という性格が強く、労働条件等は二の次と考えがちでした。しかし、事業が拡大し常勤職員が必要になると、生活給に見合った額や保険・休暇制度等を整える必要性が増してきます。

また、中心になる職員の雇用形態や年齢層によっても主要な課題は異なります。NPOの正規常勤職員の平均年収は約 265 万円ですが、20 ～ 40 代の若手の場合は賃金表を作り将来の見通しを立てることが重要になります。一方、扶養家族となっている非常勤職員は、働く時間の柔軟さを重視する傾向があり、休暇制度の充実が重要です。組織の主要な働き手の属性を把握し、また事業展開や財政状況を踏まえて、組織に応じた重要課題を設定することが求められます。

4) 事務管理部門の職員の状況

事務管理業務は、組織の発展に応じて役割分化が進みます。下表は事務管理業務の主な担い手は誰かをNPO全体の平均値で示したのですが、1,000 万円以上の財政規模の団体になると、「計算書類の作成」を職員が行う割合が 50.4% (下記の平均値では 31.6%)、「予算実績管理」も 42.7% (同 25.4%) へと上昇します。

職員が担う作業を増やし、役割分担や複数の職員によるチェック体制が整うことが望ましいと言えますが、小さな団体では、現場の活動を行いながら事務管理も兼業する状況のため、職員への過度の負担はかけられません。性急に行うのではなく、現在の役割を棚卸し、1 年後、3 年後には誰が担うのとよいかを団体と共に考え、将来に向けて計画的に体制づくりを整えていく支援が重要です。

役割	役員	職員	ボランティア	専門家	決めていない	その他
計算書類の作成	34.6%	31.6%	3.8%	24.1%	0.9%	15.5%
予算実績管理	56.3%	25.4%	2.7%	7.3%	0.7%	19.4%

※引用：「愛知県NPO財務分析調査 (2012 年)」より。複数回答のため、横軸の計は 100%にならない。

2

ボランティア・有償ボランティアについて

「ボランティア」は、一般的に「自発的に地域や社会に貢献する人」と定義され、①自発性、②無償性、③社会性を伴うものとされています。

一方、ボランティアに「お礼」や「活動費」を支給していることもあり、無償のボランティアに対して「有償ボランティア」として位置付けているNPOも見受けられます。

また、旅費交通費等の実費相当額を支払っているケースも見受けられますが、これは活動に対する労働力そのものに対する対価を支払っているわけではないことから、無償性の範疇に含まれる、ボランティアであると考えられることが一般的です。

しかし、有償ボランティアについては、「NPOだから」、「ボランティアだから」という、法令上の特別な規定があるわけではありません。NPO側が自発性や奉仕性を持ってほしいとの願いから「有償ボランティア」と呼んでいても、報酬の支給条件や指揮監督関係等の実態に基づき、税務・労務上は「労働者」としての雇用契約、または「請負者」としての請負契約のいずれかに区分されます。

活動の実態を把握した上で、適法な取り扱いができるように支援をしていく必要があります。(支援事例 p.17 参照)。



3

企業との相違

「企業」といっても、上場している大企業と中小企業、個人事業主で異なる部分が多くありますので、ここでは中小規模の株式会社と比較します。また、NPOも法人格の有無によって取り扱いが異なる部分がありますので、ここではNPO法人を念頭に置いて解説します。

	企業	NPO法人
収益	物やサービスの提供の対価（売上）	会費、寄付金、助成金等、事業収益など、さまざまな性格の収益により構成。
利益の分配	利益の分配を目的とする	利益の分配を禁止。 配当や解散時の残余財産は分配できない。
担い手の多様性と対価	有給の役員・労働者が担い手	・有給職員以外に、ボランティアが重要な存在。 ・賃金の多寡は能力評価と必ずしも直結しない。 ・役員報酬を受けられる役員は総数の1/3以下。
事業の評価基準	利益の最大化を目的とする	・ミッション（社会的使命）の達成が最優先事項。 ・赤字事業でもミッション性の高いものは継続することも ⇒そのため、部門別損益を把握しながら全体の財政を継続させる経営が重要になる。
組織運営	株主＝オーナー	・オーナーは存在しない。 ・理事会・監査・総会に関してNPO法や定款で定められ、経営を委任された理事・経営をチェックする監事・意思決定に参加する社員（正会員）が実質的に機能する制度。 ・事業内容や会計は事業報告書で報告され、所轄庁を通じて一般市民に情報公開される。

上記の特色を踏まえ、財務状況を適切に公開し、さまざまなステイクホルダーに対する説明責任を果たすために、「NPO法人会計基準」に沿って会計処理をすることが望まれます (p.6 参照)。

第2章 ハート&スキル！！

専門家によるNPO支援の具体例



第1節 支援の3段階

Step 1

団体の課題を整理する

依頼受付から事前の情報収集のポイント

▶ 事務局（中間支援組織）

専門家

支援を受けるNPO

pp.40～43「ヒアリングシート」 参照

1) 依頼受付時に確認する点

依頼者の団体名、役職、連絡先等の他、課題と感じていること、支援希望内容について尋ねます。単なる情報提供を求められているのか、担当者のスキルアップや組織の運営改善を含めた連続支援を考えているのか、また支援の期限についても確認しましょう。

2) 事前に情報収集するポイント

A：団体情報

定款、事業報告書、財務諸表、予算書を収集し、事業内容、財政規模、組織体制等を把握します。計算書類から、財政構造やNPO法人会計基準の導入状況も見ることができます。

B：事務管理業務に関わる情報

労務に関しては職員数、社会保険等の加入状況、就業規則の有無等、会計・税務については、納税義務、会計ソフトの導入状況を聞いておく有効です。加えて、顧問契約を結び、継続的に相談にのっている専門家がいるかどうかを確認し、整合性のない支援内容にならないよう留意しましょう。

C：担当者についての情報

支援を受ける基盤や頻度等を検討するための情報として、担当者の役職や勤務形態（常勤／非常勤）、労務・経理の経験の有無、NPO活動歴等を聞いておくといでしょう。

3) 課題と解決策の仮説を立てる

過去の相談事例などを参考に、団体の課題の原因と解決策について仮説を立てます。支援機関内に保管されている相談記録や、本冊子を参考にしてください。その中で、中間支援組織の役割、専門家（公認会計士、税理士、社会保険労務士）の役割についても検討し、誰を派遣するとよいのかを検討します。実際の課題は複合的で複数の専門家が必要な場合も生じますが、主要な課題を考えて軸になる派遣者を設定しましょう。

Step 2

個別ヒアリングと支援計画の作成

組織的な合意を得て団体の体力に見合った計画に

▶ 事務局（中間支援組織）

専門家

支援を受けるNPO

p.44「組織体制チェックシート」

p.45「NPOで活動している人の活動実態チェックシート」

p.46「支援計画書」 参照

1) 団体に寄り添う姿勢

多くのNPOは、社会に必要とされる活動を新たに興し、徐々に組織を整備する過程にある段階です。その思い・努力に敬意を払い、活動状況を理解しながら、課題について一つひとつ丁寧に整備する支援を行いましょう。NPO的な価値観や活動への理解を深めることが、団体のキーパーソンの納得を生み、取り組みを前進する力になります。

2) 本質的な改善に向けて組織的な合意を得る

ヒアリングをしていくと、例えば、会計処理の技術は表層的な課題で、組織における事務管理の位置づけ方など構造的な問題が存在するといった状況に突き当たることも少なくありません。管

理より活動を重視するリーダーも多くいますが、大切な活動に社会的な信頼を得るためにも会計・労務の整備が必須であると説明し、改善に向けて組織としての合意を得ましょう。

3) 優先順位づけと実際の支援計画

数多い課題を一気に解決することは困難であり、目安として、3～5回程度で取り組める支援計画が現実的です。専門家には、改善するための「ロードマップ（工程表）」を示す役割が求められます。優先順位をつけ、例えば5回の支援の中で結果が出せるのはこれだというものを一つ決め、ひとつでも「改善できた」という成功体験が持てる形が効果的です。期間中にできない部分は、1年、3年等の時間軸を立てスケジュールを作って提示するとよいでしょう。

4) 取り組む体制の把握と配慮

NPOの事務管理スタッフは事業と兼任していたり、パート職員だったりと時間的制約がボトルネックとなることがあります。無理のない計画を立てましょう。支援期間中における団体の事業予定を踏まえ、また、諸規程等を整備する場合には理事会等で承認を受ける段取りも検討して支援計画を立てる必要があります。

5) NPOの組織文化を踏まえた支援

「専門家にお任せ」というより、自分たちの組織に合った仕組みづくりを志向する団体も多く、団体内の話し合いのプロセスを重視したり、専門家が会議に出向いて説明したりする必要が生じることもあります。また、会計・労務等のPCソフト・参考資料・研修に時間や金銭的なコストをかけることに躊躇することもあるので、必要に応じて必要性や理由等を説明して理解を進めましょう。

Step 3

支援結果を振り返る

成果の定着と今後の課題の共有

- ▶ 事務局（中間支援組織）
- ▶ 専門家
- ▶ 支援を受けるNPO

p.47「フォローアップシート」 参照

1) 三者で振り返り、評価する

当初に立案した支援計画と実際の支援結果を比較して、計画通りに進んだかの確認をしましょう。NPO・専門家・中間支援組織の三者で行うとより客観的な分析と今後の方針づくりに役立ちます。

できなかったことについては、どの点が想定外だったのかの原因を見定めて今後の課題としましょう。できていないことが目に付いてしまいがちですが、まずは一つでも改善できたことを評価しましょう。日常業務にプラスして何かを成し遂げたということは、たいへんな努力の結果といえます。また、改善への取組みを担った職員・役員の労をねぎらうことが、次の改善へのモチベーションとなります。

2) 成果定着のための目標設定

支援期間中は、外部の専門家が入ることで、事務管理業務に対する重要度が上がりますが、支援期間後は、どうしても事務作業は後回しということが起こりやすくなります。今回改善できた点を継続するために、人の体制・当面のスケジュールについて目標・文面として表しておきましょう。また、それを組織内で合意し、必要な範囲で情報共有しておきましょう。

3) 今後の課題の優先順位・時期の検討

当初支援計画の中で優先度を下げて取り組まなかった課題、支援中にみえてきた新たな課題についても一度振り返っておきます。また、団体の成長イメージを踏まえて、今後対応していくための優先順位づけと時期を話し合っておくとよいでしょう。団体内部でそれを意識した体制づくりに努めながら、タイミングを捉えて次のステップ時の支援を計画しましょう。

第2節 よくある事例から支援のポイントを知る

Case
1

会計ソフトの活用 (部門別会計を行い経営判断に活かす)

設立2年目のNPO法人です。設立第1期は表計算ソフトで会計をしていましたが、決算時に活動計算書の「次期繰越正味財産額」と貸借対照表の「正味財産額」を一致させることにとっても苦労しました。今後、事業規模が大きくなる見込みがあるので、正確な会計帳簿を作成するために、会計ソフトの活用を思い立ちました。

ヒアリングから
みえた課題

- ◆ 会計ソフトを購入したものの、正しく処理できているのか不安を感じていました。
- ◆ 会計報告をまとめるのは年に1度で、事業報告書等を作成するときのみでした。
- ◆ 資金の不足を感じてはいるものの、原因を把握できていませんでした。事務局長の給与が未払いになっていましたが、未払い分がどのくらい残っているのか把握できていませんでした。
- ◆ 給料から控除した社会保険料や源泉所得税の会計処理が正しくできているのか不安を感じていました。



Support

NPO向けの会計ソフトを活用し、
月次で財政状態や経営状態を把握できるようにします。

支援の結果

- ◆ 残高試算表など、入力結果の確認方法がわかり、内部チェックができるようになりました。
- ◆ 月次で会計を締められるようになり、月次残高試算表・月次残高推移表により、財政状態や経営状態を把握することができるようになりました。
- ◆ 毎月入出金や残高を確認することにより、経費の支払い漏れを早期に発見し、対処できるようになりました。
- ◆ 決算がスムーズにできるようになり、次年度事業計画や予算作成など、将来のことを考えることに時間を使えるようになりました。
- ◆ 会計書類から年間の固定費などを正確に把握することができるようになり、次年度に必要な資金を把握し、資金調達計画の目標を立てることができるようになりました。

Process

第1回 現状把握と会計ソフトの設定

1) 現状把握・検討

- ・定款、前年度の事業報告書や財務諸表から、法人の活動概要を把握しました。
- ・今年度の事業計画や予算から、今年度の事業予定を把握しました。
- ・法人税等及び消費税等の納税義務があるか否かを把握しました。
- ・これらをもとに、会計ソフトの設定に必要な事業部門と勘定科目について検討しました。

2) 会計ソフトの初期設定

- ・法人情報、事業区分、勘定科目、前期繰越残高、消費税等の納税義務などについて、会計ソフトに初期設定を入力しました。
- ・入力準備として、現在の会計帳簿や領収証等の原始帳簿を確認しました。
- ・会計担当者に、実際に入力をしてもらいました。

宿題 1 か月～数か月分 実際に入力作業をしてもらう

第2回 複合仕訳・内部チェック

1) 複合仕訳

給与や社会保険料など、複合仕訳の仕訳方法を説明し、入力してみました。

2) 貸借対照表科目

現預金残高から始まり、残高に異常値がないかを確認していきました。

3) 活動計算書科目

勘定科目の間違いがないか、定期的な支払の漏れがないかを確認しました。事業区分が適切に入力されているか確認しました。

4) 残高試算表のみかた

残高試算表、月次推移残高試算表、部門別残高試算表など、担当者の把握すべき事項に合わせた帳票を紹介し、入力結果のみかたを説明しました。

第3回 決算準備・決算・財務諸表の作成

1) 発生主義会計への処理

未収入金・未払金・在庫等、決算時特有の処理を行いました。

2) 事業費と管理費・事業費間の按分

期中に「共通部門」としている取引の按分を行いました。

3) 注記

会計ソフトと連動していない部分もあるので、必要な注記を選択し、転記しました。

4) チェック

財務諸表は一式プリントアウトし、チェックリストを用いて、数字の整合性を確認しました。

Points

NPO法人の定款、事業報告書、財務諸表は内閣府NPOホームページで閲覧可能。また、担当者に「総会に提出した資料をみせてください」というと、話が進みやすいです。

最初はデモンストレーションをしてみせ、次に入力担当者に実際に触っていただくとスムーズです。

事業費と管理費で同じ名称の科目がある場合に、月によって処理が違うこと等があるので、注意して確認します。

按分は、従事割合、面積割合、人件費割合、直接費割合など、実態に合わせた按分方法を継続的に採用しましょう。

チェックの際には、チェックリスト《NPO法人会計基準に準拠した財務諸表作成のために重要6つのチェックポイント》(NPO法人会計基準協議会)を用いました。(p.37参照)

Hints!

事業区分や勘定科目(特に補助科目)については、導入時においては一度で確定しようと気負わなくても大丈夫です。部門や勘定科目の区分を詳細にしたい等と要望が出てきた場合などは、団体の活動状況を把握しやすいように、適宜対応してください。

Case

2

法人税 / 消費税の納税義務の判定

5 年目に入ったNPO法人です。2 年前に大きな委託事業があり、収益が 1,000 万円を超えました。けれども、今年度は収入が 1,000 万円を切って、780 万円ぐらいになる見込みです。この場合、消費税の納税義務はあるのでしょうか。もしあるなら、初めて手続きをすることになるので不安です。どれぐらいの納税額になるのでしょうか。また、収入が減ったので、今年度の法人税の納税金額に変化はありますか？

ヒアリングから
みえた課題

- ◆ この法人として消費税の納税義務が発生するのは初めてのことであり、会計担当者も消費税についてはほとんど知識がない状態でした。
- ◆ 会計ソフトを使っていますが、会計ソフトの設定が消費税の申告納税に適した設定になっていませんでした。
- ◆ 消費税の納税がある場合、それがどれぐらいの金額になるのか知りたいということだが、どのように計算してよいのか分かっていませんでした。
- ◆ この法人の行う事業が法人税法上の収益事業に該当するのかどうか分かっていませんでした。
- ◆ 税理士と顧問契約を結んでおらず、消費税の申告についても会計担当者が担当することになっていました。

Support

法人税と消費税について、納税義務を判定し、
手続きについて説明します。

支援の結果

- ◆ 法人税及び消費税の納税義務者になるかどうかの判定ができました。
- ◆ 消費税の納税義務者になった場合に提出すべき「届出書」の内容が分かりました。
- ◆ 消費税の納税義務者になった場合、簡易課税制度の適用を受けるには、適用を受けようとする課税期間の開始に前日までに提出することが分かりました。
- ◆ 消費税納税額の計算方式が分かりました。
- ◆ 会計ソフトを利用し、そのデータから消費税の計算をできるかどうかを確認した結果、消費税額計算をするために仕訳入力情報として消費税コードを設定することで自動計算できることが分かりました。
- ◆ 法人税額を計算する際に、納付すべき消費税額を費用として計上することができるということが分かりました。

Process

第1回 法人税及び消費税の納税義務者になるかどうかの判定

1) 消費税の課税事業者になるかどうかの判定

納税義務の判定は、前々事業年度（2年前）の課税売上金額によって判断します。この期間の課税売上高が1,000万円を超えた場合は、当該年度から課税事業者となります。今回のケースは、2年前に委託事業の収益が1,000万円を超えているために、今年度から納税義務があることを説明しました。

2) 法人税の課税事業者になるかどうかの判定

この法人が行う事業は、政令で定める事業のうちの請負業に該当し、継続して事業を行い、事業場を有するため法人税の申告が必要となります。

第2回 消費税の届出書関係の提出確認

1) 「消費税課税事業者届出書（基準期間用）」提出の確認

課税事業者となった場合には、「消費税課税事業者届出書（基準期間用）」を納税地の所轄税務署長に提出する必要があります。このため、届出書を提出してあることを確認しました。

2) 「消費税簡易課税制度選択届出書」提出の確認

「消費税簡易課税制度選択届出書」を納税地の所轄税務署長に提出してあることを確認しました。

第3回 会計ソフトの設定と消費税額の経理処理

1) 会計ソフトの設定確認

会計ソフトを利用している場合、そのデータから消費税の計算をできるかどうかを確認します。それができる場合、会計ソフトを利用して、消費税額計算をするために仕訳入力情報として消費税コードを設定します。

2) 消費税額の経理処理

消費税の納税確定額は、今年度の費用として未払金計上することができます。

Points

消費税には免税点が設けられており、基準期間（事業年度が1年である法人の場合はその事業年度の前々事業年度）における課税売上高が1,000万円以下の事業者は消費税の納税義務が免除されます。

法人税が課税される収益事業は、「販売業、製造業その他の政令で継続して事業場を設けて行われるものをいう」（法人税法第2条13号）と定義されています。

基準期間の課税売上高が1,000万円を超えた場合には、「消費税課税事業者届出書（基準期間用）」、課税売上高が1,000万円以下になった場合には、「消費税の納税義務者でなくなった旨の届出書」を提出します。

消費税の納税額は、基準期間の課税売上高が5,000万円以下の事業者は、「簡易課税方式」を選択することができます。

簡易課税制度の適用を受けるとする課税期間の開始に前日までに「消費税簡易課税制度選択届出書」を提出する必要があります。一般にNPO法人は人件費割合が高く、また、本則課税には「特定収入に係る仕入税額控除の特例」があるため、簡易課税制度の適用を受けることが便利です。

一般的会計ソフトは、消費税計算対応ソフトになっています。

法人税を計算する際に消費税納税額だけ費用が増加するため、法人税の納税額は少なくなります。

Information

消費税の納税義務の年度

×1年度	×2年度	×3年度
前々事業年度	前事業年度	当事業年度
委託事業収益 (課税収入) 1,000万円超		納税義務あり

・「課税事業者届出書」の提出は速やかに行ってください。

・「簡易課税制度選択届出書」は適用する事業年度の初日の前日（×2年度の末日）までに提出します。

Hints!

消費税の納税義務者になった場合、仕入税額控除について有利な方を選択しようとするとき、又はそれをやめようとする場合には、課税期間の初日の前日までに「届出書」を提出しておかないとその適用を受けられませんので、「届出書」の提出日の確認を行ってください。

Case
3

有償ボランティアの整理 (税務と労務、両面からの支援)

「有償ボランティア」を多数抱えるNPO法人です。活動が大きくなり、有償ボランティアの人数も増えてきました。現在は、半日で3,000円及び交通費実費支給で、活動してもらっています。「有償ボランティア」の中には、常勤職員と同じぐらいの時間数活動している人もいれば、月に数時間しか活動していない人もいます。活動の実態が多様になってきたので、税務・労務の面から体制を見直したいと思いました。

ヒアリングから
みえた課題

- 労務面** 有償ボランティアの活動開始時に、活動する上での条件は通知されていましたが、労働法上、労働者にあたるのか、請負契約にあたるのか、明確ではありませんでした。有償ボランティアが活動時に事故に遭った場合の補償や法令違反、損害賠償責任等、NPO法人側のリスクについての理解・検討が不足していました。
- 税務面** 税務上、「有償ボランティア」の対価が、雇用契約に基づく対価であれば給与所得、請負契約に基づく対価であれば事業所得または雑所得に区分されますが、この区分についてあいまいになっていました。
- 「パートタイム職員」と「有償ボランティア」は、活動への従事記録や支払関係など、異なるものとして取り扱ってきました。しかし、法人として区分をしても、課税庁側から非違を指摘された際、立証できるかどうかについては不安がありました。
- 共通** 整理をする上で、有償ボランティアに対して、本人の意識について確認する必要があります。

Support

「有償ボランティア」について、 税務・労務の両面から整理をします。

支援の結果

- ◆ 法人内で「有償ボランティア」と呼んでいる形態は、法律上は「労働契約」または「請負契約」のいずれかとしてとらえられるべきものであることを理解しました。そして、労働契約と請負契約の区分を明確にして、活動の実態が労働契約、請負契約のいずれに位置付けることが、妥当であるかを検討しました。
- ◆ 請負契約であっても、契約書の書きぶり、税務を含む種々の取扱いで雇用契約と捉えられないよう、税理士と社会保険労務士と連携を取って、契約書を作成することにしました。
- ◆ 雇用契約を交わした場合と請負契約を交わした場合について、税務・労務上のメリット・デメリットを周知するための説明会を開催することにしました。
- ◆ 「有償ボランティア」は、活動実態と本人の意識について確認をした上で、労働契約または請負契約を取り交わすことにしました。形式面と実態面の双方から整備するとともに、各人に十分な説明をした上で、本人の同意を得て署名押印を求めるようにしました。
- ◆ 労働契約を交わした人については、労災保険等労働契約としての諸対応手続きをしました。
- ◆ 今後は募集の段階から「労働契約」「請負契約」の区分を明確にすることとしました。

Process

第1回 「有償ボランティア」の実態把握

- 1) NPO法人全体の人員体制、役割、活動内容についてヒアリングをし、それぞれの従事者の関わり方と契約形態（ボランティア／雇用／請負）について確認しました。
- 2) 活動に関する契約書の有無と内容について確認しました。
- 3) 「有償ボランティア」と法人内で位置付けているものは、労働法や税法上は「労働契約」または「請負契約」に区分され、それぞれ労務・税務上の取扱いが異なることを説明しました。現行法規に照らして整理して取り扱いをしないと、予期しない法令違反を犯す恐れ、ダメージを被りかねないことを理解してもらいました。

宿題

法人内の活動形態が雇用契約に該当するか、
請負契約に該当するか、検討する。

次ページへ続く

Points

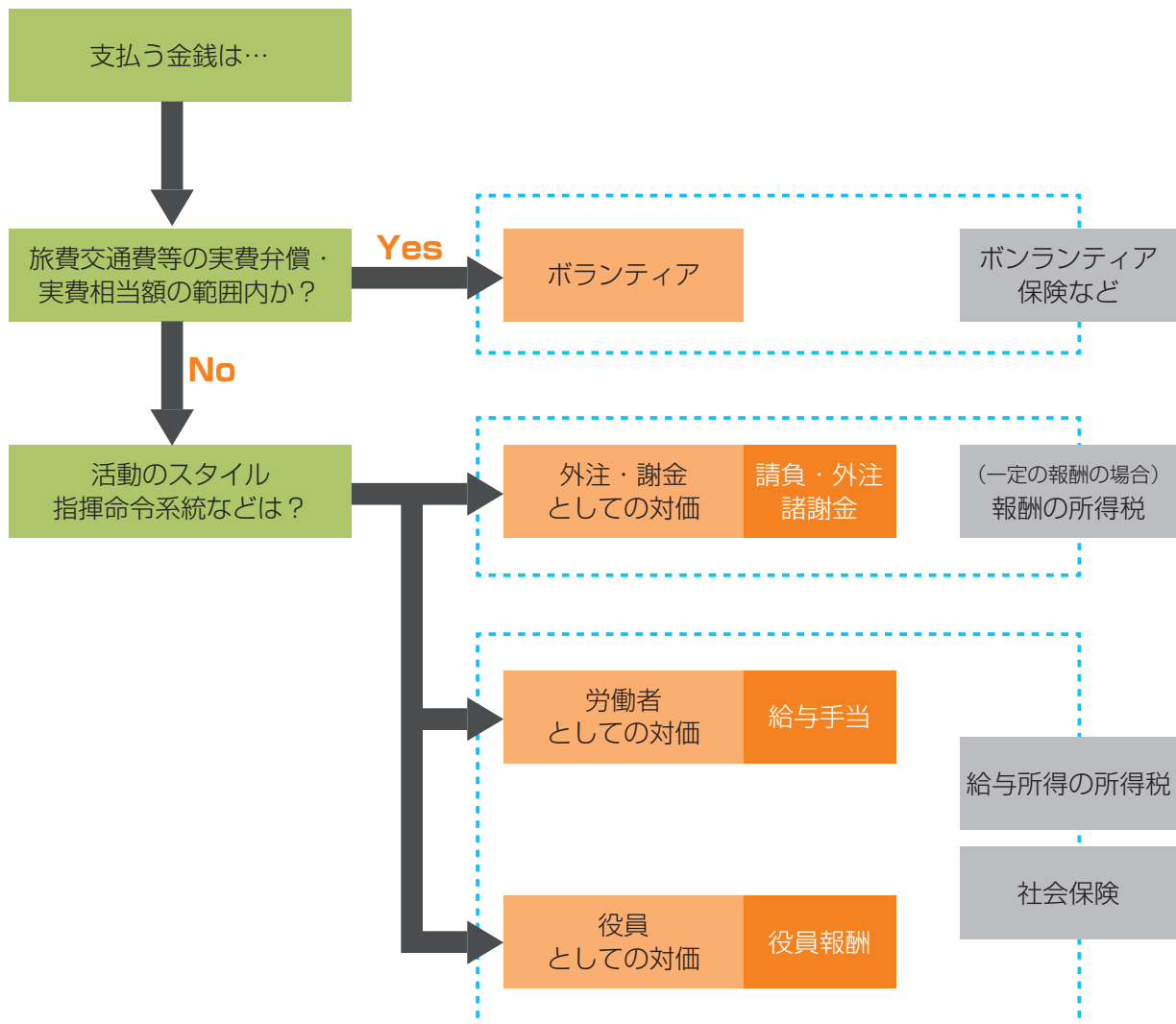
組 織図等で従事者の全体を把握した上で、労働契約とすべき従事者が存在するか、確認します。

実 費弁償とは一般に、活動に要した交通費等の経費について、実費を超えない範囲で支給することをいいます。交通費実費等を支払う場合は、実費弁償と捉え、ここで言う「有償ボランティア」から除外します。

呼 称と法規上の分類が一致しないこともありますので、労働契約・請負契約・あるいはボランティアなのか、実態を客観的に判断する必要があります（下図参照）。

有 償ボランティアについては、p.8 参照。

「有償ボランティア」の実態把握フロー



Process

第2回 契約形態の分類とリスク管理の検討

- 1) 前回宿題とした事項について、区分が妥当であるかを確認しました。
- 2) 雇用契約、請負契約それぞれについて、契約形態案、募集、日常活動管理、契約の終了までのポイントを確認し、修正すべき点についてのすり合わせをしました。それぞれの形態について、整備すべき手続き・必要書類のリストアップをしました。
- 3) 雇用契約、請負契約に伴うリスク管理として実際に行っていること、今後取り組むべきことをリストアップしました。
- 4) リスク管理に取り組むためのコストを算定するにあたって、NPO法人の財政的な許容範囲（予算）についても聴取しました。
- 5) 上記をもとに、「有償ボランティアの活動契約（案）」を作成しました。



第3回 契約書の締結とそれにもとづく管理・把握への助言

- 1) 作成した有償ボランティアの活動契約（案）に基づいて、有償ボランティアを対象とした説明会を開催しました。雇用契約と請負契約それぞれの、税務・労務上のメリット・デメリットを周知しました。雇用契約から請負契約（もしくはその逆）へ移動があった場合、取り扱いが変わることも説明しました。
- 2) 有償ボランティアの活動契約書について、各人ごとに納得が得られた方と改めて契約書を交わし、その際に、契約内容（労働契約と業務委託契約の相違点）を説明した書面にサインを求めました。
- 3) 勤務簿、業務処理簿、源泉所得税の事務処理体制について整理しました。契約後の運営においても、法人側、有償ボランティア双方が契約を踏まえた対応ができるよう、事務担当者に対しても、有償ボランティア契約の内容を理解した活動管理を周知徹底しました。

Points

着眼点として、労働者又は請負者自身のリスク管理と、業務に伴う損害賠償請求などの法人側のリスク管理とを検討してみましょう。

専門家への依頼、雇用契約への切り替えと最低賃金への対応、社会保険の加入、民間保険への加入などの対策をするにあたって必要なコストを見積り、現在の法人の財務状態の中で実現可能であるかを検討します。

契約を交わすにあたっては、本人の同意が大切になります。後々疑義が生じることのないように丁寧な説明が肝要です。契約の意味合いを十分に理解した証として説明書にサインを求め、双方保管するようにしてください。何らかのトラブルがあった場合に、この説明書が必要になることがあります。

請負契約を結んだ人の場合、確定申告が必要な場合がありますので、その旨を該当する人に十分に説明する機会を設定することが必要です。

Hints!

- 労務** 法人における有償ボランティアの実態とともに、有償ボランティアでなくてはならない理由を確認しましょう。法人側と有償ボランティア、双方の活動に対する意識を確認することが不可欠です。実態に合わせた適切な契約関係を双方が理解した上で締結すること、また、有償ボランティア活動管理を行う実務者の業務にも目配りし、支援しましょう。
- 税務** 税務上ポイントとなるのは「形式基準」「実質基準」になります。「形式基準」は契約書の有無、法人内部の規程整備といった管理文書といった管理体制です。「実質基準」とは法人が設定した管理体制の運営が実際なされているか、ということです。法人から対象のパート、有償ボランティアに契約内容が説明されているかもポイントです。

column

有償ボランティアの整理に関する、
税務・労務両面からの支援の必要性について

NPOでは「有償ボランティア」として、最低賃金以下の「活動費」を受け取って活動している団体も見受けられます。NPO側では「NPO独自の働き方」として認識している場合がありますが、労基法・税法には、働き方についてNPO特有の取扱いを定めていませんので、営利企業と同様の取扱いになります。法律の枠を考慮せずルールを作っているケースも見受けられるので、労働法・税法、両面からの実態把握をしたうえで、法人の経営者・活動者が納得し、法律の枠内で運用できるように仕組みを作っていくことが大切になります。

1 問題の所在

法人内で規程の整備に不備があり、アルバイト（労働者）と有償ボランティアの区分があいまいである場合、規模（人数と業務それぞれ）が大きくなると以下のようなトラブルが考えられますので、税務と労務の「両方の」専門家による意見を聞く必要があります。

トラブルの事例

- 1) 私はアルバイトではないと思って仕事をお手伝いしているのに、年末に法人から「給与所得の源泉徴収票」が渡された。
- 2) 毎月4、5万円有償ボランティア収入があるけれど、確定申告したら扶養から外れるような気がする…本当ですか？何とかしてほしい。
- 3) 有償ボランティアから一律アルバイトにした方が税務上有利になりそうだ・でも雇用保険の加入や最低賃金を守らないとトラブルになりそうだ（法人側）。



2 税務の対応、労務の対応を必ず両立させること

昨今インターネット上で税務、労務の情報は簡単に入手されます。法人と従事者との関係は契約書を結んでおかないと、両方のトラブルを未然に防げません。逆にいいますと税務と労務の法律を「両方守った」（コンプライアンス）の契約書作成が必要です。

そうした意味で法人内の管理体制、管理文章の作成には法人、税理士、社会保険労務士の三者で協議しながら進めると問題点が整理でき、効率的に体制が構築できます。

3 目標

法人自身がアルバイトと有償ボランティアにおける税務と労務の取り扱いを両方周知して、従事を希望する方に「どちらを希望するか自分の意思で選択できる」ところまでいけばトラブルを未然に防ぐことにつながります。



information

「労働契約」と「請負契約」の比較

		労働契約（雇用）	請負契約
根拠		雇用契約（民法 623 条）	請負契約（民法 632 条）
定義		当事者の一方（労働者）が相手方（使用者）に対して労働に従事することを約束して、相手方（使用者）がこれに報酬を与えることによって効力が生ずる契約（民法 623）。有償・双務・諾成契約	当事者の一方がある仕事の完成を約束し、相手方がその仕事の結果に対して報酬を支払うことを約束する契約（民法 632）。有償・双務・諾成契約
区分の着眼点	義務（働き方）	・ 事業主（使用者）の指揮命令のもとに拘束されて業務に従事 ・ 労働時間中は職務専念義務 ・ 兼業を禁止するケースが多い	・ 目的物を成し遂げれば、その過程、方法、時間等は問わない ・ 仕事完成義務 ・ 完成物引渡義務 / 所有権移転義務 ・ いくつかの業務を並行遂行することは自由 / 下請負可能
	付随する義務	・ 就業規則遵守 ・ 秘密保持 ・ 名誉を棄損しない義務	・ 瑕疵担保責任 ・ 仕事の完成までのリスク負担 ・ 業務遂行に必要な器具等の負担
	仕事の依頼への諾否の自由度	基本的になし	あり
	時間的拘束性	あり	なし
	場所的拘束性	あり	なし
法人側の義務		・ 使用者の義務として報酬支払い義務 ・ 使用者の付随的義務として安全配慮義務等	・ 注文者の義務として報酬支払い義務
契約の終了		・ 期間満了によって終了 ・ 期間途中、労働者申出による退職 ・ 期間途中、事業主申出による解雇（但し解雇には、禁止 / 制限あり）	・ 目的達成による解除 ・ 担保責任による解除 ・ 債務不履行を理由とする解除
労働者の保護		・ 最低賃金の保障 ・ 労働災害に対する補償 ・ 有給休暇、産前産後休暇 ・ 労働時間に対する規制 ・ 健康診断の実施など	・ 報酬（代金）は、諸経費、リスク（業務中の事故など）を負担することから通常は賃金より高額である ・ 労働者保護のような法的な決まりは少ない
社会・労働保険の適用		あり	なし
所得税の源泉徴収		給与所得の所得税	一定の場合、報酬の所得税
年末調整・確定申告		年末調整（一定の場合を除く） 源泉徴収票の交付	確定申告（一定の場合を除く） 支払調書の交付

column

労働者性に関する判断基準について

労基法、税法、判例においては、労働者性について下記の判断基準が示されています。これらを手掛かりに、丁寧に聞き取りをすることによって、労働者に該当するの否かの区分をしましょう。

1 労働基準法 【（定義）第9条】

この法律で「労働者」とは、職業の種類を問わず、事業又は事務所（以下「事業」という。）に使用される者で、賃金を支払われる者をいう。

2 消費税法基本通達 【（個人事業者と給与所得者の区分）1-1-1】

事業者とは自己の計算において独立して事業を行う者をいうから、個人が雇用契約又はこれに準ずる契約に基づき他の者に従属し、かつ、当該他の者の計算により行われる事業に役務を提供する場合は、事業に該当しないのであるから留意する。したがって、出来高払の給与を対価とする役務の提供は事業に該当せず、また、請負による報酬を対価とする役務の提供は事業に該当するが、支払を受けた役務の提供の対価が出来高払の給与であるか請負による報酬であるかの区分については、雇用契約又はこれに準ずる契約に基づく対価であるかどうかによるのであるから留意する。この場合において、その区分が明らかでないときは、例えば、次の事項を総合勘案して判定するものとする。

- (1) その契約に係る役務の提供の内容が他人の代替を容れるかどうか。
- (2) 役務の提供に当たり事業者の指揮監督を受けるかどうか。
- (3) まだ引渡しを了しない完成品が不可抗力のため滅失した場合等においても、当該個人が権利として既に提供した役務に係る報酬の請求をなすことができるかどうか。
- (4) 役務の提供に係る材料又は用具等を供与されているかどうか。

3 判断のポイント

労働者か請負かは一概に判断するのは困難であり、多くの判例があります。判断のポイントとして、以下の点が挙げられます。

- ◆ 仕事の依頼、業務の指示等に対する諾否の自由の有無
- ◆ 業務の内容及び遂行方法に対する指揮命令の有無
- ◆ 勤務場所・時間についての指定・管理の有無
- ◆ 労務提供の代替可能性の有無
- ◆ 報酬の労働対償性
- ◆ 事業者性の有無（機械・器具の所有・負担関係・報酬の額など）
- ◆ 専属性の程度
- ◆ 公租公課の負担（源泉徴収や社会保険料の控除の有無）

Case

4

残業の実態把握と適切な管理

労働保険・社会保険の管理は滞りなく管理できているのですが、常勤職員の残業の管理が十分ではありません。適正に残業時間を把握して、限られた原資の中で残業代をどのように支払っていけばよいのか、検討したいと思っています。

ヒアリングから
みえた課題

- ◆ 就業規則上は、9時～17時休憩1時間の7時間労働となっていますが、実態は残業が18時30分又は週に1、2回程度は21時頃になることもありました。
- ◆ 出勤簿での管理が上手くいっておらず、日々の勤務実態と時間管理をしっかりと把握していないことから、残業が常態化していたり、休憩時間が曖昧になったりしていました。
- ◆ 過去、曖昧な管理でトラブルとなり退職した職員がいました。
- ◆ 利用者相手の相談業務では電話や直接面談により勤務時間数が想定しにくい重要業務もありました。
- ◆ 事務局長や理事へ、勤務実態と勤務時間数の数値として報告していませんでした。



Support

常勤職員の労働時間の管理と把握の仕方について改善します。

支援の結果

- ◆ 勤務実態として、業務内容と要した勤務時間数を日報にまとめ把握するようにしました。
- ◆ 今後の対策として、業務特性により月・季節による変動、ボランティアによる手伝いが多い業務では職員の業務は減少する等を考慮し、ある程度想定できる範囲で月、年間業務・勤務計画を立てました。
- ◆ 日報をまとめた勤務実態を定例会議で必ず報告する事項とし、“業務遂行のみ”に偏らず勤務時間数を管理する重要性を事務局長に理解してもらいました。
- ◆ 1か月単位の変形労働時間制を導入し、かつ日報による労働時間管理改善策を実施し、業務実態に合致した、適切な時間管理ができました。

Process

第1回 活動概要の把握

- 1) 過去の賃金台帳を把握しました。残業分は手当に含まれているとの団体側の説明でしたが、何時間分の残業代が含まれているのか、明確に定められていませんでした。
- 2) 過去の労働トラブルを把握しました。労働時間管理が曖昧なため、時間外勤務があるにも関わらず、賃金の支給がされていないことがあり、過去にはトラブルとなり退職したことがあったことが分かりました。

以上の点から、まず直近の月から遡及して、業務内容も加味して、休憩時間を割り出し、退勤時刻から休憩時間を控除し、実勤務時間数を算出することを提案しました。

第2回 時間外手当のコストの把握と変形労働時間制の提案

- 1) 業務内容と退勤記録から実勤務時間数を算出し、時間外の勤務時間数を割り出し、労働基準法に基づいて支給すべき時間外手当の総額を算出しました。
- 2) 同時間外手当は説明されている手当よりオーバーしており、差額を支払わなければならないと説明しました。
- 3) 大幅な人件費アップになるので、財政的に支給が困難であるということが分かりました。
- 4) そこで、合法的に1日の労働時間数を長短設定できる1か月単位の変形労働時間制を解説し、導入による効果を提案しました。



第3回 繁忙期に合わせた勤務体制の検討と把握

- 1) 勤務時間数が想定できる業務内容と、利用者の個別面談、電話相談など想定しにくい業務内容とを考慮します。季節による行事、月による繁閑差をある程度想定し、各人の業務計画と想定される勤務時間数を算定するようにしました。
- 2) 業務実施後は、日報により業務内容と勤務時間数を日々記録し、月または年単位、各職員でまとめ、管理者や理事に情報を報告し、適切な時間管理と時間外手当の支払いを共有しました。

Points

定 額残業代は、割増賃金に当たる部分に区分された合意が必要です。「小里機材事件・最高裁昭和63年7月14日判決・労例523-6」すなわち、残業時間数と金額両面から特定する明確区分がより安全と言えます。

活 動報告書による業務内容の把握は勤務時間数の根拠となりきわめて重要です。

過 去の労務トラブルと改善策の実態を聞き取ります。賃金規程と勤務実態とのズレを明確にします。

直 近から記憶を記録する作業を行います。賃金債権は2年間ですので、そこまで遡及します。

始 業、終業時刻を固定化せず、想定できる季節行事、業務内容を具体化して、1か月単位の変形労働時間制を導入して、勤務時間数を計画します。

例 えば介護系のNPOだと、ケアプランにより計画は立てられ、人材配置をしますが、利用者や職員の事情により変更せざるを得ないことへの対応、また介護保険報酬請求事務は時期が決まっており、繁忙が集中しますので、こうした制度の導入が向いています。

日 報は必ずその翌日までに完成させ、上司はもちろん、一定期間後まとめ、管理者や理事にも共有し問題意識をもってもらうことが大切です。

Hints!

NPOの業務内容そのものが社会貢献であり、自己犠牲的な従事が暗黙ではありません。適切な業務管理、労働時間管理は、職員の燃え尽き症候をなくし、健全な労働環境に資する重要な要素であることを管理者や理事とともに共有することが、事業の継続性や質の向上にも大切です。

Case
5

在宅勤務の業務内容と 時間管理の見直し

事務局長が現在子育て中であり、育児や家庭との両立のために、在宅で仕事をすることも多いです。在宅勤務のときは、従事する時間が細切れになってしまうことがあるので、「何時から何時まで勤務した」というような申告がしづらく、そうした場合はどうすればよいのかを知りたいです。他にも在宅勤務の者がいるため、在宅の場合の、労働時間数のカウントの仕方を統一したいと思っています。

ヒアリングから
みえた課題

- ◆ 業務分担がうまくいっておらず、事務局長に負担がかかっていました。
- ◆ 子育て中で、通勤も時間がかかるため、事務所で仕事が終わらず、どうしても持ち帰りの仕事になってしまう状況でした。
- ◆ 在宅勤務には、締め切りのある仕事や給料計算もありました。細切れ時間や夜にかかる時間の仕事になりますが、労働時間の把握はできていませんでした。在宅勤務のルールは明確に整備されていませんでした。
- ◆ 今後、育児休業を終了する女性、育児中の性を雇う予定もありましたが、どのように労働時間をカウントして給料を計算すればよいのかが分かりませんでした。
- ◆ 労働条件通知書は、記載内容が不十分で見直しが必要でした。

Support

在宅勤務の業務内容の整理と、 労働時間数のカウント方法の統一

支援の結果

- ◆ 業務についてリスト化ができました。その結果、事務局長が一名で行なっていた業務の中にも、手順の改善、マニュアルの作成・指導をすることで、人に任せられるものがあることがわかりました。
- ◆ 事務所でなければできない業務、在宅勤務でできる業務、両方でやっているがどちらが効率が良いかを再考する業務について分類できました。
- ◆ 事業ごとにはばばらになっていた人事情報などのファイリングを行い、情報が集約化できました。
- ◆ 労働条件通知書を作成し直し、日報を作成しました。
- ◆ みなし労働時間制の適用の準備が進みました。

Information

労働時間の算定方法に関する特例について

労働時間の算定の方法について特例を認めているのが「事業場外労働のみなし労働時間制」（労働基準法第38条の2）です。本来はタイムカードなどで始業、就業時刻を確認して労働時間を把握します。ただし導入については、使用者の指揮命令下にあるか、「労働時間を算定しがたいとき」に該当するかどうかについて、運用面でのハードルは相当に高くなっています。

Process

第1回 業務分担の見直し

- 1) 現在やらなければならない業務について全て書き出してもらい、作業内容、頻度、必要な時間等を記した一覧をつくりました（下記）。

	発生頻度と時期	必要な時間
給与計算	月末締め、16日払い	6時間
事業実施に伴う作業	春	件数による
出納帳記入	1週間に数回	30分

- 2) 1) でリスト化された業務を会計、労務、総務、事業に分類しました。そして、在宅勤務ができる業務、事務所でなければならない業務、他の人にお願いできるものに分けました。

また、誰の承認を得なければならないか等、業務の流れも確認しました。他の人にお願いできる業務については、頼むに当たってどのようなものが必要になるのか、手順や伝達方法を決めました。

	在宅勤務可	事務所	他の人可 (A)	他の人可 (B)
会計		・清算 ・出納帳記入 ・小口現金管理	・清算 ・出納帳記入	・データ入力 ・領収書整理
労務	・給与計算 ・源泉納付計算	・社会保険手続 ・会計王での源泉額計算	・給与振込	
総務	・事業報告書作成	・事業報告書作成		・事業報告書作成 (担当事業のみ)
事業	・助成金申請書作成		・事業実施に伴う作業	

第2回 在宅で給与計算を行う作業環境の整備等

- 1) 給料計算ソフトを在宅勤務でもできるように設定し、今回の給料計算に間に合わせるようにしました。設定に伴い、今までばらばらにファイリングしてあった履歴書などの人事情報を集約して効率化をはかりました。
- 2) 在宅勤務の実態をチェックして、労働時間の把握方法について検討しました。

第3回 事業場外労働のみなし労働時間制の適用の支援

- 1) 労働時間を算定することが難しい場合、「事業場外労働のみなし労働時間制」の適用ができることを説明しました。ただし、労働者が自分の意思でパソコンを動かせる状態であるなど幾つかの要件があることを説明しました。
- 2) 業務内容、トータル時間、月日については、最低限必ず日報で記録を残してもらうよう伝えました。記録した時間をもとに、その業務を行うのに「通常必要とされる時間」を算出するよう伝えました。こうして労働時間の実態を把握することは、労働時間の短縮や業務改善にもつながります。
- 3) 深夜・休日労働を行うときは、事前に申告して許可を得た上で、事後も報告しなければならないことを伝えました。

Points

業務のリスト化は退職時引継のためだけにするものではありません。

在宅勤務に必要な書類やソフトを用意します。また、持ち帰りができるかどうかのセキュリティにも留意しなければなりません。会社のPCを持ち運びしない、データをUSBで持ち運びしないなど、一定の対策が必要です。

在宅勤務の導入と実施については、平成20年に厚生労働省より「情報通信機器を活用した在宅勤務の適切な導入及び実施のためのガイドライン」が出ています。在宅勤務における労働時間管理の方法、賃金や健康配慮について記載されています。

労働条件通知書についても見直し、作成し直します。勤務場所として、自宅もあることを明記しなければなりません。新しく雇う人もすでに雇っている人にも書面で確認します。

自宅での就業がある場合には、勤務時間と日常生活時間が混在します。夜や休日の勤務になると時間外労働（深夜、休日労働）の割増賃金の問題がでてきます。

事業場外のみなし労働時間制では、指示がないのに行った深夜、休日労働については、原則労働時間として計算しなくてもよいです。

Hints!

在宅勤務は業務請負契約とは異なるため、労働基準法、最低賃金法などの関係法令が適用されることを念頭におかねばなりません。柔軟な働き方ができる一方、労働時間把握のために、日報を作成して労働時間の把握や改善を行う必要があります。

Case

6

人事評価・賃金表を整備する

10年を超えて運営しているNPO法人です。職員の労務管理はしっかりできていると認識していますが、職員の離職率が高いことが悩みです。収入の見込みが立ちにくいいため、基本給を上げることは難しいのですが、人材の評価をし、待遇を改善することの必要性を感じています。

ヒアリングから
みえた課題

- ◆ 労働基準法に基づく雇用契約書などは、ほぼ整備されていましたが、ただし、時間外・休日労働協定は未整備でした。
- ◆ 職員の人事評価に関しては制度化されていません。
- ◆ 財政的に厳しい運営のため、職員の成果や努力に対して昇給や賞与で評価をすることが難しい状況にあります。
- ◆ 職員から賃金等の労働条件に関する不満は出ていませんが、離職者が続く現状から表面化していないだけであると推測されました。
- ◆ 法人の今後の方向性、それを実現するためにどのような職員が必要か、といったことについて議論・検討する機会が設けられていません。



Support

評価制度（直接賃金に反映されるものでなくとも）の導入を進めます。

支援の結果

- ◆ 法令違反がないかを確認するため、労働基準法に基づく各種届出、労働条件の確認を行いました。その結果、不足している届出や書類については、雛形を提示し、適正に運用できるように助言しました。
- ◆ 経営層に対し、NPO法人の今後の経営の方向性についてのヒアリングを行いました。その結果、法人として事業を維持・拡大していくために、20代から30代の若手職員が、長期的に働いて、組織を担っていけるようにしていきたいという方向性を確認しました。
- ◆ 制度や今後の方向性・あるべき姿が現実に即したものになるよう、まずは現在の職員に対するヒアリングを実施することを提案しました。
- ◆ 職員へのヒアリングに基づき、整備していく必要のある制度などについての説明をしました。

Process

第1回 事業・法人の将来像と労働条件等の把握

- 1) 経営者に、法人の未来像についてヒアリングをし、実現のためにどのような職員を求めているかを聞き取りました。
- 2) 備え付けるべき書類の抜け漏れがないか、労働基準法等の法令に違反している事項がないかを確認しました。
- 3) 職員に対する人事評価・教育訓練の現状を把握しました。
- 4) 賃金、昇給・昇格、賞与の実績や決定方法を把握しました。
- 5) 中長期的な人件費の予算枠を把握するため、財政状態の現状と方向性について確認しました。その結果、若い人を長期的に雇用し、次世代を担う人材を育てたいという意向を確認しました。

第2回 人材育成・処遇改善に関するニーズと実現可能性の把握

- 1) 今後の法人の方向性をもとに、数年後の組織図を作成します。そこで必要となる人材像（コア人材かスタッフ人材か、資格、能力、技能、年代等）と配置（必要人数）について明確にしました。
- 2) 重視する人材像をもとに、金銭以外のやりがい・ポジションとして評価すべきもの、賃金として評価すべきものを区分しました。また、人件費を使わずともできる対応についても検討しました。
- 3) 中長期的な財務見通しをもとに、人件費総額の目安を把握しました。その枠内で、事業所ができる賃金、昇給・昇格、賞与等の処遇について検討しました。



Points

経営者によって、今いるメンバーを大切に現状維持でと考えている場合と、若い職員を雇用して永続できる仕組みを作りたいと考えている場合があります。まずは、法人の方向性を確認します。

事前にヒアリングに必要な資料準備をお願いし、ヒアリング項目をチェックリスト化しておくことで具体的な内容まで効率的に聞くことができます。（p.42「ヒアリングシート（労務）」参照）

コア人材は、企画等、理念実現のために必要な仕事をやる人であり、人柄・理念の共有・企画力などを評価します。スタッフ人材は、作業を行う人であり、仕事の実務能力を評価します。

賃金、昇給・昇格、賞与は事業所の経営状態に影響を受けますので、現状だけでなく今後の見通しまで把握しておく必要があります。

職員には人事評価をしても昇給・昇格につながらない場合があることを理解してもらいます。

制度が適切に運用されない場合、制度自体の信頼性を失うことになりますので、実現可能な範囲で着手しましょう。

勤続年数、年齢を基準とした賃金表は利益が上がっていかなくても昇給しなければならぬリスクがあるので注意が必要です。研修制度の明確化、休暇や賞与など、取り組みやすいところから着手します。

第3回 職員ヒアリングの提案と今後の方向性

- 1) 昇給や契約更新時期などに、年1回程度、全職員に対してヒアリングをする機会をもつことを提案しました。職員自身の現状の評価（働き方や処遇に対する満足度・課題）を聞き、課題整理と次年度の目標設定の場とします。
- 2) 職員ヒアリングを踏まえたうえで、今後の人事評価制度を作成・運用していく際の方向性を提案しました。キャリアパス、賃金体系、実施目標管理シートを活用した賃金、昇給・昇格、賞与等の決め方について説明しました。

Hints!

評価制度を作る際には、NPOの将来を一緒に作っていくパートナーとして職員を捉え、組織のあり方や理念、将来展望に基づいて、職員の配置・将来像を考える姿勢をもつとよいでしょう。長期的な展望をもっている団体は昇給制度の導入が望ましいですが、たくさんの人に平等に関わってほしいという方針をもっている団体は、昇給制度は適しません。また、NPO職員には、専門性を深めることに意欲がある人も多いので、研修制度の充実など仕事へのモチベーションを向上させる仕組みを取り入れることも検討してください。

Case

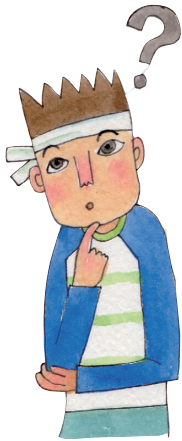
7

資金繰り表の作成と経営判断

福祉事業所を開設して3年が経過しました。立ち上げ期は役員からの借入金で設備投資や運転資金をまかなっていましたが、事業が軌道にのってきたので、そろそろ借入金の返済をしたいと思っています。また、新しい施設を開所し、新施設で常勤職員を1名雇用したいと考えています。月々の会計処理はしていますが、返済・投資の決断をするためにどのように考えたらよいかの助言をください。

ヒアリングから
みえた課題

- ◆ 総会や所轄庁に提出するための計算書類は適正に作成されていました。
- ◆ 会計ソフトを活用し、日々の取引を入力しているが、経営判断に活用できていませんでした。
- ◆ 資金については預金残高で把握しています。現時点では、資金繰りに窮することなくなり、安定してきたと感じていました。
- ◆ ただし、設備投資など多額の資金が出ていくことについては不安があり、決断できないでいました。



Support

資金繰り表を作成し、新規事業の設備投資と借入金返済の時期・予算を決定します。

支援の結果

- ◆ 資金繰り表を作成し、設備投資と借入金返済の時期について検討するための資料を作成することができました。
- ◆ この資料を基に、理事会で設備投資と借入金返済についての説明し、承認を得ることができました。承認に基づき、設備投資と借入金の返済を実施するようになりました。
- ◆ 経理担当者が、月次決算から資金繰り表を更新し、事務局長に報告する体制と流れができました。それをもとに事務局長は、今後資金ショートを起こすリスクがないかを検討できるようになりました。
- ◆ 想定外の効果として、経理担当者と事務局長のコミュニケーションが増え、経理担当者が自らの役割に意味を見出して業務に従事できるようになりました。

Process

第1回 支援内容

今後の資金使途に関して、以下の検討項目に絞り、支援しました。

ア) 新規事務所の開設＝設備投資

イ) 常勤職員1名の雇用

ウ) 役員借入金の返済

1) 現状分析をしました。月次残高試算表を基に、現在の現預金残高、未収入金の入金予定、借入金残高、1月あたりの支出額を把握しました。未収入金は障害者総合支援法に基づくものであり、サービス提供の翌々月に入金があるとのことでした。これらのことから、1～2か月分の資金を確保しておく必要があることを確認しました。

2) 上記の情報を元に、資金繰り表を作成しました。

①現状のまま推移した場合の、資金残高の予測を行ないました。

②新規事務所の投資及び職員を雇用した場合の資金計画を作成しました。

これらから、新規事務所開設時は資金繰りに窮するものの、新規事務所での事業の入金が始まるようになると、月々の現預金残高から1ヶ月分以上の運転資金を確保できることがわかりました。

3) 借入金の返済時期を検討しました。そこで、新規事業所の事業の入金開始後に借入金を分割返済していくことを決定しました。

4) 資金繰り表については、今後経理担当者が作成し、事務局長確認の上、随時、理事会で報告していくことを確認しました。



Points

資金繰り表が作成されていなくても、一つひとつの支出見込みは見当がついていることが多いので、丁寧に聞き取りをしましょう。

人件費については、社会保険料の会社負担分なども忘れずに見積もりましょう。

事業によっては、入金タイミングが事業完了後のものも多くあります。契約書などにより入金時期を正しく把握しましょう。

経営判断の材料となる資料作成という観点から、厳密さよりも大まかな傾向を捉えることを優先して考えます。

役員借入金など、内部の借入金は、口約束で、返済についての契約が書面に残されていないこともあります。資金繰り表を作成する中で、消費金銭貸借契約書の必要性も説明しましょう。

資金繰り表の区分における、収入・支出は、事業区分に応じて数字を出すと理解しやすくなります。また、事業ごとに重要項目（人件費、家賃、謝金等）は内訳を聞きながら支出時期を把握しましょう。

資金繰り表のフォーマットはp.38のアドレスよりダウンロードできます。

会計書類の経営判断への活かし方については、p.63もあわせて参照してください。

Hints!

- ・ 資金繰り表は、1円単位の厳密さよりも、経営判断に資するための速度を重視することを伝えましょう。
- ・ 借入金に関する事項は、定款により総会議決事項／理事会議決事項となっている場合があります。定款の規定に沿った手続きを行なう必要があることも意識しましょう。
- ・ NPOは多種多様な活動・事業を行っており、入金時期も委託事業や助成金の契約等によって異なるため、「●ヶ月分あれば安心」という基準を設定するのは難しいです。目安として、入金が滞っても給与等の未払いが生じないように資金を確保しておく必要があります。

Case

8

会計の管理・チェック体制の確立

昨年度から、急に規模が拡大してきたNPO法人です。規模の拡大にあたって、会計業務の見直しをしたいと思うようになりました。現在、事務方の担当者は複数人いるものの、会計担当者は一人で、会計担当者以外の者は会計業務がよくわかっていません。また、内部統制を意識した組織運営が重要だと認識しているのですが、どこに問題があるのか、どうすればいいのかが把握できていない状態です。

ヒアリングから
みえた課題

- ◆ この法人全体の組織、責任者、権限が明確でなく、承認やチェックもあいまいでした。
- ◆ 経理規程は存在するものの、実態とかけはなれたものでした。
- ◆ 一人の会計担当者のみが会計業務を把握し、情報共有がなされておらず、会計担当者の都合で出勤できない日が長く続くと、会計業務が滞ってしまい困ってしまう状態でした。
- ◆ 伝票類のフォーマットがなく、メモ書きや鉛筆書きのものが多数ありました。また、承認やチェックの有無がわからない状態になっていました。
- ◆ 会員台帳や寄付台帳が作成されておらず、管理が不十分な状態でした。



Support

組織や責任者、権限を明確にするとともに、
実現可能な範囲で効果的な内部統制を構築します。

支援の結果

- ◆ 組織図を作成し、責任者や権限を明確にした結果、会計業務における承認ルートやチェック体制、伝票類の整備といった内部統制を仮構築することができるとともに、会計業務の流れを共有できる状態になりました。そして、出納規程を作成する準備に着手することができました。
- ◆ 実態に沿った経理規程を作成し、経理規程に従った形での運用が可能になりました。
- ◆ 会計担当者を二人体制にすることにより、相互牽制をはかることができるようになり、業務が滞ることがなくなりました。
- ◆ 会員台帳や寄付台帳を整備したことにより。会員管理（入会・退会や未収金管理）や年度別、寄付者別等の寄付状況が把握でき、総勘定元帳とのチェックを行うことができるようになりました。

Process

第1回 現状把握と問題点の洗い出し

- 1) この法人の現状の組織や責任者、権限を把握しました。
- 2) 現存する規程を把握しました。
- 3) 会計業務が現状において、具体的にどのような業務プロセスを経ているのか(担当者、承認・チェック体制、利用している伝票等)を把握しました。
- 4) 1)、2)、3) から見えてくる問題点の洗い出しをしました。

宿題 問題点につき、法人の現実の実態に相応な形で、どのような改善が可能か、考えてもらいました。

第2回 改善案の検討と改善スケジュールの作成

- 1) 改善案につき、問題点はないか、現実的な運用が可能か、検討を行いました。
- 2) 検討を行った改善案の実現のために、具体的にどういった作業が必要になるか明確にしました。
- 3) どの部分から実施していくか、優先順位を決定するとともに、実現までのスケジュールを作成しました。

宿題 実際にスケジュールに沿って、改善のための作業に取りかかってもらいました。

第3回 進捗の確認と判明した問題点への対応

- 1) 改善のための作業がスケジュール通りに進んでいるか、進捗状況を確認しました。
- 2) 作業や運用を進めていく途中に新たに判明した問題点を把握し、どういった改善が可能か検討しました。
 - ①一番肝心なこととして、組織、権限、責任者をまず明確にしました。
 - ②それから、経理規程を実態にあったものに改編するとともに、並行して、会計業務の業務プロセスにつき、現状を踏まえながら、承認体制、チェック体制、使用伝票類などを整えていくことにしました。
 - ③出納規程は、仮運用して状況を見て、運用可能な状態になってから作成することとしました。



Points

まずは、組織や責任者、権限が明確になっていることが大切です。

規程は存在しているだけでは意味がなく、内容が現在の法令や、法人の実態に即して実現可能なものになっていることが必要です。

規程作成の際は、定款との整合性や、改廃の権限なども意識してください。

組織や規程を作成していく際には、理事会等の承認が必要になる事項もあります。理事との事前相談や理事会の日程を意識しておくことも必要です。

形式的に理想的な改善案を作成しても、実際に実現不可能なものであれば、意味がありません。無理はせずに、法人の実態に即してできることから始めていくことが重要です。

状況に応じて、リスクスケジュールを行う等、柔軟な対応が必要となってくることもあります。大切なのは小さくてもいいから、まず前に進むことです。

Hints!

法人の規模等によって、どこまでの内部統制を意識した運用ができるかは異なってきます。法人の実態に即した「実現可能」で理想的な形の新たな業務プロセスを構築するためには、法人内の関係者に対する周知や協力が欠かせないことを意識し、考慮しながら進めていくことが重要です。また、当初改善案として描いた承認プロセスやチェック体制が、実際運用してみるとうまくいかないこともあります。現場の関係者と協議して、運用可能な体制を創っていく必要があります。

Case
9

業務内容やスケジュール、体制を見直し、効率化する

今まで事務局業務を一手に引き受けていた事務局長が退任し、新任の事務局長が就任しました。事業の拡大に伴い、以前から活動に参加していたメンバーが手分けして事務を担うことになりましたが、事務局業務にかかる業務内容と業務量を把握できておらず、仕事の分担や効率化ができていません。改善のためにどこから着手するとよいでしょうか。

ヒアリングから
みえた課題

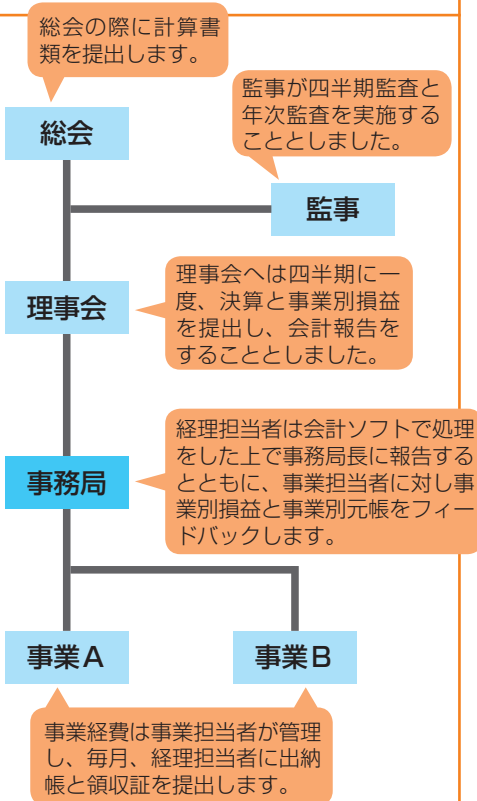
- ◆ 前任の事務局長が全体を把握していたものの、引き継ぎが充分にされていませんでした。
- ◆ 組織改編があったものの、組織図が作成されていないため、役割と権限が明確になっていませんでした。
- ◆ 事務局の年間スケジュール表が作成されておらず、いつ・何をすべきかを事務局職員が把握できていませんでした。
- ◆ 各事業担当者が担っている部分が多く、事務局長に報告・連絡・相談がないまま進んでいることがあります。そのため、事業の進行状況を適切に把握できていませんでした。
- ◆ 会員台帳や寄付台帳が作成されておらず、管理が不十分な状態でした。

Support

組織体制、業務内容の見直しと効率化を図ります。

支援の結果

- ◆ 組織図をつくり、それぞれの役割と権限について共有認識を持つことができました。
- ◆ 年間スケジュール表を作成し、事前にやるべきことを把握することができるようになり、必要書類の提出漏れや遅延がなくなりました。
- ◆ 事業担当者ごとにバラバラであった講師謝金の支払計算書や経費精算書の様式を統一しました。税務処理に必要な情報の漏れがなくなり、事務が効率的かつ正確にできるようになりました。
- ◆ 毎月、経理担当者から事務局長及び事業担当者に前月分の会計報告が提出できるようになりました。
- ◆ その結果、事務局長が全体の財政状態や事業別の損益状況、助成金や委託事業の進捗状況を把握し、適時対策を取れるようになりました。また、各担当者が別々に作成していた経理の計算シートをつくる手間と時間を省力化し、事業に集中できる体制をつくりつつあります。



Process

第1回 事業の全体像把握と年間スケジュールの作成

- 1) 事業計画書・予算書をもとに、今年度の事業の全体像を把握し、事業系統図を作成しました。
- 2) 数多くの委託事業や助成金事業を実施しているため、委託事業の契約書や助成金の交付決定通知書をもとに、事業報告や決算の作成義務と提出期限について把握しました。
- 3) 経理・税務・労務・法務等について、官公庁に提出すべき書類についての年間スケジュールを作成し、事務局内での、主担当者・副担当者を決しました。

第2回 事業担当者と経理担当者の役割分担と事務局長の管理

第1回の聞き取りの中で、事業担当者ごとに出納帳や表計算ソフトで事業ごとの集計表を作成するなど、作業の重複や無駄が見受けられたため、事務局長、経理担当者、同席の上で役割分担を見直しました。

- 1) 日々の現預金については、理事会で権限を付与された経理担当者及び事業責任者が事業ごとに管理することとしました。
- 2) 帳票が事業ごとにバラバラであったため、講師謝金の支払計算書や経費精算書の様式を提示し、法人内で統一の様式を使用することとしました。
- 3) 事業担当者は毎月月初の定例会議の際に、経理担当者に出納帳と領収書を提出します。
- 4) 経理担当者は会計ソフトに入力した上で、月次の残高試算表を事務局長に報告します。また、経理担当者から事業担当者に事業別の月次損益及び部門別総勘定元帳を提出します。

このことにより、複数の人が類似する計算シートを別々に作成する無駄をなくすとともに、毎月事務局長に会計報告がなされるようにすることとしました。

第3回 会計ソフト設定の見直しと証憑フォームの補てん

- 1) 事業系統図や作成すべき事業別の決算書の費目などに対応できるよう、会計ソフトの設定を見直しました。会計ソフトの事業区分や勘定科目については事業担当者とも調整し、委託事業や助成金の報告に対応できるようにしました。
- 2) 会計ソフトの入力内容や会計データと証憑との照合作業を行いました。その結果、証憑不十分であるもの、証憑がないまま支出されているもの（仮払金など）があることがわかりましたので、仮払申請書・精算書などのフォームを作成し、証憑の重要性を説明しました。

Points

NPO法人の事業計画書や予算書は、通常、所轄庁を通じての情報公開対象とはなっていないため、団体に資料を請求する必要があります（総会提出資料として作成されています）。

担当者の記憶ではなく、書面によって確認するようにしましょう。

多くの事業が終了する時期に合わせて理事会を開催する流れになっているかといった全体のガバナンスも団体と共に確認しましょう。

総会・理事会の手順や決議事項は、定款に記載されているので確認しながら進めます。

一般的に現預金は本部事務局で一括管理しますが、活動場所や事業所が複数ある場合などは、各事業責任者に一定の権限を付与して現預金の管理を委任することもあります。団体の実情に合わせた方法を提案しましょう。

帳票類は、実際に使用する現場担当者の意見も取り入れ、全担当者が理解・納得して使えるように段取りします。

会計ソフトの設定についてはp.13を参照してください。

NPO法人会計基準の科目区分と、委託事業や助成金の会計報告で求められる区分が異なることがあります。例えば、行政の委託事業という「需要費」は、NPO法人会計基準という、消耗品費、燃料費、印刷製本費、水光熱費、修繕料などが含まれます。求められる報告様式に合わせられるよう、整合性を踏まえて設計しましょう。

Hints!

経理・労務関係の役割分担、権限と責任の整理については、組織のガバナンスと密接に関係します。事務局長・理事など、組織体制に責任を持つ立場の方と一緒に見直しをしましょう。帳票類については、現場担当者が使いやすいように、意見を取り入れながらつくっていくとよいでしょう。

第3章 すぐに役立つ！！

NPO支援者のためのリソース集



第1節 情報リソースの紹介

書籍・ホームページ

NPO支援機関一覧

Web NPO会計道

<http://blog.canpan.info/waki/>
NPO会計全般について知ることができます。

Web NPO会計・税務 リクツとコツ

http://blog.canpan.info/sally_nakao/
NPOの会計や運営の最新の情報をまとめ、ポイントをわかりやすく解説しています。

Web みんなで使おう！
NPO会計基準

<http://www.npokaikikijun.jp>
NPO法人会計基準について解説しています。
質問掲示板があり、専門家に質問に答えてもらうことができます。

Web NPO法人会計基準に準拠した財務諸表作成のために 重要6つのチェックポイント

<http://www.npokaikikijun.jp/topics/201405040422/>
NPO法人会計基準に準拠した財務諸表を作成するために必要なチェックポイントが整理されています。

Web CANPAN

<http://fields.canpan.info>
ブログサービスやイベント情報の紹介、助成情報などの市民活動支援に役立つ情報が提供されています。

公的 内閣府NPOホームページ

<https://www.npo-homepage.go.jp>
NPO法人制度の担当であり、全国のNPO法人の情報公開などをおこなっています。

公的 あいちNPO交流プラザ

<https://www.aichi-npo.jp/>
愛知県が認証したNPO法人の情報やNPOとの協働施策、県内の市町村での市民活動支援センターの設置状況などを確認することができます。

公的 名古屋市市民活動推進センター

<http://www.n-vnpo.city.nagoya.jp/>
名古屋市の市民活動担当として、NPO法人認証や市民活動支援をおこなっています。名古屋市のNPOの情報を知ることができます。

Web NPO法人運営のコツ

<http://www.c-s.or.jp/tohoku/kotsu/>
NPO法人の会計・税務、労務、法務などの基礎知識についてのQ & Aです。特に労務についての情報が充実しています。

Book テキストブックNPO 第2版

雨森孝悦
東洋経済新報社（2012年）2,808円
NPOの基礎的概念からマネジメントまで体系的に論じられています。

Book 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
八月書館（2012年）1,944円
NPO法人会計基準の様式例が掲載されており、基準を導入への手引きとなります。

Book これ1冊で実務に対応できる
基礎からわかるNPO会計

馬場英朗 / 中尾さゆり
合同出版（2013年）3,456円
NPO会計の基本について、そのすべてを解説した書。会計処理の方法や計算書類のつくり方、様式が例示されています。

民間 シーズ・市民活動を支える制度をつくる会

<http://www.npoweb.jp/>
NPO法に関わる政策提言をおこなっている中間支援NPOです。NPO法に関わる情報提供をおこなっています。

民間 NPO会計税務専門家ネットワーク

<http://www.npoatpro.org/potal/>
NPO会計・税務の支援をおこなっている専門家によるネットワーク。「認定NPO法人への道」や「NPO会計税務サポートサイト」を通じた情報提供をおこなっています。

※この他、各地の市町村に市民活動支援センターが設置されています。

ダウンロード

http://www.n-vnpo.city.nagoya.jp/npo_support/kanamebito/
以下の書式については、このアドレスからダウンロードできます。

1 資金繰り表

NPO会計に特有の部門別会計に対応した様式です。
また、その他の項目においてもNPO会計を反映した仕様になっています。

資金繰り表									
更新日:									
		月別							
項目			計画	計画	計画	計画	計画	計	
収入	受取会費								
	受取寄付金								
	収事業A								
	収事業B								
	受取助成金等								
収入合計(B)									
	人件費								

2 多桁式現金出納帳

事業部ごとに事業費の出入金を管理できる様式です。
事業担当者に現金の管理を任せたいときに使用すると便利です。

助成金 多桁式出納帳									
団体名:									
1,000,000									
モリコロ 基金	参加費収 入	その他収 入	自己資金 等	源泉所得税 預り金	領収書 番号	月日	収入	支出	残
1,000,000							1,000,000		1,000,000

3 キャリアパス・賃金表

人事評価と昇給をリンクさせて作成できる様式です。
一定程度の規模があり、昇給制度の導入が可能な団体に適しています。

キャリアパス・賃金表				
等級	1	2	3	4-Spe
定義・属性				

4 人事考課表

昇給制度と直接にはリンクさせずに、人事評価を実施できる様式です。
初めて人事評価を取り入れる団体でも取り組みやすいものになっています。

職務遂行のための基本的能力（「職務遂行のための基準」ごとに、該当する欄 A:常にできている B:大体できている C:評価しない 「評価を行わなかった」						
能力ユニット	自己評価			企業評価		
	A	B	C	A	B	C
働く意識と取組（自らの職業意						

第2節 保険や融資制度について

NPO保険・ボランティア保険について

NPO保険

- ◆NPO活動全般について保障をおこなう保険のことをいいます。NPOの活動に伴い発生するリスクを総合的にカバーします。
- ◆代表的なものとして、あいおいニッセイ同和損保による「NPO活動総合保険」があります。
- ◆また、福祉系NPOなどがよく活用する保険として施設の安全性や使い方などについて発生した損害を保証する「施設賠償責任保険」があります。
- ◆このほか、実施している事業によっては、通常の企業などと同様に火災保険などの損害賠償保険に加入することも考えられます。



ボランティア保険

- ◆個人で活動するボランティアや、NPO法人に所属し活動するボランティアを対象とした保険です。
 - ◆ボランティア中の事故で怪我を負ったり誰かに負わせたりするなどの傷害が生じた場合に補償をおこなう目的で加入します。
 - ◆ボランティアをする個人はもちろんこと、ボランティアを受け入れるNPO法人には必ず利用することをお勧めしたい保険です。
 - ◆社会福祉協議会が提供するボランティア活動保険・行事用保険が一般によく利用されています。
- ※愛知県社会福祉協議会ボランティアセンター
<http://aichivc.jp/hoken.html>



NPO法人向けの融資制度について

日本政策金融公庫 (NPO法人向け融資)

法人の設立時に必要な設備資金などの融資やすでに事業を営んでいるNPO法人に対しての融資をおこなっています。

参考) 日本政策金融公庫国民生活事業
http://chibanowa.canpan.info/assets/files/NPO_yushi.pdf

労働金庫

勤労者の金融機関として労働金庫は、積極的に各地でNPO法人向けに融資をおこなっています。名古屋市では東海労働金庫が、仕組みを設けておりNPO法人に活用されています。

参考) 東海ろうきんNPO事業サポートローン
<http://tokai.rokin.or.jp/shakai/npo.html>

信用金庫・信用組合

地域金融機関として各地の信用金庫・信用組合がNPO法人向けの融資の仕組みを設けています。

参考) 共助社会づくり懇談会／ワーキング・グループの報告について(参考資料 4,5)
<https://www.npo-homepage.go.jp/data/report33.html>

NPOバンク

市民が出資した資金により設立され、社会的課題の解決のために活動するNPO法人などに融資をおこなうNPOバンクが、近年、全国で設立し広がっています。

参考) 全国NPOバンク連絡会
<http://www.npobank.net/>

第3節 ヒアリング用書式

第3章

すぐに役立つ!! NPO支援者のためのリソース集

1		ヒアリングシート：基本情報				
1	法人名				※正式名称・法人格の有無確認	
2	事務所所在地	主たる事務所：				
		従たる事務所：			※あれば	
3	設立日	年 月 日			※法人：登記の日 ※任意団体：最初に会則等を定めた日	
4	事業年度	年 月 日 ～ 年 月 日			※設立初年度は登記の日から	
5	事業	1) 特定非営利活動			※事業報告書の区分、事業費の内訳／事業別損益の確認	
		2) その他の事業				
6	財政状態	経常収益： 円／経常費用： 円			※直近の決算より	
		当期正味財産増減額： 円／正味財産： 円				
7	今後の財政事業の見通し	今後2～3年の重点事業・事業規模の見通し			※事業の性格：対価性、制度的保障等	
		今後2～3年の人員体制の見通し・方針				
8	会員区分				※総会議決権の確認	
9	理事会の手順	招集者		招集通知	日前まで	※開催頻度
10	理事	理事会の審議			※支援を申請した内容について、いつ・どんな形で審議する見通しか ⇒その他諮るべき機関の有無	
		理事の専門・経験の状況（支援内容に関して）				
11	理事会の議決事項				※事業報告、決算、事業計画、予算、役員等	
12	総会の手順	招集者		招集通知	日前まで	
13	総会の議決事項				※事業報告、決算、事業計画、予算、役員等	
14	役員数	理事	定足数	人（現在	人）	
		監事	定足数	人（現在	人）	
15	役員の改選	設立当初の役員の任期		年 月 日まで		※重任であっても、改選手続きは必要
		任期		年		
		直近の改選		年 月 日		
		任期		年 月 日まで		
		改選の必要 → あり・なし				
16	理事の代表権				※法務局に登録する人を確認（理事全員／理事長のみ）	

2		ヒアリングシート：会計・税務	
1	帳簿	単式 ・ 複式	
2	会計ソフト	不使用 ・ 使用（ソフト名： ）	
3	収益事業	法人税収益事業 ありの場合	
		法人税の申告	している ・ していない
		収益事業開始届	提出済み ・ 未提出
		法人市民税の申告	している ・ していない
		法人税収益事業 なしの場合	
		法人県民税の減免申請	している ・ していない
		法人市民税の減免申請	している ・ していない
4	消費税	消費税の納税義務判定（今年度）	
		前々年度の課税売上が1千万円超 No 前事業年度の上半期の課税売上及び支払給与額の総額が1千万円超 No 納税義務なし Yes 納税義務あり	
		消費税の納税義務判定（次年度以降）	
		当事業年度の課税売上が1千万円超 No 当事業年度の上半期の課税売上及び支払給与額の総額が1千万円超 No 納税義務なし Yes 翌々年度 納税義務あり	
		当事業年度の課税売上が1千万円超 No 当事業年度の上半期の課税売上及び支払給与額の総額が1千万円超 No 翌年度 納税義務あり Yes 翌々年度 納税義務あり	
		簡易課税の届出	あり ・ なし
		経理処理	税抜 ・ 税込
5	給与・謝金の所得税	給与、謝金の支払い ありの場合	
		給与支払事務所等の開設届提出	あり ・ なし
		納期の特例の届出の提出	あり ・ なし
		年末調整、源泉徴収の発行	あり ・ なし
		支払調書、法定調書合計表の提出	あり ・ なし
		※ 源泉所得税の徴収が必要な報酬（謝金）：第204条第1項第1号の報酬・料金（所法205、所令320①、所基通204-6～204-10）	
メモ			

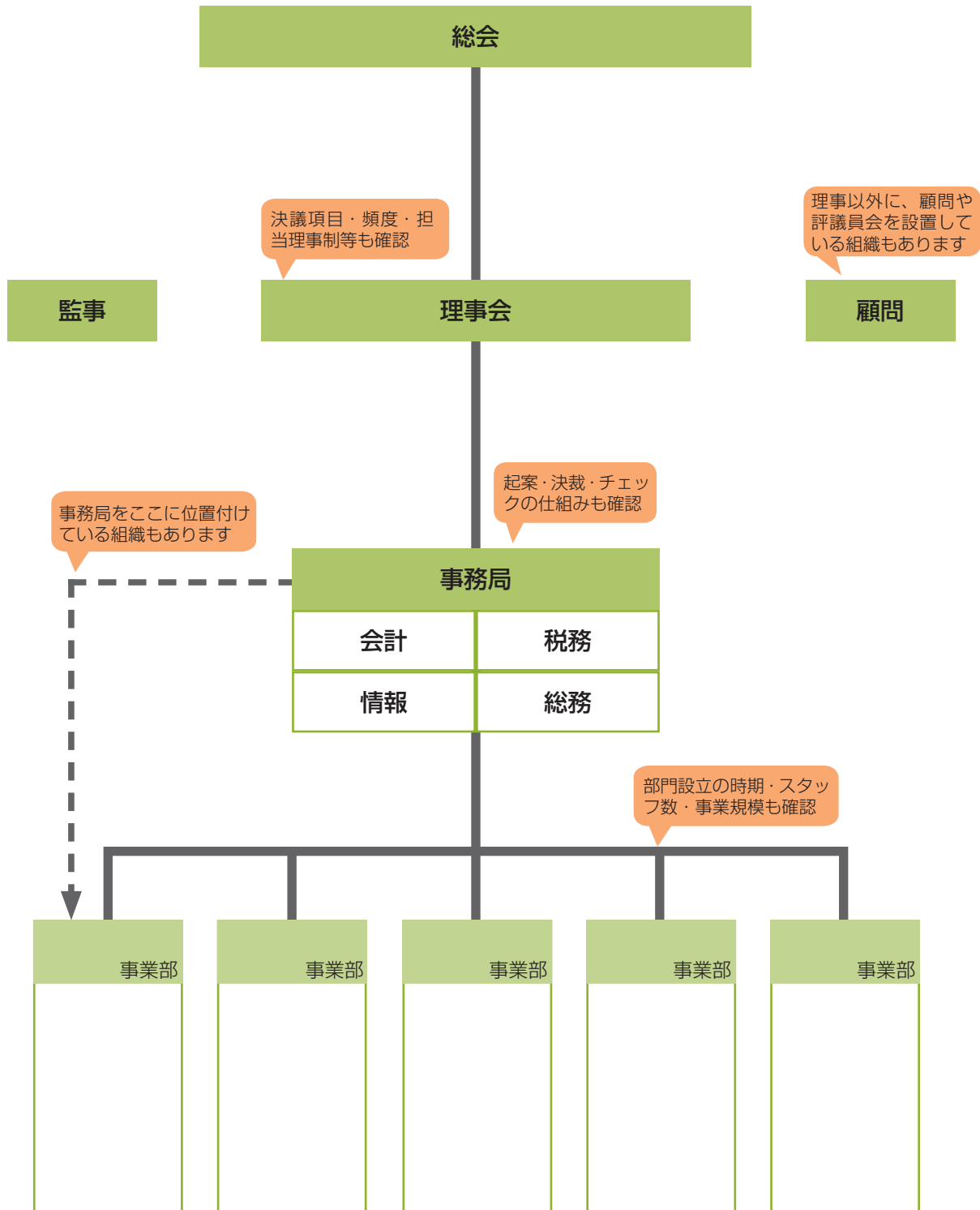
3		ヒアリングシート：労務						
1	雇用上の位置付け	職員の男女比	男性：		女性：			
		年齢構成	10代	20代	30代	40代	50代	60代
		継続状況（概況）						
		パート労働時間	平均	時間	／	最大	時間	
		特殊な勤務形態	あり・なし	備考				
		有償ボランティア	あり・なし					
		請負契約	あり・なし					
2	雇用管理	労働者名簿	あり・なし	労働条件通知書	あり・なし			
		出勤簿・タイムカード	あり・なし	賃金台帳	あり・なし			
		雇用契約書	あり・なし	源泉徴収簿	あり・なし			
3	社会保険	労災保険	あり・なし	社会保険	あり・なし			
		雇用保険	あり・なし	就業規則	あり・なし			
4	規定類の整備	就業規則		給与規程	あり・なし			
		・フルタイム職員	あり・なし	役員報酬規程	あり・なし			
		・パート・アルバイト	あり・なし	ボランティア関連規程	あり・なし			
5	福利厚生	年次有給休暇の取得状況	あり・なし	人事考課制度	あり・なし			
6	その他法定外福利制度	慶弔金規程	あり・なし	退職金共済加入	あり・なし			
		休暇制度	あり・なし	その他	あり・なし			
7	その他	出張規定	あり・なし	研修制度・研修費補助等	あり・なし			
		旅費規程	あり・なし	備考				
8	職務状況	残業の発生・処理状況：						
		職員に求められる専門性の度合い、専門職員の比率：						
メモ								

4		ヒアリングシート：その他	
1	支援対象者	NPO経験： 年（従事内容：	
		NPO経理経験： 年（従事内容：	
		NPO労務経験： 年（従事内容：	
		NPO以外での経理・労務経験： 年（従事内容：	
2	税理士・ 公認会計士の 関与状況	関わり方	☐ あり （ 理事として・監事として・会員として・ボランティアとして ） ☐ なし
		関与の詳細	☐ 領収書等の整理など、すべて依頼 ☐ 会計ソフトへの入力 ☐ 会計ソフト入力データのチェック ☐ 税務申告書の作成 ☐ 計算書類（活動計算書、貸借対照表、注記、財産目録）の作成 ☐ 年末調整 ☐ 監事監査 ☐ その他
3	社会保険 労務士の 関与状況	関わり方	☐ あり （ 理事として・監事として・会員として・ボランティアとして ） ☐ なし
		関与の詳細	☐ 給与計算 ☐ 年末調整 ☐ 労働保険，社会保険手続き ☐ 就業規則等作成 ☐ 監事監査 ☐ その他
メモ			

5

組織体制チェックシート

NPOの一般的な組織図です。
ヒアリングを実施する際に、団体の特徴を聞き取りながら書き加えてください。
余白に関わる人の人数や、ボランティアの関わりなども書き加えると、団体の全体像がつかめます。



第3章

すぐに役立つ!! NPO支援者のためのリソース集

6		N P Oで活動する人の活動実態チェックシート											
		※お金が発生している人、発生する可能性のある人について記入してください。											
No.	氏名	年齢	生年月日			活動内容	活動従事日数 (回/週)	従事時間数	報酬・謝金等	支払金額	労・雇・健・保・厚	仕事内容に関する指示命令	活動従事中に使用している道具
A		昭・平	年	月	日			/日	役員報酬・賃金・謝礼・実費	時給・月給・日給・他 円	労・雇・健・保・厚	有・無 分らない	自分の・団体の
B		昭・平	年	月	日			/日	役員報酬・賃金・謝礼・実費	時給・月給・日給・他 円	労・雇・健・保・厚	有・無 分らない	自分の・団体の
C		昭・平	年	月	日			/日	役員報酬・賃金・謝礼・実費	時給・月給・日給・他 円	労・雇・健・保・厚	有・無 分らない	自分の・団体の
D		昭・平	年	月	日			/日	役員報酬・賃金・謝礼・実費	時給・月給・日給・他 円	労・雇・健・保・厚	有・無 分らない	自分の・団体の
E		昭・平	年	月	日			/日	役員報酬・賃金・謝礼・実費	時給・月給・日給・他 円	労・雇・健・保・厚	有・無 分らない	自分の・団体の
F		昭・平	年	月	日			/日	役員報酬・賃金・謝礼・実費	時給・月給・日給・他 円	労・雇・健・保・厚	有・無 分らない	自分の・団体の
G		昭・平	年	月	日			/日	役員報酬・賃金・謝礼・実費	時給・月給・日給・他 円	労・雇・健・保・厚	有・無 分らない	自分の・団体の

7

支援計画書

団体名		支援対象 者氏名		その他 関係者	
支援の成果目標					

支援計画					
回数	支援テーマ	支援内容	事前準備		備考・詳細
			団体	専門家	
1					
2					
3					
4					
5					

8	フォローアップシート
---	------------

団体名		支援対象者氏名	
専門家派遣による支援の成果目標			

成果目標			
団体（この表の左半分に記入）		専門家からのコメント	
達成度（5段階）	1・2・3・4・5	気になる点、取り組みの優先順位、ロードマップ等	
できたこと（箇条書き）			
今後に残された課題（箇条書き）			
上記課題に対する今後の取り組み予定（時期の目安も）			

成果目標			
団体（この表の左半分に記入）		専門家からのコメント	
達成度（5段階）	1・2・3・4・5	気になる点、取り組みの優先順位、ロードマップ等	
できたこと（箇条書き）			
今後に残された課題（箇条書き）			
上記課題に対する今後の取り組み予定（時期の目安も）			

支援終了にあたって（メッセージや聞いておきたいこと）	
団体（この表の左半分に記入）	専門家からのコメント

付録

NPOのかなめびと応援プロジェクト！
スキルアップセミナー 抄録



第1回

職員の定着・成長を組織成長のパワーに！ ～管理部門の役割と役立ち～

日時：2014年7月18日（金）14:00～16:00

講師：大西光夫（ボランティアネイバーズ理事長）、中尾さゆり（税理士・同理事）

1 NPOにとって事務管理業務とは？（大西光夫）

- 1) NPOは、特に初期の段階では、事務管理業務を担当する職員を置かず、代表が何でもやっているという傾向がある。財政的に雇えないという理由もあるが、「任せていない」という側面もある。ある程度の事業規模になったら、どこまでが代表の仕事か、事務管理業務を組織の中で洗い出し、思い切って作業を「分担」して「任せて」いくことが大切だ。
- 2) NPO職員の待遇、特に、事務管理部門の職員の給与は比較的低い。代表が兼務し、待遇改善を我慢している状況もある。数百万円から3千万円規模位が財政的に一番苦しい。「事業規模を成長させていくこと」と「人の体制を整え組織的な運営を行うこと」を両輪で進めていかなければならず、その成長ステップを応援するのが本事業の目的である。
- 3) 事業規模が拡大してくると、事務管理部門の負担も大きくなる。そこで、担当職員のモチベーションの維持に努めることが重要だ。組織の中でその役割・重要性を共通理解しておく必要がある。
- 4) 事務管理業務は、組織の4大資源「ヒト、モノ、金、情報」といった資源集め、管理する役割である。

人事・労務	人事＝要員管理（募集・採用・配置・異動・退職）／評価等級給与制度／教育／福利厚生
	労務＝労働条件・諸規定／社保・労保／労使関係
経理・会計 財務・税務	経理・会計＝出納・簿記・決算／給与計算・支給／請求・支払
	財務＝予算作成／資金調達／資産管理
	税務＝税計算・納税
総務・法務	総務＝会議（機関）運営／名簿（会員・役員）管理／文書資産管理／防災防犯美化安全衛生／地域交流／職員交流
	法務＝法・行政／定款・規程事務／登記・契約・許認可
情報	情報管理／情報収集／広報

- 5) 管理することの意義とは・・・①経営判断ができ、人事・財政の対策を立てられる。②現場の業務を円滑にサポートできる。③労務や税務面で法的なリスクを回避できる。④対外的・対内的な「説明力」が向上し「組織的信頼」が増すことである。
- 6) 事業が発展すると業務は様々に分化する（「〇〇部門」といったく水平分化>、「経営、管理、現場」といったく垂直分化>）。しかし、組織とは、共通の目的を持った人々がその目的達成のために協働する仕組みであるので、分化したものがバラバラにならないように、丁寧な説明と合意形成が不可欠だ。特にNPOは、いわゆる資本がないため、新しい事業を行う場合の費用をどこから捻出するかが大きなテーマ。将来の発展のために資源をどう配分するかの要となる事務管理業務の力を高めていこう。

2

管理部門の役割と役立ち（中尾さゆり）

- 1) 「事務管理部門者は、組織内サービス業です」が持論。NPOでは現場の活動に関心が集まりがちだが、「その活動が成果を出すために、経営者が正しい判断ができ、現場が動きやすくなるために、自分は何ができるか」を常に念頭において仕事にあたることが重要。
- 2) 事務管理者には、2タイプ ～「作業スタッフ」＝言われたことをきちんとやる。経営判断には踏み込まないタイプと、「参謀スタッフ」＝経営判断の意思決定に関する書類を作成し、会計は手段と捉える～がある。後者のタイプだと、事務局長や理事は考えることに集中できる。どちらが是非というのではなく、自分の組織にあったタイプは何かという点を組織と担当者が共に理解しておくことが重要。事務管理職員は感謝される機会も少ない。モチベーションの維持のためにも、理事等から謝意を伝えることが大切。
- 3) NPOが専門家に支援を得た／契約した時、なかなかものが言えないという話を聞く。しかし、専門家は専門的見地で助言をし、それに基づきNPO経営者が意思決定を行うのが本来的な組織のあり方。今回当事業において派遣する専門家は、「税理士」「公認会計士」「社会保険労務士」だが、各々の使命や通常業務におけるものの捉え方がある。NPO側はそれを理解した上で、「組織としてはこう考えている」と伝えること。専門家側もNPOの特性を理解した上で、双方の役割を果たしていく姿勢が重要。
- 4) 組織が拡大するにつれて分業が進む。従って、理事から担当へ、どのように仕事を移していくか話し合っておくべき。どの業務を誰が行うか。現在の役割分担、1年後、3年後と計画的に少しずつ任せていくこと、また、その準備として、どんな研修に出る機会を設けるか等も検討しておくとうい。
- 5) 将来の役割分担に向けては、既存メンバーでスキルを身につける以外にも、スキルを持っている人材を探したり、新たな人材にスキルを身につけてもらい要人（かなめびと）になってもらう方法もある。



第2回

法令遵守に向けた、組織運営の自己診断

日時：2014年8月29日（金）14:00～16:30

講師：馬場利明（税理士，社会保険労務士，NPO会計税務専門家ネットワーク理事）

1

理事・監事の職務と責任

- 1) NPO法人の理事は、業務執行機関とされている。事業の質の管理、職員の評価の他に、NPO法や定款の遵守、事業に関連する法令や税務・労務についても関心を払い、法令と定款に則った運営を行う必要がある。
- 2) 理事の責任として、定款で代表権を制限していたとしても、「善良な管理者の注意義務」がある（為すべき行為をせずに放置するのも違反）。他にも、「定款の目的以外の行為」「利益相反行為」をしないよう注意する必要がある（例えば、新規事業計画時や理事の自宅に事務所を構え家賃を支払う場合等）。
- 3) 監事の職務は広範囲に及ぶ。「財産の状況の監査」の他、「理事の業務執行の監査」「不正行為等の報告」も含まれる。監事が理事会に1回も出席できない場合は、監事としての責任を果たすことは難しく、複数の監事を置く等の改善を検討すべきである。
- 4) 理事・監事共、任期の途中でも辞任できるが、NPO法人にとって不利な時期に辞任しないよう努める必要があり、場合によっては損害賠償義務が発生する。
- 5) 監事は、理事の執行を監査する職務なので、理事会ではなく、社員総会や社員総会の承認を受けた機関で専任を行うこと。また、独立性と公平さを保つため、理事または職員（非常勤職員を含む）を兼ねてはいけない点に注意する。
- 6) NPO法違反に対して、「罰金刑（＝刑罰）」と「過料（＝行政上の秩序罰）」がある。登記事項について期限内に変更登記を行わなかった場合も、20万円以下の過料の対象になる。

2

業務チェックリストを使った組織運営の自己診断

- ① **【法務局への登記】** 組合登記法で「事業年度終了後2ヶ月以内」に正味財産の額の変更の登記申請をしなければいけないとなっている。所轄庁の事業報告書の提出は、年度終了後3ヶ月以内だが、税務申告も2ヶ月以内であることから、2ヶ月以内を意識して決算・総会決議を行う方がよい。
- ② **【就業規則の届出】** 常時10名以上の職員（短時間勤務者も含む）がいる場合は、就業規則を労働基準監督署に届出をすること。
- ③ **【社員総会の招集通知】** NPO法（少なくとも5日前）または、定款に定める期日までに通知する。また、総会は、あらかじめ通知した事項についてのみ、決議することができる。議決権の適切な行使のためには、「議案書」も招集通知と共に送付する方が望ましい。ただし、定款に別段の定めがあるときは、この限りではない。
- ④ **【理事会の議事録】** 定款に議事録を作成する定めがある場合、作成する。また、諸手続きの関係で理事長の署名が



ある方が便利である。理事長が議長を行う場合には、自動的に署名することになる。

- ⑤ **【労務管理】** ボランティアは、自由参加が基本。参加を強制するなど、恒常的な職務を分担させないよう考慮する。
- ⑥ **【労働基準監督署】** 雇用する職員が一人でもいる場合、労災保険に加入する義務が生じる。
- ⑦ **【業務執行】** 契約の締結、備品購入等について、職員の判断のできる部分、理事の判断が必要な事項等を明確にし、決裁（事務）委任規定等、業務執行のルールを定め遵守する。
- ⑧ **【会計】** 理事等からの長期借入金がある場合、返済条件があいまいになりがちである。返済財源の確保と併せてきちんと計画を立て、適時に見直すことも必要である。

第3回

雇用関係の考え方 ボランティアと雇用職員の位置づけの整理

日時：2014年9月12日（金）14:00～16:30

講師：加古朗（社会保険労務士）

1 ボランティアと労働者の違い

- 1) 「労働者」とは法律上、使用者の指揮命令下にあり、賃金を受ける者のことを言う。また、「賃金」とは法律上、労働の対価として労働者に支払われるもののことを言う。
- 2) 「ボランティア」には法律上の定義はない。原則的に無償での活動を言う（無償の範囲は、活動に伴う経費の実費弁償の範囲であるという解釈が一般的／実費弁償の例：活動先に赴く交通費、必要な材料費、活動中の食費）。ただし、活動費を支払うこともあり、これを「有償ボランティア」と呼ぶ。ボランティアと有償ボランティアの区別は、労働者に該当しないかどうか、つまり「労働者性」の有無によって判断する。
- 3) 「労働者性」の判断としては、次のようなものが挙げられる。例えば、1時間作業したら500円支払うというように、時給で「労働の対価」を支払っている場合は労働者性が高いと考えられる。また、活動の時間や場所など細かい指示を出している場合は、「指揮命令下にある」ということで労働者性が高いと考えられる。労働者性が高いと、その人は法律上、労働者として取り扱われる。

労働者と判断される可能性が高くなるケース

- 「大まかな指示だけで、後はお任せ」以外の場合
 - 活動の心得のようなものが存在する
 - 1時間いくら、なにをしたらいくら、交通費が距離別に決まりがある、等
 - 最低賃金額を上回っている
 - 仕事を受ける／受けないの自由がない
 - 何時にどこで何をどうする、終わったらなにをやる、という指示が出る
 - 源泉徴収されている
- 4) 従って、ボランティアについては、「労働者性」に抵触しないよう、また、労働者との区別が明確になるように、活動についてのルールを団体として定義づけをしておくことよい。また運用上、ボランティアの活動記録は、労働者の出勤簿などの労働の記録と完全に切り離しておく必要がある。
 - 5) 有償ボランティアに最低賃金以上支払っている場合は、労働者として扱った方が保障の上で有利になる。例えば、有償ボランティアが業務中に事故を起こした場合、労働者であれば労災保険が適用されるが、有償ボランティアの場合は労災保険が適用できないため、保障が不十分になる。

2 有給職員の定義と位置づけ

- 1) 「常勤職員」「契約社員」「アルバイト」など、さまざまな呼称がある。法律上、明確な定義はないので、各NPOにおいて、呼び方ごとの責任・役割・拘束性・待遇を明確にする必要がある。働き方が多様であるため、定義を明確にして、公平性・納得感を持てるようにすることが重要となる。

- 2) 例えば、パートタイム職員は、労働法上、常勤職員より一日の勤務時間が短い、ないしは一週間の勤務日数が少ない者のことを指す。常勤職員よりも負荷が少ないため、期間の定めがあり、時給制のことが多い。
- 3) NPOはミッション達成の場から、労働の場へとシフトしてきている面がある。労務に関するルールの整備は、いま現在働いている人のためだけでなく、次の担い手が定着して活動を担っていくようにするために必要なことである。堅苦しくて「やりにくい」と感じることもあるかもしれないが、社会の一員として担い手を育成し、活動を継続するために守っていただきたい。

3

チェックリストに基づく診断（抜粋）

- 1) 代表者や一定の理事は労災保険・雇用保険に加入できない。代表者に対する補償は、労災保険の特別加入制度がある。雇用保険は加入できないので、民間の保険への加入も検討の余地がある。
- 2) 時間・労働日数において、常勤職員の4分の3以上働いているスタッフは、健康保険・厚生年金への加入が義務付けられている。加入しないためには、労働時間を4分の3未満に抑えなければならない。繁忙期などで臨時的に4分の3以上働くスタッフがでた場合は、2か月ほど様子を見て、それが継続するようであれば加入の手続きをすることとなる。
- 3) 労働条件通知書については、文書で明示すべき事項をしっかりと押さえておくこと。労働条件の透明化は団体と職員の信頼関係を築く上で最低限の必要なこと。契約期間や入社日、試用期間については書いておくことが望ましい。雇用関係の助成金の対象になるためには、労働条件通知書の整備が前提となっている。
- 4) 年次有給休暇については、週5日勤務の場合、入社から半年で10日、1年半で11日付与される。2年間持ち越しが可能。パートタイム職員など、勤務時間・日数の少ない人にもそれぞれ定められた日数付与される。法律では、取得日数は「10日」とは書いておらず、「10労働日」と書いてある。つまり、もともと休日である日に有給休暇を取ることはできない。
- 5) 安全衛生面では、常時使用する職員（＝常勤職員の4分の3以上の労働時間の人）には1年に1回定期健康診断義務がある。事業者の義務として、団体が費用を負担する。受けようとしらない人には文書で勧告すること。定期健康診断の有無は、労働基準監督署の点検項目として必ず聞かれるものである。



第4回

人事評価と管理の考え方

日時：2014年10月15日（水）14:00～16:30

講師：加古朗（社会保険労務士）

1

人事評価の必要性

- 1) マズローの欲求5段階説になぞらえると、人間には最初に、生きるための収入を求める欲求がある（＝①生理欲求）。それが満たされると、安定した収入を求める欲求が出てくる（＝②安全欲求）。

- 2) NPOを創設した人は、活動を始めた当初からこれらの欲求が満たされている人が多いため、新たに雇い入れた職員についても、生理欲求と安全欲求が満たされているものと思いがちで、賃金体系等への優先度が下がる。第一世代の仲間だけでやっていくなればそれでもよいが、若い世代を入れて継続するためにはこれでは難しい。



- 3) より上の段階にある社会欲求等が満たされ、組織に愛着を持ち、貢献する意欲を持ってもらうためにも、まずは待遇整備や、ステップアップを考えることが必要である。それには、雇用条件の明確化と透明化を行なうこと。就業規則と雇用契約書で、明確な労働条件をつくることが大切である。
- 4) 労働条件の明確化と透明化に向けて、人事評価や賃金表の設定をする。人事評価と賃金表は、職員が自らのキャリアの予想図を書けるように提供するもの。何年後にどんな役割を担っており、いくら賃金を貰えるのか、道しるべがあると職員は安心する。大企業で働くことが安心につながるのは、モデル賃金を多数公開しており、働くイメージがしやすいからでもある。そうした意味でも、人事評価と賃金表は作るだけでなく、公開することが大切である。

2

人事評価の指標づくり

- 1) 人事評価の基準は、団体が大切にしていることをもとにすればよい。「職員には、このように働いてほしい・このような人物になってほしい」という団体としての希望から、具体的に基準をつくる。そうした評価基準をつくると、皆がそれを目標にするようになり、同じ方向を向くようになっていく。つまり人事評価は本来「教育」が一番の目的。評価を通じて皆の力が同じ方向へ向かっていけば、結果として団体の業績が上がり、分配できる利益も増えると考えられる。
- 2) 「NPOに人事評価はなじまない」という考え方もある。人事評価が賃金にだけ結びついているとしたら、なじまないように感じられるかもしれない。しかし、団体としての希望や目標を基準のベースにすることで、NPOになじむ人事評価を作っていける。
- 3) 人事評価の指標は、「責任感」、「協調性」、「チームワーク」、「思いやり」などといった用語では、抽象的すぎて、人によって受け止め方が異なってしまう。自分の団体にとっ

での「責任感」とは、どのような行動をとることを指すのか、団体のメンバーで話し合い、定義を明確にする必要がある。

- 4) 指標を決めるには、次のようなやり方がある。たとえば、「責任感」を指標にしたい場合には、まず、皆に「責任感」のある行動を具体的にいくつか挙げてもらう。それらを回収して、質的に同じものをまとめていく。上位に挙がってきた行動を指標の定義づけに利用する。仮に5つ指標を設定して、各指標について代表的な行動を3つずつまとめると、「タイトル」＋「評価の基準」＋「評価の中身」が整う。

3 人事評価にもとづく意思ある賃金体系に

- 1) 給与制度を支払能力や世間相場だけで考えていないか。給与は、団体の理念、今後の方向性、どういった人材に働いてもらいたいかを考えた上で、団体として意思のある賃金体系を、自分たちの手でつくっていくことが重要。理念と賃金体系には一貫性があるべき。給料に差をつける場合は、何をもって差をつけるのかを明確にする。その「何か」を考えるのが「人事評価」である。
- 2) 基本給の種類には、「時間給」「日給」「日給月給」「完全月給」「出来高給」がある。月給制にすると、責任の重さや拘束力が高くなり、他方で、労働者にとっての安定性が増し定着率が向上する。時給の職員も月給にするとどれくらいになるかを計算して、それに基づいて転換を図ることは可能。経営の見通しが立つのなら、中核の人材を育てていくためにも、月給への転換を検討することは重要である。
- 3) 賃金体系は5種類ある。(1)「単一給」金銭的に平等。(2)「職種給」作業内容によって賃金を変える。(3)「役割給」役割と責任に対して賃金を支給する。(4)「職能給」仕事の手際と専門性によって賃金が決まる。(5)「年功給」経験によって培われた能力を評価する。NPOの場合、作業の難易度・専門性だけでなく、对人的な職務遂行能力等も必要になる場面が多い。従って、こうした類型を組み合わせる“いいとこどり”をすればよい。あらかじめ昇給の階段を設定しておいて、「年功で1段上る」「職能で4段上る」などとルールを作っておく。どちらを重視するかという点に、団体の意思が反映される。
- 4) 昇給は、全員の給与を引き上げる「ベースアップ」と、年一度、基準に従い、個別かつ定期的に昇給させる「定期昇給」がある。昇給基準は、団体で画一的である必要はない。初心者には「年功」を、管理職では「周りへの影響力・指導力」を基準とする等、役割や職種毎に変える形もあり得る。
- 5) 賃金と人事評価は生き物。団体の活動ステージが変われば見直しの必要が出てくる。また、5年位を展望して方針を立てていけるとよい。逆に、変えてはいけなくともある。法人が一番大事にしたいことを大切にしながらの仕組みづくりが必要であると思う。「法人の方針」が設定できれば、教育の方向性が見えて「人事考課」ができる。そこから処遇に反映させ「賃金」上がる。そうすると、定着率や意欲に結びつき業績が向上して、次なる法人の方針につながる。この好循環への想いをのせて人事評価を作りたい。

【賃金表のフォーマットは p.38 よりダウンロードできます】

第5回

助成・委託事業の会計報告の留意点と 日常業務のポイント

日時：2014年10月29日（水）14:00～16:30

講師：中尾さゆり（税理士）

1 「特別目的の財務諸表」の考え方

- 1) 財務諸表には、「一般目的の財務諸表」と「特別目的の財務諸表」がある。一般目的の財務諸表は、一般の人達に経営状態・財政状態を把握してもらうためのもの。特別目的の財務諸表は、特定の人が特定の管理のためにみるもの。特別目的の財務諸表には、税務申告用の損益計算書、助成・委託元に報告するための収支計算書などがある。その他資金繰り表、事業別の損益／収支計算書などがある。
- 2) これら特別目的の財務諸表は、全て一から作るわけではない。NPO法人会計基準の一般原則の一つに、「単一性の原則」というものがある。すなわち、特別な目的のために異なる形式の財務諸表を作る必要があるが、そのような場合には、信頼しうる会計記録に基づいてつくっていかねばならない。
- 3) 特別目的の財務諸表は、その目的によって、報告する対象が異なり、科目や様式も異なるが、「単一性の原則」により、一般目的の財務諸表との間に矛盾のないことが求められる。単一性の原則のもと、基礎となる帳簿は同じものを使うこと。
- 4) 特別目的の財務諸表をつくるために、一から帳簿を作らなくてもよい。団体の正式な帳簿から使えるものはそのまま使うこと。加工が必要な場合は、正式な帳簿に対してどのような加工をしたのか、加工の経緯を説明できるようにしておく。
- 5) 加工が必要な場合として、助成・委託元から科目の指定をされるケースがある。例えば、助成・委託元から「物品資材購入費」という科目を使うように指定を受けたとする。団体の正式な帳簿のうち、この科目に該当するのは「消耗品費」と「什器備品費」であることを、説明できるようにしておく。他にも、助成・委託事業の実施期間が前年度の一部と今年度の一部にまたがる場合は、該当する期間を抜き出して合わせればよく、2年分の会計書類を合算したことがわかる書類を保管しておくことが必要である。

2 日常業務のポイント（外部への報告用書類作成）

- 1) 「単一性の原則」により、団体の正式な帳簿から特別目的の財務諸表を作成するためには、会計ソフトの部門設定を活用して、事業を区分しておくことがポイントとなる。一般目的の財務諸表では事業ごとの損益を報告したいので、大区分を法人税法上の収益事業／非収益事業で区分するのはおすすめしない。収益事業に該当する事業を抜き出すためには、「グループ部門（※）」を活用する。個別の事業のうち収益事業に該当する事業をグループとしてまとめておくと、法人税の申告に対応しやすい。※グループ部門の機能がない会計ソフトを使用している場合は、データをエクセルに落とし込み、収益事業のみを合算するとよい。
- 2) 助成・委託事業の会計には様々な約束ごとがあるので、会計担当者は事業担当者に任せきりにせず、規定について確認をしておくこと。申請時の書類はコピーをとって、会計担当者の手元に置いておくことよい。

大区分	中区分	小区分	グループ部門
NPO法上の「特定非営利活動」と「その他の事業」(あれば)	定款の事業名	個別の事業名(報告先別など)	例：法人税法上の「収益事業」「非収益事業」
特定非営利活動	A 事業	〇〇助成金△△△事業	非収益事業
		自主事業〇〇〇事業	収益事業
	B 事業	自主事業●●●事業	非収益事業
		△△市委託▼▼事業	収益事業
	管理		非収益事業
その他の事業	C 事業	〇〇〇事業	収益事業

3) 助成・委託事業の会計報告にあたって、会計担当者が前もって気を付けておくこと。

☐ 管理費を計上できるかどうか	☐ 指定された科目が、普段使っている科目のどれにあたるのか
☐ 概算払請求が可能かどうか	☐ 対象とならない経費があるかどうか
☐ 経費が余ったら返還する必要があるのか	☐ 事業で雇用する者への賃金に関する規定があるかどうか

4) 対象とならない経費がある場合も、その事業でかかった実際のコストは把握しておきたい。補助部門を使って、助成・委託対象経費と対象外経費を分けておくことよい。類似の事業を実施する際のコスト見積り参考になる。特に重点事業はそのように管理するとよい。

5) 事業担当者と経理担当者のやり取りの上では、「多桁式出納帳」を使うことよい。「多桁式出納帳」とは、専門的な簿記の知識がなくても、簡単に現金と経費の管理ができるもの。これを事業担当者に使ってもらくと、事業担当者自身が事業費の合計額・支出状況を常に把握できるようになる。

【多桁式出納帳のフォーマットは p.38 よりダウンロードできます】

3 日常業務のポイント(内部書類作成)

1) 会計書類は作成することが目的ではなく、その数値から将来を読み取り対策を立てること(活用)が重要である。全体としての進捗と今後の見通しを確認する他、重要性の高い事業は、事業別管理をして確認することが求められる。重要性の判断は、金額の他、助成・委託事業など使途制約、今後の重点事業となるかといった事業の性格により判断する。管理書類としては下記のようなものが一般的である。

月次残高推移表	月々の動きをみていく。毎月同じようなお金の動きがあるという前提で、異常値や変動の原因を探っていく。月々の動きをみる場合に、発生主義を採用すると、入出金のタイミングによる異常値を回避できる。
予算実績管理表	予算と実績を対比させ、ズレがある場合は原因を探っていく。予算と実績の対比から事業の進捗率を測り、必要に応じて予算変更届など、対策を取る。
前期対比財務諸表	前期実績と今期実績の対比をする。前期と比べて多かったり少なかったりする項目がないか確認し、原因をみつける。収入に占める人件費や固定費の割合に、特に異常がないか確認すること。
資金繰り表	手元資金の増減を予測しつつ、不足に対して財務上の対策をとっていく。

2) 理事ら経営に責任をもつ人たちに対してその判断材料を提供するのが事務方の仕事である。普段の管理も大事だが、団体の規模が一定程度になると、中期計画が必要になってくる。中期計画を作る上では3～5期分のデータがあるとよい。

第6回

税務申告に向けた会計業務の留意点

日時：2014年11月12日（水）14:00～16:30

講師：橋本俊也（税理士）

1

税務についての概論

- 1) 税金の基本原則は「租税法律主義」。何にどのように課税されるのかは、税務署が判断するものではなく、法律によって定められている。
- 2) 納税の方法には、「申告納税方式」と「賦課課税方式」の2種類ある。「申告納税方式」は、納税者自身が税金の金額を計算して、自主的に納税する方法である。また、「賦課課税方式」とは、国・地方公共団体が納税額を計算して納税者に通知書を交付し、それにもとづいて納税する方式である。法人税と消費税はどちらも「申告納税方式」で納税する。

2

法人税について

- 1) NPO法人等の非営利法人や任意団体も法人税の納税義務者に該当する。他の法人が営む事業と競合する部分にだけ税金を課するというルールに基づき、「収益事業」を行なう場合に限って納税義務が課せられる。
- 2) NPO法人の「収益事業」とは、(ア)政令で定める34業種に該当するもので、(イ)継続して行われ、(ウ)事業場を設けて行われるものである。
- 3) (イ)「継続して行われ」るものには、定期的／不定期的にかかわらず、反復して行われるような事業も含まれる（海水浴場や縁日など）。年に1,2回程度の頻度である場合は該当しない（バザーなど）。また、(ウ)事業場を設けて行われるものには、事業場が転々と移動する場合も含まれる（移動販売や移動演劇興行など）。また、収益事業の規定する範囲には、該当する事業に付随して行われる行為も含まれるので注意。
- 4) (ア)(イ)(ウ)に該当する場合でも、障害者を2分の1以上雇用している場合は、障害者の生活に寄与しているとみなされ、収益事業にならない。また、事業を廃止した場合や概ね10年以上保有していた固定資産を処分しても、収益事業にはならないなど、さまざまな例外規定がある。
- 5) NPO法人の会費は団体に対する支援の性格を有しており、非課税である。しかし、介護サービスやスポーツクラブの会費については、会費と提供されるサービスの間に対価の関係があると認められるので、収益事業として取り扱われる。
- 6) 収益事業と非収益事業に共通する経費については、合理的な基準に基づいて按分する。
- 7) NPO法上、役員報酬を支給できる役員数は、役員総数の3分の1までと決められている。この場合の役員報酬には、理事が職員を兼務している場合の賃金は含まれない。法人税法上の役員報酬については定期同額給与であり、事前確定給与に該当しない場合には定期同額に該当しない部分は損金不算入となる。法人税の負担額を増加させることになるので、役員報酬の支払い方には注意が必要である。

3

消費税について

- 1) 消費税については、法人税の課税 / 非課税事業の区分とは関係なく、全ての売り上げに課税されると認識すること。消費税が課税される取引は「事業者が行う国内取引」と「輸入取引」の2つ。そのうち「事業者が行う国内取引」とは、国内で事業者が商品の販売やサービスの提供をし、対価を得る取引のこと。また、消費税の課税対象になじまない社会福祉サービスについては、課税の対象にならない。
- 2) 基準期間における課税売上高が1,000万円以下の事業者は消費税の納税義務が免除される。事業年度が1年である法人の場合はその事業年度の前々事業年度が基準期間となる。2年度経ったときに課税売上高が1,000万円なかったとしても、消費税の納税義務はあるので注意すること。また、設立当初の事業年度が1年未満の場合であっても一定の算式により納税義務の判定は必要である。
- 3) NPO法人の会費や寄付金、受取助成金等は原則課税対象外となる。しかし、会費や寄付金の対価としてサービス等を受けられる場合は課税対象となる。
- 4) 納税義務が発生すると、経理事務を担当する人の事務が大変煩雑になる。基準期間の課税売上高が5,000万円以下の中小事業者の場合、簡易課税方式を選択することができる。そちらを選択するとより簡単な計算方法で納税できる(届出が必要)。

4

印紙税、相続税・贈与税、みなし譲渡課税について

- 1) NPO法人に関しては領収書、定款、継続的取引の基本となる契約書については非課税文書である。例えば、株式会社と継続的取引の契約を交わすことがあるような場合、株式会社は契約書に収入印紙を貼る必要があるが、NPO法人は貼らなくてもよい。貼らなくていいものについては覚えておくとうい。
- 2) 相続税・贈与税は、個人と個人の間で発生するものなので、NPO法人が遺贈や贈与により財産を受け取ったとしても課税されることはない。ただし、贈与者本人や贈与者の親族に特別の経済的利益を与えるなど、贈与者の税負担を不当に減少させると認められる場合には課税される。
- 3) 個人が不動産を法人に寄付した場合には、寄付時の時価で譲渡があったものとみなされ、その資産の取得時から寄付時までの値上がり益に対して、寄付者が税金を支払わなければならない(「みなし譲渡課税」)。ただし、NPO法人への寄付が公益の増進に著しく寄付することなど一定の要件を満たすものとして承認を受けたときには非課税となる。非課税にするための手続は、大変時間と手間がかかるのだが、寄付者の税負担を軽減する役に立つ仕組みなので使ってみてほしい。



第7回

会計に関わる規定の作成、内部統制の仕組みづくり

日時：2014年11月28日（金）14:00～16:30

講師：黒田朱里（公認会計士）

1

内部統制について

- 1) NPOは、公益性が高く、会費や寄付金といった、想いのこめられたお金により成り立つとともに、公金が投入されることもある。よって、たとえ小規模でマンパワーが少ないといった場合でも、より誠実で適正な運営が求められることから、内部統制の仕組みづくりは必要である。団体の状況に応じた実現可能かつ有効な仕組みをつくる上では、団体の規模やマンパワーを考慮に入れる必要がある。それに応じて、自分達の団体にはどのような内部統制が必要なのかを検討するとよい。
- 2) 内部統制には、以下の4つの目的がある。4つの目的とは、①業務の効率化、②財務報告の信頼性、③法令遵守、④資産の保全である。これら4つの目的が達成されているとの合理的な保証を得るために、業務に組み込まれ、組織内のすべての者によって遂行されるプロセスのことを、「内部統制」と呼ぶ。
- 3) 社員総会は、NPO法人の最高意思決定機関であり、理事や監事を選任する。理事は業務執行機関である。よって、業務執行の一環として、法人の適正な運営のために内部統制を整備し、適切に運用されているかチェックすることが求められる。監事は監査機関であり、客観的な第三者として、理事の業務執行と財産の状況について、適正であるかどうかを監査する。理事が適切な内部統制を構築し、適切に運用されているか（理事がモニタリングしているか）も監査の対象となる。
- 4) 内部統制を整備する際には、以下の6つの基本的要素が組み込まれた適切な業務プロセスを構築することが望まれる。

1	統制環境	組織の気風を決定し、組織内のすべての者の統制に対する意識に影響を与えとともに、他の基本的要素の基礎をなす。
2	リスクの評価と対応	組織目標の達成を阻害する要因をリスクとして識別、分析および評価し、当該リスクへの適切な対応を行うリスクが発生した際に評価や対応ができるようにしておく。
3	統制活動	理事等の命令及び指示が、適切に実行されることを確保するために定める方針及び手続。権限および職責の付与など。
4	情報と伝達	必要な情報が組織内外および関係者相互に正しく伝えられることを確保する。
5	モニタリング	必要な情報が識別、把握および処理され、組織内外および関係者相互に正しく伝えられることを確保する。
6	ITへの対応	適切な方針および手続きを定め、組織の内外のITに対して適正に対応する。

- 5) 内部統制の整備というと、「ゼロから作らなければならない」と身構えがちであるが、決してそうではない。例えば、帳簿を付ける際の決まりごとや、現金が合っているかどうか確かめる慣習など、団体のなかで暗黙のルールになっているものがあるはずである。まずは、既存の内部統制に見える化することから始めるとよい。見える化すると、その業務に直接関わっていない人による評価や監査が受けやすくなる。また、内部統制の不足している部分や見直した方がよい部分が明らかになる。

2

規程に関する概論

- 1) 規程とは、組織の決まりを文書化したもので、内部統制を文書化したものという側面もある。規程を作成する前に、まずは現在ある規程を洗い出し、体系化するとよい。そうすることで、法人に足りない規程が明確になり、組織や業務の在り方の見直しができる。規程類は組織運営面から体系的に把握すると解りやすい。まず、根本規程としての定款が存在し、組織に関する規程があり、次に業務に関する規程があるというように把握する。
- 2) 規程の作成手順については、まずは現状分析を行い、次にあるべき業務プロセスを検討する。それをもとに原案をつくり、関係者で原案の検討をする。その上で、最終の規程として出来上がったものを理事会等で承認し、関わる人全員に周知徹底を図り施行する。巷に出回っているサンプルをそのまま持ってくるのではなく、団体の実態に合わせて運用できるものを作ること。規程では、基本的かつ重要な事項を定め、より細かい決まりごとについては、細則やマニュアルにするとよい。

規程を作る前に確認しておくこと	出来上がった規程について確認すること
☐ 定款に書かれている内容 ☐ 団体の組織構造 ☐ 規程の階層 ☐ 職務と権限の割り当て ☐ 現状の業務プロセス	☐ 法令順守ができているか ☐ 法人の理念を後押しするような内容になっているか ☐ 業務プロセスと整合し、運用可能なものになっているか ☐ 他の規程と内容が重複または矛盾していないか ☐ 全体的に簡潔明瞭で解りやすいか

- 3) 上位の階層に位置している規程（重要性の高い規程）については、容易に改廃が行われるべきではないため、改廃の権限を理事会や総会にもたせておくことよい。一方、法人の状況に応じた合理的かつ機動的な運営を可能にすべく、細則やマニュアルなどは、事務局や現場レベルで改廃可能にしておくことが考えられる。

4

経理規程について

- 1) 経理規程そのものには、基本的事項や重要な会計処理基準のみを定め、各補助規程やマニュアルを統括する役割を担わせるとよい。経理規程では、目的、適用範囲、会計処理の原則、会計年度、会計の区分、会計責任者、規程外事項、規程の改廃、細則といったようなところは最低限押さえるとよい。経理規程に関連する主な規程としては、出納管理規程・固定資産管理規程・備品管理規程・旅費交通費規程などが挙げられる。とりわけ出納管理規程については、経理業務の中で最も基本的で重要な業務に関する規程となるので、よりどころとなるものをつくってほしい。
- 2) 出納管理規程に関連した業務上の主な注意事項

1	出金処理は、実際にその金銭を相手に渡した日に行うこと。（実際は法人から出金していないにもかかわらず、出金準備を済ませて封筒に入れた時点で出金処理を行い、お金を入れた封筒を金庫で長期間保管するようなことがないようにする）
2	出金を承認する人と処理する人、チェックする人を別々にすること。（1つの取引を最初から最後まで1名の支配下に置かないようにする）
3	業務終了時に金種表を作成し、現金出納帳の残高と合わせる。（過不足があった際には、差異の調査結果まで記録しておく）
4	領収書については、飛び・漏れ・不正使用がないか理事などが定期的にチェックすること。（領収印は領収書を渡す直前に押すことや、領収書に番号をふっておき、日常的に不正利用を防ぐ）
5	請求書、領収書等の証拠書類の管理と整理の徹底。

第8回

財務分析 会計書類を経営判断に活かす

日時：2014年12月5日（金）14:00～16:30

講師：荻野俊子（NPO会計支援センター 代表）

1

財務分析の概論

- 1) 会計には、①記録測定（お金の入出金を記録する）、②分類集計（一覧表にする）、③利用報告（内外に報告する）の3つのプロセスがある。団体としての説明責任を果たすためには、利用報告のプロセスが重要である。外部への利用報告では、団体の真実の姿を数字に表し、いかにして伝えるかということがポイントとなる。また、内部における利用報告では、団体の課題を抽出し、そのデータを意思決定と業績管理の判断材料として用いる。
- 2) 財務分析とは、年度比較・同業他団体比較・目標値との比較を行なうこと。しかしNPOが財務分析をする際には、団体ごとにミッションがあり、特色があるので、他団体と比較するのはあまり意味をもたないことが多い。年度比較の方が意味をもってくる。
- 3) 年度比較をした際に、数値に変化が出ている場合は、地域社会における認知度の向上や社会ニーズの変化、団体としての方針転換など理由があるはずである。その変化の方向性が、本来目指すべき方向に近づいているのかどうか、判断する必要がある。
- 4) 財務分析を実施するにあたっての心づもり
 1. 経営者になったつもりで考える
 2. 組織をつぶさないことを考える
 3. ここだけよくなればいいというのではなくて、全体をみる
 4. 分析によって、会計書類からどういう情報を得たのか、明確にしてから分析を始める
 5. 現れた数字を検討し、自団体として適切な目標値を定める



2

財務分析の基本的な計算式と、数値を判断する目安

1) 最低限の資金が手元にあるかどうかをみる

$(現金 + 普通預金) \div 1 \text{ か月平均概算支出額} = \text{手元資金 (ヶ月)}$

手元資金は最低2か月分相当額必要である。介護保険事業や障害者支援、児童福祉など、毎月一定額の収入のある団体は、手元資金として3か月から4か月分があると望ましい。受託事業が多く、半期ごとにまとめてお金が入ってくるような団体は、決算後にお金が入ってくる場合もあるので、手元資金が少ないかもしれない。10か月分以上ある場合は、借入により手元資金が増加していることも考えられる。

2) 正味財産のうち現金化されていないものの割合をみる

$(\text{未収金} + \text{売掛金}) \div \text{正味財産合計} \times 100 = \text{正味財産のうち現金化されていない割合}(\%)$

手元資金が苦しい際には、未収金と売掛金が多い場合がある。回収が滞っている可能性があるので注意すること。平均値は60%から70%。未収金と売掛金がある団体には、5,000万円を超える事業規模の団体が多い。小さな規模の団体は、この数値は比較的小さい。

3) 短期的な支払能力があるかどうかをみる

$\text{流動資産} \div \text{流動負債} \times 100 = \text{債務に対してどれだけの財産をもっているか}(\%)$

さしあたって支払わなければならない債務に対して、支払えるだけの資産があるかどうかをみる。財務的安定性の目安として200%近くあることが望ましい。200%を下回っている団体は、借入金及び前受金が多い可能性がある。その場合は、借入金と前受金の比率についても確認すること。

4) 費用における人件費割合と管理費割合をみる

$(\text{事業費人件費} + \text{管理費人件費}) \div \text{経常費用合計} \times 100 = \text{人件費割合}(\%)$

$\text{管理費合計} \div \text{経常費用合計} \times 100 = \text{管理費割合}(\%)$

◎事業規模や活動内容によっても変わってくるのだが、人件費割合が比較的高いのは障害者支援をしている事業。平均すると70%になる。中間支援団体など委託事業収入が多い団体になると、50%。まちづくりの団体は40%。国際協力の団体も同程度。

◎事業に関わるほとんどの人がボランティアの場合、人件費割合が20%程度と著しく低いことがある。ボランティアの労力を金銭換算したら、事業収益を超えてしまったこともある。どれだけボランティアの労力を頂いて事業運営をしているのか、数値で把握することも有用である。

◎NPO法人会計基準ができるまでは、なにをもって管理費とするのか定義づけられていなかったのが平均値が取りにくい。管理費には、組織を支える費用としてどれだけの人や費用をかけているのか、団体の考え方や事情が現れる。そのことを認識して、管理費を定義づけて目安となる割合を決めることが求められる。

5) 次期に使える余力をみる

$\text{正味財産合計} \div \text{資産合計} \times 100 = \text{総資産に占める正味財産の割合}(\%)$

◎新たな課題解決に向けた余力があるのか、福利厚生に力を入れる余裕があるのか、そういったことを判断するための数値である。50%未満だと負債の部が大きくなっている。

◎数値が低いときには、事業別に利益をみていくとよい。事業は、ミッション性が高い(赤字でも団体の理念と照らしてしなければいけない)事業と、事業性が高い(ミッション性は低い利益をとるためにやっている)事業の2つに分けられる。この2種類の事業の収益性を比較することで、ミッション性は高いが赤字の事業を継続していくための判断材料になる。

6) 利益が出ているかどうかをみる

$\text{経常費用計} \div \text{経常収益計} \times 100 = \text{経常収益に占める経常費用の割合}(\%)$

◎100%を超えていると、収益より費用の方が膨らんでおり、赤字である。

◎共通経費の按分にも関係する数値である。按分の仕方によって収支の結果は変わってくる。管理費の考え方と同様に、どのように按分すると実態に近いのか、按分の定義を団体に議論すること。

第9回

会員管理と寄付者管理 認定NPO法人化を狙う仕組みづくり

日時：2015年1月16日（金）14:00～16:30
講師：小堀悠（NPOサポートセンター事務局長代行）

1 会費制度と寄付のタイプ

1) 会員制度のタイプ

運営参加型	団体の意思決定や運営自体に参画する
サービス利用型	会員向けの有料サービスを利用する
応援型	寄付に近い、応援する

2) 寄付のタイプ

寄付のタイプ		単発寄付	継続寄付
団体に対する寄付	団体の運営に比較的自由に使用できるもの。事務局の人件費などにも使用できる。		・賛助会員
事業に対する寄付	個々のプログラムよりはもう少し大きな単位で募るもの。	・定常的な寄付	・マンスリー・サポーター制度
個別プログラムに対する寄付	学校建設のためとか、白書を制作するためとか、用途を明らかにして個別に募る形態のもの。	・キャンペーン ・クラウドファンディング	

2 会員制度・寄付について

1) 会費・寄付のもつ意味と、会員・支援者の役割

- ◎寄付は資金集めの手段であるだけでなく、共感や協力を増やす手段でもある。団体が寄付をお願いする過程においては、寄付者になる人だけでなく、応援者になる人が出てくる。応援者は寄付してくれる人を紹介してくれたり、団体の活動を発信してくれたりする。そうした応援者を増やすことも、寄付集めの重要や役割になっている。
- ◎共感や協力を増やす過程において気をつけてほしいのは、会員や支援者の人たちに担ってもらいたい役割を明確にすることと、個別の会員や支援者について把握して、どんな役割を担えるかその人に応じて関わり方をデザインすることである。

2) 会員の制度設計

- ◎通常、ものを買ったりサービスを利用したりするときは、予め見えているサービスに対して、お金を支払うものである。しかし会費や寄付の場合には、お金で先に支援してもらって、それによって事業をする。このように、見えていないものに対して支援を求めなければならない点が、非常に難しい部分であり、より高度な戦略が求められる。
- ◎実際に会員制度を見直す際には、制度（種類、対象、特典等）を決めるとともに、運用項目（会員の有効期限や入会／退会の基準や手続、入金管理等）についての検討が必要である。会費の金額を決める際には、必要な金額・運用にかかるコスト・同じような活動をしている他団体の会費を目安に検討をしていく。

3

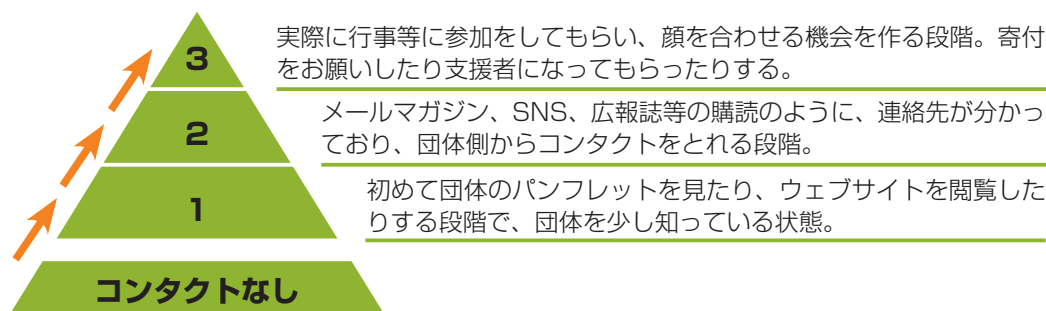
会員管理と寄付者管理について

1) 会員管理の視点と個人情報の管理

- ◎会員管理をするにあたっては、「会員の信頼性を高めること」「会員とコミュニケーションを図ること」「効率的に管理をすること」「会員の情報を戦略的に団体運営に活かしていくこと」の、4つの視点から管理していかなければならない。
- ◎個人情報というのは、「生存している人の情報で、単独の情報もしくはほかの情報と組み合わせたときに特定することができるもの」のこと。インターネットの普及により、些細な情報でも個人が特定できるようになってきている。つまり、個人情報の幅が広がっているので注意が必要である。
- ◎NPOの情報漏洩事故は毎年のように生じている。その原因は、誤操作・管理ミス・置き忘れ・紛失が約8割を占める。つまり情報漏洩事故のほとんどは人為的なミスで起こっている。また、情報漏洩につながったデータの種類は、6～7割は紙である。電子データだけでなく、紙ベースの書類の管理も同じように重要である。

2) 寄付の獲得戦略と寄付者管理

- ◎寄付獲得のポイントは、短時間で効果的に寄付の必要性を伝えること、団体への信頼を確保すること、一緒に呼びかけてくれる応援者を増やすこと、素早く考えて動くことである。
- ◎寄付の仕組みを設定するための手法として、「ドナーピラミッド」がある。ピラミッドは下から始めて、上に行くほど団体にとって重要な支援者になっていく。



- ◎何もアクションをしないと、1年間で20%の人は、ピラミッドを下へと落ちていく。そのため、少なくとも30%以上の力で上に押し上げていかないと、どんどん支援者は減っていく。
- ◎ある団体では、様々なイベントを企画運営してきたなかで、それぞれのイベントの寄付の「コンバージョン率（そのイベントに参加した人のうち何パーセントが寄付者になったか）」を分析した。すると、イベントのテーマによって4倍の開きがあることが判明した。これを受けてコンバージョン率の高いイベントを中心に実施するようになった。このように寄付者の分析をすると事業に活かすことができる。

3) 認定NPO法人の認定要件からみた、会員・寄付者管理

- ◎団体の役員及び役員と生計を一緒にしている人は寄付者にはカウントされない。また、寄付者と生計を一緒にしている者の寄付は、まとめて1カウントといったルールがあるので注意すること。
- ◎実態として寄付の要件を満たしていなければ寄付としてカウントされない（逆に実態として寄付の要件を満たしていれば、名称は異なっても寄付とみなされる）。
- ◎入金タイミングによって実績判定期間に算入できるかどうかどうかが変わるので、入金時期まで確認しておくことが必要。

第10回

研修成果の共有と、事務職員の“これから”を考える

日時：2015年2月13日（金）14:00～16:30

講師：荻野俊子（NPO会計支援センター 代表）

中尾さゆり（税理士／ボランティアネイバーズ 理事）

進行：大西光夫（ボランティアネイバーズ 理事長）

1

実務担当者としてのキャリア形成の側面から（荻野俊子 さん）

1）理事と会計担当者との認識の違い

◎会計には、①記録測定（お金の入出金を記録する）、②分類集計（一覧表にする）、③利用報告（内外に報告する）の3つのプロセスがある。

◎理事から会計担当者への評価は、③の利用報告のための書類が作れるという点に集中しがちである。日々の積み重ねである記録測定・分類集計に対する評価は低い傾向にある。逆に会計担当者は、①の記録測定・分類集計についてのみ担当者としての役割であると認識している場合が多い。

◎つまり、求める側（理事）と提供する側（会計担当者）の間に大きな認識のギャップがある。ギャップを埋めるためには、両方で「会計担当者として果たすべき役割」と、「理事として会計担当者に求める役割」を共有しなければならない。

◎まとめとして：NPOの会計担当者と理事が現場で共有すべきこと（4点）

1	会計の目的	2	組織の方向性
3	役割（立場と責任範囲）	4	第三者の視点で団体の書類整備

2）会計担当者の支援を通じてみえたこと

◎支援というのは、会計担当者が知りたいことに回答して完了という訳ではない。まずは訪問して業務を棚卸しから始める。

◎（事例）ある団体で、団体の主催行事にも積極的に参加し、労務のことも自分で調べて取り組む、やる気のある会計担当者がいた。団体にとって必要だと思われる資料も自分ですすんで作成していた。けれども外部の人から会計管理が雑然していると指摘を受けてしまい、悩んで相談に来た。棚卸しをしてみると、自己流の管理をしていたことが分かったので、第三者の目線も意識して管理をするように伝えた。また、本質的には正しいことをしているということを伝えた。

◎第三者の視点がなかっただけで、やっていることは間違っていないと思えるようになったその人は、一念発起して簿記2級の資格を取得し、団体としても認定NPO法人を取得した。会計担当者に対する支援には、業務の棚卸しと、会計担当者の気持ちを支えてあげることが重要なのである。

◎この担当者の原動力は、「この団体の力になりたい」という気持ちである。この気持ちがあったからこそ、団体にとって必要なことをやろうと努力して、それが報われた。こうした結果になったのは、団体側の会計担当者への協力・応援体制があったからこそである。

3) 会計担当者のあり方を考える

◎会計担当者に必要な視点(4点)

1	理事になったと想定して考える	2	組織をつぶさないことを考える
3	現在と将来を直線でとらえる	4	全体の視点でみる

◎「この団体の力になりたい」という想いを出発点にすると、会計担当者としてのキャリアアップの方向性がみえてくる。また、会計担当者ががんばるだけではなく、運営側にも、会計の重要性や役割、大変さを認識し、それに対して投資しようとする姿勢をもってもらえるとよい。

2 組織としての体制づくりの側面から (中尾さゆり)

1) 組織からみた「かなめびと」のあり方

◎「かなめびと」は、自分が組織の中でどこに位置しているのか、俯瞰的に考えてみてほしい。同時に、自分自身が担いたいのは組織のどの部分なのか、自分の役割についても考えてみてほしい。

◎「かなめびと」は「作業スタッフタイプ」と「参謀タイプ」のおおよそ2つに分類できる。

	タイプ	上司との関係性
作業 スタッフ	経理という作業をするために入った人。言われたことはきちんとやるタイプ	管理者が経営判断に必要な書類をつくる場合が多い
参謀 スタッフ	活動から事務管理担当に入った人。運営に対して提案をしていくタイプ	組織の意思決定に必要な書類をつくる。管理者は判断を下す役割に徹する場合が多い

◎どちらのタイプが正しいというのではないが、管理者のタイプとも照らし合わせて、団体としてどういう人材を「かなめびと」として求めるとよいのかを考える。配置と採用は重要である。また、「かなめびと」の側からも、自分の上司のタイプを考えてみてほしい。より一層、お互いが活きる、良さを引き出すポジションづくりをしていくことが望ましい。

2) 第三者が支援に入る意義

◎かなめびとと事業から見えてきたのは、NPOの理事と「かなめびと」の二者間でのやりとりが行われていたところに、第三者として専門家が入ることで、変化がみられるということであった。また、中間支援NPOとして団体と専門家のコーディネートをする中で、専門家への直接の依頼事項だけでなく、組織運営に関わる課題も把握し、支援計画に反映することができた。

◎第三者に関わってもらう意義は、NPOの理事と「かなめびと」の二者間では開くことのできなかった「気づかない窓」「隠された窓」「未知の窓」が開けるという点に見出せる(「ジョハリの窓」)。また、専門的な知識を得るまでの時間を省略できるというのと、一人で気づけなかった視点を得られるという点にある。

3) 登壇者の意見交換から (大西光夫)

理事の視点で補足すると、NPOでは資源が潤沢にはない中で、経営者は常にその配分に悩んでいる。資源を事業に投入したい気持ちもあれば、人材に投資したい気持ちもある。長く働いてくれている人に対し退職金制度を取り入れたいという思いもある。色んなことを考えなければいけない中で、その根拠となる管理事務が非常に重要だということだ。そして、かなめびとの方には「NPOの活動を育てていく」という気持ちで、一緒になって考えてほしい。

平成 26 年度 名古屋市 緊急雇用創出事業
市民活動団体事務職員スキルアップ支援事業

NPOの会計・税務・労務を支援する専門家のための知恵袋

平成 27 年 3 月 発行

発行	名古屋市市民活動推進センター	
制作	NPO法人 ボランティアネイバーズ (〒461-0005 名古屋市東区東桜 2-18-3,702)	
執筆 / 専門家 (50 音順)	黒田 朱里	公認会計士
	小藤 省吾	社会保険労務士 (小藤経営労務事務所)
	鳥居 翼	税理士 (鳥居翼税理士事務所)
	橋本 俊也	税理士 (橋本経営会計事務所)
	船間 廣治	社会保険労務士 (社会保険労務士船間事務所)
	水野 洋司	社会保険労務士 (みずの社会保険労務士事務所)
	鷺野 裕子	社会保険労務士 (鷺野社会保険労務士事務所)
執筆 / 事務局	大西 光夫	NPO法人ボランティアネイバーズ 理事長
	三島 知斗世	同 理事 / 調査研究部長
	中尾 さゆり	同 理事 / 相談事業部長・税理士
	遠山 涼子	同 理事 / 総務・相談事業部
	青木 研輔	同 主任研究員
	福島 有香	同 研修・相談事業部
編集	森 建輔	
レイアウトデザイン	本間 希代子	
イラスト	加古 朗	
	社会保険労務士・行政書士 (社労士・行政書士加古事務所)	
	武長 脩行	
監修 (50 音順)	梶山女学園大学文化情報学部教授	
	林 俊彰	
	税理士 (林俊彰税理士事務所)	
協力 (50 音順)	愛知県社会保険労務士会	
	名古屋税理士会	
	日本公認会計士協会東海会	

問い合わせ先 名古屋市市民活動推進センター
(〒460-0008 名古屋市中区栄 3 丁目 18-1 ナディアパーク 6 階)
TEL : 052-228-8039 FAX : 052-228-8073
Email : npo@shiminkeizai.city.nagoya.lg.jp



平成 26 年度 名古屋市 緊急雇用創出事業 市民活動団体事務職員スキルアップ支援事業
「NPOの会計・税務・労務を支援する専門家のための知恵袋」