

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

2020年3月

もくじ

● ガイドラインの使い方 1

1 事務手続きのポイント 4

～間違いやすい NPO 法人の事務手続き～

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

2 法人運営のポイント 8

～法人を運営する上で知っておくべき・守るべきこと～

- [事業を実施するうえで気をつけるポイント] 8
- Q11 NPO 法人が事業を行っていく上で、課せられる税金は？その留意点は？
 - Q12 事業を複数行っている場合、共通の経費はどうやって費用計上するの？
 - Q13 個人情報を取得するときに気をつけることは？
 - Q14 業務委託契約書、賃貸借契約書の作成で気をつけることは？
- [行政や財団等の事業を実施する上で気をつけるポイント] 11
- Q15 補助事業と委託事業の相違点や、実施する上での留意点は？
 - Q16 補助事業や委託事業で経費を計上するときに気をつけることは？

[報酬や給与を支払うときに気をつけるポイント]	13
Q17 講演会の講師や税理士、弁護士等の専門家にお金を支払うときに必要な手続きは？	
Q18 理事で職員を兼ねている者に報酬や給与を支払うときに気をつけることは？	
[雇用に関する気をつけるポイント]	14
Q19 ボランティアスタッフを置く NPO 法人が気をつけることは？	
Q20 職員を雇用するときにはどんな手続きが必要なの？	
Q21 職員が辞める時にはどんな手続きが必要なの？	

3 事業化のポイント (コミュニティビジネス化のポイント) 17

～継続的に事業を行う事業型 NPO 法人をめざす上で大切なこと～

各分野の専門家からのコメントと解説

[これだけは押さえておきたいポイント]	17
Q22. NPO 法人はどんな仕事に向いてる？	
Q23. 行政や企業から仕事を任せられるために大切なことは？	
Q24. 行政や企業が仕事を任せようと思うのはどんな NPO 法人？	
[さらに事業を発展させる上でのポイント]	18
Q25. 融資を受ける際に気をつけることは？	
Q26. NPO 法人を継続的に運営していくために気をつけることは？	
Q27. 主な収入源が行政の受託事業である場合に気をつけれることは？	
Q28. “仕事をきちんと行う NPO 法人”として信頼を得るために気をつけることは？	
Q29. 次の担い手づくりにはどんな準備が必要？	

《付録》

● 専門家の相談窓口・NPO 法人向け融資・各種手続きの窓口 22

～法人運営で困ったときの相談窓口や各種手続きの窓口～

● NPO 法人指針づくりワーキンググループ (委員) 25

● ガイドラインの使い方

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

1. 事務手続きのポイント



～間違えやすい NPO 法人の事務手続き～

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

2. 法人運営のポイント



～法人を運営する上で知っておくべきこと・守るべきこと～

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

3. 事業化のポイント（コミュニティビジネス化のポイント）



～継続的に事業を行う事業型 NPO 法人をめざす上で大切なこと～

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

《付録》 専門家の相談窓口・NPO 法人向け融資・各種手続きの窓口

～法人運営で困ったときの相談窓口や各手続きの窓口～

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



1

事務手続きのポイント

～間違えやすい NPO 法人の事務手続き～

【会員数が 10 名を下回らないための工夫】

Q1 会員数が 10 名を下回らないために気をつけることは？

A 法第 12 条第 1 項 4 号に規定される通り、NPO 法人には 10 名以上の社員数（会員数）が必要です。普段から会員のみなさんにこまめに活動状況をお知らせする等をして、10 名を下回らないように気をつけましょう。
もし、10 名を下回った場合には、速やかに補充する必要があります。10 名を下回ったままにしておくと、所轄庁から改善命令を受けることになり、それでも改善されなければ認証取り消しとなることがありますので気をつけましょう。
(特定非営利活動促進法第 12 条第 1 項 4 号、43 条、44 条 参照)

【理事・監事の選任要件】

Q2 理事や監事を選任するときに気をつけることは？

A 法第 21 条には、配偶者および三親等以内の親族が役員総数の 1 / 3 を超えて含まれてはならないと規定されていますので、この範囲に注意して理事や監事選任しましょう。
中でも監事の選任には注意が必要です。法第 18 条に規定される通り、監事は理事の業務執行の状況や法人の財産の状況を監査する組織をチェックする役割を担うとともに、法第 19 条に規定される通り、不正の事実等を発見した場合には、所轄庁や社員総会に報告する義務があります。こうしたことから、牽制機能を発揮し、透明性を確保するためにも、監事は理事長及び理事とは親族関係にないことが好ましいといえます。
また、監事は法人の社員（会員）にはなれますが、職員として働くことはできないという点についても注意が必要です。
(特定非営利活動促進法第 18 条、19 条、21 条 参照)

【事業報告書等の提出】

Q3 所轄庁への事業報告書等の提出で気をつけることは？

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

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

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

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

（特定非営利活動促進法第 28 条、29 条、49 条 参照）

【活動をしていないとき】

Q4 組織を見直すために一旦活動を休止しているときに気をつけることは？

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

【会計の付け方】

Q5 会計の付け方で気をつけることは？

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

【障害や介護事業を行う上での会計の付け方】

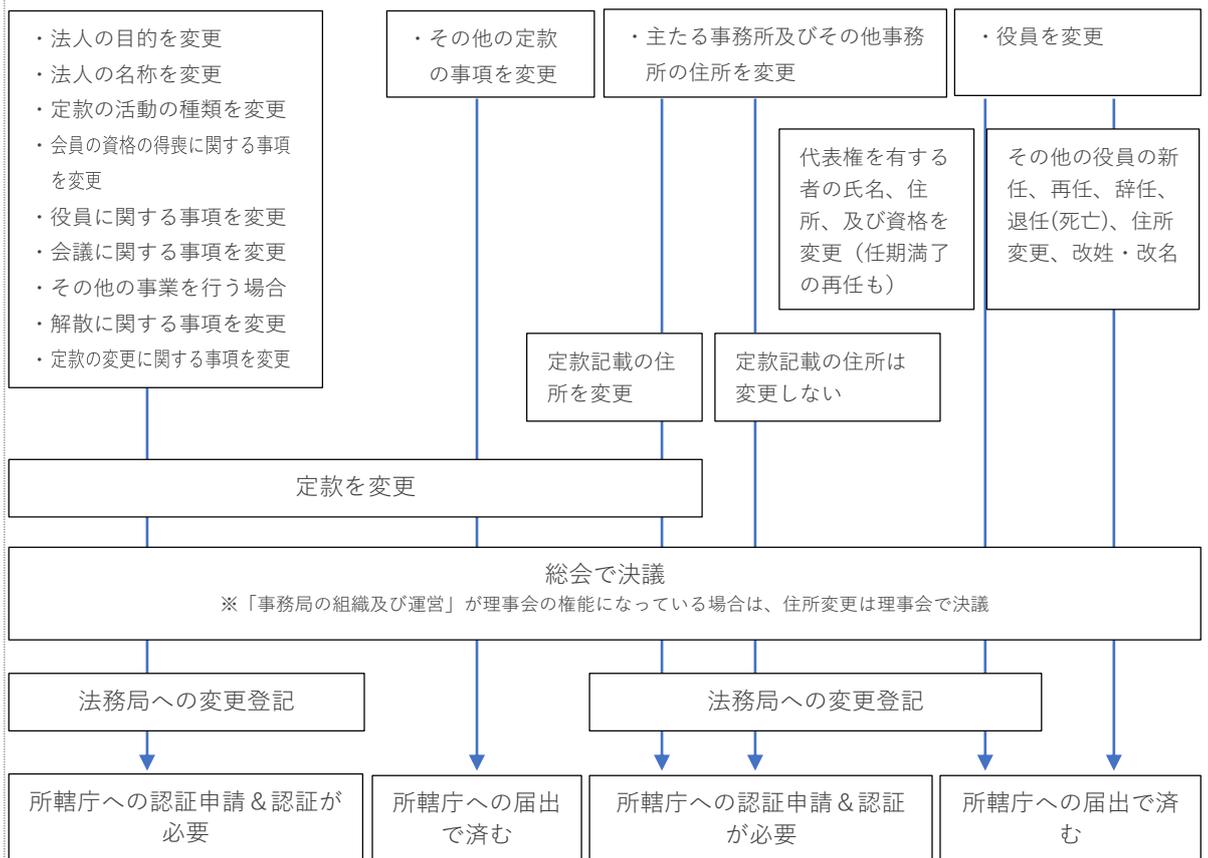
Q6 障害福祉サービスや介護保険事業を行っている場合に、会計の付け方で気をつけることは？

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

【定款変更・変更登記・所轄庁への手続き】

Q7 どんなときに定款変更や変更登記、所轄庁への手続きが必要なの？

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



【総会・理事会の留意点】

Q8 総会や理事会を開催するときに気をつけることは？

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

【寄附金の留意点】

Q9 寄附金を集めるときに気をつけることは？

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

【新たな分野で事業を始めるときの留意点】

Q10 新たな分野の事業に着手するときに気をつけることは？

A 新たな分野で新たに事業を行う場合、自法人の定款に定めた特定非営利活動に含まれている事業であるかを必ず確認する必要があります。つまり、定款に定めた以外の特定非営利活動は行うことができません。

機動的に行うために、近い将来に取り組む予定がある、もしくは取り組む見込みがある場合は定款に定めておきましょう。しかし、その予定や見込みがないものまで定めてしまうと、活動報告書において未実施のものが多く存在することとなり、活動していないと捉えられ、信頼性を欠くことになりかねませんので注意が必要です。

(特定非営利活動 20 種類)

<https://www.npo-homepage.go.jp/about/npo-kisochishiki/nposeido-gaiyou>



2

法人運営のポイント

～法人を運営する上で知っておくべきこと・守るべきこと～

[事業を実施する上で気をつけるポイント]

【事業を行う上で課せられる税金】

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

A

事業の実施や取引により発生する主な税金は下図の通りです。

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

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

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

(法人税法第 5 条、7 条、法人税法第 5 条施行令 参照)

【共通経費の計上の仕方】

Q12 事業を複数行っている場合、共通の経費はどうやって費用計上するの？

A

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

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

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

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

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

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

(例)

特定非営利活動法人〇〇〇〇 配賦基準表

〇年〇月〇日制定

下表以外の経費については、各事業における消費金額とする。

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

【個人情報の取り扱いの留意点】

Q13 個人情報を取得するときに気をつけることは？

A

個人情報保護法の改正（平成 29 年 5 月 30 日）により、保有している個人情報が 5,000 件以下の事業者であっても、適用の対象になります。

個人情報とは、生存する個人に関する情報のことで、氏名、生年月日等で特定の個人を識別できる情報を言います。個人情報を扱う事業者は、個人情報保護法に定める通り個人情報を取り扱い、漏洩等が起こらないように管理する義務が発生します。そのため、アンケート等を行う際には、個人情報がそもそも必要かどうか吟味すべきです。

個人情報を取得する場合は、利用目的を通知またはHP等で公表し、目的の範囲内で利用する必要があります。アンケート等で個人情報を記載してもらった場合、今後、事業やイベントの案内等を送付したいのであれば、その旨も利用目的に記載しておかなければなりません。利用目的をあまりに限定しすぎると、使いたいときに使えないかもしれません。

また、本人の同意なく個人情報を公表するとプライバシー侵害になることも気をつけなければなりません。アンケート結果を発信する際には、個人情報が含まれていないか確認が必要です。

【契約書の作成の留意点】

Q14 業務委託契約書、賃貸借契約書の作成で気をつけることは？

A

NPO 法人は事業者ですので、不平等な契約から消費者を守る消費者契約法は適用されません。そのため、契約書は、いったん合意すると、事業を進めるために不都合な部分があっても簡単には変更できません。契約書は必ず目を通し、疑問点があれば質問し、不都合な点は交渉をして修正してもらうことが、将来のトラブル回避のために大切です。大事な契約の場合は、法律相談等で専門家に確認してもらうことも検討してください。

契約の種類はたくさんあり、チェックポイントも様々ですが、一般的には契約の目的から考えて、何ができて何ができないか（権利）、何をしなければならなくて（義務）、何をしてはいけないか（禁止事項）、想定されるトラブルや、契約を変更・終了するときのルールはどうなっているか等を確認します。

委託契約書と賃貸借契約書を締結する際に、一般的に確認しておくべきことは、以下のよう な点になります。

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

[行政や財団等の事業を実施する上で気をつけるポイント]

【補助事業と委託事業の違いと留意点】

Q15 補助事業と委託事業の相違点や、実施する上での留意点は？

A

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

⇒p22 「NPO 法人向けの県内融資機関とメニュー」 参照

	補助事業	委託事業
定義・性格	公益性があると認められる事業で、行ったことではなく、かかった費用に対して支払われる事業 (特定の事務事業に対し、公益性があると認め、当該事務事業の実施に資するため反対給付を求めることなく支出する経費)	行った事業に対して費用が支払われる事業 (特定の事務事業を特定の者に行わせる場合に、その反対給付として支出する経費)
事業主体	補助を受ける団体 (NPO 法人等)	委託を行う団体(県、市町等)
資産の帰属	原則的に補助事業者	原則的に委託者
	補助要綱や仕様書で十分に確認が必要	
収入の計上科目	受取助成金等一受取補助金	事業収益一〇〇事業収益
対象経費	※事業によって異なるので、補助元や委託元に確認が必要	
経費支払時期	基本的には履行確認後に清算払 ※事業途中で経費の執行状況に応じて概算払を請求できる場合もある	基本的には履行確認後に清算払 ※事業途中で軽視の執行状況に応じて前金払を請求できる場合もある

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

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

【行政の会計科目に沿った経費計上の仕方】

Q16 補助事業や委託事業で経費を計上するときには気をつけることは？

A

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

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

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

その他留意すべき事項

○人件費：正規職員の人件費が対象経費であるかどうかに留意してください。

(対象となる場合)

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

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

[報酬や給与を支払うときに気をつけるポイント]

【報酬（謝金等）を払うときの手続き】

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

A

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

（所得税法第 204 条 参照）

（例）

①講師の謝金（額面）を 100,000 円とする場合

講師への謝金：100,000 円

源泉所得税額：10,210 円 → 税務署に納める

実際の支払額：89,790 円

⇒講師に実際に支払う金額は、89,790 円となります。

②講師に実際に支払う金額（手取り額）を 100,000 円とする場合

講師への謝金：111,370 円

源泉所得税額：11,370 円 → 税務署に納める

実際の支払額：100,000 円

⇒講師に実際に支払う金額は、100,000 円となります。

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

（例）

(宛名) ○○○ (NPO 法人) 御中	○年○月○日 (発行日)
請求書	
請求金額：111,370 円	
(うち、源泉所得税 11,370 円含む)	
内容：○○○○講演会の講師料	
発行者 (講師)	

【理事への報酬・給与支払い時の留意点】

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

A

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

（特定非営利活動促進法第 2 条第 2 項口 参照）

一方、法人税法上では、代表者やそれに類する職務の理事か一般の理事かによって留意点が異なります。

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

（法人税法第 34 条 参照）

【雇用に関して気をつけるポイント】

【ボランティアスタッフを置く場合の留意点】

Q19 ボランティアスタッフを置く NPO 法人が気をつけることは？

A

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

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

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

【職員雇用時に必要な手続き】

Q20 職員を雇用するときにはどんな手続きが必要なの？

A

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

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

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

【職員退職時に必要な手続き】

Q21 職員が辞める時にはどんな手続きが必要なの？

A

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

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



3

事業化のポイント (コミュニティビジネス化のポイント)

～継続的に事業を行う事業型 NPO 法人をめざす上で大切なこと～

各分野の専門家からのコメントと解説

[これだけは押さえておきたい基本的なポイント]

Q22 NPO 法人はどんな仕事に向いてる？

A

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



【専門家からのコメント・解説】

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

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

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

Q23 行政や企業から仕事を任せられるために大切なことは？

A

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



【専門家からのコメント・解説】

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

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

Q24 行政や企業が仕事を任せようと思うのはどんな NPO 法人？

A

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



【専門家からのコメント・解説】

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

[さらに事業を発展させる上でのポイント]

Q25 融資を受ける際に気をつけることは？

A

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



【専門家からのコメント・解説】

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

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

Q26 NPO 法人を継続的に運営していくために気をつけることは？

A

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

【専門家からのコメント・解説】

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

Q27 主な収入源が行政の受託事業である場合に気をつけられることは？

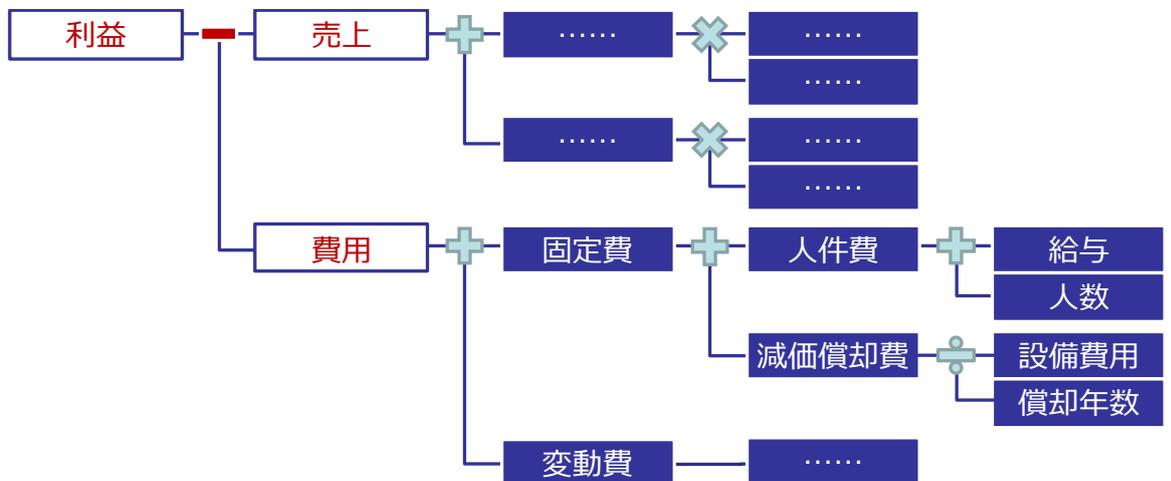
A

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



【専門家からのコメント・解説】

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



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

A

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



【専門家からのコメント・解説】

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

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

Q29 代表者の高齢化に伴い、次の担い手づくりにはどんな準備が必要？

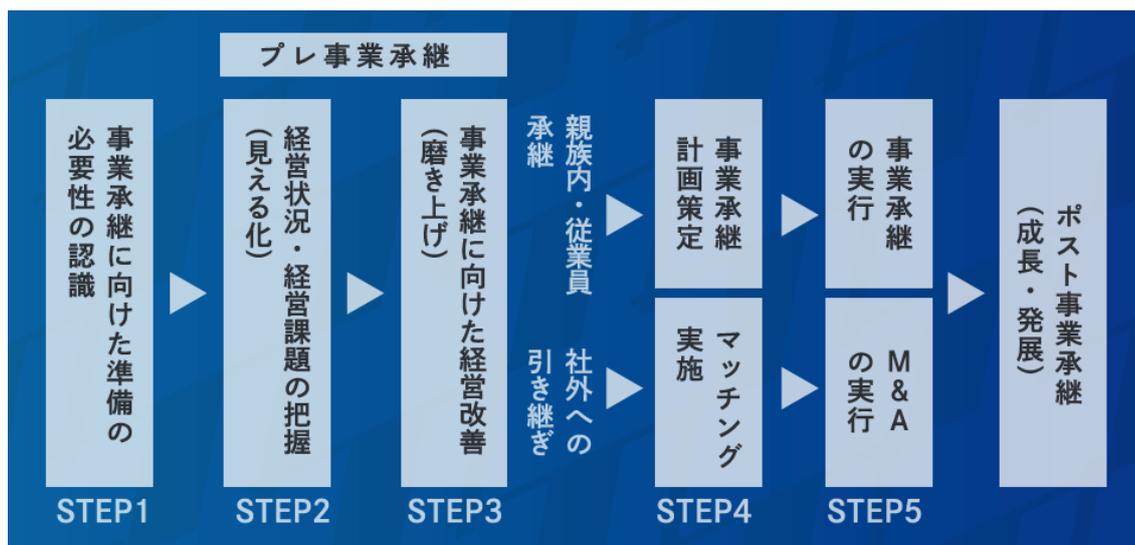
A

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



【専門家からのコメント・解説】

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



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

《付録》

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

法律相談（無料）

◎兵庫県弁護士会 阪神支部 (日本弁護士連合会)	仕事上のお悩み ※要予約 ※初 回無料	月～金(午前 10～12 時/午後 1～4 時)		TEL : 0570-001-240 (近くの弁護士会へつ ながる)
◎兵庫県司法書士 会阪神支部	登記・その他 ※予約不要	毎月第 1、3 木曜	西宮市役所	
		土(午後 1～4 時) 休: 祝祭日	アクタ西宮西館 5 階	

労働相談（無料）

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

税務相談（無料）

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

NPO 法人向けの県内の融資機関とメニュー

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

所轄庁への提出、法務局への登記の窓口

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

法人の税に関する手続きの窓口

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

職員の雇用、保険、税に関する手続きの窓口

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

NPO 指針づくりワーキンググループ（委員）

（50 音順）

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

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

(2020年3月)

発行 特定非営利活動法人コミュニティ事業支援ネット

監修 NPO 指針づくりワーキンググループ

特定非営利活動法人コミュニティ事業支援ネット

〒662-0854 兵庫県西宮市櫛塚町 2-20 西宮商工会館本館 3 階

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

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

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