



慶應義塾大学ビジネス・スクール

NPO 法人カタリバ

— 高校生と年上世代の間にナナメの関係を —

NPO 法人カタリバ（以下、カタリバ）は、2006 年 9 月に東京都から認証を受け、設立された。代表には、カタリバを創設した今村久美氏（以下、今村氏）が就いている。カタリバは、「青少年期の人達と年上の世代の人達とのコミュニケーション及び触れ合いの場を提供することにより、個人が、自らの生き方に主体性を持ち、積極的に社会参画していくことができる社会の実現に寄与すること」を目指している。

NPO 法人を設立する前、カタリバは、任意団体カタリバとして活動を行っていた。活動の起源は、2001 年の今村氏が大学生の頃の経験にある。当時、今村氏は、自らが通う大学の教授が出馬した選挙活動の手伝いを行っていた。その時、今村氏は、政治が国民から冷やかな視線で見られることを体感し、これからの日本を創る若者には、社会に対する意識を持てるような場づくりの提供が必要だと考えるようになった。以来、今村氏は、高校生に向けて、「カタリ場」という場所の提供を行ってきた。導入先は、公立・私立高校が大半であり、主に「総合的学習の時間」枠において、キャリア教育の実践が行われてきた。

カタリバは、NPO 法人を設立した 2006 年には、教育委員会などから助成金を獲得することで運営を行ってきた。現在のように、必ずしも助成金のみに頼らない組織体質を作り上げるまでには、長い年月とたくさんの労力がつぎ込まれてきた。今村氏は、大学卒業後から NPO 法人を設立した頃まで、昼は契約社員、夜はアルバイトをしながら準備を進めてきた。現在、今村氏は、カタリバでの非営利事業により生計を立てている。収入は、月 25 万円程度に加え、ボーナスも

本ケースは慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程 M32期生の齋川怜子が渡辺直登教授の指導の下、作成を行った。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせは慶應義塾大学ビジネス・スクール(〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp)。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法(電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない)による伝送も、これを禁ずる。

Copyright©齋川怜子・渡辺直登(2011年3月作成)

ある。今村氏の他にもカタリバには、9名の有給職員が正規雇用されており、彼らは、カタリバの非営利事業を支えている。



出所：カタリバ公式ホームページ<<http://www.katariba.net/>>

カタリバ代表・今村久美氏の想い

今村氏は、岐阜県出身で、慶應義塾大学湘南藤沢キャンパス（以下、SFC）に入学した。大学の授業は、問題発見とその問題に対する解決策を見出すことが中心で、今村氏は、そのような授業から多くの刺激を受けた。周囲の学生には帰国子女が多く、自分の意見を周囲に対して率直に伝えるタイプの学生が多くいた。今村氏は、そのような仲間と共に大学生活を送ることで、大きく成長した。

ところが、成人式で地元に戻省した際、地元の友人達と大学の友人達との間に大きな違いがあることを目の当たりにした。同じ年齢なのに、果敢に様々なことにチャレンジする大学の友人達とは、何かが違う。今村氏は、そんな想いをぼんやりと持ちながら、大学へ戻った。

2001年、今村氏は、鈴木寛氏（民主党参院議員、現文部科学副大臣）が立候補した選挙活動の手伝いをした。鈴木氏は、今村氏が通っていたSFCの教員だった。初めて選挙活動を手伝った経験から、今村氏は、政治家の演説を聞いてもらえないことに愕然とした気持ちになった。しかし、今村氏本人も、選挙の手伝いをするまでは、政治に対して明確な考えを持っているわけではなかった。選挙活動のサポートを経て、ようやく自分たちの身の回りの生活が、どのように政

治と関係しているのかを意識するようになったという。

今村氏が関心を寄せている社会問題の一つに、ニート、フリーター問題がある。実際には、より良い社会をつくっていくためにどうしたらよいか、本気で考え、勉強したい若者はたくさんいるはずである。それにも関わらず、社会全体を広く捉え、その中で各個人がそれぞれのよう
5
な役割を担ったら良いのかを考える機会はなかなかない。若者には、自ら考え、目標を持ち、チャレンジできることが求められている。だからといって、誰かが一喝を入れても、そう簡単に若者は動機づけされない。若者自身が、自らチャレンジしてみたいという気持ちを持てることこそが大切なのではないか。

そんな前向きな気持ちを育てるために、今村氏は、2001年に任意団体カタリバを設立した。それは、多くの若者に対して、社会に対する意識を持てるような場づくりの提供が必要なのではないかという想いからである。以来、今村氏は、大人になる直前の高校生を対象に、社会や進路
10
に対する意識を持てる場づくりを行ってきた。

事業概要

2010年現在、カタリバの事業は、「キャリア学習支援としての高校企画事業」、「大学・専門学校企画事業」、「企業連携事業」、「普及啓発事業」の四つの柱から構成されている。特に、高校企画事業は、事業の柱である。というのも、カタリバは、NPO法人格を取得する前の2001年当初
15
から一貫して、高校生を対象に、社会や進路に対する意識づけを行ってきたためである。それがカタリバとしての本来の想いである。

予算カットの影響で、多くの学校の財政状況は厳しく、カタリバがサービスを提供したとしても、学校から直接十分な対価を得ることは難しい。仮に、学校から対価を得たとしても、採算が
20
取れないのが通常である。そのため、カタリバは、高校企画事業とは別に、様々な事業を平行して走らせ試行錯誤してきた。メインの高校企画事業を財政的に補完する事業を模索してきた。



出所：カタリバ公式ホームページ〈<http://www.katariba.net/>〉

① 高校企画事業

この事業では、首都圏を中心とした高校に、キャリア学習支援として「カタリ場」を導入している。カタリ場という場所には、高校生のみならず、高校生が普段あまり触れる機会のない年上世代の人たちも集まる。このような高校生と年上世代の人たちの関係は、「ナナメの関係」と呼ばれている。

ナナメの関係における年上世代の人たちを描写すると次のようになる。それは、「自分より年上で、赤の他人だけど自分に優しく接してくれる。率直に考え方を提示してくれる人の存在。自分が経験したことのないフィールドにいる人との視点。押しつけがましくないロールモデル」である。それは、先生・親と生徒というタテの関係でもなく、同世代の友達同士というヨコの関係でもない。

カタリバは、高校生と年上世代の間にナナメの関係を創り出すことで、高校生のモチベーションを引き出すことを狙いとしている。年上世代の人たちが、高校生にとって憧れの存在となれば、その人をロールモデルとすることができる。ロールモデルがいるということは、高校生にとって目標を設定することに繋がる。だから、高校生は、設定した目標を達成するために、目の前のことに対してモチベーションを高めることができるようになる。この事業は、そんなサイクルで回されている。

カタリ場が実施される当日は、主に学校の体育館で、年上世代のキャスト一人を最大十五名の高校生が取り囲んで始まる。最初は、あまりやる気のない高校生も、次第にキャストの熱意に興味を抱くようになる。

活動を立ち上げた当初は、高校からの理解を得ることに苦労し、導入校の数を増やすことすら難しかった。導入先の高校数は、二年連続でわずか二校のみだった。最近では、年間約2万人（約80の高校）の高校生に対してカタリ場の実施を行っている。展開地域は、東京都、神奈川を中心に、青森、沖縄、兵庫、岐阜、徳島、愛媛にも展開がなされている。最終的には、全国335万人の高校生にカタリ場を実施することを目指している。

② 大学・専門学校企画事業

大学・専門学校との連携を通じたこの事業では、大学生・専門学校生を対象に、自ら考え行動できる力を育てている。この事業は、高校企画事業と密接に関わっている。

高校企画事業では、高校生にとって年上の世代の人たちが、高校を訪れ、高校生の前で話をする機会を得るが、高校生にとっての年上の世代の人たちには、大学生・専門学校生が多い。この高校に派遣される大学生・専門学校生は、大学・専門学校企画事業におけるターゲット顧客である。多くの高校生には、先生や親以外の年上の人と関わる機会がなかなかないが、多くの大学生・専門学校生にとっても、年下の人たちの前で自らの経験を話す機会は数少ない。

2008年度4月から、カタリバは、嘉悦大学と教育プログラムを共同開発した。この教育プログラムは、2009年度、嘉悦大学一年次に在籍する350名を対象に展開された。2009年度、嘉悦大学一年次の退学者数は、2008年度に比べて25%減少し、大学中退率を低減させた。嘉悦大学は、国内の大学の中でも、最も中退率の高い大学の一つであった。中退した学生の多くは、中退後、ニートやフリーターになることが多い。

大学全入時代と言われる今日、大学募集人数は大学志願者数を上回っている。多くの大学の広告は、「就職率100%」を謳っているが、嘉悦大学は、小手先の広報ではなく、入学した学生が誇りを持てるような大学づくりをカタリバと行っている。

カタリバと嘉悦大学によって共同開発された教育プログラムは、4日間に及ぶ。一日目には座談会、二日目にはキャストプレゼン、三日目にはプレゼン作成、四日目にはプレゼン発表がプログラム内容として組まれている。

5

更に、4日間のプログラムが終了したら、自由参加プログラムとして、「1日カタリバ」を経験することができる。参加者には、参加者自身の高校生活やこれからの大学生活を、先輩として高校生に語る機会が与えられる。普段、あまり人前で話した経験がなかった参加者は、カタリバの高校企画に参加することで、コミュニケーション能力を育んだり、更なる目標設定を行うことができるようになる。自分のことを誰かに話すことで、認められることもできる。高校生を育成するというカタリバのコア事業は、大学生が成長できる機会でもある。

10

現在、嘉悦大学の他に、浜松大学や成城大学などの大学が新たな顧客となり、「大学・専門学校企画事業」の売上は上がりつつある。この事業は、採算の取れない「高校企画事業」を財務的に補完しそうである。

15



20



出所：カタリバ公式ホームページ<<http://www.katariba.net/>>

③ 企業連携事業

25

企業との連携を通じたこの事業では、働く人に対する意欲喚起が行われている。例えば、キャスト体験型研修というカタリバが開発した企業研修では、企業社員が「高校企画事業」にキャストとして関わり、社員の意欲喚起が行われている。研修のつくりは、企業社員が高校生に語りかける役割を担うことで、社員自身が自社ブランドを再確認できたり、「初心に帰って」自分のキャリアを見つめなおせるようになっている。

30

この事業は、2009年度に始まり、実施実績には、株式会社ベネッセコーポレーション（以下、

ベネッセ)がある。社員からの感想には、「仕事モードから離れ、自己分析と高校生に伝えたいこと考えさせられました」、「プレゼンが苦手であることを思い出し、当日までに準備したいと思いました」、「高校を卒業してから約20年、もしかして親の年齢の方が近い私が、こうやって、ナナメの関係で高校生と話すことができ、今の高校生がどんな毎日を、どんな風に過ごしているかをわかったことに加え、自分自身が高校時代、どんなことを考えていたかを、かなり鮮明に思い出すことができ、いろいろな意味で、貴重な体験になりました」などが寄せられている。

キャスト体験型研修の他に、企業内カタリバ事業も、「企業連携事業」に含まれる。企業内カタリバ事業では、2009年度、東京都中野区の小原病院に勤める人の意欲改善が取り組まれた。看護、介護の現場は、常に、人手不足の状態に陥っている。カタリバは、早期退職者が多い業種を対象に取り組みを行っていく方針である。

④ 普及啓発事業

この事業は、講演事業が土台となっている。講演事業では、「ソーシャルビジネス」という言葉が一般化している今日、「社会貢献と事業性の追求」という観点から、様々な場所で講演をしている。これまで、慶応義塾大学、明治学院大学を始めとした多くの大学や、学会や学生団体などで講演を行ってきた。2008年から2009年にかけての講演回数は50回を超える。

ソーシャルビジネスに関連した講演のみならず、キャリアカウンセリングワークショップなどに関連した講演も展開している。例えば、高校生および大学生の現状・実態を踏まえ、教育関係者へ講演・研修が行われた。社会人を巻き込んだ勉強会「カタリバ大学」も月一度のペースで展開されている。

カタリバの収入状況

これまで、カタリバは、事業の柱である高校企画事業からは採算が取れないことを痛感しており、主軸においている事業を財政的に補完できる他の事業を模索してきた。

任意団体カタリバが設立された2001年の財源は、今村氏がアルバイトと契約社員として働いてきた稼ぎで賄われていた。以来、2004年頃まで、財源は、今村氏の収入や株式会社株式会社リクルート(以下、リクルート)から請け負った業務委託による収入がベースとなっていた。リ

クルートからの収入の源泉は、大学の入試広報費にある。ただし、今日の少子化に伴い大学志願者数が減少傾向にあることから、マーケットが縮小し、リクルートからの業務委託は解消に至った。

5 2004年から2005年にかけては、文部科学省や地方教育委員会、企業、NPO法人ETICからの寄付金、補助金、助成金による収入が中心だった。特に、東京都教育委員会からの業務委託契約を締結したことは、助成金の獲得のみならず、都立高校への認知度向上と活動機会の増加に繋がった。ただし、東京都教育委員会からの助成に対しては、カタリバは、立ち上げ期だけに支援をして

10

2010年現在、カタリバは、嘉悦大学との提携により、嘉悦大学からの事業収入を得て事業を展開している。収入の90%前後が、事業収入により賄われている。残りの10%前後は、企業などからの助成金から構成されている。例えば、ベネッセからの助成は、教育マーケットが縮小する中、カタリバを、新しいビジネスモデルを生み出す突破口として期待している。カタリバは、この助成金を、永続的に獲得できる財源として認識してはいない。むしろ、株式会社ベネッセコーポレーションからの先行投資として認識しており、今後の非営利事業に何かしら繋がるように取り組まなければならないという意識を持っている。カタリバは、行政からの援助に頼り続けることは難しいという危機感を持っている。以後、カタリバが今日の姿になるまでの経緯をいくつかの段階に区切って追っていく。

20

第Ⅰ期 組織の誕生期 カタリバが形になるまで

2001年11月、代表に今村氏を据えて、任意団体カタリバがスタートした。当初は、地方の高校生を東京でホームステイさせながら、キャリアビジョンを深めるイベントを運営していた。

25

翌年、今村氏の母校を始めとした高校に「カタリ場」の導入を呼びかけたが、なかなか集客することができなかった。2002年、今村氏は、カタリバの活動と並行して、株式会社リクルート進学情報ディビジョンにてアルバイトを始めた。竹野優花氏（以下、竹野氏）が任意団体カタリバの副代表に就任した。このころ、六本木に事務所を開設したが、そこは、旧三河台中学校の跡地であった。同年11月、私立千葉敬愛学園高校と私立東京女学館高校にて、キャリアデザインイベントを開催し、これら二校が、初めてのカタリ場の導入先となる。翌年も継続して、これら

30

二校にカタリ場を実施した。

2004年、財団法人国立オリンピックセンター助成支援事業「まじでカタヤビラ at 沖縄」を開催した。これは、沖縄県の高校生を対象として、二日に渡るキャリアデザインワークショップが開催された。この助成支援事業をきっかけに、公立高校に対して「カタリ場」の導入を本格化させることができた。2004年度における実施校は11校である。

他方、公立高校における「カタリ場」のみならず、リクルートが主催している「進学わくわくライブ」にて、進路相談コーナーを受託した。開催場所は、静岡、名古屋、大阪、東京である。

委託内容は、高校生を対象とした大学進学フォーラムで、進学ネットの認知度を向上させるものである。進学ネットとは、リクルートが運営する高校生のための進学サポートサイトであり、カタリバは、大学進学フォーラムの相談ブースを担当することで、高校生の進路相談に応じたり、進学ネットの紹介をしたりした。この業務委託による収入源は、元々、大学の入試広報費から来ていたが、現在、少子化によって大学進学者数が減少し、リクルートからカタリバへの業務委託は、2006年で終了している。

2004年、カタリバは、NPO法人ETIC.(以下、ETIC.)が主催した「社会起業塾」に参加した。ETIC.からは、主に、カタリバの運営に対してアドバイスをもらった。「カタリ場」の価格をゼロ円に引き下げることで、「カタリ場」の導入校を増やしていった。

2005年、導入校の実績は31校にまで昇った。この年は、神奈川県ボランティア活動補助金助成を受け、神奈川県にて活動を展開することができた。財団法人国立オリンピックセンターからも助成支援事業を請け負い、「カタリバ祭」を開催し、300人の高校生が参加した。

2006年9月、カタリバは、東京都から認証を受け、正式にNPO法人の法人格を取得した。代表には今村久美氏、副代表には竹野優花氏が就いた。実施校は、31校かあらず40校に増加した。この年には、「カタリ場」の価格を再設定することで、採算は取れないもの、導入先の高校から対価を得る形に戻した。事務所は中野区に移転した。

2007年には、東京都教育委員会かと青森県教育委員会から助成支援事業を請け負う機会があった。東京都教育委員会からは、「教育支援コーディネーター制度」の業務委託契約を締結した。これを受け、東京都立の高校に対するカタリバの認知度は上がった。青森県では地域支援事業が

始動されることで、青森県教育委員会が主体となり、「カタリ場」の実施が始動された。この年における「カタリ場」の実施校は47校に及ぶ。

5 2008年11月、嘉悦大学に、当大学のキャリア機能を強化させるための初年次教育プログラムが導入された。カタリバは、この初年次教育プログラムを嘉悦大学と共同開発することで、事業収入を得た。このプログラムは、カタリバの「大学・専門学校企画事業」を形作る大きなワンステップとなった。同年12月、カタリバは、日経ウーマン・オブ・ザ・イヤー2009キャリアクリエイト部門を受賞した。カタリバの実施校は70校に及んだ。

10 2009年、カタリバは、嘉悦大学と連携をすることで、初年次教育プログラムを嘉悦大学に導入した。この初年次教育プログラムは、一学年全員に対して実施された。同年6月、内閣府より、男女共同参画「チャレンジ賞」を受賞した。7月には、ベネッセにおいて、社員研修プログラムの実施を試みた。12月には、代表の今村氏は内閣官房内閣総務官室専門調査員に任命された。カタリバの実施校は80校までに昇った。

15

第Ⅱ期 組織の転換期 嘉悦大学との連携

20 嘉悦大学は、嘉悦学園の100年余りに渡る実学教育の歴史を継承しており、2001年に開学された。嘉悦大学の前身は、1903年に開講された「私立女子商業学校」に遡る。私立女子商業学校は、日本で初めての女子を対象とした商業学校として、創立者の嘉悦孝氏により設立された。嘉悦学園は、日本初の女性公認会計士を輩出してきた。現在、嘉悦大学は、西武新宿線・花小金井駅から徒歩7分程の場所にある。

25 嘉悦大学とカタリバの繋がりは、嘉悦大学の学長でもあり慶應義塾大学名誉教授でもある加藤寛教授にある。加藤教授は、1990年、慶應義塾大学総合政策学部を設立し、1994年まで、初代総合政策学部長を務めた。カタリバの創設者である今村氏は、加藤教授の教え子の一人である。2008年には、加藤教授は、嘉悦大学の学長に就任している。同年4月、加藤教授は、嘉悦大学におけるキャリア機能を強化するための取り組みに尽力する。例えば、初年次教育プログラム改
30 革や学生組織の活性化に取り組んだ。初年次教育プログラムは、加藤教授を介して繋がったカタリバとの共同開発によるものである。

当時、嘉悦大学の中退率は31%であった。嘉悦大学は、日本の大学の中でも、中退率の高い大学の一つであった。そのため、当大学としては、中退率を低減させることが、当大学経営上の課題であった。これに対して、カタリバは、高校生と大学生などを繋げるためのネットワークを持っていた。このネットワークには、大学生の学びの意欲を触発することが見込まれた。



出所：嘉悦大学公式ホームページ<<http://was.kaetsu.ac.jp/news/08-10-27-01.html>>

カタリバと嘉悦大学が共同開発した初年次教育プログラムには、「1日カタリバ」という自由参加プログラムが盛り込まれている。嘉悦大学の大学生は、高校へ派遣され、彼ら・彼女らの体験談を語る。これは、高校生にとって見聞を広めるきっかけになる。嘉悦大学の大学生は、高校生の前で、自ら棚卸したことを話すことで受容体験を得ることができる。これは、学びの意欲喚起に繋がり、結果として、嘉悦大学の中退率が下がることにも繋がる。2009年度には、一年次の退学者数は、前年度比で25%低下した。

現在、嘉悦大学の他にも、大学におけるキャリア教育の充実化を理念に掲げる大学が増加してきており、浜松大学や成城学園大学もカタリバと連携を図り始めている。カタリバは、大学に対して、有償でキャリア教育支援を引き受けている。

第Ⅲ期． 組織の成長期 今後の展開

カタリバは、今後、大学・専門学校企画事業が、事業の柱である高校企画事業を財政的に補
5 完し得ることを見込んでいる。カタリバの財務基盤は、助成収入から事業収入に転換されてい
ること、自立的な収入基盤を形成しつつある。今後は、高校生の動機付けを行えるだけの大
学生を育成する人材育成プログラムを構築するために、助成金の獲得にも積極的な姿勢を見せ
ている。2010年現在、カタリバは、9名の正規職員と10名のアルバイト職員、4,000名のボラ
ンティア会員を抱えている。

10

15

20

25

30

付属資料 1. 【大学事業部 今村亮氏へのインタビュー】

第1回目 (2010年9月16日 13:00～14:15)

【組織の設立背景について教えてください】

- 慶應義塾大学湘南藤沢キャンパス (SFC) に所属していた学生が、大学4年時に始める。
- NPO を設立した理由は、事業主体がある方が、活動の存在を明確に認知してもらうことができるためである。
- 設立理由のもう一つは、SFC の文化とも言えるのでは。

【NPO 法人という事業主体を選択した理由は何ですか？】

- 株式会社ではなく NPO という事業主体を選んだ理由は、学校 (先生や保護者) に対して、「お金儲け」という印象を与えないため。
- 学校に入る事業主体は、株式会社として参入するより、非営利組織として参入した方が、学校からの信頼性が得られやすい。

【収入状況について教えてください】

- 内閣府認証の NPO 法人法人格を取得したのは 2006 年。
- 任意団体カタリバが設立されたのは 2001 年。
- 2001 年～2004 年以前は、設立者のアルバイト代や、リクルートからの業務委託費により賄っていた。
- リクルートからの業務委託とは、大学進学 of 斡旋であり、①リクルート開発の進学ネット認知度向上、②高校生からの情報収集、③リクルート主催の大学進学フォーラムにおける進学相談の三つに落とし込まれる。
- これらの業務委託をリクルートから請負い、大学の入試広報費が NPO 法人カタリバに配分される仕組み。
- ただし、今日の少子化に伴いマーケットが縮小、業務の解消に至る。
- 2004 年～2005 年辺りは、文部科学省や地方教育委員会、企業、NPO 法人 ETIC からの寄付、補助金、助成金による収入が中心だった。
- 特に、東京都教育委員会から助成金を得たことは、都立高校への認知と活動機会の増加に繋がった。
- 東京都教育委員会からの助成に対しては、行政は立ち上げ期だけ支援してくれるという認識を

持っていた。

- そのため、学校側にとって、東京都教育委員会を介した提携期間が終了したら、学校から対価を得て運営していく高校事業を始める。
- ただし、メイン事業である高校事業からは、採算が取れないので、メイン事業を補填できる他の事業を設立時から模索してきた。
- 現在は、嘉悦大学と提携することで、嘉悦大学からの事業収入を得て事業を展開。
- 収入の90%が、嘉悦大学からの事業収入により賄われている。
- 現在の寄付、補助金、助成金による収入状況は、ベネッセ、資生堂、グーグルなどから。
- ベネッセは、教育マーケットが縮小する中、新しいビジネスモデルを生み出す突破口としてNPOカタリバを認識している。
- 資生堂とグーグルからは、CSR活動の代行を受けている。

【組織の参加者、組織を取り巻く関係者について教えてください】

- 正規雇用されている常勤職員は9名、有給スタッフが10名、無給スタッフが4,000人

【今後の展望について教えてください】

- 行なっていることは、株式会社とは大して変わらない いずれ株式会社化されるかも

第2回目 (2010年12月20日 16:20～17:05)

【組織の転換期を向かえ、組織活動を軌道に乗せられた理由を教えてください】

- 助成を受けていた段階から、ビジネスモデルを構築し、自立的な運営ができるようになったのは、嘉悦大学とのつながりがきっかけだった。
- 2008年4月、嘉悦大学は、加藤寛慶應義塾大学名誉教授を新学長に迎え、大学の活性化に取り組み始める。
- 例えば、同大学は、初年次教育プログラム改革、学友会活性化、入学前ガイダンス改革に取り組み、キャリアセンター機能の強化を試みた。
- 嘉悦大学と、NPO法人カタリバは、嘉悦大学の学長でもあり、慶應義塾大学の教授でもある加藤寛教授を介して繋がり、双方は、キャリア教育の必要性を感じていた。
- 嘉悦大学の中退率は31%であり、日本の大学の中でも最も中退率の高い大学であることから、キャリアセンター機能を強化させる大学改革のきっかけを探していた。

- NPO 法人カタリバは、そのような大学改革のきっかけとして期待されていた。
- NPO 法人カタリバが嘉悦大学と共同開発したキャリア教育プログラムの内容は、嘉悦大学の大学生を高校に送り出し、大学生に高校生の前で大学生の体験談を語ってもらうものである。
- 嘉悦大学の大学生は、高校生の前で体験談を語る経験から受容され、高校生は、大学生の体験談を聞くことで見聞を広められ、双方にとって有効なキャリア教育を提供することができる。
- 嘉悦大学の大学生は、受容の経験を得ることで、学ぶ意欲が向上し、大学を中退しにくくなる。
- NPO 法人カタリバにとって、嘉悦大学は、初めての「顧客」だった。
- NPO 法人カタリバは、嘉悦大学から対価を受け取る代わりに、人や場所などの提供を行っている。
- 現在、高校生を動機付けできるほどの大学生を創り上げることに注力しなければならない段階に来ており、本来のメイン事業である高校事業を縮小し、大学事業を手厚く行なっている。
- 助成金は、現在も必要となってきた。

付属資料 2. 【組織概要】

表 1. 特定非営利活動法人 NPO カタリバの組織概要

団体名称	特定非営利活動法人 NPO カタリバ
所轄庁	東京都
法人認証年月日	2006 年 6 月 12 日
住所	東京都杉並区高円寺南三丁目 66 番 3 号高円寺コモンズ 203
代表者名	今村久美
活動分野	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会教育の推進を図る活動 ● 街づくりの推進を図る活動 ● 子どもの健全育成を図る活動 ● 経済活動の活性化を図る活動 ● 職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動 ● 前各号の掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動
役員・職員(有給)	16 名
役員・職員(無給)	1 名
ボランティア数	4,000 名

付属資料 3. 【財務業績】

(出所: http://canpan.info/open/dantai/00003452/dantai_detail.html)

I. 2008年度 決算報告書類

平成20年度 特定非営利活動に係る事業 会計収支計算書
平成20年4月1日から 平成21年3月31日まで
特定非営利活動法人 NPOカタリバ (単位: 円)

科目	金額		
(経常収支の部)			
I 経常収入の部			
1 会費・入会金収入			
会員会費収入	1,969,000		
寄付収入	44,500	2,013,500	
2 事業収入			
人づくりを通じた社会活性化に関する事業	21,045,800		
キャリア学習イベント等活動の企画・実施事業	16,685,525		
普及啓発事業	1,436,210	39,167,535	
3 その他収入			
利息収入	19,010		
雑収入	708,846	727,856	
経常収入合計			41,908,891
II 経常支出の部			
1 事業費			
人づくりを通じた社会活性化に関する事業	12,037,782		
キャリア学習イベント等活動の企画・実施事業	15,470,900		
普及啓発事業	776,604	28,285,286	
2 管理費			
給料手当	5,687,444		
法定福利費	55,774		
福利厚生費	88,921		
会議費	685,919		
旅費交通費	2,869,055		
通信費	723,701		
事務用消耗品費	798,241		
修繕費	21,735		
水道光熱費	235,395		
支払手数料	1,820,649		
地代家賃	567,084		
その他	314,919	13,868,837	
経常支出合計			42,154,123
経常収支差額			-245,232
III その他資金収入の部	0		0
IV その他資金支出の部			
雑損失	30,289		
法人税等	71,700	101,989	
その他資金支出合計			101,989
当期収支差額			-347,221
前期繰越収支差額			4,498,348
時期繰越収支差額			4,151,127
(正味財産増減の部)			
V 正味財産増加の部			
1 資産増加額	0		0
VI 正味財産減少の部			
1 資産減少額			
当期収支差額(再掲)	347,221		
減少額合計			347,221
当期正味財産減少額			347,221
前期繰越正味財産額			4,498,348
当期正味財産合計			4,151,127

平成20年度 会計貸借対照表
 平成21年3月31日現在
 特定非営利活動法人 NPOカタリバ (単位:円)

科目	金額		
I 資産の部			
1 流動資産			
現金預金	4,765,307		
売掛金	1,254,036		
貯蔵品	145,425		
前払費用	153,000		
未収入金	119,730		
流動資産合計		6,437,498	
2 固定資産			
工具器具備品	718,341		
固定資産合計		718,341	
資産合計			7,155,839
II 負債の部			
1 流動負債			
短期借入金	2,890,358		
未払法人税等	70,000		
預り金	44,354		
流動負債合計		3,004,712	
負債合計			3,004,712
III 正味財産の部			
期首正味財産		4,498,348	
当期正味財産増減額		-347,221	
正味財産合計			4,151,127
負債及び正味財産合計			7,155,839

平成20年度 会計財産目録
 平成21年3月31日現在
 特定非営利活動法人 NPOカタリバ (単位:円)

科目	金額	
I 資産の部		
1 流動資産		
現金預金		
現金	214,714	
普通預金 三菱東京UFJ銀行六本木支店	226,677	
普通預金 三菱東京UFJ銀行中野支店	848,618	
普通預金 三井住友銀行中野坂上支店	380,250	
普通預金 他5口座	3,095,048	
売掛金 3件	1,254,036	
貯蔵品 制作冊子	145,425	
前払費用 事務所家賃	153,000	
未収入金 会費等	119,730	
流動資産合計		6,437,498
2 固定資産		
工具器具備品サーバー他	718,341	
固定資産合計		718,341
資産合計		7,155,839
II 負債の部		
1 流動負債		
短期借入金	2,890,358	
未払法人税等 住民税金等割	70,000	
預り金 源泉所得税	44,354	
流動負債合計		3,004,712
負債合計		3,004,712
正味財産		4,151,127

II. 収支計算書 2008年度・2009年度比較 (出所: NPO 法人カタリバパンフレット P. 39)

2008年度 損益計算書	
2008年4月1日から2009年3月31日まで	
科目	金額(単位:円)
I 経常収入の部	
1 会費・寄付収入	2,013,500
2 事業収入	
キャスト企画	1,331,400
進路ガイダンス事業	17,706,400
就職支援等	934,500
学習指導等	1,073,500
高校企画	15,195,305
大学企画	1,490,220
地域展開	0
企業研修	0
会員サービス	682,500
講演・説明会等	393,210
カタリバ大学	283,500
共通	77,000
事業収入 計	39,167,535
3 その他収入	727,856
経常収入 合計	41,908,891
II 経常支出の部	
1 事業費	
キャスト企画	819,236
進路ガイダンス事業	10,807,265
就職支援等	283,897
学習指導等	127,384
高校企画	11,439,508
大学企画	4,031,392
地域展開	0
企業研修	0
会員サービス	298,240
講演・説明会等	198,827
カタリバ大学	279,537
事業費 計	28,285,286
2 管理費	13,868,837
経常支出 合計	42,154,123
経常収支 差額	-245,232
III その他資金収入の部	0
IV その他資金支出の部 (法人税等)	101,989
その他資金収支合計	101,989
当期収支差額	-347,221
そのほかの正味財産増減額	0
V 前期繰越正味財産額	4,498,348
VI 当期正味財産合計	4,151,127

2009年度 損益計算書	
2009年4月1日から2010年3月31日まで	
科目	金額(単位:円)
I 経常収入の部	
1 会費・寄付収入	3,097,452
2 事業収入	
キャスト企画	53,000
進路ガイダンス事業	933,575
就職支援等	619,500
学習指導等	3,676,044
高校企画	19,213,825
大学企画	7,155,080
地域展開	4,300,000
企業研修	3,086,253
会員サービス	1,155,000
講演・説明会等	1,380,186
カタリバ大学	1,959,000
共通	0
事業収入 計	43,531,463
3 その他収入	2,165,505
経常収入 合計	48,794,420
II 経常支出の部	
1 事業費	
キャスト企画	710,197
進路ガイダンス事業	624,697
就職支援等	407,099
学習指導等	860,044
高校企画	17,578,324
大学企画	1,661,228
地域展開	5,740,065
企業研修	2,433,850
会員サービス	1,830,629
講演・説明会等	1,037,527
カタリバ大学	1,193,941
事業費 計	34,077,601
2 管理費	12,319,264
経常支出 合計	46,396,865
経常収支 差額	2,397,555
III その他資金収入の部	0
IV その他資金支出の部	614,100
その他資金収支合計	614,100
当期収支差額	1,783,455
そのほかの正味財産増減額	-307,787
V 前期繰越正味財産額	4,151,127
VI 当期正味財産合計	5,626,795

会計に関する分析

- 2008年度は約35万円の赤字でしたが、2009年度は約180万円の黒字を達成することができました。
- 2008年度から2009年度にかけて、収入は700万円程の増加に止まったものの、収入の内訳が大きく変わりました。
 - 2008年度は、進路ガイダンス事業(オープンキャンパスの運営補助など)による収入が半分強を占めていました。
 - 2009年度は、組織のミッションや事業戦略を再定義し、上記事業の規模を縮小させました。
 - 同時に、本来事業である高校企画事業、大学企画事業、企業研修事業が収入の柱として育ってまいりました。
 - また、高校企画事業は学校自主財源から予算を割いていただける割合も増えてまいりました。
- 支出は400万円ほど増えていますが、事業規模に合わせて職員の数を増やしたことが主な原因です。
 - 2009年度は、社会保険への加入や賞与の支給も実施する等、雇用環境の改善にも取り組みました。
- 2009年度からは日本財団からの助成金を活用し、地域展開の準備事業を始めました。
 - まずは団体内部の情報・ツール・ノウハウの標準化に、時間と予算を割きました。
 - また、地域展開の実験プロジェクトとして、岐阜県や茨城県北部地域において、現地の方と提携したプロジェクトを実施しました。
- 法人税等に関しては、前年度より大幅に増加し約61万円となりました。
 - 今後は一層事業規模を拡大し、納税額と内部留保の拡大を目指します。

付属資料 4. 【基本概念】

I . 特定非営利活動法人について

1998年、特定非営利活動推進法（以下、NPO法）が制定・施行され、法人格を取得してボランティア活動を行う動きが盛んになった。特定非営利活動法人の数は、1999年の1,000法人から、2010年の40,000法人まで上昇している^[1]。

1. 公益法人と特定非営利活動法人

1896年に制定された民法は、法人の種類として「営利法人」と「公益法人」だけを規定していた。当時、「財団法人」や「社団法人」は、民法34条において、「公益法人」として設立できるだけだった。この民法上における公益法人制度は、明治政府により、西欧で社会的に定着していたチャリティを見本とし設置されたことに由来する。同法の施行により、教育や福祉の団体が相次いで設立された。

現代社会における学校法人や社会福祉法人を始めとした非営利法人は、第二次世界大戦後、民法34条の「特別法」によって、従前の制度から独立したものである。

1998年、新たに施行されたNPO法も、民法34条の「特別法」によるものであるが、同法による特定非営利活動法人は、教育、福祉を含めた17種類の公益活動団体に特定されている。

表 2. 特定非営利活動法人の活動分野^[2]

- | |
|---|
| 1. 保健、医療又は福祉の増進を図る活動 |
| 2. 社会教育の推進を図る活動 |
| 3. まちづくりの推進を図る活動 |
| 4. 学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動 |
| 5. 環境の保全を図る活動 |
| 6. 災害救助活動 |
| 7. 地域安全活動 |
| 8. 人権の擁護又は平和の推進を図る活動 |
| 9. 国際協力の活動 |
| 10. 男女共同参画社会の形成の促進を図る活動 |
| 11. 子どもの健全育成を図る活動 |
| 12. 情報化社会の発展を図る活動 |
| 13. 科学技術の振興を図る活動 |
| 14. 経済活動の活性化を図る活動 |
| 15. 職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動 |
| 16. 消費者の保護を図る活動 |
| 17. 前各号の掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動 |

^[1] <http://www.npweb.jp/modules/news1/article.php?storyid=3304>

^[2] 特定非営利活動推進法（<https://www.npo-homepage.go.jp/pdf/hou.pdf>）

2. 営利法人と特定非営利活動法人の違い

株式会社という営利法人では、利益の一部が、出資者に、配当金として分配される。これに対して、特定非営利活動法人では、利益の一部が、資金の出し手に、配当金として分配されない。特定非営利活動法人では、利益の全額が、次期に繰越される。

現行の特定非営利活動法人における会計基準では、事業報告書や財産目録などの提出書類が求められ、中でも、「財産目録」、「貸借対照表」、「収支計算書」の作成において、会計の知識が必要とされる。

まず、営利法人と特定非営利活動法人の会計規定の違いは、特に、貸借対照表において見られる。営利法人の貸借対照表には、その貸方項目に、「資本」という概念が存在するが、NPOの公益会計基準の貸借対照表には、「資本」という概念は存在しない。

代わりに、「正味財産」という概念が存在し、NPOが解散する時に計上されている正味財産額は、全額、国に還元されることになっている。営利法人のように、解散時において、「資本」に該当する「正味財産」を分配するという事はしない。借入は、両法人とも行うことができる。

また、特定非営利活動法人の会計における収入項目には、「入会金・会費収入」、「寄付金収入」、「補助金・助成金収入」、「事業収入」などが挙げられる。事業収入は、自らの非営利事業によって生み出した財と引き換えに獲得した金銭報酬であり、寄付金収入や補助金・助成金収入の性格とは若干異なる。前者は、自立的な収入基盤をもたらしことに貢献するが、後者に関しては、必ずしも每期継続的に獲得できるとは限らない。

ただし、現在、特定非営利活動法人は、NPO法に定められた会計基準に従って情報開示を行わなければならないが、制度施行から日が浅く、会計基準は未だ整備段階にあるのも実情である。

資産	負債
	資本

資産	負債
	正味財産

<営利法人>

<公益法人>

図1. 営利法人と特定非営利活動法人(公益法人)の貸借対照表の特徴

3. 特定非営利活動法人と雇用創出の可能性

特定非営利活動法人とは、公式的に「様々な社会貢献活動を行い、団体の構成員に対し収益を分配することを目的としない団体の総称^[3]」と定められている。

5 5
ここでの「収益」とは、「収入」ではなく、「利益」と同義である。つまり、特定非営利活動法人では、利益を関係者に分配することができない。これが意味することは、確かに、「利益」を、営利組織で言う「配当金」の形として、関係者に再分配することができないが、計上した収入は、「人件費」等の形として、関係者に分配することができるということである。換言すると、非営利事業を行うことで、収入を得ることはできるということである。収入を得ることは、雇用創出に繋がる可能性がある。

10 10
他方、今日の日本において法人格を持った特定非営利活動法人は、「社会貢献」というキーワードと強く結びついており、非営利活動によって儲けてはならないという先入観が強いことも事実である。そのため、NPO 法人という法人格を取得して非営利事業を行い、収入を得ることで雇用を定着させる動きは、全体の中でもごく一部の特定非営利活動法人に見られるだけに留まっている。

15 15

20 20

25 25

30 30

^[3] 内閣府公式ホームページ (<https://www.npo-homepage.go.jp/about/npo.html#nposeido>)

Ⅱ．教育に関する基本概念

1. 教育の種類

中央政府発足以来、教育は「公教育」と「私教育」に分類されるようになる。

「公教育」は、一般的には国や地方自治体により設置・運営された公的な制度に即した教育機関のことを指す。「公教育」には、学校法人により設置・運営された教育機関も入る。そのため、そのため、「公教育」には、国立学校、公立学校に加え、私立学校も含まれる。

「私教育」は、民間人により設置される公教育以外のあらゆる教育を指す。例えば、学習塾や予備校などがその典型として挙げられる。「私教育」における事業主体には、特定非営利活動法人や株式会社などが挙げられる。特定非営利活動組織が果たす機能は、公益のものであるが、設置者は民間人により設置される。

2. キャリア教育

キャリア教育という言葉は、1999年の中央教育審議会答申「初等中等教育と高等教育との接続の改善について」で、初めて公式的に使われた。以来、子供の勤労観や職業観を育み、自立できる能力を身につけることを狙いとしたキャリア教育の試みが数多く実践されてきた。

キャリア教育は、実践的要素が重視され、地域や産業界との連携や協力を必要とすることが多い。そのため、必ずしも学校教育だけによって、キャリア教育の実践が行われるわけではない。むしろ、学校には、特定非営利活動法人や企業などの様々な外部組織からの協力が必要とされる。キャリア教育の協力を要請される産業界においては、企業の社会的責任を果たす活動の一環として、多くの企業がキャリア教育に協力する姿勢を見せている。現在、企業の社会的責任を果たす取り組みには、環境問題に対するものが盛んであるが、教育領域における取り組みも数多く実在している。

しかし、実際には、企業の教育貢献活動が、学校側にとって、どのような意味を果たすのか見えづらいことも事実である。そのため、キャリア教育を試みる学校とキャリア教育に必要な資源を持った企業を繋ぐ架け橋の一つに、近年、特定非営利活動法人の存在が期待されている。

【引用文献、参考文献】

福島達也（2004）『NPO 法人運営・税務完全マニュアル：誰にでもわかる NPO の実務』。

文部科学省公式ホームページ (http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/career/index.htm)

5 二宮皓（2001）『教育と社会・制度』協同出版。

田中弥生，栗田佳代子，粉川一郎（2008）『NPO の持続性と課題—財務データベース分析から考える—』。

谷本寛治（2002）『事業型 NPO の現状と課題』。

山内直人（1999）『NPO データブック』有斐閣。

10

15

20

25

30

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
