



ボランタリーネイバーズ実施「かなめびと応援プロジェクト・セミナー」(2025年11月19日)より

事業費積算のコツ～フルコスト・リカバー～

講師：認定NPO法人茨城NPOセンター・コモンズ
常務理事・事務局長 大野 覚 さん

かなめびと応援プロジェクトの一環として「かなめびと（組織運営コアスタッフ）」の学びの機会と「たすかりあう」関係を構築することを目指し隔月でセミナーを開催しています。第9回のポイントをまとめました。

※本事業は、休眠預金等活用法に基づく活動支援団体として実施しました。

持続可能で、多様な財源確保を～事業とミッションのバランス～

○収益バランスを考えよう

特定の財源（特に助成金や委託事業のような外部財源）に過度に依存することは、その財源が無くなった際に大きなリスクを伴います。そのためNPO経営においては、外部財源だけではなく、会費、寄付、自主事業収益といった自主財源もバランス良く確保し、一つの財源が失われた場合でもリスクを回避する戦略が求められます



○NPOの存在意義としての事業～事業とミッションのバランス～

NPOは対価性のある事業収益だけでなく、市場原理では満たされない「漏れてしまうニーズ」に対応する使命があるため、多様な財源が必要です。しかし、現状のNPOはボランタリーで組織体力の乏しい小規模団体か、ほとんど寄付を集めない事業者型NPOの二極化が進んでいます。本来目指すべき姿は両者の中間に位置し事業とミッションのバランスを保ちながら活動するNPOではないでしょうか。

○自らがコントロールできる自主財源の重要性

各分野において自主財源となり得る事業の例は存在しますが、現状では、NPOとしてそうした事業に十分取り組めているとは言えない状況です。

見積り、値付けを考える～NPOだから安くて当たり前？～

○事業費積算における課題

- 1.積算根拠の脆弱さ⇒「何故この金額か」を説明できない
- 2.人件費の過小評価・不適正な扱い⇒「人件費を入れると審査で不利」という誤解や適正な労働時間を見積れない
- 3.間接経費（管理費）の正当な計上が出来ない⇒助成金や委託事業に於ける「事務費〇〇%まで」などの制限
- 4.実態との乖離・実施後の修正困難⇒柔軟な運用を許さないルール設計が現場を圧迫
- 5.成果と費用の関係が整理されていない⇒この経費でどんな成果・変化を生むかを論理的に説明できない
- 6.積算スキル・知識の不足⇒予算管理の経験不足、単価や相場等情報の組織内共有不足、過去データの蓄積がない
- 7.申請先ごとのルールの多様さ⇒助成財団・行政・企業CSRなど申請先ごとにルールが異なる為、その都度申請書の書き直しが発生する等非効率である

フルコスト・リカバー～全ての経費を積算して回収しよう～

○フルコスト・リカバーの考え方

これまで行政等の委託事業においては不当に単価が低く見積もらっていたり、人件費が発生しないことを前提とした積算がなされていたりとNPOが安価な下請先に甘んじてしまうような予算設定がなされてきました。

このような状況では、委託事業を受ければ受けるほど経営状況が悪化するという、本来あってはならない状態に陥ってしまいます。そこで、「直接費のみならず間接費も含め、事業実施に必要な経費を全額回収する」という考え方である「フルコスト・リカバリー」の考え方方が提唱されました。

○共通経費も按分計算して回収する

A 事業、B 事業、C 事業といつかの事業がある場合に各事業から直接発生する経費を積算することは問題ありません。しかし、事務所管理に関する費用や、会計、財務、人事、総務などは法人全体を運営する上でも必要な機能であり、この各事業に共通して発生する間接費も事業収益等から回収していくなければ継続的な組織運営が困難になります。一般的には、これらの共通経費は組織全体の発生額を一定の基準に基づいて按分計算し、各事業に配分します。なお、間接費は直接費の 30%程度の計上が妥当という意見もあります。

人件費の積算における考え方 ~各分野の専門家として~

○プロとしての人件費を積算する

NPO はボランティアや寄付といった市民参加が特徴ですが、だからと言って事業をコーディネートする職員まで無償で働いているわけではありません。この職員の人件費が安ければ良い人材も集まらず定着もせず、事業の質も担保出来ません。ですから行政の委託事業などで企業並み、行政職員並みの人件費を予算化・請求したとしてもなんら問題はないはずです。

○人件費単価の考え方

人件費単価を積算する際に行政が公表している統計データなどを参考にするのも一つの方法です。例えば愛知県の全産業平均月額給与固定額が 294,671 円(令和7年7月時点)、地方公務員一般職の平均給料月額 317,951 円(令和 6 年時点)、愛知県最低賃金(時給)1,140 円(令和 7 年 10 月 18 日～)などがあります。職員の雇用を考えると賞与込で年収 400 万円程度を支払える積算を意識するべきでしょう。



質疑応答コーナーでは、次のような質問がありました

Q. 助成金事業に於いて経費の一部助成というものがありますが差額を持ち出すことになり団体運営が苦しくなります。どのように工夫していったら良いでしょうか？

A. 助成金事業を事業継続のための財源とするのではなく、自主事業などで団体の財源に余裕が出てきたときに取り組むようにするとよいでしょう。また、助成対象期間中に自主財源を拡充できるよう工夫しましょう。

Q. 一般管理費を事業費の 15~20%は積算したいのですが自治体のルールが厳しく一般管理費自体が認められない事もあります。どのように行政に説明していけばよいでしょうか？

A. 一般管理費を一律〇〇%と積算するのは細かい費用を全て一つ一つ拾い出すことが現実的ではない為そのように積算しているので、一度具体的な数字や根拠資料をもって説明されるとよいと思います。

一般管理費として認められる割合が低い場合は一般管理費に含まれている会計職員の人件費分を取り出して積算するなど個別の経費として計上するとよいでしょう。

Q. 共通経費を各事業に按分する際の基準はどのように考えたらよいでしょうか？

A. 職員が各事業に従事する時間の割合で配賦するのが一般的かと思いますが、他にも事業ごとの経費割合や収益割合などあり、その配賦基準に妥当性が認められるものがよいでしょう。



かなめびと応援プロジェクト
「Instagram」



公募情報はこちら
「ボランタリーネイバーズ HP」

Instagram では随時、NPO 運営・たすかりあう
関係づくりに役立つ情報を配信していきます。

※かなめびと応援プロジェクトでは、伴走支援の支援対象団体を
公募しています。詳細は、HP をご確認ください。