

## 第4回東アジア市民社会フォーラム 第2セッション

「NPO/NGOの力量形成と中間支援組織の役割」における問題提起

公益財団法人 パブリックリソース財団  
専務理事・事務局長 岸本 幸子

パブリックリソース財団は、「意志ある寄付で社会を変える」をミッションに活動する公益財団です。全国・海外から、社会貢献の志のある個人や企業等から寄付をお預かりして、社会の様々な課題の解決に役立てるために、優れたNPOや社会起業家に助成することを中心に事業を展開しています。本日は資金仲介組織の立場から見た、NPOの力量形成のために中間支援組織が今後取り組んでいくべき課題について提案申し上げます。

### 1 自己紹介

#### ○パブリックリソース=非営利共創の資源

パブリックリソースという言葉は私どもの造語です。寄付やボランティアなど市民セクターを支える民間の経営資源をパブリックリソースと名づけ、2000年に、パブリックリソースを拡大することをミッションとしたシンクタンク、パブリックリソースセンターとして発足いたしました。過去12年間に、日本で最初のオンライン寄付サイトの立ち上げ、SRI（社会的責任投資）やCSR評価の実践、NPOマネジメントに関するEラーニング・システムの開発、NPOの組織評価や事業評価手法の開発と実践など、様々な新規事業の開発を行ってきました。

#### ○東日本大震災を契機に、寄付仲介組織として再出発

2011年の東日本大震災に際し、私どもはオンライン寄付サイトや海外の寄付組織との連携を通じて多額の寄付を受け入れ、被災地支援活動を行うNPOやNGOにお届けしました。このことが直接の契機となり、パブリックリソースセンターはミッションや事業を見直し、シンクタンクから寄付推進事業の実施主体へと性格を変え、2013年より公益財団法人パブリックリソース財団として再出発したところです。パブリックリソース財団は、従来の財団法人が特定の企業や富裕な個人からの多額の基本財産をもとに活動を展開してきたのに対し、多くの個人や多様な企業からの寄付をフェンドレイズし続け、毎年助成金として支出する、日本では新しいタイプの公益財団法人です。

私たちが目指しているのは、やりがいのある寄付、手ごたえのある寄付、信頼感のある寄付、そして、ワクワクする寄付の推進です。日本では戦後に民間寄付の伝統が途絶え、日本には寄付文化がないといわれ続けてきました。しかし、「社会意識に対する世論調査

2012」(内閣府)によれば、「社会の役に立ちたい」と思う人の割合は80年代後半から増え続け、2012年には66.7%に達しています。「寄付白書2012」によれば東日本大震災では日本人の8割が寄付を実行しました。私は「意志ある寄付」の目覚めが起きたと考えます。寄付して終わるのではなく、その後も関わり続ける寄付。自らの意志で寄付先を選択し、関心を寄せ続ける寄付が東日本大震災をきっかけに、始まったと考えています。今こそ、成熟したシチズンシップによって、いきいきとした日本社会を創る好機であると捉えています。

## ○成果志向

私たちは「意思ある寄付で社会を変える」というミッションに基づき、社会やコミュニティにおける課題解決という成果を重視しています。そのために、単に寄付をする、助成をするだけでなく、次の点を重視する方針です。第一にNPOや社会起業家のキャパシティビルディングを進めるために、アドバイス、コンサルティング、人材の紹介などのサービスを提供します。第二に社会貢献を考える市民や企業に対しては、その志を具現化するために寄付者サポートを徹底し、ドナーアドバイズド・ファンドの設定や寄付の仕組みづくりなどを提供していきます。第三に、寄付者とNPOの間の円滑なコミュニケーションを実現するために、成果指標を設定しステークホルダーの間で共有することや評価システムの導入を重視します。

## 2 基本的な状況認識：社会の期待やNPOの役割の変化

本日のテーマはNPO・NGOの力量形成と中間支援組織の役割ですが、このことを論じる前提として、私は基本的に、NPOに期待される社会的役割が近年大きく変わってきているので、中間支援組織はその変化を先取りして対応していくべきだと考えています。

日本の特定非営利活動促進法は、1980年代の市民活動の盛り上がりを背景に法制度をめぐる研究が始まり、1995年の阪神淡路大震災の際のボランティア活動を契機に政治的なイシューとなり、1998年成立にいたったと認識しています。NPO法制定当時の日本のNPOに期待された主たる役割は、市民の社会参加の促進や多様で自由な意見表明、オルタナティブな事業の提案でありました。単純化のそしりを恐れずにいえば、当時は日本社会の基盤はまだしっかりしており、市民セクターの役割は+アルファの改善、うるおいを提供することにあつたと思います。

しかし1998年と2013年を比較すると、大きく社会情勢は変化しています。財政赤字は深刻化し、高齢化が進むなかで、総理大臣は11人も交代し、政治や行政の無力さが露呈しました。この間に日本の非正規雇用の比率は23.5%から36.2%へと上昇し、人々の働き方や人生設計が変容しました。女性の社会進出はかつて女性の生きがいや

権利の問題と捉えられていましたが、今や若い女性は家計のために共働きをせざるをえず、企業は生産年齢人口の減少に対応するために多様性やワークライフバランスを推進しようとしています。相対的貧困率は14.6%から15.7%へ悪化し、社会的疎外や貧困の世代間連鎖の防止が大きな社会課題として浮上しています。また東日本大震災と原発事故の発生は、これまでの経済や社会のあり方の見なおしを迫っています。

こうした社会情勢変化のなかで、NPO、NGOの役割は、ゆりかごから墓場までの人間らしい生活を支えるための社会的事業体としての機能が求められてきていると、私は考えます。育児、教育、就業、住宅供給、健康、介護や看取、一次産業の高度化、地域活性化など専門性を必要とする領域において、NPOや社会的企業が継続的に安定して事業を展開し、社会的疎外を防ぐことが必要とされる社会に日本は移行しました。NPO、NGOの社会的責任はかつてより、はるかに重くなったといえるでしょう。

また、東日本大震災や福島における原発事故は戦後日本の経済成長モデルや意思決定システム、地方自治システムにおける様々なひずみを露呈しました。同時に被災地支援の場は市民セクターの役割や力量を問う試金石にもなっています。市民セクターが、独自の調査能力、提案力、情報発信力、政策提案力を強化し、成長主義にかわる次世代のあり方を提案することが求められていると考えます。

### 3 中間支援の重点目標

上記のような社会の期待にNPOが応えて、市民セクターが成果を生むために、今中間支援組織が重点的に目指すべきことは、NPOの事業提供力の強化とアドボカシー機能の強化であると私は考えます。

#### ○ 事業提供力の強化

これは単に規模の拡大や事業の対価性を高めるという意味ではありません。これまでの企業や行政の提供するサービスの恩恵からもれていた人に対し、生活の改善につながるための事業を継続して実施できる、真の非営利事業体になるということです。そのためには、社会課題の解決や改善に向けた強いリーダーシップ、安定的に事業実施できる体制構築やマネージャー人材の育成、企画力や技術力、事業継続可能な採算性の設定、リスクマネジメント、政策提案や他組織への技術移転など成果拡大に向けた戦略などが、強化される必要があります。

#### ○ アドボカシー機能の強化

貧困、地球環境問題、原発問題などにおいて、従来と異なる、スケールアップした事例が生まれています。研究者との協力、情報発信、政治への働きかけなどに加え、団

体間のネットワーク形成、ITやインターネットを活用した市民参加の拡大、グローバルな情報共有、企業への働きかけや企業との協働などが活用されると、より広い世論への働きかけと政策提案力が可能になると考えます。

#### 4 中間支援の取組課題

次に中間支援の具体的な取組課題について、大きく2点を申し上げます。

##### (1) 新しい中間支援機能、多様な中間支援の仕組みの形成

上述したような、社会的事業体を志向するNPOやアドボカシー機能の向上のためには、従来とは異なる新しい中間支援機能が求められていると考えます。

これまで日本の中間支援組織の中核と考えられてきたのは、各地のNPO支援センターです。NPO法にもとづく法人設立の促進・支援や、法人間の交流・情報共有を基本的な機能として、これまで各地で設立されてきました。全国のNPO法人や法人化していないボランティア団体にとって、重要な機能を担ってきました。

今後は、以下のような新しいタイプの中間支援機能に取り組むことや、いわゆるNPO支援センターではない新しい中間支援組織の形成、中間支援組織間や行政、企業、金融機関等との協働関係の構築が重要になってくると考えます。

例えば、以下のような取組を提起したいと考えます。

##### <今後の中間支援事業の例>

- ①企業人材、行政人材、大学人材の市民セクターへの人材移動を促す仕組み  
例) インターンシップ制度、人材交流制度、キャリアパスの仕組みづくり
- ②コンサルティングノウハウの開発と事例研究の蓄積、中間支援組織間の共有  
例) リーダーシップ開発、事業立案、中期計画策定、評価、人材育成・評価、リスクマネジメント、広報戦略
- ③コンサルタント人材層の拡大  
例) プロボノ人材や理事人材の登録とマッチングシステム
- ④キャパシティビルディングを応援する助成制度  
例) 戦略構築、継続的な人への投資、成果指標の設定と評価システム
- ⑤ステークホルダー間のネットワーク形成による課題解決のインパクト拡大

##### <新しいタイプの中間支援組織の登場>

- ① 分野ごとの中核的組織や先駆的団体の中間支援組織化
- ② 全国で設立が進んでいる市民ファンドがコミュニティの社会貢献のハブとなる

単なる寄付仲介やファンドレイズ機能にとどまらず、専門家とともにキャパシティビルディングを応援する、NPO間の協働を推進するなど、新しいフィランソロピーを展開する。

(2) 一般の市民や企業に働きかけ、寄付を通じた参画を拡げる

これまでの中間支援組織は、NPO支援センターに代表されるように、NPOを顧客として事業を実施してきました。今後は一般の市民や企業に目を向け、誰もが社会に貢献できる仕組み、NPOに参画できるルートを充実させていくことも、中間支援組織の重要な役割になると考えます。

以下では特に寄付という形での市民参加を広げるために、必要な取組について述べます。

- 寄付者にとって利用可能なNPO情報（株式市場と同様な情報インフラづくり）  
非営利組織共通データベース、多様な評価者、広い情報拡散ルート
- 寄付の成果に関する啓発活動。メディアと連携した情報発信。
- 学校での寄付者教育プログラムの導入
- 職場を通じた寄付システムの普及
- シニア層の金融資産の社会還元が促進されるための施策の展開  
金融機関、弁護士会、司法書士会と連携した、遺贈の勧め  
みなし譲渡所得税の非課税特例措置の適用要件の見直し等と不動産寄付の推進

私の問題提起は以上です。成果志向の寄付推進組織の現場から、日ごろ考えていることを、問題提起させていただきました。ご清聴ありがとうございました。