

N P O の マ ネ ジ メ ン ト サ ポ ー ト

- 日本における N P O の マ ネ ジ メ ン ト サ ポ ー ト へ の 提 案 -

861104 小松 英太郎

1999.12.21

はしがき

大学に入ったときには、自分に卒論が書けるのかと少し心配していたが、2年間のゼミでの勉強のおかげで、何とか自分にも卒論というものをつくりあげることができた。

卒論のテーマである「N P O の マ ネ ジ メ ン ト サ ポ ー ト」は3年生の夏休みの課題で取り組んだものであり、自分には親しみのあるテーマであった。しかし、実際に日本におけるマネジメントサポートのあり方を、自分なりに提案してみようとする、かなりの困難にぶち当たり、自分の考えをまとめられたのはかなり遅くになってからだった。

自分としては、大学生生活の集大成になるようなものをつくりあげ、満足しているが、これは突然のインタビューにも嫌な顔をせずに、丁寧に対応してくださったたくさんの人たち、大学生が送るつたないメールに返事をくださった全国のサポートセンター担当者の方々、そして2年間ゼミで指導・アドバイスしてくださった谷本寛治先生の協力があってこそこの「作品」である。ここで、あらためてお世話になった方々に感謝するとともに、自分にも「よくやった」と拍手を送りたいと思う。

1999年 12月21日

NPOのマネジメントサポート

－ 日本におけるNPOのマネジメントサポートへの提案 －

861104 小松 英太郎

はしがき

目次

第1章 日本におけるNPOのマネジメントサポートの必要性について

第2章 日本のNPOの現状について

第1節 日本のNPOのこれまでと現状

第2節 特定非営利活動促進法による「法人格」取得について

第3章 NPOのマネジメントについて

第1節 NPOにおけるマネジメントの重要性

第2節 NPOのマネジメントが必要な領域、分野

第4章 アメリカにおけるNPOのマネジメントサポートについて

第1節 NPOのマネジメントサポートのこれまで

第2節 マネジメントサポートの運営主体による分類

第3節 マネジメントサポート団体の事例

第5章 日本におけるNPOのマネジメントサポートについて

第1節 NPOのマネジメントサポートのこれまで

第2節 サポートセンターの概要

第3節 サポートセンターの課題

第4節 自治体によるNPO支援

第5節 マネジメントサポート団体の全体像に関する考察

第6章 日本におけるNPOのマネジメントサポートへの提案(まとめ)

資料

参考文献一覧 ・ URL一覧

第1章日本におけるNPOのマネジメントサポートの必要性について

1998年の3月に特定非営利活動促進法（NPO法）が成立し、12月に施行された。施行から1年となり、NPOの法人資格の認証を受けた団体も1000団体を数え⁽¹⁾、NPOという言葉の認知度も確実に上がってきている。行政側もNPOをサポートするための条例の策定やサポートセンターなどの施設の設立といった環境づくりに力を入れているほか、自治体職員とNPO団体とのコミュニケーションも以前にも増して活発になり、市民と行政のパートナーシップ⁽²⁾の確立に向けて、確実に前進しているようである。

その一方で、災害時のボランティア活動や介護保険問題、失業問題などによってNPOが注目されるようになり、公共的なサービスの担い手としての役割が大きくなるなかで、NPOや市民活動団体に様々な運営上の課題、問題が出てきた。

これまでの運営上の課題、問題といえば、「運営資金の不足」が最大にしてほぼ唯一の問題であった。もちろん、運営資金の不足は今でも大きな問題であるが、最近になって組織の運営に関することが各団体において大きな問題⁽³⁾となってきているのである。

組織の運営には、営利、非営利を問わず、ヒト・モノ・カネ・情報の4つの経営資源が不可欠だが、NPOにおいては特にヒトとカネの有限性が問題となることが多い。しかし、企業や行政も資源が有限であるという点では同じである。だから、限られた資源をどれだけ活用できるか、投資効率を高められるかが重要である。

また、NPOは何らかの社会的な課題の解決、目標の達成を目指しているものであるから、活動に対する成果が問われる。組織的な規模の拡大や活動の範囲の拡大により、高い成果を生み出すことが難しくなることも考えられるが、公共的なサービスを提供するようになる以上、NPOの事業活動にも品質や価値に対する責任が求められ、アカウントビリティや様々なステークホルダーとの信頼関係が重要になってくる。

このように、活動やそれに伴う業務が拡大し、多様な価値観を持つ人々が参加するようになると、「うまい」運営が必要になってきて、「マネジメント」を意識するようになる。このマネジメントという言葉は日本語だと「管理」や「経営」と訳されるが、「運営の手法」という認識が一番適していると思う。

これまでは、このマネジメントに関わるサポートの必要性の認識が低く、またサポートをする側も十分なサポートを行えるだけの余裕が無く、マネジメントサポートのノウハウの蓄積もサポートをする人材育成もほとんど行われていなかった。しかし、マネジメントは組織の発展、成長には不可欠なものであるため、応急処置的にアメリカにおけるマネジメントサポートを分

析し、その手法を取り入れるということが多くの団体でなされ、各種のNPOの運営に関するセミナー、ワークショップの場で活用されてきた⁽⁴⁾。このことは行政のサポートセンターでも民間のサポートセンターでも同様であった。

しかし、NPOを支える体制がきちんと整っているアメリカの「マネジメント」に基づくサポートを、日本に取り入れても効果には限界があり、また日本の「サポートセンター（支援センター）」というものの自体にも様々な課題が生じている。

それでは、日本におけるNPOのマネジメントサポートに最適な仕組み、提供方法とはどのようなものなのだろうか。そのことをアメリカや日本におけるNPOマネジメントサポートのこれまでと現在を踏まえて、探っていきたいと思う。

第2章 日本のNPOの現状について

第1節 日本のNPOのこれまでと現状

NPO市民活動団体の活動が、盛んになってきたのは、ここ20年ぐらいのことである。もともと、日本では明治時代以降、長年にわたって中央官庁主導の社会づくりが行われてきた。60年代から70年代にかけては、福祉国家が理想とされ、公共的なサービスはすべて行政が、営利に関する活動はすべて民間が行うという考えが中心だった。そのような時代状況では、「住民運動」や「消費者運動」、「市民運動」といった市民活動は行政に批判的であるものでも、要請・要求をするものであっても、基本的に「行政が公共的なサービスを提供する機関である」という共通認識をもっていた。公共的なサービスは行政が行い、市民活動は自らが公共的なサービス提供機関になろうとは考えずに、行政のサービスが不十分だったり、間違っていた時に、それを補完したり正しくしたり、行政に要求したりするのが役割だと考えていたというわけである。

この点に関しては、行政に批判的な市民活動団体も、行政の側も同じ認識であった。そのため、行政に批判的な活動の多くが、活動の目的が達成されると解散したり、組織が大きくなると行政側の中に位置づけられたりすることになっていた。法律の面でも日本では、財団や社団といった公益法人に関しては主務官庁による許可制になっていたので、そのような市民活動を行政（公共的サービス）の補完として組み込んでいく体制ができていたと言える。

しかし、オイルショックの後、特に70年代の後半から、このような福祉国家の思想が破綻し、行政のできることの限界と行政による公共的サービスの無駄が多く指摘されるようになった。ちょうどその頃、行政が提供するサービスだけでは、とてもこの社会における多くの人のニーズに応えられないと考える人たちが、新しいNPOをつくり始め、様々な分野で自立した公共的なサービスの提供を目指す市民活動が生まれだした。市民活動団体が「自分たちが公共的なサービスの提供機関になる」という認識を持つようになったのである。

90年代に入り、政府の限界がますます明らかになってくると、そのような民間の自立的な公共サービスの重要性というのがいっそう明らかになってきて、それを象徴的に表したのが、阪神大震災におけるボランティアの活動だった。行政改革が叫ばれ、政府部門が小さくなっていかざるを得ない状況のもとでは、NPOの活動がより重要になってくると考えられる。そのような中で1998年の3月に特定非営利活動促進法（NPO法）が成立し、12月に施行された。NPO法人認証状況は、1999年12月10日現在で、申請中が1608団体でそのうち、認証済が1126団体である⁽¹⁾。

このような現状をこれまでの動きも含めて、行政、企業、市民の3点からまとめてみる。

まず国や自治体などの行政であるが、これまでの民間非営利セクターに対する行政の方針は、大きく分けて「ボランティアの支援」と「公益法人などの指導・監督・育成」の2つであった⁽²⁾。

「ボランティアの支援」とは、個人のボランティア活動を中心とした支援である。具体的には公共機関などでボランティア入門講座を開催して、ボランティアに関する学習機会を提供したり、このような講座の受講者による自発的な活動を支援したり、ボランティア団体をパンフレットなどで紹介して、ボランティアを始めたい個人に情報や活動の機会を提供したりすることである。

「公益法人などの指導・監督・育成」とは、社会福祉法人や社団法人、財団法人といった公益法人の設立の許認可、その後の指導・監督、さらに財政支援などを行い、そのもて、公益法人が様々な公共的なサービスを提供するということである。⁽³⁾

しかし、このような取り組みにいくつか問題が出てきた。ボランティア支援でいえば「個人に対する支援はあっても、団体に対する支援がなかったこと」、公益法人についていえば、「許認可制であったこと」、また「自発的な活動を無償の活動としていたこと」、「取り組み全体が縦割りせいだったこと」などである。

公益法人の許認可制については、市民団体の側から見ても、許認可取得の難しさ、自由度が大きな制約されることだけでなく、逆にこうした法人格を得ると「半官」の団体という誤解をもたれ、マイナスイメージで見られることもあるなど、市民団体にとって「法人格」を取得することはいろいろな意味で難しかった。

1998年の12月に特定非営利活動促進法（NPO法）が施行されたが、「法人格」が得られて、市民団体自体の情報公開の制度（毎年一回その団体の基本的な情報、特に活動報告書や会計報告書等の必要書類を所轄庁《都道府県などの自治体か、経済企画庁》に提出し、所轄庁がその書類を一般に公開して、どのようなNPOの法人があつてどういう活動をしているのかを多くの人々が知ることができるようにする）ができたということの他には、特にNPOにとって活動を拡充できる制度が盛り込まれているわけではなく、その名称ほどには「促進」が期待できそうにない。しかし、これまでの行政による「許認可・指導・監督」から、「法人設立の認証」への変化は間違いなく前進であるし、法成立後の一部の自治体における条例制定過程においては、行政とNPOの意見交換があるなど両者の関係は確実に変化してきた。

特定非営利活動促進法（NPO法）の成立後、後でも触れるが、行政による市民活動の支援拠点、いわゆるサポートセンターが各地につくられ、そのような動きは現在も続いている。行政はこれまでの助成金による支援だけでなく、NPOに活動の場を与える、情報の提供をするなど新しい支援にも力を入れ、NPOと行政の新しい関係を築くために、動きだそうとしているようだ。

個人的には、法律で規定されたNPO活動の12分野の中に「...団体の運営または活動に関する連絡、助言または援助の活動」として、マネジメントサポートの団体が含まれていることも評価できると思う。

次に企業であるが、企業とNPOの関係を見るとき、社会貢献ということが非常に重要である。企業の社会貢献活動について、その流れを簡単にまとめておこうと思う。

社会貢献という言葉は、企業による寄付やボランティアの環境整備、自主プログラムの実施などさまざまなものを含めた総称で、言葉として出てきたのは90年代になってからである。しかし、それ以前に企業が全く社会貢献をしていなかったわけではない。

まず、50年代から70年代にかけては、主に寄付というかたちで社会貢献を見ることができる。経団連の寄付斡旋制度は1955年から始まっているし、企業財団というものも70年代に入ってから多くつくられた。このころの企業財団設立の理由としては、財団設立によって自社の価値観・文化を示すというよりも、企業設立何周年の記念事業としてであったり、企業活動に対する社会的な批判を浴びたことに対する、ある種の社会的責任といったものがほとんどであったが、財団を設立して社会貢献活動を行うという動きは見る事ができた。また、「社会貢献活動」ということとは多少異なるかもしれないが、以前から自社の事業に関連性の高いプロジェクトへの協力ということで、企業グループのもつ財団による大学などの研究機関への基礎研究の支援は行われてきている。

次に、80年代に入ると、多くの企業で「C I（Corporate identification）活動」と呼ばれる活動が盛んになり、自社の社会的な存在意義を模索した⁽⁴⁾。また1985年9月のプラザ合意によって、生産拠点の移転などの海外直接投資の急増し、進出したアメリカにおいて日本の企業は「企業市民」という考え方に基づく地域社会への貢献を求められた。この二つのことと80年代後半のバブル経済が結びついて、「メセナ活動」と呼ばれる企業による芸術文化支援が見られるようになった。メセナ活動は日本における企業による本格的な社会貢献活動の始まりと捉えることができる。

そして90年代であるが、「環境保護」や「福祉」などの社会貢献活動を体系的かつ組織的に推進していこうとする動きが始まり、消費者の意識の高まりもあるのでこのような動きは今後も続いていくと考えられる。

大きな変化としては、まず、企業が自社の社会貢献活動に明確な理念・方針を表明するようになったということである。「社会貢献」という言葉が生まれ、企業の意識改革も進み、寄付一つをとってもこれまでのつき合いの寄付から、自社の理念に基づく主体的な寄付となったほか、活動の対象となる分野も広がり、多彩な活動へと発展していった。また、バブル経済の崩

壊に伴い、社会貢献活動の意義を再確認し、その価値を見い出して、活動を効果的に行う工夫もなされた。

大きな変化の二つ目として、社会貢献の専門部署設置という企業内の体制の変化がある。従来から多くの企業で、総務部が業界や事業所周辺の地域活動などへの寄付を担当していたし、またメセナなどの文化活動は主に広報、宣伝部が担当している事も多い。しかし、90年代に入り、社会貢献が注目される中で、社内に社会貢献のための委員会を設置したり、社会貢献活動を担当する専門部署や担当チームをつくるという動きが出てきた。このような専門部署ができたことにより、企業は社会と広く接点を持てるようになり、社会の課題が素早くわかるようになったほか、活動やプログラムの継続性を保てるようになった。

変化の三つ目として、企業が従業員個人のボランティア活動を支援するようになったことがある。80年代までは、企業が従業員のボランティア活動を支援することはほとんどなく、企業が従業員を動員して清掃や植林などを行うといった「企業ボランティア」が一般的であった。しかし、90年代に入りボランティアへの関心が高まる中で、企業側も従業員のボランティア活動を支援するために、第2-1表にあるようなボランティア休暇やボランティア休職の制度、マッチングギフト制度、ボランティア活動者表彰制度などさまざまな支援制度を導入するようになってきた⁽⁵⁾。

このように進んできた社会貢献活動であるが、日本においては、やはりまだまだ企業イメージの向上を目的としたNPO支援事例が多い。もともと企業側に「寄付する、支援する」という意識が欧米に比べて極めて低いため、「社会貢献」、「メセナ活動」といったものを一種の「広報活動」として捉えているところが多いのである。その一方で、特に環境問題については企業側としても意識は高まっているので、アメリカのように環境対策として、専門家であるNPOにコンサルタント的な役割を求めるといえるようになってくれば、NPOと企業の関わりはすすんでいくにちがいない。企業と対等な立場でいい関係を築くためには、NPOが自分たちの専門性をさらに磨くと同時に、企業に対して積極的に働きかけていく必要がある。

三番目に市民である。自助の精神に基づき、市民自ら生活する社会の実現において、NPOが非常に重要であることは間違いないし、役割も大きい。そこで、ボランティア人口の変化を見てみると、第2-1図にあるように10年前と比べてボランティア団体数で2.4倍、登録ボランティア総人数で2倍になっている。ボランティア人口の増大に伴い、ボランティアの認知度も確実に向上している。

ボランティア人口の急増は、参加する市民の意識の変化によるところが大きい。そのような市民意識の変化に影響を与えた要因を考えてみたい。まず、政策的なボランティアづくりがある。社会保障・社会福祉の理念の見直しに伴い、非営利組織やボランティアにその機能を転嫁していく動きが見られるようになったのである。その振興のためにボランティア休暇制度や、研修制度、ボランティア月間などのキャンペーンといったように様々な提案がなされている。次に、企業によるボランティア活動のための環境整備がある。これは企業のところでも取り上げたが、企業の社会貢献担当部署によってボランティア支援策が設けられ、勤労者のボランテ

ィアが増える大きな原動力となった。三番目として、災害時のボランティア活動がある。環境面でのボランティア支援が始まっていたところに、次々と自然災害が起こり、物資や義援金・寄付金、飛び込みボランティアなど多くの人々が何らかのかたちでボランティアに関わった。以上の三つのことがボランティアの認知度を高め、市民に意識の変化をもたらし、活動を始める要因になったと考えられる。

また、以前からワーカーズ・コレクティブや「市民事業」といった名称で、福祉や国際協力、リサイクル、まちづくり、安全な食品販売などといったビジネスとして事業を行っている団体も多くあった。これらの団体は、形式的には協同組合や有限会社となっていることもあるが、実際には営利を目的としないで、他の目的を持って、事業を行っているところも少なくない。そのようなところが今後、特定非営利活動促進法(NPO法)によって「法人格」を取得し、活動をすることも多くなると考えられる。

NPOという市民による社会への新しい参加形態ができたことで、市民の意識は確実に変化した。これからは市民のより積極的な参加が求められ、それなしには非営利セクターの発展は考えられない。

第2節 特定非営利活動促進法(NPO法)による「法人格」取得について

ここで、1998年の12月から施行された特定非営利活動促進法(NPO法)について見て行こうと思う。

福祉や町づくり、環境保全、芸術文化などの非営利活動が、80年代後半から現実に拡大し、その制度的な受け皿が無いことが大きな問題とされ、それが1995年の阪神・淡路大震災時のボランティアやNPOの活動に対する注目で、法律整備を求める動きが急速に活発になった⁽⁶⁾。

日本の法制度においては、先に述べたような「行政が公共的なサービスを提供する機関である」という認識があったために、民法をはじめとした法がNPOというものに対応できなかった。市民活動団体における具体的な問題としては、事務所を借りようとするときに任意団体では代表者個人の名義で借りるしかないということや、銀行口座を開設しようとしたときに団体名だけでは口座をつくれぬといった実務上の問題⁽⁷⁾や、団体が資産を持っている場合、代表者の変更の際にはその資産の名義変更といった処理の問題が出てくること、そしてもっとも大きな問題としては、法人格がないと社会的な信用が得にくく、何をしているのかわからない団体といったイメージを持たれてしまうということがあった。そのことはアンケートにおいても明らかで、法人格が必要な理由については第2-2図にあるように社会的な信用や組織に対する理解の向上を挙げる団体が多いのである。

以上のような問題から非営利活動をしている市民活動団体にとって、活用しやすい法人制度を求める声が高まり、特定非営利活動促進法(NPO法)への流れが進んできたのである。この法律は議員立法によるもので、従来の政府提案による法律ではなく、また今までの市民とのやりとりのない議員立法によるものでもない。市民活動団体に関わる市民の声をできる限り集めて議員とやりとりをして出来上がったものである。残念ながら内容は完全とは言えないが、

この点は評価すべきところだろう。

それでは、特定非営利活動促進法（NPO法）の中身について見てみよう。この法は民法34条の特別法として、新しい法人形態を付け加えるというかたちのものであり、さらに税制上の優遇措置については設けられていない。また、特定非営利活動の定義は12分野に限定されるかたちにはなったが、全体としてはかなり幅の広いものとなった。そして、先に書いた通り、法人の認可については「認証」という形式を取り、自由度が保たれているのと同時に、情報公開が義務づけられるというものである。今までの非営利活動をする団体の法人格との比較については第2-2表にまとめられている。法人格の取得手続きについては以下で簡単にまとめた。

（8）特定非営利活動促進法（NPO法）で法人格を取得するためには、まず第2-3表に挙げる～の活動を主たる目的とし、次に不特定多数の利益の増進に寄与することを目的とするということが満たされていれば、色々な活動があるが、それらは全て特定非営利活動にすることになっている。市民活動団体自らが自分たちの活動がどの活動内容に適合するのかを自分で選び、申請するという市民活動団体の主体性に任された区分になっている。次に法人となれる要件だが、これも以下に挙げる条件をクリアすることが求められる。

特定非営利活動の条件、第2-4表にある法人化の要件をクリアしていれば、所轄庁（都道府県などの自治体もしくは経済企画庁）に様式をそろえて申請すればいいのである。そして所轄庁が原則的に書面が様式を満たしているかどうかをチェックして認証か不認証の決定をする。定款や申請書の記入ミスなどのために不認証の場合は、それを直して再提出すればいい。認証後は登記所に登記することになる。

法人格をとった団体は、毎年事業報告書、財産目録、貸借対照表、収支計算書、役員名簿、社員のうち10名以上の名簿を作り、一つはその団体が持っておき、もう一つは所轄庁に提出する。所轄庁はそれを3年間ストックしておいて、自由に閲覧できるようにしておく。この法律は法人化する団体のためだけではなく、法人と付き合い外部の人のことも考えてあるといえる。

ここで、特定非営利活動促進法（NPO法）の「法人格」を取得することのメリットとデメリットを考えてみる。

メリットとしては、（9）契約、所有の主体となれる、個人より信用がつくりやすく、助成金や補助金を受ける場合にも信用が得やすい、団体の資産と個人の資産を明確に分けられる、情報公開されるので一般の人の認知度が高まる、団体として法的なルールを持って活動できるということが挙げられる。

逆にデメリットとしては 官公庁への届出や保険などの支払いなどの管理に新たな手間とコストがかかる、課税（法人住民税）対象としてきちんと捕捉される、情報公開などをきちんとしなければならぬ、若干だが行政の監督を受ける といったことがある。

法人化を申請する際には、それ以前に団体内で法人化の必要性について十分に議論しなければならぬ。必要なければ法人化することはないし、そのこと自体は特に問題はない。しかし

将来的に法人格をとる団体が増えてくると、法人格を持っていない団体が法人格を「取らない」のではなくて「取れない」のだと評価されてしまう可能性はある。

第3章 NPOのマネジメントについて

ここではNPOのマネジメントサポートを考える前段階として、NPOのマネジメントというものを押さえていこうと思う。どうしてNPOにマネジメントが必要なのかといったことや、マネジメントといったものにはどんな内容が含まれるのかというようなことをまとめていきたい。

第1節 NPOにおけるマネジメントの重要性

営利、非営利を問わず、組織の運営には「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」⁽¹⁾が必要で、特にNPOの場合、「ヒト」と「カネ」の不足が問題となるわけだが、限られた資源をいかに活用するか、投資効率をいかに高めるかが強く問われるようになってきているのである。具体的には、民間非営利団体・NPO自身のもつ計画立案能力や管理統御能力、財政確保能力などに代表される「運営能力」を向上させることが求められているのだ。というのは、民間非営利団体・NPOが対応していこうとしている様々な社会問題がその複雑さも増していれば範囲も広がっているうえに、規模も大きくなっているからである。例えば、行政や企業あるいは個人から寄付、助成、補助金などを受けた場合には、NPOがそれらをいかに最大限有効に使うことができるか、どれだけの成果を出すことができたかを証明することが必要になってくる。また、専門性の向上を図るためには、人材登用のための考え方や選択の方法、組織そのもののあり方や運営の方法にも変化が必要とされる。ここでは、NPOにとって「マネジメント」が重要になってきた大きな要因をいくつか挙げ、それについて考えていきたい。

第一に「ボランティアから公共的なサービスの担い手へ」という考え方の変化⁽²⁾が挙げられる。「公共的なサービスの提供」という事業活動を継続的に展開することが必要になってくると、自立した経済的な基盤の確立はミッション・使命の実現のために最も基礎的な条件となる。資金源として財団や企業に資金提供を申請するだけでは、活動の継続性と団体の自立性が維持できないので、利益が見込める事業を経営し、それを財源とする収益事業的な要素が求められるようになったのである。

NPOやボランティアの活動が活発になると同時に、企業も社会貢献活動を意識し、それに積極的に取り組むようになれば、公共的なサービスの対象者（被害者や、地域住民など何らかの社会的課題のある人々）にとってはサービス（協力）を提供してくれる相手が増え、複数の中から選ぶことができるようになって非営利分野にも市場が形成されるようになるだろう。市場は買い手（サービスの対象者）にとって比較・選択の場であり、売り手（民間非営利団体・NPOや企業、行政といったサービス提供者）にとって工夫・競争の場である。たとえ、利用するときに買い手が対価を支払わなくても、「選ぶ側・選ばれる側という関係」は変わらない。⁽³⁾「良いことをしていること」、「最善を尽くしていること」と「顧客や社会にとって最善であること」は必ずしも一致しない。売り手の1つである民間非営利団体・NPOは、「自

分の仕事は今、どのように求められているのか?」、「次の仕事は何か?」、「適切な資金調達が行われているか(買い手または資金提供者がいるか)?」ということを常に考え、新しい価値を与え続けなければならない。日本では残念ながら、まだそのような市場が形成されているとは言い難いが、このような市場が形成されるのが理想であり、そのためにも民間非営利団体・NPO側の積極的な意識の変革がさらに求められる。

第二に、NPOにおける「情報とノウハウの圧倒的な不足」がある。事業活動をするまでに組織が発展する以前に、団体を立ち上げる時や活動を拡大しようとした時に、⁽⁴⁾銀行の口座のつくり方、シンポジウムやセミナー、ワークショップなどの会場探し、資金集め、ボランティア・スタッフ募集、会員集め、会計制度に関することまで様々な問題・悩みがあり、そのような「活動を行うため」、「団体を運営するため」のノウハウが求められている。確かに実際のNPOの仕事や活動の中で鍛えられていくOJT(On the Job Training)は重要だが、それだけでは不十分である。企業でも決してOJTだけで、人材育成しているわけではなく、最初の新人研修やその時々で必要に応じた研修・セミナー、本などを使った各自の勉強、実際の仕事上での経験を重ねることで人材育成を図っている。とりわけ日本では、行政や企業などに比べ、市民活動団体にはそれほどノウハウが蓄積・共有されていないし、新人に技術を教えるような研修制度などを持っている市民活動団体はほとんどない。特に、活動するメンバーの入れ替わりが激しい学生グループやボランティアグループなどは、今までの活動のノウハウや情報の引継ぎが困難で、組織としての存続をも危ぶまれているところもある。そのため、第3-1図を見てわかるように、日本の市民活動団体やボランティアグループにはなおさら組織運営や活動を強化する支援が必要であり⁽⁵⁾、それに応えようと第2章でも述べたように、90年代後半になって全国各地で民間及び行政によるNPOサポートセンターが出来てきている。しかし、サポートセンターが市民活動団体やボランティアグループ、NPOの運営に必要なサポートをやりきれているのかという問題もある。これについては、第5章で詳しく見ることにしたい。

第三に「行政、企業に並ぶ勢力としてのNPO」という考え方⁽⁶⁾が出てきたことが挙げられる。今、日本のNPOに求められているのは、行政、企業と並べるだけの事業活動や組織の運営能力で、NPOの発達したアメリカでは福祉や環境など課題解決のための活動だけでなく、教育・文化・医療など幅広い社会的な要請にこたえるためのサービスを提供し、第3セクターを担う役割を果たしている⁽⁷⁾。日本ではNPOは新しい動きであり、人材、資金が豊富だとは言えず、またいわゆるインプットとアウトプットとを比較した場合の効率の悪さ⁽⁸⁾、実際のサービス供給時におけるアカウントビリティの問題など課題も多い。大学などで非営利組織のマネジメントを教えるコースもなく、またそうしたことに関する関心も全くなかった。今後、専門性を持った人材を育てる仕組み、機関の創設も大きな課題である。

社会的な認知という点でも、日本では公共的な活動の概念そのものが定着していなかったため、市民活動に対する社会や行政からの理解、非金銭的なサポート(会場の貸し出しなど)も少なかった。したがって公共的な活動というよりは、同好会や趣味のサークル、あるいは営利企業と同一視されてしまうことも少なくなかった。NPO法により「法人格」は得られるようになったが、これからはNPOや非営利セクターについてまとめた文書、書類、書籍の発行などの情報の公開・開示をより一層、積極的に行い、多くの人々にボランティア活動や市民活動の重要性を認識させるのと同時に、個々のNPO、市民

活動団体はインターネット上にホームページを持つなどして、それぞれの社会的な認知度を上げていくことも重要である。

第2節 NPOのマネジメントが必要な領域、分野

これまでは、日本のNPOについて書いてきたがここからは、「マネジメント」というものの中身について考えていきたい。ここで挙げている内容はアメリカのNPOにおけるマネジメントの内容が中心になるが、日本におけるNPOのマネジメントというものがまだ確立されておらず、また日本におけるマネジメント・サポートの団体が提供しているセミナーやワークショップでの勉強内容は、ほとんどがアメリカのNPOマネジメントを元にしたものなので、ここではアメリカのNPOマネジメントの要素を中心に取り上げていきたい。

マネジメントについて考えたとき、まず現在持っている資源とミッション達成のために必要な資源との差を認識しなければならない。次に、その差を無くす、もしくはミッションを調整し、得られる(だろう)資源で達成できるように戦略を立てなければならない。後者に必要なものをここでは「マネジメント」としている。ここで取り上げるマネジメントの要素は「ミッション(存在目的、使命)」、「人的資源」、「理事会の活性化」、「財務・予算管理」、「活動・プログラムの評価」の5つである。ここからはこの5つの要素を純に少し詳しく見ていこうと思う。

1. ミッション(存在目的、使命)

同じ人間の集まりである「集団」と「組織」との根本的な違いは、ミッション(存在目的、使命)の有無にある。組織として、事業活動を継続的に展開することを望んだNPOは、まず自らの行動の核となるミッション(存在目的、使命)を常に明らかに示し、社会環境の変化を先取りして対応しなければならない。またミッションは焦点が絞られて、狭いほうが良い。というのは、ひとつのことでも十分に成し遂げることとはとても難しいからである。ミッションの定義に関して、その組織が最終的に何を実現したいのかといった長期的なもの(理想や理念)と、その実現のために今、何をするかといった短期的なもの2つを用意しておくより明確なものとなる⁽⁹⁾。ミッションの表明の効果を挙げると、団体の事業活動を明確にすることによって、組織内のボランティアやスタッフに対してやるべきことを明示でき、組織のまとまりを高められること、団体の存在意義のよりどころとしてスタッフやボランティア、理事、寄付者のモチベーションを高めることが出来ること、事業活動の評価の際、成果の判断の基準として活用できることなどがある⁽¹⁰⁾。

ドラッカーは⁽¹¹⁾「ミッションは組織の能力、組織の外にある機会とニーズ、そして目標を達成するためのコミットメントを反映している。」と言っている。民間非営利団体・NPOが重要な意思決定をする際には、最初に望ましい成果について考えなければならない。次に組織の業績をどのように定義するのか、そしてそれを評価する手段を決めなくてはならない。また自らの長所と短所を見出すことも重要で、それによってもっと良い仕事ができるようになる。そして、「我々はある分野においては、有能ではない。ニーズがあるというだけでは参入の理由にならない。我々の長所、使命、意思、価値を調和させなければならない。」⁽¹²⁾ということを確認することが大切である。

どんなにすばらしいミッションであっても、一度つくればそれで終わりというものではない。3～5年お

きにミッションについて焦点を絞りなおす必要があるかどうか再検討すべきである。組織の能力を超えるような事業、成果の上がらない事業は切り捨て、事業にしっかりとした優先順位をつけ、組織の限られた資源を集中して使えるように常に考えなければならない。

2. 人的資源

人的資源のマネジメントはNPOの事業の労働集約的特性や明確な所有権の欠如、提供しているサービス・商品の複雑な性質のため、重要になってきている。人材育成トレーニングに特化したサポート団体のPOWERでは、⁽¹³⁾「スタッフの「適材適所」はもちろんであるが、特に専従スタッフなど業務の中心となるスタッフに対して①仕事の分担の偏りをなくす、②興味の変化・個人の事情に対応する、③仕事の引継ぎを効率的に行う、④精神的・肉体的疲労に注意する などに配慮することが重要である。」としている。その他にも①単純作業は全員でやる、②個人の金銭的負担をなくす、③個人の思想の自由を尊重する、④組織内のコミュニケーションを促進する、⑤スタッフの男女比の偏りをなくす、⑥年功序列をなくすなどのことに注意することは、組織の運営上非常に大切である。

また、組織の事業活動はスタッフだけですべてやれるわけではないので、イベントの時はもちろん日常の業務についてもボランティアの果たす役割は大きい。もともとNPOマネジメントというものは、コミットメントの度合いが高い少数の専従スタッフが団体の活動の核となり、団体のミッションに賛同する人々がボランティアとして活動に自発的に参加し、活動を支えていくという状況を前提としている。NPOという組織の中には専従スタッフとボランティアという二つの構成要素が存在しているということである。しかも両者の活動への参加形態は大きく異なる。専従スタッフが職務として動いているなら、ボランティアは自立性を持ち自己責任に基づいて動いている。両者の間で効果的な役割分担、協働関係を築いていくことが、多くの日本の市民活動団体・NPOにおいて非常に大切なこととなっている。そして、同時にボランティアを引きつけるだけの団体になるため、社会的な認知度のアップがここでも重要となるのである。

人的資源といった場合、専従スタッフのこと、ボランティアのこと、専門知識を持つ人材のことが問題となるが、組織の代表者は常に冷静に自分たちの団体の活動を分析し、活動に適切かつ可能な人材調達の様々なパターンを考えなければならない。

3. 理事会の活性化

NPOの運営責任は多様な理事で構成される理事会にある。そのため理事会は常に重要であったが、NPOが提供するサービスへの需要の増加やNPOによる私的・公的資金をめぐる激しい競争、優れたNPOは優れた理事会によって経営されているという認識の高まりによって、以前よりも注目されるようになった。また、NPOが発展しているアメリカでは、第3-2図のようにNPO自身が組織の成功のためには「活発な理事会」が不可欠であるという意識を強く持っている。

理事会の主な役割として①組織のミッション(存在目的、使命)を決定すること、②組織の経営責任者を選抜し、サポートすること、③組織の経営責任者の働きを評価すること、④将来に向けた計画づくり、⑤組織の活動プログラムとサービスの承認と監視、⑥健全な財政的な方針決定をおこなうこと、⑦財

政的資源を得ること、⑧組織の社会的な基盤(活動している地域・コミュニティと良い関係を構築する。)を強化すること、⑨理事会自身も自身の有効性を強化することがある⁽¹⁴⁾。

このようなNPOにおいて大きな役割を持つ理事会であるが、ただ単に高い能力を持つ人を理事として迎えるだけでは、効率的な理事会にはならない。組織の経営責任者だけではなく、理事にもトレーニングや教育が必要である。理事に対するトレーニングや教育を Board Development というが、これは新任の理事に対するオリエンテーション、理事の他団体のセミナーや講義への参加、理事選出制度の構築、定期的な自己評価⁽¹⁵⁾など様々なことを含んでいる。しかし、多くのNPOではこのようなトレーニング・教育がうまく行われていない。その原因として考えられるのは、日々の業務における理事の忙しさ、トレーニングのやり方がわからないこと、理事個人に対する過度の期待などである。優れた理事会は与えられるものではなく、つくりあげるものである。個々の民間非営利団体・NPOだけでなく、非営利セクター全体の発展と成功には理事会の役割の認識とトレーニングが欠かせない。

効率的な理事会は戦略的な計画策定の努力や強力な委員会組織、中核のコアスタッフによって確立されたビジョンを共有している。つまり計画や方針をつくるのが理事会で、それを実行するのがスタッフという考えは正確ではないのである。理事会はスタッフやボランティアの協力を受けて計画をつくり、それを理事会とスタッフ、ボランティアが協力して遂行するのである。理事会と専従スタッフやボランティアの協力体制をつくることも理事会の大切な役割である。

理事についてまとめると、①理事自らもNPOの一員であることを自覚し、自身の成長のために積極的に努力・投資し、②日常業務を離れているがゆえにできる決断や行動、特に新たな資金調達源の開発や事業経営者クラス(事務局長やプロジェクト・ディレクター)の人材の勧誘などを自発的かつ積極的にいながら、③事務局スタッフの事業活動を間接的に支援し、協力体制をつくっていかねばならないということである。

4. 財務・予算管理

予算は組織の財政の青写真であり、1年間の望ましい財政上の成果を設計する計画である。予算は資金集めやサービスなどの結果としての収入や支出を明確に打ち立てるべきである。組織がプログラムを行うための必要な資金について、出資者が理解できるように明確に計画を立て、資金集めを行わなければならない。予算はスタッフや理事による継続した経営のツールとして使われるべきであり、偶然的な計画ではなく、よく考えられた計画を立てて使わなければならない。予算は詳細な目標、プログラム内容、資金源、スタッフについて、よく考えられた戦略的計画を立てて決めるべきである。

事業活動や意思決定の過程や結果を、公開することも不可欠である。社会投資を受ける以上、透明性・完全情報公開こそが原則であり、機密はわずかな私的情報に限られなければならない。アメリカでは、NPOへの優遇税制が整備されている一方、情報公開原則も徹底されている。日本でも、事業報告書や財産目録、貸借対照表、収支計算書の提出が求められることになったが、このような情報公開は組織の社会的な認知度の向上という点からも非常に大切である。

多くのNPOで問題となり、NPOの成功に関する大きな要素であるのが、多様な資金源の開拓である。NPOの資金源としては会員からの会費、サービス提供など事業活動による収入、寄付、財団や公的

機関(行政)からの助成金などが考えられる。組織の成長のためにはこれらの資金源をうまく組み合わせることが大事である。例えば、団体の立ち上げ時に寄付や助成金に頼るのは仕方ないことだが、継続的な活動のためには組織のミッションに賛同する会員の獲得や、収益の期待できる事業活動に力を入れなければならない。

しかし、会費や事業活動による収入だけでは、大きなイベントなどの開催は難しくなるので、助成金や寄付が必要になる。アメリカの非営利セクターにはNPOへの資金供給を仲介する大きな機関・団体が多数あり、NPOの発展に貢献しているが、日本では財団や基金の規模が小さく、NPOを支えきれだけの体力がない。そのため、第3-3図のように行政に資金的な助成を求める団体が活動分野に関係なく、多いのである。

財務・予算管理には資金の効率的な利用計画である予算の策定と、その資金の調達方法とその比率を考えて最も有効な資金を調達してくるという能力が求められる。

5. 活動・プログラムの評価

市民活動団体・NPOはただ活動をすればいいわけではない。活動・プログラムの途中もしくは終了後に、自らの事業活動の投資効果を的確に検証し、それを向上させるための計画を立案し、実行し、さらに検証・向上しなければならない。また、組織内で活動の進行や状況変化への対応などを客観的に評価しあう場も必要である。評価は大きく分けて、自己評価と外部機関による評価の二つがあるが、どちらも重要である。

しかし、多くの場合、活動・プログラムごとにかかったコストと収入(可能性)を見るのは難しい。多くのプログラムは相互に関係しているからである(同様に、プログラムの失敗の原因を特定するのも難しい)。難しいとはいっても、活動・プログラムの評価は環境の変化への対応や技術革新を促すという点で重要であり、欠かせないものである。

それでは、評価の方法について詳しく見ていこうと思うが、先に書いたように評価の方法は自己評価と外部機関による評価の二つに分けられる。

まず自己評価であるが、自己評価も効率性に注目するものと有効性に注目するものの二つに分けられ、前者は、使った資源に対して、どれだけミッション達成できたかを見るという活動の過程を重視するもので、⁽¹⁶⁾例えば「非営利の児童館でいえば、1ドルあたりでいくつのレクリエーションプログラムを提供できたか。」というようなものである。後者は活動を通じて、どれほど有効な成果を残せたかを見るもので活動の結果・内容を重視している。例えば「非営利の児童館でいえば、提供したレクリエーションプログラムで子供たちがどのように自分に対する自信や技術を得られたか。」というようなものである。通常、有効性の評価は測定が困難だが、この二つをすることにより、活動・プログラムを量的にも質的にも見直すことが出来るようになるので、この二つを行うことが大切である。

次に外部機関による評価であるが、これも同様に統計的手法(相対評価)と主体的手法(絶対評価)に分けられ、前者は同じような活動をしているところのデータや、その団体のこれまでのデータとの比較から評価するものである。何かしらの基準を使うわけであるが、「全ての評価に使える基準はない。」ということがこのような評価法の難しいところである。後者は公的な情報(提出書類)や活動報告を元に、

外部機関が評価するというものである。アメリカには公的な資料などの情報に基づいてNPOの評価をする団体もきちんとあり、企業や個人の寄付者に対して分析結果の情報提供をしている。日本では、まだ市民活動団体・NPO自身が評価の重要性を意識できているとは言い難く、一部で行政との協働事業の市民による評価などプログラムごとの評価をする動きが出てきているくらいである⁽¹⁷⁾。

自己評価にしる外部評価にしる、組織の活動の効率性、有効性の向上には評価が不可欠で、同じ失敗を繰り返さないためにも活動の教訓を、組織内のスタッフ、ボランティアをはじめとするすべての人々が共有することが必要であり、それが組織の成長につながる。

第4章アメリカにおけるNPOのマネジメントサポートについて

ここでは、まずアメリカにおけるNPOサポートのこれまでの経緯を押さえた上で、アメリカのNPOのサポート団体を運営している主体、内容によって分けて見ていき、特にマネジメントサポートを提供しているNPOである、サポートセンターやマネジメントサポートオーガニゼーション(MSO)については、より詳しく見ていきたいと思う。

第1節 NPOのマネジメントサポートのこれまで

アメリカの社会福祉制度の基盤ができたのは1930年代のニューディール政策の時代であり、それ以前においては社会福祉に連邦政府が深く関わっていくことを反対する風潮が強く、主に地方政府や民間の慈善団体がその役割を担っていた。しかし、1930年代の大恐慌が始まると、地方政府や民間の慈善団体では限界に達し、連邦政府による公的保護制度が推進された⁽¹⁾。

そしてアメリカの社会福祉制度は1965年から1980年までの15年間に大変貌を遂げた。都会での暴動の波と、ますます深刻化する貧困に触発されて、1930年代の改革を完成させ、さらに、恵まれない人々が社会で生産的な役割を果たせるように援助していく努力が、1960年代半ばのジョンソン政権の時になされた。具体的には、高齢者に対する新しい国民健康保険プランの設立(メディケア)、貧窮者に保険医療を提供する連邦・州共同計画の設立(メディケイド)、不遇な人々に対する雇用、職業訓練、その他のソーシャルサービスや住宅援助などに代表される地域開発プログラムの拡大である⁽²⁾。

そのような流れの中、1970年代初め、アメリカにおいてサポートセンターや同様の団体が多く設立されるきっかけになる2つの現象が見られた。ひとつは第4-1図を見るとわかるように、地域の非営利団体に対して連邦政府の補助金が流れ込むようになり、アメリカの非営利セクターが著しい成長を遂げはじめたことである。もうひとつは、アメリカの営利セクターが新しい傾向を示していたことである。つまり、個人の経営コンサルタントや、マッキンゼーやボストンコンサルティンググループ、ペインといった経営コンサルティング会社が台頭してきたのである⁽³⁾。非営利団体がより洗練され、複雑な形に成長しようとしていたときに、非営利団体のための経営コンサルティング業務を提供しようとするのは、当然の流れとして考えられる。

もともと非営利団体というものは並外れた洞察力を持った人々により設立され、運営されてきたというものである。このような人々には教育や心理学、環境科学や薬学、野生動物保護、社会福祉、そして地域での活動といった分野での経験はあった⁽⁴⁾。しかし、そのような人々が自ら非営利団体を率いることになった時に、彼らは会計学や法律、人事・ボランティア管理、コンピュータシステム、活動の計画立案・管理などといった分野での能力が必要だと気づいたのである。

営利企業等のためのマネジメントに関するトレーニングや支援は、非営利団体が行おうとするミッションの遂行に対応していない。そのためアメリカでは、非営利団体の独特なニーズに対応する計画づくり及び、組織のマネジメントトレーニング、支援プログラム等が急激に成長してきた。これらのサービスの一部は先に書いた通り、営利組織やコンサルタントによっても提供されているが、多くは非営利の運営支援団体(サポートセンターやMSO)によって提供されている。MSOなどの非営利支援団体は、サービス提供にかかるコストを補うために助成金を得ることが出来る(個々のNPOにトレーニングのためとしての助成金がついてMSOのトレーニングを受けるといったこともある)ことから、財政的な余裕のない団体に対しても各種の支援プログラム・サービスを提供できるのである⁽⁵⁾。

第2節 マネジメントサポートの運営主体による分類

アメリカで非営利団体の支援を行っている基盤といったとき、大学・大学院、研究機関、利益擁護団体、図書館・資料センター、サポートセンターなどのMSOなどが挙げられると思う。ここではそれぞれを取り上げてみていこうと思う。

まず、大学であるがNPOの数も多く、活動も盛んであるサンフランシスコ湾岸地域ですら、20年前には非営利団体の運営に関する学位を提供している大学などは存在しなかった⁽⁶⁾。しかし、NPOに対する社会的な期待が高まる一方で、信頼性・アカウンタビリティ向上への圧力も高まっている現在ではそのような学位を提供するプログラムはサンフランシスコ周辺に限っても10以上あり、中には芸術団体の運営などといった、より特化された学位も提供されている。アメリカ全体で見てもNPO経営に関する学位を提供するプログラムを持つ大学数は、1992年まで15校に過ぎなかったのが、1998年は120校にまで増加している⁽⁷⁾。講義内容として最も関心が高いのは資金調達であり、次いで戦略立案・プランニング、成果志向のマネジメント、事業活動評価であり、これはサポート団体が提供している勉強会・ワークショップにたいする人気と同様である。今後の傾向として、M&A やポートフォリオ分析、マーケティングが重要性を高めていくと考えられる。

このような大学・大学院の例として、ミズーリ大学カンザスシティ校のビジネス・公共経営大学院(Bloch School of Business & Public Management)が挙げられる。ここには全米で3人だけという、非営利組織運営の指導教授がいる。学生数1100名の9割近くが職歴を持つ既卒者で、公共経営(Public Management)専攻は350名ほど、非営利組織経営専攻は100名以上いる。

この大学院の一機能として、Mid-West Center for Non-Profit Management というものをつくっていて、周辺地域の非営利団体や助成財団に関する情報センターとして、一般に開放されている。このセンターが提供しているプログラムには、理事・評議員のための連続講座や小規模NPOの事務局長向けの課題・戦略共有会議、戦略的な資金調達講座、マーケティング、プランニング、組織効率向上のため

の関係構築、多様性への対応、公共政策立案、事業活動評価、変化に対応する経営といったテーマでの理事等の上級管理職向け連続講座などがある。

次に研究機関であるが、アメリカには非営利セクターに関する研究を進めたり調整したりする研究機関が非常に数多くある。研究機関の例としてはアスペン研究所(Aspen Research Institute)、非営利団体運営研究所(Institute for Nonprofit Organization Management)、全米慈善統計センター(National Center for Charitable Statistics)などがある。アスペン研究所は、団体および個人が行う、非営利セクターに関する研究に対する助成を行うところで、非営利団体運営研究所は、カリフォルニア州非営利団体データベース・プロジェクトのような研究プロジェクトを行うほかにもサンフランシスコ大学の一機関として修士課程を提供している。全米慈善統計センターは都市研究所(Urban Institute)の一部門のCenter for Nonprofits and Philanthropyにおける統計調査機関で、非営利団体のデータベースを作成したり、非営利団体に関する調査研究をするだけでなく、州ごとの非営利団体に関する年鑑を発行したりもしている。全米慈善統計センターはインディペンデントセクター(Independent Sector)によって運営されている。

三つ目に利益擁護団体である。企業が自分たちの利益を代表するために同業者組合を形成するように、非営利団体も同様の組織を形成している。このような組織の例として、先に挙げたインディペンデントセクター(Independent Sector)がある。この団体は全国規模の組織で、非営利セクターに影響を与えるような法律を調査するほか、研究を助成したり、会議を主催したりしている。たとえば、1995年と1996年に非営利団体が法律制定に対して影響を及ぼすことを極度に押さえようとする法案がアメリカ連邦議会で審議されていたときには、それに反対するキャンペーンを行った。インディペンデントセクターは伝統的に比較的大きな全国規模の非営利団体を代表している。

このような利益擁護団体である非営利団体協会はカリフォルニア州非営利団体協会(California Association of Nonprofit)やジョージア州非営利団体協会(Georgia Association of Nonprofits)などのように多くの州でつくられている。このような協会の多くは、公共政策の分野で州内の非営利団体を擁護するために活動していて、非営利団体への保険や新聞の割引などのサービスも行っている。また、さらにこれらの協会同士でも全米非営利協会協議会(National Council of Nonprofit Associations)という独自の全米規模の協会をつくっている。

同業者組合の中には、立法に関する動向の監視や利益の擁護などに焦点を当てているものや、運営・マネジメントに関するトレーニングや技術支援を会員に提供することを活動の中心にしているものもある。このようなネットワークは、会員がお互いに顔を合わせ、互いの経験を共有したり、パートナーシップを形成することができるような会議を頻繁に主催している。全米マイノリティエイズ協会(National Minority AIDS Council)はこのような種類の組織であるが毎年一度全米会議を開き、また地域レベルではマイノリティやエイズ患者のための活動をする非営利団体へのコンサルティングを行っている。大きな団体になると、団体内部で技術支援をする部門を持っているところもある。

四番目に図書館・資料センターである。非営利セクターでは、他の分野と同じようによりグローバルな規模で、またオンライン化されたサービスを提供するところが増えてきているものの、それぞれの地域に限定したサービスを中心に行う組織も多く設立されている。

五番目として、サポートセンターなどに代表されるマネジメントサポートオーガニゼーション(MSO)である。マネジメントサポートオーガニゼーション(MSO)については厳密な定義というものがまだないのであるが、ここではマネジメントサポートオーガニゼーション(MSO)を、他の非営利団体運営の手助けをする、自らも非営利である団体のことを指すとしている。現在、アメリカにはサポートセンターと名のつくような運営支援団体、マネジメントサポートオーガニゼーション(MSO)が300ほどあり、ワークショップの開催や、トレーニングプログラムの提供、出版物の発行、コンサルティングなど様々な方法で非営利団体に対して支援活動を行っている。たいていの支援団体はスタッフとボランティアによりサービスを提供している。

第3節 マネジメントサポート団体の事例

マネジメントサポート団体については、マネジメントサポートオーガニゼーション(MSO)の代表例ともいえるサポートセンターとそれ以外の団体というように二つに分けて、詳しく見ていきたいと思う。

まず、サポートセンターであるが、ここでは例として、NPOの全米ネットワークを統御している団体と、個々のサポートセンターを見ていき、個々のサポートセンターについては場所や規模の違う2つを取り上げて活動を見ていきたいと思う。

(1) Alliance for Nonprofit Management.

Alliance for Nonprofit Management(以下、「アライアンス」)にはマネジメントサポートオーガニゼーション(MSO)や非営利の経営コンサルタント、学術組織や、出版活動を行う団体など内容も規模も様々な団体が加盟している。1971年に当時、全米に15個あるサポートセンターの連合体としての全国組織として設立され、以前の名称は“Support Centers of America”であったが、1998年に“Support Centers of America”と“Nonprofit Management Association”が合併した際、現在の名称に変更した。「アライアンス」はアメリカにおいて、マネジメントサポートをNPOに対して提供する組織として指導的な役割を果たしてきている。低価格でありながら、かつ質の高いトレーニング・プログラムや、コンサルティング、情報サービスを提供することにより、NPOが組織としての目的を達成し成功をおさめることが出来るように各地で支援活動を行っている。現在では毎年、何千ものワークショップを全米各地で実施している。

アメリカにおいては社会問題がますます深刻化しているにもかかわらず、その解決のための資金調達力が落ちている。そのような時代には、社会は一層、非営利セクターの有効性を感じ、その信頼性を追求するようになる。「アライアンス」はNPOに対し、信頼性(アカウンタビリティ)、優秀さ、有効性、戦略的計画性、成果、資金獲得・運用などに関連する問題を解決するのに必要な実践的な技術を供給することで、NPOのミッション達成に貢献している。「アライアンス」は、非営利セクターを成り立たせる人々に対して能力、スキル、資源を活性化するようなトレーニング・プログラムを提供しているマネジメントサポートオーガニゼーションなどの支援団体を強化していくことをミッションとしている。

「アライアンス」の最大の強みは多様なメンバーから構成されることによって築かれるネットワークである。様々な支援団体が情報やアイデアの共有、共同で活動することにより、非営利セクター全体のレベルを向上させている。マネジメントサポートオーガニゼーションや経営コンサルタントに加え、調査団体

や助成団体、利益擁護団体も加盟する予定があり、ネットワークの力がさらに増すことは間違いない。(HP 上で加盟団体の募集も行っている。)

(2) Support Center for Nonprofit Management.

Support Center for Nonprofit Management はサンフランシスコとサンノゼに事務所を置くサポートセンターでマネジメントサポートオーガニゼーションの一つであり、コンサルティング業務とトレーニング業務を柱として行っていて、地域的なサポートから全米的、世界的なものまで幅広く行っている。ワークショップは資金集めに関するものや助成金申請の仕方、会計に関すること、人事・ボランティア管理などさまざまあり、全てが実践的(活用できるという意味)かつ理論的なものである。もちろんコンサルティングもコンサルティング・グループを設け、高度なスキルと経験豊富なコンサルタントを用意し、戦略立案、会計処理、財務管理、資金獲得、利害衝突への対応などNPOの運営上の問題解決に協力している。コンサルティングについてはサンフランシスコだけに限らず、全米規模の団体からも要請を受けている。

それだけに限らず、このサポートセンターでは、事業評価や、NPOの合併・統合・分割事業にも携わっているほか、理事や評議員、コンサルタントの紹介斡旋プログラムも持ち、多くのハンドブックの出版、無料のニュースレター (Food for Thought , Board Café)の配信、“Nonprofit Day”に代表される各種のイベントの開催、助成金・助成団体の情報提供など数多くのサポートメニューを取り揃えている。

このサポートセンターは全米で見ても、成功しているセンターでその理由としては次の三つが挙げられる⁽⁸⁾。一つ目はこのセンターがサンフランシスコ周辺という非営利団体の数が多い地域で活動していること。二つ目にサンフランシスコ湾岸地域の慈善的なコミュニティが非営利団体への技術援助を育む環境にあること。そして三つ目に、与えられた機会を最大限活用する非常に優れたスタッフ、ボランティア、理事に恵まれたことである。この三つの要素全てが Support Center for Nonprofit Management の成功に重要なものであり、これからの発展にも大切なものである。

(3) Support Center for Nonprofit Management (NY&NJ)

Support Center for Nonprofit Management (NY&NJ)もⅡの団体と同様にサポートセンターの一つであり、ニューヨークとニュージャージーのNPOに対して、トレーニング・プログラムやコンサルティングサービスを提供している。地域が広いために関わる団体数も必然的に多くなるが、Ⅱのサポートセンターに比べるとサポートプログラムの数は少ないし、活動内容も少し見劣りする。もちろん、ワークショップも内容は充実しているし、コンサルティングサービスもしっかりしているが、HOW TO (活用できるもの)を教えるというよりは、スキルと手法を紹介するところまでにとどめる形式をとっている。この方法はNPOの自立という意味では優れているかもしれないが、経験の少ない団体には少しつらいものがあるのではないかと思う。

このセンターで最近導入され、高い成果を挙げているものに、“Creative Leadership Retreat” と “Funders’ Panel”というものがある。前者のプログラムは事務局長・理事長クラスを対象に、三泊四日で開催される集中セミナーで、主なテーマに「リーダーシップの多様性の認識」、「問題解決のための具体的な過程づくり」などがある。後者のものは、財団や企業など資金提供者を招いて、資金提供先決定の際の方針などについて語ってもらうものである。これまでに地域開発や教育などテーマについて開催してきている。

ここからは今まで挙げてきたようなサポートセンターよりも、より特化した分野でのサポート業務を提供しているマネジメントサポートオーガニゼーション(MSO)を見ていきたいと思う。なお、ここでは第3章で取り上げた「人的資源」、「理事会の活性化」、「財務・予算管理」、「活動・プログラムの評価」の4分野を取り上げていく。

1. 人的資源

人的資源に関わるサポートを行っている団体の例としては、Graduate School of Management, Stanford University があり、この卒業生にはNPOや政府機関で要職についているものも多く、在学中にサンフランシスコベイエリアのNPOの役員として派遣するインターンプログラムも実施している。

専門家としての人的資源では、コンピュータに関するサポートだけに特化したコンピューメンター(CompuMentor)という組織がある。コンピューメンターは1987年にサンフランシスコを活動拠点とするNPOとして発足し、NPOや公立学校の支援をしている。この組織のミッションはコンピュータを使いたいと思っているNPOや公立学校のニーズと、コンピュータの知識・技術を持っていて自分の専門知識や能力を必要としている団体のために役立てたいと思って情報を求めている人のニーズに応え、最適な団体やプログラムと技術者をマッチングし、支援するということである。

サービスの内容は技術ボランティアによる支援から、ソフトウェアのリサイクルやソフトウェアメーカーにNPOに安くソフトウェアを提供するように要請したり、電話やFAX、パソコンなどを利用したオンラインの技術支援、専従スタッフによる詳細なコンサルティングといったように様々であるが、提供できるサービスについては地域ごとに差異があるので、今どこでどのようなサービスが提供可能なのかということについても情報を提供している。しかし、サービスの内容は確実に拡充されていっている。同時に技術ボランティアについても常に募集し、どんなサポートを求めているのかについても情報を提供していて、ボランティアの量的な充実にも力を入れている。

このようなサービスの提供はアメリカ全土を範囲とし、国全体の要望に対応していくという目標に向けてサービスの充実はもちろん、団体の規模も拡大していっている。

2. 理事会の活性化

理事会のサポートや人材の派遣などを行っている団体の例としては、National Center for Non-Profit Boards (NCNB)があげられ、ここは1988年に設立され、91年独立した。非営利組織の理事の強化を通じて、非営利組織のより効率的な経営を実現することを目的としている。この団体は、書籍やビデオなどの刊行物の発行や国内外でワークショップ及びセミナーを企画・運営している。セミナーにおけるテーマは、そのほとんどがNCNBで掲げている「非営利組織理事会の基本的責任10項目」に関するものである。その10項目というのは、①組織のミッションと目標を定めること、②経営責任者を選出すること、③経営責任者を支援し、その業績を評価すること、④組織の効率的な計画づくりをすること、⑤適切な経営資源を確保すること、⑥経営資源を効率的に利用すること、⑦組織の事業や提供するサービスを決定し、監視し改善していくこと、⑧組織の社会的な基盤を強化すること、⑨法的・倫理的な正当性を保持し、社会的な信頼を得られ続けるように努力すること、⑩新たな理事を採用し、教育する

とともに理事会自身の業績を評価することとなっている⁽⁹⁾。また、団体の個別な課題に対応するために、トレーナーを派遣して個別にワークショップやセミナーを企画運営することも多い。

他にも Service Corps of Retired Executives (SCORE) が挙げられる。この団体は1964年にアメリカの中小企業庁の関係団体として設立され、現在は政府から中小企業向けの経営指導機能を完全委託されている。全米に390個以上の支部を持ち、12000人以上の完全なボランティアのアドバイザーを擁している。主な活動は、中小企業向けの個別を基本とした経営指導と、「財務・会計」や「ISO9000」などテーマ別のワークショップ、セミナーの開催である。この団体の最大の特徴はアドバイザーによる指導は全て無料であることで、事業活動であれば目的が営利でも、非営利でもアドバイザーにより同様の指導が受けられ、社会的な事業にも協力している。もちろん活動分野に関しても制限はなく、識字教育活動や学校の生徒会に対しても指導を行っている。アドバイザーの教育については、活動開始の際に2度の研修を義務づけているほか、顧客の信頼を得るため団体の倫理・行動規定を確認するため、アドバイザーとしての登録を毎年更新させる制度をもっていて、無料ではあるがアドバイザーによるサービスの質の低下を防ぐことにも配慮している。

3. 財務・予算管理

財務や予算管理に関するサポートを行っている団体の例としては Accountants for the Public Interest がある。この団体は会計士がボランティアとして提供する時間と専門的サービスを彼らの支援を必要とするNPOを引き合わせる支援組織である。この他にも、アメリカでは公認会計士や弁護士など専門知識を持つ人々が連携して、ネットワークをつくり、そこでNPOサポートを請け負い、公認会計士や弁護士になりたての人が自分の成長・キャリアアップのためにNPOサポートを行うという体制がある⁽¹⁰⁾。

資金獲得のための資金仲介機関としては、「独立助成財団⁽¹¹⁾」や「企業財団」、「コミュニティ財団」といった「財団」とユナイテッドウェイ(United Way)に代表される「連合資金供給機関⁽¹²⁾」などが挙げられる。

それぞれについて、もう少し詳しく見てみる。まず財団であるが、独立助成財団とは特に個人によって慈善目的に贈られた寄付金を管理し、寄付金からの配当所得の全て、もしくは一部を非営利団体に配分する非営利団体で、このような独立助成財団は全財団資産の9割近くを占め、助成金額で見ても7割を超える「最も重要な財団のタイプ」である。それに対して、企業財団は裕福な個人ではなく企業から資金の提供を受ける。企業から提供された資金を基金化し、不安定な企業の所得による影響を抑えて、助成活動が出来るようにしている。コミュニティ財団は前の2つと異なり資金を単一の財源から得るのではなく、特定のコミュニティの中の多くの財源(個人、法人)から資金提供を受け、基金化などして助成活動をしている。

次に、連合資金供給機関であるが、これはサービス提供機関のために民間から献金を集める組織である。代表的な連合資金供給機関であるユナイテッドウェイは、地域の公共的なサービス提供機関に代わり、独自の方式で個人を対象にした募金活動をしている。独自の方式とは「職場勧誘」という方法で、職場でその従業員に直接、寄付を訴えて寄付を約束した金額を給料日に自動的に給料から

控除するという方法である。このユナイテッドウェイによる職場での寄付キャンペーンは効率が良く、大きな成果を残している(ユナイテッドウェイに寄せられる寄付の8割近くが従業員の給料の自動控除からきている)。ユナイテッドウェイはアメリカ全土で年間30億ドル以上の寄付を集めている。

4. 活動・プログラムの評価

事業評価をしている団体の例としては、the National Charities Information Bureau (NCIB)が挙げられる。この団体は1918年設立で、一般の人々や寄付をしようと考えている個人や企業に、寄付や援助を求めている団体に関する正確な情報を提供することを目的としている。寄付先として特にどこかの団体を薦めるというようなことはやらずに、情報提供のみのサービスである。この団体自身もNPOであるが、活動資金の半分は個人、残り半分は企業や基金・財団からの寄付で、評価対象であるNPOやボランティア団体からの寄付は、評価の公平性を守るという考えから受け付けていない。評価は基本的に対象の団体の年次報告書や会計報告書、税の申告、定款、資金・サポートの要求の内容やその他の参考資料を対象の団体から提供してもらい、それを元に行うが、そのような資料が無い場合は公的な情報を元にNCIBが自ら資料を用意してレポートを作成する。レポートには対象団体の活動、人事や財政などの運営の状況とNCIBによる分析結果の解説が含まれている。レポート作成の際には公平性を保つため、複数のスタッフによる校正を必ず受けることになっている。評価についてはNCIBの評価基準と事実との適合性を見て、4段階で評価し、この評価過程が終了したら、正式にレポートとして出す前に対象の団体にNCIBの出した評価・結論を確認させ、異議があれば団体と担当者が話し合い、解決する。レポートは誰にでも手に入るようになっている。

この団体の評価の基準は理事会(構成人数や開催回数、給料、意思決定の方法など)、ミッション・ビジョン、活動内容・プログラム、情報公開の度合、財務管理の状況、寄付金・助成金の使い方、年次報告の状況、予算といったもので分かれており、それぞれに関して多くの項目が設定されていて、事細かにNCIB独自の基準を設けている。例えば、理事会の運営については独立性があること、5名以上の理事がいること、理事会への理事の積極的な参加があること、理事は無給であることといったような項目が設けられ、寄付金・助成金の使い方に関しては、6割以上を活動・プログラムに使うこと、どれだけの効果があったのかという投資効率を明示すること というような項目がある。

また、団体に対する評価はレポートの他にホームページ上でも、NPOやボランティア団体に対する評価の要約版を見ることが出来るようになっている。

第5章 日本におけるNPOのマネジメントサポートについて

第1節 NPOのマネジメントサポートのこれまで

これまでの日本においては、市民活動団体の支援といった場合に、資金の助成や活動分野に関する情報の提供といった活動に直接必要なものの支援のみが考えられていた。理由としては、第一に、

助成する側から見た場合に直接的な支援の方が、助成そのものの効果を測定しやすいこと、第二に、市民活動団体自体がマネジメントを必要とするレベルになかったこと、第三に、マネジメントサポートをしようとしても実際にサポートをする組織自体に余裕がなかったことがある。以上のような理由から、実際にはマネジメントサポートをする団体はあったと思うが、表に出てこなかったのである。

実際、以前の市民活動団体やボランティア団体の多くは、団体のミッションのみを尊重していたり、自己満足に終わってしまったりするケースが多く、現在のように「公共的なサービスの担い手」としての意識を持って活動している団体の数は少なかった。そのことが悪いというわけではない。当時はそれで良かったのだと思う。

しかし、助成金などの直接的な支援の限界が出てきたのである。直接的な支援ではなく、団体が自立するための支援が必要であることに、市民活動団体やボランティア団体が気づき始めたのである。一言で言うなら、「資金をもらっただけでなく、資金を獲得していく手法も教えて欲しい」という段階に一部の市民活動団体やボランティア団体が成長したのである。NPOのマネジメントの重要性が意識され始めると、支援をする側の人材不足、ノウハウの不足が明らかになったが、依然としてこのような直接的ではない支援に関しては助成や寄付の対象とはなりづらく、マネジメントサポートを提供しようとする団体が支援事業を立ち上げられない、立ち上げにくいという状況が続いた。その一方で、団体の運営に関するセミナー、講座には多くの市民活動団体が参加するようになっていった。

このような状況の中で、特定非営利活動促進法(NPO法)が成立し、行政側も、資金助成ではない市民活動団体やボランティア団体に対するサポートを行うようになったのである。そのようなサポートにおいて大きな役割を果たしているのが、サポートセンター(支援センター)と呼ばれるものである。サポートセンターは行政によるものだけでなく、民間の支援団体によって設立されたものも多い。第2節以降では、日本のサポートセンター(支援センター)を中心に、日本におけるマネジメントサポートを見ていきたいと思う。

第2節 サポートセンターの概要

ここで扱う「サポートセンター(支援センター)」とは、対象団体の活動分野にこだわらず、専従スタッフがいて相談対応窓口などの機能を持っている組織のことであり、全国に30を超える組織がある⁽¹⁾。なおここでは、設立年やスタッフ数などについて分析をしているが、その対象団体は第5-1表にある通りである。

1. サポートセンターの歴史

サポートセンターを設立年で見ると⁽²⁾と、まず民間が設立したものでは、96年が4つ、97年が5つ、98年が6つ、とこの数年が中心であるが、95年以前のものもある。例えば、大阪ボランティア協会(65年)、まちづくり情報センター・かながわ(88年)、NPOサポートセンター(93年)となっている。

次に、自治体(行政)が設立したのを見ると96年が1つ、97年が2つ、98年が5つである。民間のものと同じく、ほとんどがここ数年の間に設立されており、やはり「特定非営利活動促進法(NPO法)」の成立に前後して、各自治体に対応したという様子がわかる。設立年では、東京都の市民活動サービスコーナーでは一番古く、72年の設立となっている。設立主体で見ると、都道府県が4つと市町村(基礎

自治体)が5つに分けることができる。

行政のサポートセンターの一種として、社会福祉協議会の名称変更もしくは事業拡大によって設立された組織が挙げられる。そのような例としては、東京ボランティア・市民活動センターや高知県社会貢献活動総合拠点センターなどがある。ここでは、例として東京ボランティア・市民活動センターを見てみることにする。東京都では96年から検討を開始し、東京都社会福祉協議会は81年より運営している東京ボランティア・センターを、98年4月に東京ボランティア・市民活動センターと名称変更し、市民活動団体への支援を拡充させた。社会福祉協議会によるNPO支援組織の運営は全国的にも初めての試みであり、このセンターに関わる東京都の担当窓口は、従来は福祉局だけであったが、福祉局と生活文化局になった。

2. サポートセンターの種類

サポートセンターを設立主体別に分類してみると、先に挙げたように三種類に分けることができる。一つ目が民間の設立したもので、現在約20の民間で設立した組織がある。二つ目は自治体(行政)が設立したもので、現在10を超える組織がある。三つ目は行政のサポートセンターの一部として、社会福祉協議会が名称変更・事業拡大したもので、現在のところ3つである。この三つの分類を以下に詳しく見ていく。

(1) 民間が設立したサポートセンター

まず活動範囲について見てみると、日本NPOセンター、NPOサポートセンター、NPO事業サポートセンター(活動は99年度から開始)が全国向けとなっている。また、特定の活動に特化した団体というのものもある。例としては、調査研究に特化したNPO政策研究所、人材育成に特化して研修・トレーニング活動を行っているNPO研修・情報センターなどがある。他にもNPOというかたちではないが、まちづくり情報センター・かながわ(アリスセンター)では、県や市からの受託事業を受ける部門として有限会社アリス研究所を94年に設立している。

常勤スタッフの数で見ると、0名のところが2つ、1名のところが4つ、2名のところが8つ、3名のところが4つ、6名のところが1つである(大阪ボランティア協会では併設するNPO推進センター担当として2名を配置している。)。専従スタッフは組織の中核として業務を行っているわけであるが、どの組織でもボランティアのスタッフがいて、同じく重要な役割を担っている。

各組織におけるボランティアスタッフ(イベントへの協力者は除く)の仕事としては、主にニュースレターの編集や資料整理といった専従スタッフの手が回りきらない細かな仕事が多いが、専門的な技術を持つボランティアの場合だとホームページ作成などの技術支援もある。どの組織でも、このようなボランティアスタッフの役割は重要で、欠かせないものになっている。

理事会や事務局のほか、企画・運営委員体制をもつところは12団体。企画・運営委員の役割は、イベントや企画の立案やその運営であり、ほとんどはボランティアな協力者である。たとえば大阪NPOセンターでは弁護士・税理士などの専門家で構成する「NPOたすけ隊」が、毎月、日を定めて法人格取得などに関する相談業務を行っている。同様の専門家によるサポートは、北海道サポートセンターにおいても行われていて、同センターにある「NPOサポート専門家会議」のメンバーが各種の相談会

において、アドバイスをしている⁽³⁾。メンバーには弁護士、公認会計士、税理士、司法書士、行政書士、社会保険労務士、不動産コンサルタント、1級建築士、損保プランナーといった専門家がそろっている。

民間のサポートセンターの事業内容を見ると、ほとんどの団体では、情報の収集・公開・発信、活動相談・コンサルティング、ネットワークの立ち上げ、各種セミナーや講座、イベントの開催、人材育成、調査・研究、政策提言などを行っている。活動相談・コンサルティングではNPO法人格取得に関するものに対応している団体が多い。具体的なサポートの様子として、実際に宝塚NPOセンターで行われた例⁽⁴⁾を見てみる。

宝塚NPOセンターにまず地域でボランティア活動を続けてきた女性グループから「民間デイサービスを始めたい。」という相談がきた。それに対して、同センターでは

①事業計画書づくり(どこで、だれを対象に、どんなサービスを提供するのか。利用者が見込めるのか。開設の費用はどれぐらいかかるのか。資金はどうやって集めるのか。料金はどうやって決めるのか。組織をどうするのか(法人、任意団体か)。といった項目一つひとつについて数字や文字に置き換えていく)をグループのメンバーと一緒にいき、

②場所の確保に関するサポート(デイサービスに適した立地条件や、建物の構造についてアドバイス。改造の必要があれば業者の紹介など。)をして、実際に事業内容と場所が決まったら

③広報活動(チラシ、ミニコミ、新聞各社、放送関係など広報媒体の選択や効果的な方法の選択、チラシづくりなど)のアドバイスをし、

④行政機関への各種届出(各種保険の情報提供、届出先や届出書の記入に関するアドバイス)もサポートした。

事業開始後は、

⑤運営(会計、人事管理、事業内容)についてアドバイスを「NPO起業講座」「簿記講座」「NPO職員研修」などによっていき、スタッフの資質向上の支援をしている。また、自信と責任を持って事業を継続していくために、スタッフのメンタルな面でのサポートも行っている。

というような総合的なサポートを行っている。

情報発信という点では、ホームページを開設しているのが14団体、電子メールアドレスをもっているのが16団体である。機関誌やニュースレターの発行は、すべてのセンターが行っていて、各サポートセンターにおける催事情報などを中心に運営のワンポイントアドバイスなど活動におけるヒントになるような情報が掲載されている。

活動に直接関係してくる、団体の運営予算の規模については、116万円から6008万円とサポートセンターによって大きな違いがある。

なお、今回調べたサポートセンター以外にも、くびき野NPOサポートセンター(新潟県)、青森NPOサポートセンター(青森県)、さいたまNPOセンター(埼玉県)、NPOふくおか(福岡県)がすでに設立されており、熊本NPOセンター(熊本県)の設立も予定されている。また、さまざまな分野で活動しているNPOとその関係者との間の連絡組織が各地で立ち上げられている。

(2) 自治体(行政)が設立したサポートセンター

自治体が設立したサポートセンターの事業としては、活動場所の提供、情報の収集・発信・提供、活動相談・コンサルティング、市民活動団体同士の交流促進、研修・トレーニングなどを通じた人材育成、調査研究、市民活動団体との協働(協働事例の多くはイベントの共催)、災害時のボランティア拠点の整備などがある。

最近、話題となっているNPOと行政のパートナーシップであるが、NPOと協働した実績についてはあるところが7つ、ないところが2つとなっている。

団体の運営予算の規模については、240万円から6818万円と民間のサポートセンターと同様にばらつきがあるが、人件費・施設管理費など予算項目が明確でないため単純には比較できない。

運営予算と同様に、年間利用者数についても簡単に比較はできない。比較する際には、施設の規模や利用者の利用目的、開館の状況、あるいはイベント等が開催可能な施設・設備があるかどうかなどを考慮して判断すべきである。

ニュースレターも民間のサポートセンターと同様に、すべての組織で作成している。ニュースレターには各サポートセンターで行われるセミナーなどの催事情報や、助成金情報、NPO関連のニュースなどの解説が掲載されている。また、市民活動サービスコーナー、かながわ県民活動サポートセンター、鎌倉市市民活動センター(NPOセンター鎌倉)では、年次報告書といったような資料を作成しており、行政のサポートセンターの実態を知るうえで参考になる。

設立した自治体別に見ていくと都道府県では、市民活動サービスコーナー(東京都)、かながわ県民活動サポートセンター(神奈川県)、淡海ネットワークセンター(滋賀県)、ボランティア交流センターながの(長野県)、三重県市民活動センター(三重県)、ふじのくにNPO活動センター(静岡県)がある。

また、市町村では、えびな市民活動サポートセンター(海老名市)、鎌倉市市民活動センター(鎌倉市)、草津コミュニティ支援センター(草津市)、広島市ボランタリー総合支援センター(広島市)がある。その他にも、札幌市では市民活動プラザ、仙台市では、仙台市市民活動サポートセンターが開設されていて、現在、その管理運営をせんだい・みやぎNPOセンターが行っている。高知市では、高知市市民活動センターを開設しており、その運営主体をNPO法人認証申請中のNPO高知市民会議とすることが決まっている。京都市では、京都市市民活動支援センターを開設する予定があり、その計画立案の一部に市民活動団体が参画している。神戸市では、地域密着型の地域支援センターの開設を99年度中に予定し、総合拠点である市民活動支援センターの設立も計画している。また、那覇市でも、NPOの活動を支援するための支援センター開設する予定がある。

(3) 社会福祉協議会が設立したサポートセンター

ここでは、東京ボランティア・市民活動センターを例にとってその活動の様子を見ていくことにする。

東京ボランティア・市民活動センターの活動範囲は、東京都内が中心ということになっていて、組織構成は運営委員が26名、事務局は常勤スタッフ8名、非常勤スタッフ9名という体制である。事業内容としては情報収集・提供事業、相談事業、調査・研究事業、研修・訓練事業、啓発・交流事業、連絡調整・ネットワーク事業、児童・生徒のボランティア活動普及事業、青年ボランティア活動推進事業、企業等ボランティア活動推進事業、シニアボランティア活動推進事業があり、各事業の中で様々な取り組みが行われている。ニュースレター「ネットワーク」の発行はもちろん、ボランティア・市民活動に関する

様々な文献・資料の発行をしていて、出版・発行にも力を入れている。

資金面では98年度予算で、28121万円となっていて、その内訳を見ると市民活動関連事業に総予算の6割強の17242万円充てられている。

また、自治体が設立したものの運営を社会福祉協議会に任せる例もある。例としては、先に行政のサポートセンターのところでも挙げた高知県社会貢献活動総合拠点センター(高知県)がある。高知県社会貢献活動支援推進計画では、同センターの管理運営を社会福祉協議会に委託している。

3. 行政のサポートセンターの分類

行政(自治体)が設立するNPOサポートセンターのありようとして、「公設公営」「公設民営」という二つのケースがある。後者の場合、「民」で表される主体がそれぞれのケースによって異なっている。ここではこの「民」を分類し、簡単にまとめておきたいと思う。「民」は外郭団体(公益法人等)、社会福祉協議会、市民団体の三つに分類できる。

一つ目はサポートセンターの運営を自治体が設立した外郭団体(公益法人)に委託するという場合である。例としては淡海ネットワークセンター(運営主体は、財団法人淡海文化振興財団)、広島市ボランティア総合支援センター(運営主体は、財団法人広島市ひと・まちネットワーク)がある。

二つ目は先のサポートセンターの分類で三番目にあげたもので、社会福祉協議会が自治体の補助または委託により、サポートセンターの運営をするという場合である。例としては東京ボランティア・市民活動センター、高知県社会貢献活動総合拠点センターなどである。

三つ目は、サポートセンターの運営を市民団体に委託する場合で、その運営方法を検討してきた市民で構成する組織が受託するもの(鎌倉市、大船市)、民間のサポートセンター(支援センター)が受託するもの(仙台市)、設立の検討に加わった市民を中心とした組織が受託するもの(高知市)がある。それぞれの例としては鎌倉市市民活動センター(NPOセンター鎌倉)、大船市民活動センター(NPOセンター大船)、仙台市市民活動サポートセンター(現在、管理運営をせんだい・みやぎNPOセンターが行っている)、高知市市民活動センター(同センターの運営主体をNPO高知市民会議としている)がある。

次に、公設公営のサポートセンターとして、「かながわ県民活動サポートセンター」を詳しく見ていこうと思う⁽⁵⁾。

かながわ県民活動サポートセンターは1996年4月に設立された公設公営のサポートセンターである。岡崎 洋(元環境庁事務次官。財団法人「地球・人間環境フォーラム」という環境NGOでの活動経験がある。)氏の神奈川県知事就任に伴い、8ヶ月という行政としては異例の短い準備期間で設立された。「主役は市民であり、行政は黒子に徹する」という方針で運営している。NPO、市民活動団体に対してレターケースやロッカー、会議室、ミーティングルームの貸し出しをしており、開館時間も午前9時から午後10時とNPO、市民活動団体にとって利用しやすいものとなっている。また、コンピュータ利用スペースもあり、誰でも自由に利用できるようになってほかに、ボランティア団体に関する独自のデータベースを構築し、情報提供サービスに力を入れている。場の提供と情報提供に重点を置いており、利用に関しては「自主的で営利を目的としない社会に貢献する活動⁽⁶⁾」というほかは、特に「県民に限

る」といった規制も設けていないし、登録制もとっていない。登録制にしないのは、「官制ボランティアになるのを避けるため」とおっしゃっていた。しかし、公設公営のサポートセンターであるため、一部施設の利用に関しては簡単な登録(目的利用であるかどうかのチェック)が必要になっている。支援事業は活動場所の提供(レターケースやロッカー、会議室、ミーティングルーム)、アドバイザーの設置、活動機器(印刷機、コピー機、紙折り機)整備、情報資料・ボランティアデータベース(登録団体のPRの場にもなる)の整備、支援講座の開催からなっている。また、県内の民間のサポートセンターである、まちづくり情報センター・かながわ(アリスセンター)との交流もある。

かながわ県民活動サポートセンターでは、活動支援としてアドバイザーというコンサルティングスタッフを常駐させている。アドバイザーは専門知識というよりも、ボランティア団体での経験を重視して選出していて、現在、まちづくり、国際協力、青少年、環境など分野の異なる6人のアドバイザーがおり、それぞれの活動を踏まえて相談に応じている。アドバイザーの仕事は①相談を受け、それにふさわしい団体を紹介する、②団体や個人を結んだネットワークを立ち上げるの二つであり、ただ相談を受けるだけでなく、より建設的な役割を果たすことを目指している。寄せられる相談で一番多いものは、依然として「ボランティアをやりたいが、どうすればいいか」であるが、総合学習プログラムに関して学校関係者の相談も多くなっている。相談全体の中で、団体運営の相談は3～4割であるが、増加傾向にあるとのことであった。団体運営で最近問題になっているのが、企業退職者の市民団体への参加であり、企業と市民団体という組織の性質の違いを認識することが必要だとのことだった。相談を受けていて感じるのは「日本のNPOは米のNPOと比較して、目標を立ててそれに向けて執行するという意識・自覚が低い」ということで、これからの日本におけるNPO発展の最大の問題であるとおっしゃっていた。

同センターで発行しているニュースレターについて簡単に触れておく。機関誌「Junction」では同センターの案内をはじめとして、市民団体に有効なあらゆる情報を載せており、助成金情報についても適宜、掲載している。

4. 民間と行政のサポートセンターの事業内容における比較とまとめ

《民間》民間のサポートセンターのほとんどで、情報の収集・公開・発信、活動相談・コンサルティング、ネットワークの立ち上げ、各種セミナーや講座、イベントの開催、人材育成、調査・研究、政策提言などを行っている。活動相談・コンサルティングではNPO法人格取得に関するものに対応している団体が多い。

他にも相談ということでは、たとえば大阪NPOセンターでは弁護士・税理士などの専門家で構成する「NPOたすけ隊」が、毎月、日を定めて法人格取得などに関する相談業務を行っている。このような専門家による支援は、北海道NPOサポートセンターでもなされている。もちろん、専門家でなくてもスタッフが相談窓口となつての各種相談・コンサルティングサービスの提供はほとんどの団体で行われている。

セミナーや講座の開催や人材育成を始めとした各種のマネジメントトレーニングについては、民間のサポートセンターのほとんどが行っていて、行政のサポートセンターに比べて多様なニーズに答えられるようになっている。また、市民団体の悩みとなっている事務所の確保という問題では、民間のサポー

トセンターでもアリスセンターの事務局代行業務や、市民フォーラム 21・NPOセンターの共同事務所に関する情報提供といった活動もある。

《行政》行政のサポートセンターの事業としては、活動場所の提供、情報の収集・発信・提供、活動相談・コンサルティング、市民活動団体同士の交流促進、研修・トレーニングなどを通じた人材育成、調査研究、市民活動団体との協働(協働事例の多くはイベントの共催)、災害時のボランティア拠点の整備などがある。基本的な事業内容には、民間が設立したものとあまり違いはない。民間のものとの違いは、政策提言活動がないくらいである。ただ、活動場所の提供という点は民間のサポートセンターにはなかなか真似が出来ないところで、行政のサポートセンターの強みといえる。活動相談事業については、行政のサポートセンターでも、かながわ県民活動サポートセンター(神奈川県)やボランティア交流センターながの(長野県)ではボランティア・市民活動の経験のある人をアドバイザーとして、各種相談・コンサルティングサービスを提供している。

第3節 サポートセンターの課題

これまで、民間のサポートセンターと行政のサポートセンターの現状を見てきた。民間のサポートセンターといっても規模やそれぞれ異なり、また行政のサポートセンターも、その運営が公営と民営と区別されるほか、設立の背景は様々であった。ここでは、民間と行政のサポートセンターの課題について考える。

1. 民間のサポートセンターの課題

(1)限られた資金と人材で活動に独自性を出す。

民間のサポートセンターの課題は、限られた資金と人材で、民間ならではの支援をどれだけできるかにかかっている。同じ地域に行政のサポートセンターがあれば、そこではできない事業を特徴的に行うことが求められる。だから、活動地域のニーズをいかに汲み取り、それにどう応えていくかが課題である。特に情報の収集・発信・提供、活動相談・コンサルティング、研修・トレーニング事業については行政のサポートセンターが行うものとの違いを出すことが課題である。民間のサポートセンターには、独自性を強調することが必要である。本来、民間のサポートセンターには行政のサポートセンターように受益範囲が限られないという点で、強みがある。行政区域を全面的にカバーする必要もないし、また行政区域を越えて自由に活動範囲を広げることも何ら問題ない。

どのような活動にしる、その効果的な実施のためには、適切なヒト、モノ、カネ、情報を用意できるかにつきる。地域の団体や企業や個人からの信頼と支援の確保が、基本的な課題となろう。

(2)運営基盤の強化

民間のサポートセンターには、全国を対象としたものや一定の地域を対象としたもの、総合的な支援を目指したものや、特化した支援をするものなど、それぞれに個別の特徴はあるものの、基本的には個々のNPOの活動をより充実させるための組織基盤の強化を目的としている。NPOの支援においては、民間団体としての個々の特性を活かし、その先駆性・自発性・自律性等を高めるものでなくてはならない。その点で、行政組織よりも同じ民間組織である民間のサポートセンターが力をつけていくこと

が望まれる。しかし現状では、非営利セクター自体が未発達なために、各々のサポートセンター自体の運営基盤が弱く、その強化が必要である。現在における課題を「財政・資金」と「人材」という二つの点から見ていこうと思う。

①財政・資金面の強化

まず、財政・資金面の強化である。民間のサポートセンターのほとんどは、もともと運営資金に余裕があるわけではないので、団体のミッションに賛同した個人や団体からの会費によって運営費を賄い、事業を進めている。しかし特定非営利活動促進法(NPO法)で定められた12分野には入っているとはいえ、依然として支援・基盤整備の活動という受益者の顔が直接には見えにくい活動であるために、ミッションを理解し賛同する人は必ずしも多くはなく、資金も十分には集まらないのが現状である。そこで会費以外の収入源確保のために自主事業や受託事業を行うが、資金不足のために人材の確保も難しく、必ずしも効果的な事業は展開できず十分な資金が集まる訳ではない。このような悪循環を断ち切るための工夫と運営努力が、民間のサポートセンターのスタッフには求められる。財政基盤の強化は、ただ単に組織の資金面での問題ではなく、人材や活動などあらゆる場面で問題になってくる。その意味で、財政・資金面の強化はどの団体でも大きな問題である。

②人材面の強化

次に、人材面の強化である。組織を支える人材という面においても、財政・資金面が弱いためにスタッフの雇用も限られ、一方で新しい分野であるために適材が見出しにくいという課題がある。これらの課題の解決には、効率的な事業の推進や人材発掘のために、政府・企業・NPOの各セクターや活動分野を越えた人と組織の協力態勢の充実と、人材の交流が必要である。また人材育成については、専従スタッフのみにとどまるのではなく、ボランティアや理事向けの人材育成のプログラム・トレーニングも必要となる。これらの課題は、ひとつひとつ切り離して対応するのではなく、総合的な視点を持って解決しなければならない。

(3)既存組織のネットワーク

市民活動の実績をもつ市民活動団体がこれまでに蓄積された資源を生かしながら他の市民活動団体とNPO相互支援のネットワークを築いていくことも重要である。個人的にはこれが最も重要だと思う。また特定の活動分野を対象としてきた団体が、その分野の幅を広げることで新しい社会的ニーズに対応していくことも期待される。現在活躍しているサポートセンターにも、すでにそのような例がいくつか見られるが、今後はさらにこのようなネットワークが充実していくことが求められる。そのためには、個々の団体の役員やスタッフ、あるいは会員の意識改革が必要になることもあり、そのための研修等も重要になる。そして新しくできつつあるNPO相互支援ネットワークは、より多くの既存組織と協力・連携することによって、一層、社会的な力を蓄え、大きな影響力をもつこともできる。ただ、このようなネットワークの形成では、常に閉鎖的にならないように注意しなければならない。

2. 行政のサポートセンターの課題

大きな問題として、職員の異動がある。特に公設公営のサポートセンターの場合、スタッフは各自治体の職員であるため、当然異動が伴う。異動の際、それまでの担当者個人に蓄積されたノウハウを組

織に継承していくことが大きな課題である。

行政のサポートセンターの主な機能は、まず会議室などに代表される活動場所の提供にある。これについては民間のサポートセンターで提供することはほとんど困難である。そのため、活動場所の提供において、いかに自由な使用を保障できるかが課題になる。しかし管理費が税金で賄われることを考えると一定の制約はやむを得ず、試行錯誤しながら、行政と市民活動団体で決めていく姿勢が求められる。

行政のサポートセンターの他の機能として情報の収集・発信・提供がある。これも、発信については価値中立性が求められるという点で一定の制約がある。民間のサポートセンターの自由な発信とは異なる。他に活動相談・コンサルティングや市民活動団体同士の交流促進、研修・トレーニング・講座などがあるが、これらも同様である。研修・トレーニング・講座については、民間のサポートセンター運営の主要な財源ともなるものであり、行政が安い参加費で実施すると、その発展を阻害する可能性もある。行政のサポートセンターの運営には、これらの問題点を十分に検討しながら決めていく必要がある。

また、都道府県や市町村などの自治体それぞれが、同じようなサービスを提供するサポートセンターを設立するという問題がある。特に、ボランティアセンターを別に持っている自治体が多い。サポートセンターの数が増えるのは、決して悪いことではないが、サポートセンターそれぞれが独自性を持つことを目指していかなければ、行政のサポートセンターの発展はないだろう。

3. 民間と行政のサポートセンターとの相互関係の構築

行政によるNPO支援の一環としての行政のサポートセンターは、各地に開設されてきていて今後も増える傾向にある。これらには民間のサポートセンターではカバーできない機能を期待したいが、そのためにも、これらがNPOの特性を十分に活かした支援を行えるよう、民間のサポートセンターの働きかけが重要である。一定の地域に行政のサポートセンターと民間のサポートセンターがある場合には、その競合や協力の関係をどう築くかが重要である。特に行政のサポートセンターについては、民間のサポートセンターの活動を阻害することなく、これをむしろ発展させるような役回りが期待される。例えば、情報誌の編集や講座・セミナーの実施を民間のサポートセンターに委託したり、共催して行うことである。行政との対等の立場で、NPO支援のための事業やセンターの運営自体を受託するなど、行政のサポートセンターとの新しい関係づくりが、今後の大きな課題となる。しかし市民団体にとっては性格の異なる複数のセンターが存在することは、選択肢が増えるということで望ましいことに違いない。基本的には、利用者にとって活用しやすい場であればセンターが公設でも民設でもよく、不便なところは利用しないだけである。

以上を踏まえ、活動の場の提供は民間よりも行政のサポートセンターが得意とするところであり、政策提言やそのための調査研究は行政よりも民間のサポートセンターが得意とするところであり、情報事業や研修・交流事業については双方の特徴を生かしたすみわけや協力・提携が重要であるとまとめられる。

第4節 自治体によるNPO支援

市民活動団体と行政の協働・パートナーシップの重要性が様々なところで論じられるようになっていく。協働とは「市民活動団体等と行政とが、相互に存在を認識し合い、共通する目的の実現に向けて活動すること⁽⁷⁾」である。特定非営利活動促進法(NPO法)の成立と前後して、自治体による「協働」という考えに基づくNPO支援が各地で行われるようになった。多くの自治体が、「社会貢献活動推進支援条例」(高知県)、「県民ボランティア活動の促進等に関する条例」(兵庫県)といったNPO支援の条例、関連施策策定に取り組んで来ている。ここでは、自治体によるNPO支援を補助・助成、事業委託、共催の三点から見ていこうと思う。

(1) 補助・助成

NPOに対する助成を行っているケースは数少ないが、横浜市や鎌倉市、武蔵野市などでは活動の初期段階に対して、助成金の交付を実施または実施を検討している自治体もある。助成金ではないが、高知県や新潟県では公益信託を設置して、助成を行っている。

もう少し、詳しく見てみると、高知県では「公益信託こうちNPO地域社会づくりファンド(たんぼぼファンド)⁽⁸⁾」を99年5月から運用している。その支援対象は、介護サービスやリサイクルの推進をはじめ、県民や地域社会に対する公共的サービス、または公共的サービスを直接的に向上させる活動など幅広い分野の活動としている。ファンドの原資として、高知県は99年度に3000万円を、翌年度に5000万円を充てる予定である。それ以外の例としては、「世田谷まちづくりファンド⁽⁹⁾」というものもある。公益信託「世田谷まちづくりファンド」は世田谷区内を対象とした住みやすい環境づくりにつながる活動に助成している。1993年から4年間に、まちの緑化や公園づくり、団地の建て替え、公共施設などの計画提案、子どもの視点から環境を考える、福祉マップづくりなど、のべ93グループに助成してきている。他にも青森県が2000年に公益信託による1億5000万円の基金を創設するため、99年度予算で7500万円を予算化した。那覇市でも「公益信託NPO活動支援基金」を設けることを99年度中に予定している。

また、ボランティア基金は、すでに31都道府県・政令指定都市、342市区町村に存在する⁽¹⁰⁾が、これらの運営主体は主に社会福祉協議会となっており、福祉などの特定分野に限った助成がほとんどである。これらの既存の基金の助成対象が広く解釈されることでNPOへの資金助成が拡大することも考えられる。

(2) 事業委託

自治体によるNPOへの事業委託の例も数少ないが、政令指定都市では、仙台市の「ばい捨てゴミ条例」策定にかかる事業と「市民活動ガイドブック」の作成をせんだい・みやぎNPOセンターが、神戸市の「98年度市民活動実態調査」を震災・情報しん室が、それぞれ任意団体でありながらも受託している。また、助成金のような財政支援を行わない代わりに、事業委託を増やしていくことを検討する自治体も出てきた⁽¹¹⁾。今後、自治体の行うべき事業を、NPOが自治体からの委託契約によって行うことがさらに増えることも考えられる。しかし事業委託の際に計画段階から市民活動団体・NPOと協働していくことは少なく、行政が計画を策定した後、その計画の実施において初めて協働をしていくことが多い。市民活動団体・NPOが行政の下請け的な協働をすることにならないようにするためにも、早い段階からの対等な協働関係を築くことが事業委託においては大きな課題となる。

(3) 共催

共催事業の事例としては、「みやぎのNPOなんでもフォーラムの開催」(宮城県とせんだい・みやぎNPOセンター)、「NPOマネジメントスクール⁽¹²⁾」(兵庫県と阪神淡路コミュニティ基金、コミュニティサポート神戸)、また神奈川県(「AIDS文化フォーラム⁽¹³⁾」)、三重県(「みえNPOパートナーシップフォーラム⁽¹⁴⁾」)、広島県でも市民団体と共催してフォーラムを実施している。市民活動団体・NPOとのイベントの共催や後援は、自治体の側から見てもイベントの想像がつきやすく、また市民活動団体・NPOの多様性、柔軟性を尊重した支援となるので、これからさらに増えていくだろうと思われるが、ここでも、市民活動団体・NPOと自治体職員との活発なコミュニケーションが求められることは変わらない。

第5節 マネジメントサポート団体の全体像に関する考察

ここからは、アメリカの非営利団体支援の基盤について見ていったときと同様に大学・大学院、研究機関、利益擁護団体、図書館・資料センター、マネジメントサポートオーガニゼーション(MSO)というように考えていく。サポートセンターとして先に紹介した団体もこのような分類の仕方で、改めて分類して、日本におけるマネジメントサポートの全体像を見ていきたいと思う。

まず、大学・大学院であるが、NPOに関してコースの一部でとりあげるか、講座を設けている大学は急速に増えている。内容は、社会経済的な側面からNPOの意義やその状況について解説するというのが一般的で、アメリカのように非営利組織の経営手法といった突っ込んだ内容についての講座はまだ少ないと思われる。福祉の分野に限定すると非営利団体やその運営・制度などを扱うコースがいくつかの大学で始まっているようである。

次に研究機関であるが、ここに分類されるものとしては、NPO研究フォーラム、国際公共経済学会、財団法人公益法人協会、市民セクター支援研究会、NPO政策研究所、日本ネットワークズ会議といったものがある。

順に見ていくと、まず、NPO研究フォーラムは公共経済学の視点からNPOの研究をしていて、アメリカのジョンホプキンス大学が行っているNPOセクターの国際比較プロジェクトの日本実施機関ともなっている。また、NPO研究フォーラムなどが母体となり、日本NPO学会という学会がつけられた。次に、国際公共経済学会はヨーロッパ大陸系の国際公共経済学からNPOを研究する学会である。財団法人公益法人協会は、民法法人を中心に公益非営利活動に関してさまざまな調査を行っている。そして、自治体の市民活動支援を研究する個人の集まりとして市民セクター支援研究会がある。また、先に挙げたNPO政策研究所は非営利団体・NPOに関する行政・自治体での思索を研究しようという団体である。市民活動団体関係者のネットワーク組織である日本ネットワークズ会議も非営利団体・NPOの社会的基盤に関して調査研究を行っている。

三番目に利益擁護・ネットワーク団体がある。個別分野での政策課題を超えて、非営利団体・NPO一般の利益擁護活動というのが展開されたのは、おそらく特定非営利活動促進法(NPO法)をめぐる国会議員と市民活動団体の交渉が初めてだろう。この交渉には、シーズ＝市民活動を支える制度をつくる会のほか、日本NPOセンター、NPO研究フォーラム、NGO活動推進センター、NPOサポートセンター連絡会(NPOサポートセンターの前身組織)など各分野ごとのネットワークが数多く参加した。

また、個別の政策課題への対応では、1995年の郵便料金値上げに際して、アースデイ東京連絡所や日本消費者連盟などが、郵便料金のNPO割引を求めて郵政省と交渉した例がある。

NPOや市民活動団体によるネットワークは分野ごと、地域ごとといったように各種多数あり、全体像は正直言ってつかめない。全国レベルのものとしては、国際協力分野のNGO活動推進センター、ナショナルトラスト運動における日本ナショナルトラスト協会、自立生活センター運動における全国自立生活センター協議会、消費者問題の全国消費者問題連絡会、全国子ども劇場親子劇場連絡会、芸術文化振興連絡会議、おもちゃの図書館全国連絡会、さわやか福祉財団などがある。

これらのネットワークは大きく五つのタイプに分けられる。一つ目のタイプは、行政や議会に対してパイプをつくるために組織されたものである。二つ目のタイプは、同種の活動団体間の情報交換、相談の場としてつくられたものである。三つ目のタイプは、むしろ各団体よりも先にネットワークの中央機関が組織され、各地にフランチャイズ方式で同業団体を増やしていく拠点とされているものである。四つ目のタイプは、共同でなんらかの事業を推進するためにつくられたものとなっている。五つ目のタイプは、同業団体の活動のPRや、その分野の事業の啓発普及のセンターとしてつくられたものである。もちろんこれらのタイプが複合しているネットワークも数多い。

四番目として図書館・資料センターを見てみるが、この機能に特化したものはまだ数があまりなく、例を挙げるとするなら助成財団センターがある。このセンターは全国の助成財団に関する情報発信を行っているほか、2年ごとに各助成財団の事業などを紹介した『助成財団要覧』を出版している。

NPOの全ての分野に関する情報センターというのはまだないが、三番目として挙げた利益擁護・ネットワーク団体や五番目に見るサポートセンター、マネジメントサポートオーガニゼーション(MSO)の中にも情報センター的な機能(非営利団体に対する情報提供・発信やネットワークによる情報交換)が強いところがある。特に、利益擁護・ネットワーク団体では事業分野に関連する図書・資料を集め、資料室として一般に公開しているところも多い。

五番目としてサポートセンターがある。特定非営利活動促進法(NPO法)が制度面での整備という点で関心を集めたが、それと前後してさまざまなサポートセンターの設立が全国で見られるようになった。サポートセンターについてはすでに書いたので、ここでは省略するが、ただ、これらの機関はまだアメリカのサポートセンターと同様のマネジメントサポートオーガニゼーション(MSO)と呼べるほど発展しているとはいえず、先に述べたようにネットワークにより情報交換するといった情報センター的な機能が強い。人材育成などに特化した組織でも、まだまだそのような団体自身の経験が不足していたり、提供しているプログラムが未熟であったりと必ずしもアメリカほど発展しているわけではない。

最後に、日本のNPOのマネジメントサポートの新しい動きについて、触れておきたい。新しい動きとして挙げられるのは、「NPOの事業評価」ということを始める団体が出てきたということと、個人のNPOコンサルタントが出てきたということである。どちらも非常に重要なことだと思うし、これから発展していくところだと思う。

第3章で書いたようにアメリカではNPOの活動・プログラムの評価が重視されていて、また評価を専門に行う団体があるが、日本ではこれまでNPOの事業評価ということをしている団体は無かったと言っている。もちろん、これまでにも活動団体ごとに、組織内で自己評価をしていたところは多かったと思う。

しかし、最近、三重県NPO室のように評価方法をつくったところや大阪ボランティア協会NPO推進センターのように、評価基準の策定に動き出したところが出てきたのである。

ここでは、三重県NPO室の「市民による事業評価システム99⁽¹⁵⁾」を例にとって詳しく見てみることにする。

三重県NPO室では98年度に「みえNPO研究会」「市民活動センター開設準備会」「福井・滋賀・三重市民活動フォーラム」「市民活動塾」の4つの市民との協働プロジェクトを進めてきた。この4つのプロジェクトはそれぞれに成果を上げたのだが、この経験を99年度にどのように生かしていくのかが課題となっていた。その議論において「評価」というかたちをとることが最適であるということになり、「市民による事業評価検討グループみえ」が発足した。評価の方法については当初、三重県で行われている「事務事業目的評価表」を参考にしてしたが、今回の協働事業評価には適さない点があり、結果的に独自の評価方法をつくることになった。

「評価方法」を考えていくとき、誰の立場で評価を行うかという点については、参加した主体としての市民の立場からの内部評価を基本として、客観的な視点を取り入れるというかたちに決まり、評価対象の範囲については、評価を今回限りで終わらせないという意味も込めて、今後のスタンダードとなるような「汎用性」のあるものにしていくこととなった。その結果、「協働事業」だけでなく、「市民活動団体・NPOの事業」全般を評価できるシステムとなった。

評価の方法を具体的に見ていくと、①「予算・企画」「実施・運営」「市民社会貢献度(成果・結果)」「市民参加度・公開性」の4つを評価の柱とし、②4つの評価の柱を反映した評価項目を20個設定し、③それぞれの項目について、その重要性を考慮したかたちで5段評価を棒グラフにして行い⁽¹⁶⁾、④それらをまとめ、レーダーチャートで表現するもので、結果は点数として表れるが、得点としてみるのではなく、改善点を探すための評価である。

三重県NPO室では、こうしてできた評価方法「市民による事業評価システム99」を、ホームページ上で完全公開し、アップグレード版も順次公開し、全ての団体が利用できる環境を提供している。このことがこの評価システムの改善・改良を促進すると思われる。もちろん、この評価は完全ではないが1つの基準としてこの評価システムが果たす役割は非常に大きいと考える。

次に、個人としてNPOのコンサルタントの登場である。今までは団体としてNPOのマネジメントサポートを行っていることしか、書いてこなかったが、最近の流れとして個人でNPOのコンサルタントをしている方も増えてきている。以前から、NPOもしくはサポート団体に参加されている税理士や会計士といった専門知識を持っている方々は確実にいた。そのような方々が今、団体とは別に、私的にNPOのコンサルタントをやられるようになっているのである。

そのような方の一人である税理士の早坂毅氏に、お話を聞くことが出来た⁽¹⁷⁾。

早坂氏は、税理士としての専門知識を生かして、「法人設立時の認証申請」「税務・会計」を中心とした運営全般に関してサポートをするNPOコンサルタントとして活動されている。また、かながわNPO法研究会の代表世話人やまちづくり情報センター・かながわの監事として、NPOにおいてもボランティアとして活動している。このような活動を始めたきっかけは、「サポートセンターなどで行われるセミナーで講演をした際に、いろいろな質問を受け、NPOに対する専門家によるサポートの必要性を感じたこと」

だそうで、現在ではボランティアとしてだけではなく、ビジネスとしてもNPO向けに「NPO運営のよろず相談」を含めた会計処理のパッケージプランをつくり、サービス提供している。「サポートをするという団体があっても、サポートサービスの内容だけでなく、その料金も明らかにしないとNPO・市民活動団体も利用しづらい」と考え、「パッケージプランの内容は慎重に設定した」とのことであった。サポートの基本的なスタンスは「アドバイザー的な存在」であり、「組織の運営に関するところまではタッチしない」とのことであったが、「職業会計人として、保険や年金など社会保障のことなどに関してアドバイスすることもある」そうである。早坂氏は「NPOの経営と中小企業の経営は基本的には同じ」と考えていて、「NPOを顧客として」も考えていた。実際、ボランティアとして引き受けるのには限界があるし、NPOの自立のためにも今後の専門家によるサポートの発展のためにも、「NPOを顧客として」捉えるという視点はとても重要であると感じた。また、早坂氏は「税理士新聞」などの専門誌や、NPOに関する雑誌においても、「税理士などの専門家とNPO団体との関わりの重要性」を指摘し、「社会貢献の1つである」として、「NPOにサービスを提供する専門家によるネットワーク体制・組織」という個人の域を超えたサポート提供基盤をつくることを目指していた。個人コンサルタントのようなその団体に即したサポートサービスの提供は、現在のサポートセンターには難しい。これからは個人によるNPOコンサルタントの役割がさらに大きくなっていくと考えられる。

第6章 日本におけるNPOのマネジメントサポートへの提案（まとめ）

ここで、現在の日本におけるマネジメントサポートの提供団体として考えられるサポートセンター（支援センター）の問題点・課題についてももう一度まとめ直したい。

まず、民間のサポートセンター（支援センター）における問題点・課題は

限られた資金と人材で活動に独自性を出す。

特に、同じ地域に行政のサポートセンターがあれば、そこではできない事業を行うことが求められる。だから、活動地域のニーズをいかに汲み取り、それにどう応えていくかが課題である。特に情報の収集・発信・提供、活動相談・コンサルティング、研修・トレーニング事業については他のサポートセンターが行うものとの違いを出すことが課題である。

②「財政・資金面」と「人材面」の運営基盤の強化する

まず、財政・資金面の強化である。民間のサポートセンターのほとんどは、団体のミッションに賛同した個人や団体からの会費によって運営費を賄い、事業を進めている。しかし支援・基盤整備の活動という受益者の顔が直接には見えにくい活動であるために、ミッションを理解し賛同する人は必ずしも多くはなく、資金も十分には集まらない。頼みの自主事業や受託事業も、資金不足のために人材の確保も難しく、必ずしも効果的な事業は展開できず十分な資金が集まらない。財政基盤の強化は、ただ単に組織の資金面での問題ではなく、人材や活動などあらゆる場面で問題になってくる。

次に、人的基盤の強化である。組織を支える人材という面においても、財政・資金面が弱いためにス

スタッフの雇用も限られ、一方で新しい分野であるために適材が見出しにくいという課題がある。

③既存組織のネットワークを充実させる。

市民活動の実績をもつ市民活動団体がこれまでに蓄積された資源を生かしながら他の市民活動団体とNPO相互支援のネットワークを築いていくことが重要である。NPO相互支援ネットワークは、より多くの既存組織と協力・連携することによって、一層、社会的な力を蓄え、大きな影響力をもつこともできる。

といったことが挙げられる。

次に行政のサポートセンター(支援センター)の課題としては

ノウハウの蓄積を継承する

特に公設公営のサポートセンターの場合、スタッフは各自治体の職員であるため、当然異動が伴う。職員の異動の際、それまでの担当者個人に蓄積されたノウハウを組織に継承していくことが大きな課題である。

②行政だからこそその制約を克服する

活動場所の自由な使用の保障、情報の発信についても価値中立性の点で制約、活動相談・コンサルティングや市民活動団体同士の交流促進、研修・トレーニング・講座などにおいて民間のサポートセンターの発展を阻害しないような配慮が課題になる。

③行政のサポートセンター間で独自性を出す。

都道府県や市町村などの自治体それぞれが、同じようなサービスを提供するサポートセンターを設立するという問題がある。サポートセンターそれぞれが独自性を持つことを目指していかなければならない。

といったことが挙げられる。

このようなサポートセンターの課題を改善するために、以前から、民間のサポートセンターと行政のサポートセンターのすみわけ、協力(共催や事業委託)関係の構築が必要であるといわれてきたが、それだけでは全ての問題・課題を解決できない。

そこで、私が提案したいのが、異なる分野で活動しているNPO・市民活動団体が集まって、サポート組織として活動するというかたちである。

実は、このような団体は実際に存在している。その例が「特定非営利活動法人かながわボランティア・市民活動を元気にする会」である。この団体は、1997年8月1日に設立され、1998年8月23日に認証を受けた。まちづくり、歴史、環境、災害、福祉、国際、生涯学習という様々な分野の団体のほかに、税理士、行政関係者などがメンバーとして集まった組織で、非営利団体(ボランティア、市民団体、NPO)の経営、運営能力の向上について相談に乗り、支援していくことを目的とした団体である。将来的には、NPOオンブスマンやNPOのネットワークづくりを目指している。主な活動内容としては、(1)ボランティア・市民活動団体の経営診断チェックシートの作成と自己評価(2)NPO法人申請の相談と書類作成の手伝い(3)ボランティア・市民団体の自立した経営をテーマにしたシンポジウム・講座の開催がある。

この団体では、まず、会の代表者である高松清美氏⁽¹⁾が相談を受け、それをこの団体の定例会にお

いて議題とし、会のメンバー全員で取り組む。具体的には、寄せられた相談のうち、一般的な内容のものについてはメンバーの中で時間的に余裕があり、距離的に都合の良いメンバーまたは、立候補したメンバーがその団体に自ら行き、サポートを行う。また、活動分野に関係するような特別な相談に関しては、同様の活動分野であるメンバーが相談にのるというシステムになっている。対応できない内容については、メンバーのもつ情報を使って、必要な技術・知識を持つ団体を紹介して対応するとのことであった。また、実際に対応した相談件数は少ないが、このようなかたちでのサポートは前に挙げた民間のサポートセンターの課題・問題の全てを解決できる。

このような団体と、行政のサポートセンターが協力関係を結ぶことは「カネ」「ヒト」「情報」の有効利用であるし、さらにここに第5章の最後に取り上げた、個人のNPOコンサルタントが加われば強力なNPOのマネジメントサポート基盤となる。

日本においては、非営利組織の経営ノウハウといったものは各団体に経験として蓄積されているだけで、まだ確立していない。しかし、現実問題としてNPOのマネジメントサポートは必要である。このような状況の中で、様々な活動分野のNPOの集まりとしてのマネジメントサポート組織と行政のサポートセンター、個人のNPOコンサルタントが様々な連携し、協力関係を結んでマネジメントサポート基盤となるのが、日本における最適なマネジメントサポート提供のかたちである。

参考文献一覧

- [1] A SEED JAPAN/ POWER 共編 『NGO運営の基礎知識』 アルク、1998 年
- [2] シーズ=市民活動を支える制度をつくる会 『NPO法人ハンドブック ―特定非営利活動法人設立のための検討事項』 シーズ=市民活動を支える制度をつくる会、1998 年
- [3] 電通総研 『NPOとは何か』 日本経済新聞社、1996 年
- [4] Drucker, P. F. , " *Managing the Nonprofit Organization* " HaperCollins. ,1990 (上田惇生・田代正美訳、『非営利組織の経営』ダイヤモンド社、1991年)
- [5] Drucker, P. F. , " *THE DRUCKER FOUNDATION SELF-ASSESSMENT TOOL FOR NONPROFIT ORGANIZATIONS* " Jossey-Bass Inc. ,1993(田中弥生 訳、『非営利組織の「自己評価法」』ダイヤモンド社、1995年)
- [6] Herman, R. D. , " *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management* " Jossey-Bass Inc. 1994
- [7] Hummel, J. M. , " *Starting and Running a Nonprofit Organization second edition* " University of Minnesota Press. 1996
- [8] かながわ県民活動サポートセンター 『1997 年度 事業報告書』 かながわ県民活動サポートセンター、1998 年

- [9] 川北秀人 『NPO大国アメリカの市民・企業・行政』 I I H O E[人と組織と地球のための国際研究所]、1999年
- [10] 経済企画庁国民生活局『Open the NPO ―効果的な情報発信のために―』大蔵省印刷局、1998年8月
- [11] 経済企画庁国民生活局 『市民活動レポート 市民活動団体基本調査報告書』大蔵省印刷局、1997年4月
- [12] Letts, C. W., Ryan, W. P. & Allen Grossman. , “*High Performance Nonprofit Organizations* “ John Wiley & Sons, Inc. 1999
- [13] 中村陽一＋日本NPOセンター『日本のNPO2000』日本評論社、1999年10月
- [14] 日本ネットワークーズ会議 『非営利組織と社会基盤:ボランティア活動推進のための仕組みづくりに関する調査研究』日本ネットワークーズ会議、1995年
- [15] 日本ネットワークーズ会議 『NPOスタッフ研修に関する調査研究 ―米国のNPOとの交流を通して―』日本ネットワークーズ会議、1996年
- [16] 大室悦賀「市民活動に対する地方自治体の支援活動の状況・課題・展望」、「地方財務」第543号、ぎょうせい、1999年8月
- [17] 大阪NPOセンター 『民間非営利活動に関わる調査報告書 ―NPOの実像、ならびに営利団体との協働の現状―』大阪NPOセンター、1999年7月
- [18] Oster, S. M. , “*Strategic Management for Nonprofit Organization* ” OXFORD UNIVERSITY PRESS , 1995
- [19] Salamon, L. M. , “*AMERICA'S NONPROFIT SECTOR* “ The Foundation Center , 1992 (入山映 訳、『米国の「非営利セクター」入門』ダイヤモンド社、1994年)
- [20] 市民活動サポートを考える会 『「市民活動サポート」その現状と課題‘97“市民活動サポート”フォーラム報告書』市民活動サポートを考える会、1997年
- [21] 東京都生活文化局コミュニティ文化部 『東京都ボランティア・非営利団体の活動促進に関する懇談会報告』東京都生活文化局、1997年3月
- [22] 東京都政策報道室調査部 『行政と民間非営利団体 ―東京のNPOをめぐって―』東京都政策報道室、1996年
- [23] 東京ボランティア・センター 『ボランティア・コーディネーター研修体系とその考え方 ～ボランティア・コーディネーター研修体系検討委員会報告書～』社会福祉法人 東京都社会福祉協議会、1996年
- [24] 東京ボランティア・市民活動センター 『市民社会の創造をめざして ～Creating a Global Civil Society～』東京ボランティア・市民活動センター、1998年
- [25] 山内直人 『NPOデータブック』有斐閣、1999年5月
- [26] 山岡義典 『NPO基礎講座』ぎょうせい、1997年9月

URL 一覧

- [w1] Accountants for the Public Interest <http://www.accountingnet.com/asso/api/index.html>
- [w2] Alliance for Nonprofit Management www.allianceonline.org/
- [w3] シーズ＝市民活動を支える制度をつくる会 <http://c-s.vcom.or.jp/>
- [w4] CompuMentor <http://www.compumentor.org/>
- [w5] 海老名市立えびな市民活動サポートセンター <http://www.city.ebina.kanagawa.jp>
- [w6] Graduate School of Management, Stanford University <http://www-gsb.stanford.edu>
- [w7] Henry W. Bloch School of Business and Public Administration <http://www.bsbspa.umkc.edu/>
- [w8] ひろしまNPOセンター <http://www.poteto.ne.jp/~npo/>
- [w9] 広島市ボランティア総合支援センター <http://www.v-center.city.hiroshima.jp>
- [w10] 北海道NPOサポートセンター <http://www.infosnow.ne.jp/hashinet/>
- [w11] INDEPENDENT SECTOR <http://www.indepsec.org/>
- [w12] Institute for Nonprofit Organization Management <http://www.inom.org/>
- [w13] かながわ県民活動サポートセンター <http://www.kvsc.pref.kanagawa.jp>
- [w14] 草津コミュニティ支援センター <http://www.kusatsu.or.jp/npo.html>
- [w15] きょうとNPOセンター <http://www.jca.apc.org/ohbora/kyotonpo/>
- [w16] まちづくり情報センター・かながわ(アリスセンター) <http://www.tky.3web.ne.jp/~mjck>
- [w17] 三重県生活部生活課NPO室 <http://www.mienpo.net/>
- [w18] 三重県市民活動センター <http://www.mienpo.net/center/>
- [w19] 長野県NPOセンター <http://azumino.com/turu/nagano-npocenter.html>
- [w20] National Center for Charitable Statistics <http://nccs.urban.org/>
- [w21] National Center for Non-Profit Boards (NCNB) www.ncnb.org
- [w22] National Minority AIDS Council <http://www.nmac.org/welcome.htm>
- [w23] NPOふくおか <http://www.try-net.or.jp/~npo-fuk/>
- [w24] NPO研修・情報センター <http://www.jca.ax.apc.org/~ticn/>
- [w25] NPO政策研究所 <http://www1.meshnet.or.jp/~sic/npa/>
- [w26] NPOサポートセンター <http://www.jca.ax.apc.org/~npsc/index.html>
- [w27] 淡海ネットワークセンター <http://www.biwa.ne.jp/~ohmi-net/>
- [w28] 大阪NPOセンター <http://www2.osk.3web.ne.jp/~osakanpo/>
- [w29] 大阪ボランティア協会 <http://cw1.zaq.ne.jp/osakavol>
- [w30] さいたまNPOセンター <http://www.jca.apc.org/sai-npo/saitamacenter.html>
- [w31] Service Corps of Retired Executives (SCORE) www.score.org
- [w32] 市民フォーラム 21・NPOセンター <http://www.sf21npo.gr.jp/>
- [w33] 静岡県ボランティア協会 市民活動サポートセンター <http://www.chabashira.co.jp/borantia>

- [w34] Support Center for Nonprofit Management www.supportcenter.org/sf/
- [w35] Support Center for Nonprofit Management (NY&NJ) www.supportctr.org/
- [w36] 宝塚NPOセンター <http://www.kansai.ne.jp/zukanpo/>
- [w37] The Aspen Institute www.aspeninstitute.org
- [w38] the National Charities Information Bureau (NCIB) <http://www.give.org/>
- [w39] The National Council of Nonprofit Associations <http://www.ncna.org/>
- [w40] 東京ボランティア・市民活動センター <http://www.tvac.or.jp/>
- [w41] ボランティア交流センターながの <http://www.pref.nagano.jp>

脚注

第1章

- (1) 経済企画庁のNPO関係ホームページの「特定非営利活動促進法に基づく申請受理数」
<http://www.epa.go.jp/98/c/19981217c-npojyuri.html> による。
- (2) 東京都生活文化局[21] 13ページに「パートナーシップとは活動の主体であるAとBとが各々対等かつ自由な立場で共通する目的のために協働する関係で、全ての協働の前提となるものであり、その具体的な形態は多様性に富むものである。」とある。
- (3) かながわ県民活動サポートセンター[8]、経済企画庁国民生活局[10]、[11]、大阪 NPO センター [17]、市民活動サポートを考える会[20]、東京都政策報道室[22]など多数の文献で取り上げられている。
- (4) 特に P.F. Drucker [4]は「NPOのマネジメント」といったときに必ず参考にされるものである。

第2章

- (1) 経済企画庁のNPO関係ホームページの「特定非営利活動促進法に基づく申請受理数」
<http://www.epa.go.jp/98/c/19981217c-npojyuri.html> による。
- (2) 中村+日本NPOセンター[13] 85ページ
- (3) 中村+日本NPOセンター[13] 85ページの要約
- (4) 山岡義典[26] 91ページ
- (5) 中村+日本NPOセンター[13] 101ページ
- (6) このあたりのことに関しては、年表としてまとめたものを資料として添付してある。
- (7) シーズ=市民活動を支える制度をつくる会[2] 15ページ
- (8) シーズ=市民活動を支える制度をつくる会[2] の要約。
- (9) シーズ=市民活動を支える制度をつくる会[2] で挙げられていた項目をまとめ直した。

第3章

- (1) NPOの経営資源には、これらの他にも「ネットワーク」や「目的」といったものが挙げられる。
- (2) 川北 [9] 38、39ページ
- (3) 川北 [9] 38ページ
- (4) A SEED JAPAN/ POWER 共編 [1] 15ページの例をまとめた。
- (5) 経済企画庁[10] 56ページ
- (6) A SEED JAPAN/ POWER 共編 [1] 14ページ。
- (7) Salamon [19] 邦訳 66, 67ページ

-
- (8) Oster [18] pp.65～67
 - (9) 「NPOマネジメント」 vol.1、IIHOE、3ページ
 - (10) Oster [18] p.22
 - (11) P. F. Drucker.[5] 邦訳 66ページ
 - (12) P. F. Drucker.[5] 邦訳 67ページ
 - (13) A SEED JAPAN/ POWER 共編 [1] 245、246ページ
 - (14) Herman [6] pp.121～125 をまとめた。
 - (15) Herman [6] pp.127～129 をまとめた。
 - (16) Oster [18] pp.140～142 をまとめた。
 - (17) 資料の三重県NPO室の「市民による事業評価システム 99」など。

第4章

- (1) Salamon[19] 邦訳 93ページ
- (2) Salamon[19] 邦訳 98～104ページ
- (3) 東京ボランティア・市民活動センター[24] 13～15ページ
- (4) アメリカにおいては、多くの非営利団体の運営者が、芸術やソーシャルワーク、野生動物保護の分野における修士号といった、学士より上の学位を取得している。
- (5) Oster [18] pp.75～78
- (6) 川北[9] 21ページ
- (7) 川北[9] 89ページ
- (8) Support Center for Nonprofit Management からの返答のメールをまとめた。
- (9) 「NPOマネジメント」 vol.1、IIHOE、13ページより
- (10) 税理士でNPOコンサルタントとしても活動されておられる早坂毅氏にインタビューした際に聞いたことである。
- (11) この用語は Salamon[19] 邦訳 43ページから引用した。
- (12) この用語は Salamon[19] 邦訳 50ページから引用した。

第5章

- (1) 日本NPOセンター発行『情報クリップ②NPOの基盤整備のための支援センター一覧』参照。これは資料として添付してある。
- (2) 設立年などは、各団体のホームページや東京ボランティア・市民活動センターにあった各団体の資料、今回行ったアンケート、電話による問い合わせの回答をもとにしている。アンケートについては資料として添付してある。
- (3) 北海道サポートセンターからの回答より。
- (4) 宝塚NPOセンターからの回答より。
- (5) かながわ県民活動サポートセンター 交流サポート課 都田 光彦氏、アドバイザー 佐藤 一子氏、アドバイザー 高松 清美氏にインタビュー取材を行った。かながわ県民活動サポートセンター[8]、同センター機関誌「Junction」vol.9 , vol.12 を参照。
- (6) 神奈川県立かながわ県民活動サポートセンター条例第2条より引用。
- (7) 東京都生活文化局[21] 12ページ。
- (8) 公益信託こうちNPO地域社会づくりファンド(たんぼぽファンド)については資料を添付してある。
- (9) <http://www.setagaya-udc.or.jp/machisen/fund/summary.htm>を参照。
- (10) 95年厚生省の調査による。
- (11) 大室[16]より。
- (12) http://www.hyogo-intercampus.ne.jp/gallery/v-hyogo/v_2/manage10.htmlより引用。
- (13) かながわ県民活動サポートセンター[8]、同センター機関誌「Junction」vol.9 , vol.12 を参照。

-
- (14) <http://www.mienpo.net/partner/top.htm>を参照。
 - (15) 「市民による事業評価システム99」Standard ver. を資料に添付してある。
 - (16) 詳しくは資料の「市民による事業評価システム99」Standard ver.を参照。
 - (17) 1999年12月9日に早坂毅氏にインタビューしたときの内容をまとめた。

第6章

- (1) かながわ県民活動サポートセンターにおいてアドバイザーとしても活躍しておられる。