

《論 文》

非営利組織の評価と知識支援に関する一考察

谷 口 直 子

1. はじめに

ドラッカー（P.F.Drucker）は、著書の中で「非営利組織とは、一人ひとりの行動と社会を変える存在である」と書いて⁽¹⁾いる。また同書では、「非営利組織には、機会、卓越性、コミットメントの三本柱が不可欠である。ミッション（組織の使命）にはこれらの三つの要素を折り込まなければならぬ。さもなければ、目標は到達されず、目的は達成されず、いかなる成果も得られなくなる。やがては組織内の人を動かすこともままらなくなる」と述べて⁽²⁾いる。これらの言葉に感じるのは、非営利組織の社会的期待と運営の難しさである。本稿では、わが国における非営利組織のなかでも、「新しい公共」の概念により脚光を浴びて、社会を変えることに期待されている特定非営利活動法人（Nonprofit Organization:以下NPO）に焦点をあてて、その評価と課題、知識支援について考察したものである。

2. 非営利組織の存在意義

（1）本論における非営利組織とは何を指すのか

非営利組織とは、その語のとおり営利組織と対をなし、営利を追求しないヒエラルキーを指す。イギリスに端を発した公共経営革命（New Public

（1） P.Fドラッカー著『非営利組織の経営』p2

（2） P.Fドラッカー著 前掲書p8

Management: NPM⁽³⁾)では、行政の活動に市場メカニズムを導入し、より効率的で効果の高い行政経営が求められたことから、「官から民へのパワーシフト」「小さな政府」を合言葉のようにして民営化や民間組織に権限を委譲するようになった。この受け皿として非営利組織はグローバルな行政経営革命の一翼を担うことになったのである。

わが国の法律で規定される法人格を持った非営利組織は、社団法人、財団法人、特定非営利活動法人（以下NPO）、学校法人、医療法人、宗教法人、社会福祉法人などである。

これらのうち、NPOは1998年に施行された特定非営利活動促進法により設立を規定されている。一方、同じく非営利セクターである社団法人および財団法人は、平成20年12月1日より一般社団法人・一般財団法人と、より公益性の高い公益社団法人・公益財団法人に区別されて、一般社団法人、一般財団法人は登記により設立が可能となった。また、生活協同組合や農業協同組合、先に上げた学校法人、宗教法人、社会福祉法人などを総称した広義の非営利組織に対して、本論では、主に市民活動に限定した狭義の非営利組織であるNPOや法人格はもたない市民の集まりを非営利組織とすることにした。

(2) 日本におけるNPOセクターの確立と現状

1995年に起こった阪神淡路大震災を契機に、わが国における非営利活動は転換期を迎えた。阪神淡路大震災を弾みに、日本では馴染みにくかったボランティア活動が市民権を得たといってもよいだろう。これらのボランティア活動が志を同じくするもの同士を結びつけて組織化され、NPOのような非営利組織を形成している。NPOはボランティアの活動に支えられているわけであることから、ボランティア活動参加者の定着につれて法人格

(3) イギリスの行政学者フッドがこの動きに対してNPMと名称を与えた。

の取得団体数が伸びている。⁽⁴⁾

内閣府が行った調査「特定非営利活動法人に関する実態調査」によれば平成24年2月の時点でNPO法人の総数は43,993団体となっている。さらに注目すべきは、平成23年度総務省「社会生活基本調査」によれば、20代から40代の若い世代のボランティア参加率が急増している。⁽⁵⁾これは、平成23年3月の東日本大震災による災害ボランティア参加者層の影響ではないかと推察される。大災害を契機に、ボランティアは時間的余裕があるリタイア世代だけではなく、若者世代も日常的に行う身近な活動となった。また同調査では、ボランティア活動の参加は、団体に加入して行う人が増えてボランティアの組織化が、非営利組織の形成に寄与していると考えられる。

(3) 「新しい公共」の推進と非営利組織の存在意義

「新しい公共」とは、平成16年度国民生活白書が「人のつながりを変える暮らしと地域～新しい「公共」への道」として編纂され、「官」が提供する公共サービスのあり方、ニーズに対して住民が自発的に取り組み、受益者自らの活動により新たな価値の創造を「新しい公共」として議論したことが始まりであると考えられる。白書では、①地域で強い問題意識を持っている人が地域住民を巻き込んですすめる活動や地方公共団体や企業では提供できないユニークな活動を紹介し②ユニークな活動の結果、人や地域

(4) 総務省社会生活基本調査は5年ごとにサーベイされ、公表されている。

生活時間の使い方や余暇時間の過ごし方など国民の生活を調査している基礎データである。

<http://www.stat.go.jp/data/shakai/2011/2.htm#h05e1-1>

(5) 平成16年5月に発行された内閣府平成16年版国民生活白書によれば、地域における住民の自発的な活動により、様々な課題に取り組む事例を紹介し、それらの活動が地域に活力をもたらしているとしている。これが、政府により提起された「新しい公共」の原点である。なお内閣府「国民生活白書」は内閣府から消費者庁に移管された後、平成20年を最後に刊行が終了している。

<http://www.caa.go.jp/seikatsu/whitepaper/index.html>

をどのように変化させることができ③人と人とのつながり、地域とのつながり、地方公共団体や企業との協働によって、暮らしのニーズにきめ細かく対応することで新しい形の「公共」が創出されて地域に活力がもたらされるとしている。

また、平成21年10月に第173回臨時国会の所信表明演説において当時の鳩山総理大臣が、人と人が支え合い役立ち合う「新しい公共」の概念を提示し、市民やNPOの活動を側面から支援することが21世紀の政治の役割であると結論づけた。平成22年1月には、総理主催の「新しい公共」円卓会議を設置、「国民」、「企業」、「行政」などの各セクターの役割、寄附金税制のあり方をまとめ、これまで政府が独占してきた領域を「新しい公共」に開き「国民が決める社会」をつくることで、よい循環を醸成して、社会のイノベーションを興し、成長する機会とすることを宣言した⁽⁶⁾。

「新しい公共」は、既存の公共の観念を変革し、マネタリー経済からボランティア経済への転換を行うことで、国家の成長を促すものであり、市民と非営利組織をその中心的な担い手として位置づけたものである。

3. 非営利組織の評価モデル

(1) 非営利組織のステークホルダーと評価

企業にとってステークホルダー（利害関係者）は誰かという問いは答えやすい。一般的に企業にとってのステークホルダーは、顧客、従業員、取引先、地域住民、行政そして株主があげられるだろう。ドロッカーは、非営利組織のステークホルダーについて「そもそも非営利組織は、一つのステークホルダーを満足させるだけでよいという贅沢は許されない」と述べている⁽⁷⁾。営利組織と非営利組織のステークホルダーの決定的な相違点を上

(6) 内閣府「新しい公共」に係る最近の状況について 2012.8.22
内閣府「新しい公共」に関する取り組みについて 2012.9.6
<http://www5.cao.go.jp/npc/index.html>

げるとすれば、非営利組織には、営利組織に存在する株主（または出資者）がないことと、多様な顧客の存在、そしてステークホルダーが金銭的な利益でつながっていないことである。そして、同一点は、ステークホルダーが評価するという点である。その点において、非営利組織の評価を考えるときに、「ステークホルダーは誰か」を分析することは重要な意味を持つ。

多様な顧客をドラッカーは大きく2種類に分類している。①第1の顧客②支援してくれる顧客である。①についてドラッカーは、「あなたの活動によって生活が改善される人」と定義している。②については、ボランティア、メンバー、パートナー、資金提供者、委託先、職員その他の人で、あなたの組織の活動に参加することで満足感や達成感を味わいたいと思っている人である⁽¹⁰⁾。この分類によれば、営利企業と非営利企業のステークホルダーの相違点は歴然としている。メンバーを会員、資金提供者を寄附者と解釈すれば、②の支援してくれる顧客は、事業の運営上かかすことができない存在であって、営利的なつながりがないことから、その活動に参加するか否かによって簡単に評価をくだすことができるのである。本来、営利組織のステークホルダーは、強弱はあるものの、一蓮托生のような利益のつながりで結びついている。そして、損益という決定的な評価基準を持っている。しかし、非営利組織は、その結びつきが緩やかであり、不安定な要因を多く抱えているのだけに、定量的な評価は困難なのである。

ただし、営利組織が外部調達する経営資源と同様に、非営利組織も評価により、ヒト・モノ・カネ・情報等の運営資源を得ることができるのである。

(7) P.Fドラッカー前掲書 p19

(8) P.Fドラッカー G.J.スターン編著 田中弥生訳 『非営利組織の成果重視マネジメント』 p20顧客という用語に対するNPOのリーダー達は抵抗感を持っているが、比較の簡便性を考慮し、あえて顧客を使用した。

(9) P.Fドラッカー G.J.スターン編著 田中弥生訳 『非営利組織の成果重視マネジメント』 p20

(10) P.Fドラッカー前掲書 p61

(11) 経営資源という表現は適切ではないところで、あえて運営資源という表現にした。

以上が、わが国でもNPOの評価モデルが開発されつつある所以である。運営資源の調達はNPOの成長に不可欠である。それだけに評価が重要な意味を持つことになるのである。

(2) 評価のモデル① 京都モデル

一般社団法人 社会的認証開発推進機構が行う「ステップ3」は、主に公益活動を行う団体のアカウントビリティ(説明責任)とディスクロージャー(情報開示)に立脚して、評価対象団体を3つのステップの段階に分類して社会的認証を行っている。

<一般社団法人 社会的認証推進機構ホームページより作成>

①ステップ1 ガイダンス認証(組織情報公開の推進)

対象団体が開示した情報に沿って、公益ポータルサイト「きょうえん」⁽¹²⁾に公開

(認証作業は無料 一年更新)

②ステップ2 ヒアリング認証(公開情報の信頼度の向上)

対象団体が開示した情報を原本提出し、ヒアリング・確認の後、双方合意の上で公益ポータルサイト「きょうえん」にステップ2 認証団体として公開(認証作業は無料 一年更新)

③ステップ3 第三者評価による認証(第三者による情報開示および組織の状況を確認。信頼性を確保する)

対象団体に認証機構に登録するナビゲーターが訪問し、組織情報等を調査・確認したうえで認証に係る情報を公開(認証作業は有料 2年更新)

(12) 地域公益ポータルサイト「きょうえん」は、地域とまちづくりを応援したい人や行政、企業、団体などにNPOを中心とした公益活動を紹介するサイトである。
http://withtrust.jp/?page_id=32

ステップ3は、ステップ2 認証後3ヶ月以上の経過した団体を対象に申請を受け付けている（ただし、組織決算を2期以上経過しているか認証推進機構が対象と認めた場合を除く）

申請団体と認証推進機構が認証に係る協定を結び、申請団体が評価基準により自己評価（セルフ・レビュー）を行う。自己評価に基づいて、評価推進機構所属のナビゲーターが訪問調査を行い、評価基準に沿って訪問調査結果を作成、審査委員会⁽¹³⁾に提出し認証を受ける。

<評価基準のストラクチャー>

評価は、大項目（6分類）中項目（13分類）小項目（50分類）を積算で評価した絶対評価と訪問調査員の所見である相対評価によって行われる。

I 組織のミッション（社会的使命・目的）と事業の推進

- [1] 組織ミッション（社会的使命）の確立
- [2] 組織ミッションと事業の確立

II 組織と経営管理

- [1] 意思決定機関とガバナンス
- [2] 適切な財務計画と執行・管理
- [3] 職員と労働環境

III 事務局の執行体制と管理

- [1] 組織・事務局体制の確立
- [2] 会計全般
- [3] 事業を推進するための体制やルール

IV 社会資源の活用

- [1] 社会資源（企業・行政・市民など）の連携と活用

(13) 審査委員会には、申請団体（認定を受ける団体）も参画するピアレビュー方式を採用していることが特徴的である。

V 情報の公開と社会的信用

- [1] 情報の公開
- [2] 第三者による評価

VI 組織のリスクマネジメントと社会的責任の追及

- [1] 組織のリスクマネジメント
- [2] 組織の社会的責任の追求

小項目については公開されていないが、認証された団体については評価結果を「社会的認証システム 第三者評価（ステップ3）レビューシート」として、訪問調査日、ナビゲーターも実名で公表されている。

また、認証後は定款、役員名簿、決算報告書、事業報告書、予算書、事業計画書等が一般社団法人 社会的認証開発推進機構のホームページで公開されている。

(3) 評価のモデル② エクセレントNPOモデル

この評価モデルは、エクセレントNPO（望ましいNPO）になるための自己診断リストを「エクセレントNPOをめざそう市民会議」が提案したものである。

エクセレントなNPOになるための3つの基本条件⁽¹⁴⁾が示されている。

①市民性

行政からの委託事業や収益活動ではなく、市民とのつながりを重視している。寄附金・会費の収集とボランティアの受け入れやマネジメント

②社会変革性

活動が社会的な課題を解決し、実行による効果が広く社会に普及した結果、人々の生活や行動様式が大きく変化する、社会的提案の要素があること。

(14) エクセレントNPOをめざそう市民会議編『エクセレントNPOの評価基準』p.10～15

③組織安定性

財政的基盤、規律、倫理性があるか。組織が安定し継続することができるか。

<エクセレントNPOの3つの基本条件に基づいた33の評価基準⁽¹⁵⁾>

I 市民性の9の評価基準

i ボランティア

- [1] ボランティアの機会が人々に開かれて、活動内容がわかりやすく伝えられているか
- [2] ボランティアに対して、組織の使命、目的、活動概要を説明しているか。また、事業成果を共有しているか。
- [3] ボランティアとの対話機会をつくり、彼らの提案にフィードバックしているか。
- [4] ボランティアに対して感謝の気持ちを伝える工夫をこらしているか。

ii 寄 附

- [5] 寄付者を単なる資金源としてではなく、団体の参加者として認識しているか。
- [6] 寄附の機会が広く多くの人々に開かれ、事業の内容がわかりやすく説明されているか。
- [7] 寄付者に安心感を与えることができるように報告しているか。
- [8] 寄付者への感謝の気持ちを伝える工夫をしているか

iii 自 覚

- [9] あなたは、活動に加わるすべての参加者に、市民としての意識や市民としての成長の機会を提供していること、さらに、活動を通じて、社会的な課題への気づきや問題解決の達成感や喜び

(15) エクセレントNPOをめざそう市民会議編 前掲書 p47～49

の機会を共有しているという、自覚を持っているか。

II 社会変革性の12の評価基準

iv 課題認識

- [1] 自ら取り組んでいる問題やテーマを把握し、自分たちの課題として明確に認識しているか
- [2] 課題に取り組みながら、その背後にある原因や理由を見いだそうとする姿勢や視点を持っているか
- [3] 自ら取り組む問題以外にもその原因となっている制度や慣習など、社会の仕組みに係る問題も視野に入れているか

v 方法

- [4] アウトカムレベルの成果を目指しているか
- [5] 課題認識の進化にとまどない、課題解決の方法（目的、計画、活動方法など）も前進・進化させているか
- [6] 中長期の視点から課題解決に向けた展望を持っているか

vi 能力

- [7] 何が課題解決に必要な技術や知識であるかを判断する力を持っているか（専門性）
- [8] リーダーや役を担う者は、課題解決のために中心的な役割を担い、また組織内外の専門家、資金などのリソースを組み合わせ、それらを機能させるコンディネーション能力を有しているか
- [9] 外部の組織や人々と協力しあい、時には切磋琢磨しながら、互いに向上し合うような関係を構築しているか（ネットワーク）

vii フィードバック

- [10] 課題解決のプロセスで、その取り組みや成果のあり方について評価を行い、その結果をフィードバックする仕組みを有しているか

viii アドボカシー

- [11] 社会に対し、組織が取り組む課題、使命や活動目標を理解してもらえよう努めているか（社会への説明と理解）

ix 自立性

- [12] 組織の独立性、中立性を維持しているか（各種の関係者と協調や協力をするが、その前提として独立性が確保されていることが肝要である）

III 組織安定性の12の評価基準

x ガバナンス

- [1] 組織の使命は明確に示されているか
- [2] 使命は組織のステークホルダーに共有されているか
- [3] 意思決定機関、執行機関、チェック機関が明確に定義され、その選出方法と過程が透明であるか
- [4] チェックメカニズムが機能しているか（組織全体の方針、規律、透明性にかかる機能のチェック）
- [5] 組織の全体像が明確に説明されているか

xi 収入多様性と規律

- [6] 広く多様な主体から資金を集め、リスクを回避できるように収入の多様性を維持しているか（収入構成）
- [7] 組織の独立性に配慮するように資金調達を行っているか（資金調達に関する規律 I）
- [8] 資金調達のプロセスは透明で、公序良俗に反するような行為による資金は受け取っていないか（資金調達に関する規律 II）
- [9] 組織の会計が透明で説明可能な会計システムに基づき適正に処理されているか（会計システム I）
- [10] 会計運営上のチェックが機能しているか（会計システム II）

xii 人材育成

- [11] 職員に対して、法律などで定められた基準にしたがった待遇、労働環境を提供しているか（職員の待遇）
- [12] 職員が組織のミッションを踏まえ、任務を理解できるような工夫をしているか（職員の育成）

エクセレントNPOの評価基準は、2010年（平成22年）4月に発表記者会見を行っている。項目は多いがNPO法人が抱える課題を包括して示していることは、NPOの実態に則した評価基準であるといえるだろう。

（4）評価のモデル③ 三重モデル

「コミュニティシンクタンク評価みえ」による事業評価システム⁽¹⁶⁾

1. ミッションとの整合性
2. 戦略計画との整合性
3. 事業の目標設定
4. 事前のリソース提供者とのコミュニケーション
5. 事前の受益者とのコミュニケーション
6. 過去の反省と情報収集
7. コスト対効果と事業規模
8. 企画内容の妥当性
9. 事業目的・ゴールの共有
10. 事業計画書・収支計画書の作成
11. 業務実施時期と役割分担
12. 事業実施の際のパートナーシップ
13. 人材の最適配置と課題解決

(16) <http://www.hyouka.org/pdf/index.html>

14. 適正な予算執行と課題解決
15. 情報の共有
16. 広報の方法とわかりやすさ
17. 受益者からのクレーム情報の吸い上げとフィードバック
18. 事業実施後の振り返り
19. 事後のリソース提供者とのコミュニケーション
20. 事後の受益者とのコミュニケーション
21. 企画意図の達成度
22. 人々の自立性とネットワーク
23. リソース提供者の満足度
24. 受益者の満足度
25. 事業実施者の満足度

以上の25点につき、各項目を4点満点で自己評価し、積算するシステムになっている。

0点から4点までの評価点をつける例が明示されており、解釈が容易である。また、補足シートの設問で今後の改善点が可視化できるようになっている。

(5) 評価モデル④ 奈良モデル⁽¹⁷⁾

京都モデル、エクセレントNPOモデル、三重モデルに続き、奈良県でも委託を受けた大和まほろばNPOセンター（中間支援組織）が評価基準の策定を検討している。2011年（平成22年）11月に発表された基準では、37項目の基本指標と48項目のチャレンジ指標からなる。この基準は、国から県へ認定NPO法人の認定権限が委譲されることを受けて、認定NPO法人認定

(17) 奈良県協働推進化と大和まほろばNPOセンターとで検討中

のための評価基準としても採用予定であった。2012年1月現在でも改善検討がなされており、公表に至っていない。

(6) 評価の課題

上掲の京都モデル、エクセレントNPOモデル、三重モデルのうち、京都モデルは第三者評価であり、エクセレントNPOモデル、三重モデルは自己評価である。京都モデルは、組織と情報開示に重点を置き、その評価により外部に対して信用性を顕示することが可能となる。会計書類にしても一般社団法人 社会的認証開発推進機構の様式とNPO会計基準の両方で閲覧が可能であり、特別な会計基準の知識がなくても財務状況が把握できるように工夫されている。また、予算書や事業計画書も公開されており、当該法人の活動の方向性がわかるまでの詳細な公表がなされている。

一方、エクセレントNPOモデルは、NPOを運営するリーダーが高度な自己評価を行うことができるように工夫されている。特に、ミッション（使命）およびNPOの社会的な役割などに重点がおかれている点が特徴的である。

三重モデルについては、PDSAサイクルに基づいてわかりやすく作成されている。NPOのリーダーは必ずしも経営の専門家ではないので、現状の達成度が記入しやすく問題点のあぶり出しも簡易であるこのモデルは、運営経過年数が浅いNPOに最適だろう。

ここで議論したいのは、NPOはボランティアや寄附金に依存し、行政からの補助金や事業収入に頼るべきではないという考え方である。エクセレントNPOの評価基準は、その理念を重視し、基本条件の市民性には、「多くの非営利組織が主な収入を行政委託や収益活動に傾斜して、寄附や会費を集める努力を怠っており、また、ボランティアを集めていない組織が相当数存在していることなど、非営利組織と市民とのつながりが希薄になっている」という課題をあげている。⁽¹⁸⁾ このことは、内閣府の「特定非営利活

動法人に関する実態調査」を見ても事実ではあるが、そもそもNPOが担うのは行政サービスのうち、行政が提供するよりも受益者のニーズに合った質のよいサービスを提供できる場合であって、そのサービスの負担の一部は受益者ととも行政が担うべきである。

たとえば、奈良県内で活動する放棄された家庭ペットの保護団体は、警察に迷い犬として保護された犬を直接警察からの連絡により譲り受け、獣医による健康診断や避妊去勢を施した後に、新たな飼い主を探して譲渡する。このような活動を行う団体は日本中に多くあり、阪神淡路大震災や東日本大震災の際にも現場でペットの保護にあたった。本来ならば行政が負担すべき保護費用や処分費用などの行政コストを肩代わりしているにもかかわらず、ほとんど補助金や委託事業などはない。前述の奈良県内で活動する保護団体にしても、寄附と不用品の販売益および会員が個人資金を持ち出して保護活動を継続している。保護団体の中には、ペットフードをインターネット販売することで事業費を捻出している団体もある。このような有意義な活動を行っていても、財務上は運営に苦勞する事実に疑問を感じる。優遇税制を利用して税金の免除を受けたくても、内閣府の調査⁽¹⁹⁾にあるように、日々の業務に追われて認定NPOになる手続きもできないし、また運営を維持することも困難な場合も多くある。寄附金と会費のみで賄えることはできないような活動を理念で評価することは難しいのではないだろうか。評価の基準に、もし行政が提供するサービスであったならどのくらいの金銭的価値があるのかを積算することはそれほど困難ではない。その仮定による積算を追加して、NPOの活動を評価してはどうかと考えるのである。

(18) エクセレントNPOをめざそう市民会議『エクセレントNPOの評価基準』p12

(19) 内閣府「特定非営利法人に関する実態調査」2012

4. 非営利組織の課題と知識支援

(1) 非営利組織と営利組織の経営的相違点

営利組織と非営利組織の経営的相違点は、営利組織は利益からはじまるが、非営利組織はミッション（使命）から始まる点にある。このように考えれば営利組織と非営利組織は乖離したものであると考えがちであるが、評価モデルで見るとれるように、一般的な経営資源と言われているヒト・モノ・カネ・情報が必要であることには変わりがない。ゆえに、経営知識の援用が有効になるのである。

(2) 非営利組織の抱える課題

非営利組織は、さまざまな課題を内包している。それは、前述したように営利企業のような金銭的価値の利益によるつながりが緩やかで、精神的価値による利益が重視されるからであろう。評価基準はNPOの理想形であり、翻してみれば、そこから内在する課題が見えてくる。京都モデル、エクセレントNPOモデル、三重モデルを総合して考えられる課題は、第一に、資金調達である。いかに支援者を集め、行政からの支援、企業との連携を持つことができるかが、事業継続の大きな課題である。第二に、経営、法律などの専門的な知識と専門家の支援である。専門的なボランティアを確保することが重要になる。第三に、ボランティアや職員の育成や支援者の募集である。そして第四に、バランス感覚である。これについては非営利組織がミッションから始まっていることに起因して、ミッションへの思いが強ければ強いほど全体のバランスが悪くなる。なぜなら、コスト意識よりも使命感を選択することにより、完成度の高いサービスを望むあまりに、「集中と選択」を行うよりも「使命感」が勝ってしまうからである。⁽²⁰⁾

(20) この点については筆者が非営利組織を運営して課題であると感じた事柄と、実際に運営しているNPOに聞きとって、まとめたものである。

(3) 課題克服のための知識支援

非営利組織の育成や円滑な事業運営に必要な知識支援は、マーケティング、会計、法律等の専門的な知識である。資金や支援を得るために企業経営的手法は有効である。たとえば、コトラーはドラッカーとの対話の中で、マーケティングとは「人との共鳴関係をつくること」であり「外の世界のニーズや欲求と、組織の目的、資源、目標とを一致させるための活動」であると語っている。また、非営利企業がマーケティング・アプローチを用いて、企業から資金援助や支援を獲得する提案として「取り組み課題を明確にし、資金援助のメリットを明確にする」⁽²²⁾「企業が求めるニーズを知る」⁽²³⁾「自分たちの強みや保有する資源を、相手企業と情報を共有する」⁽²⁴⁾などを上げている。

非営利組織には、「純粋な美徳」を備えた組織であって、真のNPOはボランティアと民間寄附に依拠するべきであるという「ボランティアの神話」⁽²⁵⁾があり、営利を追求する企業とは一線を画すべきであるといった考えが根強くある。しかし、ミッションを遂行するには資金が必要であり、その調達には企業経営手法を率先して取り入れるべきである。

5. おわりに

わが国におけるNPOは、行政の支援もあり順調に数を増やしている。しかし、奈良県が行った「ボランティア、NPOの活動および協働の実態調査」によれば、活動上の課題、問題点として①新しいメンバーが増えない ②特定の個人に責任や作業が集中する ③資金不足 ④リーダーや後継者が育たない ⑤活動時間の確保が困難 ⑥スタッフ不足 ⑦情報発信の手段

(21) P.Fドラッカー前掲書 p94

(22) フィリップ・コトラー『社会的責任のマーケティング』p305

(23) フィリップ・コトラー 前掲書 p311

(24) フィリップ・コトラー 前掲書 p315

(25) 後房雄『NPOは公共サービスを担えるか』p16-26

がない ⑧備品、機材がない との結果がでていて、NPO運営に内在する苦悩が浮き彫りになっている。これらの課題から見えてくるものは、先述したヒト・モノ・カネ・情報などの運営資源そのものである。

ドラッカーは著書『非営利組織の経営』のなかで、経営面において、非営利組織の特質に即した多くの示唆を与えている。たとえば、資金源開拓の理想として「非営利組織への支援を自らの自己実現の一つとしてくれる仲間をつくるということである」と述べている⁽²⁶⁾。この言葉のとおり、企業と株主の出資と配当関係とは異なり、非営利組織と支援者の関係は、支援と自己実現なのである。その背面には、「賛同」が必要であり、ミッションの大義が重要になる。非営利組織のリーダーは、いかに強くミッションを打ち出して、支援者を募り、実行するための資金を集め、価値あるサービスを提供するかが求められる。その実行には、やはり経営的手腕が問われる。

いま、わが国の社会が「新しい公共」へと転換するとき、NPOの成長を支援するために必要なものは、経営や法律など実務的な知識とその活用方法である。それは、あくまで営利組織の経営知識ではなく、非営利組織へとオーダーメイドされ、加工された手法であろう。それらの知識が誰でも受け取ることができる場所に配置されてこそ、「明日の市民社会」⁽²⁷⁾が実現するのである。

ドラッカーは、「明日の市民社会」について「われわれは、非営利組織を通じて明日の市民社会をつくりつつある。その市民社会では、みながりリーダーである。みなが責任をもち、みなが行動する。みなが自ら何をなすべきかを考える。みながビジョンを高め、能力を高め、組織の成果を高める」と述べている。このような社会の実現のために、大学もまた非営利セクター

(26) P.Fドラッカー著『非営利組織の経営』 p 64

(27) 前掲書 p 56

として協働して「知識支援」を担うことで、価値を高めることができるのではないかと考えるのである。

以上

<参考文献・資料>

- P.F.Drucker 『Managing the Nonprofit Organization』 非営利組織の経営 上田惇生訳 ダイアモンド社 2007.9
- P.F.ドラッカー 『非営利組織の成果重視マネジメント』 田中弥生訳 ダイアモンド社 2000.12
- Philip Kotler 『Corporate Social Responsibility Doing the Most Good for Your Company and Your Cause 社会責任のマーケティング』 恩蔵直人監訳 東洋経済新報社 2007.8
- 後房雄著 『NPOは公共サービスを担えるか』 法律文化社 2009.5
- 馬頭忠治他著 『NPOと社会的企業の経営学』 ミネルヴァ書房 2009.6
- 田尾雅夫編著 『ボランティア・NPOの組織論』 学洋書房 2004.4
- 坂本恒夫他著 『NPO経営の仕組みと実践』 税務経理協会 2009.12
- 坂本文武著 『NPOの経営』 日本経済新聞社 2004.1
- エクセレントNPOをめざそう市民会議編 『エクセレントNPOの評価基準』 言論NPO 2010.11
- 非営利組織評価基準検討会編 『エクセレントNPOとは何か』 言論NPO 2010.3
- 非営利組織評価基準検討会編 『日本の未来と市民社会の可能性』 言論NPO 2008.10
- 内閣府 「新しい公共」に係る最近の状況について 2012.10
- 内閣府 「新しい公共」に関する取り組みについて 2012.9
- 内閣府 特定非営利活動法人に関する実態調査 2012
- 内閣府 平成16年度 国民生活白書
- 総務省 平成23年度 社会生活基本調査
- 奈良県協働推進課 ボランティア・NPOの活動および協働の実態調査 2008
- 一般社団法人 社会的認証開発推進機構ホームページ <http://withtrust.jp/>
- コミュニティシンクタンク みえ ホームページ <http://www.hyouka.org/pdf/index.html>