

# 中長期ビジョン 2013～2017

日本NPotセンター

# 1. はじめに

「ビジョン」とは何だろうか？

この問いについて、世界で最初にコミュニティ財団を創設したクリーブランド・コミュニティ財団の関係者が来日した際、以下のようなボードを示してくれた。

**Vision** is having an acute sense of the possible.  
It is seeing what others don't see.  
And when those with similar vision are drawn together,  
something extraordinary occurs.

下手な和訳をすると、以下のようなだろうか。

ビジョンとは可能性に対する鋭い感覚を持つことだ。  
それは、他の人々は見えていない何かを見ることだ。  
そして、同じようなビジョンを共に描き合える仲間を得た時、  
何か素晴らしいことが起こるのだ。

要は、今は見えてはいないものの、懸命に可能性を探り、共有できるビジョンを掲げることでこそ「素晴らしいこと」が起こせる、ということになる。

日本 NPO センターは、1996 年秋の設立直後から市民活動促進法案の成立に向けて努力を重ね、それが 1998 年の特定非営利活動促進法成立につながったこともあり、これまで、比較的、特定非営利活動法人（俗に言う「NPO 法人」）との関わりが多かった。

しかし、2008 年の公益法人制度改革後、行政からの独立性を高めた公益社団／財団法人が数多く生まれ、また 2011 年の東日本大震災以降、短期間で設立できるメリットを活かして市民活動に取り組む一般社団法人も数多く生まれている。長い歴史と多くの構成員を有する協同組合の新たな挑戦も広がっているし、日本の元祖 NPO とも言える仏教界などの宗教団体の中にも社会活動に積極的に取り組む宗派が増えている。

またその活動形態でも、ボランティア参加のプログラムを工夫したり多くの寄付者の参加を得て活動を進める団体、ビジネス手法を応用しつつ新しい仕組みを導入して社会改革を進める団体など、さまざまなスタイルで活動を進める団体が活躍するようになってきた。

さらに、社会貢献活動への熱心な取り組みをはじめ、CSR を事業全般で徹底し、公正さや積極的な情報公開を通じて顧客の共感を高める企業や、単なる安上がりの人材としてではなく自治の主体として市民を位置づけ、その参画を通じた地域課題解決に取り組む自治体、それに市民と政府のパイプ役を任ずる議員など、私たちは市民活動を活性化する上で心強いパートナーを、全国各地に得ている。

以下、これから 5 年後を見通して日本 NPO センターとして目指すべき目標・ビジョンを示す。

このビジョンは、2010 年に理事・評議員などで設立した「日本 NPO センターの未来を考えるタスクフォース」<sup>1</sup>の答申を受け、代表理事と事務局で草稿を作成し、理事会、評議員会での議論を経て、まとめられたものだ。このビジョンを共に実現するために、これら多くの仲間・パートナーとの協働作業を進めていきたいと思う。

---

<sup>1</sup> 7 回の会合と合宿を経て、2011 年 10 月の第 46 回理事会に答申された。

## 2. 5年後に日本 NPO センターが目指すべき姿

### (1) 5年後の社会の姿の想定

まず、中期ビジョンの策定にあたり、5年後の日本社会の姿を想定してみたい。変化の激しい現代社会において、5年後の社会の姿を想定することも容易ではないが、現在の動向を踏まえた予想を列記してみよう。

- 社会の高齢化が進展し**要介護者と死亡者**の増加が続く。特に「団塊の世代」が70歳を超え、認知症発症率が高まる後期高齢者世代も急増。社会的な介護コストは確実に増加する。
- 高齢化に加え、未婚率、離婚率の上昇もあり、**単身世帯**が増加し続けている。2030年には生涯未婚者が25%を超える「2030年問題」が起ると予想する研究もある。かつては子どもを介して、地域社会との関係が広がる例も多かったが、この回路が機能しなくなりつつある。
- かつて社会問題解決の主要なアクターであった**政府の果たせる役割**は、扶助費、公債費などの義務的経費が増加し続け、裁量的経費の圧縮が続くため**中長期的に低下**せざるを得ない。しかも1時間あたり11億円を超えるまでになっている国債利払い費は、現在の超低金利状態が終われば急増する危険性も高く、国債利払いのために国家財政が破綻する懸念さえある。
- 財政のひっ迫もあり、**自治体での NPO との協働施策**は、幅広い分野で広がるであろう。その際、財政面での対策を超えて、市民の自治力を高める施策としての展開が重要である。実際、住民は自治体の「顧客」であるだけでなく、本来、「自治の担い手」でもある。
- CSR への関心が高まり、また Cause Related Marketing の普及に見られるように「共感性」を重視する消費者が増加する中、企業も一層、能動的に社会貢献活動を展開していくことになる。その際、NPO をパートナーとする取り組みも多く、同じ「民」の立場での連携はさらに進むと予想される。また、ブルーウォッシュ、グリーンウォッシュ<sup>2</sup>を監視する NPO の活動で、正当な CSR に取り組む企業が評価される動きも広がるだろう。
- 長期的な労働力不足が見込まれ、**外国籍住民は増加傾向**にある<sup>3</sup>。政府が移民受け入れ政策を導入する可能性もある。NPO の中には多様な価値観や文化を体現する団体も多く、**多文化共生社会**を築く上で、重要な担い手となる。
- その一方で国力の相対的な低下と相まって、**ナショナリズムの台頭**がみられる。特に東アジアにおける国家関係は新たな調整局面にあり、不安定な関係が続く可能性が高い。この時代に偏狭なナショナリズムを克服し、日本社会の文化と伝統を尊重しつつ国際社会の間に信頼のかけ橋を築くため、共感という連結器で国境を越えたネットワークを構築し**市民間での親善・協力関係**を紡いでいく NPO の役割は、ますます重要になってくる。
- 今後、人々が支え合う**新たなコミュニティの創造**が重要な課題となってくる。テーマ型のコミュニティ組織とも言える有志型 NPO への注目が高まってくるであろう。この場合、多様な人々や生き方、価値観を排除せず、共感によってつながりあう関係作りを進めることが重要である。一方で、居住地域の共通性などを基盤とした地縁型 NPO であるコミュニティ団体との連携も、改めて課題となつてこよう。
- このような中、国民生活選好度調査などからも、東日本大震災以降、**寄付やボランティア活動への関心**が向上している。もっとも、2012年に内閣府が行った調査では、特定非営利活動法人の41%が事業活動に関わるボランティアが一人もおらず、さらに51%が1円の寄付金収入も得ていない。市民の意識と NPO の運営の実状には、大きな乖離がある。

<sup>2</sup> 本質的に人権や環境への配慮を怠っているのに、人権配慮や環境配慮をしていると装うこと

<sup>3</sup> リーマンショックの起こった2008年をピークに減少しているが、長期的には増加が見込まれる

- ・寄付、ボランティア活動、市民活動団体の立ち上げ、社会的消費の広がりなどは、社会問題の解決に向けた「市民の参加」を進めていくことになる。これは、社会問題に対する「当事者」としての意識を市民の間に広げることになる。
- ・おりしも、NPO 支援税制が改正され、認定 NPO 法人の増加も加速しつつある。ボランティアコーディネーション力検定や認定ファンドレイザー資格試験など、市民の参加を進めるスタッフの専門職化を進める動きも広がり、またコミュニティ基金が各地に新設。休眠口座基金<sup>4</sup>が創設される可能性もあり、社会性の高い民間事業を支えるインフラストラクチャーは徐々に整備されるであろう。その一方で、専門性をもった組織など多様な支援組織の創設が進むとともに、支援組織間の競争が進む一方で、連携の動きも広がることも予想される。
- ・多様な立場の利害関係者の対話とそれぞれの行動で社会の課題を解決するマルチステークホルダー・プロセスが、「円卓会議」などの名称で、各地で取り組まれ始めている。政府・自治体だけに依存せず、それぞれの行動で主体的に課題を解決する手法で、その仕掛け役として中間支援組織の新たな役割の一つとなっていくことも考えられる。

## (2) 日本 NPO センターのミッション

民間非営利セクターに関するインフラストラクチャー・オーガニゼーション（基盤的組織）として、NPO の社会的基盤の強化を図り、市民社会づくりの共同責任者としての企業や行政との新しいパートナーシップの確立をめざす。

## (3) 5 年後の NPO が目指す姿

次に、先に想定した 5 年後の日本社会において、個々の NPO がどのように変化しているのか、どのような姿であることが望ましいか、についてその特性について想定して列記する。

### ① NPO の社会的定着と信頼性の確保（信頼性）

- NPO が取り組みを評価され、同時に信頼できる組織として社会に定着する環境を創る。また、国内外の NPO が連携することにより、市民セクター全体の信頼が得られる環境を創る。

### ② 他のセクターでは取り組みにくい課題に対応する NPO の拡大（先駆性）

- 行政や企業等の補完的な取り組みだけでなく、地域課題（ニーズ）を NPO ならではの視点で発見し、その解決に向けた自主的（主体的）な取り組みをおこなう NPO が増加する。

### ③ NPO の財源の多様化を図るための取り組みの定着（自立性）

- 持続可能な組織として定着して継続的な取り組みを進めるために、個々の組織が財源の多様化を図り、同時に自己財源率を高め安定した組織運営を可能にする。

### ④ 地域生活に必要とされる NPO の取り組みの定着（地域性）

- 地域主権の推進にあわせて、民間の非営利組織の取り組みにおいても、さらに市民の社会参画の機会を増やし、地域において NPO 等が市民主体の取り組みを積極的に広げる。

### ⑤ マルチステークホルダー・プロセスの推進と定着（協働性）

- 地域課題の新たな解決策を見出す機会の増加を目指し、地縁組織などを含めた多様な主体の参画と協働による取り組みを推進すると共に、みんなでルールを作る自治運営の手法を広める。

### ⑥ 社会に対してのメッセージの発信力の拡大（社会変革性）

<sup>4</sup> 「休眠口座」とは長期間、取引がなく預金者と連絡もとれない預金口座。現在、金融機関で益金処理され管理手数料が徴収されているが、これを「基金」化し、預金者が口座情報を確認しやすくしつつ、社会的事業への融資などに活用する構想がある。

- 個々の組織が、日常的な事業推進だけではなく、常に社会に対しての問題意識を持ち、新しい仕組みや社会的な価値などについて、社会に提案する取り組みが広がる。

#### (4) 5年後の姿に対応すべく日本 NPO センターの取り組み

5年後の社会の姿の想定に挙げた各課題の解決のために、また NPO の姿を実現するために、われわれ日本 NPO センターが取り組むべく役割を次のように確定する。

##### ① 多様な手法による人材育成の充実

- NPO の担い手を拡げるために、新たな人材の巻き込みを進めると同時に、[NPO 魂]（市民運動性・社会変革性の意識）のある人材育成の充実を図る。

##### ② 各地域との連携の強化

- 地域の情報収集に積極的に取り組み、それらの情報を整理した上で全国に発信する。
- 各地の取り組みを伝えて回ることにより、地域の NPO の活性化に寄与する。

##### ③ 地域の NPO 支援センターとの連携の強化

- 地域の NPO 支援センター等との連携により、地域に必要な事業を実施する。
- 支援センターの立ち位置の明確化に取り組む。

##### ④ 調査研究の充実と政策提言の強化

- 実践による経験知をベースにした調査研究を進め、その結果を政策提言や新規事業推進へとつなげる仕組みを構築する。同時に大学や研究機関と連携した取り組みも模索する。

##### ⑤ 海外の NPO 等との連携の強化

- グローバル化が進む中で、国内の課題解決のみに終始するのではなく、地球的規模の課題等に対する取り組みへも積極的に参加し、国内外の NPO に対して関連情報の受発信を行う。

##### ⑥ メディアを通じての情報発信の強化

- 既存メディアの更なる活用を積極的に行うと共に、独自メディア媒体の共同開発を検討する。

#### (5) 日本 NPO センターのコアバリューの取り組み

先に提示した日本 NPO センターの組織運営および事業推進において、常に意識して取り組む姿勢を次のように定める。

- あらゆる意味で排除、抑圧されている人に寄り添うこと（連帯）
- 市民の当事者意識や参加を大切にすること
- 目の前の事業だけに終始するのではなく、社会のあり方、構造に切り込むこと
- 現場のリアリティを最優先にすること
- 多様性、少数意見を尊重すること
- 情報公開を行い、説明責任を果たすこと
- 開かれた議論の場を創ること

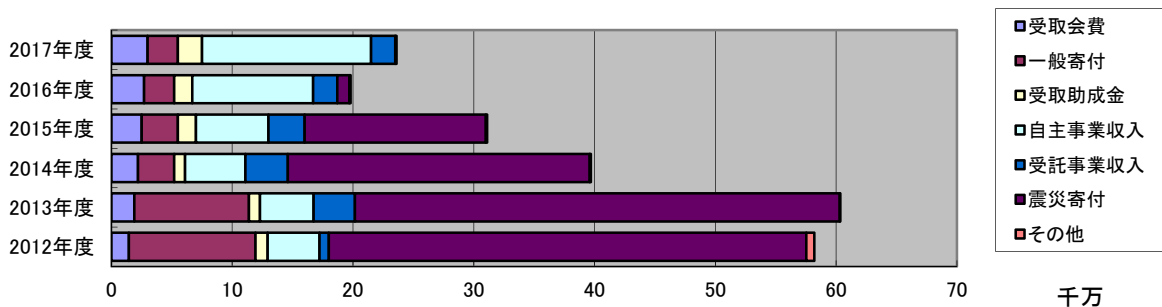
## 3. 5年後をイメージした組織の組み立て体制方針

### (1) 安定した雇用体制の整備とスタッフの教育機会の整備

- ① 安心して働ける組織としての労務環境等の整備
  - ・ 就業規則の改定：65歳定年、各種手当の見直しなど
  - ・ 労務関連の各種規定の策定：給与規定の改定、昇給制度の整備 など
- ② 経験年数別の研修の実施と自主研修等の奨励
  - ・ 研修体系の整備（OJT、外部研修など）
  - ・ 資格取得や大学院での研究などの経費負担
- ③ 多様な雇用形態の検討
  - ・ 期間限定の事業においては嘱託職員の登用を基本とするなど、雇用形態を弾力的にする
  - ・ 雇用以外の形態としてインターン制度の検討

### (2) 安定財源の確保のための仕組み整備と自己財源率の拡大

#### ① 今後、5年間の収入予測



#### ② 自己財源の拡大

震災復興関連事業の終了期に伴い、自己財源の確保が急務となる。

- ・ 収益事業の拡大

TechSoupをはじめ、NPOの活動環境を整えつつも、センターとして収益を伸ばすことのできる事業について検討し、実施する。
- ・ 安定財源としての会費・寄付の拡大

事業規模の拡大に伴い、組織を支援する財源である会費や寄付を積極的に募り、多くの人に支えられる組織としての自己財源率の拡大を図る。また、自動引き落としやクレジット決済など各種システム整備に努める。
- ・ 会員以外の支援制度の創設の検討

#### ③ 組織拡大に伴う事務所の移転（拡大）

### (3) 総務・労務関連

- ・ 各種規定の見直しと整備（就業規則、経理規定など）

### (4) 法人運営関連

- ・ 2016年には認定NPO法人格の最初の認定期間が終了するため、再取得をめざす。
- ・ 2016年に20周年を迎えるため、記念基金をはじめとして、記念事業を企画・実施する。