

終章 まとめ

アメリカで活発に社会貢献活動を行う 9 団体へのインタビュー調査においては、どの団体も非常に協力的に情報を提供してくれたため、各団体の活発な活動を支えている数多くの仕組みを見て取ることができた。同時に、それらと比較することで千葉県の課題もより鮮明になったと感じている。

アメリカの活発な社会貢献活動を支えている仕組みは何か。その本題にできるだけ普遍的な答えを出すべく、本章では、調査を通じて特に重要だと感じている「情報公開」「マネジメント」「他者との連携」という三本の柱を立て、それぞれの切り口ごとに 9 団体の調査から見てきたアメリカの団体の優れた点や先進性を整理してみた。そして、そこから対比される県内の現状や課題を整理し、最後に、千葉県施策にどう活かすかという考察へと繋げてみたい。

1. 情報公開について

まず、ほとんど全ての団体が共通して述べていたトピックとして、「情報公開」というキーワードが挙げられる。活動内容や、財務状況に関する情報公開について、アメリカの団体はとても重視している。そして、情報公開の重要性が語られる場面において、そこには必ず、個人、企業、財団などの寄付者の視点があった。

< 寄付先選定の判断材料として >

まず、これから寄付をしようと考えている人にとって、団体の公開する情報は寄付先に値するかどうかを判断する貴重な材料である。それは株式市場において投資家が投資先の企業を判断するのと変わりはない。新たな寄付を獲得したい団体にとっては、広く一般に対して詳細な活動内容や財務情報を公開することが第一歩となる。

ジョンズ・ホプキンス大学の小林氏は、NPOセクターに民間資金を呼び込むためには、寄付者や投資家の判断基準となりうる情報公開を徹底しなければならないと説いていた。さらに、NPOセクターの信頼性の向上には、団体の情報公開の度合いを比較可能なシステムの構築が望ましいとも語っている。

< 寄付者との信頼関係維持のため >

また、アメリカのNPOには、「スチュワードシップ (stewardship)」という考えが

定着していると言われる。日本でも広まり始めている言葉であるが、直訳すると「受託責任」という意味であり、これはNPOにとっては、寄付者に対して寄付金の管理やその使い道について説明する責任があるという意味で使われる。アメリカの寄付文化が定着している理由のひとつとして、この「スチュワードシップ」への意識があると言えるだろう。

U.S.-Japan Council は寄付者に対して毎月ニュースレターを送付し、GlobalGiving は寄付者に対してメールでこまめに寄付先のプロジェクトの経過報告を行っている。また、Youth For Understanding や NY de Volunteer も寄付者の理解を得るための活動報告に関する情報公開を重視していると語ってくれた。このように、アメリカのNPO にとって情報公開というのは、寄付者との信頼関係を維持し続けるための手段として捉えられていることがわかる。

その背景には、寄付者は、自分の寄付がどのように使われ、どのような成果に繋がったのかを非常に重視しているという事実がある。また、企業にとっては、Youth For Understanding のインタビューであったように、会社の寄付がどのような団体によってどのように使われているのかを株主に説明し、理解を求める責任がある。また、活動の結果報告においては事業の評価をしっかりと行う必要がある。それは、Foundation Center にて「助成団体側は、その助成によってどれだけのインパクトを社会に与えることができるのか、それをはっきりと示すことのできるものを強く求めている」というコメントがあったとおりである。

以上の点を踏まえ、アメリカのNPOの情報公開については、次のようにまとめることができる。また、それらと対比される千葉県の課題も整理した。

アメリカの先進性

- NPOは、情報公開を寄付者との信頼関係を維持するための重要な手段と捉えている。そのため、寄付者に対して詳細な事業報告を行うなどのコミュニケーションを重視している。
- 公開情報は寄付者や投資家の判断材料となる。アメリカでは 990 フォームによって、統一的な基準により情報公開が義務づけられている。

千葉県の課題

- 情報公開の意義や、寄付者への受託責任の重要性を十分に認識されていない。
- NPO法人はNPO法で義務付けられた公開書類は提出するが、寄付者に対する意識がまだまだ低い。行政の運用する既存の情報公開システムが一般県民に十分に利用されていないことも一因と思われる。
- NPO法人の会計実態にあわせた会計基準として「NPO法人会計基準」が存在するが、NPO法では準拠すべき基準が統一的に義務づけられておらず、法人ごとに会計情報にバラつきが生じてしまっている。また、会計実務に不得手なNPO法人も多いため、NPO法人の提出した決算報告を団体ごとに比較することが難しく、寄付者にとって寄付先選定の基準としてあまり機能していない。

2. マネジメントについて

次に、訪問先の団体のインタビューを通して感じたのが、全てのスタッフが高いマネジメント能力を備えているということである。また、あらゆる団体に組織図が存在しており、組織と同等のガバナンス体制が整備されているという点も印象深かった。

<優秀なマネジメント人材>

日本とアメリカのNPOのマネジメント意識の違いを最も象徴していたのが、NY de Volunteer のインタビューであると感じている。団体の運営を担うのはボランティアスタッフであるが、組織運営に関する高い意識が全員に根付いていることがうかがえる。NPOの組織としての動きは一般の営利企業と変わらないという認識があるためだ。日本のNPOは、そうした意識が高くないことが問題であるというコメントもあった。

アメリカのNPOが意識しているのは、マネジメント力の高い人材の確保と育成である。GlobalGiving は「我々の最大の資産はインテリジェンス」と語っており、スタッフの採用や働く環境を非常に重視している。U.S.-Japan Council は、事業の継続のためにはミドルマネジメント層のリーダーシップ、マネジメント力の強化が重要であると語っていた。また、良いプログラムを運営するためには、人件費を含めた間接経費は欠かせないものであるとも述べていた（平均は支出額の25%）。

また、団体のマネジメント力向上のためには、Community Resource Exchange や Gray Matters などのNPOの基盤強化を支援する組織に依頼するという方法もある。

彼らは運営基盤強化のために専門的な立場からNPOのマネジメントなどのコンサルティングを行っている。両団体は非営利団体であるが、アメリカでは営利団体によるNPO向けのコンサルも発達しているということであった。

<重視される団体の健全性>

一方、支援団体側から見た時、支援先の選定にあたって重視されるのは、団体の健全性や活動の継続性である。例えば、GlobalGiving はウェブサイトへの掲載を申請する団体に対しては、財務状況に関する審査を行い、パートナーとなるのに適正な団体かどうかについて判断している。このように、活動団体が支援を受けるためには、NPOであっても株式会社と同じように財務の健全性やパフォーマンスを意識したマネジメントが求められていると言える。

以上の点を踏まえ、アメリカのNPOのマネジメントについては、次のようにまとめることができる。また、それらと対比される千葉県の課題も整理した。

アメリカの先進性

- NPOスタッフのスキル、意識が高く、それぞれのスタッフにマネジメント、資金調達の意識が根付いている。
- 良質な事業を運営するためには、人件費などの間接経費は欠かせないものであると認識している。
- プロボノ団体など、NPOのマネジメントに関するコンサルタントが発達している。
- 支援団体は、支援先選定にあたって、団体の健全性、活動の将来性を重視している。

千葉県の課題

- 経営意識が薄く、サークル活動のような気持ちで活動を行うNPOが少なくない。
- NPOは、資金を100%良いことに使わなければならないという意識が強く、間接経費への支出を躊躇う傾向がある。
- NPOのマネジメントを支援する専門的な団体（中間支援組織）が育っていない。
- NPOを対象にしたアンケートでは、活動資金が不足しているという回答が多く、資金調達に困難を抱えているNPOが多い。

3. 他者との連携について

三つ目に「他者との連携」というトピックを設定した。ここで言う「他者」とは、他のNPOや企業、行政など様々な主体を指しているが、本研修において重要だと感じたのは、それらの他者と積極的に連携をはかっていく団体の姿勢である。

<企業との友好関係>

今回の訪問先の団体には、企業との良好な関係を築いている例が多くみられた。例えば、GlobalGiving は、企業の事前調査を行って CSR 部門に働きかけを行ったり、企業が集まる大きな会議に出向いたりして連携を働き掛けていることを教えてくれた。GlobalGiving と企業のパートナーシップの内容は、寄付先を選定する際の協力や企業用の寄付サイトの作成など、自団体の強みを生かして企業の社会貢献を支援している。企業との関係には双方がメリットを享受できる win-win の仕組みがあるということがわかる。

また、スポンサー企業との関係においても企業のメリットが意識されており、例えば NY de Volunteer は、多数の登録者を持つ自団体のメディアを通して企業の紹介や感謝を伝えており、企業の認知度、ステータスを高めることを意識しているとの話であった。また、Youth For Understanding は、スポンサー企業を獲得するための営業においては、株主の満足や法人税の控除などの企業のメリットをアピールしているとのことで、いかに企業側の視点に立てるかということが重要であるかを物語っている。

<他NPOへの機能の委託>

組織運営にあたって他のNPOに組織の一部の機能を委ねている団体もあった。U.S.-Japan Council は、トモダチイニシアチブの各プロジェクトの運営を「インプリメンター」と呼ぶNPOに委託している。Gray Matters は、団体の運営や管理を Community Resource Exchange にすべて委ねており、自団体のメンバーは得意分野を活かしたNPOへの支援に徹している。

他のNPOとの連携のメリットとしては、その分野で専門的に活動するNPOに委ねることで、サービスの向上や自団体のコストカットに繋がるという点が挙げられるであろう。また、他団体と上手く役割分担を行うことで、自団体は自団体の専門分野に集中することができるという点も挙げられる。他のNPO団体を競合他者と捉えてしまうNPOも多いが、視点を変えて、他団体との連携はより良い事業運営、組織運営を行うた

め的手段であると捉えることが大事であろうと思われる。

<行政とNPO>

アメリカにおいてNPOは、あらゆる公共サービスの担い手として定着しており、行政は全ての分野においてNPOとパートナーシップを組んでいると言われる。

このパートナーシップは行政がNPOに業務を委託し、その運営はNPOが主体的に行う。NPOの活動に対して行政が補助金、委託金を支給し、場合によってはNPOが活動をしやすいするために制度自体を改正することもある。

行政サービス的手段としてNPOなどに業務委託が行われていることについてはCommunity Resource Exchangeの話にもあったとおりで、日々多くの委託案件が行政のウェブサイトで開催されている。また、自治体国際化協会のマシュー氏の話からは、ニューヨーク市とNPO、ボランティアとの密な連携がなされている様子がわかる。マシュー氏によれば、「行政がNPOとの連携を成功させるポイントは、団体をコントロールするのではなくサポートすること」ということであった。

以上の点を踏まえ、アメリカのNPOの他者との連携については、次のようにまとめることができる。また、それらと対比される千葉県の課題も整理した。

アメリカの先進性

- NPOは、企業に対して積極的に働きかけを行い、自団体の強みを活かしながら企業のメリットに繋がるような連携関係を築いている。
- 他NPOに自団体の組織の運営の一部を委託し、自団体は自団体の役割に集中して他団体と上手く役割分担をはかっているケースがみられる。
- 行政は公共サービスの多くをNPOに委託し、NPOの活動をサポートしている。

千葉県の課題

- NPO単独では解決が難しい課題でも、他団体と連携して取り組む意識が低い。
- セクターを超えた連携が進んでいない。企業もNPOとの協働に積極的でない。
- 公共サービスは行政が行うものという意識が根強く存在する。また、行政職員のNPOとの協働への意識や経験が浅く、行政とNPOの連携が充分に進んでいない。

4. 考察

以上が、本研修で学んだことであり、アメリカの活発な社会貢献を支えている仕組みの一部だと考える。では、そのような成果を踏まえ、千葉県の県民活動を促進するために、県としてどのようなことができるのか。整理した千葉県の課題をもとに、最後に考察を行いたいと思う。

(1) 中核的なNPOを育てる

本研修の成果は、次期「千葉県県民活動推進計画」(現行計画は平成24～平成26年)の策定に活かしたいと考えている。そこで重視すべきは、マシュー氏の言葉にあったように、県民活動を「コントロール」するのではなく、「サポート」することであると考える。アメリカにおいては、民間主体の活発な活動の仕組みが構築されていることが見て取れた。そうした仕組みを参考に、民間による活動団体への支援の枠組みを整え、市民活動団体の活動しやすい環境を育んでいくことが重要であると言えるだろう。

そのために必要なこととして、県民活動促進を支える役割を果たすことのできる中核的なNPO(中間支援組織)の育成が挙げられる。例えば、NPOのマネジメント人材の強化という課題に対しては、活動団体の基盤強化を支援することのできる専門的な能力を持ったNPOを育てるといったことが考えられる。また、NPOを含めた県内の様々な主体を巻き込んだ連携を促進するために、団体間の連携を調整する役割を担えるようなNPOを育成することも重要であろう。

また、情報公開という点では、アメリカにおいて **Foundation Center** のような民間団体が巨大な情報公開システムを運営していることを参考に、県内の中核的なNPOなどと協議して、民間団体によるNPOの情報公開の場となるプラットフォームの充実や、NPOの情報公開の度合い(どのような情報を公開しているか、会計基準に則った決算情報であるかなど)を比較できるシステムの構築などをはかっていくことも有効な手段であると考えられる。

(2) 研修の知見を伝える

本研修で重要だと感じたトピックについては、専門家による講座などを通して積極的に普及啓発、育成強化を行っていきたいと考えている。情報公開の面では、情報公開の重要性に関する普及啓発を行い、会計担当が会計実務に不得手なNPO法人向けの会計実務能力の向上に関する支援や、NPO法人会計基準を採用するための支援も今後充実

させていきたい。マネジメントに関しては、資金調達や組織運営などのスキル向上のための講座を充実させたり、まだ認知度の低いプロボノの普及啓発を行ったりすることも大切であるとする。また、連携促進においては、市民活動団体とボランティア、その他様々な主体の連携についての専門的な能力を持つ人材の育成強化をはかっていきたいと考える。

そして、私たちが行うべき最も重要な使命は、本研修で学んだことを多くの人々と共有することであると感じている。アメリカで見てきた先進的な取組みの事例や考え方について、県内のNPOや企業などと共有する場を設けたり、行政とNPOの関係について行政職員と共に考えたりするような機会をできるだけ多く設けたいと考える。その際には、本レポートを有効に活用していきたい。