

## 【報告】グレードアップセミナー2024

### NPOの今までと未来

#### ～これからの時代のNPOマネジメントを学ぶ

日時：2024年9月7日（土）13：00～16：30

場所：みえ県民交流センター

講師：松原 明氏

（特定非営利活動法人協力アカデミー代表）

参加者：31名（内スタッフ5名）

#### ■趣旨説明

本セミナーは最近、「今後、活動や組織、体制をどう維持していったらよいのだろうか」と相談に来られるNPOの方が多いため、「協力のテクノロジー」の著者である松原明さんに、「これまでのNPO、今、そして今後」についてお考えをお聞きし、社会状況やNPO自体の変化を理解しながら、「今私たちに必要なこと」を学びあうことを目的とした。前半は「NPOの今までと未来」、後半を「これからの時代のマネジメント」をタイトルにお話をいただく。

#### ■講演 NPOの今までと未来

##### これからの時代のNPOマネジメントを学ぶ

松原 明氏

（特定非営利活動法人協力アカデミー代表）

最近、「NPOの今までと未来」というテーマで各地の中間支援センターに呼ばれることが多い。全国的に大きなテーマとなってきた。それは、今、NPOや中間支援組織が非常に大きな「曲がり角」に来ているからである。一部の人たちは「NPOセクターの危機」と言い、悪く言えば「NPOはオワコン（終わったコンテンツ）」とまで言われる。いったい、今、NPOは、全国でどういう状況にあるのか。中間支援組織の状況はどうなっているのか。そして、これからNPOはどうしていけば良いのか。中間

支援組織はどうしたらいいのか、それを俯瞰してお話したい。

#### 自己紹介から始めよう。

1960年大阪生まれ豊中育ちで大学は神戸。30の時、東京に出て、1994年「シーズ・市民活動を支える制度をつくる会」という団体を作った。当時、NPO法という法律がなく、多くの



の市民活動団体が非常に苦勞していた。給料を支払うとボランティアなのになぜ給料もらうのか、と言われる。アパートの部屋を借りようとする、ボランティア団体は不安定だから部屋を貸すことはできない、と言われる。団体では、銀行口座をつくることできない。などなど苦勞していた。このままだと日本の市民活動は発展しないと思い、NPO法を作ろうと、仲間と作った団体がシーズだ。シーズが主導して作った制度は、NPO法、認定NPO法人制度、NPO法人会計基準、寄付の税額控除制度などがある。日本ファンドレイジング協会などNPOを支援する団体を作ったり、東日本大震災の被災地支援団体を作ったりした。要は、「つくる」団体だ。

2015年に体調を崩し、一旦は療養生活に入ったが、2018年頃からぼちぼち復帰してきている。その過程で、「NPOセクターの元気がない」という話をあちこちで聞くようになった。これではいけないと思い、これから大切になる新しい「NPOマネジメントのあり方」を明確にしようと、2年前に「協力のテクノロジー」という本を出し、今、その技術を教えるべく、「協力アカデミー」というオンラインスクールを運営している。

本題に入ろう。私は、1990年代NPO法を作る過程で、「NPOとは何か」を語り尽くしてきた。当時はまだ、「NPOとは何だ？」という声がたくさんあ

り、毎日毎日、NPO は何か、を語ることが仕事だった。2000 年代半ばになると、もう「NPO とは何か」を聞く人はほとんどいなくなった。しかし、最近になってまた「NPO とは何か？」と聞かれることが増えてきた。それも、当時とは違う視点からだ。なぜ、今改めて、「NPO とは何か」が問われているのだろうか？

結論から言うと、時代が変わったからだ。

**戦後日本の社会課題の歴史を 3 期に分けてみてみよう。**

第 1 期は、戦後から 1990 年代半ばまで。戦後日本では社会の様々な問題、公共的な問題を解決する主役は国家であった。福祉国家が目指され、国民は社会的問題の解決は政府や自治体がしてくれると考えていた。それに対して市民が投票したり、意見を出したり、ボランティアで支えたり（市民参加）、市民運動で批判して良くする。それが市民の役割だった。「社会課題解決 1.0」の時代と私は呼んでいる。公共は行政が担うという「公共一元論」の時代ともいえる。行政に参加したり、補完したり、批判したりするボランティアやボランティア団体の在り方は、NP01.0 と呼ぶ。NP01.0 時代は、社会問題の最終解決は行政がするので、個人のボランティアがメインで、持続的で独立した組織基盤は大きな問題にならなかった。中間支援もボランティア支援が中心で、ボランティアセンターがたくさんできた時代だ。市民社会論も、個人をベースとした投票行動や行政への参加が基本的論調だった。

これが変わるのは、バブル崩壊の後だ。1990 年代に入ると行政の限界が見えてきた。行政がなんでもできる時代ではなくなってきた。財政が厳しく、自治体に対応しなければいけない課題が増えても対応ができない。課題も多様化してきて、行政の画一的な対応になじまなくなってきた。民間でしかできない社会課題解決や、多様な価値観に基づく公共的

な活動は民間が担った方がよいと考えられるようになった。そこで注目されたのが、当時成長しつつあった市民活動団体だ。

このトレンドを受けてできたのが、1998 年の NPO 法である。NPO 法の重要性は、戦後、行政主体だった日本の社会の仕組みを、行政と民間非営利活動という 2 元制に切り替えたことである。新しい時代には、公共的な問題の解決を行政だけが担うのではなく、民間も担うという 2 本立てに変わった。市民側の公共は「新しい公共」と呼ばれた。「公共二元論」の時代となったのだ。これが「社会課題解決 2.0」の時代である。NPO は、行政とは独立した事業体としてサービスや活動を展開し、自ら資金や仲間を集め、社会を変えていく。これが「NP02.0」と呼ばれるスタイルだ。自立が追求され、独立して活動できるように組織基盤強化が図られて行く。ソーシャルビジネスが注目され、NPO がビジネスの手法を用いて、社会課題解決をする、という方向も打ち出された。このようなトレンドの中、新たに生まれたたくさんの中間支援組織は、NPO 法をベースに、法人化、会計税務、組織運営、事業化、資金集め、行政との協働などを支援していくことになる。NPO 支援センターの時代だ。市民社会論も、個人から団体に主役が移り、結社市民社会論が盛んになる。

しかし、時代はさらに変化する。今日に至る変化は、2010 年代半ばくらいから明確になってきた。大きな変化は、企業の参入である。ビジネスセクターが社会課題解決の主役として 2010 年代後半から大きな地位を占めるようになる。政府は毎年「骨太の方針」という基本方針を決めるが、2022 年の「骨太の方針」には、「社会課題解決は企業の力で」と書いてある。2000 年代は行政と NPO の協働が盛んに言われたが、今は政府も自治体も官民連携の対象は企業になっている。

ソーシャルビジネスでも、2000 年代の中心的担い手は NPO であった。ところが、今では企業が中心

的担い手となっている。多くの企業がソーシャルビジネスに参入し、大企業でさえも社会課題解決は我々の仕事と言っている。企業はパワーも資金もあり、コストも安くサービスを提供できる。ビジネスでNPOが企業に勝てるわけがない。企業が社会課題解決の主演となるにつれ、社会課題解決という点だけ見れば、企業もNPOも同じではないかという状況になっている。今の若い人たちに話を聞くと、企業の方が給料も良いし、パワーもある。社会課題解決を行うのであれば企業を選ぶ、と言う。

行政も、補助金頼みになりがちなNPOよりも、企業は自分で稼ぐので、企業と連携した方がコストがかからない、と考えるようになってきた。

1990年代に「NPOとは何か？」で問われたのは、「同じ公共的活動をする行政と、NPOはいかに違って、行政に対する優位性は何か」だった。今は「同じ社会課題を解決するのであれば、企業とNPOの違いは何なのか？企業と違うNPO独自の存在意義はどこにあるのか？」が問われるようになってきているのである。



では、この問いに答えていこう。

NPOという存在は、人が社会活動するときを使う道具である。まず、この道具を知らなければいけない。道具を知るときに大事なのは2つの側面から知ることである。1つは、「道具としての機能」、もう一つは「社会から期待される役割」である。この2

つは実は別のものだ。

まずは「道具としての機能」についてである。

社会をよくしていくためには、人々が「力を合わせること（合力）」が不可欠だ。どの組織も人々が力を合わせること（合力）で作られる。この合力には5つの種類がある。

第1が「統治」だ。軍隊や警察など、物理的力を使って力を合わせる方法だ。この力を専ら使うのは国家である。第2は「交換」だ。企業はお金を出して労働力を買う。また、私たちもお金を出して企業から商品を買う。これが「交換」の力であり、日常で最も使われている。第3は「互惠」だ。助けたら助け返すという助け合いの力である。互惠と交換は似ているが、交換は交換したものと同じ価値のものを返すが、互惠は、助けたことに対して違う物やことで返すという違いがある。第4は「威信」だ。リーダーシップの力だ。この人（リーダー）ならばついていく、というものである。統治と似ているが、統治は上から下への力だが、威信は下から上への力である。今の時代でいえば「推し活」の力とっていい。そして、第5は「協力」だ。協力は同じ目標を達成するために人々が力を合わせることである。

ポイントは、人間の「協力」は他の動物にない特徴を持っていることだ。それが「相利（そうり）」だ。人類学的に言うと、700万年前の人類誕生以来、人間は「互惠」をベースに生きてきた。しかし、200万年前くらいから大型の獣を捕まえるために協力して狩りを行うことをし出した。この狩りにおいては、それぞれの参加者が、それぞれお腹がすいているという課題を抱えていることがポイントとなる。射止めた大型獣の肉を分け合うことで、それぞれがお腹いっぱいになれる。だから協力する。このように目標を設定して力を合わせ、それぞれが利益を得ることを「相利」といい、このような協力を「相利協力」という。

統治の主な組織は国家、交換は企業、互惠は組

合、威信は教会などが司る。そして、協力は、同じ目標達成のために力を合わせる組織=NPO が司っている。NPO は協力を生み出すための道具なのだ。子どもたちを助けたいから力を合わせよう、被災地を何とかしたいからボランティアに行こうなど何か目的があって、そこにみんなが集まって達成しようという力が、NPO が使う力であり、それが「協力」である。

したがって、「協力」の力の使い方をしっかりマスターしなければ NPO の運営はできない。道具としての NPO のパワーの源泉は「協力者のパワー」である。企業のパワーはお金で、多くなればなるほど交換できる対象が増える。NPO の力は、参加する人々の協力の力であり、参加者の数やクオリティが大切になる。どれだけの参加者、協力者を得られるかで NPO の社会変革の力が変わってくる。

この NPO の協力が持つ力を実感できた時代が 1990 年代である。国際社会では、1989 年のベルリンの壁を破ったのは市民活動であり、その後、市民運動が、東欧諸国の民主化に大きな役割を果たした。南側の国々でも、NGO が民主化や独立に寄与するなどが行われた。インターネットの世界でも、Wikipedia とか Linux は、ボランティアの協力によりソフトウェアや辞書が作られている。こうして、人々が協力すると、企業や行政にはない、それに匹敵するパワーが生じることを世界が実感した。世界中で「非営利革命」と呼ばれる NPO への注目が高まった。日本でも、その影響を受け、国家の退潮ともあいまって、市民活動をもっと活発にしようという動きが出てくる。そこに起きたのが阪神淡路大震災で約 1700 億円の寄付が集まり、約 150 万人のボランティアが活躍した。日本でも、協力という市民活動のパワーが広く認知されたのだ。そういうパワーを社会にしっかりと活かしていくために作られたのが NPO 法である。NPO 法はもともと、市民協力を活性化するために作られた「協力のための法律」だった。

た。社会のために何かしようという人々の「協力」や「参加」を推進する母体となる団体を強化するため、NPO 法が出来た。

当時、株式会社を設立するためには資本金 1000 万円、有限会社でも 300 万円必要であった。NPO は資本金 0 円、資金が 0 円でも 10 人が集まれば設立することができた。初めから人の参加や協力を数で示そうという考え方だ。また、他の法人制度にない特徴として「情報公開」がある。これは、NPO 側から求めて制度化した。NPO 法人は参加と協力を生み出す仕組みである。そのためには情報公開をして参加や協力がしやすい組織にしよう。ディスクロージャーして透明性を増して、多くの人々が「この団体がこういったことにお金を使っているから協力しよう、参加しよう」となるために情報公開の仕組みを作った。さらに、NPO が寄付の税制優遇を受けられるように、認定 NPO 法人といった制度も作った。認定 NPO 法人のもっとも重要な認定要件は、パブリックサポートテストである。市民がどれだけ支えているか、どれだけ参加して支援しているかといった公益性をテストしている。NPO 法人は「参加」と「協力」の法人であり、より参加、協力の度合いが高い団体に税の優遇を与えるという考え方になっているわけだ。NPO 法人と一般社団法人の違いは、NPO は「参加」「協力」のための法人であり、一般社団法人はメンバーの利益のために作られた法人である。基本設計が違う。

ここで一点確認しておきたい。日本の場合、参加と協力を主とするボランティア団体は、小さくて不安定な団体とイメージしがちだ。しかし、世界で屈指の規模を誇るボランティア団体の 1 つである国境なき師団は、日本では NPO 法人で 130 億円の事業規模、世界では 3000 億円規模である。9 割以上が寄付であり、活動もボランティア中心である。その団体が緊急医療救援を行なうことで、政治を超えた大きなパワーを発揮できている。日本の NPO の問題

は、ボランティアや寄付が少なく規模が拡大できないことである。一方、2000年代から注目されている事業型NPOにおいては企業との競争になり資本力で勝つことが難しい。

「参加」と「協力」をベースにしたボランティア団体の成長がなければ日本のNPOの発展はない。しかし、NP01.0に戻れといっているわけではない。それはしっかりした組織が重要な時代には適切ではない。

では、どうしたらいいのか？ここで、見なければならぬのは、NPOの「社会から期待される役割」の変化の方だ。もう一度、戦後の歴史を振り返ってみよう。

第1期（社会課題解決1.0時代）は福祉国家の時代であり、行政が主な社会解決の主役であった。市民やボランティア、NPOなどに期待されたのは、行政を支え、良くする補完的役割だ。第2期（社会課題解決2.0時代）は「官から民へ」と言われ、NPOが社会課題の解決のもう一つの主役と認められた。NPOに期待されたのは、自組織を強化し、行政からは独立して社会サービスや活動を展開することである。だからソーシャルビジネスに注目が集まった。しかし、2010年代後半からの第3期（社会課題解決3.0時代）が始まって、ソーシャルビジネスは企業のものとなった。これからは、ますます、企業のソーシャルビジネスは拡大していくだろう。市場競争にさらされた事業型NPOには厳しい時代になっていく。さらに、NPO、企業だけでなく、組合や地縁団体など多様な主体がそれぞれ社会課題解決に取り組む時代となってきている。社会課題解決だけを掲げているNPOは、その社会的役割において独自性をどんどん失っていくことになる

しかし、ここでもう一つのトレンドが生まれてきている。どの主体も「自分たちだけでは社会課題解決できない」ことはわかってきている。そこで求められているのが、多主体連携による社会課題解決と

いう新しい手法だ。

実際、今日、様々な分野で、行政の政策は多主体連携のプラットフォームづくりに主眼が移ってきている。孤独孤立支援や地域共生社会づくり、地方創生SDGsなどは多主体連携地域プラットフォームである。DMOや官民連携まちなか再生推進事業も多様な主体が連携し地域を良くしようというものである。防災や減災でも様々な機関の協力によるプラットフォームをつくりつつあり、コミュニティスクールは地域の多様な人・団体と一緒に子どもたちを教育し成長を支えようという施策である。今やあらゆる行政施策の大きな方向性が、多主体連携による課題解決に向かっていると断言していい。

この多主体連携は世界的トレンドでもある。SDGsのゴール17が「パートナーシップ」だが、マルチステークホルダーアプローチと言われ、多様な主体の連携によって社会課題の解決を目指している。多主体連携はグローバルなトレンドなのである。

つまり、社会課題解決3.0時代における社会課題解決の新しい主役は、2つである。一つは企業のソーシャルビジネス、もう一つは多主体連携の仕組みだ。そこでは、NPOだけ、企業だけではなく、それぞれ役割分担して、連携して解決しようすることが志向されている。今、NPOに問われているのは、そういう状況の中で何をやるか、である。それに答えないとNPOの存在意義はなくなっていく。

これまでのように、NPOがソーシャルビジネスで、社会課題を解決することが役割だと思っていると存在価値がなくなる。ビジネスは企業の方が上手くやれる。NPOが取り組むべきは、もう一つの多主体連携のアプローチの方だ。

では、この社会課題解決3.0時代の多主体連携におけるNPOの役割とは何か。

多主体連携は、異なる人たちが異なる価値観を持ち寄り、ともに共有する目標達成のために活動を行うことである。これは、ビジネスが苦手とする「協



力」の分野になる。ビジネスは「交換」は得意だが、お金の力が使えない「協力」は苦手だ。多主体連携は「協力」の仕組みであり、本来 NPO の得意領域であるはずだ。「協力」が必要な時に、一番活躍すべき存在は NPO である。社会は NPO にとっても期待している。政府の方針の多主体連携に、多くの場合 NPO を入れている。それは期待されているからである。なのに、NPO の側がその期待に応えていない。NPO は、今や一番求められている「協力」の能力を失っているように見える。このことが今の NPO の危機である。社会からのニーズや期待があるにも関わらず、過去の期待に引きずられて過去の役割を演じている。NPO は今、分かれ道に立っている。



**多主体連携のコーディネーターこそが NPO の今後の仕事である。**

個々の NPO が取り組む子育て支援、生活困窮者支援、高齢者介護、防災、環境保全などの活動に、地域の多様な主体がどのように連携することができるのか。行政や企業、地縁団体を、どう組合わせて、地域を変えていける仕組みをつくれるのか。それをリードしていくのが、NPO のこれからの道である。それを推進する NPO が、NPO3.0 と呼んでいるものだ。NPO は、自ら活動しサービスの提供をしつつ、多様な人々の協力関係を増やしていかなければならない。価値観の違う者同士の協力関係をつくる技能は、行政はもっていない。したがって、行政が NPO に期待を寄せるのも当然の流れとなる。それだけで

なく、この技能は、企業からも求められている。企業でも、オープンイノベーションや共創が大きなテーマとなっている。企業も、地域課題や社会課題の解決をしようと乗り出してきているが、自社だけではできないことが多いことにも気づいている。そして、企業も多主体連携を作り出せる技能を持っているわけではない。この分野では、協力の事業体であるからこそ、企業を助けるノウハウが NPO にはある。行政も企業も、それを求めているのに NPO が応えきれていない。

NPO が協力のコーディネーターとして頑張ろうとしても、その技能（スキル）を持っていないならば担うことはできない。「協力の技能」とは何か。「協力の技能」としての NPO のマネジメントを考える時に、その特徴を理解するために一番いい方法は、企業のマネジメントと比べることである。企業のマネジメントと比べると NPO のマネジメントにはどのような特徴があるのか。

**第一に、使うパワーが違う。**企業はお金儲けを目的とした「交換」のパワーを使う。一方、NPO は社会的な目的を掲げ「協力」のパワーを使う。

協力のパワーは、どういう種類の協力者が、どれだけいて、どれだけ能力を持っていて、どれだけ熱心に動いてくれるかにかかっている。このような協力者を見つけ出し、相手が協力したいと考える目標や活動を作り出し、より一層協力できる場や機会を提供していくことが必要となる。

企業は、顧客が、どれだけ熱心に自分の商品のファンになり、継続的に購買してくれるのか、どれだけ満足度を得るかを考える。

NPO は、協力者が、どれだけ活動に熱心に、また継続的に参加してくれ、その活動を自分の本来やりたかったことであるとみなすようになってくれるかを考える。協力者が、「このプロジェクトは私が推進しているのだ。このプロジェクトは私の働きがあ

ったからこそ成功したのだ。私がこのプロジェクトのリーダーの一人だ」と考えるようになれば、その協力は成功である。

**第二に、マネジメントの種類が違う。**マネジメントと言うと、多くの人が企業のマネジメントを考える。しかし、NPOのマネジメントは企業のマネジメントとは違う。企業の場合は組織マネジメントしかない。一方、NPOのマネジメントは2つある。組織マネジメントと関係者マネジメントだ。NPOは、周りの協力者の力で世界を変える。したがって、「関係者（協力者）マネジメント」が主となる。国際NGOであるアムネスティインターナショナルのパワーの源泉は一緒にやってくれるボランティア1000万人の人たちにある。その人たちをマネジメントするのが関係者マネジメントであり、これは企業にはないマネジメントである。

NPOは、組織マネジメントだけでなく、関係者マネジメントを学ばなければいけない。多くのNPOは、企業の劣化した組織マネジメントだけを学んでいるからうまくいかない。NPOマネジメントは基本的に外部の協力者、つまり関係者のパワーをどれだけ高められるか、であり、NPOのマネジメントの核心である。NPOの組織は、企業と比べたら小さくて人数も少なく資金もない。そういう団体が社会を変えることは普通に考えると難しいが、変える方法が1つだけある。関係者のパワーで変えるのだ。NPOは、それゆえ、関係者・協力者のパワーをどうやってアップできるか、を考え抜かなければならない。協力者を理解して、協力者にとってお金では得られない目標の価値をどう与えるか。その人が協力する理由を作ることができるか、である。

社会課題解決3.0時代には、関係者である行政、企業、NPO、地域の自治会等が協力していかなければいけない。NPOには、この多主体連携を可能にするマネジメント力が求められている。市民社会論も、結社市民社会論から、ネットワークや協力関係

の質や量に変わっていくだろう。このような時代に、中間支援組織やNPO支援センターに求められるのは、地域で、これから求められる数多くの多主体連携を、NPO支援を通じて、どうやって起ちあがらせ、サポートできるか、である。セミナーに意味がないとは言わないが、セミナーだけをやっていても成果は見えない。新しい時代のマネジメント手法をベースに、成果が出る継続的で伴走型の支援が求められている。

**第三に、マネジメントの手法の違いがある。**企業のマネジメントは、いろいろな手法があるとはいえ、その基盤は報酬（お金）にある。一方、NPOの関係者マネジメントでは、報酬（お金）は使えない。行政のような権力も使えない。しかも、今日、価値観が多様化している状況においては、「共通の利益」も効果が期待できない。そこで重要になるのが、相利開発である。相利開発は、お互いの困りごとを、共有目標を実現することで解決する。私の問題と相手の問題は違うという前提を基に、私の解決策が、相手の違う解決策をどうサポートできるかを考える。これが「相利開発」であり、これにより多様な主体が協力体制を組めるようになる。重要なことは、「協力」は「お願い」ではない。「提案」である、ということだ。「私の活動にのってくれたら、あなたの問題はどのように解決できる」という提案をする。これが相利開発のポイントだ。

よく「人を巻き込む」という言葉が使われる。禁句にした方が良い。自分がしたいことのために、皆に自分の周りを回ってもらおうというのは天動説だ。巻き込まれて喜ぶ人は少ない。協力は地動説と考え、相手のことを考えて、私が相手のためにどう回れるか、相手のニーズは何なのかということを考えることが大事である。うまいプレゼンを考えたり、共感ストーリーを作り出したり、影響力をどう高めるかを考えたりするより、相手の困りごとをどう解決するかを考えたほうが早くて良い。

相利開発する時に大事なものは、第一に、自己理解であり、目標設定である。自分は何がしたいのか。皆が集まり、賛同できる目標をどう作るかが大事になる。次に大事なものは、「協力者理解」である。人間の協力は「相利協力」であり、相手が何に困っていて何を得たいと思っているかを知ることだ。

企業においては、「顧客理解」が大切だと言われている。商品売る時に商品が素晴らしいというだけでは売れない。企業は顧客が何を欲しているか、顧客のニーズは何かを日々考えている。どうすれば自社の商品がそのニーズに合うかが、企業が求めていることだ。

NPOにおいては、これが「協力者理解」となる。協力してほしいと思ったら、協力してほしい相手が何に困っているか、どうすることがしたいか、を知ること。「協力」において大事なものは、自分のやっていることを相手に理解してもらうことではなく、相手が何に困っているかを理解することである。

そして、第三に、どうやって相利をつくれるかの技法が必要になる。私の目標が相手の目標にどう貢献できるかを考えることである。私のやりたいことが、相手のやりたい目標をどう達成できるかを我々は考えなければいけない。相手がメリットがあると考えて、活動に一枚加わってくれば、それが協力のパワーとなる。「顧客理解」と「協力者理解」は似ているようで違う。この違いを理解することが大切だ。

**第四に、使うフレームワークが違う。**相利開発をする際に、人気のあるフレームワークが、「相利評価表」である。自分の他、関係者や協力してほしい人をすべて記入し、相手の直面している問題やしたいことを書き込む。その上で、自分の活動がこの問題をどう解決できるかを考えて、解決できなかつたら解決できるように変えていく。そして、それぞれどういう相利が得られるか。その時にどういう役割をそれぞれが担えるかを考える。

皆それぞれが異なる困りごとを持っている。やっているプロジェクトが、その関係者の困りごとの解決にどう貢献できるのかという視点からプロジェクトを俯瞰していく。これが相利評価表の使い方、そういう視点で相利が解ってくると協力が増える。他にも、企業が使うフレームワークと異なるフレームワークがたくさんある。協力のフレームワークを知る必要がある。

**第五が、協力はチャレンジを創り出す必要がある。**企業は、チャレンジではなく、商品を作り出す。

優れたNPOは効果的なチャレンジを作り出し、支援者を拡大して、利用者を増やし、会員を増やし、ボランティアを増やしていく。このいろいろな役割を回すことよって協力者を増やしている。

イギリスのナショナルトラストというNPOは、文化的遺産や環境的保護地を民間で守るイギリス最大の環境団体だ。城などの文化財が売りに出されると皆で寄付を集めて買い取るというチャレンジを作り、寄付・支援者を集める。目標があって短期的なものほど寄付しやすい。しかし継続寄付は難しい。継続寄付を作るのがうまい団体はチャレンジを繰り返して、継続に持っていく。ナショナルトラストも、買い取った後に、修復作業が必要になるとボランティアの人に手伝ってもらい、修復作業を皆でやる。修復が次のチャレンジとなっている。修復が終わったら、古城ツアーをやって利用者（ツアーの購買者）を増やす。このようにチャレンジで関係者を増やすことで巨大な名簿を得ることができる。その名簿を使って、次の古城が出たら、買い取るチャレンジを行ない、また寄付を集める。これを繰り返して、今やナショナルトラストはイギリスで最も土地を持っている民間団体になった。お金集めや協力者の拡大はもちろん、この技法を知っているといろいろなチャレンジができる。クラウドファンディングを1回限りで終えるのはもったいない。その後どうや



って次のチャレンジにつなげ、さまざまな協力のプログラムにつなげられるか。それによってさらに名簿を拡大する。これが協力の技法を使ったファンドレイズのやり方である。協力者が増えると当然ボランティアも増え、運営コストが減る。コストが減るが、協力者は増えるので、収入が増え黒字が増える。つまり、協力者を増やせば収入が増え、コストを減らせる。

そして、最後、第六に、**生み出すものが違う**。  
NPOは、協働社会を推進することで、人々のつながりの再構築を行う。企業セクターは、発展すればするほど、競争により社会関係を分断していく。人とのつながりがなくなり、困った時、資金のないときに援助がない状態が広がる。多主体連携では、社会課題解決に様々な異なる分野・セクターの人々が協働する。それまで、ともに活動することのなかった多様な主体の相互活動により、相互理解も深まっていく。一緒に活動することで、つながりも増える。こうして、NPOによる多主体連携は、新しいつながり=社会関係資本を生み出す。NPOは、社会関係資本の母体なのだ。

#### まとめよう。

すでに、社会課題解決の新しい時代「社会課題解決3.0時代」は始まっている。協力の推進者であるNPOの役割は、さまざまな多主体連携を生み出し、広げていくことで、社会変革を進めていくことにあつる。それがNP03.0だ。そのためには、これまでとは異なるマネジメントの技能をマスターしなければならない。これからの多主体連携の時代において、これができるかできないかが、NPOが今後発展するか衰退するかの分かれ目になるだろう。

「協力のテクノロジー」はまさにこの多主体連携の技法を紹介した本である。ぜひ一読してほしい。

#### ■参加者からの質問応答と意見交換

松原氏の講演後、参加者自己紹介として動機と質問を交わした。

#### (参加者 A)

NPOは情報公開の一つとして活動報告書を公開している。また、参加のきっかけのツールとして活動報告書があると思うが、どのようにつくればよいか。

#### (松原)

活動報告書を見て「参加したいな」と思ってもらえる報告書が一番良い。所轄庁に提出する報告書はどのようなフォーマットでもよい。所轄庁がPRの場を作ってくれているのでプラスアルファして出しても良い。基本的な項目は決まっているが必要最低限の要素が入っていれば、あとは何をプラスしても良い。PRの機会だと捉えてほしい。企業の社会貢献担当者や助成財団は助成金を出す時や社員参加を検討する際に必ずWEBで調べる。

#### (参加者 B)

中間支援、地域のつながりづくりの活動をし「連携会議」を行っているが、連携の体制をうまく作る手法や、連携の場をつくっていくために気をつけなければいけないことを知りたい。

#### (松原)

相利評価表を使って、自分のやりたいことや課題、問題を記述する。その後、みんなでそれぞれの問題が解決するようなプログラムがあるかを考えるのが一番である。誰かの問題だけに集中するのはダメである。相利の良いところは「お互いに相手を知ることができること」である。今ある活動に何を加え、何を引いたらみんなの問題が解決できるかを考える。他者の視点を獲得することで、これまでになくアイデアが生まれる。共同作業をすることが大切である。連携のための連携ではダメである。

(参加者 C)

まちづくり構想をつくったが掘り下げて着実に実行するためには協力が必要であるが、どうしたらよいか。

(松原)

アプローチを見直すことである。説明すればわかってくれると思ってしまう。自分中心に回そうとする発想を変えないといけない。相手視点で、まちづくり構想が、相手の困りごとにどう効果があるのかをしっかりと考えること、それを伝えることが大事である。

(参加者 D)

地域で自治会がリーダーシップをとるべきか、NPO がリーダーシップをとるべきか。

(松原)

どちらかが、という問題ではないだろう。両者の活動をダイレクトに一体化するのではなく、チャレンジをプロジェクトにして別に立てることも大事である。プロジェクトの範囲において、地域で自治会が主導する時もあれば、NPO が主導することになることもある。プロジェクトをどう組み立てるかが大事である。

(参加者 E)

中間支援組織である市民活動センターが必要だとは思いますが…。

(松原)

全国で中間支援組織は「曲がり角」にきている。1998年にNPO法ができた。NPO法の1つの特徴は地方分権である。地方自治体が認証するようにして、中央集権ではないのがNPO法だ。しかし、地方自治体も認証をどうサポートすればいいかわからなかったし、地域でどうNPO支援をすればいいかわからなかった。自治体が積極的に、中間支援組織を作り、相談業務を任せ、NPOの集まる会議室やFAXや郵便受けなどサポートをした。2000年代はNPO法

はまだ新しく、NPO法人も設立ラッシュだった。中間支援センターにそういう新設NPO法人をサポートするというニーズがあった。法人格の申請や経理・会計・税務のサポートが必要とされた。NPO運営ノウハウのセミナーなども人気だった。しかし、今日、その頃のニーズはほぼなくなってきている。NPO法人がそんなに増えないのもあるが、NPO法人に関する知識が一般化して、中間支援組織にその専門性がある状態ではなくなったことが大きい。貸し会議室も増え、インターネットの普及でFAXや郵便受けなどの場所のニーズも減った。運営ノウハウもネットから多くのことは得られるようになってきている。しかし、中間支援組織は相変わらず、過去のニーズに捉われている。今日のNPOのニーズに合った活動をしていないのが中間支援の今の大きな問題である。しかし、社会的には中間支援への期待はむしろ高まっている。社会課題が増え、多主体連携という新しい課題解決手法が必要となっている。多主体連携では、まさにつなぐ機能を持つ中間支援組織の出番なはずだ。ただし、つなぐだけではダメである。それを実際の成果に結びつけるまでが求められている。伴走支援が注目されているのはその理由からだ。セミナーをやってそれで終わり、という時代ではない。しっかり地域変革を継続的にサポートしてこそ中間支援の役割がある。何よりも中間支援にも成果が求められている。中間支援自体は期待を集めているにも関わらず、この時代にどうしたらいいのかわからないというのが今の危機の真相である。この時代の変化を理解して、今必要とされることをする。この時代を攻略する戦略さえ持てば、中間支援は今からもっと必要とされるようになる。なぜ私が今、「協力のテクノロジー」を書いたか。まさに今が変化の時代で、次に必要とされるものは何かを私なりに考えて皆さんに提供したいからである。価値観や考え方がみな違うなかで、協力を作っていくには、「相利」を追求するのが一番いい。そこで、大事なことは、「なぜ？」の問い方である。

大前提として、私とあなたは違うという考えをもつこと。価値観に共通項が一つもないときに、なぜ違うのか、相手はなぜこういうことを主張するのかを考える。相手の志向性や価値観の根底に、どういう問題があるんだろうと考える。「なぜ相手は私の言う正しいことを理解しないのか？」と問うてはならない。「なぜ？」の方向性を変える。それが大事である。その人の価値観、その人が大事に思っていること、その人の問題は何かを理解する。協力してほしい人への提案を考えた時に、相手の価値観の基盤が何かを見つけていくことが大切である。

#### (参加者 F)

若い方が NPO に関心があるという話があったが、具体的にどれぐらいの年代層ですか。

#### (松原)

私はあまり使わないが、NPO 法を基準にした、NPO の世代論がある。NPO 活動は、NPO 法以前からずっとあるが、やはり NPO 法は大きなイベントなので、NPO 法以降の世代を分けるのに使われる。松原の属するのは、NPO 法ができた頃に活動を始めたか、始めていた世代だ。これは NPO 第一世代と呼ばれる。NPO の第 1 世代は NPO という新しい存在を作り上げることに熱心に取り組んだ。第 2 世代は、2000 年代後半から 2010 年代前半。NPO が当たり前となり、NPO で食べていく、事業化することを追求した世代だ。NPO を企業と違う新しい職場として理解した世代である。第 3 世代は、2010 年代後半以降の世代で、ソーシャルビジネスに企業が参入しこのままではやっていけないという思いの中で、今方向を模索している。NPO でなく、企業でも社会課題解決はできると考える世代だ。そして、最近、第 4 世代といえる世代が出てきているように思う。転職、副業が当たり前となり、企業もやりながら、NPO もやる。軽く境界なく好きなことをやる。儲けや生活基盤は企業で、社会貢献は NPO でと両方をやっている。

#### ■おわりに

「協力」のとらえなおし、ができた。相手のニーズにそって自分が動く。自分たちが中心ではなく、相手のニーズが満たされるために何ができるかを考える。

NPO、中間支援組織の「分かれ目」「気づきの時」である。

「相利評価表」つくりかたワークショップをしてみたい。当センターで「今 NPO、中間支援組織が担うべきこと」について考えつづけていきたい。

