

平成26年度
博士論文

指導教授 跡田直澄

非営利組織の持続的発展に関する研究

Research on Sustainable Development of Non Profit Organizations

嘉悦大学大学院
ビジネス創造研究科

d12001 菅井 徹郎

目次	
序章 問題意識	p. 1
第1章 非営利組織研究の必要性	p. 8
1. 1 非営利組織とは	p. 8
1. 1. 1 非営利組織について	p. 8
1. 1. 2 非営利組織が必要とされる理由	p. 10
1. 2 米国の NPO	p. 10
1. 2. 1 米国の歴史と現状	p. 10
1. 2. 2 米国での現状	p. 12
1. 3 日本の非営利組織	p. 13
1. 4 特定非営利活動法人とは—その現状と課題—	p. 16
1. 5 まとめ	p. 19
第2章 先行研究の展望	p. 21
2. 1 研究の必要性	p. 21
2. 2 これまでの研究蓄積	p. 22
2. 3 本研究の意義	p. 26
第3章 米国 NPO の事例研究	p. 28
3. 1 偉大な NPO の共通原則とは	p. 28
3. 1. 1 先行研究の概要	p. 28
3. 1. 2 6原則について	p. 30
3. 2 米国の NPO 事例	p. 32
3. 3 まとめ	p. 38
第4章 日本 NPO の事例研究	p. 39
4. 1 8事例の考察	p. 39
4. 1. 1 8事例について	p. 39
4. 1. 2 各事例の考察	p. 42
4. 2 米国の事例との比較	p. 46
4. 2. 1 教育系 NPO の日米比較	p. 46
4. 2. 2 芸術系 NPO の日米比較	p. 50
4. 3 まとめ	p. 53

第5章 事例研究からの考察	p. 55
5. 1 米国の共通原則にもとづく比較考察	p. 55
5. 1. 1 評価の基準について	p. 55
5. 1. 2 NP08事例についての評価	p. 56
5. 1. 3 事例評価の考察	p. 69
5. 2 個別団体の原則充足度からの示唆	p. 71
5. 3 個別原則の平均的充足度を高める方法	p. 75
5. 4 まとめ	p. 80
終章 結論と残された課題	p. 81
終.1 結論	p. 81
終.2 残された課題	p. 87
参考文献	p. 88

序章 問題意識

本稿の問題意識とそれを解決するための各章の展開について述べる。

非営利組織がその社会的必要性から増えてきている。先進国は 1960 年代から 70 年代に福祉国家を目指したが、その方針が国家財政を圧迫し継続が困難となった。1980 年代に入り、米国でレーガン大統領、英国でサッチャー首相が改革を行い、民間活力の導入をはかり「小さな政府」を指向するようになった。一方、1989 年にベルリンの壁が崩壊し 1991 年にソビエト連邦が崩壊、東西冷戦が終結した。世界では、市場経済を中心とした資本主義の形態がほぼ主流となった。

このような状況下で、1990 年代に入ると市場経済下、企業の利益の追求、株主価値経営（利益を追求し株主に還元する経営）が一層強くなり、民間営利企業では手を出しにくい分野で、政府でも手が回りにくい分野の補完をし、様々な社会課題を解決する非営利組織（Non Profit Organization=NPO）の存在が重さを増してきた。

日本でも古くから非営利組織はあったが、第 2 次大戦後は国の許認可のもとの非営利組織が大半で、市民が自らの手で社会課題の解決をしようという時に対応できる法人格を持った非営利組織はほとんどない状態であった。このような中、1995 年の阪神・淡路大震災で多くのボランティアが集まったが、法人格がないため組織だって動きにくかったことがひとつの契機となり、1998 年に特定非営利活動促進法が制定された。この法律により、市民が社会課題の解決をしようという時に対応できる特定非営利活動法人が設立できることとなった。

その後、認定特定非営利活動法人制度の創設（2001 年）および改正（2011 年）、新公益法人制度の制定（2006 年、公益法人制度改革関連 3 法案成立）などが行われてきた。また 2011 年の東日本大震災では、多くの非営利組織が援助に駆け付けた。一方、企業も良き企業市民として社会貢献をしていくことが求められるようになり、企業と NPO との協働が多く見られるようになってきた。また近年は、社会課題の解決をビジネスの手法で行う社会的企業(social business)も多く設立されるようになってきている。

このように制度の整備等は着々と進んできたが、多くの非営利組織は人材面、資金面などの経営基盤の脆弱さという問題を抱えているとされる。これは事業を継続できない可能性があるということにつながる。社会に必要とされている非営利組織は、その持続的発展が必要である。そこで本稿では非営利組織を研究対象とし、その持続的発展の研究をする

こととした。

まず先行研究を調べてみると、このような状況に対し、これまでは非営利組織及びその経営に対する理論的分析や実態分析が多く試みられている。代表的研究としては、米国では Drucker (2006)、Salamon (1996)、Collins (2005) を挙げることが出来る。また日本では、跡田 (2002) (2005)、小島 (1998)、坂本恒夫 (2009) (2012)、坂本文武 (2004)、下河辺 (2000)、田尾 (2004)、田中 (2006) (2012)、日本 NPO センター (2012)、パブリックリソースセンター (2013)、山内 (2002) 等がある。これらの研究に対して、成功事例からそのための条件を抽出するというアプローチを用いた研究としては Crutchfield and Grant (2007) を挙げることができる。彼らは、個別の非営利組織の事例研究から、社会に大きな影響を与えている偉大な NPO に共通する 6 原則を導きだした。これは、非営利組織の持続的発展の原則と言え換えられるものでもある。

非営利組織について、成功事例に基づく持続的発展に関する研究は、その事例が少ないことも起因して、まだほとんど行われてない。そこで本稿では、Crutchfield and Grant (2007) の研究をもとに、米国の偉大な NPO に共通する 6 原則をもとに、米国と日本の事例を考察した。

具体的には米国の偉大な NPO とされる団体の事例を考察し、そこに共通する 6 原則を確認した後、日本で成長しつつある、又は将来の成長が期待される団体を中心に特徴ある 8 団体の非営利組織を事例として、米国の偉大な NPO が満たす 6 原則をどの程度満たしているかを考察した。その結果、日本の NPO は米国の偉大な NPO の基準と比較してみると、相対的にはその原則を十分には満たしていないことが明らかになった。そこでその条件を満たすためにはどうすればよいかについての示唆を、米国からの示唆をもとに検討しその方法を明らかにし、日本における非営利組織の持続的な発展に向けた考察とすることとした。

ここで、本稿の構成を述べる。第 1 章では非営利組織についての概要を述べ、日本の非営利組織の現状と課題を整理する。第 2 章では、日米の先行研究を展望する。この中で Crutchfield and Grant (2007) の研究を先行研究とした意味づけを明確にし、本稿の研究の意義を述べる。第 3 章では、Crutchfield and Grant (2007) の研究で、世界を変える偉大な NPO として米国で抽出された 12 団体の中から 6 原則の各原則の事例として 6 団体を選び考察し、そこから日本の非営利組織の持続的発展への米国からの示唆があるかを明らかにする。第 4 章では、日本で成長しつつある、又は将来の成長が期待できると思われる団体を中心に特徴ある 8 団体を日本の事例として考察する。その後、日米で同じ分野（教育と芸

術) の事例について、比較考察を行う。NPO の活動内容を比較し、そこから米国の偉大な NPO の共通原則との相違を考察する。

第 5 章では、考察してきた事例研究からの示唆を踏まえ、日本の非営利組織の持続的発展に向けて、どのようにすれば良いかを考察する。すなわち第 2 章での Crutchfield and Grant (2007) の先行研究をもとに、第 3 章・第 4 章で考察した米国と日本の事例研究から日本における非営利組織の持続的な発展に向けての考察をまとめる。

終章では、本稿の結論を再述した後に、今後に残された課題を述べる。ここでは、日本の非営利組織の持続的な発展の為に、更なる向上策として政府・NPO・市民社会が各々果たしていくべき施策も述べる。

詳しくは下記のように各章を展開する。

第 1 章 非営利組織研究の必要性

第 1 章は、非営利組織についての概要、米国と日本での非営利組織について、及び本稿で主に取り上げる特定非営利活動法人についての概要を述べる。第 1 節で非営利組織とは何か、なぜ必要とされるのかについて考察し、第 2 節で非営利組織が発展しているとされる米国の非営利組織についてその概要を歴史と現状を中心に述べる。次いで第 3 節では日本の非営利組織について、同じくその概要を歴史と現状を中心に述べ、今、日本で非営利組織が必要とされる理由を考察する。第 4 節では、本稿で取り上げる特定非営利活動法人について概要を述べ、その現状と課題を探る。

その結果、日本及び米国で非営利組織の重要性が一層増していることが明らかになる。但し、日本では市民が自らの手で社会課題の解決をしていく法人形態は、1998 年に法制化された特定非営利活動法人が主であるが、約 5 万法人があるものの、実態は人材面、資金面などの経営基盤の脆弱さという問題を抱えている状況である。今後、特定非営利活動法人が脆弱でない組織、即ち持続的発展が可能な非営利組織へとなっていく必要がある。ここに本稿の問題意識である「非営利組織の持続的発展に関する研究」が必要な理由も明確になる。次章以降でこの点を考察していくこととし第 2 章では先行研究について考察する。

第 2 章 先行研究の展望

第 2 章で明らかにしたいことは、本稿の問題意識、すなわち、非営利組織の持続的発展に関する研究についての先行研究にはどのようなものがあるか、その先行研究に対して本

稿の研究を通じて学問上の意義がどう加えられるか、という2点である。

非営利組織については多くの研究があるが、本稿では、非営利組織についてその持続的発展に関する考察を行うので、経営的視点をもって経営学からのアプローチを試みることにした。様々な研究の中で非営利組織について、成功事例からそのための条件を抽出するというアプローチを用いた研究としては、Crutchfield and Grant(2007)を挙げることができる。彼らは、個別の非営利組織の事例研究から持続的発展の共通原則を導きだした。これは NPO の持続的発展への示唆とともに、いわばこのような原則を満たせば持続的発展のできる NPO となるということでもあり、ひとつの評価の指標ともなるものである。

彼らの研究は、米国社会に大きな影響を与えている 12 の偉大な NPO 組織を調査し、偉大な NPO には 6 つの共通原則があることを見いだしたものである。6 原則とは、次の通りである。

- ①政策アドボガシーとサービスを提供する
- ②市場の力を利用する
- ③熱烈な支持者を育てる
- ④NPO のネットワークを育てる
- ⑤環境に適応する技術を身につける
- ⑥権限を分担する

この 6 原則を日本の非営利組織に当てはめてみて、米国の偉大な NPO の基準と比べどのような状況かを調べることにより、日本の非営利組織の良い点、直すべき点等が明確になれば、日本における非営利組織の持続的発展のためにはどうすれば良いかが明らかにできる。日本ではこの 6 原則を応用した研究は、まだほとんど行われていない。本稿で彼らの研究を応用すれば、日本の NPO 研究を一步進められることになる。

Crutchfield and Grant(2007)の6原則を日本のNPOに当てはめ、日本のNPOの問題点を明らかにし、それを改善する方法を示唆し、非営利組織の持続的発展へとつなげていくことが、本稿の意義である。そこで彼らの研究を先行研究として、本稿の考察を進めていくこととし、第3章では米国のNPOの事例研究を行う。

第3章 米国NPOの事例研究

本章では先行研究である、Crutchfield and Grant(2007)の研究から導かれた米国で社会に大きな影響を与えている偉大なNPOに共通する6原則と実際のNPOの事例を述べ、そこ

から日本の非営利組織への示唆について考察する。即ち、Self-Help、Feeding America（旧名称 America's Second Harvest）、Habitat for Humanity、Exploratorium、Share Our Strength、Teach For America の 6 団体を考察し、そこから日本の非営利組織の持続的発展への米国からの示唆があるかを明らかにする。

結果は、日本の非営利組織の持続的発展に向けた考察の上で、極めて示唆に富んでいるものであることが分かる。これらの事例は、もともと優れた組織や豊富な資金力のある組織を選んだのではなく、普通の NPO がいかにして社会に影響を与えるような偉大な NPO となったかについて、その共通原則を明らかにしたものであり、その意味でも日本に大いに参考となる。

日本の NPO の考察方法として、これらの原則を米国の偉大な NPO を基準としてどの程度まで満たしているか、日本の NPO の弱点となる部分はどこか、ということ明らかにしていく。その点に分かれば、弱点を補強しその水準を高めることにより、日本の非営利組織の持続的発展に寄与すると考えるからである。第 4 章では日本の NPO の事例を考察する。

第 4 章 日本 NPO の事例研究

本章では、第 1 節で日本の NPO の 8 事例をまず考察する。第 2 節で教育系と芸術系の NPO の日米比較を試みた。日米の NPO の活動内容を比較し、その上で米国の偉大な NPO の共通 6 原則に当てはめてみて、それに対する水準の相違を考察した。結果は、米国の偉大な NPO とされる団体と相対的に比較すると、活動内容はスケールが小さく、6 原則の比較においても、ここで比較した 4 団体では各原則を満たすにはその水準がまだ十分でないことが分かる。

次章では、本章であげた日本の 8 団体について、米国の偉大な NPO が備える 6 原則について、米国の偉大な NPO を基準とした場合、どこまでを満たしているか、弱点があるとするとどの部分かを明らかにし、それを個々の団体のみでなく全体としてはどうかを明らかにする。これにより、日本の非営利組織の持続的な発展のために、それらの弱点を補う方法を、米国の偉大な NPO からの示唆をもとに考察する。

第 5 章 事例研究からの考察

本章では、考察してきた事例研究からの示唆を踏まえ、日本の非営利組織の持続的発展に向けて、どのようにすれば良いかを考察する。すなわち第 1 節で、日本の 8 団体につい

て、米国の偉大な NPO が備える 6 原則について、米国の偉大な NPO を基準とした場合、どこまでを満たしているか、弱点があるとするとどの部分かを明らかにした。それは米国の偉大な NPO の水準からみると十分ではないものであった。第 2 節では、第 1 節の結果から個別団体の原則充足度からの示唆を考察した。8 団体について個別団体ごとの示唆から、各団体が持続的発展の可能な NPO にどうすればなるかについて考察した。第 3 節では、個別原則の平均的充足度からの示唆として、どうすれば各原則を満たしていけるか、その方法を考察した。

これにより、日本の非営利組織の持続的発展に関する示唆が行えたと考える。終章でこの論文を通してのまとめと残された課題について述べる。

終章 結論と残された課題

本章では本稿で問題意識として挙げたことについて、その結論と残された課題について述べる。第 1 節で本稿の考察結果をまとめて結論とし、第 2 節で残された課題を述べる。本稿で先行研究とした Crutchfield and Grant (2007) は、成功した NPO を評価することにより、偉大な NPO となる共通原則を導いている。この共通原則である 6 原則を日本の NPO に当てはめ、日本の NPO の問題点を明らかにし、それを改善する方法を示唆し、非営利組織の持続的発展へとつなげていくことが、本稿の意義であり目的であった。

考察の結果は、日本における NPO の必要性は高まっているが、現状では特定非営利活動法人を見ると資金・人材ともに不足した脆弱な組織が多い。そこで NPO が持続的発展がしていけるようにする必要がある。Crutchfield and Grant (2007) の研究した 6 原則を用いて、そこからの示唆から、改善する方法を明らかにした。それは次の 6 点で表されるものであった。

- 1) 政策アドボガシーとサービスを提供することについては、2 つの活動の同時実施がその方法であるが、具体策としては社会の課題解決のためのサービスの提供と、課題そのものを社会に知ってもらうという 2 つの活動を同時に行うことが必要である。
- 2) 市場の力を利用することについては、企業との連携がその方法であるが、具体策としては、企業にコンサルティングを行い、NPO 自身の提供するサービスに対して企業が資金を出すという形で企業とパートナーシップを組むことなどにより、企業との連携を図ることが考えられる。
- 3) 熱烈な支持者を育てることについては、参加意識を高めることがその方法であるが、具

体策としては、NPO 活動へのボランティア参加から、社会貢献への満足感を得られるようにすることで、参加意識を高めることができる。

- 4) NPO のネットワークを育てることについては、NPO との連携強化とパイの拡大がその方法であるが、具体策としては、ノウハウの無償提供によるネットワークづくりや、異分野間の連携などにより、市場拡大を図ることがあげられる。
- 5) 環境に適応する技術を身につけることについては、PDCA サイクルの実施がその方法であるが、日本では PDCA サイクルの実施は民間営利企業では行われていることである。NPO では小規模な団体が多いこともあり、チェック体制が必ずしも十分とはいえず、計画変更のアクションが適切になされていない事例も見受けられる。民間企業的管理の導入が必要ということである。
- 6) 権限を分担することについては、多様な人材の活用と指導層の継続性により権限を分担していくことがその方法であるが、持続的成長を図りつつ組織整備をすすめ、さらに権限の分担をしていくことが必要である。

これらの方法を用いて 6 原則に対する水準を上げていけば、NPO が持続的発展を行なえると考える。また同時にこのことは、Crutchfield and Grant (2007) の研究を日本のケースに当てはめ、そこからの示唆を導きだすことで彼らの研究を一步進めるものとなった。そこに本稿の学術上の意義がある。

ここで日本の非営利組織の持続的な発展の為に、更なる向上策として政府・NPO・企業が各々果たしていくべき施策を述べ、最後に残された課題について述べる。

第1章 非営利組織研究の必要性

本章では、非営利組織についての概要、米国と日本での非営利組織について、及び本稿で主に取り上げる NPO 法人についての概要を述べる。第1節では非営利組織とは何か、なぜ必要とされるのかについて考察し、第2節では非営利組織が発展しているとされる米国の非営利組織についてその概要を歴史と現状を中心に述べる。第3節では日本の非営利組織について、同じくその概要を歴史と現状を中心に述べ、今、日本で非営利組織が必要とされる理由を考察する。第4節では、本稿で取り上げる特定非営利活動法人について概要を述べ、その現状と課題を探る。第5節で本章のまとめをする。

以上より本章では、今、米国・日本共に NPO が注目されていると言われているが、その実態はどうか、なぜ今非営利組織なのかを明らかにするとともに、日本の特定非営利活動法人の現状と課題を明らかにし、非営利組織の持続的発展のためにどうすれば良いかという本稿の問題意識につなげていく。

1. 1 非営利組織とは

本節では、非営利組織で構成される非営利セクターを解説しつつ、非営利組織の必要性を始めとしたその概要を述べる。

1. 1. 1 非営利組織について

非営利組織

非営利組織¹(=Non Profit Organization、以下特に区別する必要がない限り NPO と略す)とは、教育、文化、医療、福祉、国際協力など、様々な社会的活動を行う非営利・非政府の民間組織のことをいう。剰余金を組織外部に分配することを制度的に禁じられている。

日本の場合、狭義には特定非営利活動促進法に基づく特定非営利活動法人やそれに任意団体を加えたものを意味する。広義には社団法人及び財団法人・社会福祉法人・学校法人・医療法人・宗教法人・助成財団なども含まれる。また NGO(Non Governmental Organization: 非政府組織)も同様の組織を意味するが、日本では国境を超えて活動する民間国際援助団体を意味することが多い。

NPO は市場重視の資本主義下で各国政府の財政状況が厳しい中、政府が行っていないところ、あるいは行えなくなったところと、民間営利企業では進出しにくいところ、その隙間

¹山内・田中・奥山(2012) p.181

を埋めつつサービスを提供している²。

非営利セクター³

社会の中にある様々な組織は大きくは、政府部門・企業部門（民間営利部門、いわゆる一般の企業部門）・民間非営利部門の3部門に分けられる。その内の民間非営利部門を非営利セクターという。つまり NPO が属しているセクターが非営利セクターということになる。

世界的に非営利セクターが発展してきており、NPO の発展も著しい。NPO 先進国と言われている米国では150万団体を超える NPO が、年間1兆ドルを超える価値を生み出しており、NPO は小売業・卸売業に次ぐ第3の産業に成長している。また米国以外でも同様の傾向が見られ、世界全体で見ると NPO セクターは世界の GDP のほぼ5%を占める。

国際比較上の定義⁴

ジョンズ・ホプキンス大学教授のレスター・サラモン氏を主査として1990年から実施された「非営利セクター国際比較プロジェクト」での国際共通基準では、各国比較をする上で以下の表1-1の5つの要件を満たすものを非営利組織とした。

表1-1

組織としての実態があること (Formal Organization)
民間の団体であること (Non-Political)
利益を分配しないこと (Non-Profit Distributing)
自己統治されていること (Self-Governing)
自発性に基づいた組織であること (Voluntary)

(出所：雨森(2012) p. 16 を元に作成)

²クラッチフィールド、グラント、服部訳(2012) pp. 2-4、坂本・丹野(2012) p. 183

³雨森(2012) pp. 15-18

⁴雨森(2012) pp. 16-17

1. 1. 2 非営利組織が必要とされる理由

非営利組織が必要とされる理由には、いくつかの見地からのものがある。ここでは次の3点をあげることとする。

まず経済学の見地から、市場の失敗・政府の失敗を補完するものとして非営利セクター及びそれを構成する非営利組織が必要であるとするものがある⁵。ここでいう市場の失敗とは、例えば市場メカニズムでは公共財（非競合性・非排除性を持つもので、代表例は公園や道路など）の供給がうまくいかないことである。これは政府がするものとされる。一方で政府は多様な公共財のニーズに対し対応しきれず、特に公共財と私的財の中間的な性質を持つ準公共財の供給がうまく対応できないことがあるとされる。これを政府の失敗という。これら市場も政府もできないことを補完する役割が非営利セクター及びそれを構成する非営利組織にあり、それゆえ必要とされるというものである。

次に経営学の見地から P. F. Drucker (2007b) では、先進国が知識社会に移行していくと非営利組織がその特徴ゆえ重要になっていくと述べられている。その特徴とは田中 (2012) は「人間変革機関としての役割(人間を良い方向、良い状態へ変える役割がある)」と「市民性創造の役割(非営利組織での活動を通じて市民として社会を変えることができる)」としている。また教育学の見地から、佐藤(2004)では「NPO の持つ教育力」に注目している。これは知識を与えるタイプの教育、すなわち学校での教育や職場での教育などのフォーマルな教育の場ではなく、NPO 活動を通じて、問題にとりくむ参加型の学習により自らも学んでいる、そういう教育力が NPO にはあるというもので、生涯学習社会において重要とされている。

1. 2 米国の NPO

本節では米国の非営利組織について、その概要を述べる。米国の非営利組織を見る上では、IRS (Internal Revenue Service アメリカ合衆国内国歳入庁) による非営利組織として分類される 501 条 (C) 項 (3) 号が重要となる。

1. 2. 1 米国の歴史と現状

NPO の変遷

米国は、NPO からなる非営利セクターが非常に発達した国といわれている。理由として雨森 (2012) では「米国が既存の政治権力や宗教的権威から逃れ、新天地を切り開こうとして

⁵雨森 (2012) pp. 120-123

造られた国であること（米国には大昔からの領主・教会や修道院が存在していず、開拓民たちが何もないところから自分たちで公共的な施設を作っていた）。イギリスやフランスからの移民は、国王への政治的権力の集中に対する強い警戒心を持っていたといわれ、それゆえ政府に頼らず自分たちで問題を解決しようとしたため。」と述べている。

歴史的経緯としては、渡辺(2011)では「新天地を求めてヨーロッパから米国に渡ってきたピューリタンをはじめとする人々が国作りをはじめた。政府ができる前に自分たちでコミュニティを作っていたので、何事も発的に自分たちで取り組んでいくことが歴史的にしみついている」とされており、これが米国のNPOの起源とされている。

このように米国では建国以来NPOがあったとされるが、1990年代からその活動の必要性が一層高まり、更なる発展を遂げているとされている。それはなぜかを、1960年代からの動きをもとに考察する。

米国は1960年代から70年代にジョンソン大統領の「偉大な社会」計画に基づき遅れていた福祉の充実を図るなど福祉国家を目指したが、その方針が国家財政を圧迫し継続が困難となった。80年代に入ると、レーガン大統領のもと改革が行なわれ、民間活力の導入をはかり「小さな政府」を指向するようになった。

一方、1989年にベルリンの壁が崩壊し1991年にソビエト連邦が崩壊、東西冷戦が終結した。ここに世界では、市場経済を中心とした資本主義の形態がほぼ主流となった。

このような状況下で、90年代に入ると市場経済下、企業の利益の追求、株主価値経営（利益を追求し株主に還元する経営）が一層強くなり、失業する人や、ついていけない人たちがでてくる一方で、民間営利企業では手を出しにくい分野で政府でも手が回りにくい分野の社会課題を解決する必要性から、NPOの存在が米国でも一層重要となってきた。この時代、米国では90年代にボランティア活動に関連して法律（コミュニティサービス法）が制定され、さらにそれにもとづく教育（サービスラーニング）制度が作られている⁶。

2000年代に入ると、2007年のサブプライムショック及びそれに端を発するといわれる世界金融危機、2008年のリーマンショックと大きな経済変動が続き、米国内で民間営利企業を中心とした収益追求の社会には違和感を持つ人たちが増加したと言われ、NPOの必要性が益々高まった。一方、企業も良き企業市民として社会貢献をしていくことが求められるよ

⁶文部科学省 HP <http://www.mext.go.jp/>より(2013.12.16)諸外国におけるボランティア活動に関する調査研究報告書(平成19年3月)

うになり（CSR 企業の社会的責任への流れ）、企業と NPO との協働が多く見られるようになってきた。また近年は、社会課題の解決をビジネスの手法で行う社会的企業 (social business) も多く設立されるようになってきている。

ここに今日米国の NPO は、市民による社会課題の解決の場、新しい雇用の場、企業で働いている人たちのサードプレイス⁷としての場として、その重要性が一層増している。

なお NPO の発展を団体数で見ると、1940 年代が 1 万 2,500 団体、1950 年代が 5 万団体、1970 年代が約 80 万団体、2013 年では約 140 万団体へと増加している。分野も、伝統的な教育や福祉・医療に加え、環境・人権・町づくり・経済開発など多様化している。

1. 2. 2 米国での現状⁸

NPO の設立については、米国では法人格を取得すること自体は容易で、州が登録・認可を所管し、概ね 1 週間から 1 か月以内には手続きが終わるとされている。法人になったあとで、税制優遇措置を受けることを目指すが、この税制優遇措置を受けられるかどうかは重要とされている。ただし、税制優遇措置は任意団体でも受けられるので、法人格の有無は本来、関係がない。

ここで、米国での NPO の分類は、内国歳入法 (Internal Revenue Code; IRC) により NPO を分類することが一般的で、内国歳入庁 (Internal Revenue Service ; IRS) によると、NPO とは非分配制約を受ける団体のことで、活動の種類ごとにカテゴリーに分けられている。IRC で設定されている条件にかなうと、税制上の特典が増える仕組みとなっている。

米国の NPO は大きく非公益団体 (Noncharitables) と公益団体 (Charitables) とに分類される。非公益団体は、相互に利益を享受する団体であるため、非営利だが非公益であるとされ、一方、公益団体は非営利であるだけでなく、公衆が利益を享受する団体であるという位置づけで分類される。

501 条 (C) というのが IRC 中の免税措置に対するコードで、その中には (1) ~ (28) のカテゴリーがあり、2013 年 10 月現在全部で約 140 万団体がある。その中で最も公益性が高く免税措置が特に行き届いたカテゴリーが、IRS Code 501 条 (C) 3 号に分類され、2013 年 10 月

⁷ 自宅 (ファーストプレイス) や職場・学校 (セカンドプレイス) ではない、一個人としてくつろぐことができる第三の居場所。社会学者レイ・オルデンバーグが、1989 年に自著『The Great Good Place』で提唱した。知恵蔵 mini より

⁸ 米国の NPO 事情については山内・田中・奥山 (2014) pp. 121-128 及び山岸 (2000) pp. 44-45 より

現在、全米で約 104 万団体あるとされる。

なお、米国で NPO という場合、501 条(C) (1)～(28)すべてを対象とする考え方と、その中の 501 条(C)3 号のみ、またはそれに 501 条(C)4 号を加える場合とがある。但し、501 条(C)3 団体が、NPO の雇用総数と歳入全体の 90%を占めており、研究者の間ではこの 501 条(C)3 号に該当する団体のみを非営利組織の対象としてとらえるケースが多いとされている⁹。

米国での非営利セクターが提供する商品・サービスは、米国の GDP の約 5.4% (2010 年) を占め、2010 年に支払われた米国全体の賃金の 9.2%は非営利セクターが占めた。また 2010 年の非営利セクター有給従業員数は約 1,070 万人で、これは小売業の 1,450 万人、製造業の 1,150 万人について 3 番目に多い人数で米国の民間企業・団体就業者数全体の 10.1%を占めている。501 (C) の登録団体の総収入は、約 2,060,038 USDmill、その内 501 (C)3 の登録団体は総収入約 1,660,960 USDmill である。

1. 3 日本の非営利組織

本項では、日本の非営利組織についてその概要を述べる。

日本での現状

日本にも古くから非営利活動をする組織はあったが（例えばお寺がそれに該当するが、寺小屋は昔の教育の非営利活動と言える）、第 2 次大戦後は各々が法律で定められた非営利組織が中心となり（公益法人・病院・学校・社会福祉法人・宗教法人など）、これらの組織は国のコントロール下に置かれていたため、市民が自らの手で社会課題の解決を図ろうとする時に適した組織には法人格が無い状態だった。そのため、任意団体で福祉活動などを行っていたが、法人格が無いために活動に制約を受けることも多かった。そうした中で 1995 年に起こった阪神・淡路大震災がボランティア元年と呼ばれ、ひとつの契機となり、1998 年に特定非営利活動促進法が成立した。この法律により、市民が自らの手で社会課題の解決を図ろうとする時に有効である民間非営利法人が設立できるようになった。その後、税制面等の整備も進み、2011 年の東日本大震災でもこうした法人が大きな働きをし、NPO の重要性はますます高くなっている。一方、企業も良き企業市民として社会貢献をしていくことが求められるようになり（企業の社会的責任としての CSR 活動など）、企業と NPO

⁹伊佐(2008) pp. 147-148 及び山内・田中・奥山(2014) pp. 123-124 より

との協働が多く見られるようになってきている。また近年は、社会課題の解決をビジネスの手法で行う社会的企業(social business)も多く設立されるようになってきている。

非営利セクターの大きさと発展

日本では 2004 年度の内閣府経済社会総合研究所の調査¹⁰「非営利セクター・社会的企業の雇用等について」によると、非営利団体の活動による総付加価値は 23.8 兆円で同年の GDP の約 4.8%に相当する。ボランティアの働きを金額換算したものを加えると 30.1 兆円となり、GDP の約 6%に相当する。(ただしこれらの数値が大きいのは、民間病院・私立学校などが推計に含まれるためであるという問題は指摘できる)。

また非営利セクター全体の収入で見ると(民間非営利団体の合計値)、2002 年度が 27 兆 5169 億円であり、その後増加し続け、2012 年度は 37 兆 4559 億円¹¹となっている。

なお主な非営利法人の法人数と 1 年間の増加数は以下の通りである。

表 1-2 主な非営利法人の現在数及び過去 1 年間の増加数

法人格	法人数	調査月	増加数(前年比)
特例民法法人	19,860	2011 年 12 月	-2,923
一般法人	33,029	2013 年 04 月	10,416
公益法人	8,243	2013 年 04 月	2,950
特定非営利活動法人	47,771	2013 年 05 月	2,020
うち認定特定非営利活動法人	447	2013 年 05 月	187
社会福祉法人	19,498	2012 年 03 月	n. a.
学校法人	5,543	2012 年 05 月	n. a.
宗教法人	182,868	2008 年 12 月	n. a.

¹⁰三菱UFJリサーチ&コンサルティングへの委託調査

¹¹内閣府 HP <http://www.cao.go.jp/> (2014.3.10)

平成 24 年度民間非営利団体実態調査

平成 14 年度民間非営利団体実態調査

医療法人	47,825	2012年03月	n. a.
更生保護法人	165	2012年10月	n. a.

(出所) 非営利法人データベースシステムーNOPODAS 公益財団法人公益法人協会 HP <http://www.kohokyo.or.jp/>
より (2014.2.11)

日本で NPO が必要とされる理由

NPO がなぜ必要とされるのかは、本章第 1 節で、民間営利企業では手を出せない分野、政府でも手が回りにくい分野の社会課題の解決を図るために必要とされていると述べたが、補足として NPO の持つ価値についてここで述べる。NPO の持つ価値についてはその表現も含めいくつかの説があるが、次の 3 点をここでは採ることとする¹²。

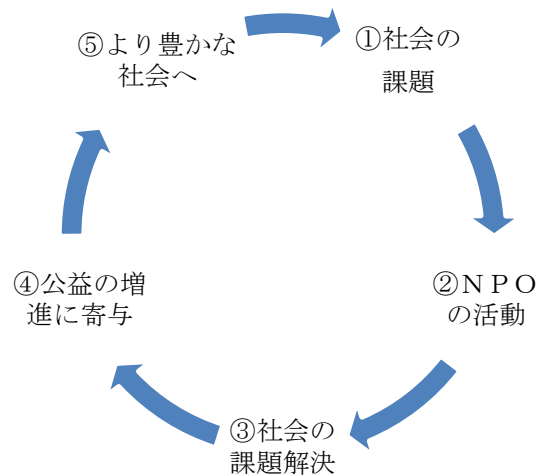
- 1) 人々が協働して社会問題の解決にあたるための組織である。
- 2) 個人が参加することで、自分は社会のメンバーであり、社会に問題があるときにそれを解決する当事者だという当事者意識を持った市民を作る。
- 3) 未知の課題に新しい方法を考えながらチャレンジしていくという意味で未来を担う。

日本は、少子高齢化、財政再建ほかの難題を抱えている。最近、少し明るさがでてきたが長い間デフレに苦しんできた。このような社会では、NPO の持つ価値を用い、民間営利企業では手を出せず、行政では手が回らない分野の社会課題の解決に取り組んでいくことが必要である。

我が国において NPO 活動がより活発となり、構造的に社会の中に NPO 活動が組み込まれれば、市民・行政・企業等との協働などを通じて社会の課題解決をしていくことで、住みやすい豊かな社会が作られていくと考える。これをイメージで表すと次の図となる。

¹²パブリックリソースセンター(2013) p. 29

図1 社会課題解決を通じてより豊かな社会を作る循環図



(出所：筆者作成)

つまり上図の①から⑤が良い循環となって善い社会を作っていくということである。

以上のように NPO は、日本の社会の様々な課題解決の一翼を担い、豊かな社会を作っていく鍵のひとつとなると考えられる。ここに日本における NPO の必要性がある。

1. 4 特定非営利活動法人とは—その現状と課題—

本節では、日本の非営利組織の中で特定非営利活動法人を主に取り上げる理由を述べ、その概要を述べる。その後、そうした法人の現状と課題について明らかにし、本稿の次章以降の考察につなげていくこととする。

ここでは NPO の中から、市民が社会課題の解決に自ら取り組んでいける法人形態として、特定非営利活動法人に注目する。この特定非営利活動法人は特定非営利活動促進法に基づく法人であるが、同法ではその目的を「特定非営利活動を行う団体に法人格を付与すること並びに運営組織及び事業活動が適正であって公益の増進に資する特定非営利活動法人の認定に係る制度を設けること等により、ボランティア活動をはじめとする市民が行う自由な社会貢献活動としての特定非営利活動の健全な発展を促進し、もって公益の増進に寄与することを目的とする」としており、市民が社会課題の解決に自ら取り組んでいける法人形態に適していると考えられるからである。

特定非営利活動法人のこれまでの変遷を見ると、1998 年の特定非営利活動促進法成立からの普及啓発の時代、次の法人数が増加していく時代を経て、現在は第三の時代、即ち中

身・質が問われる時代に入ったと言われている。そこで特定非営利活動法人の現状と課題を考察する。

特定非営利活動法人の現状¹³

2014年9月現在で法人数は49,460法人、2000年10月での法人数は2,763法人であったことから、増加の一途を辿っている。

法人の活動は複数の分野にまたがっているところが多く(3分野が17.9%、2分野が16.4%、4分野が15.7%)、「保健・医療・福祉増進」が57.8%と最も多く、以下、「社会教育の推進」46.8%、「子どもの健全育成の促進」42.8%、「まちづくり」42.7%などが続く。なお、この活動分野の傾向は、12年前の2000年の時と割合及び順位は変化しているが、上位4分野は同じであり、2000年の時には「保健・医療・福祉増進」が67.0%とやはり最も多く、以下、「まちづくり」33.2%、「子どもの健全育成の促進」32.0%、「社会教育の推進」29.9%と続いていた(2000年当時は活動分野は12。現在は20分野)。

また内閣府調査『平成25年度特定非営利活動法人に関する実態調査』による法人の収入・職員数・有給職員の収入は次の通り(回答法人数7,736)である。

2011年度では、法人としての年間収入は平均2,434万円、中央値では409万円、職員数は平均9.3人だが中央値では4人、また有給職員数は平均5.9人で中央値では1人となっている。なお、常勤有給職員の給与は平均で207万円、中央値で200万円である。

法人としての年間収入の少なさ(特に中央値で見た場合の少なさ)と有給職員の年間収入の少なさは、12年前の2000年と比較してもあまり変わっていない(平成12年度国民生活白書平成12年11月経済企画庁より)。2000年の時の法人の収入は200万円未満が最多であり、また職員の平均収入は234万円である(以後、これより少ない年も多く2004年は平均133万円、2005年は130万円、2006年は166万円となっている)。

つまり特定非営利活動法人は、数が多いが小規模なものが多く、収入も少なく、職員の雇用にも苦勞しているところが多いというのが実情である。そこでこの項の後半で、こうした法人の課題を整理する。

¹³内閣府 HP <http://www.cao.go.jp/> (2014.3.10)

平成25年度特定非営利活動法人に関する実態調査(NPO法人実態調査25年度版)

平成12年度国民生活白書平成12年11月経済企画庁

但し、小規模なものが良くないということではない。職員を雇わずボランティアのみで、目的の事業を行っている法人も多い。いわば身の丈に合った経営とも言え、その目的に賛同する人は誰でも参加できるという特質から考えても、これもひとつの形と言える。

この誰もが参加できるという点については、坂本(2012)では「参加の論理」として述べられている。「NPOでは社会的公益に貢献するという気持ちさえあれば、排除されることはなく、自らが社会的公益活動に参加しているという精神的喜びがあり安寧である」という内容なのだが、これも重要なことである。激しい競争社会においては、その競争についていけない人は排除されていく可能性も高い。そういう社会で社会貢献をしながら、自分の居場所を持てるということは、NPOの持つ優れた点の一つであると考えられる。

なお、特定非営利活動法人の認証・認定数の推移をここで見ておく。表1-3のように認証法人数は、近年その伸びは鈍化しているが現在も増加を続けている。また認定特定非営利活動法人¹⁴は、まだ数は少ないが明らかにその要件緩和のあった以降の2012年度からは伸びが大きくなっている。

表1-3 特定非営利活動法人の認証・認定数の推移

年度	認証法人数	(認定特定非営利活動法人数)	前年度比(かつこ内は認定特定非営利活動法人数の前年度比)
1998	23	-	
1999	1724	-	+1701 (-)
2000	3800	-	+2076 (-)
2001	6596	(3)	+2796 (-)
2002	10664	(12)	+4068 (+9)
2003	16160	(22)	+5496 (+10)
2004	21280	(30)	+5120 (+8)
2005	26394	(40)	+5114 (+10)

¹⁴特定非営利活動法人のうち、一定の要件を満たす法人は、所轄庁（都道府県又は政令指定都市）から認定されることで、税制上の優遇措置を受けることができるというもの。
内閣府 NPO HP より <https://www.npo-homepage.go.jp/about/nintei.html> (2014. 12. 20)

2006	31115	(58)	+4721 (+18)
2007	34369	(80)	+3254 (+22)
2008	37192	(93)	+2823 (+13)
2009	39732	(127)	+2540 (+34)
2010	42385	(198)	+2653 (+71)
2011	45139	(244)	+2754 (+46)
2012	47541	(407)	+2402 (+163)
2013	48983	(630)	+1442 (+223)
2014 (9月末)	49460	(709)	+477 (+79)

*特定非営利活動促進法は1998年12月施行。認定制度は2001年10月に創設。

(出所) 内閣府 NPO HP より筆者作成 <https://www.npo-homepage.go.jp/> (2014.11.21)

特定非営利活動法人の課題

上記の現状を踏まえ、課題としては以下の点が各先行研究で指摘されている¹⁵。

経営基盤が弱く（組織運営基盤が弱い）、恒常的に資金不足であり、人材が不足している。この結果として課題解決力が弱く、持続的な事業継続に不安が残る。特にその経営については、多くの法人に「経営する」という概念が浸透していないとされる¹⁶。特定非営利活動法人は様々な社会課題を解決したいということで設立されており、いわばその団体のミッションへの思いは強いが、そのミッション達成のための事業遂行のためにはしっかりと組織作りが必要で、経営マインドを高める必要があるとされている。

日本の NPO のなかでも特定非営利活動法人が抱える課題には上記のようなものがあるが、これらの課題を解決し、持続的発展が可能になるようにするにはどうしていけば良いかという点について、考察するのが、本稿の主たる目的である。

1. 5 まとめ

第1章では、非営利組織とは何か、及びその必要性、米国と日本の非営利組織の概観、日本の特定非営利活動法人についての現状と課題等を考察した。日本及び米国で非営利組織の重要性が一層増していること、なぜ今 NPO なのか、ということも明らかになった。

¹⁵雨森(2012) pp.167-192、田中(2011) pp.142-149

¹⁶坂本(2004) pp.1-2

ただし、日本では市民が自らの手で社会課題の解決をしていく法人形態は、1998年に法制化された特定非営利活動法人が主であるが、約5万法人があるものの、その実態は人材面、資金面などの経営基盤の脆弱さという問題を抱えている状況である。そこで、こうした法人が脆弱でない組織、即ち持続的発展が可能な非営利組織へとになっていく必要がある。ここに本稿の問題意識である「非営利組織の持続的発展に関する研究」が必要な理由もある。次章以降でこの点を考察していくこととする。

第2章 先行研究の展望

2.1 研究の必要性

本章では、非営利組織の持続的発展に関する研究についての先行研究にはどのようなものがあるか、また先行研究に対して本稿の研究を通じて学問上の意義がどう加えられるか、という2点を論じる。そこで、なぜ非営利組織の持続的発展という問題を研究をする必要があるのかについて述べる。

前章で論じたように、非営利組織がその社会的必要性から増大している。重複するがその要点を述べる。1960年代から70年代に先進国は福祉国家を目指したが、その方針が国家財政を圧迫し継続が困難となった。80年代に入り、英米で民間活力の導入をはかり「小さな政府」を指向するようになった。一方、1989年にベルリンの壁が崩壊し1991年にソビエト連邦が崩壊、東西冷戦が終結し、世界では市場経済を中心とした資本主義の形態がほぼ主流となり、1990年代に入ると市場経済下、企業の利益の追求、株主価値経営（利益を追求し株主に還元する経営）が一層強くなった。このような状況下、民間営利企業では手出しにくい分野で、政府でも手が回りにくい分野の社会課題を解決する必要性から、NPO（非営利組織）の存在が重きを増してきた。

日本では1995年の阪神・淡路大震災がボランティア元年と呼ばれ、ひとつの契機となり、1998年に特定非営利活動促進法が成立した。その後、税制面等の整備も進み2011年の東日本大震災における復興支援活動などを通じてNPOの必要性はますます高まっている。一方、企業も良き企業市民として社会貢献をしていくことが求められるようになり、企業とNPOとの協働が多く見られるようになってきている。また近年は、社会課題の解決をビジネスの手法で行う社会的企業（social business）も多く設立されるようになってきている。なお、この非営利組織の歴史的変遷については、今田(2006)、橋本(2013)をはじめとした研究がある。今田(2006)では、日本の明治以降のNPOの歴史について、社会全体の流れや政策・法制度・時代背景などもふまえて考察している。また橋本(2013)では、非営利組織研究の動向として先行研究を概観する中で、日本の非営利組織の歴史について第2次大戦後からの歴史を、まだNPOが活発でなかったとされる1990年以前の「夜明け前」とその後に分けて述べている。

社会に必要とされている非営利組織は、その役割の重要性から見ても、組織として持続的発展が必要である。しかしながら、前章で見たように現在の日本では、多くの非営利組

織は脆弱で、人材面、資金面などの経営基盤の弱さという問題を抱えている。そこで本稿では非営利組織を研究対象とし、その持続的発展の研究をすることとした。

2. 2 これまでの研究蓄積

非営利組織については、経済学からのアプローチ、経営学からのアプローチ、教育学からのアプローチなどが試みられている。経済学からのアプローチとしては、下河辺(2000)らの提唱したボランタリー経済があげられる。政府・民間営利セクターにつぐ、ボランティア・NPO・NGOなどでの第3の市場の可能性を追求し、ボランタリー経済学として新しい経済社会とコミュニティを展望している。また跡田(2002)では、NPOについての寄付税制の改正についてその必要性を述べ、跡田(2005)でNPOにも市場原理を導入し、NPOが安く質の良いサービスを提供することにより民間経済活動が拡大し、政府がスリムとなり、NPOが資本主義の潤滑油になると指摘している。跡田(2006)では、小さな政府の本当の意味は何かを言及しており、NPOが育つことにより日本の社会に寄与することを述べている。跡田はその著書の中でNPOが市場経済を利用した経営的視点を持つことと、その発展について政策的提言を含めた示唆をしている。

同じく経済学者である山内は、公共政策の観点からも山内(2002)で、NPOについてその時代が来ることを述べ、以降、山内(2012)(2013)(2014)などでNPO辞典・NPO白書・世界の市民社会の動向などを述べ、NPO全体についての基盤となる研究を続けている。

教育学からは佐藤(2004)がNPOの教育学を提唱している。すなわち学校での教育や職場での教育などのフォーマルな教育の場ではなく、NPO活動を通じて問題にとりくむ参加型の学習により自らも学んでいる、そういう教育力がNPOにはあるというもので、生涯学習社会において重要だとしている。

経営学の視点からは、P.F. Drucker(2006)が非営利組織全般およびその経営について述べている。本稿では、非営利組織についてその持続的発展に関する考察を行うので、経営的視点をもって経営学からのアプローチを試みることにした。

経営的視点からの分析では、営利組織を対象とした分析は多く試みられている。対象の部門を、全体、生産、販売、財務、組織、人事管理、マネジメントほかに分けて分析しているものも多い。非営利組織についての研究を見ると、経営全般については、Drucker(2006)やCollins(2005)を挙げることが出来る。またSalamon(1996)などの研究も重要である。

Drucker(2006)は、次のことを論じている。NPOはミッションが重要であること、また利

益で測れない金銭的な対価で測れない組織であるからこそ、その成果も含めミッションを達成するために高度なマネジメントが要求されるとしている。また Drucker(2007b)では、NPOには社会変革力・人間変革力があるとしており、現代の知識社会においてその重要性が増しているとしている。また Drucker(2000)では評価の必要性を述べている。

Drucker は、これらの著書を通じて、今後の社会ではNPOが重要になってくること、一方でその運営には難しいマネジメントが要求され、NPOには、その経営や評価が重要であることを述べている。

Collins(2005)は、社会セクターの経営としてNPOの経営について述べている。Collinsは営利企業が偉大な組織になるにはどうすれば良いかという分析を行ったが、社会セクターの企業にも適用できるとしている。偉大な組織となる要点は理性的な選択と規律にあり、社内に規律を重視した文化を築き時間をかけて実行していくことが肝要であるとしている。良好な組織から偉大な組織にどうしたら飛躍できるかが書かれており、参考になるがNPOがどうすれば良好な組織になるかという点は、あまり言及されていない。

Salamon は(1994) (1996) (1999)で、経営を含めた米国のNPOの分析を続ける一方で、非営利セクターの国際比較を試みている。このSalamonを主査として1990年から実施された「非営利セクター国際比較プロジェクト」での国際共通基準基準で定められた非営利組織の定義は、現在も非営利組織研究において広く使用されているものである(第1章 p.9 参照)。

日本での非営利組織の経営全般の研究では、田尾・吉田(2009)、田尾(2004)、小島(1998)、坂本恒夫(2009) (2012)、坂本文武(2004)、田中(2006) (2008a) (2011) (2012)、パブリックリソースセンター(2013)、日本NPOセンター(2012)等がある。

田尾・吉田(2009)では、非営利組織について経営管理に関するミクロ的な内容と、戦略・パートナーシップなどのマクロ的な議論を体系的に整理し、非営利組織の概要を示している。田尾(2004)はNPOにもマネジメントが必要であることについて述べ、その理論構築に取り組んでいる。小島(1998)は、それまではあまり分析の無かった非営利組織のマネジメント理論を研究し、非営利組織が抱えるマネジメント上の問題点と原因を解明しようと試みている。

坂本恒夫(2009)は、NPO経営の仕組みと実践を論じてNPOの自立性と運営の質的高度化の必要性を述べている。坂本恒夫(2012)ではミッションの異なる15のNPOの事例紹介から、様々なNPO活動について論じている。坂本は、自身の1990年代の英国での研究活動中の体験から、日本においても民間営利企業に於いて株主価値経営が進んで行き、それゆえ人々

の自己実現の場、あるいは雇用の受け皿としての NPO が重要になるとして、英国からの帰国後、研究を続けている。NPO におけるミッションの重要性、運営の質的高度化の重要性を論じている点は Drucker とも共通するが、日本では、今後大きな存在となっていくとして、NPO の基本的な部分の啓蒙をしている。

坂本文武(2004)は、自身の研究と実践での経験から、NPO の運営をケーススタディに基づいて述べている。営利企業との違いを比較しながら、NPO での組織マネジメントの必要性を述べており、企業とのパートナーシップの作り方や CSR などの流れについても論じている。

田中(2006)は、行政からの事業委託が、NPO を行政の下請け化させているのではないかという問題点を提起し、NPO は自立すべきであるとしている。また田中(2008a)で、NPO が自立し社会変革の担い手となるにはどうすれば良いかという点を、寄付、ボランティア、アドボガシー（政策提言）の 3 つの視点から提言している。田中(2011)で、強い市民社会を作るための公共政策とは何か、政府と市民は何をすべきかを論じ、その施策のひとつとして NPO の評価基準を作り進むべき NPO の方向、市民社会の方向を示唆している。田中(2012)では、Drucker の非営利組織論及びその経営論をベースに日本の NPO の経営について、それに関連して市民社会の重要性について述べている。田中がこれらの著書で述べていることは、NPO が優れた組織となり、政策と相まって健全な市民社会の担い手となり、市民社会を形成していくことの必要性である。

認定特定非営利活動法人日本 NPO センター(2012)では、信頼される NPO の条件を述べている。これは、2003 年に日本各地の NPO 支援センターの現場責任者を集め議論を行い、その結果を起草委員会の整理を経て日本 NPO センターで取りまとめたもので、作成には 30 名が参加したとされている。結果として、信頼される NPO の条件として次の 7 条件をあげている。

- ①明確なミッション（使命）を持って持続的な事業展開をしていること。
- ②特定の経営資源のみに依存せず、財政面で自立していること。
- ③事業計画・予算の意思決定において自律性を堅持していること。
- ④事業報告・会計報告などの情報を積極的に公開していること。
- ⑤組織が市民に開かれており、その支持と参加を集めていること。
- ⑥最低限の事務局体制が整備されていること。
- ⑦新しい仕組みや社会的な価値を生み出すメッセージを発信していること。

その他の非営利組織に関する経営的視点からの研究としては、財務面からNPOの持続性について研究したものと田中・栗田・粉川(2008b)がある。これは特定非営利活動法人の財務データベースを用いて、NPOの持続性と課題について考察したものである。結果は特定非営利活動法人は資金面で余裕がなく、人件費などの固定費を極端に抑え、かろうじて維持されているものが多く、持続性には疑問が残るものであるとしている。

アンケートからNPOの社会的意義を探った論文として藤井(2012)がある。これは「NPO法人の経営状況に関する実体調査」(日本政策金融公庫総合研究所)のデータから、特定非営利活動法人の存在意義や経営課題を明らかにしたものである。存在意義としては、「新たな起業家の苗床」「新しい公共の担い手」「市民の社会参加の促進」「雇用の創出」の4点があるとしている。一方、経営課題は、最大のものが収入の確保であり、次いで人材の育成や組織マネジメントなどの課題を抱えていると指摘している。

NPOの評価にフォーカスしたものとエクセレントNPOをめざそう市民会議(2013)がある。国内外で活躍するNPOの代表者と専門家が会議を重ね、3年をかけて望ましいNPO、すなわち「エクセレントNPO」の評価基準を作成したものである。非営利組織が社会課題の解決を図っていくためには、持続性を持つ経営が不可欠であり、またその活動が寄付やボランティアという形で広く市民に支えられたものでないといけないという視点から、それを評価基準として体系化させたもので、市民性、社会変革性、組織安定性の3つの基本条件のもとに33の評価基準を定めている。またこの評価基準をもとに、2012年から毎年「エクセレントNPO」大賞を募集し、表彰をしている。NPOにも質の競争を起すことが必要であるとの考えのもと、自己申告で応募してきた団体を評価するものであるが、2014年度まで3回行っており、その知名度も上昇してきている。現在は応募団体が数百という状況で、特定非営利活動法人のみでも5万法人あることを考えると応募数はまだ少ないが、意義のあるものであるので、回数を重ね周知されてくることに期待したい。なおこの評価基準は、自己診断にも役立つものである。

自己診断という意味で同様のものとして、パブリックリソースセンター(2013)がある。これはNPOのマネジメント全般を述べているものであるが、巻末にNPOマネジメント診断シートをつけてあり、これは①マネジメント能力②人材③財務管理④プログラム(事業)⑤事業開発・計画能力、マーケティングという5項目に分かれて自己診断チェックをするもので、自己診断をするのに有益なものである。

また坂本恒夫(2014)では、営利組織の経営分析を中心にしながら、非営利組織の経営分

析についても、エクセレントNPOをめざそう市民会議(2013)の評価基準なども参考に分析し評価を試みている。例えば財務情報からの分析として、社会的支援収入比率（会費・寄付・補助金等の収入の総収入に占める割合）と収入多様性比率（多様な資金源が確保できているか）などの分析により、実際に2つの非営利組織の評価を行っている。今後ほかの分析方法も含めより詳しい分析が行われていくと、非営利組織にとって有益なものになると考える。

これらの研究はどれも大変良いものであるが、総じてどの分野についての研究も不足している状況である。

2. 3 本研究の意義

これらの研究に対して、成功事例からそのための条件を抽出するというアプローチを用いた研究としては、Crutchfield and Grant (2007)を挙げることができる。彼らは、個別の非営利組織の事例研究から持続的発展の共通原則を導きだした。これは NPO の持続的発展への示唆とともに、いわばこのような原則を満たせば持続的発展のできる NPO となり得るということでもあり、ひとつの評価の指標ともなるのである。従ってこの研究は、非営利組織研究の経営面についての評価に関係する分野の研究ともいえる。

彼らの研究は、米国社会に大きな影響を与えている 12 の偉大な NPO 組織を調査し、偉大な NPO には 6 つの共通原則があることを見いだしたものである。この 6 原則とは、次の通りである。

- ①政策アドボガシーとサービスを提供する
- ②市場の力を利用する
- ③熱烈な支持者を育てる
- ④NPO のネットワークを育てる
- ⑤環境に適応する技術を身につける
- ⑥権限を分担する

これらの 6 原則を日本の非営利組織に当てはめてみて、米国の偉大な NPO の基準と比べ、どのような状況を調べることにより、日本の非営利組織の良い点、直すべき点等が明確になれば、それにより日本における非営利組織の持続的発展のためにはどうすれば良いかが明らかにでき、日本の NPO の改善につなげていくことができる。NPO の持続的発展にもつなげていくことができるのである。

日本ではこの 6 原則を応用した研究は、まだほとんど行われていない。本稿で彼らの研究を応用すれば、日本の NPO 研究を一步進められることとなる。

まとめると Crutchfield and Grant(2007)の 6 原則を日本の NPO に当てはめ、日本の NPO の問題点を明らかにし、それを改善する方法を示唆し、非営利組織の持続的発展へとつなげていくことが、本稿の意義である。そこで彼らの研究を先行研究として、本稿の考察を進めていくこととする。次章では米国の NPO の事例研究を行う。

第3章 米国 NPO の事例研究

本章では先行研究である、Crutchfield and Grant(2007)の研究から導かれた米国で社会に大きな影響を与えている偉大な NPO に共通する 6 原則と実際の NPO の事例を述べ、そこから日本の非営利組織への示唆について考察する。

本章の構成は以下の通りである。「第1節 偉大な NPO の共通原則とは」で、Crutchfield and Grant (2007) の先行研究をもとに米国で社会に大きな影響を与えている 12 の成功した NPO を考察した結果、共通の 6 原則があることが判明したこと（同時に影響力を持続させるために基礎となる 3 つの要素が必要）から、この 6 原則について詳しく述べ、第 2 節で取り上げる米国の事例研究につなげる。続く「第 2 節 米国の NPO 事例」では、事例研究として米国の偉大な NPO とされる 12 団体から 6 団体を選び、その事例について考察を行う。第 3 節で本章のまとめをする。

本章を通じて明らかにしたいことは、Crutchfield and Grant(2007)の研究を考察することにより、この研究の内容の理解を深め、日本の非営利組織の持続的発展に関しての示唆を導くことである。

3. 1 偉大な NPO の共通原則とは

Crutchfield and Grant (2007) は、米国で社会に大きな影響を与えている 12 の偉大な NPO を調べ、共通の 6 原則があることを解明した。同時に影響力を持続させるための基礎となる 3 要素も必要であると論じている。本節ではこの 6 原則について詳しく述べ、第 2 節で取り上げる事例研究につなげる。

3. 1. 1 先行研究の概要

Crutchfield and Grant (2007)¹⁷は、米国社会に大きな影響を与えている表 3-1 に示した 12 の偉大な NPO 組織を調査し、6 つの共通原則を見い出している。

¹⁷訳本は、クラッチフィールド、グラント、服部訳(2012)

表 3-1 米国で社会に大きな影響を与えている 12 の偉大な NPO (名称アルファベット順)

団体名	活動分類
Center on Budget and Policy Priorities	連邦政府及び州政府の予算分析
City Year	若年層のリーダーシップ育成と奉仕活動
Environmental Defense	環境分野
Exploratorium	博物館による科学教育
Feeding America (旧 America's Second Harvest)	飢餓救済
Habitat for Humanity	住宅建設
The Heritage Foundation	保守派の公共政策
National Council of La Raza	ヒスパニック関連
Self-Help	貧困層の住宅及び経済力の開発
Share Our Strength	飢餓救済
Teach For America	教育改革
Youth Build USA	若年層のリーダーシップ育成、住宅、職業 訓練

(出所：クラッチフィールド、グラント、服部訳(2012) p.2 より筆者作成)

これらの 12 組織を選び出す上では、以下のような前提・作業をおこなっている。NPO の一般的な評価基準が存在しなかったため、選定に当たっては NPO のリーダーへのアンケートと分野別専門家へのインタビュー、並びに公開情報から選別した追加情報を合わせ、最も社会的意義の大きい影響を与えることを示した 35 団体に調査を絞り込み、その中から 12 団体を選出した。

また、検討対象の NPO としては、主として市民の利益に資するために存在し特定の連邦所得税が免除される NPO を定義している内国歳入法 501 条(C)(三)項にもとづく NPO のみを対象とし、重大な影響を比較的早期にもたらした組織を研究するため、創設が 1965 年から 1994 年までの NPO に着目することとし、古い巨大組織（米国赤十字など）は除外した。また米国発の NPO で検討するため海外が本部の国際組織も除外した。

3. 1. 2 6原則について

12のNPOの組織調査から導かれた6つの共通原則（加えて組織の影響力を持続し深化させるための3要素）とは、表3-2に示したものである。

表3-2 社会に影響を与えている偉大なNPOの共通原則*

第1原則 政策アドボガシーとサービスを提供する
第2原則 市場の力を利用する
第3原則 熱烈な支持者を育てる
第4原則 NPOのネットワークを育てる
第5原則 環境に適応する技術を身につける
第6原則 権限を分担する

*他に組織の影響力を持続し深化させるための3要素（人材、資本、組織基盤）も挙げている（出所：クラッチフィールド、グラント、服部訳(2012) pp. 31-35より筆者作成）

政策アドボガシーとサービスを提供する

この原則は次のように考えられる。一般的なNPOはサービス提供を中心とするものが多いが、それだけでは社会課題の解決のための制度改革等にはつながらない。そのため、政策アドボガシー（政策提言）を行って政府の資源を利用したり、法律を変えたりして影響力を拡大するということが大事である。なおこの政策アドボガシーには、団体自身の持っている意義、どのような社会課題がありそれに対して活動しているのかを知らせること、そういう社会への情報発信も含まれると考える。サービスと政策アドボガシーの両方を提供することにより、サービスと政策アドボガシーの間を埋め、両方の機能を有効に果たしながら社会への影響力を高めていくことが重要である。

市場の力を利用する

市場の力を活用し、企業を強力なパートナーとみなすようにする。これは企業もCSRを大事にし社会的責任を果たすことを重視する時代になっているので、NPOは企業と協働し市場の力を利用することが重要である。

熱烈な支持者を育てる

活動を支持してくれる個人が有意義な体験を行なえるよう工夫し、彼らを熱烈な支持者に変えていくことが必要である。熱心なファンを作ることは当然に大切なことである。偉大な NPO は、ボランティア一人ひとりを、組織の使命や基本的価値観の理解を促す体験を持ってもらうことの方法を生み出している。ボランティアや寄付者、助言者は、時間や資金、助言によって組織に貢献できるだけでなく、「エバンジェリスト（熱烈な使命の伝道者）」として組織に貢献できると考えている。これらの NPO は、より大きな目標を達成するために、強力なコミュニティを育成している。

NPO のネットワークを育てる

他の NPO 組織を、仲間として扱うことが大切である。競争相手の成功を助け、NPO 同士のネットワークを築き、更に大きな活躍の場に進むためにエネルギーを使っている。これはいわば市場を広げることにつながることであり、大切なことである。市場が広がることは、NPO 自身の利益にもかなうことである。

環境に適応する技術を身につける

変化する環境に適応し動く。失敗した時は、そこから学び、外部から得られるヒントにもとづいて自分たちのやり方を軌道修正する能力を習得する。そこで影響力を持続して時代に合った活動を行うことができる。環境変化に対応することは、大切である。この変化を読み誤って、倒産にまで追い込まれた民間企業も多くある。

権限を分担する

社会変革の強力な推進者となるために、リーダーの権限を分担する。社会的価値を生み出す力を高める他者と力を共有し、強力なサブリーダーを育て、活発に機能する理事会を開発する。組織の規模が拡大し仕事が増えていけば、当然、各分野に責任者を置き、権限を分担すること、強いサブリーダーを作っていくことは大切である。

影響力を持続し深化させるための 3 要素

この 6 原則を取り入れ外部に働きかけ影響力を高めると同時に、組織がその影響力を持続し深化させるため、人材、資本、組織基盤という 3 つの要素が重要である。ここで、6 原則とこの 3 要素が相まって、大きな社会的価値を生み出す「善の力」になっていくという

ことが大切である。それは NPO にとって最も大切なミッションの達成につながるからである。

3. 2 米国の NPO 事例

本節では、米国 NPO の事例研究として前節で示した 12 団体から、偉大な NPO の 6 原則の例として 6 団体を選び考察する。6 団体は表 3-3 で示した各団体である。この 6 団体を選んだ理由は、12 の各団体はいずれも 6 原則すべてを満たしているが、各原則についてそれを最も良く満たしている事例であるからというところにある。それを 1 団体ずつとりあげ 6 団体としたものである。

すなわち、第 1 原則の事例として「Self-Help」、第 2 原則の事例として「Feeding America」、第 3 原則の事例として「Habitat for Humanity」、第 4 原則の事例として「Exploratorium」、第 5 原則の事例として「Share Our Strength」、第 6 原則の事例として「Teach For America」をそれぞれ取り上げた。

表 3-3 米国の NPO 事例

団体名	活動分類
Self-Help	貧困層の住宅及び経済力の開発
Feeding America(旧 America's Second Harvest)	飢餓救済
Habitat for Humanity	住宅建設
Exploratorium	博物館による科学教育
Share Our Strength	飢餓救済
Teach For America	教育改革

(出所：クラッチフィールド、グラント、服部訳(2012) p. 2 より筆者作成)

以下、各事例を考察するが、考察にあつては各団体の歴史を含めた活動概要を通して、各原則の事例として相応しい理由を述べる。なお最後に各団体の収入を載せた。

Self-Help (貧困層の住宅及び経済力の開発)¹⁸

¹⁸クラッチフィールド、グラント、服部訳(2012) pp. 45-48

第1原則「政策アドボガシーとサービスを提供する」の事例としてとりあげる。Self-Helpは1980年に、Martin Eakesがノースカロライナ州で創設したNPOである。貸付、研究・政策支持などを通じて、経済力開発に取り組んでおり、低所得の人への貸付や詐欺的融資反対の全国キャンペーンなどを通じ、全米の22州での法改正を主導した。

もともとはノースカロライナ州の低所得者の富を築くために低所得者への融資を行ってきた団体であった。1988年にある人の相談を受けてから、詐欺まがいの融資業者によってノースカロライナ州の住民が毎年1万人も住む家を奪われていることが分かり、当初は何千人もの借り手を教育しようとしたがあまりうまくいかず、サービスを提供すると同時にアドボガシー（政策提言）を行うこととした。この努力の結果、1999年にノースカロライナ州で「略奪的貸付禁止法」が成立し、悪質な融資を減らすことに成功し、また2002年には国の補助機関としてSelf-Helpが「責任貸付センター」を創設し、州及び連邦レベルでの政策研究を行い、今は連邦政府に影響力のあるNPOへと成長した。

このようにこのNPOはサービスを提供することから政策提言も行うことにより、社会課題の解決を図っていった団体である。そこで「偉大なNPOの6原則」の第1原則「政策アドボガシーとサービスを提供する」の事例としてふさわしいといえる。

この第1原則は、日本のNPOにも示唆を与える原則であると思われるが、アドボガシーは日本の団体の弱い部分と考えられる。この点は日本の事例を取り上げる第4章及び第5章で考察する。なおSelf-Helpは2005年度の収入が7,500万ドル、2010年度は1億700万ドルに達している。

Feeding America（旧名称 America's Second Harvest、飢餓救済）¹⁹

第2原則「市場の力を利用する」の事例としてとりあげる。このNPOは、食糧バンクと食糧支援組織で構成されるNPOで、認定を与えた全国の関連組織を通して食料品を配給し、国内の飢餓に対する関心を高め、米国の飢餓に寄与する政策を支持することによって、飢餓のない米国を作ることを目的としている。創設者はJon Van Hengelである。

1960年代後半にHengelがアリゾナ州フェニックスの無料食堂でボランティアをした時に、無駄になってしまう食料の寄付を募り、その寄付食品を保管し、お腹をすかせた人に食事を提供する慈善団体に配給した。これが食料バンクの概念とされ、1976年に連邦政府が

¹⁹クラッチフィールド、グラント、服部訳(2012) pp. 95-98

Hengel の食糧バンクに、全国各地に食糧バンクを作るための資金を拠出し、全国に大きな運動として広がり 1999 年に America's Second Harvest (全米食料バンクネットワーク) という名称になり、現在は Feeding America という名称になっている。

この NPO が成功したのは企業との提携である。Hengel が食糧バンクの地域ネットワークを築き、食品の全国流通市場が生まれたが、食糧バンクが再分配する食品の供給元は企業であり、この時に企業と提携したことにより市場がうまく機能した。特に Feeding America は企業提携の管理に重点を置き、食品の扱い方に注意するよう業界基準を定めることに注力し、今では食品業界は安心して寄付してくれるようになっている。

ここで Feeding America は、飢餓をなくす役割を担うと同時に、大企業の問題解決も手伝っている。こういった食品業界の企業は、今では過剰生産した食糧を慈善寄付として帳簿処理ができ、余剰食糧を必要な人に配ることで、農家にとって重要な市場価格に影響を与えないため、政府も納得している。つまり Feeding America は、企業と政府の両方に解決策を提示し、企業を味方につけ市場の力を利用して大きな成果をあげている。この点でこの NPO の事例は、「偉大な NPO の 6 原則」の第 2 原則「市場の力を利用する」の事例としてふさわしいと言える。

またこの原則は、日本の NPO にも大きな示唆を与える部分となると考える。日本のケースはこの点が米国より弱いと考えられるからであるが、この点も日本の事例を取り上げる第 4 章及び第 5 章で考察する。なお 2005 年度の収入が 5 億 4,300 万ドル、2010 年度は 7 億 2,000 万ドルに達している。

Habitat for Humanity (住宅建設)²⁰

第 3 原則「熱烈な支持者を育てる」の事例としてとりあげる。この NPO は、1976 年に Millard Fuller が米国のジョージア州で「地球上から貧困住宅とホームレスを一掃する」という目標をかかげ、私財を投じて創設した NPO である。低所得者のために良質な住宅や地域社会を作ることを目指す事業を行っている、キリスト教系の世界的な住宅支援組織となり、今日では、世界ほぼ 100 カ国で 2,100 以上の地域組織がある。

低所得者で住宅を必要とする人が、ボランティアとともに簡素でしっかりとした住宅を建てるというもので、住宅の建設資金は Habitat の基金から調達するが、Habitat は利子は

²⁰クラッチフィールド、グラント、服部訳(2012) pp. 119-126

とらない。多くのボランティアが、低所得者の人達と一緒に住宅建設を行なうわけだが、ここで重要なことはボランティアの人々が家の落成式に出席し「この家を建てるのを自分は手伝った」という社会貢献への満足感からこの NPO の熱心な支援者となり、人の輪を広げ、結果として「貧しい住環境に歯止めをかける努力を厭わないコミュニティ」を作ったといったということである。

そしてボランティアがそのコミュニティの価値ある一員として扱われることにより、自分がそこに属しているという自覚を持った人々の集団ができ、いわばハビタットが信頼できるブランドとなり、ネットワークも生まれてきたということである。この一連のプロセスは大変重要なことであり、日本の NPO にも大きな示唆を与えると思われる。

以上のことからこの NPO の事例は、「偉大な NPO の 6 原則」の第 3 原則「熱烈な支持者を育てる」というところの良い例となると思われる。また Habitat for Humanity は、2005 年度の収入が 10 億ドル、2010 年には 16 億ドルに達している。

Exploratorium (博物館による科学教育) ²¹

第 4 原則「NPO のネットワークを育てる」の事例としてとりあげる。

この NPO は、1969 年に創設された科学、芸術、人間の知覚を扱う体験型博物館で、人々が好奇心を持つことができる環境・企画・道具などを通じて、学習の文化を作り出すことを使命としている。米国だけで 21 カ所の体験型博物館の創設を支援し、世界中の体験型博物館のモデルとなった博物館である。

Exploratorium は、常に「壁の無い博物館」を目指し、単に自らの強みを磨くのではなく、ノウハウを無償提供して他の NPO が模倣するのを積極的に助けてきた。つまりオープンソース戦略をとり、他の NPO とのネットワークを築き、体験型の科学技術教育を世界に広めるための努力をしてきた。この NPO では、ネットワーク戦略の価値を「未来は大きな組織のなかにはない。未来はネットワークの中にあり、他の組織に奉仕することにある」と述べている。

以上のことから、「偉大な NPO の 6 原則」の第 4 原則「NPO のネットワークを育てる」というところの例とした。なお、このオープンソース戦略というのは、民間営利企業の経営戦略には通常は当てはめにくいところかもしれない。しかし、自らのミッションを大きな

²¹クラッチフィールド、グラント、服部訳(2012) pp. 153-156

次元で達成するために志を同じくする NPO を通じて市場を広げていくという点で、日本の NPO にも大きな示唆があると考えられる。なお、Exploratorium は、2005 年度の収入が 4,400 万ドル、2010 年度は 5,600 万ドルに達している。

Share Our Strength (飢餓救済)²²

第 5 原則「環境に適応する技術を身につける」の事例としてとりあげる。この NPO は、1984 年に、Bill Shore と妹の Debbie Shore によって飢餓救済や予防のための継続的で維持可能な支援を作り出すために創設された NPO である。飢餓の撲滅を目指し、個人や企業に働きかけて組織的に行動する全国規模の NPO で、特に子供に飢餓をなくすことに重点を置いている。全米でボランティアによる特別イベントを開催し（「アメリカの味」「アメリカ・パン祭り」ほか）、組織のミッションに関連したマーケティング事業や企業提携など、革新的な方法で資金調達をしている。

過去に Share Our Strength はイベントを中心に様々な新規事業を手がけたが、成功とともに失敗も重ねた。この失敗から学び、いわゆる研究開発の過程を改良するために、コンサル会社であるマッキンゼーで経験を積んだコンサルタント (Pat Nicklin) を専務理事として採用した。Nicklin は企業家としての経験を生かし社内制度を作り、職員の新しい構想を評価したり事業を見直す方法を整えた。

このことから今日、Share Our Strength の創造性は開花し、優良なアイデアを実行する能力も整い、希少資源を最も成果の上がる場所に集中させることができるようになった。つまりこの NPO は革新の模範を示している。創造性豊かなアイデアを思いつき、実行し実を結ぶときには事業を拡大するが、失敗と判断すれば取りやめる。つまり環境の変化に適応する技術を身につけている。この組織は、「偉大な NPO の 6 原則」の第 5 原則「環境に適応する技術を身につける」ことにより高い能力を持つこととなったと言え、この第 5 原則の事例とした。なおこの Share Our Strength は、2005 年度の収入が 2,400 万ドル、2010 年度は 3,700 万ドルに達している。

Teach For America (教育改革)²³

²²クラッチフィールド、グラント、服部訳(2012) pp. 185-188

²³クラッチフィールド・グラント・服部訳(2012) pp. 229-232, pp. 259-263, pp. 18-19

第 6 原則「権限を分担する」の事例としてとりあげる。TFA (Teach For America) は、教育格差の是正を目的として 1990 年にニューヨーク州で創設された NPO である。Wendy Kopp が、1989 年プリンストン大学在学中に TFA モデルの構想を卒業論文にまとめ、1990 年に創設した。教員免許の有無に関係なく、米国内の優秀な大学を卒業した卒業生を対象に、全米各地の貧しい学校に卒業時から 2 年間正規雇用による講師として赴任させるプログラムを実施している。教育の推進と同時に、教える経験を通じて若者たちを次世代リーダーに育成する機能を持ち、社会的企業(social business)の代表的な成功例ともされている。

ミッションは「いつかこの国のすべての子どもたちが素晴らしい教育を受ける機会を得られるようにすること」で、TFA が確立したモデルを世界に展開するための組織として Teach For All があり、世界 33 ヶ国の加盟国のノウハウを収集・蓄積し共有する役割を担っている。

2010 年には全米文系学生・就職人気ランキングで 1 位となったが、人気の理由としてはそのミッションが共鳴を受けていること、この NPO で働いたことがキャリアとなることなどなどが挙げられている。教育問題に関する取り組みは数多くあるが、TFA が特に優れているのは、目の前の課題を解決すること（最貧地区で生活している子供たちの劣悪な教育環境の改善）と、社会に長期的な変革をもたらすこと（教師経験を通じて教育課題の重要性、緊急性を認識し、実際にその解決に従事した経験を持つリーダーを継続的に排出することを通して実現）の 2 つを両立させた点にあるとされる。

当初から様々な困難があったが、特に立ち上げ 2 年後に組織運営と主に個人に頼った資金集めがうまくいかず、職員全員が退職しようとする事態に陥った。これは Kopp に社会人としての経験がなく組織運営がわからなかったためとされており、社会企業家がアドバイザーにつき市場での企業経営の仕方を教わり組織作りをし、企業からの寄付も集め Teach For America 週間というイベントを行い支援者を増やす努力を行っていった。

この組織作りの時に権限の委譲をする必要があることも学び、TFA が実際に行った教育支援が成果を見せ始め、組織も急成長していった時に、権限の委譲によりリーダーシップをとれる職員を増やしていった（コンサルティング会社などより優秀な人がミッションに共鳴し職員に加わってきた）。このことで TFA の組織がより良く機能するようになった。

このように TFA は組織作りをしていく中で、権限を分担することで組織が良く機能するようになったので、「偉大な NPO の 6 原則」の第 6 原則「権限を分担する」の事例とした。また Teach For America は、2005 年度の収入が 4,100 万ドル、2010 年度は 2 億 7,700 万

ルに達している。

3. 3 まとめ

本章では、Crutchfield and Grant(2007)の研究を考察し、米国で社会に大きな影響を与えている偉大な NPO に共通する 6 原則とその事例を見てきた。それは日本の非営利組織の持続的発展に向けた考察の上で、極めて示唆に富んでいると思われる。これらの事例は、もともと優れた組織や豊富な資金力のある組織を選んだのではなく、普通の NPO がいかにして社会に影響を与えるような偉大な NPO となったかについて、その共通原則を明らかにしたものであり、その意味でも日本に大いに参考になると考える。

なお日本の NPO を考える上で、今後の考察の方法として、これらの原則を米国の偉大な NPO を基準としてどの程度まで満たしているか、日本の NPO の弱点となる部分はどこか、ということ明らかにしていく。その点が分かれば、弱点を補強しその水準を高めることにより、日本の非営利組織の持続的発展に寄与すると考えるからである。次章では日本の NPO の事例を考察する。

第4章 日本 NPO の事例研究

本章の目的は、日本の NPO の事例研究を行い、日米の同じ分野の NPO の活動状況の比較から、米国の偉大な NPO の共通原則との相違を考察することにある。具体的には、第1節で特徴のある8事例を取り上げ、各事例を考察する。次に第2節で、日本と米国で同じ分野の事例について比較を行う。こうした NPO の活動内容の日米比較を通じて、米国の偉大な NPO の共通原則との相違を考察する。第3節で本章のまとめをする。

4. 1 8事例の考察

4. 1. 1 8事例について

選ぶ団体は普通の NPO としてスタートして、現在発展しつつある、あるいは今後発展の可能性のある団体を中心に特色のある8事例を選出した。とりあげる8団体は表4-1の通りであるが、これらの団体を選ぶ上でおいた基準と選定理由は以下の通りである。

大きな選定基準としては、原則として、認定特定非営利活動法人を取得しているか、それに準ずる(または上回る)公益性を法人として認められているものを事例の対象とした。一方、除外の基準としては、既に成功し一定の名声を得ているものや、財団などでもともと大きな資金を得てスタートしている団体、あるいは介護系の NPO などで保険等で収入が必ず入る団体は除くこととした。介護系の NPO は重要な社会課題の解決を行っているが、本分析では、いかに NPO が持続的発展をしていけるかを探るため、当初から収入の見込みの立つ NPO については取り上げないこととした。次に選出した理由であるが、以下の8団体について団体ごとに述べる²⁴。

表4-1 日本の NPO 事例

法人名	活動分類
認定特定非営利活動法人 A	教育

²⁴これらの8団体については、団体について書かれた書籍・資料等を参考にした(現地調査等を含む)。なお本稿には、当研究のための米国の偉大な NPO との相対的な評価が入るため団体名は匿名とした。また団体が特定できる参考文献の一部と団体の HP は掲載を控えた。

認定特定非営利活動法人 B	教育
認定特定非営利活動法人 C	芸術、社会教育
特定非営利活動法人 D	芸術
認定特定非営利活動法人 E	難民支援
認定特定非営利活動法人 F	福祉
認定特定非営利活動法人 G	飢餓救済、国際協力
公益財団法人 H	中間支援団体

(出所：筆者作成)

認定特定非営利活動法人 A (教育)

この団体は、子供たちに生きる力を与えようという理念のもとに教育活動を行っている NPO で、社会の課題解決のための社会変革を起こし成長しつつある NPO として取り上げた。日経ソーシャルイニシアチブ大賞²⁵部門賞受賞及びエクセレント NPO 大賞²⁶部門賞ノミネート団体（最終候補団体）となった。

認定特定非営利活動法人 B (教育)

この団体は、米国で成功した教育系 NPO 団体の日本版で、マスコミ等でも日本でも成功するか注目が高い。海外からの理念輸入型の NPO であり、今後の成長が期待できる NPO として取り上げた。エクセレント NPO 大賞の部門賞ノミネート団体（最終候補団体）となった。

認定特定非営利活動法人 C (芸術、社会教育)

この団体は、おもちゃを利用し多様な事業を展開している特定非営利活動法人である。市場の力を利用した事業型 NPO の成功例として、更なる成長が期待できる NPO として取り上げた。この法人の代表者は日本の社会起業家のひとりとして、経済専門誌に取り上げられている。

²⁵ 日本経済新聞社が主催し社会的課題解決を目的とする事業に取り組む NPO や株式会社などの法人を毎年表彰しているもの。

²⁶ 「エクセレント NPO」をめぐり市民会議が主催し毎年表彰しているもの。

特定非営利活動法人 D (芸術)

この団体は、芸術をメインテーマに活動し、その活動に依って、過疎化が進む町の活性化に繋げることを目的に始まった特定非営利活動法人である。年間予算が約 500 万円（日本の特定非営利活動法人の予算の中央値 600 万円に近い）で、専従の職員は置かずボランティアのみで運営している団体で、日本の特定非営利活動法人に多く見られる例のひとつとして取り上げた。アート・イン・レジデンス²⁷など、特徴的な活動をしている特定非営利活動法人である。

認定特定非営利活動法人 E (難民支援)

この団体は、日本に難民として母国より逃れてくる人々を支援するという、難しい社会課題に取り組んでいる。特に難民申請中でまだ難民として認定されていない人々の支援は、極めて困難を伴う。そういう中で成長しつつある NPO として取り上げた。エクセレント NPO 大賞の受賞団体である。

認定特定非営利活動法人 F (福祉)

この団体は、スポーツを通じて知的障害のある人たちの自立と社会参加を応援する NPO 法人である。もともと米国で誕生した世界的な活動組織であり、福祉系の NPO として取り上げた。収入はかなりの部分が寄付と会費で成り立っている。非営利組織の持続的な発展の上では、この種の福祉系団体が持続的発展を遂げていく必要があると考え、取り上げることにした。

認定特定非営利活動法人 G (飢餓救済、国際協力)

この団体は、開発途上国の飢餓と先進国の健康問題の同時解決を目指す NPO 法人であり、日本から誕生した NGO と言えるものである。日経ソーシャルイニシアチブ大賞の部門賞を受賞している。市場の力をうまく利用している NPO で、将来の成長が期待できる団体として取り上げた。

公益財団法人 H (中間支援団体)

²⁷アーティストが一定期間滞在して創作活動をするもの。現代美術用語辞典より。

この団体は、NPOのための資金や人材などを生み出す仕組みを作る民間非営利のシンクタンクとして、特定非営利活動法人でスタートし、現在は主業務を最も公益性が高いとされる公益財団法人にて行っており、非営利組織の辿るひとつの道の例として取り上げた。

4. 1. 2 各事例の考察

各事例を考察していくが、団体の大まかな概要と取り上げた理由は既に述べたので、考察にあたっては、歴史を含めた活動概要を述べ最後に予算について記した。

認定特定非営利活動法人 A (教育)

教育系の特定非営利活動法人で、当初は首都圏を中心に高校生の進路意欲を高めるために行うキャリア学習プログラム事業（高校生に将来を考えるきっかけを作るもの）を行い、その後各地に展開をはかり、大学でのプログラム提供も開始した。これを担うのは大学生や社会人等のボランティアスタッフである。また 2011 年の東日本大震災後に、東北復興事業として被災地の子供たちのための放課後学校をスタートし、小中高校生に学習指導と心のケアを行っている。この団体は、この子供たちの中から復興を担う未来のリーダーが出てくれることを願い、教育機会を届けることに注力している。現在では、このキャリア学習プログラムと東北の被災地の子供たちのための放課後学校の 2 つが事業の柱となっている。

スタート以来、厳しい時代が続いたが、組織基盤の整備・マーケティング・事業領域を絞ることなどにより成功しつつある状況である。いわばこれは、民間営利企業の経営手法を取り入れ成功しつつあるといえるケースで、Drucker, P. F (2006) の中で、マーケティングや事業領域を明確にする必要性などについて述べられている。NPO が企業の経営から学ぶ点があるとされるが、その良い例であろう。なお予算規模は約 4 億円(2015 年度)、2014 年度の収入は約 3 億 1,000 万円である。

認定特定非営利活動法人 B (教育)

現在日本では 7 人に 1 人の子どもが、学校で学習をするために資金的な支援を必要としており全国で 155 万人以上の児童・生徒が就学援助の対象となっている。また 8 人に 1 人の子どもが、学校の授業を理解することに困難を抱えているとされている。これらの課題を、教師派遣プログラム、及び学習支援プログラム（特別な事情を抱えた子供たちや、震

災で被災した子供たちの学習の遅れを取り戻すために実施しているもの) などによって解決していくものである。

設立からの状況は、当初から資金集めの点で苦労した。ここで中間支援組織の NPO から経営スキルのある 2 人の応援等を受け、徐々に組織体制を作りビジネスモデルの構築をしていった。同時に寄付の依頼をするだけでは難しいことから、マーケティングを行い事業戦略を練る。その一環として全国の教育委員会を回り、同時に実績を作るために学習支援事業を行っていった。

これらの努力が実り、米国の教育系 NPO が確立したモデルを世界に展開するための組織に正式加盟となり、米国と同じモデルである教師派遣事業を 2013 年から開始した（この加盟により様々なノウハウや他の国の組織の良い例なども共有できるようになった）。なお予算規模は約 7,000 万円(2013 年度)、2012 年度の収入は約 4,000 万円である。

認定特定非営利活動法人 C (芸術、社会教育)

主力事業であるおもちゃを使った美術館は、廃校となったが地域住民の強い要望で残されることとなった東京都のある区の小学校の旧校舎を利用するため、同法人の運営する美術館を移転させてスタートしたものである。当該区では、昭和 33 年から現在までの間で小学生は 5 分の一、中学生は 6 分の一に減少し、子供が少ない町となっており、そのような状況下、廃校が美術館に変わり、年間で約 12 万人の子供を中心とした人々が訪れるようになっている。芸術と NPO の力により、多くの子供達を地域に呼び戻していると言え、このことの意味は大きい。

この美術館の特徴は参加型ミュージアムであることで、展示されているおもちゃの多くは自由に触れて遊ぶことができる。また組織の特徴として、運営を自主事業や民間からの支援を活性化することにより成り立つようにしており、お金の寄付と労働の寄付（ボランティア）という 2 つの寄付が支える NPO 社会をこの NPO 法人は目指している。なお予算規模は約 1 億 8,000 万円(2014 年度)、2013 年度の収入は約 2 億 4,000 万円である。

特定非営利活動法人 D (芸術)

アート・イン・レジデンスとして、外国人芸術家を招き、校舎を居住とアトリエの場として利用し、1 年間滞在し作品を残してもらい展示会をするなど、特徴的な活動をしている特定非営利活動法人である。

この団体が活動している町は、人口約 7,000 人の地方の町で、人口減少、特に若者の減少が町の課題となっている。児童の減少により廃校となった中学校を「芸術村（アート・イン・レジデンス）」として使用する構想が生まれ、町からの事業委託を受ける形でこの団体が設立された（なお、校舎の所有者も管理者も町であり、特定非営利活動法人はそこで行う事業の業務委託を受けている）。

法人の活動としては、芸術を通じて国際交流を図り、併せて都市と地方を結ぶ交流の輪を広げる拠点施設として活用することにより、町の活性化に寄与することを目標として芸術家の招聘、展覧会等のアート活動、アート活動における地域住民との連携、関連活動における地域活性化支援、などの事業を行っている。

但しまだ町が新たな雇用を生むような規模には達していません、これが町の課題であり、法人の課題としては、町からの業務委託費が年間収入の約 8 割を占めているため、これがなくなれば、事業継続上の課題となる可能性はある。予算規模は毎年約 500 万円である。

認定特定非営利活動法人 E（難民支援）

難民の支援をミッションに設立された特定非営利活動法人である。活動は日本で生活している難民への法的・生活支援活動、政策提言および調査・研究活動、広報活動などである。

日本における難民申請の数は急増しており、2013 年度は 3,260 人、2014 年度は既に 4,000 人を超えているが、難民と認定された人の数は年々下がっており、2013 年度はわずか 6 人となっている。これは難民条約に加盟している先進国中で最も低い数字であり、日本が難民鎖国と言われている所以である。

この法人は、難民と認定された人ばかりでなく、難民申請をしている多くの人々の支援をしている。それは今日泊まれるところ、今日何か食べるもの、といった生活上の最低限の支援から行っており、社会的に重要なことである。これは民間営利企業も政府も手を出しにくい分野であり、それを埋めるために正に NPO が行っていく分野と言えるところである。そこで非営利組織の持続的な発展の上では、こういう団体が持続的発展を遂げていく必要があると思われる。なお予算規模は約 1 億 4,000 万円(2012 年度)、2011 年度の収入は約 1 億 2,000 万円である。

認定特定非営利活動法人 F（福祉）

様々なスポーツプログラムを用意し、週末を使い知的障害のある人たちが参加できるようにし、それを通じて障害のある人たちをサポートしながら、これの人たちを受容する社会を作っていくことを使命としている NPO である。

収入はかなりの部分が寄付と会費で成り立っている。この団体は、その活動の活発さや多くのボランティアが支えていることに高い評価のある団体とされている。民間営利企業も政府も手を出しにくい分野の活動を行っており、非営利組織の持続的な発展の上では、この種の団体が持続的発展を遂げていく必要があると考える。なお予算規模は約 4,000 万円(2014 年度)、2013 年度の収入は約 3,000 万円である。

認定特定非営利活動法人 G (飢餓救済、国際協力)

現在全世界にいる約 70 億人の人々のうち、約 10 億人が食事や栄養を十分に摂ることのできない貧困状態に置かれているとされている。一方で、日本を含む先進国では、ほぼ同じ数の人々が、食べ過ぎによる肥満や生活習慣病に悩んでいるとされている。この団体はこの食の不均衡を解消し、先進国と開発途上国の人々をともに健康にすることを目指して発足した。仕組みはこうである。

社員食堂を持つ企業や団体と提携して、通常より低カロリーで栄養バランスのとれた特別メニューを提供してもらおう。そのメニューの価格には、少額の上乗せをして設定する。その上乗せ分は寄付金として、この団体を通じて開発途上国に送られ、現地の子供たちの昼食費に充てられる。食糧が余っている先進国と食糧が足りない開発途上国の、世界的な食糧の不均衡を解決するという仕組みである。なおこの上乗せ分のお金の意味は、この NPO が支援している開発途上国の子供たちが、学校で食べる給食一食分の値段である。

団体設立後、当初はかなり苦勞したが、企業の協力を得て支援の輪が広がり、今では大学の食堂にも置かれるようになっていく。新たなチャレンジを行っている、将来が楽しみな NPO である。なお予算規模は約 1 億 4,000 万円(2012 年度決算)、2011 年度の収入は約 1 億 1,000 万円である。

公益財団法人 H (中間支援団体)

寄付文化の創造・ファンドレイジング支援、企業の社会性評価、CSR 推進、調査・研究活動や政策提言などを行ってきた団体である。特定非営利活動法人としてスタートし、現在は主業務を最も公益性が高いとされる公益財団法人にて行っており、非営利組織のゆるい

とつの道の例として興味深い。

この NPO で注目すべきは寄付文化の創造をあげていること、それにより優れた NPO や社会起業家に助成を行うという点である。今後の公益財団法人という特定非営利活動法人から見ると新しい形態への転換の中で、期待を持てる存在だと考える。なお、予算規模は約 1 億 3,000 万円である。

4. 2 米国の事例との比較

ここで米国の偉大なる NPO と日本の今回取り上げた事例から同じ分野に属する法人として、教育系の NPO と芸術系の NPO を比較して考察する。

教育系の NPO として、米国では Teach For America、日本では、認定特定非営利活動法人 A、認定特定非営利活動法人 B がある。また芸術系の NPO として、米国では Exploratorium、日本では、認定特定非営利活動法人 C、特定非営利活動法人 D がある。比較の仕方として米国の研究の「偉大な NPO の 6 原則」について、その活動内容からどう満たしているかを比較することとする。なお各々の NPO は、既に米国の団体は第 3 章で、日本の団体は前節で取り上げているので、活動状況に絞って比較しそれが 6 原則との対比でどうなっているかを考察する。

4. 2. 1 教育系 NPO の日米比較

Teach For America (米国の教育系 NPO)

TFA (Teach For America) は、教育格差の是正を目的として 1990 年にニューヨーク州ニューヨークに創設された NPO である。第 3 章で考察したように、米国にある社会を変える偉大な NPO のひとつである。この NPO の立ち上げから今までの活動状況を見てみることにする。

TFA は立ち上げから 2 年後に大きな転機が来ている。即ち組織運営と主に個人の寄付に頼った資金集めがうまくいかず、職員全員がこのままなら退職するという事態に陥った。これは創立者 Wendy Kopp に社会人としての経験がなく、そのミッションに賭ける情熱と個人のリーダーシップのみで組織を引っ張って行っていたため起こった摩擦であり、社会企業家がアドバイザーにつき、市場での企業経営の仕方を教わり組織作りをすることによって解消された。

またこの時から個人からの寄付のみでなく、企業からの寄付も集めるようになった。さらにその後、寄付の集め方もただ依頼するのではなく、支援者を増やすために Teach For America 週間というイベントを行い（年に1度開催。あらゆる職業のリーダー達が自分の時間を1時間使って、全国で最も所得の低い子供たちに教えるというもの）、ミッションを理解してもらい熱心な支援者になってもらうよう働きかけた。

この頃から TFA が実際に行った教育支援が成果を見せ始め、支援者が更に増え、組織も急成長していった。時代の変化もあり、事業の見直し（増えた他の事業を分離し別の団体として運営してもらい、TFA は本来の事業に集中した）や権限の委譲によりリーダーシップをとれる職員を増やしていった（コンサルティング会社などより優秀な人がミッションに共鳴し職員に加わってきた）。また世界に、TFA とミッションを同じくする団体を Teach For All という形でネットワークを組んで作り世界での貧困地域での教育改革を目指している。またこの成長の中で、人材の育成、資本の充実、組織基盤の整備も図られていった。

この NPO が成長した秘訣は何だったのだろうか。様々な要因が重なったと思うが、大きな要因はその教育システムにあるのではないか。大学を出たばかりの若者が教育をするのに厳しい地域に行き、リーダーシップを発揮し生徒たちにモチベーションを持たせ成果を出す、蓄積されたノウハウの提供も合わせてこれを実現できる教育システムがある、このことが高い評価を得て優秀な学生が集まり更に良い循環をもたらしていると考えている。

ここで立ち上げからの今までの活動のポイントを 6 原則と照らし合わせて見ると、次のように考えられる。市場の力を利用し、寄付集めや組織作り・職員への教育などに効果をあげたこと（第 2 原則 市場の力を利用する）、ミッションを理解してもらい熱心な支援者を作りその人たちが寄付をすることまで結びつけたこと（第 3 原則 熱烈な支持者を育てる）、貧困地域への教育というサービスを提供し、社会課題を伝え人々の共感を得て行ったこと（第 1 原則 政策アドボガシーとサービスを提供する）、時代の変革に合わせ組織の変革を行ったこと（第 5 原則 環境に適応する技術を身につける）、権限を分担しリーダーシップのある人々を育てたこと（第 6 原則 権限を分担する）、世界に TFA とミッションを同じくする団体の集まりを作り活動の輪を広げたこと（第 4 原則 NPO のネットワークを育てる）、これらを通じて人を育て、組織基盤を整備し、安定財源づくりをしていったこと（影響力を持続させるための 3 要素）などを考えると、これは「偉大な NPO の 6 原則」と影響力を持続させるための 3 要素をすべて満たしている。

以上のように、TFA は 6 原則を満たすことにより成長し、同時にその団体の影響力を持続

させるための基礎となる 3 要素を満たすことによって影響力を保ち、社会に大きな影響を与えながら成長し続けている。なお収入は第 3 章で見たように、約 2 億 7,700 万ドル(2010 年度)である。

認定特定非営利活動法人 A (日本の教育系 NPO)

この団体は、子どもたちに生きる力を与えるという理念のもと教育活動を行っている教育系の日本の特定非営利活動法人である。ここで簡単に今までの事業展開を振り返る。

スタート以来、女性 2 人の強い情熱で活動を進めていたが、実績も残せず資金を作ることができず、行き詰っていた。設立 3 年目に 2 人の新メンバーが加入し、その 2 人と学生メンバーの手伝いにより組織運営を分担制にし見直した。その後、情熱のみでは成功しないと考え、市場調査つまりマーケティングを始めた。

2005 年が転換期となったが、無料でプログラム実施を学校で行い、実績も徐々に上がるようになり、学校側にも理解者が増えた。しかしいかに収益を安定させるかという課題はついて回った。そこで検討したのが、事業領域である。

自分たちの本業である教育に事業領域を絞ることとし、私立大学向けのプログラムと、企業向けのプログラムを開始した。高校向けのプログラムの収益と合わせ収益が安定するようになり、社会からそのミッションが理解され支援者が増えるようになっていき、現在は会費、寄付金、助成金、事業収益などのバランスがとれた収入を得るようになっている。

以上の組織基盤の整備・マーケティング・事業領域を絞ることなどは、民間営利企業の経営手法を取り入れ成功したといえる。Drucker, P. F(2006)の中でも、マーケティングや事業領域を明確にする必要性などについて述べられている。

この団体が成功しつつあるポイントは何であろうか。それは、やはりその教育システムにあると考える。高校への授業へ行く前に行われる研修は、非常に実践的で優れている。それもありボランティアで授業を行っていく大学生たちが、自分の成長になるとして熱心に参加している。その学生たちが社会人になった後は、熱心な支援者となりこの団体を応援している。また授業を受けた高校生たちが、自分が大学生になるとボランティアで教える側に参加してくる。この良い循環を作れたことが大きいのではないかと考える。

以上を踏まえて、この NPO を米国の研究の「偉大な NPO の 6 原則」に当てはめると、どうだろうか。

水準は米国の偉大な NPO と比べるとまだ十分ではないが、ほぼすべての原則に当てはま

っている。サービスを提供すると同時にアドボガシーを提供するということは、直接の政策提言はなくとも、被災地支援の事業を見ても社会課題を示し自分たちが行動していることで、ある水準を保っていると言える。民間営利企業の経営手法を取り入れ市場を味方にする、熱心な支援者を作ること、事業を他の地域の NPO と組んで進めるなどネットワークを作ることも行っている。東北地方での震災支援のためのスクール設立のように変化に対応することを行い、東京と被災地各々にリーダーを置き、組織整備をして権限を分担しリーダーシップを持つ人を育てることも行っている。人材・組織・財源の安定も良くなっている。今後の課題を言えば、これらが全てレベルアップしていくことが必要である。

この団体を考察して感じることは、経営力をつけ強い思いを支援者に通じるようにし、資金面での安定も図っていく、そのためにも市場の力を味方にし、ネットワークにより社会的な影響力を増し、これらの要素がその良い循環によってうまく回っていくようにすることの大切さであろう。これにより世界を変える偉大な NPO の条件で述べられているように、6 つの原則が相互にかみ合って大きなウエイブとなって外部を巻き込み、社会に「善」の力を及ぼしていくという重要な結果に結びつくのであろう。なお予算規模は第 1 節で見たように、約 4 億円(2015 年度)である。

認定特定非営利活動法人 B (日本の教育系 NPO)

この団体は、すべての子どもたちに時代を切り開く力を身につけてもらいたいこと、及び次世代教育の実現と特別な事情を抱える子供たちへの教育支援の課題解決を目指して創設された。米国で成功した教育系 NPO モデルの日本版である。

当団体の今までの事業展開からわかることは以下のことである。

まず資金集めの点で苦勞した。寄付を募ったが集まらず、自主事業での資金集めを考えながら、教育事業として対価をとってそれを行うと予備校と変わらなくなってしまうためできないというジレンマを抱えそれもできず、経営上厳しくなる。

対策として、中間支援組織の NPO より経営スキルのある 2 人の応援等を受け、徐々に組織体制を作りビジネスモデルの構築をしていった。寄付の依頼をするだけでなく、同時に実績を作るために学習支援事業を行っていった。これが現在の収益を生む柱の一つとなっている。努力が実り、米国の NPO が確立したモデルを世界に展開するための組織に正式加盟となり、教師として 2 年間学校に赴任する米国と同じモデルを 2013 年から開始し、現在は認定特定非営利活動法人にもなっている。

但し、次の問題がある。日本の大企業は新卒一括採用が原則となっており、2年間で学校の教師をした後の就職の保証は全くない。米国では新卒一括採用の習慣はなく、むしろ当該 NPO での2年間の経験をプラスにとらえ、キャリアのひとつとして評価するようになっている（無論、個々の人によって評価は当然異なる）。また日本の学校で教える場合は、教員免許が必要というのもネックとなる（米国はその点は柔軟である）。その意味では、2年間の教員生活を終える人達が、その後どうなっていくかがまず大きな試金石となっていくだろう。

ここでこの NPO を米国の研究の「偉大な NPO の6原則」に当てはめると、どうだろうか。

まず市場の力を借りて経営を安定させた、ミッションを理解し、支援者になってもらえるようマーケティングを行っていった。またサービスを提供し社会課題の存在を広め共感を得る努力をしていった、というところから、市場の力を利用する・支援者を作る・サービスを提供しながらアドボガシーを行っていく、ということを行ってきている。他の3原則、即ち NPO のネットワークを育てる・環境に適応する技術を身につける・権限を分担する、などについてはもう一歩である。米国で大成功した NPO の日本版モデルであること、世界組織への加盟により様々なノウハウや他の国の組織の良い例なども共有できることなどを考えると、将来は期待が持てる要素が多い。現状の弱点を補強し、現在の良い点を更に伸ばしていくことを期待する。なお予算規模は第1節で見たように、約7,000万円(2013年度)である。

4. 2. 2 芸術系 NPO の日米比較

Exploratorium (博物館による科学教育) (米国の芸術系 NPO)

この NPO は、1969年に創設された科学、芸術、人間の知覚を扱う体験型博物館で、人々が好奇心を持つことができる環境・企画・道具などを通じて、学習の文化を作り出すことを使命としている芸術系の NPO である。米国だけで21カ所の体験型博物館の創設を支援し、世界中の体験型博物館のモデルとなった博物館である。

当団体は、常に「壁の無い博物館」を目指し、単に自らの強みを磨くのではなく、ノウハウを無償提供して他の NPO が模倣するのを積極的に助けてきた。つまりオープンソース戦略をとり、他の NPO とのネットワークを築き、体験型の科学技術教育を世界に広めるための努力をしてきた。この NPO では、ネットワーク戦略の価値を「未来は大きな組織のな

かにはない。未来はネットワークの中にあり、他の組織に奉仕することにある」と述べている。このことから、第3章で偉大なNPOの6原則の第4原則「NPOのネットワークを育てる」というところの例としたものである。

今、この Exploratorium という博物館は、米国でディズニーランドと並ぶ集客を誇る施設となっているという。このNPOが成長した秘訣は何だったのだろうか。米国では初めて、世界でもドイツに次いで2番目に体験型ミュージアムを始め成功したものであるが、その持つノウハウが大きいのであろう。体験できる様々な展示物の作り方を書いた本も販売しており、例えば教師が生徒を引率していっても、学校に戻った時に生徒と一緒に同じものを作成することが出来る（むろん出来ないものもある）。これはお子さんを父母が連れてきても同じである。膨大な種類の展示物がありそれが体験できること、ノウハウを提供しておりその後も自分たちで楽しめることなどが、人々をひきつける大きな魅力となっている。なおこの団体は米国の偉大なるNPOに選ばれており、詳細は省くが偉大なNPOの6原則の他の各原則もすべてを満たしていることが米国の研究で明らかにされている。なお収入は第3章で見たように、約5,600万ドル(2010年度)である。

認定特定非営利活動法人C（日本の芸術系NPO）

この団体は、第1節で述べたように、おもちゃを中心に、美術館の運営、難病児の遊び支援、コンサルタントの資格認定講座などの多様な事業を展開している日本の事業型の特定非営利活動法人である。組織の特徴として、運営を自主事業や民間からの支援を活性化することにより成り立つようにしており、お金の寄付と労働の寄付（ボランティア）という2つの寄付が支えるNPO社会を目指している。市場の力を利用した事業型の特定非営利活動法人であり、ここでは主力事業がおもちゃの美術館であることから、芸術系のNPOとして比較対象にあげた。

この団体の成功しつつある理由は何であろうか。おもちゃを切り口に前述のように様々な事業を手掛けており、最近では木育教育にも行政とも連携して注力しており、一種のイノベーションを起こしている団体であることが大きいのではないかと。美術館も規模は小さいが、ある意味では Exploratorium と同じ参加型ミュージアムと言え、様々なアイデアで人を引きつけているという点では共通している。

ここでこのNPOを米国の研究の「偉大なNPOの6原則」に当てはめると、どうだろうか。

この団体は各原則ともある程度当てはまっており、あとは各原則に対しそれを満たすよ

うその水準を上げていく必要がある。さらに第4原則「NPOのネットワークを育てる」というところを強化し他のNPOとも協働していけば、おもちゃを通して芸術に触れたり、こどもを通じての社会教育の推進に大きな力をより発揮していける。

もう一点あげると、第6原則の「権限を分担する」というところだが、この団体は雇用面でも、現在この団体に勤めている職員が、日本人の平均給与並の給与が得られることを目標に人を育てる努力も続けており、人が育ち権限の分担も更になされ強い組織となっていくことに期待が持てる。なお予算規模は第1節で見たように、約1億8,000万円(2014年度)である。

特定非営利活動法人D(日本の芸術系NPO)

この団体は、第1節で述べたように芸術をメインテーマに活動している特定非営利活動法人であり、廃校を利用し芸術による町おこしを行っている。設立以来、様々な工夫をしながら現在は次のような状況になっている。すなわち、この法人の活動により、廃校がミュージアムに変わり、人々が集まり、年間を通じて途切れることなく様々な展覧会が催されるようになった。また展示場は2階にあるが、1階には町民の人々がお茶を飲んで話をするスペースがあり、皆が集まれる場所となっていて、町の新しいサークルがここから誕生しているとのことである。若者を呼び戻し雇用を作るところまでは難しいが、地元の出身者で海外で仕事をしてきた若者が戻ってここで町の職員として働くなど、徐々にその芽が出てきている。また芸術を通して、都会と田舎との交流にも力を入れている。

ここでこの団体の活動状況から考えると、次のことが言える。サービスに工夫があるが、全体としては町からの業務委託費に収入の大半を依存しており、それが途切れた時や予算が縮小されると厳しい面がある。特別なノウハウがあり、業務委託を解除されても問題ないという状態にしていく必要がある。つまりそのサービスを、対価を得て売っているというふうになると良い。そうすれば田中(2006)で述べられている行政の下請けにならないで済む。

ここでこのNPOを米国の研究の「偉大なNPOの6原則」に当てはめると、どうだろうか。

この団体は、特色を持って努力している団体だが、残念ながら米国の偉大なNPOを基準にすると全体として相対的評価は厳しくなってしまう。このNPOは、予算面の厳しさやボランティアのみで行っていることなど、日本の特定非営利活動法人で多いパターンであるだけに、こういう団体が持続的発展を遂げるNPOを目指してくれると、持続的発展の可能

な NPO が増えて望ましい。

そのためにはまず第 2 原則の「市場の力を利用する」というところを強化し、組織のキャパシティビルディング²⁸を行うとともに収入面の多様化を図っていくことが望ましい。また、この団体の提供できるサービス力を更に磨き、それにより現在の活動地のみでなくどこにでもこの団体の事業が展開できるようノウハウを蓄積できれば大変良いと考える。現地で活動状況を見たが、地元の人々も参加し外国からも訪問客がおり、町の活性化に役立っている様子が見てとれ、良い活動をしている団体である。なお予算規模は第 1 節で見たように、約 500 万円(毎年ほぼ同じ)である。

以上、日米の同じ事業分類の NPO について、まずその活動内容から比較してみた。米国の NPO は偉大な NPO として抽出されたものであるだけに、収入規模も日本円に換算すると数十億円から数百億円という規模であり活動のスケールも大きい。一方、日本の NPO は米国の偉大な NPO と比較すると、予算規模でも数百万円から数億円までで、その活動のスケールは小さくなる。次に米国の偉大な NPO の共通 6 原則に当てはめてみた。教育と芸術という同じ分野で比較してみたが、日本の団体は 6 原則について、米国の偉大な NPO と比較すると相対的にはその水準がまだ十分ではないことがわかる。特筆すべきは、米国の成功した NPO は、大きな強みを持ちある意味でイノベーションを起こしていることである。その強みを活かして 6 原則も満たしている。

4. 3 まとめ

本章では、第 1 節で日本の NPO の 8 事例を考察し、第 2 節で教育系と芸術系の NPO の日米比較を試みた。ここでは、日米の NPO の活動内容を比較し、その上で米国の偉大な NPO の共通 6 原則に当てはめてみて考察した。その結果は、活動内容は米国の偉大な NPO とされる団体に比べ、まだスケールは小さく、6 原則の比較においても、ここで比較した 4 団体では、各原則を満たすには相対的にはその水準がまだ十分でないことが明らかになった。

そこで次章では、本章であげた日本の 8 団体について、米国の偉大な NPO が備える 6 原則について、米国の偉大な NPO を基準とした場合、どこまでを満たしているか、弱点があ

²⁸「組織的な能力・基礎体力（キャパシティ）を形成・向上・構築（ビルディング）していくこと」と定義される。公益財団法人日本女性学習財団 HP <http://www.jawe2011.jp/> より (2014. 12. 20)

るとするとどの部分かを明らかにし、それを個々の団体のみでなく全体としてはどうかを明らかにする。日本の非営利組織の持続的な発展のために、それらの弱点をどう補ってあげばいいかを米国の偉大な NPO からの示唆をもとに考察する。

第5章 事例研究からの考察

本章では、考察してきた事例研究からの示唆を踏まえ、日本の非営利組織の持続的発展に向けて、どのようにすれば良いかを考察する。すなわち第2章での Crutchfield and Grant (2007) の先行研究をもとに、第3章及び第4章で考察した米国と日本の事例研究から日本における非営利組織の持続的な発展に向けての考察をまとめる。

第1節では、米国の共通原則にもとづく比較考察として、第4章で取り上げた日本の NPO の8事例について、各々の NPO が米国の偉大な NPO に共通する6原則について、米国の偉大な NPO を基準とした場合、どこまでを満たしているか、弱点があるとするどどの部分かを明らかにするとともに、各事例を通して全体としてはどうかを明らかにする。

これらが明らかになれば、弱点があればそこを強化していくことにより、非営利組織の持続的発展につなげていくことができると考える。これが第1節の目的である。第2節では、前節の結果から個別団体の原則充足度からの示唆を考察する。8団体について個別団体ごとの示唆から、各団体が持続的発展が可能な NPO にどうすればなるかの示唆を考える。第3節では、個別原則の平均的充足度からの示唆として、8事例を通して全体としての平均からの弱点・課題を考え、その解決策への示唆を考察する。第4節で本章のまとめをする。

5. 1 米国の共通原則にもとづく比較考察

5. 1. 1 評価の基準について

この節では、第4章で考察した日本の NPO 8事例を、米国の研究の「偉大な NPO の6原則」に当てはめて、米国の偉大な NPO を基準としての相対的な評価を行うこととする。なお、6原則に加えて、その団体の影響力を持続し深化させるための3要素（人材、資本、組織基盤）についても評価を行う。評価をする場合、その基準について決める必要があるが、これについては5段階評価とし、米国の偉大な NPO を各原則とも最高水準の5点として、それに対して日本の NPO がどの程度の水準にあるかを考察することとする。5段階評価は以下の表5-1の通りとする。

各原則を満たしている基準として、ほぼ完全に満たしていると考えられるものを5段階評価の5とする（90%以上を満たしているともものを5とする）。10段階評価も考えられるが、ここでは定性的なところを定量的に評価しているので、あまり細かく評価するのは適切でないと考え、5段階評価とした。なお、米国の偉大なる NPO が5段階評価の5である。

日本の団体がこの評価に行きついているとは、基本的には考えられない。その上で以下のように定めた。

表 5-1 米国の偉大な NPO を基準として日本の NPO がどの程度の水準にあるかの基準
(かっこ内は条件をどの程度満たしているかを数字で例えたもの)

評価点	米国の偉大な NPO を基準として日本の NPO が各原則についてどの程度の水準にあるか
5	原則を十分に満たしている (90%以上)
4	原則をかなり満たしている (70%以上～90%未満)
3	原則をある程度満たしている (50%以上～70%未満)
2	原則をあまり満たしていない (30%以上～50%未満)
1	原則をほとんど満たしていない (30%未満)

(出所：筆者作成)

以下、次項で各団体についての評価を行うこととする。

5. 1. 2 NPO 8 事例についての評価

ここで第 3 章で詳細を述べた社会に影響を与えている偉大な NPO の共通原則について、再度、表にまとめる。

表 5-2 社会に影響を与えている偉大な NPO の共通原則*

第 1 原則	政策アドボガシーとサービスを提供する
第 2 原則	市場の力を利用する
第 3 原則	熱烈な支持者を育てる
第 4 原則	NPO のネットワークを育てる
第 5 原則	環境に適応する技術を身につける
第 6 原則	権限を分担する

*他に影響力を持続し深化させるための 3 要素 (人材、資本、組織基盤) も挙げている

(出所：クラッチフィールド、グラント、服部訳(2012) pp. 31-35 より筆者作成)

以下、NPOの8事例について評価をしていく。なお8事例について偉大なNPOの共通原則（表5-2）をどの程度満たしているかを考察する。結果は、文章で述べ、その後に各事例について、表にまとめた（表5-3から表5-10。pp.61-68。評価点については、自身の研究のための評価の試みである）。なお各項目の評価点は、米国の偉大なNPOを、最高点である評価点5とした場合の相対評価である。また以下のことをお断りしておきたい。①これは米国の研究である偉大なNPOの共通6原則の各原則に対する、各団体の相対的な評価であり、総合的に各団体を評価したものではないこと。②前提として米国の偉大なNPOを基準としての評価なので、どうしても厳しい点数となってしまうこと。日本の団体は、当初述べたように選定にあたっては、特に資金的な背景（バックボーン）を持たず、歴史的にも若い団体を主として選んだため、5段階の2評価位がある程度の評価の目安と考える。1がついてもおかしくはなく、むしろ3以上がつけばその団体の相当強いところといえる。③活動内容が良いことと評価は別であること。

以下、NPOの8事例について偉大なNPOの共通原則（表5-2）をどの程度満たしているかを考察する。

1) 認定特定非営利活動法人Aの評価

このNPOを第3章で考察した米国の研究の「偉大なNPOの6原則」に当てはめてみる。

水準は米国の偉大なNPOと比べると十分ではないが、ほぼすべての原則に当てはまっている。サービスを提供すると同時にアドボガシーを提供するというところは、直接の政策提言はなくとも、被災地支援の事業を見ても社会課題を示し自分たちが行動していることで、ある水準を保っていると言える。市場の力を利用すること、熱心な支援者を作ること、ネットワークを作ること、変化に対応すること（この数年で言えば東北地方での震災支援のための事業がそうであろう）、権限を分担しリーダーシップを持つ人を育てることも行っており、人材・組織・財源の安定も良くなっている。今後の課題を言えば、これらが全てレベルアップしていくことと、被災地の事業はいかに賛同者を増やし資金面での問題が起きないようにするかということが重要であろう。

この団体を考察して感じることは、経営力をつけ強い思いを支援者に通じるようにし、資金面での安定も図っていく、そのためにも市場の力を味方にし、ネットワークにより社会的な影響力を増し、これらの要素がその良い循環によってうまく回っていくようにする

ことの大切さである。これにより世界を変える偉大な NPO の条件で述べられているように、6つの原則が相互にかみ合っって大きなウエイブとなって外部を巻き込み、社会に「善」の力を及ぼしていくという重要な結果に結びつくのであろう。

2) 認定特定非営利活動法人 B の評価

この NPO を米国の研究の「偉大な NPO の 6 原則」に当てはめてみる。

まず市場の力を借りて経営を安定させた、ミッションを理解し、支援者になってもらえるようマーケティングを行っていった。またサービスを提供し社会課題の存在を広め共感を得る努力をしていった、というところから、市場の力を利用する・支援者を増やす・サービスを提供しながらアドボガシーを行って行く、ということが大分できてきている。但し、まだネットワークを育てる・環境変化に適応する・権限を分担する、といったものに課題が残っていると考える。海外で成功した NPO の日本版モデルであること、同じモデルの世界の連盟への加盟により様々なノウハウや他の国の組織の良い例なども共有できることなどを考えると、将来は期待が持てる要素が多い。

3) 認定特定非営利活動法人 C の評価

この NPO を米国の研究の「偉大な NPO の 6 原則」に当てはめてみる。

この団体は事業型 NPO として、美術館の運営をはじめ、おもちゃを通じての多様な事業を展開している。また寄付集めにも工夫をこらし、支援者を増やしている。これは 6 原則でいうと、第 1 原則「政策アドボガシーとサービスを提供する」第 2 原則「市場の力を利用する」第 3 原則「熱烈な支持者を育てる」の 3 つの原則をある程度のレベルでこなしていると言える。

この団体は各原則とも努力しているが、第 4 原則「NPO のネットワークを育てる」というところを強化するとどうであろうか。他の NPO とも協働していけば、おもちゃを通して芸術に触れたり、こどもを通じての社会教育の推進に大きな力をより発揮していけると考える。

もう一点の第 6 原則の「権限を分担する」というところだが、この団体は、雇用面でも現在この団体に勤めている職員が日本の平均給与並の給与が得られるよう努力しており、人を育てる努力を続けている。今後、人が育ち権限の分担も更になされ、より強い組織となっていくことが期待できる。

4) 特定非営利活動法人 D の評価

この NPO を米国の研究の「偉大な NPO の 6 原則」に当てはめてみる。

この団体は、特色を持って努力している団体で活発な活動を行っているが、米国の偉大な NPO を基準としてどの程度まで各原則を満たしているかを考えると、全体としてまだ十分ではない。この NPO は、予算額の少なさやボランティアのみで行っていることなど、日本の特定非営利活動法人で多いパターンであるだけに、このような団体が偉大な NPO を目指すと、持続的発展の可能な NPO が増えて望ましい。

そのためにはまず第 2 原則の「市場の力を利用する」というところを強化し、組織のキャパシティビルディングを行うとともに収入面の多様化を図っていくことが望ましい。また、この団体の提供できるサービス力を更に磨き、それにより現在の町づくりを行っているところのみでなく、どこにでもこの団体の事業が展開できるようノウハウを蓄積できれば大変良いと考える。現地での活動状況を見ても、地元の人々も参加し外国からも訪問客がおり、町の活性化に役立っている様子が見てとれた。

5) 認定特定非営利活動法人 E の評価

この NPO を米国の研究の「偉大な NPO の 6 原則」に当てはめてみる。

良い活動をしているだけに、期待したい団体である。第 1 原則の「政策アドボガシーとサービスを提供する」ところのサービスが良い。政策アドボガシーが正に必要な活動分野であり、努力しているが、困難な部分があるテーマでもある。第 4 原則「NPO のネットワークを育てる」というところをより強化し、全体の力で政府の難民政策を進展させていくことが望まれる。

また第 2 原則の「市場の力を利用する」というところを強化し、資金面のみでなく難民や難民申請をしている人達が生活していけるための仕事の面などで、市場の力をより借りることが良いと考える。

6) 認定特定非営利活動法人 F の評価

この NPO を米国の研究の「偉大な NPO の 6 原則」に当てはめてみる。

資金面は寄付と会費で成り立っており、寄付のうちでは法人寄付が大きな金額となっている。そこで、第 2 原則の「市場の力を利用する」ところをより強化する必要がある。知

的障がい者のスポーツを通じての社会参加を図る有意義な活動を行っている団体であるだけに、各原則に対する水準を上げ、更なる持続的発展をしていって欲しい。

7) 認定特定非営利活動法人 G の評価

この NPO を米国の研究の「偉大な NPO の 6 原則」に当てはめてみる。

ユニークな発想のもと、急成長をしている団体である。第 2 原則の「市場の力を利用する」ところは、経営コンサル会社出身者がスタッフにおり、企業と提携しうまく市場を活用している。現在は設立後まだ若い団体であるので良いが、将来の課題としては第 4 原則「NPO のネットワークを育てる」というところが考えられる。これに力を入れ市場を拡大することにより、同団体のミッションをより大きく達成していくことが望ましい。

8) 公益財団法人 H の評価

この NPO を米国の研究の「偉大な NPO の 6 原則」に当てはめてみる。

この NPO で注目すべきは寄付文化の創造をあげていること、それにより優れた NPO や社会起業家に助成を行うという点であろう。また「偉大な NPO の 6 原則」で考えると、調査・研究活動や政策提言などを行っていくというのも「政策アドボガシーとサービスを提供する」というのに該当すると考えられ、またこのような大胆な組織変更をするということは「環境に適応する技術を身につける」というところにも該当する。他の原則については、一定の水準がそれぞれあるが、持続的発展のために更なるレベルアップが望まれる。今後の公益財団法人という特定非営利活動法人から見ると新しい形態への転換の中で、これらの更なるレベルアップが行われれば、大きな期待を持てる存在だと考える。

表 5-3 認定特定非営利活動法人 A の評価（米国の偉大な NPO との相対評価）

	評価	考察
第 1 原則	2	サービスの提供は事業を通じて、よく行っている。政策アドボガシーの提供面の一層の強化が望まれる。
第 2 原則	2	民間企業で活躍してきた人をスタッフに加え、また企業の持つ力を借りるなど市場の力を利用してきている。
第 3 原則	3	賛助会員、会費、寄付が順調に増加している。
第 4 原則	1	主力事業を他の NPO に地方で行ってもらっているが、まだ数が少ないため、増やしていくと更に良い。
第 5 原則	2	2011 年の東日本大震災後に東北の被災地での支援事業を始めなど、環境変化に適応している。
第 6 原則	2	東京と東北の 2 拠点制とし責任者をそれぞれ配置している。
6 条件小計 (1)	12	
3 要素 人	3	熱心なボランティアが多く、またスタッフに企業経験者が加わり、層が厚くなってきている。
3 要素 資本	2	毎年の予算にあてる収入は順調に増加し正味財産も増加してきている。
3 要素 組織基盤	2	年々充実してきている。
3 要素平均 (2)	2	
合計 (1) + (2)	14	

（出所：筆者作成 米国の偉大な NPO に共通する 6 原則について、当研究のために各団体を米国の偉大な NPO と相対的に比較して評価したものである）

表 5-4 認定特定非営利活動法人 B の評価（米国の偉大な NPO との相対評価）

	評価	考察
第 1 原則	2	サービスの提供をよく行っている。
第 2 原則	2	民間企業で活躍してきた人をスタッフに加え、また企業の持つ力を借りるなど市場の力を利用してきている。
第 3 原則	2	賛助会員、会費、寄付がそれぞれ増えてきている。
第 4 原則	1	この点は今後の強化項目。
第 5 原則	1	設立から日が浅いため、今後の更なる充実を期待する項目。
第 6 原則	1	設立から日が浅いため、今後の更なる充実を期待する項目。
6 条件小計(1)	9	
3 要素 人	1	設立から日が浅いため、今後の更なる充実を期待する項目。
3 要素 資本	1	当初課題とされた収入面が良くなってきている。
3 要素 組織基盤	2	整ってきている。
3 要素平均(2)	1	
合計(1) + (2)	10	

（出所：筆者作成 米国の偉大な NPO に共通する 6 原則について、当研究のために各団体を米国の偉大な NPO と相対的に比較して評価したものである）

表 5-5 認定特定非営利活動法人 C の評価（米国の偉大な NPO との相対評価）

	評価	考察
第 1 原則	2	サービスの提供は主力事業を中心に様々なことを行っている。政策アドボガシーの提供面も、政府に働きかけている。
第 2 原則	2	市場を巻き込む行動力・企画力は優れており、市場の力を利用してきている。
第 3 原則	2	賛助会員、会費、寄付が増え、支持者は増えている。
第 4 原則	1	この点は今後の更なる充実を期待する項目。
第 5 原則	2	2011 年の東日本大震災後に東北の被災地での支援を始めるなど、環境変化に適応している。
第 6 原則	1	現状も行っているが、今後の更なる充実を期待する項目。
6 条件小計(1)	10	
3 要素 人	2	熱心なボランティアも多い。
3 要素 資本	2	毎年の予算にあてる収入は順調に増加し、正味財産も増加している。
3 要素 組織基盤	2	年々充実してきている。
3 要素平均(2)	2	
合計(1) + (2)	12	

（出所：筆者作成 米国の偉大な NPO に共通する 6 原則について、当研究のために各団体を米国の偉大な NPO と相対的に比較して評価したものである）

表 5-6 特定非営利活動法人 D の評価（米国の偉大な NPO との相対評価）

	評価	考察
第 1 原則	2	サービスの提供はよく行っている。
第 2 原則	1	今後の強化項目。
第 3 原則	1	熱心な支持者がいる。更なる広がりが期待される。
第 4 原則	1	今後の強化項目。
第 5 原則	1	環境が変わることがあった時の対応が重要であり、今後の強化項目。
第 6 原則	1	現状も行っている。ただし今は小規模な組織であるので、今後組織が更なる発展を続けていった時の強化項目。
6 条件小計(1)	7	
3 要素 人	1	ボランティアのみで行っておりよく活動しているが、NPO として専従の人を雇えるようになるとより良い。
3 要素 資本	1	毎年の予算は行政からの業務委託費が約 8 割を占めており、多様な資金源があるとより良い。
3 要素 組織基盤	1	基盤整備に努力しているが、今後の強化項目。
3 要素平均(2)	1	
合計(1) + (2)	8	

（出所：筆者作成 米国の偉大な NPO に共通する 6 原則について、当研究のために各団体を米国の偉大な NPO と相対的に比較して評価したものである）

表 5-7 認定特定非営利活動法人 E の評価（米国の偉大な NPO との相対評価）

	評価	考察
第 1 原則	2	サービスの提供は非常によく行っている。政策アドボガシーも努力している。
第 2 原則	1	企業の持つ力をもう少し借りる方が良い。
第 3 原則	2	賛助会員、会費、寄付ともに増加している。
第 4 原則	1	国内で同じ活動をする NPO は余りなく、努力しているが更なる工夫が必要。
第 5 原則	2	環境が変化してくるというより、当該事業を巡る環境を変化させるしかなく、厳しい状況の中、良く活動している。
第 6 原則	1	現状も行っているが、今後組織が更なる発展をしていった時の充実を期待する項目。
6 条件小計 (1)	9	
3 要素 人	2	ボランティアも多く良いが、更なる強化が望まれる。
3 要素 資本	2	毎年の収入は増加しているが活動のためにかかる費用も増えており、楽な状況ではない。寄付文化の創造が必要と思わせるケースである。
3 要素 組織 基盤	2	年々充実してきている。
3 要素平均 (2)	2	
合計 (1) + (2)	11	

（出所：筆者作成 米国の偉大な NPO に共通する 6 原則について、当研究のために各団体を米国の偉大な NPO と相対的に比較して評価したものである）

表 5-8 認定特定非営利活動法人 F の評価（米国の偉大な NPO との相対評価）

	評価	考察
第 1 原則	2	サービスの提供をよく行っている。
第 2 原則	1	企業から寄付を集めるなど市場の力を利用している。但し企業も不況が長引いており、一般論として寄付の環境面では厳しい面もある。
第 3 原則	2	熱心な支持者が多い。更なる広がりがあるとより良い。
第 4 原則	2	全国組織で各支部が各々法人格を持っており、NPO 法人も多い（一般社団や任意団体もある）。
第 5 原則	2	ある程度歴史がある団体であり、環境変化に適応してきている。
第 6 原則	2	責任者をそれぞれの大会に配置するなどしている。
6 条件小計(1)	11	
3 要素 人	1	熱心なボランティアが多い。
3 要素 資本	1	会費と寄付による収入の割合が多い団体で、NPO として理想の形のひとつである。ただし不況も続いているので、収入源の更なる多様化を強化してはどうか。
3 要素 組織基盤	2	かなり充実している。
3 要素平均(2)	1	
合計(1) + (2)	12	

（出所：筆者作成 米国の偉大な NPO に共通する 6 原則について、当研究のために各団体を米国の偉大な NPO と相対的に比較して評価したものである）

表 5-9 認定特定非営利活動法人 G の評価（米国の偉大な NPO との相対評価）

	評価	考察
第 1 原則	1	設立から比較的新しい中、サービスの提供はよく行っている。
第 2 原則	2	民間企業で活躍してきた人がスタッフにおり、企業の持つ力を借りるなど市場の力を利用している。
第 3 原則	2	寄付が順調に増加している。
第 4 原則	1	この点は今後の強化項目。
第 5 原則	1	設立から比較的新しいため、今後の強化項目。
第 6 原則	1	設立から比較的新しいため、今後の強化項目。
6 条件小計(1)	8	
3 要素 人	2	設立から比較的新しいため、今後の強化項目。
3 要素 資本	2	毎年の収入は順調に増加している。
3 要素 組織基盤	2	年々充実してきている。
3 要素平均(2)	2	
合計(1) + (2)	10	

（出所：筆者作成 米国の偉大な NPO に共通する 6 原則について、当研究のために各団体を米国の偉大な NPO と相対的に比較して評価したものである）

表 5-10 公益財団法人 H の評価（米国の偉大な NPO との相対評価）

	評価	考察
第 1 原則	2	サービスの提供をよく行っている。
第 2 原則	2	企業の持つ力を借りるなど市場の力を利用している。
第 3 原則	1	NPO から公益財団に変わるという今後のあり得るモデルケースのひとつで、支援者を更に増やしていくことが今後更に重要。
第 4 原則	2	健闘している。
第 5 原則	2	環境変化に対し NPO から公益財団に変わるというのは、ひとつの新しい対応の仕方である。
第 6 原則	1	財団としてスタートしてからは日が浅いため、今後の強化項目。
6 条件小計(1)	10	
3 要素 人	1	財団としてスタートしてからは日が浅いため、今後の強化項目。
3 要素 資本	1	現状は好スタートである。
3 要素 組織基盤	1	財団としてスタートしてからは日が浅いため、今後の強化項目。
3 要素平均(2)	1	
合計(1) + (2)	11	

（出所：筆者作成 米国の偉大な NPO に共通する 6 原則について、当研究のために各団体を米国の偉大な NPO と相対的に比較して評価したものである）

5. 1. 3 事例評価の考察

以上の日本の NPO の各 8 事例の評価をまとめると以下のことがわかる(表 5-11 参照)。

「偉大な NPO の 6 原則 (及び影響力を持続させるための 3 要素)」について、米国の偉大な NPO を基準として日本の NPO に相対評価として当てはめた結果は以下の通りである。

日本の NPO は米国の偉大な NPO の事例と比較すると全体に相対的な評価は低く、総合点は米国の約三分之一(米国を満点 35 点とすると、日本は 11 点)である。項目別の比較でも各項目とも十分ではなく、米国の偉大な NPO の水準に追い付くには全般的な努力・工夫が今後必要と思われる。

各項目の平均点も米国の 3 割程度が多い(7 項目の平均は 1.57 点)。7 項目の平均より良い項目は、第 3 原則「熱烈な支持者を育てる」(1.88 点)と第 1 原則の「政策アドボガシーとサービスを提供する」(1.87 点)の 2 項目である。但し第 1 原則については「サービスの提供」で点数をあげており、政策アドボガシーはまだ弱い。

平均程度が第 2 原則の「市場の力を利用する」(1.63 点)及び第 5 原則の「環境に適応する技術を身につける」(1.62 点)の 2 項目であり、平均より劣っているのは、第 4 原則「NPO のネットワークを育てる」(1.25 点)、第 6 原則の「権限を分担する」(1.24 点)の 2 項目である。また 6 原則を満たしながら社会への影響力を持続させるために重要な 3 要素である「人・資本・組織基盤」も十分ではない(1.5 点)。

これらの点の対策については、第 2 節で各団体への示唆を考察し、第 3 節で、8 事例全体としての平均から弱点・課題の解決策への示唆を考える。

表 5-11 が、以上見てきた 8 事例の総括表である。

表 5-11 事例の総括評価（米国の偉大な NPO との相対評価の総括表）

	第 1 原則	第 2 原則	第 3 原則	第 4 原則	第 5 原則	第 6 原則	3 要素	合計
特定非営利活動法人 A	2	2	3	1	2	2	2	14
特定非営利活動法人 B	2	2	2	1	1	1	1	10
特定非営利活動法人 C	2	2	2	1	2	1	2	12
特定非営利活動法人 D	2	1	1	1	1	1	1	8
特定非営利活動法人 E	2	1	2	1	2	1	2	11
特定非営利活動法人 F	2	1	2	2	2	2	1	12
特定非営利活動法人 G	1	2	2	1	1	1	2	10
公益財団法人 H	2	2	1	2	2	1	1	11
平均	1.87	1.63	1.88	1.25	1.62	1.24	1.50	11
米国の 6 事例	5	5	5	5	5	5	5	35

（出所：筆者作成 米国の偉大な NPO に共通する 6 原則について、当研究のために日本の NPO 団体を米国の偉大な NPO と相対的に比較して評価したものであり、総合的に各団体を評価したものではない。注：各個別の評価点は小数点以下を四捨五入している為、各原則の平均と合わないことがある。また米国の 6 事例は偉大な NPO とされており各項目とも満点とした。）

5. 2 個別団体の原則充足度からの示唆

この節では、前節の結果から各団体への示唆を考察する。8 団体について個別団体ごとに良い点および弱点を考察し、どのようにすれば持続的発展が可能な NPO となるかの示唆を考える。

熱心な支持者を育てる 認定特定非営利活動法 A の事例

この団体の事例からは、「熱心な支持者を育てるにはどうするか」ということについての示唆がある。この団体は、第 3 原則の「熱烈な支持者を育てる」というところの評価が良い。これは、次の循環が大きいと思われる。

もともとの事業である高校生を対象とした授業は、学生ボランティアが主となって主体性をもって行っている。この活動を通じて、相手の高校生に何かヒントが与えられればという気持ちで行っているが、自分たちも成長することが実感できることが嬉しいという意見がボランティアの学生たちからは多い。また、自分が高校生の時にこの授業を受けて将来を考えるきっかけとなり良かったので、大学生になってボランティアで参加しているという人も多い。何より大きいのは、この大学生たちが社会人になった後に、熱心な支持者としてこの団体の活動を応援していることである。

またこの団体はホームページのほか、メールマガジンで様々な活動内容及び進捗状況や成果を賛助会員に送っており、情報を限りなくオープンにして支援している人たちに、自分たちの支援がどのように成果に結びついているかを常に広報している。それゆえ、熱心な支持者の輪が広がっていくのだと考える。

またこのような熱心な支持者の存在は、企業での社員研修・大学への事業展開や新規事業への展開の際にも、力となっている。この団体については、この第 3 原則は引き続き強化しつつ、残りの 5 つの原則の各々をレベルアップさせることが求められる。各原則の強化方法については、第 3 節で述べる。

海外の成功パターンを日本に持ち込んだ例 認定特定非営利活動法人 B の事例

この団体の事例からは、海外の成功パターンを日本に持ち込んだ場合、必ずしもすぐにはうまくはいかず、自国に合った工夫が必要であるという示唆がある。

最も大きな違いは、米国の同じ NPO のケースは原則として資金調達はすべて寄付で賄うという考え方であり、世界に展開しているこの NPO の加盟組織に加盟する場合は、原則と

して守らねばならないことである（なお米国の当該 NPO からの資金援助は一切ない）。寄付のみによる資金調達当初は困難を極めた。

また米国はキャリアをつみながら転職していくという形があるが、日本は大学を出る時に新卒時一括採用という習慣があり、2年間教師として働いた後に、どこかに就職できるという保証もないこと、及び教員免許も必要である（米国のモデルは、教員免許の有無に関係なく、米国内の優秀な大学を卒業した卒業生を対象に、全米各地の貧しい学校に卒業時から2年間正規雇用による教師として赴任させるプログラムである）。

これらの課題をこの団体は、日本に合った形で解決しつつある。例えば、学習支援プログラム（特別な事情を抱えた子供たちや、震災で被災した子供たちの学習の遅れを取り戻すために実施しているもの）を行うことにより、教える側の主体となる大学生たちに教える場を提供するとともに、資金面の課題解決の一部を図っている。

6原則については、第1原則から第3原則についてはある程度行っている。また今、組織作りの努力をしており、認定特定非営利活動法人となり、エクセレント NPO 大賞（「エクセレント NPO」をめぐり市民会議主催）の部門賞ノミネート団体にもなった。これは組織力に関して最終選考に残ったものだが、この力が順調に行けば、今は米国の偉大な NPO との相対評価がやや低い第5原則の「環境に適応する技術を身につける」と第6原則の「権限を分担する」とともにこなせるようになると考える。

事業型 NPO の工夫の形 認定特定非営利活動法人 C の事例

この団体からは、事業型 NPO の工夫としての示唆がある。主におもちゃを使用して、美術館の運営、難病児の遊び支援、赤ちゃんサロン、コンサルタントの資格認定講座、木育教育などの多様な事業を展開している。また寄付集めにも工夫をこらしている。

これは6原則でいうと、第1原則「政策アドボガシーとサービスを提供する」第3原則「熱烈な支持者を育てる」とも関係するが、第2原則の「市場の力を利用する」というところが最もあてはまる。6原則の他の原則では、第4原則「NPO のネットワークを育てる」というところを強化することが望ましい。理由は他の NPO とも協働していけば、おもちゃを通じての教育という NPO 事業の市場も広がると考えられるからである。

サービスに努力しているが厳しい面もある特定非営利活動法人 特定非営利活動法人 D の事例

この団体からは、サービスに良い点があり努力していても、資金・人材・組織力などを含めた総合力がないと厳しい面があるという示唆がある。

この団体は、海外からアーティストを招き住み込んで作品を作成してもらうなど、過疎の町を芸術によって活性化しようという特色を持って努力している団体だが、残念ながら米国の偉大な NPO を基準にして相対評価をすると、その評価は厳しくなってしまう。この NPO は、収入の大半が町からの業務委託によるもので予算面は厳しく、またボランティアのみで行っている団体である。特に町からの業務委託が仮に廃止された場合は、活動の継続に対して厳しくなる可能性がある。収入面、人材面等の問題は日本の特定非営利活動法人で多いパターンであるので、こういう団体が 6 原則に照らしてその水準を少しでも上げて行ってくれれば、持続的発展の可能な NPO が増え望ましい。

そのためにはまず第 2 原則の「市場の力を利用する」というところを強化し、組織のキャパシティビルディングを行うとともに、収入面の多様化を図っていくことが望ましい。また、この団体の提供できるサービス力を更に磨き、それにより現在活動している町のみでなくどこにでもこの団体の事業が展開できるようノウハウを蓄積できれば良いと考える。

政策アドボガシーが必要 認定特定非営利活動法人 E の事例

この団体からは、政策アドボガシーに関する示唆がある。つまり第 1 原則「政策アドボガシーとサービスを提供する」に関する示唆である。政策アドボガシーをどうすればうまく機能させられるか、政策に反映できるか、団体のミッション達成のために、この工夫をよりしていく必要がある。難民申請をしている者に対して、難民としての認定がほとんど下りないことが大きな問題であるが（この団体は、その人達のサポートもしている）、これは難しい問題をはらんでおり政策によって動かしていくしかない部分も多い。

第 4 原則の「NPO のネットワークを育てる」というところを強化し、全体の力で政府の難民政策を進展させていくことが望まれる。また第 2 原則の「市場の力を利用する」というところを強化し、資金面や難民の人達が生活していけるための仕事の面などで、企業に協力してもらえると良い。良いサービスを提供している団体であるので、期待したい。

ファンレイジングの必要性 認定特定非営利活動法人 F の事例

この団体からは、ファンレイジングの必要性の示唆がある。スポーツを通じて知的障がい者の社会参加を図るといふ、有意義な活動を行っている団体である。資金面は寄付と

会費とで大きなウェイトを占めているが、長引く不況で一般的に法人寄付等が厳しくなってきた面もある（寄付の総額が増やしにくい中、東日本大震災に寄付を回している企業も多い）。この点については第 2 原則の「市場の力を利用する」ところをより強化する必要がある（企業からの寄付の一層の工夫など）。

ファンドレイジングが必要であるのだが、例えば一つの団体でファンドレイザーを雇うのが無理としても、複数の団体で協力してファンドレイジングの上手な人を雇い、成果を配分して収入とするなどといったことを検討してみてもどうか。認定特定非営利活動法人になった団体に対しては、寄付者は寄付しやすくなるが、それと寄付が増えるかは別の問題であるので、厳しい中ではあるが更なる寄付集めの努力が求められる。

市場の力を利用する 認定特定非営利活動法人 G の事例

この団体からは、市場の力を利用することについての示唆がある。

この団体の場合は、会社の社員食堂等に、ある一定額を海外の飢餓に悩む子供達への寄付に回せる、カロリーを抑えた特別食を置いてもらうことがポイントなのだが、多くの会社と提携して実現している。この団体は経営コンサル会社出身者がスタッフにおり、第 2 原則の「市場の力を利用する」ところをうまく活用している。今後の課題としては、第 4 原則「NPO のネットワークを育てる」というところである。設立後まだ年数もあまり経っていない団体であり現状は良いが、将来はこれに力を入れ市場を拡大することにより、社会的に大きな影響を与えるようになっていくことが望まれる。

環境変化への適応 公益財団法人 H の事例

この団体からは、環境の変化に適応することへの示唆がある。これは第 5 原則の「環境に適応する技術を身につける」に関する示唆である。

公益法人改革によって、一般社団法人・一般財団法人を作りそれを公益社団法人・公益財団法人へとステップアップさせる道が開けたが、この環境の変化を捉え、この団体は一般財団法人を設立し、それを公益財団法人に昇格させ、特定非営利活動法人で行っていた業務を移管していった。公益性をランクアップさせていったのである。NPO の辿るひとつの道の例として興味深く、正に環境の変化に適応することへの示唆がある。

他の原則では、第 3 原則の「熱烈な支持者を育てる」ところを更に強化していくと良いと考える。多くの支持者を得て、資金面の充実を行っていくことが肝要である。この団体

は、寄付文化の創造、それによる意志のある援助という社会的に重要な課題に挑戦しているので、これを成しとげることが望まれる。

5. 3 個別原則の平均的充足度を高める方法

ここでは、8事例を通して全体としての平均から弱点・課題を考え、その解決策への示唆を考える。まずいえることは全体で、全項目を強化する必要があることであるが、それは各項目がみな関連しているからとも言える。

日本のNPOの各8事例の個別原則の平均的充足度の評価をまとめると、以下のように言える。

日本のNPOは米国の偉大なNPOの事例と比較すると全体に相対的には劣る点があり、項目別の比較でも各項目とも十分ではなく、米国の偉大なNPOの水準に追い付くには全般的な努力・工夫が今後必要と思われる。

第3原則「熱烈な支持者を育てる」と第1原則の「政策アドボガシーとサービスを提供する」の2項目が比較的良い。但し第1原則については「サービスの提供」で点数をあげており、政策アドボガシーはまだ十分でない。

6項目の中でみると平均程度が第2原則の「市場の力を利用する」及び第5原則の「環境に適応する技術を身につける」の2項目であり、それより少し劣るのが、第4原則「NPOのネットワークを育てる」、第6原則の「権限を分担する」の2項目である。また6原則を満たしながら社会への影響力を持続させるために重要な3要素である「人・資本・組織基盤」も十分ではない。

これらが日本のNPOの弱点と言えるものであるため、これらの水準をどう引き上げていくかが今後重要となる。その際、民間営利企業の持つ組織力・資金・人材・マーケティングの能力・商品開発力・企画力、それらを包括した経営力は、NPOにとって参考になることが多い。そこで、民間営利企業の経営を参考に、平均的充足度を高める方法を考えてみる。

第1原則で良いサービスや商品の提供とミッションとする社会課題を世間に伝え共感を得て、第2原則で民間営利企業の力や市場の力を借りて自らの組織のキャパシティビルディングを行い経営力をつけ、また企業からの寄付等を受け、第3原則で熱心な支援者を増やす、つまりそのNPOのミッションやそれにもとづくサービス・商品等に共鳴するファンを作り、第4原則で市場自体を大きくする。

こうすれば、ミッションやサービスに共鳴し熱心なファンとなった人たちの貢献で市場

も拡大し、収入も上がり、人を育て環境変化に対応できる組織作りもでき、権限の委譲も行えるようになる。つまり第 5 原則と第 6 原則のレベルも上がっていく。同時に、人材・資本・組織基盤という NPO の影響力を持続させるために必要な 3 要素も、充実していくことになる。

このようなプロセスを作り上げる必要があるということであり、そこで米国の偉大な NPO の実例から、第 1 原則から第 6 原則をどのようにすれば満たしていけるのかの方法論の示唆を考察する。

2つの活動の同時実施

第 1 原則の「政策アドボガシーとサービスを提供する」に対する方法としては、社会に影響を及ぼすため、アドボガシー活動とサービスの提供を同時に行うことが重要である。現場でのサービスの提供によって、助けを必要とする人たちが直面する問題を理解し、新しい方法を実際に試し解決策を提案できる。政策研究・分析・改革を実施することは立法化のプロセスに影響を及ぼし、新しいサービスの機会を見極められる。つまり 2 つの活動は相互に補強しあうものであるから、同時に実施する必要があるといえる。

具体例は第 3 章で考察した self-help（貧困層の住宅及び経済力の開発）の例がある。この NPO は、ノースカロライナ州の低所得者への融資を行ってきた団体であった。ある人の相談から、詐欺まがいの融資業者によってノースカロライナ州の住民が毎年 1 万人も住む家を奪われていることが分かり、その解決の相談にサービスを提供すると同時にアドボガシー（政策提言）を行うこととした。この努力の結果、ノースカロライナ州で「略奪的貸付禁止法」が成立し、悪質な融資を減らすことに成功した。

日本には第 4 章で考察した認定特定非営利活動法人 A の例がある。東北の被災地の子供たちの学習を手伝いながら、その現実を社会に発信し支援者を増やしている。同じく第 4 章で考察した認定特定非営利活動法人 E の例がある。難民または難民として逃げてきた人たちを支援しながら、日本では難民認定が極めて難しく、苦しんでいる人たちが多いという現実を社会に訴えている。活動がマスコミで取り上げられ、その反響が大きかったとされる。

以上のように、政策アドボガシーとサービスを提供することについては、2 つの活動の同時実施がその方法であるが、具体策としては社会の課題解決のためのサービスの提供と、課題そのものを社会に知ってもらうという 2 つの活動を同時に行うことが必要である。

企業との連携

第 2 原則の「市場の力を利用する」に対する方法としては、市場の力を活用し、企業を強力なパートナーとみなすことである。その市場の力を利用するには、企業との連携を強めていくことが特に重要である。

具体例は第 3 章で考察した Feeding America（飢餓救済）の例がある。この NPO は企業との提携により成功したとされる。食糧バンクの地域ネットワークを築き、食品の全国流通市場が生まれたが、食糧バンクが再分配する食品の供給元は企業であり、この時に企業と提携したことにより市場がうまく機能した。

重要なことは Feeding America は、飢餓をなくす役割を担うと同時に、大企業の問題解決も手伝っていることである。食品業界の企業は、過剰生産した食糧を慈善寄付として帳簿処理ができ、余剰食糧を必要な人に配ることで農家にとって重要な市場価格に影響を与えないため、政府も納得している。つまり Feeding America は、企業と政府の両方に解決策を提示し、企業を味方につけ市場の力を利用して大きな成果をあげている。企業と提携すること、その時のポイントは、企業にとってもメリットのある形に持っていくことである。

日本だと第 4 章で考察した認定特定非営利活動法人 G の例がある。社員食堂を持つ企業や団体と提携して、通常より低カロリーで栄養バランスのとれた特別メニューを提供してもらう。そのメニューの価格は、少し上乗せをして設定する。その上乗せ分は寄付金として、この団体を通じて食糧が足りない開発途上国に送られ、現地の子供たちの昼食費に充てられる。食糧が余っている先進国と食糧が足りない開発途上国の世界的な食糧の不均衡を解決するという仕組みであった。これにより企業側は、社員に健康に良いメニューを提供でき、社会貢献の一環を果たすことができ、CSR にもつながる。これも企業にとってもメリットのある形に持って行って、企業との提携を成功させている。

以上のように、市場の力を利用することについては、企業との連携がその方法であるが、具体策としては、企業にコンサルティングを行い、NPO 自身の提供するサービスに対して企業が資金を出すという形で企業とパートナーシップを組むことなどにより、企業との連携を図ることが考えられる。

参加意識を高める

第3原則の「熱烈な支持者を育てる」に対する方法としては、活動を支持してくれる個人が有意義な体験を行なえるよう工夫し、彼らが大義のために動いてくれる熱烈な支持者に変えていくことである。ここで参加意識を高めるには、組織の使命や目標、価値を伝え、意義深い体験の機会をつくることが重要である。

具体例は第3章で考察した Habitat for Humanity（住宅建設）の例がある。低所得者で住宅を必要とする人が、ボランティアとともに簡素な住宅を建てるというもので、住宅の建設資金は Habitat の基金から調達するが、利子はとられない。多くのボランティアが、低所得者の人達と一緒に住宅建設を行なうわけだが、重要なことはボランティアの人々が家の落成式に出席し「この家を建てるのを自分は手伝った」という社会貢献への満足感からこの NPO の熱心な支援者となり、人の輪を広げ、結果として「貧しい住環境に歯止めをかける努力を厭わないコミュニティ」を作っていたことである。つまり、この団体は参加意識を高めることに成功したことにより、成長したのである。

このように、熱烈な支持者を育てることについては、参加意識を高めることがその方法であるが、具体策としては、NPO 活動へのボランティア参加から、社会貢献への満足感を得られるようにすることで、参加意識を高めることができる。

NPO との連携強化とパイの拡大

第4原則の「NPO のネットワークを育てる」に対する方法としては、他の NPO 組織を、ライバルではなく仲間として扱うことである。ここでネットワークを育てるには、他組織との連携を強化しつつ、市場全体のパイを大きくしていくことが重要である。

具体例は第3章で考察した Exploratorium（博物館による科学教育）の例がある。この NPO は、体験型博物館で、米国だけで 21 カ所の体験型博物館の創設を支援し、世界中の体験型博物館のモデルとなった博物館である。常に「壁の無い博物館」を目指し、単に自らの強みを磨くのではなく、ノウハウを無償提供して他の NPO が模倣するのを積極的に助けてきた。つまりオープンソース戦略をとり、他の NPO とのネットワークを築き、体験型の科学技術教育を世界に広めるための努力をしてきた。ここで他組織との連携を強化しつつ、市場全体のパイを大きくしていったことが重要である。

このように、NPO のネットワークを育てることについては、NPO との連携強化とパイの拡大がその方法であるが、具体策としては、ノウハウの無償提供によるネットワークづくりや、日本では東大阪や大田区の中小企業が連携した事例にみられるような異分野間の連携

などにより、市場拡大を図ることも指摘できる。

PDCA サイクルの実施

第 5 原則の「環境に適応する技術を身につける」に対する方法としては、変化する環境に適応し、戦略的であると同時に革新的かつ機敏に動くということである。そのためには企業経営における PDCA サイクルと同様に、迅速な情報収集にもとづき、計画・実施・評価・修正等の実施をしていくことが重要である。即ち「外部環境に耳を澄ます。実験し新しいものを取り入れる。評価し、学ぶ。修正する。」というサイクルを回すことである。

具体例は第 3 章で考察した Share Our Strength (飢餓救済) の例がある。過去に Share Our Strength はイベントを中心に様々な新規事業を手がけたが、成功とともに失敗も重ねた。この時に失敗からも学び、評価、修正をしていった。つまり PDCA サイクルを実施したのである。そして環境の変化に適応する技術を身につけていった。今は、創造性豊かなアイデアを思いつき、実行し実を結ぶときには事業を拡大するが、失敗と判断すれば取りやめるようにして、環境の変化に適応するようにしている。

このように、環境に適応する技術を身につけることについては、PDCA サイクルの実施がその方法であるが、日本では PDCA サイクルの実施は民間営利企業では行われていることである。NPO では小規模な団体が多いこともあり、チェック体制が必ずしも十分とはいえず、計画変更のアクションが適切になされていない事例も見受けられる。民間企業的マネジメントの導入が必要ということである。

多様な人材の活用と指導層の継続性

第 6 原則の「権限を分担する」に対する方法としては、社会変革の強力な推進者となるために、リーダーの権限を分担することである。即ち「CEO (最高経営責任者) の右腕となる COO (最高執行責任者) を活用するなど、多様な人材を活用しつつ、幹部チームに権限を与え、指導層の継続性を図ることが重要である。

具体例は第 3 章で考察した Teach For America (教育改革) の例がある。当初から様々な困難があったが、特に立ち上げ 2 年後に組織運営がうまくいかず、社会企業家がアドバイザーにつき市場での企業経営の仕方を教わり組織作りをした。その時に多様な人材を活用しつつ、幹部チームに権限を与え、指導層の継続性を図ること、それによって権限を分担することが重要であることがわかり、TFA が実際に行った教育支援が成果を見せ始め組織も

急成長していく時に、それらを実施した。このことで TFA の組織がより良く機能するようになった。

このように、権限を分担することについては、多様な人材の活用と指導層の継続性により権限を分担していくことがその方法であるが、持続的成長を図りつつ組織整備をすすめ、さらに権限の分担をしていくことが必要である。

以上の個別原則の平均的充足度を高める方法を実行すると共に、その団体が影響力を持続し深化させるためには、人材、資本、組織基盤という 3 つの要素が重要であるが、それに対する方法としては、以下のことになる。「人については人材戦略を練り、人材に十分な投資を行なう。資本については適切な資金源を見つける。組織基盤については投資をするようにする。」ということである。

以上の本項で考察した個別原則の平均的充足度を高める方法を実行していけば、各原則の充足度を高めていくことが可能であると考ええる。

5. 4 まとめ

本章では、考察してきた事例研究からの示唆を踏まえ、日本の非営利組織の持続的発展に向けて、どのようにすれば良いかを考察した。すなわち第 1 節で、日本の 8 団体について、米国の偉大な NPO が備える 6 原則について、米国の偉大な NPO を基準とした場合、どこまでを満たしているか、弱点があるとするとどの部分かを明らかにした。相対的な評価をすることにより、日本の非営利組織の持続的な発展のために、それらの弱点をどう補っていけばいいかを米国の偉大な NPO からの示唆をもとに考察するためであった。

第 2 節では、第 1 節の結果から個別団体の原則充足度からの示唆を考察した。8 団体について個別団体ごとの示唆から、各団体が持続的発展の可能な NPO にどのようにすればなれるかについて考察した。第 3 節では、個別原則の平均的充足度からの示唆として、どうすれば各原則を満たしていけるか、その方法を考察した。

これにより、日本の非営利組織の持続的発展に関する示唆が行えたと考ええる。そこで、次章でこの論文を通してのまとめと残された課題について述べる。

終章 結論と残された課題

本章では本稿で得られた結論と残された課題について述べる。第 1 節で本稿の考察結果をまとめて結論とし、非営利組織の持続的発展をさらに高めるための政府・NPO・企業が各々果たしていくべき施策を述べ、最後に第 2 節で残された課題を述べる。

終. 1 結論

第 1 章では非営利組織についての概要を述べ、日本の非営利組織の現状と課題を整理した。そこでは非営利組織が必要とされていること、ただし日本の非営利組織は脆弱な団体が多く、その持続的発展のための研究が必要であることを明らかにした。第 2 章では、日米の非営利組織についての先行研究を展望した。様々な研究の中で、成功事例を研究し共通原則（6 原則）を導くというアプローチをした Crutchfield and Grant (2007) の研究に注目した。彼らの研究の意味づけを明確にし、本稿の研究への応用の意義を明らかにした。

第 3 章では、Crutchfield and Grant (2007) の研究で、世界を変える偉大な NPO として米国で抽出された 12 団体の中から共通 6 原則の各原則の例として 6 団体を選び考察した。すなわち、Self-Help、Feeding America（旧名称 America's Second Harvest）、Habitat for Humanity、Exploratorium、Share Our Strength、Teach For America の 6 団体を考察し、そこから日本への示唆があることを明らかにした。

第 4 章では、日本で成長しつつある、または将来の成長が期待できると思われる団体を中心に特色のある 8 団体の NPO を日本の事例として考察した。その後、日米で同じ分野（教育と芸術）の事例について、比較考察を行った。その結果は、日本の NPO は活動内容は米国の偉大な NPO とされる団体に比べまだスケールが小さく、6 原則の比較においても、ここで比較した 4 団体では各原則を満たすにはその水準がまだ十分でないことが明らかになった。

第 5 章では、考察してきた事例研究からの示唆を踏まえ、日本の非営利組織の持続的発展に向けて、どのようにすれば良いかを考察した。すなわち第 4 章であげた日本の 8 団体について、米国の偉大な NPO が備える 6 原則について、米国の偉大な NPO を基準とした場合、どこまでを満たしているか、弱点があるとするどどの部分かを明らかにし、それを個々の団体のみでなく全体としてはどうであるかを明らかにした。その上で、日本の非営利組織の持続的な発展のために、それらの弱点を補う方法を、米国の偉大な NPO からの示唆を

もとに考察した。

考察の結果は、日本における NPO の必要性は高まっているが、現状では NPO を見ると資金・人材ともに不足した脆弱な組織が多い。そこで NPO が持続的発展ができるようにする必要があり、Crutchfield and Grant (2007) の研究した 6 原則を用いて、その示唆から、改善する方法を明らかにした。それは各原則に対応する次の 6 点で表されるものであった。

- 1) 政策アドボガシーとサービスを提供することについては、2 つの活動の同時実施がその方法であるが、具体策としては社会の課題解決のためのサービスの提供と、課題そのものを社会に知ってもらうという 2 つの活動を同時に行うことが必要である。
- 2) 市場の力を利用することについては、企業との連携がその方法であるが、具体策としては、企業にコンサルティングを行い、NPO 自身の提供するサービスに対して企業が資金を出すという形で企業とパートナーシップを組むことなどにより、企業との連携を図ることが考えられる。
- 3) 熱烈な支持者を育てることについては、参加意識を高めることがその方法であるが、具体策としては、NPO 活動へのボランティア参加から、社会貢献への満足感を得られるようにすることで、参加意識を高めることができる。
- 4) NPO のネットワークを育てることについては、NPO との連携強化とパイの拡大がその方法であるが、具体策としては、ノウハウの無償提供によるネットワークづくりや、異分野間の連携などにより、市場拡大を図ることがあげられる。
- 5) 環境に適応する技術を身につけることについては、PDCA サイクルの実施がその方法であるが、日本では PDCA サイクルの実施は民間営利企業では行われていることである。NPO では小規模な団体が多いこともあり、チェック体制が必ずしも十分とはいえず、計画変更のアクションが適切になされていない事例も見受けられる。民間企業的マネジメントの導入が必要ということである。
- 6) 権限を分担することについては、多様な人材の活用と指導層の継続性により権限を分担していくことがその方法であるが、持続的成長を図りつつ組織整備をすすめ、さらに権限の分担をしていくことが必要である。

これらの方法を用いれば、NPO の持続的発展が期待できると考える。

また同時にこのことは、Crutchfield and Grant (2007) の研究を日本のケースに当てはめ、そこからの示唆を導き出すことで彼らの研究を一步進めるものとなった。そこに本稿の学

術上の意義がある。

日本の非営利組織の持続的な発展のための更なる向上策

本稿の考察結果による政策的インプリケーションは以下のとおりである。

① 政府としてどうするか

a. 補助金政策のあり方およびほかの政策

この6原則から導かれる示唆を満たそうとしているNPOへは、経済産業省などがソーシャルビジネスの支援の一環として、優先的に補助金をつける、ということが考えられる。これは6つの方法のどれかを実施しようとしているNPOに補助金を出すということで、例えば、ある地域についての様々な課題を異業種のNPOで組んで解決しようとしている場合や、共通のミッションについて他地域のNPOと組んで課題解決を図ろうとしている場合など、つまり「NPOとの連携強化とパイの拡大」を実施しNPOのネットワークを育てようとしているNPOがあった場合、そこに優先的に補助金を出すということである。

ほかにも、補助金政策ではない政策として次のことが考えられる。例えば、企業との連携をしようとしているNPOには、何らかの支援策を講じることが考えられる。例として米政府が行ったことのひとつ「10億ドルの変革」キャンペーンについて述べる²⁹。

米連邦政府は、2008年秋に3年間で10億ドルに相当するプロボノ³⁰を通じた社会貢献を全米の企業に呼びかける「10億ドルの変革」というキャンペーンをスタートさせた。これは企業の社会貢献活動のあり方をリードする動きとなった。リーマンショックの後で、経営環境が厳しい中、企業が資金ではなく人材を提供することで社会貢献を行うことを、国全体のキャンペーンとして展開したのである。これは企業への国からの呼びかけであるが、これによりNPOには恩恵があったとされている。

b. 税制優遇のあり方

認定特定非営利活動法人となる要件の中で、寄付者の数やボランティアの数を更に重視する（現在、認定となる要件の中で、厳しいとされていた寄付の要件が軽減され、「3000円以上の寄付者の数が年平均100人以上であること」という形に改正されているのは進歩

²⁹嵯峨(2011) p. 35

³⁰職務上の専門的な知識や経験、技能を、社会貢献のために無償もしくはわずかな報酬で提供するボランティア活動。ラテン語の pro bono publico (公益のために) の略。(出所) 小学館 日本大百科全書

である)。なぜなら寄付者の数やボランティアの数が多いということは、それだけ市民に支援されているということを表しているからである。

c. 良い活動をしている NPO を表彰する

現在「日経ソーシャルイニシアチブ大賞」（主催：日本経済新聞社、後援：経済産業省、ワンパーセントクラブ）「エクセレント NPO 大賞」（主催：「エクセレント NPO」をめざそう市民会議、共催：毎日新聞社、後援：共同通信社、協賛：丸紅、日本たばこ産業）など、NPO を評価し表彰するものがでてきている。このうち、「日経ソーシャルイニシアチブ大賞」は、経済産業省が後援として名前を出している。政府が全面に出るのが難しいとしても、後援といった形で側面から支援をし、良い活動をしている NPO のモチベーションをあげ、いわば一種の広報という形で支援するという事は可能ではないか。

② NPO はどうすべきか

a. 業務提携：寄付集めの共同化

資金不足の問題が大きく、また経営基盤が弱いため、活動が行きづまりやすいというところに日本の NPO の弱点がある。そこで 6 つの方法の中の「NPO との連携強化」を用いて、業務提携をし寄付集めの共同化を図ってはどうか。1 つの NPO では資金がなくファンドレイザーが雇えなくても、5~10 位の NPO が共同で雇って成果を配分してもらうということはできるのではないか。団体のミッションを果たす良い事業をするためにも、寄付集めの努力をすることは大切であると考え。

b. NPO に必要なこと

団体のミッションを果たすためにも、米国の偉大な NPO の 6 原則及びそこから導かれる 6 つの方法などを念頭に組織の力をつけ、持続的発展が可能な NPO となることである。それには、ミッションへの共感を作り出し、熱心な支援者を増やし、寄付（ボランティアを含む）に結び付け安定財源を作っていく、経営の視点を持ち市場の力を利用するといったことが肝要である。そして社会課題の解決をするための活動を通じて、より良き未来を描く力となり、それにより市民から支持される団体となるようにすることである。

なお、企業との連携は、第 5 章 3 節でも述べたように、企業側にメリットがないと本質的には続かないと考える。この点に留意し、NPO も自団体がどういう魅力を提供できるかに

留意する必要がある。

③ 企業はどうか

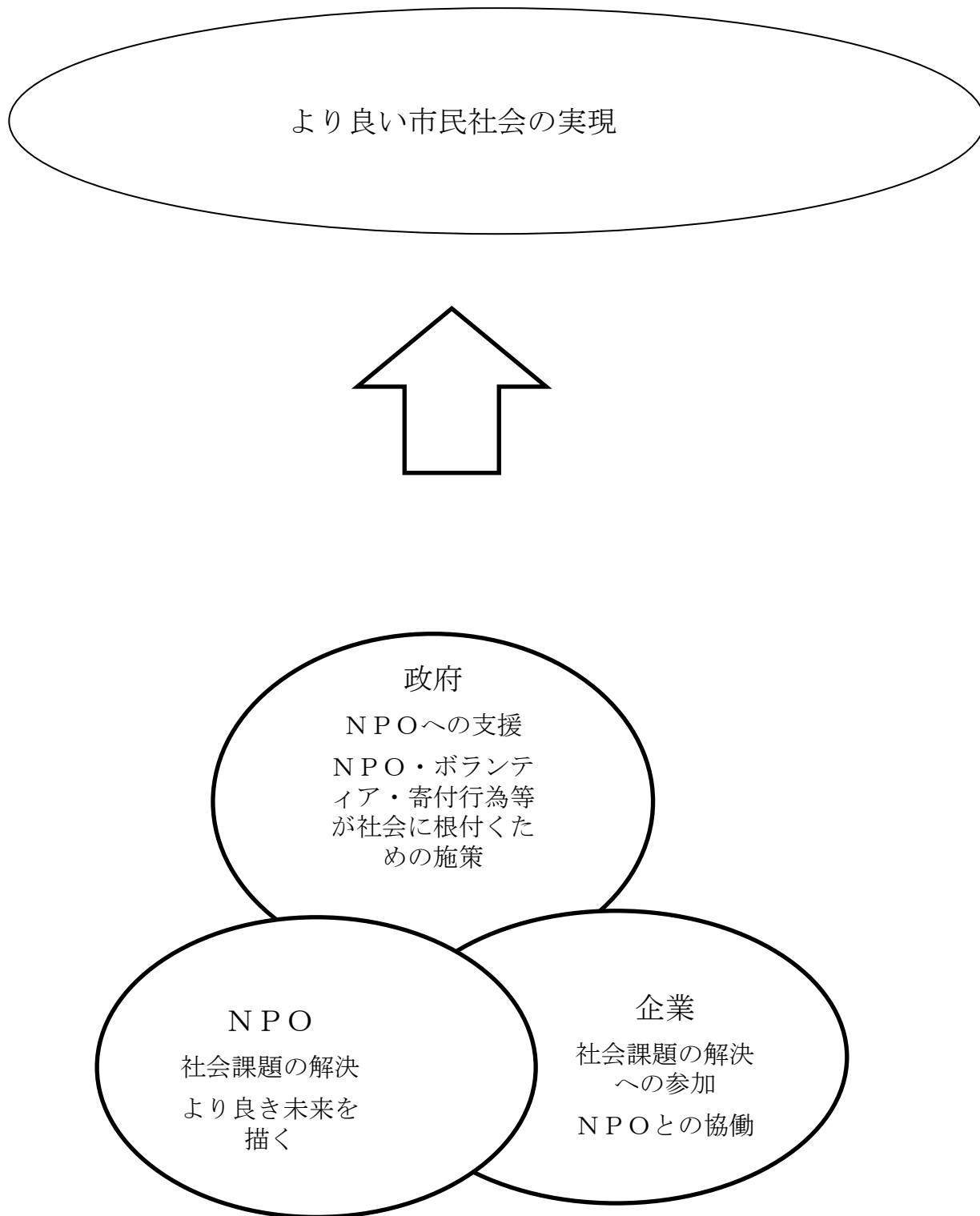
従業員への教育と NPO との連携を進める必要がある。例えば前述したプロボノでの支援が考えられる。パナソニック株式会社が NPO の支援をするプログラムを 2001 年から行っているが、その中で 2011 年からプロボノプログラムを行っている³¹。その結果、支援に送った社員のイノベーションマインドが育ったという感想がでている。このプログラムは、プロボノという NPO 支援を通じて、社会課題解決に取り組む NPO の現場に触れることで、社員のイノベーションマインドの向上をめざすことが目的のひとつであるが、その効果が表れてきているということである。

つまりプロボノに参加する社員が成功体験を獲得して自信を持ち、仕事へのモチベーションを高める場合も多いとのことである。社員が NPO 活動にプロボノとして参加することにより、企業の社会的責任を果たしながら NPO への支援者となってくれば、企業、NPO ともに win-win の関係を築ける。これが重要なことだと考える。

以上の政府・NPO・企業の 3 者が社会課題の解決のために協働し、良い循環を起こしていくことが大切である。それが少子・高齢化、財政再建と難題を抱える日本の明日を切り開いていく一助になると考える。図にすると次ページの図終—1 となる。政府・NPO・企業が協働して社会課題の解決に臨み、より良い市民社会を作っていくためにも、NPO の中で持続的発展をとげる組織が必要であり、そのために本稿で述べた示唆が有効であると考えられる。これにより本稿が日本の非営利組織の持続的な発展の一助になれば幸いである。

³¹2011 年からの 2 年半の実績は 88 名の社員がプロボノとしてボランティア登録をし、60 名以上がプロボノに取り組んでいる。支援団体は 12 団体。パナソニック NPO サポート関連の HP より <http://panasonic.co.jp/citizenship/pnsf/> (2015.1.14)

図終-1 政府・NPO・企業の施策



(出所：筆者作成)

終. 2 残された課題

ここで残された課題としては、次の 3 点があげられる。まずこの研究をさらに深める必要がある。日本の事例研究がまだ 8 事例であり、事例を重ねること、結論の頑健性を高める必要がある。第二には、本稿では、日米両国の NPO の考察により、非営利組織の持続的発展に向けた考察を行い、日本の非営利組織の持続的発展に向けた方法論を示唆したが、この点については英国の先進事例も考慮に入れていく必要がある点。最後に、現在、NPO の評価基準がいくつかのところで作られているが、こうした研究も考慮しながら、より総合的な検討をする必要がある点を指摘しておく。

謝辞

本稿作成に当たっては、まず指導教授である跡田直澄教授に感謝を申し上げたい。合同研究指導会等では鳴口充輝教授、黒瀬直宏教授、三井逸友教授、高橋洋一教授をはじめとした嘉悦大学大学院担当の先生方から多くの適切な助言・指導を頂いた。また坂本恒夫明治大学経営学部教授、宮崎正康東洋英和女学院大学教授には、様々なご助言をいただいた。一昨年ご逝去された慶應義塾大学でのゼミの恩師である加藤寛先生には、この研究を始める動機をいただいた。ここに記して皆様に深甚なる感謝を申し上げます。

(参考文献)

(和書) (著者名あいうえお順)

- [1] 赤池学・水上武彦(2013)『CSV経営—社会的課題の解決と事業を両立する—』NTT出版
- [2] 跡田直澄・前川聡子・末村祐子・大野謙一(2002)「非営利セクターと寄付税制」『フィナンシャル・レビュー』財務省財務総合政策研究所：74-92
- [3] 跡田直澄(2005)『利益が上がる！NPOの経済学』集英社インターナショナル
- [4] 跡田直澄(2006)『私たちにとって本当に必要な「小さな政府」とはどんなものか?』集英社インターナショナル
- [5] 跡田直澄(2014)『NPOで起業する』実業之日本社
- [6] 雨森孝悦(2012)『テキストブック NPO 第2版』東洋経済新報社
- [7] 池上淳・植木浩・福原義春編(1998)『文化経済学』有斐閣
- [8] 伊佐淳(2008)『NPOを考える』創成社
- [9] 今田忠編著(2006)『日本のNPO史 NPOの歴史を読む 現在・過去・未来』ぎょうせい
- [10] 入山映(2004)『市民社会論 NGO・NPOを超えて』公益法人協会
- [11] 岩崎保道(2014)『非営利法人経営論』大学教育出版
- [12] 上田和勇・岩坂健志(2009)『NPOのリスクマネジメント—NPO経営成功の鍵—』白桃書房
- [13] 後房雄(2012)『日本に於けるサードセクター組織の現状と課題—法人形態ごとの組織、ガバナンス、財政の比較—』独立行政法人経済産業研究所
- [14] 「エクセレントNPO」をめざそう市民会議編(2013)『エクセレントNPOの評価基準 改訂版』認定特定非営利活動法人 言論NPO
- [15] NPOサポートセンター監修(2012)『教育関係 NPO 事例集<Vol.3>いきる』第一書林
- [16] 大月博司・高橋正泰・山口義昭(2014)『経営学—理論と体系—第三版』同文館出版
- [17] 小沢浩(2011)『愛することからはじめよう 小林提樹と島田療育園の歩み』大月書店
- [18] 金川幸司(2008)『協働型ガバナンスとNPO—イギリスのパートナーシップ政策を事例として—』晃洋書房
- [19] 金谷信子(2007)『福祉のパブリック・プライベート・パートナーシップ』日本評論社
- [20] 加藤寛(2005)『立国は私なり公にあらざ—日本再生への提言—』第一法規

- [21] クラッチフィールド、L. R. ・ グラント、H. M. 服部優子訳 (2012) 『世界を変える偉大なNPOの条件』ダイヤモンド社
- [22] 黒瀬直宏・上原聡編著 (2014) 『中小企業が市場社会を変える』同友館
- [23] 黒瀬直宏 (2009) 『中小企業の理論的分析』専修大学社会知性開発研究センター/中小企業研究センター
- [24] 平成 25 年度厚生労働省「社会福祉推進事業」成果報告 (2014) 『フクシを変える地域を変える 社会的企業ガイドブック～選ばれるまちづくりについて考える～』関内イノベーションイニシアティブ株式会社
- [25] 小島廣光 (1998) 『非営利組織の経営』北海道大学図書刊行会
- [26] コップ、W. 東方雅美訳 (2009) 『いつか、すべての子供たちに―「ティーチ・フォー・アメリカ」とそこで私が学んだこと』英治出版
- [27] コップ、W. 松本裕訳 (2012) 『世界を変える教室―ティーチ・フォー・アメリカの革命―』英治出版、
- [28] コリンズ、J. C. 山岡洋一訳 (2006) 『ビジョナリーカンパニー特別編』日経 BP 社
- [29] 坂本恒夫・丹野安子編著 (2009) 『図解 NPO 経営の仕組みと実践』税務経理協会
- [30] 坂本恒夫・丹野安子編著 (2012) 『ミッションから見た NPO』文眞堂
- [31] 坂本恒夫・鳥居陽介編 現代財務管理論研究会著 (2014) 『テキスト経営分析』税務経理協会
- [32] 坂本文武 (2004) 『NPO の経営』日本経済新聞社
- [33] 嵯峨生馬 (2011) 『プロボノ』勁草書房
- [34] 佐藤一子編 (2004) 『NPO の教育力―生涯学習と市民的公共性―』東京大学出版会)
- [35] サラモン、L. M. 入山映訳 (1994) 『米国の非営利セクター入門』ダイヤモンド社
- [36] サラモン、L. M. アンハイアー、H. K. 今田忠監訳 (1996) 『台頭する非営利セクター』ダイヤモンド社
- [37] サラモン、L. M. 山内直人訳 (1999) 『NPO最前線―岐路に立つアメリカ市民社会』岩波書店
- [38] 下河辺淳監修・香西泰編 (2000) 『ボランティア―経済学への招待』実業之日本社
- [39] 菅井徹郎 (2014) 「非営利組織 (NPO) と NPO 法人について―NPO 法人の活性化のために―」 『日本中小企業・ベンチャービジネスコンソーシアム年報』第 12 号、34-47
- [40] 田尾雅夫 (2004) 『実践NPOマネジメント』ミネルヴァ書房

- [41] 田尾雅夫・吉田忠彦(2009)『非営利組織論』有斐閣
- [42] 高橋洋一(2012)『グラフで見ると全部わかる日本国の深層』講談社
- [43] 田中弥生(2005)『NPOと社会をつなぐーNPOを変える評価とインターメディアリ』東京大学出版会
- [44] 田中弥生(2006)『NPOが自立する日』日本評論社
- [45] 田中弥生(2008a)『NPO新時代ー市民性創造のために』明石書店
- [46] 田中弥生・栗田佳代子・粉川一郎(2008b)「NPOの持続性と課題ー財務データベースから考えるー」『ノンプロフィット・レビュー』Vol18、NO.1、33-48
- [47] 田中弥生(2011)『市民社会政策論』明石書店
- [48] 田中弥生(2012)『ドロッカー 2020年の日本人への「預言」』集英社
- [49] ドロッカー、P. F.・スターン、G. J. 田中弥生監訳(2000)『非営利組織の成果重視マネジメント』ダイヤモンド社
- [50] ドロッカー、P. F. 上田淳生訳(2007a)『非営利組織の経営』ダイヤモンド社
- [51] ドロッカー、P. F. 上田淳生訳(2007b)『ポスト資本主義社会』ダイヤモンド社
- [52] 長浜洋二(2014)『NPOのためのマーケティング講座』学芸出版社
- [53] 日本 NPO センター編(2012)『知っておきたい NPO のこと【基本編】第4版』認定特定非営利活動法人日本 NPO センター
- [54] 日本ファンドレイジング協会編(2014)『寄付白書 2013』日本ファンドレイジング協会
- [55] 橋本理(2013)『非営利組織研究の基本視角』法律文化社
- [56] ハーバーマス、ユルゲン. 細谷 貞雄(翻訳) 山田 正行(翻訳)(1994)『公共性の構造転換ー市民社会のーカテゴリーについての探究』未来社
- [57] パブリックリソースセンター編(2013)『NPO 実践マネジメント入門 第2版』東信堂
- [58] 非営利組織評価基準検討会編(2010)『「エクセレントNPO」とは何か』認定特定非営利活動法人言論NPO
- [59] 非営利組織評価研究会編(2008)『日本の未来と市民社会の可能性』認定特定非営利活動法人言論NPO
- [60] 百田善治(2013)『経営学を学ぼう』中央経済社
- [61] 藤井辰紀(2012)「NPO法人の存在意義と経営課題」『日本政策金融公庫論集』第16号、55-73

- [62] ポーター、M. E. (2011) 「共通価値の戦略」 『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2011年6月号』ダイヤモンド社、8-31
- [63] 三井逸友(2011) 『中小企業政策と「中小企業憲章」』花伝社
- [64] 山内直人(2002) 『NPOの時代』大阪大学出版会
- [65] 山内直人(2004) 『NPO入門<第2版>』日本経済新聞社
- [66] 山内直人・田中敬文・奥山尚子編(2012) 『NPO NGO事典』大阪大学大学院国際公共政策研究科 NPO研究情報センター
- [67] 山内直人・田中敬文・奥山尚子編(2013) 『NPO白書2013』大阪大学大学院国際公共政策研究科 N研究情報センター
- [68] 山内直人・田中敬文・奥山尚子編(2014) 『世界の市民社会 2014』大阪大学大学院国際公共政策研究科 NPO 研究情報センター
- [69] 山岸秀雄(2000) 『アメリカのNPO』第一書林

(参考文献 洋書) (著者名アルファベット順)

- [1] Collins, J. (2005). *Good to Great and Social Sectors :A Monograph to Accompany Good to Great*:Harper Collins
- [2] Crutchfield, L. R. and Grant, H. M. (2007). *Forces for Good:The Six Practices of High-Impact Nonprofits*:Jossey-Bass
- [3] Drucker, P. F. (2006). *Managing the Nonprofit Organization* :Harper Business
- [4] Kopp, Wendy. (2003). *One Day , All Children…:The Unlikely Triumph Of Teach For America And What I Learned Along The Way*:Public Affairs
- [5] Kopp, Wendy. (2012). *A Chance to Make History: What Works and What Doesn't in Providing an Excellent Education for All*:Public Affairs
- [6] Salamon, L. M. (1996). *The Emerging Nonprofit Sector:An Overview , Johns Hopkins Non-Profit Sector Series;1*:Manchester University Press

(URL)

- [1] 岩田陽子「アメリカのNPO税制」(2004.9)
http://www.ndl.go.jp/jp/diet/publication/refer/200409_644/064402.pdf
 (2014.8.21)

- [2] 公益財団法人公益法人協会 HP <http://www.kohokyo.or.jp/> (2014. 2. 11)
- [3] 特定非営利活動法人国際協力 NGO センター(JANIC) HP
<http://www.janic.org/> (2014. 9. 3)
- [4] Teach For America HP <http://www.teachforamerica.org/> (2014. 8. 3)
- [5] 内閣府 HP <http://www.cao.go.jp/> (2014. 3. 10)
平成 25 年度 特定非営利活動法人に関する実態調査(NPO 法人実態調査 25 年度版)
平成 12 年度国民生活白書(要旨) 平成 12 年 11 月経済企画庁
平成 24 年度民間非営利団体実態調査
平成 14 年度民間非営利団体実態調査
内閣府 NPO HP 内 <https://www.npo-homepage.go.jp/about/nintei.html> (2014. 12. 20)
- [6] 認定特定非営利活動法人日本 NPO センター HP <http://www.jnpoc.ne.jp/> (2014. 11. 10)
- [7] 公益財団法人日本女性学習財団 HP <http://www.jawe2011.jp/> (2014. 12. 20)
- [8] パナソニック株式会社 HP 内 NPO 関連より
<http://panasonic.co.jp/citizenship/pnsf/> (2015. 1. 14)
- [9] 文部科学省 HP <http://www.mext.go.jp/>より (2013. 12. 16) 及び (2014. 8. 19)
諸外国におけるボランティア活動に関する調査研究報告書(平成 19 年 3 月)
National and Community Service Trust Act of 1993
- [10] 渡辺元(2011)「アメリカの非営利セクターと制度」『Rikkyo American Studies 33』
2011 年 3 月号より
<https://www.rikkyo.ac.jp/research/laboratory/IAS/ras/33/watanabe-g.pdf>
(2014. 8. 11)

(学会誌)

- [1] 日本 NPO 学会編集委員会編集(2013)『ノンプロフィット・レビュー第 13 巻』日本 NPO 学会
- [2] 日本 NPO 学会事務局(2014)『日本 NPO 学会第 16 回年次大会報告概要集』日本 NPO 学会
- [3] 日本中小企業・ベンチャービジネスコンソーシアム(2014)『日本中小企業・ベンチャービジネスコンソーシアム年報第 12 号』日本中小企業・ベンチャービジネスコンソーシアム
- [4] 文化経済学会(2014)『文化経済学会<日本>2014 年度研究大会報告概要集』文化経済

学会

(雑誌)

- [1] alterna (オルタナ) (2013) 「NPO成長の条件」 『オルタナJUL 2013』 NO. 33、30-37
- [2] 週刊東洋経済(2013) 「NPOでメシを食う！ー想いをビジネスに変える手法ー」 『週刊東洋経済2013年4月13日号』 東洋経済新報社、66-77
- [3] 日経グローバル(2013) 「持続可能なNPOはこう作れー有識者・実務家に聞く心得5カ条」 『日経グローバル2013年7月1日号』 No. 223、日本経済新聞社 産業地域研究所、10-23

(新聞)

- [1] 日本経済新聞 「私の履歴書 フィリップ・コトラー⑭ー⑱」 2013年12月15日ー19日
- [2] 日本経済新聞 「(時事解析)非営利組織の経済学(1)-(4)」 2014年12月16日ー19日