

環境NPOのエンパワーメント —2012年 環境文明21 全国交流大会—

事務局

10月27日の午後、中央大学駿河台記念館において、環境文明21の全国交流大会を開催しました。今回は、地球・人間環境フォーラム専務理事の平野喬氏、アクションポート横浜理事の土屋真美子氏、地球と未来の環境基金理事長・事務局長の古瀬繁範氏に話題提供をしていただき、表題のテーマについて意見交換を行ないました。

日時：2012年10月27日（土）

会場：中央大学駿河台記念館 5階 510号室

プログラム

1. 開会挨拶と趣旨説明……加藤三郎（環境文明21 共同代表）
2. 環境NPOのエンパワーメントをめぐる状況説明……藤村コノエ（環境文明21 共同代表）
3. 話題提供
 - ①環境NPOのエンパワーメント……平野喬氏（(財)地球・人間環境フォーラム 専務理事）
 - ②数を力にするには？……土屋真美子氏（NPO法人アクションポート 横浜理事）
 - ③市民活動助成プログラムの運営支援から見たNPOの課題……古瀬繁範氏（NPO法人地球と未来の環境基金 理事長・事務局長）
4. パネルディスカッション
 パネリスト……平野喬氏、土屋真美子氏、古瀬繁範氏、加藤三郎
 コーディネーター……藤村コノエ

（以下、敬称略）

環境NPOのエンパワーメント

平野 喬（ひらの たかし／(財)地球・人間環境フォーラム 専務理事）



地球・人間環境フォーラムは20年ほど前に設立された。

私達の団体は財団法人で、環境文明21と違い国の請負事業が多い。フォーラムというのは民間のNPO・NGOと一緒に

なって政策提言ができればという思いでつけたが、今は稼ぐことに必死で政策提言のウエイトは小さくなってしまっている。

皆さんから批判を受けそうだが、脱官僚から活官僚という仕組みを取り戻したいと思っている。加藤さんは環境文明21の代表となった今でも、役人時代と言うことが全く変わらない。僕が言いたいのは、官僚がなぜこんなに否定されるのかということだ。確かに、官僚機構の悪いところや、悪い官僚もいるのは事実だが、新聞記者の経歴から申し上げると、役人は素晴らしい人材の宝庫だと思う。官僚機構がしっかりし、行政がゆるぎなく動いたから戦後の日本は支えられたと信じている。

今、私達の財団は競争入札で仕事をとっているが、随意契約の時代は役人と相談しながら仕事を行っていた。私達がミッションに合わない仕事を取った時には、他のNPOの専門性をお借りして一

緒に仕事をする事もあったが、今は全くそういう場面も予算もなくなった。競争入札は様々な利点もあるが、私は官と民が話し合う場面がなくなったということを懸念している。NPO法ができて官と民がどんどん離れてしまっている。

日本の社会はいまだNPO・NGOを誤解しているというのは皆さんも感じていると思う。私達の団体は、昔は会費や助成金で資金の60%をまかなっていたが、現在は10%に、収益事業は20%から87%になっている。我々の活動に合いそうならやみくもに入札するという状態で、公益活動をやりづらくなっている。スタッフは4つ、5つの仕事を抱え、アフター5で公益活動をしてくれとお願いするほどだ。来年の春からは一般法人という形に移って、民間企業と同じ努力をしなければならない。

NPOはただで働いてくれるという考えが一般的なので、我々もお金を稼いでいることをPRしていこうと思う。ノーベル平和賞を受けたユヌスさんが「人々が持っている問題解決能力を、他人を幸福にする事業のために使うこと」という良い言葉をお話しているが、私達も公益性の高い収益事業の模索に取り組んでいる。

例えば、環境省のNPO・NGOの政策提言フォーラムからの公的資金を頂いたリユース食器ネットワークやタイガの森ミツバチ大作戦も、今は自主事業として活動している。リユース食器では、全国にあるサッカー場やライブハウスの食器リユースのネットワーク事務局をやっている。また、リユース食器が仮設住宅で重宝された例もある。タイガの森ミツバチ大作戦は、銀座ミツバチプロジェクトと一緒に、我々が保護活動をしている極東ロシアの沿海地方の森で見つかった東洋ミツバチの蜜を集めて日本で売り、その売上を現地の先住民に戻すことで森林伐採しなくてもいいようにする活動である。こういうものをソーシャル・ファームとして今後やっていきたいと考えている。

クラウドファンディングは、小さなお金をたくさん集めようとオバマ大統領もやった手法だ。こ

ういった手法をNPOの皆さんも活用すると、資金調達に使えるのではないかと思う。

数を力にするには？

土屋 真美子 (つちや まみこ/NPO法人アクションポート横浜 理事)



私は、以前、横浜にあるアリスセンターという中間支援組織で88年から活動を行っていたが、今はアクションポート横浜という中間支援組織の理事をしている。

「社会を変えてきたのは、小さくて弱い団体だった」というマーガレット・ミードの言葉をよく聞く。NPO法ができ、今やNPOは5万近くあるという状況になったが、実際にNPOはどれほど社会を変えてこられたのかというのは大きな課題だと思う。環境に限らず、元気なNPOと言われているのはどうしても個人の力に依存しているところが大きく、そのカリスマの世代交代はどうするのかという課題もある。また、今、経営基盤がしっかりしているのは公的資金が流れている団体。福祉団体は介護保険など公益資金が流れているから経営基盤がしっかりしている。リオのサミットのとき政府系NGOという言葉が自嘲的に言われた。ブースやワークショップをしっかりとやっているのは行政からお金が出ているところだったので、そう言われた。しかし20年経って、公的資金が流れているところしか元気がないというのは、実態は政府系NGOや外郭団体となっているのではないかと思う。だから、このようなNPO・NGOがどういう成果を上げたか、我々の大きな役割である政策提言ができているかという評価は非常に厳しいと思う。

次のステップとして、カリスマを越えなければいけないと思う。そこで私は、NPOの55歳役職定年制度を設けるべきではないかと思っている。事務局長など前面に出るのは55歳までの若手に任せて、それ以降は御隠居として知恵を出して支えて

いくことが必要ではないか。よく若者の雇用を確保しなければならないと聞くが、これが若者を萎縮させていると思う。NPOは社会起業家の集まりである必要があると感じていて、若者が自分で仕事をもらってこないと自由に仕事ができないと思う。

私は公的資金をむしろもらうべきだと思っている。NPOには我々自身にしかないかけがえのない価値があり、だから仕事をもらうという発想が必要だと思う。しかし、NPOの協働事業は、実際には委託事業にしかならず、行政から仕事をもらうという上下関係や行政からのまる投げになってしまっている。イギリスのコンパクトのように、かけがえのない価値は何なのかをしっかりと提案しなければいけない時期に来ている。

プロのNPOを目指すため政策提言力や情報発信力などを身につける講座が開かれているが、こういった力をつけてもプロになれるわけではないと思う。最近公的資金を取るのがうまく、マーケティング力やコミュニケーション力がある団体が増えたが、その前にNPOにしかないかけがえのない価値を提案しなければならないのではないと思う。

行政との協働に関して、今年の6月に横浜で大事件が起きた。議員提案で行政とNPOの協働に関する「横浜市民協働条例」という条例が賛成大多数で可決された。こういう条例ができたことは良いことだと思うかもしれないが、議員提案は市民の意見を聞かずに提案できてしまうため、中身としては不満なもの通ってしまった。どこが一番不満かという点、NPO法で行政から独立した形で法人格を持てるというものを作ったのに、行政主導の条例になってしまったことだ。最終的には一応意見を言って通った形になったが、その時に市民が政治に関わる必要があると思った。また、個別団体がスキルを学ぶだけでなく、市民団体が団結しなければならないと感じている。協力して次のステップに進むべき時期ではないかと思った。

市民活動助成プログラムの運営支援から見たNPOの課題

古瀬 繁範（ふるせ しげのり／NPO法人 地球と未来の環境基金 理事長・事務局長）



地球と未来の環境基金は森にこだわって現場で活動してきた団体だ。木を切らない、森を守るというコンセプトでサトウキビの搾りかすを紙にするバガス普及事業といった

活動も日本リサイクル運動市民の会の時から続けている。小さな団体だけで活動しても世の中にインパクトは与えられないと感じ、同じような環境NPOの仲間作りや支援ができないかということで、中間支援的な立場で環境助成金のプログラムを支援している。具体的には、パナソニックの組織基盤強化を目的とした助成金事務局や全農済の助成プログラムの制度設計から審査、三井物産環境基金の選考の一部に関わっている。

そもそも環境NPOとは何なのかということで、一般の人々と話をするとNPOの仕事の認識がない。NPOはボランティア活動と思われていて、NPO・市民活動・ボランティアに対する認識が混ざってしまっている。NPOは市民が地域や社会の課題に対して解決を図ろうと自発的な行動をし、そのために法人化、組織化された団体で、無報酬・ただ働きではないと説明している。

NPOの社会的役割は社会公共サービスと市場サービスの間にある公共サービスの提供だと思っている。NPOの活動が政府に取り上げられて公共サービスになった一番良い例は介護制度である。

NPOの活動資金は主に寄付金と会費、助成金・補助金、セミナー・イベントなど自主収入、行政などからの事業収入の4つが認識されているが、活動をしていてどこの団体も苦しんでいるのが、元手がないところでのキャッシュフローだと思う。元手がない中で先にお金が出ていき、後から資金

が入ってくるという資金繰りの難しさをNPOは抱えている。

パナソニック NPO サポートファンドは年間3000万円ほどの予算で、子供と環境の分野を対象にNPOの組織基盤強化に特化した助成金だ。我々は環境分野の事務局を担っている。当初、この助成金の事務局としての問題意識は、NPOへの資金助成が本当にNPOや市民活動を育てているのか、団体の組織力を強化・育成しなければ、活動の持続可能性は危ういのではないか、“NPOレベル”の仕事からプロの仕事へレベルアップする必要がある、というものだった。私自身も本当に助成がNPOを育てているのか疑問だった。そこで、その基盤強化を支援するパナソニックの助成金制度は面白いと思い取り組んだ。

通常の助成金と違うのは、経常経費ではなく組織がパワーアップするところにお金をつけるところだ。こういう助成は成果が見えず、なかなか助成をする財団・企業が増えないが、私自身は、組織の基盤強化にお金を使った方がNPOのエンパワーメントに繋がるのではないかと考えている。

この助成プログラムの成果に対する考え方は、INPUT→OUTPUT→OUTCOMEだ。企業と同じようにNPOも活動することが最終目標ではなく、活動の結果、社会がどう変わっていくか、社会をどう動かしていくかというところを問いかけている。

10年ほどこの助成プログラムをやっているが、その経験の中で現状分析能力・自己分析能力、事業計画策定能力・マーケティング能力、アウトリーチ能力・連携能力、ニーズの把握・設定能力という4つの課題があると思っている。特に、自分たちの自己分析が弱い、甘いというのが一番の課題かと思う。外部の第三者の視点を入れ、正確で冷静なSWOT分析で自分たちの団体の強みと弱みを分析していく必要があると思っている。また、中長期的な視点や相手の立場で物事を考えている団体とそうでない団体では差が出てきている。団体だけで完結せずに、いろいろなところと結びつき、外に手を伸ばしていく団体ほど活性化している。

自分たちだけでやっているとどうしても蛸壺化し、活動の手段と目的が混同し自己保存化が起り始めるという印象がある。

NPOの存在領域を決めるときに「社会課題に取り組む活動」、「自分たちのやりたい活動」、「資金が調達できる活動」という3つの軸がある。社会性・思い・事業性の3つのバランスのとれた所をNPOは目指していくべきではないか。

話は変って、マイケル・ポーターが提唱しているCSV（共通価値の創造）という言葉を開かれた方もいるかもしれない。企業は本業に関係ないところではなく、本業の中で社会の課題に取り組んでいくべきだと、ポーターが主張している。

CSVとして有名な例は、アマゾンの熱帯雨林から取れるカカオを活用した明治のアグロフォレストリーチョコレートがある。明治製菓としては、アフリカ一辺倒であった原料のカカオのチャンネルを多様化することでリスクヘッジをしながら、アグロフォレストリーによってアマゾンの森林保全にも貢献でき、企業価値を高めながら社会の課題を解決するという共通価値を実現した一つの事例だ。

我々のバガス普及事業は、今考えればCSVではないかと思っている。森を切らないというだけでは社会の問題は解決しないので、製紙業界と一緒にサトウキビの搾りかすを使った紙を開発した。社会的課題に対して、企業としても新しいものの開発で経済的価値が生み出され、木を植える活動や木材資源が節約でき、社会の課題にも貢献できたのではないかと思う。（文責：事務局）

パネルディスカッションの様子は次回掲載します。



環境NPOのエンパワーメント(2)

— 2012年環境文明21 全国交流大会 —

事務局

前号(11月号)でお伝えしたように、10月27日午後、全国交流大会を開催しました。今月号は後半のパネルディスカッション部分をお伝えいたします。パネルでは、話題提供して下さったお三方にご登壇いただき、環境NPOの役割は何か、課題を解決しながら社会的役割を果たしていくにはどういう方法が考えられるか等について深めていきました。

藤村：環境NPOの本来的な役割は何なのか、それを果たしているのか。

平野：官僚を活かすためにはぜひNPOが必要である。行政は1、2年で異動し、議員や市長なども4年で代わる一方で、継続してある問題解決にかかわっているのはNPOである。社会全体にとっても発信能力と安定した情報を提供してくれるのはNPOで、そういう意味ではNPOの存在価値は高い。

土屋：NPOの役割は市民を育てることだと思う。ここでいう市民は社会の課題に気づいて自分で解決する人。私達は色々な人と繋がりを持つことで自分たちも育たなければならないし、他の人に刺激を与えなければならないと思っている。確かに官僚は優秀な方も多いが、昔と比べると質が落ちている。行政こそタコつぼ化していて、外部と接触しない傾向にある。接触することにより色々な刺激も受けられると思うが、中々それができない。アクションポート横浜は様々なセクターを繋げる事をミッションとしている。何故企業とNPOを連携させる必要があるかについても考えながら活動している。その時に、当事者を増やすのが私達の役目で、色々なセクターと関わることで課題に関わる当事者を一緒になって作っていくのが役目だと思っている。

古瀬：地球と未来の環境基金は、環境NPOとして何をしなければならぬのかは常々考えている。丁度10年経って我々はどこに行くのかと考えるときに、NPOとして何をしなければならぬかと考えた。まず、当然ながら環境問題がベースにあるべきである。そこは間違いないが、環境問題に根ざし、かつNPOである以上、現場に一番近いところに寄り添って活動していくのが環境NPOの立ち位置ではないかと思っている。かつ、それがお金

になるかならないかで判断しないこと。もちろん資金調達しないと活動は続かないが、やらなければならないことはどこから資金を持ってきて活動する、儲からなくてもやらなければならないことはあるというのが環境NPOの役割である。そして、比較的自由的な立場で動き回れることを考えると、多様なセクターをつなげ、それを一つにまとめるコーディネーターの役割が環境NPOの立ち位置だと思う。

加藤：これまでの話でNPOが抱える問題と果たせる役割をより認識できたかと思う。私達は企業でも行政でも政治家でもない。どこが違うかという中長期的な視点ができることである。本来なら行政こそ中長期的な視点をもっていなければならないが、今はそうなのではない。

藤村：役割や視点の持ち方という話がでたが、現状でNPOは役割を果たしているか。「言うは易く、行ふは難し」で中々出来ていないという意見もあると思うが。

古瀬：パナソニック助成事業で100団体ほどの内部事情に関わってきた。共通して言えるのは、中長期的な視点が大事であるということ。特に、組織経営となると10年先とまでは言わなくても、3年、5年先くらいの中期ビジョンが出来ているかかなり差が出ている。もう一つは連携で、連携力の弱さはどの団体にも感じている。同じ活動をしている団体で繋がればいいのだが。それが出来ていない。

土屋：役割を果たしているかという点と厳しい。うまく世代交代して若い人がそこで働き続けてほしいと思う。組織間の連携については内部的要因もあるが、お互いの団体の思いが強くて連携が取れないケースがある。これは若い世代に悪い影響を

与えている。

平野：世の中がNPOをリスペクトしなくなっている。NPO法が施行された結果、いい加減なNPOが増えてしまったため、NPOを懐疑的に見る人も増えてしまった。

会場意見：経営や運営には質的な側面と量的な側面があると思う。現在のNPOの課題は恐らく両方だと思う。質的側面、量的側面の関係はどうなっているのか。質を重視し過ぎて量的側面が軽視される傾向にあると思う。

藤村：高い志を持ったNPOは多い。しかし、なかなか量が追いつかないでいる。腹をくくってやるにも限界があって、質を高めつつも量的な部分も高めることができないかが悩みだと思う。

加藤：環境文明21で考えると、質の面が量を伴わないことが多い。しかし、それを会員にご理解いただいて支えてくださっているから、活動を続けることができている。欲を言えば社会の認識が上がり、支援が増えればいいと思うが、残念ながら今はそうならない。

藤村：次に、これからのNPOはどうしたらいいのか話にしていきたい。欧米のNPOは会費や寄付で活動できている一方、日本はある程度の事業収入を考えていかないとやっていけないのが現状である。その辺をどう考えていくべきか。

古瀬：事業に偏りすぎるのはNPOとしてはあるべき姿ではないと思っている。資金の財源構成で、寄付・会費、助成、委託などのバランスをうまくとることが一番大事。社会にどう関わっていくかという視点を持つことが事業を深めていくのに必要ではない。草の根活動は市民性であり市民に支えられた活動、これは企業では決して出来ない活動である。

土屋：NPOは質と量を常に考えなければならないと思う。NPOは企業でも行政でもなく、だからこそ存在証明をしないとイケない。出来ることを価値として打ち出していくことが必要である。

平野：NPOにもファンドレイジングを常にやってくれる人が必要である。ほとんどのNPOがお金より先に志があると思う。お金を集めることは志を曲げることではないだろうし、志を曲げるようなお金の集め方はやめた方がよい。

会場意見：環境文明21は一般の人には分かりにくい分野で長期的かつ統括的にやられてきた組織として非常に貴重だと思う。NPOの分野もいろいろあるが、包括的に環境分野で政策提言ができるNPO

は社会貢献に大変な役割がある。事業のように飯が食えるという発想ではそう簡単にできるものではない。

藤村：環境文明21も含めて環境NPOが役割を十分に果たし切れていないのは、外部だけでなく内部にも問題があり、そこを変えていかないと環境NPOのエンパワーメントには繋がらないと思う。最後に、厳しい視点で足りない部分をご指摘いただきたい。

古瀬：環境NPOを20年程やってきて、理念と社会性に関しては十分持っている。組織を預かる理事や代表者は、経営的視点をもっと意識してほしい。特に若い世代を食べさせることを意識しないと、後が続かない。事業形態に関わらず、経営者は人・物・金を集めてくるのが一つの仕事だと思っているので、その覚悟を環境NPOに求めたい。

土屋：政策提言力のあるNPOはとても少ないので、環境文明21には今後とも政策提言NPOとして活動してほしい。NPO全体の課題としては、色々な形で競争原理がNPO内にも持ち込まれ、結果、禍根を残している。これからは競争するNPOでなく、どうお互い助け合えるのかという仕組みを作っていかなければならない。

平野：環境文明21の存在価値は環境面でかなり重きを置いている。3.11以降の世相は環境文明21の主張に追い風だと考えている。これからの10年20年は環境文明21が主張していることを取り入れていかなければ乗り越えられず、必ず同調する人が集まってくると思っている。

加藤：環境文明21は自主財源も減り続けているのが現状だが、会員の皆様のご支持がある限りは、高い志を持ってやっていきたい。

藤村：ミッションと事業のバランスを取りながら進めていきたいと思っているが、是非、皆様も会員としてのご支援と同時に、地域の活動の一部を共に担っていただきたいと思っている。

