今月のテーマ：気候変動に伴う身近な変化

2026年10月　Vol.34　No.10

環境と文明

認定NPO法人　環境文明21会報

風

NPOのエンドゲーム～世の中をよりよくする具体的到達点～

田崎　智宏

たまたま、ネット上の記事のタイトルが目に留まった。NPO向けの記事で「何があなたのエンドゲームか？」。エンドゲームって何だ？ゲーム・エンドなら分かる。「ゲーム終了」「おしまい」。ということは「NPOは役割を終えてしまっているということか？」よくわからないまま、記事を開く。

NPOにとってのエンドゲームとは、その団体が最終的にどのような形で社会課題全体の解決に貢献しているか、という状態を指すということらしい。ビジョンと言ってもよいだろう。ただし、違いがある。ビジョンが理想像であるのに対し、エンドゲームは具体的な組織戦略上の到達点である。つまり、「こうなったらいいね」ではなく、「ここに到達する」という明確な意志がある。私は、環境NPOであれ民間企業であれ、活動そのものの継続を目的にすべきではないと考えている。どのような社会変化を実現していくかという「エンドゲーム」を考えることはやはり重要だろう。

この記事は、元々は2015年の『スタンフォード・ソーシャル・イノベーション・レビュー』に掲載されたもので、伝説の記事ということで、同日本版からの書籍『これからの「社会の変え方」を探しに行こう。』（2021）において編纂された10の記事の1つに選ばれている。

この記事の背景について少し触れておきたい。米国や世界のNPOにおいては、環境分野かどうかにかかわらず、活動を「スケールアップ（拡大）」することが目指される。社会により大きな影響を与えるため、今の活動をより安定的に継続するためである。解決したい社会課題が、それぞれのNPOの活動規模よりもはるかに大きいので、ある意味、当然の流れである。

しかし、この記事の著者らは、スケールアップは、NPOが目指すべきエンドゲーム（到達点）の一つにすぎないとし、他のエンドゲームに注目すべきではないかと促す。米国における収益規模別の民間企業数と比較すると、NPOが同規模になる数は百分の一未満であり、NPOをとりまく財政環境はほとんど改善

していない。加えて、実際に大きなNPOになった数も非常に限られていると、著者らは具体的な数字をもって示す。現実を踏まえたNPO活動の到達点を見極めるべきというのである。

では、他のエンドゲームとは何か。6つが提示されている。第一はオープンソース化である。NPOが獲得した知見を他の組織に提供していくというものだ。例として、アルコール依存症のNPOが構築した「依存症克服モデル」を教材やアイデアとして各地に提供するというものがある。

第二は複製だ。「のれん分け」といった方がわかりやすい。同じ活動をする団体を別の場所につくるというものである。

第三と第四は、行政もしくは民間による採用である。NPOの活動全体が採用されるのではなく、特定の施策や製品・サービスのアイデアを取り込んでもらうことがほとんどだろう。つまり、有効なアイデアの公共政策での採用、商業化とビジネスへの接続だ。前者は当会が最初から目指してきたもので理解しやすいが、後者は分かりにくいかもしれない。例としては、グラミン財団のマイクロファイナンス（貧困層への極少額の資金貸与で生計を確立させるもの）やスパーク財団による調理用コンロ普及活動などが挙げられている。近年の環境の取組では、公共部門と同様に、あるいはそれ以上に民間部門での環境問題への取組が重視されているところがある。採用してもらう相手はどこでもよいと割り切ることの利点を伝えているようにも思える。

第五はミッションの達成である。本来的に望ましいエンドゲームだ。注意点は、ほとんどの場合は達成したらNPOの活動は縮小していくべきと著者らが述べていることである。

第六はサービスの継続である。注意すべきは、活動そのものの継続ではないことだ。活動がもたらしているサービスがあるかどうか。そのサービスも惰性で続けるのではなく、他が提供できていないサービスがあるか、サービスに見合う成果・収益があるかを判断すべきとしている。

この巻頭言を書いているうちに、もう一つ気になる今年の英文記事（草稿）を見つけてしまった。「AIの時代における、あなたのエンドゲームは何か？」という記事である。確かに、生成AIは人々の知的作業を大きく変容させている。情報の検索、要約、多言語からの翻訳、議論の壁打ち相手など、その利用可能性と発展のスピードには驚かされてばかりいる。

著者は、まだ提案段階である点や内容が英国と米国に基づくといった点に注意喚起をしつつも、まず、6つのエンドゲームが変容していることを指摘する。例えば、オープンソース化は、今後さらに拡大するが、空洞化が起こるのではないかとしている。生成AIによって既存の知見やノウハウが要約・流通されやすくなる一方、生成AIには提示できない知見を創出できるNPOにしかこの役割を担えなくなるというものだ。AIの登場により「知識を広める」エンドゲームは容易になる一方、「新しい知識を生み出す」役割はより重要になるのだろう。次に、著者は、追加の5つのエンドゲームを提案する。これらは、AIのアルゴリズムについての説明責任を果たさせる、民主的に生成AIを監督するといった内容である。環境分野およびNPO分野に限らない話だが、確かに、社会としてなんとかしないといけない論点だろう。

環境文明21のエンドゲーム（到達点）は何だろうか。AI時代を迎えた今こそ、その到達点を改めて考える時期に来ているのではないだろうか。