

1997年11月23日に市民フォーラム21・NPOセンター（以下市民フォーラムという）が組織となって、今年で10年になる。NPOへの社会的期待が急速に膨らむと同時に、NPOはその期待に応えているのか、中間支援組織としての自らの役割を問い直しつつ、これまでの10年を振り返る。

えられるよう、「公」のサービスの領域を担ってきた。市民も所得の一部を税として負担することに、「公」は当然、行政が担うものと考えていた。「公」官」という考え方だ。ところが、行政が「公」のサービスを担うには二つの限界が生じた。バブル崩壊後、経済の低迷による「予算の限界」と、市民ニーズの多様化・複雑化・専門化による「ニーズ把握についての限界」である。こうした状況を背景に、「公」を行政に頼るのではなく、市民自らが社会的課題を解決するため、自発的な活動を展開するNPOの活躍がめざましくなってきた。

社会の変容とNPOへの期待

戦後から高度成長期にかけて、日本経済は成長の一途をたどり、法人税等の増収もあって、行政はできる限り、市民のニーズに対応

その引き金となったのが95年の阪神・淡路大震災時のボランティアやNPOの活躍だ。行政が対処できない領域でNPOが機敏に柔

軟に、被災地の復興に多大なる貢献をもたらした。そして、98年にNPO法が施行された。法的に明らかかな形で、「公」に対し、自由で自発的な市民活動を行うチャンスを得た。

立時には登録メンバー300人になった。後房雄・代表理事によれば、設立総会の会場は熱気に溢れ、「自分たちの未来は自分たちで切り拓く」との思いが結集し、質問が飛び交い、設立総会は3時間を要したが、席を立つ者はいなかったという。しかし、設立時は財政状況も厳しく、役員有志が6万円ずつ拠出して、月給3万円の職員を置いた。事務所は中部リサイクル運動市民の会の中に置いた。有給職員を置くことが組織として社会に信頼され、責任ある活動を行っていく必須要因であるという考え方である。

市民フォーラムの歩み

最初は7人で始めた討論会が設

市民フォーラム21・NPOセンター10年を迎えて 社会変革を促すサードセクターになるために

市民フォーラム21・NPOセンター事務局長 藤岡 喜美子

できる拠点となった。

その後は、『あいちNPOガイドブック』の作成、「NPO全国フォーラム2001東海会議」の開催等の活動を重ねながら、02年には有給職員7名という事務局体制まできた。

NPOへの自身の歩み

その頃私は、人口約2万の小さな町で、子どもたちと地域で幸せに暮らしたいという思いから、子ども会、婦人会などの地域活動をしたり、社会福祉協議会の理事、町議会議員をしていた。ボランティア活動、地縁組織、行政の限界を身をもって経験したが、同時にNPOへの期待に胸を躍らせていた。地元では町村で初めて、NPO活動促進条例を制定し、NPO

〇施策を積極的に進めていく方針を出していた。

そして、NPOの実態を知りたいという思いから、市民フォーラムの非常勤職員となった。そこで見たこと体験したことは、日本のNPOが置かれている現状だった。NPOの運営について理想を論じたり、批判をする人は多い。しかし、それを本気で担おうとする人はどれほどいるのだろうか。私が市民フォーラムで活動しようと思ったのは、特別な補助金や支援があったわけでもなく、恵まれない条件の中で、多くの実績をつくってきたことに共感したからである。当時の理事や若い事務局スタッフの「志」と「努力」「チャレンジ精神」に、ゆるぎない尊敬の感を持った。

節目に中期ビジョンを策定

私が事務局長に就任した05年に、「中期ビジョン2005」を策定した。07年に設立10年の節目を迎えるに先立ち、どれだけ社会の期待に込めているのかを自ら問い直し、これから柔軟、機敏、果敢にチャンスに挑み、活かすことができる組織となるために、理事や職員の内部作戦のために策定したものである。めざすべき目標に対し、そのギャップを埋めるために、何から始めていくのか、前のめりに行動していくためのものである。多くの課題が随時発生するが、課題の解決のみに終始しては、時代を切り拓くことはできない。時代の流れを常に捉え、先駆的な感性を持ち、チャレンジしていくことが肝要だという考えである。総会の事業計画、事業報告を中期ビジョンの基本方針と照らし評価を行い、次なる戦略を打ち出している。現在は「中期ビジョン2007」を策定している。

市民フォーラムの戦略

市民フォーラムは自らがたゆまぬ工夫と努力をしているからこそ、自らがその姿を自然体で赤裸々に

現しているからこそ、非常に厳しい条件で活動しているNPOに対して支援ができると確信している。新しい社会システム構築のために、「NPOセクターの力量形成」と「自治体の再生」は車の両輪だ。市民フォーラムは双方向からのアプローチにより、社会変化を加速させ、それらを2本の柱として、活動を展開している。

具体的には、自治体改革コンサルティングによって収入を確保しつつ、行政経営、つまり、市民と行政との協働のマネジメントサイクルのシステム構築や、その一部として自治体のNPO施策を促進している。一方、高度なNPOコンサルティングを開拓している。

03年は緊急雇用対策事業が終了し、地方自治法が改正になり、指定管理者制度が導入されることとなった年である。緊急雇用対策事業から本格的な「公」のサービスの民間開放が始まる時でもあった。介護保険制度導入により、福祉系の団体の財政基盤は確立しつつある。ところが、他の分野はなかなか困難な状況にある。特に中間支援組織では、全国でも公設民営の支援センターが多く開設されるようになっていた。

●藤岡 喜美子（ふじおか きみこ）
1954年愛知県生まれ。東京海上火災保険会社退社後、地域の活動を経て、町議会議員を1期務める。03年より現職。行政経営コンサルティング、指定管理者制度導入支援、NPOへのコンサルティング業務に従事。著書に『NPO 法人会計のQ & A』『共生型・小規模多機能のための手引き』『ここがコミュニティ』等。



民設民営の活動拠点「NPO プラザなごや」

市民フォーラムは、02年に愛知県東海市の総合計画策定を受託した。東海市は財政力がある自治体ではあったが、地元企業の法人税収にも弊りがあり、市民参画と協働が流行でもあり、委託したものである。民間企業ではなくNPOが総合計画策定の委託を受けた先進的な事例である。後代表理事が市民委員会の会長を務め、「言いつ放し」の市民発言でなく、市全体への市民の「思い」を実現するための運営を行った。

総合計画は政策マーケティング調査という手法を用い、地域特有の生活課題を洗い出し、総花的ではない、明確な目標設定をした。最大限、市民の思いに寄り添った目標だ。さらに、計画を策定するだけでなく、PDCAのマネジメント・サイクルで総合計画を推進するために、目標である生活課題の改善度を測る指標とめざす値の設定、地域の多様な主体者が生活課題を改善していく役割分担値の設定を行った。総合計画の推進が行政経営であり、さらに地域経営を構築していくことができる進化する計画づくりである。

これらのノウハウは市民フォーラムの理事とスタッフの専門性を活かした知的財産である。自治体改革において、このような総合計画策定のノウハウの活用こそ、継続的な事業の柱になっていくはずである。そこで、他の自治体でも実施してもらいたいと、中部・東海地方の首長や担当課などに提案をし、現在は5つの自治体でコンサルティングを行っている。また、議会の会派マニフェストの作成や、特別委員会などの運営支援も行っている。

これらは委託だが、市民フォーラムが自ら企画立案した事業である。その事業を行うにあたり、優位性が認められ、実施し、その対価を得ているわけだ。単発的な委託事業とは質的に異なるものである。これが自治体改革コンサルティングだ。

もうひとつの柱であるNPO支援は、全国でも珍しい民設民営の施設を運営してきたことである。低廉な事務所スペースを提供し、NPOが数多く生まれる一翼を担ってきた。その事業費は約270万。その後、成長意欲のある団体を対象とし、コンサルティングを希望する団体を優先的に入居し

ある。そのようなプロセスを経て、NPOが自立して活動を行うことができ、これまでの地縁組織や公益法人も広い意味でのNPOとして自覚し、自己改革を行うことで、多様な主体者がお互いに認め合いながら活動をしていくことで、重層的なサイドセクターが確立していくと思う。

中間支援組織の重要な役割は、財源に悩むNPOが会費・寄附のみに頼らず、どのように成長することができるのか、外的要因(チャンス)と内的要因(組織の強み)を分析し、成長のための工夫を生み出すサポートをしていくことである。講座やイベントの開催などNPO活動の啓発に留まることなく、個別のコンサルティングが求められ、それは現在の企業や行政の人材ではできないことである。

そのためには、サイドセクターに優秀な人材が流入することが必要である。NPOと行政、企業の間での人の移動がより活発になることで、人も成長し、異なる性質をもつセクター間の協働が可能になると思われる。また、行政に優れた首長が必要であるように、サイドセクターの中間支援組織や

でもらうことにした。「場」の提供のみでなく、個別コンサルティングにこだわりを持って支援している。NPOコンサルティングは自主事業分で約600万円の収入を上げ、プラザなごやの運営事業費の倍近くに事業規模が拡大している。さらに、東海労働金庫との連携で、市民フォーラムのコンサルティングを3年間受けるという助成金制度を05年から運営し、事業型NPOへの支援を行っている。

問われる中間支援組織の意義

サイドセクターの力量が拡大し、そのことが社会変革の引き金となる。しかし、そのためにはサイドセクター内に専門性をもった有給職員が在職する中間支援組織の存在は欠かせない。個々のNPOの運営基盤を確立する支援を行うことができるのは行政ではない。NPOの活動分野になぜ、中間支援組織の活動があるのか、新たな第2ステージに私たちが駆け上がる今、改めて中間支援組織の意義を問うべきである。

ただ、サイドセクターの力量拡大には2つの要因が必要である。1つは、行政とNPOの関係につ

いて整理し、「公」のサービスの担い手となること。2つめは、優秀な人材を確保することである。市民フォーラムではNPOが「公」の担い手となることを積極的に後押ししている。行政とNPOの関係はNPO経営にとって必要な挑戦のひとつになっていると思われるが、「協働」という流行に振り回されず、正当な民主主義に基きお互いに責任ある関係のあり方を発信し、自己改革、自己成長を促していくことが必要だからである。

現在のNPO法人が、企業と並んで「公」の担い手となるのか、果敢に挑戦しているかは疑問だ。地方自治総合研究所の調査によると、07年3月末で指定管理者となったNPOはわずか1.8%にすぎない。NPOセクターの現状をみると、この大きな挑戦を正面から受け止めようとする姿勢が見受けられないだけでなく、この挑戦が日本のNPOが本格的に成長し、社会的な役割を果たしていくためにも、最大のチャンスでもあるという自覚にあまりにも欠けていると思う。

NPOが地域から信頼され、会

NPOにも優れたリーダーが必要である。確かなミッションと、どれほどの困難があっても必ず解決するという強い意志を持ち、現実を凝視する力と結論を出す判断力をもった人材。たった1回のチャンスで世の中が大きく変わるわけでもなく、その変革に向けて明確に目標設定をし、それに向かって確実に努力をし続ける、そのような人材がこのセクターには多く必要である。

サイドセクターは今、怒涛のような社会変革の兆しを受けて成長する時であり、そのセクターを牽引する中間支援組織は、さらに急速に成長し続けなければならない。

市民フォーラム21・NPOセンター10周年記念事業

■11月10日(土)

基調講演 上山信一・慶應大学教授
「成果指向のNPO経営—評価とコミュニケーション」

コーディネーター 山岡義典・法政大学教授
ワークショップ「NPOの成果のあり方を問う～ミッションと活動を結ぶロジックモデル」

■11月18日(日)

基調講演 「自治体の将来像とNPOの役割」
西尾勝・(財)東京市政調査会理事長

イギリス調査報告 後房雄・同フォーラム代表理事
「NPOによる公共サービス実施と支援インフラ網」

市民フォーラム中期ビジョン2007「これからのNPOと行政を支援する戦略構想」

(特活) 市民フォーラム21・NPOセンター
名古屋市中村区名駅南1-20-11 NPOプラザなごや2階
TEL 052-586-1154
http://www.sf21npo.gr.jp