

『福山大学経済学論集』
第44巻
(2020年3月) 抜刷

非営利セクターにおける社会的投資受容の課題

細海真二
関下弘樹

非 営 利 セ ク タ ー に お け る

社 会 的 投 資 受 容 の 課 題

細海 真二¹ 関下 弘樹²

概要

公共福祉サービスが十分にゆきわたらない隙間領域をパッチワークする存在としてNPOが果たす役割は大きいが、行政による受託事業が多く、ともすれば安価な労働力とみなされてきた傾向がある。これは、NPOが財源的安定性に欠けるために、行政機関の下請け的立場になっていることで、対等の関係性が構築できていないことがひとつの原因とされてきた。NPOの自立を支援するフィランソロピーの財務・非財務的支援はわが国において発展段階にあり、さらに理論的考察と実践への応用が求められる。本稿では、NPOの財政基盤を支える社会的投資のあり方と、非営利セクターの資質などの課題を掘り下げ、社会的価値を高める経営の意義に関して考察する。

キーワード：非営利セクター、ESG投資、フィランソロピー、能力構築支援

1. 問題意識

ドラッカーは著書「非営利組織の経営」の序文において、最古の非営利組織の礎は、日本の寺にあると記している³。寺は仏教思想の活動の中心となる場所であり、そこで広められた重要な実践が布施といわれる。とりわけ三種の布施といわれるものは、財物施、法施、無畏施を基本としている。財物施とは、「衣服・飲食・田宅・珍宝などを他に施すこと」、法施とは、「他人に仏法を説き聞かせること」、無畏施とは、「一切の衆生に畏怖の念がないようにさせること」⁴とある。これらは、すなわち他

¹ 細海真二は、関西学院大学大学院経営戦略研究科博士後期課程3年。

² 関下弘樹は、本学経済学部税務会計学科講師。博士（先端マネジメント）。

³ 『非営利セクターの経営』日本版へのまえがきは、次のような記載で始まる。「最古の非営利セクターNPOは日本にある。日本の寺は自治的だった。もちろん非営利だらけだ。その他にも日本には無数の非営利セクターがあった。ある分野では日本がいちばん多い。それは産業団体であって、企業間、産業間、対政府の橋渡し役となってきた。」P.E.ドラッカー(2007)ダイヤモンド社より引用。

⁴ 広辞苑より。

者への奉仕と思いやりの心およびその行為、慈悲と利他心に基づく行動をさしている
と解釈される。公共福祉の原型といえる非営利組織は、損得勘定ではない博愛的な行
動規範が宗教観に依拠する形で発展してきたことを示すものといえる。

この起源を基にするならば、政府や市場が未成熟な段階においてすでに寺がコミュ
ニティの中核的存在として機能し、慈悲または博愛に基づいた存在となっていたこと
になる。したがって、政府は副次的な存在ととらえて考察する場合に有効な議論と考
えらえる。しかしながら、第二次世界大戦後の日本においては、塚本は、「公益ある
いは公共性を代表するものは、行政あるいは行政から特別に設立を許可された公益目
的の団体（公益法人等）であると考えられてきた。公益法人等の設立許可も主務官庁
がその公益性の有無を判断することになる。こうした政府による公益・公共の独占は、
「公益」が行政の裁量で都合よく「官益」にゆがめられるなどの弊害を生じさせてき
たといえる。しかし今日ではNPOを「新しい公共」と表現するように、従来政府・公
共セクターが独占していた公共サービスの供給者としての役割をNPOに対して期待す
る傾向が強まっている。」と述べている。（塚本 2004）

「新しい公共」といえるNPOの成立に関する法体系に依拠する規範は、1998年に
「特定非営利活動促進法（いわゆるNPO法）」が制定され、また2006年の法改正によ
って税法上の「公益法人の分野の特定非営利活動法人」の制定を待たねばならない。
本稿では非営利セクターを、NGOやNPO、ボランティア活動など組織、個人でおこな
う活動の主体と定義する。非営利セクターの活動は、政府自治体がおこなう行政サー
ビス、民間企業がおこなう民間サービスと並んで、民間公共サービスと位置づけるこ
とができる。行政サービスと公共サービスは、近似の概念であるが、これは意図して
使い分けをしている。すなわち、自治体が提供するサービスは「行政サービス」であ
り、自治体以外の民間組織体がおこなうサービスを公共サービスとし、行政サービ
スを包含するものとする。したがって、公共サービスを提供する主体は自治体だけ
に限定されず、さまざまな主体が提供するサービスを公共サービスと定義する。公
共という言葉に該当する英語は **public** であるが、この言葉には、政府や公共以外に、「民衆
による」という意味が含まれる。したがって、**public** という言葉には、上意下達
的なニュアンスは感じられないが、日本語の訳語として使われる「公」という言葉
には、統治者からの視座がみられることは特徴といえる。ケトルは、「ネットワーク
によるサービスを提供する公共施策が増えており、こうした施策は、連邦、州、地方
の各政府の間や、公的機関、民間企業、非営利セクターの間、あるいは国内外の組織
の間の

複雑な関係に頼って運営されている」⁵としている。これは、public の概念に近いものである。役所によって実施される行政サービスがゆきわたらない隙間の領域において、非営利セクターはきめ細かいフォローアップを得意とする。地域社会にとって、欠くべからざる存在となった非営利セクターであるが、その経営力をいかに高められるかは課題である。組織経営の要諦は、資金調達力や専門能力、組織経営力、チームビルディング、また志のある人をいかに集めることができるかといった人材リクルート力等をさすものと考えられる。すなわち、いかに持続可能な組織体を作り上げることができるか同意といえる。これら組織形成の能力を向上させていくうえで、欠かせないのが外部のネットワークを活用することである。外部セミナーに参加することや、支援団体の手を借りることなどさまざまな手法があるが、組織内外の経営資源を結合させること、すなわち多様なネットワークを通じて資源や人材、情報などを活用することが有効と考えられる。また、自組織のアプローチを見直すきっかけにもなりうる。柔軟な考え方をもった組織は、外部環境の変化に応じて、構造変革を推し進めることが可能となる。民間企業の場合は、ネットワーク的な経営を中核にしているところが多い。米国のシリコンバレーは好事例である。いわゆるハイテク・クラスターとして、電子デバイスやソフトウェア、コンピュータの開発拠点として集積化が進み、ベンチャー企業同士のネットワーク形成が容易になり、そのなかでさまざまなイノベーションが生まれた。日本でも特定の地域に産業の集積化が進むのはシリコンバレーの成功事例が端緒になっている。外から技術を取り入れイノベーションを起こす文化を啓蒙することが重要とされる。

非営利セクターにおいては、地域コミュニティに限定した運営をしていることが多いとみられ、外部組織と接点をもつ余力がない団体が多数と思われる。しかしながら、日々の活動に忙殺され、また活動資金を得るための助成金申請に終始してしまつては、高い志を実現に向けたエネルギーに変換することできない可能性がある。そういった組織にこそ、ネットワーク化が重要なものといえる。目加田は、「相互連関と相互依存の増大」⁶の重要性を述べている。地域コミュニティで活動するNPOにとっても決して無縁ではなく、活動をスケールアップしていくためには必要な着眼と考えられる。

⁵ ドナルド・ケトル『なぜ政府は動けないのか—アメリカの失敗と次世代型政府の構想』のなかで、政府事業の民営化やアウトソーシングの手法が、結果として知見の蓄積がなくなり、対応力を失っていることに警鐘をなしている。

⁶ 目加田は、ポスト冷戦時代の今日の状況下で、非政府組織（NGO）が新たな主体として認識され、シビルソサエティ（市民社会）が形成され国境を超えて連携することをトランスナショナル・シビルソサエティ（TCS）とよんでいる。

以上の問題意識から、非営利セクターを支える財務面の役割として社会的投資を活用することは非常に重要な意義を有しており、さらに非財務による支援も欠かせないものである。本稿では非営利セクター、とりわけNPOの持続的発展を支える社会的投資について考察し、非営利セクターの組織基盤形成の意義について論じる。

2. 非営利セクターの意義

2.1 経済理論

非営利セクターは政府の失敗や市場の失敗と呼ばれる理論を補完するものではないものと考えられる。特に後述するサードパーティ政府の理論に沿えば、政府自体が補完側の立場にあるという。

ワイズブロットら(Weisbrod, 1974, 1988)の「公共財の理論」によれば、政府が公共サービスを提供する場合は、カスタマイズされたサービスはできにくいとされる。政府には公平性の原則があり、万人に等しく同一のサービスを提供することが求められるというしほりがあるためである。しかしながら、供給側の市民はさまざまな特性をもっている。貧富の差、能力の差、意欲の有無などまさしく千差万別である。そこで、政府は、供給側の事情に沿った対応を市場や非営利セクターにゆだねる傾向がある。

ここで、市場セクターと非営利セクターの問題に触れておきたい。非営利セクターと市場セクターすなわち営利・非営利の境界は、分配禁止の拘束が非営利セクターに課せられていることである。図表1は、非営利セクターをNPO、市場セクターを営利企業、政府セクターを行政としてどのような相違点があるかをまとめたものである。特に顕著な違いは、利潤(余剰利益)の取扱いにある。非営利セクターは分配禁止であり、営利企業は最大化し出資者(株主)に分配することが求められる。行政は、利潤が出ない設計になっている。次にサービスの提供側ではなく、供給側の事情について考察する。サービスを提供する営利・非営利セクターとそのサービスを購入する供給者すなわち消費者は、サービスに関して同一水準の情報を有しておらず、提供者側が常に優勢にある。消費者はそのサービスを購入するにあたり、営利企業と非営利セクターが競争状態にある場合は、非営利セクターがより信頼に足る存在であると考えられる。それは非営利セクターには、先に述べた分配禁止の拘束があるため必要以上に利益を搾取することはないだろうと消費者を判断させる誘引となるのである。しかしながら、これも非営利セクターの経営者が倫理上正しいサービス提供を実施しているという前提に拠っている。営利企業と比較した場合に非営利セクターの信頼性が高いと

いうこの前提は、非営利セクターにとっての存在意義になるものと考えられる。

情報が非対称である提供者と消費者の関係性から、分配禁止の拘束を受ける非営利セクターに、高い信頼性が寄せられるというものは、ハンスマンによる「契約の失敗」理論として体系化されている。「契約の失敗とは、サービスが生産され消費される環境のゆえに通常の契約手法それ自体では生産者の行動と業績達成活動を取り締まる適切な手段を消費者に提供することができない、ある特殊な種類の”市場の失敗“である。これは契約の失敗と呼んだのである。」（堀田 2012）

つづいて、「非営利またはボランティアの失敗」理論を整理する。通常、ボランティアや非営利セクターの活動は、「市場の失敗」や「政府の失敗」理論の延長線上において、非営利セクターの活動の優位性が担保される。議論の前提には、営利企業が利益追求において低品質のサービスを提供することで、社会的な混乱を招くことや政府の失敗における公平性の原則が、必要とされる市民サービスの提供を阻止することになるということである。その観点から自由意志を示す *voluntas* というラテン語が語源となっているボランティアが、自由な市民がおこなう活動としてより公正であるものととらえられている。中央集権的ではなく、分権的な組織体であるボランティアやNPOの活動が優位性をもつということである。政府セクターでも、市場セクターでもない非営利セクターが存在感を増していくなかで、非営利セクターにも失敗が明らかになる。サラモン（1987）は、非営利セクターの資金調達源に着目し、その脆弱性を明らかにしている。それは、すなわち、「フィランソロピー⁷の不充分性」、「フィランソロピーの偏重性」、「フィランソロピーの家父長的尊大性」、「フィランソロピーのアマチュア性」の4つの分類である。

寄附だけに頼る非営利セクターは、活動の範囲が狭くなり、また資金源が中断した場合に活動を継続できるのかという持続困難性の課題を有する。そこで民間財団などによる融資や無償の資金提供などが活動の安定性に貢献することになる。これがフィランソロピーという概念である。しかしながら、フィランソロピー資金が枯渇しないとも限らない。不充分性というのはこのことをさす。また、特定領域に対して偏重する懸念があり、本来必要な層に支援が届かないという問題にも対処が求められる。

⁷ フィランソロピーは、人類愛という訳語があてられるが、この分野の研究では、公共目的における民間資源の活用とされる。新たな研究分野として、変容を遂げているのが実情である。富裕層の蓄積された富の再分配機能を、緊縮財政におかれる政府が期待する状況にある。また、さらにアントレプレナーやベンチャーファイランソロピーな組織形態を伴う触媒としての機能を果たしている。

図表 1 NPO、営利企業、行政の相違

	NPO	企業	行政
利潤（余剰利益）の扱い	利潤は出してよい 分配は不可 使途：事業拡大	利潤を最大化し、 株主へ分配	利潤が出ないよう 運用
資金調達	寄付、会費、事業 収入、助成金、補 助金、委託収入	事業収入、投資差 益、株券発行によ る調達	税金
資金提供者	主に賛同者	主に商品サービスの 購入者	国民
人の集め方	職員、ボランティア	社員、パート	職員、パート
人件費（給料）	支払う	支払う	支払う
組織存続に関する 考え方	課題達成の場合は 解散もありうる	持続的な発展	継続
存在意義	社会的課題の解決	利潤の最大化	公共の福祉
追求する価値観	社会的インパクト	合理性、効率性	公平性

出所：<http://nolife-nowork.hatenablog.jp/entry/2015/05/05/065619>

すなわち偏重性という概念である。潤沢なフィランソロピー資金を有する財団においても、経済格差が前提となり、富裕層が貧困層に対して、施しとして援助がおこなわれることを肯定するものである。これが家父長的尊大性を生み出す可能性を生起するものである。アマチュア性は、真の問題解決には至らない表層的な課題解決に終始することなども含まれる。これらが、フィランソロピーの失敗理論とされるものである。

ここで議論が再度もとに戻るのだが、フィランソロピーの失敗があるため、政府や自治体が税による強制的な資金調達によって、公正な再配分機能を果たすことが期待される。フィランソロピーは恩恵ではなく、市民が当然受け取るべき権利として福祉サービスの充実化を促進する機能をしていると考えられる。フィランソロピーは、提供者にとって善意の手段であり、また所得再配分機能を促進するための手段という考え方もできるのではないか。

行政、市場、ボランティアの失敗に続く、フィランソロピーの失敗からの示唆として、非営利セクターは持続的安定性を担保するための資金手段を明確に有することが

必要ということになる。

2.2 サードパーティ理論と非営利セクターの関係性

続いて、サードパーティ政府に関してサラモンの理論をあげておく。「ボランティア・セクターが単に政府と市場の失敗に対する副次的対応であるといった見方を退けることが可能である。そうではなく、ボランティア・セクターこそが共同的財を提供するためにより好ましいメカニズムであると見る。この論からすれば、ボランティア・セクターの一定の欠点のゆえに必要とされるに至った政府の方が副次的機関と言える」⁸（サラモン 1987）

米国においては非営利セクターの最大の資金調達源は、寄附でもフィランソロピー資金でもなく、政府からの委託事業である。非営利セクターの補完として政府が機能すると論じているが、両者が協働することで公共サービスを提供する仕組みを、第三者による政府、サードパーティ政府と名付けている。政府は直接サービスを提供せず、サービスを提供する主体である非営利セクターや営利企業とともに協働で政府を形成していくことをいう。政府によるアウトソーシングとして非営利セクターに業務委託する考え方とは異なる概念である。公設民営や指定管理者制度とも異なるもので、政府と非営利セクターが協働しながら第三者としての位置を確保し、政府を代替するのである。よって、この理論から、非営利セクターも政府もまた営利企業も、市民の付託を受ける立場として同等である。ここが、日本における行政サービスのアウトソーシングとは立場が異なるものである。米国における理論的支柱となる考え方は、政府が市民からの業務委託を引き受けており、政府はサービスの発注者ではない。だからこそ政府も非営利セクターも市民からの付託を受けた業務を遂行するという対等な関係といえることができるだろう。

ここまででは、アメリカにおける非営利セクターの政府との関係性について概観してきた。小括として非営利セクターは市民からの付託を受けた業務を政府とともにおこなう事業体としての位置を占めている。ただし、資金調達に関してさまざまな財源を活用することで持続的かつ安定的な事業運営を実現することがより確かなものになりうる。次の章では、財源の調達に関連して社会的責任投資の観点からどのように非営利セクターがその受け皿となりうるかを考察する。

⁸ レスターM.サラモン氏はジョンズ・ホプキンス大学の教授であり、ジョンズ・ホプキンス保健社会政策研究所の市民社会研究センターのディレクターである。

3. 非伝統的フィランソロピーとニューフィランソロピーの投資

3.1 フィランソロピーの変遷

従来型のフィランソロピーは富裕層から生活困窮者に対する寄附行為を中心として恩恵を与えるというギビングであったが、フィランソロピーの世界にも新たな変革が求められるようになってきた。2006年にノーベル平和賞を受賞したムハマド・ユヌス⁹が創立したグラミン銀行とマイクロクレジットがとりわけ有名であるが、単にその日の食糧を配給するのではなく、勤労を通じて生計が成り立つように支援するための投資をおこなうことで貧困からの脱却を企図するのが新たなフィランソロピーといわれる。マイクロクレジットは、ニューフィランソロピーにおける最も顕著な例といえる。特に発展途上国では、マイクロファイナンス産業が形成されており、規模が急成長しており融資額は累計で894億米ドルにのぼり、2億人以上を支援したとされる。

(Mader 2014)

フィランソロピーの資金は無尽蔵にあるわけではない。現状の社会課題を解決する場合に必要なとされる金額はさまざまな試算があるが、フィランソロピー資金の投入によって、資金が循環していく仕組みを作る必要がある。ユヌスのマイクロクレジットも、少額の融資に基づいて事業をおこなうことを奨励し、持続的に成長していくことで貧困からの脱却を企図している。投下した資金がさらに広がりを見せていくことが重要である。これがニューフィランソロピーの考え方であり、フィランソロピー団体にとってもっともチャレンジを要する事項である。

3.2 ニューフィランソロピーと ESG 投資¹⁰

非営利セクターが提供するサービスは社会課題の解決が主たるものである。そして、政府や国際機関、慈善財団などが資金の提供先として活動しているが、今後はさらに機関投資家なども巻き込んだ全社会的な対応が必須となってきている。そこで、注目されるのが ESG 投資である。通常の金銭的なリターンのみを追求する投資活動とは一線を画して社会課題の解決に貢献する考え方をともなうものである。ESG 投資の投資先は環境 (Environment) への適切な配慮をおこなう企業、社会 (Social) のさまざま

⁹ ムハマド・ユヌスは、バングラデシュの経済学者、実業家。同国にあるグラミン銀行の創設者、またそこを起源とするマイクロクレジットの創始者として知られる。2006年にはノーベル平和賞受賞。学位は経済学博士。また、国連のSDG Advocatesの一人である。

¹⁰ ESG は環境 (Environment)、社会 (Social)、ガバナンス (Governance) の頭文字をとったものである。

な課題解決に熱心な企業、そしてガバナンス（Governance）に関してダイバーシティ & インクルージョン型経営をおこなう企業に向けておこなわれるものである。ダイバーシティ経営は、特にわが国の場合は次の6つの属性に対しての社会的な包摂をおこなうものとされる。女性活躍推進や外国人雇用、第二新卒の採用、障害者雇用、ニートやひきこもりへの対策、そしてアクティブシニア層の雇用推進とされる。これら ESG 経営が実行されている企業を選別し、投資を進めるとするのが ESG 投資である。ESG 投資普及のための国際組織が下記の形態分類をおこなっている。

図表 2 ESG 投資分類表

	投資手法	概要
1	議決権行使・エンゲージメント	議決権行使や投資先企業との対話を通じて、ESG への取り組みを促すなど企業行動に影響を与える
2	ネガティブ・スクリーニング	武器製造やギャンブルなど ESG の観点から問題のある企業を投資対象から除外する
3	規範に基づくスクリーニング	国連グローバル・コンパクト等の国際的な ESG 基準を満たしていない企業を投資対象から除外する
4	ポジティブ・スクリーニング	同業種のなかで ESG 評価の高い企業のみを投資対象として組み入れる
5	ESG インテグレーション	ビジネスモデルや財務諸表の分析だけでなく、ESG 分析も投資の意思決定プロセスに組み込む
6	サステナビリティ・テーマ投資	気候変動・食料・農業・水資源・エネルギーなど、持続可能性に関する特定のテーマに投資する
7	インパクト投資	社会問題や環境問題の解決を目的として投資を行い、社会的成果と財務的リターンの両立を目指す

出所：サステナビリティ・ESG 投資ニュースサイト

<https://sustainablejapan.jp/2019/04/02/gsir-gsia-2018/38613>

図表 2 の 1 - 6 が投資ポートフォリオを作るための ESG 投資の戦略であり、7 は、投資前後の投資（候補）先企業へのエンゲージメントや議決権行使を積極的に行う、いわゆる「アクティビスト（物言う株主）」型の戦略である。7つの戦略は重複しても用いられることも多く、特に前の6つと「エンゲージメント・議決権行使型」は重複することが多いとされる。

ESG 投資が隆盛する契機となったのが社会的責任投資という考えである。社会的責任投資については、英国が社会的責任投資の潮流を作ったが、その後、民間資金の活用には舵をきることになる。2010年に社会的投資タスクフォースによる再提言（民間資金の活用推進）、2011年にソーシャルインパクトボンドの組成第一号、2012年に社会

的投資銀行 BSC 設立、そして 2014 年に社会的起業向け税減免措置と続く。これらの流れのなかで、公共サービスへのソーシャルベンチャーの参加の促進や税免除、さらにソーシャルベンチャーの資金受け入れの事業計画書作成の支援や中間支援団体への支援の強化がおこなわれた。こういった環境整備のもと、社会的投資は、その担い手が増えてきている。公的機関から財団や民間金融機関、そして民間企業へと拡大しており、その対象は主に、非営利セクターや社会的企業である。

投資の手法として助成金やローンの提供、エクイティなどがある。

4. 非営利セクターに求められる資質

4.1 能力構築支援

投資環境が整備されるなかで、非営利セクターにも求められる資質がある。その能力向上に関して、ネットワーク力が重要なことは第一章で触れた。この概念は近代ヨーロッパにおける産業革命にたとえを引くとわかりやすい。産業の熱源として石炭が開発され、素材として木炭から製鉄に変化し、動力源として風水車から火力、原子力へと発展過程をたどるが、これらが相互に連関し依存を深めることで技術のイノベーションが推し進められた。非営利セクターにおいては、熱源や動力源の機能を果たすのが、NPO 自身であり、資金調達を可能とするソーシャルアントレプレナーシップであり、またそれらを支援するのがフィランソロピーの財務・非財務の支援である。能力形成には、それぞれが互いに連関し依存を深めることで、新たなイノベーションが発生するのである。

第 3 章でみてきたように資金供給として社会的責任投資が充実してきているが、一方で資金の受け手の未成熟がみられる場合がある。実際に伝統的な慈善活動をおこなう NPO が多く、収益をあげながら持続可能な取組みをするいわゆる事業型 NPO への転身は課題となっている。NPO の側でも自立していくための自己変革が求められる。その変革を促進する支援団体として日本ではさまざまな行政サービスや民間サービスが存在する。また、中間支援組織をいかに強化していくかが問われる。これらは、社会経済環境の変化によって政府が公的支出を削減するなかで、非営利セクターが公共サービスを実行できるように育成するということと関係している。

また近年の G8 や G20 などのトップ会談において、グローバルな課題がとりあげられる状況のもと、民間資金をいかに効率的に活用するかというテーマがとりあげられている。しかしながら、だれでもいつでも思い立てば事業型 NPO になることができる

わけではない。さらには、事業型 NPO になるにはビジネスモデルの組成も必要になるため、ハードルは低くない。

4.2 英国発非営利セクター支援

非営利セクターは公共サービスの供給者であるが、それぞれの団体が独自のやり方で事業をおこなっており、成果を公表し、いい面を取り入れ、悪しき面を是正するという場がない。そこで、英国では ACEVO という団体が、専門性を高めるための教材開発やピア学習の機会を提供している。また、ネットワークによって結びつきを高めることで横断的連携を進める活動をおこなっている。さらには、英国政府への働きかけをすることで、個々の活動を提言にまとめていく活動をしている。ACEVO の会員は、主にイングランドとウェールズの非営利セクターが中心であり、スコットランドや北アイルランドは、姉妹組織である ACOSVO または CO3 に参加することになる。ACEVO は 1987 年に創立され、非営利セクターのリーダーが最大の効果を発揮するための支援をおこなっている。活動の目的を示すキーワードは、市民社会のリーダーを結びつける、発展させる、代表するという機能である。英国にとどまらず世界中で大きな課題といえる公共サービスの供給者である NPO の成長策や事業委託におけるフルコストリカバリー¹¹ の概念を英国に根付かせてきた存在でもある。ACEVO の正会員は、慈善団体や社会的企業の CEO クラスであり、その他のメンバーは賛助会員となる。ACEVO の活動に参画することを望む民間企業は、コマースシャルパートナーとして参加資格をえる。また、ACEVO のメンバーは、業務上のリスクへの対処として法的支援やメンタル支援を受けることも可能であり、専門の弁護士やカウンセラーなどがおかれ、さまざまなケースに個別に相談することができる。さらには、非営利セクターの活動によって得た知見や政策への提言などを政府やメディアに発信する活動をおこなっている。学習プログラムは、組織ガバナンスやリーダーシップトレーニング、資金調達の方法などさまざまな研修がある。また、英国の内閣府の戦略的パートナーとして、政府のタスクフォースとワーキンググループにも関与している。

ACEVO のスコットランド版ともいえる ACOSVO は、パット・アームストロング（女性）が CEO を務めており、幹部 8 名のうち女性が 5 名を占めている。アームストロングは、25 年以上にわたって非営利セクターで活動しており、また地方自治体での勤務

¹¹ 総費用（フルコスト）回収を意味する。NPO の活動には、事業には直接的には係らないが、事業を実行するうえで必要な管理費（事業所家賃や光熱費、交通費など）が必要である。これら管理費をどのように回収するかを考えることをさす。

経験もあるため、双方の立場を理解している。優良事例の共有や個人のキャリアアッププログラム、すなわち非営利セクターおよび自治体のリーダーを集めておこなうリーダーシップ交換プログラムを実施している。なによりも組織マネジメントに重点をおいた取り組みを実践していることが特徴である。

2016年にACOSVOは、スコットランドのNPOの女性CEOにピアサポートネットワーク、ACOSVO女性リーダーネットワークを立ち上げている¹²。スコットランドではNPOのその大部分は女性メンバーで構成されている。ただし、女性は上級管理職および最高経営責任者レベルでは少数派である。さらに、CEOであっても、男性と比較して給与面が低いとの調査結果がある。その結果、NPOの男女間賃金格差は全産業の平均を上回ると推定されている。言い換えれば、NPOを担う女性が、低額の報酬に甘んじて活動をしているということである。男女間の賃金格差の問題に対処するため、2016年3月にACOSVOの第1回会合が開催された。スコットランドにおけるNPOの女性最高責任者のためのピアサポートネットワークを構築することが主要議題である。先に述べた他社との交流イベント、ネットワーク化である。議論をとおして問題を効果的に対処するための交流を深め、意見を持ち寄り、成功、失敗体験から学ぶことの重要性に関して意見一致をみた。そして、出席する女性たちがネットワークの発展を支援するための活動をおこなうこととなった。具体的には、次のような活動がおこなわれる。

図表3 ACOSVOによる活動内容

- ・非指導的立場にあるメンバーに、ネットワークでつながり、仲間からの支援をおこない、他の女性と一緒に学ぶ機会を提供する。
- ・メンバーが他の分野の指導的立場にある女性と交流し、ともに学ぶ機会を提供する。
- ・可能性を最大限に引き上げるため最高責任者を目指す女性を支援する。
- ・メンタリングプログラムと交流を通じて女性が指導的役割を果たす支援をする。
- ・非営利セクターにおける男女平等に関する優良事例を共有する。

出所：Collecting Leadership for Scotland のホームページより筆者和訳

<https://collectiveleadshiptscotland.com/2017/03/17/what-is-collective-leadership-for-scotland/#more-1777>

このネットワークは、非営利セクターの女性最高責任者に開放されており、ACOSVOの既存メンバーには追加の費用は発生しないという。本来、貧困の撲滅や学

¹² この事例は、2019年9月にジョン・マセソン卿（元英国勅許公共財務協会理事長）が関西学院大学大学院客員教授として来日された際にインタビューしたものによる。

習機会の均等などさまざまな社会問題に取り組む非営利セクターのメンバー自身が、機会均等を受けられていないという状況が問題であるが、いち早くその問題に対処する活動は非営利セクター協会だからこそおこなえるといえる。専門的助言には次のようなものがある。

- ・ 戦略立案支援
- ・ 法務、知的財産支援
- ・ 人材開発支援
- ・ ICT 支援
- ・ 資金調達支援
- ・ 組織内教育支援
- ・ 財務管理、会計支援
- ・ プロボノとの協働
- ・ マーケティング&コミュニケーションの支援
- ・ ベンチャー支援組織への定期的対話の促進

以上のように、NPOの経営力を向上するための取組みとしてACEVO・ACOSVOの果たす役割は大きい。

5. 考察と残された課題

非営利セクターは多種多様な存立形態をとっているが、いずれの形態にせよ豊かな市民社会を展望する活動の主体とすることができる。ではどのようなスキルを獲得することで、現代の非営利セクターがより良い市民社会の形成に寄与していくのか。それはソーシャルアントレプレナーとして転進していくべきであるのか、それとも行政、企業側のより積極的な関与の必要性を求めていくのかといった課題を検討していく必要がある。

地域の発展を媒介する概念に内発的発展があるが、この媒介としての役割も考察に値するものと考えられる。1975年にスウェーデンのダグ・ハマースホルド財団¹³が国連経済特別総会に提出した報告書のなかで用いられたものであるが、内発的発展論は、先進国の優良事例やアウトリーチが結果として対象先に依存をもたらすというもので

¹³ 持続可能な開発と平和のための対話と政策を推進することを目的として1962年に設立された非政府組織である。ダグ・ハマースホルド（元国連事務総長）に関しては国連広報センターのホームページに詳細が記載されている。
https://www.unic.or.jp/activities/secretary-general/list_sg/hammarskjold/ 参照。

ある。また、新たな支配構造を生み出さないためにも、内部からおこる自立性を生かしていくためにどのような支援が可能かを検討するべき必要性を訴えている。

多角的な発展と自立自走を支援する非営利セクターが果たすべき役割を討議していくべきだろう。どこに視座を置いて物事を考えるかによって、真の市民社会の形成が可能になるものと考えられる。

日本政府は従来から一人一人の生活や文化、尊厳を重視する基本的考えとしての「人間の安全保障」を推進してきた。そして、その実現のため草の根の国際貢献活動として、官民が連携しながら非営利セクターを支援することは国の理念に合致したものである。さまざまな財務、非財務の支援を受ける主体として非営利セクターはどのようなスキルを獲得することが重要であるのか。一代限りの事業ではなく、バトンを次の世代につないでいくことが求められるためにも活動を継続的に発展させていく手法に関して創意工夫が重要である。一方で支え手として、活動を継続的に支えていく企業財団が世界中に創設されている。彼らの理念も、豊かな市民社会を形成するということにつながるものといえよう。

課題を深堀していくなかで、追求すべきテーマとして、いかなる社会的価値を創出しているかという問題にあたる。図表4は、ムーア(2000, p196)の理論によるものである。市場セクター及び政府セクターにおける財務、組織持続性、社会的価値の創出に関する関係性を示したものである。市場セクターは、商品サービスの販売を通じて利益をあげ組織の持続性をはかり、顧客に対して価値を提供するという従来のオーソドックスな関係性であるが、一方政府セクターは財務的成果や組織の持続性と社会的投資は無関係としている。これらの理論はその後に提唱されるサービスロジックによって議論が拡張されていくが、いまでも有力な概念といえる。

なお、ムーアの概念図に関して非営利セクターのパートは、筆者が加筆したものである。非営利セクターは組織の財務的成果と社会的価値は直結しないが、少なくとも組織の持続性は担保されるものと考えられる。いまここで求められるのは、これら3つのセクターがいかに協働を図りながら社会的価値を高めていくことができるかということである。そのための処方箋は、ジャクリーン・ノヴォグラッツ氏が創設したアキュメン・ファンド¹⁴の設立理念のなかに用意されていると考えられる。「貧者がもめているのは、依存ではなく尊厳である。伝統的な慈善活動は調節的なニーズを満

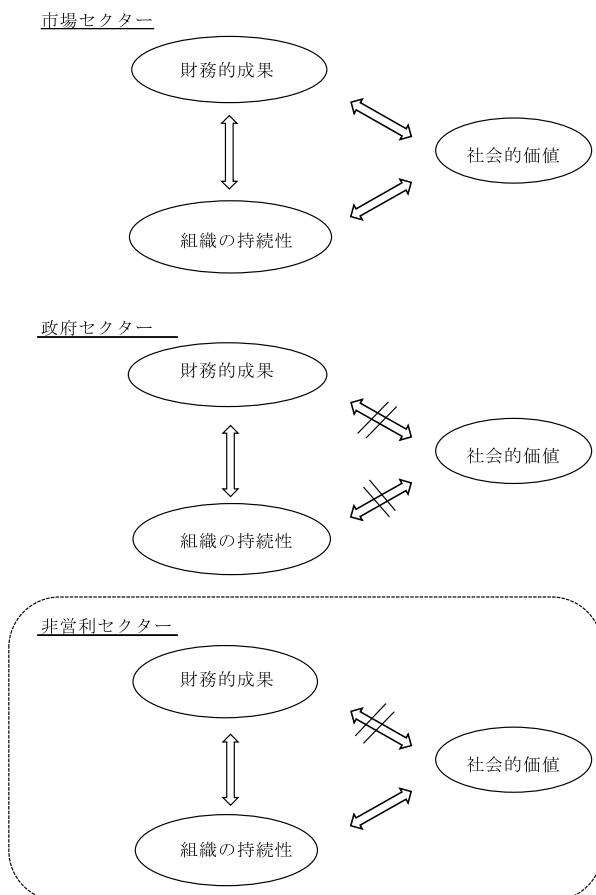
¹⁴ サブサハラアフリカ、南アジア、ラテンアメリカの発展途上国の低所得コミュニティにサービスを提供する社会企業への投資で15年以上の経験を持つインパクト投資ファンド。フィランソロピー資金とビジネススキルを組み合わせることで、貧困層にサービスを提供する企業の成長支援を目的としている。 <https://acumen.org/about/>。

たすが、人々が自分たちの問題を長期的に解決するようにはできない。フィランソロピー資金が枯渇しても、市場ベースの手法には成長の可能性がある」

アキュメン・ファンドの投資については、農業関連や教育問題、エネルギーや保険医療、住宅や水資源の確保など多岐にわたる。そして、これらの支援を通じて貧困問題をとらえ、貧困から脱却するためさまざまなアイデアや投資を通じて、社会的企業を支援するのがアキュメン・ファンドである。アキュメンではさまざまな MOOC

(Massive Open Online Courses) を提供している。無料で学べるコースも多く、意欲があればノウハウやスキルを学習する機会がある。

図表 4 各主体と社会的価値の関係性



出所： Moore. M.H. Managing for Value, p.196を参考に筆者和訳および加筆（枠内）

非営利セクターは、安定的な資金源を確保し、社会的な価値を導出することがミッ

非営利セクターにおける社会的投資の受容課題

ションといえる。社会的価値が認知されれば、さらに持続的な発展が可能になるという好循環が期待される。本稿では、非営利セクターの持続的発展のために社会的投資が適切に運用されることが重要であり、また非営利セクター自身も組織運営能力を磨くことの重要性を迫認した。今後の研究では具体的事例を考察し理論と実践の往復を検証していきたい。

参考文献

- 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
- 入山映(2004)『市民社会論 NGO・NPOを超えて』公益法人協会
- 岩崎保道(2014)『非営利法人経営論』大学教育出版
- 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
- 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
- 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
- 塚本一郎・古川俊一・雨宮孝子(2004)『NPOと新しい社会デザイン』同文館
- 堀田和宏(2012)『非営利組織の理論と今日的課題』公益情報サービス
- 目加田説子(2006)『国境を超える市民ネットワーク：トランスナショナル・シビルソサエティ』東洋経済新報社48頁
- ドラッカー名著集4『非営利組織の経営』(2007)ダイヤモンド社
- Kettl, D. F. (2009). *The Next Government of the United States: Why Our Institutions Fail Us and How to Fix Them*. New York: W.W. Norton & Company, Inc. (ドナルド・ケトル著、稲継裕昭監訳、浅尾久美子訳『なぜ政府は動けないのか－アメリカの失敗と次世代型政府の構想』勁草書2011年)
- Crutchfield, L.R. and Grant, H.M. (2007). *Forces for Good: The Six Practices of High-Impact Nonprofits*: Jossey-Bass
- Wendy, K. (2003). *One Day All Children: The Unlikely Triumph Of Teach For America And What I Learned Along The Way*: Public Affairs
- Mader, P. (2014) *Mikrofinanz zwischen „Finanzieller Inklusion und Finanzialisierung*. In M. Heires (ed): *Politische Ökonomie der Finanzialisierung*. Wiesbaden: Springer VS, pp. 167
- Moore, M. H. (2000). "Managing for Value: Organizational Strategy in For-Profit, Nonprofit, and Governmental

Organizations”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol 20, no.1, September 2000, pp183- 204

Salamon, L. M. (1987). Partners in public service: The scope and theory of government-nonprofit relations. In W. W.

Powell (ed.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, Yale University Press, New Haven, Connecticut.

Salamon, L.M. (1996). *The Emerging Nonprofit Sector: An Overview*, Johns Hopkins Non-Profit Sector Series: 1:

Manchester University Press

Weisbrod, B. A. (1974). "Toward a Theory of the Voluntary Non-profit Sector in a Three Sector Economy." in Edmund S. P.

(ed.) *Altruism, Morality, and Economic Theory*. New York: Russel Sage. - (1988) *The Nonprofit Economy*. Cambridge:

Harvard University Press. (ed.) (1998) *To Profit or Not to Profit: The Commercial Transformation of the Nonprofit*

Sector. Cambridge: Cambridge University Press.