

日本サードセクター経営者協会が発足

—英国からACEVO CEOバブ氏が来日、記念講演—

全国の各種公益法人、特定非営利活動法人、任意団体等、非営利団体経営者の経営力向上などを目指す「日本サードセクター経営者協会」(JACEVO)の発足記念イベントと設立総会が9月1日、東京・赤坂の日本財團ビルで開催された（後援：経済産業省、中央労働金庫／助成：グレートブリテン・ササガワ財團）。

当日はまず、JACEVO設立準備会幹事を代表して、太田達男・公益法人協会理事長が挨拶、「日本の民間公益活動を担う団体をサードセクターとして同じ領域にあるものとして捉え、その経営者が連帯することが狙いの1つ」「民間公益組織であっても経営という感覚がなければ組織の円滑で健全な発展はあり得ない」などと述べた。続いて、来賓挨拶に移り、加藤寛・嘉悦大学学長、大河原まさこ・参議院議員、川本明・経済産業省大臣官房審議官が祝辞を述べ、その後、設立準備会幹事の後房雄・市民フォーラム21・NPOセンター代表理事がJACEVOの設立趣旨と意義について説明を行った。

(記念講演)

続いて、英国・ボランタリー団体経営者協会(Association of Chief Executives of Voluntary Organisations: ACEVO)のCEOスティーブン・バブ氏を迎える、「成功への処方—海図のない海を渡っていくには」と題して記念講演を行った。

バブ氏は、政府との関係作り、公共サービス改革でACEVOが果たしてきた役割などに触れ、

「公共サービスというのは国家、行政が実施するもので、他の人が入る余地はないといわれてきた分野だが、公共サービスの提供の部分に関してはサードセクターこそが担うべきであると強く政府に働きかけている」「トニー・ブレア氏が首相のときに、公共サービス改革について意見を請われて私が強く提案したのは、サードセクターこそ、公共サービスを提供することができる、サードセクターが主体となり公共サービスを提供することによって、より利用者や対象者に近いサービスができ、よりイノベーティブなサービスができると申し上げた。2005年の労働党のマニフェストには、ACEVOの政策提言が採用された」と述べる一方で、改革に伴う困難さにも触れ、「公共サービスを担うためにはどうしても障害となるものがある。その1つが実施主体の専門性あるいは能力不足だが、実はその元を辿れば公共サービスを委託する側、行政の側にサードセクターへの不信感がある場合がある。その不信からどうしても短期的な契約となり、受託側では短期間で成果をあげねばならなくなり、それがまた成果を生まずに実績があがらないという悪循環の構図に陥ってしまう。そうならないためにACEVOでは、政府に対し、公共サービスを改革するためのアクションプランを策定するよう提案し、その作成、実施に協力してきた」などと述べた。

さらに、「政府から補助金をもらう、公共サービスを引き受けるという関係だけでなく、次

のステップとして、投資をあつめ、融資によってサードセクターがいかに資金を確保、調達するかということに取り組んでいかなければいけないと考えている。政府に働きかけたところ、Future Buildersという基金を作ることができた。この基金を通してNPO支援のための貸付、融資を行う仕組みを作ることができた」と政府との新たな関係作りについて述べた。また「国際的なネットワーク作りにも取り組んでいる。より広いアフリカ、アジアのネットワークも作りたい。サードセクターの経営者として、抱える課題は共通することが多い。経験や知恵を共有することは意義深く、国際的にもそのようなネットワークを作っていくことが大切だと思っている」などと今後の課題にも言及し、「JACEVOにも私たちが担ってきた大きな役割を担っていただきたい。サードセクターの力量を向上させること、サードセクターそのものの理解を社会に深めていくこと、そういったことに取り組んでいって欲しい。皆さん、ここ日本でJACEVOを立ち上げ、成功することを確信している。アジア諸国におけるNPO経営層とのネットワーク作りも行っていただきたい」とJACEVOへの期待を述べ、講演を締めくくった。

最後に設立準備会幹事の田島誠一・日本老人福祉財団理事長が閉会挨拶を行った。

(設立総会)

その後行われた設立総会では、「設立趣意書」「定款(案)」が承認され、役員が選任された。役員の全容は後掲のとおり。JACEVOは一般社団法人として発足することが決まり、将来的には公益認定を取得を目指すことが確認された。

JACEVOではその後、9月2日名古屋、同3日京都、同5日仙台と、東京を含め計4回の設立記念イベントを開催、4会場で計約330名が参加した。バブ氏の記念講演の模様は下記サイトで視聴することができる。

<http://www.JACEVO.jp/>

本誌では、JACEVO発足に当たり、市民フォ



スティーブン・バブ氏。日本での一般公開の講演は初めて（9月1日）

日本サードセクター経営者協会

代表理事	後 房雄（特定非営利活動法人市民フォーラム21・NPOセンター代表理事）
代表理事	太田達男（公益財団法人公益法人協会理事長）
代表理事	加藤哲夫（特定非営利活動法人せんだい・みやぎNPOセンター代表理事）
代表理事	田島誠一（財団法人日本老人福祉財団理事長）
執行理事	藤岡喜美子（特定非営利活動法人市民フォーラム21・NPOセンター理事・事務局長）
理事	大西健丞（特定非営利活動法人ビースウィンズ・ジャパン代表理事）
理事	曾根原久司（特定非営利活動法人えがおつなげ代表理事）
理事	宇都木法男（特定非営利活動法人NPO事業サポートセンター常務理事）
理事	深尾昌峰（公益財団法人京都地域創造基金理事長、特定非営利活動法人きょうとNPOセンター常務理事）
監事	加藤俊也（特定非営利活動法人NPO会計税務専門家ネットワーク 公認会計士）
監事	山田尚武（しょうぶ法律事務所 弁護士）

ーラム21・NPOセンター理事・事務局長でJACEVO執行理事・事務局長の藤岡喜美子氏から設立の経緯、活動内容等についてご寄稿いただいた。以下に掲載する。

(編集部)



社会に変革を起こす力があるか

—日本サードセクター経営者協会設立の意義と役割—

日本サードセクター経営者協会

執行理事・事務局長 藤岡喜美子

1 日本サードセクター経営者協会設立まで

(市民フォーラムが組織となり10年、NPO法施行10周年を節目に)

特定非営利活動促進法（NPO法）施行10年、全国で37,000あまりの特定非営利活動法人（NPO法人）が誕生し、分野横断的に、自発的な活動を展開しています。私はNPO法施行当時、町會議員を務めていました。全国の町でははじめてのNPO活動促進条例の制定のための議論をしていましたが、同僚の議員からは「NPO法」の「NPO」とは何かと聞かれ「Not-for-Profit Organization」と答えれば、日本語で言えと言われ「非営利活動組織」と答えれば、ますますわからないと逆にどうやされたことを記憶しています。今からすれば笑い話です。この10年あまりで、数多くのNPOが誕生し、NPOの存在やその活動は多くの人が知ることができるようになりました。ところが、その財政規模は年間500万円未満が半数を占めるなど、組織基盤は脆弱です。私たちは「いいことをしている」だけではなく、「いかに社会、地域の課題を発見し、活動し、よりよくしているか」が重要であるはずです。

2007年秋、特定非営利活動法人市民フォーラム21・NPOセンター（以下市民フォーラムと呼ぶ）は組織として産声をあげ、10年を迎えるま

た。NPOの実態を、政府・行政に対してではなく、誰にでもなく、NPO支援センターである市民フォーラム自らに問い合わせ、課題解決のために何をすべきかを突き詰めました。その時に社会福祉法人大阪ボランティア協会（大阪）理事・事務局長早瀬昇氏、特定非営利活動法人せんだい・みやぎNPOセンター（仙台）代表理事加藤哲也氏、特定非営利活動法人NPO事業サポートセンター（東京）専務理事田中尚輝氏と市民フォーラムの代表理事・後房雄が対談しました。NPO法施行10年を迎えるにあたり、この10年の日本のNPOセクターの到達点を、物足りないと見るか、よくここまで来たと見るか、現状の課題と今後の展望を議論しました。4者の問題意識は同じでした。

（ACEVOという組織）

市民フォーラムは、これまで、イギリスやアメリカのNPO組織に学びながら、活動を実践してきました。2007年秋には、イギリスにおけるNPO政策「Change up」の調査にいきました。2004年から、イギリスでは、財務省の報告書（HM Treasury, The Role of the Voluntary and Community Sector in Service Delivery - A Cross Cutting Review, 2002）におけるインフラ整備の指摘を受ける形で、支援体制網を全国に張り巡らせました。この、公共サービス実施を担う第一線組織を拡充させるための支援策がChange upです。その調査において英国の

NPOのCEOの協会であるACEVOという組織の実態を知ることになりました。

組織基盤が脆弱であるフロントラインのNPOの力量形成のために何をすればよいのか。普及・啓発のためのイベントや初期の講座だけではないはずです。よくNPOの運営の課題は「お金がない」といわれますが、果たしてそれだけでしょうか。多様な資源（会費、寄附、助成金、補助金、委託、ボランティアの力）などを引き付けるだけの、問題解決のための企画立案、実行能力が乏しいのではないか。NPOの支援組織として活動をしてきましたが、本当に不足しているのは、非営利組織の経営ができる人材の問題ではないかと考えました。ではどのように人材の確保と育成をすればよいのかと思いつぶんでいました。そのようなときにACEVOを知ることになりました。「目から鱗」です。

(新しい社会システム構築への日本の潮流)

また、NPO法施行10年の2008年12月、奇しくも、新たな公益法人制度が本格始動しました。外郭団体は自治体への依存体质の脱却を迫られ、経営方針を明確にした自己改革が必要となりました。社会福祉法人の施設や事業所も経営の安定的工夫を迫られています。また、協同組合の世界では、共益的な活動に留まることなく、公益として福祉医療サービスや生産活動など、さまざまな仕事起こしが試みられています。指定管理者制度への積極的な参入も試みられています。これらの「伝統的なNPO」それぞれが直面する課題もまた、経営力です。ここに、新しいNPOと伝統的NPOを一体的に見るサードセクターという広範な輪郭を捉え、その共通課題として経営者という人材問題を確認することができます。

日本はいま、「官から民へ」「国から地方へ」と表されるように、公共サービスのあり方を大きく転換しようとしています。公共サービスの問題を考えるときに、担い手が重要となってき



ACEVOを訪問した調査団一行
(2008年9月、ロンドン)

ます。民間組織のなかでサードセクター組織が、どの程度公共サービス供給の担い手として力量を發揮し、信頼と共感を得ていくことができるのか、これは今後の日本における公共サービスの多様性や質的問題にも直結していきます。

「官から民へ」の掛け声だけでなく、公共サービスの担い手としてのサードセクターの形成とサードセクター組織の力量拡大が求められます。

そして、政府・行政セクター（第1セクター）と企業セクター（第2セクター）と並んで、名実ともに必要な力量を持つサードセクター（市民セクターあるいはNPOセクターとも言う）を構築し、3つのセクターがそれぞれ適切な役割を果たしながら、互いを牽制し、バランスの取れた多元的な社会を形成していくことを、明確に目指していきます。

(研究会の発足から設立まで)

4者のうちまずは3者にて、NPOがほんとうに社会の役にたっているのか、フロントラインのNPOの飛躍的成長のために私たちインフラ組織は何を行るべきか検討するために、2008年1月より自発的な研究会を始めることにしました。研究会は隔月のサイクルで開催し、市民フォーラムよりACEVOが果たしてきた役割を研究会で共有しました。2008年9月には、3者に



調査団とACEVO役職員との会合
(2008年9月)

てACEVOの調査を行い、調査団一行全員が日本にも必要な組織であることを強く認識するとともに、日本でつくっていくことの難しさを実感しました。

ACEVOは、設立して20年になり、個人正会員（CEO会員）が約2,000人、その所属組織の年間事業額が、英国のNPO全体の事業額の約2分の1という組織です。1997年ブレア政権誕生とともに、そのNPO政策によって、英国のNPOは大きな躍進を遂げており、このACEVOが果たした役割も大きいといえます。ACEVOは、①つなぐ、②伸ばす、③代表する、の3つのコンセプトで活動しており、NPOの現場の経営者の力量の向上とアドボカシー活動を中心に活動していました。

ACEVOをモデルに日本でどのようなコンセプトの組織を立ち上げるのかそのビジョンを言葉にするとともに、誠に主観的な呼びかけですが、3者がこれまで出会ったことがあり、この人が日本におけるサードセクターの経営者と確信する人たちに日本サードセクター経営者協会（JACEVO）の設立の応援をお願いし、2009年3月、63名の呼びかけ人によりJACEVO設立準備会を立ち上げました。そして半年間の準備会活動では、呼びかけ人、及び会員希望者による、自律的で、多彩な活動の展開を期待し、

JACEVO設立の必要性、意義を全国6か所の会場で説明し、意見交換を行いました。

意見交換においての準備会の幹事のことばを一部紹介します。

- ・池本修悟（特定非営利活動法人NPO事業サポートセンター専務理事）：市民活動の声を政策提言していく仕組みがJACEVOには求められているのではないか。
- ・後房雄（特定非営利活動法人市民フォーラム21・NPOセンター代表理事）：本当に社会の役に立つような存在になれるかどうかが、次の10年の課題だろう。そこでは、「経営力」が最大の鍵になる。
- ・太田達男（公益財団法人公益法人協会理事長）：いわゆる非営利法人で、市民により、あるいは市民のための活動をする団体の集まりを「サードセクター」というわけです。
- ・加藤哲夫（特定非営利活動法人せんだい・みやぎNPOセンター代表理事）：「何を作り出しているのですか？」という真摯な問い合わせこそが、NPOを成熟させる。
- ・曾根原久司（特定非営利活動法人えがおつなげ代表理事）：サードセクター組織を3つのポイントで私なりに整理すると「楽しくて」「後ろめたくなくて」「お金がまわる」ということです。
- ・田島誠一（財団法人日本老人福祉財団理事長）：日本の非営利組織は「異母兄弟」のようなものだ。本当は同じような役割を追求している組織が、今までお互にほとんど接点がなかった。
- ・藤岡喜美子（日本サードセクター経営者協会設立準備会事務局長）：「このままじゃいけない」と思っている方々と一緒に次の社会を創っていきたいんです。

9月1日、128名の会員により、JACEVOは発足しました。

2 JACEVOの特徴と意義

JACEVOとは、全国初の、サードセクター組織すべてを対象とした、経営者のための組織です。

- ・サードセクターとは

企業・行政と並ぶ3番目のセクターとして存在感を示す必要があることを意図した表現です。具体的には、社団法人・財團法人（一般、公益）、社会福祉法人、学校法人、医療法人、宗教法人、更生保護法人、協同組合、社会的企業、NPO法人を含めた、社会的課題を解決する広範な組織群を示しています。

- ・経営者という表現

「今の日本のサードセクター組織にとって、決定的に重要なものは経営力である」という考え方のもと、使っています。CEOといわれる職能です。日本では理事長・専務理事・事務局長といったように、幅広く表現されているため、総称として「経営者」としています。

- ・JACEVOという通称

JACEVOは、ロンドンに本拠地を置くボランタリー団体経営者協会（ACEVO）という組織のコンセプトが着想のモデルになりました。日本版のACEVOをつくるという意味でJAPANの頭文字を採用し、JACEVOと呼んでいます。

日本でも、いよいよ政権交代のメカニズムが本格始動しました。JACEVOは日本において歴史的な政権交代と時を同じくして設立しました。これまで、日本では、新しい非営利組織においては、法制度以外のNPO政策については政府・行政も新しい非営利組織もほとんど検討していませんでした。また伝統的な非営利組織（各種公益法人）においては、各政党が主要政策の1つとしている外郭団体改革は、行政改革の中核となっていますが、単なる天下り禁止、外郭団体の経営改革となりがちです。そうでは

なく伝統的な非営利組織（各種公益法人）を縛ってきた主務官庁ごとの縦割りのシステムを解体することは、横断的で自律的なサードセクターを日本において初めて形成するという意味をもつと思われます。

政府・行政がどのようにサードセクターを位置づけたいのかという方針が、法制度以外に政策的にはほとんど明確にはなっていないのが現状です。サードセクター側も、法人形態別（学校法人、医療法人、社会福祉法人等）に縦割り構造になっており、公共サービス改革など共通問題に対し、具体的な課題を共有できる状況にありながら、横断的につながることもなく、社会に声を発信することが後手になってきていました。

今のサードセクターのままでは、こういった新しい社会システムの構築のために、日本社会に起こっている大きな潮流を受け止めることはできないと思われます。そこで、イギリスのACEVOをモデルとし、日本でもサードセクターのリーダー層が、①つながり、②力量を向上し、③公共サービス問題を核心に捉え、声を届けるための組織、JACEVOの立ち上げに至りました。

3 JACEVOの活動内容

JACEVOは3つの機能をもち活動をしていきます。

- ・ つなぐ：経営者の孤軍奮闘状況とセクター内部の縦割り構造の解消
- ・ 伸ばす：個々の非営利法人に求められる、自律的な経営力の向上
- ・ 提言する：公共サービス改革へのセクターとしての方針の表明と対応

- (1) つなぐ事業

サードセクターの経営者に対し、経営者同士の直接対話と意見交換の機会や場を提供していきます。会員同士の自発的な動きによる部会ないしプロジェクト活動を促進することを通じ、会員のニーズに応じた「つながり」方を支援し

ていきます。

(2) 伸ばす事業

JACEVOが目指すサードセクター経営者の水準に必要なスキルや知識等を踏まえ、民間と同等レベルのセミナーなど研修の機会を提供していきます。また、個別組織に対しておこなうコンサルティングサービスはサードセクター組織の力量形成に不可欠であり、JACEVOとしてのコンサルタントの力量水準を確立させ、そのサービスの充実を図っていきます。

(3) 提言する事業

サードセクターの形成およびサードセクター組織力量拡大のための基盤整備や、政府・行政に対し設計やルール（契約の方法、フルコスト）について調査研究を行うとともに、提言を行っていきます。

4 最後に

今後、JACEVOは社会に対し、変化を起こせるほどの力量があるかどうかが問われると思います。ACEVOはブレア政権誕生のときには組織となって10年が経過していました。JACEVOは、戦後の日本政治の総決算ともいべき政権交代のメカニズムが本格始動するなか、9月1日に設立しました。現在実力のある日本のサードセクター経営者が集まりつつある状況です。「つなぐ」「伸ばす」「提言する」の3つの機能が、社会の変化の潮流を捉えながら、互いに働きかけあい、成長を目指していきます。機敏に柔軟に社会をよりよくしていくために変化を引き起こしていくことができる組織になることが緊要です。設立されたばかりの組織ですがそのビジョンは明らかであり、多彩で、自由な活動



JACEVO設立記念イベント（9月1日）。開会挨拶を行う太田達男氏（上段左）、設立趣旨説明を行う後房雄氏（同右）、閉会挨拶を行う田島誠一氏（下段左）、バブ氏記念講演風景（同右）。

を展開し、新たなうねりをサードセクターから社会全体へ起こしていきます。

JACEVOは、政府・行政（第1セクター）や企業（第2セクター）に比べて、社会的存在感が小さかった日本の『サードセクター』を名実ともに確立し、3つのセクターが適切な役割を果たす社会を実現することを目指します。未來の社会の姿はすぐそこに見えています。未来への歴史を回す原動力となりうるように、皆さまのご参加とご協力を賜りながら活動を展開していきたいと考えています。まずはその必要性を捉え、一步を踏み出しました。目指す社会全体の姿、JACEVOの必要性を伝え続け、自らの成果を問い合わせ続けていきます。

＜参考文献＞

- ・市民フォーラム21・NPOセンターニュースレタ－10周年特別記念号『10年を経て、次の10年を構想する—日本のNPOセクターの飛躍のために』2007
- ・後房雄『NPOは公共サービスを担えるか』法律文化社、2009