

研究ノート

NPO コンサルティング

—「組織診断」の定着プロセスを事例として—

秋葉 武ⁱ

近年、日本のNPOで組織基盤、経営基盤の強化（Capacity Building）に取り組む事例が増えている。基盤強化の際、外部の人材を活用することも一般化しつつあると共に、最初に（コンサルテーションの技法の1つである）組織診断、経営診断を受けることも定着し始めた。本研究では、NPOの組織診断の定着プロセスを明らかにする。つまりNPO法人パブリックリソースセンター（現・公益財団法人パブリックリソース財団）の開発した、実践的なNPOの組織診断システムがPanasonic NPOサポート ファンドとの長期間の協働のなかでNPOセクターに普及していったことを述べる。そのことは2000年代に中間支援NPOやアカデミズムの領域で理念的に論じられ、NPOの現場に必ずしも浸透していなかった「NPOマネジメント」を定着させる役割を担ったといえよう。

キーワード：NPOマネジメント、組織診断、組織基盤強化、NPOコンサルティング、NPO法人パブリックリソースセンター（公益財団法人パブリックリソース財団）、Panasonic NPOサポート ファンド

目次

はじめに

1. 先行研究
2. 研究目的と方法
3. 「NPOコンサルティング」の開発と普及
 - (1) NPO法人パブリックリソースセンター（現・パブリックリソース財団）による組織診断システムの開発
 - (2) 「NPOの組織基盤強化」におけるNPO法人パブリックリソースセンターとPanasonic NPOサポート ファンドとの協働
 - (3) NPOコンサルティング・組織診断の成功と定着むすびに代えて

はじめに

近年、日本のNPOはマネジメントといった組織基盤、経営基盤の強化（Capacity Building）に取り組む事例が増えている。基盤強化の際、コンサルタントといった外部人材を活用することが一般化しつつあり、専門のNPOコンサルタントも登場している。

加えて、最初に（コンサルティングの技法の1つである）組織診断、経営診断を受けることが定着し始めた。それを象徴するのが2019年に始まった（NPOへ資金助成を行う）休眠預金制度である。助成の条件として当該NPOは組織診断が推奨された。組織診断の項目もより多様化しており、組織の人材、ガバナンス、ファンドレイジング、戦略等に焦点が当たっている。

i 立命館大学産業社会学部教授

しかし、日本のNPOセクターに組織診断が定着するには10年以上の歳月が必要だった。本稿では、NPOマネジメントに関する先行研究で可視化されていなかったNPOの組織診断の定着プロセスを動態的視点から明らかにすることを目的とする。

1. 先行研究

1998年にNPO法(特定非営利活動促進法)が施行され、NPO法人(特定非営利活動法人)が誕生して以降、(事業収入主体の)事業型NPOやコミュニティビジネスが生まれ始め、NPOがセクターとして確立し始めた。また全国各地に、地域のNPOにマネジメント実務の情報提供、研修、相談等を行う中間支援NPOが設立されていった。

こうしたなか、2000年代に実践レベルではいくつかの中間支援NPOによる先行研究が手がけられた。日本の代表的な組織であるNPO法人日本NPOセンターは「NPO実践講座シリーズ」の書籍を刊行し(山岡 2000; 山岡 2002)、各分野のNPOリーダーらと共に日本のNPOのマネジメントの課題を可視化しようとした。またIIHOE(人と組織と地球のための国際研究所)は、雑誌『NPOマネジメント』を隔月刊で発行(1999-2011)し、NPOの人材(スタッフ、理事)、事業計画、マーケティング、協働・パートナーシップ、情報管理・情報公開、事業評価・組織評価といった特集を組んできた。NPO法人関西国際交流団体協議会はNPO業界誌といえる『季刊NPOジャーナル』を発行(2003-2009)¹⁾し、同様のテーマでNPOのマネジメントに関わるトレンドを先駆的に取り扱った。

一方、理論レベル、アカデミズム領域でも1999年に日本NPO学会が設立され、同学会を中心にNPOのマネジメントに着目した研究が手がけられるようになった。当初は「非営利」という文脈に着目して行政組織と混同されて研究される傾向にあったが、2003年頃よりようやくNPOに焦点を当てた研究が定着し始める(秋葉 2003; 田尾ら 2004; 秋葉 2006)。

またミネルヴァ書房から「NPOマネジメントシリーズ」が刊行された(田尾 2004; オスター 2005; 桜井 2007)。2000年代後半になると大学の学部生テキストも登場し、アカデミズムでもNPOマネジメントが少しずつ定着し始めたことが伺える(雨森 2007; 田尾ら 2009)。これら先行研究に通底するのは、経営学の知見を援用しながら日本のNPOは経営管理全般、そして(ステークホルダーとの協働といった)外部環境への働きかけが不足しているという認知である。現場レベルの先行研究と同様に、NPOセクターに対してマネジメントの強化を唱導しようとした。「NPOマネジメント学派」ともいべき研究は、現在においても日本NPO学会の一翼を担っている。

上述の実践レベル・理論レベルの先行研究が登場する背景には、当時全国各地のNPO支援センター²⁾で、NPO関係者や関心層を対象に会計や助成金の獲得、行政組織との協働といった、NPOマネジメントに関連する実務研修が行われるようになったことが大きい。これら先行研究は研修の教材としても活用され、NPOセクターがマネジメントの必要性を理念的に理解する役割をある程度果たしたといえる。

ただし、2010年代になると雑誌『NPOジャーナル』『NPOマネジメント』が発行されなくなったように、これまでの文脈の先行研究はとりわけ現場レベルで下火を迎える。現場レベル、理論レベルの先行研究共に、各NPOの「創業期」「成長期」「発展期」のマネジメントの成功例に焦点を当てたものが多かった。しかし、組織が「成熟期」「停滞期」を迎えるなか、「マネジメントの危機」を迎えた際の処方せんを明示できなかったのである³⁾。

NPO法施行以前から活動してきた歴史ある各分野のNPOは2000年代以降、行政機関からの委託事業の急増や助成金の増加などで事業規模を拡大させた。他方で2000年代後半には事業の急拡大や変動のひずみで、経営危機に直面するNPOが散見されるようになっていた。

現場レベルでは成熟期、停滞期を迎えたNPOが

組織のミッション、ビジョンをどう再定義し、創業リーダーから若手に世代交代を図るかという新しいアプローチが求められ始めていた。経営戦略論で述べられるドメイン（事業）の再定義、「第2の創業」（金井 2002, 64頁）が鍵になりつつあった。

2. 研究目的と方法

本研究では「マネジメントの危機」を迎えたNPOの再構築の新しいアプローチとして、日本で初めてコンサルテーションの手法として組織診断を導入するというアプローチを確立した中間支援NPO、NPO法人パブリックリソースセンター（2013年に公益財団法人パブリックリソース財団に改組）のNPOに対する組織診断の定着過程を動態的視点から明らかにすることを目的とする。

研究方法としては組織診断の定着に関わってきたアクター（公益財団法人パブリックリソース財団、Panasonic NPO サポート ファンドのNPO関係者）に対するフィールドワーク（参与観察、インタビュー、文献収集等）を行い、実証的な研究を行った。記述に当たっては組織を取り巻く環境変化が激しいNPOということを鑑み、本研究に適合的と思われる組織開発論（Organizational Development Theory）（中村 2015）を一部で援用した。

3. 「NPO コンサルティング」の開発と普及

(1) NPO 法人パブリックリソースセンター（現・パブリックリソース財団）による組織診断システムの開発

2章で取り上げた中間支援NPOの1つといえるNPO法人パブリックリソースセンター（東京）は、2000年に日本でNPOリーダーや研究者らによって設立された（2013年より公益財団法人化）。設立当時、彼らはアメリカのNPOセクターでの中長期の研究⁴や訪問調査を通して、日本で市民社会発展のためには、市民が市民を支える資源（資金、人材、情

報、施設、調査研究・プログラム開発、マネジメントノウハウ、パートナーシップ）を戦略的に開発、整備していく重要性に気づいた。彼らはこれら資源を「パブリックリソース（Public Resources）」と名づけ、その開発に乗り出した（パブリックリソース研究会編 2002）。

団体設立当初は他の中間支援NPOと同様にこれら各資源の紹介をしていたが、他組織と異なっていたのはNPOに対する「コンサルティング（コンサルテーション）」に着目していたことだ（中原 2002）。

例えば、アメリカではNPO活動に対して、助成金といった「資金的支援」を行う助成財団や企業が数多く存在する。一方、「非資金的支援」つまり、活動ではなくNPOの組織マネジメントを支援するといった運営支援組織（MSO：Management Support Office）が全国各地に増加していた。併せて職業としての「NPOコンサルタント」が定着し、地域のNPOにとって重要なものになっていることを既に認知していた。

日本でもコンサルティングの潜在的ニーズがあると予測されるものの、各地の中間支援NPOが実施している相談業務は（窓口での対応といった）短期間、無料、相談者の欲する内容が明確なものだ。それに対して、コンサルティングは（度重なる団体訪問といった）長期間、有料、より専門的・高度な助言である。相談者は組織改革やマネジメントについて問題意識はあるが、原因と解決方法がわからず、解決方法の組み立てが求められるものだった（中原 2002）。

そこで同団体はアメリカのMSOを参考にしながら日本でNPOコンサルティングの企画・開発にゼロから乗り出すことになる。開発の鍵となったのは①対象となるNPOのターゲティングと組織診断ツールの開発 ③NPOコンサルタントの養成 である。

同団体は2003～04年に草の根・環境系NPOのMSOであるEnvironmental Support Center（ワシントンD.C.）と協力しながら、NPOの組織基盤強化、

コンサルティングに関する本格的なアクション・リサーチ「日米草の根 NPO の強化に向けた協働型支援基盤の構築」⁵⁾を実施した。

調査研究の過程で同団体は日本の NPO の組織基盤強化におけるターゲティングの重要性に気づいていく。つまり、日本の既存の先行研究は総花的、つまりボランティア主体で事業規模100万円程度の小規模 NPO から専従有給職員主体の事業規模1億円以上の大規模 NPO のマネジメントを同じ土俵で論じる傾向にあった。そこで同団体は、日本の市民社会を強化するには専従有給職員のいる事業規模1,000~3,000万円程度の社会変革型の中規模 NPO の組織基盤を強化するというターゲティングを行った。そして、それに対応したコンサルティングの出発点となる「組織診断」ツールの開発に乗り出した(田島 2009)。

日本の NPO セクターにはそれまで自己評価の組織文化しかなく、外部からの評価にアレルギーがあった。そのため中間支援 NPO も自己評価のためのツールの開発しか行ったことがなかった⁶⁾。

そこで、パブリックリソースセンターは(人間の健康診断に相当する)組織診断ツールを独自に開発し、その後実際の NPO コンサルティング案件でツールを使用しながら改善していくことになる。ツールである「NPO マネジメント診断シート」は Web 上でも公開され、2021年現在、第6版になっている。診断シートの領域は、①マネジメント能力 ②人材 ③財務管理 ④プログラム ⑤プログラム(事業) ⑥事業開発・計画・マーケティング それぞれの診断領域に診断項目が分類され、その診断項目に沿って設問が用意されている。回答者はそれぞれの設問に対して5段階で評価を行い、必要に応じて自由記述欄に補足する(田島 2009)。診断シートの質問項目は、組織の明文化・可視化されたハード面(構造、制度、業務手順等)だけでなく、人や関係性といった明文化・可視化されていないソフト面(人の意識、モチベーション、コミュニケーション方法、リーダーシップ、組織風土等)が含まれる(中村 2015, 20-25

頁)。

同団体はケーススタディを積み重ねながら、組織診断ツールの具体的活用方法、つまり①(多様な構成員で成立する)NPOにおける診断シートの回答者の決定方法 ②診断シートの記入と回収方法 ③診断シートの分析方法 ④診断シートの有効活用モデル事例 を確立していった(田島 2009)。例えば①では職員、無給の理事、ボランティアといった多様な構成員で成立する NPO で回答者を誰に設定するかは重要な意味を持つ。④では中期計画の策定や、事業部制を導入した組織でのスタッフ間のコミュニケーションの促進といったケースで有効ということを実証していく。

また組織診断というコンサルティングは、窓口相談に代表される受動的な支援でなく、NPO のオフィスをコンサルタントが繰り返し訪ね、「伴走型支援」であるということを強調していく。

他方で同団体は関東経済産業局の支援を受けて組織診断手法を身につけたコンサルタントを養成するための研修システム「NPO マネジメント支援コンサルタント養成入門講座」(2003年度)を始め、組織診断ツールを NPO 診断の実習教材として活用し始めた。

(2) 「NPO の組織基盤強化」における NPO 法人パブリックリソースセンターと Panasonic NPO サポート ファンドとの協働

2000年代前半にパブリックリソースセンターは組織診断ツールを開発し、NPO コンサルタントの養成を始めたものの、NPO セクターにおけるコンサルティング及び組織診断への認知は依然として低かった。コンサルティングのクライアントも2005年度1団体、06年度3団体、2007年度3団体と首都圏の一部の団体に限られ、「NPO コンサルティング市場」の創出からは程遠い状況にあった。

コンサルティング及び組織診断の認知が進み始めるきっかけは、2007年に同団体とパナソニック(株)の CSR・社会文化部が NPO 支援で本格的に協働し

始めたことだ。

パナソニック社はCSR、企業市民活動に熱心な日本企業として知られている。他社や企業財団が行うNPOへの助成は一般に、NPOによるイベント開催等の「活動」を対象とする。それに対して同社は2001年にNPOの「活動」ではなく「組織基盤強化」を支援するという極めてユニークな助成プログラムを立ち上げた。現在も中間支援NPOと協働しながら「Panasonic NPO サポート ファンド」という名称で、NPO支援を展開している。

2001年当時、NPOを取り巻く環境は急速に変化しつつあった。1998年にNPO法が施行され、2001年NPO法人数は7,000を超えた(2020年11月30日現在、51,403法人)⁷⁾。他方、一部のNPO法人は活動規模の拡大と共に、助成金への依存度を高めており、事業の継続性に不安が生じてきた。一部の社員を通して、こうしたNPOの状況や潜在的ニーズを知っていた同社CSR・社会文化部は助成を始めたのである。

第1期(2001-2006年)に「サポーターズ☆マッチング基金」という名称で展開され、01年から子ども系NPOへの助成が始まり、翌02年から環境系NPOへの助成も始まった。環境系NPOへの助成はその専門性に配慮して、中間支援NPOであるNPO法人地球と未来の環境基金と協働しながら実施された。

毎年総額平均1,200万円が子ども系、環境系のNPO、10数団体に助成され、各NPOは組織基盤強化(人材育成や広報基盤強化、事務局機能の強化)に取り組もうとした。

ただし、これら団体は財政規模1,000万円未満の小規模NPOが80%を占めることもあって、組織基盤強化の意味合いを理解してもらう自体が難しいケースが少なくなかった。環境系NPOの助成を担当したNPO法人地球と未来の環境基金の理事長古瀬繁範は後年こう回想する(パナソニック(株)ブランドコミュニケーション本部CSR・社会文化部編集・発行 2018、6頁)。

05~06年までは「組織基盤強化助成」といっても(助

成申請書に)「どんな内容を書けばよいのかわからない」という団体が多かったです。応募要件の内容も、「広報基盤の強化」といっても)プリンターを買いだいたいとか、団体案内パンフを作りたいという案件が多く、ミッションやビジョンを考えるレベルではなく、団体に「組織基盤強化」の言葉の意味合いを理解してもらうことから始めました。(() 内筆者)

助成を通してNPOセクターにそもそもマネジメントの強化の必要性が十分に認知されていないと考えた同社は、第2期(2006-2010年度)にNPOの組織基盤強化支援プログラムの更なる強化に乗り出す。名称を「Panasonic NPO サポート ファンド」と改称し、助成対象の「ターゲティング」を行った。有給常勤職員1名以上、財政規模1,000万円以上とした。そして、1件当たり助成額も増額し、助成総額約3,000万円/年となった。

また組織基盤強化の裾野を全国に広げるため、組織基盤強化の主体となるNPOスタッフや支援者を対象に2007年からNPO法人パブリックリソースセンターと協働してe-ラーニングの「NPO実践マネジメント入門講座」⁸⁾を開催した。2008年からはPanasonic NPO サポートファンドの公募時期に、毎年全国6ヶ所で「組織基盤強化ワークショップ」⁹⁾を開催、さらに2008年からNPO法人NPOサポートセンターと連携して、NPOのマーケティング力強化を狙った「Panasonic NPO サポート マーケティングプログラム」を実施した¹⁰⁾。

(3) NPO コンサルティング・組織診断の成功と定着

そして組織基盤強化のコンサルティングで「組織診断」が大きな成果を挙げる事例が登場した。東京都世田谷区でプレーパークの活動を行う子ども系NPO・NPO法人プレーパークせたがやは、Panasonic NPO サポート ファンドの助成(2010-2012年)を受け、コンサルタントを迎え入れて組織診断、組織基盤強化を行った。同団体は全国約300ヶ所にまで広が

ったプレーパークのパイオニアとして1970年代後半から活動を始めた。79年、日本初の子どもたちが手作りの遊具などを使って自由に遊べる冒険遊び場「羽根木プレーパーク」を開設してプレーパークを運営してきた。

同団体は①世話人と呼ばれる地域ボランティア②プレーリーダー（プレーワーカー）と呼ばれる専門的な研修を受けた有給職員 によって運営されてきた。2005年に世田谷区内の他の3ヶ所のプレーパークと一緒にNPO法人化した。同時に世田谷区役所からの直接の委託事業としてプレーパークを運営することになった。委託事業の獲得で財政規模は拡大した。有給職員は増えたものの退職する職員も目立ち、助成金や単年度予算の委託金に頼る不安定な経営が続いていた。

法人化以前より事業規模が5倍に拡大した2010年、ついに経営危機が訪れる。パーク内に同団体の顧客でもある乳幼児を抱える母親をサポートする施設を建設したものの、500万円予定の建設費が800万円まで膨らみ、財政危機に陥った。そこで同団体は資金そして人材不足を解決すべく2010年夏に Panasonic NPO サポートファンドの助成に応募し、2011年から助成を受けて3年間の組織基盤強化に取り組むのである（パナソニック（株）ブランドコミュニケーション本部 CSR・社会文化部編集・発行 2018、22-23頁）。

1年目の上半期（2011年1～6月）にまずパブリックリソースセンターの「NPO マネジメント診断シート」（3-(1) 参照）等を用いて「組織診断」を行った。スケジュールは下記のとおりである（同団体提供資料より）。

- ①組織診断導入の検討（1～2月）
- ②調査設計（2月）
- ③「組織診断」の実施（3～5月）¹¹⁾
 - a. 有給職員、理事等の内部ステークホルダーへの診断シートの回答 31名
 - b. 地域ボランティアへのアンケート 41名(4ヶ所のプレーパーク)

- c. プレーパーク利用者（中高生／小学生の保護者）及び世田谷区役所（児童課・公園課・健康づくり課）といった外部ステークホルダーへのヒアリング

- ④「組織診断」結果の中間報告会及び（結果を受けた）SWOT分析のワークショップ（5月）
- ⑤団体の総会にて最終報告会の実施（6月）

同団体は組織診断の実施前、最優先課題は「資金不足」と認識していた。しかし組織診断によって、自己診断では気づかなかった根本的な課題、つまり「事務局機能の弱さ」「（中期計画といった）経営計画の不在」「地域ボランティアの人材育成の仕組みづくりの弱さ」といった課題に気づかされていった。4ヶ所のプレーパークが一緒になった同団体はあらゆる事について各現場の合意を取らねばならず、コミュニケーションコストが極めて高かった。

そこで、診断結果を受けて、1年目の下半期（2011年7～12月）以降、組織基盤強化に本格的に取り組んでいく。それまで曖昧だった事務局機能を明確化し、「ファンクショナル組織」（福田 2013）になっていく。事務局をファンドレイジング、広報、実務といった役割ごとのチーム体制にし、全体を見渡す責任者として（それまで不在だった）事務局長を設置することになった。また法人の中核を担う様々な内部ステークホルダーが中期計画を策定すると共に地域ボランティアの組織力を強化するワークショップを行った。こうした取り組みによってコミュニケーションコストの削減、つまり情報整理と業務上の悩みの共有が円滑にできるようになり、各職員の負担の軽減と専門性の向上に繋がっていった¹²⁾。

同団体は組織診断を含む1年間で、新たに①外部研修（プレーパーク活動をより理解してもらうため、企業・団体等の外部関係者対象のセミナー、講座等）の企画・開発¹³⁾ ②内部研修（スタッフ、地域ボランティア対象で「子どもにとって遊びの重要性」を社会に訴えることができる人材育成）を構想する組織に成長した。ドメインを再定義し、「第2の創

業」に成功しつつあった¹⁴⁾。

同団体の成長は、Panasonic NPO サポートファンドの助成方針に大きな影響を与えた。同ファンドは第3期(2011-)にプログラムを変え、①組織基盤強化においてまず「組織診断」を行う ②助成条件として、第3者の客観的な視点を取り入れる、つまり外部コンサルタントの設置 を義務づけた。

組織診断を義務づけたことで、NPO からの助成応募件数が激減したものの、同ファンドは方針を大きく変えることなく、組織診断の推奨を堅持した。組織診断を経て組織基盤強化に成功したNPO の様々な事例が「組織基盤強化ワークショップ」(前節参照)で紹介され、また2013年から全国各地の中間支援NPO 職員を対象にした「NPO「支援力」応援プログラム」¹⁵⁾を始め、組織基盤強化を支援するための知識と技術を体系的に学べる研修を始めた。また組織診断を始めとする組織基盤強化に取り組んだNPO の実践的な取り組みが「組織基盤強化ストーリー」としてWeb 発信等が行われた。パナソニック社の豊富な資源を活用した、いわばクロスマーケティングが展開された。

こうしてNPO セクター全体にリアリティをもって組織診断に基づく組織基盤強化の重要性が認知されるようになり、助成応募数も増加に転じる。また助成を受けたNPO の大部分が1,000万～1億円の規模団体にシフトした。組織診断を受けた影響もあって組織基盤強化の内容は2期までの偏りがなくなり、ミッション・ビジョンの見直しや中長期計画や戦略の策定といった組織マネジメントの中核に取り組むNPO が増えていった(パナソニック(株)ブランドコミュニケーション本部CSR 社会文化部編集・発行2018, 41頁参照)。

さらに同ファンドが外部による組織診断を推奨したことで、結果的に全国各地に組織診断を担える人材、「NPO コンサルタント」が養成され、「NPO コンサルティング市場」が創出されていったことも見逃せない。

むすびにかえて

NPO 法人パブリックリソースセンターが早くから着目した「NPO コンサルティング」、組織基盤強化のための「組織診断」は、Panasonic NPO サポートファンドとの長期間の協働のなかで、NPO セクターに普及することとなった。それは2000年代に中間支援NPO やアカデミズムの領域で理念的に論じられ、NPO の現場に必ずしも浸透していなかった「NPO マネジメント」を定着させる1つの役割を担ったといえよう。

本研究は日本におけるNPO のコンサルティング市場の創出と定着プロセスに焦点を当てることになったが、市場が生まれたことで、同市場には外資系の戦略コンサルティング企業をはじめとする多様なアクターが参入し、コンサルティングや組織診断の技法も多様化している。本研究をさらに精緻化するため、多様化をめぐる現状については今後の研究課題としたい。

謝辞

本研究は、科研費①17K04281「日韓における政治の機会主義化と事業型NPO のマネジメント」(研究代表者:秋葉武) ②20K02282「日韓の事業型NPO のアドボカシーと組織基盤形成」(研究代表者:秋葉武)の研究成果の一部である。

本研究に際し、関係者の皆様に貴重な話を伺った。特に①2000年代前半、アメリカにおけるNPO コンサルティングを日本に紹介した中原美香氏 ②2000年代前半にパブリックリソースセンター入職後、現在まで組織診断プログラムの開発に関わってきた田口由紀絵氏には様々な示唆を頂いた。また研究内容に関して、日本経営診断学会第52回全国大会(2019年9月18日)にて口頭発表を行い、参加者から貴重なコメントを頂いた。厚く御礼申し上げる。

本研究の文責は全て筆者にある。

注

- 1) 筆者は24号で実質的な休刊となる同誌の編集委員を務めていた。
- 2) 地域のNPOや市民活動を支援するこれらセンターは、①中間支援NPO等のNPOによって運営される民設民営、②地方自治体直営の公設公営、③NPOが指定管理事業者として運営する公設民営に大別される。
- 3) このことは理論レベルで2000年代後半以降、NPOマネジメント学派とは異なるアプローチで研究を進めている「ソーシャル・イノベーション学派」にも当てはまる。彼らは事業型NPOや社会志向型企業をソーシャル・ビジネスやソーシャル・イノベーションという概念から、理論的、実証的な研究を行ってきた(大室ら2011; 谷本ら2013; 高橋ら2018)。しかし、各組織の「創業期」「成長期」「発展期」の成功事例に焦点を当てていることに変わりはない。
- 4) パブリックリソースセンター設立に関わる岸本幸子(当時、同団体事務局長・理事)を始め、中原美香(NPOリスク・マネジメント・オフィス代表)、横ひさ恵(当時、同団体理事)の3名はいずれも、国際交流基金日米センターの事業である「NPOフェロウシップ」のフェロウとしてアメリカのMSO、中間支援NPOで中長期の研修をしている。これは日本のNPOスタッフが米国のNPOで4~12ヶ月間の現場研修を行い、NPOマネジメントについて学ぶもので、1998年度から2007年度に実施され(ただし、1998・99年度はパイロット期)、岸本は98年度、中原は99年度、横は2003年度に研修を行った(国際交流基金日米センター編集・発行2008)。
- 5) この調査研究にも国際交流基金日米センターが約480万円の助成を行っている。
- 6) 例えば三重県のNPO法人コミュニティ・シンクタンク「評価みえ」は、1990年代末に事業評価、そして組織評価システムを開発したが、組織評価システムは「NPOが自らの組織を自己評価するためのものであり、行政及び第三者の格付けのための指標ではありません」(田島2009, 227頁)と取って断っている。
- 7) 内閣府NPO HP <https://www.npo-homepage.go.jp/> 2020/01/07閲覧より。
- 8) 同講座(2007-17年)は、延べ616人が受講した(パナソニック(株)ブランドコミュニケーション本部CSR・社会文化部編集・発行2018, 48頁)。
- 9) 同ワークショップ(2008-)は座学の他、事例発表やグループワークを通して自団体が抱える組織課題について深く考える機会を提供し、最後に「サポートファンド」の説明会を行う。2013年以降は日本NPOセンターと協働して実施されている。2017年までに延べ1,412人が参加した(前掲書, 48頁)。
- 10) 同プログラム(2008-2017)は、延べ74団体を支援した。NPOがマーケティング力を身につけ、そのノウハウを個人のスキルに留まらせることなく組織全体で共有し活用し、組織が抱える様々な課題を自力で解決できることを目指し、NPOへのマーケティング研修と個別支援を行った(前掲書, 49頁)。
- 11) 同ファンドの子ども分野の選考に長く関わった山岡義典によれば、「子ども・環境分野を合わせて300件ほどあった応募件数が11年には30件、12年には15件まで減ったため、13年からは組織診断から連続して取り組むことを推奨する仕組みにしました」(パナソニック(株)ブランドコミュニケーション本部CSR・社会文化部編集・発行2018, 6-7頁)。
- 12) パナソニック社・企業市民活動HP「NPO法人プレーパークせたがやの組織基盤強化ストーリー」<https://www.panasonic.com/jp/corporate/sustainability/citizenship/pnsf/report/play-setagaya.html> 2021/01/07閲覧。
- 13) 同団体はコンサルタントからアドバイスを受けて、外部研修の教材としてプレーパーク運営のノウハウや事例を2冊書籍化し(NPO法人プレーパークせたがや編集・発行2013/NPO法人プレーパークせたがやら2013)、有料で販売を行うことになる。これは安定した自主財源となった。
- 14) 同団体は3年間の助成を受けて、組織基盤を強化し、活動と政策提言を持続的に行えるようになった。その成果は同団体の理念が行政や地域社会に浸透してきたことに表れている。例えば、世田谷区の「世田谷区子ども計画(15~24年度)」に、

- 「すべての子どもたちが身近な場所でいきいきと外遊びができる環境」を整えることが明記された(パナソニック(株)ブランドコミュニケーション本部 CSR・社会文化部編集・発行 2018, 23頁)。
- 15) NPO 法人日本 NPO センターと協働して実施されている。

引用参考文献

- 秋葉武「非営利組織 (NPO) の組織間協働」『日本経営診断学会論集』 3, 54-64, 2003
- 秋葉武「中間支援 NPO のサービスの多元化——企業者ネットワーク理論を用いた分析——」『日本経営診断学会論集』 6, 227-242, 2006
- 雨森孝悦『テキストブック NPO』初版, 東洋経済新報社, 2007
- IIHOE (人と組織と地球のための国際研究所) 編集・発行『NPO マネジメント』1-72号, 1999-2011
- NPO 法人プレーパークせたがや編集・発行『気がつけば40年近くも続いちゃってる, 住民活動の組織運営。』2013
- NPO 法人プレーパークせたがや編『冒険遊び場づくり物語』NPO 法人プレーパークせたがや, 2013
- 大室悦賀ら『ソーシャル・ビジネス——地域の課題をビジネスで解決する——』中央経済社, 2011
- オスター, S. M. (河口弘雄監訳)『NPO の戦略マネジメント』(NPO マネジメントシリーズ2) ミネルヴァ書房, 2005 (Oster, S.M. *Strategic Management for Nonprofit Organizations: Theory and Cases* Oxford: Oxford University Press1995)
- 金井一頼「起業のプロセスと成長戦略」, 金井一頼ら編『ベンチャー企業経営論』有斐閣所収, 2002
- 国際交流基金日米センター編集・発行『日米センター NPO フェロシップ 第8期フェロー研修報告書』2008
- 桜井政成『ボランティアマネジメント——自発的行為の組織化戦略——』(NPO マネジメントシリーズ3) ミネルヴァ書房, 2007。
- 田尾雅夫ら編『ボランティア・NPO の組織論』学陽書房, 2004
- 田尾雅夫『実践 NPO マネジメント——経営管理のための理念と技法——』(NPO マネジメントシリーズ1) ミネルヴァ書房, 2004
- 田尾雅夫ら『非営利組織論』有斐閣, 2009
- 高橋勅徳ら『ソーシャル・イノベーションを理論化する一切り拓かれる社会企業家の新たな実践』文真堂, 2018
- 田島明日丘「組織診断の実際」パブリックリソースセンター編『NPO 実践マネジメント入門』東信堂所収, 2009
- 谷本寛治ら『ソーシャル・イノベーションの創出と普及』NTT 出版, 2013
- 特定非営利活動法人関西国際交流団体協議会『季刊 NPO ジャーナル』1-24号, 2003-2009
- 中原美香「コンサルテーションで, もっと成功する NPO へ」パブリックリソース研究会編, 2002所収
- 中村和彦『入門 組織開発——生き活きと働ける職場をつくる——』光文社, 2015
- パナソニック(株)ブランドコミュニケーション本部 CSR・社会文化部編集・発行『Panasonic NPO サポートファンドの軌跡 2001-2017』2018
- パブリックリソース研究会編『パブリックソースハンドブック——市民社会を拓く資源ガイド——』ぎょうせい, 2002
- 福田尚好「企業経営管理 組織編」, 太田一樹ら編『コンサルティングの基礎』同友館所収, 2013
- 山岡義典編『NPO 実践講座——いかに組織を立ち上げるか——』ぎょうせい, 2000
- 山岡義典編『NPO 実践講座 2——人を活かす組織とは——』ぎょうせい, 2002

Research Note

Nonprofit Consulting on the Process of Management Diagnosis System

AKIBA Takeshiⁱ

Abstract : The number of cases of capacity-building by NPOs in Japan is increasing. These NPOs utilize external talents, and diagnosis given by nonprofit management consultants. The purpose of this study is to clarify the proliferation of capacity-building and diagnosis among NPOs. An example of this proliferation is the practical “NPO Management Diagnosis System” developed by the Center for Public Resources (NPO). The Center has worked with the Panasonic NPO Support Fund to familiarize capacity-building and diagnosis among NPOs on a long-term basis. “NPO Management” formerly received a low evaluation due to its ideological basis in the 2000’s. However, the proliferation of “practical” capacity-building and diagnosis has changed this understanding.

Keywords : NPO Management, Capacity-building and Diagnosis, Consulting System and Method, Center for Public Resources (Public Resources Foundation), Panasonic NPO Support Fund

ⁱ Professor, College of Social Sciences, Ritsumeikan University