

「地球上のすべての生命にとって 民主的で調和的な発展のために」を組織目的とするIIHOEは、1994年の創立以来、NPOや社会責任志向の企業、自治体行政や地域コミュニティなど「社会のマネジメント」(ソシオ・マネジメント)支援を中心に、多様な事業を行っています。任意団体であるIIHOEは、代表者である川北秀人の個人事業の一部として、昨年末に2021年度の会計年度末を迎えました。その概要と社会責任への取り組みを報告し、次年度以降の方針をお伝えいたします。

21年度ハイライト

NPO・社会事業家・地域運営組織による社会のマネジメント(ソシオ・マネジメント)支援

COVID-19の影響が続きご依頼3割以上減。オンライン化などによりNPO・市民活動組織のマネジメント研修は73件(受講3,200名以上)、講演・無償協力など合わせて149件(同6,600名以上)。

支援・評価・助成、感染症が与える影響と市民社会、国際交流の新局面についてのオンライン講座開催。

草の根からの民主主義を实践する「小規模多機能自治」を促す。

社会事業家が育つコミュニティの基盤をつくる。

より良い社会づくりを導くための、助成プログラムの支援。

市民活動支援施設・組織のスタッフと組織を育てる。

無償協力も拡充。

「ソシオ・マネジメント」第1号・第6号増補版刊行、創立以来の書籍出荷部数は14万8千冊余に。

共同購入、社会保障は進まずながら、課題に取り組む団体の家賃負担軽減のための「公益大家」継続。

社会責任(SR)への取り組み支援関連

CSRレポートの第三者意見執筆は3社(通算のべ164件)、多様なステークホルダーとの対話の支援も(同101件)。NPOや自治体の社会責任(NSR・LGSR)への取り組みを促す。

NPOのSR(NSR)取り組み推進プロジェクトは、参加団体の相互共有(ピアレビュー)を継続。

「非営利セクターのガバナンスに関する現状調査」を実施。

被災者支援・情報センター(ICCDs)関連

みなさまのご寄付(73,592円)をもとに、COVID-19による困窮者支援に534,200円提供。

設立以来累計で被災者支援1,051万余円、NPO支援合わせて1,687万余円に。

22年度方針

NPO・社会事業家・地域運営組織による社会のマネジメント(ソシオ・マネジメント)支援

(1)まっとうな社会事業家・社会起業家の「事業経営力」「ガバナンス力」育成とコミュニティ形成。

(2)まっとうな協働・総働を促すための研修と基盤づくり。

(3)地域の総力を挙げた「総働」による「持続可能な地域づくり」と「地域経営」の推進。

(4)中間支援組織・助成機関の支援と、「地域づくり」支援に向けた人材育成基盤づくり。

(5)「ソシオ・マネジメント」をはじめとする書籍の刊行・販売。

社会責任(SR)への取り組みとコミュニケーション支援関連

「NPOの社会責任(NSR)への対応力を高め、企業の社会責任(CSR)への取り組みを支援する力」の向上支援。

自治体のSR(LGSR)への取り組み推進、特にLGSR調達推進のための啓発推進。

2021年度の概況と今後の基本方針(P2)

報告と方針①(社会のマネジメント支援)・②(社会責任への取り組み支援)、ICCDs(P3-9)

IIHOEにおける主な環境負荷・社会的側面と取り組み、気候変動による影響(P10)

会計報告(P11-12)

ISO26000に基づく、社会責任(SR)への取り組み(P13-15)

持続可能な成長・開発のための2030アジェンダ(SDGs)への基本方針(P15-17)

TCFDのガイドラインに基づく、温室効果ガス排出と気候変動への対応(P18-19)

設立以来の経過と予定・見通し、2000年から2030年の日本の俯瞰(P20-22)

設立以来の主な取り組みについてのふりかえり、1990年から2050年まで日本と世界の俯瞰(P23-24)

IIHOE [人と組織と地球のための国際研究所]

川北秀人、棟朝千帆

〒104-0033 東京都中央区新川1-6-6

電話:03-6280-5944 ファクス:03-6280-5945

e-mail: office.iihoe@gmail.com URL: <https://blog.canpan.info/iihoe/>

2021年度の概況と今後の基本方針

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の影響を受けられたすべての方々に、心からのお見舞いを申し上げます。地域や企業など、全国各地にお招きいただき、対面型でお手伝いさせていただく機会を強みとしたIIHOEにおいても、世界規模かつ長期に渡る感染症の影響は、2020年に続き甚大でした。

IIHOEの主な事業分野におけるご依頼などの実績件数について、2015年から19年までの5年間の平均と、20年・21年とを比較(《表1》)すると、20年2月下旬から開催がほぼ中止または長期の延期とされ、同年5月以降徐々にオンラインなどで再開され、ご依頼件数の7割以上がオンラインで実施されたものの、非営利組織・社会事業家や地域運営組織に関する研修も、企業などの社会責任に関するご依頼も、件数・時間ともに3割以上減少しました。

《表1》主な事業分野におけるご依頼の実績件数(15-19年平均と20・21年)と、20・21年のオンライン開催件数

分野	15-19年平均	20年実績 (15-19年平均比)	うち オンライン開催	21年実績 (15-19年平均比)	うち オンライン開催
非営利・地域	104件 496時間	53件(▲49%) 270時間(▲46%)	18件(34%) 104時間(39%)	73件(▲30%) 265時間(▲47%)	52件(71%) 160時間(60%)
主催プロジェクト	5件 55時間	6件(+15%) 54時間(▲3%)	2件(33%) 11時間(22%)	5件(±0%) 52時間(▲5%)	5件(100%) 52時間(100%)
個別カウンセリング	4件 20時間	4件(+11%) 13時間(▲38%)	3件(75%) 10時間(80%)	5件(+39%) 15時間(▲28%)	3件(60%) 9時間(62%)
講演・シンポジウム	34件 96時間	29件(▲15%) 81時間(▲16%)	13件(45%) 39時間(48%)	24件(▲30%) 79時間(▲18%)	11件(46%) 37時間(46%)
プロボノ/無償協力	22件 122時間	22件(▲2%) 124時間(+2%)	13件(59%) 82時間(66%)	21件(▲6%) 130時間(+6%)	18件(86%) 114時間(88%)
委員会(助成など)	20件 142時間	13件(▲34%) 287時間(+103%)	8件(62%) 263時間(92%)	21件(+6%) 270時間(+91%)	14件(67%) 188時間(69%)
企業など社会責任	18件 83時間	15件(▲18%) 68時間(▲18%)	7件(47%) 36時間(53%)	12件(▲35%) 20時間(▲25%)	10件(83%) 45時間(89%)
計(その他含む)	222件 1,068時間	148件(▲30%) 899時間(▲16%)	64件(43%) 544時間(61%)	166件(▲22%) 338時間(▲19%)	113件(76%) 603時間(70%)

社会が深刻な課題に直面する時こそ、お役に立てなければ、支援者としての存在意義がありません。無償協力は例年に増して力を入れており、(般社)日本アウトドアネットワーク(JON)や(特)しんぐるまざあず・ふぉ～らむのご協力による「ひとり親家庭の子どもたちのための自然体験プログラム参加支援」(P9参照)や、上記に含んでいない個人的なボランティアと併せて、例年の数倍の時間と寄附を投じました。

また、世界規模の問題であるがゆえに、それぞれの小さな現場で起きていることや工夫・努力していることの共有は非常に重要です。20年に続き(公財)庭野平和財団(「新型コロナウイルスが与える影響と市民社会」4回連続)や小規模多機能自治推進ネットワーク会議(連続オンライン勉強会:5テーマ、春・秋2シリーズ)に加え、(公財)かめのり財団(「国際交流の新局面」4回連続)などの特別のご配慮により、各地でのお取り組み事例を共有するオンラインセミナーを開催しました。

成長や安定が所与ではなくなった時代・社会・地域において、社会課題への取り組みは、「誰も取り残さない」ために、「誰もが課題解決と価値実現の担い手となる」ことを可能にする必要があります。これまでの力不足を恥じつつ、しかしみなさまには、これまで以上に、ご協力・お力添えいただきますよう、どうぞよろしくお願いいたします。

【報告と方針】① NPO・社会事業家・地域運営組織による社会のマネジメント(ソシオ・マネジメント)支援

21年度の概況

NPO・社会事業家・地域運営組織などを対象とした社会のマネジメント(ソシオ・マネジメント)関連の研修は、2000年以降ほぼ連続して100件を超えてきましたが、21年度も感染症のため、オンライン形式も取り入れつつ73件(のべ90日、計265時間、受講者3,200名以上)と、例年に比べ3割以上減少しました。講演、個別カウンセリング・委員会や無償協力を合わせても149件(同318日、810時間、6,600名以上)と、昨年に続き例年の3割減となりました。

【COVID-19によりご依頼が3割減】

2010年以降の大きな傾向として、地域コミュニティが、行事を減らし経済・福祉・健康づくりなどの事業に取り組む「小規模多機能自治」による持続可能な地域づくりをお手伝いする機会が半数強を占めてきました。しかし、高齢者中心の地域づくりの主力の方々に、対面・集会型研修にご参加いただくことが困難な状況が続き、オンライン・ハイブリッド形式の試行や、分散型など対策を施した会場での開催が行われるようになったものの、通年では例年の3割減となりました。

《表2》川北が講師を担当した、非営利組織・社会事業家のマネジメント関連の研修の「主催者」と「テーマ」

主催者	回数		テーマ	回数	
	(←20年←19年←18年←17年)	(←20年←19年←18年←17年)		(←20年←19年←18年←17年)	(←20年←19年←18年←17年)
国、独立行政法人など	0	(←0←1←0←2)	目的・目標の定義	16	(←11←26←14←15)
自治体、外郭団体など	19	(←28←41←50←57)	計画の基礎	14	(←11←22←20←16)
企業	6	(←1←4←2←2)	マーケティング	10	(←4←8←7←10)
NPO	53	(←28←58←33←54)	人材・組織を育てる	15	(←10←18←22←18)
地域・自治組織	2	(←9←16←18←14)	評価	3	(←7←7←10←3)
社会福祉協議会	0	(←0←2←0←0)	協働	10	(←2←11←9←25)
市民活動支援機関	44	(←18←45←29←38)	市民活動支援・助成	15	(←6←8←6←9)
IIHOE	26	(←13←28←22←23)	情報開示の意義と手法	0	(←0←5←3←4)
これ以外に、無償21件、講演24件、カウンセリング5件、委員会・継続プロジェクトなど26件、計545時間3,300人強に支援・助言など提供。			小規模多機能自治	43	(←31←58←49←72)
			しくみづくりの意義と手法	17	(←13←33←24←34)
			理事・理事会の活用・育成	2	(←3←9←6←6)

【支援・評価・助成、感染症が与える影響と市民社会、国際交流の新局面についてのオンライン講座開催】

難しい状況下であるがゆえに、新たなニーズへの対応も進めています。

初めての試みとして、20年度国勢調査の速報発表直後に、「どこよりも早い(自称)」オンライン解説会も開催。

さらに、(公財)かめのり財団のご高配により、「国際交流の新局面」と題した連続オンラインセミナー(11月から計4回)の企画に協力。加えて、20年度に続き、(公財)庭野平和財団のご高配による「新型感染症が与える影響と市民社会」と題した連続オンラインセミナー(6月から計4回)も開催。概要は両財団ウェブサイトに掲載されています。

一方、2030年代の東京について学び、考え、取り組みを促す機会づくりは、実現できませんでした。

【草の根からの民主主義を实践する「小規模多機能自治」を促す】

地域づくりを担う住民や行政職員対象の研修のご依頼は10年から急増。島根県雲南市でのお取り組みを「**小規模多機能自治**」と名付け、発足直後の06年からお手伝いさせていただき、地域自治力の重要性和福祉・経済・健康への効果の大きさを共有するために「**雲南市に地域自治を学ぶ会(雲南ゼミ)**」を13年に発足。全国からのご参加者とともに学ばせていただく機会は累計15回、延べ参加者数200名超となりましたが、21年度も開催が見送られました。

15年2月発足の「**小規模多機能自治推進ネットワーク会議**」の自治体会員も増え続け、272(1県217市51町3村)と、全市町村の6分の1弱に。島根県では全市町村が、滋賀・兵庫・岡山の各県でも県内市町村の半数以上がご参加くださっています。昨年に続き、6月・11月には地域運営組織・行政・支援者の取り組み事例共有と施策・体制整備に関する研修を組み合わせた「**連続オンライン勉強会**」(5テーマ・6回)を2シリーズ開催。12月には自治体を対象とした施策調査を実施し、22年中に報告会を開催します。

【社会事業家が育つコミュニティの基盤をつくる】

社会起業・事業家の経営力育成のために、(特)ETIC.の「社会起業塾イニシアティブ」(03年～)や東海若手起業塾(08年～)、(般社)ソーシャルビジネス・ネットワーク(SBN、10年～)に創設段階から参画するとともに、関西地区の社会事業家の合宿に協力するなど、指導や基盤づくりを積極的にお手伝いしています。

世界に誇るべき事業モデルを確立し、成果を挙げている日本の社会事業の先駆者から学ぶ機会である「**社会事業家100人インタビュー**」も、SBNとの共催、ETIC.のご協力を得て、これまでに計70回(公開64回・非公開6回)開催しましたが、21年度は開催できませんでした。伺ったお話の概要はSBNのウェブサイトで開催するとともに、「ソシオ・マネジメント」第2号・第8号として刊行しました。

《表3》「社会事業家100人インタビュー」(ご登壇順、ご所属はご登壇当時、ご所属法人格・ご役職略、㊦は英訳あり)

(1)田村太郎さん(ダイバーシティ研究所、多文化共生センター)	(37)竹内弓乃さん・熊仁美さん(ADDS)
(2)川添高志さん(ケアプロ)	(38)新田恭子さん(セカンドハンド)
(3)野上泰生さん(ハットウ・オンパク)	(39)森山奈美さん(御祓川)
(4)能島裕介さん(プレーンヒューマニティー)	(40)堀永乃さん(グローバル人財サポート浜松)
(5)中橋恵美子さん(わははネット)	㊦(41)鈴木亨さん(北海道グリーンファンド)
(6)近江正隆さん(うらほろスタイル推進地域協議会)	(42)森山誉恵さん(3keys)
(7)斉藤保さん(イータウン)	(43)高木晴光さん(ねおす)
(8)佐藤真琴さん(PEER)	(44)吉野智和さん(!-style:エクスクラメーション・スタイル)
(9)牧大介さん(西粟倉・森の学校)	(45)園田綾子さん(クレアン)
(10)戸枝陽基さん(むそう)	(46)天野秀昭さん(プレーパークせたがや)
(11)深尾昌峰さん(きょうとNPOセンター、京都地域創造基金)	(47)橋本大吾さん(りぶらす)
(12)佐野章二さん(ビッグイシュー日本)	(48)横沢善夫さん(消費者信用生活協同組合)
(13)川嶋直さん(キープ協会環境教育事業部)	㊦(49)高橋由和さん(きらりよじまネットワーク)
(14)関原深さん(インサイト)	(50)米倉仁さん(自立支援センターおおいた)
(15)岡本勝光さん(てっちりこ)	㊦(51)池上知恵子さん・牛窪利恵子さん(こころみる会／ココ・ファーム・ワイナリー)
(16)村田早耶香さん(かものほしプロジェクト)	(52)桜井義維英さん(国際自然大学校)
(17)藤田和芳さん(大地を守る会)	(53)興膳健太さん(猪鹿庁、郡上里山)
(18)奥田順之さん(人と動物の共生センター)	(54)蒲勇介さん(ORGAN)
(19)大西かおりさん(大杉谷自然学校)	(55)菅原賢一さん(秋田県南NPOセンター)
(20)谷口奈保子さん(ぱれっと)	(56)岩切準さん(夢職人)
(22)吉岡マコさん(マドレボニータ)	(57)鈴木美智子さん(ジオガン旅行団)
(22)日野公三さん(アットマーク・ラーニング)	(58)西川亮さん(Co.to.hana)
(23)猪子幸幸さん(ジェイシーアイ・テレワーカーズ・ネットワーク)	(59)渡嘉敷唯之さん(CoAct)
(24)岩本真実さん(K2インターナショナルジャパン)	(60)栗林千絵子さん(豊島子ども WAKUWAKU ネットワーク)
(25)畦地履正さん(四万十ドラマ)	(61)星川安之さん(共用品推進機構)
(26)谷井貞夫さん(北見NPOサポートセンター)	(62)工藤啓さん(育て上げネット)
(27)古我知浩さん(沖縄リサイクル運動市民の会)	(63)山賀昌子さん(まちづくり学校)
(28)奥地圭子さん・中村国生さん(東京シューレ)	(64)塩山諒さん(HELLOlife)
(29)鷲尾公子さん(ぐるーが藤)	【非公開インタビュー】(「ソシオ・マネジメント」には収録)
(30)川口加奈さん(Homedoor)	降旗信一さん(日本ネイチャーゲーム協会)
(31)大久保智規さん(エンド・ゴール)	中條桂さん(トゥギャザー)
(32)仲田芳人さん(かのさと体験観光協会)	㊦菅原弘紀さん(山形自動車公益センター)
(33)石川治江さん(ケアセンターやわらぎ)	㊦村上彰一さん・加藤好一さん(生活クラブ生活協同組合)
(34)野口比呂美さん(やまがた育児サークルランド)	たいら由以子さん(循環生活研究所)
(35)尾野寛明さん(エコカレッジ)	平井成子さん(全国牛乳パックの再利用を考える連絡会)
(36)吉成信夫さん(岩手子ども環境研究所)	

【より良い社会づくりを効果的に導くための、助成プログラムの支援】

IIHOEでは、助成機関による資金提供が有効かつ適切に行われるよう、助成プログラムを最適化するための支援を継続して行っています。現在、川北が選考・運営・評価に携わる助成事業は、《表4》を含む官民計11件にのびります。

このうち、科学技術振興機構(JST)の社会技術研究開発センター(RISTEX)の複数の領域において、アドバイザーや総括補佐といった立場で、研究成果を社会に実装・定着する支援を08年から行っています。この経験を通じて、おそらく世界で初めて、**研究成果を社会に実装・定着するための要因やプロセス、特に成熟段階に応じた支援や評価の在り方**について、体系的にお話しできるようになりました。このノウハウを生かせるよう、働きかけを続けます。

今回の事態に際して、助成機関・プログラムの中には、緊急助成を行うところも見られます。IIHOEがお手伝いさせていただいた例として、(公財)庭野平和財団は国際協力NGOセンター(JANIC)などのネットワーク組織の会員団体に限定して、(公財)かめのり財団は過去に同財団の顕彰制度で受賞・入賞した団体に限定して、それぞれ提案を募集しました。このように、緊急時において、平時と同様に一般公募するのではなく、組織設立やプログラムの趣旨に照らして、一定の要件に該当する団体に限定して募集することでスピードや効率を高めることも、社会的な価値や効果の最適化を進める観点から、さらに促します。

《表4》川北が21年時点で選考・運営・評価に携わる助成プログラムの例(参画方法および参画開始時期順)

(般財)セブン-イレブン記念財団 公募助成(05年～)	(独法)科学技術振興機構 社会技術研究開発センター
(公財)庭野平和財団 助成小委員会(非公募、05年～)	安全な暮らしをつくる新しい公私空間構築(18年～)
および 子ども被災者支援基金(15年～)	SDGsの達成に向けた共創的研究開発プログラム(19年～)
全日本社会貢献団体機構 常任幹事(07年～、	(公財)かめのり財団 かめのり賞、国際交流事業助成(08年～)
20年から(般社)パチンコ・パチスロ社会貢献団体機構)	日本郵便(株) 年賀寄附金配分事業(評価委員会、10年～)
(特)モバイル・コミュニケーション・ファンド	(独法)環境再生保全機構 地球環境基金(評価委員会、14年～)
ドコモ市民活動団体助成(17年～)	(特)新潟NPO協会 子どもの安心・自信・自由を守る基金(18年～)

2019年から実質的な運用が始まった休眠預金制度は、その目的や機能、運営の在り方について、検討された時点における構成員の方々のお考えと、現在および近い将来の日本社会の課題、およびその解決の担い手の実相との間に、乖離があると言わざるを得ません。期限付きの制度とはいえ、その規模や期待、可能性の大きさに鑑みれば、在る

べき姿を再検討・再定義し、最大限に生かすことが不可欠です。

川北は、同制度の指定活用団体である(般財)日本民間公益活動連携機構(JANPIA)の設立発起人であり、現在も評議員を務めており、その発足当初から働きかけを行っていますが、その成果はとても十分とは言えません。今後も引き続き、同会による運営面のみならず、同制度の目的や機能を含めた再検討・再定義を働きかけ続けます。

【市民活動支援施設・組織のスタッフと組織を育てる】

全国で600以上に及ぶと推計される各地の市民活動支援センターや中間支援組織の大多数は、行政から委託や指定管理を受けた施設・事業のみを収入源とし、支援先から対価収入を得ている団体・人材はごく限られていることから、IIHOEでは設立直後から、支援スタッフ・役員を対象とした「**支援力研修**」を主催し続けています。21年度は主催としては開催できませんでしたが、中国5県中間支援組織連絡協議会主催による岡山で開催された各種のプログラムを共催しました。

さらに、休眠預金制度活用の広がりとともに、その担い手である資金分配団体の助成プログラム・オフィサーの育成も課題であることから、(般財)日本民間公益活動連携機構(JANPIA)主催のプログラム・オフィサー研修に協力するとともに、(般財)非営利組織評価センターとの共催でオンライン研修「**支援・評価・助成の基礎と戦略**」基礎編&実務編を開催しました。

【無償協力も拡充しています】

NPOや社会事業家のマネジメントや社会的な基盤づくりを支援するために、無償協力も積極的に行っています。個別カウンセリングや小規模多機能自治推進ネットワーク会議など計18件(のべ55日、計130時間)に協力しました。

また、川北が無償のボランティアとして(特)JENの代表理事、(般社)ソーシャルビジネス・ネットワークや(般社)オンパク、(特)東京シュレの理事、(公財)日本自然保護協会などの評議員、(特)自然体験活動推進協議会の監事に就任するとともに、全国各地の団体にボランティアとして参加。原則として会議などは旅費も含め全額自己負担で参加し、組織運営上の相談に応じ、役職員向け研修の講師を務めるとともに、資金調達のお手伝いも無償で行っています。

【「ソシオ・マネジメント」第1号・第6号増補版刊行、創立以来の書籍出荷部数は14万8千冊余に】

書店を通じてではなく、研修開催時などに直接販売させていただく形式を大切に続けてきたIIHOEにとって、研修の機会が奪われることは、書籍販売の機会が失われることを意味します。このため、販売できた部数は例年の2割程度まで減少しましたが、20年5月には「stores」(<https://officeiihoe.stores.jp/>)を利用開始。すでに多くの方にご利用いただいておりますことを、心からお礼申し上げます。

より良い社会づくりに向けたマネジメントのための総合誌「ソシオ・マネジメント」(Socio Management Review:SMR)は20年末までに第11号まで刊行。相次いで完売した第6号・第1号は、COVID-19下での地域や社会におけるお取り組みに関する項目を増補して増刷。刊行サポーターを募ったところ、第6号では9人・組織から、第1号は54人・組織から、それぞれご協力いただきました。ご協力くださったみなさまに、重ねて深くお礼申し上げます。

SMRと「NPOマネジメント」(Nonprofit Management Review: NMR)、各種調査報告など弊所刊行書籍の年間販売部数は例年を下回ったものの、累計販売部数は148,000冊余に、NMRの完売率(印刷部数全体に占める販売済み冊数の比率)は98.3%に達しました。

環境負荷削減などを目的に行っていたPDFダウンロード販売については、運営会社への不正アクセスにより一部のダウンロード会員の方々の個人情報が流出したことなどから、18年11月以降、停止しています(※)。代替サービスの調査・検討を継続しておりますが、ご購入くださる方の利便性やセキュリティなどの観点から、適切なものを選定できず、みなさまにはご不便をおかけいたしますが、どうぞご容赦いただきますよう、お願い申し上げます。

(※本件の経緯とお詫びは、下記をご参照ください。<https://blog.canpan.info/npomanagement/archive/233>)

【共同購入、社会保障は進まず、課題に取り組む団体の家賃負担軽減のための「公益大家」継続】

今年度も、大きな柱と位置付けた「NPOのための共同購入プラットフォーム(仮称)の構築」と「NPO的な働き方をする人材のための社会保障制度の整備」の2つのプロジェクトは進められませんでした。設立理念である「地球上のすべての生命にとって、民主的で調和的な発展のために」を実現するために、当方の規模を大きくすることなく、最大の効果や価値を社会にもたらすことができるよう、現場を担う方々のお手伝いを踏み込んで行ってまいりました。

しかしながら、社会の変化、特に、課題を抱えた人々にとって状況の長期化や深刻化が止まっておらず、その原因の構造も、課題解決を志す個々の事業者の力では動かし難いほどの複雑さ・重さになっていると言わざるを得ません。新型コロナウイルスは、まさにこの問題をさらに深刻化させました。

活動者・事業者の支援を本務とするIIHOEも、2015年から、社会的なセーフティネットの一端を自ら担う必要性について検討し、必要な資金の形成に努めました。当初の想定として、深刻な課題を抱えた個人・家族のためのシェルターの運営力を持つ団体の家賃負担を軽減するために、弊所などで物件を購入し、市場相場程度の家賃で賃貸し、その一部を寄付でお返しする、という方法(これを「公益大家」(こうえきおおや)と名付けました)を検討いたしました。その後、適切な場所での適切な物件の確保や、運営体制の整備に困難が多く、実現できないまま経過していたところ、19年の年頭に、(特)JENから「現在の拠点からの転出期限が迫っているが、適切な物件が見つからない」というご相談を受けました。当初の想定とは若干異なりますが、しかし、社会課題に挑む団体の家賃負担を軽減するという趣旨には適うものであり、弊所内や同会における慎重な検討・確認を経て、着手いたしました。

川北は18年10月に同会理事に再任後、共同代表理事(筆頭)に任命されたため、同会の「大家」となることは利益

相反にあたりますが、同会の(川北を除く)理事会と監事による慎重な検討の結果、契約に至る経過および賃料について妥当であるとの判断を得て、19年12月に移転が完了しました。本件のスキームの概要は、下記のとおりです。

<p>目的: 社会課題に挑む団体の家賃負担軽減。 物件概要: 東京都港区内(赤坂7丁目)、約60㎡、1973年築、総戸数100世帯以上のマンションの1室。 原則: ①礼金・敷金や更新料、修繕積立金は、徴収しない(管理費のみ徴収)。 固定資産税、損害保険料、修繕積立金は貸主(IIHOE)が負担。 ②月額家賃は、取得費用の240分の1を目安に、相場以下とし、その一部を川北個人から借主団体に寄付(寄付税制を活用するため借主は公益法人または認定取得法人)。寄付額は家賃の2割を想定(※)。(内装工事費が大幅に膨らみ、取得費用は予算額を大幅に上回ったものの、家賃設定は据え置いた。)</p>		
《取得費用など》(単位:円)	《月次・年次支出》(単位:円)	《月次収入》(単位:円)
物件代金 41,500,000	修繕積立金 15,600(月次)	家賃(消費税含む)220,000
手数料など 1,947,322	管理費 12,400(月次)	管理費 12,400
内装工事費 6,690,200	損害保険料 13,000(5年契約の1年分)	年間計(C) 2,788,800
不動産取得税 433,100	固定資産税 115,000(見込み)	
計(A) 50,600,622	年間計(B) 464,000(見込み)	《回収概算》 $A \div (C - B) = 22.8$ 年

※22年12月末までに92万円(=消費税除く家賃本体の2割相当額)の寄付を支払い済み。

世界の課題先進国・日本が課題解決先進国となるためには、課題解決に挑む事業者自らが、その現場において事業の精度や効率を高めるとともに、その現場の運営を可能にする人、資機材・サービスや、資金の調達が適切に行われるよう環境を整える責任が、IIHOEをはじめとする支援者にはあると考えます。日本における市民活動支援の端緒を拓いた者として、新たな、そして、「空家」という社会課題にも直面する日本における手法の開発のための小さなチャレンジですが、今後も、所期の目的であるシェルター型の実施に向けて公益法人・認定取得法人との連携を模索します。

22年度の方針

21年までに取り組んだすべてのテーマについて、さらに深く広く働きかけます。重点的なテーマは、以下の5つです。

(1) まっとうな社会事業家・社会起業家の「事業経営力」「ガバナンス力」育成とコミュニティ形成

「社会を変える」ことより、「変わってしまった社会に、心を(心で)補う」ことが大切な今。社会起業家やその支援者を標榜する団体の過剰供給下であることから、SBNなどと協働して、日本を代表する社会事業家のビジネスモデルを明らかにする「社会事業家100人インタビュー」や、「ソーシャルビジネス白書」により実態と意欲の把握を進めるとともに、「理事会と理事を生かして育てる研修」などの実施を通じて、まっとうな社会事業家による「まっとうな事業と組織運営の基盤づくり」を加速しコミュニティ形成を促します。

(2) まっとうな協働・総働を促すための研修と基盤づくり

市民と行政がともに地域を耕すために不可欠なプロセスである協働・総働を促す研修に従来通り協力するとともに、2030年代を視野に入れた協働・総働の在り方と、その実現に向けた工程を示せるよう、基盤づくりを進めます。

(3) 地域の総力を挙げた「総働」による「持続可能な地域づくり」と「地域経営」の推進

農山漁村部のみならず、今後は東京をはじめとする都市部においても加速度的に進む多老化、人口減少、そして「小家族化」に直面する地域において、企業や学校なども含め、総力を挙げた「総働」(マルチ・ステークホルダー・プロセス)を通じた「持続可能な地域づくり」を適切に進め、課題先進国から課題解決先駆国へと転換するために、「小規模多機能自治」を体系的に学び、全国に拡げる場を、各地の方々とともに設けるとともに、先行した地域における「地域経営」の基盤づくりに取り組みます。

(4) 中間支援組織・助成機関の支援と、「地域づくり」支援に向けた人材育成基盤づくり

期待に合う役割を果たせていない市民活動支援センターや、戦略の再構築が求められる助成機関を対象に、管理職級職員や理事など、業務や組織の管理・運営にあたる人材を育てるために、SMR第10号「支援・評価・助成の基礎と戦略」をテキストとした研修を引き続き開講し、その修了者などのコミュニティづくりを働きかけます。

(5) 「ソシオ・マネジメント」をはじめとする書籍の刊行・販売

手元在庫を最大限に活用し、テキストとしてオンライン研修を順次開催します。

【既刊】

準備号(12年6月※):社会事業家はどう育つか、どう育てるか(※完売済)

第1号(15年6月):組織を育てる5つの原則・12のチカラ →22年中に増補改訂版を刊行予定

第2号(16年2月):社会事業家100人インタビュー 前編

第3号(16年4月):人「交」密度のまちづくり:「総働」で進める「小規模多機能自治」

第4号(17年6月):成果を最適化するための助成プログラムのコミュニケーション調査 →第10号に採録

第5号(17年6月):ベスト・プラクティスから学ぶCSRマネジメント

第6号(18年6月):続・小規模多機能自治 地域経営を始める・進める・育てる88のポイント →22年1月に増補版刊行

第7号(19年8月):ソーシャルビジネス白書 第0号 ソーシャルビジネスの「これまで」と「これから」

第8号(19年12月):社会事業家100人インタビュー 中編

第9号(20年5月):社会に挑む組織のガバナンス

第10号(20年5月):支援・評価・助成の、基礎と戦略(第4号を採録)

第11号(20年11月):2030年代の東京に、どう備えるか?

【報告と方針】② 社会責任(SR)への取り組み支援関連

21年度の概況

すべての組織に社会責任(Social Responsibility)への取り組みを求めるISO26000、2030年に向けた持続可能な成長・開発目標(Sustainable Development Goals:SDGs)、17年4月に発行された持続可能な調達を求めるISO20400などにに基づき、多様なステークホルダー(利害共有者)との対話やエンゲージメントの拡充の支援を進めています。

【CSRの充実に向けた働きかけや研修も継続】

企業の社会責任への取り組みに市民の立場から包括的に意見を述べる「第三者意見」を、SOMPOホールディングス(旧・安田火災から21年連続)、デンソー(19年連続)、カシオ計算機(16年連続)の計3社に執筆、2000年以来累計164件に達し、継続的な指摘から大きな改善がいくつも生まれています。多様なステークホルダー(利害共有者)との対話への協力も累計101件に達しました。

また、日立製作所をはじめとする複数の企業で、グループの役員やその候補者層を対象に「自社と社会の持続可能性を高める」ことを主題とした研修を担当しています。

【NPOや自治体の社会責任への取り組みを促す】

NPOも自ら社会責任を果たし信頼される存在となるために、IIHOEは10年から「ISO26000を自団体に当てはめる会」を開催。12年から(般財)ダイバーシティ研究所とともに「NSR(NPOのSR)取り組み推進プロジェクト」を発足。13団体にご参加(うち3団体はオブザーブ)いただき、21年度も各組織の取り組みや課題の共有(ピアレビュー)や勉強会のほぼ隔月開催を続け、累計71回に及びました(《表5》)。

《表5》「NSR取り組み推進プロジェクト」の実施内容(各団体の敬称・法人格略)

1月:かものはしプロジェクト・環境パートナーシップ会議 ピアレビュー(PR)	7月:難民を助ける会 PR
3月:マドレボニータ・NPO サポートセンター・ ダイバーシティ研究所 PR	9月:IIHOEからの話題提供:ガバナンス拡充について 11月:日本自然保護協会 PR、社労士事務所サステナ話題提供

本書P10およびP13から15に、IIHOEの社会責任への取り組みの概要を報告しています。

【「非営利セクターのガバナンスに関する現状調査」を実施】

日本の非営利セクターのガバナンスは、理事会、総会・評議員会、監事が、本来の役割を発揮できていないために、潜在的な可能性や力を発揮できずにいるケースが数多くあると感じられます。また、市民セクターや公益・非営利、社会的事業の担い手でありながら、自律的に改善・拡充を進めることができず、結果として、行政主導で設けられた枠組みに受動的に従っているに過ぎない、という指摘も少なくありません。

このような「2つの危機」を放置することなく、事例やノウハウの共有を相互に学びあえる環境づくりを通じて、非営利セクター自らによるガバナンス拡充を促すことを目的に、(般財)非営利組織評価センター、社会的責任向上のためのNPO/NGOネットワーク(NNネット)、全国NPO事務支援カンファレンスとNSR取り組み推進プロジェクトの4団体により「非営利セクターガバナンス拡充プロジェクト」の準備会を発足しました。

その最初の一步として、12月に「非営利セクターのガバナンスに関する現状調査」を実施。146件のご回答をいただき、その集計結果をもとに、日本における非営利組織のガバナンスの拡充をどう進めるべきかについて、22年5月に討論する機会を設けます。

22年度の方針

企業の社会責任への取り組みを支援し促せるNPOの育成を進めるために、NSRへの取り組み、特に非営利セクターにおけるガバナンスの拡充を力強く推進し、同時に、IIHOEが自らモデルとなるための取り組みも拡充します。

CSR実務担当者育成のためのSSM【CSR】も、再開を模索します。

地域経済において大きな存在である自治体が、社会責任に基づく調達(LGSR調達)を通じて、地域の持続可能性を高める取り組みを促すために、各地の中間支援機関にご協力いただきながら、LGSRが地域経済に与える影響に関する調査を準備するとともに、勉強会を開催します。

被災者支援・情報センター(ICCDs)は「感染症被災者」支援活動を支援、累計1,051万円余に

阪神・淡路大震災の際に、被災者のくらしを支え、次に求められるしくみづくりに結びつく情報の収集・分析・発信のために設立し、台湾中部震災、東日本大震災などでも募金をお呼びかけした「被災者支援・情報センター」(Information and Coordination Center for Disaster Sufferers:ICCDs)は、20年に続いてCOVID-19の被災者支援に73,952円のご寄附をいただきました。

もともとくらしに課題や困難を抱えていらっしゃる方々にとって、COVID-19による深刻な経済的な影響は災害にあたと判断し、(般社)日本アウトドア・ネットワーク(JON)のご協力を得て、ひとり親世帯のこどもたちのための自然体験プログラム参加助成を行っていただきました。ごわずかな機会でしたがご寄附をお願いしたところ、ご協力いただいた方々から39,752円をお預かりいたしました。このうち34,200円に川北個人から500,000円をマッチングして、計534,200円を、JONにお渡ししました。COVID-19被災者支援は、22年にも続けます。

※ICCDsの21年度会計(円)

収入計	655,574	支出計	534,200
前年度までの繰越金	81,622	COVID-19被災者支援のため	534,200
お預かりした資金(寄付金)	573,952	・日本アウトドアネットワーク	534,200
・COVID-19被災者支援のためにお預かりしたご寄付	73,952	ひとり親家庭支援事業	
川北からのマッチング	500,000		
利子	0	次年度繰越	121,374

1995年の設立以来の収支の概要は、以下のとおりです。

※ICCDsの1995年から2021年までの累積会計(円)

収入計	10,019,963	支出(お渡し先団体名など)計	10,513,812
お預かりしたご寄付	7,114,693	1995年 阪神・淡路大震災支援	25,000
川北のマッチング	3,505,665	1999年 台湾中部地震支援(エデン社会福祉基金)	283,379
利子	1,557	2004年 新潟豪雨・中越震災支援(新潟NPO協会)	598,618
		2010年 宮崎県口蹄疫被災者子女奨学金(宮崎文化本舗)	601,649
		2011年 東日本大震災支援(被災者をNPOとつないで支える合同プロジェクト、チャンス・フォー・チルドレン、北海道NPOファンド)	3,416,473
		2012年 九州北部水害支援(中津市社会福祉協議会)	128,596
		2015年 ネパール中部震災支援(ムラのミライ)	2,400
		2015年 関東・東北水害(いばらき未来基金、とちぎボランティアネットワーク)	520,000
		2017年 九州北部水害支援(難民を助ける会、日田市、中津市)	207,291
		2018年 西日本豪雨水害支援(みんなで作る財団おかやま、愛媛県社協、しずおか福祉BCM研究会)	1,650,000
		2019年 北部九州水害支援(佐賀未来創造基金)	156,646
		2019年 台風19号水害支援(長野県みらい基金、ちばのWA地域づくり基金、とちぎボランティアネットワーク、Patch、JEN、丸森町)	2,080,000
		2020年 COVID-19被災者支援(シングルペアレント101、せんだいこども食堂、豊島こどもWAKUWAKUネットワーク、あすのは、ハーモニーネット未来、泉北子ども未来基金、とちぎコミュニティ基金、しんぐるまざあず・ふぉーむ)	309,560
		2021年 同 日本アウトドアネットワーク(ひとり親家庭支援事業)	534,200
		振込手数料など	810

また、上記の災害で被災された方々の支援以外にも、川北が講師として伺わせていただいた会場で、ご参加のみなさまに、下記の団体へのご寄付をお願いし、ご協力いただいております。

※川北が講師として伺わせていただいた会場をお願いした、上記以外の寄付の概要(敬称・法人格略、円)

団体名	お預かりしたご寄付	川北マッチング	お渡し済み	実施期間
チャイルド・ケモハウス	51,027	0	51,027	2009年
JEN	184,516	1161,857	1,147,757	2009-10年と19年以降
bond Project	61,031	8,100	57,131	2011年
チャンス・フォー・チルドレン (日本航空 チャリティ・マイル)	1,776,646	2,417,232	4,193,878	2014年から2018年 (同社から同額マッチングあり)
新潟NPO協会 子どもの安心・自信・自由基金	469,011	456,411	912,822	2017年以降
計	2,542,231	3,859,084	6,401,315	

このように、ICCDsを通じたものと、川北が個人としていったんお預かりしたものを合わせますと、みなさまからお預かりしたご寄付の総額は9,656,924円、川北からのマッチング7,364,749円を合わせて17,021,673円となり、既に16,873,427円をお渡しいたしました。

さらに、かつては古着を(特)ワールド・ビジョン・ジャパンに、継続的に古本を(特)JENに寄付し、ご活用いただいております。

ご協力を重ねて深くお礼申し上げますとともに、今後とも、被災者をはじめとする、支援を要する人々を支える活動を支えるご寄付へのご協力をお願いいたします。

IIHOEにおける主な環境負荷・社会的側面と取り組み、気候変動による影響

IIHOEにおける主な環境負荷は、(1)書籍発行や資料作成における紙の使用、(2)研修・会議などのための各地への移動、(3)各種DMや内部向け印刷物など使用後紙の処理、の3点です。

書籍・コピー用紙は、低白色度の再生紙やFSC認証製品を利用するとともに、書籍の印刷・製本は横浜市地域貢献企業認証制度の最上位認証を受けていらっしゃる大川印刷に委託。年間の紙使用量は、「ソシオ・マネジメント」第6号・第1号の増補版を刊行しましたが、総量は前年より微減。昨年に続き、過去数年の標準値を大幅に下回る水準となりました。

22年度も「ソシオ・マネジメント」の増刷を予定していますが、21年度よりは削減できる見込みです。

(単位:kg)	書籍(前年比)	コピー用紙(前年比)	その他(名刺など)	計(前年比)
17年	843(-57%)	10(±0%)	23	877(-56%)
18年	735(-12%)	22(+118%)	1	759(-13%)
19年	1,865(+153%)	22(±0%)	1	1,889(+148%)
20年	918(-50%)	10(-54%)	0	929(-50%)
21年	917(-0%)	0(---%)	9	927(-0%)

コピー用紙はすべて、古紙パルプ配合率100%、またはFSC認証を受けた原料を含んだものを使用しています。書籍をまとめてご購入くださった方への発送時には、書籍納品時の梱包用紙を再利用し、添付するカバーレータも、個人情報・機密情報がない裏紙に印刷しています。再使用にご理解くださっているみなさまに、重ねて感謝申し上げます。

印刷時にはゴシック系フォント(書体)を使用することでページ数削減に結びつけ、内部向け印刷はすべて片面使用済みの裏紙に「2in1印刷」、またはA5サイズも使用し、使用後はすべてリサイクルに出しています。古紙回収に出した紙は、企業からお送りいただいたCSRレポートなど273.6kgを含め、374.9kg(前年比179%増)でした。着信郵便物の封筒は、半裁して資料整理用などに再利用。講座中に受講者が紙を使用する場合は水性マジックを利用して、両面利用を促進しています。筆記具などの文具も、環境性能に配慮して購入しています。事務所内や会議で消費される茶菓には、フェアトレードや有機・減農薬などによるものを優先して購入しています。

また、事務用品についても、代替品がないものを除いて、グリーン購入法適合やエコマーク付き、もしくは耐久性が高く再使用しやすい製品や、リフィルを購入しています。

近隣の移動は徒歩または地下鉄で、出張は列車を優先して利用し、代替できない場合のみ飛行機を利用しています。21年度もご依頼が半減したため、二酸化炭素排出量(概算)は2,212kg(前年比27%増、15年からの5年平均比68%減)でした。

これらの環境負荷によって事業活動を行っていることへの償いとして、紙の購入量・排出量、移動、電力・ガスの総計に、標準的な温暖化ガス排出権取引価格をかけた金額以上を、川北個人から(公財)日本自然保護協会に寄付することとなりましたが、21年度の寄付総額は25,000円でした。

	紙購入(kg)	紙排出(kg)	移動(CO2 kg)	電力(同左)	ガス(同左)	計(kg)	排出権料(円)	
							標準単価	計
16年	2,035.5	164.7	9,608.2	744.8	1,301.4	13,854.5	1	13,854
17年	877.9	224.3	7,824.7	746.7	1,436.7	11,100.2	1	11,100
18年	759.9	204.3	8,792.4	764.2	1,274.0	11,794.9	1	11,749
19年	1,889.5	128.3	6,558.4	792.7	1,417.1	10,785.9	1	10,785
20年	929.2	134.1	1,735.7	872.1	1,511.2	5,182.2	1	5,182
21年	927.1	375.0	2,212.2	909.0	1,585.8	5,069.1	1	5,059

2010年8月からの現事務所は、ガス燃料発電機「エネファーム」を中央区の民家で初めて導入。東南方向の窓にはすべて内窓を取り付けて二重化するなど、環境負荷削減の工夫を多数取り入れました。電力・ガス使用によるCO2排出量は、猛暑や厳しい寒波の影響があったのに加え、2月にエネファームの部品故障のため発電が停止したこと、5月末に交換した新機種を導入したことにより、過去5年の平均に比べ3.6%削減でき、燃料電池発電がなかった場合と比較すると18.1%の削減効果があった計算になります。

また、蔵書の一部を(特)JENのブックマジックに寄付し続けています。

障害者の雇用促進と取引先における人的多様性にも配慮し、名刺の製作は(社福)東京コロニーにお願いしています。

【気候変動の影響について】

可能な限りの環境負荷削減努力を積み重ねていますが、気候変動の影響を受け始めています。例年に比べてご依頼が半減、特に春から夏は7割以上の減少だったため、旅程上の影響はありませんでしたが、夏の暑さ・冬の暑さが厳しくなったことから、電力・ガスの使用量が増えています。

これらの影響を最小限に止めるためにも、温室効果ガスの排出量削減をさらに働きかけ、災害に強い社会・地域づくりを促し続けるとともに、脱炭素戦略の一環として、22年中に窓断熱リフォームを行います。

【会計報告】

IIHOE[人と組織と地球のための国際研究所]					
2021年度(1月1日から12月31日まで) 活動計算書					
	(単位:円)	参考:20年度	19年度	18年度	17年度
I 経常収益					
受取会費	0	0	0	0	0
受取寄付金	0	0	0	0	0
受取寄付物品	0	0	0	0	0
受取補助金・助成金	0	0	0	0	0
事業収益	34,086,749	30,371,801	33,977,949	32,834,827	39,117,406
うち、書籍販売および手数料収入	3,239,471	3,418,396	3,724,244	3,473,537	4,596,069
同 講師謝金および原稿執筆料など	28,058,478	23,881,165	29,778,147	29,361,290	31,149,211
うち、非営利組織マネジメント支援関連	24,046,453	19,531,938	27,087,147	17,839,650	22,682,637
同 環境・社会コミュニケーション関連	4,012,025	4,349,227	2,691,000	4,961,789	5,374,369
同「公益大家」家賃収入	2,788,800	3,021,200	433,813		
その他収益	301	3,297,350	41,745	53,225	60,910
雑収入、受取利息など	301	3,297,350	41,745	53,225	60,910
経常収益計	34,087,050	33,669,151	34,019,694	32,888,052	39,178,316
II 経常費用					
事業費	18,269,885	18,377,339	19,185,311	18,551,273	20,383,789
事業部門人件費※	13,080,000	12,160,000	12,160,000	12,179,608	13,168,124
事業部門福利厚生費※(退職金共済掛金含む)	191,918	133,397	122,046	200,772	198,282
外注費	2,660,216	4,263,776	2,944,718	1,969,703	2,152,401
荷造発送費	142,122	190,724	1,015	10,049	10,643
事業開催協力費・販売手数料	127,176	100,911	0	7,848	57,461
旅費交通費	1,512,740	1,061,650	3,314,491	3,608,415	4,144,379
「公益大家」物件 管理費	336,000	336,000	28,000	-	-
会議費(アドバイザリーボード合宿など)	219,713	130,881	615,041	574,878	652,499
管理費	16,082,012	16,303,024	12,012,056	11,373,040	10,091,253
管理部門人件費※	2,560,000	2,560,000	2,560,000	4,100,000	4,100,000
管理部門福利厚生費※(退職金共済掛金含む)	37,562	28,083	25,694	67,586	61,737
通信費	411,337	407,869	533,098	603,176	560,430
光熱費	103,984	73,597	67,347	73,753	61,474
地代家賃	1,440,000	1,440,000	1,440,000	1,440,000	1,440,000
支払手数料	56,701	5,205	70,073	4,320	4,761
諸会費	144,900	152,800	105,000	95,000	126,280
保険料	1,000	56,960	118,490	75,040	75,040
事務用品・消耗品費・広告費・雑費など	666,405	587,366	304,582	169,072	839,713
租税公課	2,401,600	3,999,400	2,907,300	2,112,300	741,900
所得税・消費税の予定・中間納税など	1,282,128	1,191,132	2,764,213	2,279,900	1,783,100
(注:個人事業のため源泉徴収税の総額を含む)					
新聞図書費	164,300	243,995	128,996	257,964	224,439
修繕費	1,255,478	0	61,160	94,929	72,379
減価償却費	5,556,617	5,556,617	926,103	-	-
雑損失	0	0	0	0	0
経常費用計	34,351,897	34,680,363	31,197,367	29,924,313	30,475,042
当期経常増減額	-264,847	-1,011,212	2,822,327	2,963,739	8,703,274
当期正味財産増減額	1,703,946	611,605	6,249,127	2,508,336	8,944,786
前期繰越正味財産額	79,583,833	78,972,228	72,723,101	70,214,765	61,269,979
次期繰越正味財産額	81,287,779	79,583,833	78,972,228	72,723,101	70,214,765

21年度決算のトピックス(19年度までと対比して、主な変化をご紹介します。)

【書籍は微増、非営利マネジメント支援は研究成果実装・定着支援により増、SR支援は半減】

書籍は、「ソシオ・マネジメント」第6号・第1号増補版刊行とともにオンライン研修のテキストとしても活用しましたが、直接販売機会の大幅減により例年比1割強減。非営利マネジメント支援関連の講師報酬は、NPO主催や協働に関する研修、小規模多機能自治関連のご依頼件数も半減しましたが、COVID-19への対応に関する連続オンラインセミナーなどを運営協力させていただいたことなどにより、前年比3割減に抑えることができました。当方の困難にご配慮くださったみなさまに、厚くお礼申し上げます。このほか、環境・社会コミュニケーション関連が例年比2割減、「公益大家」の継続により、経常収益は前年比1%増、例年比1割減となりました。残念ながら22年度も減少が見込まれます。

【給与は昨年と同水準、賞与は標準水準で支給】

職員の給与は、担当業務に基づき決定しています。21年度も「基本業務」、「マネジメント支援」、「CSRコミュニケーション」、「書籍」の主要4業務の年間人件費を決定し、各人の担当内容により配分する原則の下で、昨年と同じ水準となるよう配分しました。賞与標準月数は年4か月とし、収入が例年を下回ったものの、業務量は例年通りだったため、夏季1.0・冬季3.0の計4.0か月としました。各人の支給月数の査定は、例年は全職員による360度フィードバックを行っていましたが、フルタイム勤務者が川北・棟朝の2名のみだったため、今年度も引き続き見送りました。

22年度も例年に比べて収入減が見込まれるものの、給与改定を5年間見送り続けてきたことから、賞与標準月数は年間5か月をめざします。

21年度	川北	棟朝	参考:当初予算
基本業務(時間あたり、円)	—	1,000	4,100,000
マネジメント支援(同)	1,200	800	8,440,000
CSRコミュニケーション(同)	1,800	600	6,144,000
書籍(同)	200	150	3,140,000
特別プロジェクト(同)	—	—	0
時給 計	3,200	2,550	
月間時間数	160	160	
月給	512,000	360,000	
賞与(月)	4.0	4.0	
年間 計	8,704,000	6,936,000	15,640,000(実績)
参考:20年度支給額	8,192,000	6,528,000	14,720,000

【フリーキャッシュフローは発災時の業務継続・支援活動、「公益大家」開業、経営者の退職金積立に】

効率的な業務運営と堅実な経費管理の積み重ねにより、設立以来25年間でフリーキャッシュフローは7000万円余(18年末)と、2年強相当に達しました。その利活用原則を15年度に従業員全員と協議し、①大規模災害時発生時の業務継続と支援活動の財源として2000万円程度(通年の半額相当)、②社会のセーフティネットを担うためのシェアリングの取得費用の一部として2000万円程度(最適なスキーム確立時点で執行するまで継続して積み立て)、③退職金共済の対象外だった川北・棟朝について着任時に遡って月額3万円を無利子で積み立てすることを決議しました。19年末に「公益大家」物件購入と改修に5000万円強を拠出し、21年度末時点では川北・棟朝の退職金積立計1839万円、残る2500万円余を大規模災害発生時の業務継続と支援活動の財源としています。

【オフィス移転に際しての利益相反と、賃料決定の経緯について】

IIHOEは10年8月、代表者である川北の自宅移転に伴い、事務所も東京都中央区に移転いたしました。その際、事務所家賃の改定(値上げ)と、購入資金の一部の貸付という2つの利益相反事項について、当時の常勤・非常勤全職員に意見を求め、全員の同意を得た上で実施しました。

最終的に事務所家賃は周辺相場より安い月額12万円(礼金・敷金などはなし)とし、この140か月(11年8か月)分を先払いする形で川北に貸し付け、利息を含めて144か月(12年)分の家賃に充当することとしました。21年末までの家賃充当は137か月分(残り3か月分)となりました。

なお、22年3月の完済後、4月から7月までの4か月分は、貸付に対する利息として家賃を請求せず、8月から再度、固定資産税等の評価額の推移を織り込んで額を見直したうえで、家賃を支払うこととします。

この家賃を川北に支払っていることから、川北は上記の給与・賞与の合計額以外に、年間144万円の家賃収入も、IIHOEから得ています。

ISO26000に基づく、社会責任(SR)への取り組み

IIHOEは、すべての組織の社会責任(SR)に関する国際的なガイダンス文書・ISO26000について、2010年11月の発行に先立ち、企業やNPOでの取り組みを促すとともに、自らの団体運営に照らし合わせる勉強会を開催してきました。

02年度以降、年次報告書に、環境負荷削減に向けた方針や取り組み、実績などを開示していますが、ISO26000が示す枠組みに従って、IIHOEの社会責任(SR)への取り組みについて、主なステークホルダー(利害共有者)とのエンゲージメント(積極的な相互への関与・連携)と、中核的な課題への取り組み(方針・現状と課題)をご紹介します。

主なステークホルダー(利害共有者)とのエンゲージメント

【市民】(個人と、地域やグループなどの団体)

組織目的である「地球上のすべての生命にとって調和的で民主的な発展のために」を実現するためには、人々が与えられたものを使うだけの単なる消費者ではなく、主体的・積極的に判断し、実践し、しくみをつくる民主主義の担い手である市民へと育たなければなりません。このためIIHOEは、調査、基盤整備、研修・個別支援、出版・発信を通じて、個人や地域、グループのより良い判断や実践、しくみづくりを促します。具体的な実践は本報告書に紹介の通りです。

【企業】

世界の平均的な国家の事業予算額を上回る規模のグローバル企業に対して、経済や環境、人権や文化に与える影響の大きさに即した判断や実践を促すためには、自社の中長期的な競争力を高める上で、環境負荷削減や人的多様性をはじめとする社会課題への積極的・主体的な取り組みが不可欠であることを、正確かつ具体的に伝える必要があります。このためIIHOEでは、主要企業のCSR報告への第三者意見執筆や独自の調査などを通じて、グローバル企業のより良い判断や実践を促し、バリューチェーン全体に働きかけます。具体的な実践は本報告書に紹介の通りです。

【行政と立法】(職員、首長、議員、政党)

官民協働の必要性や重要性への理解は残念ながら後退しつつあり、ほとんどの行政職員、特に管理職層の大半は、住民を行政サービスや規制の対象としか見ていません。しかし少子・超多老の日本において、住民が自治を担う市民にならなければ、行政コストをまかなう税収も、1000兆円を超える国公債の償還財源も、先細りするばかりです。

このためIIHOEは、行政職員はもちろん、その管理者である首長や立法者である議員、そして政党に対して、調査、研修・個別支援や出版・発信を通じて、協働を通じた自治の確立に向けた働きかけを続けます。

ISO26000が挙げる主要課題への取り組み

【組織統治】(意思決定プロセスと構造)

活動開始以来、設立目的である「地球上のすべての生命にとって調和的で民主的な発展のために」を実現するために、中長期的に求められる取り組みを判断し、自ら実践するだけでなく、他社・団体の取り組みを促し、しくみづくりに取り組んでまいりました。その目標や方針を明文化し、社会責任マネジメント体制や実践・課題の開示などを織り込んだ「社会責任への取り組みについての宣言(コミットメント)」を13年6月に発表しました(<http://blog.canpan.info/iihoe/archive/229>)。

重要な意思決定に際しては、非常勤を含む従業員全員に、経緯と根拠を詳細に記した提案を行い、賛否や改善案をたずねています。また13年度から、市民事業の各分野のトップランナー7人を迎えたアドバイザー・ボード(ABM)を設け、実績報告と中長期的な方針に関する意見交換を行っています。ABMのメンバーは、石原達也さん、奥山千鶴子さん、木山啓子さん、田村太郎さん、戸枝陽基さん、深尾昌峰さん、山内幸治さんの計7名です(ご所属略)。

また、ISO26000が挙げる「期待される行動」278項目について、「重要性」と「リスクと要実現性」をそれぞれ3段階で評価し、スタッフ全員による「SR推進会議」を開催して、優先度が高い項目は早期に対応できるよう努めています。「重要性」「リスクと要実現性」評価は、<http://blog.canpan.info/iihoe/archive/227> をご参照ください。

SDGsについても、組織運営にあてはめ、基本方針を策定しました。(p15-17参照。)

【人権】(デューディリジェンス、人権に関する危機的状況、共謀の回避、苦情解決、差別・社会的弱者、市民的・政治的権利、経済的・社会的・文化的権利、労働における基本的原則・権利)

人権への配慮・対応については、設立以来、重要性を認識し組織の判断・業務を行ってきましたが、13年7月に「人権の尊重に関する基本方針」(<http://blog.canpan.info/iihoe/archive/232>)として、基本原則や影響評価手法、苦情解決のしくみ(<http://blog.canpan.info/iihoe/archive/224>)などを開示。14年3月には、事業活動における人権リスクを特定して「人権課題チェック項目」(<http://blog.canpan.info/iihoe/archive/260>)とともに、人権の尊重や持続可能な資源の活用をはじめとした社会責任に配慮した「調達・購買原則」(<http://blog.canpan.info/iihoe/archive/258>)を公開しました。21年度も、これらの方針・原則に沿った事業活動を継続すると同時に、主な関係先に深刻な人権課題がないことを確認するアンケートの作成に着手する予定でしたが実現できておらず、22年度中に実施できるよう、引き続き準備を進めます。

【労働慣行】(雇用と雇用関係、労働条件と社会的保護、社会的対話、労働における安全衛生、職場での人材育成・訓練)

IIHOEが取り組む主題や対象の多様性から、場所や曜日・時間帯を固定した業務は不可能であり、したがって働く上での柔軟性や不規則性も求められます。また、可能な限り少人数で最大の価値を生み出すために、担当する業務だけでなく、組織全般にかかわる意思決定に、非常勤を含む従業員全員が関与できるよう、経営者とはほぼ同じ水準の情報共有を日常的に行っています。このため、本人の希望や自由意思に基づく同意を前提としつつ、裁量労働や在宅勤

務、各種ツールを取り入れ、通信費や機器代金などを団体が負担しています。副次的な効果として、通勤の負担や時間の軽減も期待しています。

雇用は常勤(正規)を前提としますが、本人の希望や業務の規模によって非常勤となる場合もあります。常勤者の給与は、時給と総額(賞与含む)で民間企業と同水準、非常勤者も時給で民間企業と同水準と想定しています。業務内容や生み出す価値が同じであれば、常勤・非常勤を問わず、時給は同じ(同一価値同一賃金)です。

これらの原則を明文化するため、従業員との議論を経て15年12月に就業規則を改定しました。

社会保険については、労災保険・雇用保険のみ加入しており、健康保険・年金保険は各自で加入してもらっています。これを補うため、加入が許される全従業員(非常勤含む)について、中小企業退職金共済(中退共)に加入しています。

安全衛生上の配慮や対応について、業務上の主なリスクの評価や緊急性の高い対策に着手しています。

22年度については、対象となる従業員が雇用された時点で、ハラスメントを感じた従業員が相談できる外部窓口の確立を含めた、リスクの確認と、従業員の希望に基づく対策づくりを進めます。

【環境】(汚染予防、持続可能な資源の使用、気候変動の緩和と適応、環境保護と自然生息地の回復)

IIHOEの業務に伴う主な環境負荷とその実績、負荷を削減・補償する取り組みについては、P10の「IIHOEにおける主な環境負荷・社会的側面と取り組み、気候変動による影響」をご参照ください。

22年度も、14年度に定めた調達・購買原則に則り、中長期的な環境負荷削減に向けた取り組みと開示に努めます。

【公正な事業慣行】(汚職防止、責任ある政治的関与、公正な競争、バリューチェーンでの社会的責任の推進、財産権尊重)

IIHOEの業務の特性上、自社の売上・利益拡大のために贈賄やダンピング、カルテルを行う可能性はありませんが、「社会責任への取り組みについての宣言(コミットメント)」にてその旨明記し、また、これまでも一度もありません。

公正性が求められるCSR報告・開示の第三者意見執筆に際しては、相手先の企業からの報酬や便宜供与が過度にならないよう配慮するとともに、その確認・検証のため記録し、ABMに報告しています。

政治への関与は、目の前の現場で活動するのみならず、地理的にも時代的にも共有できるしくみづくりを担うべきNPOにとって必須不可欠ですが、不適切な方法や表現で圧力をかけることは、民主主義的とは言えません。この点への配慮は設立当初から十分に行っていますが、明文化や確認・検証はできていません。

備品などの購入時や講座・研修の開催時などに、相手先のバリューチェーンにおける社会的責任の推進については、ウェブに開示された情報をもとに当方で確認していますが、先方に明文化で依頼・確認することはありませんでした。13年秋に明らかになった、みずほフィナンシャルグループによる反社会勢力への融資への対応については、同社のガバナンスおよびCSRマネジメントの実践・実務に重大な問題があったものの、改善に向けた取り組みが進められているとの判断から、同社・同行との取引を再開しました。

財産権の尊重として、他者の知的所有権を侵害しないよう、事例紹介の際には出典を明示し、場合によっては事前に同意をいただくことにしています。一方、IIHOEの刊行物には「本誌は、より良い社会の実現を願って刊行しました。このため、その内容が、必要とされる場面で、有効に活用されることを願っています。本誌の内容を転載またはコピーして使用される場合は必ず事前に発行者までご連絡ください」と明記し、事前の届け出による活用を促しています。

22年度も引き続き、上記の項目について、原則や依頼内容を明文化し、確認・検証するしくみづくりを進めます。

【消費者課題】(公正なマーケティング、事実に即した偏りない情報、公正な契約慣行、消費者の安全衛生保護、持続可能な消費、消費者へのサービス、支援、苦情・紛争の解決、消費者データ保護、プライバシー、必要不可欠なサービスへのアクセス、教育と意識向上)

IIHOEの業務の特性上、自社の売上拡大のために、消費者に対する直接的・日常的な発信は行っていませんが、講座や書籍などの販売促進のためにチラシや電子メール、SNSなどで呼びかける際には「これでバッチリ」「一番わかりやすい」といった、形容詞の多用や根拠のない表現は一切行わないようにしています。

講座や書籍をお申し込みいただいた方の送付先に関する情報は、5年間をめぐりに保存し、その後は処分しています。他団体から広報・案内の協力を依頼された場合には、当方のブログに掲出するか、川北など個人のブログやSNSに掲出することにとどめており、IIHOEが団体として持つ連絡先一覧を他団体に渡す・共有することはありません。

一方、書籍のPDF販売に際して利用していた外部サイト運営会社への不正アクセスにより、一部のダウンロード会員の方々の個人情報流出したことについて、重ねてお詫び申し上げるとともに、代替手段が確立できるまで、PDF販売を停止しております(<https://blog.canpan.info/npomanagement/archive/233>)。

講座・研修を開催する際には、受講して下さる方の利便性や安全にも、可能な限り配慮・対応しています。行事・研修のユニバーサル・デザイン化のためのチェックリスト(※1)を策定し、「NPOマネジメント」第70号で紹介するとともに、インフルエンザの予防・拡大防止のためのガイドライン(※2)も策定して同第63号で紹介し、IIHOEにご依頼いただいた際には、相手先に順守・対応を求めています。

※1「その行事・研修はユニバーサル・デザインですか?」(<http://blog.canpan.info/iihoe/archive/165>)

※2「新型インフルエンザ大流行に備えていますか?」(<http://blog.canpan.info/iihoe/archive/184>)

また、印刷物などで使用する書体について、従来から視認性と環境負荷(横幅の狭さによる行・ページあたり字数の拡大)の観点から、MSPゴシック(←この書体)を使用してきましたが、視認性をさらに高めるために、19年度から、BI Z-UDP(本書で使用の書体)に変更し始めています。

【コミュニティ参画・開発】(コミュニティ参画、教育と文化、雇用創出と技術開発、技術開発、最新技術の導入、富と所得創出、健康、社会的投資)

設立目的を実現するために、可能な限り多くの地域や団体の支援を行おうと心がけており、団体の事務所や従業員の居住地での取り組みとして、地域清掃や歳末夜警(防火巡回)をはじめとする自治会活動に参加・協力しています。

一方で、国内外で喫緊の課題に取り組むNPOや活動には、川北が各地に伺った際などに、ご寄附をお願いしてきました。21年は、20年から続けて COVID-19の被災者への支援を実施。ICCDs(P9)設立以来、お預かりした寄付は累計711万円余、川北からのマッチングも350万円余となり、計1,051万円余を被災者支援活動団体にお渡ししました。

併せて、川北が理事などを務めた(公社)チャンス・フォー・チルドレンや(般社)J-CAPTAなどに対しても、各地でお預かりしたご寄付にも川北個人からマッチングするとともに、日本航空(JAL)のチャリティ・マイル実施期間中にお預かりしたご寄付について、川北からもマイル寄付を行いました。上述のICCDsを通じた支援を合わせると、お預かりした寄付は累計965万円余、川北からのマッチングも736万円余となり、計1,702万円余を被災者支援などに従事する団体にお渡ししました。

さらに19年から、社会課題に挑む団体の家賃負担軽減を目的とした「公益大家」(P6-7)も開始。自ら「大家」として物件を取得し、月額家賃は相場以下に設定するとともに、その2割を寄付しています。

持続可能な成長・開発のための2030アジェンダ(Sustainable Development Goals:SDGs)への基本方針

ミレニアム開発目標(MDGs)に続く開発目標として、2015年の国連総会で採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」(Sustainable Development Goals:SDGs)は、その前文に「このアジェンダは、人間、地球及び繁栄のため行動計画である。これはまた、より大きな自由における普遍的平和の強化を追求するものである。我々は、極端な貧困を含む、あらゆる形態と側面の貧困を撲滅することが最大の地球規模の課題であり、持続可能な開発のため不可欠な必要条件であると認識する。すべての国及びすべてのステークホルダーは、協同的なパートナーシップの下、この計画を実行する。」と記しており、IIHOEも、賛同し、国・自治体や企業や市民団体などに働きかけるとともに、自らも模範として取り組みます。

その実践の端緒として、17年1月にスタッフ全員で17の目標と169のターゲットを読み、当所の組織と事業の運営に照らし合わせた上で、特に重要な項目を選び出すとともに、目標ごとに「すべきこと」(義務)、「できること」(貢献可能性)、「できていること」(実績)、「今後進めるべきことと、そのアプローチ」(課題と対策)を挙げる作業を行いました。

各年度内の目標などについて詳細な検討や協議を行っておりませんが、現時点では、義務と貢献可能性、実績・課題・対策について、基本方針案として示します。

SDGsの17の「目標」	IIHOEがすべきこと(義務)と、できること(貢献可能性)	できていること(実績)と、今後進めるべきこと(課題)、そのアプローチ(対策)
1. 貧困をなくす あらゆる場所のあらゆる形態の貧困を終わらせる。	義務:組織目的の実現のために、少子高齢・多老化・小家族化をはじめとする「課題先進国」である日本が、「課題解決先駆国」となるよう、基本的には国内の相対的貧困に対して、国内の他団体のモデルになる取り組み。 貢献可能性:現物寄付を促進する税制改正の働きかけ。 セーフティネットとしてのシェルターとなりうる物件の取得とその運営を通じた新しいモデルの創出支援。	実績:現物寄付を促す税制改正の働きかけ。 ひとり親世帯を中心とした課題・困難を抱える人々のための活動団体の現場・事務支援・寄付。 課題・対策:既存制度が適用されない人々を支援する団体へのヒアリングを通じて、最も重要な生活基盤である住まいのセーフティネットづくりを模索。 企業・個人から団体への現物寄付を促す制度づくりの働きかけを、これまで以上に進める。 子ども食堂への関心の高まりを活かして、子どもへの食事提供にとどまらず、あそびや学習の支援、保護者のピアカウンセリングや、食材・衣類などの生活必需品提供まで、世帯を丸ごと支える支援が必要であることを発信。
2. 飢餓をなくす 飢餓を終わらせ、食料安全保障及び栄養改善を実現し、持続可能な農業を促進する。	義務:世界に先駆けて後期高齢者率が高まる日本において、後期高齢者が「移動弱者」にも、交通事故の加害者にも被害者にもならないよう、自動車の運転支援技術の活用を促す。 貢献可能性:エコ安全運転の啓発。 運転支援技術の開発支援と啓発。 「小商い」を通じた「生きがい」向上。	実績:企業の情報開示の促進。 地域運営組織における健康づくり活動の質の向上促進。 全国各地の見回りに関する取り組み事例紹介。 「小商い」で稼ぐ意義と可能性の提示。 課題・対策:自動車運転支援技術の活用事例共有。 年金という外貨の地域内経済への結び付け。
3. 健康と福祉 あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を促進する。	義務:組織目的ならびに2020年までの中期目標に掲げた「日本をチャレンジの森にする」の実現のために、課題先進国・日本が課題解決先駆国となるよう、地域において年齢層を問わず起業家を育成するとともに、国内外で強まりつつある排他主義的傾向を是正するため、正しい民	実績:学校外教育クーポンを通じて格差是正・解消に取り組む団体の運営支援。 社会の変化に適應した社会教育の促進。 若い起業家への助言・支援。 課題・対策:地域における年齢層を問わない起業家の育成と、「決めてみる」「やってみる」「だめならやり直してみる」の「3つの『てみる』」啓発。
4. 質の高い教育 すべての人に包摂的かつ公正な質の高い教育を確保し、生涯学習の機会を促進する。		

	<p>主主義を啓発する。 貢献可能性:子どもから高齢者まですべての世代が参画し、課題に挑む地域づくりの促進。</p>	<p>国内外で強まりつつある排他主義的傾向を是正するための、正しい民主主義の啓発。 無関心・無行動層を顧客とする企業との協働の可能性の模索。</p>
<p>5. ジェンダー平等 ジェンダー平等を達成し、すべての女性及び女兒の能力強化を行う。</p>	<p>義務:持続可能な成長の実現には、すべての人々の参加と活躍が不可欠であり、企業など事業体や行政機構、地域組織など、すべての地域や組織における女性の参加と活躍を、平等性の確保の観点から推進するとともに、IIHOE自らがそのモデルとなる。 貢献可能性:社会に挑む働き方としてのNPO/NGOにおける就労環境改革。 自らも「多様な働き方」のモデルに。 地域における女性役員比率向上促進。</p>	<p>実績:企業のCSR報告書への第三者意見執筆時に働き続けやすさを促す施策の実績確認と助言。 全住民調査や役員構成の見直しなど、地域運営組織における女性参画の促進を働きかけ。 内閣府「地域活動における男女共同参画の推進に関する実践的調査研究検討会」などに参画。 IIHOE自らも在宅勤務、裁量労働制など実践。 課題・対策:企業など事業体では引き続き男女間の勤続年数格差是正を働きかける。 地域組織での女性活躍事例と必要性紹介・促進。 IIHOE自らも働き続けやすい制度・風土維持。</p>
<p>6. きれいな水と衛生 すべての人々の水と衛生の利用可能性と持続可能な管理を確保する。</p>	<p>義務:世界でも稀な降水量に恵まれた日本が、水源涵養林を適切に管理し続け、高齢・多老化を経ても世界のモデルとなるよう支援。 貢献可能性:発災時の避難所における衛生管理をはじめとした運営支援。 水・衛生問題に取り組む団体の支援。</p>	<p>実績:東日本大震災被災地の避難所における衛生管理をはじめとした運営支援。 課題・対策:被災時の被災者支援拠点や被災者の住宅における衛生管理をはじめとした支援、林業の6次産業化、狩猟の担い手の維持・増加、山間部における高齢者の居住と就農の維持など、これまでの取り組みを続ける。</p>
<p>7. 誰もが使えるクリーンエネルギー すべての人々の、安価かつ信頼できる持続可能な近代的エネルギーへのアクセスを確保する</p>	<p>義務:2050年「実質ゼロ」実現へ、エネルギー自給率向上、再生可能エネルギー活用先端国になれるよう、企業や自治体、地域コミュニティに働きかけ。 IIHOEのエネルギー効率化促進。 貢献可能性:企業の取り組み促進。 地域の自然エネルギー自給率向上。</p>	<p>実績:企業の取り組み促進および事例紹介。 低炭素杯協力、温暖化防止活動推進員研修。 課題・対策:長期目標達成に大きな努力が求められる企業(事業所・物流)や自治体への改善提案拡充、家庭部門における断熱・地中熱活用など省エネルギーと再生エネルギー活用が経済的にも有効なコミュニティへの働きかけや支援。</p>
<p>8. ディーセント・ワークと経済成長 包摂的かつ持続可能な経済成長及びすべての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用(ディーセント・ワーク)を促進する。</p>	<p>義務:人口減少・少子化・多老化・小家族化の最先進国として迫られる企業・行政・地域の「時間の使い方」変革促進。 2020年までの中期目標「日本をチャレンジの森にする」実現のため、地域における多年齢層の起業家育成。 若者が東京でさらに300万円、東京以外でさらに100万円の所得増が実現するよう、モデル開発と支援。 貢献可能性:NPO/NGOにおける働き方の多様性促進。</p>	<p>実績:NPO/NGOの働き方の多様性対応調査。 Activity Based Costing(人件費を個人にではなく業務に充て、各人の給与などは担当業務量に応じて決定)導入と他団体共有促進。 課題・対策:企業の「時間の使い方改革」として意思決定・会議改革など人事部門への働きかけ。 地域コミュニティにおいては行事の棚卸しと人口構成の推移予測の働きかけ継続。 地域において年齢層を問わず起業家育成。 若者が東京以外で300万円、東京で500万円稼ぐことができるモデル開発と支援継続。</p>
<p>9. 産業・技術革新・社会基盤 強靱(レジリエント)なインフラ構築、包摂的かつ持続可能な産業化の促進及びイノベーションの推進を図る。</p>	<p>義務:2020年から30年代を俯瞰し、世界における課題先進国である日本において、地域と企業にとって持続可能な経済モデルを提示。 貢献可能性:人口と公共施設の「高齢化」の可視化と啓発。 環境・社会配慮対応品の積極的導入。</p>	<p>実績:人口と公共施設の「高齢化」の可視化・啓発。 環境・社会配慮・対応商品の積極的導入。 課題・対策:課題先進国である日本において、小規模多機能自治、公共施設マネジメント、運転支援技術や人的多様性の活用をはじめとする、地域と企業にとって持続可能な経済モデルの提示をさらに進める。</p>
<p>10. 格差の是正 各国内及び各国間の不平等を是正する。</p>	<p>義務:組織目的と2020年までの中期目標「日本をチャレンジの森にする」の実現のために、日本国内の相対的貧困層と若者が稼ぐ力を習得するためのモデル開発・支援、所得の再分配を促す施策の提案。 貢献可能性:外国人労働者とその家族の権利擁護や生活支援に取り組む団体の支援。</p>	<p>実績:現物寄付を促す税制改正の働きかけ。 学校外教育クーポン、子ども食堂など格差是正・解消に取り組む団体の運営支援。 COVID-19被災者であるひとり親世帯支援。 課題・対策:日本国内の相対的貧困層と若者が稼ぐ力を習得するモデル開発と支援、所得の再分配を促す施策の提案。 外国人労働者とその家族の権利擁護や生活支援に取り組む団体の支援。</p>
<p>11. 持続可能なまちづくり 包摂的で安全かつ強靱(レジリエント)で持続可能な都市及び人間居住を実現する。</p>	<p>義務:世界一の高齢先進国である日本が課題解決先駆国になるためのモデルの提示と地域コミュニティにおける人材育成、基盤整備を支援。 貢献可能性:小規模多機能自治の推進。 「誰ひとり取り残さない防災」の推進。</p>	<p>実績:小規模多機能自治、防災・福祉の融合推進。 「誰ひとり取り残さない」別府モデル確立支援。 課題・対策:小規模多機能自治推進のための人材育成とネットワークづくりを引き続き行うとともに、防災・福祉融合と別府モデルの他地域展開支援。</p>
<p>12. 持続可能な消費と生産 持続可能な生産消費形態を確保する。</p>	<p>義務:持続可能な消費を自ら実践・発信し、企業・行政・NPOに啓発。 貢献可能性:現物寄付を促す税制改正。 研修資料配布を控え電子データ公開。</p>	<p>実績:現物寄付を促す税制改正の働きかけ。 研修資料配布を控え電子データ公開。 「自治体における社会責任(LGSR)への取り組み調査」報告会を継続開催。</p>

	公共調達に関する社会責任推進。	課題・対策:社会責任調達の調査・提案等を通じて企業、行政への働きかけ継続。 IIHOE自らの消費のさらなる効率活用実践。
13. 気候変動へのアクション 気候変動及びその影響を軽減するための緊急対策を講じる。	義務:気候変動、自然災害に対応するための人的・組織的能力向上の支援。 貢献可能性:気候変動リスクの啓発。 デリバティブ保険をはじめとした先駆的な企業の取り組み紹介。	実績:研修など企業の取り組み促進・事例紹介。脱炭素チャレンジ杯協力、温暖化防止活動推進員研修。事務所にエネファーム導入。 課題・対策:地域特性を踏まえた断熱と再生可能エネルギー普及の啓発、脱炭素チャレンジ杯協力などを通じた、気候変動、自然災害に対応する人的・組織的能力の向上支援。自らTCFD実践・モデル化。
14. 海洋資源 持続可能な開発のために海洋・海洋資源を保全し、持続可能な形で利用する。	義務:JEANへの継続的な支援を通じて海洋資源の保全を支援する。 貢献可能性:ワンウェイユースやマイクロプラスチックなど排出者啓発を要する事項へのNPOと企業の連携促進。	実績:海ごみサミットなどJEANの活動・調査協力。 課題・対策:JEANや森・海への活動団体への継続的支援を通じた海洋資源保全の支援。
15. 陸上の資源 陸域生態系の保護、回復、持続可能な利用の推進、持続可能な森林の経営、砂漠化への対処、ならびに土地の劣化の阻止・回復及び生物多様性の損失を阻止する。	義務:持続可能な土地利用に向けた、耕作放棄地拡大の抑制支援。 貢献可能性:林業の6次産業化、営農団体の組織化などの促進。	実績:日本自然保護協会をはじめとする自然保護・環境保全団体や環境保全型農業への支援。 林業の6次産業化に取り組む団体の支援。 課題・対策:持続可能な土地利用のために、地域自主組織の取り組み事例紹介などを通じた耕作放棄地拡大の抑制支援。
16. 平和・正義・有効な制度 持続可能な開発のための平和で包摂的な社会を促進し、すべての人々に司法へのアクセスを提供し、あらゆるレベルにおいて効果的で説明責任のある包摂的な制度を構築する。	義務:子どもが暴力の加害者、被害者にならないための取り組みの支援。 地域自主組織の運営支援や円卓会議手法の推進等を通じて、地域コミュニティにおける包摂的参加型の意思決定のしくみづくりの促進。 貢献可能性:子どもの安心・自信・自由の確保を進める基盤づくり。 地域における「1人1票」の推進。	実績:J-CAPTA運営支援、新潟NPO協会による「子どもの安心・自信・自由を守る基金」支援。 「中学生以上の全住民調査」を通じた「1人1票」の実質的推進。 課題・対策:子どもが暴力の加害者、被害者にならないための取り組み支援。 地域自主組織の運営支援や円卓会議手法の推進等を通じた、地域コミュニティにおける包摂的参加型の意思決定のしくみづくり促進。
17. 目標達成に向けたパートナーシップ 持続可能な開発のための実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する。	義務:地域におけるまっとうな協働・総働推進、地域円卓会議普及などを通じたマルチ・ステークホルダー・プロセス促進。 貢献可能性:まっとうな官民協働の啓発と、その担い手育成。 小規模多機能自治の推進。 企業の社会課題に関する対話の推進。 「円卓会議」や成熟段階別の支援・評価など、担い手のための手法開発。 休眠預金制度の在り方・運営の改善。	実績:「都道府県・主要市における協働環境調査」に基づく「協働力パワーアップ」などの研修。 SR円卓会議における「地域円卓会議」推奨。 企業の社会課題に関する対話の推進・運営。 研究成果の実装・定着支援プロセスの開発。 課題・対策:地域におけるまっとうな協働・総働の推進、地域円卓会議の普及などを通じたマルチ・ステークホルダー・プロセスの促進。 事業の成熟度に応じた支援・評価の普及。 休眠預金制度の在り方・運営の改善。

**気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)のガイドラインに基づく、温室効果ガス排出と気候変動への対応
- 「グレーで低成長」な「3.0℃上昇&年3%成長」ではなく、
「グリーンで安定成長」な「1.5℃上昇&年5%成長」を実現するために -**

G20の要請を受け金融安定理事会(FSB)により設立された気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)が2017年に発表した最終報告書は、企業等に対し、気候変動関連のリスク及び機会に関して、ガバナンス、戦略、リスクマネジメント、指標と目標を開示するよう推奨しており、日本でも金融庁と日本取引所グループが策定したコーポレートガバナンス・コードの改訂版(21年6月)においても「TCFDまたはそれと同等の国際的枠組みに基づく気候変動開示の質と量を充実」することが求められるようになりました。しかし、検討や開示が十分と言える企業はほぼなく、NPO/NGOで開示している団体は皆無と言えることから、率先して試行することとしました。

【シナリオ分析】「1990年から2050年までを俯瞰する」(P24)と下記の4象限の表を併せてご参照ください。
横軸: 気温上昇が「1.5℃」か、「3.0℃」か / 縦軸: 世界のGDP成長率が「3%」(低成長)か「5%」(安定成長)か

<p align="center">気温1.5℃上昇で世界GDP年5%成長 (グリーンかつ安定成長)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自然災害(風水害・旱魃) 地域によっては深刻化 →食料生産地の被災や交通・物流の影響は限定的 +都市集積/地方分散が並行、水利用も増えるが、生態系保全も進められ、生物多様性の危機も限定的 ・再生可能エネルギーなどGX投資進展+規制緩和進展 →所得・資産増大し、分配・再投資も適切に進展 →犯罪・自殺・排他主義抑制、多様性尊重進行 →イノベーション/チャレンジ+安定成長により日本など先進国における「ヒト」と「公共施設」の「2つの高齢化」に伴う社会課題の深刻化も限定的 <p>⇒大きな判断と実践が求められるが、最も望ましいシナリオ</p>	<p align="center">気温3℃上昇だが世界GDP年5%成長 (グレーだが安定成長)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自然災害(風水害・旱魃)深刻化 →食料生産者の被災→食料価格の高騰 +交通・物流の影響→コストもリスクも上昇 ・安定成長に伴い、資源価格上昇→再生可能エネルギー普及低迷による電力価格上昇 +インフラ投資は一定促されるが、先進国で老朽深刻化 →日本など先進国では「2つの高齢化」の同時進行 →医療・介護の需要拡大⇔生産年齢人口減少 +水利用増に伴う価格上昇+都市集積/地方分散が並行 →生態系破壊拡大に伴う生物多様性の危機拡大 +所得・資産増大するが、格差拡大 →犯罪・自殺増加、排他主義進行⇔多様性尊重阻害 →民主主義の危機 →規制緩和など法・制度の進化停滞 →イノベーション/チャレンジ増えても社会課題深刻化 <p>⇒判断・実践の忌避・先送りに幸運が重なったシナリオ</p>
<p align="center">気温1.5℃上昇だが世界GDP年3%成長 (グリーンだが低成長)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自然災害(風水害・旱魃) 地域によっては深刻化 →食料生産地の被災が続けば食料価格高騰 +交通・物流の影響→コストもリスクも上昇 ・低成長による失業増に伴う格差拡大 →犯罪・自殺増加、排他主義進行⇔多様性尊重阻害 →民主主義の危機 +再生可能エネルギーなどGX投資進展⇔他は進まず日本など先進国で老朽深刻化+医療・介護の需要拡大 ⇔生産年齢人口減少:「2つの高齢化」同時進行 +都市集積⇔地方過疎深刻化、 →生態系破壊拡大に伴う生物多様性の危機拡大 →規制緩和など法・制度の進化停滞 →イノベーション/チャレンジ増えても社会課題深刻化 <p>⇒大きな判断と実践が成果に結びついていない、難しいシナリオ</p>	<p align="center">気温3℃上昇で世界GDP年3%成長 (グレーかつ低成長)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自然災害(風水害・旱魃)深刻化 →食料生産者の被災→食料価格の高騰 +交通・物流の影響→コストもリスクも上昇 ・低成長による失業増に伴う格差拡大 →犯罪・自殺増加、排他主義進行⇔多様性尊重阻害 →民主主義の危機 +インフラ投資進まず:日本など先進国で老朽深刻化 →再生可能エネルギー普及低迷による電力価格上昇 +日本など先進国では「2つの高齢化」の同時進行 →医療・介護の需要拡大⇔生産年齢人口減少 +都市集積⇔地方過疎深刻化、水利用増 →生態系破壊拡大に伴う生物多様性の危機拡大 →規制緩和など法・制度の進化停滞 →イノベーション/チャレンジ増えても社会課題深刻化 <p>⇒判断と実践の忌避・先送りによる最悪のシナリオ</p>

【ガバナンスと戦略】

世界が「グレーで低成長」な「3.0℃上昇&年3%成長」に陥るのを回避し、「グリーンで安定成長」な「1.5℃上昇&年5%成長」を実現するために、まずIIHOE自らのガバナンスとして、年次統合報告書でもかねて報告の通り、団体の設立目的である「地球上のすべての生命にとって、民主的で調和的な発展のために」を体現するために、長期的な戦略方針のもとに、市民、企業、行政といった社会のさまざまな主体に対して、継続的かつ精力的に働きかけるとともに、自らもその率先的实践者であるために、世界初や日本初の取り組みを進めています。

中期的な戦略として、市民、企業、行政に対して、エネルギーの効率的活用や断熱をはじめとする身近で効果が持続する取り組みを促し続けると同時に、自らもその率先的な実践者として、移動を含めたCO2排出量の削減に取り組むとともに開示し、その償いとして環境系NGOなどに相当額を寄付するとともに、事業拠点である事務所においても、エネファームの導入(2010年)に続き、2022年中にすべての窓に断熱内窓を取り付けるとともに、今後は、空調機の最新型への交換や太陽光発電と蓄電の導入も、検討・実施します。

【リスクマネジメント】

「往診型」で支援に取り組むIIHOEにとって、ご依頼者などのもとへの移動は、自然災害の影響を受けやすく、過去に何度か、航空便・列車の運休や大幅な遅延などの影響を受けています。このため、移動に際しては、時間にゆとりを持つことや、代替手段を想定するなどして臨んでいます。オンライン会議システムの利活用も進めますが、地域コミュニティ活動など、支援先の大半が対面を標準とする取り組みであり、代替が難しいこと、また、支援先の地理的特性の理解も、より効果的な支援において重要であることから、引き続き、支援先を訪問するビジネスモデルは変更しない方針です。

また、中期的に続くと予測される化石燃料の高騰に対しては、上述の通り、従来の省エネルギーに加え、断熱内窓の取り付けや空調機の交換、太陽光発電と蓄電の導入で対応します。

【指標】

市民、企業、行政の取り組み支援や、IIHOEのマネジメントの実効性を確認するために、各主体のCO2や廃棄物の排出量、再生可能エネルギーや再生品・原料の使用量や使用比率を指標とします。

設立以来の経過と予定・見通し

年	IIHOEでの主なできごと	社会の主な出来事
94年	・8月に創設(といっても、名付けただけ)。 ・ニュースレター「人・組織・地球」創刊(99年に第32号で休刊)。	・NHK「週刊ボランティア」放映開始。 ・Cs[市民活動を支える制度をつくる会]発足。
95年	・神戸にて被災者のお手伝い(被災者情報支援センター:ICCDs 設立)。 ・マネジメント支援を本格的に開始。 ・「若いリーダーのためのマネジメント講座」開講(後に発展)。	・阪神・淡路大震災。
96年	・「環境問題の基本構造」第1講座開講。 ・企業の環境担当者対象の「エコロジーとビジネス」開講。 ・支援先にてオーガニック・スーパー開店、アジアの有機農業普及支援担当。	・日本NPOセンター発足。
97年	・地球環境基金主催 地球環境市民大で「環境 NGO/NPO のためのマネジメント講座」受託(以降、8年連続)。 ・経団連自然保護基金 環境 NGO リーダーのためのマネジメント講座受託。 ・マネジメント支援先にて、生産者主導の有機基準策定支援。	・ナホトカ号重油流出。 ・容器包装リサイクル法施行。 ・気候変動枠組み条約京都会議(COP3)。
98年	・東京・竹橋に事務所開設。 ・統括コーディネーターとして棟朝千帆採用。 ・米内閣省の招待で訪米、40名以上にインタビュー。	・特定非営利活動促進法(通称:NPO法)成立、施行。
99年	・『NPO大国アメリカの市民・企業・行政』刊行。 ・隔月刊誌「NPOマネジメント」創刊。 ・台湾中部地震支援をICCDsで呼びかけ、33万円をエデン社会福祉基金に提供。 ・文部省主催「野外教育企画担当者セミナー」で「マネジメント研修」受託。	・「緊急雇用対策」開始。 ・台湾中部地震。
2000年	・マネジメント関連講座・研修が年間100件を超え、一部は英語でも開始。 ・『NPO理事の10の責任』など全米NPO理事センターのブックレット5冊の日本語版を順次刊行。うち4冊は全国の6つの支援センターとの協力。 ・「NPOマネジメント」編集協力委員合宿(以降、06年まで毎年開催)。 ・環境goo「環境コミュニケーションの考え方・進め方」連載開始。 ・同「環境報告書リサーチ」および同シンポジウム企画・運営。	・介護保険法施行。 ・循環型経済基本法成立。
01年	・企業・NPO・行政三者協働による「かながわNPOマネジメント・カレッジ」(~03年)。 ・NPO支援センタースタッフ対象の研修開始。 ・安田火災(現:損害保険ジャパン)環境・社会レポートに第三者意見執筆。 ・「エコプロダクツ2001」にて「環境報告書を赤ペンチェックする」などコミュニケーション・プログラム実施。	・ボランティア国際年 ・寄付控除のための認定制度スタート。 ・神奈川県が「かながわボランティア活動推進基金22」設置。
02年	・企業からの現物寄付・割引プログラムの可能性調査のため、Gifts in Kind International から嘱託研究員招聘。 ・安田火災(現:損害保険ジャパン)にて市民と環境報告書を読む会実施。	・「総合的学習の時間」体験学習実施。 ・特殊法人改革本格化、公益法人改革の検討開始、中間法人法施行。
03年	・大阪大学大学院、立教大学大学院で集中講義。 ・公益・非営利支援センター東京(通称:はむ)設立。	・特定非営利活動法人の認証1万件突破。 ・改正地方自治法施行:指定管理制度導入。
04年	・(財)地球産業文化研究所委託「NPOと企業・行政とのより深い協働をめざして」刊行。 ・第1回「都道府県・主要市におけるNPOとの協働環境調査」と報告会実施。 ・ICCDsで新潟の水害・震災支援。 ・田村太郎(研究主幹)、芝原浩美(上級研究員)入職。	・新潟、福井、新居浜など各地で風水害多発。 ・新潟中越震災。 ・スマトラ沖地震によるインド洋大津波。 ・特定非営利活動法人の認証19500件超。
05年	・第2回「協働環境調査」を全国26の支援センターと協働実施。「報告会」も06年3月までに計18回開催。 ・社会事業家支援プログラム「edge」を設立・運営。 ・事務所を都内から千葉県浦安市に移転。	・男性人口が自然減、高齢者率20%に。 ・小泉自民党が総選挙で圧勝。 ・史上最大のハリケーン・カトリーナで被害。 ・パキスタン北東部で地震。
06年	・「助成申請書・報告書の設問調査」を実施、各地で報告会も。 ・『組織を育てる12のチカラ』刊行。6か月で1600冊に。 ・大阪事務所を拡充し、鈴木暁子・前川典子・山本千恵入職。同年「ダイバーシティ研究所」(通称:DECO)として独立。田村太郎が代表就任。	・障害者自立支援法施行。 ・新たな非営利法人制度関連3法案成立。 ・ジャワ島地震。 ・モハメド・ユナス氏ノーベル平和賞受賞。
07年	・「NPOの情報開示」「地域企業のSR」勉強会を全国の中間支援組織と開催。 ・「社会事業家マネジメント塾」第1期・第2期開催。 ・「ステークホルダー・エンゲージメント塾」第1期・第2期開催。 ・「支援力!」研修:現場スタッフ(宝塚)、理事・事務局長対象(仙台)開催。 ・「協働事例調査」第3回「協働環境調査」報告会を全国の中間支援組織と協働実施。 ・星野美佳入職。	・65歳以上人口20%突破。 ・特定非営利活動法人の認証30000件超。 ・能登半島地震、新潟中越沖地震。 ・裁判外紛争解決促進法施行。 ・郵政民営化。 ・アル・ゴア氏とIPCCがノーベル平和賞受賞。
08年	・情報開示基盤を拡充する「地域・テーマ公益ポータル推進プロジェクト」発足。 ・中間支援組織対象の「支援力!」研修:フォローアップ編(1月・沖縄)、現場スタッフ対象(仙台・5月)、理事・事務局長対象(8月・別府)開催。 ・助成プログラムのコミュニケーション不全解消と事務最適化の支援。 ・中小・地域企業とNPOの社会責任(CSRとNSR)取り組み支援。 ・芝原浩美退職。	・岩手・宮城内陸地震。 ・G8「洞爺湖サミット」議長国。 ・自治体健全化法の再生基準に2市1村、早期健全化基準に40市町村該当。 ・新・非営利法人制度施行。 ・世界経済危機、「年越派遣村」。
09年	・第4回「協働環境調査」(対象184区市)を全国の中間支援組織と協働実施。 ・「地域・テーマ公益ポータル推進プロジェクト」を拡大展開。 ・中間支援組織の現場スタッフ対象の「支援力!」研修開催(仙台)。 ・北川真理子入職(06年から客員研究員)。 ・「NPOマネジメント」創刊10周年。 ・「安全・安心で持続可能な未来に向けた社会的責任に関する円卓会議」に総合戦略部会委員として参画し、「持続可能な地域づくり」WG発足働きかけ。	・国債増発による定額給付金など経済対策。 ・新・非営利法人制度に基づく公益認定開始。 ・「安全・安心で持続可能な未来に向けた社会的責任に関する円卓会議」発足。 ・裁判員制度施行。 ・衆議院選挙で民主党圧勝、鳩山内閣発足。 ・新型インフルエンザ 世界的流行。
10年	・「社会的責任に関する円卓会議」で「持続可能な地域づくり」WG発足。 ・「支援力パワーアップ・セミナー」など、中間支援機関の人材育成基盤づくりにせんだい・みやぎ、きょうと、岡山の各NPOセンターと合同プロジェクト発足。	・「新しい公共」円卓会議 発足。 ・障害者自立支援法廃止・新法で基本合意。 ・宮崎県内で口蹄疫が確認され、数百万頭の家

	<ul style="list-style-type: none"> ・「地域・テーマ公益ポータル推進プロジェクト」全国フォーラム。 ・ICCDSによる宮崎県の口蹄疫被災者子女のための奨学金募金実施。(宮崎文化本舗のご協力により、9月に奨学金給付。) ・「ISO26000を自団体に照らす会」を開催し、適応・要改善事項を確認。 ・事務所を千葉県浦安市から東京都中央区新川に移転。 ・北川真理子、赤澤清孝、黒河由佳退職。北川退職に伴い京都事務所閉鎖。 	<ul style="list-style-type: none"> ・畜が殺処分。 ・国民投票法施行。 ・生物多様性保全条約締結国会議(名古屋)。 ・ISO26000発効。 ・認定法人への寄付の税額控除、PSC絶対基準など含む税制改革大綱決定。
11年	<ul style="list-style-type: none"> ・「被災者をNPOとつないで支える合同プロジェクト」(つなプロ)を設立し幹事団体に。 ・「NPOマネジメント」終刊。 ・「支援力をつける!研修 in 函館2011」開催。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ランドセル寄贈に始まる「伊達直人」現象。 ・東日本大震災。 ・パブリックサポートテストの絶対基準導入や認定事務の都道府県移管など特定非営利活動促進法の抜本改正実現。 ・内閣府「特定非営利活動法人の会計の明確化に関する研究会」報告書とりまとめ。
12年	<ul style="list-style-type: none"> ・東日本震災による遠隔避難者の支援団体の協議の場づくり(新潟・山形)。 ・九州北部豪雨水害被災者のための支援募金(中津市社会福祉協議会に寄託)。 ・社会的責任に関する円卓会議の一員として『「地域円卓会議」のススメ』発行。 ・「支援力&協働パワーアップ研修」開催(岡山)。 ・「ソシオ・マネジメント」創刊準備号刊行。PDFデータのダウンロード販売も開始。 ・ソーシャルビジネス・ネットワークと協働で「社会事業家100人インタビュー」開始。 ・「ステークホルダー・エンゲージメント塾」に「中堅・国内企業編」新設。 ・日本財団内の「次の災害に備える企画実行委員会」設立に協力、代表委員就任。 ・DECOとの共催による「NPOの社会責任(NSR)取り組み推進プロジェクト」設立。 	<ul style="list-style-type: none"> ・緊急経済対策関連施策に基づく25万人の雇用期限終了。 ・JIS Z26000制定・公示。 ・特定非営利活動法人関連事務が自治体に。 ・団塊の世代が65歳(年金支給開始)に。 ・再生可能エネルギー全量買い取りスタート。
13年	<ul style="list-style-type: none"> ・第1回 アドバイザリー・ボード・ミーティング開催(京都)。 ・第1回「自治体における「社会責任」(LGSR)への取り組み調査」発表。 ・小規模多機能自治を学び合う「雲南ゼミ」発足。 ・「協働力+支援力パワーアップ研修」開催(岡山、三重、防府)。 ・「ステークホルダー・エンゲージメント塾」開催(東京、愛知県内)。 ・ISO26000に基づくマネジメント・セルフ・レビュー(現在は「SR会議」)実施。 	<ul style="list-style-type: none"> ・「新しい公共」支援事業 終了。 ・平成の大合併に伴う「ミニ統一地方選」。 ・参議院議員選挙。 ・公益法人改革に基づく特例措置期限。
14年	<ul style="list-style-type: none"> (創設20周年) ・「地域円卓会議フォーラム2015」(NNネット主催)に開催協力。 ・第5回「協働環境調査」を全国36の中間支援機関と協働実施。対象255自治体。ご協力くださった中間支援機関とともに、各地で報告会開催。 ・「ソシオ・マネジメント」(Socio Management Review:SMR)創刊号「社会に挑む5つの原則、組織を育てる12のチカラ」刊行。 	<ul style="list-style-type: none"> ・消費税8%に。 ・厚生労働省「社会福祉法人の在り方等に関する検討会」報告書発表。地域公益活動やガバナンスの拡充などの義務化を求める。 ・衆議院議員選挙。
15年	<ul style="list-style-type: none"> ・SMR第2号「社会事業家100人インタビュー前編」刊行。 ・「小規模多機能自治推進ネットワーク会議」設立。 ・「ソシオ・マネジメント・スクール」(School of Socio Management:SSM)開校。第1期として「社会の課題解決・理想実現に挑む事業と組織の運営の基礎」【NPM15s】、「小規模多機能自治の担い手の育成・支援と、その基盤づくり」【SCM15s】、「企業の社会責任への取り組みの進化」【CSR15s】を終了。 ・ICCDSでネパール震災と関東・東北豪雨水害の被災者支援活動を支援。 	<ul style="list-style-type: none"> ・介護予防、子ども・子育て、生活困窮者支援などが相次いで「地域」参加を求める。 ・関東・東北豪雨水害。 ・国連が持続可能な開発のための2030アジェンダ(SDGs)採択。 ・気候変動枠組条約締約国会議で2020年以降の目標(パリ協定)合意。
16年	<ul style="list-style-type: none"> ・SSM第1期後半の「市民活動支援機関の立て直し」【FSC16w】、「自治体における協働の定義・しくみ・進め方の再構築」【RCS16w】、「助成プログラムの最適化【OGM16w】」および第2期実施。 ・SMR第3号「小規模多機能自治-総働で人「交」密度を高める」刊行。 ・中国5県中間支援組織連絡協議会との共催による「市民活動・地域づくり支援者 戦略共有会議」を岡山(5月)・防府(11月)で開催。 	<ul style="list-style-type: none"> ・日本版国民ID制度(マイナンバー)施行。 ・熊本地震。それ以降も鳥取地震など相次ぐ。 ・先進国首脳会議(G7伊勢志摩サミット)。 ・参議院選挙。18歳からの投票適用開始。 ・英国国民投票でEUからの離脱決議。 ・ドナルド・トランプ氏米国大統領に選出。
17年	<ul style="list-style-type: none"> ・SSM第3期【NPM17】【FSC17】【OGM17】【CSR17】を東京で、【SCM17】【RCS17】は中国5県中間支援組織連絡協議会との共催による「市民活動・地域づくり支援者 戦略共有会議」内で岡山にて実施。予科として「ねらい・目標・指標と効果測定」を東京で実施。 ・SMR第4号「成果を高めるための 助成プログラムのコミュニケーション調査」、第5号「ベスト・プラクティスから学ぶ CSR マネジメント」刊行。 ・日本財団CANPANと協働で「助成プログラム決定先一覧」(ホワイトリスト)公開。 	<ul style="list-style-type: none"> ・「持続可能な調達」規格ISO20400発行。 ・年金積立金管理運用独法(GPIF)がESG指数を選定し1兆円運用開始。国内株約3%。 ・衆議院議員選挙。 ・障害者就労継続支援A型事業所閉鎖続発。 ・あいちコミュニティ財団で残業代未払いとパワーハラスメント発覚。
18年	<ul style="list-style-type: none"> ・SSM予科「先駆的なしくみ事例から学ぶ協働推進戦略の基礎」、「各地の事例から学ぶ小規模多機能自治推進施策の基礎」、「ベスト・プラクティスから学ぶCSR推進戦略の基礎」、特別講座「桜井義雄英番頭塾」開講。 ・NSR取り組み推進プロジェクトの一環として「NPO/NGOの働き方の多様性対応調査」実施。調査協力者限定の意見交換会、公開報告会、フォローアップ勉強会開催。 ・SMR第6号「続・小規模多機能自治 地域経営を始める・進める・育てる88のアクション」刊行。 ・ICCDSで西日本豪雨水害の被災者支援活動を支援。 ・星野美佳退職。 	<ul style="list-style-type: none"> ・特定非営利活動促進法施行20年。同法人数は同年3月以降減少傾向に。 ・岡山・広島・愛媛などで西日本豪雨水害。 ・北海道胆振東部地震で道内295万戸停電。 ・国・自治体の障害者雇用水増し発覚。 ・中央競技団体のガバナンス確保など「スポーツ政策の推進に関する円卓会議」開催。 ・訪日外国人旅行客数3千万人突破。
19年	<ul style="list-style-type: none"> ・創設25周年謝恩プログラム「25+」(twenty-five and beyond)を、全国13団体のご協力で23回開催(20年3月までに計26回開催)。 ・SMR第7号「ソーシャルビジネス白書第0号-ソーシャルビジネスの『これまで』と『これから』」、第8号「社会事業家100人インタビュー中編」刊行。 ・課題解決に挑む団体への家賃負担軽減のための「公益大家」開始。 ・ICCDSで北部九州豪雨・台風19号の水害被災者支援活動を支援。 	<ul style="list-style-type: none"> ・休眠預金法に基づく指定配分団体決定、初回配分の資金配分団体選定。 ・外食・建設など「特定技能」14業種35万人の外国人を受け入れる改正入管法施行。 ・今上天皇譲位、徳仁親王が新天皇即位。 ・統一地方選、参議院議員選挙。 ・消費税10%に。幼児教育・保育無償化へ。 ・G20首脳会合(大阪)など関連会議開催。
20年	<ul style="list-style-type: none"> ・共同編集による「SDGs時代のパートナーシップ」発行(学文社刊)。 ・SMR第9号「社会に挑む組織のガバナンス」、第10号「支援・評価・助成の、基礎と戦略」、第11号「2030年代の東京にどう備えるか?」刊行。関連オンライン講座開催。 	<ul style="list-style-type: none"> ・COVID-19 世界規模に蔓延。 ・菅首相就任後初の所信表明演説で「温室効果ガス排出量2050年までに実質ゼロ」表明。

	<ul style="list-style-type: none"> ・小規模多機能自治推進ネットワーク会議主催のオンライン連続勉強会「コロナ禍における小規模多機能自治を考える」(全4回)に運営協力。 ・ICCDSで新型コロナウイルス感染症(COVID-19)被災者支援活動を支援。 ・「stores」(https://officeiihoe.stores.jp)にて書籍販売開始。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ジョー・バイデン氏米国大統領に選出。 ・労働者協同組合法可決・成立。 ・独居世帯が全世帯中34%、独居高齢世帯が同12%、高齢世帯が同22%に。 ・中国・インド・ASEAN5のGDP 米国抜く？
21年	<ul style="list-style-type: none"> ・長期方針を、2050年までを視野とするものに改定。 ・SMR第6号、同第1号増補版刊行。関連オンライン講座開催。 ・日本アウトドア・ネットワーク(JON)の協力を得て、ひとり親世帯のこどもたちの自然体験活動参加を支援する助成制度を設立。 ・NNネット、NSRプロジェクト、事務支援カンファレンス、非営利組織評価センターによる「非営利セクターのガバナンス拡充プロジェクト」を構成し、現状把握調査実施。 	<ul style="list-style-type: none"> ・東日本大震災から10年。 ・団塊の世代が後期高齢者に。 ・平成の大合併に伴うミニ統一地方選。 ・オリンピック・パラリンピック東京大会 ・衆議院議員選挙。 ・ドイツ連邦議会議員選挙。
22年	<ul style="list-style-type: none"> ・TCFDにもとづくシナリオ策定。 	<ul style="list-style-type: none"> ・参議院議員選挙。 ・後期高齢者数が2千万人を超え、総人口の6人に1人に。
23年		<ul style="list-style-type: none"> ・18歳未満同居世帯率が2割未満に？
24年	(創立30周年)	<ul style="list-style-type: none"> ・世界人口80億人突破。日本は1億2千万人を切り、インドが中国を抜いて世界一に。 ・東京都の生産年齢人口が減少傾向に。 ・要介護度3以上の後期高齢者240万人、介護保険制度発足時の約3倍に。 ・米国大統領選挙。

【参考】SDGsを体感的に理解するために：2000年→2015年→2030年の日本を俯瞰すると

		2000年	2015年	2030年	15年→30年
人口	人口総数/世界	1.26億人/60億人	1.27億人/72億人	1.19億人/83億人	▲7%/+15%
	0-14歳	1,847万人	1,588万人	1,322万人	▲17%
	15-64歳	8,622万人	7,628万人	6,875万人	▲10%
	65歳以上	2,200万人	3,346万人	3,715万人	+10%
	うち75歳以上	899万人	1,612万人	2,288万人	+41%
	うち要介護3以上	83.3万人(9.3%)	182.9万人(11.3%)	259.5万人(11.3%)	+41%
	うち85歳以上 うち要介護3以上	223万人 (不明)	488万人 113.4万人(23.2%)	830万人 192.7万人(23.2%)	+70% +70%
世帯	総数	4,706万世帯	5,344万世帯	5,241万世帯	▲2%
	世帯当たり人口	2.70人	2.38人	2.27人	
	単身世帯	1,310万世帯(27.8%)	1,841万世帯(34.5%)	1,938万世帯(37.0%)	+5%
	高齢者のみ世帯	585万世帯(12.4%)	1,117万世帯(20.9%)	1,332万世帯(25.4%)	+19%
	うち後期高齢者のみ	196万世帯(4.2%)	494万世帯(9.2%)	770万世帯(14.7%)	+55%
GDP	総額	474兆円	526兆円	570兆円	+8%(年0.5%)
	世界(日本のシェア)	33兆USD(14.4%)	74兆USD(5.9%)	126兆USD(4.4%)	+70%(年4%)
	1次産業(総額比)	0.8兆円(0.16%)	0.7兆円(0.13%)	0.6兆円(0.10%)	▲15%
	2次産業(同)	138兆円(29.1%)	132兆円(25.0%)	126兆円(22.2%)	▲8%
	3次産業(同)	335兆円(70.6%)	393兆円(74.7%)	443兆円(77.7%)	+12%

設立以来の主な取り組みについてのふりかえり(質的・主観的な自己評価)

昨今、評価を事業や研究の対象とする人々が、社会インパクト評価を喧伝していることに対して、懸念し反論していることについては、「ソシオ・マネジメント」各号でもご覧いただいている通りです。評価の第一義的な目的は、事業や組織の改善であり、だからこそ、専門家主導や第三者によるものではなく、事業の実施者自らが行うことが大切です。

COVID-19 によってご依頼が大幅に減少したことを、事業や組織の在り方を見直す好機と捉え、2020年までの長期方針にもとづき、重点支援先(主な顧客)群ごとに、同年までにもたらす効果・状況目標とその達成状況、そして、調査・基盤整備・育成支援(研修など)・書籍などというIIHOEが提供するソリューションの種類ごとに、主な取り組みと、その成果状況について、大きな成果をもたらしたもの(◎)、大きな成果をもたらしたものの(○)、一定の成果は生んだもの(△)、成果が不十分なもの(×)の4段階で、質的・主観的に自己評価(ふりかえり)を行いました。

組織設立以来、何度か訪れた転機の中でも、質的に最も大きなものと言える時期に際して、今後の中長期的な方針を策定する際の根拠として活用します。

◎:大きな成果をもたらした、社会的な基盤となったもの ○:大きな成果をもたらしたものの △:一定の成果は生んだもの ×:成果が不十分なもの
SSM:ソシオ・マネジメント・スクールの略。【NPM】、【SCM】などは各講座のコード名。
SMR:ソシオ・マネジメントの略。

重点支援先(主な顧客)群 2020年にもたらす効果・状況	IIHOEのソリューションと成果評価			
	調査	基盤整備	育成支援(研修など)	書籍など
①社会を変革し得るNPO・社会事業家・コミュニティ・ビジネス(と、その候補者) ○よりよい社会づくりを実現・維持するしくみづくりができる・できた団体:100 △特に、地域における福祉・健康・経済の統合的運営に資する団体:30	◎助成申請書・報告書の設問調査 △独自受講者アンケート集計・分析 △SMR第7号「ソーシャルビジネス白書 第0号」 △「NPO/NGOの働き方の多様性対応調査」	◎CANPANの「組織情報」項目 ○社会事業家100人インタビュー →SMR第2号(前編) 同 第8号(中編) △NPOの社会責任(NSR)取り組み推進プロジェクト	△各種研修:マネジメント、情報開示、ガバナンス、	△「NPOマネジメント」 ○SMR第1号「社会に挑む5つの原則、組織を育てる12のチカラ」 ○「NPO理事の10の基本的責任」をはじめとするNCNB刊行物の日本語版発行。 △SMR第9号「社会に挑む組織のガバナンス」
②「持続可能な地域づくり」を真摯に模索する地域(地域運営組織) ○よりよい地域づくりを実現・維持する人材育成と組織運営ができる団体:500	△SMR第11号「2030年代の東京にどう備えるか?」	◎小規模多機能自治推進ネットワーク会議	○雲南ゼミ △SSM【SCM】	◎SMR第3号「小規模多機能自治」、第6号「続小規模多機能自治」
③持続可能性の向上を真摯に模索する地方自治体 ○まっとうな協働・総働により持続可能性を向上・維持しうる自治体:100	◎協働環境調査 △「自治体における「社会責任」(LGSR)への取り組み調査」	◎「地域円卓会議のススメ」	○協働環境調査報告会 △LGSR調査報告会 △行政と支援機関のペア受講を条件とした協働カパワーアップ研修 △SSM【RCS】	◎協働環境調査報告書
④社会責任志向の明確なグローバル企業 ○世界的にベンチマークされる企業:20 ○サプライチェーンに適切・効果的に働きかける企業:50	○環境/CSR報告書読者国際調査		◎第三者意見執筆 ○他社報告書ベンチマーキングワークショップ ○ステークホルダー・ダイアログ企画・運営 ○役員研修 △SSM【CSR】	△SMR第5号「ベストプラクティスから学ぶCSRマネジメント」
⑤よりよい社会づくりに貢献し得る中間支援組織 △よりよい社会づくりを実現・維持するしくみづくりができる団体を効果的に支援できる組織:50		×公益ポータル推進プロジェクト ×支援人材合同育成プロジェクト ×シン・シエンシャ	△SSM【RCS】	△SMR第10号「支援・評価・助成の、基礎と戦略」
⑥配分ではなく投資として助成する助成機関 ○よりよい社会を実現・維持するしくみづくりができる団体を効果的に支援できる助成機関:30	◎助成申請書・報告書の設問調査 ○SMR第4号「助成プログラムのコミュニケーション調査」	○ホワイトリスト集計・開示	○SSM【OGM】	○「価値を創造する助成へ」日本語版刊行 △SMR第10号「支援・評価・助成の、基礎と戦略」

1990年から2050年までを俯瞰する

今後の中長期方針を作成するに際して、取り組みのふりかえり(質的・主観的な自己評価)と同様に重要なのが、社会の「これまで」と「これから」の確認です。持続可能性の向上に取り組むためには、個々の取り組みがどれだけ過去に成果を挙げていても、単に繰り返し延長するのではなく、社会がこれまでどう変化し、これからどう変化しようとしているのかを踏まえて、より良い未来づくりのための要素を織り込み、ときには抜本的に在り方を変える必要があるからです。

1994年の設立以来「2020年代の地球への行動計画の推進」を、3つの事業方針の1つに掲げてきたことから、これまでの30年弱を確認し、これから30年弱を見通すために、1990年から2050年までを俯瞰するうえで重要な項目について、実績と予測(斜体字)を列挙します。

	1990年	2000年	2010年	2020年	2030年	2040年	2050年
世界人口(億人)	53.2	61.4	69.5	77.5	85.4	91.9	97.3
世界GDP(兆USD)	23.6	33.9	66.2	84.5	137.7	185.0	248.7
日本GDP(兆USD)	3.1	4.8	5.7	5.0	6.6	7.0	7.3
世界に占める比率	13.4%	14.4%	8.6%	5.9%	4.8%	3.7%	2.9%
日本人口(百万人)	123.6	126.9	128.0	126.1	119.1	110.9	101.9
0-14歳(百万人)	22.4	18.4	16.8	14.9	13.2	11.9	10.7
出生数(百万人)	1.22	1.19	1.07	0.84	0.81	0.74	0.65
合計特殊出生率	1.54	1.36	1.39	1.34	1.43	1.43	1.44
15-64歳(百万人)	85.9	86.2	81.7	72.9	68.7	59.7	52.7
65歳以上(百万人)	14.8	22.0	29.4	35.3	37.1	39.2	38.4
高齢者率	12.0%	17.3%	23.0%	28.0%	31.2%	35.4%	37.7%
65-74歳(百万人)	8.9	13.0	15.2	17.0	14.2	16.8	14.2
75歳以上(百万人)	5.9	8.9	14.1	18.2	22.8	22.3	24.1
85歳以上(百万人)	1.1	2.2	3.8	6.0	8.3	10.2	9.6
85歳以上の人口比	0.9%	1.8%	3.0%	4.8%	7.0%	9.2%	9.5%
世帯数(百万戸)	41.0	47.0	51.9	55.7	54.8	52.7	49.3
独居率	23.1%	27.6%	32.4%	38.0%	40.2%	42.5%	43.9%
後期高齢者独居(百万戸)	0.63	1.39	2.59	3.80	4.91	4.89	5.31
全世帯中の後期高齢者独居	1.6%	3.0%	5.0%	6.8%	9.0%	9.3%	10.8%
住宅数(百万軒)	42.0	50.2	57.5	18年:62.4	64.3	65.1	65.5
空家率	9.4%	11.5%	13.1%	18年:14.1%	14.5%	18.8%	24.4%
有効求人倍率	1.40	0.59	0.52	1.18			
労働分配率	67.7%	73.5%	71.7%	75.5%			
就労者(百万人)	61.3	62.2	56.1	57.6	55.8	53.4	49.6
第1次産業	4.4	3.2	2.3	1.9	1.6	1.4	1.2
第2次産業	20.4	18.5	14.1	13.2	12.1	11.1	10.1
第3次産業(百万人)	36.4	40.4	39.6	40.6	39.3	37.4	34.6
うち医療・福祉	2.2	4.2	6.1	7.6	7.8	7.6	7.2
75歳以上 要介護3以上	-	0.83	1.64	2.22	2.59	2.54	2.74
75歳以上に占める率	-	9.3%	11.6%	11.3%	11.3%	11.3%	11.3%
85歳以上 要介護3以上	-	-	0.89	1.43	1.92	2.37	2.23
社会保障給付費(兆円)	47.4	78.3	105.3	19年:123.9	153.7	188.1	205.0
医療	18.6	26.6	33.6	40.7	54.0	66.7	76.3
年金	23.7	40.5	52.2	55.4	62.2	73.2	71.7
福祉	5.0	11.2	19.4	27.7	37.8	48.3	56.9
うち介護	-	3.2	7.5	10.7	18.6	25.7	31.9
二酸化炭素濃度(綾里)ppm	356.9	372.8	393.6	416.3			