



CSONJ 中期ビジョン 2020

CSONJ Midterm Vision 2020

「持続可能な社会づくりに貢献するアジャイルな組織へ」

Strategy for Agile Institution Supporting Sustainable Society

2017年7月



一般財団法人 CSOネットワーク
CSO Network Japan



目次

1. はじめに	3
1.1 中期ビジョンの策定にあたって	
1.2 CSO ネットワークとは	
1.3 これまでの主な活動成果	
2. 現状認識と2020年に向けた見通し	8
2.1 2030 アジェンダ・持続可能な開発目標 (SDGs)	
2.2 社会的責任 (SR)・サステナビリティ	
2.3 持続可能な地域づくり	
2.4 持続可能な公共調達 (SPP)	
2.5 成果測定とインパクト志向の強化	
2.A 社会課題解決のためのマルチステークホルダーの取り組み	
2.B 市民社会スペース	
3. 組織のビジョン・ミッション	15
3.1 ビジョン	
3.2 ミッション	
4. 2020年に向けた目標	16
4.1 上位目標	
4.2 中位目標、成果、重点活動項目	
4.3 達成に向けたアプローチ	
4.4 アジャイルな組織として	
Vision2020 ログフレーム (重点活動項目・成果・指標)	25
重点活動項目とコア事業群のマトリックス	26



1 はじめに

1. 1 中期ビジョンの策定にあたって

CSO ネットワークでは、このたび、組織としての中期ビジョンの作成に初めて着手しました。これは、これまで少数の組織リーダー間で共有されている暗黙知的位置づけであった組織の目指す社会や方向性、依って立つ基本的価値などを明文化して示すべきという理事会、評議員会を中心とした協議を受けたものです。

この作業のため、理事・評議員・スタッフ合宿（リトリート）を行い、代表理事、事務局長、スタッフでフォローの話し合いの機会を数度もち、ドラフトを作成しました。この過程で、関係者による話し合いを繰り返し行い、現状認識の共有、組織のもつ強みや弱み、特徴などについての理解の共有を試みました。

ここに提示する中期ビジョンは、こういった一連の作業のアウトプットです。これが今後の組織にとっての羅針盤となるとともに、私たちが事業や活動に関わる方々にとって、CSO ネットワークをよりよく理解するための好材料となればと願っています。

1. 2 CSO ネットワークとは

1999 年「日米コモンアジェンダ（地球的展望に立った協力のための共通課題）」の枠組みのもと、地球規模課題の解決に取り組む企業、政府、市民社会組織（CSO）の連携を推進するため、当法人の母体となる CSO 連絡会が誕生した。

2004 年、CSO ネットワークと改名。それまでの運営委員会制を代表・共同事業責任者制に変更し、活動を継続・発展させた。貧困をなくすためのグローバルキャンペーンへの参加、市民社会に関する調査・研究を行うとともに、企業の社会的責任（CSR）の推進、民間による開発支援の調査、企業と NPO/NGO 等異なるセクター間の連携促進等に積極的に取り組む。

2011 年、法人格を取得し一般財団法人 CSO ネットワークとなり、現在に至る。国際的アジェンダ、サステナビリティ関連課題へのエンゲージメントを促進する様々な活動を実施している。

1.3 これまでの主な活動成果

(1) SR (社会的責任) 推進

① 企業アドバイザー

CSR の規格やガイドライン、責任あるサプライチェーン、ビジネスと人権、SDGs と企業、NPO/NGO と企業、サステナビリティなどのテーマで、講演や執筆を行ってきた。CSR レビューフォーラムの設立にも関わり、複数の企業とエンゲージメントを行い、特にビジネスと人権、責任あるサプライチェーンを担当した。また個別企業のマテリアリティ特定への協力、CSR 報告書/サステナビリティ報告書の第三者意見執筆、アドバイザー委員会のメンバーを務めるなどしてきた。東京 2020 大会組織委員会の持続可能な調達コード WG の委員も務めている。

② NN ネット

2008 年、NN ネットが設立して以来、幹事団体として関わる。NN ネットの代表協議者として、ISO/SR 国際 WG 委員。ISO/SR 国内幹事会、JIS26000Z 本委員会委員、ISO20400 の WG 委員などを務めた。NN ネットの SR フォーラムでは、ビジネスと人権、調達、東京 2020 大会、SDGs などのテーマでプログラムの企画や運営に携わった。また NN ネットとして、SDGs 市民社会ネットワークに「社会的責任」の世話人として参加、その立場で、SDGs 推進円卓会議構成員も務めている。

(2) 2030 アジェンダ・SDGs

① ポスト 2015 アジェンダ関連

今田代表理事は、GCAP (Global Call to Action against Poverty) Japan として主に開発課題に関するアドボカシー活動を行うネットワーク組織「動く→動かす」の代表として、また CIVICUS 関係者として、国内外におけるポスト 2015 アジェンダの多様なプロセスに市民社会の立場から関与し、議論に貢献してきた。CSO ネットワークとしては、ポスト 2015 アジェンダ関連ニュースをウェブサイト上に立ち上げ、市民社会の目線から情報発信を継続してきた。

② SDGs 市民社会ネットワーク

2015 年 9 月に国連総会で採択された「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」の実施を推進するために、2016 年 4 月に SDGs 市民社会ネットワークが発足。2017 年 4 月からは一般社団法人として活動を本格化させる。日本政府は、2016 年 5 月 20 日に SDGs (持続可能な開発目標) 推進本部を立ち上げ、その後、多様なステークホルダーによる SDGs 推進円卓会議を設置、パブリック・コメントなどを実施して、12 月に SDGs 実施指針を策定。黒田事務局長は、SDGs 推進円卓会議の構成員を務める。

(3) 持続可能な地域づくり

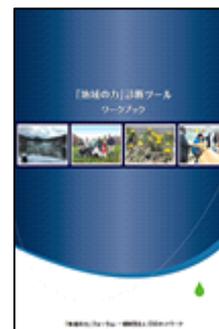
① 地域のカフォーラム

2013 年度より、研究者、農業者、ジャーナリスト、流通関係者、NPO 職員から成る「地域のカフォーラム」を発足させ (事務局：CSO ネットワーク)、震災以前から日本各地でひたむきにとりくまれてきた地域主体の持続可能な社会づくりの先進地域を訪ね (国内 12 地域、海外 3 地域)、持続可能

な地域づくりの理論化に取り組み、ブックレット出版（2冊）・シンポジウム開催（3回）等により広く情報発信を行うとともに、地域の持続可能性を測る「地域の力診断ツール」を開発した。

② 地域の力診断ツール

上記の「地域の力フォーラム」の活動および各地で開発が試みられている幸福度指標の動きも踏まえ、持続可能な地域に共通の要素を指標化し6つの分野に分類した地域診断ツールを開発した。地域の持続可能性を地域の人々が主体となって診断するための道具で、診断により地域の強みや課題を把握し、新たな取り組みへとつなげてもらうことを目的としている。



③ 地域ワークショップの開催

「地域の力診断ツール」を活用したワークショップを重ね（2017年4月末現在3回実施、6月に1回予定）、地域に持続可能性の観点を提示するとともに地域コミュニティ形成のきっかけを提供している。持続可能性の観点から測った地域診断事例の蓄積とそこからの示唆を、国内外に向けて発信している（日本、ニューヨーク、韓国全州における国際大会等で3回報告）。

（4） 持続可能な公共調達（SPP）

2016年4月より、地球環境基金の助成事業「持続可能な公共調達慣行の促進に向けた調査および指針の策定とその普及」を開始した。目標 12.7「国内の政策や優先事項に従って持続可能な公共調達の慣行を促進する」に焦点を合わせ、欧州等の先進事例から学ぶと同時に、国内でも一部の自治体に見られる持続可能な公共調達（Sustainable Public Procurement: SPP）推進の動きに注目し、ベストプラクティスや教訓等を国際的な文脈に沿って取り上げることで、国内の自治体が活用できる持続可能な公共調達のあり方の指針を示すと同時にその推進に寄与することを目指している。特に、2020年東京オリンピック・パラリンピックは、持続可能な調達が国際的にも求められていることから、SPPに関する議論を日本においても進める好機である。

初年度である2016年度は国内外のSPPに関する基礎的調査を重点的に行い、以下の成果を得た。

① 国際的な会合への参画

- 2016年7月、第12回アジア太平洋持続可能な消費と生産ラウンドテーブル（APRSCP）（カンボジア・シェムリアップ）：アジア太平洋地域におけるCSP（持続可能な生産と消費）と公共調達に関するアジア太平洋の動向について情報収集した。
- 2016年11月、2016 Procura+セミナー（ローマ）：ICLEI（持続可能性をめざす自治体協議会）の主催で開催されたセミナーに参加。Procura+は、欧州自治体の持続可能な公共調達（SPP）担当者や関係者のネットワークで、能力強化とネットワーキングを目的として毎年セミナーを開催。EC公共調達司令に関する対応など、先



進的な取り組みについて情報収集、意見交換、関係者とのネットワーキングを行なった。

② SPP フォーラムの開催

2016年12月21日、「持続可能な公共調達（SPP）フォーラム～第1回SDGs時代における自治体の「持続可能な公共調達」の可能性」を開催した（会場：日比谷文化図書館）。同フォーラムでは、知見を有する外部有識者3名（富田秀実氏、中原秀樹氏、大塚隆志氏）をスピーカーに迎え、国内で関心を有する企業、NGO、大学研究者、消費者団体、東京オリンピック組織委員会関係者等の約30名の参加を得た。SDGsを契機とした、環境、社会、経済的側面を含むより包括的なSPPを議論する場として有意義な機会となった。

③ 調査報告書の発行

2017年4月、初年度の国内外のSPPへの取り組みに関する調査実績をまとめた「調査報告書 SDGs時代における持続可能な公共調達 世界の潮流と日本の動向」を発刊した。国内関係者とのネットワーク構築の成果として、同報告書においてSPPに関する寄稿を7本集めることができた。



（5） 評価事業

- ① 社会的インパクト評価ツールセットづくり：G8 社会的インパクト投資国内諮問委員会から日本ファンドレイジング協会の委託事業のうちの一部を受託し、社会的インパクト評価イニシアチブの一環として、評価のツール作りを実践。評価ツールの実践マニュアルの改訂作業と、分野別ツールとして「環境教育」分野のツール開発を行った。
- ② 評価実践者育成事業カリキュラム調査：トヨタ財団助成、日本NPOセンター実施事業のうちの一部を受託し、非営利事業評価実践者育成のための講師育成研修カリキュラム策定に向けて国内外の研修カリキュラムの収集と分析を行った。

（6） 国際的連携

① アジア財団

米国アジア財団のリエゾンオフィスとして、アジア財団がMOUを結んだJICAやその他の国際協力に関わる組織等との連携の模索をサポートしている。具体的な活動は以下の通り。

- 日本のNPO法人The Asia Foundationの法人格の維持（理事会総会開催・事業報告・法人登記事務等）
- 米国アジア財団が実施するプログラムへの協力・参加（Asian Approach to Development Cooperation: AADC、その他コンファレンス等）
- Luce 奨学生プログラム：米国Luce財団による奨学生の、日本での研修先の選定や受け入れに関わるサポート、日本語学校入学のサポートや住居の手配等生活全般の支援を行う。毎年1人～3人来日し、1年間滞在。



2014 ルーススカラー

② CIVICUS

今田代表理事は、2013年2月までCIVICUS（世界100カ国以上に会員団体をもつCSOの連合組織）に出向しており、2012年3月からの1年間は事務局長代行職を務めた。その間、日本においても、世界の市民社会の状況やグローバル・アジェンダに関する海外の動向について紹介を行ってきた。現在は、シニアアドバイザーとして日本にCIVICUSの動きを伝え、適宜連動した動きをつくるべく活動している。

③ その他関連の市民社会ネットワーク

- 社会的責任向上のためのNPO/NGOネットワーク(NN ネット):幹事団体として関わり続け、毎月の定例幹事会に出席するとともに、同ネットワークの政策チームのメンバーとしてSRフォーラムやSRセミナー、勉強会等に積極的に関わり、組織の社会的責任について問題提起を行っている。
- NSR(NPO/NGOのSR)研究会:NPO/NGOの社会的責任に関する取り組みを参加団体とのピアビューより学びあう研究会に参加している(隔月開催)。そこでの学びを踏まえ自組織の社会的責任に関する取り組みを進めている。2014年~2016年の取り組みの中から、特にダイバーシティ研究所と共同で行った、防災への取り組みおよび、コミュニティ参画に関する取り組みを、NPOセンター主催の市民セクター全国会議にて報告した(2016.11.23)。

(7) その他事業

- 多国間機関Community of Democracies (CoD) (民主主義共同体):今田代表理事は、日本の市民社会フォーカル・ポイントとしてCoD関連会合に参加。SDGs成立後、SDG16の代替指標の策定に関する一連の会合に出席し、日本政府・JICAとの関係構築も行った。



2 現状認識と2020年に向けた見通し

1989年のベルリンの壁崩壊を皮切りに、民主化の波が世界を席卷した1990年代は、レスター・サラモンが「連帯革命」と呼んだ世界各地の非営利組織の台頭を生み、「市民社会」が国民国家内外の決め事への影響力を増して行く時代となった。日本においても、1995年の阪神淡路大震災における「ボランティア革命」や1998年の特定非営利活動促進法（NPO法）の制定のように、世界の流れに呼応する動きが見られた。

2020年は、冷戦終結から約30年にあたる。私たちは、連帯革命の流れの延長線上に身を置く私たち自身が、世界の現状をどのように捉えているかを確認し、2020年に向けた私たちの優先課題を特定してみたい。そのために、まず最初の作業として、2つの前提を提示する。

前提1：「持続不能な社会」と「不公正な社会」

私たちにとって、今日の世界を彩る形容詞は「**持続不能**」と「**不公正**」である。確かに、1990年代は連帯革命が進行していった時代ではあったが、同時に、今日における最大級の課題である格差・不平等が進行していった時代でもあった。スティグリッツが2003年に著した『そのけ90年代(The Roaring Nineties)』（翻訳書の邦題は、『人間が幸福になる経済とは何か——世界が90年代の失敗から学んだこと』徳間書店 2003年）の副題は、「なぜ私たちは歴史もつとも強欲な10年間のツケを払っているのか」である。1990年代の米国で静かに進行していた規制緩和の波が、国内でいかに富む者を富ませ、貧しい者をさらに貧しくしたかを論じ、2001年に発覚したエンロン事件で閉じるこの書においては、「強欲」な90年代の後始末となるのが2000年代のはずだった。

しかし実際には、スティグリッツの言う「強欲な世界」は、2000年代には舞台を全世界に移し、その触手を広げていった。それを象徴的に示したのが、2008年のリーマンショックに端を発する世界的な金融危機であり、その「ツケ」は、1990年代の米国どころではなかった。

2012年、国連持続可能な開発会議がブラジルのリオ・デ・ジャネイロで開催された。いわゆるリオ+20会議である。「持続可能性」という用語は、リオ+20会議以降、国連を中心とした国際社会の表舞台にひんばんに登場するようになるが、それ以前から、市民社会のなかでは世界の「持続不能性」がしばしば論じられていた。そしてそれは、リオ+20会議に合わせた発表された、市民社会リフレクシヨングループによる『公正なくして未来なし』という報告書に見られるように、ほとんど例外なく「公正」の概念と結びついている。「強欲な世界」と社会や環境の「持続不能性」の二者は、私たちにとっては不可分なものである。

前提2：「変革」の条件

私たちは、そのような社会を変えて行くために必要なのは、既存の制度や仕組みのツギハギの「改革」ではなく、それらを根本から作りかえて行くような「変革」だと考える。では、その「変革」の担い手は誰なのだろうか。今日の世界において、もはや「変革」の担い手は市民社会にとどまらず、セクターや国境を超えたさまざまなステークホルダーによるネットワークや連携が重要な役割を果たすことが明らかになってきている。社会課題解決に向けた効果的な取り組みには、既存のネットワークや枠組みを超え、それぞれの分野に取り組むアクターや力関係などの位置付けを明示した「エコシステム」を意識し、自身の力を最大限に発揮できるレバレッジを特定してインパクトの最大化を図ることが重要である。

また、そのようなエコシステムが健全に機能するには、ステークホルダーとしての市民社会の役割が軽視されてはならない。2001年の米国同時多発テロ以降、「テロとの闘い」のスローガンのもと、世界各地で市民社会の活動を制限するような動きが加速している。健全な市民社会の発展が国益や地球益につながるという確信が「連帯革命」の基礎にあったはずだが、「テロとの闘い」は、市民の政治参加を快く思わない政府指導者等のレトリックとして利用され、世界各地で民主主義の危機につながるような状況を生み出している。国際社会では、政府や国際機関を含めこれを市民社会スペースの擁護としてテーマ化し、啓発や意識喚起に力を入れている。

私たちは、「変革」を引き起こすには上記2つが不可欠と考える。

以上2つの前提条件をもとに、私たちが特定した5つの活動分野、すなわち「2030 アジェンダ・持続可能な開発目標(SDGs)」、「社会的責任 (SR)・サステナビリティ」、「日本国内の持続可能な地域づくり」、「持続可能な公共調達 (SPP)」、「成果測定とインパクト志向の強化」における現状認識と2020年に向けた見通しについて記してみたい。

2. 1 2030 アジェンダ・持続可能な開発目標 (SDGs)

(1) 現状認識

2015年9月、国連総会にて、「私たちの世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」が採択された。このアジェンダは、人間、地球及び繁栄のための行動計画であり、より大きな自由における普遍的な平和の強化を追求するとともに、すべての国とステークホルダーのパートナーシップを重要視する。このように、2030アジェンダでは、5つのP（人間、地球、繁栄、平和、パートナーシップ）を掲げている。その中の主要な部分を占めるのが、17の目標と169のターゲットからなるSDGsである。SDGsの特徴は以下の通り。

- 普遍性：すべての国に普遍的に適用可能（日本を含む先進国も）
- 包摂性：貧困層の「残された半分」に尊厳ある生活を保障する＝「誰一人取り残さない (Leave No One Behind)」
- 統合性：持続可能な開発の3つの側面（経済、社会、環境）に統合的に対応
- 多様性：様々な国別の状況、能力、開発レベルや政策及びその優先順位を考慮

- 課題間のつながり重視
- すべての人の人権の実現、ジェンダー平等、女性と女児のエンパワースメントを目指す
- 民間セクター、とりわけ企業の役割を重要視

SDGs 実施に向けては、政府や企業、市民セクターなどを中心に活発な動きがある。日本国政府は、2016年5月20日に総理大臣を本部長とする SDGs 推進本部を立ち上げ、今年度中の実施指針策定を公表。指針策定にあたり、マルチステークホルダーによる推進円卓会議を立ち上げ、第2回会合を開いた。またパブリック・コメントも募集するなど、一定程度開かれたプロセスは担保され、12月18日に SDGs 実施指針と、具体的施策が公表された。

大企業は、CSR 部署を中心に、SDGs に前向きに取組を進めている。また市民セクターは、国際協力 NGO を中心に、政府への働きかけや実施指針策定への積極的な参加、地方での実施の推進などに力を注いでいる。

(2) 2020 年に向けた見通し

2016年より実施年度が開始された SDGs については、日本政府の SDGs 実施指針が策定され、2019年国連 HLPF に向けて国内実施モニタリング、そして実施指針の改訂が行われる予定であり、市民社会としてこれらの機会を活用することが求められる。

一方、民間企業のサステナビリティ戦略等における SDGs の取り込みや実践も進みつつあり、投資家の世界でも ESG 投資と SDGs の関連づけが始まっている。NGO・NPO も対外務省といった既存のエンゲージメント・スタイルから、マルチステークホルダーへの関与という変革が求められている。市民セクターが得意な目標は限られているため、SDGs 全体の実施には、他セクターとの協業や連携が課題となる。同時に、エビデンスベースのエンゲージメントがより重要となると思われ、国連で合意された SDGs 指標が国内の統計・データの文脈でどう主流化されるか、またそれを NGO・NPO がどう活用できるのかが重要となるだろう。

市民社会が民主的で公正なガバナンスのもとで活動できる環境・スペースの確保は、国内外においてその重要性を増しており、国際的な保護主義や不寛容・排他的な政治経済的潮流が進みつつある中で、市民社会として特に SDG16 についてのさらなる関与が不可欠である。

2. 2 社会的責任 (SR) ・サステナビリティ

(1) 現状認識

サプライチェーンにおいて企業行動が及ぼす社会、環境のマイナスのインパクトが世界的に大きな問題となり、企業に CSR の要請が高まっている。投資家においても、非財務情報に高い関心を持つようになった。GPIF が PRI に署名するなど、ESG 投資が日本でも少しずつ拡大している。

また、国連ビジネスと人権指導原則の国家行動計画 (NAP) の策定プロセスが開始され、市民社会の効果的な関与が急務となっている。2017年2月に設立された「ビジネスと人権 NAP 市民社会プラットフォーム」の活動は重要性を増している。

SDGs については、多くの企業の報告書で活用されるなど関心のある企業が多いが、中には正しい

使い方をしていないところもあり、留意が必要である。

また、東京 2020 大会は SR やサステナビリティを推進する大きなきっかけになりうる。

(2) 2020 年に向けた見通し

上記の傾向は今後加速化すると思われる。市民社会の観点からは、特に日本政府の NAP 策定後のレビューやモニタリングをどのように行うのが課題の一つと思われるが、CSO ネットワークだけではキャパシティ不足であり、他団体との連携が必要である。また、東京 2020 大会後の持続可能な調達政策が、東京都のみならず他の自治体に波及するかどうかも課題である。

2. 3 日本国内の持続可能な地域づくり

(1) 現状認識

国内のサステナビリティを主流化する上では、地域の取り組みも課題である。SDGs の各目標を持続可能な地域づくりの参考にしようとする動きも出てきているが、地域の力やサステナビリティを自己評価する試みはまだ十分ではない。福島に見られるような、地域づくりに参画する人々自身が循環型の地域経済を目指すための、外部者としての支援も引き続き求められている。

持続可能な地域づくりの先進地域においても、人口減少、高齢化の問題は深刻さを増している。一方、近年、都市住民の農山村地域への移住願望は高まりを見せ、一部では「田園回帰」の流れも指摘されている。地域づくりの先進地域では、移住者や、都市と地域との間を行き来する「往還者」が地域づくりにおいて大きな役割を果たしており、彼らの存在が更なる移住者や往還者を惹きつけるという好循環を生みだし地域の持続可能性に寄与している。都市と地域をつなぐ仕組みは様々なレベルで既に存在し、その強さや頻度も増加していると思われるが、その流れを加速させるような取り組みが求められている。

(2) 2020 年に向けた見通し

地域診断・地域づくりに SDGs を活用する。特に、地域と都市の持続的な関係を軸とする地域づくりを、SDGs の文脈の中に位置づけ、情報発信・共有を通して、国際的な課題でもある地域と都市の間の問題解決に貢献する。

最も重要な「地域の力」のひとつである地域のソーシャルキャピタルを回復・強化するためにも必要な、地域と都市の持続的な関係構築のモデルを模索し、その成果を広く発信・共有することで、地域と都市双方の持続可能性に貢献する。

主たる活動フィールドである、福島県二本松市東和地区（都市から来訪する多くの農業体験者に隣接する原発被災地域の実情を紹介する活動を続けている）において、都市を含めた他地域とのつながりを再構築しながら、地域内のソーシャルキャピタルの回復・強化を必要とする福島県の原発被災地域の復興支援の一助とする。

2. 4 持続可能な公共調達 (SPP)

(1) 現状認識

<SPP の意義>

SDGs を達成する上で、波及効果の高い目標のひとつに、目標 12 の持続可能な生産・消費パターンの確保ならびに定着 (SCP) がある。持続可能性を考慮した生産活動と消費活動を推進するには、民間企業がサプライチェーン全体における事業活動や経営等を持続可能なものにする、または消費者ひとりひとりがその消費行動やライフスタイルを変更する、といった努力や取り組みが必要である。

目標 12.7 に掲げられているように、市場への影響力が非常に大きい公共調達 (政府調達) のあり方に大きな注目が集まっている。政府最終消費支出は、OECD 諸国では国内総生産 (GDP) の約 20% を、途上国では約 30% を占めており、公共調達の市場への影響力は非常に大きい。

SPP は、SDGs が推進する持続可能な都市開発、資源エネルギー効率の向上、気候変動対策、地域経済・雇用等の目標にも深く関連しており、環境、社会、経済の 3 つの側面から、地方自治体を含む公共部門が SDGs 達成への有効な政策手段として SPP を推進することが期待されている。

<国際的動向>

国際的には、2012 年 Rio+20 サミットにおいて「持続可能な消費と生産に関する 10 年計画枠組み (10YFP)」が採択され、UNEP 主導のもと、2014 年より現在の持続可能な公共調達プログラムが 6 つの優先プログラムの一つとして進められている。

欧州では、欧州委員会 (以下 EC) が 2010 年に「社会的責任公共調達」を発行し、「雇用機会」「働きがいのある人間らしい仕事」「社会権・労働権」、「社会的包摂 (障害者を含む)」、「機会均等」「ユニバーサルデザイン」、「持続可能性基準 (倫理的取引を含む)」等に配慮した取り組みを具体的に示し、欧州連合 (以下、EU) 諸国は、2014 年に新たな公共調達司令 (EU Procurement Directive) を策定、政府・地域・自治体による取り組み進捗を EC に報告することが義務づけられている。例えばオランダでは、市町村を含めた公共機関がすべての契約において持続可能な公共調達を行うことを目標に取り組みを進めている。また米国では、連邦政府による調達額は年間 3,500~5,000 億ドルにも上り、公共調達の見直しも議論されている。ただ、欧州においても環境面に配慮した GPP (Green Public Procurement) が先行し、社会・経済的側面への取り組みは道半ばであり、試行錯誤が続けられているのが現状である。

<国内動向>

日本では、「国等による環境物品等の調達の推進等に関する法律 (グリーン購入法)」(平成 12 年制定)に加えて、「障害者優遇調達推進法」(平成 25 年施行)ならびに「女性の活動推進に向けた公共調達及び補助金の活用に関する取組指針」(平成 28 年 3 月 22 日:すべての女性が輝く社会づくり本部決定)などに関して法整備や取り組みが行われているものの、持続可能性という視点で統合された取り組みが行われていないのが現状。一方、一部の自治体では、持続可能性に配慮した調達方針を策定する新たな動きも出てきている。

2016 年 12 月、日本政府が策定した SDGs 実施指針・付表においては、既存の「グリーン購入の促進」が盛り込まれたのみであり、環境省に止まらない省庁横断的な取り組みが必要になることから、

SPP 移行にいわば二の足を踏んでいる状況である。ただ、パブリック・コメントでは SPP 関連の要望が多数寄せられたとされ、政府は「今次実施指針に基づき、取組を進めていくに当たっては、頂いた御意見も踏まえ、経済・社会・環境の三つの分野から統合的解決の視点を持って取り組んでいきます」と文書でコメントされている。

2016 年 12 月、TPP 関連法案の審議において、民主党石橋通宏参議院議員より政府に対し児童労働撤廃や企業のサプライチェーン問題に関連し SPP を求める質問主意書が提出され、国会においても議論が出始めた。

(2) 2020 年に向けた見通し

2020 年東京オリンピックでは持続可能な調達が大会成功のカギとして認識されつつあり、この動きを SDG12 等とも絡めつつ、大会後のレガシーとして国や自治体の政策に定着・主流化することが重要である。

また、ISO20400 が本年発行され、持続可能な調達に関する民間の取り組みも今後加速化するものと見込まれる。

2. 5 成果測定とインパクト志向の強化

(1) 現状認識

国際的には、資金提供者である助成財団や投資家がより成果を重視するようになってきた。同時に、企業と NPO との協働や社会的インパクト投資の動きは加速しており、その前提として事業や活動の社会的な価値を可視化する必要性が認識されるようになってきた。

日本においては、社会的課題の多様化・複雑化と同時に、社会保障費の増大等による財政的な制約から、従来の行政中心の取り組みだけでは限界が出てきている。社会的課題の解決に民間の資源を呼び込むためには、営利・非営利を問わずあらゆる主体が公益活動の担い手として評価され、成長できる環境の整備が必要である。

(2) 2020 年に向けた見通し

公正で持続可能な社会に取り組む上で、その社会的インパクトを計測することも重要である。様々なエンゲージメントの社会的インパクトを客観的に評価できる人材の育成やその手法の開発は重要課題である。今後、ESG 投資や休眠預金の活用などの文脈でもその重要性は増すと思われる。

2. A 社会課題解決のためのマルチステークホルダーの取り組み

(1) 現状認識

マルチステークホルダー・プロセス(MSP)とは、多様なステークホルダーが参加する合意形成の枠組みのことであるが、持続可能な発展に向けた新しいガバナンスのモデルとして、地域の環境政策やコミュニティ政策、企業と市民セクターの共同事業、発展途上国の開発事業や資源管理、国際的な基

準策定プロセスなど、様々なプロジェクトに応用されている。

MSP が生まれた背景の一つに、グローバル・ガバナンスをめぐる議論が挙げられるが、その議論に大きな影響を与えたのが、グローバルな市民社会の動きや、国際世論に影響を与えた NPO/NGO の存在だった。MSP は、公共の意思決定プロセスへの市民セクターの参加を強化し制度化する役割を果たしてきた。市民社会側には、MSP に参画するための、代表制を担保する組織体制や専門知識が必要となっている。

(2) 2020 年に向けた見通し

MSP は、様々な社会課題解決のためのプラットフォームとして、また異分野の協働による社会的価値の創造の場として、その役割を果たしていくことが望まれている。特に、SDGs に関する国内外の取り組みや、ビジネスと人権指導原則の国家行動計画 (NAP) 策定、その他サステナビリティに関わる幅広い機会において、市民社会は、セクター内の代表制、意思形成の透明性、セクター内の多様性にも十分配慮しつつ、地道な対話を進めていく必要がある。

2. B 市民社会スペース

(1) 現状認識

2001 年の米国同時多発テロ以降、「テロとの闘い」の名目のもと、市民社会の自由な活動、特に、言論・結社・集会の自由に対する取り締まりの強化が世界各地で広まっている。「自由と民主主義」を普遍的価値と掲げる西欧諸国におけるデモへの締め付けや人権活動家の弾圧の流れは、民主主義の浸透においても発展途上にある開発途上国の多くの政治家に「お墨付き」を与える結果となり、経済開発優先の意識と相まって、市民社会の自由な活動を制限する動きが加速している。2017 年 4 月に CIVICUS が発表した調査報告書¹によれば、国連加盟国すべてにコソボとパレスチナを加えた世界各国において、市民社会スペースが「開かれている」国は全体の 3%に過ぎず、「狭められている」が 16%、「塞がれている」37%、「抑圧されている」36%、「閉じられている」8%となっている。

この調査において、日本は市民社会スペースが「狭められている」国であり、特定秘密保護法やテロ等準備罪法案など、この観点から見て懸念される政治の動きも起こっている。市民社会にとって、自由闊達な意見表明の場があるか、市民が何の不安もなく自由に意見を言えるかは活動の根幹にあたるものであり、日本も含めた世界の動きに対して日本の市民社会の関心喚起に努めて行く必要がある。

(2) 2020 年に向けた見通し

米国やヨーロッパで見られる政治の動きは、上記の潮流が強まることはあれ、反転することあまり期待をもてないという将来像を予期させる。したがって、NPO/NGO を中心に、このテーマについての日本国内の関心が高まり、世界の市民社会との情報共有や意見交換の機会の回路をできるだけ多く作って行くことが求められる。また、市民社会スペースの保障が強い国づくりにも必要と考える政府や国際機関、民間企業など、他セクターとの連携の強化も模索されるべきである。

¹ <https://monitor.civicus.org/findings/>



3 組織のビジョン・ミッション

CSO ネットワークは、この中期ビジョンの策定を契機として、前節で示した現状認識と見通しを踏まえ、以下の新たなビジョン・ミッションを組織として掲げる。

3.1 ビジョン

新ビジョン「一人一人の尊厳が保障される公正で持続可能な社会の実現」

旧ビジョン「一人一人の尊厳が保障される公正な社会の実現」

2015年は、世界がサステナビリティに舵を切った年と言われる。9月に国連で採択された「我々の世界の変革する：持続可能な開発に関する2030アジェンダ」、同年12月に採択されたパリ協定、そして9月に世界最大の年金基金であるGPIFの責任投資原則（PRI）署名など、社会の潮目が変わったと認識される。このような中、社会のあるべき姿を見たときに、これまでビジョンに掲げていた「公正さ」に加えて、「持続可能性」という時間軸で将来を見据えることは重要であると考え、新ビジョンに同観点を新たに追加する。

3.2 ミッション

新ミッション「公正で持続可能な社会に向けた価値ある取り組みを見出し、マルチステークホルダーの参画による社会課題解決を促す」

旧ミッション「持続的な社会づくりの担い手をセクターや国境を越えてつなぎ、人々の参画を促す」

ミッションの改定のポイントの一つは、「A Just and Sustainable Society」、つまり、公正かつ持続可能な社会づくりに向けて、「価値ある取り組みを見出す」という点にある。これまでCSO ネットワークが取り組んできた、アンテナを高く張り、様々な事象やテーマから「目利き」して取り組みを特定するという性格を明確にした。

さらに二点目として、これまでの「担い手をつなぐ」から一歩進めて、「マルチステークホルダー参画による社会課題解決」というコレクティブ・アクションとコレクティブ・インパクトを目指すという強い意志を意味している。ミッションには「市民社会」ということばは使われていないが、「公正」かつ「持続可能」な社会をめざすという価値に立脚し、それにより多様なセクターを巻き込むことができる市民社会の強みをも表している。



4 2020 年に向けた目標

4.1 上位目標

Vision2020

「SDGs 達成への取り組みを含む、持続可能な社会に向けた「変革」への試みが日本国内において着実に実施される」

CSO ネットワークは、新たに掲げたビジョンとミッションの実現に向け改めて踏み出していくが、中期ビジョンの期限を 3 年後の 2020 年と定めた。2020 年は、世界が共有する持続可能な社会の姿である SDGs の達成に向けた重要な通過点である。SDGs は、世界のあらゆるレベルにおいて持続可能な社会に向けた「変革」を求めるものだが、2030 年の目標達成に向けて少なくとも 2020 年には「変革」への試みが着実に実施されていなければならない。また、同年は東京オリンピック・パラリンピックが開催され、世界的にも日本のサステナビリティについて大きな関心が向けられることとなる。

このようなバックキャスト的なアウトサイド・インのアプローチと、これまでの活動実績・比較優位性、また現状認識などを検討したインサイド・アウトのアプローチの結節点として、CSO ネットワークが日本国内において着実に実施されるべき「変革」の具体的な中身を、中位目標として設定した。すなわち、以下の三点である。

中位目標 A：企業の責任あるビジネスが推進され、必要な公的施策が策定・実行される

中位目標 B：持続可能な公共調達と地域づくりが自治体・地域主導で活発に行われる

中位目標 C：公正で持続可能な社会に向けたインパクト重視の活動が主流化する

2020 年までにこれら三つの中位目標がそれぞれ達成されることをもって、Vision2020「SDGs 達成への取り組みを含む、持続可能な社会に向けた「変革」への試みが日本国内において着実に実施される」という上位目標が達成されると定義したい。

以下、中位目標ごとに達成されるべき成果、成果を達成するための重点活動項目と戦略、成果を測る指標について記載する。なお、全体を俯瞰したログフレームは図 1（23 ページ）に示した。

4. 2 中位目標、成果、重点活動項目

中位目標 A：企業の責任あるビジネスが推進され、必要な公的施策が策定・実行される

成果 A1：責任あるサプライチェーン慣行が主流化する

東京 2020 大会がサステナブルな社会形成へのきっかけとなる

<重点活動項目>

- 企業の責任あるサプライチェーン慣行を推進する助言・提言活動と連携推進、研修・ツール開発
- 東京 2020 大会の持続可能な調達コード作成への参加

<成果を達成するための戦略>

- 責任あるサプライチェーンを推進するために、研修やツールの開発を行う。
- 東京 2020 大会の調達コードの実効性向上や担保方法の確立に寄与する。同調達コードを自治体に展開できるように働きかける。

<具体的な活動・事業の展望>

- 関係団体などと連携して、責任あるサプライチェーンの研修の開発と実施を検討する。また、海外で開発されているサプライチェーン・リスク低減のツールの日本展開を再検討する。
- 持続可能な調達関連のブックレットを作成して、普及を行う。
- 実効的な救済へのアクセスの策定には、ビジネスと人権の指導原則の国別行動計画（NAP）策定においても、東京 2020 大会の持続可能性に配慮した調達コードの担保方法としても重要であるため、苦情処理メカニズムの構築に国内外の市民社会等と連携して関わる。OECD 各国連絡窓口（National Contact Point: NCP）の強化への働きかけを行う。
- SPP 事業と連携して、自治体への働きかけをする。

<成果を測る指標>

- 助言・提言を受けた企業／連携に加わっている企業慣行の具体的変化（数、事例）、研修・ツールの利用から生まれた企業慣行の具体的変化（数、事例）
- 東京 2020 大会のサステナビリティに関する発信の回数（講演、執筆など）とその評判

成果 A2：国連ビジネスと人権指導原則が、企業をはじめ、日本社会に定着する

<重点活動項目>

- ビジネスと人権 NAP 市民社会プラットフォーム等を通じた国連ビジネスと人権指導原則、日本

の国家行動計画（NAP）策定への参加

<成果を達成するための戦略>

- ビジネスと人権に関する知見を高め、ビジネスと人権 NAP 市民社会プラットフォーム、ジェトロ・アジア経済研究所のビジネスと人権研究会などを通して情報収集を行い、NAP 策定に提言や働きかけを行う。また海外の市民社会とも連携する。
- 実効的な救済へのアクセスの策定に国内外の市民社会等と連携して関わる。OECD 各国連絡窓口（National Contact Point: NCP）の強化への働きかけを行う。

<具体的な活動・事業の展望>

- ビジネスと人権 NAP 市民社会プラットフォームの事務局機能を担い、内部での議論や学習会などを行う。ジェトロ・アジア経済研究所のビジネスと人権研究会などを通じて、他セクターとの対話や連携を活発に行う。
- 国連ビジネスと人権フォーラム（毎年 11 月下旬または 12 月上旬にジュネーブで開催）に参加してネットワークを広げる。

<成果を測る指標>

- ビジネスと人権 NAP 市民社会プラットフォーム等を通じた政府や関連するステークホルダーへの関与、レビュー、モニタリングへの参加
- プラットフォームの認知、知名度

成果 A3：ESG に関する機関投資家、企業の IR 担当、CSO などの総合的な理解が高まる

<重点活動項目>

- ESG 投資を効果的に進めるために投資家と CSO の対話を実施

<成果を達成するための戦略>

- ESG 投資を効果的に進めるために投資家と CSO の対話を実施する。
- 将来的には、社会インパクト測定・評価事業に繋げることを視野に入れる。

<具体的な活動・事業の展望>

- CSR レビューフォーラムの ESG 事業に参加しながら、機関投資家との対話や勉強会を継続する。
- 既存の企業の社会インパクト測定の情報収集を行う。

<成果を測る指標>

- ESG 投資のキーステークホルダーにおける理解度

中位目標 B：持続可能な公共調達と地域づくりが自治体・地域主導で活発に行われる

成果 B1：2020 年以降も見据えた持続可能な公共調達（SPP）が国内自治体等で検討・実践される

<重点活動項目>

- SPP 導入に向けた国内外調査、自治体向けガイダンスの策定、認識度の向上

<成果を達成するための戦略>

環境・社会・経済の多様な側面を包括する持続可能な公共調達（SPP）が日本国内で主流化するには、これまでの断片的な議論・動きを、SPP のもとに包括的につなぐ必要があり、自治体関係者を含む多様なステークホルダーとの関係構築が重要である。政府レベルでの法制化がすぐには難しいとの判断から、先進的な自治体による SPP 推進の実績作りを優先する。これに必要となる国内外の事例や教訓をまとめる調査が重要であるとともに、日本国内の SPP に関する現状をデータとして明らかにすることも不可欠である。また、2020 年東京オリンピック・パラリンピックという機会を最大限活用しながら、2020 年以降にも他自治体で主流化するよう工夫する。

<具体的な活動・事業の展望>

- 持続可能な公共調達のための研究会・イベント開催：多様なステークホルダーを巻き込んだ SPP フォーラムの継続的な開催、自治体関係者との意見交換を実施する。
- 持続可能な公共調達に関する自治体の実態調査・報告書作成：国内自治体の SPP に関するベースライン調査、国内外の SPP 推進策についての調査等を実施し、自治体関係者の取り組みに有益な資料を作成する。
- 持続可能な公共調達における海外の先進事例調査および国内外のネットワークづくり：UNEP の 10YFP や ICLEI 等が開催する国際会合への参画、東京 2020 組織委員会、自治体関係者との関係構築、SDGs の文脈における SPP の重要性を訴える提言活動等を行う。

<成果を測る指標>

- 持続可能な公共調達に取り組む自治体の数
- 持続可能な公共調達に関する自治体の認識

成果 B2：地域住民組織による持続可能性に配慮した地域づくりが増える

<重点活動項目>

- 地域診断ツールの提供および地域ワークショップの実施による、地域主体の地域づくり支援、事例の収集とその発信

<成果を達成するための戦略>

- 「地域の力診断ツール SDGs 版」の開発とその試験的診断の実施、国内外への発信
- 地域と都市の持続的な関係構築の模索と情報の発信
- 国際的な「ローカリゼーション」の動きに連なり「地域の力」を国際的に発信

<具体的な活動・事業の展望>

- 地域課題の解決に SDGs を活用しようとしている日本全国の様々な取り組みとつながり、地域の力診断ツール SDGs 版」を開発し、より多くの地域に国際的な共通指標に連なる持続可能な社会のあり方を提示する。試験的診断も実施し、ツールによる診断事例を発信・共有する。
- 「地域の力フォーラム」による訪問調査等を踏まえ、地域と都市の持続的な関係構築について考察・議論を行いそのモデルを模索する。福島をベースに議論を進め、福島と都市とのつながりを回復・強化し、継続的な交流が可能となるようなモデルを構築する。
- 「幸せの経済国際会議」における報告等、国際的な「ローカライゼーション」の動きに参画することで、地域づくりにおける国内外の知見を共有するとともに新たなネットワークを構築する。

<成果を測る指標>

- 「地域の力診断ツール」(改訂版も含む)の活用地域数、ワークショップ開催地での地域住民組織によるフォローアップの有無

中位目標 C：公正で持続可能な社会に向けたインパクト重視の活動が主流化する

成果 C1：社会インパクト評価ツールが広く活用される

<重点活動項目>

- 社会的インパクト評価の実践を支えるツール、ノウハウなどのリソースの拡充

<成果を達成するための戦略>

「社会的インパクト評価イニシアチブ」の枠組みの中で実施される他の様々な活動との分担、協力、連携により事業の成果をより大きいものにする。評価実践の際に活用できる、社会的インパクト評価のガイドライン、具体的手引き、アウトカムとその指標に関するツールなどを整備する。

<具体的な活動・事業の展望>

主に事業者が、社会的インパクト評価の実践におけるロジック・モデルの構築や、測定するアウトカム（成果）の特定、また測定方法の選定を行うことを可能とする「社会的インパクト評価ツールセット」を分野別に整備していく。「社会的インパクト評価ツールセット（分野別）」におけるロジック・モデルは事業者へのインタビューをもとに作成する。

<成果を測る指標>

- 社会インパクトの評価ツール成果物（ポータルサイト、テキスト、マニュアル、書籍等）の質・量および利用度

成果 C2：NPO 評価人材が育成される

<重点活動項目>

- 社会的インパクト評価を専門的に NPO 評価に転用できる人材の育成

<成果を達成するための戦略>

「社会的インパクト評価イニシアチブ」の枠組みの中で実施される他の様々な活動との分担、協力、連携により事業の成果をより大きいものにする。NPO 評価人材の育成については、特に米国の発展型評価（developmental evaluation）の学習・習得を通じて、「社会的インパクト評価」を踏まえた伴走支援のできる「伴走型評価人材」を育成する。また、日本国内で伴走型評価が認知され、実践される環境（人材の育成、事例の蓄積、教材の作成）の整備を進める。

<具体的な活動・事業の展望>

- 人材育成：複数の現場を持ち、NPO 側のニーズや事業段階に応じて、発展型評価の考え方・手法を活用して伴走のできる「伴走評価エキスパート」20 名を育成し、そのネットワークを作る。
- 事例蓄積：最低 5 分野 10 の好事例を蓄積し、それらが HP で公開されエキスパートや評価関係者が参照できるような仕組みをつくる。
- 教材：『伴走評価』の日本語教材（初版）を作成する。タイムリーなフィードバックのできる IT システムを開発する。評価人材育成プログラムを完成させ、その運用体制を確立する。
- 評価に関するオンラインコミュニティの設立、推進。

<成果を測る指標>

- 評価エキスパート事業修了生の数と修了生による評価実践の数

4. 3 目標達成に向けたアプローチ：事業化に向けたフィルター

CSO ネットワークは、「公正で持続可能な社会」に関し、日本の文脈で今後重要となる 이슈、価値ある取り組み、関連情報についての「目利き」を行い、日本における主流化や CSO のエンゲージメントを推進することで、中期ビジョンに掲げた各目標の達成に向けてアプローチしていく。

なお、潜在的な事業ポートフォリオの中から、正式な事業化に向けたフィルターを通すプロセスにおいては、下記のエッセンシャル・クライテリアに合致しているかについて十分留意する。

- ① 先見性：日本の文脈においてまだ取り組みが進んでいないが、重要課題であるもの
- ② インパクト：国内の既存のステークホルダーによるエコシステム等や有効な機会を活用して、費用対効果の大きい成果が期待できるもの
- ③ 発展・持続可能性：国内の既存のステークホルダーによるエコシステムを活用し、CSO ネットワークが関与した後にも持続的に発展することが期待できるもの

これらの観点は、事業として正式に実施していく段階においても常に留意し、事業を柔軟に見直す判断基準としていく。

4. 4 アジャイルな組織として

今回、CSO ネットワークは、中期ビジョンの策定やこれをもとにした年次計画の作成・実施を組織のルーチンにすることで、「普通の組織」へと成長する方向で舵を切ったが、同時に、「アジャイル」な組織であり続けることは意識しておきたい。

「アジャイル」とは、「身の軽い」、「敏捷な」、「(頭の)回転が速い」、「生き生きとした」などの訳語をもつ単語で、要するに、社会の動きに応じて俊敏かつ軽快に動ける様を示す単語である。

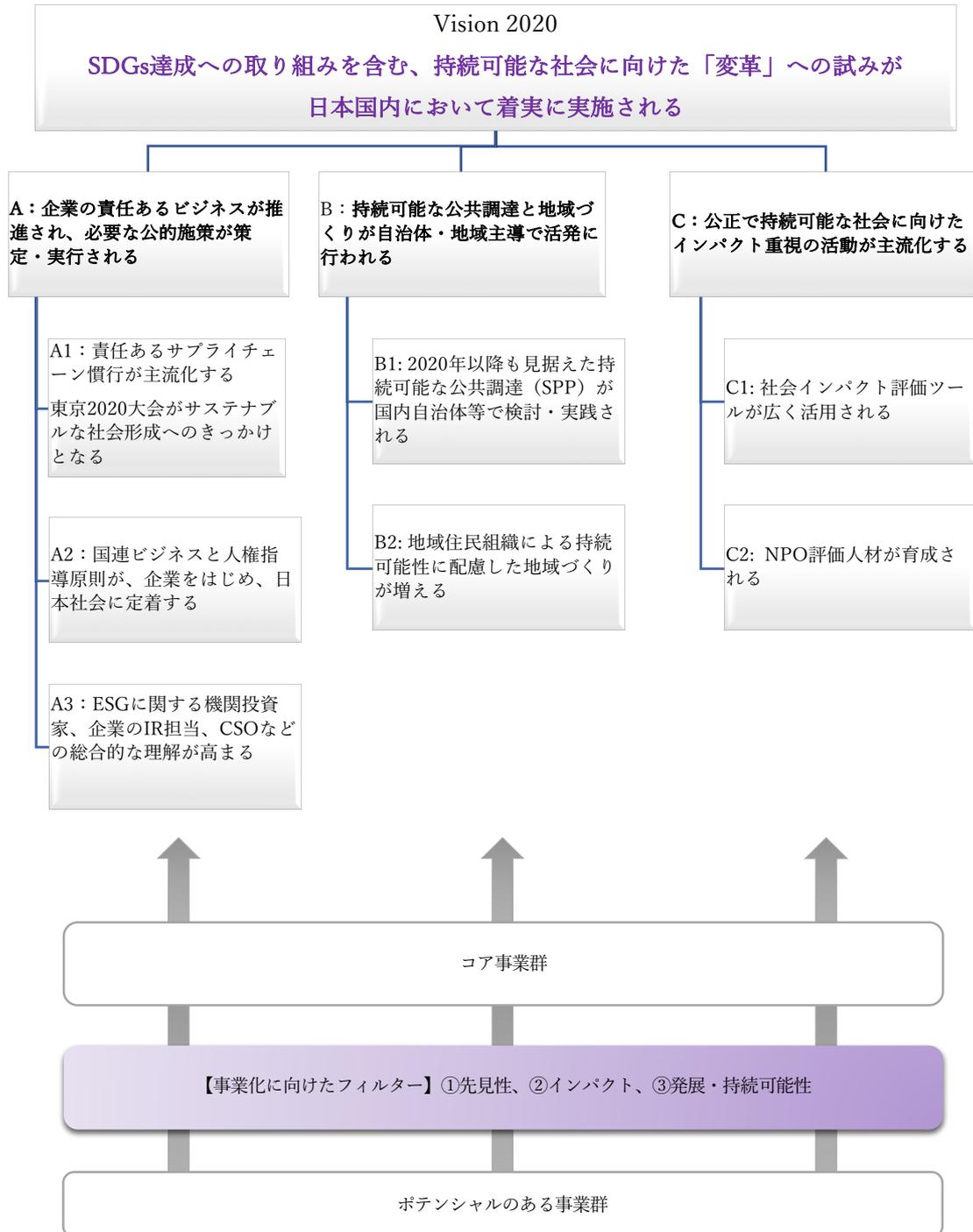
しっかりと複数年ビジョンや年次計画に沿った活動を実施することは、組織の方向性の可視化を高め、それによって組織を属人的なものからより広いオーナーシップをもったものへと成長させていくには必要不可欠なことであるが、同時に、それが組織の硬直化につながらないようにすることを意識したい。

また、日本の多くの NPO/NGO は、十分な人件費を払うだけの資金調達に苦心する一方で、アカウンタビリティを果たすために、諸規定の整備、情報公開、会計規準の遵守、労働者の権利の確保などの組織としてのあるべき慣行については当然のことながら十全な実施と開示を求められている。このことは、ややもすると組織の維持管理のために限られた人的資源を投入することを優先せざるを得ない事態を招来する。それは、多くの場合、上記の「目利き」的動きを含む実験的動きや、計画に明記されていないような資源投入が後回しになってしまうような事態につながる。

限られた経営資源を有効活用し、組織を「アジャイル」なものとして維持・発展させていくことを、CSO ネットワークの組織文化として意識しておきたい。

上記のように、「事業化に向けたフィルター」を機能させ、「アジャイルな組織」として VISION2020 に向けて活動していくことが、他の NPO/NGO との比較した場合の CSO ネットワークの特徴である。この特徴を最大限に発揮していくことが、ここに掲げた成果（3 年後に我々が望む社会）を実現するために不可欠であると、私たちは考えている。

図1 Vision2020 ログフレーム (3年後に望む社会：成果)



＜上位目標：目指す社会＞											
VISION2020: SDGs 達成への取り組みを含む、持続可能な社会に向けた「変革」への試みが日本国内において着実に実施される											
中位目標 A 企業の責任あるビジネスが推進され、必要な公的施策が策定・実行される				中位目標 B 持続可能な公共調達と地域づくりが自治体・地域主導で活発に行われる				中位目標 C 公正で持続可能な社会に向けたインパクト重視の活動が主流化する			
	【重点活動項目】	【成果】	【指標】		【重点活動項目】	【成果】	【指標】		【重点活動項目】	【成果】	【指標】
A1	企業の責任あるサプライチェーン慣行を推進する助言・提言活動と連携推進、研修・ツール開発 東京 2020 大会の持続可能な調達コード作成への参加	責任あるサプライチェーン慣行が主流化する 東京 2020 大会がサステナブルな社会形成へのきっかけとなる	助言・提言を受けた企業／連携に加わっている企業慣行の具体的変化(数、事例) 研修・ツールの利用から生まれた企業慣行の具体的変化(数、事例) 東京 2020 大会のサステナビリティに関する発信の回数(講演、執筆など)とその評判	B1	SPP 導入に向けた国内外調査、自治体向けガイドの策定、認識度の向上	2020 年以降も見据えた持続可能な公共調達(SPP)が国内自治体等で検討・実践される	持続可能な公共調達に取り組む自治体の数 持続可能な公共調達に関する自治体の認識	C1	社会的インパクト評価の実践を支えるツール、ノウハウなどのリソースの拡充	社会インパクト評価ツールが広く活用される	社会インパクトの評価ツール成果物(ポータルサイト、テキスト、マニュアル、書籍等)の質・量および利用度
A2	ビジネスと人権 NAP 市民社会プラットフォーム等を通じた国連ビジネスと人権指導原則、日本の国家行動計画(NAP)策定への参加	国連ビジネスと人権指導原則が、企業をはじめ、日本社会に定着する	ビジネスと人権 NAP 市民社会プラットフォーム等を通じた政府や関連するステークホルダーへの関与、レビュー、モニタリングへの参加 プラットフォームの認知、知名度	B2	地域診断ツールの提供および地域ワークショップの実施による、地域主体の地域づくり支援、事例の収集とその発信	地域住民組織による持続可能性に配慮した地域づくりが増える	「地域の力診断ツール」(改訂版も含む)の活用 地域数、ワークショップ開催地での地域住民組織によるフォローアップの有無	C2	社会的インパクト評価を専門的に NPO 評価に転用できる人材の育成	NPO 評価人材が育成される	評価エキスパート事業修了生の数と修了生による評価実践の数
A3	ESG 投資を効果的に進めるために投資家と CSO の継続的な対話を実施	ESG に関する機関投資家、企業の IR 担当、CSO などの総合的な理解が高まる	ESG 投資のケースホルダーにおける理解度								

<参考：重点活動項目とコア事業群のマトリックス>

	<重点活動項目>							
	A1	A2	A3	B1	B2	C1	C2	(X)
<コア事業群>	企業の責任あるサプライチェーン慣行を推進する助言・提言活動と連携推進、研修・ツール開発 東京 2020 大会の持続可能な調達コード作成への参加	ビジネスと人権 NAP 市民社会プラットフォーム等を通じた国連ビジネスと人権指導原則、日本の国家行動計画 (NAP) 策定への参加	ESG 投資を効果的に進めるために投資家と CSO の対話を実施	SPP 導入に向けた国内外調査、自治体向けガイドランスの策定、認識度の向上	地域診断ツールの提供および地域ワークショップの実施による、地域主体の地域づくり支援、事例の収集とその発信	社会的インパクト評価の実践を支えるツール、ノウハウなどのリソースの拡充	社会的インパクト評価を専門的に NPO 評価に転用できる人材の育成	その他の重点活動分野
SR (社会的責任) 推進 (NN ネット、CSR 研究会、CSR レビューフォーラム等含む)	●	●	●	○				
SPP (持続可能な公共調達)	●	○		●				
SDGs (持続可能な開発目標) 関連	○			○	○			
持続可能な地域づくり支援				○	●			
評価ツール開発、評価人材育成						●	●	
アジア財団との連携・委託事業								○
各種ネットワーク関連 (国際開発学会、みんなの SDGs、NSR 研究会等)	○	○						
<参考：形成中、もしくは今後事業化の可能性がある事業分野>								
サプライチェーン・マネジメント (SCM)	○	○	○					
ESG 投資、非財務情報	○		○					
市民社会スペース、SDG16								○
休眠預金プラットフォーム関連						○	○	

注：● 中心的な役割を果たす事業

○ 部分的に関連する事業