

CSONJ 中期行動計画 2023

～市民社会視点から変革を起こす～

2021年4月
一般財団法人 CSO ネットワーク

目次

1. 組織のビジョン、ミッション、中期ビジョン 2020 の策定の経緯	3
2 「中期行動計画 2023」策定の経緯・背景・前提条件	3
図 ビジョン、ミッションにもとづく「中期行動計画 2023」	6
3. 中期行動計画 2023 ～市民社会視点から変革を起こす～	7
A. 責任あるビジネスの促進・支援	7
B. 持続可能な地域づくり	8
C. プログラム評価の実践と普及	9
D. 市民社会の強化	10
参考：	
1. CSO ネットワークのこれまでの活動	11
2. 中期ビジョン 2020 のレビュー	13

1. 組織のビジョン、ミッション、中期ビジョン2020の策定の経緯

CSO ネットワーク（以下、CSOJ という）には、アンテナを高く張り、様々な事象やテーマから「目利き」をして取組みを特定するという大きな特徴がある。これまで、その特性を生かして、ビジネスにおけるサステナビリティ、持続可能な調達、持続可能な地域づくり、社会的インパクト評価などに取組んできた。2017年には、法人化して初めて、これまで暗黙知として共有されてきた組織の方向性について、役員スタッフ間で議論し、「中期ビジョン2020」を策定し、組織のビジョン、ミッションを改定した。事業の実施にあたって考えるべき、組織の特徴や強み、社会から求められている価値などについて、中期ビジョンの議論のプロセスが、組織内の意識を合わせることに有効だった。（「参考1：CSO ネットワークのこれまでの活動」を参照）

2017年に策定した、組織のビジョン、ミッション、中期ビジョン2020は次のとおりである。

組織のミッション

「公正で持続可能な社会に向けた価値ある取組みを見出し、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」

組織のビジョン

「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」

中期ビジョン2020

「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」

なお、「中期ビジョン2020」のレビューについては、参考2を参照。

2. 「中期行動計画2023」策定の経緯・背景・前提条件

2.1 中期行動計画策定のプロセス

2021年度から開始される、新たな「中期行動計画2023」の策定にあたっては、まず2020年4月より、そのプロセスとして、スタッフ会議および経営会議によって検討した。その後、理事会、評議員会や役員懇談会で検討を行った。当初「中期ビジョン2020」に続く「中期ビジョン2023」として検討していたが、「具体的な行動計画として定めるのが適切ではないか」「組織のビジョンとの違いを明確にするべきではないか」などの意見を受け、組織のミッション、ビジョンの下に位置づけられる「中期行動計画2023」と改めることとした。

なお、その際、組織のミッションの見直しも提案されたが、ミッションの改訂については、未だ議論が十分ではないことから、今回の見直しは見送ることとした。

また、「中期行動計画2023」の策定にあたっては、事業・活動環境の確認、前提条件を提示することにした。なお、中期行動計画策定後の毎年度の事業計画にあたっては、社会の急速な変化に対応する形で事業・活動を見直していくものとする。本中期行動計画では、事業・活動の箇所に「重点事業・活動項目」を例として記載している。

2.2 事業・活動環境の確認

世界には、気候変動、海洋汚染、資源の枯渇などの環境問題や、経済格差、貧困、差別、ジェンダー不平等などの社会問題があふれており、様々な主体が公正で持続可能な社会を実現するための取組みを進めている。さらに、COVID-19の世界への拡大は、貧困

や格差といった問題を悪化させ、持続可能な社会へのよりいっそうの働きかけが求められている。

中期行動計画 2023 の策定にあたっては、CSONJ を取り巻く「事業・活動環境」を、次の 3 つに整理した。

① **SDGs、ESG、「ビジネスと人権」などビジネスにおけるサステナビリティの取り組みの進展**

② **人口減少・高齢化の加速による地域課題の増大と地域コミュニティの変容**

③ **社会的インパクト評価の高まり**

① **SDGs、ESG、「ビジネスと人権」などビジネスにおけるサステナビリティの取り組みの進展**

企業の持続可能な社会の実現に向けた取り組みは、ISO26000（組織の社会的責任に関するガイドライン）に即した経営や、最近では、SDGs（持続可能な開発目標）への貢献、ESG 投資への対応に見ることができる。さらに、2019 年 1 月、世界経済フォーラム（World Economic Forum、WEF）は、ダボス・マニフェスト 2020¹に、企業は株主だけでなく、全てのステークホルダーに報いるべきであると宣言している。この背景には、企業の短期的な利益追求を目指す過度な株主至上主義が世界の環境・社会課題をもたらしたとの反省がある。企業はビジネスから影響を受ける消費者、労働者、地域住民などのステークホルダーに配慮することによって解決を図ろうとしているものと考えられるが、この動きが環境や社会課題の解決につながるかは未知数である。2020 年 10 月には、日本政府によるビジネスと人権に関する国別行動計画(NAP)も公表されるなど、日本企業におけるビジネスにおける人権への取り組みにも変化が期待される。

② **人口減少・高齢化の加速による地域課題の増大と地域コミュニティの弱体化**

地域においては、人口減少・高齢化の進展を背景に、地域を支える担い手の減少や税収の縮小による行政サービスの低下が深刻化している。一方で、医療・福祉ニーズの増大や空き家の増加、公共交通機関の不足など、緊急に対応の必要な問題が山積している。

古くは 1970 年代頃から、この人口減少・高齢化による地域課題に向き合ってきた地域では、地域住民が主体となり、行政と協力したり、都市と連携したりする中で、地域独自の内発的な解決法を発展させてきている。

近年の「地方創生」の流れの中で、また COVID-19 禍によるテレワーク普及の影響もあいまって、若い世代を中心に地域での暮らしに関心が高まっている。

日本の村社会の系譜とも言える、従来地域に息づいていた助け合いや支え合いが減少する一方で、IT や SNS を活用した緩やかにつながるコミュニティも拡大してきている。「地域の担い手」の育成が喫緊の課題となる中で、新たな形の地域参加や地域コミュニティの醸成が求められている。

③ **社会的インパクト評価の高まり**

20 世紀後半において、複雑化、多様化、深刻化するグローバル社会課題の解決には公的資金だけでは到底不十分という理解が浸透し、課題解決の担い手としてプライベート・セクター（民間営利企業）が注目されるようになった。21 世紀になり、企業側でも、CSR（企業の社会的責任）から CSV（共通価値の創造）への流れ等で、本業の取り組みにおけ

¹ WEF、The Davos Manifesto2020、

<<https://www.weforum.org/agenda/2019/12/davos-manifesto-2020-the-universal-purpose-of-a-company-in-the-fourth-industrial-revolution>>

る社会的・環境的な価値の創出が取り沙汰され、SDGs（持続可能な開発目標）の達成に向けても、企業の役割に大きなスポットライトが当たっている。

このような経緯で脚光を浴びているのが社会的インパクト評価である。資本主義の市場メカニズムにおいて、営利・非営利の事業体が生み出す社会的・環境的価値をいかに可視化、計測、そして場合によっては貨幣価値換算することによって、市場価値を付与し、課題解決のスピードを加速させ、スケールを増大させていくことは、国内外に山積する社会課題への対処として、喫緊の要請になっているといえる。

2.3 前提条件の見直し

前の中期ビジョン 2020 策定にあたっては、次の2つの前提条件が提示された。

- ① 「持続不能な社会」と「不公正な社会」
- ② 「変革」の条件

世界では、社会の分断が各地で争いや政治的な運動を生じさせ、さらに COVID-19 の感染拡大により、社会における格差がより顕著に現れるなど、持続不可能な社会に対する大きな変革が求められている。このような現状を踏まえると、「中期行動計画 2023」についても、上記2つの前提条件は引き続き必要と考える。

さらに、今日、持続不可能で不公正な社会において大きな影響を受ける脆弱な市民の声を代弁し、変革に向けた参加や連帯の触媒となる市民社会組織の強化の重要性が高まっていることから、市民社会の強化に関する前提条件を加えて、次の3つを前提条件として提示したい。

- ① 持続不能な社会と不公正な社会の解決が求められる
- ② 従来の延長ではなく、社会の「変革」が求められる
- ③ 市民社会の強化が求められる

なお、「中期行動計画 2023」の構造図は次頁に示す。

【用語解説】市民社会、市民、市民社会組織、市民社会スペース

「中期行動計画 2023」では、「市民社会」、「市民」、「市民社会組織」、「市民社会スペース」の用語を、次のような考え方・関係のなかで使用している。

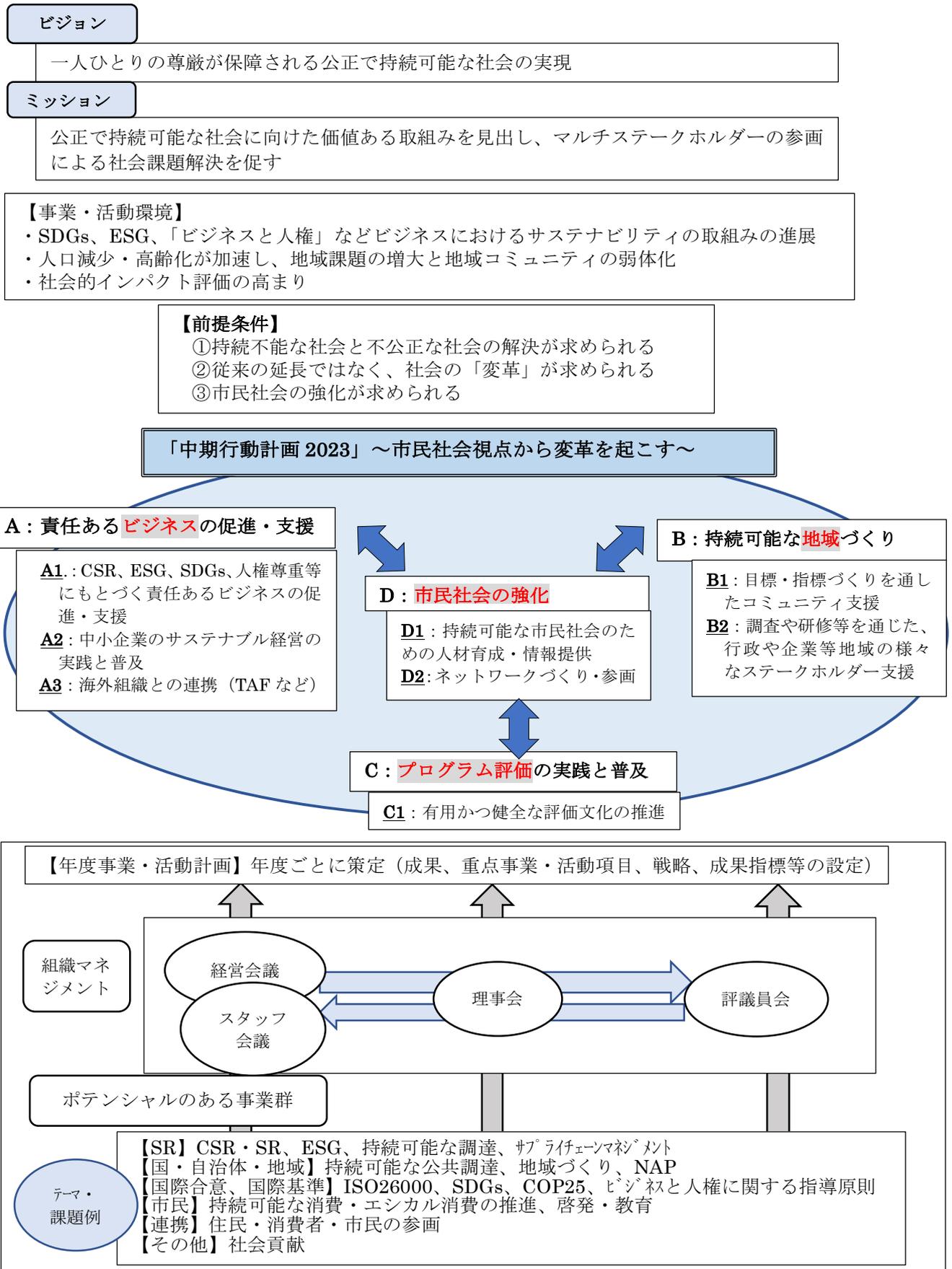
- ・「市民社会」は、近代において、封建的体制から解放され、自由と平等を獲得した自立的個人である市民によって成り立つ社会とされる。そこでは自由・平等の思想のもとに市民の基本的人権を確保し、政治的には民主主義の理念に基づき、経済的には資本主義にもとづく社会を形成したことを意味する。

しかし、国連等の国際社会では、「市民社会」について、消費者、労働者、住民など多様な立場の市民が自発的に参加する civil society や CSO (Civil Society Organizations、市民社会組織) を表す用語として使用しており、「中期行動計画 2023」でも国際社会で用いる用法に沿って使用する。これらの用法に基づく文書として、たとえば、「市民社会のための実用ガイド 市民社会スペースと国連人権システム」(国連)、『『ビジネスと人権』に関する行動計画』(ビジネスと人権に関する行動計画に係る関係府省庁連絡会議)、「市民憲章」(CIVICUS など) など、日本の SDGs 実施指針や日本の市民社会組織でも「ビジネスと人権 NAP への意見書」(ビジネスと人権 NAP 市民社会プラットフォーム) などがある。

- ・市民社会において「市民社会組織」が占める場所を「市民社会スペース」(Civil Society Space、または Civil Space)と呼んでいる。この市民社会スペースでは、人権組織、組合、障がい者/彼らを代表する組織など、多様な立場の市民や市民社会組織が、社会にとって重要な問題の解決や課題に取り組んでいる。

- ・なお、この用法においては、市民社会は「ビジネス」とは区別して説明されているが、企業が企業市民として社会貢献するという考え方や実践を否定するものではない。

図 ビジョン、ミッションにもとづく「中期行動計画 2023」



3. 中期行動計画 2023～市民社会視点から変革を起こす～

A：責任あるビジネスの促進・支援

A1：CSR、ESG、SDGs、人権尊重等にもとづく責任あるビジネスの促進・支援
A2：中小企業のサステナブル経営の実践と普及
A3：海外組織との連携（TAF 事業など）

<現状認識>

ビジネスは、雇用創出や製品やサービスの提供などを通じ、経済的・社会的発展に寄与しているが、同時に、サプライチェーンにおける事業活動の、人々や環境、社会に対する負の影響が世界的に大きな問題となっている。持続可能な社会を実現するためには、企業において、サプライチェーンにおける正の影響を増大させ、負の影響を減少させる責任あるビジネスを促進することが不可欠である。このような責任あるビジネスの促進については、国際労働機関（ILO）、経済協力開発機構（OECD）及び国際連合（国連）が、企業の責任あるビジネスに関する指針を示す文書を策定し、企業においても、SDGs、ESG、人権尊重への取組みを行なっている。

しかし、企業の規模や業種によっては、その進展が遅れているもの、あるいは進んでいるかにも見えても、ネガティブな側面の課題が散見されるのが実情である。市民社会組織においては、企業のビジネスから負の影響を受ける消費者、労働者、住民などの市民の視点から、サプライチェーンを含めて、経済的、環境的及び社会的側面へのポジティブな影響がより強化され、ネガティブな影響が減少するよう、積極的に関与あるいは支援をしていくことが求められる。

<事業の目的・内容>

- (A1) 企業の責任あるビジネスを支援するために、ISO26000、SDGs、ビジネスと人権に関する指導原則などを活用し、講演やセミナー、マテリアリティの特定、ステークホルダーダイアログ、CSR 報告書等の第三者意見への執筆のほか、アドバイザーリー会議などに積極的に参画していく。
- (A2) 中小企業のサステナブル経営の実践と普及については、事例調査・発信、プログラム開発など多様な方法にもとづき責任あるビジネスの促進・支援を行う。
- (A1,2) 地域の中小企業の責任あるビジネスの取組みに大きな影響を持つ公共調達における責任あるビジネスの側面を、SDGs の実践やビジネスと人権に関連させて促進・支援する。
- (A3) 日本企業と TAF*アジア各国事務所との連携事業を創出すべく、TAF 及び TAF 日本事務所の日本における認知度を向上させ、企業と TAF の連携事業に向けたアウトリーチ活動を展開していく。

* The Asia Foundation(TAF)は米国サンフランシスコに本部を置き、高い調査能力とハイテク企業とのつながりを活かして、女性支援、子ども・若者支援等のプログラムをアジア 19 カ国で展開している非営利財団である。

以下、「責任あるビジネスの促進・支援」のための、成果、年度事業・活動計画(例)を記す。

<成果>

企業の規模を問わず、責任あるビジネスの考え方が普及し、実践が進む

<年度重点事業・活動項目(例)>

- ・責任あるビジネス促進のためのツール開発（プログラム・モデル化など）
- ・責任あるビジネスの実践のための事業
- ・TAF 事業

<成果を達成するための戦略>

- ・責任あるビジネスの促進のための講演・研修、委員会・アドバイザー参画
- ・責任あるビジネス促進のための提言・執筆
- ・中小企業のサステナブル経営の支援
- ・責任あるビジネスの調査・発信
- ・TAF 事業における日本企業との連携・調査・発信
- ・「持続可能な公共調達」の普及

B：持続可能な地域づくり

B1：目標・指標づくりを通じたコミュニティ支援

B2：調査・研修等を通じた、行政や企業等地域の様々なステークホルダー支援

<現状認識>

人口減少・高齢化が進む中、地域では様々な課題が顕在化し、特に「地域の担い手不足」が深刻な問題となっている。地域課題の解決や改善には、地域コミュニティの力が不可欠であり、地域活動を牽引し地域を支える「地域の担い手」が必要であるが、従来型の地域の繋がりは薄れ、地域活動衰退の流れは加速している。

「地域の担い手」が減少する要因は複数考えられるが、本事業ではその要因を

- ・地域の現状が、地域の人々に把握・認識されていない、十分理解されていない。
- ・地域の将来の方向性が地域の人々に共有されていない。

と捉え、それらの解決策を提示することにより、地域の力を再構築していきたい。

<事業の目的・内容>

地域の現状や将来予測、課題やそれへの取り組みなどを、ICT も活用し、市民一人一人にわかりやすく伝えることで、個々人の気づきを促し、その気づきをテコに地域活動への参加と連携を促進する。地域情報の可視化とウェブも活用した情報共有を地域の参加と協力に繋げ、新しい共助の仕組み、緩やかな繋がりのある地域社会の創出を目指したい。

- **(B1)** 地域の多様な人々の参加の下「地域目標」及びその進捗を測る「コミュニティ指標」を策定し、目標達成への道のりを可視化することにより、より多くの人々が地域課題に気づき、地域活動に参加することを目指す。

米国を拠点に、目標・指標を活用した地域づくりを進めているコミュニティ・インディケーター・コンソーシアム (Community Indicators Consortium : CIC)の先進的な取組みを日本に紹介するとともに、CIC からの学びと交流の中で、日本におけるコミュニティ指標を活用した参加型の持続可能な地域づくりモデルの構築を目指す。

- **(B2)** 調査や研修を通じて行政や企業、地域住民を支援することにより、地域の様々なステークホルダーを繋ぐことを目指す。

以下、「持続可能な地域づくり」のための、成果、年度事業・活動計画(例)を記す。

<成果>

- ・住民参加型の地域づくりに取り組む地域が増え、一人一人の意見が反映され、かつ緩やかな繋がりのある地域コミュニティが醸成される
- ・様々な主体の連携による地域づくりの取り組みが増え、地域課題の解決が進む

<年度重点事業・活動項目(例)>

- ・指標・目標を活用した地域づくり支援とそのモデル化
- ・行政や企業に、調査や研修を通じた支援を実施し、地域住民とのコミュニケーションを提案する

<成果を達成するための戦略>

- ・シナジー効果を発揮するための CI-Lab*、IML**等外部アクターとの連携
- ・行政や企業に向けた積極的なコミュニケーションの実施
- ・調査・発信力の強化

*CI-Labo(Community Indicators Laboratory): コミュニティ指標を活用した地域づくりを目指すチーム。事務局 CSO ネットワーク。

**IML(Impact Management laboratory): 社会的インパクト評価を活用したマネジメント支援を行う社団法人。2020年にCSO ネットワークからスピノフした兄弟組織。

C：プログラム評価の実践と普及

C1:有用かつ健全な評価文化の推進

<現状認識>

評価研究・評価学において、営利・非営利、規模の大小、単一・複合的を問わず、あらゆる種類の事業・活動・取り組みにおいて、プログラム評価の活用が、振り返り、学びの共有、事業改善に役立つことがわかってきている。社会的インパクト評価においても、このプログラム評価の考えを取り入れた動きが進みつつある（休眠預金等活用事業、社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブなど）。

一方、企業、ソーシャル・セクター問わず、「評価」の語感は、アウトプットレベルの定量的分析というものや、外部者の価値基準による一方的な判断というものが根強く、それらが評価の活用や評価文化の普及を阻んでいる。

<事業の目的・内容>

評価（特にプログラム評価）のあり方が正しく理解されることによって、個別あるいは複合的な事業の改善や、よりアウトカムやインパクト重視の事業運営が可能になるという認識のもと、これを広く普及させていくための方策を探り、実践していくことが本事業の目的となる。

具体的には、

- ・2019年2月より始まっている休眠預金等活用法における指定活用団体である日本民間公益活動連携機構（JANPIA）の評価アドバイザー業務を継続し、休眠預金等活用事業の運用における評価の実践をサポートする。

- ・2020年8月より始まっている日本財団「海の世界の人づくり」外部評価事業を継続し、アウトカムの可視化、言語化を通じた事業改善や新しい戦略策定に評価が役立つことを実証的に示していく。

その他、上記の評価のあり方を世に示していくことができるように、以下の条件に見合う新規事業の開拓に努める。

- 資金額、広がり、当該団体の影響力などの面でインパクトが比較的大きい団体の評価支援であること（事業評価実施にとどまらず、枠組み構築、内部人員の能力開発などを含む）。
- 日本であまり活用されていないが役に立つポテンシャルの大きい評価ツール（例えば、上記日本財団案件では、ソーシャルネットワーク分析）やアプローチを実践例を作りながら日本国内に紹介していくことのできる事業の評価であること。

以下、「プログラム評価の実践と普及」のための、成果、年度重点事業・活動項目(例)、成果を達成するための戦略を記す。

<成果>

学びや事業改善の面での「役に立つ」評価の実践が進み、そのような評価のあり方が普及することによって、感覚知として、評価を活用しようという機運が、営利・非営利事業者の間で広まる。

<年度重点事業・活動項目（例）>

- ・休眠預金等活用事業の運用における評価の実践をサポート
- ・日本財団「海の世界の人づくり」外部評価事業
- ・その他

<成果を達成するための戦略>

- ・休眠預金等活用事業の指定活用団体（JANPIA）、資金分配団体への各種評価実施支援（評価指針やガイドブックの作成・更新、各種書式の更新、研修、JANPIA プログラム・オフィサー支援等）
- ・休眠預金等活用事業の評価活用に関する情報発信（JANPIA をサポート）
- ・日本財団外部評価の報告を財団内外で活用してもらう働きかけ

D：市民社会の強化

D1：持続可能な市民社会のための人材育成・情報提供

D2：ネットワークづくり・参画

<現状認識>

消費者、労働者、地域住民など、市民の多様な立場に目を向けると、市民はビジネスによって便利で豊かな生活を享受することができる一方で、経済格差、人権侵害、気候変動など様々な社会・環境課題による負の影響を受けている実態があるが、それらの不利益が解消されているとは言い難い。さらには、今日「持続可能な消費」や「エシカル消費」のみならず、「市民電力」や「コミュニティ・ファーム」などの動きに見られるように、市民には持続可能な社会の担い手としての行動が期待され、ESD(持続可能な開発教育)や消費者市民教育なども進められている。しかし、市民がエンパワーメントされ、国・自治体や企業に大きな影響力を及ぼすまでには至っていない。

また市民社会組織においても、社会・環境課題の解決や市民社会の強化について、様々な活動が行なわれているが、その影響力は限定的であり、企業の責任あるビジネスを変革させるまでには至っていない。今日、市民社会組織に対する法規制や権力の恣意的な行使、不公平な取扱いや処分、不透明な手続きなどの形で「市民社会スペース」が狭められる状況が続いているとも指摘されており、市民社会の自由な言論・活動のための空間である「市民社会スペース」の重要性は増している。

持続可能な社会、現在の世代のみならず未来の世代の一人ひとりの尊厳が保障され、誰一人取り残さない、豊かな暮らしを目指すためには、従来の延長線では実現できない。「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」でも示されたように「大胆かつ変革的な手段をとる」必要があり、市民社会組織における市民社会への貢献への期待がよりいっそう高まっている。

<事業の目的・内容>

- (D1)「中学・高校のための SDGs 教育デザイン」を活用・展開し、持続可能な社会の担い手づくりを組織の内外で実践する。
- (D2) 現在関与している以下のネットワークの活動を通じて、市民社会組織の影響力を高め市民社会スペースの拡充を図る。

- ・ CSONJ が幹事団体のネットワーク：「ビジネスと人権 市民社会プラットフォーム」、「CSR レビューフォーラム」
- ・ 業務執行理事（今田）として、地域ユニットメンバー（長谷川）として活動：「SDGs 市民社会ネットワーク」
- ・ 会員として活動：「NN ネット（NPO/NGO のための社会的責任向上ネットワーク）」、JANIC（特定非営利活動法人 国際協力 NGO センター）、日本 NPO センター、グリーン購入ネットワーク、SIMI（社会的・インパクト・マネジメント・イニシアチブ）

以下、「市民社会の強化」のための、成果、年度事業・活動計画(例)を記す。

<成果>

- ・ 個人が尊重され、公正な社会の実現に近づくことができる。
- ・ 市民社会において、持続可能な社会を阻害する社会・環境課題の解決の考え方の普及・実践が進む

<年度重点事業・活動項目(例)>

- ・ SDGs、ビジネスと人権に関する指導原則関連事業
- ・ SDGs 実施指針や NAP のモニタリング
- ・ SDGs 教育などサステナブル教育の実践（職員、インターン、学生、企業人、その他市民などにおいての実践）

<成果を達成するための戦略>

- ・ サステナブル教育実践のためのプログラム・モデル化、評価・指標等の開発・普及
- ・ 情報収集・発信、蓄積および組織としての仕組み作り
- ・ ネットワークづくり・連携
- ・ 職員・インターン等における市民組織のネットワーク活動への参画支援
- ・ 調査・発信

参考1：CSO ネットワークのこれまでの主な活動

	事業・活動・組織	外部連携
1999年	当法人の母体となるCSO連絡会誕生 「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	
2004年	CSOネットワークと改名 それまでの運営委員体制を代表・共同事業責任者制に変更し活動を継続発展させた	
2011年 8月	法人格取得、一般財団法人CSOネットワークとなる	
2011年	民間による開発支援(PDA)調査事業開始（2012-15年 米国ハドソン・インスティテュートに調査協力）	黒田事務局長 ISO26000 JIS 化委員
2012年 6月		黒田事務局長「国連持続可能な開発会議（リオ+20）周辺会議に参加
2012年 10月		今田代表理事、出向先のCIVICUS事務局長代行として、IMF世界銀行年次総会@東京にて、世界銀行キム総裁とIMFラガルド専務理事との市民社会対話集会の司会進行を務めた
2013年 5月		黒田事務局長GRI総会に日本代表団委員として参加
2013年 6月	持続可能な地域づくり事業の一環として「地域の力フォーラム」設立、委員長コモنز代表大江正章氏	
2014年 3月		アジア・太平洋人権情報センターと共に「CSRとCSVを考える会」の事務局的役割を担い、「CSRとCSVに関する原則」を発表
2015年		黒田事務局長、東京2020オリンピック・パラリンピック組織委員会の持続可能な調達コードWGに委員として参加
2015年 9月～		SDGs採択後、黒田事務局長、今田代表理事、企業や市民社会を対象としたセミナー等に多数登壇
2016年 3月	持続可能な地域づくり事業の集大成として「地域の力診断ツール」発行	
2016年 5月		伊勢志摩G7サミット参加、「ビジネスと人権」等をテーマに様々な市民活動を展開
2016年 4月	持続可能な公共調達調査事業開始	

2017年 7月	2020年までの「中期ビジョン2020」を策定、従来のミッションを改訂	
2017年		黒田事務局長、東京2020オリンピック・パラリンピック持続可能性に配慮した大会運営計画「人権労働・参加協働」の座長に就任
2017年		ビジネスと人権NAP市民社会プラットフォーム設立、黒田事務局長、副代表幹事に就任
2017-18年	伴走評価エキスパート育成のための研修事業の実施	
2018年	就業規則改訂、各種規定の整備推進	
2018年 10月	伴走評価エキスパート育成研修のコミュニティよりIML(Impact management Lab)発足	
2019年 4月	中小企業の持続可能性向上支援事業開始	
2019年 6月	古谷由紀子代表理事就任、今田常務理事就任	
2019年 9月	黒田事務局長退任、長谷川事務局長代行昇格(2020年4月より事務局長)	
2020年 7月	IML(Impact Management Lab.)スピンオフし、一般社団として独立	
2020年 8月	CI-Labo(Community Indicators Lab.)発足 SDGs教育の推進	
2021年 3月	「中期行動計画2023」を策定	

参考 2 : 中期ビジョン 2020 のレビュー

中期ビジョン 2020

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

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

代表的な取組み

- 東京 2020 オリンピック・パラリンピックに向けた持続可能な調達、日 EU・EPA 貿易及び持続可能な開発章に基づく第 1 回市民社会との共同対話、「<アジアにおける責任あるサプライチェーンプロジェクト>ハイレベルイベント『レジリエンス構築における責任ある企業行動の役割』、ビジネスと人権に関する国別行動計画 (NAP) 策定などに参画
- ILO 委託による持続可能な調達して、日本企業の取組み事例を含めたハンドブック制作、公共調達に関するアンケート調査などの実施
- 企業の CSR 委員会への参画や CSR 報告書への第三者意見執筆等への参画

振り返り

市民社会の視点から、持続可能な調達など CSR、SDGs、ビジネスと人権など責任あるビジネスへの提言や対話が進んだ。さらに責任あるビジネスに係る企業慣行への変化の促進が課題である。

今後に向けて

具体的な企業慣行の変化を促進するために、提言や対話等の継続に加えて、研修・プログラムなどのツールの開発、自治体の公共調達等の取組みなどにおける機会の創出などを行い、対象の拡大に力を入れていく。

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

代表的な取組み

- ビジネスと人権 NAP 市民社会プラットフォームの副代表幹事・事務局の役割を通して、NAP 策定への参画、国連ビジネスと人権フォーラム、「＜アジアにおける責任あるサプライチェーンプロジェクト＞ハイレベルイベント『レジリエンス構築における責任ある企業行動の役割』等への参加
- ビジネスと人権に関して多数の外部登壇、執筆等

振り返り

市民社会の視点からの意見表明、提言、対話が進み、さらにステークホルダー間の対話・エンゲージメントにも積極的に参画できた。また NPO/NGO におけるプラットフォームの認知度は進んだが、市民社会における認知度には課題がある。

今後に向けて

ビジネスと人権市民社会プラットフォームを通して、NAP に関するレビュー、モニタリングへの関与が課題である。また、CSR、SDGs などの取組みのなかで大企業のみならず中小企業にも拡大するとともに、ビジネスと人権について、企業や市民社会への理解・普及に力を入れていく。

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

代表的な取組み

- CSR レビューフォーラムを通じた機関投資家等との対話・勉強会への参加
- 日本 NPO 学会第 22 回年次大会（2020 11.21）でのセッションを企画し、市民と投資家、企業の協働の可能性と課題——CRF の ESG エンゲージメント・プロジェクト」を発表し、議論を深めた。

振り返り

CSR レビューフォーラムを通して、他の CSO とともに、機関投資家（りそなアセットマネジメント株式会社）に対して、勉強会という場の提供、課題に関わる情報の提供を行い、機関投資家の理解度に貢献した。その結果、機関投資家による企業の IR 担当との対話も進み、ESG 投資に影響力を行使することができた。しかし、ESG への取組みは部分的であることが課題である。

今後に向けて

ESG を効果的に進めるために、CSR レビューフォーラムとのネットワークを通して、機関投資家との対話や企業との対話をさらに広げる。また、他の CSO とともに、取り組むべき課題についての情報収集や主体的な関わりに取り組んでいくことを検討していく。

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

代表的な取組み

- 2017 年度は、日本における SPP の取り組み状況を把握するため、全国主要自治体を対象に、公共調達に関する基礎的なアンケート調査を実施、その結果を調査報告書にまとめフォーラムにて発信した。その他、デンマーク・コペンハーゲン市およびデンマーク人権研究所等にて SPP 政策事例についてヒアリング調査を行った。
- 2018 年度は、3 年間の調査の集大成として、SPP のガイドブック「持続可能な地域社会のための公共調達ガイドブック」を発行し、フォーラムにて発信。その他、欧州委員会 (EC) の SPP 政策とその具体的な取り組みを学ぶためオランダ、ナイメーヘン市で開催された EcoProcura2018 に参加した。
- 2019 年度は、上記調査報告書発行を機に、連携が進んだ (公財) 日本環境協会エコマーク事務局の「エコマークに社会的配慮を盛り込むための検討委員会」委員の委嘱を受け議論に参画。エコマークの「持続可能性チェックリスト」に、SPP ガイドブックのチェックリストを活用いただいた。

振り返り

自治体における SPP の意識向上を目的に、SPP に関する自治体関係者向けの講演を 6 回行った (白山市アドバイザーボード、岡山 NPO センター主催、滋賀県調達委員会、高知県環境部イベント、静岡市共催セミナー、NN ネット主催)。反応は「全職員が聞くべき重要なテーマ (静岡)」といった賛同があった反面、「不正が起こるリスクが高い (白山)」「SPP のインパクトを示せない」と納税者への説明責任が果たせない (滋賀)」といった実施の難しさに対する指摘もあった。

今後に向けて

SDGs の自治体への普及が加速するとともに、2020 年 10 月に日本政府より発表されたビジネスと人権に関する国別行動計画では「公共調達」における人権への配慮が示されるなど、SPP に対する時代の要請は高まっているように見受けられる。SPP の必要性は行政関係者に理解されていると思われるが、公平性や説明責任が重要となる行政の現場で、実際に SPP をどのように進めればよいかが課題であり、そのための情報やサポートが必要とされている。

また、調達先となる地域中小企業の社会的責任/持続可能性向上については、2019 年度より実施している中小企業を対象とした事業で検討中であるが、公共調達の仕組みに関する中小企業の声を集め、提言や発信に繋げていくことも SPP 推進に有効であろう。

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

代表的な取組み

- 2017年に富山県黒部市で開催した「地域の力診断ツール」ワークショップをきっかけに、2018年は、黒部市社会福祉協議会の「地域福祉活動計画」策定にアドバイザーとして関わった。この黒部社協の計画策定過程からの学びと、2016年から静岡県立大学ふじのくにみらい共育センターによって、静岡県牧之原市で続けられてきた地域デザインワークショップへの伴走支援の経験が、2019年度以降の「目標や指標を活用した参加型の地域づくり」事業へと発展した。
- 2019年度は、北米を中心とする指標を活用したコミュニティづくりのネットワーク“Community Indicators Consortium : CIC”と連携を図り、CICの事例を参考に黒部のデータの可視化や目標の共有を進めるとともに、CIC関係者を日本に招聘し、その活動や事例を日本に紹介した。このCIC紹介イベントをきっかけに、地域目標・指標を活用した参加型の地域づくりに賛同する「CI-Lab」というグループの結成に至った。
- 2020年度は、このCI-labが中心となり、引き続き、黒部社協の指標づくりを進めるとともに、座間市社協の活動計画策定の伴走支援やしずおかSDGsネットワークによる静岡の地域指標づくりの伴走支援などを行った。CICとの連携も継続し、CICの年次大会にて黒部の取組みなどの報告を行うとともに、年次大会で発表された北米の先進事例をウェビナーシリーズで日本に紹介した。

振り返り

「地域の力診断ツール」ワークショップを開催した黒部と牧之原におけるフォローアップの活動が、現在の「目標や指標を活用した参加型の地域づくり」事業へと発展した。事業が進展する中で、アプローチの方法も進化し、新たな地域づくりモデルを目指し、2021年3月現在、黒部市、静岡市で指標の策定を通じた地域づくりを、座間市で地域福祉活動計画づくりのサポートを行なっている。

今後に向けて

現在、試行錯誤の中で進めている「目標や指標を活用した参加型の地域づくり」のモデルを確立させることが必要である。また、実践事例を増やし、様々な地域で応用できるように情報発信していきたい。CI-Labとしては、経験を重ね支援の専門性を高めていく必要がある。加えて、CI-Labの仲間を増やし、持続可能な地域づくりに伴走支援できる人材を育成していきたい。地域づくりのモデルと人材の育成を通じて、持続可能な地域を広げていきたい。

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

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、社会的インパクト・マネジメントの実践を支えるツール、ノウハウなどのリソースの拡充 (C1)。
- 社会的インパクト評価、社会的インパクト・マネジメント、発展的評価の研修プログラムの開発と実施により、評価のノウハウを専門的・実践的に NPO 評価に転用できる人材の育成 (C2)。
- 社会的インパクト評価、社会的インパクト・マネジメント、発展的評価の普及 (C1 & C2)

代表的な取組み

- 社会的インパクト評価、社会的インパクト・マネジメントの方法論を精査し、プログラム評価のアプローチを取り入れたものを、以下を含む各種評価ガイドラインや指針に反映させる作業を実施 (C1)。
 - GSG 国内諮問委員会社会的インパクト評価ワーキンググループによる「社会的インパクト評価ツールセット」の「環境教育」分野を作成 (2017 年度)。
 - 社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ (SIMI) ガイドライン作成に参画 (2017-18 年度)
 - 休眠預金等活用のための資金分配団体・実行団体向けの評価指針作成に指定活用団体 JANPIA 評価アドバイザーとして参画 (2018-19 年度)
- SIMI Social Impact Day における海外基調講演者 (John Gargani 氏) アレンジ全般 (C1 & C2)
- インパクト・マネジメントの実践のノウハウを広める母体としてインパクト・マネジメント・ラボ (IML) を組織内グループとして発足。自主研修事業を開発、実施。個別コンサルを実施 (2018-20 年度) (C2)。
- IML として個別コンサルを実施 (2018-20 年度) (C その他)。
- 発展的評価 (Developmental Evaluation) の体系に基づいた「伴走評価エキスパート」育成のための研修事業 (日本財団助成) を実施 (2017-19 年度) (C2)。
- 発展的評価の日本語教材の制作 (2017-19 年度) (C1)
- 発展的評価研修事業のネットワークを形成し、情報交換・ピアレビューのほか、外部からの評価の相談・要望に応えられるような体制を構築 (2017-19 年度) (C1 & C2)。
- 日本財団「海の世界の人づくり」事業に外部評価者として評価実施 (2020 年度-) (C その他)

振り返り

(成果 C1) : 作成に貢献したガイドラインとして、「SIMI 社会的インパクト・マネジメント・ガイドライン」、「休眠預金等活用のための資金分配団体・実行団体向けの評価指針」がある。前者は広範に活用されているとは言えないが、SIMI が現在 (2021 年 3 月時点) でこれを改訂中で、今後の社会的インパクト・マネジメントの基本形のベースとなることが期待できる。また、IML 等が研修資料の素材として活用しており、その

意味では有効利用が進んでいると言える。

一方、「評価指針」は、休眠預金等の活用が広がっており、広く共有・活用されている。利用者からのフィードバックも多く、更新・改訂に向けて JANPIA と協議している。

(成果 C2) : 発展的評価 (DE) 研修は、2年間で合計 32 名の参加者があり、その多くが研修で得た学びを活用するようになっている。例えば、ある助成財団では DE の考えに基づく伴走型の評価を試験的に実施しているし、NPO 中間支援団体の従事者の間では、DE を取り入れた伴走支援の実践をしたり、休眠預金等活用における資金分配団体に手を挙げ、DE の学びを活用し始めているところもある。

今後に向けて

発展的評価研修事業および SIMI への関わりをリードしてきた担当 2 名が別会社を立ち上げたことや、IML を別団体としてスピンオフしたことで、本中位目標の事業群は見直し検討となっている。その上で、JANPIA や日本財団など、すでに体系の確立した (あるいはしつつある) 機関における評価支援は継続しており、また、DE を端緒にした伴走評価の個別案件もこの担当 2 名が受けることも始まっていることから、CSO ネットワークとしての事業は継続していく予定である。