

平成 27(2015)年度

NGO 海外スタディ・プログラム最終報告書

提出日	2016 年 3 月 15 日
氏名	高橋 郁
所属団体(正式名称)	特定非営利活動法人ウォーターエイドジャパン
受入機関名 (所在国)	WaterAid Australia (オーストラリア)
研修期間	2016 年 1 月 27 日～2016 年 2 月 3 日
研修テーマ	ファンドレイズとその戦略策定、およびファンドレイズのリスク管理について

最終報告書は研修テーマに基づいた論文形式で記述ください。下記項目の 1-3 は 7 千字—1 万字程度で研修員がご記入ください。項目 4 は、団体の責任者が 8 0 0 文字程度ご記入ください。

報告書の様式 (章立て項目)

0. 表紙 (上記表に必要事項をお書きください)

1. 導入 (研修にあたっての問題意識、課題における仮説、検証の方法など)

ウォーターエイドジャパン (WAJ) は、今回、①ファンドレイズの中期戦略をどう立てていくか、②団体の活動や社会情勢、社会からのニーズ・期待に沿ったユニークなファンドレイズ方法、③ファンドレイズのリスク管理の 3 点を学ぶために海外スタディ・プログラムに参加した。

①と②は、WAJ が現在抱えている課題に直結している。WAJ は、2013 年 2 月に特定非営利活動法人になって以来、収入を伸ばしてきたものの、2015 年度は、これまでのような収入の伸び率が期待できない状況である。今後、収入が持続して増加し、規模の大きい団体になっていくためには、中期的な戦略策定、ならびに既存の寄付を受け付けるしくみに加えて、新しい取り組みにも着手していく必要がある。さらに、水・衛生分野は、水道事業体や民間セクターなど、NPO/NGO 以外のアクターが途上国で大きく展開していること、また、近年企業が「水リスク」に注目していることなどから、ファンドレイズという視点のみならず、WaterAid のビジョン「すべての人がすべての場所で、安全な水と衛生にアクセスできる世界」の実現のために戦略的かつ多様な方法で連携していく必要がある。

③のファンドレイズのリスク管理については、特に WaterAid がグローバルで持っている「グローバル倫理規定基準 (Global Ethical Policy Standard)」をどのように推進していくかについて学びたいと考える。WaterAid は、同ポリシーにおいて、「貧困層の水・衛生へのアクセスに悪い影響が生じる可能性のある活動を行う支援者からの資金を受領しない」と定めており、今後より多くの支援者、特に企業に資金的な支援を依頼していくうえで、WAJ も本規定への対応を検討する必要がある。

今回、WaterAid Australia(WAA)での研修を希望したのにはいくつか理由がある。1 点目は、イギリスやアメリカは、個人や企業・財団による寄付が根づいていて、日本とは状況が大きく異なるため、そのような状況ではない国のファンドレイズを学びたかったことが挙げられる。特にオーストラリアは、アフリカよりもアジアのほうが近いという点で、日本の状況に近いところもあるのではないかと予想し、今回オーストラリアを研修先として選んだ。2 点目は、WAA は最近、プロジェクト実施国におけるファンドレイズについて調査を進めており、その可能性について学びたかった点が挙げられる。最後に、WAA の寄付金収入は、2008 年度が約 1 億 3 千万円であったのに対し、2014 年度は約 2 億 6 千万

円以上と 6 年間で倍増している。経過を見ると、特定の災害緊急支援等による急増ではなく、毎年、少しずつ増加を示していることから、この持続した成長の要因について、参考になる情報を得たいと考えた。

2. 本文（研修テーマについて明らかになったこと、立証）

（1）WAA の概要

WaterAid は 1981 年にイギリスで設立され、南アジア、アフリカにおいて水・衛生プロジェクトに取り組んできた。WAA は、2004 年、オーストラリアの水道事業体と複数の国際協力 NGO が連携して設立した組織である。以降、パプアニューギニア、東ティモールにおいて水・衛生プロジェクトを実施するほか、イギリスを含む他の WaterAid メンバー国と連携しながら、オーストラリアでのファンドレイズとアドボカシーに注力してきた。近年、カンボジアにも拠点を置き、水・衛生プロジェクトを開始、今後ソロモン諸島、ミャンマーでもプロジェクトを開始することを目指し準備を進めている。

（2）WAA のファンドレイジング戦略

WAA の広報・ファンドレイズ部門のスタッフによると、オーストラリアの国際協力に対する寄付市場はあまり拡大していないという。寄付市場が拡大しない一方、各団体が、収入を増やそうと投資し続けるため、ファンドレイズの費用対効果が悪くなってきていることが課題となっている。

WAA は、2015 年度からのファンドレイズ 3 か年計画を策定している。ファンドレイズの土台を作り直す「基礎編」と、積極的に寄付金を増やすための取り組み「発展編」に分けて活動計画を策定し、基礎編と発展編、両方の寄付金が増加することを目指している。

「基礎編」では、分析と改善をテーマに、それまでのファンドレイズ方法や支援者層、ファンドレイズ部門の編成を分析、見直し、チーム体制や業務効率を改善していくことが定められている。

「発展編」では、より寄付金を多く集めるために、WAA がこれまで十分注力してこなかったことに取り組んでいく計画が立てられている。フェーズ 1 では、支援者数の増加を目指し、テレビ CM、「Face to Face」（街頭や商業施設等で、WaterAid が依頼した会社に雇用されたスタッフが、継続支援への参加を呼びかける）、ダイレクトメール、個人が WAA のために寄付金を集めるキャンペーン立ち上げなどが含まれている。フェーズ 2 では、戦略的に新しい分野に取り組んでいくことを目指しており、プロジェクト実施国におけるファンドレイズはここに含まれる。

（3）ファンドレイズの手法について

ここでは、上にあげた基礎編、発展編のなかから、自団体にとって、新たなファンドレイズを考えるヒントとなる手法について解説する。

①個人（WAA の支援者）によるファンドレイズ

WAA は、3 月 22 日の世界水の日に向けて「ウォーターチャレンジ（Water Challenge）」というファンドレイズキャンペーンを企画、現在参加者を呼びかけている。「ウォーターチャレンジ」とは、手を挙げた参加者が「チャレンジ」に取り組みながら、それを応援する人に寄付を依頼するというしくみである。「ウォーターエイドチャレンジ」には 2 種類のチャレンジがあり、1 つめのチャレンジは「ウォーク・フォー・ウォーター（Walk for Water）」である。これは、途上国の人々が水くみのために長時間歩かなければならないことに関連づけて、参加者が「〇〇キロ歩く」ことを宣言、それを応援する友人・知人などから WAA への寄付を募る。これは WAA が数年前からやっているもので、今回、「ウォーターチャレンジ」の一環に組み込まれた。

もう1つのチャレンジが、今年からスタートした「ドリンク・ジャスト・ウォーター（Drink Just Water：水だけ飲もう）」である。ペットボトル飲料は環境に優しいわけではなく、また、甘い飲料は健康に良くないことから、14日間または30日間、飲み物を「水」だけにする、というチャレンジで、「ウォーク・フォー・ウォーター」同様、このチャレンジに取り組む参加者が、友人・知人からWAAへの寄付を募るというものである。

キャンペーン専用のウェブサイト（<http://www.waterchallenge.org.au/>）が公開されており、そこで個人が寄付を呼びかける「チャレンジページ」を立ち上げることが可能になっているほか、Facebook用の写真からポスターまで、個人が寄付を呼びかけるために必要なツールをダウンロードすることができる。1月末の時点ですでに60人近くの参加申し込みがあったとのことで、3月22日の世界水の日までに数百人が参加することが予想される。

②水道事業体との連携

オーストラリアの水道事業体との連携は、WAAの特徴の1つである。WAAの設立に水道事業体が大きく関わっていたため、設立当初よりさまざまな形で連携している。WAAは、法人会員制度を設けており、多くの水道事業体は、この法人会員としてWAAを支援している。さらに、熱心な水道事業体のなかには「WaterAid委員会」が設置され、そのメンバーがチャリティパーティーを企画・運営、その参加費や「チャリティ・ラッフル（チャリティくじ）」の収益が、WAAに寄付されている。このチャリティパーティーの企画・運営には、WAAのスタッフはほぼ関わっていないといい、非常に費用対効果の高いファンドレイズである。

WAAが、さらにこの水道事業体との連携を深めるために企画したのが、上述の「ドリンク・ジャスト・ウォーター」である。オーストラリアの水道事業体は、住民が水道水を飲むことを促進する活動を行っており、WAAが主催する「ドリンク・ジャスト・ウォーター」は、水道事業体のニーズともマッチしている。「ドリンク・ジャスト・ウォーター」の特別サイトでは、「水道水を見つけられる場所」として、複数の水道事業体が作成したウェブ上の「水道水マップ」を紹介している。また、この「ドリンク・ジャスト・ウォーター」に参加し、WAAのために500豪ドル（約4万円）の寄付金を集めた人は、水道事業体のオリジナル水筒をもらえることになっている。

③水道事業体/企業の従業員/社員参加型プログラム

WAAは本年、WaterAidイギリスと連携しながら、水道事業体・企業の社員が、WaterAidが活動する地域（本年はカンボジア）の水・衛生課題の解決を考えながら、同時にファンドレイズに取り組む社員参加型プログラム「ウォーター・イノベーター」を開始した。具体的な流れは下記のとおりである。

1. 各水道事業体・企業がチームを作って「ウォーター・イノベーター」にエントリーする。
2. WaterAidは、カンボジアのコミュニティの水・衛生に関する情報と課題を各チームに提供する。
3. 各チームは、その情報をもとに、その地域の水・衛生のアクセスを改善するための課題解決策を検討する。同時に、その解決策を実行するために必要なファンドレイズ計画を策定し、ファンドレイズを実行する。
4. WaterAidが主催する「最終プレゼンテーション会」にて、各チームが考えた解決策とファンドレイズ手法を発表、WaterAidより表彰する。

なお、ここで出された解決策が最適であるとは限らないため、実際にWaterAidのプロジェクトに採用することは約束していない。しかしながら、すべての手法はプロジェクト実施国に共有され、ここで出たアイデアを活かしたプロジェクトが出てくる可能性もある。

この「ウォーター・イノベーター」は、水道事業体・企業の社員のなかでも、特に「研修」として若手社員が参加することを想定している。昨年「ウォーター・イノベーター」のパイロット版に参加したチームからは、本プログラムへの参加を通じて課題解決力、チーム力、プレゼンテーションスキルが向上した、という声が寄せられている。WaterAidにとっても、水・衛生の課題解決のヒントを得ることができると同時に、寄付金収入の増加、さらには、水道事業体・企業とのより良い関係構築にもつながり、非常に効果の高いプログラムであるといえる。

④個人寄付者の増加・多様化

日本のファンドレイズセミナーにおいても、よくドナーピラミッド（潜在的支援者・支援者をピラミッドの階層ごとに管理する手法）の話が出るが、WAAにおいても同様の考えのもと「Face to Face」やテレビCM、ダイレクトメールなど、NGOのファンドレイズとしては定番の手法で、支援者の増加に取り組んでいる。それらの支援者に対して、電話がけによって単発寄付者は継続寄付者に、継続寄付者はより高額な継続寄付者に移行してもらえるよう依頼するのも欧米の団体によくみられる方法である。

このように、個人寄付者の増加について特に目新しいことがなされているわけではない一方、各取り組みの成果を評価・分析し、より良い成果を上げるためのさまざまな工夫を行っている。例えば、年に2回、夏と冬に送付するダイレクトメールについて、数回、寄付入金がない人に対しては、そもそもダイレクトメールを開封せずに捨てているのでは、と予測し、開封率を上げるためにあえてWaterAidのロゴが入っていない封筒でダイレクトメールを送付するよう切り替えている。

⑤プロジェクト実施国におけるファンドレイズ

WAAは、パプアニューギニア、東ティモール、カンボジアで水・衛生プロジェクトを実施しており、加えてミャンマー、ソロモン諸島でもプロジェクトを開始するよう準備を進めている。WAAは2015年、カンボジアにおけるファンドレイズについて可能性を調査するため、WAAの企業連携担当が数週間出張し、カンボジアの企業やオーストラリアの企業とミーティングを持った。結果としては、自社がビジネスを行っている国の課題であるため、各ミーティングにおいて非常に高い関心が寄せられたとのこと、一方、数週間の出張であったため、好感触だったとしても、そのフォローアップが十分できないことが課題であるようだ。それを改善するため、WAAは「事業開発担当（Business Development）」をカンボジア事務所に採用・配置、今後、その担当者が、カンボジア国内の企業・財団等と連携を深めていく予定である。

持続可能な開発目標（SDGs）でも、パートナーシップの重要性が強調されているとおり、今後は、途上国の水・衛生改善に取り組むビジネスセクターや自治体等との連携がますます不可欠となる。特に、WAAが事業展開するカンボジアやミャンマーは、すでに多くのビジネスセクターや自治体が水分野で活躍している。そのため、従来型の「企業から寄付金を受領してNGOが現地で支援」という方法だけでは効果的ではなく、より現場レベルでの戦略的な連携が重要である。WAAはこのような考えから、カンボジアのみならず他のプロジェクト実施国にも事業開発担当を配置、プロジェクト実施国におけるファンドレイズだけではなく、技術分野の連携など現場にあるさまざまな連携の「芽」を見つけて育てていくことを目指している。

さらに、WAAは、オーストラリア側にも「事業開発・革新担当（Business Development & Innovative）」を置き、現地の事業開発担当が見つけた「芽」を一緒に育てていく体制を作っている。これまでも、現場レベルで、現地の企業や他の援助機関と連携する、ということはあった一方、それについて、組織全体で共有、かつバックアップし、さらに発展させていくことができていなかったた

めである。WAA は、事業開発・革新担当が、現地の「芽」の内容に応じて、海外プロジェクト部門、調査部門、ファンドレイズ部門など各部門の必要な人材を動員しながらその「芽」を育て、組織全体としてさらなるパートナーシップの構築を進めていく方針である。

（５）ファンドレイズのリスク管理について

WAA は、グローバル倫理規定基準に沿って、企業より寄付の相談があった際には、その企業の「倫理チェック（Ethical Check）」を行っている。倫理チェックは、企業による、WaterAid（WAA に限らず）プロジェクト実施国における水・衛生への影響、ならびにそれに関するメディア記事や、他の NGO による評価などを参考に行われる。

（６）まとめ

WAA は、ファンドレイズの中期戦略において、基礎編と発展編に分けて、それぞれ目的を明確化したうえで、活動計画を設定している。基礎編では、それまでのファンドレイズの方法と成果を分析したうえで、団体内の役割分担の変更や業務効率化などを図り、地道に改善に取り組んでいくことが計画されている。発展編では、より積極的に寄付を集めるために、新しいことも含めてフェーズごとの行動計画を策定している。そのなかには、Face to Face やダイレクトメールの送付など、NGO のファンドレイズ手法としては定番のものから、「ウォーター・チャレンジ」のような個人が参加するファンドレイズキャンペーン、プロジェクト実施国でのファンドレイズ・連携推進まで、多様なファンドレイズ手法が含まれている。ファンドレイズのリスク管理については、倫理チェックを実施することで、グローバル倫理規定基準を順守し、団体の評判リスク等に対応している。

３．考察・提言

３-１ 結論

本研修を受けて、WAJ として今後、注力して取り組むべきと明らかになった点は下記の４点である。

１点目は、月並みな言葉になってしまうが、「既存の取り組み・活動を見直し、評価し、より効果を生むための改善をする」を徹底することである。このたびユニークかつ革新的なファンドレイズ方法を知りたい、というのが１つの目的であったが、結論としては、そのような方法を追い求めるよりも「基本と改善」が先であることを痛感した。６年間で寄付金収入を倍増した WAA も、革新的なファンドレイズでそれを達成したのではなく、常に「基本と改善」を徹底しながら成長してきたという。オーストラリアは、国際支援に向けた寄付市場が厳しいという状況にあるが、そのような状況だからこそ、規模の大きいファンドレイズに投資するのではなく、地道に既存のファンドレイズの効果を上げていこう、という方針をとってきたようだ。既存のファンドレイズのプロセスすべてを今一度見直し、支援者がより便利に寄付しやすい方法、支援者がより満足する方法、潜在的支援者に WAJ のウェブサイトやダイレクトメールを見てもらう方法、これらを考え抜き改善することが、地道な成長につながっていくのであろう。

２点目は、「ドリンク・ジャスト・ウォーター」のように、個人を対象としたイベントを通じて、法人寄付者のニーズにもこたえるという、複数の効果を生む方法を考えることである。これは、WAA だけではなく、WaterAid イギリスなどでも見られる方法である。「ドリンク・ジャスト・ウォーター」自体、WAJ としても採用したいファンドレイズキャンペーンであるが、それだけではなく、複数の効果を生むという手法も取り入れていく。WAJ は団体規模のわりに多くのイベントを実施してきているが、手間のわりに効果がない、または効果を測れておらず、イベントの見直しの必要性を認識していた。年間のイベント計画を策定し、それぞれのイベントがファンドレイズまたはアドボカシーに貢献するようなしかけにすることを目指す。

3 点目は、グローバル倫理規定基準についてである。今回、残念ながら主担当者が体調不良のため、短時間の意見交換しか実現しなかったのだが、NGO の社会的責任も注目される今、団体自身が適切な倫理規定を定めて組織内で徹底かつ公開することで、団体のリスク、特に評判リスクに対応することは重要である。特に水は、水の過剰摂取や汚染等、企業活動によって大きく影響を受けることがあり、それによって、WaterAid が支援する対象である貧困層の水へのアクセスが困難になることがある。WaterAid の倫理規定では、そのような企業との連携の制限についても定めてられており、WAA は、この倫理規定に沿って、連携企業を検討するうえで、外部機関も活用している。WAJ としても、引き続き WAA とメールで情報交換を続け、倫理規定に沿った倫理チェックを実施するためのチェックリストを作成する。

最後に 4 点目として、プロジェクト実施国におけるファンドレイズならびにそれを超える連携についてである。カンボジアで事業を行う企業は、いずれも足元の課題として水および WAA の活動に大きく興味を示したという。また、そのような現場レベルでの興味・関心のきっかけを WAA 全体で共有し、発展させていく体制が整っていることは、大変興味深い。これまで、WaterAid のプロジェクト実施国において、日本企業が水関連のソリューションを持っていながらそれを WaterAid が活用することができなかったり、日本企業が多く持ち合わせていそうな技術を WaterAid が実は探し続けていたり、というすれ違いが何度かあったことがあるため、こういった体制であれば、そのようなすれ違いを防げるのではないかと期待する。WAA の取り組みは始まったばかりで成果をあげているわけではないが、WAJ として引き続き情報収集に努めていく。合わせて、WAJ はプロジェクト実施国を持たない反面、多くの日本企業が、途上国でビジネスを展開していたり、途上国の水分野に関する技術を有していたりする。このような企業とどのように連携していくか、WAA の取り組みについて情報収集を続けると同時に、WAJ とプロジェクト実施国の連携体制作りについても検討していきたい。

3-2 本研修成果の自団体、NGO セクターの組織強化や活動の発展への活用方針・方法

3-1 で挙げた点について、WAJ は次のように取り組んでいく。

1 点目と 2 点目の「既存の取り組み・活動を見直し、評価し、より効果を生むための改善をする」ならびに「複数の成果を生む」点について、さっそう 2016 年 3 月～4 月中に、WAJ 全職員を動員して取り組む。具体的には、進行中のファンドレイズやイベント等を洗い出し、各プロセスについて、効率化および成果の最大化を生み出す工夫ができないか確認、必要に応じて改善する。また、ちょうど現在、目標管理・進捗管理プロセスの導入を進めていることから、その目標管理・進捗管理のなかに「評価」と「改善」という項目を追加、評価シートを作成し、今後実施するファンドレイズやイベントについてはその評価シートに基づいて評価・改善に取り組むしくみにする。

3 点目の倫理規定の順守および倫理チェックについては、2016 年 4 月中を目途に WAA および WaterAid UK より、既存の倫理チェックの項目を取り寄せ、日本の状況に合わせて改訂、WAJ 役員よりフィードバックを受けて、2016 年 7 月より運用を開始する。

また、本研修成果を NGO セクターに還元するために、本研修で学んだことを当団体が所属する NGO ネットワーク（市民ネットワーク for TICAD）において、ファンドレイズに取り組んでいる世話人会に共有する。また、本研修について当団体ウェブサイトに掲載するほか、他の NGO より団体運営等について問い合わせがあった際には本報告書を共有する。さらに、倫理規定について、希望があれば、ウォーターエイドの倫理規定、ならびに今後 WAJ が策定する倫理規定の運用方法についても共有していきたいと考えている。WaterAid のグローバル倫理規定基準を添付したので参考になれば幸いである

3-3 テーマに関する日本の国際協力分野への提言

自団体がいろいろできていないため、提言するのもおこがましいが、下記の 2 点について提言したい。

1 点目は、リスク管理に関する規定や指針、運用に関する情報共有である。今回、WAA より学んできたのはファンドレイズ、特に企業連携によるリスクであるが、それ以外にも事業継続計画（BCP）や IT 関連のリスク、ソーシャルメディアに係るリスクなど、NGO も多くのリスクに囲まれている。今回、私が WAA から学んだ事例を活かして団体の倫理規定順守のしくみを整備しようとしているとおり、体験したことのないリスクに備えるためには、先の事例が大変参考になる。例えば、先日、別の国際協力 NGO が、災害時に備えて非常用の水・食糧を備蓄しているのを知ってとても参考になった。すでに既存のしくみがあるのかもしれないが、リスク対応の方法等が共有されると非常に有益であると思う。

2 点目は、当団体が特にできていないことなのだが、ファンドレイズでもイベントでも、必ず事後に評価、分析、改善（＝PDCA）を行うことである。人員が足りず日々の業務に手一杯だと、計画と実施の繰り返しになってしまう。仮に評価を行ったとしても、それをふまえてしっかり考え抜いて改善することになかなか時間がとれない。当団体も含めて人員が足りないから難しいのだが、他の業務を削ってでも、時間をとって評価をし、考え抜いて改善することではじめて「実施・実行」への投資が生きるのだと思う。WAA が、国際協力への寄付が広がらないという環境にしながら、地道な方法でもって、6 年間で寄付金収入倍増を実現したことは、WAJ にとって大変心強い事例である。

4. 団体としての今後の取り組み方針（団体の責任者がご記入ください、800 文字程度）

WaterAid は、2030 年までにすべての人がすべての場所で、安全な水と衛生にアクセスできる世界をビジョンとして掲げており、WAJ は、その実現に向けたファンドレイズ、アドボカシー、関心喚起を活動の柱としている。WaterAid 全体は、順調に収入を伸ばしており、他のメンバー国・活動国では、水・衛生分野のリーディング NGO として認識されている。

一方、WAJ は、2013 年に特定非営利活動法人になったばかりの新しい小さい団体であることから、まったく知名度がなく、収入もわずかである。しかしながら、設立から 3 年という短い期間に、WAJ が、WaterAid のビジョン達成に果たしうる役割の大きさを実感している。日本は、水・衛生分野において最大の援助供与国であり、日本からの水・衛生の重要性に関する発信は非常に影響力がある。また、多くの日本企業や自治体が、高い技術力でもって、途上国の水・衛生に貢献しており、特に WaterAid のプレゼンスがまだ確立できていないカンボジア、ミャンマーでは多くの日本企業・自治体が活躍している。

2030 年までに水・衛生のユニバーサルアクセスを実現するためには、WaterAid はさらに多くの水・衛生分野のアクターと連携していく必要がある。そのような状況において、すでに水・衛生分野に積極的に従事するアクターが多い日本にある WAJ が果たす役割は大きい。

そのためにも、まずは日本で、小さい NGO から中規模、大規模な NGO に成長し、知名度をあげることに、信頼を得ることが不可欠である。今回の研修によって、WAA が、寄付市場が厳しいなかで、大きな投資をすることなく成長してきた手法を学んだ。また、信頼を高めるためのリスク管理についても今後さらに情報を得ていく予定である。WAJ が中規模、大規模な NGO に成長し、信頼を得て、日本のさまざまなセクターと連携しながら、すべての人がすべての場所で安全な水と衛生にアクセスできるように、本研修の成果を存分に活かしていきたい。

その他

5-1 本プログラムや事務局側に対する提案・要望等

大変良いプログラムなので、多くの人に活用してもらいたいと思う。

5-2 写真類及び研修員が受入先機関に提出した報告書類等があれば、添付

- WaterAid グローバル倫理規定基準（添付）
- 写真（下記）



WaterAid Australia がイベントで使っているトイレオブジェ
（左：高橋、右：受入担当 Rachel）



WaterAid Australia 事務所内。各パソコンの高さを上下に大きく調整することが可能。左の女性は座り疲れたので、パソコンを高くして仕事している。



「ウォーターチャレンジ」の
3 種類のチラシ