

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 2 月 23 日
氏名	池崎翔子
所属団体(正式名称)	特定非営利活動法人 ムラのミライ
受入機関名(所在国)	MDF ASIA (スリランカ)
研修期間	2015 年 9 月 19 日～2015 年 10 月 4 日
研修テーマ	開発援助分野の知見・スキルを研修という形で収益事業化する 上での工夫を学ぶ

序章 .....	2
(1) 研修参加の背景とテーマ .....	2
1) ムラのミライの課題 .....	2
2) 研修のテーマ .....	2
(2) 研修と調査の方法 .....	2
1) 「ファンドレージングとソーシャルメディア (FRSM)」研修への参加 .....	3
2) 研修プロセスの参与観察 .....	3
3) 聞き取り調査 (日程) .....	4
第 1 章 マーケティング・情報発信 .....	5
第 1 節 差別化 .....	5
第 2 節 パーソナルマーケティング .....	6
第 3 節 クオリティの追求 .....	6
第 2 章 組織強化 .....	7
第 1 節 チームビルディング .....	7
第 2 節 収益構造 .....	8
第 3 節 マーケティング手段と中身の一致 .....	8
終章 考察／提言 .....	9
テーマに関する日本の国際協力分野への提言 .....	10
団体としての今後の取り組み方針 .....	10
本プログラムや事務局側に対する提案・要望等 .....	11
その他写真添付資料 (1) .....	12
その他 添付資料 (2) .....	14

## 序章

### (1) 研修参加の背景とテーマ

#### 1) ムラのミライの課題

ムラのミライの活動は、インド山村部の貧困層を助ける小さなボランティアグループとして 1993 年に地方都市・飛騨高山で始まった。当初は、識字教室や収入向上活動など、村や地域に「ないもの」を提供する支援団体であったが、設立から 20 年の現場経験を経て、住民主体・住民による地域資源マネジメントにこだわる活動スタイルへと徐々に変化を遂げた。現在は、(1) 地域住民が主体となった、効果が持続する地域づくり支援（プロジェクト）と (2) プロジェクト終了後も効果が持続する地域づくりを担える人材の育成（人材育成）の二つの活動を主に行っている。これらの活動の基礎となっているのが、団体の現場経験から独自に開発された手法「対話型ファシリテーション／メタ・ファシリテーション」で、住民との対話からコミュニティが持つ経験や知識を引き出し、住民自身による課題分析・解決を促す独自の метод論である。

ムラのミライではこの方法論を団体の強みとして、国内のみならず国外へと情報発信し、世界中で認知、活用される方法論へと発展させることを目指している。そのための取り組みとして、対話型ファシリテーションの紹介とその実践方法を解説した書籍<sup>1</sup>の多言語翻訳（英語やフランス語、ペルシャ語）、同手法に関する入門セミナーや基礎講座など、実践者の理解度や技術レベルに合わせたファシリテーター育成カリキュラムの創設と同カリキュラムの国内外<sup>2</sup>での実施を行ってきた。同手法の継続した広報活動や、研修の量・質の充実化など、限られた団体リソースの中でできる限りの取り組みを行ってきており、ある一定の成果（多言語翻訳化など）は得られているものの、海外では十分に認知されていない。また、ムラのミライは、過去の地域開発の現場から培われた人的ネットワークと実績を持つが、これらの団体としての強みが必ずしも「ファシリテーション人材育成事業」に活かされているとは言えず、機会の獲得に繋がっていないことも指摘されている<sup>3</sup>。人的ネットワークと実績という団体の強みを効果的に活かし、「対話型ファシリテーション」が国内外で認識され、活用される手法になること、そして同手法を提唱する団体としてのブランド力を築き、収益に繋げることが、ムラのミライの課題である。

#### 2) 研修のテーマ

「対話型ファシリテーションの人材育成」を収益事業として成功させることは、団体の持続可能性、及び前述の世界的に認知され幅広く活用される方法論としての発展につながる。収益事業として成功させるために、(1) 団体や手法についての情報をより効果的に発信する必要がある、また、(2) 開発援助分野の知見やスキルを研修という形で収益化し、成功させるための新たな取り組みを学び、団体の活動に取り入れる必要がある。これら(1)、(2)を研修テーマとして、その具体的な方法を提示することを目的に、次に述べる方法で調査を実施した。

### (2) 研修と調査の方法

<sup>1</sup> 『途上国の人々との話し方』2010 年、みずのわ出版)

<sup>2</sup> 対話型ファシリテーション研修は日本国内、インド、ネパールで実施している。

<sup>3</sup> マーケティング基礎調査最終報告書 2013 年 11 月 24 日 パナソニック（株）と特定非営利活動法人サービスグラント協働プロボノプログラム

「対話型ファシリテーションの人材育成」を収益事業として成功させる取り組みを具体的にするため、スリランカの首都コロンボに事務所を持つ MDF Asia という企業を対象に調査を実施した。MDF Asia の本部である MDF (Management for Development Foundation) は、研修とコンサルタント業務を提供する民間企業として、1984 年にオランダで設立された。設立から 13 年後の 1997 年には、スリランカの首都コロンボに最初の地域事務所 (MDF Asia) が設立され、2015 年現在、ベルギー、ベトナム、インドネシア、コロンビア、ボリビア、コンゴ民主共和国、ガーナ、そしてバングラデシュと、世界中に地域事務所を設置するまでに至っている。そこで、MDF Asia が提供する「ファンドレージングとソーシャルメディア」研修に参加し、同研修プロセスの参与観察を行った上で、MDF Asia への聞き取り調査を行った。

## 1) 「ファンドレージングとソーシャルメディア (FRSM)」研修への参加

上記研修テーマ(1)効果的な情報発信方法について学ぶため、2015 年 9 月 21 日から 24 日の 4 日間、スリランカの首都コロンボで開催された「ファンドレージングとソーシャルメディア」(FRSM)研修<sup>4</sup>に参加した。午前 9 時から午後 5 時までの終日研修で、筆者の他に、海外からの参加者を含め合計 6 名が参加した<sup>5</sup>。研修はファンドレージングとソーシャルメディアの二つのトピックで構成されており、最初の二日間は一人の講師によるファンドレージングについての研修、残りの二日間は別の講師によるソーシャルメディアについての研修が行われた。ファンドレージング研修では、資金を獲得するための取り組みとしてファンドレージングを捉えるのではなく、お金や人材、物理的・非物理的なサポート (リソース) も含めた、アクセス可能なリソースをどう獲得するか (モビライズできるか・mobilize) という、より広げた視点で考えることを学んだ。そして、ファンドレージングをリソースモビライゼーションの一環として捉えた上で具体的なツールやコンセプトを学んだ。

## 2) 研修プロセスの参与観察

FRSM 研修に参加した目的は、ムラのミライの強みをファンドレージングにどのように活かすことができるかについて学ぶところにあるが、それだけではない。同研修を開催した MDF Asia という組織が、同組織の強み (同組織に所属するコンサルタントや、人材育成を担えるトレーナーといった人材) を、研修事業によってどのようにして収益に繋げているかという点について参与観察から明らかにした。MDF ASIA が、研修開催告知、研修の実施、実施後の全ての段階において、具体的にどのようなアプローチや工夫をとり入れ、顧客 (国内外からの研修参加者) を獲得し、顧客の満足度を維持させているのかという、研修の運営方法について一つ一つ詳細に観察し、学びを得た。ムラのミライの強みである「対話型ファシリテーション」を研修事業として成功させるために、この参与観察から得られたアイデアや工夫を、研修運営プロセスに取り入れ、収益化につなげる。

<sup>4</sup> Fund Raising & Social Media 21 Sep 2015 / 24 Sep 2015, Euro 720.00 MDF Asia

<sup>5</sup> スイスに本部を持つ国際 NGO・HELVETAS のベトナム事務所代表 (Helvetas Swiss Intercooperation Vietnam)、OXFAM インドネシア事務所からのメディア・アドボカシー担当者、ジョーダンにある教育関係の財団 (Queen Rania Foundation) のファンドレージング担当者、ベトナムのローカル NGO (Center for Rural Economy Development (CRED)) からのディレクター、そしてスリランカ国内からは狂犬病撲滅運動を実施する NGO (Blue Paw Trust) のディレクター (獣医) そしてムラのミライ (日本) の合計 6 名が参加した。

## 3) 聞き取り調査 (日程)

MDFは本部設立(1994年)からのおよそ20年間で、開発援助分野でのスキルを研修とコンサルテーション事業でビジネスを拡大し、企業ブランドを確立した。その成長プロセスを詳しく調査することは、ムラのミライが抱える現状課題の解決への緒につながると考えた。そこで、スリランカ事務所の支部長(事務所長)をはじめとする合計12名のスタッフへの聞き取り調査を、下記テーブルの日程で実施した。

9月25日 (金曜日)	AM: MDF ASIA スリランカ事務所 支部長(事務所長) (Director) Ms. Ineke Pitts への聞き取り PM: MDF ASIA バングラデシュ事務所 支部代表 (Country Representative) Mr. Thilakan への聞き取り
9月28日 (月曜日)	AM: MDF ASIA スリランカ事務所 (Business Development Associate) Ms. Thilini De Alwis への聞き取り PM: MDF ASIA スリランカ事務所 シニアマネジメントコンサル・トレーナー Ms. Miriam Lindwer への聞き取り
9月29日 (火曜日)	AM: MDF ASIA スリランカ事務所人事部 (Junior HR Liaison Officer) Ms. Shanaz Sinnen への聞き取り PM: MDF ASIA スリランカ事務所人事部 (Junior Business Development Specialist) Ms. Isuri Kathriarachchi への聞き取り Ms. Hazel Rajiah への聞き取り
9月30日 (水曜日)	AM: MDF ASIA スリランカ事務所 マーケティング部 Ms. Zoe Lawson & Ms. Dilini への聞き取り PM: MDF ASIA スリランカ事務所 営業&マーケティング部 (Executive) Mr. Yaseen Ariff への聞き取り
10月1日 (木曜日)	AM: MDF ASIA スリランカ事務所 オペレーション・マネージャー Mr. Chaminda Wijethilake への聞き取り
10月2日 (金曜日)	AM: MDF ASIA スリランカ事務所 経理アシスタント Ms. Lashunika Salgadoe への聞き取り

本報告書は次の通りに構成されている。FRSM 研修参加による学び、研修参与観察から得られた気づき、そして聞き取り調査から明らかになったことから、まず第1章でテーマ(1)効果的な情報発信への答えとして、団体の活動に取り入れたいマーケティングに関する3つの事柄について述べる。そして第2章では、テーマ(2)研修事業を収益事業として成功させるために、実践したい組織強化について述べる。終章では、本研修で筆者が得たムラのミライ内部で取り組むべき点、それによりNGOセクターにどう貢献できるかについて、そしてテーマに関する日本の国際協力分野への提言を述べる。

## 第1章 マーケティング・情報発信

2015年9月21日から24日の4日間の「ファンドレージングとソーシャルメディア」研修プロセスの参与観察とその後の聞き取り調査結果から、マーケティングをする上で、差別化、パーソナルマーケティング、そしてクオリティの追求という3つの観点から学びを得た。

### 第1節 差別化

研修プロセスの参与観察と MDF Asia のマーケティングチームへの詳細な聞き取り調査から、「差別化」の重要性について改めて確認した。例えば、FRSM 研修のウェブでの告知ページを見ても、研修のターゲット層を絞り込み、厳選された情報量で的確に研修のハイライトが箇条書きで掲載されている。情報過多によるユーザーのページ離れを回避するためにも、ターゲット層を絞り込み、FRSM 研修の顧客の差別化を図っている。また、広報で結果（リターン）を出すには、リスクを取ることも重要と再認識した（No risk No return）。近年では個人が無料で立派なホームページを開設できるほど、インターネット上には無料のツールが溢れており、お金をかけずにマーケティングすることが可能な時代である。しかしながら、多くのユーザーを魅了するソーシャルメディア媒体（例えばフェイスブックや Twitter、LinkedIn など）で商品を際立たせ、情報を埋もれさせないためにも、ある程度の投資を行いリターンを取りに行かなければならないことを MDF Asia の取り組み事例から学ぶことができた。プロモーションへの投資で差別化を図ることが大事である。

マーケティングにおける差別化はもちろんのこと、同様に大事なことは、「商品」の差別化とその言語化、つまり、ムラのみらいの「対話型ファシリテーション」の差別化と言語化である。「対話型ファシリテーション」の研修事業やセミナーを企画する際に、他の研修やセミナーに対して差別化し、それをうまく言語化しなければならない。「対話型ファシリテーション」という手法とその他の手法との違いを、ムラのみらいが組織的に理解し、その違いが言語化される時点でマーケティングの差別化にも繋がる。

例えば MDF Asia の事例である。聞き取り調査を実施した頃、MDF Asia では 2015 年 11 月に中規模<sup>6</sup>の国際災害危機管理セミナーと災害リスク削減ワークショップ（合計 4 日間）をデュバイで計画しており、マーケティングと広報の最中であった。他者による災害危機管理に関するセミナーやワークショップでは、政府役人のようなハイレベルオフィサーをターゲット層に実施されているものが多く、マネージャーレベル以下を対象にしたイベントは少ない、或は無いうりサーチの結果、デュバイでのセミナーイベントの対象をマネージャーレベル以下に設定したイベントとして構成し、差別化を図っていた。ムラのみらいが「対話型ファシリテーションは効果を発揮する」と確信するのと同様に、他団体も、「自分たちが培ってきたやり方こそ効果を発揮する」という信念を持って活動する団体が多いのではという、至極当然な指摘を FRSM 研修の研修仲間からもらった時は、正しくその通りであると気がつかされた。分かりやすく差別化を図り、言語化し、そして団体内において共有することの優先順位は高い。

<sup>6</sup>（最大）100名程度の参加者を想定していた。

## 第 2 節 パーソナルマーケティング

MDF Asia の研修に参加に伴い、MDF Asia の徹底したパーソナルマーケティングに触れることができた。たとえば、筆者が FRSM 研修に関する情報をウェブで見つけ、参加を検討するため問い合わせメールを送信したところ、数時間後に MDF Asia の担当者から国際電話が事務所にかかってきた。日本とスリランカは時差が 3 時間ほどあるため、日本時間の正午に国際電話があったことを考えると、MDF Asia 担当者が出勤後朝一番に対応してくれたことは明らかであった。問い合わせメールに対し、国際電話という迅速な対応で、筆者の MDF Asia に対する信用が高まり、結果的に参加への決め手要因となった。

聞き取り調査からも、マーケティングチームはメールと国際電話での両方のマーケティングを行っており、そのための予算も確保しているとのことであった。アドバンステクノロジーのお陰で大概のことは無料でこなせる時代ではあるが、マスマーケティングではなく、一人一人の顧客が大事となるマーケティングに、国際電話のようにこちらが想定していなかったアプローチで対応してくれたのは、学びとなった。

その他、セミナーへの招待状を作成し、個別の宛先を明確にしたマーケティング手法とそのツールは参考になった。招待状やメールのコンテンツも、例えば 10 分という限られた時間で研修やセミナーの意図を理解してもらうための、熟考された文章が作られていた。良いコンテンツのマーケティングツールを作ることは、時間や労力などマンパワーとコミットメントが必要であるが、良質なパーソナルマーケティングを行うためには避けては通れない。クオリティの高いコンテンツ（メールや招待状の文章）作りは、ムラのみらいでも実現したい。

## 第 3 節 クオリティの追求

18 年という研修事業の歴史を持つ MDF Asia では、ここ数年の間に配布資料の見直しを行った。例えば、かつての大量のプリント教材配布は廃止され、より時代に則したサービス提供方法に改善された。ムラのみらいの研修事業でも今後取り入れたい MDF Asia の工夫点は次の通りである。

まず一つ目に、テキスト教材のパッケージ化<sup>7</sup>についてである。MDF Asia での研修ではパワーポイント (PPT) が使われるため、PPT スライドを研修教材としており、研修生一人当たり 10 ユーロ (1300 円程度) の予算で、教材パッケージを配布している。また、PPT のデータが USB にコピーして配布され、非常に便利、且つ、軽量でエコであった。インターネットに関する情報等、研修中に出てきた共有したい情報などはその場で参加者全員の USB にコピーし、配布された。

次に、「ファンドレージング」と「ソーシャルメディア」の二つを組み合わせた研修という点である。二つの関連トピックを組み合わせることで、中身がより充実していたように思う。また、研修トレーナーも二人体制で、各トレーナー視点からのコメントが参加者にフィードバックされた。二人体制の研修にすることで人件費も高くなり、その分十分な研修参加者数を確保する必要があり、また、ムラのみらいで具体的にどのような組み合わせの研修が可能であるかは検討を要するが、将来 1 日以上研修を企画する場合は参考になると考えた。

MDF Asia の FRSM 研修は 4 日間で 720 ユーロ<sup>8</sup>と、決して安価ではない。値引き交渉には安易に応じず、ハイクオリティを保証し、自信を持って研修やコンサルタント事業を提供している。そ

<sup>7</sup> MDF Asia でのパッケージ教材として、ファイル、ノート、パワーポイント資料が配付された。バイндаページ数は 4 日間の研修分でおおよそ 120 スライド (A4 サイズ片面 6 スライド×20 ページ) 分。オリジナルファイル (MDF のブランドロゴ入り) の中には冊子と年間カレンダー冊子とその他のイベント紹介チラシが入っていた。

<sup>8</sup> 2015 年 9 月現在 1 ユーロ=136.2 円 (720 ユーロ=9 万 8064 円)

のために、教材からウェブサイトの体裁といった細かな点まで徹底的にこだわり、広報物をよりプロフェッショナルに、魅力的なものに大刷新したという経緯がある。

## 第2章 組織強化

第1章では、マーケティングと情報発信の観点から、差別化、パーソナルマーケティング、そしてクオリティの追求という3つの点について述べた。MDF Asia スタッフ12名からの聞き取り調査結果から、「対話型ファシリテーション」手法を収益事業として成功させるためには、団体の組織強化が必要であるということが明らかになった。本章では、組織強化のためにムラのミライが取り組むべき点について、調査から明らかになったことを述べる。第1節ではチームビルディング、第2節では組織の収益化構造について、そして第3節ではマーケティング手法と中身の一致について述べる。

1997年に設立されてから現在までの18年間のMDF Asiaの経営状況は常に健全というわけではなかったようである。特にMDF Asia 現事務局長が現職に就任した翌年(2010年)には、スリランカ事務所の歴史の中で初めての赤字を計上している。メカニカル・エンジニア(グラフィックデザイナー)としての経歴と人材育成のコンサルタントとしての経歴を持つ事務局長が、MDF Asiaに就任して間もなく突きつけられた課題はMDF Asiaの経営を立て直すことであった。大胆な戦略を次々に打ち出し、素早く実践し、事務所に新しい風をいれることが必要とされていた。事務所内で一番高い人件費は事務局長の自分のものであるということから、せめて自分の給与以上の利益を出す必要があると考え、国内海外問わず率先してコンサルティング業務を引き受け、3年間でパスポートを3冊取得するほどであったという。稼ぐ経営者として利益を捻出し財政危機を乗り越えた後、①より一層商業的になること ②海外に向けたマーケティングの質向上 ③オフィスの中でのマネジメント の3つに取り組んだ。赤字を出した2010年の翌年には10,000ユーロの黒字を、翌々年(2012年)には30,000ユーロ以上の黒字を創出し、それ以降順調に右肩上がりの業績にあるという。経営改革のための投資として、有能な人材を複数名雇用し、ミッションを与え、新しい戦略を実践したことで内部衝突も皆無では無かったという。困難な決断を要する場面に直面しながらも危機を乗り越え、新しいチームで南アジアをリードする事務所として、現在のMDF Asiaが存在する。

### 第1節 チームビルディング

研修と調査で2週間お世話になったMDF Asiaから受けた印象は「チームワーク」という言葉で表せる。特にマーケティングは、マーケティングチームが形成され、事務局長自ら指揮をとってマーケティング業務に注力している。日々マーケティング担当者が顔を突き合わせ、進捗を共有し、タイムリーに軌道修正をはかりながら全員で集客しているという印象を受けた。セミナーのように人を呼び込むことは多大なマンパワーを要するため、リソースの投入が必要であり、しっかりしたチーム体制が必要である。

また、MDF Asiaでは毎週の始まりに所内の全体ミーティングがあり、それぞれの業務の進捗が共有されている。その際、事務所の資金繰りについても簡単な共有を行っている。ミーティング参加者全員が、目標を理解、共有し、日々の自分の仕事はどのように目標達成に向けた貢献につ



ながっているのか、そして一人一人の仕事が稼ぐことに繋がっていると感ずることが、全員で稼ぐという認識形成になっている<sup>9</sup>。

## 第2節 収益構造

MDF Asia の収益構造は、コンサルタント事業が全体の収益に占める割合が多く、その次に個別のオーダーメイド研修、そしてオープンエントリー研修からの収益になるという。一般に参加者を広く募り実施するオープンエントリー型の研修（ムラのミライでは、対話型ファシリテーション関連の講座に相当する）は、事前に参加人数を予期することが難しく、時期によっては開催延期や中止の可能性も往々にしてあるということが、MDF Asia でも同じであるとわかった。オープンエントリー型の研修は、かかるコストに比べて収益性が常に高いというわけでもないため、オープンエントリー型研修事業一つで成功することは極めて難しい。ただし、研修や組織の認知度を高めるためのマーケティングという意味で継続価値は高く、実施する意義は見いだせる。MDF Asia も同じ認識でオープンエントリー研修事業を継続しているようである。また、オープンエントリー研修からオーダーメイド研修の受注へと着実に繋げるためには、マーケティングと研修内容を充実させ、クオリティを維持することが必須である。

MDF Asia の事務所長が行った数々の経営の立て直し戦略の一つが、IT を駆使したビジネス戦略作り担当を雇用したことであった。6ヶ月という期間で、「IT を駆使したビジネス戦略」アイデアを出すことという目標を与えた結果、素晴らしいアイデアが出てきたという。そのうちの 하나가、教育関係や開発援助業界関係者への研修及びコンサルティングサービスという、従来のビジネスモデルだけではなく、民間企業をターゲット層としたビジネスとして、コミュニケーション英語の研修事業を開発することであった。この 20 年間でスリランカの都心部は大きく発展し、多くの援助プログラムの終了を機に開発援助団体も続々と撤退していったそうだ。必然的に MDF Asia にとってのマーケット規模は縮小し、座って待っていれば客が来る状態ではなくなっていった。時代の変化に対応せざるを得なくなった MDF Asia は人材育成という強みを生かし、民間企業を対象にした新たな研修事業を立ち上げた。同新規研修事業もオープンエントリー型の研修であるため、マーケティングに注力せずして収益性を確保することは難しい事業の一つではあるが、マーケット領域を広げることで可能性を見出したようである。

最後に、チーム一丸となって研修やコンサルタント事業で収益を増やす一方で、無駄な経費を削減する目標額を設定し、組織に貢献するスタッフもいた。組織に関わるスタッフ一人一人が、「自分はどのように組織に貢献しているか」ということを明確に理解しているということが MDF Asia を支えているということがよくわかった。

## 第3節 マーケティング手段と中身の一致

研修と聞き取り調査から多くの気づきと学びが得られたが、最も重要で、時間をかけてじっくり取り組むべき点は、手法と中身の一致である。つまり、ムラのミライの場合、団体の強みである「対話型ファシリテーション」という手法の原理原則をマーケティングや活動に意識的に取り入れるということだ。例えば、「対話型ファシリテーション」では、相手に答えを教えることはせず、相手に言わせることが鉄則である。この原則をマーケティングに活かさないだろうか。ど

<sup>9</sup> スタッフ全員が資金繰りの詳細まで理解はしていなくとも、目標数値や、現時点の状況など大まかに理解し、スタッフ一丸となって収益をあげるためのクリエイティブな発想や、アクションを求めることが大事である。

のようなアプローチや表現方法を使えば、顧客やターゲット層に必要なかもしれない、研修を受けてみようと思わせることができるのだろうか。例えば、インド事業や過去事業の成功事例を共有、或いは紹介するという言い方で「教えてあげる」のではなく、その前の段階で、一緒に話し合い、学びましょうというステップを踏んでみてはどうかという指摘とアドバイスを MDF Asia の方から頂いた。自身も含め、団体内の若手スタッフには、自分のプロジェクトに関する失敗事例、或いは成功体験、また、他者による失敗事例を目の当たりにした経験は少なく、聞き伝え程度であると思う。他者による開発援助プロジェクトは、本当に成功しているのか、失敗しているのか、「対話型ファシリテーション」は誰にとって有効で、どこにいるのか、ということ、思い込みのいわゆる「空中戦」に基づいたマーケティングになっていないかということ、を改めて振り返り、他の手法との類似点・相違点を洗い出しするというプロセスは非常に重要である。

## 終章 考察／提言

### 「対話型ファシリテーション」理解度アップと組織内情報共有の質を高めた組織強化

「開発援助分野の知見・スキルを研修という形で収益事業化する上での工夫を学ぶ」ことを研修テーマに、ファンドレイジング研修受講と聞き取り調査の両方から詳しく調査することができた。ウェブ情報からは見えてこない内部事情について詳細を語ってくださった事務所長はじめ MDF Asia スタッフから非常に貴重な示唆を得た。MDF Asia が実践する多くの取り組みの中から、ムラのみライが団体として取り組むべき事項は既に本文の中で報告した通りである。その中から、特に下記2点について団体で最初に取り組み、対話型ファシリテーション研修事業の収益化を通じて、NGO セクターの人材育成に貢献したい。

まず一つ目に、「対話型ファシリテーション」という手法について、より理解を深めること、特に、他者（他のファシリテーション研修）との差別化の観点からの理解を深める必要がある、またその差別化理解を団体内部での共通認識としてスタッフ全員が持つ必要があるということである。リソースモビライゼーション（ファンドレイジング含む）やファシリテーション研修参加者募集をする上で、全てのマーケティング（例えばメール告知本文、ウェブ告知本文作成など）の基礎になると考えられる差別化の共通認識は、必要不可欠である。

二つ目に、マーケティングに関するゴール設定とその共有、更新の必要性である。マーケティングをする際、商品（コンテンツ）の理解共有、誰に何をどの位（数量）デリバリーしたいのかということの認識は重要である。何のため（ゴール設定）の人材育成研修で、具体的数値に表した目標はどれ位で、といった具合である。MDF Asia でも、ゴールをわかりやすくスローガンに込め、（Best Human Resources to Support Asia Region, Best Trainers & Consultants））、広報物に記載し、スタッフミーティングでは資金繰りの共有も重要なアジェンダの一つにした。聞き取り調査をした全てのスタッフが、個人の役割と責任を理解しているようであった。単純にマーケティング業務をこなすのではなく、個人レベル或はチームレベルで戦略をたて、個人の目標数値と役割が明確な状態で、情報共有が定期的になされているようであった。MDF Asia は基本的にはスタッフが事務所（コロボ）に勤務するため情報共有を行いやすいという物理的利点がある。MDF Asia と同じようにムラのみライが実践できるかということ、海外に現場を持つ以上難しいと思うが、クラウド共有も導入された職場環境にあるという利点を活かし、無理のない範囲で具体的数値を含めた積極的な情報共有は取り入れたいと考える。

## テーマに関する日本の国際協力分野への提言

MDF Asia では、時代の変化に対応すべく民間セクターまで対象を広げた IT を駆使した新事業を開始した。ファンドレイジング研修に、ベトナム、インドネシア、ジョーダン、そして日本からの参加者が集合したように、諸外国でも海外からのファンド獲得が重要になってきているという。従来の政府や国際機関からの助成プログラム獲得が今まで以上に困難になってきているのは、日本だけではない。今回の研修を通じて得られた資料<sup>10</sup>によると、先進国カナダの援助業界団体でも組織の生き残りをかけて、リソースモビライゼーションという考え方が重要になってきているという。実施プロジェクトに持続可能性を求めること同様に、開発援助業界に携わる組織が、組織の持続可能性を求め解決策を求めている今、より今までは異なる相手とのパートナー構築が重要になってくる。MDF Asia が国連機関や国際 NGO、ローカル NGO といった援助セクターとのパートナーだけではなく、民間企業とのパートナーシップ構築に注力し始めているように、日本の NGO 業界も、今まで以上に日本の国内 NGO、そして民間企業とのパートナーシップ構築が重要になってくるであろう。実際、他の日本の NGO 団体が、業界を超えた組織とのパートナーシップ構築に向けて活動を開始しているかどうかという現状についてはリサーチを要するが、業界内部の横の情報共有という小さなステップから対話を始めることを提案したい。

以上

## 団体としての今後の取り組み方針

本研修成果を団体全体のものとするために取り組む内容について、その具体的計画を 2 点に分けて述べる。

### (1) 中期計画の策定プロセス及び内容への反映

本報告書の第 2 章及び終章に述べられているように、個別のマーケティング施策のみにとどまらず、その基盤として必要なスタッフ育成や組織内の情報共有など、組織全体の強化に向けた分析と提言がなされた。そこでは、本研修でテーマとした「対話型ファシリテーション手法の収益事業化」を大きく捉え、事業構造（収益構造）の見直しやマーケティング手段と内容の一致という 2 つの重要な事項に取り組む必要性が結論づけられている。また、それらに取り組むプロセスにスタッフが参加することが個々の理解を深め、結果としてマーケティングの効果を高めるという提言がされている。

これらを踏まえ、当会では、2016 年 5 月に開催予定の総会前後に海外・国内スタッフ及び理事を含む会員有志が集まった数日間のワークショップを実施し、本報告書を踏まえた中期計画の策定をおこなう。ワークショップはアンカンファレンス方式を参考とした分科会形式などの工夫をすることで、報告書で提言された「手段と中身の一致」（ここでは中期計画策定プロセスを対話型ファシリテーション方法論でおこなうということ）を早速実現したい。

---

<sup>10</sup> Venture for Fund Raising, *Resource Mobilization A Practical Guide for Research and Community-Based Organizations* (2010).

(2) ウェブサイトを中心とするコミュニケーションツールの全面見直し  
前節に述べた根本的な改善提案に加え、本報告書の第 1 章及び添付資料では、すぐに取り入れられる個別のマーケティング施策についても提言されている。特にコミュニケーションツールの内容・形式・組み合わせ等については詳細かつ具体的な提言となっている。  
これを踏まえ、当会では、前節に述べた中期計画の策定後、コミュニケーションツールの内容・形式・組み合わせを全面的に見直し、リニューアルする。特にウェブサイトは以前から懸案であった英語サイトの充実と併せて取り組むため、(全面リニューアルに先立つ) 2016 年 1 月より個々のコンテンツ内容の作成を始めていく。

### 本プログラムや事務局側に対する提案・要望等

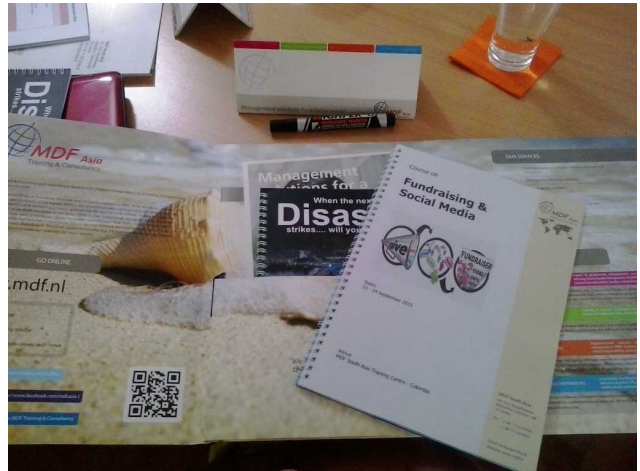
本プログラムを活用することで、開発援助業界を人材育成の側面から支える MDF Asia に出会い貴重な示唆を得る機会に繋がった。また、渡航前から研修期間中、研修修了時までこちらの意向を汲んだアドバイスやサポートを事務局から頂き、無事研修を終えることができた。御礼を申し上げる。

筆者の場合、月末をまたいだ 2 週間という短期の研修・調査で、2 ヶ月目の報告書は、週末と移動も含めた 4 日間の月間報告内容の提出となった。短期研修の場合、月毎の報告書という括りではなく、コンテンツ毎に分けた報告書様式が可能であれば、より報告し易く、振り返りにも役立つと感じた。

その他写真添付資料 (1)



ファンドレイジング研修の様子 (1)



魅力的な研修教材パッケージ



ファンドレイジング研修の様子 (2)



ファンドレイジング研修の様子 (3)



(上) 研修中のロープレイング。ドナーへのアプローチ練習  
(左) 研修修了証明書





研修トレーナーミリアムさんと 聞き取り調査の後で。



ビジネス開発アシスタントティリニさんにヒアリングする様子。



(左) 会計補佐担当・ラジュニカさんと  
(上) 1週間の聞き取り調査のセッティングを担当してくれたイスリさん(中央)と研修トレーナー・アサンガさん(右端)と。

## その他 添付資料 (2)

### ■ファンドレージング研修からの学び

ファンドレージングをリソースモビライゼーションの一環として捉えた上で様々なツールの紹介があり、具体的なツールや学んだコンセプトを以下に箇条書きで報告する。

1. ファンドレージングを「財源確保のための取り組み」として捉えるのではなく、リソースモビライゼーションの一つとして考える<sup>11</sup>。
2. SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunities and Threats) 分析を行うことで団体についての理解を整理する。
3. 団体のビジョン／ミッション／バリュー (団体のアイデンティティ) を理解 (設定) ・共有することが必要である。
4. リソース提供元について考える (誰からでもリソース (資金に限らない) を受け取るのではなく、基準を設定することが望ましい) 。
5. 団体のミッションや介在価値を伝えながらパブリックを巻き込んだグッドプラクティス事例から学ぶ<sup>12</sup>。
6. エレベーターピッチの練習 (2分以内に、ポテンシャルドナーに対して団体の強みと支援を訴える練習) この練習により、如何に簡潔に相手に伝えることができるかについて考える。
7. 過去と現在の NGO の資金獲得先の変化<sup>13</sup>。
8. 言葉のトレンド: 「ドナー」から「投資家」へ。
9. マッチメーカーマトリックス表で考える<sup>14</sup> 。
10. CSR として企業が掲げる会社及び従業員のコミットメントレベル一覧<sup>15</sup>で考える。

### ■ソーシャルメディア研修からの学び

後半 2 日間のソーシャルメディア研修では、言葉やコンセプトの理解から始まり、統計を交えたソーシャルメディアの効果と現状について学んだ。MDF Asia 自身も戦略的にソーシャルメディアを活用しており、具体的な取り組みは後の個別インタビューで聞き取ることができた。ここでは、ソーシャル・メディア研修からの学びを箇条書きで報告する。

---

<sup>11</sup>「団体が持つ／必要なリソース (お金、モノ、ヒト、その他) は何か、を考える。」 The aim is to deepen and widen relations with existing and future network of domestic and international actors so you are better able to mobilize all kinds of material and immaterial support (including voluntarism, moral support, political and policy support) in order to increase influence and impact.” (引用元 ; Fundraising & Social Media 研修テキスト 2015)

<sup>12</sup> グッドプラクティス事例 1 : 1%Club (オランダ) クラウドファンディングサイトを運営するオランダの NPO。より間接経費として、個人からのドネーションからは 1%を、企業からは 5%を徴収。(Ready for では、目標達成後、達成金額の 17%が手数料) より魅力的なウェブサイトで、視聴者に短時間でより多くの情報を伝えている。透明性と説明責任が担保されたウェブサイト

グッドプラクティス事例 2 : Text to Change (TTC) (オランダ) 携帯の SMS 機能を使い、地域の人と NGO や行政、企業をつなぐサービスを行う NGO。社会的企業のような NGO。持続可能なビジネスモデルを確立している。

Good Practices of Domestic Support and Fund Raising, ICCO Cooperation, MDF ASIA, SHEEP Indonesia

<sup>13</sup> 伝統的なドナー : 二国間援助 (政府、大使館)、多国間援助 (ADB, AFESC, EC, WB) 国連機関、財団等。現在 : 企業、個人、投資家

<sup>14</sup> 資料 1: マッチメーカーマトリックス

ドナー／投資家候補である民間、政府、他 NGO 団体、パブリック、その他機関に対して、ムラのミライは何が提供できるか、或は彼らからどのようなリソースが必要か／提供を受けることができるか、そのためには何ができるといったことを考える) 将来関係性を構築したいドナー／投資家候補グループとそのためのアプローチを考え整理する。

<sup>15</sup> 資料 2: コミットメントレベル一覧 (Level of Business Engagement)

1. ソーシャルメディアというコンセプトや定義の理解。「インタラクティブでなければソーシャルメディアではない」。ソーシャルメディアの6つの分類<sup>16</sup>。
2. グローバルに巻き起こされたソーシャルメディア事例について学ぶ。(アラブ・スプリング、UK ライオット、ウォールストリート占拠、アイスバケツチャレンジなど)
3. ソーシャルメディアでのコミュニケーションポイント5つ
  - ・ Kiss : Keep it Short and Simple
  - ・ 団体の特徴がよく現れた “online voice” をつくる
  - ・ コンテンツへのタグ付けを忘れない
  - ・ 他者からのコメントにすぐ反応する(遅れない)
  - ・ いいクオリティのコンテンツの共有(写真、ビデオ、リンク)
4. 反応(インタラクティブ)が早いウェブ(Responsive websites)の方が、そうでないウェブよりドナーが寄附する確立が34%高い<sup>17</sup>。
5. 2013年度のNPOの収益(revenue)の1/3はメールでのファンドレージングによるという結果がある<sup>18</sup>。
6. オンライン寄附者層の中で55歳から64歳のグループの寄附者が最も高額な寄附者。
7. NPO/NG イベントの登録者のうち19.8%は携帯からの登録。
8. フェイスブック、リンクドイン(LinkedIn)、Pinterestの3つのサイトが2014年11月の時点で米国ネットユーザーの中で最もアクセスの高かったソーシャルメディア。
9. グローバルユーザーの中で、東アジアのソーシャルメディアアクティブユーザーが33%を占める。
10. ソーシャルメディアを始める際に、ランダムに友達申請をするのではなく、既存の団体から登録申請をする。団体活動理念やミッションにマッチした会社や団体との友達申請。ソーシャルメディアでの全てのアクションが、その団体について物語っていることに要注意。
11. ソーシャルメディアでアカウントを設定し、単純に「つながること」が目的にならないように。うまくいけばリレーションづくり+関係維持として最適の場になる。
12. ソーシャルメディアを通じて得られた寄附の効果をソーシャルメディア上で発信することの大切さの理解。
13. ユーザーをエンパワーする。ユーザーにロコミをしてもらう。ユーザーの巻き込み。
14. ユーザーへのリマインダー(拡散希望、シェアお願いなどのリマインダーコメント)を忘れずにすること。
15. ソーシャルメディアにおける「聴く力」(Art of listening)
  - ・ まず自分の団体のことをよく理解する
  - ・ ソーシャルメディアで流行りの言葉とインフルエンサーを敏感に察知
  - ・ メーンストリームとオルタナメディアを活用
  - ・ 1日30分位は時間を割いて、ユーザーから残されたコメントを確認してみる(毎日時間を少しでもかけることが大事)
16. ソーシャルメディアポリシーの重要性 団体内でソーシャルメディアに関するガイドラインを設置することで、問題が起こることを未然に防ぐ(使い方ガイドライン)。クオリティの

---

<sup>16</sup> 分類1. Wikipediaのような、コラボプロジェクト系 分類2. WordpressやTwitterのようなブログやマイクロブログ系 分類3. Youtubeのようなコンテンツコミュニティ系 分類4. FacebookやLinkedInのようなソーシャルネットワーク系 分類5. World of WarCraftのようなバーチャルゲーム系 分類6. Second Lifeのような、バーチャルソーシャル系の6つの分類。

<sup>17</sup> Frogloop

<sup>18</sup> Echo&Co.



高いガイドラインとは、団体バリューやソーシャルメディアを使って達成したいゴール、役割と責任が明記されたもの。

17. Campaign - オンラインキャンペーンとは、特定の目標のために、ユーザーとの相互のやりとりを通じて発信するマーケティングメッセージ
18. Cause Marketing — 営利企業と非営利団体がパートナーシップを組み、双方にリターンをもたらすこと（例：Unicef & Pampers）
19. オンラインキャンペーンノウハウ 4つのステップ
  - ・ オンラインキャンペーンを成功させるためのチームを結成する
  - ・ 計画を立てる。
  - ・ 最も効果的なプラットフォームを選ぶ。
  - ・ オンラインキャンペーンの編集カレンダーを作成する。

■その他 参考になるマーケティングツールや手法、アドバイス等

1. 3種類のマーケティングを実践（デジタル／ロコミや紹介／公募案件等への申請）<sup>19</sup>
2. 顧客（prospective）リストの充実化。
3. エクセルデータベースから 200 名程度のメール送信の後、電話でフォローアップ。
4. マーケティングステップ ①メールで研修告知 ②返信するためのメールテンプレート作成 ③名前付きの返信＋招待状、或は電話で対応。
5. Asian NGOs<sup>20</sup> 広告・記事執筆（UNDP's internal newsletter など）
6. 他団体・組織のイベント・カンファレンス出席時にチラシを配布する
7. ボトルネック分析、強み分析、エンパシーマップ、コミュニケーションマップ
8. LinkedIn, Twitter と FB のリンク付（開発中）<sup>21</sup>
9. スポンサーシップレターの収集、請求書作成・送付（2週間前までに）<sup>22</sup>
10. キャンセル料は研修参加費の 90%を課している。
11. マーケティング（情報告知）に参考となるウェブサイト名：Prevention web, Asia Pacific Network, Asian NGO, Assist ASIA, Adaptation Network, Capacity 4 development (EU)
12. 研修ごとにチラシ（リーフレット）を作っており、それが研修告知ページに掲載されている。そのチラシをダウンロードし出力することが可能で、研修に興味をもった参加検討者が、上司を説得する際に使える資料としての工夫となっている。全体的にシンプルで必要最低限の情報を掲載している<sup>23</sup>。
13. 【提案】対話型ファシリテーションの強みを他者へ伝えることの困難さを克服するための取り組みの一つとして、実際のプロジェクトで成果を感じている現地の人による声を動画などで紹介する。
14. 【アドバイス】「本をうる」という発想を捨て、本のエッセンスを売ると考える。「残りは本を読んでください」という売り方をしてみてはどうか。また、親しみやすくコミュニケーションしやすい方法でのパッケージ戦略を考えてはどうか。知名度が高くなければ、本だけでは売れない。

<sup>19</sup> (Digital/Referral/Tender Acquisition) (日本語訳：(デジタル／ロコミや紹介／申請))  
デジタルマーケティングはウェブなどネットを通じたマーケティング。

<sup>20</sup> 資料 3: Asian NGO

<sup>21</sup> MDF Asiaにとって、膨大な顧客リストの更新は大切であるが非常に手間がかかる作業である。従って、LinkedIn と Facebook、そして Twitter をリンク付することで、ユーザーが情報を更新すると自動的に MDF Asia が持つ顧客情報も更新されるようにシステムを開発中。

<sup>22</sup> 研修費が高額であるため、ウェブで参加申し込みをした研修生が財政的に参加が可能であることを確実にするためにスポンサーシップレターを取り付けるという工夫を行っている。また研修予定日の 2週間前と期限を設定することで、海外の研修参加検討者の意図をより正確に早い段階で明らかにする工夫もなされている。

<sup>23</sup>文字情報量としては A4 サイズ一頁程度。