

## 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	澤口 さやか
所属団体 (正式名称)	特定非営利活動法人メドゥサン・デュ・モンド ジャパン
受入機関名 (所在国)	Home Start (オランダ) Institute of Fundraising ほか(イギリス)
研修期間	2015 年 11 月 10 日～12 年 24 日
研修テーマ	中・長期的な活動計画を成功させるための多様な活動資源調達戦略 の 検討・実施力を養う

### <目次>

1. 導入 (研修テーマの設定と計画について)
2. 本文 (研修内容報告)
  - 2-1.オランダ
  - 2-2.イギリス
3. 考察・提言
  - 3-1. 結論 (研修テーマに対する成果と考察、結論)
  - 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
  - 3-3. テーマに関する日本の国際協力分野への提言
4. 団体としての今後の取り組み方針 (団体の責任者より)
5. 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
  - 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

## 1. 導入 (研修テーマの設定と計画について)

私が所属する特定非営利活動法人メドゥサン・デュ・モンド ジャパン (以下、世界の医療団) は、フランスで発足し現在は日本を含め世界各地にネットワーク事務所を置く NGO である。日本では 1995 年に阪神淡路大震災をきっかけにスタートし、20 年以上活動してきた。今後も継続して活動を行うことができるよう、長期的な視点での活動、組織運営が課題となってきた。自団体の課題意識に即し、特に、①適切な資源調達 (ファンドレイジング) のための内部的な組織運営に関する部分と、②ボランティアや法人パートナーなど支援者と良好な関係を構築し多くの人と協働する市民団体として成長していくための組織運営という 2 つの視点を持って本研修を計画した。

組織の安定的な継続を支える資金はもちろん、ボランティアや法人からの支援など様々な活動資源の調達力を強化するため、座学研修の受講を通じて組織の運営とファンドレイジングのグローバルな知識を習得することを第一目標とした。また、研修内容をより早く実務に反映できるよう、追加的に現地団体とのミーティングやシャドウイングによる活動見学を実務研修として実施し、実践例を学ぶことも盛り込んだ。本研修の詳細な報告は次のとおりである。

## 2. 本文 (研修内容報告)

### 2-1. オランダでの研修

#### 2-1-1. オランダにおける非営利団体の状況

オランダはヨーロッパの中でも非営利団体の活動が盛んなことで知られており、特に福祉サービスの分野で大きな役割を果たしている。高齢者の介護や、子どもたちの学校外教育 (学童や保育サービス等) などがその代表例で、それらの多くは国や地方公共団体の助成金を受けているのが特徴的であり、福祉国家が民間の力によって支えられていることが分かる。国民のボランティア意識も高く、学校での寄附教育やボランティアプログラムが組み立てられており、成人でも半数以上が何かしらのボランティア活動をしているという。現地では何人かのオランダ人に話しを聞く機会を得たが、寄付やボランティアを特別なこととはとらえておらず、「相互で助け合う気持ちの延長線」という言葉が印象的だった。アムステルダムでは人口の約半数が外国人であり、言語や宗教、生活習慣も様々な人が暮らしている。そのような環境において、ボランティア意識や活動の重要性は日々増しているように感じた。

#### 2-1-2. 研修 (Home-Start での実務研修)

Home-Start<sup>1</sup>は国際的な児童福祉サービスを提供する非営利団体である。具体的には、未就学児がいる家庭に、研修を受けたボランティアが家庭訪問し、子育て支援を行っている。地域ごとに事務所を構えており、州や国からの助成金が主な資金源である。私が訪問したのは Leiden の事務所だったが、地域の福祉事務所内に団体の事務所を設けており、行政と

---

<sup>1</sup> <https://www.home-start.nl/pages/Home-start/Home>

の連携の深さがうかがえた。ここでの実務研修は①ボランティアとの現場訪問、②事務所長兼ボランティアコーディネーターとのミーティングを行った。

①の現場訪問では、海外からの移住者宅での子育て支援の様子をシャドウイングした。訪問家庭はインドネシアからの移住者で、福祉事務所からの提案で Home-Start の育児支援を受けることにしたという。子育てに関するサポートはもちろん行政手続きや異なる環境の中での教育などの点で、ボランティアの存在は大きかったという。ボランティアがこの家庭を担当してから 3 年が経過しているとのことで、両者の関係は非常に良好であった。ボランティアはベビーシッターや手続き代行業者ではないので、実際の育児や手続きなどは被支援者（この家庭では母親）が自身で行っている。被支援者は、自身にとって困難だと思っていたことができるようになったという達成感があり、サポートするボランティアも同じように喜びを感じるという。双方ともに満足度の高い活動の理由の一つであると感じた。

②事務所長兼ボランティアコーディネーターとのミーティングでは、家庭訪問というきわめて個人的な場所への介入を行うためのセキュリティ管理やボランティアの教育、コーディネーションなどについて特に聞いてみた。ボランティア、訪問先家庭、コーディネーター、団体それぞれとの信頼関係をとても重視しており、ルールやシステムでの管理よりも、活動後の振り返りや定期的な体験共有会などでお互いを理解するために時間を割いていることが分かった。コーディネーターによる事前の家庭調査も細かく、どのようなボランティアを派遣すべきかを的確に把握していた。家庭状況やボランティアの訪問時の様子などは管理システムに集約されており、厳重なセキュリティによって守られている。見ることができるのはコーディネーターなどごく限られた人だけであり、入力する内容にも気をつかうという。ボランティアや利用者など多様な人を受け入れながらも、スタッフが要となり皆が気持ちよく活動できる環境を整えている仕組みは大変勉強になった。

## 2-2. イギリスでの研修

### 2-2-1. イギリスにおける非営利団体の状況

イギリスでは非営利団体はチャリティと呼ばれている。団体はチャリティ委員会（Charity Commission）による審査を受け、適格であればチャリティ資格を付与される。年間の報告などの義務を負うが、寄付について優遇措置なども受けられる。2015 年 12 月時点で 165,290 団体<sup>2</sup>が登録されている。そのうち年間収入が 1 千万円を超える団体はわずか 1,152 団体でありながら、彼らの収入が登録団体の全収入の 60% を超えており、マーケットに占める割合は大きい。

寄付の受付は街頭で募金箱を掲げるオーソドックスなものから、チャリティパーティーや交通広告など様々見かけた。大規模団体では、広告代理店やコンサル会社と契約し、企業並みの広報/ファンドレイジングキャンペーンを展開している。特に、訪問時期がクリスマスと重なったこともあり、どこにいても寄付の呼びかけにあたるような状況だった。

---

<sup>2</sup> Recent charity register statistics: Charity Commission 31 December 2015

様々なアイデアは、見ているだけで大変参考になった。

## 2-2-2.研修

### 1) 座学研修

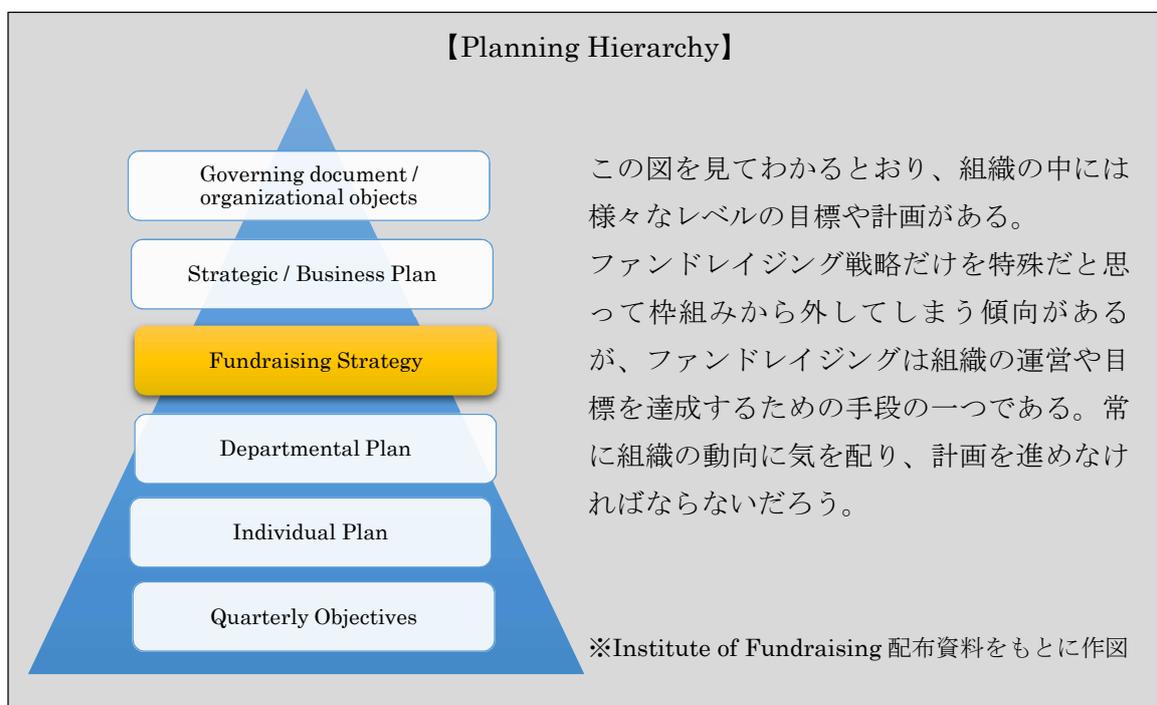
#### a) Fundraising Essentials - Developing a Fundraising Strategy

(提供機関 : Institute of Fundraising)

提供機関の Institute of Fundraising はイギリス大手のファンドレイザー団体である。専門誌の発行や各種講座の提供などを通じ、ファンドレイザーのサポート等を行っている。本講座は 2 日間のコースで、ファンドレイジングの計画の策定手法を学び、実践力を養うことを目的としている。

「ファンドレイジング戦略とは何か、なぜそれは必要なのか」という問いかけで講座はスタートした。一つの答えとして示されたのは「A dream just a dream. A goal is a dream with a plan and a deadline. (Harvey Mackay)」という言葉だった。非営利団体は、一歩間違えばとても「夢見がち」な存在になってしまう。現実的なアプローチで団体の目的を実現するため、ファンドレイジング戦略が必要なのだ。また、多くの非営利団体は少ない予算や限られた人材などの多くの制約の中で運営している。この制約の中で効率的に成果を上げるための方法の一つが、ファンドレイジング戦略である。

まず、ファンドレイジング戦略の位置づけだが、組織の中の様々な計画や戦略の中で機能していることを知る必要がある。組織の中のプランの優先順位は「Planning Hierarchy」と呼ばれ、以下のような順序になる。



上記の段階を踏まえた上で、具体的なファンドレイジング戦略の策定は、以下のような手順をたどる。

### 【Fundraising Planning】

- ①Business Mission
- ②Organization Objectives
- ③Fundraising Audit
- ④SWOT analysis
- ⑤FR objective and Key Strategies
- ⑥Tactical Plans
- ⑦Responsibilities
- ⑧Schedule
- ⑨Budget
- ⑩Monitoring and Control
- ⑪Contingencies

※ Institute of Fundraising 配布資料より抜粋

特に注目したいのは、様々な階層の目的と現状の把握が含まれていることである。先にもあったように、ここでもファンドレイジングが単なる「お金集め」ではなく、組織の目標に沿った活動が重視されていることがわかる。ファンドレイジング計画というと、すべて飛ばして Budget に注目しがちだが、適切な値を導き出すためには多くのステップが存在することが分かった。また、ファンドレイジング戦略立案時に、同時に団体内での他部署との連携や、戦略実行のための人員配置なども学んだ。実践できる戦略を立てることが重要であり、その際チームをつくり、また導いていくリーダーシップなども重要であることを感じた。

### b) Fundraising Essentials - Recruiting and Managing Fundraising Volunteers

(提供機関：Institute of Fundraising)

このコースは 1 日で完結する、ボランティアとの協働について、特にファンドレイジングの側面から考えるコースを受講した。心理学の要素なども取り入れられ、ボランティア、団体双方が気持ちよく活動できることに重点が置かれていた。要点は以下の 8 つである。

#### 【ボランティア募集、協働の際に重要なこと】

- ①なぜボランティアが必要なのかを考える
- ②ボランティアに対し価値ある仕事を保証する
- ③マッチング (依頼業務を整理し必要なスキルを持った人材を採用する等)
- ④クリアな選方法
- ⑤お互いに期待することを提示する
- ⑥柔軟であること
- ⑦十分なサポートを行うこと

※ Institute of Fundraising 配布資料より翻訳、編集

オフィスワークなど、ワークロードの多い仕事をこなすために、あまり検討せずに募集

していないか、継続的な活動につながるようなサポートができていないかなど、日ごろの業務を振り返ることが多かった。丁寧に人と向き合うことが重要であると強く感じた。

また、「マズローの欲求 5 段階説 (Maslow's hierarchy of needs)」からみるボランティアという、アカデミックなアプローチも興味深かった。マズローの欲求 5 段階説とは、「人間は自己実現に向かって成長する」という前提条件のもとに、人間の欲求は 5 段階のピラミッドのように構成されており、低階層の欲求が満たされると、より高い階層の欲求が生じる、という理論である。ボランティア活動は、第 3 階層：社会的欲求 Social needs (自分が社会に必要とされている、果たせる社会的役割があるという帰属欲求) から生まれることがある。一度活動してみて、団体になじんでくると、次は第 4 階層：尊厳欲求 Esteem (自分が集団から価値ある存在と認められ、尊重されることを求める欲求)、そしてさらには第 5 階層：自己実現欲求 Self-actualization (自分の能力を發揮し、理想の自分になりたい欲求) と、活動者の中でもボランティアの意識や目標が高められ、団体に還元できることも増えていく。適切なマネジメントが必要である。ボランティアは団体のよきパートナーであり、感謝を忘れないことが最も大切だと感じた。

### c) Building engagement with your audience through email newsletters

(提供機関：Small Charities Coalition)

この講座の提供機関である Small Charity Coalition は、小規模チャリティを対象とした研修に特化した団体である。この団体が対象とする小規模団体の目安は、おもに年間収入が 1million £ (約 1 億 5 千万円) 以下とし、チャリティ登録団体以外にも、その登録基準に満たない数多くの団体も対象としている。本講座の参加者も、コミュニティ活動団体が多く、私が受けたほかの講座とは少し異なる参加者層であった。

この講座では、E メールを活用したドナーとのコミュニケーション方法について学んだ。イギリスでのチャリティの歴史は古く、宗教に基づく慈善活動や地縁組織などが発端であり、その頃は活動団体と支援者は日常的に接点を持っており、関係構築に大きな注意を払う必要はなかった。しかし今日、様々な団体が様々な目的に対し実に様々な活動を展開している。そのような状況にあって、団体は自らの組織にかなった支援者を見つけ、関係を維持していくことは、団体の存続にとって重要性を増している。支援者側は多くの団体の中から自らの思いを託せる、信頼できる団体を厳選し、支援しようと考えている。情報が簡単に手に入るため、団体とのミスマッチを感じたり、敬意を払われていないと感じれば、支援先をかえることは容易だからである。逆に言えば、情報を相手に届け、コミュニケーションを図ることも容易になっていると言える。小規模団体の場合、日々のオペレーションに追われ、十分な検討がないままに情報を流していたり、経費を気にするあまり支援者にとって魅力ある形で情報が提供されていないケースもある。E メールによるニュースレターは、比較的安価かつ工数が少ないため、支援者との良質なコミュニケーションツールになる。

E メールによるニュースレターを考える際、整理すべきポイントは以下のとおりである。

【E メールによるニュースレター 立案のポイント】

- ① 読者に何をしてほしいのか？またどのようにその行動を導くか？
- ② 読者に何を伝えたいのか？
- ③ 団体の他のコミュニケーション手段とどう連携させるか？

※Small Charites Coalition 講義内容より翻訳、編集

上記のポイントは E メールによるニュースレターだけでなく、他の広報媒体でも意識すべきポイントだろう。また、ダイレクトメールや複数の SNS など、支援者は様々な方法で団体情報に接している。E メールによるニュースレターを単体で考えるのではなく、その他のコミュニケーションツールとともに戦略を練る方が、費用や工数の面でも経済的かつ効果的である。コンテンツを考える際にも影響を与えるツール面では、イギリスにおいてはテキストメールによるニュースレターは一般的には旧式であり、読みづらく効果がないと言われている。そのため、多くの団体が導入しているのが HTML 形式と呼ばれる、文字に色がついていたり、画像が入っているタイプのもものが主流だ。団体ロゴや象徴的な写真などが使用できるため、団体イメージを伝えやすく、メリハリのある情報伝達が可能になる。イベントの紹介などでは、文字だけよりも格段に雰囲気などが伝わりやすくなり、読者の行動を誘発するきっかけになる。ツールにあった情報の選択も大事な要素の一つだ。目的やコンテンツ、ツールなどが見えてきたら、実際の戦略を立て、実行する。実行の行程を簡単にまとめた。

【E メールによるニュースレターの実行工程】

- ① 目的/目標の設定と計画 (誰に、何を、いつ伝えるのか)
- ② データを整える (配信の承諾、個人情報保護方針への同意をとる等)
- ③ ツールの導入 (HTML メール作成ソフト、メール配信ソフト)
- ④ デザイン (団体のイメージ沿っているか、読者の見やすい構成か)
- ⑤ コンテンツの作成 (目的のアクションを促すようなストーリーがあるか)
- ⑥ テスト配信 (テストメールを送り、見直すべき点の発見)
- ⑦ 配信
- ⑧ 分析 (開封率、どのような点が良かったのか/悪かったのか)

※Small Charites Coalition 配布資料より翻訳、編集

配信で終わるのではなく、最後の分析のステップが重要である。最初のうちは試行錯誤が続くであろうし、配信が長期になってきたら、マンネリにも注意しなければならない。ツールは機械であっても、その先にあるのは人間同士のコミュニケーションである。機械任せにならないよう留意したい。

**d) Target Setting and Tracking** (提供機関 : Fundraising Training Ltd.)

本講座は、ファンドレイジングを大きな目標として、支援者との良好な関係構築をはかるための対象設定、また支援者の動向を把握し、支援者が長期的に団体活動に参加するこ

とができるよう、各種施策を検討できるようになることが目的である。講師は、イギリスでは人気のあるファンドレイジング講師の一人であり、印刷物がほとんどなく、講師の説明や参加者との対話、グループワークで進められる独特のスタイルでも有名だということだった。今回も同様の形式で、全体的に参加者同士の距離感が近くアットホームな雰囲気で終始行われた。

まず、現状を把握しなければターゲットや今後の目標を設定することはできない。そのため、「Relationship Management Checklist」に沿っての現状把握からはじまった。このチェックリストは、ネガティブなものではなく、現状における強みを把握することを目的としている。例えば「寄付者やボランティアなどの支援者情報のデータベースはあるか」「支援者が事務所やプロジェクト現場を訪れることはできるか」「公的な報告書はあるか」といった項目が並ぶ。ドナーとの接点や頻度の洗い出し、また接点を通じて得た情報を蓄積できているかを再確認することが目的である。このような現状把握をもとに、次の目標設定が可能になる。ドナーを一定の集団に区分けし、その傾向や思考を分析し目標を設定する。目標は、理想値や現実値など、いくつかの予測値を立てておく。予測値に達するよう、キャンペーンを実施し、キャンペーンに対する反応をトラッキング（追跡）する。そして、結果がどの値に近かったかを見してみるのだ。この分析によって、団体が想像していた「ドナー像」と、「実際のドナー」との乖離が縮まってくる。いわば、ペルソナマーケティングに近い理論である。ドナーの思考をより適切に把握することで、ドナーが望む情報の提供や、活動機会の提供も可能になる。このような適切なアプローチを、ドナーは「自分を理解されている」と感じ、団体を好ましく思うだろう。団体への好意や信頼は、長期的な関係構築に大きく役立つ。

非常に面白かったグループワークに、様々なタイプのドナーの数年間分の寄付一覧を渡され、寄付動向を色分けし、来年の寄付額を予想するというものがあった。攻めのプランを打ち出すグループもあれば、保守的なものなど、いくつかのプランが発表された。どのグループにも根拠があり、納得してしまった。目標が違えば、支援者へのアプローチも違ってくる。大事なことは、①支援者をどこへ導きたいのか、そして②その誘導が適切かどうか、である。適切性の判断は、ドナーの分析、そしてこれまでの関係性によるところも大きい。様々な分析からはじき出される数字はとても大きなヒントだが、それだけではいけない。ドナーは「金や物」ではなく、「人であり善意」であるということを忘れてはならないと強く感じた。

## 2) 実務研修

座学研修の後、講座の内容をより理解し、実践例からも学びたいと考え、実務研修を行った。複数の団体をまわったが、比較的長い時間研修をさせてもらい、収穫の多かった 2 団体での研修について述べる。

### a) Doctors of the World UK

Doctors of the World UK は、世界の医療団のネットワーク事務所の一つである。世界の

医療団の場合、各国の事務所の独立性が高く、協働のプロジェクトがない限り、担当者レベルでの接点は年に 1 回のネットワーク会議程度である。そのため、今回は、主にファンドレイジング部門と国内プロジェクト部門で研修をさせてもらった。

ファンドレイジング部門では、EU 難民危機に対する支援キャンペーンを全国紙で展開すると同時に、次年度以降の短期/長期の活動計画を立てるタイミングであった。計画策定については、部門内のチーム再編成も伴うために特に中・長期で考える必要のある状況であった。また、これまで以上に個人ドナーとの関係構築を目指しており、これまでの計画とは大きく方向転換しようとしていた。そのため、これまでの寄付やドナー数の推移を数値化したり、SWOT 分析のような手法で団体やドナー配分の弱み・強みを洗い出すなど、団体の現状把握を行っていた。その上で、外部のファンドレイジングコンサルティング会社とともに、具体的なプランの計画に着手していた。プランニングの手法は、座学講座でもあったように、現状を把握し、目標までの効果的なアプローチを検討していた。講座受講後に訪れることができたため、コンサルとの会議に参加させてもらい、担当者と具体的なプランについてディスカッションをしたりと、講座で得た知識をすぐに使ってみたりすることができ、講座と実務、2 つの研修タイプを組み合わせることの有用性を感じた。

国内プロジェクト部門では、特にボランティアコーディネーションについて学ぶ機会を得た。Doctors of the World UK は、公的な医療保障制度にかかるとのできない人々のためのクリニックをロンドンの外れで運営している。イギリスの公的な医療保障制度は「National Health Service（通称 NHS）」と呼ばれ、その財源は税金であり、国民は医療サービスを原則無料で受けることができる。国民は、NHS に対応している「GP（General Practitioner）」、いわゆる「かかりつけ医/病院」を登録し、受診する仕組みだ。この制度からしばしば外れてしまうのが、非合法の滞在者や、合法的に滞在していたとしても言語や経済など何らかの問題を抱えている外国人たちだ。クリニックは、こうした人々の受け皿になっており、GP の登録を手助けしたり、GP にかかれない場合には医療サービスも提供する。これらの活動のためクリニックではコーディネーター、カウンセラー、医療従事者（医師、看護師）が働いているが、皆ボランティアである。彼らはプロジェクト部門の中のボランティア担当スタッフが募集から採用、トレーニング、定期的な面談などを行い、必要な人材を配置している。ボランティア担当はプロジェクト計画に基づいて採用やトレーニングの計画を立て、実行している。また、ガイドラインや契約書などのルール作成も担当している。ガイドラインは、ボランティアの心構えや研修のステップなどボランティアに対するルールだけでなく、ボランティアの管理体制や相談の応対手順などスタッフ側の業務も含まれている。ボランティアに双方が協働しているという意識が感じられ、活動の質にも貢献していると感じた。ボランティアが活躍し、活動が充実するために必要なことのヒントをたくさん得たように思う。

## b) Homeless Link

世界の医療団は「東京プロジェクト」というホームレス支援プロジェクトを行っている。池袋を中心に、精神保健を主に医療を必要としているホームレスの支援活動だが、医療を

必要とするホームレスのサポートは、個別性が高く、期間も長期化する傾向がある。彼らが路上生活を脱するまでの支援を計画的に行うため、どのような解決策があるのかを模索するべく、ロンドンのホームレス支援団体を訪問した。

ロンドンにおいてもホームレスは多く、様々な支援団体がある。食料支援のフードバンク、宗教団体が母体のシェルター、就労支援のための教育団体など、支援内容も団体規模も多様だ。その要となっているのが **Homeless Link** である。このような多様な団体をメンバーとして迎え、相互の情報交換を円滑にするとともに、各種トレーニングや調査を全国規模で行い、結果を還元することでさらにプロジェクトの質を高めるなどの効果をもたらしている。現場活動に従事する団体の多くは、目の前の困っている人を助けることに必死で、団体運営やスキルアップに十分な時間がとれていないことが多い。このような中間支援団体の存在は大きい。また、ホームレス状態になってしまった要因や今必要なサポートも様々であるため、適切な支援団体にすぐにつながることができる点も有用だ。それぞれの強みをうまく利用できるため、団体にとっても負担感が少ない。**Homeless Link** のメンバー団体でサポートを受けた対象者の情報は専用のシステムで管理されており、対象者に適切かつ継続的な支援を行うことも可能にしている。

今回、ロンドン中心部のシェルターの一つでシャドウイングをする機会を得た。シャドウイングしたスタッフは現場支援スタッフからスタートし、現在はサポートプログラムの管理をしている女性スタッフである。

朝 9 時からの受付のため 1 時間前にはすでに施設を囲むように列ができていた。対象者がこのシェルターでサポート受けるには、以下のような流れをたどる。

①施設入り口で、これまでのサポート有無をシステムで確認する

②サポート経験あり：カウンセラーが現状の聞き取りや今日のサポートを相談

サポート経験なし：カウンセラーがこれまでの経緯などを細かく聞き取り、システムに登録。その後、今後のサポートについて相談。場合によっては、他メンバー団体でのサポートにも連携

③サポート開始

予想に反し、シェルターはあたたかく、清潔感にあふれていた。風呂や洗濯施設、カフェテリアなど衣食住の基本的な施設から、芸術のワークショップ、仕事を得るための勉強会まで、幅広い活動が行われていた。ここで提供されている多様なプログラムは、連携団体の専門スタッフが提供しているため、質も高い様子だった。

施設には慣れた様子の利用者も多く、スタッフは色々な人から声をかけられていた。このような安心感はどこからくるのかと思ってたずねたところ、カウンセラーやスタッフの受入態勢もあるが、「施設の安全さもあると思う」との答えがあった。路上では、天候などの厳しさや暴力行為など常に危険がある。他方、この施設のセキュリティは電子キーで行われており、誰もが自由に入出入りできるものではない。利用者は必ず入り口でチェックを受けなければならないし、スタッフも担当によって入れるエリアが違う。スタッフにとっても、こうした安心感が彼らへの接し方に影響していると感じていた。

**Homeless Link** の体制は、様々な団体をつなげることによって、各団体の管理面の負担

を軽減し、かつ現場活動の充実につながっているモデルケースといえるだろう。今回の訪問を通じ、世界の医療団が行うプロジェクトにおいても、対象者に対する支援活動の継続的な管理の仕組みづくりを再考すべきだと感じた。現状でも、協力団体と連携して活動にあたっており、現場での活動面での協働はかなり進んでいる。一方で、管理面での連携についてはまだまだ課題がある。今回の事例を共有するなどし、より良い管理体制で事業を継続していきたいと考えている。

### c) その他の訪問先 : Oxfam, British Red Cross, Salvation Army, Blue flog など

今回、ビザの関係上、特定の 1 団体で長期的な実務研修が難しかったのだが、上記以外にも複数の団体のプロジェクト現場やオフィス、ボランティアによって運営されているチャリティショップ等を訪ね、現地で実践されている様々な資源調達の手法や考え方に触れることができた。特に、日本ではまだ数少ない非営利団体専門のコンサルティング会社の訪問では、イギリスのチャリティにおけるファンドレイジング戦略について、事例をもとにしたケーススタディやトレンドの手法などを学ぶ事が出来た点で有益だった。

## 3. 考察・提言

### 3-1. 研修テーマに対する成果と考察、結論

#### 3-1-1. 適切な資源調達 (ファンドレイジング) のための内部的な組織運営

ファンドレイジング部門の使命は、団体のミッション・ビジョンの達成のために必要な、主に資金を中心とした資源を集めることである。今回の受講を通じ、限られたリソースの中で効率よく成果を上げるためには、資源調達単独の施策立案・実行では限界があること、寄付額など資源調達高にのみ目が向きがちであるが、団体の活動計画に対し、どれほどフィットした調達計画が立てられているか、その達成度がどうかという点も評価基準とすることが重要だと再認識した。

例えば、世界の医療団の活動の特色のひとつに、「長期的支援」がある。これは、現地で適切な医療環境や人材を整えるなど、プロジェクトの開始から完了までに時間を要するタイプの活動である。介入地での医療レベルの底上げに寄与するため、プロジェクト成功後のインパクトは大きい。短期間では成果が見えづらいことや、自然災害・紛争のような緊急支援のように高い注目を集める事業ではないため、調達の難易度が反比例的に高いことも特徴である。しかしながら、プロジェクトを完了させるまでには、資金はもちろん、様々な人材や資材の調達も長期間にわたって必要となり、一時的な調達で対応することは難しく、方法やタイミングの選択などにも長期的な計画が必要となる。組織の安定した成長、発展のため、ファンドレイジング部門単独ではなく、プロジェクト運営部門や経理、広報など団体内でのより緊密な連携の方法を模索していきたい。

また、資金を調達するだけでなく、ファンドレイジング部門は、団体と支援者の間に立つ、両者の橋渡しの役目も担っている。市民参加機会の拡充にも通じるが、人とのかかわり合いを大事にし、団体運営にも活かしていきたい。

### 3-1-2.市民参加機会の拡充と長期的な関係性の構築

ボランティアや法人など、様々な市民との協働についても、積極的に推進していく必要があると感じている。内閣府の調査<sup>3</sup>などでは、7割程度の成人が社会貢献活動に関心を持っているが、実際に活動をした人は半分にも満たない。このギャップは、NGO側の受け入れ態勢にも問題があると考えている。実際、世界の医療団においても、多数のボランティア登録者数に対し、年間の活動者数は2割ほどと、限られた人だけが参加している状況である。ボランティアに対して動機付けやトレーニングなどの機会提供を何度も検討してきたが、実施にはいたっていない。実際のところ、これらの施策は、限られた時間の中での優先順位が決して高くなかったからだ。今回受講したボランティアマネジメントの講座の言葉が正にそうであったが、「100万円を持ってきたドナーがいたら、あなた方は丁寧に接し感謝するだろう。でも、オフィスワークのボランティアだったらどうだろうか？年間の貢献額は100万円相当だったとしても、同じように感謝しているか？」ということである。今回の研修では、講師は「感謝すること」を度々口にしていった。ボランティアもドナー同様、バックグラウンドを理解し、ボランティア活動が団体にとってどのような貢献になっているのかをきちんと管理し、コミュニケーションをとるといふ、基本的なことを大事にしなければならない。活動に力を貸してもらっただけでなく、団体との活動を通じてその人の目標や自己実現の一助となるような関係を築くことができたらと思っている。

## 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

### 3-2-1.自団体への還元

#### 1) 自団体における組織運営と活動資源調達の連携強化

- ・現在持っている資源調達のリソースとしてのドナーを整理し、資源調達における弱み、強みを理解する。ドナーの属性や関心の所在などを掴んだ上でコミュニケーションや資源調達の方法の選択に役立てることにより、調達計画の成功率を高めると同時に、ドナーの活動への参与意識を高める。
- ・単年度だけでなく複数年度のファンドレイジング計画を策定し、各施策に連動性や発展性を持たせることで、より効果的な活動資源調達を行う。同時に、関係部署との連携をはかり、資金が必要となるタイミングや支援者に伝えるべき活動状況の予測などを取り入れ、より精度の高い予算、事業計画にしていく。
- ・計画を達成するためのマーケティングを行う。特定のドナーへの呼びかけに偏らないよう、それぞれの施策に適したターゲット設定、ファンドレイジング手法を用いることができるようにする。

#### 2) ボランティアマネジメントの計画・段階的实施

現状のボランティア情報の整理、更新に着手し、アクティブな登録者を明確にする。

<sup>3</sup> 平成 25 年度 市民の社会貢献に関する実態調査（内閣府）

団体内での情報共有をはかるため、登録者情報をデータベース化し、関心や活動状況などを必要に応じて検索・閲覧できるようにしたい。登録者に対しては、希望に応じたトレーニングや活動に関する情報提供をするなど、コミュニケーションを活発化させ、モチベーションを維持するとともに、協働しやすい体制を構築する。また、ボランティアからの様々な相談を受け付ける窓口を設けるなど、相互にコミュニケーションがとりやすい環境も検討していく。

### 3-2-2.国内 NGO セクターへの還元

イギリスでは、充実した研修を受講することができた。また、2 カ国で実務研修を行い、これからの活動を充実させるための示唆にとんだ経験を得ることができた。これらの経験を国内の NGO セクターに還元していくため、短期的には、受講内容を報告会等で他団体と共有することで、自団体のみにとどまらず、国内 NGO へも還元できるよう努める。加えて、本報告書についても、自団体のホームページ等で公開するなど、有効活用できるようにしていきたい。

長期的には、複数年度で組織運営能力の向上や資源調達の成功事例ができた場合には、積極的に共有する機会を計画したいと考えている。

### 3-3. テーマに関する日本の国際協力分野への提言

日本における国際協力団体やその活動の認知度は高まっているように感じている。内閣府や地域レベルの調査などでも、寄付先やボランティア活動従事先として、国際協力団体を挙げる人は年々増えている。世界中で起きている混乱や自然災害などの状況を、メディアを通じて多くの人が見聞きし、それらの出来事を「対岸の火事」としてではなく、国際社会の中にある一人として心を寄せ、自分にできることを模索し、実践した結果の一つと考えられる。先の東日本大震災時に世界中から支援が寄せられたことも、このような意識醸成に寄与しているだろう。このような社会において、国際協力団体が今後さらなる発展を目指すことができるよう、2 つの提言をしたい。

国際協力団体との接点が増えるにつれ、その課題も多くの人が知るところになった。特に、市民参加の機会の一つである、寄付やボランティア活動を妨げる要因として共通して挙げられているのが「情報が乏しい」という点だ。国際協力団体の努力が必要なことはもちろんだが、国際協力の担い手としての NGO/NPO の役割や制度などについては、公的な広報活動等で周知のバックアップも行っていたきたい。

加えて、中・長期的な取り組みに対する評価と助成制度の充実である。欧州においては、経済的な理由から、非営利団体の統廃合が始まっている印象を受けた。管理費の圧縮や幅広い経験の蓄積といったメリットがあるという。先に述べたように、イギリスでは一部の大規模団体がチャリティ市場の多くを占めている。営利企業の戦略立案等において活用されているマーケットシェア理論<sup>4</sup>では、市場の中で生き残れるマーケットシェアの目標値が

<sup>4</sup> ランチェスター戦略で用いられる市場地位を表す指標で、市場プレーヤー（企業）が獲得すべきマーケットシェアの目安となる値のこと。

理論的に導き出されている。日本においても、国際協力分野に対する寄付金総額の 8 割ほどを上位 10 程度の団体で占めている状況からしても、おそらく、この理論は NGO/NPO にもいえるものであり、日本でも遅かれ早かれ欧州同様の事態が進むことが予測される。中・長期的に活動計画を立て、それを実践できる力があるかどうかは重要なポイントになるだろう。国際協力分野では、地域開発や人材育成など、長期的な活動があって初めて成果が生まれるものが多い。活動の継続性を保つためにも、適切な組織管理は欠かせない。今回、座学研修の受講を通じて、チャリティの組織管理面において、経済や経営などの様々な専門知識を応用していることが分かった。これらは、チャリティの長い歴史の中で調査・研究され、確立されたものであるが、実務が困難に直面した際に立ち返る基礎的な知識となっている。国際協力の現場活動を支える管理面の研究・知識向上の機会にも目を向け、現場活動の直接的な助成や評価だけでなく、その基盤となる組織運営や人材育成に関して評価や支援が行われるようにしていただきたい。

#### 4. 団体としての今後の取り組み方針（団体責任者：事務局長 畔柳より）

まず、弊団体職員に対し貴重な研修機会を与えていただいたことに感謝申し上げます。課題意識を持ち、解決するために自ら考え、学ぶ機会をもてたことは、今、団体に不足し、改善案を具体的に提言できるだけでなく、本人にとっても、団体にとっても今後の成長に大きく寄与するものと思います。

変わりゆく世界情勢の中、医療難民は決して減っておらず、より効果的・効率的な資源調達求められる中、「中・長期的かつ複合的な“資源”調達」という、今の私たちには欠けているこのコンセプトの重要性は疑うところはありません。事業所内での各担当者の意識の変革から入り、最適な前例があればそれを参考にし、ないのであれば弊団体の特徴、現状をきちんと分析した上で、コンセプトの適応を中期的に図っていきます。

よりよい社会を目指し、能動的に活動するボランティアの存在こそ、世界の医療団というムーブメントの根幹であり、存在意義そのものでもあります。医療支援事業に関わるボランティアの中には、阿部が報告書に記した「マズローの欲求 5 段階説」の第 5 階層「自己実現欲求」の域に達し、自己表現として継続的に活動する方々も多くあります。しかし、これらはこれまで主に医療職に限られてきました。

阿部は日頃より非医療ボランティアの管理を行っています。医療支援事業に直接関わることがない、「医療」に特化した団体だからこそ非医療のコミットメントの深化が難しい、資金を扱う業務において必要な、安定したマンパワーの確保はボランティアベースでは難しい、といった理由から、非医療ボランティアの積極的な活用にこれまで発展させることができていませんでした。

しかし、志を共有するボランティアは職種に関係なく世界の医療団の礎であり、事務局ボランティアについても、より深く共鳴していくことで団体の価値も向上していくことはやはり疑うよりはあります。理念の追求の一環として、協働の在り方、求める人材、どのような自己表現が可能かなど検討し、充実した環境づくりを進めます。

## 5. 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

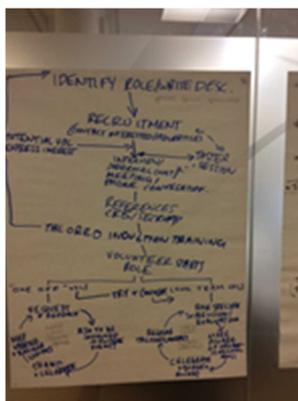
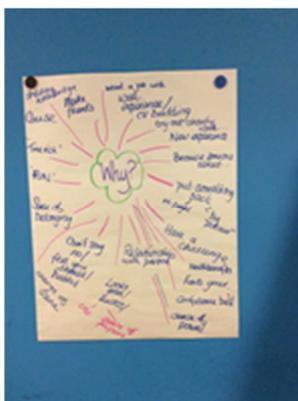
日々の業務の中で感じる課題に対し、様々なアプローチをもって課題解決に臨むことのできる本研修は、非常に有益であると感じた。柔軟性の高いプログラム、また様々なサポートをしてくださった事務局の皆様には深く感謝している。

一方で、長く業務を離れての研修は、代替人員の確保などの問題から、小規模団体にとってはまだまだ難しいのではないかと感じる。欧米諸国ではオンライン研修も盛んになってきており、これを活用すれば国内にいながらにして海外の知識を学ぶことが可能になる。このような研修のあり方についても、今後は検討していただきたい。

### 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

#### <写真類>

座学研修の様子



ファンレイジングイベント (サンタ・ラン)、車内広告



#### <参考資料等>

研修機関、各種資料インデックス

a)研修提供機関

・ Institute of Fundraising (<http://www.institute-of-fundraising.org.uk>)

- Small Charities Coalition (<http://www.smallcharities.org.uk>)
- Fundraising Training Ltd. (<http://www.fundraisingtraining.co.uk>)

b) プラットフォーム

- Charity Commission  
(<https://www.gov.uk/government/organisations/charity-commission>)
- Association of Fundraising Professionals (<http://www.afpnet.org>)
- Nonprofit Tech for good (<http://www.nptechforgood.com>)
- UK fundraising (<http://fundraising.co.uk>)

c) 資料 (書籍、雑誌など)

- Ken Burnett. (2002). *Relationship Fundraising: A Donor Based Approach to the Business of Raising Money*. Jossey-Bass; 2 edition (June 15, 2002), USA
- Adrian Sargeant, Elaine Jay. (2014). *Fundraising Management: Analysis, Planning and Practice*. Routledge, UK
- Nina Botting Herbst, Michael Norton. (2012). *The Complete Fundraising Handbook*. Directory of Social Change, UK
- The Big Issue
- The Journal of Fundraising (Institute of Fundraising)