

2019 年度

NGO スタディ・プログラム最終報告書

提出日	2020 年 3 月 7 日	
氏名	柳下 優美	
所属団体(正式名称)	一般社団法人シェア・ザ・プラネット	
派遣タイプ	実務研修型 / 研修受講型	
研修国	日本国内	
受入機関名	特定非営利活動法人日本ファンドレイジング協会、特定非営利活動法人ムラのミライ	
研修期間	2019 年 4 月 27 日～2019 年 11 月 25 日	
研修テーマ	課題の本質を分析することにより、活動の成果を最大限に引き出し、支援者と裨益者がともに喜びを分かち合える表現を養う。	



1. 導入

NGOの国際協力事業は、NGOが事業実施国で裨益者に直接支援をする方法と、事業地のローカルNGO（現地NGO）を事業実施機関としてパートナーシップを組み事業を行う方法がある。本プログラムでは、後者のパートナーシップ方式における課題に対し取り組むため、2つの異なる研修を受講した。

パートナーシップ方式は1980年以降に欧米のNGOを中心に少しずつ広がっていき、日本でも1990年代にこの方式を用いるNGOが現れ始めた。所属する（一社）シェア・ザ・プラネットもパートナーシップ方式をとっている。パートナーシップの在り方は様々で、現地NGOと日本のNGOがともに事業実施者として協同するケースや現地NGOが提案した活動を資金と知見で支援するケースなどがある。この方式では、裨益者と同じ文化・言語を持つ（知る）現地NGOが裨益者の抱える問題・課題に取り組むというところが大きな特徴となる。直接支援方式において、事業を実施する外国人を“援助してくれる人々”と捉え依存しやすい傾向があるのに対し、パートナーシップ方式では裨益者のオーナーシップが作られやすいと言われている。一方、日本のNGOが活動状況を把握する上で得られる情報は、パートナー団体から共有される情報と事業地訪問で見聞きした情報がすべてであることから、これらの情報をどれだけ引き出すかが重要となる。また、寄付や会費、助成金等によって運営されるNGOは、引き出した情報で支援者への報告を行い、また新規支援者獲得の為にファンドレイジングも行う。

事実、所属団体が実施する事業において、活動の進捗状況や成果を吸い上げるためには何度もメールを往復し、報告文の言葉一つ一つの真意を確認する必要がある。これは、当方が送った質問の意図が通じていないためである。この要因としては、パートナー団体と自団体の間に文化と言語の壁があることも一つ挙げられるが、相手（パートナー団体）にわかりやすく答えやすい質問をしていないことがもう一つの要因と考えられる。前者は改善が難しいが、後者についてはヒアリング能力を強化することで改善できると考えた。

また、所属団体には情報を聞き出す上でもう一つ課題がある。2014年に発足した所属団体は、これまで寄付や会費の受付を大々的に行って来なかったが、今後徐々に一般の支援者獲得に向けて動いていこうとしている。その上で、今後重要となっていくのが「社会への情報発信」だと考える。しかし、単に情報を発信することは、情報で溢れる現代社会において支援者獲得に大きく結びつかないと考えられ、さらにゼロから寄付や会費の仕組みを作り上げるためには、団体のマンパワーや能力に合った方法を導入する必要があると感じた。

本プログラムでは、ヒアリング手法を学ぶメタ・ファシリテーション講座と、ファンドレイジングの基礎を学ぶ准認定ファンドレイザー研修を受講することで、「課題の本質を分析することにより、活動の成果を最大限に引き出し、支援者と裨益者がともに喜びを分かち合える表現を養う（研修テーマ）」ことを目指した（研修概要は表1を参照）。

表1 研修概要

研修名	内容
メタ・ファシリテーション講座	メタ・ファシリテーションは、国際協力の現場で使える実践的なファシリテーション手法として開発された。具体的には、ファシリテートする側が当事者に対して事実のみを質問していくことによって、当事者が思い込みに囚われることなく自分の状態を正確に捉え、そのことによって自分の経験知から課題の解決につながる示唆を主体的に得る過程を創り出す手法となる。
准認定ファンドレイザー研修	ファンドレイジングの基本的な要素を抑えることを目的とした、未経験者でも取得可能な資格「准認定ファンドレイザー」の必修研修である。研修は、ファンドレイジングの知識を体系的に習得し、組織の成長戦略、寄付・会費・助成金を得るための戦略や基本スキルを学ぶことを目的とする。

2. 本文

本プログラムを用い受講した2つの研修について以下にまとめる。

2-1. メタ・ファシリテーション講座

メタ・ファシリテーションは、国際協力の現場で利用できるファシリテーション手法として開発された手法だが、ヒアリング手法として学ばれることも多い。よって受講者は教員、弁護士、整体師、NPO職員など多岐にわたっており、それぞれの職場・現場で使用する目的で受講している。本講座はステップ1、2、3と3つの段階を踏みながらワークショップ形式で学ぶもので、ステップ1・2では事実を聞き出す質問（事実質問）とそうでない質問（思い込み質問）を認識することに重点が置かれている。ステップ3では受講者の実践内容（ステップ2で出された課題）から正しい事実質問の方法を導き出すことで受講者のヒアリング能力をブラッシュアップし、メタ・ファシリテーション手法のレビューを行う。

本講座では、ヒアリングする上で“やってはいけないこと”が手法のポイントとしてステップごとに一つずつ開示される。この手法のポイントを習得できるよう各ステップでは課題が出され、この課題を受講者がそれぞれの現場で実践し、次の研修時に受講者が実践内容を互いに共有しあいヒアリング内容を分析することで、手法を体感的に学んでいくところが特徴的である。

最後に、ステップ2の課題内容を参考として以下にまとめる。

<課題：改めたい習慣を尋ね、その習慣を分析する>

筆者：あなたの改めたい習慣は何ですか。

友人：浪費癖を改めたいです。

筆者：浪費癖、とおっしゃられていましたが、あなたにとっていくら使うことを浪費と感じますか。

友人：遊びに使うお金は月に2万~30万と決めています。それ以上使うと浪費だと感じます

筆者：幅が大きいですね。遊びのお金は何に使っていますか。

友人：競馬と買い物です。

筆者：競馬は一日いくら、というような設定金額がありますか。

友人：あります。一日1万が理想ですが、最高でも10万までと決めています。一応、買おうとしている額の半額にとどめようと心掛けています。

筆者：先週はいくら買いましたか。

友人：10万円です。

筆者：その前の週はいくら買いましたか。

友人：15万円です。その前も10万だったかと思います。今聞かれて思い出したのですが、以前は全レースの馬券を買っていましたが、最近は好きな馬が走るレースしか買っていません。

筆者：ちなみに、競馬以外で浪費していると感じる出費はありますか。

友人：買い物です。

筆者：直近でいつ買い物をしましたか。

友人：（しばらく考えて）1年以上前です。よく考えたら最近買い物していません。

筆者：そうなんですね。競馬で楽しいと感じる時はいつですか。

友人：頭でシミュレーションしたレース展開がピタッとはまった時です。

筆者：競馬、買い物以外で浪費していると感じる出費はありますか。

友人：ゴルフに出費をしていますが、ゴルフは必要だと考えているので、浪費ではありません。

筆者：競馬については、あなたが設定しているルール内で出費が収まっているように感じますが、競馬をしていて浪費したと感じる時はいつですか。

友人：メインのレースで45,000円をすってしまおうと、取り返さなくてはと次のレースで多くかけてしまおうことです。先週（15万出費）が良い例です。

筆者：競馬をしていて、今日は浪費しなかったと感じる時はありますか。

友人：ありません。唯一一度だけ、かけようとレースを予想している途中で寝てしまい、起きたらレースが終わっていた、という経験があり、その時は浪費していません。本当の理想は1万円しかかけないことです。

筆者：競馬場に行って競馬を見ますか。

友人：競馬場に行くこともあります。

筆者：競馬場でも設定金額は同じですか。

友人：同じです。

以上がヒアリング内容。筆者としては、浪費しなかったと感じる成功体験を見つけて、解決の糸口としたかったが、難しかった。ただし、友人によると聞かれているうちに過去の経験を思い出し、お金の浪費よりも時間の浪費が気になっていることに気が付いたと話していた。

2-2. 准認定ファンドレイザー研修

本研修は、准認定ファンドレイザー試験を受験するための必修研修であり、NPO活動をこれから始めていこうとする人を対象とし、NPO全般に関する知識や倫理観、ファンドレイジングの種類や手法を学ぶものである。詳細内容は以下の通りである。

表2 研修内容

項目	内容
① 概論	・ ファンドレイジング（資金獲得）の定義 ・ 日本における寄付・ボランティアの現状
② ファンドレイジングの実践の体系と基盤（会計・税務含む）	・ 戦略的な事業・組織・財源の成長 ・ 団体の潜在力とポジションの把握 ・ 共感メッセージの強化 ・ 心理的な効果 ・ ファンドレイジングにおけるマネジメント ・ ファンドレイジングの評価とリスク管理 ・ 寄付税制 など
③ ファンドレイジングの個別スキル	・ 戦略的な寄付集め ・ ドナーピラミッド等の寄付内容の分析図解 ・ 寄付メニューの設計と種類 ・ リスク管理 ・ インターネットを活用したファンドレイジング ・ 魅力的な会員制度設計 ・ 寄付者データベースの構築と分析 ・ 決済システムの構築 ・ ケースを用いた寄付メニューデザイン（グループワーク） など

本研修で強調されていたのは、ファンドレイジングは単に資金を得ることではなく、団体の理念やミッションに繋がる活動を誰に知ってもらい、賛同してもらいたいのかという団体の哲学や思いを固めることが大切だという点だった。この哲学の上に、事業が設計され、実施事業を支える組織体制が計画でき、さらには事業と組織を支える資金が明確となることから、ファンドレイジングは担当者だけでなく、組織全体の協力があってこそなされるものであることがわかった。

また、“日本には寄付文化が無い”とよく言われるが、研修内で紹介された寄付の現状（寄付白書2017）によると、2011年の東日本大震災復興支援に対しては国民の7割が寄付をしたとされ、以降個人の寄付は2010年までと比べ増加傾向であるとのことだった。会費の推移は2010年までとほとんど変わらないことから、直近の寄付傾向を確認することも寄付メニューを検討する上で重要であることが強調されていた。この点については、寄付・ボランティアともに支援者の欲求を満たすことがカギになるため、支援者のデータベースの重要性や支援者が扱いやすいホームページや決済システムの構築の重要性も話されていた。

受講者の多くは、ファンドレイジングの基礎を学びに来ており、必ずしも准認定ファンドレイザー試験を受けることを前提としていなかった。

3. 考察・提言

3-1 結論

本プログラムでは、自団体の活動をより深く把握し、活動の報告を社会へ発信していくことを目指し、テーマ「課題の本質を分析することにより、活動の成果を最大限に引き出し、支援者と裨益者がともに喜びを分かち合える表現を養う。」を設定した。

結論から述べると、テーマの状態に近づくための素地となる知識がついたと考える。今回受講した2つの研修から、日々の業務で気を付けたいことや情報を外部へ発信する上で意識すべき点などを見つけることができ、自団体の活動のモニタリング方法や広報の在り方を再検討する機会となった。受講した研修ごとに、具体的な考察を以下にまとめる。

i) メタ・ファシリテーション講座（ステップ1～3）

パートナーシップ方式をとる自団体において、ドナー（支援機関）への活動報告や団体内での活動進捗確認、新規案件形成等に必要な情報は、パートナー団体を通して得ることが基本的なプロセスとなる。よって、パートナー団体からの情報収集は最も重要な業務である。しかし、文化・言語の異なるパートナー団体とのやり取りや、事業地で裨益者に直接行うヒアリング等を行う上で、聞きたい情報を相手からなかなか聞き出せないことが多々あり、ここに課題を感じていた。

パートナー団体とのコミュニケーションは、基本的にメールを使っている。メールでのやり取りは、日本人同士でもミスコミュニケーションを起こしやすいため、普段から相手にわかりやすいようシンプル且つ短文にするよう注意を払っているものの、意図や言葉の意味が伝わりにくいことが多いのが実情だ。また、パートナー団体から届くメール内容についても、読解に時間を要していた。もちろん、これは自団体に限ったことではなく、以前所属していた団体でも同様の課題を感じていた。さらに、対面でのコミュニケーションにおいても、相手の話した内容の文脈が理解できない時、自身の推測で解釈し間違った認識をすることもあり、この点も改善したいと感じていた。

メタ・ファシリテーション講座を受講し、これまでのパートナー団体とのコミュニケーション内容を振り返ると、相手が答えづらい質問をしていたことに気が付いた。メタ・ファシリテーションには、他者へ質問する際に“やってはいけないこと”がある¹。この“やってはいけないこと”を何度も質問の中に入れていたからである。そこで、パートナー団体へメールを送る時に、“やってはいけないこと”をしないように気を付けるところから実践をした。具体的にどのような成果が出たのかを明確に表すことは難しいため、講座を受講する前のメール内容と後の内容で課題がどのように改善されたかを報告したい。

まず、受講前に送ったメール内容を紹介する。会計報告としてパートナー団体から送られてきたデータを確認した際、計画に無い物品の購入が見つかった。この購入物品の用途を確認するため、「購入目的は何か」と質問したことがある（メールはすべて英文。両者ともに英語は第二言語）。この質問に対し期待していた回答は、「〇〇が不足していると考え、それを補うために購入した」というような内容だった。しかし実際の回答は、「購入した物品は活動に必要なもので、△△という場所で～を対象に使用した」というものだった。この回答では、購入した意図がわからず、結局推測した用途を「～という認識で合っているか」と確認する形で購入理由を理解した。

受講後、上記と同じように購入用途が不明な証憑データを発見し、次のように質問したことで必要な情報をスムーズに聞き出すことができた。

質問1 購入物品はいつ使ったか。

－回答 〇〇活動で使った。

質問2 誰が使ったか。

¹ “やってはいけないこと”については、研修の重要なポイントとなるため、あえて詳細は記載しない。

－回答 参加者が使った。

質問3 参加者は何に使ったか。写真があったら送って欲しい。

－回答 参加者は～～として使った。（写真添付あり）

質問4 ○○活動後に、どこ（誰）に保管したのか（渡したのか）。

－回答 団体の事務所に保管している。

上記の質問によって、購入物品が何のためにどのように使われたのか、また購入後にどう扱われたのかを理解することができた。ただし、本講座は対面での会話におけるヒアリング手法のため、メールで活用するには受講前以上にメールの往復回数が増えることがわかった。ステップ3の講師に自団体の課題を相談したところ、メールでのコミュニケーションには限界があるとの回答も得られており、メールでの活用は簡単ではないが、少なくとも上記の例では成功したと考える。また、メタ・ファシリテーションは簡単に習得できるものではなく、日々練習することで徐々に身に付けられるもののため、今後も意識して実践していきたい。

ii) 准認定ファンドレーザ－研修

2014年に設立した所属団体は現在、民間助成金や公的資金を利用しバングラデシュで農業案件を実施している。2016年に始まった同国での事業は、年々活動が発展し、多くの成果が出た。しかし、実施した活動やその成果を、積極的に日本社会へ発信する機会は少なかった。また、活動が発展する上で必要となる資金も年々増加傾向にあったことから、寄付制度の構築を検討していた。そこで、ファンドレイジングの基礎やファンドレイジングをする上での情報発信及び情報発信ツールについて学びたいと考え本研修の受講に至った。

准認定ファンドレーザ－研修では、前項表2にあるように、ファンドレイジングの概念から税制度まで幅広い内容を学んだ。ファンドレイジングの基盤となる組織の理念やミッションが、一つ一つの活動、さらには支援者の拡大に繋がることを体系的に学ぶことができた。中でも、「支援者の欲求を満たす」ことを考えたことが無かったため、本プログラムで設定したテーマの「支援者と裨益者がともに喜びを分かち合える表現を養う」という点において重要な知識を得られた。

3-2 研修成果の自団体発展への活用方針・方法

今回本プログラムで受講した研修は、海外活動現場においても、国内での社会発信という点においても大きな効果をもたらすと考える。

海外での活動については、進捗確認や計画作成等にヒアリング手法を活用していきたい。また、新規案件の形成に係る事前調査や現行事業の評価、課題の分析に対しヒアリング手法を用い、成果や課題を明確にしたい。この過程が、ゆくゆくは効果的な事業の計画・実施に繋がり、また支援者に対しよりリアリティのある情報発信が可能となり、支援者が支援をすることへの満足感や達成感を得る方法を導くことが期待される。さらに、これらの実践の中で、支援者に響く情報や伝え方を団体の中で知見として蓄積したい。

国内では、支援者獲得を目指した情報発信ツールの検討とホームページを使った海外活動の情報発信を計画している。これまで活動報告やイベント告知はホームページを通して行ってきたが、海外活動の進捗報告は積極的に行っていない、情報発信に力を入れてこなかった。今後はファンドレイジングを行っていくことを前提に、支援者の視点を意識した情報発信を行っていきたい。その準備段階として、まずは情報の整理や情報発信ツールの検討を行う。その第一歩として、2020年度中に団体パンフレットを作成予定である。

3-3 テーマに関する日本の国際協力分野への提言

国内の中規模以上のNGOは、民間助成金や公的資金に頼らないと海外事業を継続することが難しくなっている。これは、実施事業の拡大も一つの要因だが、事業実施国の経済成長の結果、NGO登録や人件費、光熱費等の運営資金が増加していることが大きな要因と考える。内閣府がまとめたNPO法人認証数

の推移によると、平成 19 年度に 34,369 団体だった認証数は、平成 29 年度には 51,871 団体に増えており、助成金や公的資金の競争率も自ずと上昇しているのは明らかである。

他方、公的資金（JICA 草の根事業や外務省 NGO 連携無償事業）の予算規模はほとんど増えていないのが現状である。その上、公的資金は応募要件となる財政規模の設定が高く、若い団体の応募が難しいことから、公平性に欠けていると感じる。公平性という点では、会計報告の簡易化や費目流用の掛け率増加をすることも必要だろう。なぜなら、規模の小さい団体は、マンパワーが限られていることで事務作業に追われたり、実施国の為替レートの変動により活動に大きな影響を受けたりといった業務・財務面でのリスクが高いからである。業務量が減ることは、事業実施団体に活動を分析する余裕ができ、これにより効果の高い活動が可能になるのではないだろうか。

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

NGO の職員に対しては、特定の専門分野に特化した技能を習得している者と様々な分野を総合的に理解・習得している者の 2 つの採用パターンがあると考え。特に中小 NGO では後者、つまり海外協力の現場もわかり、国内の課題と結び付け、それを支援者や一般の市民に発信する力、また会計や総務など総合的にこなしていく人材が求められている。

弊団体は、設立以来 5 年間は会費・寄付に依存せず、受託事業で組織を維持してきた。それは、寄付などの働きかけはその努力に対し成果がなかなかついてこないこと、またそれに見合うマンパワーと時間を持てなかったからである。しかしながら、市民社会組織である以上活動の成果や課題を社会に発信することは、組織の大きな責任であると考えている。

今般、本研修に参加させていただき、海外協力の現場でのリアリティを踏まえ、それを一般の市民に対してどう咀嚼し発信するかについて、参加者だけでなく組織の経験とできたことは、大変意味深い研修であったと考える。

今後、海外協力の現場からの情報を SNS やウェブサイトを通じ情報を発信し、理解・共感者を得るべく団体としても努力していく所存である。

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

途上国で国際協力事業を行う団体は、案件形成と事業管理に利用するプロジェクト・サイクル・マネジメント手法（PCM）やモニタリング・評価に係る手法に関する研修を受けることが多い。他にも、組織運営や各団体の専門知識を向上するための研修なども団体・活動の発展に大いに寄与すると考える。このように、事業を円滑且つ効果的に実施し活動の効果を維持していくためにも、国内研修の受講料も助成対象にしていただきたい。