

2021 年度

NGO スタディ・プログラム最終報告書

|            |                                                        |                                                                                     |
|------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 提出日        | 2021 年 2 月 14 日                                        |                                                                                     |
| 氏名         | 太田 祥歌                                                  |  |
| 所属団体(正式名称) | 認定 NPO 法人日本ハビタット協会                                     |                                                                                     |
| 派遣タイプ      | 研修受講型 (オンライン型)                                         |                                                                                     |
| 研修国        | 日本                                                     |                                                                                     |
| 受入機関名      | 特定非営利活動法人 NPO サポートセンター<br>認定特定非営利活動法人日本ファンドレイジング協会     |                                                                                     |
| 研修期間       | 2021 年 9 月 28 日～2021 年 10 月 28 日                       |                                                                                     |
| 研修テーマ      | コロナ禍における組織での新たなファンドレイジング施策策定<br>に向けた人材の育成、インフラ整備について学ぶ |                                                                                     |

## 1. 導入（研修前の問題意識、所属団体や NGO が持つ課題および課題解決方策の分析など）

### 1-1. 研修前の問題意識

2019 年末から発生した新型コロナウイルス感染症の世界的な流行により、日本の NPO、NGO 業界のファンドレイジングにも変化が生じている。これまでの対面イベントやボランティア活動が実施できず、オンラインや郵送でのコミュニケーションが中心となっている。変化にうまく対応し、社会に強いメッセージを打ち出し、寄付を伸ばした団体もあれば、例年に比べ、寄付金額が落ち込んだ団体も多い。特定非営利活動法人関西 NGO 協議会が事務局となった令和 2 年度外務省 NGO 研究会による「新型コロナウイルス感染症拡大に対する日本の国際協力 NGO の対応」によれば、2020 年 10 月時点で、調査に参加した 147 団体中、前年と比較し、総収入が減少すると答えた団体が 57.1%に上った。また、約 2 割の団体が数年以内の間で、組織、事業の存続が危ぶまれるレベルと回答している。収入減の要因としては、物販やスタディーツアー、研修といった自主事業収益の減少に次ぎ、寄付収入の減少があげられ、個人寄付、法人寄付ともに減少傾向にある。

このような状況の中で、組織のファンドレイジング担当として、改めて能力を強化する必要があると考えた。コロナ禍の影響は数年続くと想定される中で、組織を継続させ、事業インパクトを拡大することができる中長期的なファンドレイジング戦略を策定し、そのために組織に必要なインフラを整えることができる人材が NPO、NGO 業界に増えていく必要があると思い、このテーマを選定した。

### 1-2. 所属団体の現状及び課題

日本ハビタット協会も、コロナ禍において、財政的に打撃を受けた NGO の 1 つである。年間の収益は、2019 年度と 2020 年度を比較すると 1,000 万円以上の落ち込みが見られた。自粛や移動の制限により、募金箱に寄せられる寄付収入が減少したのが大きな理由として挙げられるが、不特定多数の寄付だけでなく、日本ハビタット協会を選んで寄付してくださる特定寄付者の減少も見られる。実際、寄付者、会員に送付しているニュースレターの送付数を見ると、コロナの前後で約 200 名が減少し、寄せられている個人寄付の金額も減少している。寄付者の高齢化など、必ずしも新型コロナウイルス感染症の影響が理由ではないものの、コロナ禍で対面の報告会やボランティア活動が実施できないことにより、こうした傾向を加速させていることは明らかである。

このような状況への対応として、当協会も、新たなファンドレイジング、広報施策を実施した。例えば、現地からの動画レポートや現地の協力団体が参加してのオンライン報告会の開催、より気軽に活動を伝えるための Facebook ライブの実施、物販を促進するための SNS でのキャンペーンを実施した。また、オンラインのファンドレイジングプラットフォームを活用したマンスリーサポーター募集キャンペーンを初めて試みるなど、協力の輪を広げ、団体の財政難を乗り越える方法を模索してきた。

一方で、こうした施策はこの一年で団体に活動として根付いてきたものの、ほとんどが、コロナ禍に対応するためことをきっかけに実施してきた。そのため、日々刻々と変化する状況への対応に追われ、十分な戦略作りや成果の分析ができていないのが現状であった。

### 1-3.課題解決方策の分析

そこで、今回は本プログラムを活用し、改めてファンドレイジングを体系的に学び、また現在必要と思われるデジタル戦略を行なっていくための基礎を身につけることで、組織内で中長期的なファンドレイジング戦略を提案できる人材として成長することで、この状況を打開したいと考えた。

そのためには、NPO/NGO を対象に開催されている能力強化セミナー等に参加し、能力強化を図る必要がある、特に、今後のファンドレイジングで重要度が増してくると思われるデジタルファンドレイジングについての戦略や環境構築に向けた実践技術を高めること、そして、ファンドレイジングの基本を改めて体系的に習得すること、最後に、円滑なファンドレイジングを実施するための組織インフラ整備について学ぶことが必要であると考えた。

## 2. 本文 (研修テーマについて明らかになったこと、課題解決を前提とした研修実施内容の詳細報告)

### 2-1. 研修テーマについて明らかになったこと

今回、研修を受けたことにより、組織のファンドレイジング戦略を考える際、中長期的な計画の策定、それを実施するためのインフラ整備及び人材の育成、実施施策の振り返りとそれに基づく活動の継続が非常に重要なことを再認識した。

本プログラムの申請を決めたのは、コロナ禍がきっかけであったものの、団体のファンドレイジングの成長に根本的に必要なものは、コロナ以前と変わらず、団体が解決しようとする社会課題への理解と共感を広げていくための団体内外でのコミュニケーションの充実を図ることである。

また、研修内容を実践することは、単なる寄付集めや広報活動だけでなく、組織の基盤を根本から強化するために有効であることが明らかになった。その実現のためには、職員一人の力ではなく、まずは団体内での課題の共有、協力関係の構築、強化、効果的な中長期計画の策定が必要であり、容易なことではない。しかしながら、一見遠回りのように見えても、これらを一歩ずつ団体内で整えていくことが、最終的な組織の成長に欠かない。今回研修のきっかけとなったコロナのような不測の外部要因に焦ることなく、自団体の強みと弱みを見つめ直し、着実な活動を実施していくことが必要となる。

### 2-2. 研修実施内容の詳細

ここからは、各研修での具体的な学びに触れながら、研修テーマについて、本プログラムを通し明らかになったことについて、改めて考察していく。今回、受講した研修と日程は以下の通り。

| 日程                  | 受講研修                                            |
|---------------------|-------------------------------------------------|
| 9月28日、10月12日、10月26日 | NPOサポートセンター主催「新時代をサバイブする寄付戦略デジタルファンドレイジング基礎ゼミ」  |
| 10月15日              | 日本ファンドレイジング協会主催「准認定ファンドレイザー必修研修」                |
| 10月27日、28日          | NPOサポートセンター主催「NPO・非営利団体むけ salesforce 研修（初級・中級）」 |

研修の実施方法は、オンライン形式とハイブリッド形式の双方があった。今回、全てオンラインで研修を受講した。以下では、実際の研修日程とは前後するものの、テーマへの学びを体系的に深めた順に沿って、研修の詳細を記載していく。

### ① 准認定ファンドレイザー必修研修

この研修は、NPO/NGO のファンドレイジングを体系的に学ぶ研修である。実際の寄付プログラムの個別スキルに関する説明も、時流を反映した内容になっているが、特に今回の研修テーマに有益だと感じたのは、研修時間、テキストの半分ほどを割いて説明があるファンドレイジング概論及びファンドレイジング実践の体系と基盤に関わる部分だった。

研修は1日を通して行われ、内容は多岐に渡るものだったが、ここでは、研修テーマに関連のある中長期計画の策定について、論じていく。研修を通し、ファンドレイジングにも強い中期計画を策定するための例として、次のような5つのステップを学んだ。

- (1) 準備段階：中期計画を策定する人々を特定し、議論のベースとなる情報を整理する。
- (2) ミッション・ビジョン：団体が3年後何を実現させたいかをメンバー間で認識する。
- (3) 現状把握：SWOT分析 や外部・内部環境分析を活用し、組織の現状を把握、共有する。
- (4) 課題の順位付け：団体が抱える課題の内、戦略的に、重点的に取り組む課題を抽出する。
- (5) 合意形成：これまでのステップにより作成した計画への意見を広く募り、最終化する。

これらのステップにより、作られた中期計画の活用例として、ホームページでの公開、ボランティアや大口寄付者への説明資料としての活用、理事会などでの議論の際の必須の手元資料としての活用、会員、寄付者イベントやパンフレットでの骨子の紹介などが挙げられる。

ファンドレイジング研修においても、最初の基本的なステップとして語られるのは、このように組織の方向性に関する話であり、資金調達を行うファンドレイジング活動は、組織の戦略と切り離せない。ここで説明があったステップについても、実際の研修では、単にその順番について説明があっただけでなく、このステップを組織的に取り組むために、チームとしての合意形成の重要性、ステークホルダーの巻き込みの必要性が強調されていた。

実は、日本ハビタット協会も2020年にミッション・ビジョンの見直しと中長期計画の策定を行っているものの、策定した中期計画をここで挙げられている例のように組織内外に十分に浸透させるための施策ができておらず、広報ファンドレイジング担当として、こうした細やかな面でもまだ改善の余地が大きくあると実感した。

そして、こうした中期計画に基づき、実際にファンドレイジング活動を実施することになるが、研修内では、戦略的な寄付集めとして以下の7つのステップが説明されていた。

- 1) 組織の潜在力の棚卸し
- 2) 既存寄付者・潜在寄付者の分析
- 3) 理事・ボランティアの巻き込み
- 4) コミュニケーション方法や内容の選択
- 5) ファンドレイジング計画の作成

- 6) ファンドレイジングの実施
- 7) 感謝・報告・評価

ファンドレイジング担当としての大きな気付きとしては、これまでも、単発のファンドレイジング研修や講座などで、こうしたステップが必要であることは、理論としてわかったつもりでいたが、今回、体系的に学んだことで、全ての活動の前提となる、この基本の7ステップの必要性が改めて認識でき、これまで団体が実施してきた施策で、どのようにこれらのステップが実施され、どこに課題があり、今後どのように実施していくかについて見直し、実際の活動に落とし込んでいく必要があると感じた。

また、研修では、近年注目が高まっている遺贈寄付やテキストにはまだ記載がなかったものの仮想通貨による寄付への言及などがあり、団体の収入源を多様化するためにも、そうした最新のトレンドを常にキャッチし、組織の状況とすり合わせ、どのように取り入れられるか提案したり、検討したりすることのできる能力の必要性を実感した。

## ② デジタルファンドレイジング基礎ゼミ

この研修は、NPOを含む公益組織のファンドレイジング戦略におけるデジタル活用の理想像そのために学ぶべきこと、整備すべき項目を把握しながら、自団体の戦略に落とし込む力を身につけることをサポートしている。およそ1ヶ月の間に3回に分け、講義とその後のワークによる振り返りを重ねながら、学びを深めていく研修となっていた。“新時代をサバイブする”と銘打ち、様々なツールやサービスの紹介はあったものの、内容としては、准認定ファンドレイザー必修研修でも触れられていたステークホルダーピラミッドの活用などにも触れられており、デジタルを活用する上でも、改めて組織の潜在力の棚卸しや、課題分析、中長期計画の再確認、それに基づく活動計画の策定が非常に重要であることがわかった。

研修では、NPOでも対応すべきデジタルマーケティングの5つの特徴として、以下のことが挙げられていた。

- (1) 検索性：検索し比較されることを前提に、団体が選ばれるべき理由を明確にする。
- (2) 双方向性：団体の発信だけでなく、感想の共有やシェア等のコミュニケーションをとる。
- (3) 即時性：リアルタイムでの活動状況の共有や即時のお礼ができる。
- (4) ターゲティング：相手を絞り込んだ情報発信をすることができる。
- (5) パーソナライゼーション：顧客データを蓄積し、ニーズにあった情報発信を行う。

特に、当協会のように、対面でのイベントや郵送でのコミュニケーションが中心となっている団体にとって、こうしたデジタルの強みや特徴を把握した上で、どのようなツールで、どのように発信を行っていくかの検討が重要となる。デジタル戦略には、様々なレベルがある中で、何をどれだけ実施するかというのは、各団体が置かれた状況に照らし合わせながら、検討する必要がある。また、すでに多くの団体が入力しているSNSの活用などでも、最低限これらの項目が実施できているかを振り返り、改善することはすぐに取り組める方策の1つである。当協会をはじめ、多くのNGO団体がコロナ禍をきっかけに実施してきたオンライン報告会やFacebookライブ

などで、これらがどれほど取り組めていたか分析し、次の活動に活かしていく継続的な施策の計画が必要となってくる。

また、デジタル戦略の重要な要素の1つは、データを活用した効果的な情報発信、コミュニケーションの実施であるということが研修から明らかになった。次で述べる salesforce などの顧客管理システムも組み合わせ、寄付者、支援者の関心を分析しながら、個々にあった情報を発信することで、より団体への関心が高まり、協力が進むことが期待できる。DM の送付などでは、なかなか細かな差別化は難しかったものの、デジタルを活用することで、より個々に寄り添ったメッセージを届けることが可能になる。

こうした情報の差別化、細分化を行うためにも、重要になるのが、団体が何を誰に伝えたいかというのを明確にすることであり、ここでも、既存寄付者・潜在寄付者の分析やミッション・ビジョンの再認識、中期計画の策定が非常に重要になる。つまり、こうした組織の基礎を整えていくことこそが、その後のファンドレイジングの成功の大きな鍵となってくる。

### ③ NPO・非営利団体むけ salesforce 研修（初級・中級）

この研修では、salesforce という顧客管理システムのデモ版に触れながら、実際にその操作方法などについて学ぶことができる。salesforce は、非営利団体向けの寄贈プログラムも提供しており、近年国内の NPO、NGO でも導入が進んでいる。この研修は、通常導入を検討している団体や、すでに導入している団体の職員研修として活用されることが多いようである。

今回は、すでに団体独自のデータ管理システムを構築しているものの、ファンドレイジングを効果的に行う際に、どのようなデータ管理システムをインフラとして整備すべきかを学びたいと感じ、本研修を受講した。研修内容は salesforce の操作方法などに関する部分も多かったため、ここでは詳細は割愛するが、本研修テーマに沿った学びを振り返る。

上述の2つの研修でも学んだことではあるが、この研修では、データの蓄積、管理及び活用の大切さを改めて認識した。またそうして蓄積したデータを salesforce といったツールを用いて管理、分析することで労力を減らすことができる。例え、実際には salesforce を導入しない団体であっても、研修を受講し、どのようにデータを管理し、分析、活用していくかの要素を学ぶことができると感じた。

コロナ禍で行った当協会の施策を振り返ると、オンライン報告会や SNS キャンペーンにより、これまで団体と接点がなかった新たな人々の参加が増えた。しかし、課題としては、そうした報告会、キャンペーンの参加が寄付にまで結びついていないことである。もちろん、こうした施策の短期的なゴールは、寄付者を増やすことではなく、当協会を知り、関心を持ってくださる方々を増やすことであったため、一定の成果を挙げられたとすることができる。成果を最大化していくためにも、今後、中長期的な活動の中で、このようなきっかけで興味を持ってくださった方々に、より活動に参加したいと思えるような、魅力的な施策の実施、情報の提供を行っていく。

しかし、その際に、イベントごと、キャンペーンごとにデータを管理していると、その次の施策へ結びつけるのに新たな労力が必要になる。そうすると、NPO の限られたマンパワーの中で、新たな施策の実施に尻込みしてしまう状況も多々あると想定される。このようなことを減らし、限られた資源を有効に活用し、成果をあげていくためにも、准認定ファンドレイザー必修研修で学んだ中期計画の策定のための5つのステップの中にある課題の優先順位付けでは、組織内の顧

客管理システムの構築、改善を優先度の高い項目に位置づけ、整備していく必要があると感じた。

### 3. 考察・提言

#### 3-1. 結論

申請時に策定した研修テーマでは、「コロナ禍における組織での新たなファンドレイジング施策策定」ということを掲げていた。もちろん、これまで挑戦していなかった施策に今後も挑戦していきたいという思いは変わらないものの、研修から得た学びとして、新たなものに挑戦するために最も必要なのは基礎の強化で、自団体を深く理解し、自団体を支援してくださっている寄付者、支援者を深く理解することだということがわかった。准認定ファンドレイザー必修研修やデジタルファンドレイジング基礎ゼミの中で、挙げられていた基本項目の中でも、まだ自団体が取り組めておらず、やるべきであるものが明らかになってきた。今後、組織の中で、優先順位をしっかりと見極めながら、一つずつ着実に取り組み、成果に繋げていきたい。

#### 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

本研修で学んだことは、今後団体の組織基盤強化の取り組みの中に落とし込み、活用し、まずは、団体の発展へと繋げていきたい。具体的には、研修の学びを活用し、広報、ファンドレイジングの年間計画の見直しを行い、それに基づき実施したキャンペーンを通し、寄付額の増加、及び新たな協力者としての新規寄付者の獲得により、学びを還元していく。目標としては、学びを通年の戦略として落とし込む 2022 年には、新たに 30 名の方に新規寄付者としてご支援いただけるような施策を行なっていく。

ただ、こうした施策の実際の実施は、研修を受けた職員 1 名の力では成り得ない。多くの研修で、組織の内外での合意形成、巻き込みの重要性に触れられていたように、施策の計画、実施、またその前段階にある施策を通して、組織のミッション・ビジョンにどのように貢献していくかという部分の検討から、組織一丸となり取り組んでいく必要がある。そのためには、日頃のチームビルディングに加え、組織メンバーが同じ研修を受講し、学びを共有することや、外部専門家のサポートを得ながら、自団体の課題や状況と照らし合わせ、着実に体制づくりを行っていく必要がある。

また、団体で実施する施策を通し、本研修での学びを活かしたキャンペーンや施策を通し、日本の NGO 業界に、これからのファンドレイジングの事例を提案していくことができる。これまで培ってきた、業界の横の繋がりなどを活かし、他団体のファンドレイザーとともに勉強会などを開催し、学びを広く還元し、各団体で行った施策のフィードバックや意見交換会を行うことで、継続的に個人の、そして業界としての学びを深められるよう工夫していきたい。こうしたネットワークを活用した学びの継続とその実践によって、コロナ禍という困難な状況であっても、日本の国際協力分野における寄付をこれまで以上に伸ばしていくための一助になりたい。

#### 3-3. テーマに関する日本の国際協力分野への提言

日本の NGO は、日本が行う国際協力という分野の長い歴史の中で、草の根レベルからの社会変革、地域開発において多くの貢献をしてきたと感じている。それは、NGO 自体、またそこに関

わる市民の繋いできた努力の側面も大きいですが、多くの助成金などがその活動の発展をサポートしてきたことも要因の1つであると感じている。一方で、コロナ禍において、これまでも NGO の課題として挙げられてきた収入源の多様化などをはじめとする財政、資金面の問題 が浮き彫りになったと感じている。

今回、研修を受けたことで、こうした状況を打破し、日本の NGO がさらなる成長、発展を遂げるためにも、改めて、ファンドレイジングの多様化や広報のデジタル化だけでなく、それらを着実に実施し、団体の成長、発展につなげるために、団体の組織基盤の強化が必要であることが明らかになった。日本の中小規模の NGO の多くは、組織の一部リーダーたちや、ファンドレイジング担当の奮闘により、日々の活動に必要な資金を獲得するために、寄付を募っているところが多いが、団体として、中長期ビジョンやそれに基づく綿密な活動、ファンドレイジング施策を策定し、それを実施するための団体のインフラ整備及び人材育成が重要となる。

こうしたことを実施していくためには、団体の責任者や事務局長レベルのリーダーシップだけでなく、戦略的に提案ができるファンドレイザーの存在が非常に重要だと感じた。研修内容は、おそらく現場でファンドレイジングや広報活動を実践している人にとって、これまで手探りでやってきたことを理論的に教わっていると感じ、今更感を持つ人もいるのではないかと思う。しかし、それを理論面から体系的に学ぶことで、これまでの施策における課題の解決方法についても俯瞰的に考えることができ、その解決のために組織が中長期的に何を整えていくべきか、ファンドレイジング担当として、どのような提案を行なっていくべきかを判断することができるようになると感じた。そのためには、日本の NGO は、事業を運営できる職員を育成するだけでなく、より意図的に組織内にファンドレイザーを育成し、組織の発展に繋げていくことができるよう検討していく必要があると感じている。

こうしたことを組織的に行なっていくことができる NGO が増えていくためにも、NGO の自助努力も欠かせないが、NGO の基盤強化をサポートするような助成金が業界としても充実していくことを望んでいる。また、日本の国際協力分野、とりわけ NGO 業界の中で、日頃の活動の充実、強化だけでなく、こうした組織基盤の強化につながる研修の重要性が認識され、活用される必要がある。

#### 4. 団体としての今後の取り組み方針

2015 年の SDGs 制定以降、日本政府や企業による持続可能な社会への取り組みが加速する中、NPO/NGO の役割が問われるようにはなっていたが、新型コロナウイルス感染症により状況はますます厳しくなった。NPO/NGO は今一度団体の存在意義を見直すことを求められており、それがなければ今後の団体発展は見込めない状況となっている。

各研修がもたらした気付きと学びはすでに取り組みを進めているものもあるが、足りない部分も多いため、一つひとつを実践していくことで、当協会が目指す未来像につなげていく。

当協会は、これまで培ってきた持続性あるまちづくりの知識と経験を活かし、企業や団体との協働を促進し、各々の特性を引き出し活かし合う「まちづくりのトータルコーディネーター」として、国内外のまちづくりに関する課題解決における重要なアクターになることを目指している。これを実現するために、研修での学びを活かして具体的に取り組むことは「チームビルディング」と「CRM」である。当協会の未来像についての団体内での共通認識を持つことはもちろん、対外

的に市民の共感を生んでいかなければいけないため、専門家を交えて広報戦略を策定している。さらに、日本の支援者と現地の受益者や協力団体とがピアな関係をつくる必要があり、適切な支援者とのコミュニケーションや情報発信を行えるよう CRM の土台を整える。当協会の実情を踏まえた適切な顧客管理ツールの導入をはじめ、支援者を整理しそれぞれの層に向けた効果的な情報発信を行っていく。日本ハビタット協会はこれまで住民主体のまちづくりを実施し、その中で現地との良好な関係を築いてきたが、日本の支援者がもっと現地とのつながりを強く感じられる環境づくりを整え、支援者を拡大していきたいと考えている。

本研修での学びを着実に実践することで、地に足のついた組織基盤の強化を図り、当協会の使命である「市民とともに、世界中の人々が、より良い暮らしができ、安全で安心して住み続けられるまちづくり」に寄与していきたい。

## 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

新型コロナウイルス感染症の世界的流行により、日本の NGO にも大きな影響があったのは言うまでもない。今後、日本の NGO は活動内容だけでなく、本研修で学んだファンドレイジング方法や市民や企業との協働の方法についても、ポストコロナの手法を模索していかなくてはならない。

そうした中で、いち早くオンライン研修の参加への支援を打ち出した本研修の意義は大きいと感じている。今後も、世界の情勢を反映しながら、多くの NGO 職員が利用しやすいプログラムとして、日本の NGO 業界の発展に力添えをいただきたい。

団体としては、4 度目の活用、職員個人としては 3 度目の本プログラムの活用となったが、審査の際、委員からも過去の研修を踏まえたアドバイスをいただき、学びの質の向上に繋がった。こうした事務局や委員からのサポートがありながら、所属団体、職員ともに本プログラムにより着実に成長することができた。この場を借り、改めてプログラムの運営事務局及び関係者の皆様に御礼を申し上げたい。