自律的なネットワーク NGO・NPOの経営 ~ファンドレイジング×『共感』~

外務省主催平成22年度 NGOによるテーマ別能力向上プログラム(ネットワークNGOのあり方)報告書 はじめに

本報告書は、特定非営利活動法人国際協力NGOセンター(JANIC)が外務省からの委託を受け、平成22年度に実施したNGOによるテーマ別能力向上プログラム(NGO研究会)「ネットワークNGOのあり方」の事業成果をまとめたものです。

国際協力 NGO が多数かつ多様にある中、NGO 間の情報共有、政策提言に係る意見調整の場の提供や、個々の NGO の組織強化支援、NGO と他の複数のセクター間をつなげる、というネットワーク NGO が担う役割は多くの社会的価値と可能性を含んでいるにもかかわらず、日本社会ではその機能や重要性が十分理解されていない状況にあります。また、ネットワーク化した結果、行政から個々の団体の意見の集約や仲介機能を果たすとみなされ、ネットワーク NGO 自体の市民組織としての多様性や主体性が発揮しにくい状況に至らざるをえない場合もあります。

このような認識のもと、日本社会で、健全なネットワーク NGO が、行政資金に依存せず、かつ創造的な経営資源を持って活動していくために、その経営課題を議論することが急務となっていると考えます。

しかしながら、ネットワーク NGO の活動環境整備やファンドレイジングに関する研究は、日本では皆無に等しい状況です。ネットワーク NGO と個々の NGO が連携してファンドレイジングのあり方について知見を深め、実践をしていくことで NGO・NPO セクター全体の発展に寄与していくことを目指し、調査と実際のネットワーク NGO の事例分析を行い、その結果を共有し議論する研究会を開催しました。

本報告書は、主にファンドレイジングの観点から、ネットワークNGOの経営課題、財政構造等の実態と傾向についての報告、研究会で報告された合計4つのネットワークNGOの事例分析、そして研究会当日の内容及び資料をまとめたものです。今回の事業にご協力いただいた皆様へ感謝するとともに、本報告書が今後のネットワークNGOのファンドレイジング、さらにはその他の経営課題に関する議論の進展への一助となれば大変幸いです。

2011年3月

特定非営利活動法人 国際協力 NGO センター(JANIC)

目次

1.	実施の背景と実施方針		3
2.	調査結果		5
3.	研究会の報告		
	【午前の部】	1	6
	3-1-1調査結果の報告		
	3-1-2 (特活)国際協力 NGO センター(JANIC)の事例		
	【午後の部】	1	7
	3-2-1 (特活) 名古屋 NGO センターの団体分析シートと事例報告		
	3-2-2 (特活)NGO 福岡ネットワーク(FUNN)の団体分析シートと事例報告		
	3-2-3認定 NPO 法人国際ボランティアセンター・山形の団体分析シートと事例報告		
	3-2-4全体意見交換会・まとめ		
4.	総括	2	1
5.	参考資料(2011年2月24日研究会当日発表資料)	2	5
	1) 合同会社コ―ズ・アクション 菅文彦氏		
	2)(特活)国際協力 NGO センター(JANIC) 富野岳士氏		
	3) (特活) 名古屋 NGO センター 田口裕晃氏		
	4)(特活)NGO 福岡ネットワーク(FUNN) 本田正之氏		
	5)認定 NPO 法人 国際ボランティアセンター山形 阿部眞理子氏		
	6) アンケート集計結果		

1. 実施の背景と実施方針

今回の実施に際しては、ネットワーク NGO が直面する経営課題は、民間団体の場合と同様に大きく以下の3分野から議論していくことが必要と考えた。中でも、今回は、資金に関する課題に着目し、自己財源につながるファンドレイジングのあり方について調査・分析を行ない、その内容を広く共有し認識を深めるために研究会を開催することとした。

ネットワーク NGO の直面する経営課題

【カネ:資金】自己収入源(会費、寄付、自主事業)の強化のあり方

【ヒト:人材】社会と個々のNGO・NPO間の仲介者、経営・事業主体としての能力を持ったネットワークNGO・NPOの人材像とその育成モデルのあり方

【モノ:事業】ネットワーク NGO・NPO に対して要求されることの多い、仲介機能、集約・発信機能といった諸機能のあり方

具体的には、2つの課題を本事業終了時に期待される成果と共に設定し取り組んだ。その理由は、市民や社会からそのミッションへの共感を得ることが NGO 活動の根幹である中、ファンドレイジングにあたっては、その「共感」を具体的に表す方法論の提供が課題であるとの考えによる。そのための具体的な方法論としては、一般的には①寄付、②会員・会費、③事業のサービス利用が選択肢となりえ、この内容が、市民や社会が期待している内容と異なったり、分かりにくかったりすると、ファンドレイジングは成功しないと考えるからである。

課題

- ・ ネットワーク NGO が提供すべき、「共感」を具体的に表す方法論のあり方のうち、特に自己財源につながる寄付、会員・会費制度についてのポイントはなにか
- ネットワーク NGO のあるべき財政構造と事業のあり方や実践に向けた留意点はなにか

期待される成果

- ・ 日本におけるネットワーク NGO の自律的な経営に必要な自己財源確保のためのファンドレイ ジングのあり方について理解が進む
- 日本におけるネットワーク NGO の経営課題が全国的に共有される

1点目の課題である「ネットワーク NGO が提供すべき、「共感」を具体的に表す方法論のあり方」については、ネットワーク NGO である当団体が今年度実施している寄付および、会員・会費に関する分析および戦略づくりの活動自体を事例とし、ネットワーク NGO が提供すべき「共感」の対象となる「価値」のあり方について共有することとした。

2点目の課題「ネットワーク NGO のあるべき財政構造と事業のあり方」については、現在活動している複数のネットワーク NGO がその財政に関する情報を以下の視点から分析し、傾向把握と比較を行い、共有することとした。

分析視点(案)

【団体の基本情報】

- 1. 設立年
- 2. 組織形態
- 3. スタッフ数
- 4. 会員数(全種別)
- 5. 組織運営方法:複数年計画・単年度計画の有無
- 6. 主なドナー・事業パートナー
- 7. 会費、寄付、自主事業に関する担当スタッフ有無
- 8. 上記7が有りの場合、担当業務でその人件費を何割程度まかなえているのか

【詳細項目】過去3年間(2007,8,9年度)対象

- 1. 全体収支の傾向と内的・外的要因
- 2. 自己資金に該当するもの(会費、寄付、自主事業)の収支傾向と内的・外的要因
- 3. 会員数(全種別)の傾向と内的・外的要因
- 4. 最も収益を上げている自主事業: 概要紹介とその要因分析
- 5. 今最も力を入れている自主事業:概要紹介とその理由、収益状況
- 6. 以前はしていたが現在はしていない自主事業あるいは会員制度や寄付制度: 概要紹介 とその理由、収益面での理由有無
- 7. 寄付金収入(個人/法人・団体ごと)の傾向と内的・外的要因
- 8. 収入が増加傾向にある寄付方法: 概要紹介とその要因分析 (・特定の企業や商店と連携=商品売り上げの一部を寄付・街頭募金、・インターネット寄付・イベントでの寄付等)

なお、本分析にあたり、分析実施団体は、そのネットワーク機能の実施のために、有給の職員を配置し、恒常的に活動している団体としつつ、その分析プロセスにおいて、分析実施団体と類似の立場にある課題を共有する他団体が第三者的立場から分析実施団体の分析へのコメント出しを行い、ネットワーク NGO 間での学習機会を並行してつくることを目指した。

また、NGOのファンドレイジングに通じた外部協力者が3団体の分析に加わり、分析プロセス全体について指導を行なった。

【分析実施団体と分析支援団体】

	分析実施団体	分析支援団体
役割	所定の分析視点に沿って自団	ペアとなった分析実施団体の仮
	体の財政状況を分析し、研究会	分析内容について、研究会前に、
	当日に会場にて共有する。	事前コメントを加える。
事例 1	(特活)名古屋 NGO センター	
中規模のネットワーク NGO		
事例 2	(特活) NGO 福岡ネットワーク	(特活)沖縄 NGO センター
小規模のネットワーク NGO		
事例3	認定 NPO 法人国際ボランティ	(特活)えひめグローバルネット
事業型 NGO で地域でのネッ	アセンター山形	ワーク
トワーキング機能を兼務		

2つの課題を検討していく際の参考とするために、主にファンドレイジングの観点から、ネットワーク NGO の経営課題、財政構造等の実態と傾向について海外も含めて収集し、日本の場合との比較を行なう文献調査を合同会社コーズ・アクション代表 菅文彦氏の協力を得て実施した。

2. 調查結果

ネットワーク NGO が提供すべき、「共感」を具体的に表す方法論の有り方- 自己財源につながる 寄付、会員・会費制度についてのポイント -合同会社コーズ・アクション代表 菅 文彦

目 次

はじめに

- 1. 「ネットワーク NGO」の発展フェーズ ~寄付、会員・会費制度についてのポイント~
 - 1-1 組織の発足段階
 - 1-2 加盟団体(正会員)の獲得
 - 1-3 関心・ファン層の巻き込み
 - 1-4 小口支援者(賛助会員・寄付者)の獲得
 - 1-5 大口支援者の獲得
- 2. 他業界・海外の参考事例
 - 2-1 社団法人日本プロ野球機構
 - 2-2 法人会
 - 2-3 一般社団法人 B級ご当地グルメでまちおこし団体連絡協議会
 - 2-4 社団法人中央酪農会議
 - 2-5 社団法人日本プロサッカーリーグ
 - 2-6 黒川温泉観光旅館協同組合
 - 2-7 財団法人日本ラグビーフットボール協会
 - 2-8 公益財団法人大阪コミュニティ財団
 - 2-9 海外事例
- 3. まとめ

はじめに

本稿は、ネットワーク NGO を対象として、ファンドレイジングに関する考察を行い、そこから 導き出された具体的な方法論やノウハウが業務に反映され、具体的な成果に結びつくことを主眼としている。ちなみに、ここで云うネットワーク NGO とは、いわゆる中間支援組織全般ではなく、個別の NGO が正会員(加盟団体)として運営に参画する形態を持った組織のことを指している。

NGO のファンドレイジングに関しては、近年、様々な角度で分析や研究がすすみ、注目すべき 事例や具体的成果を挙げる NGO も増加している。そうした中、「縁の下の力持ち」ともいえるネットワーク NGO は、加盟団体向けにファンドレイジングの機会やノウハウを提供することはあっても、自身の財務構造の改善、とりわけ自己財源と呼ばれる「寄付」「会員・会費」の増強に関しては、十分な施策が取られてきたとは言い難い。その理由は3つある。

ひとつ目はネットワーク NGO に適した助成金や補助金メニューが増加したことである。とくに NGO の能力強化(キャパシティ・ビルディング)分野では、個々の NGO に助成するよりも、ネットワーク NGO が包括的な研修メニューやワークショップ、調査研究を実施する方が高い費用対効果を見込めるため、ネットワーク NGO による実施案件が増加した。その結果的、自己財源の比率は $2\sim3$ 割前後で固定化しつつある。

2つ目は、「ネットワーク NGO は加盟団体を支えるのが務めであって、自身のファンドレイジングに勤しむのは慎むべきだ」とする風潮の存在である。この点は冷静に考えれば、各加盟団体を支える母屋(=ネットワーク NGO)が傾けば、全体構造が崩れることは自明の理であるが、上記のように助成金・補助金収入の見込みがあったため、自己財源確保は後回しにされてきた経緯があ

る。

3つ目に、ネットワーク NGO のファンドレイジングに特化した分析や調査研究が、十分に行われてこなかった点が挙げられる。したがって、方法論やノウハウの蓄積が不足しており、具体的な施策に結びついてこなかった面は否定できない。

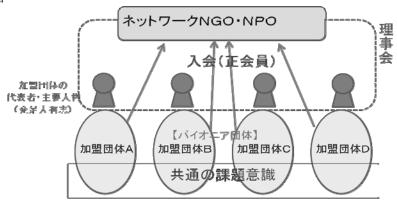
本稿では、上記のうち3つ目の理由に着目し、ネットワーク NGO に特有のファンドレイジングに関する調査・分析を行った。

第1章では、ネットワーク NGO の発展を5つのフェーズに分け、各々の段階における自己財源 (寄付、会員・会費)の拡大のポイントを整理した。続く第2章では、他業界や海外の事例をピッ クアップして、援用や参考になる要素の抽出をおこなった。終章では全体の総括をおこなった。

本稿は、特定非営利活動法人国際協力 NGO センターが、外務省から委託を受け、2010 年度外務省主催「NGO によるテーマ別能力向上プログラム/ネットワーク NGO のあり方」のうち、「ネットワーク NGO が提供すべき、「共感」を具体的に表す方法論の有り方」のついての調査報告となっている。報告にあたっての調査、分析、執筆は、合同会社コーズ・アクションが担当した。

1:「ネットワーク NGO」の発展フェーズ ~寄付、会員・会費制度についてのポイント~

1-1 組織の発足段階



ネットワーク NGO の発足経緯を知るには、設立に携わった人物に話を聞いたり、当時の文献や 資料をひも解くことが不可欠である。そうすると、多彩な逸話に触れることができ、全く飽きるこ とがない。各ネットワーク NGO も独自の事情から生まれて活動を行っているのであり、共通の発 展経路など存在しないとの結論を出す誘惑にかられる。

しかし、複数のネットワーク NGO を俯瞰すると、「パイオニア団体」と「発足人有志」が、発足時に存在していることに気がつく。「パイオニア団体」とは、「同一地域内に事務所拠点を構えている」「活動対象国が共通」「活動ジャンルが同じ」等、何らかの結びつきがある団体同士を指している。結びつきを有する団体同士は、「共通の課題意識」(知名度不足・ファンドレイジング・スタッフの確保など)があり、顔を合わせお互いの悩みや解決策を話し合う間柄になっているとすれば、ネットワーク NGO 誕生の母体はできたといえる。

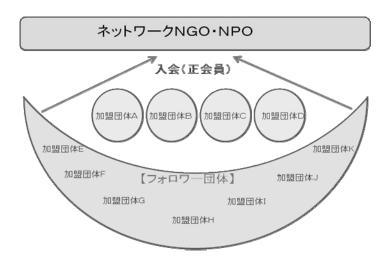
次に行うべきは「利害の共有」である。「個々の団体の努力では限界がある。力を合わせて課題解決をはかるべき」との認識が得られたならば、ネットワーク NGO の設立動機はすでに整った段階にある。そして通常の場合、「パイオニア団体」の代表者や主要職務にある者数名が理事会を構成する形で、ネットワーク NGO が発足に至る。「パイオニア団体」はネットワーク NGO の正会員との位置付けになり、会費を納入することで設立初期の運営資金を確保することになる。

実際に、JANIC (国際協力 NGO センター) が設立した 1987 年当時の時代背景は「NGO 活動は、欧米諸国、発展途上国では大きな伸長を見せ、その社会的役割が高く評価されるようになったが、日本においては、理解および支援はいまだ不十分。一方、日本政府は ODA 資金を増大させ、NGO に対する事業補助金制度の準備を進めていた」(同 HP より) とされたが、各 NGO 間には「日本の NGO に対する要請や期待が高まったが、現状は、人材面およびスタッフの待遇・福利厚生面など組織運営上の諸問題を抱えており、長期的展望に立った活動の発展は困難となっていた」(同)

という共通課題が横たわっていた。そこで、複数の NGO 関係者が参画する形で JANIC が発足した経緯がある。今回の分析団体のひとつである名古屋 NGO センター(当時名称:名古屋第三世界交流センター) も、翌88年に設立されている。

こうした発足段階では、内部の結束を固めることに重点が置かれ、対外的に「共感」を呼びかけてファンドレイジングに結びつける動きを取るには至らない。

1-2 加盟団体(正会員)の獲得



「パイオニア団体」を中核としてネットワーク NGO が発足したのちには、組織の基盤強化として「加盟団体(正会員)の獲得」が至上命題となる。上述のとおり、なんらかの結びつき(「同一地域内に事務所拠点を構えている」「活動対象国が共通」「活動ジャンルが同じ」等)を有する団体は、「パイオニア団体」以外にも複数存在していることが通例であり、そうした団体が獲得の対象となる。

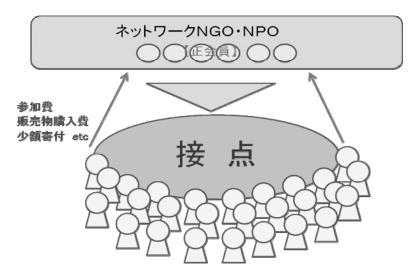
獲得のために必要とされるのは、「大義」「正会員のメリット提示」「適切なアプローチ」の3点と考えられる。

「大義」とは、個別のNGOの垣根をこえて目指すべき共通のビジョンや目標のことであり、たとえばJANICでは「飢餓、貧困、人権の侵害から解放された、平和で公正な地球市民社会の実現」を謳っている。この「大義」への共感の可否が、正会員の獲得を左右する大きな要因であることは間違いない。

各 NGO のニーズを満たすような「正会員のメリット提示」も欠かせない。この点については、①有用な情報提供 ②キャパシティビルディング支援(組織運営サポート・スタッフ研修等) 広報機会の提供(イベント・フェスティバルへの出展・NGO ガイドといった冊子類への掲載等)が柱となることが多い。各 NGO は、「ヒト・モノ・カネ・情報」の悩みがつきものであり、「困った時に頼りになる」ようなネットワーク NGO は、正会員数を伸ばす余地がある。正会員から「感謝される」ようなメリット提示ができているか、その対価に見合う会費額設定になっているかを常に自己点検する必要がある。

「適切なアプローチ」とは、各 NGO にどのタイミングで正会員登録の働きかけをするか、ということである。個別に訪問営業という手法もあり得るが、ネットワーク NGO の特性を生かし、「この指とまれ」式の座組みを用意することが効果的と考えられる。例えば、イベント・フェスティバル出展 NGO の募集や、正会員を紹介するガイド・パンフレット発行、学校や企業への講師派遣ネットワーク、正会員むけの勉強会・セミナーなど、「ウチの団体も参加したほうがいいか」と思いを巡らせるような機会を用意し、そのタイミングで「大義」「正会員メリット」を伝えることが、正会員獲得への道筋となる。

1-3 関心・ファン層の巻き込み

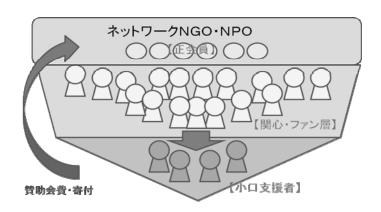


正会員団体の増加により組織基盤が強化された段階で、「一般市民の中の関心・ファン層」を巻き込むことが、次の課題となる。ここでのキーワードは「接点」である。「接点」とは文字通り、ネットワーク NGO が一般市民と対面ないし非対面(インターネット経由など)でコミュニケーションを持つ場を意味している。この例は枚挙にいとまがなく、「イベント・フェスティバル」「セミナー・ワークショップ・研修」「NGO 相談会」「写真展覧会」「映画試写会」「チャリティーコンサート」「インターン・ボランティア受け入れ」など多彩である。非対面での接点でも、「WEB サイトへのアクセス」「資料請求」「メールマガジン」「ブログ、オンラインコミュニティーサービス、ツイッターなどのソーシャルメディア」など、機会は確実に増加している。

JANIC を例にとると、対面での接触が年間約 4,800 人、非対面で同約 120 万人との概算が出ている (2009 年度実績)。この数字は、個々の NGO と比較すると相当に多く、その傾向は他のネットワーク NGO でも同様である。関係者は意外な顔をするかもしれないが、実はネットワーク NGO は「人気がある」のである。その人気の源泉をたどると、「いろいろな NGO の情報や人脈がまとめて得られる」という利便さが故と分析される。その点は対面接触、非対面を問わず共通している。

「集客力」「接触人数の多さ」は、ネットワーク NGO の大いなる強みとして、今まで以上に認識されるべきである。この段階において、ネットワーク NGO の自己財源獲得の手法としては、「イベント・セミナー・研修参加費」「販売物収入」「少額寄付」などが見られる。ただし、こうした手法は、「その場限り」の収入であり、接点機会の創出(イベント実施など)に要するコストと比較すると、厳しい声を聞くことが多い。むしろこの段階では、「いかに多くの人数と接して、次のコミュニケーションにつなげることができたか」の成果を問うべきであり、そのことがネットワークNGOの健全な発展にもつながる。

1-4 小口支援者(賛助会員・寄付者)の獲得



この段階では、「関心・ファン層」を「小口支援者」に導くことに重点が置かれる。ネットワーク NGO は、活動型 NGO と比較して「助成金や補助金」または「大口法人」からの収入比率が高

いために、単年度主義・助成金審査の成否・景気動向等の影響を受け、中長期的な収支見通しを立てにくい弱点がある(自己財源比率: JANIC(約17%)/名古屋 NGO センター(約18%)/NGO 福岡ネットワーク(約22%)/国際ボランティアセンター山形(約10%)/2009年度実績)。それが故に「安定的な自己財源の確保」は、組織基盤整備をすすめるうえで最重要課題であり、「小口支援者の獲得」は解決の切り札として位置づけられている。

「関心・ファン層」を「小口支援者」に導くためには、①顔の見える関係づくり ②分かりやすい支援スキーム(会費・寄付制度) ③入会・寄付メリットの3点が重視されうる。たとえば名古屋 NGO センターでは、『NGO スタッフになりたい人のためのコミュニティ・カレッジ(通称「Nたま」)』の参加者の多くが、修了後に同センターの個人会員となっている。しかし他のネットワーク NGO の事例もふまえると、全体的には小口支援者の獲得に苦しんでいる所が大多数である。

その原因は、出発点である「①顔の見える関係づくり」で、貴重な機会を逸している点にある。 先の JANIC の例をはじめ、各ネットワーク NGO は年間で相当の人数と接しているが、そうした 「既接触者」をその場限りのお客さんとみなし、小口支援者のターゲットと見なしてこなかった。 「顔の見える関係づくり」というと、ボランティアやインターンなど、「手足を動かしてくれる」 人たちをイメージしがちである。それも勿論重要だが、今後はファンドレイジングを見越した関係 づくりを念頭に置く必要がある。

ここに興味深いデータがある。JANIC が 2011 年 1 月に実施したアンケートによると、JANIC に対する印象を聞く質問で、「過去に JANIC のスタッフに接したことがある。イベントに参加したことがある」人は「楽しそう」「親しみやすい」等の肯定的な回答だったのに対して、「スタッフに接したことがない。参加したことがない」人は、「役所的。何をやっているのか分からない」等の後ろ向きな回答が目立った(アンケート結果詳細は、本報告書内の JANIC 事例報告参照)。

小口支援者の獲得に向けて、まずは「既接触者」がスタッフと相互交流できる場を用意したい。 たとえば NGO 福岡ネットワーク (FUNN) では、月1回「倶楽部 FUNN」という飲食つきの定 例会を開催しており、顔の見える関係づくりに成功している。

そうした場に参加する人は、主催するネットワーク NGO への理解や共感が深まることが予想されるが、財布のヒモをゆるめる話となると、一筋縄ではいかない。場に参加された人が快く小口支援者になってもらうには、「②分かりやすい支援スキーム(会費・寄付制度)」及び「③入会・寄付メリット」が必要になってくる。

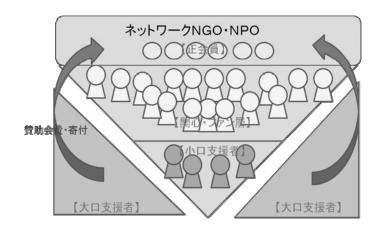
支援スキームは NGO ごとに特色があるが、ネットワーク NGO の場合、「明確なメリットを伴った個人会員」と「プロジェクト指定寄付」が、受け入れられやすいと考えられる。前者に関しては、「既接触者」の深いニーズ(スタッフによるキャリア・カウンセリング、スタッフ体験、加盟団体のイベント割引等)を汲み取ったメリットを用意するべきである。さらに、クレジットカード決済や口座自動振替などの簡易な支払い手段も用意したい。

後者の「プロジェクト指定寄付」は、現場活動型 NGO では多くの事例があるが、ネットワーク NGO の場合には、目に見える寄付成果を提示する工夫が必要である。ダイレクトリーや記念誌発行、キャンペーンイベント開催への寄付をはじめ、加盟団体に配分する「まとめて募金」(JANIC)方式も、ネットワーク NGO ならではの寄付の形である。「まとめて募金」方式の実施は、加盟団体への直接的なメリットであるため、正会員の新規獲得にも寄与する。

こうした「会員・会費」「寄付」に関しては、インターネットでの告知及び決済の導入も検討に値する。ただし、WEBページを公開してアクセスを待つだけでは期待する成果を挙げることは難しい。既存の会員やボランティアなどの支援者らが「ファンドレイザー」となり、ソーシャル・メディアを活用した人的ネットワークを通じて、寄付の輪を広げる仕掛けが求められる。

ネットワーク NGO のファンドレイジングでは、この「小口支援者の獲得」が最大の関門であるが、「スタッフ」こそが隠れた重要ファクターであることを自覚して、「場」づくり、理解・共感とメリット、そして支援スキームまでの流れを構築したい。

1-5 大口支援者の獲得



「小口支援者」の増加に伴い組織基盤の強化が図られると、「大口支援者」を獲得する段階となる。ここでいう「大口支援者」とは、個人、企業、団体等による年間 100 万円以上(1 件あたり)の支援と定めたい。一部のネットワーク NGO では、まず「特定の大口支援ありき」で団体設立当初の組織基盤が支えられた事例もある。しかしそうした事例は、該当する NGO に特有の事情(NGO 代表者と縁故ある有力者・企業からの支援など)に依存しており、他の NGO に適用ができないため、本稿では例外扱いとしたい。

この段階で必要とされるのは、法制度に基づいた「支援しやすい仕組み」である。大口支援の場合、所得税・住民税・相続税等(以上個人)や法人税等(企業)との整合性が必須となる。個人からの支援の場合、従来の「公益信託」のほか、制度化が検討されている「寄付信託」などのメリットを最大限に生かした仕組みを用意し、支援者に安心感と満足度を提供したい。さらには、ネットワーク NGO の特性を生かして、加盟団体の中から寄付先を選べたり、ポートフォリオのように幾つかの団体をまとめてひとつの支援コースとするなど、支援者の関心や意向にあわせる柔軟性も残しておきたい。こうした場合、ネットワーク NGO は支援先団体との橋渡しを行う役割となり、一定割合を管理費として収入化する手立てがある。それに加えて、ネットワーク NGO 単体への支援もコース化しておくことが望ましい。

企業・団体からの支援の場合、CSR(企業の社会的責任)との連動を意識する必要がある。一般論として、ネットワーク NGO は「現場」を持たないため、加盟団体に比べて寄付をする側にインセンティブが働きにくいとの指摘が多い。また企業の側も、寄付金額に見合った成果を数値指標化する要望が増えている(〇百万円で途上国に学校を1棟建設など)。したがって、ネットワーク NGO は法人会員の獲得に主眼を置き、入会メリットとして、NGO 関連情報の提供・社員ボランティアと NGO のマッチング・社員研修や講師派遣・CSR コンサルティング業務・企業が有する助成財団・基金の運営支援など各種ニーズを実情に応じて組み合わせ、積極的な入会促進につなげたい。

いずれの場合においても、「支援しやすい仕組み」を念頭に置いた対応が必要とされる。

以上、本章ではネットワーク NGO の発展フェーズを、ファンドレイジングの視点から整理した。ここに掲げた内容は、複数のネットワーク NGO の事例分析をもとにモデル抽象化したものである。また、多くのネットワーク NGO は、この発展フェーズを貫徹してはおらず、 $1-1\sim5$ のいずれかの時点にさしかかっているか、複数の要素が入り混じった状況になっている。

次章では他業界や海外の事例に目を移し、上記の発展フェーズを意識しながら、ネットワーク NGO のファンドレイジングの参考となる面を拾いあげてみたい。

2:他業界・海外の参考事例

本章では、前章の「発展フェーズ」を念頭に置きつつ、他業界や海外事例を引き合いに出し、参考となるポイントを抽出していきたい。

2-1 社団法人日本プロ野球機構

【関心・ファン層の拡大】

同法人は、プロ野球の主催運営(日本選手権シリーズ、オールスター試合)や、世界大会(ワールド・ベースボール・クラシック等)における野球日本代表の編成・派遣を行っている。会員はプロ野球 12 球団が同法人の会員を構成し、年会費のほか事業収入が主たる収入源になっている。

プロ野球の関心・ファン層拡大のためには、まずもって各球団の自助努力は不可欠である。しかし、球団からすると本拠地の周辺地域を重点対象にせざるをえず、「プロ野球のファン層を全国規模で広げる」という動機づけは弱い面が否めない。同法人では、「We Love Baseball」というキャッチコピーのもと、球団の垣根をこえてファン層の拡大に努めている。

同法人の事例は、「NGOの関心・ファン層を一定の地域および全国規模で広げる」というネットワーク NGO の役割と相通ずるところがある。同法人が各球団のスター選手を効果的に活用して広報に務めているように、ネットワーク NGO も加盟団体スタッフの人物像を活用した「共感マーケティング」を行う余地は十分にある。また、ワールド・ベースボール・クラシック開催により「野球日本代表」というチーム編成が実現し、野球への求心力が一気に高まったことは記憶に新しい。同様に、「NGO 日本代表」を編成し、海外での支援活動を行うことも、今後真剣に議論されてもいいと思われる。

2-2 法人会

【手厚いメリット提供による加盟団体の獲得】

同法人は、日本全国の中小企業約 100 万社が加盟している巨大組織である。都道府県・市区町村・地域単位で法人会が多数設立され、それらを統括する形で「全国法人会総連合」が存在している。同法人に加盟すると、経営支援(税務・法律相談・決算説明会等)、キャパシティ・ビルディング(人材育成研修・セミナー・講演会等)、人的ネットワーク支援(異業種交流会)、福利厚生など多くのメリットがある。会費額は企業規模により異なるが年額数千円~数万円の範囲内であり、会費支出を上回るメリットがあると判断されうることで、加盟社数の伸長につながっている。

同法人は、「共通したニーズの把握と処方箋の提供」にたけていると指摘できる。全国あまた存在する中小企業は、業種・事業地域・従業員人数などことごとく異なるが、肝要となるニーズに共通性がある。それが「経営ノウハウを教わりたい」「従業員を育てたい」「他業界のことも学びたい」「困った時に頼りにしたい」といった企業経営の根幹の部分である。

上記のニーズは、NGO に置き換えてみても、相当に似通っている。その意味で、同法人の提供サービスの的確な内容と網羅性(サービスに対する共感)、加盟を促すに最適な金額設定など、ネットワーク NGO が学ぶべき点は非常に多いといえる。

2-3 一般社団法人 B級ご当地グルメでまちおこし団体連絡協議会

【加盟団体の魅力を最大限に引き出す"祭り"の演出/加盟団体同士の連帯感】

いまや全国区の人気となった「B-1 グランプリ」を開催しているのが同会である。同会の会員は、「食」を通じた地域活性化を目指す団体で構成されており、北海道から九州まで、その数は約70 に達している。年会費は 2 万円で、加盟すると同グランプリへの出場資格が得られるのが最大のメリットといえる(出場前に活動実績の審査あり)。

同会は、「各加盟団体がしのぎを削る」舞台を用意したことに、手法の秀逸さを見ることができる。同グランプリでは、試食者による人気投票やグランプリの発表など、各加盟団体は容赦ない批評に晒される。その対価として、ご当地の料理が全国的な知名度を得ることや、新たなファンの獲得につながるため、各加盟団体は自身の「食」の魅力を最大限に引き出す努力を惜しまない。加盟団体同士は、互いに味と人気を競う「ライバル」であると同時に、地域活性化という目標を共有する「同志」でもある。同グランプリには、各加盟団体の魅力向上のみならず、団体同士の連帯感の醸成という効果もみられる。

同会の加盟団体ひとつひとつが味も個性も異なるように、NGO も団体ごとに実に多種多様である。そこでネットワーク NGO が、上記の「B-1 グランプリ」に相当する舞台装置を用意し、各

NGO が自身の魅力を最大限にアピールして、来場者の共感を得るような機会実現が望まれる。従来より「グローバルフェスタ」に代表されるような国際協力関連のイベントは各地で開催されている。その内容の充実度、来場者の満足度は年々まちがいなく向上しているが、「各団体がしのぎを削る」要素はまだ少ないと言わざるを得ない。NGO の場合、ともすると「唯我独尊」「隣りはなにをする人ぞ」の世界に入りこむ危険性が高く、せっかくの出展機会にもかかわらず、毎年さしたる工夫もなく展示を行っている団体も少なくない。イベントを司る立場のネットワーク NGO は、人気投票やグランプリ団体表彰など、意図的に「競わせる」演出を組み込むことも一考に値すると思われる。「しのぎを削る」舞台の整備さえできれば、あとは自然に各団体の魅力が磨かれ、結果的に「NGO の関心・ファン層の拡大」という目的にも近づくこととなる。

2-4 社団法人中央酪農会議

【業界マーケットの拡大】

同法人は、生乳生産団体への指導監督、牛乳の需給予測と調整、牛乳の消費拡大などを目的として運営されている。会員は、全国の酪農関連の共同組合連合会が中心となって構成されており、いわゆる「業界団体」と呼んで差し支えない。一見地味にみえる同法人であるが、「牛乳に相談だ」のテレビ CM や新聞広告を出した所と聞けば、思い当たる人も少なくないと思われる。

同広告の背景には、日本国内での牛乳消費量の低下がある。マーケットの縮小に危機感を抱いた 同法人及び業界関係者が、乾坤一擲の思いで打ち出した広告であると推察される。本稿では、同広 告の効果云々を検証するのが目的ではなく、業界マーケット拡大の先鞭をつけようとした「キーラ インメッセージ (=牛乳に相談だ)」の起用に注目したい。メッセージの作成自体は、同法人では なく広告代理店の業務範囲であったかもしれないが、いずれにしても「牛乳」という飲み物の価値、 健康への貢献、美味しさや魅力など千語をもってしても語り尽くせないところを、見事に一語に包 みこんでいる。

NGO で考えてみると、NGO の価値、存在意義、活動トピックス、立志伝中の人物、キャリアアップなど語るに事欠かない。一方で「若者の内向き志向」も指摘される中、「NGO 業界マーケットの拡大」を怠ると、NGO を取り巻くヒト・モノ・カネ・情報が縮小するリスクも常に抱えている。そうした状況下で、「キーラインメッセージ」を携えて、マーケット拡大を試みる者がいるとすれば、それはネットワーク NGO をおいて他にない。NGO の魅力を一語で言い当て、世間の共感を得るメッセージ開発に着手すべき時期がきている。

2-5 社団法人日本プロサッカーリーグ

【ビジョン提示と理解・共感】

その名のとおり「Jリーグ」を運営している同法人は、サッカー試合の単なる興行主と見る向きもあるかもしれない。しかし実際には、「サッカー」というスポーツを人々のライフスタイルや地域社会にいかに根づかせるかに腐心し、地道な努力を続けている。その同法人が活動ビジョンとして掲げているのが、「Jリーグ百年構想」である。これは「スポーツで、もっと、幸せな国へ」のサブタイトルが示すように、ことサッカーに限らず「スポーツがもちうる力を発揮させて、人々の価値観や国のあり方を牽引していく」という意気込みを感じさせる。同法人の公式サイトを見ると、そうしたビジョンに基づく具体的な活動(スポーツ振興活動、校庭の芝生化、ホームタウン活動、スタジアムの充実など)が絵柄で一目瞭然と図示されており、「私たちはこういう社会を実現させます」というメッセージが分かりやすく伝わってくる。

上記の「サッカー」ないしは「スポーツ」の部分を「NGO」に置き換えてみると、ネットワーク NGO が果たすべき役割がみえてくる。それはいうまでもなく「NGO 活動を通して実現したい社会像」を分かりやすく提示することにある。こうした議論をする際に「フォアキャスティング」「バックキャスティング」なる用語を駆使することがある。「フォアキャスティング」とは、現在目の前にある事象に対して問題点を見出して解決していく(別の問題が生じれば、また新たな手立てで解決する)手法ないしは振る舞いである。「バックキャスティング」とは、ありうるべき未来(何年後など)の姿を想定したうえで、そこに到達するために必要な事柄・タスクを実行していくものである。

異論は承知はしているが、NGO 界はかねてより、「フォアキャスティング」の色彩が強いといえる。「政府のやり方はここに問題があるから、こう提言する」「企業行動の行き過ぎにこのように是正をかける」など、NGO からみて常に「対抗すべき相手や事象」が存在し、それに対する是正、代替案の提示・実践をすることで、自らの存在価値を保ってきたといえる。しかし 21 世紀も約 10

年を過ぎた今日、かつて見られた「NGOと政府・企業の深刻な対立」は影をひそめ、「パートナーシップ」という言葉に象徴されるように、一定の緊張関係は維持しつつも、国際社会で指摘されている課題(MDGs など)の解決をはかるための「相互補完関係」に様変わりしつつある。そこでネットワーク NGO に期待されるのは、「市民・政府・企業・NGO など様々なステークホルダーが織りなす未来像」を、「分かりやすく」提示することにある。その最大の効果は、「NGO 無関心層」に向けて理解・共感の広がりを得られる点にある。「NGO 無関心層」は、「フォアキャスティング」的に働きかけても芳しい反応が得られない(であるからこそ無関心であるのだが)。逆に、「バックキャスティング」的に、自分自身もステークホルダーの一員として未来像に組み込まれた姿を提示することで、「ヒトゴト」から「ワガゴト」に変わることが期待される。

「NGO 活動を通して実現したい社会像」を描き切るのは生易しい作業ではないが、ネットワーク NGO であればこそ取り組むべき事柄として認識しておきたい。

2-6 黒川温泉観光旅館協同組合

【「わたり歩きたい」ニーズ/敷居の低いメンバーシップ制度の活用】

日本の人気温泉ランキングで常に上位に入る黒川温泉(熊本県)と NGO に、何の接点があるのかと首をかしげる向きも多いかもしれない。実は、同組合はユニークな手法で温泉観光客のニーズを掴まえており、「1-4 小口支援者(賛助会員・寄付者)の獲得」の参考事例になる。

同組合は、黒川温泉に佇む複数の旅館で構成されている。そこだけみればごく普通の成り立ちだが、ユニークなのは、温泉客に「露天風呂めぐり入湯手形」を販売している点にある。温泉客は手形 (1200 円) を買うと、黒川温泉内の 3 か所の露天風呂に割安で入ることができ、手形は記念に持ち帰ることができる。一見なんの変哲もない仕組みに見えるが、客の「わたり歩きたい」ニーズを掴まえて好評を博している。

NGO の関心・ファン層の中には、「複数の NGO をわたり歩く」人が少なくない。複数の NGO 主催セミナー・報告会に参加するのは当たり前で、インターンやボランティアを掛け持ちする人も珍しくない。こうした「わたり歩きたい」ニーズに対して、個々の NGO で対応するには無理があり、やはりネットワーク NGO の出番といえる。加盟団体全体を俯瞰できるネットワーク NGO の特性を生かし、上記の「手形」の発想で、 気軽に割安感とともに複数の NGO のイベント等に参加できる共通チケットやメンバーシップ制度を用意することは、一考に値する。

ここで肝要なのは、制度への参加を通じて、ネットワーク NGO への帰属を自覚させることにある。ネットワーク NGO は「縁の下の力持ち」に徹する面もあり、関心・ファン層に認知される機会がどうしても少ない。なんらかの制度の門をくぐってもらうことは、認知および支援者獲得の重要な起点となりうる。

2-7 財団法人日本ラグビーフットボール協会

【「逢いたい」ニーズ/入会インセンティブ】

2019年のラグビーW杯の日本開催が決まり、同協会は「ラグビーファンの拡大」と「試合スタジアムへの来場者増加」を重点目標に掲げている。同協会は企業、学校、クラブチーム等のラグビーチームからなる会員構成で、一般むけには年会費3000円の「メンバーズクラブ」制度を持っている。入会すると、会員証・会報誌・メールニュース配信・グッズ割引のほか、試合招待券などの特典がある。NGOの入会特典に似ている点もあるが、同協会ではさらに会員特典として「会員招待DAY」を設けている。これは、試合会場などでトップクラスの選手とじかに逢えて交流できる催しのことで、明確な入会インセンティブとなっている。

同協会は、会費収入そのものは全体(約25億円)の1割弱にすぎず、事業収入(観戦入場料、グッズ販売等)の割合が大きい。年会費額が3000円と低額なことからも分かるとおり、金銭的な敷居を下げて会員数を拡大し、試合観戦やグッズ購入を促す形でファンドレイジングを進めている。その際に、選手に「逢える」というメリットが最後の決め手となり、入会につなげている。

NGO 界でも従来より、人気の高いスタッフは少なくない。近年では自叙伝を出版して講演会を頻繁に開く傾向もみられる。ただし、NGO 関心・ファン層の本当の望みは、その人物の出版物を読み、講演を聴くだけでは満たされず、「逢ってざっくばらんに話がしたい」点にある。2011年1月にJANICが行ったニーズ調査の中でも、その意向が高かったことが記されている。ネットワークNGOの強みのひとつに、加盟団体との人脈関係が挙げられる。人気の高いNGOスタッフを招いてのセミナーやワークショップ開催などは「お家芸」であろう。ただ今後はもう一歩踏み込んで、「懇話会」のようなスタイルの催しも企画検討されるべきである。さらにファンドレイジングに照

らせば、会の当日参加費を目するのではなく、「懇話会」への参加資格を会員限定として新規入会を促す手立ては十分に実現可能性がある。

2-8 公益財団法人大阪コミュニティ財団

【大口支援者の獲得する仕組み】

同法人は「公益信託」の仕組みを用いて、個人による大口支援者の獲得に成功している。本稿では紙幅の都合上、公益信託の仕組みの詳細には触れないが、個人が大口の資金(100万円単位以上)を同法人に預託し、同法人の管理のもと、①運用の利子分を NPO に助成(永続基金) ②元本及び利子分含め NPO に助成(期間基金)の二通りがある。この仕組みの特徴は、同法人が「志を生かす基金設立・運用」と謳っているように、「資金支援者の名前を冠した基金名が可能」「助成支援する NPO をある程度選ぶことができる」点である。同法人が多くの支援者を獲得している背景には、大口支援者のニーズに即した制度設計の工夫がされていることが見逃せない。

同法人の事例は、ネットワーク NGO にとって非常に示唆に富むものである。ネットワーク NGO は加盟団体向けの寄付プラットフォームの役割も担う立場にあり、実際に「NGO サポート募金」 (JANIC)、「東海地域 NGO 活動助成金」(名古屋 NGO センター)の事例もみられる。今後は、「公益信託」や、現在制度化が検討されている「寄付信託」の仕組みを活用して、大口支援者の受け皿整備を進めていく必要がある。

2-9 海外事例

ネットワーク NGO は米国、欧州はじめ多くの国で稼働している。事業内容は、加盟団体のキャパシティ・ビルディング・政策提言・市民社会への啓発普及が柱であり、日本とほぼ共通している。

米国での代表的なネットワーク NGO では、「Inter Action」(ワシントン DC)や「Compass Point」 (サンフランシスコ) などの名前が挙げられる。カナダでは「Imagine Canada」「CCIC」、英国では「Bond」、オーストラリアでは「ACFOA」など多数ある。

財務構造でみると、先進各国のネットワーク NGO は、政府から使途無指定の補助金を得ているケースが多い。この点は、使途が指定された補助金や助成金が原則の日本とは異なっている。上記の団体の場合、収入にしめる補助金の割合はおおむね $2\sim5$ 割前後で、加盟団体の会費収入は 3 割前後、残りは寄付や事業収入である。たとえば「Inter Action」では、総収入 420 万ドルのうち、政府補助金が 112 万ドル、助成金・寄付が 126 万ドル、加盟団体(約 160 団体)会費が 137 万ドルと、均等の取れた構成比率になっている(2002 年)。上記のほかの団体の総収入も、 $1\sim10$ 億円の範囲である。数百億円規模の NGO も珍しくない米国や欧州にあって、 $1\sim10$ 億円規模はコンパクトな部類に入る。専従スタッフも数十名規模であり、スマートな運営体制が見てとれる。

また米国では「寄付ポータルサイト」が乱立し、ネットワーク NGO もオンライン寄付の取りまとめ配分事業を手掛けているものと推察していたが、上記2団体ともに WEB サイトは堅実な作りで、オンライン寄付は行っていない。寄付ポータルサイト運営者は、加盟団体の会員制度は持たない NGO や事業者が多く、ネットワーク NGO とは一線を画す必要がある。

使途無指定の補助金が多い背景としては、先進各国の政府が、NGO セクターとりわけネットワーク NGO を、社会政策遂行上の重要なパートナーと見なしていることの表れと見てとれる。先進各国のネットワーク NGO は、補助金と加盟団体の会費により安定した財政基盤を持ち、効率的な経営をおこなっている。ネットワーク NGO の組織運営、ファンドレイジングにおいては、日米や日欧スタッフ同士の交流やノウハウの共有の機会を持つことが期待される。

3:まとめ

ネットワーク NGO はファンドレイジングのチャンスに満ち溢れている。今回の調査分析を通して得た印象を一言でまとめると、そのようになる。

最大の根拠は「接触人数」の多さにある。ネットワーク NGO は「情報の集積拠点」であるため、インターネット経由あるいはイベント、セミナー等を通じた日常的な接触に事欠かない。ところが、そうした目の前の「お客さま」を支援者ターゲットと見なすことなく、一部の成功事例を除いては、効果的なコミュニケーションを図れずに今日に至っている。

打開策は「ニーズに耳を傾ける」ことにある。正会員の新規獲得を目指すのであれば、対象地域 内の NGO の「困りごと」を聞き、「ありがとう」と言ってもらえるサービスは何かを考える。前々 章に列記した具体的な事例も参考にしたい。

個人会員の新規獲得を目指すのであれば、関心・ファン層の人々が望んでいることは何なのか、まずは徹底的に本人に聞くことに尽きる。次に、聞きとったニーズを個人会員メリットに可能な限り付与したうえで、スタッフと関心・ファン層の人たちが打ち解けて話ができる場を用意したい(懇話会など)。その場では、ネットワーク NGO の本来活動への理解や共感を持ってもらうとともに、自信を持って個人会員を推奨し続け、入会反応が良くなるまで細かい改善を加えながら続けたい。一定程度の反応を得られる段になれば、対面接触に限らず WEB サイトや資料請求、パンフレット配布による入会率も上昇が期待できる。この一連の成否は、スタッフの一挙手一投足にかかっていると言っても過言ではない。

法人会員に焦点を当てた場合、ネットワーク NGO が提供できるメリットは数多い。前々章とも重複するが、NGO 関連情報の提供・社員ボランティアと NGO のマッチング・社員研修や講師派遣・CSR コンサルティング業務・企業が有する助成財団・基金の運営支援などが挙げられる。ただし、企業側のニーズに即応して五月雨式に対処すると、ネットワーク NGO 側の限られた人員リソースの充当が間に合わなくなるため、多くの法人に共通するニーズの見極めを行いたい。

寄付に関しては、「小口」はプロジェクト指定寄付を中心に、一般寄付も併記して紹介するのが 妥当である。その際にはインターネット、とくにソーシャルメディアの活用に活路を見出したい。 「大口」については、税制メリットを最大限に生かした、寄付の新たな受け皿づくりが望まれる。

上記は、制度面を重視した記述になっているが、ファンドレイジングの根幹には「ネットワーク NGO への共感」が不可欠であることは言うまでもない。その「共感」の源は、ネットワーク NGO が発信する大義やビジョンであり、多くの人が「ヒトゴト」から「ワガゴト」に意識を転換させるようなコミュニケーション設計も進めていきたい。実は、もうひとつの源がある。それはネットワーク NGO で日夜汗を流しているスタッフ各位である。特定のスタッフのカリスマ性に期待するわけではなく、スタッフ各人がネットワーク NGO の意義や取り組みを生き生きと語り、会員や寄付メニューを自信を持って伝えることができれば、ファンドレイジングの成果は自ずから導き出されることを確信している。

3. 研修会の報告

タイトル:外務省主催平成 22 年度 NGO によるテーマ別能力向上プログラム(NGO 研究会)

自律的なネットワーク NGO の経営 ~ファンドレイジング×『共感』~

開催日時:2011年2月24日(水)10時—17時 会場:ウェスレー・センター(東京都渋谷区)

会場参加者: 32 名

ユーストリームアクセス数:21件(最大)

Twitter フォロアー数:約3000人(2つの発信アカウント計)

【プログラム】

開催挨拶 外務省 国際協力局 民間援助連携室 事務官 藤田陽子

【午前の部:ネットワーク NGO が提供すべき、「共感」を具体的に表す方法論とは】 コーディネーター: (特活) 国際協力 NGO センター 事務局長 山口誠史

3 - 1 - 1 調査報告

3-1-2 JANIC の事例

3-1-3質疑応答

休憩

【午後の部:ネットワーク NGO の財政構造と事業のあり方~現状分析から未来図をつくる~】 コーディネーター:

(特活) 横浜 NGO 連絡会 理事長 小俣 典之

(財) 北海道国際交流センター 事務局長 池田 誠

(特活) 関西国際交流団体協議会 事務局長 中村 友美

3-2-1 (特活) 名古屋 NGO センターの団体分析シートと事例報告

3-2-2 (特活) NGO 福岡ネットワーク (FUNN)の団体分析シートと事例報告

3-2-3 認定 NPO 法人国際ボランティアセンター・山形の団体分析シートと事例報告

3-2-4全体意見交換会・まとめ

閉会

【午前の部:ネットワーク NGO が提供すべき、「共感」を具体的に表す方法論とは】

3-1-1調查報告

第2章及び巻末参考資料1)を参照のこと

3-1-2 (特活) 国際協力 NGO センター (JANIC) の事例: JANIC 次長富野岳士氏 (巻末参考 資料 2) を参照のこと)

国際協力 NGO を正会員としてネットワーキングをしている JANIC には、団体以外に個人の会員制度もあるものの、近年その獲得に苦労をしている。また自己財源としての会費や事業収入においてのブレークスルーが出来ていない状況であった。そのような中、平成 22 年度は JICA 地球ひろば主催のアドバイザー派遣制度を利用し、NGO/NPO のファンドレイジングや ICT を利用した展開に知見を有する菅文彦氏を受け入れ、課題整理を行なった。その結果、退会を防ぐためのいわば「止血対策」としての取組みと、既接触者に対する「掘り起こし対策」を行なうこととなった。大きな学びとしては、既接触者の中で JANIC スタッフの顔を知っている人の JANIC へのイメージのよさ。菅氏の報告にもあったように共感を得る際のポイントして「個人」をアピールしていくことを検討していきたい。具体的な方策としては、ファンドレイジングタスクチームを局内に結成し、データベースの導入や関連事業の実施を PDCA サイクルを意識して取組み、成果を出したい。

◆質疑応答

・正会員が期待する役割:政策提言である中、その成果をいかに可視化し、支援につなげようと しているのか。

富野:提言活動の成果、すなわち政策などの具体的な変化を見せるのは難しいが、従来にも増して取り組みそのものを社会に対して発信することに努めている。引き続き中身の実現にも注力したい。

・名古屋 NGO センターではネットワーク NGO として寄付金による財源確保は難しいという認している。理由は、メンバー団体のパイをうばってしまう可能性への懸念があるからだが、JANIC がJANIC 応援募金にふみきったきっかけは何か。

富野:財政的な原因によることが一番である。従来から NGO サポート募金で、メンバーNGO に配分をしている中、それ自体の拡大のためにも JANIC 自身のファンドレイジングが重要と考えており、パイを取り合うのではなく広げていく、ことに貢献したいと考えている。

菅:個別の団体がパイを広げていれば文句もあると思われるが、一部を除き、全体のパイは広がっていない。ネットワーク NGO が取り組むことを通じ、波及効果で加盟団体のファンドレイジングももりあげる、という考え方はありうると考える。

山口:現政権の下、寄付税制の改革や、特定非営利活動法人の認定要件の緩和が検討されつつある。このような政策を踏まえた取組みをしていきたいと考える。

・冒頭の調査報告にあった、ネットワーク NGO のファンドレイジングのステップアップがわかりやすい。しかし、ネットワーク NGO の中でも同じロジックでは考えられない部分もあるのではないか。エリア・分野 NGO は活動範囲が限定的のため、ネットワーク NGO の方が支援者を広く集められるのではないか。

菅:個別団体とは、別のファンドレイジングの考え方が必要と思う。1つはこばんざめ作戦(いっぱいお客さんがいるところに乗り込んでいく)、2つめは完全な差別化路線(うちにしかできない:ハーレイダビッドソン)

富野: サポート募金にも限界を感じることがある。目に見える成果を求められると、分配システム型では難しい(例えば、学校がたつとか)。個々の団体の方が訴える部分がある。サポート募金ならではの強み(小さい NGO の支援、分野ごとの支援)を全面にだしていく。

・JANIC 応援募金について、とてもいい取り組みだと思った点は、一般の人にわかりにくいマネージメント、コーディネーションという役割にたいする募金をあえて集めるという取り組みがいい。 その際のターゲットはどこか、そしてメッセージはどういうものなのか、また反応もお伺いしたい。 富野:反応はまだまだだが、マネージメント、コーディネーションの重要性をさらに訴え続けていきたい。ターゲットはまずは一般個人。より一般の方に支援してもらえる一つのツールとなっている。今後啓発活動とともにやっていく必要がある。

【午後の部:ネットワーク NGO の財政構造と事業のあり方〜現状分析から未来図をつくる〜】 本セッションについては、(財) 北海道国際交流センター (HIF) 池田誠史氏、(特活) 横浜 NGO 連絡会小俣典之氏、(特活) 関西国際交流団体協議会中村友美氏3名によるコーディネーションの下、地域ベースで活動する3つのネットワーク NGO の分析を通じて今後のファンドレイジングのあり方について考察を行った。

特に今回の研究会では、コーディネーターの一人である小俣氏および、NGO/NPOによるユーストリームの利用促進を進めているソーシャル・ブリッジ社湯川信矢氏からの協力を得て、研究会と同時進行で本テーマを社会に対して発信し共に考える機会作りとして、ユーストリーム配信とTwitterでの発信を行った。

- 1 (特活) 名古屋 NGO センター 田口裕晃氏 (巻末参考資料 3) 参照) 主な事業内容は NGO サポート事業「ハンズオン支援」と呼び支援を必要とする NGO に寄り添った支援の実施を行っている。 また、国際協力カレッジではシンポジウムなどのイベントを、さらには「Nたま」という次世代の NGO を育てるコミュニティカレッジを開催、多くの卒業生が NGO スタッフとなり継続したつながりをもっている。 財政面では受託収入と大口の寄付にたよるところが多く、課題としては収入の多様化、安定的な収入の確保があげられる。 今後の試みとしてイベント運営からの収入と WEB 募金のシステム「Misonikomi 基金」の構築を予定。 アドバイザーの菅氏からは「Nたま」卒業生などの人脈を利用し、企業からの寄附にもつなげられる可能性があるとのコメント。
- 2 (特活) NGO 福岡ネットワーク(FUNN) 本田正之氏(巻末参考資料 4) 参照) 市民への国際協力に関する情報、学習機会の提供を主たる事業とし、やはり業務委託金への依存を財政的な課題と捉え収入の多様化を目指している。 今回の分析からファン層を獲得するためのファーストコンタクトは「倶楽部 FUNN」のイベントや「NGO カレッジ」から行えていることを再認識できたため、そこへのアプローチの強化から寄附金収入などのファンドレイジングに繋げる方向が考えられる。 菅氏からもアットホームな試みが共感を生み出すきっかけとなり今後も改善していけば良いとのコメント。基金(「よかばい基金」)の創設も仕組みづくりがポイントとなる。
- 3 認定 NPO 法人国際ボランティアセンター山形 阿部眞理子氏 (巻末参考資料 5) 参照) 本体は事業方の NGO だが東北 6 件をカバーする中間支援組織。 ネットワーク事業としては NGO 相談員と NGO に興味を持つ若者の育成及び 2 0 0 名の東北国際ネットMLの管理である。 リーマンショック以来の寄附の激減と会費収入も状況は非常に厳しい。 また不採算事業の廃止を経て、NGO の自負心と運営がリンクしていないことから事業を担う職員ではないスタッフでファンドレイジング部門を立ち上げた。事業系 NGO の経験を生かしたネットワーク事業を考えており、今後の取り組みとして「講」の仕組を取り入れた基金の創設し、一定の管理費を収入とすることを予定。 東北は県民意識が高く地域をまとめるのが困難と考えられるが菅氏からは学生ならば大人にくらべて県民意識は薄くコンペなどを利用して東北全体を盛り上げるような企画ができるのではないかとのコメント。

3. 全体意見交換と発表、まとめ

グループディスカッション-3グループに分けて今回の課題となっている下記2点について意見交換を行った。

- トピック 1. ネットワーク NGO・NPO が提供すべき、「共感」を具体的に表す方法論の中で、特に事故財源につながる寄附、会員・会費制度の実施上のポイントは何か?
- トピック 2. ネットワーク NGO・NPO のあるべき財源構造と事業のあり方の実践に向けた留意点は何か。

(グループ 1 報告)

- トピック 1. 会員のメリットが何かを明確にすることが重要。 会員のニーズを知り、 共感を引き出す作業が必要である。 マーケティングが必要。 自治体 との協働は予算削減の影響は大きいが、多文化共生などの自治体のトレ ンドにのることも必要。
- トピック 2. 委託事業に依存しない活動を主軸にする。 FUNN のように顔の見える団体との関わりを築き、寄附や支援を募る。 ただ、団体の顔である職員や事務局長に頼りすぎるのは持続可能な団体としての存在ができなくなるリスクも伴う。

(グループ 2 報告)

グループ2では様々な団体からの参加者が多かったためトピックに沿った議論が難しかった。 ネットワーク NGO 自体の存在意義が「共感」と結びつくのかはわからない。例えば市民と NGO の橋渡しの役割を果たすことで結果としてまた別のNGOとの関わりが生まれていく過程で共感が生まれるなど。

(グループ 3 報告)

トピック 1. ファンドレイジング、基金やサポート募金などを地域単位でやっても効果をあげるのは非常に難しいのではないか。 全国規模のサポート募金を作ってはどうかという意見があった。活動分野や地域も考慮に入れた分配の方法を考える。 ネットワーク NGO が地域を活性化する担い手となる。

2 まとめ (合同会社コーズ・アクション 菅 文彦氏)

ネットワーク NGO の本来の強みは何であるかという原点にもどり、個々の NGO が持っていないネットワーク力を生かしたファンドレイジングが必須である。 個々の団体をとりまとめる、人のつながりを生かす、さらには外部に向かってのネットワークを作る。加盟団体、会員との関係を築くことが基礎であり、何を求められているか、どんな問題を抱えているかを知り、いつも感謝されるような関係になることにより、会員をつなぎとめ、拡大につながっていく。 さらに大事なのは外に向けた広がりであり、マーケットの拡大である。 まず NGO をいう分野の魅力を外に向けて発信し、ファーストコンタクトにつなげる。 さらにそうして得た会員をつなぎ止め、将来的にファンドレイジングの担い手となってもらえるよに育てていく。 そういう仕組みを考えていくことが必要。

コーディネーター所感

(コーディネーター/司会進行担当 池田 誠氏)

今回のプログラムでは、全国の事例が報告されたことはもちろん分析団体、アドバイザーの管氏と共にそれぞれの団体分析をすすめたところに従来の事例紹介との違いを感じるものだった。当事者だとなかなか見えないものが同じような課題を抱えた団体および第三者的な立場で助言をしていただけることによって、課題と可能性が見えてきたように思われる。特に、それぞれの団体とも、何らかの財政基盤整備を考えており、基金を創設する仕組みを考えていることは興味深いものであった。

コーディネーターとしてはできるだけ会場の皆さんの意見も聞きながら、一体として進めてゆきたいと思っていたが、会場からも活発な意見や質問がでることによって、理解が促進されたと思われる。さらに、様々な事例などを聞いて多くのインプットを得た後に、グループ毎にディスカッションをしたことで、ほぼ一日の長いプログラムが、それぞれのアウトプットを促したように思われる。NGO、企業、JICA、学生など様々なセクターから参加者がいたことで、関心の高い人たちと共に議論を深めることができたように思われる。

今後もネットワーク団体の財政的な基盤作りやファンドレイズの取り組みは欠かせないものであり、更に実践に結びつくような研究会が進められることを望みたい。いずれしても、個々の団体で自律的な経営を目指し、またネットワークを通じて、その手法を共有し、NGO業界全体が持続可能な経営をできるようにしたいと強く感じるいい機会となった。

(コーディネーター/ユーストリーム・ツイッター担当 小俣典之氏)

午前・午後の部を通して Ustream と Twitter によるライブ中継を実施した。Ustreaming の視聴者は最大 21 名であったが、地方の地域ネットワーク NGO の関係者など会場に参集 することができない人たちにも ICT を活用して情報を提供することができたことは意義 深い。

Twitter は、発信アカウント2つの合計フォロワー数、は約3,000人であるが、フォロワーから Retweet されたり、フォロワーが本シンポジウムの中継内容に触れる Tweet をすることにより、情報はこの3,000人を越えて広く拡散されており、効果は大きかったと考えられる。視聴者からは Twitter を通して、報告内容についての感想なども届けられた。各報告者によるネットワーク NGO の経営課題の報告やファンドレイジングの特色ある取り組みを共有してもらうことが出来た。視聴者や Twitter による参加者には、ネットワーク NGO の関係者以外の一般 NGO や中間支援組織の関係者も多くみられた。

他方、中継方法など技術的な課題についての参考意見も Twitter を通して届けられた。例えば、中継映像に映る発表用のパワーポイントのデータが見にくいといった指摘もあり、配布資料が視聴者もダウンロードできれば便利だといったアイデアの提供なども得た。今後の改善点としたい。こうして視聴者の意見をリアルタイムで広く収集できることは、双方向のメディア特性の成果であるとも言える。今回、実験的に実施した Ustream やTwitter によるライブ中継は、低いコストで実現した ICT 環境が、ネットワーク NGO のファンドレイジングや多くの人に「共感」を呼ぶための取り組みに利用できる可能性があることも示した。

(コーディネーター 午後プログラム報告担当 中村友美)

今回のプログラムの3団体事例分析を通じて地域、規模の違いはあれ中間支援組織が抱える問題と課題は共通するものであることを再認識した。

会員の継続、拡大は昨今の経済状況から非常に厳しいが、顔の見える関係づくり、ファーストコンタクト、さらにマーケティングによるニーズの掘り起こしなどの重要さなど会員事業の原点にもどって地道な努力を重ねていくことが必要であろう。

またそこからネットワークが広がり、ファンドレイジングにつながる会員の獲得、新しいアイデアの発掘に繋げる可能性もある。3団体共通の試みに学生、若者の育成がある。裾野を広げるためのイベントから将来のNGOを担う人材を育てるプログラムと継続して次世代のネットワークにつなげるリソース開拓と育成に力を注ぐ努力は重要であろう。

最後に基金の創設は調査対象団体いずれもが試みようとする事業である。地域か全国レベルか、分配方法など、仕組みづくりの段階での熟考が成功の鍵となるであろうが中間支援組織の存在意義と自己財源の一助となるであろう。今回のプログラムは持続可能な組織運営と財源確保が喫緊の課題である我々中間支援組織にとっては、受託事業への依存から脱却を再認識するとともに他団体の新しい動きを知る貴重な機会であった。

4. 総括

日ごろネットワーク NGO の経営課題について議論する機会が限られている中、今般本研究会という貴重な機会をとらえ、ネットワーク NGO にとってのファンドレイジングの可能性について専門家による調査報告と、実際に活動中のネットワーク NGO 計 4 団体の事例分析を共有した。参加者もネットワーク NGO に限らず NGO 関係者、ドナー、学生といった幅広い層で構成され、活発に議論することができたことから、本研究会で目指したネットワーク NGO の経営課題についての理解が進み、かつユーストリーム配信と Twitter 発信を通じ全国的に共有するという成果をあげることができたと考える。

事例報告をした 4 団体は、「地域ネットワーク NGO 調整会議」という主に地域別の国際協力分野の NGO ネットワークが経営課題を議論する場(当団体も参加)に参加する団体でありつつも、会場参加者には分野別で活動するネットワーク NGO を得ることができ、ネットワーク NGO という機能としての共通の課題を議論することができた。

地域ネットワーク NGO 調整会議(概要)

目的

地域ネットワーク NGO が情報・経験の共有、必要な連携を行うことで、課題解決能力と経営基盤を強化する。また、地域ネットワーク NGO の強化を通じて、地域の NGO の基盤強化を促進する。

- 主な活動内容
- ・ 調整会議の開催 (2008年11月、2009年6月、2010年2月)
- ・ メーリングリストを通じての情報交換
- ・ 助成団体や政府と、ネットワーク NGO の意義と支援強化について意見交換
- ・ ネットワーク NGO のガバナンス、スタッフ育成のあり方について情報交換
- ・メンバー (2011年3月現在) 9団体 *印が幹事団体

北海道 NGO ネットワーク協議会*、(特活) 国際ボランティアセンター山形、(特活) 国際協力 NGO センター*、(特活) 横浜 NGO 連絡会 (YNN) *、(特活) 名古屋 NGO センター、(特活) 関西国際交流 団体協議会*、四国 NGO ネットワーク、(特活) NGO 福岡ネットワーク、(特活)沖縄 NGO センター

今回の設定した2つの課題のうち、【ネットワーク NGO が提供すべき、「共感」を具体的に表す方法論とは】については、午後の部のコーディネーター所感にもあるとおり、各団体ともに経済基盤の確立に向け、何らかの形での基金や募金といった市民・企業から資金を集める方策の可能性に注目をしていることが特徴的であった。また、改めて既存の取組の意義や関係者層を分析する作業を通じ、掘り起こしが可能な層として、学生・若者層が認知されている点、そしてそのためには息の長い多様なメニューによる取組が必要という点についても共通の視点といえる。これらの共通課題をそれぞれの現場で実現していくにあたっていく中、継続的な経験共有を通じた研鑽が重要と感じた。

また、2つ目の課題である【ネットワーク NGO の財政構造と事業のあり方~現状分析から未来図をつくる~】については、個々の分析実施団体では、本研究会活動の終了にあたり、団体内での今後の取組時の留意点を以下の通り整理している。具体的な取組内容や熟度の違いはあるものの、いずれの団体も分析を通じ、ファンドレイジングとはどのような活動をする際にも意識をしつつ、短期的、中長期的に取り組んでいくものとして捉えていることが伺われる。今後の実践の中で、これらの留意点を意識した上での取り組みによった新しい発見や提案を期待したい。

【各団体の今後の取組みに関する留意事項】

(特活) 名古屋 NGO センター

- ・今後の活動(イベント等)においてファンドレイジング、コスト感覚を持ち、取り組む。
- ・web 募金のシステム構築において、人と人とのつながりを意識しながら広報を行う。
- ・ミッションそった、黒字事業の構想を練る。

(特活) NGO 福岡ネットワーク (FUNN)

本研究会への参加、分析を受け、当団体内に財政基盤強化のための委員会を立ち上げた。その中で主に以下の項目について検討し、実施に向けた企画・体制整備を行っていく。

1. 寄付・会員獲得の取り組み

モノ集め寄付やコーズ・リレーテッド・マーケティング的寄付、募金箱の設置などの方法によって 当団体に集められた寄付金を正会員団体に分配する「よかバイ基金」の設置などをはじめとして、 当団体・活動への関心層を支援者に発展させるための取り組みを行っていく。

2. 会員制度の見直し

当団体のこれまでの会員制度ではカバーできなかった組織や団体を支援者にするために、会員のメリットを明確化し、その上で会員制度を見直し、新たな制度作りの取り組みを行っていく。

3. 収益事業活動の展開 (既存事業の強化・充実)

既存事業の縮小、拡大などを通して効果的に実施できる事業体制とし、事業の充実を図る。また、 事業の収益だけに重点を置くのではなく、事業の展開により関心層の取り込みと支援者への発展を 目指した事業の取り組みを行っていく。

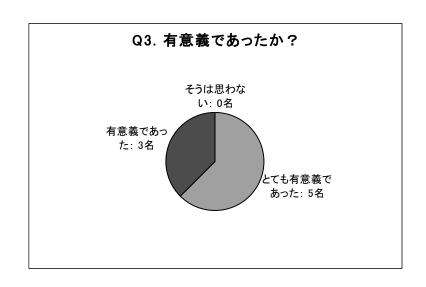
認定 NPO 法人国際ボランティアセンター山形

- 1、東北の NGO は数が少なく規模もあまり大きくないことから、若手の団体の育成に今後も力を入れる
- 2、東北全体の底上げを図る意味からも、「講」の立ち上げの具体的な方策を検討していく
- 3、1、2の事業を行っていくにも、自団体のファンドレイジングも併せて行っていく必要がある。

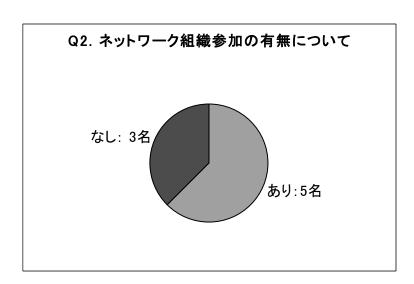
また今回の研究会では、団体自身のみによる分析でなく、第三者的な立場で助言をする専門家の協力を得ることができたのは有意義な分析につながったと考える。また、2つの分析実施団体については、同じような課題を抱えた団体を分析支援団体として迎え、第三者でありつつも当事者としての目線を有する「同業者」との互いの向上を通じたネットワーク NGO という役割と機能の充実という目的意識をもって学び合う仕組みを採用した。これは当団体が実施をネットワーク NGO 連絡会議メンバーと検討した際に出てきたアイデアであり、他者を評価することで自らが学び、議論のための議論に終わらせないために効果的であると考える。

当日はインフルエンザ流行期とも重なり体調不良の理由などでの欠席者も多く、最終的には 32 名(うち運営スタッフ 5 名)での開催となった。他方、前章で述べたように、リアルタイムでのネットワーキングの試みとして、ソーシャル・ブリッジ社の協力を得てユーストリーム配信を行い、遠方のネットワーキング NGO 関係者も視聴(全体で 21 名)できるようにしたこと。また、Twitterで会議の内容を発信することで約 3000 人が本テーマについてフォローしたことを踏まえると、会場参加人数は限定的ではあったものの、本テーマについて直接・間接的に関心を持つ人は一定量おり、彼らとともに議論することができたことは有意義であった。

あいにくとアンケート回収数は8件と低くとどまったが、本研究会が有意義であったと考える回答を全員から得られた。またコメント記述欄からは、個々のネットワークNGO固有の課題を学ぶ機会となった、あるいはNGOのファンドレイジング全体に関係する知識を得ることができた、という肯定的な評価を得ることができたことからも、本研究会としての一定の目的を達成することができたと考える。(巻末参考資料6)参照)



また、参加者の現時点でのネットワーク参加状況について確認したところ、大半が参加しているとのことであった。その際の理由として、単体 NGO としての発信力の限界やインパクトの弱さの改善のため、他セクターとの関係性づくり、地域を越えた情報の入手、といったことがあげられた。これらのニーズや期待は、研究会の中で議論されたネットワーク NGO の有する機能、かつ単体 NGO に対する比較優位性であることから、引き続きこの点に留意したネットワーク NGO としての発展が望ましいと考える。



- ●「有」と応えた方の主な参加ネットワーク(複数回答)
- 四国ネットワーク
- ・地域ネットワーク NGO 連絡調整会議
- ・よこはま国際協力・国際交流プラットフォーム
- ・RCE 横浜、CSR 推進 NGO ネットワーク
- Joy-Box
- ●ネットワーク組織に参加する主な理由(複数回答)
- ・「国際協力活動」の必要性、重要性を市民に伝えるためには単体の NGO では限界が有りインパクトが弱い。
- ・NGO 間、他セクター間の連携と事業実施、情報収集など
- ・地方では知りえない情報を入手したいため
- ・代表として、立ち上げに参加

さらに、参加者からネットワーク組織の運営や活動について関心のあるテーマを聴取したところ、以下のとおりとなり、ネットワーク組織自体の機能や複数セクター間の連携に関する関心があることが分かった。ネットワーク NGO の経営課題を議論し、改善していく際に参考にしていきたい。

- ・中間支援組織が提供していける NPO コンサルティング、コーディネートの種類、またはニーズのあるもの
- 効果的なファンドレイジング
- ・CT の活用
- ・企業との連携
- ・ネットワーク団体の自律的な経営と、これからの可能性
- ・NGO の中だけではなく他の NPO 分野の垣根を越えて連携することの意味について考えたい。
- ・ネットワーク組織と行政機関との共同事業

以上



全体議論風景



Ustrean (手前) と Twitter (奥) を利用した会場からの発信風景