

提言

提言

1. NGOの社会的使命の達成には、NGO自身の意識改革が必要である。

日本のNGOが、その掲げるミッションを達成するためには、以下の面での意識改革が不可欠である。

第一に、寄付文化の弱さや寄付者に対する税制面での優遇措置の欠如といった外的障害は、日本のNGOの財政基盤の弱さを説明する決定的要因ではない。欧米と日本のNGOの間には規模の面で大きな格差があるが、日本国内においてもNGO間に大きな格差が存在する。国内のNGOの中にはファンド・レイジングに成功している団体もあるし、団体によっては欧米諸国の大規模なNGOに匹敵する募金を集めているところもある。

第二に、日本の多数のNGOにとって最も必要なことは、ファンド・レイジングの重要性に関する意識改革である。これまで、我が国のNGOは自らの社会的使命を掲げ、その使命を達成するための活動を重視してきたと言えよう。そのこと自体は尊重されるべきことであるが、問題はあまりにも活動を重視するあまり、活動には資金が必要であり、財政基盤を強化しなければ社会的使命も達成できないという現実が軽視されてきたきらいがある。また、ファンド・レイジングを通じての基盤整備の重要性に関しては、寄付者の側の意識改革も必要であり、NGO側からの寄付者への説得も必要となってくる。

第三に、ファンド・レイジングの機能と意味に関する再認識の必要性がある。ファンド・レイジングは、単に寄付を依頼することを意味しない。ファンド・レイジングには、ミッションの明確化や戦略・計画の策定から、寄付者との寄付後の信頼関係作りや、プログラムの評価と言った活動が含まれる。特に、寄付者や支援者は「お金を払った後、どうなるのか」という不安を感じている。それを払拭して、持続的な支援が得られるかどうかは、寄付を受けた後の活動すべてにかかっている。

2. ファンド・レイジングで最も重要なことは、市民との信頼関係を醸成・強化することである。

寄付者との信頼関係を構築するためには、まず、寄付を受けた後に感謝の気持ちを色々な場面や報告を通じて伝えることが重要である。NGOにかかる新規寄付者開拓コストと手間、小さい日本の寄付マーケットを考慮すると、新規開拓より、既存の寄付者から継続的に支援を受けるほうが断然効率的である。

3. 資金調達には団体のミッションや戦略の中で明確に位置づけることが必要である。

日本のNGOはミッションの明確化と戦略・計画策定が弱い。そのために、ファンド・レイジングが戦略・計画の中にしっかりと位置づけられておらず、その結果、資金調達の意義を明確にする部分が弱いことになる。ある調査では、寄付先の選定理由としては、団体

の活動内容への共感が最大の理由である。また寄付金額増加の理由としては、以前から寄付をしていた分野での関心の高まりが寄付金額の増額につながっていることが報告されている。このように、寄付を増やすには市民が団体の提示する課題を自分の課題として関心を持つことが必要であることを考えれば、いかに NGO のミッションや戦略・計画策定におけるファンド・レイジングの明確な位置づけが重要であるかがわかる。

4. NGO がその主体性を維持するためには、自主財源の確保・拡大が不可欠である。

NGO の財源としては、会費、寄付金、事業収入、補助金・助成金、委託金がある。この中で、自由度の高い資金源は会費、寄付金及び事業収入である。これらの資金源は、補助金・助成金、委託金など異なり、使途が限定されることは比較的少ない。従って、NGO の自主性、主体性を大事にしてゆくのなら、会費、寄付金および事業収入を多くしていく必要がある。

5. 効果的なファンド・レイジングにとって、寄付財源の拡大が重要である。

寄付は多様な人々が重層的な動機から支出している。寄付は必ずしも余裕のある階層においてのみ発生しているのではなく、それぞれの所得階層において質の異なる寄付が発生する。従って、寄付開拓には、多様な寄付者の多様な動機に応えられるような、さまざまな寄付の受け入れ方法を用意することが必要である。

6. 寄付金額を増やすためには、寄付ルートの開拓が必要である。

あるアンケート調査結果によると、寄付を始めるための条件、および寄付金額を増やすための重要な条件として、寄付方法の容易さが上位を占めている。このことは、多様な寄付実行のルートを用意することがファンド・レイジングにとって重要であることを示唆している。従来は、日本は小切手という習慣がなく、募金箱に現金を入れるか、高い振込み手数料を払っての振込むぐらいしか送金の手立てがなかった。今後は、オンライン寄付、クレジットカードやネットバンキング、電子マネーなどを活用した決済システムや携帯電話からの寄付など新たなルートを開拓する必要がある。そうすることによって、寄付者の寄付ルートへのアクセスが容易になるし、また寄付コストを軽減することもできる。

7. NGO の運営に対して寄付者や会員の声が反映するようなメカニズムをつくることが重要である。

このような仕組みがないと、NGO の活動が組織内部のニーズや都合で進められ、寄付者や会員のニーズに合わなくなる可能性がでてくる。NGO のステークホルダーは現地の住民だけではなく、国内の寄付者や会員、その他の関係団体も含まれる。彼らのサポートがなければ NGO の活動が持続できない以上、NGO のミッションや活動をステークホルダーに理解してもらおう努力とともに、ステークホルダーの声やニーズを NGO の運営に反映させる

ことが重要である。そうすることによって、寄付者や会員がより能動的な「投資家」としてコミットメントを強め、継続的支援につながるであろう。

8. ファンド・レイジングの効果的な手法の一つとして、ボランティアの積極的登用がある。

ファンド・レイジングは本来担当者 1 人ではなく、団体全体が関与する活動であり、その成功は、団体のチームワークによるところが極めて大きい。専任がない団体であれば尚、理事を含むボランティアを積極的にファンド・レイジングに登用すべきである。ボランティアは人件費を押さえるだけでなく、団体とコミュニティの架け橋として寄付者開拓と関係構築に極めて重要な役割を果たす。また、ボランティアにとっては、NGO スタッフと一緒にキャンペーンで資金を調達し、自分たちのコミュニティを支える実感を持てるし、自分で寄付をしていく人も多い。

9. コミュニティのネットワークや資源の活用によって、ファンド・レイジングの大きな効果が期待できる。

市民ボランティアの活用と密接な関係があるのが、コミュニティのネットワークや資源の活用である。NGO への寄付財源がまだ限られている日本では、人々のネットワークを含めた、資金以外のコミュニティの資源を柔軟に発掘し、ファンド・レイジングに活用すべきである。

10. 今後、NGO の活動で増えてくることが予想されるものとして、民間企業や財団の社会貢献活動（CSR）との連携がある。

日本において、CSR がクローズアップされてきたのはここ数年であるが、現在、企業の間での関心が急速に高まってきている。現在、民間企業では各社が競って CSR 担当室を設置し始めている。CSR の担当部署を新たに設けたり、あるいは環境だけを担当していた部署を CSR の担当部署に切り替えたりする企業もあり、活発な動きが見られる。これらの動きは、多くの NGO にとって、新しい財源が拡大していることを意味している。また、企業や企業財団の CSR 活動との連携は、NGO にとって法人から個人寄付者へと更に拡大するネットワークの可能性もある。

11. 効果的なファンド・レイジングの実施には、NGO の基盤強化が前提となる。

NGO の基盤強化には、少なくとも以下の 3 つの側面がある。

第一は、人的基盤の強化である。多くの日本の NGO では、職場での待遇の厳しさからスタッフの定着率が非常に低い。従って、現スタッフがファンド・レイジングのノウハウを学んでも、スタッフが交代すればそのノウハウが残らない。待遇改善によって、人材を量的、質的に確保する必要がある。

第二に、ステークホルダーとのリンケージの構築が重要である。NGO にとってのステー

クホルダーは、1) 受益者、2) 会員、ボランティア、3) 支援者、支持者、寄付者の 3 つのレベルに分けて考えることができる。そして、NGO にとって重要なことは、このようなステークホルダーとの関係の維持・拡大を図っていくことである。例えば、一人の大富豪から巨額の寄付を得て問題解決をすることを目指すよりも、一人でも多くの人から小額の寄付を得て問題解決を図ることが NGO の大きな役割である。なぜなら、NGO の社会的使命を達成するためには、より多くの人々を巻き込みながら彼らの意識改革をもたらす必要があるからである。他方、ある組織がその活動を持続・発展させるためには、寄付者を含むステークホルダーの継続的な支持が必要で、そのためには彼らのニーズに合致した活動を進めていく必要がある。いわば、NGO とステークホルダーとの継続した双方向のコミュニケーションの流れが不可欠で、それを可能とするメカニズムを創出・維持することが重要である。

第三は、アカウンタビリティの確保である。今日の NGO と寄付をする企業や個人の間には、相互不信の問題があると言われている。そうしたお互いの不信感は、アカウンタビリティ（説明責任）が果たされていないために起きる問題である。ただ、NGO が本来の活動を重視するにしても、その活動は支援者や協力者の協力なしには継続しない。従って、NGO としては、利害関係者に対して支援の呼びかけ、プロジェクトの実施、提言活動を通じて共感を呼ぶ必要がある。しかし、それと同時に活動のプロセスの透明性、結果の事実が正しいかの結果責任、組織全体の信頼性を確保して利害関係者から信頼を得なければならない。NGO の活動には共感を呼ぶことと信頼を得ることの 2 つが欠かせないもので、バランスよく情報を発信していく必要がある。