

第 3 章

意識改革の必要性

第3章 意識改革の必要性

3-1 外的制約は克服できる

前に記したように、日本の NGO の財政基盤の脆弱性を説明するときに、日本には寄付文化がない、あるいは欧米諸国のような寄付者に対する税制面での優遇措置がない、といった外的制約がよく指摘されてきた。しかし、本当にこうした外的制約は日本の NGO の財政状況に決定的な影響を与えてきたのであろうか。また、このような外的制約は克服できないのであろうか。

内閣府が 2005 年 8 月に行った NPO に関する意識調査によれば、この 1 年間に寄付をした人は 70.5% もいる。ただ、寄付が名の通った大規模な団体、かつ寄付金の税控除が受けられる団体に集中しており、寄付先の 8 割以上が共同募金、5 割以上が日本赤十字社(複数回答)となっている。この理由は、多くの企業は、一体、どの団体に寄付したらいいのかわからないためである。従って、結局、「赤十字に」ということになってしまうのである(スマトラ沖地震や、ハリケーンの際に企業寄付を取りまとめた団体の担当者)。また、過去 5 年間に NPO 活動に参加した経験のある人は 1 割未満でしかない。その最大の理由としては「きっかけや機会がない」が半数以上、「NPO に関する情報がない」が約 3 割である。このことは、寄付先としての NPO に関する情報が不足していることと一致している。さらに、NPO について、「信頼できる」と答えた人は約 3 割にとどまり、共同募金に寄付した人で今後、NPO に寄付したいと思う人は 3 割強と低調である⁵。

こうした調査結果から、寄付の出し手と受け手の間をつなぐ情報やコミュニケーションが不足しており、NPO に対する不信感があることが分かる。市民にとって、募金とは社会の課題解決に参画するための手段のひとつである。NPO はその仲立ち人の役割を担うが、寄付者の NPO に対する信頼がなければ、また、双方のコミュニケーションが図られなければ、市民は自分のお金と意思を NPO に託すことはしない。従って、寄付の出し手の理解・関心を高めて、持続的に支援・参画してもらえらるような、受け手側の NPO の努力が不可欠となる。

また、大阪大学が実施した調査結果でも、寄付先に対する信頼感の有無が市民の行動に大きく影響することが出ている。寄付金額を増やすための条件としては「経済的に余裕があること」が 62.5% と最も多くなっているが、その他、回答として多いのが「寄付先の団体の活動に関する報告が行われていること」(43.5%)、「寄付の手続きが簡便であること」(38.9%) である。信頼できる寄付先であることや、寄付方法の容易さが寄付金額の増加にと

⁵ 内閣府『NPO(民間非営利組織)に関する世論調査』、平成 17 年 8 月

って重要な要素になっている。以上の条件の次に、「寄付先の団体の会計に関する報告が行われていること」(33.5%)、「寄付の方法がすぐに分かること」(25.6%)が続いており、いずれも「税の優遇措置が受けられること」(20.7%)よりも多い。また、昨年1年間に「寄付はしたことがない」と回答した世帯が寄付をするための条件をみれば、「財政的に余裕があること」が60.8%と最も多く、次いで、「寄付の手続きが簡便であること」(32.7%)、「団体の活動に関する報告が行われること」(31.5%)、「団体の会計に関する報告が行われること」(30.3%)、「寄付の方法がすぐに分かること」(26.1%)となっている。これらの条件は、「税の優遇措置が受けられること」(15.7%)よりも多く、寄付先の信頼性が税の優遇措置よりも重要であるという調査結果になっている⁶。

以上二つの調査結果を見ると、寄付文化が日本にないわけではなく、また税の優遇措置が寄付を増減する、あるいは寄付を始める条件として決定的な役割を果たしているとは言いがたい。このことは、日本ユニセフ協会が、平成不況の10年間で寄付を4倍に伸ばし、今や世界一、ユニセフ本部に寄付を納めていることが実証している。バブル絶頂の1990年度、日本で寄付を集めてユニセフ本部に拠出した金額は21.5億円だった。それが不況のどんだの2000年に89.2億円になった。加えて、かつての最大の収入源は団体寄付だったが、この10年で飛躍的に伸びたのは個人寄付である⁷。この日本ユニセフ協会の事例は、日本のNGOでも外的制約を克服して、大規模な資金調達が可能であることを示している。

⁶ 山内直人（編）『日本の寄付とボランティア 2004（改訂版）』、大阪大学大学院国際公共政策研究科NPO研究情報センター、2005年、p. 62, p. 68-69

⁷ 森透「[大規模団体の事例]不況でも、個人寄付は大きく伸びる」、外務省経済協力局民間援助支援室『広報から変えていく：国際協力と日本の社会をつなぐ経験、技術、メッセージ』、平成14年、p. 25

3-2 ファンド・レイジングの重要性

我が国において、ファンド・レイジングの重要性に関する意識改革は NGO 側及び寄付者側双方にとって必要である。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。

現在の日本の NGO は、その脆弱な財政基盤に起因する厳しい待遇等から離職率も高く、その高い使命の遂行に必要な十分なスタッフを質と量ともに確保することが困難な状況にある。人材基盤を強化するためには、当然、ファンド・レイジングに力を入れる必要があるが、団体内にこのような認識が共有されているとはいいがたい。ファンド・レイジングは手間隙がかかる作業であるが、資金調達担当者を配置している NGO は約半数で、資金調達担当者中心のチームを結成する団体は 2 割に過ぎない。また、団体全体として、ファンド・レイジングに絡む問題は、活動資金が不足している、あるいは事業が忙しくて手が回らないというのが現実である。こうして、資金調達がうまくいかない理由は人材の質・量共の不足であるが、団体として人材を確保するだけの資金とキャパシティが無いという悪循環に陥っている。今後、日本の NGO がより重要な役割を果たすためには、団体内、特に団体のトップがファンド・レイジングの重要性を十分に認識して、そのための行動を起こす必要がある。

事例 3-1：海外事業と同じレベルで取組まれる募金活動

ワールド・ビジョン・ジャパン (WVJ) では「募金活動は海外事業とまったく同じレベルで取組むべき NGO 活動である」というのが基本的考え方である。同団体では、こうした考えがスタッフの間に徹底され、直接的、間接的に全てのスタッフが募金活動に携わっている。現在 (平成 18 年) 募金に直接的に携わっているスタッフは約 10 名。彼らの働きを支える最も大きなものは団体の掲げるミッションである。WVJ のミッションとは、募金者の心に真の豊かさや喜びをもたらすことである。すなわち、募金活動を通し、途上国の受益者だけでなく、支援者に対しても利益やサービスをもたらすことを団体のミッションとしている。

事例 3-2：個人寄付の拡大と経費の戦略的増大

1990 年代に日本ユニセフ協会が大きく飛躍する原動力となったのは、日本航空から出向してきた東郷氏による団体内の意識改革であった。彼がユニセフ協会に来て、真っ先に手をつけたのは、給与面を含めた就業規則の整備であった。そして、個人の開拓を寄付拡大の戦略課題に据え、DM (ダイレクトメール) を開発し、92 年末に個人寄付の拡大路線を開始した。DM を取り入れたことは、「リスクを取る」発想への転換でもあった。

かつては、経費は10%程度としておくのが妥当だろうとしていた。ところが事業費+管理費を25%とし、DMに欠かせないコンピュータ・システムの導入などインフラ整備をして募金獲得に臨んだ。営業経費といえる広報・募金活動費が支出に占める割合は、94年度は7.3%だったが、95年度は12.6%にまで上げている。その結果が寄付金額に反映された。

ファンド・レイジングの重要性に関する意識改革の必要性は、NGO側だけでなく、寄付者側にも求められる。多くの市民はNGOに対して、「募金で管理費なんかには使うのはもったのほかであって、お金は100%現地の支援事業のために使うのがあたりまえだ」という感覚を今でも持っている。人件費は、営利（儲け）なのではなく、支援事業を責任ある形で実施するための必要な経費である、という認識の欠如である。このような雰囲気のあるなかでは、日本のNGOは、極力管理費を下げて活動せざるを得ない。それが有能な人材の確保を困難にし、支援事業そのものの質や量に悪影響を与えることになる。従って、現地での活動に対する支援を行うとともに、そのために必要な管理費を確保することの重要性は、寄付者側も認識する必要がある。

事例3-3：日本の事務所の活動費確保に対する寄付者の否定的な認識を変える努力

ワールド・ビジョン・ジャパン（WVJ）で、ある日、チャイルド・スポンサーになりたいが、月々4,500円の寄付でどういう事業ができるのか、その中で、管理費はどのぐらいのパーセンテージを占めているのかという問い合わせがあった。少なくとも70%を現地の事業のために送金し、約30%が事業運営のための人件費、通信費、及びその他の活動費であるという説明をしたところ、その問い合わせ者は、「なにやってるんだ。募金でやっているのに、30%も日本の事務所が取るのか。そこから職員に給料出しているのか。ボランティアじゃないのか。」と言って、怒鳴りはじめたと言う。

WVJではこのような場合でも、日本の事務所での活動内容を説明し、そのことにより途上国における支援活動ができるということについても説明し、寄付者の理解を得る努力を行っている。

3-3 ファンド・レイジングの理解

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。キャスリン・ケリーによれば、「ファンド・レイジングの目的は資金を調達することではない。それは、NPOが目的を共有する市民と一緒に活動しつつ、その自立性維持を助けるための行為である」。そして、寄付者とNPOは社会変革を起こす上でのパートナー関係にあり、従って、自分の寄付が社会にインパクトを与えていることをパートナーである寄付者も実感でき、社会貢献の喜びを感じて、寄付者として育つような仕組みづくりが必要であると主張している⁸。

ファンド・レイジング・サイクルの中で、寄付を受けた後の活動が最も重要だと言われている。東京財団の報告書によれば、寄付活動、つまり、対価が直接見えないものにお金を出す行為には、寄付になれたアメリカでも大半が「お金を払った後、どうなるのか」という不安を感じていると言う。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。

事例 3-4：寄付を受けた後の報告活動の重要性⁹

全米公共テレビ放送（PBS）ニューヨーク局の大口寄付担当部パトロン・グループ（年次更新会員制の大口寄付者担当）では、以下のような報告活動に最も力を入れている。

- 寄付を受けたら、組織内でその寄付者と最も関係の深い理事や経営陣、ボランティアから、一両日中に電話か手書きカードでお礼を出す。
- 別途、寄付の使途（運営費か、特定の番組か）と税金関連情報を明記した手紙を一週間以内に送付する。
- 他にも、イベント、月間番組誌、DVD、ホリデー・カード、報告書等で、寄付で何が実現できたかを年中、報告する。
- 手紙には、その寄付者と会ったときに話した内容等を含めたり、受付係も含め団体関係者全員が各寄付者を覚える等、寄付者が局の“ファミリー”と感じられるように尽力する。

同グループは、新規寄付者開拓のほか、様々なマーケティング活動を行っているが、同グループの約2,000人の寄付者のうち8割以上が、多くの場合、増額して毎年継続的に寄付している。

⁸ Kathleen S. Kelly, *Effective Fund-Raising Management*, Lawrence Erlbaum Associates, 1998, p.9

⁹ 大西たまき「募金、ファンドレイジングの仕組み」、『NPOジャーナルvol.12』、関西国際交流団体協議会、2006年1月、p.31-32

