

## 第4章

# 効果的なファンド・レイジング方法のための 留意点

## 第4章 効果的なファンド・レイジング方法のための留意点

### 4-1 ミッションの明確化と戦略・計画策定の重要性

東京財団とインディアナ大学の調査で明らかになったことの一つは、ケース・スタディメント考察やマーケティング、ファンド・レイジングのキャパシティ・ビルディング等のファンド・レイジングの戦略段階として不可欠な活動が実行されている率が極めて低いことであった(第3章参照)。この調査結果は、日本のNGOはミッションの明確化と戦略・計画策定の面で弱いと考えるワールド・ビジョン・ジャパンの片山氏の認識と一致している。片山氏によれば、日本のNGOの傾向は、「そこにニーズがあるから現場へ出ていく、そこに必要があるから活動するのだということが、NGOの出発点としてあった。従って、最初から団体としてビジョンを掲げたり、われわれのミッションはこれだということをディスカッションして作り上げた上で事業を展開していくという形ではなかった。また、具体的な戦略を立ててそれを実行していく戦略性、計画性に欠けていて、とにかくこれをやらなければという行動主義で活動してきたのではないか。<sup>10)</sup>」片山氏は、こうした行動主義が、戦略だけでなく、中期的な計画をつくって具体的にそれに沿って活動していくことが苦手な日本のNGOの弱点の主要な原因だと指摘している。

資金調達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。それがないために、東京財団・インディアナ大学のアンケート調査結果にあるように、日本のNGOが資金調達の意義を明確にする部分が弱いことになる。大阪大学のアンケート調査でも、寄付先の選定理由として「寄付先の団体の活動が自分の価値観と合っていたから」が最も多く、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、「寄付をしていた分野への興味や関心が高まったから」が多く、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たことがわかる<sup>11)</sup>。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。

#### 事例 4-1：ワールド・ビジョン・ジャパンの募金戦略

ワールド・ビジョン・ジャパン (WVJ) では、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。WVJ の基本理念の中には以下の一文がある。「私たちは貧しい人々と富める人々の

<sup>10)</sup> 片山信彦「NGOの基盤強化」、今田克司・原田勝広(編著)『国際協力NGO：市民社会に支えられるNGOへの構想』、日本評論社、2004年、p.201

<sup>11)</sup> 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.58,60

両者に変化をもたらす働きを促進するよう努めます。この関係は、貧しい人々をただ消極的な受益者とみなすのではなく、積極的な参加者とみなします。なぜならば、私たちは「貧しい人々に与えることができるだけでなく、彼らから多くの事を学び受け取ることができるのです」。このように、貧しい人々から日本の人々に多くのことを与える橋渡しの一環として募金活動をしているという認識である。また、募金の拡大についても、単に資金集めをするというのではなく、募金をする支援者を増やすことで、多くの人々の意識や生活を変えていくような働き方をすることを目指している。

WVJでは具体的な戦略をつくっていく際に重視している点として、1) 多様な資金源を確保すること、2) 資金づくりをしていくときに、手段とか方法、あるいは対象、時期、プログラムなどをよく分析して、どういうタイミングで、どういうアピールをしていったら良いのかを検討すること、3) サポートする体制として、ITのシステムを整備して、支援者から問い合わせに対する迅速な対応やスムーズな入金を可能とするようなシステムを保有すること、4) 既存の支援者へのケアを重視すること等を挙げている。

## 4-2 自主財源の拡大

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、委託金などと異なり、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ば、会費、寄付金および事業収入を多くしていく必要がある。

寄付の形態には、組織の一般的な活動に対するものと、寄付金を使用するプロジェクト等を特定して行うものがある。前者は原則として使途に制限はなく、自由に使うことができる。後者は使用範囲が対象プロジェクト関連の支出に限定されているが、その枠内であれば細かい使途は問われない。ただ、前述したように、寄付者の中には寄付金を人件費を含む管理費にではなく、寄付先の本来の活動に使うべきだと考える人も多い。従って、多くのNGOでは寄付額の一定の割合でしか管理費に当てないというルールをつくって寄付者の説得に努めている。

寄付の大きな強みとしては、その他の財源では調達しにくい資金ニーズを満たす上で重要な役割を果たせることが挙げられる。事業型の団体では、費用負担できない受益者に対するサービスの維持、新組織や新事業の立ち上げのためのシードマネー、アドボカシー型の団体にとっては調査研究や広報活動の主要な財源となり得る。

会費は原則として、組織の運営一般に充当されるものであり、特に使途限定はない。また、会費は、寄付と同様に、返済義務はない。

国際NGOの活動は無償である必要はなく、サービスの提供に対してしかるべき対価を得ることになら問題はない。また、本来の活動以外に、収益事業を平行して実施することもあり得る。こうして得られた事業収入から利益がある場合、NGOは自らの活動のために自由に使うことができる。ただ、事業収入には自己目的化の危険が存在する。収入確保を最優先してNGOの本来活動そのものを収入確保のために変質させてしまうか、あるいは副収入であるはずの収益事業に注力してしまい、本来活動がおろそかになる、といったことが起こり得る。

公的補助や民間助成は、政府部門（国、地方公共団体）、あるいは民間部門（企業、助成財団等）から、NGO活動を支援するために提供される資金である。寄付と異なり補助・助成対象活動が特定されているのが一般的であり、対象事業となる活動にのみ使用可能である。原則として返済の必要はない。

受託収入は作業、調査等、特定の業務を委託者から受託する対価として、契約に則り委託者から支払われるものである。一般に委託者による用途制限は厳しく、また間接費（管理費）は所要費用として認めてもらえない場合が多い。また、事業収入と同様に、受託業務には自己目的化の危険がある。すなわち、受託収入を得るために本来のNGO活動が犠牲になる危険が存在する。ただ、本来の活動と統合的な受託業務であれば、資金面で本来の活動にプラスになり得る。

このように、各々の財源にはそれぞれ長所と短所があり、各々の団体のミッションと事情に合わせてバランスをとりながら資金調達をする必要がある。

#### 事例 4-2：シャプラニールの自主財源拡大プログラム

シャプラニールでは、ファンド・レイジングにあたって2つの前提を設けている。1つは、募金することで活動に参加するというモチベーションを与えること、2つめは、運動性と事業性のバランスをとることである。その上で、自己資金率を75%以上にするという方針をとっている。助成金や委託金、特に公的財源は平等に分配されるという観点から、国内活動NGO/NPOとの競合もあり、必ず申請が承認されるとは限らない。したがって、助成金や委託金に依存しすぎないようにしている。2004年度の実績では、委託・助成金の収入に占める割合は24%と方針に沿った実績であった。

自主財源の拡大のために、1) フェアトレードによるクラフトリンク活動、2) 支援者（会員）の拡大、3) 募金・寄付、及び4) ステナイ生活プログラム等を実施している。クラフトリンク活動は現地の生産者の生活向上に寄与するが、通信販売をはじめ、国内での海外協力としての委託販売（毎年数千人が協力）や楽天市場によるネット販売も行っており、毎年5,000万から6,000万円の収入がある。支援者の拡大では、様々な人達にサポーターになってもらうために多様なタイプのサポートコース（個人・団体・学生を対象とした正会員と賛助会員、毎月の寄付でいつでも止められ、気軽に取組めるマンスリーサポーター等）を用意している。1991-1997の7年間、会員拡大キャンペーン（会員が周りの人達に勧める方法）を行い、会員数が800人から4,000人と5倍も増大した。募金・寄付では1) 夏期と年末年始に支援者への定期的募金の依頼、2) プロジェクト指定寄付、3) クラフト購入時に端数を募金してもらう端数募金、4) インターネット募金（緊急救援に特に有効）を実施している。ステナイ生活は、書き損じハガキ、中古CD、ゲームソフト、古本などを収集して現金化するプログラムで、2004年度は750万円の収入を得た実績がある。

#### (1) 会員の拡大

多くのNGOは会員制度を設け、団体の活動等への賛同者から月会費、あるいは年会費といった継続的支援を受けている。こうした会費はその団体の基盤整備の面で極めて重要で

ある。なぜなら、会費が安定的で何にでも使える資金だからである。会員制度をつくる際のポイントは、様々な会員のタイプをつくることによって幅広い層の人々にアピールすることである。例えば、A SEED JAPAN では、活動対象を未来世代中心にしていることで特に個人会員を細分化して、多くの若い層の人々の獲得に努めている。また、会員のメリットを明確にすることも重要で、多くの会員を集めるためには特典が必要である。

#### 事例 4-3：青少年対象会員制度「ジュニア会員」「ユース会員」

世界自然保護基金（WWF）ジャパンでは、一般の会員制度の他に、若年層を対象にし、15歳まで入会できるジュニア会員、19歳までのユース会員制度も設けている。一般会員の年会費は5,000円～100,000円までと設定されているのに対し、ジュニア会員は年間1,500円、ユース会員は年間3,000円と、割安なため若者も入会しやすいシステムである。また、一般会員やユース会員に対しては会報を発行しているが、ジュニア会員に対しては、小・中学生でもわかりやすく写真や図を活用して読み物「パンダニュース」を送付している。地球環境問題や自然保護に興味を持つ若者をターゲットに、会費を払い、会員となってもらうことで活動参加意識も高めることができる制度である。

#### 事例 4-4：コーヒー会員

ピース ウィンズ・ジャパン（PWJ）では、会費による活動の継続的支援に、コーヒーを楽しむという日常生活を通じた支援をあわせた「ピースコーヒー会員」制度を設けている。その特典は、コーヒーにちなんで通常会員に対するニュース・レターなどの送付に加えて、無農薬のコーヒーやコーヒーの育成状況などに関する「ピースコーヒー便り」の送付、フェアトレード商品であるコーヒーを優待価格にて購入できる、などの特典をつけている。

#### 事例 4-5：学校会員制度「スクールサポーター」

学校教育の現場において国際協力 NGO が現場の生の体験を伝えていく重要性は、「総合学習」の導入とあいまって、ますます高まっている。

難民を助ける会（AAR）では、1998年ごろより訪問学習の受入れや講師派遣を通じて教育現場のニーズに対応してきたが、学校関係者と「共に学び、共に考える」ことを目指して、訪問学習や講演による「難民を助ける会学校会員制度」を2002年度に創設した。しかし、これまでの訪問学習等の取り組みが、単発的な学習プログラムにとどまってしまうことが多かったことから、生徒の学びを促進し、それを意識として定着させていくため、1回限り、一方通行のプログラム実施ではなく、学校関係者と NGO が協同して継続的に働きかけていく必要性を実感し、2003年度にはさらに発展した形での「スクールサポーター」制度を発足させた。

学校は年間5,000円の会費を負担することで、国際協力に関する資料の紹介・貸し出

し、国際協力やボランティアに関する質問への対応や学校での学習プログラムやボランティア活動に関する相談や、必要に応じて学習プログラムの提案なども受けることができる。また、訪問学習や講師派遣などのほか、会報、学校向け情報誌（Sunny's Voice）の送付などもある。

## (2) 事業収入の事例

NGOの事業としては、物品販売やチャリティ・コンサートなどのイベントが一般的であるが、フェアトレードによる事業収入の増大に成功している事例もある。

### 事例4-6：キャラクターを利用した物品販売

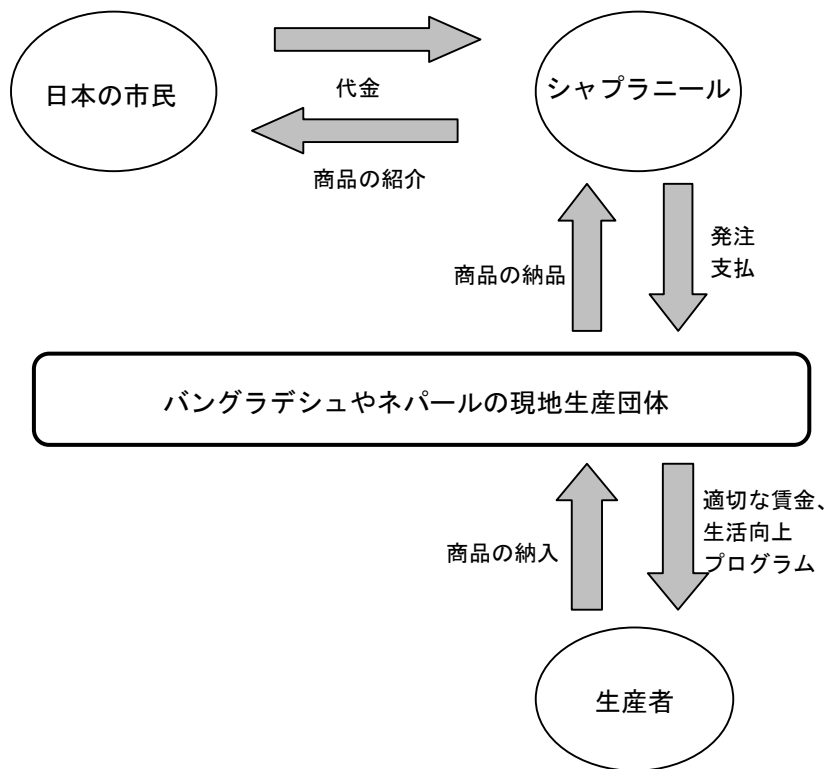
難民を助ける会（AAR）では、物品販売においてキャラクターを利用することで、他NGOとの差別化をはかっている。55万部を売り上げた絵本「地雷ではなく花をください」シリーズの主人公であるうさぎのキャラクター「サニーちゃん」は、企業との協働により開発された無添加の石けんなどのグッズや、AARのパンフレットにも使用されている。支援国の写真、子どもの写真などをパンフレットに利用している多くのNGOと違って、キャラクター利用は目をひく効果があり、宣伝効果が高い。

### 事例4-7：市場ニーズを重視したフェアトレード

シャプラニールは、財源獲得の一環としてフェアトレード「クラフトリンク」活動を行っている。その目的は、①現地生産者の生活向上、②現地の素材・伝統を活かして手作りされた商品販売、③現地生産団体との対等な関係に基づく商品開発支援と継続的発注、④生産者情報を日本に伝える、の4つである。カタログによる販売の他、楽天市場によるインターネット販売、学園祭、市民まつりなどでの委託販売により、その収入は約5,000-6,000万円と、総収入の約20%を占めている。

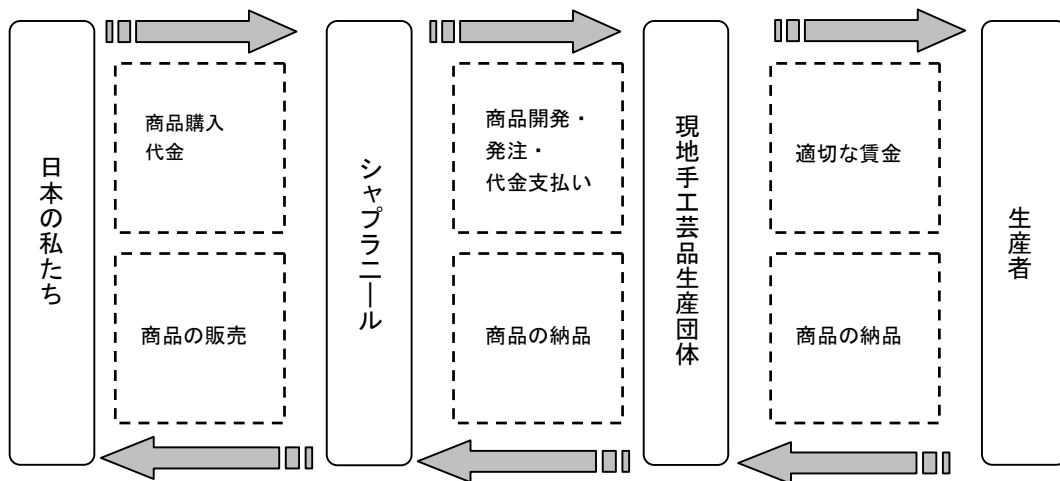
他のNGOのフェアトレードと差別化をはかるために、シャプラニールは生産者情報を提供するだけでなく、楽天市場利用者のコメントやLOHASやスローといったブームも取り入れ、市民ニーズを反映させた商品開発を行う工夫を行っている。例えば、2005年に「レジ袋は、マズイ。」をキャッチコピーにマイバッグの使用を広く呼びかけるキャンペーンを行い、新しいマイバッグのデザインを一般から公募し、商品化したエコバッグは、レジ袋使用を減少させるというエコ活動と、フェアトレード活動の両目的がマッチした商品である。また、クラフト購入時の端数を募金してもらう「端数募金」制度も取り入れている。

図 4-1：シャプラニール フェアトレードの仕組み



出所：シャプラニール資料

図 4-2：シャプラニール フェアトレードの流れ



出所：シャプラニール資料



#### 事例 4-8：イベント開催企業とのパートナーとしての運営費収入

A SEED JAPAN (ASJ) は、94 年から野外音楽イベントで環境対策活動を開始し、主催者と対等な関係でパートナーシップを築いてきた。野外音楽イベントやフェスティバルでは大量のごみの散乱が会場の自然環境を著しく破壊している。ASJ の環境対策活動は、その状況を数百人のボランティアとともに改善すると同時に、来場者への環境意識の向上を促す事にもつながっている。その環境対策実施運営経費などによる収入は 2004 年度には約 2,400 万円にのぼった。その他、関係企業からの協賛金も約 1,200 万円の収入となった。

また、ASJ はこうしたイベント開催を会員獲得の場としても活用している。イベント会場で廃棄されるごみの削減やリサイクルをボランティアの「参加型」で実践しているが、こうしたボランティアにとっては、イベントをタダで楽しむことができるというメリットがある。他方、ASJ の会員になることがボランティアの参加条件となっているため、双方のメリットがマッチした制度であると言える。

### 4-3 寄付財源の多様化

効果的なファンド・レイジングにとって重要なことの一つは、寄付財源の拡大である。寄付は多様な人々が重層的な動機から支出しているからである。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。例えば、教会や地域などコミュニティのメンバーが当然支払うべき費用のような寄付があるし、余裕ができたときに個人の意志に基づいて支出される寄付もある。また、「高額所得層の寄付は、より幸薄い人々のために分配されるのではなく、寄付者自身の関心事や関心ある組織を経済的に支援する仕組みである」とも言われる。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<sup>12</sup>。

#### 事例 4-9: 分かりやすく多様なプロジェクト指定寄付方法

日本フォスター・プラン協会では、「Get Involved (あなたにあった支援方法)」と題して、分かりやすい様々な支援方法を提案し、提供している。

##### (1) プラン・スポンサーシップ

- ・ 活動地域の子どもや地域開発を、月々の寄付金 (3,000 円、4,000 円、5,000 円から選択) で継続的に支える全支援国共通の支援方法。
- ・ 支援者は、チャイルドと手紙や写真を通じて交流することができる。

##### (2) プラン・マンスリー・サポーター

- ・ エイズ孤児、児童虐待などテーマにそったプロジェクトを支援。
- ・ 特定の環境にある子どもを月々の寄付金 (一口 1,000 円) で継続的に支えるプラン・ジャパン独自の支援方法。
- ・ 「ストリート・チルドレンと働く子どもたち」「障害がある子どもたち」「紛争にまきこまれた子どもたち」「HIV/エイズに苦しむ子どもたち」「虐待される子どもたち」の 5 つのカテゴリーで、約 20 プロジェクトが活動地域で実施されている。

##### (3) プラン・一般プロジェクト

- ・ プランの専門分野である地域開発のプロジェクトから、特に関心のあるものを支援者が選ぶことができる支援方法。
- ・ 災害や紛争が起きた場合にも、緊急・復興支援を募っている。
- ・ 金額や寄付の回数は、支援者が自由に決めることができる。

##### (4) プラン・特別プロジェクト

- ・ ひとりの支援者 (またはグループ・法人) が 1 万米ドル以上の寄付により、学校

<sup>12</sup> 岸本幸子「市民力としての寄付拡大に向けて：寄付は人生の軌跡、未来への投資」、『NP0ジャーナルvol.12』、関西国際交流団体協議会、2006年1月、p.26-27

建設などひとつの独立したプロジェクトを実施する支援方法。

- ・ 支援対象は、学校修繕・建設、診療所修繕・建設、トイレ建設、給水設備設置、HIV/エイズ患者や孤児の支援、予防接種、教師トレーニングなどで、活動国や内容は、支援者の希望と現地ニーズの両方を考慮して決定される。

(5) プラン・メモリアル・ファンド

- ・ 300万円以上の寄付金を特定名称の基金として継続運用し、その利息を地域開発のためのプロジェクトに充てる支援方法。

事例 4-10：特定の NGO へのボランティア貯金を通じたの寄付

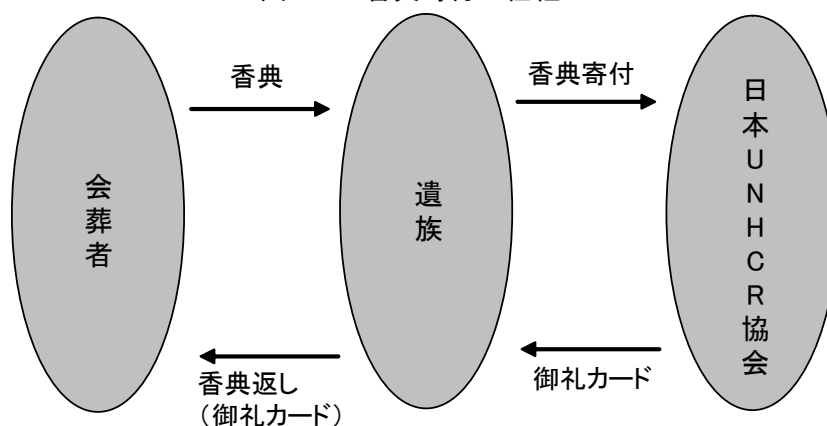
国際ボランティア貯金は、郵便局の通常貯金の税引後の受取利子の全部または一部（寄付割合は20%～100%までの10%単位で自由に設定できる）を国際協力 NGO へ寄付する貯金である。

同様のシステムで、中国銀行は、岡山を拠点に国連認定の NGO として世界各地で医療救援活動を行っているアジア医師連絡協議会（AMDA）を「AMDA ボランティア定期預金」で支援している。このシステムでは、定期預金の満期日に税引後の利息から20%が引き落とされ、AMDA に寄付されることになっている。預金するだけでボランティア活動に参加し、社会貢献ができる仕組みである。尚、中国銀行も預け入れの口数に応じて、AMDA への寄付を行っている。

事例 4-11：香典寄付

一般的に、葬儀へ寄せられた香典に対しては香典返しとして、タオルやテレホンカードなど日用品が利用されることが多いが、最近では香典の一部を慈善団体等に寄付をすることによって香典返しを省略する人も多くなってきている。

図 4-3：香典寄付の仕組み



出所：日本 UNHCR 協会ホームページ情報を基に作成

日本 UNHCR 協会では、香典の寄付を受けた場合、世界の難民援助活動への支援に替えさせていただいた旨を記した御礼カードを提供している。遺族の方々が会葬者に対して挨拶状を送る際は、その御礼カードを同封し、香典返しの代わりとするものである。

#### 事例 4-12：遺産寄付

日本 UNHCR 協会では、遺言により財産の全額または一部を贈与してもらう「遺贈」制度を設けている。寄付する場合には遺言が必要となるため、UNHCR 協会は提携信託銀行の紹介など、相談を受け付けている。日本 UNHCR 協会は、認定 NPO 法人として国税庁から認可を受けているため、遺贈寄付や寄付金控除の対象となる。

また、遺族が相続により受け継いだ財産を寄付する「相続財産」の寄付制度もあり、その寄附をした財産には相続税が課税されない仕組みになっている。

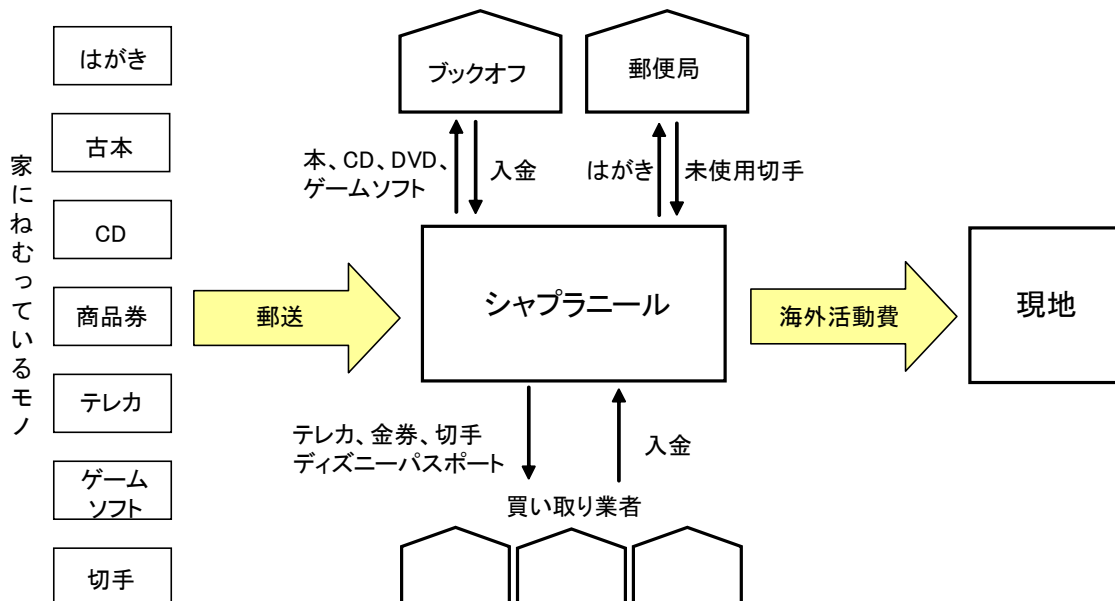
以上の金銭的寄付の他にも NGO にとって貴重な財源となるのが、不要品などの物的寄付である。

#### 事例 4-13：不要品収集「ステナイ生活」

シャプラニールでは日常生活で不要になったモノをリサイクル&リユーズして海外協役に役立てようという活動を行っている。未使用はがきや書き損じはがき、古本、未使用切手や使用済みの切手、音楽 CD、DVD・ビデオ、ゲームソフト、プリペイドカード、商品券・ビール券、使用済みディズニーリゾートバスポート等の寄付品を郵送してもらい、ブックオフ、郵便局、買取業者との協力で全てお金に換え、バングラデシュやネパールのストリート・チルドレンや農民たちへの支援活動費として使用している。

このプログラムで、2004 年度には、全国各地から約 2,500 の個人・学校・企業・団体の協力により、総額 700 万円以上の寄付が集まった。はがき一枚から気軽に参加できる国際ボランティアとして、今後、より一層の普及を目指している。

図 4-4：シャプラニール「ステナイ生活」の仕組み



出所：シャプラニール資料

また、不要品を収集する活動に参加してもらうことによって、「リサイクル活動して海外協力をする」という大量消費社会への提案ともなり、「市民の意識改革」にもつながると期待されている。

#### 事例 4-14：余った外国通貨の募金

日本ユニセフ協会では、日本で両替できずに眠っている外国コインや紙幣なども募金として取り込む工夫を行っている。主に成田、関空、中部国際、仙台、千歳、広島、福岡の各国際空港の税関に外国コイン専用大型募金箱を設置して旅行者に協力を呼びかけている。実行委員会として、毎日新聞社、日本航空、三井住友銀行、JTB、日本通運各社より、外国コイン募金の告知、受付、仕分、輸送などの分野で継続的な協力を得ている。

NGOの中には、以下のようなユニークな貯金箱をつくって、募金獲得の一環としてしているところもある。

#### 事例 4-15：食糧問題を象徴するパンの形の募金箱、ラブ・ローフ

ワールド・ビジョン・ジャパン（WVJ）では、パンの形をした小さな募金箱であるラブ・ローフを開発した。集められた募金は、開発途上国で主に食糧や水不足に苦しむ人々のために用いられる。募金箱を家庭や職場、学校や店などに置いてもらい、日常の中で、食べる物がなくて困っている人々のために協力を訴えている。ある程度貯まったら、郵

便局から振り込んでもらう方法である。日々の積み重ねが、大きな支援の力となる仕組みである。日本の子供たちが途上国の子供たちの栄養失調や飢餓の事実を知り、世界の友だちのために自分たちでも何かができると気づききっかけになることも期待している。

#### 事例 4-16：リサイクル募金箱

JHP・学校をつくる会では、飲み終わった 500ml の空きパックをリサイクルし、シールを貼って募金箱に利用している。募金箱の設置は、ホームページ上などで企業や団体などに依頼し、1年間の有効期限を設け、1年後に募金を郵便振替にて入金してもらうシステムととっている。ごみの削減に貢献し、なおかつ募金が出る、というアイデアである。

ビジネスマンのボーナスも典型的な寄付財源であり、ボーナス時期の夏季・冬季にダイレクトメールを送付する方法はユニセフ協会を始め、様々な団体でもとられている。

#### 事例 4-17：ボーナス時期の寄付依頼

難民を助ける会（AAR）でも夏と冬のボーナス時期にはダイレクトメールを送付するが、年間の寄付金収入約 3-4 億円のうち、約 70%が集まっていると言う。

こうした一般向けのダイレクトメールとは別に、AAR では、過去の寄付者のデータをもとに、特定活動にターゲットを絞った募金依頼を行っている。例えば、マラリア対策の特定活動に対して寄付があった支援者には蚊の季節である夏季に寄付依頼をすると反応が良いと言う。

#### 4-4 寄付ルートの開拓

大阪大学のアンケート調査結果では、寄付金額を増やすための条件と、前年度に寄付はしたことがない世帯が寄付をするための条件として、経済的余裕や寄付先の団体の信頼性ととも、「寄付の手続きが簡便であること」（それぞれ 38.9%と 32.7%）及び「寄付の方法がすぐに分かること」（それぞれ 25.6%と 26.1%）と、いずれも寄付方法の容易さが上位を占めている<sup>13</sup>。

このことから、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がわかる。従来は、日本に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り、また寄付コストを軽減することもできる。

##### 事例 4-18：様々な寄付ルートの提供

難民を助ける会（AAR）は、銀行振込や郵便振替以外の寄付方法として、(1) インターネットからのクレジット決済 (2) インターネットからのコンビニエンス払い、(3) インターネットからの電子マネー決済、(4) 郵便払込 (5) 電話、郵送でのクレジットカード決済 (6) 現金書留 (7) 銀行振込 (8) 事務所への持込といった幅広いといった 8 つの寄付方法を提示している。支援者個人のニーズにあった様々な方法での入金が可能とすることで、それだけ支援者を増やす可能性にもつながると考えられる。

##### 事例 4-19：戦略的な広告媒体の活用による支援者獲得

ワールド・ビジョン・ジャパン（WVJ）では、パンフレット、新聞、インターネット、雑誌広告、電車内広告、ローカルテレビなど、様々な広告媒体を活用して団体・活動の広報、支援者獲得を行っている。特に新聞については、人口の多さや NGO 活動に関心が高い層に関する統計をとり、広告効果、費用対効果を検討した上で、全国紙、地方紙などの掲載紙を決定していると言う。さらに、広告媒体の有効性に関するリスクを回避するため、試験的に小規模で実施し、効果を確認した上でその媒体利用を拡大している。

寄付や会費は実際の活動のみに利用されるものであると理解している支援者もいる中で、新聞など高額な広告を出すことに対して、WVJ では支援者へ広告の有効性に関する説明を十分に行うことで、支援者からのそういった不満や批判はほとんどなくなって

<sup>13</sup> 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

きたと言う。

#### 事例 4-20：カードによる自動的な寄付

世界自然保護基金（WWF）ジャパンは、ファンド・レイジング方法の一つとして、ユーシーカード株式会社と提携し、WWF カードを発行している。この WWF カードは、カードの保有者が負担することなく、地球環境保護を支援するカードである。保有者が日本国内での買物に利用すると、利用金額の 0.5%相当額がユーシーカード株式会社によって、WWF ジャパンに寄付されるシステムである。例えば、10,000 円の買物をすれば、自動的に 50 円が寄付される仕組みである。

#### 事例 4-21：NPO 支援のための「NPO MEMBER'S CARD」

WWF のように大規模な NGO であれば、直接カード会社と提携することができるが、中・小規模の NGO の場合は容易ではない。そこで、NPO 支援活動を行っている特定非営利活動法人 NPO 推進ネットでは、トヨタファイナンス株式会社との提携により、NPO 支援のための「NPO MEMBER'S CARD」を開発した。

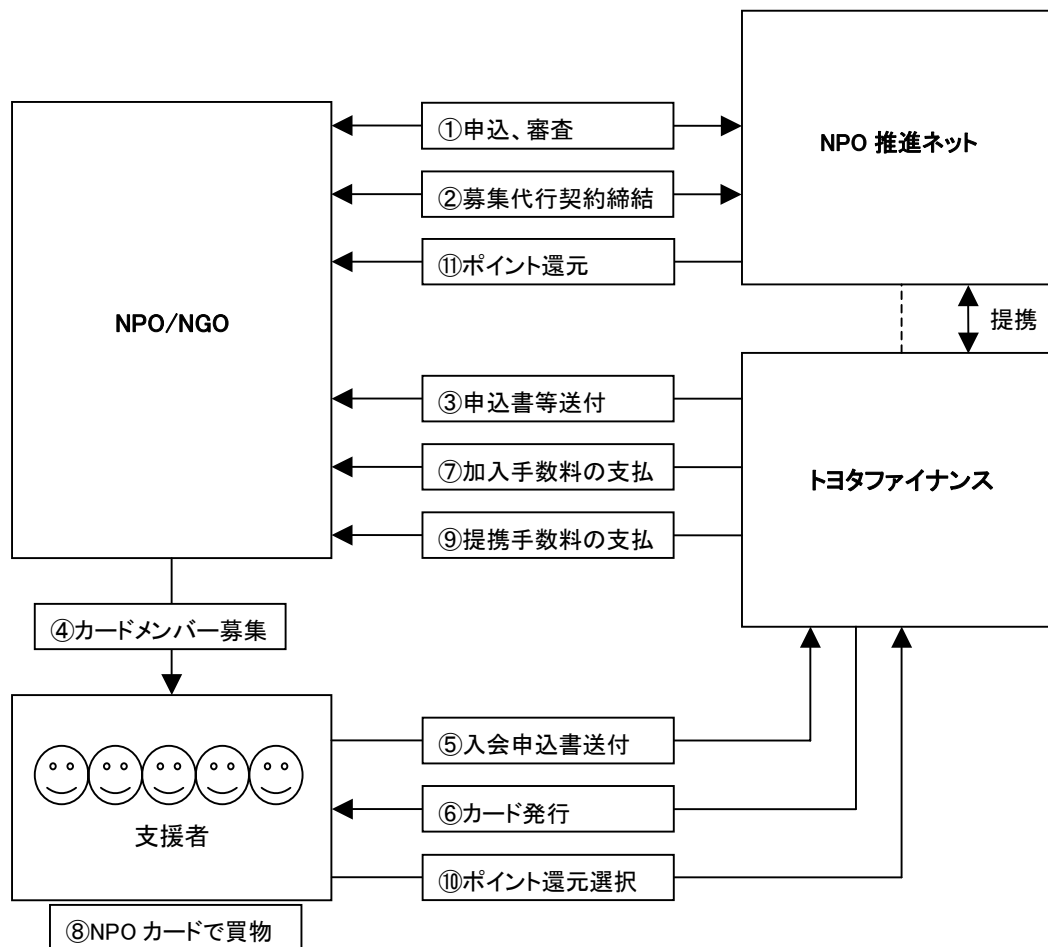
カード利用者にとっては、一般のカードに比べて割安な年会費 500 円を支払うだけで、支援団体へ資金提供をすることができ、自然に社会貢献することができる。また、カード利用額に応じて獲得するポイントを自身で各種商品等に交換することもできる他、支援団体へポイントを寄付することもできる。もちろん、一般のクレジットカードと同様に、様々な施設利用の優待を受けることもできるため、一切の負担がかかることなく、通常の特典を受けることができる。

導入する団体に対しては、カード利用者 1 件獲得につき 800 円の加入手数料や、その利用者のカード利用額に対し 0.4%の提携手数料がトヨタファイナンスより支払われる。例えば、個人会員を 200 人獲得し、年間 10 万円の利用があった場合、加入手数料として  $800 \text{円} \times 200 \text{人} = 160,000 \text{円}$ 、提携手数料として  $100,000 \text{円} \times 0.4\% \times 200 \text{人} = 80,000 \text{円}$ 、合計 240,000 円を得ることができるのである。

また、カード利用に応じたポイントを利用者の選択により NPO 推進ネットから寄付として支払われる。その他、カードの裏面に団体名称や所在地が表示されるため、団体の認知度の向上にもつながる。利用者（支援者）にとっても、日常の携帯・利用により団体支援の意識を高めることになる。



図 4-5 : NPO メンバースカードの仕組み



出所：NPO 推進ネット資料

**事例 4-22 : 有料のコスモ・ザ・カード「エコ」**

上述の2カードシステムは、利用者に全く負担がかからず通常通りカードを利用するだけで自然に貢献できるものだが、コスモ石油の『コスモ・ザ・カード「エコ」』は利用者が毎年寄付をすることで、利用者の支援意識を啓蒙することができるという点でユニークであると言える。

コスモ石油は、カード会員からの毎年500円の寄付に、コスモ石油からの寄付とあわせて、「地球温暖化防止」をメインテーマ、「途上国支援」と「次世代を担う子どもたちの環境教育」をサブテーマとするプロジェクトに役立てられている。

#### 事例 4-23 : クリック募金

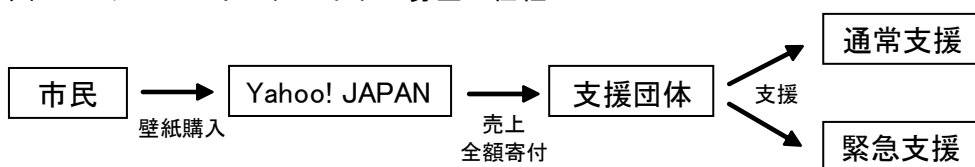
クリック募金は、企業の社会貢献の一環で、インターネット利用者がクリックするだけで、企業またはスポンサーが利用者の代わりに1円を支援団体へ寄付するというシステムであり、利用者には全く負担のかからないシステムである。

味の素でもクリック募金を実施しており、そのホームページ上で支援団体の活動を紹介している。3ヶ月毎に支援団体が選定され、2004年度には365万回のクリックにより、365万円を寄付した。

#### 事例 4-24 : ヤフー・インターネット募金

壁紙を購入することで募金できる仕組みで、購入金額に含まれる消費税は別途納税し、その消費税と同額をYahoo! JAPANが補填して支援団体に寄付するため、利用者の購入金額全額が支援団体の活動に活用される。

図 4-6: ヤフー・インターネット募金の仕組み



出所：ヤフー・インターネット募金ホームページ

#### 事例 4-25 : ショッピングサイト「援 JOY」

「援 JOY」は、「ユーザー」、「商店経営者」、「奉仕活動・慈善活動者/団体」、の三者を結びあわせる社会貢献型ビジネスモデルである。ユーザーが援 JOY で買い物をすると、商品出品者の協力により、売上代金の一部が提供される仕組みとなっている。商品購入者が募金先を選択すると、商品売上の3%が選定された団体へ寄付される。商品購入者が募金先を選択しなかった場合は、運営者により均等に募金が割り当てられる。

また、募金ができるショッピングサイトというだけでなく、NGO情報をホームページ上に掲載するなど、市民に対してNGO活動を啓蒙し、社会奉仕のための総合情報サイトを目指している。その具体的活動は、以下の通りである。

1. インターネットによる物品、サービス販売代行、広告掲載、地域ポータルサイト運営によって得られた募金をNGOへ寄付
2. NGOの団体・活動に関する情報をインターネット上で掲示
3. 行政・企業とのパートナーシップを築き、市民・行政・企業による慈善団体支援の橋渡し役を担う

**事例 4-26 : 電子マネー利用募金システム「Edy」**

「Edy」とは、軽くタッチするだけで支払いができる簡単・便利なプリペイド型の電子マネーである。自分の財布にお金を入れるように、Edyにチャージ(入金)して、何度でも利用できる。Edyはお店で使うだけでなく、パソコン用カードリーダーを使うことでインターネットショッピングにも利用できる。また、おサイフケータイを使って、メールでもネットでの支払いができる。

このEdyを利用した募金システムは、パソコンや携帯電話から365日24時間サイト上から簡単にアクセスし、思ったときに募金箱の設置場所まで出向くことなく、いつでも簡単に募金をすることができるものである。加えて、Edy機能付きANAマイレージカードを使用して寄付した場合には、さらに200円の寄付につき1マイルが貯まる特典も付いている。

日立ソフトは社会貢献として、その決済代行サービスを行っている。これまでに、赤い羽根共同募金、日本テレビ「24時間テレビ」募金、フジテレビ「FNSチャリティ」募金、NPO法人Peace International Association「ピース募金」に活用されている。

気軽に募金できる画期的システムというだけでなく、募金ページは自由にデザインすることが可能で、ページデザインとリンクを張るだけで完成するため、1日~2週間程度の短期間で導入できることも大きなメリットであろう。

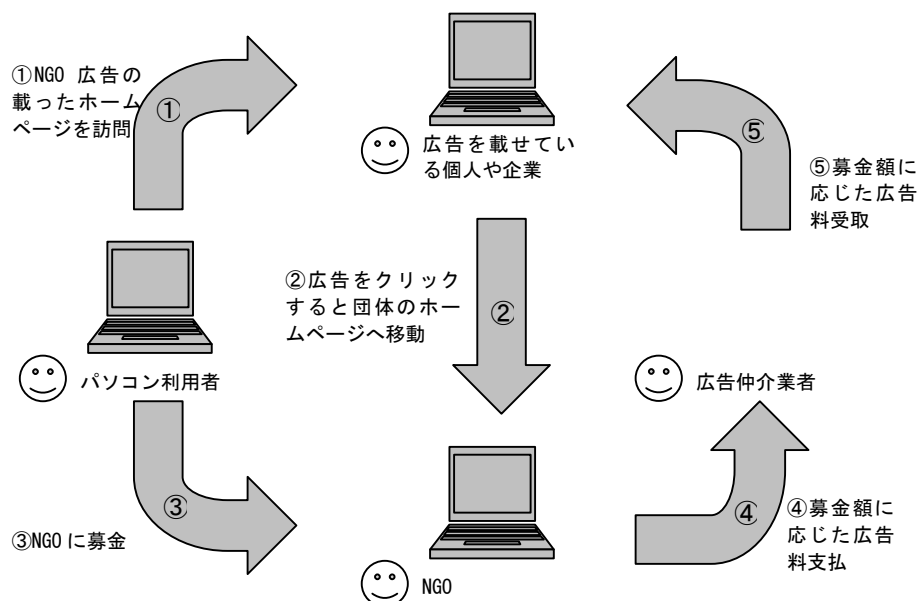
**事例 4-27 : アフィリエイト広告**

募金集めの手段として「アフィリエイト広告」と呼ばれるインターネット広告が注目されている。「アフィリエイト広告」とは、企業などが販売促進目的に、インターネット上のほかのサイトに掲示してもらうネット広告の一種であり、クリックすると企業などのホームページに切り替わるものである。一定額を支払う一般の広告とは異なり、アフィリエイト広告を見た利用者が商品を買った場合のみ広告料を支払う「成果報酬型」であるため、リスクが低く費用対効果が高いとされる。

NGOもこれを活用し、支援者らのブログ(日記風の簡易型ホームページ)に広告を載せ、広告を経由してNGOサイトを閲覧した人から募金を集めようとしている。募金額に応じて広告料を支払う仕組みであるため、少額の費用で済むうえ、ホームページ閲覧件数も増え、活動内容の周知にも役立っている。

一方、NGOが自らのホームページに企業のアフィリエイト広告を載せて広告料を得るケースもある。企業は広告料を抑えることができるため、閲覧件数が比較的少ないNGOも広告主を見つけることができるという。

図 4-7 : アフィリエイト広告の仕組み



出所：「NGO、ネットに「成果連動」広告」、日本経済新聞、2006年3月8日（夕刊）

セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン（SCJ）は、2005年10月からこれまでに約2,000サイトにアフィリエイト広告を掲載したところ、ホームページの閲覧件数は3倍以上に急増し、募金の件数、額とも10数%伸びたという<sup>14</sup>。

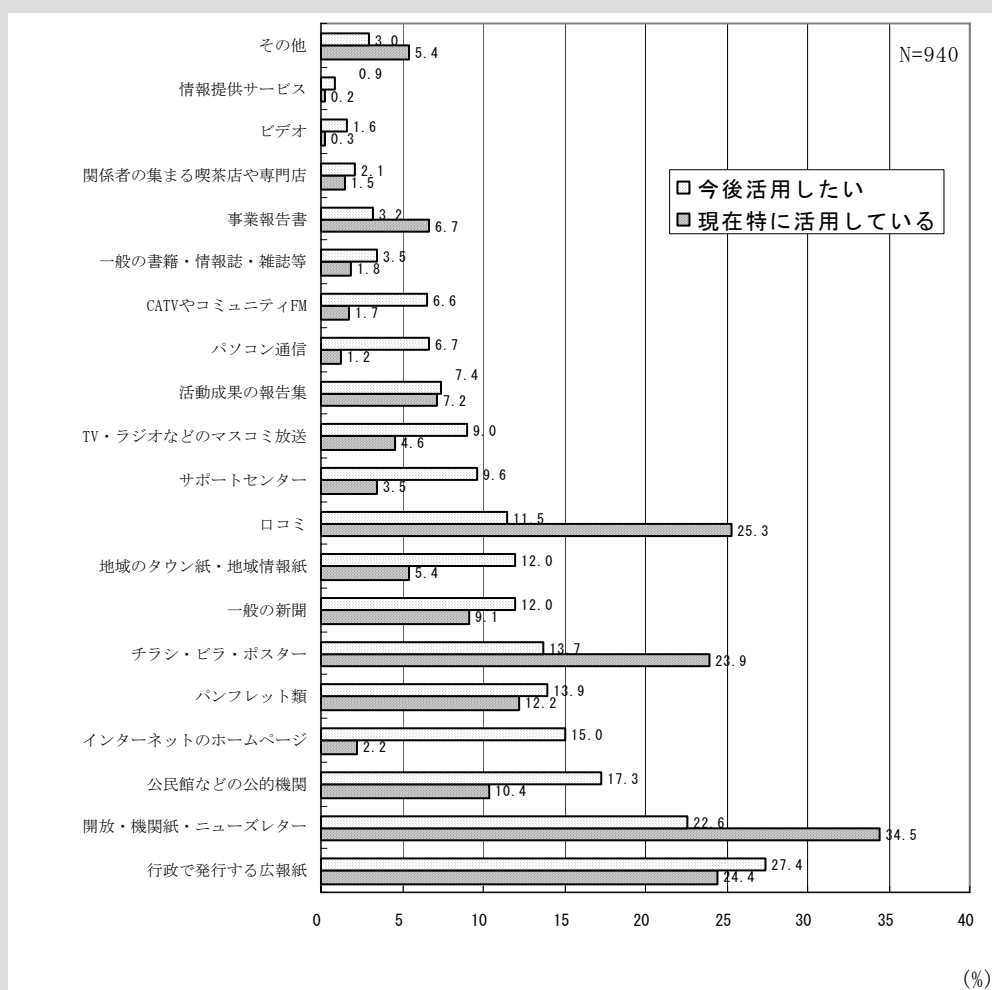
また、SCJでは、ホームページ上で団体ホームページのリンクを貼ってもらう依頼もしており、団体・活動の広報ツールとしてインターネットをうまく活用している。

<sup>14</sup> 「NGO、ネットに「成果連動」広告」、日本経済新聞、2006年3月8日（夕刊）

囲み記事 4-1：インターネット広告による募金集め<sup>15</sup>

1997年に経済企画庁が実施した調査では、情報発信に活用しているメディアと今後活用したいメディアは、下記の図の通りである。当時はインターネットがまだ普及していない時期であったため、活用している団体は少なかったが、今後活用したいという回答は多く、当時のインターネットによる情報発信の期待が高かったことが示されている。現在ではインターネットの普及が進み、多くのNGOが利用しているが、いかにうまく活用するかがポイントとなると考えられる。

図 4-8：現在情報発信に活用しているメディアと今後活用したいメディア



出所：金山智子『NPOのメディア戦略：悩みながら前進する米国NPOからのレッスン』、学文社、2005年、p.171

<sup>15</sup> 金山智子『NPOのメディア戦略：悩みながら前進する米国NPOからのレッスン』、学文社、2005年、p.171

#### 4-5 寄付者・会員との関係強化

ファンド・レイジングで最も重要なことは、市民と NGO の信頼関係を醸成・強化することである。このことは、大阪大学のアンケート調査結果でも実証されている。同調査結果では、寄付金額を増やすための条件と、前年度に寄付はしたことがない世帯が寄付をするための条件として、経済的余裕とともに寄付先の団体が信頼できるかどうかが最も重要な要因となっている。

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。

米国での基本は、(1) お礼の手紙や領収書による迅速な感謝の表明、(2) 寄付者リストの作成(但し記名・匿名は寄付者の希望による)、(3) 寄付の使途報告等である。それ以外では(4) 寄付者のニーズと意向に合わせ、イベントの中で感謝の言葉を述べる、(5) プロジェクトの進展や統計の報告、(6) 評価を含めた報告書を送る、(7) 寄付者やその関係者が出た番組のビデオテープを別途お礼の手紙と送る等、様々な活動が年中を通して行われる。

日本では、郵便代金も高く、アメリカの団体の規模や社会的な違いも多い。しかし、人員と予算がない場合でも寄付者と関係を築く方法はいくらかでもある。また、お金を出すだけでなく、それが社会にどう役立っているかを体験させる寄付者および会員の啓発プログラムは、現在、日本でも盛んに開発されている。

##### 事例 4-28：支援者情報の蓄積

難民を助ける会 (AAR) では、支援者のデータはデータベースに登録し、寄付の履歴はもちろん、問い合わせの履歴等もデータとして蓄積している。全寄付者に対して同一の一般的な内容の礼状を送るよりは、自分を認識してもらっていると思われることによって、継続的な支援につながるからである。そのために、データベースの構築・管理を徹底するように努めている。

また、同団体では、支援者の多くが高齢者であるため、紙ベースでの発送を重視している。インターネット利用者の年齢層は若者が多く、寄付層である高齢者の利用者はまだまだ多いとは言えないからである。

**事例 4-29：支援者との「顔の見える」関係づくり**

ハンガー・フリー・ワールド（HFV）は、特に企業との協働を推進する上で、その依頼・報告はメール、電話、紙ベースでの報告だけではなく、実際に「訪問」することをポリシーとしている。会員拡大・資金調達担当者は、事務所のある東京以外にも全国各地を訪問し、支援企業との信頼関係の構築を積極的に図っている。全国を訪問することは交通費の負担が大きくなるが、費用対効果を考えた上で、実際に訪問し「顔の見える」つきあいをすることで継続的支援や信頼を得るメリットは十分に大きいという考えである。

**事例 4-30：長期的、継続的コミットメントを依頼するものとしての募金プログラム**

ワールド・ビジョン・ジャパン（WVJ）では、支援者に、ある特定の支援や事業について長期的、継続的なコミットメントを依頼するのが募金プログラムとしている。こうした募金プログラムは、現場のニーズ、支援者心理、サポート・システム（維持管理）などを十分に考慮した上で開発されるべきものと考えている。

同団体ではサポート・システムとして2つの業務がある。1つは、支援者からの入金に対して、領収書の発行、ニュース・レターやプロジェクト報告の発送など。これができないような募金プログラムは始めるべきではないというのがWVJの考えである。維持管理に必要な人件費や事務通信費を確保できないような募金プログラムでは団体が破綻するからである。もう1つは募金拡大のサポート。ITを駆使し、メーリング・リストにある支援者に対し、タイムリーな情報や募金アピールをして、更なる募金活動を可能にしていく。

**事例 4-31：寄付後の報告の重視と成果体験プログラム**

カンボジアにおいて学校を建設する支援を行っているJHP・学校をつくる会は、支援者に対する学校建設に関する報告を重視している。学校建設への支援を得た場合、寄付者に対して、建設調査、建設中、完成、贈呈にいたるまで、丁寧な報告を心がけている。また、現地視察や贈呈式への支援者の受け入れも随時行っている。さらに、支援者が希望する場合には、校舎に希望の愛称（ニックネーム）を付けるなど、記念事業として取り組むこともできる。

**事例 4-32：受益者との交流**

ワールド・ビジョン・ジャパン（WVJ）の子ども支援プロジェクト「チャイルド・スポンサーシップ」においては、支援者が支援の成果を実感できるような特典が設けられている。例えば、支援している子どもからの手紙が良い例である。言語の違いという問題があるものの、WVJでは全国の翻訳ボランティアの協力を得て、現地語から日本語への翻訳も一緒に支援者に送付している。逆に、支援者からの手紙は現地語へと翻訳され

る。この作業により、現地の子どもと支援者をつなぐことができるのである。また、子どもの成長記録や子どもの居住地域の開発状況報告により、支援者は現地の状況を把握することができる。

さらに、現地を訪問するツアーも年に2、3回開催されるが、参加希望者が定員を超えてしまう場合もあるほどである。様々な事情により参加することのできない支援者もいることから、参加できなかった支援者も状況を共有することができるように、参加者の感想をホームページに掲載する工夫もとられている。



#### 4-6 寄付者・会員のニーズを反映させる運営メカニズムの構築

寄付者・会員との関係作りにも関連するが、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。

多くの国際協力 NGO は、海外の現場では計画の段階から受益者参加に基づく開発プロジェクトを推進している。こうした参加型開発の利点は、開発プロジェクトが受益者のニーズに沿うようになるばかりでなく、受益者である現地住民のプロジェクトに対するオーナーシップを高めることによって、彼らのコミットメントを引き出し、プロジェクトの持続性に貢献することが出来ることである。

こうしたアプローチは現地の受益者に対してだけでなく、国内の寄付者や会員に対しても応用すべきである。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。

##### 事例 4-33：会員との定期的なミーティング

JHP・学校をつくる会では、会員と毎月1回マンスリー・ミーティングを開催し、前月の活動報告及び、その月と今後の活動内容についての話し合いを行っている。このミーティングは、国内活動をどのように進めていくのかの基本となっており、会員等の積極的な活動参加による意識向上にもつながっていると思われる。

##### 事例 4-34：会員による理事会構成

A SEED JAPAN (ASJ) は、会員はその年齢を問わないが、若者が中心である団体のため、30歳以上の理事が1/3を越えないように、理事会細則で定めている。一般的に大学教授や企業の役員などを理事とする NGO が多い中で、若い会員出身者を理事とすることは、一見信頼度を低くする可能性がある。しかし、団体の実態を知らない外部者が理事となる場合、理事会での決定が必ずしも活動者のニーズや現場の状況を反映したものとはならない危険性がある。2005年度では、ASJの活動プロジェクトはMDGs ウォッチチーム、コミュニティ・ビッグバン・プロジェクト、エコ貯金プロジェクト、エコカルプロジェクト、ごみゼロナビゲーションチーム、エコ就職ナビチームがあるが、各プロ

プロジェクトの責任者と人材育成担当理事、ネットワーク担当理事が同団体の代表・理事を構成している。こうした、理事構成は団体の意思決定が会員のニーズを反映したものになりやすいというメリットがある。

#### 事例 4-35 : 支援者が主体となる活動の推進

シャプラニールは 1991 年～1997 年までに、会員拡大キャンペーンを実施し、会員数を 800 人から 4,000 人へ 5 倍に増やした実績がある。会員は、シャプラニールの団体や活動に賛同している支援者であることから、会員自身、そしてスタッフもが知り合いを勧誘するというキャンペーンであった。キャンペーン期間中の入会者には、スタディ・ツアーを実施している旅行会社の協賛により、抽選でバンングラデシュへの招待や、販売しているクラフトのプレゼントなどの特典も用意した。

また、シャプラニールは、団体によるインターネット販売、カタログ販売などの他に、支援者による委託販売も推進している。イベントなどでの出店にあたって、シャプラニールへ商品を発注し、販売後に販売金額の 80%を支払うというシステムである。売れなかった商品は返品できるため、気軽に委託販売活動に参加できるのが特徴である。

#### 4-7 市民ボランティアの取り込み

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。

実際、大阪大学の調査<sup>16</sup>ではボランティア活動と寄付の関係について、以下の結果が得られている。

- 「ボランティア活動を行った世帯」の方が、「ボランティア活動を行っていない世帯」にくらべ寄付を行っている割合が高くなっている。(それぞれ 64.0%と 51.2%)。
- 寄付実施の有無とボランティア活動参加の割合の関係については、「寄付を行っている世帯」において、ボランティア活動を行っている割合が高くなっている(金銭寄付活動参加世帯は 24.2%、不参加世帯は 15.9%)。
- ボランティア活動参加の有無と寄付金額・年収に対する寄付金額の割合の関係については、寄付を行った世帯について、「ボランティア活動を行った世帯」と「ボランティアを行っていない世帯」別に年間寄付金額をくらべると、「ボランティア活動を行っている世帯」の方が年間寄付金額は高くなっている。(平均値でみると、ボランティア有の 22,747 円に対して、ボランティア無は 8,827 円、中央値で見るとボランティア有の 5,000 円に対して、ボランティア無は 1,700 円)
- 寄付金額の年収に対する割合でみても、「ボランティア活動を行っている世帯」のほうが、年収に対して寄付金額の比率が高くなっている。(ボランティア有の 0.236%に対して、ボランティア無は 0.079%)
- ボランティア活動時間と寄付金額・年収に対する寄付金額の割合の関係についても、「世帯全体の年間総ボランティア活動時間」と「年間寄付金額の平均」及び「世帯年収に占める寄付金額の割合」の関係をみると、ボランティア活動時間が増えるに従って、年間寄付金額及び、年収に対する寄付金額の割合とも、大きくなる傾向が見られる。
- 以上の結果から、ボランティア活動と寄付については、活動の有無やその時間・金額のいずれも、ボランティア活動が積極的な世帯では寄付活動も積極的に行っている傾向がみられる。

<sup>16</sup> 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

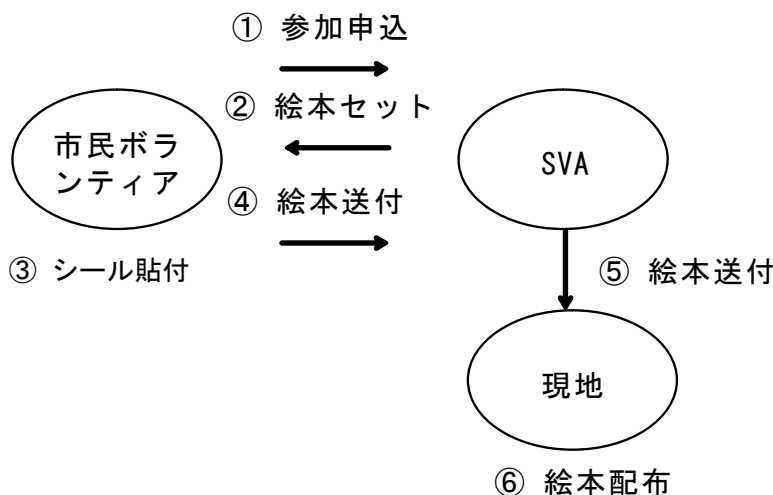
**事例 4-36：愛のポシェットを送る市民参加型キャンペーン**

難民を助ける会では、「誰でもが参加できる」市民参加型キャンペーンを実施し、支援者を活動に取り込んでいる。例えば、手作りのポシェットに文房具を詰めてカンボジア、旧ユーゴスラビア、ルーマニア、ラオス、ミャンマー（ビルマ）、サハリン・色丹島で配布した「愛のポシェットをおくる運動」では、全国のボランティアが手作りにしたポシェットが約 47 万個も集まり、小学校をはじめ、一般の市民を巻き込んだ活動を展開した。

**事例 4-37：絵本を届ける運動**

シャンティ国際ボランティア会（SVA）では、子ども向けの図書がほとんどないカンボジアやラオスに向けた「絵本を届ける運動」を実施している。日本語で出版されている絵本に、カンボジア・ラオス語の訳文を貼り付けて現地へ届ける運動である。

図 4-9：「絵本を届ける運動」の流れ



出所：SVA 資料

この運動に参加する支援者は、Aセット（絵本1冊、訳文シール、作り方説明書、名前シール）2,000円、または絵本を持っている場合はBセット（訳文シール、作り方説明書、名前シール）1,000円の参加費を支払い、実際に絵本に訳文シールを貼り付ける作業に参加することができる。金銭的援助だけでなく、誰でも気軽に日本にいながら国際協力ボランティア活動への参加を実感できる制度である。

都合のよい時期や規模で取り組むことができるため、個人での参加はもちろんのこと、企業や労働組合など団体で参加するケースも多い。2002年度以降、日立製作所、NEC、三井住友海上、石川島播磨重工労働組合東京支部、小糸製作所労働組合、損保ジャパン、セールスフォース・ドットコム、JALグループ、日本郵船グループ等が参加し、社員や

その家族で作業に取り組んできた実績がある。また、学校として取り組む場合には、SCJがスタッフを派遣し、活動内容・作業説明等を行っている。

#### 事例 4-38：ボランティアによるサポート活動

難民を助ける会（AAR）では、夏季・冬季のダイレクトメールをはじめ、普段の領収書の発送や、会報誌の発送も全てボランティアの作業によって行われている。平日のボランティアは高齢者が多いこともあり、事務所を移転した際にはボランティアの人の通いややすさにも配慮して、交通の便が良いところを選んだこともあるように、AARではボランティアの活躍が大きい。

NGOの活動に賛同するボランティアを活用することは、ボランティアの団体への参加意識の向上につながるるとともに、団体にとっても各種作業にかかる人件費等の節約につながる等、無償活動のボランティア制度はNGOにとって欠かすことのできない制度である。また、ボランティアをいかに活用するか、で団体の支援者を増やすことにつながっている。

今後、ボランティアをする人たちが大幅に増加することが予想される層として、退職者や高齢者が挙げられる。今までのところ、まだアメリカで見られるような高齢者ボランティアとNGO/NPOのマッチングサービスの提供は大規模に行われていない。しかし、高齢化が進む中で、今後そういったサービスに対するニーズが高まっていくことが予想できる。

#### 囲み記事 4-2: 高齢者のボランティア活動

アメリカには全国規模の「退職者と高齢者のためのボランティア・プログラム」（RSVP; Retired and Senior Volunteer Program）という民間非営利組織があり、55歳以上の退職者や高齢者にボランティア活動を斡旋している。

RSVPは高齢者がボランティア活動によって自身の人生を豊かにする、社会的ニーズに応じて団体を援助する、という2つの目的を掲げており、高齢者ボランティアとボランティアを必要とする団体の募集を行い、両者のマッチングを行うだけでなく、ボランティアのオリエンテーションやトレーニング、団体の受入れ態勢確認など、様々なサービスを提供している。

出所：田中弥生『NPOと社会をつなぐ：NPOを変える評価とインターメディアリ』、東京大学出版会、2005年、p. 29-36

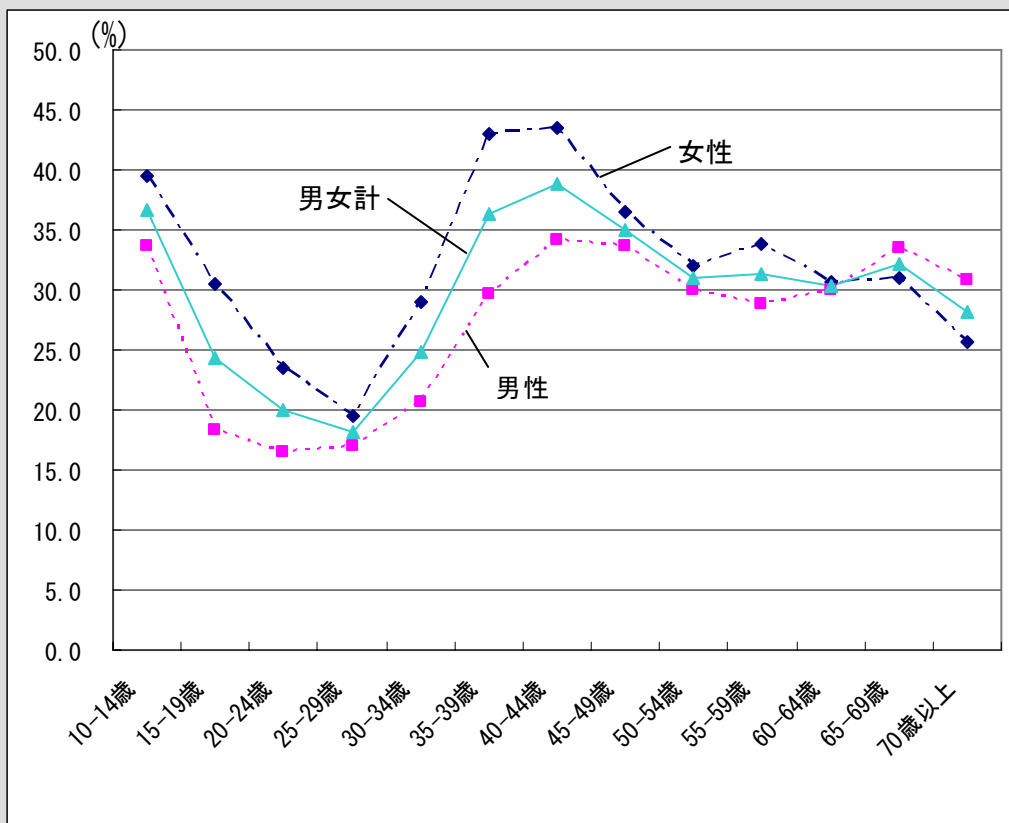
総務省の調査では、性別に関わらず、退職後の高齢者は自由な時間が増え、参加機会と適切な動機付けがあればボランティア参加率が高まる可能性を指摘している。2007年には団塊の世代の大量退職が始まることから、NGOにとって経験や知識のある高齢者のボランティアをいかに獲得し、活用するかがポイントとなると考えられる。

囲み記事 4-3: 高齢者ボランティアの重要性

以下の図が示すように、総務省統計局の「平成13年社会生活基本調査」の性・年齢別ボランティア参加率によると、男性の場合、50歳代まではボランティア参加率が低いが、60歳代に仕事を引退するとボランティア参加率が高くなっている。女性の場合、専業主婦の場合30歳代後半から40歳代前半の参加率が高く、働く女性の場合は60歳代から70歳代前半に高くなっている。

出所：山内直人「NPO入門<第2版>」、日本経済新聞社、2005年、p.108-112

図4-10：性・年齢別ボランティア参加率



出所：山内直人「NPO入門<第2版>」、日本経済新聞社、2005年、p.109

専業主婦もボランティアをする人達が今後増加する可能性が高い。日本でも一地域の主婦の活動が世界に展開した事例があり、社会的に評価が低いと言われている主婦の力の大きさが証明された（囲み記事 4-4）。図 4-10「性・年齢別ボランティア参加率」の図からもわかるように、子育てのひと段落した 30 代後半～40 代後半くらいの主婦のボランティア参加率が高いため、主婦は高齢者同様に NGO にとって重要な人材である。

#### 囲み記事 4-4: 専業主婦ボランティアの重要性

戦後日本の経済成長の影には、女性が家事、育児、介護、地域活動等全てを担い、男性が外で仕事をするという性別役割分業が進んだ。しかし、高等教育への進学率の増加に伴い、専業主婦の社会的評価は低くなってきたのも事実である。

そういった様々な能力・経験を持つ専業主婦に注目したのが生活協同組合（以下生協）である。30～40 代の専業主婦が中心の生活クラブ生協（以下生活クラブ）は、「自主管理・自主運営」をモットーにし、組合員自身が一緒に活動する仲間を増やししながら、生産者と共に環境等に配慮した商品の開発にも積極的に携わっている。

生活クラブの組合員活動経験者が多く参加する WE21 ジャパンは、生活クラブが活動する上で直面した課題を解決すべく、WE21 ジャパンを発足させ、女性たちが地域から平和を作る運動のモデルを求め、イギリスの NGO「Oxfam」を訪問した。Oxfam は市民からの寄付による中古衣料や雑貨をボランティアで運営されている店舗で販売し、その収益を世界中で展開されている人道支援活動に利用している。WE21 も 1998 年に WE ショップを開設し、2004 年度には WE ショップ売上は 2 億 8,000 万円、顧客 40 万人、寄付 8 万件、ボランティア延べ 1 万 1,000 人と、年間 50 万人もの市民参加を得た。また、同年度には 17 カ国へ 1,600 万円を支援し、講座開講、スタディ・ツアー実施、現地の被支援者を日本に呼んでの交流事業などを実施した。

出所：小川秀代「市民社会の中で裾野を広げる」、日本国際ボランティアセンター（JVC）『NGO の選択 グローバリゼーションと対テロ戦争の時代に』、めこん、2005 年、p. 174-184

#### 4-8 コミュニティ・ネットワークの活用

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。

また、多くの国際協力 NGO は事務局が東京など都市に集中しているが、会員は決して都市にのみ存在しているわけではない。国際協力に関心を持ち、機会があればボランティア活動に参加したいと考えている地方在住者も存在する。そのような地方在住者が自分たちのネットワークを活用しながら NGO の国際協力活動に参加している例もある。

##### 事例 4-39：ボランティアグループによる地域での活動

日本 UNHCR 協会では、ボランティアとして UNHCR の活動を日本国内で支援する「助っ人」会員を募集している。助っ人会員は年会費（10,000 円）を支払う以外には義務はなく、下記のような自由な活動を行っている。個人では会費が負担となる場合でも、主婦のボランティアグループ、大学生サークル等、グループで登録することが可能である。また、毎年「助っ人会員の集い」を開催し、全国で活動する会員同士が情報交換やネットワーク作りなど、交流に役立っている。

- 同窓会でリーフレットを配布
- 住まいの近所でリーフレットを配布し、募金活動
- 文化祭で子供の絵画ポスターなどを展示し、難民問題をアピール
- 家族や知人の経営する商店や勤め先の商店の店頭にポスターを掲示、レジ横に募金箱を設置
- 地域の国際フェスティバルに参加し、子供の絵画ポスターを展示したり、リーフレットを配布
- 市の産業祭の会場でポスターの掲示と募金活動
- ガールスカウトリーダーの研修会、ボーイスカウト指導者の講習会でポスターの掲示とビデオ上映、募金活動
- ロータリークラブのメンバーにリーフレットや資料などを配付
- 教会でビデオ上映、資料配付

##### 事例 4-40：地方会員主体の活動「プラン支援者の会」

日本フォスター・プラン協会では、「プラン支援者の会」として全国に約 50 の会が支援者の自主運営により、懇親会や勉強会、広報活動などを展開している。事務局職員



による報告会も開催される。「事務局の職員に質問したり話を聞くことでやっと分かることがあるし、何より事務局が近く感じられる。事務局職員にはもっとこういう会で話す機会を作ってほしい」という声もあがっている。会員への活動報告という目的だけでなく、会員と事務局の密接な関係づくりにも寄与している。

#### 事例 4-41：ボランティア活動の組織化

ハンガー・フリー・ワールド（HFV）には「ハンガー・フリー・クラブ」というボランティア組織が全国に8クラブある。代表は会員であることが条件ではあるが、それぞれの特技・趣味を活かして、イベントでの啓発・募金活動など、独自の活動を行っている。

例えば、在日バングラデシュ人を中心としたボランティアグループ「ノボディゴント」は、毎月1回開催されるカレーパーティーに協力している。バングラデシュカレーを食べながら国や文化の紹介をしたり、支援活動の成果を報告したり、手工芸品を販売したりしている。毎回あげる15,000円程度の純利益は寄付される。一般の人が参加しやすい会であり、団体・活動内容の広報にも役立っている。

#### 4-9 企業や財団のCSRとの連携

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。CSR（Corporate Social Responsibility）は「企業の社会的責任」と訳され、「社会がビジネスに対して持つ倫理的、法的、商業的、公共的期待に一貫して見合う、またはそれを越える方法で事業を展開していくこと」と定義<sup>17</sup>されている。

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。例えば、日本経団連は、2004年5月に「企業行動憲章」をCSRの視点から改定した。また、2003年3月には、経済同友会が企業白書として「市場の進化と社会的責任経営」を発表した。個々の企業でも、現在、各社競って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。

こうしたCSRへの関心の高まりの主要な原因の一つとして、国際標準化機構（ISO）が2004年6月末に、社会的責任に関する国際規格の作成の方向を決めたことが挙げられる。ISO9000シリーズが品質規格、ISO14000シリーズが環境に関して規格化されているが、2007年にはCSRがISOの規格に組み込まれる予定である<sup>18</sup>。

この企業や企業財団の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。資金が集めにくければ、眠っている特許や物品寄付の譲り受けを事業化し、そこから収入を得ることも可能であろう。また、事業やサービスの定価に寄付を上乗せする等、様々な協働方法が考えられる。

##### 事例4-42：様々な企業との協働

オイスカは、様々な企業と多くの協働プロジェクトを実施している。キャンペーン支援として、企業が実施するキャンペーンの収益を寄付してもらう制度では、例えば、東急ホテルの「グリーンコイン」制度により、宿泊者がアメニティ不使用時にグリーンコインを回収箱に投じると、ホテルが苗木1本分を寄付する仕組みになっている。商品の売上の一部を寄付する制度では、高島屋が販売するエコバッグの収益の一部を寄付している。また、企業などがグループで書き損じハガキや使用済みテレホンカード等を収集しオイスカが換金するリサイクル活動による寄付も行われている。オイスカの活動記事や募金依頼の掲載などに協力するメディアPR支援、イベントの共催などによる協力も受けている。

<sup>17</sup> BSR(Business for Social Responsibility), <http://www.bsr.org>

<sup>18</sup> 岸田真代（編著）『NPOからみたCSR:協働へのチャレンジ』、同文館出版、平成17年、p.15

近年の企業のCSR、社会貢献活動の傾向から、企業からオイスカに対しての問い合わせが多くなってきている。特に、社会貢献活動の経験のない中小企業からの相談が増えてきている。

#### 事例 4-43：企業との協働を柱とするプログラムの推進

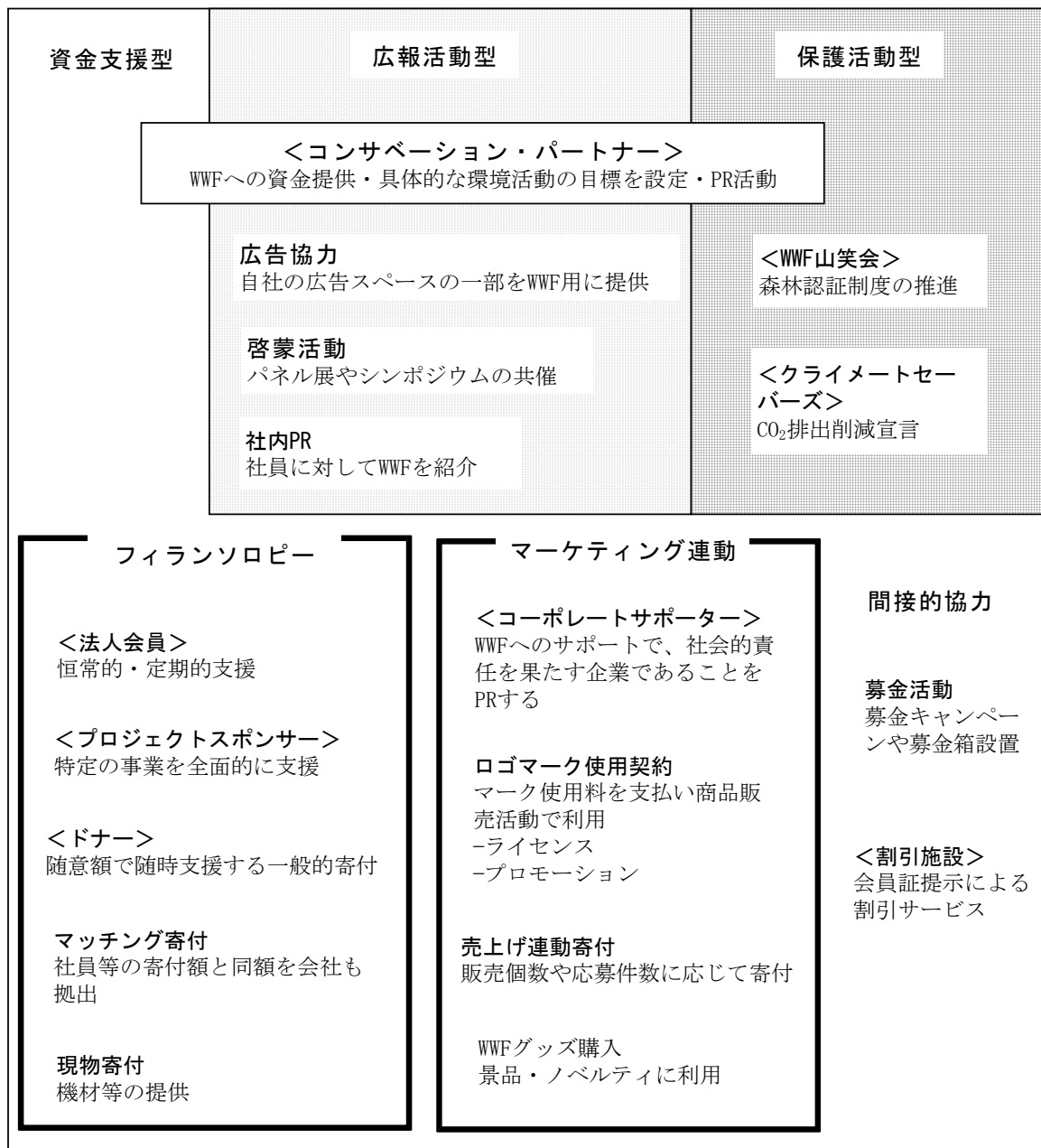
世界自然保護基金（WWF）ジャパンは、設立当初から「企業といかに手を組んで自然保護を推進していくか」をモットーとしてきた。企業との協働に際しては、単に資金的援助を求めるだけでなく、企業が持つノウハウ・技術や業種の特性を活かした支援を得ることに留意してきた。しかし、企業から支援を受けるからといって、支援の見返りとして特定企業に便宜を図ったり、活動方針を変えたりすることはしない方針である。協働には様々なタイプがあるが、大きく分けて資金支援型、広報活動型、保護活動型の3つがある。その詳細は以下の通りである。

表 4-1 : WWF の企業との様々な協働タイプ

資金支援型	フィランソピー	法人会員	
		プロジェクト スポンサー	特定事業を全面的に支援
		ドナー	随意に随意額を寄付
		マッチング寄 付	社員等の寄付額と同額を会社が拠出
		現物寄付	PC、応接セットなど企業が不要になったモノを寄付、グッズ 製作など
	マーケ ティング連 動	ロゴマーク使 用契約	ロゴマーク使用契約：パンダマーク認知度を利用し、使用料 を支払い、商品販売活動に利用するシステム ・ ライセンス：製品本体にパンダマークをつけ、新商品自 体の特性の一つとして、社会貢献性を持たせるもの ・ プロモーション：既存製品の販売促進活動の一つとし て、プロモーション期間中のみパンダマーク利用
		売上連動寄付	商品売り上げ個数、一部を寄付
グッズ購入		景品やノベルティとして WWF グッズを利用することで、自然 保護、環境配慮の企業イメージを内外へアピール	
間接的 協力	募金活動	募金キャンペーン、募金箱設置 ・ 2,500 万円（2004 年度） ・ 募金箱設置数：5,020 箱（2004 年度）	
	割引施設	個人会員の施設利用割引協力	
広報活 動型	広告協力	自社広告スペースの一部を提供してもらう	
	啓蒙活動	パネル展、シンポジウム共催	
	社内 PR	社員に対して WWF 紹介	
保護活 動型	WWF 山笑会	環境保全的に適切で、社会的利益にかなり、経済的にも持続 可能な森林管理を推進することを目的とした森林認証制度 普及のための企業グループ	
	クライメート・セイ バーズ	CO2 排出削減目標を掲げ、WWF と第三者機関が検証・認証す ることで企業の自主的取り組みに透明性と信頼性が与えら れる	

出所：WWF 資料を基に作成

図 4-11 : WWF ジャパンへの企業支援の各種プログラム

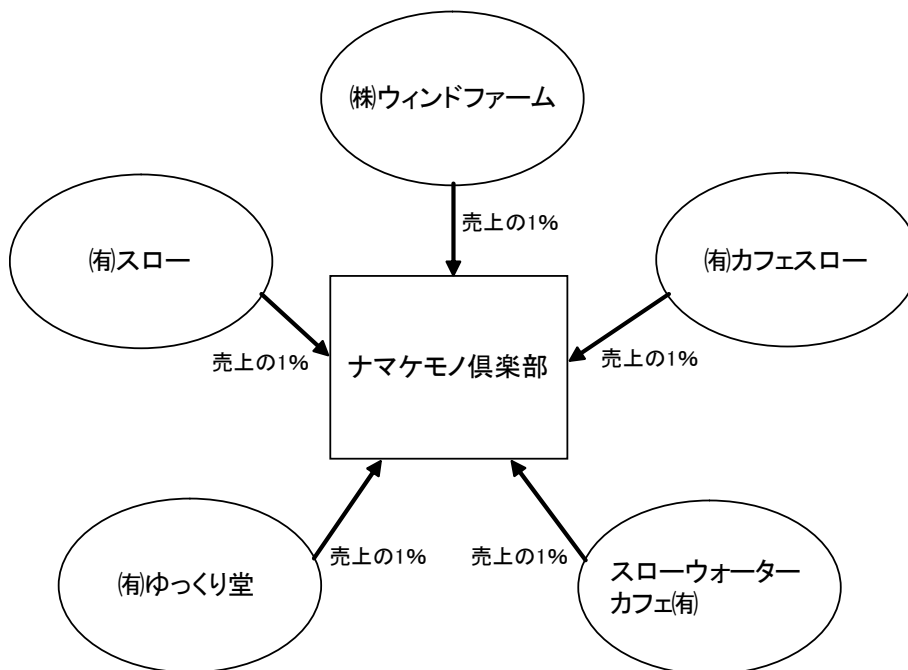


出所：WWF 資料

**事例 4-44 : パートナー企業からの寄付**

スローライフを提案するナマケモノ倶楽部は、環境問題とライフスタイル（消費・購買行動）が密接に関わっていることから、関連エコビジネスとのパートナーシップを通じたスロー社会の実現を模索している。その関連企業5社は、売上の1%をナマケモノ倶楽部に寄付している。

図 4-12 : パートナー企業からの寄付の仕組み



出所：ナマケモノ倶楽部資料

**事例 4-45 : 企業広告掲載による印刷物作成**

NGO が支援者への成果物として発行しているニュース・レターや報告書などの印刷費を企業協賛で賄っている NGO もある。例えば、JHP・学校をつくる会、オイスカ、A SEED JAPAN などがそうであるが、団体の活動に賛同する企業の広告を印刷物に掲載し、発行にかかる経費を負担してもらっている。企業にとっては、団体の活動の支援を通じて社会貢献をしているというアピールにもなり、企業イメージをあげることにもなる。双方のニーズがマッチした協働活動であると言えよう。

**事例 4-46 : マイレージ寄付「エアケア・チャリティー・プログラム」**

ノースウエスト航空は、「エアケア・チャリティー・プログラム」でワールドパークスの会員から、マイレージの寄付を募り、非営利・社会貢献団体へ寄贈するというユニークな活動を行っている。

**事例 4-47：社会貢献クラブ**

リコー社会貢献クラブ・Free Will は、社員参加型の草の根支援組織を目指して結成された。会員となった社員は、毎月の給与と賞与の端数（給与の 100 円未満、賞与の 1000 円未満）を献金し、集まった資金を社会貢献に役立てる仕組みである。支援先は、リコーグループの社員から広く募集し、会員代表によって構成される運営委員会で選考を行い決定している。この制度には、社員の気持ちを応援する「マッチングギフト制度」が適用され、リコーから同額が追加支援される。

**事例 4-48：募金ポータルサイト**

インターネットの普及を、ボランティア活動や、募金・寄付に生かせないだろうかという考え方のもと、21 世紀型の新しいボランティア、新しい募金・寄付のかたちが募金ポータルサイトである。

e-ボランティア・ネットは、株式会社ソシオエンジン・アソシエイツと 70 の NGO をネットワークしているインターメディアリーである国際協力 NGO センター（JANIC）が共同で設立した、日本初の「インターネット募金のポータルサイト」である。（※現在では、「JANIC 正会員団体のオンライン募金」は JANIC とソシオエンジンが、全体のオンライン募金はソシオエンジンが運営している。）

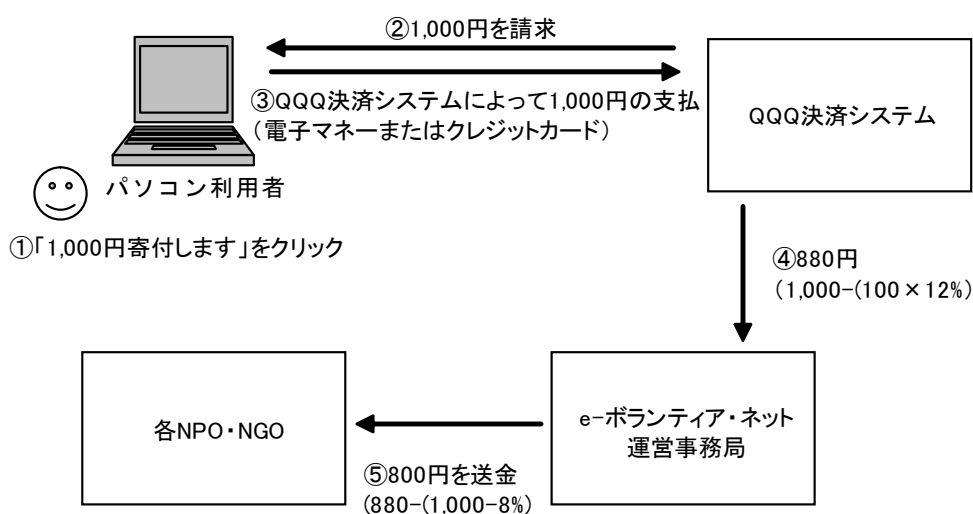
e-ボランティア・ネットの特徴は、以下の通りである。

1. これまで NPO がその団体のためだけに、あるいは一企業が自社 PR や営利ビジネス目的でオンライン寄付を実施するという動きが一部であったが、企業と NPO が共同で、ポータルサイトとして設立した日本で初めての事例である。
2. インターネット募金の一番のネックである、「参加している実感のなさ」を解決するため、募金をした時に、リアルタイムで寄付金額が何にどのように使われたかが分かるようになっている。例えばアジアでは、70 円で一人の子ども一日分の学費がまかなえる。寄付者が寄付する前は 1,500 人の子どもの学費がまかなえていたとする。そこで寄付者が 70 円の寄付をしたら、1,501 人の子どもの学費がまかなえるようになったということが、「募金」ボタンをクリックした後に表示される。実感の湧くインターネット募金として、多くの寄付者が継続的に寄付している。
3. 現在、どの団体がいくらの寄付を得ているかという募金実績をインターネット上で全てオープンにリアルタイムで公開する仕組みである。「70 円で一人の子ども一日分の学費がまかなえる」というプロジェクトの場合、現在「1,500 人が学校に通うことができました」と表示されていれば、105,000 円（※実際は 105,000×80% となる）が寄付の総額となる。これにより、寄付者、参加 NPO、協賛企業全てにオープンな形での募金が実現される。
4. e-ボランティアは、寄付の決済システムとして現在「QQQ システム」を採用してい

ることで、「思い立った時に、すぐに」寄付を実現することができるシステムになっている。通常は、一端、課金サービスへの加入申込みを企業に送り、手続きが完了するまで1週間程度待ってから、ようやく寄付をすることができるという仕組みだが、これでは面倒くさくなったり、寄付したいという気持ちが時間とともにしぼんでいってしまう。e-ボランティア・ネットでは、「まさに今！」寄付したいという熱い思いを大切に、「いつでも思い立った時に」寄付することができる仕組みを構築している。

図 4-13 : e-ボランティア・ネットの仕組み

(例) 1,000 円寄付した場合



出所：e-ボランティア・ネットホームページ

e-ボランティア・ネットに参加するには以下に該当する活動を1会計年度以上にわたって行う、市民により設立された非営利団体であることが条件となっている。

- 保健、医療または福祉の増進を図る活動
- 社会教育の推進を図る活動
- まちづくりの推進を図る活動
- 文化、芸術またはスポーツの振興を図る活動
- 環境の保全を図る活動
- 災害救援活動
- 地域安全活動
- 人権の擁護または平和の推進を図る活動
- 国際協力の活動
- 男女共同参画社会の形成の促進を図る活動
- 子どもの健全育成を図る活動



#### 4-10 組織基盤の強化

これまでは、日本の NGO が効果的なファンド・レイジングを計画・実施する際の留意点を検討し、現在、NGO で試みられている興味深い事例を紹介してきた。このセクションでは、これらのファンド・レイジング方法を実施する際に必要となる NGO の基盤強化に関する問題を扱う。

##### (1) 人的基盤の強化

今日の日本の NGO がファンド・レイジングを通して財政基盤を強化し、団体のミッションを達成する上で、その前提となるのが人的基盤の強化である。

人材面での問題で、まず挙げられるのがスタッフの定着率の低さである。1999年から2000年にかけて JANIC が行った調査によると、1992年に比べて専従ボランティアは減少しているが、有給専従スタッフは増加している。しかしながら、有給専従スタッフの勤続年数は、2年以下がおおよそ3割、4年以下が5割強である。

その理由として、第一に、厳しい待遇のもとでは長い年限にわたる活動が困難であるからである。例えば、有給スタッフの就業規則や給与規定を設けている団体は全体のおおよそ4割しかない。有給スタッフとの間に労働契約あるいは雇用契約を結んでいる団体は、有給スタッフを抱える団体全体の約6割。手当を支給している団体は、通勤手当支給については約3分の2、賞与は4割、退職金、扶養家族手当、住宅手当は2割～3割、超過勤務手当は1割である。また、「有給スタッフ」と言いながら、基本給を支給していない団体もある。年収については、有給専従スタッフの場合、150万～400万円の者が半分以上を占め、150万円以下も4分の1ある。有給スタッフの平均年収は250万円前後と考えられるが、実際は、多数の低賃金団体と、ごく少数の潤沢な団体という二重構造がある<sup>19</sup>。

NGOだけではなくて、日本のNPO法人を対象とした2001年度の経済産業研究所の調査では、1団体当たりの事務局スタッフの数は平均6.3人、常勤より非常勤の方が多くて、無給が4割を占める。常勤は3割しかいない。年収は常勤では平均134万円、非常勤では51万円。片山氏は、これが日本のNGOの現実であり、何とかこれを打破していかないと、NGOを日本の社会の中で健全に育て、基盤を強化していくことは難しいと主張している<sup>20</sup>。

<sup>19</sup> 毛受敏浩(編著)『東京財団研究報告書 2004-7:国際協力NGO活性化の方策』、東京財団研究推進部、2004年7月、p. 25-26  
<sup>20</sup> 片山信彦「NGOの基盤強化」、今田克司・原田勝弘(編著)『連続講義:国際協力NGO:市民社会に支えられるNGOへの構想』、日本評論社、2004年、p. 197

## 事例 4-49：日本ユニセフ協会の組織改革

5年間にわたってユニセフ本部が直接管理していたユニセフ・グリーティングカード・オペレーション駐日事務所が、1989年の8月に日本ユニセフ協会へ統合されることになり、その統合に伴い発足するグリーティングカード事業本部の本部長として「しかるべき管理職を出してほしい」とユニセフ本部から日本航空へ要請があり、日本航空から東郷専務理事が協会へ来ることになった。

ユニセフ協会に来た東郷氏が真っ先に手をつけなければいけないと考えたのは、給与面を含めた就業規則の整備であった。当時の職員の給与は低く、事務局長ですら年収はおよそ500万円しかない。ユニセフ・グリーティングカード・オペレーション駐日事務所の職員をユニセフ協会へ移すにしても、また語学力に優れた職員を新たに採用するにしても、それまでの給与体系をまず見直す必要があった。

「日本ユニセフ協会は、すでに三十五年間の歴史を有する由緒ある財団法人でありましたが、基本的にボランティアの集合体であったので、給与の水準が驚くほど低く、また諸規則も体系化されたものとは言い難かった。

私はそれまで私企業のマネジメントの一端にかかわっていたため、組織を合併し、且つ双方の活性化を図る為は何をなすべきかは明確に思えた。しかしながら、従来からこの業務に携わっている事務局の方針は、一円の経費も惜しんでより多くの募金をユニセフに拠出することにあつた。「他人のために己を捨てるは、慈善の極みなり」と古の教えにもあるようだが、自ら清貧に甘んじ周囲にも犠牲を求める人達と、チャリティの心を尊重しつつ、すこぶる現代的な組織の併合という問題を話し合うことがいかに難問であつたかご想像いただけると思う。

しかしこれを解決しないかぎり、ユニセフ本部が求める業務の一本化は暗礁に乗り上げるのみならず、一群の有能なスタッフを失い、かつ、協会活性化の絶好の機会を失うことになる。私はやむを得ず給与体系と就業規則の私案を携え、大来佐武朗会長を訪ねた。大来さんにはすべてお見通しだったのである。大来さんは、ひと言「ヨーロッパにはこういう言葉があります」と言われ、そして表題の「プアーサラリー・レイジーモンキー」(Poor salary, Lazy monkey)を引き合いに出されたのである。そしてこれを機に日本ユニセフ協会の運営方針が180度転換したことは言うまでもない」

こうして、職員の給与水準は公務員と同じ程度となった。ユニセフ協会は1991年に事務所を新宿に移すが、この新宿時代に業務量も職員も増え、現体制の原型が出来上がったといってもよい<sup>21</sup>。

## (2) ステークホルダーとのリンケージの構築

前記した寄付者・会員との関係強化、NGOの運営に寄付者・会員の声が反映されるメカニ

<sup>21</sup> 日本ユニセフ協会社史刊行会(編著)『子どもたちの笑顔のためにユニセフと歩んだ50年:日本ユニセフ協会半世紀』、出版文化社、2005年、p.139-140

ズムの導入、コミュニティの資源や市民ボランティアの活用、ならびに民間企業の CSR との連携等は、ステークホルダーとのリンケージの構築・強化に関わってくる。

ドロッカーによれば、「事業の目的について正しい定義は唯一つしかない。それは顧客の創造である」。組織にとって重要なことは、事業活動によって創造した「顧客」との関係を継続的な関係に築くことである。NGOの場合は、「顧客」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。「顧客」を「商品・サービスを利用してくれる人」と狭く捉えるのではなく、「ステークホルダー」として広く捉える方法である。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<sup>22</sup>。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することが重要である。

### (3) アカウンタビリティの確保

ステークホルダーとのリンケージを構築・維持することは、NGOの活動が受益者、支援者、協力者のニーズに合致するために必要であるだけではない。利害関係者に対して、十分に理解、納得ができるような説明や情報開示をすることによって、関係を強化するためにも重要である。

NGOに寄付をする企業や個人とNGOのスタッフの相互不信は、例えば以下のような言葉に示されている<sup>23</sup>。

- 寄付者： 「NGOは寄付をもらうまでは一生懸命だが、どう使われたか分からない。管理費と称してスタッフの飲み食いに使われているのではないか？」
- NGO： 「現地の困っている人に支援するお金の方が重要だ。寄付者への説明・資金の透明性と言われても、それにお金を使うより、少しでも本来の活動に使いたい。」

こ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

<sup>22</sup> 毛受敏浩（編著）『東京財団研究報告書 2004-7：国際協力NGO活性化の方策』、東京財団研究推進部、2004年7月

<sup>23</sup> 高田正隆「団体の運営、説明責任と広報活動」、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13年度、p.42

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。NGO にとって、利害関係者に対して支援を呼びかけ、プロジェクトを実施し、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。

#### 事例 4-50 : 支援企業に対する逐次報告の重要性

シャンティ国際ボランティア会 (SVA) は、支援企業に対して進捗状況を逐次報告することになっているが、この方針が報われたケースがあった。スマトラ沖地震の際、ある団体がシャンティを含むいくつかの NGO に対して募金の寄付を行った。報告義務については特に定められてはいなかったが、SVA は逐次報告を行った。その後、パキスタンで地震が発生した際に、即、同団体から募金寄付先として SVA が選定された。

#### 事例 4-51 : さらなる信頼へ向けて、日本ユニセフ協会の組織体質の改善

1990 年代の初頭、日本ユニセフ協会は個人の募金協力者を開拓することを始めるが、その前提としてユニセフ協会が取組んだのが、組織、とくに経理面の透明性を保つことだった。すべての募金、経費の支出が一目瞭然で分かるようにしておくことによって初めて、誰にでも安心して募金に協力してもらうことができるからである。実は当時、ユニセフ協会支部・友の会などの地域組織事務所の中には収支がはっきりしないところがあった。ボランティアでの協力だったので、ユニセフ協会としても、なかなか経理面については強く言えないところがあったのである。

この問題に対しては、募金収入は必ずユニセフ協会の口座へ入れてもらい、その代わり経費は必要に応じて協会から出すことにした。もちろん、経費を無制限に出すわけにはいかないので、「募金収入の 10%以内」ということにした。そういう制度を作って、ユニセフ協会ではもちろん、支部や友の会などの地域組織にも徹底してもらうことにしたのである<sup>24</sup>。

<sup>24</sup> 日本ユニセフ協会社史刊行会(編著)「子どもたちの笑顔のためにユニセフと歩んだ 50 年:日本ユニセフ協会半世紀」、出版文化社、2005 年、p. 153-154

