

平成 25(2013)年度

NGO 海外スタディ・プログラム最終報告書

提出日	2014年3月13日
氏名	関口 弘美
所属団体	ブリッジ エーシア ジャパン
受入機関名(所在国)	Population and Community Development Association (PDA) (タイ)
研修期間	2013年12月14日～2014年3月9日

研修テーマ	多角的な資金調達的手法とそれを可能にする組織運営
全体研修目標	<ol style="list-style-type: none"> 1. 複数のファンドレイジングの手法を学ぶ 2. 組織運営とマネジメントにおけるファンドレイジングの意識付けを学ぶ 3. 受益者、ドナー、運営団体の各ステークホルダーへコミュニケーションとコーディネートを学ぶ 4. ファンドレイジングの効果をどのように評価し、リスクマネジメントをふまえたフォローアップを学ぶ

具体的な研修内容

Population and Community Development Association (PDA)は創立 40 年、タイ全土に 18 の事務所を持ち、300 のスタッフを擁するタイで最大の NGO のひとつである。農村地域の貧困根絶をミッションとし、コミュニティのエンパワーメントを、小規模融資を利用した収入向上を軸に展開している。PDA のファンドレイジングについてオン・ザ・ジョブで学ぶため、タイ東北地方にあるプロジェクトサイトと、PDA 関連企業（ソーシャルエンタープライズ）にて以下の業務を行った。

1. タイ東北地方にある PDA のプロジェクト地

- ①プロジェクト対象村落でのモニタリングと記録
- ②ドナーフォローアップのための執筆
- ③ドナー訪問のための準備、運営、記録

－資金調達を可能にするプロジェクト運営とチームマネジメント、ファンドレイジングの意識付け

ドナー・受益者などステークホルダーとのコミュニケーション

2. PDA 関連企業（ソーシャルエンタープライズ「BREAD」）

- ①在タイ日系企業向け営業資料の日本語訳
- ②配送
- ③営業同行

－取引先の関心を意識した営業資料の作成と、コミュニケーション

3. プロポーザルと完了報告書作成補助（一部執筆）

－ドナーの関心を意識した効果的な文書作成

研修の成果

(目標に対し達成できなかった内容がある場合は、その理由とあわせて報告してください)

1. 複数のファンドレイジングの手法

PDA のファンドレイジングはプロジェクト寄付と企業経営によるマネジメント経費調達に分かれている。対象は個人と企業・財団といった団体とがあり、政府からの資金は現在のところ含まれていない。

1-1. 個人からの支援

PDA ではキャンペーンによる寄付、イベントの参加費、商品の販売、募金箱の設置を行っており、会員制度は取っていない。キャンペーンにおいては、寄付キャンペーンなどは行っておらず、あくまでプロジェクトの波及が目的で、その過程で寄付を受け付けるというもの。定期的にキャンペーンを作り上げるのではなく、プロジェクトとして必要とされる際に行っている。例えば HIV/AIDS の啓発活動など。イベントはスポンサーで開催資金を賄い、参加費と当日の寄付が収益になる。ミニマラソンでのスポンサー募集に関しては、他のマラソンにスポンサー参加していたところ、銀行など取引先、今年がアニバーサリーイヤーの企業、スポーツグッズ取り扱い企業(ランニングウェア、筋肉系の薬剤、靴など)へ手紙と電話でアプローチする。担当者は一人だが、運営と広報を外部に委託して対応している。

PDA が持っている人材、経験で売れるものは全て売る、というスタンスで、ミニマラソンイベントも企画者がランナーだったことから端を発して企画採用となった。このような場合でも組織を上げてバックアップが行われ、参加者もボランティアもスタッフとエグゼクティブレベルのシニアスタッフから出されている。企画の内容のよしあしだけでなく、バックアップ体制を整えることで収入目標の達成度が高まる。

1-2. 企業・財団からの寄付

当団体同様にプロジェクトごとにプロポーザルを提出して資金を得ている。基本的にエグゼクティブレベルのシニアスタッフが責任を負っており、国際会議等の出席、プレゼンテーション、ドナーの接待などに関与している。エグゼクティブは関連企業の出資者となっており、その運営も担っている。関連企業はレストラン、土地貸し、宿泊施設などがあり、そこからの収入は年間予算の 70-75% をまかなっていて、マネジメントコストは企業収入から使われている。

プロポーザルと報告書の一部を執筆したが、自由書式のものについてはこれまでの成功事例、プロジェクト実施後の効果と資金の回収試算、支援内容のリストアップなどが盛り込まれる。こうした数字をあげた明確な説明と対象を絞り込んだアプローチは複数のプロポーザルで見られ、また潜在ドナーとの会議においても成功事例のアピールが強い。実行力があるという効果的な見せ方である。

2. 組織運営とマネジメントにおけるファンドレイジングの意識付け

2-1. 組織全体におけるファンドレイジングの意識付け

PDA の資金調達はエグゼクティブレベルのスタッフの力と組織力で成り立っている。40 年の歴史の中でトライアル & エラーを繰り返して、300 人いるスタッフをとりまとめやすい形となっている。基本的には本部からのトップダウンで、新規事業の提案が外部からある場合にはエグゼクティブが対応し、進めると判断されれば現場事務所の意見を聞かずに、その場にはいないスタッフも含めて責任と担当、スケジュールが決まっていく。組織基盤が十分にあり、そのキャパシティをよく認識しているからできる体制で、ドナー側からみたら決断が早いので協力しやすいだろうと思われる。

本部のシニアスタッフは 70 歳を超えており、引き継ぎが懸念されたが、地方事務所はそれぞれで独立採算を行っているので解体を可能にしている(実際に分裂して既にプロジェクトを行っていない旧事務所もある)のはよく考えられたシステムだ。

2-2. プロジェクト運営事務所におけるファンドレイジングの意識付け

各事務所ではプロジェクトの質が資金獲得の鍵となると理解しており、プロジェクト運営に集中している。本部からの指示やドナー訪問、見学の受け入れについては当然のこととして対応している。経験不足、専門性の違いなどは別の事務所からサポートが入ったり、外部の研究機関と連携したりして目的を達成していく。ドナーとの連絡、接待、ネットワーク構築、プロポーザルや報告書などの執筆サポートは本部が行う。また、ドナーから要求が高いものにモニタリングとエバリュエーション(M&E)があるが、現地事務所で行う日常の詳細なデータ収集の積み重ねの他に、本部に専門の部署を構えており、プロジェクトの中間と終了時は本部からスタッフが派遣される。

2-3. ドナーの関心にフォーカス

教育や子どもといった切り口はドナーの関心をひきやすいので、奨学金の受け入れを広く行っている。また物品支援も受け入れており、企業に働きかけて村の子どもたちに使わなくなったおもちゃを贈るというプロジェクトを行っている。この場合、企業側に負担するものは送料のみで、職員が不要な物を支援するだけで社会貢献になる。それを寄贈する学校に企業を招いてコミュニケーションを測り、さらなる支援を依頼するというのが効果的。PDA では実際にほとんど全てのドナーが現場を訪れており、継続的な支援を取り付けている。

2-4. ソーシャルエンタープライズ

マネジメント経費を賄う関連企業(社会的企業: ソーシャルエンタープライズ)はビジネスに徹底している。大きな売り上げをあげているレストラン業では、展示や装飾でプロジェクトの紹介、啓発を行ってはいるが、それをベースにしているというよりは、きちんとした味とサービスを提供して競合に勝つことを意識している。

企業相手にギフトや米の販売を行っている BREAD(Business for Rural Education and Development)でも、CSRとして商品を買ってほしいというのではなく、あくまで顧客と BREAD 双方の利益を追求する姿勢で運営されている。CSRについて取引先は関心を示しはするが、それが決定打になるのではないということを BREAD 社員もプロジェクト実施団体である PDA もよく理解している。運営を支えるための収益が第一優先のため、それ以外のこだわりはほとんどない(例えば環境に配慮した商品のみを扱う、など)。実際に営業に同行した際も、相手企業は学校経営に一応の関心は示すものの、質問は価格について集中しており、採用できるかほとんどにかか価格だというスタンスだった。

営業資料については、これもできます、あれもできます、というのではなく、ターゲットを絞り込んだ内容となっている。例えば手紙を出す相手が上層部であっても、会いたいのは購買担当者であることを明記し、米であれば他社の商品と同等の品質で価格も適正、として、商業ベースの価格競争に耐えられるとみせている。

こうした関連企業にみられる徹底した顧客ベースの考え方は企業だからというのではなく、PDA のプロジェクト側にもみられるもので、ドナー対応の場合にはドナーの関心ごとにフォーカスしてプロポーザルやツアーを行い、プロジェクトではエンパワーメントに注力し、それらがひとかたまりとなってファンドレイジングに強い PDA の体質を生んでいるようだ。

3. 受益者、ドナー、運営団体の各ステークホルダーへコミュニケーションとコーディネート

3-1. 受益者とのコミュニケーションと現場、本部の関係

スタッフはほとんどがその地方出身者で勤務期間が長く(例えばある事務所の現場スタッフは勤続 18 年以上)、プロジェクト実施前のニーズアセスメントをする際、農家の仕事の後に集会を頻繁にもつため信頼関係が培われている。その上でプロジェクト実施期間は基本的に週に 2 回現場を訪問する。村の人は生活の変化について詳細な記録をつけており、スタッフは聞き取りを行う。毎月状況を本部へ報告。プロジェクト完了時には本部から査察チームが入って報告書をまとめてドナーへ報告する流れとなっている。

プロジェクト実施現場では、対象農家の自助努力がドナーを惹きつけると考えている。プロジェクト開始前のニーズアセスメントの際にも、本人たちが希望する生活に対し、現状は何が足りないと感じるか、それをどのように克服してどうありたいかということをはっきりと明らかにし、それに必要な支援をドナーに具体的に提案し、資金調達を行う。例えば、水が増えると作物の収穫高がどれだけ増えるかといったことを事前に調査したうえで意欲のあるコミュニティが自ら選択をする。収支、生産高等の数字は細かく記録を取っており、ドナーへの報告の他、ドナー獲得へのプレゼンテーション等にも使われている。

3-2. ドナー対応

ドナーとのコミュニケーションはエグゼクティブレベルで頻繁なコミュニケーションが図られている。プロジェクトへの支援を検討している企業には村見学ツアーを行い、村の現状、支援の希望内容などを村の人から直接説明を促すことになっている。村の人は数字を細かく把握していてドナーの視察時に直接説明をするのでインパクトがある。協力的で数字の管理が行きとどいた村には寄付が集まりやすく、複数のドナーからの複数のプロジェクトが実施されている村もある。ドナーからの資金は、例えば水供給システムの際も必ず一部が共同運用のファンドに入るようになっていて、一度の寄付が長期的に生きてくることを強調する。

このように村の人たちが自ら発言し、プロジェクトを運営していけるようになるまで 3 年程かかり、さらに収入向上が達成され始めるまでは 3-4 年かかるとみられている。当団体は長期に渡りベトナムとミャンマーで活動しており、その実績と成功事例を潜在的ドナーに伝えるのに、村の人の声が伝わるような仕組みが作れば効果的だろう。

3-3. 外部研究機関との連携

お互いの強みを活かすことで目的の村人のエンパワーメントが実現されている。現地の大学であれば、当団体のプロジェクト終了後も研究上のモニタリングの対象となるフォローが続くメリットもある。プロジェクト現場での他団体との連携は効果的に見受けられた。プロジェクトの一部で専門家というような役割で大学が入る場合があるが、完全にプロジェクトを分けて行う方法は資金も分かれ、実施期間も分かれるが、他団体の手法を学び、お互いの強みを活かすことができると考えられる。

4. ファンドレイジングの効果をどのように評価し、リスクマネジメントをふまえたフォローアップ

ファンドレイジングの責任をエグゼクティブが負っており、収益の上がないプロジェクトについては 3 年程度で見直されるとのことだが、それもエグゼクティブレベルでの決定となる。複数のプロジェクト、関連企業の運営をリスクヘッジとしており、組織の規模に応じたフォローアップ体制となっている。スタッフが企画立案しているミニマラソン等の毎年恒例のイベントに関しては、常に黒字で問題なしとのことで参考になるものはなかった。

本研修成果の自団体の組織強化や活動の発展への活用方針、方法

資金調達の方針を明らかに

ファンドレイジングは組織力であたらないといけない。当団体の業務量とマンパワーを明らかにし、その中でアプローチする分野を再度見直す必要があると感じた。

ドナーへのアプローチは具体的に

潜在的なドナーの関心を理解し、どのような内容の支援が求められているか、その結果何が起こるかということについて明確に示すことは、選択肢を狭めるようであるが、ドナー側からはできるかできないかの判断が付きやすい。また、成功事例をみせることは支援拡大に効果がある。

ドナーと受益者のコミュニケーション

村の人とドナーとのコミュニケーションを増やし、村の人に対する尊敬と、自分の支援が適切に使われたという満足感をえてもらうようにすることは有効なファンドレイジング手法であった。こうしたサービスはマンパワーが必要になるので敬遠しがちだが、どうすればできるかというのを前提に検討しなくてはならないと思われる。現場へのアクセスのよさと、現場の理解の側面からいって、ベトナム及びミャンマーに進出している多国籍企業へのアプローチも必要か。

当団体が日本国内で既の実施している古着リサイクルプログラムとブックオフの図書・CDの寄付は導入として有効なので、次のステップには子どもたちからのメッセージを動画やカードで伝えるなど、もっと受益者の声が伝わるような仕組みを検討したい。

本プログラムや事務局側に対する提案、要望等

フォローアップいただきありがとうございました。

その他

(総合的に研修成果を理解するために、写真類、研修員が受入先機関に提出した報告書類等があれば、あわせて添付願います)



農家グループによるプロジェクト決定ミーティング



村の人からプレゼンテーション



ドナー訪問の様子



土が悪いところでは鉢で野菜栽培

以上