

東京財団研究報告書

2005-12

日本の NPO／NGO における ファンドレイズ機能と その発展ストラテジー

大西たまき

インディアナ大学フィランソピー・センター客員研究員
前 PBS 全米公共テレビ放送ニューヨーク局資金調達部ファンドレイザー

東京財団研究推進部は、社会、経済、政治、国際関係等の分野における国や社会の根本に係る諸課題について問題の本質に迫り、その解決のための方策を提示するために研究プロジェクトを実施しています。

「東京財団研究報告書」は、そうした研究活動の成果をとりまとめ周知・広報（ディセミネート）することにより、広く国民や政策担当者に関わり、政策論議を喚起して、日本の政策研究の深化・発展に寄与するために発表するものです。

本報告書は、「日本の NPO／NGO におけるファンドレイズ機能育成とその発展戦略」（2004 年 7 月～2005 年 1 月）の研究成果をまとめたものです。ただし、報告書の内容や意見は、すべて執筆者個人に属し、東京財団の公式見解を示すものではありません。報告書に対するご意見・ご質問は、執筆者までお寄せください。

2005 年 10 月

東京財団 研究推進部

目 次

| | |
|---|----|
| 序 | 1 |
| 第1章 提言 | 6 |
| 1-1 日本におけるファンドレイジング概念の導入への提言 | 6 |
| 1-2 NPO/NGOの経営レベルにおける導入方法への提言 | 8 |
| 1-3 寄付マーケット拡大方法への提言 | 10 |
| 1-4 ファンドレイジングを発展させる新たなパートナーシップへの提言 | 12 |
| 1-5 ファンドレイジングを促進する環境作りへの提言 | 14 |
| 第2章 研究方法と目的 | 16 |
| 2-1 研究調査方法 | 16 |
| 2-2 研究調査体制と進め方 | 17 |
| 2-3 リテラチャー・レビューと当研究の位置づけ | 17 |
| 第3章 研究にあたって | 20 |
| 3-1 国際比較研究をする上での問題点 | 20 |
| 3-2 日本の非営利セクターとフィランソピーの特性 | 22 |
| 3-3 日本におけるファンドレイジングの必要性和発展の可能性 | 26 |
| 第4章 米国におけるファンドレイジングの歴史とその発展要因 | 29 |
| 4-1 米国ファンドレイジング略史 | 29 |
| 4-2 米国におけるファンドレイジング発展の要因 | 35 |
| 第5章 米国におけるファンドレイジングの理念と実践—日本へのワーキング・モデルとして— | 39 |
| 5-1 ファンドレイジングとはなにか | 39 |
| 5-2 米国におけるファンドレイジングの基本的流れ—ファンドレイジング・サイクルを中心に— | 40 |
| 第6章 日本のNPO/NGOによるファンドレイジングの実態調査と日米比較 | 60 |
| 6-1 調査概要 | 60 |
| 6-2 日本のNPO/NGOによるファンドレイジングの実態 | 62 |

| | | |
|--------|----------------------------|-----|
| 6-3 | 日本のファンドレイザーの活動現状 | 68 |
| 6-4 | 自由回答およびインタビューによる調査結果 | 71 |
| 6-5 | 日米のファンドレイジングの照合と適用の可能性 | 76 |
| 6-6 | コミュニティ・ベースド・ファンドレイジング | 79 |
| 第7章 | ファンドレイジングの発展を担うヒューマン・キャピタル | 89 |
| 7-1 | 「ファンドレイザー」としてのヒューマン・キャピタル | 89 |
| 7-2 | ファンドレイザー教育と支援 | 93 |
| 7-3 | 「寄付者／投資家」としてのヒューマン・キャピタル | 97 |
| 7-4 | 青少年対象フィランソロピー教育 | 99 |
| 7-5 | 成人対象フィランソロピー教育 | 102 |
| 第8章 | ファンドレイジングを促進する社会環境 | 105 |
| 8-1 | ファンドレイジングを支えるインフラストラクチャー | 105 |
| 8-2 | ファンドレイジングにおけるアカウンタビリティの必要性 | 110 |
| 添付資料 | アンケート調査票 | 115 |
| 参考文献資料 | | 128 |

序

当研究は米国の研究・実践を研究調査し、日本の非営利団体（non-profit organization and nongovernmental organization、以下 NPO/NGO¹）の資金調達活動、すなわちファンドレイジング（fundraising）の基礎実態調査を行い、その発展への提言につなげるものである。ファンドレイジングが未だ一般的でない日本の現状を考慮し、社会全体におけるファンドレイジング発展のフレームワークづくりを目指している。

平成10年の特定非営利活動促進法（NPO法）施行以来、NPO/NGOの認証数は着実に増加し、現在2万を超えるまでになった²が、経営・資金の問題を数多くの団体が抱えており、山内直人氏が「ファンドレイジングの才能がなければ寄付を集めることもままならない」と指摘するよう、日本でのファンドレイジングの必要性は高い。また産業構造審議会でも「個人がどのようにNPOを支援していくか（中略）、寄付を増加させるかが重要」と議論するなど、個人寄付調達の戦略は大きな課題である。

従って当研究は、個人寄付の割合が収入の最大部分を占め、その戦略面が最も発展している米国のファンドレイジングを参照に進める。次にSalamon, Wanger等がファンドレイジングの発展を促したと指摘するインフラストラクチャーの機能と、その日本での可能性についても言及する。米国では1960年代以降、ファンドレイジングに特化した専門家組織やビジネス等が次々と誕生し、その発展を支えてきた。税制や寄付文化で米国と未だ格差を持つ日本で、個々の草根レベルでNPO/NGOがファンドレイジングを成功させるのは至難の事だ。従ってその支援環境作りを目指す必要がある。

具体的な研究方法として、まず歴史的側面から米国のフィランソロピーを考察、その発展要因を分析する。この分析プロセスに際してはインディアナ大学ルース・リリー特別コレクション所蔵の米国フィランソロピーに関する第1次資料、及び各研究書の中に含まれる歴史的事項を精査し「米国ファンドレイジング略史」を作成するなど、資料としての意義も持たせる様に心がけた。

当研究ではさらに、「ファンドレイジングをする側」であるNPO/NGOの資金調達担当者、すなわちファンドレイザー（fundraiser）と、「寄付をする側」である市民にも目を向け、両者の育成方法を考察する。Kellyが「寄付者と、寄付を受ける団体及びそのファンドレイジングとの、関係に関する研究が必要である」³と指摘したように、ファンドレイジングの発展には、NPO/NGO側だけでなく、寄付マ

¹ 当研究ではNPO/NGOによる資金調達活動を「ファンドレイジング」及び、その担当者を「ファンドレイザー」と総称するが、「資金調達活動」「資金調達担当者」といった、日本でより一般的な用語を使う等、状況で使い分けてもいい事をここで断っておく。なお当研究で取り上げるNPO/NGOの分類に関しては後述。

² 内閣府ホームページより <http://www.npo-homepage.go.jp/report/h16a-1.html>。

³ Kelly, Kathleen S. "From Motivating to Mutual Understanding," in *Critical Issues in Fund Raising* (edited by Dwight F. Burlingame), p. 140.

ーケットを拡大する必要がある。その方法について、フィランソロピーにおけるヒューマン・キャピタルとして育成する米国の事例を参照し、提言を行った。

結果、当研究では「NPO/NGO」、「市民/寄付者」、さらに「社会環境/コミュニティ」に焦点を当て、米国におけるファンドレイジングの発展とフィランソロピー育成の試みを概観・分析し、日本調査委員会及び基礎実態調査で浮かび上がった日本の状況と比較しつつ、提言につなげた。

ところで、米国以外の諸外国におけるファンドレイジングは、1990年代における各国政府の政策変化や既存の社会制度の崩壊等の結果、特にNGOあるいはシビル・ソサエティ・オーガニゼーション(civil society organizations=CSO)の活動を通して盛んとなってきた。さらにSalamon 達によるジョンズ・ホプキンス大学(Johns Hopkins University Institute for Policy Studies)の国際比較調査⁴によって諸国の非営利セクターの現状が明らかにされた事に伴い、同様の国際的観点からファンドレイジングに関する調査も活発化し始めている。McCarthy (1992) や Wagner (1997) の論文、Harris 編集書(1999)の他、ごく最近ではWagner 編の調査(2005)で中央アジア、中東、メキシコ、カナダ、ニュージーランド、EU 諸国等におけるファンドレイジングの現状が明らかにされた。

これらの研究が進んだ背景として考えられる1つには、全世界的な市民活動、NPO/NGO の活発化と共に、Salamon が指摘するよう、「フィランソロピー収入は事業収入と比べ調査に非常な努力が必要である一方、シビル・ソサエティ(civil society、市民社会)の維持と発展には不可欠である」⁴という認識が発達した事、加えて各国政府による助成・補助金削減によりNPO/NGO が自力で寄付を調達する必要性が生じたためである。例えばカナダ。1990年までは政府援助に全面的に頼っていたものの、その大幅削減に伴いNPO/NGO がファンドレイジングを取り入れ始めた結果、現在ではNPO/NGO の数は10万以上、9割以上の国民が平均259ドルの寄付(資金と物品)、国の寄付総額は500億ドル近くにまで達している⁵。また日本人と似た「寄付の直接的な願いを敬遠する」精神文化を持ち、かつて国家経済が決して強いと言えないメキシコ。現在ではファンドレイジングを積極的に採用し、カナダ、中国等と共に全米ファンドレイザー協会(Association for Fundraising Professionals)の支部を設立する等、文字通り国際レベルで情報交換等が行えるまでに発展してきた。そうした国際ネットワークは、研究と実践の両面から非常にスピードで拡大している。

今回の研究に当たってはまず、東京財団とインディアナ大学の有り難い御助成に心から感謝申し上げます。東京財団研究推進部の方々、特に内田晴子氏に関しては日本の状況、有識者の方々に関する事等、

⁴ Salamon, Lester M., et.al. *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector*, p.37.

⁵ Canadian Centre on Philanthropy の資料より。Lilya Wagner and Julio A. Galindo, eds. *Global Perspectives on Fundraising*, p. 37-39.

資金助成というレベルを超え貴重なお力添えを頂いた。内容に関しては調査委員の方々を始め日本のNPO・社会起業研究及び実践者の方々、メディアや行政関係の方々他（御芳名は後記）、多くの方々に貴重なご助言を頂いた。お忙しい中、親身にご指導頂いた事にこの場を借りて深く御礼申し上げたい。微力ながら自身の研究が、こうしたお世話になった方々への“恩返し”となる事を切に願っている。

特に日本の調査委員の方々は、日米の現状の大きな差を整理するところから日本のファンドレイジングの事例と可能性の考察に至るまでお世話になり、改めて深く感謝する次第である。中でもNPO 事業サポートセンターの方々及びその理事／事務局次長の山根眞智子氏は、普段米国にいる大西に代わり、日本での調査アンケートと調査委員会を総括、日米調査体制を可能に下さった。

そして何よりも、調査アンケート、インタビューにお答え下さった日本のNPO/NGOの担当者の方々に心から感謝申し上げたい。ご自分達の団体の運営で大変な中、わざわざ時間を割いて、しかも未だ日本で一般的でない質問内容にも積極的に答えて下さった彼らのご協力がなければ、今回の調査は実現できなかったと言っても過言でない。ファンドレイジングが日常的になっている米国と比べ制度・伝統的に格段の差をまだ残す日本で、使命感をもとに活動を継続するための必死の工夫と努力を重ねる担当者の方々の姿は感銘的でもあり、彼らの努力に対して今回の研究が少しでもお役にたてば本望である。

Rosso は「フィランソロピー支援を求めるという特権は、いかに市民のための活動、すなわち非営利団体がその支援によって社会に必要な問題解決を成し遂げるかによる」⁶と定義した。つまりファンドレイジングはシビル・ソサエティに向けてソーシャル・イノベーション (social innovation、社会変革) を担う機能である。今回の研究調査で久しぶりに日本に長期滞在し多くの方々にお目にかかった事で、今深刻化しつつある日本の様々な社会問題を伺った。NPO/NGO 担当者の方々が日本における優れたファンドレイジングを作り出し、寄付者と一体となって深刻化する社会問題に取り組み解決していく事で、市民に支えられた市民による市民のための一層豊かな日本のシビル・ソサエティ確立につながる事を願ってやまない。

謝辞

当研究に際し、調査及びインタビューで下記の方々に御指導・御協力頂きました（所属法人名による 50 音順）。ここに御芳名を載せさせて頂くと共に深く感謝申し上げます。

特定非営利活動法人アースウォッチ・ジャパン 事務局長 小林俊介様、企画部主任 鈴木克芳様

⁶ Rosso, Henry A. *Achieving Excellence in Fund Raising*, p.3.

朝日新聞東京本社 編集委員（経済担当） 辻陽明様

特定非営利活動法人 NPO 事業サポートセンター 専務理事 宇津木法男様、理事／事務局
次長 山根眞智子様（兼調査委員）

特定非営利活動法人 ETIC シニアプロデューサー 井上英之様

大阪大学大学院国際公共政策研究科 教授 山内直人様

特定非営利活動法人 神奈川子ども未来ファンド事務局 米田佐知子様

財団法人 キリン福祉財団 常務理事／事務局長 金沢俊弘様

特定非営利活動法人（申請中）芸術家のくすり箱 代表 福井恵子様、坂東洋子様（校正御協力）

財団法人 公益法人協会 理事長 太田達男様

特定非営利活動法人 国際協力 NGO センター（JANIC） 渉外担当 高村和雄様

コスモ石油株式会社 広報室室長 鶴田徳積様、フィランソロピー・メセナ担当課長 徳永恵美子様、金子史絵様

コミュニティケア活動支援センター 事務局長／マネジメントカウンセラー 佐藤修様

笹川平和財団 主任研究員 茶野順子様

特定非営利活動法人 市民社会創造ファンド プログラム・オフィサー 神山邦子様

特定非営利活動法人 市民福祉団体全国協議会 事務局長 田中尚輝様

財団法人 助成財団センター 専務理事 堀内生太郎様、事務局長代理（情報・企画担当） 湯瀬秀行様

市民バンク 代表 片岡勝様

社団法人 ソフト化経済センター 理事長 町田洋次様

財団法人 損保ジャパン記念財団 専務理事 田中皓様、事務局長 富沢泰夫様

特定非営利活動法人 チャイルドライン全国センター 代表理事 清川輝基様（兼調査委員）

社会福祉法人 中央共同募金会 企画広報部副部長（企画課長） 阿部陽一郎様、企画広報部
主査 武井共子様

特定非営利活動法人 東京エイリアンアイズ 創設理事 高野文生様（兼調査委員）

財団法人 トヨタ財団 常務理事 蟹江宣雄様、地域社会プログラム プログラムオフィサー
田中恭一様（兼調査委員）

特定非営利活動法人 日本 NPO センター 副代表理事 山岡義典様

日本経済新聞 編集委員 原田勝広様

社団法人日本フィランソロピー協会 理事長 高橋陽子様
特定非営利活動法人パブリックリソースセンター 事務局長 岸本幸子様
特定非営利活動法人ハンガー・フリー・ワールド 会員拡大・資金調達担当 伊藤綾野様
特定非営利活動法人（認定 NPO 法人）プロジェクト HOPE ジャパン 代表 須見彰様
特定非営利活動法人宮崎文化本舗 副理事長 井上優様（兼調査委員）
立教大学大学院 21 世紀社会デザイン研究科 教授 中村陽一様（兼アドバイザー／調査委員）他、匿名ご希望の方々、どうも有り難うございました。

Acknowledgement:

My deepest appreciation goes to the advice and support from;

Dr. Dwight F. Burlingame, Associate Executive Director, The Center on Philanthropy at Indiana University, and

Dr. Lilya Wagner, former Associate Director of The Fund Raising School, The Center on Philanthropy at Indiana University, and Vice President for Philanthropy at Counterpart International.

Many thanks for their significant help for my fundraising research and work:

Mr. Tom Donlea, Director, Social Venture Partners International

Ms. Allison Fox, Director of Development, Thirteen/WNET New York

Ms. Paula Kerger, Executive Vice President and Station Manager, Thirteen/WNET New York

Mr. Roy King, Manager, Social Investors Forum

Dr. Kathryn Steinberg, Assistant Director of Research Programs, The Center on Philanthropy at Indiana University

And my heartfelt thanks to;

Mr. Brian Reddington, Director of Development of Mt. Sinai Hospital and my former Director at Carnegie Hall.

注：当報告書において、調査にご協力頂いた方々の御所属先・肩書き等は、基本的に調査当時（2004 年度）のものである事をご了承下さい。

第1章 提言

1-1 日本におけるファンドレイジング概念の導入への提言

1-1-1 戦略的・効果的な概念導入の必要性

日本では未だ広く一般に浸透していない、ファンドレイジング概念の普及には、個々のNPO/NGOの活動だけでなく、有識者、メディア、教育・研究機関、さらに行政や企業等他セクターと共に、「集团的、戦略的」に導入する事が必要である。切り口として、単に「スキルを教える」という技術的なものに留まらず、「雇用、産業、寄付マーケットをつくる」など、経済や生き方と関連し、政策的にも推進すべきである。

1-1-2 新たな職業、人材、雇用分野開拓を目指す導入法

米国のファンドレイジング史を見れば、専門家組織や研究組織が、メディアと共にファンドレイザーを専門職として戦略的・意識的に社会に導入した事が分かる。例えば1991年、女性ビジネス専門誌 *Working Woman* は「25の最もホットな職業」の中にファンドレイザーを挙げている。一方、日本のファンドレイザーを取り上げた読売新聞記事⁷から、日本でも「雇用分野としての可能性」が現れてきた事が分かる。町田洋次氏が「日本で社会起業に関心ある3人類」として一流大学の若い人、大企業出身者か中年期の女性、年配の男性を挙げたが、プロジェクトHOPE ジャパンではまさにシニア層の男性がファンドレイザーとして活躍する。こうした人々を対象にして、キャリア・雇用分野として確立していくと良いだろう。

さらに独立行政法人改革で、大学や病院が本格的にファンドレイジングを必要と、一層の雇用分野の拡大が望める。大学や病院は、授業料や診察料等で概して全収入に占める事業収入の割合が多く、経営規模も大きいため、米国ではファンドレイザーの最大の雇用先である。日本でも独立行政法人の規模を考えると大きな発展が望めよう。

またファンドレイザーは米国の非営利セクターの経営部門で、理事と密接に働き、経営に不可欠な資金を調達する人材としてキャリアアップの可能性が高いとみる人が多い。事実トップには資金調達部出身者が多く、それが企業等からの優秀な人材導入につながっている。そうした可能性を日本でも睨み、魅力的な雇用分野に成立させていく事が必要である。

キャリアの作り方としては、認定コース修了資格等で職能化を促す方法も考えられる。

⁷ 読売新聞（大阪）連載シリーズ「寄付もうひとつの生活経済①：NPOに欠かせぬ資金調達の“プロ”」。

堀内生太郎氏が指摘するよう、個人がその実力と意識でキャリアを作る米国社会と異なり、日本の場合は「資格や法律による制度」によって職能を捉え、築いていく傾向が強いからである。

1-1-3 ソーシャル・イノベーターとしての導入法

ファンドレイジングは社会問題を見極め、それに必要な資金や資源を開拓する役割である。よって「頭を下げて乞う募金活動」でなく、その活動の目的、つまり「社会変革を担う活動」として捉え、ソーシャル・イノベーターの「新たな生き方」として導入するべきである。実際、多くの社会起業家はファンドレイジングの才能を持ち、またファンドレイジングの才能のある人は社会起業的である。

1-1-4 ビジネスとの連携を通じた産業化

ファンドレイジングは、米国では年間寄付総額2千億ドル以上という巨額の富を動かす一大産業と言われる。米国最古の非営利ビジネスの1つはファンドレイジングのコンサルティング業務であり、その後NPOによるビジネスと同時に、NPOを相手にした金融、法律、IT他のビジネスが発展、NPOによる産業とそれを支える産業両方が発展した。例えばブランド・ギビング（planned giving、信託、年金、株式等多様な個人資産による計画的寄付活動）分野では、数多くの信託銀行、弁護士、会計士が専門ファンドレイザーと共に各種公益商品の普及を担う。日本でも、ミッションを保持しつつもこうした営利セクターとの連携を通じ、産業として発展する所まで進めたい。

1-1-5 社会情勢と呼応すべく、導入タイミングの見極めの必要性

ファンドレイジングを成功させるには、支援のニーズと緊急性を押し出せる最適のタイミングを見出す必要がある。概念の導入には、古くはポリオから新生児を守るための運動「マーチ・オブ・ダイムス」、現在は乳ガンの撲滅運動と予防啓蒙活動「ピンク・リボン」など、社会問題のニーズに応えるべく、社会情勢とタイミングを見計らう方法がある。社会的事件だけでなく、ホリデー・シーズン等もファンドレイジングを行う際に考慮すべきだ。問題意識の喚起とともに、多数の市民を巻き込むキャンペーンやイベント型のファンドレイジングを開発、ホリデーに定着させる事で、人々が寄付を通して社会とのつながりを感じ、トレンドとなる戦略が必要である。

1-2 NPO/NGO の経営レベルにおける導入方法への提言

1-2-1 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

アンケート調査の結果、日本でもファンドレイジングがさまざまな形で実行されている事が分かった。ただ結果に結びつかないとされる1つの要因には、ファンドレイジングが「手法」として部分的に採用され、全体の流れが踏まれていないため効果的に機能しないと思われる。従って、まずファンドレイジングの活動全体の流れが理解される必要がある。

特に事前準備、スチュワードシップ（stewardship、お礼状送付や寄付用途の報告等アカウンタビリティを確保する活動）が非常に弱い事が分かった。ファンドレイジングは寄付者との関係に基づく活動であるため、このプロセスは信頼と関係強化を担い、将来の継続的支援につなげる意味で不可欠だ。現状の日本でも、例えば認定 NPO 第1号のプロジェクト HOPE ジャパンは、この事前準備とお礼活動を十分に行う事で、米国特有と言われる大口寄付者相手のファンドレイジングを成功させている。

ファンドレイジングの意味についても、社会の課題解決を支える活動、つまり資金調達が最終目的でない事を再認識するべきである。よって実際の活動では、調達しようとする資金によって解決されるべき社会課題、実行されるべき目的、社会へのインパクトを重点的に寄付者に話すのである。

1-2-2 寄付者（投資家）とのパートナーシップで実現するコミュニティ・ベースド・ファンドレイジング

当研究では、未だ脆弱な NPO/NGO の経営基盤と、日本人の横並び意識と互助社会に鑑みて、「コミュニティ・ベースド・ファンドレイジング（community-based fundraising）」を提案した。まずコミュニティ（地域・特定の関心によるグループ等）を定め、コミュニティを作る発想で、そのニーズと解決法を寄付者と取り組む。結果、寄付者がより能動的な「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。実際、町田洋二氏、佐藤修氏等、日本でも「コミュニティ形成が支援の基盤」と強調する人は多い。

1-2-3 課題の見極めと解決法を明示するケース・ステートメントの重要性

ファンドレイジングは本来、団体の資金的ニーズではなくコミュニティのニーズにあるべきだ。阿部陽一郎氏も、寄付を増やすには市民がコミュニティの課題を自分の課題として関心を持つ事が必要と指摘する。市民-コミュニティ-NPO の関係を見極めるのが「ケース・

ステートメント (case statement)」、つまり「なぜファンドレイジングが必要か考察する企画書」である。日本でのアンケート調査からも、資金調達の意義を明確にする部分が弱い事が分かった。よって活動を始める際に、まずこの企画書を基に戦略を立てるべきである。

1-2-4 コミュニティの資金と資源の発掘と再活用

NPO/NGOへの寄付財源がまだ限られる日本では、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動すべきである。コンビニ等のチェーン店、生協、宅配サービス等は、コミュニティの市民との間に既存のネットワークを持っている。それを協力・提供してもらい、新規寄付者につながるチャンネルとして活用したい。企業や企業財団の中には、同じ理念のもとに企業-財団-社員の連携でCSR活動にのぞもうとする所も出てきており（田中皓氏）、法人から個人寄付者へとさら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を譲り受け事業化し、そこから収入を得る、事業やサービスの定価に寄付を上乗せする等、様々な資金調達の方法がある。

ファンドレイジングを効果的に進めるには団体の健全な経営基盤が不可欠だ。そのため、理事となる人の紹介、企業や財団への紹介、会計や IT の専門ボランティア発掘等も、コミュニティのネットワークから得られるキャパシティ (capacity) も同時に開拓しよう。

1-2-5 「忍耐」「楽観性」の必要性

ファンドレイジングは手間と時間がかかる活動である。米国もファンドレイジング部門単体で収益が出るまで、2-3年はかかると考えられている。準備から始まり、人々と関係を築き、支援をお願いし、相手が理解し実際に寄付をするまでの時間である。経済状況と市場によっても影響を受ける。しかし、これは事業を起こす際も同様だろう。それを認識しないと「すぐに結果が出ない=ファンドレイジングをやっても仕方がない」という結論に行き着いてしまう。

日本では米国に比べ NPO/NGO をめぐるインフラ面での格差があるが、だからこそ「将来」「夢」「使命」というものに、意識的に焦点をあて進める必要がある。欧米人のファンドレイザーはよく「Proud to be a fundraiser (ファンドレイザーである事に誇りを持って)」と言い、楽観的に見えるように努める。寄付者はそうした雰囲気惹かれる事を知っているからだ。

1-3 寄付マーケット拡大方法への提言

1-3-1 寄付者／市民へのフィランソロピー教育による寄付マーケット拡大

いかなる産業の場合と同様、ファンドレイジングの成功には、対象とするマーケットの存在が前提となる。従って、一般の市民が寄付者として育つ機会を提供していく努力が必要だ。寄付経験の少ない人々に、いきなりお願いするのは難題だからである。

インディペンデント・セクター（INDEPENDENT SECTOR）調査でも明らかなように、寄付やボランティアを若い時に体験した人は将来も引き続き社会支援し、寄付額も高い事が分かった。「体験」は最も効果的な方法の1つである。従ってフィランソロピー教育で、市民が寄付やファンドレイジングを体験、理解と馴染みを高める土壌を作る。

特に青少年へのフィランソロピー教育に力を入れ、次世代の寄付マーケット育成に投資するべきだ。インディペンデント・セクター調査でも、18歳以下に寄付やボランティアを体験した人には一層の成果が見られた。日本の学校教育の中では「総合的学習の時間」を利用して、フィランソロピー体験型教育を導入する事も考えられよう。さらに、東京都も都立高校の「奉仕」必修科目化を進めている中、今後社会におけるユース・フィランソロピー教育のニーズは一層高まると考えられる。

当調査はさらに、市民社会の成立には資金が必要である事を理解し、調達した資金で自分の地域がいかに活性化されたか、つまり市民社会における支援活動やファンドレイジングのニーズと成果を、学校での勉強と地域での経験を通し総合的に理解する教育を提案したい。米国では行政、財団から学校、家庭に至るまで、ユース・フィランソロピー教育が過去10年間、急激に発展している。NPO／NGOに市民が寄付をする習慣のなかった日本だからこそ、寄付活動を教育・実体験させていく必要がある。

1-3-2 寄付者との顔の見える関係作り

ファンドレイジングの成功は、寄付者との「顔の見える関係作り」をいかに築けるかによると言っても過言でない。日米両方の財団での経験を持つ茶野順子氏が両国の違いを「パーソナル・コンタクトの違いに起因する」と指摘する一方、NPO／NGOの担当者からは寄付者と出会う場所の少なさを問題に挙げられた。しかし現在、日本の財団の担当者はNPO／NGOと会う機会を積極的に増やそうとしている。例えばトヨタ財団。「私どもトヨタ財団では、昨年度から地域社会プログラムの助成に関し、それまでの市民社会プログラムから名称や内容を変えた事に伴い、初めての試みであったが、仙台、佐賀等各地方に出向き説明会を開いた。

説明会を開いた県では助成申請件数が増える等確実な成果が見られた」（蟹江宣雄氏）。こうした機会を捉え、「顔の見える関係作り」を目指すべきである。

もう1つの「顔の見える関係作り」として、公開プレゼンテーションで資金を募る方法がある。個々の団体にかかる寄付者開拓の負荷を軽減すると共に、共通の関心で結ばれたコミュニティを作るという意味で、日本の現状と文化に則した方法と思われる。コミュニティケア活動支援センターやETIC、WWB ジャパン等既に事例もあり、今後一層の伸びを期待したい。

1-3-3 寄付者の社会貢献体験を高める仕組み

寄付とは基本的に対価を求めない行為だが、寄付が未だ一般的でない日本では、未知のものにお金を出す事への抵抗感を軽減すべく、相手が安心して寄付をした事を実感・満足するような仕掛けが必要である。

「NPOの金融商品」（中村陽一氏）的に「媒体」（山根眞智子氏）をかませる事が、寄付を実感させる1つの方法である。例えば、活動目的を共有する企業との協働で、コーズ・リレイティッド・マーケティング（cause-related marketing）により商品の収益の一部を企業がNPOに寄付する方法。あるいは個々の団体でも、事業商品やサービスの市場価格に寄付額を足して寄付を調達する事もできる。クリスマス・シールや手ぬぐい等無料のグッズを寄付を頂いた代わりに媒体として渡すのも良い。その媒体がコミュニティを象徴するものであれば連帯感を強化できるし、社会のシンボルとしてムーブメントになる事もできる。後述するアームストロング財団の「リストバンド」がその好例だ。

1-3-4 潜在的な寄付財源に合わせた寄付商品設計

潜在的な寄付財源を見だし、そこから資金が流れる寄付商品の設計が必要である。例えば、公益信託。山内直人氏が指摘するよう、日本ではフロー所得からの現金寄付は限られている。しかし団塊の世代の退職、高齢化・少子化の日本社会で、個人資産を公益目的に使う可能性もあり、信託銀行等も関心を持ち始めている。

米国ではこうした信託、年金、保険、不動産等、多様な個人資産による計画的寄付分野をブランド・ギビングと総称する。公益信託と私益信託を連携させた様々な商品形態があり、節税以外に「定期的な収入が入る」、「寄付後も家に住める」、「保険サービスを引き続き使える」等、寄付者へのインセンティブが大きい。高齢化・少子化の中、世代間の40兆円の富の譲渡が既に始まっている米国で、今一番伸びている寄付分野だ。特に年金型公益信託は、

退職者の退職金収入をつかった寄付が見込めると同時に、退職者が退職金を年金信託にして老後の定期収入を得る事も可能で、貯蓄型の日本人の感覚には合うだろう。東京大学教授の能見善久氏は、既にそうした米国のチャリタブル・リメインダー・トラスト（charitable remainder trust、残余公益信託）の可能性を指摘している⁸。

問題は、法制度による制限である。太田達男氏によれば、信託業法改正で若干広がったものの、信託管理を行えるのは信託銀行や許可を受けた営利企業のみと限られ、同時に信託銀行の営業上の目的もあり、フィランソロピーの発展を遅らせている。NPOの専門ファンドレイザーも信託管理を担える米国と比べ、日本では信託の普及活動が極めて限られている。よって公益信託によるフィランソロピーへの貢献度を明らかにしつつ、寄付税制及び再検討中の信託法等、一層の規制緩和によって、寄付商品を普及させる環境作りが望まれる。

1-4 ファンドレイジングを発展させる新たなパートナーシップへの提言

1-4-1 ファンドレイジングにおけるボランティアの積極的登用

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だ。その成功は、団体のチームワークに因る所が極めて大きい。専任がい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ため、米国ではファンドレイジングに不可欠な存在と考えられている。

インタビュー調査で人手の限られる団体におけるボランティア管理が別の問題として挙げられたが、行政や中間支援団体等がまとめてファンドレイジング・ボランティアの斡旋・管理先となる等、解決方法は見いだせるはずだ。このようにして草の根団体のキャパシティを上げる助けをする事で、同じ資金援助もより効果的に使われる。

さらに、ファンドレイジングのキャンペーンごとに設置するアドバイザー、「ファンドレイジング委員会（fundraising committee）」を活用すると良い。日本の調査では、こうしたキャンペーン別アドバイザー・ボランティアの事例はほとんどなかった。理事の責任に躊躇する人にとっても、法的縛りのないアドバイザーなら負担が少なく、団体にとっても定款改定の手続きにかかる面倒を省き、かつ貴重な助言がもらえる有益な形態である。

⁸ 『公益信託制度の抜本的改革に関する研究プロジェクト』報告書（2003年）他。

1-4-2 パートナースhipによるファンドレイザーと寄付者の体験型教育プログラム

ファンドレイジングや助成体験型教育プログラムは、寄付マーケットを拡大し、ファンドレイジングを発展させるに不可欠だが、個々のNPOが担うには負担が大きい。従って学校、助成財団、企業、行政等、多様なパートナーシップを通して、実現されたい。日本でも「フィランソロピー教育」ではないが、「人材育成教育」として例えば財団法人損保ジャパン環境財団が、環境NPOと学生のインターンシップ・プログラムを行っており、NPO側はさらに受け入れ資金として助成を受けている（富沢泰夫氏）。それをファンドレイジングの経験を積む機会に応用できるであろう。さらに財団や行政の助成活動に一般市民を巻き込む事で、寄付者の教育機会を提供できる。

1-4-3 資金調達のキャパシティ確保のための行政・企業とのパートナーシップ

ファンドレイジングを成功させる最初の試みは、担当者を設置する事である。アンケート調査でも出たように、たとえ兼任でも担当がいれば状況は大きく改善される。ファンドレイジングは寄付を頂くだけでなく、関係作りの様々な継続的活動が要求されるからだ。また寄付の仲介組織が増えても、それは個人の市民から直接寄付をもらう代わりに仲介組織からもらうのであり、いずれも各団体には担当者が必要なのだ。しかし日本のNPO/NGOにとって担当者の採用には給与・待遇面での壁が大きく、現実的に不可能な場合も多い。

従って、行政や企業とのパートナーシップによって、担当者設置を実現したい。例えば、近畿労働金庫の「NPOパートナーシップ制度」は、地元のNPO支援の一環としてボランティアを紹介し活動補助費を出す仕組み⁹だが、それをファンドレイジングに応用する。或いは企業の社員ボランティア活動プログラムを、ファンドレイジングに特化して行う。ファンドレイジングを成功させるためには、それを担う機能が団体に必要である事を認識しての事だ。

1-4-4 パートナースhipによる基金、ファンド、財団の管理体制

近年、基金やファンドが作られ、寄付財源が顕在しつつある日本の現状には大きな期待が持てよう。しかし一方、寄付仲介組織自体の運営に課題が多いとも聞く。寄付仲介機関の継続的活動には山岡義典氏が指摘する通り、事務局管理の仕組みや予算の確保、的確な助成判断を持つ助成のプロ、プログラム・オフィサーの育成等が必要だ。そのためには企業や自

⁹日本経済新聞「NPO入門ははじめの一步」、2004年8月22日。

治体他とのパートナーシップが有効となろう。例えば NPO 法人である市民社会創造ファンドの例。複数の企業からの大口助成金のプログラムを委託や寄付によって行っているが、「助成の他に 2 割は事務局の人件費等に必要」という事を了解してもらっている。現在同ファンドで扱っている助成規模は年間約 1.1 億円、そのためのプログラム・オフィサー 3 人の人件費を含む事務局運営費の確保を実現している。

1-5 ファンドレイジングを促進する環境作りへの提言

1-5-1 一般社会での理解と信頼確保への「集団的、戦略的」な努力

ファンドレイジングをするには、寄付者となる市民の理解と信用を得るための努力が最も重要である。個々の団体がスチュワードシップに努める事も 1 つだが、「集団的、戦略的」に活動した方がより効果的だ。実際、米国のように寄付の長い歴史がある国でもファンドレイジング支援の組織を作り、寄付者の権利を守るためにファンドレイザーの行動規律で自己管理に努めてきた。日本でも他国のように新たな組織を作る、担当者でネットワークを作る、或いはサポートセンター等が団結して推進する等の方法が考えられよう。

1-5-2 ファンドレイザー同士の学習・情報交換の機会とネットワーク

米国では専門家団体、大学、専門学校等によりファンドレイザーに対する教育・情報提供の機会が充実している。アンケート調査でも明らかのように、勉強の機会と担当者同士のネットワークのニーズは非常に高い。日本でも実際に、大型 NGO の間ではそうした勉強会が開かれており、今後一層その必要性和意義は高まるものと思われる。

1-5-3 フィランソロピー動向を学ぶマーケティング・ツールとしての寄付データ整理の重要性

米国では、寄付に関するデータの蓄積・整理・公開もファンドレイジングの発展に寄与してきた。日本でも、各有識者・関係団体が既にその必要性を痛感しており、様々な調査が試みられている。ここでファンドレイジングのマーケティング・ツールとしての寄付データ整理の意義を強調しておきたい。

1-5-4 草の根 NPO/NGO へのアウトソーシング・サービスの必要性

寄付者管理データベースや郵送作業等、ファンドレイジングに不可欠な業務を、企業等

とのパートナーシップでアウトソーシング・サービスとして実現したい。例えば寄付者データ入力、広報資料作成、発送業務等、手間と工数のかかる作業をアウトソーシング出来れば、個々の団体にかかるファンドレイジングの負荷が軽減、効率性が上がる。米国ではこうした NPO/NGO 相手のサービス事業が 1 世紀以上に渡って存在、団体を支えている。

1-5-5 NPO/NGO のキャパシティを高める支援方法の追求

助成・寄付の効果を一層追求すべく、ファンドレイジングを含めた経営基盤を高める支援方法も追求したい。1 つはベンチャー・フィランソロピー (venture philanthropy) のように、団体のパートナーとして資金と共に専門スキル等を提供し、社会的事業の効果的推進を支援する方法。基盤強化が必要な日本の NPO/NGO には則した方法だろう。

さらにファンドレイジングの経験を持つ NPO/NGO に対しては「チャレンジ・グラント (challenge grant)」、すなわち NPO/NGO が個別に調達した目標額に対し同額を助成する方法がある。例えば、米国のクライスグ財団 (The Kresge Foundation) は「質の高いプログラムがより効果的に実現されるための NPO のキャパシティ強化」を目的に、建物や基金等 NPO/NGO の資本設立に絞って同額マッチング助成を行っている。

日本でも既に財団法人損保ジャパン記念財団が、この理念に近い「設立・側面支援」の助成を行ってきている。実際に NPO/NGO の組織の強化と活動の持続化という意味で高い効果を上げており、現在では同様の支援を一部の自治体が行き始めている (田中皓氏、富沢泰夫氏)。またソーシャル・ベンチャー・パートナーズ東京も活動を開始、日本でのベンチャー・フィランソロピーの試みも少しずつ始まってきている。

1-5-6 「寄付をしやすい環境作り」の必要性

ファンドレイジングを発展させるためには、寄付者が寄付をしやすい環境づくりも同時に追求する必要がある。具体的な方法は日本の社会的・文化的制度に則した形で作られるべきだが、寄付者がわざわざ銀行、郵便局、コンビニ等に出向いて振り込まなければいけない日本の現状と異なり、個人小切手やクレジットカード決済が日常的である米国では、寄付者に対する物理的・時間的負担が極めて少なく、それが寄付を促進している事を理解したい。加えて「プレッジ (pledge) 方式」、つまり寄付者が、寄付の意図と金額を手紙等の書面にて NPO/NGO に確約、数年で現金を分割払いする方法が普及しており、ほとんどの大口寄付はこの方式で支払われている。

第2章 研究方法と目的

2-1 研究調査方法

研究方法は2つに大別される。第1に、日本のNPO/NGO及びそのファンドレイジングの実態調査である。まず日本で出版された調査研究書、新聞記事等から状況を把握、有識者、実践家に対するヒアリング調査を行う。さらにファンドレイジングを必要とする、または積極的に実施しているNPO/NGOに対しアンケート調査、及び担当者へのヒアリングでより深い実態調査を行う。

第2に、米国のファンドレイジング発展の要因等を見極めるための調査を行う。インディアナ大学ルース・リリー特別コレクションに所蔵される第1次資料や研究文献調査の他、実践家へのヒアリング、さらに研究者達の経験が実践部分に多用される。

2-1-1 日本のファンドレイジングの実態調査方法・基準

日本での実態調査に関しては、米国と日本の研究調査委員による共同研究体制にて調査基準を設定、まず実際に「日本でファンドレイジングが実践されているか」を見極めるところから始める。日本ではファンドレイジングがほとんど行われていないという声もある一方、米国の研究者、例えば Forest は実践されているとの前提で調査を進めている¹⁰。この違いは対象団体、ファンドレイジングや寄付の定義の違いにも起因しよう。

例えば、日本における「寄付」の認識には、米国の「アニュアル・ギフト (annual gift、年次更新寄付)」に近い「会費」が含まれないのが一般的だ。寄付をお願いしたが、成果に結びつかなければ、あるいは資金調達担当がいなければ、「ファンドレイジングはしていない」と思っている状況。広報や管理、企画戦略も大切なファンドレイジングの一環である事も再認識したい。従って、設問は「ファンドレイジングをしているか」と直接尋ねるのではなく、様々な活動を具体的に聞く方法で、担当者も無意識のうちにやっているファンドレイジングを見い出せるよう配慮した。

2-1-2 日本のファンドレイザーの実態調査

さらに米国のファンドレイザーの現況と比較しつつ、日本の担当者の意識や勤務状況に関しても調査する事で、日本におけるファンドレイザーの在り方と、新たな雇用分野のキャリアとしての可能性も考察する。

¹⁰ Frost, Yuko Iida and Frost, Gordon Jay. "Japan," in *International Fund Raising for Not-for-Profits: A Country-by-Country Profile*.

2-2 研究調査体制と進め方

当研究においては、下記のような米国及び日本の研究調査体制をとった（表2-1及び2-2）。大西が全体の企画と報告書の執筆・まとめを担当、共同研究者 Dr. Lilya Wagner 氏は調査全体のアドバイザーである。以上がまず、米国の事例をもとに調査基準を設定し、アンケートを作成した。

それを基に3回の調査委員会にて、日本の調査委員の方々から、日本の現状に照らした意見・提案を頂き、調査内容とアンケートのさらなる改訂を行った。また調査対象の選出と調査基準に関しては、大阪大学大学院教授の山内直人氏、及びインディアナ大学フィランソロピー学科調査部副部長の Dr. Kathryn Steinberg 氏にも多くのご指導を頂いている。特定非営利活動法人国際協力 NGO センター（JANIC）渉外担当の高村和雄氏は委員会のオブザーバーとしてご協力いただき、アンケート調査の実施と集計に関しては、特定非営利活動法人 NPO 事業サポートセンターとその理事／事務局次長山根眞智子氏に取りまとめた（所属は2004年当時の肩書）。

表2-1) 米国調査研究体制 (50 音順)

| 氏 名 | 所 属 機 関 |
|------------------|--|
| 大西たまき | 米国インディアナ大学フィランソロピー・センター ルース・リリー・アーカイブ研究員 |
| Dr. Lilya Wagner | 米国インディアナ大学フィランソロピー・センター ファンドレイジング・スクール副部長（兼調査全体アドバイザー） |

表2-2) 日本調査研究体制 (50 音順)

| 氏 名 | 所 属 機 関 |
|--------|-----------------------------------|
| 井上優氏 | 特定非営利活動法人 宮崎文化本舗副理事長 |
| 高野文生氏 | 特定非営利活動法人 東京エイリアンアイズ理事 |
| 田中恭一氏 | 財団法人トヨタ財団地域社会プログラム・プログラムオフィサー |
| 中村陽一氏 | 立教大学大学院 21 世紀社会デザイン研究科教授（兼アドバイザー） |
| 清川輝基氏 | 特定非営利活動法人 チャイルドライン全国センター代表理事 |
| 山根眞智子氏 | 特定非営利活動法人 NPO 事業サポートセンター理事／事務局次長 |

2-3 リテラチャー・レビューと当研究の位置づけ

過去10年余における日本のNPO/NGO研究の発展は著しく、発表された研究・調査はかなりの数に登る。さらに現状のニーズを反映し、寄付とボランティアの実態、及びその経済効果に関する調査等、

NPO/NGOの資金調達に関連する研究は増加しつつあると言えるであろう。

まず日本における寄付、ボランティア活動に対する個人の意識と活動状況に関する実態調査の統計資料だが、経済企画庁による『平成12年度 国民生活選好度調査 -ボランティアと国民生活-』（2000年）、社会福祉法人中央共同募金会による『共同募金とボランティア活動に関する意識調査（第2次）』（2000年）、及び大阪大学大学院国際公共政策研究科 NPO 研究情報センターによる『日本の寄付とボランティア』（2004年）等が主な調査として挙げられる。内閣府の『平成16年度 国民生活白書』（2004年）も国民の寄付、ボランティア活動の実態に関する統計資料を含む。

日本の寄付財源に関する統計資料、研究調査も存在する。ただ寄付総額と寄付財源別の内訳までを示す米国の寄付統計資料 *GivingUSA* で扱う財源の内容と差があり¹¹、日米比較ができる統計は存在しない。さらに米国で取り扱う財源が返済を必要としない寄付、会費、助成であるのに対し、内閣府が挙げている NPO 資金支援はさらに融資も含まれ、国際比較をする時には注意を要する。

さらに、財団の寄付財源調査として社会福祉法人中央共同募金会の『第2次日米英民間財源比較調査研究報告書』（2003年）、シーズの『NPO 支援税制改正のための NPO 法人実態調査報告書』（2003年）、及び独立行政法人経済産業研究所の『2003年 NPO 法人アンケート調査』（2003年）等は NPO の収入内訳を示す統計を扱う。

NPO/NGO の他の資金源として融資を取り扱った調査に、日本政策投資銀行 NPO のマネジメントに関する研究会編『NPO の資金調達と金融機関の役割-相互理解を高めるために-』（2001年）がある。パブリックリソース研究会編『パブリックリソースハンドブック 市民社会を拓く資源ガイド』（2002年）は、経営資源として寄付を取り上げている。

資金調達担当者を含む NPO/NGO 従事者の労働状況に関する統計データも、日本で既に存在する。山内直人編『日本の NPO 労働市場』（2001年）、独立行政法人経済産業研究所『2003年 NPO 法人アンケート調査』（2003年）、独立行政法人労働政策研究・研修機構『労働政策研究報告書 No.12 就業形態の多様化と社会労働政策-個人業務委託と NPO 就業を中心として-』（2004年）等が挙げられよう。

一方、資金調達の実践に関する研究もある。前述の社会福祉法人中央共同募金会『第2次日米英民間財源比較調査研究報告書』（2003年）では財源の多様化策として個人寄付と企業関係寄付も視野に入れ、その上で資金調達の展望と可能性を論じている。山岡義典編『NPO 実践講座3 組織を活かす資金源とは』（2003年）は事例を取り上げた本として最新の1つである。

さらに日本の寄付文化に関する研究調査として、シーズ=市民活動を支える制度をつくる会による

¹¹ *GivingUSA* では(1)個人、(2)遺贈、(3)企業、(4)財団の寄付マーケット別、及び国際関係、芸術・文化等の活動分野別でデータを示す。

『日本の寄付市場と NPO：日米のアカウンタビリティモデルの事例を通じた日米比較プロジェクト』（2003 年）が挙げられる。この調査は日米比較を通して、日本の寄付文化の歴史と社会的背景等を考察しているが、中でも興味深い洞察は、日本の寄付市場が発展しない理由として NPO 側の問題点に注目し「日本の NPO の多くは寄付を集めようとしていないか、集める工夫をしていない」と結論づけている事である。まさに「適切な資金調達活動が寄付文化の発展を促す大きな要因」とする当研究の仮説を強化する内容である。

このように日本においては、寄付、ボランティア、あるいは NPO/NGO 財源に関する調査研究は存在するものの、山内直人氏によれば、ファンドレイジングとその担当者に焦点を当てた実態調査は未だ存在しない。さらにファンドレイジングの定義、理念等を含む、包括的な研究もほとんど無い。

他方、米国においては興味深い事に、日本の資金調達活動に関する調査研究が存在する。Thomas Harris 編によるファンドレイジングの各国実態調査書 *International Fund Raising for Not-for-Profits: A Country-by-Country Profile* (1999) の中で Yuko Iida Frost and Gordon Jay Frost が日本の資金調達活動を取り上げている。こうした状況は米国ではファンドレイジングを定型化するだけの事例と理論があり、それを基にして日本の事例考察が可能であった、と言えるかもしれない。しかしながら Frost の研究は米国の読者対象としての日本の概観であり、具体的な実態調査や日本向けの提案等、日本の担当者の実践資料には設定されていない。

従って当研究における位置は、日本の NPO/NGO による資金調達活動の実態調査、及び理念、実践とその歴史等を含めた米国のファンドレイジングを扱いつつ、日本での発展戦略につなげる所に見いだせよう。

第3章 研究にあたって

3-1 国際比較研究をする上での問題点

当研究は米国事例を基に日本の実態調査を行うため、国際比較で問題となる諸点について触れておく。統一された方法論で国際比較研究を行う Salamon and Anheirer は、非営利セクターにおける国際比較研究の問題として「概念における混同」、「情報の多大な欠乏」、「紛らわしいデータ」の3点を挙げた¹²。ここでは「概念」と「データ」の問題に関し考察する。

3-1-1 概念整理の必要性

(1) 「非営利団体」「NPO/NGO」の概念における差異

Salamon and Anheirer は、米国の nonprofit sector、ドイツの Verein、イギリスの public charities、フランスの économie sociale、そして日本の「公益法人」について¹³、これらが言語的のみならず、概念としても大きく異なる事を挙げている¹⁴。米国内の免税措置を持つ非営利団体 (organizations exempt from federal income tax) だけでも、内国歳入法 (Internal Revenue Code=IRC) の 501(c)(1)～(27)、521、527、528、529 他様々に分類されるが¹⁵、今回、米国の NPO/NGO として市民社会とその公益を担う団体、IRC501(c)(3)に分類された非営利団体を取り上げている。

他方、日本の広義の NPO として、経済企画庁国民生活局『平成 12 度 国民生活白書 ボランティアが深める好縁』は、含まれる団体の種類を下記のように示している (表3-1)。③に含まれる「公益法人」は民間の非営利団体の1つであるが、これまで「許可制の制度では、設立や運営に主務官庁の意向が強く動いた」¹⁶団体であり、政府からの独立を基本とする米国の NPO/NGO とは違う¹⁷。よって上記の表の① (及びアンケートでは②も含めた) に当てはまる団体を日本の NPO/NGO として扱っている。

¹² Salamon, Lester M., and Helmut K. Anheirer. *The Emerging Nonprofit Sector: An Overview*, p. 3.

¹³ この国際研究が出版された 1996 年はまだ日本で NPO 法が施行される前であるため、NPO 法人は含まれていない。

¹⁴ Salamon, Lester M., and Helmut K. Anheirer. *The Emerging Nonprofit Sector: An Overview*, p. 3.

¹⁵ O'Neill, Michael. *Nonprofit Nation*, p4-5.

¹⁶ 朝日新聞「非営利法人制度：公益性判断 なお課題」2004 年 11 月 20 日。

¹⁷ なおこの白書が出来た 2000 年以降の 2002 年、中間法人法によってさらに「中間法人」が新たな非営利法人として加わっている。その位置づけから見て、当研究の対象からは外した。

表 3-1) 日本の NPO に含まれる団体の種類

| | | |
|---|--|------|
| ① | 特定非営利活動法人 (NPO 法人) | 公益法人 |
| ② | 市民活動団体 ボランティア団体 | |
| ③ | 社団法人 財団法人 社会福祉法人 学校法人 宗教法人 医療法人 | |
| ④ | 町内会・自治会 労働団体 経済団体 協同組合等 | 共益法人 |

『平成 12 年度 国民生活白書』の第 1-5-3 図をもとに作成

(2) 「寄付」「会費」の概念における差異

内閣府は、寄付の定義を「NPO 法人の活動理念等に賛同する個人、団体が提供する資金で、返済義務はないもの。寄付には NPO 法人の一般的な活動に対して行われるものと、特定のプログラムに対して寄付されるものがある。但し、原則、不定期性が高い。」とする¹⁸。またシーズの定義は「継続性がなく、NPO またはその事業に対して賛同したものから、見返りを期待せずに拠出される金銭や財産。その NPO の活動の全体に対して受けた寄付金であれば使途の自由度は高いが、一定の事業や活動などを指定されて受けた寄付金は使途が限られる」である¹⁹。

他方、米国では「アニュアル・ギフト (annual gift)」、つまり毎年更新する「継続性をもつ寄付」が盛んである。さらに、こうした寄付者をしばしば「会員 (member)」と呼ぶため、日本で指す会員・会費との混同に注意が必要である。

しかし日本でも「継続性のある」寄付を禁じているわけではない。それどころか、2004 年度の国民生活白書で内閣府は「そうした活動が継続していけば、寄付もまた定期的な支援として継続性を期待できるようになる」と述べている。さらにシーズも 3 分類した会費の中で「社員以外の会員の納める対価性のない会費」を指摘、「NPO 支援税制の要件では、寄付金として計上して良いなど、寄付的な意味の強い」財源と説明している。よって、当研究では日本でいう「会費」も財源として含めて考える。

¹⁸ 内閣府国民生活局 NPO ホームページ <http://www.npo-homepage.go.jp/report/020628hyouka/image/r04-1.html>

¹⁹ シーズホームページ http://www.npoweb.jp/daigaku/words_info.php3?word_id=70

(3)「ボランティア」の概念における差異

米国ではボランティアとは、「無償で労力、時間を提供する」行為である。最低賃金以下でも、金銭をうける労働はボランティアとは見なされない²⁰。

日本では他方、「有給ボランティア」、つまり個人の経済的負担を軽減するため最低賃金以下でボランティアとして働く事が出来る。日本のこうした現状をみて、当調査では「有給ボランティア」「無給ボランティア」両方を含めた。

3-1-2 統計資料に関する状況の差異

内閣府も認めている通り²¹、日本には寄付活動の全体像を示す統計が存在しない。従って日米の比較調査では、用いる資料の作成基準等に対して注意が必要となる。

例えば、国税庁『税務統計から見た申告所得税の実態』（1998年）での1998年の日本の個人寄付金総額は310億円だが、これは「確定申告における納税額のある人の所得税法上の寄付金に関わる所得控除額」であり、寄付金のうち還付申告に係るものや確定申告していないものは含まれておらず、成人ほぼ全員が確定申告し、そのデータを基に出される米国の寄付総額とは集計方法が大きく違う。また年間1万円を超える部分だけが控除対象になり、それ以下の寄付もこの数字に反映されない。法人企業の寄付金額は、国税庁『税務統計から見た法人企業の実態』（1998年）で、4,938億円だが実際には法人企業が支出した寄付金のうち利益処分等によるものが含まれず、法人企業による寄付金の全てではない²²。

従って当研究では、こうした日米の寄付統計の違いを考慮し、日本で発表された複数の資料を使う等の措置をしている。

3-2 日本の非営利セクターとフィランソロピーの特性

ここでは日本のNPO/NGOが対象とする寄付マーケットの状況を理解すべく、フィランソロピー、すなわち寄付やボランティア活動を含む社会支援活動の状況を把握する。

3-2-1 日本で行われた寄付文化調査の結果

内閣府の『平成16年度 国民生活白書』は、個人の寄付金額（1990年には1世帯平均

²⁰ Cnaan, Ram. "Voluntarism," in *Philanthropy in America: a comprehensive historical encyclopedia*, p. 491.

²¹ 『平成12年度 国民生活白書』他。

²² 『平成12年度 国民生活白書』第3章より。

3,451 円から、2002 年には 2,936 円)、寄付を行う頻度(1990 年には年間 1.69 回から、2002 年には 1.3 回)が低下している事を示した²³。以下(1)「1 人／世帯ごとの寄付の額面」、(2)「寄付をした人口の割合」、(3)「市民の寄付に対する意識」を考察する。

(1) 1 人／世帯ごとの寄付の額面では日米の大きな格差

表 3-2 は日米の 1 人／世帯あたりの寄付額の違いを示している。日米で、個人あるいは世帯別の寄付を額面で比較すると、その格差は大きい。

1 件の寄付額に関し、日本では「付き合い」の意識が、寄付をする上で大きく影響していると考えられている。このような意識が、具体的に寄付金額に与える影響を考察すべく『国民生活選好度調査』では、「他の人や社会の役に立ちたい」から寄付をした人と、「付き合い」から寄付をした人に分けて世帯寄付金額を比べた。その結果「役に立ちたい」が平均 1 万 3 千円で、「付き合い」の平均 1 万円よりも相対的に寄付金額が多い²⁴。この事は日本では寄付額が小さい「付き合い寄付」が多い一方、「社会の役に立ちたい」という動機が強ければ、寄付額が延びるという可能性を示している。

(2) 寄付した人口の割合では大差のない日米

『国民生活選好度調査』によると、1 年間(1999 年 6 月から 2000 年 5 月)に寄付をした世帯の割合は日本では 77%²⁵、他方アメリカでは 2000 年に 89%²⁶である。社会福祉法人中央共同募金会『共同募金とボランティア活動に関する意識調査(第 2 次)』では、意識調査に答えた 2,136 人の男女で前年度 1 年間のうち寄付した人が 87%²⁷(うち同募金に寄付した人は 75%)という結果が出ている。また大阪大学大学院国際公共政策研究科 NPO 研究情報センターの『日本の寄付とボランティア』では、前年度 1 年間で金銭の寄付を行った世帯は回答世帯 5,058 のうち 53.8%、12%が現物資産による寄付を実施した²⁸。

表 3-2 を見ると、寄付をしている人／世帯の割合に日米双方で大きな相違はない。経済企画庁やシーズも指摘するように、寄付をする世帯の寄付金額が日本で少ない事を示している。

²³ 『平成 16 年度 国民生活白書』第 3 章より。

²⁴ 『平成 12 年度 国民生活白書』第 3 章より。

²⁵ 同上。

²⁶ INDEPENDENT SECTOR. *Giving & Volunteering in the United States (Key Findings)*. 2001.

²⁷ 『共同募金とボランティア活動に関する意識調査(第 2 次)』、p. 26。

²⁸ 『日本の寄付とボランティア』、p. 43。

表 3-2) 日米の 1 人／世帯あたりの寄付額及び寄付人口の割合の比較

| 調査機関 (調査年、国) | 寄付人口の 割合 | 1 人／世帯あたりの 平均年間寄付額 |
|-----------------------------------|-------------|---|
| 経済企画庁 (2000、日本) | 77% | 3,200 円 ²⁹ ／世帯 (総務庁調査、99 年) |
| 中央共同募金会 (2001、日本) | 87% | 5,711 円 ³⁰ ／個人 |
| 大阪大学大学院 NPO 研究情報センター (2004、日本) | 53.8% | 12,000 円 ³¹ ／世帯 |
| インディペンデント・セクター (2000、米国) | 89% | \$1,620 (約 178,200 円) ³² ／世帯 |

(3) 市民の寄付に対する意識

一般の人々の、寄付に対する意識はどうだろうか。中央共同募金会『共同募金とボランティア活動に関する意識調査(第2次)』では、景気が低迷している状況の中でも「額は多少減っても続けていきたい」が 40.3%、「できる限り同じ金額を維持していきたい」は 24.8% となっており、不景気のため寄付をやめたと答えた人々の割合(「金銭的な余裕がないのでしばらくは寄付ができない」)が 15.8%と低い事を見ても³³、景気の変化に影響なく、社会支援に対する日本人の意識は、決して低くない事を示している。

同時に、日本では人々が寄付をする背景には、付き合いの意識や強制感も働いている。例えば、内閣府『平成 12 年度 国民生活白書』によれば、寄付をした人の動機の中で「町内会の付き合いの一環として」が 53%と最も高く、次いで「困っている人の役に立ちたいと思ったから」が 41%となっている³⁴。また『共同募金とボランティア活動に関する意識調査(第2次)』によると、共同募金に寄付した際、「強制感を感じた」人の割合は 11%となっており、10 人に 1 人が強制感を感じている³⁵。

ただ「強制感」は日本でしばしば問題として指摘されるが³⁶、この問題は日本だけではない。米国でもピア・プレッシャー (peer pressure、知り合いからのプレッシャー感) が寄付をする要因にしばしば挙げられる事をここで附記したい。職場単位での募金キャンペー

²⁹ 単身世帯では 2,900 円、『平成 12 年度 国民生活白書』第 3 章より。

³⁰ 『共同募金とボランティア活動に関する意識調査(第2次)』、p.30。

³¹ 平均額。中央値は 2,000 円。『日本の寄付とボランティア』、p.49。

³² INDEPENDENT SECTOR. *Giving & Volunteering in the United States (Key Findings)*. 2001. \$1=110 円換算。

³³ 『共同募金とボランティア活動に関する意識調査(第2次)』、p. 54。

³⁴ 『平成 12 年度 国民生活白書』第 3 章より。

³⁵ 『共同募金とボランティア活動に関する意識調査(第2次)』、p.75。

³⁶ 『平成 12 年度 国民生活選好度調査』(要旨)、p.4。

ーンを推進する米国ユナイテッド・ウェイ（United Way）のウェブサイト³⁷を見ると「募金のプレッシャーを感じたくないが、どうすれば良いか」という質問もある。しかし寄付者の中には、寄付をした際は若干の強制感を感じても、その後、自分の寄付が社会を良くしている事が分かったと積極的に支援するようになり変わってくる場合も多い。寄付者が強制感を感じた時に最終的に寄付をする・しないの選択肢を寄付者に残すように努め、同時に寄付の使途等の報告活動に力を入れ、寄付者にその寄付による社会へのインパクトを明確に示してあげるスチュワードシップが、何よりも必要な所以である。

3-2-3 寄付文化が停滞した理由

日米の寄付規模の差の起因に関し、シーズは、まず寄付マーケットの性格形成に影響する文化的要因から、日本人の持つ「陰徳陽報」思想と「横並び意識」を挙げている³⁸。「陰徳陽報」の思想では、施した本人による直接の見返りの期待は卑しいと見なされ、米国のように寄付に対する一般社会への認知がインセンティブとなりにくい。ひいては寄付者が寄付の使途報告を求める事を疎かにする事にもつながった。さらに「横並び意識」の社会では、自分だけが寄付によって社会に認知されようとする事を嫌う感情につながると言う。内閣府は「人々の寄付行動には、純粋な社会貢献の意識だけではなく、付き合い意識や強制感が働いている。」³⁹事を指摘、これはまさに日本人の「横並び意識」が起こす感情と言えよう。

さらにシーズは、日本で寄付が集まらない原因として多くの日本人が「米国にはキリスト教の伝統があり日本にはない」、「寄付控除制度やコストに見られる日米の制度的な違い」、「日本では米国に見られるような金持ちがいなくなった」等の説を信じて、NPO 自体が寄付を集めようとしなくなった事だと結論づけている⁴⁰。

3-2-4 日本のNPO/NGOの財政規模と問題

経済企画庁の『特定非営利活動法人の活動・運営の実態に関する調査報告書』（1999年）は、年間収入200万円未満の団体がNPO法人の中で全体の27%を、任意団体の中では全体の84%を占めると明らかにした。また東京ボランティア・市民活動センターの『市民活動団体の実態およびニーズ調査』（1998年）でも「活動資金の調達」の問題を全体の65%にの

³⁷ <http://www.uwci.org/questions.htm>

³⁸ 『日本の寄付市場とNPO：日米のアカウントビリティモデルの事例を通じた日米比較プロジェクト』、p. 55-58。

³⁹ 『平成12年度 国民生活白書』第3章より。

⁴⁰ 『日本の寄付市場とNPO：日米のアカウントビリティモデルの事例を通じた日米比較プロジェクト』、p.60。

ばる団体が挙げ⁴¹、経済産業研究所による『2003 年 NPO 法人活動実態調査』では、NPO 法人全体の平均収支規模が減少し（1,858 万円から 1,530 万円）、収支規模別には「100 万円以上 500 万円未満」の割合が高まっている事が明らかにされた⁴²。

3-3 日本におけるファンドレイジングの必要性和発展の可能性

3-3-1 日本におけるファンドレイジングの必要性

（１）シビル・ソサエティ発展における必要性

組織経営能力とリーダーシップ能力の発展と同時に重要なのが、民間のフィランソロピーである。そうしたフィランソロピーは、政府及び営利セクターから確固として独立し続けるために重要な役割を担っている。しかし実はフィランソロピーは、多くの国において大きな収入源でない。それどころかフィランソロピーが重要な位置を占めていた国ですら、その発展は全般的な社会の発展速度に比べて遅れている。故に長期的にみて、民間からのフィランソロピーを促すために並々ならぬ努力が必要である。近年の、多くの先進国における助成財団の数の伸びは、非営利セクターにおける社会支援体制のポジティブな発展を示している。⁴³

Lester M. Salamon, et.al. *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector*

この Salamon の指摘と同様、日本でも寄付の必要性を強調する声は多い。例えば、山岡義典氏は「NPO の寄付によって、行政にはできない公共サービスが提供されるという効果がある。税金だけでなく、自らの寄付によっても社会を支える新しいシステムへの転換が必要」⁴⁴と市民活動の活性化の側面から個人寄付の可能性を述べ、山内直人氏もアドボカシーNPO や環境 NPO、国際関係 NGO 等、より多様な市民活動への広がりとしてフィランソロピーの必要性を指摘する。さらに岸本幸子氏は、所得格差・階層移動という日本で顕在化してきた新たな社会問題解決という観点から、そうした市民活動を支える NPO の財源として寄付の必要性を改めて強調する。融資では出資者の気持ちが前面に出にくい一方、寄付は市民の社会支援の意図をより表す事ができる意味でもフィランソロピーの意義は大きい。

（２）NPO／NGO の経営における必要性

NPO が挙げている最大の問題が「資金調達」であるため、ファンドレイジングのニーズ

⁴¹ 以上、東京ボランティア・市民活動センターのウェブサイトより「戦略的マネジメント研修第2回 資金調達と助成金の申請」。

⁴² 独立行政法人 経済産業研究所『アンケート調査結果のポイント-2003 年 NPO 法人活動実態調査の概要-』より。

⁴³ Salamon, Lester M., et.al. *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector*, p37.

⁴⁴ 朝日新聞連載シリーズ「NPO が変える：寄付のあり方」“免税認定、実態とズレ” 2004年11月30日。

は高いと言える。独立行政法人労働政策研究・研修機構の調査『就業形態の多様化と社会労働政策』でも「現在不足している人材」と「今後必要となる人材」としていずれも「資金集めが得意な人」が最も多い⁴⁵。

（３）社会に対する情報提供とアカウンタビリティ機能としての必要性

内閣府の『平成 12 年度 国民生活白書』は、日本で寄付が伸びない理由として「寄付をめぐる情報の不足」を挙げ、寄付の趣旨や用途の理解を高める情報提供の大切さを強調する。また 1995 年度の中央共同募金会調査では、寄付をしなかった理由として「募金の呼びかけがなかったから」が最も多く（36%）、続いて「寄付したお金がどのように使われているかわからないから」（17%）、「寄付したい気持ちはあったが寄付する方法がわからなかったから」（9%）と続く。さらに『国民生活選好度調査』では、「寄付の趣旨や用途を理解している人ほど世帯寄付金額が多い」と言う（「寄付の趣旨や用途を理解してから寄付をすべき」と思う人の割合が 88%）。よって内閣府は「人々が寄付をしない背景には、寄付の機会に関する情報が不足している事、寄付の趣旨や使途が理解されていない事が挙げられる。」と結ぶ⁴⁶。

ファンドレイジングは、単にお金を頼む行為でなく、NPO/NGO と市民や社会を繋ぎ寄付者に対する情報提供と関係強化を担う機能である。以上の統計でも、日本で寄付を促すに最も必要な課題がまさにその機能である事が分かる。従って、効果的なファンドレイジングが寄付を発展させる可能性が見えよう。

（４）財源の多様化と経営の持続性における必要性

さらに団体経営の持続性という観点では、事業収入以外に寄付収入を確保し、財源の多様化を目指すべきだ。NPO/NGO の事業化が進む一方で、ソーシャル・ベンチャー・パートナーズ (Social Venture Partners) の Tom Donlea 氏、デューク大学ビジネススクールの J. Gregory Dees 教授等、米国における社会起業関係者も財源多様化の必要性を強調する。例えば、社会起業への効果的助成・投資で有名な財団、REDF (The Roberts Enterprise Development Fund) の Kristen Ace Burns 氏も「社会起業家はファンドレイジングをしなくてよい、する

⁴⁵ 独立行政法人労働政策研究・研修機構『労働政策研究報告書 No.12 就業形態の多様化と社会労働政策 -個人業務委託とNPO就業を中心として-』、2004 年、p.177。

⁴⁶ 以上、『平成 12 年度 国民生活白書』第 3 章より。

べきではないというのは大きな誤解」⁴⁷と語っている。

3-3-2 日本におけるファンドレイジング発展の可能性

日本におけるファンドレイジングの可能性は、決して少なくない。第1に、ファンドレイジングが対象とする寄付マーケットが日本にも存在しており、寄付人口の割合は日米で大差がなく、日本人の寄付をしようとする意識・関心も決して低くない。さらに日本でも既に多くの有識者が指摘するよう、互助社会の中での助け合い、つまり家族を超えた社会での支援活動は行われてきた。古くから存在するお布施文化も見逃すべきではない。米国の教会では、日曜のミサの際に寄付を入れるバスケットが信者内に回される等、日本のお布施のように慣例化されている。その結果 *GivingUSA* の統計に見られるよう、内国歳入庁に報告された教会での寄付分だけでも、米国寄付総額の最大を占める寄付財源となる⁴⁸。寺院での寄付を含めると、日本における寄付マーケットの規模は現在の統計数値より大きく変わるだろう。

さらに阿部陽一郎氏は、近年、日本での寄付者の動向の明確な変化を指摘する。阪神大震災での市民からの1,600億円の寄付のような現象は震災前には見られなかった事だ。佐藤修氏も「コミュニティケア活動支援プログラム」で、個人の参加者から「なぜ寄付を募らないのか」という声があがった例を挙げ、「日本人も目的が明確で、出会いがあれば寄付をするようになってきている」と述べる。インタビュー調査等を通して、助成・支援側において、寄付に対する意識の向上という点で大きな変化が感じられた。

加えてファンドレイジングを含めたマネジメント能力養成に対し、日本でも様々な活動・試みがなされている。例えばシーズ、パブリックリソースセンター、IIHOE [人と組織と地球のための国際研究所] では関連セミナーやホームページで情報を発信している。

米国では市民が寄付をする伝統が古くから常に存在し、それを支える制度や環境も作られてきた。これまで NPO/NGO に寄付をするという習慣が少ない日本で、対価のないものに資金を出すという発想の大きな転換の要求、さらに脆弱な経営基盤で資金を調達しなければいけない NPO/NGO 側等、多くの難題はあるが、しかし日本におけるファンドレイジングの必要性和可能性は確実に存在する。またその必要性こそが、諸国でファンドレイジングを発展させている最大要因である事を、ここで改めて強調したい。

⁴⁷ FAST COMPANY ウェブサイトより。http://www.fastcompany.com/social/2004/myths.html

⁴⁸ 現実的には信頼確保の為に多くの教会が登録しているものの、理論上、宗教法人は必ずしも登録の義務がないため *GivingUSA* の統計が宗教 NPO への全ての寄付を表しているとは言えない。

第4章 米国におけるファンドレイジングの歴史とその発展要因

アメリカのファンドレイジングは、建国当時の「1人1人に資金を乞う」という精神をもとに、現代のように「より広く市民を巻き込んだ社会支援とファンドレイジング」による億の寄付文化を作り上げた。それは典型的な「アメリカン・ストーリー」の変革の歴史であり、アメリカのフィランソロピーに多大な影響を与えたのである。⁴⁹

Scott M. Cutlip, *Fund Raising in the United States: its role in America's philanthropy*

Payton, Rosso and Tempel が「ファンドレイジングは、米国の民主主義に重要な位置を占めるフィランソロピーにおいて、欠かせない機能を果たしている」⁵⁰と述べたように、現在の年間寄付総額2,410億ドル（2003年度）までに成熟した米国のフィランソロピーには、ファンドレイジングが重要な促進機能を果たしてきた。それはインディペンデント・セクターの調査⁵¹等で「寄付を頼む行為がボランティア活動や寄付を促す大きな要因」との結果にも裏付けされている。

上記のCutlipの言葉にある通り、ファンドレイジングは現在、かつての「チャリティの募金活動」とはほど遠い「ビッグ・ビジネス」⁵²と化し、発展し続けている。本項ではこうした米国の歴史・事例を、ファンドレイジングの発展要素を見極めるべく概観する。

4-1 米国ファンドレイジング略史

米国におけるフィランソロピーの起源は、コロンブスが先住民であるインディアンに出会った際に受けた「寛大なもてなし」あるいは新大陸に渡ったピューリタン⁵³にまで遡ると言われる。しかし、現代の形に近い、組織だったファンドレイジングの始まりは「ハーバード大学設立のキャンペーン」と見なす研究者が多いため、そこから略史をまとめた。

⁴⁹ Cutlip, Scott M. *Fund Raising in the United States: its role in America's philanthropy*, p. i.

⁵⁰ Payton, Robert L. Rosso, Henry A. and Tempel, Eugene R. "Toward a philanthropy of fund raising."

⁵¹ INDEPENDENT SECTOR. *Giving and Volunteering in the United States (Key Findings)*.

⁵² Must, John. *Fundraising for Dummies*, p.11.

⁵³ Rosso, Henry A. and Associates. *Achieving Excellence in Fund Raising*, p. 15.

表 4-1) 米国ファンドレイジング略史

| 年代 | 出来事 | 歴史的動向 |
|-------------------------|--|------------------------|
| <u>17世紀</u> 1641年 | 米国での組織だったファンドレイジング・キャンペーンの最初の例として、1936年設立のハーバード大学 (Harvard College) のために英国で行ったファンドレイジング (基は1638年の John Harvardの遺贈寄付) | ⇒ 組織だったファンドレイジング活動の始まり |
| 1640年代 | 最初の「ダイレクト・メール・ファンドレイジング」である同大学のキャンペーン | |
| 1690年代 -1702年 | 牧師Cotton Matherが全米にボランティア組織を展開 (1702年にアメリカのフィランソロピーに関する著書 <i>Magnalia Christi</i> 出版) | ⇒ ボランティア活動の顕在化 |
| <u>18世紀</u> 1715-18年 | コネチカットの大学建設にElihu Yaleによる大口寄付、大学名は寄付者の名前を取ってイエール大学 (Yale College) に | ⇒ 個人からの大口寄付が増加した |
| 1751-52年 | Benjamin Franklin他がマッチング・グラントの原型をペンシルバニア病院 (Pennsylvania Hospital) 建設のために使用 | |
| 1790年 | Franklinの死去とその遺書により、フィラデルフィアとボストンにファンド設立 | |
| <u>19世紀</u> 1812年 | Paul Cuffeが黒人の支援活動を始め、黒人による組織・協会が出来る始める | |
| 1829年 | Matthew Careyが、フィラデルフィアで最初の連盟ファンドレイジング (federated fundraising) を試みる | ⇒ 連盟ファンドレイジングの起こり |
| 1832年 | 目の不自由な人達のための施設、ニュー・イングランド保護施設 (New England Asylum) が設立、個人から翌年5万ドル価値の不動産が寄付される | |
| 1835年 | James Smithsonの連邦国家に対する遺贈が問題となる | ⇒ 遺贈寄付 |
| 1844年 | 最高裁が、遺贈寄付に関する個人の権利を認める (<i>Vidal, Girard, et al. v. Philadelphia</i> 事件) | |
| 1846年 | 連邦議会がスミソニアン・インスティテュート (Smithsonian Institute) 設立、行政によるフィランソロピーのモデルに | |
| 1851年 | YMCA運動が台頭し始める | |
| 1861-65年 | 南北戦争。その最中、兵士・市民を守るため赤十字の前身組織 キリスト教委員会および公衆衛生協会 (Christian Commission and the US Sanitary Commission) が設立 | |
| 1867年 | 米国の最初の財団とされるピーバディ教育財団 (Peabody Education Fund) が設立 | ⇒ 財団設立始まる |

| | | |
|-------------|---|--------------------------------|
| 1881年 | 全米赤十字協会 (American Association of the Red Cross) 設立 | |
| 1882年 | ニューヨークで、非営利組織発展の運動を担う協会 (Charity Organization Society) を設立する動きが活発化 | |
| 1887年 | ユナイテッド・ウェイの前身となる連盟ファンドレイジング組織がコロラド州デンバーにできる | |
| 1889年 | Carnegieの文章 “Wealth” 出版、後に『富の福音 (Gospels of Wealth)』に | |
| 1889年 | MoodyとGatesが「大口寄付者対象ファンドレイジング」を活用し、John D. Rockefellerからシカゴ大学設立に60万ドルの寄付、Rockefellerの社会支援の関心高まる | |
| 1894年 | 最初の所得税法制定で「チャリティ」「宗教」「教育」活動の団体が免税となる | ⇒ 非営利公益団体への所得税免税措置 |
| 20世紀 | | |
| 1900年初頭 | プロフェッショナル (有給スタッフ) によるファンドレイジングが始まる | ⇒ 専門ファンドレイザーの起り |
| 1900年頃 | ハーバード大学運営資金ファンドレイジングにてWilliam Lawrenceが「卒業生によるファンド・ドライブ」手法を使用 | |
| 1902年 | Carnegieがカーネギー研究所 (Institution of Washington) に寄付 | |
| 1905年 | Charles WardとLyman PierceによるYMCAのファンドレイジング「短期間で一気に集めるキャンペーン手法」の最初の例 | ⇒ 広地域／市民対象のファンドレイジングの戦略化進む |
| 1907年 | 全米結核協会 (National Tuberculosis Association) “クリスマス・シール・キャンペーン” “媒体” によるファンドレイジングの最初の例 | |
| 1911年 | カーネギーの財団 (Carnegie Corporation of New York) 設立 | ⇒ カーネギー、ロックフェラー達の「大フィランソピスト」活躍 |
| 1913年 | クリーブランド商工会議所、財界、行政有識者達 (市長、John D. Rockefeller 他) で全米初の共同募金 (Community Chest) 設立 | ⇒ 最初の共同募金 |
| 1913年 | ロックフェラーの財団 (Rockefeller Foundation) 設立 | |
| 1913年 | 1913年の租税法 (Tax Reform Act of 1913) で「宗教、科学、チャリティ、教育目的の団体」が免税に | ⇒ 最初のコミュニティ財団 |
| 1914年 | 米国最初のコミュニティ財団がクリーブランドに設立 | |
| 第1次世界大戦中 | 全米赤十字大戦委員会 (America Red Cross War Council) が被害者の救済ファンドレイジングを開始し成功することで政府の被災支援を促す | ⇒ 人道救援のファンドレイジングの活発化 |
| 1917年 | 個人の課税所得から非営利団体への寄付が15%まで控除可能に | ⇒ 個人の寄付免税措置 |
| 1917年 | 赤十字が当時最高額 (1億ドル) を調達 | |

| | | |
|----------|---|-------------------------------|
| 1919年 | ハーバード大学が有給ファンドレイジング・コンサルタントを基金設立キャンペーンに雇う | ⇒ ファンドレイジングのコンサルタント・ビジネス始まる |
| 1919年 | ファンドレイジングのコンサルタント会社によるビジネス誕生 (Ward, Hill, Pierce & Wells, John Price Jones 等)、ボランティア活動から営利化への変移に批判も起こる | |
| 1920年以降 | 企業のフィランソロビー台頭。鉄道業界を中心に一時雇用者の住居や福利のためのYMCAグループに企業支援が始まる | ⇒ 企業フィランソロビーの台頭 |
| 1921年 | 視覚障害者の支援財団American Foundation for the Blind設立、Helen Kellerによるファンドレイジング | |
| 1924年 | キャパシティ・ビルディングへの助成財団クライスク財団(Kresge Foundation)が設立 | |
| 1929年 | 大恐慌起こる | |
| 1930年代以降 | 職域募金が活発化する | |
| 1933年 | “ニュー・ディール” 新経済政策、Federal Emergency Relief Administration (FERA) 開始、州政府による “マッチング” プログラム等と共に、非営利セクターの活躍・責任増す | |
| 1936年 | 内国歳入法の改正 (1936 Tax Act) で企業の公益的寄付金の所得控除が導入、連邦課税所得の5%まで寄付控除が認められる | ⇒ 企業の寄付免税措置 |
| 1935年 | 公正・倫理的なファンドレイジングを推進目的に全米ファンドレイジング・カウンスル協会 (American Association of Fund-Raising Counsel) が設立される | ⇒ 公正・倫理的ファンドレイジングのための最初の組織が設立 |
| 1938年 | Franklin Roosevelt大統領により設立された小児麻痺財団 (National Foundation for Infantile Paralysis) へのファンドレイジング開始、国民に10セント硬貨による小額寄付支援頼む (財団はこれにより「マーチ・オブ・ダイムス (March of Dimes)」を命名) | |
| 第二次世界大戦後 | 赤十字を始めとし、非営利団体が社員としてファンドレイザーを雇用始める、市民の反応は様々 | ⇒ ファンドレイザーとしてのキャリアとネットワーク始まる |
| 1940年初頭 | 財団の数が急増し始める | |
| 1943年 | 給料明細からの源泉徴収が合法化される | |
| 1948-50年 | 公益目的以外の財団への精査開始、2年後の内国歳入法改正により規定外の活動をした財団に対する免税制度剥奪措置 | ⇒ 財団活動の管理強化と精査始まる |
| 1950年代 | 連邦政府による非営利セクターへの助成プログラムの活発化 | |
| 1952年 | 米国議会下院による財団の精査 | |
| 1950年代半ば | 修道女ケニー財団 (Sister Kenny Foundation) による寄付詐欺スキャンダル | ⇒ ファンドレイジング活動への精査始まる |

| | | |
|----------|--|----------------------------------|
| 1954年 | 非倫理的ファンドレイジングを取り締まるトンブキン調査委員会 | ⇒ ファンドレイジング活動に関するアカウントビリティ規範ができる |
| 1955年 | 全米ファンドレイジング・カウンシル協会によりファンドレイジングに関する公正実践規範が制定 | |
| 1958年 | 「マーチ・オブ・ダイムス」で、医療政策とのタイアップによる“ヘルス・ドライブ” ファンドレイジング・キャンペーンの成功 | ⇒ 政策タイアップ型ファンドレイジング |
| 1960年 | 全米ファンドレイザー協会(National Society of Fund Raisers、現Association of Fundraising Professionals)が誕生、その後活動分野別のファンドレイザー組織が設立 | ⇒ ファンドレイザーの最初の専門家組織設立 |
| 1961年 | ケネディ大統領が連邦政府職員対象の連合ファンド・ドライブ(Combined Federal Campaign=CFC) を始める | |
| 1960年代半ば | オルタナティブ・ファンドの急増 | |
| 1964年 | 全米ファンドレイザー協会によりファンドレイザーのアカウントビリティ・倫理行動規範制定 | ⇒ ファンドレイザーの倫理行動規範制定 |
| 1966年 | ファンドレイジングの最初の実践本出版 (Harold Seymour著) | |
| 1969年 | ニクソン大統領が国家奉仕活動センター (National Center for Voluntary Action) を設立 | |
| 1969年 | 1969年の租税法改正 (Tax Reform Act of 1969) により財団とその助成活動が連邦議会で精査 | ⇒ 政府による財団への精査厳しく |
| 1970年代 | 戸別訪問やテレソン (電話キャンペーン) による募金調達活動盛んに | |
| 1974年 | 財団、フィランソロピーの実態調査グループ、ファイラー委員会 (Filer Commission) 結成、全米ファンドレイジング・カウンシル協会が会員ファンドレイザーを通じ、ボランティアで目標額以上の230万ドルを調達、費用は調達額の2%未満 | ⇒ フィランソロピー活動に関する包括的調査 |
| 1974年 | ファンドレイザーのための専門学校 ファンドレイジング・スクール (The Fund Raising School) が設立 | ⇒ ファンドレイジング教育始まる |
| 1975年 | イェール大に非営利セクターに関する米国最初の学術研究組織 (Program on Non-Profit Organizations) が設立 | ⇒ 非営利セクター、フィランソロピーの学術研究始まる |
| 1976年 | データ収集と非営利セクターの政策研究目的に全国ボランタリー組織連合 (Coalition of National Voluntary Organizations) 結成 | |
| 1980年 | 最高裁がファンドレイジング・グループに75%以上を公益活動に使う事を証明するように要請 (Village of Schaumburg v. Citizens for Better Environment事件) | |
| 1980年 | 営利・非営利セクターによる非営利研究・アドボカシー組織インディペンデント・セクター設立 | ⇒ 非営利セクターを代表する啓蒙・アドボカシー活動 |
| 1980年代 | レーガン政権によるNPO/NGOへの連邦政府助成・補助金削減へ | |

| | | |
|----------|--|---------------------------------|
| 1980年代 | 非営利セクターに対する政府援助削減の影響もありファンドレイザーの雇用数が急増 | ⇒ ファンドレイザーの雇用ニーズ拡大 |
| 1980年代初頭 | アメリカン・エクスプレス社のクレジット・カードを使ったコーズ・リレティッド・マーケティングの成功 | ⇒ NPOと企業のパートナーシップ台頭 |
| 1982年 | NPO活動のデータ収集の必要性から公益活動統計センター (National Center for Charitable Statistics) が設立 (1996年からUrban Institute内にて活動) | ⇒ 寄付、NPOに関するデータ収集・整理始まる |
| 1985年 | フィランソロピーやファンドレイジング教育発展の基金である全米ファンドレイジング・カウンスル協会フィランソロピー基金 (AAFRCTrust for Philanthropy) が設立、大学等でのファンドレイジング教育開始 | ⇒ 大学等によるフィランソロピー／ファンドレイジング教育始まる |
| 1990年代 | ファンドレイザーの専門分野の多岐化と発展進む | |
| 1991年 | 資産運用会社フィデリティ (Fidelity Investments) による非営利ファンド (Fidelity Charitable Gift Fund) が設立、ドナー・アドバイズド・ファンドの数・資産高の急増 | ⇒ 営利金融業界のファンドレイジング分野への参入 |
| 1993年 | 政府業績成果法 (Government Performance and Results Act of 1993) が成立 | |
| 1990年代半ば | ユナイテッド・ウェイによる業績評価システムが作られる | ⇒ 非営利セクターの成果・業績評価が重視 |
| 1998年～ | 好景気と世代交代にて、41兆ドルと予測される富の譲渡が始まる | |
| 1999年 | 現在最大の個人財団、ゲイツ財団 (Bill and Melinda Gates Foundation) が設立、「ニュー・フィランソロピー」の起こり | ⇒ 寄付者とNPOの関係とファンドレイジングにおける変化 |
| 1999-03年 | 株式市場の急落と景気の悪化 | |
| 2001年 | 国際貿易センターに対する9/11テロ事件と郵便物に対する炭疽菌問題により、手紙の代わりにインターネットによるファンドレイジングが活用される | ⇒ インターネット・ファンドレイジングが活用 |
| 2001年 | “思いやり”基金 (Compassion Capital Fund) 等によるブッシュ政権による支援政策で、宗教NPO (faith-based charities) を中心とするNPOが急増 | |
| 2003年 | 米国寄付総額2,410億ドル | |
| 2004年 | 2004年の個人最高寄付はビル・ゲイツによる33.5億ドル | |

(以上の年表は、インディアナ大学Ruth Lilly Archiveの第1次資料に加え、Brenner, Robert. *American Philanthropy*; Burlingame, Dwight F. edit. *Philanthropy in America: a comprehensive historical encyclopedia*; Cutlip, Scott M. *Fund Raising in the United States: its role in America's philanthropy*; Hall, Peter Dobkin. "A Historical Overview of the Private Nonprofit Sector"; Kelly, Kathleen S. *Effective Fund-Raising Management*; Rosso, Henry A. and Associates. *Achieving Excellence in Fund Raising*; Salamon, Lester M. *The Resilient Sector: The State of Nonprofit America*; The National Commission on Philanthropy and Civic Renewal. *Giving Better Giving Smarter.*; Wagner, Lilya. *Careers in Fundraising*; Wagner, Lilya. "Fundraising," in *Philanthropy in America: a comprehensive historical encyclopedia*等の文献他により作成)

4-2 米国におけるファンドレイジング発展の要因

米国のファンドレイジング史を概観してきたが、その発展要因として以下の点が指摘されよう。

4-2-1 寄付マーケットの拡大と多様な財源の存在

ハーバード大学等への大口個人寄付、19 世紀には遺贈寄付や財団、20 世紀初等にはコミュニティ財団、さらにドナー・アドバイズド・ファンド（donor advised fund、寄付者助言基金）等の寄付商品が作られる等、米国では、当初からファンドレイジングが対象とする寄付マーケットが大きく、財源も多様化していた。

4-2-2 国の政策や社会的ニーズがファンドレイジングを促進

全米結核協会や赤十字、マーチ・オブ・ダイムス等の事例から、ファンドレイジングが、社会的ニーズ・緊急性から発展した事が分かる。一方、レーガン政権による非営利団体への補助金の大幅削減から、個々の団体がファンドレイザーを必要とし、結果ファンドレイジングの手法が一層開拓され、専門化を促した。

4-2-3 他セクターとのパートナーシップによる発展と支援

市民が財界や宗教界の有識者と共同で設立した共同募金等、ファンドレイジングは早くから企業や行政とのパートナーシップによって発展した。

4-2-4 政府による制度改善、非営利団体の免税措置と個人・法人への寄付優遇税制

19 世紀に公益活動を担う団体への免税制度が出来、1917 年には個人の寄付免税、1936 年に企業の寄付免税も成立、早い段階で寄付を促す税制環境が出来ていた。

4-2-5 ファンドレイジングの専門化とビジネスとの接点

米国のほとんどの学者がみなす通り、ボランティアであったファンドレイザーが有給で勤務し始めた事を契機に、専門的ファンドレイジングが始まった。さらに、ファンドレイジングのコンサルティング会社がビジネスとして事業を開始した。こうした有給ファンドレイザーやコンサルティング会社の存在は、NPO/NGO と企業との接点を生み、ファンドレイジングの専門化と、NPO/NGO 対象のビジネスの誕生にもつながった。

4-2-6 ファンドレイジングに関する一般社会からの信用と理解を得るための啓蒙活動を担う専門家組織の存在

かつてはボランティアであったファンドレイザーが報酬を受け始めた状況に対し 1920 年過ぎから批判の声が高まった。それに対し、ファンドレイジングの関係会社が集まり全米ファンドレイジング・カウンシル協会を設立、社会におけるファンドレイジングの理解を上げるべく組織的に動いてきた事も特徴である。

同様の専門家組織はその後さらに増え、ファンドレイジングへの理解を促すアドボカシーや教育等で、ファンドレイジングを支える様々なインフラを築いた。

4-2-7 ファンドレイジングを規範によって管理、アカウンタビリティを確保

ファンドレイザー等の協会組織は、ファンドレイザーを支援するだけでなく、ファンドレイジングの行動規範で自己規制のシステムを設け寄付者の権利と立場を尊重し、アカウンタビリティを確保してきた事も特筆できる。

例えば 1950 年代半ばの寄付金乱用スキャンダルに対し、全米ファンドレイジング・カウンシル協会は即座に公正実践規範（Fair Practice Code）を作成。これは公益的寄付調達活動に関する規範として、ニューヨーク州等の法律への参考となった⁵⁴。さらに全米ファンドレイザー協会も、ファンドレイザーの倫理規律によって会員の管理をしている。

4-2-8 ファンドレイジングを促す教育・支援活動

米国では 20 世紀初頭からファンドレイジングを 1 つのキャリアとして捉え、その専門性と社会での立場を戦略的に築き上げてきた。

全米ファンドレイザー協会、全米教育機関ファンドレイザー協会（Council for Advancement and Support of Education=CASE）等、1960 年代以降に次々と設立されたファンドレイジングの専門家組織と教育機関は、ファンドレイザーの職能化を一層促進した。さらに、フィランソロピー教育課程設立のために作られた全米ファンドレイジング・カウンシル協会フィランソロピー基金（AAFRC Trust for Philanthropy）のお陰で大学、社会人課程等でもファンドレイジングを学べる環境が整ってきた。さらに担当者をメディアでも取り上げる等、ファンドレイザーの社会的立場を意識的・戦略的に作り上げた。

⁵⁴ Cutlip, Scott M. *Fund Raising in the United States: its role in America's philanthropy*, p. 345-346.

4-2-9 寄付者とファンドレイザーのパートナー関係構築への努力

多くのファンドレイジング専門家組織の啓蒙活動は、一般社会におけるファンドレイザーという職業に対する正しい理解、ファンドレイザーの社会的地位と認知度を高める事につながった。それは、ファンドレイザーからの一方的なコミュニケーション方法ではなく、寄付者とファンドレイザーの相互理解と対等な関係を築き、両者の関係を強める事に非常に役立っている⁵⁵。こうした対等な関係に基づくパートナーシップという考えが、現在台頭しつつあるベンチャー・フィランソロピーにおいて「ハイ・エンゲージメント・フィランソロピー (high engagement philanthropy)」「ハイ・インパクト・フィランソロピー (high impact philanthropy)」等の呼び方で⁵⁶より追求され、ビル・ゲイツ等の新たな大口寄付者開拓につながっている。

4-2-10 非営利セクターやフィランソロピーに関する研究・情報整理活動

1969 年の租税法改正に対し作られたファイラー委員会 (Filer Commission) の調査を発端として、比較的早くからファンドレイジングに必要な情報や寄付データ管理に努めていた事も、ファンドレイジングの発展の要因だと言える。特に 1980 から 1990 年にかけてフィランソロピー、ファンドレイジングが発展した背景には、1982 年に設立された公益活動統計センター (National Center for Charitable Statistics=NCCS)⁵⁷がある。米国の全ての州で登録された NPO/NGO に関するレポートがデジタル化し、フィランソロピー活動が統計として把握できるようになり、それを基に市場調査が出来るようになり戦略をたてやすくなったのである。

4-2-11 社会への実績と貢献による積極的な理解促進

ファンドレイジングに対する理解が進んだのは、社会・市民に対し、実際にファンドレイザーが役立つ実績を築いてきたのも要因の 1 つだろう。例えばファイラー委員会の調査活動費用調達のため、全米ファンドレイジング・カウンスル協会の会員ファンドレイザーが無償で目標額以上の 230 万ドルを調達した事実は、フィランソロピーにおいてファンドレイジングの役割と意義、ファンドレイジングの社会的認知度を行政機関含め世間一般に高める事となった。

⁵⁵ Schwartz, John J. "Fund-raising Overview," P.5.

⁵⁶ 詳細は Morino Institute 及び Key Grace 等の報告書を参照。

⁵⁷ 1996 年からは Urban Institute 内の一部として活動。

4-2-12 新たな社会情勢、トレンドに柔軟に対応

その歴史の始まりから、ファンドレイジングは政策・社会の動きに合わせ戦略を打ち出してきたが、特に 20 世紀終わりから台頭してきた、IT ベンチャー等による富裕寄付者「ニュー・フィランソロピスト (new philanthropist)」に対して、ファンドレイジング協会は即座に調査を行い、新たな寄付者の関心と動きに対応した。例えばニュー・フィランソロピストによる使用言語の転換。「フィランソロピー」の代わりに「ソーシャル・インベストメント (social investment)」、「寄付 (giving, donation)」でなく「投資 (investment)」、「寄付者 (donor)」は「投資家 (investor)」というように営利金融の用語を適用する等、寄付とフィランソロピーのあり方、呼び方を変える新たな動きに対して柔軟に対応している。

第5章 米国におけるファンドレイジングの理念と実践 -日本へのワーキング・モデルとして-

本章では、日本のファンドレイジング実態基礎調査に向けてのワーキング・モデルとして、米国のファンドレイジングの基本的事項を、理念と実践の両面から考察する。

5-1 ファンドレイジングとはなにか

「ファンドレイジング」は、文字通り訳すと「ファンド fund=資金」「レイジング raising=調達」であるため、しばしば「お金をお願いする行為」と考えられがちだ。しかし実際、ファンドレイジングには「お金をお願いする行為」以外の活動の方が大きい。

5-1-1 理念としての定義付け：「金銭のお願い」でなく、「共有」を助ける機能

Wagner は、ファンドレイジングの哲学を以下のように打ち出している。

ファンドレイジングは、フィランソロピーの一部である。それは技術的なスキルではなく、団体とそのミッションを捉えた活動であり、従ってシビル・ソサエティと民主主義精神の発展に重要な役割を果たしているのである。⁵⁸

この定義では、まずファンドレイジングは技術や手法に留まらず、団体のミッションや存在意義をつくるという、より広がりを持つ活動であり、究極的に民主主義、市民活動に影響を与えるという事が打ち出されている。

同様の考え方は、他の研究者・実践家による定義にも見られる。例えば、Rosso はファンドレイジングを「フィランソロピーとその発展のための寄付を得る、計画的及び戦略的活動⁵⁹」と定義、ファンドレイジングはフィランソロピーの発展を促すと捉えている。Rosso はさらに「決して『寄付を得るという行為』、あるいは『フィランソロピーを無理矢理に作り出す』という行為ではない。」⁶⁰と、金銭のお願いに留まるべきではない事を強調している。

次に Rosso は、ファンドレイジングの重要な機能を、NPO/NGO 団体と寄付者との「共有感覚」「共有体験」だと指摘する。すなわち「寄付者と非営利団体が共通する価値観と関心を見つけ、共有する事を手助けする役割」であり、同時に『「物乞いし、謝る」のではなく、

⁵⁸ Wagner, Lilya. *Careers in Fundraising*. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc., 2001. p. 13.

⁵⁹ Henry A. Rosso and Associates. *Achieving Excellence in Fund Raising*. p. 15.

⁶⁰ Ibid.

『誇り』を持ち自らの活動を通して公共目的の重要性を認識する行為」とする⁶¹。Kelly はさらに寄付者との「関係」に焦点を当て、「NPO と、寄付者である市民との関係のマネジメント」と定義する⁶²。

5-1-2 機能としての定義付け：社会的課題の解決とコミュニティの活性化

支援者と共に活動する事で、ファンドレイジングは究極的に何を目指すのだろうか。「ファンドレイジングの目的とは資金を調達する事ではない。それは非営利団体がゴールと目的を共有する市民と一緒に活動しつつ、その自立性の維持を助けるための行為である。」(Kelly) ⁶³。さらに「フィランソロピー支援を求めるという特権は、いかに市民のための活動、すなわち非営利団体がその支援によって社会に必要な問題解決を成し遂げるかによる」(Rosso) ⁶⁴。寄付者と共に社会の課題を解決する機能が見えてくる。

このようにファンドレイジングとは、まさに市民と NPO/NGO をつなげ、コミュニティを形成、活性化を促す機能である。Putnam はボランティア団体への市民参加はソーシャル・キャピタルを測る重要なパラメーターの1つと見なしているが⁶⁵、そうした意味で市民と NPO/NGO とを巻き込み、共にコミュニティの活性化を目指すファンドレイジングという機能は、ソーシャル・キャピタルの概念にもつながると言える。市民の連帯感があるコミュニティでは、支え合う気持ちがより強いからだ。全米公共テレビ放送 (PBS) でも総会における Putnam の提唱「ソーシャル・キャピタル再構築における公共テレビの役割と意味」(2000 年及び 2001 年) に続き、民法テレビ局との差別化と資金力強化を目指したストラテジック・プランを開始、結果テロや炭疽菌等の事件にも関わらず目標額を達成した。コミュニティにおける NPO/NGO に意義を見出し、その NPO/NGO の活動存続に資金が必要である事を実感すれば、市民はその団体を信頼し積極的に支援するようになる。

5-2 米国におけるファンドレイジングの基本的流れーファンドレイジング・サイクルを中心にー

ファンドレイジングは、活動の基盤作りも含め、(1) 団体のキャパシティ・ビルディ

⁶¹ Rosso, Henry A. *Achieving Excellence in Fund Raising*, p. 15.

⁶² Kelly, Kathleen S. "From Motivating to Mutual Understanding," in *Critical Issues in Fund Raising*, p. 142.

⁶³ Kelly, Kathleen S. *Effective Fund-Raising Management*, p. 9.

⁶⁴ Rosso, Henry A. *Achieving Excellence in Fund Raising*, p. 3.

⁶⁵ Putnam, Robert D. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community* 他。

ング、(2) 資金力強化へのプランニング、(3) ファンドレイジングのキャパシティ・ビルディング、(4) ファンドレイジング・サイクルと定型化できよう。この中で(4)が実際のファンドレイジングとなる。草の根社会起業 NPO へのコンサルタント Klein が「成功するファンドレイザーは、お金を頼む事がファンドレイジングの始まりでない事を知っている⁶⁶。」と述べるように、こうした段階を踏む事は団体の規模に限らず必要と考えられている。以下、ファンドレイジング・サイクルを中心に検討していく。

5-2-1 団体のキャパシティ・ビルディング

NPO/NGO 団体のキャパシティ・ビルディング (capacity building) とは、団体が企画・プログラムをより効果的、効率的に遂行できるよう、知識・技術・組織的能力等の様々な経営要素を高める事である。財政基盤を確立するファンドレイジングは団体のキャパシティの1つでもあるが、同時にキャパシティを上げる事がファンドレイジングの成功につながる。ファンドレイジングは他人のお金を管理する責務であり、Stenberg が「人々が支援したいのは自分達の希望を実現してくれる『勝者』であって『危機』ではない。」と強調するよう⁶⁷、経営の危うい団体への支援を躊躇する人は少なくない。

好例がワシントン DC の薬物中毒の社会復帰プログラムを行う NPO サマリタン・イン (Samaritan Inns) である。DC 市行政の資金停止で経営存続の危機に陥ったが、その後キャパシティ・ビルディングに務めた結果、予算 75 万ドルだった団体が、5年後には 650 万ドルの資金調達に成功する結果となった⁶⁸。

日本における認定 NPO 法人第1号、プロジェクト HOPE ジャパン代表の須見彰氏も「経営の責任」として団体の経営基盤確保に努めており、助成側としてキリン福祉財団常務理事の金沢俊弘氏も「資金調達をする前に、まず NPO がどうあるべきかが必要。そうでないとファンドレイジングによって国民がだまされる感覚がある」と、まず団体としてのガバナンス確立の必要性を強調する。米国に比べ寄付が日常的でない日本だからこそ、信頼構築のためにもキャパシティ・ビルディングに留意する必要がある。

⁶⁶ Klein, Kim. *Fundraising for Social Change*, 4th edition, p. 3.

⁶⁷ Stenberg, Dave. "Capacity Building... Does it Work?," a presentation at the conference by the Smith Barney Consulting Group at Indiana University, on October 19, 2004.

⁶⁸ McKinsey & Company. *Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations*, p. 21-24.

表5-1) Paul Light によるキャパシティ・ビルディング評価ポイント例⁶⁹

| | |
|------------|--|
| 外部との関係強化 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 他の団体との協働 ・ 合併 ・ ストラテジック・プランニング ・ ファンドレイジング ・ 広報 |
| 内部構造の強化 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 組織整備 ・ チーム・ワーク構築 ・ スタッフの増員 ・ スタッフのバックグラウンドの多様化（訳注：米国特有の事。米国では従業員の多様化diversityが重用視される） ・ 将来への資金の蓄え ・ 新企画等への資金の蓄え |
| リーダーシップの強化 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 理事の強化 ・ リーダーシップ／団体の経営者の強化 ・ リーダーシップ交代に備えてのプランニング ・ 必要な場合はリーダーシップの交代 ・ リーダーとしての力量 |
| 経営システムの強化 | <ul style="list-style-type: none"> ・ IT・コンピューター環境整備 ・ 会計システムの整備 ・ 人事管理システムの整備 ・ 従業員のトレーニング・プログラムの整備 ・ 団体経営の評価システム ・ 団体の活動成果の評価システム |

5-2-2 資金力強化へのプランニング

ファンドレイジングの効率性は、団体の活動分野や事業内容、関係者、さらに活動地域等、様々な要因に影響される。従ってファンドレイジングを始める前に、収益事業と寄付調達等、どの資金力強化方法が最も効率的かを見極める段階が必要である。

その見極め方としては、外部要因と内部要因の両面から考察する。まず外部分析として、現在の社会・経済情勢、トレンド、消費者動向等を視野に入れ、寄付が調達しやすい環境であるか、またどの層、寄付マーケットがより可能性があるかを見極める。例えば、株式市場の暴落で人々の購買意欲が落ち込み寄付のゆとりがない、大災害により自分達の活動分野以外の緊急支援活動を担う団体に寄付が集中している等の時には、寄付以外の収入を追求する方が効率的であろう。また低利率の時期は運用利益が限られる財団よりも、企業の方がより助成の可能性が高いだろう。

⁶⁹ Paul C. Light, *Sustaining Nonprofit Performance: The Case for Capacity Building and the Evidence to Support it* より。

内部分析としては、団体の活動分野、現在の収入源等のデータを見る。例えば国際 NGO の収入は統計的にみて助成金・寄付金が多い。コンサート・ホール、病院、学校はチケット、診察費、授業料等の、総収入における事業収入の割合が概して大きい。そうした団体は事業収入を軸に資金調達を考え、事業サービスの価格に寄付を足す方法が考えられる。こうした様々な要因を考察し、寄付が主たる資金源になると判断した場合、次の段階に進む。

5-2-3 ファンドレイジングのキャパシティ・ビルディング

NPO/NGO 団体のファンドレイジングのキャパシティ・ビルディングとは、実際のファンドレイジングを始めるに当たり、十分な活動体制を整える事である（表 5-2）。次のファンドレイジング・サイクルでの実際の活動計画を立てる際に、一層考察される。

5-2-4 ファンドレイジング・サイクル

キャパシティ・ビルディング、プランニングを経て、ファンドレイジングに入る。米国では、その一連の活動は「ファンドレイジング・サイクル（fundraising cycle）」と呼ばれ、例えば、Kelly は ROPES（調査 Research, 目的 Objectives, 企画 Programming, 評価 Evaluation, スチュワードシップ Stewardship）と言われる 5 段階に⁷⁰、インディアナ大学 ファンドレイジング・スクール（The Fund Raising School、TFRS）では 15 段階に分けている⁷¹（図 5-1）。ちなみに、「サイクル」という呼び方が使われるのは、このプロセスを繰り返し、「ギフト・クラブ（gift club、寄付額別の会員クラブ）制度」を通じ、寄付の更新だけでなくアップグレード（upgrade、寄付額と会員レベルを上げる事）を狙っているからである。

⁷⁰ Kelly, Kathleen S. *Effective Fund-Raising Management*, p. 392.

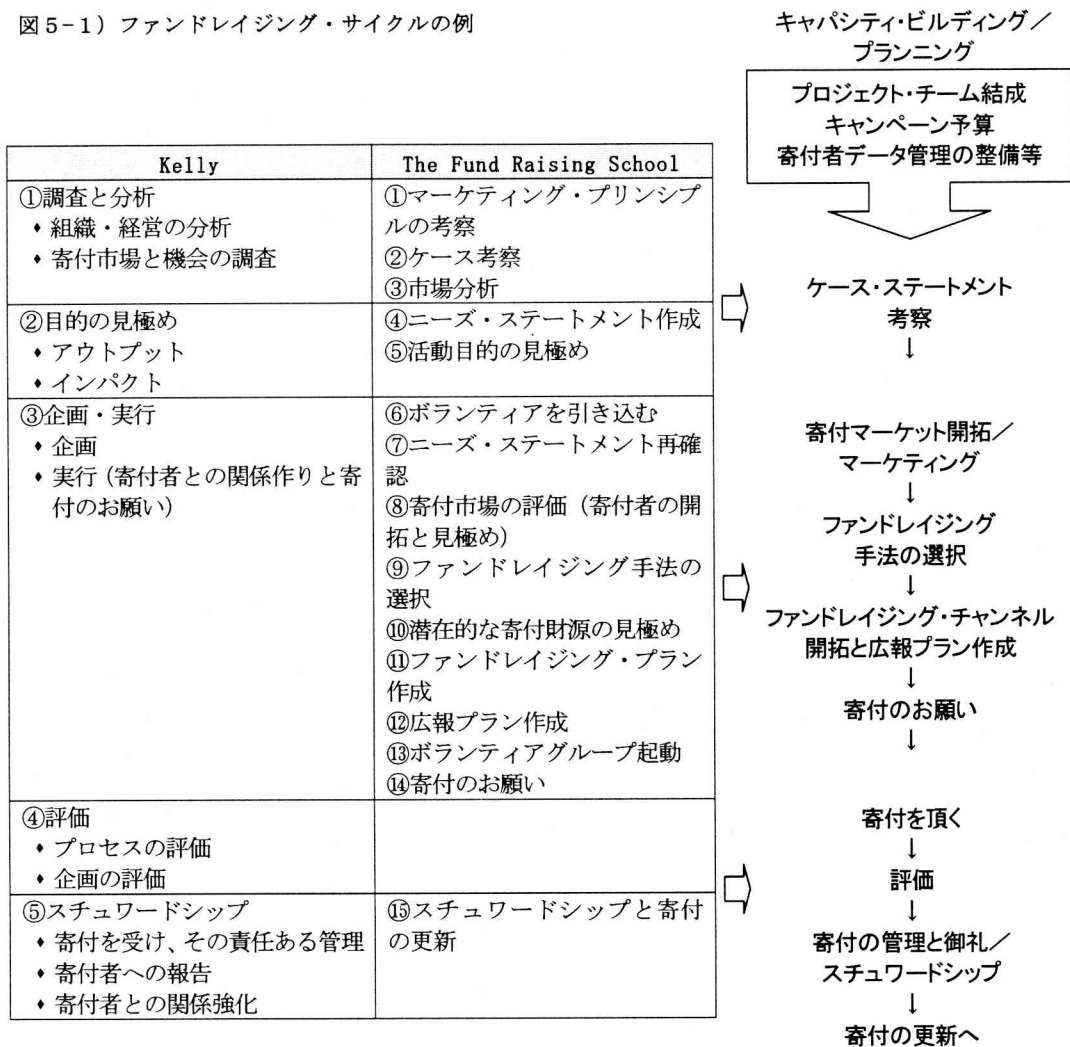
⁷¹ The Fund Raising School. *Principles & Techniques of Fundraising* 他。

表5-2) ファンドレイジングに必要なキャパシティ評価ポイント

| キャパシティ要素 | 評価内容 |
|---|---|
| ①団体の経営全般 ⇒ここが弱い場合は「団体全体のキャパシティ・ビルディング」を再考察する | <ul style="list-style-type: none"> ● 経営は良好か ● 明確なミッションとゴールを持っているか ● 経営体制はどうなっているか、人件と基盤はしっかりしているか |
| ②理事のリーダーシップ | <ul style="list-style-type: none"> ● 理事のコミットメントはあるか、団体に既に寄付・貢献等しているか ● 理事は団体の活動、経営状況、資金調達活動に関して情報をきちんと受けているか、あるいは担当者・スタッフがそのための努力をしているか ● 理事は自分達の担当・責任を明確に把握しているか ● 理事は資金調達活動に対して必要性を認識し、積極的か |
| ③コミュニティとの関係 | <ul style="list-style-type: none"> ● 自分たちが、活動の対象としているコミュニティ（人・地域）は何か、それはファンドジングで対象とするコミュニティと同じか ● 団体の理事は、そのコミュニティからきているか ● 理事はコミュニティでよく知られているか ● 団体の活動は、コミュニティを構築し、強化するような、積極的・戦略的なものになっているか ● 団体の活動はコミュニティの多くの人々と関わりがあるか、あるとしたらそれはどのような方法か |
| ④対外的イメージ | <ul style="list-style-type: none"> ● 自分たちの団体は、社会からよい印象でとらえられているか ● 社会に対し、団体の活動で問題となる事はないか ● 団体の活動は、定期的にメディアにとりあげられているか ● 団体は、コミュニティに対し貢献していると思うか |
| ⑤団体のビジョンと企画 | <ul style="list-style-type: none"> ● 団体のビジョンと企画は、ミッションに関連しているか ● それらは理事から承認されているか ● ビジョンと企画は、具体的な企画書としておとしてあるか |
| ⑥ケース | <ul style="list-style-type: none"> ● 解決しようとする社会的課題と、それに対するケース・ステートメントはあるか ● ケース・ステートメントの内容は大望かつ実行可能なものか ● 調達しようとしている資金がもたらすソーシャル・チェンジ(社会変革)を明記しているか ● そのインパクトはどれだけ大きく、波及できるか、それを評価できるシステムは作ってあるか |
| ⑦新規寄付者／寄付マーケット | <ul style="list-style-type: none"> ● 寄付マーケットはどうか、潜在的なマーケットはあるか ● 事業マーケットとの関連はどうか、ファンドレイジングに使えるか ● 新規寄付者の開拓方法はあるか、それは何か（他の団体のアニュアル・レポート、新聞・雑誌の寄付者リスト、女性誌の社交界欄、助成財団センター等の情報、経済メディアからの情報、個人からの口コミ他） ● 誰が団体の活動に興味ありそうか、理事やボランティア等のアドバイスはもらえているか ● 彼らに何らかのコンネクションはあるのか ● 新規寄付者もリスト化・データベース入力しているか ● 新規寄付者のリストを事前に団体の理事、アドバイザー・ボランティア等で回覧し（情報は極秘として扱う）、誰がコンネクションがあるか、寄付のお願いやイベントへの招待、お礼の手紙等を誰が出すか等の戦略を決めているか |

| | |
|-------------------|---|
| ⑧ボランティア | <ul style="list-style-type: none"> ・ファンドレイジングに関心があるボランティアはいるか ・そのボランティアは、ファンドレイジングの必要性と意義を理解し、たずさわる責任感をもっているか ・ボランティアはファンドレイジングに対するトレーニングをうけているか、あるいはスタッフがトレーニングをしているか。 ・ボランティアを管理・コーディネートできる担当者（スタッフあるいはボランティア）はいるか ・ボランティアを採用する時には面接、担当の確認等のプロセスをきちんと経てお互いが誤解なく活動できるようにしているか ・団体の関係者はボランティアを“寄付者”として理解しているか ・「ボランティア感謝デー」のような方法で、ボランティアに対する感謝表明を実行しているか、特に団体のトップは意識的に実行しているか |
| ⑨人的・物理的リソースと予算 | <ul style="list-style-type: none"> ・ファンドレイザー、あるいはファンドレイジングに時間を割ける担当スタッフはいるか ・ファンドレイジングに必要な予算はあるか ・寄付者管理データベース、コンピューター、ファイリング・システム等ファンドレイジングのインフラは整っているか |
| ⑩ファンドレイジング・マネジメント | <ul style="list-style-type: none"> ・寄付者に連絡するにあたり、担当を決めて相手に失礼のないようにしているか ・寄付者へのファンドレイジング担当者のマッチングを戦略的に決めているか（大企業の社長や政界の有名人であれば理事長／社長、芸術関係が好きな寄付者であれば芸術選考の担当者、同じ地域に住む寄付者と担当者等） ・データベース、ファイル等情報管理システムにおける寄付者の情報（名前・住所等）は正確か ・寄付者の寄付歴は正確にデータベースに記録されているか ・寄付者に関するコンタクト（イベント参加、苦情の電話、団体から誰がいつ、どうやって連絡したか等）に関してデータベースで管理しているか ・寄付者に関する情報は極秘情報として注意・管理されているか ・データベースはアップグレードが可能なものか ・寄付者の情報、寄付者に関する活動の記事等全てファイル管理しているか ・お礼の手紙はすぐに（翌日、遅くとも1週間以内）出しているか ・特典プログラムは作っているか、もしある場合にそれを管理するスタッフ・ボランティアはいるか ・カスタマー・サポート機能はあるか |
| ⑪団体全体でのサポート体制 | <ul style="list-style-type: none"> ・団体の関係者はファンドレイジングに対する理解と協力があるか ・キャンペーンに際して、団体のあらゆる人に情報を流し、寄付者から連絡がきたときに対応できるようにしているか ・ファンドレイザーは直接CEO（理事長／事務局長）と活動でき、支持を得ているか、必要があれば理事達の支援を得て活動できるか ・団体の関係者全てが、ファンドレイジングは長期的な活動である事を理解しているか |

図 5-1) ファンドレイジング・サイクルの例



上記2者のサイクルを照合した結果、（1）ケース・ステートメントの考察、（2）寄付マーケット（個人、財団、企業、政府等）の開拓、（3）ファンドレイジング手法の選択、（4）ファンドレイジング・チャンネル／広報プラン作成、を経て寄付のお願いに至り、寄付を受けてからは（5）スチュワードシップ（評価含む）によって関係を強化し、次の寄付に繋げる段階が抽出されよう（図5-1の右を参照）。以下、各段階について詳述する。

(1) ケース・ステートメントの考察

ケース・ステートメントとは、団体にとっては「なぜ資金調達する必要があるのか」、寄付者にとっては「なぜこの団体に資金支援する必要があるのか」、つまり「ファンドレイジングを行うにあたっての正当性、ニーズ、具体的手法を明示する企画書」と言えよう。団体内部での共通認識と活動目的を明確にする企画書であると同時に、例えば助成金申請書、あるいは一部を引用し広報パンフレットや手紙等、外部への資料にも応用できる。

なおステートメントは、ファンドレイザーだけでなく、他の担当者、理事、ボランティア、会員等と作成し、様々な客観的視点を入れたい。広く一般の人々の理解と共感を得るための企画書だからだ。以下、表5-3で具体的な作成ポイントを検討しよう。

表 5-3) ケース・ステートメントの内容

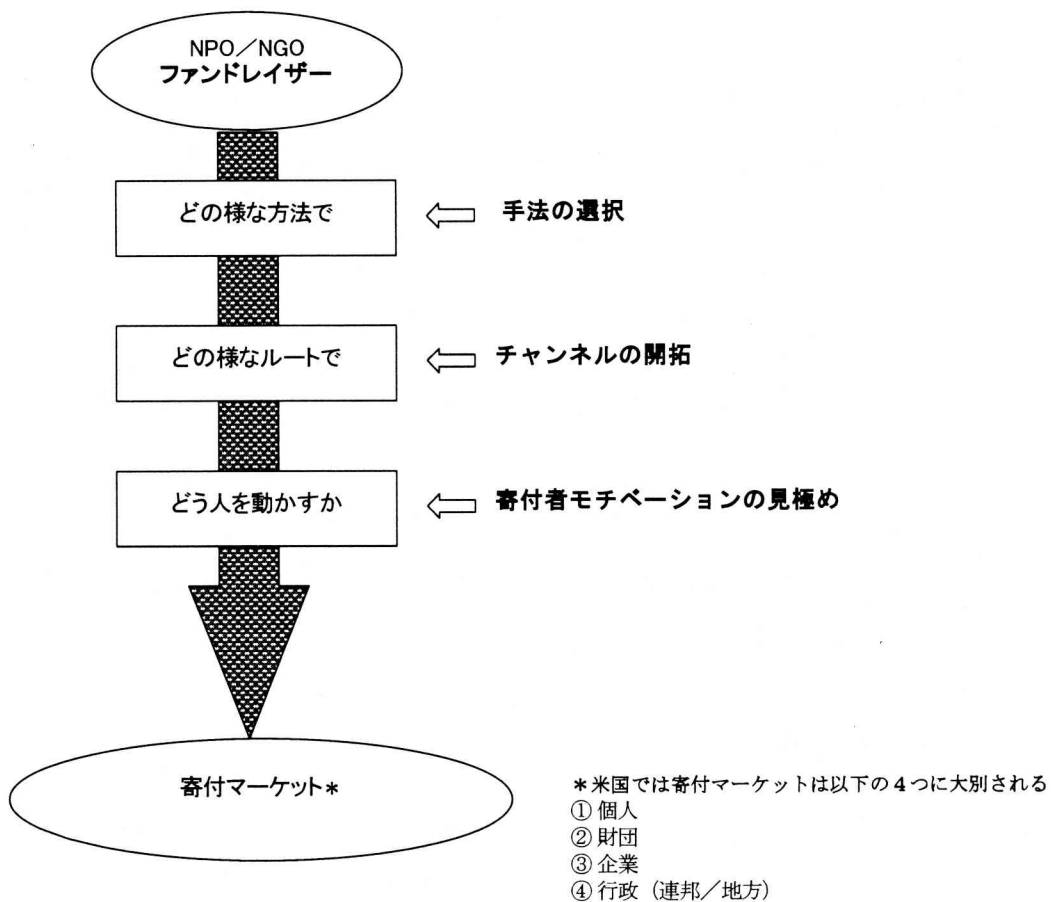
| 項目 ⁷² | 内容 |
|---------------------|--|
| ① ミッション | 団体の存在意義は何か <ul style="list-style-type: none"> 理念と長期的ビジョン、同時に対象コミュニティや人等、ある程度の具体性と実現可能性が伝わるものである事。 なぜこの団体は必要か、他の団体を比べその意義を明らかにする。 |
| ② ゴール | 団体の活動によって、社会で何を達成、解決しようとしているか <ul style="list-style-type: none"> 「社会・人道的ニーズ・課題」、最終的に何を解決する内容と達成すべき結果をここで述べる。 |
| ③ 目的 | そのゴールを、具体的にどう達成するのか <ul style="list-style-type: none"> ゴールを具体的にどう解決・達成するか、という過程に関するものである。具体的には、以下の点を押さえる必要がある。 「企画」は、ゴール達成のための企画、プログラム、サービスは。 「誰が」担当するか。その担当役割は何か。 「期間」は、いつ始めて、いつ完了するのか。 |
| ④ 企画とサービス | どのような企画とサービスを社会に提供しているか <ul style="list-style-type: none"> 上記で考察した「企画」内容をここで詳述する。 |
| ⑤ ガバナンス | 理事は誰か、どういう人々が理事か |
| ⑥ スタッフ | だれがスタッフか、その経験、素質は <ul style="list-style-type: none"> 常勤・非常勤職員の数と経験、担当、勤務スケジュール等を把握し、計画しているファンドレイジングが実現・遂行できるだけの人材がいるか確認する。ボランティア等も含めても良い。 |
| ⑦ 企画とサービス提供の施設や方法 | 具体的にどう効果的にサービスを提供しているのか <ul style="list-style-type: none"> 社会の受け手にどう事業サービスを提供方法と場所、さらに広報、広告戦略を具体的に考察する。 |
| ⑧ 財務、予算 | 活動に必要な経費及び収入、いくら寄付が必要なのか <ul style="list-style-type: none"> 調達する具体的な目標額。決定方法としては主に以下のいずれかとなる。 「特定プロジェクト」：立ち上げ、施設、備品等を調達するために必要な資金。 「サービス事業の差額」：事業が営利企業よりも安く提供される場合、寄付で調達すべき収入差額。 |
| ⑨ ストラテジック・プランニングと評価 | 長期及び短期的観点から、団体の活動の評価方法 <ul style="list-style-type: none"> 具体的に判断できる数値化された評価ポイント（例：参加者数が増加、生徒の登校日数の増加、生徒のリテラシー度、保全された森林／木の数、何人の子供が医療サービスを受けられたか、等）。 質的な評価ポイント（例：生徒のやる気度、参加者の満足度、福祉サービスを受けた人の生活の向上具合等）。 評価基準は長期的・短期的、および団体・コミュニティだけでなく、他の地域や時代への波及効果も含めた観点で作成する。 |

⁷² The Fund Raising School (TFRS)の分類を基にしている。

(2) 寄付マーケットの開拓

次の段階で基となるのが「寄付者が何を求めているか」、つまり「寄付者のモチベーション・関心・価値観」である。まずどの寄付マーケットを対象にするかを決定、それにより使うファンドレイジング手法や広報プランが変わってくる。つまり、「寄付者マーケット」と「寄付者モチベーション」に合わせて、最適な「手法」「チャンネル」を組み合わせしていく。特に競争が激しくなっている現在、ファンドレイジングにおけるマーケティングが重要視され、こうした方法は「ドナー・バリュード・ファンドレイジング (Donor-valued fundraising、寄付者の価値観に基づくファンドレイジング)」と呼ばれる。

図 5-2) ドナー・バリュード・ファンドレイジング戦略プロセス



・専門分野別に分ける

米国のファンドレイジング専門分野はしばしば、（１）アニュアル・ギビングあるいはメンバーシップ（annual giving/membership、小口会員寄付担当）、（２）メジャー・ギフト（major gifts、大口寄付担当）、（３）キャピタル・キャンペーン（capital campaign、建物・基金等資本財建設への寄付調達キャンペーン）、（４）ブランド・ギビング（planned giving、遺贈・信託・年金・株式他による計画的寄付）の４つに分けて説明される（表５－４）が、これもそうした寄付マーケットの種類や寄付者の関心別に担当を分けた結果である。各分野での手法、戦略が専門化し、各対象寄付者の傾向や関心が大きく違うからだ。

同時に専門分野を分けておくと、寄付者に様々な寄付の方法を示す事ができる。同じ寄付者が異なる種類の寄付をする事で、結果的に１人の寄付者から得る寄付額増額につながり易い。

表５－４）米国における主なファンドレイジング専門分野

| 専門分野 | 寄付の特徴 | 寄付財源の主な種類 |
|----------------------|--|-----------|
| アニュアル・ギビング（小口会員寄付担当） | <ul style="list-style-type: none"> 大抵は団体の運営、企画等自由な使途対象 更新される小口の寄付 寄付収入の基となる寄付（多くの大口寄付は小口から始まる） | フロー収入 |
| メジャー・ギフト（大口寄付担当） | <ul style="list-style-type: none"> 大口寄付者からの寄付は、団体の運営費にも特定の企画にも充てられる。具体的な各々の寄付者との取り決めて決定 更新される寄付と非更新の寄付を含む 一般に大口寄付は１件の額が大きい、金額範囲は団体の方針、規模等で異なる | フロー収入・資産 |
| キャピタル・キャンペーン | <ul style="list-style-type: none"> 建物、施設、基金等が使途先 通常は特定のキャンペーンに対してであり、更新はされない | 資産 |
| ブランド・ギビング | <ul style="list-style-type: none"> 基金、資本が使途先（詳細は寄付者との取り決めて決定） 通常は特定の財産の寄付であり、更新はされない | 資産・財産 |

・多彩な寄付の種類／商品

さらに、非常に多岐に渡る米国の寄付の種類も、寄付者のモチベーションを高め、寄付をしやすいうように設定された結果の事である。例えば、今現在、寄付者に大きな収入があり寄付をしやすいのなら「現金」、退職も近くなり老後の定期収入が欲しいなら「年金」や「信託」、あるいは万一の時に子供達等にまとまった金額を残せるような年金設定も可能である。

子供等がいなければ、「健康・生命保険」を寄付し寄付税制の優遇を受けつつ、そのまま生前中は保健が使い続けられる。「家」も同様だ。こうした寄付商品は、米国では寄付税制の改正と共に、一層の可能性と商品性の開拓が続けられている。

表 5-5) 米国の主な寄付の例

| | |
|-------|---|
| フロー収入 | <ul style="list-style-type: none"> ・現金（クレジット・カード、小切手含む） ・ブレッジ（寄付の確約、通常は手紙等の書面による） |
| 資産・財産 | <ul style="list-style-type: none"> ・株式 ・年金 ・信託（トラスト、ユニトラスト、リードトラスト等） ・生命保険契約 ・ドナー・アドバイズド・ファンド ・銀行他金融機関の口座 ・退職用口座 ・共同出資ファンド ・不動産（家、土地等） ・遺贈・遺品 |
| 物品・労力 | <ul style="list-style-type: none"> ・物品 ・時間、スキル、労力（ボランティア） |

・リターン／対価の設定

フィランソロピーとは基本的には対価は求めない行為である。しかし現実的には寄付者モチベーションを高めるために様々な「リターン／対価」を設定する事も多い。

こうした「対価／リターン」は、団体のミッションや活動内容と、その寄付者の関心や傾向を照合して、必要以上の経費をかけずに設定される事が望ましい。つまり寄付者の価値がどこにあるかを基準に決定する。例えば大型美術館はその大口寄付者相手に華やかなパーティを開催する事が多いが、ホームレス支援団体が同様の華やかなパーティをすると、寄付を本来のミッションに使っていないのでは、と却って寄付者の不信をかう事がある。また、ドットコム富裕層等のニュー・フィランソロピストは、華やかなイベントに出席するよりも、いかに社会的課題が解決されるかを第一優先に見るため、寄付の用途を計量化する評価方法を設定する事が大切である⁷³。

⁷³ Grace, Kay Sprinkel, and Alan L. Wendroff. *High Impact Philanthropy*. p. xvi-xvii.

表5-6) 寄付者モチベーションを高めるための「リターン／対価」の例

| | |
|---------------------------------|--|
| Tangible (目に見える形の) リターン／対価 * | 特典： <ul style="list-style-type: none"> ・ 芸能人とのパーティの招待券 ・ 著名人やアニメ主人公との記念撮影 ・ 本、CD やビデオ等 ・ マグカップ、トートバッグ、傘等のグッズ類 経済的リターン： <ul style="list-style-type: none"> ・ ブランド・ギビングの年金・信託でキャピタル・ゲインがかからない ・ 額面より目減りした株式の寄付により、その差額が税金申告上ロスとして計上可能 ・ コーズ・リレーティッド・マーケティング商品の売り上げが上がる |
| Intangible (目に見えない) リターン | レコグニション (社会的認知)： <ul style="list-style-type: none"> ・ 団体に対して自分の死去後も名誉を残せる ・ アニュアル・レポートや建物に名前を載せ、大フィランソロピストとして社会に知ってもらう 社会的リターン： <ul style="list-style-type: none"> ・ ホームレスの人達の社会復帰 ・ 地元の青少年の積極的な清掃活動への参加で町がきれいになる ・ CSR 活動が推進でき、企業市民として良きあり方 トレンドへの参加： <ul style="list-style-type: none"> ・ エイズ・ウィークへの参加 ・ 流行中の特別限定プレスレット、それをはめる事でトレンドへの参加 |

* 「Tangible (目に見える形での) 対価」、例えばコンサート・チケット、ビデオ、マグカップ等を寄付への特典として渡す場合は、そうした物の公正市場価格を基に「特典の価値額」を団体の担当者がベンダー等と設定、その分を寄付額から差し引いて寄付控除額を計算し、寄付者に領収書等を渡している。

・信頼と長期的関係の構築目的に「寄付者の意志」を守るための努力

ファンドレイジングは「支援者の意図」を最重要視する活動である。よって、もし寄付者が寄付者リストにおいて匿名にしてほしい、寄付者や新規寄付者がこれ以上寄付のお願いを受けたくないと言った場合はそれを最優先し、二度と寄付のお願いをしないような最新の注意が必要である。

具体的には、NPO/NGO が寄付者データベースにその旨を記録にすると共に、米国では例えば「ダイレクト電話禁止リスト (No-Phone-Call list)」、「ダイレクトメール禁止リスト (Mail Preference Service program)」等で、ダイレクト・メールや電話の勧誘を受けたくない市民の名前をそうしたキャンペーン・リストから外す制度もある。

(3) ファンドレイジング手法の選択

表5-7では、多岐にわたる寄付のお願いの手法はかなり多岐に渡っているが、下記のように分類できよう (後述する「チャンネル」も含)。

表 5-7) 米国の主なファンドレイジング手法の例

| 手法 | 具体例 |
|--------------------|---|
| 手紙・申請書 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 相手を特定し個別に書かれた手紙 ・ ダイレクト・メール ・ 助成金・補助金申請書作成 |
| 個別ミーティング等 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 個別のミーティングや会合 ・ 企業まわり、プレゼンテーション |
| 広報資料 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 広報パンフレット作成・配布 ・ アニュアル・レポートの作成・配布 |
| 電話 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 寄付、会費、団体の活動への参加等をお願いする電話 |
| インターネット | <ul style="list-style-type: none"> ・ ホームページ上での寄付のお願い ・ 電子メールのメール・ニュースと寄付のお願い ・ オンライン募金ポータルサイトの利用 ・ クリック募金（例：各団体のホームページ上のスポンサー企業のロゴを1回クリックすると1円企業から団体に寄付） |
| メディア | <ul style="list-style-type: none"> ・ テレビ広告活動（有料） ・ ラジオ広告活動（有料） ・ 新聞広告活動（有料） ・ 雑誌広告活動（有料） ・ インターネット広告活動（有料） ・ 各種メディアの広報活動（無料） |
| キャンペーン | <ul style="list-style-type: none"> ・ 建物や設備建設への寄付（キャピタル・キャンペーン） ・ 基金設定のための寄付（キャピタル・キャンペーン） ・ 新事業・プロジェクトのシードマネー |
| ボランティア等の活用 | <ul style="list-style-type: none"> ・ ボランティアの資金調達活動への協力 ・ 理事の資金調達活動への協力 ・ 会員他の口コミ |
| 募金活動・バザー | <ul style="list-style-type: none"> ・ 各所への募金箱の設置 ・ 街頭募金 ・ 訪問勧誘 ・ バザー |
| NPO 間のパートナーシップ | <ul style="list-style-type: none"> ・ 他の NPO/NGO と共同で行うファンドレイジング・キャンペーンやプログラム ・ 他の NPO/NGO と共同でファンドレイジング・イベントをうつ ・ 他の NPO/NGO と寄付者に関する情報を交換する（大口寄付者は除く） |
| 企業・財団・行政とのパートナーシップ | <ul style="list-style-type: none"> ・ 企業のスポンサーシップ ・ クレジットカードを利用した寄付システムとしてのコース・リレイテッド・マーケティング（会社とのタイアップでクレジットカードの使用量のうち何%か寄付として受ける） ・ メーカー企業の商品とのコース・リレイテッド・マーケティング（メーカーの商品販売額の何%かを寄付としてもらう） ・ 財団のチャレンジ・グラント |

| | |
|------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ・ 地方行政からのマッチング・ファンド |
| 事業とのタイアップ等 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 自分の団体で行う収益事業とのタイアップ（例：コーヒーを、寄付分を足した価格で販売） ・ チャリティ・ショップ、ノベルティ商品の販売 ・ 団体ブランド使用のライセンス料 |
| 物品寄付・不要品換金 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 書き損じはがき、切手、プリペイドカードの寄付 ・ 「質屋」的に古着の販売 |
| イベント・活動参加型 | <ul style="list-style-type: none"> ・ スペシャル・イベント（＝ファンデレイジング・イベント）の開催 ・ “トラベル・プログラム”（特別旅行を企画し、その費用に寄付を加算して調達） ・ “出来れば寄付（suggested donation）”システム（企画プログラムに参加した人に「活動実行のために寄付を頂けませんか？」と呼びかけ、そこで募金をもらう） |
| オークション等 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 宝くじ ・ オークション |
| 寄付自動天引き | <ul style="list-style-type: none"> ・ 給料天引きシステム ・ 月賦払い |
| その他 | <ul style="list-style-type: none"> ・ ボード（理事）マネジメント ・ 寄付者調査 ・ カスタマー・サービス ・ IT／データベース・マネジメント |

この中から、ターゲットにしている寄付者たちに、どれが最適で効果があるかを検討して選んでいく。米国ではある程度専門別に使う手法が定型化されている（表5-8）。今回の調査で明らかになった日米の大きな違いは、日本の場合「助成金申請書」が手法の中で最も多く、大口個人寄付者相手の手法が最も効果的で多用されている状況を大きく異なる。これは、日本の寄付マーケット現状をまさに象徴していると言える。

表 5-8) 米国における効果的なファンドレイジング手法と対象分野

| 効果の 高い順 | 手法 | 使われる主な分野 |
|------------|--|--|
| 1 | 1対1のミーティング a. 理事とスタッフ b. 理事或はスタッフ | ブランド・ギビング キャピタル・キャンペーン 大口個人・法人寄付 |
| 2 | 個人的なお願いの手紙 a. 電話によるフォローアップ b. 電話のフォローアップ無し 個人的なお願いの電話 a. 手紙によるフォローアップ b. 手紙のフォローアップ無し | ブランド・ギフト キャピタル・キャンペーン 大口個人寄付 |
| 3 | 相手を特定して書かれた手紙あるいは電子メール | ブランド・ギビング キャピタル・キャンペーン 大口個人寄付 |
| 4 | 電話 | 大口および小口個人寄付 |
| 5 | 相手を特定しないマスメール、ダイレクトメール、電子メール | 大口および小口個人寄付 |
| 6 | 相手を特定しないテレマーケティング・キャンペーン | 小口個人寄付 |
| 7 | スペシャル・イベント（ファンドレイジング／ベネフィット） | 全分野（但し専門別にイベント招待を分ける） |
| 8 | 戸別訪問 | 小口個人寄付 |
| 9 | メディア、広告、インターネット（ウェブサイト等） | 小口個人寄付 |

The Fund Raising School, *Principles & Techniques of Fundraising* 他参照

（４）ファンドレイジング・チャンネル／広報プラン作成

新規寄付者へのコンタクト、関係作りのために必要なファンドレイジング・チャンネル（表 5-9）をどう拡大するかは、対象となる寄付者、団体の知名度、関係者、活動歴、地域、規模等で大きく変わってくる。大口寄付者の場合は理事や社長等を通す場合が多くなり、国際協力 NGO の場合は地理的事情からインターネット・ファンドレイジングが他の活動分野に比べより多用されている。

ファンドレイジングや個人寄付が米国に比べ一般的でない日本では、強制感を与えにくく参加者が楽しめるイベントや公開プレゼンテーションによるチャンネル開拓が最初は着手しやすいかもしれない。ただ、この方法は米国では収入対コストでみるとあまり効率的でないと見なされている。物品やスペースの寄付等によってコストを抑えた方法を追求しよう。

表 5-9) ファンドレイジング・チャンネルの例

| | | |
|--------------------|---|---|
| 特定の大口寄付者（企業・財団含）相手 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 団体経営レベルの個人のコネクション（理事／社長／ファンドレイジング委員会） | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <ul style="list-style-type: none"> ・ 卒業生 ・ イベント ・ 公開プレゼンテーション </div> |
| 不特定の大口寄付者（特に個人）相手 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 特別会員クラブ ・ 金融会社・資産運用会社 ・ 個人資産運用・寄付コンサルタント ・ 財団（特にコミュニティ財団） | |
| 特定の小口寄付者相手 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 知り合いのロコミ ・ 事業の顧客 | |
| 不特定の小口寄付者相手 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 企業の商品販売とのタイアップ ・ オンライン・インターネット ・ テレビ・ラジオ ・ 新聞・雑誌 ・ 全国小売チェーン店 ・ 地元の小売店 ・ 職域募金* ・ 企業・生協等の他法人による既存の会員ネットワーク* ・ 町内会等コミュニティの構成員ネットワーク* | |

* これらは「特定の小口寄付者」に入るかもしれないが、基本的に他の団体等が間に入り NPO と「顔が見える関係」でないという事から、ここに入れている。またユニテッド・ウェイが最大の資金調達ネットワークの1つだが、ここでは寄付調達仲介組織であり省いてある。

（５）スチュワードシップ

スチュワードシップとは、寄付をもらった後に「寄付を受けた団体が倫理的に寄付を使い、寄付者がその社会支援の気持ちをきちんと行使できる」ために、NPO/NGO が寄付者に対して行う活動である⁷⁴。つまり寄付者への寄付使途の報告と関係強化の活動であり、ファンドレイジング・サイクルで最も大切でかつ寄付の更新に効果を上げるプロセスと言っても過言でない。NPO/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方が断然効率性だ。

具体的には、お礼の手紙や領収書による迅速な感謝の表明、寄付者リストの作成（但し記名・匿名は寄付者の希望に合わせる）、寄付の使途報告等が基本だ。それ以外にも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、プロジェクトの進展や統計、評価を含めた報告書を送る、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。

⁷⁴ The Fund Raising School. *Principles & Techniques of Fundraising*.

寄付を受けた直後に行うスチュワードシップの例（放送局の場合）：

- ① 寄付を頂く。
- ② 寄付者の使途先の意図（特定の番組に対してか、団体の運営に関してか等）を確認し、特定の番組に対しての場合はスポンサー担当に連絡。
- ③ ファンドレイジング・スタッフが、プロジェクト・グループ内と同時に「ソリシター（solicitor、大口寄付者と団体内で最も関係が強く、寄付のお願い手紙にサインしたり、電話、ミーティングに参加した人。通常、理事や社長）」にもすぐに連絡。
- ④ 「ソリシター」から当日中に、お礼の電話、あるいは“パーソナライズ”された（とても親しい雰囲気）で相手を特定して書いた）カードか手紙を送る（内容はスタッフが用意）。
- ⑤ 寄付は自分達のトラッキング・システムと寄付者データベースに記録すると共に、必要事項をコピー、ファイリングした後、財務部と会計部にコピーを渡す。
- ⑥ 寄付額と寄付者の手紙等のコピーを、大口寄付・ブランド・ギビング資金調達部内のトップ、部長レベル全員および寄付調査部担当者に回覧し、さらなる戦略に役立てると共に、その寄付者への重複した連絡等が無いよう、内部での情報共有を徹底する。
- ⑦ お礼と寄付の使途等を書いた手紙と、領収書を作成。担当ファンドレイザーからの感謝のノート（手書き）を同封。
- ⑧ 必要な特典等、その寄付者が好きな番組のビデオ/DVD 等があれば、一緒に送付。直接会いに行く事もある（寄付者の希望次第）。
- ⑨ 出版物やテレビ番組等の作成に際しては、その度に「どの様に名前を載せるか」、「匿名か」等を手紙やミーティングで確認する。
- ⑩ キャンペーンの場合はその進行結果を寄付者に逐次報告。
- ⑪ 翌年まで、様々な活動報告と、イベントへの招待等を頻繁に行う。
- ⑫ 寄付者の感謝リストを載せた（匿名希望者は匿名寄付者として）年次報告書を作成、送付。

近年出現した「自分達の寄付／投資の使われ方に深く関与し、投資リターン（return on investment＝ROI）を求める」ベンチャー・フィランソロピスト達は「活動結果の計量・統計化」と同時に「個人的なストーリー」⁷⁵の両面から自らの寄付／投資のインパクトを測ろうとする。そのため社会投資効果を客観的に提示する方法が求められ、アカウンタビリティ評価活動に影響を与えている。以下はNPOによる比較的単純な例で日本でも採用しやすいだろう。

シアトルの社会起業ヒーローズ・サブズ（Heroes Subs）による評価報告内容例

- （1）年間の更生プログラム参加者数
- （2）うち何人の顧客が自立生活できるようになったか、それが何年続いているか
- （3）顧客の成功事例が他の適応障害者にどのような良い影響を与えているか、その規模は
- （4）事業の授業員数と収入等

日本でも、アカウンタビリティに対する取り組みとして、共同募金が「赤い羽根データベース はねっと」を作成、そこで募金の使途状況を公開したり、自分たちの団体のホームページやYahoo ボランティア・サイトにて財務諸表等収支情報を公開する所も増えてきてい

⁷⁵ Grace, Kay Sprinkel, and Alan L. Wendroff. *High Impact Philanthropy*, p.4-6.

る。インターネット等コストがかからず、かつ広い対象に公開できる方法は、日本の現状に適した方法であり、一層の普及が望まれる。

5-2-5 米国の戦略的ファンドレイジングの例

米国で一般的な具体的戦略例として、さらに下記の事例を挙げた。

(1)「ドナー・クラブ」

「ドナー・クラブ(donor club)」とは、団体の寄付者を寄付金額別でグループに分け、戦略や特典、管理方法等をそれぞれ変えて管理する方法である。大別すれば小口寄付者と大口寄付者のクラブ、さらにその中で細分化される場合も多い。「ドナー・クラブ」に分けて管理する手間はあるものの、米国では効果的に機能している。まず、寄付者の「アップグレード」の効果。例えば、寄付額が上に行く程「特別クラブ」の雰囲気強調、そうした仲間に入りたいという寄付者のインセンティブを高め、寄付を増額させる事を目的としている。

第2に「寄付者に対するより良いサービス」。それぞれのクラブの寄付者に最も良いと思われる特典内容等を設定する事ができる。大口寄付者は特別なイベント、家族会員には子供向けのイベント等。例えば、全米公共テレビ放送ニューヨーク局は月賦払いの寄付者に対しては寄付のお願い手紙は出さない事で、「継続的支援の心」を尊重し、同時に「郵便や便せんの費用を節約し、寄付者の寄付を大切に使用」という配慮を見せる。

第3に「競争原理の発達」。特に大型 NPO/NGO の場合、各クラブ担当者がそれぞれ目標額を決め、良い意味の競争意識を持たせ結果に繋げるという目的もある。

しかし、こうした「ドナー・クラブ」は1度設定すると、それを取り消す事は至難であり、管理する事が難しいと判断されれば、むしろ一律の会員・寄付者制度でいった方がよい。

(2)「ギフト・レンジ・チャート」

「ギフト・レンジ・チャート (gift range chart)」はキャンペーンを始める前に、調達目標額に達するための「寄付の数」と「寄付額」を予め設定し、寄付調達の進行を把握する表である。特にキャピタル・キャンペーンのように寄付調達目標額が大きい時には、こうした表を基にキャンペーンの進展状況が確認できる事は効果的である。

そうした内部管理の目的以外に、自分たちの団体がどれだけキャンペーンに成功しているか、各寄付額の全体における位置関係を寄付者に示すためにも使われる。米国では寄付者のリストとして壁や年次報告書等に載せる事が多い。ギフト・レンジ・チャートで事前に寄

付者全体の中でどの寄付額レベルにいるかが分かる事で、「リーダーシップ・ギフト（leadership gift）」と言われる最高額レベルを希望する寄付者のインセンティブを高め、寄付者自身も自分の寄付の位置づけを事前に知る事ができ、便利である。

（３）ファンドレイジング・キャンペーンの進展公表

キャンペーンの調達額を逐次公表し、「あと目標までにこれだけ必要」「目標額が達成できないと、配給予定だった栄養剤がニジェールの幼児に送れない」という「具体的な緊急性」を提示していく。全米公共テレビによる特別チャリティ番組、「ブレッジ・ドライブ」（日本テレビの「24時間テレビ」のような期間限定のテレビ・電話によるキャンペーン）によるファンドレイジングでは、この方法は効果をあげる。

キャンペーン調達額の公示は、もし中間計画を達成している際、「この団体はファンドレイジング、経営能力がしっかりしている」という好印象を与える意味でも効果的である。

（４）「ファンドレイジング・ミックス」⁷⁶：財源の多様化とより効果的なファンドレイジングを目指す連携プレー

寄付者に対し多様な手法を混ぜ、継続的にアプローチし、寄付の更新と増額のために最大限の効果を狙う事である。例えば、新規寄付者を手紙以外にイベントに誘う、電子メールで活動を逐次報告する、寄付を滞納する寄付者には更新の手紙だけでなくコストが比較的低いから相手にも負担にならない小規模の昼食会に呼ぶ等、その対象に最も効果的と思われる方法を組み合わせていく。

団体内の各専門担当者の連携プレーも盛んだ。例えば、ある小口寄付者は実は資産家で社会支援に熱心だ、企業寄付をした会社の社長が個人支援を希望した、大口個人者の退職が近いので信託年金の寄付に関心がありそうだ等、寄付者とのやり取りの中で見つけたあらゆる情報を他の専門分野担当者に繋げ、「寄付者がより高額の寄付をする可能性がないか」、「寄付者が団体に対する支援で結果的に実現したい事は何か」等を探り、さらなる戦略をたてる。各分野の異なる担当者がそれぞれ違う寄付を話す事で、寄付者に、専門家を相手にしているという安心感を与え、「同じ人が何度も頼みにくる」というネガティブな感情を引き起こしにくいという狙いもある。こうした連携プレーの結果、寄付者のコミットメントを育て、強化する事を狙っている。

⁷⁶ 「ファンドレイジング・ミックス」というのはPhilip Kotlerの「マーケティング・ミックス」にちなんだ造語である。

第6章 日本の NPO/NGO によるファンドレイジングの実態調査と 日米比較

6-1 調査概要

6-1-1 調査方法

本章では、前章で考察した米国の実践を基にアンケートを作成し、日本のファンドレイジングを調査した。調査方法は2段階に大別される。まず、日本の NPO/NGO によるファンドレイジングの実態を把握するため、200 の団体対象のアンケートによる基礎調査を実施、次に NPO/NGO 担当者、財団や企業、研究者等へのインタビューを通し、ファンドレイジングの現状や非営利セクターの実情や課題等を探った。調査集計に関しては労働調査協議会（担当：白石利政氏）に委託した。

6-1-2 アンケート概要

アンケートは、都市圏及び地方両方での活動を把握するため、ファンドレイジングが必要と思われる団体を日本の各県における NPO 法人（若干の任意団体他を含む）200 を対象として、2004 年 11 月に実施された。対象団体は、環境団体に関しては、独立行政法人環境再生機構の「環境 NGO 総覧」にある NPO 法人、福祉・子育て団体に関しては独立行政法人福祉医療機構の「WAM ネット」より活動実績のある団体、NGO に関しては JANIC 正会員 92 団体から、選出という方法をとった。

さらに選出には、全国を対象にしつつ、首都圏、京阪神は人口に比例しサンプル数を増やした。分野別には、環境、福祉、NGO、芸術系とし、各分野からの抽出の数は、NPO 全体に対する各分野の占める割合を考慮した（例えば福祉系は全 NPO 法人のうち 50% の占有率）。福祉系の高齢者介護団体は介護保険による事業性が高いので除外した。

同時に、ファンドレイジングを担当する人の勤務状況も把握すべく質問事項を作成した。回答団体合計は 65（32.5%）、うち有効回答数は 62（31%、但し設問により有効回答が 63 となる）である。なお今回の調査では、Dr. Kathy Steinberg の助言で調査期間の制限等を考慮し、敢えて収入面との対照調査は省いている。

6-1-3 アンケート回答団体の属性

回答団体の属性を見ると、まず法人格では NPO 法人が 34 と最多であり、任意団体が 26、

さらに認定 NPO が 1、その他の法人格が 1 となっている。地域別では、大都市圏として、まず札幌及び仙台都市圏から 3 団体、関東圏から 24 団体、中部圏から 4 団体、関西圏から 5 団体、九州圏から 2 団体、それ以外の地域から 24 団体である。回答団体の活動内容別には、下記の表の通りである（複数回答のため、全体は 100%を超えている）。

表 6-1) 回答団体の活動内容（回答%）

| | 任意団体 | NPO 法人 | 認定 NPO 法人 | その他の法人 | 無回答 | 件数 |
|---------------------------------------|------|--------|-----------|--------|------|----|
| 保健、医療又は福祉の増進を図る活動 | 34.6 | 61.5 | ... | ... | 3.8 | 26 |
| 社会教育の推進を図る活動 | 40.0 | 53.3 | ... | 3.3 | 3.3 | 30 |
| まちづくりの推進を図る活動 | 37.9 | 58.6 | ... | ... | 3.4 | 29 |
| 学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動 | 43.8 | 50.0 | ... | ... | 6.3 | 16 |
| 環境の保全を図る活動 | 18.8 | 62.5 | 6.3 | 6.3 | 6.3 | 16 |
| 災害救援活動 | 50.0 | 33.3 | ... | ... | 16.7 | 6 |
| 地域安全活動 | ... | 66.7 | ... | ... | 33.3 | 3 |
| 人権の擁護又は平和の推進を図る活動 | 50.0 | 41.7 | ... | ... | 8.3 | 12 |
| 国際協力の活動 | 38.9 | 38.9 | 5.6 | 5.6 | 11.1 | 18 |
| 男女共同参画社会の形成の促進を図る活動 | 41.2 | 52.9 | ... | ... | 5.9 | 17 |
| 子どもの健全育成を図る活動 | 43.6 | 51.3 | ... | ... | 5.1 | 39 |
| 情報化社会の発展を図る活動 | 20.0 | 60.0 | ... | ... | 20.0 | 5 |
| 科学技術の振興を図る活動 | ... | 50.0 | ... | ... | 50.0 | 2 |
| 経済活動の活性化を図る活動 | ... | 83.3 | ... | ... | 16.7 | 6 |
| 職業能力開発・雇用機会の拡充支援を図る活動 | 25.0 | 50.0 | ... | ... | 25.0 | 4 |
| 消費者の保護を図る活動 | ... | 100.0 | ... | ... | ... | 2 |
| 前各号に掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動 | 18.8 | 75.0 | ... | ... | 6.3 | 16 |

職員数別にみると、まず常勤職人を置かない団体が30と最も多く、5人以上の所が11団体、3-5人は0、2人の所が4団体、1人は11団体であった（無回答6団体）。非常勤職員数で見ても同様に、非常勤職員を置かない、あるいは置いても5人未満の団体が最も多く、それぞれ21団体であった。さらに5-10人のところが8団体、10-15人のところが2団体、15人以上の非常勤職員を抱えるところが4団体である（無回答6団体）。

6-2 日本のNPO/NGOによるファンドレイジングの実態

6-2-1 ファンドレイジング手法の取り入れ方

まず回答全体を通して見ると、米国でファンドレイジングに用いられる様々な手法は、日本でも試みられている。しかし、個々の手法別に見ると「申請書作成」と「ホームページ作成」以外は、採用する団体が半数にも満たず、各団体での手法の活用度はまだ十分でない。

各手法別に詳しく見よう。全体で「申請書作成」が突出して多く84.6%である。これは政府からの補助金、政府・民間等の助成金を頼りつつ活動している現状が、その通りに反映したものと言える。

他方、米国で盛んに行われる個人寄付者相手の手法、例えば「個別ミーティング」（26.2%）や「相手を特定し個別にかかれた手紙」（16.9%）の活用度は低い。また「イベント・パーティ」（13.8%）、「ダイレクト・メール」（12.3%）等、個人寄付者、特に新規の個人寄付者を開拓する手法も消極的である。これも個人寄付者、特に大口の個人寄付者が米国と比べ格段に少ない日本の寄付マーケットに反映していると言えよう。また米国のNPO/NGOのように消費税免税やマスメールに科される郵便料金の非営利割引の措置がなく、さらに個人情報保護法も絡み、日本では、「ダイレクト・メール」による個人寄付者拡大のための活動がしにくい現状も要因と考えられよう。

しかし、「口コミ」（38.5%）、「理事の協力」（33.8%）という、知り合いからのコネクションで寄付者を開拓する方が、より多く試みられている。特に「口コミ」は日本独特の方法であり、日本での個人寄付者開拓に活用できよう。他方、「ボランティアの協力」は10.8%と非常に低い。米国では、ファンドレイジングのボランティア協力はごく一般的であり、彼らがコミュニティの人たちに呼びかけ、寄付者開拓に繋げる事も多い。従って、日本でもボランティアの協力をより積極的に取り入れたい。

ファンドレイジングに必要な広報活動である「ホームページ」（52.3%）、「広報パンフレット」（41.5%）は、それぞれ決して「高い」と言える値でないにしろ、相対的に見ると

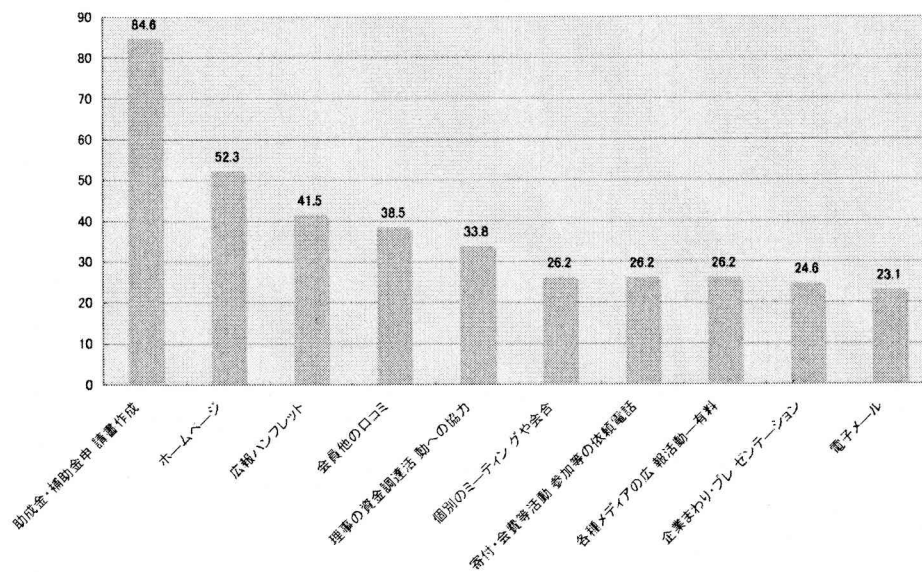
比較的多くの団体が取り入れている。

表6-2) 日本におけるファンドレイジングの手法で現在使われているもの(回答%)

| | | | |
|------------------|------|-------------------|------|
| インターネット広告活動(有料) | 1.5 | 無回答 | 1.5 |
| 雑誌広告活動(有料) | 1.5 | その他 | 9.2 |
| 新聞広告活動(有料) | 3.1 | 宝くじ・オークション | 0 |
| ラジオ広告活動(有料) | 1.5 | 寄付調達のためのパーティー等の開催 | 13.8 |
| テレビ広告活動(有料) | 1.5 | 書き損じはがき・切手などの寄付 | 13.8 |
| クリック募金 | 3.1 | バザール | 21.5 |
| オンライン募金ポータルサイト利用 | 10.8 | ノベルティ商品の販売 | 3.1 |
| 電子メール | 23.1 | 商品とのタイアップ(*CRM) | 0 |
| ホームページ | 52.3 | クレジットを利用した寄付システム | 7.7 |
| 寄付・会費等活動参加等の依頼電話 | 26.2 | 街頭募金 | 6.2 |
| 広報パンフレット | 41.5 | 募金箱の設置 | 13.8 |
| ダイレクト・メール | 12.3 | 会員他のロコミ | 38.5 |
| 相手を特定し個別に書かれた手紙 | 16.9 | 理事の資金調達活動協力 | 33.8 |
| 個別のミーティングや会合 | 26.2 | ボランティアの資金調達活動協力 | 10.8 |
| 助成金・補助金申請書作成 | 84.6 | 目的・プロジェクト別の寄付 | 15.4 |
| 企業まわり・プレゼンテーション | 24.6 | 各種メディアの広報活動(有料) | 26.2 |

*CRM=コーズ・リレイテッド・マーケティング (cause-related marketing)

図6-1) 現在使用されている手法でより盛んに使われている手法(31手法中上位10手法)



(1) スチュワードシップの実施度

表6-3) ファンドレイジングの手法に加え、現在行っている活動 (回答%)

以上の諸活動が一般的な米国の状況と比べると、日本での活用度は非常に低いと言えます。アカウンタビリティに不可欠な「会費・寄付・助成金の使途を報告」は約半数の団体しか実行していない。さらに「領収書以外に感謝の手紙を添える」(43.1%)、「感謝の手紙をすぐに送付」(30.8%)等の活動は、米国では基本であり、それを考えると極めて低い結果である。さらに「会員・寄付者の支援の情報管理」も、4割弱の団体しか実行していない。

(2) ケース・ステートメント考察やマーケティング活動の実施度

しかし、日本で実行している率は極めて低い。「計画書の作成」(47.7%)や「資金の使途／目標額等を予め決定」(35.4%)等のように、ケース・ステートメントで考察される基本的内容を遂行している団体は、半数にも満たない。「市場調査」も含め、ファンディングをより効果的に説得力を持たせるためのケースの設定が弱い事が分かった。

64

行する団体も少なく、ファンドレイジングのキャパシティが低いようである。しかし日本のNPO／NGOの多くは同時に人材・資金不足で苦しんでおり、現実的に個々の団体で担当者を雇用できない場合も多い。従って、ボランティアの活用やファンドレイザーの育成他、社会全体での仕組み作りが必要な訳である。

表 6-4) ファンドレイジングへの事前準備 (回答%)

| 市場調査を行う マーケティング・ | 計画書・スケジュー ルを予め作成 | 資金の使途・目標 額等を予め決定 | 成 成する | 担当者を配置する パンフレットを作 | 資金調達の理事会 ・委員会の開催 | 資金調達担当者中 心のチームの結成 | その他 | 何もしない | 無回答 |
|---------------------|---------------------|---------------------|----------|----------------------|---------------------|----------------------|-----|-------|-----|
| 12.3 | 47.7 | 35.4 | 43.1 | 36.9 | 26.2 | 20.0 | 3.1 | 7.7 | 6.2 |

6-2-3 ファンドレイザーの有無が及ぼす影響

(1) ファンドレイジングの手法の取り入れ方への影響

次に、ファンドレイジングの担当者の有無が、各手法の取り入れ方に関かに影響するかを検討した。結果、担当者がある団体の方が、より活発に手法を採用している。つまり、担当者を置く事で状況の大きな改善が見られる事が分かった。

特に、個人や大口寄付者相手のファンドレイジングへの影響が大きい。例えば、「個別ミーティング」は担当者がない団体では1割弱(7.1%)だが、担当者がある団体では何と4割以上(42.9%)と、実行する団体の数は飛躍的に伸びる。広報で必要な「ホームページ作成」も、担当者がない団体ではわずか28.6%しか実行しておらず、一方、担当者がある団体では74.3%と、実行する割合が急増する。

| | | | | | | | | | | | | |
|------------------|------------|-------------------|------------------|-----------------|---------------|-----------------|------------------|--------------|--------------------|------------|-------------|--------|
| オンライン募金ポータルサイト利用 | 電子メール | ホームページ | 寄付・会費等活動参加等の依頼電話 | 広報パンフレット | ダイレクト・メール | 相手を特定し個別に書かれた手紙 | 個別のミーティングや会合 | 助成金・補助金申請書作成 | 企業まわり・プレスエンタテインション | 担当者がいる (%) | 担当者がいない (%) | |
| 20.0 | 34.3 | 74.3 | 37.1 | 57.1 | 17.1 | 22.9 | 42.9 | 97.1 | 34.3 | 34.3 | 14.3 | |
| 街頭募金 | 募金箱の設置 | 会員他のロコミ | 理事の資金調達活動協力 | ボランティアの資金調達活動協力 | 目的・プロジェクト別の寄付 | 各種メディアの広報活動 | インターネット広告活動 | 雑誌広告活動 | 新聞広告活動 | ラジオ広告活動 | テレビ広告活動 | クリック募金 |
| 11.4 | 22.9 | 45.7 | 51.4 | 17.1 | 22.9 | 37.1 | 2.9 | 2.9 | 5.7 | 0 | 2.9 | 5.7 |
| 0 | 3.6 | 32.1 | 14.3 | 3.6 | 7.1 | 14.3 | 0 | 0 | 0 | 3.6 | 0 | 0 |
| その他 | 宝くじ・オークション | 寄付調達のためのパーティー等の開催 | 書き損じはがき・切手などの寄付 | バザー | ノベルティ商品の販売 | 商品とのタイアップ (CRM) | クレジットを利用した寄付システム | 14.3 | 0 | 5.7 | 17.1 | 20.0 |
| 17.9 | 0 | 7.1 | 7.1 | 25.0 | 7.1 | 7.1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

さらに、ファンドレイジングの担当者の有無が、ファンドレイジング・サイクルの実施にどう影響するかという事についても検討した。この場合も手法の採用と同様、担当者がある事が良い効果につながる事が分かる。担当がいる団体は、いない団体と比べ、「使途の報告」は35.7%から62.9%に、「感謝の手紙を添える」は21.4%から60%にと、実行率が飛躍的に伸びる。

66

・ スチュワードシップの実施度への影響

表 6-6) 担当者の有無によるファンドレイジングへの取り組みの違い (回答%)

| 無回答 | 会員・寄付者の支援の情報管理 | 継続支援してもら えるための努力 | 活動を伝え関係強 化のための努力 | 会費・寄付・助成 金の使途を報告 | 会費等にすぐに感 謝の手紙等を送付 | 領収書以外に感謝 の手紙等を添える | 郵送料を押さえ効 果的な手紙を作成 | パンフレットに特 典等を明記 | パンフレットにミ ッションを掲載 | アニマル・レポ ートの作成・配布 | 銀行・郵便局振 込み用紙を同封 | 手紙等に寄付のお 願いなどを入れる | 切手添付の返信は がき・封筒を同封 |
|------|----------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-------------------|---------------------|---------------------|--------------------|----------------------|----------------------|
| 2.9 | 48.6 | 34.3 | 62.9 | 65.7 | 37.1 | 60.0 | 34.3 | 14.3 | 60.0 | 42.9 | 57.1 | 51.4 | 20.0 |
| 14.3 | 28.6 | 7.1 | 35.7 | 35.7 | 25.0 | 21.4 | 10.7 | … | 35.7 | 21.4 | 25.0 | 17.9 | 3.6 |

・ ケース・ステートメント考察やマーケティング活動の実施度への影響

次に、準備段階としてのケース・ステート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、ファンドレイジング・サイクルの前半部分を占める諸活動に対する担当者の有無の関連性を検討する。

表 6-7) 担当者の有無によるファンドレイジングの事前準備の違い

| | 市場調査を行う マーケティング・ 計画書・スケジ ュールを予め作成 する | 資金の使途・目 標等を予め決定 する | 資金調達担当者 のチームの結成 ・委員会の開催 | 資金調達の理事 会・委員会 | パンフレットを 作成する | 資金の使途・目 標等を予め決定 する | 資金調達の理事 会・委員会 | その他 | 何もしない | 無回答 |
|------------|--|--------------------------|-------------------------------|------------------|-----------------|--------------------------|------------------|------|-------|-----|
| 担当者がある (%) | 14.3 | 57.1 | 45.7 | 48.6 | 34.3 | 31.4 | 5.7 | 2.9 | ... | ... |
| 担当者なし (%) | 10.7 | 39.3 | 21.4 | 39.3 | 14.3 | 7.1 | ... | 14.3 | 10.7 | ... |

全体として、ここでも状況の改善が見られるが、特にケース・ステートメント考察に含まれる「計画・スケジュールを予め作成」が実施できるか否かは、担当者の有無で大きく変わる (39.3%から 57.1%へ)。

しかし、「マーケティング・市場調査」(10.7%から 14.3%) はそれ程大きな改善が見られなかった。理由として、ファンドレイジングのマーケティングに活用できる寄付関連データの少なさ、ファンドレイジング・サイクルに関する理解の少なさ等が考えられよう。

6-3 日本のファンドレイザーの活動現状

ファンドレイザーの有無に対しては、回答団体のうち、担当者（兼務を含む）を置いていと答えた団体が35、置かないと答えた団体が28となった。担当者のあり方をさらに他の要素と照らし合わせて考察する。

6-3-1 法人格別

まず法人格との関係でみると、「資金調達担当者がいる」と答えた団体では、任意団体が45.7%、特定非営利活動法人が48.6%であり、今回の調査で見える限りでは法人格は、ファンドレイザーの雇用の有無に大きな違いを出していない。

6-3-2 活動分野別

「資金調達担当者がいる」と答えた団体を活動分野別に見ると、「子供の健全育成を図る」と「環境の保全を図る」が最も多く（22.9%）、次に「国際協力の活動」（20%）がくる。他方、「社会教育の推進を図る」団体で担当者を置いていると答えた所は皆無であった。

6-3-3 ファンドレイザーの雇用状況

ファンドレイザーの団体内における立場としては、最も多いのが「常勤有給スタッフ」（40%）、次に「非常勤理事」（28.6%）、「常勤理事」（25.7%）と続き、ボランティア（理事除）やコンサルタントを登用している団体は少なかった。ファンドレイジングについては、団体の中核的役割の人材が担当している事が分かる。

表6-8）ファンドレイザーの団体内での立場（回答%）

| | 常勤理事 | 非常勤理事 | 常勤有給スタッフ | 非常勤有給スタッフ | 有給ボランティア常勤 | 有給ボランティア非常勤 | 無給ボランティア常勤 | 無給ボランティア非常勤 | 外部委託・コンサルタント等 | その他 | 無回答 | 件数 |
|-----------------|------|-------|----------|-----------|------------|-------------|------------|-------------|---------------|-----|-----|----|
| 資金調達担当がいると答えた団体 | 25.7 | 28.6 | 40.0 | 8.6 | 2.9 | 8.6 | ... | 11.4 | ... | ... | 8.6 | 35 |

6-3-4 ファンドレイザーの職務経験

担当者の職務経験で見えてみると、まず、現在の団体における経験年数の中央値は5年、平均値は5.9年と出ている。「1年未満」と答えた人もいるが（8.6%）、「10年以上」と答え

た人は11.4%と、全体的には団体に比較的長く勤務する人が担当しているようである。また、現在の担当以前に職務経験を持つ担当者は71.4%、さらに、その中でも「10年以上の勤務経験がある」と答えた人は56%にのぼる。従って、セクターに限らず、ある程度の勤務経験を積んだ人が担当していると言える。

表6-9) ファンドレイザーの職務経験 (回答%)

| | 現在の職場での勤続年数 | | | | | | 資金調達活動担当者の 以前の職歴 | | |
|--------------|--------------|------------------------|------------------------|------------------------|---------------|-------------|---------------------|-------------------|---------------------|
| | 1 年未 満 | 1 — 3 年未 満 | 3 — 5 年未 満 | 5 — 9 年未 満 | 10 年以 上 | 無 回 答 | 中 央 値・ 年 | 平 均 値・ 年 | ある ない 無回 答 |
| 資金調達担当者がある団体 | 8.6 | 22.9 | 8.6 | 34.3 | 14.3 | 11.4 | 5.0 | 5.9 | 71.4 17.1 11.4 |

6-3-5 ファンドレイザーの教育・トレーニング

日本のファンドレイザーが、ファンドレイジングに関する教育・トレーニングをどう積んだかを調べた結果、60%が「現在の勤務の中で学んだ」、37.1%が「前職が役に立った」と実務経験の中で学んでいる事が明らかになった。

表6-10) ファンドレイジングに関する教育・トレーニングで役に立った方法 (回答%)

| 学んだ | 現在の勤務の中で | 前職が役にたった | 国内外でインターンをして学んだ | 国内外でボランティアをして学んだ | 学校・セミナー等で学んだ | 知り合い・同業者等から学んだ | T等で独学した | 書籍・専門誌・IT等 | その他 | 無回答 |
|------|----------|----------|-----------------|------------------|--------------|----------------|---------|------------|-----|-----|
| 60.0 | 37.1 | 2.9 | 8.6 | 8.6 | 25.7 | 17.1 | 2.9 | 8.6 | | |

6-3-6 ファンドレイザーとしての評価・やりがい度

ファンドレイザーの回答のうち約8割が「組織内で評価されている」と答え、また自分の仕事に関しても85.7%が「やりがいを感じている」と答えている。またファンドレイジングを担当する事となった理由に関しても、57.1%が「関心とやりがいを感じた」ためと答え、「適任と言われた／思った」の14.3%、「他にやる人がいなかった」の11.4%に比べ、担当者の姿勢は積極的と捉えられる。

表 6-11) ファンドレイザーとしての組織内での評価 (回答%)

| | | | | | |
|--------------|----------------|----------------|---------------|---------|-----|
| 高く評価されていると思う | ある程度評価されていると思う | あまり評価されていないと思う | 全く評価されていないと思う | よくわからない | 無回答 |
| 28.6 | 51.4 | 2.9 | 2.9 | 8.6 | 5.7 |

表 6-12) ファンドレイザーとして現在の仕事に対するやりがい度 (回答%)

| | | | | |
|----------|-----------|-----------|----------|-----|
| 非常に感じている | まあまあ感じている | あまり感じていない | 全く感じていない | 無回答 |
| 54.3 | 31.4 | 5.7 | 0 | 8.6 |

表 6-13) ファンドレイジングを担当した理由 (回答%)

| | | | | | | | |
|-------------|----------------|---------|-------|-------------|-------------|-----|------|
| 関心とやりがいを感じた | 適任と言われた・そう思われた | 人に勧められた | 人事異動で | 募集がそれしかなかった | 他にやる人がいなかった | その他 | 無回答 |
| 57.1 | 14.3 | 2.9 | 0 | 0 | 11.4 | 2.9 | 11.4 |

ただ、担当者の活動状況としては、「一緒に働くスタッフがいない／少ない」(48.6%) が最大の悩みであり、「一緒に働ける良い人材がいない」(25.7%) を含めると、約 75% の担当者が人材・人件不足を活動上の問題として挙げている。実際、「資金調達活動をする際の組織内での協力者」に関する質問 (複数回答) においても、協力者は「理事」(57.1%)、「事務局長・代表理事」(51.4%) と出ている。日本の場合、理事がファンドレイザーを担当する場合が半数を占めていた事、さらに、「資金調達担当者中心のチームを結成」する団体は 2 割にすぎない事を考えると、現実的には担当者 1 人で活動をまわす実情が多い事が想像できる。

表 6-14) ファンドレイジングをする上での担当者の悩み (回答%)

| 無回答 | その他 | 外部の理解・評価が得られない | 学習する機会がない | 他の資金調達担当者との交流がない | 事務局内で理解・評価が得られない | 一緒に働ける良い人材がない | 一緒に働くスタッフが少ない・少ない | 活動に必要な予算が配分されない | どうやっていいかわからない |
|------|-----|----------------|-----------|------------------|------------------|---------------|-------------------|-----------------|---------------|
| 20.0 | 8.6 | 17.1 | 14.3 | 14.3 | 2.9 | 25.7 | 48.6 | 14.3 | 17.1 |

団体全体として、ファンドレイジングに絡む問題は、「活動資金の不足」が 41.5%であり、「事業が忙しく手がまわらない」という人件不足が 33.8%となっている。従って、活動が有機的に回らない理由は人件・人材不足、しかし団体としてはそれ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が浮かび上がってくる。

表 6-15) ファンドレイジングをする上での団体としての問題点 (回答%)

| 無回答 | 特に問題はない | その他 | やりたい人・担当者がいない | 寄付税制が問題で資金調達が億劫 | 活動資金が不足 | どうやっていいかわからない | 事業が忙しく手がまわらない | 活動の必要性が感じられない |
|-------------|---------|------|---------------|-----------------|---------|---------------|---------------|---------------|
| 総計 | 13.8 | 7.7 | 13.8 | 10.8 | 41.5 | 15.4 | 33.8 | 0 |
| 資金調達担当者がある | 17.1 | 11.4 | 17.1 | 17.1 | 42.9 | 17.1 | 31.4 | 0 |
| 資金調達担当者がいない | 7.1 | 3.6 | 10.7 | 3.6 | 42.9 | 14.3 | 39.3 | 0 |

6-4 自由回答およびインタビューによる調査結果

表 6-16 および表 6-17 では、日本でのアンケート調査による自由回答、インタビュー調査等が出てきた結果をのせている。なお、回答して頂いた団体、担当者の方々の権利・秘密を守るため、全て実名は伏せ、また必要に応じて、団体の活動分野等やコメントに変更を加えた。

表 6-16) これまでに成功したファンドレイジングの活動例と努力

| 戦略 | 具体例 |
|---|--|
| キャンペーンを打つ方法 | <ul style="list-style-type: none"> 当団体の目的に賛同する各方面の方々に寄付をお願いしましたところ、xxx 年 x 月 x 日から xxx 年 x 月 x 日までに、あわせて個人 xxx 人、法人 xx 団体の皆様から総口数 xxx 口のご寄付を頂き、「xxxx 特別基金」を設立しました。(NGO 担当者) りんごの剪定枝に花を咲かせるキャンペーンに、県より xxx 万円の助成金を得た。(まちづくり NPO 担当者) 夏と冬の年 2 回、テーマを決めて募金キャンペーンをする。会員に DM、電話でフォローアップする。(NGO 担当者) |
| 行政・企業からの助成金や個人大口寄付の調達 | <ul style="list-style-type: none"> 助成金、協働事業（形は受託金）、企業からの協賛金。(子供 NPO 担当者) 行政や関係する団体の協働活動が成功。(まちづくり NPO 担当者) 大口個人寄付者からは 30-50 万円くらい。「宗教的な思い」「名前を残したい」等。(NGO 担当者) 企業に助成をお願いするときは役員以上が効果的。同時に深追いしては駄目。(NGO 担当者) |
| 小口で広い寄付者ターゲットを対象にする方法 | <ul style="list-style-type: none"> DM（ダイレクトメール）による資金調達活動。(NGO 担当者) 募金サイトを使っている。気軽に使えるのが良い。寄付は徐々に増えている。(NGO 担当者) |
| 行政・企業・NPO 等、他組織とのパートナーシップや、ファンドレイジング・チャンネルの拡大をはかる方法 | <ul style="list-style-type: none"> キャンペーンにあたり、企業からは寄付、行政とは協働で運営を行い成功。(環境 NPO 担当者) 企業・経団連・業界団体・自治体とのタイアップ。(NGO 関係者) 商店街との連携。(NPO 担当者) 換金のための物品回収を、生協・労働組合・企業とのタイアップでカタログを入れてもらったりしている。葉書回収キャンペーン（5 ヶ月間）では約 1500 万円の金額となり（キャンペーンの期間以外に年間 200-300 万円程、換金がされ、1 年間では、1800 万円）当団体の収入の分野（会費、助成金、寄付金等）のうち、全体収入（約 1 億円）とすると、約 5 分の 1 を占める。資金調達活動では既に他の団体と提携していて参入が難しくとも、不要品回収という他のもの対象であれば可能。(NGO 担当者) 個人寄付者は、助成先企業の社員。(NGO 担当者) |
| 企業等とコーズ・リレーティッド・マーケティングによる方法 | <ul style="list-style-type: none"> NPO 応援カードを当団体と協同組合が協働で実現、IT バリアフリーサポート。(NPO 担当者) クリック募金（団体のホームページに企業へのリンクをはり、それを 1 回クリックすれば 1 円の寄付が企業からくる方法）によって、月 25-30 万円くらいにはなる。(NGO 担当者) |
| “プレミアム”方式（寄付に対する特典）による方法 | <ul style="list-style-type: none"> 募金のダイレクトメールに、企業から商品を提供してもらったところ、以前より開封率が上がり、募金額が増えた。(NGO 担当者) 巨樹の保護のためにポストカードを作り、寄付 1 口 xxx 円でポストカード 4 枚を配った。(まちづくり NPO 担当者) |

| | |
|-----------------------------------|---|
| ドナー・クラブで特典等を分ける方法 | <ul style="list-style-type: none"> ・「会員」はスタディ・ツアーと情報誌、「パートナー」(5000 円/月)は加えてさらに詳しい報告書、「寄付者」(3000 円以上)は情報誌。(NGO 担当者) ・会員 500 人、旧会員もいれると 2000 人くらい、事業予算の 75%になる。(環境 NPO 担当者) |
| イベントによる方法 | <ul style="list-style-type: none"> ・「カレーを食べながらの国際協力」イベント。会場は“寄付”として無料提供、人件は在日外国人によるボランティア。参加者にはとにかく楽しんでもらう。月 1 回のペースで、参加費=コストが寄付に。(NGO 担当者) ・横浜ベイスターズで、広報と募金活動を行った。(子供 NPO 担当者) |
| 資源保護活動との連携、資源再活用 of 物品 寄付 調達・換金方法 | <ul style="list-style-type: none"> ・商店街との連携によるマイバッグ持参運動の連携寄付は、環境保護団体の協力も得て実現。(NPO 担当者) ・書き損じハガキ、商品券、テレカ、プリペイド、中古 CD、ディスクニーランドのパスポート(国内外のコレクターズに売る)等、何でも換金できるものを収集。(NGO 担当者) |
| 事業へのシードマネー、タイアップの方法 | <ul style="list-style-type: none"> ・企業の助成金で専用物置の設置や、交流事業が出来た事。(任意団体担当者) ・収益性のある事業を本来事業として行っているの、資金面では恵まれている。(福祉 NPO 担当者) |
| 理事・資金調達委員会・ボランティアの協力 | <ul style="list-style-type: none"> ・理事が経営する和菓子の売り上げの 1 部を寄付してもらう。月 30 万円程の寄付に。(NGO 担当者) ・ミッションに基づく企画事業(研究者の支援)にボランティアを参加させ、体験型で理解を深めてもらう。(環境 NPO 担当者) ・“ワーキング・グループ”として委員会を持っている。(環境 NPO 担当者) ・受益者にもファンレイジングに関わってもらう。(子供 NPO 担当者) ・面会、寄付のお願いに理事 15 人のコネクションを最大に活用。コツは理事の会社のレターヘッドに捺印してもらう事。受け取った人が「あけてみよう」と思わせる心配りが大切。(NGO 担当者) |
| 寄付者との関係強化等 スチュワードシップ | <ul style="list-style-type: none"> ・法人会員の継続性を高める事、紹介を募る事。(子供 NPO 担当者) ・米国の本部は個人寄付者が主、イギリス事務所は企業相手。日本はそのミックスだが、基本的には一般の個人の方に知ってもらい支えてもらえるよう、「共感する人が集まる」方法を考えている。(環境 NPO 担当者) ・不要品回収のパートナーシップ先の団体(生協・企業等)には、必ず個々に「いくら」「どのように使ったか」を報告している。(NGO 担当者) ・お礼の電話を年に 1 回程度かけている。(NGO 担当者) ・ファンレイザーは「代行者」。会って報告する事が重要。(NGO 担当者) ・感想を話し、共感をシェアする事。いかに寄付者と人間的に友達になるか、そのために相手のリサーチは必要。(NGO 担当者) |

| | |
|----------------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ・助成先企業の関連情報を観察し、良い情報等があれば連絡。出張先から手紙やハガキを送る。(NGO 担当者) |
| 新規寄付者開拓・広報活動 | <ul style="list-style-type: none"> ・説明会を月 2 回開く。(NGO 担当者) ・新聞広告（無料）に出す。(環境 NPO 担当者) ・出張先等から出す手紙のうち 2 割は新規寄付者開拓対象である。(NGO 担当者) |
| マーケティング戦略／寄付者ターゲット設定 | <ul style="list-style-type: none"> ・20-30 代の女性（会員の 75%）が関心高い。(環境 NPO 担当者) |
| 寄付者へのメリットを明確に打ち出す方法 | <ul style="list-style-type: none"> ・不要品回収は、家庭内で家族の会話が進み良い。(NGO 担当者) |
| ミッション達成をまず目指す方法 | <ul style="list-style-type: none"> ・スタッフの労力のみでやってきた。発展に限界があり社会の共通問題である事を PR していく必要があることが分かり、仲間で次の目標を目指すことになった。(任意団体担当者) |

表 6-17) ファンドレイジングに関わる問題点やご指摘

| 問題 | 具体例 |
|-----------------------------|---|
| 資金調達に関する情報不足・収集方法の問題 | <ul style="list-style-type: none"> ・国内の NPO 法人のウィークポイントを克服するための知恵・事例等を集めた書籍・セミナーなどを企画していただきたい。(環境 NPO 担当者) ・今回のアンケートを見て、これだけでも良い情報提供をしていただけました。仲間と共に検討します。こういう形で情報がもらえるのは嬉しいです。(子供関係の任意団体担当者) ・募金に関してアメリカでもいい方法を教えてほしい (NGO 担当者) ・自主活動をしている団体ではないのでほとんど必要な答えができずに申し訳ありません。必要な情報については今後も教えて頂けると助かります。(子供団体担当者) ・資金調達について学べる方法を教えて頂きたい。(環境任意団体担当者) ・新しい形の資金調達への提案などあれば、是非お願いします。(NGO 担当者) ・継続していくことが大切と思っています。今後とも情報をお願いします。(子供関係の任意団体担当者) |
| 担当者間のネットワーク、人材育成の問題 | <ul style="list-style-type: none"> ・アメリカの NPO セクターには、ファンドレイズを専門機能とする専門家がいますと聞きます。そうした人材の仕事ぶり等を知り、学ぶ機会、その職能の分析や研修プログラムの開発等をお願いできれば有り難いです。(子供 NPO 担当者) ・各団体のファンドレイザー間のネットワークを作り、スキルアップのためのセミナーを開催して欲しい。(NGO 担当者) |
| 助成団体・寄付者との関係構築および市場調査に関する問題 | <ul style="list-style-type: none"> ・企業の担当者等と話す機会が欲しい。(NGO 担当者) ・企業等、今後 NPO のスポンサーになりうるセクターに対して、効果的な情報発信を行って頂けたらと思う。(環境 NPO 担当者) ・企業・財団等を知らない。またどのように理解してもらうかなど |

| | |
|--------------------------|--|
| | <p>の方法もよく分かっていない。(子供関係の任意団体担当者)</p> <ul style="list-style-type: none"> • アメリカに比べ、まだ企業の NPO への資金投入が少ない気がする。(環境 NPO 担当者) • 企業への啓発活動をしてほしい。(子供 NPO 担当者) • 自分たちの活動を計画的に第三者に分かるように伝えることの難しさ。(まちづくり NPO 担当者) • 行政との協働では、行政のやり方があって、先走っていると思われるがち。協働事業に必要な物品の購入先等まで強制された。(任意団体担当者) • 寄付者へのコネクションがない。(子供 NPO 担当者) |
| 寄付者を引き込む方法・ドナーモチベーションの問題 | <ul style="list-style-type: none"> • 会員の勧誘の際に、「必要性を感じている」と話す人は多いが、入会までの行動に至らない。(芸術関係任意団体担当者) • 一般の人たちに、どう活動を知ってもらうかが必要。(環境 NPO 担当者) |
| 社会への信頼構築・アカウンタビリティに関する問題 | <ul style="list-style-type: none"> • 特定非営利法人としての活動が、社会全体から理解および認識されて、信頼をいかに深めるかが大切と思われる。(まちづくり NPO 担当者) • 問題は感謝の手紙を出していないこと。また個別の報告をしていない。(NPO 担当者) • (クレジットカードを使ったコース・リレーティッド・マーケティングの実施に対して) カード破産等の面が連想されてしまう。(NPO 担当者) |
| 人材・人件不足とマネジメントの問題 | <ul style="list-style-type: none"> • 皆ボランティア（他にフルタイムで仕事をしている）なので、活動する時間がない。(任意団体担当者) • ファンドレイジング・チームを作ったりボランティアを登用したが、責任分担が難しい。(子供 NPO 担当者) |
| 資金調達活動に関する理解への問題 | <ul style="list-style-type: none"> • 資金集めに関しては、理事を含め意識は浅いと思われる。(子供 NPO 担当者) • 問題は、まだ資金調達に関して具体的に考慮していないこと。(福祉 NPO 担当者) |

6-5 日米のファンドレイジングの照合と適用の可能性

6-5-1 日本で行われている、あるいは成果を出しているファンドレイジング手法・戦略

次に、前項で検討したアンケートとインタビュー調査から出てきた事例を分類した（表 6-18）。表 5-7 の米国の手法と比較しても、ブランド・ギビング以外では試みられている。手法の種類で大差はないと言えよう。

6-5-2 日本の NPO/NGO のファンドレイジングにおける問題点

では、米国と比べ、なぜ日本ではファンドレイジングが発展していないのだろうか。日米差の理由・問題として、次の点が挙げられる。

（１）個々の団体によるファンドレイジング手法の活用の不十分さ

様々な手法は日本全体としてはある程度試みているものの、団体個別に見ていくと「申請書作成」以外の手法は 2、3 割以下の少数が使うに留まっている。個々の団体で使う手法が極めて限られ、各種手法が効果的に組み合わせされていない。

（２）「申請書作成」への偏りと個人寄付者開拓活動の消極さ

個人寄付が 8 割を占める米国と比べ、個人寄付調達に効果的な「相手を特定し個別に書かれた手紙」、「個別ミーティング」といった手法の採用は日本ではまだ弱い。また個人寄付者新規開拓手法である「ダイレクト・メール」も 12.3% 等と、活用されていない。個人寄付者を増やすためには、個人情報保護法に留意しつつも、こうした個人相手の手法が一層活用されるべきであろう。

しかし同時に、日本では財団・企業・行政に寄付・助成財源が集まっている現実の裏返しでもあり、個人寄付者を育てる一層の努力も求められる。

（３）「ファンドレイジング・サイクル」は実行されていない

大半の NPO/NGO がファンドレイジング・サイクルを実行しておらず、特に事前準備とスチュワードシップの部分が弱い。ファンドレイジングが「お金を頼む活動」と一面的に捉えられている事にも因るだろう。ファンドレイジング・サイクル、特にスチュワードシップを遂行し、寄付者との関係強化に努める必要がある。

表 6-18) 日本で行われているファンドレイジング戦略例

| 戦略 | 手法 |
|---|---|
| キャンペーン | <ul style="list-style-type: none"> 基金や学校設立等のキャピタル・キャンペーン 期間・目標額限定型のキャンペーン |
| 行政・企業からの助成金や個人大口寄付の調達方法 | <ul style="list-style-type: none"> 手紙 申請書 個別ミーティング |
| 小口で広い寄付者ターゲットを対象にする方法 | <ul style="list-style-type: none"> ダイレクト・メール インターネット 募金箱 募金サイト YAHOO 等のオークション・サイト |
| 行政・企業・NPO 等、他組織とのパートナーシップによってファンドレイジング・チャンネルの拡大をはかる方法 | <ul style="list-style-type: none"> 大口・小口寄付者相手のファンドレイジング・チャンネル拡大 企業及びその社員 経団連・業界団体 自治体 |
| 企業等とのコーズ・リレーティッド・マーケティングによる方法 | <ul style="list-style-type: none"> カード クリック募金 |
| プレミアム方式（寄付に対する特典）による方法 | <ul style="list-style-type: none"> ポストカード “リンゴ” “ドングリ” 等地元の産物 企業から寄付された商品の特典に使う |
| ドナー・クラブで特典等を分ける方法 | <ul style="list-style-type: none"> 会員、サポーター等寄付額と活動目的別に分ける |
| イベントによる方法 | <ul style="list-style-type: none"> 受益者のボランティアによるコストを押さえ、受益者と支援者が出会えるイベント 他のメジャー・イベントへの参加 |
| 資源保護活動とのマッチング寄付、資源再活用として物品寄付を調達し換金する方法 | <ul style="list-style-type: none"> 資源保護として、無駄をなくす運動に対して商店・企業がマッチング、地元の NPO/NGO に寄付 書き損じハガキ、商品券、テレカ、プリペイド、中古 CD、コレクターズ・グッズ |
| 事業へのシードマネーを得て、事業につなげる方法 | <ul style="list-style-type: none"> 事業立ち上げへの助成 公開プレゼンテーション、オークション |
| 理事・資金調達委員会・ボランティアの協力 | <ul style="list-style-type: none"> 理事が経営する会社の事業収益の一定割合を寄付 ボランティアによる委員会 寄付のお願いへの理事の協力やコネクション活用 |
| 寄付者との関係強化等スチュワードシップに力を入れる | <ul style="list-style-type: none"> 寄付の使用額と使途先の報告 お礼の電話 お礼の面会 |
| 新規寄付者開拓・広報活動 | <ul style="list-style-type: none"> イベント（説明会） 新聞広告（無料） 季節の挨拶、ハガキ、手紙 |
| マーケティング | <ul style="list-style-type: none"> 寄付マーケットのターゲット設定 |

（４）弱い「ケース・ステートメント」

「ケース・ステートメント」の考察も積極的に実行されていない。「資金の使途・目標額の設定」に関しては４割以下、「担当者の配置」は２割のみの団体しか実行していない。

（５）資金調達担当者／機能の不足と必要性

アンケート調査では、兼任でも担当者を置くと、ファンドレイジングの諸活動の実行率が一段と上がる結果が見えた。実際プロジェクト HOPE ジャパンはファンドレイザーを１０名抱え、かなりの実績を出している。また、ファンドレイジングに力を入れている団体の１つ、ハンガー・フリー・ワールドも専任の担当者を雇った。

（６）ファンドレイジングにおけるボランティアの活用不足

「ボランティアの資金活動協力」に関しては、日本ではわずか 10.8%の団体が「協力を得ている」と答えたにすぎない。規模の比較的大きい団体（常勤職員５人以上）でもわずか 36.4%しか実行していない。従って、ファンドレイジングの一環としてボランティア登用が必要という認識が、日本ではまだ弱いようである。一方でボランティアをトレーニング・管理するだけの時間がない、という事も問題として挙げられた。

6-5-3 ファンドレイジング・マネジメントの背景における問題点

こうした問題の要因として、さらに見えてきた社会的背景・課題は次の通りである。

（１）NPO／NGO の団体経営における問題

- 人材と人件の不足を含めたキャパシティ・ビルディングの問題
- ファンドレイジングにおけるボランティア（理事、委員会含む）活用不足
- 団体内外におけるファンドレイジングへの理解の必要性

（２）寄付者や地域との関係構築に関する問題

- 寄付者とつながるファンドレイジング・チャンネルの不足と仕組みの必要性
- 寄付者との「顔の見える」関係が作れず、そのための機会の少なさ
- 寄付者と支援者のコミュニケーション・ギャップと情報伝達の非効率性

（３）寄付者開拓と寄付者の関心を高める問題

- コミュニティとの関係強化と、共感を得る工夫の必要性（シンボル／媒体的な「NPO

の金融商品」とも言える「対価的なもの」を工夫して寄付に絡ませる)

- ファンドレイザーだけでなく、寄付者側への寄付をする体験・学習機会の少なさ

(4) 寄付財源の拡大における問題

- 新たな寄付財源拡大への課題 - フロー所得だけでなく、貯蓄・資産からの寄付財源を見出す必要性
- 金銭以外の支援を活用する必要性

(5) ファンドレイジングを学ぶ機会の問題

- 担当者間ネットワークの無さ
- ファンドレイジングに関する情報収集の問題

以上を考慮して、ここでは「経営基盤の弱さ」「寄付者との関係構築の不足」「コミュニケーション・ギャップ」を補うために、「コミュニティ・ベースド・ファンドレイジング」を提案したい。日本の NPO/NGO は、経営基盤、制度、寄付マーケットの規模等、米国とまだ格差を残しつつ、ファンドレイジングを行なわねばならない。従って米国の手法だけを採用するのではなく、市民との関係を強めつつ、コストや労力面で効率的に活動を進める必要がある。コミュニティ・ベースド・ファンドレイジングの場合、漠然とした不特定多数相手ではなく、コミュニティを特定するために対象と目的が明確になり、手法や戦略がより具体的になって、効率化が図られる。

6-6 コミュニティ・ベースド・ファンドレイジング

「コミュニティ・ベースド・ファンドレイジング」とは、各地域に根ざすユナイテッド・ウェイのファンドレイジングを指す事もあるが、最近ではベンチャー・フィランソロピーや地元根ざした社会変革型活動の文脈で使われている。例えば、社会変革を目指す草の根 NPO のファンドレイジングとして Klein⁷⁷が、またベンチャー・フィランソロピストに対するファンドレイジングとして Grace⁷⁸が community-based fundraising という用語を用いている。

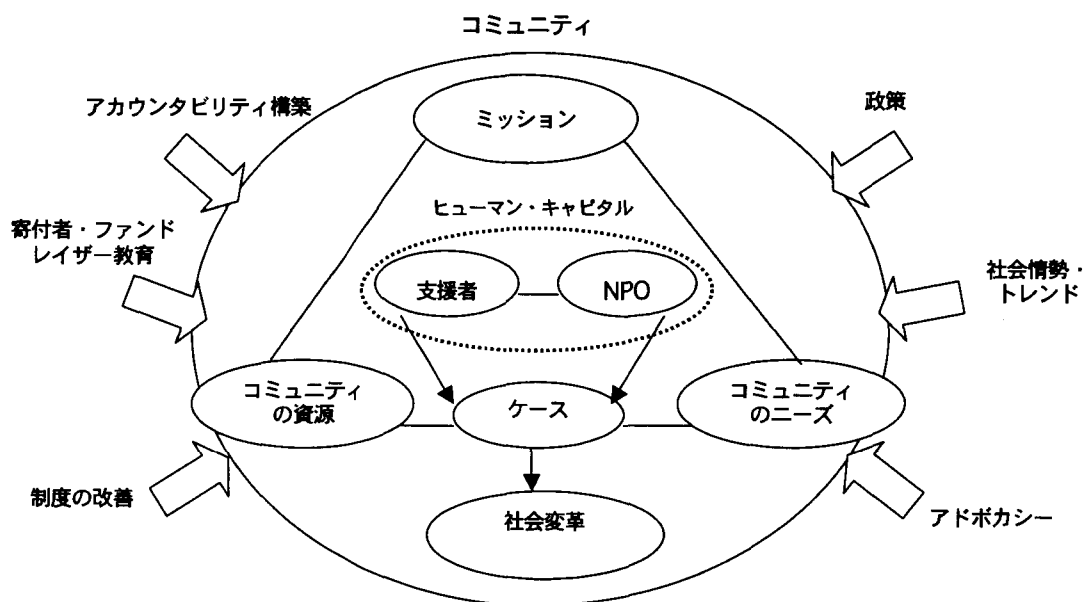
当研究では、「コミュニティ・ベースド・ファンドレイジング」の定義を、「支援を求める NPO 側だけでなく、支援側の寄付者（投資家）としてのコミュニティのヒューマン・キャ

⁷⁷ Klein, Kim. *Fundraising for Social Change*, 4th edition. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2001, p.1

⁷⁸ Grace, Kay Sprinkel, and Alan L. Wendroff. *High Impact Philanthropy*: p. 76

ピタルも強化して両者の関係を強め、コミュニティの構成員（市民）全体が共通の社会変革を目指すためのファンドレイジング。その結果、コミュニティの活性化と団体の経営的持続性、さらに社会へのインパクトの最大効果も目的とする」として進めていく。

図6-2) コミュニティ・ベースド・ファンドレイジング・モデル



6-6-1 コミュニティ・ベースド・ファンドレイジングの特徴

現在の非営利セクター存続と発展に最も必要な事として、「(NPO/NGO が) 公益活動の目的とコミュニティに対する恩恵を再考し、なぜ非営利セクターが存在するべきかを明確にする事」と Salamon が挙げるように⁷⁹⁾、ファンドレイジングはまさに「コミュニティで始まり、コミュニティに終わる」活動である。

(1) コミュニティと市民のニーズ・関心を基本に

コミュニティ・ベースド・ファンドレイジングは、コミュニティにおける社会変革と市

⁷⁹⁾ Salamon, Lester M. *The REsilient Sector: The State of Nonprofit America*. p. 81.

民にとっての良い環境づくりが目的。そのためにコミュニティをよく理解し、そのニーズと課題を見極める必要がある。

（２）コミュニティのニーズ・課題と団体のミッション・活動が明確に関連

自分達の団体の活動が、そうした課題をどのように解決し、どれだけ貢献できるかを見極める。そのプロセスは、ケース・ステートメントの考察でなされる。

（３）団体の持続的経営を目指し、資金以外の資源も開拓・活用

限られた資源・活動予算の中、資金だけでなくコミュニティに眠る資源を開拓、柔軟に活用する。資源とはコンピューター等の物品、知的財産、ボランティア、市民ネットワーク等様々であり、それをファンドレイジングだけでなく、経営基盤を上げるためにも活用する。

（４）コミュニティのシンボルを共有する事で市民の共感を得て強い関係構築へ

コミュニティ・ベースド・ファンドレイジングでは、NPO/NGO と市民との間で社会変革のために明確な目的を共有する事から始まる。さらにコミュニティのシンボル等を、「目に見える共感体験の媒体」として活用する。こうした共有体験により、市民と NPO/NGO のつながりを強化し、市民が「社会の問題」を「自分の問題」として実感できる仕組みを作る。

（５）他のセクターや団体等とのパートナーシップを追求

多くの NPO は、大規模なダイレクト・メール・キャンペーンやイベントを実行する予算がなく、また大口寄付者とのコネクションも限られている。しかしコミュニティ内の他の NPO と協働で同じ大義のためにイベントやキャンペーンを企画する事で、より大きなムーブメントに出来、同時に予算も割る事ができる等、パートナーシップの効果は大きい。

（６）コミュニティにおけるヒューマン・キャピタル発展に投資

コミュニティ・ベースド・ファンドレイジングは、NPO だけでなく、市民からの積極的な参加が求められる。従って市民が寄付体験事業等を通して、社会支援に対する理解と関心を持つ機会を提供する等、市民を寄付者として育てるための努力も必要である。

（７）コミュニティの信頼を得るためのアカウンタビリティ確保

コミュニティ・ベースド・ファンドレイジングは、コミュニティからの信頼が最大優先事項である。具体的には、寄付の使途の報告や成果の評価等を通して、寄付者とコミュニテ

ィからの信頼を得るために尽力する。

日本特有の「横並び意識」を鑑みて、コミュニティに対する帰属意識を強く持たせるファンデレイジングの仕組みがあれば、寄付者の NPO/NGO への支援意識はより高くなる。日本人は流行に弱く皆が持っているものを欲しがるとも聞くが、逆にとれば、この「皆と同じシンボルを共有」する傾向は、コミュニティ・ベースド・ファンデレイジングに適合する。さらに、コミュニティや寄付者にどのような結果がもたらされるかを明確に示して、「住民参加型ふるさと思いやり基金」や「風車プロジェクト」のように、普段寄付経験の少ない人々からの資金調達に成功する例が日本でも存在する。事項では、米国の事例を考察してみたい。コミュニティの資源を活用する事でファンデレイジング費用をなるべく押さえ、同時に市民との協働でコミュニティの社会変革に挑むこれらの事例は、実際にリストバンド等、既に日本でも展開されているものも含め、参考になるだろう。

6-6-2 コミュニティ・ベースド・ファンデレイジングのケース・スタディ

コミュニティで共感できる「シンボル」とボランティアの活用法 ランス・アームストロング財団：「黄色のリストバンド」による ファンデレイジング・キャンペーン

団体概要：ランス・アームストロング財団（Lance Armstrong Foundation）は、情報提供・政策提言・研究等を通して、癌患者とその家族を支援する財団。ツールド・フランスの覇者で、癌生還者でもある自転車選手Lance Armstrongが、癌治療を終えた直後の1997年に設立。2003年にはさらにランス・アームストロング基金（LAF Endowment）が作られた。

コミュニティ拡大とファンデレイジング方法：

（１）「強く生きる（Live Strong）」というメッセージが刻まれた黄色のリストバンドの販売で3,000万ドル⁸⁰を調達

Armstrong の言葉、「癌になる以前、わたしはただ生きていた。癌になった後、私は強く生きるのだ」から取ったメッセージを刻むリストバンドを、ファンデレイジング・ツールとして使用。単なるグッズとしてではなく、テーマ色を彼のユニフォームカラーである黄色にして、希望・勇気・忍耐力を表す等、その生き方に多くの人の共感が得られるようなシン

⁸⁰ Make Your Own Luck: 12 Practical Steps to Taking Smarter Risks in Business. Eileen C. Shapiro & Howard H. Stevenson.

ボルとして推したのである。1つ1ドルで10個単位から購入可能とし、その結果、1日に15万個以上も売れ、入手困難な状況になっている。この成功は、ナイキやディスカバリー・チャンネル等の企業や他のNPOも模すところとなり、貧困絶滅の全世界的キャンペーンのホワイトバンド等もその影響を受けている。バンドはオークション会社イーベイでも競売され、アテネ・オリンピックの選手からハリウッドの俳優など多彩な人々が着用するなど、一種の社会的ムーブメントと化している。

（２）「ウォーカソン（Walkathon、ウィーキング大会イベント）」とボランティアによるネットワーク拡大

もう1つのファンドレイジング手法は、ボランティアのつながりでコミュニティを拡大する方法だ。財団のアウトリーチ・プログラムである「ペロトン・プロジェクト（Peloton Project）」は、Armstrongの生き方に共感し癌患者のために何かしたいという思いで集まった人々が、50ドルの参加費（寄付として計上）で参加し、ボランティアとして自転車に乗って財団の資金を調達する。100ドル以上が調達できれば、メンバーとしてRide for the Roses Weekendという特別イベントへの参加資格が得られるが、この100ドル以上の調達は義務ではなく、自分で寄付しても良い。こうした気軽な参加方法が、参加者を増やす結果につながり、2004年には7,200人の会員が550万ドルを調達した。

（３）無理のない会員プログラムのレベル分け、管理の仕方

ペロトン・プロジェクトの会員管理にもボランティアとそのネットワークを活用する。「メンター」と呼ばれる中核ボランティアが会員制度に関する各種問い合わせに答え、さらにファンドレイジングの方法を新規メンバーに教えるため、団体のスタッフの付加が大幅に軽減される。

表6-19) アームストロング財団の会員管理方法

| 会員レベル | 参加資格 | 特典・役割 |
|--------|------------------------|---|
| 「参加者」 | 50ドルの参加費を最初に払う | ペロトン・プロジェクトに参加 |
| 「メンバー」 | 100ドル以上を財団に寄付（自分で寄付も可） | Ride for the Roses Weekendイベントへの参加 寄付額に応じた様々な特典（Armstrongとの写真、彼のサイン入りジャケット等） |
| 「メンター」 | 各コミュニティでメンバーをまとめ助言を与える | 中核ボランティアとしてコミュニティ・リーダーシップを取る |

（４）同じミッションを共有する社会起業家の支援

財団とミッションを共有する活動を一層広げ、社会へのインパクトを強化するため、会員の中からその年、最も貢献した人（自薦、他薦可）に Armstrong のサイン入り自転車と、癌生還者への支援活動事業を始めるためのシードマネーとして 5,000 ドルを授与している。

**行政と財団のパートナーシップを通し
コミュニティの資源リサイクルを NPO のファンドレイジングに役立てる方法
サンフランシスコ公共鉄道バートとイーストベイ・コミュニティ財団による
「小さなチケット (Tiny Ticket) プログラム」**

団体概要：サンフランシスコの公共鉄道バート (Bay Area Rapid Transit=BART) と、カリフォルニア州オークランド市のイーストベイ・コミュニティ財団 (East Bay Community Foundation)、及び財団に登録された150以上のNPO。

コミュニティ拡大とファンドレイジング方法：

（１）パートナーシップ・プロジェクトで乗車チケットを一般の市民から回収・換金し地元 NPO へ寄付

残額の残るバート鉄道の乗車チケットを市民が寄付し、それが換金化され、イーストベイ・コミュニティ財団を通じて同地域の NPO への寄付になる仕組みである。具体的には、コミュニティ財団のウェブサイトに掲載の NPO の中で、気に入った NPO に寄付者が直接チケットを送り、団体がバート鉄道に連絡しチケットの残額を確認、4月・8月・12月各月の1日にコミュニティ財団が現金化する。2001年に開始し、2002年4月から2003年12月の間で約8万8千枚のチケットが115のNPOに寄付され、総額は6万ドル相当に上った。ちなみに、このプロジェクトでバート鉄道は、Metropolitan Transportation Commission (MTC) Merit Award を受賞している。

（２）行政とコミュニティ財団のイニシアティブで地元の複数の NPO を共同支援

資源の再活用と社会貢献を抱き合わせたコンセプトは、日本でもシャプラニールの「ステナイ Book」や、ハンガー・フリー・ワールドの書き損じハガキ回収に見られるが、このプログラムで特徴的なのは、コミュニティ財団と鉄道会社のパートナーシップで、地元の複数の NPO を一斉に支援している事だ。それに加え、コミュニティ財団はバート鉄道と、広報や

チケット換金後の収益分配を担当。NPO が各自で物品寄付を調達をする手間と広報コストを大幅に軽減している。

（３）市民／寄付者と NPO のつながりを促進

チケットの寄付者が寄付先 NPO を選択できる「ドナー・チョイス」方式をとり、市民と NPO を直接結びつけ、コミュニティを活性化させる事を目指している。

企業からの物品寄付／格安提供で資源を再循環させて

ミッション達成と収益活動に繋げる方法

**テック・スープ・ストックによる企業のIT製品のリサイクルとテクニカル・アシスタンス
を通した中小規模NPOに対するサービス事業**

団体概要：テック・スープ・ストック（TechSoup Stock）は、中小規模のNPOを対象にITコンサルティングを行うNPOコンピュ・メンター（CompuMentor）の事業として、2002年初めに活動を開始した、テクノロジー製品のディスカウント・オンライン・ショップである。サンフランシスコ、ロサンゼルス、ニューヨークを拠点に全国展開し、年間予算640万ドル（2003年度）は、スコール財団（Skoll Foundation）やパッカード財団（David and Lucile Packard Foundation）からの助成金と個人の寄付金から賄い、事業に使う製品は企業パートナーから得る。

コミュニティ拡大とファンドレイジング方法：

（１）資源の再活用による方法

企業パートナーは、テック・スープ・ストックにコンピューターやソフトウェア等を寄付あるいは安価販売し、それらをテック・スープ・ストックがNPOに提供するという仕組み。テック・スープ・ストックは手数料として、数千円から数万円相当を各NPOから調達する。

（２）付加価値をつける方法：キャパシティ・ビルディングと「共有感」を高めるサイバー・コミュニティ

IT製品を提供するだけでなく、NPOが使いこなせるためのコンサルティングも同時に行うと共に、ウェブサイト上でもIT関連の情報提供を積極的に発信、経験の浅いNPOの経営基盤向上にも努める。またウェブサイト上で、NPO達がお互いの情報交換を通し学習の機会を得られるよう、各NPOの自己紹介や質問コーナー等を設け、コミュニティを最大限に拡大できるように設計されている。

（３）寄付者の意図を尊重する最大限の努力

テック・スープ・ストックのウェブサイトでは、応募 NPO に対して各パートナー企業の助成基準を公開すると共に、「場合によっては製品を販売あるいは譲渡できない」という条件を課し、寄付者である企業の意図を大切にしている。また寄付された中古製品だけでなく、パートナー企業の新製品情報も流す等、そのウェブサイトをパートナー企業のためのインターネット広告機能として活用する事で、付加価値を付けている。

収益／財産の一定割合を「ワラント株」としてコミュニティに還元し 資金を循環する方法

ウィミンズ・テクノロジー・クラスターのベンチャー・フィランソロピー

団体概要：ウィミンズ・テクノロジー・クラスター（Women's Technology Cluster）は、IT 会社シスコ・システムの元マーケティング部幹部であるCate Mutherが創設した、女性による社会起業のインキュベーター・ハウスである。現在、10団体に同じビル内の活動スペースを提供すると共に、経営に関する助言も行い、事業と一緒に発展させるパートナーとして活動している。そうしたベンチャー・フィランソロピー支援を通して、将来は各団体がMutherの資産や助成財団の支援なしに、財政的に独立できる事を目指している。

コミュニティ拡大とファンドレイジング方法：

（１）「ワラント株」方式による資金循環とフィランソロピスト育成

各団体は、その収益の2%を「ワラント株（warrant）」（実際は寄付）としてクラスターの再投資ファンド「スリー・ギニア・ファンド」に支払う。コミュニティ内で、社会起業NPOが他のNPOを支援し、助け合いにより新しい社会起業活動を促進する資金の循環方法である。

2%の還付金は、Mutherによれば「会費や料金ではなく、自分が受けた支援を還元するコミットメント」である。社会起業NPOがフィランソロピストとして育つ教育プログラムと、コミュニティ全体の発展を目指す。

評価組織と NPO のパートナーシップで地域活性化を目指した e-Philanthropy NYCharities.orgとガイドスターによる寄付ポータルサイト

団体概要：NYCharities.orgはニューヨーク州にある6万以上のNPOのための e-Philanthropy ウェブサイト（オンライン寄付無料ポータル）。草の根NPOがインターネットによるファンドレ

イジングが出来ない状況を解決するために作成された。発足後、運営困難に陥り閉鎖した寄付サイトも少なくない中、この10月に活動を開始し、周りの注目を集めている。

コミュニティ拡大とファンドレイジング方法：

（１）地域活性化

これまでの寄付サイトが対象地域を限定せずマスを相手にしたのに対し、NYCharities.orgは、敢えてニューヨークに限定。それにより自分の地元の活性化を支援したいを惹き付け、寄付者とNPOの関係をより近づける事でコミュニティ強化を目指している。

（２）NPOのパートナーシップによる効率的運営

このサイトは、NYCharities.orgとNPO評価組織ガイドスター（Guidestar）の共同事業である。結果、ミッション・財務諸表・ガバナンス・プログラム等個々のNPOの情報はガイドスターから提供され、NYCharities.orgには情報収集・整理の手間がかからない。コミュニティにある資源を、パートナーシップで有効活用した結果である。

公開プレゼンテーションによりNPOと支援者・投資家との出会いの場を作る

ソーシャル・インベスターズ・フォーラム

団体概要： ソーシャル・インベスターズ・フォーラム（Social Investors Forum）は、2000年5月シアトル市にて、ソーシャル・ベンチャーズ・パートナーズ、ユナイテッド・ウェイとの共同プロジェクトとして始められた。社会的事業を立ち上げようとする複数のNPOに対し、個人寄付者／投資家相手の公開プレゼンテーション機会を提供する。

コミュニティ拡大とファンドレイジング方法：

（１）「出会いの場」の提供

フォーラムの第1目的は、草の根の団体に、通常ではコネクションが作りにくいような寄付者と会える機会を提供し、顔の見える関係で共にコミュニティの課題を見極め、解決に乗り出す事である。そうした出会いから、新たなフィランソロピーのマーケットを作る事も目指す。前回のフォーラムで（2004年11月11日）は、1日で約5万ドルが集まった⁸¹。

⁸¹ 2004年12月現在計上、Roy King氏へのインタビュー。

（２）資金以外に専門スキルや時間を寄付するベンチャー・フィランソロピー

フォーラムに加え通年で、マーケティング、財務、事業企画等の専門スキルを持つ人々40人が、ボランティアとしてコーチングする。実際には事業の初期投資金以外に、こうした人脈や専門性が必要だと感謝するNPOも多いそうである。これまで7回のイベント、40のNPOに対するテクニカル・アシスタンス、及び4万5千ドルの現金及び株式の寄付、30万ドルの低金利融資、20万ドル相当の専門スキルの寄付の支援を行っている。

第7章 ファンドレイジングの発展を担うヒューマン・キャピタル

ファンドレイジングの基本は人と人とのふれ合いや関係である。従って、それを担うファンドレイザーと、NPO/NGO のファンドレイジングに応じて団体を支援する寄付者のあり方は、その発展に不可欠である。

米国のファンドレイジング史をみても明らかなように、ファンドレイザーの教育・支援がファンドレイジングの発展要因の1つとして指摘された。高橋陽子氏の「日本の NPO は、まだまだボランティア団体としてのレベルのものが大半。職業としての団体に成長するところを増やしセクターとしての力をつける必要がある」との言葉を鑑みても、日本でも同様に、担当者のプロとしての成長は大きな課題である。

同時に、寄付者に対しても米国では様々なフィランソロピー教育プログラムが存在する。市民を寄付者として育て、その結果、寄付マーケットの拡大につなげる試みである。

従って本章では、ファンドレイザーと寄付者をファンドレイジング、そしてフィランソロピーを発展させるヒューマン・キャピタルと捉え、前章までで考察した日本の現状を基にした日米比較を含めつつ、その現状と育成方法を検討する。

7-1 「ファンドレイザー」としてのヒューマン・キャピタル

7-1-1 ファンドレイザーの専門化

米国においてファンドレイザーは、20 世紀に入るまでボランティアであった。しかし、特にここ 20 年間で専門化が急激に進み、「富裕層だけを相手にしていたやり方から、広く一般に拡大し、人々の社会支援活動の民主化をもたらす結果となった」⁸²。そこで「専門化」の条件とは何であるか、まずファンドレイザーの専門化が進む米国の状況を考察する。

第1に、「職業としての把握」の意識が必要である。例えば、米国の労働省 (Department of Labor) でもファンドレイザーを統計上「職業」として捉えている。

第2に、給与額に関わらず「有償の職業」である事が指摘される。多くは有給ファンドレイジング・コンサルタントの出現、つまり 20 世紀初頭を専門化の始まりと見なす。

第3に、雇用形態では、Kelly は「常勤スタッフ」「コンサルタント」が多いと見る⁸³。

⁸² Hodgkinson, Virginia. "Individual Giving and Volunteering," in Salamon's *The State of Nonprofit America*.

⁸³ Kelly, Kathleen S. *Effective Fund-Raising Management*, p. 7.

しかし、この判断には注意が必要である。つまり、同調査では常勤ファンドレイザーを雇うNPO/NGOは年間予算50万ドル（約4,762万円）の約4万2千団体、同時期の全NPO推定数1.2億⁸⁴を考えると、常勤を雇用する団体は全体のわずか12.5%程との結果になる。教育機関や医療機関等の大型NPOでは10人、100人の単位で常勤・専任ファンドレイザーを雇用し、結果、セクター全体として常勤が多い結果につながっている事が伺える⁸⁵。つまり、現実には特に小規模団体の場合、米国でも非常勤・兼任ファンドレイザーの雇用ケースは多い。

第4には、「ファンドレイザーとしての転職性」が挙げられる。つまり、ファンドレイジングを専門としてキャリアアップを積む。

さらに第5として、「セクターを超えた人員流動性」。例えば営利セクターからファンドレイザーに、あるいは非営利セクターのファンドレイザーが金融機関やコンサルティング会社等で財団や公益信託を含んだ富裕層資産運用を担当するという現象が指摘できよう。一般の新聞等が、専門化されたファンドレイザーの職業名、例えば「メジャー・ギフト・ディレクター（Major Gifts Director、大口寄付担当部長）」、「グラント・ライター（Grant Writer、助成申請書担当者）」として求人広告を出す現実、こうした異セクター間での人員流動に対応していると言える。

以上を基に日本の事情を検討しよう。アンケート調査によると、日本のファンドレイザーの勤務形態の中で最も多いのは「常勤有給スタッフ」（40%）であった。実際は常勤でも兼務が多いだろうが、この結果を見ると日本でも有給、つまり専門化が始まっていると言えよう。続いて、「非常勤理事」（28.6%）、「常勤理事」（25.7%）が続くが、いずれも経営の中核層が担当する。最近の読売新聞記事における日本フォスタープラン協会の平野祐司氏の「日本でも非営利組織（NPO）に欠かせない存在になる」という発言⁸⁶からも、日本の関係者はファンドレイジングを経営に必要な基軸として捉えている事が分かる。

専門性を広く普及させるには、「雇用の創造と職能化」と「担当者教育と支援」の両面からの試みが必要であろう。後者に関しては後述するとして、職能化に関して言えば、米国では個人が意識的にその分野をキャリアと設定、経験を積む傾向が強い一方、日本では一般的に「資格や法律による制度」で職能を形成すると言えよう⁸⁷。従って、日本でファンドレ

⁸⁴この中には501(c)(3)団体以外に501(c)(4)や宗教団体も含まれる。Salamon, Lester M. *The Resilient Sector: The State of Nonprofit America*. p.8.

⁸⁵Kelly, Kathleen S. *Effective Fund-Raising Management*, p. 77. 統計は全米ファンドレイザー協会の1992年度調査による。

⁸⁶読売新聞（大阪）連載シリーズ「寄付もうひとつの生活経済①：NPOに欠かせぬ資金調達のプロ」

⁸⁷堀内生太郎氏は、こうした日米の差を指摘している。

イザーを職業と確立させるには、資格制度、検定資格、コース修了書等の方法が考えられる。米国においても、CFRE のような資格制度は存在する。

7-1-2 ファンドレイザーの数と規模

米国労働省の統計から、Kelly は約 8 万人のファンドレイザーが常勤・コンサルタントとして勤務すると推測した（1990 年代中旬）⁸⁸。全米ファンドレイザー協会 172 支部に登録されるファンドレイザー数は 2 万 6 千⁸⁹。実際には、兼任者やファンドレイザー協会未登録者が多い事を考えると、2 種の統計は極めて小さく見積もった数と言えよう⁹⁰。

今回のアンケートでは実態調査目的で母数を絞っているため、日本のファンドレイザー数は把握できない。が、「資金調達担当者を置いている」と答えた団体は 35、回答団体全体の半数強（56.4%）にすぎない。しかし、独立行政法人改革で大学や病院でのファンドレイジングが本格化すれば、日本のファンドレイザー雇用規模は大きく伸びる可能性がある。

7-1-3 ファンドレイザーの雇用状況

全米ファンドレイザー協会による同会員ファンドレイザーの雇用状況に関する最新調査 AFP Compensation and Benefits Study 2003 では、平均年収は 71,470 ドル（約 680 万円）である。それより 3 年前に *NonProfit Times* 紙が行った調査（2000 年 3 月）では、役職別の結果が算出されている（表 7-1）。日本調査ではファンドレイザーの給与に特化した統計はないが、例えば経済産業研究所の 2003 年調査によると、NPO 常勤者の平均年収は 118 万円である。よって、ファンドレイザーの苦しい状況も想像できよう。給与面では日米のファンドレイザーの格差が大きく、給与の問題で優秀な人材が集まらない問題も大きい。しかしアンケート結果に出たように、担当者の有無はファンドレイジングに如実に反映する。

従ってその解決法として、年金という他の収入源を持ち経験も豊富な「シニアの活用」、そして「パートナーシップを通じた雇用確保」を挙げたい。例えば、行政や企業が NPO/NGO のファンドレイザー雇用を資金的に援助する方法、あるいは、地元 NPO 支援の一環としてボランティアを紹介し活動補助費を出す近畿労働金庫の「NPO パートナーシップ制度」⁹¹を応用し、ファンドレイジング専門のボランティアを紹介する事も考えられる。

⁸⁸ 但し、会員調達・管理担当者等と一緒にっており、会員を持つ団体は IRC501(c)(3)以外の共益団体も含まれる。

⁸⁹ <http://www.afpnet.org/>

⁹⁰ さらにファンドレイザー協会はカナダやメキシコ等米国以外の国でも支部がある事を考えると、全米ファンドレイザー協会の登録数が「米国のファンドレイザー」を正確に表したものとは言えない。

⁹¹ 日本経済新聞「NPO 入門ははじめの一步」、2004 年 8 月 22 日。

表 7-1) *NonProfit Times* 紙による米国ファンドレイザーの年収調査 (2000 年 3 月) ⁹²

| 役職／担当 | 平均年収 |
|---|----------|
| President/CEO (理事長／事務局長) | 96,715ドル |
| CFO (財部部長) | 62,361ドル |
| Major gifts officer (ファンドレイザー／大口寄付担当) | 60,945ドル |
| Planned giving officer (ファンドレイザー／遺贈・年金寄付担当) | 59,939ドル |
| Development director (ファンドレイザー／全般) | 59,220ドル |
| Program Director (企画／事業担当部長) | 56,862ドル |
| Chief of direct marketing (マーケティング部長) | 52,758ドル |
| Director of volunteers (ボランティア管理部長) | 35,285ドル |

7-1-4 ファンドレイザー以前の勤務経験

全米ファンドレイザーの調査によると、ファンドレイザーになる前の専門は、「広報・マーケティング (17.6%)」、「経営 (14.1%)」分野が主であり、さらに「教育あるいは学生 (12.7%)」、つまり大学新卒者が続く。Duronio and Tempel の調査では、ファンドレイザーとして働き始めたのは男女共平均 33 歳⁹³、つまり 10 年余の他分野での職務経験を経て、非営利セクターでのファンドレイザーとして働き始めた事が分かる。

今回の日本での実態調査では、「現在の担当以前に職務経験を持つ」人が全体の 71.4% と出ており、その中でも「10 年以上の勤務経験がある」と答えた人は 56% で、やはり既にある程度の経験を積んだ後、ファンドレイジングに関わるようになった事が分かる。例えばプロジェクト HOPE ジャパンの場合、ファンドレイザーの多くが企業経営層での経験を持ち、セーブ・ザ・チルドレン・ジャパンでは企業でのマーケティング経験者を積極的に採用する等⁹⁴、米国同様、経営やマーケティング等の実務経験を生かす例が現れている。

7-1-5 ファンドレイザーとしての評価・やりがい度

今回のアンケート調査によると、厳しい勤務条件にも関わらず日本のファンドレイザーのやりがいと勤務意識は、米国よりも高い事が分かる。米国のファンドレイザーとしての満

⁹² Wagner, Lilya. *Careers in Fundraising*, p. 152.

⁹³ Ibid.

⁹⁴ 読賣新聞 (大阪) 連載シリーズ「寄付もうひとつの生活経済①: NPO に欠かせぬ資金調達のプロ」。

足度も、決して低くはない⁹⁵。全米ファンドレイザー調査でも、アンケート回答者のうち61%がやりがいを感じている（「現在の職・地位を維持していく」と答えた。しかし、日本では実に85.7%の人が「やりがいを感じている」と答えている（「非常に感じている」が54.3%、「まあまあ感じている」が31.4%）。さらに、「組織内での位置づけ」に関しても、「組織内で評価されていると思う」と答えた人が8割にのぼった（「高く評価されていると思う」が28.6%、「ある程度評価されていると思う」が51.4%）。「現在の仕事を担当した主な理由」として、57.1%の人が「関心とやりがいを感じた」と答えている。

7-2 ファンドレイザー教育と支援

1960年代から1970年代におけるNPO/NGOの急増で高まったファンドレイザーの需要は、レーガン政権下での政府補助助成金の大幅削減で一層増した。代わりに民間から寄付を調達する必要性が生じたためだ。「NPOは6桁の基本給（訳注：10万ドル台、1千万円以上の給料）を要求されようと、ファンドレイザーを雇うのに必死であった」⁹⁶。また、*USA Today* 誌はファンドレイザーを「実践の専門技能を持ち、高需要/低供給の範疇に入る」と指摘した⁹⁷。さらに、2002年の*Chronicle of Philanthropy*紙の記事も、需要に対しファンドレイザーが不足すると指摘している⁹⁸。NPOの数の増加に伴って高まる競争により、寄付を調達する専門性がより問われている。

Carboneはこうした「高需要・低供給」を「ファンドレイザーを養成する系統だった教育プログラムが少ないため」と判断した⁹⁹。それに応えるよう、ここ近年ファンドレイザーの教育・支援の機会が急増している。Wagnerの分類では（1）大学等の教育機関の学部・学科による学術的・系統的教育、（2）専門家組織やサポートセンターによる社会人教育、（3）実地経験やメンターリングの3つに大別される¹⁰⁰。

7-2-1 大学等教育機関の学部・学科による学術的・総合的な教育

大学によるファンドレイジング教育は比較的新しい。が、実地経験や社会人教育に比べ、正式な教育過程は、学術・実践の両面からより総合的な指導がなされる為、新卒でファンド

⁹⁵ Wagner, Lilya. *Careers in Fundraising*, p. 62-63.

⁹⁶ Kelly, Kathleen S. *Effective Fund-Raising Management*, p. 80.

⁹⁷ Ibid.

⁹⁸ *The Chronicle of Philanthropy*. "When Fund Raisers Go Solo." December 12, 2002.

⁹⁹ Carbone, Richard F. *Fund raisers of academe* (Monograph No.2), p. 7.

¹⁰⁰ Wagner, Lilya. *Careers in Fundraising* 他。

レイザーとして働きたい人にとっては最適な方法であろう。

（１）大学におけるフィランソロピー、ファンドレイジング専門課程設立への動き

ファンドレイザーの高需要／低供給の問題が1980年代に各所で論じられた結果、大学教育機関にフィランソロピー学科をつくるための基金として、全米ファンドレイジング・カウンスル協会フィランソロピー基金が1984年に設立され、同協会と全米大学協会

(Association of American Colleges) との協力も伴って、同年代末までに計20以上の学科が創設された¹⁰¹。

以後、米国の教育機関におけるフィランソロピー、ファンドレイジング関連学科・学部は増加し続け、実際数は把握し切れない程である¹⁰²。Crowder and Hodgkinson (1991) は約57の大学／150以上のコース、CASEはわずか14の教育機関、Hallは約300の大学を数えている。またケロッグ財団(W. K. Kellogg Foundation) 調査では、1994年の段階では38学科であったものが、2年後には62学科、さらに2001年には242以上の高等教育プログラムが存在するまでになり、2005年には400近くまで伸びると予測している¹⁰³。

（２）工夫されるカリキュラム内容

理論と実践両方に備えられるよう、大学内には、学科と共に研究センター等も併設され、時にはNPOや企業とも協同しつつカリキュラムを作成する。インディアナ大学のファンドレイジング・スクール(The Fund Raising School at Indiana University) やスタンフォード大学のイノベーション・センター(Stanford Graduate School of Business, Center for Social Innovation) 等が好例である。特に最近では、従来の社会人教育過程を正規学科に変更し、働きつつ学位も取得できる機会も増えている。その例として、最近創設されたMaster of Scienceが取得できるコロンビア大学非営利経営ファンドレイジング・マネジメント学科(Columbia University, Fundraising Management for Nonprofit Administration) のカリキュラムを次に挙げる。

¹⁰¹ なお海外ではヨーク大学とストックホルム大学の2校を含む。Schwartz, John J. "Fund-raising Overview," *The Nonprofit Handbook: Fundraising*, p. 8.

¹⁰² Kellyは学部・学科名が実に様々である事、同じ大学内でも社会人教育課程等で学位が授与されず代わりに資格証書等を与える所、途中で正規の学科として変更した所がある等の理由を挙げる。Kelly, Kathleen S. *Effective Fund-Raising Management*, p. 81.

¹⁰³ "Building Bridges: Between Practice and Knowledge in Nonprofit Management Education An Initiative That Is Unleashing Resources for the Common Good"の予想。

表 7-2) コロンビア大学ファンドレイジング・マネジメント学科のカリキュラム例

| 分類 | 授業内容 |
|---------------------------------|---|
| 導入コース (Introductory Courses) | <ul style="list-style-type: none"> 非営利財務管理 (Nonprofit Financial Management) ファンドレイジング概論 (Fundraising Essentials) |
| 必修科目 (Core Courses) | <ul style="list-style-type: none"> 人事管理 (Managing Human Behavior in the Organization) 広報戦略概論 (Introduction to Strategic Communications) 大口寄付者対象戦略 (Major Gifts) 小口会員対象戦略 (Annual Campaigns) 統計概論 (Introduction to Statistics) |
| 選択科目 (Elective Courses) | <ul style="list-style-type: none"> マーケティング概論 (Introduction to Marketing and Marketing Management) 財務初心者向けのポートフォリオ・マネジメント概論 (Fundraising: Introduction to Portfolio Management for Non-Financial Professionals) ソーシャル・マーケティング (Social Marketing) ファンドレイジング関連調査 (Research For Fundraising Professionals) ブランド・ギビング (Planned Giving) キャピタル・キャンペーン (Capital Campaigns) その他 |
| 卒業プロジェクト (Final Project) | <ul style="list-style-type: none"> 上級ファンドレイジング・非営利経営プロジェクト (Advanced Fundraising/Nonprofit Management Project) |

(3) ビジネス・スクールやロー・スクールによるフィランソロピー関連授業

近年、益々激しくなる企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibilities=CSR) や、ソーシャル・エンタープライズ等非営利セクターの競争激化による NPO/NGO の事業化の動きから、米国のビジネス・スクールも非営利経営関連の授業を採用し始めている。さらにニューヨーク大学のロー・スクールでも、非営利関連の法律に特化した授業がある。

アスペン・インスティテュート (Aspen Institute) が米国他、諸国のビジネス・スクール対象に行った 2003 年度調査で、そのカリキュラム (選択科目含む) に CSR を反映していると答えた大学は、2001 年度調査から 70% も増加しており¹⁰⁴、益々増加する傾向にある¹⁰⁵。

¹⁰⁴ The Aspen Institute, "Beyond Grey Pinstripes: Preparing MBAs for social and environmental stewardship."

¹⁰⁵ 同時にビジネス・スクールにおける非営利経営カリキュラムの歴史は非常に浅く、ほとんどが選択科目での採用に留まっているため、営利企業を目指す多くの MBA 学生の間には浸透していない事が問題として指摘されており、今後は非営利経営が必須科目に採用される必要がある。

非営利セクターでの勤務を希望しつつ、MBA を目指す学生数の増加に対応している¹⁰⁶。

7-2-2 専門家組織やサポートセンターによる社会人教育

大学附属センターによる社会人プログラムや、全米ファンドレイザー協会等専門家組織によるワークショップは、勤務を続けつつ短期間で必要な内容を選択して学べるため、人気が高い。サポートセンターによるセミナーは、既に 1970 年代に始まっていた¹⁰⁷と言われる。

表 7-3) ファンドレイジングの社会人教育の事例¹⁰⁸

| 種類 | 例 |
|---------------------------|---|
| 専門家・会員団体 | 全米ファンドレイザー協会本部および各支部による専門・スキル別セミナー、定例会、ネットワーク・イベント |
| 専門学校 | インディアナ大学ファンドレイジング・スクールによる専門分野別の短期（3 日～1 週間）コース、所定単位取得後には修了証発行 |
| 大学付属の研究センター | スタンフォード・ビジネス・スクール、ソーシャル・イノベーション・センターによる大学の授業、社会人向けサマー・コースや各種ワークショップ、研究調査及び専門誌発行 |
| 同業者グループ | ウーマン・イン・ディベロップメントによる女性ファンドレイザー対象のセミナー、ネットワーク・イベント、研究調査等 |
| サポートセンター | アライアンス・フォー・ノンプロフィット・マネジメントによるセミナー等 |
| サマースクール他 | CASE による教育機関勤務ファンドレイザー対象の夏期講習 |
| 大学の社会人教育 | コロンビア大学、ニューヨーク大学、シカゴ大学、インディアナ大学、スタンフォード大学等 |
| フェローシップ、インターンシップ | AFP とアメリカン・ヒューマニクス ¹⁰⁹ の協働による、ファンドレイザーを目指す大学生を対象とした国際会議参加へのスカラシップ授与、NPO との共同就職ガイダンス・斡旋等 |
| 社内教育 | YMCA や赤十字等の大型 NPO/NGO は特に充実している |
| ウェブサイト・インターネットによるマネジメント教育 | CharityUniversity (CharityChannel / http://charitychannel.com/) |

7-2-3 実地訓練やメンターリング等

以上のように、様々な教育プログラムが最近盛んであるにも関わらず、ファンドレイザ

¹⁰⁶ Stannard-Friel, Jessica. "MBAs at the Crossroads of Corporate and Nonprofit America," *onPhilanthropy* (<http://www.onphilanthropy.com>). December 3, 2004.

¹⁰⁷ Wagner, Lilya. *Careers in Fundraising*. p. 104.

¹⁰⁸ Ibid.

¹⁰⁹ 非営利セクターの人材育成を目的とする大学と NPO/NGO の連合団体であり、資格の授与・インターンシップ・スカラシップなどの教育カリキュラム作成等を行う。

一として就職し、実際の勤務の中で学んでいく実地訓練は古くから盛んであり、また最も有効な勉強方法と見なされてきた。Duronio and Tempel の米国のファンレイザー実態調査でも、74%が実に「オン・ザ・ジョブ・トレーニング」で学んだと答えている¹¹⁰。さらに、ファンレイザーが自主ネットワークで開く勉強会、ファンレイザー同士によるメンターリングの例も多い。

7-2-4 日本におけるファンレイザー教育の現状とその必要性

全体として、日本のファンレイザー教育・支援は明らかに遅れている。米国以外に、メキシコ、カナダ、ヨーロッパ、中国等では専門家組織もあり、支援体制が整っているが、日本では同様の組織も無く、大学・大学院の中でもファンレイジングに特化した授業例を余り見ない。今回の調査で、ファンレイジングを学ぶ機会や、他の担当者とのネットワーク不足を強調する声が非常に高かった事を考えると、その必要性は明らかだ。

ファンレイジングは経営能力であるため、実践家同士のネットワークが何よりも良い勉強の機会である。実は、日本の大型 NGO の中では既にファンレイジングの勉強会が開かれている。助成財団センターの堀内生太郎氏によれば、日本の NPO の中には助成応募を無理と遠慮する例も多く、逆に、自分達の知る団体が助成を受ける事実がわかると、急にやる気になると言う。従って、担当者達がネットワークを築き、情報交換を通して学び合う事が、より活発なファンレイジングにつながると言える。

7-3 「寄付者／投資家」としてのヒューマン・キャピタル

始めは寄付するってちょっと怖かったわ。まるで冷たい水の中に初めて足をつまみ込むみたいだね。でも間もなく、そこには計り知れない喜びがある事を発見したの。心地よさと、力強さ、輝きを感じるようになったわ。私が健康である事の秘訣の1つは、こうしてより良い社会を作ろうとする喜びを発見した事。そこには大切に思うチャリティを支援する以外に、他人も助けたいという思いがあるのよ。なぜなら、彼らは赤の他人でなく、私の子供達、その子供達が出会い、友達になって、共に社会を良くしていこうとする相手かもしれないじゃない

オノヨーコ (Asian American Philanthropy の寄付者ウェブサイトより) ¹¹¹

Cutlip が「(アメリカのファンレイザーは) 専門スキルと台頭するマスメディアの力を駆使して、アメリカの市民に“社会支援の習慣”を教えた」¹¹²と指摘したように、米国に

¹¹⁰ Wagner, Lilya. *Careers in Fundraising*, p. 118.

¹¹¹ <http://www.asianamericanphilanthropy.org/donor/ono.asp>.

¹¹² Cutlip, Scott M. *Fund Raising in the United States: its role in America's philanthropy*, p. viii.

は幅広い層を対象にした寄付者育成活動、つまりフィランソロピー教育が活発である。上記のオノヨーコ氏の言葉にもあるように、米国人の多くは、始めは寄付に対する抵抗感を持っている。が、寄付体験の機会を与えられ、その結果、社会が良い方向に変わっていると実感できると、寄付に対する態度も大きく変わる。茶野順子氏も、ハンガリーの「パーセンテージ・フィランソロピー」にて人々が「寄付を体験し、それによる社会の変化を実際に見る」事が寄付を増やす事につながったと指摘する。つまり、「寄付体験のきっかけ」がフィランソロピー発展の大きな鍵を握っているといえる。

例えば、インディペンデント・セクター 調査¹¹³によれば、青少年（18 歳未満）で寄付やボランティアを体験した人は、その後も寄付をする率・金額が高い（寄付世帯の 59.8%が子供時代に体験）。NPO/NGO への寄付の習慣が薄い日本では、寄付者教育はマーケット拡大に効果的な方法である。ファンド等を作ったが思うように発展しないと言われる日本の現況は、「支援したい“心”を育てる」必要性を反映すると言える。さらに助成体験教育は、山岡義典氏が強調する「助成のプロ＝プログラム・オフィサー」育成にも対応できよう。

表 7-4) 米国のフィランソロピー教育事例

| モデル | 青少年（幼児-高校生）対象 | 成人対象 |
|-------------------|---|--|
| 授業型 | <ul style="list-style-type: none"> 学校と NPO/財団のパートナーシップによる授業 専門家団体と大学による授業とインターンシップ | |
| 助成・ファンドレイジング体験型 | <ul style="list-style-type: none"> 財団による青少年の助成プログラム体験 学校と NPO/財団のパートナーシップによるファンドレイジング体験 地方行政による青少年のファンドレイジング・助成プログラム体験 | <ul style="list-style-type: none"> 財団による助成プログラム体験 ギビング・サークルやベンチャー・フィランソロピーによる支援体験と教育型 |
| ファイナンシャル・リテラシー教育型 | <ul style="list-style-type: none"> NPO によるファイナンシャル・リテラシー教育 企業（特に金融機関）によるファイナンシャル・リテラシー・ワークショップ | <ul style="list-style-type: none"> プロフェッショナル・アドバイス（法律・会計の専門） ストラテジック・フィランソロピー・アドバイス 社会投資を含めた資産運用アドバイス |
| コンサルティング型 | | |

¹¹³ INDEPENDENT SECTOR. Giving and Volunteering in the United States (Key Findings), 2001.

7-4 青少年対象フィランソロピー教育

青少年のボランティア活動は古くからあるが、助成活動やファンドレイジングの体験プログラムは、1980年代後半から急激に増加した。1999年には「フィランソロピーに関するホワイトハウス会議」でフィランソロピー活動をする青少年が招聘され、現在、米国の30以上の州、さらに米国以外の8か国にて、合計250以上の青少年向けフィランソロピー・プログラムが存在すると言われる¹¹⁴。特に最近顕れてきた「ユース・フィランソロピー」の概念には、「寄付者を育てる」という戦略が強く見られる事が特徴である。

日本でも既に、共同募金会が「総合的な学習の時間」の枠で若者の社会活動参加型教育を提案している¹¹⁵。さらに2007年に向け、東京都の都立高校では「奉仕」が必修科目として採用される等、今後日本で青少年対象のフィランソロピー教育が広く展開される可能性は非常に大きい。ここではそれを鑑みて、まず授業型教育事例から考察しよう。

7-4-1 授業型プログラム

全米サービス・ラーニング協会 (National Commission on Service Learning) によれば、1999年までで、米国内での公立小中学校の3分の1、高校の半数がそのカリキュラムにフィランソロピー教育を導入した¹¹⁶。この背景として、National and Community Service Act of 1990やNational and Community Service Trust Act of 1993にて、連邦政府がフィランソロピー教育に助成を始めた事が指摘できる。

現在、青少年向けの授業型フィランソロピー教育は、(1)学校(小・中・高校)とNPOあるいは財団のパートナーシップ、(2)ファンドレイザー専門家組織団と大学のパートナーシップという、主に2に大別できる。(2)に関しては全米ファンドレイザー協会の事例に既に触れており、ここでは前者の例を考察する。

(1) 学校とNPO/財団のパートナーシップによる授業型

幼稚園児から高校生を対象として、学校の授業を通したフィランソロピー教育を推進するNPOが、ラーニング・トゥ・ギブ (Learning to Give) である。1997年に活動を開始後、学校の先生達とカリキュラムを開発、その活動は先生の口コミで全国に広がっている。情報

¹¹⁴ Collier, Robert and Tice, Karin. "Youth and Philanthropy," in *Philanthropy in America: a comprehensive historical encyclopedia*, p.525.

¹¹⁵ 中央共同募金会ホームページ <http://akaihane.or.jp/teacher/index> より。

¹¹⁶ Collier, Robert and Tice, Karin. "Youth and Philanthropy," in *Philanthropy in America: a comprehensive historical encyclopedia*, p.525.

発信方法として、ウェブサイト上での無料の情報提供、ニューズレター、ガイドブック等がある。さらに家庭でもフィランソロピー教育が実行できるよう、保護者向けの情報発信にも余念がない。

ラーニング・トゥ・ギブのプログラムの特徴として、「国、各州の教育指導要領に合わせたカリキュラムのため、学校の教育課程への導入が容易」、「従来の様々な授業に導入できる工夫」、「幅広い年齢の生徒を対象とし、各年齢に合わせ無理なく総合的に学べる工夫」、「他のNPOとも協働し、授業だけでなくサービス・ラーニングを通じてコミュニティでの体験型プログラムにつなげる有機的・総合的学びの仕組み」等が挙げられる。

様々な授業での総合的学習の工夫としては、例えば小学3-5年生対象の「アース・コネクション」。「人間と自然はどう関わり合っているのか」、「良い市民の条件は何か」、「たった1人から変化は起こせるのか」等の質問をもとに、社会・芸術・国語・科学等の科目で採用する。具体的には、国語の授業でインディアンの信念と地球や自然に関して学び、社会の授業で自然保護の重要さと、そのためのアドボカシー方法を学ぶ。さらに、科学の授業で公害と自然汚染を検証、「3Rs (reusing, reducing and recycling)」で環境保護活動を実行する。

幅広い年齢の生徒が無理なく学べる工夫として、例えば幼稚園児-小学2年生対象とした「ビルグリムズ・プログレス」がある。英国清教徒団が宗教上の自由を求めてメイフラワー号で渡米してきた経緯を、劇でのロールプレイで体験、同時に社会の授業で歴史と社会背景を教え、国語の授業でバニヤンの小説「天路歷程」を取り上げる。楽しみながら学べる工夫もある。「フィランソロピストとしてのスーパーヒーロー」では、スパイダーマン等誰もが知っている人気アニメヒーローの中に、正義を守るというフィランソロピー精神が存在する事を指摘するなど、自分達が実生活でどう実践できるか話し合うものである。

高学年の生徒に対しては、寄付者として実践力を養う工夫がある。例えば「フィランソロピック・リサーチ」は、高校生が経済、美術、社会の授業で自分が支援したいNPOを調査、公共政策の授業では政府とNPOのサービスを比較、非営利セクターの存在意義を考察する。

7-4-2 助成体験型プログラム

(1) 財団による青少年の助成プログラム体験型

財団の中では、特にコミュニティ財団等、特定の地域に根ざした財団による体験型教育が盛んだ。例として、シリコンバレー・コミュニティ財団 (Community Foundation Silicon

Valley) の「ユース・イン・フィランソロピー (Youth in Philanthropy=YIP)」とミシガン州財団協会 (Council of Michigan Foundations) の「ユース・grant・メーカー (Youth Grantmakers)」が挙げられる。いずれも助成側と助成する NP0 側の両方で、青少年が深く関わる事を目指している。

前者は、財団の対象地域 (パロアルト、サンノゼ等) の高校生 12 人による委員会が、財団や個人寄付者達からの基金 2 万千ドルをもとに、若者による NP0 に助成する。助成決定の全プロセス (月 2 回のミーティング、助成ガイドライン作成、NP0 や学校への訪問と広報活動、申請者インタビュー、助成先決定) を財団関係者達とのパートナーシップで若者が担当する。同財団が 10 年以上前 YIP プログラムを始めてから、助成件数、総額ともに 2001 年の 16 件 15,450 ドルから 27 件 22,000 ドルへと増加した。

後者は、ケロッグ財団の助成で 1988 年に創設された。大人とのパートナーシップで構成されるユース・アドバイサリー委員会 (Youth Advisory Committees=YACs) が基盤となる。年間 1,500 人以上の青少年が参画し、助成の決定にも関わると同時に、さらに必要な資金を調達すべくファンドレイジングも行うのが特徴だ。

(2) 学校と NP0/財団のパートナーシップによるファンドレイジング体験型

NP0 や財団のパートナーシップを通して、各学校ベースに青少年助成・プログラムを作る方法がある。例えばコロラド・スプリングのエル・ボマー財団 (EL-Pomar Foundation of Colorado Springs) は、コロラド州の 121 の高校による生徒による助成委員会を設立し、学生が 500 ドルをファンドレイジングできたら、その高校に 9,500 ドルをマッチングし、調達助成総額を生徒が助成プログラムに使うものである。

(3) 地方行政による青少年のファンドレイジング・助成プログラム体験型

コネチカット州 (Cheshire Youth Services)、カリフォルニア州 (Butte County Department of Behavioral Health) 等の地方行政では、若者による NP0 への助成に、青少年の参加を促している。助成活動全体に関わる場合から、ファンドレイジング、政策提言に参加する場合など様々である。地方行政が NP0 や財団等と共に地域の問題解決に挑む、このモデルの成功例は多い。

例えば、シカゴ市の低所得者用集合住宅、ロバート・テイラー・ホームズ (Robert Taylor Homes) で行われた同市住宅局 (Chicago Housing Authority) とユース・アズ・リソースイズ (Youth As Resource) による事例がある。シカゴ大学による評価では、荒廃の進む地域

で自らも問題を抱える若者が、地元 NPO への助成活動と住民との交流を通じた末、地域に役立つ自分を自覚し、リーダーシップ能力や意識が飛躍的に向上した事が証明され、青少年の発達にも大きな効果が認められた。

7-4-3 ファイナンシャル・リテラシー教育プログラム

(1) NPO によるファイナンシャル・リテラシー教育型

寄付活動を、個人のお金の使い方や生き方に結びつける見方が、近年盛んになっており、若者向けにも実施されている。1つはガイドブックを作成する方法。例えば「メイキング・チェンジ・フォー・ベター:若者による社会支援活動の重要性 (Making Change for the Better: The Importance of Youth Giving)」は、センター・フォー・ユース・アズ・リソース (Center for Youth as Resources) ¹¹⁷と財務教育基金 (National Endowment for Financial Education) という NPO 同士のパートナーシップで作成され、若者が自分自身のお金の使い方と貯蓄について分析する方法や、寄付による社会へのインパクト、NPO や社会起業の意味やその活動等を具体的に解説している。

(2) 企業によるファイナンシャル・リテラシー・ワークショップ型

企業によるフィランソロピーを盛り込んだファイナンシャル・リテラシー教育例は、まだ比較的歴史が浅いが、個人資産管理や経営倫理と戦略、株式市場の知識と共に、寄付支援等も教えるワークショップ形式、あるいはジュニア・アチーブメント (Junior Achievement) 等の模擬体験型等の事例がある。

7-5 成人対象フィランソロピー教育

成人に対する教育プログラム参加の仕組みは、フィランソロピー関連セミナー・ワークショップや助成体験プログラムから、理事やボランティアとしての参加、適切な寄付の方法を助言するフィランソロピー・アドバイザーのサービス、金融機関のプライベート・バンキング部門による財団やドナー・アドバイズド・ファンド等の寄付関連金融商品を含めた個人資産運用サービス、さらに SRI ファンド、コミュニティ開発ベンチャー・キャピタル等、社会的リターンと財務的リターンのダブル・ボトム・ラインに基づく各種社会投資など実に様々である。ここでは基本的に寄付、或いはストラテジック・フィランソロピー (strategic

¹¹⁷ 同団体は 2005 年 1 月末をもって閉鎖、現在は他の NPO である Youth Venture と各地域の Youth As Resources をもとに活動を続ける。

philanthropy) と分類された社会的リターンを中心とする活動に焦点をあてて進めていく。

7-5-1 助成体験型

(1) 財団による助成プログラム体験型

成人に対しても、財団、特にコミュニティ財団で助成決定権等の機会を寄付者に公開し、市民参加型の助成を行っているところがある。例えば、ロチェスター・コミュニティ財団 (Rochester Area Community Foundation) の「21 世紀ファンド」。2,100 ドル以上の寄付者は誰でも入会できるクラブを結成、そこでコミュニティに対してどう助成・支援していくか、寄付者が話し合える機会を提供し、寄付者参加型の助成を実行している。

(2) NPO によるギビング・サークルやベンチャー・フィランソロピーの支援体験型

社会支援に関心のある個人や団体 (財団等) をネットワーク化し、教育や啓蒙活動を行うギビング・サークル (giving circle) は、最近特に「社会投資クラブ (social investment club)」として動きが広がっている。

例としてベンチャー・フィランソロピーを実行する NPO 等による方法がある。主な推進団体は、ソーシャル・ベンチャー・パートナーズ (Social Venture Partners=SVP) だ。資金的支援以外に、ボランティアとしてスキルを提供しつつ支援先 NPO の事業立ち上げに深く参画する体験の機会を提供、同時に知識としてのフィランソロピー教育も行いう事で、より能動的な「投資家」として成長させる事を目指す教育プログラムである。SVP の具体的方法は年間 5,500 ドル、最低 2 年間のコミットメントで基本財源を持ち寄り、それを NPO に助成／分配 (ベンチャー・フィランソロピーの用語では「投資」¹¹⁸⁾ する。こうした寄付者／投資家は、パートナーとなり、その中からさらに「助成委員会」を結成、独自の評価方法で選択し、投資先の NPO を決める。特にパートナー 1 年目では必ず「助成委員会」での活動に関わる事になっている。

7-5-2 各種アドバイザーによるコンサルティング型

フィランソロピーは近年、「民主主義的行動を表す決断、そして効果的なコミュニティ構築としての手段となり、もはや一部の個人資産家の関心事ではなく、広く一般の人々のものとなっている」¹¹⁹⁾。社会支援は、寄付による所得税控除という経済的恩恵だけでなく、生

¹¹⁸⁾ この場合のリターンは社会的リターンのみで、実質は「寄付 giving」と同様。

¹¹⁹⁾ Gray, Tracy and Kohner, Melissa. *Inspired Philanthropy*, p. xxii

き方として個人がそのお金をいかに使うか、その決定を手助けするべく、資産運用の範疇も含め数多くのコンサルティングや専門アドバイスが行われている。

サービスの具体的なあり方が、顧客のニーズ、社会支援の関心、財政内容等で多岐に組み合わせが変わる。例えば信託、年金、遺贈寄付によるブランド・ギビング分野は、世代間の財産・資産の譲渡や、ベビー・ブーマーの集団退職の中、今急激に伸びているが、そこではNP0のファンドレイザーが寄付を受ける役目、弁護士と会計士が書類の作成と信託設定を担う等のチーム形成もある。また元来コミュニティ財団が管理してきたドナー・アドバイスド・ファンドは、支援先NP0を特に指定しなくとも、取りあえずファンドを設定する段階で所得税等の控除が可能になり、さらに現在の法律下では財団のような年間ペイアウトの義務が課せられていないため、従って財産や収入の余剰がある人達は即時の税金控除も狙って非常に関心が高い。そのため最近ではフィデリティ・インベストメント等の営利金融機関が501(c)(3)の法人格を得て参画を開始、営利機関の財務アドバイザーやブローカーが助言を行っている。

最近の寄付者のあり方は大きく変わり「社会投資家」として、自らの寄付がどう社会にインパクトを与えるか、つまりいかに社会的リターンを得るかをより追求するようになり、フィランソロピーのあり方は一層戦略的になっている。従ってこうしたニーズに応えるべく、支援先NP0の選択方法から、寄付等の具体的支援方法等の助言をする「フィランソロピック・アドバイザー (philanthropic adviser)」の存在も顕著になってきた。

表7-5) 個人資産運用コンサルティング/ギビング・アドバイスの例

| アドバイザー・サービス内容 | アドバイザー |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ・法律・会計の専門知識のアドバイス ・ストラテジック・フィランソロピーや社会投資へのアドバイス ・信託や年金による寄付を含めた資産運用アドバイス | <ul style="list-style-type: none"> ・弁護士 (税制、法人、信託等の専門) ・会計士 ・コミュニティ財団の担当者 ・ファンドレイザー (特にブランド・ギビング・オフィサー) ・フィランソロピック・アドバイザー、社会投資コンサルタント ・ファイナンシャル・プランナー ・株式・保険のブローカー |

第8章 ファンドレイジングを促進する社会環境

Salamon は米国でファンドレイジングが発展した要因を、以下のように指摘している。

この20年間はチャリタブル・ファンドレイジングのプロフェッショナルリズムが確立され、同時に寄付財源を生み出すメカニズムが急激に発展した時代である。その背景には、ファンドレイズという新たな職業を促進する専門家団体の存在、発展があるのだ。¹²⁰

Salamon が指摘する「新たな職業を促進する専門家組織」とは、全米ファンドレイジング・カウンスル協会や全米ファンドレイザー協会等である。米国ではこうした専門家団体等、ファンドレイジングのためのノンプロフィット・インフラストラクチャー（nonprofit infrastructure）が厚くその発展を促してきた。情報提供やアウトソーシング・サービスで個々のファンドレイザーや団体を支える一方、寄付者の権利を守るべくファンドレイジングの活動規範等を作り、ファンドレイザーのあるべき姿勢や責任を表明する。

こうした様々なインフラストラクチャーによる環境整備と社会での信頼の構築は、日本でファンドレイジングを発展させるに最も必要である。未だ経営基盤の弱い個々の団体にかかる負荷を大幅に軽減し、効率的なファンドレイジングを可能にすると同時に、寄付がまだ当たり前でない日本で信頼を得られるようなアカウンタビリティの基盤を作らねば、NPO／NGO にかかる負荷は余りにも大きい。よって本章では「ファンドレイジングを支えるインフラストラクチャー」と「アカウンタビリティ」の2点から米国の事例を分類、日本での可能性に繋げたい。

8-1 ファンドレイジングを支えるインフラストラクチャー¹²¹

米国のファンドレイジングを支えるインフラストラクチャーは、非営利だけでなく、営利セクターも介入している事が特徴である。この場合、企業の社会支援活動というより、NPOを顧客とした事業として展開される。

8-1-1 米国におけるインフラストラクチャー

¹²⁰ Lester M. Salamon, *The Resilient Sector: The State of Nonprofit America*, p. 56-57.

¹²¹ ここではファンドレイジングに特化したインフラストラクチャーを取り上げる。米国の非営利セクターを支える中間支援組織等のインフラに関しては、日本ネットワークス会議『ボランタリー活動促進のための仕組みづくりに関する研究調査』（1995年）等、日本でも既に多くの調査があり、それを参照されたい。

表 8-1) 米国のファンドレイジングを促進してきたインフラストラクチャーの事例分類

(1) ファンドレイザーの専門性促進と啓蒙活動

| 分類 | セクター | 例 |
|--------------------------|------|--|
| 非営利セクター全体の管轄と調査・アドボカシー活動 | 非営利 | <ul style="list-style-type: none"> ・ インディペンデント・セクター |
| 専門ファンドレイザーを取りまとめる専門家組織 | 非営利 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 全米教育機関ファンドレイジング協会 ・ 全米ファンドレイザー協会 ・ 全米ファンドレイジング・カウンシル協会 ・ 全米ブランド・ギビング協会 (National Committee for Planned Giving=NCPG) |
| ガバナンス/理事会員組織 | 非営利 | <ul style="list-style-type: none"> ・ ボードソース (Board Source) |
| 専門ファンドレイザーの資格認定組織 | 非営利 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 認定ファンドレイザー協会 (Certified Fund Raising Executive=CFRE) |
| フィランソロピー活動を組織立てる団体 | 非営利 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 財団センター (Foundation Center) ・ 全米財団協会 (Council on Foundation) |

(2) 教育・調査活動 (詳細は前章を参照)

| 分類 | セクター | 例 |
|---------------------|------|---|
| 高等教育機関及び併設リサーチ・センター | 非営利 | <ul style="list-style-type: none"> ・ イェール大学 (Yale University, Program on Non-Profit Organizations=PONPO) ・ ジョンズ・ホプキンス大学 (Johns Hopkins University, Center for Civil Society Studies) ・ ハーバード大学 (Harvard University, Hauser Center for Nonprofit Organizations) |
| 人材教育の各種トレーニング | 非営利 | <ul style="list-style-type: none"> ・ アライアンス・フォー・ノンプロフィット・マネジメント ・ インディアナ大学ファンドレイジング・スクール ・ スタンフォード大学ソーシャル・イノベーション・センター |

(3) 出版関係

| 分類 | セクター | 例 |
|---------------------------------------|--------|---|
| フィランソロピー及びファンドレイジング関連の出版社、専門誌、一般誌、新聞等 | 営利・非営利 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 出版社 (John Wiley & Sons, Inc.、Jossey-Bass) ・ 専門紙・誌 (The Chronicle of Philanthropy、Nonprofit Times、Advancing Philanthropy、Stanford Social Innovation Review) ・ 一般誌・新聞等での関連・特集記事 (Harvard Business Review、Worth、Fortune) |

(4) コンサルティング、アウトソーシング・サービス他(前章も参照)

| 分類 | セクター | 例 |
|------------------------------|--------|--|
| フィランソロピーに関するアドバイザリー・サービス | 営利・非営利 | ・フィランソロピック・イニシアチブ (The Philanthropic Initiative, Inc.) |
| ファンドレイズに関わるコンサルティング・サービス | 営利・非営利 | ・ケチャム (Ketchum) |
| ブランド・ギビング関係等の信託・ファンド等の管理サービス | 営利・非営利 | ・各コミュニティ財団 ・スミスバーニー・シティグループ・コンサルティング・グループ (Consulting Group: Smith Barney Citigroup) ・フィデリティ・インベストメント (Fidelity Investments) |
| 寄付者管理データベース、ソフトウェア・サービス他 | 主に営利 | ・イー・タペストリー (ETapestry) ・ターゲット・ソフトウェア (Target Software) |
| ファンドレイザーのヘッドハンティング・人材派遣会社 | 主に営利 | ・プロフェッショナル・フォー・ノンプロフィット (Professionals for Non-Profits) |
| 会計サービス | 主に営利 | ・アメリカン・エクスプレス・会計経営サービス (American Express Tax and Business Service) |
| ダイレクトメール・郵便代行サービス | 主に営利 | ・クオリティ・レター・サービス (Quality Letter Service, Inc.) |
| ファンドレイジング・テレマーケティング代行サービス | 主に営利 | ・IDC |

8-1-2 日本におけるインフラストラクチャーの現状と課題

日本では、(2) 教育・調査活動の分野で、特に大学の動きが最も進んでいると言えよう。1994 年に設立された大阪大学大学院国際公共政策研究科を皮切りに、立教大学大学院 21 世紀社会デザイン研究科、明治大学公共経営学科、龍谷大学大学院 NPO・地方行政研究コース、早稲田大学公共経営学大学院等¹²²、非営利経営・公共経営等の学科が続々と設立された。ただ、例えばファンドレイジングの専門学校を併設するインディアナ大学や、ワークショップでファンドレイジングを取り上げたスタンフォード大学等、米国の教育機関に比べ、日本ではファンドレイジングに特化した授業や調査等は未だ例が少ないようである。

(3) 出版関係は日経新聞や朝日新聞では特集を組む等、新聞が NPO や社会起業を取り上げる。宣伝会議出版の『環境会議』等、市民社会に特化した雑誌出版の例もある。女性誌から金融関連誌等、極めて多彩な多くの活字メディアがフィランソロピーを取り上げる米国

¹²² 日本経済新聞連載シリーズ「ドキュメント挑戦：NPO を翔る」他。

の例に比べると未だ限定するものの、こうした日本でのメディアの動きに大いに期待したい。さらに IIHOE 等の NPO 関連の専門団体や、総研等の研究所が専門誌を出す例も見られる。

日本の NPO/NGO の現状を考えると、(4) アウトソーシング・サービスは一層追求されたい。Young¹²³が指摘するように、ファンドレイジングのコンサルティング・サービスは、非営利セクターでのビジネス化現象の中で最初の例として、1世紀以上も NPO/NGO の活動を支えてきた事をここで指摘したい。

寄付者管理データベースも同様である。今回のアンケートでも、「会員・寄付者の支援の情報管理」に関して、担当者がいる所でも半数以下(48.6%)しか実行されていないと結果が出た。米国では、キャンペーンやマーケティング戦略の実行等、ファンドレイジングの諸活動は寄付者データベースなしに成立しないと言っても過言ではない。より手頃なオンライン・データベースも開発され、10を超える企業が参画している。CSRの一環として、営利企業がその専門サービスを無料、あるいは安価で提供する事も考えられる。既に IT 企業セールスフォースは顧客管理 CRM データベースを NPO に無料提供しており、日本で現在7団体がサービスを受けているという¹²⁴。

しかし(1)ファンドレイジングの専門性を促進する組織は日本に無く、それが日本のファンドレイジングの発展を遅らせている。前述の Salamon の指摘でも明らかのように、この仕組みが米国のファンドレイジングを大きく発展させた基本だからである。アジアでは既に中国やシンガポール等が組織をつくり、担当者の専門性を高め、ファンドレイジングの仕組み、活動を促進している。日本でもその必要性が高いと言えよう。

下記では参照として、米国の代表的なファンドレイジング専門家組織を挙げた。

全米ファンドレイジング・カウンスル協会

American Association of Fund-Raising Counsel (AAFRC)

設立年度：1935年

会員資格他：北米のファンドレイジングのコンサルティング会社と非営利団体（3年ごとにその資格更新）。

目的：ファンドレイジングの専門性の発展と倫理的基準の遵守、フィランソロピーの法律制定

¹²³ Young, Denis. "Commercialism in Nonprofit Sector," in *Philanthropy in America: a comprehensive historical encyclopedia*, p. 57.

¹²⁴ 日本経済新聞連載シリーズ「ドキュメント挑戦：CSRで競う」⑦。

に影響を与え、会員団体の認知、専門性、効率的運営を促進する。

活動内容：

- 専門コンサルタントとしての実務基準・規範を作成。
- ユナイテッド・ウェイのファンド設立支援。
- 非営利団体に関する法令のための決議書（Charity Registration Act）をニューヨーク州議会と共に作成。これは全国の決議書のモデルとなる。
- 全米ファンドレイジング・カウンスル協会フィランソロピー基金を設立。
- 寄付統計資料*Giving USA*を発行。

全米ファンドレイザー協会

Association for Fundraising Professionals (AFP)

設立年度：1960年（旧National Society of Fund Raisers）

会員資格他：主にファンドレイザー

目的：社会におけるファンドレイザーの理解を深め、責任表明を行う一方、ファンドレイザーに教育・支援活動を提供する。

活動内容：

- ファンドレイジングの専門性の発展・認知。
- 倫理的行動基準の設定。
- ファンドレイザー間のネットワークを構築し、相互学習機会を提供。
- 市民の社会支援・寄付に関する理解を高める。
- 他に、教育分野では全米教育機関ファンドレイジング協会、医療分野では全米医療機関フィランソロピー協会、財団分野では全米財団協会及び財団センターが同様の機能を果たす。

インディペンデント・セクター

INDEPENDENT SECTOR (IS)

設立年：1980年

設立経緯：米国47の主要非営利団体で構成される全国ボランタリー組織連合（Coalition of National Voluntary Organizations）と、企業とファンドレイザーが年次大会を企画する全国フィランソロピー協会（National Council of Philanthropy）の合併によって設立。

理事・構成メンバー他：非営利セクター、企業、財団等の有識者45人程により構成。

目的：NPO、行政、企業のパートナーシップによる非営利セクターの調査・アドボカシー活動。

活動内容：

- 一般社会に対し、非営利セクターへの理解を高める啓蒙・政策提言活動。
- NPO間での情報交換とコミュニケーションの改善。
- NPOと行政との関係改善。
- NPOの効率的経営の促進。

8-2 ファンドレイジングにおけるアカウンタビリティの必要性

内閣府の『平成 12 年度 国民生活白書』では、日本で寄付が伸びない理由として「寄付をめぐる情報の不足」が指摘された¹²⁵。信頼と透明性を追求すべく、寄付の趣旨や用途の理解を高める情報提供のあり方、つまりアカウンタビリティが問われ続けている。

寄付者との信頼関係はファンドレイジングの基本である。インディペンデント・セクターが 2004 年 2 月、新たに「NPO の価値及び倫理コードに関する表明文 (Statement of Values and Code of Ethics for Nonprofit and Philanthropic Organizations)」発表するなど、米国でもその必要性は一層高まっている。

Kearns によれば、非営利セクターにおけるアカウンタビリティとは、「広い範囲を含むが、基本的に非営利団体の経営のあり方と責任に関する市民の期待に応える」¹²⁶事であり、「ある明確な目標達成に対して、第3者に対しきちんと答えられる」¹²⁷事が基本である。その具体的方法を「法的アカウンタビリティ」と「ボランタリー・アカウンタビリティ」¹²⁸の2点から考察する。

8-2-1 法的アカウンタビリティ

エンロン等の営利企業の不祥事でも明らかのように、会計に関する諸規則の遵守はアカウンタビリティの基本である。主な会計基準・方法は表 8-2 のとおりであり、米国の NPO / NGO は、基本的にこれらの機関による規則を守る事が義務づけられている。

¹²⁵ 『平成 12 年度 国民生活白書』第 3 章より。

¹²⁶ INDEPENDENT SECTOR, Tempel, Eugene. “Ethical Frameworks for Fundraising,”より。

¹²⁷ Ibid.

¹²⁸ Greenlee, Janet. “Accountability,” in *Philanthropy in America: a comprehensive historical encyclopedia*, p. 3-5.

表 8-2) 米国における法的アカウンタビリティ

| 担当組織 | 管理方法 |
|--|--|
| 内国歳入庁 (Internal Revenue Service=IRS) | <ul style="list-style-type: none"> • 米国財務省の1局で、連邦内国税に関する執行機関。 • Tax Exempt and Government Entities Operating Division が非営利団体の免税ステータスの許可、管理を担当。 • グロス年収 25,000 ドル以上の非営利団体に対し、当局指定の Form990 の提出義務を課す。 |
| 財務会計基準審議会 (Financial Accounting Standards Board=FASB) | <ul style="list-style-type: none"> • 民間の会計基準設定機関。当機関の標準会計基準が GAAP (generally accepted accounting principles、一般に認められた会計原則) である。 • 実際には FASB 基準は IRS の規則と異なる (例: IRS は現金主義、発生主義のいずれの会計方法を使っても良いが、FASB は発生主義のみ認める)。 |
| 全米公認会計士協会 (American Institute of Certified Public Accountants=AICPA) | <ul style="list-style-type: none"> • 米国の公認会計士 CPA が所属する民間の職業協会。 • FASB 以前に、非営利団体の会計・監査の指針を出す。 • 多くの州が要請する書類の1つである財務諸表は公認 CPA に監査してもらう必要がある。 |

8-2-2 ボランタリー・アカウンタビリティ

ファンドレイザーは、倫理的ジレンマに陥る事が多い職業と言われる。「誰が顧客か、団体か、寄付者か。」「寄付者との関係はファンドレイザー個人に基づくのか、それとも団体か。」等。ミッションでなく収入を優先する、さらに公益を掲げ資金調達活動を乱用する等の問題や危険性も孕んでいる。従ってアカウンタビリティを高めるために、米国ではその行動を管理し、社会においてファンドレイザーの倫理を保つ仕組みが作られてきた。関係団体が共同で「寄付者の権利に関する宣言 (A Donor Bill of Rights)」を作り、寄付者の権利を守る。一方、全米ファンドレイザー協会では、その会員に対して倫理規定の遵守を義務づけ、破った会員に対しては除籍が命じられる。対策委員会が苦情受付窓口となり、ファンドレイザーの不正記録を管理し、一般の人々に対応する。

こうした非営利セクターの各種団体が自主的に規定したアカウンタビリティは、「ボランタリー・アカウンタビリティ」と呼ばれる。大別すると、独立民間団体“ワッチドック”¹²⁹⁾による NPO/NGO の経営評価、寄付者の権利宣言書、内部経営 (理事、スタッフ、ボランティア管理) 規範、ファンドレイザーの行動規範、寄付の取り扱いに関する規則、外部法人との共同活動・事業における規則等があるが、事例を表 8-3 に分類した。

¹²⁹⁾ American Institute of Philanthropy, BBB Wise Giving Alliance 等。

表 8-3) 評価基準・倫理規範の例

| 作成団体・目的 | 例 |
|----------------------|---|
| 一般公益団体、ワッチドッグによる基準 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 一般に対して使用、公表しているアカウンタビリティ・倫理規範 全国規模：American Institute of Philanthropy, BBB Wise Giving Alliance, Charity Navigator 州規模：Charities Review Council of Minnesota ・ 分野別の取りまとめ団体が、その関係者に対して公布する倫理規範 全国規模：INDEPENDENT SECTOR, National Council of Nonprofit Associations 州規模：Council of Community Services of New York State, Inc. 芸術団体：American Association of Museums 環境団体：Land Trust Alliance 医療団体：American Hospital Association 国際関係：Global Impact ボランティア：Points of Light Foundation ・ 団体内部経営上（理事、スタッフ、ボランティア管理）の倫理規範：INDEPENDENT SECTOR |
| 財団による基準 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 会員財団、関係財団に対して公布している倫理規範：Council on Foundations ・ 財団の内部で経営に用いられる倫理規範：The Charles Stewart Mott Foundation |
| 専門家団体による基準 | <ul style="list-style-type: none"> ・ ファンドレイザー行動規範：American Association of Fundraising Counsel, Association of Fundraising Professionals ・ ボランティア管理：Association for Volunteer Administration ・ ガバナンス：National School Board Association |
| オンライン寄付に対する基準 | <ul style="list-style-type: none"> ・ e-Philanthropy Foundation, National Association of State Charity Officials |
| 物品寄付に関する基準 | <ul style="list-style-type: none"> ・ Association of Evangelical Relief and Development Organizations |
| NPOと企業のパートナーシップ活動の基準 | <ul style="list-style-type: none"> ・ コーズ・リレイティド・マーケティング：American Cancer Society ・ 企業スポンサーシップ：Reading Is Fundamental |
| 寄付者の権利宣言書 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 全般的な権利書：A Donor Bill of Rights（全米ファンドレイザー協会他の複数団体によって作成） ・ オンライン寄付に関する権利書：Principles of an E-Donor Bill of Rights（全米ファンドレイザー協会作成） |
| 諸外国の倫理規範の例 | <ul style="list-style-type: none"> ・ オーストラリア：Australian Council for International Development ・ カナダ：Canadian Centre for Philanthropy ・ コロンビア：Confederacion Colombiana des Organizaciones no Gubernamentales ・ チェコ：Czech Donors' Forum |

INDEPENDENT SECTORのウェブサイト (<http://www.independentsector.org/issues/accountability/standards2.html>) 他を参照し作成

以上の様々な規範の中でも、主な事例を下記に挙げた。

インディペンデント・セクター：NP0の価値及び倫理規範に関する表明文
Statement of Values and Code of Ethics for Nonprofit and Philanthropic Organizations

1. 個人及びプロフェッショナルとしての高潔性
2. ミッション
3. ガバナンス
4. 利害の衝突
5. 法律の遵守
6. 責任あるスチュワードシップと財務管理
7. 情報公開
8. プログラム評価
9. あらゆる要素に対する包括性と多様性
10. (団体によっては) ファンドレイジングと助成の境界の明確化

寄付者の権利に関する宣言書 A Donor Bill of Rights

* 以下の団体により作成: American Association of Fundraising Counsel; Association for Healthcare Philanthropy; Council for Advancement and Support of Education; Association of Fundraising Professionals; Initial Endorsers: INDEPENDENT SECTOR; National Catholic Development Conference; National Committee on Planned Giving; National Council for Resource Development; United Way of America

1. 団体のミッション、団体が寄付をどのように使うか、目指す目的のために寄付をきちんと使う能力を有しているか、寄付者は知らされる権利を持つ。
2. 団体の理事は誰かを知らされ、理事がスチュワードシップの責任に対し慎重な判断を下すと見なす事は寄付者の権利である。
3. 団体の最近の財務諸表が入手でき事とは、寄付者の権利である。
4. 自分の寄付が彼らの意図する目的に使われるように確信できる事は、寄付者の権利である。
5. 寄付に対する適切な社会的認識を得る事は、寄付者の権利である。
6. 支援先の団体が、敬意を持って、法で制定されている秘密事項を守りつつ、寄付に関する情報を取り扱う事を確信できる事は、寄付者の権利である。
7. 支援先団体を代表する全ての個人との関係は、本質的に仕事上のものであると見なす事は、寄付者の権利である。
8. 寄付をお願いする者が、ボランティアか、団体のファンドレイジング・スタッフか、外注のファンドレイザーかを知らされる事は、寄付者の権利である。
9. 団体が他と共有するかもしれないメーリングリストから自分たちの名前を消すように頼める選択がある事は、寄付者の権利である。
10. 寄付をする際に様々な質問ができ、それに対して迅速で誠意のある率直な答えを得られる事は、寄付者の権利である。

全米ファンドレイザー協会：プロフェッショナル実践基準

Standards of Professional Practice

プロフェッショナルとしての義務:

- 会員は、その従事する団体や寄付者、そして自らの職業に被害を与えるような行動しない。
- 会員は、勤務する団体や寄付者に対する信頼義務、倫理義務、法的義務に反する行動に関与しない。
- 会員は、潜在的あるいは現実起こっているあらゆる利害の対立をきちんと公表する。そうした公表行

為は、倫理的不適切とはならない。

- 会員は、寄付者、潜在的寄付者、ボランティア、他の従業員との関係を、本人あるいは本人の勤務する団体の私益になるような形で行使しない。
- 会員は、連邦、地方、州、市等による全ての民法、刑法を守る。
- 会員は、その個人としての能力の限界を認識し、その職務経験と資格に対してオープンかつ正直である。

寄付のお願い行為と寄付の使用:

- 会員は、寄付のお願いに使われる各種資料が正確な情報を載せ、団体のミッションと寄付の使途を正しく反映したものである事を確認する。
- 会員は、寄付の価値と税金の恩恵に関して、寄付者が正確で倫理的なアドバイスを正しく受けるように尽力する。
- 会員は、寄付がその寄付者の意図に合った形で確実に使われるように尽力する。
- 会員は、寄付の使用と管理に関する迅速な報告等、寄付に対する適切なスチュワードシップが確実になされるように尽力する。
- 会員は、寄付に関する条件が変更される前に、必ず寄付者の明確な同意を得る。

情報公開:

- 会員は、特別に扱われる寄付者の極秘情報を、許可されていない第三者に公開しない。
- 会員は、ある団体のために作成した寄付者の情報がその団体の所有権にあり、その団体以外に渡したり使用したりしない原則を守る。
- 会員は、他の団体との売買、貸与、交換の可能性がある寄付者リストから、寄付者が除名できる権利を守る。
- 会員は、ファンドレイジングの結果に対して、全米会計士協会のガイドラインに則した正確かつ一貫性のある会計方法を用いる。もし海外の場合は、その地の会計基準に則する。

報酬:

- 会員は、その調達した寄付額の歩合に応じた報酬を受けない。また寄付者を獲得した歩合での報酬も受けない。
- 会員は、ボーナス等、その就労に応じた報酬は受けても良い。しかしそのボーナスの額は、勤務する団体の昇給基準内であり、調達した寄付の歩合に応じるものではない。
- 会員は、新規寄付者獲得の謝金、調達された寄付の歩合性コミッションや報酬を受けない。また勤務する団体が他のファンドレイザーに対してそうした形で報酬を支払わないように促す。

日本でも、日本 NPO センターが「信頼される NPO の 7 つの条件」を 2004 年 2 月に打ち出し、NPO セクターのアカウンタビリティに努める。また、評価みえは「市民による事業評価システム 99」を三重県の行政担当者と作成した。今後はさらに、ファンドレイザーの倫理・評価基準作成等、ファンドレイジングに特化したアカウンタビリティが追求され、NPO/NGO のファンドレイジングが市民に理解・信頼され、寄付者を守る仕組みが作られる事が望ましい。

添付資料：アンケート調査票

2004年10月

ご担当者各位

研究代表:大西たまき
(インディアナ大学フィランソロピー学
科研究員/元全米公共テレビ放送ニ
ューヨーク局ファンドレイザー)

東京財団 2004 年度委託/米国インディアナ大学ルース・リリー研究助成研究
「日本の NPO/NGO におけるファンドレイズ機能育成とその発展ストラテジー」

NPO/NGO による資金調達活動に関する実態調査アンケート

ご協力をお願い

拝啓 初秋の候、時下益々ご清祥の段お喜び申し上げます。突然アンケートをお送りする失礼をお許し下さい。

NPO 法が施行されて5年がたった現在、NPO/NGO 経営における資金調達活動の必要性が高まっております。同時に資金調達活動(ファンドレイズ)とは何か、特に個人寄付/会費調達のために何を实行すれば良いのか、という疑問も頻繁に耳にします。

そうした状況をふまえ我々「日本の NPO/NGO におけるファンドレイズ機能育成とその発展ストラテジー」調査委員会は、米国インディアナ大学ファンドレイジング・スクールのリリア・ワグナー博士との日米研究体制のもと、今回日本の NPO/NGO における資金調達活動を実態調査させて頂くことでその現状とニーズを一層検討、皆様が活用できる資金調達方法の考察とその発展のためのインフラ作りを追求しております。

つきましては送付させて頂きましたアンケートにご回答のうえ、同封の返信用封筒にて NPO 事業サポートセンター理事/事務局次長山根眞智子宛にご返送頂けましたら大変有り難く存じます。アンケートにご協力頂いた団体様には東京財団発行の報告書を御礼として送付させて頂きます。

なお公表物に関しましては、個別の事業者/事業所の個別データがそのまま現れることはございません。また頂きましたご回答情報に関しましては外部に漏れないよう細心の注意を払います。ご不明な点は [大西 \(tamakionyc@yahoo.co.jp\)](mailto:tamakionyc@yahoo.co.jp) まで宜しくお願い致します。日々の活動にご多忙の中誠に恐縮ですが、皆様のこれまで積み重ねてきた貴重な成果を是非とも記載頂きます様、なにとぞご協力をお願い申し上げます。

誠に勝手ながら11月1日(月)必着にて返信頂ければ幸いです。

「日本の NPO/NGO におけるファンドレイズ機能育成とその発展ストラテジー」日本調査委員会(50 音順)

井上優(特定非営利活動法人 宮崎文化本舗副理事長)
大西たまき(インディアナ大学フィランソロピー学科ルース・リリー・アーカイブ研究員)
高野文生(特定非営利活動法人 東京エイリアンアイズ理事)
田中恭一(財団法人トヨタ財団 地域社会プログラム プログラム・オフィサー)
中村陽一/アドバーザー兼任(立教大学大学院 21 世紀社会デザイン研究科教授)
清川輝基(特定非営利活動法人 チャイルドライン全国センター代表理事)
山根眞智子(特定非営利活動法人 NPO 事業サポートセンター理事/事務局次長)

事務局:特定非営利活動法人 NPO 事業サポートセンター内 担当:山根眞智子
〒106-0032 東京都港区六本木4-7-14 みなとNPOハウス2F
TEL:03-5775-7961 FAX:03-5775-7963

ご記入にあたって：

1. 基本的にはなるべく貴団体の代表者もしくはそれに準ずる方など、運営状況を正確に把握している方にご記入をお願い申し上げます。また、問7は、実際の資金調達担当関係者様各自にお答え頂くものです。
2. ご回答に際しては特に指定のない場合、設問の口内にチェックをおつけ下さい。具体的な内容の場合（ ）内または設問の下にできる限り詳しくご記入下さい。
3. 恐れ入りますが、昨年度或いは最新の収支決算書がおありの場合、アンケートと共にお送り下さい。
4. ご記入頂きましたアンケートは、誠にお手数ですが、同封の返信用封筒（切手ご不要）にて10月29日（金）までにご返送下さい。
5. アンケートにご協力頂いた方には、後日東京財団発行の報告書をご送付させていただきますので、ご連絡先をご記入下さります様、お願い申し上げます。
6. また今回の調査に関するご意見ご質問は、大西（tamakionyc@yahoo.co.jp）までご連絡下さい。

| | | | |
|-------|---------------------|-------|--|
| 団 体 名 | | | |
| 所 在 地 | 〒 ー | | |
| 連 絡 先 | 電 話 番 号 | | |
| | F A X | | |
| | ホームページ | | |
| | E - m a i l | | |
| ふりがな | | | |
| 代表者氏名 | | 役職／担当 | |
| ふりがな | | | |
| 記入者氏名 | | 役職／担当 | |

2-1 貴団体の法人格に関して下記の中からお選び下さい。また設立或いは認証された年をお答え下さい。貴団体が「認定NPO法人」である場合、その認証年もお答え下さい。

☐ 任意団体

設立年 西曆 年 月

- ☐ 特定非営利活動法人（NPO 法人）（所轄庁） 認証年 西暦 年 月
☐ 認定 NPO 法人 認証年 西暦 年 月
☐ その他の法人格（具体的に） 設立／認証年 西暦 年 月
☐ 法人格申請中

問 3 団体の活動内容についてお伺いします

3-1 貴団体の定款に基づき、特定非営利活動促進法上の「特定非営利活動」に該当する分野に○を、そのうち最も主要な活動分野に関しては◎をおつけ下さい。また任意団体他の場合も、該当するものに◎、○をおつけ下さい（○に関しては複数回答可）。

- ☐ 保健、医療又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
- ☐ 学術、文化、芸術又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
- ☐ 人権の擁護又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
- ☐ 情報化社会の発展を図る活動
- ☐ 科学技術の振興を図る活動
- ☐ 経済活動の活性化を図る活動
- ☐ 職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動
- ☐ 消費者の保護を図る活動
- ☐ 前各号に掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動

問4 ミッション（活動理念、戦略、使命）についてお伺いします

4-1 貴団体のミッションをご記入下さい（或は別紙として添付）。

4-2 貴団体のミッションは、貴団体の活動が社会に必要で、見た人々が寄附をする意義が感じられるものになっていると思われますか。

- ☐ はい ☐ いいえ

4-3 ミッションは貴団体のどのレベルまで共有されていると思われますか。

- ☐ 理事会レベルのみ
☐ 上記プラス事務局とスタッフ（ボランティア、インターンを含む）
☐ 上記全員プラス会員
☐ 上記全員プラス受益者／対象者

問5 貴団体の資金調達活動についてお伺いします

5-1 下記の資金調達活動に関して、現在貴団体で行われているものをお選び下さい（複数回答可）。

- ☐ 企業まわり、プレゼンテーション
☐ 助成金・補助金申請書作成
☐ 個別のミーティングや会合
☐ 相手を特定し個別に書かれた手紙
☐ ダイレクト・メール
☐ 広報パンフレット
☐ 寄付、会費、団体の活動への参加等をお願いする電話
☐ ホームページ
☐ 電子メール
☐ オンライン募金ポータルサイトの利用
☐ クリック募金（例：各団体のホームページ上のスポンサー企業のロゴを1回クリックすると1円企業から団体に寄付）
☐ テレビ広告活動（有料）
☐ ラジオ広告活動（有料）
☐ 新聞広告活動（有料）
☐ 雑誌広告活動（有料）
☐ インターネット広告活動（有料）
☐ 各種メディアの広報活動（無料）

- ☐ 学校建設等目的／プロジェクト別での寄付
- ☐ ボランティアの資金調達活動への協力
- ☐ 理事の資金調達活動への協力
- ☐ 会員他のロコミ
- ☐ 募金箱の設置
- ☐ 街頭募金
- ☐ クレジットカードを利用した寄付システム
- ☐ 商品とのタイアップ（例：コーヒーを、寄付分を足した価格で販売）
- ☐ ノベルティ商品の販売
- ☐ バザー
- ☐ 書き損じはがき、切手、プリペイドカードの寄付
- ☐ 寄付調達のためのパーティやイベントの開催
- ☐ 宝くじ、オークション
- ☐ その他（具体的に

）

5-2 上記に加え、さらに詳しくお伺いします。現在貴団体で行っている活動で、下記のうち当てはまるも

のをお選び下さい（複数回答可）。

- ☐ 切手や返信スタンプを添付した返信はがき／返信封筒を同封している
- ☐ 手紙、パンフレット、ウェブサイト等に「寄附のお願い」、「感謝」の言葉を入れている
- ☐ 銀行／郵便局振り込み用紙を同封している
- ☐ 団体の活動に関する理解を促すためアニュアル・レポート（年次報告書）を作成、配布している
- ☐ パンフレット、ウェブサイト等に団体のミッションを載せている
- ☐ パンフレット、ウェブサイト等に特典、税金控除の情報（額）等、明記している
- ☐ 郵便料金を事前に計算し、なるべく郵送料を押さえかつ効果的な手紙、パンフレットを作成する
- ☐ 会費、寄附、助成金等を頂いた場合、領収書だけで終わらず感謝の手紙等を添えている
- ☐ 会費、寄附、助成金等を頂いてからすぐに（1週間程以内）、感謝の手紙等を送付している
- ☐ 頂いた会費、寄附、助成金をいかに使ったかを報告している

- ☐ 会員及び寄付者（個人及び法人を含む）に対して、会費、寄付を頂いてから１年以内に特典送付や団体の活動を伝える等何らかの連絡をし、関係強化のための努力をしている
- ☐ 寄附や会費を頂いた後、その使途と共に高い必要性を伝え、現在の会員、寄付者（個人及び法人を含む）が将来も継続してご支援して下さるための努力をしている
- ☐ データベース、ファイリング等で会員、寄付者のご支援に関する情報管理をしている

5-3 寄付、助成の可能性のある対象先に関する情報をどの様に得ていますか（複数回答可）。

- ☐ 行政から
- ☐ 助成財団、特殊法人（JICA 等）、国際機関から
- ☐ 中間支援センターから
- ☐ インターネットから
- ☐ 雑誌、新聞から
- ☐ ボランティア、会員等からの口コミで
- ☐ 他の NPO 法人から
- ☐ 海外の団体から
- ☐ その他（具体的に
- ☐ 特に得ていない

5-4 資金調達活動の手法、やり方に関する情報をどの様に得ていますか（複数回答可）。

- ☐ 行政から
- ☐ 助成財団、特殊法人（JICA 等）、国際機関から
- ☐ 中間支援センターから
- ☐ インターネットから
- ☐ 雑誌、新聞から
- ☐ ボランティア、会員等からの口コミで
- ☐ 他の NPO 法人から
- ☐ 海外の団体から
- ☐ その他（具体的に
- ☐ 特に得ていない

5-5 資金調達活動の事前準備について、下記のうち当てはまるものをご記入下さい（複数回

答可)。

- ☐ マーケティング／市場調査を行う
- ☐ 活動計画書／スケジュールをあらかじめ作成する
- ☐ 資金の使途、目標額、調達期日をあらかじめ決定する
- ☐ パンフレットを作成する
- ☐ 担当者を配置する（兼任、無給、ボランティア等すべて含む）
- ☐ 資金調達のための理事会／委員会を開催する
- ☐ 資金調達担当者を中心としたプロジェクト・チームを結成する
- ☐ その他（具体的に _____）
- ☐ 何もしない

5-6 貴団体の支出合計の内、資金調達活動（実際の活動の他準備、会員管理も含む。申請書作成や特典送付等の費用等、詳しくは問5-1～5をご参照の事）にかかる費用を割合でお答え下さい。

- ☐ 1-5% ☐ 5-10% ☐ 10-15% ☐ 15-20% ☐ 20-25% ☐ 25-30% ☐ 30%以上

5-7 貴団体で「資金調達活動」は、どういう活動と位置づけられていますか（複数回答可）。

- ☐ 団体の活動資金を集める活動
- ☐ 社会問題の解決を助ける活動
- ☐ 社会の人々に団体のミッションと活動を伝える広報活動
- ☐ 理事や団体のトップと一緒に活動し、団体の経営に大きく関わる活動
- ☐ 頂いた資金がどう使われたかを、資金提供者に伝える活動
- ☐ その他（具体的に _____）
- ☐ よくわからない

5-8 貴団体が資金調達活動をする上での問題点は何でしょうか（複数回答可）。

- ☐ 資金調達活動の必要性が感じられない
- ☐ 事業が忙しく寄附調達にまで手がまわらない
- ☐ どうやっていいか分からない
- ☐ 活動資金が不足

- ☐ 寄附税制が問題となり、資金調達をするのが億劫
- ☐ やりたい人、担当者がいない
- ☐ その他（具体的に _____）
- ☐ 特に問題はない

5-9 今まで貴団体がお受けになった寄付を下記からお選び下さい。

- ☐ 現金
- ☐ 物品
- ☐ 特殊スキルの提供
- ☐ ボランティアの労力
- ☐ 遺贈やお祝い金の一部
- ☐ その他（具体的に _____）

5-10 会員、事業の受益者、ボランティアの方々に貴団体から寄付をお願いした事がありますか。

- ☐ はい
- ☐ いいえ

5-11 会員、事業の受益者、ボランティアの方々が自ら寄付をされた例はありますか。

- ☐ はい（寄付の理由 _____）
- ☐ いいえ

5-12 貴団体では、資金調達活動を企業、行政等とのパートナーシップを通じておやりになったことはありますか。それは貴団体にどのような結果をもたらしましたか。

- ☐ はい
- ☐ いいえ

「はい」とお答えの方、パートナーは ☐ 行政 ☐ 企業 ☐ 他（具体的に _____）

その結果は ☐ 良い結果 ☐ 悪い結果（具体的な理由 _____）

5-13 貴団体のこれまでの成果、資金調達活動の成功例等、ご自由にお書き下さい。

問6 貴団体のスタッフについてお伺いします

6-1 貴団体では何人の職員が働かれていますか。 常勤* _____人 非常勤 _____人

* 「常勤」とは1日8時間／週5日の計40時間を勤務する者を指す。

6-2 貴団体では何人の理事が働かれていますか。 常勤____人 非常勤____人

6-3 貴団体では何人のボランティアが働かれていますか。 常勤____人 非常勤____人

6-4 貴団体では何人のインターンが働かれていますか。 常勤____人 非常勤____人

6-5 貴団体には資金調達及び会員管理担当者（以下「ファンドレイザー」と呼ぶ）はいらっしゃいますか（兼務、ボランティア、理事、外部委託等全て含む）。いらっしゃる場合数もご記入下さい。

☐ はい _____人 ☐ いいえ

6-6 貴団体のファンドレイザーは、団体においてどういう立場の方ですか（複数回答可）。

☐ 常勤理事

☐ 非常勤理事

☐ 常勤有給スタッフ*

☐ 非常勤有給スタッフ

☐ 有給ボランティア*（常勤）

☐ 有給ボランティア（非常勤）

☐ 無給ボランティア（常勤）

☐ 無給ボランティア（非常勤）

☐ 外部委託、コンサルタント等

☐ その他（具体的に_____）

* 「有給スタッフ」は給与及福利厚生を受け、「有給ボランティア」は最低賃金以下の額を経費として受ける者。

問7 貴団体の資金調達活動ご担当者様にお伺いします（複数いらっしゃる場合このページ以降をコピーして、ご担当者様各自お答え下さい）

7-1 現在の団体でのご勤続期間 _____年_____か月

7-2 以前に企業或いは他の団体でのご勤務経験がおありですか。あるとお答えの場合、その専門分野もご記入下さい。

☐ ある （勤務年数 _____年 専門分野（例：金融、営業、NPO）_____） ☐ ない

7-3 現在のお仕事をご担当された理由について、最もあてはまるものをお選び下さい。

- ☐ 関心とやりがいを感じたから
- ☐ 自分が適任と言われたから、或いはそう思われたから
- ☐ 人に勧められたから
- ☐ 人事異動で
- ☐ 募集がそれしかなかったから
- ☐ 他にやる人がいなかったから
- ☐ その他（具体的に ）

7-4 あなたが資金調達業務に関して役に立ったと思われるご経験をご記入下さい（複数回答可）。

- ☐ 現在の勤務の中で学んだ
- ☐ 前職が役にたった
- ☐ 国内外でインターンをして学んだ
- ☐ 国内外でボランティアをして学んだ
- ☐ 学校、セミナー等で学んだ。
- ☐ 知り合い、同業者等から学んだ
- ☐ 書籍、専門誌、インターネット等で独学した
- ☐ その他（具体的に ）

7-5 あなたが資金調達活動をする際、組織内での他の方からの助けを得たり、一緒にご活動することはありますか。もしあればその相手を下記のうちからお選び下さい（複数回答可）。

- ☐ 理事
- ☐ 事務局長／代表理事
- ☐ 資金調達スタッフ
- ☐ 他部署担当者（具体的な担当 ）
- ☐ ボランティア
- ☐ インターン
- ☐ その他（具体的に ）

7-6 貴団体の資金調達活動に関して、ご自分の裁量にまかされていますか。

- ☐ はい ☐ いいえ

7-7 ファンドレイザーとしてあなたの組織内での位置づけについてどう感じですか。

- ☐ 高く評価されていると思う
☐ ある程度評価されていると思う
☐ あまり評価されていないと思う
☐ 全く評価されていないと思う
☐ よくわからない

7-8 現在の仕事にやりがいを感じていらっしゃいますか。

- ☐ 非常に感じている
☐ まあまあ感じている
☐ あまり感じていない
☐ 全く感じていない

7-9 あなたが資金調達活動をされる上での悩みは何ですか（複数回答可）。

- ☐ どうやっていいかわからない
☐ 資金調達活動に必要な予算が配分されない
☐一緒に働けるスタッフ、ボランティア等がいない（或いは少ない）
☐一緒に働ける良い人材がいない
☐ 事務局内での理解、評価が得られない
☐ 他の資金調達担当者とのネットワークがない
☐ 学習する機会がない
☐ 企業、財団等外部の理解、評価が得られない（訪問してもお金集めと歓迎されない等）
☐ その他（具体的に ）

7-10 7-9で「企業、財団等外部の理解、評価が得られない」とお答えの方はその具体的な例と問題をお書き下さい。

7-1 1 われわれに期待すること、ご要望などございましたらご自由にお書き下さい。

大変有り難うございました。皆様のご配慮に深く感謝致します。

参考文献資料

日本出版参考文献：

- 朝日新聞『非営利法人制度：公益性判断 なお課題』、2004年11月20日
- 朝日新聞『故郷の独自政策 寄付で応援して』、2004年3月18日
- 朝日新聞『NPO、6年で1万6千』、2004年5月12日
- 朝日新聞連載シリーズ『NPOが変わえる：市民の社会へ』、2004年5月12日、5月13日、5月14日、5月18日、5月20日
- 朝日新聞連載シリーズ『NPOが変わえる：政党の足もと』、2004年6月9日、6月11日、6月16日
- 朝日新聞連載シリーズ『NPOが変わえる：官のあり方』、2004年8月3日、8月4日、8月5日
- 朝日新聞連載シリーズ『NPOが変わえる：地方自治の現場』、2004年9月22日、9月23日
- 朝日新聞連載シリーズ『NPOが変わえる：企業社会』、2004年10月27日、10月29日、10月30日、11月3日
- 朝日新聞連載シリーズ『NPOが変わえる：寄付のあり方』、2004年11月30日、12月2日、12月3日
- 朝日新聞『公益法人改革に懸念』、2004年7月28日
- 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『日本の寄付とボランティア』（株式会社UFJ総合研究所が実施）、2004年
- 経済企画庁『特定非営利活動法人の活動・運営の実態に関する調査報告書』、1999年
- 経済企画庁国民生活局『平成12年度 国民生活選好度調査 -ボランティアと国民生活-』（要旨）、2000年
- 経済企画庁国民生活局『平成12年度 国民生活白書 ボランティアが深める好縁』、2000年
- シーズ＝市民活動を支える制度をつくる会『NPO支援税制改正のためのNPO法人実態調査報告書』、2003年
- シーズ＝市民活動を支える制度をつくる会『日本の寄付市場とNPO：日米のアカウントビリティモデルの事例を通じた日米比較プロジェクト』、2003年（英語訳 Matsubara, Akira and Todoroki, Hiroko, *Japan's "Culture of Giving" and Nonprofit Organizations, Coalition for Legislation to Support Citizen's Organizations: Tokyo, 2003.*）
- 社会福祉法人中央共同募金会『共同募金とボランティア活動に関する意識調査（第2次）』、2000年
- 社会福祉法人中央共同募金会『第2次日米英民間財源比較調査研究報告書』2003年
- 総務庁『家計調査年報』、1999年
- 総務庁『単身世帯収支調査年報』、1999年
- 東京ボランティア・市民活動センター『市民活動団体の実態およびニーズ調査』、1998年
- 独立行政法人経済産業研究所『アンケート調査結果のポイント - 2003年NPO法人活動実態調査の概要 - 』、2003年
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構『労働政策研究報告書 No. 12 就業形態の多様化と社会労働政策 - 個人業務委託とNPO就業を中心として - 』、2004年
- 内閣府『平成16年度 国民生活白書 人のつながりが変える暮らしと地域-新しい「公共」への道』、2004年
- 日本政策投資銀行NPOのマネジメントに関する研究会編『NPOの資金調達と金融機関の役割 - 相互理解を高めるために - 』、2001年

- 日本経済新聞「NPO 入門はじめの一步」、2004 年 8 月 22 日
- 日本経済新聞連載シリーズ「ドキュメント挑戦：CSR で競う」 1～23
- 日本経済新聞連載シリーズ「ドキュメント挑戦：NPO を翔る」 1～23
- 日本ネットワークカーズ会議『ボランティア活動促進のための仕組づくりに関する研究調査』、1995 年
- パブリックリソース研究会編『パブリックリソースハンドブック-市民社会を拓く資源ガイド』ぎょうせい、2002 年
- 山内直人編 日本政策投資銀行 NPO のマネジメントに関する研究会『NPO の資金調達と金融機関の役割-相互理解を進めるために-』、2001 年
- 山内直人編『日本の NPO 労働市場』日本 NPO 学会 NPO 労働市場研究会、2001 年
- 山岡義典編『NPO 実践講座 3 組織を活かす資金源とは』ぎょうせい、2003 年
- 読売新聞（大阪）連載シリーズ「寄付もうひとつの生活経済①：NPO に欠かせぬ資金調達の“プロ”」、2004 年 12 月 8 日

米国出版参考文献：

- AAFRC Trust for Philanthropy. *Giving USA 2001*.
- AAFRC Trust for Philanthropy. *Giving USA 2003*.
- Association of Fundraising Professionals. “2004-2006 Strategic Plan (Draft).” Association of Fundraising Professionals (<http://afpnet.org>), September 2003.
- Bernholz, Lucy. *Creating Philanthropic Capital Markets; The Deliberate Evolution*. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc., 2004.
- “Bill Grows Up,” in *Forbes*. October 4, 2004.
- Boland, Harland G. “No Longer Emerging, Fund Raising Is a Profession.” *CASE International Journal of Educational Advancement*, 2002, 3(1), 7-19.
- Boland, Harland G. “The Role of Associations in the Professionalizing Process,” in “The Professionalization of Fundraising.” (edited by Eugene R. Tempel, et al.) *New Dimensions for Philanthropic Fundraising*, No. 15 (Spring 1997).
- Brennerm, Robert. *American Philanthropy* (2nd ed.), Chicago: University of Federal Register/Vol. 67, No. 90/Thursday, May 9, 2002.
- Burlingame, Dwight F. edit. *Critical Issues in Fund Raising*. New York: John Wiley & Sons, Inc. 1997.
- Burlingame, Dwight F. edit. *Philanthropy in America: a comprehensive historical encyclopedia*. Santa Barbara, CA: ABC-CLIO, c2004.
- Carbone, Richard F. *Fund raisers of academe* (Monograph No.2). College Park: University of Maryland, Clearinghouse for Research on Fund Raising. 1987.
- Cutlip, Scott M. *Fund Raising in the United States: its role in America's philanthropy*, New Brunswick: Rutgers University Press, 1965.
- Degichi, Masayuki. “The distinction between institutionalized and noninstitutionalized NPOs. New policy initiatives and non-profit organizations in Japan,” in J. Kendall and H. Anheier (eds), *The Third Sector Policy at the Crossroads. An International Nonprofit Analysis*. Routledge, London, pp. 153-167.
- Flanagan, Joan, *Successful Fundraising: A Complete Handbook for Volunteers and Professionals*,

- Chicago: Contemporary Books, 1991.
- Frost, Yuko Iida and Frost, Gordon Jay. "Japan," in *International Fund Raising for Not-for-Profits: A Country-by-Country Profile*, edit. By Thomas Harris. New York: John Wiley & Sons, Inc. 1999.
 - Grace, Kay Sprinkel, and Alan L. Wendroff. *High Impact Philanthropy: How Donors, Boards, and Nonprofit Organizations Can Transform Communities*. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc., 2001.
 - Gray, Tracy and Kohner, Melissa. *Inspired Philanthropy*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2002.
 - Greenfield, James M., ed. *The Nonprofit Handbook: Fundraising*. New York: John Wiley and Sons, Inc., 2001.
 - Hall, Peter Dobkin. "A Historical Overview of the Private Nonprofit Sector," *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*. Yale University, 1987.
 - Hall, Peter Dobkin. *Inventing the Nonprofit Sector*, The Johns Hopkins University Press, 1992.
 - Harris, Thomas. ed. *International Fund Raising for Not-for-Profits: A Country-by-Country Profile*. New York: John Wiley & Sons, Inc. 1999.
 - Hawkins, Kimberly. "Strategic Planning for Fund Raising," in *The Nonprofit Handbook: Fundraising*," ed. by Greenfield, John Wiley and Sons, Inc., 2001. pp. 14-29.
 - INDEPENDENT SECTOR. *Giving and Volunteering in the United States (Key Findings)*. Washington, DC: INDEPENDENT SECTOR, 2001.
 - INDEPENDENT SECTOR. *The Nonprofit Almanac In Brief Facts And Figures On The Independent Sector*, 2001.
 - Indiana University, Center on Philanthropy. *Philanthropic Giving Index*. Center on Philanthropy Panel Study (COPPS), 2004.
 - Keegan, P. Burke. *Fundraising for Non-Profits*, New York, NY: HarperCollins Publishers, Inc., 1990.
 - Kelly, Kathleen S. *Effective Fund-Raising Management*. Manuwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1998.
 - Kinsey, David J., J, Russell Raker, III and Lilya D. Wagner (Eds.). *New Directions for Philanthropic Fundraising. Vol. 40, "Capacity Building for Nonprofits"*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, Inc., 2003.
 - Klein, Kim. *Fundraising for Social Change, 4th edition*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2001, and 2nd edition. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1988.
 - Klein, Kim. *Fundraising for the Long Haul*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2000.
 - Larson, Ph.D. R. Sam. "Building Bridges Initiative Cluster Evaluation: Nonprofit Management Alumni Survey Report," March 2002. (www.centerpointinstitute.org/bridges/PapersReports/AlumniSurvey1.htm).
 - Light, Paul C. *Sustaining Nonprofit Performance: The Case for Capacity Building and the Evidence to Support it*. Washington D.C.: The Brookings Institution Press, 2004.
 - "Majoring in Philanthropy," *The Chronicle of Philanthropy*, January 8, 2004.
 - McKinsey & Company. *Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations*. Venture Philanthropy Partners, August 2001.
 - Mullen, Redmond. "The Evolution of Charitable Giving," *A Lot of Give: Trends in Charitable Giving for the 21st Century*, eds. by Walker and Pharoah, Hodder & Stoughton/ Charities Aid Foundation, 2002.
 - Must, John. *Fundraising for Dummies*, IDG Books Worldwide, Inc., 2000.
 - Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). *The Non-profit Sector in a Changing Economy*. OECD, 2003.
 - O'Neill, Michael. *Nonprofit Nation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 2002.

- Osborne, Stephen P. edit. *The Voluntary and Non-Profit Sector in Japan: The Challenge of Change*. New York: Rountledge Curzon, 2003.
- Payton, Robert L. *Philanthropy: Voluntary Action for the Public Good*. New York: American Council on Education/ Macmillan Publishing Company, 1988.
- Payton, Robert L. "The Philanthropic Tradition," in *The Fund Raising School. Principles & Techniques of Fundraising*. 2004.
- Payton, Robert L. Rosso, Henry A. and Tempel, Eugene R. "Toward a philanthropy of fund raising: Taking fund raising seriously: An agenda." In *Taking fund raising seriously: Advancing the profession and practice pf raising money*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 1991.
- Putnam, Robert D. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: TOUCHSTONE, 2000.
- Raymond, Susan U. *The Future of Philanthropy: Economics, Ethics, & Management*. New York, NY: John Wiley & Sons, 2004.
- Report of the Commission on Private Philanthropy and Public Needs, *Giving in America, Toward a Stronger Voluntary Sector* (1975), Commission on Private Philanthropy and Public Needs, p1.
- Robinson, Andy. *Grassroots Grants: An Activist's Guide to Proposal Writing*. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc., 1996.
- Rosso, Henry A. and Associates. *Achieving Excellence in Fund Raising, 2nd Edition*. Jossey-Bass Publishers, 2003.
- Salamon, Lester M., et.al. *Global Civil Society: An Overview*, MD: Johns Hopkins University Institute for Policy Studies, 2003.
- Salamon, Lester M., et.al. *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Institute for Policy Studies, 1999.
- Salamon, Lester M., and Helmut K. Anheirer. *The Emerging Nonprofit Sector: An Overview*. Manchester University Press, 1996.
- Salamon, Lester M. *The Resilient Sector: The State of Nonprofit America*. Washington DC: Brookings Institution Press, 2002.
- Schervish, Paul, O'Herlihy, Mary, A. and Havens, John, J. "Agent-Animated Wealth and Philanthropy: The Dynamics of Accumulation and Allocation Among High-Tech Donors," sponsored by Association of Fundraising Professionals. May, 2001.
- Schervish, Paul, Rooney, Patrick, and Steinberg, Kathryn. "Methodology is Destiny: The Effect of Survey Prompts on Reported Levels of Giving and Volunteering," in *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 33, No. 4. pp. 628-654, December 2004.
- Schwartz, John J. "Fund-raising Overview," *The Nonprofit Handbook: Fundraising*. ed. by Greenfield, John Wiley and Sons, Inc., 2001.
- Schwartz, John J. *Modern American Philanthropy: A Personal Account*. New York: Wiley, 1994.
- Seymour, Harold J. *Designs for Fund Raising: Principles, Patterns, Techniques*, McGraw-Hill, 1966.
- Social Venture Partners. *Social Venture Partners Capacity Building Model*.
- Stannard-Friel, Jessica. "MBAs at the Crossroads of Corporate and Nonprofit America," *onPhilanthropy* (<http://www.onphilanthropy.com>). December 3, 2004.
- Sturtevant, William T. *The Continuing Journey: Stewardship and Useful Case Studies in Philanthropy*. Chicago: Bonus Books, Inc., 2001.
- Tempel, Eugene. "Contemporary Dynamics of Philanthropy," *Achieving Excellence in Fund Raising, 2nd*

Edition. Jossey-Bass Publishers, 2003.

- Tempel, Eugene. "Ethical Frameworks for Fundraising," in *The Fund Raising School Principles & Techniques of Fundraising*. 2004.
- Tempel, Eugene R., Cobb, Sara B. and Ilchman, Warren F. ed. "The Professionalization of Fundraising." *New Dimensions for Philanthropic Fundraising*, No. 15 (Spring 1997).
- *The Chronicle of Philanthropy*. "When Fund Raisers Go Solo." December 12, 2002.
- The Fund Raising School. *Principles & Techniques of Fundraising*. 2004.
- The National Commission on Philanthropy and Civic Renewal. *Giving Better Giving Smarter*. 1997.
- "The New Philanthropy: A New Way of Giving," in *TIME*, July 24, 2000.
- Wagner, Lilya. *Careers in Fundraising*. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc., 2001.
- Wagner, Lilya. "Fundraising," in *Philanthropy in America: a comprehensive historical encyclopedia* (edited by Dwight F. Burlingame).
- Wagner, Lilya and Galindo, Julio A. eds. *Global Perspectives on Fundraising. New Directions for Philanthropic Fundraising, No. 46*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2005.
- Wagner, Lilya. "Resources for Strengthening Fund Raising Skill," *Achieving Excellence in Fund Raising, 2nd Edition*. Jossey-Bass Publishers, 2003.

講演資料：

- Sternberg, Dave. "Capacity Building... Does it Work?," a presentation at the conference by the Smith Barney Consulting Group at Indiana University, on October 19, 2004.

インターネット資料：

- シーズ＝市民活動を支える制度をつくる会 <http://www.npoweb.jp/>
- 内閣府／国民生活局 <http://www.npo-homepage.go.jp>
- 民事局ウェブページ <http://www.moj.go.jp/MINJI/index.html>
- Association of Fundraising Professionals (<http://afpnet.org/>)
- "Building Bridges: Between Practice and Knowledge in Nonprofit Management Education An Initiative That Is Unleashing Resources for the Common Good," (www.centerpointinstitute.org/bridges/PapersReports/BridgesBoardReport2001.htm).
- Community Network for Youth Development website (www.cnyd.org).
- "Employers Participation in the School To Work Translation 1" *Community Economics Newsletter* No. 227, September 1995, (www.aae.wisc.edu/www/pub/cenews/ce227.txt).
- Environmental Leadership Program website (www.elpnet.org/index.html).
- INDEPENDENT SECTOR <http://www.independentsector.org>
- The Aspen Institute. "Beyond Grey Pinstripes: Preparing MBAs for social and environmental stewardship." http://www.beyondgreypinstripes.org/results/findings/trends_highlights.cfm

著者略歴

大西たまき（インディアナ大学フィランソロピー・センター研究員）

コロンビア大学院芸術経営学科修了。トヨタ自動車勤務後渡米。オルフェウス室内管弦楽団財務部、カーネギーホール企業スポンサーシップ部等を経て、1999年から2004年、全米公共テレビ放送PBSニューヨーク局資金調達部メジャー・ギフツ・グループに勤務し大口寄付者を担当する。現在、全米ファンドレイザー協会より日本企業・寄付者に対する米国ファンドレイザー実態調査を実施すると共に、ブランド・ギビング、戦略的フィランソロピー、コミュニティ開発VC等の社会支援・投資手法開発調査や、フィランソロピー教育、ユース・ベンチャーの国際プロジェクト立ち上げ等、新たなフィランソロピック・マーケットの拡大に力を注いでいる。読賣新聞「海外の文化」他で米国の芸術界やNP0、社会起業に関し定期執筆。

東京財団研究報告書 2005-12

日本の NPO／NGO におけるファンドレイズ機能とその発展戦略

2005年10月

著者：

大西 たまき

発行者：

東京財団 研究推進部

〒107-0052 東京都港区赤坂1-2-2 日本財団ビル3階

TEL: 03-6229-5502 FAX: 03-6229-5506

URL: <http://www.tkfd.or.jp>

無断転載、複製および転訳載を禁止します。引用の際は、本報告書が出典であることを必ず明示して下さい。

報告書の内容や意見は、すべて執筆者個人に属し、東京財団の公式見解を示すものではありません。

東京財団は日本財団等競艇の収益金から出捐を得て活動を行っている財団法人です。

