

平成25年度千葉県職員短期海外研修

## 社会貢献活動の参考モデルの調査について

平成26年3月作成

〈研修期間 平成25年11月3日～11月10日〉

環境生活部県民交流・文化課 副課長 中村 敏彦

主事 稲田 将

主事 上原 一紀

## 目次

序章 研修の趣旨と概要	4
1. 研修の目的	4
2. スケジュール	5
3. 本レポートについて	6
第1章 日本とアメリカのNPO比較	7
1. NPOの定義	7
2. 日米のNPO数と寄付金額の簡易比較	9
3. 日米のNPOと税制の違い	10
4. 参考資料	14
第2章 訪問団体レポート	15
I 活動団体	
〈1〉 NY de Volunteer	16
1. NY de Volunteer の概要	16
2. 運営について	18
3. 日米のNPOの違い	22
4. 調査後の感想	23
〈2〉 Youth For Understanding USA	25
1. Youth For Understanding という国際組織	25
2. 運営について	27
〈3〉 U.S.-Japan Council	31
1. U.S.-Japan Council の概要	31
2. 主な活動内容	32
3. 運営のノウハウについて	34
4. 調査後の感想	37
II 支援団体	
〈1〉 GlobalGiving	38
1. GlobalGiving の概要	38
2. オンライン寄付サイトの運営について	39

3. GG の運営について	43
〈2〉 Community Resource Exchange, Gray Matters	48
1. Community Resource Exchange	48
2. Gray Matters	51
〈3〉 Foundation Center	54
1. Foundation Center の概要	54
2. 多様なサービス	55
3. その他のトピック	58
4. 調査後の感想	59
<b>Ⅲ その他</b>	
〈1〉 小林立明氏（ジョーンズ・ホプキンス大学）	61
1. 小林立明氏について	61
2. フィランソロピーのフロンティア	61
3. 行政とフィランソロピー	65
4. 調査後の感想	68
5. 参考資料	69
〈2〉 マシュー・ギラム氏（自治体国際化協会）	70
1. 自治体国際化協会の概要	70
2. ボランティアの歴史について	70
3. ニューヨークのボランティア事情について	72
<b>終章 まとめ</b>	77
1. 情報公開について	77
2. マネジメントについて	79
3. 他者との連携について	81
4. 考察	83



## 序章 研修の趣旨と概要

### 1. 研修の目的

アメリカは、社会貢献活動の先進国と言われている。市民、企業ともに社会貢献への意識が非常に高く、アメリカのNPOの数は日本の約30倍存在しており、個人、企業による寄付金額は約22兆円、日本の約20倍にあたる。そして、個々の社会貢献活動については、先進的な活動の手法や高度化したマネジメントの事例が数多くみられる。

一方、千葉県では、少子高齢化や地域コミュニティの希薄化、県民ニーズの多様化など、地域の課題は複雑化しており、それらの課題を解決するためにも、県民活動の役割が非常に重要となってきている。しかし、県内のNPOの活動の認知度はいまだ低く、また、半数のNPOが資金不足に悩んでいるなど、県民活動が十分にその力を発揮しているとは言い難い状況である。

なぜアメリカの社会貢献活動は盛んに行われているのか。本研修の目的は、アメリカの活発な社会貢献活動を支えている仕組みを調査し、千葉県の県民活動推進施策に活かすことである。

本研修では、アメリカの社会貢献を担う団体を訪問し、それぞれの活動内容や事業内容や運営手法に焦点をあてて視察を行った。具体的には、個々の主体のミッションや活動内容、運営の基盤、マネジメント手法、連携団体との関係性などについてインタビューを行い、それぞれの特徴を調査した。

なお、千葉県では、平成24年度～26年度の3カ年で、「千葉県県民活動推進計画」（担当課：県民交流・文化課）に基づき、県内のボランティアや市民活動団体の活動の推進を図っており、平成26年度には次期計画の策定作業を行うこととなる。本研修の成果を次期計画に活かすことが、千葉県の県民活動の促進に資するものと考えている。

## 2. スケジュール

本研修では、アメリカのワシントンD.C、ボルチモア、ニューヨークの三都市で、活発に社会貢献活動を行う9団体を訪れた。研修期間は、移動日を含めて平成25年11月3日から10日までの8日間。具体的なスケジュールは下記のとおりである。

期日	訪問先	分類	都市
11月3日(日)	移動日		成田～ ワシントンD.C
11月4日(月)	① Youth For Understanding USA	活動団体	ワシントンD.C
11月5日(火)	② U.S.-Japan Council	活動団体	
	③ GlobalGiving	支援団体	
11月6日(水)	④ ジョーンズ・ホプキンス大学	その他	ボルチモア
11月7日(木)	⑤ Community Resource Exchange ⑥ Gray Matters ※同時インタビュー	支援団体	ニューヨーク
	⑦ Foundation Center	支援団体	
11月8日(金)	⑧ NY de Volunteer	活動団体	
	⑨ 自治体国際化協会	その他	
11月9日(土) 11月10日(日)	移動日		ニューヨーク ～成田

訪問先の団体については、粗雑な区分ではあるが、受益者に対して直接活動を行う団体と、それらの活動を支援している団体の2つに分類した。前者を「活動団体」、後者を「支援団体」と呼ぶこととする。活動の支援を行う側と行われる側の視点の違いを意識することで、活動団体の資金調達や基盤強化の仕組みが見えやすくなるためである。また、ジョーンズ・ホプキンス大学や自治体国際化協会は、インタビューの内容から、いずれの団体にも属さないため便宜的に「その他」とした。

### 3. 本レポートについて

簡単に本レポートの構成を説明する。まず、第1章では、日米のNPOの規模や制度の比較を行った。アメリカのNPOセクターの規模の大きさや制度的背景を知ることによって、アメリカのNPOを学ぶ意義がより理解できるのではないかと思う。

第2章では、各団体の事前調査やインタビューをもとにした団体概要とその特徴を紹介する。レポートの構成については、活動団体と支援団体のスタンスの違いが見えやすいように配慮した。活動団体については、事業運営のノウハウや資金調達の手段などについて、支援団体については、支援の方法や支援の際に考慮するポイントなどについて注目していただければと思う。

団体	概要	団体分類
<b>NY de Volunteer</b>	ニューヨークで活発にボランティア活動を行う日系NPO	活動団体
<b>Youth For Understanding USA</b>	グローバルな高校生の交換留学の長い歴史を持つ団体	活動団体
<b>U.S.- Japan Council</b>	企業や政治家とのネットワークを活かした国際交流事業	活動団体
<b>GlobalGiving</b>	オンライン寄付プラットフォームを通じた活動団体支援	支援団体
<b>Community Resource Exchange , Gray Matters</b>	活動団体へ専門的なノウハウを提供するプロボノ団体	支援団体
<b>Foundation Center</b>	情報提供とトレーニングプログラム提供による支援	支援団体
小林立明氏 (ジョンズ・ホプキンス大学)	専門家から見た世界的な助成団体の潮流について	その他
マシュー・ギラム氏 (自治体国際化協会)	ニューヨークのボランティアの歴史と現状について	その他

そして終章においては、本研修によって得た成果をできるだけ普遍化した形で捉え直し、「情報公開」「マネジメント」「他団体との連携」という三本の柱にそって整理を行った。また、それらの成果をもとに千葉県県の県民活動推進施策にどう活かすことができるかについて考察を行った。

## 第1章 日本とアメリカのNPO比較

アメリカが社会貢献の先進国と呼ばれる理由としては、NPOの数や規模、寄付金額が圧倒的に多いことや、また、NPOの社会的なステータスが企業と同等に高いということが挙げられる。その象徴的な例として、アメリカの就職人気ランキングを挙げることができるだろう。国際コンサルティング会社Universumによる2013年アメリカ大学生の文系就職先の人気ランキングでは、図表1のとおり、トップ20に3つのNPOが入っている（なお、教育NPOのTeach For Americaは、2010年の同ランキングでは1位であった）。現在の日本では想像できないことであるが、この事実はアメリカにおいてNPOが就職先の選択肢として定着していることを示している。

図表1 2013アメリカ大学生の文系就職先の人気ランキング（★印がNPO）

Ranking	Company	Ranking	Company
1位	Walt Disney Company	11位	American Cancer Society ★
2位	United Nations	12位	Nike
3位	U.S. Department of State	13位	Facebook
4位	Google	14位	National Institutes of Health
5位	Teach for America ★	15位	EPA
6位	FBI	16位	Starbucks
7位	Peace Corps	17位	H&M
8位	Apple	18位	Microsoft
9位	National Security Agency (NSA)	19位	Mayo Clinic ★
10位	NBCUniversal	20位	Target

なぜ、アメリカではNPOの社会的地位が高いのか。各団体概要のレポートを読めば、数字に表れないアメリカの個々のNPOの魅力や先進性をうかがい知ることができると思うが、ここでは全体的なNPO事情の違いを押さえるためにも、データを示しながら日米のNPOの規模や制度を簡単に比較してみたい。

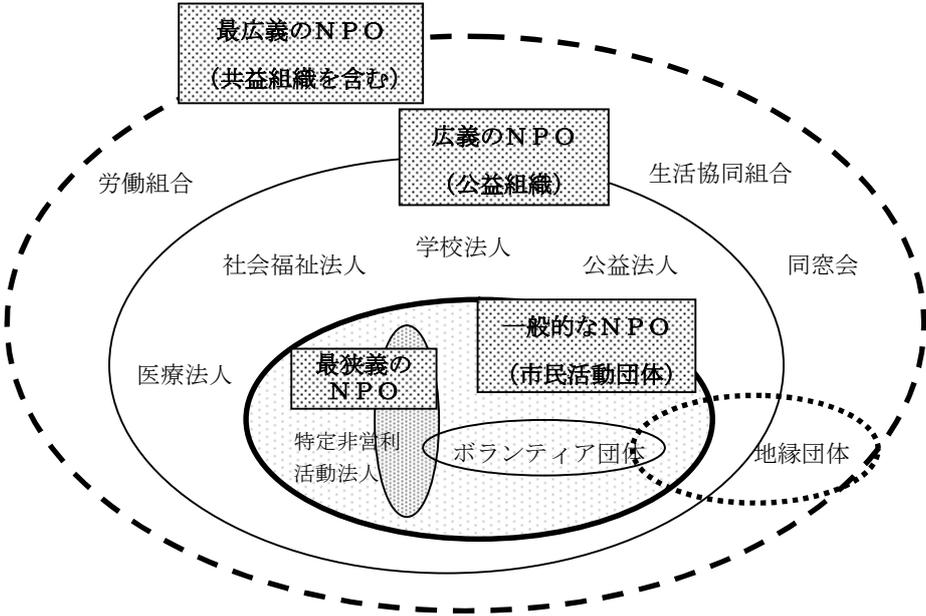
### 1. NPOの定義

そもそもNPOという言葉は「non-profit organization」（直訳すると「非営利組織」）に由来しているが、非営利セクター研究の権威であるジョンズ・ホプキンス大学のレスター・サラモン教授は、世界各地の非営利組織を国際比較するために、次の5つの要素に該当する組織を非営利組織と定義することとしている。

- ①非営利 (nonprofit) 事業によって得た収益を関係者に分配しないこと
- ②非政府 (nongovernmental) 政府ではないこと
- ③組織性 (formal) 組織の形態をとっていること
- ④自己統治性 (self-governing) 自律的運営を行っていること
- ⑤自発的結社性 (voluntary) 自発的な参加であること

この定義を日本にあてはめると、広義の意味では公益法人、社会福祉法人などもNPOと呼ぶことができるが、一般的には、行政から独立して市民が自主的に活動する動きに注目し、市民活動団体を指してNPOと呼ぶことが多い。また、狭義の意味では、特定非営利活動促進法に基づくNPO法人のみを指すこともある。図表2は、市民活動団体(NPO)と行政のパートナーシップの在り方に関する研究会(事務局・自治省)による概念図を一部修正したものである。

図表2 多様なNPOの概念



千葉県の促進する「県民活動」とは、ボランティアを含む市民活動を指すものであり、NPOの概念においては、一般的なNPO(市民活動団体)を対象としている。そこで本稿においては、一般的なNPOの中でも、データ把握の可能な法人格を持った団体を取り上げることとし、日本についてはNPO法人を、アメリカについては内国歳入法(Internal Revenue Code)に基づく501(c)3資格を持つ団体を比較することとする。

## 2. 日米のNPO数と寄付金額の簡易比較

それでは、簡単に日米のNPOのデータを比較してみる。制度の違いがあるため、厳密な比較とは言い難い部分もあるが、おおよその違いが把握できるかと思う。

図表3 日米のNPO数（2010年）

項目	アメリカ	日本	アメリカ／日本	千葉県
NPO数	1,280,739	42,386	30.2	1,603
NPO数／人口 (1,000人あたり)	4.1	0.3	12.4	0.6
(日本における認定 NPO法人数※)	—	538	—	23

・千葉県の数は千葉市法人を含む。また、「※」は2013年10月末時点のデータ。

図表3は、2010年における日米のNPO数を比較したものであるが、先述のとおり、日本についてはNPO法人を、アメリカについては501(c)3資格を持つ団体を指す。その数は実に30.2倍もの差があり、人口比を考慮しても12.4倍の差があることがわかる。また、後述するが、501(c)3資格を持つ団体は、寄附金に関する税の優遇措置を受けることができ、日本において寄附金控除のあるNPOは、認定NPO法人と呼ばれている。認定NPO法人については、2010年の段階ではその数がとても少なく、また、2011年のNPO法改正により要件が緩和されたこともあり、図表3には2013年10月末時点のデータを掲載した。現在その数を増やしつつあるとはいえ、日本の寄附金優遇措置を受けられるNPOがいかに少ないかがわかる。

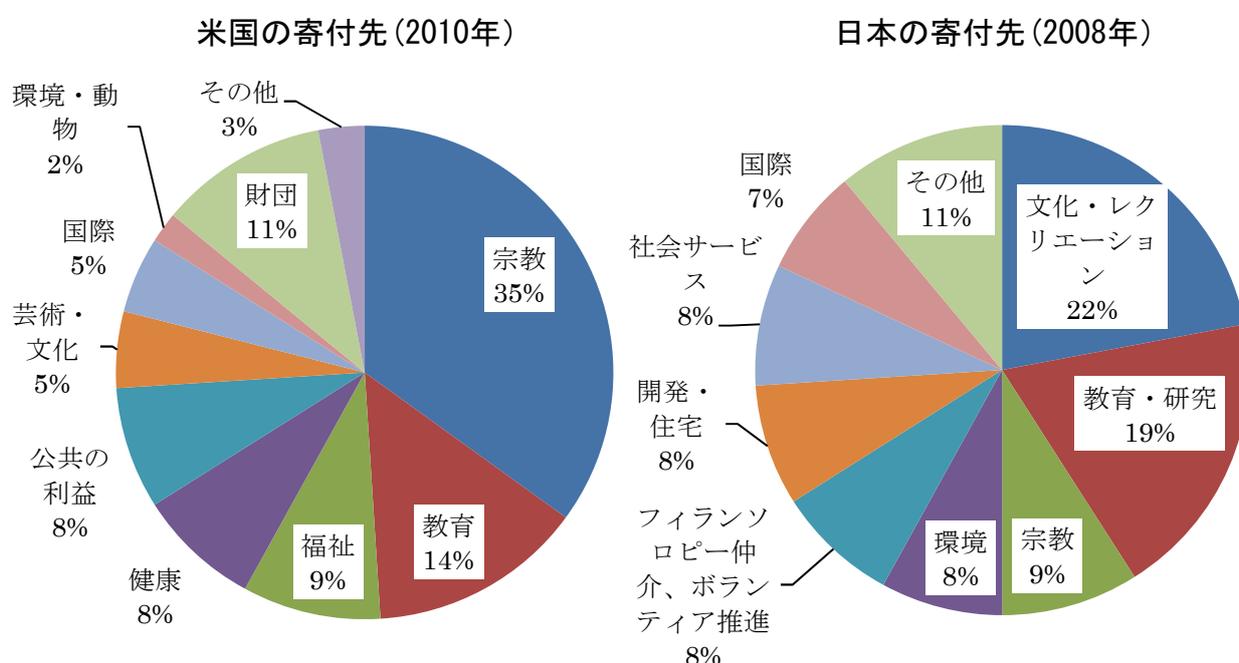
次に、NPOの主な活動資金となる寄付金に注目し、日米の寄付金額の比較をしてみる。図表4に2010年における日米の年間の寄付金額を示した。なお、1ドル=100円として計算している。

図表4 日米の寄付金額（2010年）

項目	アメリカ	日本	アメリカ／日本
寄付金額（個人、企業の合計）	22兆7,060億円	1兆1,829億円	19.2
寄付金額（個人、企業の合計）／名目GDP	1.57%	0.25%	6.4
寄付金額（個人）	21兆1,770億円	4,874億円	43.4
寄付金額（個人）／人口	68,461円	3,824円	17.9
寄付金額（企業）	1兆5,290億円	6,957億円	2.2

アメリカの寄付金額は個人、企業をあわせて22兆円超となっており、非常に規模が大きいことがわかる。特に個人の寄付においては、アメリカは日本の43.4倍と圧倒的な差があり、人口差を考慮してもその差は17.9倍である。アメリカでは、年間に一人あたり約6万8千円寄付をしているが、日本は約3,800円程度しかないということになる。日本は、これでも寄付金額が高まってきていると言われているが、アメリカにはまだまだ及ばないことがわかる。この寄付金額の差は、NPOセクターへの資金流入に繋がり、日米の社会貢献活動の差にも当然影響しているだろうことが容易に推測される。

なお、参考までに日米の寄付先の活動分野のグラフを掲載する。



### 3. 日米のNPOと税制の違い

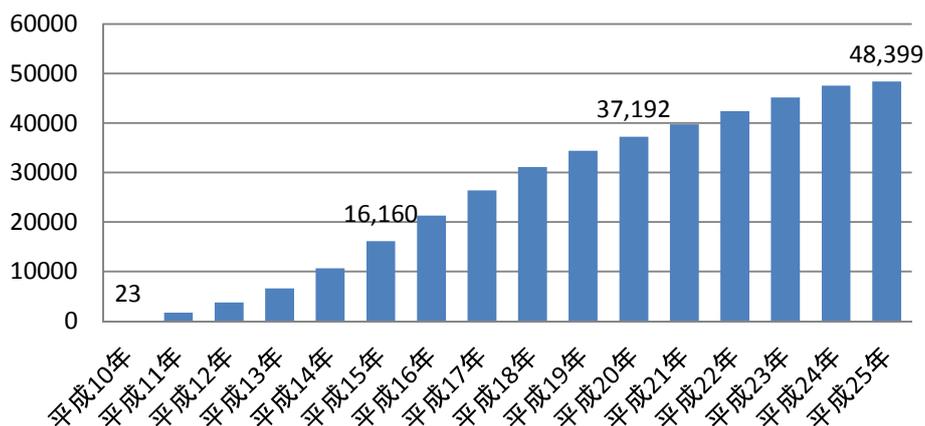
これらの日米の違いを生み出している原因は様々なことが推測されるが、ここでは日米の制度的な背景の違いについて簡単に説明する。

#### (1) 日本のNPOと税制

日本においては、1995年の阪神・淡路大震災を契機に、ボランティアを中心とした市民活動の取り組みが注目されるようになり、それらの活動団体に対して法人格を与え

る特定非営利活動促進法（以下、「NPO法」）が1998年12月に施行された。今年、2013年度はちょうどNPO法施行15周年にあたる。成立以降、国内のNPO法人は増え続けており、2013年10月末時点で48,399法人（千葉県内では1,910法人、うち千葉市法人が341法人）存在している（図表5）。

図表5 全国のNPO法人数の推移



NPO法制度は、情報公開を通じた市民による監督を制度の根幹と位置付けており、NPO法人は毎事業年度終了後に事業報告、財務諸表、役員名簿等を所轄庁に提出する義務があり、所轄庁はそれらの提出書類を一般市民に対して公開する義務が課せられている。千葉県においては、現在「千葉県NPO・ボランティア情報ネット」というポータルサイトにて法人の基本情報や法定公開書類を公開しているところである。

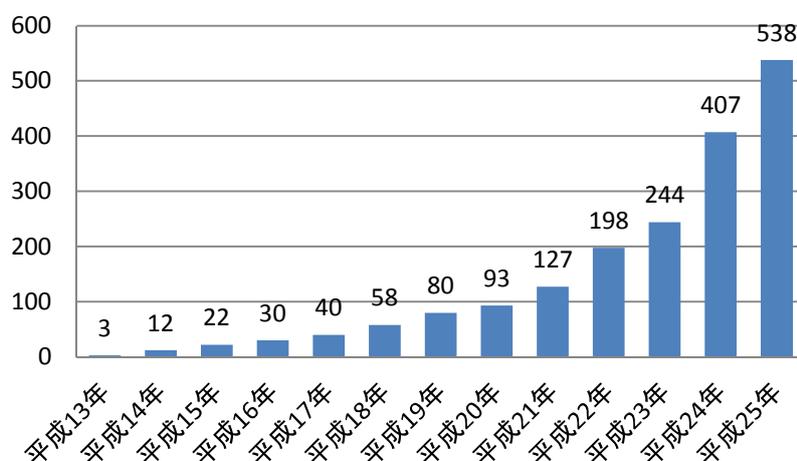
なお、提出義務のある財務諸表（活動計算書、貸借対照表、財産目録）について、NPO法で統一的な会計基準は定められておらず、NPO法人用の会計基準としては、NPOが主体となって作成した「NPO法人会計基準」に準拠することが望ましいとされている。しかし、法で義務付けられていないため、NPO法人ごとに準拠する会計基準にバラつきが生じてしまっているという現状がある。

税制について、日本のNPO法人は、法人税法上で定められた収益事業（34業種）に該当しない事業については、法人税が原則非課税となっている。つまり逆に言えば、収益事業に該当する事業については、その事業の目的が特定非営利活動であっても課税対象となる。

また、NPO法人には認定NPO法人制度があり、認定されたNPO法人は認定NPO法人と呼ばれる。認定NPO法人に対する個人や企業の寄付金についての税の優遇措

置が定められており、個人からの寄付については寄付金額の最大約50%について税額控除を受けることができる。認定NPO法人制度は平成13年に創設され、当時は国税庁が認定事務を行っていたが、制度の利用が少ないという課題があった。しかし、平成23年のNPO法改正（平成24年4月施行）により、認定の要件が緩和され、認定事務も所轄庁に移管されたことで、認定件数は着実に増加し、2013年10月末時点で538法人（千葉県内では23法人、うち千葉市法人が1法人）が認定NPO法人となっている（図表6）。

図表6 全国の認定NPO法人数の推移



## （2）アメリカのNPOと税制

アメリカにおいては、NPOのはじまりは宗教団体の慈善行為にあったと言われてい  
る。NPOが発展したのは1960年代、社会政策としてNPOに公共支出が振り分けら  
れるようになり、NPOの財源は寄付金から政府補助金と政府からの業務委託に移行し  
ていった。しかし、1980年代に入ると事情は一変し、レーガン政権の発足以降、NP  
Oへの政府補助金や委託金は大幅に減少した。この結果、NPOは資金調達のために収  
益の拡大をはかるようになり、いわゆる「事業型NPO」の発展を促すこととなった。  
ジョンズ・ホプキンス大学の小林立明氏のレポートにて後述するが、現在、アメリカの  
NPOの全収入に占める事業収入の割合は平均して約75%程度と言われている。

アメリカの寄付文化に寄与している要因のひとつが税制度である。アメリカではNP  
Oと言った時に、一般的には内国歳入庁（Internal Revenue Service）により認定され  
た税額控除資格501(c)3を得ている団体を指す。501(c)3とは、内国歳入法第501条(c)項  
第3号の略であるが、内国歳入法第501条(c)項には第1号から第27号まで存在しており、  
そこで列挙されている団体は免税団体とされる。免税団体には、慈善目的の団体のほか、

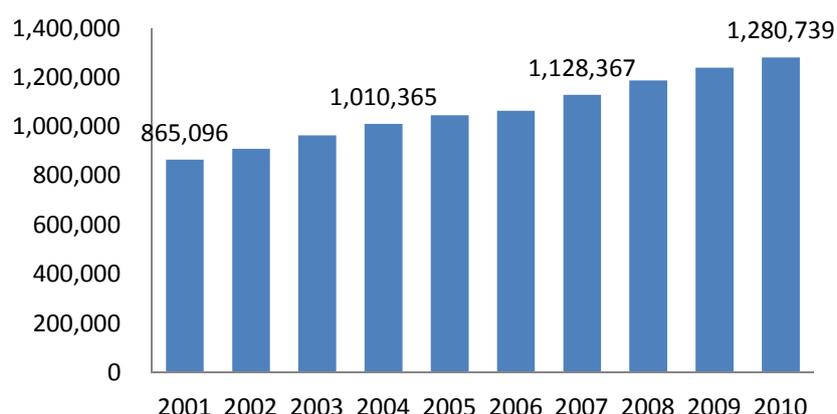
構成員の親睦、相互扶助などを目的とした共益団体、免税団体に対する支援を行う団体など性格を異にするさまざまな団体が含まれる。

免税団体の事業所得は原則として非課税となる。しかし、本来事業と関連のない非関連事業所得に対しては、法人税が課されるという仕組みになっている。これは、目的に沿った事業を行っても収益事業に該当すれば課税対象になってしまう日本のNPO法人とは異なる点である（ただし、日本の公益法人等については、アメリカの内国歳入法第501条(c)項と同様の非課税措置が採用されている）。

そして、連邦税法第501条(c)項の中でも、市民活動団体などが該当する501(c)3資格を得ている団体については、寄附者についての税の優遇措置がある。これは日本の認定NPO法人制度と同じで、個人、企業からの寄附について税の優遇措置であり、アメリカの場合は団体が2種類に分類され、個人からの寄附金は寄附金額の30%、あるいは50%まで所得控除を受けることができる。501(c)3資格を持つ団体は年々増加している（図表7）。

なお、501(c)3団体は毎年、内国歳入庁に対して「990フォーム」と呼ばれる年次報告書を提出する義務があり、提出されたフォームは内国歳入庁によってインターネット上で公開される。情報公開による監督を主旨とする点は日本のNPO法人制度と同じであるが、「990フォーム」では記入すべき勘定科目が決められており、どの団体も統一した基準での財務諸表の作成が義務付けられているという点で日本と異なっている。

図表7 501(c)3団体の数の推移



#### 4. 参考資料

Giving USA 2011 Annual Report on Philanthropy for the year 2010 (米国の寄付金額、501(c)3団体数、寄付先の活動分野)

[http://big.assets.huffingtonpost.com/GivingUSA\\_2011\\_ExecSummary\\_Print-1.pdf](http://big.assets.huffingtonpost.com/GivingUSA_2011_ExecSummary_Print-1.pdf)

Google Public Data Explorer (日本と米国の人口、データ元：世界銀行)

<http://www.google.com/publicdata/directory>

内閣府NPOホームページ (NPO法人数、寄付先の活動分野)

<https://www.npo-homepage.go.jp/index.html>

内閣府ホームページ (日本と米国の名目GDP)

<http://www.cao.go.jp/index.html>

寄付白書 2012 Giving Japan 2012 要約 (日本の寄付金額)

[http://jfra.jp/documents/GJ2012\\_summary.pdf](http://jfra.jp/documents/GJ2012_summary.pdf)

寄付白書2011 Giving Japan 2011 要約 (日本の寄付金額)

<http://jfra.jp/wp/wp-content/uploads/2012/01/summry.pdf>

Universum ホームページ (米国学生就職人気ランキング)

<http://universumglobal.com/ideal-employer-rankings/student-surveys/usa/>

市民活動団体 (NPO) と行政のパートナーシップの在り方に関する研究会 (2000)

「市民活動団体 (NPO) と行政のパートナーシップの在り方に関する研究報告」

岩田陽子 (2004) 「アメリカのNPO税制」レファレンス, 644, 30-42

神野直彦、牧里毎治 (2012) 『社会起業入門』ミネルヴァ書房

## 第2章 訪問団体レポート

本章では、以下の構成で訪問団体へのインタビュー調査で得られた知見等について報告する。訪問団体では以下の方々にご対応いただいた（敬称略）。

### I 活動団体

#### 〈1〉 NY de Volunteer

Development Director 赤瀬 朋子

General Affairs Director 金子 ちあき

#### 〈2〉 Youth For Understanding

President Michael E. Hill

Vice President Albert Chen

#### 〈3〉 U.S.- Japan Council

Development Director 高須 紗希

Communications Manager 岡崎 詩織

### II 支援団体

#### 〈1〉 GlobalGiving

President 倉石 真理

Chief Program Officer John Hecklinger

Director of Programs Blit Lake

瀬藤 真理

#### 〈2〉 Community Resource Exchange , Gray Matters

Karen Erdos

Anna N. Gorman

Joseph H. Levie

#### 〈3〉 Foundation Center

Director Jimmy Tom

### III その他

〈1〉 小林 立明（ジョンズ・ホプキンス大学市民社会研究所フェロー）

〈2〉 Matthew Gillam（自治体国際化協会ニューヨーク事務所上席研究員）

## I 活動団体

### 〈1〉 NY de Volunteer

NY de Volunteer は、日本人スタッフを中心にニューヨークで市民とともに活発にボランティア活動を行っているNPOである。ボランティアスタッフの金子さんと赤瀬さんに活動内容や法人の運営について話を聞いた。代表者以外のスタッフはみなボランティアであるが、組織の一員としての意識がスタッフに根付いており、NPO法人の組織運営のモデルとして大変参考になるかと思われる。インタビューの終わりには、日本のNPOとの比較や、あるべきNPO法人の運営などについてもお話しいただいた。

#### 1. NY de Volunteer の概要

##### (1) 設立の経緯

NY de Volunteer (以下「NYdV」) は、代表者の日野紀子氏を中心に立ち上げられ、2003年に内閣歳入庁から税金控除資格(501(c)3)を取得したNPO法人である。設立のきっかけは、2002年に日野氏がニューヨークのコニー・アイランドというビーチを訪れた際に、想像以上の汚さにショックを受けてゴミ拾いを始めたことにあったという。はじめは一人であったが、女性が一緒に掃除を始めてくれ、そのうちに色々な人が手伝うようになってくれた。その体験をきっかけに、何人かの仲間とともに法の条文を読み込むところから準備を行い、NPO法人を立ち上げたということであった。

##### (2) 主な活動内容

NYdV の特徴的なプログラムは、Explore Japanese Culture After School (以下「EJC」) である。EJCは、子どもたちが異文化に触れることで世界的な視野を広げてもらうための放課後プログラムであり、ニューヨーク市からの受託事業として2007年から行っている。平日の夕方、市内の公共施設にNYdVのボランティアが出向き、地域の子どもたちに日本語や茶道、書道、音楽などの日本文化を紹介している。他団体とは異なるユニークな活動としてニューヨーク市民の高い評価と信頼を得ており、ニ



NY de Volunteer のロゴ



日野代表とブルームバーグ市長

ニューヨーク市から功労賞を3度受賞している。2007年にはニューヨーク市から活動費をもらっていたが、今は無くなってしまったという。リーマンショック後は、ニューヨーク市から「プログラムが良いのはわかるけれども、無い袖はふれない」と言われているようだ。



地元の子供たち（受益者）

ニューヨークは人種のるつぼと言われるが、実態としては、それぞれのコミュニティごとに分かれて暮らしているという。各エリアに国籍ごとのエリアが出来ており、そこで生まれ育った子どもたちは、ニューヨークで育つというより、そのコミュニティで育つので、価値観がなかなか国際化しないという。そのため、そうした子供たちが異文化と接したり、アジア人と話したりする機会がないということであった。EJCでは、積極的にそうしたコミュニティの子どもたちと関わって、少しでも人種の壁をなくす活動を行っている。

### （3）他団体との連携

NYdVは、他のNPO団体と積極的に連携を行っている。連携したいと思う相手にプレゼンテーションを行い、そこで日本人ボランティアの良さを理解してもらえれば、たいていの場合、協力してもらえるといる。NYdVのプログラムは多くの日本人ボランティアの協力によって成り立っており（EJCも毎回20名程度のボランティアを募集している）、現地では「日本人ボランティアは外国人に比べて真面目である」と高く評価されているという。ニューヨークには、ボランティア募集のポータルサイトを運営するNew York Caresという大きな団体があるが、そこにボランティアとして登録した人の中には当日、連絡もせず現場に現れないという人が多いという。一方で、日本人の場合には、参加する場合には時間通りに集合し、参加できなくなってしまった場合には事前に連絡をする。そうした点で、日本人はボランティアとして非常に魅力的に感じられているということであった。

他団体との連携による活動のひとつに、「日米交流美化活動」というプログラムがある。これは、日本で清掃活動を行うNPO法人「日本を美しくする会」がニューヨークで清掃活動をするにあたってNYdVにコーディネートの依頼をしたのがきっかけで実施され、年に1回の頻度で、約10年間実施されていた。なお、現在は実施されていないとのことである。NYdVは、清掃活動を行うレクリエーション施設との交渉や、ボラ

ンティアの募集、昼食の手配などを行った。

「日本を美しくする会」はトイレ清掃をしたいと希望していたが、アメリカでは学校の清掃は生徒ではなく清掃業者が行うため、自ら清掃するという習慣がない。そのため、アメリカ人に清掃のボランティアを呼びかけ、トイレ清掃をしてもらうことは非常に難しい。そこで、アメリカ人については、トイレ以外の場所の掃除を行ってもらうという形となった。しかし、当日、実際に清掃活動を始めると、日本人がトイレ



日米交流美化活動の様子

掃除をしているのを見て、アメリカ人も掃除に積極的に参加するようになり、騒ぎながらもグローブをしてトイレ掃除を行うようになったという。「自分たちが掃除をすることによってみんなが気持ちよくなるのがわかったので、これからは自分も積極的に掃除をしていきたい」と宣言した人もいるとのことであった。

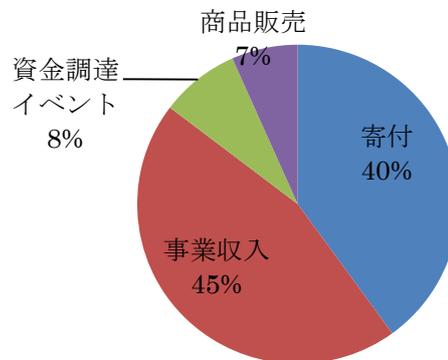
現在取り組んでいる新たな連携の取り組みとして、グローバルリーダーシップ育成プログラムがある。NYdVの10年の活動の中で培ったものを、日本の青少年のグローバル化に貢献するために2011年から始められたプログラムであり、内容は、アメリカへのスタディ・ツアーズ（研修旅行）である。参加者には、ボランティアをしながら実社会を体験し、リーダーシップを養ってもらう。参加者のほとんどが学生で、旅行代理店や学校の掲示を見て応募してくるのだという。これは、旅行代理店や大学などとの連携プログラムであり、旅行代理店が企画しているボランティア・インターンシップ・プログラムなどに対して、NYdVがニューヨーク側の受入先をコーディネートしているとのことであった。現在、代表の日野氏は本プログラムを一層拡充させるべく、日本で旅行代理店や大学などへの営業活動を精力的に行っているとのことである。

## 2 運営について

### (1) 資金調達の方法

501(c)3 団体は内国歳入庁の定めにより、990 フォームにより事業年度の財務諸表を提出し、公開することが義務付けられている。NYdVの2012年度の990 フォームを見ると収入額は約7.5万ドル（約750万円）あり、その内訳は次の円グラフのようになっている。大きくは寄付、事業収入から成り立っているが、その他にも資金調達イベントや商品販売などの工夫していることがわかる。

## 2012年度収入（総額7.5万ドル）



事業収入には、企業や学生の視察・研修旅行の受入先のコーディネートによる収入などが挙げられる。コーディネートについては、今回の私たちの研修においても **Gray Matters** や **Foundation Center** とのアポイントをコーディネートしてもらった。また、グローバルリーダーシップ育成プログラムも関係しており、NYdV のネットワークを活かして他団体の研修受入先の紹介などを行っている。コーディネートの他にも、ニューヨークの日系企業家の集まりなどを対象にした、代表の日野氏らによる講演の収入などがある。

寄付については助成財団や個人、そして企業から受けている。NYdV に対して長年助成金を支出しているトヨタについては、トヨタから直接「あなたの団体の活動は素晴らしい」と電話をもらい、助成を受けることになったという。スポンサー企業獲得のための活動については、ほとんどが代表の日野氏の営業によるとのことで、ニューヨークの日系人コミュニティのパーティに行くなどして、人脈をつくっていくそうだ。企業との良好な関係維持の方法について尋ねたところ、寄付を受けている企業に対しては、活動報告を送ったり、定期的に挨拶にうかがったりしており、時には活動現場に誘って実際に参加してもらっているとのことであった。NYdV に寄付をするべきか検討している人も、活動に参加してもらうことがあるという。また、メーリングリストの登録者は現在、日本語が約 1,700 人、英語も含めると約 2,000 人おり、そうした多くの人が見てくれているメディアを通して企業に感謝を伝えることで、企業の認知度、ステータスを高めるなど、企業との win-win の関係をつくるよう努めているとのことである。

NYdV は、2 ヶ月に 1 回程度の頻度で、団体の資金調達を目的としたチャリティイベントを開催している。参加者は日系企業の人々や親日家のアメリカ人などである。開催にあたっては、メーリングリストや日系のフリーペーパーなどで広報を行い、毎回 100

人程度が参加するとのことである。イベントではラッフル抽選会を行う。この抽選会は、ラッフルくじを購入した参加者が自分の欲しい景品にくじを投票し、抽選することにより行われる。景品は、日系企業から趣旨に賛同して寄付してもらった日本酒やタブレット、日本の調理器具、洋服、アクセサリ、日本食セットなどであり、日本であればよく見かける商品でも、ニューヨークでは値段が倍になることもあり、とても人気があるという。このラッフルくじの売り上げのほか、会場で販売される NYdV のボランティアがつくった折り鶴ピアスやTシャツ、メッセージカードなどの売り上げが NYdV の活動費用となる。Tシャツはボランティア活動をするときには必ず着るもので、NYdV ファンのアメリカ人はイベントにこのTシャツを着てきたりもするとのことである。



ラッフルくじ



折り鶴ピアス

NYdV では、スタッフ全員が資金調達への意識を持っており、それぞれスタッフが自分のやっていることをどう資金調達につなげていくか、というアイデアを持ち寄っているとのことであった。スタッフの人々は、アイデアがあれば素直に出し合って、良いアイデアがあれば皆で実現に向けて計画しようとする風通しのよさがあるとのことであった。

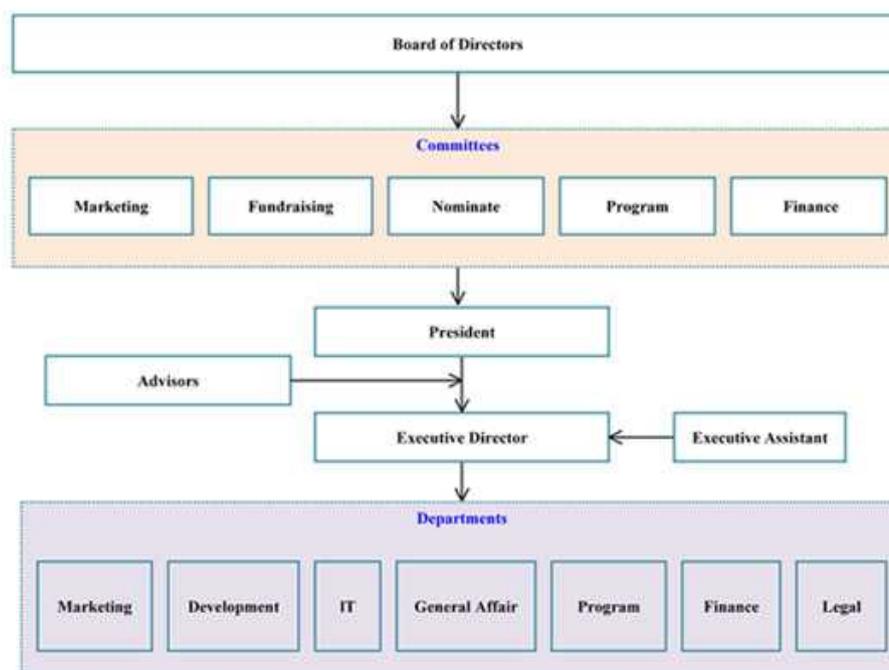
## (2) 組織図と理事の役割

NYdV の組織図は次頁の図のとおりである。理事やアドバイザーのほか、エグゼクティブディレクター（代表の日野氏）の下に各セクションが置かれている。現在、理事は 5 名、アドバイザーは 12 名、運営スタッフは各セクションのリーダーを含めて 38 名いる。今回、話を伺った金子さんは総務部門のリーダー、赤瀬さんは開発部門のリーダーである。セクションは便宜的に分かれているものの、必ずしもセクションごとに仕事に分断されているわけではなく、スタッフはみな流動的に協力しあっているとのことであった。なお、代表の日野氏以外は、みな無償のボランティアである。

理事は、団体への出資者であり、企業で言えば株主のような存在であるという。資金調達の役割も担っており、他から寄付を集められない場合は、自分のお金を出すかたちで貢献すること。理事になるとそれなりの責任があり、資金的にもそれなりにお金を出さなくてはいけない。非営利を前提とするNPO法人である以上、配当を出すことはできないので、理事は基本にお金を出すだけの名誉職であるとのことであった。年齢は関係ないが、経済的に裕福な方が多く、コネクションを持っている人物、社会的な地位の高い人物が就いているようだ。

アドバイザーは、「理事になることは荷が重いが、NYdVを助けたい」という気持ちのある方に気軽に参加してもらえるポジションである。実際はアドバイザーでありながら理事と同等の仕事をしてくれる人もいるとのこと、専門家を必要とするプログラムに関して、アドバイザーが専門家の紹介などで寄与してくれているとのことであった。

理事やアドバイザーは、運営のアドバイスをするなど、スタッフをサポートしてくれる存在であるとのことであった。NYdVのスタッフ側から依頼して、理事やアドバイザーになってもらうことが多いという。3カ月に1回、理事会を行っており、理事、アドバイザー、そして運営スタッフ側の各セクションのリーダーが参加して運営方針等について話し合っている。



NYdVの組織図

### (3) 優秀なスタッフ

ボランティアの運営スタッフはメーリングリストなどで募集している。ただ、現在は特別に告知をしなくとも、スタッフの応募が月に 2、3 人あるとのことである。応募のあった希望者に対しては、レジュメの提出と団体側からの質問事項への回答を求め、日野氏とのミーティングを行う。希望者がどういう気持ちで NYdV に関わりたいのかを確認し、希望者のやりたい事や興味のある事と、NYdV が求めている事が合っているかなどを擦り合わせるためであるという。



NYdV の事務所

NYdV の運営スタッフとして参加する人には、必ず「NPOの仕組み」という講座を受講してもらう。そこで、アメリカにおけるNPOの位置づけや、ファンドレイジング（資金調達）についての考え方を学んでもらうとのことである。寄付の求め方についての考え方などを理解しないと、寄付を求めることに躊躇してしまう、など上手くいかないという。日本でNPOに携わった経験のある方でも、日米のNPOの違いを理解しないまま活動することによって支障が生じてくることもあるということであった。

スタッフは、学歴、職歴ともに優れた人々ばかり。米国駐在員の妻が多く、他に学生や定年退職した男性スタッフもいるとのこと。駐在員の妻は、ビザの関係上、労働許可が下りないので、ニューヨークで仕事を得ることができず、何か社会に関わりたいと思うとボランティアを始める、もしくは学校に行くということになる。現在のスタッフの人々は、「もし日本にいたら精力的に働いている人々ばかりかもしれない」ということであった。ボランティアとしてのモチベーションについて尋ねてみると、「現場に行って、直接、受益者に触れることで喜び、やりがい得られる」ということであった。「スタッフ同士でがんばろう」と励ましあうよりも「現場が楽しいからもっとやろう」となるそうだ。

### 3. 日米のNPOの違い

最後に、ニューヨークで活発に活動する日本人主体のNPO法人として、日米のNPOの違いやNPO法人としてのあり方に関する考えを語ってくれた。

まず、アメリカにおいて、NPOの活動はひとつの経済活動であり、利益の動きが違うだけであって、組織としての動きは一般の営利企業と変わらない。アメリカでは就職先ランキングにおいてNPO法人が必ずランクインしているように、NPO法人は社会的にも企業と同等の地位とみなされている。また、ボランティアであっても、受益者がいるの活動であり、企業と同じように消費者が求めるもの、すなわち受益者が必要としているものを提供しないと活動は拡大しない。その点、アメリカのNPOは社会のニーズを満たすという意識が強いとのことである。

その一方、日本とアメリカではNPOの捉え方にギャップがある。日本では、「NPO＝ボランティア団体」という認識があったり、NPOのアウトプットがビジネスレベルを要求されるということの認識が不足していたり、資金調達に関して「スタッフは無償のボランティアなのに、なぜ資金集めが必要なのか？」などという疑問を持ちがちである。NYdVでは、それらの日米の違いを理解した上でスタッフの教育を行っているとのことであった。

なお、日本とアメリカの社会問題解決に関して、歴史的背景の違いについても話が合った。日本では「社会問題を解決するのは行政の仕事である」といった考え方が根強いが、アメリカは開拓時代からの流れで、「社会問題を解決するのは自分たち（＝市民）である」という文化がある。日米間では、そうした歴史、文化を背景にした考え方の根本的なベースの違いが存在しており、それが日米のNPOのギャップの要因のひとつとなっているのかもしれない。また、筆者の所感ではあるが、そうした日本の考え方が、日本におけるNPOセクターの成長を阻害している側面も否めないだろうと感じる。

#### 4. 調査後の感想

今回の研修の訪問先は規模の大きな団体が多く、その中でNYdVは一般のNPOにとって最もモデルとしやすい団体ではないかと思う。市民を巻き込んでユニークなプログラムを行って地元の支持を得てきたという経緯や、積極的に他団体と連携をはかっていく姿勢、企業などの寄付者との関係性の構築や維持の方法など、県内のNPOと共有していきたい話を多く聞くことができた。

中でも重要だと感じたのは、スタッフの意識とNPOの組織運営の話である。スタッフがそれぞれ資金調達のアイデアを持ち寄ったり、NPO組織には企業と同等のマネジメントが求められるという認識を共有していたりと、全てのスタッフが経営意識をもって団体の運営を行っている様子がインタビューの内容からうかがえた。県内NPOの中

には、設立者の思いばかりが強くて、組織としての運営意識が欠けてしまっている団体も多く、そのために活動が立ち行かなくなってしまうというケースもよくみられる。スタッフのスキルやアイデアを互いに尊重するような環境をつくり、それぞれがマネジメントの意識を持って団体の運営にあたることが大事だろうと感じた。



## 〈2〉 Youth for Understanding USA

Youth For Understanding は、青少年の国際交流を進める組織である。世界 60 カ国にそれぞれの YFU 組織を持ち、相互に連携を図りながら活動している。Youth For Understanding USA はその米国法人であり、今回、代表 (President) のマイケル・ヒル氏 (Michael E. Hill) と副代表 (Vice President) のアルバート・チェン氏 (Albert Chen) に、団体の目的や運営について話を聞いた。

### 1. Youth For Understanding という国際組織

#### (1) Youth For Understanding という国際組織

Youth For Understanding (以下、「YFU」) は、「世界各国の YFU 組織と連携して、高校生を中心とする青少年の国際交流による教育的異文化体験を推進することによって、国際相互理解を広め、高校生の国際性育成と世界平和に寄与する」(公益財団法人 YFU 日本国際交流財団パンフレットより) ことを目的とした組織であり、世界 60 カ国にそれぞれの YFU 組織を持っている。



YFU のロゴマーク

YFU としての歴史は、第二次世界大戦直後の 1951 年、ミシガン州のレイチェル・アンドレセン博士 (YFU 初代会長) が西ドイツの 75 名の高校生をアメリカに 1 年間招いたことから始まる。現在では、各国の YFU が、主に 15~18 歳の学生を対象とした (18~22 歳を対象としたプログラムもある) 交換留学事業を活発に行っており、設立以来、約 60 年間の活動の中で YFU を通して交換留学を行った青少年の人数は約 25 万人にのぼる。現在でも、年間約 4,000 人が YFU のプログラムに参加している。

YFU の事業の特徴的な点は、ホストファミリーをはじめとする多くのボランティアの手によって運営されていることである。YFU には全世界に 12,000 人以上のボランティアがおり、それらのボランティアは、YFU の全てのプログラムに関与している。具体的には、交換留学を受け入れるホストファミリーや、学生を支援するボランティア、またボランティアのトレーニングやサポートを行う人々にもボランティアが多く関わっている。

YFU は世界各地の YFU のネットワークを活用した事業を展開しており、その活動は、



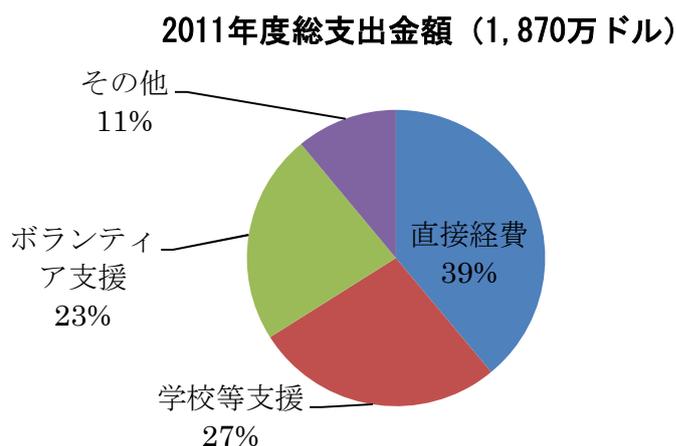
などを理解するためには若い世代から交換留学を行うべきである、というコンセプトを設立当初から持ち続けているという。

近年、YFU-USA では、交換留学を希望するアメリカの青少年が減ってきているという。原因は、青少年たちがアメリカにいることに満足してしまっているという現状にあるとヒル氏は話していた。若者の間では、アメリカにいれば何でも手に入る、アメリカには最先端のものがある、といった意識があり、外国で学びたいという欲求が減ってきているのだそうだ。ヒル氏は、「現状に満足するのではなく、外に出ることによって違うものが見えてくるということをおわかってもらいたい」と話していた。

交換留学の希望者が減ってきていることは、日本においても見られる。YFU-USA を訪問するにあたり事前に日本の YFU に話を伺ったが、その際にも、「交換留学を希望する青少年が減ってきている」と聞いた。それは、経済的に余裕が無いことのほか、日本人の内向き志向が強まっているためだと話していた。

## 2. 運営について

YFU-USA の財政規模（2011 年度）は、収入が 17,333,958 ドル、支出が 18,707,451 ドルとなっている。支出内訳は、航空運賃など学生への直接経費が 39%、学校やホストファミリーへの支援に係る経費が 27%、現地での留学生の支援にあたるボランティアなどに係る経費が 23%、その他の経費が 11%となっている。



### (1) YFU-USA のスポンサー企業

YFU-USA を支援しているスポンサー企業は、2011 年度報告書によると、20 の企業

がいる。例えば、Epson America、Kikkoman Foods Foundation、Kikkoman Corporation、Mazda Foundation、Mitsui USA Foundation、Sony USA Foundation Inc.などが名を連ねており、日系企業が多数を占めていることがわかる。この理由についてヒル氏に尋ねたところ、①日本とアメリカはYFUを通して長い歴史を持っている、②アメリカは日本の交換留学生の一番人気な国である、③政治的に見ても日米は友好的な関係である、などを理由として挙げていた。

一方で、YFU 設立当初からの関係国であるドイツについては、スポンサー企業が少ない。この理由は、①ドイツの交換留学生のためだけに使われる YFU Foundation という基金がドイツに設立されており、そこから毎年 10 万ドルを支出されている、②アメリカ政府がドイツからの留学生に対して費用を支出しており、スポンサー企業の支援がなくとも活動が可能である、ということであった。



YFU-USA のスポンサー企業一覧 (YFU-USA2011 年次報告書より)

## (2) 企業との信頼・友好関係

上記のようなスポンサー企業との関係を開發、継続するために、代表のヒル氏は、2013年5月に資金調達部門の責任者に就任した。そこでヒル氏に、企業からの支援を得る方法について詳しく話を伺った。

ヒル氏曰く「企業からの寄付金を受けるためには、企業からの信頼を得ることが必要である。また、継続して寄附金を受けるためには、企業と友好的な関係を保つことが大切だ」とのことであった。企業との友好的な関係を保つために大切なことは2点あり、①活動における運営費用の割合を低く抑えること、②活動のクオリティを高く保ち続けること、だという。

寄附金を出す各企業にはそれぞれ株主がいる。寄付金の支出にあたっては、その合理性を株主に対して説明する責任があり、その寄付金が有効に活用されていることを示す必要がある。そのためには、YFU-USAからの積極的な情報提供と、株主を満足させるような結果を出すことが大切であるという。

また、企業の寄附金支出については、法人税の控除というメリットがある。しかし、それだけが理由であれば、どこのNPOに寄附をしても結果は同じである。そのため、自分達の団体が他の団体と違うところを明確に示し、差別化を図ることが非常に大切であるという。差別化という点で、YFU-USAが企業などに対してアピールしていることは、2点あるという。まず、60年の歴史があること、長年の活動の歴史から信頼性が高く、将来的にも安定性が高いことだという。2点目として、YFUの活動をとおして、青少年に交換留学を行わせることにより、青少年にグローバルな視野を与え、社会に貢献するよりよい市民を育てることができること、また、将来的に見ても、企業がより良い人材を獲得する機会があること、などがYFU-USAの強みだという。

## (3) スタッフについて

YFU-USAの活動は多くのボランティアを含めたスタッフによって支えられている。先述したように、具体的には、交換留学を受け入れるホストファミリーや、学生を支援するボランティア、またボランティアのトレーニングやサポートを行う人々にもボランティアが多く関わっている。また、各支部にはフィールドディレクターという存在があり、地域によって業務内容に差はあるが、交換留学生やホストファミリーのケア、受入れ学校の決定やその後のフォロー、ボランティアのコーディネートなどの役割を担っているとのことであった。

YFU-USAには、全国に約100人の有給スタッフがおり、その他に1,500から1,800人ほどボランティアスタッフがいる。主に都市部では有給スタッフが多く、地方にボランティアが多いとのことであった。アメリカの国土は広いため、都市部では有給スタッフが学生のフォローを行うことができるが、地方ではそうした対応が困難な場合があり、その場合はボランティアに仕事を任せているという。ボランティアの中には有給スタッフと同程度の時間働いている人や、とても長いボランティア経験を持っている人がおり、活動において非常に心強い存在であるとのことであった。

ボランティアのうち95%は、自身が交換留学生であったり、ホストファミリーであったり、地域に交換留学生がいたりするなど、過去になんらかの形でYFU-USAのプログラムに関わっている人たちだという。しかし、そのために近年、ボランティアの年齢層が上がってきており、55～65歳くらいのボランティアが多くなってきているという。若い世代のボランティアの育成が課題とのことであった。



### 〈3〉 U.S.-Japan Council

U.S.-Japan Council は、産官学の連携で日米間の人的交流に取り組んでおり、東日本大震災後はトモダチ・イニシアチブというプロジェクトを実施している団体である。インタビューにおいては、スタッフの高須氏と岡崎氏に、団体の優れた運営手法や事業ノウハウ、広報などについて話を聞いた。今回の訪問先の中では、最も企業や著名人、政治家とのネットワークが広い団体であり、団体のネットワークを大事にする姿勢や、それだけの責任を担うスタッフの意識の高さがうかがえるインタビュー内容であった。

#### 1. U.S.-Japan Council の概要

U.S.-Japan Council (以下「USJC」) は、2009年にアメリカの政治の中心ワシントン DC を本部として設立され、内国歳入庁から 501(c)3 ステータスを取得した非営利非課税組織である。創設者のアイリーン・ヒラノ・イノウエ氏は、NPO 業界での経験が豊富な人物であり、フォード財団の会長を務めるなど多くの NPO 団体で活躍している。夫は、アメリカで 50 年近く上院議員を務めた故ダニエル・ケン・イノウエ氏である。



USJC のオフィスはビルの 2 階

故ダニエル・イノウエ氏をはじめ、現在、様々な分野において日系アメリカ人リーダーの活躍が顕著になってきている。そうした日系アメリカ人のリーダーシップやネットワークを日米関係の促進に活かすことができないか、という思いから USJC は設立された。「人と人とのつながりが強い日米関係には欠かせない」という理念のもと、日系アメリカ人の幅広いネットワークを活用しながら、USJC は活発な人的交流のプロジェクトをスタートさせた。

設立してから年数の浅い組織ではあるが、その規模はとても大きい。2011 年度の財務諸表によると、収入額は約 450 万ドルで、うち事業収益は約 150 万ドル、震災基金などへの寄付収入が約 300 万ドルとなっており、寄付収入の割合が多く、多くの支援のもとに成り立っていることがわかる。年次報告書のスポンサー企業の欄を見ると、アメリカン航空、三菱東京 UFJ 銀行、ボーイング、日立などの数多くの大企業が名を連ねている。

一方、規模の大きな団体であるにも関わらず、スタッフの数が少ないのも特徴である。スタッフは、ワシントン本部に 9 名、ロサンゼルスに 2 名、サンフランシスコに 1 名、そして東京に 5 名である。それらのスタッフと、数名のインターンシップ生により事務を行っているとのことであった。インターンシップ生は、日本人学生や日系アメリカ人、日本に興味のあるアメリカ人などであり、ワシントン本部には現在 2 名のインターンシップ生がいるという。少ない人数で運営できている理由は、スタッフが優秀であることに加え、トモダチ・イニシアチブの活動の説明において後述するとおり、プログラム実施にかかる運営を他団体に委託しているという仕組みが挙げられる。

## 2. 主な活動内容

### (1) 年次総会

毎年秋に開催している年次総会は、日米のネットワークを重視する USJC の考えが象徴的に表れている事業である。総会では、日米関係に関わる専門家などを招き、他分野にわたって講演、パネルディスカッションなどを行うことにより、日米のネットワークを築く場としている。全米の日系人だけでなく、地元の人々や駐在の日本人などにも参加を呼び掛けており、2013 年度は約 400 人の参加があったとのことである。



山中教授も講演を行った年次総会

会議は 3 日間あり、誰でも参加可能なパートと、USJC のメンバーのみに限られているパートに分かれている。誰でも参加可能なパートには、重要なイベントとして、日米の著名人による基調講演が行われている。2013 年度はノーベル賞を受賞した山中教授や、日立の社長、プルーデンシャルの社長などが講演を行っており、過去には、クリントン国務長官、楽天の三木

谷社長などが登壇したとのことである。企業関係者も多数出席する会議であるため、資金調達という面について言えば、年次総会は企業からの寄附を求める機会でもあった。

USJC は、年次総会に若い世代の人々も招いている。これは、USJC が次世代の育成を課題のひとつとしているためであるが、その一環として、若い日系アメリカ人を 10

人程度、年次総会へ無料で招待しているとのことであった。招かれた若者にとっては、普段会うことのできない日米関係のリーダーと交流することで、自身のネットワークを広げることのできる貴重な機会となっている。また、NPOの支援の一環として、日本の被災地のNPOリーダーを年次総会に招いている。招かれたNPOリーダーは、年次総会の場でネットワークを広げることができるだけでなく、アメリカの人々に対して、日本のNPOは何をしているか、何を求めているか、ということ伝えることができる機会にもなるという。こうした参加者の選定については、USJCの側から直接働きかけることもあれば、募集による申込の場合もあるとのことであった。

## (2) トモダチ・イニシアチブ

東日本大震災後、USJCと在日米国大使館が主導して官民パートナーシップとして開始したのがトモダチ・イニシアチブである。由来は米軍による被災地支援である「トモダチ作戦」である。主に日米の若者を対象としており、「教育」「文化」「指導者育成」という3つの分野において人的交流を推進するプログラムが多数行われている。当初は被災地支援のプログラムがメインだったが、プロジェクトが多岐にわたるにつれ、日本全国、そしてアメリカ全土へと対象地域が広まっているとのこと、現在は50ほどのプログラムが日本、アメリカ両国で実施されている。



TOMODACHI のロゴ



レディー・ガガの口紅付きティーカップは約600万円で落札され、TOMODACHI アート・フェローシッププログラムに使われた

トモダチ・イニシアチブにおいては、NPOリーダーシップ・プログラムという形でNPO支援にも取り組んでいる。一例を挙げると、J.P.モルガンがスポンサーとなったプログラムにおいては、日本で活動するNPOの中から10人のリーダーが選出され（震災復興支援活動を行っているNPOは優先的に考慮される）、2週間、サンフランシスコ及びシアトルを訪れた。プログラムでは、アメリカにおいて模範的な非営利団体や大学の専門家などを訪問して情報交換を行うといったスケジュールが組まれており、

参加者がリーダーシップ能力や組織のマネジメント能力を高めることができるようになっていく。

これらのプログラムの特徴は、100 万ドル以上を寄付する企業、「ストラテジック・パートナー」については、個々のプログラムが組み込まれている場合が殆どという点である。USJC と共にプログラムの企画を行う企業には、アフラック、コカ・コーラ、プルデンシャル、ソフトバンク、三井、ユニクロ、トヨタなど数多くの日米の大企業の名前が並んでいる。スポンサー企業は年々増え続けており、現在も新しいプログラムが増え続けているとのことであった。後述するが、プログラムの経過報告については毎週のようにウェブサイトが発信しており、特に寄付者に対しては毎月ニュースレターを送付しているとのことである。

数少ないスタッフで非常に多くのプログラムを実施できている理由を尋ねたところ、プログラムの企画は USJC とスポンサー企業によって行うが、実施にあたってはその分野で活動する非営利団体など（インプリメンターと呼んでいる）に運営を委託しているとのことであった。プログラムによっては、インプリメンターがプログラム終了後もフォローアップなどの継続的な支援を行う場合があるとのことである。

### （3）その他の活動

USJC はそのほかにもいくつかのプロジェクトを行っており、USJC 発足以前から行われている事業である在米日系人リーダー訪日プログラム（**Japanese American Leadership Delegation (JALD)**）では、日系アメリカ人リーダーを日本に派遣し、日本の官民リーダーとの交流を支援している。また、政治家との広い繋がりがあることも USJC の特徴であり、その幅広いネットワークを活かして政府団体や議員交流の支援も行っている。例えば、日本の国会議員などがワシントン D.C を訪問する際のプログラムの作成を行っており、ワシントン D.C のシンクタンクや議員とのコネクションを持っている USJC ならば、他の団体などと上手く連携して良いプログラムを提供できるという話であった。

## 3. 運営のノウハウについて

### （1）理事の体制と資金調達

理事はみな日系アメリカ人のリーダーで構成されている。理事の主な役割は、設立後まだ 4 年目である USJC スタッフへのアドバイスや、ネットワークの提供などである。

という。USJCには、プログラム委員会やファイナンス委員会、メンバーシップ委員会などが設けられており、理事は最低1つの委員会への参加が義務付けられている。委員会の開催については、年に4回ほど電話による会議が行われているとのことであった。

USJCの収入源は企業からの寄附が多いが、資金調達においては、非営利セクターでの活動経験が長い会長が寄付集めに長けているとの話であった。また、理事、評議員にも企業と深いつながりを有している人物が多く、企業人と話をする際にUSJCの話をしてもらうことで、団体の信頼度を高め、寄付に繋げるという方法もあると話してくれた。

## (2) プログラムの評価と広報について

トモダチ・イニシアチブのそれぞれのプログラムについて、どのように成果を評価しているのかと尋ねた。成果の評価については現在、どう成果を収集すべきか検討している段階であるとのことであったが、USJCは現在、事業の実施を担うインプリメンターと契約する際に、彼らに対して報告書の作成を義務付けていると話してくれた。評価の測定方法については、参加者の人数などの定量的なものもあるが、プログラム参加者が何を得たかについて参加者自身に語ってもらうという定性的な方法による評価も試みているということで、今後の方針として、そうした評価を公表できるような内容にしていきたいとのことであった。また、プログラムの経過報告については、ウェブサイトでも頻繁に発信しており、とりわけ寄付者に対しては毎月ニュースレターを送付しているとのことである。

マーケティング、広報においては、参加者がどのようなことを実施しているのか、わかりやすく発信することが大事だとの話であった。広報においては、子どもたちの活動の場を収めた場面をメディアに取り上げてもらったり、ロゴのプリントアウトされたTシャツを参加者に着てもらったりしているとのことである。特にアメリカと日本が手を繋いでいるところをイメージしている「TOMODACHI」のロゴは、あらゆるところで活用しており、300人もの人々が同じロゴの入ったTシャツを着て並んでいる写真などは、メディアに取り上げられた時のインパクトが大きいとのことであった。



ロゴの「M」は、日米が手をつなぐ姿を表している



TOMODACHI サマー2013 ソフトバンク・  
リーダーシップ・プログラムの写真

USJC は、実績を持った人々ばかりが集うエグゼクティブなイメージを持たれがちだが、トモダチ・イニシアチブについては参加者の年齢層が若く、和気あいあいとした雰囲気意識したメディア戦略を行っていると話してくれた。

### (3) 日米のNPOリーダーについて

日米のNPOリーダーの支援を行っている USJC から見た、日米のNPOの違いについて話を聞いてみた。まず挙げられたのが、日本のNPOはマーケティング、広報の意識が弱いということであった。ただ、これは日本の企業が、NPOと連携したり助成金を支出したりした場合に、あまり名前を表に出したがる傾向があることも原因のひとつであり、それをどう乗り越えていくかが課題であるという。

また、運営費に対する意識についても挙げられた。日本のNPOは、100%良いことに使わなければいけないという意識が強く、間接経費への支出を躊躇う傾向がある。しかし、良いプログラムを行っていくためには運営費にもお金をかける必要があり、アメリカのNPOでは、平均して支出額の25%を運営費に回しているとのことである。

そして、日本でもアメリカでも共通してみられることとして、バーンアウト（燃え尽き症候群）が課題として捉えているという。NPOにおいては、活動の中で人材が疲弊してしまい、事業を投げ出してしまうということが多くみられる。そこで USJC としては、リーダーシップの強化とともに、彼らを支える団体のミドルマネジメント（中間管理者）層に対しても、戦略的なものの見方やリーダーシップ、マネジメント力を身につけるためのプログラムを提供しているとのことであった。

#### 4. 調査後の感想

USJC の活動の成功の要因のひとつに、団体の幅広いネットワークを挙げることができると思う。今回訪問した団体の中では最も歴史の浅い組織ではあるが、まず目につくのがスポンサーとして並ぶ、そうそうたる大企業の名前である。設立当初から日系アメリカ人の豊富なネットワークがあったという USJC の特殊性もあるが、年次総会等、ネットワークの場を大切にしている姿勢は、多くの NPO にとって参考になる場所であると感じる。インタビュー中には何度も「人と人とのつながり」を大事にしているという話があったが、まさに USJC の事業は、受益者に対して「人と人とのつながり」を与えることが柱となっている。ネットワークを何より重要している USJC ならではの方針なのだろうと感じた。

また、事業を展開するノウハウについても、とても有益な情報を多く頂くことができた。トモダチ・イニシアチブの数多くのプログラムの実施にあたって、インプレンターとされる団体に委託をしているという話は、他団体との協働の必要性を示す好例であると思う。すべてを自分でやろうとせず、他団体との役割分担による協働を積極的に求めていくという姿勢は、人や金などの資源が限られている NPO 団体にとって、コストカットという視点からも大事な手法だろうと感じた。



## II 支援団体

### 〈1〉 GlobalGiving

GlobalGiving は、オンライン寄付サイトの運営をしている団体である。現在、アメリカにおいてオンライン寄付サイトは数多く存在しているが、GlobalGiving はその先駆的な存在であり、常に活動を刷新しながらオンラインプラットフォームを運営している。今回、代表の倉石真理氏をはじめとしたスタッフの方々から、活動の仕組みや運営の手法などについて話を聞いた。

#### 1. GlobalGiving の概要

GlobalGiving（以下「GG」）は、2002年にワシントン D.C に設立された非営利団体であり、内国歳入庁から税金控除資格（501(c)3）を取得した非営利非課税組織である。倉石真理氏と Dennis Whittle 氏という世界銀行出身の2人が共同設立者である。

GlobalGiving の設立のきっかけは1997年、2人が世界銀行の幹部であったときに企画した The World Bank's Development Marketplace というイベントであった。このイベントは、世界中の社会貢献活動を行う人々が、世界銀行の資金を求めて自身のプログラムを提案し合うというイベントであり、提案されたアイデアには世界銀行が審査を行い、上位のアイデアに対し活動資金を提供した。このイベントは大成功し、その活動は2013年現在も継続して実施されている。倉石氏と Dennis 氏は、このイベント後に世界銀行を退職し、誰でも寄付をすることができ、誰でも寄付を募ることができる仕組みを作るため、2002年に GG というオンライン寄付プラットフォームを設立した。

現在、オンライン寄付市場は急成長しており、オンラインの年間寄付総額は1997年の30万ドル(約2460万円)から154億ドル(約1兆2600億円)へと、5万倍の規模になったと言われている。アメリカにおいても多数のオンライン寄付サイトが存在しているが、GG はその先駆的な存在といえる。なお、日本においても Ready For や Just Giving などのオンライン寄付サイトが広がってきており、今後いっそうの成長が見込まれる分野である。



GG の入っているビル。  
12階がオフィス。

なお、GGのスタッフは「GGはただのオンライン寄付プラットフォームではなく、グローバルな市場でアイデアや情報や資金を集約して、誰でも参加できるプラットフォームとなるように目指し活動している。プロジェクトに送金するだけでなく、いいアイデアを支援し、NPOの価値を世界に提供したい。そのためのよりよい方法を常に追求している」と語っていた。

## 2. オンライン寄付サイトの運営について

### (1) オンライン寄付サイトの利用方法

GGの主な事業内容は、ウェブサイトの運営を通じて、寄付者やNPO、企業などに対してオンライン寄付の仕組みを提供することである。資金調達を望むNPOは、GGのサイト上に自団体のプロジェクトと目標募金額を投稿し、寄付を募ることができる。一方で、GGのウェブサイトを訪問した人々は、任意のプロジェクトに対して簡便な手続きにより、ウェブサイト上から寄付を行うことができる。そうして行われた寄付はGGをとおしてNPOに送金される仕組みとなっており、寄付者は、自身の興味のあるプロジェクトに対して直接支援することができるようになっている。



GGのホームページ。さまざまなプロジェクトが検索でき、寄付できるようになっている

寄付は最低 10 ドルから行うことができ、全ての寄付は 15%の手数料が引かれ NPO にわたる。この手数料が GG の運営費となっており、GG の収入は、寄付者からの手数料収入がおよそ半分、もう半分は企業の CSR 活動を支援することによる収入となっている。

## (2) オンライン寄付サイトの概要

GG を通じて寄付された金額は、2002 年設立からの 10 年間で、総額約 1.17 億ドルであり、各寄付の平均額は 28.75 ドルとなる。GG では、多数の少額の寄付によって各プロジェクトが支えられている傾向があるという。近年では、プロジェクトの数が年平均で約 3,000 あり（社員サイト用のプロジェクトなどを含めると 5,100）、年平均で総額約 2,000 万ドルの寄付が各プロジェクトに送金されているとのことであった。

寄付者はこの 10 年で総計 33 万人以上おり、寄付者の 80%はアメリカ人である。次いで、カナダ、イギリス、インド、オーストラリアの順となっている。寄付者の多くが英語圏であるということから、プロジェクトは全て英語表記にしている。このため、後述するとおり、NPO がサイトへの掲載申請を行う際の審査では、英語ができることが基準のひとつとなっている。

GG にプロジェクトの投稿を行うことができる NPO の数は現在、約 1,500 存在しているという。そのうち 53%がアメリカに活動の拠点を置く団体で、そのほとんどが国際的に活動しており、残りの 47%は国外に拠点を置く団体である。将来的には、GG を利用する団体の数を 1 万程度まで拡大したいという目標があるとのことであった。

現在登録されているプロジェクトの国別の登録数は、多い国からアメリカ 339、インド 224、ケニア 151、ネパール 59 の順となっており、寄付者の寄付先についても同様の順番になる傾向があるという。なお、日本のプロジェクトも 31 あり、そのほとんどが震災関連のプロジェクトである。震災直後は日本のプロジェクトがほぼゼロであったが、積極的なリクルーティングを行ってきた結果、徐々に増え始めているとのことである。ただし、GG を利用するには英語が使えることが条件となっているため、GG から NPO に対して利用を依頼しても断られることがあるという。

GG に登録されているプロジェクトのテーマは、教育、子ども支援、健康、女性支援の順に多い。なお、災害発生時には、プロジェクトの数は少なくとも寄付が集中するため、寄付額は大きくなるという。

### (3) 寄付者へのサービス

GGのウェブサイトでは、活動テーマや活動地域などでプロジェクトを検索することができ、寄付者は主体的な寄付を行うことができる。寄付者に対しては、寄付を行ったNPOからプロジェクトの経過や成果が定期的に報告されるようになっており、寄付をした後でも寄付を行ったプロジェクトのその後の活動状況を知ることができるという仕組みになっている。

また、アメリカ国民であれば、GGのウェブサイトを通じて寄付を行った場合、どの国で活動するプロジェクトに寄付した場合でも（アメリカ以外の国への寄付であっても）、税金控除を受けることができるというメリットがある。

GGに寄付を行う一般的な方法は、クレジットカードを利用したオンライン決済による寄付であるが、他にギフトカードという方法で寄付をすることもできる。ギフトカードとは、GGのサイト上で寄付を行うことのできるプリペイドカードである。ギフトカードの持ち主は、ギフトカードに書いてある額面分の金額を寄付することができる。有効期間は1年間。使われなかった金額は、後述のファンドレイジングキャンペーンを行う際の基金などに組み入れられる仕組みとなっている。

このギフトカードは、親しい人へのプレゼントなどに使われているという。アメリカは、日本に比べギフトカードを贈る文化が盛んであり、アメリカのスーパーマーケットなどには豊富な種類のギフトカードが並んでいるのを見ることができる。GGのギフトカードもアメリカならではの活動内容と言えるだろう。また、このギフトカードは、後述するとおり、GGとパートナーを組む企業も活用しているという。自社の社員がボランティアを行った報酬として、ギフトカードを贈る取組みが行われている。



GGのギフトカード。写真は25ドルのもの。

#### (4) NPOへのサービス

NPOがGGを利用することの最大のメリットは、GGが持つ寄付者のネットワークを活用して資金調達を行うことができる点である。GGは、GGを利用する個々の団体をもつ寄付者のネットワークをつなぎ、そのネットワークをそれぞれの団体が活用することで、広く自分達の活動を知ってもらい機会を作り団体自身の活動の幅を広げ、資金調達を行いやすくすることができる仕組みとなっている。

また、その他のメリットとして、GGを利用するNPOは、資金調達や事業の管理の方法などGGが実施するトレーニングを受けることができる。一部のNPOに対しては「ファンドレイジングアカデミー」というプログラムを提供している。これは毎年1回行われる9週間のプログラムで、NPOはGGとともに資金調達に関する様々な事柄を学び、最終的にGGのサイトから資金調達を行い、その成果を発表するプログラムである。

その他、「ファンドレイジングキャンペーン」というイベントを実施している。これは、GGが積み立てた基金を活用し、寄付者からの寄付額にGGの基金を上乗せして団体に送金するものである。例えば「30%マッチ」であった場合は、寄付者からの100ドルの寄付に対してGGが30ドルを上乗せし、最終的に130ドルが各団体に渡る仕組みとなっている。2013年3月には、東日本大震災を受けて日本の東北地方で行うプロジェクトに対して100%マッチのキャンペーンを行ったこともあるという。

なお、こうしたトレーニングやキャンペーンなどは、設立当初からあったものではなく、活動の中で絶えず経営理念の見直しを繰り返していく中で獲得していった手法であるという。「新規の寄付者を開拓してその人たちからどうやってお金をもらうか」ではなく、「各NPOが持っている寄付者のネットワークをつなげGGを活用してどう資金調達を行うか」という風に戦略を変更してきたためだという。GGでは、寄付者やNPOが何を求めているのかを常に聞き取りながら、こうしたメリットを増やしていったとのことである。

#### (5) NPOの審査

NPOがGGのサイトにプロジェクトを投稿したり、トレーニングを受けるためには、GGの審査に合格する必要がある。これは、GGを利用する寄付者やパートナーシップを組む企業に対して、不適當な団体を排除する責任がGGにあるためだという。

GGの審査を希望するNPOは、GGのウェブサイト上からダウンロードできるエントリーシートを提出することで審査が開始される。毎日平均8団体程度が審査の申請を行っているという。エントリー後、提出されたシートをもとに団体の健全性や、英語ができるか、違法な事実が無いかなどの確認を行い、クリアした団体に対しては「オープンチャレンジ」というテストが行われる。これは、1ヶ月間で40人以上の寄付者から5,000ドル以上の寄付を集めるテストである。NPOは、オープンチャレンジにクリアすることで初めて、GGのサービスを利用することができるようになる。このテストは年に3回行われており、オープンチャレンジには毎回平均300団体ほどが参加するが、チャレンジに成功する団体の割合は30%程度という。なお、書類審査から含めた全ての審査をクリアする団体の割合は、わずか10%程度とのことであった。これは、エントリーシートに不備・不足がある団体も少なくないほか、エントリーシートを出したきり連絡がつかなくなる団体もいるためだという。

審査には経費がかかるが、オープンチャレンジに参加した団体がGGのサイト上で得る寄付の15%の手数料でカバーすることができるという。このチャレンジは、GGを利用するに値するNPOを選別するとともに、その経費を賄うことのできる仕組みとなっている。

パートナーのNPOに対しては、透明性を大切にしているという。GGのパートナーのNPOは途上国などで国際的に活動している団体が多く、そうした現場では、物事がうまく運ばないことも少なくないという。そうした中で、ある団体が失敗してしまった場合にも、その事実を隠される関係ではなく、しっかりと報告してもらえるような関係づくりを大切にしている。そのために1対1の相談を受けたり、活動現場を直接訪問したりするなどしているという。

### 3. GGの運営について

#### (1) 企業との関係

GGは民間企業との連携も積極的に行っており、パートナーシップを組んでいる企業は約60社程度いる。企業の多くは、無数にあるNPOの中から自身のミッションに合った寄付先を選別することに困難を抱えているという。アメリカでは、企業の活動に対する株主や一般市民からのチェックは厳しく、寄付金の支出にあたっては、企業のミッションやストーリーに合った活動をしている団体でなければ正統性が無いと思われてしまい、企業イメージを落とすことにもつながってしまう。そのため、企業にとって正統性のある団体であり、かつ、しっかりとした成果を残すことができる団体を常に求め

ているという。

GG はパートナーシップ企業に対して、例えばグラントメイキング（寄付活動）の支援がある。これは、企業が行う寄付活動を GG が支援するものである。GG は企業からの依頼を受け、企業のミッションに合ったプロジェクトの選定を行うほか、その団体に違法な事実等が無いチェックするなどの支援を行っている。

その他、GG のウェブプラットフォームを企業のポータルサイト用に作るということも行っており、その場合は、テーマや地域などを企業のミッションに合うようなプロジェクトを抽出して、企業のサイトに掲載している。そうしたポータルサイトから社員が寄付を行った場合、その企業が寄付金額の何割かを上乗せして寄付をするということも行っているという。寄付を行った企業は、NPO からそのプロジェクトの進捗状況が GG を通じて定期的に報告される仕組みとなっている。なお、GG を通じた寄付については税額控除が適用されるため、企業にとってもメリットがある支援の仕組みとなっている。

また、企業の社員ボランティアへの支援も行っている。ヒューレット・パカード社（hp 社）では、例えば自社の社員が 10 時間のボランティアを行った際に、50 ドル分の GG のギフトカードを贈っているという。また、hp 社の社員が GG の知らない NPO でボランティアを行った場合には、社員からその NPO に対して GG への参加を推薦してもらうことになっている。hp 社の社員 30 万人を対象としたこの活動は、GG が新規の NPO を獲得にあたって、コストをかけずに多くの人たちに GG の活動を働きかけることができる仕組みとなっている。

GG が企業とパートナーシップを組むきっかけは、GG が企業の CSR 部門に働き掛けを行うこともある一方で、GG とすでにパートナーシップを組んでいる企業の紹介で、企業側から GG に話を聞きに来ることもあるという。GG の働き掛けの一つとして、多くの企業が集まる大きな会議に出向き、事前に参加する企業の情報（株価や事務所・工場等の所在地、関心のあるテーマ等）を調査した上で、声かけを行うこともあるという。その他、face book を活用して、企業に働きかけているという。

企業との友好関係を築き、それを継続させるためには、企業から「信用」されるということが非常に大切であるという。そのためには、自分たちの活動に正直であることが大切であり、それは、良い面も不足している面も含めて情報公開をしっかりと行うことであるという。また、日ごろから企業とのコミュニケーションを大切にし、GG のプロジェクトや他団体の CSR レポートを紹介するなど、企業に対して積極的に情報提供を行い、その中で企業側のニーズを引き出しているという。

We partner with all kinds of companies to make a difference in the causes they care about.

We work with a diverse set of partners to help them change the world. From small one-time-only projects to ongoing initiatives that span years, we help businesses spread goodness. We are honored to work side-by-side with our forward-thinking partners and friends.



GG のパートナーシップ企業 (GG ホームページより)

## (2) 内部管理と人事について

GG は4つのチームに分かれて運営されている。1つ目はプロダクトチームで、プログラマーやエンジニアがおり、ウェブサイトの運営を行っている。2つ目はビジネスディベロップメント (ビジネス開発) チームで、企業に対してセールスを行っている。3つ目はプログラムチームで、NPOが行う各プロジェクトの進行管理やトレーニングを行っている。4つ目は、オペレーションチームで、GGに集まるお金の管理や、人事・予算などを担当している。

人事にあたって最も難しいことは、プロダクトチームの人材を採用することだという。ニューヨークや西海岸などとは異なり、ワシントン D.C. にはテクノロジー系の人材が少なく、民間企業はそうした人材獲得のために高額な給料を提示しており、NPOで働く人材が少ないためだという。また、オペレーションチームのファイナンス担当の採用も同様に難しく、そうした人材は、ニューヨークであればより高額な給料がもらえるためであるという。

GG では人材採用の方法として、ソーシャルメディアを効果的に使っている。インターンを含め約200人のスタッフがGGで働いており、その人たちに新しいスタッフを紹介してもらうこともあるという。なお、NPOの現場において、ヘッドハンティングによる人材採用はほとんどないという。それは、ヘッドハンティングを行う場合、それを専門に行う会社に依頼する形となり、費用が発生するためだという。

代表の倉石氏は「GG の最大の資産はインテリジェンス」「人材こそが我々の資産」と言う。運営にあたっては、スタッフが気持ちよく働ける環境づくりを重要視しており、採用プロセスから人事評価まで、長く働けるようなシステム作りに努めているという。倉石氏は、官僚的で柔軟性の低い世界銀行では、同僚が能力の 50%程度しか発揮できていないと感じていたとのことで、そのため GG では、団体の理念をしっかりと持ち、柔軟性とある程度の規律を重要視しているという。

現在、約 40 名のスタッフで、毎年約 2,000 万ドルのお金を世界 129 カ国に送金しており、現在の組織のキャパシティから見ると限界に近いという。そこには当然リスクがあり、そのリスクを適切に管理するためには、組織の透明性が大切であるという。スタッフであれば誰でも GG の全ての情報を見ることができるようにしているほか、オフィスの作りも工夫しており、一般的に、アメリカのオフィスではスタッフ一人ひとりのスペースが仕切られ個室に分けられていることが多いが（「キュービクル」と呼ばれる）、GG では仕切りをなくし（「オープンオフィス」と呼ばれる）スタッフ間の風通しを良くしている。

### （3）ウェブサイトについて

ウェブサイトは、より使いやすいものになるよう、日々、追求しているという。そのひとつとして、AB テスティングによるウェブページの利便性のテストを行っている。AB テスティングとは、異なる 2 つのウェブページを用意して実際にユーザに利用してもらうことで、その効果を比較する手法である。例えば GG の場合、サイト上のあるボタンの色について、ある利用者には赤で表示され、別のある利用者には緑で表示されるようにして、その際の寄付行動の違いを比べるなど、地道な実験を繰り返している。

また他にも、ウェブページ上に寄付金額の選択肢が 15 ドル、30 ドル、45 ドルと 3 つ用意されている場合に、初期のボタンの位置によって寄付金額がどう変わるかというテストも行っているようだ。それによると、初期のボタンの位置を 15 ドルにした場合と 30 ドルにした場合を比較した結果、前者で利用者が 15 ドル寄付する確率と、後者で利用者が 30 ドル寄付する確率があまり変わらないことがわかったという。その結果を受けて、より寄付額の多い 30 ドルを初期のボタンの位置にすることになったとのことであった。

なお、今後のウェブサイトの方針としては、携帯電話やスマートフォンからも寄付できるような形に改修していきたいという話であった。



## 〈2〉 Community Resource Exchange , Gray Matters

Community Resource Exchange (以下「CRE」)、Gray Matters (以下「GM」)はどちらもNPOを対象としたコンサルティングを行っている団体である。CREは、運営や資金調達などNPOの基盤強化の支援を行っており、GMは、弁護士や会計士、医師、建築家などの退職した専門家によるNPO支援、いわゆるプロボノを行うボランティア団体である。今回、CREのカレン氏 (Karen Erodos)、アン氏 (Anna N. Gorman) 及びGMのジョセフ氏 (Joseph H. Levie) に、団体の活動やニューヨーク市のNPOの現状などについて話を聞いた。

### 1. Community Resource Exchange

#### (1) CREの概要

CREは、1979年にニューヨーク市で設立された非営利団体で、NPOに対するコンサルティングを業務として行っている。コンサルティングの内容は、キャパシティビルディングと呼ばれる、NPOの運営基盤を強化する事業である。具体的には、NPOの資金調達や事業計画・予算の作成、人事の管理などについて支援を行っている。



CREのロゴマーク

現在、ニューヨークでは、ファンドレイジングや理事会開発など、テーマを絞った非営利コンサル団体はあるが、全般的・総合的に支援する非営利コンサル団体はCREのみであるという。過去に同じように活動していた団体は、経済状況の変化及び経営状況の悪化によりみな廃業してしまった。一方で、近年では、営利団体もNPOに対するコンサル業務の分野に参入してきているという。

CREがNPOをコンサルティングするにあたっては、団体の得意なこと、達成したい目標、達成するための方法、などを明確にしていくとともに、競合相手の分析を行い、自分達の団体の優れている点、不足している点、ユニークな点などを絞り込んでいくという。CREがコンサルを行う団体の多くは、福祉サービスを行っているところであり、直接、営利団体と競合する機会は多くないが、コンサルを行うことによって団体の競争力を高めているという。

CREの収入の内訳は、事業収入が25%、行政からの支援が30%、企業及び財団から

の支援が 30%、その他、個人からの寄付などで構成されている。今後は事業収入を増やしていきたいとのことで、昨年は 40 万ドルであった事業収入を今年は 60 万ドル、来年は 85 万ドルにしたいという目標があるという。

## (2) CRE を取り巻く環境の変化

CRE のカレン氏が他の財団で働いていた 20 年前には、NPO に対する行政からの運営費補助率は 20%であったが、その割合は次第に減っていき、今では 8%になってしまったという。運営費が 20%出ていたころは、NPO 自身の運営基盤を強化する余裕があったが、今はそれがとても難しいとのことであった。現在の CRE の経営も、カレン氏曰く「細い糸にぶら下がっているような状況」であるという。

「5 年前であれば、CRE のオフィスにはもっとスタッフがいたが、連邦からの支援が無くなってしまったため、今ではだいぶ減ってしまった」とカレン氏は言う。CRE には銀行からの支援もあったが、銀行自体が倒産したり他の銀行と合併したりしてしまうなど、支援の本数がどんどん減っているとのことである。



CRE では NPO への会議室の貸出も行っている

そのような変化の中で、CRE が 30 年以上も活動を継続できている理由は、時代の変化に合わせてビジネスモデルを変えてきたためであるという。CRE では自給自足可能なビジネスモデルに転換し、運営・活動費用を自ら稼ぐ仕組みづくりに取り組んでいる。スタッフは日々、色々な支援源の開発に取り組んでおり、例えば、クラウドファンディングといった新しい支援源の開発のほか、新規事業として、マーケティングやブランディング、IT のシステム構築支援、などの活動も行うようになってきているという。

## (3) ニューヨーク市の NPO 支援の現状

カレン氏からは、ニューヨークで活動する中間支援組織（NPO を支援する組織）から見た NPO の現状についてもお話しいただいた。

現在、ニューヨーク市内には約 36,000 の NPO がおり、その中には、法人格を持た

ないボランティア団体のほか、大学や病院なども含まれているという。これらの非営利団体は、子どもや高齢者、教育、健康、住宅、経済成長などの様々な分野で活動している。

NPOに財政的な支援をしている主体は、主に4つの主体に分けることができるという。1つ目は行政、2つ目は財団、3つ目は企業、4つ目は個人である。その中でも個人からの寄付が一番大きな割合を占めているという。アメリカでは、宗教団体への寄付がとても多いため、そうした宗教団体は、NPOと同じように地域で福祉活動などを行っているという。

また、行政による支援の割合も大きく、それは連邦、州などから市や町などのローカルなレベルまで多岐に渡っている。行政は、市民に様々なサービスを提供する手段として、NPOなどに事業を委託しており、毎日、100~1,000件程度の委託業務をウェブサイト上で募集しているという。行政が募集する事業の中には、NPOのみを対象とした事業がある一方で、企業等の営利団体を含めた募集もあるとのことであった。特に医療や教育、住宅開発、経済開発などの分野は、行政から運営費を含めた経費が出るため、競争率が高い。一方で、障害や高齢者に対する福祉事業や貧困対策等の分野は、運営費がほとんど出ず、受託者自らが資金調達をしなければならないため、営利団体の参入は少ないという。

また、財団による支援については、金融危機の後にはどんどん厳しくなっており、財団自体の資産も減ってきているという。そのため、助成金を受けるための審査も厳しくなっており、また、支援の額も少なくなっているという。支援の方法も、財団のミッションを達成するような団体に対する一方的な支援に変化してきているとのことであった。

企業による支援の方法についても、近年、変化が見られるという。以前は金銭的なサポートが主であったが、最近では、企業のビジネスモデルに合った活動を支援するという形に変化してきている。今では、企業は財団のようになってきており、支援の際の要件も増えているとのことであった。一方、金銭的な支援のほか、CSR活動の一環として、自社の社員をボランティアとしてNPOに提供するというも行われている。しかし、社員ボランティアについては、多忙により社員の時間があまりなく期待できないという現状があるとの話であった。

## 2. Gray Matters

### (1) Gray Matters の概要

GM は 1988 年ごろ、故ラリー氏 (Larry Levine) とその友人 3 人で結成された。当時、ラリー氏はアシスタント弁護士として働いており、同僚らが、いわゆる社会貢献活動に従事したいという欲求とその能力がある一方で、それらがうまく活用されていない現状を認識していたという。そこに、CRE のスタッフから、彼らの専門的な能力を活用し、NPO の運営をサポートするための団体を作らないか、という話があり、GM を結成することとなった。



GG のロゴマーク

「Gray Matters」という名前の由来については、「Gray」は、GM のメンバーが仕事を退職した人々であることを示す「白髪」を意味していると同時に、「脳の灰色の部分」という意味も示唆しており、「専門的な能力を活用し、よく考える団体である」という意味を込めているという。

GM はボランティア団体であり、法人格を持たない。また、メンバーは弁護士や会計士、医師、建築家、実業家、大学教授などの退職した専門家で構成されており、現在約 25 人のメンバーがいる。全て無償で活動しており、団体としての活動費や予算等はないという。メンバーは基本的にメンバーによる紹介を通して加入しており、今回話をしてくれたジョセフ氏も紹介によって GM に加入したという。

### (2) コンサルティングの内容

GM の事業内容は、ニューヨーク市内外の NPO に対して、理事会開発やマーケティングなどの運営の支援を行っているほか、法的事項や財務に関する相談を受けるなど、総合的なコンサルティングを行っている。提供するコンサル内容は、メンバーの専門性を活かしたものであり、例えば弁護士であれば、NPO の設立の手続きや建物の契約に関することなどを担当している。また、マーケティングの専門家であれば、団体の今後のマーケティング戦略などを提供している。弁護士であったジョセフ氏は現在、ニューヨーク市内にいるハイチ人のコミュニティの文盲率を無くすための活動を行っている団体を担当しているとのことであった。

GMの活動年度は9月から翌年の6月としており、これは大学などの教育機関と合わせているという。GMにコンサルを受ける団体のほとんどはCREからの紹介であり、毎年約20団体が新しくGMに紹介される。新規の団体を含め、年間約40団体の支援を行っており、2013年度は9月から始まり、新旧合わせてすでに14団体の支援を行っているという。支援対象の団体の活動内容は、ホームレスのために住宅を提供していたり、老人に対して福祉サービスを行っていたりするなど多岐にわたっている。なお、NY de VolunteerもGMの支援対象のひとつである。

現在、多くのNPOが直面している課題についても、いくつか教えて頂いた。まず、団体の運営に携わる理事を見つけ育てること、だという。GMのメンバーが理事になることはないが、団体に適当な理事を見つけるために、知り合いを紹介したり、理事を紹介する団体に依頼したりするなどしているとのことであった。

ジョセフ氏曰く「NPOの創立者はたいへん多忙であり、とにかく支援を必要としている」という。NPOの創立者は行動力にあふれた人が多く、自分たちのやりたいことが決まってしまうため、GMのアドバイスを聞かないことも多いという。GMではこれを「ファウンダーシンドローム」と呼んでいるという。

### (3) プロジェクトの管理とCREとの連携

GMは毎月第二火曜日にメンバー全員でミーティングを行っている。ミーティングでは、それぞれのメンバーから、担当するプロジェクトの進捗状況が報告される。また、各プロジェクトの今後の方針を決めるほか、CREを通して新しく依頼のあったプロジェクトがあれば、その担当者を決めるなどしている。NPOを支援する際には、必ず複数人で担当し、その担当者の専門分野がそれぞれ異なるような形で関わっているという。各プロジェクトの支援の成果については、毎年度末にNPOに対してアンケートを行い、その結果をメンバー内で共有している。良い結果が出た際にはウェブサイトに掲載しているとのことであった。

ミーティングの告知や記録、活動の報告の取りまとめなどはCREからサポートを受けているとのことであった。ジョセフ氏は「このようなプロボノ団体を設立・運営するにあたっては、CREのように、活動を支援してくれる組織を見つけパートナーシップを組むことが大切である」と話していた。

#### (4) プロボノ団体の心構え

ジョセフ氏曰く、GMのようなプロボノ団体の設立にあたって気をつけることは、「設立の最初に、とても頭のいいカリスマ的な人を探してメンバーにすること」だという。GMの場合、設立者の妻が教育大学の教授であったので、彼女が別の教授をどんどんメンバーにしていったという。「大切なことは、能力の高いメンバーで始めること。そして常にインフォーマルに、カジュアルに活動すること。気張りすぎないこと」だという。

また、メンバー内のミーティングに時間を費やすのではなく、クライアントとのコミュニケーションに時間を費やすことが大切であるという。コンサルティングを成功させるためには、人と人とのつながりを大切にすることが重要で、相手の話をしっかり聞き、指示を出すばかりでもなく、プライドがありすぎてもいけないという。非営利団体を支援する、というスタンスで行わなければならないといい、簡単に解決できない問題も多いため、話し合いを通して解決していく姿勢が大切であるという。GMとの付き合いが長い団体は、GMを相談所として、サウンドボーディング（≒「意見箱」）として活用している。そうしたコミュニケーションを行っていく中で、団体側に良いアイデアが生まれることが多々あるという。



### 〈3〉 Foundation Center

Foundation Center は、社会貢献分野で活動する団体を支援するインターメディアリー（日本では「中間支援組織」）であり、ニューヨーク事務所担当の Jimmy Tom 氏に、活動の理念などの話を伺った。活動団体および助成団体に対して、長い歴史の中で培った膨大なデータと知見を提供している団体であり、データベースの発展的な活用方法や情報公開の重要性について、話を聞いた。また、Foundation Center の行う無料講義にも参加し、団体の提供する幅広いサービスの概要について知ることができた。



Foundation Center のロゴ

#### 1. Foundation Center の概要

Foundation Center（以下、「FC」）が非営利法人として 501(c)3 ステータスを取得したのは 1956 年、マッカーシーらによる共産主義者への弾圧、いわゆる赤狩りが行われていた時代であった。政府から厳しい透明性、情報公開が求められる時代にあって、FC の活動はライブラリーセンターとしてのデータ収集が主であった。デジタル技術の進歩により、紙ベースの情報からデジタル情報への移行を進め、現在では、インターネットによる情報収集や、利便性を考慮してカスタマイズしたデータベースの構築、運用を行っている。そして近年では、教育に力を入れるようになり、活動団体に対するトレーニングプログラムも実施している。



FC 内の利用者用スペース

FC の本部はニューヨークにあり、他にワシントン D.C、カリフォルニア、ジョージア、オハイオに支部がある。スタッフの数は、5つの支部あわせて 140 人ほどおり、ニューヨーク以外の 4 つの支部はそれぞれ 4, 5 人程度で運営されている。全体の 30~40 人くらいがデータ収集にあたっているとのことである。各地の図書館や教育機関、財団との幅広いネットワークを持っており、日本では公益財団法人助成財団センターと連携するなど、世界中にネットワークを拡げている。

## 2. 多様なサービス

FC は、活動団体、助成団体の双方に対して、非常に多様なサービスを提供している。膨大な量の情報を様々な角度から収集、整理したデータベースやプログラムがつくられており、利用者の利便性や、情報の効果的な利用法が徹底的に追求されていることを感じる。情報を収集し、利用者に提供する立場にある団体にとっては、データベースの発展的な活用を考えるにあたり、大変参考となる内容であると思う。以下で、FC のサービスのいくつかを紹介したい。

### (1) Foundation Directory Online

まず、設立初期から取り組まれているサービスとして、Foundation Directory Online が挙げられる。これは助成団体および助成金の情報を収集してデータベース化したもので、活動団体を対象としたサービスである。現在、10 万を超える団体からの 300 万件以上もの助成情報を掲載しており、全米でもトップクラスの規模のデータベースとなっている。サービスは情報や検索サービスの量と質によって 5 段階に分けられており、レベルに応じて登録利用料が必要となる。ただし、FC の施設内では無料での利用が可能である。

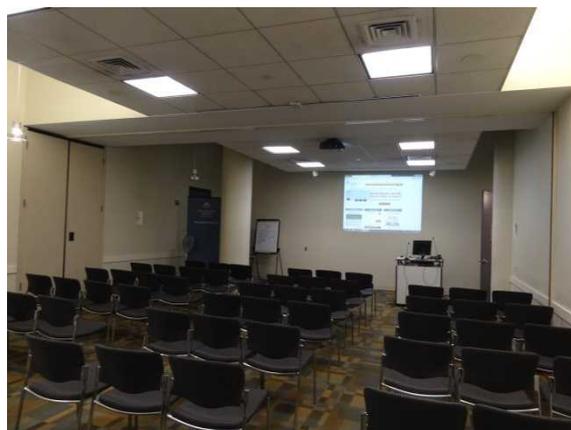
Hover over column below to see additional information	Basic (\$19.95/mo. • \$195/yr.)	Plus (\$29.95/mo. • \$295/yr.)	Premium (\$59.95/mo. • \$595/yr.)	Platinum (\$149.95/mo. • \$995/yr.)	Professional (\$179.95/mo. • \$1,295/yr.)
IN-DEPTH GRANTMAKER PROFILES	The top 10,000 grantmakers	The top 10,000 grantmakers	The top 20,000 grantmakers	120,000+ grantmakers	120,000+ grantmakers
EXTENSIVE GRANT DATABASE	n/a	2.4 million+ in grants	2.7 million+ in grants	3 million+ in grants	3 million+ in grants
GRANT RECIPIENT INFO	n/a	200,000+ recipients	200,000+ recipients	200,000+ recipients	200,000+ recipients
ADDITIONAL FUNDING SOURCES	n/a	n/a	n/a	20,000+ grantmaking public charities	20,000+ grantmaking public charities; 4,000+ companies
KEYWORD SEARCH 990s	n/a	n/a	n/a	n/a	1 million+ Forms 990
POWER SEARCH	n/a	n/a	n/a	n/a	Search 9 unique databases simultaneously
VISUALIZATION TOOLS	n/a	n/a	n/a	n/a	Map and chart 10 years of grant information
SIGN-UP	Sign Up for Basic	Sign Up for Plus	Sign Up for Premium	Sign Up for Platinum	Sign Up for Professional

Foundation Directory Online の 5 つのレベルの料金と機能を示した図 (FC ホームページより)

## (2) Grant Space

Grant Space は、活動団体向けにマネジメントやファンドレイジングなどのスキルを提供するサービスである。このサービスは、以下の4つの講義により構成されている。①実際に教室で行う講義、②インターネットを通じて行う講義、③実際のクラスを録画したビデオ講義、④オンライン上で自分のペースで進められる講義、である。①については、私たちも今回の訪問にあたり受講をした。基本的なトレーニングは1時間の無料コースだが、一日がかりで行うような本格的なコースは有料となっている。

トレーニングの内容は、ファンドレイジングやプロポーザル（助成申請の申込書）の書き方、他者との協働、ソーシャルメディアの使い方などである。今回私たちが受講した講座は、FCの多様なサービスの紹介と利用方法に関する内容であった。なお、NY de Volunteerの日野代表は、設立にあたってFCの講座を一通り受講したということであった。



講座の行われたFC内の教室

講師は、ファンドレイジングに関するものはFCスタッフが先行き、他の専門的なトピックについては外部のコンサルタントなどを招いて講義を行ってもらっている。内部講師については、講師を育てるトレーニングプログラムがあるとのことで、色々な大学や公共図書館と協力してプログラムを開発しているとのことであった。

また、Grant Spaceにおいては、専門家の話をオンライン上で無料視聴できたり、プロポーザルのサンプルを見ることができたり、州ごとの税制や法律について検索できたりするなど、様々なサービスが利用可能となっている。

## (3) Grass Pockets

FCは、団体情報の公開による透明性（transparency）を非常に重視している。そうした姿勢が反映されているのが、助成財団の詳細なデータを公開しているGrass Pocketsというサービスである。Grass Pocketsにおいては、アメリカ国内外の助成財団を総資産とともに一覧で表示するとともに、それぞれの財団がどのような種類の情報をどこまで公開しているかを一目でわかるようにしている。また、財団の財務諸表や助成の実績、対象地域、最新動向を詳細に公開している他、各財団がどういった手段で情報

を発信しているか（Twitter、Facebook、YouTube、ブログなど）、コンタクトを取る際にどの担当者にアクセスすれば良いか、などの情報も公開している。

The screenshot shows a filter menu on the left with categories: Basic Information, Grantmaking Information, Governance Policies and Information, Performance Measurement, HR/Staffing Policies and Information, and Financial Information. Below the filter is a table with columns: FOUNDATION, TOTAL ASSETS, MISSION STATEMENT, COMMITTEE CHARTERS, WHISTLEBLOWER PROCEDURES, GRANTMAKING PROCESS, and ASSESSMENT OF OVERALL FOUNDATION PERFORMANCE. The table lists several foundations with their assets and compliance status for each category.

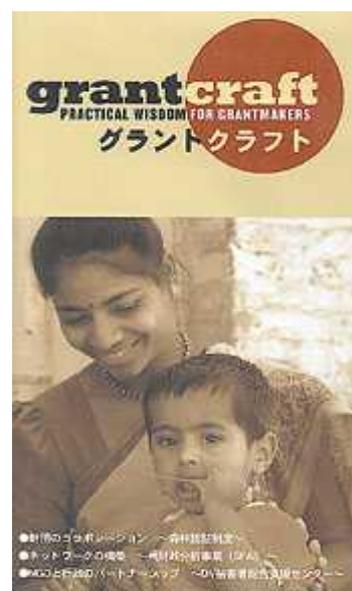
FOUNDATION	TOTAL ASSETS	MISSION STATEMENT	COMMITTEE CHARTERS	WHISTLEBLOWER PROCEDURES	GRANTMAKING PROCESS	ASSESSMENT OF OVERALL FOUNDATION PERFORMANCE
Bill & Melinda Gates Foundation	\$34,640,100,000	✓	✗	✓	✓	✗
Ford Foundation	\$10,984,700,000	✓	✓	✓	✓	✗
J. Paul Getty Trust	\$10,502,500,000	✓	✓	✓	✓	✗
The Robert Wood Johnson Foundation	\$8,967,710,000	✓	✓	✓	✓	✓
The William and Flora Hewlett Foundation	\$7,735,370,000	✓	✓	✓	✓	✓
W. K. Kellogg Foundation	\$7,256,800,000	✓	✗	✓	✓	✗
The David and Lucile Packard Foundation	\$5,797,420,000	✓	✓	✓	✓	✗
The John D. and Catherine T. MacArthur Foundation	\$5,702,080,000	✓	✓	✓	✓	✗

Grass Pockets のページの一部。各財団がどういう情報を公開しているかがわかる。  
(FC ホームページより)

こうしたデータの収集には財団との協力関係が不可欠である。公開しているデータには、財団から提供してもらっている情報もあれば、FC スタッフが財団のウェブサイトのアップデート状況やニュースサイトなどを調査して収集しているデータもあるとのことであった。助成の実施情報については、財団側からの連絡がなくても自動的に収集できるシステムを持っているという。

#### (4) 助成団体向けのサービス

助成団体向けのサービスとしては、Grant Craft や Philanthropy In / Sight などのサービスがある。Grant Craft とは、フォード財団などの支援を受けてヨーロッパで活動する European Foundation と共同で開発したプロ



Grant Craft 日本語資料

グラムであり、助成財団が戦略的でインパクトの大きな助成を行うための実務家向け研修資料（ビデオ、ガイドブック、事例集など）を提供している。日本においても、公益財団法人日本国際交流センターなどと協力して日本語版のガイドブックなどの資料を作成している。

また、Philanthropy In / Sight は、世界各地で行われている社会貢献の規模や分野をマップ上で示すサービスである。このサービスを用いれば、どこの地域でどのような分野の活動がどれだけの規模でなされており、どれだけの助成が必要とされているかを視覚的に把握することができる。助成団体がインパクトの大きな助成を行う地域を探すツールとして活用されるだけでなく、政策立案者や学者の利用も想定したサービスである。



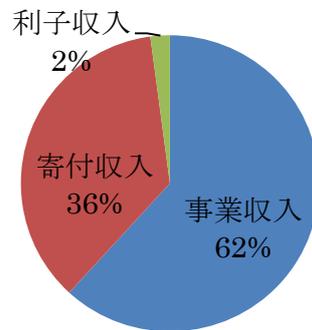
Philanthropy In / Sight のサンプル画像

### 3. その他のトピック

#### (1) FCの資金調達

FCの2012年度年次報告によると、総収入金額は22,182,507ドル（約22億円）。その内訳は次のグラフのようになっている。収入の約60%を占めている事業収入には、Foundation Directory Onlineの利用登録料や、Grant Spaceの有料トレーニングプログラムの受講料、それにFCが出版している資料（オンライン上の利用も含む）などの販売収入が含まれるとのことであった。寄付は主に財団や個人からのものであり、行政からの補助金は含まれていない。

## 2012年度総収入金額（2218万ドル）



### （2）プロポーザルのコツ

Grant Space の説明でも触れたが、FC はプロポーザルの書き方についての講義も行っている。そこで、Jimmy 氏は直接の担当ではないとのことであったが、プロポーザルにおいて重要なポイントをいくつか挙げていただいた。以下のポイントを満たしているかどうか、助成を申請する側はよく確認しておく必要があるだろう。

- ①助成団体側の求めることと自分たちのミッションがしっかりマッチしている。
- ②予算がしっかりしている。どれだけのお金が必要かを明確に示す。
- ③そのプロジェクトがどれだけのインパクトをもたらすのか、明確に説明できる。
- ④事前の調査を行う。似たようなプロジェクトはないか。同じフィールドの事業をどのような団体が行っているのか。パートナーシップが必要ならば、という組織をパートナーとすればよいか。事前によく調べてから申請する。
- ⑤その活動にはどんなニーズがあるのか、必要性をはっきりと示す。

特に Jimmy 氏が自身の経験から感じることは、助成団体側は、その助成によってどれだけのインパクトを社会に与えることができるのか、それをはっきりと示すことのできるものを強く求めているということであった。

## 4. 調査後の感想

FC は社会貢献分野で活動する人々のための図書館である。そして、その膨大な情報量を活用した様々な魅力的なサービスを見ると、FC がどのような考えのもとで社会貢献分野に与えるインパクトの最大化を志向しているのかがわかる。そこには、社会貢献分野における情報公開について、多くの重要なポイントを見出すことができる。

例えば、情報公開においては、データを比較可能な形に加工することが重要である。そして、情報をどのような角度から加工するのかという点も重要である。一例を挙げると、先述した **Philanthropy In / Sight** というサービスでは、世界の各地域における様々な指標を提示することで、その地域でどのような支援が必要とされているかが一目で視覚的にわかるようになっている。このようなデータをもとにすることで、地域のニーズが明確となり、活動団体や行政、助成団体が協働や役割分担を行いやすくなる。利用可能性を考えたデータの提供方法が、社会貢献活動の促進に繋がるという優れたサービスであると考ええる。

現在、デジタル技術の発達とともにデータの利用可能性はますます広がっており、行政も積極的な情報開示（オープンデータなど）が求められるようになってきている。こうした中で、行政も積極的に情報を提供しながら、FCのような民間主体のデータベースの構築を目指していくことも重要ではないかと感じている。



### Ⅲ その他

#### 〈1〉 小林 立明氏（ジョンズ・ホプキンス大学市民社会研究所フェロー）

ジョンズ・ホプキンス大学では、市民社会研究所でフィランソロピーについて研究を行っている小林立明氏を訪れた。小林氏の専門分野は、助成団体による支援のあり方の研究であり、時代とともに変化している支援の手法について「寄付から投融資へ」という視点から話してくれた。また、そうした世界的な潮流の中で求められる行政の役割についても貴重な話を聞くことができた。

##### 1. 小林立明氏について

小林氏は1990年から20年間、国際交流基金で勤務し、ニューヨーク日本文化センターで4年間副所長を務め、2011年に退職した後、ペンシルヴァニア大学NPO指導者育成修士課程を経て、2012年9月よりジョンズ・ホプキンス大学市民社会研究所国際フィランソロピー・フェローシップ・プログラムに客員研究員として在籍し、NPOセクター研究の第一人者であるレスター・サラモン教授の下で、最新のフィランソロピーの潮流である「フィランソロピーのフロンティア」についての研究を行っている。



小林立明氏

##### 2. フィランソロピーのフロンティア

「フィランソロピー」とは、「人類に対する愛」というギリシャ語を起源とするもので、明確な定義はないが、伝統的には、非営利で、かつ経済的な対価を求めることなく財やサービス、労働力などを提供するという意味合いで用いられるものであった。そうした支援の対象は非営利団体などであり、支援の担い手は企業や財団などであった。

しかし近年、営利団体としての法人格を持ちながら社会的課題の解決に取り組む動きや、社会的インパクト投資など公益的な目的のために行う投資活動が見られるようになっており、それらをフィランソロピーと区別することが難しくなっている。そのため、

ジョンズ・ホプキンス大学のレスター・サラモン教授は、こうした新しい活動を「フィランソロピーのフロンティア」と位置付け、非営利、無償が前提であった従来のフィランソロピーの概念を見直し、新しいフィランソロピーの活動の分析を行っている。

以下では、社会的インパクト投資（Social Impact Investment）と呼ばれる支援の枠組みを中心とした新しいフィランソロピーの流れについて、小林氏にお話しいただいた内容を紹介する。

### （１）無償の寄付からリターンのある投資へ

社会的課題の解決に取り組む団体に対する支援のあり方について、従来は対価を求めない寄付や助成が一般的であったが、上述のとおり近年は、対価を求める形での投資や融資が見られ始めている。

その背景のひとつには、NPOの経営の高度化が挙げられる。財政基盤がぜい弱であるという課題を抱えていたNPOは、自立的な経営を目指すようになり、サービスの対価を得て事業収入を確保するようになってきている。現在、アメリカのNPOの全収入に占める事業収入の割合は平均して約75%程度であり、日本のNPOは約60%程度だという調査結果があるという。そうした流れの中、NPOは事業を充実、拡大するための設備投資にかかる資金提供を求めるようになっていったということが言える。

また、近年は、社会的課題の解決の担い手として、営利団体としての法人格を持つ社会的企業が登場してきている。社会的企業は、ビジネスの手法を取り入れながら、貧困問題や環境問題など、一般の営利企業が参入するのに困難な分野を活動領域とする。そのため、収益率が低く、事業成果が出るまでに時間がかかるということもあり、一般の営利企業とは異なる枠組みでの支援形態が求められているということが挙げられる。

### （２）社会的インパクト投資

こうした流れを受けて、新しい支援の枠組みとして注目されているのが、「社会的インパクト投資」である。社会的インパクト投資とは、寄付ではなく投資によって、社会的課題の解決に取り組む団体を支援する方法である。

最も有名な例としてはアキュメン・ファンドという団体が挙げられる。開発途上国での開発支援を中心としている社会的インパクト投資団体であり、2001年にロックフェラー財団の支援のもとで設立された。アキュメン・ファンドのコンセプトは、無償の寄

付や助成ではなく、中長期的、かつ低利な投資を行い、必要であれば経営支援も行うというものであり、2011年度の資産総額は3億2500万ドルというとても規模の大きな団体である。

彼らの成功例のひとつに、住友化学と協力して実施している蚊帳のプロジェクトがある。住友化学はマラリアを予防する蚊帳を開発し、はじめは日本などで製造し、それを国際機関に持ち込んでアフリカで無料配布を行っていた。そこでアフリカでの開発支援をミッションとするアキュメン・ファンドは、持続可能性と価格低下のため、アフリカ現地の社会的企業をピックアップし、住友化学から蚊帳に係るライセンスを譲渡させ、その社会的企業によるアフリカ現地での蚊帳の生産、流通を実現させた。そして、アキュメン・ファンドはそのプロジェクトに対して中長期的で低利な投資を行い、現在、その社会的企業は、数多くの雇用を創出しながら数多くの蚊帳を生産し、現地の人々の手の届く価格で提供している。

### (3) 社会的インパクトの測定指標

社会的インパクト投資に民間投資家の参加を呼び込むためには、参入にあたってのトランザクション・コスト（取引費用）を下げる必要がある。そのためには、投資先となる社会的企業のリスクやパフォーマンスを数値化した客観的な指標やレーティング（評価システム）、データベースの整備など、投資の際に利用できる判断基準の確立が必要となってくる。

そうした社会的インパクト投資のインフラ整備のひとつとして、社会的インパクトを定量的に測定する基準の開発が挙げられる。そのための指標はいくつか開発されているが、そのうちのひとつである SROI（Social Return on Investment）という指標は、社会的なリターンを通貨価値に換算するという特徴を持っている。SROI の値は、「貨幣価値換算した社会的価値」を「投入した費用」で除した計算式によって求められる。

$$\text{SROI} = \frac{\text{貨幣価値換算した社会的価値}}{\text{投入した費用}}$$

では、そうした社会的価値をどのように貨幣価値換算するのか。小林氏によると、「それを理解するには3日間ワークショップを行う必要がある」とのことであったが、青少年の非行防止に取り組んでいる活動団体を例に、概略を説明してくれた。

社会的なリターンを測定するには、例えば、その団体が何人の青少年に対して働き掛け、そのうち何人を更生に導いたかをデータとして収集する。そして、その更生した青少年の人数について、予測される生涯賃金はどれくらいか、それに基づいた税収入はどの位か、そして逆に、再び非行をはたらいてしまった場合にどれだけのコストがかかるか、どれだけの被害をもたらすか、などを算出する。それらを総合することによって、どれだけ社会的なリターンを得ることができるのかを数値化できるのだという。

イギリスでは現在、SROIの対象となる教育、アート、地域開発、非行防止などの各分野において、コスト計算の際に基準となる単価のガイドラインを定めているとのことであった。そのガイドラインを公開することで、国内の全てのNPO団体がSROIを簡単に計算できるようにする。そのようにしてSROIの利用を広めることによって、民間の財団や投資団体からの資金をNPOセクターに呼び込むことができるのだという。イギリスにおいては、そうしたインフラ整備は行政の役割であるとのことであった。

なお、筆者の補足であるが、日本でのSROIを評価基準として用いた先進事例としては、認定NPO法人ピースウィンズ・ジャパンの被災地での漁業関係者への支援活動に関する公益財団法人パブリックリソース財団による評価<sup>\*1</sup>や、日本マイクロソフトの被災者雇用促進の「東北UPプロジェクト」に関するビズデザイン株式会社による評価<sup>\*2</sup>などがある。いずれも、報告書はウェブ上で公開されており、報告書の末尾には「インパクトマップ」と呼ばれる計算表に沿ってSROIの数値や算定根拠が記載されている。例えば、前者のピースウィンズ・ジャパンの事例においては、対象とした3つのプロジェクトについて、投資額に対して生み出された付加価値、つまりSROIの値はそれぞれ5.32、45.18、1.88となっており、評価を行ったパブリックリソース財団は、非常に効果的な事業であったと結論づけている。

#### (4) 日本の状況と世界の最新動向

日本においては、社会的インパクト投資に民間資金が流れ込むためのインフラ整備が充分には進んでいないが、社会的インパクト投資、もしくはそれに似たフィランソロピーの手法を行い始めている有名な団体として、公益財団法人日本財団や京都信託資本財団、鎌倉投信株式会社などが挙げられる。また、大手金融機関である大和証券は、世界銀行の発行するワクチン債（開発途上国へのワクチン提供のための資金調達）を日本で扱うほか、社会的インパクト投資関連の金融商品の取り扱いを開始している。

一方、世界的な動向としては、2013年6月のG8サミットで、イギリス政府の主催により社会的インパクト投資フォーラムが開催され、そこで先進国が一致して社会的イ

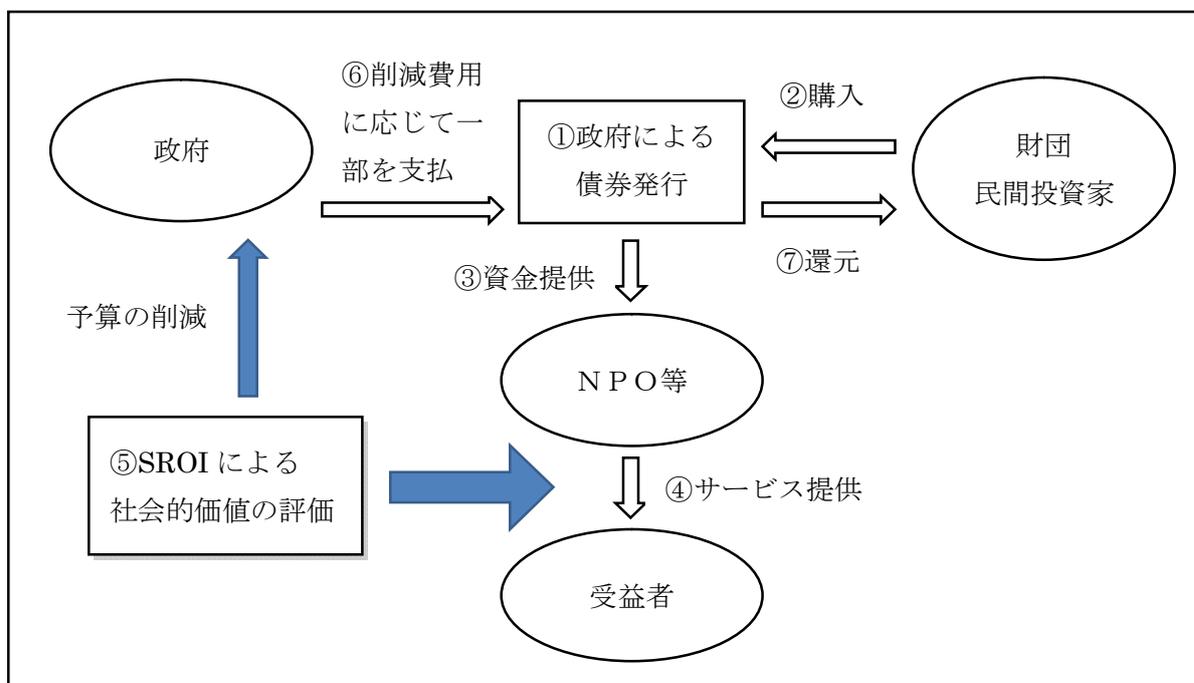
ンパクト投資タスクフォースを設置することなどが合意された（なお、日本とロシアはタスクフォースにまだ参加していない※<sup>3</sup>）。小林氏はインタビューにおいて、G8 を契機とした先進国の社会的インパクト投資拡大への取り組みが進む中、日本も座視していることはできないだろうと述べていた。

### 3. 行政とフィランソロピー

小林氏からは、他にもフィランソロピーに関する多くの話を頂いたが、社会的インパクト投資を中心としたこれまでの説明を踏まえて、行政の役割と絡めた話について一部だけ紹介したい。

#### （1）社会的インパクト債権

インタビューの中で小林氏が、今後、地方自治体に検討して欲しい取り組みとして挙げたのが、社会的インパクト債権（Social Impact Bond）というスキームである。社会的インパクト債権とは、NPO等の活動のために政府が債権を発行するというものであり、仕組みとしては、政府が発行した債権により調達した資金をもとにNPO等が活動を行い、その活動によって削減される政府の予算の一部が投資家にリターンとして支払われるという流れになっている。



社会的インパクト債権のスキームのイメージ図（筆者作成）

上記の図に沿って例を示すと、①地方政府が非行防止に取り組むNPOの活動のために5年で満期が訪れる3千万円の債券を発行したとする。②その債券は、財団や民間投資家などによって購入される。③そうして調達した資金3千万円を地方政府がNPOに与えるのだが、その際、NPOは5年の間に5千万円分の社会的なリターンを生み出すという契約を地方政府と結ぶ。④その資金をもとにNPOが非行防止の活動を行い、⑤その活動による社会的なリターンを前述したSROIなどによって評価する。そして期間満了時、そのNPOの活動によって地方政府が非行防止のために支出すべき経費が5千万円削減されれば、⑥地方政府はその浮いた予算から、3千万円に1千万円の利子をつけた4千万円を支払い、⑦民間投資家や財団などに還元するという仕組みになっている。

政府にとっては、民間資金を導入しながら税負担を増やさず、かつ、行政コストを下げるができるというメリットがある。もちろん事業主体であるNPOにとっても有益な資金調達手段であり、事業の受益者にとっても一定の質を維持した公共サービスを受けることができる。なお、政府はNPOが定められた期間内に社会的なリターンを生み出した場合にのみその削減費用の一部を支払うことになっており、政府がリスクを負うことはない。もしNPOが成果を達成できなかった場合のリスクの引き受け手は、債券を購入した財団や投資家となる。

ただし、社会的インパクト債権を導入するためには、前提条件がいくつか存在する。例えば、一定程度の規模のNPOが育っていること、それらのNPOが行政コストを下げるだけの能力を持っていること、社会的なリターンを測定するSROIなどの算定基準が定まっていること、そして、高いリスク負担に耐えられるほどの規模の大きな財団が存在することなどが挙げられる。これに加えて、対象となる事業が、過去に現実に行行政コストの削減と社会的価値の創出という面で実績を挙げているという点も重要である。

社会的インパクト債権は英国発のスキームであるが、近年、各国政府の政策課題として注目を集めている取組みである。2013年6月に開かれたG8においては、英国が社会的インパクト債権を議題として提唱し、アメリカでもオバマ政権が2012年から「Pay for Success Bonds（成功報酬債権）」という社会的インパクト債権の取組みを始めている。アメリカでは、2012年にはモデル事業として予算1億ドルを計上しており、2014年度には5億ドルを予算要望している<sup>\*4</sup>。福祉などの分野で一定水準の公共サービスを維持しながら、行政コストを下げることができ、かつ、追加の財政出動が必要ないという点で、地方自治体にとっては導入しやすい仕組みではないかと小林氏は語ってくれた。

## (2) リスク管理と情報公開

フィランソロピーのフロンティアにおいて、従来の寄付だけでなく投資が広まりつつあるという話はこれまで述べた通りであるが、そこにはリスク管理という視点が欠かれない。投融資の対象となる社会的課題の解決に取り組む団体やプロジェクトは、投資対象としてリスクが高いためである。そこで、小林氏にリスクを抑えるために必要なことをいくつか挙げてもらった。

### ○デューデリジェンス（適正評価）の仕組みを明確にすること

デューデリジェンスとは、例えば Global Giving がウェブサイトへの掲載を申請した団体に行われる審査のようなものであり、団体の能力や健全性、リスクなどを調査することである。これにより投資家のリスクを低減させるとともに、プラットフォーム全体の信頼性を向上させることができる。

また、近年、社会的証券取引所という非営利団体や社会的企業に特化した市場メカニズムの導入がいくつかの国で試みられている。証券取引所は、リスクを低減して投資家の投資を呼び込むためにも、「上場」しようとする団体に対して厳しいデューデリジェンスを行っているということであった。

### ○NPOの情報公開により、経営の透明性を高めること

アメリカでは、990 というフォームによって財務状況が細かく公開される。そこでは主要な役員に対する報酬もすべて公開対象となる。その点、日本のNPO法人もNPO法により決算書類の公開が義務づけられているとはいえ、会計基準に則った統一した財務情報の公開は求められていない。小林氏によれば、セクター全体の信頼性を高め、寄付者の判断材料となりえる状態にするためにも、日本のNPOにも統一した基準のもとで細かい財務諸表の作成を求めるべきだとのことであった。

### ○最終的なリスクを背負う財団が存在すること

最後に、以上のポイントに注意してもなお残ってしまうリスクを負担する財団が存在することが重要である。そして、そうした財団の存在がモラルハザードを生じさせないためにも、財団は支援先の選定において競合性を高め、また、財団自身が事業の実行可能性を徹底的に審査する能力を蓄積していかななくてはならない。アメリカにおいてはロックフェラー財団などが先駆的な役割を担っていたが、今後、中小財団がそうした役割を担うことのできるように標準化したフォーマット作りなどを行っているとのことであった。

その中でも、情報公開・提供という点では、行政の果たすことのできる役割は大きい

のだろうと小林氏は語ってくれた。行政は、民間ではカバーし切れない量の情報を持っている。そうした様々な統計データは、行政が持っているだけでは活用されないものであり、商工会議所、学校、NPO等と連携して、行政が独自のプラットフォームを立ち上げてみるのも良いのではないかと提案してくれた。

#### 4. 調査後の感想

欧米のフィランソロピーにおいては、投融資や寄附などの方法により民間の資金を社会貢献分野に投下させるスキームや、それらの資金を効果的に活用するための戦略的な仕組みが非常に発達していると感じた。短いインタビューの中で小林氏が私たちに提供してくれた情報はあくまでフィランソロピーの世界のほんの一部に過ぎないと思うが、社会貢献分野の今後の可能性を大いに感じる事ができた。

株式等を発行することのできない非営利団体や、収益率の低い分野で社会的課題の解決に取り組む社会的企業にとっては、基盤強化やスケールアップのための資金調達が難しいということが構造的な課題として挙げられる。そうした状況において、それらの社会貢献活動の主体に対して投融資を進めていこうとする社会的インパクト投資などの新たな取り組みは、社会貢献分野の発展を大きく後押しするものである。

ただ、残念なことに日本においては、社会的インパクト投資などへの関心が低く、それらのためのインフラの整備にはまだ時間がかかりそうなのが現状である。米国では、ロックフェラー財団の多大なバックアップのもとで先駆的に様々なインフラ整備が進められたという経緯がある。社会的インパクト投資を普及するためには、社会貢献に関して意欲的で、高いリスクを引き受けることのできる規模の大きな民間財団や民間金融機関の活躍が不可欠であると言えるだろう。

そして、フィランソロピーの新しい潮流においては、公共セクターを担う行政の役割も求められている。社会的インパクト債権という小林氏が教示してくれたスキームは、民間の資金を組み入れながら効果的な公共サービスをはかっていくというものであり、実現にあたっての課題はあるものの、行政にとってもNPOにとっても、そして受益の対象である社会にとってもメリットのある仕組みとなっている。民間資金を活用して公共サービスを民間に移転するという発想は、金融機関と連携しながら公共施設の運営を民間に委ねるPFI (Private Finance Initiative) などの仕組みの活用が進められていることを鑑みると、すでに日本にもそうした潮流が存在していると言えるだろう。

現在、日本では少子高齢化が進み、社会的課題は多様化、複雑化しており、限られた

資源でこれまでの行政サービスを維持していくことは難しくなっていくと予想される。そのような状況の中で、今後、社会的課題の解決にあたって民間の資金、及びNPOらのノウハウの活用を進めていくことが、より一層求められていくのだろうと感じている。

## 5 参考資料

※1 『Peace Winds Japan “Support to the Ofunato Fish Retail Association Project” Evaluation Report』 公益財団法人パブリックリソース財団

<http://public.or.jp/PRF/aboutus/files/PWJ121015.pdf>

※2 『東北 UP プロジェクト第三者評価報告書（最終版）』 ビズデザイン株式会社

[http://www.biz-design.co.jp/blog/wp-content/uploads/2013/08/e69db1e58c97up\\_e7ace4b889e88085e8a995e4bea1e5a0b1e5918ae69bb8130709efbc88e69c80e7b582e78988efbc89.pdf](http://www.biz-design.co.jp/blog/wp-content/uploads/2013/08/e69db1e58c97up_e7ace4b889e88085e8a995e4bea1e5a0b1e5918ae69bb8130709efbc88e69c80e7b582e78988efbc89.pdf)

※3※4 『NPO議員連盟訪米視察報告書』 辻元清美事務所

[http://www.eda-jp.com/satsuki/2013/20130930NPOgiren\\_houbei.pdf](http://www.eda-jp.com/satsuki/2013/20130930NPOgiren_houbei.pdf)



## 〈2〉マシュー・ギラム氏（自治体国際化協会ニューヨーク事務所上席研究員）

自治体国際化協会（CLAIR、クレア）は、自治体の国際化や海外行財政の調査等を支援している日本の財団法人であり、海外に 7 つの事務所を持っている。今回、そのニューヨーク事務所を訪問し、シニアリサーチャー（上席研究員）のマシュー氏（Matthew Gillam）に、アメリカのボランティアの歴史や現状について話を聞いた。

### 1. 自治体国際化協会の概要



自治体国際化協会（以下「クレア」）は、海外に 7 つの事務所を設置・運営し、国内外で様々な活動を行っている。具体的には、人的交流プログラム「JET プログラム（「語学指導等を行う外国青年招致事業」 The Japan Exchange and Teaching Program）」の推進や自治体の海外活動の支援、諸外国の地方自治に関する調査研究、日本の自治体と海外の自治体の交流支援、国内の多文化共生社会推進に向けた取り組みなど、「地域の国際化」のために広く活動している。クレアニューヨーク事務所では、海外の情報収集や行財政制度等の調査、自治体の北米地域における活動支援などを行っている。



CLAIR の入っているビル  
20 階がオフィス

なお、本研修の実施にあたっては、クレアニューヨーク事務所作成のレポート『ニューヨーク市における NPO 事例調査～日本の NPO セクター強化のために～』（平成 24 年 1 月作成）を大いに参考にさせて頂いた。

今回、ニューヨーク事務所のマシュー氏よりアメリカのボランティアの歴史や現状についてレクチャーを受けた。マシュー氏は、2012 年 10 月下旬に発生しニューヨークに大きな被害をもたらしたハリケーン・サンディの際に、瓦礫撤去等のボランティア活動を行ったほか、東日本大震災の際には宮城県石巻市でボランティア活動を行うなどしており、豊富なボランティア経験を有している。以下は、マシュー氏からのレクチャーの内容である。

### 2. ボランティアの歴史について

#### （1）コミュニティの衰退と復活

アメリカでは古くから、グループで集まって行動することが基本的な慣習として定着している。アメリカでは、開拓当初から農業社会のコミュニティを基盤とした共同体があり、

農作物の収穫や納屋の建設など、構成員一人ひとりが共同体のために奉仕していた。また、宗教団体が教会を建てたり墓地を造成したりする際にも、こうした共同体を作って活動していた。

産業革命が進むにつれて、そのような農業コミュニティだけでなく、職業や宗教、個人の趣味など幅広い分野で、共通の目的を持った多様なグループが存在するようになっていった。これらの中には、ライオンズクラブやロータリークラブなど社会への奉仕活動を行う団体もあった。また、会員制のグループ、いわゆるクラブでは、健康保険や生命保険などの制度がある団体もあった。こうした動きについては、フランスの政治思想家トクヴィルの『デモクラシー・イン・アメリカ』においても言及されている。

しかし、20 世紀以降、仕事に拘束される時間が長いことや、スポーツやテレビなど多くの娯楽が出てきたことにより、人々はこうしたグループに所属しなくなっていき、グループの数も少しずつ減っていった。一方、社会保障などについては、従来のクラブに代わり、行政がサービスの提供主体となり、人々がグループに所属する理由も薄れていった。

こうした流れに転機が訪れたのは、1970 年のアースデイの誕生であるといわれている。アースデイとは、地球環境について考える日として国際連合などが提案した記念日で、毎年 3 月 21 日をアースデイとしている。このアースデイを契機として、環境問題や社会問題などに対する人々の意識が高まりを見せ、人々は、グループを組んでそれらの問題の解決のために、啓発活動や抗議活動などを始めたほか、実際に自然環境の保護や美化活動に取り組む人々やグループがあらわれた。

そうした動きの中で、環境問題や貧困問題など社会的な課題の解決について、政府や企業任せにするのではなく、自ら考え行動する意識が高まっていった。例としては、ニューヨークでは、「コミュニティガーデン」という活動の始まりが挙げられる。これは、不景気の影響でゴミの不法投棄などにより荒れてしまった空き地を活用して、花や木などの植物を植える活動で、その管理は市民の手によって行われている。この活動により、荒れ地を整備するだけでなく、治安の向上や、地域住民の結びつきを強める効果をもたらしていると言われている。最盛期には 1,800 園ほどあり、現在でも 600 園ほどがあるという。

## (2) 近年のボランティア教育

近年においては、小、中学校の子どもたちに対して、ボランティアを行うよう学校が指導している。多くの場合、在学中に数百時間ものボランティア活動を地域で行うこととなっている。マシュー氏の高校生の息子は、年間 200 時間のボランティアをするように学校

から課せられているという。

これは、子どものころから地域でボランティア活動することを習慣づけるために行われる。子どもたちは数学や理科などの他の科目と同様に、必須科目と捉えて取り組んでいるという。ボランティアの内容は、公園で子どもと遊んだり図書館で折り紙を教えたり、学校の先生の仕事を手伝ったりするなど、どのような活動でもよいとのことであった。例えば、マシュー氏の息子は、マシュー氏とともに近所の海岸の清掃に参加したということで、そうした活動についてもボランティアの時間に含めることができるのだという。

かつてはこうした取組みはなかったというが、マシュー氏は「こうした取組みを通じて、困っている人たちを助けてあげる考えが根付くといい」と話す。「無理やりやらされて反発があったとしても、年を重ねてから、あれは面白かったな、もう一度やってみたいな、という気持ちがまた出てくるのではないかと思う」と話していた。

### 3. ニューヨークのボランティア事情について

#### (1) ボランティア活動への参加の方法について

マシュー氏は「人々の多くは、困っている人たちのために何かしたいという気持ちと、柔軟に活動したという気持ちの、二つの欲求を併せ持っている」という。アメリカでは、人々が、限られた時間の中でフレキシブルにボランティア活動を行える環境が整ってきており、それがアメリカのボランティア活動を盛んにしている大きな要因ではないかと話していた。現在は、インターネットを活用することで、団体のホームページやSNSなどから、自身の興味のある分野で、自身の都合のよい内容のボランティア活動を探し出すことが容易になっており、ボランティアの機会は常にあるという。マシュー氏もハリケーン・サンディの際に「何か活動したい」という思いがきっかけで、色々な募集を探したとのことであり、実際に活動に参加することで、次第にそれが習慣となっていったという話であった。

参加したいボランティア活動の見つけ方は、インターネットの他にも、配布チラシ、街頭公告、口コミなど色々あるという。活動にあたっては休日を利用するほか、会社のボランティア休暇などの制度を活用する場合もあるとのことであった。ボランティアには、年齢や性別を問わず、様々な人々が参加しているとのことであり、また、参加する人の傾向は活動団体によって違いがある。ボランティアへの参加の形態は、友人と一緒にだったりグループ単位だったりする場合が多いそうだ。そうしたことから、ボランティア活動の場が社交の場としても捉えられており、ボランティアを通して友人や仲間ができることも少なくないという。

企業も、CSR 活動の一環として、自社の社員がボランティアを行いやすい環境づくりに努めているところが多いとのことであった。ボランティア休暇制度を設けたり、企業が社員の受入れをボランティア団体に依頼している場合もある。その際、企業は団体に対して費用を支払うこともあるという。マシュー氏が所属しているボランティア団体「NY Cares（ニューヨーク・ケアズ）」でも、企業から費用をもらい、社員ボランティアの受入れを行っているという。このようなボランティア団体との連携は、学校においても見られるという。

なお、ボランティアには「アフィリエイトボランティア」と「スポンテニアスボランティア」の2種類があるとのことであった。前者は、訓練を受けたボランティアで、警察や消防、救急医療などの分野で活動しており、その能力はプロフェッショナルと変わらない。一方、後者はそうした訓練は受けておらず、組織などには所属していない、単発的に活動するボランティアのことを指している。田舎の地域においては、有給スタッフとアフィリエイトボランティアを組み合わせた組織が多く見られるという。

## （2）マシュー氏のボランティアについて

マシュー氏は、プライベートで NY Cares（ニューヨーク・ケアズ）というボランティア団体に所属している。NY Cares は 1980 年代後半、ニューヨークの若者達によって設立されたボランティア団体である。NY Cares は、お金ではなく時間を提供することで地域貢献ができると考え、アフター5 や週末を活用し、無理のない範囲で活動できる仕組み作りに取り組んでいる。現在では、日本を含む 16 カ国に活動拠点を置いている。



NY Cares のロゴマーク

マシュー氏は、空いた時間を見つけては、自分の予定に合った活動を NY Cares のホームページから探し、そこで登録を行うことでボランティア活動をしているという。NY Cares のホームページではボランティア募集の情報は何週間も前から掲載されているという。マシュー氏曰く「NY Cares の優れているところは、ボランティアの情報を前もって提示していること、そして、簡単な手続きで活動に参加することができること」だと話していた。

The screenshot shows the New York Cares website's search interface. At the top, there's a navigation bar with links: OUR STORY, VOLUNTEER, COMMUNITY PARTNERS, COMPANIES, NEWS & EVENTS, WAYS TO GIVE, and DONATE NOW. The main heading is 'Search for Projects'. Below it, there's a search bar and a 'PROJECT KEYWORD SEARCH' section. On the left, there are two filter sections: 'Issues I Care About' with categories like The Arts (78), Disaster Recovery (60), Aging (54), College Access (42), and Animal Welfare (6); and 'Who I Want to Support' with categories like Adults (299), Children (292), The Homeless (122), Immigrants (32), and Animals (6). The main content area displays two project listings:

NAME	DATE/TIME	SPOTS LEFT
<b>Swim Meet with NYC Parks Citywide Aquatics</b> <small>QUEENS - CORONA SEE MAP</small> Support young swimmers (ages 6-18) as they compete against others from all five boroughs... <small>READ MORE</small>	TODAY Sun, Dec 8 8:45am - 2:30pm	<b>9</b> <small>SPOTS LEFT</small> SIGN UP
<b>Community Garden Build with Expeditionary Learning School for Community Leaders</b> <small>BROOKLYN - BENSONHURST SEE MAP</small> Work alongside local high school students and community members to create this brand new garden area... <small>READ MORE</small> <a href="#">See Other Dates for this project</a>	TODAY Sun, Dec 8 10:00am - 4:00pm	<b>10+</b> <small>SPOTS LEFT</small> SIGN UP GROUP

### NY Cares のホームページ。多くのボランティア活動を検索することができる

ニューヨーク市のボランティア団体は団体ごとに活動内容や構成員も様々であり、その活動形態が自分に合っているかどうかでボランティアへの参加を決めるのだという。例えば **Occupy Sandy** (オキュパイサンディ) というグループは、ニューヨークの金融街ウォールストリートを拠点として、経済格差などについて抗議活動を行っている団体であり、構成員には若者が多く、考え方も比較的ラディカルであるという。**Occupy Sandy** のボランティア活動はあまり計画的には行われず、当日になって活動の連絡が来ることがほとんどであり、マシュー氏の生活リズムでは参加が難しいとのことであった。

### (3) 寄付について

寄付は、個人的な気持ちから行う人もいれば、宗教上の理由で、所得のうちの決まった割合を寄付している人もいるということであった。マシュー氏の場合は、寄付先の団体の活動などについて情報収集をし、厳選した上で寄付を行うという。寄付の方法は、以前は現金で行われていたが、今ではインターネットを通じてクレジットカード等で行うことも多い。マシュー氏は、我々が訪問した **GlobalGiving** や、**Kick Starter** などのクラウドファンディングサービスを活用することもあるという話であった。

また、毎年 11 月の第 4 木曜日「サンクスギビングデイ」後のホリデイシーズンには、寄付が増える傾向があるという。マシュー氏曰く「クリスマスや年末などで支出が増えると、

『自分のためにこれだけ金を使っているのだから、困っている人のためにもお金を使おう』という気持ちが湧くためだ」ということであった。

#### (4) 行政とボランティア団体の関係

ハリケーン・サンディのような緊急事態においては、行政サービスを補完する役割としてボランティアの活動が非常に重要になるという。そうしたボランティアのコーディネートを行っている組織のひとつが VOAD (ボアード、Volunteer Organization Active in Disaster) である。VOAD は全国組織で、ナショナル VOAD 及び 55 の州と地域にある VOAD、そしてそれよりも小さな地域の VOAD が何百もあるという。VOAD は非営利の会員制組織であり、数多くのボランティア団体



瓦礫撤去の様子

や宗教団体が会員となっている。VOAD は、ボランティア団体がより効果的に活動できるように取り組んでおり、活動によっては政府と連携することもあるという。ハリケーン・サンディの際には、ニューヨーク VOAD はニューヨーク市庁の危機管理部門である OEM (The Office of Emergency Management) とも連携していた。OEM が VOAD にボランティアの派遣を要請し、OEM は NY Cares をはじめとする会員組織に対してその情報を伝える活動を行っていた。

ハリケーン・サンディの際には、数多くの団体がニューヨークで活動していたが、その中には短期間で活動を終わってしまうところもあった一方で、どんどん大きくなっていった団体もあったという。すぐに活動を終えたグループの一つに MORE (marathon of relief effort) という団体がある。MORE は、ハリケーンにより中止となってしまったニューヨークシティ・マラソン (11 月上旬に開催予定だった) の参加者のうち、すでにニューヨークに到着していた人々によって結成された。MORE は、被災者や被災地のために NY に留まってボランティア活動を行い、1 ヶ月ほどで解散したという。一方で、継続して活動している Friends of Rockaway (フレンズオブロッカウェイ) という団体もある。こちらの団体は、広く浸水被害に遭ったロッカウェイ半島で、瓦礫の撤去や、土砂が流入した建物の修理などを行っている。

発災後一か月ほどしてから、ニューヨークのブルームバーグ市長はニューヨーク市を 4 つの区域に分け、それぞれに担当者を配置し、強力な権限を持たせうえで復旧活動にあたるようになった。4 人の担当者は、被害地域に効果的なサービスを提供するために、復旧

活動にあたっているボランティア団体間の連絡や調整、情報提供等の活動を始めるようになった。物資配給の状況や各団体の活動範囲、支援が必要な地域などの情報を提供したり、団体同士が連携して活動できるようにコーディネートを行ったりした。4人の担当者は、ボランティア団体を管理するのではなく、サポートすることに専念したという。マシュー氏曰く「これらの取組みはとてもうまく機能した」という。行政がボランティア団体との連携を成功させるポイントは、団体をコントロールするのではなくサポートすること、そして、悪いことが起きていないか監視をすることだとマシュー氏は指摘する。

関東で震災が発生した際に備え、マシュー氏は「できるだけボランティア意識を養い、そうしたグループが自発的に活動できるように準備を。そしてそうした活動が効果的に行われるように、行政は情報提供や団体間の調整などの支援をしてほしい」とのことであった。



## 終章 まとめ

アメリカで活発に社会貢献活動を行う 9 団体へのインタビュー調査においては、どの団体も非常に協力的に情報を提供してくれたため、各団体の活発な活動を支えている数多くの仕組みを見て取ることができた。同時に、それらと比較することで千葉県の課題もより鮮明になったと感じている。

アメリカの活発な社会貢献活動を支えている仕組みは何か。その本題にできるだけ普遍的な答えを出すべく、本章では、調査を通じて特に重要だと感じている「情報公開」「マネジメント」「他者との連携」という三本の柱を立て、それぞれの切り口ごとに 9 団体の調査から見えてきたアメリカの団体の優れた点や先進性を整理してみた。そして、そこから対比される県内の現状や課題を整理し、最後に、千葉県施策にどう活かすかという考察へと繋げてみたい。

### 1. 情報公開について

まず、ほとんど全ての団体が共通して述べていたトピックとして、「情報公開」というキーワードが挙げられる。活動内容や、財務状況に関する情報公開について、アメリカの団体はとても重視している。そして、情報公開の重要性が語られる場面において、そこには必ず、個人、企業、財団などの寄付者の視点があった。

#### < 寄付先選定の判断材料として >

まず、これから寄付をしようと考えている人にとって、団体の公開する情報は寄付先に値するかどうかを判断する貴重な材料である。それは株式市場において投資家が投資先の企業を判断するのと変わりはない。新たな寄付を獲得したい団体にとっては、広く一般に対して詳細な活動内容や財務情報を公開することが第一歩となる。

ジョンズ・ホプキンス大学の小林氏は、NPOセクターに民間資金を呼び込むためには、寄付者や投資家の判断基準となりうる情報公開を徹底しなければならないと説いていた。さらに、NPOセクターの信頼性の向上には、団体の情報公開の度合いを比較可能なシステムの構築が望ましいとも語っている。

#### < 寄付者との信頼関係維持のため >

また、アメリカのNPOには、「スチュワードシップ (stewardship)」という考えが

定着していると言われる。日本でも広まり始めている言葉であるが、直訳すると「受託責任」という意味であり、これはNPOにとっては、寄付者に対して寄付金の管理やその使い道について説明する責任があるという意味で使われる。アメリカの寄付文化が定着している理由のひとつとして、この「スチュワードシップ」への意識があると言えるだろう。

U.S.-Japan Council は寄付者に対して毎月ニュースレターを送付し、GlobalGiving は寄付者に対してメールでこまめに寄付先のプロジェクトの経過報告を行っている。また、Youth For Understanding や NY de Volunteer も寄付者の理解を得るための活動報告に関する情報公開を重視していると語ってくれた。このように、アメリカのNPO にとって情報公開というのは、寄付者との信頼関係を維持し続けるための手段として捉えられていることがわかる。

その背景には、寄付者は、自分の寄付がどのように使われ、どのような成果に繋がったのかを非常に重視しているという事実がある。また、企業にとっては、Youth For Understanding のインタビューであったように、会社の寄付がどのような団体によってどのように使われているのかを株主に説明し、理解を求める責任がある。また、活動の結果報告においては事業の評価をしっかりと行う必要がある。それは、Foundation Center にて「助成団体側は、その助成によってどれだけのインパクトを社会に与えることができるのか、それをはっきりと示すことのできるものを強く求めている」というコメントがあったとおりである。

以上の点を踏まえ、アメリカのNPOの情報公開については、次のようにまとめることができる。また、それらと対比される千葉県の課題も整理した。

#### アメリカの先進性

- NPOは、情報公開を寄付者との信頼関係を維持するための重要な手段と捉えている。そのため、寄付者に対して詳細な事業報告を行うなどのコミュニケーションを重視している。
- 公開情報は寄付者や投資家の判断材料となる。アメリカでは 990 フォームによって、統一的な基準により情報公開が義務づけられている。

## 千葉県の課題

- 情報公開の意義や、寄付者への受託責任の重要性を十分に認識されていない。
- NPO法人はNPO法で義務付けられた公開書類は提出するが、寄付者に対する意識がまだまだ低い。行政の運用する既存の情報公開システムが一般県民に十分に利用されていないことも一因と思われる。
- NPO法人の会計実態にあわせた会計基準として「NPO法人会計基準」が存在するが、NPO法では準拠すべき基準が統一的に義務づけられておらず、法人ごとに会計情報にバラつきが生じてしまっている。また、会計実務に不得手なNPO法人も多いため、NPO法人の提出した決算報告を団体ごとに比較することが難しく、寄付者にとって寄付先選定の基準としてあまり機能していない。

## 2. マネジメントについて

次に、訪問先の団体のインタビューを通して感じたのが、全てのスタッフが高いマネジメント能力を備えているということである。また、あらゆる団体に組織図が存在しており、組織と同等のガバナンス体制が整備されているという点も印象深かった。

### <優秀なマネジメント人材>

日本とアメリカのNPOのマネジメント意識の違いを最も象徴していたのが、NY de Volunteer のインタビューであると感じている。団体の運営を担うのはボランティアスタッフであるが、組織運営に関する高い意識が全員に根付いていることがうかがえる。NPOの組織としての動きは一般の営利企業と変わらないという認識があるためだ。日本のNPOは、そうした意識が高くないことが問題であるというコメントもあった。

アメリカのNPOが意識しているのは、マネジメント力の高い人材の確保と育成である。GlobalGiving は「我々の最大の資産はインテリジェンス」と語っており、スタッフの採用や働く環境を非常に重視している。U.S.-Japan Council は、事業の継続のためにはミドルマネジメント層のリーダーシップ、マネジメント力の強化が重要であると語っていた。また、良いプログラムを運営するためには、人件費を含めた間接経費は欠かせないものであるとも述べていた（平均は支出額の25%）。

また、団体のマネジメント力向上のためには、Community Resource Exchange や Gray Matters などのNPOの基盤強化を支援する組織に依頼するという方法もある。

彼らは運営基盤強化のために専門的な立場からNPOのマネジメントなどのコンサルティングを行っている。両団体は非営利団体であるが、アメリカでは営利団体によるNPO向けのコンサルも発達しているということであった。

#### <重視される団体の健全性>

一方、支援団体側から見た時、支援先の選定にあたって重視されるのは、団体の健全性や活動の継続性である。例えば、GlobalGiving はウェブサイトへの掲載を申請する団体に対しては、財務状況に関する審査を行い、パートナーとなるのに適正な団体かどうかについて判断している。このように、活動団体が支援を受けるためには、NPOであっても株式会社と同じように財務の健全性やパフォーマンスを意識したマネジメントが求められていると言える。

以上の点を踏まえ、アメリカのNPOのマネジメントについては、次のようにまとめることができる。また、それらと対比される千葉県の課題も整理した。

#### アメリカの先進性

- NPOスタッフのスキル、意識が高く、それぞれのスタッフにマネジメント、資金調達の意識が根付いている。
- 良質な事業を運営するためには、人件費などの間接経費は欠かせないものであると認識している。
- プロボノ団体など、NPOのマネジメントに関するコンサルタントが発達している。
- 支援団体は、支援先選定にあたって、団体の健全性、活動の将来性を重視している。

#### 千葉県の課題

- 経営意識が薄く、サークル活動のような気持ちで活動を行うNPOが少なくない。
- NPOは、資金を100%良いことに使わなければならないという意識が強く、間接経費への支出を躊躇う傾向がある。
- NPOのマネジメントを支援する専門的な団体（中間支援組織）が育っていない。
- NPOを対象にしたアンケートでは、活動資金が不足しているという回答が多く、資金調達に困難を抱えているNPOが多い。

### 3. 他者との連携について

三つ目に「他者との連携」というトピックを設定した。ここで言う「他者」とは、他のNPOや企業、行政など様々な主体を指しているが、本研修において重要だと感じたのは、それらの他者と積極的に連携をはかっていく団体の姿勢である。

#### <企業との友好関係>

今回の訪問先の団体には、企業との良好な関係を築いている例が多くみられた。例えば、GlobalGiving は、企業の事前調査を行って CSR 部門に働きかけを行ったり、企業が集まる大きな会議に出向いたりして連携を働き掛けていることを教えてくれた。GlobalGiving と企業のパートナーシップの内容は、寄付先を選定する際の協力や企業用の寄付サイトの作成など、自団体の強みを生かして企業の社会貢献を支援している。企業との関係には双方がメリットを享受できる win-win の仕組みがあるということがわかる。

また、スポンサー企業との関係においても企業のメリットが意識されており、例えば NY de Volunteer は、多数の登録者を持つ自団体のメディアを通して企業の紹介や感謝を伝えており、企業の認知度、ステータスを高めることを意識しているとの話であった。また、Youth For Understanding は、スポンサー企業を獲得するための営業においては、株主の満足や法人税の控除などの企業のメリットをアピールしているとのことで、いかに企業側の視点に立てるかということが重要であるかを物語っている。

#### <他NPOへの機能の委託>

組織運営にあたって他のNPOに組織の一部の機能を委ねている団体もあった。U.S. -Japan Council は、トモダチイニシアチブの各プロジェクトの運営を「インプリメンター」と呼ぶNPOに委託している。Gray Matters は、団体の運営や管理を Community Resource Exchange にすべて委ねており、自団体のメンバーは得意分野を活かしたNPOへの支援に徹している。

他のNPOとの連携のメリットとしては、その分野で専門的に活動するNPOに委ねることで、サービスの向上や自団体のコストカットに繋がるという点が挙げられるであろう。また、他団体と上手く役割分担を行うことで、自団体は自団体の専門分野に集中することができるという点も挙げられる。他のNPO団体を競合他者と捉えてしまうNPOも多いが、視点を変えて、他団体との連携はより良い事業運営、組織運営を行うた

め的手段であると捉えることが大事であろうと思われる。

## <行政とNPO>

アメリカにおいてNPOは、あらゆる公共サービスの担い手として定着しており、行政は全ての分野においてNPOとパートナーシップを組んでいると言われる。

このパートナーシップは行政がNPOに業務を委託し、その運営はNPOが主体的に行う。NPOの活動に対して行政が補助金、委託金を支給し、場合によってはNPOが活動をしやすいようにするために制度自体を改正することもある。

行政サービス的手段としてNPOなどに業務委託が行われていることについてはCommunity Resource Exchangeの話にもあったとおりで、日々多くの委託案件が行政のウェブサイトで開催されている。また、自治体国際化協会のマシュー氏の話からは、ニューヨーク市とNPO、ボランティアとの密な連携がなされている様子がわかる。マシュー氏によれば、「行政がNPOとの連携を成功させるポイントは、団体をコントロールするのではなくサポートすること」ということであった。

以上の点を踏まえ、アメリカのNPOの他者との連携については、次のようにまとめることができる。また、それらと対比される千葉県の課題も整理した。

### アメリカの先進性

- NPOは、企業に対して積極的に働きかけを行い、自団体の強みを活かしながら企業のメリットに繋がるような連携関係を築いている。
- 他NPOに自団体の組織の運営の一部を委託し、自団体は自団体の役割に集中して他団体と上手く役割分担をはかっているケースがみられる。
- 行政は公共サービスの多くをNPOに委託し、NPOの活動をサポートしている。

### 千葉県の課題

- NPO単独では解決が難しい課題でも、他団体と連携して取り組む意識が低い。
- セクターを超えた連携が進んでいない。企業もNPOとの協働に積極的でない。
- 公共サービスは行政が行うものという意識が根強く存在する。また、行政職員のNPOとの協働への意識や経験が浅く、行政とNPOの連携が充分に進んでいない。

## 4. 考察

以上が、本研修で学んだことであり、アメリカの活発な社会貢献を支えている仕組みの一部だと考える。では、そのような成果を踏まえ、千葉県の県民活動を促進するために、県としてどのようなことができるのか。整理した千葉県の課題をもとに、最後に考察を行いたいと思う。

### (1) 中核的なNPOを育てる

本研修の成果は、次期「千葉県県民活動推進計画」(現行計画は平成24～平成26年)の策定に活かしたいと考えている。そこで重視すべきは、マシュー氏の言葉にあったように、県民活動を「コントロール」するのではなく、「サポート」することであると考える。アメリカにおいては、民間主体の活発な活動の仕組みが構築されていることが見て取れた。そうした仕組みを参考に、民間による活動団体への支援の枠組みを整え、市民活動団体の活動しやすい環境を育んでいくことが重要であると言えるだろう。

そのために必要なこととして、県民活動促進を支える役割を果たすことのできる中核的なNPO(中間支援組織)の育成が挙げられる。例えば、NPOのマネジメント人材の強化という課題に対しては、活動団体の基盤強化を支援することのできる専門的な能力を持ったNPOを育てるといったことが考えられる。また、NPOを含めた県内の様々な主体を巻き込んだ連携を促進するために、団体間の連携を調整する役割を担えるようなNPOを育成することも重要であろう。

また、情報公開という点では、アメリカにおいて **Foundation Center** のような民間団体が巨大な情報公開システムを運営していることを参考に、県内の中核的なNPOなどと協議して、民間団体によるNPOの情報公開の場となるプラットフォームの充実や、NPOの情報公開の度合い(どのような情報を公開しているか、会計基準に則った決算情報であるかなど)を比較できるシステムの構築などをはかっていくことも有効な手段であると考えられる。

### (2) 研修の知見を伝える

本研修で重要だと感じたトピックについては、専門家による講座などを通して積極的に普及啓発、育成強化を行っていきたいと考えている。情報公開の面では、情報公開の重要性に関する普及啓発を行い、会計担当が会計実務に不得手なNPO法人向けの会計実務能力の向上に関する支援や、NPO法人会計基準を採用するための支援も今後充実

させていきたい。マネジメントに関しては、資金調達や組織運営などのスキル向上のための講座を充実させたり、まだ認知度の低いプロボノの普及啓発を行ったりすることも大切であるとする。また、連携促進においては、市民活動団体とボランティア、その他様々な主体の連携についての専門的な能力を持つ人材の育成強化をはかっていきたいと考える。

そして、私たちが行うべき最も重要な使命は、本研修で学んだことを多くの人々と共有することであると感じている。アメリカで見てきた先進的な取組みの事例や考え方について、県内のNPOや企業などと共有する場を設けたり、行政とNPOの関係について行政職員と共に考えたりするような機会をできるだけ多く設けたいと考える。その際には、本レポートを有効に活用していきたい。