

日米センター NPOフェローシップ

— パイロットフェロー研修報告書 —





目 次



はじめに	2
パイロット・プログラム (98 - 99年度) の経過と総括	4
各パイロットフェローの研修報告	
1. 岸本 幸子	12
[United Way of New York City / New York Community Trust]	
2. 富田 久恵	24
[National Committee for Responsive Philanthropy]	
3. 青木 孝弘	32
[Washington Council of Agencies]	
4. 市川 齊	44
[American Friends Service Committee]	
5. 久保 浩美	56
[IONA Senior Services]	
6. 中原 美香	66
[Nonprofit Risk Management Center]	
7. 妻鹿 ふみ子	78
[Points of Light Foundation]	
付録	
資料. 研修生サイトビジット先一覧	90
(団体名・連絡先、参加した会議・講座・ワークショップ等)	
参考資料. 第二期(2001年度) 募集要項	102

||||| はじめに |||||

国際交流基金日米センターは、日米両国が国際的な責任を分かち合い世界に貢献するための世界的視野に基づく協力を推進すること、また、相互理解に基づく揺るぎない日米関係を実現するための日米各界各層における対話と交流を促進すること、という二つの使命のもと、さまざまな事業を展開しています。事業の柱のひとつとして日米草の根交流の推進を掲げ、設立以来10年にわたって、両国の地域・草の根交流活動を支援し、またその基盤づくりに主体的に取り組んで参りました。

日本の草の根団体の国際交流・協力の分野における活動は、1985年のプラザ合意の頃から、社会的に注目されるようになりました。多くの地方自治体も1990年前後に第三セクター方式で地域国際化協会を設立し、官民が協力して国際交流を進めていこうという機運が広がりました。しかしこの時点では、国際協力を強調したNGO活動は活発であったものの、日本全体の変革までを意識した動きは少なかったように思われます。

日米センターでは設立当初より、日本の民間非営利分野の基盤強化をめざし、具体策の検討を重ねて参りましたが、90年代前半は、NPOという概念の普及がなかなか進まず、米国の非営利活動状況の調査プロジェクトや、米国での研修プログラムへの日本人の参加を支援する形で、事業を実施する時代であったと言えます。

しかし、95年の阪神・淡路大震災でのボランティア活動の高まりを契機に、社会全般が一挙に、ボランティア・NPO活動を認知するようになりました。98年にそれらの活動をサポートする特定非営利活動促進法（NPO法）が成立したのは、記憶に新しいところです。それ以外にも国内のNPO活動の活発化を象徴するような出来事が数多くあられ、以前では想像できなかったほどに多くの市民が、NPO活動に関心を抱き、実際に従事するようになりました。

このように、日本全体が市民社会の構築に向けて前向きに取り組むようになり、官民双方でさまざまな調査・研究が進められるようになると、現在の日本の民間非営利セクターに求められる課題、また、その中で日米センターが取り組むべき課題が、次第に明らかになってきました。

こうした経緯を経て創設されたのが、日米センターNPOフェローシップ・プログラムです。日本NPOセンターとともに検討を重ねた結果、国内NPOの中堅スタッフに米国でNPOマネジメントに関する中長期間の実務研修を受ける機会を提供するフェローシップ・プログラムとして組み立てられ、1998年にパイロット事業がスタートしました。

プログラムの狙いは、日米間の草の根交流のかけ橋となり国際的に活躍できる次世代の人材の育成、国内の非営利セクターの基盤強化、そして更に、日米非営利セクター間の交流推進の三つです。

本報告書は、2000年度の一般公募事業開始に先駆けて実施された、二年間のパイロット事業の総括です。パイロット事業では、7名のフェローが、異なる分野の米国のNPO中間組織でマネジメント実務研修を受けました。パイロット事業ゆえのご苦勞も多い中で、それぞれに大きな成果を挙げられ、帰国後は、国内の非営利セクターの基盤強化をめざし、研修成果を生かして各分野で活躍されています。

報告書から、各人の研修の様態とその成果、日本で実践に結びつけるための活動計画等について、理解を深めていただければ幸いです。

本フェローシップ・プログラムが、国内非営利セクターを担う人材育成に多少なりとも貢献し、長い目で見て日米両国の相互理解・緊密化に役立つものとなるよう、今後とも、日本NPOセンターをはじめ多くの皆様方のご指導・ご協力を仰ぎつつ、努めて参る所存です。

2001年2月

国際交流基金日米センター所長
和久本 芳彦

なお、このパイロット事業を進めるにあたり、以下の検討委員の方に多方面からアドバイスをいただきました。ここに改めて感謝申し上げます。

<検討委員会>

委員長 山岡 義典 (日本NPOセンター 常務理事・事務局長)

勝又 英子 (財団法人 日本国際交流センター 事務局長)

久住 剛 (神奈川県/パブリック・リソース・センター 理事長)

世古 一穂 (NPO研修・情報センター 代表)

高橋 直子 (日米コミュニティ・エクステンジ(JUCEE) プログラム マネージャー)

槇 ひさ恵 (財団法人 国際障害者年記念ナイスハート基金 事務局次長)

渡辺 元 (財団法人トヨタ財団 プログラムオフィサー)

※ 所属役職は、パイロット事業を行った99年度末時点のもです。

パイロット・プログラム (98・99年度) の経過と総括

日本NPOセンター常務理事・事務局長

検討委員会委員長 山岡 義典

はじめに — 経過の概要

日米センターNPOフェローシップ事業に関しては、1997年11月から98年6月にかけて、その準備作業が「CGP人材育成事業」として日米センターから日本NPOセンターに委託された。その事業の中で、アメリカの現地訪問調査を含む企画立案作業を行い、その結果をもとに、98年7月から98、99の両年度にわたり、パイロット事業を実施した。

パイロット事業は日米センターと日本NPOセンターが相互に議論と試行を重ねつつ協働して実施する趣旨から、共催として行った。パイロット事業では98、99年の両年度にわたり計7名のフェローを派遣し、2000年8月末の最終フェローの帰国と同年11月の東京と名古屋における公開報告会をもって終了した。（なお、終了に先立ち2000年4月から本格的な一般公募プログラムを開始している）

これらの準備段階における企画立案作業とパイロット事業は、3頁の7名の検討委員による検討会で論議し、基本的な内容について合意を得ながら進化した。

この冊子は、2年度にわたる実質98年7月から2000年11月までの試行錯誤の内容を、各パイロット・フェローの研修経過報告を中心にまとめたものである。ここでは、その事業展開の過程を、その時々議論も踏まえて総括的に記録しておくとともに、今後の課題についても触れておきたい。

1. フェローの対象者をどう設定するか

このプログラムは人材育成事業であり、基本的な課題は誰を対象とするかということにあった。その点について、今回の企画では「非営利セクターにおいて日米の架け橋になり、国際的に活躍できる次世代の担い手（人材）を育成すること」を狙いとし、下記の4点を重視することとした。

- 1) 「相互理解に基づく揺るぎない日米関係を実現するため、日米間の対話と交流を促進すること」にとどまらず「日米両国が抱える共通の課題、責任を分かち合い、世界に貢献すること」のできるような人材を育てること。
- 2) 個人や個別団体の人材育成をこえてセクター全体の人材の成長への効果をもたらすこと。
- 3) 具体的な成果として非営利セクターの強化につながる新規プロジェクトの開発、新規組織の設立などの効果をもたらすこと。
- 4) 他の人材育成事業や調査研究活動、ネットワーキング活動などとの連携を図っていくなどの波及効果をもたらすこと。

総じて言えば、国際的な活躍とともに国内でも新しい動きをつくりだせるような人材の育成と
いうことである。

そのためにフェローの具体的な要件を、①NPOでの活動経験をもつ中堅スタッフで、②米国
での生活や研修に必要な語学力をもち、③帰国後は日本の非営利セクターで国内的にも国際的
にも貢献できる人、と定めた。日本の現状からみるとかなり高いハードルで、厳しい人選が予想さ
れた。

まず①に関しては、このような人材は日本のNPOの現場でも最も需要が大きく多忙をきわめ
ており、長期に現場を離れる余裕のある者はそれほど多くはないということ。そして②については、
国際交流や国際協力の分野を別にすれば、日本国内でNPOの実務に携わる者で海外での一定期
間の日常生活や実務研修に耐えるだけの語学力をもつ者は必ずしも多くはない、ということである。
従って①と②を兼ね備えた人材は今の日本では非常に限られており、どちらかのハードルを下げ
ざるを得ないであろうことが予想された。なお③については帰国後の長期的な成長に期待するこ
とではあるが、①②のどちらを重視するかによって、その将来の活躍のありかたも国内重視か国
際重視かの違いがでてくる可能性があり、またプログラムの展開も大きく変わると予想された。

98年度は、結果的に①よりも②のハードルを重視することにした。99年度も基本的には同様
としたが、①を重視して②のハードルを下げたフェローの派遣も試みた。②のハードルを下げる
場合には、独自の英語力強化の事前研修をどうするかについても検討する必要がある。

2. フェローの募集と選考

98年度は5名の応募があり、2名のパイロットフェローが選ばれた。当初は3名程度を考えて
いたが結果的に2名に絞られたものである。その過程で在米留学中の応募者の資格について論議
があったが、パイロット・フェローとして適切であれば問題とすべきではないとの結論になり、
結果的には選考をパスし、フェローの対象になった。99年度は8名の応募があり、5名が選ば
れた。5名中3名は、このプログラムで想定していた「中堅スタッフ」としての実務経験は必ず
しも十分ではなかったが、実験的な意味も考慮して採択することとした。

以下では募集と選考に分けて課題を整理しておきたい。

1) フェローの募集の課題

必ずしも多くはないと思える潜在候補に向けて、全国的な募集の告知をどう行うかは、大きな
課題であった。98・99年度は下記の経過をたどったが、趣旨にあった人材を日本各地から発掘
するためには、今後もさらに検討が必要だろう。

① 募集時期・募集期間

98年度の募集は企画具体化の遅れもあって98年8月から1ヶ月足らずの期間しかとれなかった。
しかも年度内(99年3月まで)に研修を開始する(訪米する)には決定から5ヶ月の余裕しかなく、
スケジュールにかなりの無理があった。99年度は99年5月に募集を呼びかけたが、これでも時間
的に無理があった。研修開始(訪米)の6ヶ月前には決定していることを前提とすると、その4
ヶ月前(公募10ヶ月前)には募集を開始することが望まれる。9月の研修開始を基準に考えれば、
前の年度の11月には公募を開始する必要がある。

② 募集方法

パイロット事業の性格上、一般公募はせず、98年度は日本NPOセンターと関係のある各地のNPO支援組織を通じて口コミに近い形で候補者を募集した。募集時間も短く、応募は5名に限られた。99年度もほぼ同じ方式をとったが、募集期間中に、東京、大阪、名古屋で説明会を行った。説明会への出席が直接応募に結びつく例は少なく、応募も8名とそれほど増えたわけではないが、プログラムの主旨を各地の支援組織関係者に周知することで、今後の展開への理解が進んだ点は効果的であった。本格的な事業開始後も、その趣旨が社会に根付くまでの数年間は、一般公募とともに各地での説明会を開き、応募に関する個別相談にも応ずることが望まれる。

③ 募集要項・用紙

98年度は企画趣意書をそのまま募集要項として使用したため、応募者に趣旨を伝えるには問題があった。そのため99年度には一部改善した。応募用紙については概ね問題はなかったが、99年度では必要な書き込み項目等をやや改善した。98年度では論文を日本文と英文で提出してもらったが、審査には英文は必要ないとの判断から、99年度は日本文のみとした。本格事業になると、募集要項や応募用紙をインターネットからのダウンロードでできるようにすることが望まれる。

④ 募集窓口

98・99年度とも募集は日本NPOセンターが窓口になって行った。フェロー決定後は日米センターが窓口になって連絡をとったため、フェローにとっては責任の所在が曖昧で混乱した点があったようである。今後は役割分担、特に連絡先の統一が課題になる。

2) フェローの選考

フェローの資質や語学力を書面だけで判断することは難しい。そのための面接審査は不可欠だが、それをどう行うかが今後の大きな課題になろう。

① 選考方法

98・99年度とも、応募者全員の書面審査と面接審査を実施した（98年度については米国留学中の応募者1名を国際電話面接）。一般公募で応募数が増えれば、第一次審査は書面で行い、一定に絞った者のみを対象に面接を行う方がよい。海外在住者も応募をどうするかは今後の検討課題であるが、電話面接は基本的に無理であり、一時帰国して面接に参加できることを条件にすべきであろう。選考基準については、先にも触れたように、どのような人材を主な対象と考えるか、現場経験を重視するか語学力を重視するかということによって異なってくる。審査方法、審査員の構成、面接時間配分などについては、基本的には問題なかったが、事例を重ねる中でより適切なものに改善していく余地はある。

② 選考結果の通知

98・99年度とも、面接後1週間以内に日本NPOセンターから採択・不採択の理由も付して書面で内定結果を連絡し、後日、日米センター内の正式手続きを経て正式文書で結果を郵送した。特に混乱はなかったが、本格事業の通知方法については日米センターに一本化すべきであろう。

3. 受け入れ研修先の決定過程

1) 受け入れ機関の事前交渉

当面のフェロー受け入れ先はアメリカ東海岸とし、98年度の場合にはパイロット事業に先立つ準備業務として訪米調査を行い、受け入れ可能団体調査を行った。その結果によって受け入れ可能団体を応募要項にリストとして提示した。しかし具体的な研修者や研修計画が決まるより半年以上も前の打診に対する団体側の意向は、必ずしも確度の高いものとはならず、事前交渉で受諾した団体であっても実際の交渉になると受け入れが困難なところもあった。99年度では、特に受け入れ団体の事前交渉はせず、研修先のイメージを具体化するための参考資料として、98年度リストを一部改定の上、応募要項に添付するにとどめた。どのような提示が適切かは、今後の課題である。なお、研修先は98・99年度とも東海岸に限定したが、プログラムの経験を重ねるとともに、全米に広げていくことが望ましい。

2) フェロー決定後の受け入れ先との交渉

98・99年度とも、一部の例を除き、フェローの要望をもとに日米センター・ニューヨーク事務所が事前に受諾可能とした団体に対して受け入れ交渉を行ったが、研修の目的や期間などの具体的な条件まで含めて決定するには、かなり難航した。フェローと受け入れ団体との間に立って両者の希望を調整するには、かなりの課題がある。フェローが独自に交渉して決める方法も、フェローの情報収集や交渉能力の点、あるいは対象団体がこのプログラムの趣旨にあっていようかを主催者が判断する点で、難しい問題がある。仲介役を通じた交渉とした場合に、誰がその任に当たるべきかは、重要な課題である。

3) 受け入れ先決定後のフェローの研修計画

受け入れ先決定後の研修計画の具体化は、日米センターも日本NPOセンターもほとんど関与せず、フェローが独自に、あるいは現地関係者のアドバイスを得て行った。今後は、さまざまな資質や能力のフェローに対して、どのようなアドバイスの仕組みをつくっていくか、重要な検討課題である。

4. 研修内容について

1) 事前研修

日本での事前研修は日本NPOセンターが担当したが、98年度は対象者が1名のみであったために（1名は在米）、個人の状況に合わせてアメリカのNPO事情とともに日本のNPO事情について理解を深めてもらうことを主旨として行った。99年度は、決定直後と受け入れ先がほぼ決まった時期の2回、行った。前者は主にプログラムの趣旨説明とアメリカの研修事情の説明、後者は、日本のNPO事情の理解を深めるための講義と討論である。アメリカでの事前研修は、日米センター・ニューヨーク事務所が、現地生活のオリエンテーションとして行った。必要とする事前研修は、フェロー自身の実務経験や関連知識の状況によってかなり異なり、個別の工夫が必要と思われる。

2) 本研修と中間報告

受け入れ機関での本研修の内容については、フェローの報告を参照。98・99年度とも、研修途中で日米センター・ニューヨーク事務所にて中間報告会を開催し、意見交換を行った。パイロット事業の趣旨から、これには日米センターと日本NPOセンターのスタッフが訪米して参加し、プログラム実施上の課題についても意見を交わした。研修中のフェローが一同に会して（あるいはグループ毎に）集まって現状を報告しあい、共通の問題や今後のプログラムの改善について意見を交換することは重要な意味があると思われる。

3) 事後研修と経過報告

事後研修は、帰国直後に日米センタースタッフと検討委員に報告を行い、今後のNPO分野での仕事や生き方等について議論することによって研修の意味を自ら問い直すことを重視した。99年度の事後研修の場合は、これに帰国後1年を経過した98年度フェローも加わって、その後の状況を語り合うとともに、2000年度の本格的事業によるフェローの事前研修も併せて行うことにより、議論の幅をもたせ、同時に年度を超えたフェローの交流の機会とした。事後研修については、日本での仕事の開始に向けての心の準備という観点を重視しながら、フェローの個性に応じて内容や方法を工夫する必要があるだろう。

4) 公開報告会と関連イベント

98・99年度とも、帰国後一定の時期をおいて、日米センターと日本NPOセンターの共催で公開の報告会を開催した。98年度は、資金的基盤という点で2人の共通したテーマによって東京で開催し、99年度はNPOマネジメントに関するテーマで東京にて3人の報告を、ボランティア・コーディネーションに関するテーマで名古屋にて2人の報告を行った。さまざま異なるテーマの研修でフェローが報告する場合には、どのようなプログラムを組むべきか、その都度、工夫が必要である。また、このような公開報告会は、このフェローシップ・プログラムを、将来のフェロー応募者を含む多くの関係者に理解してもらう場としても有効であろう。

このような公式の報告会以外にも、各フェローは独自に、あるいは日米センターや日本NPOセンターと協力して、研修によって培われた人間関係を生かしてアメリカのNPO関係者を招聘し、講演会やフォーラムなどの関連イベントを開催している。フェローの帰国後のこのような活動に対して、日米センターは2000年度からフォローアップの一環の「米国NPO幹部招聘事業」として協力しており、その効果的な活用が期待される。

5. 今後のプログラムの展開に向けて

98・99年度パイロット事業の成果と反省を踏まえ、すでに2000年度の本格事業も進んでいるが、さらに事業展開をはかりながら検討し試行錯誤すべき事項も多い。人材育成事業においては、対象となる人材をどう想定するかによって、その具体的なプログラムのあり方も変わる。日本の非営利セクターは今大きな変化の時期にあり、必要な人材を固定的に考えることは得策とは言えない。このプログラムを定常化させるには、まだ早すぎるとも言える。事業を推進しつつ評価し、その結果を次の事業に生かすというフィードバックを繰り返しながら、展開していくことが必要であろう。

NPOフェローシップ パイロットプログラムの流れ ～検討から帰国報告会まで

97年	10月22日	インターンシップ懇談会開催（関係者初顔合わせ）
98年	4月	検討委員会
	5月 5月14日～22日	検討委員会 訪米調査実施（ワシントン、ニューヨーク、サンフランシスコ）
	6月	第1回 検討委員会（訪米調査報告会）
	7月	事業名称を「NPOフェローシップ・プログラム」として、活動を開始
	8月	第2回 検討委員会 第1期パイロットフェローの応募開始（1ヶ月間）（応募の意志の確認）
	9月	推薦者・選考内部会議（応募状況をふまえ、選考方法の検討） 応募者に和・英文の小論文、履歴書の提出を依頼
	10月	第3回 検討委員会 採用決定（2名）、研修計画書作成依頼、受入れ団体の交渉開始
99年	1月	決定通知送付、1名 研修開始
	2月	事前研修実施（東京にて1名、米国にて1名） 第4回 検討委員会
	3月	1名 研修開始
	4月	第5回 検討委員会（99年度第1回目 検討委員会を兼ねる） 99年度 応募資料案作成
	5月9日～14日	訪米調査（研修団体調査、中間報告会〈98年度パイロットフェロー〉）
	6月	東京、名古屋、大阪にて事前説明会開催 第2回 検討委員会 応募者面接、採用決定（5名） 98年度パイロットフェロー 2名 研修終了
	6月25日	98年度パイロットフェロー 事後研修実施 98年度パイロットフェロー 研修終了公開報告会を東京にて開催 99年度パイロットフェロー 事前研修①実施（5名全員参加） 受入れ団体の交渉開始
	7月	98年度パイロットフェロー 事後研修実施 98年度パイロットフェロー 研修終了公開報告会を東京にて開催 99年度パイロットフェロー 事前研修①実施（5名全員参加） 受入れ団体の交渉開始
	8月	第3回 検討委員会
	9月	99年度パイロットフェロー 事前研修②実施（2日間・3名参加）
	10月	第4回 検討委員会
	12月	第5回 検討委員会
2000年	1月	99年度パイロットフェロー 事前研修②実施（1日間・2名参加） 99年度パイロットフェロー 1名 出発
	2月	99年度パイロットフェロー 1名 出発
	3月	99年度パイロットフェロー 2名 出発
	5月	99年度パイロットフェロー 1名 出発
	6月22日～28日	訪米調査（99年度パイロットフェロー受入れ団体訪問、フェロー中間インタビュー） 99年度パイロットフェロー 1名 研修終了
	7月	99年度パイロットフェロー 2名 研修終了
	8月	99年度パイロットフェロー 1名 研修終了
	9月	事後研修実施（2名）
	10月	99年度パイロットフェロー 1名 研修終了
	11月	事後研修実施（3名） 99年度パイロットフェロー 公開報告会開催（20日〈東京〉・22日〈名古屋〉）

98 PILOT FELLOW



岸本幸子

United Way of New York City
New York Community Trust



富田久恵

National Committee for Responsive Philanthropy

99 PILOT FELLOW



青木孝弘

Washington Council of Agencies



市川 斉

American Friends Service Committee



久保浩美

IONA Senior Services



中原美香

Nonprofit Risk Management Center



妻鹿ふみ子

Points of Light Foundation

研修 報告



岸本 幸子 (きしもと・さちこ)

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

■ 研修受入れ団体 (部署名・所在都市)

United Way of New York City (UWNYC) (1999年1月19日～4月30日)
Resource Development, New York

New York Community Trust (NYCT) (1999年5月1日～6月25日)
Grants and Special Projects, New York

■ 研修実施期間

1999年1月19日～1999年6月25日

■ 研修テーマ

インターメディアリを通じた寄付調達手法の習得

■ 研修概要

以下の項目について、受入団体において実務研修を行い、関係諸機関へ訪問調査を行った。

1. 主として職場募金方式を活用した寄付調達方法の習得
 - ・ United Way方式 (企業主導型) の組織運営方法
 - ・ 従業員寄付および企業寄付の開拓方法
 - ・ 資金分配、テクニカルアシスタンス、事業評価の方法
 - ・ Alternative Fund方式 (NPO主導型) の組織立ち上げ方法
2. コミュニティ財団における助成手法の習得
 - ・ コミュニティ財団の組織運営方法
 - ・ 助成事業の企画、実施、評価の方法
 - ・ 米国型のNPO・行政パートナーシップ事業の企画、実施、評価の方法



UWNYCのスタッフ

受入れ団体概要 (1)

〈1998年現在〉

団体名	United Way of New York City (UWNYC)
住所・連絡先・URL	Two Park Avenue, New York, NY10016 Phone (212) 973-3800 / www.uwnyc.org
年間予算額 (US\$) 収入源	\$ 74,298,584 寄付 \$48,534,353、政府業務委託 \$1,444,238 投資収益 \$640,875、運用益 \$631,093、手数料 \$794,708 不動産・遺贈 \$25,294、その他 \$16,499 使途制限のほずれた資産からの収入\$2,2501,947
組織の構成 (役員・ スタッフ・会員数 等)	理事会は54名で構成されており、そのほとんどは大企業の役員である。 スタッフ約150名。協力関係にある市内のNPOは800以上。
組織の使命	ユナイテッドウェイオブニューヨークシティは、ボランティアによって運営される組織であり、そのミッションは、同市におけるヒューマンケアに関するニーズに応えるために、人々をひとつにすることにある。
活動内容	組織は寄付を集めるキャンペーン部門と、NPOに対する助成や支援を行うHISN (Human/Individual Service Network) 部門に2分できる。 ・キャンペーン部門では、主に給料天引きとマッチングギフトを用いた職域募金による寄付開拓をしている。 ・HISN部門の行う主なプログラムは以下の通り (1) メンバーNPOに対する運営費助成 (2) 各種のプログラム助成 (3) 教育問題に関する行政とのパートナーシップ事業 (4) HIV/AIDSに関する取り組み (5) 雇用促進事業 (6) 飢餓防止事業 (7) 情報技術支援 (8) ネットワーク、調査 (9) マネジメント支援 (10) マッチング事業 (現物寄付、ボランティア) (11) 緊急融資
主な出版物	Annual Report, A Guide to Programs and Services, Case for Giving, Contributor's Guide
その他 特記事項	・企業とNPOの中間的な組織文化をもつ大規模なNPOである。 ・職員の研修が非常に体系的に、頻繁になされており、アメリカ型の組織運営手法を観察、体験するには非常に分かりやすい組織である。 ・キャンペーン部門にはニューヨーク市内の日本企業を顧客とするチームがあり、理事会にも日本企業の代表が1997年までいた。

受入れ団体概要 (2)

〈1998年現在〉

団体名	The New York Community Trust (NYCT)
住所・連絡先	Two Park Avenue, New York, NY10016 Phone (212) 686-0010
年間予算額 (US\$) 収入源	\$ 317,706,974 寄付\$93,625,652、手数料\$54,615,751、運用益\$169,465,571
組織の構成 (役員・ スタッフ・会員数 等)	理事会は12名の理事で構成されている (1名は事務局長、5名は信託銀行によって、6名はニューヨーク市の公的機関の長によって任命される)。スタッフ41名 基金数1300以上
組織の使命	ニューヨーク市民が慈善的な目標を達成し、市民のニーズに応える助成を行うことを助ける。
活動内容	<p>寄付者サービス、助成、資金管理の三つの部門がある。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 寄付者サービス部門は、個人寄付者、企業の社会貢献プログラム、小規模財団などに対して、資金を公益活動に有効に活用し、同時に節税効果を最大にするような、具体的目的をもった基金を同トラスト内に設置するためのコンサルテーションを行う。 ・ 助成部門では、コミュニティの社会問題、現場のNPOが抱える問題を分析し、それぞれの特定の文脈の中で、限られた資金をいかに効果的に使うかというgrantメイキングのシステムを構築し、助成を行う。助成対象領域は、芸術、教育、社会サービス、健康、障害者、環境、高齢者問題等にわたる。 ・ 資金管理部門は、基金の運用 (インベストメント) と、経理 (アカウンティング) のふたつを行っている。
主な出版物	Annual Report, The New York Community Trust Grants Newsletter, PROFESSIONAL Tax & Estate Planning NOTES
その他 特記事項	<ul style="list-style-type: none"> ・ 資産17億ドル、年間助成金額1億ドルの全米最大のコミュニティ財団である。 ・ 巨額の資産が既に形成されているため、寄付者を積極的に開拓するマーケティング活動を行っていない。 ・ 小さなコミュニティ財団であれば1～2名のスタッフがすべてをおこなっているが、同トラストは大規模なので、仕事は極めて細分化、専門化されている。 ・ 同トラストの特徴からして、grantメイキングの手法、個人寄付の促進のために税制のインセンティブを最大にする手法、財団等の他の財源からの資金調達の方法、財団職員の育成方法を教えることができる。

研修詳細

1. 研修内容

A. United Way of New York City (UWNYC)

1) 研修体制

UWNYCの組織は、ファンドレイジングを担当するResource Developmentの部門と、資金配分やプログラムを開発するHuman/Individual Service Networkの部門の2つに大別されている。私は、Resource Developmentの日本チームに席をおいて職域募金や企業寄付の新規開拓、ファンドレイジングマネジメント、および対日本企業の戦略づくりを担当しており、ユナイテッドウェイ（UW）全体の組織戦略の理解、資金分配については随時別途研修を行った。

「Campaign Associate」の担当者（Ms. Jacky Clay）が日米センターとの交渉窓口であり、かつUW内部でのコーディネートを担当した。Campaign Associateとは、企業からUWにボランティアとして何ヵ月か出向して（「企業が人材をローンする」と表現されている）、ファンドレイジングを担当する人を指す。人件費は企業がもつ。プロフェッショナルな能力をもち、即戦力としてUWで活動することが期待されているひとで、UWNYCではいわゆるインターンとは異なる扱いをしている。実際には、企業側が寄付のひとつとして行っている場合もあるし、組織改造や人事改造の途中で人材が一時的にあまるときの対策であることもある。

日常業務に関するメンターは日本チームの責任者（Group Manager）と副責任者（Associate Manager）である、Ms. Amelia WinfreeとMs. Pat Gutterであった。

2) 研修内容

① 資金調達手法の習得

- ・従業員寄付及び企業寄付による資金調達の実施（情報収集、CEOの巻き込み、依頼状の作成、電話、訪問、キャンペーンの設計、キャンペーンマネージャー対象の研修、ボランティアデー等のキックオフ、キャンペーンレポート作成、礼状発送、フォローアップ）
- ・日本人理事のリクルートへの協力（ニューヨーク市における日本人コミュニティと企業の社会貢献の現状把握、情報収集、有力者へのアプローチ、戦略設定、候補者しぼりこみ、ユナイテッドウェイの内部手続き）

② 資金配分手法の概要の習得

- ・組織内外でのミーティングへの参加
- ・担当者、関係者へのインタビュー（新規会員審査委員会、新規助成プログラムの企画会議、マネジメント支援事業、Public/Private Partnershipの事業運営事例へのインタビュー）

③ 組織全般に関する理解

- ・UWNYCに関する一般的なガイダンス（歴史、ミッション、組織概要、新経営計画等についての研修）
- ・UWNYCのスタッフ研修への参加（キャンペーン中の情報管理、キャンペーン計画の立案、キャンペーンの企業別戦略の策定方法、CEOの活用方法等に関する研修）
- ・スタッフ、関係者へのインタビュー

3) その他の研修

- ・ New School for Social Researchの大学院における非営利マネジメント講座の受講
- ・ Alternative Fund についての情報収集

B. The New York Community Trust (NYCT)

1) 研修体制

NYCTの組織は、助成プログラム部門、寄付者サービス部門、投資・管理部門の3つに分かれる。私は助成プログラム部門に席をおき、Ms. Patricia White (Senior Program Officer) の指導のもとで、主にPublic/Private Partnership型の事業であるSummer in the Cityの事業運営を学んだ。研修期間が2ヵ月と短かったこと、同プログラムにおける現場のNPOのサービス開始までの時間も2ヵ月弱と限られていたために、研修は即実践の形で進行した。財団についての一般的なガイダンスや、寄付サービス、投資などの他部門についての情報収集は研修の最後に行うという変則的なスケジュールとなった。Ms. Patricia Whiteはアントレプレナー的な動き方をするプログラムオフィサーとして定評があり、社会福祉政策の変更の影響を受けて深刻化する貧困問題に対し、民間からの政策提言、政策過程への参画を支援、推進する助成事業を展開していた。

2) 研修内容

- ① 以下の各助成事業における、助成審査、事業の運営促進、NPO支援、事業評価
 - ・ Summer in the City
 - ・ New York City Self Sufficiency Standard Project
- ② 組織運営方法について担当者にインタビュー
 - ・ コミュニティ財団のスタートアップ、成長、持続のためのノウハウと仕組み
 - ・ 寄付者サイドと助成サイドの組織としてのバランスの維持
 - ・ 助成事業の戦略的な策定方法

2. 研修成果

以下の3つの異なるレベルの研修成果を得た。

1) 事業運営手法について

- ① 3つの異なるタイプの資金仲介組織（別紙参照）の特性について理解し、日本における市民基金形成の戦略を考える基礎を得た。
- ② 企業との協力関係の構築方法や、職場募金を活用した寄付金調達の手法について、学んだ。
- ③ アメリカ型のPublic/Private Partnershipの社会的背景及び仕組みについて理解を深めた。

2) 非営利組織全般のマネジメントについて

非営利組織のマネジメントにおける下記の項目の重要性を認識し、これらを実現させるための手法を学んだ。

- ① ミッション（価値）志向型マネジメント
- ② ボランティアによって支えられた組織（プロフェッショナル、社会的影響力あるボランティア）
- ③ ネットワーク型組織（プロジェクト志向、"Outsourcing"、command & control alliances/joint project)

3) 今後の資金仲介組織のあり方について

基盤組織においては、限られた資源を活用しつつ、社会的インパクトを最大限にすることをめざすべきであると再認識した。そのための組織運営の方向性として、以下の示唆を得た。

- ① 活動助成に加えて、政策提言活動（調査研究）や先駆的事業への助成が、重要であること。
 - ・ NPOのもつ、調査研究、新たな価値の提案、実験的な事業おこしの機能の重要性に着目した助成活動を行うこと。
- ② 組織運営においては、マネージャーが寄附者の意向と先駆的事業助成の間の微妙なバランスを保つ努力をすべきこと。
 - ・ 地域を代表する理事会構成をつくること。
マネージャーは現実的なバランス感覚と長期構想能力をもつこと。
- ③ 助成事業の立案、実施を行う「プログラムオフィサー」は能動的に活動すること。
 - ・ フロントラインのNPOとの連携、そこからの情報収集に努めること。
 - ・ 現実に深く切り込む助成事業の立案を行うこと。
 - ・ 資金調達にもかかわること。
 - ・ 具体的な事業を、アドボカシーへ展開していく方法を考えること。
- ④ 助成、資金調達を契機として、NPO、企業、行政等の多様な担い手の間のコラボレーション、パートナーシップの形成を促進すること。
- ⑤ アドボカシー、啓蒙、関心の喚起を通じ、更なる資金資源の拡大に取り組むこと。

1. 非営利セクターの役割についての感想

アメリカの非営利セクターは確かに活発ではあるが、社会総体としては複雑で深刻な社会問題が山積みになっているのが現実である。NPOが多いことをもって、単純に先進的な社会、良い社会とはいえない。今後我々は市民にとってどのような生活が幸福であると考えなのか、どのような社会にしたいのか、それを支えるためにどのようなシステム（政府のありかた、NPOの役割、市民や企業の責任等）を構想していくのか、改めて考える必要があると思った。

2. 米国のNPOの組織運営能力についての感想

- ①非営利セクターの層が厚い。非営利組織間、あるいは営利組織との間での競争が非常に厳しく、それがマネジメント力の向上を不可欠のものにしている。
- ②プロフェッショナルなスタッフ間の共通の知的インフラ（＝みんな、同じ言語を使って話す）として、マネジメント手法が発達している。そのために、NPO間、NPOと行政や企業との間の会話や協力関係の成立が促進されている。
- ③組織運営、事業運営が論理的、計画的で、ルールに乗っ取っている。特に大きなビジョンや野心的な目標を立てつつ、その実現のためにすべきことを具体的で小刻みなステップに分解して、スケジュールに落とし込む企画立案がうまい。
- ④力強く、楽観的で、粘り腰で、明るい、暖かい、リーダーシップを発揮する人が多く、部下にはdemanding（多くを要求する）が、共に仕事をすることは楽しかった。

3. なぜ、寄付なのか

二つの寄付仲介組織での経験を経て、寄付ルートの開拓は、NPOのためというよりは、むしろ寄付をする市民のためにも必要であると思うようになった。ユナイテッドウェイの標語は、You can make a difference（あなたの力が社会を変える）であるし、寄付をした人はgood feelingを感じられることが嬉しいと語っていた。コミュニティ財団の入り口の並ぶ寄付者の人生を伝えるパンフレット群は、「あなたは地域に生き続ける」というメッセージを発しているように思えた。

ひとりひとりの市民からすると、寄付は何らかの社会的問題に対する関心や共感の表明であり、問題に取り組むNPO（公益的な活動）へ資金支援を通じて参加することでもある。複雑化する社会のなかで、何が問題か、何が正しいかというフレームの立て方はひとりひとり異なる。また人と人とのつながりも希薄になってくる。そのなかで、寄付は「あなたはひとりではない」「私もそれは解決しなくてはいけないと考える」「私はあなたを応援したい」という他者への関心の表明である。つまり寄付とは、市民が他の人と関わり、NPOに参加し、社会の改善をはかるという市民社会を支える大切なひとつの柱なのである。

寄付仲介組織を日本で立ち上げることは、NPOの資金基盤を確立するために必要なだけではない。ひとりひとりの市民が、自己表現し、思い出を地域に残し、他者を助け、他者に助けられるために必要なことだと思う。

4. United Way of New York City (UWNYC) の挑戦

UWNYCは、過去のユナイテッドウェイオブアメリカの理事長スキャンダルに端を発した逆風のなかで、組織改革に取り組んでいた。硬直化してしまった大規模で伝統ある組織が、果敢に改革に挑戦する態度には学ぶべき点が多かった。

UWNYCの本質的な問題点は単なる社会的信用の問題ではなく、むしろ状況変化に対応しきれない組織的硬直性、保守性をいかに打破するかというところにあった。つまり、寄付をめぐるNPO間の競争の激化、寄付者の関心の高まりと多様化、企業の社会貢献の戦略性の高まりという環境変化に、十分に対応していなかったのである。その結果、UWNYCは、メンバーシップが閉鎖的である、寄付者の関心に対応できない、新たな社会問題へ対応する助成活動をしていないなどの批判を受けるようになっていた。

これに対してUWNYCは、強い危機感を抱き、戦略計画の策定に着手した。外部の二百人を越すボランティアの力を動員して、自らの組織の現状、問題点、可能性を分析し、ニューヨークにおける社会サービスニーズやNPOの状況を把握して、新しい方向性を打ち出した。配分比率やメンバー制度を見直し、新たな戦略的助成プログラムを開始し、マネジメントサポートを強化し、新しい寄付開拓手法に取り組むことになったのである。さらにこの戦略計画を、スタッフひとりひとりの行動計画にまで落とし込み、組織全員を巻き込もうと、討議や研修を行った。

UWNYCの組織体質は結局変わらないと批判することはたやすい。しかし私はむしろ、ミッションを高く掲げ、助成規模100億円を越える組織を、環境変化に合わせ改革しようとするリーダーシップのあり方に強い感銘を受けた。

5. The New York Community Trust (NYCT) のプログラムオフィサーの情熱

研修でメンターとなってくれたプログラムオフィサー、Pat Whiteには心から感謝している。彼女の知恵と行動力、こどもや女性をとりまく問題に対する深い洞察と情熱には圧倒された。彼女とともにみた助成事業の事例とその背景を紹介したい。

コミュニティ財団をとりまく環境には、3つのトレンドがある。第一に、コミュニティ財団の助成活動が、「地域力」(Community Capacity)とでもいうべき、社会的問題の解決や生活の質の向上のために使われる地域の能力(関与する意思、資金、技術)を向上させようとする努力であることである。つまり、単に地域のNPOの具体的な活動の資金ニーズに応えるだけでなく、問題解決能力を引き上げるための基盤整備的な助成活動である。例えば、個々のNPOの組織運営能力を向上させるようなコンサルテーションに資金支援を行ったり、NPOの連合体の結成や協力関係の構築を促して、地域の社会サービスの重複や空白を防いだり、NPOの新たな取り組みを行政で紹介して資金支援を引きだしたりすることがこれに含まれる。「地域力」を引き出すという、長期的、積極的かつ戦略的な助成事業は、コミュニティ財団の真価であると思われる。

第二に、アメリカのNPOは現在、「Welfare Reform」福祉政策の転換にいかに対応するかという大きな課題を抱えている。1996年の福祉改革法案では、生活保護と縁を切り、職業人として生きるためのノウハウを身につけさせるという「Welfare to Work」の考え方にに基づき、生活保護の支給を原則的に一人あたり最長で5年間に限定、就職を拒絶する人には支給額が減額されるようになった。単なる金銭支援にとどまった従来の貧困政策が、勤労意欲も就労能力もなく

したひとびとを増加させ、それがさらに貧困を助長しているとして、むしろ貧困者に就労するための技術を身につけさせる「Self-help」の理念を打ち出した。職業訓練への支援や、コンピューター教育の強化なども同じ理念にもとづいている。

しかし、政府の対応が、就業が貧困を打開するというある意味で単純な理念に基づいているのに対し、NPOの間では貧困層のかかえる問題は、教育の荒廃、マイノリティへの差別、麻薬、家庭内暴力等多様な問題の複合物として増大していて、単一の特効薬はないのに、責任がNPOに押し付けられているという認識があり、NPOの焦燥感を強めている。

第三に、この「Welfare Reform」への対応の手法としてNPOの間で注目されたのが「Collaboration」（協働）によって活動の影響力（「Impact」）を高めるという考え方である。当該事業の「Stakeholder」（関係者）や「Constituency」（後援者）を幅広くとらえ、あるいは掘り起こし、その間に協力関係を構築して、互いの能力を最大限に引き出し、シナジー効果をねらうものである。資金仲介組織はこの協働の促進役となって、各々の関係者のもつ資源を効率的に組み合わせて、最大の効果（「Impact」）を得ようとしている。

こうした状況の中で、プログラムオフィサーたちは、限られた資金を有効に使い対応しようとしている。その知恵と努力には学ぶべきところが多い。ここでは、NPOによる調査研究とアドボカシーの奨励、行政とNPOのパートナーシップの構築、地域のNPOのネットワークの推進の事例を紹介したい。

1) シンクタンク型助成

次のふたつの事例はともに福祉政策の低所得者層への影響をみるための調査研究活動をコミュニティ財団が支援した事例である。Citizens Housing and Planning Council (CHPC) は住宅問題を扱うリサーチとアドボカシーを行っているNPOである。CHPCでは、公的住宅のデータ (New York City Housing and Vacancy Survey, HVC) を解析することにより生活保護の受給歴のある居住者の追跡調査ができることに着目、福祉政策の変更の貧困層への影響をさぐる調査研究プロジェクトを企画した。これまでニューヨーク市では、生活保護受給者の実態データはこれまでなく、生活保護件数そのものは1995年3月をピークとして減少の一途をたどっているものの、生活保護を「脱した」ひとびとが果たして政府の想定通りに労働市場に吸収されて「自立」するに至ったのか否かは不明であったのである。CHPCの調査はこれに対し、住宅データを使うことにより、十分なサンプル数で低所得層の動向分析ができるわけで、政策論議に一石を投じることが期待されている。

New York City Self-Sufficiency Standard Project でも、調査プロジェクトの結果をどのように公表していくか、適切なアドボカシーの体制をどのように組み立てていくかが、重要な審査ポイントであった。同プロジェクトも福祉政策変更の効果を検証するための調査であり、ニューヨーク市で人間らしい生活を営むのに必要な最低コストを算出することを試みるものであった。同プロジェクトの手法はワシントン大学の研究者によって開発されたもので、当該地域での実際の最低生活コストが算出されると、たとえ就労できたとしても低賃金のために最低生活コストを確保できず今まで以上の貧困生活を余儀なくされる層が存在することが明らかになり、何らかの

公的支援の必要性が浮き彫りにされるという効果を生んでいる。これに注目したニューヨークの女性団体Women's Center for Education & Career Advancement がニューヨーク市での実施の必要性を認め、NYCTに助成申請したのである。

上記のふたつの調査はともに、公的な統計上は減少の一途をたどっているものの、ホームレスシェルターなど現場のNPOでは増加をみている生活保護世帯の実態をデータをもって明らかにしようとする試みである。現場のNPOの実感と日々の経験をデータで立証することは、非営利セクターが市の政策論議にからんでいく上で不可欠な手段であり、こうした調査研究に対する助成は地域型ファンドのひとつの大きな長所であると思われる。

2) 行政とのパートナーシップ型助成

NYCTの助成事例には具体的に事業を企画立案し、自ら資金調達して、実施するような「起業型」の助成活動もある。Summer in the City Programはその代表例であると同時に、アメリカにおける「行政とのパートナーシップ」がいかに関日本のもとは違うかを痛感させる事例でもある。

Summer in the City Programは夏休みの学童クラブ事業といえば理解しやすいかもしれない。就労や職業訓練プログラムに出席することが奨励されても、こどものいる女性は夏休み期間中は安心してこどもを預けられる施設がないので就労できないという問題が生じていた。保育所や青少年事業をおこなっているNPOはそうした問題に気付いていたが、資金が不足して親のフルタイム勤務に対応できるようなサービスを夏に提供することはできないでいたのである。これに対してNYCTは最も問題が深刻な11の地区を選び、実験的に保育サービスを提供する事業に昨年からは着手したのである。実際にサービスを提供するのは事業の呼びかけに応え応募してきた16のNPOである。NYCTはサービスを供給するNPOを探し出しただけでなく、他の民間財団やNYCTの寄付者に呼びかけて、100万ドルを超す民間資金を調達した。さらにNYCTは市当局（失業対策部局と児童青少年部局）に働きかけて、最終的にこども一人あたり週120ドルの補助金を引き出す交渉に成功した。この実験事業で保育サービスを受けたこどもは3000人に上ったので、最終的な市の補助総額は360万ドルに達した。

NYCTの役割はこのような事業の立案と実施体制づくりにとどまらず、NPOと市当局の間のコーディネーターとして事業推進も担当している。例えば、市が補助金を出す第一の条件は、こどもの親が就労しているか、職業訓練プログラムに参加していることで、その条件に適合するこどもを数多く登録することが、民間と行政との共同事業である同事業の成功の鍵だった。そのためNYCTではこどもの登録状況を毎日把握して市とNPOに情報をフィードバックし、潜在的なクライアントである低所得家庭に接触することを促した。また補助金交付には現場のNPOが適切な保育ライセンスを有していることが必要である。夏期のサービス提供にともない事業ライセンスの更新や変更を必要とする場合には、書き替えが間に合わないとNPOは市の補助金を受け取ることができず、資金繰りが破綻する危険性がある。したがってライセンス取得スケジュールについてNPOに注意を促すと同時に、市の担当部局に対して迅速なライセンス交付を働きかけている。

ここにみられる「行政とのパートナーシップ」の主導権は日本とは逆に明らかにNPOサイドにあり、それを可能にしているのは、NYCTの存在である。NYCTの側の最終的な目標は、現在

の試験的事業の成功をてこに、3年後には現在NYCTが担っている事業推進の役割を市に移管し、同時にサービスを市全域に拡大させることである。NYCTは問題を発見し、事業の立ち上げとマニュアルづくりを行い、いわば市に引導をわたそうとしているのである。市当局にとっても民間の知恵と資金により事業のインキュベーションができたことは市にとっても望ましいことだった。現場のNPOは新たな補助金、財団資金を獲得し、クライアントのニーズに応える事業を実施できるようになった。さらにNYCTは全過程を通じNPOに対してさまざまな情報提供とアドバイスを行い、マネジメント力の向上に協力している。いわばWin-Win Game（皆が得をする状況）をつくりだしつつ、行政の問題対応能力もNPOの力も向上させているのである。このような能動的、起動的な財団の在り方は将来の日本における地域型ファンドの機能を考える上で大変刺激的である。

3) 「コミュニティ・イニシアティブ」型助成

次の事例はNYCTが1994年から6年計画で展開している Neighborhood Strategies Project (NSP) である。

このプロジェクトでは、市内の3地域でNPOが若年労働者のための雇用機会の創出と地域産業の活性化をめざしている。同プロジェクトの特徴は、NYCTの支援が、各地域の「Collaborative」（協同体）の強化を通じて行われているという点である。Collaborativeとは協同して地域改善に取り組んでいる各地域の複数のNPOの集合体をさしており、同プロジェクトの場合には、すでにでき上がっていた各Collaborativeに対しNYCTが資金支援を始めた。Collaborativeの規模は参加NPOの数も地域によりばらつきが大きく、独立の法人格のあるCollaborativeも、ないCollaborativeも混在している。98年度で各Collaborativeにはスタッフ人件費と事務局運営費として30万ドル、事業のシードマネー10万ドルが助成されている。

Collaborativeのような地域のNPOの協同体はCCIs、Comprehensive Community Initiatives（包括的地域主導）と総称されており、地域住民や幅広いNPOの参加を通じ、分野横断的で包括的なコミュニティ開発や福祉サービスの供給主体として、最近注目されている組織体の考え方である。

将来への展望

研修成果は以下の活動の展開のなかで活用していきたい。

1. 特定非営利活動法人パブリックリソースセンターの設立に参画し、以下の事業を行う。

- ① 非営利活動関連の調査研究
- ② 戦略事業の企画、実施支援
- ③ マネジメントサポート、人材育成
- ④ 情報交流及び政策提言

2. 短期的には以下の分野を重点事業とする。

- ① NPOのための経営資源「パブリックリソース」開発の戦略に関する総合的研究
- ② 市民による市民のための資金調達システム形成支援事業
 - ・ NPOのための地域ファンド・課題別ファンド（市民基金）の立ち上げ支援
- ③ 企業との協働による非営利資金資源の開発
 - ・ 社会貢献事業のコンサルティング
 - ・ 企業の社会性評価（スクリーニング）の実施、社会的責任投資に関する啓発活動
 - ・ 寄付付き金融商品の企画、提案
- ④ 行政・NPOのパートナーシップ事業の企画、実施支援
- ⑤ NPOのキャパシティビルディング支援
 - ・ スポンサーコンサルティング（テクニカルアシスタンス）の仕組みづくり
- ⑥ 公開講座「パブリックリソースフォーラム」の実施

3. 市民による市民のための資金調達システム形成支援事業ではふたつの活動を行う。

- ① 当面、各地で進行している市民基金づくりの活動との協力関係を構築し、情報とノウハウの共有化をはかる。内外の先行事例、新たなファンドレイジング手法、地域のニーズアセスメント方法、助成方法などについての情報収集、分析、地域へのフィードバックをはかる。
- ② 他方で、東京圏を中心として、NPOの財源状況や資金ニーズ、企業や金融機関等における市民基金たちあげへの協力の可能性等について、具体的情報の収集を行う。これにもとづき、東京圏における市民基金の立ち上げの実現可能性の検討、市民基金の組織コンセプトの模索、立ち上げの担い手の発掘等を進める。



富田 久恵 (とみた・ひさえ)

チャレンジド・ネット浜松 代表

■ 研修受入れ団体 (部署名・所在都市)

National Committee for Responsive Philanthropy (NCRP)
Washington, D. C.

■ 研修実施期間

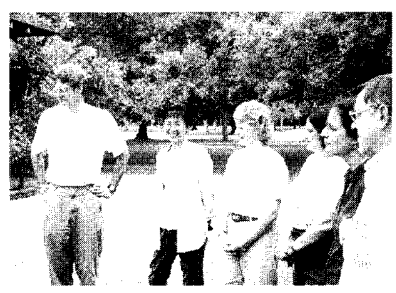
1999年4月5日～1999年6月25日

■ 研修テーマ

主：NPOを支える資金のしくみ
Community Foundation / Alternative Fund / United Way
Grassroots Fundraising
副：中間支援組織の役割 / Community Development

■ 研修概要

1. 関係団体訪問と情報収集
 - ・ Community Foundation の機能と役割
 - ・ Alternative Fund の成り立ちと意義
 - ・ United Way の成り立ちと問題点
2. WCA(Washington Council of Agencies)での活動参加
 - ・ 中間組織の役割 (メンバー、他セクター等との関係作り)
 - ・ NPOのマネジメント (ワークショップ参加)
3. Cleveland Community Share での Alternative Fund 運営体験
 - ・ キャンペーンの企画と運営方法
 - ・ メンバー団体との関係作り
 - ・ 地域との関係作り、メディア・アウトリーチ 他



Institute for Conservation Leadership (ICL) のワークショップに参加

受入れ団体概要

〈1998年現在〉

団体名	National Committee for Responsive Philanthropy (NCRP)
住所・連絡先・URL	2001 S St, NW, #620, Washington, D.C. 20009 Phone (202) 387-9177 / Fax (202) 332-5084 URL : www.ncrp.org e-mail : info@ncrp.org
年間予算額 (US\$) 収入源	\$ 1.2 million (2000年度予算 : \$ 1.4 million) 会費、季刊紙購読者、出版物販売、財団助成金
組織の構成 (役員・ スタッフ・会員数 等)	理事 37名、会長 1名、社長 1名、スタッフ 7名 会員数 : 300名 (個人・法人込)
組織の使命	個人寄付や企業寄付、財団の助成金など、NPOのを支える資金が新しい社会の動きに敏感に対応し、本当に必要としている活動へ届き、真の民主主義の社会を創造するために、 ① 新しい「フィランソロピー」のビジョンを提唱、啓発し、 ② フィランソロピー資源と仲介組織の開拓支援をし、 ③ 新しい「フィランソロピー」構築へのうねりを起こす。
活動内容	1) Alternative Fund 設立支援事業 2) 企業の社会貢献促進事業 3) 寄付、社会貢献全般にわたる調査啓発事業 4) 出版事業
主な出版物	<ul style="list-style-type: none"> ● "Responsive Philanthropy" (The NCRP Quarterly) ● "Are We Ready ?" Social Change Philanthropy and the coming \$10 Trillion Transfer of Wealth ● "A Democratic Landscape" Funding Socila Change in Calif. ● "Charity in the Workplace 1997" etc.
その他 特記事項	

研修詳細

1. NCRP (ホスト団体) での研修

スーパーバイザーのボブ・ボスウェル氏は定年退職後、オフィスが別に分かれており、通常はNCRPの事務所には居ない。私はNCRPの中に机とコンピューターを借り、必要な情報、資料、電話、ファックス等を使わせて頂き、此処を拠点に他団体訪問や研修参加、リサーチ活動をする。通常ボブ・ボスウェル氏をはじめ、各メンターとの連絡はすべてe-mailで、定期的にスケジュールの連絡、活動の報告を送る。ボブ・ボスウェル氏とは必要に応じて1～2週間に一度位オフィスへ行って相談や報告をする。

- ① これまでのリサーチレポート（出版物）を読み、彼らの活動の使命、成果を学ぶ。
 - ・ Alternative Fund の設立に至る歴史的背景、意義、現状等
 - ・ United Way の問題点
 - ・ 財団、企業等の社会貢献に関する啓発活動（Watch Dogの役割）
 - ・ 国際的な Civil Society の普及、啓発活動（Mr.Bob Bothwell）
- ② President, Mr.Rick Cohen との面談（3回）（Co-Mentor の一人でもある）
 - ・ NCRPの社長としての立場より、むしろ、これまでの Community Development での活動経験に基づき、アドバイスやレポートを頂く。
- ③ Vice President, Ms.Kate Conover との面談（2回と折りにふれて）
 - ・ NCRP全体の活動使命と各スタッフの役割、資金調達について等を学ぶ。
 - ・ アメリカのNPOセクターの全体像やリサーチ先について等の情報、資料等のアドバイスを受ける。
- ④ Field Director, Mr.Kevin Ronnie との面談
 - ・ Alternative Fund の設立支援活動についての具体的な手法について、直接の担当者の生の情報を得る。ハードな仕事と難しさと共に情熱を実感。
- ⑤ News Letter Development Meeting に参加
 - ・ ニュースレターの改訂についてのブレインストーミング。
- ⑥ Casual Study Meeting に参加
 - ・ サマーインターン2名が参加した事もあり、NPOやフィランソロピーに付いてのカジュアルな勉強会（不定期）。私もクリーブランドの活動状況報告を発表。スタッフが現場を訪問する機会が少ない様で、生の報告が喜ばれる。
- ⑦ Internet Web Site による情報収集
- ⑧ Executive Committee Meeting 傍聴
- ⑨ Board Retreat 傍聴

2. Washington Council of Agencies (WCA) での研修

WCAは中間支援組織として、20年、予算60万ドル、会員数650団体、の歴史ある大きな組織である。第二のホスト団体的な位置づけで、体験的研修を得る。

- ① Executive Director, Ms.Betsy Johnson(Co-Mentor の一人)との面談（3回と折りにふれて）
 - ・ 中間支援組織の役割、WCAの使命と活動の全体像、アメリカNPOセクターの全体像、問題点等に関する情報等を得る。
- ② Member Visit同行（1回）
 - ・ 月2回会員更新のメンバー団体、新しいメンバー団体等を中心に担当者と事務局長の二人で個別訪問。お互いの情報交換と信頼関係の構築。「DC Care」というエイズ患者の人権を守る団体を訪問。650近い会員団体を持ちながらも、ミッションや活動内容を伝え、個々の団体との関係づくりに努力している姿勢に感心する。多忙なEDが自ら同行する。
- ③ WCA/Washington Post "Excellence of Nonprofit Management Award" 選考委員会（最終選考会）、年次総会&入賞者発表、表彰式、入賞者ワークショップ等の一連の事業進行に参加。
 - ・ 地元メディアとの協力事業の企画、運営等、又、各方面の団体の代表者からなる委員会の構成や協力関係づくりが興味深い。20周年の年次総会には設立メンバーやゲストスピーカーも招待され、感動的なスピーチ、感謝状やプレゼンテーションの仕方、レセプションでのラッフルの楽しみ方等を実感として学ぶ。
- ④ Senior Staff Meeting に参加（2回）
 - ・ 組織全体と各責任者の動きと役割の把握。4つの大きな活動使命の柱（保険、教育、メディア、啓発）に添って、4人のシニアスタッフ各自が責任を担い、少数精鋭で多忙な業務をこなしているのが良く理解できる。
- ⑤ Advocacy/Coalition Building 担当者とインタビュー
 - ・ シニアスタッフミーティングに参加する中で、ある一人の動き、仕事の内容に興味を持ち、個別インタビューの時間をとってもらう。他団体、他セクター（特に行政=ワシントン市）との関係づくりで、とても重要な役割を担っている。

3. 外部ワークショップ、公開会議、研修会、ミーティング等に参加

- ① Institute for Conservation Leadership (ICL) 主催「New Orleans Executive Director's Workshop」に参加。（6日間）
- ② ICLスタッフミーティングに参加
- ③ ICLファンドレイジングイベント「Spring Fling」に参加。（サイレントオークション体験）

WCAでの研修の一環として参加

- ④ WCA主催「Skill-up workshop」シリーズに参加。（2回）

⑤ WCA主催「Washington Post Award Winner's Workshop」に参加

多忙な人々が時間を上手く使って実にマメに、ネットワーキングや情報交換のミーティングやフォーラム等を設定したり、参加している様子に感心する。事実、自分自身もこれらのミーティングで知り合って、その後訪問したり、新たな情報が得られたりして、重要な機能を果たしている事を実感した。

⑥ NNC・WRAG・Hands Net等「Luncheon (Brownbag) Meeting」に参加

⑦ Independent Sector 主催の出版記念レセプションに参加。

⑧ ワシントン市、GW大学共催「Private/Public Partnership」フォーラム参加

⑨ NCIL (National Council of Independent Living) の年次総会に参加

4. Cleveland Community Share での研修 (Alternative Fund 運営現場)

「Greater Cleveland Community Share (GCCS)」は16年の歴史を持ち、オルタナティブファンドの中でも最も古く、職場からの給与天引きシステムからの財源のみを会員団体へ分配しているという典型的な形態を維持し、実績的にも成功例の一つである。設立から関わっている現事務局長の Lana Cowell 氏がボブ・ボスウェル氏とも古い友人で素晴らしい活動家であるということから、この現場での実体験を推薦され、4日間の訪問が実現した。

① キャンペーン・プレ委員会、委員会に参加。昨年の結果とアンケートの分析、今年度の戦略について話し合う。

- ・ キャンペーンの企画、運営、委員会の構成、運営等について学ぶ。若いキャンペーンマネージャーのとてもエネルギッシュな行動力と、プロフェッショナルなプレゼンテーションが印象的。

② 企業内キャンペーン委員訪問に同行。今年度のキャンペーンへの協力要請。UWとの差別化の戦略アピール。

- ・ 原則として各企業内の担当者は業務外のボランティアの為、個人的な信頼関係、協力関係の構築と維持が重要。特にUWと合同又は共同キャンペーンの場合は差別化についてのアピールは最重要となる。

③ メンバー委員会 (Membership Committee) に参加。Cleveland Community Share への加入団体の資格、義務、責任、ボランティア時間協力等の見直しについて議論。

- ・ 現会員団体との関係づくり、新規会員の拡大戦略、等について参考になる。コーリション組織の運営の利点と難しさを同時に実感。

④ 現会員33団体の内、4団体が今年度の新会員。その内一つの団体の運営委員会へ事業説明と協力要請の為のプレゼンテーションに同行。

- ・ 16年の歴史があっても尚設立の理念を解き、新会員の開拓の努力を続ける事に継続の力を感じる。会員団体との関係づくりの手法、プレゼンテーションの手法及び内容がプロのワザ。

⑤ 地元小学校との「キルト・プロジェクト」発表・表彰会に参加。地元小学校6年生の総合学習で、

GCCSの会員団体の活動について勉強する企画に全面協力。それぞれのクラスで印象を絵に書き、ボランティアの女性達がキルトに仕上げ、会員団体へ感謝状と共に寄贈するという企画。

- ・ 地域や学校との関わり方、共同企画の実行、運営、素晴らしいアイデアと成果、子供達の作品に感動。資金を集めるだけでは無い中間組織としての役割、啓発活動としての提案を得た。

⑥ プレス・インタビューに同行。私の訪問を機会に日本の新しい動きを話しのネタとして提供。

- ・ あらゆる機会と情報を利用して、地域メディアとの関係づくりとアウトリーチを図る積極的な姿勢を実体験。ネタの提供で唯一恩返しが出来て嬉しい。

同ニュースレターの企画・編集担当者から、彼の仕事の内容やポリシー、意識して努力している部分等について話しを聞く時間を取ってもらい、参考になった。

⑦ スタッフミーティングへの参加。

- ・ 短い時間で効率的に、各担当者の責任分担の中で情報共有するもの、議論するもの等が明解に整理されており、解りやすい。合理的なアジェンダの作り方に感心。インターン、パート、Executive Directorを含めて7人という少数精鋭で、各自が自立して大きな責任を担いながら効率的に仕事を進めている。

1. Community Foundation の機能と役割

地元地域の資産家の資産を預かり、運用する事で、その運用益の一部を地域支援に寄付するというもので、ほぼ「信託銀行」。専門的な運用家、資産家へのアドバイスや勧誘の為にファイナンシャルプランナー等の活躍が必要なプロの世界。助成先については、寄付者（資産家）の意志（使命）が最優先となる為、財団毎の独自性が出しにくい。大規模全国財団の戦略的な投資の成果として、ここ10年（特に5～6年）の間に急激に成長した。（全国で約500ヶ所）大規模財団の卸助成先としての役割も担う。

2. Alternative Fund の成り立ちと意義

1960年代からの新しい「社会公正（女性、人種、貧困等）活動」や「環境問題」「啓発活動」等の団体に対して、資金援助活動が必要になって来る。UWの閉鎖的、画一的な運営、分配ポリシーに対し、門戸開放を訴える動きが始まり、1979年に全国会議が開かれる。各地でAlternative Fund が設立され始め、1987年にCFCへの参入に成功した事を皮切りに一気に増える（当時85から現在208）。最大の特徴は「資金が必要な団体」が集まって組織している為、独自のポリシーと運営方法を定める事が出来る。又、自己選択、自己責任の国民性や、社会問題や関心が多様化する中で、寄付の対象としてUW以外の選択肢が増える事は、寄付者側からみても歓迎される動きである。金額としてはまだ遠く及ばないものの、成長率からみても、大きな期待感が伺える。難点としては、立ち上げまでの時間と経費、強いリーダーシップが要求される為、CFに投資された様な大規模財団からの戦略的な支援が得られれば、もっと成長すると思われる。

3. United Way の成り立ち、機能と問題

職場に於ける「給与天引き型寄付」の方法を確立し、普及させた功績は大きい。最大の利点は、事業主側にとっても、自分の懐を痛めずに、社会的貢献の姿勢を従業員や地域にアピールできること。又従業員にとっても、少額の寄付でも、手間も意識も無い間に一年にすれば税金の還付の対象に成りうる位の寄付ができる機会が得られる事は歓迎され、双方にとって有効。しかし、支援が受けられる会員団体が伝統的に福祉、人間、社会サービス型の組織に偏っており、運営や意志決定（理事会）が「企業セクター」の代表から成り、新しい社会のニーズに対応出来ない事に対し、反論の動きが始まる。

4. 中間組織、全国組織の役割

社会公正や制度改革の活動団体にとって、世論をリードし、制度改革を勝ち取って行く為には全国組織が重要な役割を担っている。グラスルーツを中間組織が支援し、全国組織が世論をリードするという構造で、象の様な巨大な国が動いている。一方でネットワーク型組織の構造上、運営上の難しさも見えたが、連立加盟する利益（目的）が明確である事と、意志決定（理事会）が公正である事が鍵である。

将来への展望 ～日本の非営利セクターの課題と今後の活動への生かし方～

今回の研修を通して、40近い団体を訪問し、100人以上の新しい人々と会って話しをする機会を得た。最初は不安と恐れで随分と緊張をし、雪崩の様に襲ってくる情報に押しつぶされそうになっていたが、後半に入った位から慣れるに従って、人と会い話しをする事が楽しく、積極的、能動的に情報収集をする姿勢で動く事が出来た。そして最後には、それこそが「人と人との繋がり」を育てるという活動の原点である事が実感として理解できた。

そして、最後に確信をもったキーワードは Collaboration

1. 市民団体同士のコラボレーション：合同キャンペーン

共同体制・合同企画等により、大きなイベント、キャンペーン等を可能にし、社会的な影響力（インパクト）を高める。活動領域を越えた横の繋がりを促進すると共に、活動を見える形で伝えてゆく力をつける。

2. 市民団体と企業・行政のコラボレーション：職域募金システム

新しい「社会参加」「社会貢献」「寄付支援」の形と機会として、職域募金システムを提案してゆく事で、誰もが、手軽に、気軽に参加でき、市民活動が身近に感じられる様な環境づくり、寄付文化の掘り起こしにつなげる。

3. 「市民から市民へ」資金の流れるしくみづくり：オルタナティブファンド

資金を必要としている市民団体が主体となって、連合して資金を仲介する組織を立ち上げるという全く新しい視点でのしくみについて、またそのしくみの日本での有効性、可能性について、研究会や提案活動をし、普通の市民が自分の地域の市民団体を支える必要性の啓発をする。

4. リサーチと情報公開：調査・啓発

市民団体が活動を見える形にすることや独自の調査活動をする事を通じて、地域の抱える様々な問題点や真のニーズを明確にし、それらの解決や改善の為に人的、経済的資産を共有し、有効活用してゆくことで、個々の団体だけではなく、NPOセクター全体が力をつけてゆく足掛かりとする。



青木 孝弘 (あおき・たかひろ)

NPO連絡会よろず相談センター 事務局
名古屋NGOセンター 外務省委託NGO専門調査員

■ 研修受入れ団体 (部署名・所在都市)

Washington Council of Agencies (WCA)
Membership & Education / Washington, D. C.

■ 研修実施期間

2000年1月26日～2000年7月30日

■ 研修テーマ

広域的NPO支援組織の意義と役割

- ・ 会員NPOを支援する手法
- ・ 地域のNPOコミュニティに対する役割
- ・ 行政、政治、ビジネス、大学との連携
- ・ 他の支援組織との関係

■ 研修概要

1. WCAの業務一般について
2. 会員NPOやコミュニティとWCAの関係について
3. 他の支援組織とWCAの関係について



ワシントンポストアワード・レセプション

受入れ団体概要		〈1999年現在〉
団体名	Washington Council of Agencies (WCA)	
住所・連絡先・URL	1001 Connecticut Avenue NW, Suite 925 Washington, D.C. 20036 Phone (202) 457-0540 / Fax (202) 457-0549 URL : www.wcanonprofits.org	
年間予算額 (US\$) 収入源	\$ 713,869 内訳：共同購入手数料 (47.9%) 会費 (34.9%) 助成金 (11.5%)	
組織の構成 (役員・ スタッフ・会員数 等)	理事14名 スタッフ11名 (事務局長、副事務局長、政策提言、マーケティング、会員管理&研修、 会計&オフィス管理 各1名、共同購入部5名) 会員730団体	
組織の使命	ワシントンD.C.都市圏で活躍する民間非営利団体が、コミュニティの多様なニーズによりよく対応できるよう、組織力の強化と活動の促進を支援し、かつ非営利セクターとしての声を代弁する役割を担う。	
活動内容	<p>会員サービス</p> <ul style="list-style-type: none"> ・共同購入 (医療保険、損害保険、年金、失業保険、事務用品、郵便サービス) ・ケーブルTVでNPO番組の監督 ・ウェブサイトで会員NPOの情報提供 ・家財・設備の交換 <p>地域力の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ニュースレターの発行 (年6回、7,000部) ・情報提供 (FAX) ・研修機会の提供 ・ワシントンポスト・マネジメント・アワード ・地域の草の根NPOのネットワーク化支援 ・政策形成者との関係づくり 	
主な出版物	<ul style="list-style-type: none"> ● 140 Meeting Places ● Hiring, Firing and Supervising Leagally Cultural Alliance of Greater Washingtonと共同販売 ● Nonprofit Accounting - Practices and Procedures ● The Paper Chase - Nonprofit Filings, Forms and Record-Keeping 	
その他 特記事項	WCAが活動するワシントンD.C.都市圏は、特別区であるD.C. (52万人) と、メリーランド州のモンゴメリー郡 (85万人)、プリンス・ジョージズ郡 (78万人)、バージニア州のフェアファックス郡 (95万人) など行政区としての「州」を越えた350万人からなる地域概念である。	

WCAの活動の経緯

	会員団体サービス	コミュニティのエンパワーメント (地域の活性化、地域力の向上)
80年代中期より	<ul style="list-style-type: none"> 共同購入（医療保険、損害保険、事務用品） 家財・設備の交換 会員NPO訪問 	<ul style="list-style-type: none"> 情報提供（FAX） ニューズレター（7,000部） Nonprofit: Agenda 出前研修
90年代中期より	<ul style="list-style-type: none"> 郵便割引の共同購入 年金サービス共同購入 	<ul style="list-style-type: none"> トップマネジャー研修 技能向上の研修シリーズ WCA会議室 ワシントンポスト・マネジメント賞 印刷物（雇用、研修場所、書類整理、会計） D.C.内で福祉系NPOのネットワーク化
90年代末期、2000年代初期	<ul style="list-style-type: none"> ワシントンD.C.のケーブルTVでNPO番組を監督 Nonprofit: Front & Center ウェブサイトで会員NPOの情報提供 	<ul style="list-style-type: none"> モンゴメリーカウンティでNPOのネットワーク化 D.C.で低所得者の減税法案のため、労組・マイノリティ・教会・商工会と連携 政策形成者とNPOの朝食会 低給のNPO活動家の賞
近い将来	<ul style="list-style-type: none"> ITの技術的支援 郊外でのTVシリーズ 	<ul style="list-style-type: none"> 理事の研修とリクルート、マッチング D.C.地区のNPOの社会的経済的実態調査 カウウンティレベルでの公共政策 / 予算の分析 資料 / 図書センター

← レーガン政権のもとで貧富の格差が拡大。政府機能縮小でNPOに対する期待が高まる。NPOブームで無数の小規模NPOの誕生。

← スキャンダルが相次ぎNPOセクターの信頼が失墜。「経営」が一大トピックとなる。好景気の影響で、人材の確保・育成も課題に。

← 政府からの資金が減少傾向を一層強める。政府も財団も業績主義を導入し、委託・資金をめぐる競争が激化。NPO間のIT格差が拡大。

← NPOの事業化が強調される中で、アイデンティティが希薄化。非営利セクターとしての意義、役割の再定義が課題。

研修詳細

1. 研修のスタイル

当初の研修計画では、2ヶ月ごとに配属部署をかわることを予定していたが、一つの業務に集中すると他の重要なイベントを逃してしまい全体像が見えなくなると事務局長が判断したため、通常は会員管理とワークショップの業務の補佐をして会員NPOの実態、ニーズを知ることに主眼をおき、機会あるごとに予算、決算、共同購入、アドボカシーの業務を手伝わせてもらうことになった。

最初の2ヶ月はWCAの業務一般について、次の2ヶ月は会員NPOやコミュニティとWCAの関係について、最後の2ヶ月は他の支援組織とWCAの関係について重点的に研修を進めた。

特に6月中旬ニューオーリンズで開催されたNational Council of Nonprofit Associations (NCNA)の年次総会では、全米各地の支援組織の活動を知ること、WCAの特徴をより理解することができた。

2. 具体的な研修内容

- ・ 会員管理データベース（どのようなデータが有効なのか）
- ・ 会員管理業務（メンバー訪問、会費の請求・収集プロセス、会員勧誘、年次総会）
- ・ 各種ワークショップ（計画、実行、評価のやり方）
- ・ 共同購入システムと地域ビジネスとの連携（医療保険、損保、年金、事務用品）
- ・ NPOマネジメント評価（ワシントンポスト・NPOマネジメント賞の手法）
- ・ 決算と予算のプロセス
- ・ NPOのネットワーク化（カウンティレベルの支援組織の立ち上げ支援）
- ・ 他の支援組織との共同プロジェクト（アドボカシー能力開発、雇用保険トラスト）

3. 研修から見てきたもの

1) NPO支援組織の意義と役割

日本でもNPOの活動を総合的に支援する"サポートセンター"の重要性が近年唱えられ、全国各地で官設官営、官設民営、民設民営など様々な形態で設立が相次いでいる。一種のブームといえる"サポートセンター"だが、その基盤は必ずしも盤石とはいえない。現場のNPO・市民団体からの"サポート"を得るべく、会員拡大に非常に苦勞をしている"サポートセンター"が多いのが現状である。

そこで研修では米国の地域的"サポートセンター"に焦点を絞り、その意義と役割を地域に存在する様々なアクターとの関係から探ることにした。具体的には、①会員NPOを支援する手法、

②NPOコミュニティに対する役割、③行政、政治、ビジネス、大学、他のNPOサポートセンターとの連携に主眼を置いた。

なおアメリカでは"サポートセンター"は「The Support Center of Washington」など固有の団体を指すことが多く誤解を生じるために、ここからはNPO支援組織と呼ぶことにする。

2) 地域力向上の手法

地域力向上をねらった活動は会員団体サービスとならぶWCAの活動の軸であるが、これはさらに(A) ネットワークの構築と(B) 草の根NPOの能力向上支援に分けられる。ここではWCAの具体的な取組みを他のNPO支援組織による対照的な取組みとともに紹介したい。

(A) ネットワークの構築 (building networking)

(A-1) 地域の草の根NPOの連携支援 (building coalition among local grassroots)

具体例：モンゴメリーNPOアライアンス

ワシントンD.C.郊外のモンゴメリーカウウンティ(人口85万、メリーランド州)において福祉サービスなど行政の委託事業を主に行なうNPOのネットワーク化を遂行。きっかけは「成績比較」「到達度評価」のアプローチを強める行政と話し合いの場をつくろうと草の根NPOが連携を模索、しかしネットワーク構築のノウハウおよびに財政的なサポートを必要としていた。草の根NPOグループは、行政と中立的(敵対でも依存でもない)でかつ草の根の自主性を尊重する補助者として、行政単位(メリーランド州)を越えてWCA(ワシントンD.C.)に支援を要請。WCAは事務局として機能し、ネットワーク化を推進。その成果は約一年半後、行政・ビジネス・NPOが会して「まちづくり」、「行政との協働」、「情報技術活用」について話し合うフォーラムとして結実。一時は行政やビジネスと同じテーブルにつくことに小さなNPOはしり込みしたが、WCAが励まし手助けをして不安を取り除く。サミットの議論を提言としてまとめ、カウンティの医療・福祉委員会で報告。現在は、アライアンスを今後どう発展させていくかというインキュベーション問題に取り組んでいる。

(A-2) 政策形成者(行政、政治家)との関係づくり (building relationship between policy-makers and grassroots)

具体例：朝食会

ワシントンD.C.市長、議員、行政代表者とWCA会員NPOの朝食会を実施し、個人的な信頼醸成、ネットワークの形成を支援。

・朝食会でのWCA事務局長ベッツイ・ジョンソンの言葉：

"We sometimes forget that even in a disagreements, we all want a better community."

(A-3) 広義のNPOと協力関係の展開 (developing collaboration with other nonprofit organizations)

具体例：EITC (the Coalition for Earned Income Tax Credit)

ワシントンD.C.の予算委員会で低所得者の減税策を提言。労組、商工会、マイノリティ支援

組織、教会とNPOが予算過程で連携をとったワシントンD.C.初めてのケース。WCAは小さなNPOの声を代弁。

(B) 草の根NPOの能力向上 (building capacity for individual NPOs)

(B-1) きめこまかいコンサルティング (having time to consult with NPOs)

具体例：よろず相談

新たにNPOを立ち上げようとする人や、新しく事務局長に就任した人の相談に対して、無料できめ細やかに対応する。場合によっては、データベースに登録している弁護士や会計士、コンピュータ会社などを紹介し、より具体的な情報提供をしてもらう。

(B-2) 多様な研修機会の提供 (offering educational opportunities)

具体例：トップマネジャー支援

小・中規模のNPOの事務局長、代表クラスが会し、理事会運営やスタッフ管理など個別テーマについて自由に討論。無料。過去の経験、特に失敗例を共有することで、より効果的な方策を探る。高齢者サービスや環境問題など自分たちの活動分野に専心しがちな事務局長に、NPOセクターとして大局的な見方をしてもらう機会ともなっている。また事務局長間のネットワークづくりにも大きく貢献している。

(B-3) マネジメントの実践例の学習機会 (providing opportunities to hear the best management practices)

具体例：ワシントンポストNPOマネジメント賞

ワシントンDC圏のNPOを対象として、組織運営の面で優れた団体を表彰する企画。WCAは企画の運営に責任を持ち、ワシントンポストは新聞紙上での広報宣伝(約225,000ドル)と賞金、運営費を負担するが、審査はすべて選考委員会が行なう。選考委員は、弁護士、会計士、組織運営やリスク管理の専門家、大学教授、銀行や財団のスタッフ、過去の受賞団体の事務局長などでいずれもNPOでの経験と洞察を持つ人からなる。

3) WCAの課題

企業や財団が少なく、財政基盤が脆弱な地方政府に頼ることもできない環境の下、WCAは保険業務と会費収入を柱とする自主財源をベースに草の根志向の活動を続けてきた。近年、地方の公共政策に対する取組みをますます期待され、WCAは分岐点にあると言える。MANOのようなNPOの経済的側面を重視した調査を手がけるか、EITCで他のNPO(D.C.予算センター)が果たしたような予算分析を行なうか、あるいはワシントンDCとモンゴメリーカウンティで実現したNPOと政策形成者とのネットワーク構築を各地で行なうか。いづれにしても、公共政策業務を安定的に行なうための財政的資源が問題であり、この分野に関心を持つ大きなNPO、大学や財団などから戦略的なパートナーを探し出す必要に面している。

4) 結論

地域的NPO支援組織は当然にその地域ごとの属性を帯びている。ワシントンD.C.のような都市型の多角的で競争的なNPOコミュニティでは、支援組織自体の多元化が起き、重層的なNPOの支援システムが形成される。その中でWCAは「ローカル」「草の根」の視点を常に保ち、現場の声に敏感に対応してきた。前述のモンゴメリーNPOアライアンス支援は、WCAのNPOセクターに対する哲学を示す典型である。この「ボトムアップ型発展志向」と対峙するのが、調査や評価、認定制度をベースにセクター強化をめざす「トップダウン型発展志向」である。どちらの活動も、NPOセクターの発展のためには必要であろうが、「社会の価値観の多様性」とそれを保証する主体としての「個性あるNPOの多元性」を考慮すると、一元的なサポートに陥りがちなトップダウン型より、ボトムアップ型の方が、地域的NPO支援組織のあり方として望ましいのではなかろうか。WCAの事務局長であるベッツィ・ジョンソン氏も言うとおりに、地域的NPO支援組織はコミュニティの一部であって全部ではないし、大規模な50団体よりも無数の小さな団体の支援こそが活力あるNPOセクター、地域社会の構築に必要なのだから。

米国のNPO事情

1. 最新事情：地域的支援組織の公共政策・調査活動能力に熱い期待

州単位のNPO支援組織 (State Associates) の全国センターであるNational Council of Nonprofit Associations (NCNA) の年次総会 (ニューオーリンズ、2000年6月) で、各州の事務局長が会して「NPOセクターが直面している課題」について議論がなされ、①政策提言能力の向上 ②テクノロジー格差 ③人的資源の確保 ④財政構造の改善 ⑤アイデンティティ が課題として挙げられた。その中でも政策提言能力の向上が地域的支援組織が取り組むべき優先的な課題との認識が優勢で、公共政策のための調査活動にも焦点があてられた。以下、先進的なNPO協議会のNPO実態調査を紹介すると、

	団体数	分類	支出額	収入源	雇用数	賃金	寄付	ボランティア
ミネソタ	●	●	●	●	●	●		
メリーランド	●	●	●		●	●		
ミシガン							●	●
ジョージア	●	●	●					
ニュージャージー	●	●	●					

公共政策・調査活動を実施する上で最大の障害となるのが、財政的な基盤である。一般に財団は、直接サービス団体には助成を惜しまないが、支援組織が行なう公共政策・アドボカシー活動には冷やかである (フィランソロピーが活発なミネソタ、ミシガン、ジョージアは例外)。特に、財団助成をめぐる競争が激しいワシントンD.C.のような地域では、支援組織が公共政策・調査目的で助成を申請することに対して、草の根NPOからの理解が得られ難く、支持を失うことにつながりかねない。その中で、メリーランドNPO協議会はレスター・サラモン教授率いるジョンズ・ホプキンス大学という理想的なパートナーに恵まれ、公共政策・調査の分野では他州の支援組織より一歩先んじている。

このような地域的な不均衡を是正しようと、ナショナルレベルの公共政策活動を行なうインディペンデント・セクター (IS) が、その豊富な活動資金の一部をNCNAのメンバーたる各州のNPO協議会に配分するプロジェクト (Building Capacity for Public Policy Initiative) を2000年春に開始した。3年間で1億ドル規模のプロジェクトで、財政基盤が脆弱な16州の支援組織への助成が確定した。また、ネットを使った公共政策支援 (The Electronic Communication Network for Public Policy) もISとNCNAの共同プロジェクトとして始まっている。これは、ISと各州の支援組織のネットワーク化によって、ナショナルレベルの法制度に対する草の根の動員を高めたり、ウェブサイト上のボランティアマッチの類推でアドボカシーマッチを可能にしたりするなど、データの相互交換をめざしている。

2. 日米比較：NPOを支える仕組み

1) NPOを支える制度

アメリカのNPOも日本の特定非営利活動法人と同様、法人格を取得しても自動的に課税除外とはならない。法人格の有無とは無関係に、日本の国税庁にあたる内国歳入庁（IRS）の審査を受け、免税の承認を受ける必要がある。日米のNPOをめぐる制度の大きな違いは、①非営利性に対する免税、②小さな団体に対する優遇制度、③NPOの情報公開である。

① 非営利性に対する免税

アメリカの制度の大きな特徴は、非営利活動に対して免税（Tax Exemption）があることである。つまり免税の認定の際に、団体の活動が「公益」に合致するかどうかではなく、「非営利性」を問題にする。法律で列挙された団体、たとえば日本のNPOにあたる慈善目的の団体、大学、病院、政党、経済団体、労働組合、退役軍人団体などが「非営利性」の原則で活動している場合には免税となる。「非営利性」とは、「非配分」と同義であり、その活動を通じて得た財産を役員やスタッフ、ボランティアあるいは出資者に応分以上に分配しないことである。免税資格を維持するには毎年Form990をIRSに提出する必要があるが、その中には役員全員・スタッフ（上位5名）については、団体から受け取った報酬・手当・年金の積立金等の金額と従事時間を、また専門的なサービスを外部委託した際には業社名と金額を明らかにしなければならない。この非配分の原則こそが、市民がNPOを信頼する基礎となっている。ちなみに日本の特定非営利活動促進法では、報酬を受けた役員の名前だけわかる書面の提出だけでいいが、平成11年度の所轄庁への事業報告では、この点すら守れていない団体が少なからず存在した。

さらに、共益団体とは違って慈善（チャリティ）目的のために活動する団体については、寄付者がその団体に寄付した場合、控除・損金算入（Tax Deduction）をできる制度がある。ここでも留意したいのは、その認定に際しては、活動の「公益性」ではなく、一般の市民からの支持の度合いを判断基準としている点である。ここでパブリック・サポートテストが使われるが、基本となる考え方は、1）会費や寄付として広く一般から支持を得ていること、あるいは支持を得ようとしていること、2）本来の目的とは違う収益事業に依存していないこと、である。

② 小さな団体に対する優遇制度

NPOが寄付金控除も適用される免税資格を得るためには、IRSにForm1023という別の報告書を提出しなければならない。また免税資格取得後はForm990による詳細な年次報告が義務づけられている。これら書類は記載事項が細かいため、作成までにForm1023は55時間58分、Form990は96時間23分（いずれもIRS試算）かかるといわれている。弁護士や会計士が社会貢献のひとつとして、これら書類の作成を無料あるいは低額で引き受けるケースが多いが、特にあらたに活動を始めたばかりの小さな団体にとっては、負担感が大きく、やる気をそぐことにつながりかねない。そのためアメリカでは、免税資格取得については年間収入5,000ドル以下の団体については無審査で与え、年次報告については年間収入25,000ドル以下の団体について書類の提出を免除している。また、年間収入25,000ドル～100,000ドル以上の団体についても、Form990

-EZといわれる簡易な書類での年次報告を認めている。日本では目下（2000年秋）NPOの優遇税制の論議が活発におきているが、アメリカのような小さな団体への優遇措置については残念ながら議題に上っていない。

③ NPOの情報公開

NPOがIRSに提出する年次報告書（Form990）は、IRS本局および支局で情報公開される。さらに全ての団体のForm990をスキャナーにかけてウェブサイトで公開しているガイドスター（www.guidestar.org）のようなNPOが存在し、市民の要求に応じている。また、免税資格を持つNPOは、事務所や支店でForm990を開示するだけでなく、郵送などによる会計資料の請求に対して応えなければならない。

3) NPOを支えるNPO

① NPO支援組織の類型化

日本との比較の中で、アメリカやイギリスなど海外のNPO先進地についてよく指摘されるのが、NPO支援組織の層の厚さである。全国レベルの「NPOセクター」としてのアドボカシーを行なうもの、地域で福祉など個別 이슈の団体をトータルに支援するもの、評価や資金調達といった専門分野の活動を全国区で行なうものなど、機能・活動分野そして形態の面で多様なNPO支援組織が繚乱している。さらに、法律事務所やIT企業などNPOと積極的に取り引きをしようとするビジネスも多い。NPO支援組織の活動を理解するのに、支援組織を見るレンズとして、三島知斗世さん（2000年10月現在：豊田市国際交流協会）の類型化が有効である。

■ 「支援組織の類型化」（三島知斗世 1996 名古屋大学法学研究科修士論文）

支援活動の獲得目標	課題志向型	自立志向型
支援活動の志向性	価値志向型	草の根志向型
支援手法	NPOの能力形成型	外部セクターとの仲介型
支援機能の特化	機能特化型	機能総合型
形成構成員	専門家集団型	協議体型

アメリカの支援組織は、サンフランシスコのSupport Center for Non-profit Management (現 Compass Point) に代表される経営面の研修やコンサルティングを行なうマネジメント・サポート・オーガナイゼーション (MSO) が多く、日本でもその活動はよく知られている。MSOは上の表では、NPOの自立と組織基盤の強化を目標に置く「自立志向型」「機能特化型」「NPOの能力形成型」といった位置づけになる。日本であまり知られていないNCNAのメンバーである各州のNPO協議会は、「自立志向型」「能力形成-仲介型」「機能総合型」となるが、さらに特徴を理解するために、以下のような指標を設定した。

■ 「地域的NPO支援組織の類型化」 (青木孝弘)

1) 社会環境 (Social environment)	多元主義的	連帯感ある
2) 機能 (Function)	サービス提供	政策志向
2-A) サービス内容 (Service contents)	専門的	包括的
2-B) 志向 (Policy orientation)	州レベル	コミュニティレベル

ここでは(1)の社会環境だけ説明する。社会環境もNPOの活動に大きな影響を与える一因である。アメリカにおいては政府による施策が不十分な諸問題に対応するため、あらゆる領域でNPO活動を手がけようと思う人が多いが、特に都市ではこの傾向が強い。都市型の多元的で多様な社会では、それぞれの現場で活動するNPOは、同じセクターに属しているという感覚を共有し難いという問題がある。支援組織についても同様で、いろいろなアクターが存在し、支援組織間で連携をとることは容易ではないが、NPOサイドでは、支援組織間のサービスを選択できるというメリットもある。

一方、地方は都市と比べて安定的で、NPO間で協働を推進しようとする傾向がある。その中で支援組織は、率先して市民社会の声を代弁し社会的連帯を強めるセンターとしての役割を期待される。年次総会では州の各地からNPO代表者が集まり、一大イベントとなるところもある。

② 官設サポートセンター

アメリカにおいては官設官営、官設民営の地域的NPO支援組織は存在しない。この理由はいろいろ考えられるが、アメリカの政治的・社会的風土である政府と民間との緊張関係が大きいのと思われる。2000年春、行政とNPOの協働について話し合う会議がワシントン都市圏で相次いで開かれた。一つはPublic/Private Partnership Conferenceで、もう一つはThe Challenges & Opportunities of Private Nonprofit Business in Montgomery Countyである。ここでの考えはNPOは私的 (Private) であり、政府が属する領域 (Public) とは違うという前提である。いかにNPO支援といえども、行政が私的領域に積極的に関与することには懐疑的であり、NPOに対しても私的な存在として甘えは許さない態度がある。免税措置がある分、一般企業よりも厳しい目が注がれる。

一方、日本では公益という切り口で行政がNPOを育成し、特に支援組織の設立を通じてNPO活動の展開をはかる傾向がある。その一方、NPO側でも公益という傘の下で、自己管理や一般市民に対するアカウンタビリティが甘くなっている面もある。

将来への展望 ～研修成果の生かし方～

今後の活動目標：広域的でボトムアップ的なNPO支援を発展させること

活動目標 1.

コミュニティの発展のためNPOのネットワーク化を推進し、重層的なNPO支援体制づくりをめざす。

福祉、環境、教育などそれぞれの領域では、多くのNPO・市民団体が連携なく単独で活動していることが多い。同じ問題に取り組みながらも情報や経験が共有されないために、活動の効果を大きくするのは困難である。しかし近年とくに行政に対しての発言力をもとめ、福祉系やまちづくり団体の中で、ネットワーク構築を模索するケースが出始めている。その際に課題になるのが設立までの事務局等の場所・人の問題、またいかに組織化を進めるか、いかに財政を確立させるかといったノウハウである。主に市町村・郡レベルで活発化してきているこのようなネットワーク化の動きに対し、補助者として広域的NPO支援組織が果たす役割は大きいと考える。

活動目標 2.

トップマネジャーからボランティアまで幅広く研修機会を提供するとともに、行政単位を越えた広域的なNPO交流を促進する。

NPOが支援組織に期待するサービスで大きな位置を占めるのが、研修機会の提供である。特に小さな団体では行政への手続きや会計の研修に関するニーズが高い。また急速に成長している福祉系などのNPOでは、組織の規模にあったマネジメントや政策提言に関してのトップマネジャー間の意見交換・研修機会への要望が高まっている。さらにNPO・市民活動の現場と直接向合う市町村レベルで相次いでいる"サポートセンター"の設立だが、行政サイドもノウハウ不足で試行錯誤の状態が多い。大小NPO関係者のみならず地方行政の担当者をも対象とした多様な研修機会を、地域の大学などと協働でカリキュラム化、テキスト化していく必要がある。その際、NPO・行政ともども同じ経済圏・生活圏内の試みに関心を持っていることが多いため、県などの行政単位をこえた広域的な枠組みの中で、各地域間の相互学習の場をつくる意義も多いにあるだろう。

活動目標 3.

小規模NPOをIT分野で支援する。

地域のNPOについてのデータベース化は都道府県レベルで進んでいるものの、それが個々のNPOにとって必要な「情報発信」の機能までは発達していないのが現状である。小さな団体へのIT活用の技術的支援は言うまでもなく、地域NPOの情報をウェブやIモード、ケーブルTV上で広く一般に提供するサービスが必要である。またNPOに対して資金源や法制など全国的な動きをきめこまかく紹介する情報センターとしての機能も整備する必要がある。



市川 齊 (いちかわ・ひとし)

社団法人シャンティ国際ボランティア会 地球市民事業部

■ 研修受入れ団体 (部署名・所在都市)

American Friends Service Committee (AFSC) National Office
Emergency & Material Assistance Program (EMAP) / Philadelphia, Pennsylvania

■ 研修実施期間

2000年3月27日～2000年6月25日

■ 研修テーマ

一NGOから見た中間組織の関わりと一NGO内の事業支援のあり方
～緊急救援セクションでの活動を通して考察する～

■ 研修概要

1. AFSCとその一セクションであるEMAP (緊急救援及び物資支援課) の関係とその仕組みを学ぶ。
2. EMAPの事業とAFSCと関係を持っている団体、またはサポートしている中間組織の関係とその仕組みを学ぶ。
3. 実務を通じて、日本とアメリカのNPOの違いを学ぶ。



Nonprofit Risk Management Centerでのヒアリング

受入れ団体概要

〈1999年現在〉

団体名	American Friends Service Committee (AFSC)
住所・連絡先・URL (本部)	1501 Cherry Street, Philadelphia, PA 19102-1479 Phone (215) 241-7000 URL: www.afsc.com
年間予算額 (US\$) 収入源	\$ 38.6 million (1999年9月30日現在) 遺産・計画贈与14.9百万ドル、個人からの寄付12.4百万ドル、海外から(主に他国政府)2.9百万ドル、投資2.7百万ドル、物資寄付2.5百万ドル、民間助成金2.3百万ドル、雑収入0.9百万ドル
組織の構成(役員・スタッフ・会員数等)	海外に22箇所、米国内に43箇所の活動拠点を持つ。 AFSC Corporation(一番メインの役割は理事選出)が最高機関で180名。その下に理事会があり、理事は45名。さらに、その下に約30の委員会がある。スタッフ数では、全世界に約500名(内、本部スタッフは約150名)
組織の使命	すべての人はその存在に価値があるという信念のもとに、社会正義と平和の実現のために、米国内を含む全世界で様々な活動を行う。
活動内容	1) 米国内においては、移民、不法就労者、農場労働者、難民、ネイティブ・アメリカン、ゲイ、レズビアン、ホームレスなどの社会的弱者やマイノリティの支援活動の実施。 2) 海外においては、国際協力活動や緊急救援及び物資支援活動の実施。 3) 米国内外における平和構築活動の実施。
主な出版物	「Quiet Helpers - Quaker Service in Postwar Germany」ほか多数。 詳細は、「AFSC Resource Catalog」を参照のこと。
その他 特記事項	第1次世界大戦中、兵役を拒否した人が、一般市民の戦争犠牲者を助けるための組織として、1917年にクエーカー教団によって、設立された。 1947年には、その活動実績が認められ、イギリスのフレンズサービスと共に、ノーベル平和賞を受賞した。 日本とのつながりも深く、関東大震災と阪神・淡路大震災での救援活動、第2次世界大戦中強制収容所に収容された日系人の救援活動、第2次世界大戦後の日本に対して物資救援、戦災復興支援活動を行った。

研修詳細

1. EMAPのセッションやそれに関連する研修

1) Emergency & Material Assistance Program (EMAP) のフェローとして

① フェローの仕事

EMAP（緊急救援及び物資支援課）のフェローとして、AFSCの活動に参加し、役割は以下の通りであった。

- ・日本のNGOにおける緊急救援及び物資支援プロジェクトのあり方を考えるため、EMAPのフェローとして活動に従事した。ここでは、米国内の支部をはじめ、アメリカ各地から救援物資が届くようになっており、それを分類、梱包し、必要であれば、いつでも輸送できるようになっている。
- ・EMAP責任者のトーマス・ムーア氏の来日にあたり、日本とのコンタクト及び関係資料の作成、日本のNGOの現状と課題のレクチャーを行った。
- ・EMAPのプロモーションビデオである「Friend-Ship Kits～Making A Difference～」の日本語ナレーションの作成、日本語の吹き替えを行った。

AFSCは、1917年から活動をはじめたNGO団体であるが、設立当初から、物資支援活動を行っており、1990年代前半までには、今までに米国内を含めて、65ヶ国にて、この活動を展開した。

② 新たに仕切り直したEMAP

3年前から、Material Aids ProgramからEmergency & Material Assistance Program (EMAP) に名称を変更。活動内容を一新し、今に至っている。特に、一新した点は、以下の通り。

- ・物資支援だけでなく、緊急救援という視点も、盛り込んだこと。
- ・EMAPをInternational Programsの中に位置づけながらも、独立したセッションとして動いていること。緊急救援が必要な時は、即座に、AFSC内にERT (Emergency Response Team) というタスクチームを結成し、どのような救援を行うか、対応する。(例：現地の関係団体を通じて、どのような支援活動が出来るのか？物資支援をするかしないか？など)

③ 独特の緊急救援ガイドライン

私の所属するシャンティ国際ボランティア会 (SVA) でも、緊急時のガイドラインを策定したものの、どのような緊急時にSVAとして取り組むかは、ガイドラインがあったとしても、毎回議論になるところだ。AFSCのガイドライン拝見させてもらったら、災害想定は、ほとんど触れられていない。逆に、興味を持ったのは、ERTを結成した時の各メンバーの役割分担が、明確に定義されていた。責任者のトーマスによれば、被害状況は、毎回違うし一概に言えないので、大きな災害が発生のたびに協議することが必要だと言う。また、基本的には、その国、地域のカウンターパートがないところでは、基本的には取り組まないとのことであった。ただし、22カ国に支部があり、それ以外にもクェーカー教のネットワークがあり、活動できない地域は殆ど

ないといって良い。だから、多い時には、週に2～3回、違うERTが同時並行して進む場合もある。

④ 教育の場の提供や提言、そして平和活動も担うEMAP

ここのEMAPのウェアハウスには、毎日、様々なメンバーがボランティア活動をするために足を運ぶ。例えば、中学・高等学校の生徒、退職し施設で暮らす高齢者、養護学校の生徒、日本でいう小規模産産所の通所者、クェーカー教団関係者など多様だ。この一連の作業を通じて、支援がどのように生かされるのか具体的に知ることができ、自分達の活動が生かされていることがやりがいにつながる。また、貧困・難民などの地球規模的な問題を考えるきっかけとなり、提言の役割も大きい。一方、AFSCは、Peace Buildingも大きな活動の柱であり、昨年度はイラクの子ども達の学用品を送る運動を行ったが、これは、米国内で、平和教育を考える重要なきっかけとなった。

⑤ 新たな支援者拡大のきっかけにも

コソボに対する救援活動では、新規協力者が1万人を超え、潜在的な協力者を掘り起こし、具体的に参加できる活動を提案するきっかけとなった。

1996年中は1回だけの物資支援活動であったが、新体制に切り替えてから、1998年10月～99年9月に12回実施。466,137ポンドの物資支援を行い、総額2,498,128.7ドル相当の支援を行った。翌年、1999年10月～2000年4月の7ヶ月間で6回実施、227,797ポンドの物資支援を行い、総額3,539,821ドル相当の支援を行った。（ドル相当としたのは、物資の重量を支援総額に換算して、現金による協力と合算しているため。）

⑥ 効果的なキット方式

一方、毎秋、送り先を決めて、物資支援を行うプロジェクトを展開している。（2000年は、水害のあったモザンビークになりそうとのこと。）1999年はハイチ、その前はコソボ、3年前は北朝鮮に物資を送り、毎年、支援地を替えている。日本のNGOの中には「物資支援は時代遅れ」という風潮もあるが、送り手の都合だけでなく、受けての都合をどう考えるかが、もっとも重要な点である。このセクションでは、様々なキットを用意してあって、例えば、スクールキットは、鉛筆、消しゴム、ノートなどをセットにする、アートキットは、クレヨンとか画用紙、緊急救援キットは、ローソク、せっけん、ハブラシなど、様々なキットを現地のニーズに合わせて作っている。

2) 欧米の緊急救援関係の会議・フォーラムに参加して

① 米国のNGOが集うForum2000に参加

FORUM2000は、米国に本部を置く国際協力NGOの連絡協議会であるインターアクションが、2年に1度開催するフォーラムだ。私は、緊急救援に関するものと日米コモンアジェンダ（一言で言えば、地球上の諸問題を解決するために日米両国の協力関係を促進しようという取り組み）に関係する分科会に参加。緊急救援の分科会のタイトルは、「人的資源のマネジメント」。セキユ

リティとトラウマ対応をどうするのが報告され、特に、トレーニング、グループワーク、リーダーシップの重要性が挙げられていた。例えば、海外のフィールドではピストルで殺される可能性より交通事故死の確率が高く、どんな危険があるかを事前に知ることが大切であること。すでに、国際的なNGOでは、このようなトレーニングのテキストやトレーニングは当たり前で、独自のプログラムを持っており、未だに特攻隊的な日本のNGOの緊急救援とは違い、雲泥の差を感じた。

② 欧米の緊急救援NGOが集うEPS3

EPS3(Emergency Personnel Seminar 3)では、欧米のNGO11ヶ国50人が参加。欧米以外は私一人だけが参加。セミナーと書いてあるので、私はワークショップや講演があると思ったら大間違い。これは、緊急救援におけるNGO人材育成・登録を連携してどう行うかというネットワーク会議だった。場違いな場所に来てしまったと思っても時すでに遅し。しかし、開き直って、休憩時間を利用しては、主な団体を一つ一つヒアリング。欧米のNGOが動向を察知できたのは大きな収穫だった。例えば、今回のメインテーマが「In Kosovo's Shadow」だが、1996年のコソボ危機で、どのNGOも人材不足に悩み、その結果、活動が十分にできなかったことが、このようなテーマでの連携につながっていることが推測できた。(このあたりは、日本のNGO、NPOにとっての阪神・淡路大震災後の動きと似ているかも知れない。)

2. 米国赤十字(ARC)のプログラムに参加して

米国赤十字の緊急救援ボランティアプログラムには、以前から興味があったので、事情を説明し、「Introduction to Disaster Services」、「Mass Care Overview」、「Shelter Operations」、「Damage Assessment」、「Emergency Assistance Mod.1」の5つの研修プログラムのうち、「Shelter Operations」、「Emergency Assistance Mod.1」に参加させてもらった。

米国赤十字はご存知の通り、日本赤十字と違い、病院は経営していない。しかし、緊急災害時には、必ず出動するようになっている。例えば、火災が発生し家を失った家族がいたら、被災者のシェルターと食事の確保、生活用品の確保、必要に応じて、医療やメンタルケアを提供する。しかも、ボランティアがその役割をスタッフと共に主体的に担う。

感心したのは、被災者が責任を負わない仕組みも徹していることだ。日本だと被災者が自治組織をつくり、大きな避難所であれば各班ごとに避難所運営の責任をおうことが多い。また、阪神・淡路大震災の時、仮設住宅に移り住んだ人が、ふれあいセンターという集会所の運営をまかされた。交流ができた反面、金銭的なトラブル、人間関係のトラブルも後をたたなかった。ここでは、訓練されたボランティアと職員がすべて対応するようになっていて、被災者がそんなことをするのは、論外のような。国の文化が違えば、被災者が安心して自らの生活再建をできるという視点は、とても大切だと思う。

3. AFSCの活動を学ぶことを通じて

EMAPセクションは海外事業部に属していたので、必要に応じて、海外事業部の会議に参加させて頂き、各スタッフのヒアリングを中心にAFSCの仕組みを学んだ。また、5月8～12日に開催されたAFSC新人スタッフ研修会に参加させて頂き、AFSCの全容を把握することができた。さらに、日米NGOのキャパシティ・ビルディングのための連携について、AFSCの関係スタッフと意見交換も積極的に行った。一方、日本に訪問したEMAP責任者トーマス・ムーア氏と、私の体験発表も兼ね、海外事業部において、発表会を行った。

AFSC自体、大きなNGOであり、ある意味では、各現場を支える中間組織といえる。多くのことを学んだが、特に考えさせられたのは、NGOにとって大切なのは、ミッションであることである。

4. AFSCや他のNPOと関連する中間組織との関係を通じて

AFSCに籍を置きながら、NPOを支える中間組織（アメリカでいうManagement Support Organization (MSO)）を訪問したり、ワークショップに参加したりした。特に、その中で、ユニークな団体を紹介する中で、学んだことを述べていきたい。

1) NMDCのワークショップに参加

ラサール大学ノンプロフィット・マネジメント・デベロップメント・センター (NMDC) は、1981年にNPOのトレーニングプログラムを始めたのがきっかけで、現在は、常勤スタッフ6名、アルバイト1名の体制。

事業は、ワークショップ開催（新人スタッフから事務局長レベルまで含めて）、コンサルティング業務（NGOの予算規模によって違うが1時間あたり\$80～125のコンサル料）、Opportunity NOCs（NPOスタッフの就職情報誌）の発行である。

この団体が、フィラデルフィアにおいて、もっとも大きなMSOであるとの話を伺った。この団体のワークショップには何度か参加した。大口ドナー対応から、計画立案、理事の役割など、非常に具体的なテーマが並んでおり、興味深いものばかりであった。（ただ、私の理解程度は、千差万別で、分かりにくい講師、そうでない人など、様々だった。）

2) 非常に特化したミッションを持つMSOへの訪問

米国内には非常にサービスが特化したMSOが多数存在する。例えば、Center for Responsible Funding。この団体の特徴は、資金調達分野で大口寄付者対応のトレーニングとコンサルティングサービスだけに特化していることだ。年間収入が1999年で約21万5千ドル。収入の52%が事業収入。しかも、4人の有給職員を雇って団体が運営できるなんて驚きだ。

オルタナティブ・ファンドに特化したNational Committee for Responsive Philanthropy (NCRP) や、NPOをリスクマネジメントに特化したNonprofit Risk Management Center

など、MSOの中でも、非常に専門店化している。このようなMSOは、私の知る限りでは、日本に存在しないと思われるが、設立したのはわずか10～20年前である。日本においては、前者のNMDCのような総合デパート的なNPOセンターが各地にできているが、近いうちに特定の視点を持ったMSOが出現することも考えられる。

米国のNPO事情

1. 思想性と機能面の両面を矛盾なく兼ね備えること

今回の受入団体であるAFSCは、当初、クエーカー教が設立し、現在でも関係が深いこともあり、非常にはっきりとしたミッションを持っている。しかし、宗教的なバックボーンに関係なく一番重要なのは、ミッション・ステイトメントだということ、非常に大切にしている。その一方で、組織運営には、明確なマネジメントの手法をとっている。特に感じるのは、資金調達だ。アメリカのNGOでは、スタッフが5人以上であれば、資金調達者を配置している場合が多い。ちなみに、AFSC本部には、150人のスタッフのうち、20人が資金調達担当で、しかも、ダイレクトメール担当、助成金担当、大口募金者、遺産・計画贈与担当など、役割が細分化されている。また、アメリカの資金調達担当なら誰でも知っている「come donors in, come them up, come them out」という言葉がある。「come in」は、潜在的な顧客をどう獲得するか、特にダイレクトメールを大量に発送し新しい協力者を掘り起こすこと、意識したメディア戦略など徹底している。「come up」は、一度募金した人を逃がさないでどう募金額を上げさせるのか、また、大口募金者になった場合、資金調達担当の訪問、電話作戦、礼状など細かいサービスを行う。「come out」は、大口募金者が亡くなる前にいかに遺産を募金してもらうよう確約をとるかである。ここまで書くと日本のNPO関係者はうんざりするかもしれないが、彼らにしてみれば、募金総額の9割は1割の募金者から提供されるという経験に基づいた、非常に明確で科学的な戦略であることがうなずける。

2. 強い権限を持ち、多種多様なメンバーで支えられた理事会

ワークショップで、3G'sという言葉聞いた。これは、「get money, give money, get off board! (金を集めろ、金を出せ、両方出来なきゃ理事を去れ!)」という意味で、理事の役割を象徴している。端的に言えば、理事は強い権限と責任を持ち、特に、資金調達には、それ相応の責任を持つというものだ。しかも、一般企業の人も含めて、NPOの理事になるのは、日本と比べて一般的ある。さらに、理事の構成として、多様性が重要視されている。例えば、男女比、人種、得意分野、他のNPO活動者などが、意識して配置されて、それが重要な要素である。

3. 税制優遇

アメリカでは、NPOが法人格を取得し、一定基準を満たせば、税制優遇を受けることができるのは、ご存知の通りである。特に、この税制優遇の制度を生かしているもののひとつとして、Bequest, Planned Gift (遺産、計画贈与) が挙げられる。例えば、AFSCの収入の3分の一は、この収入であった。これには、TrustとGift Annuityがある。Trustは文字通り、信託であり、

資産運用を任せる代わりに運用益を受け取るもの、Gift Annuityは年金であり、生存中は預けた資金の一定金額の利子が支払われる。共に、信託した人が亡くなれば、その資金は遺産として寄付される。この制度は、日本では考えられないが、税制優遇の端的な例であろう。

4. 郵便料金の優遇制度

NPOが郵便を発送する時、200通以上発送すると、通常1オンス（約28g）で33セントの郵便料金が12セントになるという。（さらに、Bulkという割安のNPO用の郵便料金制度があるが、NPOから郵便がきたということが判明し、読まずに捨てられることも多いので、NPOによっては、あえてこのBulkを使わない団体もあるという。）この安い郵便料金が、多量のダイレクトメール発送を可能として、結果として、募金獲得に一役を買っている。

5. NPO同士の連携のうまさ

ダイレクトメールの名簿収集は、自分達の持っている団体の募金者リストから大口募金者と交換に応じない募金者を除いて、NPO同士で名簿を交換することが常識だという。私の所属団体では、他団体と交換できる4万5千名分の名簿を、20団体と交換し、今春約60万通のダイレクトメールを発送したという。

また、先ほど紹介したCenter for Responsible Fundingでは、Combined Campaignというキャンペーンの事務局も担っているが、これは、フィラデルフィアにある助成団体13団体が協力して、職域募金を展開するもの。昨年で18回を数え、昨年は165万ドル（約1億7千万円）の募金が集まったと言う。団体名を確認したら、最大手のユナイテッド・ウェイまで参加している。日本だと助成団体同士が手を組むなんて考えられないし、むしろあまり仲が良くないと噂も聞く。

5. 会員制度の考えの違い

A F S Cはじめ、アメリカの多くのNGOが会員制度を採用していない。会員制度の場合、会員との間に義務と権利の関係を明確にする必要があり、それに使う労力は相当なものであり、時には、それが組織にとって重荷になること。事実、A F S Cの場合、理事会、委員会と協力者（主に募金者やボランティア）が主な構成員であり、他のNGOでも会員制度を採用しているところは、少ないという。一方、会員制度を採用している団体は、会費もきちんと徴収する代わりに、それなりのサービスを提供するということが、非常に明確だ。それは、すでに紹介した、インターアクション、WCAでもいえることである。日本の場合、会員と組織の関係は、義務と権利というより、その団体の応援者の要素が強く、日本人的な精神世界であるムラ社会に属するという意味合いが強いと思う。

7. 仕事を科学的に捉えること

例えば、資金調達の話で、キャンペーンの募金額全体の9割は1割の募金者からくるとか、一対一で募金をお願いした方がダイレクトメールより11倍、電話より7倍の効果がある。または、大口募金者ベスト7の典型的なタイプの割合など、どうやって算出したのかと不思議に思うくらい、NPOマネジメントの講座に参加すると、多くのデータが出てくる。見方を変えれば、それだけ、NPOを調査研究する、学者、コンサルタント、中間組織というものが多く存在することの裏返しでもあるとも考えられる。各NPOもそのデータに基づいて、戦略をたてることも多い。

8. マイノリティー支援の違い

米国のスタイルは、自ら飛び込んで汗を流すというより、マイノリティーのコミュニティの中に適切なキーパーソンを見つけ、それをオーガナイズしていくことに重きをおいている。一方、日本の場合、どちらかという自ら飛び込んでいって汗を流すことに重点を置く傾向が強い。

9. 日米のNPOスタッフの違い

アメリカのNPOは、Job Descriptionが明確だ。スタッフ一人一人が何を担うのか明確である。組織が大きいところだけでなく、数人のスタッフしかいないNPOですら、役割分担がされている。その結果、その分野に対して専門性を持った人が多い。仕事の評価は、Job Descriptionで決められた仕事に対してどれだけの成果を挙げるかにかかっているという。日本のように夜遅くまで仕事をしていることは、まったく評価にならないと、人事担当者が笑っていた。

どんなに忙しくても定時には帰宅するし、有給休暇は、すべて消化する。会議は日本と変わらないほど多いが、時間内に必ず会議は終わらせる。

夜のつきあいという概念は、存在しない。宿泊を伴う研修会で2～3度夕食を共にすることはあったが、遅くとも午後7～8時には、開放される。地方から人が訪ねてきてもディナーをすることは基本的にはない。新人スタッフが来ても歓迎会はなく、辞める時に午後の30分間ぐらいお茶会をするぐらいだ。

他のスタッフの電話はとらずに留守電に切り替わるのが当たり前。各自、独立した内線を持っており、かかってきた電話に団体として責任を持つというより、その個人が任された仕事に責任を持つという傾向が強い。

個人の仕事の空間が確保されている。ほとんどのスタッフが自分の部屋またはパーテーションに区切られたスペースを持っており、それは、どんなに小さい団体でも、保証されている。どうやって、コミュニケーションをとっているのか不思議。隣の人にメールで確認するのは、当たり前である。

1. NPO同士の連携の強化

今回、非常に参考になったことは、アメリカのNPO同士が、お互いの利益のために連携をすることが非常に長けていることである。日本のNGOも指をくわえていたのではなく、様々な試みを行っていたが、多くのキャンペーンは、不十分に終わっていることが多く、ネットワーク団体も加盟団体の思惑の調整に疲れきっている場合が多い。米国のNPOの連携を見ていて、成功のポイントは、以下の2点に尽きると思う。

- ・ネットワークの加盟団体が、お互いの利益を考えると同時に全体の利益を考えて動くこと。
- ・強力な事務局体制を作ること。

私は、いくつかのネットワーク団体にメンバーとして参加している。また、今後も様々なネットワーク関係団体の立ち上げに関わる事が予想されるので、単に所属団体だけでなく、全体の利益のため、生かしていきたい。

2. 日本と米国のNGOの連携の強化

日本の国際協力NGOにとって、米国のNGOと連携すること、人材交流をすることは、今まで皆無であった。というのは、NGOにとって、事業実施対象国（多くの国がアジア）から学び、交流するという視点が強く、米国のNGOとパートナーシップを組んで考えるということは論外であり、正直なところ眼中にはなかったと思う。しかし、今回の活動を通じて、お互い学ぶべきことは多いと感じた。特に、共通の問題に取り組む中で、キャパシティ・ビルディングや新たな資金調達などメリットも多い。今回の研修を通じて、米国のAFSCをはじめとするNGOとの連携も深まりつつあり、今後の連携への第一歩を歩みだすことが出来た。米国のNGOとの連携の中で、地球上の諸問題を解決すべく、活動していきたい。

3. 緊急救援のネットワークと質的向上

今回、緊急救援に関係するフォーラム、会議に参加することができた。これにより、欧米のNGOがどのように連携し、どのような動きをしているのか垣間見ることができた。日本の国内外の緊急救援は、本格的に動き出して、まだ数年だが、この間の進歩は目覚ましく、欧米のNGOと張り合えるくらい実力が向上する日も近いと感じる。学んだことを自分の所属団体に限らず関係団体に還元していきたい。

4. 中間組織 (MSO) の強化 (コンサルティング導入の可能性)

MSOを訪問する度、こんな団体が、有給スタッフを抱えて成り立っているとよく驚いたものである。米国のMSOのほとんどが、10~20年前にできたくらいであり、日本でも多種多様なNPOを支えるMSOが設立される時代が来るかもしれない。

今一番興味があるのは、NGOの活動に対してコンサルティングの導入の可能性である。欧米のNGOは、当たり前のように導入するが、日本での可能性を追求していきたいと思う。



久保 浩美 (くぼ・ひろみ)

外国人医療センター 理事

■ 研修受入れ団体 (部署名・所在都市)

IONA Senior Services
コミュニティプログラム内のボランティアプログラムセクション/ Washington, D.C.

■ 研修実施期間

2000年5月1日～2000年10月27日

■ 研修テーマ

1. ボランティアマネジメント

ボランティア人材およびボランティアプログラムの開発についての理解を深め、日本のNPOセクターに反映させるための糸口を探る。

2. マイノリティー支援

米国におけるマイノリティー支援組織のあり方の調査等をもとに日本における外国人支援の参考とする。



スーパーバイザーのアリーナ・ピアガス氏

■ 研修概要

1. ボランティアマネジメントについて

スーパーバイザーである、ボランティアコーディネーターのピアガス氏の指導のもと、ボランティアプログラムセクションおよびこのセクションが属する、コミュニティ・プログラム内の、ボランティアに係る事業や作業を通し、米国におけるマネジメントの現場を理解する。また、関連分野のセミナー、ワークショップ、会議に参加することで、知識としてのマネジメント手法を体得する。

所属団体及び他団体実施のプログラムにボランティアとして参加し他のボランティアとの交流を通して、ボランティア側から見たマネジメントの現状を観察する。

2. マイノリティー支援について

米国においてマイノリティーが接している医療サービスの状況、そして行政、営利セクター、非営利セクターにおけるそれぞれの支援の状況を、文献の検索や訪問により調査、比較し、日本において参考となる点、また先進国共通の課題としての解決方法についての可能性を探る。

受入れ団体概要 〈1999年現在〉

団体名	IONA Senior Services
住所・連絡先・URL	4125 Albemarle St. NW Washington, D.C. 20016 Phone (202) 966-1055 / Fax (202) 895-0244 URL : www.iona.org
年間予算額 (US\$) 収入源	\$ 2.6 million (1999年度) DC政府助成金 : 27%、助成金 (企業、助成財団) : 21% プログラム参加費 : 19%、寄付金 : 11%、 イベント参加費 : 10%、投資利益 : 5%、その他6%
組織の構成 (役員・ スタッフ・会員数 等)	理事 : 56名、評議員 : 21名、 スタッフ (フルタイム&パートタイム) : 50名 会員 (教会等宗教団体のみ) : 30団体
組織の使命	ワシントンD.C.北西部に住む高齢者が威厳を持ち、自立して生活できるよう支援。専門スタッフ、ボランティア、他団体との協力のもと、高齢者とその家族のニーズを満たすためのサービス、またそのサービスへのアクセスを提供する。地域全体が高齢者への理解を深め、地域として貢献できるよう教育、政策提言活動を行う。
活動内容	<ul style="list-style-type: none"> ① 高齢者デイケアセンター運営 ② ソーシャルサービスプログラム <ul style="list-style-type: none"> ・カウンセリング ・ケアマネジメント ・オンブズマンプログラム ・情報提供 ③ ヘルスプロモーションプログラム <ul style="list-style-type: none"> ・ホームケアサポート ・フィットネスプログラム ・ナーシングプログラム ④ コミュニティプログラム <ul style="list-style-type: none"> ・ボランティアプログラム ・コンピュータープログラム ・ランチプログラム ・移動サービスプログラム ・配食プログラム
主な出版物	“News” ニュースレター (年4回) “IONA Senior Services Resource Guide” リソースガイド (2年に1回)
その他 特記事項	1975年設立。

研修詳細

1. 研修内容

1) 概要

コミュニティプログラム部門のボランティアプログラムにボランティアコーディネーターをスーパーバイザーとして所属。アシスタント・ボランティア・コーディネーターという位置付けで、ボランティアプログラムセクション、及びコミュニティプログラム内の業務をサポートする形で参加した。

コミュニティプログラムはディレクター以下5人の職員と1人のボランティアで構成。それぞれがいくつかのプログラムを担当し、多忙である。

研修前に確認のあったプログラムとしては、①ボランティアニュースレターの発行、②ボランティアハンドブックの作成、③ボランティアケアがあった。その他に個別のプログラムという形ではないが、ボランティア（プログラム）に係る業務および一般事務の仕事、また他部門での業務もできる範囲内で参加した。

日程で区切るスケジュールは組まず、同時進行で行った。

マイノリティ支援についての調査や訪問はアイオナ（IONA）での業務の合間に行った。

2) IONAでの1日

殆どのスタッフは朝の9時に仕事開始（部門やプログラムによっては7時半から出勤のスタッフも）。E-mailや留守電の確認対応の後、スーパーバイザーに確認をし、作業に取り掛かる。毎週水曜日はボランティア不足ということもあり、10時から14時まで、あるボランティアプログラムに参加する。昼の休憩時間は30分、ランチルームでおしゃべりをしながら昼食をとる人もいれば、各自のオフィスで取る人も。ランチタイムは他部門のスタッフと交流のできる数少ない機会でもあり、日本でのボランティアやNPOの状況、また私のかかわってきたマイノリティ支援についてよく聞かれた。

日本の状況は殆ど知られていない。ましてやNPOや外国人についてはなおさらである。その他、人の噂話や昨晚見たテレビの話題などで盛り上がる様子はどこも同じといった感じであるが、皆仕事の話はしない。午後も引き続き、作業やスーパーバイザー、他部署からの突発での仕事の依頼もしばしば。他の場所で実施されているプログラムやイベントを見学したりする。午後5時、ほとんどのスタッフは帰路につく。

プロジェクト①：ニュースレターの発行

ニュースレターの発行はIONAが組織として出しているものとは別に、ボランティアプログラムと400名以上いるボランティアとの接点およびボランティアへの情報提供の場として、計画はあったが人手不足で着手できていなかったプログラム。ボランティアプログラム内でのイベントやニュースのお知らせ、ボランティアをする際のヒント、インタビュー記事、もちろんボランティア募集の案内を定期的に伝えるもので、メールと郵送での発信。構成や記載記事についてはスーパーバイザーと確認したが、殆ど一任される形で取り掛かった。記事を書くにあたり、他部門のスタッフやボランティア歴10年以上の人をインタビューをする機会があり、様々な人のボランティア感を知ることができた。

プロジェクト②：ボランティアハンドブックの作成

ボランティアハンドブックとは団体のミッションや歴史、各プログラムの細かな説明、必要とされるスキル、そして細かな規則、ボランティア登録の手続き、報告の仕方や評価について等、ボランティアをする際に知っておくべき事柄をまとめた小冊子でボランティアのリスクの軽減や情報提供のためにある。15年以上前に作られたものがあるが現在は使われておらず、再発行の必要があった。コンピューターに向かっての事務的な作業が多かったが、ボランティアに関係のある細かな規則や手続き等について知識を深めることができたので、他に応用を利かせたいと思っている。

プロジェクト③：ボランティア・ケア

今回の研修では実際に多くのボランティアと接することで、日米の"ボランティア"に対する考え方の相違や日本で応用のできる点等について考えると同時に、自分の行ってきたボランティアマネジメント（と言って良いのだろうか？）を振り返る良い機会であった。実際、日本の所属団体メンバーからメールで相談を受けることもあり、IONAをはじめ、米国で一般的となっている手法を日本の現場で活かすにははどうしたら良いかというテーマを考える機会ともなり有意義であった。

●トレーニングについて

ボランティアとして参加するためのトレーニングは2ヶ月に1回、5時間ほどのプログラムが組まれる。この一連の作業の中で私がかかわったのは、ボランティア希望者との電話やメールによるコンタクトにはじまり、マニュアルの準備、当日の買出し、受け付け、参加者の質問に答えたり、終了後のフォローも少しやらせてもらったりと、忙しいながら、また言葉の不自由さを感じながらも学ぶことが多かった。実際に一ボランティアとしてトレーニングに参加し、また別の機会にはオブザーバーとして客観的にトレーニングの手法や目的などを考察した。

印象的だったのは、土曜の1日、もしくは平日の夕方2日間という長時間のトレーニングにもかかわらず、毎回10名以上の参加があり、終了時には皆くたくたであるのに感想を聞くと、とても有意義な時間であった、明日からでも始めたいというコメントが返ってき、地域のために何

かをしたいし、自分にはそれができるのだというある程度の自信をもっていることに気づいた。モチベーションを高めるといった意味でもトレーニングは良い機会であるのだろう。そのためこのトレーニングは初めて参加する人のみでなく、登録されたボランティアすべてに対してオープンとなっている。今まで高齢者に係ったことのなかった私にとっても良い勉強の機会となった。スーパーバイザーはトレーニングの間ボランティアを観察したり会話を通し、また各ワークショップの担当スタッフと話をするので、おおよそのスクリーニングをしている。

トレーニング終了後、再度個々のボランティアと連絡をとり、マッチングの作業に入る。幾度か、ボランティアに電話で連絡をし、トレーニングの感想および、希望の活動内の再確認をする作業をやらせてもらった。トレーニングとは関係ないが、どのボランティアも私が英語の不自由な外国人であることを特に気にもとめる様子もなくIONAのスタッフ（であるだろう）として接してくれた。ワシントンD.C.という土地柄か、英語を母国語としない人間が働いていてもそれはアフーマティブアクションの一つで、あたりまえだととらえるのだろう。その後スーパーバイザーと共にマッチングをしていくわけだが、需要と供給のバランスが取れないのはどこも同じようだ。ボランティア不足の時はもちろんスタッフが穴を埋めるし、木曜日の朝、社内メールで"今週末のランチの配達ボランティア募集"という悲痛なメールが流れることもしばしば。マッチングが終了し、ボランティアが活動を始めて約1ヶ月後にフォローが入る。これも電話、メールなどで行う。時折、クライアントである高齢者を担当しているソーシャルワーカーも交えたの話し合いももたれる。クライアント、ソーシャルワーカー、ボランティアとの間にいるボランティアコーディネーターは、タフでなければやっていけないようだ。

④ その他の業務

その他の業務として、係ったものでは、高校生のインターンやボランティアのケア、データ検索、ボランティアレコグニション等のイベントなど。

3) 参加ワークショップ・会議・ボランティア・サイトビジット等

IONAでの活動がOJTの場とすれば、知識としてのインプットや理論として理解する場として、ワークショップや全国大会に参加した。

NPOのマネジメントサポートという分野ではいくつかの団体が多岐にわたる支援プログラムを用意しており、ボランティアマネジメントにおいても、毎年、新しいマニュアルや手引書が出版されている。ウェブサイトから無料でダウンロードできるものもある（すべて英語なのが非常に残念）。コンサルタントもいるし、ビジネスとしても成り立っている。今回はボランティアマネジメントを中心に、NPOを立ち上げるには、NPOのインターネット活用方などに参加した。また、地区のボランティアコーディネーター（団体によりボランティアマネージャー、プログラムコーディネーター等様々な呼び方がある）のミーティングにも参加した。これはいろいろな団体のボランティアコーディネーター達が定期的集まり、情報交換や勉強会を実施するものである。強い横との連携や豊富なサポートシステムがボランティアプログラム運営の成功に貢献しているのだろう。

ボランティアマネジメントの国際会議にも参加した。全米各地から日々ボランティアに接する

仕事に従事する人たちのための会議である。米国以外ではヨーロッパ、特に2001年のボランティア国際年のホスト国であるオランダからの参加者が多く、アジアでは韓国と沖縄の米軍基地からの参加者があった。やはりアメリカ式のマネジメントに全世界が注目しているのだろうか。このような場では、多くのコーディネーター達に会うことができたが、一般的にボランティアが盛んだといわれている米国でも、その裏側では彼らが悩み、日々試行錯誤を繰り返しているのが現実のようだ。

他の団体においても単発であるが、出勤前、早朝7時からのホームレスへの朝食サービスや真夏のシェルター改築ボランティアなどに参加した。多くの団体にとって、ボランティアへの依存度は高く、ボランティアもそれを理解している。団体でもそれを理解してもらうための努力や投資を惜しまない。朝食サービスのボランティアのあと、コーヒーを頂いた。フードバンクからの寄付で正味期限切れの某コーヒーショップチェーンのものであったが、同じく初めて参加したという人が言った。「このコーヒーはお店で飲むより一段とおいしい。」たった1時間でも誰かの約にたてたという満足感からだろうか。

4) マイノリティ支援

主にインターネットや文献での情報収集と関連団体のサイトビジットが中心となった。

マイノリティを取り巻く状況の調査結果については、情報公開が進んでおり、行政、NPO、大学等の研究機関等それぞれから出ており、ホームページで検索できるのでデータなどを集めるのには苦勞しなかった。また、ワシントンD.C.ということで直接のサービスを提供する団体とともに政策リサーチや政策提言活動中心の団体も数多く存在している。

残念であったのは、マイノリティ支援に係る団体は多忙なところが多く、連絡を取ることが困難であったため、当初予定していたより訪問やインタビューができなかった。押しかけ同然で訪問したクリニックでは、設立者でもある事務局長と話をすることができたが、マイノリティに係る問題は日米で殆ど変わらない。工業先進国の抱える共通の課題として、今後何らかの協力体制が生まれると良い。最後に"あなたが日本でマイノリティの医療支援の活動にかかわっていてくれてとても嬉しい"ということを言われ、ハグをもらった。サイトビジットに行っても最後は握手で"頑張ってるね"が殆どだったので、驚いたが、彼女のパワーをもらった気がする。

2. 研修の成果

瞬く間に過ぎていった6ヶ月間の研修を振り返ると、米国NPOにおける経験すべてが成果とあって良いのではないかと思う。それは今後色々な場で、新しく行動を起こしたり、振り返ったりする際においおい実感していくのであろう。この6ヶ月の研修でのインプットを、アウトプットしていける場を積極的に創りだしていきたい。

研修を終えてまだ日が浅い今は、研修のテーマであるボランティアマネジメントの現場をボランティアの立場、またマネジメントをする組織の一員として見ることができ、貴重な経験ができたこと、日米のマネジメントの相違点を比較することで、米国のマネジメントの手法を学ぶだけでなく、日本のマネジメントの優れた点や将来性などを再認識することができたことを研修の成果として挙げたい。今後、所属団体をはじめ地域社会や様々な場において、米国での経験をいろいろな方と共有しながら、日本のボランティアサービスの質の向上とセクターの活性化に力を入れていきたいと思っている。

マイノリティ支援については、米国におけるマイノリティの医療保障の現状とその支援体制のあり方について、インタビューや文献をとおり、多くの情報を得ることができた。日米では社会基盤が違いすぎ、米国での支援体制をそのまま日本で真似をすることは無理だが、米国の多様な支援のスタイルから我々はヒントを得ることができるであろう。今回実感したこととして、医療保障はすべての住民の権利であるということに対する支援者の信念とマイノリティの医療保障は先進国の抱える共通の課題であるということがある。今後、このような認識を広め、米国の事例を参考にしつつ、日本国内での支援体制の強化を目指したいと思っている。

I O N Aを始め研修中には色々な団体を訪問させて頂いたり、人から助言を頂いたり、いくつかの組織と交流、ネットワークを持つことができたのは研修の成果の一つであろう。将来の協働事業展開や海外のカウンターパートとして互いに刺激しあい成長できる関係を強化していきたい。

最後に、直接的な成果というものではないが、米国での研修中いろいろな方から、今後の日本での活動についてばかりでなく、私的なことについても励まされ、大きなパワーを頂いた。それは自分への自信となり、今後、積極的に社会と関っていく際のエネルギーとなることを信じている。

米国のNPO事情

マイノリティ支援

マイノリティ支援といってもその幅は広いのだが、今回は医療支援の分野について、（ほんの一部であるが）私が6ヶ月間の研修中に得たことを簡単にまとめる。

医療の分野に限らず、米国では日本のように政府がスポンサーとなる社会保障やサービスの仕組みがないため、ニーズに対してまずNPO的な活動が自然と盛んになり、それに公的な支援が加わるという形が普通である。また、総人口に対しマイノリティが占める割合や、マイノリティ人口の政治への影響力も日本に比べ高い。そのため、よりニーズに沿った対応ができるのであろう。マイノリティヘルスというキーワードを使いインターネットで検索をすると、数多くのNPOや行政機関によるリサーチデータ、直接サービスを提供する組織、政策提言をする組織、多文化理解などの啓蒙活動をしたり、ホームページ上で情報やリソースを提供する間接的支援の組織などの情報を得ることができる。しかし、現場においては需要に対して供給が追いついていないのが現実である。

マイノリティ医療保障についての問題の中身は日本と同様である。言葉や文化の違い、職場での保険制度に加入できない、滞在資格等のバリエーションがあり、最低限の医療サービスが受けられない。ひと口にマイノリティーといっても、人種、民族の違いから、アフリカ系、ヒスパニック系、アジア系、太平洋諸島出身、ネイティブアメリカン、また旧ソ連諸国や、紛争地域からの移民もあり、その対応に専門性が問われている。非合法の滞在者のみでなく、米国民も含まれる。加えて、教育、収入、居住環境、偏見などといった社会経済的なファクターも影響しており、高齢化やメンタルヘルスについても対応が急がれている。今後増えつつけるといわれるヒスパニック系人口にどう対応していくかも、米国の抱える課題である。

ワシントンD.C.の多様性からか、個々の組織をネットワークし、それをひとつのセクターとしてそれを支援している組織もある。例えばヒスパニック系住民に関するものでは、医療、子どもと妊婦、青年の教育、法律、職業、高齢者などといった個々の地域支援組織をセクター化し、助成している組織がある。全米規模のものでは、現在、民間助成組織による5年のプログラムがあり、全米の"underserved"（適切なサービスを受けることのできない人々）の医療サービスへのアクセスと質の向上を目的としている。全米に散らばる13の拠点地域へ助成していくもので、各拠点はそれぞれが地域の病院やNPO、行政組織を選び協働で各地独自のプログラムを運営している。

日本と異なる点の一つに、マイノリティへ一方的な支援を施すのではなく、コミュニティやマイノリティ個人の自立支援や教育、雇用への機会を与え力をつけることに重点をおいていることがある。コミュニティの中から組織のリーダーが生まれるのが普通である。また、間接的な支援

のひとつに、医療通訳の養成や多文化理解・共生の必要性も重要視されており、トレーニングやワークショップなどが実施されている。後者については、国や地域レベルでの共生というよりは職場や大学や高校などの教育機関、そして家族内での多様性をどう受け入れていくかということに重点がおかれている。

米国の状況を知る中で、マイノリティ医療支援の課題は日米を問わず、工業先進国に共通するものであり、先進国内の発展途上の部分である。そしてその対応が現状に追いつくには相当の時間がかかるだろう。医療保障とは人権のひとつであると認識し、富める者もそうでない者も平等に健康を享受できる日が早く来ることを望む。

将来への展望

研修後の活動の方向性については、研修中に新たに興味を持った分野もあるが、やはり今回のフェロー研修の応募のきっかけであった、外国人医療支援とそのためボランティアマネジメントの分野に関っていきたい。

米国式の外国人医療支援やボランティアマネジメントのシステムを社会的基盤の異なる日本においてそのまま使うことは難しいと思うが、その概念を理解することは我々にとって有益であろう。なぜボランティアをマネジメントする必要があるのか、なぜ外国人の医療保障が必要なのか。簡単に言ってしまうと前者はボランティアによるサービスの質の向上、後者は人権として当然保障されなければならない—などという理由が挙げられるだろう。残念ながら、この二点とも日本での認識度は低い。ここを私のスタート地点としたい。

外国人への医療保障、福祉サービス向上のための長期的な展望は、地域で個々に活動をしている支援組織や個人、また、非営利でないセクターとのコラボレーションを通し、外国人医療支援というセクターの認識とその強化にあると思う。福祉、医療サービスの質の向上、ボランティアサポート体制の強化、多文化共生社会の認識と教育、ネットワーク、外国人コミュニティの自立援助・協働などが考えられる。米国の様々な支援団体の事例を参考に、まずは足場を徐々に組んでいくことから始める。

より具体的な最初の取り組みとして、以前の職場であった団体のボランティアプログラムの再構築プロジェクトが動きつつある。米国で学んだマネジメントの手法をどれほど活用することができるのかを検証する良い機会となるであろう。3年目の活動ということで、ボランティアプロジェクトのマンネリ化、起こりうるリスクへの対応ができていない、クライアントや医療機関などからの新たなニーズも意識されている。今回はボランティア人材の育成—ボランティアのプロフェッショナルを育てる—が中心となるのだが、実はこの件については現場にかかわるボランティアから必要性が提案されたものである。まだプロジェクトチームができたばかりであるが、クライアントが主役のボランティアプログラムに、米国におけるマイノリティ支援の状況や研修受入先の団体での経験も参考にしつつ取り組んでいきたい。

ボランティア、人材マネジメントの概念の理解は、今後日本でNPOセクターの活動が活発になるにつれ、ますます必要となってくるだろう。過去のボランティア経験を振り返ってみると、ボランティアマネジメントとはボランティアではなくサービス受給者、クライアントが主役となるような活動、クライアントの視点からサービスを見ることができるようになると、自然と生じるような作業であり考え方であると、いえるのではないかと思う。



中原 美香 (なかはら・みか)

NPOリスク・マネジメント・オフィス

■ 研修受入れ団体 (部署名・所在都市)

Nonprofit Risk Management Center (NORMAC)
Washington, D. C.

■ 研修実施期間

2000年2月28日～2000年8月25日

■ 研修テーマ

NPOのリスク・マネジメントとは何か、どのようにNPOが自らのリスクを管理できるのかについて学ぶ。また、コンサルティング・サービスを提供するための手続きや手法についても学び、日本でのNPOのリスク・マネジメントやコンサルティング・サービス手法のひとつを開発する助けとしたい。

■ 研修概要

- ・ NPOのリスク・マネジメントとは何か、スタッフへのヒアリングや資料、そして研修全般の中で学ぶ。
- ・ 企業のボランティア制度にともなうリスクとリスク・マネジメントについてのブックレット作成。
- ・ NPOの危機管理に関する本の作成。
- ・ リスク・マネジメントに関する電話や電子メールによる問い合わせおよびその対応について学ぶ。
- ・ リスク評価やリスク・マネジメント手法に関するコンサルティング・サービスをどのように提供しているかを学ぶ。



事務局長のメラニー・ハーマン氏へのヒアリングのため、フェローの市川・青木両氏が来訪

受入れ団体概要

〈1999年現在〉

団体名	Nonprofit Risk Management Center (NORMAC)
住所・連絡先・URL	1001 Connecticut Avenue, Suite 410 Washington, D.C. 20008 Phone (202) 785-3891 / Fax (202) 296-0349
年間予算額 (US\$) 収入源	\$ 900,000強 (1999年度) 財団および行政からの助成金・補助金：38%、企業からの寄付および広告収入：22%、会議参加費：16%、出版物販売：12%、サービス対価：11%、利子およびその他雑収入：1%
組織の構成 (役員・スタッフ・会員数等)	理事：15名、スタッフ：6名 (内訳：フルタイム3名、パートタイム3名) 会員数：ゼロ (会員制をとっていないため)
組織の使命	地域社会で活動する非営利組織に対して、調査研究や啓発活動、アドボカシーを通じて保険その他のリスク・マネジメントに関するニーズに応える。
活動内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ ニュースレター (Community Risk Management and Insurance) の発行 (年3回) ・ リスク・マネジメントに関するトピックごとにコンパクトにまとめたRiskfactsの発行 ・ 年に一度3日間、ワシントンD.C.で開催するリスク・マネジメントに関するワークショップ (Institutes) の開催 ・ リスク・マネジメントに関するワークショップ (全米各地) ・ 各組織に適したリスク・マネジメント計画の策定および実行に関するコンサルティング・サービス ・ NPOのリスク評価や加入している保険評価 ・ 出版事業
主な出版物	<p>No Strings Attached : Untangling the Risks of Fundraising and Collaboration</p> <p>Taking the High Road : A Guide to Legal and Effective Employment Practices for Nonprofits</p> <p>D&O : What You Need to Know</p> <p>Leaving Nothing to Chance : Achieving Board Accountability Through Risk Management</p> <p>Managing Special Event Risks : Ten Steps to Safety</p> <p>Mission Accomplished : A Practical Guide to Risk Management for Nonprofits (2nd edition)</p> <p>More Than a Matter of Trust : Managing the Risks of Mentoring</p>
その他 特記事項	保険商品の販売や保険会社、あるいは法律などの専門的なサービスを提供する特定の組織への斡旋はしない。リスク・マネジメントに特化して活動を全米規模で積極的に活動するNPOとしては唯一の存在。

1. Nonprofit Risk Management Center (NORMAC) での研修

当初の研修応募動機は、戦略立案や組織評価などを中心としたNPOマネジメントの手法とコンサルティング手法を学びたいということであった。NORMACではこのような分野における独自の手法を確立してはいない。しかし、リスク・マネジメントという、マネジメント全般にまたがる非常に重要な、NPOの存続に直結する分野に触れることができたことは一番の成果であった。

日常的には、オフィスの一員としての日常業務もこなしながら、NPOのリスク・マネジメントとは何か、そしてNORMACがどのように技術支援をしているのかを見ることになった。

リスクとは団体の存在あるいは特定の事業の目標達成を妨げ得る要因が発生する可能性であり、リスクを特定し、優先順位をつけて、リスク発生の防止および発生した場合の対処法をみだし実施していくのがリスク・マネジメントである。保険商品の購入にとどまらず、NPOの活動およびマネジメント全般に関わる。リスク・マネジメントは重要だが、なかなかしっかりと取り組む時間や予算、スタッフの労力を割けるNPOは少ない。大きな団体はリスク・マネージャーやリスク・マネジメント担当者を設置しマニュアルを作成しているが、それも本部の話であり、支部レベルでは本部で決定したリスク・マネジメント・マニュアルを受け取り、研修を受けて実施する程度であるという。私が話をした多くの人たちもリスク・マネジメントについて知らないか、「わかっているけどなかなか取り組む時間がなくて」と返答したり「本部で作ったものがある」と見せてくれたりすることがほとんどであった。NPO運営支援を行なう中間団体でも、保険のことや理事が私的利益のためにNPOを利用することを禁じるconflict of interestsといった倫理面そして差別などを含む法律面についてのアドバイスはするが、リスク・マネジメント全般にわたる知識があるところは少ない。そこでNORMACのように、リスク・マネジメントに関する専門知識や技術を提供する組織が必要なのである。

1) 形として残るものの作成に関わる

① 小冊子の作成

NORMACでの初めての課題は、企業のボランティア制度におけるリスク・マネジメントについての小冊子を作成することであった。企業のボランティア制度でいえば、リスク・マネジメントとはボランティア制度を実施する目的を達成することを不可能にさせるあらゆる要素を考え、またその結果を推定し、できるだけ備えるということである。「リスクがともなうからボランティア制度を実施するのはやめよう」というのではなく、リスク・マネジメントをきちんと行ないながらボランティア制度を推進してほしい、というメッセージを企業のボランティア活動担当者やリスク・マネージャーに伝えるのがこのブックレット作成の趣旨である。また、NPOにも企業からボランティアを受け入れることで自分が背負うリスクを理解し、リスク・マネジメントをしてほしいというメッセージもある。

ブックレット作成に際し、企業やボランティア・センター、NPOなどに電話や電子メールを

中心とした取材を行なった。具体的な調査の方法は、まずNORMACスタッフから聞いたり、また自分で知っていたボランティア制度を行なっていることがわかっている、あるいはフィランソロピーが活発で従業員へのボランティア活動を奨励しているような企業のウェブサイトを探し、ボランティア制度について下調べをした。

このブックレットは無料で配布されるものとして作成された。もちろんハーマン事務局長をはじめとしたスタッフの支援を受けて完成したので、自分1人で作ったものと言い切れない部分もある。しかし、取材の中の会話から、会議の中で企業のボランティア制度についての分科会を、このブックレットを教材にしてNORMACのスタッフが講師をしたり、「口コミで聞いた」と企業のボランティア制度担当者が「自分たちの研修会に使いたい」と申し出てきたりしたという意味で、少しは研修先にも貢献できたのではないかと、内心少し嬉しかった。また、読者からもよい評価をいただくなど、いきなりの課題で手探りだったものの努力が報われた思いがした。

② NPOの危機管理（Crisis Management）についての本を作成

研修の中でこのような調査をし、様々な人にインタビューを試みるなかでリスク・マネジメントは何かを説明する必要もあり、リスク・マネジメントの概念を頭に入れるには大変役に立った。同様に、このブックレットの後はNPOの危機管理（Crisis Management）についての本を作成した。これは1996年にNORMACが出版したNPO危機管理の本の改訂版ではあるが、コンセプトや構成は自由でよいということだった。また新たな分野の仕事で「できるだろうか」と思ったが、とにかくインターネットでのリサーチや本をとりよせて読むなどして、改訂への準備をはじめた。この危機管理も、企業の危機管理、とくに広報の側面に焦点をあてた文献はインターネットあるいは書籍でかなり見つかったのだが、NPOに向けたものがなく困った。

この本を執筆するための調査の中で得たことは、いくつかある。例えば、企業の危機管理の中で危機的状況に立たされたときのメディア対応が重要であること。クライシス・コミュニケーションと呼ばれるこの分野で言われることの主流は、「ノー・コメント」とは言うな、誠実に対応しろ、その場で答えられない質問には後で答えると明言し実行せよ、メディアを通じて関係者や社会に対して誠実なイメージを持たせよ、というようなものである。日本での警察不祥事や食品会社の異物混入事件への対応は、これに照らし合わせると貧困なものであることがわかる。

2) コンサルティング・サービス

前半は、リスク・マネジメントとは何か、NORMACスタッフへの質問やNORMAC出版の本などを中心に学び、また実際にNPOやNPOとパートナーシップを組む企業が、NPOと関わる部分においていかにリスク・マネジメントを行なっているか（あるいはいないか）を、インターネットによるリサーチや電子メール・電話によるヒアリングを中心にして学んだ。後半は、より積極的に外に出て、研修応募のもともとの動機であるコンサルティング手法や組織力強化の助けとなる活動をしているNPOを訪問して彼らが何をしているか聞いたり、リスク・マネジメントについてどれほど他のNPOが意識しているか聞いてみたりすることにした。（NPOのマネジメントあるいは効果的に事業を遂行しミッションの達成のために社会で活動を続けていける能力を私はNPOの「組織力」と呼んでいる。）

① コンサルティング手法

コンサルティング手法に関しては、クライアントへのヒアリングやそれをもとにした報告書、提案の作成について詳しく学べる機会がほしかったが、本当に学ぶための時間的、知識的制約があり、ほとんどできなかったことは残念であった。

NORMACは、電話や電子メールによるリスク・マネジメントに関する相談業務と、より個別で専門的な内容についてのコンサルティング業務を行なっている。前者については、スタッフが共有できる問い合わせ対応は報告リストとしてまとめられており、LANで共有できる。スタッフが定期的に日にちと問い合わせ者、対応者、質問内容と対応を簡単に記入するようになっている。とくに質問内容の分類や問い合わせ数などの統計を出したりはしていない。

後者について、もっとスタッフについてコンサルティングの場を見学したかったのだが、私が想定していたものと違っており難しかった。私が想定していたのは、単発のリスク評価のためのヒアリングと、提案作りだったのに対し、NORMACでは継続したコンサルティングが多く、またリスク・マネジメント計画策定というよりもむしろ定期的に連絡をとったり、クライアントの理事会などに参加したり、という感じのようだった。また、クライアントがワシントンD.C.外にいて、たいていのコンサルテーションが電話で行なわれることもあり、あまり体験することはできなかった。

2. 評価・表彰プログラムを通じたNPOの組織力改善効果

NPOの組織力を高める手法として、評価関連プログラムや表彰プログラムもある。研修開始前はあまり意識してはいなかったが、コンサルティングもある意味では外部の事業・組織評価ではないかと考えるようになった。外部による評価への関心は、ワシントンD.C.およびその近郊のNPOを対象にマネジメントの側面にのみ焦点をあて優れたマネジメントを実施しているところを表彰するWashington Council of AgenciesのNonprofit Awardの表彰式に参加したときに強くなった。このような表彰プログラムも、ある意味では外部評価だと考えたからだ。他人から判定されることで、応募者も改めて組織や事業のあり方を見直す。この見直し作業は評価における目的と同じである。知らないうちに評価されるのではなくて、判断は主催者にゆだねられているものの、自分で応募するのだから結局NPO自身が表彰されるに足る基準に達しているか自らの事業やマネジメントなどを評価し、そして足りなければ改善しようと思うだろうから結局は自己評価と同様の効果があり、その先に主催者から表彰され、賞金を獲得したり社会的認知度が高まったりすると言う「ごほうび」があると考えることができるのだろう。

そこで、外部による評価や表彰プログラムを実施しているNPOを訪問することにした。彼らは独自の視点とアプローチを持っており、評価対象は全米のNPOからある特定の地域のNPOだけを対象にしているものまで様々である。表彰するNPOはたいてい受賞しない限り何度でも応募を受け付けているし、団体によっては評価の結果やどこを改善するべきかがわかるような通知を行なうので、「次回はもっと足りないところを改善しよう」と努力をして次回応募してくるのだという。このような手法や考え方を今までしたことがなかったので、インスピレーションや

手法を得たことは大きな学びとなった。

3. 最後に：研修から得たこと

半年の研修を通じて得たものは、なんといってもリスク・マネジメントに関する大まかな知識を得られたことである。リスク・マネジメントは、これからの日本のNPOには不可欠なとりくみであると実感した。リスク・マネジメントは、ボランティア団体なのか、スタッフが何百人もいるNPOなのかにかかわらず、また活動内容や地理的範囲にかかわらずあまねく必要である。毎日のように保険やボランティア選定、理事の責任などについての質問がNORMACに寄せられていて、電話でそのような質問をうけるだけでも勉強になった。

そして、実地研修の場は少なかったもののコンサルティング手法についても触れることができた。私がマネジメントやコンサルティングに関心があったのはのNPOの組織力を高める手法や理論を身につけることで日本の非営利セクターに貢献したいということがあったからだが、新たに組織・事業評価についても関心を持つようになり、ワシントンD.C.やニューヨークなどでNPOの事業や組織を評価しているNPOを訪問できたこともよかった。そして、ブックレット等の作成ができたことは、成果が目に見える形で残るだけでなく、インタビューする際にNORMACのことやリスク・マネジメント、ブックレットを作成する目的などについて繰り返し口頭や書面で説明することとなり、理解や洞察を深める助けとなった。

それだけでなく、そしておそらく一番大きなことは、NORMACはもちろんのこと、訪問したNPOなどとのネットワークを築けたことだと思っている。ワークショップをともに受講した人たちや、訪問した先のNPOスタッフなどとの交流をこれからも続けていきたい。半年間のワシントンD.C.での研修を単なる過去のできごと、思い出として胸にしまうのではなく、常に自らの活動や思考の糧として常に想起し、そして継続した交流の中で新たな刺激を相互に与えつづけていくつもりである。

1. リスク・マネジメントをめぐる背景

リスク・マネジメントがマネジメント全般にかかわるものであることは、まだまだアメリカでも十分に認知されているところではない。しかし、アメリカにおけるNPOが加入できる保険の多さは日本とは完全に異なっていることを挙げなければならない。保険の適用範囲について、NPOの活動にあわせて柔軟に定款を書き換えることができるし、保険会社によって、「(一般に)この種類の保険商品はこの会社がNPO向けにいいものを出している」という評判や実績があり、たいいていのNPOは複数の保険会社から自分が必要な保険商品(包括的責任保険や自動車保険、役員賠償責任保険など)を購入している。「アメリカは訴訟社会だから、NPOも訴えられることがないわけではない」という言葉を、今回何度も耳にした。

アメリカでNPOのリスク・マネジメントについての文献できちんと本としてまとまったものは、NORMAC以外からはほとんど出ていない。

2. 高いマネジメントに対する認識と専門家による実践的な支援

アメリカでは、NPOにマネジメントは必要なものだという意識が根づいている。ただし、このような事情とは裏腹に、「こういうことをしないといけないと聞いたが、いったいどうしたらよいのだろう」とか、「一体何をどうしたらよいのだろう」というレベルでの疑問や問題に遭遇している人たちが多いようだ。

一方でこのようなニーズに応えるべく、マネジメント手法も多く打ち出されている。

ただし、アメリカのNPOでのマネジメントをとりまくいわば「素人」と「専門家」の二分化とも呼べるこのような実情は、そのまま互いの接点がないまま学術的あるいは技術的にマネジメント手法を極めようとする専門家と、それを「実務離れしている」と見放す素人という二集団を作り出すことには必ずしもなっていない。NPO運営支援が浸透しているため、「使える」手法を作り出し実践していく専門家が評価される傾向にあることが影響していると思われる。

コンサルタントを起用できるだけの予算がないNPOはアメリカにも多い。しかし、コンサルタントを雇うために助成金を財団から得たり、財団が「このNPOが助成金を申請してきた事業はたいへんよいものだが、実際に運営する団体の組織力は疑問だ。是非この事業に助成したいし、助成する限りは効率的・効果的な運営をしてほしい。ひいては運営に関してコンサルタントを雇い運営改善をすることを助成条件とする」という決定を下すところもある。日本でもこのような姿勢が財団に見られれば、マネジメントの重要性・必要性がNPOにより浸透するだけでなく、実践的なマネジメント手法もよりよいものが開発され、コンサルタントを利用することが金銭的にもNPOにとって可能となるだろう。そしてそれは、社会的に意義ある事業が世に送り出され成功する可能性を高めることにつながり、社会にとっても利益である。財団も、自分の助成金が有効に使われたと誇れることになるから、日本でも必要であると思う。

3. 多様な専門的サービスとサービスを特化したNPOが成功する素地

NPOに提供されるサービスが実に多様であることも日米で事情がずいぶん異なる。会計、監査、法律扶助、共同購入、保険、コンサルティング、アウトソーシング、広告、出版といった、あらゆる面で営利・非営利を問わずNPOを対象にしたサービスがある。これらサービスを利用することでスタッフが自分の本来業務以外のことに時間と労力をとられることが少なくなる。

さらに日米非営利セクターで決定的に違うのは、アメリカではマネジメントのある側面にのみ焦点をあてた活動をしているNPOが成功できる（定評を得る）こと、マネジメント手法とツールを確立し評価を得るNPOも多いことである。このような、超専門的ないわゆる中間NPOは、アメリカにおけるNPO史の中では比較的新しく登場している。限られた例を挙げると、全米レベルでアメリカ非営利セクター全体の権益擁護を行ない、誰もが参考にする統計を発表しているIndependent Sectorでも創立20周年、「NPO理事に関することを訊きたければここに訊け」というNational Center for Nonprofit Boardsが12年、いまやボランティア活動推進の中心的役割を担うPoints of Light Foundationに至っては10年である。コミュニティ・レベルで活動するNPOでも同様のステータスを確立しているところもある。

4. 増えるコラボレーション

アメリカの非営利セクター事情での最近の傾向として、①競争の激化 ②合併 ③コラボレーションが挙げられると思う。これらは互いに密接な関係を持っている。競争の激化というのは、非営利セクター内あるいはNPOと企業などセクター間でのサービス提供における競争である。同じようなあるいは近隣の地域で同様のサービスを提供するNPO同士のせめぎあいや、従来NPOが提供していたサービスに企業が参入したりあるいはその逆もある。NPOの場合、ある一定のサービスを提供するのに、営利企業を設立するケースもある。また、NPOが従来中心となって提供しているサービス（福祉サービスなど）を企業が開始する場合、必ずしもNPOを設立するのではないようだが、単なるフィランソロピーという概念を越えたサービスを行なっているところもある。このような競争の延長線上に、合併やコラボレーションが見受けられることがある。クライアントや助成金のとりあいの末にNPOが共倒れにならないようにと、あるサービスや地域においては競争をさける、あるいは異業種NPO同士が互いにないものを補い合う形でコラボレーションをする場合、あるいはいっそのこと合併してしまおうという場合など、その結末は様々である。あるいは、政府、企業、NPO間でのコラボレーションもある。サポートセンターで受講したワークショップの中にもコラボレーションに関するものがあつたが、講師もコラボレーションが増加するにつれて問題もおきてきていることを指摘していたし、参加者も自らが経験した問題や悩みを次々と他の参加者と共有していたので、切実な問題なのだと実感した。何でも文書化するのがあたりまえというのがアメリカと思っていたが、やはりお互いが「コラボレーション」という言葉を勝手に解釈したり、相手に対して心の中に抱いていた期待というものが後になって相手と共有できていないことを認識し問題になることが多いらしく、日本と似ているなと思う面もあつた。

5. 非中央集権制

アメリカで驚くのは、必ずしもワシントンD.C.からNPOのトレンドが始まって他の地域にひろがるとは限らないことだ。ワシントンD.C.にオフィスをおく全米規模の活動をする団体は、他の地域で同様の活動をする団体の取りまとめ役になっていたとしても、歴史が浅かったり、規模が小さかったりする。そのようなNPOの傘下にある地域NPOの方が大きく、歴史も実績もあるというケースも珍しくない。日本でも、全国的に活動を展開する東京にオフィスのある団体を訪ねてみればスタッフは数人しかいなかった、というのは珍しい話でないで、意外な共通点とも言える。ただし、全ての情報やNPOマネジメントの技術がワシントンからすべて普及されているわけでもない。州ごとに大きく法律がことなるとか、ワシントンにはあくまでもロビイング機能しかおいておらず、活動や意思決定機関は別といういなというNPOも多いという事情もあるからかもしれない。それにしても全国各地に（全米でも知られている）コンサルタントやNPOマネジメント支援団体、研究機関などがあり、各地にNPOのみ、あるいはNPOを中心に法律や会計、監査、マネジメント支援を提供する営利・非営利の組織が散らばっていることは、アメリカ非営利セクターの層の厚さをそのまま反映していると言える。日本も地域で活発に活動する支援団体が増えてきているが、まだまだ東京中心にみうけられるのとは違うという感がある。

6. 大海の水も一滴から ― 集団になって大きな顧客となる

Washington Council of AgenciesやMaryland Association of Nonprofit Organizationsなど、state associationと言われる州や地域のNPO（501 c 3 団体が中心）をとりまとめるような組織が仲介して保険やオフィス用品などを格安に提供する役割を果たしているのは、一方で小さなNPOは単独ではマーケットでの存在はとるにたらぬものだが、それが何百・何千と集まることで大きな存在として認められ単価も安く商品が購入できるようになるのは、いい考えだと思った。日本でも同じような状況を作り出すことができる土台があると思う。各地のNPO運営支援団体などがこのような役割を果たせるように、保険会社や各企業とNPOとの間をとりもつたらよいのではないかと思う。法人格の有無にかかわらずオフィス用品や保険商品は必要なもので、潜在的なマーケットは、日本でも特定非営利法人数以上の大きさがあるはずだ。地域のサポートセンターが企業と交渉することも可能だと思う。

将来への展望

1. 日本でのリスク・マネジメントの普及

まず、日本でもリスク・マネジメントの必要性をひろめていきたい。日本では企業に対するリスク・マネジメントも新しいので、NPOに対するそれはもっと身近なものではない。企業でのリスク・マネジメントとしては、日本で何がどのようにひろめられているのかを把握すると同時に、できれば企業セクターとの提携も含めてNPOのリスク・マネジメントの普及に貢献できればと思っている。

また、帰国してからもNORMACと協力し、日本でのNPOのリスク・マネジメントについての啓発・広報活動、そして技術支援や、研修期間中に考えていたいくつかのプロジェクトについても、日本で実施するために、資金調達も含めて可能性を探っていきたい。この分野において日米の掛け橋になり、これが両国の非営利セクターに何らかの貢献につながるのであれば幸いである。

今年に入ってかなりNPOが加入できる保険が出てきているようだが、NPOの場合ほとんどの「リスク・マネジメント＝保険」だけではないということよりひろめていきたい。具体的には、私の今までの活動分野である人権分野、その中でも女性のシェルターや虐待をうけている女性や子どもへのホットラインをもうけているところとの連携。また、特定非営利法人の理事や事務局長自身の責任とリスク・マネジメントの必要性に関する啓発と、実際のリスク・マネジメント・プランの策定へのコンサルティングあるいはアドバイスなどをめざしたい。

2. NPOマネジメントに関するコンサルティングの確立

コンサルティング業務の手法確立についても、上記のリスク・マネジメントに関するアドバイスも含めて、てがけていきたい。日本では、アメリカのような料金体系でコンサルティング・サービスを提供することはまだ無理だと思う。日本では、マネジメント強化のためにスタッフを雇用するだけの金銭的余裕があるNPOはまだ少ない。日本でも実質的にはコンサルティング業務をてがけている人たちはいるが、アドバイザーとしての役割だけではなく、もっとマネジメントのあらゆる側面につっこんだ形で、場合によっては3ヶ月から半年以上の調査や具体的な改革案策定をするなどの業務が普及すればより各NPOのマネジメント能力向上に役立つのではないかと考えている。

しかし、今までNPOマネジメントに対する日本での関心がこれだけ高まっているのに、具体的なマネジメント・プランを立てたところをほとんど聞いたことがないのは（私が寡聞にして知らずということもありうるが）、視察などでは具体的なプランの立て方まではカバーできていないからだと思う。そこで、資金調達ができれば、まず各地のNPOマネジメント支援団体や行政機関を中心にヒアリングなどを通じてマネジメント支援に関するニーズ調査とアメリカでのコンサルティング業務の提供方法や提供内容などをもとに、コンサルティング業務の進め方や、実際の手法を確立できたらと思っている。もちろん、この中にはリスク・マネジメントに関するものも含まれる。

3. 日米および日本国内でのネットワーキングのさらなる強化

最後に、今NORMACを含めて様々なNPOを訪問したり関係者と話をしてみると、かつて日本からの訪問者がいるということがわかるケースがたいへん多かった。おそらくこれらの訪問の報告書というのは作成されているはずであるがなかなか関係者以外には伝わることはない。また同様の問題意識で視察ツアーを組んでいる複数のグループが、あまり時をおかずして同じような団体を訪問することもある。アメリカに視察に行く前に他に訪問した人たちがいないか、いたら何をしに行ったのか、何を学んできたのかを調べられたり、このような日本国内のグループ同士が交流することで情報共有や意見交換をできれば、それによりアメリカのNPOが経験してきたことが日本でより有効に活かされるのではないかと考える。同時にアメリカのNPOマネジメントや行政とのパートナーシップ、リスク・マネジメントなど、日本でも関心が高い問題、あるいはとりくみが必要な問題に関する情報や人の交流の起点を作り上げていければ、日米の非営利セクターの橋渡しと同時に日本の非営利セクターへの貢献が何らかの形でできるのではないかと感じている。これはワシントンD.C.で様々な人と話した中で感じたものであり、具体的な構想に至っているわけではないが、さらに構想を練り、日米で協力してくれる人たちを確保して実施していきたい。

99

pilot fellow

妻鹿 ふみ子 (めが・ふみこ)

日本ボランティアコーディネーター協会 事務局長

■ 研修受入れ団体 (部署名・所在都市)

Points of Light Foundation
Volunteer Center Development / Washington, D.C.

■ 研修実施期間

2000年3月27日～2000年7月21日

■ 研修テーマ

NPOマネジメントの一環としてのボランティアマネジメントシステム

- ・ NPOにおけるボランティアマネジメントがいかに機能しているか
- ・ ボランティアセンターはボランティアマネジメントシステムが機能するためにどのような支援を行なっているか

■ 研修概要

- ・ ポイントオブライト財団 (POLF) のボランティアセンター開発部門の事業について学ぶ。
特に、地域のボランティアセンターのネットワーク組織を支援する事業について深く学んだ。
- ・ アウトリーチによる草の根レベルのボランティアマネジメントの実態を学ぶ。
積極的にNPOやボランティアセンターを訪問したり、関連会議に参加してボランティアマネジメントの実態を学ぶとともに関係者とのネットワークを広げた。



受入れ団体概要		〈1999年現在〉
団体名	Points of Light Foundation (POLF) (Volunteer Center Development (VCD))	
住所・連絡先・URL	1400 I Street, NW Suite 800 Washington, D.C. 20005 Phone (202) 729-8000 / Fax (202) 729-8100 URL : www.pointsoflight.org	
年間予算額 (US\$) 収入源	\$ 1.25 million 連邦議会からの助成金 : 45% (毎年200万ドルのアップ) 企業・財団からの寄付・助成金 : 24% (最大の支援者は宅配業のUPS) 出版・研修事業などによる収益 : 14% 会費収入 : 4% その他 (投資運用益など) : 13%	
組織の構成 (役員・ スタッフ・会員数 等)	理事会 30名 職員 約120名 (※昨年の年次報告書では90名) 会員 (企業会員 180 ボランティアセンター会員 435) ※その他昨年度よりNPO・行政会員の制度が新たに設けられたが、会員数はまだ明らかにはなっていない。	
組織の使命	深刻な社会問題を解決するために、より多くの人々がより効果的に地域のボランティア活動に参加できるよう ①アドボカシー、②地域のインフラの整備、③モデル構築に取り組んでいくこと。	
活動内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 職場でのボランティア活動推進の支援 ・ 青少年のボランティア活動・コミュニティサービス活動支援 ・ 地域のボランティアセンター支援 ・ ボランティアマネジメント担当職員へのサービス提供 ・ 家族ぐるみのボランティア活動参画の支援 ・ NPOへのコンサルテーション (現在72団体対象) 	
主な出版物	<p>定期刊行物</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ Volunteer Leadership (Quarterly) : 一般向け ・ Corporate Alert : 企業会員向け ・ Connecting Points : NPO・行政会員向け ・ Volunteer Center Bulletin (Monthly) : ボランティアセンター会員向け <p>主な出版物</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ Marketing for Volunteer Managers ・ Beyond Banquets, Plaques & Pins : Creative Ways to Recognize Volunteers — Self Study Booklet ・ New Competencies for Volunteer Administrators-Self Study Booklet ・ Agencies + Schools = Service Learning : A Training Toolbox 	
その他 特記事項	事業拡大に伴い、予算、職員数とも毎年大幅に増加している。 オフィススペースも昨年度から今年度にかけてほぼ倍増した。 1990年設立	

1. 直接的な受け入れ部門 (VCD) について

今回、フェローとして受け入れてもらったのは、実質的にはボランティアセンター開発部門（略称VCD）と考えた方が実態を表わしていると思う。スーパーバイザーとなってくれたのは、POLF設立時からの職員で、現在VCDの部長をつとめるメイ・コブさんである。

1) VCDの概要

VCD部門は、POLFが地域のニーズをつかむための窓口として非常に重きを置いており、現在戦略的に特に力を入れている部門である。職員数も最も多く15人を数える。VCDが行なっている事業は大きく分けると次の3つになる。

① 地域のボランティアセンターへのサポート

具体的には、会員ボランティアセンターをつなぐメイリングリストの運営や月1回のニュースレターの発行による情報提供や交換の場の提供、各ボランティアセンターが情報化を進めるための技術支援、地域会議の開催、年1回のボランティアセンター会議の開催、ボランティアセンターのネットワーク化推進等を主な事業として行なっている。

② ボランティアセンター設立支援事業

ボランティアセンターを持たない地域で、センターを設立を考える地域のリーダーたちを支援する。具体的には年2回程度、毎回場所を変えて設立のためのセミナーを開催、設立に必要な知識や技術を示したテキストの作成、個別のコンサルテーション等を行なっている。しかし、現在この部門ではキャリアを積んだスタッフがおらず（前任者退職後、キャリアを持ったスタッフの採用ができていない）新人スタッフ1人に任されている状況で、実質的には機能していない。

③ プロジェクト部門

資金を提供するパートナー組織（企業や財団）と共にボランティアセンターのためのモデル事業を作成する。このプロジェクト部門の事業を理解するのが最も困難だった。スタッフの仕事がよく見えなかったからである。スタッフは全体を統括する課長のもと、5人のマネージャーがいてそれぞれが担当プロジェクトを1～2持っている。各マネージャーはパートナー組織の「こんなことのためにお金を使って欲しい」という思いと、地域のボランティアセンターの「こんな事業がしたい。こんなニーズを解決したい」という思いをつなぐことのできるようなプロジェクトを企画し、それをパートナー組織とともに具体化する。新しいプロジェクトは企業や財団からのオファーの場合と、POLFが地域のニーズ解決のために企画をし、プロポーザルを提出して助成金を獲得してはじめる場合がある。

2) プロジェクト部門の仕事

研修期間中に新たに始まったプロジェクトが2～3あった。最もわかりやすかったのは、小売業大手のシアーズの社会貢献プロジェクトへの支援である。社員とその家族だけでなく、地域の店舗の顧客もその地域でのボランティア活動に参加できるようなプログラムを作ることがプロジェクトの目的である。ボランティアセンターにとっては実に魅力的なプロジェクトで大きな期待が寄せられた。担当マネージャーはシアーズの社会貢献担当者と共に各店舗の店長がどのように地域にアウトリーチしていけばいいのか、その手順を示すマニュアルやキットを作成するとともに、POLFの広報部門とともに大掛かりなPRも展開した。このプログラムによって、シアーズの店舗にボランティア情報コーナーが設けられることになった。ボランティアセンターにとっては情報発信のツールを新たに得ることになる。また、地域のさまざまなイベントにおけるボランティア募集の際に、社員とその家族、顧客が協力してくれるシステムができることも大きな魅力である。このプロジェクトの実質的なスタートは私の研修終了後の9月で、その成果を見ることができないのが残念である。

2. 研修のスタイル

4ヶ月間、VCDに籍を置かせてもらったわけだが、その位置づけは完全にビジティングフェロー、つまり研究者としてのものだった。同時期に、3ヶ月の予定で滞在していた韓国からのインターンがいたのでその相違がより明確になった。インターンである彼女には仕事の割り当てがあったが、フェローである私には、仕事の割り当ては一切なく、自由に研究のできる環境が与えられ、「後は自由に研究をどうぞ」という具合だった。

POLFが研究の環境として与えてくれたものは、マネージャークラスのスタッフに与えられるデスクやキャビネットの揃った八畳大のオフィス（個室）と、パソコン、必要なオフィスサプライというハードと、さまざまな情報を入手するためのアクセス権である。特に有り難かったのは、全米のボランティアセンターをつなぐインターネットのメーリングリストに加えてもらったことである。このメーリングリストによって、ボランティアセンターに向けてPOLFが発信する情報は勿論のこと、今地域のボランティアセンターのスタッフはどのような課題を抱えているのか、POLFに何を求めているのかが理解できたし、興味深い催しや会議の情報をつかむこともできた。また、POLFの構築したデータベースからもさまざまな情報を得ることができた。オンライン情報だけでなく、紙情報も得ることができ、研究する環境としては実に恵まれていたといえる。

しかしながら、仕事の割り当てや業務が一切ない、ということは日々何をして過ごすか、毎日自分で考えなければならないことを意味する。部内の会議、職員全体の会議に出席する他、週に1～2回は、今日はこういう会議、委員会があるから同席した方がいい、というアドバイスを受けることもあったが、それ以外は全く何をしようが自由だったので、最初の1ヶ月は何をどうすればいいかわからずとまどった。しかし、自分で考え、情報収集し、実行すればいいのだとわかってからはだいたい研修のスタイルが決まってきたように思う。

研修目的を達成するには、地域へ出かける必要があると思ったので、積極的にサイトビジット

や外部の会議・研修に参加することにした。私の研修テーマは、1) NPOでボランティアマネジメントが実際どのように実践されているのか、2) ボランティアマネジメント理論は機能しているのか、3) 地域のボランティアセンターはどのようにNPOを支援しているのかということだったが、POLFで研修しているのだから、4) ナショナルレベルの組織としてPOLFはボランティアマネジメント機能強化にどのように貢献しているのかという点を付け加えることにした。

1) 2) 3) を明らかにするには地域レベルの実態を学ぶ必要がある。POLFにいても情報はある程度は得られるが、生の声、実態をつかむことはできない。それで積極的に外に出かけることにしたのである。巻末のリストに示すように、短い期間の中で多くの組織を訪問することができた。

3. 研修テーマについて学んだこと

1) NPOはボランティアマネジメントを実践しているか

NPOの中でもソーシャルサービスを提供している組織を中心に訪問した。POLFが支援するボランティア活動が地域の社会問題を解決するタイプのものであり、POLFの会員となっているボランティアセンターが支援するのもソーシャルサービス提供のNPOが中心だったからである。したがって、NPO全般の傾向を述べることはできないが、今回訪問したソーシャルサービス提供のNPOについては、ほぼボランティアマネジメントの考え方、ノウハウを採り入れており、図のようなマネジメントプロセスを展開していることがわかった。ただし、厳密にプロセスに沿って行なっている場合と、かなりおおざっぱな場合があり、それはその組織のサービス内容や組織としてのボランティア受け入れの考え方、また、ボランティア担当職員の考え方で異なっているのではないかと考えられる。

■ ボランティアマネジメントのプロセス

プロセス1 (受け入れのための環境整備)
① ボランティア活動についての理解
② 組織(団体)の存在意義の明確化
③ ボランティア受け入れの意味・意義の明確化
④ ボランティア受け入れにあたっての規定作成
⑤ ボランティアの組織内での位置づけの明確化
⑥ ボランティアに関するコンセンサス

プロセス3 (フォローアップ)
① ボランティアプログラムのモニタリング
② ボランティアへのねぎらいと承認
③ 研修の機会の提供
④ トラブルへの対処
⑤ ボランティアプログラムの評価

プロセス2 (ボランティアプログラムの立案・設計・実施)
① 組織内のボランティアへのニーズアセスメント
② ボランティアプログラムの立案
③ ボランティアプログラムの設計
④ ボランティアのリクルート、面接と選考
⑤ オリエンテーション
⑥ プログラムの内容確認
⑦ ボランティアプログラムの実施

2) ボランティアマネジメント理論は機能しているか

機能していた、と言っていいと思う。組織によって、どのようにボランティアマネジメントのシステムをつくりあげてきたかのプロセスは異なっていたが、ボランティアマネジメントのトレーニングを受けたり、コーディネーターのネットワーク組織から情報を得たり、ボランティアマネジメントのテキストを参考にしたりして、つまり何らかの形でボランティアマネジメントの理論的枠組みを利用して、各NPOなりのシステムが構築されていた。

3) 地域のボランティアセンターはNPOをどのように支援しているか

ボランティアセンターは、活動を希望する市民のための情報提供機関としての色合いが濃く、NPOに対して直接的なサービスをしているところは少ない。NPOの側から言えば、ボランティア募集の一つの手段としてNPOがボランティアセンターを利用しているといういい方が適切だろうと思う。NPOはボランティアの活動内容を明確に示した上でボランティアセンター登録NPOとなる。ボランティアセンターはNPOをデータベースに登録し、希望する市民に活動先リストとして紹介するのである。ボランティアセンターからの紹介状を持ってやってきた活動希望者を面接し、スクリーニングするのはNPOのボランティアマネージャーの仕事である。

また、最近どこのボランティアセンターも力を入れているのが、NPOの行事・イベントをプロジェクト化して支援する「エピソードックボランティア」である。これは、躍進めざましいシティーケアーズの方法を取り入れたもので、継続的に活動することが求められる「伝統的」ボランティア活動が好まれなくなっている状況を鑑み、不定期で短期のかかわりしかできない人でもボランティア活動ができるようなしくみをつくって若い人たち、特に社会人を呼び込もうというものである。

2) POLFはNPOをどのように支援しているか

ナショナルレベルの組織であるPOLFが地域の草の根NPOを直接支援することはない。これまで述べたようにPOLFはボランティアセンターがNPOを支援できるように、ボランティアセンターがDBを構築したり、情報のオンライン化を進める支援をしたり、あるいはボランティアセンターが中心になって地域のNPOと共に地域の社会問題解決にあたりたりすることができるようなモデル事業を助成金付きで開発したり、というふうにあくまで地域のボランティアセンターがNPOを支援するための環境作りを担っている。

4. 研修の成果

前記以外に学べたこと、研修によって見出せた課題が多くある。その1つをあげると、アメリカのあまりにも多様なボランティアセンターを見ることで、画一的な日本のボランティアセンターの機能について、これでいいのかと考えるようになったことである。地域性や行政との関係、予算規模などによって本来ならボランティアセンターの機能は変わってくるはずである。しかし日本ではほとんどのボランティアセンターが社会福祉協議会という共通の基盤によって成り立っていることと、その組織がアンブレラ組織であることによって、見事なまでに組織構造も持っている機能も事業内容も似通っている。そのことのおかしさは、アメリカのあまりにも多様なボランティアセンター像と比べたときに際立ってくる。アメリカのボランティアセンターの持つ多様な機能と比較することから、日本のボランティアセンターの今後の機能を考えてみたいと思う。今後の私の課題である。

5. 研修のハイライト

私にとっての研修のハイライトは、何といても6月の終わりにオーランドで1週間にわたって開催された全米コミュニティサービス会議に参加したことである。主催はPOLFの他ユニテッドウェイ、アメリカズプロミス、それに政府のコミュニティサービス推進機関の4者である。ボランティア活動推進の関係者、コミュニティサービス実践の関係者が一堂に会するこの会議の今年の参加者は8000人と過去最高だったそうで、多くの人から事前に聞かされていた「クレージー」な会議のクレージーさが参加してみてもよく分かった。

8000人が武道館のような大会議場でその雰囲気酔いながら次から次へと続く業界を代表する著名人たちのスピーチを聞き、会議の「顔」であったコーリン・パウエル元参謀本部長の力強いメッセージに励まされる。POLF生みの親、ブッシュ元大統領も顔を見せし、最終日の基調講演はジャネット・リノ司法長官というまさに豪華キャストだった。直面している課題を皆でじっくり考えるというよりは、まさに打ち上げ花火的なボランティア活動翼賛一大キャンペーンというノリである。

もし私がアメリカのこの業界の関係者だったら、こんな体制翼賛的なお祭りのような会議にはお金を払って参加をしようとは思わないだろう。事実いくつかの視察先では、POLFの事業費の年間予算の3分の1を使うというこの「クレージー」な会議への批判も聞かれた。

とはいえ一度は体験してみるものである。著名なトレーナーのワークショップを受けることができたし、会議の運営の裏方を垣間見ることもできた。お祭りだと考えれば納得も行く。ただやはり、ここで使われた膨大なお金をもっと草の根NPOにまわした方がずっと社会的に有用な使い方なのでは？と思わずにいられなかった。このように考えるのは私だけだろうか？

米国のNPO事情

1. 社会サービス提供のNPOの事情

あまりにも多様で範囲の広いアメリカのNPOのほんの一部を見たにすぎないので、私の経験をもって「アメリカのNPOでは」と言うことは慎まなければならないだろうと思う。私がみた社会サービス分野というごく限られた範囲のNPOの事情についていえば、地域で活動する草の根NPOの多くは弱小で、少ない予算とスタッフで運営されているということである。ボランティアがいなければやっていけないと断言できる組織も多かった。税制優遇、安い郵便料金等さまざまな点で日本のNPOより恵まれた運営環境にあると思われるアメリカのNPOといえども、その運営の実態は厳しいのだということが実感できた。

2. 認知されていないボランティアマネージャーの専門性

残念だったのは、ボランティアマネージャー（実際にはボランティアコーディネーター、ディレクターオブボランティアサービス等名称はさまざまだった）の専門性が予想していたほどには確立されていないことだった。これまでに読んだ論文やテキストではさかんにボランティアマネージャーの専門性が重要だと謳われていたが、それはよく考えると未確立ゆえにその必要性を声高に述べなければならなかったのだろう。ボランティアマネジメント理論はある程度確立されているが、それはNPOマネジメントの中のヒューマンリソースマネジメントの中のそのまた一部にすぎない。NPOマネジメントを開講している大学でもボランティアマネジメントのコースまで持っているところは限られているのである。

したがって、ボランティアマネジメントの先行事例としてのアメリカからその専門性確立の秘訣を学んで帰り、日本のあまりにも確立されていないこの仕事の確立に役立たせようという思惑は外れた。しかし、そんな中で専門性確立に向けて奔走している人々が大勢いることがわかり、そのことには励まされた。専門性確立は日本のボランティアコーディネーターにとっても大きな課題であり、今後、日米共通の課題として一緒に考えていくことができれば、と思う。

3. NPOの理事をするというボランティア活動

NPOの理事をすることがボランティア活動だという認識は日本人にはあまりないかもしれないが、アメリカでは「ポリシーボランティア」とも言われ、企業のエグゼクティブ等社会的地位の高い人の多くが取り組むボランティア活動として認識されている。いくつものNPOの理事を兼務している多忙なビジネスマンも多くいる。NPOにとってはミッションを理解し、財源確保を支援したり、専門性を発揮してマネジメントを手助けしてくれる理事は大きな存在である。したがって、いかに優秀な理事を確保するかが大きな課題である。どちらかといえばお飾りのな場

合が多い日本のNPOの理事会とは様相を異にする。一方で、単なるサービス提供ではなく、自分の社会的地位や専門性を生かしたボランティア活動をしたいと考えるビジネスマンが少なからずいる。この両者にニーズをつなぐための「ボードバンク」を事業化するボランティアセンターが都市部を中心に増えている。

POLFでは来年度からこのボードバンクをモデル事業化することが決まっているが、今後日本でもぜひ取り入れたいしくみである。

4. NPOで働くということ——文化の違い

視察や会議・研修への参加を通じて多くのNPOスタッフと話す機会、その働きぶりを観察する機会を得た。その中で感じたことは、彼らの働き方は、日本のNPOのスタッフのそれとは全然違うということである。日本の多くのNPOのスタッフは気の毒なくらい忙しそうである。休みは少なく、その上待遇も悪い。「思い」があって若くなければつとまらない仕事だ。しかし、私が観察した限りでは、アメリカのNPOのスタッフは、どんなに忙しい人でも1週間単位のバケーションをとる。給与水準が企業よりも低いことはアメリカでも同様だが、NPOのスタッフの良さは「休みが取れることさ」と言いきった人もいてびっくりした。

アポをとる電話をしても、1回目は「事務局長はバケーションで留守なので、来週帰ってきたら電話させます」等、連絡がつかないことが多かった。事務局長がいない間、1週間は全ての仕事が止まってしまっている場合すらある。そんなことでいいのか？信用がなくなるのでは？など危惧してしまう。しかし、「1週間遅れたから何が問題なのだ？」という雰囲気がアメリカの現場にはあった。（もちろん生死にかかわる事業を行なっているNPOではありえないことだが）それでも仕事はまわっていつているし、誰かがバケーションだから、残った人が無理して残業をしているふうもない。何とかなるものなのだ。文化の違い、といってしまうえばそれまでだが、この文化、何とか輸入できないものだろうか。

将来への展望

1. 個人的にすぐに取り組んでいきたいこと（既に取り組んでいること）

1) 日本のボランティア事情、ボランティアコーディネートの事情を英語で発信すると共に世界中のコーディネーター（ボランティアマネージャー）に共通する課題について、世界中の関係者と共に考えていくこと

アメリカのボランティアセンターを訪問して感じたことは、事業によっては日本のボランティアセンターのシステムの方が優れているということだった。ボランティアセンターのスタッフの専門性を比較したら、日本の方が平均点では優れているかもしれない。しかし、日本からこのような状況を英語で発信する機会が皆無であるために、アメリカでは日本はボランティア後進国と捉えられている。現在、最近盛んになっているオンライン上のラウンドテーブルディスカッションのメンバーに加えてもらっている (energizinc.com e-volunteerism)。アメリカだけでなく、オーストラリア、イタリア、ブラジル、レバノンの人たちとディスカッションすることで、日本からの発信をしていきたい。

2) ボランティアマネジメントに関するベストセラーの書物の翻訳

一方でアメリカの優れたボランティアマネジメント理論を日本に紹介したいとも考えている。上記のスーザン・エリスの著書「From the Top Down」を翻訳するプロジェクトを立ち上げた。仲間3人で分担し、翻訳作業を進めている。本人からは著作権交渉に応じるとの快諾を得ている。

3) 学んだことを生かし、自分のワークショップのファシリテート技術を向上させること

ワークショップにいくつか参加したが、完璧なまでの準備、双方向のやり取りで進める手法、アドリブで受講者を参加させて行なう技法など、プロのファシリテートの技法はさすがだ。POLFの中で、ファシリテーターとして評判の高いスタッフからレクチャーも受けた。一気にハイレベルのワークショップを展開することは難しいかもしれないが、採り入れられるものはどんどん採り入れていきたい。少なくとも双方向の展開を心がけるところから、実践していきたいと思う。

4) 世界ボランティア会議 (IAVE) での発題

2001年1月にアムステルダムで開かれる総会に参加し、分科会を一つ担当し、日米のボランティアコーディネートの比較をするとともに、日本型ボランティアコーディネートの優れた点についての発信をする予定である。

2. 組織的に取り組もうと考えていること

日本のボランティアコーディネーターの専門性向上とその職業認知を高めるためのネットワーク組織、「日本ボランティアコーディネーター協会（JVCA）」が2001年1月に発足する。その設立準備には当初よりかかわっているが、9月から事務局をつとめることになった。この協会での活動の一環として日本のボランティアマネジメント向上に貢献していきたいと考えている。

具体的には

- ① ボランティアを受け入れるNPOのためのボランティアマネジメントのシステムの構築
- ② NPOの担当者がボランティアマネジメントのプロセスを学ぶための研修体系の構築
- ③ 研修の実施
- ④ JVCAとして、世界中のネットワーク組織との交流をはかること

当面は協会を立ち上げ、軌道に乗せることが大きな課題であるが、少しずつ、これらの事業を展開していきたい。

付録

1. 資料／研修生サイトビジット先一覧

(団体名、連絡先、参加した会議・講座・ワークショップ等)

2. 参考資料／第二期(2001年度)募集要項

〈資料〉

研修生サイトビジット先一覧

各パイロットフェローの方々が、研修中に訪問された様々な団体を、団体名と住所を中心に掲載しています。

富田 久恵

【訪問団体：National (International) Organization (全国組織)】

(1) Financial Support (財団、資金支援関係団体)

	団体名	住所
	特記事項(団体概要)	
1	Council on Foundation 1949年設立、今年50年記念総会が4月末にNew Orleansで開催された。全国45,000の財団の内、大規模の1700財団が加入している全国組織。	1828 L Street, N.W. Washington, D.C. 20036
2	NACG : National Alliance for Choice in Giving Alternative Fund の全国連合組織。208の内51組織が加盟 (1300/NPO)。	2001 O Street, N.W. Washington, D.C. 20036
3	UWI : United Way International United Way の世界への展開の拠点。日本の中央共同募金会を初めとして世界各地34ヶ国に連携組織を持つ。	701 North Fairfax Street, Alexandria, Vir.22314-2045
4	ESC : Environmental Support Center NCRPと同じくCCCを母胎にして1990年に設立。全国の環境系団体に特化した運営体制強化支援組織。 www.envsc.org	4420 Connecticut Avenue, N.W. Suite 2, Washington, D.C. 20008-2301
5	Mitsubishi Electric America Foundation 三菱電機アメリカと日本の三菱電機からの出資基金で運営されている企業財団。 www.meaf.org	1150 Connecticut Avenue, N.W, Washington, D.C. 20036

(2) Community Development (地域開発支援関係団体)

1	CCC : Center for Community Change 1969年設立。35年の歴史を持ちNCRPの母胎でもある。60年代のCommunity - based Organization 発展のための支援組織として設立。	1000 Wisconsin Ave.,N.W, Washington, D.C. 20007
2	NCCED : National Congress for Community Economic Development 1970年に設立された地域開発NPO (CDC) の全国同業者連合で、全国で3600団体あるCDCの内1000団体が加入。	1030 15th Street N.W. Suite 325, Washington, D.C. 20005

(3) Issue Base/Policy Leader (テーマ別社会意識啓発活動団体)

1	IS : Independent Sector 1980年設立。20年の歴史を持つ700以上の財団と市民活動団体会員からなる全国組織で市民セクター全体の意識の啓発、出版提言活動等を行う。	1200 Eighteenth Street, N.W. Suite 200, Washington, D.C. 20036
2	THE ASPEN INSTITUTE 地域経済開発の起業支援組織 (Micro-Enterprise) の全国ネットワーク組織。	One Dupon Circle, N.W. Suite 700, Washington, D.C. 20036

3	Grassroots Policy Project	2040 S Street, N.W, Suite 203, Washington, D.C. 20009
	特定の問題（テーマ：特に貧困と地域再開発問題等）に特定して、啓発活動や活動支援、調査レポート等を行っている。	
4	RESULTS	440 First Street, N.W, Suite 450, Washington, D.C. 20001
	1982年設立でとてもユニークな世論の先導活動をする世界組織。 http://results.action.org	
5	THE URBAN INSTITUTE	2100 M Street, N.W, Washington, D.C. 20037
	1968年設立。30年の歴史を持つ市民社会問題の調査提言活動組織。 www.urban.org	
6	The National Mentoring Partnership	1400 I Street, N.W. Suite 850, Washington, D.C. 20005
	Big Brothers/Big Sisters, YMCA 等の Mentoring Organization の全国支援組織。 www.mentoring.org "	
7	AAPD : American Associations of People with Disabilities	1819 H Street N.W., Suite 330, Washington, D.C. 20006-3603
	全米唯一の障害の枠を越えた障害者の全国組織。 www.aapd-dc.org	
8	PLF : Point of Light Foundation	1400 Eye Street N.W. Suite 800, Washington, D.C. 20005
	1990年に大統領の肝いりでボランティア活動推進の為に創られた全国組織。 www.pointsoflight.org	
9	ICL : Institute for Conservation Leadership	6930 Carroll Avenue, Suite 420, Takoma Park, MD 20912
	環境団体のリーダーシップトレーニングを主体とした全国組織。契約トレーナーと連携してワークショッププログラムの開発や提供をする。	
10	Children Express	1331 H Street, N.W., #900 Washington, D.C.
	子供の目から見た社会問題を記事にし、大人のメディアへ投稿する事を支援する世界組織。 www.ce.org	

【訪問団体：Regional Intermediary Organization（地域活動支援中間組織）】

(1) Financial Support（コミュニティ財団、資金支援中間組織）

1	CFNCR : Community Foundation for National Capital Region	1112 16th Street, N.W. Suite 340, Washington, D.C. 20036
	1973年設立、25年の歴史を持つDCエリアのCharitable Fundsの運用組織。150以上のFundsを持つ。	
2	PF : Philadelphia Foundation	1234 Market Street, Suite 1800, Philadelphia, PA 19107-3794
	アメリカで2番目に古い地域財団で1918年の設立。80年の歴史がある。 www.philafound.org	
3	B&R : Bread & Roses Community Foundation	1500 Walnut Street, Suite 1305, Philadelphia, PA 19102
	1971年に資金提供者と市民活動団体が協力して作ったという地域財団で、Community FoundationとAlternative Fundの中間のような形態。	
4	WW : Woman's Way	1233 Locust Street, Suite 300, Philadelphia, Pennsylvania 19107
	資金調達の為の連合組織として1976年に最初に作られた女性関係の活動団体で22年の歴史を持つ。	
5	BUF/PA : Black United Fund of Pennsylvania, Inc.	2227 N. Broad Street, Philadelphia, PA 19132
	設立16周年を迎えるNational Black United Fundの傘下21組織に入る。	
6	924 CRF : Center for Responsible Funding	924 Cherry Street, Suite 520, Philadelphia, Pennsylvania 19107-2405
	Alternative Fund 支援組織。合同キャンペーンの運営拠点。	
7	GCCS : Greater Cleveland Community	3130 Mayfield Rd., Rm.W-202, Cleveland Heights, OH 44118
	最も古く、成功しているAlternative Fundの一つ。	
8	WRAG: Washington Regional Association of GrantMakers	1400 16th Street, N.W, Suite 740, Washington, D.C. 20036
	DCエリアの1100以上ある助成団体（企業、財団、個人財団等）の内110が加盟する連合組織。 www.wrag.org	

(2) Community Development (地域開発団体支援中間組織)

	団体名	住所
	特記事項(団体概要)	
1	CDSC : Community Development Support Collaborative	1825 K Street N.W. Suite 1100, Washington, D.C. 20006
	WRAG (26) の下部組織で全国で3000有ると云われるCDCの内、DCエリアの8つのCDC支援に特化した資金提供者の連合体。	
2	WCA : Washington Council of Agencies	1001 Connecticut Avenue, N.W, Suite 925, Washington, D.C. 20036
	設立20周年を迎えるDCエリアの nonprofit 団体650が加入している中間支援組織。	

(3) Grassroots Organization (地域活動団体)

1	BB/BS : Big Brothers/Big Sisters of the National Capital Area	1320 Fenwick Lane, Suite 400, Silver Spring, MD 20910
	地域の片親や共働きの子供達にOne-to-One のメンタリングシステムを推進する団体。	
2	SBI : Small Business Incubator	1730 K Street, N.W, Suite 304, Washington, D.C. 20006
	1986年に設立のEnterprise Exchange Inc.というnonprofit 組織の中で起業独立支援に特化したProject Organization。	
3	CS/W : Communities in School of Washington	POBox 76000, Washington, D.C. 20013
	1977年からある全国組織のDCエリア版で4年前に設立。	
4	MC : Mary's Center for Maternal and Child Care, Inc.	2333 Ontario Road, N.W, Washington, D.C. 20009
	ラテン系アメリカ人を主体に、移住者や無保険者の妊婦から子供までの健康管理を提供する団体。 www.maryscenter.org	
5	CC : The Craft Center	1001 Connecticut Avenue N.W. Suite 525, Washington, D.C. 20026
	低所得者の女性達の自立の為に経済開拓支援として手芸や民芸品の発展と普及をはかる事を目的に活動。 www.craftscenter.org	
6	DC Care Consortium	733 15th Street, N.W., Suite 620, Washington, D.C. 20005
	HIV感染者とその家族の人権を守る活動をしている。 www.dccare.org	
7	JASC : Japan-America Student Conference, Inc.	606 18th Street, N.W, Washington, D.C. 20006
	1934年に日本の大学生数名がアメリカへ来て始めた活動。	

(4) Individual Consultant (個人コンサルタント)

1	Insights in Action	2682 Claibourne Road, Annapolis, Maryland 21403
	渋谷にも事務所を持つNPO/NGOコンサルタント会社を経営。リサーチやケーススタディ等のレポートを発行。	
2	UDC : Universal Designers & Consultants, Inc.	6 Grant Avenue, Takoma Park, MD 20912-4324
	ADA成立にも関わり、CILの観点から Accessible Design を発展させて "Universal Design Concept" の普及啓発を主導してきた。 www.UniversalDesign.com	

青木 孝弘

【訪問団体】

	団体名	住所
1	Some (So Others Might Eat) , Inc.	60 `O' Street Washington, D.C. 20001
2	Community Vision	8210 Colonial Lane Silver Spring Maryland 20910
3	Family & Child Service of Washington, D.C.	929 L Street NW Washington, D.C. 20001
4	Community Ministry of Rockville	114 West Montgomery Avenue Rockville MD 20850
5	Community Family Life Service	305 E Street NW Washington, D.C. 20001
6	National 4-H Council	7100 Connecticut Avenue Chevy Chase Maryland 20815-4999
7	Washington Tennis & Education Foundation	16th and Kennedy Street NW Washington, D.C. 20011
8	Choral Arts Society of Washington	5225 Wisconsin Avenue NW Suite 603 Washington, D.C. 20015
9	Pulic Access Corporation of the District of Columbia	1400 20th Street NW Suite C-3 Washington, D.C. 20036
10	University of the District of Columbia, American Humanics Certificate in Nonprofit Leadership	4200 Connecticut Avenue NW Washington, D.C. 20008
11	The Washington Center for Internships and Academic Seminars	2000 M Street NW, Suite 750 Washington, D.C. 20036-3307
12	InnoNet	1001 Connecticut Avenue NW, Suite 900 Washington
13	Kirk-Whitney Data Communications	7408-D Lockport Pl. Lorton Virginia 22079
14	Academy for Educational Development	1825 Connecticut Avenue NW Washington, D.C. 20009-5721
15	Children's Express	1331 H Street NW Washington, D.C. 20005-4706
16	The Alliance	1899 L Street NW, 6th Floor Washington, D.C. 20036
17	Delaware Association of Nonprofit Agencies	100 W. 10th Streer, Suite 102 Wilmington DE 19801
18	Planned Parenthood of Delaware	625 Shipley Street Wilmington DE 19801

【参加した大会・講座】

	大会・講座名 主催団体	場 所 期 間
1	Public Private Partnership Conference `Maximizing Our Region's Resources`	Washington, D.C.
	Office of the Chief Financial Officer, Government of DC	6/7
2	National Council of Nonprofit Associations Conference 2000	New Orleans Louisiana
	National Council of Nonprofit Associations	6/10～13
3	The Challenges & Opportunities of Private Nonprofit Business in Montgomery County in the 21st Century	Washington, D.C.
	Montgomery County Alliance of Private Nonprofit Organizations	6/22
4	Issues in Management, Development and Finance for Nonprofits	Bethesda Maryland
	Linton, shafer & Company, P.A.	6/7
5	Social Entrepreneurship : The promise and the perils	Washington, D.C.
	UDC American Humanics Certificate in Nonprofit Leadership	3/29
6	The 2000 Washington Post Award for Excellence in Nonprofit Management	Washington, D.C.
	Washington Council of Agencies	5/25

市川 齊

【訪問団体】

	団体名	住所
1	Nonprofit Risk Management Center	1001 Connecticut Avenue, NW, Suite 410, Washington, D.C. 20036-5504
2	Washington Council of Agencies	1001 Connecticut Avenue, NW, Suite 925, Washington, D.C. 20036-5504
3	InterAction	1717 Massachusetts Avenue, NW, Suite 701, Washington, D.C. 20036
4	La Salle University Nonprofit Management Develop Center (NMDC)	1900 West Olney Avenue, Philadelphia, PA 19141-1199
5	Japan American Society of Greater Philadelphia	1818 Market Street, Suite 3510, Philadelphia, PA 19103
6	United Way of Southeastern Pennsylvania	Seven Benjamin Franklin Parkway, Philadelphia, PA 19103-1294
7	American Red Cross of Southeastern Pennsylvania Chapter	23rd & Chestnut Streets, Philadelphia, PA 19103
8	Center for Responsible Funding	924 Cherry Street, Suite 520, Philadelphia, PA 19107-2405
9	National Committee for Responsive Philanthropy (NCRP)	2001 S Street NW, #620, Washington, D.C. 20009-1125
10	Friends Committee on National Legislation (FCNL)	245 Second Street, NE, Washington, D.C. 20002
11	Volunteers In Technical Assistance (VITA)	1600 Wilson Boulevard, Suite 710, Arlington Virginia 22209
12	The Alliance	1899 L Street, NW, 6th Floor, Washington, D.C. 20036
13	The Chronicle of Philanthropy	1255 Twenty-Third Street, NW, Washington, D.C. 20037
14	Mennonite Central Committee (MCC)	121 South 12th Street PO Box 500 Akron, PA 17501-0500
15	Quaker Information Center	1501 Cherry Street, Philadelphia, PA 19102

【参加した大会・ワークショップ】

	大会名・ワークショップ名 主催団体（世話人）	場所 期間
1	Forum 2000	Washington, D.C.
	InterAction	4/17～19
2	Emergency Personnel Seminars 3 (EPS3)	New York
	Redr	4/26～28
3	" Strategy Planing ", " Developing Fundraising Plans and Case Statement ", " etc. "	Philadelphia
	La Salle University Nonprofit Management Develop Center (NMDC)	
4	" Emergency Volunteer Programs ", " Shelter Operations ", " Emergency Assistance 1 "	
	American Red Cross of Southeastern Pennsylvania Chapter	

久保 浩美

【 訪問団体 】

	団体名	住所
特記事項		
1	Luthern Social Services of The National Capital Area	4406 Georgia Avenew, NW. Washington, D.C. 20011
	Refugee & Immigrant Service Program / http://www.lssnca.org	
2	Nonprofit management and development center at LaSalle University	1900 W.Olney Avenue Philadelphia, PA 19141
	http://nmdc@lasalle.edu	
3	American Friends Service Committee	1501 Cherry Street Philadelphia, PA 19102
4	Montgomery County Volunteer and community Service Center	401Hungerford Drive First floor Rockville, MD 20850
	Language Bank Program / http://www.co.mo.md.us	
5	Mary's Center for Maternal and Child Care Inc.	2333 Ontario Road, NW Washington, D.C. 20009
	http://www.maryscenter.org	
6	Points of Light Foundation	1400 I Street, NW Suite 900 Washington, D.C. 20005

【 参加会議・ワークショップ 】

	参加会議・ワークショップ名	連絡先
特記事項		
1	International Conference on Volunteer Administration	Association for Volunteer Administration (AVA) PO Box32092 Richmond, VA 23294
	国際会議 / http://www.avaintl.org	
2	Symposium on marketing your program to recruit volunteers	Association for Volunteer Administration (AVA) PO Box32092 Richmond, VA 23294
	シンポジウム / http://www.avaintl.org	
3	The Social Action and Leadership School for Activists (SALSA)	Institute for Policy Studies 733 15th Street, NW Suite 1020 Washington, D.C. 2005
	ワークショップ：Creating a human resource friendly office, Starting a successful nonprofits, Successful Volunteer Program 他 / http://www.hotsalsa.org	
4	Internet Training and Resource Center	HandsNet 1990 M Street,NW Suite 550 Washington, D.C. 20036
	ワークショップ：Support Center of Washingtonとの共催	
5	Volunteer Management Seminar：The Care and Feeding of Volunteers	Knowledge Transfer 3932 Cielo Place Fullerton, CA 92835
	セミナー / http://www.Volunteerpro.com	
6	Washington DC Volunteer Coordinator Network Meeting	※ 組織建て直しのため現在不明
	ミーティング：ボランティアコーディネーターの	

中原 美香

【訪問団体】

	団体名	住所
1	Washington Council of Agencies	1001 Connecticut Avenue, NW, Suite 938, Washington, D.C. 20036
2	Office of International Projects, Child Welfare League of America	440 First Street, NW, Third Floor, Washington, D.C. 20001-2085
3	Nonprofit Management Development Center	1900 West Olney Street, Philadelphia, PA 19141
4	American Friends Service Committee	1501 Cherry Street, Philadelphia, PA 19102
5	Slensinger Management Services	5809 Augusta Lane, Bethesda, MD 20816
6	National Council of Nonprofit Association	1900 L Street, NW, Suite 605, Washington, D.C. 20036-5024
7	Delaware Association of Nonprofit Agencies	100 W. 10th Street, Suite 102, Wilmington, DE 19801
8	Planned Parenthood of Delaware	625 Shipley Street, Wilmington, DE 19801
9	Peter F Drucker Foundation	320 Park Avenue, 3rd Floor, New York, NY 10022-6839
10	Nonprofit Coordinating Committee of New York	1350 Broadway, Suite 1801, New York, New York 10018
11	National Charities Information Bureau	19 Union Square West, New York, NY 10003
12	National Center for Nonprofit Law	
13	Maryland Association of Nonprofit Organizations	190 W. Olney Street, Suite 201, Baltimore, MD 21230
14	Johns Hopkins University	Wyman Park Building, 3400 N. Charles Street, Baltimore, MD 21218-2696
15	National Center for Nonprofit Boards	1828 L Street, NW, Suite 900, Washington, D.C. 20036-5104

【参加したワークショップ・会議】

	ワークショップ・会議名 特記事項（主催団体・内容等）	場 所 期 間
1	University of District of Columbia	Washington, D.C.
	ボランティア・マネジメントについてのゲストスピーカーの講義	3/14～28
2	Support Center of Washington	
	ワークショップ（“Social Marketing”）	4/14
3	Support Center of Washington	
	ワークショップ（“Public Service Announcement”）	6/1
4	Support Center of Washington	
	ワークショップ（“Mediate！”）	6/6
5	Regional Conference on Risk Management	コネチカット州 ハートフォード
	主催：Nonprofit Risk Management Center	4/27
6	Nonprofit Award	
	主催：Washington Council of Agencies, Washington Post	5/25
7	ボランティア・マネジメント会議	
	主催：Association for Volunteer Administration	6/2
8	契約コンサルタント定例会	
	Nonprofit Management Development Center	7/25

妻鹿 ふみ子

【訪問団体：地域のボランティアセンター】

	団体名	住所
	特記事項	
1	Monrovia Volunteer Center	119 W. Palm Avenue Monrovia, CA 91016-2888
	501c (3)	
2	Volunteer Center of Greater Orange County	1901 East Fourth Street, Suites 100, Santa Ana CA 92705
	501c (3) / www.volunteercenter.org	
3	Heart of Illinois United Way Volunteer Center	509 West High Street Peoria, IL 61606
	Internal United WAY	
4	Arlington Volunteer Office	3033 Wilson Blvd, Suites 700A Arlington, VA 22201
	Internal County Government / www.co.arlington.va.us/volunteer	
5	Montgomery County Volunteer & Community Service Center	Offices of the County Executive 401 Hungerford Drive Rockville, MD 20850
	Internal County Government / www.montgomeryvolunteer.org	
6	Shore CAN Volunteer Center	Salisbury State University 1101 Camden Avenue Salisbury, MD 21801-6860
	Internal University / www.ssu.edu	
7	Volunteers For Morris County	280 West Hanover Avenue Morristown, NJ 07960
	501c (3)	
8	Volunteer Center of Bergen County, Inc.	64 Passaic Street Hackensack, NJ 07601
	501c (3) / www.bergenvolunteers.org	
9	Mayor's Voluntary Action Center	49-51 Chamber St. Suite 1231 NY, NY 10007
	Internal City Government / www.ci.nyc.us/volunteer	
10	The Volunteer Center of Southwestern Fairfield County	62 Palmer's Hill Road Stamford, CT 06902
	501c (3)	

【 訪問団体：NPO 】

	団体名	住所
特記事項（活動内容）		
1	Foot Hill Unity Center	415 W. Chestnut Ave Monrovia, CA 91016
	低所得の家族に対する食料提供及びリサイクルショップ運営	
2	Santa Anita Family YMCA	501 S Mountain Ave Monrovia, CA 91016
	スポーツプログラム、青少年とその家族のためのキャンプ、レクリエーション、コミュニティ・ケア、メンターリング等	
3	Boys & Girls Club of the Foothills Monrovia	600 S Shamrock Monrovia, CA 91016
	6～18歳対象に放課後、夏休みに遊びの場、機会の提供	
4	Santa Anita Family Service Senior Center	603 S Myrtle Ave, Monrovia, CA 91016
	行政の委託による高齢者対象の在宅福祉サービスの他、独自事業として電話カウンセリング、児童虐待セラピーおよび予防プログラム等	
5	Proctor Home Care Visiting Nurse Association	5409 North Knoxville Peoria, IL 61614
	配食サービス・在宅福祉サービスプログラム	
6	The Center for Prevention Abuse	P.O. Box 3855 Peoria, IL 61612
	① 家庭内暴力、② 性的暴行、③ 老人虐待のためのプログラム（シェルターの運営、相談事業、友愛訪問等）	
7	Food & Friends	58 L St. S.E Washington, D.C. 20003
	エイズ患者のための配食サービス及び栄養指導とカウンセリング / www.foodandfriends.org	
8	Friends in Action C/O Community Ministry of Montgomery County	114 Montgomery Ave Rockville, MD 20850
	低所得の家族のためのメンターリング活動友愛訪問 / www.communiyministrymc.org	
9	The Children's Inn at NIH	7 West Drive Bethesda, MD 20814
	NIH（国立衛生研究所）附属病院で治療を受けている子重い病気の子どもたちが、見舞いに来た家族と共に過ごすことの	
10	Hebrew Home of Greater Washington	6121 Montrose Road Rockville, MD 20852
	特別養護老人ホーム	
11	Housing and Community Services of Northern Virginia, Inc.	6560 Backlick Road, Suite 207 Springfield, VA 22150
	低所得の家族に廉価で質のよい住宅を提供することでホームレス化予防 / www.hcsnv.org	
12	Arlington-Alexandria Coalition for the Homeless, Inc	3103 9th Rd, North Arlington, VA 22201
	ホームレスの人々へのシェルター提供と生活再構築の支援	

【 識者インタビュー 】

	氏名（活動組織）	連絡先
	特記事項（専門分野）	
1	Susan J. Ellis (Energize, Inc 代表)	5450 Wissahickon Ave Philadelphia PA 19144
	ボランティアマネジメントに関する出版、講演・ワークショップ、コンサルタント、情報提供(企業として経営) www.energizeinc.com	
2	Nancy L. Macduff (Macduff/Bunt Associates) Points of Light Foundation (Senior Advisor)	925 E street Walla Walla, WA 99362
	ボランティアマネジメント(特にリクルート)のトレーナー、ファシリテーター、出版 / www.volunteertoday.com	
3	Katie Campbell (Association for Volunteer Administration Executive Director)	P.O. Box 32092, Richmond, VA 23294
	ボランティアアドミニストレーターのマネジメントの専門性を高めることを目的とした専門職団体の事務局長。ボランティアマネジメントのファシリテーターとしても著名。著書多数 / www.ataintl.org	
4	Connie Pirtle (Strategic Nonprofit Resources)	2939 Van Ness Street, N.W, Washington, D.C. 20008
	NPO・行政のボランティアマネジメント(特に文化芸術分野のNPOにおけるボランティアマネジメントが専門)	

【 参加した外部の会議・研修 】

	会議名	期間
	特記事項（目的・参加者）	開催地
1	Volunteer Center of Pennsylvania Annual Meeting	5/19
	ペンシルバニア州内のボランティアセンターのネットワーク組織の年次総会 会員の拡大、VCの情報化戦略等について議論 / ボランティアセンターの事務局長またはスタッフ9名とPOLFのスタッフ1名	Harrisburg, PA
2	DC Cares Orientation Session	5/25
	ワシントンDCのボランティア紹介組織、DCケアーズが月1回開催するボランティア活動希望者のためのオリエンテーション。ボランティアとして登録するには必ず参加することが必要 約30名 20~30代の働く女性が8割	Washington, D.C. DC Cares Office Meeting Room
3	Volunteer Administration Consortium A Symposium on Marketing Program to Recruit Volunteers	6/2
	首都圏エリア各地域のボランティアアドミニストレーターのネットワーク組織5団体共催による研修会。参加者の情報交換、ネットワーキングとボランティアマネジメントのスキルアップをはかることが目的 / D.C.、バージニア州北部、メリーランド州モンゴメリー郡、ボルチモアからボランティアアドミニストレーター、行政の担当者等100名余りが参加	Washington, D.C. American University
4	Volunteer Conference Leadership and Community Mobilization	6/13~14
	バージニア州内のボランティアアドミニストレーター、行政のボランティア担当職員のスキルアップと情報交換を目的とした研修会 大学のコミュニティ講座の一環として開催 / 主にバージニア州南部の現場職員とボランティアリーダー約160名が参加	Newport News, VA Christopher Newport University Center for Community Learning
5	National Community Service Conference	6/22~28
	ポインツオブライツ財団、ユナイテッドウェイ、青少年の地域活動を振興するアメリカズ・プロミス、地域活動推進の政府部門であるナショナルサービス協議会の4者が共催するボランティア活動、有償も含めた地域サービス活動に関与する人たちのための全国会議 青少年サミット、退職者ボランティア活動推進組織、全米ボランティアセンター会議が平行して開催された / 全米から8000名	

〈参考資料〉

日米センターNPOフェローシップ 第二期(2001年度)募集要項

1. 目的

このプログラムは、日米間の架け橋になり国際的に活躍できる次世代の担い手(人材)を育成するとともに、日本の非営利セクターの基盤強化を図ることを目的として、日本の非営利セクターに従事している中堅層の方に、米国のNPOでの中長期のマネジメント実務研修を行う機会を提供するものです。

2. 研修テーマ

NPOマネジメントに関する、例えば以下のようなテーマをご自分の関心に応じて設定してください。実務研修に際しては、そのテーマに関し十分な研修を積むこととともに、その背後にある社会的な条件や独創的な発想を生み出す環境を理解すること、並びに日米の非営利文化の相互理解を深めることを期待します。

1) 人材基盤について

NPOの人材開発では、専従スタッフの能力開発の問題とボランティアの働きを有効に活用することが重要です。専従スタッフを対象とした企画力の向上や組織運営能力向上のためのセミナーやトレーニング事業の実施方法、或いはボランティア・マネージメント(リクルート、トレーニング、コーディネーション、評価)の方法を学ぶことで、NPOスタッフを対象とした研修事業やボランティア・コーディネーター養成事業などの企画に役立てることができるでしょう。

2) 資金基盤について

日本のNPOの大きな課題は財源問題であり、特に個人や財団を中心とする民間セクターからNPOに流れる資金量が限られています。各種資金の調達、運用と分配における方法や工夫を学ぶことで、職場献金システムの導入、コミュニティ財団の設立や活性化、複数企業による統一キャンペーン事業の開発、資金調達方法に関するセミナーの開催、等の事業企画に役立てることができるでしょう。

3) 情報基盤について

日本ではNPO自体の情報が整備されておらず、またNPOが助成金や企業寄付についての情報を集める仕組みが、必ずしも十分ではありません。NPOに関する情報及び助成に関する情報の収集・分析・提供の手法を学ぶことで、各種のNPO支援組織における情報データベースの作成や情報提供システムの確立に役立てることができるでしょう。

3. 研修先

米国東部（大西洋沿岸地域）の基盤組織あるいは仲介組織（原則として1ヵ所）に全研修期間を通してフェローとして在籍していただきます。

具体的な研修希望団体がある場合は、その活動内容が本事業の趣旨と合致しているかどうか日米センターが確認いたします。希望団体が特にない場合は、研修計画に合う団体を日米センターが紹介いたします。

いずれの場合も、その後に、ご自分で研修希望団体と直接交渉を行って決定していただきます。過去2年間の研修先の実績は以下のとおりです。

- パイロット第一期（98年度）：
- ・ National Committee for Responsive Philanthropy
 - ・ New York Community Trust
 - ・ United Way of New York City
- パイロット第二期（99年度）：
- ・ American Friends Service Committee
 - ・ IONA Senior Services
 - ・ Nonprofit Risk Management Center
 - ・ Points of Light Foundation
 - ・ Washington Council of Agencies

4. 研修計画

研修先のスーパーバイザーと相談のうえ、出発前に研修実施計画を決定していただきます。研修期間中は、スーパーバイザーの助言を受けつつ、研修計画の達成に向け、努めていただきます。

5. 研修期間

各人の研修計画に応じ、概ね半年から1年を研修期間とします。ご自分と研修先の都合を調整のうえ、原則として、2001年9月～11月の間に研修を開始していただきます。

6. 採用予定人数：5名

7. 支給内容

- (1) 定額支給
- | | |
|------|-------------|
| ：準備費 | 88,550円 |
| 滞在費 | 月額 282,800円 |
- (2) 実費支給
- | | |
|--------|-----------------|
| ：往復航空賃 | ペックス料金 |
| 住居費 | 月額上限 US\$ 2,300 |
| 研修補助費 | 月額上限 US\$ 430 |
- (3) その他経費：採用決定後に説明します。

8. 応募資格

(1) 研修意欲

- ・「日米間の交流の架け橋となる人材の育成」及び「日本の非営利セクターの基盤強化」という本事業の目的を理解し、それに基づく研修を行う意欲があること。
- ・自分の活動分野だけでなく、非営利セクター全体に関心を持ち、その発展のために日本のNPOで活動を行う意欲があること。
- ・日本の非営利セクターの状況等に関して、米国の研修先の関係者等に、理解を促す意欲があること。

(2) 日本国内のNPOの中堅スタッフ。原則として2年以上のNPO活動経験があること。

(3) 心身ともに健康で、異文化社会で自立して生活ができること。

(4) 日本の非営利セクター全般の状況に関して、一定以上の知識を有すること。

(5) 米国で研修を行う上で支障のない語学力を有すること。

(6) パソコンを使用できること。

(7) 現在、団体に所属している場合、研修期間中所属元を不在にすることについて、所属長の了解を得られること。

(8) 政治・宗教に直接に関わる活動を行うNPOのスタッフでないこと。（フェロー期間中に、政治・宗教に関わる活動を行うことは禁じられます。）

9. 応募手続き

1) 提出書類

以下の書類を2000年12月11日（月）必着で（2）の書類提出先へ送付してください。

①応募用紙（指定フォーム）※和文・英文両方の提出が必要となります。

②エッセイ：テーマ「日本の非営利セクターの課題－現場の経験を通じて」

（A4用紙で2頁以内。未発表原稿に限る。）

③NPO活動の実績を示す資料（新聞記事、団体の広報誌等） 1部

※応募書類は返却しませんので、適宜控えをお取りください。

2) 問い合わせ及び書類提出先

〒150-0021 東京都渋谷区恵比寿西2-11-11-104

日本NPOセンター 担当：新田英理子

電話：03-5459-8877 / FAX：03-5459-7747

E-mail：enitta@jnpoc.ne.jp

※封筒に「日米センターNPOフェローシップ応募書類在中」と朱記してください。

10. 選考

1) 第一次選考：書類審査

2) 第二次選考

第一次選考合格者に対して以下のとおり日本語及び英語による面接を実施します。

日時：2001年1月22日(月)〈予定〉

場所：国際交流基金日米センター

東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル20F

電話：03-5562-3543 / FAX：03-5562-3505

※ 審査結果は郵便で通知します。

なお、審査内容及び採否理由に関する質問にはお答えできません。

11. 留意点

- (1) 採用者の氏名は公表しますが、不採用者の氏名、応募の事実、選考に関わる資料、その他選考過程に関する情報は公表しません。
- (2) 採用者のオリエンテーション・第一回事前研修会を2001年3月23日(金)～24日(土)〈予定〉に実施します。
- (3) 米国に渡航するための査証の取得、並びに現地での住居契約等、生活面の準備・手続きは本人が行うものとします。
- (4) 渡米前及び帰国後の研修会への参加と、帰国後の報告書提出及び報告会での発表が義務づけられます。
- (5) 本フェローシップを他の奨学金等と同時に重複して受けることはできません。

以上

主催団体・共催団体について

本事業の主催団体である国際交流基金日米センターは、日米関係をより緊密なものとし、日本が米国と協調して世界へ貢献することを目指し、1991年に国際文化交流を行う特殊法人である国際交流基金内に設置され、東京とニューヨークに事務所を有しています。

http://www.jpf.go.jp/j/region_j/cgp_j/index.html

パイロット事業における共催団体である日本NPOセンターは、日本の非営利組織発展の基盤整備と企業・行政セクターとの対等なパートナーシップの確立を目指して各地・各分野のNPO関係者および企業関係者によって1996年に設立されたNPOです。

<http://www.jnpoc.ne.jp>

『日米センター NPOフェローシップ —パイロットフェロー研修報告書—』

発行：国際交流基金日米センター

〒107-6021 東京都港区赤坂 1-12-32 アーク森ビル20階

電話：03-5562-3543 / FAX：03-5562-3505

編集：日本NPOセンター

〒150-0021 東京都渋谷区恵比寿西 2-11-11-104

電話：03-5459-8877 / FAX：03-5459-7747

2001年2月 発行