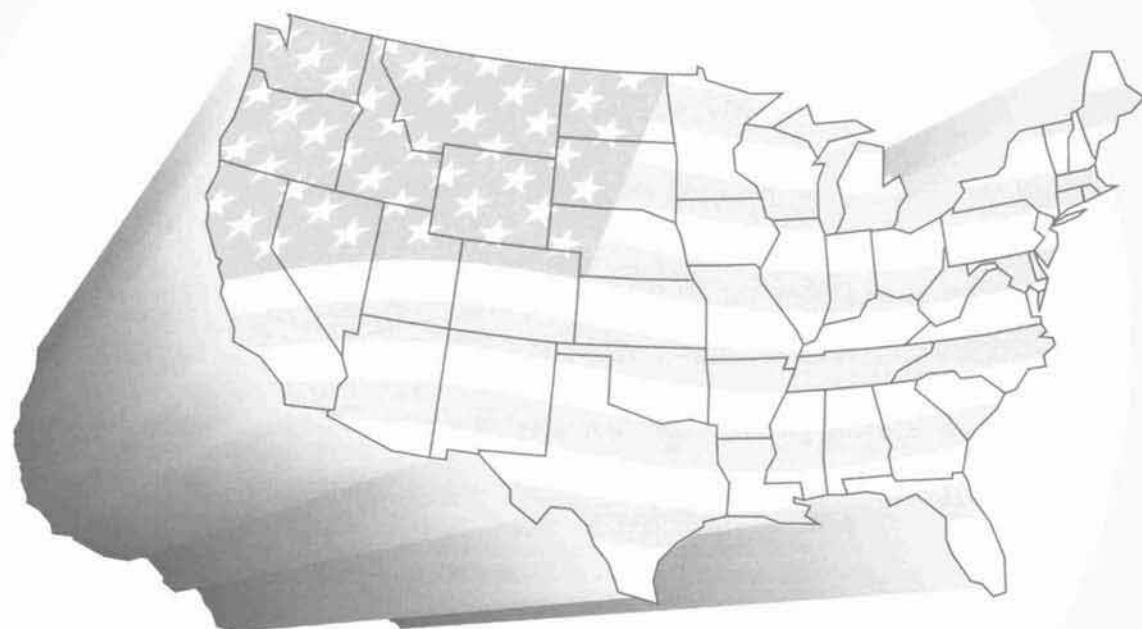


日米センター NPOフェローシップ

— 第1期フェロー研修報告書 —



はじめに

国際交流基金日米センター（The Japan Foundation Center for Global Partnership / CGP）は、日米関係をより緊密にし、両国の協力により国際社会へ貢献することを目的として、1991年4月に国際交流基金の中に設立されました。日米両国の専門家が共同で行う政策指向の調査研究や知的対話への支援（知的交流事業）と並んで、両国の各界各層の人々の間の相互理解とコミュニケーションの進展によって、さまざまな分野での重層的な日米間ネットワークが発展していくことを期待し、地域・草の根交流事業を推進しています。

日米センターでは、そうした地域・草の根交流の重要な担い手のひとつとして、地域住民・一般市民の自発的な活動・事業を主導する民間非営利（NPO）セクターに期待しています。日本でも、特定非営利活動促進法（NPO法）が1998年に施行されたことに見られるように、同セクターの存在感・認知度は近年とみに高まってきているとはいえ、NPOが長い歴史を有し、組織化・制度化が進んでいる米国に比べれば、その基盤にはいまだ強化・発展の余地が多くあると思われます。

日米センターNPOフェローシップは、このような認識から、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ことで、日本の非営利セクターの基盤強化を図るとともに、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）を育成し、ひいては日米非営利セクター間の交流促進につなげようとするプログラムです。実施に当たっては、国内での事前・事後研修会の企画等について日本NPOセンターの協力を、研修先となる米国NPOの紹介について日米コミュニティ・エクステンジ（Japan-U.S. Community Education and Exchange / JUCEE）の協力を、それぞれ仰いでいます。

まず1998年度及び1999年度には、日本NPOセンターとの共催でパイロット事業を実施し、7名のフェローを派遣しました（7名の報告は、既に「パイロットフェロー報告書」として刊行されています）。今回ここに刊行するのは、初めての一般公募で選ばれた第1期（2000年度）のフェロー6名による報告です。活動の分野・地域ともにさまざまな6名が、それぞれの研修目的に即した米国NPOを選んで3ヶ月から1年間の研修を行ってきたその成果と、帰国後の活動への展望が記されています。本報告書によって、6名の研修成果をより多くの方々に分かち合っていただけることを期待します。

本プログラムについて引き続き皆様方のご指導・ご協力のほどよろしくお願い申し上げます。

2002年10月

国際交流基金日米センター
所長 給田 英哉

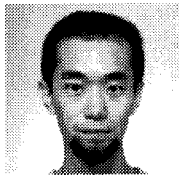
目次

はじめに	1
各フェローの研修報告	
1. 井波 純子	4
[United Way International]	
2. 金子 洋二	16
[Pennsylvania Association of Nonprofit Organizations]	
3. 末村 祐子	26
[United Way of New York City]	
4. 吉田 浩巳	36
[Maryland Association of Nonprofit Organizations]	
5. 吉田 里江	46
[Education Development Center, Inc.]	
6. 吉見 れい	56
[Center for Youth as Resources / National Network for Youth]	
付録	
資料. 研修中に訪問した団体一覧	70
用語解説	81
日米センターNPOフェローシップ募集要項	82

fellow



井波 純子
United Way International



金子 洋二
Pennsylvania Association of Nonprofit Organizations



末村 祐子
United Way of New York City



吉田 浩巳
Maryland Association of Nonprofit Organizations



吉田 里江
Education Development Center, Inc.



吉見 れい
Center for Youth as Resources
National Network for Youth

研修 報告

井波 純子 (いなみ・じゅんこ)

フィリピンの孤児を支える会 / NGONPOネットワークとやま

■ 研修先団体 (部署名・所在都市)

United Way International (UWI)
Alexandria, Virginia

■ 研修先でのスーパーバイザー (氏名・肩書き)

Mae Chao, Vice President

■ 研修実施期間

2001年3月2日～2001年6月8日

■ 研修テーマ

主：資金調達
副：サポートセンターと地域NPOの活動調査

■ 研修概要

1. United Way International
助成財団の選択 / 選択した助成財団とのつながりのつけ方 / 助成金申請書の書き方
2. Combined Federal Campaign for National Capital Area
資金調達キャンペーンのやりかた
3. United Way of the National Capital Area
現在の資金調達の問題点
4. Support Center of Washington
資金調達基礎 / 資金調達活動計画 / NPO設立 / 理事の役割 / ダイレクトメール利用法 / 資金調達イベントのやりかた など

研修先団体概要	
----------------	--

団体名	United Way International
住所・連絡先・URL	701 North Fairfax Street, Alexandria VA 22314 Phone 703-519-0092 / Fax 703-519-0097 http://www.uwint.org
年間予算額 (US\$) 収入源	US\$ 1,908,345 各種財団、United Way、個人寄付
組織の構成 (役員・ スタッフ・会員数 等)	役員 4名 理事 22名 スタッフ 15名
組織の使命	世界の人々の生活の質の向上をはかるため、自発的な寄付と活動を促進し、コミュニティの活動を支援する。
活動内容	各国の United Way (UW) が、公私のパートナーシップを通して各コミュニティで活動を行うための支援をする。世界のUWの透明性と説明責任性確保、技術支援、人材開発、スタッフ研修、計画、問題解決など多方面にわたる支援およびUWの拡大を図るための活動。
主な出版物	季刊ニューズレター『Global Perspectives』 年次報告
その他 特記事項	<ul style="list-style-type: none"> ・傘下にある世界のUWに資金配分配をしない。 ・UWのロゴ使用に関するスタンダードがある。 ・各国の文化的背景を尊重する。 ・各国のUWが調達した資金は、当該国のコミュニティの活動にのみ使われる。

1. United Way International (UWI) の概要

(1) United Way 方式とUWIの活動：

UW方式は、企業の給与天引き寄付制度で知られている。UWは毎年同じ時期に企業を対象に給与天引き寄付を求めるキャンペーンを実施、協力企業では社員がボランティアでキャンペーンを推進する。寄付者が寄付先を指定できるように、キャンペーン時に活動団体の名簿を配付。名簿には、UWが評価を行い信頼度が高い団体を記載。全米に約1,500のローカルUWがあり、それを統括するのが United Way of America で、ヴァージニア州アレキサンドリア市にある。私の研修先のUWIはUWAのビルの一隅にある。

UWIは、世界のUW傘下組織関連作業量の増大にともない、1974年、United Way of America から独立した。主な活動は現在世界41の国と地域にある傘下組織のサポートおよび新しく組織を立ち上げるためのサポートである。日本では『赤い羽根共同募金』がUWI傘下にある。

(2) スタッフ：

CEOの Bob Beggan はじめ現在15人いる常勤職員は、CEOと秘書、会計部長と補佐、広報部長と情報管理係2人、欧・豪州、CIS担当部長と補佐、アジア担当部長、中南米担当部長、アフリカ担当部長、庶務係、海外駐在2人。このほか、税・法律と資金調達の専門家各1人と契約している。また、私の研修中、日本人無償インターン、週3日来るマラウイ人有償インターン、週1日来るボランティアが、それぞれ1人ずついた。

世界各地域の活動のサポートは現実的にはそれぞれの担当者が一人で行っており、広範囲にわたる相談のメールや電話がある。また、会議や資金調達のための国内出張だけでなく、相談や会議や講演で担当地域に飛ぶことも多い。世界のUWの動きは隔週の電子ニュースレターでUWIに紹介される。

(3) UWIの資金調達と私の研修内容：

UWIは他のUWと異なり、キャンペーンは行わない。また、調達した資金の分配もしない。UWIが調達した資金は通常UWI自体の活動に充てられる。

UWIでは年間を通してドナーを獲得している。ターゲットは、企業、企業財団、プライベート財団、ローカルUWなどである。ローカルUWからある程度コンスタントに資金協力はあまるものの、常にドナーを開拓しなければならないのは他の中間組織と同じである。CEOと4人の部長が、理事会メンバー周辺と多国籍大企業を中心に人脈拡大とドナー獲得に奔走している。職員出張の多くはこの人脈づくりのためといってもいい。多くの国際会議に出席し、UWIを売り込む。米国に本社がある多国籍企業に働きかけ、傘下組織の資金調達にも協力する。

UWI傘下団体のサポート活動のほかに、資金調達の際にUWI活動として提示する重要な

要素となっているものに、ドナー・アドバイズト・ギフト (donor-advised gift) (寄付者が指定した被災地に寄付金全額を届ける制度)、SkyWish (航空会社にマイレージを寄付してもらい、緊急輸送に使う) がある。また、Gifts In Kind International との連携など、国連・国際協力/援助機関との連携をさらに拡大し、国際的なプレゼンスを高める努力をしている。

また、電話でクレジットカード番号を告げて寄付をする方法、チャリティー・ウェブ (CharityWave) との提携でオンライン寄付システムも2000年に完了した。実効はまだそれほどでもないが、ウェブサイト寄付で成功している例 (Changingourworld.com など) もあることから、将来の個人寄付の開拓を期待し、またITに乗り遅れないための試みである。現在 Intranet/Extranet 構築を構想中。

私は、2002年に南アフリカで開催予定の世界会議開催資金調達の準備の手伝いをした。プロセスを簡単にいうと、多国籍大企業や財団の情報収集に始まり、交渉対象しぼりこみ、有力コンタクトパーソンとの関係づくり開始、有力者との面会、応募、さらなる面会、寄付合意、送金の順序である。対象1件に対し、半年から1年くらいの時間をかけて関係づくりをする場合もある。私は上記の最初の部分でデータベースを使つての企業、財団の情報収集、各財団などの担当者との電話、ファックス、メール連絡をした。また、助成金申請書を書き、添削してもらった。この時点で相手との関係はすでにできているが、多数の申請書を受け取る相手にUWIを印象づけるため、申請書につける送付書は積極的な売り込みに満ちた内容にする必要がある。そのあとタイミングを考えて電話で面会を約束する。

また、UWIではブランド力強化プロジェクトを進めているので、私は将来のUWIニュースリリースに備えて日本の主要メディアのリスト作成を手伝った。

この他に2001年年報のうち、National Geographic 誌のUWI広告紙面提供、シンガポール大企業の地元UWへの協力、アフリカ2ヶ国のUW設立進捗状況の記事を作成した。

(4) 感想：

残念ながら、研修目的の資金調達、資金分配ノウハウを日常業務で学ぶことはできなかった。私が事前にUWIの活動を十分に調査しなかったことが原因。私が行う具体的な日常業務を、渡米前に担当者と具体的に交渉すべきだった。

UWIでの仕事の進め方は想像していたものとはかなり違った。CEO以外は上司部下の関係は薄く、自分の仕事を自分で決め、他職員からの干渉がなく自分のペースで進めている。自主性を重んじるこのやり方は私たちがNPO活動をするときに大切にしたいことだとは思いますが、スタッフマネジメント、全体の意思疎通はやはり必要である。

全体の年間計画と各プロジェクト責任者は明文化されているが、進捗状況を逐次全体に報告するような職員会議は頻繁には行われぬ。事務連絡はすべてメールだが、回答の期限を指定して呼びかけても反応がないことが多く、繰り返し同じものを送らなければならなかった。

勤務時間は各人各様で、入社も7時半から11時ごろとさまざま。退社はほとんど5時だが、人によっては夜遅くまで残ることもある。私のスーパーバイザーは入社時刻が10時から11時。昼食に出るのが1時過ぎで2時間くらいして帰社するという日が多く、「今日は家で仕事をする」と電話連絡してくることもあって驚いた。

インターンやボランティアの有償無償については、職員の給与と同様に、面接時に個別に決められる。インターンの仕事はコピー取りやファイリングだが、仕事量はそれほど多くない。インターンの価値は「国際的プレゼンス」にあるとはいえ、インターンには能力を発揮できず、トレーニングにならないとの不満があり、この点でも充実感をもって活躍できるような人材マネジメントがいかに大切かを実感した。

UWIでの成果のひとつは、他のスタッフそれぞれと個人的な信頼関係ができたことにある。力になってもらったり、逆に相談を受けたり、気さくで温かいスタッフに囲まれて幸이었다。米国が身近になった。もうひとつの成果は、資金分配先が固定化しがちな日本の赤い羽根共同募金会と新生NPOとの関係を進めていく可能性が見えたことである。2002年10月に開催される富山県ボランティア大会において、赤い羽根共同募金会の参加を得て、効果的な資金調達方法とその配分について討論する分科会を開く予定である。また、企業に働きかけ、地域NPOに対する活動資金協力体制をつくり、社員にボランティア活動の参加を呼びかける勇気も出てきた。米国でもコネ (relationship building) が重要なことが確認でき、何よりも信頼に基づく人脈づくりを念頭におきたいと思った。

2. ローカルUW訪問

(1) Combined Federal Campaign of the National Capital Area :

資金調達キャンペーンの年間の活動の流れと、ボランティアの募集と研修のやり方、研修用資料、資金調達キャンペーン開始日のプログラム、キャンペーン用小道具 (天引き申し込み票、ポスター、ちらし、卓上キャンペーンカード、ステッカー、ビデオ、寄付先リスト冊子など) の具体的な使い方を説明してもらった。職場単位で寄付の習慣が作れないかと考えている私には、たいへん参考になった。

(2) United Way of the National Capital Area :

UWNC Aの現在の大きい問題は、助成団体が提供する助成金の奪い合いが中間組織の間で激しく、さらに企業が、UWなどの中間組織を通さずに直接、地域のNPOに寄付をするところが出始めたことだそうである。そうした企業の例として America Online を挙げている。また、UWNC Aは、(1)の Combined Federal Campaign of the National Capital Area からかなり資金提供を受けているので、それが減ると打撃を受ける可能性がある。UWNC Aでは危機感を高め、資金調達キャンペーンの強化を図っている。基本的なキャンペーンのやり方は変わらなくても、資金調達ボランティア教育を徹底し、理事会のコミットメントも強化している。資金調達には理事会の力が不可欠で、誰を理事にするかでその団体の集金力が決まるといっても過言ではない。老舗が固定客を維持しながら新規に顧客を獲得する努力とまったく同じである。

3. Support Center of Washington

サポートセンターは、自らをキャパシティー・ビルダーと呼んでいるとおり、NPOセクターの実力向上のためのサポートが目的である。センターでの低料金ワークショップ、NPOへの有料コンサルティング、企業へのコンサルティング（NPOとの連携のメリット、NPO理事になることのメリットなど）を行っている。首都圏のNPO団体や企業を対象に年間約2,500件のサービスを提供している。センターの収入は、セミナー・コンサルティング利用料金と寄付から成り立っている。利用料金が60%、寄付および運用益が40%で、NPOとしては寄付依存率が低い。1回のワークショップ参加者は少数で、内容は実務的で具体的。個別の疑問にもその場で答えてもらえるので参加者の満足度は高い。テーマは、計画、運営、理事会、資金調達、会計、人材開発（スタッフ研修）、寄付者との関係、広報、IT。講師のほとんどがプロの会計士、ファンドレイザー、コンサルタントなどで、報酬はゼロのボランティア。そのメリットは、名が知られ、参加者が将来の顧客になる可能性があることである。

4. NPO訪問

(1) Northern Virginia Family Service :

生活の問題を解決・軽減するための17のプログラムがある。グループセミナー開催やファミリーサポートワーカーの家庭訪問などである。複雑な米国社会には多種多様なサービスが必要で、十把一絡げの対応は役に立たず、解決不可能な問題が山積しているとのこと。

(2) Gifts In Kind International :

事務機器、IT関連、文房具、衣料、教育用材料、建築材料、日用品を全米500社以上の企業などの協力を得て、NPOに無料か廉価で提供。全国のどこにどんな物品の提供があるかのリストを毎月作り、インターネットで情報を提供。海外の緊急援助品も調達する。年間4億ドル以上の価値のものを5万以上のNPOに提供。

(3) Carpenter's Shelter :

ホームレスシェルター。無料で住居、食事を提供し、各個人の問題解決にも努力している。3ヶ所の施設で年間1,200人の利用がある。UWなどのファンダーからの資金配分以外に、自前で資金調達をする力も大きい。食事や教育の世話や物品／資金調達をするボランティアの定着率が良い。

(4) Northern Virginia AIDS Ministry の資金調達イベント :

エイズ患者の生活と人生の目標の達成を助け、偏見をなくしエイズを正しく理解する教育を推進している団体。活動の紹介と資金調達を目的とした催し“イマージン”を見学した。夜8時半にサイレントオークション（寄付された物品や食事・宿泊券、コンサートチケットなどの

購入希望者が希望金額を紙に書く入札方法)の開始が宣言されたあと、ダンス、コンサート、オークションの結果発表の順で進行。団体の活動にふさわしい内容のショーが楽しいイベントだった。

(5) この他、thrift shop (慈善のための中古品販売店)、保育園、障害者経営の手芸店、ミュージカル学校、レズビアングループ、吸殻ポイ捨て反対グループ、アフガニスタンの頭脳流出防止活動を始動したグループといったグラスルーツのリーダーに会った。

米国のNPO事情

1. NPOの位置

貧困、人種、移民、麻薬、犯罪、教育などなど問題が多い米国社会では、そのすべてのサービスを行政だけでは担いきれず、民間で対処せざるを得ない。放っておくと自分たちの生活が脅かされることになる。サービス提供のためのシステムも固定せず、状況に合わせて変革していくのが米国流だと思った。ただ、ホームレスは消えず、貧困層は減らず、薬物乱用は増え、教育には問題が山積み。問題解決をめざしたソーシャルサービスを実施してもさらに新たな問題が出てきて、まるで積み木崩しのようにも見えるが、それでも積み木を積み上げるボランティアが活動しているのが米国の地域社会であるように思えた。移民に伴う深刻な問題がこれほどあるにもかかわらず、毎年グリーンカードを抽選で与えて移民・難民を受け入れる米国の懐の深さを感じた。

そんな複雑な社会で、NPOを支える財団と中間ファウンダーの種類と数、サポートセンターやリソースセンターの実用的マニュアルの充実、ウェブサイトの膨大なNPO情報量、ふんだんな活動費（UWAとUWIの場合）に圧倒された。IT業界、プロのファンドレイザーやコンサルタント、会計士、弁護士など、NPOを顧客とする営利企業も存在する。ファンドレイザーやコンサルタントはデータベース提供、DM用名簿提供も行っている。NPO専門紙があり、テレビ広告で寄付を訴えるNPOはサービス産業の一部であり、お金の一通過点である。

比較的安定したNPO（大学、研究所、社会福祉事務所、病院などなど）と、数の上でははるかに多いグラスルーツの運営力の格差はもちろん大きい（それでもサポートセンターのワークショップで会ったグラスルーツのリーダーたちの話では年間活動費が10万ドルくらいあるところが多かった）。本当に必要とされる活動か、マネージメントがしっかりしているか、広報力があるか、ボランティア活用能力があるか、資金の確保ができるか、特にグラスルーツはいつもこれらのことを確認していなければならない。

2. 寄付文化

タクシー運転手、ウエイトレス、同じアパートの住人たちなど私が研修中に会い、話す機会があった人々にボランティア活動や寄付について尋ねたのだが、社会に必要なサービスはボランティアで、また必要なお金は寄付で住民が負担することは当然と受け止めている、との答えが多かった。Points of Light の1999年の調査では、調査対象の半数が教会や学校、NPO団体などで何らかのボランティア活動をしているとのこと。サポートセンターでのワークショップの受講生たちに「なぜ寄付をするのか」と問うと、「寄付はするものだから」「知っている人に頼まれたから」との答えが多かった。寄付をしたあとは「気分がいい」とのこと。たいいの場合「もっとあげられたらいいのに」と思うそうだ。UWが寄付を促すために使うフレ

ーズはたくさんあるが、その中のひとつに「寄付をしたあと、しあわせな気分になれなかったら、それは十分お金を出さなかったからだ」というのがある。「もっとあげられたらいいのに」という気持ちに訴えるフレーズである。

どのNPOでも寄付金額に応じて寄付者を顕彰している。記念パーティーでも多額寄付者には特別席を設け、表彰する。年次報告の寄付者の欄は、金額に応じてレベル分けし、名誉心をくすぐる。人には社会的に認められたい気持ちがあるから、高額寄付者を特別扱いすることは大事なことだ。「Make them feel good about giving (寄付することで良い気持ちになってもらう)」だそうだ。あげる側の善意はもちろん、もらう側の対応如何が寄付文化を左右するものようである。建国以前からキリスト教に基づく弱者救済の土壌がある上、感謝のしかた(誉め方マニュアルをサポートセンターのワークショップで入手)がうまいことが米国に寄付文化が根付いたひとつの理由かもしれない。

この「寄付は当然のもの」ということを背景にした、NPO活動を支える財団の種類と寄付金額の多さには感動した(最近多少下降きみとのNPO新聞の報道もある)。とはいえ、UWなどのファンダー間の激しい寄付の取り合い、企業財団や中間ファンダーの懐を狙うNPO法人と草の根団体の資金調達活動の活発さは相当なものだと思った。「理由は何でもいい。お金はそこにある。よそに取られる前に取ってこい」(サポートセンターでの資金調達者向けワークショップでの講師の言葉)という調子である。専門紙でよく求人広告がなされているのは、資金調達担当者、助成金申請書ライターである。ときにはCEO募集もある。NPOでは寄付を引っ張ってくる役割を持つ人たちが一番重要だ。企業で営業部門が重要なのも同じである。

また、寄付をした人を顧客ととらえているという印象を持った。寄付をしない人をするように啓発していくのもNPOの資金調達担当者の重要な任務だが、一度寄付をした人に団体の情報を継続的に与え、もっとコミットさせていくノウハウを持っていることも重要である。これは、商品を購入した顧客のアフターサービスに似ている。アフターサービスを通じて顧客を引き止めておく。どんな人がどんな活動にどれだけの額を寄付したかなど、寄付者の分析も進んでいる。コンサルタント会社などもこれを行っていて、クライアントNPOに情報を提供している。NPOも独自の寄付者リストを分析し、戦略に役立てている。リストの売買や交換も行っている。どれだけ寄付文化があるといっても、楽に寄付が自分たちのところにやってくるわけではなく、手練手管を使い、丁丁発止やりあっていると見るのが現実的だ。

将来への展望

社会環境はすごいスピードで人工的になり、人間が原因なのに人間が解決できていない環境、人口、南北格差、エネルギーなど地球規模の問題が深刻である。一方身近には、私と家族が体験中の思春期危機や老人介護、友人たちが抱える非行、離婚、虐待、アルコール依存、失職など、現代の複雑でストレスに満ちた社会では、これまでの教育制度や社会福祉制度では対応ができない状況がある。

民間非営利活動の大切さ、必要性がここにきて改めて強調されるのは、一部の意識の高い人たちの声が大きいためというだけでなく、私のような市井の凡人にも上述のように何かしら不安で、何とかしなければと思わざるをえないからである。行政と営利のプロフェッショナルなサービスに求めるだけでは事足りない時代である。

「私に何かができるわけではない」と思っていた私に降ってわいたのが、今回の日米センターNPOフェロシッププログラムだった。これを私は「ほうっかむりして隠れてはいけないよ」という警告と受け止め、次のことをNGONPOネットワークとやま、各種団体および行政の協力を得て、私なりにできることから取りかかっているところである。

1. 現存の地域NPOの活動を多く、広く、継続的に報せるためのシステムをつくる。

(ケーブルテレビの利用、NGONPOネットワークとやま広報紙の充実、既存マスメディアと連携など。現在、NGONPOネットワークとやまにテレビ局と新聞社社員の個人参加があり、広報に協力。)

2. 地域に必要なサービス、ニーズを継続的に把握するシステムをつくる。

(富山県総合ボランティアセンター登録団体、NGONPOネットワークとやま参加団体・個人を中心に情報収集し、1. をとおして情報提供する。)

3. 現存の情報を実際のニーズに合わせ、ボランティアマッチングシステムを向上する。

(当面、富山市ボランティアサイトを充実させていく。)

4. 企業のフィランソロピー理解を促す。

(NGONPOネットワークとやまがJCと協力しあうことから始める。)

5. 企業、商工会議所、他の団体、町内会、学校、民間非営利活動団体ネットワーク、個人などあらゆる機会を通して1~4が可能になるようにする。

(NGONPOネットワークとやまでは、要請に応じて啓発のための講演、フォーラム開催、活動紹介ビデオ制作講習を実施。)

6. NPO活動の信頼性を高め、効果的に活動でき、新しいNPO設立を支援するために、必要であればサポートセンターを設立する。現段階では個別にサポートをしながら、NGO・NPOネットワークを拡大し、広く意見を聞く。

7. 市街地から車で20分の中山間地の廃村に廃屋を購入した。家の改修が終わり次第環境教育プログラム実施、社会的ひきこもりに苦しむ青年の居場所、『森林（もり）と人ねっとわーく』の活動のひとつのサイト、有機・自然農法を学ぶ場として利用し、将来的には『ひつじがいるデイ・サービスセンター』を含むNPO村にする構想をもっている。

金子 洋二 (かねこ・ようじ)

にいがたNPOネットワークプロジェクト事務局

■ 研修先団体 (部署名・所在都市)

Pennsylvania Association of Nonprofit Organizations (PANO)
Harrisburg, Pennsylvania

■ 研修先でのスーパーバイザー (氏名・肩書き)

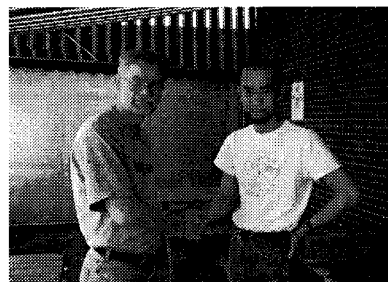
Jennifer Gross, Chief Information Officer

■ 研修実施期間

2001年1月8日～2001年6月29日

■ 研修テーマ

1. NPO支援組織の運営ノウハウ
2. インターネットを使った情報支援
3. 米国における環境・教育・地域通貨関連のNPOの活動事例



地域通貨「イサカ・アワー」の創始者、
ポール・グローバー氏を訪問

■ 研修概要

- I. 研修の方法としては、主に次の3つが挙げられる。
 1. 研修先団体における業務を通じた on-the-job training
 2. インターネットや書籍・資料による情報収集と集約
 3. 会議・セミナー・ワークショップ等への参加による学習

- II. これら活動により得たものを、上記研修テーマごとにまとめると次のとおり。
 1. NPO支援組織の運営ノウハウ
組織体系、資金調達、プログラム運営、経営戦略、及び組織運営実務といった全般的な研修に加え、特に非営利活動の評価手法に力点を置き、先進事例の収集、分析、独自の手法の開発を試みた。
 2. インターネットを使った情報支援
NPOによる先進的なインターネットの活用事例を研究し、米国における現状をまとめた。さらに、それらの情報を元に、日本における架空のNPOセンターを想定してそのウェブサイトデザインした。
 3. 米国における環境・教育・地域通貨関連のNPOの活動事例
環境関連では主に農業と環境のつながりをテーマとした団体の事例を調査。教育関連ではチャータースクールの概要について学習。そして地域通貨関連では Ithaca Hours の創始者を訪ねてインタビューを行った他、さまざまな地域通貨システムの比較・研究を行った。

研修先団体概要

団体名	Pennsylvania Association of Nonprofit Organizations
住所・連絡先・URL	132 State Street, Harrisburg, Pennsylvania 17101 http://www.pano.org
年間予算額 (US\$) 収入源	US\$ 287,070 (2001年予算) 財団助成金 (\$82,000)、会費収入 (\$80,000)、 プログラム参加費 (\$58,000) 他
組織の構成 (役員・ スタッフ・会員数 等)	理事 19名 スタッフ 3名 会員数 約500団体
組織の使命	会員のマネジメント支援とネットワークの形成。 州全体から地域レベルまで市民活動のニーズを集約し、政策提言。 上記およびその他の活動を通し、ペンシルベニア非営利セクターで 働く全ての人々が個々の目標を達成するための支援を行う。
活動内容	非営利経営やコンピュータ関連のセミナーの開催、講師の派遣 経営相談、情報提供、会報の発行 (年4回) リーダーシップ養成講座の運営 調査・研究・出版 政策提言
主な出版物	Impacts of the Pennsylvania Nonprofit Sector, 1998 National Nonprofit Handbook, 2000 The Nonprofit Organization's Guide to E-Commerce, 2001
その他 特記事項	2000年より、州全体を活動範囲とする同団体の地方版として州都地 域非営利センターの設立に着手。いずれは各地に同様の団体を立ち 上げ、より地域に密着した支援体制の確立と各センター間のネット ワークの構築を目指している。 2001年春、Maryland Association of Nonprofit Organizations に よる「Standards for Excellence」への参加が正式に決定した。国 内5つの州で同時進行する大規模な非営利活動評価プログラムである。 現在、そのためのスタッフの増員を検討している。

研修の詳細

I. 研修の方法

1. 研修先団体における業務を通じた on-the-job training

研修先団体である Pennsylvania Association of Nonprofit Organizations (PANO) では、主にセミナーやワークショップの開催準備と開催後の参加者アンケートの集約を担当した。

PANOのワークショップは、ペンシルベニア州全域の非営利団体を対象とした人材育成のためのプログラムで、参加者の感想を集約する作業は、同州NPO関係者の関心事や価値観をうかがい知る上で有益だった。また、開催の準備作業を通してプログラム運営のノウハウを学んだ。

その他、滞在中に2回の理事会が召集され、その準備に当たるとともにスタッフの一人として出席した。各委員会の会議も随時開かれ、そのほとんどに出席・傍聴した。

対外的には、事務局長 executive directorがレギュラー出演する地元のラジオ番組にゲストとして出演し、フェローシップの概要や日本のNPO事情等を紹介した。

2. インターネットや書籍・資料による情報収集と集約

情報収集の要はPANOの chief information officer であるスーパーバイザーとの綿密なコンタクトにあった。彼女は日々膨大な量の情報に触れており、こちらの関心事を予め伝えておくことにより、関連する最新情報を事務所内 LAN を通じて送ってくれた。私一人だけでは、欲しい情報への到達や選択に膨大な時間を費やしたであろう。

収集した情報は、以下のような項目を付してデータベースで管理した。

- ・登録年月日
- ・大分類
- ・小分類
- ・タイトル
- ・内容
- ・コメント

こうした方法で情報を整理することにより、いつでも必要なときに分野・キーワード・登録日などで検索することができ、今後にとっても非常に有益なものとなった。なお、大半が英語の情報であるため、後の使い勝手を考慮して「コメント」には日本語の要約を書くなどの工夫をした。

3. 会議・セミナー・ワークショップ等への参加による学習

フェローシップ期間中、16の他団体主催会議・セミナー・ワークショップと4つのPANO主催ワークショップに参加した。

II. 研修テーマ別の内容

研修テーマは、1. NPO支援組織の運営ノウハウ、2. インターネットを使った情報支援、3. 米国における環境・教育・地域通貨関連のNPOの活動事例 の3点であった。以下にその詳細を報告する。

1. NPO支援組織の運営ノウハウ

組織運営の上でまず注目したのは、理事会－(各委員会)－スタッフ－ボランティアスタッフといった、米国のNPOで一般的な組織体系である。個々の役割を明確にし、常にミッションに立ち返りつつ効率的な経営を行うには、job description(職務規程)の整備や理事会・各委員会の機能整備、スタッフトレーニングなどの作業が欠かせないものであることを学んだ。

次に、支援組織の役割として重要なのが、会員である非営利団体へのサービスである。主に以下のようなものが挙げられる。

- ・組織経営や基盤強化に関する情報の提供
- ・コンピュータ、資金調達、組織体制、税制、雇用問題、リーダーシップ養成等の人材育成セミナーの開催
- ・会員相互のネットワークの構築
- ・事務用品等の共同購入割引、主催セミナーの参加費や出版物の割引、非営利団体向け各種保険の斡旋と保険料割引等の会員特典の提供

同じく支援組織に求められるものとして重要なのが、NPOの経営環境改善のための調査・研究機能と、それを基礎としたアドボカシー機能である。支援組織は会員である諸団体のニーズを集約する立場にあり、こうした能力はミッションの実現に欠かせない基本的なものといえる。

NPOの経営環境を日米で比較した場合、法制度上の違いや社会的意識の違いなどさまざまなものが挙げられるが、中でも重要なのは公益資源へのアクセスの問題であると思われる。これは、日本のNPOにおける単なる「資金不足」という問題に加えて、ある種の市場原理(社会的評価によるNPOの差別化)が機能していないという問題にも通じるものである。この「評価」に関して、米国ではさまざまな手法が開発・実践されているのに対し、日本ではまだまだ開発途上にあるのが現状だ。こうしたことを踏まえ、今回のフェローシップでは、米国で実践されているいくつかの評価手法を参考に、日本でも実施可能な独自の評価手法の開発を試みた。

その際、以下のような点に留意した。

- ・理事会、スタッフ、ボランティアといったパーツごとの評価に加え、営利企業における評価手法などさまざまな視点で資料を収集した。
- ・日米の圧倒的な環境格差、非営利活動に関わる動機の違いなどを考慮し、無理のない、現状にふさわしいものであること。
- ・日本特有の「ムラ社会」的なコミュニティの利点を利用し、欠点を補うものであること。

このプログラムの開発は現在もなお継続中であり、今後、さまざまな場面で活用していきたいと考えている。

2. インターネットを使った情報支援

米国では、インターネットを中心とする情報テクノロジーを活用した社会貢献活動を e-philanthropy と呼び、現在非常に注目される分野となっている。その活用形態は非常に多岐にわたり、今後もさらに成長が見込まれるが、現状をまとめると以下ようになる。

- ・情報発信：ミッションの提示やプログラム／イベントの案内、資料や著作物の公表
- ・情報共有：メンバー間や同様の分野に関心をもつ団体／個人との情報の共有、調査レポートの公開、専門知識の提供、メーリングリスト／掲示板／オンラインコミュニティの運営
- ・情報収集：サーチエンジンによる情報の収集、メールやウェブサイトを使ったアンケート調査
- ・会員／ボランティア管理：入退会手続き／会費決済／DM送付等の事務作業の自動化、専門・興味分野による分類
- ・ドナー管理：資金提供者の履歴と特徴の把握、傾向の分析
- ・イベント管理：会議／セミナー／ワークショップ等の参加登録手続きおよび参加費決済の自動化、名札の出力、DMリスト／メーリングリストの作成、オンラインイベントの開催
- ・資金調達 (e-fundraising)：ウェブサイト上での寄付の受け付け、商品販売、広告収入、リンクや代理販売による手数料、ダイレクトメールによる寄付勧誘
- ・資金提供 (e-grant)：助成先の募集、受益者の選定、提供者と受益者のマッチング
- ・政策提言 (e-advocacy)：ウェブサイト上での賛同者の募集と意志集約、世論形成、政府・議会への働きかけ、最新の法案と関連する運動の情報の共有

また、e-philanthropy に注目が集まる理由としては以下のようなものがある。

- ・行政や企業と比べて小規模・低予算の団体が多いが、ITを使うことによって同じ土俵に立ち、同等の（あるいはより質の高い）サービスを提供することができる。また、小規模であればこそ、ITの導入による効率化／省コストの恩恵が大きい。
- ・NPOは高度に専門的な集団であることが多く、独自の情報源を有しその利用にも長けているため、情報集約的な経営形態により適している。

- ・障害者や高齢者等、行動範囲に制約のある人々に社会参画の機会を提供できる。
- ・「国境」という制約になじまない団体が多いのもNPOの特徴であり、ネット上の世界はまさしくそうした団体の可能性を広げるものである。
- ・米国経済が後退する中NPOの資金集めも苦しくなっており、新しい形の資金調達の間として注目されている。

今回の研修では、こうした情報を元に日本における架空の非営利活動支援組織を想定し、そのウェブサイトをデザインしてみた。

3. 米国における環境・教育・地域通貨関連のNPOの活動事例

【環境】

主に、農業と環境問題の関わりにおいて事例研究を行った。

ペンシルベニア州全域を活動範囲とする Pennsylvania Association for Sustainable Agriculture という組織では、大量生産・大量消費型の市場構造がもたらす農業や環境への弊害を訴えて地域循環型農業や有機農業の普及を進めている。特に、米国で徐々に広がりつつある community supported agriculture (CSA) と呼ばれる経営形態は、市場構造の中でハンディキャップを負う農家の経営を安定させ、消費者に安全で健康的な農産物を供給し、かつ大資本による乱開発を抑制するというさまざまなメリットを含んでおり、今後日本でも関心が高まるものと思われる。

また、同州ゲティスバーグに本部を置く Just Community Food Systems では、上記のCSAを含めた地産地消型の農業の振興と消費者の啓蒙を行う一方、一般家庭や学校でのミニ菜園の普及や学校給食への地元野菜の導入などを進めている。こうした活動は、一般市民や児童が「食」を通して自分たちに身近な環境を考える上で非常に有益であると思われる。

【教育】

主に、チャータースクールの制度概要の理解と体験学習（サービス・ラーニング）の事例研究をインターネットでの情報収集を中心に行った。

チャータースクールは、米国においてもまだ10年とそれほど歴史は古くなく、現在も試行錯誤が続けられている。また、州によっても法律が異なるため単純に制度の良し悪しを論じることは難しいが、最近行われた The Center for Education Reform (CER) による調査「Survey of Charter Schools 2000-2001」によると、チャータースクールはマイノリティーや低所得家庭の児童、いわゆるドロップアウトと見なされる児童などを多く受け入れる一方、学習面でも大多数が信頼に耐える成績を残していることがわかった。

また近年、インターネット上で運営される「サイバー・チャータースクール」が現れ、注目されている。ペンシルベニアでは、ビーバー郡に Western Pennsylvania Cyber Charter School が開校し、州各地の105の学校区から500人以上の生徒を受け入れた。こうしたサイ

バースクールで学ぶ児童数は今後5年間で同州だけで23,000人に上るとの予測もある一方、公立学校を運営する学区から運営資格について疑問の声も上がっており、法制度見直しの動きも出ている。

サービスラーニングについては、授業の一環として菜園づくりに取り組むいくつかの学校の事例に触れた。いずれも、それまで問題があるとされていた児童が次第に生き生きしてくるなどの高い効果が報告されており、興味深い。

【地域通貨】

現在米国で運営されている地域通貨には、主に以下の3タイプがある。

● タイムダラー (Time Dollar)

1980年、ワシントンDCで始まる。全米200ヶ所以上、5万人以上が参加。

会員は1時間=1点としてサービスを交換し合う。

● LETS

1983年、カナダ・バンクーバーのマイケル・リントン (Michael Linton) が考案。北米大陸よりも主にヨーロッパで急速に広がっている。サービスの交換形態には通帳型、小切手型などがあり、全ての取引を事務局が管理する。

● アワー (Hour)

1991年、ニューヨーク州イサカで始まったイサカ・アワー (Ithaca Hour) が元祖。

現在、米国内に約50のアワー型システムが存在。事務局が貨幣を発行し、流通量を管理。イサカ・アワーの場合、1アワー=10ドル=1時間の労働にあたる財という取り決めがあり、通常の貨幣と同じように何でも売買することができる。

地域通貨には、環境保護や地元経済の振興、コミュニティー意識の醸成、低所得者層の自立支援などの効果が期待されており、近年日本でも急速に注目が高まっている。

今回の研修では、イサカ・アワーの創始者であるポール・グローバー (Paul Glover) 氏を訪ね、インタビューを行った。

米国のNPO事情

私が滞在した2001年の前半、米国のNPO界における最大の関心事は、新ブッシュ政権が打ち出した宗教団体によるチャリティー活動支援政策と、インターネットなどITを利用した新しい形の非営利活動 e-philanthropy についてであった。この2つは、今の米国を非常によく象徴するトピックであると思う。

教会は何とんでも米国最大のチャリティー活動主体である。しかし、これまでは政教分離の原則から、政府が直接教会の活動を支援することはなかった。ブッシュ政権による今回の支援は、教会（キリスト教に限らない）そのものではなく個々の事業が対象と謳っているものの、実質は宗教団体のみを対象とする直接的な支援であると見ることができ、ある意味で一種のタブーを敢えて犯した形にもなっている。しかし、こうした政策は実はクリントン前政権の頃より議論されており、政権が変わるまで陽の目を見ることがなかっただけという背景も同時に存在する。

果たしてブッシュ政権によるこの決断は、社会にどのような影響を及ぼすのだろうか？ 当のNPOセクター内にも肯定派と否定派が入り交じっており、そこから明確な答えは見いだせなかった。

教会は、人々の生活と最も近いところにあるNPOだといってもよいと思う。私が危惧するのは、それほど地域に根付いた活動を展開する組織を、行政が客観的かつ公平な評価を行うことができるのかということだ。比較評価される側は今まで直面したことのない競争に巻き込まれることになり、かえって活動の健全さを損なうことにならないだろうか？ 日本のNPOはまだ「競争」というものとはほど遠い世界に存在しているが、この先の展開を想像したときに、何か今の米国の教会が置かれている状況と似たものを感じた。

一方、e-philanthropy はNPOが開催する会議・ワークショップのテーマに一大ブームを巻き起こし、21世紀の非営利セクターを占う上で最大のキーワードとさえいわれている。確かに、この分野は将来の非営利セクターのあり方を大きく左右する力をもっている。発展の仕方次第では、大きなメリットをもたらすれば、新たな問題を生む可能性も秘めている。

米国人の生活は大きくネット社会に依存する傾向を強めており、チャリティー活動も必然的にネット上での活動のウエイトを高めざるを得ない状況にある。各団体ともインターネットを利用した資金調達に躍起になっており、また一方ではそうしたNPOの需要を見込む営利のコンサルタントや情報処理業者が急増している。

こうした状況において心配されるのが、やはりネット外の実際の世界でもいわれていた「ミッションに対する忠実性」である。舞台をネット上に移しても、結局そこでミッションとはかけ離れた弱肉強食の競争が展開されたのでは全く意味がない。それどころか、ネットの世界には現実社会のさまざまな物理的制約や歯止めが存在しないだけに、エスカレートするとさらにひどい状況に陥る可能性すら含んでいる。

こうした時代は必ず日本にもやってくる。その時に必要な心構えは、情報技術はあくまで「不完全な」ツールのひとつに過ぎないということだろう。我々はあくまで公益やミッションの実

現のためにITを利用するのであり、ITの利用が組織運営の前提になってはならない。それを実現するための研究は米国でもこれからの分野であり、今後とも注目していきたいと思う。

将来への展望

帰国後、新潟県のNPOに関する担当部門である生活企画課での嘱託採用が決まり、そこでの業務を始めている。現在、私の担当としてネット上で運営されるバーチャルNPOセンターの開発に着手しており、今回の研修で行った e-philanthropy に関する研究とNPOセンター向けのサイトデザインをフルに活用している。

このバーチャルセンターは今年中に運営が開始される予定だが、その後1年間の試験運用を経て、実際のNPOセンターの設立へとつなげていきたいと考えている。

また、渡米前から理事を務めていたNPO法人まちづくり学校、及び新潟国際ボランティアセンターには引き続き所属し、研修を通して得たさまざまな情報・ノウハウを実際の活動の場に活かしていきたいと思う。その一環として研修報告会を始め、学習会、ワークショップ、フォーラムなどの機会を最大限活用し、その中に環境問題や教育問題、地域通貨などの事例を織り込みながら、米国での経験をなるべく多くの人々と共有したい。

また、地域通貨に関しては、現在新潟県内で具体的に導入を考えているグループが3つあり、その全てにアドバイザーやスタッフとして関わっている。早ければ来年にも実際に運営を開始するグループが出るものと思われる。

末村 祐子 (すえむら・ゆうこ)

メールマガジン「NPO/NGO Walker」発行人

■ 研修先団体 (部署名・所在都市)

United Way of New York City (Management Assistance Program)
New York City

■ 研修先でのスーパーバイザー (氏名・肩書き)

Jacqui Ebanks, Director

■ 研修実施期間

2001年4月7日～2002年4月6日



United Way of America で評価事業を担当していた
イーブカツ氏に、非営利組織による成果測定について聞く

■ 研修テーマ

1. United Way of New York City Management Assistance Program のケースを通し、米国のNPO、行政、企業の協働、競合の実態を把握すること。
2. キャパシティー・ビルディングの現場でコンサルタントが活用している理論や専門的な技能等を習得すること。

■ 研修概要

- ・ United Way of New York City Management Assistance Program (UWNYC・MAP) の組織構成・機構に関する理解を深める。
- ・ NPOセクター全体におけるキャパシティー・ビルディングの位置付けについての理解を深める。
- ・ 米国におけるNPOのキャパシティー・ビルディングに関する理論的な背景に関する理解を深める。
- ・ キャパシティー・ビルディングの現場で活用されている理論、スキルを習得する。
- ・ キャパシティー・ビルディングの財源がどう捻出されているのかに関する考察を行なう。
- ・ MAPのケースを通じて米国におけるNPOと他のセクターとの協働、競合といった関係について把握する。

研修先団体概要	
団体名	United Way of New York City (UWNYC)
住所・連絡先・URL	2 Park Avenue, New York, NY 10016 Phone 212-251-4109 / Fax 212-696-3812 URL : http://www.uwnyc.org
年間予算額 (US\$) 収入源	US\$ 77,054,553 (2000年予算) 寄付 (\$51,351,548)、物的供与 (\$1,753,390)、 特別イベント<2000年、1999年両年度> (\$858,757)、 政府業務委託 (\$20,756,563)、投資収益 (\$544,477)、 運用益 (\$479,023)、手数料 (\$726,395)、 不動産遺贈 (\$345,660)、その他 (\$70,479)
組織の構成 (役員・ スタッフ・会員数 等)	理事会 54名 スタッフ 約160名 (管理部門 38名、資源開発 62名、 エージェンシーサービス 31名、その他 29名)
組織の使命	United Way of New York City はボランティアによって運営される組織で、そのミッションはニューヨーク市における社会福祉分野に関するニーズに応えるために人々を結集させることにある。 同市におけるヒューマンケアに対する投資の際に最初に選ばれるだけの価値を創造することをビジョンとしている。
活動内容	組織は大きく管理部門、ファンドレイズを行なう Resource Development (資源開発) 部門、関係団体に対するサービスを行なう Agency Services (以下AS) の3部門により構成されている。 資源開発部門は対象別、キャンペーン事業別に寄付集めに取り組んでいる。 所属したMAPはAS部門に属する。ASでは下記の事業を行なう。 助成 <ul style="list-style-type: none"> ・ ベーシックグラント (メンバー対象301団体) ・ 特定ニーズファンド (チャイルドケア、高齢者ケア、知的障害) ・ 特別グラント (コミュニティグラント、MAP、スタッテン島グラント) ・ 病院ファンド ・ 教育イニシアチブグラント (コミュニティアチーブメントプロジェクト、アフタースクール他) ・ 飢餓イニシアチブグラント (FEMAプログラム、飢餓予防) ・ 就労イニシアチブグラント ・ HIV/AIDSイニシアチブグラント ・ その他スペシャルイニシアチブグラント (アフリカンアメリカン、アジアアメリカン、ラティーノアメリカン)
主な出版物	Annual Report
その他 特記事項	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2001年9月11日のテロ事件に際し、ニューヨークコミュニティラストと協働で9月11日ファンドのオペレーションに携わった。 ・ メンバーシップの期限は4年間。2001年が初のメンバーシップ更新の年となった。

研修の詳細

1. 問題意識

本フェローシップ応募の目的は、以前より小さな政府を模索し公的サービスの提供はNPOを含む民間に委ねてきた米国で、NPOが現在どのような状況にあり、今後どのような方向性に向かいつつあるのかについて把握し、日本のNPOの基盤整備の場にフィードバックすることであった。

研修開始前の調査で、米国のNPOセクターにおいて、各NPOのアカウントビリティ向上を求める動きが見られ、そのニーズに対しNPO側はキャパシティ・ビルディングという概念で組織の能力向上を図る動きをとりつつあることがわかった。そのため、キャパシティ・ビルディングへの取り組みの現状の把握をすることで、そこから各事例の詳細を追うという方法が上記の問題意識を明らかにする上で適切だと思われたので、キャパシティ・ビルディング事業を行う組織に在籍するという方法をとった。

2. 研修のスタイル

研修期間中に同時多発テロが発生し、受け入れ先であるUWNYCはNew York Community Trustと共に9.11募金受け付けおよび分配の事務局を担うことになったため、フェローとして担当する業務の変更を余儀なくされた。このため、スーパーバイザーとの協議のもと比較的自主的に研修スケジュールを組むこととなった。結果、前半はUnited Way of New York City Management Assistance Program (以下、UWNYCMAP) でキャパシティビルディングについて、後半はフォード財団、LISC^{*1}等にお世話になり、キャパシティビルディングに留意した資金調達市場の創造を主なテーマとして研修を行った。

資金調達機関として草の根NPOにキャパシティビルディング事業を行っているUWNYCMAPに在籍し、キャパシティビルディングの歴史、および、理論的背景、UWNYC内外のキャパシティビルディング事業の実施体制について学んだ。理論的背景については特にコミュニティ開発分野においてキャパシティビルディングの長い歴史があることがわかったので、この分野を中心に学ぶことにした。また個別のケースについては、UWNYCMAPのサービスを受けているNPOの中に、多くの賞を受賞するなどしてその功績をたたえられている組織があったので、この組織の活動をケースとして学んだ。

*1 : Local Initiative Support Corporation

3. 具体的な研修の内容

- ・ UWNYSMAP の事業全体について理解を深めるために出版物の定期的なブリーフィング
- ・ UWNYSMAP におけるコンサルティング案件への参加
- ・ 各コンサルティング案件に関するリサーチ
- ・ UWNYSMAP・Linkage 事業（NPO理事向けリーダーシップ開発事業）への参加
- ・ UWNYS 事務局会議（隔月）への参加
- ・ ニューヨーク市内を中心としたキャパシティビルディング事業（評価、成果測定、資金分配との関係等）に関するサーベイ
- ・ 資金調達市場に関するサーベイ
- ・ 内外のワークショップ、シンポジウムへの参加
- ・ サーベイにもとづく他団体でのインタビュー実施

(1) United Way of New York City Management Assistance Program について：

一般に資金調達機関として知られる United Way^{*2}。その地域機関であるUWNYSのミッションは「ニューヨーク市における社会福祉分野のニーズに応えるために人々を結集させること」、ビジョンは「同市におけるヒューマンケアに対する投資の際に最初に選ばれるだけの価値を創造すること。」である。事業部門は資金開発部門とエージェンシーサービス部門（会員や他のNPOへのサービスを中心に行う）の2部門で構成される。キャパシティビルディングを行うのはサービス部門。キャパシティビルディング事業として、NPOの成果指標を開発する Outcome Measurement 事業（以下、OM）と Management Assistance Program（以下、MAP）の2つの事業を実施している。

OM事業ではある程度成果測定が可能なレベルのNPOを対象に、成果測定に限定したコンサルティングを行ない、MAPではあらゆるレベルのNPOに対し、ファンドレイズ、戦略立案、理事会運営、人事マネジメント、会計、情報技術といった分野で1対1のコンサルティングサービスを提供している。こうしたケースの中にはバランススコアカード^{*3}を導入したコンサルティングが試行されるものも見られた。

UWNYSでは、UWNYSが各分野で実績のあるコンサルタント、またはマネジメントサポート組織（Management Assistant Organization / MSO）と契約を結び、キャパシティビルディングを希望する団体とコンサルタントのマッチングを行ない、コンサルタントにかかる費用を肩代わりするという方法でキャパシティビルディング事業を展開している。

*2：United Way の資金開発部門について詳しくは、「パイロットフェロー報告書」中の岸本幸子氏の報告を参照頂きたい。

*3：1990年代初頭にハーバード・ビジネススクールのロバート・S・カプラン教授と経営コンサルタントのデビッド・P・ノートの両氏により開発された経営管理手法。「財務業績」「顧客」「内部プロセス」「従業員のスキル・学習面」の4つの視点で企業の業績を幅広く定義し、それらのバランスを保ちながら、企業の財務業績を中長期的に実現しようとするもの。

(2) 財団等によるキャパシティビルディング事業：

財団センター（The Foundation Center）の資料によると、財団を含む資金提供機関によるキャパシティビルディングのための助成金額はこの10年で約2倍に増加している。財団や資金調達機関がキャパシティビルディング事業に取り組む場合、MSOや個人のコンサルタントと協力してキャパシティビルディング事業に取り組むタイプと、財団内部に専門性を持った人材を抱えるタイプとに分類できるようである。^{*4}

(3) 外部の会議への参加：

① Alliance for Nonprofit Management の全米年次大会（2001.04.18～21）

NPOのキャパシティビルディングに関わる組織や人々による連合体の年次大会である。主な参加者は大学教員、MSO、コンサルティング会社、個人コンサルタント、財団、国際機関等。開催時点の全米のNPOコンサルタントが開発した最先端のコンサルティング技術の情報が得られる。

② Seedco & United Way of New York City Social Business Management Training Session（2001.7）

SeedcoはUWNYCの契約コンサルティング会社だが、同時に自らもニューヨーク市でコミュニティ開発分野の小規模融資等を行う資金調達部門を持つ組織である。アメリカでは社会的起業^{*5}という概念に関心が高まっているが、これはニューヨーク市のNPOセクターにとってもまだ目新しく、その概念や従来のNPOとの違い、経営面での特徴、経営面で必要な知識や情報といったことについてSeedcoが数回にわたるセミナーを開催した。セミナーの最中、Seedcoは「社会的起業という概念は未だ理論構築が不十分なもの。しかし、現状のNPOの問題点をカバーするという視点で一緒に試行錯誤してみないか」というメッセージが発信された。より望ましいと思う方法論を追求しつづけるという姿勢が明確であることに、共感を持った。

4. 研修で学んだこと

具体的には①NPOのキャパシティビルディングのための事業がどのように展開されているのか、②個別の案件ではどのようなコンサルティングが行われているのかについて知ること、③成果測定の事例を数多く経験し、技術を向上させること、が今回の研修の目的であった。

上記のような目標設定に至ったのは、当時日本で「NPOの評価」に関心が高まりつつあったことが出発点だった。日本では特にNPOの外部評価について関心が高いのだが、外部評価

.....
^{*4}：研修先となったUnited Way of New York City Management Assistance Programの場合は、アドミニストレーションコスト（管理費）を一定の比率に抑える必要があることから、ディレクター1名、アシスタント2名の体制で実施し、実際のコンサルティングは外部のコンサルタントとの契約によって実施するスタイルをとっていた。

^{*5}：今のところ、social purpose business, social business, social venture など、さまざまな呼称が使われている。

を行う以前に各NPOが自己評価を行うための能力を向上させよう、というのが米国における評価への取り組みの中心であることを学んだ。

自己評価できる能力とは「明確な目標や指標を設定した事業立案を行う」「組織の使命に鑑みて事業と事業が有機的に構成される」「これらを実現できる組織構築ができる」といったことで、こうした要件を満たす組織とするために組織のガバナンスをつかさどる理事会の能力の向上と各事業の成果測定が実施されていた。しかしながら助成とキャパシティビルディング事業とは連動させないというのがUWNYCの方針で、時にはコンサルティングを行うことそのものが目的化する可能性もあり、今後は改善も必要であるように見受けられた。多くのNPOが活躍するコミュニティ開発分野の資金調達機関であるLISCでは融資とキャパシティビルディングを循環させる関係を構築している機構も存在する。キャパシティビルディングの位置づけは米国でも現在試行の段階であるということなのであろう。

技術的なことについてだが、成果測定のための技術については開発援助分野でのそれと大きな違いは無かった。ただし、成果測定に取り組む環境がここ数年整いつつあることから、実に豊富な事例に触れることができ、ここから学ぶことは多かった。また、専門家として成果測定に携わるコンサルタントに必要とされる資質、専門性についてもこれらの事例を通して学ぶことができた。組織から情報を引き出していく、または情報をひきだしつつ組織自体も強化していくためにはファシリテーターとしての技術も必要だが、それとともに非営利組織の特性と、携わっている案件に関する各種政策に精通していることが重要であると思われる。日本ではワークショップという言葉にも関心が高まっていて、ここにファシリテーター兼コンサルタントとして携わる人材も多いが、米国の例を経験しながら教育の現場、町づくりの場、環境等々、分野によって必要とされる専門知識が異なることに留意する必要があるように思った。

次に、コンサルタントとNPOの良好な関係をどう築くか、についてだがUWNYCの場合は各案件にかかる時間を試算し、時間×時間給でコンサルタントと契約を結ぶ。予想以上に時間のかかる案件もあり、その場合にコンサルタントとしての業務の質を一定に保つことが難しい例も見られた。

研修全体を通し、キャパシティビルディングに配慮した事業の立案は熟考して行う必要があることを痛感している。「NPOのキャパシティビルディングを目的とした事業には様々な形態があり、単なるコンサルティングでも人材養成にとどまるものでもない。ひいてはNPOセクター全体のアカウンタビリティの向上にも通じる事業であるということ」、したがって「キャパシティビルディングを事業化する場合は、包括的な視点に立った設計が必要であること」の2点を多くの事例を通して自分なりに咀嚼できたことがもっとも大きな収穫であったように思っている。

5. その他（サイトビジットについて）

滞在期間中、サイトビジットについては、担当事業上で訪問する団体の他には、掘り下げていないテーマ上どうしても必要な団体、ウェブを含む資料では理解できないといった場合にのみ限定することとした。研修開始直後に会った日本でもよく名前を聞く組織数団体のスタッフに会うたびに「日本人はサイトビジットによく訪れるが、なぜか？」「その後どのように活かされたのかのフィードバックが無いが、なぜか？」といった質問を受けたことと、資金が潤沢に見えるため余裕があるように思える米国のNPOも実務の現場は多忙を極めていることが、研修を開始してみて手に取るようにわかったこと、ウェブでの情報開示が進んでいるため、基本的な情報についてはウェブ上での情報収集や意見交換が可能なこと、この3つの理由からだった。特に同時多発テロに見舞われて以降は細心の配慮が必要となった。

多くの団体にサイトビジットに赴かない代わりに、ボランティアとして参加する、フェロー間で情報を密に交換し、セミナー等で訪問・参加する、また、事情を説明し、責任者のご協力をいただいて、既に訪問が決まっているような日本からの交流事業に参加させていただく、という方法でカバーするよう心掛けた（この点は受け入れてくださった方々に深く感謝している）。なぜ現在この事業を行っているのかについて、その背景となる歴史や他団体の取り組み等をリサーチした上で訪問することで、もちろんまだまだ未熟ながらようやく同じ将来の方向を見ながらの対話が可能になったのではないかと感じることもあった。十分ではないけれど、これからも共通の問題意識に基づき意見交換できる息の長い関係の構築を心掛けていきたい。

米国のNPO事情

1. 新たなステージをむかえるNPO — 社会的起業、社会的責任投資という概念

公民権運動、レーガン政権以来の規制緩和を中心とする構造改革路線等々いくつかの節目を経て現在の基盤を整えてきた米国のNPOセクター。その財源は会費、寄付、助成金、行政との委託契約金等を主に、それをサポートすべく制度も整えられてきた。しかし、基盤整備がある程度整っただけに、NPOに対する要求も高まりつつあるようだ。「本当に効率、効果的な方法で取り組んでいるのだろうか?」「成果をより明確に表す努力をするべきではないか?」「寄付や助成金を中心とした財源だけでは持続的とはいえないのではないか?」といった指摘がよく聞かれた。

こうした事情も背景となって social entrepreneur (以下、社会的起業家)、social purpose business (以下、社会的事業) といった言葉もよく聞かれるようになってきた。社会的事業を支える資金調達システムという観点からは社会的責任投資 (socially responsible investment) *6 という概念も存在し、分野によっては類似する投資を促す法律も整備されている。社会的起業については、NPOを出発点に語る人もいれば、営利企業を出発点に語る人もいて、定義もまだ定まってははいない。これらに共通するのは「何らかのビジネスでのスキルを活用しつつ、革新性を持って、社会的なニーズに応える事業であること」と言えそうだ。

2. キャパシティビルディングとは

キャパシティビルディングという言葉が用いられる際には、組織のマネジメント力の向上という側面のみで捉えることになりがちだが、その先に以下に述べる開発のコンセプトが存在することに留意したい。

開発援助の分野では1990年代以降「持続可能な開発」「社会資本」「人権」「ジェンダーバランス」「コミュニティをベースとした開発」「市民社会の構築」といったコンセプトが開発において重要である、というコンセンサスが得られる傾向にある。こうした開発概念の変遷とともに、世銀や国連機関でも、よりコミュニティに近い開発主体とされるNGOとの協働事業が展開されている。開発援助におけるキャパシティビルディングは、こうした開発のコンセプトを実現するためには各々のセクターの能力向上が不可欠であるという思想のもとに使われる用語として捉えられている。*7 また、新たに台頭した概念にもとづくNGOやNPOはセクター

*6：日本では東京都信用組合による東京市民バンク事業、中央労働金庫によるNPO向け融資など類する事業が存在するが、まだまだ小規模融資を中心とせざるを得ない状況といえるだろう。

*7：組織の能力向上についてはキャパシティビルディングという用語が用いられるが、組織を構成する個人の能力向上については、イネープリング (enabling) という用語が使われる。

および組織としての歴史が浅いこと、既存の組織マネジメントの概念が適用できない場合も多いため、経験の蓄積が重要なこと、そして、最も重視されるべく民衆、草の根に近い重要な位置に存在する特性をより向上させる必要があること、といった理由から特にキャパシティビルディングが重要なセクターとして位置付けられている。

3. 米国のNPOとキャパシティビルディング

(1) キャパシティビルディング事業の背景：

政府、企業に次ぐ第3のセクターとして、その機能に期待が集まったNPO。NPOセクターに関する国際比較調査のイニシアチブをとってきたジョンズ・ホプキンス大学政策研究所教授、レスター・サラモンは、「政府補完」「市場の失敗の克服」「コミュニティにおけるネットワーク形成」などをNPOに期待する機能としてあげている。NPOはゲゼルシャフトとゲマインシャフトの両方を期待される組織体ということもできるだろう。大きな期待を持って形成されてきたNPOセクターだが、最近の米国ではNPOに対し、その機能を疑問視したり、組織としての脆弱性を指摘する意見も聞かれるようになった。NPO自身の能力向上が重視される時代に突入したと捉えることが可能だろう。キャパシティビルディング事業は、NPOによる社会的実験の成果をNPO自身が社会に発信する必要性の高まりとともに実施されるようになった事業であるという見方も可能であろう。

(2) 主なキャパシティビルディング事業のモデル：

基本的マネジメントについてのトレーニングセミナーを実施する。個別のニーズに合わせて専門のコンサルタントによる1対1のコンサルティングを行うというのが現在の米国におけるキャパシティビルディング事業の主なスタイルである。

■ 米国におけるNPOのキャパシティビルディングのスタイル

方式・スタイル	特徴	主な成果
セミナー方式	テーマを設定し、比較的多数の人数の参加のもと講義、またはワークショップ形式で実施する	マネジメントに対する動機付け/助成申請書の書き方など特定の技術の向上
個別コンサルティング方式 (One-on-One Style)	個別の団体の課題に対して外部の専門家とともに改善に取り組む	各団体の組織全体の能力の向上

キャパシティビルディングのサービス提供者は、財団、資金調達機関、個人のコンサルタントやMSO、法律や会計事務所によるプロボノサービス*8、大学等。キャパシティビルディ

*8：Probono活動。Probono Publicoからきた言葉。ラテン語で「よき社会のために」という意味。

ングのためのサービス提供者も多様である。草の根に近いMSOではマネジメント全般に関するセミナーやワークショップを実施し、組織のマネジメント能力の向上に対する意識啓発を試みているものが多い。セミナーで扱われるトピックは助成金のための申請書の書き方、広報のためのプレスリリースの書き方に始まり、組織マネジメントの概論までと幅広い。しかし、個別の団体のマネジメント能力を高めるためには、個別の組織文化やニーズに対応した改善プランが不可欠なため、セミナーなどからニーズが掘り起こされた団体は1対1のコンサルティングへと移行する。上記の表にあるセミナーは各NPOが個別にキャパシティビルディングに取り組むまでの導入編、としても位置付けられそうである。

4. まとめ

NPOの機能に対する評価も定着してきたと同時に、NPOによるスキャンダルなどを契機に従来のNPOに対する批判や疑問の声も増加している米国のNPO。一方でこうした不足は自ら超えて行こう、という精神をもって台頭してきた社会的起業家たち。少しずつNPOという概念もそのパラダイムの転換期に入りつつあるという印象をもった。実に優れた社会的起業家、経営者との出会いは忘れられない。共通するのは社会的使命にもとづく明確なビジョンを描き、自らの組織の長短所を十分に知り尽くし、内外の資源を活用し、使いこなす力量があるという点だ。「自己浄化機能を持つ組織・NPO」とでもいうのだろうか。様々な関係者一人一人に組織のミッションが行き渡り、ビジョンが共有されていると思われる場面を何度も見かけた。

従来の草の根NPOの論理に縛られすぎても、企業組織の論理に縛られすぎても、ひいていえば政府の論理に縛られすぎても、社会全体の進化を生み出すとは思えない。社会的起業が成立する分野やマーケットだけで尽きることの無い人類の福祉のためのニーズに応えられるものでもないだろう。大事なのは社会として考えたときに、この事業ではどんなバランスを保てばもっとも望ましい調和を生み出せるのか？という視点なのかもしれない。

吉田 浩巳 (よしだ・ひろみ)

社団法人まちづくり国際交流センター 理事長

■ 研修先団体 (部署名・所在都市)

Maryland Association of Nonprofit Organizations (MANO)
Baltimore, Maryland

■ 研修先でのスーパーバイザー (氏名・肩書き)

Peter Berns, Executive Director

■ 研修実施期間

2000年10月9日～2001年3月16日



MANO のNPO基盤強化講座
「NPOのすばらしさの基準」を30時間受講し、
事務局長のバーンズ氏から修了証をいただく

■ 研修テーマ

理事及び理事会の役割、NPOと企業・行政との関係、NPOのマネジメント

■ 研修概要

最初の1ヶ月間は、事業部長のエイミー (Eimie Coarts) 氏に米国におけるNPOの概要や研修先団体の活動の状況などを学んだ。

2ヶ月目は、団体の実施事業に参加したり、21名のスタッフの仕事に同行したりしながら活動の実際を学んだ。

3ヶ月目から研修終了時までには事務局長とともに行動をし、NPOの合併の現場や、理事会をはじめとする各種会議、他団体との交渉や行政との委託事業の打ち合わせ、さらには助成財団へのプレゼンテーションから州議会の助成審議における質疑応答の場に至るまで、終日同行させてもらって、NPOの戦略をはじめとするマネジメントを学んだ。

一方、フォーラムなどの勉強会100以上に参加した。

研修先団体概要	
団体名	Maryland Association of Nonprofit Organizations (MANO)
住所・連絡先・URL	190 W. Ostend Street, Suite 201, Baltimore, MD 21230. Phone 410-727-6367 / Fax 410-727-1914 TOLL FREE WITHIN MARYLAND : 800-273-6367 E-mail : kdueber@mdnonprofit.org URL : www.mdnonprofit.org
年間予算額 (US\$) 収入源	US\$ 16,000 会費、委託料、事業収入、助成金 (州政府及び財団)、保険手数料収入
組織の構成 (役員・ スタッフ・会員数 等)	役員 22名 スタッフ 23名 会員 1,056名 (団体)
組織の使命	NPO先進地でもあるメリーランド州において、1992年に設立されたNPOの支援組織。 NPOの相談や情報提供などを通じて、すばらしいNPOとしての組織作りを支援するとともに、様々なNPOのネットワークの構築を進める。NPOに対する援助・協力を行政や企業に働きかけることによりNPOセクターとしての基盤強化を推進し、さらには活動に対する理解を地域に働きかけることを目的とする。
活動内容	<ol style="list-style-type: none"> 1. NPO向けのマネジメントや理事会の役割などをはじめとする各種研修会の開催。 2. 法律をはじめとする技術面でのサポート。 3. NPOのすばらしさの基準を作り、基準に達するすばらしいNPOを増やす。 4. ラウンドテーブルを定期的で開催し、情報共有及びネットワーク作りを進める。 5. NPOセクターの発展と活性化に関わる問題について、地域社会に政策提言を行う。 6. NPOへの援助を促すための研究、行政と企業との橋渡しや地域社会との関係作り。 7. NPOで働く職員の社会保険サービスの提供
主な出版物	Private Action / Public Good
その他 特記事項	メリーランド州にあるNPOセンター。 1,000以上の加盟団体を持ち、会員向けに法律相談やNPOの各種講座を提供している。 常に戦略会議を開きながら、非営利の株式会社だと明言している。 メリーランド州では、成長が著しいNPOだといえる。

研修の詳細

今回の研修先は米国メリーランド州にある Maryland Association of Nonprofit Organizations (以下 MANO) という組織で、1,000以上の加盟団体を持つ民間のNPOセンターである。日本におけるNPOセンターは、民設民営、官設官営、官設民営の3つのタイプがあるが、私の知る限り米国では民設民営のみであった。メリーランド州のNPOセンターでは、NPO向けに多くの教育プログラムを提供し、NPOの基盤強化に力を入れている。私は、特にNPOのマネジメントをはじめ、企業との関係、行政との関係に重点をおいて研修した。

1. 確立された第3のセクターとしてのNPO

事務所はかなり広く、ほとんどのスタッフに個室が与えられている。Executive Director (事務局長) のピーター・バーンズ Peter Berns 氏の部屋は、10個の机が並ぶ私の所属団体のまちづくり国際交流センターの事務所と変わらないぐらいの広さがあった。それでもバーンズ氏は、「部屋が狭いとスタッフから苦情が出ている」と打ち明ける。コンピューターも1人1台以上の数があり、全員が十分に使いこなしている。仕事中の雑談はほとんどなく、自分の役割を黙々と果たしている。すなわち、企業と同じ姿勢である。バーンズ氏は「企業は営利を目的にするが、NPOはいかによりよい公益サービスを提供するかが目的。それ以外は両者は同じである」と言う。ここではボランティアだからという甘い考えはない。

米国に来て、行政職員や従事者の多い建設業の労働者よりもNPOで働く有給職員の方の数が多いうことに事実にも驚かされた。米国では、NPOは1つのセクターとして確立しているのである。しかもNPOセクターは成長を続けている。メリーランドでは、約20,000のNPOがあるが、1ヶ月に70の新しいNPOが誕生しているという。また、全労働者の18.7%、全米平均でも約8%がNPOの有給職員という現状が米国にはある。

MANOには22人の専従スタッフがあり、ほとんどが図書、プログラム、法律、マネジメント、コンピューターなどの専門家である。これはNPO職員として、一般事務職員や主婦のパートが多い日本の状況とはかなり違う。専門家のスタッフが多い理由をバーンズ氏に聞くと、「専門のスタッフを雇用して質を高めないと生き残れない」との答えが返ってきた。さらに「市民や企業、行政はその質に対して厳しい評価をする。高い評価を得ないと寄付も集まらないし、委託事業ももらえない」と付け加えた。日本では、役員は様々な分野の人間で構成しているのが一般的だが、職員については、大きなNPOを除けば専門職はあまりいない。主婦に昼間の電話番号に来てもらうなど、ボランティア活動の延長線上にいるスタッフが一般的ではないだろうか。さらにMANOで驚かされたのは、スタッフや役員に対して、仕事内容や、目標達成度に関するかなり綿密なチェックリストが存在することだった。単に仕事をこなすだけでなく、目標を決めてそれぞれ自己、相互に評価を繰り返している。加えて、専属のオフィスマネジャーと呼ばれる事務作業責任者がいて、封筒折りや郵送作業、大量の印刷、掃除、物品管理と購

入を行う。コピーに関しては期限や部数、サイズなどを書いた指示書がある。電話についても2回以上鳴れば受話器を取る係りが決まっている。また、事務機器についても自動で束ねるホチキスや折り機などを設置するなど効率化を図っている。服装もノーネクタイではない。「すべての分野を視野に入れている」かららしい。ただし、金曜日は略装でとのプレートが掲げられてもいた。バーンズ氏は言う。「私は、常に効率を考えています」

私は、会社訪問をしているような気分になった。米国ではNPOがかなり組織化されていて、企業と同じ雰囲気を持っていることがわかった。

2. マネジメント — 助成財団と寄付

組織の経営については、日本のすべてのNPOが直面している課題だが、米国でも同様である。企業がどこのNPOに寄付するのかの決定に際しては、その団体のミッションと周囲の評価が重要な要素になっている。

助成をもらう方法についてバーンズ氏は「地道な努力しかない。ただ、職員については企業と関連の深い優秀な人材を採用している」と明かす。一方、助成担当のスタッフは「企業あるいは財団がどんなところに寄付を出しているかを研究し、時には手紙を書いたり、直接接触したりもする。次の段階として、こちらの具体的活動内容を助成・寄付申請書と一緒に送付する」と語った。他団体との競合も激しいことから、自らはもちろん、他のスタッフや役員の人脈をフルに使って寄付の獲得に努力するのは当然のことでもあるようだ。さらには「財団や企業に対してNPO事情の勉強会に誘うこともある」とも言う。何とか相手と会って活路を見出そうとする企業と同様の戦略が取られている。

米国にはNPOを支える助成財団が多数存在し、メリーランド州だけでも900ほどにのぼる。日本でもすでに企業が作った多くの助成財団があり、今後社会貢献につながるNPOへの助成金額も増加することが予想される。同時に、税金逃れの財団設立ではなくNPOを正当に支援するための個人財団の必要性も高まると思われる。米国では、個人所得の多い人が財団を作るファミリー財団と呼ばれるものがたくさんある。日本では税金逃れともとられかねない。その点について、バーンズ氏は「米国では、財団運営財産の5%をNPOに寄付しなければならないとの法律がる。これはNPOにとっては貴重な財源。資産を持っている人は財団を作って節税する傾向があるが、もちろん合法的で、市民に支持されている」と説明してくれた。日本でも節税したお金のいくらかがNPOに流れるような規定ができれば、社会全体への利益配分といった効果も期待できる。こうした仕組みを推進するような法整備が望まれる。

ところで、米国全体でのNPOに対する寄付状況を見ると、遺言による遺産寄付を含め個人からのものが約84%にも及ぶ。日本と比べると比較にならないほど個人の寄付が多数を占めている。これは制度の違いによる部分が大きいと思われる。先にも触れたように、個人の寄付は税控除の対象となる。言い換えれば、国に税金を払うか、税金に相当する金額に少しの慈善金を加えてNPOに払うかが選択できるのである。

この背景には、組織への不満という感情もある。どんな組織であってもすべての人を100%

満足させられるわけではない。これは国家に対しても同じこと。このため、国に不平、不満を持つ人々は、自分が納得できる活動を展開しているNPOに寄付をするのだ。これは、社会に対する意識の高さだけでなく、人間としてあたりまえの行動である。制度はそうした行動をさらに促進しているとも言える。

ただ、NPOが寄付だけで成り立っているのではない。メリーランド州においては全収入に占める寄付の割合は4%に過ぎない。NPOの収入は、約52%が自らの事業によるものであり、これに44%の行政からの委託事業が加わり、残りが寄付ということになっている。事業収入は公共サービスによって生まれる。つまり、NPOは公共サービスをビジネスとして有料で提供しているのである。これは、NPOが自主財源を確保した自立組織であることを意味する。加えて、NPOは公共サービスの提供を行政から委託されているのだ。こうして見ると、NPOは、本来行政がやるべき市民への公共の場の提供を代行している組織ともいえるだろう。

3. NPOとロビイストとの関係

MANOのスタッフの一人であるヘンリー・バグダン Henry Bogdan 氏は、私と同様に元公務員で、3年前までボルチモア市の職員だった。長年、市長の政策担当に携わっていたこの分野のプロである。どうして辞めたのかの問いには、「市長が交代し、NPOへの政策も変わったから」と答えが返ってきた。

彼のMANOでの役割は、経験を生かして、行政との関係を構築していくことや政策提言、戦略アドバイスなどである。「私には、2つの顔がある」とバグダン氏は言う。彼は、事務所の中ではNPOのアドバイザーとして、外ではロビイストとして行動している。では、米国でよく耳にするロビー活動と政治家との複雑な関係を整理してみたい。

日本では聞きなれないロビー活動。米国では政府に登録したロビイストたちが日夜活発な活動を展開している。MANOには2人のロビイストがいる。1人がバグダン氏、もう1人は事務局長のバーンズ氏である。NPOの中にロビイストや弁護士が存在するのは一般的なことだが、基本的にはNPOがロビー活動をするのは禁止されている。正確に言うなら、ロビー活動をするNPOは税控除が受けられなくなるのだ。このため、2つの顔をうまく使い分けてロビー活動を行うスタッフも少なくない。NPOでのロビー活動は、自分の所属する組織のミッション達成のための法律制定の獲得や行政からの助成に関する事項に関するもの。ロビイストは実績により多くの顧客から依頼を受け、報酬をもらうことが可能になる。日本には、表舞台には登場せず、裏に回って交渉し、圧力をかけて報酬をもらう黒幕やブローカーと呼ばれる人物がいる。ロビイストも同じようなものだろうか。バグダン氏は、「現状からの向上意識のあるところには、世界のどこにでもロビー活動は存在する。日本でも経済団体の中ではロビー活動が行われている。ただ、日本ではロビーという言葉を使わないのと、米国ではロビイストが登録制であるという点が異なるだけだ」と説明した。私もこれには同感する。利益誘導の構造がある限り、ロビー活動はどこにでも存在することは確かである。

さらに、米国では、個人的な活動だけでなく、ロビーファームと呼ばれるグループを作り、

専門家を集めてより戦略的に活動しているところもある。中でも弁護士や元政治家らで構成するロビーファームは、より多くの顧客を獲得している場合が多いようだ。企業の労働組合や病院、学校、公共団体をはじめ、ほとんどすべての組織がロビイストを雇っている。これらに所属するロビイストが、組織のミッション達成のために政治家に働きかけていくのである。

しかし、前述したようにNPOは、ロビー活動ができない仕組みになっている。厳密に言えば、選挙に関しても一部の候補者に組織の会員の名簿を渡したりすることはできない（ただし、すべての候補なら可能らしい）。けれども、政策において合致する場合は、その事実を公表することで、組織の会員が特定の候補者の支持をしていることを認めるといふ暗黙の了解が出来上がっているのである。

バグダン氏は「ハンディキャップを持つ人や、貧困で苦しんでいる人、学校に通えない人たちが多い米国では、チャリティーが不可欠。そのためにNPOが存在するのであり、目的達成のためにロビイストがいる」と力説する。余談になるが、米国では、すべてのNPOが慈善的というわけではない。約20%のNPOはロビー活動団体とみなされ、寄付者も税控除の恩恵を受けられないらしい。これは、政治に関係する度合の問題。Internal Revenue Service (IRS)（「内国歳入庁」と訳されることが多く、日本の国税庁と似た機能を持つ連邦政府機関）により、27種類の団体に分類されていて、それによって控除の率が変わる。例えば、ロビー活動の割合が多ければ控除率が下がるというわけだ。また、寄付者が控除を受けられるのは501(C)(3)とみなされたNPOだけであり、その他の26項目—例えば商工会議所に寄付をしても税控除は適用されない。

そうした流れも熟知しているバグダン氏は、重ねて言った。「NPOとロビー活動はかなり近い関係であり、連携して社会変革をしている」と。

さて、日本である種タブー視されているのが政治家との関係である。私はボランティア団体を含めたNPOは、政治家との関係構築に努めなければならないと思っている。社会をよい方向に変革していくのが政治家の仕事の一つであるなら、同じ方向性を持つグループや団体は積極的に請願したり、相談したりすべきである。むしろ、選挙のときは、個人でのサポートはしても、組織としては支援しないとの原則は徹底しないといけないのは言うまでもない。

私は、米国に来て、日本のNPOも自分たちのミッション達成のために、もっと積極的に政治家に働きかける団体になってもいいのではないかと改めて感じた。米国では、すべての団体がそうしている。公共の議論、公共の声をまとめるなどして政治家にプレッシャーを与えている。ここでのパワーは、専門知識や組織の構成人数（選挙人の数）、資金（組織力）、評判、影響力などのことで、組織の交渉を進めていくための手段として必要な要素となってくる。そのための一翼をロビイストが担う。病院でさえ予算獲得のためのロビイストを雇用していて、NPOのみならず多くの団体がロビー活動に奔走している。このため、米国の議会では、年間90日の会期中に何千もの議案が審議される。これが米国の現状である。バグダン氏はロビー活動を認めた上で「これほど膨大な議案は決して望ましい状況ではない」と苦笑した。確かに積極的なロビー活動は別にして、何でもかんでも議案にすることには問題がある。けれども、国際化の中で多様な社会になればなるほど、日本も米国のような状況になることだけは疑いがないともいえる。

米国のNPO事情

米国では、NPOに対する社会の認知度、社会的役割の重要性が日本とかなり違う。一つには、ずいぶん多くの公共サービスをNPOが担っている事実がある。MANOの調査によると、メリーランド州内に事務所を置くNPOの予算の実に44%が行政からの委託事業で占めている。

NPO間の転職も少なくない。NPOで働く人が多いので当たり前ののだが、より高い報酬を求めて経験と専門性をセールスポイントに、多数のNPO職員が職場が変わる。

インターネット上にもNPOの求人広告があり、報酬はほとんどが「応相談」とされているが、表示されているものも少なくない。それを見ると、事務局長の報酬は、2～5人の有給スタッフがいる規模のNPOで、3万ドルから5万ドル程度、10～20人規模では6万ドルから8万ドルほど。2.5万ドルほどのものも少しながら存在した。ちなみに、MANOの事務局長は約12万ドルの年収がある。「あなたの報酬は、日本では考えられないくらい高額ですね。NPOは組織内で利益を分配しないのでは？」と尋ねると、バーンズ氏は「私は弁護士だから事務所を開けばもっと稼げる。商工会議所の事務局長はもっともらっているし、企業の最高責任者と比べるとかなりの低報酬だから、組織内で利益を分配していることには当たらないんですよ」と主張した。そして、最近、年俸15万ドルで4年間の契約更新をしたことも明かしてくれた。

スタッフの給与は事務局長が決定し、事務局長の報酬は役員会が決定する。役員は全員ボランティア。ただし、事務局長が役員に含まれる場合もある。MANOでは、事務局長が役員の一人になっている。この組織では、有給スタッフとの雇用契約は特に交わしてはいない。その代わりに、組織や個人情報に関する守秘義務や、兼業禁止等についてかなり分厚いマニュアルがある。これには、有給休暇やハラスメント、職場以外での活動、弁償規定、冠婚葬祭時の休暇、喫煙場所など細部にわたって記されている。バーンズ氏は「文章で確認するリスクマネジメントは当たり前。書いていないことはすべて認めることになりますから。考え方が多様だから、自分の感性で判断するようなことはできない」と理由を説明してくれた。

日本と米国のNPOの“組織”としての大きな違いの一つは、米国では全員がプロであり、“ボランティアの精神で”との甘い考えではないということである。

米国では、社会背景がNPOをつくり、そこで働くことで生活の保障を求める人が多く、ベンチャービジネス的な要素を持ち合わせている。そして、活動の中身を評価し、社会がNPOを認め、支援していく土壌がある。当然、NPO側には、存続、発展のためにきめ細かいサービスや需要への対応が求められる。どの程度プロであるか、どう評価されるのかが最重要なのである。

バーンズ氏は、米国のNPOの発展について「米国でもNPOは徐々に活動が広がっていった。セクターとして確立するには、まず『NPOはボランティアであるのに、なぜお金を取るのか』との意識を払しょくすることだった」と語った。また、NPOが、市民参加の行政の代弁者であるといえる部分を認識してもらうため、賛同者を増やし、パワーを付ける努力もあったらしい。次には、予算的にNPOがいかに安く公共サービスを提供できるかを行政側に提示し続ける活動があった。その結果、行政側もシステムの有用性を認め、NPOが行政サービスを担うよう

になってきたようだ。現在、米国連邦政府が提唱する“小さな政府”に呼応して、さまざまなNPOが地位を確立し、ますます行政とのパートナーシップが構築されている。さらに、財団は年間運用収入の5%以上をNPOに寄付しなければならないとの法律や、ボランティアの交通費等が税控除の対象となること、個人の寄付は税控除となるといった制度的な後押しもNPOの拡大に拍車をかけている。

将来への展望

先ごろ新聞にNPOの経済効果を発表した記事が出ていた。それによると、経済効果は18兆円でGDPの3.6%にあたるとのことであった。しかしながら、なぜか実感が湧かない。理由を考えてみると、この数字の大半は企業の設立した大規模な財団法人と行政の第3セクターの法人が占めているためではないかと思いついた。米国のように身近な草の根NPOが一つのセクターとして確立しているわけではないからである。ではどうすればよいのか。今後の展望として6つをあげたい。

1つ目は、まず1つ目は、米国のNPOと同じように、目的と近い企業が実施している収益事業を少し変形して行い、活動資金のための収益をあげ自立すること。

2つ目は、行政の委託事業を多く担い、社会的認知を高めて存在意義を広く知ってもらうこと。そこから受託事業を開拓していくとともに職員数を増やし、その事業の間接費を使って業務を拡大していく。ただし、行政の単なる下請けにならないように気をつけなければならない。

3つ目は、NPOにお金の流れるシステムを構築していく。NPOがそれこそネットワークを組んで寄付金に対する税控除等の法改正の提唱をしていかなければならない。米国のようにNPOへの一定額の寄付金の税控除システムを日本で導入していくことが大きな鍵を握ると思う。

4つ目は、賛助会員を増やすこと。正会員は組織の目的決定に大きく関わることから、増減の動きが激しいと組織運営に少なからず影響を及ぼす。この点から賛助会員の方を増やし、資金の充実と幅広い意見の集約、認知度増大を図ることが組織にとって有益だと考えるのだ。

5つ目は、なぜ、NPOが必要なのかを的確に伝えられる人材育成。例えば、NPOは多くのボランティアとともに公益活動を展開する団体である。しかし、運営はボランティアではない。このことを理解していない人が、いまだに少なくない。決まった場所、決まった時簡にスタッフがいるとなると有給でしか困難である。この有給スタッフがNPOで責任を持って安定したサービスを継続して提供していくのである。

6つ目は、行政の関係者の理解を深めないといけない。いまだに行政の方と打ち合わせをしている時にNPOとPKOを間違えて使う行政職員が少なくない。NPOは社会をよい方向に改革していこうとするテーマ型の組織であるので専門知識も豊富で意欲があり、一般の行政職員が仕事をこなすよりも効率がよい。また、行政は住民の税金を運用する性格上、さまざまな事業の実行について石橋をたたいて渡るといった動きが一般的。その点、NPOはフットワークが軽い。だからこそ、NPOが新しく生まれたニーズなどに取り組み、先例を示しつつ行政に政策提案したり、行政から委託を受けて協働しながら地域作りを進めていくことがこれからの日本の方向性であると確信している。さらには、行政が必ずしないといけない公共サービスとNPOが実施する公共サービスの領域をを明確にしていくことも必要だろう。

米国では政府がNPO手法を学びたがっている現実がある。日本においても「最適化政府」を提唱し、真の意味での市民参加型の行政を目指すなら、NPOはさらに大きなうねりになっていくものと信じて疑わない。

NPOは、行政を頼るのではなく、自立していなければいけない。また、公共の理解を高め

る努力も必要である。さらに、社会的責任を担える組織でなくてはならないことは言うまでもない。その点においては、マネジメント、例えば申請書類はもとより、電話料金やコピー代、それに伴う紙代など普段目には見えない、表に現れにくいお金がNPOにはかなりつき込まれている。つまり、企業と同様に考えないといけない部分があるのである。同時に、技術向上及び効率を考えると投資も必要であり、そのこともしっかりと押さえておかなければならない。こうした点からみると、NPOには経営能力が必要不可欠だといえるだろう。その対応のためには、個々のNPO独自の動きは勿論、NPOセクター全体としてのサポートセンターの役割が重要になってくる。サポートセンターでは、勉強会の開催などを通して多様なNPOを育成し、非営利セクターを豊かなものにする。現状の問題点に関して指導してだけでなく、サポートする。また、一般的な基準通りの団体育成にとどまらず、特性を生かした将来の可能性を引き出すためにリーダーシップを取り運営などに対する的確な助言をしたり知識に基づいた決定の必要性を共有する。私の所属しているNPOセンターでも目的とゴール、何を期待し、勝ち取るかを常に考えながら結果を性急に求めることなく、コミュニケーションを図りながら皆で徐々に意識の高い組織に育て上げ、加盟団体に有益な組織づくりをしていこうと考えている。

吉田 里江 (よしだ・りえ)

特定非営利活動法人 世界のこどもネット 代表理事

■ 研修先団体 (部署名・所在都市)

Education Development Center, Inc.
Newton, Massachusetts

■ 研修先でのスーパーバイザー (氏名・肩書き)

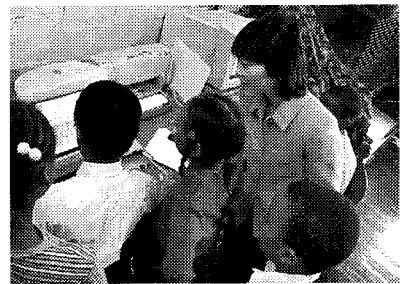
Leslie Hergert, ED.D. , Senior Project Director

■ 研修実施期間

2001年1月5日～2001年4月8日

■ 研修テーマ

若年層の市民参加を可能とするプログラム研究
～サービス・ラーニングの視点から～



サービス・ラーニングを展開するハリティ小学校の
子どもたちとともにウェブサイトを作成

■ 研修概要

1. サービス・ラーニングのリサーチ
2. 日本におけるサービス・ラーニングの効果的導入を狙った協働体制の構築
3. 米国教育政策全般のリサーチ
4. EDC内の各種ミーティング・研修に参加

研修先団体概要	
団体名	Education Development Center, Inc.
住所・連絡先・URL	55 Chapel Street, Newton, Massachusetts 02458-1060 Phone 617-969-7100 / Fax 617-969-3440 URL : www.edc.org
年間予算額 (US\$) 収入源	US\$ 61.5 million (2000年) 助成金内訳 : 連邦政府 (64.7%)、財団 (14.25%)、企業 (8.57%) 大学機関 (5.77%)、他国政府 (4.57%)、国際組織 (3%)
組織の構成 (役員・ スタッフ・会員数 等)	11センターで構成されている。(ワシントンDC、ニューヨーク市、カリフォルニア、ロードアイランドにもセンターがある) 理事 : 12人 スタッフ (フルタイム&パートタイム) : 538人 会員数 : ゼロ (会員制なし)
組織の使命	多様な全ての人々の学びが可能となるためのツールと環境を創出する。世界をリードする非営利教育組織として、理論と実践の架け橋となり、教育と健康のプログラムの開発に取り組む。
活動内容	<ol style="list-style-type: none"> 1. 各種プログラム開発 2. プラクティショナーのキャパシティビルディング 3. プラクティショナーのネットワーキング 4. 教育セクターのスクリーニング 5. アドボカシー 6. 政策形成 7. 政策形成者のネットワーキング 8. 海外における包括的保健システムの構築
主な出版物	Integrating the Basics into Standards-Based Literacy Instruction, Lessons Learned: Head Start's Experience with State Activities, Becoming A Responsible Teen, Building Long-Term Support for Alcohol and Other Drug Prevention Programs, Add-Ventures for Girls: Building Math Confidence: Elementary School, Curriculum Summaries (Mathematics) , Directory of Faculty & Courses in Injury and Violence Prevention, Youth Violence: Locating and Using the Data ほか、多数。詳細は、EDC Publications Catalog を参照。
その他 特記事項	1958年設立。スタッフの半数以上が、博士号をもつ。

1. 確立された第3のセクターとしてのNPO

Education Development Center, Inc.は、11センターで構成されている。今回、私はF S Cセンター (Center for Family, School, Community) の Learning In Deed (L I D) プロジェクトに所属した。F S Cは、家庭・学校・地域の連携を強化し、シビル・ソサエティにおける教育のビジョン形成を目指し、リサーチと実践をつなぐプロジェクトを多数展開している。L I Dプロジェクトは、ケロッグ財団から助成金を得て、サービス・ラーニングのK-12 (幼稚園生から12年生<日本でいう高校3年生>まで、すなわち初等・中等教育段階を指す言葉) の公教育における制度化をゴールとしている。スタッフは5名。プロジェクトディレクターはナンシー・エームズ (Nancy Ames) 氏で、F S Cセンター長でもある。シニアプロジェクトディレクターは、私のスーパーバイザーであったレズリー・ハーガート (Leslie Hergert) 氏である。

2. 研修内容

L I Dプロジェクトは、サービス・ラーニング制度化に関する政策を可視性、確実性をもって普及するために、Service-Learning National Commission を開催することを目的とし、K-12の子ども2人を含めた20人の委員によって構成されている。多様性が選定のキーワードでありその多様性は、人種、民族、ジェンダー、職業、政治的な見解、地理的要因の全てを含む。委員会は、2001年まで年間を通して3回開催され、各委員会は2日間にわたり開催される。委員の役割は、①自らの専門的な知識と経験から、年間3回開催される委員会において、サービス・ラーニングをK-12のカリキュラムに組み入れるための提言をすること、②サイト・ビジット、グループ・ミーティング、サービス・ラーニング実践者の報告を通して、サービス・ラーニングがもたらす効果を評価すること、③サービス・ラーニングに関する委員会の勧告を、執筆や講演等とおして積極的に普及すること、④サービス・ラーニング普及の具体的方策として、関係諸機関との協働を各自展開することである。

ここでの具体的な日々の研修内容は、「サービス・ラーニングのリサーチ」「サービス・ラーニングの日本における効果的導入を狙った協働体制の構築」「米国教育政策全般のリサーチ」「EDC内の各種ミーティング・研修への参加」に、大別することができる。

(1) サービス・ラーニングのリサーチ：

文献やウェブサイト等のリソースから、独自に調査。スーパーバイザーに、テーマごとの報告書を提出。

- ・ 学術的な歴史的背景

- ・ 政策との連携
- ・ カリキュラム内容
- ・ 学校教育と地域教育におけるケーススタディ
- ・ マクロ的な教育改革政策との位置付け
- ・ 各セクターのコラボレーションスタイル
- ・ 連邦政府・州政府の助成金・補助金状況
- ・ ファンドレイジングの方法
- ・ リソースの蓄積

(2) 日本におけるサービス・ラーニングの効果的導入を狙った協働体制の構築：

- ・ フィラデルフィア学区へサイト・ビジット（2回）。サービス・ラーニングの授業に参加するとともに、多文化教育のサービス・ラーニングの授業（小学校4年生対象）を、2校で担当。また、フィラデルフィア学区のサービス・ラーニング専門家とサービス・ラーニングのビデオを作成。
- ・ 教職員研修を担当する National Helpers Network というNPOへサイト・ビジット（2回）。実際に教職員研修に参加。
- ・ Service-Learning National Commission に参加。委員、協力機関ほか、関係者へのインタビューと、リソースの獲得（2日間）。
- ・ Service-Learning National Commission へ参加。L I Dプロジェクトのブースでコーディネーターを担当（4日間）。

(3) 米国教育政策全般のサーチ：

- ・ EDC内でチャータースクールの立ち上げに関わっているプロジェクト会議への参加とスタッフへのインタビュー。
- ・ パートナー機関のNPO（Academy for Educational Development）へサイト・ビジット（1回）。親の教育参加システムに関してインタビュー。リソースの獲得。
- ・ EDC内の各種プログラム（ジェンダー教育、識字率向上、包括的保健システム、テクノロジー、児童虐待、ドラッグ&アルコール等）開発を担当するスタッフへのインタビュー。

(4) EDC内の各種ミーティング・研修に参加：

- ・ ファンドレイジングに関するミーティング
- ・ F S C主催 学校改革ミーティング
- ・ テクノロジーに関する研修
- ・ F S C主催 識字率向上にむけてのミーティング
- ・ F S C主催 グラントに関するミーティング
- ・ F S C主催 ミドルスクールにおける教育改革ミーティング
- ・ F S C全体会議（月1回）

3. 研修の成果

市民社会と公教育の先駆的な関係を打ち出しつつあると推察していたサービス・ラーニングと、そこにおけるNPOが果たす機能の多様性を現実に体験することができた。

サービス・ラーニングは、現在米国で推進されている教育改革の核となる戦略的なティーチング法である。連邦政府、州政府、自治体、そしてNPOとの協働のもと、学校教育、地域教育において積極的に展開されており、学校教育では、カリキュラムとの連携が強化され、現在、サービス・ラーニングを横断的なカリキュラム構築の戦略的ティーチング法として全面的に採用している学校区の増加がみられる。また地域教育においては、NPOとのコラボレーションを柱に、さまざまな世代を巻き込んだ多様なプログラムが繰り広げられている。

米国では、クリントン政権下、教育改革が強力に推進され、数々の実績をあげてきた。そこでの連邦政府、州政府、自治体、NPO、企業との具体的な連携が教育界にもたらす効果は目を見張るものがあり、市民社会にむけての新しい教育界のあり方のモデルとしても、多くの知見が得られるものであった。

今回、セクター間の協働によりK-12サービス・ラーニングの制度化を目標としたLIDプロジェクトに従事したことで、政策・実践・キャパシティビルディングの観点からの分析能力を高めることができた。

徹底したリサーチによる学術的な正当性と活動を展開しているアクターとをつなげ、政策形成者のネットワーキングとアドボカシー、世論調査等のツールを活用しながらの世論形成により、グラスルーツの有機的な運動と政策とをみごとに連携させ、目標であるサービス・ラーニングのK-12の制度化を達成しつつあるプロセスを体験することで、21世紀、きたるべき日本のシビルソサエティにおける教育のあり方のビジョンを有することができた。

米国のNPO事情

ボトムアップの有機的な運動とトップダウンの政策が連携した時に教育改革は具現化し、米国において、その社会変革の媒体となっているNPOの現状を目のあたりにした。

今回、所属したL I Dプロジェクトの関連NPOの中で、政策形成に大きく影響力を与えている事例を紹介しながら、米国の教育NPO事情に関する考察を深めていきたい。

1. Education Commission of the States (ECS)

この団体は全国展開をしている教育NPOで、公教育のあらゆる領域において、州知事、州の法律制定者、州レベルの教育関係者による政策の展開を促進するために設立された。2001年2月現在、49の州、ワシントンDC、プエルトリコ、バージンアイランドの知事が委員となっており、4,000人以上の政策形成者によるネットワークが形成されている。パートナーシップの確立、情報の共有化、リサーチと戦略の展開に有効な政策の促進等、あらゆる教育分野の向上が目指されている。NPOであるECSの財政は、州からの会費のほか、州、財団、企業からの助成金・補助金などで運営されており、1998年度の収支報告では、900万ドルのうちおよそ43%が州の会費となっている。州の会費は、人口や所得によって基本的な額が決定されている。

L I Dプロジェクトでは、政策実践具現化のための諸活動を担当し、政策を実践し、具現化するための州を選定し、ケロッグ財団の4年間にわたる40万ドルの資金により、K-12のサービス・ラーニングの制度化を具現化するプロジェクトを担当している。

政策実施プロジェクトの州の選定にあたっては、選定委員会が設置され、サービス・ラーニングの専門家である8人の委員によって選考、申請書受理→申請書審査→申請書の分類→委員に申請書送付→委員が個人ごとに申請書を採点→採点基準により委員を2チームに分ける→最終的決定権を持つ委員を選定→サイトビジット→サイトビジット情報の比較→州の最終選考という選考過程をもった。

選考基準は①サービス・ラーニングの展開における実施と政策展開、②K-12公立学校におけるサービス・ラーニングの制度化に関するキャパシティビルディング、③サービス・ラーニングの実施と政策展開にあたり実効的ネットワーキングのための包括的計画、④プロジェクトを主導する関係者の明記、⑤予測されるシステム変革と生徒に関する成果、⑥得られる経験・戦略・モデル・成果を他州・他学区と共有化する意思、⑦プロジェクトの目標を達成するために適した財政計画が基準のアウトラインであり、選定された州は、サービス・ラーニングの全米会議として重要な位置付けにある National Youth Leadership Council の会議への参加、州のサービス・ラーニング政策担当課のECSへの派遣、事業計画の完成、詳細な予算の提出、5州の共同記者会見、州の教育行政関係者による最も発行部数のある新聞への広報活動、ECSで開催される研修会議への参加等が求められる。ECSによる各州の評価は10段階でな

れる。

2001年夏には、ECSにおいて、50州サービス・ラーニング政策一覧表、サービス・ラーニング政策ツールキット（政策としてサービス・ラーニングを推進するための自治体向けのマニュアル。法的整備、財政的整備・人材育成整備、組織整備等に関する具体的な自治体のサービス・ラーニング推進策がまとまって、使いやすく整理されたもの）、サービス・ラーニングに関する自治体政策展開事例集等、現在までの経過をふまえたリソースが産出される予定であり、それによる今後の波及効果が期待される。

各セクターの政策形成者を一堂に集め、政策論議をする大会や会議等を主催し、メディアを使い、アドボカシーを積極的に展開をしていく戦略はみごとであった。

2. Academy for Educational Development, Inc. (AED)

K-12サービス・ラーニングリーダーネットワークとして、ステークホルダー（利害関係者）ネットワーク形成を担当している。サービス・ラーニング制度化を促進するため、サービス・ラーニングと接点をもつあらゆる多様な団体のネットワークを形成し、政策の普及を狙ったものである。政策決定過程で影響力をもったアクターのネットワーキングをしていくための手法を学ぶことができた。

核となるステークホルダーネットワークである運営委員会を初めに設立し、そこにおいてリーダーネットワークを形成していく。

リーダーシップネットワークは現在120人あまりで構成されており、サービス・ラーニング制度化の重要性の共有化、政策に関する連立、協力体制の強化、若者の包括、サービス・ラーニング制度化の方法が多様かつ公正であることの実証等を目標としている。世論形成をしていくにあたっての、ステークホルダーネットワークの形成・拡大・活用方法は、今後の日本におけるステークホルダーネットワーク形成を考える上で、非常に刺激的である。

3. National Helpers Network, Inc. (その後 Young Citizens と改称)

ニューヨーク市立大学大学院修士課程のプログラムのひとつであった若者のためのヘルパー（ここにおけるヘルパーは、コミュニティサービスに関わる National Helpers Network, Inc. の若者のボランティアの呼称である）プログラムをその起源とし、1982年に設立されたNPOである。ミッションは、ボトムアップの有機的な運動の一環として、質の高いサービス・ラーニングの機会を若者に提供することである。

現在、ニューヨーク中心部の子どもの半数が、ヘルパープログラムに従事している。ヘルパーは主として11歳から15歳の若者によって構成されているが、National Helpers Network は、小学校から高校までの生徒にサービス・ラーニングの機会を提供している。サービス・ラーニング推進のために、教員を対象としたネットワーク形成、ワークショップの開催、世代間の交

流・環境・福祉・識字・リフレクション・テクノロジー（ITを活用した振り返り＝内省＝の方法）ほか20種類ほどのサービス・ラーニングカリキュラムガイド等、多くの出版物がある。

行政職員や教職員が National Helpers Network 主催のワークショップ等に参加している現実を目の前にし、教育界におけるNPOの果たす役割、NPO主導型の行政とのパートナーシップを認識したとともに、セクター間を自由に移動しながら市民社会における教育づくりに関わるのが可能となる人的資源の蓄積にむけて、NPOが大きな役割を果たし、まさしく変革を推進する媒体となっていることを痛切に実感した。

将来への展望

- ① **政策決定過程に属するアクターへ、子育て・子育て政策、教育政策に関するアドボカシーをするネットワークの形成**
 - ・ 初等・中等教育へのサービス・ラーニング導入にむけた広報活動（シンポジウム・フォーラム等の開催）
 - ・ サービス・ラーニングに関する報告書の出版
 - ・ サービス・ラーニングに関する教材の開発・教育関係者の提供
 - ・ 日本の教育NPOのネットワークを進めながら、総合的な学習、子どもの参画、国レベルでの政策と自治体レベルでの政策の子育て・子育て支援政策、教育政策に関する整合性の調査等にむけた実現

- ② **米国の教育改革プロジェクトと、日本のプロジェクトとの連携を推進**
 - ・ マクロ的にサービス・ラーニングの日本への紹介を可能とするプロジェクトをフィラデルフィア学区サービス・ラーニング課と連携しながら推進し、日本における関係諸機関関係者が活用可能な教材の開発・配布、書籍出版に取り組む。
 - ・ Civil Society and Education in Japan といった実践と理論の双方をクロスさせた書籍を出版し、米国のNPO、教育関係者に紹介していきたい。

- ③ **教育NPO、子どもNPOの地域におけるネットワーク形成と地域社会における協働モデルの開発**
 - ・ 地域社会で活動している教育NPO、子どもNPOの重層的なネットワークを形成
 - ・ 既存の仕組みでは協働が困難な子ども会、PTA等の地縁組織等とNPOとの協働や、企業・行政とNPOとの協働を可能としていくプロデューサーとして取り組み。

- ④ **子どもNPOセクターの強化にむけた法的整備・資金整備・組織整備・人材育成整備**

吉見 れい (よしみ・れい)

大阪教育大学大学院

■ 研修先団体 (部署名・所在都市)

- 1) Center for Youth As Resources
1000 Connecticut Ave. 12th F NW Washington D.C. 20036
- 2) National Network for Youth
1319 F Street 4th F NW Washington D.C. 20016

■ 研修先でのスーパーバイザー (氏名・肩書き)

- 1) Marilyn Basette, Executive Director
Carla Dangziger, Communication Manager
- 2) Jacob B. Gold, Executive Associate

■ 研修実施期間

- 1) 2001年3月23日～2001年8月31日
- 2) 2001年9月1日～2002年3月2日

■ 研修テーマ

プリベンション・プログラムの開発手法について



National Network for Youth 主催全米シンポジウムの受付事務を担当

■ 研修概要

- 1) Center for Youth As Resources
若者主体のコミュニティ活動の展開を行うYARプログラムの展開方法と少年院への波及 (プリベンション・プログラムとしてのYARプログラムの意義について)
- 2) National Network for Youth
家出・ホームレス少年のシェルターを通じたユース・サポートとプリベンション・プログラムの展開

研修先団体概要 (1)	
団体名	Center for Youth As Resources
住所・連絡先・URL	1000 Connecticut Ave. 12F NW Washington D.C 20036 Phone 202-261-4131 / Fax 202-785-0698 URL : http://www.yar.org
年間予算額 (US\$) 収入源	約US\$ 1 million 助成金内訳：助成財団・関連団体助成・親団体からの借入れ等
組織の構成 (役員・ スタッフ・会員数 等)	役員：理事 15名 スタッフ：常勤 3名、インターン 1名 全米、海外あわせて80箇所のYARプログラム実施個所をもつ (2001年8月現在)
組織の使命	若者を積極的にコミュニティに結び付け、若者主導のサービスの拡大を通じて、コミュニティ生活を全米的にも国際的にも発展させること。
活動内容	①ガバナンスにおける若者と大人のパートナーシップ ②若者が助成金を獲得する ③若者主導のサービス という3つの柱を原則としてコミュニティの変革をもたらすのがYARプログラムである。 「若者とおとなが半数ずつで構成する」などの、YARプログラムのクライテリアに基づき、各地域に委員会を設置し、若者主導のプロジェクトに助成金を交付していくしくみ。 YARのセンターとしてのCYARは、各地域のYARへの助言・指導、あるいは、YAR興し、リーダーのトレーニング、ニュースレターやマニュアル作成、全米カンファレンスなどを行っている。
主な出版物	Training manual : Developing Communities in Partnership with Youth: A Manual for Starting and Maintaining Youth as Resources Program Newsletters : "Outlook" Others : YAR in Juvenile Correction
その他 特記事項	もともとは、National Crime Prevention Council (全米犯罪防止機構) のひとつの若者向けのプログラムとして出発し、犯罪防止を超えたコミュニティ活動として発展したため、1995年に独立した組織。

研修先団体概要 (2)

団体名	National Network for Youth
住所・連絡先・URL	1319 F Street 4F NW Washington 20006 Phone 202-783-7929 / Fax 202-783-7955 URL : http://www.NN4Youth.org
年間予算額 (US\$) 収入源	US\$ 1.5 million 会費 (12.4%)、寄付 (19.2%)、連邦政府委託・助成 (44.8%)
組織の構成 (役員・ スタッフ・会員数 等)	役員：17名 (ユース政策担当全米委員会：22名) スタッフ：常勤 8名、インターン 2名 会員数：875名 (会員組織 389、個人 439、連合組織 24、協会 23) (2002年2月現在)
組織の使命	この25年間、NN4Yは、若者が安全であり、健康的、生産的な生活を送ることができるよう保証するために貢献してきた。700以上のメンバー、1500以上の関連組織とともに、公共政策を形成し、社会を教育し、ユースワークのフィールドを強化する。このことで、若者、特に生活環境、不利な環境、過去の虐待、コミュニティの偏見によって、コミュニティに貢献する機会を持つことのできなかつた若者たちが守られるのである。
活動内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ユースワーク、コミュニティワークに携わる人々への短期的、長期的学習機会の提供：トレーニング、技術的援助、コンサルテーション、スタッフ交流など ・ニュースレターの発行、E-mailによる情報提供 ・アドボカシー活動 ・年1回のシンポジウムの開催
主な出版物	Newsletters : Policy Reporter, Network News, Journal : CYD Journal Fact sheets, Training manuals and other resources
その他 特記事項	もともとは、各地域の家出・ホームレス少年少女のためのシェルターのネットワークが全米レベルに発展した組織。少年たちのケアを通じて、様々なユースプログラム (プリベンション・プログラム、民族教育等) を付加せざるを得なくなり、ユースプログラム一般を扱う団体となっている。400近い組織会員の多くは、シェルターを運営する団体である。

研修の詳細

はじめに

2団体双方が、まさに組織の変化の時期にあった。そのため、スタッフの入れ替わりは、めまぐるしいものだった。双方とも、組織的余裕がなく、私の研修体制について、細かなケアができないからと、少々頭を痛めてくださったのであるが、私は、逆にその環境を利用し、むしろ、自らの関心の赴くままに行動ができたという意味では、非常に楽な立場にあったのかも知れない。

しかし、しばらくの間は、まさに米国NPO社会の常識、労働に対する社会通念等々を理解するだけでも精一杯だった。

1. Center for Youth as Resources (CYAR)

(1) Youth Led (ユース・レッド)

「子ども・若者主導」と訳せばいいと思うが、この概念は、ユース（子ども・若者：以下「ユース」とする）・プログラムを展開している米国の最新の考え方である。大人が子どもの面倒をみる、指導をする、援助するという発想ではなく、若者自らが企画し、行動していく、そして、大人はそれを支援する、あるいは、パートナーとしてともにコミュニティに貢献する、というスタンスである。

Youth As Resources (YAR) とは、この考え方を軸に、既存団体などをまきこんだ形で委員会を構成し、ユース発の大小のプロジェクトに資金提供をしていくプログラムである。審査基準は、子ども・若者が主体になっているかどうか、という点が特に厳しく問われる。プロジェクトの計画をたてる際に、おとなの忝意が見受けられるとあっさりと落とされるのだ。

そのユース・レッドという概念の全体像は、CYARオフィスでの資料の読み込みと、5月に参加したインディアナにあるCYAR中部オフィスでの研修を通じて、つかむことができた。インディアナではユース・プログラムに携わる人々を対象に、こうした概念を普及するための研修を行っている。また、そうした理念でコミュニティ活動が広がるようにと、ユースを対象にして活動する組織がネットワークを組んで、複数の助成金を一括管理運営し、効果的に活動を育成しようという動きを起こしていた。YARは、そうした理念に基づく運営の事業実績があるため、そのネットワークの中心となっている。

また、その中心である別のベテラン女性が、ボストンの Youth on Board というNPOの事務局長（私は彼女と2000年に京都市で会っている）とも協働で仕事を展開しているということがわかって、お互いに驚いた。

(2) National Crime Prevention Council (NCPC/全米犯罪防止機構)

これは、CYARの親組織に当たる団体である。

カーター政権時代の後半に、子ども・若者・家族政策担当長官としてホワイトハウスにいた

のが、ジャック・カルフーン (Jack Calhoun) であり、彼が引退後にたちあげたのが、National Crime Prevention Council である。彼はマサチューセッツ州の長官時代に、少年犯罪を犯した子どもたちが、自ら犯した罪を反省することなく、あつた弁護士の運・不運だけでものごとを考え去っていき、再犯率も高い現実を知り、これでは、いつまでたっても少年犯罪どころか、大人の犯罪もなくならないと考えた。この経験から、「犯罪防止＝取り締まりの強化」ではなく、むしろ若者を貴重な社会資源と考え、そうありうるチャンスを創造する活動として考えたのがYARプログラムだった。CYARのスタッフが非常に彼を尊敬しながら、仕事をしているのは、随所にみてとれた。

(3) YARプログラムの魅力＝フランチャイズ・YAR

YARは、独自の基準に沿って運営される。特徴は、必ずプログラム選定委員会や活動グループに一定のユースが大人と対等に参加していることを条件とし、徹底した若者主導の理念にこだわることだ。結果として、ユースが生き生きと事業展開をしているのが手にとるようにわかる。YARプログラムを紹介する研修の場では、参加者が非常に興味をもって質問をしていくのを何度も目にした。まだまだ大人指導型が多い現場のユース・プログラムが頭打ちになっている団体にとっては、非常に新鮮なものであるようだった。

YARプログラム全体の評価が大学に委託され、成果として大学院の修士課程の論文を書いたマイケル・ロッドマン Michael Rodman 氏のYARプログラムについての文書は興味深いものがあつた。彼は、ボトムアップ型のネットワークとはちがい、形と理念を地域ごとにアレンジし、既存団体でも新規団体でもいつでも始めることのできるというYARプログラムの展開を、フランチャイズ・プログラムと呼んだ。彼は、このプログラムに魅了され、理事となり2001年2月から理事長を務めている。

全米でも最先端のユース・プログラムを調査している American Youth Policy Forum (AYPF) という団体でも、YARプログラムを注目に値するものとして、既に1997年にはとりあげていた。

Youth as Resources in Juvenile Justice (YAR in JJ/少年審判におけるYARのとりくみ)

犯罪防止をもとに始めたこともあり、CYARが最も力を入れているのは、このとりくみである。少年院にYARを取り入れるには、非常に苦労があつた。最も感心するのは、YARを一般地域で普及させた上で、少年院職員に押し付けるのではなく、関心を抱かせ、結果職員の主体性によって、YARを始めさせるにいたつたというその戦略である。つまり、少年院へ波及するまでに一般地域で、まさに「うわさ」になるほど成果をあげているという前提の活動があつてのものだ。10年前には、少年院は非常に荒れていて、YARを実行できる状態ではなかったから、少女のいる少年院から実績をあげていった。今では、YARに参加することで、自らの価値に気がついた(とりもどした)少年院出身の理事、あるいは、行政職員が地域で活躍している。最も成果をあげているインディアナ州では、少年院(Boys' School, Girls' School: 男女用施設双方)を訪問し、YARプログラムに参加している若者たちと話をすることができた。

さらに、YAR in JJ では、その評価に多額のお金がかけている。ユース・プログラム関係専門の民間業者が、5年以上にわたり、きめ細かなインタビューを行うことで、いかにYAR in JJが成果をあげているかを証明している。YAR in JJをさらに全米に普及するための機構として、初めてのYAR in JJ 全米顧問会議（Youth As Resources in Juvenile Justice National Advisory Council）が2001年5月にたちあげられた。私は、そこにオブザーバーとして参加する機会を得た。少年院においてYARプログラムに参加している少女たちをパネリストに招き、大学教授、地方行政職員、連邦政府職員等が、意見交換を行うというものであるが、こうした要職にある人々が、生き生きした少女たちに驚きのまなざしを向けていた。今後、少年院でのとりくみは、大いに広がるのではないかと思われる。

全米YARプログラム大会（National YAR Program Conference）

7月に行われた。全米80箇所の現場から、すべてが参加するわけではない。2月ごろから、財政難によるスタッフの削減、さらに事務局長人事でCYARが大きくゆれたため、大会のための準備が遅れ、参加は100名にも満たなかった。スタッフが減らされた体制で、20歳の女子学生2人がローカルYARとの連絡調整、国会議員の事務所への交渉など、あらゆる準備作業を担い、やりとげたパワーには驚かされた。私はカメラワークを担当した。

大会最終日には「Hill Day」と称して、キャピタル・ヒル（Capitol Hill：連邦議会議事堂や国会議員会館の一連の建物）で、YARプログラムのアピールを行う。おもしろいのは、「Hill Day」は、アドボカシーのためのネットワーク組織と連携したとりくみとなっていて、その日にYAR以外のユース団体もあわせて自らの団体のアピールを行う。共同でアピールの場を形成するというアドボカシー・ネットワークは、実は、アメリカン・ユース法（Younger Americans Act）の制定に向けた共同戦線である。この点については、後述の「米国のNPO事情」で述べたい。

2. National Network for Youth（NN4Y）

（1）NN4Yとは

パンフレットをみると、ユース・プログラムの百貨店のようでもあるが、概要でも述べたように、もともとは、家出・ホームレスの子どもたちのためのシェルターのローカル・ネットワークが、さらに全米ネットワーク化されたもので、自然に形成されてきたという。シェルターに来る子どもたちをケアしていると、自ずとそれぞれのニーズに応じたプログラムを展開せざるを得なかった。それが、①エイズ防止プログラム、②同性愛者のためのプログラム、③先住アメリカ人のためのプログラム、④10代の妊娠を防止・対応するプログラム などである。

（2）組織の変化

全米組織が何をしているのか、ということについては、現場がどう動いているのかを理解する必要があると考え、スタッフ・インタビューと並行しながら、さっそく、9月末のサイト・

ビジットの計画をたてた。が、9.11により、それは12月まで延期せざるを得なかった。さらに、9月中は、オフィスが工事中で自宅待機状態で、サイト・ビジットの計画をしていた。

10月1日に2年ぶりに新しい事務局長が着任したため、非常に緊張した空気に包まれ、スタッフ・インタビューも思ったようには運ばなかった。非常に興味深いのは、新しい事務局長の着任によって、スタッフがどんどん入れ替わっていくことだった。ようやくインタビューしたスタッフがどんどん去り、新しい事務局長が、どんどん新しいスタッフを連れてくる。

私がインタビューしたスタッフの多くは、NPOにはめずらしく、長年勤務しているスタッフだったが、これは、13年いたという前任の事務局長の影響でもあろう。非常に家庭的な雰囲気や仕事を大事にしていた前任者と比べ、新しい事務局長は、NPOや子ども・家庭政策の法律領域での経験を多くもつが、直前の職歴がIT関連のビジネス畑の社長ということもあって、非常にビジネスライクな仕事振りであり、前任に慣れたしんだスタッフは、どんどんとやめていった。

彼女は、まずは、HPの手直し、次に、会計処理の適正化といった領域の改革に乗り出した。900近い会員団体や個人へのサービスを提供する全米組織としては、ある意味では、顧客サービスという視点で業務を発展させる必要もある。そうしなければ、会員拡大もできないし、既存の会員も他のネットワークに流れていくという意味では、まさに競争の世界だ。ただ同時にNPOのネットワークは単なるビジネスではなく、社会変革の視座、そして、思い・情熱を伝えあう媒体でもある。こうしたときに、ビジネス感覚重視の空気が支配していきつつあるNN4Yにおいて、今後、会員がどのように反応するのだろうかという視点で、今後の成り行きを追うのは一見の価値がある。多くの理事は、少年・少女と接触している現場を担う代表者であるため、少なくとも自らの組織には、非常に家庭的な雰囲気を最も大事にしている人たちだからである。

(3) サイト・ビジット

12月にはいってようやく、サイト・ビジットを実現できた。サイト・ビジットの記録は、別途HP (<http://www5d.biglobe.ne.jp/~JYTH>) に掲載しているので、その内容とは別の点をあげておきたい。

特筆すべきは、多くのシェルターが、緊急一時避難シェルターにとどまらず、自立訓練シェルター、社会復帰シェルターという3段階があり、徹底して自立までのプログラムが用意されているということである。指導員だけでなく、生活技術訓練トレーナーなど充実した人材が配置されていた。

(4) シンポジウム

ここNN4Yでも、年1度の全米会議が開催される。9.11の影響で、飛行機に乗るのを人々が忌避する傾向にあったため、どれくらい参加者が集まるかということが危惧されたが、約600人の参加者があった（前年は900人の参加があったという）。私は、受付業務のほか、急遽資金繰りで確保できなかったカメラマンの代わりに、再びカメラワークも担当した。

組織内部の独自の表彰制度によって、組織や個人を表彰していく。偶然、この年Youth

Leaderの表彰を得たのは、7月のCYARの全米大会で出会ったフロリダの17歳の少年だった。事前にこの情報を得ていた私は、CYARに連絡をとったところ、コミュニケーション・マネージャーが大変喜んで、彼の晴れの舞台（Hill Dayでのキーノートスピーカーでもあった）にかけつけ、その後、彼のフロリダでのYAR活動についてのインタビューを行っていた。

CYARも（その親組織NCPCも）NN4Yも、前述のアドボカシー・ネットワークであるNational Assembly of Health and Human Services Organizations（通称National Assembly）に加盟しており（その他、全米YMCAもここに含まれる）、公共政策担当者などのスタッフ同士が日常的に交流しているのだが、こうしたちょっとした情報というのが、提供されていないのは、私には少し不可解でもあった。しかし、いずれにせよ、つないだことで、双方の団体が喜んでくださったことを考えれば、私にとっては、ラッキーなチャンスをいただいたということになる。

NN4Yのシンポジウムの最後も「Hill Day」である。私は、12月のサイト・ビジットで訪れた際にボストンのシェルターで出会った青年が、国会議員会館でプレゼンテーションを行うことを聞き、カメラ・ワークにかけつけた。ボストンのシェルターを運営するNPOの副理事長は、NN4Yの理事でもあり、彼が来ることを知らせてくれた。

自分たちの州の国会議員を呼び出し、その場で彼に団体から賞を贈るという場だった。彼は、地元マサチューセッツ州選出のケネディ上院議員（この日はあいにく代理で秘書が出てきた）に向かって、こう語った。「あなたが、国会で活躍してくれているから、自分たちの組織もがんばっている。そして、僕のように、ドラッグでだめになりかけていた若者を助けることができる。僕は高校に行きなおし、今は、シェルターで働きながら、正規のカウンセラーになるためにカレッジで心理学を学んでいる。最近、ようやく自立支援シェルターを出て、自分のアパートを借りたところです」

NPOのサポートによってたちなおった若者が国会で国会議員に向けて自らの過去を語りアピールする。こんな文化を一日もはやく日本で構築したい、と思っている。

1. 9.11を通じて

ちょうど、1つ目の団体から、2つ目の団体へ移行したのちに、9.11事件が起こった。NPO大国・米国において希望に燃え、多くを学ぼうとしていた私にとって、9.11は、私の米国観を変えた。

NPOの人たちは、アフガンへの報復を当然かあるいは仕方ないものだと思っているようだった。NPOというのは、国際的立場としても民主・反戦勢力だという私の安易な思い込みがあったのだが、それはあっさりと打ち消された。

一方、ブッシュ大統領の対アフガニスタン政策に反対するNPO関係者たちとの会話の中で、前任のクリントン大統領が、いかに国内に目を配った政策をとっていたのかという視点で高く評価されているかということもわかった。実際、彼は、チャータースクールを大いに推進し、ワシントンDCだけでも40のチャータースクールがあった。日本でのチャータースクールの印象は、一般的に「自由」を求めたものであるかに見えるが、米国の多くのチャータースクールは、民族的問題・貧困などの環境にある子どもたちのために、既存の教育システムを大胆に改革した代替的学びの場として成り立つほうが多く、まさに、多様性 (diversity)、反差別の政策を後押しし、あるいは、それに後押しされてできたものだ。

国内の問題にメスを入れるというのは、勇気のある行為であり、その意味でクリントンは、スキャンダルの一件を除けば、政策的・能力的にも高く評価されている大統領であったのだ。

それまでさんざんブッシュ批判をしていた人々が9.11以降一斉に大統領支持に様変わりしたこと、マインド・コントロールともとれる異様なマス・メディアの攻勢には、驚いた。多様な人種・民族の米国人を登場させて、「I am an American.」を繰り返すコマーシャルは、これまで、NPOが構築してきた多様性、反差別といった理念を、アフガニスタンへの攻撃を一致して支持することに利用しているようにも思えた。NPOの活躍により、多様性、反差別といった理念は打ち消しようのないものとなり、政府も国会議員もそろって口にするようになっている。しかし、これはもしかすると米国内部に向けた政策的まやかしではないのか？とも思えた。さらに驚いたのは、ユダヤ人関連のNPOもアフガニスタン攻撃には賛成だったということだ。彼らの多くが米国政府、そして、巨大な米国内財団から資金を得ていることを考えれば容易に理解できる。

しかし、米国内でも報復への批判の声は、9.11事件の被害者の遺族からさえも徐々に始まっており、今後、アフガニスタン現地で活動をしているNGOや、アフガニスタンの人々自身が戦争に対する生の声が、世界を変えるのではないかと思う。9.11を通じて、NPO・NGOと政治、国際政策そして、戦争をどう考えるかは、私にとっては、切っても切り離せない課題となった。

NPOにとって9.11がもたらした深刻な問題は、すべての寄付が9.11関連に集中し、日常の活動を行っているNPOへ寄付や助成金がまわってこないということだった。寄付の依頼をし

でも「ごめんなさい、今年は、9.11の被害者のために寄付をしたの」と断られる事例は、山ほどあり、民間財団もなかなか日常活動には、助成金を出さない。2月の終わりに訪ねたサン・フランシスコの団体でも、同じことを聞かされた。

2. それでも学ぶこと

9.11後、気を取り直して行ったサイト・ビジットで、それでも、やはりNPOが米国社会変革に大きく貢献しているという実際を改めて確認することができた。

ユースに関わるNPOは、ユースに関わる裁判官や、弁護士、そして教師を教育し、社会システムを改革していくのは自分たちだという自負を持っている。

「政府、行政には、きちんとした役割がある。市民が決めたことを、きちんと決めたとおりに仕事をするのだ。彼らが、決められたとおりに杓子定規であることは、民主社会にとって必要だ。だからこそ、彼らにできない仕事をわれわれが創造し、担うのだ」という認識だ。行政の職員は気がきかない、杓子定規だと批判するのは的外れであることがわかる。融通のきく漠然とした条例、運用の範囲の拡大、要綱行政がどれだけ利権と結びつく要素をもっているかというのは、日本の社会が証明している。

NPOは、「批判勢力」ではなく、「実現し、提案し、変革する勢力」だ。ドラッグで死にかけていた少年が、さわやかなスーツ姿で国会議員会館でアピールする・・・そういった場やチャンス創造しているのがNPOである。

この動きは、実は、National Assembly が制定を推進している Younger Americans Act (ユース・プログラムの発展的展開をサポートするための法律) の一環である。At-risk (危機にある、危機に直面している) ユースのためのプログラムは、メニューが出揃い、一定の成果をあげてきた。しかし、それは、あくまでも緊急の状態を救う程度にとどまっている。今後、彼らに必要なのは、彼らが創造的に社会参加を継続していくことをサポートするプログラムであり、その財源を保証する必要がある。芸術、スポーツ、学術といったあらゆる分野で彼らが自らの力を磨いていける社会的環境を整備しようというものだ。これが、CYARの項で述べたアメリカン・ユース法の経過と目的だ。

日本には、そんな施策はとっくにあるではないかと思うだろう。大きな違いは、日本のそうした施策による公金は、ある程度家庭環境の安定した子どもたちに提供されるが、米国の場合は、逆だということだ。日本では、家庭環境に問題のある子どもたちに公金がなかなか届かず、より安定した家庭の子どもたちだけがそうした施策の恩恵にあずかれるのだ。これは、私が行政の国際交流を担当して感じていたことだ。本来、公金は、どこに注がれるべきなのか。この構造の変革が必要だと思っている。

さらに、NPOの相互のネットワークの強さを実感する。民間財団に支えられた財源の豊かさは、NPOが多様に存在する余裕を与え、民間財団同士の競争が、NPOを鍛え、鍛えられたNPOは、政治にも行政にも大きな影響力を持っている。

先に述べたNational Assemblyは、ユース・プログラムに関わる全米団体のネットワークであり、国会でのアピール活動を組織すると同時に、会員団体それぞれの全米組織としての成長を相互研鑽を促している。非常に興味深かったのは、National Assembly が、NPOの報告書作成様式の条例をつくっているということだ。私は、そのCEOに日本的な間の抜けた質問をしてしまった。「行政が必要以上に干渉するのを防止するためですか?」「いや違うよ。市民の信頼を得るためのアカウントビリティとして、より透明性を確保するためだ」。つまり、より市民にわかりやすいより詳しい報告書のあり方をNPO自らが共同で条例化しているのだ。

CYARでは、研修期間中は本当にありとあらゆる書類を見せてくれた。「Publicとは、ちゃんと市民に責任を果たせるという意味よ。だから、政府も私たち情報はNPOも自らの情報を公開しなくてはならないし、組織で共有されるのは当たり前のことよ」。これは、コミュニケーション・マネージャーの偉大なることばだった。

将来への展望

1. 出版

米国のユース・プログラムの一部を紹介する本として、本格的な出版をめざす。

日本にはほとんど見られない事例が多く、今後私が事業を開始するにあたって、多くの人とイメージを共有していきたいし、日本ではどう実現できるのか、という議論を始めるための最初の素材となるからである。

2. 任意団体として活動開始

当面は、少年に関わる問題についての講演・事業企画・相談等を任意団体（税法上は個人事業）として展開していく。

活動を通じて、適切な組織形態を模索していきたい。

3. シェルターの設置・運営

既に都会では、家出をし、麻薬に手をそめ、犯罪に手をそめていっている若者がいる。そうした子どもたちが身をよせ、サポートできる場をつくっていきたい。

日本の少年審判制度は、非常に質の高いものであることを米国をみて改めて実感した。非常に見識のある専門家たちがおられる。

しかし、犯罪を起こさないとそういう人たちに会えないのも事実だ。NPOは、若者が犯罪を起こす以前に、そうしたあたたかい人々とのふれあいの機会を創造することが可能だと思う。そうした場として、シェルターを運営していきたいと考えている。

また、少年院等との交流を促進し、YARプログラムのような非行防止と犯罪少年の社会復帰機能を兼ね備えたプログラムの展開を図っていきたい。

子どもが犯罪を起こした際、親や学校を責めるだけの風潮に歯止めをかけ、社会、地域、そしてまさに他人が子どもや若者たちに関われる関係のネットワークを構築していく。

4. 若者主体の事業

上記を通じてであった若者たちが、自らの企画・事業・仕事づくりを実現していけるような環境整備を行っていく。単に、既存の社会に適応していく更生ではなく、若者がもてあましていけるエネルギーを社会的創造に向けられるようなしなやかづくりをしていきたい。

大人社会に疑問を感じ、抵抗を試みた彼らこそが実は、社会の矛盾を身をもって体験した分、社会の変革の方向性を直観している可能性を秘めているのだと考える。

付録

1. 資料／研修中に訪問した団体一覧
2. 用語解説
3. 日米センターNPOフェローシップ募集要項

〈資料〉

フェロー訪問先一覧

井波 純子

(1) ファウンダー-NPO

	団体名	URL
	住所	
1	Alexandria United Way 300 North Washington Street Suite 100, Alexandria, VA 22314	http://national.unitedway.org
2	United Way of America 701 North Fairfax Street, Alexandria, VA 22314	http://national.unitedway.org
3	United Way of the National Capital Area 95 M Street ,SW Washington DC	http://national.unitedway.org
4	Combined Federal Campaign of the National Capital Area 607 14 th Street, NW. Suite 510 Washington DC 20005	www.cfcnca.org

(2) 中間・サポート・情報センター組織

1	Washington Council of Agencies 1001 Connecticut Avenue. NW Suite 925, Washington DC 20036	http://www.wcanonprofits.org/
2	The Support Center of Washington 2001 O Street, NW Washington DC 20036	www.scw.org

(3) NPO/グラスルーツ

1	Northern Virginia Family Service 100 North Washington Street, Suite 400 Falls Church, VA 22046	www.nvfs.org
2	Carpenter's Shelter 930 North Henry Street, Alexandria, VA 22314	www.carpentersshelter.org
3	AMI of Northern Virginia 6165 Leesburg Pike, Falls Church VA	http://users.erols.com
4	Northern Virginia AIDS Ministry 2445 Army Navy Drive Third Floor Arlington, VA 22206	www.needsyou.org
5	Gifts in Kind International 333 North Fairfax Street, Alexandria, VA 22314	www.giftsinkind.org
6	Center of Musical Studies 5402 Duvall Drive, Bethesda, MD 20816	www.musicalstudies.com

(4) 政府機関

1	National Association of State Directors of Special Education, Inc.	www.nasdse.org
	1800 Diagonal Road, Suite 320 Alexandria, VA 22314	

(5) プロフェッショナルファンドレーザー、コンサルタント

1	Peter Wolk	
	1735 20 th Street.NW Washington, DC 20009	
2	Michael Gellman	
	6905 Rockledge Drive, Suite 700 Bethesda, MD 20817	

(6) 参加した会議、講座、ワークショップ

	名 称	内 容
1	Carnegie Endowment for International Peace	
	出版記念ランチョン	
2	The Support Center of Washington	
	資金調達基礎、資金調達計画、資金調達の実際、理事の役割、理事会、予算の立て方、ダイレクトメール利用法、資金調達イベントのやり方、NPO設立	
3	Washington Council of Agencies	
	ワシントンポスト紙NPOベストプラクティス賞	
4	The Foundation Center	
	財団とグラスルーツ助成	
5	AMI of Northern Virginia	
	精神障害者家族学習会	

金子 洋二

	会議・講座・ワークショップ等
	団体名
	住所 (URL)
	10th Annual Conference — Food Is Our Commonwealth: Beyond Business as Usual
1	Pennsylvania Association for Sustainable Agriculture (PASA) 114 West Main Street, Millheim, PA 16854 / URL : www.pasafarming.org
	Local Foods — Local Farms Advocacy Week
2	Just Community Food Systems of South Central Pennsylvania PO Box 4691, Gettysburg, PA 17325 / phone : (717) 334-7634 ext.158
	PA Summit for Volunteer Watershed Monitors
3	Pennsylvania Organization for Watersheds and Rivers (POWR) 25 N.Front St., PO Box 65, Harrisburg, PA 17108-0765 / URL : www.pawatersheds.org
	Delaware Valley Grantmakers Speakers Series
4	Delaware Valley Grantmakers 230 South Broad Street, Suite 4C, Philadelphia, PA 19102 / URL : www.dvg.org
	The Impact of the Presidential Faith Based Initiative on Social Services In Pennsylvania
5	United Way of Pennsylvania 17 South Market Square, Harrisburg, PA 17101 / URL : www.uwp.org
	Lunch Meeting
6	Association of Fundraising Professionals 1101 King Street, Suite 700, Alexandria, VA 22314 / URL : www.nsfre.org
	Spring Research Forum — The Impact of Information Technology on Civil Society
7	Independent Sector 1200 18th Street, NW, Suite 200, Washington, DC 20036 / URL : www.independentsector.org
	Leveraging Your Assets: Social Entrepreneurial Strategies for Nonprofit Organizations
8	Grantmakers of Western Pennsylvania 650 Smithfield Street, Suite 210, Pittsburgh, PA 15222 / URL : www.gwpa.org
	Tax Policy for Energy Security, Job Creation and Environmental Quality
9	Citizens for Pennsylvania's Future 212 Locust Street, Suite 401, Harrisburg, PA 17101 / URL : www.pennfuture.org
	Earth Day 2001
10	Capital Area Greenbelt Association PO Box 15405, Harrisburg, PA 17105-5405 / URL : www.caga.org
	Getting to 10% Conference 2001
11	Citizens for Pennsylvania's Future 212 Locust Street, Suite 401, Harrisburg, PA 17101 / URL : www.pennfuture.org
	2001 Washington Post Award for Excellence In Nonprofit Management
12	Washington Post Co. 1150 15 th Street, Washington, DC / URL : http://www.washpostco.com

13	The Courage to Lead — Using the Drucker Foundation Self-Assessment Tool
	First Nonprofit Mutual Insurance Company
	111 N.Canal Street, Suite 801, Chicago IL 60606-7206 / URL : www.firstnonprofit.com
14	12th Annual Conference
	National Council of Nonprofit Associations (NCNA)
	1900 L Street, NW, Suite 605, Washington, DC 20036 / URL : www.ncna.org
15	Ithaca Hours, Inc
	PO Box 6731, Ithaca, NY 14851 / URL : www.ithacahours.org
16	Visit for Sustainable Farms
	Just Community Food Systems of South Central Pennsylvania
	PO Box 4691, Gettysburg, PA 17325 / phone : (717) 334-7634 ext.158

PANO (ホスト団体) 関連ワークショップ

	名 称	月 日	場 所
1	Diversifying Your Fundraising	2/14	York, PA
2	Hire Right, Fire Right	2/28	Philadelphia, PA
3	Capital Campaign	3/27	Harrisburg, PA
4	The Role of Board and Staff In Mission, Management, and Money	5/23	Harrisburg, PA

末村 祐子

	団体名
	住所
1	United Way of Buffalo 742 Delaware Avenue · Buffalo, New York · 14209
2	Local Initiative Support Corporation (LISC) 733 3rd Avenue, 8th Floor New York, NY, 10017
3	SEEDCO 915 Broadway, 17th Floor New York, New York 10010
4	Cause Effective/Nonprofit resource development 505 Eight Avenue suite 1212
5	TIMES SQUARE Business Improvement District 1560 Broadway Suite 800 New York, NY,10036
6	Common Ground Community 475 West 57th Street, New York, NY 10019
7	Alliance for Nonprofit Governance 1050 Park Ave, New York, NY 10028
8	National Executive Service Corps 120 Wall Street, 16th Floor New York, NY 10005
9	Open Society Institute 400 West 59th Street New York, NY 10019
10	Pratt Institute Center for Community and Environmental Development Steuben Hall 379 Dekalb Avenue Brooklyn, NY 11205
11	Gift in Kind International 333 N. Fairfax Street Alexandria, VA 22314
12	The Urban Institute 2100 M Street, N.W. Washington, DC 20037
13	Ford Foundation 320 East 43rd Street New York, NY 10017 USA
14	The Robin Hood Foundation 111 Broadway, New York, NY 10006
15	New York Community Trust 2 Park Avenue, New York, NY 10016
16	New York Foundation Empire State Building 2901 Floor 350 5th Ave New York, NY 10118-2996
17	New York Women's Foundation 120 Wooster Street New York, NY 100012
18	Foundation Center 79 Fifth Avenue, New York, NY 10003
19	New York Regional Association of Grant makers 505 Eight Avenue Suite 1805 New York NY 10018-6505

参加した会議

	名 称	月 日	場 所
1	Alliance for Nonprofit Management Annual Conference	4/18-21	Cleveland, OH
2	Alliance for Nonprofit Governance Symposium “View from the Boardroom”	6/19	New York City
3	Seedco & United Way of New York City Social Business Management Training Session	1/7	New York City UWNYC
4	Pfizer Pharmaceuticals Inc & UWNYC Pro-bono Seminar	1/9	New York City
5	PICEED& Community Housing Development Organizations (CHDOs) Training session	10/30	New York City
6	Foundation Center Fundraising Consultants Network	12/6	New York City Foundation Center

吉田 浩巳

期 間	内 容
10 / 16 (月)	ジョンホプキンス大学にてロシアとウズベキスタンのNPOの現状報告会に参加 (レスター・サロモン氏の話聞く) <参加者 10人>
10 / 17 (火)	午前：メリーランド州政府：職員からNPOに対する助成についての説明を受ける <参加者 8人> 午後：ランチミーティングに参加 <参加者 13人>
10 / 19 (木)	ケンブリッジで開催の「NPOとメディア」のセミナーに出席
10 / 22 (日) ～ 24 (火)	ワシントンD.Cで開催されたINDEPENDENT SECTORの総会に出席 (マネジメントなど3日間で13のセッションに参加)
10 / 26 (木)	ワシントンD.Cで開催の「ボランティアマネジメント」セミナーに参加
10 / 31 (火)	終日：フレデリックで開催の「Planned Giving」セミナーに参加
11 / 01 (水)	年に1回開催されるフィランソロピーランチオンミーティング (ハイアットリージェンシーホテル) に参加
11 / 02 (木)	ワシントンD.Cで開催の「会計及び検査」セミナーに参加
11 / 12 (日) ～ 14 (火)	ワシントンD.Cで開催のNational Leadership Forum 2000 (National Center for Nonprofit Boards主催) に参加
11 / 15 (水)	Maryland Association of Nonprofit Organizations の総会参加
11 / 21 (火)	ワシントンD.Cで開催の「コンピューターを使った寄附システム」についてのセミナーに参加
11 / 27 (月)	Maryland Food bank で研修
12 / 04 (月)	「How to start Nonprofit」セミナーに参加
12 / 07 (木)	ワシントンD.Cで開催の「評価プログラム」に参加
12 / 10 (日) ～ 14 (木)	WISPで開催の「Advocacy Leadership Fellows Program」に参加
12 / 22 (金)	午前：プライベートクール見学
01 / 10 (水)	午前：ワシントンD.CでMeyer Foundationのプログラムオフィサーとmeeting コンサルタント、EDと一緒にNPO合併交渉に参加
01 / 11 (木)	ワシントンD.CでMeyer Foundation主催のリーダーWorking Groupに参加
01 / 12 (金)	午前：「NPOスタート」セミナーに参加
01 / 16 (火)	早朝：ワシントンD.Cで始めたばかりのラテン人のNPO設立相談業務に立ち会う。 午前：アドボカシーミーティングに参加 午後：アナポリスでのボランティアネットワーク会議に参加 夕方：州議事堂においてメリーランド州副知事及びSenatorと面談
01 / 17 (水)	午前：ワシントンD.Cで開催の「Executive Roundtable」に参加 午後：Baltimore Community Foundationとミーティング

01 / 18 (木)	午前：モントゴメリーカウンティーで開催の「国立公園改修後の運営管理の方向を探る会議（行政からNPOへ）」に参加 夕方：コンサルタントと面談「コンサルタント業務とNPOの合併」 午後：「Executive Roundtable：NPOと可能なロビー活動」に参加
01 / 29 (月)	午前：カレッジパークで開催された犯罪者の社会復帰プログラムに関する政府の委員会に参加 午後：ワシントンD.Cで開催のアドボカシーリーダー会議に参加
01 / 31 (水)	終日：コロンビアで開催の「すばらしいNPOをめざして」講演会に参加
02 / 01 (木)	午前：アナポリスで開催の「Nonprofits Day」に参加 午後：アナポリスの州議事堂でsenatorと面談
02 / 06 (火)	午前：ワシントンD.Cでの「Campaign」セミナーに参加 午後：ジョンホプキンス大学の教授とEDのインタビューに立ち会う 「生徒のNPOへのインターンシップの受け入れについて」
02 / 07 (水)	ワシントンD.Cでの「NPOでの成功する雇用」セミナーに参加
02 / 08 (木)	午前：ボルチモアコミュニティ財団での「EDの補強プログラム：EDバンク」の助成説明会に参加 午後：ファミリー財団との助成打ち合わせに同席及びアナポリスでの州議会の委員会傍聴（NPOの助成）
02 / 14 (水)	「Management Innovation Meeting」に参加
02 / 15 (木)	「Public Speaking」セミナーに参加
02 / 22 (木)	ラウンドテーブルに参加（Planned Donation）
02 / 23 (金)	プログラムチームミーティングに参加
02 / 26 (月)	ワシントンD.CでNPOサポートプログラム担当者とミーティング
02 / 27 (火)	午前：ラウンドテーブルに参加（ホームレス支援のNPOがchair） 午後：Web site 研修プログラムに参加
02 / 28 (水)	終日：フレデリックで開催の「Budget and Planning」セミナーに参加
03 / 01 (木)	午前：ジョンホプキンス大学で開催の「ブレックファーストセッション」に参加
03 / 06 (火)	早朝：Community Association Chairpersonと面談 午前：ワシントンD.Cでの「Grant Research」セミナーに参加 午後：ファンドレイズマネジャーとのインタビュー
03 / 07 (水)	終日：Columbiaでの「NPO Excellence」セミナーに参加
03 / 08 (木)	終日：ボルチモアでの「Fundraise」のセミナーに参加
03 / 09 (金)	終日：国連を巻き込んだペルーの母国語（南米5カ国共通言語）普及NPOと面談
03 / 12 (月)	終日：国連を巻き込んだペルーの母国語（南米5カ国共通言語）普及NPOと面談
03 / 13 (火)	NPO(博物館)へのED派遣プログラムの審議に参加 Management Innovation Project会議に参加
03 / 14 (水)	午前：「Corporate Solicitation」セミナーに参加 午後：ボランティアセンターEDとの面談

吉見 れい

(1) 会議・研修等

	会議名 主催団体	場所 月 日
1	Youth Crime Prevention Conference	Texas
	National Crime Prevention Council Youth Crime Watch of America	4月5日～11日
2	Philanthro Talk Grassroots Funding Speaker : Robert O. Bothwell	Foundation Center Washington (D.C.)
	Foundation Center	4月24日
3	Congressional Briefing on Understanding Violence from a Developmental Perspective	Rayburn House Building (D.C.) (国会議員会館)
	Hosted by Congressman Robert C.Scott	4月24日
4	Community Works Implementation Training	National 4-H Conference Center (D.C.)
	Street Law, National Crime Prevention Council	4月25日～26日
5	Girls' Voices	Maryland University (D.C.)
	The Empowerment Program	5月4日
6	Youth As Resources in Juvenile Justice National Advisory Council	Indiana
	CYAR	5月11日
7	日本人補習校	Indiana Orchard School
	地元日本人運営委員会	5月12日
8	YAR in Montessorri Elementary School	Indiana
	CYAR	5月15日
9	Youth Philanthropy Initiative	Indiana
	Network Meeting	5月15日
10	Youth Leadership Development Training	Indiana
	Community Partnership with Youth	5月15日
11	Men Can Stop Rape Presentation	Wilson High School (D.C.)
	Men Can Stop Rape	6月1日
12	Youth Dialogue in Youth Dialogue on Racism and the Juvenile (in) Justice System	Cesar Chavez Public Charter High School (D.C.)
	Cesar Chavez Public Charter High School	6月6日
13	American Youth Policy Forum — Lunctime Forum “Reinventing Youth Corps for the 21st Century”	Rayburn House Building (D.C.)
	American Youth Policy Forum	6月15日
14	Youth Leaders Against HIV/AIDS	The home of The Ambassador of Mali Cheikh Omar Diarra (D.C.)
	International Youth Foundation	6月20日
15	National Youth Issues Panel Strengthening Our Future: Advancing the Service Movement	United States Capitol Building (国会議事堂) (D.C.)
	National Crime Prevention Council	7月20日

16	National Conference on Preventing Crime	Grand Hyatt Washington (D.C.)
	National Crime Prevention Council	10月9日～11日
17	Vagina Monologue	National Theater (D.C.)
	Vagina Monologue	10月28日
18	observing Ulric's class of master course for education (Peace Games)	Harvard University
		12月6日

(2) 訪問先

	団体名	住所	URL
1	Children Express 解散		
2	DC Rape Crisis Center PO Box 34125, Washington, DC 20043		http://www.bookcase.com/DCRCC/
3	YAR in Indiana 3901 N. Meridian Street #345 Indianapolis IN 46208-0409		http://www.uwci.org/yar/yar1home.html
4	The Aftercare by IUPUI through Mentoring Program 801 W. Michigan Street, BS4080 Indianapolis, IN 46202		N/A
5	The Indiana Youth Institute 603 E. Washington Street, # 800 Indianapolis, Indiana 46204-2692		http://www.iyi.org/index1.html
6	Community Against Rape Initiative (Purdue University) 1161 Agad Bldg. Wet Lafayette, IN47907-1161		www.four-h.purdue.edu/care.html
7	American Youth Policy Forum		www.aypf.org
8	Coalition of Juvenile Justice 1211 Connecticut Ave. Suit414 NW Washington D.C. 20036		http://www.juvjustice.org/
9	Center on Juvenile & Crime Justice (D.C.) 1234 Massachusetts Ave, NW, Suite C1009 Washington, DC 20005		http://www.cjcj.org/
10	Center on Juvenile & Crime Justice (S.F.) 1622 Folsom Street San Francisco, CA 94103		http://www.cjcj.org/
11	Bay Area Woman Against Rape 7700 Edgewater Dr. #630 Oakland, CA 94621		
12	[MOVE] Men Overwhelming Violence 1385 Mission Street Suite300 San Francisco, CA 94103		www.menoverwhelmingviolence.org
13	Center for Human Development 391 Taylor Boulevard, Suite 120 Pleasant Hill, CA 94523		http://www.chd-prevention.org/
14	Contra Costa Shelter Inc. 1815 Arnold Drive Martinez, CA 94553		www.shlterincofccc.org
15	The Urban Institute 2100 M Street NW Washington D.C. 20037		http://www.urban.org/

16	Sasha Bruce Youthwork Inc.	N/A
	1022 Maryland Ave. NE, Washington D.C. 20002-5330	
17	National Crime Prevention Council	www.ncpc.org
	1000 Connecticut Ave. NW Washington D.C. 20036	
18	The Empower Program	www.empowered.org
	1312 8th Street NW Washington D.C. 20001	
19	Teens Against Gang Violence	http://tagv.org/
	2 Moody St. Dorchester Boston, MA 02124	
20	Dorchester Youth Collaborative	N/A
	1514A Dorchester Ave., Doechester, MA02122	
21	Bridge Over Troubled Water	http://www.bridgeovertroubledwater.org/
	47 West Street Boston, MA 02111	
22	Youth on Board	www.youthonboard.org
	58 Day Street, 3rd F Somerville, MA02144	
23	ROCA	http://www.rocainc.com/
	101 Park Street Chelsea, MA 02150	
24	Indiana Juvenile Justice Task Force	N/A
	1800 N. Meridian St., Suite402 Indianapolis, IN46202	
25	Purdue University School of Public and Environment Affairs	
	801 W Michigan Street Indianapolis, IN46202-5152	
26	California State Prison – Solano	N/A
	P.O. Box 4000 Vacaville, CA 95696-4000	
27	Child Abuse Listening, Interviewing and Coordination Center	N/A
	524 Estudillo Ave. San Francisco, CA 94577	
28	Children's Interview Center	N/A
	3755 Alhambra Ave., Ste.9 Martinez, CA 94553	
29	Larkin Street Youth Services	http://www.larkinstreetyouth.org/
	1044 Larkin Street SF, CA 94109	
30	Rape Trauma Center	http://www.rapetraumaservices.org/
	1860 El Camino Real, Suite 301 Burlingame, CA 94010	
31	Huckleberry Youth Program	www.huckleberryyouth.org
	3310 Geary Blv. San Francisco, CA 94118	
32	Rape Abuse & Incest National Network	www.rainn.org
	635-B Pennsylvania Ave. SE, Washington D.C. 20003	
33	National Assembly of Human Service Organizations	http://www.nassembly.org/nassembly/
	1319 F Street 6th F NW, Washington D.C. 20004	

用語解説

アドボカシー [advocacy]

主張。弁護。特に、特定の主義・主張の実現を目指して、政治的な提言や働きかけを行うこと。

クライアント [client]

訳せば「顧客」だが、商売相手としての客ばかりでなく、広く非営利活動におけるサービス提供の対象を指す。

ガバナンス [governance]

訳せば「統治」だが、特に、不正行為の防止あるいは適正な事業活動の維持・確保を目的とした組織運営のあり方をいう。

キャパシティ・ビルダー [capacity builder]

下記「キャパシティ・ビルディング」を行う者・団体。

キャパシティ・ビルディング [capacity building]

組織や個人の力量・能力を総体的に向上させること。

グラスルーツ [grassroots]

草の根。

サイトビジット [site visit]

行事が行われる現場を視察すること。

サービス・ラーニング [service learning]

地域社会をキャンパスとして、コミュニティ・サービスと教科学習をつなげ、アカデミックな学問を学ぶ、互酬的な体験学習。生徒は、教室における学びの過程で地域社会に存在する諸問題の解決にむけて取り組み、社会貢献型体験学習を通して、また、公共性との関係性に関する学習を通して、アカデミックな学問を学ぶ。

CEO [chief executive officer]

最高経営責任者と訳される。米国の組織での呼称で、経営上の意思決定において最高の責任を持つ。

シェルター [shelter]

ホームレスやドメスティック・バイオレンスなどの境遇にある人々のための、一時的な保護(収容)施設。

スーパーバイザー [supervisor]

監督者・管理者。本フェローシップにおいては、研修先団体でフェローの受け入れに直接責任を持ち、研修の効果的な遂行について便宜を計り、助言を与える立場の人を指す。

チャータースクール [charter school]

地域・教員・保護者などが主体となって運営する公立学校。行政が認可(チャーター)を与え、公的な資金が投入される。独自の理念に基づく教育を行うことが認められるが、教育成果を契約期限内に達成しないと閉校となる。教員・保護者の創意工夫を公立学校教育に導入し、その活性化を図る試みとして注目されている。

ツール [tool]

道具。手段。

ドナー [donor]

寄付者。

ドラッグ [drug]

麻薬。

ニーズ [needs]

必要(とされる物事)。

ビジョン [vision]

将来の見通し・目標。

ファンドレイザー [fundraiser]

下記「ファンドレイズ」を行う者・団体。

ファンドレイズ [fundraise]

資金調達。

ミッション [mission]

一般に「使命、任務」の意味だが、特に団体についてその根本的な活動理念を指している。

リサーチ [research]

調査・研究。

リソース [resource]

資源・財源；資料、材料。

ワークショップ [workshop]

研究集会。講習会。特に講師が聴衆に一方的に語るものでなく、聴衆が能動的に参加するような形式のもの。

日米草の根交流の担い手育成と、
日本の非営利セクターの基盤強化を目指す

日米センターNPOフェローシップ 【募集要項】

毎年1月締切



■ プログラム趣旨

このプログラムは、米国のNPOでの現場経験を通じ、非営利組織のマネジメントに関する研修を行う機会を提供するものです。

■ 対象

日本の民間非営利セクターに従事し、将来も長く同セクターの基盤強化と日米交流の推進に尽力する意欲のある中堅層を対象とします。

ここでいう民間非営利セクターとは、法人格を問わない広い概念で、いわゆるNPO法人のほか財団法人・社団法人等も含まれます。

■ プログラムの目的

- ・日米間の架け橋となり国際的に活躍できる次世代の人材の育成
- ・日米両国の非営利セクター間の相互理解の促進とネットワークの拡大強化
- ・国内の非営利セクターの人的基盤強化

■ 研修テーマ

非営利組織のマネジメントに関する、例えば以下のようなテーマを、自身の関心に応じて設定してください。

【人材基盤について】

専従スタッフの企画力や運営能力の向上、ボランティアの能力開発やその働きを有効に活用する方法、あるいは理事がその力を最大限に発揮する方法などを学ぶ。

【資金基盤について】

個人や企業・財団を中心とする民間セクターからNPOに流れる資金量の拡大、およびその適確な配分のための方法や仕組みについて学ぶ。

【情報基盤について】

NPOの社会的な理解を促進し、支援者や受益者に適切な情報を伝えるための手法や、そのためのデータベースの構築や情報提供システムの開発などについて学ぶ。

■ 研修方法

研修では、個別の技術や技能（スキル）よりも大局的・総合的な企画力を学び、さらには米国非営利セクターを支える社会的な条件や独創的な発想を生み出す環境を実感・理解するようにしてください。

現場での活動経験を積むことを第一義としますが、インターンの活動としてよく見られるように実務スキルを習得することや、逆に団体の活動から離れて調査・理論的研究を行うことは、主な研修内容として期待されるものではありません。

研修中は一義的には米国非営利セクターからの学びに取り組みますが、一方で、米国の関係者に、日本の非営利セクターの状況等に関する理解を促す試みも期待されます。

なお、日米センターないし研修先団体から「既製品」としてのトレーニング・プログラムが提供されることはありません。フェロー自らが積極的に団体に働きかけて研修計画を構築・調整していくことが重要です。

■ フェローシップ供与期間

最短4ヶ月、最長12ヶ月（ただしフェローに内定した年の6月から12月の間に開始すること）

■ 研修先

米国内のNPO（原則としていわゆる501(c)(3)団体）とします。本フェローシップに内定後、フェロー自身が探し、受け入れ承諾を取り付けます。全期間を通じて1ヶ所を原則とします。

■ 主な支給内容

- ・往復国際航空賃
- ・滞在費（月額40万円前後）
- ・研修補助費（月額430米ドルを上限とする実費）

■ 応募資格

- ・日本国籍もしくは日本での永住資格を有すること。
- ・原則として、日本の民間非営利セクターにおいて通算5年以上の活動経験があり、現在も活動中であること。

- ・高度な英語力を有すること（例えば TOEIC であれば730点以上を目安とする）。
- ・過去に当フェローシップ受給経験がなく、現在も受給していないこと。

■ 提出書類

下記の書類を郵送で提出してください。

(1) 応募用紙（日本語及び英語）

指定の書式（このパンフレット末尾のウェブサイトからダウンロードまたは問い合わせ先に請求）に記入してください。

(2) エッセイ

「日本の非営利セクターの課題ー現場の経験を通じて」をテーマに、A4用紙で2ページ以内に書いてください。未発表原稿に限ります。

(3) その他の書類（任意）

第三者からの推薦状や、自身の非営利活動の実績を示す資料（新聞記事、団体の広報誌等）を、重要なものから順に重ねて提出してください。

※応募書類は返却されません。

■ 選考基準

- ・民間非営利活動実績の内容
- ・日本の民間非営利セクターに関する知識・理解
- ・志望動機の明確さ
- ・英語力
- ・異文化での研修や生活を自ら構築していくための自立性・積極性
- ・帰国後の展望と将来性

■ フェロー決定過程

【内定】

日米センター職員ならびに日本のNPOセクター専門家等による選考委員会が、書類および面接により審査します。日米センターは、その合格者をフェローに内定します。内定か否かは、応募締切から1ヶ月程度で通知されます。

【決定】

内定者は、研修先団体及び研修計画を決定のうえ査証を取得した時点で、フェローとして正式決定されます。

■ 留意事項

- ・フェローはすべて、米国入国に際して「政府出資の交流訪問者 (J-1/government-sponsored exchange visitor) 査証」を取得しなければなりません。この査証は、訪米目的終了後、直ちに日本に帰国することを義務付け、さらに、米国に対していわゆる移民 (immigrant, permanent resident)、短期役務 ("H"/temporary worker)、会社転勤 ("L"/intracompany transferee) 等の査証を申請するには、帰国後通算2年間日本に滞在してからでないといけません。しかし、査証の種類によってはこの「2年間自国滞在の義務」の制限を受けません。
- ・旅券・査証の取得、現地での住居確保、銀行口座開設等、生活面の準備・手続きはすべてフェロー本人が行うものとします。
- ・本フェローシップは、他の奨学金等と重複して受けることはできません。
- ・フェローシップ期間中、政治・宗教に直接関わる活動への関与は認められません。
- ・事前研修会・事後研修会等の各種行事に参加することが義務づけられます。
- ・「独立行政法人等の保有する情報の公開に関する法律」(平成13年法律140号)に基づく開示請求がなされた場合には、同法に定める不開示情報を除き、提出された申請書類等は原則として開示されます。

■ 応募締切

応募締切は毎年1月初旬ですが、詳しくは、面接日・事前研修会開催日ともども、下記ウェブサイトをご参照ください。

お問い合わせ・応募書類提出先

〒107-6021
東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル20F
国際交流基金日米センター市民交流課
NPOフェローシップ係
TEL : 03-5562-3543
FAX : 03-5562-3504
E-Mail : npofellow@jpf.go.jp
http://www.jpf.go.jp/j/cgp_j/gr/npofellow/

CGP

The Japan Foundation
Center for Global Partnership

独立行政法人
国際交流基金日米センター

独立行政法人国際交流基金(ジャパン・ファウンデーション)日米センター(The Japan Foundation Center for Global Partnership/CGP)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してゆくことを目指し、1991年4月に国際交流基金の中に創設されました。

日米センターは、主要な事業領域のひとつに「地域レベル・草の根レベルでの相互理解の促進」を掲げ、NPOセクターを中心に日米各界各層における対話と交流を促進しています。

日米センターの運営は、国際交流基金への出資金の一部の運用収入によってまかなわれています。

『日米センター NPOフェローシップ — 第1期研修報告書 — 』

編集・発行：独立行政法人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：03-5562-3504

2002年10月 発行

2004年12月 第2刷発行