

日米センター NPOフェローシップ

— 第3/4期フェロー研修報告書 —



独立行政法人


国際交流基金日米センター

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、日米両国の共同による世界への貢献及び日米関係の緊密化という目的を掲げて、1991年4月に国際交流基金の中に設立されました。日米両国間のグローバル・パートナーシップ推進のための知的交流と、日米両国の相互理解を深めるための地域・草の根レベルでの交流を推進しています。

そうした地域・草の根交流の重要な担い手のひとつが、民間非営利（NPO）セクターです。日本でも、特定非営利活動促進法（NPO法）が1998年に施行され、同セクターの存在感・認知度は近年とみに高まっていますが、それでも、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ると、その基盤にはいまだ強化・発展の余地が大きいと思われる。

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がるプログラムです。フェローは年1回、1月を締め切りに公募しています。



既にパイロット期、第1期、第2期のフェローの報告書を刊行していますが、今回は、第3期及び第4期フェロー計6名による研修報告をまとめて刊行いたします。活動の分野・地域ともにさまざまな6名が、6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。研修先の選択や研修内容の設計は、それぞれの研修目的に即してフェローが自主的に行っています。本報告書によって、6名の研修成果をより多くの方々に共有し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。

2005年4月

独立行政法人
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. 伊藤 公男	6
[Support Center for Nonprofit Management]	
2. 小河 光治	18
[The National Hospice and Palliative Care Organization]	
3. 設楽 清和	36
[Isles, Inc. / Ecovillage Training Center]	
4. 柴田 直代	46
[Huckleberry Youth Programs]	
5. 槇 ひさ恵	62
[MOSAICA : The Center for Nonprofit Development and Pluralism]	
6. 村上 徹也	78
[Points of Light Foundation]	
付録	
資料. フェロー訪問先一覧	94
参考資料1. 募集要項	108
参考資料2. これまでのNPOフェロー一覧 (パイロット期～第5期)	112

※本報告書に盛られた見解はいずれも各フェロー個人のものであり、国際交流基金日米センターのものではありません。

第3期 fellow



伊藤 公男

元 財団法人PHD協会 総務・財務担当



小河 光治

あしなが育英会
業務課課長補佐(広報担当)

第4期 fellow



設楽 清和

パーマカルチャー・センター・ジャパン
事務局長



柴田 直代

ブラジル情報センター



榎 ひさ恵

元 財団法人国際障害者年記念ナイスハート基金
事務局長



村上 徹也

社団法人日本青年奉仕協会 事業本部部長

研修 報告

* 各フェローの所属・肩書きは、研修開始当時のものです。(現在のものはp.116～117 参照)

伊藤 公男 (いとう・きみお)

元 財団法人PHD協会 総務・財務担当

*ここに記された所属・肩書きは、研修開始当時のものです。(現在のものはp.116参照)

■ 研修先団体 (部署名・所在都市)

Support Center for Nonprofit Management (New York City)

■ 研修先でのスーパーバイザー (氏名・肩書き)

MariaElena Del Valle /Director of Organizational Advancement

■ 研修実施期間

2002年10月26日～2003年10月23日

■ 研修テーマ

中間支援団体から見る米国NPO経営の現状

■ 研修概要

1. Support Center for Nonprofit Management (以下 SCNM) の業務一般について
2. SCNMの事業、特に Public Training と Customized On-site Training について
3. SCNMの事業展開とクライアントNPOの関係について

研修先団体概要	
団体名	Support Center for Nonprofit Management
住所・連絡先・URL	305 Seventh Avenue, 11th Floor, New York, NY, 10001 Phone : 212-924-6744 Fax : 212-924-9544 http://www.supportctr.org
年間予算額 (US\$) 収入源	US\$ 1,253,523 (2003年度)
組織の構成 (役員・ スタッフ・会員数 等)	理事 13名、ニューヨーク事務所職員 7名、 トレントン事務所職員 2名
活動内容	<p>* Public Workshops 広く一般に公開されている講座形式のワークショップ。参加者は個人単位で申し込むことが多い。下記2事業の宣伝も兼ねている。</p> <p>* Customized & On-site Training 団体単位で依頼され、行うトレーニング。顧客の要望、目的等によって、カスタマイズされ、時には顧客の事務所などの現地まで講師が出かけるため、表題のような名前がついている。Support Center の最大の収入源。</p> <p>* Consulting 顧客となる団体が経営上の問題を Support Center にいつでも相談できるようにコンサルティング契約を結び、契約に基づいて定期的に、あるいは突発的に問題がおきた時に連絡相談する事業。</p>
主な出版物	Journal for Nonprofit Management (不定期刊行)
その他 特記事項	

1. 研修テーマ変更の背景

私は研修開始前の2002年8月末に Support Center for Nonprofit Management（以下、SCNM）を訪問し、スーパーバイザーであるメルル・ブラック氏と打ち合わせを行い、その時点での研修テーマであった「米国非営利組織の資金戦略～資金調達イベントの運営法、意義と期待される効果」に沿って、詳細な研修計画を立案した。しかし研修開始後、その計画が実施されることはなく、メルル氏自身も多忙を極めていた。そして2003年1月2日に突然、メルル氏が1週間後に退職予定であり、今後は私の研修に関わることができないと聞かされ、従前の計画を変更せざるを得なくなった。第2期フェローの谷口氏、瀧谷氏やニューヨーク日米センターの岩永氏のアドバイスもあり、まずはSCNM内の一般業務やスタッフの動きを手伝いながら、何が研修テーマとしてふさわしいかを探っていくこととなった。振り返ってみればこの時期が私の研修における最大の難所であったが、ここを乗り越えるにあたって上記三氏からいただいた助言、励ましは有効かつ強く励まされるものであった。この場を借りて三氏に改めて感謝申し上げたい。

その後、SCNMの中心事業である他NPO及びそのスタッフ対象のトレーニング事業の企画準備、運営への関与が中心となり、それを通して米NPOの運営実態を垣間見ることができた。それが新しく設定しなおした研修テーマである。

2. 具体的研修内容

(1) SCNMのウェブサイト更新を行う（2003年1月～2003年7月まで）

SCNMのウェブサイト更新は主にメルル氏によって行われていたため、彼女の退職後、私がそれを引き受けた。またHTMLによる更新からMac-

romedia Contributeというソフトウェアを導入したことですべてのスタッフが簡単にウェブサイトの更新に関わることができるようになるまで、ソフトの使い方を先に覚えて教えるなどの橋渡し役を行った。

(2) SCNMの競争相手である他NPOの提供するトレーニングを受け、 マーケティング情報を集める (2003年1月～2003年2月)

これは私が提案して始めたプロジェクトであったが、2003年3月に新しく Director of Public Training を採用することとなり、新任者と相談した上でこれをどう継続するか決定することとなって、2月に一旦停止した。その後新 Director はこれに割く時間が無く、結局立ち消えとなってしまった。

(3) SCNMの顧客データベースの更新、新デザインを提案 (2003年1月～2003年4月)

SCNMは顧客データベースを Microsoft Access と FileMaker という2種類のソフトウェアによるものを別々に持っており、データの重複や使い勝手の悪さなどの面で問題が多々あったので、Accessによる統一を試みた。結局、SCNMの事業上また予算上の都合から優先課題でなくなり、私自身も手を引いた。

(4) SCNMのPublic Trainingのフィードバックシートのスコア解析 (2003年1月～2003年10月)

Public Training で受講者から評価を受けるフィードバックシートの点数がまったく集計されていなかったなので、集計フォームを作って、過去1年分のものからすべて解析した。結果としてこれは理事会に3ヶ月ごとに各講座のスコアが報告される形として定着した。

(5) SCNMのPublic Training 及び On-site Customized Training の企画準備、運営 (2003年1月～2003年10月)

これが私にとって中心の研修内容となった。当初は各ワークショップの教材作りや当日の運営準備だけに関わっていたが、徐々に自分もファシリ

テーションの一部を担うようになり、最終的にはSCNMのPublic Trainingに公式にファシリテーターとして名前が載る形で2つのワークショップを担当した。関わったワークショップは時系列に以下の通り。ただし資料を作成しただけのワークショップは多すぎるので記載は控え、実際に当日の運営、ファシリテーションに関わったもののみ列記する。

ワークショップの題名 クライアント名	開催場所 日付 (すべて2003年内)
-----------------------	------------------------

1	Stakeholder Meeting	
	Trenton Nonprofits	1/28
2	The New York State Developmental Disabilities Planning Council project	
		2/7, 28
3	Stress Management	New Jersey State Library
		2/13
4	Supervision Skills for New Supervisors	
	Service for the Underserved	2/19
5	Effective Communication in the Workplace	SCNM
		2/20
6	Motivation, Cultivation	
	Safe Horizon	3/5
7	Supervision for New Supervisors	
	Safe Horizon	3/14, 21
8	Effective Communication	
		4/9, 11
9	Supervision Skills for New Supervisors	
	New York State Headstart Agency	5/6
10	Effective Communication in the Workplace	New Jersey State Library
		5/21
11	Time Management	
	Safe Horizon	5/23, 6/3, 4
12	Overview of Supervision	
	Safe Horizon	6/9

13	Let's Communicate	
	New York State Headstart Agency	6/11
14	Supervision Skills for New Supervisors	
	Women's Prisons Association	6/12, 18
15	※Customized On-site Training のための打ち合わせのみ	
	Common Ground	8/7
16	Party Facilitation 職員懇親会のファンリテーションを依頼され、行った	
	Practical Law Institute	8/20
17	Communication and Cultural Diversity in the Workplace	New Jersey State Library
		9/10
18	Team Building	New Jersey State Library
		9/10
19	Communication and Cultural Diversity	
	New York City Headstart Agency	9/26
20	Time Management ※SCNMの公式ファシリテーターとして	SCNM
		10/1
21	Communication and Cultural Diversity ※同上	SCNM
		10/2

SCNM が、各 N P O 職員が自分自身のスキルを高めるために受講する Public Training、他の N P O が職員研修等を依頼する Customized On-site Training、またそれら N P O が運営上問題を抱えている際に相談を持ち込む Consultation といったことを事業としていたことは、私にとって大きな収穫であった。それは単なるサイトビジットでは決して見ることでできない各団体の裏事情や問題を詳細まで知ることができ、しかもそうした団体はこちらが待っていれば向こうからやって来る。これは私が研修期間中にほとんどサイトビジットを実施しなかった最大の理由である。

(6) 会議等への参加

「New York City Nonprofits Under Fiscal Stress: The Post 9/11 Experience and its Implications for Managing Economic Resources」(2003年9月20日)に参加。

(7) 他団体の訪問

Winrock International, PACT, National Hospice and Palliative Care Organization (2003年1月)

米国のNPO事情

1. 日米NPOが抱える課題は同じでも、問題解決へ向かう姿勢の違い

米国でも日本でも、NPOが抱える問題というのは大差ないということ強く実感した。SCNMで扱う講座のテーマは、日米の社会背景の違いにも関わらずそのまま日本も必要とされるものがほとんどであった。またSCNM自体がスタッフのコミュニケーション不足、運営方針の転換などで大きな問題を抱えていたが、それを解決しようと月1回、スタッフミーティングと戦略ミーティングを別々にとって、団体としてのあるべき将来像を頻繁に話し合っていた。こうした姿勢は日本のNPOでも是非取り入れるべきと思った。

また日本では団体の抱える問題を解決しようとする時、SCNMのような他の団体に相談するよりも、団体内部だけでの議論に終始する例が多いように思う(外部に相談したくともするべき団体が非常に少ないのが現状ではあるが)。しかし私の研修で見た限り、米国では私の感覚で「これを外部に出していいのか」と疑問に思うような運営上の問題でも、オープンにして解決しようという姿勢が見られた。これは運営を客観的に分析する意味で非常に有効であろう。

2. NPO運営に見られる「ビジネス感覚」

ここで言うビジネス感覚は2つの意味がある。第1に、NPO運営は、企業経営と違うもののそれとよく比して語られ、両者が共通する用語や感覚を多く持つということである。例えばSCNMのExecutive Director(事務局長、以下ED)であるDon Crocker氏は、EDを務めるのがSCNMで3つ目という経歴で、経営者として雇われている経験も多く持つ人物である。Crocker氏は一貫してNPO畑を歩んでいるが、SCNMには企業経験者が3名おり、その経験から団体運営に意見が述べられることも多か

った。特にマーケティングや不採算部門の収益性向上、同業他NPOとの競争など「経営感覚」が問われる場面が多いのも、NPOが数多く存在するアメリカならではのかもしれないが、こうした意識は日本のNPOにも必要であろう。またいわゆる社会起業的な動きとそれを支援する仕組みも活発であった。

第2のビジネス感覚は、個人レベルで「仕事は仕事、個人は個人」と割り切っている点である。これは決して仕事に対して不熱心という意味ではなく、仕事と個人の時間をきっちりと切り分け、仕事中はあくまでもプロフェッショナルとしてパフォーマンスの高い働きを行うという姿勢である。こうした姿勢は共感できるものであった。

3. スタッフ育成への考え方

.....

アメリカでは、個人がビジネススキル(仕事上の能力)を向上させることがより良い就業機会を得ることにつながると考えられているので、SCNMのワークショップに参加する多くのNPO職員たちは一人一人が非常に熱心に思えた。しかしそうした個人的利益だけでなく、ワークショップを通じて自分と団体を向上させようと強い意欲を持って講座に臨んでいる姿勢は、同じNPO界に身を置く者として刺激を受けた。

日本では団体が職員教育のために予算を確保しているところは稀であるが、米国では中規模以上のNPOでは多くの団体が予算を確保していた。人材の移動が激しいアメリカで、こうした人材育成予算が多く団体に確保されているのはある種意外であった(実際に使われているかどうかは別だが)。自身の経験から、日本でもこうした予算を可能な限りで多少なりとも確保することが必要であると考えている。

将来への展望

1. NPOマネジメントを日本に確立するには

NPOの運営も「経営」であるということを徹底する必要があると考える。特に費用を取って事業を行う形態の場合、サービスの質の向上、顧客満足などの、営利団体が常識として持っている概念を意識する必要がある。こうしたサービスの質といった分野で、日本は決して米国に劣っているわけではない。その意味では日本のNPOにも応用は十分に可能である。ただし、そうした概念を日本で実践するには問題なくとも、SCNMのように社会起業化するにはまだ市場として十分ではないと思われる。しかし多くのNPOが運営における問題を抱える以上、そうしたマネジメントを助ける機能をどこかが持つことは重要である。

2. スタッフの専門化

日本のほとんどのNPOにおいては、資金的・人的資源が乏しいため、スタッフが「何でも屋」化せざるを得ない。しかしこれは業務の効率化を妨げるのみでなく、責任の所在が不明確になりやすい。業務が煩雑化する一方で本来の事業や課題に取り組む時間を割かれてしまうので、ある程度の専門化を進めることが必要である。このモデルについてはアメリカをある程度参考にすることが可能ではなかろうか。

3. 日米間ネットワークの強化

NPOフェロシップで学んだ方々をはじめとして、日本でもNPOマネジメントを中心的課題として取り組む動きは活発化している。このような日本NPOの取り組みを米国NPOの取り組みをリンクさせ、相互に学

びあうような例は、やはり東京を中心とした地域が日本の他の地域よりも一歩も二歩も先んじているように思う。こうした動きを私自身の出身地域である関西地域でも広げ、地域のNPOが海外、特に米国のNPOと直接やり取りできるような力と資金を得ることが理想である。それらを支えるような活動を、私の将来の課題としたい。

小河 光治 (おがわ・こうじ)

あしなが育英会 業務課課長補佐(広報担当)

*ここに記された所属・肩書きは、研修開始当時のものです。(現在のものはp.116参照)

■ 研修先団体 (部署名・所在都市)

National Hospice and Palliative Care Organization (NHPCO)
全米ホスピス・緩和ケア協会
(調査研究開発部・ヴァージニア州アレキサンドリア市)

■ 研修先でのスーパーバイザー (氏名・肩書き)

Stephen Connor /
Vice President, Research, Development, & Finance

■ 研修実施期間

2002年11月18日～2003年10月31日

■ 研修テーマ

自助グループの総合的なマネジメントについて

■ 研修概要

1. 遺児ケア・センターの訪問 (20ヶ所)
2. 遺児ケアに関する学会参加 (4回)
3. 遺族ケアのプログラムやボランティア研修の参加 (7回)
4. 研修先における遺児ケアに関する研究
5. NPOマネジメント研究のための訪問 (6ヶ所)
6. NPOマネジメント研究のための学会参加 (1回)
7. NPOマネジメント研究のためのプログラム参加 (2回) など

研修先団体概要	
団体名	National Hospice and Palliative Care Organization (NHPCO) 全米ホスピス・緩和ケア協会
住所・連絡先・URL	1700 Diagonal Road, Suite 625 Alexandria, VA 22314 Phone : 703-837-1500 Fax : 703-837-1233 http://www.nhpco.org
年間予算額 (US\$) 収入源	US\$ 6,693,424 (2002年度) 会費収入、大会開催などによるプログラム収入、寄付収入、販売収入
組織の構成 (役員・スタッフ・会員数 等)	理事 25名、職員 34名、 団体会員 3,133団体、個人会員 3,261人、会員計 6,394
組織の使命	終末期ケアの技術と科学を促進すること
活動内容	<ul style="list-style-type: none"> * 会員に終末期ケアや遺族ケアに関するあらゆる情報や技術の提供 * 総会や各種大会の開催 (経営者向け、ボランティア担当者向けなど)ホスピス・緩和ケアに関して優秀で社会貢献した団体・個人の表彰 * アメリカ全土にホスピス・緩和ケアに関する啓発活動 * ホスピス・緩和ケア啓発のための国際支援(とくにアフリカエイズ支援) など
主な出版物	News Line (月刊機関誌)
その他 特記事項	

研修詳細

日本では、1995年の阪神・淡路大震災以降、NPOと心のケアの重要性が認識されるようになった。私の勤務しているあしなが育英会では、1999年、神戸市東灘区に573人の震災遺児の心のケア・センター「レインボーハウス」を建設、運営し、以来、本格的に遺児の心のケアに取り組んできた。震災遺児のみならずすべての遺児に、経済的支援(奨学金)と精神的支援(心のケアと教育)が必要だ。そのために、新たに東京に遺児のケアと教育のセンターを設置し、それをモデルに全国各地に地域の人々の運営によって草の根の拠点を拡げていきたいと私たちは考えている。そして、それは遺児ケアに止まらず、さまざまな問題を抱えている日本の子どもたちの心のケアに活用してほしいと願っている。その目標達成のために、私は1年間、全米ホスピス・緩和ケア協会(以下、NHPCOと略す)を拠点に研修をした。研修の前半は、遺児・遺族ケアや遺児支援団体の素顔にふれた。後半は、全米各地のホスピスをより元気にし、ホスピス活動の飛躍に挑戦するダイナミックなマネジメントを肌で学んだ。

1. 遺児・遺族ケア団体の素顔

.....

(1) 遺族ケアの拠点としてのホスピス・緩和ケア団体

アメリカで「緩和ケア」というと、肉体的な痛みを和らげるということのみならず、精神的(スピリチュアル)な痛みを緩和することも含まれる。その対象には、患者だけでなく、家族など患者にとって大切な人々も含まれる。そして、アメリカに約4,000あるホスピス・緩和ケア団体のほとんどが、患者の死後2年間、その遺族のケアに携わることを原則としている。そのホスピス以外で亡くなった人の遺族をも対象としている所が多い。このように、ホスピスはアメリカでの遺族ケアの拠点になっているのだ。私の研修したNHPCOは、全米のホスピスの8割が加盟している全米最大、最も歴史のある協会です。アメリカで遺児・遺族ケアについて幅広く学ぶに

は最も適した団体だった。

(2) ボランティアが「主役」の遺児ケア

遺族ケアを行う団体の中でも子ども対象となると、ホスピス系以外も少なくないが、いずれもボランティアパワーがなくなるとたちまち活動が停止してしまうといってもいい。遺児ケアのキャンプを実施している全米最大の団体 Comfort Zone Camp (ヴァージニア州リッチモンド市)は、4人の専従役員で年間11回のキャンプを実施している。2003年4月に行われた「9.11週末キャンプ」には、同時多発テロで肉親を亡くした37人の子ども(7~17歳)のケアに52人のボランティアが参加した。私もボランティアとして参加したが、ボランティアの役割の大きさに驚いた。キャンプ全体の進行役もボランティアで、10人前後のグループを束ねるリーダーもボランティアだ。遺児たちと1対1で面倒をみるボランティアを支えるのもボランティアだ。写真やビデオ撮影のボランティアも活躍し、帰るときには全員に記念写真を渡し、記録ビデオを編集してテープ代など実費で希望者に送るサービスもしている。専従役員は、全体を把握して、必要があるときに適切に動けるような役割を担う。とりわけ、ボランティアの力を最大限引き出して、一方で彼らに大きな充実感を感じてもらうことに一番力を注いでいると言ってもいい。このように、ボランティアは運営の「お手伝い」ではなく「主役」であるという認識を、日本でも広げる必要があると強く感じた。この団体名の「Comfort Zone (コンフォート・ゾーン)」とは、「ほっとできる場所」という意味であり、その環境をつくるために一番必要なことは、遺児を支える人々が「ほっとできる人」であることだ。キャンプ中に役職員が身を粉にし、額にしわを寄せて働いては、本当の「Comfort Zone」はつukれないと考えている。

また、ボランティアが「主役」であることの意味は、有給職員を多く雇えないという経済的事実だけではない。遺児たちのために汗を流したいという気持ちを持った多くの人々に、遺児ケアに携わってもらうことこそ、遺児たちのためになるという考えが根底にあるからだ。

(3)「人」が一番大切

「経営で最も大切なことは何ですか」。私は、全米各地のホスピスや遺児ケア団体の経営者や事務局長などに会ったときに必ずこう質問した。

「職員やボランティアのマネジメントだ」。ホスピスや遺児ケア・センターに一歩足を踏み入れたときに「温かさ、やすらぎ」を感じたところの経営者や管理職は、異口同音にそう答えた。患者数400人で役職員300人とボランティア400人が運営を支えているケンタッキー州ルーイヴィル市のルーイヴィル・ホスピスのピーター・フェイマー事務局長も、人のマネジメントが一番大切だと答えた。「羊飼いは知っていると思うけど、私は700匹の猫を飼っているようなものだ」とその難しさを大笑いしながら答えた。「ボランティアこそ貴重な存在で、彼らの仕事をもし職員ですとしたりすぐに倒産してしまう。いかにボランティアをする人自身がやりがいを感じて、質の高いケアを提供し、長くボランティアを続けてもらうか、そのコーディネートは職員以上に難しいが、それ以上に大切だ」という。有給職員は給料や福利厚生面でのフォローができて、ボランティアはそういう側面でのフォローできない。それこそボランティアマネジメントの難しさのひとつだ。

一方で、テネシー州ナッシュヴィルにあるアライヴ・ホスピスのジャネット・ジョン会長は、「職員にいかにもいい環境を与えるかがまず重要。ホスピスの仕事は、ケアする側の負担がとて大きい。だから、リフレッシュするための長期休暇、日常の休暇、職場での休憩場所などに心を傾けなければ経営者として失格だ。うちは素晴らしい職員に恵まれているが、職員がイキイキしていれば、ボランティアもイキイキする」と答えた。また、そのホスピスのボランティア・コーディネーターは、「ボランティアの人々にできる限り継続してもらうために、ボランティアの日時を固定せず、時間のあるときにしてもらおう。また、ボランティアを招待して年に1回の謝恩夕食会と月1回の茶話会を開いている。とくに茶話会では、ボランティアのお話をよく聴くことを大切にしている。ケアすることによって受ける心の負担を軽くすること(デブリーフ)の役割もある」という。経営者や管理職も、職員とともに「人」を一番大切にすることは、多いに学ぶべき点だ。

(4) 「待つ」のみならず「出かける」

遺児ケアの拠点では、子どもたちが来ることを「待つ」のみならず、「出かける」ことも重要視している団体も多い。コロラド州のウエストスロープ・ホスピスの遺族ケア・センターでは、1993年に、ある学校のスクール・カウンセラーから死別を体験した子どもたちのケアをしてほしいという要望を受け、それ以来、学校への出張ケアをしている。これは、生徒の家族や先生が急に亡くなったときや、生徒や先生の自殺の直後、あるいは子どもたちに大きな心的外傷を伴うような大事故や事件が起きた直後など、危機介入が必要な場合と、遺児らへの日常的なケアの必要性のためだ。とくに日常的なケアが大切で、そのことによって、学校を含めた地域全体への理解の促進にも大きくつながる。2001年には、小学生70人、中学生23人、高校生10人のケアを実施した。

また、前述のテネシー州にあるアライヴ・ホスピスでも、同様に学校でケア・プログラムを実施している。「親たちは、専門のカウンセリングを無料で受けられるので、喜んで参加することが多い。また、スクール・カウンセラーや教師も、ケアの専門家が自分たちの仕事を助けてくれるので大歓迎だ」という。「子どもたちにとって最善な方法をとってあげることが一番大切だと思いませんか」という話に膝を打った。ワシントンDCの遺児ケア・センター「ウェンド・センター」でも、同様なプログラムを実施している。

さらに、シカゴ近郊の遺児ケア・センター「バディース・プレイス」では、遺児家庭への家庭訪問をしている。それぞれの家庭によって状況は異なるために、まず家庭訪問をして状況を把握し、どのようなサポートが有効か、遺族と一緒に考えるという。そして、8週間のグループによるプログラムや個人的なカウンセリング、あるいは別の専門家を紹介することもあるという。

遺児が日々暮らしている家庭や学校に、遺族ケアの職員が飛び込んでいくことはとても重要で、そこから遺族との信頼関係が生まれ、地域社会との連携も芽生えるのではないかと思う。

(5)「つどう」ことの意味

私は、この1年間で5つの大きな学会、大会、シンポジウムに参加した。それらは3～5泊で、「合宿」といえば日本人に一番伝わりやすいのではないかと感じた。どれも遺児・遺族ケアやホスピスに関するケアと深く関連のあるものだったため、とくに温かくカジュアルでインフォーマルな雰囲気漂っていた。他の学会などとは違う雰囲気なのかもしれない。参加したどの会も「学び」と「くつろぎ」とのメリハリが効いていた。早朝からのワークショップでは活発に質疑応答があり、昼休みはしっかり2時間ほどある。そして5時まで午後のワークショップがあり、夜は立食パーティやダンスパーティ、また深夜まで気の合う人々とじっくりと語り合う姿があちこちで見られた。参加者たちは、新しい情報やスキルなどを手に入れるだけではなく、同じような志をもって奮闘している仲間たちとさまざまなことを分かち合う重要な時間でもあったと感じた。大会の主催者は、会場をリゾート地にしたり、プールや温泉のあるホテルを選んだりという工夫も感じられた。このような大会に参加することで、役職員がリフレッシュし、新たな挑戦に向かうエネルギーを充電する機会になり、同志の連帯感も強まるのだと感じた。

2. ホスピス活動の飛躍に挑戦

.....

(1) 変革と挑戦

研修先のNHPCOは、2003年に発足から25周年を迎えた。1997年までは、傘下団体が年々増え続けたが、全米ホスピスの8割が加盟し、それ以降頭打ち状態が続いていた。2002年秋に就任したドナルド・シューマッカー会長は「今年(2003年)は分岐点の年だ。私たちは変わらないといけない。挑戦しなくてはいけない」が口癖だった。伝統がある大規模組織は、いつの間にか官僚主義に陥ることが多いのは、日本だけではない。シューマッカー会長は、ニューヨーク州にあるホスピスを会長として大きく発展させた人物であり、ホスピスの現場と経営をよく知っている。エネルギーで強いリーダーシップの持ち主であるシューマッカー氏が、新会長に

抜擢された。

(2) 良好 (good) な協会から偉大 (great) な協会へ

NHPCOの職員会議で全役職員に配られた本『Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't』は、研修中どの本屋でもよく見かけた。著者のジェームズ・C・コリンズ氏は、スタンフォード大学経営学大学院教授を経て、現在はコロラド州ボルダーで経営研究所を主宰。氏の著書『Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies』は、日本でも1995年9月に『ビジョナリー・カンパニー』として発売されて話題になったが、全米でも5年間にわたる100万部以上のベストセラー本である。ビジョナリー・カンパニーとは、先見性を持った未来志向型企業のこと、商品のライフ・サイクルや指導者の世代交代を超えて、ずっと繁栄し続ける企業のことをさす。その続編である『Good to Great』は、6年の歳月をかけて「良い (good) な企業」と「偉大 (great) な企業」の違いを調べ上げ、そこから得られた知見を偉大な企業の法則としてまとめたものである（日本でも『ビジョナリー・カンパニー2 飛躍の法則』として出版されている）。

シューマッカー会長は、この著者のコリンズ氏に面会し、インタビューした。そのビデオが、職員会議で放映された。彼の著書と提言を下敷きにして、「良い協会」から「偉大な協会」に成長するための「世界をリードする組織への戦略的な計画」プロジェクトが始まった。

(3) 団塊の世代の老後をにらんだ国内戦略と、エイズ対策の国際戦略

コリンズ氏の分析では、世間にはハリネズミ型とキツネ型の人がいる。キツネはたくさんを知っているが、ハリネズミはたったひとつ、肝心の点を知っている。偉大な企業への飛躍を導いた経営者は、程度の違いはあっても、全員がハリネズミ型だ。飛躍した企業はすべて、きわめて単純な概念を確立して、これを判断基準としてすべての決定を下していた。自分達が情熱を燃やせること、そしてどこにも負けない事業になりうる部分だけに注力することが、偉大な企業への唯一の道である。比較対象企業は、ハリネズミの概念を確立できないまま、闇雲に成長を追求していると

コリンズ氏は述べている。

ハリネズミの概念に当てはめて、NHPCOの「情熱を燃やせること、そしてどこにも負けない事業になりうる部分」についてまとめたのが以下の4つだ。

- ◇人生の終末期ケアの分野で国内外のリーダーになること
- ◇アメリカに住んでいる人々にホスピス・ケアに関する最も適切な情報を提供すること
- ◇ホスピス・ケアの最前線で働いている人々に洗練されたサービスを提供すること
- ◇最良のホスピス・緩和ケアを世界規模で提供し、世界中の人々がこのケアを受けられるようにすること

そして具体的な戦略として、国内では1946年から1964年に生まれた団塊の世代の老後の介護に着目した。新たな病院建設には莫大なコストがかかる。アメリカのホスピスは、8割が在宅ケアであり、その受け皿として大きく期待されるだろう。全米にすでに4,000以上もあるホスピスだが、さらに飛躍できる可能性が大きい。

また国際的な戦略としては、アフリカのエイズ対策に着目している。2003年4月、オランダのハーグで初めて「ホスピス・緩和ケアの国際会議」が開かれた。参加者は、世界保健機構（WHO）を含め5大陸25か国で世界規模にホスピス・緩和ケアを広げるために意見交換を行った。現在、NHPCOは、サハラ砂漠以南のアフリカ地区ホスピス財団の支援をしている。アメリカ政府は、アフリカを中心とする世界的なエイズ対策のために5年間で150億ドル（1兆8千億円）の拠出を約束しており、NHPCOのプロジェクトがその受け皿のひとつになることも十分考えられる。NHPCOは、エイズへの対応を含めて、世界規模でホスピス・緩和ケアの進歩に努力を続けていくリーダーの役割を期待されている。重要な点は、NHPCOだけで進めるのではなく、その地域の既存の団体や個人と協力しながら進めていくことである。NHPCOが世界に貢献できることは、その国に合ったケア基準やホスピス・緩和ケアの構造基盤づくりの手助けをすることで。持っている情報や力を最大限使って、世界規模でのホスピス・緩和

ケア促進のための構造基盤を築きあげられるような「偉大な団体」になりたいと、NHPCOは考えている。

(4) 傘下3,100団体を導く「マネジメント・リーダーシップ大会」

この壮大なプロジェクトを傘下3,100団体にどう伝え、どう共に取り組んでいくのか。そのカギが、2003年9月に行われた「第18回NHPCOマネジメント・リーダーシップ大会」だった。全米からホスピスの経営者や管理職1,345人が一堂に集まった。大会のテーマは「Good to Great」。会長はじめ理事と役員が一丸となって練り上げているプロジェクトの理念と内容を、参加している各地のホスピス経営者らと共に考えて、スタートする大切な大会に参加できたことは、私にとって大きな収穫だった。

基調演説は、シューマッカーNHPCO会長の「ホスピスのリーダーシップにおける未来—『良好』から『偉大』に進むために私たちはどうしたらよいか」だった。会長は、コリンズ氏の著書『Good to Great』を下敷きにして、著者と自分の対談ビデオを紹介しながら、ユーモアたっぷりに熱っぽく参加者に語りかけた。会場の出入口には、真っ赤な『Good to Great』の本が何百冊と積み上げられ、みるみるうちに売れていった。この総論に基づいて、さまざまな各論が紹介された。学者の講演より、実際に大きく成長したホスピスの成功例に基づいてその経過を伝授するというものが多く、そして人気があった。

また、この大会では、NHPCOがその年の最良なホスピスや個人に贈る賞の授賞式も行われた。さまざまな分野の賞が与えられたが、2003年の最優秀個人賞に輝いたのは、世界的なエイズ支援のコーディネーターであるジョゼフ・オニールさんだった。彼は、ホワイトハウスや米国厚生省などに働きかけ、アフリカの中心とするエイズ対策のためにアメリカ政府の拠出を決めさせた仕掛け人であり、それを評価した授賞だった。

これらの授賞には、ふたつの意味があると感じた。ひとつは、優秀な成績に対してしっかりと評価することで、受賞した個人や団体には、さらに大きく飛躍してもらうための後押しになり、また他の人々もその受賞を目標にさらに励むことになる。アメリカ社会は、どの分野でもこのような方法で人をその気にさせるのが得意だ。

また、もうひとつは、最優秀個人賞のように、これから NHPCO が進めていこうとしている世界的な方針や戦略を先取りしている人の業績を評価することで、NHPCO の方針により理解を深めてもらうことを意図していることがよくわかった。数多くの傘下団体に対する、アメリカ流のダイナミックな舵取りの仕方のひとつとしても勉強になった。



遺族ケアを実施しているセンター全米各地20か所を訪問して、プログラムに参加したりインタビューした（シカゴで）

米国のNPO事情

私は、1年間ワシントンDCから地下鉄で20分ほどのヴァージニア州アレキサンドリア市で生活した。アレキサンドリアは、建国前にポトマック川の港町として開けた古都で、今も美しい街並みが保存されており、観光地でもある。また、全米最大の募金団体「ユナイテッド・ウェイ」本部や私の研修先をはじめ、NPOの本部が数多くある町でもある。私は、研修先から徒歩3分の場所に住み、生活者の視点で地域社会とNPOを肌で知る素晴らしい収穫も貴重だった。2つのエピソードを交えて紹介したい。

1. 街をあげた年越しイベント「ファーストナイト・アレキサンドリア」

NPOが主催する古都アレキサンドリアをあげての年越しイベント「ファーストナイト・アレキサンドリア」に参加し、2003年のカウントダウンをした。現場のスタッフに聞くと「今年の参加者は1万人ぐらいではないか」という。街のランドマークでもあるワシントン記念塔、鉄道駅のロビー、ホテル、レストランやファーストフード、大学、公立小学校、赤十字の事務所、いくつもの教会、文化会館など20あまりの会場でさまざまなイベントが行われた。手品やさまざまなジャンルの演奏会、小学校では子ども向けにフェイス・ペインティングや風船細工、人形劇や歌手が子どもたちと歌って踊ってとにぎやかだった。また、ヒップホップやラップなど10代の若者たちで大賑わいの会場もあったし、年配の方々が昔のフォークソングに耳を傾けている会場もあった。「街全部がステージだ」というキャッチフレーズのように、それぞれの世代や好みに合わせたイベントが目白押しだった。グランド・フィナーレは、駅前広場の特設野外会場でアカペラ(無伴奏)のコンサート。そのメンバーと子どもたちがステージで一緒にカウントダウン。0時ジャストに大きな花火が次々に打ち上げられ、大歓声に包まれた。

すべての会場でボランティアが温かく参加者を迎える。会場での飲酒は

禁止で、すべての人が安全に楽しむ主催者の配慮も伝わってきた。警察のパトロールも会場の雰囲気を壊さないように配慮していた。また、多くの地元企業が協賛。地元のバス会社が各会場を無料バスで結び、街で一番豪華なホテルがイベント本部としていくつも部屋を提供していた。市や観光協会なども協力していた。プロの演奏家たちの出演料も格安という。2002年の開催費用は10万ドルで、もしすべての協力がなかったら直接経費だけで45万ドルかかっただろうと事務局は試算している。企業にとっては、広告や企業イメージの向上につながり、市や観光協会は、各地から観光客に来てもらうチャンスになる。とくに地元のレストランはどこも深夜まで大繁盛で、地元への経済効果も大きいだろう。参加者調査では、86%が参加費以外にお金を使い、その平均額は67.12ドルだった。

日本では、各地の県庁所在地ですら商店街のシャッターが閉まったままという厳しい状況が続いていると聞く。街おこしイベントの中核に行政ではなくNPOが活躍することはとても新鮮であり、人々が受け入れやすく、街を元気にするのではないかと。またそこに住んでいる人自身がその街の魅力を再確認して、いいコミュニティづくりの起爆剤になるのではないかと感じた。

2. 子どもを社会全体で支えあう社会

.....

2003年8月から3か月、小学4年生の息子と2人で父子生活をした。我が家は、夫婦共働きだが育児は妻に任せきりであったので、この3ヶ月は育児の大変さを実感する日々だった。アメリカでは、結婚が理由で女性が退職することは少なく、夫婦共働きで子育てするケースも多いし、ひとり親家庭も少なくない。そしてそれを可能にするための仕組みや人々の理解がある。アレキサンドリア市の公立学校には、NPOが運営する学童保育が完備されていて、放課後のみならず、朝も預かってくれる。アメリカでは11歳以下の子が一人で留守番するのは法律違反であり、ハリケーンや大雪で休校になるときは、親が職場に子どもを連れてくるのも驚きだった。

息子が地元の公立小学校に入学すると、すぐ保護者あてに手紙が来た。

「あなたは、何ができますか」という質問に続いて、学校で保護者が貢献できることのリストがあった。スポーツや芸術分野、そして職業としての技能や技術を子どもに教えたり講義したりできるか、外国の文化などを紹介できるかなどで、さらに行事の準備や後片付け、校外行事の引率までがリストにあった。そしてどの時間に都合がいいかという質問が並ぶ。もう一枚の紙は、「語学銀行」と書かれ、使える語学とそのレベル、翻訳などの必要があるときに協力してもらえるかというものだった。学校教育や運営にも保護者の時間や技能などが大きなリソースであると考えられており、日本の学校のように、保護者に「ご協力願えませんか」というような感じとはまったく違っていた。また、PTA会議にも参加したが、会議の時間が平日午後6時からであることが新鮮だった。日本では、平日昼間に行われる学校がほとんどであり、共働きの保護者は参加できない。さらに、地元のNPOが主催するホームレスのためのボランティア・ウォークにも、学校ぐるみで児童が参加した。

1997年、クリントン大統領(当時)の呼びかけで、歴代大統領サミットが行われた。会議では、将来を担う青少年の育成こそが21世紀におけるアメリカの最大課題と位置づけ、そのために全米の市民一人ひとりが具体的に行動することを呼びかける「アメリカの約束(America's Promise)」という宣言を発表。そして、この宣言を推し進めるために、その宣言をそのまま団体名とした「America's Promise」というNPOが新設された。その本部がアレキサンドリアにあり、訪問した。すべての子どもは「5つの約束」によって保護されるべきとしている。それは、「いつも大人たちに保護されていること」、「放課後に安全な場所が確保されること」、「将来に向けて健全なスタートをきること」、「効果的な教育を通して将来役立つ技術の取得」、「地域へ貢献することの機会を得ること」だ。アメリカでは、青少年の犯罪や麻薬などの問題が年々深刻化している。こういう子がそのまま成人になれば、その街の治安はますます悪くなり、地域の経済にも大きな悪影響を及ぼす。そこで、とくに放課後の子どもたちを地域全体で面倒みていこうというのである。アメリカで子どもを育てる活動の大きな部分を担っているのは、地域に基盤をおいて活動を展開している「America's Promise」のようなNPOであり、特に「危機に立つ子ども

たち」や「不利な環境におかれている子どもたち」を対象に、活発に活動している。かつては問題のある子どもたちに対する「対症的」アプローチだったが、最近は「より前向きな青少年の育成」の重視という傾向が見られる。つまり、問題行動、非行、犯罪などの反社会的行動を予防するための活動に重点がおかれている。

日本では少子高齢化社会が目前だ。少ない子どもたちを社会全体で育てなくてはならないが、一方、義務教育段階ですでに階層による二極分化が起り、社会的弱者層の子どもたちは小学校ですでにドロップアウトしている状況ともいう。教育の分野でもNPOの活躍がより求められ、アメリカのこれらの活動は多に参考になるのではないかと感じた。



2001年の同時多発テロで肉親を亡くした子どもたちのケアキャンプ(Comfort Zone Camp 主催)にボランティアとして参加(ニュージャージー州で)

将来への展望

1. 心のケアと教育のセンターを東京に

すべての遺児たちへの心のケアと教育が必要だ。しかし、いまの日本でそれを求めてもその拠点は数か所しかない。1982年、オレゴン州ポートランドに世界中で初めて開設された遺児らの心のケア・センター「ダギー・センター」は、全米350以上の遺児らのケア・プログラムを拡大、先導してきた「センター」であり、その頂点に立つ団体だ。また、前述のとおり、全米に展開する4,000のホスピスにも遺族ケア部門があり、それらをあわせるとアメリカには網の目のごとく、遺児ケアの拠点がある。

あしなが育英会では、高校生以上の遺児への奨学金と精神的サポートの「つどい」という短期のケアと教育のプログラムを行い、遺児の自助・自立に大きな成果をあげてきた。しかし、現状は遺児のような社会的弱者層の子どもは、小学生の段階で学力低下が著しく、「やる気」もなくしているのが現状という。幼いときにかげがえのない親を亡くし、その悲しみをだれとも分かち合うことができず、心の中に封印する。学校でいじめられる、不登校になる、ひきこもる、学校や家庭での暴力、学校での授業がわからなくても「補習校」としての学習塾に通うお金もない、将来の夢もやる気もおきない…。

このような子どもたちを放置していることが、日本社会にとっていいことだろうか。これは、遺児だけに限らず、社会的弱者層の子ども、いや一部の高所得者世帯の子ども以外の問題にも発展することも考えられるのではないか。

この問題を解決するのに、私の所属するあしなが育英会がどんなに頑張っても限界がある。私たちは、そのモデルとしてのセンターを東京に作って、各地に草の根の運営で展開することを手伝えればと思う。この1年の研修での成果とその間築いたネットワークが、これからの活動に多に活用できるのではないかと考えている。

2. 「良好なNPO」から「偉大なNPO」へ

『Good to Great』の著者コリンズ氏は、飛躍を導いた経営者は、自社が世界一になれる部分はどこか、経済的原動力は何か、そして情熱を持って取り組めるものは何かを深く考え、必要とあればそれまでの中核事業を切り捨てる判断さえ下す、と述べている。

劇的な改革や痛みを伴う大規模なリストラに取り組む経営者は、ほぼ例外なく継続した飛躍を達成できない。飛躍を導いた経営者は、結果的に劇的な転換にみえる改革を、社内に規律を重視した文化を築きながら、じっくりと時間をかけて実行する。リーダーシップの要点はビジョンである。だが、それと変わらぬほど重要な点に、「真実に耳を傾ける社風」、「厳しい現実を直視する社風」を作ることがある。「自分の意見を言える機会」と、「上司が意見を聞く機会」との間には天地の開きがある。偉大な企業への飛躍を導いた指導者はこの違いを理解しており、上司が意見を聞く機会、そして究極的には真実に耳を傾ける機会が十分にある企業文化を作り上げている、という。

日本の多くのNPOは、「良好なNPO」だが、まだ「偉大なNPO」には至っていないのが現状だろう。コリンズ氏の分析は、日本のNPOの問題点の指摘でもあり、飛躍へのヒントにも満ちているのではないかと思う。他のNPOに携わる同志の方々とも切磋琢磨し、「偉大なNPO」へ挑戦したい。



遺児ケアに携わっている人々の参加する学会で
唯一の外国からの参加者で歓迎された（サンアントニオで）

設楽 清和 (しだら・きよかず)

パーマカルチャー・センター・ジャパン 事務局長

*ここに記された所属・肩書きは、研修開始当時のものです。(現在のものはp.117参照)

■ 研修先団体 (部署名・所在都市)

- ① Isles, Inc. (Trenton, New Jersey)
- ② Ecovillage Training Center (Summertown, Tennessee)

■ 研修先でのスーパーバイザー (氏名・肩書き)

- ① Juanita Joyner / Director
- ② Albert Bates / 代表

■ 研修実施期間

- ① 2003年12月2日～2004年5月20日
- ② 2004年5月22日～2004年11月20日

■ 研修テーマ

NPOの社会的な位置づけと資金調達方法

■ 研修概要

1. Islesにおけるcommunity-supported development corporation (CDC)の活動全般に関する研修
2. Ecovillage Training Centerにおける、活動資金調達に関する研究とコミュニティの維持と資金調達に関する研究

研修先団体概要 (1)

団体名	Isles, Inc.
住所・連絡先・URL	10 Wood St., Trenton, NJ 08618 http://www.isles.org
年間予算額 (US\$) 収入源	US\$ 2,609,699 (2002年度) 政府からの助成 \$811,005 企業からの寄付 \$142,805 基金からの助成 \$933,302 個人からの寄付 \$804,044 コンサルティングとプログラム運営の収益 \$97,446 等
組織の構成 (役員・ スタッフ・会員数 等)	役員 19名、スタッフ 35名
組織の使命	コミュニティ支援を基本としたトレントンおよび周辺地域における低所得者層の生活レベルの向上
活動内容	<ul style="list-style-type: none"> * コミュニティ作り * キャリアセンターの運営 * 不動産開発 * 環境衛生の向上と美化 * 低所得者層に対する自立指導 * 地域計画のコンサルティングと作成
主な出版物	Seasonal Newsletter
その他 特記事項	いわゆる community-based development corporation (CDC)だが、より積極的に銀行などとも組んで都市の再開発を行っている。 今後の展開としては、世界的に、都市開発のコンサルティングを行っていきたいとの希望を持っている。

研修先団体概要 (2)

団体名	Ecovillage Training Center
住所・連絡先・URL	PO Box 90, Summertown TN 38483-0090 USA Phone : 01-931-364-4474 ecovillage@thefarm.org http://www.thefarm.org
年間予算額 (US\$) 収入源	US\$ 200,000 寄付 \$60,000 基金からの利子収入 \$60,000 政府からの助成 \$10,000 基金からの助成 \$10,000 プログラム運営の収益 \$60,000
組織の構成 (役員・ スタッフ・会員数 等)	役員 5名、スタッフ 14名
組織の使命	持続可能な社会の実現に向けて、自然エネルギー設備や、建築、バーマカルチャーなどに関する技術や、情報をワークショップを開催するなどして広く世間に伝えていくこと
活動内容	<ul style="list-style-type: none"> * 持続可能な社会の創造のための各種ワークショップの開催 * グローバルエコビレッジネットワークの北米地域の取りまとめ * 低所得者層の子弟に対する自立のためのプログラムの提供 * 海外における持続可能な社会創造のための指導
主な出版物	
その他 特記事項	

研修詳細・米国のNPO事情・将来への展望**1. 総括**
.....

研修の目的は、①NPOの活動を可能にしている社会的背景の抽出と、②セクターとしてのNPOおよび個々のNPOが、どのようにしてその活動資金を獲得しているのか、特に、助成や寄付ではなく、自らの活動の対価を得る形での資金調達方法を知ることにあった。これらについては以下に述べるように、必ずしも期待していたような解答を得られたわけではなかったが、背景となる社会的事情などに左右されることなく、普遍的にNPOが目指さなければならない目標、そしてそのためにそれぞれのNPOが了解しておかなければならないことや、必要とする資質については、基本的なイメージを把握することが出来た。また、そこを基点として日米のNPOの現状を比較することで、これから日本においてNPOを発展させていくために必要となる社会的な仕組みや、個々のNPOのあり得べき姿も構築できたように思う。今後はこれを具体化していくための活動を行っていく所存である。

2. 活動資金
.....

活動資金の調達については、期待していたような社会事業として自らの活動を行ってその対価として資金を得ているという形は、主な研修先であったIslesでもEcovillage Training Centerでもあまり参考になるところはなく、参加したNPOの活動や組織の作り方に関するセミナーなどにおいても、テーマになることさえなかった。NPOの活動資金は、基本的にほとんどが寄付や助成に頼っており、そのための社会的なシステムがこれまでの長い活動の中でしっかりとできあがっているために、逆にそこに頼ることが当然となっていた。NPOへの寄付に対する税金控除が前提としてあり、それが企業や個人の寄付行為を誘発するために、日本に比べれば

莫大ともいえる活動資金がNPOセクターに流れ込んでいる。様々なNPOの関係者と話をしたが、日本ではNPOへの寄付に対する税金控除の法的整備が極めて不十分であるために、大きな基金はなく、また、基本的に個人や企業のNPOに対する寄付はないとの日本の現状を伝えると、間違いなく、「It's crazy」という反応が驚きとともに返ってきた。こういった経験を繰り返すうちに、資金問題については、日本においても寄付に対する税金控除が法的に整備されない限り根本的な解決はないということを理解するに至った。これからは、他のNPOや政治団体などと連絡を取りながら、この実現を目指したいと考えている。

ただ、活動資金を作り出す方法の新しい可能性としては、数多くのNPOが長年にわたり活動してきた結果として、その活動の質が高くなり、事業主体としての社会的信頼が高まったことで、一般の企業や銀行が事業のパートナーとしてNPOを認識して、特に自治体も参加した形での(コミュニティをベースとした)地域開発においては、協働する形での事業展開が行われるようになってきている。このばあい、NPOは主にコンサルタント及びコーディネーターとして、その高いスキルに見合った対価を得ている。企業あるいは銀行に対しては懐疑的な住民も、NPOがその間に立つことで、地域開発などについても耳を傾ける姿勢を示すことが多いので、その役割は必要不可欠になりつつある。Islesも現在活動している地域を越えて、国際的にも地域開発のスキルを販売していきたいとの意欲を持っている。このような形で、企業や行政といった他の社会セクターから仕事を請け負うのではなく、逆に働きかけて、協働しながら新しい社会的事業を積極的に興していくことがこれからのNPOの一つの役割であろう。

3. 研修社会的背景

NPOの活動を支える社会的背景については、非常に奥深いものを感じた。渡米前にNPOは米国そのものであるというような表現にふれることが何度かあり、その意味を明らかにすることで、NPOの設立の背景、発展してきた理由、そして社会的な位置づけ、ひいてはNPOが活動してい

く上で欠くことの出来ない普遍的な社会的要素を抽出することが出来るのではないかという漠然とした考えがあった。

最初に、NPOの活動が米国社会の中でどのように作用しているのか、そして、それを市民がどのようにとらえているかを実感したのは、ニュージャージー州のプリンストンで開催されたセミナーに参加した時のことであった。このプリンストンという町は、Islesが主に活動しているニュージャージー州の州都トレントンからバスで30分ほどのところにある、人口5万人ほどの小さな町である。そのセミナーは、NPOの運営方法に関するノウハウの取得や、活動資金の獲得、それにコミュニケーションやプログラムのスキルアップ、それにNPO同士のネットワーキングを目的として開かれたもので、主としてプリンストンで活動するNPOに従事する人達が参加していた。その参加者は400人ほどで、その大半が女性であったが、人口もそれほど多くないのに、リストを見ると200近いNPOがその町で活動していた。その活動も多岐にわたり、博物館の運営から、刑務所の受刑者たちのケアをするNPOまで、社会生活に関係する分野には必ずNPOが存在するのではないかと思われた。そして彼らが語ることもっとも本質にあるのは、自らの手で、社会をよりよくしていくことが当然であり、そのために力を合わせることもまた当然と考えていることであった。

この当然という表現は、米国という国がそのように作られてきたということ、そしてそれを、現代の市民も受け継いでいるということを意味する。即ちNPOは米国の建国以来の市民の姿勢の現代的な表現だということである。米国市民の意識の根底には、小さくは同じ地域に住む人達で作るコミュニティ、そして行政単位である自治体、そして、大きくは州、連邦政府に至るまで、それらは自分たちが作ってきたものであり、コントロールすること、そして必要ときには変えていくことも可能だということが刻み込まれている。そして、そのためには自分たちで行動していくことが必要であり、当然であるということも認識している。また、社会をよりよくするという意味において、NPOは社会のひずみが現れている部分の状態を改善するための活動を行うことが多い。こういった活動に対して、個人あるいは企業が寄付をすることについてもほとんどの人が当然ととらえて

いる。これもまた、チャリティーというキリスト教社会の伝統の流れの中にある行為としてとらえることが出来る。

以上のように、個人の意識がベースとしてあり、その受け皿として、歴史的に形成されてきた社会的政治的な仕組みが存在していることが、今日米国内においてNPOが自治体や企業体と同じレベルで社会の中に明確に位置づけられていること、そして、その活動を支える資金源が確立していることの基盤をなしており、また、NPOの活動が自然に市民の日常生活の中にとけ込んでいることの原因であるように思われた。実際、Islesにおいては、コミュニティ・ガーデンを担当したのだが、その制作や運営が、その地域のコミュニティのメンバーばかりでなく、学校や企業のボランティアにより行われていることを目の当たりにする機会が多くあった。子供たちと企業の幹部たちが、NPOのアレンジのもとに地域の多くは貧しい人達とともにガーデンを作り上げていく様子は、米国社会とそこにおけるNPOの役割とともに象徴しているように思われた。

4. NPOとコミュニティ

.....

また、これは私自身がテーマとして持っていることと重なるのだが、今回の研修に当たり最初に持っていたテーマとは別に、NPOとコミュニティとが非常に密接な関係にある一両者が一致していることがむしろNPO本来の姿と言えるかもしれない—ことを確認できたことも一つの成果であった。このテーマについてはいずれ一冊の本にまとめようと思っているので、ここでは多くは触れないが、Islesはその基盤と対象をコミュニティとしており、Ecovillage Training CenterはもともとThe Farmというオルタナティブ・コミュニティの中にあって、持続可能なコミュニティを作っていくための適正技術やパーマカルチャー・デザイン、そしてコミュニティ・デザインを教育するNPOで、ともにコミュニティをベースにしてよりよい社会を築いていくことをその活動の究極の目標としているように見受けられた。

NPOは、先にも書いたが、多くの場合人間の生活の様々な側面を扱っ

て活動している。その多くは、地域性や住民の持つ民族性などに左右され、州や郡、あるいは市、町といった大きな行政単位では解決できない問題を抱えている。このため必然的に、コミュニティのような小さな単位でフレキシブルに対応することが問題解決のもっとも有効な方法となる。これは、NPOだけではなく、行政や企業も認めているところで、NPOがコミュニティ単位で活動することに対する法律的、あるいは資金的整備が行われている。また、米国社会は元々がコミュニティ単位でできあがってきたという歴史的背景もあり、先のNPOの社会的背景と重なることからNPOとコミュニティの結びつきは必然であったと捉えることが出来る。

5. 米国のNPOと日本のNPO

.....

これまでに述べてきたNPOのあり方、そして、NPOと社会の関係を日本に投影するとき、その差異には、もし米国のようなあり方を日本のNPOに求めるのであれば、絶望的なものがあるといわざるを得ない。日本には、社会を自分の手で変えられると考えている人がどれだけいるだろうか。行動している者はさらに少ないだろう。政府や自治体の経費を省くための下請け機関として活動しているNPO、最初に助成金ありきで、自らのヴィジョンよりも活動資金を得て自らの維持を行うことの方に力点が置かれるようになってしまったNPOばかりというのが、日本の実情ではないだろうか。NPOとは、まさしく社会が生み出したものであるだけに、その社会のあり方が色濃く反映される。

NPOについて日本の社会性をもっとも顕著に表れているのは、中間組織の必要性に関する議論だろう。米国においては、先に述べてきたように、市民が自らの発想と行動により長い時間をかけて発展させてきた活動の社会的基盤の上に、活動の質と効率性を高めることを目途として中間組織が形成されている。一方、日本にはその前提となる歴史はない。その基盤形成がされていないところにただ中間組織を作っても、果たして、補助金に依存したかつての特殊法人や第3セクターが名前を変えた団体が生まれてくるだけだろう。しかし、日本の社会のあり方から見るとこういった中間

組織が、より多くのNPOを生み出していく一つのきっかけになるだろうことも確かである。

革命にせよ独立にせよ、社会を市民自らの手で作ってきたという歴史がない日本において、米国と同じ形でNPOが発生していくことも発展していくことも極めて難しいと言わざるを得ない。日本の社会の現状に合わせてNPOをそのセクターとしての仕組みも含めて作っていくのか、それとも、自らの手で社会を作っていくことを意識し、またその能力を持った市民を育てて、米国と同じ役割を担ったNPOを長期的な視野で作っていくのか。日本では前者の議論ばかりがなされているが、私は、後者を、しかもそれほどの時間をかけずに作っていくことが日本の社会にとって必要であり、また、NPOの社会的な位置を確立する唯一の筋道であるように思われてならない。この具体化のために今後、教育機関の立ち上げや、プログラム開発、それに、コミュニティビジネスの起業といったことに取り組んでいきたいと考えている。



Isles におけるコミュニティ・ミーティングの様子

柴田 直代 (しばた・なおよ)

ブラジル情報センター

■ 研修先団体 (部署名・所在都市)

Huckleberry Youth Programs (San Francisco, California)

■ 研修先でのスーパーバイザー (氏名・肩書き)

Bruce Fisher / Executive Director

■ 研修実施期間

2003年11月7日～2004年6月6日

■ 研修テーマ

外国人労働者子弟の教育、非行防止、再犯防止、保護観察について

■ 研修概要

- ・スーパーバイザーであるエグゼクティブ・ディレクターが出席する主だった会議に出席。
- ・アドミニストレーション・オフィスに在籍しつつ、5つのサービスセンターで、個々のプログラムにおけるコーディネートの手法などについて学ぶ。
- ・裁判所、少年院、保護観察所、市、警察署、保健所、学校、家庭等との協働について、既存のプログラム及び新規にプログラムを立ち上げる際の協力関係や運営方法について習得。
- ・助成団体のプログラムへのツアー及び、国内外からのプログラム視察者の対応。

- ・スーパーバイザーが市内の同業90団体を統括するネットワークの長を務めていることから、市や州へのアドボカシーの方法について多くの見聞を得た。
- ・同業種団体との共同プロジェクト運営について、様々な例を見る機会を得た。
- ・種々のトレーニングに参加（青少年サービスを行う団体のリーダー養成トレーニング、連邦政府主催助成金申請トレーニング、更生施設でのトレーニング等）。
- ・各種会議に参加（ホワイトハウス会議、市の予算編成会議、ギャング活動阻止会議、銃追放会議、NPOと公的機関職員の職務範囲明確化に関する会議等）。
- ・研修団体以外での短期研修（裁判所内に設置された拘留者向けのサービスを行うNPO）。
- ・多くのサイトビジットを行ったが、なかには複数回訪問を繰り返すなどして、研修先団体だけでは得られないような情報の提供などをいただいた。また、プログラムやトレーニングへの参加もさせていただいた。



研修先同僚と 会議室にて

研修先団体概要

団体名	Huckleberry Youth Programs
住所・連絡先・URL	3310 Geary Blvd. San Francisco, CA 94118 Phone : 415-668-2622 Fax : 415-668-0631 http://www.huckleberryyouth.org
年間予算額 (US\$) 収入源	US\$ 約440万ドル (2003年度) 公的機関からの交付金が約270万ドル、62%と最多で、財団からの助成金21%、個人からの寄付6%、イベント収入3%と続く。
組織の構成 (役員・スタッフ・会員数 等)	組織運営本部が、サンフランシスコ市と近郊のマリン郡にある5つのサービスセンターを管理、統括する。 理事は約30名。スタッフは約80名で、うち1/5は非常勤。 会員制はとっていないが、個人寄付者は2,100名。
組織の使命	青少年とその家族を結びつけ、責任ある大人へと成長するために青少年を支援することを使命とする。サンフランシスコ市及び近郊の郡の11歳から18歳の青少年が対象。犯罪予防と更生も視野に入れて、身体的・精神的健康の保持及び促進のため、青少年を取り巻く環境的・社会的要因を考慮しながら、各人に最適のサービスを提供する。
活動内容	<ul style="list-style-type: none"> * ホームレス及び犯罪加害者少年の短期保護施設運営 * ドロップイン・クリニックの運営 * 中学校及び高等学校での性教育 妊娠・感染症予防プログラム、カウンセリング及びセラピー アンガーマネージメント・トレーニング * コミュニティー・リーダー養成講座(受賞多数)、 * 逮捕少年のケースマネージメント <p>大半のプログラムは、公的機関と協働することによって運営されている。例えば、市とNPOが独自に開発したプログラムを運営するサービスセンターCommunity Assessment Referral Center(CARC)内には、警察官と保護観察官、市の保健婦が常駐しており、共同で逮捕少年のアセスメントを行い、処遇を決定する。また、NPO間で通訳の派遣、施設の提供など、不足を補い合っており、コミュニティー・サービスを円滑に行うための種々の試みもなされている。</p>

主な出版物	Newsletter Annual Report Huckleberry House 30th Anniversary Jam CD
その他 特記事項	事務局長のブルース・フィッシャー氏は、同業90団体を統括する組織を結成し、アドボカシー機能を強化するためのシステムを構築するなど、NPO市場の拡大に反して消極化する公的機関に対する姿勢にも注意を促す活動を行っている。

研修先である Huckleberry Youth Programs (HYP) は、37年前に全米で初めてホームレス少年 (run-away kids) の一時保護施設を設立して以来、カリフォルニア州サンフランシスコ市で11歳から18歳までの青少年向けに、様々なサービスを提供している。私は、そのアドミニストレーション・オフィスで事務局長のブルース・フィッシャー氏の監督の下、NPOと公的機関の協働、NPOマネジメントの手法、米国NPOの現状などについて、多くを学んだ。しかし、監督者が多忙を極める組織の長であったため、フェローのスーパーバイズに提供できる時間には限りがあり、よって研修は、多くのサイトビジットやトレーニング、会議への参加や他NPOでの一時的研修を取り入れながら遂行された。

私が研修を開始した2003年11月は、2期8年に及んだ市長政権の交代期にあり、2候補者による市長選挙運動が繰り広げられていた。研修開始後第1週に、市長候補者によるNPO対象の公聴会にでかけ、その後、シュワルツェネッカー新州知事がNPO向け予算大幅削減案を提出したのをうけて新市長がどう動くかを見守りつつ、研修最終週の市長予算通告を聞き取めて、研修を終えた。また、大統領選挙のキャンペーンも展開されており、政治的にはにぎやかな時期であった。偶然スーパーチューズデーに、大統領出席のホワイトハウス会議に出席する機会があり、連邦政府のNPO政策を垣間見る幸運も得た。

リベラルな町、サンフランシスコ

.....

私の研修内容について記述するにあたり、研修地域の特性について少し触れておきたい。サンフランシスコは米国で最もリベラルな都市のひとつであるといわれ、NPO活動が盛んである。ヒッピー発祥の地であり、全米そして世界中から多くの若者がここへ押し寄せたことが、HYP設立に

つながった。また近年、近郊のシリコンバレーの発展に伴い、海外からの移住者が増大。アメリカ人人口は、市内では3割程度に落ち込んでいるという。リベラルという点については、ニューヨークなどではホームレスを違法として逮捕、刑務所等に収監するというが、サンフランシスコはリベラルを売り物にする町であるため、法律上はニューヨークと同様であっても大掛かりなホームレスの一扫行為を行わない。また、ゲイ及びレズビアン・コミュニティの政治へのかかわりも見逃せない。保守的なブッシュ大統領の選挙キャンペーンがサンフランシスコを素通りしたことが、この町のリベラル度の最たる証明であるかもしれない。

ヒッピー全盛期の後半、サンフランシスコのヘイト・アッシュベリー地区に、全米初のホームレス少年一時保護施設が誕生する。ハックルベリー・ハウスである。現在このユース・シェルターは、家出少年の一時保護だけでなく、処遇が決定されるまでの逮捕少年の収容も行っている。HYPの活動はハックルベリー・ハウスとともに開始されたが、現在は他に市内に2ヶ所、近郊郡に2ヶ所、合計5ヶ所のサービス・センターをアドミニストレーション・オフィスが統括する形で稼働している。5つのうち2つが、ハックルベリー・ハウスを含むユース・シェルター、もう2つがヘルスクリニックで、最後の1つが、Community Assessment Referral Center (CARC)である。私は、所属はアドミニストレーション・オフィスだったが、最も多くの時間を費やしたのはCARCでの実地研修だった。

多セクターの協働

CARCは、約7年前に創設された。当時の市長が、少年法の制度をよりよく機能させようと、後述するDelancey Street Foundation代表のミミ・シルバート博士に調査を依頼、博士の案に基づきHYP内に設立されたものである。CARCの玄関には、通り抜けるタイプの金属探知機(空港にあるのと同様のもの)が据え付けられており、脇に警察官が座っている。中に入ると、逮捕少年のアセスメントを行うケース・マネジャーの座るカウ

ンターがあり、階段を数歩上がったところには保護観察官の執務室、その左隣が市公衆衛生局派遣の保健婦の部屋で、右隣には指紋採取用の大型コンピュータが置かれた部屋がある。このセンターでは、非行及び軽度の触法行為があった少年の処遇を決定し、同時に様々な支援活動を行う。

初めてCARCを訪れたとき、自分が一体どこに来たのかわからなかった。制服の警官と保護観察官、看護婦が常駐する事務所がNPOのサービスセンターであるということが、即座に理解できなかつたのである。彼らは、一緒に仕事をするためにHYPの事務所にいる。夢のようなシステムが目前にあったのである。

私は日本で、非行や触法行為のあった定住外国人の子弟を司法機関に同行することが多く、彼らの更正を支援するために、NPOのみならず各種公的機関が協働することの必要性について常々考えていた。しかしNPOにとって司法機関の壁は高かつたし、また、警察署と少年院、学校、裁判所や保護観察所等が協働することは想像に易いことではないと感じてきた。であるから、協働の具体的構図さえ思い描いたことがなかつたのである。ただ漠然と、協働できるようになれば改善される部分があるにちがいないと考えてきただけのように思う。NPOフェローシップの研修目的の第一が、NPOと公的機関の協働であつたにもかかわらず、お恥ずかしい次第である。

それにしてもCARCは、協働の場であつた。協働の背景には、軽度の非行であれば、少年院等に収容するより、ファミリー・カウンセリングを行いながら、学校と連絡を取り合うなどして、少年に通常の生活を送らせつつサポートを行うことがより好ましいという判断がある。日本でも同様の判断はなされるが、肝心なサポート自体を行う仕組みがほとんど存在しない。CARCのケース・マネジャーは、家庭と少年、学校と少年の間に生ずる軋轢の調整を試みる。また保護観察期間の少年の生活や、精神的・身体的健康についてのカウンセリングも行う。必要と判断されれば、一緒に映画に出かけたり、スポーツをしたり、病院や学校、クラブまでの送迎

も行う。環境改善のために転校手続きが行われた場合は、少年が新しい学校に慣れるまで通学支援も行う。日本には、民間の篤志家である保護士の活動があるが、組織化されたCARCのサービスに勝るものを提供するの
は容易なことではないだろう。

「マネージメント」の功罪

CARCの活動を支えるのは、公的機関との協働だけではない。通訳の派遣や長期収容施設の提供を受けるため、他NPOとの連携は絶えず行われており、少年が自身のコミュニティーに戻ってからは、放課後プログラム、母語維持講座、アンガー・マネージメント・トレーニング（いわば「切れ」ないように感情をコントロールするための訓練）、セラピーなど、必要とされる支援を受けられるよう地域のNPOに働きかけることも忘れない。長期のフォローアップを目指すのである。

しかし、実際のケースに立ち会って以来、別のものが見えてきた。ある日CARCに、中学1年生の男子生徒3人が後ろ手錠をかけられてやってきた。1人が小刀をかばんに所持していたことから、校内で逮捕されたのだ。市内の中学校、高等学校には警察官が常駐している。CARCに到着して、直ちに指紋採取。ケース・マネジャーと看護婦、保護観察官による個別のアセスメントが行われると、プログラム・ディレクターを交えて討議、処遇決定がなされた。私が驚いたのは、警察官の校内常駐と、校内逮捕である。

ここに、社会の規律を保つための米国流マネージメントの手法がみられはしまいか。マネージされて行き着いたのがNPO。そこでまたマネージされて、少年は再び社会へと帰される。もちろん少年をマネージするためには、NPOのマネージメント・スキルが問われる。これだけの機会があれば、各分野でマネージメントが発達して当然だという気がしてくる。日本の中学校で同様のケースが発生しても、このような経緯はたどらない、

つまりマネジメント・スキルを発達させる機会そのものが存在しないのではないか。「人種のるつぼといわれる米国では、それぞれの文化におけるやり方が最良だと主張されるから、それをまとめるためにマネジメントが発達した」と、少年院でアンガー・マネジメント・トレーニングを行うセラピストに言われたことがあるが、してみると、規則や法律がマネジメントの一形態であることに、今更ながら気付く。そして、効率よくマネジメントを行うために、米国では様々なトレーニングが行われている。

私も、そうしたトレーニングに参加してみた。青少年向けサービスに関するリサーチを行う国立研究所(National Resource Center for Youth Services)主催のトレーニングで、対象はケア・サービスの責任者だった。3日間、ホテルに缶詰めにされて理解したのは、コミュニケーション・スキルの重要性。連日明け方までかけて考案、練習したプレゼンテーションは、3日目にしてようやくOK。ビデオ収録後、他受講生の批評でも合格となり、無事認可証こそもらったが、分厚いマニュアルをマスターして、聞き手を説得できる話術を身に着けることがすなわち、よきケア・サービス提供者の条件であるとは考えにくかった。

政府の交付金

翌週、ロサンゼルスで開催されたホワイトハウス会議に参加した。ホワイトハウスのプレゼンターも、やはりビデオカメラを回してのトレーニングを積んできた人に違いないと思った。ホワイトハウス内に設置されたOffice of Faith-Based and Community Initiativesが、この会議を主催・運営した。オフィスの代表は12年間マザーテレサのもとでボランティア活動に従事した「ナイス・ガイ」(大統領言)。メンバーは全てNPO勤務経験者だった。彼らは、全米を回って、連邦政府への交付金申請の方法や申請書の書き方についてのアドバイスを行っている。交付金額は730億ドル。大統領は「No Child Left Behind (ひとりの子供も取り残さない)」をス

ローガンに掲げ、NPOとのパートナーシップの重要性を強く主張した。現在のアメリカには、飢えにより犯罪にかかわるおそれがある18歳以下の人口が1300万人あり、親が刑務所に収容されている子供の数は200万人である。連邦政府は交付金を、「問題行動を起こす危険性のある青少年」「コミュニティの発展と住居所有」「路上生活者と飢え」「HIV/AIDS」「麻薬濫用」「雇用と前科者」という6つのテーマ別に振り分ける。交付金を申請する際には、決して個人のストーリーを書かないようにと、何度も注意があった。ホワイトハウスのメンバーだけでなく、大統領の演説でさえ、多くの時間が個人のストーリー紹介に費やされているのである。それにしても、巨額だ。HYPも連邦からの交付金を得ているが、交付金なしに運営される団体のマネジメントを見たい。これは、私の研修目的のひとつである。

先にも触れた Delancey Street Foundation を訪問した。実は、私はもともとはこの団体で研修をしたかったのだが、団体運営が社会復帰を目指す前科者のみによってなされているため、フェローの受け入れが許可されなかったのだ。このNPOは交付金を受けないのに、収容施設は5ツ星のホテルのようで、プールや劇場もある。また、映画館は全米でもトップの出来で、試写会を行う有名映画監督も多いという。運営資金は主に、団体が経営するレストラン、運送会社、本屋、クリーニング店、自動車修理工場、クリスマスツリー販売などの収益だ。それらの事業所で働くことがすなわち更生プログラムへの参加を意味する。前からの収容者が新しい収容者を指導するため peer pressure が有効に作用する。「Peer」とは「仲間」というほどの意味で、上から下へでなく仲間同士による指導を「peer education」と呼んでいる。研修で得たキーワードのひとつである。Peerをうまく取り込むと、プログラムが活性化する。例えば、元クライアント(サービスの受け手)がボランティアとしてプログラムの運営に携わり、現クライアントの指導に当たる姿は、どのNPOでもみられた。

ここで、プログラムの運営に関して、より有効な資金の交付のあり方について述べてみたい。クライアントの利用回数に応じて交付金の提供がな

されるバウチャー・システムのことである。質がよければクライアントのプログラム参加率は高まり、NPOへの交付金額は増加するが、逆の場合はプログラムの存続自体が危うくなる。よって、NPOはプログラムの内容充実を図るし、利用者はよりよいサービスを受けられることにもなる。資金提供者、NPO、利用者3者にとって、ひいては社会にとって好ましい状況が形成されるといえよう。わが国でも現在、教育や保育、そして今後は介護の分野で広がるシステムのようなのだが、数のみで表せない部分の評価をいかに行うかについて、予め慎重な検討がなされる必要があると思う。

もうひとつ私の注意を喚起した言葉は、community alternative。コミュニティー・サービスを行うNPO向け予算の削減に対するアドボカシーを行うための、NPO間会議に参加した際に初めて聞いた。第一にHIV、第二は性的暴行といった具合に、コミュニティーが対処すべき課題に優先順位を付けるというもの。同様に考えると、1人の犯罪加害者を刑務所に収容するか、地域で監督するかというようなコミュニティー・オルターナティブも考えられることに気づく。しかしこれに当たっては、コミュニティー側にエレクトロニック・モニタリングや矯正プログラムなどの選択肢があることが条件だ。

冒頭で述べたとおり、NPOへの予算削減のニュースが相次ぎ、HYPにおいてもハックルベリー・ハウスが閉鎖に追い込まれるなど、NPO存続の、言葉を変えればコミュニティー・サービス存続の危機に瀕した。同業NPOが団結し、約3ヶ月にわたって行ったアドボカシーが成功を収め、「コミュニティー・サービスを行うNPOへの予算の削減なし」の言葉を勝ち取った。研修最終週に、新市長の予算通告記者会見で聞いたものだ。市財政1億ドルの不足を前にした勇断だった。市は小さな政府をめざし、NPOとのパートナーシップをより一層強化するという。NPOはそれに応えられるコミュニティーへのサービスにこころがけなければならない。

公教育とNPOの関わり

私は、学齢期の子供を同伴して研修を行ったので、公教育とNPOの関わりについても観る機会を得た。保護者が校内にNPOを設立、交付金を獲得しながら、教員を確保し、教科の充実を図るのを目の当たりにした。公立学校への予算増加のアドボカシーに時間を費やすより、自らコミュニティの改善にお金と時間をかける方が得策なのである。このように、コミュニティ（この場合は学校）が活発な活動を行うと、参加希望者が増加する（サンフランシスコ市は学区制をとっていないので、コミュニティ（学校）の選択が可能）。市民が重視しているのは、サービスの提供者が誰であるかということより、コミュニティで得られるサービスの内容や質なのだ。しかし一方で、サービスの享受者は、納税と同様に、寄付、時間の提供など、コミュニティへの責任を負う。コミュニティへの責任なのであるから、ボランティア（自発的）というより、義務に近いようだ。しかし、脱税する人もいれば年金の滞納者もいるのと同じように、コミュニティへの責任感の強さは人により千差万別である。

本報告書では、研修の一端を、その都度考えたことを織り交ぜながら紹介した。上記以外にも多くのサイトビジットを行った。非行青少年を介助犬養成に当たらせることによって矯正しようとするグループ。12歳で飲酒、14歳から路上売春を行い服役経験も多いが、心理学の博士号を取得して以降、チャーター・ハイスクールを運営する校長先生。元受刑者の更生を第一義に掲げつつ運営されるNPOの巨大なケーキ工場。ホームレス少年の社会復帰プログラムとしてのアイスクリーム販売。本書に全てを紹介できないのが残念だ。また、短期間の研修先外インターンシップも行った。「In-Jail Internship」というもので、拘置所の房内に入り、拘留者へのサービス提供のお手伝いをした。公的機関はどこまでNPOにサービスを負担させるべきか、また、公的機関はどこまで経費を節減するのかという、サービスの領域と財政的負担との関係についても考える機会も得た。

まとめ

.....

7ヶ月の研修期間を通して、研修以前の私の仮定を肯定してくれる人、論理的に私の仮定を打ち砕く人、そのどちらでもない発想で仕事をしている人に出会った。そして、そのとき、その場でできる最良のことを、独自のアイデアと方法でやろうとする心ある人々の輪がコミュニティーを作り、国を支えていることを実感した。また、社会をより良く機能させるためにマネジメントの重要性は否めないが、例えば、日常的な校内逮捕にみられるような、社会におけるマネジメントの濫用には慎重でありたいと考えるようになった。逮捕の必要などないと思われるような内容でも、後ろ手錠をかけ指紋採取して前科者として登録してしまうと、逆にこのことが青少年の健全育成を阻害したり、将来に悪影響を与えることがあると思う。

将来への展望

小さな政府を目指すにあたって、NPOの活動領域が広がるのは自明の理だ。NPOが役割負担を形成する以前には、個人の負担はもっと重かった。例えば日本において介護は、家族のものだった。時代の要請で家族のものだけにしておけなくなったといえればそれまでだが、介護市場という巨大なマーケットが創出され、安価に公的な仕事を肩代わりさせられる第三者が必要となった。制度の新設や新たなサービスの提供によって、我々が失うものもまたある。一方、大国となった日本には外国からの労働者が移入し、新たな対応が迫られている。人的資源の活用が、世界規模で考えられることが極めて重要な時代になった。

外国人定住者が集住する地域で教職にある日本の友人が、「経済難民に支援の手は差し伸べられない」と語った。教育者にあるまじき発言である。アマゾンの木が切られると、我々も温暖化の影響を受ける時代であることも考慮すれば、教育者として、ブラジル人子弟に木を切ることの意味、わが国の教育環境のなかで教えなければならないことは容易に察せられるはずである。地球化が進み英語の学習熱が高まる一方、世界規模の視点でコミュニティに働きかけることの困難さを感じる。

私は、現代日本の社会環境が生み出す小さな違反者を、大きな加害者へと育成しないコミュニティ作りを行いたいと思う。私にできることは、精一杯頑張っても、保育園の先生が園児にお昼寝させるとき、とんとんと背中をたたいてやるようなものかもしれない。しかし園児1人が寝付くとあっという間に伝播して、他の園児も眠りに落ちることがある。アメリカの保育園に、とんとんはない。眠くなければ寝る必要はない。また、眠ければいつでも寝ればよいのである。トレーニングやゲームを取り入れることの重要性は十分理解したつもりである。しかし、大抵の子供はとんとんが好きであることを忘れてたくない。真に少年の将来を考えると、級友の前で手錠をかけ、直ちに指紋を採取、犯歴管理を行うというマネーメン

トに疑問が湧くのを抑えられない。これは、NPOのマネージメントとは全く別物ではある。しかし、一般的な米国流のマネージメントには程遠い、インターネットは無論コンピュータすら導入せず、いわゆる「みこしを担ぐような」方法で運営されるNPOが、公的資金の援助は全く受けないにも拘らず化け物のように成長し続け、他国の政府機関からも誘致を受けていること、また35年の実刑判決に代えてそのNPOでの2年間トレーニングの従事を裁判官に判断せしめるといふ、そんなNPOの存在を忘れてたくない。また、そのような団体の存続を許容するアメリカという国で研修ができたことは幸せだったと思う。

信ずることを形にしてみたいと思える勇気を与えられたと思う。少年院や少年刑務所退所後の社会復帰と再犯防止に関するコミュニティー・サービスについて考えてきた。日本では、まずは違反者となってしまった移民子弟の、社会復帰のための器づくりから始めようと思う。

榎 ひさ恵 (まき・ひさえ)

元 財団法人国際障害者年記念ナイスハート基金 事務局長

*ここに記された所属・肩書きは、研修開始当時のものです。(現在のものはp.117参照)

■ 研修先団体 (部署名・所在都市)

MOSAICA : The Center for Nonprofit Development and Pluralism
(Washington, DC)

■ 研修先でのスーパーバイザー (氏名・肩書き)

Hilary Binder-Aviles / Senior Specialist and Director of
Immigrant and Refugee Programs

■ 研修実施期間

2003年10月13日～2004年4月11日

■ 研修テーマ

NPOのキャパシティ・ビルディング

■ 研修概要

1. NPOの組織強化、運営能力向上への支援の枠組み・手法をMOSAICAが実施するコンサルテーションのプロセスに参加しながら学ぶ。
2. NPOのキャパシティ・ビルディングのためのトレーニングの手法を、MOSAICAが実施するものへのオブザーバー参加および他団体が実施するものに参加して学ぶ。
3. NPOが組織運営能力の向上をするためにコンサルテーションやトレーニングを受けることに資金を提供している財団、資金供給の枠組みについて調査する。

研修先団体概要

<p>団体名</p>	<p>MOSAICA : The Center for Nonprofit Development and Pluralism</p>
<p>住所・連絡先・URL</p>	<p>1522 K Street, NW Suite 1130 Washington, DC 20005 Phone : 202-887-0620 Fax : 202-887-0812 http://www.mosaica.org</p>
<p>年間予算額 (US\$) 収入源</p>	<p>US\$ 約953,000 (2002年度) 約40%が連邦政府から(直接・間接の委託)。5%が財団。その他はコンサルティング収入(対象団体および組織運営強化へ助成している財団からの支払い)</p>
<p>組織の構成 (役員・スタッフ・会員数 等)</p>	<p>理事 7名、本部スタッフ 10名、常時契約のコンサルタント 1名</p>
<p>組織の使命</p>	<p>「モザイカ:NPOの発展と多文化共生のためのセンター」は、多様な価値観の尊重を基礎とした多文化の非営利コンサルティング団体。コミュニティに根ざした米国及び諸外国のNPOに対し、より効率的で持続可能な運営のための支援を行う。特に、公共政策が適用され資源が配分されるときに、声を上げることが最もできにくい人々のために活動している組織を強化し支援することを重視する。</p>
<p>活動内容</p>	<p>MOSAICAは、全国レベルの組織として1994年にワシントンDCに設立され、</p> <ul style="list-style-type: none"> * トレーニング、個別のコンサルテーション、評価および使いやすいhow toガイドの開発を通して、非営利団体がより強く、効果的に活動できるよう支援する。 * 非営利セクター、公共セクター、営利セクターをリンクし、地域社会やアメリカ社会を豊かにする。 * 個人および集団が人種、民族、経済的な違いを乗り越えてつながり、多文化社会において効果的に働けるよう支援を行う。 <p>全てのMOSAICAの活動は、組織の強化に焦点をあてるが、多様な方法を取り、数多くの多様な集団とこれを行う。その主な対象は、</p> <ul style="list-style-type: none"> * 全米のHIV/AIDS予防およびケアを供給する団体 * 難民、移民が組織する団体およびその全米傘下組織のような新しく起こりつつある非営利団体 * 財団、資金助成のための協働体、そしてその被助成者 * コミュニティの計画作りや非営利のサービス供給団体と仕事をしている保健局のような政府機関



	<ul style="list-style-type: none">* 多くの場合、多数の現場事務所や支部もしくは加盟団体を有す大規模の地域および全国組織。* 基本的に、前ユーゴスラビア、アフガニスタン、中東のような非営利セクターが成長期にある海外の組織
主な出版物	Web上に、Organizational Development、Refugees and Immigrants、Plain Language、Resource Development に関わる資料を公開している。
その他 特記事項	

研修詳細

はじめに

今回フェローシップの機会を得て、これまで時々外から覗いていた米国の非営利の世界を中に身を置いて見られるのなら、時間をかけて行われるNPOへの支援の実際の動きに沿いながら見ることで、何を大切にどのような哲学と手法でNPOの組織を強めているのか、体験的に納得したいという思いを持っての半年であった。MOSAICAは、9年前に調査で訪問した中間支援組織の中でも学びたいものが多いと心惹かれていた組織で、ここが温かく受け入れてくれたことでその思いを実現することができた。

テーマに掲げたのは「NPOのキャパシティ・ビルディング」で、かなり幅のあるものであるが、研修先の事業を通して草の根NPOに対する支援を具体的に学ぶだけでなく、草の根NPOにキャパシティ・ビルディングを可能とする社会環境についても調査して、今後活かしていきたいとの思いからであった。

1. 具体的研修内容

(1) MOSAICAの理念

MOSAICA(モザイカ)は、1994年に設立された、スタッフが10人余りの小さなNPO支援組織である。その名前は「寄木細工(モザイク)」を意味するスペイン語の女性形で、多様な意見や経験をもつ個人が集まって共通の価値を共有するひとつの組織となっている。

MOSAICAは、社会正義実現への希求、米国および世界中においてデモクラシー、人権、平和、個人の自己実現、多文化共生をめざして、非営利団体および強力な非営利セクターの積極的な働きかけにより、コミュニティや集団ごとにボトムアップで社会が形成され維持されるべきであるという信念のもとに設立されている。

MOSAICAの中核となる価値は、◇多様性、多元主義、◇エンパワメント、◇倫理性、誠実さ、◇チームワークとセクターを越えたコラボレーション、◇社会正義、◇質の高さである。実際に、MOSAICAのスタッフ、理事とも多様な民族、人種からなっている。

特に社会的に弱い立場にある移民や難民自身がNPOを作り、社会的ニーズに対応する力を身につける支援を行うなど、MOSAICAはNPOを支援することを通して社会変革をめざしている。コンサルティングにしても、トレーニングにしても、社会に変革をもたらすという強い意志が働いていることを感じるものであった。それはニュートラルな中間支援ではないと言える。小規模ながら先鋭的な社会変革型NPO支援組織といえるだろう。

(2) MOSAICAの行っている組織強化支援

設立以来、米国内の地域・地方・全国レベルの100以上のNPOおよびそれとほとんど同数の海外の多くの小規模組織といくつかの大規模組織に対する支援を行ってきている。その多くはマイノリティー自身によって運営されているか多文化の組織である。MOSAICAの支援は、こうした集団を強化し、コミュニティに対して質の高いサービスを供給し、組織がうまく運営でき持続可能なものにするものである。

組織強化支援のため、支援対象組織の理事、スタッフ、ボランティアに対し幅広いサービスを供給している。例えば、◇ニーズアセスメント ◇戦略計画づくり ◇資源開発計画づくりおよび資金調達支援 ◇運営評価 ◇人事政策の見直し ◇組織改変へのサポート ◇理事開発 ◇プログラムデザイン、実施方法への支援 ◇ボランティア活動、コミュニティのかかわりの強化、コミュニティづくり ◇コミュニティの組織化、アドボカシー ◇プログラム評価 ◇連合体づくりへのサポート、などである。

こうした支援は、調査、フォーカスグループワーク、キーパーソンおよび外部のステークホルダーへのインタビュー、理事およびスタッフ開発のトレーニング、1回もしくは複数回の戦略計画作りのセッションのファシリテーション、個別のコンサルテーション、種々のレポートおよびハウツー資料の作成などを通して行われている。

MOSAICAはこうした支援を、◇マイヤー財団 (The Meyer Foundation) 等のマネジメント支援助成金、◇財団、◇クライアント団体が財団から得た資金、◇資金助成協働体 (例えば Washington AIDS Partnership)、◇連邦政府からの (受託契約、協力合意、専門的サービス契約に基づく) 資金などで行っている。

2. 研修内容

.....

(1) MOSAICAの蓄積したリソースの利用法を学ぶ

オリエンテーションを受けたときに真っ先に教えられたのが、コンピューターネットワーク上の共有ドライブの見方であった。さまざまなプロジェクトで作成されたファイルは共有ドライブに納められており、進捗状況が確認できる。また、過去に行ったものについても、そのとき作られた資料は、そのファイルのありかさえわかればいつでもどこからでも利用できる。遠隔地に出張中も、インターネットにつながるコンピュータさえあれば、必要な資料を取り出して使うことができる便利さがある。膨大かつ貴重なリソースである。

私もこの中に日本の非営利セクターに関する資料フォルダーやMOSAICAのトレーニングなどの記録フォルダーなどを作成してきた。

(2) コンサルテーションの手法を学ぶ

研修期間中にMOSAICAで行われていたさまざまなコンサルテーションのプロジェクトの中で、難民、移民によるNPOに関わるプロジェクトを中心に、実際にコンサルテーションがどのような段階で行われているのかを学ぶことができた。

中南米からの移民のための無料診療所のコンサルテーションは、ちょうど契約期間と私の研修期間が重なったので、チームメンバーに加えてもらい、作業にも参加した。

この無料診療所は、エルサルバドルの軍事政権から迫害を受けて逃げてきた医師が始めたもので20年の歴史をもつ。新しく大きい建物に移ったと

ここで、組織のミッションの見直しを終え、中期計画作りをするための環境調査がMOSAICAに依頼されていた。患者の移民が地価の高騰で遠隔地に移動していることから、患者の人たちが多く移り住んでいる地域にも診療所を開くべきかどうか、また安定して運営するために政府の支援を受けるべきか、それには収入に応じて診療費を徴収することが義務付けられるが、無料の看板を下ろすかどうかといった問題を中心に検討する材料を集め、分析整理するものであった。

クライアントからの要請に対し、サービス提案の出し方、案件成立に向けてのやり取り、見積もりの計算方法、契約の結び方から始まり、調査の道具づくり、アンケート・インタビュー・フォーカスグループ等調査の実施、結果の分析、レポートの製作と、プロセスを一通りフォローすることができた。ここにはトレーニングセッションは含まれなかったが、多くの場合は、レポートに基づいて、理事やスタッフ等が戦略計画づくりをするためのセッションをファシリテートし、そこでの結果をレポートしている。

コンサルテーションの対象となるNPOの活動分野の状況やサービスの対象とする人々が抱えている課題などについての深い理解がないと質の高い支援は難しい。したがって支援する側は、何を専門・得意分野にするかをはっきりさせる必要があることがわかる。

(3) 個別にあつらえられたトレーニング

MOSAICAが個別の支援対象団体に対して実施するトレーニングにできるだけ参加させてもらい、プログラムの計画作りから、準備の方法、作り方、進め方等を学ぶことができた。オーダーメイドのトレーニング (tailored training) という言い方をしていたが、実際にその団体にとって最も必要なことにテーマを絞り、参加メンバーの現状に合わせてプログラムが立てられる。

実際に見ることができたトレーニングのひとつを例に取ると、ソマリアからの難民が組織している団体の全国ネットワークである Somali Family Care Network (SFCN) と MOSAICA が共同で、西部地域のソマリア系団体のリーダーを集めシアトルで2日間にわたり実施したものがあつた。SFCN は MOSAICA が継続して支援している団体で、このトレーニングも、前

年はNPOとしての組織化に必要な基礎的なことをテーマにしたが、今年度は一歩進めて、地域における同種の団体同士、また他の団体との協力関係づくり、協働プログラムの実施方法、連合体づくりの方法を学ぶというものであった。難民として米国に来て生活基盤を整えようとする人々が各地にNPOをつくり、社会的経済的地位向上のために活動している。トレーニングは、英語を母国語としない人たちのために、グループでの話し合いはソマリア語で思い切り話せるよう配慮されていた。

MOSAICAのトレーニングには、必ずかなりの資料が用意される。トレーニング当日に使う資料とあわせて、将来的に自分たちで学んだことを実行していく上で必要となる理論的根拠から、実際に活動を進めていく手順のチェックリストなど、トレーニング後に使える資料が必ず提供されている。これが活動を進めるためのツールになる。実際に参加者の話を聞いても、昨年のファイルは傍に置いてくり返し見ては参考にしているとのことであった。

MOSAICAのトレーニングの特徴のひとつは、いつもおもちゃが用意されることである。パイプクリーナーと呼ばれるいろいろな色のモールのようなものとカラー粘土で、トレーニング会場のテーブルの上にたっぷり置かれる。大の大人が「理事の責任は何か…」などと話をしながら手は造作をしている。手を動かしていたほうが頭脳も働くのだという。眠くならないし、一日テーブルの前にじっと座っていることに慣れていない人も飽きずに済むので好評である。

実際のセッションでは、つねに参加者と双方向のコミュニケーションを行い、引き出したポイントはニュースプリントに書き出し、事後にはそれをまとめて返すという作業が行われている。

(4) 政府に対する支援

米国ではクリントン大統領の時代から、政府が発信する文書を平易でわかりやすい言葉(plain language)にすることに努めているという。米国民の読み書き能力の実態に即して、メッセージをターゲットとする人々に届かせるために、指標(Fog Index)を用いて平易な言葉であるかどうか判断し、平易でわかりやすい文書作成ができるよう職員のトレーニングを行っ

ている。

MOSAICAは、連邦政府保健福祉省(HHS)のHIV/AIDS政策局の依頼を受け、保健福祉省の職員を対象に一日かけての実践的トレーニングを毎年5回ほど実施しており、これを見ることができた。このトレーニングは、HIV/AIDSにかかわる助成事業をはじめ、対象となる人々(有色人種、難民、移民等が多い)が理解し応募できるようにすることを目的としている。こうしたトレーニングをNPOが実施しているのである。

また、HIV/AIDSに関わる予防やケアのサービス供給をしているNPOに対する助成プログラムの申請書の審査者の中にマイノリティーの人々自身が占める割合を増加させるため、MOSAICAではふさわしいマイノリティーの人々を選び出しトレーニングを行い支援し、審査者になれる人々のリストをデータベース化している。サービスの対象となる人々の大半がマイノリティーであるからだ。

(5) コンサルティングNPOのマネジメント

コンサルティングの費用がどう算出されているのか、非営利でもスタッフが時間をかける費用をどう計算してクライアントに請求しているのか興味があった。

米国のNPOでは、ある程度の予算規模があるとスタッフはタイムシート(作業別所要時間記録用紙)を記入し、どのプロジェクトの仕事にどれだけ時間を割いたかを記入して提出し、これをもとに給料の支払いが行われる。タイムシートにより個々のスタッフの生産性も計れるが、同時に組織としては、請け負った仕事が契約の範囲内でできているかがわかる。

外部に請求するスタッフのコストは、前年度の決算書から組織として間接経費が何パーセントかかっているかを算出し、それをスタッフの時間給に乗せて出している(loaded costといういい方をしている)。他のコンサルティングNPOでの方法はわからないが、MOSAICAでは、契約はこの原則で行われ、契約通りに仕事が終われば赤字にはならないことになる。

しかし、実際には予定通りには進行しないケースが多く、どうしてもクライアントには請求できない時間(=コスト)が出る。かといって仕事の質を落とすことはしないので、組織の運営は厳しいものとならざるを得な

い。

クライアント団体が用意できる予算との兼ね合いで、どこまでMOSAICAがやるかは契約段階で決まっているが、最近とはくに資金的にきびしい契約が多いとのことで、契約した仕事はその時間内に終わらないケースもけっこうある。そのために、MOSAICAでは、財団等からNPOの組織強化支援に対する資金を直接得て、その不足をカバーする努力をしている。仕事の質を落とさずにやろうとすればよけいにこうした努力が必要となるのは、非営利のコンサルテーションの特徴と思われる。

また、助成申請に当たり、事業支出に間接経費のパーセントも含めて申請ができる点が日本とは最も違うところだろう(日米センターの助成は数少ない例外のひとつ)。

(6) NPOのキャパシティ・ビルディングに関わるリソースの調査

NPOが組織運営能力の向上をするためにコンサルテーションやトレーニングを受けることに資金を提供している財団、資金供給の枠組みについて調査した。

MOSAICAの場合、支援を要請してくる団体の多くは小規模で、組織のキャパシティを伸ばすための資金をもたない。資金を出す財団等の資金源を自分たちで確保して支援を要請してくる場合もあるが、逆にそうした資金を提供しているファンダーをMOSAICAが紹介することもあれば、MOSAICAが中間支援組織として、特定分野の活動をしている複数のNPOを対象としてコンサルティングやトレーニングを行う提案を、財団や特定分野への資金を供給するファンダーの連合体に対し行っている。

MOSAICAが行う個別支援に資金を提供しているマイヤー財団と首都圏コミュニティ財団(Community Foundation for the National Capital Region)には詳しい話を聞くことができた。

通常、NPOへの組織強化・マネジメント支援助成は、プログラム助成を受けている団体がより効果的に助成プログラムの成果を上げられるように付随的に行われている。担当している人たちが共通して言っていたことは、ファンダーとして最も成果を上げようとするには、プログラムへの助成と同じくらいの額を組織運営強化への支援に当てるくらいがよいという

(実際はもっと少ないが)。そのくらい影響力が大きく投資価値があると認識されているのである。

3. 研修から得たこと

.....

半年間の研修を通じて得たものは、まずはNPOの組織運営能力の強化のためのコンサルテーションの手法を一通りかいま見ることができ、また、さまざまなトレーニングにも立ち会ってその方法を見ることができたことだと思う。実際には、もっと時間をかけて、集積したデータの分析・読み方や報告書の作成について詳しく学びたかったという思いが正直なところ残っている。

極めて小規模で個別支援に特化した組織にいたことで、ワシントンDCに滞在していながらピンポイントから米国のNPOの世界を見ているような気もしていたが、最後のほうになって他のコンサルティング団体や資金供給側の人々に会い、MOSAICAのやっていることを立体的に理解することができたように思う。

コンサルテーションのプロセスでは、どの団体からも運営上の悩みや、抱えている課題を聞くことになり、米国の草の根NPOの現実にふれ、また、マイノリティーの人々の直面している現実を知ることとなり、新たな米国理解をした半年でもあった。

米国のNPO事情

1. 個別化するNPO支援

かつて全米各地にあった Support Centers of America が1998年になくなった後、大都市におけるNPOサポートセンターの様子が変わってきていることを感じた。大都市では、数多くのNPOがひしめくように存在するようになると、当然ながらNPO同士の競争もきびしくなるので、個々のNPOが抱える支援ニーズも多様化してきている。NPOのキャパシティ・ビルディングがさかんにいわれるようになったのはここ10年くらいのことだというのが、個々のNPOが有効に活動できる力を身につけなければ生き延びていけなくなったということでもある。

現在でも、中小の都市では組織運営に役立つトレーニングプログラムを実施したり、資金調達のための情報提供などを行うサポートセンター（management support organization / MSO）は地域のNPO関係者に役立っているようであるが、こうした誰にでも同じサービスを提供するデパート型のサポートセンターは、大都市からはだんだん姿を消し、これに代わって個々のNPOの支援ニーズに即した、個別のコンサルテーションやトレーニングを行う営利・非営利の専門店的支援組織が増加しているようだ。NPOに対するコンサルタントと称する人も数多くいる。

一方、大都市でも、Washington Council of Agencies (WCA) のように多数のNPOの加盟を得てその利益を代表するような組織は、これからもますます必要とされるだろう。

2. 重層的なNPO支援

新たに立ち上がりつつある小規模の草の根NPOが一人前のNPOとして自ら資金調達して自立できるようになるために、こうしたNPOをまとめて支援するような中間的なアンブレラ組織の存在は、今後の日本のNP

O 支援を考える上でも参考になると思われる。

MOSAICA が支援している Southeast Asia Resource Action Center (SEARAC) というカンボジア、ラオス、ベトナム系アメリカ人団体のためのアドボカシーを行う全国レベルの団体の例をとると、MOSAICA はこの団体のトレーニングにかかわり、スタッフも強化されてきている。現在では、SEARAC が連邦政府保健福祉省の助成を得て、支援の必要な傘下の団体に対してトレーニングを実施しており、トレーナー団体として MOSAICA を使っている。

設立間もない組織には、法人化、理事の役割、助成の申請方法、報告の仕方等、基本的なことを現状に基づいて指導している。連邦政府の助成を SEARAC が受けることにより、個々の団体は、SEARAC の保護の下に安心して支援を受けつつプログラム実施の方法を学んでいる。政府に対する報告にしても、直接助成で報告を提出する場合には、その方法について齟齬があると翌年の助成が受けられなくなるが、SEARAC が間に入ることでクッションとなり、報告に問題があっても SEARAC のスタッフが指導助言を行い、SEARAC からまとめて適正な報告を上げている。

こうした中間支援は、その分野の事情に詳しい支援組織が手間ひまをかけて行うことにより効果を上げているのである。

3. インクルーシブな社会を目指す NPO

.....

たまたま研修先が難民、移民関係の NPO を中心に組織強化支援を行っているので余計に感じたのかもしれないが、ラティーノといわれるスペイン語圏からの移民(ヒスパニック)の存在が大きくなっていることを感じる。

2000年に行われた国勢調査の結果分析によると、アメリカの人口上位100都市では、白人系住民が10年前の52.1%から43.8%に減り、黒人系が24.1%、ヒスパニック系が22.5%、アジア系は6.6%になっている。人口上位100都市のうち、白人系住民が過半数を占めている都市が1990年には70あったのに、2000年には52都市までに減っている。ヒスパニック系住民は、働く場を求めて都市部に流入し、移民の増加や出生率の高さもさらに増え

る要因としてあり、次の調査ではさらに増加すると思われる。

こうした中で、米国社会は移民、難民を受け入れ続け、人口の抱えるこうした問題に数多くのNPOが取り組んでいる。NPOセクターだけでなく政府も含め、いろいろ問題をはらみながらも、排除ではなく統合が、ひとりでも多くの人がコミュニティに参加することが、目指されていることを感じる。さまざまなワークショップにおいても、底辺に流れているのは多様性のある人々の間の合意をどうつくるか、だれもが参加できる社会をどうつくるかということであるようで、NPOセクター全体の究極の方向性もそうしたインクルーシブな社会をどうつくっていくかということにあるのではないかと思えた。

1. NPOへのコンサルテーション、トレーニングの確立

現在、日本ではNPOの数が急増しており、近い将来、マネジメントがうまくいかず組織が続かなくなるNPOが数多く出てくるのが危惧されている。一般的なセミナーなどでは解決ができない個別の支援ニーズを抱えるNPOに対して専門的な支援が行えるように、研修中に垣間見たものを国内の状況をベースにして、手法を確立しツールを蓄積しながら、NPOに対する組織運営強化のためのコンサルテーション、トレーニングをできるようにして、社会を変える意識をもったNPOが健全に育つ環境づくりに努めたいと考えている。

2. NPOの組織運営強化への支援にむけた協働的支援基盤づくり

日本では、NPOの組織強化支援に対する資金の流れは残念ながらまだ存在していない。現状では、多くの草の根のNPOは、このような支援を受ける自己資金をもたないし、実際にそうした支援を受けるという経験もほとんど持っていない。

そうした中で、NPO支援センター、専門的な支援組織、資金提供組織などが協働することで、社会変革を担う草の根NPOに対する専門的な組織運営強化の支援を可能とする、協働型の支援基盤づくりに努めていきたい。

3. 日米の研修支援組織の協働を

MOSAICAは国外でもNPOへのトレーニングの経験を豊富にもっている。日本でのNPOに対するコンサルテーション、トレーニングの確立

を考えたときに必須となるトレーナーの養成等は、MOSAICAの協力を得て進めていきたいと考えている。MOSAICA側でも日本のパートナーとして全面的な協力を約束してくれている。

すでに設立したNPO(まだ法人ではない)「ニンジン(NINJIN)」(モンゴル語で人道的なという意味)を中心にして、海外支援・交流のコーディネートおよび国内外のNPOの組織運営能力の強化に向けた支援を行っていきたいと考えている。

現在進行しているのはモンゴルの障害者支援プロジェクトであるが、国内で関心を寄せている人々のネットワークと、モンゴル側で障害児・者の問題に取り組んでいる人々の間でパートナーシップを組んで、モンゴルの状況に変化をもたらせることを目指している。そのためには、形成途上のモンゴルの市民社会実現に向けて、モンゴル人によるNGO/NPOの組織運営能力を向上させることが前提条件となる。

こうしたアジアを中心としたNPOの強化に日米で協働して取り組めるようにしたいと願っている。



研修先スタッフと

村上 徹也 (むらかみ・てつや)

社団法人日本青年奉仕協会 事業本部部長

*ここに記された所属・肩書きは、研修開始当時のものです。(現在のものはp.117参照)

■ 研修先団体 (部署名・所在都市)

Points of Light Foundation
(Youth and Family Outreach, Washington, DC)

■ 研修先でのスーパーバイザー (氏名・肩書き)

Cynthia Scherer / Vice President, Youth and Family Outreach

■ 研修実施期間

2003年10月1日～2004年3月31日

■ 研修テーマ

市民性を育む青少年のボランティア活動・コミュニティサービス・サービスラーニングと非営利セクターの役割について

■ 研修概要

1. サービスラーニング推進のための先駆的プログラムや全国的または地域的な推進の仕組みについて学んだ。
2. 特に、地域組織やNPOが積極的に関与して行われるサービスラーニングの多様な取り組みについて学ぶとともに、関係する組織や専門家とのネットワークを広げた。
3. 一方、サービスラーニング推進に不可欠と言える教育行政機関と非営利民間組織のパートナーシップのあり方について、理解を深めた。

研修先団体概要	
----------------	--

団体名	Points of Light Foundation
住所・連絡先・URL	1400 I Street, NW Suite 800 Washington, DC 20005 Phone : 202-729-8000 Fax : 202-729-8100 http://www.pointsoflight.org
年間予算額 (US\$) 収入源	US\$ 21,705,904 (2002年度) 政府助成金、民間からの助成金および寄付金、事業参加費、 会費、コンサルタントおよび研修報酬、印刷物販売、その他
組織の構成 (役員・ スタッフ・会員数 等)	会長兼CEO 1名、理事 30名、常勤職員数 約100名、 非営利組織・政府行政組織会員 約400団体、 企業会員:121団体、ボランティアセンター会員:425団体
組織の使命	重大な社会問題の解決を手助けするボランティア活動に、より多くの人々と社会資源を効果的に結びつける。そのために、以下を行う。 (1) 活動を促進するためのアドボカシー (2) 参加の拡大と継続を生むための地域や団体の支援と動員 (3) 効果的な実践を生み出すための情報と知識の開発、収集、分類、普及
活動内容	(1) 地域ボランティアセンターの育成、強化と連携事業 (2) 全米ボランティアセンターネットワークの運営 (3) 全米ボランティア研究集会の開催(年1回) (4) 青少年ボランティア活動のモデル事業開発、指導者育成 (5) 企業ボランティア活動の推進とネットワークの拡大 (6) ボランティア活動の認知を広げるための各種表彰 (7) ボランティア活動の社会環境を整えるための非営利組織のネットワーク拡大 (8) ボランティア活動の推進強化のための出版活動、情報提供等
主な出版物	14 Points: Successfully Involving Youth in Decision Making、 Agencies + Schools = Service Learning: A Training Toolbox
その他 特記事項	全米ボランティアセンターとしてボランティア活動全般の推進を行う団体だが、州単位で青少年のボランティア活動を推進する部局に青年を1年間のフルタイムボランティアとして派遣して、若者による若者のボランティア活動推進を行う「ユース・アンバサダー」事業など、青年および青少年のボランティア活動推進に関する先駆的な取り組みを実施している。

1. 研修の目的と研修先について

非営利セクターの発展には、その原動力となる市民の育成が不可欠だと、日本青年奉仕協会で青少年のボランティア活動推進にたずさわる中で私は感じてきた。そしてまた、ボランティア活動や市民活動は市民性を身につける絶好の機会であると信じてきた。しかしながら、日本では青少年が市民性を育むそうした機会の多くが教育行政機関によってつくられていて、肝心の非営利セクターには受け身の姿勢が目立つという現実にもどかしさも感じてきた。

もちろん、日本青年奉仕協会を含めて多くの民間非営利団体が、青少年のボランティア活動や市民活動の促進に努力しているが、日本では、青少年がボランティア活動や市民活動に触れる機会の多くが、学校教育の一環としてつくられている。それらが市民社会の担い手を育むという意味でより良い成果を生むには、教育行政機関や現場の指導者と非営利セクターの組織や人々が、パートナーシップを強める必要がある。私は、この課題についての解決策を見つける一つのアプローチとして、米国において国家や行政機関と非営利セクターが結びついて進められているサービ斯拉ーニング(*1)について学ぶ研修を、このNPOフェローシップ・プログラムのフェローとして6ヶ月間行った。

研修先には、米国のナショナル・ボランティアセンターとも言える「ポイント・オブ・ライト財団」のユース・アンド・ファミリー・アウトリーチ(青少年と家族のボランティア活動支援部)を選んだ。米国においてサービ斯拉ーニングが1990年代以降急速に広がったのは、連邦政府がその推進施策を強力に推し進めたことが大きな要因と言える。ポイント・オブ・ライト財団は、その連邦政府による施策の実行を担っているラーン・アンド・サーブ・アメリカ(*2)とのパートナーシップをもとに、全米各地のボランティアセンターや非営利組織とのネットワークを生かして、非営利セクターが主導する青少年ボランティア活動やサービ斯拉ーニングを推進す

る先駆的な事業を行っている。このように官と民、そして中央と地域のつなぎ役を果たしているという利点を活用して、財団の先駆的な取り組みを学ぶだけでなく、全国の多様な取り組みについて学ぶ機会が得られるというのが、研修先としてこの財団を選択した理由である。

2. 日常の研修のあらまし

有給専従職員が100名以上いるポイント・オブ・ライト財団の事務局でスタッフたちは、個室またはブースで仕切られたスペースを一人ひとりが与えられている。私には、間仕切りで仕切られたブースが与えられた。ブースでは、専用の電話とパソコンが与えられ、インターネット、イントラネットが利用できた。組織内部の会議には希望すれば自由に参加させてもらえたので、それぞれ月1回行われる組織の全体会議、そして所属するユース・アンド・ファミリー・アウトリーチ、そして地域のボランティアセンターを支援する部門と企業のボランティア活動を推進する部門が合同で行うセクター会議には、都合がつく限り参加するようにした。また、スーパーバイザーとの面談は隔週で行うことにしていたが、そこでは基本的に私の方から議題や話題を用意して情報や助言をもらうという方式に自然になった。

研修先の主催事業にも、希望すれば自由に参加が許されていたが、遠隔地での開催が多く交通費、宿泊費は自己負担のため、内容と場所を吟味し

*1：サービスマーケティングとは、社会に貢献する活動と知的学習を組み合わせた取り組みの総称である。サービスマーケティングという考え方は、米国のボランティア活動の歴史と共に育まれてきたが、1990年代に入り、連邦政府をはじめとした政府・行政機関、大学や学校、そして民間非営利組織などが協力し合って急速に全国にその取り組みが広がった。特に、それまでも児童・生徒そして学生たちの間で伝統的に盛んだったコミュニティサービスを、単なる社会貢献活動として終わらせずに学校の学習カリキュラムと関わりをもたせ、貢献と学びの相乗効果を生み出す取り組みとして、サービスマーケティングは学校教育の中に取り入れられ全米に普及してきた。

*2：アメリカコー(AmeriCorps)、シニアコー(SeniorCorps)など連邦政府によるフルタイム・ボランティア活動事業を行う公社であるコーポレーション・フォー・ナショナル・アンド・コミュニティ・サービス(Corporation for National and Community Service)が運営するサービスマーケティング推進機関。

て、フェローシップの一環で与えられる研修補助費が許す範囲で参加した。また、スーパーバイザーとあらかじめ打ち合わせて参加したプログラム以外にも、ポイント・オブ・ライト財団の呼びかけで地域ボランティアセンターの人々がワシントンDCに集まって会議を行う際などは、直前や当日に声をかけてもらい参加することもあり、視野を広げ様々な地域の人々と知り合う良い機会になった。

また、ポイント・オブ・ライト財団のほかにも興味のある団体やプログラムはたくさんあったが、研修補助費には限りがあるので、個別組織や個人、個別活動の現場を訪問することよりも、私が訪問したいと思うような組織や人々が集まり、数多くの事例報告などを一度に学ぶことができる研究会や学会に的を絞った。そうした集会や学会自体が、サービスラーニングや青少年ボランティア活動を推進するためのネットワークづくりや新たな取り組みを生み出すための議論の場となっていて、ホットな話題や課題を知り、先駆的なプログラムが生まれるプロセスを目の当たりにできる絶好の機会だったし、そうした集会自体の組み立て方を学ぶ意味でも有意義だった。

3. サービスラーニングに関する研修の内容と成果

.....

(1) サービスラーニング推進における地域ボランティアセンターの役割

ポイント・オブ・ライト財団が今年度開始した、地域のボランティアセンターを対象にしたサービスラーニングに関する地域トレーニングプログラムが、ミシガン州の州都ランシングで行われたので参加した。地域のボランティアセンターが学校と地域の橋渡し役として機能することによって、地域の様々な団体と学校や教師がパートナーシップを築く際の負担を軽くして、学校と地域の相互理解を助け、地域団体にとっても成果が見えるサービスラーニングの取り組みを創り出そうというのが、ポイント・オブ・ライト財団の考え方である。

子どもたちや学生のボランティア活動やコミュニティサービスを推進するために学校と地域のパートナーシップをどうつくるかということは、日

本でも同様に課題である。その意味で、この研修事業は、具体的な課題整理の仕方、参加者一人ひとりが主体的に考え意見を出し合うグループワークの手法など、日本で応用が可能な多くの要素を含んでいて大いに参考になった。

(2) ボランティアセンターによる市民性を学習目的としたサービスラーニング

サービスラーニング事業を積極的に展開している地域ボランティアセンターの担当者がポイント・オブ・ライト財団に集まって、新たな事業展開について合同でプランニングを行うミーティングがあったので、参加した。

学校側が主体になるサービスラーニングの場合は、すでにあるカリキュラムに応じて社会に貢献する活動を通した学習目標を具体的に立てやすいが、そうした既存の学習カリキュラムを持たない地域組織の側が行うサービスラーニングの場合は、学習目標やそれを達成するためのプロセスが曖昧になりがちである。この問題を克服して、地域なりに「市民性」を学ぶためのカリキュラムを具体的につくり、それに沿って展開されるプログラムを企画するための戦略を、各地から集まったボランティアセンターのスタッフと財団のスタッフたちが、様々なグループワークを行いながら検討する場に参加して、多くを学ぶことができた。

(3) National Society for Experiential Education Annual Conference

10月にミネアポリスで開催された標記の学会に参加をした。これは、体験型教育法についての研究者が集まる歴史の古い学会だが、最近ではサービスラーニングをその主たるテーマとして、たくさんの研究発表やセッションが行われている。

参加にあたっては、サービスラーニングのプログラム内容を体験型教育法の観点から充実させるための具体的な研究成果の発表と意見交換を期待して望んだが、実際には大学においていかに学部や大学組織全体を巻き込んだサービスラーニングの実施体制を整えるかというような組織論的な研究が主であった。しかし、日本では高等教育機関におけるサービスラーニングの導入や学生たちのボランティア活動についてどう受け止めるのかといった議論がやっと始まったばかりだということを踏まえれば、そうした

取り組みを組織化していくプロセスや課題について学べたことは有意義だったと言える。

(4) 高等教育機関におけるサービスマーケティング

11月にソルトレイクシティにて開催された「International Conference: Advances in Service-Learning Research (国際サービスマーケティング研究学会)」に出席した。この学会は、主として大学など高等教育機関の学生のサービスマーケティングを担当する教員やコーディネーターが集まり、それぞれの実践研究の発表と議論を行う場である。

学会の発表内容の全体的な傾向としては、1) 学部、大学組織内においてサービスマーケティングプログラムの制度化をいかに進めるか、2) サービスマーケティングを通じた学生の学習成果をいかに測定するか、3) サービスマーケティングを実施するための地域とのパートナーシップはいかにあるべきかという3つの大きな傾向がうかがわれた。それは、そこに現在の課題があるということの裏返しであり、事実、それぞれの発表内容を聞いてみると課題の解決に向けての試行錯誤の状況がうかがわれた。特に、サービスマーケティングを通して何を学んだかを測る努力が行われているが、高い学習成果を得るためには不可欠な社会貢献度の高い、社会的意義の深いサービスマーケティングプロジェクトをいかに実現するかという視点が、教育機関に属している研究者やコーディネーターに弱いという点がある。サービスマーケティングは、学びと貢献のバランスが大切であるが、学びにばかり関心が集まり、貢献度の評価が軽視されているように感じられた。地域やパートナーとなる組織にとってのメリットを高めるための共同プランニングのあり方などが、もっと議論されるべきだし、取り組まれるべきだと感じた。

(5) Learn and Serve America 全国会議

～単なる助成申請説明会ではない研究集会

12月にワシントンDCで行われたラーン・アンド・サーブ・アメリカによる、その助成金配布対象組織を集めての全国会議に参加することができた。

主な参加者は、各州のナショナルサービスおよびコミュニティサービス

推進委員会のスタッフ、郡レベルの教育委員会関係者や大学のサービスマーケティング担当者、さらに助成金を受けて地域主体のサービスマーケティングを推進するNPOのスタッフたちで、全国から約300名が集まった。

この会議は、次年度の助成金申請についての説明会というのが主たる位置づけだが、助成金申請事務について説明するワークショップと並行して、サービスマーケティングについて多様な切り口で情報や意見の交換と研究発表のためのワークショップが開かれ、一種の研究集会になっていた。特に、サービスマーケティング推進のあり方、助成プログラムの将来の方向性、助成事業のベンチマークの方法などについて、各地から集まった関係者とともに考え合い、プランニングしていこうというラーン・アンド・サーブ・アメリカの姿勢が明確で、各種のワークショップもそのために仕組まれていて、参加者も非常に積極的に自分たちの事業成果を発表し、具体的な提案を行っていた。日本でも、青少年のボランティア活動推進に関わる各種の行政プログラムを意味あるものにしていくには、プランニングのプロセスに現場の関係者が関われるようにすることが必要だと強く感じた。

(6) 年間5万人以上がフルタイム・サービスを行う国家事業

12月には、日本での職場である日本青年奉仕協会によって、米国におけるナショナルサービスプログラム等のフルタイム・ボランティア活動に関する調査があり、スーパーバイザーとともにコーディネートをを行った。長い歴史を持つ米国のナショナルサービスプログラムは、クリントン政権による「全国および地域サービス信託法1993 (National and Community Service Trust Act of 1993)」にもとづいて再編強化され、現在年間5万人以上ものボランティアが全米各地で様々なフルタイム・サービスに従事する巨大な国家事業となっている。ナショナルサービスの参加者は、生活費や終了後の奨学金など、活動を支援、奨励する支給金を受け取る。そもそも、無償の社会貢献活動というボランティアの伝統的イメージによれば、こうした支給金や福利厚生を受けているナショナルサービスのメンバーをボランティアと呼ぶことはできない。しかし、ナショナルサービスには、「Volunteer in Service to America (VISTA)」のように、その名称にVolunteerという単語が長年にわたって使われているプログラムがある。

広い意味ではナショナルサービスもボランティアプログラムと解釈されている。このようにメンバーの活動を支える経費にプラスして、人件費なども入れれば総経費が1千億円にもなるボランティア活動推進事業が国家主導で行われているわけだが、意欲的に参加している何万人ものボランティアと、その膨大なエネルギーを受けとめ活用している非営利セクターこそが、これだけの規模の事業を成り立たせる原動力なのだ。日本においても、一時物議を醸した「国家主導による奉仕活動の義務化」ではなく、「非営利セクターと国家のパートナーシップによるフルタイム・サービス事業」を構想しても良い時期ではないかと考えた。

(7) その他

ポイント・オブ・ライト財団では、広い米国の各地から参加者が集まる研修事業と並行して、旅費をかけずそれぞれが自分の職場で参加できる電話会議形式の助言指導プログラムがたくさん行われている。この方式で、地域ボランティアセンターのスタッフを対象に行われたサービスラーニングに関するテクニカルアシスタンスを、2度ほど傍聴した。顔の見えない人々との電話での意見交換は、実際に集まって行う会議と比べてやはり表面的な議論になりがちと感じたが、それでも後でメモを整理してみると意外なほどたくさんの重要なポイントが議論されていて、費用対効果を考えれば非常にすぐれたプログラムなのだと感心させられた。

このように、参加者またはオブザーバーとして学ぶ機会を研修先からたくさん与えられたが、その一方で、研修先のいくつかの事業の中では私が役割を果たす場面もあった。一つは、たまたまポイント・オブ・ライト財団が日米センターの助成を受けて東京ボランティア・市民活動センターと組んで、地域ボランティアセンター同士の日米交流事業を行っていたため、日本との連絡調整や日本に派遣されるボランティアセンターのリーダーたちへの日本についてのアドバイスなどの面で役に立つことができた。もう一つは、大人と子どもがパートナーシップによって行うボランティア活動に財団が少額助成を行う募集プログラムがあり、その応募プログラムの審査チームに加わって評価作業を手伝った。

その他、研修の中で出会った人々との情報交換や、日々の研修における

情報収集を通じてたくさんの成果を得た。こうした研修の成果は帰国後に発信するのではなく、個人のホームページ (<http://homepage.mac.com/kaizawa/japan-usSLexchange/>) を開設し、そこに整理して掲載することによって、現在進行形で発信を行った。



研修先での打ち合わせ風景



日本青年奉仕協会の調査で
DC Commission on National and Community Service を訪問

1. 意外に多い行政から非営利セクターへの資金流入

ポイント・オブ・ライト財団では、毎年ボランティアセンターの実態調査を行っている。この調査は、職員構成、事業内容などに加えて、財源に関するものも含んでいる。この2001年度調査報告を見てやや驚いたのは、財源の中でもっとも大きな割合を占めているのが行政からの資金だということである。その割合は約3割であり、もっと多いと考えていた寄付金は1割に満たない。そこで、レスター・サラモン博士が監修した「The State of Nonprofit America」を読んでもみると、1997年の米国非営利セクター全体の財源のうち、行政からの資金の割合は33%となっていた。ボランティアセンターと非営利セクター全体の収入源で大きく違うのは、参加費やサービスにたいする料金などの事業収入の割合で、前者の27%にたいして後者は47%にもなっている。サラモン博士による分析でも、事業収入への依存度が高まることで行き過ぎた「市場化」が非営利セクターに浸透しつつあることにたいして懸念が述べられている。しかし、私が研修中に見てきたことからの印象に過ぎないが、非営利組織の事業収入の中にかんがりの割合で、元々は行政から出た資金がそれを受けた個人や組織から参加費や料金という形になって支払われているものがあるようなのだ。例えば、民間非営利団体が主催する全国サービスラーニング研究集会に参加する人々の多くは、連邦政府や州政府からの助成金の中から旅費や参加費などの補助を受けているが、主催団体の収入の中で行政からの資金としては扱われない。

このように行政からの資金が個人や組織を一度通ることによって、非営利セクターの事業収入として計上されているケースは、多岐に渡ると思われる。行政の資金といってもこのように一旦市民セクターを経た間接的な流れなら、それが最終的に行き着く先である非営利組織が行政にたいして独立性を確保しやすいし、間に入る個人や組織に選ばれるための競争が生まれることでプログラムの質の向上が期待されるなどの利点がある。公益的な活動が行政の直轄で行われることが多かった日本において、非営利セ

クターの役割を拡大していく上で、行政から非営利セクターへの資金の流れ方として、この間接的な資金配分の方法はもっと学ばれるべきではないだろうか。

2. 非営利事業に関する助成金における 常勤職員の人件費の扱いの違い

.....

研修の中で何度も様々なプロジェクトの助成申請内容を見る機会があった。そこで、日本でたくさんの助成申請を書いてきた私をもっとも驚いたのが、米国では助成対象項目に、その事業に関わる常勤職員の人件費が、例えば「その職員の年間給与の15%」というように部分的に認められる場合が多々あることであった。日本で何らかの事業について助成金を受ける際、外注する作業の人件費、事業のためにどうしても必要なアルバイトなど臨時の人件費なら認められていたけれども、常勤職員の人件費の一部が対象とされた例はなかった(日米センターの助成では認められる場合がある)。非営利民間組織は、会費や寄付、事業収入などによって人件費を確保してこそ自主独立が保てるのだから、当然といえば当然の話なのかもしれない。しかし、現実的には、たくさんの会員に支えられにくいミッションを持つ団体もあるし、日本で非営利セクターへの寄付が増えるには制度の改革だけではなく市民感情がかわることも必要なので、一朝一夕にはならない。そんな中で、助成金における人件費の扱いまでもが米国以上に厳しい状況があるのだから、日本の非営利組織の財政が厳しいわけである。たとえば民間助成財団や行政の多くに、常勤職員の人件費の一部分を助成対象項目として認めるように働きかけるということは、短期的かつ直接的に非営利組織に恩恵をもたらす策ではないかと思う。さらに、米国では助成対象として申請した人件費の割合に応じて、担当スタッフが勤務時間の一部をその事業のために当てることが求められていて、その内容を内部で細かく報告するタイムシート制が行われている。自分は担当する事業のためにどれだけの時間働くのか、費用対効果も考えながら職員が働いているのを見て、労務や人事管理的にも非営利組織には適したシステムだと感心した。

3. 自由と平等の葛藤の中で非営利セクターはどうあるべきか

米国のサービスラーニングについて研修をしていて、例えば子どもたちのすぐれた活動の事例報告などを聞いたり、読んだりした時に、日本にも同じレベルかもっとすぐれた事例があると考えることも多々あった。非営利組織の活動についても、米国には深刻化する貧困の問題、高騰する医療費や教育費の問題など、その分野の非営利組織の活発な活動が本当に効果を上げているのか疑問を感じることも多々あった。近年日本の行政サービスについては質の低下が言われているが、米国での生活をとおしてあまりにもいい加減な行政サービスを目の当たりにした経験から言えば、日本は未だに国際的には非常に高い水準にあると思える。そうした質の高い行政システムに大きく依存した日本の社会運営の方が、安心して平和な暮らしが保てるのではないかとも考えた。個々の主体性が尊重され、そうした多様な個性を強力なリーダーシップが一つの方向にまとめていくという米国流の社会運営と、集団や組織内の調和によって大きな力を発揮しながら均等で安定した社会をつくる日本流の違いを意識すればするほど、良くも悪くも米国流の象徴とも言える非営利組織の様々な特性をどう日本に翻訳して応用できるのか、悩むことが多くなった。一人ひとりの主体性を尊重すると言えば聞こえはよいが、リーダーシップも同時に強化されなければ、個々がぶつかり合うか効率の悪い集団になってしまう。強力なリーダーシップがなじみにくい日本社会で、非営利セクターは多様な個性を力にして発展できるのだろうか。貧富の差があまりにもひどい米国の現状は、自由と平等が自然には両立しないことを証明している。米国の非営利セクターには、市場化という自由の荒波にもまれながら社会的平等の実現をどう目指すのか、まだ明確な答えはないようだ。今回の研修を通しておぼろげながら分かったことは、これからの市民社会のあり方について、日本が米国に学ぶという一方的な関わり合いではなく、日米どころかもっと世界的な関係のなかでの対話や模索に我々が積極的に加わっていく必要があるということである。

将来への展望

1. 日米間のサービスマーケティング交流事業の開発

今回の研修の一環として、日本の大学生がホームステイをしながら米国の非営利組織などで1ヶ月間インターンを行うプログラムの、米国内でのマネジメントに関わった。市民社会の担い手をつくるには、非営利市民活動の最前線を体験しながら学習するのが一番だと考えてきたが、特に異文化の中で自分自身を見つめなおしながら行う体験と学習は短い期間でも非常に大きな効果があると、学生たちのその後の感想や実際の行動を見て実感した。研修の成果を生かして、単なる体験交流事業ではなく、参加型のワークショップなどによる具体的な学習と現場での活動を組み合わせた日米間のサービスマーケティング交流事業を新たに開発していきたいと考えている。

2. サービスマーケティングの事例や研究の情報発信の支援

日本においては、非営利組織全体の課題として、活動の成果の蓄積と情報発信が米国と比べて弱いと感じた。米国では、非営利組織も含めた社会全体が成果発表の説得力を競い合っている。このギャップを少しでも埋めて、日本における様々なサービスマーケティングの成果の蓄積と情報の発信を促進するプログラムが開発できないかと考えている。企業人のボランティア活動、ジャーナリズムや広告を学ぶ学生のサービスマーケティングなどと学校のサービスマーケティングを結びつけるなど、米国での研修中に得たいくつかのヒントを活かしたい。

3. 非営利組織と教育行政機関とのパートナーシップづくり

この課題について学んだ一番大きなポイントは、政治を巻き込むアドボカシーの重要性である。米国においてサービスマーケティングの推進に政治家が果たす役割は非常に大きく、彼らへのアドボカシーはとても盛んである。たとえば、高校生以下のサービスマーケティングを民間の力で推進するために、ケロッグ財団などが1998年から4年間に1,300万ドルを提供して行われた全国的なプロジェクト「Learning In Deed」を主導したのは、ジョン・グレン元上院議員であった。さらに、「Learning In Deed」で行われた事例の開発と研究および提言は、それを受けて発足した「National Service-Learning Partnership (NSLP)」というサービスマーケティングの推進組織に受け継がれ、NSLPは全国の会員に向けて地域の政治家に政策提言すべきアジェンダを提供し、行動を常に呼びかけている。非営利組織と教育行政機関がうまくかみ合ったサービスマーケティングの推進体制が米国にはたくさん生まれているが、そうした背後にはそれを支える政治家たちの理解があった。推進体制モデルを紹介するばかりではなく、非営利組織による政治へのアドボカシーの手法も紹介し、実際にそうした活動を生み出すことが大切だと考えている。

4. 非営利セクターへの貢献

米国の非営利セクターに身をおいて実際に自分で学んだ様々な事柄は、一つひとつが目から鱗が落ちるようなインパクトを私に与えてくれた。それらは、新たな知識と言うよりも、非営利セクターに関してものを考え判断する時に役立つ見方や指針といえるようなものだと思う。これらを話したり書いたりして伝えることも大切であるが、一番良いのはより多くの人々が同じような体験の機会を得ることである。これには、米国で研修をするという形ばかりではなく、国際的な対話を増やすという方法もある。様々な方法で努力していこうと考えている。

付録

1. 資料／フェロー訪問先一覧
2. 参考資料 1／募集要項
3. 参考資料 2／これまでのNPOフェロー一覧
(パイロット期～第5期)

小河 光治

1. 訪問団体

団体名	URL
住所	

1	PACT	www.pactworld.org
	1200 18th Street, NW Suite 350, Washington, DC 20036	
2	Winrock International	www.winrock.org
	1621 N. Kent Street, Suite 1200, Arlington, VA 22209	
3	Support Center for Non-Profit Management	www.supportctr.org
	305 Seventh Avenue, 11th floor, New York, NY 10001	
4	Point of Hope Grief Counseling Center	www.thehospices.org
	6565 Arlington Blvd., Suite 501, Falls Church, VA 22042	
5	Orphan Foundation of America	www.orphan.org
	12020-D North Shore Drive, Reston, VA 20190	
6	Hospice of the Bluegrass	www.hospicebg.com
	2312 Alexandria Drive, Lexington, KY 40504	
7	BRIDGES Child & Adolescent Service	www.hospices.org
	2120 Newburg Rd., Suite 200, Louisville, KY 40205	
8	Hospice & Palliative Care of Louisville	www.hospices.org
	3532 Ephraim McDowell Dr., Louisville, KY 40205	
9	Alive Hospice	www.alivehospice.org
	1718 Patterson Street, Nashville, TN 37203	
10	Fernside A Center for Grieving Children	www.fernside.org
	4360 Cooper Road, Suite 101, Cincinnati, OH 45242	
11	Hospice of Cincinnati Blue Ash	www.hospiceofcincinnati.org
	4310 Cooper Road, Cincinnati, OH 45242	
12	Wendt Center for Loss and Healing	www.lossandhealing.org
	730 11th Street NW, Third Floor, Washington, DC 20001	
13	Comfort Zone Camp	www.comfortzonecamp.org
	8100 Three Chopt Road, Suite 104, Richmond, VA 23229	
14	Hope Palliative Services	
	611 N Walnut Ave, New Braunfels, TX 78130	
15	The Children's Bereavement Center	www.cbcbst.org
	332 West Craig, San Antonio, TX 78212	

16	Montgomery Hospice	www.montgomeryhospice.org
	1355 Piccard Drive, Suite 100, Rockville, MD 20850	
17	The Den for Grieving Kids Program	www.familycenters.org
	40 Arch Street, Greenwich, CT 06830	
18	Hospice Care, Inc.	www.bostonvna.org
	41 Montvale Avenue, Stoneham, MA 02180	
19	The Children's Room	www.childrensroom.org
	819 Massachusetts Ave., Arlington, MA 02476	
20	The Good Grief Program: Boston Medical Center	www.bmc.org/pediatrics/ special
	1 Boston Medical Center Place, Mat 5, Boston, MA 02118	
21	Japanese Americans' Care Fund	
	2007 Wyoming Ave., NW, Suite 47, Washington, DC 20009	
22	The Dougy Center for Grieving Children and Teens	www.dougy.org
	3909 SE 52nd Ave., Portland OR 97206	
23	Willow House	www.willowhouse.org
	1121 Lake Cook Road, Deerfield, IL 60015	
24	Buddy's Place	www.ccoptions.org/BuddysPlace.htm
	1023 West Burlington Avenue, Western Springs, IL 60558	
25	The Heart Connection	
	2800 W. 95th Street, Evergreen Park, IL 60805	
26	America's Promise	www.americaspromise.org
	909 N. Washington Street, Suite 400, Alexandria, VA 22314	

2. 参加したプログラム・行事

プログラム名	URL
住 所	

1	First Night Alexandria	www.firstnightalexandria.org
	421 King Street, Suite 300, Alexandria, VA 22314	
2	Comfort Zone Camp Grief Relief Benefit	www.comfortzonecamp.org
	8100 Three Chopt Road, Suite 104, Richmond, VA 23229	
3	Comfort Zone Camp Volunteer Training	www.comfortzonecamp.org
	8100 Three Chopt Road, Suite 104, Richmond, VA 23229	
4	Comfort Zone Camp Weekend 9/11 Camp	www.comfortzonecamp.org
	Camp Mason, Blairstown, NJ	

5	WalkAmerica	www.walkamerica.org
	FDR Memorial Park Ohio Dr., Washington, DC 20009	
6	Orphan Foundation of America	www.orphan.org
	725 Massachusetts Avenue, NE, Washington, DC 20002	
7	Comfort Zone Weekend Camp	www.comfortzonecamp.org
	Westview on the James, Goochland, VA	
8	Wendt Center for Loss and Healing	www.lossandhealing.org
	730 11th Street NW, Third Floor, Washington, DC 20001	
9	Connections Day Camp - Montgomery Hospice	www.montgomeryhospice.org
	Rockville Christian Church, Rockville, MD 20850	

3. 参加した学会・大会・シンポジウム

大会名	
開催地	URL

1	Association for Death Education and Counseling Dying, Death & Bereavement	
	Cincinnati, OH	www.adec.org
2	National Hospice and Palliative Care Organization 4th Joint Clinical Conference	
	Denver, CO	www.nhpco.org
3	7th National Symposium on Children Grief Support	
	San Antonio, TX	
4	National Hospice and Palliative Care Organization 18th Management and Leadership Conference	
	Phoenix, AZ	www.nhpco.org
5	Hospice Organization and Palliative Experts of Wisconsin HOPE Fall Conference	
	Wausau, WI	www.wisconsinhospice.org

柴田 直代

1. 訪問団体

団体名	URL / 住所
-----	----------

1	San Francisco Youth Guidance Center www.sfgov.org
2	Human Service Network 3310 Geary Blvd. San Francisco, CA94118
3	Bernal Heights Neighborhood Center 515 Cortland Ave., San Francisco, CA94110
4	Academy of Friends www.academyoffriends.org
5	Larkin Street Youth Services www.larkinstreetyouth.org
6	Community Youth Center www.cycsf.org
7	SAGE Project Inc www.sageprojectinc.org
8	San Francisco Juvenile Hall 375 Woodside Ave., San Francisco, CA9412
9	San Francisco Unified School District www.sfusd.k12.ca.us
10	Teleconference at University of California, San Francisco www.sageprojectinc.org
11	San Francisco, Department of Public Health www.hepprograms.org
12	Japan-U.S. Community Education and Exchange www.jucee.com
13	National Resource Center for Youth Services, Training www.nrcys.ou.edu
14	San Francisco Beacon Center www.sfbeacon.org
15	San Francisco YMCA After School Program www.ymcasf.org

16	San Francisco Continuation High School www.greatschool.net
17	JUCEE Internship Workshop www.jucee.com
18	Federal Grant Application Training www.grants.gov
19	American Friends Service Committee, San Francisco www.afsc.org
20	American Friends Service Committee, Oakland www.afsc.org
21	White House Conference www.whitehouse.gov
22	Pre-conference, Department of Education www.ed.gov
23	Post-conference, Department of Labor www.dol.gov
24	FAME Renaissance www.famechurch.org
25	Japanese Cultural and Community Center of Northern California www.jccnc.org
26	Nihonmachi Little Friends www.nlfchildcare.org
27	Clarendon Alternative Elementary School www.sfusd.k12.ca.us
28	St. Anthony Foundation www.stanthonysf.org
29	Delancey Street Foundation 600 Embarcadero, San Francisco, CA94107
30	Marin County of Juvenile Hall 16 Jannette Prandi Way, San Rafael, CA94903
31	Marin County Community School www.mcoeweb.marin.k12.ca.us
32	Juma Ventures www.jumaventures.org

33	Juma Ventures www.jumaventures.org
34	Compasspoint www.compasspoint.org
35	Coleman Advocates for Children & Youth www.colemanadvocates.org
36	Instituto Familiar de la Raza www.thevolunteercenter2.net
37	RAP High School www.sfusd.k12.ca.us
38	Boys and Girls Club www.bgcsf.org
39	Assistance Dog Institute www.assistancedog.org
40	Sonoma County of Juvenile Hall 155 Pythian Rd, Santa Rosa, CA95409
41	Providers' Training (Treating Adolescent Depression in the Primary Care Setting) www.afwg.net
42	Delancey Street Foundation, Management Training www.eisenhowerfoundation.org
43	Life Learning Academy www.sfusd.k12.ca.us
44	Trader Joe's www.traderjoes.com
45	Community Youth Center Vocational Training www.cycsf.org
46	New Comer's High School www.sfusd.k12.ca.us
47	Northern California Service League www.norcalserviceleague.org
48	San Francisco City and County Jail www.sfgov.org
49	Rubicon Programs Inc. www.rubiconprograms.org

50	Brothers Against Guns Inc. www.brothersagainstguns.org
51	San Francisco City College, Interview www.ccsf.edu
52	Resolve to Stop the Violence Project (Sheriff Department) www.sfgov.org
53	Partnering for Safe School at Mission High School www.sfpolitics.com
54	AYUSA www.ayusa.org
55	Budget Announcement by Mayor Newsom at Galileo High School www.ci.sf.ca.us
56	Walden House www.waldenhouse.org

2. 参加した会合

会合名
場所

1	San Francisco New Mayor Inauguration Civic Center
2	Frontline Conference by Gangfree Org. City Hall (Auditorium)
3	City-wide Rally for Children and Youth Civic Center Plaza
4	Stand-up & Speak-Out Against Violence Bay View Neighborhood Center
5	Men & Youth Unite to Stop the Violence City Hall
6	Hearing on Budget Cuts to Children & Youth Programs City Hall

楨 ひ さ 恵

1. MOSAICA事業に伴う訪問先

団体名	URL
住 所	

1	IMPACT Silver spring	www.impactsilverspring.org
	1313 East West Highway, Silver Spring, MD 20910	
2	La Clinica del Pueblo	www.lcdp.org
	2831 15th Street, NW, Washington, DC	
3	Somali Family Care Network	www.somalifamily.org
	2724 Dorr Avenue, Suite 102, Fairfax, VA 22031	
4	Iraq Foundation	www.iraqfoundation.org
	1012 14 St. NW, Suite 1110, Washington, DC 20005	
5	Cambodia Buddhist Society, Inc.	www.cambodian-buddhist.org
	13800 New Hampshire Avenue, Silver Spring, MD 20904	
6	Southeast Asia Resource Action Center	www.searac.org
	1628 16th Street, NW, Washington, DC 20009-3099	
7	Lao American Women Association	Phone : 301-306-0345
	6807 Ingram Street, Riverdale, MD 20737	
8	International Social Service USA Branch	www.iss-usa.org
	207 East Redwood Street, Suite 300, Baltimore, MD 21202	
9	Congressional Hispanic Caucus Institute, Inc.	www.chci.org
	911 2nd St., NW, Washington, DC 20002	
10	Community Foundation for the National Capital Region	http://cfncr.org
	1201 15th Street N.W. Suite 420, Washington, DC 20005	
11	School of International Service, American University	www.american.edu/sis
	4400 Massachusetts Avenue, NW, Washington, DC 20016-8071	
12	Somali Community Services Coalition	Phone : 206-721-0875
	7101 MLK Jr. Way Suite 203, Seattle, WA 98118	
13	Somali National Development Program	
	3703 s Edmunds St #5, Seattle, WA 98118	
14	Refugee Women's Alliance (ReWA)	Phone : 206-721-0243
	3004 S. Alaska St., Seattle, WA 98108	
15	Somali Community Services of Seattle	Phone : 206-760-1181
	3320 Rainier Ave. S., Seattle, WA 98144	

16	Refugees Social Development Resource Center (RSDRC)	
	6740 MLK Jr. Way South, Seattle, WA 98118	Phone : 206-721-1119
17	Refugee Support Service Coalition	
	15415 1st Avenue South, Burien, WA 98148	
18	Helping Individual Prostitutes Survive (HIPS)	
	www.hips.org P.O. Box 21394, Washington, DC 20009	

団体名	URL
住所	

2. その他の訪問先

1	Visions Realized	
	www.bobbothwell.org 1025 Connecticut Ave. NW #205, Washington, DC 20036	
2	Rockefeller Family Fund	
	www.rfund.org 437 Madison Avenue, 37th Floor, New York, NY 10022	
3	Beldon Fund	
	www.beldon.org 99 Madison Avenue, New York, NY 10016	
4	New York Community Trust	
	www.nycommunitytrust.org 2 Park Avenue, New York, NY 10016	
5	Foundation Center	
	www.fdncenter.org 79 Fifth Avenue/16th Street, New York, NY 10003-3076	
6	Interaction Institute for Social Change	
	www.interactioninstitute.org 625 MT. Auburn St., Cambridge, MA 02138	
7	Washington Council of Agencies	
	www.wcanonprofits.org 1666 K Street, NW, Suite 440, Washington, DC 20006	
8	Sol and Soul--Arts for Social Change	
	www.solysoul.com 3117 7th St. NE, Washington, DC 20017	
9	Eugene and Agnes E. Meyer Foundation	
	www.meyerfdn.org 1400 16th Street, NW, Suite 360, Washington, DC 20036	
10	CompassPoint Nonprofit Services	
	www.compasspoint 706 Mission Street, 5th Floor, San Francisco, CA 94103-3113	
11	Japan-U.S. Community Education and Exchange	
	www.jucee.org 1440 Broadway, Suite 501, Oakland , CA 94612	

村上 徹也

1. 訪問団体

団体名	URL
住 所	

1	Corporation for National and Community Service – Learn and Serve America – AmeriCorps	www.nationalservice.org/
	1201 New York Avenue, NW, Washington, D.C. 20525	
2	DC Commission on National and Community Service	http://cncs.dc.gov/
	Executive Office of the Mayor One Judiciary Square 441 4th Street NW, Suite 1040S, Washington, DC 20001	
3	Michigan Community Service Commission	www.michigan.gov/mcsc
	1048 Pierpont, Suite 4, Lansing, Michigan 48913	
4	America's Promise	www.americaspromise.org
	909 North Washington Street, Suite 400, Alexandria, VA 22314	
5	United Way of America / United Way International	www.unitedway.org
	701 North Fairfax Street, Alexandria, VA 22314	
6	Greater DC Cares	www.dc-cares.org
	1725 I Street, NW, Suite 200, Washington, DC 20006-2403	
7	Montgomery County Volunteer Center	
	www.montgomerycountymd.gov/mc/services/volunteer/ 401 Hungerford Drive, 1st Floor, Rockville, Maryland 20850	
8	Farmland Elementary School	www.mcps.k12.md.us/schools/farmlandes/
	7000 Farm Gate Road, Rockville, MD 20852	
9	Children's Studio School	www.studioschool.org/
	1301 V Street NW, Washington, DC 20009	
10	Benjamin Banneker MS	www.mcps.k12.md.us/schools/bannekerms/
	14800 Perrywood Drive, Burtonsville MD 20866	
11	Montgomery Blair High School	www.mbhs.edu
	51 University Blvd., East, Silver Spring MD 20901	
12	Bingham Elementary School	web.lsd.k12.mi.us/schools/Bingham/index.htm
	121 Bingham Street, Lansing, MI 48912	
13	Civil Society Consulting Group, LLC	Phone : 202-628-4360
	733 15th Street, NW, Suite 700, Washington, DC 20005	

14	National Hospice and Palliative Care Organization	www.nhpco.org
	1700 Diagonal Road, Suite 625, Alexandria, VA 22314	
15	International Women's Democracy Center	www.iwdc.org
	1730 Rhode Island Avenue, NW, Suite 715, Washington, DC 20036	
16	Winter Growth	www.wintergrowth.com/
	18110 Prince Philip Dr., Olney, MD 20832	
17	Montgomery County Outpatient Addiction Services	Phone : 240-777-1683
	751 Twinbrook Parkway 2nd Floor, Rockville, MD 20851	
18	Montgomery County Division of Solid Waste	
	www.montgomerycountymd.gov/solidwaste	
	101 Monroe St, 6th Floor, Rockville, MD 20850	
19	Christ Children Day Care Center	Phone : 301-986-4956
	8011 Old Georgetown Road, Bethesda, MD 20814	
20	Visions in Action	www.visionsinaction.org/
	2710 Ontario Rd. NW, Washington, DC 20009	
21	International Child Art Foundation	www.icaf.org/
	1350 Connecticut Ave Suite 1225, Washington, DC 20036	

名称	
日付	開催場所
参加プログラム	

2. 会議・学会・研修・ワークショップなど

1	National Society for Experiential Education 2003 Annual Conference	
	10/15-18/2003	Hyatt Regency, Minneapolis, MN
<ul style="list-style-type: none"> ・ Special Interest Meeting on Service-Learning ・ Building an Interdisciplinary Service-Learning Team: A Model for Social Justice in a Changing World / Presenter: Marilyn Leach, Paul Sather, Natalie Bennett, David Ogen (University of Nebraska at Omaha) and Teresa Hunter (Family Housing Advisory Service) ・ A Primer in Service-Learning: Basics, Myths and Realities / Presenter: Mary King (Fitchburg State College) ・ Support for the Service-Learning Practitioner / Presenter: Toni Whitfield (James Madison University) ・ From Grassroots to the Mountain Tops: Initiating and Expanding a Service-Learning Program / Presenter: Kara Hartmann, Maureen Sigler (Boise State University) ・ The Integration of Career Development, Internships, Study Abroad and Service-Learning / Presenter: Kathy Weber, Cheryl Jacobson, Jane Gassmann (Loras College) 		

2	3rd Annual International K-H Service-Learning Research Conference / 3rd Annual International Conference Advances in Service-Learning Research	
	11/6-8/2003	Sheraton City Centre, Salt Lake City, UT
	<ul style="list-style-type: none"> · Results of Multi-Institutional Research Agenda Using a Guided Reflection Rubric / Presenter: Marshall Welch and Janet Kaufman (University of Utah), Patti Clayton and Myra Day (North Carolina State University), Genia James (Oklahoma Baptist University), John Suarez (State University of New York, Cortland) · Reflection on Reflection / Presenter: Janet Eyler (Vanderbilt University) · Youth Civic Engagement in Community-Based Service: Research and Implications for Service-Learning Programs / Presenter: Linda Camino (University of Wisconsin-Madison), Kimberly Powell (Pennsylvania State University) · Service-Learning in Graduate Education: Hypotheses, Initial Findings, and Strategies for Future Research / Panelist: Sherril B. Gelmon (Portland State University), Mary E. Stefl (Trinity University), Yvonne Michael (Oregon Health and Science University), Andrew Furco (University of California, Berkeley) · Service-Learning Research and the Movement for Youth Civic Engagement / Speaker: Peter Levine (University of Maryland School of Public Affairs) · Building Partnerships with College Campuses: Community Perspectives / Speaker: Andrew Furco (University of California, Berkeley) · Affinity Group Meeting on K-12 Service-Learning 	
3	Youth Service Regional Training-Michigan	
	11/17-18/2003	Michigan Community Service Commission, Lansing, MI
	<ul style="list-style-type: none"> · Sponsor: Youth and Family Outreach, Points of Light Foundation 	
4	Learn and Serve America's 2003 Grantee Meeting	
	12/8-10/2003	Marriott Wardman Park, Washington, DC
	<ul style="list-style-type: none"> · National Organizations Group Meeting · Effective Service-Learning for At-Risk Youth / Presenter: Jan Bushing (Tennessee Dept. of Education), Nasue Nishida (Washington State Office of the Superintendent of Public Instruction), Tolbert (Georgia Dept. of Education) · Sector Meeting: Community-Based Organizations · Lessons Learned from the CHESP Study on School-Community-Higher Education Partnerships / Presenter: Lawrence Neil Bailis (Brandeis University), Bruce Managioli, (Florida Dept. of Education), John Spence (Texas Education Agency) · Youth Voice / Presenter: Cindy Belliveau (Pennsylvania Dept. of Education), Fran Hollon (New York State Education Dept.), Cynthia Scherer (Points of Light Foundation), Peggy Solberg (Wisconsin Dept. of Public Instruction) 	

	<ul style="list-style-type: none"> · Helping CBOs Succeed Through Staff Development / Presenter: Cary Charlebois (Massachusetts Service Alliance), Patrick Doyle (Points of Light Foundation), Shelby Hoytal (Kansas Volunteer Commission) · Service-Learning and Youth with Disabilities: Accomplishments and Available Resources / Presenter: Robert Kumin (Hampshire Education Collaborative), Paula Sotnik and Jason Wheeler (National Service Inclusion Project), Raynell Reese (Special Olympics) 	
5	Service-Learning Impacting Citizenship Volunteer Centers Meeting	
	12/10-11/2003	Points of Light Foundation, Washington, DC
6	Technical Assistance Conference Call: Volunteer Center Owned Youth Service Program	
	1/7/2004	Points of Light Foundation, Washington, DC
7	Technical Assistance Conference Call: Risk Management of Youth Service	
	2/4/2004	Points of Light Foundation, Washington, DC

〈参考資料1〉

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

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

■ 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

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。

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。

■ 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が、受検は必須ではない。英語力診断はあくまで提出書類と面接による）。
- ・過去に当フェロ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/index.html

〈参考資料2〉

これまでのNPOフェロー 一覧

名前	2005年4月現在の所属(所在地) 役職
研修テーマ	
研修先団体(所在地) / 研修期間	

● パイロット第1期 (1998年度)

1	岸本 幸子	特定非営利活動法人パブリックリソースセンター (東京) 理事・事務局長
	インターメディアリを通じた寄付調達手法の習得	
	United Way of New York City (New York City) / 1999.01.19~1999.04.30 The New York Community Trust (New York City) / 1999.05.01~1999.06.25	
2	富田 久恵	特定非営利活動法人アクション・シニア・タンク (静岡) 代表理事
	NPOを支える資金のしくみ、中間支援組織の役割	
National Committee for Responsive Philanthropy (Washington, DC) 1999.03.31~1999.06.25		

● パイロット第2期（1999年度）

1	青木 孝弘	特定非営利活動法人長井まちづくりNPOセンター（山形） 事務局長
	広域的NPO支援組織の意義と役割 Washington Council of Agencies（Washington, DC） 2000.01.27～2000.07.29	
2	市川 斉	社団法人シャンティ国際ボランティア会（SVA）（東京） 海外事業・企画調査課 課長 （アフガニスタン事業・ミャンマー難民支援事業担当）
	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 American Friends Service Committee（Philadelphia, Pennsylvania） 2000.03.23～2000.06.24	
3	久保 浩美	財団法人豊田市国際交流協会（愛知）
	ボランティアマネジメント、マイノリティー支援 IONA Senior Services（Washington, DC） 2000.04.27～2000.10.28	
4	中原 美香	NPOリスク・マネジメント・オフィス（東京） 代表
	NPOのリスク・マネジメント、NPOの経営に関わるコンサルティング Nonprofit Risk Management Center（Washington, DC） 2000.02.24～2000.08.26	
5	妻鹿 ふみ子	特定非営利活動法人日本ボランティアコーディネーター協会（東京） 運営委員
	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 Points of Light Foundation（Washington, DC） 2000.03.23～2000.07.22	

● 第1期 (2000年度)

1	井波 純子	フィリピンの子供を支える会 (富山) 代表
	資金調達及びサポートセンターと地域NPOの活動調査	
	United Way International (Alexandria, Virginia) 2001.03.02～2001.06.08	
2	金子 洋二	特定非営利活動法人新潟NPO協会 (新潟) 常務理事・事務局長
	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の活動例	
	Pennsylvania Association of Nonprofit Organizations (Harrisburg, Pennsylvania) 2001.01.05～2001.06.30	
3	末村 祐子	Mail Magazine "NPO/NGO Walker" 発行人 大阪経済大学 客員教授 (大阪)
	評価手法; 相談業務; NPO、ビジネス、行政間によるコラボレーション	
	United Way of New York City (New York City) 2001.04.07～2002.04.06	
4	吉田 浩巳	社団法人まちづくり国際交流センター (奈良) 理事長
	草の根団体役員目から見た日米NPOの現状比較と展望～NPOと行政・企業との協働	
	Maryland Association of Nonprofit Organizations (Baltimore, Maryland) 2000.10.10～2001.03.17	
5	吉田 里江	特定非営利活動法人世界のこどもネット (東京) 代表理事
	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～	
	Education Development Center, Inc. (Newton, Massachusetts) 2001.01.05～2001.04.07	
6	吉見 れい	Japan Youth Treasure House (大阪)
	プリベンションプログラムの開発・運営手法	
	Center for Youth as Resources (Washington, DC) / 2001.03.23～2001.08.31 National Network for Youth (Washington, DC) / 2001.09.01～2002.03.02	

● **第2期（2001年度）**

1	紺野 静香	特定非営利活動法人地球の友と歩む会（LIFE）（東京） 理事
	NGOの人材育成ノウハウ及び海外協力事業マネジメント	
	PACT（Washington, DC）／ 2002.02.01～2002.09.20 Winrock International（Arlington, Virginia）／ 2002.09.23～2003.01.17	
2	高橋 直子	Japan Relief for Cambodia（JRfC）（カンボジア） 資金開発担当プログラム・オフィサー
	NPO側の事業収入を中心とした財源確保／企業側のコミュニティ支援戦略など	
	Npowe NY（New York City） 2001.11.26～2002.11.15	
3	瀧谷 和隆	特定非営利活動法人エーピーアイ・ジャパン（北海道） 代表
	NPOへの会計支援	
	Council of Community Services of NY State（Albany, New York）／ 2001.11.19～2002.06.28 Accounting Aid Society（Detroit, Michigan）／ 2002.07.01～2002.11.08	
4	谷口 奈保子	特定非営利活動法人ばれっと（東京） 代表
	人材育成ノウハウ及び資金調達ノウハウ	
	Asian American Federation of New York（New York City） 2002.01.14～2002.12.20	
5	三島 知斗世	特定非営利活動法人 ボランティアネイバーズ（愛知） 理事・事務局長
	NPOと地域住民組織・自治体等との地域開発・再生における連携	
	Citizens Committee for New York City（New York City） 2002.01.14～2002.07.05	

● 第3期 (2002年度)

	伊藤 公男	独立行政法人国際協力機構 (JICA) 大阪国際センター 市民参加協力調整員
1	中間支援団体から見る米国NPO経営の現状	
	Support Center for Nonprofit Management (New York City) 2002.10.28～2003.10.24	
	小河 光治	あしなが育英会 (東京) 神戸レインボーハウス館長代行・虹の家課長
2	自助グループの総合的なマネジメントについて	
	National Hospice and Palliative Care Organization (Alexandria, Virginia) 2002.11.18～2003.10.31	

● 第4期（2003年度）

1	設楽 清和	パーマカルチャー・センター・ジャパン（神奈川） 代表理事・事務局長
	NPOの社会的な位置づけと資金調達方法	
	Isles Incorporated（Trenton, New Jersey）／2003.12.02～2004.05.20 Ecovillage Training Center（Summertown, Tennessee）／2004.05.22～2004.11.20	
2	柴田 直代	ブラジル情報センター（愛知）
	外国人労働者子弟の教育、非行防止、再犯防止、保護観察について	
	Huckleberry Youth Programs（San Francisco, California） 2003.11.07～2004.06.06	
3	槇 ひさ恵	とちぎボランティアNPOセンター（栃木）事務局長 ニンジン（NINJIN）（東京）常務理事・事務局長
	NPOのキャパシティ・ビルディング	
	Mosaica: The Center for Nonprofit Development and Pluralism（Washington, DC） 2003.10.13～2004.04.11	
4	村上 徹也	社団法人日本青年奉仕協会（東京）調査研究員
	市民性を育む青少年のボランティア活動・コミュニティサービス・サービスラーニングと 非営利セクターの役割について	
	Points of Light Foundation（Washington, DC）／2003.10.1～2004.3.31	

● 第5期 (2004年度)

1	井上 英之	特定非営利活動法人ETIC. (東京) プロデューサー
	ベンチャーフィランソロピー (社会起業向け投資) の経営とパフォーマンスマネジメント	
	Social Venture Partners International (Seattle, Washington) 2005.03.12～2005.09.11	
2	川上 豊幸	特定非営利活動法人AMネット (大阪) 理事
	成果を導く効果的なプロジェクト・マネジメントと資金管理	
	International Forum on Globalization (San Francisco, California) 2004.10.09～2005.10.08	
3	谷 裕子	レイブクライシス・サバイバーズネット関西 (大阪) 事務局長
	コミュニティで作る支援 — 性暴力被害者サポート	
	Bay Area Women Against Rape (Oakland, California) 2005.03.29～2006.03.15	

日米センターNPOフェローシップ フェロー研修報告書

現在、本書の他、パイロット(第1期・第2期)、公募第1期、公募第2期の3冊が刊行されています。下記宛、お申し込みください。無料で配布いたします。

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

〒107-6021 東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル20F

TEL：03-5562-3543 / FAX：03-5562-3504

E-Mail：npofellow@jpf.go.jp



<パイロット>



<第1期>



<第2期>

日米センター NPOフェローシップ

— 第3期／4期フェロー研修報告書 —

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

2005年4月 発行

* 本書をお読みになったのご意見・ご感想を、上記「NPOフェローシップ係」にお寄せください。