

CGP
The Japan Foundation
Center for Global Partnership

日米センター NPOフェローシップ

【第5/6期フェロー研修報告書】



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と並んで、両国の各界各層において人々の相互理解とコミュニケーションが進展し、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、市民交流事業を推進しています。

地域住民・市民の自発的な活動・事業を主導する民間非営利セクターは、日本と諸外国との市民交流の重要な担い手の一つとして期待されています。特に、特定非営利活動促進法が1998年に施行されてから、同セクターの存在は日本社会にとって欠くことのできないものとなりました。

その日本の非営利セクターに従事される中堅層の方々が、米国において、米国のNPO活動に中長期間従事し、様々なプログラムやプロジェクトに参画することを通じて、米国の非営利組織の運営方法を学ぶ機会を提供するため、日米センターでは日米センターNPOフェローシップを実施しています。

本報告書では、2004年度に派遣した第5期NPOフェロー3名と、2005年度に派遣した第6期フェロー3名の方々の研修内容をご紹介します。非営利セクターのさまざまな分野で活動するNPOフェローの研修成果と帰国後の展望をお読みいただき、皆様にも共有・還元できれば幸いです。

2007年3月

国際交流基金日米センター
事務局長 小川 忠

NPOフェロシップとは？

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 研修プログラム

沿革

1998年度・1999年度のパイロット期を経て、2000年度より第1期フェローを公募。2006年度現在、フェロー数は通算34名。

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

内容

米国のNPOにて中長期間の現場経験を行い、非営利組織のマネジメントについて学ぶ

対象

日本の民間非営利セクターに従事する中堅層のスタッフ

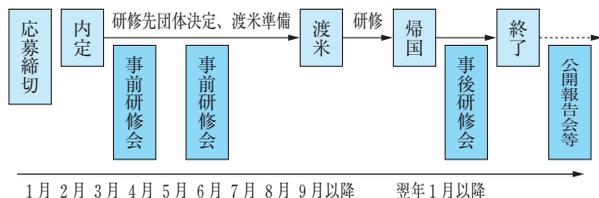
研修期間

4ヶ月～12ヶ月

支給

往復航空運賃、滞在費、研修補助費

スケジュール



※ 第5・6期時点の募集要項に基づくもの。
現在の募集要項は、http://www.jpfg.jp/j/cgp_j/gr/npofellow/index.htmlを参照。

目次

はじめに	2
NPOフェローシップとは	3

1. 井上 英之 6

ベンチャーフィランソロピー（社会企業向け投資）の経営とパフォーマンスマネジメント

2. 川上 豊幸 22

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

3. 谷 裕子 36

コミュニティで作る支援 ー性暴力被害者サポートー

4. 岩附 由香 50

児童労働分野のNGOのアドボカシーとプログラム、資金調達とネットワーク活動

5. 黒田 かをり 66

途上国の地域社会の問題解決に向けたステークホルダー間のパートナーシップ

6. 中村 絵乃 78

NPOの組織強化／国内の教育活動



「私の視点から」

井上 英之	20
川上 豊幸	32
谷 裕子	48
岩附 由香	60
黒田 かをり	74
中村 絵乃	92

〈付録〉 資料1：第5／6期NPOフェロー訪問先一覧	96
資料2：これまでのNPOフェロー一覧（パイロット期～第7期）	116

※本報告書の原稿は、各フェローのフェローシップ終了直後に執筆されたものです。

※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公式見解では必ずしも一致するものではありません。

第5 / 6期フェローの研修地



① 井上英之

特定非営利活動法人ETIC. プロデューサー
研修先団体：Social Venture Partners International
(Seattle)



⑥ 中村絵乃

特定非営利活動法人開発教育協会事業・研修担当
研修先団体：Educators for Social Responsibility
Metropolitan Area (New York)



② 川上豊幸

特定非営利活動法人AMネット理事
研修先団体：International Forum on Globalization
(San Francisco)



⑤ 黒田かをり

CSOネットワーク共同事業責任者
研修先団体：Social Accountability
International (New York)



③ 谷 裕子

レイプクライシス・サバイバーズネット関西事務局長
研修先団体：Bay Area Women Against Rape
(Oakland)



④ 岩附由香

特定非営利活動法人ACE代表
研修先団体：Winrock International (Arlington)

※本報告書中の各フェローの所属・肩書きは、研修開始当時のものです。(現在のものは、〈付録〉資料2を参照。)

1. 井上英之

いのうえ ひでゆき
特定非営利活動法人ETIC・プロデューサー

研修テーマ

ベンチャーファイランソロピー（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

研修実施期間

2005年3月12日から2005年9月11日まで

研修概要

シアトルを拠点に北米で約25箇所に展開する「ソーシャルベンチャー・パートナーズ」(SVP)を束ねるネットワーク組織「SVPインターナショナル」(SVPI)にて、非営利活動向けにベンチャーキャピタルの手法を適用した投資/支援モデルとして知られる「ベンチャー・ファイランソロピー」の運営に参画した。同時に、活動のインパクト評価等の業務も行った。また、SVPモデルの東京での立ち上げへの参考となるノウハウを吸収しつつ、SVPIに対し、彼らの今後の戦略策定への貢献や、今後のSVPのアジアおよび国際展開に関するフィードバックを行った。さらに、全米の社会起業関連のキーパーソンともネットワークし、知見を広めた。

研修先

Social Venture Partners International

●住所：1601 2nd Avenue, Seattle, WA 98101

●URL：http://www.svpi.org/

- 組織の使命：SVPIは、各地のSVPがそれぞれの地域において、重要でかつ長期的、ポジティブな社会の変化を生み出すカタリスト(触媒)となるよう、下記の活動を行う。
 - ・関わる個人(パートナー)が、よく学んでいて、成果につながる、深いコミットメントのあるファイランソロピストとなるよう、学びの機会を提供する。
 - ・時間と専門性、そしてお金を、革新的な非営利組織に対して投資し、コラボレーションを通じて、投資先の組織強化に努める。

●活動内容：

- ・全米各地に展開している、非営利組織向け投資機関であるソーシャルベンチャー・パートナーズのネットワークとしての価値を高めるため、各地のアフィリエイト(緩やかな連携の支部)の業務サポートや知見の共有、立ち上げ支援、業績評価、さらに資金調達支援などを行う。
- ・他に、ネットワーク全体のブランド戦略策定や、SVPインターナショナル年次コンファレンスの実施など。

●年間予算額：US \$571,880

●収入源：各アフィリエイト(支部)からの会費、個人や企業からの寄付、財団などからの助成金など

●組織の構成：役員25名、スタッフ4名(研修開始時)、各地のSVPアフィリエイト(支部)23箇所

●その他特記事項：

- ・2005年、ビジネス誌「Fast Company」による、社会起業関連の組織を表彰する「Top Social Capitalist Award」に表彰されるなど、ベンチャーキャピタルモデルを非営利組織に適用する「ベンチャー・ファイランソロピー」の草分けとして知られる。
- ・多くのベンチャー・ファイランソロピーと呼ばれる団体との違いは、「パートナー」と呼ばれる個人会員が出資しあう、マルチ・ドナー・モデルである点。パートナーは毎年、約5,500ドル以上を出資し(税制上は寄付)、お金による投資に加え、実際には、投資先にボランティアとして自分の専門性を生かした時間を提供する。また、最大5年間の長期的な投資を通じて、密なコミュニケーションと、確実なキャパシティ・ビルディング(経営能力の拡充)を図る。
- ・そのため、SVPは、「デュアル・ミッション」(二重のミッション)を掲げ、投資活動による投資先NPOが引き起こす地域の変革と同時に、ビジネスパーソンや投資家たちが、自ら地域で汗を流すことによる、個人の成長や、ビジネスとNPOの相互作用を引き起こすことを目的としている。

●スーパーバイザー：Tom Donlea, Director

1. SVP東京版の今後

1. 帰国時点で、2件の投資先があった。2007年1月の時点で、投資先は5件、パートナーは約40名。一人の出資額は、10万円程度で始めている。

また、その後、正式なアフィリエイトとなる準備を、トム・ドンリーの次のディレクター（ルース・ジョーンズ）と共に進めた結果、2006年の10月のSVPIの理事会で、北米外では初となる正式なアフィリエイトとして承認された。今後、「東京ソーシャルベンチャーズ」という名称の、任意投資組合で始めた団体と、正式はアフィリエイトとなったのを機に、法的ステータスを整理、近々、正式にソーシャルベンチャー・パートナーズ東京を名乗る方向である。

2. 今後の活動

帰国後、慶応大学総合政策学部専任講師にも就任した。「ソーシャルビジネスプランニング」「コミュニティインベストメント論」といった実践型の授業の他、2007年度からは「社会起業論」という、新規の授業も担当する。若い学生がこの分野に非常に熱心で、生き生きと活動、研究にも参画している。これまでETICで行ってきた事業も引き続き展開、社会起業コンテスト「STYLE」も4回目を2007年2月に実施、NHKや朝日新聞、読売新聞など多数のメディアでも紹介を頂いた。社会起業分野では世界で最も読まれている一冊、「How to Change the World」(David Bornstein著)も、日本語訳版の刊行もダイヤモンド社から行うことができた(和書名「世界を変える人たち」)。アジアや欧州の研究者との交流も始まっている。

今後、日米、さらにはアジアや欧州と、日本の現場の起業家たちをつなげながら、ETICや大学、企業などとのリソースとあわせ、新たな動きをつくっていききたい。

これからにどう活かすか

研修を終えて

3. “レバレッジ”が必要なとき

米国のビジネススクールや、ベンチャー・フィランソロピーなど、ビジネス系の社会支援グループの人たちは、よく「レバレッジ」（テコ入れ）という言葉を使う。日本のこの分野にも、ビジネスの文脈でいうこの“レバレッジ”を、よい形で入れていって、生産性を高めるときが来ていると考えている。お金や人材など、より大きなリソースがこうした分野に関わろうとする動きは、確実に始まっている。今後、一人が起業家精神ある職員が流した汗の分だけしか、受益者が助からない世界ではなく、それを仕組みとして大切な魂や個人の視点が抜けることなく、どうやってよいモデルを広げていくのか。これは、SVPモデルを広げるのも同様で、米国でも21世紀の挑戦として、幾度も議論した。

ソーシャルエンタープライズ（収益事業）を起こし、「受益者」であったひとたちに、受ける側ではなく、自ら価値を生み出し、市場の中での価値提供者になってもらう。お金をかせぐことで、ニートも障害者たちも、社会に居場所をつくっていく、というのはその手段のひとつではあるが、まだ課題も多い。先にも述べたとおり、ミッションと事業、両方の視点をバランス取って新たなものを目指していくのは、今の市場やNPOのあり方に対して、より深い問いを投げかけていくことにもなる。日本にも優れた起業家やNPO経営者や事業、素晴らしい人たちはたくさんいる。繰り返しになるが、今後も、新たなリソースや海外とつなげ、学び、自らも成長しながら、よい展開をつくっていきたいとおもう。

1. はじめに
私は、2005年3月から9月にわたって、米国ワシントン州シアトルに半年間滞在し、国際交流基金日米センターのNPOフェローとして、Social Venture Partnersインターナショナル (SVPI) にて研修した。

この半年間は、自らがひとりのプロフェッショナルとして、彼らにできることを提供しながら、米国の専門性の高いNPOで自律的に働き、信頼を勝ち得つつ、同時に、自分という人間や日本の事情を伝えながら、ネットワークを広げていくという、日本での日頃の業務では得がたい素晴らしい経験となった。また、研修の目的どおり、社会起業向けの投資機関であるSVPの運営のリアリティ、モデルの素晴らしさや可能性、同時に現在の悩みを直に体験し、彼らとともに模索することができた。これを日本でも展開して行くに際しても、この半年間でさまざまな知見が得られ、非常に意義があったと考えている。下記は、この半年間の報告である。

2. SVPとは？

SVPIとは、全米約25箇所に展開している、非営利組織向け投資機関「ソーシャルベンチャー・パートナーズ」(SVP)をつなぐ、ネットワーク組織である。

このSVPは、シアトルから始まった団体で、SVPIは、シアトルのダウンタウンにあるパイクブレース・マーケットのすぐ近くに位置する。近くにはスターバックスコーヒーの一号店もあるこのエリアは、晴れの日には海が見えて美しい。この明るい透明感のあるダウンタウンの一角のビルに、オフィスを構えている。

SVPは、90年代後半から、新しい社会的投資のモデルとして、米国で大きな注目を集めた社会事業向けベンチャーキャピタル「ベンチャー・フィランソロピー」の草分けのひとつである。「ベンチャー・フィランソロピー」は、そもそも、1969年にジョン・D・ロックフェ

ラーⅢ世が、米国議会の税制改革に関する委員会で、このアイデアを述べたのが最初とされている。その後、1984年にペニンシュラ・コミュニティ財団の報告書に新しい世代の社会投資活動を説明するものとして再登場、実際に、本格的に用語が利用され始めたのは1990年代後半に入ってからである。

この新しいタイプの支援モデルは、特に、1997年ハーバード・ビジネス・レビューに掲載された論文“Virtuous Capital: What Foundations Can Learn from Venture Capital”によって一挙に大きな注目を集めるようになった。下記でも述べるように、この論文では、ベンチャーキャピタルが行うハンズオンの経営支援手法、長期の投資、“卒業”(Exit)戦略、組織のキャパシティ・ビルディング(経営能力強化)への投資などの手法を、財団が学ぶ必要性を説いている。この論文を契機に、1999年には経営学者マイケル・ポーターらの論文では、財団が単なる資金を提供だけでなく、より社会的価値を生み出す支援手法を取るべきと主張する論文を発表するなど、ベンチャー・フィランソロピーモデルの研究が多くなされた。

一言で言えば、ベンチャーキャピタルの経営支援モデルを、社会的なビジネスやNPOの支援に向けてアレンジして適用する、というのがこのモデルの特徴で、サンフランシスコのREDF、ボストンのNew Profit Inc.など、実際のベンチャー・フィランソロピーの形態も投資先もさまざまだが、共通した特徴は、以下の3点である。

① “投資”である：

出資のさい、「寄付」(Grant)であっても、「投資」(Investment)と呼び、投資効果に重大な関心を持っている。

② ハンズオンの経営支援をする：

リスクを共有し共に成果を目指すことを強調し、ハンズオンのサービスを提供、お金だけではなく、民間マネジメントのプロフェッショナルによる経営面に踏み込んだ協働作業を、丁寧に行う。また支援の期間も長く、5年前後のものが多い。

③ 卒業 (Exit) を目指す：

投資先とは、協働作業をしながら、社会的・経済的な成果をもとめ、最終的には、自立した経営が行える状態となり、しっかりと「卒業」していくことを目指している（卒業の定義には、さまざまな議論がある）。

1997年以降、急速にベンチャー・フィランソロピーは注目され、90年代後半には、新たな団体設立が相次いだ。SVPはその代表例である。また、その後、このモデルや方法論を採用する財団も多く見られている。

SVPは、1997年の創設以来、そのユニークなモデルが支持を得て、現在では、米国とカナダの約25都市に展開している。他に、メキシコやドイツ、イタリア、オーストラリア、エトアニアなどでも設立の動きがあり、SVPIはそのモデル展開の窓口ともなっている。

SVPが他のベンチャー・フィランソロピーに比べユニークなのは、一人の篤志家や大口スポンサーに頼らない、個人の出資者を集めたモデルだと言われる。そもそもは、ポール・ブレynaードという、シアトルで成功したIT起業家の呼びかけで始まり、現在では、IT起業家にとどまらない、マイクロソフト社の社員などビジネスセクターを中心とした幅広い人々が、お金と時間を出し合う会員（パートナー）として関わっている。

「パートナー」と呼ばれる個人の会員は、年間約5,500ドル（約60万円程度）を出資しあってファンドをつくる（金額は支部によって差異がある）。彼らは、自分たちが貢献したい地域の特定期間を定め、非営利組織に“投資”をする（彼らは、あえて「投資」と呼んでいるが、実際には、税制上は寄付である）。例えばシアトルの場合、約460名のパートナー（夫婦や数人で1パートナー単位を投資している場合もあるので、パートナーユニットに直すと300弱）が集まり、投資先のテーマは子供の教育と環境に絞っている。

特徴的なのは、お金の投資に加えて、多くのパートナーが専門性ある自らの時間を提供していることである。これを「エンゲージメント」や、「エンゲージド・フィランソロピー」と呼んでいる。一般的なベンチャー・フィランソロピーは、資金提供とコンサルタントによる経営支援をするが、出資する個人の直接の参画

を前提にはしていない。

多くのSVPのパートナーたちは、起業家や投資家、ビジネスパーソンたちだ。彼らは、NPOに直接関わることで、自分の得意とするIT、戦略、マーケティング、ファイナンスなどの分野で貢献しながらも、同時に、投資先のNPOから多くを学び、地域とのつながりや、社会的なミッションのために働く、ということ現場で直に接し、個人としての成長もしていく。このモデルを、SVPは「デュアル・ミッション」（二重のミッション）と表現して、地域の変革と、投資するビジネスパーソンの個々の変化と成長を目指し、ゆくゆくは、新しい社会の姿を、個々のつながりから丁寧に作ろうとしている。

背景にあるのは投資家として数字やレポートのみから地域を見て「チェック（小切手）を切るだけの社会貢献」では、実感が湧かないし本当に地域のことは分からない。また、通常の寄付ではリアリティもない。人間としてのつながりも生まれないので愛着も湧かないので、貢献も継続しない。それならば、直接自らがコミットしよう、というのが、基本的な考え方である。（実際には、全てのパートナーが汗も流しているわけではなく、各支部によって時間の貢献度合いはまちまちである。「時間の貢献は、お金よりもむつかしく、そして貴重だ」というのがリアリティで、ここのアレンジメントが運営上の最大の肝となる。）

こうして1997年にシアトルで立ち上がったSVPだが、この理念に共感した個人が、各地で手を挙げ、さまざまな試行錯誤を繰り返しながら、これまで北米約25箇所に展開している。一般の寄付や財団支援とは異なり、3～5年にわたる長期間のコミットを前提にしていること、パートナーたちが地域やNPOからも学ぼうというカルチャーを保持していること、さらに、過去の投資実績から、これまでのところ、アメリカでも評判のよいブランドを維持している。

3. 研修内容

私の仕事は大きく二点を軸とした。一点目が、彼らが今後展望している、北米以外のエリアへの彼らの支部（アフィリエイト）の展開、特にアジアへの展開のサポートをすること、同時に、彼らの方法論や革新的なモデルを日本語にして伝えていくことだ。

二点目が、評価に関する実務である。私は、ジョージワシントン大学大学院や、ワシントンDC市政府などで、performance measurement（業績の評価）を専門にしていたこと、外資系のコンサルティング会社での勤務経験もあり、SVPI自身の評価指標づくりの他、メンバーとしてSVPIの運営や戦略づくりの策定にも加わった。

すでに、東京でSVPモデル立ち上げを数年前から準備し、実際に、同様のモデルのファンドを2005年初めに立ち上げてから渡米した。また、ディレクターのトム・ドンリーとは以前からコンタクトもあり、よく知っていたこと、それ以上に、シアトルのフレンドリーな雰囲気や、SVPIのスタッフのオープンなカルチャーがやりやすく、研修開始直後から、非常にスムーズにSVPIに参画ができ、また、楽しく協働できたと思う。

研修中の私の主な仕事は下記である。

・戦略会議への参画：

SVPI全体の戦略会議をアリゾナ州フェニックスにて開催、3月に参画した。また、この結果を受けてのアクションプランの実施、さらには、会議の結果が野心的すぎたために、後に必要となった現実的な優先順位づけや、プロジェクト・マネジメント業務にも参画した。

・ブランディング：

SVPのネットワーク全体でのブランディング会議にも出席した。ブランディングは、組織全体のビジョンや戦略に関わる重要な事項である。同時に、一方的に理事会やスタッフでブランドを決めてしまうものではなく、ここでの決定を、それぞれの地域の支部に持ち帰りどう伝え、各地のパートナー（会員）たちに広げ、自律的に行動してもらうのか常に、細心の配慮がされていた。

- ・「SVP IN A BOX」の翻訳：

東京でのSVPの活動を推進するため、また同時に、私がこちらで起きていることをより深く、体系的に理解するため、「SVP IN A BOX」という、SVPを立ち上げ運営するためのノウハウ集の翻訳を行った。これは、SVPIが数年かけて編集した、これまでの努力と汗の結晶であり、非常に興味深い内容で学びも多かった。

- ・投資先とのミーティング：

SVPシアトルの投資先である、「ハイライン学校区」における新しい高校の運営やプログラムに関する投資の、投資プラン作成など、プロジェクト立ち上げに参画した。

4. SVPIでの研修で気づいたこと

この研修中に気づいたことをいくつか、列挙したい。必ずしもアメリカのNPO全般に言えることではないと思うが、SVPは非常にビジネスに近いカルチャーと、社会的な革新性を求めるカルチャーの融合、それを実現するための現場のNPOへの敬意や現場からの学びを、バランスを取ろうと努力している非常に面白い場であった。

1) 問題点を共有する

一点目は、オープンなカルチャーである。SVPや、この分野に従事する人たちは、常に、積極的に問題点を共有していた。なぜなら、「それが問題点であると気づき、言語化することは素晴らしいこと」だから。とにかく、気づいたことがあったら言語化し、当事者として互いに共有する。

プロジェクトで生じつつある問題は、忌避すべき対象やタブーではない。「問題だ」と思ったら早めに共有し、それをチームとして対処していく。解決の難しい問題であればなおのこと、そのジレンマをチームとして共有する。すぐには解決しないかもしれない。だが、それをここで言語化した瞬間から、その問題は、解決へ第一歩を踏み出すことになる。

率直に打ち明けること、問題の所在を明言することを“歓迎”するカルチャー。これは間違いなく、コミットメントだ。彼らが、政府や組織、社会や他の誰かのせいにはしていないのではなく、淡々と、解決すべく、当事者として問題点を伝えている。だからこそ、暗いトーンではなく、むしろ明るく、ふつうに思っていることや疑問を口にする。

SVPIのオフィスでは、毎週のスタッフミーティングで、ごく自然にそれが行われていた。問題点かも、と思うことを普通に伝える。違和感があればしっかりと口にして、その場でできる限り解決していく。できなくとも、皆の中で共有しておく。一步一步は小さくとも、現状とこの時点でのベストの方策を共有し、次に進む。前進をする。だから、学びながら組織も活動も成長をしている。レッスンから確実に学び、ミッション実現に近づくため、できる限り、同じことを繰り返さない。

別に参加した全米の社会起業家コンファレンスは、こうした知恵の集大成だった。ある組織が経験したことは、他の組織の励みになる。それを伝えることでの互いの学びは計り知れない。だから、ただ集まるわけではなく、活発な生態系としてのつながりを強めていく。強みも弱みも共有するから、常に変化し成長する力が、ここにある。よい事例ばかりではなく、問題点の共有に関して非常に積極的なのが、ここのコミュニティの強さを感じる瞬間だった。

2) 運営スタッフの孤独感

アリゾナでのSVPI戦略会議でも話題になったのが、「スタッフの孤独感 (isolation) にどう対処するか」という問題だった。

SVPは既述の通り、出資したパートナーたちが自ら運営もし、投資先への直接のコミットも行っている。その一方、パートナー数の増加に従って、どうしても運営スタッフは必要になる。SVPは全体的に比較的軽い経営をしている支部がほとんどで、スタッフはシアトルの4名が飛びぬけて多く、他は0.5人～1人の場合が圧倒的に多い。自然、スタッフ一人ひとりの役割は非常に重要かつ、重い。

一方で、出資者である、パートナーの時間の提供は、ボランティアである。しかも、お金を出した上に、ボランティアをしている立場である。彼らの出資金からお金をもらっているスタッフとは、立場もモチベーションも違う。「好きで

やっている」人たちと、有給スタッフとして「仕事として」働く人にはどうしてもギャップが生じてしまう。

Executive Director (ED：事務局長) を出資者であるパートナー自らがやっている場合も多いが、そうでない場合、とくに有給のスタッフが0.5～1名の場合、非常に大きな孤独感を抱える可能性がある。ED



SVPIのスタッフたち

とは言うものの、現場の投資先に行く暇もなく、パートナーたちを支えるデスクワークに追われ、あまり実感のない仕事をするにもなる。しかもパートナーたちは、雇い主でもあるのだから、率直に言いにくいことも多い。

日本でも、よく事務局長という表現をするが、もっといい表現がないのかといつも思う。彼らこそがコミットをして、毎日真剣に問題に立ち向かっている、まさに組織の主役と言ってもいい存在である。だが、この言葉から連想される姿は、まるで下働きで、全体の方向性に関しては何も考えなくていいかのようにすら響く。それを、ふだんは本業で忙しいが出資をしているパートナーたち（もちろん、彼らは善意で動いていて、決して悪い人たちではない）の都合にふりまわされ、多忙が故にコミュニケーション不足にもなり、スタッフの状況も正確には伝わらず、理解されていない。結果として、相当の負担や不満を強いられることが起きてしまう。

SVPでは、コミュニケーションをスムーズにするためのITを含めたメディア利用や直接の定期ミーティングの機会、スタッフもなるべく現場の投資先にも行ってもらうなどさまざまな工夫が始まっていた。

こうした問題は、日米どこでも起きていると思う。だが、先述のとおり、こうしたことがかなり率直にきわめて普通のトーンで語られて

いたことが印象的だった。やはり、語られ始めた瞬間から、解決に向けて、一步一步、進化していくのである。小さな一歩でもいい、昨日より、今日は進化している。

3) 社会変革には、文脈がふたつある。

社会起業分野のムーブメントを鳥瞰すると、「ハイ・コンテクスト」と「グラウンド・コンテクスト」といえる、二つの文脈がある。こうした動きを支援し、ひとつのムーブメントとするためのアプローチで、ともに補完的に存在する、というのが、SVPで働き、同時に各地にサイトビジットした実感だ。

ひとつは、世界の社会起業家を支援する偉大な団体「アショカ」のように、大陸規模の変革を見据えた革新的な起業家を発掘、育て上げることで、ロールモデルとして「見せる」役割である。これを「ハイ・コンテクスト」と呼びたい。同じような事例に、やはり、社会起業家を表彰し、メディアに大きく紹介する手法をとる、eBayの経営者だったジェフ・スコールが始めたスコール財団もある。

他方で、SVPや、他にもREDFといった、典型的なベンチャー・フィランソロピーは、「グラウンド・コンテクスト」といえる、投資先の経営能力を支援し、ともに成長しようとする時間はかかるが丁寧なやり方だ。「ハイ・コンテクスト」が派手にロールモデルや眩しいようなシステム変化を伴うイノベーションを見せて、世の中を大きく変えようとするのに対して、これも、具体的に草の根から変化を下支えする、非常に重要な社会変革の方法論である。

特にSVPの場合、投資先が直接に、全世界にインパクトを与えるような衝撃は起こせないかもしれない。しかし、そこに関わる、「自分は社会変化とは無縁だ」と思っていたビジネスパーソンたちが現場での活動を行い、それを通じて彼らの意識が変化する。彼らのDNAの変化は、彼らの地域活動だけではなく、日ごろのビジネスを通じた行動や、企業のあり方そのものを変化させ、より広い大きな変革を巻き起こしていく可能性がある。世に、チェンジ・エージェントを輩出することになる。

私の研修も終わる頃、「アショカと比較した、SVPの起こすイノベーションとは何か？」と、SVPシアトルの代表ポール・シューメーカーに訊ねたとき、彼がこうした内容を語ってくれたのは、印象的だった。リアルに、社会に変化を起こ

していくには、非常に目線の高い分脈と、丁寧に地に足のつけた文脈の両方を組み合わせなければならない。

現在、米国で、「ソーシャルエンタープライズ」と呼ばれる事業型NPOは、NPO業界でも大流行である。実際に事業でお金を稼ぐとは、助成金をもらうよりもずっと大変な場合が多い。障害を持った人たちと共に独立したカフェを始めるのは、簡単なことではない。その結果、事業型NPOは、プライシング（価格決定）や、マーケティングなどの話に終止し、実は、頑張っているのは健常者のスタッフで、障害者はないがしろになってしまうケースも既にある。そもそも、それが最初のミッションとぶれていないか、という問いはつねに自らに課し、チェックしなければならない。社会起業の経営支援はいいが、高い文脈やミッションとの整合性を見失ってはならない。そこがこの分野のむつかしさであり、また革新性（イノベーション）を生み出すための、素晴らしいチャレンジであるのだと思う。

私の視点から

1. シアトルという町について

シアトルは、ソーシャルキャピタルの高い町として知られる。非常に人のつながりが強く、新しいビジネスや文化活動、市民活動が次々に生まれ、瑞々しい生命力のあるエリアである（このあたりの背景は、「草の根NPOのまちづくり—シアトルからの挑戦」（西村祐子著）に詳しい）。

私がシアトルに住むのはこれで二度目になるのだが、何か新しいことを始めようとするとき、基本的に人々の反応がよい。「それいいね！」というのが、ここでは普通のリアクションだと思う。「シアトルナイス」という言葉があるほどの人の良さ、何かを口にしたとき、「Yes, And」で話をつなげていく基本的な態度は、それが美意識になっていて、アメリカの中でも特異なポジティブなカルチャーを生み出している。

そうしたつながりが、ベンチャーや社会的な起業の多さに間違いなくつながっている。それらを確保し、具現化する仕組みとして、ソーシャルベンチャー・パートナーズ（SVP）のようなモデルが生まれ、目に見えないカルチャーを現実を広げていく道筋ができ出来上がっている。ある“よい”行動を仕組みとして確保している、そのひとつの方法論が、

SVPなのではないかと考えている。

2. ワークスタイル・ライフスタイル

同様に、このまちでは、ワーク/ライフバランスが非常によい。特に私のいた夏期は、日が長く、夕方5時に帰宅してからも10時くらいまでは明るい。帰宅してからテニスをしたり、家族と時間を過ごしたり、さまざまな活動ができるし、「バーよりカフェ」の文化があり、カフェは5時半から開いている店も非常に多く、朝早くから地域のさまざまな場所で、コミュニティが動いていると実感する。金曜日も、多くの人が5時にはオフィスを出てしまい、それぞれの時間を楽しんでいる。

その分、オフィスパワーの生産性は非常に高く、特にSVPIは、ベンチャービジネス系のカルチャーが強いこともあって、電話コンファレンスやインターネットなどITを効果的に使って、各地のアフィリエイト（支部）とのコミュニケーションを集中的に行うなど、働いている時間の集中力は高い。

この「ワークハード」ではなく、「ワークスマート」を目指す姿勢が、生活に余白を生み出し、また、自分のライフスタイルから新しい発想を生み出し、イノベーションを起こす新しいアイデアやア

クションを生み足している。スターバックスは、間違いなく、シアトルのライフスタイルの産物だ。

3. トム・ドンリーの転職

実は、私が帰国する直前に、ディレクターのトム・ドンリーがSVPインターナショナル (SVPI) を辞めることとなった。彼はSVPIの立ち上げから関わってきた、SVPIの主役であり、私は非常に驚いた。同時に彼は、もともと、立ち上げや人を巻き込むのを得意としていて、ある程度安定してきた組織の保守、管理には向いていないのは明らかで、確かに苦しうでもあった。

私は個人として、彼の転職を祝福したし、これはよい選択だと思った。同時に、彼自身も、周囲の人たちも彼の選択に関して、非常に明るいのが印象的だった。明るい転職。彼の代わりを探すのは非常に困難を極めるのは間違いのないに（実際、彼の後釜を見つけるのにSVPIは半年以上かかった）、SVPIはこれを、組織がさらに進化するよい機会として捉え、個人として祝福もしていた。

これは、アメリカのNPOで象徴的な出来事で、ある組織が、「誰かのもの」にならない。ファウンダー（創業者）がいつまでも、その組織で運営までをやっていない。また、誰かひとりの人生を犠牲にしてもある程度は仕方がない、という文化はここにはない。この分

野では著名なスコール財団で言えば、創業者ジェフ・スコールが創設し、財団のビジョンを描くが、現在は、ジェフは広告塔として活躍しているものの、実質的な仕事はエグゼクティブ・ディレクターのサリー・オズバーグが担っている。これは、Yahoo!の創業者のジェリー・ヤンが、かなり早い時期に、経営は他の経験者にバトンタッチしてしまったのと、重なる。

こうした役割分担は、成長するNPOやアメリカの組織では、一般的な感覚だと思う。彼らは、組織がある程度軌道に乗った時点で、組織の次のステージとしての変化をデザインし、実行する。特に、社会的に“よい”活動を属人化せず、モデルとしてオープンにして、他の人でもまわせるようにする。そして、そのモデルが、さらに他地域や他分野にも適用・拡大する (Scale Out) していくよう設計していくのが、アメリカのメインストリームのNPOのすごさだと思う（もちろん、Scale Outは簡単ではない）。この点、日本のNPOはどうしても、創業者の思いが強すぎて、他に人に渡せず、また他地域展開まで発想できず、社会的イノベーションにまでとどかないことがまだ多いのではないかと思う。

2. 川上豊幸

かわかみ

とよゆき

特定非営利活動法人AMネット 理事

研修テーマ

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

研修実施期間

2004年10月9日から2005年10月8日まで

研修概要

International Forum on Globalizationに所属しつつ、内部でのプログラム関連及び資金調達関連業務での協力を行うことで、NPOマネジメントについて学び、スキルを磨く機会とした。同時に、他のNPOマネジメントに関する研修プログラムに参加したり、他団体に訪問するなどして、米国NPOにおけるマネジメントのあり方や、NPOを支えるマネジメント支援型NPOの役割、NPOを資金面で協力関係にある財団との関係や、こうした資金確保を行う人材育成・経験交流のあり方などを含めて、NPOコミュニティについて広く学んだ。

特に、戦略計画(Strategic Planning)による事業計画策定・組織方針策定などが、資金調達面においても重要な役割を担うことから、こうした計画プロセスや、その実施体制などに関する情報を得るなどの活動を行った。

研修先

International Forum on Globalization

- 住所：1009 General Kennedy Avenue, #2, San Francisco, CA 94129
- URL：http://www.ifg.org
- 組織の使命：公平で、民主的で、生態学的に持続可能な経済を推進し、経済のグローバル化による文化的、社会的、政治的、環境的な影響に関する分析と批判を行う。
- 活動内容：経済のグローバル化に関するアドボカシー系のシンクタンクNGOで、南北にわたる活動家、経済学者、研究者らによる調査、教育機関であり、グローバル化問題に関する多くの出版を行っている。
- 年間予算額：約US\$650,000
- 収入源：助成金・寄付（95%）、出版収入（3%）、その他（2%）
- 組織の構成：理事17名、スタッフ6名、会員制度なし
- スーパーバイザー：Victor Menotti, Program Director

資金調達のあり方や、財団とNPOの関係性の有り方・戦略的ブランディング・プロセスについては、米国に見習うべき点がいいくつかあると思った。

とくに、ファンドレイジング・イベントの開催や、DMの活用方法などを含めて様々な形で、日本でも展開できる余地があるのではないかと思う。よって、私が理事を務めるAMネットにおいても、そうした手法を利用していこうと考えている。それがうまく行くこととなれば、それを他団体にも利用できるような形で、情報提供を行っていきたいと思う。

財団とNPOとの関係性については、まず、財団に向けては人件費への拠出をより一般的なものと位置付けてもらうとともに間接費用をもカバーできるような助成金のスキームを拡大していくための活動ができればと考えている。また、そのためにも、よりよい助成金拠出を導くために、財団同士の交流の場や財団とNPOの交流の場を様々な形で増やしていくことで、財団とNPOが対等なパートナーとして存在していくようなNPOコミュニティの形成に寄与できればと考えている。

より具体的には、関西地域などで、「関西NGO協議会」といった中間支援団体主催で、NPO・一般向けのイベントを企画・開催し、様々な財団関係者やプログラムオフィサーレベルの方を呼んで、財団同士の交流や財団とNPOの交流を図るような場を提供できないかと考えている。

成果を導くための戦略的事業計画プロセスを、様々な活動の場で参加型マネジメントとして実践していき、手法をより吟味した上で、自分の団体の活動を強化するとともに、関西NGO協議会や地球環境NGOネットワークなどの中間支援組織などを通じて、他の多くのNPO関係者にも利用できるような形で提供していければと思う。

また、これらの報告内容を含めた、米国で学んだ体験談のようなことを話す機会を関西地域などでも、設けられないかと考えている。

これからにどう活かすか
 研修を終えて

研修テーマは、「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」というテーマであった。特に重要な側面として、プロジェクト・マネジメントの立案部分での、①プロジェクト開発・プロジェクト立案プロセスに関する意思決定のあり方について、大きな関心があった。と同時に、こうしたプロジェクトを実現させるための裏付けとしての②資金確保とその管理面について、米国NPOでの実際の状況を学びたいと考えていた。

当初は、研修先団体International Forum on Globalization (IFG)の活動全体を把握するために、一通りの活動についての状況把握をし、その後、次のような業務に携わった。

プログラム面に関しては、IFGで企画していたGlobalizationに関する対案ケース (Alternatives) を紹介するウェブサイト構築のための情報収集、その後は、資金調達のためのデータベース構築に関して支援協力を行うこととなっていた。ただ、ウェブサイト構築のための情報収集作業については、ウェブサイト構築自体が頓挫した状態となってしまったために作業がストップした。また、資金調達のデータベース導入に関しても、それなりのデータベース知識が私にあったことから、これをお手伝いするという話になっていたが、資金的な問題とともに、担当者が交代となってしまったことから、こちらも頓挫してしまうこととなった。その他、IFGでは、環境関係のイベントに出展したり、あるいはファンドレイジングのパーティを行ったりしていたので、これらを手伝うという活動にも従事した。また、WTOの非農産物市場アクセス交渉に関するリサーチとともに、こうした運動に利用するためのステイトメント案、アクション・アラート案を作成することとなった。しかし、こちらは、完成したものの発表の時機を逸してしまい、残念な思いをした。

さらに、他のNPO支援組織によるNPOマネジメント関連講座に参加したり、他団体を訪問したりする中で、特に資金調達面の研修をするとともに、成果目標を実現可能にするNPOマネジメントを学んだ。こうした研修においては、資金調達活動の選択と計画策定・評価手

法、財政基盤のバランスの有り方に関する概括的な学習を行うことができた。そして、資金調達活動成功の鍵となる事業計画内容とその立案自体の重要性を学ぶことともなった。その結果として、立案・開発したプロジェクトの成果目標をいかに実現させ得るのかが、資金調達に影響を及ぼす上で、重要なポイントとなっていることが理解できた。

では、プロジェクト立案や事業評価・事業計画のあり方については、どのように実施されているのか？米国のNPOコミュニティにおいては、NPO活動の方向づけやプロジェクト開発に関して、戦略的計画づくり（Strategic Planning）という手法が、定着しつつあることを知り得ることとなった。

そして、このStrategic Planningプロセスは、実は、私がこのフェローシップで掲げていたテーマである「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」という問題意識に応えてくれそうなものであることがわかった。

「Strategic Planningというのは、それを通じて、ある組織が、状況に対応した形で、使命実現にとって不可欠な優先順位について合意を行い、キーとなるステークホルダー間でコミットメントを行うシステムチックなプロセスである。戦略計画は、これらの優先順位を達成するための資源の獲得や配分に指針を与えるものである」と説明されており、非常に有益な手法のように思えた。

* * *

「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」が、Strategic Planningの中で整理された形で語られていることを知ったことは非常に有益なことであったが、とはいうものの、こうした手法を実際に利用して活動を展開していくにはこれを実施してみる必要がある。しかし、研修期間中において、これを自らの手で実施するというわけにもいかず、とりあえずは、そうした手法を実施している団体の話を聞いたり、そうしたセミナーに参加することにした。

この戦略的プランニング・プロセスという手法は、米国においても、明示的に採用している団体もあれば、そうした手法を明示的には利用していないものもある。また、そうした戦略計画づくりを行っている団体でも、その実施方法の有り方は様々である。理事会とスタッフのあり方、関係団体との関係の有り方によっ

でも異なってくるようだ。

ただ、私としては、この手法・こうした活動目標の共有化は、組織として活動する上で非常に重要なプロセスであるとともに、NPO活動におけるマネジメントの中でも核となる部分ではないかという思いがある。というのも、こうした計画づくりが、NPO活動の中身、資金的裏付けなどをも規定していくからだ。

このStrategic Planningの手法は、平成12年3月に外務省経済協力局民間援助支援室のNGO組織強化支援事業の調査員制度報告書で述べた「NGOのマネジメント強化とボランティアズム」で取り上げたテーマとも重なってくるものでもある。

なぜなら、そこで取り上げた、「ボランティアー組織のマネジメント問題」においては、活動主体のボランティアティ（活動のためのインセンティブ）、組織として活動するためのボランティアティのコーディネーション（組織運営・活動実施）、社会との対話（評価）、これに基づく理念、ビジョン、ゴールの形成・提示（目標設定へ）が重要になってくることを示して、ボランティアティを組織強化にいかにつなげて行けるのかを考え、「参加型マネジメント手法」を提唱していたのだが、この参加型マネジメント手法は、米国のNPOマネジメント手法の「戦略的プランニング・プロセス」の中に、既に様々な形で、ある程度、体現されているかもしれないからだ。

特に、大きな事業計画における目標設定・ゴール設定においては、中期的な目標設定プロセスとともに、これを毎年実施される見直しプロセスの中で、スタッフ、理事、他のステークホルダーからのインプット、外部評価などを経ながら、再定義、再検討する中で年間事業計画として設定していくことが提案され、アドボカシーNGOの中にも広がりつつあるという。そうした戦略計画ペーパーの作成を基に、自らの事業実績を評価していき、あらかじめ設定した成果を達成するための事業計画案、予算確保、人員配置が行われることとなる。

この研修で、Strategic Planningが非常に有用なコンセプトとして利用されているということを知ったのは、研修期間の3分の2が終了

してしまった後であった。よって、その後の時間で、このStrategic Planningプロセスについて十分に情報収集したりする時間は限られたものとなってしまったが、何人かから実際にNPOマネジメントの手法として利用していると聞けたことは非常に有益であった。もちろん、個々の団体で、組織のあり方に応じて若干の修正は必要なのであろうが、軸となる考え方を得たことは有益であった。

よって、私の研修成果としては、当初のテーマである「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」を考えて行く上で、戦略的計画づくり：Strategic Planning Process は非常に重要な位置を占めており、同時に、米国NPOコミュニティにおいて、これを裏付けるための資金調達手法とその考え方を学ぶことができた点ということになるだろう。



2004年11月のグリーン・フェスティバルでのIFGのブースにて

当初の研修計画においては、上記のような成果を導くプロジェクト・マネジメントや資金管理を効果的に実施するには、まずは、どのようなプロジェクトを実施するのかというプロジェクト開発の中身が問われなければならない、という観点から、プロジェクト・マネジメントにおいては立案プロセスが重要になってくると考えていた。また、プロジェクトを実現可能とするためには資金的裏付けが必要だが、その資金調達と同時に、その管理も重要であると考えていた。そこで、特に、資金調達については、様々な手法について学ぼうということを考えていた。しかし、その過程で、資金調達のための細かい技法や手続きなどを学んでおくことは、もちろん必要なことではあるものの、実は、資金調達活動を有効に進めるためにも、説得力のある魅力的なプロジェクト開発が欠かせないことが確

認できた。

結局、成果を導くためには、どのようなプロセスと活動が必要なのかを入念に検討し、吟味しておく必要があるということで、その部分でのプロジェクト構想力が問われてくる。実現すべき成果を、いかに設定し、これを達成するためのプロジェクト開発を、いかに実現可能な形で具体的に行いうるのかは、NPO活動そのものの成功・不成功の真価を問う重要なポイントとなる。実現すべき成果自体についても、社会的な状況と当該NPOの能力、資源状況の下で、どのような成果達成を目指すべきかを検討することが非常に重要であって、適切な達成すべき成果が特定できていなければ、当然ながら有効な活動選択も行い得ない。

結果として、こうしたアドボカシー活動及びNPO活動でのマネジメントにおいて達成すべき成果の特定、事業目標の設定、活動するプロジェクト開発分野の選択が重要であることを再認識することとなった。もちろん、こうしたプロジェクト立案プロセスにおいては、それまでの活動から生み出された活動、成果の評価活動とともに、力量としての内部組織評価、外部環境面の変化といった面での状況評価を行うことから組織改善、事業改善へとつながって行くというだけでなく、助成金獲得などの資金確保上で、重要な結節点となっていることが確認できた。

* * *

さらに、NPOと財団との関係、NPOを取り巻くコミュニティの有り方・関係性についても、概略的にはあるが、学ぶことができた。特に、資金調達の実験家の存在と、その流動性の高さ、つまり、いわゆるNPO・NGOだけでなく、大学などの教育機関、さらには政治組織などを含む非営利組織において、資金調達が専門職的存在となっており、米国社会全体の中で、こうした職種が成立している状況について大まかに学ぶことができた。

例えば、キャンペーン実施に関する実施手法さえも、米国では一種の手法開発が行われており、Strategic Concepts in Organizing & Policy Education (SCOPE) という団体では、Power Toolsというキットを開発して、「正義のために闘う組織のためのマニュアル」までもが提供されていた。また、資金調達のためのセミナーや支援組織なども充実しており、セミナーにおいては、初級コースの基礎編から応用編まで、会員拡大から大口寄付者、助成金獲得など様々な分野にわたるセミナーが開催されている。その中で、現在の資金調達方針として、資金確保活動への資源投入に関する選択と集中への考え方におけるポジション分析とともに、資金調達源を分散させて、バランスのとれた収入構成を求めることが重要なポイントとして強調されていた。さらに、最近のトレンドかもしれないが、多くのコンサルティング系資金調達支援団体が、財団からの助成金だけでなく、資金調達の王道として、個人寄付者を拡大・育成して、メジャードナー（大口寄付者）を構築しようという動きを奨励して、その可能性を追求している。

* * *

さて、研修中に特に印象に残った出来事、経験等としては、いろいろなことがある。

まずは、資金調達パーティや資金調達のための多様なイベントが様々な形で展開されているとともに、寄付のために、パーティーやら、ロツタリー（くじ引き）やサイレント・オークションといった手法が多くの団体で広く一般的に行われていること。また、多くの米国NPOにおいて、業務実行のために、個々人の役割分担とワークプランの作成といった業務分担システムが実施されているとともに、比較的短いタームで、転職も行われるといったことも知ることとなった。

さらに、助成金申請における人件費、間接費用の比重の大きさも特記に値する。間接費用については、10～20%まで、人件費に至っては事業内容にもよるが、60%に達したとしても、それは決して大きな割合とはいえないと考えられているのだ。

日本の助成金においては通常、プロジェクト全体に占める人件費や間接費は、

そもそも認められていないものも多い。しかし、そのままでは、非常に低い報酬の下で、多くの作業を強いられてしまうこととなってしまうので、その経費を補うため、必要経費が25%程度となることは、それほど特異なことではない。間接費用の中には、資金調達スタッフの人件費なども含まれており、(さらには、プロジェクトを発掘し、開発していく調査・立案費用も含まれている)、こうした費用が認められない場合、団体としては寄付や販売収入などの自己資金の中から捻出しなければならなくなる。

しかし、米国の多くの財団による通常の助成金では、間接費用が認められているのが普通だという。もちろん、上述のように、助成金だけに頼るのではなく、一般寄付、大口寄付、販売収入などなどの自己資金の開拓が、今のトレンドではあるものの、アドボカシー系NPOにおいては、多くの団体にとって、やはり財団からの助成金は重要な資金源に変わりはない。少数の助成金に頼ることは、資金面でリスクだけでなく、団体の独立性を保つという観点からも、助成金についてはできるだけ複数、多数を確保して実施していくことが求められていた。

さらに、もう一点、会計表記の方法について重要なことを学んだ。日本で、どの程度、こうした表記が行われているか知らないが、特に、バランス・シートの正味資産 (Net Asset) の表記においては、その中身をUnrestricted Net AssetとRestricted Net Assetに区別することが重要だということだ。Unrestricted Net Assetは実質的な自由に利用可能な正味資産を示し、Restricted Net Assetは、正味資産ではあるものの実質的に拠出用途が制限されているもの (例えば、助成金として一時的に当該団体の資産となっはいるものの、自由に処分できるわけではない資産) を示している。助成金が前払いの場合、一時的に正味資産が増加したように見えるが、実際には、将来拠出が限定されている正味資産については、これを区別して、Restricted Net Assetとして表記することによって、現在の会計、財政状況をより正確に把握できることとなる。私が日本で理事を務めているAM

ネットにおいては、こうした前払いの助成金があるために、昨年度の会計状況は黒字に見えてはいるが、実際には、前払い助成金の影響で、そうした形に見えているだけなので、実情を反映できていない会計報告となっていた。よって、特に助成金を得ている団体においては必須の会計表記方法だといえ、米国では、こうした会計表記は、一般的に確立した表記法であるが、日本においては、それほど一般的となっていないので、これは非常に重要で、具体的な学びとなった。



2004年11月のグリーン・フェスティバルでのIFGのブースにて

私の視点から

●NPOを支える組織とNPOコミュニティ：財団と寄付者、サポート団体の存在

米国では、NPOを支える様々な仕組みがあり、一つのコミュニティといえるものとなっている。資金調達専門家の存在とその流動性、財団や寄付者の存在、寄付の税控除制度という資金基盤でのサポート基盤とともに、それによる人材蓄積状況、また、これらNPOのマネジメントや人材育成を支えるNPOマネジメント分野のコンサルタント団体など、様々な形で、NPOコミュニティを全体として形成している。また、そうしたNPOサポート・コンサルタント団体では、資金調達から会計管理、広報宣伝、キャンペーン手法、活動計画策定、そして、理事会の開発育成手法、事務局長（Executive Director）支援や育成から、なんと事務局長の貸し出しサービスまで様々なサービス提供が行われている。この事務局長のレンタルを実際に受けていた団体に聞いたところでは、リーダーシップのある非常に優秀な事務局長が、組織をうまくまとめているという評判を聞いたので、うまく成功しているようだ。

また、財団について、あるセミナーで

議論されていたことだが、助成を行う財団間での風通しは、現在、非常によいものとなっているとのことである。同じ分野でのプロジェクトについては、財団間のプログラム・オフィサーで議論を行い、実現すべきと考えたプロジェクトについては、どのような形で共同で助成しうるのがかを議論する場合すらあるという。つまり、NPOと財団の関係は、共通の目標・目的を実現するための独立・対等なパートナーとしてより長期的な関係を持っているようで、いわば、一つのNPOコミュニティを形成しているようにも見えた。そして、こうした財団との関係性は、短期的で、「与えるもの」と「与えられるもの」といった関係性ではなく、むしろ、共通課題を達成するための対等なパートナーという形に見えたとし、特にサンフランシスコにおいては、こうした財団との関係づくりを促進するための様々な中間組織によるプログラムも頻繁に実施されている。

財団同士は、たとえば、環境分野では、Environmental Grantmakers Association (EGA) というネットワークとしてのグループを形成しており、定期的に財団が相互に学び合い、議論する場を設け、NPOを呼んで、今、重要な

課題とは、どのようなものかを議論しているとのことだった。このEGAは、こうした財団間組織としては最大のものの一つだということだが、これら以外にも、特定の課題に関して関心を持つ財団同士がネットワーク組織を形成して、より重要で高い成果を上げるプロジェクトをいかに見つけ出すかについて高いレベルの議論を行っているという。グローバルイゼーション問題に関しても、シアトルWTOを契機に、Funders Network on Trade and Globalizationというネットワーク組織がEGAの中に形成され、財団の人々にグローバルイゼーションの問題を理解してもらおうという動きもあり、資料提供を含めて活動を継続している。

日本においても、こうしたNPOマネジメント支援団体やマネジメント講座などは増えてきているようだが、特に資金調達面においては、支援体制が弱いような印象がある。米国においては、むしろ資金調達面での支援体制が充実していると思われる。前述のように米国での資金調達に関するセミナーは様々な細分化されており、初心者から中級・それなりの経験者でも学習の場を得られるような形となっていた。

財団について言えば、日本の財団の多くは学問研究分野においては、助成金の

人件費支出を認めている一方で、NPO活動については（特に国内活動分野において）、こうした人件費支出を認めるものも多くなく、さらに、間接費用を認める助成団体も少ない。よって、素晴らしいアイデアを持っていたとしても、事業実施自体すら困難である場合もあり、ましてや資金調達者の人件費を捻出するといったことは非常に困難となってしまう。従って、日本の多くの中小団体は、資金調達担当者を置くことすらないし、人材の流動性も低く、この分野での専門性は全体として低いままとなっているようだ。その意味で資金調達に関しては、もう少し様々な手法の紹介があってもいいのではないかと思った。

また、日本での、財団同士の横のつながりがどの程度のものなのかは不明だが、私の知る限りでは、一部の助成団体を除いては、米国のような切磋琢磨、使命実現に向けた活動が行われているようには思われないし、NPOとの関係性ということについても、パートナーとしての付き合いというよりも、非常にドライな短期的な関係性でしかないように思われる。日本の財団については、私自身ももう少し調査しておく必要があるものの、米国のようなNPOコミュニティの一角としての位置付けは持ち得ていないようで、その点で、人件費への拠出拡大、間接費科目の設定といった具体的な

案件だけでなく、より広い視点で米国財団との交流やら、学び会う機会を提供できないかと考えている。

●アドボカシーNPOとロビー活動・政策提言について

米国のNPOにおけるアドボカシー活動について触れたい。「501 (c) (3)」団体については、支出の20%のみを用いることが認められている。これは、「501 (c) (3)」団体が、寄付金の税控除という待遇を得ていることに対応する規制措置とされる。もしも、これ以上のロビー活動、政策提言を行う場合には、NPOの「527」団体として活動することが必要となるが、その場合には、寄付に対する税控除が認められなくなる。政党を含めて、政治活動を行う団体や一般のロビー団体は、このカテゴリーに属しており、税控除といった制度的支援はなくとも、政策実現のために寄付を募るといふ形となっている。このあたりは、日本の制度とは全く異なっており、むしろ日本では、どういふわけか、政党への寄付については税控除が可能である一方で、一般のNPO団体への寄付は、パブリックサポートテストを経て認定NPOとならなければ、寄付の税控除制度は適用されない。

こうした状況もあってか、米国NGOにおいては、政策変更のためのキャン

ペーンというよりも、企業キャンペーンにより重点が置かれているのかもしれない。政策に関わる議論やロビー活動については、上記のような20%規制があるために政策的な問題への直接的な活動には制約が課されているからだ。

また、米国のアドボカシー系NPOにおいては、広報活動やマスコミへのアプローチにおいても、マスコミ関係者からの流入組なども存在するようで、そうしたネットワークや様々な手法を取り入れたセミナーもあるようだ。残念ながら、私自身は、日程が合わなかったために参加できなかったが、誰を相手にしているのか、どのようなメッセージを伝えたいのか？というところから、どのようなメディアを選ぶべきか、より広い関心を集めるために何が必要なのかを計画し、実施していく上でのアイディア捻出などについても、学ぶべき点が多くあると感じた。



3. 谷裕子

レイプクライシス・サバイバーズネット関西 事務局長

研修テーマ

コミュニティで作る支援—性暴力被害者サポート—

研修実施期間

2005年3月29日から2006年3月24日まで

研修概要

米国レイプクライシス・センターにおいて、性被害者支援の現場を実体験し、性被害者支援のあり方を学ぶ。

2003年に協働プロジェクトを実施した、カリフォルニア州オークランドのBay Area Women Against Rapeにおいて、ボランティアトレーニングを修了し、ファシリテート・スキルを学ぶ。既に日本語訳マニュアルを用いて実施している同団体の講座を、日本で継続的に実施する際に活用する。

性被害者支援は、活動団体や医療、警察、そしてコミュニティの連携が必要であることを日本において社会発信すべく、実際に米国で行われている啓発活動を学ぶ。

また、日米間のネットワークを作り、将来的な協働の可能性を作る。

研修先

Bay Area Women Against Rape

- 住所：470 27th Street, Oakland, CA 94612
- 組織の使命：当団体の設立目的は24時間/週7日間対応で性被害サバイバーへの支援を行う事である。当団体は性被害サバイバーへの電話および対面相談、代弁、啓発（法的、医療機関等にむけて）を行う。当団体は性被害サバイバーの病院、裁判所への付き添い、24時間対応のホットラインを含む多種多様なサービスを提供している。
- 活動内容：性被害通報時の病院や警察、裁判所への同行
ホットライン（24時間/週7日）
専門機関や地域への講演、教育
ボランティアトレーニングの実施
刑務所内での加害者介入プログラム実施 等
- 収入源：寄付金、助成金
- 組織の構成：代表者Marcia Blackstock、他スタッフ6名、会員数約450名
- その他特記事項：米国では、現在1000団体以上のレイプクライシス・センターがあり、各州に最低でも1団体が存在している。
Bay Area Women Against Rapeは市民が結成した全米で最初のレイプクライシス・センターであり、加害者への介入を行っている数すくない被害者支援団体である。
- スーパーバイザー：Marcia Blackstock, Executive Director

性暴力被害者支援の現場を体験しながら、様々な団体の活動や講座を受け、他の被害者達、サバイバー達の歩みを共有させてもらい、自分自身も性被害のトラウマに深く向き合える1年間だった。多方面からのアプローチで「トラウマからの回復」を学んだ経験は貴重である。

また、今回のフェロー研修中に、今後の活動へのヒントをたくさん与えてくれた団体と出会えた。トラウマをアートで解放する活動を展開しているウェストオークランドのAttitudinal Healing Connectionである。性被害サバイバーへの直接の支援団体ではないが、「心の傷と回復」について加害者と被害者だけでなく、社会全体の癒しという視点を持ち、アート、音楽をとおして心に深くつながるヒントを提供している活動は、私の価値観と将来への考え方に大きく影響した。

多くのすばらしい出会いに恵まれ、ベイエリアに住む日本人活動家とネットワークを広げることができた。「子どもの性虐待を今後5世代（125年）で終わらせる」と画期的な活動を展開しているジェネレーション5という団体、そこでセラピストをつとめる日本人女性、そして私が所属しているレイプクライシス・サバイバーズネット関西（RCSNK）との協働プロジェクトを展開しようと計画、実現させることができた。

今回のフェロー研修により、私は社会の被害者として生きてきた自分を見つめなおし、視点を変えるに至った。そして、RCSNKの代表を退任する決意をした。「性被害なんてものが、昔の時代にはあったんだね」と、人が笑って話せるような社会づくりに貢献したいと思う。今、目の前にある問題をすぐに解決することよりも、次世代が笑顔で平和に暮らせる世界を夢に見ながら、今後はさまざまな分野で心とからだの統合のお手伝いに関わる人達とつながりを持ち、傷ついた人が「わたしはキズモノではない」と、はっきりと自覚して、トラウマから自身を解放するのは自分しかいないと気づいて欲しい。そのために、私という人間が少しでも役に立てるなら、どんどん使ってもらいたいと心から願っている。

これからにどう活かすか

研修を終えて

これからにどう活かすか

研修を終えて

日常会話では登場しにくい性被害の話題だが、私達は、少しでも「語れる場」を創造していく必要があると強く感じている。現在、すでに被害者支援の活動をしている人達だけを対象にするのではなく、一般の人達に届く活動を展開する方法を模索していきたい。あまり重苦しくなりすぎないメッセージの発信方法を、今後も探求していきたいと考える。社会にニーズを伝えることも大切であると同時に、サポートを必要とする人達が「自分らしい癒しの道」を選べるように、幅広い支援の輪を作るため、今後も専門家や支援活動団体、その他活動団体等とネットワークを作りたいと考える。

◆ Bay Area Women Against Rapeとの出会い

2005年3月29日朝。曇り空のサンフランシスコ空港に降り立った私を笑顔で迎えてくれたのは、研修先のBay Area Women Against Rape（以下BAWAR）の代表マーシャ・ブラックストック氏とダイアンさんだった。

ブラックストック氏との出会いは、2001年の冬にさかのぼる。ベイエリアを訪ねた時に初めてお会いし、BAWARが刑務所内で1988年から続けている加害者介入プロジェクトVictim Offender Reconciliation Group（VORG）のシンポジウムに私も出席させていただいたのだ。そして、その時、語りあった「日本でBAWARの性被害者支援ボランティアのトレーニングを実現したいね」という夢が、2003年に実現に至る。日米コミュニティ・エクステンジのJ-Nexus助成を受けて、私が所属するレイプクライシス・サバイバーズネット関西（RCSNK）との協働プロジェクト「ユース・ピア・カウンセリング・トレーナー養成講座」を実施することになり、ファシリテーターとしてブラックストック氏と、スタッフのイラナ・ガージョイ氏が来日したのだ。彼女たちと共に2週間にわたり、大阪各地で公立高校の教職員研修や地域の市民活動グループにおいて講演をした。



BAWARのスタッフとアドボケート達と

そんな経緯もあり、RCSNKとBAWARは、ブラックストック氏曰く「シスター・エージェンシー（BAWARはRCSNKの姉のような立場という意味）」となったのである。

2003年に大阪で行った講座は、BAWARが30年以上も継続している「ボランティア養成マニュアル」を翻訳して使用した。初めてBAWARの講座で、私は、この協働プロジェクトの1スタッフとして、準ファシリテーターを務めさせていただいた。ファシリテートの経験が初めての私は、右も左も分からずに焦るばかりだったが、ブラックストック氏とガージョイ氏のすばらしいサポートにより、講座は無事に終了した。

講座を進めるうち、私は一つの決意を固めた。「BAWARのトレーニングを実際に受けよう。そしてRCSNKの今後の講座をファシリテートできる人材になりたい。」そして、この決意が、今回のNPOフェローに応募するきっかけとなった。私がフェローシップに合格し、「ホスト団体になってもらえないか」と問い合わせると、BAWARは二つ返事で承諾してくれた。

サンフランシスコ空港から、BAWARのオフィスがあるオークランドまで車で連れて行ってもらった。当時のオフィスはオークランド空港近くのコロシウム駅の近くにあり、ダウンタウンとはかなり離れているところだった。大きなスタジアムがあるが、それ以外は倉庫や車庫、工場がほとんどで、あまり治安がよさそうではない。大きな二階建て集合オフィスビルの二階の一画がBAWARのオフィスだった。

ちょうど昼食時だった。BAWARではスタッフ7名全員が一緒にランチを食べる。ミーティングルームの大きなテーブルを囲んで、それぞれが持ってきたお弁当を食べながら、日常生活の話やホットライン、最近取り組んでいるレイプケースの話などをする。こうして毎日、お互いの状態をチェックしている。とてもピアなコミュニケーション方法だと思った。

時には、ボランティアの人がオフィスを訪ねてきて、一緒に座って「最近、難しいホットラインがあった」という相談に来たりする。BAWARのメンバーは皆、親身になってボランティアの悩みを聞く。そして適切なアドバイスを与える。

実は、BAWARは彼女達を「ボランティア」とは呼ばない。「私たちは皆、対等だからよ。性被害を終わらせたいと願う、代弁者。だからボランティアじゃない。アドボケート（Advocate：代弁者）なのよ」とブラックストック氏は語る。

BAWARのアドボケートは現在約60名。女性が多い。男性は3名いる。彼らの仕事内容は、主に2つある。一つは24時間対応のホットラインを3時間シフトで担当すること。もう一つは、レイプの通報が入り、証拠採取のため病院で行われるレイプ検査時に被害にあった人に付き添うことだ。これはSARTといわれる。Sexual Assault Response Teamの略であり、オークランドには2つの病院で法的証拠として採取されるレイプ検査を実施している。私がBAWARを研修先に選んだのは、このアドボケート・トレーニングを修了して、実際に支援の現場を体験するためだ。

BAWARのアドボケート・トレーニングは年間をとおして3回行われる。毎週火・木曜日の夜6時から9時まで約2ヶ月半にわたる。全米の性被害者支援団体のトレーニング平均時間は40時間とされているが、BAWARはロールプレイの時間が多く他に、性被害とその影響について、かなり時間を割いて伝えているため、全部で65時間だ。修了者は、一人でホットラインやSARTを担当できるまでスーパーバイザーとともにホットライン実習を3時間と、レイプ通報時の病院への付き添いを1～2度実習する。そして「一人で出来る」という自信が付いた人は毎月のシフトに登録する。アドボケートは月一度の「アドボケート・ミーティング」に参加することを義務づけられている。必ずしも全員が参加する事はないが、同時期に参加した人との再会や、互いの経験を共有する事によってモチベーションを高めることができる。

私が渡米した3月下旬は、ちょうど2005年第二期のトレーニングが中盤に達した頃だった。ブラックストック氏の計らいで到着した翌日からトレーニングに中途参加した。初日から「儀式的虐待」がテーマだった。これは日本ではまだあまり語られていないが、宗教的な儀式と称した性的虐待や、日常的に「儀式」のように繰り返される虐待被害にあったサバイバーの心理的かつ行動障害を学ぶ回

だった。実際に被害にあったサバイバーが講師で、彼女の体験談を聴かせてもらう。私自身、幼少期に彼女に似た体験があるので、渡米翌日から衝撃的な内容であり、その夜はフラッシュバックで眠れなかった。「これから、こんな事が何度も起きるんだ。これを体験するために来たんだ」と覚悟を決めた。衝撃のスタート地点だったが、なんとかトレーニング後半を終え、7月に始まった第3期は全てのトレーニングに参加した。第3期では、講座中にフラッシュバックを起こしている人や、解離している人が気になると、トレーナーに伝えるという、いわゆるスクリーニングの役割を担う立場を体験させてもらった。自分自身が第2期でフラッシュバックや解離体験をしたので、参加者の様子がよく見えるようになった。同じ内容でも参加者が違うので、学ぶ事が多かった。

◆トレーニング中の活動

トレーニング中の私の仕事は、オフィスにかかってくる問い合わせ電話の対応や、性被害防止や啓発のイベントなどにブースを設けてBAWARの活動紹介、警察学校やキリスト教会、コミュニティでトレーニングに同行することだった。4月は「Sexual Assault Awareness Month」、性暴力について学ぶ月間である。全米各地でカンファレンスやイベントが開催された。この時期はとても忙しい。BAWARも多くのイベントに参加した。

とても興味深かったのは、薬物を使用したレイプを啓発するために、私服警察官同伴で地域のバーやレストランに行ったことだ。「あなたの飲み物に気をつけて」と書いたコースターを配って、お店の人や客に話を



10月のDV月間イベント（オークランドの公園）

する、というものだ。「バー・ホッピング（バーのはしご）」と呼ばれていた。警察官が同行しているからかもしれないが、とても協力的なお店もあれば、私達が去った後に、渡したコースターやポスターを捨てるお店もあった。実際に店内で薬物混入によるレイプや、相手を酔わせて同意のない性行為をする客は毎日、いやというほど見ているのだろう。しかし、店としては客を減らす行為はできないので、こういった啓発活動はうとましいのだ。女性がオーナーのバーでは、オーナーが一番迷惑そうな顔をしていたのが印象に残った。

◆トレーニングを終えて一支援に関わる

第3期のトレーニング前半を終えた時点で、私は全工程を修了したことになるので、カリフォルニア州認定のクライシスカウンセラーの証書ももらった。その週末から、すぐにSARTとホットラインを週末3日間担当する事になった。土曜日の朝6時から翌週火曜日朝6時までの当番で、スタッフと同じ扱いである。アドボケートがシフトを突然休んだり、忘れたり、連絡が取れない事が多いので、バックアップとしてスタッフが常に待機する必要がある。半ば無理やりではあったが、これも経験してみなければ、と挑んでみる。金曜日の夜から、週末のシフトに登録しているアドボケート全員に確認の電話を入れる。金曜日の夜は緊張して眠れなかった。

土曜日の正午頃にさっそくSARTの呼び出しがあったり、病院から帰った途端にホットラインが連続して鳴ったり…。ガソリンを入れている最中のホットライン対応など、緊張の週末だったが、今となっては素晴らしい体験だったと懐かしく思える。

ホットラインは顔が見えないので、難しい。相手がとても早口である場合や、アルコール依存や薬物依存、さまざまな問題を抱えている常連クライアントがほとんどである。

電話で英語を聞き取るのは容易ではなく、さらに相手は動揺しているか、過去の記憶が戻っているために混乱をきたして時には何を言っているのか、つじつまが合わず、聞いているこちらも混乱してしまう事があった。数ヶ月はホットラインとSARTの両方を担当したが、私の電話対応能力では、せっかく電話をかけてくれたクライアントの人達にも申し訳ないと感じ始めた。そこでブラックストッ

ク氏に相談してホットラインは降りさせてもらうことにした。さらに、週末3日間の当番は、カンファレンスや他州の講座に参加したい時などに支障があるため、毎週月曜日24時間の当番に変更してもらう、という事もあった。

日本人または日系人のサバイバーと関わったのは、1年を通して2度だけだった。日本でもレイプ被害の通報率は欧米に比べると非常に低い、ここアメリカでも、日本人の通報はとても少なく、統計にもほとんど入らない。アジア人サバイバーからの通報自体が非常に少ないという。それはやはり、アジアという国にある種共通する「恥の文化」があるからだろう、と言われている。「レイプされた=汚れた=家族、先祖、末裔を汚す事になる」という「刷り込み」は確実に存在する。調査によると、アジア人で通報率が多いのはフィリピン、ラオスのサバイバーとのことである。在米人口が多いのも理由の一つだろうか。また、アメリカに住む日系人ですら、通報は少ないという。SARTで私が対応したサバイバーは白人が約7割、ラテン系が2割、そして黒人とアジア人が1割だった。

ホットラインは降りたが、SART以外では警察学校や地域への啓発活動、また刑務所のVORGには引き続き参加した。刑務所の受刑者達とは、いろいろな話を共有することができて、とても嬉しく思う。彼ら自身が受けてきた虐待の話、そして自分が加害者になった過程を自分で見つめなおしていることを語り合う経験はとても貴重だったと感謝している。

◆その他の訪問先—加害者への介入活動を行う団体

今回のフェローシップで私が出会えたものは非常に多かった。被害者に対する支援だけではなく、加害者への介入活動という一面にも接することができたのだ。

アメリカでは、性犯罪者への介入の必要性が早いうちから認識されており、NPOが実際の介入を行っている。これは性犯罪者に限らず、その他の暴力犯罪者への介入も含む。私が訪問した団体のひとつ、

Sharper Futureは、サンフランシスコにオフィスを構えるNPOだ。性犯罪者への介入としてセラピーを行っている。連邦政府から資金を受けており、彼らのところに連邦裁判所から性犯罪者が差し向けられて来る。刑務所内でのセラピーも行っている。性犯罪者への判決はセラピーを受ける事が法律で義務づけられている。また、執行猶予中や出所後もセラピーを継続的に受けなければいけない。

迎えてくれたのは、セラピストの一人であるチャールズ・フリントン氏。以下は、セラピーに関する概要だ。

《1》 どんな人がセラピーを受けるの？

- ・裁判所からここでのセラピーを指示された性犯罪者
- ・自分の性癖に問題を感じている人(マスターベーションがやめられない、ポルノへの異常な執着など)
- ・保護観察中の性犯罪者
- ・California Department of Correction (CDC) が指示した重度(ハイリスク)な性犯罪者、レイピスト、小児性加害者
- ・郡保護観察下の性犯罪者(痴漢、露出)

《2》 Sharper Futureでセラピーを受ける事前プロセス

- ・性犯罪者がオフィスに来る
- 過去の犯罪歴を調べる
- 初犯の年齢(*これが重要な鍵であることが多いという)
- 被害者のタイプを調べる(どういう被害者をターゲットにするかを知るため)
- Evaluation(審査)「このクライアントに介入が可能か？」
- ・コミュニティに影響を与えるリスクのレベル
- ・どのように犯行を行ったか？
- ・性的関心、興味、嗜好は？
- ・思考と信念、信条は？
- ・自分の行動の容認能力は？
- ・性的刺激測定(Polygraph)
- ・抑制度は？

→個人のニーズに沿う治療プラン作成

*初犯が25歳以下の人は、再犯のリスクが高い。特に、加害者本人が犯行後に2年間、他者と(恋愛)親密な関係を持っていない場合、再犯率はかなり高い。

《3》 Sharper Futureのセラピー

【第1段階】 グループ・サイコセラピー (全30回：必須)

2回以上受けても良い。週3～4回。犯罪歴と犯行内容によって、裁判所から回数を指定される場合も多い。

【第2段階】 グループセラピー

個人のニーズによってグループ分けされて実施。

例) 性的倒錯グループ、アングラー・マネジメントグループ、セルフエスティーム・グループなど。

- ・行動療法 (アンモニアを嗅がせて性的刺激を低下させるなど)
- ・健康的な性行動のための回復
- ・性的欲望以外の部分に焦点をあてる
- ・「認知のひずみ」「意思決定」「生活様式因子」「共感、思いやりはあるか」「思考パターン因子」「怒り、抑うつ時に加害を行うか？」
- ・コミュニケーションスキルを育てる「被害者への影響」「健康的な人間関係とは？ (ポジティブな面にもフォーカス)」
- ・自分の行動欲求に「〇〇は、もうしない」「やめろ」と言えるようになるセラピー作りに勤める

《4》 セラピー卒業者のその後は？

- ・初期グループで自分の体験談を話すことで、セラピーが与えた自分への影響を伝えることで、貢献する。

1995年に3人が始めたSharper Futureは、10年後の現在サンフランシスコ市内だけでも11のクリニックを持つ。スタッフは女性が多い

が、サポートグループは男女組のファシリテーターが担当する。Sharper Futureのクライアントの多くはCDCから送られてくる。治療の費用は連邦政府やCDCが負担するが、性犯罪者個人と連邦政府が半分ずつ支払う場合もある。性犯罪者ではなく、個人の問題で治療に来ているクライアントは自費だ。

最近、女性の性犯罪者も増加しており、女性のグループもある。受刑中の女性の性犯罪者の大半は男性加害者に加担しているケースだというのが、Sharper Futureのセラピーに来ている女性達は子どもへの性犯罪を行った人ばかりだという。「性犯罪者を完全に治療する方法は、無いね。僕達ができる事はね、彼（彼女）らとコミュニケーションする事。そして自分達の行動を変化させる可能性を見つけていくこと。彼（彼女）らが行動化しないよう防ぐことはできるよね。」とフリントン氏と言う。とてもしっかりしたプログラムの内容であるようだ。そして、彼を見ていて、「この仕事を愛してるんだな」という印象を受けた。

私の視点から

◆被害者への対応—地域、地方によるさまざまな違い

カリフォルニア州ベイエリアでは Bay Area Women Against Rape (BAWAR) と同様の性被害者への支援活動を行う団体の数はかなり多い。

そして、さまざまな人種や文化、性嗜好の違いにも対応できるようになっている。例えば東南アジア系の被害者支援団体、韓国人に対応する団体、ゲイやレズビアン、性同一性障害の被害者を支援する団体などである。しかし全ての需要が満たされているわけではないのが現実だ。それでも、こういった「隙間産業」ならぬ「隙間支援」が生まれ続けていることに、希望の光を感じる。

ベイエリアは先進的なので、多様性に富んだ活動が存在し得るわけだが、それでも問題点は多いようだ。オークランドを含むイーストベイといわれる地域は、レイプ検査と警察への被害届け調査が一箇所のできるSART (Sexual Assault Response Team) というチームがある。これは、被害者は警察に電話をすると、証拠収集のため専門のレイプ検査を行う病院に、警察官の同行で運ばれる。同時に、連絡を受けたレイプクライシスセンターのアドボケートが病院に向かい、検査や取調べの間に、被害者に寄り

添って心理的なサポートを行う。しかしイーストベイでも、SART対応病院は2軒しかない。

オークランドから遠い街の場合は、普通の病院や診療所で検査を受けることになるが、これでは専門の訓練を受けた看護婦がいないため、事件として扱うための証拠収集が出来ない。さらに、被害者がさまざまな事情から通報後にもし犯人が確定されても告訴を拒否する場合や、通報自体を拒否する場合、SARTの費用は自己負担になることもある。

通報や告訴を拒否する理由は様々だ。ティーンズの被害者で、親に内緒でパーティーに出かけたので、嘘が見つかることを恐れる場合、または、レイプ被害にあった時、被害者本人が非合法なドラッグを自主的に使用していたという理由で逮捕されることを恐れて通報を拒否するという場合もある。また、加害者が知人や恋人、ギャングメンバーなどである場合、仕返しを恐れて通報を拒否する事も多い。被害者が不法滞在の場合は、強制送還を恐れて通報しない場合もある。これらの被害者は、実際にはその人権を護られているため、レイプ被害以外の個人的な事情について問われる事はない。しかしこの人権擁護の事実は一般的には知られていないことが多く、被害者は今も

泣き寝入りのケースが多いのが現実である。

被害者が所属していたギャングのメンバーが加害者であるとか、同じ学校に通う生徒が加害者である場合の安全確保は非常に困難である。私が知っている限りでも、同じ学校の生徒からレイプ被害を受けた女子生徒が、結果的には登校拒否を続けて、転校せざるを得なかったケースが数件あった。

SARTに関しては、地方に行ってみると、随分と違うことが分かる。たとえばハワイの場合、レイプ検査（SART）については、それぞれの島で制度が違う。なぜかという、レイプ検査の費用を支払う機関が違うからである。例えば、オアフ島では市が検査費を払うので、被害者は警察に通報せずに検査を受ける事ができる。しかも採取された証拠は、数年間保管されるので、心の準備ができれば通報することもできる。一方、マウイやハワイ島では警察が支払うため、検査を受けるには必ず通報しなければならない。911に電話をして、警察官に病院に同行され、レイプクライシスのスタッフが付き添って初めて検査が受けられる。これはオークランドと同じである。どちらにせよハワイでは、被害者は検査費用を払う必要がないようにできている。被害者が子どもの場合は24歳まで【18歳になってから6年間】保管される。これは素晴らしい制度だ。これから日本で活動

を育てていくには、まだまだこのようなシステムは遠い先の話であるが、一歩一歩近づいていけたら、と願っている。

4. 岩附由香

特定非営利活動法人ACE 代表

研修テーマ

児童労働分野のNGOのアドボカシーとプログラム、資金調達とネットワーク活動

研修実施期間

2006年3月29日から2006年12月28日まで

研修概要

1. 研修先における児童労働プログラムのベスト・プラクティス選出プロセスのマネジメント、会議準備（4月～11月、毎月）
2. 児童労働問題に取り組むNGO、関連団体、個人へのインタビュー（25件）
3. アドボカシーに関する研究（上記インタビューと合わせて）
4. 資金調達に関わるワークショップやセミナーの参加（3回）
5. 児童労働に関連するネットワーク会合やセミナーへの参加（5回）
6. 研修先のココア産業の児童労働に関わるプロジェクトの補佐
7. 主に2、3を元に論文の執筆（アメリカの政府、NGO、企業の児童労働へのアプローチがテーマ）

研修先

Winrock International

- 住所：1621 North Kent Street, Suite 1200, Arlington, VA 22209
- URL：<http://www.winrock.org/>
- 組織の使命：経済的機会の増加、自然資源の保全、環境保護などを通じ、世界の貧困層へ支援を行う非営利団体。
- 活動内容：毎年約65カ国で、約150のプロジェクトを実施。分野は環境、クリーンエナジー、エコシステム、森林管理、資源管理、農業、教育、児童労働、トラフィック、情報通信技術、民主化支援、市場開拓支援、水管理、ボランティア派遣、など
- 年間予算額：US \$50,000,000—60,000,000
- 収入源：米国国際開発庁（USAID）、米国労働省（USDOL）、米国国務省（USDOS）などが、75%を占める。
- 組織の構成：理事17人。スタッフ数700人（世界各地のスタッフを含む）。本部はアーカンソー州にあり、プログラムを担当するスタッフ約60名はバージニア州の事務所勤務。
- スーパーバイザー：Vicki Walker, CIRCLE Director

1. ユニークな資金調達方法の実践
 1. 研修中に学んだファンドレイズの手法を実践することによって、日本の非営利セクターにおいて実践的な経験を共有していけるようACEでの取り組みを進めたい。そういった新しい試みをする一方で、日本の中でNPOの財政を安定させるための戦略を探っていきたい。

2. アドボカシーツールの整理

児童労働に限らず、アドボカシーを行っていく上での基本的なツールとして使える書籍などがアメリカには豊富にある。一方日本にはあまりないのが現実だ。ACEでは団体のアドボカシー戦略を決めるにあたり資料を参照しながら行っていたが、そのような戦略を作った後にも、それをどう活動に落とし込んで行く等については結局自分たちで考え抜いた面も多い。こういった経験を踏まえこのようなツールを整理し、日本に合うようまとめることを今後していければと思う。

3. 政府、企業、NPOの連携の促進

アメリカでは政府・企業セクター・NPOが連携して問題解決に当たるケースがみられる。カカオ産業の児童労働などはその例であり、政府や企業が資金拠出し、大学やNPOが担い手となって、政府・産業とのパートナーシップのもと状況改善に取り組んでいる。今後日本でもこのような連携ができるよう、児童労働の分野でも促進していきたい。

4. NPOセクターへ基盤を支えるサービスの充実化

会員管理、アドボカシーなどの活動を行う上でのソフトウェアの充実を垣間見て、日本にも今後NPOセクター向けサービスの充実の必要性を感じた。今後はACEの活動の中でインターネットなどを積極的に使い、市民がアクションをとりやすい形のアドボカシー活動、寄付の形など新しい形を探っていきたい。

研修の流れ

研修期間中は研修先の児童労働プロジェクト、CIRCLE (Community-based Innovations to Reduce Child Labor through Education) 付きのフェローとして業務を行った。週一回のCIRCLEチームの会合、月一回の所属ユニットの会合が定期的に行われ、出席した。研修内容はワークプランに沿って進められた。進捗状況についてスーパーバイザーと2週間に一回程度を目安に確認し、適宜変更を加え、課題についてアドバイスももらった。

中心的な業務は下記1.のベスト・プラクティスの評価の管理であり、この一連の作業を毎月繰り返しながら、合間にインタビューやセミナーに参加するという流れで研修を行った。また、研修先のハッピー・アワー（4時半頃から他ユニットの発表などかねてチーズやワインなどのスナックを食べながら交流する時間）などにも随時参加した。

1. 児童労働問題解決へ向けてローカルNGOが行うベスト・プラクティスとは？

ベスト・プラクティスとは、ここでは児童労働プロジェクトの成功例となるプロジェクトの構成要素を指す。CIRCLEプロジェクトは児童労働のグローバルプロジェクトであり、米国労働省の資金を得て、アジア・アフリカ・ラテンアメリカのローカルNGOが実施する教育を通じた児童労働削減プロジェクトへ資金供与をしている。それぞれのプロジェクトは、各ローカルNGOが自身でデザインしたプロジェクトであるが、プロジェクトのログフレームはウィンロックから提供されたものを使用している。またプロジェクトの目的は、米国労働省の国際児童労働プログラム内にある教育イニシアティブに定められた4つの目的のいずれかを目的とすることが決められている。

そのような一定条件（ログフレーム、教育イニシアティブの目的）はあるが、プロジェクト実施機関、地域、内容は各ローカルNGOが

提案し、ウィンロックの選考過程を経て承認されたものである。したがって、このCIRCLEプロジェクトのベスト・プラクティスとは、世界の児童労働がある各国のNGOの知恵と経験を集めた、成功例集となるはずである。

私が研修を開始する以前から、このベスト・プラクティスの文書化の準備は進められていた。何がベスト・プラクティスなのかを評価し探し出すために、評価手法が定められた。今回採用する評価手法は、プロジェクトに関連する文書（報告書、ウィンロックのスタッフによる訪問レポートなど）に書いてある情報を中心として評価するという方法である。各プロジェクトは毎月、あるいは隔月のレポートを提出しており、その中に進捗状況などが書かれている。それに最終報告書と訪問レポートを加えたものが、報告書パックとなる。この報告書パックを、評価者に送り、評価者があらかじめ定められた評価方法に従って、レポートを読みながら各プロジェクトの中で優れている部分を引き出し、それについて記述する。これが、評価手法である。研修期間中、このプロセスのスケジュール管理から報告書パック作成まで一連の作業をほぼ毎月担っていた。

このような評価サイクルが5回行われた11月初旬の時点で、4日間の会議が開催された。この会議は、評価を通じてあげられたベスト・プラクティス候補（BPB：Potential Best Practices）から、最終的に何を成功例として紹介し、それをどう編纂して文書としてまとめるかについて、関係者が一同に介して話し合い、決めることが主な目的だ。

アジア、アフリカ、ラテンアメリカの各地域事務所から参加する地域マネージャーと、コンサルタントを事務所に迎えての4日間の会議に向け、事前準備として目標・議題提案、資料作成を行い、会議中は一部進行・記録を行った。私にとっては、4月から10月まで毎月何十ものEメールをやり取りしてきたにも関わらず一度も顔を合わせたことがない地域マネージャーと初めて面と向かって話のできる機会となった。

まずベスト・プラクティスとは何を指すのか、という共通の定義を決めるところから会議は始まった。各々その定義を書き出し、それを見比べ、それをまとめてコンセンサスを得た定義が「CIRCLEプロジェクトの文脈において、ベスト・プラクティスとは児童労働の予防及び削減に効果的であり、また他にインスピ

レーションを与えようなプロジェクトの一側面を指す]である。また、これは誰のための文書か、ということも議論し、主にローカルNGOがプロジェクト実施の際の参考となり使いやすい形態の文書を作ることに合意した。フランス語、スペイン語への翻訳、またその他言語への翻訳も視野にいれている。さらに、使いやすさを重視して、活動内容ごとにPBPをまとめる（例；教育サービス、意識向上、モニタリング、政策関連、ステークホルダーの参加等社会的側面）ことに合意し、その他最終文書に含まれるべき項目について合意した。

会議は目的を達成し、参加者の満足度も高かった。会議中ミーティングで話し合った内容をパワーポイントにまとめ、最終日に確認を行った。これまでの努力が認められ、スーパーバイザーから感謝状をいただいた。研修のハイライトであった。

このCIRCLEプロジェクトに籍を置いたことで、グラント供与のメカニズム、難しさを肌で感じる事ができた。また毎月のプロジェクト評価に私自身も参加し、大量の報告書を読みながら優れた点を探す作業を通じて、主にアジア地域でのローカルNGOの取り組みについて学ぶ事ができた。



CIRCLEプロジェクトの地域マネージャーと本部スタッフ、コンサルタントと共に会議最終日に撮影

2. インタビュー

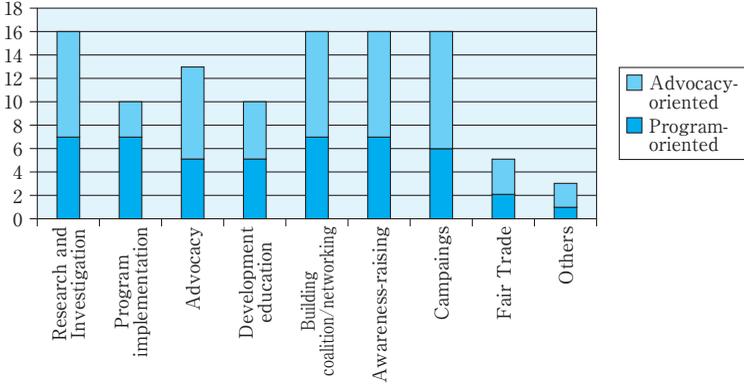
研修中インタビューを25件行った。対象は児童労働関連NGO団体、政府機関、企業、その他関連団体などである。進め方としては、インタビューをしたい団体のリストを作り、スーパーバイザーに協力依頼の手紙を書いてもらい、メールなどで相手とコンタクトをとり、実際にインタビューに赴く、という流れである。日程調整や返信が来ないなど調整に時間がかかることも多かったが、実際に事務所を訪ね、そこでの雰囲気を感じながら話を聞くことができたのは大変有意義であった。児童労働関連NGOに対しては調査票を作り、それに答えてもらう形でインタビューを行ったため、比較することが可能となった。

18団体をアドボカシー系とプログラム系に分けて見てみる。

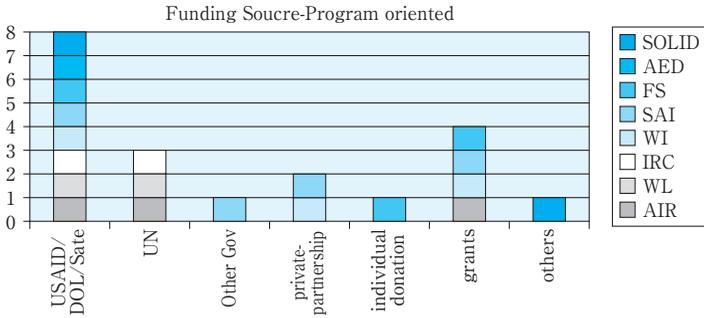
まず行っている活動の種類については、調査研究、ネットワーク構築、意識啓発、キャンペーンなどが相対的に多くの団体が行っている活動である。アドボカシー系はアメリカ国内での活動が多いが、プログラム系は、児童労働の予防・撤廃プログラムをプログラム実施国（途上国）で行っていく中で、意識啓発やキャンペーンという手法を使うというところも多く、このような結果になった。（グラフ1参照）

また、資金源について尋ねると、プログラム系は政府から資金を受けているNGOが多いのに対し、アドボカシー系は個人の寄付を資金源とする団体が多かった。また助成金も次に多い。（グラフ2、グラフ3参照。）

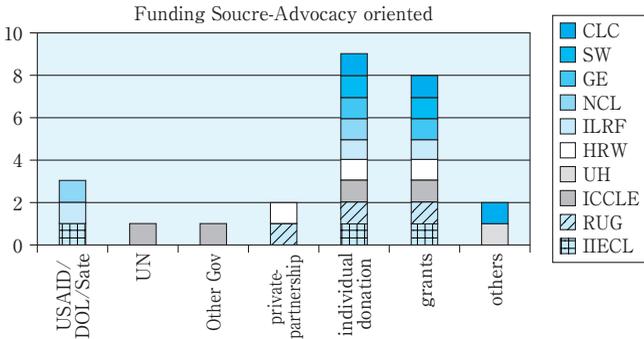
結局、アドボカシー系NGOは数団体を除いてどこも資金繰りには苦労しており、その点においては日本の状況とそれほど変わらないと感じた。



グラフ 1



グラフ 2



グラフ 3

3. なぜ児童労働問題にアメリカは熱心なのか（アドボカシー）

私が持っていた最大の疑問は、なぜアメリカ政府が労働省に児童労働プログラムを設置し、毎年ILO-IPEC（国際児童労働廃絶プログラム、国際労働機関の技術協力部門）に日本の328倍もの資金（4,600万ドル、2005年）を拠出できているのか、またなぜアメリカには児童労働問題に取り組むNGOが日本より多いのかという点であった。

前者の答えはアメリカの貿易政策、議員の熱意、メディア報道と市民の関心の3点にあると私は考える。アメリカの貿易政策の中で児童労働によって作られた製品の輸入を禁止する法律があることが、NGOがアドボカシーをする上では有利に働いている。また、そのようなNGOと連携し問題に取り組む議員がいたこと、さらにメディアがある有名人のブランド服が児童労働によって作られていることを報じ、国内で世論が高まりクリントン政権下で政治が取り組みに乗り出したことも、児童労働問題に取り組みやすい環境を作ったといえる。実はNGOの特定企業や産業を対象としたキャンペーンもメディアの報道を受けて始まったというケースもあり、メディアと議員の役割の大きさを痛感した。

後者の疑問については、労働省の児童労働プログラムから受託し児童労働のプログラム実施を行うNGOが多いことから、資金源の確保がNGOの活動に大きく影響していることがわかった。

アドボカシーに関してアメリカと日本の違いを感じた点としては、アメリカでは手法が確立し、アドボカシーを行うためのツールがそろっているということである。例えば、インターアクションというNGOの事務所を訪ねたときに、どのように法案が成立するかというチャートをもらった。このように、政府の意思決定システムを共有化し、タイミングを計って活動をすることが当たり前となっていることを知った。もちろんアメリカと日本では予算や法案の政府の意思決定プロセスに違いがあり、アメリカのほうが議員の権限が大きいことから、NGOとしても働きかけがしやすいという根本的な部分での違いはある。NPOセクターが大きく、そういったアドボカシーに市民を巻き込むためのツールとしてインターネットのシステムを提供する会社があるなど、既にNPOに対するサービスの市場ができており、それでビジネスが成立するという点においても、米国

NPOのセクターの大きさを感じた。

4. 資金調達ポリシー

アドボカシー系のNGOは、それぞれのNGOによって政策提言の対象が異なり、それにやや関連した資金源の確保の方法を用いている。途上国政府へ提言を行うNGOは政府から資金を得ず、企業へキャンペーンを行うNGOは企業から資金を得ない、などといった具合に、資金源の選択肢を自ら限っていることから、戦略を持った資金調達活動を行うことがアドボカシー系NGOにはより強く求められると感じた。

また、アメリカの市民にとって寄付行為が身近なものであることを肌身で感じた。ここには文化の違いも多少あるかもしれないが、何より「身近な人がやっている」「問題が身近である」点が大きいのように思う。特に、NPOの理事や職員ではなく、会員や市民が、ある団体のために資金調達を目的でパーティーを行ったり、寄付集めをしたりすることを垣間見た。そこにはやはりそういった手法を共有すべく文書がまとめられている（資金調達を目的としたハウスパーティーのハウツーなど）。このように市民が何かしたいと感じたときに提供できるツールが必要と感じた。

アメリカ企業の中にはマッチング（従業員のボランティア組織への寄付と同額（上限あり）をマッチングし寄付すること等）を従業員の福利厚生や社会貢献の一環として行っているところが多い。このような制度は今後もっと日本で取り入れられてほしいと思う。

5. ネットワークのあり方

ACEでは児童労働ネットワーク（CL-NET）を立ち上げ、事務局を務めていることもあり、アメリカの児童労働ネットワーク組織児童労働連合Child Labor Coalition <http://www.stopchildlabor.org/>の活動に学びたいと考えていた。児童労働連合は1989年に設立された児童労働のネットワーク組織であり、事務局はNational Consumers League（消費者団体）が勤めており、専任のコーディネーターが1

名いる。共同代表を、American Federation of Teachers（教職員の組合）とNational Consumers Leagueから出している。ウェブサイトによると30団体がアドボカシー会員、3団体が非アドボカシー会員、14団体が関係団体として名前を連ねている。会費は25ドルで、個人でも会員になることができる。営利団体は会員になることはできない。基本的に会員ではなくてもミーティングに参加することはできるが、場合によっては会員限定とする。

このネットワークには国内グループと国際グループがあり、それぞれ適宜ミーティングを行っている。ネットワーク自体の会合は2ヶ月に1回程度であった。政策提言部分については各グループで文書などをまとめ、それを発信する形をとっており、ネットワークとして文書を政府へ送っていた。議員との連携も強く、議員が主導したカカオ産業の議定書策定の際には、この児童労働連合も証人としてサインをしている。議会へのヒアリングも行っている。またILOから児童労働のレポートが発表されたときも、このネットワークがニュースリリースなどを出している。このように議員、企業セクター、国際機関にとって、児童労働問題についてのNGO側の窓口として対応しているという役割があるようであった。今後の日本の児童労働ネットワークやNGO労働組合協働フォーラムなどACEの関わるネットワーク組織の運営の参考にしたい。

私の視点から

○望ましい仕事環境を作るには？

お世話になったNPOは財源がほとんど政府からの受託であり、そのためプロ意識が漂う知的集団のような、日本でいう開発コンサルタント会社のような雰囲気があった。市民活動としてNGOを立ち上げた私にとっては、日々自分の仕事に没頭できる環境が新鮮であり、その環境はACEのものと同対照的であった。

細かいことになるが、まず仕事環境の違いに愕然とした。事務所は一人一人のブース、直通電話番号があてがわれる。ディレクターレベルになると個室があり、そこでちょっとした打ち合わせもできる。来客はあまりなく、一般市民からの問い合わせやボランティアスタッフと接する機会もない。このような仕事環境では自ずと生産性は上がる。

一方、他団体と事務所を共有し、常駐スタッフが2、3人のACEの仕事環境は対照的である。机が向かい合わせで敷居もなく、他団体の机を含めてそこでの電話の会話はイヤでも耳に入ってくる。会議スペースとの境もパーティションのみのため来客があればやはりそちらに気をとられる。電話応対も多く、また電話線1本を3人で共有しているため順番待ちになる時もある。もし個人の能力に差がないと仮定するとこのような環境で前

に述べたような大きな団体と同じクオリティの仕事をするのはほぼ不可能である。また仕事が進まないとモチベーションも下がり、労働時間が長くなり、疲れがたまり、おまけに給料も高くはない。

70人スタッフがいる米国NPOを比べれば当然その差は歴前としているが、NPOがより専門的な仕事をするには集中して仕事ができる仕事環境を整えることは重要であり、そういった職員の仕事環境と業務内容の精密度との関連に果たして日本のNPOがどれほど注目しているかという点が気になった。市民の参加を得て活動するNPOであるACEでは市民の参加を確保する機会や場所も必要である。その一方で、専門性を高め、職員のモチベーションを保たなくてはならない。

ACEでは労働形態（まとまった書き物をするときは自宅勤務）等で工夫し生産性を高めることを心がけているが、今後組織運営の中でいかに業務効率を上げ専門性を保ちながら、市民参加の場も用意するという一見相反する目標をどう仕事環境づくりという場で実現できるかというのが課題であり、これはACEだけに限らず市民団体の共通課題となるのではないかと考える。

○米国NPOの経営戦略

国際開発関係のNPOでここ数年で大きく成長し職員をワシントン事務所に400名程度かかえ自社ビルを持つところがある。この成長の理由を人に聞くと、政府の受託で成長が伸びたという。この受託事業のあり方が、日本と大きく違うのではないかということに気づいた。

受託事業にはそのプロジェクトに関わる人件費と、組織の管理費(上限はある)が含まれ、また専門家やプロジェクト実施のオフィスの人件費、管理費も含まれる。

受託事業を受けることで右から左へお金が流れるだけではなく、受けた後にも団体に資金が残る仕組みになっている。それを使って先行投資的に人を雇い、新たなプロジェクトを受注するためのプロポーザルを書く、ということが出来る。資金が循環し、新たな資金獲得へとコマを進めることができるのだ。ひるがえって日本はどうであろうか。ACEでは受託事業はないのではっきりとはいえないため、この話を助成金に置き換えて考えてみたい。日本の助成金で特に国際協力系のものは、それに関わる本部の人件費が出ないものが多い。お金が右から左へと流れ、残るものがなにもない場合、あるいはむしろそのプロジェクトを実施するための人件費を負担するために赤字になるということが多い。つまり、助成金を得て事業をすればするほど組織として

は貧しくなるのである。

これが、助成金の落とし穴である。この落とし穴に気づかずに助成金を利用し財政的に問題を抱えるNPOは少なくないだろう。日本の問題としては助成団体がこのことに気づき、人件費を含めた拠出を行うように変わっていく必要があるだろう。また現状において日本のNPOとしては、戦略的に助成金を使うことを考えなくてはならない。

○市民が参加する資金調達のあり方 ～エイズマラソンに参加して～

前述のようにお世話になった団体に一般市民の参加はなかったため、資金調達についても一般市民を対象とした資金調達を学ぶことが困難であった。そのため、研修時間外に私個人でNPOのプログラム「AIDS MARATHON」に参加し、資金調達を体験してみた。

初めにこのプログラムを知ったのは地下鉄の広告である。マラソンのトレーニング風景の写真と、AIDS MARATHONという文字を見て、チャリティのマラソン大会なのかと思っていたが、そうではなかった。たまたま立ち寄ったCDショップにおいてあったパンフレットを見てみると、既存のマラソン大会(フィレンツェ、マイアミ、ホノルル、ワシントンDCなど)の中から参加したい大会を選び、マラソンを走るためのト

レーニングと大会参加費などが無料でとなる代わりに、エイズのクリニックのための資金調達を参加者が行うというプログラムであることがわかった。

6ヶ月間のトレーニング期間があるため、プログラムに参加をはじめる時期によって参加できるマラソンに違いがある。パンフレットを手にした時点では6月から始まるトレーニングを受け、12月のホノルルか11月末のフィレンツェでのマラソンを目指すトレーニングコースがちょうど始まるときであった。そこで説明会に参加し、どのような人がどのような動機で参加するのか観察してみると、人生の区切りの記念（卒業記念、30歳になる、結婚する）や、マラソンを一度でいいから走ってみたいという人などが多いようであった。中にはマラソン上級者もいたようだが、ほとんどがマラソンは初めての体験だという。

ホノルルマラソンのプログラムに参加するには3,400ドルの資金調達をしなければならない。ほとんどの人は家族や友人などをお願いするなどしてその資金を集めるようだ。私の場合はアメリカにほとんど知人もいないし、日本からの寄付はインターネット経由では受け付けられないため、日本の友人たちをお願いすることもできなさそうだ。

結局、マラソンを走ってみたいという意欲と、普通の人が一団どんな風にファ

ンドレイズをするのかを見てみたいという好奇心が、3,400ドル集められなかったらどうしようという不安に打ち勝ち、話を聞くだけのつもりでいった説明会で申込金（しかもこの日に申し込むと20ドル割引だった）を払った（75ドル程度）。お金が8月中旬までに集まらない場合、このプログラムへの参加を辞めることもできる。（もちろんマラソンとトレーニングには参加できなくなる）

その後のオリエンテーションに行くと、マラソンのトレーニングを始めるにあたって必要な道具（シューズ、ウェア、時計など）、トレーニングサイトの説明があった。土曜日の朝と日曜日の朝それぞれ7時からワシントンDCの数箇所でのトレーニングが行われる。私は土曜日の朝7時と決めしたが、週末はメトロが7時からしか走っていないため、交通手段がなく困り果てた。同じ会合に参加していた人がちょうど通り道だからと車で迎えに来てくれることになり、その縁で初日も一緒に走りタイムが同じで同じチームになったため仲良くなり、一緒に資金調達パーティーをするなど協力し、ホノルルマラソンもほとんど一緒に走った。今でも良い友達だ。

6ヶ月間のトレーニングや怪我の苦勞は割愛することにして、資金調達の手法を紹介したい。トレーニング参加者（ここではランナーという）にはそれぞれに

エイズマラソンのTシャツと「資金調達ワークブック」が配布される。このワークブックには資金調達の考え方、具体的方法が書いてあり、記入式になっている。

基本方針は「知っている人みんなに寄付のお願いしよう。寄付のお願いをしないことは、その人が社会へ貢献する機会を奪っていることになります。」。したがって、まずはお願ひできそうな人のリスト作りから始める。

毎日会う人、たまに会う人、そういえばこんな人もいる、という3つのカテゴリーにそれぞれ具体的な名前を入れていく。各ページにあらかじめ項目立てがされており、例えば毎日会う人のページには、家族、職場の同僚など、たまに会う人には美容師さんやクリーニング屋さんなど、文字通り「日々の生活に関わるすべての人」のリストを洗い出しするわけである。私はこのリストを作り、そのメールグループを作って、メールを配信することから始めた。

寄付の方法は大きくわけて2種類あり、インターネットを通じたクレジット決済か、小切手の送付である。それぞれ寄付先（エイズのクリニック）に直接寄付され、領収書も発行される。ではどのように特定ランナーを通じた寄付であることをトラックするかというと、ランナー番号があり、その番号または名前を小切手に書くか、AIDS MARATHON

のウェブサイト上に設置されたそのランナーのページから「寄付する」ボタンを押すと、そのランナーを通じた寄付としてカウントされる仕組みである。このウェブサイトはランナー番号か名前で検索をかけることができる。

ランナーは管理者ページからインターネットと寄付両方で誰がいついくらを寄付してくれたのかということがわかるようになっていく。

私の場合は5月末に「ホノルルマラソンコース」に申し込み、マラソンに参加する（厳密にいうと参加費、渡航費、宿泊費をプログラムから出してもらおう）には、8月末までに3,400ドルを集めることが課された。ファンドレイズのプランを作り、寄付でいくらか、イベントでいくらか、通訳サービスでいくらか、など月ごとの目標を立てた。また資金調達の面で相談ののってくる人が必要だと思い、会計士の友人に非公式なファンドレイジングマネージャーとして相談ののってもらった。

知り合いを片っ端から入れたメールリストを作り、そのリストを使ってメールを配信し、寄付をお願いしたほか、ファンドレイズのためのハッピーアワー（お酒の値段が安いハッピーアワーのあるレストランで、その間に私たちが招待して来てくれた人が消費した売り上げの10%を寄付してもらおう。30人以上来たのに予

想に反して売り上げが振るわず、そこにおいておいた募金箱に入っていた寄付のほうに金額が多かった)、日本食ディナーパーティー(日本食レストランのオーナーに協力してもらい、売り上げの一部を寄付してもらった)を開いた。初めはなかなか反応がなくやきもきしたが、6月から月1~2回程度メールを送り続け、ことあるごとにマラソンの話をした結果、12月にホノルルマラソンに出発する直前に目標を達成し、結果的に3,400ドルを集めることができた。他のチームメンバーの中には、イベントを一つも開催せずに集め終えた人、自宅でパーティーを開いてそれでほとんど集めた人、自分の職業を生かしダンスレッスンを格安で行ってみる人、といった具合に個々のネットワークを生かした資金調達を行っていた。このように普通の人が普通に社会貢献のためにファンドレイズする風景が日本に果たして見られる日があるのかどうか、今後日本で試行錯誤していきたいと思った。



5. 黒田くろだかをり

CSOネットワーク 共同事業責任者

研修テーマ

途上国の地域社会の問題解決に向けたステークホルダー間のパートナーシップ

研修実施期間

2006年2月27日 から 2006年10月26日まで

研修概要

この期間に学習したものは、主に以下の通り。

1. SA8000
2. SAIの活動について
3. 社会監査
4. マルチステークホルダー・アプローチ
5. 企業の社会的責任（CSR）の動向（アメリカ、ヨーロッパ、アジア）

実際に携わった主な業務は、以下の通り。

6. インドのプロジェクトの資金調達
7. オフィスのグリーン化マネジメント
8. 規格・認証のインパクト評価のレビュー
9. SA8000取得企業の事例のまとめ

研修先

Social Accountability International

●住所：220 East 23rd Street, Suite 605, New York, NY 10010

●URL：www.sa-intl.org

●年間予算額：約US \$2,500,000

●収入源：会費、寄付、事業収入、助成金など

●組織の構成：理事8名、諮問委員（Advisory Board members）30名、スタッフ20名

●組織の使命：労働規格の認定業務、倫理的なサプライチェーンの情報や専門知識の提供、プログラム開発や実施などを通して、地球上のあらゆる職場で働く人たちの人権の増進に努める。

●活動内容：・SA8000の認証を行う認定機関（certification body）の認定業務。

・社会監査の効果の向上。

・社会監査人、従業員、管理職、サプライヤー等を対象とした研修実施と技術支援。

・認定業務。

・調査研究、開発。

・アウトリーチとネットワーク

●スーパバイザー：Alice Tepper Marlin, President

Eileen Kaufman, Executive Director

地球の貧困問題を、人権と労働環境の改善・腐敗防止・環境問題への対応を通して解決するためには、人権、環境、開発・貧困などの問題に取り組むNGOやNPOの役割が重要になってくる。NGO・NPOがどのように企業をエンゲージしているかといえば、企業行動の監視や評価、あるいは企業の行動規範や基準の制定という形もあれば、企業との連携という形もあるだろう。いずれにしても、NGO・NPOが、地球規模の問題解決を効果的に行うためには、現地の人たちを中心に企業を含むマルチステークホルダーによる取り組みを推進することが重要である。

2002年の持続可能な開発に関するヨハネスブルグ宣言にも盛り込まれているように、90年代から途上国への民間資金フローが急増するなかで、持続可能な開発や貧困問題の解決のために、NGOだけでなく国際機関や政府開発機関も民間企業を重要なアクターと位置づけるようになった。一例ではあるが、米国国際開発庁（USAID）の中にあるGlobal Development Alliance（GDA）は、民間企業と共同で、開発問題にイノベティブな方法で取り組み、問題解決の方法を特定し、人材や資金、利益とリスクを分担する関係作りを目指すプログラムである。実際のGDAの連携事例を見てみると、ほとんどのケースが、USAIDと企業に加えて、現地の団体、NGO、労働組合といったマルチステークホルダー間の連携になっており、その中でもNGOがコーディネーターを行うケースが多いようだ。

このような観点から、今後、人権や環境団体だけでなく、開発や貧困問題の解消に取り組むNGO・NPOが積極的に企業をエンゲージしていくことが今以上に求められるであろう。NGO・NPOとCSRの専門家、企業担当者を交えた勉強会やセミナーを開催（あるいは開催のお手伝い）し、CSRの動向や潮流、地球規模の問題の解決に向けたマルチステークホルダー間の連携などについて、意見交換できるような場を設けたいと考えている。

なお、今回の研修先であるSAIのジャパン・リエゾンオフィサーをボランティアで引き受ける事になった。今後は、SA8000やSAIの事業に関する情報発信や提供、社会監査の研修の実施などを通して、可能な限り研修で学んだ事をなるべく多くの団体や人と共有していきたいと思っている。

これからにどう活かすか

）研修を終えて

研修計画

渡米前に、研修計画書のことで、スーパーバイザー（Alice Tepper Marlin, PresidentとEileen Kaufman, Executive Director）との間でメールのやりとりが数回行われた。先方から具体的なプロジェクトリストが送られ、希望を聞かれた。社会・環境に関する認証やSA8000の改訂作業には強い関心があったが、実務に関わるには知識も経験も乏しいので、第一にアジア（中国、ベトナム、インド）のプロジェクトを希望した。研修を開始してから、スーパーバイザーをはじめ、それぞれの担当と話し合いの場を持ち、研修計画を具体化した。その結果、当面はSA8000全般の学習と社会監査の研修への参加、インドのプロジェクト実施のための準備を中心に仕事をするようになった。研修内容をつめていく中で、スーパーバイザーからアドミニストレーションにも関わってみないか、という打診があった。NPOフェローシップの目的が米国の民間非営利団体からマネジメントを学ぶことにもあったことから、アドミニストレーション関係の仕事を行うことに同意し、SAIが以前から実施を希望していたオフィスのグリーン化に関わるようになった。また、研修2ヶ月目ぐらいから、SA8000のインパクト調査、事例研究にも関わるようになった。このように、SAIのニーズや私のキャパシティなどを考慮しながら、スーパーバイザーと定期的に、研修計画・内容の見直しを行った。最終的な研修スケジュールは表1の通りである。

SAIはほとんどすべての事業をマルチステークホルダー・アプローチ（MSアプローチ）で行っているので、携わる業務とSAIの活動全般を通して、今回テーマに選んだMSアプローチの方法、課題、その重要性などに焦点を合わせて研修を実施することにした。

研修の内容

研修期間中は、フルタイムでSAIの業務に携わった。オフィスの規模が比較的小さいので、SAIが私を「お客様」としてではなくスタッ

表1 研修スケジュール（主なものを列挙）

2006年	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	
アドミ	SAIの活動全般とSA8000について学ぶ。	オフィスのグリーン化プロジェクト								
アジアプログラム		インドプロジェクト 助成財団、政府助成金の調査、プロジェクト開発調査、財団へのアプローチ、インド関連のセミナー出席等								
									ベトナム	中国・東アジア
インパクト評価				インパクト評価の調査—文献や他団体（ETI ⁽¹⁾ やMSC ⁽²⁾ 、ISEALA ⁽³⁾ ）—のイ評価のレビューとそれに基づく提案。			SA8000取得企業の費用便益分析のレビュー。			
事例研究							SA8000取得企業の事例の更新と作成。ISEAL A. の調査の事例項目を担当。			
SA8000					SA8000の日本語訳 ⁽⁴⁾ 。					
						SA8000連続セミナー				
SA8000の社会監査				研修	研修					
その他のSAI関連業務						マーケティング会議		戦略会議		他団体への連携提案
SAI外の会議・研修			WTO会議	IAフォーラム				東京フォーラム		GDA研修

- (1) Ethical Trading Initiative
(2) Marine Stewardship Council
(3) The International Social and Environmental Accreditation and Labelling Alliance
(4) みずがサステナビリティ研究所との協働作業による翻訳。

フとほぼ同様に扱ってくれたことと、私の関心がSA8000、それ以外の社会や環境に関する認証・規格、SAIの活動全般、CSR関連などに集中しており、少しでも多くのことをSAIから吸収したいと考えていたことから、自然とそのような形になった。研修内容は、別表の研修スケジュールの通りだが、特にSAIの概要、SA8000、マルチステークホルダーの取り組み、社会監査、インパクト評価について以下に記述する。

■ Social Accountability International (SAI) の概要

SAIは、職場環境とそのコミュニティの改善と、従業員の基本的な人権の保護のために、規範を定めた規格 (SA8000) を策定、認定、推進している民間非営利組織である。SAIの活動理念は、「労働規格の認定業務、倫理的なサプライチェーンの情報や専門知識の提供、プログラム開発や実施などを通して、地球上のあらゆる職場で働く人たちの人権の増進に努める」ことである。SAIの主な活動は、SA8000の認証機関 (Certification Body : CB) を認定する業務、社会監査、従業員、管理職、サプライヤー等を対象とした研修事業の実施、労働、職場の環境、人権、SA8000のインパクト等に関する調査やプロジェクトの実施などである。これらは、企業を対象としたものであるが、国際NGOの自主的な行動規範に第三者認定を与えるパイロットプロジェクトなども実施している。今回、私が研修を行ったニューヨークの本部では、14人の正規職員と数名のインターンが働いている。イタリア、中国、ベトナム、オランダには現地スタッフを置いており、現地スタッフがない国では、現地の組織とパートナーシップを組んで事業を実施している。

■ SA8000

SA8000は、職場における人権の保護と労働環境の向上を目指す国際規格で、国際労働機関、世界人権宣言、国連子ども権利条約、国連女子差別撤廃条約が定めた人権に関する13の原則を基礎として1997年に策定された。2006年もとに、基本的な労働者の人権の保護に関する規範を定めた国際認証規格である。SA8000は、その開発、作成、その後の改定作業に至るまで、NGO・企業・大学・労働組合の代表、公認会計士、コンサルタントなどのマルチステークホルダーが集まって行われている。

表2 SA8000の要求事項

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. 児童労働の禁止 2. 強制労働の禁止 3. 健康と安全 4. 結社の自由と団体交渉権 5. 差別の禁止 6. 懲罰の禁止 7. 適正な労働時間 8. 適正な報酬 9. マネジメントシステム |
|---|

この規格は、検証可能（verifiable）であり、業種を超えて適用が可能である。2006年9月30日現在、取得状況は57カ国で71の業種に及び、取得件数は1,112団体、従業員の総数は609,736人である（SAI Newsletter 12/15/2006より）。

SA8000の要求事項は表2の通り。

■ SA8000の監査基礎講座を受講

SAIは、SA8000の社会監査、サプライチェーンマネジメント、その他の研修を実施している。人気の高い社会監査の基礎講座は、現在約20カ国で開催されている。私は研修の一環として、2006年6月にワシントンDCで開かれた講座に参加した。他の出席者は、開発コンサルタント、企業のCSR担当者、CSRのコンサルタントなどであった。これは4日間の講座(2006年秋より5日間の講座に変更)で最終日に筆記テストがあり、合格者には合格証書が渡される。本講座の目的は、SA8000の要求項目の起源とそれぞれの項目が意図するものを理解し、国際人権の観点からSA8000そのものの理解を深め、NGOやその他第三者の役割を学び、SA8000に適合しているかどうかの評価をケーススタディを通して行い、社会監査の重要なツールであるインタビューのやり方を学び、社会監査の計画と実施について学習することである（Social Accountability 8000 Basic Auditor Courseの資料より）。

本講座では、グローバル化や人権に関する国際的な取り決めといったマクロな視点から生産現場での労働環境と人権の問題を概観し、社会監査、SA8000の要求事項などの講義、ケーススタディ、小グループ討論を通して学んだ。今回の講師は、社会監査人として豊富な経験を積み、各地でこの同様の研修を実施している人だったが、その経験から、授業で勉強することと生の現場には大きなギャップがあること、また、社会監査人は時間や予算の制約に加えて、さまざまなジレンマの中で判断を下さねばならない場合が多いことを何度も強調した。国内法による制約、法律と現実のギャップ、保護の名のもとで行われる差別など、実態を見極めるのが微妙かつ難しい状況に出くわすことも少なくない。また、従業員や管理職にインタビューを行うときは、そのテクニックに加えて、その土地の文化や慣習、伝統などの考慮はもちろんのこと、相手が話しやすい環境づくりやジェンダーへの配慮など細心の注意や配慮を払わなければならない。私は少しでも財務監査に関わった経験を持つが、人を対象とする社会監査がいかにむずかしいか

ということを改めて実感した。しかしとても意義のある仕事であり、社会監査人を目指す人が増えることを期待したい。

■ マルチステークホルダーの取り組み

企業は、多様化・複雑化する社会の問題に対応するために、ステークホルダーと連携して問題解決する傾向が強まっている。多様なステークホルダーの連携は決して容易には運ばないし、時間もかかるなど非効率にもみえる。しかし、連携することによって、より現実に即した効果の高い解決策が導き出されること、プロセスや結果の透明性やアカウンタビリティが確保されること、ステークホルダーと連携しないことによって生じるリスクが軽減されることなどがあげられる。効果的にステークホルダーと連携するためには、目標やビジョンの明確化（何を目指して一緒に取り組むのかを共有する、現実的な結果に結びつける、期限を設けてその中で結果を出す、など）やグラウンド・ルールづくり（参加者は対等な存在である、お互いの意見に真摯に耳を傾ける、用語の定義を共有する、立場が異なる人々が「乗れる」システムを作る、など）、責任や結果の共有、異なるステークホルダー間の信頼醸成などが必要である。

企業のステークホルダーには、社員/従業員、消費者、投資家、株主、顧客、NGO、労働組合、政府自治体、サプライヤーなどが含まれる。SAIは、理事会のメンバー構成はもとより（企業、労働組合、NGO、大学など）、SA8000の作成、認定業務、改訂作業、研修などほとんどのプログラムやプロジェクトにマルチステークホルダーのアプローチを取り入れている。たとえば、中国の工場の管理職と従業員を対象とした共同キャパシティ・ビルディングは、国際繊維被服皮革労働同盟（ITGLWF）、中国労働女性ネットワーク（CWN）、トイザラス、ティンバーランドなどと連携して行われた。また、中央アメリカにおける労働環境の改善プログラムは、国際開発NGO、米国開発省、ITGLWF、ギャップ、ティンバーランド、現地の団体などとの連携により行われた。

SAIは、販売活動を主業務とする企業と生産と販売の両方を行う企業を対象としたコーポレート・インボルブメント・プログラム（CIP）を実施しているが、参加企業の評価などにもMSアプローチを導入している。

■ 規格・認証のインパクト評価のレビューとSA8000取得企業の事例のまとめ

SA8000の取得団体が1,000団体を越えたことをひとつの契機とし、SA8000の取得のインパクト評価を実施することが検討されていた。これまでも、SA8000取得企業を対象としたアンケート調査や、タイ、南アフリカ共和国、ケニア、ベトナムのSA8000企業を対象とした費用便益分析などが実施されたが、体系的な分析、評価という点では不十分である。そこで、予備調査として、開発・貧困削減で用いられているインパクト調査やインパクト評価を行った同業者の報告書などを参考に、効果的な評価ツールや方法論を調べた。SAI、レインフォレスト・アライアンス、森林管理協議会（FSC）、海洋管理協議会（MSC）などが会員となっているInternational Social and Environmental Accreditation and Labeling Alliance（ISEAL Alliance）が社会や環境の認証やラベリングのインパクト評価について会員団体とともにやっている調査や研究も参考にした。ISEALでは、すでに会員団体やEthical Trading Initiative（ETI）が実施しているインパクト評価を参考に、ISEALとして共通の評価ツールと方法論を作り出していく必要が確認されている。

予備調査から、労働者に焦点を合わせた社会的なインパクト評価は比較的新しいものであり、認証の評価はまだ体系だった形では存在していないということがわかった。SAIには、インパクト評価はある時点での評価ではなく継続的にとらえる必要があること、社会監査はインパクト評価の重要な基礎になること、インパクト調査の実施の際に多様なステークホルダーのエンゲージメントが重要である事など提案した。

インパクト評価とも関連する作業として、私は、SA8000取得企業の事例の更新と記述を行った。一つは南インドの衣料品工場、もう一つはケニアの食料品工場である。研修期間中に、それぞれの企業の代表が来訪してくれたので、直接話を聞くことができたのは幸いであった。この二つの事例は、昨秋、ISEAL Allianceがとりまとめた会員団体のケーススタディ集用にも書き直した。

私の視点から

NGO・NPOの労働・人権問題への取り組み

企業の社会的責任（CSR）は、グローバル化の急速な進展に伴い、世界的な現象になっている。経済の急速なグローバル化により、物品やサービスの市場が伸張し、資本の流通や労働者など人の移動が激増、また、直接海外投資の急成長などにより、民間セクターの影響力は増大している。

しかし、その一方で、貧富の格差の拡大や環境破壊などグローバル化の負の側面も顕在化してきている。資材調達先やアウトソーシング先が低コスト・低賃金の市場を求めて進展することにより、生産の現場において強制労働や児童労働、安全衛生の不備や低賃金労働などに代表される人権や労働問題も深刻化しているのだ。

そのような中で、欧米を中心にサプライチェーンにおける人権や労働環境問題への関心が高まった。90年代半ばにナイキのサプライヤーである東南アジア工場で、児童労働、低賃金労働、長時間労働などの問題が露呈すると、ナイキに対するネガティブ・キャンペーンが始まり、学生デモや不買運動に発展した事件は象徴的である。米国社会では、NGO・

NPOや学生、消費者団体などを中心に、企業行動を監視する動きが加速化した。企業側は、もともと衣料品産業が中心となってサプライチェーンの対策を行っていたが、現在では、電子産業やその他の流通もサプライチェーンマネジメントへの取り組みを強化している。また、価格や品質だけでなく人道的配慮のある労働環境で作られた製品を求める消費者も増えている。Social Accountability International (SAI) が関与した事例だが、2005年にハーバード大学政治学部の教授2名が共同で実施した調査は、「差別の無い安全で健康的な労働環境の下で製造された」ことを記したラベルを貼った商品とラベルの無い商品を並べたところ、プレミアムを払ってでもラベルのついた商品を買う消費者のほうが多かったと結論付けている。

またNGOによる労働に関する規格や基準の策定が活発化している。国際労働規格（SA8000）を制定・認定しているSAIのほか、自然環境を守る農法と人権に配慮した労働環境の中で生産された農産物に認証を与えるレインフォレスト・アライアンス（熱帯雨林同盟）、ワークプレース行動規範を作成しているFair Labor Association (FLA)、英国の団

体だが、会員企業に労働と人権に関する Base Code を制定している Ethical Trading Initiative (ETI) などがある。

以下は、アメリカで労働者の人権保護に取り組む代表的な NGO・NPO である。

- Workers' Rights Consortium (WRC) — 学生や大学職員、労働人権の専門家などによるコンソーシアム。
- Fair Labor Association (FLA) — 衣料品、スポーツ用品メーカーなどの企業、大学、NGO による取り組み。
- United Students Against Sweatshops — スウェットショップをなくすために活動する国際学生連合。
- Sweatshop Watch — 労働、コミュニティ、市民権、移民の権利などに取り組む組織や、女性、宗教、学生などの組織、個人の連合。
- Social Accountability International (SAI)

WRC、FLA、SAI は、労働人権に取り組む欧州の NGO 3 団体 (ETI、Clean Clothes Campaign、Fair Wear Foundation) とともに、トルコにおいて、スポーツ用品や衣料品、小売店などのブランド数社と、企業のアカウンタビリティと労働者の権利に関する協働イニシアチブ (JOIN) を行っている。JOIN

の目的は、衣料品メーカーのトルコのサプライヤーにおける労働条件の改善と国際的な労働基準の遵守、労使の連携・協力による共通アプローチの開発、労働条件に関するさまざまな基準の評価とグローバルなサプライチェーンの中でのベストプラクティスの特定などである。これらの 6 つの NGO は、それぞれマルチステークホルダーによる取り組みを行っており、マルチステークホルダー・イニシアチブ (MSI) とも呼ばれている。

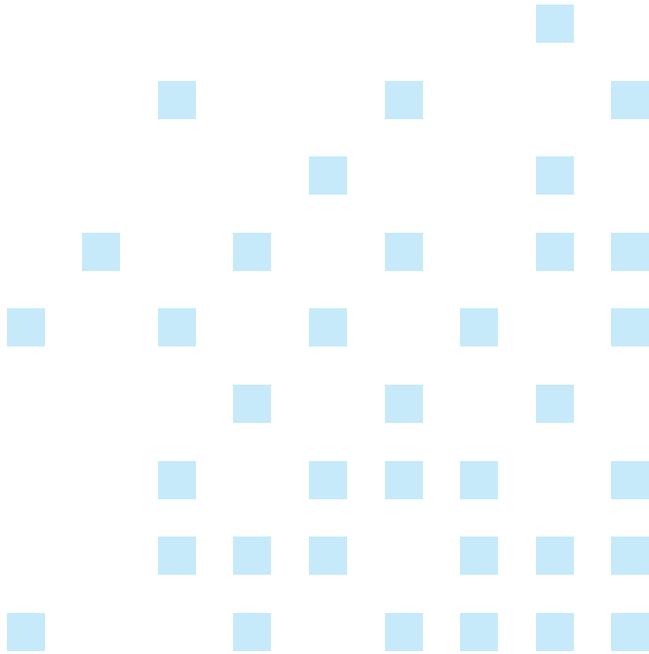
地球規模の問題解決に向けた NGO・NPO の企業への働きかけ

CSR の議論は、地球規模の課題解決に取り組む国際機関や政府機関、NGO の間でも広まってきている。2000 年に制定された国連のグローバルコンパクトは、人権、労働、環境、腐敗防止に関する 10 の原則への支持と普及を企業や NGO などに求めている。また、国際標準化機構 (ISO) も、政府、企業、労働組合、消費者団体、NGO、その他 (研究機関など) の 6 者による社会的責任の規格化を進めている。企業の側も、欧米を中心にサプライチェーンまで CSR の取り組みを拡張する動きが強まっている。いまや、CSR は地球全体の持続性の観点から、途上国における貧困問題を、労働環境 (人権と安全衛生) の改善・腐敗防止・環境問題への対応を通して解決しようというのが世界の潮流になって

いる¹。そのようななかで、持続可能な開発や貧困問題の解決に取り組んできているNGOやNPOの果たす役割は非常に大きいと考える。

日本でも、すでに多くの環境団体が企業をさまざまな形でエンゲージしているし、児童労働に反対する人権NGOや、NGO、国連機関、労働組合などによるマルチステークホルダーのネットワークも少数ながら活動している。また、フェアトレードを推進する団体も増えている。今後は、途上国の現場を知っている国際協力NGOが、現地の人たちとネットワークを組みながら、その地域に何らかの影響を与える企業への働きかけをしていくことが重要だと考える。人権、環境、開発などの分野で活動するNGO・NPOが横断的なネットワークを組んで、情報共有や連携をすることも効果的であろう。また現場の状況に明るいNGOには、企業をはじめ、その地域にかかわる多様なステークホルダー間の連携や調整という難しいが非常に重要な役割を担うことが今後ますます求められていくと思う。

¹藤井敏彦／海野みづえ（編著）『グローバルCSR調達—サプライチェーンマネジメントと企業の社会的責任』日科技連出版社、2006年 15ページ



6. 中村 絵乃

なかむら への
特定非営利活動法人開発教育協会 事業・研修担当

研修テーマ

NPOの組織強化／国内の教育活動

研修実施期間

2006年1月20日から2007年1月19日まで

研修概要

- ・プログラムの企画・運営について
(会議参加、研修参加、プログラム視察、高校生向けプログラム補助、研修補助など)
- ・組織運営について
(事務局会参加、理事会傍聴、助成金申請、イベントの助成チームに参加)
- ・情報収集・共有
(他団体の研修参加、学会参加、会議での情報共有、スタッフへの研修)
- ・プログラムの分析・評価
(教員へのインタビュー、プログラム翻訳、資料整理)

研修先

Educators for Social Responsibility Metropolitan Area

●住所：475 Riverside Drive, Room 550, New York, NY 10115

●URL：www.esrmetro.org

●組織の使命：人々がより公正かつ平和で民主的な社会を作る必要性を認識し、そのためのスキルを得ることを支援すること。具体的には以下の2つの分野で活動する。

- ・子どもや大人に対立解決や異文化理解のためのスキルを教える。
- ・批判的な思考・社会的意識の向上と、教室や社会で行動を起こしていくことを促す。

●活動内容：学校や地域で、幼児から大人を対象に、対立を非暴力で解決する方法、差別・偏見に立ち向かうこと、よりよいコミュニケーション、批判的思考、より公正かつ平和で民主的な社会を創るために協力することなどを研修する。

具体的なプログラムは以下のとおり。

- ・対立解決と多様性
The 4Rs Program (Reading, Writing, Respect and Resolution), RCCP (The Resolving Conflict Creatively Program), Early Childhood, Peer Mediation, PAZ After-School
- ・社会的意識の向上と行動
Teachable Moment, Org Website, Nuclear Weapons Education & Action Project

●年間予算額：US \$1,941,824

●収入源：ニューヨーク市教育局、助成財団、寄付金 その他

●組織の構成：事務局スタッフ10名、スタッフデベロッパー（パートタイム）約20名、理事10名

●スーパーバイザー：Tom Roderick (Executive Director)

●その他特記事項：2007年1月30日より、名称をMorningside Center Teaching for Social Responsibilityと改称し、ウェブサイトもmorningsidecenter.orgとなった。

1. NPOの連携強化

研修先の組織が他の教育関連団体と共同で州政府に働きかけた結果、「社会的感情的学習の推進」を州内の公立学校の「学校評価の軸」として取り入れることに成功した事例に感銘を受けた。日本のさまざまな教育問題に取り組むNPOも共通の課題で団結し、協力して教育行政に働きかけることは、もっとできるのではないかとと思う。そのためには、行政の動きを把握し、どこに働きかけるともっとも有効かを考える必要があろう。

研修先の事例は、所長がこの法案を先に可決していたイリノイ州の動きを把握し、イリノイ大学に併設されたNPO¹とも協力して、「社会的感情的学習」の動きを学んでいた。その結果、今までの「対立解決教育」を「社会的感情的学習」の一環として進めていく方向性を組織として作り、他の団体とも協力してその流れにうまく乗れたようだ。

このように、行政側の動きを常に追いつき、先手を打つような動きは学ぶべきことが多い。また州を越えたNPO同士のネットワークも重要だ。日本の教育行政に働きかける場合も都道府県や市町村を越えて連携することが可能であり、(特活)開発教育協会は、全国に会員がいる組織なので、そのような動きを意識してつくっていきいたいと思う。

2. 専門性とストラテジーの提供

学校がプログラムを外注するのが当然な米国と、外部者の参入が難しい日本とを単純に比べることは難しいが、専門性を持った教育NPOが学校に入っていく意義は大きいと思った。ニューヨーク市の学校では、暴力防止、いじめ防止、性教育、薬物防止教育などさまざまな教育活動をNPOが担っており、多くのプログラムがばらばらに行われているので、全体を把握しきれない校長も多い。ESR Metroはそういった学校の状況を理解し、最初の段階でニーズ調査を行い、校長を含めた役員に学校の問題点を提示し、「学校の文化をよ

これからにどう活かすか

研修を終えて

¹CASEL (Collaborative for Academic, social, and Emotional learning)

り平和に変えること」を目標としてプログラムを行うことを理解してもらっていた。そして校長が声をかけて、全スタッフにプログラムの研修を受けさせる。「学校運営にかかわる全ての人が関わることにより、学習環境を確実に変えることができる」という攻略法を持っているところが他のプログラムとは異なっていた。第三者であるからこそ、学校全体を見渡して助言することができるのであり、そのためのステップも詳細に練られていた。

日本の教育NPOは個別にプログラムを担当することはできても、学校全体の運営にかかわることは難しい。しかし今後、第三者が学校運営にかかわる可能性は益々増えていくだろう。既に企業の参入は始まっており、NPO的な発想で学校をより安全な場所に変えていくチャンスだとも考えられる。市町村や教育委員会から助成金をもらって単発的にプログラムを行うとしても、「その後どう関われるか」という構想をNPO側から積極的に提示し、話し合うことで、継続的なプログラムを提供できる可能性はあるだろう。学校行政への働きかけと共に、自分たちのプログラムの見直しと長期的なかかわり作りの政策を検討していくことを考えている。

3. 日本における対立解決教育の普及

今回の研修で「対立解決教育」の意義を強く感じた。欧米で開発された教育であるから、欧米的な個人主義、民主主義的思想が色濃く反映されており、そのままの形では日本の社会・学校での実施は難しい。「和」を重んじるあまり「対立」を否定的に捉える文化や、感情や意見を表現することに不慣れな日本の子どもたち（大人も）に対するアプローチは自ずと異なったものとなる。しかし、日本の社会で重視される相手の気持ちを推測する姿勢や、話を聞く態度、平和的解決法を模索する思考は対立解決に重要な点で欧米にはないプラス要素である。

学校におけるいじめや暴力などの問題が深刻化する中で、コミュニケーション力や、聞く力、はっきりと意見を言う技術などは、子ども

たちが何よりも優先して学ぶべき内容であると思う。今後、他の団体とも協力しながら日本の状況にあった「対立解決教育プログラム」を開発・推進していきたい。

4. 非営利セクター間の交流

米国の非営利セクターに1年間身をおいて、たくさんの貴重な学びを得ることができた。それは研修というより生活の中で感じることも多かった。人々のNPOに対する考え、生活に身近なNPO、そしてスタッフやボランティアの持つNPOを通して社会を変えたい、という思い。一方で日本の方が優れていると思える部分も多かった。米国のNPOスタッフの多くは有給で、事務所も十分な広さがあり、一人に必ず一台コンピューターが提供されていた。日本の多くのNPOは事務所も狭く、パソコンは足りず、多くのボランティアに支えられている部分も多い。しかし、そのボランティアほど貴重なリソースはないと思う。

無償で日本のNPO活動を支えるボランティアや、幅広い業務をこなす日本のNPOスタッフの働きは、是非米国のNPOにも紹介したいと思う。米国ではこちらから見ると、行政の下請けになっているNPOにもたくさん会った。潤沢な資金は時にその使命を忘れさせるのかもしれない。米国のNPOの良い面も悪い面も見た上で、NPOのスタッフ同士の交流が実現できればよいと思う。米国から一方的に学ぶというより、共同で同じテーマについて考える機会があることで、国を超えた議論や協力ができて、世論に大きな影響を与えることもできると思うからだ。研修先を始め、米国で出会った団体・個人との連携・交流を検討している。

1. 研修の目的と研修
 1. 研修の目的は大きく2つで、国内の教育活動とNPOの組織強化について学ぶことであった。国内の教育活動に関しては、特に「対立解決教育（Conflict Resolution Education）」の内容・その展開方法を学ぶことに焦点を当てた。

私の所属団体（特活）開発教育協会は、日本における開発教育（地球市民教育）の普及・推進を目的に活動しているが、日本の学校教育では主要教科以外の教育活動の意義を認めてもらうのは難しく、総合学習やゆとり教育への批判と共に、開発教育への関心も低下傾向にあった。そこで低学年を対象にした「コミュニケーション力」や「問題解決力」の獲得を目的とする「対立解決教育」がどのように組み立てられ、学校教育にも受け入れられているのか、を学びたかった。さらに、日本では基盤作りが難しい、主要教科以外の教育を扱うNPOの組織運営について学ぶことを目的とした。

研修先に選んだEducators for Social Responsibility Metropolitan Area（以下ESR Metro：社会的責任のための教育者の会）は、1982年、東西冷戦真っ只中の時期に「核兵器拡大の危険について意識を高めるための会議」に集まった教員たちが結束して設立した。この当時の創設者は今でもESR Metroのよき理解者であり、支援者でもある。翌1983年に現在の所長Mr. Tom Roderick（トム・ロドリック）が初の有給のコーディネーターとなった。以来25年間、様々なプログラムを開発・展開している。

ESR Metroの活動の中心は下記の2点である。

- 1) 子どもや大人に、対立解決や、多様性から学ぶ技術を伝えること
- 2) 批判的思考（クリティカル・シンキング）、社会的意識の向上、そしてクラスの中や社会での行動を促すこと

上記の2点を軸に①「対立解決」②「平和な教室環境作り」③「学校のコミュニティ作り」④「社会的意識の向上と行動」に関するプログラムを行っている。

私は研修のなかで、個々のプログラムの内容よりも、「対立解決プ

ログラム」がどのように学校や地域に支持され、継続的に実践されているかを学ぶことに焦点をあてた。教育プログラムは最終的にはその学校や地域の当事者がその内容と意義を理解し、実践していかないと根付かないからだ。ESR Metroには最初から、教室環境や学校づくりといった学校運営に関する包括的なプログラムがあり、その活動が高く評価されていたことは以前から耳にしていたので研修先団体として選択した。

2. 日常の研修について

NY市を中心に年間約90の学校（小学校・中学校・高校）で、2万人の生徒と1,800人の教員を対象にプログラムを展開するESR Metroの事務所には、常時10人の運営スタッフがいて、直接学校でプログラムを行う約20人のスタッフデベロッパー（パートタイム）を通してサービスを提供している。私は、事務所のプログラムルームの隅に机とパソコン、電話を置いてもらった。プログラムルームでは、会議や小さめの研修が行われたりするので、たまに他のスタッフの席に移動して仕事をしなければならないこともあったが、多くの会議や研修には私も参加したので、研修先の活動を把握し、多くのスタッフやボランティアと知り合いになるには最適の場所であった。組織内の会議には希望すれば自由に参加させてもらったので、月2回の事務局会、年6回の理事会、月1回のスタッフデベロッパーの会議には積極的に参加した。スーパーバイザーとの面談は月に2回行うようにしていたが、主に自分から疑問点や課題を提示し、意見や情報をもらうという形であった。スーパーバイザーが所長でもあったので忙しい時期は面談の回数が減ることもあったが、逆にどうしても聞きたいことがある時は、前もって伝えておけば時間を捻出してくれたりした。また、研修前の電車の中や、帰り道などを利用して、面談以外にもできるだけコミュニケーションをとるように心がけた。

事務所での運営面の補助作業や会議のほかに、できるだけスタッフデベロッパーと一緒に学校を訪れた。月1回のスタッフデベロッパーの会



議に参加し、それぞれのスタッフと時間を合わせてNY市内の約30の学校を訪問した。プログラムの組み立て方、実施方法を学ぶとともに、子どもたちや教員の反応を直接見ることができたのは非常に有意義だった。複数回訪れた学校では、生徒達が私の顔と名前を覚えてくれて、歓迎してくれた。一年間で生徒や教師、学校の雰囲気に変化するのを観察できたのは、素晴らしい経験だった。後半、プログラム改善のために直接教師にインタビューができたのも、教師との信頼関係ができていたからであった。各学校で行われる教員研修、メディアエーター研修、親向けのワークショップなども補助員として参加し、さらに、校長とのミーティングを傍聴することもできた。

ESR Metroの主催する教員研修は積極的に手伝ったが、それ以外の団体のプログラムにも関心のあるものはできるだけ足を運んだ。特に、コロンビア大学、ティーチャーズカレッジの集中講座『対立解決と調停の基礎演習』²に参加できたのはとても有意義だった。自分自身が「対立解決」の理論をきちんと勉強したことがなかったので、講座の中で交渉や仲裁を実際に体験し、主要文献も読むことができたのはその後のESR Metroのプログラムを理解するうえでも大いに役に立った。

3. 研修の内容と成果

1) 対立解決教育展開の攻略

できるだけ学校に足を運び、スタッフデベロッパーの働きを観察する中で、そのプログラムを学校に根付かせる多くの工夫を学んだ。学校では子どもや教員がいかにプログラムを評価しているかが、スタッフを受け入れる態度で明らかであり、多くの学校でプログラムへの期待が高いことが分かる。それは、プログラムの顔であるスタッフデベロッパーの姿勢によるものであった。彼／彼女たちは丁寧に校長や教

²Basic Practicum in Conflict Resolution & Mediation, Columbia University, Teachers College

員、両親や他のスタッフとコミュニケーションを図っていた。学校の予算により研修や訪問回数が決まっており、その中でプログラムの理論と手法を伝え、最終的には教師が自らプログラムを実施・継続できるように支援することが彼／彼女らの役割である。したがって学校全



体の雰囲気や問題、誰がキーパーソンか、をすばやく把握し働きかける技は見事であった。また、プログラム開始の前に生徒、教師、そのほかのスタッフに個人的にまたは集団で面接を行い、現状を把握し、問題の所在を明らかにして校長に共有するところは勉強になった。

事務所で月に一度定期的に行われるスタッフデベロッパーの会議はいつも熱気があった。各自担当する学校の様子を細かく報告し、今後の計画を全体で話す。その計画はプログラムを超えて、学校全体を良くするための攻略方法である。学校内に審問委員会を設置するよう具体的な方法を提案したり、やる気のある教員をバックアップすることまでも行う。プログラムだけが素晴らしくてもそれを行う人材と環境を作り、育てないと意味がないことは分かっていたが、プログラム開発とは、プログラムを促進する人材をも開発していくことで、実はその方が何倍も難しいことを強く感じた。

2) 成果の報告

米国では、NPOによって様々な教育プログラムが行なわれていて、主要教科以外は他の専門組織に外注するのが普通なので、より多くの契約をとるためにNPO間でも激しい競争が行われる。そのため、プログラムの成果を出していくことが不可欠である。ESR Metroの「対立解決教育」はその成果を大学の研究所とともに調査・分析している。1994年～1996年にコロンビア大学と共同でNY市内15の小学校の生徒1,100人を対象に行われた調査研究では、「RCCP (Resolving Conflict Creatively Program/対立を創造的に解決するプログラム)」の授業

を受けた子どもたちは、社会的なスキルの向上だけでなく学校の成績も向上する」という結果³が出て、広く脚光を浴びるようになった。現在、NY大学と共同で行っている「The 4Rs (Reading, Writing, Respect & Resolution) プログラム」の3年間の調査も最終段階に入っており、既に他の類似プログラムに比べてより明確な子どもたちの変化が報告されている。ただ、分析には多大なデータが必要となり、忙しい教員に毎回の授業の記録をつけてもらい、それをスタッフデベロッパーが収集するという作業が想像よりも大変で、より簡易な方法を模索しているようだった。

とはいえ、教育プログラムはこのように成果を出していくことが重要であり、大学とNPOとの連携は日本でも可能なのではないか、と思っている。

3) 教育行政へのアドボカシー

米国には国定カリキュラムなどは存在せず、教育行政も州や市ごとに異なる。NY市の教育は2001年にマイケル・ブルームバーグ (Michael Bloomberg) 氏が市長になってから大幅に変わった。2005年より学校自体に予算をつける「エンパワーメント・スクール」の導入が始まった。市長は、地域理事会や管理部門に使われていた予算を大幅に削減し、学校に振り分けることができるとする。またこの制度を受けた学校は3年以内に学校の成績を一定の基準まで到達させることが課せられており、それができないと校長が辞職しなければならない。このことで統一テストが今まで以上に重視されるようになり、教員や生徒にもプレッシャーがかかっている。二転三転する市長の教育政策と、競争に拍車をかける新しい制度に反対する教員も多い。「学校に市場経済のシステムを持ち込むのは間違っている」という声をいたる

³*Building Academic Success on Social and Emotional Learning: What does the research say?* Edited by Joseph E. Zins, Roger P. Weissberg, Margaret C. Wang, and Herbert J. Walberg. Teachers College Press, 2004. pp. 151-169

ところで聞いた。また、自由度が増してやりたいことができる、と考える学校と、どのように予算を使ってよいか分からない学校では子どもへの教育へ大きな差が生まれると考えられている。

そのような情報を収集し、教員の不安を共有しながら、ESR Metroは、今まで培ったNY市内のネットワークを用いて、学校行政に変化をもたらすことに成功した。そのひとつは「社会的感情的学習 (Social Emotional Learning)」の推進である。社会的感情的学習とは、「対立解決教育」をはじめ、「暴力防止」「コミュニケーションスキル」など、教科ではないが子どもの社会的感情的成長に重要な役割を果たす教育活動で、他の教育関係者・NPO・大学などと協力して推進委員会を作りNY州政府に働きかけた結果、「NY州立の全ての小学校・中学校で子どもたちの社会的感情的成長を学校の評価軸として取り入れ、プログラムを推進すること」が含まれた法案「子どもたちの心の健康法案 (The Children's Mental Health Act 2006)」が議会で可決された。統一テストの結果が益々重視されるなかで、「社会的感情的学習の推進」が学校の評価軸に入る意義は大きい。もちろん、「対立解決教育」の推進にも追い風が吹く。このように「対立解決教育」だけでは、学校教育で広く実施するのが難しくても、大きく目指す方向が同じ団体と手を組み、より分かりやすい方法でその導入・推進を政府に働きかけるアドボカシーは日本の教育NPOにも必要であると考え。このようなアドボカシー活動にも随時参加させてもらい、どのように機能しているかを学んだ。

4) 地域での活動

ESR MetroはNY市を中心に25年間活動してきたので、その実績は評価され、地域での信頼度も高い。現在ではESR Metroのプログラムを受けた人が教師になっていたり、研修を受けた教師が校長になっていたりする。そもそも、プログラムのひとつRCCP (対立を創造的に解決するプログラム) はNY市の教育局と共同で開発されたものなので、その結びつきは強く、学校教育に広めるには行政の力が不可欠であることを改めて実感した。現在でもESR Metroの収入の4割はNY市教育局からの資金である。さらに、NY市内の企業からの献金も多い。その中の一つは、JPモルガンチェイス銀行である。湾岸戦争が収束に向かった1991年、ニューヨーク中が勝利のパレードを計画していたころ、JPモルガン銀

行から直接、RCCPに100,000ドルの寄付をしたいという申し出があったそうだ。その理由は「湾岸戦争の終結を記念して、勝利パレードに資金を出すより、NY市の子どもたちに対立解決のスキルを教えることを支援することが長期的な平和作りにつながる」と考えたからのようだ。その後、9.11の直後もワールドトレードセンター地区の学校を対象に「対立解決教育プログラム」を実施するための資金150,000ドルを寄付してもらっている。現在でも継続的にプログラムを支援してもらっているようだ。これは、地元の地道な活動が評価された例である。

5月に行われた「RCCP20周年記念祝賀会」では、「20年前のプログラムが自分の人生を変えた」と証言してくれたレストランの経営者が講演者の1人であった。会場はいろいろな形でプログラムや組織に関係してきた人々の感謝の言葉で溢れており、このような市民の存在を大切に、顔の見える関係を作っていくことが地域で活動する教育NPOの重要な点だと実感した。

5) 組織基盤作り

4回の理事会を傍聴させてもらったが、まず理事の役割がはっきり決まっており、それぞれの得意分野で協力する体制が整っていることに感銘を受けた。理事は弁護士・教師・コンサルタント・会計士などさまざまで皆が「組織運営に全面的に協力する」という姿勢が明らかであった。また、団体側からの「理事のネットワークや知識・経験を活用したい」という意向も明確に共有されており、プログラムの詳細は知らなくても、組織の運営に心を砕く重要なメンバーであることが良く分かった。

ファンドレイジングに関しては前述の「RCCP20周年記念祝賀会」の資金集めチームに加えてもらった。目標を100,000ドルに掲げ、寄付をしてくれそうな人のリストを作成した。過去の寄付者や関係者に7つのランクをつけ色で分けて、「〇〇ドル（150ドル～1,000ドル以上）期待しています」と明記し、招待状とともに送付した。高額の寄

付を期待する人に対しては所長自身が直接電話をした。チケットは一枚50ドルで、購入枚数も記入できるようにする。とにかく多くの人に来てもらうためにウェブサイトや会報でイベント名と日時を紹介した。

結果は目標額には届かなかったが、寄付金やチケットの売り上げなどを合わせると約70,000ドルが集まったという。特に所長が直接電話をしたり、手紙を書いたりしたのが功をなしたようだ。元教員やプログラムにかかわったことのある人が、後に個人的に支援してくれているケースも多いことに気づいた。プログラムのよさをアピールするだけでなく、そこにかかわってきた人もうまく巻き込んで継続的な支援者になってもらう工夫は、日本の団体でも重要だと思った。

また採用はされなかったが、日米共同事業に関するプロジェクトへの助成金申請書を作成し、ファンドレイジング担当のスタッフの協力を得て、米国の財団に申請することができた。申請書の書き方については日本と異なり、常勤スタッフの件費も含めることができたり、希望助成期間も長期的に申請できるのは驚いた。教育の成果は1年では見えてこない。事務局の件費を申請したり、長期的に助成してくれるよう、日本の助成団体に働きかけることも必要だと思った。

6) そのほか

研修先以外の「対立解決教育」や「開発教育」を推進する団体にも足を運び、研修や講座、学会などにも参加した。その報告は随時、事務局会やスタッフデベロッパーの会議で行い、資料は回覧した。スタッフの代わりに、私が外に出て研修先の事業を宣伝することもあった。他団体の研修や講座に参加して出会った教員が招いてくれて学校を訪問したことも何度かあった。特に「開発教育」を推進する社会科教員のネットワークNPO、The American Forum For Global Educationのスタッフと仲良くなり、講座に何度か参加した結果、仲良くなった高校教員に世界史や法律の授業を見学させてもらったり、授業について意見・情報交換をしたり、授業で日本のことを紹介する機会を得られたことは、広くNYの教育事情を知る上でも有意義であった。

研修先では多くのことを学ぶとともに、私自身が役割を果たす場面もあった。ひとつは、スタッフ向けの研修である。スーパーバイザーに「世界のことを学ぶ視点」を既存のプログラムに入れられないか、という提案を行ったことがきっか

けて9月にスタッフ向けに研修を行うことになった。「対立解決教育」はとても重要であるが、一方で、世界と自分たちの生活をつなげる「開発教育」の要素を知ってもらいたかったからだ。スタッフ30名を前に、「世界がもし100人の村だったら⁴」と「私の学び」というアクティビティを実際に行い、世界の多様性、格差、世界の構造、そして異文化とは何か、を参加型のアクティビティを通して体験してもらった。スタッフはNY市の多文化、貧困、格差、開発の問題などを扱うことは多いが、「世界から見たアメリカ」という視点を持つことは少ない。その部分も是非カリキュラムに入れてほしい、というメッセージを込めた。ワークショップは大変な盛り上がりで、さまざまな意見が出た。主な感想としては「実際に貧困状態にいる子どもたちには、世界の格差や貧困をはっきり見せるのは酷なのでは」といった慎重論と、「すでに他のメディアで知っているのだから、話し合うきっかけになる」という推進論に分かれた。参加型学習に慣れているスタッフの反応がとても面白く「どんなワークからも学ぼう」という姿勢が印象的だった。みんなから「プログラムを見直すきっかけになった」と感謝され、私自身もこのワークを通してより積極的に意見を言えるようになったと思う。さらに、会員向けの会報への情報提供もおこなった。一つは日本の教育や活動について、そしてもう一つは1年間で学んだことの報告である。この会報を通して、私の存在や活動を知ってくれる人も多く、ネットワークも広げることができた。

さらに、フェロウシップ後半から、今後



⁴『新・ワークショップ版 世界がもし100人の村だったら』（特活）開発教育協会、2006年

の日本での共同作業の可能性をスーパーバイザーと話し合い、日本の教育事情や課題を共有する機会を得ることができた。

そのほか、毎日のように新しい人に出会い、貴重な情報を得たり、経験をすることができたので、研修中に気づいたこと、学んだことは、忘れないうちに個人のブログに書きとめ、発信するように心がけた ([http:ameblo.jp/enolog77](http://ameblo.jp/enolog77))。このブログにより、国内外の多くの人が研修内容に関心を持って質問やコメントを投げかけてくれたことにより自身の学びも深まり、貴重な記録となった。

私の視点から

1. 個人の寄付者への働きかけ

米国では20歳になるまでにほとんどの人がNPOのサービスを受ける、といわれるほど、NPOは人々の生活に身近な存在である。NPOで運営されている組織は図書館や美術館、博物館、幼稚園、学校、老人ホーム、大学など多岐にわたる。そして、NPOサポートセンターや大学などでのNPO運営に関する無料講座も多く、社会的起業家を育てる機運もある。NPO活動への意識がまだ低く、「自分が社会を変える」という考えもあまり普及していない日本とは単純に比較することはできないが、学ぶことは多かったので、ここではそれを共有したい。

米国の非営利セクターを支援するNPO、ファウンデーション・センター（Foundation Center）の講座「資金調達の基礎」に出席したときに、意外に思った報告書⁴⁾があった。2004年の米国での非営利部門に対する寄付金（計248,520億ドル）のうち75.6%（187,920億ドル）が個人からの寄付金であり、企業は4.8%、遺産が7.9%、財団が11.6%であった。同センターに登録されている

だけでも米国の助成団体は8万を越えていることから、当然多くのNPOが助成団体や企業から資金を得ていると思っていた。講座ではこの報告書を元に、個人を有力な資金提供者と見ることの重要性が説かれた。

1年間の研修と、他のNPO活動を観察しながら、徐々に個人向けの寄付収集に力を入れる理由が理解できた。研修先でもイベントの際に寄付金を募り、年末には年末アピールを個人名宛に、具体的な金額の提示と共に発送した。私自身もいろいろなNPOのセミナーに参加し、情報収集をしていたからか、年末には個人名宛に10のNPOから寄付のお願いが送られてきた。同封された手紙には、「なぜその寄付が必要か」が詳細に述べられており、「いくら払えば何ができるか」という説明も説得力があった。小切手ですぐに支払いができるのも寄付をしやすい一因である。個人の寄付がこれだけ根付いているのは税制控除の制度のせいもあるのだろうが、「寄付をするのは当然」という文化が社会に浸透していることに気づいた。日本でも幅広い個人寄付者の発掘と、定期的にNPO自身が自

⁴⁾情報源 *Giving USA 2005*. Giving USA Foundation, researched and written by the Center on Philanthropy at Indiana University.

分たちの活動をアピールし、説得する地道な努力はもっと必要であると思う。

2. NPOを取り巻く環境

さまざまな分野で非営利組織が活躍する米国では、NPO相手にサービスやビジネスを行う組織も多い。研修先で「RCCP20周年記念祝賀会」を行ったとき、短期的に雇われたスタッフは、NPO専門のコンサルタントであったし、組織の名称変更のプロジェクトもNPOの広報を専門とするコンサルタントを雇って、名称変更のための会議や聞き取り調査、広報ツールの作成などを行った。また、理事会のメンバーを募る際に「理事バンク」というサービスを活用し、双方のニーズが合致した上で理事を紹介してもらったこともあったようだ。研修先の理事の一人は、自身でコンサルタント会社を経営しており、企業向けとNPO向けに相談業務を行っている。もちろんNPO向けの相談業務は企業に比べて安く請け負うが、両方を行うことでバランスも取れて、仕事の幅も広がるということであった。このように、NPOを対象にビジネスが可能になるには、日本ではまだ時間がかかるかもしれないが、営利・非営利の枠を超え、よりよい社会のために何ができるか、を考えるその架け橋として、このようなコンサルタント事業が増えていこうと考える。

また、NPOの使命を活かした運営方

法の開発や効率的な組織運営の支援、人材育成などは、企業経営とは異なった発想と知識・経験が必要となる。社会的起業家の動きも活発になる中、米国のようにNPOに対する支援・サービス事業は今後一層注目されるようになるのでは、と考える。

3. 情報発信

ファウンデーション・センターの50周年記念祝賀会が開催された際、基調講演を行ったニューヨーク地域助成協会のマイケル・シェルツァー（Michael Seltzer）氏はここ数年経済界がNPO界に関心を寄せ始めていることを語り、以前は手にした財産で新しいビジネスを始める富裕層が多かったが、今は既にある助成団体が投資先の一つとして考えられていることを説明していた。講演後、日本の富裕層を動かすためのアドバイスを求めると、多様な「ストーリー」を語っていくことで、新しい助成団体、寄付者が増えるだろうという助言をもらった。たとえば、日本の企業、個人向けに広く、米国や世界の富裕層、企業経営者、個人の社会貢献の事例を発信していくことで、刺激になるのではないかと、という発想である。

それに関連して、ファウンデーション・センターで毎日発信されていたインターネット上でのフィランソロピー・ニュースは、NPO、助成団体、企業や

個人の寄付者などの動きが詳細に分かり、とても参考になった。このようにできるだけ多くの非営利活動に関する情報を具体的に社会に発信することで、NPO活動や寄付活動に対する一般的な関心も高まるのでは、と考える。

4. 助成団体への働きかけ

米国では様々なNPOが多種多様な活動を行っているのを見て、社会のニーズは限りなくあることを感じた。それは行政や企業では把握できない、当事者やその周囲の人々が発する意思表示であり、NPOの活動は社会を反映する鏡であることを実感した。さらにそのような活動を歓迎する助成団体も多いことに感銘を受けた。

米国の助成団体のなかには、その使命のひとつを「新しい分野の開拓者として団体や個人に機会を与えること」としているものもあり、日本では前例がないと採用されにくい申請書でも、新たなニーズの発掘として、支援してもらえる場合も多いことに驚いた。その精神こそが米国のフィランソロピー社会を作っているのだらうし、そのような発想の転換の必要性を日本の助成団体に働きかけていくことはできるのではないかと感じた。



第5 / 6期NPOフェロー 訪問先一覧

●井上 英之

1. 訪問団体

名称	URL
住所	

1	Ashoka	http://www.ashoka.org/
	1700 North Moore Street, Suite 2000, Arlington, VA 22209	
2	Children's Hospital & Medicare Center	http://www.seattlechildrens.org/
	4800 Sand Point Way NE, Seattle, WA 98105	
3	D.C. Central Kitchen	http://www.dccentralkitchen.org/
	425 2nd Street NW Washington, DC 20001	
4	Eco Encore	http://www.ecoencore.org/
	270 S. Hanford Street, Suite 100D, Seattle, WA 98134	
5	Goodwill Industries International Inc.	http://www.goodwill.org/page/guest/about
	15810 Indianola Drive, Rockville, MD 20855	
6	Highline School District	http://www.hsd401.org/
	15675 Ambaum Blvd. S.W. Burien, WA 98166	
7	Housing Works	http://www.housingworks.org/
	57 Willoughby Street, Brooklyn, NY 11201	

8	Japan Society	http://www.japansociety.org/
	333 East 47th Street, New York, NY 10017	
9	NY de Volunteer	http://www.nydevolunteer.org/
	601 West 110th Street, Suite10K5, New York, NY 10025	
10	Polaris Project	http://www.polarisproject.org/polarisproject/
	P.O. Box 77892, Washington, DC 20013	
11	Salesforce.com Foundation	http://www.salesforcefoundation.org/
	The Landmark @ One Market, Suite 300, San Francisco, CA 94105	
12	Skoll Foundation	http://www.skollfoundation.org
	250 University Avenue, Suite 200, Palo Alto, CA 94301	
13	Stanford Graduate School of Business	http://www.gsb.stanford.edu/csi/
	Stanford University, 518 Memorial Way, Stanford, CA 94305	

2. 参加したプログラム・ 学会・シンポジウム等

名称 主催等	開催地 参考URL
-----------	--------------

1	6th Gathering for Social Enterprises	Milwaukee, WI
	Social Enterprise Alliance	http://www.se-alliance.org/
2	Social Venture Partners International Annual Conference	Phoenix, AZ
	Social Venture Partners International	http://www.svpi.org/
3	日米ソーシャル・イノベーション・フォーラム	東京
	CAC—社会起業家研究ネットワーク 東京アメリカンセンター	http://socialimpact.seesaa.net/

●川上 豊幸

1. 訪問団体

名称	URL
住所	

1	Compass Point	http://www.compasspoint.org/
	731 Market Street, Suite 200, San Francisco, CA 94103	
2	Data Center	http://www.datacenter.org/
	1904 Franklin Street, Suite 900, Oakland, CA 94612	
3	Earth Economics	http://www.eartheconomics.org/
	122 S. Jackson Street, Suite 320, Seattle, WA 98104	
4	Earthjustice	http://www.earthjustice.org/
	705 Second Avenue, Suite 203, Seattle, WA 98104	
5	Food First	http://www.foodfirst.org/
	398 60th Street, Oakland, CA 94618	
6	Foundation Center	http://foundationcenter.org/sanfrancisco/
	312 Sutter Street, Suite 606, San Francisco, CA 94108	
7	Global Exchange	http://www.globalexchange.org/
	2017 Mission Street, # 303, San Francisco, CA 94110	
8	Greenpeace USA	http://www.greenpeace.org/usa/
	75 Arkansas Street, San Francisco, CA 94107	
9	Institute for Policy Study	http://www.ips-dc.org/
	1112 16th Street NW, Suite 600, Washington, DC, 20036	
10	Pacific Environment	http://www.pacificenvironment.org/
	311 California Street, Suite 650, San Francisco, CA 94104	
11	Public Media Center	http://www.publicmediacenter.org/
	466 Green Street, San Francisco, CA 94133	

12	Rainforest Action Network	http://www.ran.org/
	221 Pine Street, 5th Floor, San Francisco, CA 94104	
13	World Temperate Rainforest Network	http://www.wtrc.org/
	PO Box 154, Peshastin, WA 98847	

2. 参加したプログラム・ 学会・シンポジウム等

名 称	開催地
主催等	参考URL

1	"The Real Dirt on Farmer John" Film Party Fundraising	San Francisco, CA
	Collective Eye Film Arts Foundation	http://www.collectiveeye.org/ http://www.filmarts.org/
2	Alternative Media	San Francisco, CA
	Film Arts Foundation	http://www.filmarts.org/
3	Association of Professional Fundraiser Lunch on Seminar about Direct Mail	San Francisco, CA
	Association of Fundraising Professionals	http://www.afpnet.org/
4	Compass Point Workshop, Advocacy for Nonprofits	San Francisco, CA
	Compass Point Retirement Planning, Inc.	http://www.cprp.com/
5	Compass Point Workshop, Develop your Fundraising Strategy in a Day	San Francisco, CA
	Compass Point Retirement Planning, Inc.	http://www.cprp.com/
6	Compass Point Workshop, ED 101	San Jose, CA
	Compass Point Retirement Planning, Inc.	http://www.cprp.com/
7	Compass Point Workshop, How Board Members Can become successful	San Francisco, CA
	Compass Point Retirement Planning, Inc.	http://www.cprp.com/

8	Compass Point Workshop, Risk Management	San Francisco, CA
	Compass Point Retirement Planning, Inc.	http://www.cprp.com/
9	Fundraising Party	San Francisco, CA
	Just Act: Youth Action For Global Justice	http://www.justact.org/
10	Green Festival	San Francisco, CA
	Global Exchange, Co-op America	http://greenfestivals.org/
11	NPO Boot Camp, Oct 2004, by Craigslist Foundation	San Francisco, CA
	Craigslist Foundation	http://craigslistfoundation.org/
12	Public Event on Documentary film: "The Take"	San Francisco, CA
	Film Arts Foundation	http://www.filmarts.org/home.php
13	Public Event on UN Millennium Declaration +5	New York, NY
	Institute for Policy Studies	http://www.ips-dc.org/
14	Seminar on Basics skills	San Francisco, CA
	Foundation Center	http://foundationcenter.org/
15	Seminar on Database	Oakland, CA
	Association of Fundraising Professionals	http://www.afpnet.org/
16	Seminar on Effective Grant management	San Francisco, CA
	Foundation Center	http://foundationcenter.org/
17	Seminar on Fundraising	San Francisco, CA
	Foundation Center	http://foundationcenter.org/
18	Seminar on Writing Proposal	San Francisco, CA
	Foundation Center	http://foundationcenter.org/
19	U.S. Green Building Council	Washington, D.C.
	U.S. Green Building Council	http://www.usgbc.org/

20	World Social Forum	Port Alegre, Brazil
	Brazilian Organizing Committee-WSF 2005	http://www.forumsocialmundial.org.br/

● 谷 裕子

1. 訪問団体

名 称	URL
住 所	

1	Attitudinal Healing Connection of Oakland, the	http://www.ahc-oakland.org/
	3278 West Street, Oakland, CA 94608	
2	Every Women's Center	http://www.umass.edu/ewc/
	Wilder Hall, 221 Stockbridge Road, Amherst, MA 01003	
3	Hawaii Center for Attitudinal Healing	http://attitudinalhealinghawaii.org/
	78-6731 Waiolu Road, Kailua-Kona, HI 96740	
4	International Center for Attitudinal Healing, the (Center for Attitudinal Healing, the)	http://www.attitudinalhealing.org/
	33 Buchanan Drive, Sausalito, CA 94965	
5	Hawai'i State Judiciary	http://www.courts.state.hi.us/
	Kauaikeaouli Hale, 1111 Alakea Street, 6th Floor, Honolulu, HI 96813	
6	Larkin Street Youth Services	http://www.larkinstreetyouth.org/
	1138 Sutter Street, San Francisco, CA 94109	
7	My Sister's House	http://www.my-sisters-house.org/
	3053 Freeport Boulevard, No. 120, Sacramento, CA 95818	
8	ROCA, Inc.	http://www.rocainc.org/
	101 Park Street, Chelsea, MA 02150	
9	Sex Abuse Treatment Center	
	55 Merchant Street, 22nd Floor, Honolulu, HI 96813	
10	Sharper Future	http://www.sharperfuture.com/
	19230 Sonoma Highway, Suite 200, Sonoma, CA 95476	

11	UC Davis medical center	http://www.ucdmc.ucdavis.edu/
	2315 Stockton Boulevard, Sacramento, CA 95817	
12	Women's center, University Hawaii at Hilo	http://www.uhh.hawaii.edu/studentaffairs/womenscenter.php
	University of Hawaii at Hilo, 200 W. Kawili Street, Hilo, HI 96720	
13	Women's center, University Hawaii at Manoa	http://www.hawaii.edu/womenscenter/
	2600 Campus Road, QLCSS #211, Honolulu, HI 96822	

2. 参加したプログラム・学会・シンポジウム等

名 称	開催地
主催等	参考URL

1	"Till Domestic Violence Do Us Part"	San Leandro, CA
	Deaf Hope	http://www.deaf-hope.org/
2	100 Families in Oakland	Oakland, CA
	Center for Art and Public Life	http://center.cca.edu/
3	A Day of Remembrance	Oakland, CA
	Attitudinal Healing Connection of Oakland, the	http://www.ahc-oakland.org/
4	Academy training for Oakland Police Department	Oakland, CA
	Oakland Police Department	http://www.oaklandpolice.com/
5	Attitudinal Healing adult program facilitator's training	Kaneohe, HI
	Hawai'i Center for Attitudinal Healing	http://attitudinalhealinghawaii.org/
6	Attitudinal Healing Support Group	Oakland, CA
	Attitudinal Healing Connection of Oakland, the	http://www.ahc-oakland.org/
7	BAWAR Advocate Training	Oakland, CA
	Bay Area Women Against Rape	

8	Center for Attitudinal Healing 30th anniversary	San Rafael, CA
	International Center for Attitudinal Healing, the	http://www.attitudinalhealing.org/
9	Enhancing Parenting and Caregiver Empathy through Somatic Resonance	San Leandro, CA
	Child Abuse Training and Technical Assistance Center	http://www.cattacenter.org/
10	From victim to perpetrator: Breaking the cycle in abused children	San Leandro, CA
	Child Abuse Training and Technical Assistance Center	http://www.cattacenter.org/
11	Gateway: Intro to Attitudinal Healing	Sausalito, CA
	International Center for Attitudinal Healing, the	http://www.attitudinalhealing.org/
12	Gateway : Peer Support 1, & 2	Sausalito, CA
	International Center for Attitudinal Healing, the	http://www.attitudinalhealing.org/
13	Mindful drumming	Oakland, CA
	Attitudinal Healiing, Connection of Oakland, the	http://www.ahc-oakland.org/
14	National Denim Day	Oakland, CA
	Bay Area Women Against Rape	
15	Nonviolent Communication Practice Group Hilo	Hilo, HI
	Nonviolent Communication of Hilo	
16	NPO Boot camp	San Francisco, CA
	Craigslist Foundation	http://craigslistfoundation.org/
17	NVC Bayarea fundraising luncheon	San Francisco, CA
	Bay Area Nonviolent Communication	http://www.baynvc.org/

18	Parent Child Interactive Therapy	Colusa, CA
	Future Families, Inc.	http://www.futurefamilies.org/
19	Racial Healing	Oakland, CA
	Attitudinal Healing Connection of Oakland, the	http://www.ahc-oakland.org/
20	self-defense training	Fremont, CA
	Impact	http://www.impactbayarea.org/
21	Sexual Assault Advocate/Counselor Training	Cheyenne, WY
	Office for Victims of Crime Training and Technical Assistance Center	https://www.ovcttac.org/index.cfm
22	Sexual Assault Forensic Examiner Training	Sacramento, CA
	Mount Nittany Medical Center	http://www.mountnittany.org/
23	Sisters Breaking the Silence	Oakland, CA
	Alameda County Family Justice Center	http://www.acfjc.org/
24	Third National Sexual Assault Response Team Training Conference	San Francisco, CA
	Sexual Assault Resource Service	http://www.sane-sart.com/
25	Vagina Monologue	San Francisco, CA
	Filipina Women's Network	http://www.ffwn.org/
26	Victim Offender Reconciliation Group	Solano, CA
	Episcopal Diocese of California	http://episcopalbayarea.org/
27	Victim Offender Reconciliation Group Annual symposium	Solano, CA
	Episcopal Diocese of California	http://episcopalbayarea.org/
28	Victim Witness Rally	Oakland, CA
	Alameda County	http://www.acgov.org/

29	Working with Drug-abusing families	Vallejo, CA
	Child Abuse Training and Technical Assistance Center	http://www.cattacenter.org/
30	Young Women's Health Conference	Oakland, CA
	Young Women's Health Conference	http://www.ywhconline.org/

●岩附 由香

1. 訪問団体

	名称	URL
	住所	
1	Academy for Educational Development	http://www.aed.org/
	1825 Connecticut Avenue, NW, Washington, DC 20009	
2	American Institute for Research	http://www.air.org/
	1000 Thomas Jefferson Street, NW, Washington, DC 20007	
3	Asia Foundation, The	http://www.asiafoundation.org/
	1779 Massachusetts Avenue, NW, Suite 815, Washington, DC 20036	
4	Canyon Snow	http://www.canyonsnow.com
	201 Los Gatos-Saratoga Road, # 252, Los Gatos, CA 95030	
5	Child Labor Coalition	http://www.stopchildlabor.org/
	c/o National Consumers League, 1701 K Street, NW, # 1200, Washington, DC 20006	
6	Clark University	http://www.clarku.edu/
	950 Main Street, Worcester, MA 01610	
7	Equal Exchange	http://www.equalexchange.com/
	50 United Drive, West Bridgewater, MA 02379	
8	Free the Slaves	http://www.freetheslaves.net/
	1012 14th Street, NW, Suite 600, Washington, DC 20005	
9	Global Exchange	http://www.globalexchange.org/
	2017 Mission Street, # 303, San Francisco, CA 94110	
10	Human Rights Watch	http://www.hrw.org/
	350 Fifth Avenue, 34th Floor, New York, NY 10118	
11	InterAction	http://www.interaction.org/
	1400 16th Street, NW, Suite 210, Washington, DC 20036	

12	International Center for Child Labor and Education	http://www.iccle.org/
	1925 K Street, NW, Suite 300, Washington, DC 20006	
13	International Initiative to End Child Labor	http://www.endchildlabor.org/
	1016 South Wayne Street, Suite 702, Arlington, Virginia 22204	
14	International Labor Rights Fund	http://www.laborrights.org/
	2001 S Street, NW, # 420, Washington, DC 20009	
15	International Labour Organization (ILO)	http://www.ilo.org/
	1828 L Street, NW, Suite 600 Washington, DC 20036	
16	International Rescue Committee	http://www.theirc.org/
	122 East 42nd Street, New York, NY 10168	
17	Mr. Pharris Harvey (Former Executive Director of the International Labor Rights Fund)	
	San Francisco, CA	
18	National Consumers League	http://www.nclnet.org/
	1701 K Street, NW, Suite 1200, Washington, DC 20006	
19	National Labor Committee, The	http://www.nlcnet.org/
	540 West 48th Street, 3rd Floor, New York, NY 10036	
20	Rugmark Foundation	http://www.rugmark.org/
	c/o RugMark USA, 2001 S Street, NW, Suite 430, Washington, DC 20009	
21	Senator Tom Harkin's Office	http://harkin.senate.gov/
	731 Hart Senate Office Building, Washington, DC 20510	
22	Social Accountability International	http://www.sa-intl.org/
	220 East 23rd Street, Suite 605, New York, NY 10010	
23	Social Venture Partners International	http://www.svpinternational.org/
	1601 Second Avenue, Suite 615, Seattle, WA 98101	

24	Solidarity Center, AFL-CIO	http://www.solidaritycenter.org/
	1925 K Street, NW, Suite 300, Washington, DC 20006	
25	Starbucks	http://www.starbucks.com/
	2401 Utah Avenue South, Seattle, WA 98134	
26	Sweatshop Watch	http://www.sweatshopwatch.org/
	1250 So. Los Angeles Street, Suite 212, Los Angeles CA 90015	
27	U.S. Department of Labor	http://www.dol.gov/
	Frances Perkins Building, 200 Constitution Avenue, NW, Washington, DC 20210	
28	UNITE HERE !	http://www.unitehere.org/
	275 7th Avenue, New York, NY 10001	
29	Winrock International	http://www.winrock.org/
	2101 Riverfront Drive, Little Rock, Arkansas 72202	
30	World Learning for International Development	http://www.worldlearning.org/
	1015 15th Street, NW, Suite 750, Washington, DC 20005	

2. 参加したプログラム・ 学会・シンポジウム等

名 称	開催地
主催等	参考URL

1	Child Labor Coalition meetings	Washington, D.C.
	Child Labor Coalition	http://www.stopchildlabor.org/
2	Fundraising Workshop for Fundraising Training	Washington, D.C.
	Grassroots Institute	http://www.grassrootsinstitute.org/
3	Human Security Photo Exhibition & Reception at UN	New York, NY
	United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs	http://ochaonline.un.org/

4	InterAction Forum 2006	Washington, D.C.
	InterAction	http://www.interaction.org/
5	Roundtable on child labor organized	Washington, D.C.
	World Bank/ILO	http://www.ilo.org
6	Seminar Children at risk	Washington, D.C.
	Society for International Development	http://www.sidint.org/
7	Seminar; "How to approach Foundation for the first time"	Washington, D.C.
	Foundation Center	http://foundationcenter.org/washington/
8	Symposium "Linking Theory and Practice to Eliminate the Worst Forms of Child Labor"	Washington, D.C.
	U.S. Department of Labor	http://www.dol.gov/ilab/
9	Training on Proposal Budgeting	New York, NY
	Foundation Center	http://foundationcenter.org/newyork/
10	World Cocoa Foundation Conference	Washington, D.C.
	World Cocoa Foundation	http://www.worldcocoafoundation.org/

●黒田 かをり

1. 訪問団体

		名 称	URL
		住 所	
1	Japan Society	http://www.japansociety.org/	
	333 East 47th Street, New York, NY 10017		

2. 参加したプログラム・
学会・シンポジウム等

		名 称	開催地
		主催等	参考URL
1	「企業、開発、NGO」会議	Washington, D.C.	
	世界銀行研究所	http://www.worldbank.org/	
2	SAI監査コース	Washington, D.C.	
	Social Accountability International	http://www.sa-intl.org/	
3	USAID GDA研修	Washington, D.C.	
	United States Agency for International Development	http://www.usaid.gov/	
4	国連改革パブリックフォーラム第3回	Tokyo	
	外務省	http://www.mofa.go.jp/mofaj/	
5	日米イノベーターズ会議	New York, NY/San Francisco, CA	
	Japan Society	http://innovators.japansociety.org/	
6	フォーラム 2006	Washington, D.C.	
	インターアクション	http://www.interaction.org/	

●中村 絵乃

1. 訪問団体

名称	URL
住所	

1	After-School Corporation, the	http://www.tascorp.org/about
	925 Ninth Avenue, New York, NY 10019	
2	American Forum for Global Education, the	http://www.gloaled.org/
	120 Wall Street, Suite 2600, New York, NY 10005	
3	Hate Free Zone Washington	www.hatefreezone.org
	1227 S. Weller Street, Suite A, Seattle, WA 98144	
4	Human Rights Watch	http://www.hrw.org/
	350 Fifth Avenue, 34th Floor, New York, NY 10118	
5	International Center for Cooperation and Conflict Resolution	http://www.tc.edu/icccr/
	232 Horace Mann Building, 525 West 120th Street, New York, NY 10027	
6	Japan Society	http://www.japansociety.org/
	333 East 47th Street, New York, NY 10017	
7	Japan-America Society of the State of Washington	www.us-japan.org/jassw
	2200 Alaskan Way, Suite 400, Seattle, WA 98121	
8	Mono Lake Committee	www.monolake.org
	Corner of Highway 395 & 3rd Street, P.O. Box 29, Lee Vining, CA 93541	
9	National Peace Corps Association	http://www.rpcv.org/
	1900 L Street, NW, Suite 205, Washington, DC 20036	
10	New Visions for Public School	http://www.newvisions.org/
	320 W. 13th Street, New York, NY 10014	
11	Peace Boat US	http://www.peaceboat-us.org/
	c/o The Hague Appeal for Peace, 777 UN Plaza, Room 3E, New York, NY 10017	

12	Peace Education Center	http://www.tc.columbia.edu/PeaceEd/
	Columbia University, Room 278 Grace Dodge Hall, 525 West 120th Street, New York, NY 10027	
13	Positive Future Network	http://www.futurenet.org/
	284 Madrona Way, NE, Suite 116, Bainbridge Island, WA 98110	
14	Project Renewal tides Center	http://projectrenewal-tidescenter.org/
	40 Exchange Place, Suite 1111, New York, NY 10005	
15	Red Hook Community Justice Center	
	Center for Court Innovation, 520 8th Avenue, 18th floor, New York, NY 10018	
16	United Nations Internaitonal School, the	http://www.unis.org/
	24-50 FDR Drive, New York, NY 10010	
17	United States-Japan Foundation	http://www.us-jf.org/
	145 East 32nd Street, New York, NY 10016	
18	Women's International League for Peace and Freedom	http://www.wilpf.org/
	339 Lafayette Street, New York, NY 10012	
19	World Affairs Council	www.world-affairs.org
	2200 Alaskan Way, Suite 450, Seattle, WA 98121	

2. 参加したプログラム・学会・シンポジウム等

名 称	開催地
主催等	参考URL

1	ACR Annual Conference	Philadelphia, PA
	Association for Conflict Resolution	http://www.acrnet.org/
2	Bias Awareness Workshop	New York, NY
	Creative Response to Conflict	http://www.crc-ny.org/

3	CASEL Training	Brooklyn, NY
	Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning, the	http://www.casel.org/
4	Basic Practicum in Conflict Resolution	New York, NY
	Columbia University, Teachers College	http://www.tc.edu/
5	Foundation Center 50th Anniversary	New York, NY
	Foundation Center	http://foundationcenter.org/
6	From Afghanistan to Zimbabwe: Creative Response to Conflict	New York, NY
	Columbia University, School for International and Public Affairs	http://www.sipa.columbia.edu/
7	Global education training	New York, NY
	American Forum for Global Education, the	http://www.globaled.org/
8	Grantseeking Basics	New York, NY
	Foundation Center	http://foundationcenter.org/
9	InterAction Forum 2006	Washington, D.C.
	InterAction	http://www.interaction.org/
10	NYC Grassroots Media Conference	New York, NY
	NYC Grassroots Media Coalition	http://nycgrassrootsmedia.org/
11	Peace and Social Justice Conference	New York, NY
	Peace and Social Justice Studies Association, the	http://peacejusticestudies.org/
12	Project Renewal workshop	New York, NY
	Project Renewal-Tides Center	http://projectrenewal-tidescenter.org/
13	Social Enterprise	New York, NY
	Baruch College	http://www.baruch.cuny.edu/

14	Social Studies at a Core	New York, NY
	New York City Department of Education	http://schools.nyc.gov/
15	Sustainability Education Workshop	New York, NY
	Cloud Institute for Sustainability Education, the	http://www.sustainabilityed.org/
16	Teaching Social Studies in Art	New York, NY
	Guggenheim Museum	http://www.guggenheim.org/
17	Think Outside the Bomb Youth Conference	New York, NY
	Nuclear Age Peace Foundation	http://www.wagingpeace.org/
18	Work That Reconnects	Santa Cruz, CA
	Joanna Macy Net	http://www.joannamacy.net/

〈資料2〉

これまでのNPOフェロー一覧

名前	2007年3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 課長補佐 （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	京都光華女子大学人間学部（京都） 教授
	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	フィリピンの孤児を支える会 (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 (大阪) 客員教授
	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
	草の根団体役員の日から見た日米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) 主宰 LLP 再生塾YAR (大阪) パートナー
	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	マンチェスター大学国際開発政策マネジメント研究所 (イギリス) 客員研究員 (JICA海外長期研修員)
	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	
	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	
	Npove 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) 理事長
	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) 理事
	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ス（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）

1	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
	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	
2	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
	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	榎 ひさ恵	特定非営利活動法人ニンジン（東京） 常務理事・事務局長 とちぎボランティアNPOセンター（栃木） 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)／2003.10.01～2004.03.31	

●第5期（2004年度）

1	井上 英之	慶応義塾大学総合政策学部（神奈川） 専任講師 特定非営利活動法人ETIC. ソーシャルベンチャーセンター （東京） プロデューサー
	ベンチャーフィランソपी（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	

	川上 豊幸	特定非営利活動法人AMネット（大阪） 理事
2	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	
	谷 裕子	Attitudinal Healing Osaka（大阪） 代表
3	コミュニティで作る支援一性暴力被害者サポート	
	Bay Area Women Against Rape (Oakland, California) 2005. 03. 29～2006. 03. 24	

● 第6期（2005年度）

	岩附 由香	特定非営利活動法人ACE（東京） 理事・代表
1	児童労働分野のNGOのアドボカシーとプログラム、資金調達とネットワーク活動	
	Winrock International (Arlington, Virginia) 2006. 03. 29～2006. 12. 28	
	黒田 かをり	CSOネットワーク（東京） 共同事業責任者
2	途上国の地域社会の問題解決に向けたステークホルダー間のパートナーシップ	
	Social Accountability International (New York City) 2006. 02. 27～2006. 10. 26	
	中村 絵乃	特定非営利活動法人開発教育協会（東京） 事務局次長
3	NPOの組織強化／国内の教育活動	
	Educators for Social Responsibility Metropolitan Area (New York City) 2006. 01. 20～2007. 01. 19	

●第7期（2006年度） 現在研修中

1	鮎川 葉子	エイズを伝えるネットワーク（TENCAI）（東京） 代表
	ネットワーク型非営利組織が、専門機関の連携を実現させるために必要な条件と課題整理を、米国の事例より学ぶ	
	Men's Resorce Center for Change (Amherst, MA) 2007.03.22～2007.09.21	
2	石川 えり	特定非営利活動法人難民支援協会（東京） 専門調査員
	難民支援NGOにおけるプロジェクト・マネジメント	
	International Rescue Committee (New York City) 2007.01.21～2007.05.20	
3	土井 香苗	ヒューマンライツ・ナウ（東京）
	弁護士を中心とする人権NPOの資金基盤、人材基盤及びアドボカシー手法	
	Human Rights Watch (New York City) 2006.09.01～2007.06.30	
4	成田 容子	特定非営利活動法人NPO推進青森会議（青森） 事務局スタッフ
	アメリカのNPOにおける人権教育プログラム—特にLGBTQコミュニティにおいて—効果が期待できるプログラムを企画、運営するための手法	
	Amnesty International USA (New York City) 2006.10.01～2007.01.31	

日米センターNPOフェローシップ フェロー研修報告書

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、公募第3/4期の4冊が刊行されています。無料で配布いたしますので、下記までお申し込みください。

国際交流基金日米センター市民交流課

〒107-6021 東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル20階

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〉



〈第3/第4期〉

日米センターNPOフェローシップ

—第5/6期フェロー研修報告書—

2007年3月発行

編集・発行 国際交流基金日米センター

〒107-6021 東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル20階

電話：03-5562-3543/FAX：03-5562-3504

©2007 The Japan Foundation. Printed in Japan

*本書をお読みになつてのご意見・ご感想を、上記市民交流課にお寄せください。