

**CGP**  
The Japan Foundation  
Center for Global Partnership

# 日米センター NPOフェローシップ

【第8期フェロー研修報告書】



国際交流基金日米センター

**CGP**  
The Japan Foundation  
Center for Global Partnership

# 日米センター NPOフェローシップ

【第8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。

グローバリゼーションの進行に伴い、日米をはじめとする各国において、政府のみならず市民社会が地球環境など幾多の問題の解決に向けて果たす役割は益々重要になって来ています。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であるばかりでなく、特に、特定非営利活動促進法が1998年に施行されてから、日本社会にとって欠くことのできない存在となって来ました。

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、市民社会の活動につき豊富な経験を有する米国において、米国のNPO活動に中長期間従事しながら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、日本における非営利組織の運営に役立つ知識と経験をを得る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1998年以来実施して来ました。

2007年度の第8期NPOフェロー3名の派遣によりこのプログラムは終了しましたが、本報告では、この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。

2008年9月

国際交流基金日米センター  
所長 沼田 貞昭

# 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。2008年現在、フェロー数は計37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

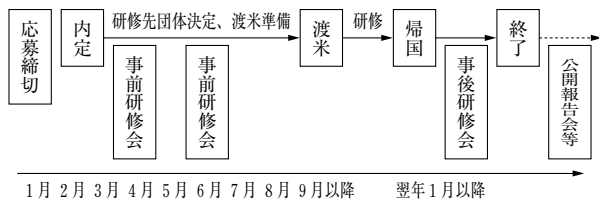
### 研修期間

4ヶ月～12ヶ月

### 支給

往復航空運賃、滞在費

### スケジュール



※ 第8期の募集要項に基づくものです。  
現在は募集しておりません。

# 目次

---

はじめに	2
日米センターNPOフェローシップの概要	3

---

## 1. 鈴木 歩

---

ファンドレイジングを実践するための組織運営のあり方を米国の非営利セクターに学ぶ

## 2. 棚田 雄一

---

緊急援助における米国のNPOオペレーション上のスタンダードや安全管理の実務的理解

## 3. 藤原 航

---

自立的なNPOセクターの環境整備に関して



鈴木 歩	14
「私の視点から」 棚田 雄一	26
藤原 航	40

---

〈付録〉 資料1. 第8期NPOフェロー訪問先一覧	44
資料2. これまでのNPOフェロー一覧 (パイロット期～第8期)	54

※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と必ずしも一致するものではありません。

## 第8期フェローの研修地



① 鈴木 歩

シーズ=市民活動を支える制度をつくる会事務局次長  
研修先団体：United Way of Central Indiana  
(Indianapolis)



② 棚田雄一

セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン事業部長  
研修先団体：Save the Children USA  
(Washington D.C.)



③ 藤原 航

市民社会研究所研究員  
研修先団体：Common Ground Community  
(New York)

\*本報告書中の各フェローの所属・肩書は、フェロー採用時のものです。(現在のものは〈付録〉資料2を参照)

# 1. 鈴木 歩

シューズII市民活動を支える制度をつくる会 事務局次長

## 研修テーマ

ファンドレイジングを実践するための組織運営のあり方を米国の非営利セクターに学ぶ

## 研修実施期間

2007年8月15日から2008年5月14日まで

## 研修概要

- (1) ユナイテッド・ウェイ・オブ・セントラル・インディアナ (United Way of Central Indiana, 以下UWCI) でのファンドレイズ実施を通じて、「寄付者教育」のあり方や組織内の連携システムや情報共有システム、また寄付者への満足度の向上や寄付金額のアップに向けた取り組みなどファンドレイズを行う組織運営を総合的に学ぶ
- (2) UWCIの支援対象NPOの1つであるジュリアン・センターでのファンドレイズ実施を通じて、寄付者とのコミュニケーション、よりよいファンドレイズのためのアプローチを学ぶ
- (3) 日本のNPOの現状や市民社会の発展の状況についてアメリカのNPO関係者らに伝え、意見交換を行い、相互の問題意識の共有、ネットワーク形成を図る

### 研修先

United Way of Central Indiana

●住所：3901 N. Meridian Street, Indianapolis, IN 46208

●URL：www.uwci.org

●組織の使命：福祉サービスの現在のニーズへの支援と将来的なニーズ解消に向けた取り組み、そして小学校就学前の児童に対する教育の充実

●活動内容：セントラル・インディアナにおける重点課題である福祉サービスに対するニーズへの対応と小学校就学前の児童に対する教育を充実するため、地域から寄付を募り、その課題解決のため、地元の100以上のNPOへの資金提供およびプロジェクトへの資金提供を行う

●年間予算額：US \$ 43,400,000

●収入源：寄付金、助成金

●組織の構成：理事87名、スタッフ100名

●スーパーバイザー：Toyin Martin, Resource Development

## フ ァンドレイズの理論の実践

「ファンドレイズ」とは、「資金」を「集める」ことである。どんなNPOでも活動の資金は必要である。それをどう獲得するのか。

日本では3万を超えるNPOのうちの約60%のNPOは、年間予算規模が1千万以下で、有給専従職員が1.6人である。NPOへの期待が高まる中で、このままではNPOは期待される以上の役割を果たすことが困難である。

今後のNPOの発展のために、NPOは基盤強化に努める時期にある。特にNPO活動の安定的基盤となる会費・寄付金をしっかり集めていくことは重要である。

シーズ・市民活動を支える制度をつくる会では、設立以来、独自に全国のNPOの会員・寄付者集めの成功例を学ぶ学習会を開催してきた。さらに2006年2月と9月には、インディアナ大学フィランソロピーセンターのバーリングゲーム博士（全米ファンドレイザー協会のメンバー）や同大学ファンドレイジングスクールの教官ワグナー博士を招き、米国のファンドレイジング・ノウハウをテーマにした講演会を実施した。その中で、「寄付者はNPOが育てていくもの」という考え方や手法が紹介された。

今回の、9か月のフェローシップでは、実際にアメリカのNPOはどう日々の活動をファンドレイズにつなげているのか、自身がファンドレイズに関わったり、NPO団体を訪問したり、またイベントなどへの参加をすることで、ファンドレイズの理論の実践について学ぶことに焦点をあてた。その結果、「寄付者教育」のあり方や組織内の連携システムや情報共有システム、また寄付者への満足度の向上や寄付金額のアップに向けた取り組みなど、米国NPOの組織運営全般に関連して、総合的に研修を行うことができた。

今後は、この研修の成果を活かし、NPOの資金調達を進めるためのプロジェクトを進めると同時に、米国のNPOとのネットワーク、ファンドレイザー機関との連携を進めていきたい。

これからにどう活かすか

研修を終えて



## 思いやりあるフージャー都市

インディアナナポリス市は、五大湖の1つのミシガン湖の南、インディアナ州のほぼ中央に位置するインディアナ州の州都で、全米12番目の人口を抱える。2006年、アメリカン・フットボールのスーパーボウルで、地元インディアナポリス・コルツが優勝したことや、カーレースのインディ500で有名な都市である。

インディアナ州の愛称は、Hoosier（フージャー）。どうしてこんな愛称になったのか諸説あるが、家を訪ねてきた人に「Who is here?」と聞いたのがなまって、フージャーになったという説が有名なようである。

中西部のアメリカ人はとってフレンダーリーだ。助け合いが自然に根付いたフージャーの都市で米国のフィランソロピーを学ぶことができたのはとてもよい経験となった。

### ◇寄付集めはお願い（ASK）すること

研修受け入れ団体のユナイテッド・ウェイ・オブ・セントラル・インディアナ（United Way of Central Indiana、以下UWCI）は1918年に設立された全米屈指の募金調達仲介団体。全米に1,300ほどあるユナイテッド・ウェイのうちで、クリーブランドに続き2番目に古い歴史を持つ。福祉サービスの現在のニーズへの支援と将来的なニーズ解消に向けた取り組み、そして小学校就学前の児童に対する教育の充実の2つをミッションに掲げている。これらの目的を達成するために、募金を集め、セントラル・インディアナ地域で活動する100以上のNPOが提供する300以上のプログラムに向けて資金を提供している。

9月から11月中旬までの約3ヶ月間は、ユナイテッド・ウェイの募金キャンペーン期間である。2007年度のキャンペーン目標は3,900万ドル（約46億8千万円）だ。

2007年8月中旬から研修を開始した私は、冒頭からこのキャンペー

ンに参加した。キャンペーン期間中、インディアナポリス地域の地元企業からキャンペーン協力のために「出向」してきた役員たちと一緒に、約700社を8人で担当し、企業回りをを行った。これほど多くの企業回りを実現させたのは、この地域で生活しているからこそ、そして、この地域を愛しているからこそ、という強い気持ち。それが出向役員たちを突き動かしていた。

The Biggest thing is to ask！ 一番大切なのは、お願いすることだ。

キャンペーン期間中、何人ものスタッフから同じ言葉を聞いた。

3,900万ドル集めている団体のスタッフは皆、この言葉を肝に銘じている。

実は、ファンドレイザーたちは、「お願いするのは気が引けることだ」と感じている。けれど、現実問題、頼まなければ寄付は集まらない。

「お願いをしなければ、寄付はもらえない。」そのことをいつも口にするので、実は勇気を出してお願いしているのである。

寄付をしてもらうことは、腕をつかんで捻じ曲げようとするのではなく、銃を頭につきつけるのでもない。決して強制ではなく、選択肢として「寄付」を依頼している。

◇ファンドレイズは巻き込んで、楽しんで

ファンドレイズは、ファン・ドレイズ。ファンをつくって、巻き込みながら、ファン（楽しみ）ながらするものである。

UWCIが2007年度のキャンペーンにて、「3,900万ドルを集める」という大きな目標に向けて一丸となって寄付の依頼をしてきたのは、先に紹介したとおりだが、その成功の裏には、キャンペーン共同代表の奮闘、企業のユナイテッド・ウェイ担当者たちの活躍、ユナイテッド・ウェイのスタッフの努力がある。そして何より、関わっている人たち全員がファンドレイズを楽しんでいることが大きい。

ユナイテッド・ウェイの募金キャンペーンの成功には、企業のユナイテッド・ウェイ担当者たちの活躍が不可欠だ。ユナイテッド・ウェイのスタッフたちは、この担当者たちと密に連絡をとりながら、キャンペーンを進める。企業側の担当

者は、従業員からの寄付協力を仰ぐため、さまざまな工夫を凝らす。

定例ミーティング、ブレックファスト・ミーティング、ランチ・ミーティングなどで時間をとり、寄付がどう地域に貢献しているのかを説明する。「ユナイテッド・ウェイに助けられた」経験を持つ人たちに、体験談を直に話してもらう機会を設けることもある。また、ハロウィンに合わせてスペシャル・イベントを行



ハロウィンかぼちゃで募金を喚起

い、一緒にユナイテッド・ウェイのミッションを「かぼちゃ」に表現し、チームでその表現力を競いあったりもする。

サイレント・オークションでは、従業員やその周りの関係者からの寄付により集められたオークションの品を希望者が落札し、その落札された金額が寄付される。品物の脇にその説明と市場価格が表示され、落札希望者は、希望落札価格を記載していく。通常のオークションのように落札価格を口頭で示さず、用紙への記載により行うことから、「サイレント」（静かな）オークションとよばれる。オークションの品は、インディアナポリスが地元のプロバスケットボールチーム、ペイサーズの選手のサイン入りTシャツ、ヨガの無料体験チケットとアロマセラピーのキャンドルなどの癒し系セット、レストランの食事券、スーパーのギフト券、映画のチケット、ペットのトリミングチケットなど様々だ。

寄付協力者になれば、毎週金曜日はジーパンで出勤できるようにする「ジーンズ・フライデー」制度を設けるところもある。

私は、企業側の担当者と一緒にミーティングをセットし、また、寄付者のみが特別に参加できる「おりがみセミナー」を提供し、寄付協力を仰いだ。

このように、ただ寄付をお願いして協力を仰ぐという一方的なものではなく、従業員を巻き込んで、一緒に楽しみながら寄付金額を集めていくというファンドレイズを実践している。どうしてこれがファンドレイズにつながるのか、体験してみてもはじめて分かる工夫の数々だ。

企業のユナイテッド・ウェイ担当者たちは、ファンドレイズのアイデアを練ることにいつもわくわくしながら取り組んでいる。彼らはエネルギーに満ち溢れて、笑顔がはじけている。寄付集めのエネルギーの源泉だ。

「ファン」を増やして、「ファン（楽しみ）」ながら、ファンドレイズしている。

#### ◇スペシャル・イベントはフォローアップのためにある

ファンドレイズのためにスペシャル・イベントを行うことがよくある。オークション、パーティー、ファッションショー、などその工夫はさまざまだ。

しかし、ファンドレイズの上質な団体のスペシャル・イベントの活用の仕方は、フォローアップにある。つまり、イベントの後に会話をするためのきっかけを提供していると言ってもいいかもしれない。



UWCIスタッフとイベント会場にて

シアトルのユナイテッド・ウェイ・オブ・キング・カウンティでは、大口寄付者のみを対象としたイベントなどが多く開催されるが、それに参加した人には必ず、担当するドナー・マネージャーが連絡をとり、イベントの感想や意見を聞く。直接の会話を持つことでドナーの関心事をよりよく理解し、どんなコンタクトを求めているのか、どんなコミュニケーション方法が適切なのか、よりよい関係構築のために活かしている。

セント・メリー・チャイルド・センターの事務局長コニー・シャーマンさんは、年に1,000回ものランチ・ミーティングを行い、そこで関心を寄せてくれる層と直接コンタクトを取って、支援者になってもらえるようにアプローチしてい

る。ランチ・ミーティングには、団体に関心のある10人から多くても20人ぐらいのグループが参加し、そこで、食事を交えながら、団体の活動内容や受益者の成功事例などを話す。ランチ・ミーティングの後、まだ記憶の新しい翌日か2日後までに、彼女は参加者に電話をかけて、ミーティングの感想を聞き、支援の可能性を聞き出す。

イベントによるファンドレイズは、フォローアップがあってこそ成り立つ。

#### ◇ハウスリストは社会の鏡

インディアナ州インディアナポリス市でのUWCIおよび、インディアナポリス市内のNPOの訪問、ワシントンDCのNPOの訪問などを通じ、意外な発見をすることができた。

それは、団体のデータベースをどう作って、活用するのか。「名簿の一元化」、それが団体の規模を問わない共通の悩みだったことだ。

セント・メリー・チャイルド・センターは、インディアナ州インディアナポリス市で、貧困、虐待、暴力、親との離別などを経験した3歳から5歳までの子供に対して半日のデイケアプログラムを展開し、小学校入学時までの幼少期における教育を45年以上にわたって行っているNPOである。事務局長のコニーさんによると、ここでは名簿を長い間エクセルで管理していたが、6年前にファンドレイズ専用のデータベースを導入して、名簿の一元化を図ることができたそうだ。

アメリカン・レッド・クロスは全米に700のオフィスを持つ。本部はワシントンDCで、ホワイトハウスから歩いて20分ほどの場所にある。ここでは、支部ごとにデータベースを作成していて、その名簿の一元化が課題とのことだ。「レッド・クロスは支部ごとに独立会計を取っているが、寄付者の立場からすればどこのレッド・クロスに寄付をしようともレッド・クロスに寄付をしたという意識である。どこに

寄付をしても同じように感謝がされ、たとえ引越しても同じようにレッド・クロスに寄付をしてもらえることが大事である。」と、ビジネス・システム・マネージャーのアンさんは言う。これが次のステップとして大切なのだそうだ。

インディアナポリスのダウントウンから北に車で30分ほどにあるFFA (Future Farmers of America) は、1928年設立の農業の教育を通じて若者の育成を図る団体で、これまでに800万人が卒業している。個人寄付担当のロブさんは、1年半前からこの団体で働いている。寄付者を募るにあたり、これまでにFFAのプログラムを利用した経験のある卒業生にアプローチをしたいのだが、実はその卒業生名簿はなく、今から情報を集めていくとのことだった。

このような課題を抱えながらも、これらの団体はとても上手にファンドレイズをしている。セント・メリー・チャイルド・センターは、年間規模が180万ドル。年間2,000ドル以上の寄付をする強力なサポーターが200人いる。アメリカン・レッドクロスは、年間の募金規模が7億500万ドル。FFAは、55万ドルである。彼らは、さらなるファンドレイズ向上のためにデータベースの改良や、利用充実の努力を続けている。

UWCIでデータベースを担当しているジョンさんは、「ハウスリストは社会の鏡だ」と話す。「団体のデータベースは、その団体が取り組む課題に関心を寄せる人たちを集めたもの。ハウスリストは、どんな性別、年齢、職業、地域、関心の人か、その団体と関係があるのかを的確に示す。だから、これは社会を映し出す鏡なんだ」、と。

なるほど。その通りだと思う。団体の取り組む課題を映し出すデータベースこそ団体にとって、また社会問題の解決のために必要なものだ。

## 私の視点から

### ■NPOの競争相手とは？

「NPOがファンドレイズをする上での競争相手は誰か。」

アメリカで多くのファンドレイザーと会った際、同じ質問をした。

答えは、「家族」「宗教」「学校」「病気」である。

人が一般的にお金の使い方を考えた場合、まず「家族」のことを考える。家族の幸せ、将来の生活の安定は誰にとっても大切である。次に大切なのは、「宗教」である。自分の属する教会などに寄付をする。3番目は、自分が卒業した母校である「学校」だ。思い出のある母校の設備整備や後輩たちへの育成に寄付する。母校の伝統や名声は卒業生の誇りである。そして4番目は、家族や自分の「病気」だ。家族や自分を悩ませた病気の治療技術の改良やお世話になった病院関係機関など、寄付の優先順位がつくということである。

寄付先として「NPO」はそのあとにならないとリストに挙がってこない。また、驚いたことに、競争相手として「同業のNPO」という答えはほとんどない。

### ■NPOのファンドレイズの工夫

「家族」「宗教」「学校」「病気」と言った強豪を相手に、NPOはどんなファンドレイズの工夫をしているのだろうか。

「AFP(Association of Fundraising Professionals)」というファンドレイザーのネットワーク団体のワシントン本部でCEOを務めるクリスさんは、年間20団体ほどに寄付をしている自身の寄付経験も踏まえたうえで、「いかに自分の団体を寄付先のリストにいれてもらうかが大切だ。」と話す。

また、「ユナイテッド・ウェイ・オブ・セントラル・インディアナ」の遺贈寄付担当者のアンさんは、「遺贈寄付というのは人生最後の寄付。それだけの思いを馳せられるところにしか人は寄付をしない。NPOが常に寄付先のリストの一つであり続けるために、アピールを続ける必要がある。」と話す。

NPOはアピールして記憶にとどめ続けてもらうことが大切だ。

### ■寄付先の候補であり続けるために

アルコール・ドラッグからの回復、ケアを統括的に行うNPOの「Fair Bank」

のジェイソンさんと話していた時、彼は面白い話をしてくれた。

「マクドナルドという有名なハンバーガー店は、『マクドナルド』といえ、誰もが、どんな店でどんなサービスを受けられる団体か分かるはずなのに、『客は分かって当然』という態度をしたことはない。常にコマーシャルを流して、客の記憶をリフレッシュしている。私のNPOの名前を言ったとき、何をしている団体か誰にも分かってもらえるためには、常に我々の仕事内容を支援者、関係者に伝えていく必要がある。マクドナルドがあんなに努力をするのだから、我々ももっと努力が必要だ。」

誰に対してでも「分かって当然」という対応をせず、常に自分たちの活動をPRすることが、ジェイソンさんの心がけだ。

ワシントンDCのアメリカン・レッド・クロスのファンドレイザー、アンさんも、同じようなことを話していた。「『レッド・クロス』といえば、緊急災害時に海外で救援活動をすると思われている。ところが、平時や国内でどんな活動をしているのか知っている人は少ない。緊急災害がなくても、日ごろから役立つ活動をしているのに、その周知がない。」彼女も団体PRの必要性を常に感じていた。

NPOは、「何をして、何に役立っているのか。」を常に発信し続けることが大切だ。

#### ■競合の中での寄付依頼

アメリカでは遺贈寄付（ブランド・ギビング）の専任ファンドレイザーを置いているNPOもある。NPOのファンドレイズはさぞかし恵まれた環境の中での仕事かと思いきや、それは違った。

お金の使い道を考えた時、「家族」「宗教」「学校」「病气」はまず大切なもの。それが満たされた上で、NPOへの寄付の選択肢がひらける。なるほど、もっともだ。

これはアメリカ人に限った傾向ではないだろう。

NPOが寄付先の一つとして常に気にとめてもらえるよう、アメリカのファンドレイザーたちの心がけを参考に、日本でも努力を続けていきたい。



# 2. 棚田雄一

セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン 事業部長

## 研修テーマ

緊急援助における米国のNPOオペレーション上のスタンダードや安全管理の実務的理解

## 研修実施期間

2007年9月1日から2008年2月29日まで

## 研修概要

アメリカのNGOから緊急援助システムを学ぶ。

- 安全管理
- 緊急援助要員の養成
- 緊急対応計画の策定プロセス
- その他緊急援助のファンドレイジング、人事など緊急援助にかかわる一般

### 研修先

Save the Children USA

●住所：2000 L Street NW, Suite 500, Washington, DC 20036

●URL：<http://www.savethechildren.org/>

●組織の使命：セーブ・ザ・チルドレンは米国および世界で困難な状況にある子どもたちに真に効果が持続する変化をもたらす。セーブ・ザ・チルドレンは子どもたちの生存を子どもたちの健康、教育、経済的機会を改善することによってサポートする。急激な危機においては生命を救うための緊急の支援を行い、戦争や紛争、自然災害の影響から子どもたちが回復することをサポートする。

●活動内容：世界70カ国以上に事務所を持ち、子どもの権利を実現するために緊急援助・開発援助を行っている。セーブ・ザ・チルドレンUSAは世界110カ国以上で活動する国際セーブ・ザ・チルドレン連盟の28のメンバー団体の一つである。

●年間予算額：US\$371,027,000（2007年度）

●収入源：31%を米国政府からのグラントなど、60%を寄付やスポンサーシップ収入などの民間収入、残りをその他収入でまかなう。

●組織の構成：理事35名、職員約6,000名（全世界のスタッフ総数）

●スーパーバイザー：Ms. Sonia Kush, Emergency

セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン (Save the Children Japan、以下SCJ) に勤務している利点は、セーブ・ザ・チルドレン USA (Save the Children USA、以下SCUS) やセーブ・ザ・チルドレンUKなどの歴史的にも長く、スケール・体力的にも大きく異なる団体と、共同事業などを通して彼らの仕事の進め方を比較的に関内者に近い位置で学ぶことが出来る点だ。

SCJのスタッフがSCUSで研修するというのは組織内研修のように考えられたかもしれない。しかし実際は、セーブ・ザ・チルドレンは資金的にも人事的にもそれぞれの組織が独立していて、SCJスタッフの研修のためにスタッフの滞在費など諸経費を出してはくれない。今回私をフェローに選考して頂き本当にありがたいと思っている

私はこの研修で学んだことを、単にSCJに還元するだけではなく、それ以上すなわち日本のNPOセクターの基盤強化に、如何にフィードバックし貢献できるかということを考えている。

私は日本人であり、やはり日本の組織そして日本人が、国際協力の場や緊急援助の分野でアクティブにどんどん活躍して欲しいと強く思っている。SCJで他国のセーブ・ザ・チルドレンとの緊急援助の共同オペレーションをスキームとして開発し、日本人を少しでも多く送り込んできたのはその思いを実現するためであった。私は今までの経歴でいろいろな援助のアクターを経験させてもらった。JICAのスタッフから始まり、外務省出向や、ユニセフ勤務を経て日本のNGO2ヶ所で勤務した。この経歴の広さは活動の幅を与えてくれた。霞ヶ関の役所での仕事から、ストリートチルドレンとマンホールで教育の重要性を話しあったり、アフガニスタンの軍閥と直接交渉したりしたこともある。その中で常に意識してきたのは日本人としての意識だ。

日本が世界に何を貢献できるのか。アメリカでのフェローシップを終えたばかりの私にしていささか逆説的ではあるが、それは欧米のNGOのやり方を単にフォローするだけではないはずだ。「アメリカのNGOに学び、それに日本の優れたところを取り入れ改良する」と言った、経済で世界を席卷した日本流のやり方が、このまだ未成熟なNPOのセクターでも成功を収める手段となりうるのではないかと思う。

今後私はSCJという組織とは別にフリーランスの国際協力のコンサルタントとして活動していくことを考えている。学んだことをワークショップのような形でフィードバックできればと考えている。

これからにどう活かすか  
 研修を終えて

1. はじめに  
私の派遣前の所属先はセーブ・ザ・チルドレン・ジャパン (Save the Children Japan、以下SCJ) というNGOで、1919年にイギリスで始まったセーブ・ザ・チルドレンの活動に賛同した団体が各国でセーブ・ザ・チルドレンを設立するなか、日本で1986年に設立された組織である。

セーブ・ザ・チルドレンには本部組織というもの存在せず、「連盟事務局」という中央集権的権限を持たない事務所が、現在27カ国に広がるセーブ・ザ・チルドレンのメンバーのコーディネーションを行っている。比較的緩やかな連盟組織を形成しているのがセーブ・ザ・チルドレンの特徴である。

セーブ・ザ・チルドレンUSA (以下、SCUS) は発祥地のセーブ・ザ・チルドレンUKを資金量で追い抜き、支援額で27メンバー中最大の組織だ。世界の70カ国以上にカントリーオフィスを置いており、緊急援助でもセーブ・ザ・チルドレンの中でリード・メンバーとなることが多い。

今回のフェローシップではこのセーブ・ザ・チルドレンの中で最大のメンバーから緊急援助のシステムを学ぶというものだった。

## 2. 研修内容：SCUSから学ぶ緊急援助システム

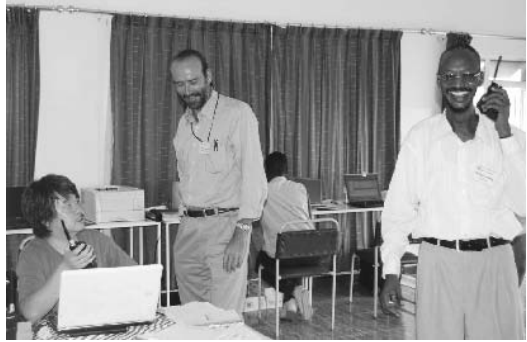
まずは緊急援助の全体像把握、そして個別の研修テーマであるセキュリティ、プリアパドネス・プランニングなどを学んだ。

また、その間2度のトレーニング (緊急援助要員養成、セキュリティ・マネジメント) に参加。および毎年1度緊急援助セクションのスタッフが一堂に会して行う会議に参加した。

### (1) REDIチーム・トレーニング (緊急援助要員養成)

SCUSは世界で70カ国以上にカントリー・オフィスを有している。近年増加する緊急援助に効果的に対応するためREDIチーム (Responding Emergency Disaster Internationally, 緊急援助要員チー

ム) という、平時はそれぞれのカントリー・オフィスで働いているスタッフだが有事の際には召集され、緊急援助の被災地となった国へただちに派遣・対応できるようなスタッフを配置している。「REDIチーム・トレーニング」は、このス



スタッフ拘束時を想定した研修

タッフをあらかじめ養成するための5日間のトレーニングである。

トレーニングでは、まず、SPHEEREプロジェクト（人道援助と災害援助に関する最低基準）や赤十字の行動規範など緊急援助で遵守すべきスタンダードについての講義が午前中に行われた。午後は仮想国に集まったREDIチームが刻一刻と変化する状況の中それぞれに役割を編成し、緊急援助を実施していくシミュレーションを行った。これは本番さながらの緊張感をもって行われ、深夜までシミュレーションが続いた。

緊急援助チーム編成は大体以下の通りである。

チーム・リーダー：

開発などで経験があり、かつ緊急援助に関わった経験のあるスタッフがポジションにつく。以下それぞれの役割をもったグループが組織される。チーム・リーダーとグループ・リーダーはシニア・マネジメント・チームとして意思決定を行う。

プログラム・グループ：

教育、保健、子どもの保護、生計支援などの専門性を持つスタッフで構成。

アドミン・グループ：

会計、ロジスティックス、人事、セキュリティなどの専門性を持つスタッフで構成。

コミュニケーション・グループ：

広報の専門性を持つスタッフで構成。

今回のトレーニングは総勢30人弱の参加者なので大所帯になったが、通常は緊急援助時の最初の部分は5—6人ということが多いようである。

◇日本の緊急援助との違い（少なくとも私の知る範囲との比較）

日本ではもっぱらコストをかけられないために、最初は2名程度で現地に行くことが多い。この2名で上記の役割をすべて分割する。最初のフォーカスはプロポーザル作成や早期のオペレーションの立ち上げのための事務所立ち上げなどの運営管理業務が主であり、日本の場合、セキュリティについてのシステム作りは考慮されない。

しかし、今回の研修では、セキュリティと人事がごく初期のオペレーションから重視されており、物資配給のスタッフが現場で武器を持った被災民に拘束されるというセキュリティ・シミュレーションがあったり、早期からスタッフの個々人の役割を定義するなど人事面でも通常業務のシステムを構築したりしていた。

それらをサポートするマニュアル類が充実していたことも特筆すべき点だ。私の経験上では日本のNGOではこのようなマニュアルはなく、派遣された人間の個人的経験や力量に依存する体制である。

## (2) セキュリティ・マネジメント研修

このフェローシップに参加する前にちょうどアフガニスタンで韓国のキリスト教系NGOの支援者のバスがハイジャックされ、人質が2名殺害されるという事件が発生した。その結果、日本の外務省はアフガニスタンで活動するNGOに対し、日本人が同国に駐在するプロジェクトに対しては資金を提供しないという形で規制を行った。当時は外務省の過剰反応であるとの批判もあったが、アフガニスタンに駐在していた私は確かに現状の日本のNGOがどれだけセキュリティにしっかりと対応しているかということを考えると、残念ではあったが当時の状況ではいたしかたない部分があるのではと思った。

そのようにセキュリティに対しての大きな懸念があるなか、アメリ

かのNGOがセキュリティでどのように対応しているのか見てみたかった。

研修先のSCUSではフルタイムのセキュリティ・ディレクターおよびシニア・セキュリティ・オフィサーおよび海外の地域を拠点とするセキュリティ・オフィサーが2名（パキスタンとヨルダン・ベース）で4名の専属スタッフを抱えている。地域のセキュリティ・オフィサー2名は退役軍人だが本部のシニア・セキュリティ・スタッフはミリタリー・バックグラウンドを持たない。セキュリティ・スタッフは各国のセキュリティ・プランの作成支援および承認、カンントリー・オフィスを定期的に回りセキュリティ体制のチェックおよびスタッフへのトレーニングを行っている。

SCUSではすべてのカンントリー・オフィスにセキュリティ・プランの策定を義務付けている。これらは脅威の分析から始まり、潜在的な脅威にどう対応するのか、緊急時の退避計画などをあらかじめプランしておくものだ。そして、これは策定がゴールではなく、随時少なくとも毎年改定しなくてはならない。セキュリティ・プランはどのカンントリー・オフィスもまた緊急援助の国であっても初期に策定しなくてはならない重要なプランである。通常はセキュリティ・プランの作成はカンントリー・オフィスが行い、セキュリティ・オフィサーが承認するのだが、セキュリティ・セクションが独自にカンントリー・リスクを評価し、オペレーションの継続可否を検討する場合もある。

セキュリティ対策はこれに留まらない。今回の研修先ではコントロール・リスク・グループ社（以下、CRG社）という、退役軍人などで組織するセキュリティ専門会社と契約を結び、セキュリティ保全のサービスを受けている。

具体的には、3つの契約からなり、その一つは世界中で現在出張旅行中のスタッフの現在位置、旅行日程の追跡と、出張先で事件があった場合のアシスタンスサービスの提供である。2番目がCRG社が作成する各国セキュリティ情報提供サービスへのアクセスと必要に応じたセキュリティ問題への相談、3番目は、何か問題があった際のCRG社のアドバイスサービスである。これはたとえばセキュリティに関する事件（誘拐や事故など）が発生した場合に、CRG社にアドバイスを求めることができるというものだ。契約内容によってはCRG社では、

誘拐など重要案件発生の場合、直ちに現地にアドバイザーを派遣して支援にあたるサービスも提供するとのことだ。

◇日本のNGOのセキュリティ・マネジメントとの対比（私の知りうる範囲で）

日本のNGOでセキュリティ・オフィサーを持っているNGOを私は個人的には知らない。セキュリティといえば緊急連絡網を整備することぐらいで、それも緊急事態が起こったときに現場の役に立つという視点で整えられているとはいえない現状だ。フィールドにおいては運営管理オフィサーがセキュリティも担当しており、セキュリティ・ミーティングなどに出席している。

セキュリティについてはセキュリティの外部研修などに出たスタッフはいるかもしれないが、個人の知識にとどまっている。日本人の駐在員が実質セキュリティ担当となっているがセキュリティに対しての知識経験はバラバラでかつ業務上プライオリティが高くない。システムとしてのセキュリティ対策は存在していない。

今回研修中に日々の業務として関わったものとして、セキュリティ・オペレーショナル・プロシージャ (Security Operational Procedure : SOP) の作成があった。これは非常に有益なもので、例えばカージャックに会った際、または交通事故にあった際の対処法についてのある種のマニュアルの作成である。

私自身、アフガン駐在時に銀行の帰り道にニセ警官に車両を停車させられ銃を突きつけられた経験がある。今思えば、その時私たちの取った行動はSOPでアドバイスされるとおりの行動を取っていたのだが、当時はそのような知識はなかった。もしSOPが危険地に赴くNGOスタッフが読むべき必須の文献になっていれば、ある程度の事故事件に遭遇しても被害を最小にできる可能性はある。

### 3. その他関わった業務：緊急援助オペレーション・センターの立ち上げ

SCUSは世界70カ国以上にコントリー・オフィスを有しており、緊急援助が必要な状況になった場合、24時間体制で取り組む必要がある。それまで、個人個人にバラバラに情報が入っていたのを、オペレーション・センターを立ち上げたことで一元的に管理することとなった。



SCUSの緊急援助部スタッフと

### 4. ファンドレイジング：バングラデシュ・サイクロンの例

プライベート・ファンドレイジングの約10%がEメールの呼びかけで集まっていた。その額22万ドル。日本の団体なら一件の緊急援助の総予算額に匹敵するほどである。

ウェブベースのファンドレイジングのスタッフともミーティングを持ったが、何も特別なことをしているわけではなかった。団体のWEBに常にEメール・アドレスを登録するコーナーを用意しており、そこに登録してくれたアドレスに、緊急援助の際はまず募金の呼びかけをするのだ。「メディアにカバーされるような緊急援助は時間との勝負、最初にコンタクトしてきた団体に寄付をするケースが多いのでとにかくスピードが重要」という。

#### ◇日本のNGOとの対比（私の知りうる範囲で）

日本のNGOの場合は、緊急援助の記事をWEBに出す程度というのが一般的で、レスポンスで潜在的寄付者（ドナー）にEメールで積極的に働きかけまではしていない。

SCUSで印象的だったのは、バングラデシュのサイクロンの際に緊急援助のミーティングルームに、緊急援助、広報、ファンドレイジング、アドボカシー、会計の担当者が集まり現地との電話会議を、事態が落ち着くまで週2回ベースで行っていたことだ。緊急援助を事業部だけの仕事ではなく、全体で取り組むというところにタイムリーなファンドレイジングを行うベースがあると思われる。



## 5. 緊急援助準備プラン

自然災害などは毎年のように繰り返し起きることが多い。そのような各国で想定される緊急援助をあらかじめ特定し、それに対する対応計画を事前に策定しておくことにより、事態に即応でき、より効果的な支援を実施できる。災害が起こってから対応するというよりも、より積極的に対応できる体制を構築する方向にシフトしてきている。

多くの国々にカントリー・オフィスを持つ大手NGOだから出来る部分もあると思うが、日本は地震などの災害が想定されており、このプランニングは非常に重要であると考えられる。国際協力NGOにとって国内の災害に対応すべきかすべきでないかは各団体方針が別れるところであるが、このようなプランニングを通じて団体のポジションを明確に出来る部分もあるのではないかと思われる。



## 私の視点から

### ■大統領選とNGO

フェローシップの研修期間はまたアメリカが大統領選を迎える2008年ということもあり、ニュース番組は大統領選の行方を軸に報道していた。

私の滞在地であるワシントンDCは民主党支持者の多い地域であるが、私が会ったあるNGO関係者も「次回の選挙ではクリントンでもオバマでもどちらでもいいから、とにかく民主党政権になることを祈っているわ」と神様に祈るようなジェスチャーをしていた。

こちらではNGOも大統領選に関わっている。というかNGO自体が政治に深く関わっているのが印象的だった。大統領選はNGOにとって政策実現を働きかける絶好の機会の様である。

大統領候補者にはそれぞれキャンペーン・スタッフがいて、外交や国際協力などの分野で候補者の政策作りを支えている。それらのキャンペーン・スタッフと密な関係を持っているNGOスタッフも多い。キャンペーン・スタッフは候補者が当選した場合、次期政府に仕事を得る可能性が高く、またNGOスタッフの中にも政権交代が実現した場合、国務省や援助庁 (USAID) に仕事を得る可能性

があるのだ。

援助庁のトップの人事にNGO自体が意見を表明することもある。次期政権が確定すると、援助庁長官には「このようなプロフィールの人物が望ましい」という意見を表明し、人物名こそ出さないが、そのプロフィールの条件をひとつひとつ満たしていくとある特定の人物になるよう、援助政策にも関わっていく。

NGOは、援助庁人事だけでなく地域的な特使の人事にもそのような形で提言を行う。

話は少し逸れるが、アメリカの在外大使は出張などでワシントンに来る際にはNGO関係者とミーティングを持つなど日常的にコンタクトを持つ場合が多いようだ。大使が当該国での政策や、特に問題がある地域の場合に、NGOを「ご意見番」として活用しているようなのだ。これは日本とはかなり事情が異なる印象がある。この違いは何故なのだろうか？

ひとつには、アメリカではケネディ大統領時代に創設された平和部隊 (Peace Corps) の経験者で大使になっている人が相当数いることが関係しているようである。そのような人々は草の根の立場からアメリカの支援に関わる経験が若い

時期にあり、NGOとの距離感もかなり近いものがあるようである。

大統領選の末、政権交代により、在野にあった人たちが援助庁や国務省の様々なレベルの責任者につくことによって大きく政策が変わることも多い。政権交代は政府と反政府という立場が固定化しないことにもなる。

あるNGO関係者は、「私たちは政府が予算を策定するときや、特定の政策を実現するため国際援助庁や国務省のスタッフのために資料を用意したりしているのよ」と話す。NGOがある援助政策を実行したい場合、政府にただ意見を投げるだけではなく、それを実現するために様々に汗をかくということだ。

政府との関係において、日本のNGOとアメリカのNGOには違いがある。どちらも政府との関わりは深い。しかし、関わり方が異なる。

日本のNGOは政府をNGO支援策の実施機関と見ている場合が多く、外交の観点から意見を言うことがまだ限定されているという印象がある。政府との対話では、如何に政府のNGO支援策が立ち遅れているかということに焦点があたることが多いように感じる。政府主導の構造から抜け出せない現状では、政府とNGOは対等の関係にはなりえない。このようなポジションはNGOを単に一業

界団体に留めてしまうものだと思う。

NGOがより真価を出していくには、日本のNGOとしてある特定の地域にどう関わるべきか態度を表明し、それを実現するために政府に意見を投げるだけではなく、それを実現するために働きかけるような存在になるべきだと思う。

# 3. 藤原航

市民社会研究所  
研究員

## 研修テーマ

### 自立的なNPOセクターの環境整備に関して

## 研修実施期間

2007年10月1日から2008年6月30日まで

## 研修概要

民間非営利セクターが社会基盤の一部になり、行政、ビジネスセクターとの連携を通じ、その独自性を保ちながら社会問題を解決している米国の民間非営利団体において、その事業立案、外部との関係構築を中心にそのマネジメントに関して学ぶ。

具体的には、下記三点を主として行った。

- ・提供するサービスの品質管理部門・新規事業開発での実務
- ・研修団体内外関係者へのインタビュー
- ・関連するイベント、学会、施設訪問

## 研修先

Common Ground Community (CGC)

●住所：505 Eighth Avenue, 15<sup>th</sup> floor, New York, NY 10018

●URL：<http://www.commonground.org>

●組織の使命：“To End Homelessness”。革新的な住宅とコミュニティ提供プログラムにより、ホームレス問題を解決する。

●活動内容：ホームレス・低所得者向けソーシャルサービス付き住宅の供給、ソーシャルサービスの提供、調査・研究・コンサルティング事業

●年間予算額：US \$ 14,500,000 (2006年度)

●収入源：連邦・州・市政府助成金および契約、個人・企業寄付、財団助成金、事業収入他

●組織の構成：理事13名、スタッフ300名

●スーパーバイザー：Carrie Z. Bloss, Director of Support Services, Housing Operations

この研修を通して、社会問題解決に向けた政策がNPOにより実施され、その結果がさらに高い効果を生むべく次の政策に反映される事により、徐々にしかし着実に一つの社会問題が解決の途に向かう状況を目の当たりにし、社会におけるNPOセクターの必要性を再認識した。

研修先であったコモン・グラウンド・コミュニティ (Common Ground Community、以下CGC) の様な、「強いリーダーシップ、高い能力と意識を持った個々のスタッフが、イノベティブな解決手段を開発し、実践してゆく組織」が日本のNPOセクターでも育つよう、今回の研修で得た知見を、それを必要とする人々に伝えられて幸いだと思っている。

一方、今回の研修では、個々のNPO組織の事業立案、人事、資金調達などのマネジメント力強化の必要性とともに、NPOが政策の立案や提言、実施など、一連のプロセスの中でその存在の必要性、役割が明確になっている状況に身を置く事により、セクターの区分と言うより、むしろ、個々の社会問題解決に向けた社会の仕組みづくりの必要性を強く感じた。

アメリカ、特にニューヨーク市におけるホームレス問題はおよそ150年の歴史を持つが、根本的な問題解決に向け動き出したのはこの2、30年である。

150年前からNPOやチャリティー組織と行政が連携して問題に対応してきた経緯はあるが、その関係は問題に対する対処療法的な助成金・補助金、委託などの契約行為や、お互いの方針に対して批評を繰り返すといったものだった。そして、これらの歴史の上に、現在のコモン・グラウンド・コミュニティなどのNPO団体の活躍は成り立ってきた。

1980年代に入り双子の赤字解消に向けた政府の税制改革や、それまで住宅政策と社会福祉政策・医療政策など他分野の寄せ集めだったホームレス政策の一元化により、NPOと行政間に新たな連携が生まれた。NPO向けの小規模な委託などの単発的な関係が、徐々に大規模で長期的な関係に変わり、行政にとってはホームレス問題の解決の糸口の発見、歳出の削減の目処が立ち、また、NPOにとっても、規模の拡大に伴った、より革新的な事業展開が可能になった。

全米の中でも様々な意味で特殊なニューヨーク市で且つ、ホームレス問題に限られた事例ではあるが、一つの大規模な社会問題の解決手法として、今後も日米のNPOマネジメント・ホームレス問題に関連した研究を続けてゆき、NPOセクターの発展に何らかの寄与ができたらと考えている。

これからにどう活かすか  
 研修を終えて

## 研修の目的と経緯

“NPO”と言う単語が日々新聞・テレビなどのメディアで日常的に取り上げられる様になり、言葉としては一般認知が高まってきたNPOではあるが、社会に対する実績や信頼、内部のマネジメントなど、未だ社会の基盤になっているとは言い難い状況であると、私は認識している。

今回の私の研修の目的は、NPOが社会基盤となっている米国において、先駆的な事業などを通じ社会問題解決に向け成果を残している団体の事業運営に関わる事により、

1. 社会的な評価を含めた成果を出しているNPO団体の事業立案を中心としたマネジメント全般
2. 他セクターをはじめとした外部環境との連携や関係構築に関して
3. NPOセクター全般の社会における役割に関して

学ぶということだった。

そして、上記三点を学ぶため、私はニューヨーク・マンハッタンを中心にホームレス問題解決をミッションに据えるコモン・グラウンド・コミュニティ（Common Ground Community、以下CGC）にて研修を行うこととした。

そもそもホームレス問題に直接関与したことがない私がこのCGCに関心を持ったのは、「外部コンサルタントを雇う必要はない」とCGCの設立者であるロザンヌ・ハガティが言った言葉を、私の恩師から聞いた10年ほど前に遡る。

私のNPOでの経験から、日本ではNPOが外部コンサルタントを雇うほどの余裕はなく、また雇う必要がある水準の団体もまだ多い段階ではないとは感じているが、一方、日本よりもNPOが社会に対して影響力を持っている米国では、NPO間又は、民間企業との競争が存在することによって、外部コンサルタントを雇う事は一般的なことになっており、むしろ大手NPOになれば必要な選択であると認識して

いた。既にこの話を聞いた当時、CGCはホームレス人口の縮小や自立支援に向けた先進的なプログラム開発で成果を上げるとともに、社会的にも高い評価を受けていただけに、ロザンヌの言葉に強い関心を抱いた。

この話を聞いて以後、NPOを取り巻く環境が日本よりも進んでいると言われ、NPO間や民間企業との競争が存在しているアメリカのNPOセクターに関心を持ち、さらに、その競争の中で成果を上げ、外部のコンサルタントに依存しないCGCのマネジメント手法に、NPOに携わっている者として関心を持つようになった。

コモン・グラント・コミュニティ (CGC) とは

CGCは、ニューヨーク市のマンハッタン、ミッドタウンと呼ばれる、劇場街であるブロードウエイやタイムズスクエアを含むエリアを拠点に、ブルックリン・クイーンズ区を始め、ニューヨーク近郊から、全米、オーストラリアをはじめとした海外のホームレス問題解決を目指した民間非営利団体である。発足は1990年で、ニューヨークや他のエリアにあるホームレス問題を扱う団体に比べ比較的新しい団体であるが、全米最大規模のホームレス自立支援サービス付き住宅の運営をはじめ、世界の先進的社会的事業家の証であるアショカ財団フェロー等に選ばれている創設者のロザンヌ・ハガティの存在、組織から生み出されるイノベーションな問題解決手法により、この分野を牽引している存在である。

事業は、“ホームレス問題を終わらせる” というミッションの下、以下の3本の柱から構成される、

1. マンハッタンを中心に居住するホームレス・低所得者に対する様々なケアサービスを付加したサポーターハウスと呼ばれる住宅の提供
2. 街中にあるホームレスに対する住宅の紹介やケアサービスの提供
3. 調査・研究やCGCの持つノウハウの提供

を行っている。

CGCは、財務、人事、IT、法務、イノベーション、ファンドレイズ、住宅、スキャターサイト（一般住宅の空室利用）、住宅開発の9つの部署と8つの住宅



施設から構成されており（2007年10月当時）、私が所属したのは住宅部門の入居者向けサポートサービス分野であった。

部署の主な仕事は、既存の8カ所のホームレス・低所得者向け住宅のサービスの品質管理、受託プログラムのコンプライアンス（法令遵守）監督、顧客管理（賃料管理、満足度等）、他部署・他団体と連携した調査・事業運営、4カ所の新たな住宅建設の準備と多岐にわたるものである。その中で、私はコンプライアンスに関わる定期的な監理レポートの作成を中心に業務に関わりながら、CGCの新規事業立ち上げやマネジメント全般に加え、アメリカ、特にニューヨーク市におけるホームレス政策とNPOの関係に関して学んでいった。

#### アメリカのホームレス問題の現状

現在全米には74万人を超えるホームレスがいると推定されており、CGCの活動するニューヨーク市にはそのうちの4万8,000人が存在している。

実際、ホームレス問題と低所得者問題は分け難い問題であり、日本と違う雇用環境のため、レイオフ（一時的解雇）を含めた失業者が常に入れ替わるという流動的な状態や、また低所得を理由に知人宅を転々とする単身・家族ホームレスも多数いることから、正確な人口把握が難しくなっている。

単身のホームレスの多くは心身に何らかの障害を持っているものが多く、また移民・貧困・家族制度の問題から、家族をはじめとした地域コミュニティから切り離された存在が多い。ホームレスになってしまう要因は、上述の失業や先天的・後天的心身障害の他、政府の住宅政策の失敗や退役軍人、犯罪者の社会復帰支援の失敗、児童養護施設退所後のケア不足と多様である。

全米には多くのホームレス支援団体が存在し、その形態はNPOやチャリティー組織、地縁組織など様々だ。ホームレスになる「要因」毎や「地理的な区分」など、同一のホームレス問題を扱う団体においても、その対象が違っていたり、様々な目的を持った同業他団体が存

在する。

私が在籍したCGCにおいて支援の中心にあるのは、上述のような区分ではなく、その「ホームレス人数」の3割を占める長期路上生活者（クロニック・ホームレス）だった。

彼らはシェルターなどの一時的居住施設や知人宅を利用できる他のホームレスと比較して、特に精神的・医療的ケアを必要としており、家を持つことにより安全と自立した生活を手に入れる事を望んでいる。彼らは、流動的なホームレス生活の中で、様々な理由から自力で就労や生活環境の改善をする事ができなくなり、また長期的な路上生活を続けることにより、さらに社会復帰する為の社会との接点をも失ってしまった人々とも言える。

この長期路上生活者は、行政にとって非常にコストがかかる存在でもある。シェルターなどの緊急避難的な宿泊施設を利用しない彼らは、気温の変化が激しいニューヨークの路地で生活する中で、栄養不良、アルコール中毒、熱中症などにより、頻繁に公的病院の救急車や救急治療室、入院サービスを利用し、時として留置所、刑務所を宿代わりとして利用する者もいる。当然これらには多額の税金が投入されるわけだが、彼らはそれに見合った税金を払うことは出来ない。

### CGCの特徴

CGCの行うホームレス・低所得者向けのサービスは、基本的に他の団体も行っているものと同様のサービスで、行政の資金をメインに、低い家賃で賃貸可能な集合住宅を開発し、それぞれの入居者のニーズに合わせた自立支援の為のケアサービスや、生活保護など社会保障サービスの手続きを手伝う。このようなケースマネジメントサービス付きの低廉な家賃の賃貸住宅を「サポータティブハウス」と言う。前述の長期路上生活者を中心としたホームレス支援策の中で、この住宅供給サービスが最も社会的負担も少なく、また、入居者の自立支援・健康維持が容易な方法と全米で考えられている。

従来のホームレス支援団体とCGCの違いは、旧来からある様々な社会制度を用いて大規模な施設開発を行うことにより、いままで小規模でコストがかかっていた部分を大幅に改善したこと、また、老朽化していた高級ホテルなどを改築することにより、より重厚で美しい環境で自立支援や生活を送ることを可能にした

ことにある。

私の業務は、行政との委託契約に従い、入居者が自立支援サービスをCGCから受けているかを定期的にチェックし、また別途入居者の顧客満足度調査を実施することなどだったが、例外を除き全員サービスを受けており、また施設に対する満足度も非常に高かった。実際、研修期間中に一ヶ月ほど、施設であるタイムズスクエアなどで業務を行うことがあったが、入居者との会話からも、それは感じ取れた。

これは、CGCが直接サービスを行うケースマネージャーの部門とサポートサービスを行う部門を分けていることにより、迅速且つ丁寧なサービス供給を可能にしていること、また、個々の調査項目や入居者の生活の質に関しては行政との契約やそのために開発されたデータベースなどにより明確に定められていることが非常に大きい。

しかし、CGCが社会的に高い評価を受けている理由は、施設が大きいからだけではない。従来は住宅建設やケアサービスのみの対処療法（バンドエイドソリューション）だったホームレス対策から、長期路上生活者になることを未然に防ぐ手法を開発したからである。

“- to home”

CGCでは、イングランドで行われた路上生活者聞き取り調査方法を基にして、地域をいくつかのブロックに区切り、毎日24時間体制で巡り、路上生活者の調査を行っている。Street to Home Initiative（S2Hi：路上生活から居宅生活へ）と呼ぶこの活動により、路上生活者の早期発見、ニーズの聞き取り、CGCとの信頼関係構築、行政等の支援策の説明など、正しい情報を提供することが可能になった。その結果、CGCが活動をするミッドタウンエリアでは、87%の長期路上生活者が住宅を見つけることができ、自立への道を歩んでいるという。

この成果が認められ、現在ではニューヨーク市ホームレス局にこのS2Hi手法が取り入れられ、全市単位で、年一回大規模路上調査が行われるようになった。

CGCの限られた活動範囲での成功が、全市単位での活動に広がることにより、より正確なホームレスの人数の把握が可能になった。

現在CGCでは、長期路上生活者向けの“S2Hi”に続き、“Court to home”（法廷から居宅生活へ）、

“Hospital to home”（病院から居宅生活へ）と言う、長期路上生活者の中で人口が多い、犯罪と路上生活を繰り返す人々の自立サポート、路上生活と救急治療室や入院を繰り返す人々にターゲットを絞った支援サービスを始めている。

CGCでは様々な調査データを参考にしながら、独自の調査・分析を行うことにより、次なる事業の対象を決定している。幸運な事に、“Hospital to home”の事業立ち上げミーティングに参加することが出来たが、このミーティングまでに3年の調査を費やしたという。ターゲットである、入院と路上生活を繰り返すホームレス対象者の問題は早い段階で決定していたが、予算の目処と提携先選定に関して時間を要したとのことだ。



厳冬の深夜に行われる夜間調査

#### NPOを取り巻く環境

CGCの成功は、創設者であるロザンヌの類い希なるリーダーシップと、そのミッションに賛同した有能なスタッフに支えられている。事実、ミッドキャリア以上のスタッフの多くはアイビーリーグ等の大学院を修了し、行政機関や一流企業、弁護士などの経験を持つ。そういう意味で、驚くほど意志決定が緻密且つ素早いことに驚かされる。またそのようなスタッフだからこそ、特別に詭えられた人事マネジメントや事業運営のマネジメント手法は見られず、実に標準的で、仕事しやすい環境であった。しかし、決して緩い環境ではなく、私が研修を受けた9ヶ月間で数人の幹部クラスの間が業績不振などによりCGCを去っていった。

スタッフの有能さのみでCGCが成功しているわけではなく、CGCの成功を後押しする社会システムの存在も無視することは出来ない。

他のホームレス支援NPOと違い、CGCは事業を住宅供給とケースマ

ネジメントサービスの提供と絞り、就労支援サービスは他の専門NPOに任せる為、非常に早いスピードで且つ、長期的に成果を上げてきた。

このことにより、寄付金の増加はもとより、いくつかの財団から「事業助成」ではなく、(特異な例ではあるが)多大な「事務助成」を受けることが可能になった。結果、受託事業の直接支援サービスだけではなく、それを管理するサポートサービス部門の設立、イノベティブな問題解決手法を研究する部門の設立、その他、効率的な経営を促進するバックオフィスの人材確保が可能になった。

このように、財源に関しては、CGCの活動をサポートする多様なNPO団体や、その取り組みや成果を評価する助成団体の援助がある。

また、事業そのものに関しては、財団や、大学などの研究機関の研究・調査データや彼らとの連携はもとより、地域コミュニティがこのホームレス問題に対して前向きであり、施設建設等にあまり問題が生じなく、また旧来からあるスープキッチンと呼ばれるチャリティー団体などによる炊き出し活動が入居者のその日その日の生活を支えているという確かな協力体制がそこにはある。

このように、CGCの成功は、有能な人材に支えられた内部環境とともに、財団や研究機関、地域コミュニティやチャリティー組織など既存の社会システム・文化を連携することにより成立している。そし



サービス部門の同僚たち

て、最も重要な社会システムが行政セクターである。

寄付が盛んで、社会問題に熱心と言われるアメリカ社会も、実生活を見ると、ホームレス問題に対して多くの人々が無関心や否定的で嫌悪感を持っている事も事実である。しかし、寄付制度の整備などと併せて、行政セクターのホームレス問題重点化により、以前よりも一般市民に対する啓発が進み、市民のホームレス問題に対する意識も変わってきているように感じる。また、連携するNPOにとっても、行政によるガイドラインの制定、データベースの構築により、より事業を遂行することが可能となっている。行政にとっては、情緒的な取り組みではなく、公立病院予算、刑務所予算や都市政策上のコストの大幅な削減効果が高いことが重点化の決め手であった。

#### 研修で得たこと

日本においてもホームレス問題に関して無知だった私にとっては、アメリカでのホームレス問題並びに政策はすべてが勉強になった。

NPOが社会基盤の一部として確立し、日本よりも進んでいると言われるアメリカのNPOでさえも、資金調達、人材マネジメントを始め福利厚生や事業立ち上げという、日本のNPOと大して違わない問題を抱えていたが、そのような状況においても、比較的新しいNPO団体のCGCがニューヨーク市の政策に大きな影響を与え、問題解決への一助となっている。

これはCGCの“事業の集中化”や、イノベーションを生み出す体制に大きく起因しているものの、最大の要因は、旧来からあるチャリティー組織、NPO、研究機関など分散した組織と連携しまとまることにより、ホームレス行政のコストを削減し、問題解決に向けた適切な方向性を導き出したからだと考える。

やはり個々のセクター、個々のNPOで取り組むには、ホームレス問題やいわゆる社会問題は複雑且つ難解であり、一貫した問題に取り組む社会の体制づくりが必要だと言うことを学んだ。

最後に、

今回のフェロー経験では、ここでは書ききれないほどの貴重な体験、知見を得

ることが出来た。このような貴重な機会を与えてくださった国際交流基金、また、素晴らしい研修と知識を与えてくださったCGCの創設者ロザンヌとスーパーバイザーのキャリー、そして、CGCを紹介してくださった末村祐子先生に心から感謝を申し上げたい。





## 私の視点から

### NPOとウォールストリートの関係

私の研修地であったニューヨーク・マンハッタンは、言わずと知れたニューヨーク証券取引所があるウォールストリートなど金融の世界的な中心の一つである。

私の場合、「お金」の話は切実な問題として常に身近に感じているが、「金融」と単語が変わると、どこか縁遠い感がある。

しかし、9ヶ月の研修期間中は、日々、金融の世界の動向を身近に感じた。

特にサブプライムローンバブルの破綻に関しては、ホームレスの増加と政府の政策転換を危惧し、またファンドレイズに関しても不安を憶えた。

サブプライムローン問題とは、言わずと知れた、低所得者向け住宅ローン証券バブル崩壊により、マイホームを手放さざるを得ない人々が増えていることである。

幸い、少なくとも私の滞在中は目に見えてサブプライム問題の影響によるホームレス人口の増加は見られなかった。

しかし、この低所得者向け住宅の政策を担っている連邦住宅局（US Department of Housing and Urban Development、通称HUD）は、同時に低所

得者・ホームレス向け住宅の助成金や契約に大きな役割を担っており、いくら巨大な予算を持っている組織とは言え、今後の低所得者・ホームレス政策に何らかの影響がでるのではないかと感じている。

二つ目のファンドレイズに関しては、私の研修先であるCGCをはじめ、ニューヨークにある多くのNPOへの寄付者が、中小を含めた金融関係の企業や不動産関係者に多いということで、少なからずの影響を懸念した。

しかし、この点に関しても、幸い、2008年2月に行われたCGCの年一回のファンドレイズイベント（通称GALA）において、一晩で200万ドル以上の寄付を集めることができ、大成功に終わった。

一方で、ほぼ同時期に行われた、寄付と同様にファンド会社や金融関係者が多くの顧客であるニューヨークデザイン・アートフェア（アンティークから新作アートの取引が行われる見本市）では、例年は連日多くの人で賑わい、数十万ドルする作品が飛びように売れる状況に対して、今年は景気悪化を懸念した顧客が多く、閑古鳥が鳴くような状況であった。

この差は、NPOやチャリティ団体への寄付を当然と考えるアメリカ人のメン

タリティや文化が大きく影響しており、CGCに関して言えば、今回のファンドレイズイベントの成功は団体への期待や信頼への現れとも考えられる。しかし、最大の理由は「税金の控除が認められる寄付制度」と「不確かな投資」の違いであったと考えられる。

「金融」を身近に感じたのは、なにも景気の動向に敏感だったからだけでは無い。

CGCでの研修を通し、アメリカNPOセクターにおける事業資金調達の方法をじっくり観察できたからである。

NPOや政府は、金融のさまざまな技術を用いて事業資金調達をしていた。その中のひとつ、“Tax Credit”の利用について紹介する。

施設建設など大規模な予算を必要とする場合、もちろんそのほとんどはHUDや州政府からの多様な助成金で賄われるわけだが、それ以外に、“Tax Credit”を利用した「民間からの資金調達」も積極的に行われている。

“Tax Credit”とは、民間から寄付を

募るために政府から発行される「減税措置特典付き借款」のことで、対象が「低所得者向け住宅開発用」や「歴史的建造物保全用」などと限定されているのが特徴だ。特定の公共事業において、内国歳入庁（IRS）より発行された「減税措置特典付き借款」は、信用のある民間機関を通じ取引がなされ、市中から建設用資金として調達される。貸し手となった民間機関へは、借款発行から定められた期間内において持分の額に応じた減税措置が与えられ、また減税特典とともに市場を通じ流通させることもできる、といった仕組みだ。

実際、CGCでもその最初の事業であるタイムズスクエアホテル開発時に、総予算の20%を越える720万ドルを「歴史的建造物向けTax Credit」により調達している。

日本でも、この“Tax Credit”と同様の“PFI\*(Private Finance Initiative)”と呼ばれる民間のノウハウや資金調達を利用する手法が存在しているが、アメリカのそれにはある「減税措置特典」がなく、また、「歴史的建造物」や「低所得者向け住宅建設」等、種類を限定していない点で大きく違う。

\*PFIにおける資金調達＝ケースは様々あるが、一般に公共事業において、従来公債発行など公的資金により行政が資金調達を行ってきた部分を、民間事業者が建設後の施設から予想される収益等により金融機関からの長期借入（プロジェクトファイナンス）を行うケースがある。

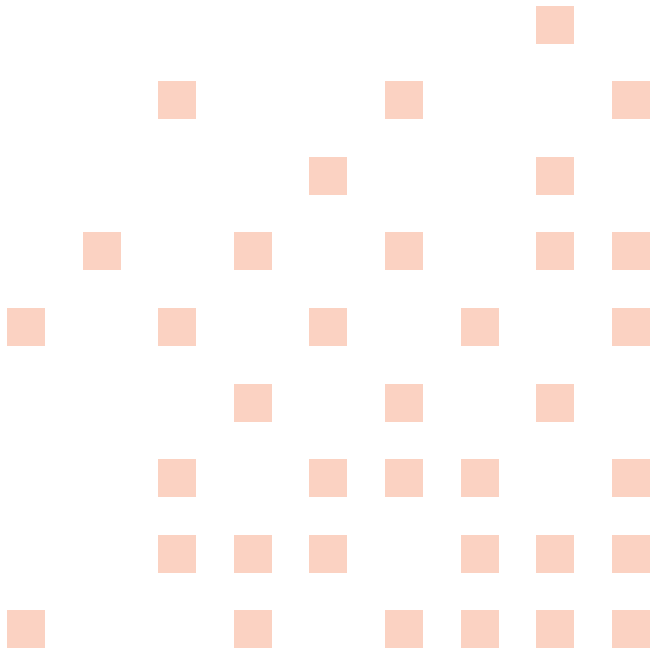
金融に関しては全くの素人であるが、「Tax Credit」が持つ、「減税措置」という大規模な仕掛けと、「低所得者向け住宅開発」など個別の問題ごとへ特化したツール開発という組み合わせの妙を感じた。

上記のような借款・減税措置の利用などの様々な金融の技術を利用することにより、また各種の政策により、そこには「Win-Win-Win」の関係（関連する人々全てが得をする関係）が成立していた。

NPOとしては、多額の資金が投入されるようになり、大規模で長期的な事業が可能になった。金融セクターや投資家は政策や上記「Tax Credit」などにより短・長期的税制優遇を受けられるようになった。同時に、行政セクターとしては、民間資金利用や期間限定と言うリスクの分散により、短期に巨額の助成金を支出する必要がなくなった。その結果、さらに大規模な公共事業をNPOに委ねる事が可能になり、また、NPOには多額の資金が流れていくことになる。

日本と比べ歴史も長く、社会的信用度も高いアメリカのNPOセクターの話である。またホームレス政策が住宅政策、低所得者政策と言う比較的大規模な政策関連の事業と言う特殊性もある。そして金融の中心、「ウォールストリート」がある街である。

しかし、「そこはマンハッタンだから」の一言で済ますには足りないほど「NPO」と「金融」は様々な形で深く関係していた。



〈資料1〉

## 第8期NPOフェロー 訪問先一覧

●鈴木 歩

### 1. 訪問団体

名称	URL
住所	

1	AFP Association of Fundraising Professionals	<a href="http://www.afpnet.org">http://www.afpnet.org</a>
	4300 Wilson Boulevard, Suite 300, Arlington, VA 22203	
2	AFP Foundation for Philanthropy	<a href="http://www.afpnet.org">http://www.afpnet.org</a>
	4300 Wilson Boulevard, Suite 300, Arlington, VA 22203	
3	American Red Cross	<a href="http://www.redcross.org/">http://www.redcross.org/</a>
	2025 E Street, NW, Washington, DC 20006	
4	Auntie Mame's Child Development Center, Inc.	<a href="http://www.amcdc.org/">http://www.amcdc.org/</a>
	3120 North Emerson Avenue, Indianapolis, IN 46218	
5	Bosma Enterprises	<a href="http://www.bosma.org/">http://www.bosma.org/</a>
	8020 Zionsville Road, Indianapolis, IN 46268	
6	Cato Institute	<a href="http://www.cato.org/">http://www.cato.org/</a>
	1000 Massachusetts Avenue, NW, Washington, DC 20001	

7	Center for Nonprofit Advancement	<a href="http://www.nonprofitadvancement.org/">http://www.nonprofitadvancement.org/</a>
	1666 K Street, NW, Suite 440, Washington, DC 20006	
8	Center for the Homeless	<a href="http://www.cfhn.net/">http://www.cfhn.net/</a>
	813 South Michigan Street, South Bend, IN 46601	
9	Child Advocates, Inc. – Indianapolis	<a href="http://www.childadvocates.net/">http://www.childadvocates.net/</a>
	4701 North Keystone Avenue, Suite 250, Indianapolis, IN 46205	
10	Connect2Help	<a href="http://www.connect2help.org/">http://www.connect2help.org/</a>
	3901 N. Meridian Street, Suite 300, Indianapolis, IN 46208	
11	DAMAR Services	<a href="http://www.damar.org/">http://www.damar.org/</a>
	6324 Kentucky Avenue, Indianapolis, IN 46221	
12	Day Nursery	<a href="http://www.daynursery.org/">http://www.daynursery.org/</a>
	615 North Alabama Street, Suite 300, Indianapolis, IN 46204	
13	Easter Seals Crossroads	<a href="http://crossroads.easterseals.com/">http://crossroads.easterseals.com/</a>
	4740 Kingsway Drive, Indianapolis, IN 46205	
14	Fairbanks	<a href="http://www.fairbankscd.org/">http://www.fairbankscd.org/</a>
	8102 Clearvista Parkway, Indianapolis, IN 46256	
15	Fathers and Families Center	<a href="http://www.fatherresource.org/">http://www.fatherresource.org/</a>
	2835 North Illinois Street, Indianapolis, IN 46208	
16	Foundation Center	<a href="http://foundationcenter.org/washington/">http://foundationcenter.org/washington/</a>
	1627 K Street, NW, Third Floor, Washington, DC 20006	
17	Hawthorne Community Center	<a href="http://www.hawthornecenter.org/">http://www.hawthornecenter.org/</a>
	2440 West Ohio Street, Indianapolis, IN 46222	
18	Horizon House	<a href="http://www.horizonhouse.cc/">http://www.horizonhouse.cc/</a>
	1033 East Washington Street, Indianapolis, IN 46202	

19	HVAF of Indiana, Inc.	<a href="http://www.hvaf.org/">http://www.hvaf.org/</a>
	373 N. Holmes Avenue, Indianapolis, IN 46222	
20	Independent Colleges of Indiana	<a href="http://www.icindiana.org/">http://www.icindiana.org/</a>
	3135 North Meridian Street, Indianapolis, IN 46208	
21	Indiana Grantmakers Alliance	<a href="http://www.indianagrantomakers.org/">http://www.indianagrantomakers.org/</a>
	1100 Symphony Centre, 32 East Washington Street, Indianapolis, IN 46204	
22	International Center of Indianapolis	<a href="http://www.icenterindy.org">http://www.icenterindy.org</a>
	32 East Washington Street, Suite 1625, Indianapolis, IN 46204	
23	Japan–America Society of Indiana	<a href="http://www.japanindiana.org/">http://www.japanindiana.org/</a>
	39 West Jackson Place, Suite 50, Indianapolis, IN 46225	
24	Japanese American Citizens League	<a href="http://www.tigrismusic.com/JACL/index.htm">http://www.tigrismusic.com/JACL/index.htm</a>
	13714 Smorkey Ridge Drive, Carmel, IN 46033	
25	John H. Boner Community Center	<a href="http://www.enn.org/">http://www.enn.org/</a>
	2236 East 10th Street, Indianapolis, IN 46201	
26	Julian Center, the	<a href="http://www.juliancenter.org/">http://www.juliancenter.org/</a>
	2011 North Meridian Street, Indianapolis, IN 46202	
27	Kaleido Scope Youth Center	<a href="http://www.kaleidoscopeyouth.org/">http://www.kaleidoscopeyouth.org/</a>
	4186 North Broadway Street, Indianapolis, IN 46205	
28	Lutheran Child & Family Services of Indiana/Kentucky, Inc.	<a href="http://www.lutheranfamily.org/">http://www.lutheranfamily.org/</a>
	1525 North Ritter Avenue, Indianapolis, IN 46219	
29	Meals on Wheels, Inc.	<a href="http://www.mealsonwheelsindy.org/">http://www.mealsonwheelsindy.org/</a>
	1099 North Meridian Street, Suite 650, Indianapolis, IN 46204	

30	National FFA (Future Farmers of America) Foundation	<a href="http://www.ffa.org/index.cfm?method=c_foundation.ShowFoundationHome&amp;CFID=346395&amp;CFTOKEN=61398627">http://www.ffa.org/index.cfm?method=c_foundation.ShowFoundationHome&amp;CFID=346395&amp;CFTOKEN=61398627</a>
	P.O. Box 68960, 6060 FFA Drive, Indianapolis, IN 46268	
31	Salvation Army, the	<a href="http://salvationarmyindiana.org/">http://salvationarmyindiana.org/</a>
	3100 North Meridian Street, Indianapolis, IN 46208	
32	Second Helpings, Inc.	<a href="http://www.secondhelpings.org/">http://www.secondhelpings.org/</a>
	1121 Southeastern Avenue, Indianapolis, IN 46202	
33	Smithsonian Institute	<a href="http://www.si.edu/">http://www.si.edu/</a>
	1000 Jefferson Drive, SW, Washington, DC 20013	
34	St. Mary's Child Center	<a href="http://stmaryschildcenter.org/">http://stmaryschildcenter.org/</a>
	901 Drive Martin Luther King Jr. Street, Indianapolis, IN 46202	
35	United Way International	<a href="http://uwint.org/">http://uwint.org/</a>
	701 North Fairfax Street, Alexandria, VA 22314	
36	United Way of America	<a href="http://www.liveunited.org/">http://www.liveunited.org/</a>
	701 North Fairfax Street, Alexandria, VA 22314	
37	United Way of King County	<a href="http://www.uwkc.org/">http://www.uwkc.org/</a>
	720 Second Avenue, Seattle, WA 98104	
38	WAMU 88.5 FM	<a href="http://wamu.org/">http://wamu.org/</a>
	American Univesity, 4000 Brandywine Street, NW, Washington, DC 20016	
39	YMCA of Greater Indianapolis	<a href="http://www.indyymca.org/">http://www.indyymca.org/</a>
	615 North Alabama Street, Suite 200, Indianapolis, IN 46204	



## 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	2008 National FFA Officer International Experience	Indianapolis, IN
	National FFA Organization	<a href="http://www.ffa.org/">http://www.ffa.org/</a>
2	5th Annual Get on Board	Indianapolis, IN
	Lacy Leadership Association	<a href="http://www.sklla.org/pdfs/2007_exhibitorbookletfinal.pdf">http://www.sklla.org/pdfs/2007_exhibitorbookletfinal.pdf</a>
3	6th Annual Community Fair	Indianapolis, IN
	United Way of Central Indiana	<a href="http://www.uwci.org/events.asp?p=201&amp;dis=y&amp;date=9/4/2007">http://www.uwci.org/events.asp?p=201&amp;dis=y&amp;date=9/4/2007</a>
4	AFP Annual Fund Affinity Group meeting	Indianapolis, IN
	Association of Fundraising Professionals	<a href="http://afpindiana.afpnet.org/">http://afpindiana.afpnet.org/</a>
5	Community Festival honors the life and legacy of Dr. Martin Luther King, Jr.	Indianapolis, IN
	Peace Learning Center	<a href="http://www.peacelearningcenter.org/">http://www.peacelearningcenter.org/</a>
6	Community Service in Japan and Indiana	Indianapolis, IN
	Hoosier Japanese American Citizen League	<a href="http://www.tigrismusic.com/JACL/news0711.htm">http://www.tigrismusic.com/JACL/news0711.htm</a>
7	Giving Circles	Indianapolis, IN
	Emerging Practitioners in Philanthropy, Indiana Chapter	<a href="http://www.epip.org/">http://www.epip.org/</a>
8	Grantwriting for Beginners	Indianapolis, IN
	United Way of Central Indiana	<a href="http://www.uwci.org/events.asp?p=1&amp;dis=y&amp;date=4/27/2008">http://www.uwci.org/events.asp?p=1&amp;dis=y&amp;date=4/27/2008</a>

9	Hoosier Hospitality: Transforming the World One Handshake at a Time	Indianapolis, IN
	International Center of Indianapolis	<a href="http://www.icenterindy.org/">http://www.icenterindy.org/</a>
10	International Interfaith Symposium	Indianapolis, IN
	International Interfaith Initiative	<a href="http://www.internationalinterfaith.org/images/stories/program2008.pdf">http://www.internationalinterfaith.org/images/stories/program2008.pdf</a>
11	Introduction to Grant Seeking for Nonprofits	Indianapolis, IN
	Indianapolis-Marion County Public Library	<a href="http://www.imcpl.org/">http://www.imcpl.org/</a>
12	Nonprofit 911	Indianapolis, IN
	Network for Good	<a href="http://www.networkforgood.org/">http://www.networkforgood.org/</a>
13	Nonprofit Congress 2008	Indianapolis, IN
	National Council of Nonprofit Associations	<a href="http://www.nonprofitcongress.org/">http://www.nonprofitcongress.org/</a>
14	Orientation to Japan	Indianapolis, IN
	International Center of Indianapolis	<a href="http://www.icenterindy.org/">http://www.icenterindy.org/</a>
15	Philanthropy 101	Indianapolis, IN
	United Way of Central Indiana	<a href="http://www.uwci.org/">http://www.uwci.org/</a>
16	Small Shop Development Group Meeting	Indianapolis, IN
	Association of Fundraising Professionals	<a href="http://afpindiana.afpnet.org/">http://afpindiana.afpnet.org/</a>

## ● 棚田 雄一

### 1. 訪問団体

		名 称	URL
		住 所	
1	American Red Cross	http://www.redcross.org/	
	2025 E Street, NW, Washington, DC 20006		
2	Federal Emergency Management Agency (FEMA)	http://www.fema.gov/index.shtm	
	500 C Street, SW, Washington, DC 20472		
3	InterAction	http://www.interaction.org/	
	1400 16th Street, NW, Suite 210, Washington, DC 20036		

### 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	Disaster Risk Reduction: A front line defense against climate change and displacement	Washington, D.C.	
	The Brookings Institute	http://www.brookings.edu/	

● 藤原 航

1. 訪問団体

名称	URL
住所	

1	Barbara S. Kleiman Shelter	
	300 Skillman Avenue Brooklyn, NY 11211	
2	Bedford-Atlantic Assessment Shelter	
	133 Bedford Avenue, Brooklyn, NY 11211	
3	Bellevue Hospital	<a href="http://www.nyc.gov/html/hhc/html/facilities/bellevue.shtml">http://www.nyc.gov/html/hhc/html/facilities/bellevue.shtml</a>
	462 First Avenue, New York, NY 10016	
4	Center for Urban Community Services (CUCS)	<a href="http://www.cucs.org">www.cucs.org</a>
	120 Wall Street, 25th Floor, New York, NY 10005	
5	Forbell Shelter	<a href="http://www.nyc.gov/html/dhs/html/providers/mental_health_rfp.shtml">http://www.nyc.gov/html/dhs/html/providers/mental_health_rfp.shtml</a>
	338 Forbell Street, Brooklyn, NY 11208	
6	Microfinance International Corporation (MFI Corp)	<a href="http://www.mfi-corp.com/">http://www.mfi-corp.com/</a>
	1325 Massachusetts Avenue, NW, Suite 250, Washington, DC 20005	
7	New Alternatives for Children, Inc	<a href="http://www.nac-inc.org">www.nac-inc.org</a>
	37 West 26th Street, New York, NY 10010	

## 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	8th Annual New York State Supportive Housing Conference	New York, NY
	Supportive Housing Network of New York	<a href="http://www.shnny.org/">http://www.shnny.org/</a>
2	Beyond the WEB 2.0	New York, NY
	Imaging Global Asia, New School	<a href="http://www.imagingglobalasia.org/">http://www.imagingglobalasia.org/</a>
3	Changemakers: Make the Impossible Possible	New York, NY
	Japan Society	<a href="http://www.japansociety.org/content.cfm/us-japan_innovators_network">http://www.japansociety.org/content.cfm/us-japan_innovators_network</a>
4	Enforcement in the U.S. & Japan, with Lessons from the UK	New York, NY
	Japan Society	<a href="http://www.japansociety.org/content.cfm/enforcement_in_the_us_japan_with_lessons_from_the_uk">http://www.japansociety.org/content.cfm/enforcement_in_the_us_japan_with_lessons_from_the_uk</a>
5	Reflections on a Lifetime Engaged with Japanese Culture: An evening with Donald Keene	New York, NY
	Japan Society	<a href="http://www.japansociety.org/content.cfm/columbia_universitys_top_japanologist_discusses_his_60_year_career_as_a_part_of_japan_societys_centennial_speakers_series">http://www.japansociety.org/content.cfm/columbia_universitys_top_japanologist_discusses_his_60_year_career_as_a_part_of_japan_societys_centennial_speakers_series</a>
6	Hope 2008	New York, NY
	Department of Homeless Service, New York City	<a href="http://home2.nyc.gov/html/dhs/html/press/pr020808.shtml">http://home2.nyc.gov/html/dhs/html/press/pr020808.shtml</a>

7	Manhattan Together	New York, NY
	Congregation B' nai Jeshurun, Industrial Areas Foundation (IAF)	<a href="http://www.industrialareasfoundation.org/">http://www.industrialareasfoundation.org/</a>
8	Philanthropy & Politics Series	New York, NY
	NYU Wagner Graduate School of Public Service	<a href="http://wagner.nyu.edu/">http://wagner.nyu.edu/</a>
9	Social Enterprise Conference 2008	Boston, MA
	Student Clubs of Harvard Business School, Inc. and the Kennedy School of Government	<a href="http://www.socialenterpriseclub.com/conference/">http://www.socialenterpriseclub.com/conference/</a>
10	State of U.S.-Japan Relations, the	New York, NY
	Japan Society	<a href="http://www.japansociety.org/the_state_of_us-japan_relations">http://www.japansociety.org/the_state_of_us-japan_relations</a>

〈資料2〉

## これまでのNPOフェロー一覧

名前	2008年8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 コミュニティ・レストラン地域の茶の間「てまえみそ」 (静岡) 主宰
	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)事務局長次長 (経理・総務課長兼務)
	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科学部 (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 社会的ひきこもり家族自助会とやま大地の会（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 中越復興市民会議 議長
	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
	草の根団体役員の中から見た日米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 衆議院議員丹羽雄哉事務所（茨城） 秘書
	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	
	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	（東京） 助成申請ライター（フリーランス）
	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ぱれっと（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	横浜市旭区役所地域振興課地域活動係（神奈川）
	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（兵庫） 理事・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	
	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 (NINJIN) (東京) 常務理事・事務局長
	NPOのキャパシティ・ビルディング	
	Mosaica: The Center for Nonprofit Development and Pluralism (Washington, DC) 2003. 10. 13~2004. 04. 11	
4	村上 徹也	社団法人日本青年奉仕協会 (東京) 調査研究員
	市民性を育む青少年のボランティア活動・コミュニティサービス・サービスラーニングと非営利セクターの役割について	
	Points of Light Foundation (Washington, DC)/2003. 10. 01~2004. 03. 31	

## ●第5期（2004年度）

1	井上 英之	慶應義塾大学総合政策学部（神奈川） 専任講師 ソーシャルベンチャー・パートナーズ東京（東京） 代表
	ベンチャーフィランソロピー（社会起業向け投資）の経営とパフォーマンスマネジメント	
	Social Venture Partners International（Seattle, Washington） 2005.03.12～2005.09.11	
2	川上 豊幸	特定非営利活動法人AMネット（大阪） 理事 レインフォレスト・アクション・ネットワーク（東京） 日本代表部スタッフ
	成果を導く効果的なプロジェクト・マネジメントと資金管理	
	International Forum on Globalization（San Francisco, California） 2004.10.09～2005.10.08	
3	谷 裕子	Attitudinal Healing Osaka（大阪） 代表
	コミュニティで作る支援—性暴力被害者サポート	
	Bay Area Women Against Rape（Oakland, California） 2005.03.29～2006.03.24	

## ●第6期（2005年度）

1	岩附 由香	特定非営利活動法人ACE（東京） 代表・理事
	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	

2	黒田 かをり	CSOネットワーク（東京） 共同事業責任者
	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）

1	鮎川 葉子	エイズを伝えるネットワーク（TENCAI）（東京） 事務局長
	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	
	石川 えり	特定非営利活動法人難民支援協会（東京） 事務局長
2	難民支援NGOにおけるプロジェクト・マネージメント	
	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・ウォッチ（本部ニューヨーク） 日本代表 ヒューマンライツ・ナウ（東京） 事務局員
	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	青森インターナショナルLGBTフィルムフェスティバル （青森） 実行委員長
	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	

## ●第8期（2007年度）

1	鈴木 歩	シーズ＝市民活動を支える制度をつくる会（東京） コミュニケーション・ディレクター
	ファンドレイジングを実践するための組織運営のあり方を米国の非営利セクターに学ぶ	
	United Way of Central Indiana（Indianapolis, IN） 2007.08.15～2008.05.14	
2	棚田 雄一	（タイ） コンサルタント、ジャーナリスト（フリーランス）
	緊急援助における米国のNPOオペレーション上のスタンダードや安全管理の実務的理解	
	Save the Children USA（Washington, DC） 2007.09.01～2008.02.29	

	藤原 航	市民社会研究所（大阪） 研究員
3	自立的なNPOセクターの環境整備に関して	
	Common Ground Community（New York City） 2007.10.01～2008.06.30	



## 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、公募第5/6期、公募第7期の6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

〒160-0004 東京都新宿区四谷4-4-1

TEL：03-5369-6072/FAX：03-5369-6042

E-Mail：npofellow@jpf.go.jp



〈パイロット〉



〈第1期〉



〈第2期〉



〈第3/第4期〉



〈第5/6期〉



〈第7期〉

## 日米センターNPOフェローシップ

### —第8期フェロー研修報告書—

2008年9月発行

編集・発行 国際交流基金日米センター

〒160-0004 東京都新宿区四谷4-4-1

電話：03-5369-6072/FAX：03-5369-6042

©2008 The Japan Foundation, Printed in Japan

\*本書をお読みになったのご意見・ご感想を、上記日米センターにお寄せください。

