

# 「NPOを支えるフアンドレイジングと キャパシテイビルディング（組織基盤整備）」

金森 康

NPO法人宝塚NPOセンター理事  
大阪経済法科大学・龍谷大学非常勤講師

はじめに

フアンドレイジング  
直訳は資金調達（例えば助成金申請）  
だが、本稿の題目では資源調達、資  
金だけでなく、場所やボランティア  
など各種資源を調達しようとする  
こと。

NPOの海外調査に行くと、必ずその地  
域の実情に合わせてアレンジされた中間支  
援機能<sup>1</sup>があり、NPOセクターのソフト面  
のインフラ整備が実践されている。地域の  
限られた資源を有効活用し、中間支援機能  
の運営も目を輝かせた社会的起業家が担っ  
ていた。日本では中間支援機能の重要性が  
全く認識されていない、海外調査に行く度  
に最も大きな差を実感する部分である。私  
は、中間支援NPOであるNPO法人宝塚  
NPOセンターのフルタイムスタッフとし  
て、約3年半、110以上の起業支援、600以上

の起業相談に関わってきた。その経験から、  
日本にもユニークな社会的起業家やNPO  
のリーダーが数多く存在し、地域で抜け落  
ちている重要な社会的必要をサポートして  
いて、この層は決して欧米に見劣りしてい  
ないといえる。しかしながら、彼らを支え  
る中間支援機能やNPOのフアンドレイジ  
ング環境は、社会サービスの選択肢を増や  
し、より豊かな社会を築こうとしている先  
進国のそれではない。その最大の理由は、  
日本の中間支援機能及びフアンドレイジン  
グ環境は、NPOのキャパシテイビルディ  
ングに貢献できていないという点にある。  
本稿では、キャパシテイビルディングをキ

ーワードに、欧米と日本の比較も行いな  
がら、中間支援機能の役割とNPOのフアン  
ドレイジングについてまとめてみたい。

## 1. ミッションよりも重要な社会的 起業家精神とミッション（情熱）

NPOの起業支援や経営支援では、ミッ  
ション・マネジメントが強調されているケ  
ースが多い。その影響かどうかは分からな  
いが、NPOのリーダーが「ミッションが  
大切なよ」「ミッションがあるから給料が  
安くてもやっつけていける」「収入が大幅に減っ

<sup>2</sup> キャパシティビルディング  
 キャパシティとは、広い意味の社会  
 経済基盤(それもソフト面の意味合  
 いが強い)といえ、社会経済の基礎  
 体力のようなイメージである。これ  
 は、基礎体力が無い患者にどれだけ  
 治療しても効果が無いのと同じで、  
 基礎体力が無い社会経済にどれだけ  
 資源を投資しても効果は期待できな  
 い。したがって、キャパシティビル  
 ディングは基礎体力向上・強化をま  
 ず行わなければならないということ  
 である。

<sup>3</sup> 中間支援機能  
 中間支援NPO、NPO法人以外の  
 中間支援組織、行政の担当部署、関  
 連公的機関など、NPOを支援する  
 サービスを提供している組織の総称  
 として用いている。

でもミッションがあるんだから活動は継続  
 しないといけないという趣旨の発言をするケー  
 スにもよく出会う。また、NPOはミッシ  
 ヨンを持ったボランティアだからという行  
 政や企業の間違った理解を助長する原因と  
 なっている面もあるだろう。私は、1人の  
 NPOスタッフとして、なによりもミッシ  
 ヨンが優先されるかのような説明には大き  
 な違和感がある。

ミッションよりも重要なコンセプト、そ  
 れは、ミッションである。目の前にある  
 NPOの事業に対し、情熱を持って取り組  
 むるように、その情熱を挫かないようなマ  
 ネジメントが必要とされている。目の前の  
 課題が、多分に社会性を有したもので、か  
 つ事業として継続的に取り組む必要性、つ  
 まりボランティアベースではなく、スタ  
 ッフに適切な給与を支払って継続して取り  
 組まなければ解決できないものであればあ  
 るほど(つまりはコミュニティ・ビジネス(CB))、  
 社会的起業家精神が要求され、結果、パッ  
 ション・マネジメントが必要になる。少な  
 くともコアスタッフには社会的起業家であ  
 ることが求められ、それぞれが社会的起  
 業家としての情熱をぶつけた結果がその  
 NPOの収入、成果、存在価値を高めてい  
 く状況、この良いサイクルがNPOの理想  
 ではないか。

では、具体的にミッション・マネジメン  
 トとはどういうことか。まず気をつけるべ  
 きことは、「ダメといわないこと・批評しな  
 いこと」である。なぜなら、根本的に社会

的課題・ニーズ(「お客さんの声」)の把握は、  
 現場に近い社会的起業家やスタッフほど優  
 れているからである。中間支援組織やいわ  
 ゆるコンサルタント、NPOの経営者層な  
 どは、とかく批評的なアドバイスをしたが  
 るが、それはお客さんから遠い人たちの意  
 見となり、結果、「事件は会議室でおきてい  
 るんじゃない!現場で起きているんだ!!」  
 という某有名映画のセリフそのままの状況  
 となってしまう。映画だから某刑事の情熱  
 は続くけれども、給料も安く成功報酬も無  
 く、ましてテレビカメラも無いわけで、普  
 通の人は情熱を挫かれてしまう。

次に気をつけるべきことは、気分が良く  
 なって、楽しくなって、さあがんばろうと  
 いう気持ちにさせてくれる中間支援組織を  
 選ぶことである。関西人は「ノリ」優先、  
 NPOにとって最高の褒め言葉ではないが、  
 ノリが悪い、端的に言えば、上記のように  
 批判的コメントが多い、形式的なミッシ  
 ヨンの確認ばかりする、実務的な問題解決に  
 つながらないようなところは選ばない方が  
 よい。ノリが良くて実務的課題を解決して  
 くれる、NPOのみなさんにはそのような  
 中間支援組織を見つけてほしい。NPOや  
 CBの起業で多いケースは、地域の社会的  
 課題・ニーズをしっかりと掴めていて一緒に  
 取り組もうとする仲間もいるが、各種書類  
 が作れない、助成金申請書が書けない、エ  
 クセルで簡単な収支計算ができない、イン  
 ターネットが分からない、会計ができない  
 など、実際のお客さんに対するサービスと

は直接関係ない部分で行き詰っているケー  
 スである。かかる重荷が社会的起業家の情  
 熱を実務面で挫いているのである。そうで  
 あれば、それらの重荷を1つ1つ具体的・  
 実務的に解決していけばよい。かかる業務  
 は、経験豊富でNPOの現場を分かっている  
 中間支援組織にとっては別に難しいこと  
 ではない。

上記2点に配慮することがミッション・  
 マネジメントの基本部分といえるだろう。  
 社会的起業家の情熱とNPOの限られた資  
 源をお客さんに対するサービスに集中でき  
 る環境を整えること、これがNPOのファ  
 ンドレイジングのスタート地点であり、中  
 間支援組織に求められるサポートである。  
 そして、その目的は、次項で説明するキャ  
 パシティビルディングを実現していくこと  
 にある。

## 2. キャパシティビルディング

NPOのキャパシティとは、組織基盤、  
 すなわち、事務局機能(企画・運営、情報  
 発信、会計など)を担うコアスタッフのこ  
 とといえるだろう。まずここに優先的に資  
 源がまわる発想・仕組みがないと、NPO  
 セクターが社会に根付くことはない。公的・  
 民間を問わず、現在の日本の助成制度全般  
 に期待するところ大である。ぜひ、キャパ  
 シティビルディングを積極的に支援してほ  
 しい。

4  
 ステークホルダー(マルチ・ステークホルダー)  
 利害関係者、NPOの場合、正会員、賛助会員、顧客、寄付者、ボランティア、地域住民、地域コミュニティ、行政、企業、助成機関など複層・複数(マルチ)の利害関係者を抱えている。

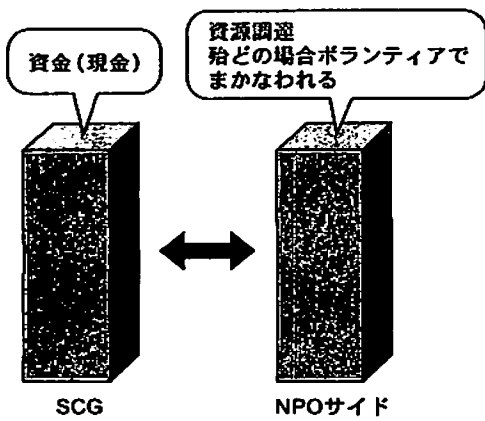


図1 NMF概要

それでは、具体的にどうすればキャバシテイビルディングを実現できるのか。シアトル市のNeighborhood Matching Fund<sup>3)</sup>(NMF)を例に説明したい。NMFは、大きくは50%助成であるが、SCGが助成するのは資金、一方のNPOが準備する50%分は、同額分の資源(ボランティア労働力、場所代、専門家のアドバイス料等を換算したもの)である。したがって、NPOは同額の現金を用意する必要はない。図1だけ見れば日本でもよくある50%助成との印象を与えてしまうが、中身は全く異なる。現金を用意しなくても、相応の資源を用意できればOKなのだ。「これならめっちゃ簡単やん」というNPOは多いだろう。

さらに、NMFはNPOによく配慮された助成金である。まず、NPOが用意する資源の換算基準である。場所代、専門家、ボランティア、資金の4種類が認められて

おり、場所代と専門家は時価、ボランティアは15ドル/時で換算される。現状は、NPOが調達する資源は殆どボランティアで積算されているとのことである。それも、マクトのアルバイトの倍近い時給換算である。次に、シアトル市関連の資金・資源でない限り、州政府や連邦政府の公的資金や民間財団の資金・資源をNPOサイドで算入することができる。例えば、シアトルに縁のあるマイクロソフト財団やゲイツ財団の資金を同一プロジェクトでNMFと一緒に利用できる。

このNMFの仕組みは、もちろんNPOにとつて有利ではあるが、同時に、魅力的なNPOに助成できるという意味でシアトル市のメリットも大きい。なぜなら、現金を用意できることが、組織運営能力が高く事業に魅力があるNPOの条件ではないということ、むしろ、地域からボランティアアベースの支持を得ている方が、組織運営能力や魅力を判断する基準として適しているということである。つまり、どんなにつまらないNPOでも現金は用意できるが、ボランティアアベースの協力は相応の魅力を持つているNPOにしか実現できないということである。そのような、複数・複層のステークホルダー(マルチ・ステークホルダー)<sup>4)</sup>に支えられ、情熱に裏付けられた社会的起業家精神を軸に組織づくりをしているNPOに対して、キャバシテイビルディングの部分、つまり起業期に最も必要とされる人件費を柔軟に賄える資金を提供する

ことで、そのNPOが、社会に貢献しつつ大きく羽ばたけるようにすること、そのダイナミックな変化の部分に関わることが、社会に最も評価され、最も価値が高いサポートである。シアトルがなにも特別なわけではなく、NPOのキャバシテイビルディングを目的とした資金が地域に存在し、NPOのファンドレイジングに依っていく、そして下記のように、行政の支援組織と民間の複数の中間支援組織が連携している状態が、NPOという選択肢を社会につくらうとしている欧米の常識といえるだろう。

### 3. キャバシテイビルディングと ファンドレイジングを支える人達

欧米では、10年以上その地域のNPOサポートや地域開発・地域再生を担当している公務員が地域に何人もいて、彼らが実質的なNPOサポートサービスを提供している。例えば、先に述べたNMFのシアトル市の担当部局は、1988年に発足、訪問時の2004年9月に対応していたいたBernie Matsumotoさんが2代目の統括責任者で、発足当初は4人体制、2004年9月時点で8人体制、Matsumotoさんは設立当初からのメンバーであり、その他のメンバーも10年近くのキャリアを持っている。

一方でシアトルには、Seattle Foundation(シアトル財団)のような中間支援組織それも独自の基金を有した中間支援組織が

複数活躍している。シアトル財団のプログラマーオフィサーなどは、「私たちは7世代先のシアトルの人たちがハッピーになれるよう、今、ベストの選択をしているんだ」と、続けて、「将来のことを普通に考えたら、今何をすべきか簡単なことだろ」と切り出してきた。政策評価という言葉を使うと、専門的で難しいイメージとなってしまうが、普通に地域で生活し、普通の感覚で感じた社会の課題こそ、まず解決されるべきものである。そういった感性を磨いている人的ネットワークが、地域の可能性を秘めたNPOや社会的起業家の動向に関する情報を常に把握し、新しい起業の芽を見つけ、育てる役割を担っている。彼ら自身とその人的ネットワークが、NPOセクターを支える社会経済基盤ともいえるだろう。

それでは、彼らの活動はどのように評価されるのだろうか。NMFの成果に関して、フォーマルな評価(数値化等)はないし、シアトル財団など2004年11月に訪問した全ての民間組織でも、指標化・数値化された評価手法に関する明確な返答は無かった。そもそも、「指標化・数値化のどこに意味があるんだ?」という返答である。このスタンスには全く同感である。シアトル市のMatusinoさんの存在そのものが重要、つまり設立時から約16年にわたってシアトルのNPOの発展を通じて、シアトルの発展に貢献してきたMatusinoさんの経験が重要なのであり、それを指標化・数値化するとは実質不可能で、数値化・指標化しよう

とすればするほど非現実的な数字になっていくだろう。他の民間の中間支援組織も同様で、支援するNPOの現場に赴き、NPOのリーダーや社会的起業家とコミュニケーションを取って、様々なビジネスプランを比較検討し、様々な事業の成否を目の当たりにしてきたその人の経験こそが、その地域のNPO全体にとって不可欠なものなのである。

#### 4. 「お客さんが対価を支払ってサービスも提供してくれる」 ファンドレイジング

NPO法人ベッツ・フォー・ライフ・ジャパン(PFLJ)を例に、「お客さんが対価を支払ってサービスも提供してくれる」ビジネスモデルを説明したい。PFLJは、組織ミッションの「兵庫県下の行政による殺処分動物をゼロにする」からも分かるように、ペットブームの裏で虐待・放置など人間の身勝手な行動で見捨てられた動物達が不当に殺処分される現実に対し、虐待を受けた動物の保護にとどまらず、命の大切さや思いやりの心を養う教育活動や啓発活動を展開している。活動資金は、会費収入、寄付収入、善意の募金、チャリティイベント収入が大部分を占めている。さらに、ボランティアのサポートを受けながら各種サービスを提供している。そのような活動から「ドクタードッグプログラム(DDP)」が

生まれた。

DDPとは、動物が生得的に持っている癒しの力を利用し、認定試験に合格した犬と飼い主が、約半年間のインテーン育成期間を終了後、ドクタードッグボランティアとして地域の老人施設や病院などの施設を定期的に訪問する動物介在活動である。

中には、PFLJで保護し里親とめぐり会えた犬がドクタードッグとして活躍するケースもある。このDDPで、お客さんが対価を支払ってサービスも提供してくれる関係がつけられている。どうということかというところ、お客さんはPFLJの活動に賛同し会員となり(①会費)、時々寄付も提供し(②寄付)、里親となり(③里親関連費用)、DDPの訓練を受け(④訓練費用)、DDPの試験を受け(⑤試験料)、インテーン育成を受け(⑥インテーン費用)、ドクタードッグとして施設を訪問し(⑦訪問はボランティア)、施設での感謝に感動して寄付をする(⑧寄付)。この間、PFLJは①②③の収入をお客さんから得て、他方、PFLJ



PFLJのドクタードッグプログラム

がお客さんに提供するものは、施設訪問時の交通費くらいであろうか。これが企業であれば、②③が存在せず、④⑤は企業負担となるだろう。NPOだからこそ実現できるビジネスモデルであり、ファンドレイジングである。

### 5. ファンドレイジングにおける NPOの社会的責任・説明責任

これまで述べてきたことを実現していくために、いま一度基本に立ち戻り、NPOの社会的責任・説明責任についてまとめていきたい。

#### (1) サクセスストーリーをまず伝える

図2は、先述のNMFの報告書である。

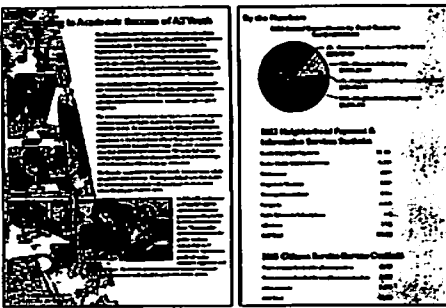


図2 NMF報告書

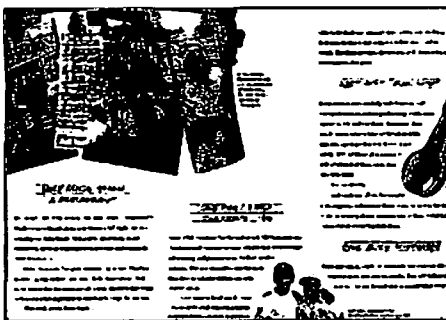
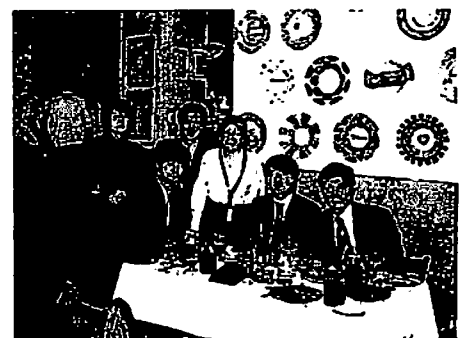


図3 Fare Start報告書

NMFの制度説明及びタイトル、サクセスストーリー(図2左)、組織図やグラフ化された決算報告(図2右)など、都合1枚モノの4ページでサンプルにまとめられている。なかでも写真付のサクセスストーリーが、NMFは何を目指し実現しているのかを端的に伝えてくれる。おそらく、その年の最も評判が良かったエピソードと思われる。専門用語や難しい解説、表や数字が続く報告書ではなく、シンプルで分かり易く、心温まるような報告書をマルチ・ステークホルダーは求めているのではないか。子ども達が笑っている写真とサクセスストーリーに勝る説得材料はないだろう。

#### (2) 現場の雰囲気伝える

サクセスストーリーと同様に重要なのが、現場の雰囲気伝えることである。図3は、



ゲストシェフナイトの様子

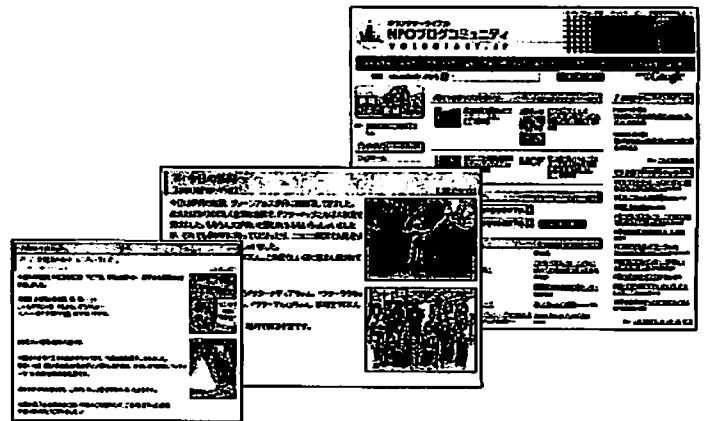
同じく2004年11月に訪問したシアトルのFare Start<sup>®</sup>というNPOの報告書の一部である。このNPOはレストランで職業訓練を行い、若年失業者の社会復帰を支援している。このNPOは、地域の有名ホテルやレストランのシェフがボランティアでメインシェフを務める「ゲストシェフナイト」という素敵なプログラムを持っている。週に1回のディナー営業時に開催され、失業者の家族、NPOの支援者、支援している地域の企業関係者(ボーイング社やスターバックスコーヒー社など)、そして一般の人が、有名シェフの美味なディナーを楽しむ。一通りの食事が終了した頃に、セレモニーが始まる。レストランの支配人の挨拶に始まり、Fare Startの事業説明、その後、ゲストシェフの挨拶へと続く。随所にユーモアが入り、楽しい雰囲気が進み、ゲストシェフに対するお客さんの拍手でレストラン

5. Social Design Fund設立、私が代表理事を務めるNPO法人Social Design Fund、NPO資金調達支援事業、寄付基金事業、社会的経営指導事業を通じて、NPOのファンドレイジング及びキャパシティビルディングを支援することを目的に、2006年1月に設立された。将来的には認定NPO法人格取得を目指している。既存の助成制度や財団助成とは異なる方法で、つまりこれまで述べてきたことを実践するかたちで、NPOの現場が求めている支援を実現していきたい。

ンが包まれる。ここまでが前座である。ここから、職業訓練プログラムを終了した若年失業者の挨拶が始まる。1人1人の挨拶に対し、ゲストシェフよりも大きい拍手がお客さんから贈られる。一言でいえば、魅せ方が上手い。

(3) サクセスストーリーと現場の雰囲気伝えるブログ

NPO法人宝塚NPOセンターでは、ブログを使ってサクセスストーリーと現場の雰囲気を伝える仕組みを、株式会社NTTデータビジネスイノベーション本部ECソリューションビジネスユニットと株式会社NTTデータ経営研究所 環境戦略コンサルティング本部と協働で開発している。ポータル「ボランティア.jp」というNPOブログ・ポータルである。ポータル「ボランティア.jp」では、NPO情報の集まるポータル効果にあわせて、企業に対しCSR（企業の社会的責任）や社会的マーケティングの実現とそのPRサイトとなる機能も提供している。つまり、企業に対するファンドレイジングや企業と共に行うファンドレイジングを仲介する機能も持っている。NPOにとって、Webでの情報発信を実現し、ブログという情報発信の壁が低いツールを使うことでNPOの現場の雰囲気を伝えやすくなる。実際に、ホームページ講座などに比べると格段に導入率・実践率が高く、ブログを活用しているNPOからも好評を得ている。



NPOブログポータル「ボランティア.jp」

おわりに

NPOには広く地域社会から資源を調達してくる姿勢が求められる。その際、NPO、政府部門、市場部門、地域社会それぞれが「Win-Win」の関係になるようなコラボレーション・モデルを提案できるかどうか重要となる。ファンドレイジングにおいては、行政との協働も重要ではあるが、今後は、CSRとのコラボレーションも重要な課題であるし、広く地域からNPOを支援する資源を集めてくる仕組みも必要である。その調達してきた資源を原資に、NPOは、自らの魅力を高め、マルチ・ステークホル

ダーからの支持を拡大し、常に新しい企画を社会に提案し実現していかなければならない。その不断のイノベーションこそがNPOの存在そのものだ。いや、NPOというよりも、一個人としての社会的起業家と言うべきか。NPOという世界に身を置いてつくづく思うことは、「組織ではなく人の存在感なんだ」ということである。ノウハウやネットワークは、組織に蓄積されるのではなく、現場を担っている個人に蓄積されている。したがって、社会的起業家である人と彼らの人的ネットワークの維持こそがNPOセクターの生命線といえるだろう。それゆえに、集めた資金が中心スタッフの人員費（キャパシティビルディング）に隣接なく使用される環境に少しでも早く変化していったほしい。

- \*a シアトル市のNeighborhood Matching Fund (NMF)  
<http://www.cityofseattle.net/neighborhoods/>
- \*b Seattle Foundation (シアトル財団)  
<http://www.seattlefoundation.org/>
- \*c NPO法人ベッツ・フォー・ライフ・ジャパン (PFLJ)  
<http://www.pflj.org/>
- \*d Fare Start  
<http://www.farestart.org/>
- \*e ボランティアライフ.jp  
<http://voluntary.jp/>
- \*f NPO法人 Social Design Fund  
<http://voluntary.jp/sdf/>