

I 活動団体

〈1〉 NY de Volunteer

NY de Volunteer は、日本人スタッフを中心にニューヨークで市民とともに活発にボランティア活動を行っているNPOである。ボランティアスタッフの金子さんと赤瀬さんに活動内容や法人の運営について話を聞いた。代表者以外のスタッフはみなボランティアであるが、組織の一員としての意識がスタッフに根付いており、NPO法人の組織運営のモデルとして大変参考になるかと思われる。インタビューの終わりには、日本のNPOとの比較や、あるべきNPO法人の運営などについてもお話しいただいた。

1. NY de Volunteer の概要

(1) 設立の経緯

NY de Volunteer (以下「NYdV」) は、代表者の日野紀子氏を中心に立ち上げられ、2003年に内閣歳入庁から税金控除資格(501(c)3)を取得したNPO法人である。設立のきっかけは、2002年に日野氏がニューヨークのコニー・アイランドというビーチを訪れた際に、想像以上の汚さにショックを受けてゴミ拾いを始めたことにあったという。はじめは一人であったが、女性が一緒に掃除を始めてくれ、そのうちに色々な人が手伝うようになってくれた。その体験をきっかけに、何人かの仲間とともに法の条文を読み込むところから準備を行い、NPO法人を立ち上げたということであった。

(2) 主な活動内容

NYdV の特徴的なプログラムは、Explore Japanese Culture After School (以下「EJC」) である。EJCは、子どもたちが異文化に触れることで世界的な視野を広げてもらうための放課後プログラムであり、ニューヨーク市からの受託事業として2007年から行っている。平日の夕方、市内の公共施設にNYdVのボランティアが出向き、地域の子どもたちに日本語や茶道、書道、音楽などの日本文化を紹介している。他団体とは異なるユニークな活動としてニューヨーク市民の高い評価と信頼を得ており、ニ



NY de Volunteer のロゴ



日野代表とブルームバーグ市長

ニューヨーク市から功労賞を3度受賞している。2007年にはニューヨーク市から活動費をもらっていたが、今は無くなってしまったという。リーマンショック後は、ニューヨーク市から「プログラムが良いのはわかるけれども、無い袖はふれない」と言われているそうだ。



地元の子供たち（受益者）

ニューヨークは人種のるつぼと言われるが、実態としては、それぞれのコミュニティごとに分かれて暮らしているという。各エリアに国籍ごとのエリアが出来ており、そこで生まれ育った子どもたちは、ニューヨークで育つというより、そのコミュニティで育つので、価値観がなかなか国際化しないという。そのため、そうした子供たちが異文化と接したり、アジア人と話したりする機会がないということであった。EJCでは、積極的にそうしたコミュニティの子どもたちと関わって、少しでも人種の壁をなくす活動を行っている。

（3）他団体との連携

NYdVは、他のNPO団体と積極的に連携を行っている。連携したいと思う相手にプレゼンテーションを行い、そこで日本人ボランティアの良さを理解してもらえれば、たいていの場合、協力してもらえるといる。NYdVのプログラムは多くの日本人ボランティアの協力によって成り立っており（EJCも毎回20名程度のボランティアを募集している）、現地では「日本人ボランティアは外国人に比べて真面目である」と高く評価されているという。ニューヨークには、ボランティア募集のポータルサイトを運営するNew York Caresという大きな団体があるが、そこにボランティアとして登録した人の中には当日、連絡もせず現場に現れないという人が多いという。一方で、日本人の場合には、参加する場合には時間通りに集合し、参加できなくなってしまった場合には事前に連絡をする。そうした点で、日本人はボランティアとして非常に魅力的に感じられているということであった。

他団体との連携による活動のひとつに、「日米交流美化活動」というプログラムがある。これは、日本で清掃活動を行うNPO法人「日本を美しくする会」がニューヨークで清掃活動をするにあたってNYdVにコーディネートの依頼をしたのがきっかけで実施され、年に1回の頻度で、約10年間実施されていた。なお、現在は実施されていないとのことである。NYdVは、清掃活動を行うレクリエーション施設との交渉や、ボラ

ンティアの募集、昼食の手配などを行った。

「日本を美しくする会」はトイレ清掃をしたいと希望していたが、アメリカでは学校の清掃は生徒ではなく清掃業者が行うため、自ら清掃するという習慣がない。そのため、アメリカ人に清掃のボランティアを呼びかけ、トイレ清掃をしてもらうことは非常に難しい。そこで、アメリカ人については、トイレ以外の場所の掃除を行ってもらうという形となった。しかし、当日、実際に清掃活動を始めると、日本人がトイレ



日米交流美化活動の様子

掃除をしているのを見て、アメリカ人も掃除に積極的に参加するようになり、騒ぎながらもグローブをしてトイレ掃除を行うようになったという。「自分たちが掃除をすることによってみんなが気持ちよくなるのがわかったので、これからは自分も積極的に掃除をしていきたい」と宣言した人もいるとのことであった。

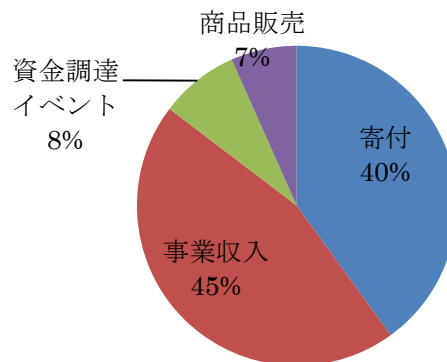
現在取り組んでいる新たな連携の取り組みとして、グローバルリーダーシップ育成プログラムがある。NYdVの10年の活動の中で培ったものを、日本の青少年のグローバル化に貢献するために2011年から始められたプログラムであり、内容は、アメリカへのスタディ・ツアーズ（研修旅行）である。参加者には、ボランティアをしながら実社会を体験し、リーダーシップを養ってもらう。参加者のほとんどが学生で、旅行代理店や学校の掲示を見て応募してくるのだという。これは、旅行代理店や大学などとの連携プログラムであり、旅行代理店が企画しているボランティア・インターンシップ・プログラムなどに対して、NYdVがニューヨーク側の受入先をコーディネートしているとのことであった。現在、代表の日野氏は本プログラムを一層拡充させるべく、日本で旅行代理店や大学などへの営業活動を精力的に行っているとのことである。

2 運営について

(1) 資金調達の方法

501(c)3 団体は内国歳入庁の定めにより、990 フォームにより事業年度の財務諸表を提出し、公開することが義務付けられている。NYdVの2012年度の990 フォームを見ると収入額は約7.5万ドル（約750万円）あり、その内訳は次の円グラフのようになっている。大きくは寄付、事業収入から成り立っているが、その他にも資金調達イベントや商品販売などの工夫していることがわかる。

2012年度収入（総額7.5万ドル）



事業収入には、企業や学生の視察・研修旅行の受入先のコーディネートによる収入などが挙げられる。コーディネートについては、今回の私たちの研修においても **Gray Matters** や **Foundation Center** とのアポイントをコーディネートしてもらった。また、グローバルリーダーシップ育成プログラムも関係しており、NYdV のネットワークを活かして他団体の研修受入先の紹介などを行っている。コーディネートの他にも、ニューヨークの日系企業家の集まりなどを対象にした、代表の日野氏らによる講演の収入などがある。

寄付については助成財団や個人、そして企業から受けている。NYdV に対して長年助成金を支出しているトヨタについては、トヨタから直接「あなたの団体の活動は素晴らしい」と電話をもらい、助成を受けることになったという。スポンサー企業獲得のための活動については、ほとんどが代表の日野氏の営業によるとのことで、ニューヨークの日系人コミュニティのパーティに行くなどして、人脈をつくっていくそうだ。企業との良好な関係維持の方法について尋ねたところ、寄付を受けている企業に対しては、活動報告を送ったり、定期的に挨拶にうかがったりしており、時には活動現場に誘って実際に参加してもらっているとのことであった。NYdV に寄付をするべきか検討している人も、活動に参加してもらうことがあるという。また、メーリングリストの登録者は現在、日本語が約 1,700 人、英語も含めると約 2,000 人おり、そうした多くの人が見てくれているメディアを通して企業に感謝を伝えることで、企業の認知度、ステータスを高めるなど、企業との win-win の関係をつくるよう努めているとのことである。

NYdV は、2 ヶ月に 1 回程度の頻度で、団体の資金調達を目的としたチャリティイベントを開催している。参加者は日系企業の人々や親日家のアメリカ人などである。開催にあたっては、メーリングリストや日系のフリーペーパーなどで広報を行い、毎回 100

人程度が参加するとのことである。イベントではラッフル抽選会を行う。この抽選会は、ラッフルくじを購入した参加者が自分の欲しい景品にくじを投票し、抽選することにより行われる。景品は、日系企業から趣旨に賛同して寄付してもらった日本酒やタブレット、日本の調理器具、洋服、アクセサリ、日本食セットなどであり、日本であればよく見かける商品でも、ニューヨークでは値段が倍になることもあり、とても人気があるという。このラッフルくじの売り上げのほか、会場で販売される NYdV のボランティアがつくった折り鶴ピアスやTシャツ、メッセージカードなどの売り上げが NYdV の活動費用となる。Tシャツはボランティア活動をするときには必ず着るもので、NYdV ファンのアメリカ人はイベントにこのTシャツを着てきたりもするとのことである。



ラッフルくじ



折り鶴ピアス

NYdV では、スタッフ全員が資金調達への意識を持っており、それぞれスタッフが自分のやっていることをどう資金調達につなげていくか、というアイデアを持ち寄っているとのことであった。スタッフの人々は、アイデアがあれば素直に出し合って、良いアイデアがあれば皆で実現に向けて計画しようとする風通しのよさがあるとのことであった。

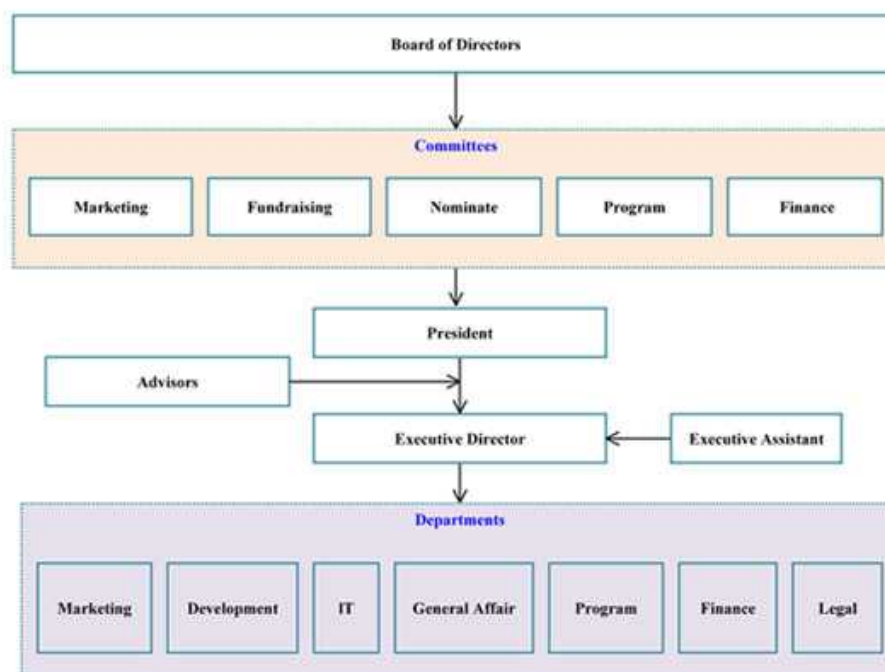
(2) 組織図と理事の役割

NYdV の組織図は次頁の図のとおりである。理事やアドバイザーのほか、エグゼクティブディレクター（代表の日野氏）の下に各セクションが置かれている。現在、理事は 5 名、アドバイザーは 12 名、運営スタッフは各セクションのリーダーを含めて 38 名いる。今回、話を伺った金子さんは総務部門のリーダー、赤瀬さんは開発部門のリーダーである。セクションは便宜的に分かれているものの、必ずしもセクションごとに仕事が分断されているわけではなく、スタッフはみな流動的に協力しあっているとのことであった。なお、代表の日野氏以外は、みな無償のボランティアである。

理事は、団体への出資者であり、企業で言えば株主のような存在であるという。資金調達の役割も担っており、他から寄付を集められない場合は、自分のお金を出すかたちで貢献すること。理事になるとそれなりの責任があり、資金的にもそれなりにお金を出さなくてはいけない。非営利を前提とするNPO法人である以上、配当を出すことはできないので、理事は基本にお金を出すだけの名誉職であるとのことであった。年齢は関係ないが、経済的に裕福な方が多く、コネクションを持っている人物、社会的な地位の高い人物が就いているようだ。

アドバイザーは、「理事になることは荷が重い、NYdVを助けたい」という気持ちのある方に気軽に参加してもらえるポジションである。実際はアドバイザーでありながら理事と同等の仕事をしてくれる人もいるとのこと、専門家を必要とするプログラムに関して、アドバイザーが専門家の紹介などで寄与してくれているとのことであった。

理事やアドバイザーは、運営のアドバイスをするなど、スタッフをサポートしてくれる存在であるとのことであった。NYdVのスタッフ側から依頼して、理事やアドバイザーになってもらうことが多いという。3カ月に1回、理事会を行っており、理事、アドバイザー、そして運営スタッフ側の各セクションのリーダーが参加して運営方針等について話し合っている。



NYdVの組織図

(3) 優秀なスタッフ

ボランティアの運営スタッフはメーリングリストなどで募集している。ただ、現在は特別に告知をしなくとも、スタッフの応募が月に 2、3 人あるとのことである。応募のあった希望者に対しては、レジュメの提出と団体側からの質問事項への回答を求め、日野氏とのミーティングを行う。希望者がどういう気持ちで NYdV に関わりたいのかを確認し、希望者のやりたい事や興味のある事と、NYdV が求めている事が合っているかなどを擦り合わせるためであるという。



NYdV の事務所

NYdV の運営スタッフとして参加する人には、必ず「NPOの仕組み」という講座を受講してもらう。そこで、アメリカにおけるNPOの位置づけや、ファンドレイジング（資金調達）についての考え方を学んでもらうとのことである。寄付の求め方についての考え方などを理解しないと、寄付を求めることに躊躇してしまう、など上手くいかないという。日本でNPOに携わった経験のある方でも、日米のNPOの違いを理解しないまま活動することによって支障が生じてくることもあるということであった。

スタッフは、学歴、職歴ともに優れた人々ばかり。米国駐在員の妻が多く、他に学生や定年退職した男性スタッフもいるとのこと。駐在員の妻は、ビザの関係上、労働許可が下りないので、ニューヨークで仕事を得ることができず、何か社会に関わりたいと思うとボランティアを始める、もしくは学校に行くということになる。現在のスタッフの人々は、「もし日本にいたら精力的に働いている人々ばかりかもしれない」ということであった。ボランティアとしてのモチベーションについて尋ねてみると、「現場に行って、直接、受益者に触れることで喜び、やりがいが見られる」ということであった。「スタッフ同士でがんばろう」と励ましあうよりも「現場が楽しいからもっとやろう」となるそうだ。

3. 日米のNPOの違い

最後に、ニューヨークで活発に活動する日本人主体のNPO法人として、日米のNPOの違いやNPO法人としてのあり方に関する考えを語ってくれた。

まず、アメリカにおいて、NPOの活動はひとつの経済活動であり、利益の動きが違うだけであって、組織としての動きは一般の営利企業と変わらない。アメリカでは就職先ランキングにおいてNPO法人が必ずランクインしているように、NPO法人は社会的にも企業と同等の地位とみなされている。また、ボランティアであっても、受益者がいるの活動であり、企業と同じように消費者が求めるもの、すなわち受益者が必要としているものを提供しないと活動は拡大しない。その点、アメリカのNPOは社会のニーズを満たすという意識が強いとのことである。

その一方、日本とアメリカではNPOの捉え方にギャップがある。日本では、「NPO＝ボランティア団体」という認識があったり、NPOのアウトプットがビジネスレベルを要求されるということの認識が不足していたり、資金調達に関して「スタッフは無償のボランティアなのに、なぜ資金集めが必要なのか？」などという疑問を持ちがちである。NYdVでは、それらの日米の違いを理解した上でスタッフの教育を行っているとのことであった。

なお、日本とアメリカの社会問題解決に関して、歴史的背景の違いについても話が合った。日本では「社会問題を解決するのは行政の仕事である」といった考え方が根強いが、アメリカは開拓時代からの流れで、「社会問題を解決するのは自分たち（＝市民）である」という文化がある。日米間では、そうした歴史、文化を背景にした考え方の根本的なベースの違いが存在しており、それが日米のNPOのギャップの要因のひとつとなっているのかもしれない。また、筆者の所感ではあるが、そうした日本の考え方が、日本におけるNPOセクターの成長を阻害している側面も否めないだろうと感じる。

4. 調査後の感想

今回の研修の訪問先は規模の大きな団体が多く、その中でNYdVは一般のNPOにとって最もモデルとしやすい団体ではないかと思う。市民を巻き込んでユニークなプログラムを行って地元の支持を得てきたという経緯や、積極的に他団体と連携をはかっていく姿勢、企業などの寄付者との関係性の構築や維持の方法など、県内のNPOと共有していきたい話を多く聞くことができた。

中でも重要だと感じたのは、スタッフの意識とNPOの組織運営の話である。スタッフがそれぞれ資金調達のアイデアを持ち寄ったり、NPO組織には企業と同等のマネジメントが求められるという認識を共有していたりと、全てのスタッフが経営意識をもって団体の運営を行っている様子がインタビューの内容からうかがえた。県内NPOの中

には、設立者の思いばかりが強くて、組織としての運営意識が欠けてしまっている団体も多く、そのために活動が立ち行かなくなってしまうというケースもよくみられる。スタッフのスキルやアイデアを互いに尊重するような環境をつくり、それぞれがマネジメントの意識を持って団体の運営にあたることが大事だろうと感じた。



〈2〉 Youth for Understanding USA

Youth For Understanding は、青少年の国際交流を進める組織である。世界 60 カ国にそれぞれの YFU 組織を持ち、相互に連携を図りながら活動している。Youth For Understanding USA はその米国法人であり、今回、代表 (President) のマイケル・ヒル氏 (Michael E. Hill) と副代表 (Vice President) のアルバート・チェン氏 (Albert Chen) に、団体の目的や運営について話を聞いた。

1. Youth For Understanding という国際組織

(1) Youth For Understanding という国際組織

Youth For Understanding (以下、「YFU」) は、「世界各国の YFU 組織と連携して、高校生を中心とする青少年の国際交流による教育的異文化体験を推進することによって、国際相互理解を広め、高校生の国際性育成と世界平和に寄与する」(公益財団法人 YFU 日本国際交流財団パンフレットより) ことを目的とした組織であり、世界 60 カ国にそれぞれの YFU 組織を持っている。



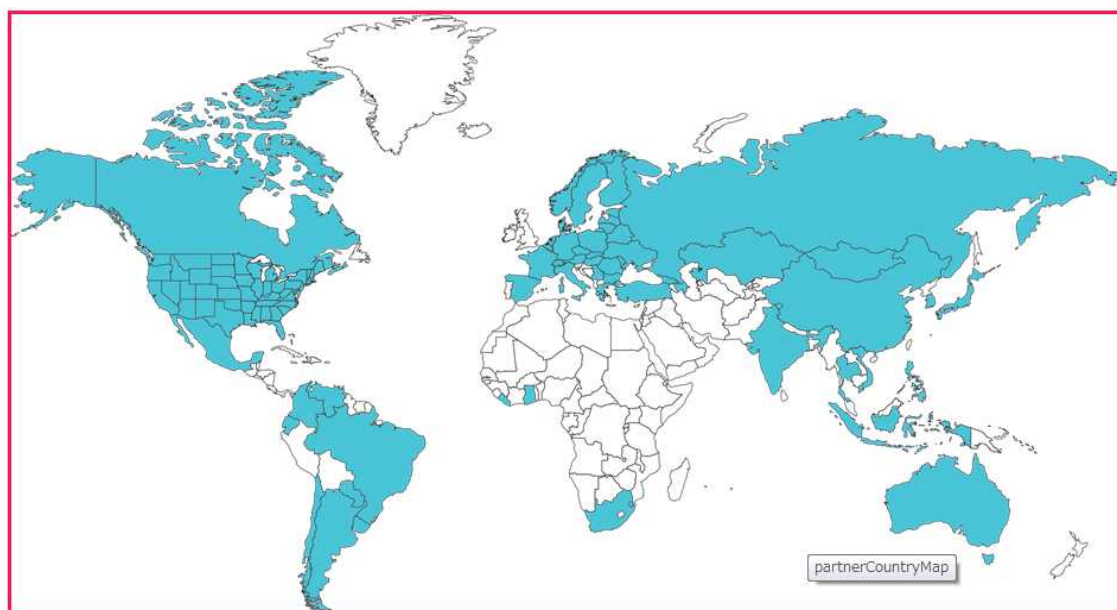
YFU のロゴマーク

YFU としての歴史は、第二次世界大戦直後の 1951 年、ミシガン州のレイチェル・アンドレセン博士 (YFU 初代会長) が西ドイツの 75 名の高校生をアメリカに 1 年間招いたことから始まる。現在では、各国の YFU が、主に 15~18 歳の学生を対象とした (18~22 歳を対象としたプログラムもある) 交換留学事業を活発に行っており、設立以来、約 60 年間の活動の中で YFU を通して交換留学を行った青少年の人数は約 25 万人にのぼる。現在でも、年間約 4,000 人が YFU のプログラムに参加している。

YFU の事業の特徴的な点は、ホストファミリーをはじめとする多くのボランティアの手によって運営されていることである。YFU には全世界に 12,000 人以上のボランティアがおり、それらのボランティアは、YFU の全てのプログラムに関与している。具体的には、交換留学を受け入れるホストファミリーや、学生を支援するボランティア、またボランティアのトレーニングやサポートを行う人々にもボランティアが多く関わっている。

YFU は世界各地の YFU のネットワークを活用した事業を展開しており、その活動は、

国際諮問評議会（International Advisory Council）及び国際事務局（International Secretariat）を中心に運営されている。国際諮問評議会は、YFU のアドバイザーとして運営等の助言を行っており、ボランティアによって運営されている。一方、国際事務局は、プロフェッショナルなスタッフにより、各国の YFU 組織の連携支援を行っている。



世界の Y F U 組織の所在国

（2）米国法人について

Youth For Understanding USA（以下「YFU-USA」）は YFU の米国法人であり、ワシントンに本部を置いている。アメリカ国内に 4 つの支部があり、内国歳入庁から税金控除資格（501(c)3）を取得した非営利非課税組織である。

主な活動内容は、他の YFU 組織と同様、青少年に対して交換留学事業を行うことであるが、代表のヒル

氏は「我々の目的は、将来的に世界を身近なものにすることにより、お互いに深い理解を持ったグローバルな世代を作り出すこと」と述べていた。文化の違い、人種間の違い



YFU-USA のホームページ

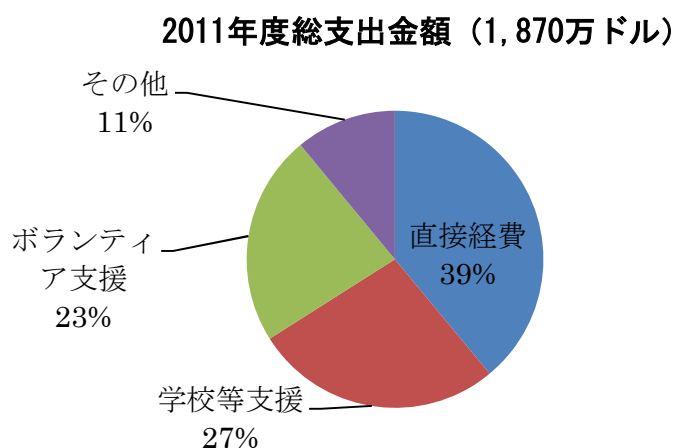
などを理解するためには若い世代から交換留学を行うべきである、というコンセプトを設立当初から持ち続けているという。

近年、YFU-USA では、交換留学を希望するアメリカの青少年が減ってきているという。原因は、青少年たちがアメリカにいることに満足してしまっているという現状にあるとヒル氏は話していた。若者の間では、アメリカにいれば何でも手に入る、アメリカには最先端のものがある、といった意識があり、外国で学びたいという欲求が減ってきているのだそうだ。ヒル氏は、「現状に満足するのではなく、外に出ることによって違うものが見えてくるということをおわかってもらいたい」と話していた。

交換留学の希望者が減ってきていることは、日本においても見られる。YFU-USA を訪問するにあたり事前に日本の YFU に話を伺ったが、その際にも、「交換留学を希望する青少年が減ってきている」と聞いた。それは、経済的に余裕が無いことのほか、日本人の内向き志向が強まっているためだと話していた。

2. 運営について

YFU-USA の財政規模（2011 年度）は、収入が 17,333,958 ドル、支出が 18,707,451 ドルとなっている。支出内訳は、航空運賃など学生への直接経費が 39%、学校やホストファミリーへの支援に係る経費が 27%、現地での留学生の支援にあたるボランティアなどに係る経費が 23%、その他の経費が 11%となっている。



(1) YFU-USA のスポンサー企業

YFU-USA を支援しているスポンサー企業は、2011 年度報告書によると、20 の企業

がいる。例えば、Epson America、Kikkoman Foods Foundation、Kikkoman Corporation、Mazda Foundation、Mitsui USA Foundation、Sony USA Foundation Inc.などが名を連ねており、日系企業が多数を占めていることがわかる。この理由についてヒル氏に尋ねたところ、①日本とアメリカはYFUを通して長い歴史を持っている、②アメリカは日本の交換留学生の一番人気な国である、③政治的に見ても日米は友好的な関係である、などを理由として挙げていた。

一方で、YFU 設立当初からの関係国であるドイツについては、スポンサー企業が少ない。この理由は、①ドイツの交換留学生のためだけに使われる YFU Foundation という基金がドイツに設立されており、そこから毎年 10 万ドルを支出されている、②アメリカ政府がドイツからの留学生に対して費用を支出しており、スポンサー企業の支援がなくとも活動が可能である、ということであった。



YFU-USA のスポンサー企業一覧 (YFU-USA2011 年次報告書より)

(2) 企業との信頼・友好関係

上記のようなスポンサー企業との関係を開發、継続するために、代表のヒル氏は、2013年5月に資金調達部門の責任者に就任した。そこでヒル氏に、企業からの支援を得る方法について詳しく話を伺った。

ヒル氏曰く「企業からの寄付金を受けるためには、企業からの信頼を得ることが必要である。また、継続して寄附金を受けるためには、企業と友好的な関係を保つことが大切だ」とのことであった。企業との友好的な関係を保つために大切なことは2点あり、①活動における運営費用の割合を低く抑えること、②活動のクオリティを高く保ち続けること、だという。

寄附金を出す各企業にはそれぞれ株主がいる。寄付金の支出にあたっては、その合理性を株主に対して説明する責任があり、その寄付金が有効に活用されていることを示す必要がある。そのためには、YFU-USAからの積極的な情報提供と、株主を満足させるような結果を出すことが大切であるという。

また、企業の寄附金支出については、法人税の控除というメリットがある。しかし、それだけが理由であれば、どこのNPOに寄附をしても結果は同じである。そのため、自分達の団体が他の団体と違うところを明確に示し、差別化を図ることが非常に大切であるという。差別化という点で、YFU-USAが企業などに対してアピールしていることは、2点あるという。まず、60年の歴史があること、長年の活動の歴史から信頼性が高く、将来的にも安定性が高いことだという。2点目として、YFUの活動をとおして、青少年に交換留学を行わせることにより、青少年にグローバルな視野を与え、社会に貢献するよりよい市民を育てることができること、また、将来的に見ても、企業がより良い人材を獲得する機会があること、などがYFU-USAの強みだという。

(3) スタッフについて

YFU-USAの活動は多くのボランティアを含めたスタッフによって支えられている。先述したように、具体的には、交換留学を受け入れるホストファミリーや、学生を支援するボランティア、またボランティアのトレーニングやサポートを行う人々にもボランティアが多く関わっている。また、各支部にはフィールドディレクターという存在があり、地域によって業務内容に差はあるが、交換留学生やホストファミリーのケア、受入れ学校の決定やその後のフォロー、ボランティアのコーディネートなどの役割を担っているとのことであった。

YFU-USAには、全国に約100人の有給スタッフがおり、その他に1,500から1,800人ほどボランティアスタッフがいる。主に都市部では有給スタッフが多く、地方にボランティアが多いとのことであった。アメリカの国土は広いため、都市部では有給スタッフが学生のフォローを行うことができるが、地方ではそうした対応が困難な場合があり、その場合はボランティアに仕事を任せているという。ボランティアの中には有給スタッフと同程度の時間働いている人や、とても長いボランティア経験を持っている人がおり、活動において非常に心強い存在であるとのことであった。

ボランティアのうち95%は、自身が交換留学生であったり、ホストファミリーであったり、地域に交換留学生がいたりするなど、過去になんらかの形でYFU-USAのプログラムに関わっている人たちだという。しかし、そのために近年、ボランティアの年齢層が上がってきており、55～65歳くらいのボランティアが多くなってきているという。若い世代のボランティアの育成が課題とのことであった。



〈3〉 U.S.-Japan Council

U.S.-Japan Council は、産官学の連携で日米間の人的交流に取り組んでおり、東日本大震災後はトモダチ・イニシアチブというプロジェクトを実施している団体である。インタビューにおいては、スタッフの高須氏と岡崎氏に、団体の優れた運営手法や事業ノウハウ、広報などについて話を聞いた。今回の訪問先の中では、最も企業や著名人、政治家とのネットワークが広い団体であり、団体のネットワークを大事にする姿勢や、それだけの責任を担うスタッフの意識の高さがうかがえるインタビュー内容であった。

1. U.S.-Japan Council の概要

U.S.-Japan Council (以下「USJC」) は、2009年にアメリカの政治の中心ワシントン DC を本部として設立され、内国歳入庁から 501(c)3 ステータスを取得した非営利非課税組織である。創設者のアイリーン・ヒラノ・イノウエ氏は、NPO 業界での経験が豊富な人物であり、フォード財団の会長を務めるなど多くの NPO 団体で活躍している。夫は、アメリカで 50 年近く上院議員を務めた故ダニエル・ケン・イノウエ氏である。



USJC のオフィスはビルの 2 階

故ダニエル・イノウエ氏をはじめ、現在、様々な分野において日系アメリカ人リーダーの活躍が顕著になってきている。そうした日系アメリカ人のリーダーシップやネットワークを日米関係の促進に活かすことができないか、という思いから USJC は設立された。「人と人とのつながりが強い日米関係には欠かせない」という理念のもと、日系アメリカ人の幅広いネットワークを活用しながら、USJC は活発な人的交流のプロジェクトをスタートさせた。

設立してから年数の浅い組織ではあるが、その規模はとても大きい。2011 年度の財務諸表によると、収入額は約 450 万ドルで、うち事業収益は約 150 万ドル、震災基金などへの寄付収入が約 300 万ドルとなっており、寄付収入の割合が多く、多くの支援のもとに成り立っていることがわかる。年次報告書のスポンサー企業の欄を見ると、アメリカン航空、三菱東京 UFJ 銀行、ボーイング、日立などの数多くの大企業が名を連ねている。

一方、規模の大きな団体であるにも関わらず、スタッフの数が少ないのも特徴である。スタッフは、ワシントン本部に 9 名、ロサンゼルスに 2 名、サンフランシスコに 1 名、そして東京に 5 名である。それらのスタッフと、数名のインターンシップ生により事務を行っているとのことであった。インターンシップ生は、日本人学生や日系アメリカ人、日本に興味のあるアメリカ人などであり、ワシントン本部には現在 2 名のインターンシップ生がいるという。少ない人数で運営できている理由は、スタッフが優秀であることに加え、トモダチ・イニシアチブの活動の説明において後述するとおり、プログラム実施にかかる運営を他団体に委託しているという仕組みが挙げられる。

2. 主な活動内容

(1) 年次総会

毎年秋に開催している年次総会は、日米のネットワークを重視する USJC の考えが象徴的に表れている事業である。総会では、日米関係に関わる専門家などを招き、他分野にわたって講演、パネルディスカッションなどを行うことにより、日米のネットワークを築く場としている。全米の日系人だけでなく、地元の人々や駐在の日本人などにも参加を呼び掛けており、2013 年度は約 400 人の参加があったとのことである。



山中教授も講演を行った年次総会

会議は 3 日間あり、誰でも参加可能なパートと、USJC のメンバーのみに限られているパートに分かれている。誰でも参加可能なパートには、重要なイベントとして、日米の著名人による基調講演が行われている。2013 年度はノーベル賞を受賞した山中教授や、日立の社長、プルーデンシャルの社長などが講演を行っており、過去には、クリントン国務長官、楽天の三木

谷社長などが登壇したとのことである。企業関係者も多数出席する会議であるため、資金調達という面について言えば、年次総会は企業からの寄附を求める機会でもあった。

USJC は、年次総会に若い世代の人々も招いている。これは、USJC が次世代の育成を課題のひとつとしているためであるが、その一環として、若い日系アメリカ人を 10

人程度、年次総会へ無料で招待しているとのことであった。招かれた若者にとっては、普段会うことのできない日米関係のリーダーと交流することで、自身のネットワークを広げることのできる貴重な機会となっている。また、NPOの支援の一環として、日本の被災地のNPOリーダーを年次総会に招いている。招かれたNPOリーダーは、年次総会の場でネットワークを広げることができるだけでなく、アメリカの人々に対して、日本のNPOは何をしているか、何を求めているか、ということ伝えることができる機会にもなるという。こうした参加者の選定については、USJCの側から直接働きかけることもあれば、募集による申込の場合もあるとのことであった。

(2) トモダチ・イニシアチブ

東日本大震災後、USJCと在日米国大使館が主導して官民パートナーシップとして開始したのがトモダチ・イニシアチブである。由来は米軍による被災地支援である「トモダチ作戦」である。主に日米の若者を対象としており、「教育」「文化」「指導者育成」という3つの分野において人的交流を推進するプログラムが多数行われている。当初は被災地支援のプログラムがメインだったが、プロジェクトが多岐にわたるにつれ、日本全国、そしてアメリカ全土へと対象地域が広まっているとのこと、現在は50ほどのプログラムが日本、アメリカ両国で実施されている。



TOMODACHI のロゴ



レディー・ガガの口紅付きティーカップは約600万円で落札され、TOMODACHI アート・フェローシッププログラムに使われた

トモダチ・イニシアチブにおいては、NPOリーダーシップ・プログラムという形でNPO支援にも取り組んでいる。一例を挙げると、J.P.モルガンがスポンサーとなったプログラムにおいては、日本で活動するNPOの中から10人のリーダーが選出され（震災復興支援活動を行っているNPOは優先的に考慮される）、2週間、サンフランシスコ及びシアトルを訪れた。プログラムでは、アメリカにおいて模範的な非営利団体や大学の専門家などを訪問して情報交換を行うといったスケジュールが組まれており、

参加者がリーダーシップ能力や組織のマネジメント能力を高めることができるようになっていく。

これらのプログラムの特徴は、100 万ドル以上を寄付する企業、「ストラテジック・パートナー」については、個々のプログラムが組み込まれている場合が殆どという点である。USJC と共にプログラムの企画を行う企業には、アフラック、コカ・コーラ、プルデンシャル、ソフトバンク、三井、ユニクロ、トヨタなど数多くの日米の大企業の名前が並んでいる。スポンサー企業は年々増え続けており、現在も新しいプログラムが増え続けているとのことであった。後述するが、プログラムの経過報告については毎週のようにウェブサイトが発信しており、特に寄付者に対しては毎月ニュースレターを送付しているとのことである。

数少ないスタッフで非常に多くのプログラムを実施できている理由を尋ねたところ、プログラムの企画は USJC とスポンサー企業によって行うが、実施にあたってはその分野で活動する非営利団体など（インプリメンターと呼んでいる）に運営を委託しているとのことであった。プログラムによっては、インプリメンターがプログラム終了後もフォローアップなどの継続的な支援を行う場合があるとのことである。

（3）その他の活動

USJC はそのほかにもいくつかのプロジェクトを行っており、USJC 発足以前から行われている事業である在米日系人リーダー訪日プログラム（**Japanese American Leadership Delegation (JALD)**）では、日系アメリカ人リーダーを日本に派遣し、日本の官民リーダーとの交流を支援している。また、政治家との広い繋がりがあることも USJC の特徴であり、その幅広いネットワークを活かして政府団体や議員交流の支援も行っている。例えば、日本の国会議員などがワシントン D.C を訪問する際のプログラムの作成を行っており、ワシントン D.C のシンクタンクや議員とのコネクションを持っている USJC ならば、他の団体などと上手く連携して良いプログラムを提供できるという話であった。

3. 運営のノウハウについて

（1）理事の体制と資金調達

理事はみな日系アメリカ人のリーダーで構成されている。理事の主な役割は、設立後まだ 4 年目である USJC スタッフへのアドバイスや、ネットワークの提供などである。

という。USJCには、プログラム委員会やファイナンス委員会、メンバーシップ委員会などが設けられており、理事は最低1つの委員会への参加が義務付けられている。委員会の開催については、年に4回ほど電話による会議が行われているとのことであった。

USJCの収入源は企業からの寄附が多いが、資金調達においては、非営利セクターでの活動経験が長い会長が寄付集めに長けているとの話であった。また、理事、評議員にも企業と深いつながりを有している人物が多く、企業人と話をする際にUSJCの話をしてもらうことで、団体の信頼度を高め、寄付に繋げるという方法もあると話してくれた。

(2) プログラムの評価と広報について

トモダチ・イニシアチブのそれぞれのプログラムについて、どのように成果を評価しているのかと尋ねた。成果の評価については現在、どう成果を収集すべきか検討している段階であるとのことであったが、USJCは現在、事業の実施を担うインプリメンターと契約する際に、彼らに対して報告書の作成を義務付けていると話してくれた。評価の測定方法については、参加者の人数などの定量的なものもあるが、プログラム参加者が何を得たかについて参加者自身に語ってもらうという定性的な方法による評価も試みているということで、今後の方針として、そうした評価を公表できるような内容にしていきたいとのことであった。また、プログラムの経過報告については、ウェブサイトでも頻繁に発信しており、とりわけ寄付者に対しては毎月ニュースレターを送付しているとのことである。

マーケティング、広報においては、参加者がどのようなことを実施しているのか、わかりやすく発信することが大事だとの話であった。広報においては、子どもたちの活動の場を収めた場面をメディアに取り上げてもらったり、ロゴのプリントアウトされたTシャツを参加者に着てもらったりしているとのことである。特にアメリカと日本が手を繋いでいるところをイメージしている「TOMODACHI」のロゴは、あらゆるところで活用しており、300人もの人々が同じロゴの入ったTシャツを着て並んでいる写真などは、メディアに取り上げられた時のインパクトが大きいとのことであった。



ロゴの「M」は、日米が手をつなぐ姿を表している



TOMODACHI サマー2013 ソフトバンク・
リーダーシップ・プログラムの写真

USJC は、実績を持った人々ばかりが集うエグゼクティブなイメージを持たれがちだが、トモダチ・イニシアチブについては参加者の年齢層が若く、和気あいあいとした雰囲気意識したメディア戦略を行っていると話してくれた。

(3) 日米のNPOリーダーについて

日米のNPOリーダーの支援を行っている USJC から見た、日米のNPOの違いについて話を聞いてみた。まず挙げられたのが、日本のNPOはマーケティング、広報の意識が弱いということであった。ただ、これは日本の企業が、NPOと連携したり助成金を支出したりした場合に、あまり名前を表に出したがる傾向があることも原因のひとつであり、それをどう乗り越えていくかが課題であるという。

また、運営費に対する意識についても挙げられた。日本のNPOは、100%良いことに使わなければいけないという意識が強く、間接経費への支出を躊躇う傾向がある。しかし、良いプログラムを行っていくためには運営費にもお金をかける必要があり、アメリカのNPOでは、平均して支出額の25%を運営費に回しているとのことである。

そして、日本でもアメリカでも共通してみられることとして、バーンアウト（燃え尽き症候群）が課題として捉えているという。NPOにおいては、活動の中で人材が疲弊してしまい、事業を投げ出してしまうということが多くみられる。そこで USJC としては、リーダーシップの強化とともに、彼らを支える団体のミドルマネジメント（中間管理者）層に対しても、戦略的なものの見方やリーダーシップ、マネジメント力を身につけるためのプログラムを提供しているとのことであった。

4. 調査後の感想

USJC の活動の成功の要因のひとつに、団体の幅広いネットワークを挙げることができると思う。今回訪問した団体の中では最も歴史の浅い組織ではあるが、まず目につくのがスポンサーとして並ぶ、そうそうたる大企業の名前である。設立当初から日系アメリカ人の豊富なネットワークがあったという USJC の特殊性もあるが、年次総会等、ネットワークの場を大切にしている姿勢は、多くの NPO にとって参考になるところであると感じる。インタビュー中には何度も「人と人とのつながり」を大事にしているという話があったが、まさに USJC の事業は、受益者に対して「人と人とのつながり」を与えることが柱となっている。ネットワークを何より重要している USJC ならではの方針なのだろうと感じた。

また、事業を展開するノウハウについても、とても有益な情報を多く頂くことができた。トモダチ・イニシアチブの数多くのプログラムの実施にあたって、インプレンターとされる団体に委託をしているという話は、他団体との協働の必要性を示す好例であると思う。すべてを自分でやろうとせず、他団体との役割分担による協働を積極的に求めていくという姿勢は、人や金などの資源が限られている NPO 団体にとって、コストカットという視点からも大事な手法だろうと感じた。

