

II 支援団体

〈1〉 GlobalGiving

GlobalGiving は、オンライン寄付サイトの運営をしている団体である。現在、アメリカにおいてオンライン寄付サイトは数多く存在しているが、GlobalGiving はその先駆的な存在であり、常に活動を刷新しながらオンラインプラットフォームを運営している。今回、代表の倉石真理氏をはじめとしたスタッフの方々から、活動の仕組みや運営の手法などについて話を聞いた。

1. GlobalGiving の概要

GlobalGiving（以下「GG」）は、2002年にワシントン D.C に設立された非営利団体であり、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。倉石真理氏と Dennis Whittle 氏という世界銀行出身の2人が共同設立者である。

GlobalGiving の設立のきっかけは1997年、2人が世界銀行の幹部であったときに企画した The World Bank's Development Marketplace というイベントであった。このイベントは、世界中の社会貢献活動を行う人々が、世界銀行の資金を求めて自身のプログラムを提案し合うというイベントであり、提案されたアイデアには世界銀行が審査を行い、上位のアイデアに対し活動資金を提供した。このイベントは大成功し、その活動は2013年現在も継続して実施されている。倉石氏と Dennis 氏は、このイベント後に世界銀行を退職し、誰でも寄付をすることができ、誰でも寄付を募ることができる仕組みを作るため、2002年に GG というオンライン寄付プラットフォームを設立した。



GG の入っているビル。
12階がオフィス。

現在、オンライン寄付市場は急成長しており、オンラインの年間寄付総額は1997年の30万ドル(約2460万円)から154億ドル(約1兆2600億円)へと、5万倍の規模になったと言われている。アメリカにおいても多数のオンライン寄付サイトが存在しているが、GGはその先駆的な存在といえる。なお、日本においても Ready For や Just Giving などのオンライン寄付サイトが広がってきており、今後いっそうの成長が見込まれる分野である。

なお、GGのスタッフは「GGはただのオンライン寄付プラットフォームではなく、グローバルな市場でアイデアや情報や資金を集約して、誰でも参加できるプラットフォームとなるように目指し活動している。プロジェクトに送金するだけでなく、いいアイデアを支援し、NPOの価値を世界に提供したい。そのためのよりよい方法を常に追求している」と語っていた。

2. オンライン寄付サイトの運営について

(1) オンライン寄付サイトの利用方法

GGの主な事業内容は、ウェブサイトの運営を通じて、寄付者やNPO、企業などに対してオンライン寄付の仕組みを提供することである。資金調達を望むNPOは、GGのサイト上に自団体のプロジェクトと目標募金額を投稿し、寄付を募ることができる。一方で、GGのウェブサイトを訪問した人々は、任意のプロジェクトに対して簡便な手続きにより、ウェブサイト上から寄付を行うことができる。そうして行われた寄付はGGをとおしてNPOに送金される仕組みとなっており、寄付者は、自身の興味のあるプロジェクトに対して直接支援することができるようになっている。



GGのホームページ。さまざまなプロジェクトが検索でき、寄付できるようになっている

寄付は最低 10 ドルから行うことができ、全ての寄付は 15%の手数料が引かれ NPO にわたる。この手数料が GG の運営費となっており、GG の収入は、寄付者からの手数料収入がおよそ半分、もう半分は企業の CSR 活動を支援することによる収入となっている。

(2) オンライン寄付サイトの概要

GG を通じて寄付された金額は、2002 年設立からの 10 年間で、総額約 1.17 億ドルであり、各寄付の平均額は 28.75 ドルとなる。GG では、多数の少額の寄付によって各プロジェクトが支えられている傾向があるという。近年では、プロジェクトの数が年平均で約 3,000 あり（社員サイト用のプロジェクトなどを含めると 5,100）、年平均で総額約 2,000 万ドルの寄付が各プロジェクトに送金されているとのことであった。

寄付者はこの 10 年で総計 33 万人以上おり、寄付者の 80%はアメリカ人である。次いで、カナダ、イギリス、インド、オーストラリアの順となっている。寄付者の多くが英語圏であるということから、プロジェクトは全て英語表記にしている。このため、後述するとおり、NPO がサイトへの掲載申請を行う際の審査では、英語ができることが基準のひとつとなっている。

GG にプロジェクトの投稿を行うことができる NPO の数は現在、約 1,500 存在しているという。そのうち 53%がアメリカに活動の拠点を置く団体で、そのほとんどが国際的に活動しており、残りの 47%は国外に拠点を置く団体である。将来的には、GG を利用する団体の数を 1 万程度まで拡大したいという目標があるとのことであった。

現在登録されているプロジェクトの国別の登録数は、多い国からアメリカ 339、インド 224、ケニア 151、ネパール 59 の順となっており、寄付者の寄付先についても同様の順番になる傾向があるという。なお、日本のプロジェクトも 31 あり、そのほとんどが震災関連のプロジェクトである。震災直後は日本のプロジェクトがほぼゼロであったが、積極的なリクルーティングを行ってきた結果、徐々に増え始めているとのことである。ただし、GG を利用するには英語が使えることが条件となっているため、GG から NPO に対して利用を依頼しても断られることがあるという。

GG に登録されているプロジェクトのテーマは、教育、子ども支援、健康、女性支援の順に多い。なお、災害発生時には、プロジェクトの数は少なくとも寄付が集中するため、寄付額は大きくなるという。

(3) 寄付者へのサービス

GGのウェブサイトでは、活動テーマや活動地域などでプロジェクトを検索することができ、寄付者は主体的な寄付を行うことができる。寄付者に対しては、寄付を行ったNPOからプロジェクトの経過や成果が定期的に報告されるようになっており、寄付をした後でも寄付を行ったプロジェクトのその後の活動状況を知ることができるという仕組みになっている。

また、アメリカ国民であれば、GGのウェブサイトを通じて寄付を行った場合、どの国で活動するプロジェクトに寄付した場合でも（アメリカ以外の国への寄付であっても）、税金控除を受けることができるというメリットがある。

GGに寄付を行う一般的な方法は、クレジットカードを利用したオンライン決済による寄付であるが、他にギフトカードという方法で寄付をすることもできる。ギフトカードとは、GGのサイト上で寄付を行うことのできるプリペイドカードである。ギフトカードの持ち主は、ギフトカードに書いてある額面分の金額を寄付することができる。有効期間は1年間。使われなかった金額は、後述のファンドレイジングキャンペーンを行う際の基金などに組み入れられる仕組みとなっている。

このギフトカードは、親しい人へのプレゼントなどに使われているという。アメリカは、日本に比べギフトカードを贈る文化が盛んであり、アメリカのスーパーマーケットなどには豊富な種類のギフトカードが並んでいるのを見ることができる。GGのギフトカードもアメリカならではの活動内容と言えるだろう。また、このギフトカードは、後述するとおり、GGとパートナーを組む企業も活用しているという。自社の社員がボランティアを行った報酬として、ギフトカードを贈る取組みが行われている。



GGのギフトカード。写真は25ドルのもの。

(4) NPOへのサービス

NPOがGGを利用することの最大のメリットは、GGが持つ寄付者のネットワークを活用して資金調達を行うことができる点である。GGは、GGを利用する個々の団体をもつ寄付者のネットワークをつなぎ、そのネットワークをそれぞれの団体が活用することで、広く自分達の活動を知ってもらい機会を作り団体自身の活動の幅を広げ、資金調達を行いやすくすることができる仕組みとなっている。

また、その他のメリットとして、GGを利用するNPOは、資金調達や事業の管理の方法などGGが実施するトレーニングを受けることができる。一部のNPOに対しては「ファンドレイジングアカデミー」というプログラムを提供している。これは毎年1回行われる9週間のプログラムで、NPOはGGとともに資金調達に関する様々な事柄を学び、最終的にGGのサイトから資金調達を行い、その成果を発表するプログラムである。

その他、「ファンドレイジングキャンペーン」というイベントを実施している。これは、GGが積み立てた基金を活用し、寄付者からの寄付額にGGの基金を上乗せして団体に送金するものである。例えば「30%マッチ」であった場合は、寄付者からの100ドルの寄付に対してGGが30ドルを上乗せし、最終的に130ドルが各団体に渡る仕組みとなっている。2013年3月には、東日本大震災を受けて日本の東北地方で行うプロジェクトに対して100%マッチのキャンペーンを行ったこともあるという。

なお、こうしたトレーニングやキャンペーンなどは、設立当初からあったものではなく、活動の中で絶えず経営理念の見直しを繰り返していく中で獲得していった手法であるという。「新規の寄付者を開拓してその人たちからどうやってお金をもらうか」ではなく、「各NPOが持っている寄付者のネットワークをつなげGGを活用してどう資金調達を行うか」という風に戦略を変更してきたためだという。GGでは、寄付者やNPOが何を求めているのかを常に聞き取りながら、こうしたメリットを増やしていったとのことである。

(5) NPOの審査

NPOがGGのサイトにプロジェクトを投稿したり、トレーニングを受けるためには、GGの審査に合格する必要がある。これは、GGを利用する寄付者やパートナーシップを組む企業に対して、不適當な団体を排除する責任がGGにあるためだという。

GGの審査を希望するNPOは、GGのウェブサイト上からダウンロードできるエントリーシートを提出することで審査が開始される。毎日平均8団体程度が審査の申請を行っているという。エントリー後、提出されたシートをもとに団体の健全性や、英語ができるか、違法な事実が無いかなどの確認を行い、クリアした団体に対しては「オープンチャレンジ」というテストが行われる。これは、1ヶ月間で40人以上の寄付者から5,000ドル以上の寄付を集めるテストである。NPOは、オープンチャレンジにクリアすることで初めて、GGのサービスを利用することができるようになる。このテストは年に3回行われており、オープンチャレンジには毎回平均300団体ほどが参加するが、チャレンジに成功する団体の割合は30%程度という。なお、書類審査から含めた全ての審査をクリアする団体の割合は、わずか10%程度とのことであった。これは、エントリーシートに不備・不足がある団体も少なくないほか、エントリーシートを出したきり連絡がつかなくなる団体もいるためだという。

審査には経費がかかるが、オープンチャレンジに参加した団体がGGのサイト上で得る寄付の15%の手数料でカバーすることができるという。このチャレンジは、GGを利用するに値するNPOを選別するとともに、その経費を賄うことのできる仕組みとなっている。

パートナーのNPOに対しては、透明性を大切にしているという。GGのパートナーのNPOは途上国などで国際的に活動している団体が多く、そうした現場では、物事がうまく運ばないことも少なくないという。そうした中で、ある団体が失敗してしまった場合にも、その事実を隠される関係ではなく、しっかりと報告してもらえるような関係づくりを大切にしている。そのために1対1の相談を受けたり、活動現場を直接訪問したりするなどしているという。

3. GGの運営について

(1) 企業との関係

GGは民間企業との連携も積極的に行っており、パートナーシップを組んでいる企業は約60社程度いる。企業の多くは、無数にあるNPOの中から自身のミッションに合った寄付先を選別することに困難を抱えているという。アメリカでは、企業の活動に対する株主や一般市民からのチェックは厳しく、寄付金の支出にあたっては、企業のミッションやストーリーに合った活動をしている団体でなければ正統性が無いと思われてしまい、企業イメージを落とすことにもつながってしまう。そのため、企業にとって正統性のある団体であり、かつ、しっかりとした成果を残すことができる団体を常に求め

ているという。

GG はパートナーシップ企業に対して、例えば Grant Making（寄付活動）の支援がある。これは、企業が行う寄付活動を GG が支援するものである。GG は企業からの依頼を受け、企業のミッションに合ったプロジェクトの選定を行うほか、その団体に違法な事実等が無いかチェックするなどの支援を行っている。

その他、GG のウェブプラットフォームを企業のポータルサイト用に作るということも行っており、その場合は、テーマや地域などを企業のミッションに合うようなプロジェクトを抽出して、企業のサイトに掲載している。そうしたポータルサイトから社員が寄付を行った場合、その企業が寄付金額の何割かを上乗せして寄付をするということも行っているという。寄付を行った企業は、NPO からそのプロジェクトの進捗状況が GG を通じて定期的に報告される仕組みとなっている。なお、GG を通じた寄付については税額控除が適用されるため、企業にとってもメリットがある支援の仕組みとなっている。

また、企業の社員ボランティアへの支援も行っている。ヒューレット・パカード社（hp 社）では、例えば自社の社員が 10 時間のボランティアを行った際に、50 ドル分の GG のギフトカードを贈っているという。また、hp 社の社員が GG の知らない NPO でボランティアを行った場合には、社員からその NPO に対して GG への参加を推薦してもらうことになっている。hp 社の社員 30 万人を対象としたこの活動は、GG が新規の NPO を獲得にあたって、コストをかけずに多くの人たちに GG の活動を働きかけることができる仕組みとなっている。

GG が企業とパートナーシップを組むきっかけは、GG が企業の CSR 部門に働き掛けを行うこともある一方で、GG とすでにパートナーシップを組んでいる企業の紹介で、企業側から GG に話を聞きに来ることもあるという。GG の働き掛けの一つとして、多くの企業が集まる大きな会議に出向き、事前に参加する企業の情報（株価や事務所・工場等の所在地、関心のあるテーマ等）を調査した上で、声かけを行うこともあるという。その他、face book を活用して、企業に働きかけているという。

企業との友好関係を築き、それを継続させるためには、企業から「信用」されるということが非常に大切であるという。そのためには、自分たちの活動に正直であることが大切であり、それは、良い面も不足している面も含めて情報公開をしっかりと行うことであるという。また、日ごろから企業とのコミュニケーションを大切にし、GG のプロジェクトや他団体の CSR レポートを紹介するなど、企業に対して積極的に情報提供を行い、その中で企業側のニーズを引き出しているという。

We partner with all kinds of companies to make a difference in the causes they care about.

We work with a diverse set of partners to help them change the world. From small one-time-only projects to ongoing initiatives that span years, we help businesses spread goodness. We are honored to work side-by-side with our forward-thinking partners and friends.



GG のパートナーシップ企業 (GG ホームページより)

(2) 内部管理と人事について

GG は4つのチームに分かれて運営されている。1つ目はプロダクトチームで、プログラマーやエンジニアがおり、ウェブサイトの運営を行っている。2つ目はビジネスディベロップメント (ビジネス開発) チームで、企業に対してセールスを行っている。3つ目はプログラムチームで、NPOが行う各プロジェクトの進行管理やトレーニングを行っている。4つ目は、オペレーションチームで、GGに集まるお金の管理や、人事・予算などを担当している。

人事にあたって最も難しいことは、プロダクトチームの人材を採用することだという。ニューヨークや西海岸などとは異なり、ワシントン D.C. にはテクノロジー系の人材が少なく、民間企業はそうした人材獲得のために高額な給料を提示しており、NPOで働く人材が少ないためだという。また、オペレーションチームのファイナンス担当の採用も同様に難しく、そうした人材は、ニューヨークであればより高額な給料がもらえるためであるという。

GG では人材採用の方法として、ソーシャルメディアを効果的に使っている。インターンを含め約200人のスタッフがGGで働いており、その人たちに新しいスタッフを紹介してもらうこともあるという。なお、NPOの現場において、ヘッドハンティングによる人材採用はほとんどないという。それは、ヘッドハンティングを行う場合、それを専門に行う会社に依頼する形となり、費用が発生するためだという。

代表の倉石氏は「GG の最大の資産はインテリジェンス」「人材こそが我々の資産」と言う。運営にあたっては、スタッフが気持ちよく働ける環境づくりを重要視しており、採用プロセスから人事評価まで、長く働けるようなシステム作りに努めているという。倉石氏は、官僚的で柔軟性の低い世界銀行では、同僚が能力の 50%程度しか発揮できていないと感じていたとのことで、そのため GG では、団体の理念をしっかりと持ち、柔軟性とある程度の規律を重要視しているという。

現在、約 40 名のスタッフで、毎年約 2,000 万ドルのお金を世界 129 カ国に送金しており、現在の組織のキャパシティから見ると限界に近いという。そこには当然リスクがあり、そのリスクを適切に管理するためには、組織の透明性が大切であるという。スタッフであれば誰でも GG の全ての情報を見ることができるようにしているほか、オフィスの作りも工夫しており、一般的に、アメリカのオフィスではスタッフ一人ひとりのスペースが仕切られ個室に分けられていることが多いが（「キュービクル」と呼ばれる）、GG では仕切りをなくし（「オープンオフィス」と呼ばれる）スタッフ間の風通しを良くしている。

（3）ウェブサイトについて

ウェブサイトは、より使いやすいものになるよう、日々、追求しているという。そのひとつとして、AB テスティングによるウェブページの利便性のテストを行っている。AB テスティングとは、異なる 2 つのウェブページを用意して実際にユーザに利用してもらうことで、その効果を比較する手法である。例えば GG の場合、サイト上のあるボタンの色について、ある利用者には赤で表示され、別のある利用者には緑で表示されるようにして、その際の寄付行動の違いを比べるなど、地道な実験を繰り返している。

また他にも、ウェブページ上に寄付金額の選択肢が 15 ドル、30 ドル、45 ドルと 3 つ用意されている場合に、初期のボタンの位置によって寄付金額がどう変わるかというテストも行っているようだ。それによると、初期のボタンの位置を 15 ドルにした場合と 30 ドルにした場合を比較した結果、前者で利用者が 15 ドル寄付する確率と、後者で利用者が 30 ドル寄付する確率があまり変わらないことがわかったという。その結果を受けて、より寄付額の多い 30 ドルを初期のボタンの位置にすることになったとのことであった。

なお、今後のウェブサイトの方針としては、携帯電話やスマートフォンからも寄付できるような形に改修していきたいという話であった。



〈2〉 Community Resource Exchange , Gray Matters

Community Resource Exchange (以下「CRE」)、Gray Matters (以下「GM」)はどちらもNPOを対象としたコンサルティングを行っている団体である。CREは、運営や資金調達などNPOの基盤強化の支援を行っており、GMは、弁護士や会計士、医師、建築家などの退職した専門家によるNPO支援、いわゆるプロボノを行うボランティア団体である。今回、CREのカレン氏 (Karen Erodos)、アン氏 (Anna N. Gorman) 及びGMのジョセフ氏 (Joseph H. Levie) に、団体の活動やニューヨーク市のNPOの現状などについて話を聞いた。

1. Community Resource Exchange

(1) CREの概要

CREは、1979年にニューヨーク市で設立された非営利団体で、NPOに対するコンサルティングを業務として行っている。コンサルティングの内容は、キャパシティビルディングと呼ばれる、NPOの運営基盤を強化する事業である。具体的には、NPOの資金調達や事業計画・予算の作成、人事の管理などについて支援を行っている。



CREのロゴマーク

現在、ニューヨークでは、ファンドレイジングや理事会開発など、テーマを絞った非営利コンサル団体はあるが、全般的・総合的に支援する非営利コンサル団体はCREのみであるという。過去に同じように活動していた団体は、経済状況の変化及び経営状況の悪化によりみな廃業してしまった。一方で、近年では、営利団体もNPOに対するコンサル業務の分野に参入してきているという。

CREがNPOをコンサルティングするにあたっては、団体の得意なこと、達成したい目標、達成するための方法、などを明確にしていくとともに、競合相手の分析を行い、自分達の団体の優れている点、不足している点、ユニークな点などを絞り込んでいくという。CREがコンサルを行う団体の多くは、福祉サービスを行っているところであり、直接、営利団体と競合する機会は多くないが、コンサルを行うことによって団体の競争力を高めているという。

CREの収入の内訳は、事業収入が25%、行政からの支援が30%、企業及び財団から

の支援が 30%、その他、個人からの寄付などで構成されている。今後は事業収入を増やしていきたいとのことで、昨年は 40 万ドルであった事業収入を今年は 60 万ドル、来年は 85 万ドルにしたいという目標があるという。

(2) CRE を取り巻く環境の変化

CRE のカレン氏が他の財団で働いていた 20 年前には、NPO に対する行政からの運営費補助率は 20%であったが、その割合は次第に減っていき、今では 8%になってしまったという。運営費が 20%出ていたころは、NPO 自身の運営基盤を強化する余裕があったが、今はそれがとても難しいとのことであった。現在の CRE の経営も、カレン氏曰く「細い糸にぶら下がっているような状況」であるという。

「5 年前であれば、CRE のオフィスにはもっとスタッフがいたが、連邦からの支援が無くなってしまったため、今ではだいぶ減ってしまった」とカレン氏は言う。CRE には銀行からの支援もあったが、銀行自体が倒産したり他の銀行と合併したりしてしまうなど、支援の本数がどんどん減っているとのことである。



CRE では NPO への会議室の貸出も行っている

そのような変化の中で、CRE が 30 年以上も活動を継続できている理由は、時代の変化に合わせてビジネスモデルを変えてきたためであるという。CRE では自給自足可能なビジネスモデルに転換し、運営・活動費用を自ら稼ぐ仕組みづくりに取り組んでいる。スタッフは日々、色々な支援源の開発に取り組んでおり、例えば、クラウドファンディングといった新しい支援源の開発のほか、新規事業として、マーケティングやブランディング、IT のシステム構築支援、などの活動も行うようになってきているという。

(3) ニューヨーク市の NPO 支援の現状

カレン氏からは、ニューヨークで活動する中間支援組織（NPO を支援する組織）から見た NPO の現状についてもお話しいただいた。

現在、ニューヨーク市内には約 36,000 の NPO がおり、その中には、法人格を持た

ないボランティア団体のほか、大学や病院なども含まれているという。これらの非営利団体は、子どもや高齢者、教育、健康、住宅、経済成長などの様々な分野で活動している。

NPOに財政的な支援をしている主体は、主に4つの主体に分けることができるという。1つ目は行政、2つ目は財団、3つ目は企業、4つ目は個人である。その中でも個人からの寄付が一番大きな割合を占めているという。アメリカでは、宗教団体への寄付がとても多いため、そうした宗教団体は、NPOと同じように地域で福祉活動などを行っているという。

また、行政による支援の割合も大きく、それは連邦、州などから市や町などのローカルなレベルまで多岐に渡っている。行政は、市民に様々なサービスを提供する手段として、NPOなどに事業を委託しており、毎日、100~1,000件程度の委託業務をウェブサイト上で募集しているという。行政が募集する事業の中には、NPOのみを対象とした事業がある一方で、企業等の営利団体を含めた募集もあるとのことであった。特に医療や教育、住宅開発、経済開発などの分野は、行政から運営費を含めた経費が出るため、競争率が高い。一方で、障害や高齢者に対する福祉事業や貧困対策等の分野は、運営費がほとんど出ず、受託者自らが資金調達をしなければならないため、営利団体の参入は少ないという。

また、財団による支援については、金融危機の後にはどんどん厳しくなっており、財団自体の資産も減ってきているという。そのため、助成金を受けるための審査も厳しくなっており、また、支援の額も少なくなっているという。支援の方法も、財団のミッションを達成するような団体に対する一方的な支援に変化してきているとのことであった。

企業による支援の方法についても、近年、変化が見られるという。以前は金銭的なサポートが主であったが、最近では、企業のビジネスモデルに合った活動を支援するという形に変化してきている。今では、企業は財団のようになってきており、支援の際の要件も増えているとのことであった。一方、金銭的な支援のほか、CSR活動の一環として、自社の社員をボランティアとしてNPOに提供するというも行われている。しかし、社員ボランティアについては、多忙により社員の時間があまりなく期待できないという現状があるとの話であった。

2. Gray Matters

(1) Gray Matters の概要

GM は 1988 年ごろ、故ラリー氏 (Larry Levine) とその友人 3 人で結成された。当時、ラリー氏はアシスタント弁護士として働いており、同僚らが、いわゆる社会貢献活動に従事したいという欲求とその能力がある一方で、それらがうまく活用されていない現状を認識していたという。そこに、CRE のスタッフから、彼らの専門的な能力を活用し、NPO の運営をサポートするための団体を作らないか、という話があり、GM を結成することとなった。



GG のロゴマーク

「Gray Matters」という名前の由来については、「Gray」は、GM のメンバーが仕事を退職した人々であることを示す「白髪」を意味していると同時に、「脳の灰色の部分」という意味も示唆しており、「専門的な能力を活用し、よく考える団体である」という意味を込めているという。

GM はボランティア団体であり、法人格を持たない。また、メンバーは弁護士や会計士、医師、建築家、実業家、大学教授などの退職した専門家で構成されており、現在約 25 人のメンバーがいる。全て無償で活動しており、団体としての活動費や予算等はないという。メンバーは基本的にメンバーによる紹介を通して加入しており、今回話をしてくれたジョセフ氏も紹介によって GM に加入したという。

(2) コンサルティングの内容

GM の事業内容は、ニューヨーク市内外の NPO に対して、理事会開発やマーケティングなどの運営の支援を行っているほか、法的事項や財務に関する相談を受けるなど、総合的なコンサルティングを行っている。提供するコンサル内容は、メンバーの専門性を活かしたものであり、例えば弁護士であれば、NPO の設立の手続きや建物の契約に関することなどを担当している。また、マーケティングの専門家であれば、団体の今後のマーケティング戦略などを提供している。弁護士であったジョセフ氏は現在、ニューヨーク市内にいるハイチ人のコミュニティの文盲率を無くすための活動を行っている団体を担当しているとのことであった。

GMの活動年度は9月から翌年の6月としており、これは大学などの教育機関と合わせているという。GMにコンサルを受ける団体のほとんどはCREからの紹介であり、毎年約20団体が新しくGMに紹介される。新規の団体を含め、年間約40団体の支援を行っており、2013年度は9月から始まり、新旧合わせてすでに14団体の支援を行っているという。支援対象の団体の活動内容は、ホームレスのために住宅を提供していたり、老人に対して福祉サービスを行っていたりするなど多岐にわたっている。なお、NY de VolunteerもGMの支援対象のひとつである。

現在、多くのNPOが直面している課題についても、いくつか教えて頂いた。まず、団体の運営に携わる理事を見つけ育てること、だという。GMのメンバーが理事になることはないが、団体に適当な理事を見つけるために、知り合いを紹介したり、理事を紹介する団体に依頼したりするなどしているとのことであった。

ジョセフ氏曰く「NPOの創立者はたいへん多忙であり、とにかく支援を必要としている」という。NPOの創立者は行動力にあふれた人が多く、自分たちのやりたいことが決まってしまうため、GMのアドバイスを聞かないことも多いという。GMではこれを「ファウンダーシンドローム」と呼んでいるという。

(3) プロジェクトの管理とCREとの連携

GMは毎月第二火曜日にメンバー全員でミーティングを行っている。ミーティングでは、それぞれのメンバーから、担当するプロジェクトの進捗状況が報告される。また、各プロジェクトの今後の方針を決めるほか、CREを通して新しく依頼のあったプロジェクトがあれば、その担当者を決めるなどしている。NPOを支援する際には、必ず複数人で担当し、その担当者の専門分野がそれぞれ異なるような形で関わっているという。各プロジェクトの支援の成果については、毎年度末にNPOに対してアンケートを行い、その結果をメンバー内で共有している。良い結果が出た際にはウェブサイトに掲載しているとのことであった。

ミーティングの告知や記録、活動の報告の取りまとめなどはCREからサポートを受けているとのことであった。ジョセフ氏は「このようなプロボノ団体を設立・運営するにあたっては、CREのように、活動を支援してくれる組織を見つけパートナーシップを組むことが大切である」と話していた。

(4) プロボノ団体の心構え

ジョセフ氏曰く、GMのようなプロボノ団体の設立にあたって気をつけることは、「設立の最初に、とても頭のいいカリスマ的な人を探してメンバーにすること」だという。GMの場合、設立者の妻が教育大学の教授であったので、彼女が別の教授をどんどんメンバーにしていったという。「大切なことは、能力の高いメンバーで始めること。そして常にインフォーマルに、カジュアルに活動すること。気張りすぎないこと」だという。

また、メンバー内のミーティングに時間を費やすのではなく、クライアントとのコミュニケーションに時間を費やすことが大切であるという。コンサルティングを成功させるためには、人と人とのつながりを大切にすることが重要で、相手の話をしっかり聞き、指示を出すばかりでもなく、プライドがありすぎてもいけないという。非営利団体を支援する、というスタンスで行わなければならないといい、簡単に解決できない問題も多いため、話し合いを通して解決していく姿勢が大切であるという。GMとの付き合いが長い団体は、GMを相談所として、サウンドボーディング（≒「意見箱」）として活用している。そうしたコミュニケーションを行っていく中で、団体側に良いアイデアが生まれることが多々あるという。



〈3〉 Foundation Center

Foundation Center は、社会貢献分野で活動する団体を支援するインターメディアリー（日本では「中間支援組織」）であり、ニューヨーク事務所担当の Jimmy Tom 氏に、活動の理念などの話を伺った。活動団体および助成団体に対して、長い歴史の中で培った膨大なデータと知見を提供している団体であり、データベースの発展的な活用方法や情報公開の重要性について、話を聞いた。また、Foundation Center の行う無料講義にも参加し、団体の提供する幅広いサービスの概要について知ることができた。



Foundation Center のロゴ

1. Foundation Center の概要

Foundation Center（以下、「FC」）が非営利法人として 501(c)3 ステータスを取得したのは 1956 年、マッカーシーらによる共産主義者への弾圧、いわゆる赤狩りが行われていた時代であった。政府から厳しい透明性、情報公開が求められる時代にあって、FC の活動はライブラリーセンターとしてのデータ収集が主であった。デジタル技術の進歩により、紙ベースの情報からデジタル情報への移行を進め、現在では、インターネットによる情報収集や、利便性を考慮してカスタマイズしたデータベースの構築、運用を行っている。そして近年では、教育に力を入れるようになり、活動団体に対するトレーニングプログラムも実施している。



FC 内の利用者用スペース

FC の本部はニューヨークにあり、他にワシントン D.C、カリフォルニア、ジョージア、オハイオに支部がある。スタッフの数は、5つの支部あわせて 140 人ほどおり、ニューヨーク以外の 4 つの支部はそれぞれ 4, 5 人程度で運営されている。全体の 30~40 人くらいがデータ収集にあたっているとのことである。各地の図書館や教育機関、財団との幅広いネットワークを持っており、日本では公益財団法人助成財団センターと連携するなど、世界中にネットワークを拡げている。

2. 多様なサービス

FC は、活動団体、助成団体の双方に対して、非常に多様なサービスを提供している。膨大な量の情報を様々な角度から収集、整理したデータベースやプログラムがつくられており、利用者の利便性や、情報の効果的な利用法が徹底的に追求されていることを感じる。情報を収集し、利用者に提供する立場にある団体にとっては、データベースの発展的な活用を考えるにあたり、大変参考となる内容であると思う。以下で、FC のサービスのいくつかを紹介したい。

(1) Foundation Directory Online

まず、設立初期から取り組まれているサービスとして、Foundation Directory Online が挙げられる。これは助成団体および助成金の情報を収集してデータベース化したもので、活動団体を対象としたサービスである。現在、10 万を超える団体からの 300 万件以上もの助成情報を掲載しており、全米でもトップクラスの規模のデータベースとなっている。サービスは情報や検索サービスの量と質によって 5 段階に分けられており、レベルに応じて登録利用料が必要となる。ただし、FC の施設内では無料での利用が可能である。

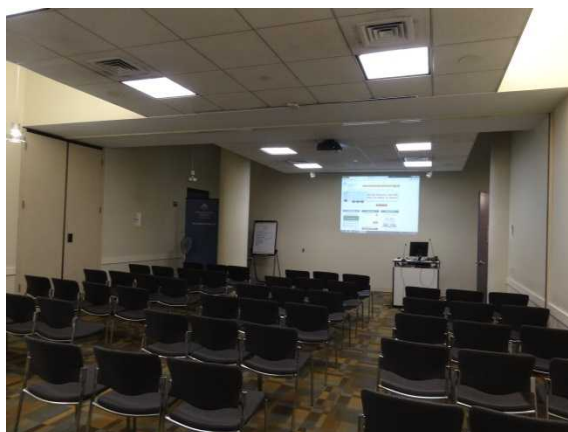
Hover over column below to see additional information	Basic (\$19.95/mo. • \$195/yr.)	Plus (\$29.95/mo. • \$295/yr.)	Premium (\$59.95/mo. • \$595/yr.)	Platinum (\$149.95/mo. • \$995/yr.)	Professional (\$179.95/mo. • \$1,295/yr.)
IN-DEPTH GRANTMAKER PROFILES	The top 10,000 grantmakers	The top 10,000 grantmakers	The top 20,000 grantmakers	120,000+ grantmakers	120,000+ grantmakers
EXTENSIVE GRANT DATABASE	n/a	2.4 million+ in grants	2.7 million+ in grants	3 million+ in grants	3 million+ in grants
GRANT RECIPIENT INFO	n/a	200,000+ recipients	200,000+ recipients	200,000+ recipients	200,000+ recipients
ADDITIONAL FUNDING SOURCES	n/a	n/a	n/a	20,000+ grantmaking public charities	20,000+ grantmaking public charities; 4,000+ companies
KEYWORD SEARCH 990s	n/a	n/a	n/a	n/a	1 million+ Forms 990
POWER SEARCH	n/a	n/a	n/a	n/a	Search 9 unique databases simultaneously
VISUALIZATION TOOLS	n/a	n/a	n/a	n/a	Map and chart 10 years of grant information
SIGN-UP	Sign Up for Basic	Sign Up for Plus	Sign Up for Premium	Sign Up for Platinum	Sign Up for Professional

Foundation Directory Online の 5 つのレベルの料金と機能を示した図 (FC ホームページより)

(2) Grant Space

Grant Space は、活動団体向けにマネジメントやファンドレイジングなどのスキルを提供するサービスである。このサービスは、以下の4つの講義により構成されている。①実際に教室で行う講義、②インターネットを通じて行う講義、③実際のクラスを録画したビデオ講義、④オンライン上で自分のペースで進められる講義、である。①については、私たちも今回の訪問にあたり受講をした。基本的なトレーニングは1時間の無料コースだが、一日がかりで行うような本格的なコースは有料となっている。

トレーニングの内容は、ファンドレイジングやプロポーザル（助成申請の申込書）の書き方、他者との協働、ソーシャルメディアの使い方などである。今回私たちが受講した講座は、FCの多様なサービスの紹介と利用方法に関する内容であった。なお、NY de Volunteerの日野代表は、設立にあたってFCの講座を一通り受講したということであった。



講座の行われたFC内の教室

講師は、ファンドレイジングに関するものはFCスタッフが先行き、他の専門的なトピックについては外部のコンサルタントなどを招いて講義を行ってもらっている。内部講師については、講師を育てるトレーニングプログラムがあるとのことで、色々な大学や公共図書館と協力してプログラムを開発しているとのことであった。

また、Grant Spaceにおいては、専門家の話をオンライン上で無料視聴できたり、プロポーザルのサンプルを見ることができたり、州ごとの税制や法律について検索できたりするなど、様々なサービスが利用可能となっている。

(3) Grass Pockets

FCは、団体情報の公開による透明性（transparency）を非常に重視している。そうした姿勢が反映されているのが、助成財団の詳細なデータを公開しているGrass Pocketsというサービスである。Grass Pocketsにおいては、アメリカ国内外の助成財団を総資産とともに一覧で表示するとともに、それぞれの財団がどのような種類の情報をどこまで公開しているかを一目でわかるようにしている。また、財団の財務諸表や助成の実績、対象地域、最新動向を詳細に公開している他、各財団がどういった手段で情報

を発信しているか（Twitter、Facebook、YouTube、ブログなど）、コンタクトを取る際にどの担当者にアクセスすれば良いか、などの情報も公開している。

The screenshot shows a filter menu on the left with categories: Basic Information, Grantmaking Information, Governance Policies and Information, Performance Measurement, HR/Staffing Policies and Information, and Financial Information. Below the filters is a table with columns: FOUNDATION, TOTAL ASSETS, MISSION STATEMENT, COMMITTEE CHARTERS, WHISTLEBLOWER PROCEDURES, GRANTMAKING PROCESS, and ASSESSMENT OF OVERALL FOUNDATION PERFORMANCE. The table lists several foundations with their assets and compliance status for each category.

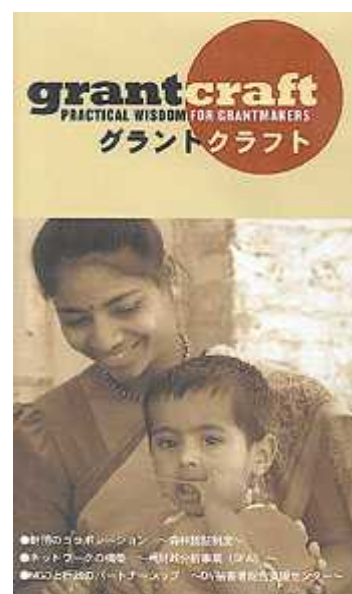
FOUNDATION	TOTAL ASSETS	MISSION STATEMENT	COMMITTEE CHARTERS	WHISTLEBLOWER PROCEDURES	GRANTMAKING PROCESS	ASSESSMENT OF OVERALL FOUNDATION PERFORMANCE
Bill & Melinda Gates Foundation	\$34,640,100,000	✓	✗	✓	✓	✗
Ford Foundation	\$10,984,700,000	✓	✓	✓	✓	✗
J. Paul Getty Trust	\$10,502,500,000	✓	✓	✓	✓	✗
The Robert Wood Johnson Foundation	\$8,967,710,000	✓	✓	✓	✓	✓
The William and Flora Hewlett Foundation	\$7,735,370,000	✓	✓	✓	✓	✓
W. K. Kellogg Foundation	\$7,256,800,000	✓	✗	✓	✓	✗
The David and Lucile Packard Foundation	\$5,797,420,000	✓	✓	✓	✓	✗
The John D. and	\$5,702,080,000	✓	✓	✓	✓	✗

Grass Pockets のページの一部。各財団がどのような情報を公開しているかがわかる。
(FC ホームページより)

こうしたデータの収集には財団との協力関係が不可欠である。公開しているデータには、財団から提供してもらっている情報もあれば、FC スタッフが財団のウェブサイトのアップデート状況やニュースサイトなどを調査して収集しているデータもあるとのことであった。助成の実施情報については、財団側からの連絡がなくても自動的に収集できるシステムを持っているという。

(4) 助成団体向けのサービス

助成団体向けのサービスとしては、Grant Craft や Philanthropy In / Sight などのサービスがある。Grant Craft とは、フォード財団などの支援を受けてヨーロッパで活動する European Foundation と共同で開発したプロ



Grant Craft 日本語資料

グラムであり、助成財団が戦略的でインパクトの大きな助成を行うための実務家向け研修資料（ビデオ、ガイドブック、事例集など）を提供している。日本においても、公益財団法人日本国際交流センターなどと協力して日本語版のガイドブックなどの資料を作成している。

また、Philanthropy In / Sight は、世界各地で行われている社会貢献の規模や分野をマップ上で示すサービスである。このサービスを用いれば、どこの地域でどのような分野の活動がどれだけの規模でなされており、どれだけの助成が必要とされているかを視覚的に把握することができる。助成団体がインパクトの大きな助成を行う地域を探すツールとして活用されるだけでなく、政策立案者や学者の利用も想定したサービスである。



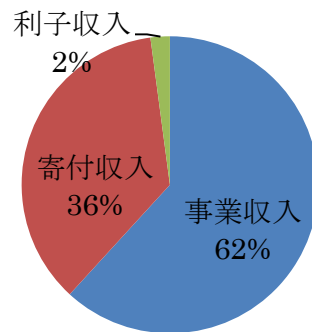
Philanthropy In / Sight のサンプル画像

3. その他のトピック

(1) FCの資金調達

FCの2012年度年次報告によると、総収入金額は22,182,507ドル（約22億円）。その内訳は次のグラフのようになっている。収入の約60%を占めている事業収入には、Foundation Directory Onlineの利用登録料や、Grant Spaceの有料トレーニングプログラムの受講料、それにFCが出版している資料（オンライン上の利用も含む）などの販売収入が含まれるとのことであった。寄付は主に財団や個人からのものであり、行政からの補助金は含まれていない。

2012年度総収入金額（2218万ドル）



（2）プロポーザルのコツ

Grant Space の説明でも触れたが、FC はプロポーザルの書き方についての講義も行っている。そこで、Jimmy 氏は直接の担当ではないとのことであったが、プロポーザルにおいて重要なポイントをいくつか挙げていただいた。以下のポイントを満たしているかどうか、助成を申請する側はよく確認しておく必要があるだろう。

- ①助成団体側の求めることと自分たちのミッションがしっかりマッチしている。
- ②予算がしっかりしている。どれだけのお金が必要かを明確に示す。
- ③そのプロジェクトがどれだけのインパクトをもたらすのか、明確に説明できる。
- ④事前の調査を行う。似たようなプロジェクトはないか。同じフィールドの事業をどのような団体が行っているのか。パートナーシップが必要ならば、どのような組織をパートナーとすればよいか。事前によく調べてから申請する。
- ⑤その活動にはどんなニーズがあるのか、必要性をはっきりと示す。

特に Jimmy 氏が自身の経験から感じることは、助成団体側は、その助成によってどれだけのインパクトを社会に与えることができるのか、それをはっきりと示すことのできるものを強く求めているということであった。

4. 調査後の感想

FC は社会貢献分野で活動する人々のための図書館である。そして、その膨大な情報量を活用した様々な魅力的なサービスを見ると、FC がどのような考えのもとで社会貢献分野に与えるインパクトの最大化を志向しているのかがわかる。そこには、社会貢献分野における情報公開について、多くの重要なポイントを見出すことができる。

例えば、情報公開においては、データを比較可能な形に加工することが重要である。そして、情報をどのような角度から加工するのかという点も重要である。一例を挙げると、先述した **Philanthropy In / Sight** というサービスでは、世界の各地域における様々な指標を提示することで、その地域でどのような支援が必要とされているかが一目で視覚的にわかるようになっている。このようなデータをもとにすることで、地域のニーズが明確となり、活動団体や行政、助成団体が協働や役割分担を行いやすくなる。利用可能性を考えたデータの提供方法が、社会貢献活動の促進に繋がるという優れたサービスであると考えられる。

現在、デジタル技術の発達とともにデータの利用可能性はますます広がっており、行政も積極的な情報開示（オープンデータなど）が求められるようになってきている。こうした中で、行政も積極的に情報を提供しながら、FCのような民間主体のデータベースの構築を目指していくことも重要ではないかと感じている。

