

## 第 19 回環境 NPO リーダー海外研修 報告書

阪野真人

① 訪問団体の活動やマネジメントなど、どの部分を日本の NPO として生かせるか。

### 1) 資金調達

行政からの補助、財団からの助成、会費、寄付、事業収入、プロジェクト単位の支援の呼び掛けなど、様々な方法で資金を集めているのが今回訪問をしたドイツの NGO の特徴です。特に寄付や会費収入の増加は日本の NGO にとって課題ですが、ファンドレイジングの講義では、「①寄付の機会提供」「②フレンドレイジング」「③顧客管理」がキーワードとして残っています。①寄付の機会提供は、そもそも寄付を募らなければ寄付収入はないという基本的な考え方。②フレンドレイジングは、様々な人との関係性によって寄付がうまれるということ。③顧客管理は、様々な関係性をデータベースで管理し、常に新規の会員や継続した寄付を行う為の仕組みです。日本の環境 NGO も会費、寄付といった独自の財源を確保する必要があります。

NABU という団体は、100 年以上前に誕生し、現在はドイツ国内で 59 万人の会員がいる自然保護団体ですが、例えばラインランド・ファルツ州の NABU は、50,000 人の会員がおり、2015 年の会費収入は約 6150 万円になります。①大学生アルバイトによる戸別訪問で寄付の機会を提供し、②関心を持った様々なボランティア作業に会員が参加できることで、大小さまざまな NABU のコミュニティができています③これらの会員情報はデータで一元化されています。

### 2) 計画性

今回話を聞いたどの団体も、11 月に訪れた時点で来年度の事業計画の詳細が決まり、一年間のプログラムスケジュールが掲載された冊子を作っていました。結果、参加者は自分のスケジュールを早めに決める事ができます。また、NABU に至っては、その年の鳥を毎年決めるそうですが、すでに再来年の鳥を何にするかの議論が進んでいるそうです。

このくらいのスパンで事業計画を作ることを団体内で共有し実行する事が大切だと思います。

### 3) 影響力

ドイツ国内で会員数が 40~50 万人の団体を誇る NABU や BUND は、会費収入が多くを占める事で、政府や企業からの独立性を保ち、州によっては人口の 1%以

上の会員がいます。行政の出来ていない部分の補完、行政との協働、裁判を含めた行政の監視を行い、政治や他の業種団体への影響力を持つ団体に発展しています。

ラインランド・ファルツ州環境省 州環境情報センターの担当者の話では、環境保全に限らず人口の 41%が何かしら NGO の活動に参加しており、現場をよく知っている事からプロジェクトの進め方にアドバイスをもらえることから、「NGO はパートナーである」と言っていた事が印象的でした。日本でも行政と NGO が本当の意味でパートナーになるには、NGO が力を付ける必要があります。

## ② 研修を通して、日本の環境NPO活動を支援するために、どのような仕組みが考えられるか。

### 1) ドイツの連邦制にならった小規模エリアでの階層作り

ドイツでは連邦 - 州 - 地域という 3つの階層に分かれ、それぞれの階層で主体的な仕組が作られ、代表を上階層に送りこむという上下の階層とつながっています。NABUやBUNDといった大きなNGOの組織図もこの階層になっています。

一方、近年の日本では、東京などの都市部へ人口が集中し、地方の過疎化が問題になっています。結果、集落や区といった単位での地域自治のあり方を見直さなければならない時期に来ており、解決策として集落や小学校区の活動を行う地域自治組織の活動の強化や新たな設立が期待されています。

そこで、この地域自治組織を、ドイツ連邦制にならって「県」「県レベルの市民活動団体やネットワーク」、「市町村」「地域自治組織」という階層で整理してみてもどうかと思います。ドイツ連邦と大規模NGOのように、補完、協働、監視という関係性を、県とNGOネットワーク、市町村と地域自治組織が行うという事です。そして地域自治組織で地域の里山や小さな湿地などの保全と活用によって、集落にも利益のある仕組を作ります。

### 2) 中間支援組織の活動

日本には 5 万以上のNPO法人が活動をし、社団法人や財団法人、または社会課題を解決する目的で株式会社を設立し活動を行うなど、非営利セクターの組織形態や活動は多様化しています。また、福祉は福祉、環境は環境といった具合に、しかも環境の中にも自然保護、地球温暖化、エネルギーなど非営利セクターでも縦割り構造となり、また団体の規模も従業員 0 人、事業規模 100 万円未満のボランティア活動がメインの団体から、従業員数十人、事業規模数億円といった団体まで多様な団体が存在しています。

この海外研修の修了者が会員となる一社) 日本環境 NPO ネットワークの中間支援組織としての役割を考えた時、どのような支援が良いのかを考えてみまし

た。

ヒントになった事例は、例えば NABU のように設立当初は野鳥の保護活動から始まった団体が、現在は野生のネコやカエルの保護、自然エネルギーの普及、TTP、環境教育など幅広く活動を行っています。また、ヘッセン州の自然保護センターも同様に、自然保護を目的に作られた施設ですが、衣料、食糧、フェアトレードなど幅広いテーマで活動をしており、施設の改修し新たに食糧をテーマにした展示室を作っているそうです。社会課題の変化や多様化に対応するために必要な事業を行っている印象でした。

この社団法人には幸運にもエネルギー、環境保全、教育関係者など様々なテーマで活動をする会員がいます。私たちはこのネットワークでの情報共有によって、自分の団体の活動の幅を広げ、また中間支援組織としての情報発信力を高め、また専門家派遣といった他団体の支援により、日本の環境 NGO そのものの活動の幅を広げることになるのではないのでしょうか。

### 3) 人材育成

NGO への 2 年間のインターン制度や、NGO での有償・無償のボランティア制度、NGO 会員による活動など、人材育成の情報に触れる機会がいくつもありましたが、特にラインラント・ファルツ州の NABU ヘッセンナーエで広報を担当しているミィヒャルスキー氏の話が印象的でした。彼の担当するエリアでは年間 180 回のイベント、野鳥のヒナがかえる時期には州に 100~200 の問い合わせがあり、さらに広報担当者として、年間に約 250 の記事を新聞や雑誌に掲載してもらう業務量の一方で、専従職員はおらずハーフタイム 3 人と、あとは会員やボランティアで活動をしているそうです。また別日程で案内してもらったのは、年間運営費 100 万円の私設の自然保護センターでした。地元の NGO が両性爬虫類を紹介する施設ですが、飼育員はすべてボランティア、運営費は入館料とクリスマスに開催するバザーがほとんどを占めています。

この 2 つの事例に共通するのはボランティアの活躍ですが、環境 NGO の現場がボランティアを積極的に受け入れ、ボランティアのやりがいの自己実現につながる関係性が出来上がった時、専従職員に頼らない団体の運営が可能になるのかもしれない。その為には、一社) 日本環境 NPO ネットワークが大学生ボランティアの受け皿となり、将来の環境 NGO の担い手となるべく人材育成をすることが必要ではないのでしょうか。

### ③ 全体を通しての感想

ドイツではたくさんの事を学びましたが、私は自分が意思の弱い人間であることを知っているので、今回学んだ事を日本に持ち帰って自分が動きだせるように仕組み化させる必要性を感じながら研修を受けていました。

#### モチベーションを核とした情熱と戦略のマネジメント

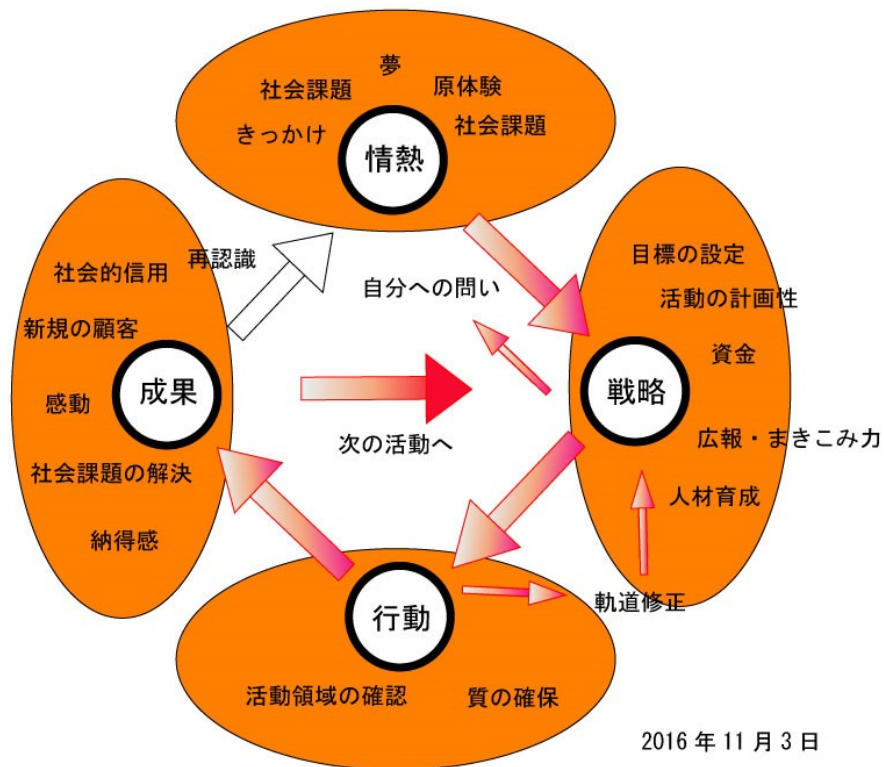
ドイツで活動をする様々な人と会って共通していた事は、情熱が行動の動機として強く存在している事と、戦略的に成果を出している事でした。一方で、私は自分自身が NGO で活動をする際に以下のような状態に陥ったことや、知っている NGO がこのような状態だったことがあります。

- 情熱のみで走り続けている人と組織
- 計画をして行動を起こさない人と組織
- また計画に対して行動が伴っていない人と組織
- 計画が前年踏襲でインパクトのない活動の成果

そこで、1) 情熱 2) 戦略 3) 行動 4) 成果を、モチベーションを原動力にサイクルを回転させるマネジメントを考えました。社会を変える事をミッションにしている NGO スタッフにとって、モチベーションは社会の変化や自己実現にあります。

例えばヘッセン州の自然保護センター所長のゲルハルト・エプラー氏は、1) 「自然保護団体は文句を言う人達という世間のイメージを変え、子ども達の環境教育の場を作りたい」という夢を持ち、2) センターの設計図や事業計画を作り、3) 政府、財団、企業などから1億4千万円の資金を集め2004年に設立し、4) カフェやショップの運営や子ども達への環境教育を行い、たくさんのボランティアへの活躍の場や人材育成を行っています。構想からセンター設立までに数年かかっており、いかにタフに行動し続けたかがわかります。

以下に私が考えた現時点でのサイクルと、キーワードを説明します。



- 1) **情熱 問い**：自分は子ども達にどのような社会を残せるか  
 モチベーションの理解：自分という最大の顧客の満足は何によって得られるか。  
 原体験：活動における自分の原点は何か。  
 社会課題：自分が解決をしたい社会の課題は何か。  
 夢：どんな社会を実現したいのか。  
 きっかけ：この活動を始めるきっかけは何か。

2) **戦略 10年、20年の活動行う為の方策**

- 活動の計画性：一年半先の事業の日程、時間、内容が決まっているか。  
 資金：成果を出すための資金はあるか、無いならばどうするか。  
 目標の設定：いつまでに、成果を出したいのか。  
 広報・まきこみ力：活動を伝え、周りの人の参画を得られているか。  
 人材育成：長期の活動を担う人材は育てているか。

3) **行動 行動を起こす**

- 活動領域の確認：自分たちの活動は、どこまでの領域を行うのか。  
 ※目標、計画ばかりで、きちんと行動を起こしているか。  
 質の確保：活動という商品の品質を保っているか。  
 軌道修正：2)に戻り、戦略を練り直す。特に中長期計画。

#### 4) 成果 周りが納得をする結果を出す

社会課題の解決：設定した課題をどの程度解決できたか。

新規顧客：次の活動に必要な顧客の増加。感謝を伝えているか。

社会的信用：団体が発展する為の社会的認知度。

納得感：顧客が感覚的に評価できる成果を得たか。

見える化：顧客が理屈で評価できる成果を分かる形で示しているか。

以上