

第 19 回環境 NPO リーダー海外研修 報告書

NPO 法人 湘南ビジョン研究所
片山清宏

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

2016 年 10 月 25 日から 11 月 3 日まで一般社団法人セブン-イレブン記念財団の「環境 NPO リーダー海外研修」に参加させていただき、環境先進国ドイツの NPO の組織運営等について学ぶ機会をいただいた。現地のドイツでは、州環境省、ドイツ環境保護連盟 (BUND) 州支部、ドイツ自然保護連盟 (NABU) 州支部、州環境ボランティア研修制度運営事務局、森のようちえん、自然保護センターなどを訪問させていただいた。

これらの訪問団体から様々な学びを得たが、その学びの内容を 6 つの視点にまとめた。これら 6 つの視点は、日本の NPO にとって大変参考になる考え方であり、NPO の組織運営に多いに生かしていくべきであると考ええる。

(1) NPO は行政のパートナー

第 1 の視点は、ドイツにおいて、行政は NPO を「パートナー」として見ていることである。ドイツと比較して日本では NPO の存在価値が十分に認められていない。行政は NPO を下請けの業務委託先と見ているように感じることもあるし、NPO 側も行政の補助金に頼るなど依存体質から抜け出せていないのが実情である。しかし、ドイツ州環境省を訪問した際、講師である州環境情報センターの MR. Staaden 氏は「NPO は行政の重要なパートナーである」とはっきりと述べていた。なぜ、ドイツでは、行政は NPO をパートナーと認めているのだろうか。

ドイツで最も有名な NPO である BUND と NABU は、連邦・州・市町村の行政組織に対応した階層で組織化されており、それぞれ 40 万人、59 万人の会員を持つ。国内のどの政党の支持者よりも会員が多い巨大な NPO である。会員の中には生物学や地質学の博士号を持つ専門家も多数いる。MR. Staaden 氏は「NPO は現場を熟知しており、環境や自然保護のノウハウ・情報を多く持っている。行政にとって長年の付き合いがある NPO は信頼でき、良きパートナーとしてお互い協力し合っている」と述べていた。

私は、ドイツにおいて行政が NPO をパートナーとして認める要件は、①規模、②専門性、③信頼感の 3 点だと理解した。この 3 点は日本の多くの NPO で不足しているものである。日本の NPO も行政のパートナーとして対等な関係で協力し合って社会問題の解決に取り組んでいくことが必要であり、ドイツの NPO から学ぶべき視点は多くあるだろう。

(2) 政治的影響力の行使

第2の視点は、ドイツにおいては、NPOが政治的影響力を行使するということである。BUNDは環境保護を実現するため、積極的に政治や行政へ働きかけている。具体的には、行政計画が環境保護の法律に則っているかを調査し、そのデータを公表し、法的に問題がある場合は反対したり、土地を取得したり、それでも変更されない場合は訴訟を起こす。また、その過程では専門家とともに活動し、政党とコンタクトを取り政治的な影響力を行使することで、自らの団体の意志を反映しているのである。

これは40万人以上の会員を持ち、収入を会費と寄付によって賄っているため、団体の自立性・独立性が確保され、外部に影響されることが少ないから可能となるのである。訴訟を起こしてまで実現しようとする強い意志を持ち、実際に行動に移して実現する。それが住民や専門家からの信頼を得ることに繋がり、その結果さらに会員が増加していくという好循環が生まれているのである。日本では政治的影響力を行使してまでミッションを実現しようとするNPOは殆ど存在しないし、そもそも会員が少ないので政治的影響力を持つことができない。しかし、現実的には環境保全や自然保護を実現するためにはどうしても政治的関与が必要なきもあろう。ここもドイツのNPOから学ぶ点は多いと考える。

(3) 共感と感動を呼ぶファンドレイジング

第3の視点は、共感と感動を呼ぶファンドレイジングである。NPOは会員数や寄付者を増やすことで財政基盤が安定し、自立性・独立性が確保され継続的な活動が可能となる。会員数や寄付者が多い団体はそれだけ多くのファンに支えられている証である。

では、どのようにすれば会員数や寄付者を増やすことができるのだろうか。ファンドレーザである有限会社iFunds-GermanyのMs. Helga Schneider氏によると、「会員数や寄付者を増やすためには、①新規会員・寄付者を獲得すること、②既存会員・寄付者と継続的なコンタクトを取ること、③退会者を戻すこと」の3つが重要だと言う。

新規会員・寄付者を獲得するためには、「寄付をしたいと思えるような理由」「他の団体にはないオンリーワンの魅力的な売り」が必要であり、「共感を得るためには、理屈ではなく感情に訴えることが大切」とのことだった。

一方で、既存会員・寄付者とコンタクトを続けていくためには、会員のデータベースを作成することが有効との示唆をいただいた。会員属性の特性を分析し、それに合わせたインフォメーションを効率的・効果的に実施することができるからである。データベースを活用し、お礼の手紙や定期的な報告書を送付する。企業協賛の場合は、NPOは協賛金その他様々な支援を企業から得る一方で、企業側はNPO支援というCSR活動を通じて自社のブランディング強化につなげるなど、

お互いの Give & Take の関係を構築し、協賛企業との信頼関係を地道に築いていく。退会者にも定期的に報告書を送ることが必要である。なお、ソーシャルメディアの積極的な活用は若い会員を獲得するためには必須とのことだった。

このように、ファンレイジングは新規入会者、継続者、退会者、それぞれに合わせた手法を考えることが重要である。Ms. Helga Schneider 氏は、「ファンレイジングは、会員のことを自分の友人のように思って心から対応するもの」と言い、それを「フレンドレイジング」という言葉で語っていたのが印象的だった。

また、ファンレイジングアカデミーのリッターショッフエル氏によると、「寄付を集めるために重要なことはコミュニケーション。いかに寄付者を感動させられるか。『人を助けるために寄付したい』という気持ちを持ってもらえるかが一番重要なこと」とのことだった。また、「ファンレイジングとは、寄付者に良いことをする機会を与えること」と語っていた。リッターショッフエル氏に「ファンレイザーの資質とは何か」と質問したところ、「誰とでもコミュニケーションを取って、人を感動させることができ、100%の自信を持ちクリアーで信頼のある人」との答えが返ってきた。この言葉がファンレイジングの本質なのだろうと思う。

現在、日本ではクラウドファンディングで安易に資金を集めようとする風潮があるが、これは危険である。本来のファンレイジングの目的は、会員や寄付者との長期の信頼関係を築くことで継続的なファンを増やしていくことであり、一過性のクラウドファンディングで資金調達を目指すことは、その理念に反している。ここは十分に注意が必要である。

(4) デモクラシーによる組織運営

第4の視点は、デモクラシーによる組織運営である。ドイツの訪問先の団体で共通して語られていたのは「デモクラシー」という言葉だった。BUND は 40 万人以上の会員、NABU も 59 万人の会員を抱えているが、この両団体では「地域-州-連邦」という階層それぞれで組織化が図られている。地域の総会で代表者に選出された人が州の総会に参加し、そこでさらに代表者に選出された人が連邦の総会に出席し、ボトムアップで意志決定をする仕組みが構築されているのである。

そもそも、デモクラシーの理念は、より多くの意見を、議論を通して取り入れ、最終的には投票などの行為で決定し、決定した結果を自分たちの総意として責任を持って実行するということである。ドイツではこの考え方が国民に当たり前のように浸透している。ドイツでは民意が政治を動かし社会をつくっていくという仕組みが制度的に整備されているし、国民の意識も醸成されているのである。

今回訪れたボイムリング森のようちえんでもデモクラシーの考え方が徹底された教育が行われていた。園児たちは毎朝、朝会で自分たちのリーダーを決め、リーダーの仕切りのもと、遊びに行く場所を自分たちの投票で決めるのである。

「自分たちのことは自分たちで決める」というデモクラシーの理念を実践していた。

これは、NPOの組織運営でも同じである。多くのボランティアが集まるプロジェクトでもボトムアップの意思決定の方法が取り入れられており、より多くの民意を集約できている。そうすることで、ボランティアが自主性を持って活動に取り組むことができ、それが結果的に組織の強化に繋がっているのである。また、「地域-州-連邦」という階層ごとに組織化された巨大なNPOが構築され、さらに長年にわたって維持できているのは、デモクラシーの理念に沿った組織運営が徹底されているからに他ならない。

一方、日本ではこれまで知識インプット型の学校教育が行われてきて、個人の考えや判断よりも指示されたことをうまくやることが重視されてきた。民主的に議論して自分たちで責任を持って物事を決めるということを積極的に教えてこなかったことから、真のデモクラシーの理念は国民には浸透していない。ドイツと日本では根本的に教育思想が違い、これが国家の教育制度の違いとなって表れ、NPOの組織運営の分野でも大きな違いになっているのだろう。日本のNPOが行政や企業と対等になり多くの民意を反映した信頼ある組織になるためには、このデモクラシーの理念の理解と定着は必須である。

(5) 自由意志による人材育成

第5の視点は、自由意志による人材育成である。「デモクラシー」と同じように「自由意志」の考え方も訪問した全ての団体の根幹を成すものだった。BUNDやNABUの地域でのプロジェクトの殆どはボランティアによる活動で成り立っている。自然保護センターでもそれぞれのボランティアが「自由意志」で活動に参加していた。

「自由意志」とは本人の意志で自由に選択する一方で、その選択の結果について自己責任を持つという考え方である。ボランティア自身の自由意志がある一方で、NPO側もボランティアの適性に合った役割と責任を与えることで彼らの能力とモチベーションを最大限に引き出す工夫と努力をしている。こうすることでボランティアは情熱を持って主体的に活動することができ、それがまた多くの会員を引きつけて、組織のネットワークの拡大につながるのである。

ボイムリングゲ森のようちえんでも「自由意志」を尊重した環境教育を実践していた。私は、この幼稚園の教育方針の特徴は、①体験、②社会性、③自立性の3点だと感じた。園児たちはどんな天候でも森の中で過ごし、五感で土、植物、生き物などを体感することで自然に対する判断力や対応方法を学んでいく。毎日、園児たちはリーダー役を交代で務め、どこで何をすることも全員の投票で決め、決めた内容を全員で実施する。森の中には危険が多くある。しかし、例えば、木登りするときや水辺で遊ぶときは「先生に声をかける」という一定のルールは教え

るが、実際にどうするかは自己責任で園児自身に決めさせる。このような体験の中でデモクラシーや自己責任の考え方を学び、自立性と社会性を育てていくのが自然教育の大きな特徴になっている。なお、森の中では普通の幼稚園より森のようちえんでの怪我や事故の発生率は低いとのことだった。教育理念は保育士にも徹底されていた。保育士が、「先生が全ての天候に耐えなければいけない」「童心に戻って子どもたちと一緒に遊ぶ」と言っていたのが印象的だった。

(6) 五感で感じる環境教育

第6の視点は、五感で感じる環境教育である。今回の訪問先で私が最も印象に残った場所はALZEY 森のようちえんだった。実際に森の中に入り3時間ほど園児たちと一緒に過ごす中で、自分の幼少期の森の中での原体験の記憶が鮮明に蘇ってきたのだ。全身の神経が研ぎすまされ、木や草花の香り、土の手触り、土や落ち葉を踏む感触、木漏れ日の輝き、焼いて食べた栗の味などを五感で感じる事ができた。自然教育の理念の重要性は頭では理解していたが、今回はそれを理屈ではなく体感し理解できたのだ。これがまさに自然教育の本質だと思う。

森のようちえんは日本でも展開されているが、形だけ取り入れても成功しないだろう。理屈ではなく「五感で体感させる」という自然教育の本質を理解することが重要だと改めて認識することになった。

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

私は、日本の環境 NPO 活動を支援するための仕組みとして今もっとも必要なのは「環境活動を実践する人材を育成するための学校をつくること」だと考えている。ドイツの BUND や NABU は会員 40 万人以上の巨大な NPO であり、それらは膨大な数のボランティアの方々の思いと活動に支えられている。一方、日本ではまだまだ国民の環境に対する意識は低く、一部の熱心な人たちが各地で環境 NPO を立ち上げ活動しているが、数十万人の会員を擁した政治的影響力を持つ NPO は出てきていない。

日本の環境 NPO 活動を発展させていくためには、環境 NPO リーダーの育成が急務である。私は、環境 NPO リーダー及び環境分野で活躍する人たちの人材育成をまず地元の湘南から実践したいと考えている。具体的には、環境 NPO 人材の育成を柱とする地域の学び場「湘南ソーシャル系大学」を設立したい。

環境教育についての重要性は今さら語る必要はないが、私が 20 数年間、ビーチクリーンや環境教育を続けてきた中で、単発の学習会やイベントなどで環境教育を実施してもその効果は薄く、知識インプット型よりも体験型の継続的な学習が必要だと痛感していた。今回、ドイツの各団体を訪問させていただき、その思いが確信に変わり、今後の環境教育の方向性が固まった。

この「湘南ソーシャル系大学」は、湘南の自然とまちを大学のキャンパスに“見立てる”ことによって、湘南の自然環境と人を活かしたまちづくりを行う新しい学び場である。湘南の自然環境に触れながら実際の自然やまちづくりを学び、環境まちづくりを実践していく人材を育成することが目的である。2017年4月の開校を目指している。

湘南は都市部だが海・川・山など自然環境が豊かであり環境教育に最も適した地域の一つである。「湘南ソーシャル系大学」では、「300講座・1万人の卒業生」を目標にしている。子どもたちへの環境教育はもちろんこと、環境NPOリーダー及び環境分野で活躍する人たちを対象としたい。1万人の卒業生たちのコミュニティから新しい知とアクションが生まれ、環境活動やまちづくりをリードする人材が輩出されていけば、湘南はきっと日本で最も先進的な環境教育都市となるだろう。そのために今回のドイツ海外研修で学んだ6つの視点「NPOは行政とのパートナー」「政治的影響力の行使」「共感と感動を呼ぶファンレイジング」「デモクラシーによる組織運営」「自由意志による人材育成」「五感で感じる環境教育」をこの大学で教え、日本での真の環境NPOリーダーを育成していきたい。将来的にはこの大学の環境教育モデルを全国に広げ、日本の環境市民活動を活性化させ、「環境先進国日本」を実現できればこれ以上嬉しいことはない。

3 全体を通しての感想

今回のドイツの海外研修を終えて、改めて訪問先の素晴らしい活動を思い起こしてみると、そこには情熱と覚悟を持って活動している「人」が必ず存在していた。全ての活動の始まりは一人の人の情熱と覚悟を持った活動から始まるのだと思う。今や59万人の会員を擁するNABUも1899年に野鳥の母とも呼ばれるリナ・ヘレン夫人一人の思いから始まった団体である。

私の志は、「湘南のまちを日本一の環境先進都市にして、そのモデルを全国に広げること」、そして、「行政セクター、企業セクターと対等な市民セクターを構築し、日本に本当の民主主義を根付かせること」である。

海外研修は本日で終了するが、志を達成するための新たな旅は明日からまた始まる。志を実現することは困難なことかもしれないが私は必ず達成できると信じている。

「全ては一人の情熱と覚悟のある行動から始まる」。これが今回のドイツ研修で学んだ一番大切なことだった。海外研修に行く前の自分と帰ってきた自分は大きく変わった。情熱と覚悟を心の中にしっかりと持つことができたからだ。誰かがやるのを待つのではなく、自分から率先して志の実現に向け行動を起こしていきたい。

最後になりますが、19期のみなさん、本当にありがとうございました。みなさんと一緒に過ごしたこの11日間は自分の人生の中でも特別な時間であり、一生の宝にな

りました。同期6人はみなさん個性的で最高のチームでした。今後も切磋琢磨して日本の環境NPOをリードすべくお互いががんばっていきましょう。

この海外研修は全国のセブン-イレブンの店頭に寄せられた温かい寄付で実施されており、国民一人ひとりの小さな善意が、私たちを海外研修へと送ってくれました。改めて、ドイツで学ぶ機会をいただいたことに心から感謝するとともに、その責任の重さをしっかりと自覚し、環境NPOリーダーとして自分の団体の活動はもちろんのこと、日本の環境活動に生涯をかけて貢献していきたいと思います。この度は本当にありがとうございました。

以上