

## 第 19 回環境 NPO リーダー研修 報告書

白川勝信

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) 理念とビジョンの共有

組織にとって最も重要なことは、理念とビジョンを共有すること、ということを理解できました。きわめて基本的なことであり、研修に参加せずとも知っていたはずのことですが、共有するとは何なのか、誰と共有するのか、共有のためにはどのような方法が必要なのか、について十分な理解が無かったことが分かりました。研修では、ファンドレイジングの理念と、広報の再定義を通じてこれらを理解しました。

共有するとは、例えばホームページに理念を掲げたり、パンフレットに印刷したりすることではありません。多種多様な社会課題のうち、組織が取り組んでいく課題と道筋が示され、それを「自分事」として納得することが、理念とビジョンの共有です。組織による個々の活動は理念とビジョンに基づくものであり、そこに関わる個人の行動もまた、同様の理念とビジョンによって引き起こされること。これが私の思う共有です。

組織の理念とビジョンは、組織を構成する全ての構成員と共有されなければなりません。今のところ私の組織では、理念やビジョンそのものが不明瞭です。そこで、まず役員会と事務局で、自分たちの組織が進めてきた活動は、そもそもどのような理念やビジョンに基づいているのか、について話し合うことから始めます。それを総会において確認した上で、共有するための取り組みを展開します。共有すべき相手は、ボランティアや受託相手、寄付者（社）など、組織に関わる全てのステークホルダーです。その際にもやはり、ステークホルダーを構成する個人が自分事として納得できるための努力が払われるべきです。

理念とビジョンの共有は、あらゆる機会を通じて行います。ホームページ等に掲載することはもちろんですが、イベントの実施時、ステークホルダーとの対話の際、懇親会の場など、全てが共有の機会となりうるはずです。このような状態を作り出すためにも NPO 構成員すべてによる共有が必要です。構成員が組織の理念とビジョンを自分事として行動すれば、その行動そのものが理念とビジョンの共有を促すはずです。

## (2) 有り様

構成する個人の思いを殺さないことが、組織にとって必要です。社会課題を自分事として捉えている構成員が、何かの行動を起こした時に、組織としてそれを実行に移せるような体制づくりが必要です。現在でも、理事会や総会などの会議によって組織の活動は決定されていますが、実際には特定の数人だけの意見が反映されているのが現状です。

その視点に立つと、現在の組織規模（活動数や会員数）と本質的な組織規模（組織の理念・ビジョンに沿った活動数や会員数）との間には、大きな開きがあることが分かります。長期的な視野に立ち、社会課題を根本から解決していくためには、たとえ一時的に会員数を減らしたり、一部の活動が無くなったりしても、組織を構成する全ての構成員の思いを具現化できる組織にしていく必要があります。

ドイツで活動している NPO から学んだことは、大きな NPO だからこそできる政治的アプローチや、資金調達の方法です。しかし同時に重要な点は、組織の大小にかかわらず、アクティブな構成員の理念が、会の理念と完全に一致していたことです。活動の推進やそのための資金調達、会員の増加など、すぐにも進めたいことはあります。しかし今、私たちの会に必要なことは、理念やビジョンの視点から会の規模を認識した上で、現実の組織規模と本質的な組織規模との差異を無くしていくことです。

## (3) 行動目標

上記のことを実現するために、研修で学んだことをもとに考えた行動目標を項目ごとに記します。

### 目標の設定

組織の目標を設定するために、顧客の整理から始めたいと考えます。NPO の顧客ピラミッドを作り、そこに NPO が実施している「事業」と「事業費」、および具体的な「ステークホルダー」を配置して、現在の NPO が誰を対象に何をやっているのかを、執行部内で確認します。これを通じて、既にある状況から NPO の目標を明確にしていきたいと思います。

### 事業

事業の検討においても上記顧客ピラミッドが活用できます。顧客-事業ピラミッドをもとに各事業について対象者像を明確にした上で、現状と課題、目標、達成年、ロードマップ、目標数値を明確にしたいと思います。

また、現在は取り組んでいない領域として、地球温暖化やゴミ問題など「環境保全」への取り組みがあります。NPOの間口を拓げるためにも、こうした課題に対する姿勢を示し、事業の可能性を検討したいと思います。

#### 顧客満足度

会員や寄付者、ボランティア、助成金受給者など、NPOの活動を支えていただいている方々の満足度を高める活動について取り組みます。研修では、具体的に様々な手法や事例を見ましたが、最も重要なのは、全ての顧客と信頼しあう関係を築くための「真摯さ」を持つことだと学びました。これはNPOの執行部全員が持つておかなければならない姿勢だと考えます。その姿勢を示すために何ができるか、執行部の中で検討・実行したいと思います。

顧客満足度を高めるためのツールとして、データベースが有効だということをも、具体的な設計方法も含めて学びました。NPOには、現在でもデータベースを運用していますが、告知のために使っているだけで、本来の意味での顧客データベースとして活用できていませんでした。研修を終えた後、効果的に活用できるように、データベースの設定と、運用方法の修正をしたいと思います。顧客ピラミッドの各階層への謝意の表し方についても、具体的な方法を多く学び、そのうち14件についてはすぐにでもまねができるものなので、さっそく進めたいと考えています。

#### 広報

研修全体を通じて、最も参考になったのは、2日にわたり広報官に同行いただいた時間です。ブース出店など狭い意味での広報活動にとどまるのではなく、視察も含め全ての活動に広報の要素を組み込む、という考え方に切り替える必要があると理解しました。

#### 政治

これまでどちらかというと避けてきた、政治との関わりを始めなければいけないと感じました。政治と関わるためには、会員数を増やすことが必要となり、発言に対する責任も高くなります。しかし、そこを避けていたのでは、持続可能な取り組みにならないと分かりました。まずはNPOが活動する町議員を想定して、どのような連携が取れるかを執行部の中で話したいと考えています。

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

### (1) 統一ブランドでの発信

ドイツにおける「NABU」は、一つのブランドのようなもので、それぞれの地方グループは独自の活動をしながら、NABU の支部、という位置付けにありました。NABU が大きくなる過程で、すでに地域で活動していた団体が、NABU の地方支部として活動するようになった事例も聞きました。

日本の環境 NPO の活動は、ほとんどが NABU の地方支部が行っている分野のよりに思います。そこで、日本全国で個々に活動している環境 NPO の意見や会員管理を集約する団体があれば、地方で地道に続けている活動を、政策への関与など、大きな一つの流れにつなげることができると思います。しかし今の日本の状況では、ネットワークはできたとしても、ブランドの統一には時間や労力がかかりすぎて、その間に失われるものの方が大きいように思います。

そこで、まずは広島県を一つの単位として環境 NPO の統一ブランディングを進めて行きたいと考えています。複数 NPO の「会費徴収」「会員管理」「広報」「ファンドレイジング」を担う組織の設立を、向こう 3 年くらいを目処に進めたいと考えます。

### (2) 研修の実施と団体認証制度

今回の研修の中で、「広報の意味」と「ファンドレイジング」は、全ての NPO が学ぶべきことだと思いました。これらについての研修を日本国内で実施し、NPO 構成員がこれを受講することで、NPO が何らかの優遇措置が受けられるような制度があれば、環境 NPO のボトムアップと全国規模の組織化が同時に進められるのではないかと思います。

## 3 全体を通しての感想

よくできた長編映画を楽しむように参加しました。序章となる成田で視点が整うことで、「序」となる「ファンドレイジング」や「ドイツの自然保護に関わるステークホルダーとその組織」について、短い時間で多くの理念や情報を吸収できました。「破」では、その理念がどのように具体化されているかを、組織の事務所や森のようちえんを訪れて、一つずつ確認するように学びました。これに合わせ、バスの中で「リーダー論」「組織論」を議論したことで、自分なり

のリーダー像・組織像が見えてきました。リーダーとは、課題の解決に向けて「どのような組織が必要か」をデザインし、「組織の各役割に必要な特性を持った人材」を獲得・育成し、役割を与えられた人材全てが「自己実現の喜び」を得られるような組織運営ができる人物だと感じました。

「急」の場では、Alzey の公立幼稚園に「森のようちえん」を組み込んだ先生方から始まり、NABU ラインヘッセン広報官のミハエルスキーさんや地域支部のクリスティアンさんらの情熱や信念に触れるプログラムが続きしました。

ベンツハイム自然保護センターでゲルハルト・エプラーさんに話を聞いたことで、自分が初めて環境保全に取り組もうと思った高校 3 年生の時の気持ちを思い出しました。子どもの頃から生物に興味を持ち、生物に関わる仕事をしたいと考えていたのが、おそらくはエコブームによって環境破壊という言葉を知り、地球を守らなければ、とある日強く思い立ったことは、今も覚えています。その時には、自分の人生は、環境保全に使おうと真剣に考えました。

エプラーさんは、環境保全について教育活動をする拠点が必要と感じ、自然保護センターの設立に向けて力を尽くしました。設立には長い時間と大きな努力があったはずで、エプラーさんの生き方に自分を重ねてみると、果たして高校時代の自分に「やっているよ」と言えるかどうか不安になりました。19 才から 43 才までの 25 年間は、保全を進めるために使ってきたように思っていたが、果たしてそれは正しいやり方だったのか、今までの時間に値する何かを残せただろうかという疑問が沸いたのです。

大きな NPO、成功している事例や自然に触れたことは、間違い無く疑問を持った理由の一つです。そこに関わる人たち、特に現場で活動するクリスティアンさんたちグループの雰囲気に触れたことも大きいと思います。朝にシナゴークを訪れたため、無念のままに亡くなった多くの人が居ることを思い、ナーバスになっていたために言葉が響きやすくなっていたのかもしれない。エプラーさんの講義を聞いている時の気持ちは、環境保全は不可能ではないという驚きや喜びだけではなく、悲しみとか憂いが混じったものでした。朝の打ち合わせで小野さんが話したことも少なからず影響していると思います。この日はとにかく、頭よりも気持ちの方が反応していることを感じていました。

そんな気持ち抱きながらなんとなく思い出されたのが、面接の時に聞かれた「公務員を辞めて NPO の理事長になる、ということは考えていないのですか」という問いでした。その時は、「もし辞める時が来たら、実家に戻り、家業の農

業をしながら福岡で自然保護活動に携わりたい」と応えたように思います。今思えば、高校生の自分が聞いたらがっかりする答えです。一連の研修を受けて来た後でのエプラーさんの講義は、公務員という立場から離れて NPO に専念するという選択肢もあるのではないか、と思わせるものでした。

申し込み時には知識ベースの学びを期待していましたが、実際には「人と向かい合う時の姿勢」というところにたどり着く深い学びがありました。この研修を、もう少しだけ人生に余裕のあるこの年齢で受けられたことは、自身にとって大きな幸運でした。

#### 4 おわりに

ドイツで研修を受け入れてくださった多くの方々に、感謝します。研修中は、通訳さんには、母のような愛情に満ちた言葉とまなざしで導いていただきました。セブン-イレブン記念財団の方、この研修の先輩方を含め、本当に多くの方たちの活動の上にこの研修を実施していただき、ようやく私もスタート地点に立つことができました。これから自分たちの団体が、どのような社会的役割を担っていくべきか、そのために自分には何ができるのかを考えながら、前に進んでいくことで、皆様の気持ちに応えたいと思います。

広島で必ず成果を出します。これを宣言して、お礼の気持ちを表したいと思います。本当にありがとうございました。