

第 21 回環境 NPO リーダー海外研修 報告書

NPO 法人 近畿環境市民活動相互支援センター

辻 郁子

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。

キーワード：「グルッペンは力」「感動をバズらせる」

ドイツ研修前には、会員数 60 万人以上の NABU や BUND を、どこか私たちの団体とは遠い存在のように感じていたが、実際に団体を訪問してみると、その活動は、「連邦—州—地域グルッペン」のフェデラル構造（3 階層構造）の中の、最も基礎となるドイツ 16 州に設立されている「地域グルッペン」と呼ばれる組織の日々の地道な活動が支えており、地域からのボトムアップにより州代表へ、州代表から連邦へと意思決定されていることがわかった。

組織をささえるのは、人口の 4 割以上に相当するボランティア。

自分たちの組織が、いま、何のために、どんなことをしているのか、しなければならぬのか？広報官と呼ばれるボランティアにより、彼らの活動が地域のすべての人に伝えられその成果が報告される。

その活動は、行政をして「パートナー」「コントロールシステム」と評価されるほどに、専門的で信頼性がある。

その専門性や信頼性に会員が集まり資金が集まって、会費による自立運営を可能にし、「自然の代弁者」「人の代弁者」として政治的に大きな力を発揮するまでとなっている。

ドイツの 7 日間、私たちは日々「グルッペンの力」と「感動をバズらせる」ことの大切さを実感し、ドイツの NPO の圧倒的な存在意義を心に刻むこととなる。

1 「資金調達」

広域の中間支援組織として、成果が出るまでに時間がかかる環境市民活動団体を継続的に支援していくために、持続可能な経営は必須である。

- 1-1 会費： ① 会費収入（自由使途）の増加による経営の安定
② 会員制度の段階性の採用（「家族会員」「VIP 会員」制度など）

今回訪問したドイツ最大の会員数を誇る NABU や BUND では、会費が収入のうちの半分以上を占め、組織運営をすべて会費で賄っているほか、万が一国や州からの事業プロジェ

クト費が打ち切りになっても2~3年は運営が可能なほど、使途を制限されないフロー収入を得ており、社会的な信頼を高めることにもつながっていた。

すなわち、会員拡大＝会費収入の増加と捉えるならば、年間を通して会員や一般の方向けのイベントを開催したり、環境フェスティバルや地域行事に出展したりして認知度をあげ、団体の目的を共有して入会を募る時期を逸しないことがポイントである。

なお、ドイツではほかに「家族会員」や「VIP 会員」などの名称で「会費を段階性」にして、既存の会員につながる層から新規会員を募っている。

会員種別が増えることから、定款変更を要するが、会員家族の満足度のアップが会員本人にも循環することを考えれば、ぜひ会員制度に取り入れていきたい。

1-2 寄附： ① すべての顧客に対し寄附ができる機会を提供する

② 今後注目すべき寄附制度

- ・遺贈寄附

- ・里親制度 …「小川」「森」「海」…などの自然資源

- ・機会寄附 … 誕生日、記念日、クリスマス、結婚式、創立記念日

- ・スマートフォン広告

③ 寄附のためのデータ収集 … データバンクの活用

日本やドイツの収入に占める寄附の割合は、2~3%とアメリカの15%と比較して著しく低い傾向にあるが、逆をかえせば将来的にその割合を大きく伸ばすことが出来る資金調達法である。

寄附者数の割合は日本と同じドイツだが、身近な寄附機会は日本とくらべて各段に溢れている。例えば、団体のチラシやパンフレット、ホームページやフェイスブックなどWEBでは、必ず「寄附行為」受け付け中のアナウンスや、寄附ページへのリンクが貼られていて、寄附をしたいと考えている人に対してさまざまな頻度、さまざまな媒体で寄附する機会を提供しており、帰ったら早速団体の広報物に「寄付メニュー」を掲載し改訂を始めたい。

今後シェアを伸ばすであろう寄附の種類として、日本でも近年関心が高く BUND や NABU でもすでに取り組みされている「遺贈寄附」と「里親制度」が挙げられる。

現在、日本における相続税は、税収に相当する60兆円規模、70代以上の方の60%以上が寄附について前向きであり、今後「遺贈寄附」は、センシティブな内容であること、法制度が複雑に絡み合うことから、専門家の関与が必要とおもわれるが、メリットとデメリットを明確にして、近畿の環境団体が積極的に活用できるよう、そして潜在的な寄附者に関心を持っていただけるよう情報発信していく。

また、同じく自然環境系の団体にマッチする寄附として、「里親制度（自然環境の）」

がある。例としては、NABU による「小川の里親制度」があり、実に 730 団体 2800 km で取り組まれている。日本でもすでにはじまっており、市町村の管理河川を対象に、一般市民（環境団体や学校等）が河川環境の改善活動に参加して、「地域に親しまれる川づくり」をすると同時に、環境教育の教材として利用している。

これら 2 つの寄附制度は、長年の「人と人とのつながり」、「共感」、「信頼」があればこそその寄附で、一朝一夕というわけにはいかないが、地域の自然環境を広範囲で守るためには大変有効な手段となる。こちらについても近畿エリアの情報を発信していく。

その他にも「記念日寄附（誕生日、記念日、クリスマスなどの記念日によせて寄附を募る）」や、新しいメディアを使った資金調達方法として「スマートフォン広告による寄附（スマートフォンのトップページに本人の個人情報にあわせて公告掲載される）」など、新たな制度も台頭している。

私たちは、これら新たな寄付のアイデアを効率よく実施するために、顧客データベース管理にもとづいた戦略を練って、予想される対象顧客の関心事や利用しやすい寄附の方法別に複数の「寄付メニュー」を準備し、「寄付」の潜在顧客を掘り起こし、すべての顧客に対して寄付の機会を提供していきたい。

なお、どれだけのメニューを用意しても、そこに「感動」や明確な目的、成果がなければ寄附は集まらないし継続もない、まして「感謝」の気持ちが見えなければ、将来にわたり長く興味を持っていただくことも叶わない。

2 「組織マネジメント」

ドイツの組織を語るとき、つねに「連邦 — 州 — 地域グルッペン」のフェデラル構造（3 階層構造）が基本となっている。最も基礎となるのは、ドイツ 16 州に設立されている「地域グルッペン」と呼ばれる組織の日々の地道な活動、活動で得られた提案は地域から選任された州代表へ、州代表から選任された連邦へのボトムアップにより意思決定され、地域の意見が会全体に反映される。

地域は、必ずしも州の決定や命令（指令）に従うことが義務付けられておらず、州とは独立して地域に根差した意思決定をし活動をする。また決定は、自由意志で民主主義的になされる。

さらに、BUND や NABU のようにドイツ全体での活動実績をもつ団体は、公聴会での発言権や訴訟権を行使できる政府に認証された 10 の団体のうちの 1 つであり、またその巨大な会員数は、同時に有権者数を意味しており、「人」や「自然」の代弁者として、政策提言に大きな影響力を持つことができる。

また、同じく巨大な会員数は、価値観・地域・資源の多様性を映し出すのに、十分に

あり、地域の縮図、つまりは中立的姿勢を反映することができる。

特に、BUND のように政策提言に重点をおく団体の場合、企業からの協賛金の受領や協働は、独立性維持のため行わない。

この巨大な組織において、会員やボランティアがいかに同じ理念をもち、モチベーションをもって活動することができるのか？

その一つとして広報官の存在と地域に根差した広報活動がある。

広報官は、常に地域のすべての人にむけて、組織の成果や活動に対するアカウンタビリティに徹し、会報誌のみならず、地方紙や TV などメディアでの活動報告、環境フェスティバル、地域住民のおまつりでブース出展と、「いかに組織の活動が社会にとって意義あるものか」について外部にアピールしているが、会員にとっては広報活動の反響を実感することで、自分たちの活動へのコミットメントやモチベーションをアップすることができる。

また、正確かつ最新の情報を地域に発信するため、たとえば、WEB の更新やチラシ・会報誌づくりが苦手な地域グルッペンのためにテンプレートを用意して配布したり、運営支援のために助成申請の相談にのったりしているほか、ボランティア参加数に応じたプレゼントをしたり、クリスマスパーティーへ招待したりと、彼らが活動し続ける上で、「楽しい」と感じるささやかな仕掛けを継続して繰り返し実施している。

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 「環境分野の横断的連携による課題解決を可能とするためのしくみ」

ドイツ ラインランド・ファルツ州環境省環境情報センターでは、動物保護、エコロジー、農業、森林管理、大気浄化、エネルギー・放射線管理 など8つの部門が1つのセンターに集約され横断的な運営が行われることで、1つの課題を多角的な視点で見つめ、効率的に解決に導くことが出来ること、また専門性をもった行政担当者が長年その任務につくことで、プロジェクトに継続性と発展性が担保されることを実感した。

私たちの団体が毎年開催している近畿の環境団体情報交流会でも、年々環境課題が多岐複雑化していることを受け、実際の地域社会の縮図そのままに、環境活動団体も環境分野の横断的連携、多分野との交流が必要と考える。

また、県境、分野を越えた課題 共有の難しさをつなぐため、セブン-イレブン記念財団の4つの中間支援組織、北海道、名古屋、大阪、熊本の4つと、それぞれが地域で

繋がる会員団体のネットワークを活かして、ドイツでの「連邦一州 - 地域」の3層構造で全国を網羅する支援体制を構築できるのではと考える。

2「環境分野の青少年人材育成の場づくり」

ドイツでは、16歳～26歳までの若者の自由意思により、多種多様な受け入れ施設（農家、森林管理所、博物館、森のようちえん、自然保護環境団体など）のもと、1年間環境ボランティア活動に関する実施研修を行うことが定められている。

参加者には、研修費（生活費、交通費等）のほか、少額のお小遣いも支給され、さらに、研修先が合わないなどのトラブルが起きた場合は、フォローアップ研修を受けるなどやり直しがきく制度になっている。この運営を行っているのは、市民団体。海外からの研修生も受け入れる懐の大きな人材育成の場となっている。

現在の日本の環境NPOで、単独の団体が若者の人材育成を行うことは大変難しく、しかも彼らの人件費を負担するにいたらない。

そこで、複数の団体、しかも、1でのべた、広域の環境分野横断的ネットワークで役割を担い分担制で協働し「人材育成システム」を立ち上げられないかと考える。

<運営組織>

- ・近隣の研修施設：研修施設の貸出
- ・研修内容の計画と運営：各地域の中間支援組織
- ・研修先の認証：中間支援組織、社会的認証機関、行政、自治体
- ・研修に参加する若者の認証：学校、中間支援組織 地域住民
- ・研修の講師陣：中間支援はじめ近畿の活動団体が持ち回り
- ・研修内容の査定・評価：中間支援、行政など

<資金源>

- ・冠入り寄附（CSR、寄附）、
- ・若者育成に取り組む中間支援
- ・助成財団

<参考にすべき制度>

- ・損保ジャパン日本興亜環境財団 CSO ラーニング制度
- ・環境再生保全機構 「地球環境基金」 など

③全体を通しての感想

「NPOのマネジメントを学ぶためにドイツに行かなければならないの？」と疑問をお持ちの方がおられたなら答えは「イエス」。

百聞は一見にしかず、7日間にわたって多くの団体の事例を学び積み重ねた私たちで

したが、最終日デュクセンブルグの石炭採掘現場とその陰に消えた街並みを目の当たりにしたとき、受け取ったメッセージにはただただ言葉を失い、「環境課題に正面から向き合うこと」への覚悟を新たにしました。

日本では、今、NPO 設立 20 周年を迎え、NPO の存在意義が問われることが多い中、広域における中間支援組織の運営について答えを求めてドイツに来ましたが、ドイツの NPO を訪問するにつけ、「広域」という定義自体から解き放たれるのを感じました。

むしろ、私が中間支援組織のリーダーとして職務を遂行するにあたり必要だったのは、26 年以上も同じ環境局の行政職員として専門性を深めたスタッデン氏や、BUND で明るい笑顔をみせてくれたウーリッヒ氏の二人が口にした「これが私の天職だから続けるよ」という言葉、そして石炭採掘のために消えてしまった町に立つヤンゼン氏の「将来の子どもが自分と同じ想いをしない未来を目指している」と語るその覚悟だったように思います。

森の中で天使のように遊ぶ子供たちを間近にみながら、日本、ドイツという国の制度の違いに逃げるのではなく、ドイツの成功事例が日本でも成功事例となるよう、システムを学び変えていくべきところは変え、共に、この子どもたちが安心して暮らせる社会をつくる、社会を変えるために、天職を全うした・・・と、彼らに再会したいと胸に刻みました。

一日を NPO のことだけ思索してすごした、かけがえのない 10 日間をありがとうございました。

私たちの学びをコーディネートし、根気強く見守り、感動のサプライズを用意してくださったセブーン-イレブン記念財団の事務局のみなさん、ともに時を同じくした 21 期生のみなさん、ドイツで出会った社会を変えつづけているみなさん、そして休暇中留守を守ってくれた同僚、支えてくださった多くの皆さんに感謝申し上げます。