

### ファンドレイジングのプロセス

日本においてファンドレイジング、特に寄付金集めは成功している状況ではない。坂本文武(2004)は、NPOに寄付金が集まらない構造的な原因として、NPOからの情報公開不足を含めた寄付者とのコミュニケーション不足と、個人のライフスタイルと寄付方法のミスマッチを挙げている。ファンドレイジングをNPOが行う社会的問題解決に向けた活動に対する理解と共感を促すコミュニケーション手段として考えると、我が国においては未だそうした認識を有するまで文化が醸成されていないということができよう。ファンドレイジングはNPO自体が「自分たちは何者なのか」「何を目標・目的に活動を行うのか」などといった基本的な事柄を自ら検証できるプロセスおよび機会である。坂本(2004)は、「募金プロセス」として、①活動の再定義、②リソースの棚卸し、③具体的な目標設定、④評価システムの確立、⑤複合的な資金調達戦略の策定、⑥次につながる資金調達の6つを挙げている。特に最初の3つを中心にファンドレイジングのプロセスについて考えてみたい。

#### 活動の再定義とリソースの棚卸し

①活動の再定義は、自分たちはなぜこの活動を行っているのか等を自問し「己を知る」ことであるとともに、寄付者に対してそれを伝えることであるとされている。「伝える」ということに関連して「エレベータートーク」という言葉がある。エレベーターに乗っている30秒～1分程度という短時間に自分の話を簡潔に伝えることをいう。企業で社員研修の一環としても活用されているこの手法は、元々シリコンバレーの起業家が自らのビジネスプランを投資家に関心を持ってもらうために短時間で簡潔に伝える工夫をしたことに由来するというが、NPOも自らのミッションを簡潔な言葉で言語化し、それを伝える手段を有することが重要といえる。もちろん、短い言葉では意図が伝わらないことも多い。最近ではSNSの普及で情報や個々の意見が比較的短い言葉で表現されることが多く、その言葉尻がとらえられて発信した側が意図しない方向で非難されたりすることもある。言葉を慎重に選別した簡潔な表現と、背景・趣旨等も含めた説明の2段構えの言語化が必要であろう。

②リソースの棚卸しとは、ヒト・モノ・カネといった経営資源(リソース)をリストアップすることであるとされる。特にヒトとは人脈であり、例えば障害福祉の活動を展開するNPOならば、サービス利用者、その家族と友人、理事やスタッフとその友人・知人、利用者が通学する(していた)学校の教員、就労で関係する企業、相談機関などの専門職、研究者、近隣住民、ボランティアなどがいわば「顧客」で、これらの人脈を活かして寄付を依頼していくのである。以前本連載で取り上げた広島県共同募金会の「テーマ募金」は、参加する団体が自らの社会関係を活用して募金活動を展開する手法を重視している(本誌2015年第16巻第7号参照)。同県共同募金会常務理事としてこの「テーマ募金」を牽引し、現在は中央共同募金会参与として共同募金運動活性化に向けて全国を飛び回っている吉実正博氏は、個人に直接会って丁寧に説明するとともに、寄付依頼対象先のすそ野を広げ、人間関係をつないでいくface to

faceの「個人募金」を、テーマ募金の主要な募金方法としている。坂本(2004)も理事を中心とした顔の見える関係を活用して募金活動を展開することが基本であるとする。奈良県共同募金会が2013年度より始めた「奈良県び～すぺ～すプロジェクト」も広島県共募の取り組みをモデルとした募金活動だが(本誌2015年第16巻第8号～第12号参照)、この参加団体のうち関係先をリストアップして丁寧に「個人募金」を展開している団体ほど目標額の達成状況が良好なことは、まさに「個人募金」がファンドレイジングの王道であることの証左であろう。『寄付白書2016』によると、寄付する際に重視することとして「活動の趣旨や目的に賛同・共感・期待できること」を挙げる人が多いが、情報発信力が必ずしも十分ではないNPOの力量から考えると、こうした期待や共感も、顔が見える人間関係を基礎とした口コミで得られることが多い。そうした人脈を棚卸しすることがファンドレイジングの基盤を形成する。

#### 具体的な目標設定

③具体的な目標設定とは、募金目標額を設定するにとどまるのではなく、それを細分化することが重要とされる。特にファンドレイジングでは「寄付者は成長する」という法則を用いることが多い。寄付者を寄付金額の多寡で分類すると下図のようなピラミッド型で表すことができ、これをドナーピラミッドという。このピラミッド型の考え方を活かして、目標額を小口、中口、大口それぞれで何人、何円といった形で目標額をブレークダウンするのである。日本ファンドレイジング協会では、ピラミッドの最上層に「遺贈寄付」(遺産の寄付)を位置づけている。筆者自身は、小口であろうと大口であろうと寄付者をこのように「格付け」することについては抵抗感をもつが、このピラミッドの本意は、NPOなどが寄付者との関係を深めることによって、小口寄付あるいは単発的な寄付から、中口寄付あるいは継続的な寄付、最終的には大口寄付をしてくれる人に「育っていく」(矢印の方向)ということにある。地域福祉で強調される主体形成、意識醸成と通底するところがある。

そのほか、④評価システムの確立は、チラシ等は分かりやすかったか、募金活動は倫理的に行われたかなど、事前に評価の視点やシステムを確立させて活動に臨むこと、⑤複合的な資金調達戦略の策定では、小口寄付ではチラシやインターネット、大口寄付では前述したようなface to faceの個別訪問を行うなど、寄付を依頼する相手によって手法を変えること、⑥次につながる資金調達として、感謝と結果報告が重要視されている。いずれにしても、ファンドレイジングはこうした戦略的な準備と取り組みが必要である。

#### ○主な引用文献

坂本文武(2004)『NPOの経営』日本経済新聞社。  
日本ファンドレイジング協会『認定ファンドレイザー必修研修テキスト』  
徳永洋子(2013)『改訂版ファンドレイジング入門』日本ファンドレイジング協会

