

# 活動を支えるファンドレイザーという職業

鵜尾 雅隆

(認定NPO法人 日本ファンドレイジング協会代表理事)

## 1. 幸福の4因子とソーシャルセクター

社会起業家になって社会問題解決のための社会的企業やNPOなどを起業するという人や、企業や行政から転職して社会的企業やNPOなどに転職するという人は、近年増えてきている。また、定年退職後に自分のスキルを活かして社会貢献しようと活動する企業人も非常に多く、人生100年時代といわれる中で、ボランティアや理事などの非常勤としてのかかわりも含めて一生社会的企業やNPOなどにかかわりを持たないまま人生を過ごすという人が、今後はむしろ非常に少数派になる時代が来つつある。

また、何よりもそうしたNPOや社会的企業などの「ソーシャルセクター」の仕事にかかわることは、楽しいしやりがいがある。幸福学の日本的第一人者である慶應義塾の前野教授（幸福学会会長）は、人間の幸福がもたらされる4因子として、「やりたいことがあること」「つながりがあり、感謝されること（利他性）」「なるようになると思っていること」「ありのままでいいいと思っていること」という要素をあげている。筆者も11年前に社会起業家として起業する前は新卒から17年間独立行政法人の国際協力機構（JICA）に勤務するサラリーマンであったが、そのある意味安定した職業環境から転じてソーシャルセクターで働いてみて感じることは、仕事をする過程の中でこの幸福の4因子につながる要素が非常に多く存在するのがソーシャルセクターでの仕事であると感じている。

## 2. 若者は何に「ハングリー」なのか

時代的な変化という視点も重要な前提としてある。藤沢久美氏（ソフィアバンク代表取締役社長）がかつてTEDで行って話題となったスピーチ「ハングリー精神の新しい定義～Are You Hungry?」がその状況を顕著に物語っている。彼女の主張のポイントはこうだ。「最近の若者にはハングリー精神がない」ということを言う人がいる中で、彼女は、「若者はいつの時代も社会が『飢えて』いるものに対して興味と情熱を持ち、ハングリー精神を発揮する」のだと語る。これは、社会全体が物質的豊かさに飢えていた時代には、テレビや車を社会に供給することに若者はハングリー精神を発揮したけれども、今は社会問題が顕在化してきている中で、社会全体が社会問題の解決に飢えてきている時代になってきているために、若者が、そうした「社会の飢え」に反応して社会問題の解決にハングリー精神を発揮しやすくなる環境が生まれてきているということである。しかし、ここでソーシャルセクターの仕事に転じたり、起業したりということについては高いハードルがあるのも事実である。いくら社会問題の解決に対する「飢餓感」があっても、本当に自分が飢えてしまっては困る。いわば、「お金の問題」がそこに存在するのである。

## 3. ファンドレイジングが何故NPOに必要なのか

本稿でお話するのは、ファンドレイザーという職業についてである。社会貢献に関心の

ある人が増えているといっても、「仕事」としてとらえるとなると、「ソーシャルセクターで働いてもいいが、本当に食べていいけるのか？」という問い合わせが常に生まれる。そこを解決する主体としてファンドレイザーという仕事がある。まず、読者の中には「ファンドレイジング」という言葉自体を初めて聞いたという方もいるのではないかと思う。ファンドレイジングとはNPOなどが財源を調達する行為を総称している言葉である。

よく誤解されるが、NPOは日本語にすると「Non-Profit Organization：非営利組織」であるために、NPOは稼いではいけないと思っている人も多い。現実にはNPOは売上でも助成金でも寄付でも収入を得て、ちゃんと給料を払って、いわば「儲けて」もよい。もちろん、ボランティアを中心に収益を上げずに存在してもいいが、実際は多くのNPOは収益を上げている。一般的な企業との違いは、それを投資家や会員に「利益再分配」をせずに、活動に再投資するということだけであるといえる。米国のNPOには年間収入数千億円の団体も多くあるし、日本でも数百人のスタッフを抱えて年間予算も数十億円といったNPOも数十団体生まれている。

他方で、収益を上げていいといっても、NPOの活動の相手は、難民だったり、貧困者だったりする。そうすると彼らから大きなお金をもらって収益にするわけにはいかない。そこで、別のところから財源を得ていく必要がある。そこで必要になってくるのがファンドレイジングなのである。

#### 4. 専門職就職ランキングでTop30に入る ファンドレイザー

ファンドレイザーという職業は、米国ではUSA Todayの専門職ランキング（弁護士や会計士などの専門職の人気ランキング）で30位以内にランクインしてくる仕事である。世界的にはCFRE（Certified Fundraising Executives）という資格があり、日本ではCFREと連携しつつ、2012年に日本ファンドレイジング協会が日本で唯一のファンドレイザーの資格制度を開始し、これまでに1,300人を超える認定ファンドレイザー、准認定ファンドレイザーが誕生している（注：准認定ファンドレイザー

は所定の研修と試験に合格すると実務経験は問わずに取得することができる資格であり、認定ファンドレイザーは上級資格で、実務経験3年以上のファンドレイザーが対象。既に資格取得のための研修プログラムに参加した人は4,000人を超えていている。

ファンドレイザーとは、いわば「課題の現場と社会をつなぐパイプ役」というべき仕事である。活動現場で働くNPOのスタッフは支援の必要な人たちのことには詳しくても、彼らの状況を社会に伝えて共感してもらい、応援につなげていくスキルがあるとは言い難い。そこで、「共感をマネジメントしながら事業と組織を成長させる戦略を創る」スキルを持った人材が必要となる。そこで活躍するのがファンドレイザーである。しかもこのスキルは、企業などのほかの組織にいた経験がある方がやりやすいという側面があり、企業などからのNPOへの転職の際に選ばれやすい職種であるともいえる。実際には、NPOなどの職員として勤務しながらファンドレイジングをしている人もいれば、フリーランス的にいくつかの団体から業務委託を受けて支援している人もいる。あるいは企業にいながらボランティア的にその資格を活かしてNPOを支援する人もいる。

役割としても、団体の組織戦略としてのファンドレイジング戦略設計に強い人もいれば、インターネットを通じたファンドレイジングに強い人、企業などの法人営業に強い人やCRM（顧客管理データベース）を活かした支援者コミュニケーション設計に強い人など、多様なタイプのファンドレイザーがいる。実に幅広い窓口と活かし方がある仕事なのである。

#### 5. ファンドレイザーという仕事の本質

筆者自身も、ファンドレイジング協会を発足する前、世界中のファンドレイザーに話を聞いて回ったことがある。そこで得た一つの本質は、ファンドレイジングとは、単にご支援を「お願い」する行為なのではないということだ。ある国でセミナーに参加した際、すごく成功しているファンドレイザーの話を聞く機会があった。彼女の団体は、虐待されている子どもたちのための活動をしているNPO

で、多くの支援を地域社会から得ていた。そこでセミナー参加者からの質問で、「なぜ、あなたはそんなに多くの支援を集めることができるのか」と彼女が問われている場面に出くわしたことがある。その時の彼女の答えはファンドレイジングの本質についていた。「私は寄付をお願いしたことはない。私がやっていることは、地域の子どもたちの置かれている状況を説明して、「共感」してもらっていること。そしてその共感してくれた人たちに「解決策」を提案しているのだ」と。その時に、質問者がもう一つ質問を重ねた。「共感と解決策を提案すると必ず支援は集まるのか?」と。その時の彼女の答えはこうだ。「ダメなときもある。しかし、それで全く構わないんだ。なぜならこの「共感」と「解決策」の提案をするプロセスは社会を変えているじゃないか」と。

つまり、子どもたちを支援するだけだったら、自分たちだけでもやれるかもしれない。しかし、子どもたちの人生は、自分の団体の施設内で終わるわけじゃない。子どもたちは街で育ち、遊び、将来は社会にてて就職して人生を歩むのだと。一人でも多くの大人がその子どもたちの状況に共感して解決策を知ってくれたら、今支援してくれなくても、どこかで子どもたちのために何か行動してくれるかもしれない。私たちの活動は、自分たちが子どもを支援して半分、社会の意識を変えて半分、そのトータルで子どもたちを支援するのだと。だからファンドレイジングは社会を変えるとても大切なプロセスなのだと。

冒頭の「私は寄付をお願いしたことはない」というのは、じっとしていたら支援が集まつたということではない。でも、「Begging（施しをもらう）」ようにファンドレイジングしているわけではないということなのである。むしろ、共感と解決策を提案して歩くという発想に立つと、すぐに支援がなくても、どこかで何かにつながる。結果として社会はそうしたプロセスで変わっていく。そうしたところがファンドレイジングにある重要な本質である。

## 6. ファンドレイザーの活躍の機会

こうしたファンドレイザーという仕事であ

るが、今社会的ニーズが急速に増えてきていると感じている。例えば大学がその一つである。文部科学省の交付金が減る中で、各大学は寄付金集めを行う専門部門を次々と立ち上げ、ファンドレイザーを募集している。20人を超えるファンドレイザーを抱える大学も出てきている。そのファンドレイザーの多くは企業のOBで、定年退職直後の人達だったりする。文部科学省も各大学にファンドレイザーを雇うための補助金を予算化したりする事業も行われた。また、社会福祉の専門家である社会福祉士という国家資格があるが、そのカリキュラムの中でもファンドレイジングが位置付けられるよう新たになっている。また、ボランティアや理事としてNPOにかかわる人の中でも、NPOの経営改善にとって資金がないということが一番の課題であることを知って、ファンドレイジングの資格を勉強しようという人たちもいる。また、企業の人達の中には、第二の人生でNPOを起業しようと思っている人たちも、企業経営との一番の違いが「受益者からお金がもらえないサービスをどうやってマネタイズするか」という点にあることに気づいて、ファンドレイジングを勉強しようとする方もいる。

## 7. 寄付と社会的インパクト投資の推進の可能性

ここで、読者の中には、「しかし、日本社会は行政中心社会なので、NPOのファンドレイジングといっても実際には難しいのではないか」と感じる人もいるかもしれない。しかし、今、日本社会も大きな転換点に来ている。

第一に寄付の変化だ。私たち日本ファンドレイジング協会では、日本の寄付市場を調査して寄付白書を発行しているが、ひとつ面白い傾向がある。2010年くらいまでは33～34%の人が一年に一回以上寄付している状況があった。そして東日本大震災があった。東日本大震災では実に68%の人が寄付を行った。その後、寄付は下がったが、2012年以降、ずっと45%前後の寄付率を維持している。つまり、東日本震災を経て、日本の寄付文化は10～15%成長したともいえる。

更に、近年急増している遺贈寄付もある。高齢化社会になっていることもあるし、生涯

未婚率が20～25%という時代になったこともあるが、多くのNPOで遺贈寄付の件数が伸び続けている。また、クラウドファンディングは、非常に大きな広がりをみせている。こうした変化は日常では感じにくいのかもしれないが、この10年間では信じられないくらい変化を生み出してきているといえる。

第二に投資の世界の変化だ。ESG投資（環境（E）、社会（S）、ガバナンス（G）に配慮した投資）が世界全体の株式投資の総額の3分の1に至る状況になっているという大きなトレンドと日本の株式市場も無縁ではない。日本社会では近年SDGs（Sustainable Development Goals 持続的開発目標）への貢献を経営目標に位置付ける上場企業が増加しているが、国連がSDGsを定めたのは2015年。その同じ年にもう一つあった重要な出来事が世界最大の年金管理基金である、日本のGPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）がESG投資を始めると宣言したことだ。その時点では、多くの日本の上場企業は国際的なESG格付けではCCC評価を受けていたことから、多くの企業がこの流れに後押しされるようにSDGsの導入を進めることにつながった。今日、上場企業はESGに配慮した経営をしないことには投資先として選定されない時代が来つつある。更にESGの先に一步進んだ投資として、経済的リターンと社会的リターンの両方を求める「社会的インパクト投資」も急成長してきた。ESGが「社会・環境・ガバナンスに配慮する」投資であるとすれば、社会的インパクト投資は「積極的に社会に好影響を生み出す」投資であると特徴づけられる。社会的インパクト投資も2018年の実績ではすでに世界で50兆円を超える残高になった。世界のODA（政府開発援助）の総額が25兆円くらいなので、その倍くらいの民間投資が社会問題の解決に積極的に貢献しようという流れができてきている。明確に社会のお金の流れが「変化」しつつあるのだ。その中でその「共感に基づく資金」をファシリテートする存在が求められてきているということになる。

## 8.社会に貢献する、という人生の設計

私たちは過去10年、日本でファンドレイザ

ーの育成に力を注いでいた。認定ファンドレイザーという資格制度の提供のみならず、資格を取った人のためにファンドレイジングスクールという9ヶ月間の実践的経験の機会も提供してきている。そこに訪れる人たちを見ていると、今、数多くの「社会に貢献する、という人生設計をする人たち」の存在を感じる。

企業でも行政でも、どこで働いていても社会に貢献することはできる。しかし、貢献している実感がわからないという声もよく聞く。その中で、NPOやソーシャルビジネスなどにより直接的に社会課題の解決に向き合う機会を得たいという人たちが確実に増えている。しかし、いちボランティアとして書類の整理をしたり、炊き出しのボランティアをするだけではなく、何か自分のスキルや経験を活かして社会貢献したいという人も増えている。

ファンドレイジングの勉強は、そうした人たちに「NPO経営の全体像」を理解して、自分のスキルのどこがNPOの経営に活きるのかを見極める機会を与えていた側面があるのだと思う。実際に、ファンドレイザーを志しているのではなく、「NPO経営と企業経営の違いが知りたくて」という動機で認定ファンドレイザーの資格研修を受講する人たちも多い。

人生100年時代。その中で、長い目線で自分の人生の「社会貢献プラン」を持ち、実践するという選択肢は、実はかなり楽しい。そして、その環境を楽しむためには、自分自身のスキルの軸を多様化したり再構築が必要なのも事実である。私たちはこれからも、ファンドレイジングとの出会いを契機に自分の人生を楽しく生きる人を増やしていきたいと考えている。