

はじめに

みなさまの学校で、例えば夏の甲子園に出場することになった、冬の花園に出場することになった。そうなたらまず考えなければならぬのが寄付集め、ということになるのではないのでしょうか。常連出場校は寄付を集められる側も寄付をする側も数多く経験済みですからいろいろなノウハウも持っておいでもかもしれません。常連校でなければ、多分、寄付集めは苦慮されているのではないのでしょうか。

校舎を建て直そう、周年事業をやろう、そういう時も寄付を集めることが考えられるだろうと思います。そんな時や先のスポーツイベント等に出場する時の寄付集め、どうすれば目標にした金額を集められるのでしょうか。「何を」「どのように」改善したら集められるのでしょうか？

こう質問することでいろいろな答えが返ってくるかもしれませんが。いや、全く返ってこないかもしれません。が、いずれにしろ、「思いつきで考える」ことはあっても、ある手順に従って考えることがなければ、繰り返し繰り返し改善すべき点を考えることはできないでしょう。繰り返し繰り返し使える考え方があれば寄付の集め方はもつと上達するのではないのでしょうか。勿論、「数多く経験すればそれなりにうまくなるよ」というご意見もあるでしょう。が、できることなら数少ない経験でも上達する方法が考えられたら、それに越したことはありません。

数年前、広島県新庄学園の山田隆介先生が会社においでになった折、「私学における寄付学のすすめ」という小冊子をいただきました。山田先生は寄付の集め方について研究され、アメリカで行われている寄付の集め方を教えるコースにも参加して学習してこられ、なおかつ、ご自分で寄付集めを体験され、それらの内容を小冊子にまとめられたのだと伺いま

した。「こういう考えを普及させると日本の私学はもっと良くなると思うが私には生徒と過ごすということが優先で、そんな寄付集めの方法を普及する活動はできない。あなたならできるだろう」とおっしゃってその小冊子を私に下さったのです。以来、私の頭の中にはいつもこの問題がありました。

もうひとつ、数年前から私たちの職業である経営コンサルタントという立場で注目していることがあります。それはCRMという言葉と考え方(経営の技法)です。「顧客満足」を高めるためにお客様(カスタマー)との関係(リレーションシップ)をマネジメントする(即ちPDCAのサイクルを廻す)ことが効果的であるという考え方に基づいた経営手法が普及するようになったのです。

数年前からこのCRMと寄付が私の頭の中で連結を始めました。「そうか、仮説的にはこんな考え方をしたら寄付のテクニックを高めることができるかもしれない」という思いを持つようになりました。そして、大学がほとんどですが、私が持った仮説に添った動きをはじめられる学校を見かけるようになりました。

こんな経緯でこの小冊子を書いています。これから書き出される方法は仮説です。マーケティングの考え方を背景にした仮説です。まだ学校の寄付で成功しているわけではありません。が、効果があるのではないかと推察されることが2つだけあります。ひとつは、アメリカでは同じような考え方でできた「寄付を集める政策」を学ぶ定型研修コースがもうすでに長年開催されているということです。いまひとつは、企業の顧客満足を向上させる施策として多くの企業で取り組まれていることです。ですから皆さんも今までとは趣を異にしたDMをもらわれたことがあるかもしれません。

ということで、「寄付集め活動の定型を作る」「寄付集めの法則をみつける」ことを目的にこの小冊子をまとめることにします。

「寄付集め活動の定型」「寄付集めの法則」、と申ししてもなかなかイメージが沸きに

くいでしょう。「たくさん寄付をしてくれる人を多く見つける」、「その人に確実に寄付してもらおう」という二つのことについて、科学的な法則、つまり「これをすればこうなる」ということを見つけていこう、ということなのです。

ところで、この本のタイトルで「寄付」という言葉をご覧になって、「お金集めの本なのだ」と思われた方がほとんどだろうと思います。しかし、この本は単に「こうすればお金（寄付）が集まる」ということだけを扱いません。いざ寄付について考えて見ますと、そこには「なぜ人は寄付するのだろうか」といった根本的なところから、「寄付してもらう程に良い人間関係を築くのに必要なこととは何だろう」とか「寄付と良い人生とはどのような関係があるのだろうか」などのテーマ、さらには「いかに生徒を集めるか」、「これからの時代、学校は何を考え、行わなければいけないか」といった学校独自の課題についても考えを及ぼすことが必要になってきます。そうしたことを含め、できるだけわかりやすく今考えていることをお伝えしようと思います。お伝えすることとしては、

- ・ 寄付をする人とはどんな人か
- ・ どうすれば寄付しようという気持ちにすることが出来るか
- ・ 寄付集めの実際

という流れで考えてゆきます。

では「寄付集め活動の定型づくり」「寄付集めの法則発見」の話しに入りましょう。この冊子に接された学校で、ここに書かれた仮説の方法を使った寄付集めを実際やってみていただいて、この仮説の検証をしてみたいと願っています。ご希望の学校がございましたら数校で寄付集め手法の研究会を作る音頭とりもやらせていただきます。新しく

生み出される寄付集めの方法は学校が潤うだけではなく、寄付をされる方々にも満足度を高めていただくものになっています。是非、この小冊子に書き出す仮説の検証にお力を貸してください。

謝辞

この小冊子は、広島県新庄高校の山田隆介先生からいただいた冊子をベースにしています。よって、先生のご提案がなければこの小冊子は生まれていないというわけです。先生的ご配慮とご献心に心より厚く御礼申し上げます。

目次

一 寄附してくれる人は誰か

お金持ちでなくても寄附をする

あなたの周りで寄附しそうな人

寄附者の定義

まず誰が寄附者かを考えてから活動を開始する

自己実現の欲求が寄附に向かわせる

愛校心（ロイヤリティ）を持つ生徒を育てることが大切

二 どうすれば寄附しようという気持ちになるか

寄附は特別なことか？

寄附集めの第一歩は寄附を身近なものにすること

情報の伝え方を工夫する

フィードバックの仕方を工夫する

CRMという考え方

コラム

三 寄附集めの実際

お金の法則について

意志を体现する手段としてのお金

寄附はわかりやすいものをたくさんつくる

寄附プログラム案

寄附とは相手にチャンスを与えること

お金はお金のあるところに集まる

まとめ こんな準備をしましょう

一 寄附してくれる人は誰か

お金持ちでなくても寄附をする

寄附する人について考える前に、「寄附をしない人の理由」について考えてみることにします。その答えとは、「寄附をする人はお金持ちである。しかし彼（女）はお金持ちではない。だから彼（女）は寄附をしない。」、というようになるのではないのでしょうか。しかし、この理由付けにはいくつか間違いがあるように思えます。

一つは、寄附をする人がお金持ちであるとは限らない点です。もう一つは、お金を持っている人でも寄附をしない人がいる、という点です。

では、なぜお金持ちでないのに寄附をする人がいるのでしょうか。逆に、なぜお金を持っているのに寄附しない人がいるのでしょうか。そのことについて少し考えたいと思います。

例えば、あなたが50人程度収容できる喫茶店でコーヒーを飲んでいるとして、その中で誰が寄附しそうかを想像してみましょう。

まず、何人程度が寄附すると思われるか。額はいくらかでも結構です。

私の主観で言いますと10%、5人くらいでしょうか。しかし、もしここがアメリカの喫茶店でしたら、30人くらいになるかもしれません。これは、アメリカでは個人が寄附することが浸透しているためです。2002年における日本の民間公益団体（学校法人を含む）に対する寄付金は個人で2199億円であるのに対し、アメリカでは個人で22兆円9900億円が集まったそうです。なんと日本の100倍です。人口の違いや、アメリカでの寄付の6割が宗教団体へのものであることを考慮しても、アメリカの喫茶店の方が寄附を集めやすい、という気持ちになってこられたのではないのでしょうか。

日本に寄附する人がいないのか、といいますと、そうではありません。音楽が好きな方

なら一度は訪れたいニューヨークのカーネギーホールの寄付者リストの上位には日本人の名前があります。また、先のスマトラ沖地震の際は Yankees の松井選手がすぐに寄付を申し出ています。ただ、アメリカには、そうした巨額の富を手にした人でなくても、例えば、隣の奥さんのようなごく普通の人による寄付が多い、ということです。つまり、お金持ちでなくても寄付することがある、ということです。

あなたの周りで寄付しそうな人

話を喫茶店に戻して、向かいの席で慣れない手つきでパソコンを打っている 50 歳の男性について考えてみましょう。果たして彼は寄付をするでしょうか。息子は大学生でまだまだお金を要望してくるし、娘は一人暮らしをさせてと詰め寄ってくる、奥さんは海外旅行に連れて行けというし、お金がいくらあっても足りないのに他人の家のことなど考えられないか、といわれるかもしれません（あくまで想像ですが）。

では、レジでカフェオレを待っている女子高生はどうでしょうか。「パキスタン地震にあった子供が十分な治療を受けられるために募金をお願いします」と切り出せば「かわいそう・・・」といって募金してくれるかもしれません。

それでは、隣の席でタバコを吸っている 25 歳くらいのお勤め帰りらしき女性は、寄付をしてくれるでしょうか。20 代は、男女に限らず、仕事や家庭を何とか形にすることに关心の向く時期ですので、そうしたことに心を寄せる余裕がなかなか持てないかもしれません。しかし、もし彼女が学生のとときにボランティア活動に参加していて、例えば東南アジアの恵まれない地域の子供たちのために家を建てるという活動に参加していたりすれば、ユニセフに寄付してください、という呼びかけに応じていただけるかもしれません。ユニセフのマンスリーサポートというプログラムですと、月に 2 千円、年間に直して 2 万 4 千円です。ですのでそんなに負担に感じないかもしれません。

寄付者の定義

これまでのことから寄付者（寄付をする人）について定義してみますと、

「ある目的に共感し、自分のお金が確かに役に立つと感じられ、かつその額と同等のものよりも価値があると考えた人」

であると言えます。「目的に共感し」のところを、「ある目的のための活動に関心や理解を示し」と置き換えられてもよいかもしれません。くだけて言えば、「寄付活動を支援したい」と思い、そのために一定のお金や時間を割いても良いと考える人」ということです。

先の20代の彼女を例にして考えて見ましょう。彼女がもし学生るときに先に述べたような活動をしていたのであれば、ユニセフの「子どもの生存と保護・発育が、世界の発展、ひいては人類の進歩のための重要課題である。」という考えには賛成すると思います。そうした考えに基づいた活動におそらく彼女は関心を持つでしょう。そこで、「自分の募金で、100人のこどもに文房具を提供できる」という具体的な情報を得れば、「自分にできることがあるのであればやってみよう」という意欲が喚起されるかもしれません。そして、明日食べようとしている一食2000円のランチの価値と比較して、それよりも100人のこどもに文房具を提供するほうが価値があると判断したとき、彼女はユニセフに寄付をするでしょう。

「何に価値を見出すか、何に共感するか、何に関心を持つか」はその人の過去や環境で決まることです。そして人は、そうした価値観を基準にしてお金を使います。もし、あなたがユニセフの職員であれば、彼女のような価値観を持つ人にまず寄付の案内を送りたいと思いませんか。もしそうだとお思いになるのであれば、寄付活動を案内する前に、まずその案内の届け先の人たちのことをできるだけ知っておいたほうがよい、という考えもご理解いただけると思います。

まず誰が寄付者かを考えてから活動を開始する

例えば学校で寄付を募る場合を考えてみましょう。皆さんの学校では「50周年記念として」とか、「校舎改築のため」という名目で、広く寄付の案内を出す、という方法をとられますか。それとも、まず誰が寄付をしてくれそうかということを考えて、そうした人に対して働きかける、という方法をとられますか。

アメリカで募金の神様といわれたセイマーという人は、「3分の1理論」ということを言っています。これは、「募金総額の3分の1は上位10名の募金によって占められる。」というものです。その後、「残りの3分の1はそのほかの上位100名で占められる。」と続きます。同じような格言が企業の世界でもあります。「売り上げの8割は顧客の2割によって構成される。」というものです。つまり、寄付をしてくれそうな人を絞って、その人たちに十分なアプローチができるような方が目標とする額が集まりやすいということです。

まとめますと、まず「寄付をする人はどのような人」かを考えることにし、その人たちについてできるだけ情報を集め、「誰が寄付をしてくれるか」を考えてから活動を開始することが大切だということです。

自己実現の欲求が寄付に向かわせる

ところで、「誰が寄付をしてくれるか」を考える際、心理学者マズローの考えた「五段階欲求説」という理論を頭においておくとよいかもかもしれません。

マズローは「人間には五段階の欲求がある。そして、下位の欲求が満たされたとき、上位の欲求をもつようになる。」と考えました。この理論は納得する人が多く、いまでもよく研修などで使われます。

マズローは、「人間は、生存、安全、親和、自己顕示という欲求を段階的にもち、最後には自己実現の欲求を持つようになる」、と述べています。

生存の欲求とは、何かを食べたいとか眠りたいという欲求です。

安全の欲求とは、暑さ寒さから身を守りたい、誰かに襲われたり、いじめられたりされないような場所にいたいという欲求です。

親和の欲求とは、仲間と一緒にいたい、愛されたい、という欲求です。

自己顕示の欲求とは、誰かにほめられたい、自分のやったことを認めてほしい、という欲求です。

自己実現の欲求とは、「フィランソपी」を意識したものです。フィランソピーはギリシャ語のフィラン（愛）とアンソロポス（人類）を語源とする合成語で直訳すると人類愛、慈善のことですが、日本では「社会貢献」の意味で使われています。簡単に「生きがい」と理解されてもよいでしょう。「社会に役に立つようなことをしたい」とか、「自分はこのことをするために生きているのだ」という使命感を持っている状態が自己実現の欲求に至った状態です。

この理論から寄付を考えた場合、最も寄付をすることに抵抗が少ない人は、自己実現の欲求を持つに至った人であるといえるでしょう。自分の生命や安全が脅かされているときに、なかなか社会に貢献したいという欲求を持てる人はいないでしょう。親和の欲求や自己顕示の欲求を持っている人も寄付をすることがありますが（「友達に頼まれたから仕方なく」、など）、自発的に行うといったことは少ないでしょう。自己実現の欲求にかなっていないからこそ、寄付した人自身が満足し、寄付することが習慣になります。

そうした自己実現の欲求を持つ人をどのように見つけるか。ある程度お金があつて、地位や名声がある、という状態にあり、かつ他の人の課題に対しても一緒に考えることのできる人はそうそう簡単には見つからないでしょう。しかし、誰しも機会があれば、もしくはは出会いと言っても良いと思いますが、なんらかの機会に出会って自分の中の自己実現の欲求に気づくことがあります。そうした気持ちに気づかせ、「誰かのために役に立ちたい」という気持ちを満たす支援をすることができると寄付集めができる、ということになります。

愛校心（ロイヤリティ）を持つ生徒を育てることが大切

ここで学校について考えます。学校の最も大切な寄付者に卒業生が考えられます。つまり、自己実現の欲求を持つに至った卒業生を多く出すほど、学校に寄付しようとする人が増えるということです。ポイントは、学校生活に満足をして卒業し、卒業した後もそのことを忘れない人を創り出すことです。したがって、目の前にいる生徒にどのような教育をするかが、将来の寄付者の層を厚くもしますし、薄くもします。

では、どのような教育が必要になるのでしょうか。先ほどのマズローの考え方に基づきますと、自己実現の欲求を持つにはその下位の欲求が満たされた状態であることが必要といえます。学校生活における「安全の欲求」・「親和の欲求」・「自己顕示の欲求」が満たされた状態について考えみます。そうすると、次のような状態が考えられるのではないのでしょうか。

【安全の欲求】

- ・ いじめがない
- ・ 通学路や学校生活での安全に配慮がされている
- ・ 体罰がない
- ・ 「失敗してもいいので何にでも挑戦してみよう」と生徒が思える心理的バックグラウンドがある

【親和の欲求】

- ・ クラスに居場所がある
- ・ 学校生活において自分に役割が与えられている
- ・ 良い友人関係ができている
- ・ クラブに所属している

【自己顕示の欲求】

- ・ 勉強やスポーツ、文化活動、ボランティア活動、生徒会など活躍できる場面（機会）が

いろいろある

- ・ それぞれの活動で貢献すれば評価される
- ・ 長所を認めてくれる人が多い

学校の役割は、こうした環境を整備すると同時に、そのような環境を生徒自らが作り出せる力をつける教育をすることではないでしょうか。

次に、生徒が「社会のために役に立ちたい」という高い段階の欲求を持てるような機会をどれだけ提供できるかも大切だと考えられます。

私学には建学の精神がありますが、その多くは自己実現の欲求に基づいて考えられたものがほとんどです。したがって、建学の精神を宿した生徒を育てることは、すなわち将来の寄付者を育てることだといえます。

これらはすべて、多くの学校で教育上強く意識されていることですが、実は寄付を集めるという観点からも大事なのです。

学校以外の団体ではこうした啓発活動の機会に乏しいことが課題になります。しかし、学校は毎日生徒が自らやってくるわけですし、生徒と先生たちがコミュニケーションをとる時間もしっかりととられています。こうしたことを考えますと、学校は比較的寄付者を育成しやすい環境にあるといえるのではないのでしょうか。

「自分がこのような生きがいや価値観（自己実現の欲求）を持つまでになったのはこの学校に来たからだ。」と考える生徒が増えることは、愛校心を持った生徒が増えることを意味します。なぜなら、私たちは自分の価値観に影響を与えてくれる人やものに深い愛着を持つ生きものだからです。愛校心をもった生徒は、自分の卒業した学校を誰かに紹介しようとするでしょう。すると、その生徒に接する人もまた学校についてよいイメージを持つでしょうし、関心を寄せるかもしれません。実は、寄付者はそうした人のなかから生まれ

ることが多いのです。このことは、生徒募集の構造とよく似ています。その学校のファンになった在校生や卒業生の保護者、または塾の先生からの口コミ情報に関心をもった人のなかから、その学校を受験しようとする人がでてくる、という構造です。つまり、愛校心（ロイヤリティ）を持つ生徒を多く輩出するほど、将来の寄付者は増える、ということですね。

二 どうすれば寄付しようという気持ちになるか

寄付する人がどのような人かをみてきました。その人たちとは、基本的には自己実現の欲求を持ち、その欲求が満たされる機会に出会いたいと願っている人たちです。そうした人を育てるあるいは支援をすることが寄付を集める人の仕事でなければならぬだろうという考えをお話しました。例えば、相手も気づかなかったようなその人の関心や欲求を喚起するように情報を提供したり、相手が協力して満足するような寄付プログラムを開発するといったことに取り組むことが本来の募金活動ではないかということです。では、そうした具体的な仕事を考える前に、一体どのような法則で人は実際寄付するに至るのかに焦点を当てて考えてみようと思います。

寄付は特別なことか？

この小冊子を読んでいた方々は、過去に何かに「寄付したい」と思ったことはいくらでしょうか。「しかたない」とか、「できればしたくない」という気持ちで寄付された方はまぢがいなくいらっしやるかも知れません。

聞き方を変えましょう。例えば、「誰かの役に立ちたい」という気持ちになったことはありますか、とお聞きすればどのようにお答えされるでしょうか。または、「過去に献血されたことはありますか。」とお聞きすればどうでしょうか。いずれも「ある」とお答えになる方

が多いと思います。

では、なぜ寄付だけが抵抗感を大きいものにするのでしょうか。先に「アメリカの喫茶店で寄付を集めたら多分日本で集めるよりも多くの人に協力してもらえるかもしれない」と書きました。寄付の抵抗が大きい理由の一つに、「寄付は特別なもの」と考える人が多いことが挙げられます。アメリカでは、個人が自分の意思に基づいて時間や労力、お金を使うことはよいことである、という考えが主流です。寄付はそうした考えを實現する手段として当たり前のものである、と認識されています。恋人からの手紙は来なくとも毎日何かしら寄付をお願いする手紙は届く、という冗談もあります。それほど寄付をすることが日々の生活に浸透しています。

一方で、日本ではまだまだ寄付することは特別なことだと思われる方が多いのではないのでしょうか。そうした気持ちがありますので、日本で寄付を集める場合は「毎回寄付を頼んでは申し訳ない」という気持ちで募金の案内を出されることが多いのかもしれませんが。例えば、日本の主要な大学のホームページをみても、ほとんどが「120周年記念事業」など、「特別感」を前面に出しています。「特別なことですので、お願いします。」というメッセージがそこにはあります。「もつと寄付活動を当たり前のことのようにやっている大学はないか」と思い、すぐに名前の浮かんだ10の私立大学のホームページを見てみました。しかし、トップページで継続的に寄付をする機会（情報）を提供しているのは慶應大学のホームページだけでした。実は、寄付を特別なものとして扱うことは、寄付を集めにくくする要因になる、という考えがあります。どこから「寄付は特別なこと」という考えは来るのでしょうか。そのような考えがある中で、一体どのように寄付活動を展開すればよいのでしょうか。

寄付集めの第一歩は寄付を身近なものにする

例えば、最近では献血することを特別なことだと思う人はそんなに多くはないでしょ

う。これは、日本でも献血する機会が多くあり、献血することが当たり前のこととして浸透しているためでしょう。高校や大学に在学している時に献血をしたことをきっかけに献血することに抵抗を感じなくなった人が多くなり、ついには献血を習慣にする人が多く生まれた結果、それなりに血液の確保ができていているという話を伺ったことがあります。

誰も献血を強制されてはいません。献血する機会を利用しているだけです。献血した人は、例えばそれが献血後のジュースが目的であっても献血してよかったと感じるからこそ、また献血する機会があれば献血をするのだと思います。このように考えますと、寄付した人と思う人を生み出すには、寄付についての知識を得たり実際に寄付する機会の多くある環境を整備することから始めないといけないことが分かります。

しかし、寄付しようという気持ちになっても、いざ寄付するとなるととまどう人も多いと思います。その理由には、次のようなものが考えられるでしょう。

(寄付したくなる理由)

(A)

- ・ 寄付の対象となる活動が具体的にわからない、魅力を感じない、うまくいきそうにない、他と似た様な内容である

- ・ 一度寄付すると、後から後からお願ひされるようになるのが怖い

(B)

- ・ 寄付して一体自分の何の得になるのかわからない
- ・ 自分が寄付したところであまり足しにはならないだろう、という気持ちがある
- ・ 以前寄付をしたから今回は良いだろう、という気持ちがある
- ・ 自分が寄付したことが誰にも知られない(感謝されない)のではないか

皆さんの場合に当てはまる理由はあったでしょうか。

ところで、寄付の集め方を工夫することでこれらは解決できる可能性があります。

情報の伝え方を工夫する

理由に挙げたものうち始めの二つ（A）は、寄付を募る前（際）のもので、「いかに情報を伝えていくか」という課題を提供してくれる「理由」です。

「50周年事業」などで記念講堂を立てるための寄付を募る学校も多いですが、この目的は学校側の手前勝手なものです。そしてありきたりで、面白みがありません。

人は具体的にイメージできることは関わってみたいと思いますが、そのイメージが持てないものには躊躇するものです。具体的にイメージできるとは、「その講堂が実際に使われている場面」や「学校の教育に変化が生じた箇所」が頭の中で描ける状態です。そうしたイメージに加えて、「なぜ他のことに使わずその講堂を建てることを選んだのか」、「その講堂を建てることによどの程度の人が賛同してくれているのか」、「実現の可能性はどの程度か（どの程度寄付が集まっているのか）」、といった様々な情報を得ることにより、相手は「寄付するかしないか」ということについて判断できるようになります。もし、こうした情報が無い場合、よほど強い信念をもっている人以外は、おそらく寄付してはくれないでしょう。

多くの人は、寄付することをとて高いハードルのように感じています。そのとき例えば、「過去に寄付をした人は、寄付したことについてどのような感想を持っているのか」、「過去に寄付した人で満足してその後も継続的に寄付した人はいるのか」などの情報を提供することは、最初の一步のハードルを下げる工夫の一つでしょう。その他に、寄付をするこゝとで税制上どのようなメリットがあるのかを提示することも寄付をしやすくするかもしれません。

また、寄付したいと思ったときに、すぐに情報が手に入る、ということも大切です。例えば、慶応大学のホームページでは最初のページで寄付に関するページにリンクする箇所

があります。慶應大学に寄付したいと思いインターネットで「慶應大学」と検索した人は、「ご支援をお考えの方に」というサイトで、実に丁寧な説明によって、寄付までの手続きをわかりやすく知ることができます。

このように、寄付をしたい、という気持ちを引き出すには、まず情報の伝え方を一生懸命に考え工夫する必要があるといえます。

フィードバックの仕方を工夫する

理由に挙げた後の4つ（B）は、寄付をした後に関わるもので、寄付をしてもらった後のフォローの仕方、即ち「いかにフィードバックするか」という課題を私たちに提供してくれる「理由」です。

自分が寄付したことによって何が実現したかを知ること、相手は一定の満足を得ます。その満足を感じる瞬間こそ、寄付者が得る最も価値あるもの、つまり自己実現の欲求が満たされた瞬間です。そうした瞬間を寄付した人にきちんと提供することがなされるか否かが大問題です。その満足感が、次もまた寄付をしようとする気持ちにつながります。

寄付をした人に御礼のはがきを出すのはもちろんのことです。それだけでとどめるのがこれまでは一般的でした。しかし、アニユアルレポート（年間報告）など、集まった寄付でどのようなことが実現しているのかを報告するというアフターフォローも重要でしょう。

こうした感謝を手紙などで述べるときは、「みなさま」ではなく「〇〇様」と個人的なものであるようにしておく方が良いようです。人は名前を呼ばれて始めて自分がそのグループの一員であることを実感できるからです。また、寄付をした人のクレジット（名前）をレポートに掲載することも大事でしょう。そのことで、自分が寄付したということを確かできますし、自分の名前が他の人の目に触れることを嬉しく思う人も少なからずいるからです。こうしたことは、マズローのいうところの親和の欲求や自己顕示の欲求を満たすアプローチであるといえます。こうしたアフターフォローの良し悪しが、次回の寄付の額を決

めるといっても過言ではないでしょう。アフターフォローを重ねるごとに、相手とよりよい関係を築き、寄付を集めやすい地盤が固まっていくなことが理想的です。

CRMという考え方

相手との関係をより良いものにする確実な方法は、まずはその人のことをよく知ることです。その人が何に関心をもち、どの段階の欲求が強く、どのようなことに寄付をしたかということを知っていれば、相手も「この人は自分のことをよく理解してくれている」と感じ、あなたに対して好感をもつようになるでしょう。このような一連の活動をCRMといえます。これは、CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENTの略で、直訳すれば顧客との関係のマネジメント、となります。つまり、計画的に相手との関係を高めていくこと、を意味します。この概念は経営のマーケティングに使われているものですが、寄付集めを展開する際にも非常に役立つと思います。

相手との関係を深めるということは、相手のことをよく知る、多くの情報を集める、ということです。この概念に立てば、例えば寄付に関するDMを送る際のリストも、単に名前と住所が並んでいるようなものでは不十分であることが分かります。CRMの考え方に経てば、ライフスタイルの変化に伴い相手の関心も変化すると考えます。就職しているかいないか、子供がいるかいないか、というようなことで、アプローチの仕方を変えていくことが必要だと考えます。ではどのようにして必要な情報を集めればよいのでしょうか。例えば、各年度の卒業生にそれぞれ数人ずつ集まってもらい、同窓生の就職先や勤務先での地位、趣味や家族状況、技能などのデータベースの項目を埋めていくことも考えられるでしょう。こうした取り組みを計画的に行えば、かなり使える情報が蓄積されてきます。

データ整理のポイント（項目案）

- ・ 基本情報（名前、卒業年度、年齢、性別、在学中の家族構成及び住所、実家の電話番号）

- ・ 家族、親戚の出身校
- ・ 現住所、電話番号
- ・ 進路先
- ・ 就職先、仕事内容
- ・ 現在の仕事、地位
- ・ 現在の家族構成及び住所
- ・ 過去に在籍したクラブ
- ・ 趣味、関心
- ・ 在学中の友人
- ・ 過去の寄付履歴
- ・ 同窓会の出欠状況
- ・ そのほか学校からの呼びかけに対する反応

先の慶應大学のように、継続的に寄付を募っていれば、そうしたデータも蓄積しやすいでしょう。そのためには、アメリカの大学にならない専属の担当者を配置することも必要かもしれません。もちろん、担当者は個人情報保護法を理解する必要があります。一方で、もし従来の学校の記念事業のように、10年ごとに記念的に寄付を集めている場合は、毎回の担当者はおそらく異なってくるので、データベースづくりの活動を継続することは難しいかもしれません。

ところで、こうした情報が集まれば、どのようなメリットがあるのでしょうか。例えば、寄付趣意書を送るときに、「いついつにこうした寄付をいただきました。つきましては、過去寄付いただいた活動と同じ目的で、今回このような寄付プログラムを開発しました。ぜひこの機会を利用してください。」と、相手を理解していることを示し且つ相手に関心を持つてくれやすい寄付の案内を送るといふ適切なアプローチもできるようになるでしょう。

在学中に野球部に所属していた、もしくは現在会社の野球サークルに所属している、といった人だけを対象にして（同じ特性を持っている人でグループ分けすることを「セグメントする」といいます）、「昔野球部に入っていた〇〇さんにぜひ検討いただきたいことがあります。」と切り出してから、グラウンドの照明設備を整備するための寄付を募る、ということもできるでしょう。このように対象を絞ることで、案内にかかるコストを削減し、メッセージを具体的に身近なものにすることができます。

本当にそのようにうまくいくか、とお思いのかたもいらつしやるかもしれませんが、確かに、相手の関心を捉えてアプローチするだけでは、継続的に寄付いただくことは難しいかもしれません。相手が「寄付してよかった」と感じなければ、なかなかもう一度寄付をいただくことは難しいでしょう。そこで、少し想像してください。あなたのところに、今まで音信不通だった友達がいきなり「お金を貸して欲しい」と尋ねてきたとします。そんなに親しくはなくても、同じ時期を過ごした仲ですので、あなたは負担にならない程度のお金を貸したとします。しかし、その友達はその後お礼も言わず、どうなったかも知らせなかったとします。しばらくして、またその友達が「お金を貸して欲しい」と尋ねてきたとします。果たしてあなたはその人にまたお金を貸すでしょうか。

一方で、あなたに演劇をやっている友人がいるとします。年賀状は欠かさず送ってきてますし、演劇をやっている彼の舞台を見に行けば翌日にはお礼状が届きます。次に招待されたプログラムもなかなか面白そうです。あなたはチケットをかうでしょうか。

相手が寄付してよかった（お金を払ってよかった）と思うには、「こまめに連絡をとっておくこと」、「お礼を迅速に出すこと」が大切だということを感じていただきたく、例えば話で考えていただきました。友人づきあいや、担任が子供と接する際にも大切になる考え方だと思えます。

さて、寄付をするという気持ちについて考えてきました。まとめますと、相手に寄付し

たいという気持ちを芽生えさせるには次の点を踏まえる必要があるといえます。

- ・ 寄付についての知識や体験を多く得られる環境をつくる
- ・ 寄付したくなる理由をできるだけなくす
- ・ 相手と一定の関係を築く（CRM）

コラム

私たちは寄付をすることを「お布施をする」と言うことがあります。法事でお坊さんに出すのも「お布施」ですね。神社で投げ込むのは「お賽銭」です。

「布施」というのは、ご承知のように仏教の言葉です。個人の「修行」を目指した仏教「大乘仏教」で説かれる言葉のようです。

その修行を「六波羅蜜」といい、その内容は大きく分けると六種類あるとされています。そのうち五つは自分の意識や行動を規制してゆく修行で、残りの一つが他人に働きかける修行、その修行が「布施」です。布施は利他、他の人に尽くすと言うことのようにです。

「布施」には三つ代表があつて「三施」と呼ばれています。財施、法施、無畏施（むいせ）というのだそうです。財施はお金を人に与えること、差し出すことです。ここから「寄付」をお布施というようになったのだらうと思われます。

つまりお布施は人間が品格を高めるためにやる修行だというわけです。品格を上げることとお布施、つまり寄付をする、ということになります。募金活動をするということは寄付してくださる方々の品格を高める機会作りをしているということになります。

三 寄付集めの実際

ここまでは寄付集めの準備段階のお話しをしてまいりました。次に実際の寄付活動について考えていこうと思います。

お金の法則について

ここから実際の寄付集めについて考えていくわけですが、その前に少しかお金はどのような世の中を回っているかについて考えてみたいと思います。

例えば、私は昨年200円をだして喫茶店で珈琲を飲みました。これは、私とその珈琲と200円を交換するという行為です。私は、その珈琲を味わい、いつもと違う空間を楽しみ、店員さんから「ありがとうございます」と言われることに、200円を払っても惜しくないと考えたのです。自動販売機で買えば120円ですむのに、わざわざ80円多く出してそこで珈琲を飲むのです。自分で豆を買えばもっと安く済むでしょう。80円多く払った理由を、珈琲の味に求めるのか、店のサービスに求めるのかは人それぞれですが、人は形の無いものにもお金を払う、ということが分かります。つまり、お金は形のあるなしに関わらず、その人が認める価値と交換されることで世の中を回っているといえます。

意志を体現する手段としてのお金

また、その人が意志を体現したい、と思ったときにお金が動くことがあります。例えば、子供を交通事故で亡くされた方が、その子供の名前を冠した交通安全指導基金というものを作られたとき、そこには同じ思いで苦しむ人を少なくしたい、という意志が存在します。つまり、お金は時に価値の交換手段であり、時に意志を体現する手段ともなるということです。

寄付はわかりやすいものをたくさんつくる

このことを寄付とあわせて考えますと、「相手はその寄付の目的とする活動に価値を認めるとき、お金が動く」ということになります。このとき、価値とは根本的には寄付活動の目的です。その目的に共感すること、それが価値を認めるということです。したがって、寄付活動でまず初めにしなければならないこと、それは「わかりやすく、関心を持ってもらえるように、寄付活動の目的を表現する」、ということになるかと思えます。堅苦しすぎたり、ありきたりどこかから借りてきたような文章であったり、説明がたりなかったりすると、その活動の価値が伝わらず寄付が集まらない、ということになるでしょう。

また、先ほどの珈琲の話に戻りますと、珈琲を飲みたい（飲んでもらいたい）という点で両者が一致しても、ストレートで飲みたい人もいれば、カフェオレにして飲みたい人もいます。おいしく珈琲を飲みたいということは同じでも、相手が好むような品をいろいろと用意しておいたほうが、実際にいろいろな人に珈琲を飲んでもらいやすい、ということになります。寄付について考えてみれば、奨学生基金のための寄付には関心を持たなくても、野球部の後輩のための寄付ならだそうか、という人もいるので、そのどちらも用意しておいたほうが寄付が集まりやすい、ということなのです。寄付の名目をできるだけ多く用意するということです。相手の関心とマッチングするような寄付プログラムをたくさん作るということが今後必要になってくるでしょう。

寄付プログラム案

そのように考えれば、いろいろな寄付プログラム案が考えられます。いくつか挙げてみます。

- ・ 過去に留学経験のある人を対象にした学校独自の留学制度基金プログラム
- ・ 体育祭や文化祭（学園祭）では特別席が用意され、当日は生徒や学生に案内してもらえらるという特典付きの記念講堂設立プログラム

- ・ 図書館をいつでも利用できるフリーパスが発行される図書館充実プログラム
- ・ 申し込みば優先的に教室やグラウンドを使用できるグラウンド施設充実プログラム
- ・ 試合についての観戦レポートやビデオなどが送られてくるクラブ活動充実プログラム
- ・ 医者をしている（を目指している）卒業生や在校生たちとの食事会に招かれる、医学部進学コース支援プログラム
- ・ 奨学生から近況を知らせる手紙が毎月1通は来る奨学生基金プログラム

このように寄付する人が喜びそうなことを少し加えた寄付プログラム（商品）の開発を
していけば、もっと寄付が身近で楽しいものになるのではないでしょうか。実際によく寄
付していただく人に、どのようなプログラムがあればよいかを伺えば、もつといろいろな
アイデアが得られるかもしれません。

寄付とは相手にチャンスを与えること

つまり、寄付するということは、百貨店で買い物をする、ということと共通する部分があるのです。百貨店には食品もあれば衣服もあります。その中で手元にある1万円を何に使うかを、商品を手にとって見たり店員さんに聞いたりして情報を集め、一番価値があると思うものを選び、その1万円と交換します。百貨店は、さまざまな価値あるものと交換するチャンスを提供しているのです。こうした認識に立てば、寄付もまた「お願いするもの」ではなく、相手が満足を得る「チャンスを提供する」ことであるということが理解いただけると思います。最初の20代の女性の例で言えば、彼女に2000円出して食事するのではなく100人の子どもに文房具を贈るチャンスを提供しているのです。このように、相手がそのこと（商品、プログラム）に価値を認めたとき、お金が動きます。

お金はお金のあるところに集まる

もう一つ、お金はお金の集まっているところに動きやすいということも知っておくほう

がよいと思います。大きな会社が株式市場を通じて資金を集めやすいのは、すでに一定の資金を有し、そうそう簡単にはつぶれないだろうとみんなが思うからです。今後も継続して活動するだろうと考え、自分の投資したお金がなんらかの実を結ぶだろうと考える人が多くいるため、資金が集まってきます。寄付についても同じで、すでにどの程度の寄付が集まっているのか、誰が寄付したのか、これまでにどのようなことに使われたのか、今後どのような計画を持っているのか、という情報を伝えることは、相手を安心させ、お金を引き付けやすくすると考えられます。

さて、それでは実際に具体的な活動について、既出の本「私学における寄付学のすすめ」に書かれていることを紹介いたします。

- ・ 「コールセンター」
- ・ 「ボランティア」
- ・ 「サイレント・スタート」
- ・ 「訪問」
- ・ 「感謝」

という5つの概念についてみていくことにします。

○ コールセンター

コールセンターとは電話による寄付の案内をする施設です。手紙などとは比べたときのコールセンターの利点として次のようなことがあげられています。

コールセンターの利点

- ・ 人間的接触が実現する
- ・ 相手の反応が確実かつすぐにわかる。手紙であれば、届いて読んでもらったか、そのままくずかごに入ったかがわからない。
- ・ 柔軟性がある。話の途中で相手の反応によって説明のしかたをかえることができる。
- ・ どんな話しかたが一番効果的であったかを知り、それを次に使用することができる。
- ・ 手紙だけで寄付を案内する場合より成功率が高い
- ・ 訪問により寄付を案内する場合より経費が安くつく

コールセンターは、直接寄付を求めるだけでなく、別の利用方法としても使えます。

コールセンターの別の利用方法

- ・ 今まで寄付をしたことの無い人を寄付者にすること
- ・ 寄付者の寄付更新、つまりまた寄付していただくようお願いすること
- ・ 以前の額よりレベルを上げていただくようお願いすること
- ・ 寄付約束はしていただいたが、まだ実際に寄付金を送っていない方に対して実際に行動に移していただくこと
- ・ ボランティアなど、すばやく支援体制を整えること
- ・ 募金の結果をすばやく報告できること

この準備には一定の期間を考慮しておく必要があるでしょう。

電話をする前に手紙を送ることも有効でしょう。そして、その中で近々電話での説明なりお願いがあることを予告しておきます。

電話での説明やお願いについては、しっかりと原稿をつくる必要があるでしょう。また、

それは実際に電話をする中でそれぞれの意見をもちより、修正していくことが望ましいといえます。電話をかける人は、学校ならば同窓生や、すでに寄付しようとして決めている方にボランティアになっていただくことが効果的です。実際に電話をかけ始めてからは、多く約束を取り付けた人には特別なバッチやTシャツを送るなど達成感を味わうことができるようにすることも必要でしょう。

このようなコールセンターは今では民間企業が数多く開設しています。そのような施設に依頼することも考えてよいかもしれません。

○ ボランティア

寄付を集める際に一番重要なのは実際に寄付をお願いして歩く人です。学校の生徒募集であれば中学校や塾を回られる先生、会社でいえば営業を担当する人です。学校で寄付を集める際は、事務局だけではマンパワーが絶対的に不足しますので、卒業生や過去に寄付いただいた人に協力を求めること、つまりはボランティアを募集することも必要でしょう。そして、実際に寄付をお願いして歩く人には次のような意識を持って活動いただけるように働きかける必要があるでしょう。

- 寄付が成功するかどうかは自分にかかっているという意識を持つ。また、自分にはそうした能力があると思うこと。
- 寄付の目的を理解し、それに参加していることに誇りをもつこと。
- 自分自身が寄付をしていること。それを相手に知らせること。そして、なぜボランティアをしているかを説明すること。
- 寄付活動の内容についてよく勉強しておくこと。
- 一番見込みの高い寄付者からはじめること。
- 断られることを恐れないこと。それは、寄付をすることについての「NO」であり、あな

たに対する「NO」ではないことを理解すること。

- 寄付をお願いするのでなく、相手にとって有益なチャンスを提供するというアプローチをすること。例えば、「10万円の寄付をしてください。」というのではなく、「新校舎にお名前を刻み込むようにされてはいかがですか。」（そのためには10万円の寄付が必要。）と切り出すこと。

- 目標は高くすること。ある一定のはっきりした額をお願いすること。「いくらでも結構です。」ではお義理程度の額にしかありませんし、相手がもつと貢献したいと思つてい
- る場合や、十分に社会貢献できる力のある場合は失礼に当たります。「〇〇円くらいの寄付を考えていただくことはいかがでしょうか。」と敬意を示しつつ、品位を持って行
- います。ただし、提示した額はあくまで提案であり、その人の評価そのものではない、
- ということをはきちんと伝えます。

- 約束カード（申込書）を持っていくこと。ただし、相手が寄付を約束するまでは見せてはいけません。「ちよつと考えさせてください。」というときにも渡してはいけません。
- 相手が気持ちを固めたとき、その気持ちを相手自身が確認するために書いてもらいます。
- つまり、書いてもらうことをお願いするのではなく、相手にそのチャンスを提供するので
- す。

- 「もう一度きてください」といわれるのを避けること。一回の訪問で約束をとりつけるように努力してください。もしどうしてもだめな場合は、第一回目の面接時に次の面接のはっきりした日時を決めておきます。

- 結果を報告すること。これは、寄付をするという意思決定をしたかどうかはもちろんですが、相手がどのような人だったか、どのようなことに関心をもったか、寄付を躊躇した理由はなにか、といったことも含めての報告で、文書化しデータベースに反映します。
- 情報を共有するために、定期的な会合をもつことも有効でしょう。自分ひとりでは考えられなかったようなアプローチも思いつくこともあるからです。

○ サイレント・スタート

募金事業を始めると発表する前に、大口の寄付者から目標金額の3分の1に当たる額を確保しておく、その募金事業の成功率が高いとの印象を与え、はずみがついて一層多くの人に参加してもらおうことができると言われていきます。先ほど挙げました「お金はお金のあるところに集まる」という法則を使った方法です。

○ 訪問

大口寄付者や企業などについては、実際に訪問して寄付の案内をすることが必要となります。その際には、次のようなことに気をつけられるとよいでしょう。

- ・ 相手より常に1名多くなるようにメンバーを選定する
- ・ はっきりと、「〇〇円くらいの寄付をお考え願えるでしょうか」と自信をもっていう
- ・ そのあとは相手がしゃべるまで「絶対にこちらからしゃべってはいけない」。3分でも5分でも10分でも相手が黙っていればこちらも黙ってはいけない。

○ 感謝

寄付した人は、その寄付が本当に役に立っているのか、感謝されているのか、ということについて確認が欲しいものです。もし、そうした確認が得られなければ次に同じことをするのにためらうのは当然です。次の機会にも寄付をしていただこうとあなたが思っているなら、必ず心のこもった感謝を示し、それが有効に使われている、また使われるだろうということを寄付者に約束する必要があります。

10年に1回の記念事業に対する寄付を除いて私学に寄付が少ないのは、一つには寄付する習慣が日本ではまだ浸透していないこともありませんが、もう一つには平素の寄付や奉仕

に対してきちんとこまめに謝意を示していないからかもしれません。また、そうした謝意を示す方法も、手紙をだしたり記念プレートに名前を刻むということだけでなく、直接校長先生から表彰したり、学校行事に招待して生徒からお礼をいったり、保護者や先生を交えた謝恩夕食会を開催するなど、体温の感じられるものであったほうが良いと思います。そうした大掛かりなことが難しいのであれば、できるだけ早く、できれば寄付をいただいて24時間以内に、礼状を出すなり電話をして、心から感謝していることを伝える必要があるのでしよう。

まとめ 「こんな準備をしましょう」

一 趣意書（ミッション・ステートメント）を作成する

趣意書は、寄付活動の核となるものです。どのような募集組織にするか、誰にアプローチするか、どのような寄付アイテムをつくるか、どのような寄付案内にするか、などはすべてこの趣意書がもとになります。趣意書には、最低限次のような情報が盛り込まれていないといけません。

- ▼ なぜ寄付をする機会を提供しているのか
- ▼ 寄付が集まった結果どのようなことが実現するのか
- ▼ 目標額はいくらでいつまでに集めるのか

二 寄付者データベースを作成する

寄付者データベースの要件（項目）は前述いたしました。データベースは動的に、常に変化するもの、という意識を持つておく必要があります。寄付の案内一つ打てば、データベースを更新していく必要があります。どのように寄付者が育っているか、それを一覧できるようにデータベースが必要です。

米国の大学では1970年代から「エンロール・マネジメント」という考え方が注目されています。入学前の広報の段階から、卒業後死ぬまでをパッケージとして考え、相手が人生を終えるその際に「自分の財産はすべて大学に寄付する」という状態を最高と考えます。この背景にあるのが、前述したCRMの考え方です。入学前、在学中、卒業後とそれぞれ別のデータベースをつくるのではなく、一つのデータベースにまとめることでアプローチの視点を得ようとする取り組みです。

つまり、寄付集めに有用な卒業生データベースを作成するには、在校生のデータベース作成からはじめる必要があるということです。在校生のデータベースとはどのような

ものでしょうか。例えば、個人カルテがあります。個人カルテとは、担任の先生が個々の生徒を指導するためにつくる記録です。その生徒が、どのようなことに関心をもって
いるのか、だれとよく話しているのか、こういった話題に関心をもつか、といった記録
をとることで、適切なタイミングでアプローチをする為の記録です。もし、そうした在
校生データベースがなければ、まずここからはじめられると良いと思います。寄付集め
にすぐに役には立たないかもしれませんが、学校における生徒の満足度を高める活動に
新たな視点を与えてくれるでしょう。それをきっかけに、満足度の高い生徒が増えれば、
学校に寄付しようという気持ち（ロイヤリティ）をもった卒業生も増え、将来の寄付集
めに貢献してくれることでしょう。

三 寄付への動機付けの仕方、寄付アイテム（プログラム）を考える

どのように寄付者へと育てていくか、具体的に寄付という活動をとつてもらうか、と
いうことです。その方法は、先にも挙げたとおり、決して一つということではなく、百人
寄付者がいれば、百通りの動機付けの仕方やアイテムが考えられます。大切なのは、

▼ 自分の語りかけている相手が誰かを明確にする、絞る（募金の3分の1は上位10名
によって占められる。）

▼ 相手の価値基準を知る
と、いうことです。

ただ、学校が他の団体と異なるのは、在校生も寄付者の対象となる点です。「相手の価
値基準を知る」というよりもさらに能動的に、教育活動を通じて相手に働きかけること
ができます。在校中の人との出会い、イベント、先生とのコミュニケーションを通じて、

「人のために何かをするのは特別なことではない」

という価値観をもつ生徒を多く育てる教育プログラムの開発こそ、最も有効な寄付アイテムとなるかもしれません。

ある音楽系の専門学校では在校生によるミュージカル公演を毎年開催しています。劇中の主人公が最も大切なオーディションを目前に、自分が白血病であることを知る、というストーリーです。公演を見に来る人は、自分の知りあいが出演するから、と気軽な気持ちで劇場に足を運ぶのですが、いつの間にか劇に見入り、感動し、白血病についての知識を得、白血病を持つ人のために何かできないか、という気持ちになります。寄付に関心を持ってもらうためのイベントとして、秀逸なものの一つでしょう。

こういった独自の寄付イベントを開催できるのも、何かに思う存分時間と労力を使うことが許される人が集まる学校ならではの特権です。

四 寄付案内を作る

同じ内容であっても、どのような言葉を用いるか、どのように感情、感覚（視覚）に訴えるかによって、寄付しようという気持ちは変わってきます。装丁やフレーズについては、素人ではいかんともしがたい点があることも事実です。おさえるべき最低限のこゝと、同時に最も工夫が必要な点は次の通りです。

- ・ 多くの人が共感できるメッセージにする
- ・ なぜ寄付を募っているかという理由を明確にする（それはそのまま相手が自分自身を納得させる理由となります。）

- ・ 行動を起こし易くする為の、具体的で分かりやすい情報を発信する（過去に寄付をした人の意見など）
- ・ こまめに情報を発信する（寄付した人が事前に寄付の内容を十分理解していることが、満足感を得るための第一歩）
- ・ 相手が望むときにすぐに情報にアクセスできる環境を整備する（慶應大学の例）
- ・ 寄付してくれた人へのフィードバックを必ずする

五 寄付募集組織をつくる

寄付募集組織の一つの形は、プロジェクトリーダーと二人のサブリーダーを核としたものでしょう。サブリーダーは大きく二つの役割をそれぞれ担います。つまり、ラインとスタッフです。

プロジェクトリーダーの最大かつ唯一といってもよい役割は、メンバーにビジョンを示すことです。趣意書の内容をメンバーの意識に植え付け、誰よりも強く目標達成を意識し、メンバーを鼓舞し、どんな困難にあつても最後まであきらめない意志を示すという仕事です。

ライン的役割とは、ボランティアを取りまとめて寄付イベントの開催や寄付者への訪問を行う人、学校でいえば募集・渉外担当の教頭、会社でいうと営業的な役割です。スタッフ的役割とは、データベースやホームページを更新したり、寄付イベントを企画したり、会計をしたり、案内ツールを作ったり、役所などとの手続きをしたりする人、学校でいえば学内をとりまとめる教頭、会社でいえば総務・経理・企画といった役割です。

この二つを柱として、前者であれば訪問エリアや対象別に、後者であればそれぞれの役割別にさらに小さく組織化していかれると良いと思います。各組織のリーダーは、それぞれの目的と策定された計画をもとに、進捗管理をし、メンバーをモチベートしていきます。

