

Japanese Women's Leadership Initiative

日本女性リーダーシップイニシアティヴ



**JWLI ボストン研修プログラム
2013 年度報告書**

JWLI ボストン研修

JWLI ボストン研修は、2006年に創設された、日本女性を対象としたアメリカ合衆国マサチューセッツ州ボストン市における4週間にわたる研修であり、現地で成功しているNPO団体にて、直接経験とトレーニングを積むことができる機会を提供しています。このプログラムの目的は、非営利活動におけるリーダーシップと運営について学び、日本社会に良い社会変革をもたらす活動を実践していく女性リーダーを育成することです。

フィッシュ・ファミリー財団が資金を提供、シモンズ経営大学院の組織におけるジェンダー研究センターが運営を担当し、ボストン市にある複数のNPO団体が協力しています。

研修生は帰国後、社会に貢献するリーダーとしての活躍が期待されます。

JWLI Fellowship Program

The Japanese Women's Leadership Initiative (JWLI) was founded in 2006, and it is a four-week program in Boston for Japanese women, and it provides direct experience and training with successful nonprofit organizations. The program was designed to empower emerging women leaders in Japan to learn about nonprofit leadership and management and make a difference through positive social change in Japanese society. JWLI is funded by the Fish Family Foundation, administered by Center for Gender in Organizations at the School of Management, Simmons College, and hosted by local nonprofit organizations. After returning to Japan, each participant is expected to make a difference in the community and share the knowledge they gained with other women and leaders.

目次

JWLI 運営組織からのメッセージ.....	1
厚子・東光・フィッシュ氏 (フィッシュ・ファミリー財団)	2
パトリア・デイトン氏 (シモンズ経営大学院)	4
協力NPO & シモンズ大学からのメッセージ.....	6
リオ・ディレニー氏 (エリス・メモリアル)	7
ジョアンナ・クロフォード氏 (ウェブ・オブ・ベネフィット)	8
リンダ・チン氏 (アジアン・タスク・フォース)	10
シンシア・インゴルス氏 (シモンズ経営大学院)	12
週報.....	14
第一週目	15
第二週目	24
第三週目	33
第四週目	44
研修後英語レポート.....	61
2013 年度 JWLI ボストン研修生報告会.....	71
各種情報.....	82

JWLI運営組織からのメッセージ

JWLI ボストン研修は、アメリカ合衆国ボストン市にあるフィッシュ・ファミリー財団とシモンズ経営大学院が運営しています。フィッシュ・ファミリー財団は地域の活性化と次世代の人材育成を図るために、主に多文化の理解と交流の促進に力をいれるとともに、低所得者層や移民のための活動にも支援しています。シモンズ大学はアメリカ最古の女子大学のひとつで、女性のリーダーシップ向上のためのプログラムも複数提供しており、特にシモンズ経営大学院は最も優れた MBA コースのひとつと評価されています。

フィッシュ・ファミリー財団からは厚子・東光・フィッシュ氏より、シモンズ経営大学院からはパトリア・デイトン氏より、メッセージを寄せて頂きました。

Message from Boston

The JWLI Fellow Program is funded by the Fish Family Foundation and administered by Simmons College in Boston, the U.S. The Fish Family Foundation promotes cross-cultural understanding and exchange. It is also committed to meeting the human service challenges of lower income individuals and families working to improve the qualities of their lives. Simmons College is one of the oldest women's colleges in the country. Simmons School of Management, which houses the Fellow Program, offers the only MBA program designed for women and has consistently been ranked as one of the best MBA programs in the nation.

These are messages from Atsuko Toko Fish, Trustee of the Fish Family Foundation and Patricia Deyton, Associate Dean for Graduate Programs of Simmons School of Management.

A message for the Final Report on the JWLI 2013 Fellow
Atsuko Toko Fish

Congratulations to the 2013 Fellows for successfully completing the program in Boston. I would also like to thank the JWLI Association for its hard work and support.

My husband and I just returned from international traveling. I find that the world is still exciting as there are so many places to explore, people to meet, and knowledge to gain.

We met a number of inspiring people during the trip, but I remember Mireya Moyer the most. Mireya Moyer is an American anthropologist and wildlife correspondent and dedicates her life to studying rare primates throughout the world and closely working with local people. Many call her the “female Indiana Jones.”

She inspired me particularly because of her fearlessness. She wasn’t afraid to go back to school for her Ph.D. after her NFL cheerleader career, bravely conducts researches deep in the jungles where wild animals roam around, and passionately shares her studies and experience on TV and at speaking engagements. Her positive attitude, curiosity and most importantly her belief that she can make a difference are admirable. I saw her commitment to saving the wild animals.

The powerful message I have learned from her is that you can make a difference. Our passion is the source of energy. This can easily be applicable to NGOs in Japan. The need of NGO programs and services in Japan has increased dramatically after 3.11. As Mr. Yoshiaki Takei explained in his recent book “NGOs play an important role in Japanese society“

After the program in Boston, what can the JWLI fellows achieve in Japanese society?

Here is my advice to help make your dream come true:

- 1) Make your dream and visions clear once more,
- 2) Develop a detailed implementation plan, and
- 3) Expect definite outcomes and impact for the community.

If you have these three items already, don’t be afraid to take an action. To believe that you can make a difference is powerful. Remember that making a difference in small ways is perfectly fine. It is equally important and empowering, and will help you lead a purposeful life.

Atsuko Toko Fish
Trustee Fish Family Foundation
Co-founder JWLI Program

2013年 JWLI フェローの皆様へのメッセージ 厚子・東光・フィッシュ

ボストンでの研修を無事修了された2013年のフェローの皆様、おめでとうございます。
また、この研修の為に日本においてご尽力、ご支援くださったJWLIの会の皆様にも感謝いたします。

今、私は夫との世界旅行から戻ったばかりです。世界には、多くの探求すべき場所があり出会うべき人々がいて得るべき知識があることを学び、世界は未だ刺激的であることを発見した旅でした。この旅において私達は多くの人々との刺激的な出会いがありました。その中でも最も記憶に残るのは Mireya Moyer さんです。彼女はアメリカ人の人類学者で、野生動物の生態を人々に伝えています。彼女は、世界中の珍しい霊長類動物の研究に人生を捧げ、現地の人々と共に活動しています。多くの人々は彼女を「女性インディアナ・ジョーンズ」と呼んでいます。

私が特に感激したのは、彼女の“恐れ無さ”です。彼女はNFL（全米フットボール連盟）でのチアリーダーの経験を経て、PHD（博士号）取得のために再び大学に戻ることを厭いませんでした。野生の動物が這い回る深いジャングルの中での研究に果敢に挑戦し、現在は自らの学びと経験をTV等で熱く語っています。彼女の積極的な姿勢、好奇心、そして最も大切である Make Difference（物事に革新をもたらす）という信念は、私の憧れであり、称賛に値します。私はまさに野生の動物たちを救うという彼女の決意を見たのです。

彼女から得た力強いメッセージは、「あなたは世界を変えることができます！」です。私達のパッションこそがエネルギーの源であるということです。

このことは日本の非営利組織にもあてはめることができます。非営利分野のプログラムや非営利の支援活動は、特に3.11の大震災後に顕著に増えています。竹井義昭氏の著書「社会貢献で飯を食う」の中でも説明されています。

ボストンでの研修後、JWL フェローは日本社会で何をめざすことができるでしょうか？

皆さんの夢を実現するための私からのアドバイスは：

1. もう一度、あなたの夢とヴィジョンを明確にしましょう
2. 詳細は実行計画を立てましょう
3. 明確な成果と、コミュニティのための影響を期待しましょう

もしもあなたが既にこれら3つの要素を持っているのであれば勇気を持って行動しましょう。あなたが社会を変えることができると信じるのが力強さです。

そして小さな形での Make Difference(違いを作ること)も素晴らしい事を覚えていてください。それは、重要で力強いことであり、あなた自身の目的に富んだ人生につながっていくでしょう。

厚子・東光・フィッシュ

フィッシュ・ファミリー財団理事

JWLI プログラム創設者

Message to the JWLI Fellows 2013 Program
Patricia Deyton

Now, after seven years of the Japanese Women's Leadership Initiative, the program continues to be strong and effective for everyone. We are so proud of the four women who were selected for the program this year and their success while in Boston. In 2013, we continued the best of the program and added a few new areas for continuous improvement. Simmons College is very proud of the success of the program and greatly appreciates the partnerships which make it possible, notably the Fish Family Foundation and the newly formed JWLI Association.

Once again, we see how well the collaboration of our many community-based partners has worked in order to provide a strong and successful JWLI program. Some provide a week-long experience for the Fellows, while others provide a few hours, but each experience is one of great value. The special training at the School of Management in which the Fellows participate, *Strategic Leadership for Women*, continues to provide the Fellows with opportunities to explore and consider their personal leadership capacity, an important outcome of the program.

Japan continues to open itself to provide new opportunities for women to take initiative and become leaders for social change. We are proud of our part in that movement.

Plans are now beginning for program planning and recruitment of the Fellows for the 2014 program, and we look forward to another exciting year of teaching and learning together.

Patricia Deyton
Associate Dean, Graduate Programs
Faculty Director, Center for Gender in Organization
Professor of Practice
Simmons School of Management

JWLI プログラム 2013 研修へのメッセージ パトリシア・デイトン

JWLI 研修が立ち上がってから 7 年を経た現在も、このフェローシッププログラムは、力強く継続しており、参加者全員にとって効果的なものとなっています。

2013 年度、このプログラムに選考されボストンでの研修を成し遂げた 4 名のフェローの皆様を、私達は心から誇りに思います。

私達はこの研修プログラムを最高の内容にするべく毎年改善し続けており、2013 年は更に新しい分野の研修を含めました。シモンズ・カレッジは、このプログラムの成功を大変に誇りに思うとともに、この成功を可能としている協力者、特にフィッシュ・ファミリー財団と新たに日本で結成された JWLI の会に対して心から感謝いたします。

また、ボストンのコミュニティーを基盤とした多くのパートナーたちの素晴らしい協力が、JWLI プログラムを成功に導いていることを改めて認識しています。組織によって 1 週間や数時間と受け入れ時間の差はありましたがフェロー達にとって、素晴らしく価値のある経験となったことでしょう。

シモンズ・カレッジ経営大学院での、特別なトレーニング「管理職女性のための戦略的リーダーシップ研修」では、フェロー達に自分自身の個人的なリーダーシップ能力を探求、考察する機会をもたらし JWLI プログラムの重要な成果となっています。

日本は今、社会の変革の為にイニシアティブをとって指導的立場となる女性たちに新しい機会をもたらそうとしています。私達は、この時代の動向における役割の一端を担っていることを誇りに思っています。

今、既に 2014 年度のプログラムの企画が始まっています。そして、新しいフェローの募集がスタートしています。私達は、新たなフェロー達に教え、共に学ぶエクサイティングな次年度の研修を楽しみにしています。

パトリシア・デイトン

シモンズ大学 経営学部大学院プログラム副学部長

シモンズ大学 ジェンダー研究所 所長

協力NPO&シモンズ大学からのメッセージ

2013年のJWLIボストン研修では、約1週間ずつ3つのNPO団体へ赴き、各団体の活動や運営を学び、それぞれの関連団体への見学を行いました。本年のホストNPOは、DV被害を受けたアジア系女性のシェルター運営や自立支援活動、およびDV予防活動をおこなっているAsian Task Force、貧困地区で乳幼児および児童の教育と高齢者通所介護のサービスを提供しているEllis Memorial、DV被害から立ち直り自立しようとする女性を支援しているWeb of Benefitです。

またシモンズ大学院が主催する1週間のビジネスコース＝Strategic Leadership for Women（女性のための戦略的リーダーシップの育成プログラム）へ参加する機会を得ています。

各団体の代表者とSLW担当教授からのメッセージを紹介します。

Message from Host Non-Profit Organizations & Simmons College

Three nonprofit organizations, Asian Task Force Against Domestic Violence (ATASK), Ellis Memorial, and Web of Benefit, hosted this year's Fellows. At each organization, the Fellows were exposed to knowledge and hands-on training on nonprofit management. ATASK provides emergency housing and linguistically and culturally appropriate services with Asian women survivors of domestic violence and their families. Ellis Memorial offers early education and childcare programs for children, and an adult daycare program for frail, elderly, and disabled adults. Web of Benefit supports survivors of domestic violence to be violence free and have a productive life.

The Fellows also participated in Simmons College's Strategic Leadership for Women (SLW), a demanding one-week executive course for working women.

These are messages from the leaders of the host organizations and from an instructing professor of SLW.

Quote for the JWLI Report
Leo Delaney
Ellis Memorial

I believe this year's fellows were very committed to their growth and learning. There was a real sense that they were ready to get to work on their projects upon returning to Japan. The week long learning program was twofold in that I have a better understanding of the challenges they face in establishing a Non-Government Organization and fund raising for their project. In return I feel that the knowledge and the time I spent with them was well received based on the questions and the follow up discussions on fund raising and program information that was shared. I feel honored and proud to be part of the JWLI program.



JWLI 報告書への言葉
リオ・ディレイニー
エリス・メモリアル

今年のフェローたちは、自分達自身の成長と学びのために大変努力したと思います。帰国後の自分自身のプロジェクトを始める準備ができていることを深く実感しています。1 週間の研修プログラムは、私自身が深く理解している 2つの分野に関するもの、NPO の設立と資金調達についてでした。これは彼女たちが直面している課題でもあります。資金調達や事業に関する情報について、彼女たちとの質疑応答や議論を通して、関連知識や共に過ごした時間が、有意義に受け入れられ理解されたことと思います。

私は、JWLI プログラムの一員であることを光榮にそして誇りに思います。

Message to the JWLI Fellows 2013 Program
Johanna Crawford
Web of Benefit, Inc.

As always, Web of Benefit was honored to host four extraordinary visitors from Japan. They were all willing to jump right into some very hard work, open their minds to the fact that their dreams might be deserved, and believe that they have the power to create the life that they want. We had some very meaningful discussions about women's roles and rights in Japan and talked about the fact that more women are not marrying or having children due the lack of childcare and the cultural differences in men's roles in the family.

We also spoke about the characteristics of real leaders, including risk taking and being willing to think outside the corporate box. We also spoke about creativity, communication skills and entrepreneurial spirit. How can women take leadership roles in a culture that is not supportive of women who want to be married, have children and still continue to have a career? We agreed that mentoring is a very important part of the program and that Japanese women need ongoing support to become real leaders.

I have enjoyed these past seven years and getting to know so many wonderful fellows. It is with sadness that I tell you all that, due to my changing role at Web of Benefit, we will no long be able to be a host agency. I wish you all the very best successes in your lives and your careers and want to remind you all that you deserve the best and have the power to create your dreams!

Please remember to DREAM BIG!



2013 年 JWLI プログラム参加のフェローへのメッセージ
ジョアンナ・クロフォード
ウェブ・オブ・ベネフィット

ウェブ・オブ・ベネフィットは例年同様に日本からの 4 人の素晴らしい訪問者をお迎えでき、光栄でした。4 人のフェローは非常にむずかしい研修課題を意欲的に取り組み、自分たちの夢は叶えられるものであるという事実を積極的に受け止め、そして自らの望む人生を切り開くパワーを持っていると強く信じていました。私たちは日本における女性の役割や権利について有意義な議論をし、子育て支援の不十分さや家族における男性の役割が文化的に異なることから、結婚をしない、あるいは子どもを持たない女性が増えている現実についても話しました。

また、真のリーダーの特徴—リスクを取り、企業という枠を出た発想—についても話し合いました。他に創造性、コミュニケーションスキル、起業家精神についても議論しました。結婚したい女性や、キャリアの道を歩みつつ子育てもしたい女性に対して協力的とは言えない文化の中で、女性はどうしたらリーダーの役割が担えるのでしょうか？

メンタリングがこのプログラムの中で大変重要な役割を果たし、日本女性が真のリーダーになるには、継続的な支援が必要だという点で、私たちの意見は一致しました。

私はこの JWLI との 7 年間を楽しみ、数多くの素晴らしいフェローと知り合いになりました。今回、私のウェブ・オブ・ベネフィットにおける役割が変更になったため、今後は JWLI フェローの受入れ団体とはなれないことをお伝えするのは、とても残念なことです。皆さんが人生やキャリアで成功されることをお祈りしております。

そして、皆さんには最高のものを手に入れる権利があり、夢を描き出すパワーをお持ちだということを忘れないでください！

Dream Big! (夢は大きく持つ!) ことを忘れないでください!

Dear Fellows
Linda Chin
Asian Task Force

2013 was a year of wonderful experiences and growth for me as a professional and leader - working with and learning from Asian colleagues. I started my sixth year as the President/ED of ATASK. I participated in a wonderful program at LEAP (Leadership Education for Asian Pacifics, Inc.) with amazing executive directors of Asian-serving non-profits from all over the country. For the fifth year, I taught a session on strategic planning and marketing in the U.S. healthcare industry to executives from Japan at JAAMS (Japanese-American Institute for Management Sciences) in Hawaii. And of course, a highlight of my year was my time with you, the remarkable 2013 class of JWLI fellows.

These are the lessons I'd like to share with you – and that I am working on further integrating in my own life:

- We hear a lot about diversity and inclusion. The world is richer with diversity of races, cultures, gender, class, language, and ideas. Draw out and listen to others' perspectives, experiences and stories.
- Build a support network – identify mentor(s) – and use them. The significant challenges we face are less daunting when you don't feel isolated.
- Women carry many responsibilities (half the world is heavy!!), and a building block of caring for others is self-care. Remember that you deserve it.
- It's important, especially as Asian women, and Asian leaders to be unafraid of using your voice, of fighting for a seat at the table. Further, be unafraid of wanting - or taking - the seat at the head of the table.

It has been my pleasure and privilege to meet you.

With affection and admiration,

Linda



フェローの皆さまへ
リンダ・チン
アジア・タスク・フォース

2013年は私にとってアジアの仲間と共に働き、学んだことで得難い経験をし、プロとしてまたリーダーとして成長した一年でした。私が ATASK の代表およびエグゼクティブ・ディレクターになって6年目に入りました。全米から集まった、アジア人対象の NPO の卓越したエグゼクティブ・ディレクターらと LEAP (アジア太平洋リーダーシップ教育) のすばらしいプログラムに参加しました。また、代表となつて5年目にはハワイでの JAITS(経営科学のための日米研究所)において、日本からの行政官向けに、アメリカの保健・衛生業界の戦略計画およびマーケティングについてのセッションを担当しました。そして、私の今年のハイライトはもちろん、2013年のすばらしい JWLI フェローとの時間でした。

以下は皆さんとシェアしたい私の学びであり、私が自身の人生の中で実践していることです。

- * 多様性と包括 (inclusion) についてよく耳にします。人種、文化、ジェンダー、階級、言語、思想の多様性が世界をより豊かなものにします。他者の視点、経験、物語を引き出し、それに耳を傾けましょう。
- * 自分をサポートしてくれるネットワークを作り、メンター (助言者) を探し出し、活用しましょう。私たちが直面する大きな問題も孤立感を深めなければ、荷は軽くなります。
- * 女性は多くの責任を担っています (世界の半分を担うのは重い!)、そして他人のために行動を重ねていくことは自分自身をケアすることなのです。あなたが価値ある存在であることを忘れないでください。
- * 特にアジアの女性、アジアのリーダーは自分から声を上げて恐れずに発言し、会議で自分の席を確保するために戦っていくのは、大切なことです。そしてテーブルの上席を望み、実際に席に着くことを恐れてはいけません。

皆さんにお目にかかれて、光栄でした。

愛と賞賛を込めて、

リンダ

2013 Strategic Leadership for Women
Dr. Cynthia Ingols
Faculty Director & Professor of Practice
Simmons College

From September 16 – 20, 2013, twenty-five women, including four JWLI participants, gathered on the fifth floor of the Management Building at Simmons College to attend the Strategic Leadership for Women (SLW) program. The goals of SLW are threefold: to expand participants' knowledge about leadership; to have participants gain awareness of their strengths and weaknesses as leaders; and to practice leadership skills, such as leading a team, in a safe environment. To undertake the difficult task of developing into more effective leaders, the faculty began by asking participants to map their leadership journey, answering such questions as what have been the high and low points in their leadership journey to date. After a lecture on leadership, participants received 360 degree feedback on five areas of leadership behaviors. For some participants this feedback came as a surprise, whereas for other people it verified information that the participant already knew.

On the second through fourth days of SLW, faculty lectured, took participants through communication and team exercises, had them watch a film and think about vision, invited them to analyze their networks, and had them role-play with professional actors on the important topic of gender. From these various activities and concepts, participants added to their understanding of how women think about and behave as leaders. On the fifth day of the program, the faculty challenged the participants to map the next stage of their leadership journeys by putting in writing how they were planning to move their careers forward.

As these many activities went on in the classroom, something wonderful happened among the participants. Although there were some people among the 25 participants who knew each other before SLW began, most participants either did not know anyone or they only knew a few people. But by the end of the program, these 25 women had formed a strong group bond which reflected trust and good feelings among the SLW participants, faculty and staff. It was truly an amazing group of SLW women and the JWLI participants added special dimensions of thoughtfulness, seriousness and caring. Thank you Japanese Women Leaders for participating in the 2013 Strategic Leadership for Women Program.



2013 女性のための戦略的リーダーシップ研修
シンシア・インゴルス 教授
シモンズ大学 学部長、および実務教授

2013年9月16日から20日までの間、JLWIからの参加者を含んだ25名の女性が「女性のための戦略的リーダーシップ・プログラム（SLW）」に参加するために、シモンズ・カレッジのマネジメント校舎の5階に集まりました。SLWのゴールは3つあります。すなわち、参加者のリーダーシップについての知識を広げること、参加者にリーダーとしての自分の強さと弱さについて気づかせること、そして安心できる環境でチームを率いるというリーダーシップ・スキルを実践すること、の3つです。より影響力のあるリーダーに育てるという難しいタスクを実行するために、教授陣は参加者に各自のリーダーシップの旅を描いてもらうことから始めました。これを描くために、今までのリーダーシップの経験の中で何を高くもしくは低く評価しているのかを尋ねました。その後、参加者はリーダーシップに関する講義を受け、360度評価（5つの分野にわたるリーダーシップの行動に即した評価）のフィードバックを受けました。そのフィードバックは、ある参加者にとっては驚きのものでありましたが、すでに気づいていることを確かめることとなった参加者もいました。

SLWの2日目から4日目、私たちは講義をし、参加者にコミュニケーション・エクササイズとチーム・エクササイズを行なってもらいました。また映画を見てビジョンに関して考えてもらい、参加者の持つネットワークを分析する場を用意し、さらにはプロの役者とジェンダーに関する重要なトピックのロールプレイを行なってもらいました。これらの様々なアクティビティとコンセプトを通じて参加者は、女性がリーダーとしてどのように考え、行動するのかについて学びを得ました。プログラムの5日目に教授は参加者にリーダーシップの旅の次のステージを描くようにチャレンジをさせました。彼女たちがキャリアを前進させるための計画を書いてもらったのです。

クラスルームでこのような様々なアクティビティが行われるなか、参加者の間で素晴らしいことが起こりました。25名の参加者の中にはSLWが始まる前から知り合いだった人もいましたが、ほとんどの参加者は他の人をほとんど知らないか、全く知らない状態でした。しかし、プログラムの終わる時に25名の女性たちは参加者同士、そして教授、スタッフとの間の信頼と互いへの好意に基づく強い絆を結んでいました。SLWの女性とJLWIの参加者たちは、このSLWプログラムに思慮深さ、真剣さ、配慮といった特別な面を付け加えてくれた本当に素晴らしいグループでした。日本の女性リーダー達が2013年の女性のための戦略的リーダーシップ・プログラムに参加して頂き、感謝しています。

週報

JWLI ボストン研修中、研修生はフレッシュな週毎のレポートを作成します。

4人の研修生が1週間ずつ担当し、日々の研修内容、訪問先、出会い、思いなど、現地での収穫を書き連ねています。

JWLI の会では Facebook にて週報として紹介しています。

Weekly Journal

While staying in Boston, the fellows wrote fresh reports weekly and sent to JWLI Association, and the Association introduced them as weekly journal on the facebook. Four fellows took charge of one week report and wrote “harvest” in Boston.

JWLI 研修 週報（第一週目 2013/9/9～13）

第一週 1 日目： 2013 年 9 月 9 日（月曜日）	
タイトル	2013 年度 日本女性リーダーシップイニシアティヴ（Japanese Women's Leadership Initiative、以下、JWLI）フェローオリエンテーション
サポート組織:	シモンズ大学経営大学院（Simmons College, School of Management） フィッシュ・ファミリー財団（Fish Family Foundation）
目的:	<ul style="list-style-type: none"> ■ 歓迎の挨拶と自己紹介 ■ 女性のリーダーシップと非営利組織についてのコースとトレーニングの説明
日程:	
10:00-12:00	オリエンテーション（フィッシュ・ファミリー財団、シモンズ大学経営大学院） ヴィザに関する簡単な説明と手続き
12:00-12:30	昼食
12:30-14:45	全コースの簡単な説明（デイトン教授） 女性のための戦略的リーダーシップコースの説明（インゴルス教授）
内容:	
[10:00-12:00]	
<p>フィッシュ・ファミリー財団の創設者であるフィッシュ厚子氏のはじめの言葉に始まり、フェロー4人がまずは自己紹介を行った。その後、デイトン教授、フィッシュ厚子氏の自己紹介があった。</p> <p>フィッシュ・ファミリー財団は、JWLI 研修以外にも、合法のアメリカ長期滞在者が帰化への障害を克服できるように支援するボストン・市民権支援プログラム（Greater Boston Citizenship Initiative）や低所得者家庭の子女の文化・教育プログラム、そして東日本大震災支援プログラム（Japanese Disaster Relief Fund Boston）の活動を支援している。</p> <p>JWLI の研修は、以下のことを目的にしている：1. イニシアティヴのためのヴィジョンと内面的な強さを身につけられるようフェローをエンパワーすること、2. フェローがコースの終了までに「日本における社会変革（social change）の行動計画」を作成できるようにすること、3. アメリカの非営利組織が、いかに社会変革にインパクトを与え、重要な役割を果たしているか学ぶこと、4. 非営利組織を運営するために必要な管理技術および資金調達の方法を学ぶこと。研修を通して、フィッシュ厚子氏が重要だと指摘することは、知識や技術の習得だけでなく、明確なヴィジョンとミッションをもち、具体的に行動を起こすことである。</p> <p>シモンズ大学は、アメリカで最初に、専門性のある教養教育（Liberal Arts）を女性に提供した大学であり、学内にジェンダーに関する研究機関（Center for Gender in Organization）を併設している。特に、フェローたちが学ぶ経営大学院は、優れたリーダーになる女性の輩出を目的とし、学部長をはじめとする要職につかれている先生方も女性が大半を占めている。JWLI プログラムの責任者の一人であるパトリア・デイトン教授（Prof. Patricia Deyton）は、副学部長、併設のジェンダーに関する研究機関の所長、そして 20 年以上の実務経験がある教授に付与される実務教授（professor of practice）と三つの重要な役割を担っている。</p>	

デイトン教授は、アメリカのジェンダーにまつわる状況を示す例として、2013年9月7日付のニューヨークタイムスの記事を紹介された。

(http://www.nytimes.com/2013/09/08/education/harvard-case-study-gender-equity.html?src=me&ref=general&_r=0) その「ハーバードビジネススクールにおけるケーススタディー (*Harvard Business School Case Study: Gender Equity*)」の記事によると、日本よりはるかにジェンダー意識の高いアメリカにおいても、ビジネススクール終了後、ジェンダーによる賃金格差が明らかに広がっており、ジェンダーの公正性や平等には、未だいくつもの課題があると指摘する。

また、デイトン教授は、アメリカの非営利組織の歴史や特徴を知るために、「ノンプロフィット・マネージメント (*Nonprofit Management: principal and practice, 2012*)」というテキストを主要教材として使用することを指示され、今後、フェローたちは、非営利組織の概要・理論、戦略的計画およびマネージメント、資金調達についてアカデミックな切り口から学んでいくことになる。

[12:30-14:45]

フェローのプログラムスケジュールは週ごとに綿密に計画されている。また、JWLIの研修は、知識の習得は勿論、それ以上に実務的な訓練を重視している。

第一週目は、異文化・多言語によるコミュニケーション戦略について半日講義が行われる。ウェブ・オブ・ベネフィット (Web of Benefit) は、家庭内暴力 (domestic violence、以下、DV) を経験した女性たちの支援をしている非営利組織であるが、この組織のエグゼクティブ・ディレクターであるジョアンナ・クロフォード氏 (Johanna Crawford) が授業と実習を2日半、担当する。週の最終日は、デイトン教授による非営利組織についての歴史や概説の授業がシモンズ大学で1日行われる。

第二週目は、シモンズ大学経営大学院において女性のための戦略的リーダーシップ論 (Strategic Leadership for women) というアカデミックな授業が開催される。この授業を中心的に受け持つのがシンシア・インゴルス教授 (Prof. Cynthia Ingols) である。ここでは、インゴルス教授をはじめ、4人の先生方が朝8時から時には、夜8時まで、計5日間授業を受け持つ。女性のための戦略的リーダーシップについて学ぶためにフェローたちは、リーダーシップの潜在的な能力開発、ピア・コーチング (Peer Coaching)、コミュニケーション戦略、女性とヴィジョン、ジェンダーとリーダーシップ、戦略的ネットワークの強化、リーダーシップサポートチームといった授業に参加する。

第三週は、ボストンエリアで早期教育プログラム、および成人デイケアプログラムを中心に活動し、成果を上げている大規模な非営利組織であるエリス・メモリアル (Ellis Memorial) において、資金調達を含む非営利組織の運営のノウハウなど5日間の実習を通して学ぶ。

第四週は、アジア・タスク・フォース (Asian Task Force Against Domestic Violence: 以下、ATASK) で2日間実習を行う。ATASKは、DVの中でも、アジア人女性の被害者を対象にケアを行っている。その他、イタリアンホーム (Italian Home for Children) というコミュニティーベースで子供とその家族についての支援を行っている非営利組織において1日、ウーマンズ・ランチ・プレイス (Women's Lunch Place) およびフィッシュ・ファミリー財団において、それぞれ半日ずつ研修を行う。



オリエンテーションの様子



デイトン教授、フェローとフィッシュ厚子氏

第一週 2 日目: 2013 年 9 月 10 日 (火曜日)

タイトル	<ul style="list-style-type: none"> ・ 異文化・多言語における効果的な複合的コミュニケーションスタイルと戦略 ・ DV とドリーム・プロポーザル ・ 歓迎会
サポート組織:	MCML コンサルタントファーム (Multicultural and Multilingual Consulting Firm) ウェブ・オブ・ベネフィット
目的:	<ul style="list-style-type: none"> ■ マルチカルチャーおよびマルチリンガルな状況を踏まえ、現状を変えるための効果的なコミュニケーションスタイルを考える ■ ドリーム・プロポーザルの目的と意図について学ぶ ■ 財団、参加組織、フェローの交流を図る
日程: 9:00-12:00 MCML プレゼンテーション 12:00-13:00 昼食 13:00-16:00 ウェブ・オブ・ベネフィット 18:30- 歓迎夕食会	
内容: [9:00-12:30] 「効果的な融合的コミュニケーションスタイル (combining communication styles effectively)」について、日本とアメリカで仕事をし、9 言語習得した立場から、ケリアン・パノス氏 (Kerianne R. Panos) がプレゼンテーションを行った。 彼女は青森県地方省庁で仕事を経験後、文部省の科学プログラムなど日本の中央官庁において仕事をした。アメリカ人である彼女は、日本人とコミュニケーションをする際に様々な戦略について考え、組織内でポジションを昇進してきた。彼女は、多言語を通じた異文化経験と認知科学的な分析に基づき、効果的な融合的コミュニケーションスタイルを考案した。彼女の研究によると、言語と文化には密接に連動した関係が見られるという。	

彼女は、言語の違いによる文化の特徴を四つの類型に分類する。まず、言語にはロジック型（logic-based）と規則型（rules-based）がある。さらに、言語を通して生み出される傾向として、自己フォーカス型（self-focused）と他者フォーカス型（other-focused）に分類される。例えば、さまざまな文化環境に柔軟に対応し、国際的に働いている人間は、ロジック型言語で物事を考え、他者フォーカス型の傾向がある。反対に、物事を考える前に言いたいことを口にする人間は、規則型言語で物事を考え、自己フォーカス型の傾向がある。この理論を元に、彼女は組織内部の特徴についても、水平型（ロジック型×自己フォーカス型）・ブリッジ型（ロジック型×他者フォーカス型）・部分的垂直型（規則型×自己フォーカス型）・強固な垂直型（ロジック型×他人フォーカス型）と四つに類型する。

その他、国別のコミュニケーションスタイルの類型や、言語と声のトーンの関係の類型についても説明があった。コミュニケーションスタイルは、一つに限定するのではなく、状況によって使い分けることが目的を達成するために重要である。近年、組織の分析データからも、多様性を認めるチームが仕事においても成果を挙げている結果が出ている。多様性を認め、協力し、成果を出すためには、複数のコミュニケーション・スタイルを持ち合わせ、適宜、使い分けられることが武器になる。

[13:00-16:00]

DV 被害者（victim）の女性支援を行うウェブ・オブ・ベネフィットのクロフォード氏が、ドリーム・プロポーザルについて講義を行った。ドリーム・プロポーザルは、DV 被害者が夢を持ち、それを実現するためにどのようなステップをとっていくのか、クロフォード氏およびアドヴォケートと呼ばれるカウンセラーと一緒に考えていくプロセスである。それは、DV 被害者が DV サバイバー（survivor）へと変化していく過程でもある。このプロセスにおいて、DV 被害者の女性たちは、自分の人生に責任持ち、自分自身に自信を取り戻していく。

クロフォード氏は、ドリーム・プロポーザルにおいて、DV 被害者に、つねに以下の三つの質問を行う： 1. 何があなたの大きな夢ですか、 2. あなたの夢を実現するためのステップやゴールは何ですか、 3. あなたの夢を実現させるための最初のステップにかかるお金はどのくらいですか。これらの質問は、DV 被害者が夢を実現させていくための動機となり、支援組織にとっては支援するための具体的な方向性になる。

この他に、クロフォード氏は夢を 1. キャリア、 2. 家、 3. 車、 4. 旅、 5. セルフケアという 5 つの分野に分けて DV 被害者に尋ねることを試みる。夢が大きく具体的であればあるほど、DV 被害者たちは、最高の人生の見取り図を思い描くことができる。それが、今後の人生の原動力にもなる。

フェローたちも、講義中にドリーム・プロポーザルに挑戦し、クロフォード氏はフェロー一人ひとりにコメントを出した。フェローの夢の大きさや具体性は様々であったが、具体的でないドリーム・プロポーザルに対しては、有益なアドバイスを与えていた。

[18:30-20:30]

「バショウ」という日本食レストランで歓迎会が行われた。会には、フィッシュ・ファミリー財団、シモンズ大学、サポート組織、フェローが参加した。会は和やか、かつ友好的に行われ、今後四週間の研修がチームワークをもって行われるであろうことをフェローたちに予感させるものであった。



MCML 講義



ウェブ・オブ・ベネフィット
クロフォード氏との交流



フェロー歓迎会

第一週 3 日目: 2013 年 9 月 11 日 (水曜日)

タイトル	ドリーム・プロポーザル/エンパワーメント/人間的成長
サポート組織	ウェブ・オブ・ベネフィット
目的	<ul style="list-style-type: none"> ■ ドリーム・プロポーザルについて実践的に学ぶ ■ ボストンエリアの非営利組織とボストン市の連携や取り組みについて理解する

日程:

- 10:30-11:10 打ち合わせ
- 11:30-13:00 DV からのサバイバー、ウェブ・オブ・ベネフィット、そしてクリントン女性連合 (Crittenton Women's Union) とのドリーム・プロポーザルミーティング
- 13:15-14:00 昼食
- 14:10-16:00 ボストン女性委員会 (Boston Women's Commission)
- 16:00- 明日の打ち合わせ等

内容:

[10:30-11:10]

フェローは、クロフォード氏からドリーム・プロポーザルのインタビューやボストン女性委員会のミーティングに参加する際の注意点について具体的な説明を受ける。ドリーム・プロポーザルのインタビューでは、DV 被害者が DV サバイバーになるために、どのように具体的に自分の夢を描き、実現のための計画を立てるのかが注目することが重要である。

通常、ドリーム・プロポーザルの過程は、DV 被害者/サバイバー、クロフォード氏、そしてクリテントン女性連合のアドヴォケートが参加する。二人のサポーターがいることで、DV 被害者/サバイバーを効果的かつ十全にサポートすることができる。

[11:30-13:00]

DV 被害者の情報とインタビューの詳細は、個人情報に関する内容であるため割愛する。

DV 被害者に子供がいる場合、(DV 被害者の夢が子供たちに向けられてしまうのではなく) 自分がどうしたいか自分自身にフォーカスを当てて考えることが重要である。そして DV 被害者自身の夢を子供たちにもシェアすることが重要である。DV 被害者が自分の夢を持ち、子供たちと共有することで、家族としての一体感が生まれ、夢への実現に自覚と責任を強く持つことができる。

クロフォード氏は、大きな夢を描くほど、実りある大きな人生を作り上げることができることをインタビューで DV 被害者に力強く説明する。夢は大きく描き、実現させる過程は、小さなステップに焦点を当て進めていくことが重要である。また、過去 6 か月から 1 年の間に、自分がどのように成長し、夢を現実へと近づけていったか振り返ることも重要である。

インタビューを終え、DV 被害者は DV サバイバーとなり、夢を達成するための支援金を授与される。インタビューを受けた後、DV サバイバーの表情や言葉は、インタビュー前に比べ、力強く笑顔と希望に満ち溢れていた。

[14:10-16:00]

ボストン女性委員会のエグゼクティブ・ディレクターとして働くマリー・ターリー氏 (Marie A. Turley) に、ボストン市と委員会の DV への取り組みを伺った。アメリカの国全体を見渡せば、女性を支援する委員会の数は 200 ほどになる。こういった女性委員会の源流は、1960 年代のジョン・F・ケネディー大統領 (John. F. Kennedy) に遡る。しかし、ケネディー大統領が暗殺されることにより、この取り組みは一時暗礁に乗り上げる。その後、公民権運動 (Civil Right Movement) や女性の権利運動 (Women's Right Movement) により、女性の権利の取り組みが再び取り上げられるようになった。

ボストンでは、1985 年に女性委員会が発足する。委員会の仕事は、支援が必要な人々と直接働く草の根レベル、人々を支援するために様々な組織と協力して働く組織レベル、そして、政策に反映させていく政治レベルと三つのレベルに分類される。ターリー氏が担当するのは草の根レベルおよび組織レベルである。政治レベルの活動は主に市長が担当する。現在、市役所 (City Hall) と委員会は、約 100 の組織・団体と DV に関する取り組みを行っており、ウェブ・オブ・ベネフィットはその中の一つである。

DV に関する近年の傾向の一つとして、移民増加に関するエスニシティの問題が挙げられる。DV に寛容な文化をもつ国からやってきた移民や言葉の違いによるコミュニケーションの問題などがその例である。こういった文化的な背景を受け、非営利団体の取り組みも徐々に変化しつつある。例えば、ATASK は、アジア人女性に焦点を当て、文化的な面を配慮し支援する非営利組織である。

ターリー氏のプレゼンテーション後、フェローからいくつか質問がなされた。質疑応答のいくつかを列記する：

Q: 女性の地位を向上させていくためには、まずは女性の保護とエンパワメントが重要であるが、同時に男性の意識を変えていくことも重要である。男性の意識を変えるために、委員会や市の取り組みとして行っていることはあるか。

A: 暴力によりトラウマを抱えた少年たちのケアをするプログラム、暴力に対応するため学校レベルで行うプログラム、警察と連携したプログラムという三つの主な行動計画を元に取り組んでいる。また、暴力根絶のためマサチューセッツ州では、警察、(行政や非営利組織など) サービスを提供する人々、公衆衛生の専門家及び機関と連携して取り組みを行っている。

Q: 働く女性たちへの取り組みとして、委員会や市はどのようなことを行っているか教えてほしい。

A: 主に行っている取り組みとして、チャイルド・ケア・センター、女性のスモールビジネスへの支援、及び「ペイ・イクイティ (pay equity)」という男女の労働賃金が平等になるような取り組みを行っている。例えば、チャイルド・ケア・センターの取り組みは、新しくできるオフィスビルの中に、チャイルド・ケア・センターを併設するように企業側とコラボレーションしたり、積極的な提案を行ったりしている。

[16:00-]

今日の活動と明日の活動予定について、クロフォード氏とフェローの間で簡単な質疑応答が行われた。



ドリーム・プロポーザルのミーティング前



ボストン女性委員会でのミーティング

第一週 4 日目: 2013 年 9 月 12 日 (木曜日)

タイトル	草の根非営利組織のマネージメント
サポート組織	ウェブ・オブ・ベネフィット
目的	<ul style="list-style-type: none"> ■ 資金調達を含む草の根非営利組織のマネージメント方法を学ぶ ■ マネージメントに必要な書類の作成方法を学ぶ

日程:

11:00-16:00 草の根非営利組織のマネージメントの方法論および資金調達等の書類作成

内容:

[11:00-16:00]

ウェブ・オブ・ベネフィットは、組織創設者であるクロフォード氏が中心となって活動し、年間予算が 30 万ドルの小規模非営利組織である。2004 年に組織を立ち上げ、これまでのべ 1,200 人以上の DV 被害者の女性支援を行ってきた。非営利組織の資金調達においては、財団や一般市民から支援を募

る方法と政府系の支援を受けるやり方の二通りの方法に大別できるが、ウェブ・オブ・ベネフィットは、クロフォード氏の強い意志により前者の方法、つまり財団や一般市民から支援を募る資金調達のみを採用している。

DV 被害者の対策にしても、非営利組織の運営にしても、ヴィジョンは大きく持ち、そのヴィジョンを達成するためのミッションやステップはシンプルかつ焦点を絞って行う。小さな歩みかもしれないが、その歩みを着実に積み上げることによって成果を挙げている。支援資金を行う財団を探すために、オンラインシステム (fonline.foundationcenter.org) を採用している。確実な資金提供を受けるために、数多く申請するのではなく、各財団の支援提供の基準がどこにあるのか情報収集を的確に行い、「どこに申請するか」的を絞る。こういった情報収集および対策が資金調達において重要になる。フェローたちは、実際にどのようなオンラインシステムを使用しているのか、またどのようにそのオンラインシステムを活用しているのか、実践を通して学んだ。

資金申請書 (grant application form) は、すでに定型の用紙があり、年次や提出先によって若干の変更を行う。資金提供を受けるまでの過程において、資金提供者とのインタビューがあるが、直接出向くこともあれば、スカイプを通して行われることもある。こういった活動に関する経費は、組織所有のクレジットカードによる経費と個人所有のクレジットカードによる個人負担に分けて決算が行われる。個人負担した分は現物寄付として、個人所得から控除される。財団などから資金提供を受ける際や、DV サバイバーへの資金提供の際は、現金決済が行われる。

ウェブ・オブ・ベネフィットではモニタリングと評価についての報告書を毎年作成している。特徴的であるのが、DV 被害者および DV サバイバーのウェブ・オブ・ベネフィットのサービスへの満足度が 99% と高いことである。しかし、支援をした女性たちへの継続的なモニタリングが難しいことも統計から分かった。



ウェブ・オブ・ベネフィットのオフィスで



クロフォード氏お気に入りのメッセージ

第一週 5 日目: 2013 年 9 月 13 日 (金曜日)

タイトル	週別講義: アメリカにおける非営利組織の重要性と役割
サポート組織	シモンズ大学マネージメント大学院
目的	<ul style="list-style-type: none"> ■ アメリカの非営利組織の概要と歴史について学ぶ ■ アメリカの非営利組織と税制度のかかわりを理解する

日程:

10:00-12:30 デイトン教授の講義

内容:

[10:00-12:30]

フェローたちは、テキスト「ノンプロフィット・マネージメント (*Nonprofit Management: principal and practice*, 2012)」の第2章と第3章を事前に予習しておくことが課題として出されていた。当日、デイトン教授がパワーポイントをプリントアウトしたものを配布し、それを元に授業が行われた。授業は、アメリカの非営利組織の歴史とミッション・ステートメント (mission statement) について主に行われた。

非営利組織のルーツには、宗教的伝統、民主主義の繁栄、ボランティア団体の出現という三つの要素が挙げられる。アメリカの非営利組織は、1913年に法律的に認められる存在になったが、それは所得税法が制定されたことが背景にある。非営利組織は、社会問題とリンクしながら、その必要性に応じて成長していった。2013年7月現在、アメリカには、1,424,918の法人所得税を基本的に免除されている非営利組織がある。その内訳は956,738のパブリック・チャリティー、97,435のプライベート財団、その他に分類される370,745の非営利組織である (出典: NCCS Business Master File)。

非営利組織には非営利組織ごとにミッション・ステートメントがある。それは、以下のような目的と役割がある: スタッフ、ボード、およびボランティアを募る手段、そして彼(女)たちを動機づける役割、誰がどんな成果とサービスを提供しているのか定義する役割、法律的な必要性、非営利組織としてのミッションの表明、組織の仕事を明確にする役割、評価の手段を提供する役割。フェローは、研修を行う規模の異なる三つ非営利組織 (ウェブ・オブ・ベネフィット、ATASK、エリス・メモリアル) のミッション・ステートメントを読み、それらのミッション・ステートメントについて分析を行った。

1 週間の研修を終えてのフェローコメント:

フィッシュ・ファミリー財団、シモンズ大学、研修をサポートして下さる非営利組織の方々、私たちフェローのために準備を十全に行ってください、快適かつとても有益な一週間を過ごすことができた。まだ、研修一週間目ではあるが、授業や研修は内容が濃くフェロー一同とても満足している。

JWLI 研修 週報（第二週目 2013/9/16～20）

第二週 1 日目： 2013 年 9 月 16 日（月曜日）	
タイトル	<ul style="list-style-type: none"> ・ Strategic Leadership For Woman 研修導入 ・ リーダーシップポテンシャルの模索 ・ ピア・コーチング
サポート組織:	シモンズ大学経営大学院（Simmons College, School of Management）
目的:	<ul style="list-style-type: none"> ■ プログラムの目的の確認、一緒に学習する仲間を知る ■ リーダーシップのポテンシャルを探る ■ コーチングの基礎とピア・コーチングの関係構築
日程:	
9:30-12:00	プログラム内容の確認、自己紹介、ケースディスカッション（バン・ダム シニアディレクター）
12:00-13:00	昼食
13:30-16:00	リーダーシップのポテンシャル（インゴルス教授）
16:00-17:30	コーチング（インゴルス教授／バン・ダム シニアディレクター）
17:30-19:00	ディナー
内容:	
[9:30-12:00]	
<p>今日から金曜の午前中まで続く SLW（Strategic Leadership for Woman）の研修が始まった。受付で分厚い資料と名札を受け取り、オリエンテーションがスタートした。バン・ダム シニアディレクター（Senior Director, Elisa Van Dam）から各研修の内容と目的が説明され、参加者は簡単な自己紹介を行った。保険会社、NASA、会計士、弁護士など様々な業界、職種の生徒が集まっていた。学長であるマナハーン教授(Prof. Cathy Minehan)からも挨拶があった。</p> <p>その後授業に入り、事前課題で出ていた実在の女性エグゼクティブのケース・スタディを行い、グループおよび全体でその女性がどうやってキャリア・アップしていったのかをディスカッションを行った。</p> <p>次に、自分のライフ・ライン（ポジティブだったイベント、ネガティブだったイベント）を書き、ペアを組んで、自分がどういう人生を歩んできたのかをシェアしあった。シェアすることでどういう学びがあったのか、クラス全体で話し合った。自分が多くのことを達成していたことに気が付いたという意見や、クラス全員のライフ・ラインを見渡すと多くの人にアップダウンがあることに勇気づけられたという意見がでた。</p> <p>最後に、これからプログラムと一緒に参加する仲間として、クラスの中での「決め事」（Norm）を皆で考えた。参加者からは、否定をしない、正直にフィードバックをする、積極的に参加することなど、様々な意見がでた。</p>	
[13:00-16:00]	
<p>事前課題図書だった「リーダーシップ・チャレンジ」（Leadership Challenge, 2010 年）をシモンズ大学経営大学院が選んだ理由を教えてもらった。リーダーシップとは、パーソナリティでも、生まれ持つ</p>	

たものでもない。この本はリーダーシップの行動に関する本だから選んだと教えてもらった。行動だから、実践していけば誰でもできるということを教授は強調されていた。

その後、再びグループに分かれて、自分のリーダーシップを発揮した経験を紹介しあった。フェローの一人が参加したグループでは、協力し合った結果個人の出せる力よりも大きな力が出せた経験の話が多かった。各グループのリーダーシップ経験を全体に発表した後は、インゴルス教授から5つの模範的リーダーシップの指針を教わった。5つの指針はSLWプログラムのベースとなる大切な指針である。以下、指針の概要である。

- 1)模範となる：心を開いて、自分の本心を話すことで信頼を得ることができる。メンバーはとても慎重にリーダーがどう行動するのか見ている。心から思って、その通りに行動することで信頼を得ることができる。
- 2)共通のビジョンで鼓舞する：未来のビジョンを持ち、それが全員が理解できるようにする。リーダーの熱意はメンバーに伝染する。
- 3)現状を改革する：トライ＆エラーを歓迎する雰囲気を作り、新しいものを取り入れて革新を後押しする。
- 4)行動できる環境をつくる：全てのメンバーが自分が有能だと信じ、熱意をもって仕事に取り込めるようにすると、大きなことを成し遂げることができる。
- 5)心から励ます：仕事と評価を目に見える形であらわす。誠実に心をこめて行うことが大切である。

[16:00-17:30]

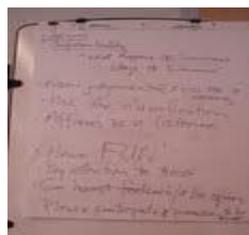
事前に課題に出されていたLPI360度フィードバックの結果が返された。まずは45分間を使って各人で結果を受け止め、その後はペアに分かれてピア・コーチングを行った。フィードバックをみて、何の評価にショックを受け、何の評価が嬉しかったのかを率直に話し合った。ピア・コーチングのメリットとしては、上下関係のない立場の人からのアドバイスは、スムーズに心を受け止められるという点がある。自分より上の立場であるメンターとしてアドバイスをもらうのとは、また違った発見がある。

[17:30-19:30]

初日の最後は、夕食が用意されていた。インゴルス教授から乾杯の挨拶があり、3席ほどのグループに分かれて夕食をいただいた。まったく知らないもの同士なので、どこから来たのか、どういう仕事をしているのかなど自己紹介をしあった。1日で多くのことを学んだので共通の話題も多く、和気あいあいと様々な話をし、楽しい夜を過ごした。



教室から見える景色



参加者で決めた「決め事」

第二週 2 日目： 2013 年 9 月 17 日（火曜日）	
タイトル	<ul style="list-style-type: none"> ・ コミュニケーション戦略 ・ コーチング ・ 女性とビジョン ・ リーダーシップ・チーム
サポート組織	シモンズ大学経営大学院
目的	<ul style="list-style-type: none"> ■ 自分のコミュニケーションスタイルを確認する ■ 信頼できる関係性の構築 ■ 説得力のあるビジョンを構成している要素について学ぶ ■ 自分のビジョンを深めていく
日程： 10：00-12：00 コミュニケーション戦略（シャピロ教授） 12：00-14：15 昼食／コーチング 14：15-17：15 女性とビジョン（インゴルス教授） 17：30-19：00 オフサイトディナーとリーダーシップについてのチームでの対話	
内容： [10:00-12:00] コミュニケーション戦略のクラスでは、組織のルールに対する考え方の違いを学ぶためにカードゲームをすることから始まった。テーブル毎にトランプとゲームのルールが書かれた紙を渡され、対話をしながら数回練習をした後、無言でゲームを続けるよう指示を受けた。ゲームの詳細はここでは種明かしはしないが、勝敗によってテーブルでの得点が最上位と最下位の人は、ランキングのついたテーブル間を移動することになる。その移動で、自分の中でどのような感情が起きるのか、また言葉が使えない状態でどうやって相手に意志を伝え、同意を得ようとするのか等を体験した。経験を通して学ぶことは大切で、人間は感情に基づいて行動していることから、自分の感情に目を向けることはコミュニケーション戦略を進める上でも外せない。ゲームを通して学んだことを職場等で活かすヒントをディスカッションした。例えば、各自がそれぞれ持っているルールや定義は同じではない、多くの人は他人が自分のルールや定義に従うだろうと思込んでいる、こちらの言い分に耳を傾けてもらうには彼らのルールをまず認識して合わせる、もしくはこちらのやり方を説明するといった意見がでた。 その後、シャピロ教授(Prof. Mary Shapiro)からコミュニケーションの 4 つのスタイルを教わった。軸は、人 (People) と仕事 (Task) を結ぶ軸と、現在 (Present) と 未来 (Future) の 2 つの軸があり、よりどちらを重視するかで傾向性を見る。スタイルは以下 4 つに分かれる。 コネクター (Connector)：人と現在にフォーカス シーカー (Seeker)：人と未来にフォーカス プランナー (Planner)：仕事と現在にフォーカス ドライバー (Driver)：仕事と未来にフォーカス 上記 4 つのスタイルを理解したうえで、多様なコミュニケーションスタイルを持つ人がチームで働く場合のポイントを教わった。まずは、それぞれのスタイルがチームにもたらす価値を認識して、活かしていく。そして、軸の反対側にあるスタイル (人間⇔仕事、現在⇔未来) の弱みを補完して、互いがバランスを取っていることを認識する。また、それぞれの行動を観察することで、他のスタイル	

の人のニーズを満たすことができる。このようなサイクルをつくることで、各自のスタイルを活かしたチーム文化を創り、スタイルの違いが生み出す対立を避けることができることを教わった。

[12:00-14:15]

LPI360 度フィードバック、コミュニケーションスタイルの結果をもとに、担当の教授より各自、40分のコーチングを受けた。LPI360 度フィードバックのスコアやフィードバックのコメントを見ながら、自分で気が付いたこと、気になったこと、これから取り組みたいことなど、自分の話したいテーマを取り上げ、教授からは思考を深める手助けになる質問や助言があった。

コーチングが火曜、水曜のランチタイムに行われたため、予約された時間以外は、秋晴れのキャンパスを散策したり、仲間と議論をしたり、テキストを読んだり、各自自由に時間を過ごした。

[14:15-17:15]

“Pray the Devil Back to Hell”という、ディズニーに子孫のアビゲイル・ディズニー(Abigail Disney)が制作したドキュメンタリーを鑑賞した。内戦が続く西アフリカのリベリア共和国で、犠牲になっているのは女性と子ども。もういい加減に戦争はやめて、とクリスチャンもモスリムも宗教の壁を越えて、女性が団結して立ち上がった。座り込みなど平和的に抗議活動を開始し、大統領のチャールズ・テイラーからガーナでの和平交渉に参加すると言質を取る。ガーナに女性の代表を送ったり、ガーナでの停戦協議を実現したりと、3000人以上の女性が白いTシャツと自分の信念だけで、武器を持たずに、14年にわたる内戦終結の原動力となった。女性活動の中心となったリーダーのGboweeの「戦争はもうたくさん、平和に暮らせる社会になってほしい」という個人的なビジョンからすべてが始まり、敵をよく知って、戦略も常に変える一方、マーケットに女性が座り込むといった一貫した行動も取った。それがやがて、国連の介入、内戦終結、投票運動、アフリカの初の女性大統領の誕生といった動きにもつながっていった。はっきりとしたビジョンを共有することで、宗教も性別も超えて、人を動かすことができること示していた。

『リーダーシップ・チャレンジ』の中で、著者はビジョンについての章は設けてはいないが、ビジョンには5つの要素が含まれることを教わった。

1)理想（希望や大志を語る）、2)ユニークさ（並外れた）、3)イメージ（様々な手段を使って、イメージを膨らませる）、4)未来志向（未来に向けて、夢を語る）、5)共通の善を目指す。インゴルス教授はユニークさに関しては、自分は必ずしもそうだと思っていないが、とコメントされていた。

[17:30-19:00]

インゴルス教授から指定されたサポートチーム5人が、メンバーと夕食を取りながら、各自15分ずつ自分が現在抱えている課題や、これからやりたいことなどを話した。多様な背景を持つ5人が活発に意見交換することで、新しい視点を得たり、ひらめきが起ったりそれぞれ、これからのアクションプランのヒントが見えてきて、充実した時間となった。



授業風景

第二週 3日目: 2013年9月18日(水曜日)	
タイトル	リーダーシップとジェンダー、戦略的なネットワークの強化
サポート組織:	シモンズ経営大学院 (Simmons College, School of Management)
目的:	<ul style="list-style-type: none"> ■ ジェンダーの問題とどのように向き合うか考察し、それに対処する実践的な戦略を構築する ■ 自分自身の戦略的なネットワークを分析し、発展させ、管理する包括的なフレームワークを学ぶ
日程:	
9:00-12:00	リーダーシップとジェンダー (ムーア教授)
12:00-13:30	昼食
13:35-16:30	戦略的なネットワークの強化 (ブレイクビールド教授)
16:30-	サポートチームによるグループワーク
内容:	
[9:00-12:00]	
<p>参加者は事前に「ガラスの天井を打ち破るための控えめな政策 (A Modest Manifesto For Shattering the Glass Ceiling, January-February, 2000)」というハーバードビジネスレビューの記事を読んでおくことが課題として課されており、この記事の理解を前提として講義が進められた。リンダ・ムーア教授 (Prof. Lynda Moore) より、まずリーダーシップとは何か、および古いリーダー像 (命令・管理、ヒーロー的、個人行動) から新しいリーダー像 (関係性重視、協力的、チーム行動) へのシフトについての講義があった。また、特に女性は古いリーダー像よりも新しいリーダー像を適用したほうがよいということが示された。</p> <p>次に、アメリカにおいては民族によってもリーダーシップに違いがあるとして、民族に対する固定観念が紹介され、管理職にいる女性の割合から、民族ごとに女性のキャリアがどのように異なるのかが簡単な言葉で紹介された。</p> <p>また、現実には、最初は新しいリーダー像を目指すのが、やさしく話すこと、女性らしく振舞うこと等により、リーダーにふさわしくないと思われてしまい、新しいリーダー像ではうまくいかないと思い古いリーダー像を目指してしまっている、という循環が図とともに示された。ムーア教授は、新しいリーダー像を目指し、「実践的な努力 (Practical Pushing)」として新しいリーダーシップを練習すること、個人的・組織的な有効性を強調すること、誤解を生むやさしい話し方や女性らしい振る舞いをしないことが大事だと強調された。</p> <p>「ポーラの問題」と題された、男性管理職 (ジョン) と女性管理職 (ポーラ) の劇が演じられ、この劇をもとに参加者でポーラはどうすべきかを話し合い、参加者のうち数名がポーラ役でロールプレイを行った。このロールプレイを通じ、参加者は自身の貢献やスキルを可視化すること等の重要性を学んだ。</p> <p>最後に、「実践的な努力」のための戦略として、可視化、新しいリーダー像、交渉、ネットワークが大事であることが示され、午前中の講義が締めくくられた。</p>	
[12:00-13:30]	
<p>昼食時間帯に参加者は、これまでの講義に対する評価を行った。</p>	

[13:35-16:30]

参加者には事前に配布されたフォーマットに自身のネットワークを記載することが課題として課されており、各自が 1. 仕事関係のネットワーク、2. 自身のキャリアを伸ばすためのネットワーク、3. 個人的な支えとなっているネットワークの 3 つに自身のネットワークを分類していた。

ステイシー・ブレイクビアード教授 (Prof. Stacy Blake-Beard) は、まず、ネットワーク作りの目的及び、ネットワーク作りとは相互に有益な関係を築き、維持する、秩序だった計画的な過程であること、多くの人が複数のネットワークをもっていることを紹介された。そして、事前課題をもとに、参加者は各自が自身のネットワークの多様性やつながりの強さ、影響力について分析を行い、指定されたペアでお互いのネットワークについて強みや課題を話し合った。また、参加者は穴埋めクイズを最初は 1 人で行い、次にグループでともに行うことにより、ネットワークの重要性を体感した。

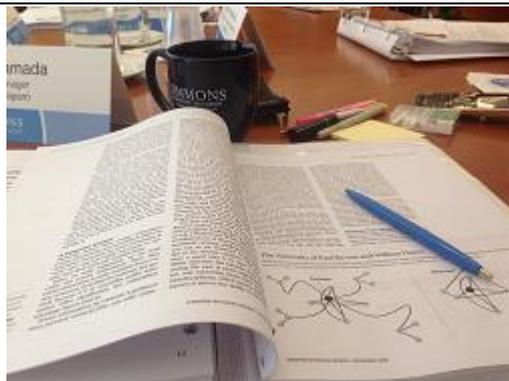
そのほか講義では、ネットワーク作りに対する誤解や、ネットワークを再構築するためにどうすべきか等が紹介された。

[16:30-]

参加者は、2 日目に組んだサポートチームごとに、リーダーシップに関して学んだことの中から、他の参加者とシェアできることを 4 日目の修了式で「ギフト」として発表するため、サポートチームで事前の話し合いが行われた。



授業中に役者が演じた劇



使用したテキスト

第二週 4 日目: 2013 年 9 月 19 日 (木曜日)

タイトル

- ・リーディング・チーム
- ・パワーとリーダーシップ

サポート組織:

シモンズ大学経営大学院

目的:

- チーム・リーディングの方法を学ぶ
- 様々なパワーと対峙し交渉していく方法を学ぶ

日程:

- 9:00-12:00 チーム・リーディング(シャピロ教授)
- 12:00-13:00 昼食
- 13:00-17:00 パワーとリーダーシップ (インゴルス教授/バン・ダム シニアディレクター)
- 17:30-20:00 修了書授与式、ディナー

内容:

[9:00-12:00]

シャピロ教授から、9つの点をノートに書き、それを4つの線ですべての点を結ぶクイズを出された。最初は一人で考えてみて、その後グループでアイデアを出し合った。個人で取り組む場合とグループで取り組む場合との違いとして、アイデアが沢山でたり、チームワークすることの充実感があると感想が出ていた。

その後、火曜日に行った4つのコミュニケーション・タイプがそれぞれチームにおいて、どのようなバリューを生み出すかをグループに分かれて話し合った。シーカーは、常に新しいチャレンジを探したり、もっと効率的なやり方を探す。コネクターは、協力しあい、常に全員に気を配り、人の気持ちを通訳する役割を担う。ドライバーは、合理的でスピーディに仕事を行う、体系的にものごとを理解する。プランナーは、常に計画的に動き、行動の前にきちんと準備する。上記は各タイプの行動例であるが、大切なのは各タイプがチームにどのような利益をもたらすかを理解することだと教わった。また、役割に違いがあることはチームにとってどのような利益をもたらすのかチームで共有することも効果的であることも議論にあがった。

午前の最後は、サバイバル・シミュレーションのゲームを行った。飛行機が墜落し遭難した場合、手元に残ったアイテム（マッチ、寝袋など）の重要度の優先順位をつけ、どうやって生き残るかを考える。最初は個人で、次はグループで優先順位をつけ、リーダーがどのようにチームをリードするのか、メンバーはどのようにリーダーやその他メンバーと意思決定をするのかを学んだ。また、タスク（仕事）重視なのか、人間関係重視なのかで、リードの仕方が異なることも学んだ。シチュエーションに応じて、何にフォーカスしてチームをリードすべきなのか柔軟に対応することがチーム・リーディングのポイントである。

[12:00-12:30]

フィッシュ厚子氏、フィッシュ・ファミリー財団エグゼクティブ・ディレクターであるトレフ・ボーデン氏（Ms. Tref Borden）、日本BPW連合会から理事長の名取氏、JWL11期生の平松氏がシモンズ大学経営大学院にいらしたので挨拶に伺った。平松氏からはフェロー1期の思い出話をうかがった。7期のフェローからはそれぞれ何を学んでいるのか一言ずつ述べた。

[13:00-17:00]

力関係においてはネゴシエーションが鍵となり、ネゴシエーションをするためには自分が得たいもの、そしてパワー（人の信頼、肩書、実績などの複合的なもの）が必要である。力関係とネゴシエーションを学ぶために、多くの問題を抱える会社の役員を選ぶゲームを行った。声をださずにメモのみのコミュニケーションで、誰を役員に選ぶのかを決めていくというゲームである。30分の間一言も話さないのに、役員に立候補する人が現れたり、立候補を支持するグループができたり、ダイナミックに状況が変わっていった。その後、声をだして役員を誰にするのかディスカッションし、投票してゲームは終了した。

最後は教授を交えて、各自がどのようなストラテジーで動いたのかを発表しあった。参加者それぞれ異なる株式数をもっていたのだが、自ら役員に立候補したのは株を多く持っていた2人だったが、本人も株が多くもっていたことでパワーを感じたと話していた。また、株が少ない人は誰からもメモが届かず、誰かしら仲間を見つけることに一生懸命だったと話していた。割り当てられた株式数（影響

力)によって、ネゴシエーションの仕方や戦略が変わってくるという意見が多くでた。

[17:30-20:00]

修了書授与式があり、インゴルス教授から一人ひとりに修了書が手渡された。その後、サポートチームごとに教授や学んだ仲間に「ギフト」を発表した。リンクトイン (LinkedIn) のグループを作ったり、リーダーシップに重要な要素の意味を込めたお菓子をくばったり、サポートチームごとに個性のあるギフトが発表された。その後は、部屋をかえてディナーを食べた。皆リラックスした雰囲気、めいめいのプライベートや仕事内容などを語り合った



修了書授与式の風景



修了書

第二週 5 日目: 2013 年 9 月 20 日 (金曜日)

タイトル	<ul style="list-style-type: none"> ・リーダーシップの戦略的指針 ・SLW のクロージング ・週別講義: NPO の外部環境について
サポート組織	シモンズ大学経営大学院
目的	<ul style="list-style-type: none"> ■ SLW: 1 週間の総括として将来のプランを練る ■ SLW: 戦略的に市場価値を高める方法を学ぶ ■ 週別講義: NPO の説明責任、外部環境、戦略的計画作成の重要性を学ぶ

日程:

9:00-12:00 リーダーシップの戦略的方針およびクロージング (インゴルス教授/バン・ダム シニアディレクター)

13:30-15:00 週別講義 (デイトン教授)

内容:

[9:00-12:00]

1 週間の総括として、各クラスで学んだこと及び仕事に戻って学びをどう生かすのかをまとめた。そして、初日にペアを組んだピア・コーチングの相手と、ディスカッションを行った。初日に LPI360 度フィードバックの結果をシェアした同士のため、お互いに何が課題なのか把握していた。そのうえで、1 週間で学んだことをもとにお互いにどういうアクションをすべきかをフィードバックしあった。

そして、インゴルス教授から、7つの具体的なリーダーシップの方針を教わった。その7つとは、1) 意識して戦略的に行動する、2) 自分をブランド化し市場価値を高める、3) 自分自身に投資する、4) チャ

レンジを探す、5)大胆・勇敢になる、6)重要な人間関係を活性化する、7)自分のビジョンを作る、というものであった。

次に、3人のグループに分かれ、一人が背を向けて残りの2人で1分間、背を向けた人の強さ・よい点を言い合うセッションを行った。フェローの一人が参加したグループでは、それぞれがコメントをもらって皆笑顔になり、最後はハグしてお礼を言い合った。

その後、4年後の将来から過去を振り返って何を達成したのかストーリーを描いた。何を達成したのか、それを達成するために何を学んで、何を覚えて、何を行動したのかをできるだけ具体的に書くように指示された。ポイントは過去形で書くことにより、自分が具体的に何を行動していくのかコミットしていくととだと教わった。一通り書いたあとは、再度ピア・コーチングの相手と書いた内容を紹介しあった。各自のストーリーには、様々なフィードバックから明確になった課題に対して自分がどう具体的に行動していくのかが織り込まれていた。

最後に、3か月後の自分に手紙を書き、インゴルス教授とバン・ダム シニアディレクターを含め全員で輪になって手をつなぎ、各自1週間を一言で表し、1週間にわたったSLWのクロージングとなった。お別れの時間となり、皆とハグしたり、連絡先を交換したり、めいめいの時間を過ごした。

[13:30-15:00]

デイトン教授による2回目のNPO講義を受けた。NPOが負うべき説明責任、NPOにかかわる環境、戦略的計画の3テーマについて教わった。NPOが負うべき説明責任としては、1)透明性（情報を集約し、公にオープンにする）、2)正当化（活動や意思決定の明確な理由）、3)コンプライアンス（結果とプロセスの評価とモニタリング）4)実行（コンプライアンス、正当化、透明性の不足に対する実行）の4つを教わった。

NPOにかかわる環境としては、1)外部環境（天候やテロも含むコントロール不可能なもの）、2)一般的な環境（コンテキストを決定する組織にかかわる環境）、3)タスク環境（組織に影響する具体的な組織やグループ）、4)内部環境（組織内のコンディションと影響力）の4つがあることを学んだ。

そして、最後のテーマである戦略的計画とは「非営利が生き残るだけでなく、成長するために、常に変動する市場に対してどう行動するのがベストなのかを決めるプロセス」と定義された。戦略的計画をたてる利益としては、組織のミッションを満たす指針を与える、何にフォーカスすべきか優先順位を明確にするといったものがあげられる。こういった戦略的計画をたてるために有効なツールとしては、内部データ・外部データを集め分析すること、キーとなる人物への個別のインタビュー、現在と目指す未来のギャップ分析、SWOT分析（強み、弱み、機会、脅威）、PEST分析（政治的、経済的、社会的、テクノロジー）といったものがあることを学んだ。

1週間の研修を終えてのフェローコメント：

とにかく多くの自己分析を行った。ペアを組んで話し合ったり、グループで意見交換したり、教授と1対1のコーチングを受けることで、自分を客観的かつ深く見つめなおすことができた。最後の日は、講義やディスカッションを通じて学んだ戦略とリンクさせた具体的なアクションプランに落とし込んだ。また、様々なタイプのリーダーと出会い意見交換したことで得た学びは、大きな財産となった。

JWLI 研修 週報（第三週目 2013/9/23～27）

第三週 1 日目： 2013 年 9 月 23 日（月曜日）	
タイトル	<ul style="list-style-type: none"> ・ エリス・メモリアル（Ellis Memorial）の概要説明 ・ 教室見学 ・ 組織構造 ・ 資金調達（fundraising）
サポート組織:	エリス・メモリアル
目的:	<ul style="list-style-type: none"> ■ エリス・メモリアルの概要及び今週のプログラムの内容を理解する ■ エリス・メモリアルの組織構造、資金調達方法の概要を理解する
日程:	
9:30-12:00 エリス・メモリアルの概要説明、今週のプログラム概要説明、教室見学	
12:10-13:50 昼食、ウォーターフロント（Waterfront）エリアの散策	
13:50-16:30 組織構造、資金調達に関する説明、質疑応答	
内容:	
[9:30-12:10]	
<p>エリス・メモリアルの CEO（Chief Executive Officer）であるリオ・ディレイニー氏（Leo Delaney）より、エリス・メモリアルの概要について説明があり、フェローが参加するプログラムの概要についてのオリエンテーションがあった。フェローたちは今週、エリス・メモリアルにおいて事業内容、組織構造、資金調達等について学ぶ。そして、木曜日にはファミリー・ジャスティス・センター（Family Justice Center）で、非営利組織と政府組織との協同について学び、プロジェクト・プレイス（Project Place）で、事業内容や資金調達について学ぶ。</p> <p>エリス・メモリアルは 1885 年に、学校・社会からドロップアウトした男の子たちを救うために、仕事を見つけられるよう木工などを教えるためのクラブとして地域の女性達が設立した非営利組織であり、現在は乳幼児教育、小学生の放課後教育、高齢者や障害者の健康維持、家庭に問題のある子どもの支援の 4 つの事業を核としている。いずれの事業もボストンのサウスエンド（South End）地区のために行われており、2013 年 9 月現在 55 人の職員を擁し、年間の予算は約 350 万ドルである。ディレイニー氏は、他の非営利組織で 7 年間管理職（Director）を務めた後、1986 年よりエリス・メモリアルの CEO を務めている（なお、1986 年当時には CEO という呼び方はしておらず Executive Director という肩書であったが、10 年前の組織再編時に CEO の肩書に変更した）。現在の役職を打診された際には、エリス・メモリアルは資金管理能力の不足により経営状態が悪化しており、存続か閉鎖かの瀬戸際であった。公民権運動の後の 1970 年代から、政府が非営利組織のことは非営利組織に任せる方針から非営利組織と協力する方針に転換したことから非営利組織に政府から補助金が下り始めたが、それまで多額の資金に縁がなかった非営利組織はその資金を管理運営する知識や技術がなかったため混乱する組織が多く、エリス・メモリアルもその例外ではなかった。</p> <p>次に、資金調達イベントについて、パンフレットや告知のための掲示板を用いて概要の説明があった。エリス・メモリアルは資金調達のために春と秋にイベントを行っており、今年の秋は 10 月 24 日にアンティークショーが行われる予定である。</p> <p>最後に、フェローたちは実際に乳幼児教育プログラム等が行われている教室及び教室の入っている建</p>	

物を見学した。教室の入り口には資金提供団体の名前とロゴが記載されたプレートが貼られていた。教室及び子どもたちの遊び場の様子は写真を参照。また、エリス・メモリアル建物の入り口には木の絵が描かれており、木の葉に見立てたプレートには寄付者の名前が記載されていた。

[12:10-13:50]

ディレイニー氏とフェローたちはウォーターフロントのレストランで昼食をとった後、ワールドトレードセンター（World Trade Center）の周辺を散策した。

[13:50-16:30]

組織図をもとに、エリス・メモリアルの職務分掌に関して説明があった。エリス・メモリアルは、CEOであるディレイニー氏の下、4つの核となる事業の管理者、プログラムの運営管理責任者（Operations Manager）、チーフ・ディベロップメント・オフィサー（Chief Development Officer）、経理担当者（Accountant）、人事及びITの責任者（Executive Assistant）が経営責任を担っている。チーフ・ディベロップメント・オフィサーとは、資金調達を含む、組織を動かし、発展させることを担当する役職である。ディレイニー氏と上述した経営責任者たちは2か月に一度全体との会合、1か月に一度個人ごとの会合を持ち、コミュニケーションを図っている。

エリス・メモリアルの運営資金は、主に利用者からの利用料や政府補助金で賄われているが、不足する部分はイベント収益や企業・財団・個人からの寄付により調達している。CEOは業務時間の半分ほどを資金調達に関することに使っており、大事なことは情熱、信頼性、説得力である。

また、エリス・メモリアルを含むエリス・メモリアル&エルダリッジ・ハウス（Ellis Memorial & Eldredge House, Inc.）の2012年6月期の連結財務諸表をもとに、エリス・メモリアル&エルダリッジ・ハウスは3つの法人から成っていること、管理費及び資金調達にかかる費用の合計が25%を超えると管理がうまくなされていないと考えられていることについて説明があった。

質疑応答があり、主なものは下記のとおりである。

Q：組織の年間の活動計画・予算のほかどのような期間の計画を作成しているか。

A：組織ベースでは、それらのほかに5か年計画を作成している。また、プロジェクトごとにも計画を作成している。これらは、モニタリング・評価を行い、その際に微調整することがある。

写真:



教室入り口に設置された
寄付者の名前の書かれたプレート



エリス・メモリアル建物の入り口に描かれた木
(木の葉に見立てたプレートには寄付者の名前が記載)



教室



子どもたちの遊び場

第三週 2 日目: 2013 年 9 月 24 日 (火曜日)

タイトル
・ 乳幼児教育プログラム
・ 放課後教育プログラム

サポート組織: エリス・メモリアル

目的:
 ■ 乳幼児教育及び放課後教育プログラムの内容を理解し、女性管理職の働き方を学ぶ
 ■ 非営利組織の理事会 (Board of directors) の役割を学ぶ

日程:

9:00-10:00 質疑応答
 10:00-12:00 乳幼児教育プログラム責任者マリア・ティシェイラ氏とのミーティング
 12:00-12:30 昼食
 12:30-14:00 理事会と委員会 (Committee) に関する説明、ディレイニー氏プレゼンテーション
 映像視聴
 14:00-16:00 放課後教育プログラム責任者メイシャ・リース氏とのミーティング (フェロー3名参加)
 会計責任者トム・モンクス氏とのミーティング (フェロー1名参加)

内容:

[9:00-10:00]

この時間帯は、質疑応答の時間であった。主なものは下記のとおりである。

Q: エリス・メモリアルの利用者の所得水準について教えてほしい。

A: 乳幼児教育に関しては、約 6 割が低所得者層、約 1 割が中所得者層、約 3 割が高所得者層の家庭の子どもである。

Q: 組織図に関して、変更がなされた箇所はあるか。

A: 以前は COO (Chief Operating Officer) を設置していたが、前 COO が退職して以降、設置していない。

[10:00-12:00]

乳幼児教育プログラムの責任者であるマリア・ティシェイラ氏 (Maria Teixeira) より、ティシェイラ氏の経歴、責任者の職務内容等の説明があった。

ティシェイラ氏は、12 年前からエリス・メモリアルに勤務している。勤務開始当初はまだ子どもたちが幼い時期であり、乳幼児教育プログラムに娘・息子を預けることで働くことができた。また、エリ

ス・メモリアルで働き始めた際には準学士（associate degree）であったが、夜間クラスを利用して学士号と修士号を取得した。更に、NAEYC（National Association for the Education of Young Children）という団体が発行する幼児教育の資格も取得し、月曜日から木曜日にエリス・メモリアルで働くほか、金曜日はボストン公立学校（Boston Public School）でメンターとしても働いている。

責任者としてのティシェイラ氏の業務には、幼児の管理、施設の管理、各種請求書作成、人材管理、部下の監督、幼児の家族とのコミュニケーション、地域との連携がある。そのうち幼児の管理には、幼児教育プログラムを利用したい人の順番待ちリストの管理も含まれる。尚、現在は一年半ほど順番待ちの状態である。人材管理では、採用、研修、人事考課等行っており、採用に際しては、6か月の研修期間を経て最終的な可否を判断している。地域との連携では、勉強会の開催、同業者の乳幼児教育責任者とのミーティング、同業者と協同でのイベントの開催等を行い、関係構築・維持をしている。

上記説明の後、フェローたちは、乳幼児・先生とともに、エリス・メモリアル子ども公園（Ellis Memorial Children's Park）に行った。エリス・メモリアル子供公園は、7年前にエリス・メモリアルが土地を賃借して作ったものであり、乳幼児達は定期的に遊びに行く。

[12:30-14:00]

理事会と委員会の役割について、ディレイニー氏から説明があった。

エリス・メモリアルの理事会は現在、15名で構成されており、2か月に一度開催されている。理事はすべて無給であり、エリス・メモリアルと関係の深い銀行や保険会社等からリストアップされた人たちである。理事会決議は、半数以上の理事が出席しなければ無効となるが、連邦政府が社会貢献活動を奨励していることから、平日での開催にも関わらず理事会成立は難しくない。

理事は委員会を構成しており、エリス・メモリアルでは現在、統治（Governance）、建物管理（Building）、財務（Finance）、監査（Audit）、ディベロップメント（Development）、人事及びプログラム（Personnel/Programs）の6つの委員会が設置されている。理事はそれぞれ担当部門の従業員と連携し、エリス・メモリアルで行われている業務の監督や評価を行っている。統治委員会の中には指名（Nominating）委員会があり、指名委員会がCEOの任免権を持っている。尚、建物管理委員会は2012年に行われた新しい建物への移転及び改築のために一時的に設置された委員会である。

上記説明の後、ディレイニー氏の執務室にて、ユナイテッドウェイ（United way）という寄付の仲介を行っている組織がキャンペーンを行った際に、ディレイニー氏が行ったプレゼンテーションの映像を視聴した

(<http://www.youtube.com/watch?v=52v9yM8Eqj4>)。

[14:00-16:00]

フェローたちは二手に分かれ、それぞれ放課後教育プログラム責任者のメイシャ・リース氏（Meisha Reece）及び経理担当者のトム・モンクス氏（Tom Monks）とミーティングを行った。

放課後教育プログラムの対象年齢は、5歳から13歳までである。学校までエリス・メモリアルのスクールバスが迎えにいく。当プログラムは大きく分けて「宿題」と「クラブ活動」という2つの活動がある。「宿題」では学校からの宿題がない子どもたちには、エリス・メモリアルが準備した練習問題を与えている。エリス・メモリアルにおける放課後教育プログラムは、プログラム責任者が子供たちの通う学校へ出向き、担任の先生と生徒に関する情報交換をし、より良いサポート方法を考えていることが特徴である。リース氏は、子どもを通わせていた親が、質の高いエリス・メモリアルのプログラムに

関心を持ち、その後資金提供者になった例があり、このような関係作りは大切であると説明した。リース氏は、エリス・メモリアルの魅力は、保育園（preschool）への入所を機に他の施設に移ることが一般的な他の多くの施設と異なり、2か月から13歳という長い期間で教育ができることであり、子どもたちの成長の過程を見られることは非常に面白く、光栄でもあると説明した。また、ディレイニー氏からカリキュラムを考えるのを任せられているので、非常にやりがいがあるとのことであった。

経理業務に関しては、エリス・メモリアルでは、モンクス氏がほぼ1人で仕訳記帳、支払、残高管理等の経理関連業務を行っている。ただし、給与計算や税金関連の書類作成は外部委託している。月次決算を行っており、CEOへの報告も月次で行っている。日々の業務に関しては営利企業とほぼ同じであるが、年次決算に際しては法人所得税の申告フォーム（Form990）や政府に提出する財務諸表（Uniform Financial Report）など、独自の書類作成が必要である。



エリス・メモリアル子ども公園



幼児教育プログラムの幼児と先生

第三週 3 日目： 2013 年 9 月 25 日（水曜日）

タイトル	<ul style="list-style-type: none"> ・ アダルト・ケア・センター訪問 ・ チーフ・ディベロップメント・オフィサーとのミーティング ・ ワッキー・ウェンズデー
サポート組織	エリス・メモリアル
目的	<ul style="list-style-type: none"> ■ 高齢者や障害者の健康維持プログラムの内容を理解する ■ 資金調達の具体的な方法を学ぶ

日程:

- 9:30-10:30 質疑応答
- 10:30-12:30 アダルト・ケア・センター訪問
- 12:30-13:30 昼食
- 13:30-15:30 チーフ・ディベロップメント・オフィサー、ナタリー・ファブルジリー氏とのミーティング
- 15:30-16:30 放課後教育のイベント「ワッキー・ウェンズデー」に参加

内容:

[9:30-10:30]

この時間帯は、質疑応答の時間であった。主なものは下記のとおりである。

Q: 多くの日本人は、非営利組織で働く人の賃金は「最低限」であるべきという考えを持っており、それが非営利組織の活性化を妨げる要因になっていると考えられるが、アメリカでは事情は違うのか。ま

た、賃金が低い状況であれば、優秀な従業員を集めるためにどのようなことを行っているか。

A : アメリカでも同じような問題は起きている。特に非営利組織の従業員は女性が多く、男女の賃金格差がもともとあることと、非営利分野の従業員は賃金が低いものだという偏見はアメリカでも残っている。賃金を低くすると質の高い従業員を雇えないので、エリス・メモリアルでは賃金を高めに設定するとともに福利厚生を手厚くしている。福利厚生の具体的な内容としては、年間 4 週間の休暇、健康保険料を 75%まで負担、従業員が拠出した年金の掛け金の補助、専門的な研修の機会があげられる。こういった賃金以外の便益は、優秀な人がエリス・メモリアルに来るようにするためにも大切なポイントである。

[10:30-12:00]

アダルト・ケア・センターの責任者であるビバリー・マハフィー氏 (Beverly Mahaffey)、アクティビティ・ディレクター (Activity director) のトレーシー・スレイター氏 (Tracy Slater)、ソーシャル・ワーカーのジュディー・キャメットサマー氏 (Judy Cammet-Summer) の 3 名より、アダルト・ケア・センターでの業務に関して説明があった。

アダルト・ケア・センターでは、高齢者や障害者を朝バスで迎えに行き、エリス・メモリアルに到着後、社交的な時間 (social time) を過ごす目的もかねて、利用者と職員の皆で朝食をとる。その後、利用者は自由時間 (independent time) として各自好きなことをして過ごす。利用者が目的をもった過ごし方ができるよう意識されている。

アクティビティ・ディレクターのスレイター氏は、テレビを見るといった家でもできることは、エリス・メモリアルではなるべくしないようにして、絵を描いたり、ボードゲームをしたり、会話をしたり、家ではできないことをしてもらうよう意識していると説明した。

ある利用者は、エリス・メモリアルにきて絵が得意なことがわかり、ボストン美術館で絵を習い、現在ではエリス・メモリアルが行っている資金調達のためのオークションで絵を出品するまでになった。利用者同士のケンカや、コートを着てきたかどうかを忘れてしまう利用者の家族への確認など、問題を起こす利用者には粘り強い対応が必要なこともあるが、利用者に人生を楽しんでもらうこと、生きがいを持ってもらうことが、アダルト・ケア・センターの使命と考えている。また、アダルト・ケア・センター入居者は複数の病気を抱えていたり、先天性の障害を抱えていたりすることが多いため、病気や障害のケアも重要な業務である。上記説明の後、フェローたちは、アダルト・ケア・センターを見学し、昼食をとっている利用者とは会話した。

[13:30-15:30]

チーフ・ディベロップメント・オフィサーであるナタリー・ファブルジリー氏 (Nathalie Favre-Gilly) 及びディベロップメント&ボランティアコーディネーター (Development & Volunteer Coordinator) のルーシー・ディヴェンス氏 (Lucy Devens) の 2 名より、資金調達に関して説明があった。

政府からの補助金と利用料を除く資金調達は企業と財団からの寄付、個人の寄付、イベントからの収益の 3 つに大別される。企業と財団については、グラント・プロポーザル (grant proposal) という寄付を求める提案書を提出することにより、金銭の寄付、現物の寄付、マッチング・ギフト (matching gift) への参加を求める。ここでいうマッチング・ギフトとは従業員が寄付した金額と同額を企業も寄付をするプログラムである。個人については、かつてエリス・メモリアルにボランティアに来たことがある人や理事からの紹介者に手紙や E メールを出して寄付をしてもらうことが多い。今後は、遺贈による寄

付を増やす計画である。大きなイベントは年に 2 回であり、これらはコストもかかるものの新規資金提供者の開拓に有用であるため、戦略的に活用している。

ファブルジリー氏からは、上記 3 つの資金調達方法の詳細な説明に加え、2014 年 6 月期の実際の資金調達計画をもとに、計画及び現在までの実績について説明があった。また、ディヴェンス氏からは、コミュニケーション手法として、ウェブサイト、ソーシャルメディア、報道発表、E-ニュースレター、年次報告といった方法をどう使い分けているのかの説明があった。エリス・メモリアルのことを取り上げた地元紙の編集者に情報発信をしたり、個人の寄付を集める際は注意を引くためにグリーティング・カード風の手紙を作ったり、様々な工夫を行っている。

[15:30-16:30]

フェローたちは、エリス・メモリアルが管理を受託している施設において行われた、「ワッキー・ウェンズデー (Wacky Wednesday)」というイベントに参加した。「ワッキー」とは、「風変わりな」という意味で、洋服をさかさまに着たり、右左バラバラの靴をはいたり、「YES」を「NO」と言ったり、風変わりなことを皆で楽しむイベントである。15 人ほどの子どもがそれぞれ風変わりな恰好をし、あらかじめ先生が仕込んでいたクラスの中の風変わりなもの（上下さかさまに置かれた時計・壁に貼ってある靴等）を探す催し物を楽しんでいた。ディレイニー氏とフェローたちも、先生から受け取った風変わりなもの（ヘルメット等）を身に着け、子どもたちとのコミュニケーションを楽しんだ。



アダルト・ケア・センターにあるボランティアのシフト表



アダルト・ケア・センター利用者の塗り絵



ワッキーウェンズデーの様子

第三週 4 日目: 2013 年 9 月 26 日 (木曜日)

タイトル	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人事考課 ・ 非営利組織と政府組織の協同
サポート組織	エリス・メモリアル ファミリー・ジャスティス・センター プロジェクト・プレイス
目的	<ul style="list-style-type: none"> ■ 人事考課の方法について理解する ■ 非営利組織と政府組織との協同について理解する

日程:

10:00-11:30 質疑応答及び人事考課の内容説明

12:00-14:30 ファミリー・ジャスティス・センター及びファミリー・ジャスティス・センターと協同

している警察及び非営利組織担当者とのミーティング

15:00-16:00 プロジェクト・プレイス訪問

内容:

[10:00-11:30]

最初に質疑応答があり、主なものは下記のとおりである。

Q：資金調達方法ごとの特徴を教えてください。

A：企業と財団からの収入は安定的である。CEO も企業と財団からの資金獲得のために時間を割いており、毎年目標額を達成している。イベントは新規の資金提供者を獲得するために有効である。

Q：ボランティアと有給職員の職責の違いについて教えてください。

A：例えばボランティアの場合は、子どもと2人にするのはしないなど、責任の範囲が異なる。有給職員の方がボランティアよりも責任の範囲が広い。

次に、管理職レベルのフォーマットを基に、人事考課について説明があった。エリス・メモリアルでは主に年1回、対象者の業績を評価し、給与を決定するために人事考課を行う。前回の人事考課で設定した目標の達成度合いやその他の職務の状況について、考課対象者が自己評価を行い、上司（管理職の場合はディレイニー氏）が内容を確認し、コメントし、面談を実施する。また、ディレイニー氏自身の人事考課をもとに、実際にどのような内容が記載されるのかについて、説明があった。なお、ディレイニー氏の人事考課は理事会が行っている。

[12:00-14:30]

フェローたちはアン・マリー・ディレイニー氏（Anne Marie Delaney）がセンター長を務めるファミリー・ジャスティス・センターを訪問した。

ファミリー・ジャスティス・センターは、子ども虐待、ドメスティック・バイオレンス、性的虐待や人身売買の被害者に対して1か所でのサービスを提供することを目的とした組織である。サンディエゴに作られた組織がモデルであり、現在は全米に広がっている。ボストンでは2006年に設立された。従来、被害者はシェルターや託児所、健康面のケアなどに関して、それぞれ別個の組織からサービスの提供を受けていたため、数十か所回らなければいけなかったが、ファミリー・ジャスティス・センターの場合は1か所に様々なサービスを提供する組織が集まっていることが特徴である。また、通常このような組織は警察の管轄となっているが、ボストンでは公衆衛生委員会（Public Health Commission）の管轄となっていることも特徴である。

ファミリー・ジャスティス・センターと協同している組織のうち、下記の組織の担当者がその概要等を説明した：

マサチューセッツ・アライアンス・オブ・ポーチュギース・スピーカーズ（Massachusetts Alliance of Portuguese Speakers）はポルトガル語を話す人々の健康及び社会生活のためのサービスを提供している。その一環として、ドメスティック・バイオレンスまたは性的虐待の被害者に対するサービスを行っており、アドヴォケート（Advocate）と呼ばれるカウンセラーが被害者と面談の上、問題解決のための対応方法を決定している。

GLBTQ・ドメスティック・バイオレンス・プロジェクト（Gay, Lesbian, Bisexual, Transgender, Queer Domestic Violence Project）は20年前に設立された、同性愛者等「GLBTQ」のドメスティック・バイオレンス被害者の救済を目的とした組織であり、ホットラインの提供、精神的な支援、法的支

援、シェルターの提供などを行っている。

ボストン警察 (Boston Police Department) からは、ファミリー・ジャスティス・センターと協同している 1)ドメスティック・バイオレンス (Domestic Violence Unit)、2)性的虐待 (Sexual Assault Unit)、3)人身売買 (Human Trafficking Unit) の 3つの部署の業務内容の説明があった。これら 3つの部署は、例えば家庭内での強姦であればドメスティック・バイオレンスと性的虐待の双方に該当するので関連性が高いため、互いに協力している。また、警察が、被害者を支援する非営利組織と協力していることより、精神面、住居や就労等についてより良いアフターケアが提供でき、また、被害者が警察で質問されることによる精神的苦痛を防ぐことができるというメリットもある。

ボストンエリア・レイプ・クライシス・センター (Boston Area Rape Crisis Center) は、1973年に設立された非営利組織であり、レイプ被害者にホットラインの提供、病院への同行、カウンセリング、法的な補助等を行っている。かつては女性のレイプ被害者を対象としていたが、15~20年ほど前からセクシャル・マイノリティ (sexual minority) の状況変化に対応し、男性も対象としている。従業員 27名、ボランティア約 300名により運営されており、ボストン市のみではなく周辺地域も対象としている。

チルドレンズ・アドヴォカシー・センター (Children's Advocacy Center) はボストンで虐待を受けた子どもの保護をする組織である。子どもに対して事実確認をするときには、精神衛生の専門家 (mental health specialist) 等経験のある専門家が 1対1で面談を行い、面談を行っている部屋の外で観察している弁護士や看護師が内容を聞き、質問があればイヤホンを使って面談の担当者に伝える。子どもに回答を強要することはせず、また面談担当者以外はいないと感じさせるように、部屋や設備が工夫されている。面談を行う部屋のほかに診察室、遊び部屋がある。

[15:00-16:00]

フェローたちはディレイニー氏の友人であるスザンナ・ケニー氏 (Suzanne Kenney) が事務局長 (Executive director) を務めるプロジェクト・プレイスを訪問した。

プロジェクト・プレイスは、ホームレスや低所得者の雇用と住居を安定させることを目的とした非営利組織である。プロジェクト・プレイスの建物は 6階建てだが、うち 5階と 6階は一人暮らし用の部屋となっており、長期的に住むことができるようになっている。この部屋には収入の 3分の1を支払うことで永住できるが、実際の居住期間は 1年半~2年程度であることが多い。

シェルター等からプロジェクト・プレイスに来る対象者は、ケース・マネジメント (case management) を行った後、3~6か月の自動販売機の管理・清掃・ケータリングサービス等仕事を学ぶプログラムに参加する。その後、履歴書の書き方、面接の受け方、時間管理等の教育を受けて、安定的な仕事を探す。

プロジェクト・プレイスの建物には、調理場やコンピュータールーム等、プログラムのための設備や教育のための設備が整えられている。従業員について、職務分掌はあるものの、人員も限られていることから、互いに協力し、1人が複数の業務を担当していることも多い。

プロジェクト・プレイスの収入の半分ほどが、連邦政府及び州から受け取っているものであり、残りについては企業や財団、個人寄付、イベントにより資金調達している。理事とその友人、ボランティアを中心とした約 3,000名のリストを用いて、定期的に寄付の依頼をしている。



協同している組織のロゴが貼られている
ファミリー・ジャスティス・センター受付



プロジェクト・プレイス

第三週 5 日目: 2013 年 9 月 27 日 (金曜日)

タイトル	・ 1 週間のまとめ ・ 子どもの支援プログラム
サポート組織	エリス・メモリアル
目的	<ul style="list-style-type: none"> ■ 1 週間のまとめを行い、理解を確認する ■ 子どもの支援プログラムの内容を理解する

日程:

10:00-10:30 質疑応答

10:30-11:15 子どもの支援プログラム責任者クリスティン・ヴァレント氏とのミーティング

11:15-13:30 1 週間のまとめ、質疑応答

内容:

[10:00-10:30]

この時間帯は、質疑応答の時間であった。主なものは下記のとおりである。

Q: 組織のビジョンはどのように設定しているのか。

A: 理事とディレイニー氏で協議し、5 年ごとに見直している。

[10:30-11:15]

子どもの支援プログラム責任者のクリスティン・ヴァレント氏 (Kristen Valente) より、プログラムの内容について説明があった。

子どもの支援プログラムは 1 年前まで乳幼児教育プログラムの一部であったが、業務を拡大し、独立のプログラムとなった。現在、プログラムの対象となっている子どもは 25 名であり、ソーシャル・ワーカーの資格を持つヴァレント氏が 1 名で子どもへのプレイ・セラピー (Play Therapy)、家族の支援、DCF (Department of Children and Families) との連携等の業務を行っている。DCF とはマサチューセッツ州の機関で子ども及び家族の問題を取り扱っている組織である。

エリス・メモリアルの特徴は、保育園 (Child care center) にソーシャル・ワーカーがいることで、保育園の終了時間後にソーシャル・ワーカーがいる支援施設に移動する必要がないことである。家庭に何らかの問題がある子どもを支援するプログラムであるため、子どもが子どもらしく暮らせるようにすること、笑ってもらうこと、どのように大人を信頼するかを教えること、が主な目的である。

この子供の支援プロジェクトは、乳幼児教育プログラム及び放課後教育プログラムとも連携している。

具体的には、ヴァレント氏が、連携しているプログラムの参加者に関する先生の報告を確認し、必要に応じて先生にアドバイスを与えている。当プログラムへのニーズが高いことから業務の拡大を考えており、ソーシャル・ワーカーをもう1名増やしたいと考えているとヴァレント氏は話した。

[11:15-13:30]

質疑応答があり、主なものは下記のとおりである。

Q：ボランティア・スタッフの採用プロセスはどうなっているか。

A：まずは、大学で行われるボランティア・デイ等のイベントで告知することで興味を持ってもらう。そして候補者が応募書類を提出したら、犯罪歴その他の問題がないか確認し、面接を行って採用する。提携を結んでいる企業が派遣するボランティアの場合には犯罪歴等の確認は行わない。

Q：情報を開示するかどうかはどのように決めているか。

A：エリス・メモリアルに子どもを預けている親もしくは潜在的な寄付者・ボランティアにとって有用と考えられる情報を開示するようにしている。

Q：エリス・メモリアルの情報はどのようなメディアに開示しているか。

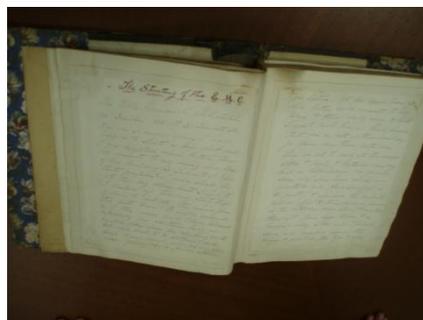
A：エリス・メモリアルのホームページに加え、マサチューセッツ州の非営利組織の情報を開示している下記のようなウェブサイトを開示している。

- 1) マスノンプロフィット (Massnonprofit) <http://massnonprofit.org/>
- 2) ギビング・コモン (Giving common) <http://www.givingcommon.org/>
- 3) マサチューセッツ・ノンプロフィット・ネットワーク (Massachusetts nonprofit network)
<http://www.massnonprofitnet.org/>

最後に、エリス・メモリアル設立当時の記録を閲覧した。



ディレイニー氏との質疑応答



エリス・メモリアル設立当時の記録

1 週間の研修を終えてのフェローコメント：

ディレイニー氏をはじめ今週お会いしたすべての方が親切でオープンであり、フェローからの些細な質問にも答えていただいていたことがたかった。

1 週間を通じ、組織構成や職務分掌、他の組織との協同、資金調達の方法や戦略をはじめ、様々な学びを得た。NPO の経営にかかわる全体像を把握できたことはもちろん、ディレイニー氏の個人の能力を活かす経営手法を学んだことも大きな収穫であった。NPO や企業といった組織だけでなく、家族やコミュニティなど人が関わる場面では、個人が誇りと自信をもって各自の能力を活かせるような環境づくりがリーダーの大切な仕事であることを学んだ。

JWLI 研修 週報（第四週目 2013/9/30～10/4）

第四週 1 日目： 2013 年 9 月 30 日（月曜日）	
タイトル	<ul style="list-style-type: none"> ・ ATASK (Asian Task Force Against Domestic Violence) の歴史と概要 ・ 週別講義：資金調達概要
サポート組織:	ATASK シモンズ大学経営大学院 (Simmons College, School of Management)
目的:	<ul style="list-style-type: none"> ■ ATASK の歴史と活動内容について学ぶ ■ ATASK における資金調達方法を理解する ■ 週別講義：アメリカにおける非営利組織の資金調達の考え方を学ぶ
日程:	
9:00-11:30 ATASK 組織の歴史と概要	
11:30-12:45 クリニカル・ディレクター兼プログラム・ディレクター (Clinical Director & Program Director) からの活動内容説明	
12:45-14:00 ATASK 代表 (President) と理事長 (Chair of Board of Directors) との会食、意見交換	
14:00-15:00 トランジショナル・ハウジング・プロジェクト (Transitional Housing Project) の概要説明	
15:20-17:00 ATASK の資金調達と理事会の説明	
18:00-20:00 デイトン教授の講義 (シモンズ大学経営大学院の第三回目の週別講義)	
内容:	
[9:00-11:30]	
<p>ATASK 代表のリンダ・チン氏 (Linda Chin) から、ATASK の歴史と概要の説明があった。</p> <p>ATASK は 20 年前にチェン・イム・タン氏 (Cheng Imm Tan) により創設され、創設から 2 年後、アジア人女性に特化したニューイングランド地方で初のシェルターを開設した。アジア人女性たちを理解しサポートする目的から、プロジェクトの活動においては言語や文化理解といったスキルが必要とされるとのことでスタッフはアジアの言語が複数話せるアドヴォケイト (advocate) を含め、フルタイムとパートで 30 名である。英語が話せない等の理由でそれまで外部機関に相談することができなかったアジア人の家庭内暴力 (Domestic Violence, 以下 DV) の被害者は、ATASK のサービスにより外部とコミュニケーションを取ることが可能になった。このようにアジア人に特化することが他の組織との差別化となり、ATASK のホットラインには年間約 700 件もの電話がかかってくるのである。</p> <p>ATASK のミッションは、「アジア人の家庭やコミュニティで DV が起こるのを予防し、DV のサバイバー (survivor: 配偶者からの暴力による身の危険、恐怖にさらされている状態から脱し、乗り越えた人々という意味) に希望を与える」である。</p> <p>チン氏はサバイバーが希望を持つにはエンパワーされることが重要だと考え、エンパワーの定義を「あなたの夢やゴールを実現するプロセス、もしくは旅 (process or journey of realizing your dreams & goals)」としている。それは ATASK のクライアントである DV サバイバーの女性への調査結果から明らかであるとのことであった。</p>	

ATASK のクリニカル・ディレクター のドーン・サウマ氏 (Dawn Sauma) とハーバード大学医学大学院 (Harvard Medical School) とタフツ・メディカル・センター (Tufts Medical Center) との共同調査によると、クライアントは ATASK のサービスによってコミュニケーションをとることが可能になりエンパワーされたと回答しており、主に役に立った分野として次の 3 つを挙げている。

1. 言語および文化を理解しているスタッフがいること、
2. 第二言語としての英語 (English for Speakers of Other Languages: ESOL) を含むライフスキルのクラスで学べたこと、
3. クラスでの教え合いや、シェルターで他人の役に立つことができたことである。

2 点目のライフスキルのクラスとは、第二言語としての英語だけではなく、クレジットカードの作り方やコンピュータスキルなど日常生活に必要なスキルを学ぶクラスである。チン氏はコンピュータスキルは様々な応募書類の準備に必要であると同時に、故郷とのコミュニケーションにも欠かせないため、今後も重要なスキルになると考えている。クライアントたちにとって、ライフスキルのクラスに参加することは英語やコンピュータを学ぶだけでなく、クライアント同士の絆を深めることでもあり、彼女たちの安心感が増すことにも繋がっているとのことである。また、教え合うなど他人のために役に立った経験はクライアントに小さな満足感を芽生えさせるだけでなく、自尊心をも生み出すとの説明があった。

クライアントに対する上述の支援は、基本的に 6 カ月である。ATASK では、この期間を安全重視 (Safety)、安定期 (Stabilization)、自立期 (Self-sufficiency) と三段階に分けてクライアントに対応している。第一段階である安全重視期においては、クライアントの安全確保に最大限の注意を払う。安定期には生活の安定に主眼を置き、自立期には、自尊心をもって、自立することを最終目的にしている。

[11:30-12:45]

クリニカル・ディレクターのサウマ氏から、クライアントである女性たちが受ける DV の現状およびその対応について説明があった。サウマ氏によると、DV に取り組むには法律面やメンタル面など多面的に取り組むことが求められるため、ソーシャル・ワーカーは臨床に関する分野横断的な知識を持っていることが重要である。そのため、インターンとして受け入れる人材としてはソーシャルワークの学位 (Master of Social Work、以下 MSW) を持っている、もしくは現在 MSW のコースで学んでいる学生であることが条件とのことである。また、人材育成という観点からサウマ氏がスタッフのスキルアップのためのトレーニング枠組み (training framework) を作り、他のスタッフやインターンを訓練している。ソーシャル・ワーカーとしての訓練を受けていないスタッフは、この枠組みを学ぶことでクライアントの自立の最終目的を設定する手伝いができるようになる。そうすることで ATASK 全体の支援の質も高めることができるとのことである。

現場でのクライアントの対応において、クライアントや子どもを中心に考え、クライアントに真摯に向き合うような関係性構築が重要であるとサウマ氏は強調した。スキルは教えられるが、非営利組織の中心となる価値観 (core value)、ヴィジョン、そしてミッションが理解できないと長期間働くのがむずかしくなる。そのため、スタッフを雇う時も有している技術や知識だけでなく、価値観や人間性も重視しているとのことであった。

[14:00-15:00]

ATASK が 4 年前から開始した、シェルターから自立して生活する一般住宅に引っ越すまでの仮住まいを紹介する、トランジショナル・ハウジング・プロジェクトについて担当のクリスティーナ・アヤラ氏 (Cristina Ayala) から説明があった。アラヤ氏によるとアジア系クライアントの場合、一般住宅に移行するのに他のエスニシティに比べて時間がかかる傾向があるという。通常、低所得者向けの公営住宅は収入の 30% を払えば入ることができる。しかし、ボストンでの家賃の上昇と景気悪化の影響で一時、入居希望者が増え、入居するまで 10-11 年待つ場合もあったとのことである。この問題を解消するために、公営住宅へ引っ越すまでの間にこのプロジェクトが導入された。トランジショナル・ハウジングは一か所に共同で住むシェルターと異なり、ボストン各地に点在しているため入居にあたっては職場、子どもの学校、ベビーシッター、駅の近くなど、クライアントが一番大切にしたい条件を聞いている。自分で住む地域を選択することで、クライアントたちは人生により責任感を持つようになるとのことであった。

[15:20-17:00]

ATASK の資金調達および理事会について、チン氏から説明があった。

ATASK の年間予算は約 170 万ドルで、年間収入の約半分は、連邦政府、マサチューセッツ州、主な活動拠点であるのボストン市、そしてもう一つの活動拠点であるローウェル市 (Lowell) からの補助金である。政府補助金を得るためには毎年更新が必要で、書類提出は大変であるが、全予算に占める補助金の割合は大きく、安定した収入源になっているとのことである。また、3 年、7 年、10 年といった複数年の財源が期待できるので、申請は欠かせないとのことである。年間収入の 4 分の 1 はグラントと呼ばれる企業や財団からの資金である。グラントは申請、締切り時期、そして応募要項もそれぞれ違うので、時間も手間もかかるが、組織維持には欠かせない重要な収入源であるとの説明があった。年間収入の残り 4 分の 1 は主にイベントおよび個人からの寄付である。政府補助金とグラントは使用目的と使用期間に制限があるが、イベントおよび個人からの寄付は目的や期間に制限がなく自由に使えるとのことである。

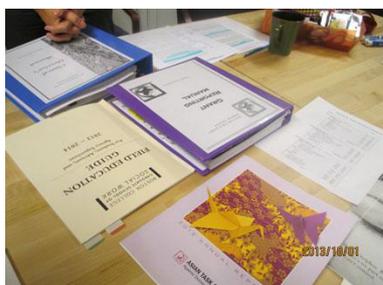
理事会については、理事を集め、それを維持していくのは難しいとの説明があった。理事をリクルートするときは、Talent (弁護士、医者、そして銀行家といった専門職)、Time そして Treasure (財政面) といった 3 つの T を要件としているという。ここでいう Treasure の要件とは、企業に寄付を求めるときに、人脈を紹介することを指しているとのことであった。

[18:00-20:00]

フェローたちは ATASK からシモンズ大学に移動し、デイトン教授の週別講義を受けた。『ノンプロフィット・マネージメント (Nonprofit Management, 2012)』を予習しておくことが事前に課題として課されており、デイトン教授が配布した資料をもとに講義が行われた。

この日の講義はフィランソロピー活動のための資金調達がテーマで、まずは定義の確認として、チャリティー (charity) とフィランソロピー (philanthropy) の違いが示された。その違いとは、チャリティーは差し迫った要求を満たすために行われるものであり、フィランソロピーは社会基盤を強化するために行われるものであるとの説明があった。フィランソロピー活動のための資金調達をする際のポイ

ントとして以下のことが整理された。その手順とは、第一に資金調達計画を立て、調達方法を確認することである。第二に現状分析や資金提供者に関する調査に基づいた戦略的な計画を立てることが重要である。デイトン教授によると、戦略計画では広報手段や説明責任をどのように履行するかも考慮すべきであるとのことであった。その他の資金調達のポイントとして、正確な情報や現実的な予測に基づいた年次予算及び収支予算の作成、潜在的な寄付者に対し寄付をすることの正当性の根拠の明確化、さらに、資金調達におけるリーダーシップと経営管理の役割を理解する重要性が教授から指摘された。



ATASK の資料やマニュアルの一部



2013 年アニュアル・レポート

第四週 2 日目: 2013 年 10 月 1 日 (火曜日)

タイトル	<ul style="list-style-type: none"> ・ ATASK マネージメント会議の傍聴 ・ 見学 (英語教室およびシェルター) ・ 女性リーダー養成と青少年活動の事例
-------------	--

サポート組織:	ATASK
----------------	-------

目的:	<ul style="list-style-type: none"> ■ マネージメント会議を傍聴して、非営利組織の運営方法を学ぶ ■ シェルター見学を通して、スタッフとアドヴォケイトの活動実態を学ぶ ■ 若者育成計画および資金調達の概要を理解する
------------	---

日程:	<p>9:00-10:00 マネージメン会議を傍聴し、運営方法、組織の最新の状況を知る</p> <p>10:00-10:30 英語教室見学</p> <p>11:00-12:00 財政面から見た組織運営</p> <p>12:00-13:00 昼食、イベントの概要説明</p> <p>13:00-15:00 シェルター見学</p> <p>15:00-16:00 事業計画について学ぶ</p> <p>16:00-17:00 若者エンパワー計画 (Youth Empowerment Program) など啓発プログラムの開発状況を理解する</p>
------------	--

内容:	<p>[9:00-10:00]</p> <p>フェローたちは ATASK でのマネージメント会議を傍聴した。マネージメント会議は、チン氏と 6 名のマネージャー、1 名のディレクターが ATASK の運営、現状、課題などについて話す月一回の会議で、今回はグラント会議も合同で開催された。</p> <p>会議の冒頭でチン氏は喫緊の課題である米国政府機関の一部閉鎖について触れた。次いで補助金が取得できた件とその意義について話し、最後に各担当者から、キャンペーン、イベントなどの進捗状</p>
------------	--

況が報告された。

政府機関の一部閉鎖の影響で10月1日以降、非営利組織へ支払われる公的資金の遅延が予想されるため、チン氏から当面の影響と取るべき対応について報告があった。また、インターンシップ・プログラムが州政府から補助金を得られたことについても報告があった。

ATASKのこのインターンシップ・プログラムはソーシャル・ワーカー強化モデル（Strong Social Worker Model）と呼ばれる人材育成モデルで、あらたに補助金を得たことによりプログラムは継続および強化されることになった。このプログラムにおいて、ソーシャル・ワーカーのライセンスと豊富な現場経験を持つサウマ氏が、MSW（Master of Social Work）の学位を取得予定および取得済みの学生やインターンを監督し、直接アドバイスを与えて、質の高い人材を継続的に育成している。ATASKにこのインターン・シップ制度が導入された背景には、JWLIの共同創設者の一人である、故キャサリン・コーバーン氏（Catherine Crone Coburn）の存在と影響力がある。コーバーン氏は、シモンズ大学との関係強化といったアカデミック分野と、ソーシャル・ワーカーの人材育成という実務分野の提携の土台を作ることに尽力した。チン氏は、こういった方法論から影響を受け、ATASKの活動に取り入れることによって、新しい世代を育成し、アカデミックおよび幅広いパイプラインを構築している。

最後に、10月のDV認識強化月間キャンペーン、11月のイベントの進捗状況、ITの環境改善、シェルターの一部リフォーム、そしてアドヴォケイト（advocate: 支援対象者の権利を守るために代弁し、必要な資源や支援を獲得できるよう取り組んでいるソーシャル・ワーカーのこと）といった内容について、各担当者から報告があった。アドヴォケイトについては、クライアントに最高のサービスが提供できるよう会議の中で以下の点が確認された：1. 法律面のコンサルタントをさらに活用する。2. 限られた時間と資金を最大限に生かすように、アドヴォケイトが基本的な訓練を受けて、DVサバイバーであるクライアントの持つ権利について最大限の配慮を払う。3. クリニカル・ディレクターのサウマ氏が直接担当できる人数は限られているので、どのクライアントを優先させるのが一番有効か、ATASK全体として考える。

[10:00-10:30]

フェローたちは実際の支援プログラムを見るため、ESOLという英会話クラスの様子を見学した。ESOLは、日によって3名から10名とクライアントの参加者数に変動はあるが、フェローが見学した日は参加者が4名で、中国3名とベトナム人1名という構成であった。

ほとんど英語が話せなかった人たちが半年で週末の出来事を英語で発表できるまでに上達している姿は、参加者の意欲の高さを示していた。参加者の言った文章を講師が板書し、それらの文章について文法を解説するという方法で授業を進めていた。手に職をつけるためネイルの学校に通う参加者、パートの仕事や6カ月の赤ちゃんの子育てに忙しい参加者らが皆で助け合いながら、自立への手がかりとして英語を学んでいた。

[11:00-12:00]

チン氏から組織運営、特に財政面の説明を受けた。

ATASK の収入の約半分は政府補助金である。通常、この資金は信頼性と安定性があるとされているが、今回のような政府機関の一部閉鎖が突然起こることも非営利組織運営においては念頭に入れなくてはならない。よって、資金源は持続可能であることと、複数の資金源を確保することが必須になるとのことであった。

次に「健全な財政」を確保するための説明があった。ATASK の場合、「健全な財政」を確保するためには、運営資金 3 か月分の現金残高が必要であるとの説明があった。安心できる状態を確保するには、6 か月から 12 か月分の現金残高が必要となり、現金残高が 3 か月分以下の状態になると運営管理に配慮する必要があるとのことだった。2008 年以降、景気後退で、グラントは減少傾向にあるが、多額のグラントが入った際も人件費等は簡単に削減できないため、事業拡張には注意することが重要であると説明を受けた。

最後にイベントを通じた資金調達の方法についての説明があった。ATASK にとって一大イベントである 11 月のシルク・ロード・ガラ (Silk Road Gala) は資金調達のためだけではなく、サポーター開拓 (friend-raising) のためでもある。ATASK を知ってもらい、個人レベルの資金提供者を増やしていくため理事会、スタッフ、個人のネットワークを駆使して、告知していく。そういったネットワーク作りを成功させていくことが ATASK への寄付や、社会的な認知にもつながっていくとのことだった。

財政の話が終わり、チン氏とフェローたちが午後の日程の打ち合わせをしているところに、あるクライアントが立ち寄った。半年前には英語が一言も話せない、子どもを抱えたシングルマザーだったこの女性は ATASK の支援により、仕事も見つけ、週末に公営住宅に引っ越すことができると英語で報告した。女性の顔は喜びに輝き、チン氏もこういった時がこの仕事をやっていてよかったと思う瞬間だと語り、このエンパワーされた女性はフェローにも強い印象を与えた。

[12:00-13:00]

中華料理を囲みながら、ディベロップメント・コミュニケーション・マネージャー (Development & Communication Manager) のジェームス・スカイペック氏 (James Skypeck) と、シェルター・マネージャー (Shelter Co-Manager) のペリー・モー氏 (Perri Mo) から、11 月に開催されるシルクロード・ガラの概要および準備についてと午後に訪問するシェルターの概要や訪問に際する注意事項について説明を受けた。

[13:00-15:00]

フェローたちは ATASK が所有するシェルターを訪問した。スタッフは 4 シフトの勤務体制で、24 時間、DV 被害者であるクライアントをサポートしている。シェルターの専任のアドヴォケイト 2 名に加え、MSW のインターンが 2 名働いている。窓にはすべて番号がつけられ、緊急時や非常時の対応が速やかにできるよう心掛けている。建物内には緊急時に備え、内線用電話が取り付けられている。各部屋には電子ロックが備えられ、番号も定期的に変更するなど安全面に関しては万全の体制が取られていた。

訪問時には7家族および4名の独身女性が入居中であった。シェルター内の物品はほとんど寄贈品で賄われており、スタッフは入居者に必要な品物のリストを作り、生活環境を整える手助けをしていた。このシェルターは緊急用で、通常3-6か月入居できるが、ケースによってはさらに長く入居する場合もあるとのことだった。この入居期間中に28週間のプログラムが提供されており、夜の時間を利用して、大人向けと子ども向けのプログラムが用意されているとの説明があった。

大人向けのクラスは、英語クラス、履歴書の書き方、クレジットカードの申し込み方、そして車のタイヤ交換など生活スキルを向上させるためのクラスがあり、水曜の夜にはクライアントのコミュニティ・ミーティングを設け、クライアント同士が情報を共有している。スタッフも時には鍋などを作り、一緒にシェルター内のコミュニティ作りを心がけているとのことだった。

シェルターは場所を特定できないよう細心の注意が払われている。屋内の修理も特定の信頼できる業者に限定し、スクールバスもシェルターの場所が特定できない場所から利用している。クライアントはグーグル検索、他のシェルターや警察からの紹介、友人の口コミなどを通してATASKの存在を知り、連絡を取ることが多いとのことである。

[15:00-16:00]

シェルターからオフィスに戻ったフェローたちは、リーダーとしての役割という観点から、チン氏の意見を聞いた。2008年以來、チン氏はATASKをアメリカにおける優良なアジア系非営利組織ではなく、全ての非営利組織の中でベストな組織にすることを目指してきたと述べた。そのための取り組みとして、非営利組織の代表の仕事の中で、様々なセクターとの関係性の構築を重視し、資金面のサポートのみならず、コミュニティを支えていくという考え方も必要であるとチン氏は力説した。様々なセクターとの関係性構築については、以下のような活動が例として挙げられた：

1. 2009年からプロボノワーク（pro bono work）従事者の支援を得てATASKのロゴのデザインを制定したこと。
2. 2010年から年次報告書に謝辞とともにユナイティッドウェイ（United Way）などの活動協力団体の名前も載せるようにしたこと。
3. 弁護士や医師といった専門家との協働に力を注ぐようにしたこと。
4. 教育機関との協力関係を構築。協働関係を構築する際、双方にとって有益である関係を築くことが大切であると考え、双方のコミュニケーションと長く続く関係性を心がけているとの説明があった。

また、リーダーシップ論に関して、世の中の変化に常に対応するために、学び続ける姿勢が大切であるとの説明があった。「変化への対応は刺激的であるが、同時にフラストレーションの原因になることもある。リーダーはそうした環境でも流されないことが大切である。また、リーダーは周囲に影響を与えるので、情熱、信じる心、そして弾力性（resilience）を持ち続けることが必要である。」とチン氏は語った。

[16:00-17:00]

教育・アウトリーチ（Education & Outreach）担当マネージャーのデパニミタ・ハタチャヤ氏（Dipanmita Bhattacharya）、ロバート・レ氏（Robert Le）それにトリシア・マー氏（Trisha Mah）からDVについての世間の認識を深めること、ATASKの活動を発展させていくために、次の世代を育てることについて説明があった。

ATASKでは、若者エンパワーメント・プロジェクト（Youth Empowerment Project：YEP）と呼ばれるプログラムを実施しており、10代の若者たちを取り巻く世界に起こっているDVといった問題

について、若者同士がお互いに語る場を提供している。このプログラムは、アジア系アメリカ人の歴史やアイデンティティおよび健全な人間関係を理解してもらい、最終的にDVのアドヴォケイトとして活動できる人材育成を目的としている。具体的な活動の一例として、カリフォルニアから始まりアメリカ国内で広がりつつあるアンチレイプ、アンチ暴力のキャンペーンのデニム・デイ (Denim Day) のポストンでの開催が挙げられる。このイベントで若者たちは、ジーンズ生地にもアンチ暴力のメッセージをペイントし、ポジティブなメッセージを発信している。こういった活動を行う際には、ゲームを利用することで若者が参加しやすい方法をとったり、YouTubeに若者が作った映像を流したりして、親しみやすさに配慮し活動を広げているとのことだ。



ATASK のマネージメント会議



ジーンズ生地に書かれたメッセージ

第四週 3 日目: 2013 年 10 月 2 日 (水曜日)

タイトル	・ イタリアン・ホーム・フォー・チルドレン (The Italian Home for Children) の歴史、各部署の仕事および活動内容 ・ 施設の見学
-------------	--

サポート組織	イタリアン・ホーム・フォー・チルドレン
---------------	---------------------

目的	■ イタリアンホームの活動内容およびマネージメント方法を学ぶ
-----------	--------------------------------

日程:

9:30-11:00	ディベロップメント・ディレクターであるリマ氏、CEO キェルブライド氏とのミーティング
11:00-12:30	施設見学
12:30-13:30	昼食兼ディベロップメント・チームとのミーティング
13:30-14:30	ハミルトン氏とのミーティング、セラピー・ルームの見学、フォルテ氏とのミーティング

内容:

[9:30-11:00]

イタリアン・ホーム・フォー・チルドレン (The Italian Home for Children、以下イタリアンホーム) のディベロップメント・ディレクター (Director of Development) であるメラニー・リマ氏 (Melanie Lima) と、CEO (Chief Executive Officer) であるステファニー・キェルブライド氏 (Stephanie Kellbride) から施設の歴史、提供しているサービス、そしてスタッフについて説明を受けた。イタリアンホームは、1918 年にインフルエンザが流行し、イタリア系アメリカ人が多く住むノースエンド

(North End) で多くの孤児が生まれた時に、イタリア系アメリカ人の孤児の支援施設としてサービスを開始した。当時の医療ではインフルエンザは死に至る可能性のある病気であったこと、またノースエンドは密集した住宅地であったことから、深刻な被害があったとのことである。現在は、虐待を受けた子ども、貧困に苦しんでいる子ども、親がドラッグ利用者である子どもなど、何らかのトラウマを持った子どもを広く受け入れている。

30年前と比較すると、子どもに関わる問題は多岐に渡っているため、子どもたちが持つ様々なバックグラウンドに対応するために、きめ細かなサービスを提供しているとの説明があった。提供しているサービスは、子どもたちの状況によって、プロパティ (property)、特別教育 (special education) そして精神障害 (mental health) と三つに分類されている。プロパティは、子どもの状況によって数週間の場合もあれば、6か月から1年、最大2年の場合もある。「子どもはできるだけ家族と一緒に過ごすことが大切である」という理念の下、滞在期間をなるべく短くするようにプログラムを組んだり、施設を退所した後はもう戻ってこないよう家庭訪問しセラピーを続けたり、様々な方法を試みているとのことである。特に、クリス・プログラム (Community Reintegration Support Program: CRIS Program) は、プログラムを受けた子どもの90%が施設に戻らないようになった効果の高いもので、イタリアンホームでは現在、クリス・プログラム・モデルの推進に最も力を入れている。クリス・プログラムとは、施設退所後、子ども、家族、学校、そしてコミュニティ・サービス関係者と相互にコミュニケーションをとり続けながら、音楽やスポーツといった子どもが興味のある分野をサポートするプログラムである。特別教育では、学校休暇プログラム (school vacation program) や作業療法プログラム (occupational therapy program) を行っている。精神障害児への活動は近年新しく導入された。その活動は子どもたちの状況に合わせて子どもたちに寄り添う形で個別に対応しているとの説明を受けた。

前述の活動の説明の中で、情緒面での予防活動にも言及があった。イタリアンホームでは、2年前から戦略的プラン (strategic plan) とよばれる子どもの思い入れや愛着 (emotional attachment) に焦点をあてる情緒面での予防活動に力を入れたいと考えているが、予防活動は結果を評価するのが難しいため寄付が集まりにくいとのことであった。こういった、寄付と施設の活動の折り合いの難しさは、常に課題となっていると説明があった。

[11:00-12:30]

リマ氏の引率で、フェローたちは施設見学をした。78 エイカーの広大な敷地の中に、現在は40人の子どもが寮で生活し、教育プログラムを受けていた。4つある建物のうち1つは、寮、チャペル、家族と合うミーティングスペース、そしてオフィスで構成されていた。寮の部屋の一部には、怒りをどう表現していいかわからない子どもたちが壁に作った傷や、落書きが見られた。カーテンは引きちぎられることが多いので、カーテンレールからマジックテープに変えるなどの工夫を凝らしているとの説明もあった。また、チャペルは、宗教的な活動をする場所として位置づけられているのではなく、子どもたちやその家族の憩いや癒しの場として機能している。神聖さがある中にも、壁には子どもたちの写真や子どもが作成したアートがにぎやかに飾られていた。チャペルは、施設の中で変わってい

ない唯一の場所で、多くの退所者の思い出の場所になっているとのことだった。

別の建物はアート活動の拠点となっており、玄関、廊下、そして教室といった建物のあらゆる場所に、子どもが作った様々なアート作品が飾られていた。アートの素材は主にリサイクルの材料を利用しており、先生がクリエイティブさを発揮し、材料からは想像できない美しく、楽しい作品が出来上がっていた。子どもたちは自分で作った作品に誇りを持つと同時に、他の子どもが作った作品にも敬意を示している。寮では破壊行為に及ぶ子どもたちもここでは、破壊行為に及ぶことはなく、アート作品はきれいなままに展示されていた。アート活動が行われている建物では、壁を明るい色にしたり、楽しい絵を飾ったりと、子どもたちを想うスタッフの様々な工夫が施設のあちらこちらに見られた。あらゆる方向から子どものケアがされているのを目の当たりにした。

[12:30-13:30]

ディベロップメント・チームのスタッフと一緒に昼食をとりながら、各担当者の仕事内容について説明を受けた。ディベロップメント・チームの仕事は、資金調達、PR、そしてプログラムなどの活動開発の3つである。

資金調達は主にリマ氏の仕事で、予算を管理して財務状況をコントロールしているディベロップメント・アシスタント・ディレクター（Assistant Director of Development）であるチップパー・ホフマン氏（Chipper Hoffman）は主に理事との協力関係づくりやオンラインでの寄付システムを担当している。イベント・コミュニケーション・マネージャー（Event and Communication Manager）であるジュリー・クラーク氏（Julie Clerc）はPR担当で、ニュースレター、イベントの管理、ソーシャルメディアを使った広報活動を行っている。ディベロップメント・ボランティア・コーディネーター（Development and Volunteer Coordinator）であるキアナ・グリーン氏（Quiana Green）は、ボランティアのコーディネーターと、寄付者に対する長期にわたる関係づくりを担当している。

生前は数十ドルの寄付しかしていなかった人から、遺言で300万ドルの寄付を得たこともあるため、1ドルの寄付でも大金の寄付でも同じように大切にすることが重要であるとのことである。また、寄付の小切手が入っている場合もあるため、郵便物は二人一組で確認をし、現金と同様に扱っているとのことだった。

[13:30-14:30]

女性のリーダーシップに関し、イタリアンホームで、初の女性エグゼクティブ・ディレクターとなりマーケティング・アドミッション・ディレクター（Director of Marketing and Admission）を務めているデニス・ハミルトン氏（Denise Hamilton）から話を聞いた。ハミルトン氏は、女性の管理職になるためにビジネススキルを磨くことを推奨した。ここでいうビジネススキルとは、女性のための特別なトレーニングのことではなく、複数の修士を修めたり、MBAでマネジメントスキルを学んだりすることを指し、こういったスキルの習得は管理職になるために有効であるため推奨しているとの説明があった。

またフェローたちは、イタリアンホームが子どもの発育と状況に応じて対応できるよう開発された

二つの部屋を見学した。一つ目はスヌーズレン・ルーム（SNOEZELEN ROOM）と呼ばれる、子どもが精神的にリラックスすることを目的とした部屋である。この部屋は照明を落とし、リラックス効果のある音楽を流している。部屋の中には小さなボールがたくさん入ったプールや踏むと明かりがつくカーペットなど精神的な落ち着きを取り戻すことを目的に開発された様々なおもちゃが置かれていた。この部屋に子どもが来る時は、必ずスタッフが付き添い、子どもの安全を確保しながらも子どもの自由な発想と遊び方を尊重しているとの説明があった。二つ目の部屋は子どもが体を動かすことを目的にした部屋である。室内用のブランコやトランポリンが置いてある部屋で、感情を抑えきれない子どもや、エネルギーを発散したい子どもに対応する場合に効果的であるとのことであった。

次に、ビジネス・マネージャー（Business Manager）であるジョージ・フォルテ氏（George Forte）からビジネス面での課題についての説明があった。財政的な観点から子どもの寮を二つ減らしたが、施設の規模が小さくなると、受け入れる子どもが減るため、補助金も減ることになる。一方で減らない費用もあるため、施設の規模と財政規模のバランスの難しさについて説明があった。

最後に、非営利組織で働くかどうかはライフスタイルの選択（Life Style Choice）だとリマ氏は指摘した。非営利組織で20年働いているリマ氏は、「誰かを助ける仕事を誇りに思っている、女性は自分の人生の選択をできるよう自立することが大切だ」とフェローたちに語った。



イタリアンホームの正面、レンガ造りの建物

第四週 4 日目： 2013 年 10 月 3 日（木曜日）

タイトル	<ul style="list-style-type: none"> ・ Women's Lunch Place の歴史と現在の活動 ・ フィッシュ・ファミリー財団の概要説明 ・ 非営利組織の事業計画 ・ 特別講演
サポート組織	Women's Lunch Place フィッシュ・ファミリー財団 シモンズ大学経営大学院
目的	<ul style="list-style-type: none"> ■ WLP およびフィッシュ・ファミリー財団の概要を理解する ■ 非営利組織の事業計画を学ぶ ■ 他国における女性管理職の現状を知る

日程：

9:00-11:00 WLP の歴史と概要

12:30-15:00	フィッシュ・ファミリー財団の概要
15:15-17:00	非営利組織の事業計画
17:30-19:00	スー・ヴィネコーバ氏 (Dr. Sue Vinnecombe) の特別講演

内容:

[9:00-11:00]

ホームレスや貧しい女性のために日中のシェルターと食事を提供している Women's Lunch Place (以下 WLP) を訪問した。この春に CEO を引き継いだエリザベス・キーリー氏 (Elizabeth Keeley) から自己紹介および WLP の概要の説明があった。

キーリー氏は、マサチューセッツ州で検察官 (prosecutor) を 30 年近く務め、その間、女性や青少年少女を支援する団体のボランティアも続けてきた経歴を持つ。ディベロップメント・ディレクターであり、イベント企画を含む資金調達を担当しているロレイン・レビン氏 (Lorraine Levine) からは資金調達について説明があった。パーティやディナーを企画し、それらのイベント用に商品や旅行といった寄付を企業から募っているとのことであった。イベントでは 100 ドルの入場券を売って、一回で約 2 万ドルを調達している。イベントは手間も時間もかかるが、潜在的な寄付者開拓の機会ととらえ、そういったイベントの参加者をデータベースで管理して、後日案内を出すなどのコンタクトを取って長い関係性の構築を目指しているとのことであった。こういったイベントに加え、理事会やボランティアからの紹介、インターネットやちらしでも寄付者を募っている。WLP は政府からの補助金を得ずに、補助金以外の収入で資金調達し、組織運営している。

打ち合わせ後、建物内の見学をした。食事スペースの横に大きめのテーブルに 10 人ほど座れる部屋があり、その部屋で WLP の利用者は工作や手芸等を楽しむことができる。カリキュラムは曜日ごとに生まれ、絵、編み物、キルト、装身具作り、そして季節の飾り作り等に取り組んでいる。こういったアートクラスで手作業に熱中する時間をもつことは利用者にとって、自己表現の手段になっているばかりではなく精神的な安定や満足感も味わうことができるとのことだ。アートクラスに必要な手芸・工作材料は寄贈によるもので、寄贈品は WLP および利用者が必要なものをホームページにリストを載せ、寄贈を募る場合もあるとのことだ。

またキッチン近くには、ベッドが 8 台並ぶ薄暗い部屋があり、朝 7 時 15 分から午後 1 時まで、先着順に希望者はベッドを使用することができる。食事のサービスを含め、WLP の施設は月曜から土曜日の午前 7 時から午後 2 時までいつでも利用できる。路上で過ごす時間の長いことに加え、屋内で寝られる場所が限られている女性ホームレスにとって、WLP は食事サービスだけでなく、安心して寝られる数少ない場所にもなっているとのことである。

キッチン・コーディネーターのジョシュア・バズオール氏 (Joshua Birdsall) から WLP では利用者の尊厳を大切にしていると説明があった。WLP では安全で安心な食生活を目指し、料理のほとんどを WLP のキッチンで作るとともに、利用者が食事を楽しめるよう様々なタイプの料理を提供するようにしているとのことである。また、機能一辺倒にならないように温もりを大切に、プラスチックの容器は使用していない。食事は、名前を聞いたり登録したりすることなく、訪ねてきた利用者すべてに無条件で提供しており、利用者であるゲストの尊厳を大切に作る哲学は、創設当時から 30 年経った今もそのまま保たれているとのことだった。WLP は 2012 年の 7 月から 2013 年の 6 月まで、総計 7

万 1000 以上の食事を利用者に提供し、これは一日約 300 皿、およそ 200 人分の食事に当たるとのことである。WLP の食料貯蔵室はスペースが限られ、2 日分の食材しか保管できない。食品産業から寄付された食糧とボストン・フードバンク（Greater Boston Food Bank）からの配達はあるが、量でいうと全体の 20-35 %程度なので、大半は WLP が購入しているということであった。

次に WLP の財政面の説明を受けた。年間予算は 220 万ドルで、管理コストは 20%までに抑えている。スタッフの数はフルタイムとパートを合わせて 20 名である。キッチンには大学生らのボランティアが入っている。年間予算の 3 分の 1 は企業・財団からのグラント、3 分の 1 は個人の寄付からで、残り 3 分の 1 がイベントからの収入である。

続いてフェローたちは共同創設者のアイリーン・レイリー氏（Eileen Reilly）から WLP の創設当時の話を聞くことが出来た。レイリー氏は 1980 年代にパイン・ストリート・イン（Pine Street Inn）というシェルターにはじめはボランティアで入り、女性部門が出来てからクリニカル・コーディネーターとして働いていたが、当時、多くの女性ホームレスは行く場所がなかったという。1982 年にレイリー氏と友人のジェーン・アレクサンダー氏（Jane Alexander）で WLP を立ち上げ、週に 3 回、ホームレスの女性たちに昼食の提供を始めた。当初、ゲストが来てくれるかと心配をしたが、レイリー氏とアレクサンダー氏の姉妹がお金を寄付して、「あなたたちなら出来る」と繰り返し言ってくれたことで、勇気を与えられたとのことだ。レイリー氏はフェローたちに、自分の夢を信じ、何か一つのことには情熱を持ち続ければ、夢を達成できると力強く語った。

[12:30-15:00]

フィッシュ・ファミリー財団オフィスにて、フィッシュ・ファミリー財団およびハイランド・ストリート財団（Highland Street Foundation）が、日本からやってきた公益財団法人公益法人協会の調査団に対し、アメリカの家族財団についてのプレゼンテーションを行い、フェローも同席した。

フィッシュ・ファミリー財団は 1999 年フィッシュ夫妻が創設した家族財団で、財団のミッションに従って、年間約 100 万ドルの予算を元に運営されているとのことだ。同財団は資金提供のみならず、他の財団が取り組んでいない、そして、社会的なインパクトをより効果的にもたらず分野的を絞ってプロジェクトを行なっているとの説明があった。

その活動の一つとして、一般にグリーンカード（green card）と呼ばれる永住権の保持者に対して行われるボストン市およびその周辺地域における市民権取得の支援プログラム（Greater Boston Citizenship Initiative）が挙げられる。このプロジェクトの特徴は、6 つの非営利組織が協働し、一つの団体として統合的な活動を行っていることである。ロゴ、ウェブ、広報をすべて一つの名前に統一し、データも一元化しボランティアの採用・訓練も一か所に集めて効率化を図った。そうすることにより社会により大きな影響力を行使できるだけでなく、大幅な経費削減にも繋がった。

マサチューセッツ州には市民権を取れる対象者が 18 万人いるが、実際に申請するのは毎年 2-2.5 万人止まりであった。アメリカ政府もグリーンカード保持者の市民権取得を奨励しており、地域にとっても有益なので、年間申請数の 10%増加をプロジェクトの当面の目標とした。1 年目は目標の 2000 人増加を達成するのに 15-18 か月かかったが、2 年目は 12 カ月で達成できたとのことである。

日本からの調査団がアメリカのフィランソロピーに関心があったことから、ラリー・フィッシュ氏（Larry Fish）から個人と企業のフィランソロピーについて説明があった。個人のフィランソロピーの例として、フィッシュ家を例に挙げた。フィッシュ家では12歳になると、毎年2000ドルずつ与え、そのお金で地域の役に立つ使い方や困っている人を支援する使い方を考えるように教育している。20歳以降は金額が1万ドルになり、支援先を自分で選ぶことを通して、地域貢献や不遇な人たちを支援する責任を子どもたちに教えているとのことであった。

企業のフィランソロピーについては、ラリー氏が理事（Board member）を務めるティファニー（Tiffany & Co.）を例に挙げた。米国では企業の役員会の中に、社会的責任委員会（corporate social responsibility :CSR）を設置していることが多いが、日本ではまだ少ないとの説明があった。社会的責任と考える重要な要素の一つとして、多様な従業員の採用促進が挙げられるが、ティファニーではこの理念に基づき、従業員の70%を女性にすると定めているとのことである。

同じ家族財団の例として、より予算規模が大きい、ハイランド・ストリート財団の説明が、同財団事務局長のブレイク・ジョーダン氏（Blake Jordan）からあった。25年前、家族財団としてスタートし、2億ドルの資産を運用し、毎年1600万ドルを寄付している。

この財団が行っているプロジェクトの一つに、5年前に立ち上げた「楽しい金曜日」（Free Fun Fridays）がある。夏の間、毎週金曜日は無料で州の美術館や文化的施設に入れるようにしたこのプロジェクトには、50万人以上が参加し、提携場所も10か所から60か所に増えたとのこと、このプロジェクトは参加者だけでなく、施設側も会員が増えるというメリットがあり、相乗効果が報告されている。この財団は、25年間に4500件にのぼるグラントを教育関係やコミュニティ活動に提供している。

[15:15-17:00]

フィッシュ・ファミリー財団のエグゼクティブ・ディレクターのトレフ・ボーデン氏（Tref Borden）から非営利組織のための事業計画（Business Plan）について説明があった。事業計画を書く前に、まず何を達成したいのか、どんなポジティブな社会的変化をもたらしたいのかといったヴィジョンを明らかにすることが大切である。ヴィジョンが明確になったら、事業計画はそのヴィジョンを実現するためのプロセスとなる。通常3-5年の期間のプロセスとなる事業計画には、戦略計画をはじめ、マーケティング、マネージメント、そして財務計画が含まれる。事業計画は一度策定しても社会的変化に応じて見直していく必要がある。また事業計画には将来の事業パートナー、資金提供者、そしてボランティアたちに組織の説明をする役割も含まれている。

具体的な計画の立て方としては、時間、資金、人員などの大枠を考え、取り組みたい問題について、調査・分析・理解する。次に、ゴールを達成できるように、行動の優先順位をつける。計画をしっかりと決めた後で、財務、人材、組織的なリソースを考える。持続可能性、測定基準、リスク管理なども当然考慮すると要点の解説があった。

[17:30-19:00]

シモンズ大学経営大学院で、「女性役員の神話と現実」（The Myths and Realities of Women on

Boards) というテーマでシモンズ大学教員のヴィネコーバ氏 (Sue Vinnecombe) の特別講演があった。

講演は企業で女性役員が少ない原因として挙げられてきた理由は、事実在即しているかというテーマで行われた。これまで、女性役員の数が少ない原因として、女性が社会的地位の昇進に興味を持っていない、リーダーとしてのスキル不足、経験不足、リスクを取りたがらないからだと言われてきた。しかし、ヴィネコーバ氏は、そういった「神話」は、女性の能力や意識の問題に起因するのではなく、ジェンダーの不平等に問題があることを数字や統計を使って説明した。解決方法の一つとして、ノルウェーのように法律で一定数を女性に割り当てる積極的差別解消策 (affirmative action) のようなやり方を提示した。



WLP の入っている教会の正面



WLP のキッチン

第四週 5 日目: 2013 年 10 月 4 日 (金曜日)

タイトル	・ デイトン教授の週別講義 (まとめ) ・ 閉講式
サポート組織	シモンズ大学経営大学院 フィッシュ・ファミリー財団
目的	■ プログラムのまとめ
日程:	10:00-11:00 質疑応答およびプログラム全体の感想 12:00-14:00 修了書授与、閉講式

内容

[10:00-11:00]

週 1 回開催されていたデイトン教授とフェロー 4 人との最後の週別講義であった。研修内容に関する質疑応答、第四週目の訪問先で学んだこと、プログラム全体で印象に残ったことなどを話し合った。

フェローから以下のような感想や意見が出された:

1. 組織の規模とリーダーの個性によってリーダーシップのタイプも活動の方法論も異なる、
2. ウェブ・オブ・ベネフィットのクロフォード氏、エリス・メモリアルのディレイニー氏、そして ATASK のチン氏も、それぞれの個人的な原体験をもとに、社会的な問題に取り組んでいる。そのアプローチ法は違っていても、情熱を持ち続けている姿は共通していた。

3. 今年は Italian Home for Children を 1 日かけて見学ができ、話が聞けてよかった。

デイトン教授からは非営利組織は、財政的安定を保ちつつ、同時に、掲げているミッションに見合ったサービスを提供することに目配りする「非営利組織のダブル・ボトム・ライン (double bottom line for NPO)」が大切であると説明があった。また、フェローたちに、「日本でも非営利組織の重要性に気が付きつつある。ヴィジョンとミッションを明確にして、行動を起こしてほしい。非営利組織を作り、活動を続けていくことは、決して簡単なことではないが、だからこそ JWLI のような組織が貴重となる。卒業生たちの活躍も伝わってくるので、ぜひ、がんばってほしい」というメッセージがあった。

[12:00-14:00]

シモンズ大学のケイティー・コンボイ学長 (Katie Conboy, Provost)、ボストン日本総領事館の渡辺信之首席領事、それにプログラムでお世話になった各組織の代表者らが集まって、閉講式が開催された。

冒頭にデイトン教授からフェロー4人がこの1カ月で大きく成長したとの紹介があった。最後の週別講義の質問も上場企業における女性役員の割合や非営利組織に対するアメリカ政府の優遇制度といった具体的かつ専門的な内容に変化してきたので、教授もうれしかったとのコメントがあった。

2013年5月、オバマ大統領から「変革のチャンピオン賞 (AAPI Women Champions of Change Award)」の受賞者15人の中の一人に選ばれたフィッシュ・厚子氏から、フェローたちに「チャンピオン・オブ・チェンジ」の後継者だと思ってもらいたいと熱いメッセージがあった。また、安倍首相が国連のスピーチで日本女性の労働力を重視する方針を世界に発信した事に触れ、日本女性にとって大きなチャンスの時が来たと来賓らに紹介した。

来賓からの挨拶に引き続き、フェローに修了書の授与があった。ビュッフェスタイルのランチを取りながら、各テーブルでフェローがこの1カ月に学んだこと、アメリカの非営利組織のこと、そしてフェローの今後のことについて来賓者たちと会話が交わされた。閉講式終了後、数人の関係者が集まり、その場でフェローが4週間を過ごしたボストンの写真集が贈り物として渡された。



閉講式で挨拶する厚子フィッシュ氏

1 週間の研修を終えてのフェローコメント：

今週も多忙なスケジュールではあったが、実に多くの関係者が、フェローの役に立ちたい、サポートをしたいという姿勢で関わってくださり、感謝の念に堪えない。学んだことから何点か挙げてみる。

DVのサバイバーが希望を持てるようエンパワーするためのステップやプロセスといった枠組みの大切さを認識すると同時に、非営利組織の中心となる価値観の共有が組織を成長・維持させていく上で重要である点を学んだ。

また、地域のニーズに対応するため、100年の歴史のある組織が、提供するサービスの内容を絶えず進化させていく過程について学んだ。そして、アート担当の先生が子ども達の能力を開花させようと活動しているのを、組織全体で受け入れて支えている姿勢から、子どもを中心に据えた運営方針の実践が学べた。

ゲストと呼ばれる利用者の尊厳を大切にし、その哲学は30年経っても保たれている組織からは、ヴィジョンの力強さを学べた。

研修後英語レポート

JWLI ボストン研修後に作成した、研修で得たものとアクションプランについての英語レポートです。

English Report by Fellows

Those are English reports which the fellows wrote after the JWLI Fellowship Program about their learning and action plan.

What I've learned from leaders in Boston

Tomoe Yamada

How I spend my time will be my life. The time I spent in Boston was precious time for my life. Powerful leaders empowered me, American spirit excited me, and learning about NPO inspired me. All these experience will make me drive to take actions for the social changes. I deeply appreciate to all people of JWLI fellowship program in Boston and Japan.

I wrote my purpose of joining JWLI program, what I've learned in Boston, and action plan for the future.

Purpose

I was interested in JWLI because of two reasons; to take leadership training focusing on women and to learn management of NPO.

I work for internet ad's agency and was promoted to be a general manager in this July. In this June, I attended at the general manager's meeting for the first time and I was so surprised that there were only three female managers out of 36 managers. About 50% of member in the company is women, so it is so unbalanced. I thought it is serious problem. I am trying to be a good leader first of all, but also I decided to do something to change this situation. This is about the company I work for right now, but many companies have same problem. So if I could change something in the company I work for, I hope I can do something to other organizations too. That is one reason I was interested in leadership training focusing on women.

Second reason is to learn management of NPO. I grew up in favorable environment, and had no opportunity to think about people who needs help, but a disaster in 2011 changed my thoughts. Earthquake and Tsunami made me think that any misfortune could be happened to everyone. Earthquake and Tsunami didn't choose people whether they are good or bad, and rich or poor. Maybe I was thinking that I will never be in any trouble if I will be good and make an effort.-The disaster, however, changed my mind that anything could be happened to everyone including me. By that experience, I started to think what I can do for the society. So I wanted the hint what to start and how to start my contribution to society. That is why I was interested in management of NPO.

What I've learned

I met many powerful leaders, felt American spirits, found Japan's good point and challenge point, and discussed future. I was empowered by all. There are 4 topics that I learned from leaders in Boston. I will write detail below.

I Vision

Through SLW (Strategic Leadership for Women) program at Simmons management school, I thought vision is the most difficult part to learn by comparing to communication strategy, coaching session and other theme of the program. So I watch carefully what leaders do to make vision and share it with others, and I found 3 important points.

1. Start from personal experience which touched one's heart strings

Many leaders started from personal vision. Ms Eileen Reilly, a founder of the Women's Lunch Place, told us the story about how she started this organization. She felt so sad when she saw homeless people making lines at any time, and she decided to make place where these people don't have to make lines. Most of the other leaders also had personal experience which touched their heart strings. To see these leaders, I found out I was underestimating what I felt from my experience. I was influenced to think that what I felt from my experience will be a beautiful vision too.

2. Be specific

Ms Johanna Crawford, a founder of the Web of Benefit, told us that being specific is the way to make big dream come true. Ms. Crawford had an interview session to make dream proposal with one of survivors and it was very unique. She kept asking details of her dream, "How many bathrooms are in your dream house?", "What material do you use for your bathroom?", "Which color do you use for tile in your bathroom?" and so on. I thought many people tend to stop thinking about dream before they think about its details.

3. Picturize when you share vision with others

Mr Leo Delaney, CEO of the Ellice Memorial, said that he always tries to picturize the vision when he shares vision with others. When Mr. Delaney convinced the related people to agree with developing the Ellice Memorial Park, he told them, "Here is a slide. Here is a bench that kids and parents can sit. Here is a tree." Everyone could share the same image, and then he made the exactly same park that he imaged. I thought image stick to brain much more than words, so this is a very efficient way to share the vision.

II Networking

Before I came to Boston, I didn't like that people call human relationship as "network", because-it sounds disrespect people. However, I understood that real "network" is mutually beneficial after seeing the network of the Fish Family Foundation, There was definitely a shift in my thinking. I learned two important points of networking. First, I have to make clear the value of what I can provide. In that process I need to know about myself and make my value visible. Second, think that every encounter is a treasure, because it will never recur. We call it "Ichigo-Ichie" in Japanese.

At the Ellice Memorial, I learned the way to design mutual and beneficial relationship in management of the organization. See Figure1.

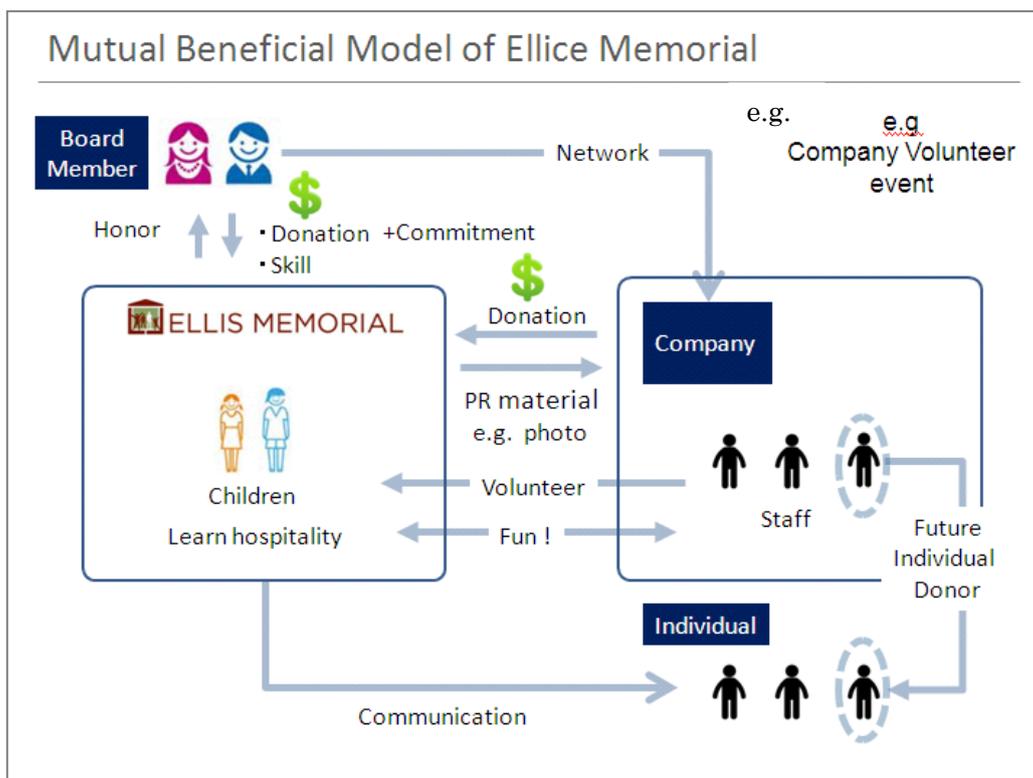


Figure1

III Idea management

I think one of the Americans strength is to think of many innovative ideas and to make it realized. Now days, economy, environment, and technology are changing so quickly, so it is very important for any industry to manage people's idea to keep up with the situation. I learned important point to derive an idea from member.

1. Share vision and mission often, so that people will think idea in the boundaries of vision and mission of organization that they all share. Otherwise, ideas spread too widely to be managed.
2. Let people speak up their idea regardless of their position. It is because authority is nothing to do with idea. Make sure that there is place to speak freely about any idea they have.
3. Be conscious to be creative. Otherwise, people forget searching idea.
4. Don't think idea within budget. Think idea, and then think about how to realize it. If you think idea only within budget, it prevents free thinking.
5. Challenge! Don't be afraid of risk. Even if you don't like this idea, sometimes it is succeed. You have to challenge to see if it works.

IV Women's challenge is same all over the world:

I had a chance to talk with many powerful female leaders at the SLW, and I found out that many American women concern same thing as Japanese women do. That noticed me that many women in

the world are challenging same things. This fact empowered me very much. I will not forget saying “Well-behaved women rarely change the history!”

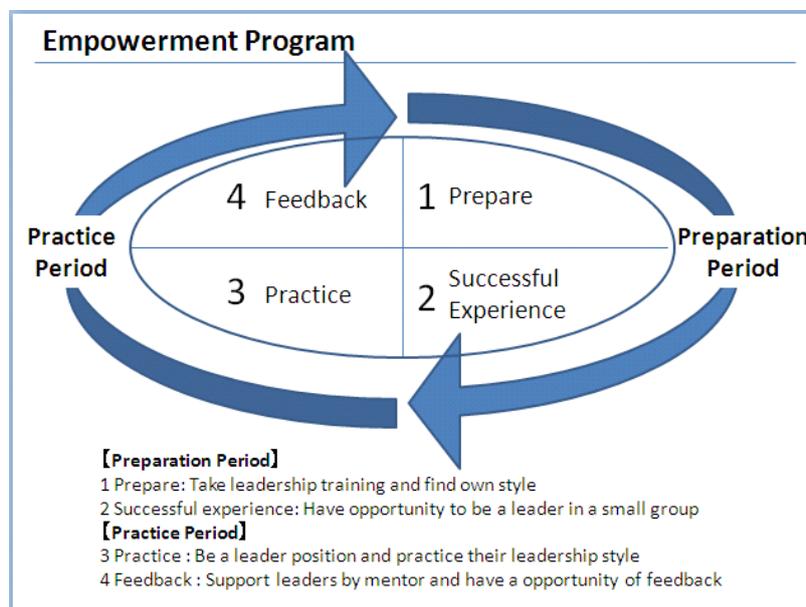
which Ms Johanna Crawford told us.

And meeting with Asian female leaders, like Ms Atsuko Fish and Ms Linda Chin, inspired me to make my mind to play a role in global. I was focusing only on Japan before I joined JWLI, but now I added my action plan to do something globally to support people who are in misfortune situation. I learned management of NPO practically from leaders of NPO, and structured way from Ms Patricia Deyton and Ms Tref Borden. It will help me take action.



Action Plan

STEP1: To increase the number of female managers in the company I belong to now, I will propose “Empowerment Program” idea to the board members in December 2013, and I will start this program from January 2014. If this program is succeeded, I want to introduce it to other organizations too. Please see concept below.



STEP2: I will make network for women to share leadership skills and management skills. I will hold the first meeting in next January. I will hold an event every month from next year. I will also keep in touch with JWLI Alumni.

STEP3: I want to contribute something globally by using social media. I will make a plan till the end of 2014 and will start action from 2015.

What I've learned & how I give it back

Shoko Tanaka

Why I applied for JWLI fellowship program

First of all, I wanted to learn the practice of fundraising and disclosure of financial information by NPOs in Boston. I also hoped to acquire management skills to run NPOs more efficiently. It is because I have been hoping to help NPOs as an accountant. NPOs in general are needed in the areas where national or local governments are not very interested in serving and also where flexibility and mobility are required. To accomplish their mission, they have to be widely known, and collect a lot of donations and other resources. They also have to be well organized and run efficiently.

Secondly, I was so much interested in women's leadership. I didn't see much difference between men and women in leadership and I find it difficult to find role models as female leaders even though I knew both male and female leaders. I have heard that female leaders work like men in Japan, but in the U.S. some of female leaders work as women, such as Sheryl Sandburg and Marissa Mayer. I thought I might be able to find a way to be a female leader without acting like man.

What I exactly wanted to learn/get and what I learned/got

1. NPOs in the U.S.

Without thinking about the fundamental difference between NPOs in Japan and in the U.S., we can't be successful NPOs in Japan. I tried to find out it. The session named "Weekly lecture by Patricia" offered by Dr. Patricia Dayton at Simmons College, met my needs. I learned historical overview, definition of NPO, importance of mission and other basic things about NPO management. It was great opportunity to learn about NPOs academically.

What I was surprised the most is scope of NPOs defined by general people is completely different though the definition of "non-profit" is the same in Japan. In the U.S. some colleges, religious congregations and museums are NPOs, which Japanese don't consider them as NPOs. I understand the difference makes it difficult to compare NPOs in Japan with those in the U.S.

2. Accounting and financial issues

Before I joined JWLI program, I had experienced pro-bono works and sometimes saw difficulties in making it possible that they prepare appropriate financial statements and have enough information to manage the organization. Many people who worked at NPOs as accountants didn't have enough accounting knowledge that must be needed to disclose correct information and operate the organizations efficiently. I usually had accounting or financial knowledge more than they did, but I didn't have confidence. It was because I had no one to consult with about accounting or financial issues of NPOs and I didn't have experience of working at NPOs.

Regarding to the issues, I acquired basic management knowledge in “Weekly lecture by Patricia”. Also I got a lot of information about budget, cash-flow, monthly closing, financial statements and so on from the NPOs we visited. Especially when I got a chance to talk to an accountant who works at one of the host NPOs, I asked him a lot of questions which seems trivial but important for accountants. I thought management of NPOs is similar to that of for-profit organization except for the purpose of the organization’s existence. It means my knowledge about management of for-profit companies can be effectively used for NPOs and I gained confidence when I do pro-bono work.

3. Fundraising/ disclosure including financial information

I realized the difficulties of fundraising at the pro-bono work and disclosing information enough to make people understood the mission, activities and result of NPOs. Being a professional accountant, I myself sometimes find it difficult to collect enough information to make a donation to NPOs. I thought it is even more difficult for companies to understand because they can’t make donations based only on goodwill. I do believe that many NPOs in Japan would be able to earn more if they learn how to do efficient fundraising and disclosure including financial information.

Through JWLI program, I think I leaned the most about fundraising. I learned income strategies; how the NPOs increase income, such as mainly from grant by government, companies and foundations, earnings by special events and donation from individuals. Especially about special events, I learned kinds of events and ways to manage them. Events are held not only to raise fund but also to gain much attention and to increase potential donors and volunteer workers.

4. Leadership

When I first read “Leadership Challenge” which was an advance reading assignment, I thought the book is just about the factors and skills of leadership, and the important thing is how we put these into practice. I learned the importance of the factor of leadership at Simmons, though it was a premise of lectures at Strategic Leadership for Women. The lectures at Simmons, however, covered gender issues, communication and networking. All are needed to exercise leadership. I felt I have to be careful to exercise leadership in a manner of woman, communicate strategically and enhance my network. Moreover, I learned we can exercise leadership everywhere because the word of leader doesn’t mean being a top of management but just means the person who leads the others, like opinion leader. I’m practicing leadership and trying to find out a way to be a female leader.

How I give back to society

I want to contribute my experience and knowledge to society by helping NPOs improve their accounting ability and disclosure including financial information in Japan. I firmly believe that NPOs in Japan have possibility to promote positive social change more powerfully by acquiring these

financial management skills. I am passionate to help a lot of NPOs reach their full potential in Japan. My dream is making it my business to help NPOs as an accountant. I continue to acquire knowledge and information about NPOs and I want to help them as my business in the long run.

Also, I want to be a role model for younger generation. One of the social changes I want to make is certainly to improve the ratio of working women/mothers in management position. To make it happen, I suppose a lot of working women need role models and I want to be the one.



What I have learned in Boston

Misuzu Ninomiya

When I saw a leaflet of inviting applications for JWLI program, an idea burst upon me and I decided to set up “Home Start” in Funabashi City where I live. Home Start is an organization to send a volunteer to an individual home where a highly stressed, isolated mother takes care of young children by herself. It doesn't mean she is a single mother. She is an ordinary mother who needs a little support to raise children.

I was lucky enough to start working as an interpreter at my 40s, and daughters were teenagers at that time when I think about my life. I found that I really like this occupation and had wonderful time. When I think about the next stage of my life, I want to do something worthwhile in the community. Even I have thought about it for more than 5 years, and joined several volunteer organizations in the City, I couldn't find the favorite. I didn't feel that I can devote my energies to some volunteer activities until I learned about Home Start. “Home Start” aims to support mothers and give their children the best possible start in life. In order to support children, mothers need to be supported and I personally believe that mothers grow in well-functioned local community where they live. To avoid a child abuse, mothers sometime need to be given helping hands.

When I raised my daughters, I lived in a big housing complex. Since there lived many young families in the compound, I found lots of hints of raising children even there was not internet at that time. I could gather necessary information on child care from young mothers. At the same time, I needed someone who had similar values rather than just gave me general information on child care. Then, I found a mature lady who invited me once a month for a tea with two young daughters of mine. It was a precious time for me to be myself in a totally unknown town. As we moved to a rural area where my husband assigned a post by the company he worked, I was away from good friends of mine who lived in Tokyo. It was difficult for me to find someone who had similar value at that time. When I would create a network in Funabashi, I try to match those who love children and are willing to support young mothers and mothers who are somehow struggling with child-care. Different from the housing complex where I lived with more than 300 families in an open safe area, some mothers in the city, like Funabashi City with population of 600,000, tend to have feeling of isolation and less connected. So I want to give information where those isolated mothers can find someone who is willing to support them and send young mothers a message that they are not alone.

In Boston, I wanted to learn 3 areas, namely, organization management, fundraising and how to grow staff in order to run Home Start in Funabashi.

Out of many points I have learned in Boston in 4 weeks, I talk about 3 areas I personally learned a lot.

1. Management point of view

I will start with a small organization with strong foundation. It is possible for me to begin with a chummy club; however, I rather keep in business mind to run the organization. Therefore, I will make a business plan, because I learned the importance to maintain the management point of view to carry out NPO activities.

2. The significance of network

One of the benefits to have a strong network is that it helps to find people with professional skills which can compensate leader's skill. One example, in my case, is accounting skill. And information means power and not only internet but also people bring us useful information and knowledge. Friends introduce you more friends. People I've met in Boston widened scope of network physically and mentally. Those wonderful people are precious assets of mine and in a way mentors from whom I can learn. I want to make my organization one of safety nets in the community where struggling mothers can rely on. Therefore, I need a variety of people in the community to provide diversified support. One of the leaders from Boston said that "staff is challenge and, at the same time, assets." I believe the same is true of people in the community. In order to treat people as real assets, I need wisdom of many people and I want to find strength of each people to let them find a role as the useful community member.

3. Action comes first

I learned many different ways of fundraising in Boston. Of course, not all of them are applicable in Japan. By having said that, the fact that even seasoned CEOs think fundraising tough job makes me relieved. Then it is natural for people whose experience is limited feels fundraising is not an easy task. Even you failed something, you have a chance to think about how you can do better. Failure may lead you to the next success. I learned that "don't get too serious and have a fun" and it is a good way to accomplish something.

Someone said that the definition of empowerment is "the process to realize each people's dream or goal." Studying in Boston truly empowered me and it enables me to step forward. Dream varies from people to people and the way to reach a goal is different by individual. As a leader, I will empower mothers in the community and our program promotes good start of life to all children in the warm human network in the local community.



2013年度 JWLIボストン研修生 報告会

2013年11月9日に、東京ウィメンズプラザフォーラム参加企画として、今年度の研修の報告会を開催しました。第1部では各研修生がそれぞれのテーマで研修での学びを紹介し、その後の第2部では5つのグループに分かれて参加者とともに意見交換を行いました。約70名の参加者が集い、情報、苦勞、熱意を分かちあいました。このパートでは、報告会の記録からこのイベント内容を紹介します。

Public Report Event “2013 JWLI Fellowship Program”

On November 9th, we had a public report event about 2013 JWLI Fellowship Program as a collaborative event of Tokyo Women’s Plaza Forum. Each fellow introduced her learning with different theme, and then the participants were divided to five groups to exchanged opinions. About 70 people took part in the event and shared information, hardships and passion. This part puts the record of the event to introduce the contents.

2013 年度 JWLI ボストン研修生報告会 記録

I : 概要

【開催日時】2013 年 11 月 9 日(土)18:00~20:40

【開催場所】東京ウィメンズプラザ 2 階第 1 会議室 A・B

【テーマ】

非営利活動と女性の力をもっと日本の社会に！先進地ボストンからの学び

【プログラム】

第 1 部：2013 年度研修生 4 名(小林、田中、二宮、山田)の報告

第 2 部：5 グループに分かれての参加者の皆様との交流・意見交換会

II : 第 1 部の記録 (文責：JWLI2 期生 高橋葉月)

1. 小林かおり

「アメリカの NPO の歴史とシステムから学んだこと—ボストンの事例を中心に」

概要

自己紹介の後、JWLI のプログラム参加の目的が研修前、研修中、研修後とどのように変化していき、現在どのように思っているのかを説明。研修で学んだアメリカの NPO の歴史やシステムを説明すると共に、日本の NPO の現状を取り上げ、どうしたら日本の NPO が発展していくのかというプレゼンを行った。

自己紹介、応募動機

- ・アフリカや中南米で NGO や国連でプログラムオフィサーとして勤務後、現在は研究職に従事(具体的には、教育、ジェンダー、保健、農業、法整備などのプロジェクトやプログラムの計画・実行、予算管理、相手国政府高官との交渉、国際会議への参加など)。
- ・これまで、途上国において支援が必要な人々のために働いてきたので、今後は日本のために貢献したいと考え、ボストンの研修に参加を決意した。

JWLI 研修を通じて

- ・研修前にはアメリカの NPO の歴史とシステムを理解すること及び日本女性の地位の向上及び機会の拡大を図ることが目的だったが、研修を通じ考えが変わり、今はアメリカで仲間と共に NPO を立ち上げたいと思っている。

アメリカの NPO

- ・アメリカの NPO は「宗教的伝統(キリスト教精神に基づくもの)」「民主主義の繁栄」「ボランティア団体」の三つの要素から生み出された。また、「同質」ではなく「異質」であることが始まり。
 - ・アメリカは世界で最も NPO が盛んな国である。(LIVING USA REPORT より)
- ⇒2013 年現在、142 万以上の非営利組織が存在している。寄付金の 7 割以上は個人からの寄付であり(2011 年)、10 世帯のうち 9 世帯がチャリティー貢献をしている。2011 年の寄付は日本円で 29.8 兆円にも上り、それはアメリカの GDP の約 2 パーセントに当たる。
- ・アメリカの NPO は「ミッション・ステートメント」を重視しているが経営方法は営利組織に近い。
 - ・アメリカの NPO には「IRS」というコードがあり、非営利団体は 29 の項目からなっており、組織の目的や性格から分類されている。人道支援を行っている NPO と認められ『501(C)(3)』というステータス(プライベート・バンクも同様のステータス)が与えられた場合、個人所得の最大 50 パーセントが

控除され、税制上最も優遇されている。

- ・アメリカには NPO をサポートする中間団体も存在する。

日本の NPO

- ・1998 年 12 月に特定非営利活動促進法(NPO 法)が導入され、現在急速に形成されつつあるが、日本は世界の中で最も NPO セクターが小さい国の一つである(2011 年 6 月時点で 43000 の NPO があるが、認定 NPO は 215 にとどまっている)。

⇒2011 年 6 月に法改正がされ、認定 NPO の基準が簡素化された。

- ・今後日本の NPO の発展のためには支援体制の整備(運営・人材育成面でのサポート、中間支援組織強化)及び人々の意識改革が必要である。

2. 田中祥子

「NPO の経営管理—主に財務の視点から」

概要

自己紹介の中で自身の経歴及び NPO との関わり、JWLI で何を学んだのか、得たのかを話した後、NPO 経営をどのように行っていくのかを①事業計画、②予算、③決算、④評価の各段階に分けて説明した。また最後に、事業計画と寄付金を申し込むためのフォームや方法をまとめたサイト、NPO の情報開示を行っているサイトの案内を行った。

自己紹介—経歴・NPO とのかかわり・JWLI で学んだもの、得たもの

- ・公認会計士。
- ・NPO には学生時代から興味があり、会計・財務管理のボランティアを行っていた。
- ・NPO での会計・財務管理のボランティアに関しては、営利企業としての視点で見ているため、営利と非営利で異なる部分を知りたいと思った。将来的には NPO で働きたいと考えている。
- ・自身が女性管理職に就きたいと考えているし、女性管理職を増やす働きかけをしたいと考えている。

ボストンで学んだ NPO 経営のアジェンダ(予定表・行動計画)まとめ—事業計画から評価まで

①事業計画

- ・事業計画は①ミッション・ビジョンの策定、②事業計画のための調査・計画、③戦略と資源配分、④効果測定・見直し、の順番で行われる。
- ・②～④までは営利企業と重なるが、①が営利企業との一番の違いとなる。また、NPO における事業計画とは「ビジョンを現実のものにするプロセス」であるため、NPO においては何よりも「ミッション・ビジョン」を大切にすることが言える。

②予算

- ・予算を作成する上では①単位(周期)、②収入と支出の費目の決定を行い、③収入と支出の予測を行うことが必要とされる。

⇒①は一般的には 3～5 年と言われている。③に関しては月次での変動要素を加味すること。

- ・現預金残高(現金は常にプラスで、6～12 か月分の現金を保有していること)及び管理費率(管理費＋ファンドレイジングコストが 25 パーセントを超えないよう)に留意をすること。

③決算

- ・決算には前提としての帳簿と、月次決算・年度決算がある。帳簿は組織の大きさにより異なり、アメ

リカでは非営利組織用のシステムがある。また、決算のタイミングは各々の組織により異なる。

- ・決算の情報は『ガイドスター(Guide star)』というNPOの情報開示をウェブサイトで行っている団体に掲載(有料)。

④評価

- ・評価は資金提供を受けた人の数やサービスの満足度等において行う。資金提供者にとってわかりやすくするため、数値で測れる指標を持つことが望ましい。

3. 二宮美鈴

「ゼロから始めるNPO—アメリカで学んだことをスターターとしてどう活かしていくか」

概要

自己紹介、応募動機、JWLIプログラムに何を期待していたのかを述べた後、実際に何を得たのかを①ビジョン、ミッションの大切さ、②資金調達の具体例、③NPOでの人材の考え方、④企業経営のマインド、⑤スモールステップ(small step)の重要性の5段階に分けて説明。

自己紹介、応募動機、JWLIプログラムに期待していたもの

- ・15年ほど前からフリーの翻訳家。
 - ・ボランティアにはもともと興味があり、2~3歳の子どもが集まる子育てサロンのボランティアや、市役所の外国人窓口のボランティアを行っていた。
 - ・現在は地元の船橋市で「ホームスタート」の活動をしたいと思っており、JWLIのプログラムはホームスタートを始めるチャンスになるのではないかと、思い応募を決意した。
- (※ホームスタート...イギリスで30年ほど前に始まった活動。小さい子どもを抱えていて、社会との繋がりが希薄になりがちな母親宅に行って話し相手になったり、励ましを行ったりする。)
- ・プログラムに参加する中で①NPOと行政の関わりについて、②NPO活動をするための資金調達方法について、③スタッフ、ボランティアらの人材育成方法について学びたいと思っていた。

JWLIプログラムに参加して学んだこと

①ビジョン、ミッションの大切さ

- ・Web of Benefit(ウェブ・オブ・ベネフィット:家庭内暴力のサバイバー女性を支援するNPO。Johanna Crawford(ジョアンナ・クロフォード)氏という女性が一人で運営している)の創設の経緯及びサバイバー支援の方法及び成果を聞き、ビジョンを持つこと、ミッションを明確にすることの大切さを実感した。

(※Web of Benefitではサバイバーに「自分がこれからどうしていきたいか」ということを『大きな夢』として尋ね、それを具体化させるための方法をサバイバー自身がイメージできるようにサバイバーと共に決めていく。報告では、諦めていた大学進学を決心したサバイバーの話が例として出されていた。なお、『サバイバー』とは『家庭内暴力の被害者』ということではない。被害を受けても前を向き、自分の力で道を切り開いていこうとする者を指す。(注釈:高橋))

- ・ビジョン、ミッションを策定することはNPOにとって非常に大切なことであり、ミッションを達成できなかった場合には税控除の対象外になるという厳しい措置がある。

②ボストンにおける資金調達方法

- ・企業、財団からの寄付
- ・個人からの寄付
- ・イベント、インターネット

③人材育成方法(エリス・メモリアルの場合)

- ・新しい提案の受け入れ(職員のモチベーション維持、アップのため)を積極的に行っている。

⇒提案があったら、絶対に「No!」とは言わない。課題があれば改善し、実行する。

④NPO を運営するために必要なこと

NPO は非営利組織であるが、ミッションさえ策定していればいいわけではない。利益を目指していなくても企業経営のマインドが必要である。具体的には「事業計画」を立て、それに基づき「マネジメント」を行い、最終的にはミッションに基づく事業計画が達成できたのかを「測定可能な評価」で行うことが必要である。しかし、いくら「企業経営のマインド」と言ってもトップダウンではなく、参加型のフラットな組織であることが重要である。

⑤大きな目標を描き、その実現のために小さなステップを達成していくことの重要性

Web of Benefit の Crawford 氏によるサバイバーへの面接に同席させてもらい、サバイバーへの「あなたの夢は？」という質問から徐々にそれを具体化させていくプロセス(①参照)を見て、夢(目標)は大きく持ち、それを実現させるために小さなステップを達成していくことが重要なのだと学んだ。そして今では自分も「人を支える活動をしたい」と思い、徐々にではあるが行動を起こし、また今後行うべきこと及びそのプロセスも考えている。

4. 山田智恵

『戦略的リーダーシップのフレームワークを基に学ぶ、実践的リーダーシップ』

概要

自己紹介及び応募のきっかけを述べた後、研修全体の概要を説明。その後はシモンズ大学経営大学院のSLW 及びそこで学んだ体系的なリーダーシップの説明、ボストンのNPO で学んだ実践的なリーダーシップの説明を行った。

自己紹介、応募動機

- ・大学卒業後に就職し、その後大学院に進学。再度就職、転職をし、現在はソーシャルメディア広告会社で部長として勤務。
- ・これまでのキャリアで男性上司ばかりであったため、女性の部長として、女性リーダーのモデルになり、また育成をしたいと思いJWLIに応募をした。
- ・今までずっと営利企業で働いてきたため、何か社会貢献をしたいと思っていた。

研修全体像、シモンズ大学経営大学院、SLW について

- ・研修は4週にわたって行われ、1,3,4週目は各種NPO で実践的なリーダーシップを学び、2週目はシモンズ大学経営大学院(SIMMONS School of Management)で体系的なリーダーシップを学んだ。
- ・シモンズ大学経営大学院では、『SLW(Strategic Leadership for Woman)』というアメリカで唯一の女性のための戦略的リーダーシッププログラムを実施。
- ・SLW は①リーダーシップのポテンシャル研究、②コーチング、③コミュニケーション戦略、④女性とビジョン、⑤リーダーシップとジェンダー、⑥戦略的ネットワーク構築法、⑦チーム・リーディング、

⑧パワーとリーダーシップ、⑨リーダーシップへの戦略的指針の 9 つの視点からリーダーシップについて教えている。

SLW 及びボストンの NPO で学んだこと

①SLW で学んだこと

- ・リーダーシップとは人格や人徳ではなく、行動によるものである。
- ⇒リーダーシップを伴った行動を学べば、よいリーダーになれる
- ・自分が持っているネットワーク(例：仕事を完了させてくれる・キャリアを前身させてくれる・パーソナルサポートをしてくれる人)を可視化し、現在の自身が持っているネットワークを把握すると同時に、それを活かしているかの確認を行うことが重要。
 - ・ネットワークの定義とは「多くの人を知っている」「自分の利点のために利用する」ものではなく、「相互に有益な関係構築&維持のために体系立てられた計画的なプロセス」である。

②Ellis Memorial (エリス・メモリアル)における企業との計画的ネットワーク作りから学んだこと

(※Ellis Memorial は 1885 年に設立された歴史ある NPO であり、子どもたち(0 歳~13 歳)に対する教育プログラムと高齢者・障害者向け教育プログラムを行っている。)

- ・エリス・メモリアルにおける企業との計画的なネットワーク作りに「企業とのボランティアイベント」が挙げられる。
- ⇒企業と契約し、企業の社員がボランティア・スタッフとしてイベントに参加することで企業は社会貢献をしているという PR ができ、社員は楽しい時間を過ごすことで将来の個人寄付者候補になる。また、Ellis Memorial 側は寄付金を得られると同時に、子どもたちが社員とコミュニケーションを取ることでホスピタリティを学ぶこともできる。

③ビジョンを明確にするために

- ・NPO 経営・運営のためにはビジョンを明確にすることが必須だが、SLW のアンケートを受けたリーダーたちの中でも、ビジョンを周囲と共有できているという人は少ない。
 - ・ビジョンを明確化するためには、個人的な経験から心で感じとったことをビジョンにすることが適切である。
- ⇒個人的に経験したこと、心で感じたことの方が強くビジョンに反映し(され)やすい。
- ・ビジョンを明確化するには「ピクチャライズ(ビジョンをより詳細で具体的なイメージにして(絵のようにして)人に伝える)すること」が重要である。

(例：Ellis Memorial の CEO である Leo Delaney(レオ・ディレニー)氏は市長や近隣住民、資金提供者などに空地を見せ、「ここに滑り台があり、ベンチがあり、植木をあの場所に植える」という説明をし、そのイメージを共有できるようにピクチャライズを行い説得していた。現在、その空地は Delaney 氏がイメージしていた通りの公園になっている)

※ピクチャライズはビジョンの明確化のみでなく、資金提供の申し込み時など様々な場面で使われる。

- ・個人的なビジョンと組織のビジョンが一致していることがエネルギーの源となる。
- ⇒営利団体の場合には個人と組織のビジョンがかけ離れていることが多いが、研修で行ったボストンの非営利団体の場合には個人と組織のビジョンが一致していた。

(山田所感)：個人と組織のビジョンの一致度合は、エネルギーの質と量に大きく影響をする。

Ⅲ：第2部の記録

◆グループA「アメリカのNPOの歴史とシステムを元に日本のNPOについて考える」

スピーカー：小林かおり／ファシリテーター・文責：平松昌子

進行方法

まず、スピーカーから今までの経歴及びJWLIに参加した経緯を改めてグループメンバーに説明し、日本で解決すべきNPO運営の課題を述べた(内容についてはⅡ-①の「自己紹介」、JWLI研修を通じて、日本のNPOの項を参照)。次に、ファシリテーターから参加者に自己紹介も兼ね、NPO活動を進めるための意見を聞いた後、自由に発言をしてもらい、最終的に提案的結論をグループメンバーで出した。

参加者像、意見

A：NPOで仕事をしている。国際支援の団体だが、資金集めにはいつも苦慮している。

B：大学の教員だが、女性の働く場所としてのNPOに注目している。

C：(男性)友人に誘われてこの会合に参加したが、日常でNPO活動に関わってはいない。営利企業勤務。社会貢献もできないかと考えている。

D：通信社勤務だが、取材の立場で言うと資金が集まらない、集められないNPOが多い。

E：医者で現役は引退しているが、ラオスへの医療支援を行っている。

F：婦人保護施設で仕事をしてきたが、最近退職しウェブデザインの講習に通っている。取り組むべき社会問題と考えているのは「出産費用の完全支援」。お金のない人は出産できない仕組みになっている。検査も出来ないし出産費用も補償されるのは事後で、対応を拒否する医院もある。

G：日本の現状を在日外国人に理解してもらおう活動をボランティアで取り組んでいる。

自由な発言

- ・NPOがきちんと社会貢献をするためには社会的のシステムが必要で、それにはアメリカのIRS501(c)のような法律が必要だろう。それには官とNPOが対立の構図としてあるのではなく、協力してシステム作りが必要。
- ・税金として払うより、直接社会が必要としていることに使うシステムの方がいい。
- ・NPOの運営方法について、資金の使い道を明確にするなど組織作りが大事でそれには企業の人々とも連携することで学べるのではないか。
- ・NPOの活動などを社会で理解してもらうためにはメディアとの協力が不可欠。
- ・社会が必要としている事業を起業するために方法論を学習する機会がほしい。
- ・政府資金と民間の寄付金をうまく組み合わせる知識を知りたい。
- ・中間的支援(寄付をする人と資金を求める人を結びつける中間的支援組織)が必要。

提案的結論

- ・NPO活動を進めるためにNPO同士のネットワークを作る。
- ・スポンサー(寄付者)とNPO(資金を求める側)の紹介システムを作る。
- ・NPOの運営仕組みを向上するために企業人との交流チャンスを作る。
- ・税金制度などを検討するために行政担当者と意見を交換する。

◆グループ B「NPO 経営における財務管理上の課題と対処方法」

スピーカー：田中祥子／ファシリテーター・文責：宮澤由佳

進行方法

まず、スピーカーから NPO 経営上の会計面、管理面の重要性が話され、次に参加者の自己紹介と知りたい事を聞き、質疑応答を繰り返しながらグループ間での学び合いを深めた。

参加者の発言

- ・団体が立ちあがったばかりなので、どのくらいの期間を見通せばよいかわからない。
- ・年間 200 万円程度のボランティア活動をしている。あるとき 1000 万円の運営費をもらえる事になったのだが、その金額の多さに仲間達がしり込みしてしまい、実行に移せなかった。自信を持って運営できるマニュアルが必要。
- ・中間支援団体も資金不足。調達方法が課題。
- ・不妊支援団体。NPO は無料と思われがち。資金調達に苦慮している。
- ・一般企業に勤めているが、多くの若者が NPO に興味を持っている。中身を知りたいし、いつか NPO で働いてみたい。自分で NPO を立ち上げてみたい。
- ・研究団体から最近 NPO になった。長くボランティアをしてきたのだが、委託事業を受けるようになって、財務管理の難しさに直面している。
- ・医療系の NPO で、社会に向けてたくさん発言し、医療を動かしたいが、助成金は事業には使えるが、会の運営に使えないので、思うように進まない。

ファシリテーターの感想

グループの参加者はとても熱心な方が多く、各団体の状況や課題がしっかりと見えており、それを言葉できちんと表現していたことが印象的だった。しかし、それぞれの課題や知りたい内容が多様過ぎて、「財務管理上の課題と対処法」というテーマに沿うようなディスカッションは出来ず、互いに質問し合い、学び合う機会となった。なかった。このように、大小様々な NPO が情報交換する事そのものが必要であり、今後の運営管理に大いに役立つと実感した。

◆グループ C「互いを支えあう、NPO 設立者のためのネットワーク作り」

スピーカー：二宮美鈴／ファシリテーター・文責：文本志麻

進行方法

参加者に「なぜ非営利活動を始めた(これから始めたい)のか」自己紹介を兼ね自分の思いを語ってもらった。その後、共有し合うことで互いを支え合う、ネットワーク作りのための意見交換を行った。

参加者像

- ・ NPO について知るきっかけになったという方、何らかの形で NPO 団体を支援していきたいと考えている方、NPO を立ち上げたいと考えている方、NPO で活動している、または活動した経験のある方など。
- ・複数の方が、地元地域で NPO 活動や支援をしていきたいと考えている。一方で、NPO 経験者は活動を続けることの難しさや限界を感じていた。

参加者からの意見、質問

- NPO 団体はどのようにしてはじめるのか？どのような準備が必要か。
 - ・ NPO についての講座などが開催されている。
 - ・ 任意団体では、活動の内容や資金の流れなどが見えにくいですが、NPO として活動する場合明確な目的、目的に即した活動等の経営報告書の提出などが義務化されており、透明性を確保できる。一方で、経営に関わる経理等の専門的な知識が必要になってくる。
 - ・ 1人で始めることもできるが、女性の場合、経営・運営の経験やノウハウを持たず、強い想いのみで始めている方も多く、非営利団体を継続運営していくことはとても難しい。同じ目的・目標（＝ビジョン）を持った仲間を募り、いろいろな作業を、それぞれの専門分野・得意分野を活かして、分担して行うことで補い助け合うことができる。
 - ・ 自分の“ビジョン＝夢”をより多くの人たちに語ることも大切。そうすることで仲間を募ること、様々な情報を集めること、ネットワークを広げていくことができ、NPO を始める上でも、継続するうえでも重要な要素。営利団体とは異なり、1つの目的を達成するために人々が集まり、同じ目的に向かって活動するのが NPO であり、NPO の強みである。
- 本研修を終えて、二宮さんの中で意義や行動がどう変わったか？
 - ・ 今まで人に頼むのが苦手であったが、人にお願いできるようになった。地域で活動したくても、行政等の協力を得たりすることは難しく、思ったように進まない。心配して次へつなげてくれる人もいるが、前に進むためには、色々な人にお願いしていくことも必要で、つないでもらったほうがうまくいくと身をもって経験した。
- アメリカのネットワークづくりとは？日本では？
 - ・ アメリカでは、NPO 団体の役員（board member）がいろいろな人々や企業とのネットワークを広く持っており、つなげてくれる。また、ボランティアとして企業等に参加いただき、NPO 団体のファンになってもらい、支援を継続してもらったり、他へつなげてもらったりしている。行政からの補助金も多いが、日本ではなかなか難しい。資金を提供してくれる企業と NPO とを、目的に合わせ、つながるサービスを提供している企業がある。日本では FEADYFOR というクラウドファンディングが同様のサービスを提供している。

◆グループ D「女性リーダーならではの特徴・組織に与える良い影響とは？」

スピーカー：山田智恵／ファシリテーター・文責：谷岡理香

進行方法

交流の為の第 1 歩と位置づけ、全員が自己紹介と一言ずつコメントを行った。それに対するスピーカーからのフィードバック後、営利・非営利問わずリーダーがビジョンを明確にすることの重要性と困難さ、次世代のリーダーをどう育てるのかという意見交換を行った。

参加者像

- ・ 女性リーダーを育成する組織を運営している女性
- ・ コーチングをしている複数の女性
- ・ 定年退職後、社会貢献の為のネットワークづくりを行う社会的ビジネスを立ち上げた男性
- ・ 女子大学生

などの営利・非営利の分野に所属している男女 17 名(スピーカー、ファシリテーター含む)

参加者からの意見

- ・ 商社で勤務している女性：組織の男性がキャリア形成を目指す女性に対して女の子扱いをする半面で、後輩に向けてのリーダーシップを求めるなど相反する言動がある。
→組織の男性には女性のキャリア形成についての認識不足を感じる。
- ・ 女性：青年海外プログラムを運営する非営利活動分野では、若い女性達の参画率が高いものの、その後社会に出た後、女性の社会進出が思うように進まないジレンマを感じている。
→女性のキャリア・アップを取りまく環境が整っていないことを参加者の多くが感じている。

スピーカーからのコメント

- ・ 女性は優秀だが出世欲がないと感じている(自身も、上司に勧められて初めて部長になる事を決めた)。
⇒理由：「管理職を希望するか否か、自由に手を挙げる事が一見平等に見えるが、今の日本社会では女性は手を上げにくい」という風潮があるため。

↓女性自身の意識改革を含め、女性の背中を押してあげるようなシステムが必要」だと感じている。

- ・ 自身が女性達のロールモデルになるように心がけている。
- ・ ワーク・ライフ・バランスを考えて、極力管理職の自分が早く退社するようにしている。

それぞれが考えるリーダー像

(参加者より)

- ・ Ellis Memorial の Delaney 氏が、ビジョンを具体的にビジュアル化している事は大きなメッセージであった。
- ・ 大企業でコンサルタントに関わった経験を持つ参加者：大企業であってもリーダーがしっかりしていれば、時間をかけてビジョンを組織全体で共有することは可能である。

(スピーカーより)

- ・ リーダーは話すことも大事であるが、聞くことも大事な姿勢ではないか。

⇒理由：リーダーとはカリスマ性等の個人の素質で組織を統率するのではなく、組織の仲間と共にゴールに向かうリーダーシップを理解している人であることが重要だから。

ファシリテーターの感想

スピーカーのような女性管理職の働き方は政府が進める女性の活用とワーク・ライフ・バランスという考え方も合致している。それはいずれ女性の為のキャリア・アップだけでなく、男性も自身の生活を大事にする豊かな生き方に繋がっていくであろうと思う。限られた時間ではあったが、貴重な交流の場となり、ネットワークを広げる第 1 歩ともなったグループワークであった。

◆グループ E「JWLI ポストン研修と応募・JWLI の会の活動説明」

スピーカー：櫻井啓子／ファシリテーター・文責：藤浪京

進行方法

JWLI 研修の内容や研修後の卒業生の集まりである JWLI の会についての質問に回答した。

参加者との質疑応答

Q1：卒業生のキャリア・サポートにおいて会としてどのようなサポートを行なっているのか。

A1：組織として発足してから 1 年弱で体系立ったサポート体制はまだ未整備ではあるが、同じ分野に携

わる者同士が個人的なメンターとなっている。

また、フェロー同士の学び合いの場として定期的に活動報告や携わっている分野についてプレゼンを行なう勉強会を行なっている。その他、この報告会やワークショップを開催して公開という形でポストンにて学んだことを多くの方と共有する機会を設けている。

Q2：研修後は非営利の分野に関わらないといけないのか。

A2：非営利の分野での活動は強いていないし、ポストンの研修主催者からも強いられていない。各人の研修参加目的に応じて学んだことをそれぞれの現場で活かす・広めてことが重要で、営利・非営利は問わない。

ポストンでの研修はキャリア・アップのための研修ではなく、研修に参加した者の生き方や価値観に影響を与えるものとの位置付けである。

Q3：研修主催者への成果報告はどのように行なっているのか。

A3：半年ごとに Progress report を送付している。研修参加後に提出する Action report に基づき、それがどのような経過をたどっているのかを報告している。

また、各人の具体的な成果とは異なるが、研修での学びを広めることを次の研修生を送り出すことも卒業生全体としての成果と考えている。

Q4：次回研修についての具体的な応募スケジュールはどのようになっているのか。

A4：来年1月から応募を開始し、4月末に書類応募を締め切り。書類選考を経て6月末に面接を行ない、フェローが決定。7月にオリエンテーションを行ない、9月から始まる研修に備えての事前課題や準備を行なう。詳細はフェイスブックで公開する。

ファシリテーターの感想

質疑応答の中で、「日本は国や役所に依存する人が多く何か社会のためにやりたいと思っても“遠慮”してしまっている人が多いのではないか。そしてその遠慮しているのは主婦層ではないかと考えていて、そういう人達のポテンシャルを引き出せることができれば良い。」という意見が出された。JWLIの会としては、社会貢献活動を行なっているまたは行いたいと考えている様々な組織・個人とのネットワーク作りを通じて社会貢献の精神を広げていきたいと考えており、「協働・共同」が大切であると考えていると述べた。参加型の報告会やワークショップを開催することにより、フェローと参加者、参加者同士のネットワーク作りが行なわれ、互いの悩みの共有や人と人との出会いから活動が生まれる機会となったと思う。

各種情報

- 2013JWLI ボストン研修プログラム スケジュール
- 2014JWLI ボストン研修プログラム 募集要項
- JWLI の会について
- 各団体 URL

Information

- Schedule of 2013 JWLI Boston Program
- Application of 2014 JWLI Boston Program
- JWLI Association
- URL about organizations related to the JWLI Boston Program

DRAFT JWLI Fellows Program Calendar September 2013

SUNDAY	MONDAY	TUESDAY	WEDNESDAY	THURSDAY	FRIDAY	SATURDAY
8 Arrivals	9 Orientation 10AM - 3PM FISH FAMILY FDN, HOST ORGS, CGO, CI at Simmons School of Mgmt. Goal Setting, Fellows Introductions	10 Web of Benefit 9AM - 12PM MCML Presentation and Lunch 1PM - 4PM Web of Benefit 6:30PM WELCOME DINNER FISH FAMILY FDN, HOST ORGS, CGO, CI 1338 Boylston Street	11 Web of Benefit 10AM - 4PM Dream Proposal Empowerment Personal Growth	12 Web of Benefit 10AM - 3PM Starting a grassroots nonprofit	13 10AM - 12:30PM Weekly Lecture by Patricia: History, overview and importance of the nonprofit sector in the U.S.; The importance and roles of mission statements for nonprofit organizations Strategic Leadership for Women preparation (Afternoon)	14 Free
15 Free	16 Strategic Leadership for Women Simmons School of Mgmt 9:30AM - 7 PM Laying the Foundation Exploring Leadership Potential Peer Mentoring	17 Strategic Leadership for Women Simmons School of Mgmt 8AM - 8:30PM Communication Strategies Leading Teams Faculty Coaching Leadership Team Conversations	18 Strategic Leadership for Women Simmons School of Mgmt 8AM - 6PM Gender and Leadership Networking Leadership Support Teams	19 Strategic Leadership for Women Simmons School of Mgmt 8AM - 8PM Leading Teams Power and Persuasion Reception Dinner and Graduation Ceremony	20 Strategic Leadership for Women Simmons School of Mgmt 8AM - 1PM Strategic Paths to Leadership Program Reflections and Closing Lunch 2PM - 4:30PM Weekly Lecture by Patricia: Understanding the external environment for nonprofit organizations – political, economic, social and technological; Strategic Planning	21 Free
22 Free	23 Ellis Memorial 9:30AM - 4:30PM Meet with CEO Establish objectives for the week Tour the programs sites Review and share Ellis Memorial's approach to fund raising Discuss strategy and approaches to Foundations and Corporations that support financial needs for non-profits Review the week's schedule	24 Ellis Memorial 9:30AM - 4:30PM Early Education Program meeting with the Director Spend time with the children and teaching staff Daily meeting with Leo 12:00-2:00pm Alter school programs Meeting with the Director Spend time with children and counseling staff	25 Ellis Memorial 9:30AM - 4:30PM Meeting with the Adult Day Health Center Spend time with the Director and meeting with clients Meet with Ellis Chief Development Officer Review strategy for developing events to raise \$\$\$	26 Ellis Memorial 9:30AM - 4:30PM Daily meeting with Leo Meeting with Family Justice Center Project Place Site Visit	27 Ellis Memorial 9:30AM - 1PM Meeting with CEO to review week and answer any outstanding questions etc. 2PM - 4:30PM Weekly Lecture by Patricia: Sustaining nonprofit organizations through funding and partnerships; Evaluations and impact measurements	28 Free
29 Free	30 ATASK 9AM - 5PM Orientation and tour of office ATASK history, & overview of evolution from grassroots to non-profit Lunch with ED and Board Members Review of Budget Review of Development Plan How clarifying mission, vision, values has helped ATASK succeed in the past five years; Baldrige Quality Improvement Framework	1-Oct ATASK 9AM - 5PM Management Meeting Observe Life Skills/English for Speakers of Other Languages class Business plans for current program management and development and future innovations Lunch and tour of ATASK shelter Further discussion & wrap-up How has ATASK been influenced by being predominantly women-led and Asian cultural values?	2 Italian Home for Children 9:45AM - 3PM Welcome/introductions Italian Home History and Current Programs/Services Tour of Italian Home campus Italian Home Fundraising Italian Home and Women in Leadership Positions Italian Home Financials Conclusion	3 Women's Lunch Place/ FFF 9AM - 11:30AM Women's Lunch Place: Tour, Meeting with ED and Staff 12PM - 3PM Observe luncheon with Japanese foundation delegates at Fish Family Foundation 3PM - 4PM Lecture by Tref Borden on nonprofit business plan and strategy 4PM - 5PM - Dialogue with Atsuko 5:30PM - 7:30PM Sue Vinnescombe Reception	4 9AM - 11AM Closing Meeting with Patricia 12PM - 2 PM CLOSING LUNCHEON and DIPLOMA PRESENTATION at Simmons College 2:30 PM Private Reception at Petit Robert FISH FAMILY FDN, HOST ORGS, CGO, FELLOWS	5 Free

Japanese Women's Leadership Initiative

JWLI 2014年度 ポストン研修生募集について



The program was designed to empower emerging women leaders in Japan to learn about nonprofit leadership and management and make a difference through positive social change in Japanese society.

2014 JWLI 研修開催期間

2014年9月8日（月）～ 10月3日（金）予定

2014年度 JWLI 研修プログラムについて、以下のサイトをご覧ください。

https://docs.google.com/forms/d/1xjvDvc_1zXEnk6Au0-NbhPMwCfvSVayxJ3KAYJ9o3xI/viewform

JWLI 研修プログラムの背景、2014年度のプログラム内容、研修生応募資格、応募方法、応募書類詳細、応募締め切りスケジュールなど応募申請に関するすべての詳細があります。

JWLI 研修プログラム運営組織

フィッシュ・ファミリー財団 アメリカ・マサチューセッツ州ボストン市
シモンズ・カレッジ経営大学院 アメリカ・マサチューセッツ州ボストン市

研修・応募全般に関するお問い合わせ先

JWLI の会 JWLI 募集担当 (E-mail: jwli.application2014@gmail.com)

JWLI の会

国際協力 NGO、社会福祉、民間企業といった様々な分野で活躍する JWLI 研修修了生で構成され、ボストンでの NPO 運営研修と女性のリーダーシップ研修の経験を活かして社会貢献活動を行い、また同じ志を持つ方々を支援することを目的として 2012 年に設立した任意団体です。定例会や勉強会、公開報告会やワークショップ開催など様々な活動をしています。

Facebook : <http://www.facebook.com/JWLIAssociation>

メールアドレス : jwli.boston@gmail.com

JWLI Association

Established in 2012, the JWLI Association is a voluntary group based in Tokyo, Japan. The purpose of the Association is to foster further participation as well as women's empowerment and leadership in Japanese civil society. Association members are alumnae of the JWLI Fellow Program and are in both nonprofit and private sectors. They are undertaking issues on women's empowerment, international development and social welfare for the elderly and children. The Association provides resources, networks and support for its members to achieve their goal through workshops, symposiums and study sessions. The alumnae use the knowledge and experience from Boston to accomplish JWLI's mission to empower Japanese women to become leaders and to make positive social change.

各団体 URL

アジアン・タスク・フォース <http://www.atask.org>

ウェブ・オブ・ベネフィット <http://www.webofbenefit.org>

エリス・メモリアル <http://www.ellismemorial.org>

シモンズ大学経営大学院 <http://www.simmons.edu/som/>

シモンズ大学経営大学院 JWLI Fellows プログラム

<http://www.simmons.edu/centers/jwli/fellows-program.php>

JWL I ポストン研修プログラム 2013 年度報告書

2014年2月1日 発行

発行／JWL I の会

住所：東京都港区南麻布5-10-32-703

Facebook： <https://www.facebook.com/JWLIAssociation>

メールアドレス： jwli.boston@gmail.com