

特集：ファンドレイジング活動

米国の図書館におけるファンドレイジング活動

グッド長橋 広行*1, グッド 和代*1, 小泉 公乃*2

本稿の目的は、米国の大学・公共図書館におけるファンドレイジング活動を明らかにすることである。まず卓越した大学図書館と公共図書館におけるファンドレイジング活動の概要を、グッド広行・和代が複数の事例をもとに記述した。次に図書館長らのインタビューをもとに、ピッツバーグ・カーネギー図書館の業務プロセスを小泉公乃が明らかにした。これらのことから、米国の図書館におけるファンドレイジング活動は、1)成功を収めたファンドレイジングの手法が多岐に渡り、2)担当は主に専門家と図書館員から構成され、3)資金は主として新しい試みに投資される傾向にあり、4)経営戦略と不可分なものであることがわかった。

キーワード：ファンドレイジング, 米国大学図書館, 米国公共図書館, 寄付, マッチング・ギフト, 基金, 資金調達, 図書館経営, イノベーション

1. 米国の大学図書館のファンドレイジング

1.1 巨額寄付者名をつけた大学図書館

米国の大学のあちらこちらに個人名が正式名称になった図書館が見受けられる。研究面での指導者的業績を讃えてご尊名を使わせていただいた図書館もあれば、母校への深い思いが背景にあり多額を提供した寄付者への謝意をこめて命名された図書館も多いので例を見てみよう。

1.1.1 ジョー&リカ・マンズエト図書館

最近話題になった寄付者と大学図書館のエピソードは、総工費 8000 万ドル（約 80 億円）のうち卒業生夫妻から 2500 万ドル（約 25 億円）の寄付を受けて建てられたシカゴ大学図書館の新館「ジョー&リカ・マンズエト図書館」(Joe and Rika Mansueto Library) である。シカゴ大学では、図書館のあり方を検討した結果、キャンパス内に全てのコレクションを保有しておくという方針をたてた。この新館は地上 1 階だが、地下は巨大な書庫（350 万冊の収蔵能力）になっている。教授や学生がオンラインでリクエストすると 5 分で保管庫から本を取り出してくれる、という迅速なサービスを実現している。

シカゴ大学の図書館は一年中開館し深夜まで利用できるシステムで利用者に応じてきた先駆けである。ジョー・マンズエト氏は「在学中、夜は図書館に詰っていた¹⁾と語っている。図書館がいかに大学生活に重要だったかという深い感謝がこめられたコメントである。ジョー・マンズエト



シカゴ大学図書館の新館は、地下書庫に 350 万冊の収蔵能力がある

氏が利用したシカゴ大学図書館本館は、遡って 1968 年、レーゲンシュタイン家から 1000 万ドルの寄付を基に総額 2000 万ドルかけた「ジョセフ・レーゲンシュタイン図書館」(Joseph Regenstein Library) である。当時、レーゲンシュタイン基金の責任者として寄付を決めたジョセフ・レーゲンシュタイン Jr. (1923-1999) はシカゴ大学の卒業生ではないが、シカゴ圏の大学、博物館、動物園、植物園といった公共施設に多額の寄付をしている強い郷土愛の持ち主である。ジョセフ・レーゲンシュタイン図書館が建ったことで、それまでキャンパスの各学部に分散していた人文科学と社会科学の図書（450 万冊）が集中所蔵できるようになった。

1.1.2 C.V.スター東アジア図書館

筆者は日本研究ライブラリアン（グッド広行）と日本資料担当スペシャリスト（グッド和代）としてピッツバーグ大学図書館で働いているが、私たち米国の日本学関係者になじみある図書館の名前に C.V.スター図書館がある。コロンビア大学 C.V.スター東アジア図書館、カリフォルニア大学バークレー校 C.V.スター東アジア図書館、日米協会ニューヨーク本部にある C.V.スター図書館の 3 館だ。C.V.

*1 ぐっど・ながはし・ひろゆき (hng2@pitt.edu), ぐっど・かずよ (kak93@pitt.edu) ピッツバーグ大学図書館
3142 Ellers Street, Pittsburgh, PA, 15213 USA

*2 こいずみ まさのり (mkoizumi@pitt.edu) ピッツバーグ大学情報学研究科客員研究員
135 North Bellefield Avenue, Information Sciences Building (Room 605B), Pittsburgh, PA 15260 USA

(原稿受領 2014.6.3)

スターの呼称で知られたコーネリアス・ヴァンダー・スター氏 (Cornelius Vander Starr (1892-1968)) は米国カリフォルニア州生まれの米国人で、1919年に保険事業 (AIG の前身) を上海で起業した企業家でアジアと深い関係があった。彼は 1995年にスター基金 Starr Foundation を設立。教育、医療、福祉への助成に重点をおいた。なかでも教育を最重要項目とし、図書館のほかにコーネル大学の C.V. スター・バイオメディカル情報センター、ワシントン・カレッジの C.V. スター・センター・フォア・スタディ・オブ・アメリカン・エクスパリエンスにもその名が冠されている。

2. 寄付のタイプと、さまざまな調達方法

2.1 巨額寄付はデベロップメント部門、小口寄付はオンラインで

シカゴ大学図書館ファンドレイジング担当者を紹介しよう。「ジョー&リカ・マンズエト図書館」は 2012 年秋にオープンした。そして翌年 4 月、新しいデベロップメント部門ディレクターがシカゴ大学図書館に着任した。新館の完成はファンドレイジングの終着ではなく、シカゴ大学図書館のファンドレイジングの新しい幕開きだったのだ。ヤスミン・オマー氏 (Ms. Yasmin Omer) はニューヨークのユダヤ博物館のメジャー・ギフト部門ディレクターからの転身だ。大口寄付は金額の大きさだけでなく、委託金、遺贈、証券などのさまざまなタイプで提供される寄付があるので財産管理や税金にも通じていなくてはならない。彼女はニューヨーク大学法科大学院、ニューヨーク公共図書館、ボストンの公共放送局で経験を積んできた巨額寄付を担当する専門家である。

ポケットマネーからシカゴ大学図書館に寄付しよう、と奨励している小口寄付にもふれておこう。ふたつの寄付タイプが設けられている。ライブラリー・ソサエティはメンバーシップ・システムで、年会費は一般会員 60 ドル、学生 20 ドル、教職員 35 ドルである。講演会、夕食会、会報といったプログラムを会員に提供している。ライブラリー・ファンドは、年一度の寄付を奨励し、金額は幾らでも良く、図書館のコレクションやサービスのために使われる。

図書館への小口寄付はオンラインで行なえる。クレジットカードで一口 10 万ドル (約 1 千万円) までオンラインで寄付を受けている。シカゴ大学の寄付サイトの運営は、15 年の実績をもち 6000 社のマッチング・ギフト制度を扱っている HEP デベロップメント社に委託されている。マッチング・ギフトとは、企業が社員の寄付した金額と同額または 3 倍額を上乗せ支援するシステムで、社会貢献として実施する企業が近年増えている。自分が働いている会社がマッチング・ギフトをするかどうか調べられる検索ボックスもシカゴ大学の寄付サイトに備わっている。

シカゴ大学図書館では寄付金額 500 万ドル (約 5 億円)、250 万ドル (約 2.5 億円) を館内の表彰対象にしている。図書館運営全体への寄付のほか、具体的にカテゴリーを設けて寄付を訴えている。



寄付はオンラインで手軽に、マッチング・ギフトで収益倍増も

- 蔵書コレクション助成 (一口 10 万ドル/約 1 千万円から)
- 保存プロジェクト助成 (一口 25 万ドル/約 2 千 5 百万円から)
- インストラクション・研究支援の助成 (一口 10 万ドル/約 1 千万円から)

金額の大きさには、これまでにノーベル賞受賞者を 87 名も輩出している世界トップレベルの知を支えている自信が表れているようだ。

2.2 ライブラリアンのため、コレクションのための助成金

米国には、ライブラリアンの個人活動がファンドレイジングにつながるプログラム、コレクションのための助成金プログラムがあり、図書館運営のプラスになっている。

2.2.1 アイ・ラブ・マイ・ライブラリアン賞

2008年に誕生したカーネギー・コーポレーション・オブ・ニューヨーク/ニューヨークタイムズのアイ・ラブ・マイ・ライブラリアン賞 (I Love My Librarian Award) は、小中高校、コミュニティ・カレッジ、大学、公共図書館の全てのライブラリアン (全米約 17 万人) を対象として、利用者からの推薦文を募集し、10 名のライブラリアンに各 5 千ドル (50 万円) の賞金を与えている。この賞はニューヨークタイムズの記者がクイーンズ図書館について書いた記事がきっかけで 2000 年にニューヨークタイムズが設立した図書館サービス賞とライブラリアン賞が元になっている。2008 年の投資銀行リーマンブラザーズの破綻による金融市場危機の余波を受けてニューヨークタイムズ社のみでは賞の継続が困難となり、カーネギー・コーポレーションが支援の手をさしのべた。カーネギー・コーポレーションは 48 万 9 千ドルを米国図書館協会 (ALA) に寄贈、以来、ALA が受賞者の選考を担当し、ニューヨークタイムズが宣伝と授賞式を受け持っている。

2.2.2 隠れたコレクションをカタログする助成金

図書館情報資源振興財団 (Council on Library and Information Resources-CLIR) の助成金のひとつに、目録が作成されていないため「隠れたコレクション (hidden collection)」となってしまう特殊コレクションの目

録入力の支援を目的としたプログラムがある。2014年1月27日、コロンビア大学 C.V.スター東アジア図書館の牧野コレクションに対し約38万ドル(3,800万円)の支援が発表された。牧野コレクションは、1870年代から2006年までの日本と東アジアの映画関係の資料8万点、その内訳は日本映画のプログラムやチラシが9500点、日本映画に関する日本語の貴重書が450冊など。助成金は日本語カタログとアーキビストの人件費に主に充てられる。CLIRのこの助成事業は2008年から行っているとのこと。CLIRが1997年に設立された当時はフォード基金が資金提供元だった。近年はビル&メリンダ・ゲイツ財団(Bill & Melinda Gates Foundation)が筆頭の資金提供元である。

2.2.3 北米日本学のための助成金プログラム

北米日本研究資料調整協議会(North American Coordinating Council on Japanese Library Resources-NCC)は1992年から高額大型セット購入費の75%を補助する助成金プロジェクトを実施している。米国の大学図書館にない日本語資料であること、購入後はインターライブラリー・ローンをする、という条件付きで、日本研究ライブラリアンが申請者になる。この助成金プロジェクトには、日本語資料を米国の大学に販売している日本出版貿易も協力している。NCCは、国際交流基金、日米友好基金、東芝国際交流財団から運営費を得ている。

2.3 校友会の支援「教育の進歩と支援のための協議会」

米国の大学で図書館建設のように大規模予算を必要とするプロジェクトを立ち上げる時は、ファンドレイジングの助走期間として、クワイエット・ピリオドまたはサイレント・フェーズ(表立たないが交渉はすすめている期間)と呼ばれる段階が設けられる。その時期には主に校友会の支援で資金が用意される。元金を得てそれを増やす期間であることから中心(核)基金Nucleus Fundと呼ばれる。この時期に、卒業生たちの支援がものをいう。

カウンスル・フォア・アドバンスメント・アンド・サポート・オブ・エデュケーション(Council for Advancement and Support of Education-CASE)を直訳すると、教育の進歩と支援のための協議会であろうか。「米国における大学の同窓会」を著した江原昭博氏は、大学の利害関係を重視して組織化されるものを校友会、卒業生自身によって自然発生的に組織化される通常の卒業生団体を同窓会と定義している。CASEはまさしく校友会の組織である。CASEは1900年初頭に誕生した同窓生の会が、母校の発展のためにファンドレイジングを行い、そのノウハウの共有とネットワークに務めて現在に至っている。ファンドレイジングに関する調査、白書の出版、ワークショップを提供している。主には団体(大学)がCASE会員である。

3. 米国の公共図書館のファンドレイジング

3.1 市民投票で運営資金を増額

2009年の深刻な世界景気後退の年、運営費を税金から得ている公立図書館は苦境に立たされていた。開館以来、ピッ

ツバーグ・カーネギー図書館(以後カーネギー図書館)の運営費は市税と寄付にたよっていた。しかし寄付が激減し幾つかの分館を閉鎖しなくてはならない状況に陥った。突破口は、市税からの運営費の増収。従来より0.25マイル広い地域の固定資産税から収入が得られるように市民投票にかけた。結果は勝利。年325万ドル(約3.25億円)の増収を獲得した。ピッツバーグの行政を動かしたこのキャンペーンは図書館主導で行なわれた。

図書館の重要性をPRする活動は「アドボカシー」と総称され、米国の大学および公共図書館で広く使われている。ファンドレイジングにもアドボカシーが欠けてはならない要素であることの好例であろう。

3.2 全米でマッチング・ギフトを活用して寄付を集める

今年5月6日、全米がオンライン(クレジットカードで支払う)方式のマッチング・ギフトに沸き立った。各地のコミュニティ・ファンデーションが窓口になって、地元の図書館、美術館、学校、慈善施設など非営利事業のためにマッチング・ギフトを展開したのだ。

このアイデアはファンドレイジングに特化したサービスを提供しているKIMBIAが生み出した。同社は公共放送局のスタッフたちが立ち上げた組織でPRにたけたファンドレイザーである。KIMBIAは「ギブ・ローカル・アメリカ」と名付けてコミュニティ・ファンデーションの参加を働きかけていた。コミュニティ・ファンデーションは、地元を根ざして、自らも非営利事業として寄付を集めて、地域の非営利事業へ助成金を提供したり、奨学金などの支援プログラムを提供しているのだが、このイベントについては、地元の非営利事業の寄付集めの支援にまわり、同時にマッチング・ギフトに応じる基金を集めて、ファンドレイジングの仲介役になった。地元の団体が、それぞれウェブサイトやソーシャルネットワークを通じて熱のこもったマーケティングを展開したので賑やかなイベントになった。各地のコミュニティ・ファンデーションでは市民にもっと馴染みやすく「ビックディ・オブ・ギビング」というキャッチフレーズで宣伝していた。



5月6日、全米規模のファンドレイジング・イベントが行なわれた

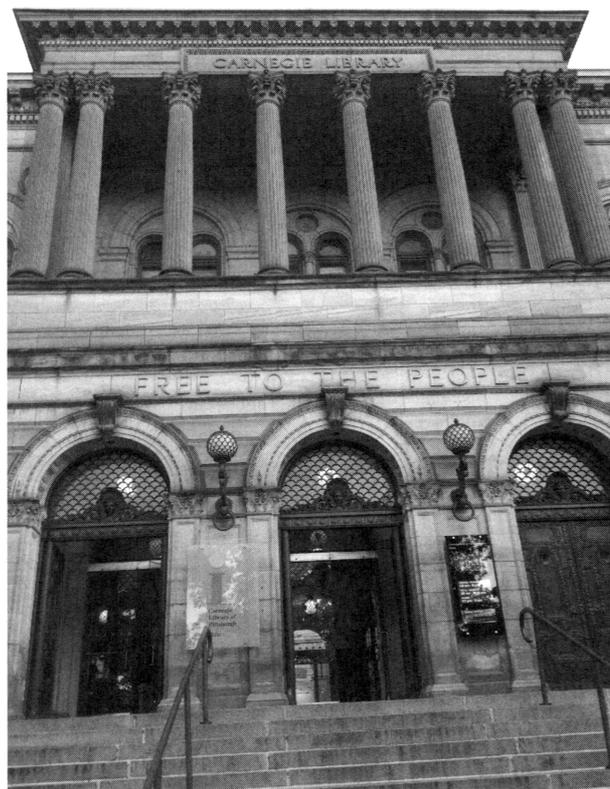
KIMBIAの集計によると、この日の寄付総額は5300万ドル（約53億円）にのぼった。このファンドレイジングの内訳は、その半分が市民からの寄付で、半分がマッチング・ギフトという単純な計算ではないので、ピッツバーグ・ファンデーションが運用したルールと集計を例にして説明しよう。

母体のピッツバーグ・ファンデーションは、まずマッチング基金として地元の企業や個人から5万ドルの寄付を集めた。当日のマッチング・ギフトは、25ドルからを対象とし、上限は1000ドルとするルールをつくった。つまり25ドルの寄付には25ドルのマッチング・ギフトが与えられるが、1500ドルの寄付に対してのマッチング・ギフトは上限の1000ドルになるというしくみだ。そして、それぞれの団体に寄せられた寄付額と、マッチングのルールに応じて5万ドルのマッチング基金を分配した。この日、ピッツバーグでは市民から31万8千ドルが集まった。そして5万ドル加えた36万8千ドルがピッツバーグの「ピクディ・オブ・ギビング」が達成した寄付金額だと公表された。

3.3 お酒を飲みながら図書館の夜を楽しむ

1930年代の大恐慌の再来といわれ暗雲がたちこめた2009年にカーネギー図書館が始めて、大成功を収めているファンドレイジング・イベントがある。地ビールやワイナリー、周囲のレストランの味を館内に持ち込み、21歳以上を対象にしているナイト・イベントである。アルコールや食べ物を販売するのではなく、チケットを販売する方式だからピッツバーグの法律には抵触しない。このナイト・イベントは、カーネギー図書館のスペシャルイベント・マネージャーが発案した。当初、館内スタッフからは「本が汚れたら困る！」と猛反対されたが、彼女は根気強くミーティングを重ねて同僚たちの賛同を得ていった。その発案者はイベントのスタートから5年目の昨年、カーネギー・メロン大学長の秘書室に転出した。米国では大学長や図書館長がファンドレイジングの総指揮官であり、ファンドレイジングに通じている側近が求められている。

現在、カーネギー図書館のナイト・イベントの責任者は、英国で文化・芸術イベント企画管理運営の修士を修得して帰国したばかりのアレクサンドラ・シュワル氏（Ms. Alexandra Schwall）である。この科目は米国内の大学にはないそうだ。彼女は、このナイト・イベントがより収益を上げるように、どこを梃子入れすべきかのレポートをまず作成した。過去のデータを分析し、本館で行なうほうが分館で行なったときよりも集客力があること、春と秋の集客力が高いので、ナイト・イベントは年2回行なうとよい、という方向性を提案した。そして参加したくなる気持ちをそそる毎回のテーマを選ぶことで再訪率を確保する、という期待を加えた。ハロウィーンにひっかけたナイト・イベントでは、例えば、今年には不思議の国のアリスにでてくる各シーンを設定して参加者にもテーマに合う扮装をして図書館にきてもらう。翌年のハロウィーンのテーマは「七



ピッツバーグ・カーネギー図書館本館、1895年に開館した

つの大罪」を取り上げる、という具合に読書好きの遊び心を動かすテーマを用意して、ハロウィーンは図書館で過ごしたいと思ってもらえるようにしたいと楽しそうに語った。シュワル氏の意欲的な企画案で、寄付が図書館に集まってくることだろう。シュワル氏が着任最初に企画したナイト・イベントは「モーツアルトからカンナムスタイルまで」という音楽にちなんだテーマで、チケット販売数465枚、2万9千ドル（約290万円）を達成した。

4. ファンドレイジングのサポート体制

米国のファンドレイザーにとって、巨額寄付が可能であったり、活発な活動を継続できる背景にはサポート体制の存在が大きい。米国には、ファンドレイジングのノウハウを共有する組織、ネットワークからのサポート、助成金情報を検索できるデータベースといった舞台の道具が揃っている。

4.1 ファンドレイジング専門家協会

カーネギー図書館デベロップメント部門ディレクターのバット・クイン・ウィンター氏（Ms. Pat Wuinn Winter）は、ライブラリアンであり、ファンドレイジング専門家協会（Association of Fundraising Professionals-AFP）認定ファンドレイザー（Certified Fund Raising Executive-CFRE）である。AFPは米国ヴァージニア州アーリントンに本部をおき、米国、エジプト、インドネシア、香港に235支部3万人が所属。コンフェレンスやワークショップ、会

員の表彰、統計の出版、認定試験、など多岐にわたる会員サービスを提供している。ウィンター氏は、2008年の金融市場危機が起こった年に現職に就いた。AFP認定ファンドレイザーは、5年以上実務経験のあることが受験資格であり、3年ごとに更新試験を受けることが義務付けられている。ファンドレイジング対象の調査と分析、長短期の計画立案、倫理規定、リーダーシップ、ボランティアの組織化、寄付金にかかわる税金の扱いの知識など細かく問われる試験に合格しなくてはならない。AFP認定にはさらに、CFRE資格を6年以上保持し（更新1回以上）、実務経験（フルタイム）が10年以上であることを受験資格とした上級認定ファンドレイザー（Advanced Certified Fundraising Executive -ACFRE）も設けている。カーネギー公共図書館が市民投票にもちこんで市からの増収を獲得したキャンペーンでは、ウィンター氏はAFPに所属して得たネットワークに助けられたようだ。

4.3 助成金のデータベース

ファンデーション・センター（Foundation Center）は1956年に設立され、米国を中心として世界中の助成金情報を網羅しているデータベースの提供元である。地域、助成金の対象といった特定の条件を絞り込んで検索することができるうえ、アメリカ合衆国内国歳入庁（IRS）に提出する990フォーム（基金を提供する側、基金を受けている団体の双方ともに990を申告する）も掲載されているので、実績のある基金を探すことに役立つ。助成金申請の書き方や成功例も紹介している。データベースを利用するには、ファンデーション・センターの会員になるほか、全米の470箇所（主に公共図書館やコミュニティ・ファンデーション）でも自由に利用できる。

5. 図書館経営とファンドレイジング

米国の公共図書館に対する政府や地域自治体からの資金提供は、2008年の金融危機の翌年に大幅な減少を経験した後も継続して同様の傾向が続いている。州によってその状況は異なるが、例えば、2012年度に全米の公共図書館を対象におこなわれた調査では、調査対象館の56.7%が前年度に比べ図書館予算が現状維持か減少したと回答し、平均では5.3%の減少となっている²⁾。また、2013年度になって全体的にやや回復基調になりつつあるものの³⁾、大幅な回復は見込まれない状況にある。

図書館は館種に限らず自ら収益を上げるのはたいへん難しく、必ずいずれかの組織あるいはコミュニティに依存する必要がある。これは図書館の使命とその使命に基づいて長い歴史の中で構築されてきた事業構造によるものであり、同じ非営利組織でも病院や学校などとは異なって、特に収益を上げるのは難しい部類に入ることができるといえる。それゆえ、図書館は資金面において他の組織に強く依存せざるを得ないわけである。たしかにそのように資金面で厳しい環境下にあるのだから、戦略的な経営計画を基礎にした資金獲得が必要となってくる。そして、ここで重要

となるのは、経営戦略とファンドレイジングをひとまとまりのものとして考え、経営戦略を検討・実行する過程においてファンドレイジングをも実行していくことである。このよい例であると考えられるカーネギー図書館を介して、米国における公共図書館のファンドレイジングをみていくこととする。

本稿で取り上げるカーネギー図書館は、米国東部のペンシルベニア州第二の都市ピッツバーグ市に位置する中規模の公共図書館である。同館における外部からの資金獲得の総額は、図書館長メアリー・フランシス・クーパー氏（Ms. Mary Frances Cooper）の就任後、増加傾向を維持している。米国においても公共図書館を取り巻く経済状況が思わしくない中で、同館が外部からの資金獲得の総額を維持し続けていることをかんがみれば、そこには何らかの経営の仕組みが埋め込まれていることがわかる。外部環境がよくなるときこそ、「どれだけ図書館員が地域のニーズをくみ取り、そのニーズを基礎に新しいサービスを創造することで地域に還元しようとしているのか」という図書館員の経営戦略の立案・実行力が試されるわけである。それは、不景気の際には、特に内部資源を積極的に活用して外部環境に働きかけない限り、外部環境をより良くすることはできないからである。

カーネギー図書館のファンドレイジングの概要については、すでに依田紀久氏によって記述されているために⁴⁾、今回はそれをより深く掘り下げて、図書館経営の観点から同館がどのようにファンドレイジング活動（特にここでは基金を対象にした活動）をおこなっているのかについて、1)図書館長、2)ファンドレイジングのマネジャー、3)新しいサービスを始める図書館員へのインタビューに基づき記述する。特に基金に着目しているのは、基金を対象にしたファンドレイジング活動はその他のファンドレイジングとは異なり、それが組織全体の活動からなされるために、日本の図書館においても学ぶところが多いと考えたからである。

また、依田氏がすでに指摘しているように、同館の活動内容はこの単一の事例に適用されるのみならず、その事例の特性から米国の公共図書館の全体像としてある程度一般化できるものであると考えられる。それゆえ、同館の活動内容を詳しく記述することで、米国の公共図書館ではどのようなファンドレイジング活動が行なわれているか、またどのような考え方をすればファンドレイジング活動がうまくいく可能性が高まるのかについてのより深い示唆が得られるだろう。

5.1 カーネギー図書館の資金の概要

米国では、公共図書館において経営計画（経営戦略が記述された文書）を検討し、それに基づいて新しい図書館サービスに関する資金を獲得する事例がみられている。資金の調達先には、複数の種類があり、1)基金、2)個人、3)遺贈、4)企業、5)信託、6)その他の組織である。そして、各資金の内訳は、1)特定の目的を対象としたもの、2)図書館が自

由に活用できるものにわかれる。

カーネギー図書館では、金融危機後の2009年から、ファンドレイジングを組織的な活動として本格的に始めている。このとき図書館長がファンドレイジング専門の部署を新たに設置し、専門の担当者を数名雇用した。その結果、ファンドレイジングの機会は減少したにも関わらず、対前年比で外部からの資金獲得が2倍程度増加した。そして、この成果から何らかのファンドレイジング活動を熱心に行なえば、それが経営の成果として現れてくることを図書館員らは感じ取ったのである。

現在のファンドレイジングに関連する部署あるいは図書館員は、1)図書館サービスを提供する部署、2)ファンドレイジングを専門とする部署、3)財務管理を専門とする部署、4)図書館長から構成される。また、ファンドレイジングを担当する部署の目標と活動内容が2013年度以降の経営計画の中に記述されており、図書館の中でも重要な活動の一つとして位置付けられていることがわかる。具体的には、経営計画書の中に長期的な財政の健全化を図るために、1)ファンドレイジング活動が目標とする金額、2)図書館長と図書館のマネジャー等への資金獲得活動の支援内容、3)ファンドレイジングに関わる外部組織や支援者との関係強化のための情報発信、4)その他のファンドレイジングを強化する活動内容が細かく記述されている。

5.2 基金への申請プロセス

5.2.1 基金への申請の始まり

ファンドレイジング活動のプロセスは、経営戦略の立案段階から始まる。それは、各サービスの担当者が新しいサービスで必要になる資金について、経営計画書の中で可能な限り検討しているからである。基本的にこの経営計画書は5年を単位としていることから、詳細な内容までは計画されていない。ただし、その場合でもどのようなサービス領域を強化していくのかといった、図書館サービスの方向性は明確に記述されている。

そして、その経営計画を実施する段階に入ると、ファンドレイジングを専門とする部署が中心となってその業務を行なう。具体的には、1)資金調達先のリストの作成、2)ファンドレイジングに関連するイベントのスケジュール作成、3)資金調達先との関係の構築・強化である。また、新しく資金を調達する際に最初に提案をするのは、ファンドレイジングを担当する部署のみとは限らない。誰が始めに提案すべきかについては明確に決められておらず、主には、1)新サービスを担当する図書館員、2)ファンドレイジングを担当する部署、3)外部の資金調達先、の3つの組織・担当者から始まっている。この他に、図書館長がファンドレイジングに関する情報を得て、それに基づいた図書館長の意見から始まるときもあるが、稀である。このようにファンドレイジングの責任者が明確に決まっていけないのは、資金獲得の可能性があることに対して誰もが率先して提案できるようにするためであると考えられる。

まず始めに、図書館員からファンドレイジングを提案す

る場合について説明する。この場合、経営計画で定められたサービスの強化領域に基づいて、各部署の図書館員が地域に密着しニーズを汲みとりながら新しいサービスを検討する。そして、その新しいサービスの計画段階で新たな資金が必要になった場合、図書館内のファンドレイジングの専門部署に連絡をとって基金のプログラムに関する情報を求めることになる。つまりここで重要なのは、図書館員が主体的に新しいサービスを検討する中で、ファンドレイジングの必要性が発生した場合に資金を獲得しようとしているということである。

次は、ファンドレイジングの専門部署から資金の調達が始まる場合についてである。彼らはまず資金調達先のリストを作成し、その年度の基金のプログラムを調べ、その情報を整理する。そして、必要に応じて基金の担当に連絡を取り、それが図書館の経営計画と関連があり活用できそうなプログラムがあれば、図書館内の担当部署に連絡し、そのプログラムに申請できないかどうかを確認する。その際、連絡を受けた担当の図書館員は基金のプログラムに申請できる内容の新サービスをすでに検討しているのか、検討していないならばすぐに行動に移せるだけの準備がなされているのかを検討することになる。従って、ファンドレイジングの担当者も経営計画の内容と各サービスの担当者が現在どのような新しいサービスを始めようとしているのかについて理解しておく必要がある。

最後の資金調達先から提案がある場合に関しては、各基金（資金調達先）もそれぞれの年度計画に基づいて投資先を探すことになる。従って、各基金の担当者は、特定の事業目的を対象に資金提供の可能性を探るために、公共図書館のファンドレイジングの担当者に連絡を取ってくる必要がある。連絡を受けた公共図書館のファンドレイジングの担当者は、その後、該当する各サービス担当者とそのプログラムに申請できるかどうかを議論することになる。つまり、これは外部の資金調達先の方針に影響され、何らかの新しいサービスを検討し始める事例である。

これらのことから、いずれのパターンにおいても重要となるのが、現場の図書館員が経営計画に基づいて新しい図書館サービスを常に検討しているかどうか、であることがわかる。つまり、図書館員は常に地域のニーズをくみ取り、地域に対して何ができるのかを考え続けている必要がある。

5.2.2 基金のプログラムへの申請時の役割分担

基金のプログラムへの申請は、新しいサービスを担当する図書館員とファンドレイジングの専門部署の担当者が協力して行なわれる。その際の申請書類作成の役割分担は、事前にファンドレイジングの専門部署によって作成された内部資料によって細かく規定されている。

この文書の内容は、具体的には、1)まず始めに図書館員が白書（White Paper：A4で3～4ページ程度）と呼ばれる新サービスなどの計画書（内部文書）を記述し、2)その白書に基づいて図書館内のファンドレイジング担当者がプログラムへの申請書類を作成すること、が細かく記述され

ている。つまり、図書館サービスに関わる責任はサービスを担当する図書館員が持ち、ファンドレイジングの申請書などの形式面についてはファンドレイジングの担当者が責任を持つということになる。従って、ファンドレイジングの担当者は各申請書の形式までも詳しく熟知している専門家であるともいえる。

5.3 図書館長の活動内容の概要

カーネギー図書館の館長は、自分の時間のうちおよそ25%はファンドレイジング活動に費やしているとし、このように割合で説明するのは、自らの活動からファンドレイジング活動だけを取り出すことは難しいからだとして述べている。これが意味するのは、図書館長のさまざまな活動が間接的にファンドレイジングに結びついているということである。たとえば、図書館長はさまざまな外部のイベントに参加し、多くの人に出会い、自らの肌身を介してマーケティングを行なった上で経営計画を立案している。そして、この経営計画の重要なサービス領域は、最終的には図書館長の経営に関する感覚的な意思決定で決められている。先にも述べたように、ファンドレイジングは経営計画で指定した領域と強く結びついており、図書館長の経営感覚によってもたらされる経営判断がファンドレイジング活動に最も影響を持つことがわかる。

そして、ひとたび経営計画が立案されれば、図書館長は機会があるごとに外出し、対外的に経営計画に基づいて地域社会における将来の図書館サービスがどのような意義をもたらすのかを説明する。このように外部の資金調達先の責任者やさまざまな支援者と会って、図書館の経営戦略について計画書を基礎に説明することは、ただ単に「資金をください」と主張することとは、まったく異なっているということがわかる。図書館長は、むしろ資金調達先の基金などに対して直接的に「資金をください」とは大変言いにくいとも述べている。ここからわかることは、ファンドレイジング活動は経営戦略、マーケティングといった経営活動全般が基礎になっており、そこで練られた経営計画を説明するなかで、資金調達先の基金や個人の支援者に自然と資金を提供したいと思ってもらえるようにしていくことである。そして、図書館長はこれらの一連の図書館長としての活動のおよそ25%程度がファンドレイジング活動に関連していると説明しているわけである。

以上のことから、ファンドレイジングに関する図書館長の重要な活動は、外出する機会を多く持つことで地域のニーズをよく理解し、地域にとって意味のある経営計画を図書館員とともに立案し、それを対外的に明確に説明することだということがわかる。そして、外部からの資金は経営計画を実行していく上で副次的に得られるのものであるともいえる。

6. 米国の公共図書館におけるファンドレイジングのまとめ

このように、米国の公共図書館における基金を対象にしたファンドレイジングは、基本的には新しいサービスを始めるための資金を獲得しようとするものである。つまり、何らかの新しい価値を地域社会に提供しようとするときに、はじめてその価値に対して外部組織から資金が提供されることになる。従って、ファンドレイジングの手立てを考える前に、まずは公共図書館が地域にとってどのような新しい価値を提供できるのかを図書館員が考え抜かなければならない。そして、米国の公共図書館の事例を介してファンドレイジング活動とは何かという本特集の問いに答えるのであれば、ファンドレイジング活動とは、「地域のニーズを詳しく知り、そのニーズを基礎に検討した経営計画に基づいて新しいサービスを創造し、地域社会に対して明確にそれを説明するもの」といえるだろう。

注・引用文献

- 1) Cohen, J.S.: A crystal dome for U. of C.'s tomes. 2008-05-12 -chicagotribune.com [accessed 2014-05-01]
- 2) American Library Association. Public library fundraising landscape: Public Library Funding and Technology Access Study 2011-2012. 2013. http://www.ala.org/research/sites/ala.org/research/files/content/initiatives/plftas/2011_2012/plftas12_funding%20landscape.pdf [accessed 2014-04-23].
- 3) The State of America's Libraries. Public Libraries. American Libraries, 2014, p.16-22.
- 4) 依田紀久. 米国公共図書館の経営とファンドレイジング. 情報の科学と技術. 2008, vol.58, no.10, p.492-498.

参考文献

(Web 参照は全て 2014 年 5 月 1 日です)

- AFP (Association of Fundraising Professionals). <http://www.afpnet.org/>
- Carnegie Library of Pittsburgh. <http://www.carnegielibrary.org>
- CASE (Council for Advancement and Support of Education). <http://www.case.org/>
- CLIR (Council on Library and Information Resources). <http://www.clir.org/>
- Foundation Center. <http://www.foundationcenter.org>
- Give Local America. <http://www.givelocalamerica.org/>
- <https://www.facebook.com/GiveLocalAmerica>
- I Love My Librarian Award. <http://www.ilovelibraries.org>
- KIMBIA. <http://www.kimbiam.com>
- NCC (North American Coordinating Council on Japanese Library Resources) 米国日本研究資料調整協議会. <http://www.nccjapan.org/>
- Pittsburgh Foundation. <http://pittsburghfoundation.org/>
- STAAR Foundation. <http://www.starrfoundation.org/>
- The University of Chicago Library <http://www.lib.uchicago.edu>
- 江原昭博. 米国における大学の同窓会. 国立教育政策研究所紀要. 2009, vol.138, p125-139. http://www.nier.go.jp/kankou_kiyou/kiyou138-14.pdf

Special feature: Fundraising Activity. Fundraising in US Academic and Public Librerie. Hiroyuki N. Good, Kazuyo Good, (University Library Systems, University of Pittsburgh, 3142 Ellers Street Pittsburgh,

Pennsylvania 15213 USA), Masanori Koizumi (University of Pittsburgh, 135 North Bellefield Avenue Information Sciences Building (Room 605B), Pittsburgh, Pennsylvania 15260 USA.)

Abstract: This article intends to present an overview of fundraising practices in academic and public libraries in the U.S. It consists of two parts. First, Hiroyuki and Kazuyo Good discuss a variety of successful fundraising cases with a concentration in academic and public libraries. In the second part, Masanori Koizumi scrutinizes the fundraising process in the Carnegie Library of Pittsburgh drawing upon the interviews with library director, managers, and librarians. This study identifies various effective fundraising strategies employed by public and academic libraries in the U.S.: specialists, often in collaboration with librarians, take the lead in fundraising; they tend to invest in innovative services; fundraising initiatives are closely linked to strategic management.

Keywords: Fundraising / US academic libraries / US public libraries / Donation / Matching gift / Endowment / Library Management / Innovation