

## 求人情報から見る英国ミュージアムの寄附金獲得戦略(1)

瀧端 真理子\*

### 要旨

本稿では、スコットランド国立博物館とバーミンガム博物館の公式ウェブサイトに掲載されている求人情報のうち、寄附金募集に関連する求人情報を調査・分析した。スコットランド国立博物館はスコットランドで登録されたチャリティで、4施設を運営している。バーミンガム博物館トラストはイングランドとウェールズで登録されたチャリティで、9施設を運営している。収入構造から見ると、大口助成金を除くと「寄附・遺産」の占める割合はごくわずかに過ぎない。求人情報の分析からは、英国での寄附金募集担当者にも、米国ミュージアムと同様に営業的手法と支援データベースの使用が求められていることが確認できたが、データ保護法に関する知識が求められ、「一般データ保護規則」に従うことが業務内容に明記されている点に米国との相違点を見出すことが可能である。

### キーワード

博物館 ミュージアム 美術館 寄附 求人情報 CRM 個人情報保護

### はじめに

本資料は、2024年3月現在、英国のスコットランド国立博物館とバーミンガム博物館の公式ウェブサイトに掲載されている求人情報を調査し、表にまとめたものである。本資料は、英国の博物館がどのような方法で寄附を調達しているかを調べ、寄附調達の背景を解明し、国際比較を行うための基礎資料として位置付けられる。

今回、調査対象とした館の選択では、イギリス博物館協会 (Museums Association、以下 MA と略記) の会員向けサイトに掲載されている求人情報を参考にした。2024年3月10日時点で掲載されていた求人情報で募集分野別の検索タグが付されたものは全62件であり、このうち Fundraising の検索タグが付されていた3件の求人情報を調査対象に選んだ<sup>1</sup>。この3件はいずれもバーミンガム博物館トラスト (Birmingham Museums Trust) のものである<sup>2</sup>。また、2023年8月に MA 掲載の求人情報にスコットランド国立美術館 (National Galleries of

Scotland) の求人情報が Fundraising の検索タグでヒットしていたことにヒントを得て、スコットランド国立博物館 (National Museums Scotland) の公式サイトを閲覧したところ、資金調達関係の求人情報が掲載されていたため、この求人情報も調査対象とした<sup>3</sup>。

本稿では、スコットランド国立博物館の求人情報を表2、図4に、バーミンガム博物館トラストの求人情報を表3～5にまとめた。

### I. 調査対象館の概要

#### 1. スコットランド国立博物館

スコットランドの考古学を収集するために1780年に設立されたスコットランド古美術協会 (The Society of Antiquaries of Scotland) のコレクションは、1851年にスコットランド国立古代博物館 (National Museum of Antiquities of Scotland; NMAS) のオリジナル・コレクションとして公共の所有となった。一方、1854年にスコットランド産業博物館 (Industrial Museum of Scotland) が設立され、1864年にはエディンバラ科学芸術博物館

\* 追手門学院大学心理学部

(Edinburgh Museum of Science and Art) と改名、1866年にチェインバー・ストリートにフランシス・ファウク設計の建物で開館した。1904年、エディンバラ科学芸術博物館は王立スコットランド博物館 (Royal Scottish Museum ; RSM) と改名された。

1985年、国家遺産法 (スコットランド) (National Heritage (Scotland) Act in 1985) により、NMAS と RSM が合併し、スコットランド国立博物館 (National Museums of Scotland) が誕生、1,200万点の収蔵品を持つスコットランド最大の総合博物館が誕生した。1998年にはチェインバー・ストリートにRSMに隣接してスコットランド博物館 (Museum of Scotland) の建物がオープン、2006年には National Museums of Scotland とスコットランド博物館が統合され、スコットランド国立博物館 (National Museums Scotland) と改称された<sup>4</sup>。

現在、スコットランド国立博物館には、国立飛行博物館 (National Museum of Flight)、国立戦争博物館 (National War Museum)、国立農村生活博物館 (the National Museum of Rural Life) が含まれている。スコットランド国立博物館は、スコットランドの登録チャリティーである (登録番号 SC011130)<sup>5</sup>。

## 2. バーミンガム博物館トラスト

バーミンガム博物館トラストは、バーミンガム博物館 & 美術館 (Birmingham Museum and Art Gallery)、シンクタンク・バーミンガム科学博物館 (Thinktank, Birmingham Science Museum)、アストン・ホール (Aston Hall)、ブレイクスリー・ホール (Blakesley Hall)、ミュージアム・コレクション・センター (Museum Collection Centre)、ジュエリー・クォーター博物館 (Museum of the Jewellery Quarter)、セアホール・ミル (Sarehole Mill)、ソーホー・ハウス (Soho House)、ウィーリー城 (Weoley Castle) の9施設を運営している<sup>6</sup>。

今回調査した求人情報内の記述によると、バーミンガム博物館トラストは英国最大の独立系トラスト (independent trust) として80万点を超える収蔵品を管理し、6つの指定建造物を含む9つの歴史的な施設に保存・展示している。バーミンガム博物館トラストは、イングランドとウェールズの登録チャリティーとして2011年8月11日に設立され (登録番号 1147014)、非公開有

限会社 (会社番号 : 07737797) として法人化されている<sup>7</sup>。

## II. 調査対象博物館の収支構造

### 1. スコットランド国立博物館

公式サイト上に、年次決算 (Annual Accounts) が掲載されている。最新のものは2022/23年度 (2023年3月31日まで) の年次報告兼決算で、以下の記述はこれに基づく<sup>8</sup>。

スコットランド国立博物館は、スコットランド政府によって制定された枠組み文書 (Framework Document) に規定された財務制限の範囲内で運営することが求められ、スコットランド財政マニュアル (Scottish Public Finance Manual) に従っている。ただし、チャリティ SORP (Charities Statement of Recommended Practice) に抵触する場合はこの限りではない<sup>9</sup>。資金借入れは許可されておらず、制限のない準備金の保持も大きく制限されているため、運営上の財務戦略は、展示、施設、不動産への大規模な投資を継続しながら、収支を均衡させることとされている。

Covid-19の影響からはある程度回復したが、スコットランド政府の賃上げ、ブレグジットの継続的な影響、ウクライナ戦争、インフレ率の上昇など、すべてが商業収入を抑制し、コストベースを上昇させるものと予想している。

2022/23年度の年間総収入は3,700万ポンド、内訳は

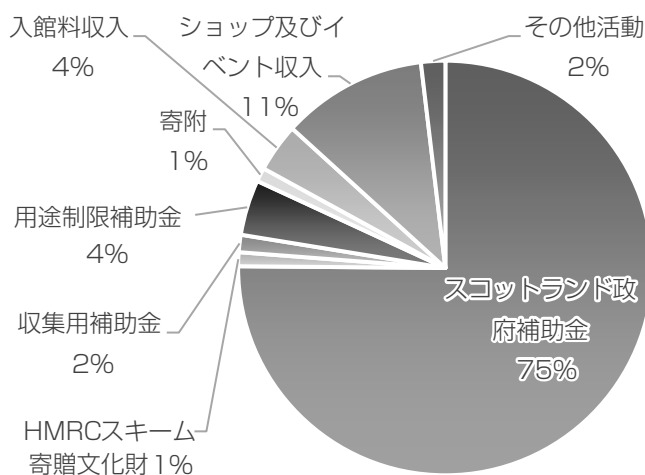


図1 スコットランド博物館 2023 会計年度 (2023年3月31日終了) 収入の内訳

出典 : <https://www.nms.ac.uk/media/1168948/annual-accounts-2022-2023.pdf> 'National Museums Scotland, Annual Report and Accounts For the year ended 31 March 2023' をもとに筆者作成。

図1の通りで、スコットランド政府からの補助金（Grant-in-Aid）が2,780万ポンド、英国歳入税官庁（HMRC）のCultural Gifts Schemeに基づき寄贈された文化財の価値40万ポンド、取得資金のための助成金50万ポンド、特定のプロジェクトを支援する制限つき助成金160万ポンド、寄附金40万ポンド、入館料収入合計140万ポンド、ショップおよびイベント収入420万ポンド、その他の活動からの収入70万ポンドである。ここから、助成金以外の寄附金収入は、年間収入の約1%に過ぎないことが分かる。

入館料に関しては、スコットランド国立博物館は主要な特別展ギャラリー以外は無料、国立戦争博物館は入館無料だが、エディンバラ城の入場料を払わないと見学できない。国立飛行博物館と国立農村生活博物館は有料で、前者は大人一般14ポンド、後者はチケットが年間パスポートになっており、大人一般10ポンドである。2022/23年度の入館料収入はCovid-19以前の収入をわずかに上回った。寄附金収入は前年度より114,000ポンド減少したが、主な理由は受け取った遺産が減少したことによる。

NMSエンタープライズ（NMS Enterprises Ltd, 会社番号SC171820）は、スコットランド国立博物館の商業活動を促進するために2002年に設立された完全子会社で、各会計年度末にその潜在的利益をスコットランド国立博物館に贈与することで支援を行っている。NMSエンタープライズは、出版、小売、ホスピタリティ&イベントの部門を擁し、またスコットランド国立博物館のピクチャー・ライブラリーや、画像ライセンス、著作権、商品開発などの関連業務を担当している<sup>10</sup>。2022/23年度はNMSエンタープライズからの寄附は0であったが、2023/24年度には増加が期待されている。ショップおよびイベント収入420万ポンドは、小売と会場の貸借を管理するNMSエンタープライズからの収入で、小売店舗とカフェはCovid-19以前の取引状況まで回復した。

政府補助金を除く用途不指定の収入は720万ポンドで、博物館の展示や施設に投資され、イベントや体験を来館者に提供している。この収入は来館者と寄附者が直面する生活費の上昇に影響されやすく、将来的に資金調達は、ますます大きな課題に直面すると予想されている。支出で最大の項目は従業員経費で、総経費の53%を占めている（図2）。

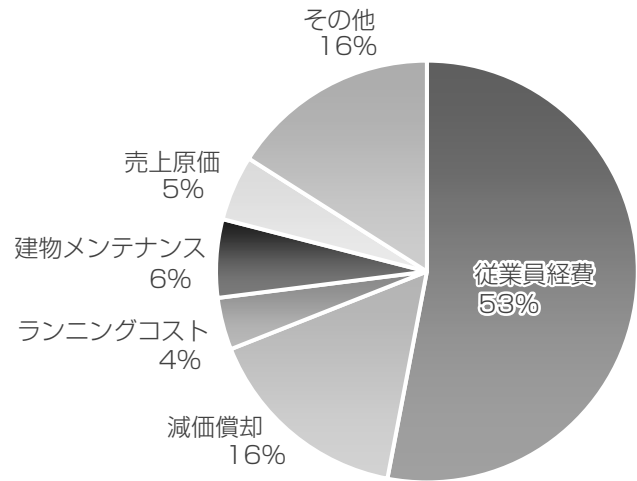


図2 スコットランド博物館 2023 会計年度（2023年3月31日終了）支出の内訳  
出典：図1に同じ。

## 2. バーミンガム博物館トラスト

公式サイト上に掲載されている年次報告書は2019/20年度が最新のもので、ここに掲載されているグラフをもとに、図3・4を作成した<sup>11</sup>。2019/20年度の総収入は11,502,686ポンド、総支出は11,736,080ポンドである。バーミンガム市議会（Birmingham City Council）からの収入が40%、取引（trading）と入館料収入がともに19%となっている。バーミンガム博物館トラストは、後援者、寄附者、助成金提供者から1,235,000ポンドの資金を得て、2つの主要なコレクションを取得しており、この報告書の中でアーツ・カウンシル・イングランドおよびV&A購入助成基金（V&A Purchase Grant Fund）に謝意を表明している。

イングランドとウェールズのチャリティ委員会（Charity Commission for England and Wales）に提出された「バーミンガム博物館トラスト 2023年3月31日に終了した事業年度の年次報告書および連結財務諸表」<sup>12</sup>によると、2022/23会計年度収入のうち、「寄附と遺産」（Donations and legacies）は22,260ポンドに過ぎない。当該年度の総収入は11,315,090ポンドであるため、大口の助成金を除くと「寄附と遺産」の総収入に占める割合は0.2%程度に過ぎない。支出では、人件費が53%を占めている。

入館料は、2024年3月15日現在の大人一般の料金に限定して調べると、無料・有料の別は表1のようになっている。

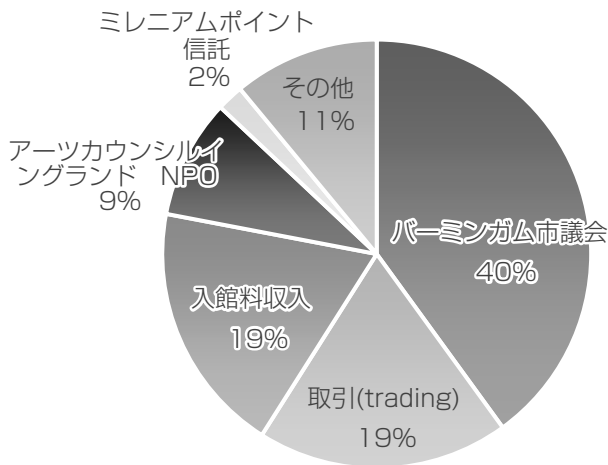


図3 バーミンガム博物館トラスト  
2019 / 20 会計年度総収入の内訳  
出典：https://www.birminghammuseums.org.uk/about/policies-plans-and-reports' ANNUAL REPORT 2019 / 20' をもとに筆者作成。

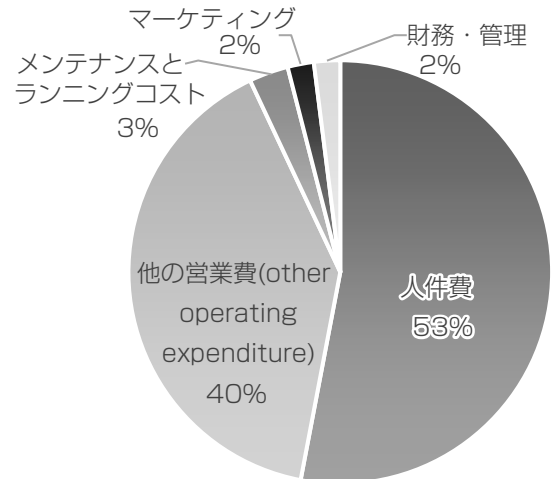


図4 バーミンガム博物館トラスト  
2019 / 20 会計年度総支出の内訳  
出典：図3に同じ。

表1 バーミンガム博物館トラストが運営する各サイトの入館料（2024年3月15日現在）

サイト名	大人一般入館料 (ギフト・エイドなし)	大人一般入館料 (ギフト・エイドあり)
バーミンガム博物館&美術館	メンテナンス工事で休館中 (通常、入館無料と推定)	同左
シンクタンク・バーミンガム科学博物館	£14.00	£17.05
アストン・ホール	£10.00	£11.00
ブレイクスリーホール	特別行事以外冬季休館中	同左
ミュージアム・コレクション・センター	£8.00	£8.80
ジュエリー・クォーター博物館	特別行事以外休館中	同左
セアホール・ミル	£8.00	£8.80
ソーホー・ハウス	冬季休館中	同左
ウィーリー城	記載なし（城跡は、年間を通して展望台から見学可能。遺跡とビジターセンターへの入場は、イベント開催日に可能）	同左

出典：https://www.birminghammuseums.org.uk/visit-us をもとに筆者作成。

注）ギフト・エイド（Gift Aid）については、ミュージアム・コレクション・センターのチケット購入のページに、任意で10%のギフト・エイドを寄附するチェックボックスがあり、「ギフト・エイドを利用すると、1ポンドの寄附につき25ペニーが加算できる」と説明されている<sup>13</sup>。バーミンガム博物館&美術館の通常の入館料については、トラストの2019/20年度年次報告書のバーミンガム博物館&美術館のページに、「学校、寄附、イベント、物販、ケータリング、場所貸しによる収入が£1,275,006あった」と報告されていること（他の有料施設は入館料収入が掲載されている）、『地球の歩き方 イギリス2016～17』に料金は「寄付歓迎」と書かれていることから推定した<sup>14</sup>。

### Ⅲ. 求人情報の分析

スコットランド国立博物館とバーミンガム博物館トラストの寄附金募集に関連する求人は、2024年3月8日に以下のものが各公式サイト上に掲載されていた。各求人情報の詳細は本稿末尾の表2～5にまとめている。

#### 【スコットランド国立博物館】

- ・開発マネージャー（Development Manager）（産休代替） 有期契約12ヶ月

#### 【バーミンガム博物館トラスト】

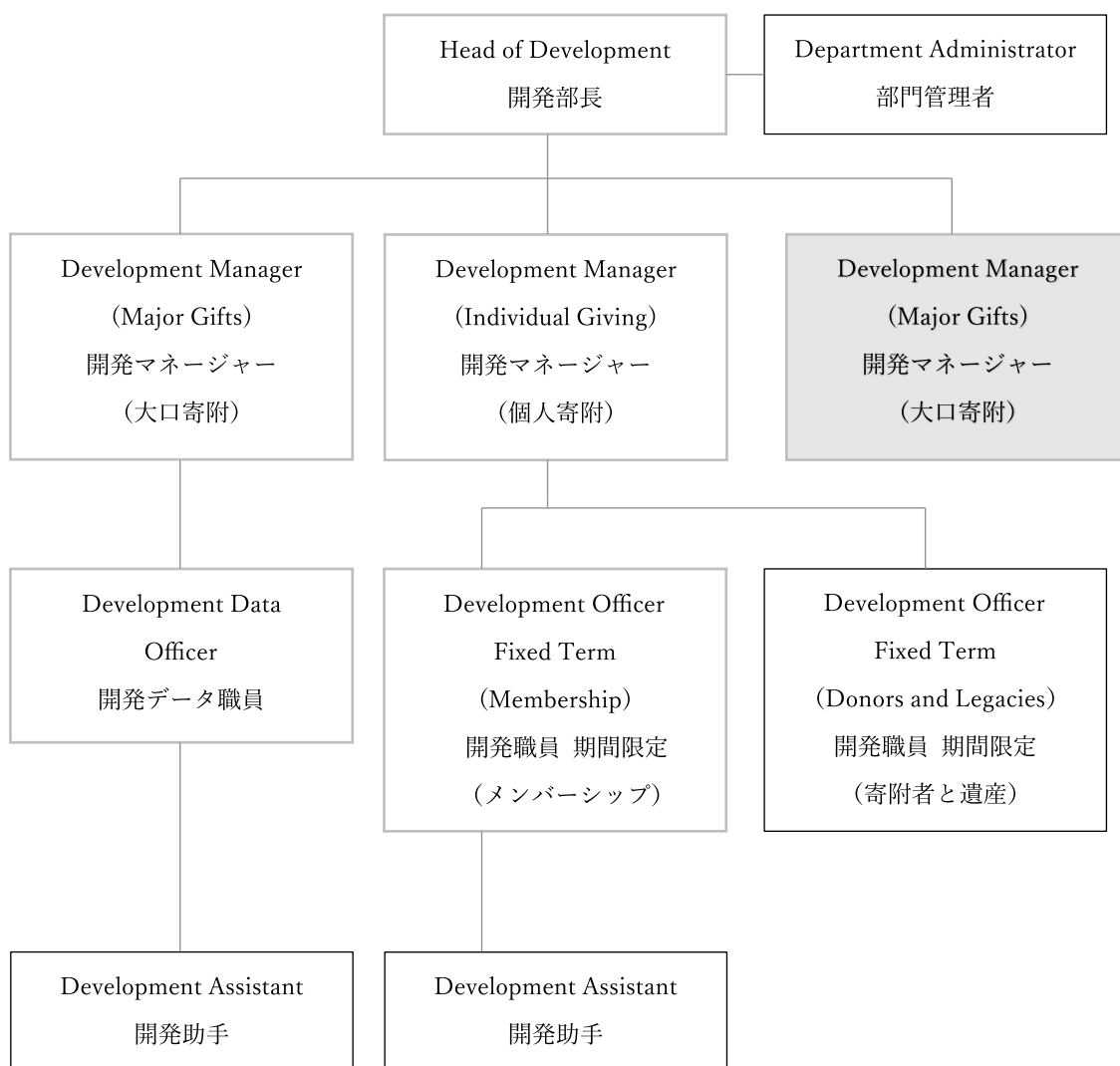
- ・開発マネージャー – 信託および慈善活動（Development Manager – Trusts and Philanthropy）
- ・開発マネージャー – 企業パートナーシップおよび公衆からの支援（Development Manager – Corporate Partnerships and Public Support）
- ・開発職員（Development Officer）

## 1. 担当部署と役割分担

寄附募集の担当部署はいずれも開発（Development）である。スコットランド国立博物館の開発部の組織構造は図5の通りで、開発部長の下に開発マネージャーのポストがあり、大口寄附担当と、個人寄附担当に別れている。大口寄附担当の開発マネージャーの下に開発データ職員と助手が、個人寄附担当の下に有期雇用の職員が2名配置され、それぞれにメンバーシップ、寄附者と遺産を担当する。メンバーシップ担当職員の下には助手も配置されている。この組織図では、大口寄附担当マネージャーの下に正規職員が置かれていることから、大口寄附の獲得により重点が置かれていることが窺える。

バーミンガム博物館トラストでは、今回、3ポストの公募が確認できた。この公募要領の中で、2023年11月に新しい開発部長を採用したこと、新たな資金調達計画を策定しつつあることが紹介されている。今回の公募では、「この戦略を発展させ実現させるために、結果を出し、新しい手法を探求し、資金調達の文化を組織全体に根付かせたいと考えている有能なファンドレイザーからなる少人数のチームを構築しつつある」と書かれ、開発マネージャー2ポスト（信託および慈善活動、企業パートナーシップおよび公衆からの支援）、開発職員1ポストが募集されている。なお、開発職員公募書類の役割欄には、「開発チームは4名からなる

図5 スコットランド国立博物館 National Museums Scotland 組織図：開発（Development）



注）2024年3月24日締め切りの公募は、「開発マネージャー（産休代替）有期契約12ヶ月」（上図灰色部分）である。

【出典】 <https://careers.nms.ac.uk/job/523637>

チームとして、2024年に作られる予定の新しい開発戦略を広報し実行する」と書かれていることから、2023年に採用した開発部長のもとで、今回募集の3人を加えた開発チームが誕生するものと推測される。上述の通り、2022/23会計年度収入のうち大口の助成金を除くと「寄附と遺産」の総収入に占める割合は0.2%程度に過ぎないことから、開発部門の強化が目指されていると考えられる。

## 2. 営業的手法と支援データベースの利用

筆者は、2023年3月に米国ミュージアム3館での寄附金募集にかかわる求人情報を調査した結果、寄附者を獲得する方法が営利企業の営業手法と類似していることを確認した<sup>15</sup>。本稿で調査した英国の2つの博物館運営団体の求人でも、求められている手法は類似していることが確認できる。

例えば、スコットランド国立博物館では、開発マネージャーに期待される責務として、「定期的に見直し、評価し、効果的に管理し世話をする見込み客（prospects）と支援者の手持ち（pool）を増やし、強い関係性を持つこと」が挙げられている。求められる思考能力としては、「重要な判断力—見込み客を評価し、的を絞った、魅力的な支援事例を開発し、優先度の高い見込み客に我々の目標を最適に達成する計画や活動の観点を合致させる」が挙げられている。また、このポストでは、「50名を超える見込み寄附者たちのリストから、5ないし、6そして7桁の複数の寄附を獲得することが期待されている」と書かれており、見込み寄附者リストが作成されていることが推定できる。また、見込み寄附者や支援者は担当者によって評価・分別され、リスト上で更新される対象であることが読み取れる。

人物仕様（Person Specification）の「知識」項目では、「慈善活動家、慈善財団、企業パートナーシップ、宝くじ、その他助成金を含む、幅広い収入源にまたがる、育成、勧誘、資産管理を含む資金調達理論と実践についての広範な知識」や「慈善活動関連の税金問題に関する知識」だけでなく、「Tessitura または Raiser's Edge のような関係データベース（relational database）の知識」が求められることに加えて、「データ保護法に関する知識」が求められていることが注目に値する。

また、バーミンガム博物館トラストの開発職員公募書類の「主な業務」欄には、「GDPR（General Data Protection Regulation：一般データ保護規則）に従って、見込みある支援者についての詳細な見込み客調査プロフィールを作成する」との記述があると同時に、「職務に必要なスキル／能力」欄では、「CRM（Customer Relationship Management：顧客関係管理）データベースで作業した経験」が求められている。

米国での寄附金募集活動に際して、関係データベースが活用されていることはすでに指摘したが、米国の求人ではデータ保護に関する言及をまだ発見できていないことから、ここに米英での寄附金募集の手法の相違点を見出せるのではないかと考えている。

## おわりに

本稿で扱った2つの博物館経営主体は、登録チャリティとして複数の施設を束ね、ともに入館料無料と有料の施設を併せ持つ団体である。スコットランド国立博物館はスコットランド政府からの補助金が収入の75%を占め、またバーミンガム博物館トラストには、バーミンガム市議会から40%の資金が投入されている。また、アーツ・カウンシル・イングランド等からのまとまった補助金も受け取っており、今回調査した求人募集案件でも、大口寄附ないし「信託および慈善活動」担当に特化した開発マネージャーの求人が行われていることが判明した。この2団体とも、メンバーシップないし個人寄附から得られる寄附額は全体割合としては米国の事例と比較すると少ない。スコットランド国立博物館が財務報告で述べているように、COVID-19からの回復傾向ではあるものの、来館者や寄附者には生活費増の負担があり、また館運営のコスト上昇に伴い、政府補助金以外の収入増が目指されていることが窺える。

寄附募集の具体的方法については、米国同様の見込み寄附者のリスト化、優先順位付け、勧誘が目指されていることが読み取れる。寄附を受けるまでの一連のプロセスであるパイプライン<sup>16</sup>の特定や、個々の見込み寄附者の関心に合わせたドナージャーニー<sup>17</sup>（一般的な営業手法ではカスタマージャーニーと呼ばれるもの）

の計画が、スキルとして求められている。また、関係データベースの知識や、CRM データベースで作業した経験が求められるのは、米国ミュージアムでの求人と同様だが、一方で、「データ保護法に関する知識」が求められ、業務内容として GDPR に従って見込み客調査プロフィールを作成することが明示されている点から、個人情報保

護には相応の配慮が働いていることが推測され、この点はさらに調査が必要である。

本稿は、J S P S 科研費 23K00960 「英米ミュージアムにおける COVID-19 期の博物館経営」の助成を受けてなされたものである。

## 参考文献

- 1 <https://www.museumsassociation.org/careers/find-a-job/?areaOfWorkId=859390015>
- 2 <https://birminghammuseumstrust.livevacancies.co.uk/#/>
- 3 [https://careers.nms.ac.uk/vacancies?\\_ga=2.156694072.287676038.1710333965-1923103638.1710333965](https://careers.nms.ac.uk/vacancies?_ga=2.156694072.287676038.1710333965-1923103638.1710333965)
- 4 <https://www.nms.ac.uk/about-us/our-organisation/history/>  
<https://www.britishmuseum.org/collection/term/BIOG62844>
- 5 <https://www.nms.ac.uk/privacy-notice/>
- 6 <https://www.birminghammuseums.org.uk>
- 7 [https://register-of-charities.charitycommission.gov.uk/charity-search?p\\_p\\_id=uk\\_gov\\_ccew\\_onereg\\_charitydetails\\_web\\_portlet\\_CharityDetailsPortlet&p\\_p\\_lifecycle=2&p\\_p\\_state=maximized&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_resource\\_id=%2Faccounts-resource&p\\_p\\_cacheability=cacheLevelPage&\\_uk\\_gov\\_ccew\\_onereg\\_charitydetails\\_web\\_portlet\\_CharityDetailsPortlet\\_objectiveId=A14464226&\\_uk\\_gov\\_ccew\\_onereg\\_charitydetails\\_web\\_portlet\\_CharityDetailsPortlet\\_priv\\_r\\_p\\_mvcRenderCommandName=%2Faccounts-and-annual-returns&\\_uk\\_gov\\_ccew\\_onereg\\_charitydetails\\_web\\_portlet\\_CharityDetailsPortlet\\_priv\\_r\\_p\\_organisationNumber=5025488](https://register-of-charities.charitycommission.gov.uk/charity-search?p_p_id=uk_gov_ccew_onereg_charitydetails_web_portlet_CharityDetailsPortlet&p_p_lifecycle=2&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&p_p_resource_id=%2Faccounts-resource&p_p_cacheability=cacheLevelPage&_uk_gov_ccew_onereg_charitydetails_web_portlet_CharityDetailsPortlet_objectiveId=A14464226&_uk_gov_ccew_onereg_charitydetails_web_portlet_CharityDetailsPortlet_priv_r_p_mvcRenderCommandName=%2Faccounts-and-annual-returns&_uk_gov_ccew_onereg_charitydetails_web_portlet_CharityDetailsPortlet_priv_r_p_organisationNumber=5025488)
- 8 <https://www.nms.ac.uk/media/1168948/annual-accounts-2022-2023.pdf>
- 9 <https://www.gov.uk/government/publications/charities-sorp-2005> チャリティ SORP は、慈善団体会計の作成者にガイダンスを提供しており、SORP は、英国会計基準に従って「真実かつ公正」な会計帳簿を作成するための推奨事項と要求事項を規定している。
- 10 <https://www.nms.ac.uk/about-us/our-organisation/nms-enterprises/>  
<https://find-and-update.company-information.service.gov.uk/company/SC171820>
- 11 <https://www.birminghammuseums.org.uk/about/policies-plans-and-reports>
- 12 [https://register-of-charities.charitycommission.gov.uk/charity-search?p\\_p\\_id=uk\\_gov\\_ccew\\_onereg\\_charitydetails\\_web\\_portlet\\_CharityDetailsPortlet&p\\_p\\_lifecycle=2&p\\_p\\_state=maximized&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_resource\\_id=%2Faccounts-resource&p\\_p\\_cacheability=cacheLevelPage&\\_uk\\_gov\\_ccew\\_onereg\\_charitydetails\\_web\\_portlet\\_CharityDetailsPortlet\\_objectiveId=A14464226&\\_uk\\_gov\\_ccew\\_onereg\\_charitydetails\\_web\\_portlet\\_CharityDetailsPortlet\\_priv\\_r\\_p\\_mvcRenderCommandName=%2Faccounts-and-annual-returns&\\_uk\\_gov\\_ccew\\_onereg\\_charitydetails\\_web\\_portlet\\_CharityDetailsPortlet\\_priv\\_r\\_p\\_organisationNumber=5025488](https://register-of-charities.charitycommission.gov.uk/charity-search?p_p_id=uk_gov_ccew_onereg_charitydetails_web_portlet_CharityDetailsPortlet&p_p_lifecycle=2&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&p_p_resource_id=%2Faccounts-resource&p_p_cacheability=cacheLevelPage&_uk_gov_ccew_onereg_charitydetails_web_portlet_CharityDetailsPortlet_objectiveId=A14464226&_uk_gov_ccew_onereg_charitydetails_web_portlet_CharityDetailsPortlet_priv_r_p_mvcRenderCommandName=%2Faccounts-and-annual-returns&_uk_gov_ccew_onereg_charitydetails_web_portlet_CharityDetailsPortlet_priv_r_p_organisationNumber=5025488)
- 13 ギフト・エイドについては、瀧端真理子「英国のミュージアムにおける寄附金獲得戦略（1）」追手門学院大学博物館研究室『博物館学芸員課程年報（Musa）』第 35 号、2021 年、19-39 頁を参照されたい。
- 14 地球の歩き方編集部『地球の歩き方 イギリス 2016～17』株式会社ダイアモンド・ビッグ社、2016 年、342 頁。
- 15 瀧端真理子「求人情報から見る米国ミュージアムの寄附金獲得戦略（1）」『博物館学芸員課程年報（Musa）』第 37 号、2023 年、19-32 頁。
- 16 営業におけるパイプラインとは、案件の獲得から受注するまでの一連のプロセスのことを指す。元々、パイプライ

ンは石油や天然ガスなどを目的地まで運ぶための配管のことで、営業においては「受注」という目的地へ向けて進むべきプロセスを示した用語である。パイプライン管理をおこなう際には、受注までの行動を一つひとつ細かく分解し（お問い合わせ→アプローチ→ヒアリング→商談→フォロー→受注）、各段階でどのように行動すべきかを定義していく。<https://saleshacks.digima.com/what-is-sales-pipeline/#>

- <sup>16</sup> ドナージャーニーとは、支援者が支援団体を知り、その使命や目標に興味を持ち、寄附をする気になり、その後もその団体と関わりを持ち続けるまでの一連の道のりを表したもの。

<https://nonprofitmegaphone.com/understanding-the-donor-journey/>

本稿掲載の URL は全て、2024 年 3 月 10 ～ 18 日の間に確認できたものである。



【表2】 スコットランド国立博物館 (National Museums Scotland)  
 職種：開発マネージャー Development Manager (産休代替) 有期契約 12 ヶ月  
 職務明細書 (JOB DESCRIPTION)

待遇	年俸£46,020- £51,663 年比例配分 (per annum pro-rata) 公務員年金制度加入権 (membership of Civil Service pension scheme)
役職名	開発マネージャー (産休代替)
部署	渉外部 (External Relations)
セクション	開発
管理者 (Directorate)	開発
等級 (Grade)	2
時間	37 時間 (正味)
ポストの目的	スコットランド国立博物館がその戦略的目標を達成できるよう、収益プログラムやその他の優先プロジェクトに充てる収入を確保する。
主な責務	<ul style="list-style-type: none"> <li>・慈善、助成金、パートナーシップからの収入を増やすための資金調達戦略を開発・実行し、支援のための感動的な事例を書く。</li> <li>・他の開発マネージャーたちと協力しながら、寄附者、助成金を提供する信託や基金、企業パートナーに対する大口寄附の資金調達アプローチを主導し、収入を確保し、財政目標を達成する。</li> <li>・国営宝くじ文化遺産基金 (National Lottery Heritage Fund)、芸術基金 (Art Fund)、その他の宝くじ販売業者への助成金申請書類を作成、管理し、これらの申請に貢献し管理する複数プロジェクトチームを支援する。</li> <li>・個人富裕層、慈善信託、企業部門を含む様々な資金源を獲得するために、他の主要優先プロジェクトのための資金調達を管理する。</li> <li>・目標達成に必要なイベントを管理する。</li> <li>・英国及び米国での支援者たちへの効果的かつ適切なスチュワードシップを維持する。</li> <li>・理事、上級ボランティア、同僚が個人的に実際に資金調達を行えるよう支援するために、彼らと協同する。</li> <li>・政策と手続きに合致する、適正な財務管理と最適な価値 (best value) を保証するために役職者に委任された予算を管理する。</li> <li>・要求に応じて、他の資金調達活動を支援する。</li> <li>・健康、安全、アクセスの実践に責任を持ち、スコットランド国立博物館の健康と安全、アクセスの政策、手続き、ガイドラインに精通する。</li> </ul>
期待される成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・収益プログラムと、スコットランド国立博物館の優先事項である他の戦略的プロジェクトの、資金調達目標を達成すること。</li> <li>・定期的に見直し、評価し、効果的に管理し世話をする見込み客 (prospects) と支援者の手持ち (pool) を増やし、強い関係性を持つこと。</li> <li>・他の部門からの支援を得ながらチーム横断的に働き、結果として、民間資金からの収入を増加させること。</li> <li>・国内外での我々の評判とブランド・イメージのさらなる強化。</li> </ul>
報告先	開発部長
事実と数字	<p>予算：プロジェクトベースでの支出予算責任          スタッフ管理：なし          間接的なスタッフ管理：なし          その他：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・開発チームには 9 人の正規雇用スタッフと 1 人の期限付きスタッフがいる。あなたは開発データ職員と開発助手からの支援を得られるだろう。</li> <li>・目標はケースごとに合意される。</li> <li>・このポストにいる者は、50 名を超える見込み寄附者たちのリストから、5 ないし、6 そして 7 桁の複数の寄附を獲得することが期待されている。</li> </ul>
思考能力 (判断 / 決断)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・戦略と行動計画の決定</li> <li>・結果への突進</li> <li>・プロジェクト管理技術—合意された目標、プログラム、イベントを実行する組織をまたがるチームを調整する。</li> <li>・計画し組織化する技術—資金、職員、ボランティアの資源を効果的に用い、適切な水準と時間で結果を生み出す計画を立て、管理する。</li> <li>・革新と創造性—寄附者たちからの長期にわたる支援を獲得し保ち続ける必要性と資源のバランスをとりながら、スコットランド国立博物館を競合から引き離し、資金提供者からの支持を鼓舞するような、資金調達の提案の革新的な方法を考案する。</li> <li>・重要な判断力—見込み客を評価し、的を絞った、魅力的な支援事例を開発し、優先度の高い見込み客に我々の目標を最適に達成する活動や計画の観点を合致させる。</li> <li>・コミュニケーションと対人関係能力—適切な個人的インパクトとハイレベルな接触を生み出しながら、幅広い寄附者たちとの関係を新たに始め構築する。</li> <li>・見込み客との会談で最適な財政的支援を獲得するための交渉技術。</li> <li>・現在、組織とつながりのない高価値の寄附者たちとつながる領域を特定するための水平思考と洞察。</li> </ul>
コミュニケーションと交流	<p>内部：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・個々の資金調達アプローチを形成するために、上級職員、理事、上級ボランティアたちを調整し、助言し、共に働く。</li> <li>・組織横断的な統合されたアプローチを確保するために、資金調達の提案を立案し、実施するためのプロジェクトチームを率いる。</li> <li>・資金調達へのチームアプローチにあらゆるレベルの職員を引き込み、同僚たちから時間と資源の関与を確保し、感動的な資金調達の機会を生み出し実現させるために、職員たちを巻き込み動機付けする。</li> <li>・支援の風潮と、支援運動と資金提供者の認識に必要な統合されたメッセージと資料を開発するために、渉外部の同僚たちと協働する。</li> </ul> <p>外部：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・英国と米国における、影響力のある慈善活動を行う個人や上位の企業責任者、他の資金の門番 (すなわち慈善財団・家族財団の責任者) のネットワークから、大口寄附とその他の支援が得られるよう交渉する。</li> <li>・寄附者たちや見込み客たちとの積極的な個人的組織的関係を生み出し継続的に開発する。</li> <li>・ビジネスや同業コミュニティ、支援者たちや寄附者たちの中で、組織を対外的に代表し、成功事例を伝えることで、私たちの開発チームをこの部門のリーダー (すなわち、会議や表彰や業界メディアの中で) として位置づける。</li> </ul>
仕事の最もやりがいの部分	<ul style="list-style-type: none"> <li>・投資収益率を最大化するために、利用可能な資源を使うこと。</li> <li>・寄附の依頼や提案書の戦略を計画する過程で、上級職員やボランティアたちと協働すること。</li> <li>・様々な見込み寄附者たちの関心に合致する魅力的な方法で、プロジェクトの説明を助ける事例の特徴を形作ること。</li> <li>・権限系統を持たない (すなわち、理事、上級ボランティア、他部署の職員) けれども、彼らの協力に成功が左右される同僚たちの支援を確保する。</li> </ul>
その他 必要条件	<ul style="list-style-type: none"> <li>・エディンバラ外へ出かけ、見込み寄附者や支援者たちに会うことができる。</li> <li>・夜間や時として週末を含む労働時間外でイベントに参加できる。</li> </ul>

## 人物仕様 (PERSON SPECIFICATION)

役職名：開発マネージャー		
部署：開発	セクション：開発	
管理者 (Directorate)：渉外部	グレード：2	時間：37 (正味)

知識	必須または望ましい	エビデンスの評価
慈善活動家、慈善財団、企業パートナーシップ、宝くじ、その他助成金を含む、幅広い収入源にまたがる、育成、勧誘、資産管理を含む資金調達理論と実践についての広範な知識。	必須	応募書類/選考会
Tessitura または Raiser's Edge のような同様の関係データベース (relational database) の知識	必須	応募書類/選考会
慈善活動関連の税金問題に関する知識	必須	応募書類/選考会
データ保護法に関する知識	必須	応募書類/選考会

スキル	必須または望ましい	エビデンスの評価
優れた対人関係スキルと交渉スキル	必須	応募書類/選考会
文章、口頭、ICT、プレゼンテーションスキルを含む高度なコミュニケーションスキル	必須	応募書類/選考会
資金調達活動に優先順位をつけ、管理するための取扱件数とプロジェクト管理技術	必須	応募書類/選考会
組織力と企画力	必須	応募書類/選考会
ライン部門管理能力	望ましい	応募書類/選考会

経験	必須または望ましい	エビデンスの評価
5 桁、6 桁の贈与を獲得した重要な経験	必須	応募書類
資金調達の環境内での、同様の環境/役割の適切な労働経験	必須	応募書類/選考会
魅力的で成功する資金調達やパートナーシップの提案書の作成と編集	必須	応募書類/選考会
プロジェクトやキャンペーンでの成功する資金調達戦略の開発と実行	必須	応募書類/選考会
成功する企業、パートナーシップの開発と推進	必須	応募書類/選考会
成功し人目を引く資金調達イベントの計画と運営	必須	応募書類/選考会
予算管理	必須	応募書類/選考会
理事、あるいはキャンペーン委員会、メンバーのような上級ボランティアたちとの協働	望ましい	応募書類/選考会

スコットランド国立博物館は、能力体系 (Competency Framework) を利用する。このポストに応募する個人は、ポストにふさわしいレベルの能力を証明することが期待される。以下の項目は、応募書類及び選考会に出席するよう招かれた場合に評価される。

能力	レベル	詳細
人間関係の構築 チームの一員として、効果的に専門的に働き、組織内の他者と協力する。特定の成果とプロジェクトのために外部のネットワークと協働する。共通の利益のために、国内的にも国際的にもパートナーシップを形成する。	3	協力を開発し確立し管理する ・スコットランド国立博物館の他の役割と機能について、内外からの他者の理解を助ける。 ・人々がつながりを作るのを助け、連携と協力を促進するために人々が連絡を取るようになる。 ・責任、出力 (outputs)、成果 (outcomes) の観点から、内外の上級利害関係者の受け渡し (delivery) と期待を積極的に管理する。 ・相反する見解を理解し、共通の土台を見つける積極性を示す。 ・強力な外部ネットワークを築き維持し、外部の協力とパートナーシップの機会を探す。
コミュニケーションと人を引きつける (Engaging) 共有された理解と行動への関与を確保するように、従事し、影響を与え、説得し、交渉するように、あらゆる情報伝達の経路を用いて、柔軟に情報伝達と人間関係のスキルを行使する。	4	戦略的に動機付け、情報を伝える ・効果的な情報伝達を通じて、他者を鼓舞し、機運を生み出す。 ・信頼を構築し、誠実さを育み、理解を生み出すために効果的に情報を送る。 ・冒険的事業に取り掛かる際に、他者から真の関与と同意を得る。 ・影響力のある上位者と心地よく意思疎通しながら、力強い提唱者として振る舞う。 ・広い範囲の問題にまたがる外部の利害関係者 ・上位の利害関係者に、スコットランド国立博物館のために効果的に交渉する。
自分の顧客に焦点を当てる 顧客の行動の中心に顧客を据え、すば抜けた経験を生み出す、つまり内外ともに洗練されたサービスの文化を生み出しながら、他の模範となるサービスを届けるために、顧客と関わり、耳を傾け、応答する。	4	我々の顧客のプロフィールとサービスを開発する ・顧客からのフィードバックを、意思決定に影響を与える必須のデータ源とみなす文化を生み出す。 ・新しい市場とそこに届く方法を特定し、戦略的な見地から顧客開発に焦点を当てる。 ・基準を設定し、サービスと受け渡しに価値を加えながら、模範的な顧客サービス知識、行動を提示する。 ・顧客が直面するより広い組織的、社会的な課題を理解し、任意の決定の帰結について考える。 ・我々の多様な顧客のニーズに沿った、顧客の優先事項に一致する戦略を開発しプロジェクトを始める。
改善と革新 最新の知識を取り入れ、創造的であり、アイデアを分かち合い、スコットランド国立博物館を継続的に改善するために、内外に目を向けることによって、個人的、専門的、組織的能力を構築する。	3	組織的学習の器用さ ・新しい傾向や機会を探るために外部環境を監視し、この情報を共有する。 ・継続的な改善に貢献する変化を生み出す。 ・あらゆるアイデアや提案に建設的に耳を傾ける。 ・実現可能でない場合には、アイデアや提案に対して計画過程と説明を提供する。 ・他者に関与することを通じて、変化と変革に対する抵抗と妨害を積極的に管理する。 ・職員や利害関係者に与える確信や変化の影響を積極的に管理する。

<p>先導と管理</p> <p>スコットランド国立博物館の現在と将来に対して効果的に貢献できるように、職員、その他の人々を巻き込み、支え、開発することによって、個人、チーム、組織を駆り立てるための方向と基準を定める。</p>	<p>1</p>	<p>職員管理</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 明確な指示と仕様を与えつつ、知識、技術、利用可能な時間、資源に基づいて仕事を割り当てる。</li> <li>・ 他者の業績や功績を認め称賛する。</li> <li>・ 他者に定期的なフィードバックを提供し、建設的な方法で指導する。</li> <li>・ 交流の中で、人々が自分の価値を実感し、自分が重要であると感じさせることによって、また成功を祝うことによって、動機付けをする。</li> <li>・ 判定するのではなく耳を傾けることによって、開かれて、安全で親しみやすい環境を奨励する。</li> </ul>
<p>成功のための計画</p> <p>現実的な計画、優先順位をつけた課題、組織運営を通じて、効果的な引き渡しと完了を確保する、すなわち利害関係者と相談し、現存の優先順位と人的資源と予算内で計画、プログラム、プロジェクトを開発し管理する。</p>	<p>3</p>	<p>複雑な行動計画を作成する</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 複雑な行動を効果的に計画する－効果的な引き渡しと法令遵守を確保するために、幅広い利害関係者と協力しマイルストーンを設定する。</li> <li>・ 計画とプロジェクトの成果を監視するために変数と尺度を設定する。</li> <li>・ 期日、品質指標、効率目標を合致させ、解決策の開発を確保するために、予算、人、資源を管理し、最大限に生かす。</li> <li>・ 組織全体で成果を出すための効果的な過程が存在することを確認する。</li> <li>・ 不確実あるいは限定された情報のもとで、いつ分析をやめ、最善の決断を下すかを知る。</li> </ul>

参照 URL (閲覧日) <https://careers.nms.ac.uk/job/523637> (2024/03/10)

【表3】 バーミンガム博物館トラスト (Birmingham Museums Trust)

職種：開発マネージャー—信託および慈善活動 (Development Manager – Trusts and Philanthropy)

部署	開発
チーム	開発
役割	開発マネージャー
給与	£37,000
場所	バーミンガム博物館のサイトのハイブリット/共有デスク (Hot-Desk)
報告先	開発部長
勤務形態	月～金フルタイム (ジョブシェア、フレックス勤務も考慮)
役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>・関係構築に重点を置き、慈善財団、基金、個人の慈善活動家から資金を調達すること。</li> <li>・慈善信託や財団から 5 桁、6 桁の金額を確保することを主導し、既存の資金提供者との関係のポートフォリオを管理し、すべての信託と法定資金提供者が適切に報告されるように開発部長をサポートする。</li> <li>・バーミンガム博物館トラストの後援者プログラムを管理し、大口寄附戦略の開発と実行において開発部長をサポートする。</li> <li>・育成プログラムからバックヤード経験まで、私たちの支援者を引き付け、鼓舞する新しい経路を見つけながら、我々の寄附者スチュワードシッププログラムを生み出すことにおいて、重要な役割を果たす。</li> </ul>
主な業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>・それぞれに見合った、第一、第二、第三に依頼する関係性を確保しながら、見込みのある信託と財団のパイプラインを特定し、調査し、管理する。</li> <li>・資金提供者への報告書を準備するために開発部長や同僚たちと協働し、助成金をもたらし、これらの関係が最善の効果をもたらすよう管理する。</li> <li>・収入、通信、プロジェクト情報を含む適切な情報が安全に管理されているかを確保しながら、優れた記録管理を保証する。</li> <li>・バーミンガム博物館トラストの後援者プログラムを管理し、個々の支援者と関係を構築し、既存の構想を刷新する。</li> <li>・個人の後援者たちからの大口寄附の新しいプログラムを計画し、実行するために開発部長と協働する。</li> <li>・見込み客調査に着手し、個々の見込み客の関心に合わせてドナージャーニー (donor journeys) を計画する。</li> <li>・法定資金提供者に提案書と申込書を提示するために、開発部長や同僚たちと協働する。</li> <li>・資金調達、育成、ネットワーク作りのイベントでバーミンガム博物館トラストを代表し、トラストでのイベントの計画、実行を助ける。</li> <li>・バーミンガム博物館トラストの資産を盗難、破壊行為、火災その他の安全と治安上の問題から適切に保護する。</li> </ul>
職務に必要なスキル/能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・平等、多様性、包摂に対するバーミンガム博物館トラストの約束に足並みを揃える。</li> <li>・幅広い後援者、見込み客と信頼を築く能力を持つ優れたコミュニケーター。</li> <li>・同僚たちと協力的に仕事を行い、内部で強力な関係を築くことができる能力。</li> <li>・細部への強い注意と、質の高い文章を書くことができる実績のある能力。</li> <li>・成功させた業績がある、複雑な資金調達の入札をまとめた経験。</li> <li>・人々が芸術や文化に寄附をする理由への洞察を伴うドナージャーニーを計画し、管理した経験。</li> <li>・目標を達成した経験と目標に追われる環境で働いた経験。</li> <li>・理想的にはバーミンガムとウェスト・ミッドランズの資金調達状況についての知識。</li> </ul>
参照 URL (閲覧日)	<a href="https://birminghammuseumstrust.livevacancies.co.uk/#/">https://birminghammuseumstrust.livevacancies.co.uk/#/</a> (2024/03/10)

【表4】 バーミンガム博物館トラスト (Birmingham Museums Trust)  
 職種：開発マネージャー—企業パートナーシップおよび公衆からの支援  
 (Development Manager – Corporate Partnerships and Public Support)

部署	開発部
チーム	開発
役割	開発マネージャー
給与	£37,000
場所	バーミンガム博物館のサイトのハイブリット/共有デスク (Hot-Desk)
報告先	開発部長
勤務形態	月～金フルタイム (ジョブシェア、フレックス勤務も考慮)
役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>・関係構築に重点を置き、企業パートナーシップと公的支援から資金を調達すること。</li> <li>・契約が実施され、すべての利益がもたらされることを確認しながら、企業パートナーとの収入をもたらす関係を確保することを主導する。</li> <li>・来館者から寄附を引き出し、メンバーシップへの理解を鼓舞するために、来館者サービス部門の同僚と密接に協働する。</li> <li>・バーミンガム博物館の大使 (ambassador) として行動することで、小さなチームで重要な役割を演じ、イベントの準備と出席を助ける。</li> </ul>
主な業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>・合意された優先事項を支援するために、見込みのある企業パートナーシップを特定し、調査し、接近する。</li> <li>・契約が実施され、すべての合意した利益がもたらされたことを確認し、スポンサーの貢献が生み出した違いを伝えるためのインパクト・レポートを準備する。</li> <li>・メンバーシップを宣伝し、メンバーシップ更新を励ますための情報伝達を行い、メンバーシップ・データについての正確な報告を作るために、来館者サービス部門とマーケティング部門の同僚と密接に協働する。</li> <li>・来館者からの寄附収入を増やし、感動的なメッセージを作り、寄附データについての正確な報告書を作るために、来館者サービス部門のチームと密接に協働する。</li> <li>・支援のための魅力的な議論を開発し、私たちの仕事を伝えるための資産を生み出すために、同僚たちと協働する。</li> <li>・資金調達、育成、ネットワーク作りのイベントでバーミンガム博物館トラストを代表し、トラストでのイベントの計画、実行を助ける。</li> <li>・バーミンガム博物館トラストの資産を盗難、破壊行為、火災その他の安全と治安上の問題から適切に保護する。</li> </ul>
職務に必要なスキル/能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・平等、多様性、包摂に対するバーミンガム博物館トラストの約束に足並みを揃える。</li> <li>・優れたコミュニケーターであり、関係構築に強い能力を持つ。</li> <li>・自信のあるネットワーカーであり、幅広い観衆の関心に合わせてバーミンガム博物館トラストの仕事を説明する能力。</li> <li>・細部への注意と、データ分析能力。</li> <li>・目標を達成した経験と目標に追われる環境で働いた経験。</li> <li>・理想的にはバーミンガムとウェスト・ミッドランズの資金調達状況についての知識。</li> </ul>
職務に必要なスキル/能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・平等、多様性、包摂に対するバーミンガム博物館トラストの約束に足並みを揃える。</li> <li>・優れたコミュニケーターであり、関係構築に強い能力を持つ。</li> <li>・自信のあるネットワーカーであり、幅広い観衆の関心に合わせてバーミンガム博物館トラストの仕事を説明する能力。</li> <li>・細部への注意と、データ分析能力。</li> <li>・目標を達成した経験と目標に追われる環境で働いた経験。</li> <li>・理想的にはバーミンガムとウェスト・ミッドランズの資金調達状況についての知識。</li> </ul>
参照 URL (閲覧日)	<a href="https://birminghammuseumstrust.livevacancies.co.uk/#/">https://birminghammuseumstrust.livevacancies.co.uk/#/</a> (2024/03/10)

【表5】 バーミンガム博物館トラスト (Birmingham Museums Trust)  
 職種：開発職員 (Development Officer)

部署	開発部
チーム	開発
役割	開発職員
給与	£25,000
場所	バーミンガム博物館のサイトのハイブリット/共有デスク (Hot-Desk)
報告先	開発部長
勤務形態	月～金フルタイム (ジョブシェア、フレックス勤務も考慮)
役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>効果的な調査と管理の支援を提供することで、開発チームの成功にとって欠かせない。</li> <li>デスクワークへの集中と、同僚や支援者たちと過ごす時間を組み合わせた様々な役割。</li> <li>個人寄附、企業スポンサーシップ、信託と財団を含むすべての資金調達分野に支援を提供する。</li> <li>開発チームは4名からなるチームとして、2024年に作られる予定の新しい開発戦略を広報し実行する。</li> </ul>
主な業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>GDPR (General Data Protection Regulation : 一般データ保護規則) に従って、見込みある支援者についての詳細な見込み客調査プロフィールを作成する。</li> <li>バーミンガム博物館トラストの寄附と助成金関係のデータベース及びファイリングシステム上に、財務記録を含む正確な記録を維持する。</li> <li>招待リストを集め、バーミンガム博物館トラストの同僚たちと記憶に残る体験を生み出すために協働し、イベントの実施を助ける。</li> <li>資金提供者や後援者への魅力的な報告書を作成するために、開発部長を支援する。</li> <li>バーミンガム博物館トラストの資産を盗難、破壊行為、火災その他の安全と治安上の問題から適切に保護する。</li> </ul>
職務に必要なスキル/能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>平等、多様性、包摂に対するバーミンガム博物館トラストの約束に足並みを揃える。</li> <li>細部への強い注意と、データ分析能力。</li> <li>理想的には資金調達環境での、実証可能な調査スキル。</li> <li>CRM (Customer Relationship Management) データベースで作業した経験。</li> <li>優れたコミュニケーションスキルと、館内外での関係構築能力。</li> <li>優れた組織的能力と時間管理能力。</li> </ul>
参照 URL (閲覧日)	<a href="https://birminghammuseumstrust.livevacancies.co.uk/#/">https://birminghammuseumstrust.livevacancies.co.uk/#/</a> (2024/03/10)