

公益財団法人ハーモニセンター  
中期計画 2024-2028

## Riding for All をさらに広げる



Riding for All  
公益財団法人ハーモニセンター

## はじめに(中期計画策定の意義)

ハーモニセンターの前身であるハーモニサークルの誕生(1961年)から、60年以上が過ぎました。これほどの長きにわたって、青少年教育・社会教育を継続的に行っている団体は非常にまれです。これまでに、キャンプや動物広場の運営など、多様な事業で体験活動の機会を提供し続けてきました。

しかし、2019年末からの世界的な新型コロナウイルス感染症の広がり、あらゆる体験活動を止め、ハーモニセンターにも大きな影響を与えました。一時はほとんどの事業がストップし、長期にわたってさまざまな制限が続きました。これは経営における大きな危機でした。また、コロナ禍は社会における孤立の問題を浮かび上がらせ、体験活動の重要性やあり方を問い直す機会ともなりました。

さいわいなことに、コロナ禍の影響は徐々に小さくなり、事業は回復しつつありますが、改めて、ハーモニセンターの事業の価値を見直すにはいいタイミングと言えるでしょう。

公益財団法人ハーモニセンター中期計画 2024-2028「Riding for All をさらに広げる」は、ハーモニセンターが生み出す価値を改めて評価するとともに、将来にわたって価値を保ち続けるために、この5年間に必要とされる行動の大枠をまとめたものです。

この計画を指針としつつ、着実に、かつ柔軟な運営を進めたいと思います。

## 第1章 ハーモニセンターのミッションとあり方

ここでは、ハーモニセンターの定款などから、法人としてのミッションやあり方を確認しておきます。まず、定款では法人の目的を以下のように定義しています。

*社会教育に関する事業を行い、国民の心身の健全な発達及び豊かな人間性の涵養に寄与することを目的とする。*

社会教育(家庭とも学校とも違う教育機会)を通じて、人々の成長を促すという内容です。定款は「法人の憲法」のようなものですから、ハーモニセンターが行う事業は、この目的のために行われるということになります。つまり、この中期計画も、この目的に沿ったものであることが求められます。

また、法人の名刺代わりに使われるパンフレットの表紙には、中央にこう書かれています。

*「思い出だけで胸が熱くなる体験」を子供達に*

この言葉の意義を改めて考えることも、ハーモニセンターのミッションを理解することに役立つでしょう。「思い出だけで胸が熱くなる体験」は、よい記憶、うれしい記憶に裏打ちされた、つらいときにも自分を支えてくれるようなかけがえのない体験でなければなりません。そんな体験を提供するため、私たちは全身全霊でとことん子供達と向き合うことが求められます。ここにも中期計画の大きなポイントがあります。

そして、財団法人ハーモニセンターとして法人化したときの設立趣意書に目を転じると、団体名に「ハーモニ」という言葉を選んだ理由として、当時の大きな社会問題であった少年非行の予防のために“周囲の人とハーモニした人間関係を広げる”ことが掲げられ、以下のように続きます。

*知恵のある者は知恵を、時間のある者は時間を、資金力のある者は資金を持ち寄り、それらを結び合わせ互いに生かしあうことにより、初めて行き届く血の通った息の長いものとして展開できる。*

団体としての形は当時から大きく変わり、職員も増え、事業構成もまったく違うものになっています。しかし、社会状況に応じて姿を変える社会教育に携わる団体だからこそ、かかわる人それぞれが有するもの(思い・アイデア・得意なこと・経験・資金など)を持ち寄り、活動を展開するというあり方は、今も有効です。

これらから導き出されるハーモニセンターの姿は、かかわる人それぞれが力を発揮し、心の支えとなる「思い出だけで胸が熱くなる体験」を提供し、それによって人々の成長を促し、生きづらさの原因の解決につなげる組織ということになります。ハーモニセンターが提供する活動を通じて、「ハーモニセンターが大好きだ」という人を増やし、次の活動の担い手(職員・カウンセラー等)、支え手(支援者・協力者)を生み出していくという好循環を作ります。

## 第2章 現状認識

次に、現在のハーモニセンターが置かれている状況を整理してみましょう。コロナ禍の影響からの回復過程ということで考えると、2022年度から2023年度のハーモニセンターの状況は悪くないと言えます。海外プログラムの再開や、スポンサーを得ての社会課題対応型のキャンプの実施など、新しい動きも見られます。

しかし、今後もミッションに沿ったよい活動を続けていくためには、顕在化する新たな社会課題への対応やスタッフの労働環境のいっそうの改善、そのために必要な収益性の改善や支援者の獲得といった課題があります。また、急激な少子化の進展など、長期的な社会環境の変化への備えも欠かせません。

### ハーモニセンターの事業の特徴

- ・ ポニーがいることの優位性

ハーモニセンターの事業を特徴づけるいちばんのものはポニーやその他の動物の存在でしょう。もちろん、自主事業の中にはそれらと関係ないものもありますが、ハーモニセンターへの関心のきっかけとして、動物たちの存在が大きいことは間違いありません。また、チャレンジの対象であると同時にお世話をする対象であるポニーの存在は、ハーモニセンターのプログラムを唯一無二のものにしています。

ただし、その高い効果の見返りとして、他のキャンプ団体より高コストになることは否めません。また、馬の取扱と供給には高い技術と経験が求められ、その継承は大きな課題です。

- ・ 社会教育をベースとした活動

60年にわたる長い歴史をもつ社会教育をベースとした活動であることが、ハーモニセンターの活動をより強く特徴づけます。動物広場においても、その特徴を生かした運営で、子どもたちを惹きつけます。また、カウンセラー制度を持ち、多くのボランティアが活躍していることも、活動をより魅力的にしています。「明るく、タフで、骨惜しみしない」スタッフの存在は、ハーモニセンターの強みです。

しかし、規模の拡大とともに多様な人々が働くようになり、学生たちも忙しい日々を過ごす中で、このマインドを維持するためにも工夫が求められます。

- ・ 事業の多くは真の意味の受益者負担ではない

ハーモニセンターの中心的な“サービス受益者”は子どもです。しかし、子ども本人は、サービスの受益にかかる費用を負担することはできません。動物広場のプログラムであれば、一部の負担金を除くと、自治体はその費用を支払います。キャンプについては、保護者が支払うため受益者負担と言えますが、保護者の判断に左右されます。ですから、ハーモニセンターの事業を多くの子どもたちに経験してもらうためには、自治体や保護者、あるいは助成団体や企業など、支援者の存在が欠かせません。

つまり、ハーモニセンター提供する事業が支援する(お金を出す)に値するものであることを広く理解してもらう必要があります。

## 現在の事業形態と運営体制

### ・ 自主事業(キャンプ・ポニー牧場等)

コロナ禍の時期を経て定員が減っているとはいえ、多くのキャンプは募集開始から間を置かずにキャンセル待ちとなり、ハーモニセンターの事業に価値を感じている顧客(Loyal Customer)の確保に成功している状態と言っていいいでしょう。一定の新規顧客も獲得できており、短期的には安定していると考えられます。

顧客には、「両親と複数の子どもがいる家庭」が比較的多い状況ですが、人口動態から見れば、それは少数グループであり、今後さらに減少することが予想されています。ポニーがいるというプログラムの特異性があり、過度に悲観する必要はないでしょうが、急速な少子化と合わせて、顧客が減少する傾向があることは確かです。長期的には、活動の価値を広く伝え、現在の顧客層とは異なる利用者と活動を応援する支援者(スポンサー)を模索することも必要でしょう。

自主施設については、キャンプやポニー教室などだけでなく、移動乗馬の拠点やポニーの供給基地としての機能もあるため、複数の施設が必要です。東日本大震災をきっかけに活動を停止した相馬ポニー牧場は閉鎖が予定されており、新しい拠点づくりも求められます。ただし、新たな施設の開設には大きな設備投資が必要で、自前でできることには限界があるので、自治体や助成団体、企業など支援者の確保が不可欠です。この点については、法人独自の判断だけで動くことは難しく、常にアンテナを張り、迅速かつ的確な意思決定が求められます。

また、自主施設については定期的な大規模修繕や設備の改修が必要となるため、精緻な修繕計画づくりや修繕費の積み立てを行う必要もあります。

### ・ 受託事業

動物広場の運営を行う受託事業は、ハーモニセンターの事業のうち収入額ベースで約8割を占めており、重要な財政基盤となっています。コロナ禍を持ちこたえられたのは、受託事業の安定した収入があったからであると言えるでしょう。

しかしそれ以上に、受託によって都市部に活動の拠点を持てることは、代えがたい魅力です。「一人でも多くの子どもの体験の機会を」と考えたとき、住んでいる場所から気軽に訪れることのできる動物広場の存在は重要です。身近だから継続的なかわりが実現でき、社会教育としての価値も高まります。

一方、行政からの委託事業・指定管理であるため、資金の蓄積がされにくい、つまり収益性は高くないという問題があります。特に指定管理は本質的に“民間のノウハウを生かして費用対効果のよい運営をする”ことが求められるものであり、より工夫が求められます。また、少子化が急速に進む中で、子ども向けとされる事業への公的資金の配分が今後より厳しくなる可能性があることも否めません。

利用者及び設置主体である自治体等から求められる魅力的な運営を続けるとともに、指定管理などの制度を理解し、十分な収益性を確保できる取り組みを行う必要があります。

### ・ 事務局

ハーモニセンター事務局には、いわゆる事務局機能(=本部機能:理事会等の運営と経理・財務・労務等の事務)と自主事業の機能が置かれており、必ずしも十分な人員体制とは言えません。

広報や新規事業開拓、ファンドレイジングを含む資金調達等、手薄な部分はあり、増強が望まれます。

しかし、事務局の強化は直ちに収入につながるものではありませんので、今後想定する事業内容・規模と合わせて検討する必要があります。

#### 外部環境の変化(社会がどう変わるか)

- ・ 急速に進む少子化

現在約 100 万人いる 10 歳児は、10 年後には 20%減の 80 万人となり、今後さらに減少することが予想されています。また、世帯構成も 1990 年に 37.3%だった夫婦と子どもからなる世帯は 2020 年には 25.1%になり、一人親世帯は 6.8%から 9.0%になりました。今後の推計では、前者は減り、後者は増えるとされています。

このことは、10 年単位で考えてキャンプの顧客層が変化したり、動物広場のあり方が変化することにつながる可能性があり、推移を見守るとともに、必要な対策を見極める必要があります。

この部分だけを切り取ると経営環境は厳しくなると予想されるのですが、少子化によって体験の価値自体が減じるものではありません。むしろ、少子化や世帯規模の縮小という状況下では、異年齢交流を含む体験機会を創造する社会教育の意義はより高まり、ハーモニセンターがその機会を提供できる環境をいかに整えるかを考える必要があります。

- ・ 多様性への対応と権利擁護

ハーモニセンターが掲げるモットーのひとつに「Riding for All」があります。子どもだけでなく、高齢者や障がい者へも対象を拡大しようという想定があり、その実践を積み重ねてきました。高齢化が進む中で、高齢者対象の事業はより広がりを見せるでしょう。また、障害者差別解消法の改正や医療的ケア児支援法の施行は、障がい児・者だけでなく、医ケア児も含め、より柔軟な対応、合理的配慮が求めており、その動きも始まりました。

さらに、「All」をより広く捉えることも必要です。

たとえば、「生活困窮者」や「生きづらさを感じる人」「ヤングケアラー」「いじめや虐待を経験した人」「家族と暮らせない子ども」などなど。ポニーなどの動物の介在するハーモニセンターの活動の特異性、優位性を考えると、なんらかの困難に直面する人を「All」として、活動に参加してもらうことには意味があるでしょう。

また、キャンプなどにおいて、多様なジェンダーへの対応が求められるといったことも、今後は増えてくると予想されます。

もちろん、多様な対象に対応するためには課題もあります。たとえば、医療的ケア児の受け入れには、医療関係者の協力は欠かせません。対象によっては、臨床心理士や公認心理師など、心理の専門家の力も不可欠でしょう。社会課題の解決に向けた活動を行う NPO 等との連携も重要です。また、日本版 DBS(子どもを性被害から守るための公的な仕組み)への対応の検討を含む、セーフガーディング(身体的・精神的安全と権利を守る環境づくり)も必要です。目の前の課題への対応をきっかけに、学びを深めていかなければなりません。

- ・ 持続可能な社会づくりへのアクション

SDGs(持続可能な開発目標)は、「地球上の誰一人として取り残さない」をモットーに掲げ、あらゆる

社会活動の指針として活用されています。ハーモニセンターとしても、社会教育を行う団体として、活動を通してその浸透に貢献することができます。

活動を通じて、健康や福祉、教育の向上やまちづくり、環境保全に貢献するだけでなく、法人運営における働きがいやジェンダー平等も追求しなければなりません。

## 第3章 取り組み

### その1 基本指針（村松真哉代表理事“うめさん”の頭の中）

これからの数年間のハーモニセンターのあり方を考えるうえで、モットーのひとつとして掲げている「Riding for All」の意味を改めて問い、それを中期計画の基本指針に据えたいと思います。活動初期、想定されていた「Riding for All」実現のためのターゲットは障がい児・者、高齢者であり、実践は積み重ねられてきました。そして、その対象はすでに登校をためらいがちな児童・生徒や社会的養護下にある子ども、医療的ケア児などに広がっていますし、今後さらに広がっていきます。

「All」の対象の広がりが大切なのは、私たちが提供するの「思い出すだけで胸が熱くなる体験」であり、それはその人がつらい思いをするとき、心の支えとなり得るものだからです。究極の願いは「出会った人たちが自らを死なせたり、他者を死なせたりしない」です。他者を傷つける凶悪な事件のニュースを見る度に、「この人物は、子ども時代にハーモニセンターの活動に参加していれば、こんなことはしなかったのではないか？」と想像します。すべてを投げ出してしまいたくなるときに踏みとどまらせることのできる、暖かい思い出や人のつながりを困難に直面する「All」に提供することができれば、その願いは叶うはずで

これには、提供する体験の質と持続性が問われ、重い責任をとまないと

中期計画では、より広い対象に事業を届ける、提供する体験の質をより高める、そしてそれを支える組織の強靱化と持続性を高める取り組みをまとめます。

### その2 柱となる取り組み

#### 1. より広い地域展開

「Riding for All」の実現にとって、地域的な広がりは重要なポイントのひとつです。現時点では、ハーモニセンターの価値を提供できているのは、ごく一部の地域に過ぎません。

その展開には、“求められる（ニーズがある）”ことと同時に、それを実現する条件を満たすことが必要です。両者をタイミングよく一致させることは簡単ではありませんが、ハーモニセンターにかかわる者一人ひとりが出会いを大切に、活動をより広く展開できる機会を探ります。

また、ハーモニセンターが直接に事業を行わない場合も、同様の活動を希望する人たちに安全なポニー等の供給という形や、移動乗馬などのプログラムを提供する形で貢献することも大切な役割です。

#### 2. より多様な対象に向けた事業展開

より多様な対象に向けた事業展開を行うことは、社会課題への対応という点においても、活動の継続という点においても、考慮すべきことです。

新たな対象への事業展開には、関連する団体等との協働を含む環境整備が必要となりますが、優先順位を適宜判断しながら対応を進めます。

#### 3. 青少年教育の発展への寄与

日本の教育への公的支出は低く、その影響は社会教育の分野にも及びます。また、欧米では一般的である、ハーモニセンターのような民間団体を支援する中間組織(Umbrella Organization)や助成



団体も十分に機能していません。こういった環境を改善するための政策提言等の働きかけも必要です。

このためには、青少年教育団体との協力体制を保つとともに、青少年にかかわる社会課題に取り組む団体等との協働も模索し、発言機会を増やしていかなければなりません。

#### 4. 人的・資金的基盤の強化(支援される・応援される団体へ)

ここまでにあげた取り組みを進めるためには、組織の基盤強化も必要です。

そのひとつが人です。職員がスキルアップを図れる仕組みの強化とともに、労働環境の改善も必要です。また、カウンセラーがより生き生きと活動できる環境の整備も進めたいところです。

もうひとつは資金です。収益の改善はもちろん必要な視点ですが、ハーモニセンターの事業の多くは受益者負担ではなく、より多様な対象への事業展開を考えると支援者の獲得も欠かせません。

### その3 具体的な取り組み

#### 1. より広い地域展開

相馬ポニー牧場が東日本大震災とそれに起因する福島第一原子力発電所事故をきっかけに事業を停止してから12年が過ぎました。事業再開は困難であり、事業所の正式な廃止に向けて準備を進めています。これにより自主施設は蓼科ポニー牧場と小貝川ポニー牧場の2か所となりますが、キャンプを行えるのは蓼科の1か所です(小貝川での宿泊を伴うキャンプ実施は困難)。数年をかけて、キャンプも含めた事業を行える事業所の新設を目指します。

また、施設の受託運営についても、ハーモニセンターの得意分野を生かせるものについては、積極的にエントリーを行います。

いずれも、事業性については厳格に吟味し、法人全体の規模、準備期間等を考慮して決定します。

さらに、直接に事業展開をするものとは別に、同様の事業を行う団体等とのゆるやかな連携を結び、ノウハウの共有などの形で協力し、活動を広げます。

#### 2. より多様な対象に向けた事業展開

現在の事業の枠組み、対象は維持しながらも、社会情勢に合わせて、より多様な対象に向けた事業展開が求められます。

具体的な取り組みが行われている対象としては、医療的ケア児があります。2016年に「医療的ケア児支援法」が施行され、医療的ケア児の社会活動への支援が求められることになりました。医療関係者の協力を得るなど、安全面に配慮したプログラムを行います。

また、登校をためらいがちな児童・生徒、社会的養護下にある子どもなどに対応する事業も徐々に広がりを見せています。そのうち里子を対象とする事業については、一定期間継続的に助成金を受ける目処がついています。このような、スポンサーのあるスペシャル・ニーズ・プログラム(特別な支援を含む事業)は、事業運営にひとつの手法として定着することが望まれます。

高齢者を対象とするプログラムや、現在、直接の事業対象から外れている高校生を対象とするキャンプなど、年齢的な広がりも、事業所の再構成の過程で検討すべきことがらです。

そして、新しい事業分野として「牧場ようちえん」についての検討も深めなければなりません。現在は、

蓼科ポニー牧場の一部を貸す形で任意団体の運営する「牧場ようちえん ぽっこ」が展開されています。その活動はポニーがいることを存分に生かしたものであり、ハーモニセンターの活動として位置づけることには十分な意味があります。連携協定を結んでいる鳥取のハーモニカレッジでは、すでに認定こども園として牧場ようちえんを展開しています。その事例も参考にしながら事業化の検討を進める必要があります。

### 3. 青少年教育の発展への寄与

ハーモニセンターのプログラムが青少年の成長に寄与することに確信を持って事業を進めていますが、直接向き合うことのできる人の数は限られます。多くの子どもたちが社会教育活動の効果を享受するためには、青少年教育団体が活発に活動できる環境整備は欠かせません。

中央青少年団体連絡協議会(中青連)の世話人を務めるなど、関係団体の運営にも積極的にかかわるほか、子どもの社会課題に対応する NPO 等との連携も進め、政策提言を含む発言機会を増やします。

その際、活動の効果を示すエビデンスが求められることが多いので、大学等研究機関と協力して効果測定を行います。また、その結果については国立青少年教育振興機構の研究紀要等で発表し、広く共有します。

### 4. 人的・財務的基盤の強化

ここまでにあげた取り組みを進めるためには、人的・資金的基盤の強化は欠かせません。このふたつは相互に強く関連しており、同時に進めなければなりません。

#### 人的基盤の強化

##### ➤ 職員のスキルとノウハウ

ハーモニセンターが行う多岐にわたる事業推進には、多様な資格、スキルとノウハウが必要です。実務を通じて身に付けるものもありますが、指定された研修や試験を受けることが必要なものもあります。これまでもいくつかの資格については、取得のサポートや技能手当を支給してきましたが、必要に応じてその対象を広げ、職員のスキルアップを支援します。

また、職員一人ひとりがハーモニセンターにおける 5 年後、10 年後の姿を思い浮かべ、資格取得を含む明確な目標を持てるような情報共有を進めます。

##### ➤ 長く働きたいと思える労働環境の構築

潤沢な経験とノウハウを持つ職員が十分にいる状態を保つためには、長く働きたいと思える労働環境の構築に常に努めなければなりません。この間、労働条件や労務管理の改善は着実に進めてきましたが、昇給や責任に応じた手当の支給、将来を通じて安心して働ける環境などにはまだまだ改善の余地があります。

効率的な人員配置とあわせて財務的基盤の強化を進め、処遇改善を行います。

##### ➤ 多様な知識・スキル・経験をもつ人の受け入れ

ハーモニセンターの運営には、ポニーや小動物に関するものだけでなく、教育や福祉、法人運営

まで、多様な知識・スキルが求められます。一人ですべてをカバーすることはできませんから、さまざまな知識・スキル・経験をもつ人に、ハーモニセンターで働くことに関心を持ってもらえるための施策は欠かせません。

今までハーモニセンターが仕事選びの選択肢とならなかったような人たちにも、ハーモニセンターの存在を知ってもらう取り組みを含め、採用プロセスの改善を進めます。

#### ➤ 持続性あるカウンセラー制度

ハーモニセンターの活動を支える重要な人的基盤のひとつに、カウンセラー制度があります。明るく、タフで、骨惜しみしないカウンセラーの働きは、キャンプをはじめとするハーモニセンターの事業の魅力が高める大きな理由となっています。

この仕組みの維持は、大きな課題のひとつです。カウンセラー活動は、社会に出る直前の若者に居場所と役割を与えているという点においても、意味のあるものです。忙しい学生生活の中で、この活動に時間を割きたいと思える魅力が高める取り組みが求められます。また、セーフガーディング(身体的・精神的安全と権利を守る環境づくり)など、ボランティアに求められる要求も高まっていますので、研修のいっそうの充実、そして、カウンセラーたちを支えることのできる職員の充実も必要です。

### 財務的基盤の強化

#### ➤ 稼ぐ力の向上

公益法人の事業の目的は利益追求ではありません。しかし、事業の質を保つためには、職員の処遇改善や良質なポニーの育成、設備の維持管理にかかるコストをまかなう必要があり、稼ぐ力を高めることは不可欠です。

キャンプを中心とする自主事業は、コロナ禍の大きな影響を受けましたが、現在は回復の途上にあります。実施にかかるコストの上昇圧力はありますが、当面、一定の拡大は見込める状態にあります。また、海外キャンプ等への需要も感じられますし、今後、キャンプの行える事業所が増えれば、自主事業部門の収入を伸ばすことは可能です。

受託事業については、収益性を高めることは容易ではありませんが、安定した財務状況の確保には重要な役割を持っており、その重要性は変わりません。まずは地域住民に「なくなっては困る」「ハーモニセンターの運営でなければならない」と思ってもらえる施設運営を行わなければなりません。その上で、支障のない範囲で効率化を図ったり、指定管理の事業所においては自主事業での収益を上げるといった努力も必要です。また、施設の付加価値を向上させる提案を常に行い、収入増につなげるよう努めます。

#### ➤ 支えてもらう力を付ける

ハーモニセンターの行う事業のほとんどは、参加者の保護者や自治体などが費用負担をしており、真の意味での受益者負担のものではありません。ですから、活動の価値を理解し、支えてもらうことが不可欠です。しかし、現状のハーモニセンターは、他者に頼ることが上手にできていない、「おねだり下手」な状態であるとも言えるかもしれません。長い歴史を経て、すでに多くの理解者がい

ることを考えると、なおさらです。

より広い対象にハーモニセンターのプログラムを届けるために、職員やカウンセラーがスキルアップしてその質を高めるために、理解者を増やし、支えてもらうための取り組みをいっそう進めなければなりません。ファンドレイザー(民間非営利団体における資金調達担当者)を置き、広報戦略を見直すとともに、寄付や助成金を含む資金調達を進めます。

もちろん、支えてもらう形はお金だけではありません。これまでににかかわりのあった方々に協力を呼びかけ、さまざまな参画機会を作って、ハーモニセンターを支えることに喜びを感じてもらえるように努め、法人化の際の設立趣意書にうたわれた「知恵のある者は知恵を、時間のある者は時間を、資金力のある者は資金を持ち寄り、それらを結び合わせ互いに生かしあう」運営を目指します。

#### ➤ 持続可能な体制づくり

稼ぐ力を高めても、公益法人は多くの内部留保を持つことはできず、そのお金を将来のために使わなければなりません。具体的には、職員の処遇改善や設備投資、設備の将来的な更新や修繕のための積み立てなどを行うのです。

これまでは必ずしも計画的な設備投資や修繕計画が立てられておらず、職員の努力・苦勞でカバーするといったことも少なからずありました。もちろん、それをゼロにすることはできませんが、計画的な設備等の維持管理を行えるよう改善し、持続可能な体制づくりを進めます。

### ガバナンスの強化

#### ➤ 事務局体制の再編

ここまでに書いた取り組みを着実にを行うためには、事務局機能の向上が必要です。事務局業務それ自体は、直接に収入につながるものではありません。ですから、単純に人数を増やすということは難しいのですが、将来への投資としての人員強化は欠かせません。比較的単純な業務のアウトソーシング化を進めながら、広報やファンドレイジング(資金調達)などの強化を進めます。

また、組織の持続性を担保するためには、次世代幹部の育成も急務です。法人運営の課題は多岐にわたるため、プロパー職員はもちろん、外部人材の登用も含めて万全の体制を作らなければなりません。

#### ➤ 良好なガバナンスの維持・改善

2013年の公益財団法人への移行をひとつのきっかけとして、各種規程の整備を含むガバナンス(法人統治)の改善が行われてきました。内閣府の監査や委託自治体の評価でも大きな問題は指摘されておらず、概ね良好な状態を保っています。ファンドレイジングや事業受託においては、良好なガバナンスが行われていることが必要条件となりますので、これを単に維持するにとどまらず、改善の取り組みを続けます。

たとえば、役員(理事・監事)の男女比を含む人員構成や、評議員・役員・職員を含む情報共有のあり方など、まだまだ改善の余地はさまざまにあります。この先も適切な意思決定が行えるようなガバナンス体制づくりを進めます。

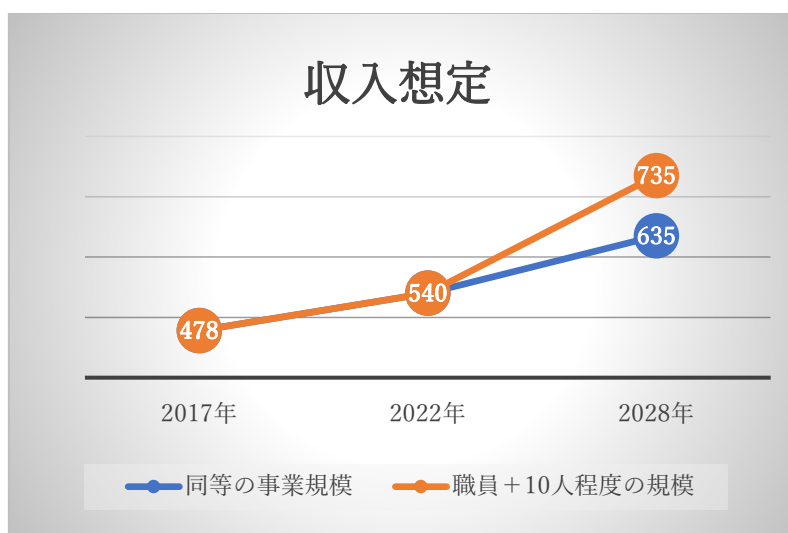
#### その4 具体的な目標など

ここでは、いくつかの項目を取り上げ、数値などで本計画の期限である 2028 年度末における目標を示します。

- ・ 経済的規模

事業規模を現在と同程度に維持すると想定しても、人件費の上昇などを加味すると 2028 年度までに収入規模を 2022 年度の 1.1～1.2 倍に拡大する必要があります。さらに、より多くの人に事業を提供するために事業所の増強を想定すると職員も増え、1.3～1.4 倍を目指すこととなります。

2017 年度	478,250 千円	
2022 年度	540,637 千円	
2028 年度	635,000 千円	事業所数が変わらないと想定
	735,000 千円	事業所が増え、職員数が 10 人弱相当増加と想定



※経営の安定を考慮すると収益性は重要であり、改善に努めるが、公益法人において、運営の主たる目的は利益の追求ではなく、利益率や利益予想について、ここではあえて言及していない。一定の利益が予想される場合は、施設修繕や車両等の更新にあてる積み立を行う等、将来の運営を円滑にする資金として活用する。そのため、経済的規模が拡大した場合も、各年の利益には大きな変動がないことを予想している。

- ・ 拠点(ポニー牧場・受託施設)

かつては、相馬ポニー牧場、小貝川ポニー牧場でも宿泊キャンプを行っていましたが、現在は蓼科ポニー牧場のみとなっています(一部外部施設でのキャンプを除く)。蓼科ポニー牧場は、長期休暇や週末を中心に稼働率が既に高く、キャンプの実施本数を増やす余地は大きくありません。宿泊型のポニーキャンプ®が行える施設の確保は重要な課題です。

受託施設は、身近な場所でポニーをはじめとする動物とのふれあいを提供することのできる貴重な存在であり、引き続き新規受託の可能性を探ります。ただし、ハーモニセンターのノウハウを生かした運営ができる施設の募集は頻繁にあるものではなく、具体的な目標として掲げるのは難しい状況ですが、より広い地域での事業展開を目指します。

- ・ キャンプ(数・タイプ)

現在、宿泊キャンプの約 9 割(参加者数ベース)は蓼科ポニー牧場を会場としており、約 1 割が登山やスキーなど外部施設を会場としています。新宿舍の開設によって定員を一定数増やすことは可能ですが、先に述べたとおり、蓼科ポニー牧場ででのキャンプ本数を増やすことは難しい状況です。

外部施設を用いたキャンプの需要もあり、一定の参加者数の増加は望めますが、宿泊キャンプが可能な施設の確保ができるかどうかによって、キャンプ参加者数の想定は大きく変わります。

	2017 年度 <sup>※1</sup>	2022 年度	2028 年度	
			新拠点なし	新拠点あり
本数	44	38	40+ $\alpha$	60+ $\alpha$
人数	1,350	1,170 <sup>※2</sup>	1,600 <sup>※3</sup>	2,200

※1 2017 年度は小貝川で 6 回の宿泊キャンプを実施していたため、2022 年度より本数が多い。

※2 2022 年度の蓼科キャンプは 30 人定員でキャンセルも多めだった(2023 年度は 50 人定員)

※3 2024 年度以降の蓼科キャンプは定員未定だが、新宿舍ができたことで一定の定員増は可能

- ・ ファンドレイジング

移動動物教室の提供を目的としたクラウドファンディングは実施したものの、それ以外のファンドレイジングの取り組みは積極的に行えていない状況があります。スペシャル・ニーズ・プログラム(特別な支援を含む事業)の実施や施設の改修、カウンセラーの活動促進等のためのファンドレイジングに積極的に取り組み、会員等からの寄付や企業・助成団体等の支援を大幅に増加させます。

	2022 年度	2028 年度
寄付金 <sup>※1</sup>	7,644 千円	30,000 千円
助成金等 <sup>※2</sup>	22,740 千円	30,000 千円
合計	30,384 千円	60,000 千円

※1 受取会費を除く

※2 施設等整備にかかる助成金は年度による変動が非常に大きいため除く

- ・ 運営体制

ここにあげた目標を事業の質を維持・向上させながら達成するためには、技術・ノウハウの継承及び、次世代幹部の育成や役員体制の見直しを含む運営体制の強化が欠かせません。

技術・ノウハウの継承については、乗馬指導技術、馬の飼育・調教など経験を積み重ねることで達成されるものが多く、相応の時間が必要であることを鑑みて、計画的に行う必要があります。このとき、勤続年数の長い50歳代職員の貢献が特に期待されます。

次世代幹部については、勤続年数 10 年程度以上の中堅職員を中心に検討し、複数人を法人の日常業務にかかる意思決定機関である運営委員会のメンバーとします。ただし、法人運営の課題は多岐にわたるため、必要に応じてその課題に対応しうる外部人材の登用も検討します。

## 第4章 おわりに

この中期計画で示したのは、より多くの人にハーモニセンターの良質なプログラムを届け、「Riding for All」に一步でも近づけようという意志です。その実現には、新しいポニー牧場や動物広場も必要ですし、そこで汗を流す職員やカウンセラーも必要です。全体としては、組織の拡大を志向していると言えます。

「拡大などできるのか？」という声もあるでしょう。しかし、現状維持をするためにでさえ、年間数パーセントの成長は必須です。いずれにしても変化は不可欠なのだから、より多くのプログラムを、それを必要とするより多くの人たちに届けられるよう挑戦したいと思います。ハーモニセンターのよさをきちんと伝えることができれば、私たちのプログラムに参加したいという人はもっと増えますし、応援してくれる人や団体・企業ももっと見いだすことができるでしょう。目標は決して無謀なものではありません。

とは言え、その実現はたやすくはありません。社会や制度の変化に合わせてアップデートしながら、スキルを継承し、プログラムの質を維持向上させる。ハーモニセンターのよさを表現し、「支えてほしい」ときちんと伝える。職員一人ひとりが安心して働ける環境を整える。こういったことを同時に進める必要があります。どのタイミングでなにができるのかを見極めながら、各年度の事業計画にはより明確なアクションプランを示し、着実に進めていくことが求められます。

たくさんの努力や工夫が必要となりますが、多くの人に「思い出だけで胸が熱くなる体験」を提供し、そのことを私たち自身も楽しみたいと思います。そして、私たちの活動に多くの人に参加してもらうことで、「ハーモニセンターが大好きだ」という人が増え、次の活動の担い手(職員・カウンセラー等)、支え手(支援者・協力者)を生み出していくという好循環を作っていきましょう。

公益財団法人ハーモニセンター

代表理事 村松真哉