

平成25年度

# 市民活動の促進のための 運営力強化ノウハウ移転調査 報告書

市民コミュニティ財団を核とした寄付・会費の調達環  
境の改善のための中間支援ノウハウ移転調査 報告

2014年3月

公益財団法人京都地域創造基金



## 目次

1. 市民コミュニティ財団とは .....	4
2. 移転先の事業開始当初の現状と課題 .....	5
(1) 移転先の現状分析と移転先選定理由 .....	5
(2) 移転先の課題の整理 .....	6
3. 移転ノウハウ .....	14
(1) 市民コミュニティ財団各機能の移転ノウハウ .....	14
(2) 課題別の移転ノウハウの整理 .....	15
4. 課題に対応した支援とノウハウ移転実施内容 .....	17
(1) 移転手法 .....	17
(2) 市民コミュニティ財団各機能の移転実施内容 .....	22
5. 移転による成果と課題 .....	23
(1) 市民コミュニティ財団各機能の移転・強化による成果と課題 .....	23
6. 新たな課題と対応 .....	31
(1) ノウハウ移転により新たに明確となった課題 .....	31
(2) 今後の発展にむけて .....	32
7. 総括 .....	33

## 1. 市民コミュニティ財団とは

調査事業名称にも提起していることから、まず「市民コミュニティ財団」についてその考え方、定義について整理、述べておきたい。深尾(2014)<sup>1</sup>によれば、「地域課題の解決に向けて、市民が主体的に取り組む市民活動をはじめとする取組みに対し、市民による寄付や投資に基づき資金仲介組織」を「市民コミュニティ財団」(civil foundation for our community)と定義し、以下の6つの条件を満たすものとしている。

- (1) 基本財産や助成金の原資を、広く多くの市民や企業などに呼びかけ、寄付を募ることによって成り立たせている。
- (2) 政府・自治体や特定の企業・団体・個人から独立した存在であると同時に積極的な情報開示、透明性のある運営を行うことで、地域社会から信頼される助成財団を目指している。
- (3) 公益財団法人や認定 NPO 法人という公益性の高い法人格を基盤に、寄付税制を積極的に活用し、多様な形で寄付を呼びかけることで多くの人々に、地域づくりや課題解決へ取り組みへの参加が可能になる環境をつくり出すことを目指している。
- (4) 地域社会に根ざした存在であり、地域の課題を多角的・総合的に捉え、地域の多様な資源をつなぎ、地域社会にある民の力を引き出す存在である。
- (5) 企業やNPO、各種団体など「民」主体の公益活動や地域づくり・コミュニティ活動を支援することを目的としている。
- (6) 助成先は固定化されておらず、寄付者の意志を最大限に活かす努力と仕組みにより、多様なステークホルダーの公正な選考プロセスが用意されている。

この定義付けのプロセスに関しては、既存助成財団や市民ファンドと呼ばれる組織との違いを明確にするため、全国9つの財団と議論をした上で、整理したものである。

本来、コミュニティ財団の定義には市民性が含まれているが、既存のコミュニティ財団やその定義を明確に表現するため、「市民」という言葉を付与している。

---

<sup>1</sup> 深尾昌峰「市民性を支える『市民コミュニティ財団』の定義と役割」(『龍谷政策学論集』第3巻第2号 2014年3月)

## 2. 移転先の事業開始当初の現状と課題

### (1) 移転先の現状分析と移転先選定理由

移転先の中間支援団体の選定にあたっては、全国の市民コミュニティ財団から、以下の団体を選定した。選定にあたっては、実質的に資金仲介事業がスタートしている9つの地域を選ぶことで、半年間という限られた移転調査事業が有効に機能するよう配慮した。

選定団体	地域	選定理由（ポイント）
一般財団法人地域創造基金 みやぎ（以下、宮城財団）	東北	○震災後の資金の受け皿として実働しており、ノウハウを有している。 ○宮城のみならず、助成対象地域は東北全体であり、東北の核となる存在である。
特定非営利活動法人うつくしま NPO ネットワーク（以下、うつくしま）	福島	○被災地ならではの課題を抱え、それらに向き合っている。 ○震災以降の福島の動きは他地域のモデルになりえると考えられる。
認定特定非営利活動法人茨城 NPO センター・コモンズ（以下、茨城基金）	茨城	○認定 NPO 法人の中におく資金仲介機能のモデルとなりえる存在である。 ○従来の中間支援組織の進化系としてのモデル性がある。
公益財団法人ちばの WA 地域づくり基金（以下、千葉基金）	千葉	○プログラムの地域化を積極的に展開している。 ○設立母体のネットワーク（生協等）を活かした事業開発が可能である。 ○首都圏モデルとして位置づくと考えられる。
一般財団法人あいちコミュニティ財団（以下、愛知財団）	愛知	○積極的に地域金融機関との連携を模索している。 ○NPO バンクでの経験をいかせる。 ○地方大都市モデルとして位置づくと考えられる。
公益財団法人わかやま地元力応援基金（以下、和歌山財団）	和歌山	○中小事業者との関係構築に期待が出来る。 ○多様な地域資源との接続に大きな期待がもてる。 ○困難を抱える地方都市モデルとして位置づくと考えられる。
公益財団法人ひょうごコミュニティ財団（以下、兵庫財団）	兵庫	○阪神淡路大震災の被災地としての経験がありノウハウを有している。 ○多様な中間支援事業が展開され、蓄積されてきた兵庫県内のノウハウ活用が期待される。 ○地方中核都市モデルとして位置づくと考えられる。

一般財団法人みんなであつくる財団おかやま（以下、岡山財団）	岡山	○中山間地域における中間支援機能というモデル性がある。 ○自治体協定、課題とNPOの可視化、事務力検定などの取り組みを活かした展開が期待できる。
公益財団法人みらいファンド沖縄（以下、沖縄財団）	沖縄	○「地域円卓会議」を活用した財団運営モデルを提示できる。 ○政策提言、また不動産利活用などの点で先進的なモデル性を有している。

## （２）移転先の課題の整理

選定先からのヒアリング調査等を通じ、各地域の現状や課題を把握した上で「移転先の課題」について下記の通り整理を行なった。「①共通性のある課題」は全移転先が共通して抱えている課題として、「②地域性・個別性の高い課題」は、共通する部分は少ないが、重要である課題を抽出して整理した。

### 1) 市民コミュニティ財団のキャパシティ・ビルディング

#### ① 共通性のある課題

- ・ 公益財団の選択と会計基盤整備

市民コミュニティ財団は多種多様な資金を取り扱い、助成等を行なう事業体であるから、当然ながら会計基盤が整えられていることが信頼と事業の成果の基本となる。また、多くの財団が公益財団法人として設立、運営していることから、公益法人会計にある程度精通し、実務を行なうことができる内部もしくは外部人材が必須となる。加えて市民コミュニティ財団ならではの会計処理や管理のノウハウが重要となる。

- ・ 寄付者等ステークホルダー情報管理

市民コミュニティ財団は寄付者、助成先をはじめとした多様なステークホルダーとの良好な関係性を築くことが肝心であり、事業展開の大前提となっている。そのためそれらステークホルダーの情報や寄付・助成・融資といった行動履歴を適切に管理することが重要である。

これらを実現するデータベースの作成・構築、そのためのソフトウェアの選択、加工、利用ノウハウや事業への活用、コスト低減が求められる。

- ・ 市民コミュニティ財団に相応しい事務局体制

財団が持つべき事務局機能については、多様なステークホルダーと連携し事業展開を行なうこと、事業内容が多様なテーマ、地域課題に渡ることから、それら事務局機能全てを事務局で行なうのではなく外部人材資源を活用することが不可欠である。

同時に十分な運営財源の確保が未だ困難な状況において、効率的な事務局運営体制を保持することが重要である。

- 安定的運営財源基盤づくり

中間支援インフラとして運営財源を獲得するかは、喫緊の大きな課題である。現時点で各地とも委託事業や補助事業に頼る部分が大きく、また運営寄付等の自主財源も限られた小額の中で経営しているのが現状である。

市民コミュニティ財団らしい財源づくりを寄付や他の組織等と連携しながら実現していくことが必要である。

- 人材育成

市民コミュニティ財団には、いわゆる助成財団にもとめられる助成事業を担う「プログラムオフィサー」や、寄付金や資金調達を担う「ファンドレイザー」という専門的ノウハウが求められるだけでなく、事業開発・提案、団体支援、公益財団法人運営・会計ノウハウ、地域のコーディネーターとしての専門性も求められる。

- 多様な寄付の窓口・ツール・企画

市民コミュニティ財団の1つの使命、強みとして「寄付の機会」の保障、多様化、それによる寄付の獲得がある。これらを実現するためには多様な寄付ツールやチャリティキャンペーン等の企画力が必要であり、各地で創意工夫の中で展開しているが、特に寄付ツールなどを十分に備えられていない地域も見受けられる。こうした地域における利便性や簡便性の整理等も未だ不十分である。

- 寄付仲介組織・公益財団法人としての倫理マネジメント

寄付を取り扱うだけでなく、多様なステークホルダーと連携し事業を行ない、また助成金として資金を届ける・配る組織として、その倫理マネジメントは特に重視しなければならない。一方で、内部倫理規程の整備が十分になされておらず、職員や役員、ボランティアの振る舞いやモラル、発言や発信のルールなどが未整備である。地域社会や寄付者、助成先への影響力への意識し、信頼ある組織として経営を

行なう上で、重要な課題である。

- ・ 財団間共通インフラの整備

各地の市民コミュニティ財団が連携共有することで相乗効果やコストメリットのあるインフラやツールは多々想定される。しかしながら、それらの共通化のための整理や共有を十分に行なっていない。

② 地域性・個別性の高い課題

- ・ 公益認定後の検査対応

公益認定取得後、数年に1度は必ず認定等委員会からの検査・監査があるが、その経験や実績をもつ市民コミュニティ財団がない。経験値が少ないがゆえ、公益法人として必要な事務処理や書類作成等、公益法人としての日常運営実務が十分に確立されているとはいえない。

2) 情報発信、認知度向上、面でのファンドレイジング

① 共通性のある課題

- ・ イベント（大衆向けの機会）での発信とファンドレイズ

市民コミュニティ財団の役割の1つに、寄付を必要とする事業を広く一般に伝え、その活動や必要性を伝えるためのイベント（大衆向けの機会）の実施やまたは大衆が参加するイベントへの出展や参加があるが、各地においてこれら機会での有効なファンドレイジング手法は未確立であり、事業開発が必要である。

- ・ チャリティキャンペーン

上記と同じく、キャンペーン手法による一般市民が寄付や寄付を必要とする事業に触れる機会、啓発的なチャリティキャンペーンが市民コミュニティ財団の重要な役割の1つであるが、各地において事例は少なく、企画開発が必要である。

- ・ 寄付付き商品

上記と同じく、一般市民が気軽に日常生活の中で寄付ができ、また寄付先となる事業やその背景にある課題に触れる道具として寄付付き商品の開発は、地域経済（企業）との連携による寄付の多様化という視点でも重要であるが、商品の波及性、規模（市場や寄付額）など共通した検討課題が多く、連携した商品開発やモデルづくりが必要である。



- ・ ドネーションパーティ

ドネーションパーティの企画を検討している移転先は多い。すでに東京などでは海外の NGO 等が富裕層をターゲットとしたプログラム等で大きな寄付額を得ているが、費用対効果や波及効果を考えた場合、NPO 等が実施してきた従来の手法では十分な寄付や情報発信を達成できるものではなく、市民コミュニティ財団らしい、ドネーションパーティの開発が必要である。

- ・ ファンドレイジング・ノウハウ

市民コミュニティ財団には、個々の NPO が実施するファンドレイジングの専門性の習得と同時に、市民コミュニティ財団らしいファンドレイジング手法やノウハウの開発が求められる。しかし、実績や経験値が少ない移転先が多いため、そのノウハウが乏しい。

- ・ 遺産・相続財産のファンドレイジング・活用スキーム構築

今後の寄付市場や高齢者の資産活用のニーズを考えた場合、遺産や相続財産を地域課題解決への寄付の受皿を地域でつくるのが重要である。その際に遺言作成や信託業務、相続税などの税務など専門的な領域との接点が多い。また、前例も少ないことから、「土業」などとの連携を模索し、その受皿づくりに取り組み実績をつくりながらモデル化していく必要がある。

## ② 地域性・個別性の高い課題

- ・ 特定寄付信託制度

2011 年度の税制改正で誕生した同制度については、市民コミュニティ財団を寄付の受皿として、地域の NPO 等が利用できるような商品開発と発売を京都地域創造基金（以下、京都基金）で行なったところである。公益法人または認定 NPO 法人であれば同じ商品スキームで各地オリジナルの特定寄付信託商品に対応可能であると考えられることから、導入を検討している団体に京都基金の実績をふまえて、受け入れ体制や理解度に応じて移転していくことが必要となっている。

### 3) 市民コミュニティ財団の助成方針・助成手法の確立

#### ① 共通性のある課題

- ・ 市民コミュニティ財団が資金供給すべきポジションの確認

NPO 等への助成・補助事業だけでも多様な制度や仕組みが存在する。市民コミュニティ財団が寄付をベースに資金供給すべき領域、対象、また財団のポジションや棲み分けを各地で検討し、戦略を持つことが全ての事業の基盤となるが、まだ数団体で戦略的に検討され始めている段階である。

- ・ 助成先となりえる事業の発掘と周知

寄付をベースとし、地域課題解決を目的とする市民コミュニティ財団にとってそれを実現するパートナーである助成先、事業を発掘することは重要である。単純な公募や助成先募集では、狙う助成先事業の発掘や助成事業自身の周知が十分に実現できる状況ではなく、市民コミュニティ財団ならではの助成先の公募、発掘手法の確立が模索されている。

- ・ 潜在的助成先事業・団体への周知

インフラである市民コミュニティ財団にとって、その各機能を活用するユーザーでもある NPO 等への理解や周知が必須であるが、各地ではまだ十分にユーザーとしての NPO 等に理解、認識されている状況ではない。財団を必要とする潜在的な助成先事業・団体への周知をいかに行なうかが鍵となる。

- ・ 助成方針の提示

上記の3点と、助成による成果を高めるためには、各地の財団が助成方針と戦略を設定し、それらを社会や助成先に提示をすることが不可欠であるが、提示している地域はない。

#### ② 地域性・個別性の高い課題

- ・ 他の助成財団等、資金提供者、資金提供方法との差別化と連携

NPO 等への助成金や補助事業などが多様に存在している地域があり、またその内容も異なっている。それらの分析を各地において行なううえで、市民コミュニティ財団としての資金提供方法（助成）の検討、それらとの差別化や相乗効果を生み出すための連携手法の検討が必要である。

- ・ 地域円卓会議機能の整備と基金・助成との連動

地域円卓会議手法を導入し、マルチステークホルダーで特定の地域課題について議論、共有、解決策を検討する等の機能を整備し始めている地域があるが、その内容や手法と市民コミュニティ財団のもつ基金や助成プログラムとの連動は沖縄基金において始まっているところではあるが、未開拓の部分が多く、今後の開発が必要なテーマである。

#### 4) 地域課題の調査・可視化と助成事業への活用

##### ① 共通性のある課題

- ・ 地域課題と担い手の可視化

地域課題の調査、またその担い手となっている NPO 等の団体の情報は、市民コミュニティ財団にとって、寄付募集や助成先の開拓を行なう上で生命線とも言える重要な調査、情報であるが、地域課題と担い手の可視化が十分に行なえていない。

- ・ 地域課題と担い手、資金ニーズを伝える情報発信機能

上記の地域課題と担い手の可視化を行なうと同時に、「いま」「どこに（どのような事業に）」寄付が必要であるかという具体的な資金ニーズの可視化と情報発信機能が不可欠であり、その発信のためのツールやインフラの整備が必要である。

#### 5) 助成先（資金の受け手）への信頼保証的機能

##### ① 共通性のある課題

- ・ 信頼保証的機能の整備

寄付をもとに助成を行なう先の信頼性の向上とその社会への保証は、市民コミュニティ財団自信の信頼性の獲得だけでなく、NPO セクター全体の信頼性向上、また寄付を安心して託して頂くための市民コミュニティ財団の機能強化のためにも必要不可欠であるが、具体的にその機能を備えている地域は京都基金以外には存在せず、ノウハウの共有と信用保証機能の社会的認知が課題である。

- ・ 助成先（資金の受け手）の情報開示とそのインフラ整備

助成先となる NPO 等の情報開示は寄付者へのアカウントビリティを果たすためだけでなく、市民コミュニティ財団への寄付の信頼性向上にとっても重要である。また、そういった意味でファンドレイジングに必要な必須条件と言える。そのためには情報開示のインフラや仕組みが必要であるが、未だそれらインフラは整備され

ていない。コミュニティ財団サイドも助成プログラムとの連動は未だ十分に構想されておらず改善が必要である。

## 6) 助成先（資金の受け手）への非資金的支援

### ① 共通性のある課題

- ・ 助成先への個別支援、集合研修など「面」での支援

助成金を届けるという資金的支援だけでなく、その資金を最大限活かし事業成果を生み出すための個別支援や助成先への集合研修などの支援も重要であるが、誰が、どのような方法で実施するのかが不明瞭であり、また十分に実施できている地域はない。

- ・ 助成先支援のための人材育成と体制・チームづくり

上記助成先支援のためには、それぞれの事業領域に精通した人材の育成や外部人材の巻き込み（ボランティア、プロボノ等）、体制づくりやチームづくりが不可欠である。

- ・ 助成先へのキャパシティ・ビルディング支援（特に事務支援）

助成事業の成果創出には、事業や寄付募集など単一の事業等支援では足りず、団体そのもののキャパシティ・ビルディング支援が不可欠であることがみえてきた。特に事務局機能の強化は情報開示、寄付募集の前提でもあるが、まだ事務支援スキームを地域で準備、提供できていない課題がある。

## 7) 重要なステークホルダー（パートナー）とその連携

### ① 共通性のある課題

- ・ 広義の中間支援組織との連携

地域課題解決をミッションの1つとする市民コミュニティ財団にとって、そのパートナーはNPOに限らない。故にNPOの中間支援組織だけでなく、地元の企業等の連合組織（中小企業家同友会、商工会議所等）などの連携は不可欠である。

- ・ 助成財団や社会貢献事業との連携・引継・請負

既存助成財団との協働型の助成プログラムや企業等の助成金や社会貢献プログラムとの連携、また引継ぎや請負といったニーズも明らかになってきており、いくつかの地域で展開はされはじめているが、市民コミュニティ財団が行なったことによ

る成果が十分に評価される段階になく、引継、請負の手法は未だ確立されていないため、モデルづくりと手法の開発が課題である。

- ・ 地域金融機関との連携

寄付を助成するという資金循環だけでなく、地元金融機関と連携した NPO 等への融資スキームの開発も市民コミュニティ財団に求められる資金提供機能として重要である。地元の信用金庫との融資スキームやプロボノによる NPO 等支援のモデルづくりが進み始めたところもあり、実績と事業成果を生み出し、仕組みとして地域に根付かせていくことが必要である。

② 地域性・個別性の高い課題

- ・ 自治体との連携

地域課題解決には自治体との連携が当然ながら不可欠であるが、市民コミュニティ財団の寄付をもとにした市民公益活動の支援スキームと公共サービスの連携構築は今後の課題である。

8) 支援のコミュニティづくり

① 共通性のある課題

- ・ 財団運営資金への継続的サポーターづくり

市民コミュニティ財団の運営財源づくりは大きな課題である。財源づくりの1つの大きな柱に継続的な運営資金のサポートコミュニティづくりがある。各地で継続的な運営資金を獲得する仕組みを確立することが急務である。

- ・ 信頼を提供し、広報宣伝を行なう人・組織の獲得

新しい組織であり、体制的にも不十分な市民コミュニティ財団の信頼、知名度を高めるためには、自らの事業やその成果によりそれらの向上に努めるだけでなく、外部の有識者や信頼ある組織や個人の発信やフォロー、つまり信頼を借りることが不可欠であるが、それら組織や個人を束ね、発信する仕組みがほとんどの地域で未確立である。

② 地域性・個別性の高い課題

- ・ 外部ファンドレイザーの育成・提供によるファンドレイズ支援

ファンドレイザーをボランティアが担う仕組みを構築しようとしている地域もあ

るが、その仕組みの構築とともに、役割・ポジションの確立、チームづくり、寄付獲得額等の成果への貢献の検証を行う必要がある。

- ・ 情報発信者の育成やメディアとの連携

愛知財団や沖縄基金では、「まちたね通信」と「フォトレポーター」のシステムにより、地域の課題や助成先等の活動の様子、また寄付を必要とする事業の発信者の育成、発信インフラを市民コミュニティ財団の機能に連携、位置づけようとしている。情報発信者の多様性と拡大は市民コミュニティ財団の事業にとって重要であるが、これらインフラを使った具体的な基金や助成事業、寄付募集との連動の具体化は確立されていない。

### 3. 移転ノウハウ

本事業において移転したノウハウは、主に京都地域創造基金のもつノウハウをベースとした市民コミュニティ財団の各機能のノウハウと、京都地域創造基金ほか、移転先のそれらも含めた各移転先の課題に対応したノウハウの2点に大きくわけることができる。以下、それらを整理する。

#### (1) 市民コミュニティ財団各機能の移転ノウハウ

市民コミュニティ財団という機能のノウハウ移転は寄付金調達や NPO の資金環境整備ノウハウに留まらず、市民による地域づくりや自治の核となりえる機能を備えるものであると考える。具体的なノウハウの整理と移転や連携した事業開発を行った。

##### 1) 公益財団法人としての運営ノウハウ (ロジ)

公益財団法人として設立する意味として、設立プロセスにおける財団法人設立要件の親和性 (市民寄付を募るという本来事業そのものが基本財産調達という設立要件に直結)、また事業内容とガバナンス機構の親和性 (資金の流れ・助成決定プロセスへの利害関係の排除等)、税制 (公益認定事業非課税、寄付金控除) と社会的信用度のメリットについて整理した。

また、公益認定取得について、市民コミュニティ財団特有のノウハウと京都基金の経験をもとに、事業収益の考え方、定款作成の工夫、事業内容に関する説明資料、評議員会・理事会設置とメンバー、助成先選考方法などを整理した。

## 2) 事業指定助成・寄付プログラム

事業指定助成・寄付プログラムとは、京都基金が設立後開発、2010年6月からスタートした寄付と助成のプログラム。市民や企業などが、支援したいと思うNPO・市民活動団体の事業(京都基金が事業指定先として採択した事業)を指定し寄付することができる、寄付拡大のサポートプログラムである。

現在、京都基金では、「寄付開拓コース」を設け、積極的なファンドレイジング支援に取り組み始めたところである。

【参考】プログラムの仕組みや具体的な内容はウェブサイト参照。

[http://www.plus-social.com/cn8/jigyoushitei\\_gaiyou.html](http://www.plus-social.com/cn8/jigyoushitei_gaiyou.html)

## 3) 冠基金プログラム

冠基金プログラムとは、従来から一般的に存在する、寄付者やスポンサーをその冠につけた助成プログラム(助成金)である。

基金設置時にその原資を拠出するために寄付した者の意志に寄り添ったプログラムを構築するものであり、中には冠基金に対して、寄付募集をするスキームをもつものがあるが、ここでは、それらもプログラム設置経緯から「冠基金」として整理を行う。

## 4) テーマ提案型プログラム(テーマ別基金)

テーマ別基金とは「解決したい課題やテーマを設定し、そのための基金を設置、集まった寄付をその課題解決のための事業に助成する」という助成スキームのことである。

この仕組みはノウハウ移転、共有、各地でのカスタマイズを経て、多様な形へと変容してきており、ノウハウ移転による大きな成果の1つであり、かつ市民コミュニティ財団の重要な機能の1つになっている。テーマ提案型プログラムは、地域に必要な助成等資金の流れを生み出す仕掛けとして、社会課題等のテーマ設定(NPO等からの提案含む)により基金設置、NPO等との協働運営でファンドレイズを行ない、テーマに基づいた支援先公募、助成するプログラムである。

## (2) 課題別の移転ノウハウの整理

2-(2)で整理した課題に対して、当財団や連携団体が持つノウハウの整理を試みた。課題としてはあがったものの、十分な解決ノウハウやノウハウ整理が不十分なものに関し

ては除外し、今回の事業で移転を行うノウハウを明確化した。以下が、今回の移転対象としたノウハウである。

(1) 市民コミュニティ財団のキャパシティ・ビルディング		
	公益財団法人の選択と会計基盤	A
	寄付者等ステークホルダー情報管理	B
	安定的運営財源基盤づくり	C
	財団間共通インフラの整備	D
(2) 情報発信、認知度向上、面でのファンドレイジング		
	イベント（大衆向けの機会）での発信とファンドレイズ	E
	チャリティキャンペーン	
	寄付つき商品	
	ドネーションパーティ	
	ファンドレイジング・ノウハウ	
	遺産・相続財産のファンドレイジング・活用スキーム構築、特定寄付信託制度	F
(3) 市民コミュニティ財団の助成方針・助成手法の確立		
	市民コミュニティ財団が資金供給すべきポジションの確認	G
	助成方針の提示	H
	地域円卓会議機能の整備と基金・助成との連動	I
(4) 地域課題の調査・可視化と助成事業への活用		
	地域課題と担い手の可視化	J
(5) 助成先（資金の受け手）の情報開示とそのインフラ整備		
(6) 助成先（資金の受け手）への非資金的支援		
	助成先への個別支援、集合研修など面での支援	L
(7) 重要なステークホルダー（パートナー）とその連携		
	広義の中間支援組織との連携	N
	自治体との連携	O
	地域金融機関との連携	P
(8) 支援のコミュニティづくり		
	財団運営資金への継続的サポーターづくり	Q
	信頼を提供し、広報宣伝を行なう人・組織の獲得	



情報発信者の育成やメディアとの連携	R
-------------------	---

#### 4. 課題に対応した支援とノウハウ移転実施内容

##### (1) 移転手法

これまで述べてきた課題とそれに対応するノウハウをもとに、本事業では電話やメールでの随時相談や情報提供・交換などを前提に、主に以下の2つの方法により、9地域の団体へノウハウ移転、及び連携促進を行った。

##### 1) 集合研修による相互ノウハウ共有と課題解決、事業開発

- ・ 期間中4回（当初計画から1回追加）の集合研修を実施した。概要は以下の通りである。
- ・ なお、開催地の選定は移転先からの立候補を原則とし、交通の利便性やコスト、およびその地域に10の財団が集うことで何かしらの相乗効果が得られる場を重視した。
- ・ 集合研修はノウハウ共有や研修だけではなく、事業者のリーダーやスタッフ同士のコミュニケーションが深まり、その後の有機的な連携、情報交換につながるよう配慮した。

##### ① 第1回集合研修（2013年10月29日、30日@京都）

- ・ 各地の現状共有（特にファンドレイズ手法とその成果）
- ・ 事業指定助成型プログラムのノウハウ、成果、課題共有
- ・ チャリティーイベントの展開方法
- ・ 連携で持つべき機能やインフラ、取り組むべきことの協議 など

##### ② 第2回集合研修（2014年1月14日、15日@岡山）

- ・ 第1回研修以後の各地の進捗状況共有
- ・ 事業指定型助成プログラムのファンドレイズ支援手法
- ・ 会計・情報管理体制の整備の基本的考え方の整理
- ・ 助成プログラムに対する専門性の向上、プログラムオフィサーの役割への問題意識と考え方の整理

- ・ 新規事業開発、今後開発すべきプログラムの企画検討
- ・ 市民コミュニティ財団としての成果評価指標とその可視化の検討 など

③ 第3回集合研修（2014年2月10日@東京）

- ・ 市民コミュニティ財団同士の連携構築、全国の市民ファンドや他の助成財団等との連携に関する方向性や手法の検討

④ 第4回集合研修（2014年2月26日、27日@福島）

- ・ 今年度の各地の成果と課題の整理と共有
- ・ 各地のノウハウの整理と共有
- ・ 次年度から数年後を見据えた事業計画イメージづくり
- ・ 市民コミュニティ財団の連携方法の具体化
- ・ 他の助成財団との連携にむけた、助成財団の現状把握と市民コミュニティ財団のポジションの確認

2) 個別ハンズオン支援又は調査と専門家派遣

各移転先に対し期間中、約20回（平均して各地2回）のハンズオン支援または調査を実施した。うち1回は事業開始後のヒアリングによる現状と課題、ニーズ把握を含めている。ハンズオン支援は、それぞれのニーズ等を踏まえて外部アドバイザー（移転先含む）と同行、またはアドバイザーを派遣し実施した。具体的なハンズオン支援・調査の内容は次のとおりである。

本事業によるハンズオン支援又は調査実績一覧（訪問したもののみ記載）

日付	訪問先	支援・調査内容
2013/9/17	あいちコミュニティ財団	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 移転調査事業を実施するにあたり、今年度の目標と進捗状況の把握。</li> <li>・ 寄付者等顧客管理データベース構築にむけた相談対応。</li> </ul>
2013/9/19	みらいファンド沖縄	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 移転調査事業を実施するにあたり、今年度の目標と進捗状況の把握。</li> <li>・ 運営体制づくりや財源づくりへのアドバイス。</li> <li>・ 地域円卓会議の今後の展開とコミュニティ財団との機能連携</li> </ul>

		について。
2013/9/19	地域創造基金みやぎ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・移転調査事業を実施するにあたり、今年度の目標と進捗状況の把握。</li> <li>・運営体制、中間支援組織との連携、関係性。</li> <li>・2015 年以降（震災関連資金の期限）の展開についての課題把握とコミュニティ財団としての展開について。</li> </ul>
2013/9/24	みんなでつくる財団おかやま	<ul style="list-style-type: none"> <li>・移転調査事業を実施するにあたり、今年度の目標と進捗状況の把握。</li> <li>・今年度重点テーマ、課題の整理。</li> </ul>
2013/9/26	うつくしま NPO ネットワーク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・移転調査事業を実施するにあたり、今年度の目標と進捗状況の把握。</li> <li>・財団設立の進捗状況の把握。</li> <li>・設立までのロードマップ、体制の確認、整理。</li> <li>・再エネも軸としたコミュニティ財団のあり方について協議的アドバイス。</li> </ul>
2013/10/8	ちばの WA 地域づくり基金	<ul style="list-style-type: none"> <li>・移転調査事業を実施するにあたり、今年度の目標と進捗状況の把握。</li> <li>・企業訪問状況についての聞き取り、ポイントの提示</li> <li>・大学との連携に関するアドバイス。</li> <li>・事業指定助成先への支援方法、その課題について。</li> </ul>
2013/10/9	わかやま地元力応援基金	<ul style="list-style-type: none"> <li>・移転調査事業を実施するにあたり、今年度の目標と進捗状況の把握。</li> <li>・公益認定取得後の県担当事務局とのコミュニケーションに関するアドバイス。</li> <li>・テーマ別基金の設置、運営に関するアドバイス。</li> <li>・コミュニティ財団が連携してもつべきインフラについての協議。</li> </ul>
2013/10/15	ひょうごコミュニティ財団	<ul style="list-style-type: none"> <li>・移転調査事業を実施するにあたり、今年度の目標と進捗状況の把握。</li> <li>・企業訪問、ファンドレイジング支援、県内 NPO のニーズ確認や財団の周知について。</li> <li>・スムーズな公益認定取得の背景に関する聞き取り。</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>・会計ソフト、顧客管理データベースについてのアドバイス</li> <li>・公益認定後の年度末事務のアドバイス。</li> </ul>
2013/10/17	茨城 NPO センター・コモンズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・移転調査事業を実施するにあたり、今年度の目標と進捗状況の把握。</li> <li>・NPO 内に設置したことで担当者が十分におけていない課題の確認。</li> <li>・体制強化が難しい中での運営方法、他の助成財団との棲み分け、連携について。</li> </ul>
2013/10/23	あいちコミュニティ財団 (～「なごや子どもとつくる基金」設置記念イベント～ なごやの未来を考える円卓会議 2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・沖縄等からの実質ノウハウ移転の成果である地域円卓会議の実施とテーマ別基金の設置運営の組み合わせのスタートアップの調査、以後必要なアドバイスや課題整理。</li> </ul>
2014/11/19	あいちコミュニティ財団	<ul style="list-style-type: none"> <li>・寄付者や利害関係者の管理するクラウドデータベースのノウハウ移転（1回目）。</li> <li>・セールスフォースのコミュニティ財団仕様のパッケージをインストール。</li> <li>・使用方法のレクチャー。</li> <li>・事業に合わせた構築のアドバイス。</li> </ul> <p>1ヶ月後にフォローアップで訪問することとした。</p>
2013/12/16	ちばの WA 地域づくり基金	<ul style="list-style-type: none"> <li>・志村氏と寄付者情報管理クラウドデータベース、セールスフォースの導入についての相談対応。</li> </ul> <p>→メリット、デメリット、仕組みの画面を提示しながら説明。 →導入までにやるべきこと、アカウント等の準備について説明。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・準備整い次第、事務所にアドバイスに伺うこととした。</li> <li>・1月のドネーションパーティの準備状況をヒアリングし、集客や当日のコンテンツについてのアドバイス。</li> <li>・事務局体制、人材募集を検討していることについてのヒアリング、アドバイス。</li> </ul>
2013/12/20	あいちコミュニティ財団	<ul style="list-style-type: none"> <li>・データのインポート方法やレポート・ダッシュボードの作成</li> </ul>

		方法、ワークフロー等の具体的な運用についてのアドバイス。
2014/1/13	あいちコミュニティ財団	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業指定助成プログラム「ミエルカ」助成先団体の研修への参加、アドバイス。</li> <li>・ファンドレイジングをテーマに講師：特定非営利活動法人テラ・ルネッサンス創始者 鬼丸昌也氏：京都地域創造基金理事による講義。</li> <li>・ドネーションパーティーの調査を実施。交流タイム（ドネーションチケットによる寄付）の様子などを調査。</li> </ul>
2014/1/15	みんなで作る財団おかやま	<ul style="list-style-type: none"> <li>・寄付者等ステークホルダーや助成、寄付等管理クラウドデータベース「セールスフォース」の機能紹介。</li> <li>・京都地域創造基金での使用方法の紹介。</li> <li>・事業に合わせた構築のアドバイス。</li> <li>・セールスフォース社大阪オフィスへの訪問とアカウントの取得をアドバイス。</li> </ul>
2014/1/19	ちばのWA 地域づくり基金	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各地で展開されている、または予定されているドネーションパーティーやイベントのあり方、役員の巻き込み方について調査、課題と成果の整理。</li> </ul>
2014/2/7	ちばのWA 地域づくり基金	<ul style="list-style-type: none"> <li>・寄付者や利害関係者の管理するクラウドデータベースのノウハウ移転。</li> <li>・使用方法のレクチャー（データの一括入力、カスタマイズの方法など）。</li> <li>・事業のヒアリングと事業に合わせた構築のアドバイス。</li> </ul>
2014/2/15	あいちコミュニティ財団	<ul style="list-style-type: none"> <li>・パネリストとしての参加（コミュニティ財団としての連携）。</li> <li>・地域内資金循環における地域金融機関（とくに信金）の役割や連携手法、融資スキーム以外のNPO等支援方法、プロボノの活かし方、SROIによる評価手法等について調査と実態把握、課題整理。パネリストとしてコメント、アドバイス。</li> </ul>
2014/3/6	みんなで作る財団おかやま	<ul style="list-style-type: none"> <li>・玉島信用金庫とみんなで作る財団おかやまで NPO 向け融資、地域内資金循環のスキームづくりの検討。</li> <li>・財団としてプロボノのスキームを活用し、岡山での連携の方法を構築するための、愛知でのしんきんプロボノの取り組みを説明していただき、参加者により議論。</li> </ul>

2014/3/7	ちばのWA地域づくり基金	<ul style="list-style-type: none"> <li>・セールスフォースを用いた情報管理のフォローアップ支援。</li> <li>・ステークホルダーと各オブジェクトの参照関係の作成、冠入力の手順、ワークフローの作成、ステークホルダーの項目作成など。</li> </ul>
----------	--------------	---

## (2) 市民コミュニティ財団各機能の移転実施内容

以下、各機能の京都基金のノウハウの基本的な内容については、京都基金が整備した「京都地域創造基金標準化マニュアル」を移転先に提供し、移転を行なった。

その他具体的なノウハウや移転先に応じた移転実施内容を以下に記載する。

### 1) 公益財団法人としての運営ノウハウ（ロジ）

- ・ 公益認定取得のための書類づくりを行なっていた、特に和歌山財団、愛知財団に対しては京都基金の公益認定書類一式の開示、提供と解説をメール、電話等で行なった。
- ・ 一般財団法人設立準備を行っている福島については、マニュアルをもとに電話、メールにより解説を行なった。
- ・ 定期報告書類の作成（千葉）、立入検査対応（沖縄）については、それぞれ電話とメールで情報共有、対応方法の整理を行なった。

### 2) 事業指定助成・寄付プログラム

- ・ 新たに事業指定助成・寄付プログラムをスタートさせた和歌山には、マニュアルをもとに電話、メールによりフォローを行なった。その他の地域についてはすでにプログラムをスタートさせていることもあり、主に集合研修において各地の工夫や成果と課題を共有することで各地のプログラムの改善に努めた。

### 3) 冠基金プログラム

- ・ 新たに冠基金を設置することになった、千葉、愛知財団に対し、運営費の考え方、寄付者とのコミュニケーションについて、マニュアルをもとにフォローアップを行なった。

### 4) テーマ提案型プログラム（テーマ別基金）

- ・ 各地で京都基金のプログラムをもとに独自の発展や改良が加えられ、構築がすす

められたこともあり、マニュアルの内容以上の個別のノウハウ移転や支援は不要であった。

- ・ 一方、集合研修において各地独自の手法と知恵の共有を行なったことで、多様な仕組みが各地で構築されることにつながった。

## 5. 移転による成果と課題

### (1) 市民コミュニティ財団各機能の移転・強化による成果と課題

#### 1) 事業指定助成・寄付プログラム

事業指定助成・寄付プログラムに関しては、各団体に見合った形でカスタマイズし、以下のシステム及びノウハウの移転をおこなった。

団体名	プログラム名	寄付総額 2014年2月時点
地域創造基金みやぎ	あづめっちゃ	2013年3-5月 <b>216万円</b>
茨城NPOセンター・コモンズ(いばらき未来基金)	事業指定助成	2012年11月～ <b>17万円</b>
ちばのWA地域づくり基金	事業指定プログラム	2013年7月～ <b>235万円</b>
あいちコミュニティ財団	ミエルカ	2013年12月～ <b>257万円</b>
ひょうごコミュニティ財団(市民活動センター神戸)	共感寄付	2013年～ <b>380万円</b>
わかやま地元力応援基金	事業指定助成プログラム	2013年12月～ <b>38万円</b>
みんなでつくる財団おかやま	割り勘で夢をかなえよう!	2012年11月～2014年2月 <b>294万円</b>
みらいファンド沖縄	寄付と助成のプログラム 「たくす」「ぱくと」	2011年9月～ <b>703万円</b>

移転先各地で展開されてきた「事業指定寄付・助成型プログラム」の運営上のポイントは以下の通りである。

- ・ ファンドレイズ支援体制の充実などの助成先への支援

- ・プログラムの運営コストの捻出
- ・プログラムの可視化と積極的な情報開示
- ・決済機能の準備・提供
- ・寄付による事業の成果指標、評価方法と可視化

## 2) 冠基金プログラム

各地の冠基金の設置状況を整理した上で、市民コミュニティ財団ならではの冠基金の事例を示す。

地域創造基金みやぎ	フクシマ ススム フ ァンド	サントリーホールディ ングス株式会社	1億5,020万円 (2013-2014)
	ローズファンド	ジャパン・ソサエティ (英国の個人寄付をま とめて)	7340万円
	こども☆はぐくみフ ァンド	セーブザチルドレンジ ャパン	2億3172万円
	善光寺出開帳両国回 向院 復幸支縁基金	善光寺	630万円
	三菱重工・みやぎミニ ファンド	三菱重工	205万円
茨城 NPO センター・コ モンズ (いばらき NPO 基金)	花王・ハートポケット 倶楽部地域助成	花王株式会社社員 ハートポケット倶楽部	50万円
ちばの WA 地域づくり 基金	生活クラブ虹の街エ ッコロ福祉基金	生活クラブ生協千葉 (組合員出資金のうち 月額 25 円の積み立て)	200万円
あいちコミュニティ 財団	名フィル子どものエ ール基金	名古屋フィルハーモニ ー交響楽団によるコン サート収益と寄付	約 214万円

移転先各地で展開されてきた「冠基金プログラム」の運営上のポイントは以下の通りである。



- ・ 寄付者が助成プロセスに関わることで、支援先と寄付者やその寄付者の背景にいる人たち（企業の場合従業員や株主、個人の場合家族など）に共感や理解を広げること。
- ・ 市民コミュニティ財団は市民や企業（寄付者）と地域課題のつなぎ役でもあり、このプロセスは他の助成財団や行政等には実現が難しい非常に重要な機能である。
- ・ また、今後の相続市場や寄付意識の高まり、企業との連携事業の中での冠基金プログラムは重要な機能の1つである。
- ・ 一方でいわゆる助成プログラムの作り込み、助成ニーズや資金ニーズの分析、それらの評価と公表が不十分な地域が多い。
- ・ 市民コミュニティ財団の設立の背景や人材が、いわゆる助成財団のプログラムオフィサーによるものではないため、この部分の組織としてまた担当者としての能力育成は寄付をより効果的に課題解決につなぐために非常に重要である。このことについては、岡山集合研修でも問題意識の共有と議論を行った。

### 3) テーマ提案型プログラム（テーマ別基金）

各地で展開されたプログラムを比較評価し、テーマ提案型プログラムを大きくわけて4つの機能に分類を行なった。それぞれの機能を組み合わせることで、市民コミュニティ財団らしいテーマ型助成プログラムが創出されることが見えてきた。具体的には「京都方式：協働運営型」、「沖縄方式：調査研究円卓型」「愛知方式：助成先行決定型」「岡山方式：公開課題提案型」である。

また、テーマ提案型プログラム（テーマ別基金）のポイントは以下の通りである。

- ・ 寄付で何を実行するか（output）だけでなく、どういうよりよい状況を生み出すのか（outcome）を示すこと。
- ・ 地域課題の調査分析と可視化。
- ・ ステークホルダーが参画し、協働して取り組む、力を結集する場をつくり（地域円卓会議等）、資金循環の両輪として備えること。
- ・ 解決モデルを提示し、試行することに資金提供できるのは、市民コミュニティ財団の強みであり、役割の1つ。
- ・ 成果（outcome）を分析発信し、着実に課題解決やその成果を社会に生み出して行くこと。

これらのポイントから、市民コミュニティ財団の重要機能の1つとして、課題提案から

課題解決手法のモデル化、モデルの波及から新たな課題解決手法の展開、それらを支える寄付と助成（場合によって融資的スキーム）のプログラムが重要となる。

## （２）課題に対応した移転の成果と課題

### （１）市民コミュニティ財団のキャパシティ・ビルディングに関して

#### ①会計基盤の整備に関して

会計基盤の整備に関しては、同種の財団間での全国アライアンスを通じて、バックヤードオフィスの機能の構築、人材育成プログラムの展開による解決策の方向性が見えた。加えて、寄付者等ステークホルダー情報管理に関しても、「セールスフォース」を利用したデータベース構築を支援し各地のノウハウ移転をベースに体制強化を行なったことで、コストをかけずに管理できる体制が整った。今後は、より一層のデータベースの利用方法やノウハウの共有、人材育成、スキルアップが必要であるが、これらは先行した地域が複数存在しているため、二地域間のやり取りで解決していくと考えている。どちらかということこれから急務なのは、コミュニティ財団に適した寄付管理等の運営に必要なデータベース機能の開発とパッケージ化を行って行くことである。

#### ②日常の運営について

日常の事務局運営は、市民コミュニティ財団にとって寄付者との信頼関係や社会的な責任を果たす上で大変重要なものであるが、限られた財源の中で適切な人員を配置することが困難な状況を共有した上で、岡山財団が取り組んでいる事務支援センターのようなバックアップオフィス機能を活用すること、ボランティアマネジメントによる役割と機能の分化など、創意工夫により常時雇用するスタッフに制限があるなかでも経営できるモデルが見受けられた。また、本質的には運営経費の捻出に関しては、サポーター、支える人たちのコミュニティ（組織）づくり、事業収入を得られる事業モデルを併設する等、自主財源を高めていく方法に各地が挑戦し、そのノウハウが共有され、各地で取り入れられている。しかし、抜本的な解決には至っておらず、寄付におけるトランザクションコストがなかなか理解されにくい我が国において、それらのコストをどう捻出し、存在していくかは大きな課題である。

#### ③人材に関して

人材に関しては、市民コミュニティ財団に求められる人材像が明らかになった。プログ

ラムオフィサーは一般的な助成プログラムの設計という業務だけを指すものでなく、地域社会の現状を見据え、将来のあるべき姿を構想できるいわば、地域をプロデュースしていく能力が不可欠であることが確認された。これらは課題抽出やノウハウ移転の過程でも指摘されており、課題自体と財団がどう出会うかという本質的な意味合が含まれている。また、あるべき姿を実現していくために、多様なステークホルダーをコーディネートできる能力も重要であることが確認された。今回の事業によって、単なる「寄付」と「助成」ではない、市民コミュニティ財団が担うポジションを議論し、必要な人材像を明らかにできたことの意義は大きい。現状は、多くの財団で NPO センター等をバックグラウンドにしている人材が中核となっている。今後は多業種から必要なスキルをもった人材のリクルート（ボランティアやプロボノ含め）が必要であり、市民コミュニティ財団間で連携した人材育成プログラムも必要である。

#### ④寄付募集ツールとマネジメントについて

また具体的に多様な寄付を受け付ける窓口やツール、企画等の重要性も浮かび上がった。現在も各地で様々に取り組まれているが、クラウドファンディングや一般市場にあるような寄付決済ツールは充実をみせている。今後は、重要な窓口として「遺産・相続財産」を狙った寄付受け入れの窓口、ツール、企画の準備である。手法としては、地元「土業」によるプロボノ的なネットワーク、相談窓口としての情報発信、呼びかけ等が必要となってくる。

寄付仲介組織としてのマネジメントや公益財団としてのマネジメントに関しても多くの課題を抱えている問題であった。公益財団法人としては、各地が京都基金の定款や運営規約等をモデルに設立しているが、各地事業展開が多様となってきたので、無理のある経営、公益認定事業にならないよう、定款や公益目的事業の見直し、整理が必要になってきている問題意識も共有できた。また、連携して共通して持つことができるインフラやツールを今後連携で構築していくことを確認した。

#### ⑤信用を保証し流通させるということ

市民コミュニティ財団として、寄付金の税制優遇機能を実質的に助成先の団体に提供し、また寄付を届けるという基本的な機能から、助成先、支援先が信頼できる寄付先であることを保証する仕組みも不可欠である。京都基金では、社会的認証開発推進機構による第三者評価のスキームを設立当初から導入しているが、他地域では実際のところ、担い手や財源の問題から導入が困難な状況である。あわせて、今後 NPO 向けの融資スキームを導入する財団が生まれてきた場合、それらの融資先の信用保証機能の持ち方も1つのテーマにな

る。

京都基金では公益性審査委員会という委員会において信頼性や公益性を担保し、地域金融機関はそれを融資制度実現の前提としているが、社会全体としての制度化も検討する必要がある。加えて、助成先（資金の受け手）への支援も重要である。助成先への個別支援、集合研修など面での支援がそれにあたる。個別支援の方法として、団体のキャパシティ・ビルディングまで踏み込んで展開している地域は少なく、これからの課題である。愛知財団のフレンドレイザーなど、事業指定助成プログラム等を通じて、支援の手法が多様になってきた（既述の通り）が、財団事務局の体力によって支援の濃度や量が異なり、それが寄付額等に直結する課題もあり、いかに安定的な支援ができるか、団体が必要とする研修やツールを提供できるかが課題である。経営や事業への支援に関しても、十分に組み始めている移転先はない。今後の課題である。財団で抱えるというよりも、他の支援スキームや団体との連携が不可欠である。

#### ⑥自治体や金融機関との連携について

自治体との連携に関しては、みんなで作る財団おかやまによる瀬戸内市との包括協定、京都基金の京都市との「地域団体と NPO 法人の連携促進事業」（寄付と補助金のマッチング）などがモデルとして見えてきたが、試行的段階や準備段階であり、今後の展開が期待される。またソーシャル・インパクト・ボンドなどの社会投資領域の新しいソーシャルファイナンスの仕組みをうまく取り込んでいくことも市民コミュニティ財団にとって今後の検討課題である。

地域金融機関との連携に関しては、信用金庫等との連携による NPO 等支援スキームでは、資金的支援では、京都基金の NPO 法人向け無利子融資制度があるが、他地域への広がりには現在のところ行われてない。ただ、NPO バンクや金融機関の NPO 法人への融資という融資の入口は存在しており、むしろ非資金的支援のスキーム構築が求められている。愛知財団の地域金融機関との連携したプロボノ・プロジェクトも今後の展開が期待できるモデルである。

### （2）情報発信と認知度、面でのファンドレイズに関して

#### ①チャリティイベント

大衆向けの機会としてのイベントやその機会を通じての発信とファンドレイズに関する成果は、愛知財団や千葉などにおいて潜在的寄付者向けのチャリティーパーティー等が行われるようになったところである。市民コミュニティ財団が行うこれらイベントの目的として、寄付募集だけではなく「助成先、寄付先」のエンパワメントの機会としての位置

づけが重要であることが確認できた。パートナーとなる団体と、ともに企画することで、団体単独でチャリティーイベントが実施できるようにノウハウを共有していくことも重要である。

カンパイチャリティー・キャンペーンが各地に広がっていることにみられるよう、商品開発や展開方法、企画提案力と連携先が具体的で鮮明なものは、市民コミュニティ財団として取り組み易い。地域の商品やサービスを寄付の窓口に変え、販売店や事業者、店員などをファンドレイザーに変えることができる仕組みとして、今後も多様な商品の開発やキャンペーンを展開していくべきである。各地で開発されたものを普遍化し、全国キャンペーン的に展開することができるようになれば、知名度や寄付金の調達額も向上すると考えられる。

## ②遺産・相続財産、信託商品

面での取り組みの重要性は、近年注目を集める「遺産」や「相続財産」への対応でも同じである。京都基金では専門窓口を設置（遺産・相続地域活用センター）し、初めて1つの寄付受入実績が生まれ、また愛知財団でも土業との連携を測る中で1つの案件相談が入ってきている。今後は、地元土業と連携を拡大し、認知度向上、遺産・相続財産のファンドレイズノウハウの構築と専門知識の向上に努める必要がある。特定寄付信託制度は、ノウハウの整理でも述べたが、京都基金で契約実績が生まれてきた段階であり、制度上の課題を共有した上で、今後各地に移転していくことが可能になる。今後、全国の市民コミュニティ財団が連携し、1つのフレームで寄付信託商品を持つことができれば、1つの商品としてPRしていくことが可能になり、また制度改正にむけた実績や問題点も明らかになっていくはずである。寄付信託制度の商品開発や制度改善などには個々のNPOは取り組むことができない、また信託銀行等も旨味の大きい商品ではないため、この制度を日本に根付かせる主体としては期待できない。市民コミュニティ財団が日本の信託での寄付文化をつくっていくために役割発揮すべきところである。

### （3）市民コミュニティ財団の助成方針・助成手法の確立に関して

地域円卓会議について、地域円卓会議のパイオニアの1つである、みらいファンド沖縄が発行する「地域円卓会議マニュアル」を活用しながら、地域円卓会議が各地で開催されている。みんなで作る財団おかやまが提示しているように、地域円卓会議には「理解共感型」と「課題解決型」の2つのパターンがあり、それぞれ市民コミュニティ財団としての活用の仕方やステージが異なることが見えてきている。

#### (4) 助成先（資金の受け手）への信頼保証的機能に関して

助成先（資金受け手側）の情報開示とそのインフラは、京都基金をモデルに各地で、日本財団 CANPAN のシステムを活用し、情報開示レベルを表示する☆の数を助成要件としている。これらの必要性や展開方法に関して認識が広まったことは成果である。しかし、これは最低限の情報開示としてのものであり、寄付先自身の情報開示やアカウントビリティの向上には、十分に組み合わせていないのが実情であり、課題として大きく残る。

これは市民コミュニティ財団が行うべき支援の1つでもあるが、いわゆる NPO センター等と連携してすすめる、団体のキャパシティ・ビルディングをどうしていくのかという大きなテーマである。ただ、やみくもに NPO 等のアカウントビリティを向上するといっても、現場ではどうしても後回しになることは助成を行う中で見えてきた実情である。市民コミュニティ財団としては、寄付募集前から募集中、成果報告までのフォローの中で、団体の成果報告や情報開示を進める、インフラやツールを準備していくことが必要である。

#### (5) 助成先（資金の受け手）への非資金的支援に関して

助成先（資金の受け手）への非資金的支援に関しては、岡山 NPO センターの事務支援センターが1つのモデルとなりえ、各地域への移転を行った。ただ、全体的にまだ財団自身もキャパシティ・ビルディングの段階であり、助成先の非資金的支援に関して取り組む余裕がない。また、地域の中に NPO センターのような中間支援組織が存在しており、必ずしも財団自体が展開しなくてもいいといえる。しかし、成果につながる非資金的支援が必ずしも既存の中間支援組織で展開されているとは言い難く、今後開発と共有が課題である。

#### (6) 重要なステークホルダーとその連携に関して

金融機関との連携は、京都基金の融資制度スキームについては、現時点で移転先いずれにも展開されていない。地元金融機関との関係性づくりは一石二鳥にはいかず、何よりも時間がかかるからである。京都基金の場合は、NPO センター時代からの関係性と代表者との属人的な関係性があり、かなり初期から展開できた。このため、短期間での移転は困難であり、地元金融機関との関係づくりに対して支援を行ってきた。

愛知財団では「しんきん／ろうきんプロボノプロジェクト」では、財団の設立母体の1つでもある「コミュニティ・ユースバンク momo」が主体となり「しんきん／ろうきんプロボノプロジェクト」を展開した。岐阜エリアを営業エリアとする東濃信用金庫とのプロボノプロジェクトでは、東濃信金職員がプロボノとして、営業エリア内の NPO 法人の課題解決のために半年間かけて活動するというものである。信用金庫の融資スキームと人材を地域課題解決につなぐということがこれからの社会に求められることをふまえ、信用金庫職

員による地域課題の理解、NPO 法人への実体的な理解、信用金庫を地域課題解決に拓くといったことを狙いとし、試行的に行われた。

#### (7) 支援のコミュニティづくりに関して

市民コミュニティ財団への運営資金を生み出すための1つの手法として、各地でサポーター制度や賛助会員制度を構築できたことは成果である。地道であるが継続的で安定性の高い運営財源としてこれらの制度は必要不可欠である。しかし、継続性を持たせ、より大口の継続寄付につなげるためのサポーターコミュニティづくりや、支援者の満足感の向上が今後の課題である。また、市民コミュニティ財団の事業は、様々な専門性を必要とする。寄付募集、助成先の支援、情報発信など、プロボノの募集とチームづくりは重要なテーマである。

「信頼」が市民コミュニティ財団の生命線でもあり、どう信頼を構築するかが課題である。信頼はすぐには得られるものではないことから、京都基金では、著名人、文化人の信頼を借りサポート、応援するコミュニティづくりに1年以上かけて取り組み、2013年12月に「支える会」を文化人、学識、経営者のメンバーシップのもと設立した。継続した会費とチャリティープログラムによる支援、信頼ある人物のメッセージにより、市民コミュニティ財団の信頼を向上させていく狙いがある。岡山などでも同様の支援コミュニティづくりに次年度以降取り組む予定である。情報発信者の育成（ライターやフォトレポーターなど）やメディアとの連携活用も大きな課題であるが、課題や寄付を必要とする事業の情報発信者という支援者の育成、チームづくりも課題の可視化と寄付募集にとって重要な役割である。

## 6. 新たな課題と対応

### (1) ノウハウ移転により新たに明確となった課題

この5年間の京都基金の取組みで蓄積してきたノウハウを中心に各地に移転してきたが、その過程で以下の問題点が明らかとなった。

- ①市民コミュニティ財団は、地域課題の調査や可視化を行ないながら、これからの地域社会を支える「寄付」を呼び起こしつくり出すという地域におけるファンドレイズ機能と、「寄付」という意思ある資金を適切に地域課題解決につなげるためにその解決手法を創出する機能が重要であることが、この本事業の移転調査でより鮮明となった。その意味で、資金と寄付をマッチングするというNPOの資金調達機能を高めることだけでなく、地域課題解決の手法が確立されていない領域に対し、いかにアプローチし

ていくかが問われる。

- ②市民コミュニティ財団個々は運営基盤が脆弱であり、そのもののキャパシティ・ビルディングが急務の課題であることが再確認された。そのためには、既存助成財団や地域の中間支援的機能を持つ組織との連携も必要となる。また日本社会にこのしくみが根付いていくためには地域金融機関や地域の企業との接続が不可欠であるが、同時に大企業、グローバル企業との連携も求められる。
- ③加えて、それらを実現していく人材の問題も見過ごせない。求められる人材増やコンピテンシーは地域金融機関や自治体等と共通する部分も多く、共同で行うことは地域全体のポテンシャル向上にもつながる。
- ④これらの課題解決、役割発揮のためには、それぞれの地域が単独で取り組むことには限界があり、全国でアライアンス組織を結成することも新たに浮かび上がった課題である。社会の仕組みや制度を変えて行くための政策提言や、ノウハウ共有・事業開発や大口資金の受皿などより有機的な連携を連携先を広げながら展開していくべきである。また、市民コミュニティ財団の成果指標の開発も急務である。社会的な必要性を証明し、他の資金助成等と異なる市民コミュニティ財団の強みを発揮する必要がある。

## (2) 今後の発展にむけて

### ①インキュベーターとしての役割

地域課題の調査や可視化に関しては、自治体や大学等との連携を積極的に行い、地域社会をマイクロ・マクロの両面でもとらえる努力をする必要がある。社会の大多数の人が気づいていない問題を提起し、寄付募集という形で地域課題を社会に訴えかけることも財団にとって重要な機能だと考えられる。

また、既存の団体を支援するだけでは新たな問題解決につなげていくことが出来ない場合は、多様な地域の担い手をつなぎ、団体や取り組みをインキュベートする必要がある。その際、従来の NPO 等の中間支援組織はもちろん、地域の経済団体や中小企業の経営者団体等と連携を結ぶことは有益と考えられる。また、昨今は、プロボノと呼ばれる高度専門的職業人によるボランティア活動も盛んになってきており、それらの技術や知恵、ノウハウを活用することも重要である。こうした多様な課題にかかわり合いをもつ人々が出会う「場」を課題共有や本質的課題探求の局面で創出することも市民コミュニティ財団としては重要な機能になってくると考えられる。



## ②運営モデルの確立と人材

市民コミュニティ財団の運営基盤の脆弱さに関しては、早急に運営モデルを構築する必要がある。そのためにも従来のモデルに固執せずに、アイデアと経営感覚を持ち合わせた人材が必要となるが、圧倒的にこのスキルをもった人材が不足しており、これらの人材の確保は急務の課題である。これらの人材に求められる能力は、寄付者との関係性構築のみならず、地域社会との接点、ボランティアとの接点など全方位的に地域社会とコミュニケーションをとっていかなければならず、高いコミュニケーション能力と理不尽さを一旦飲み込み、それらの解決に向けて戦略的にアプローチできるいわば包容力のようなものが必要になる。こうした能力や経営・資金獲得能力を持ち合わせた人材を確保・育成していく必要がある。

## ③全国組織の設立

これら市民コミュニティ財団の抱える課題に対して、特定の地域のみで取り組み、解決に向かうのは難しい。そこで、全国的にこの問題を解決する機関の設立を提唱したい。全国の市民コミュニティ財団に呼びかけ、協働での人材育成・ノウハウ共有・事業開発や、政策提言、大口資金の受皿などの機能を果たす社団型組織を結成する必要がある。それらが既存の大手助成財団と連携する軸となり、市民社会の発展に資するべきである。

市民コミュニティ財団の助成方針・助成手法の確立に関しては、評価の問題が大きく横たわっているが、社会的収益率の導入等で社会に対して効果を可視化させ、一層の参加を促す必要がある。また、個別のプログラムも内向き思考にならず、一般の無関心な市民の参加を呼び起こす観点で設計・実施して行くことが望まれる。

多様な連携に関しても、これまでは「待つ」ことや偶発性による関係構築がほとんどであった。今後は戦略をもち、相手のコミュニティに飛び込むことも重要である。真の意味での「Win-Win」の関係を構築するためには、財団の利害だけを主張しても難しい。地域社会を背景に、地域社会全体の繁栄や課題解決の文脈に沿わせていくことが重要となる。

## 7. 総括

2009年3月に公益財団法人京都地域創造基金が誕生してから全国に40ほどの同様の取り組みが進んでいる。人口減少をはじめとする地域社会の構造変化にいち早く気づき、行動を始めた市民の動きである。まだまだ緒につきはじめたこの動きは、それぞれの地域性を背景に進められていくのが望ましいが、一方で実践知を共有し理論化することも社会的に

は重要である。この調査研究はこの全国で取り組まれ始めた実践知を共有し、議論し、新たなものを生み出すプロセスでもあった。

今年の取り組みを振り返ってみると、議論や情報共有・交換されるレベルが多様、多義に渡ってきたことが特徴でもある。コミュニティ財団に求められる資質と設立時のプロセスや指標、公益財団法人としての運営ノウハウなどの組織基盤に関わるものはもちろん、各種プログラムの設計に関しても各地域の取り組みの積極的な開示と共有が行われた。また、具体的なファンドレイズ手法などもノウハウが積み上げられ始めておりそれらも非常に興味深いものであった。また、既存の金融スキームとの連携が模索された、特定寄付信託制度を活用した新規スキームなどはこの調査活動の一環から派生した仕組みとでもいい。寄付信託にはまだまだ改善の余地はあるが、こういった実践を積み上げていくことで制度改正につなげていくことも重要である。加えて、愛知財団を中心に展開された信用金庫との連携事業『プロボノ・プロジェクト』は地域社会に既にある資源を再編させ活用を図る取り組みであり今後全国への拡がり期待できる。

一方で、本文でも触れたが、市民コミュニティ財団にもまだまだ課題は山積している。まず第1に運営財源の問題である。持続的な経営ができなければどんなに立派な構想でも意味はない。こういった資金仲介組織がどのようなビジネスモデルで地域の中で持続していけるのかは、様々なチャレンジをしなければいけない。京都や和歌山で展開されている、非営利型株式会社をサポートカンパニーとして設置したモデルも注目に値するが、他にも多様なモデルが示される必要がある。これは今後の大きな課題である。また、助成先の社会的成果をいかに社会に伝えるかという問題も寄付を集めるという観点からみても重要である。この成果指標を開発しないと、寄付者に適切に寄付先を仲介できないばかりか、助成先の固定化や市民コミュニティ財団自体が資金の配り手として官僚化し権威化してしまう可能性をはらむ。次の段階では「市民コミュニティ財団」の評価の問題を議論し確立せねばならない。

加えて助成先へもとめる情報開示に関しても多様性と実態を反映させた優しい仕組みづくりも必要になってくる。説明責任とのバランスの中で、市民コミュニティ財団自体が助成先のリスクを背負ってまでも助成しなければいけないような「意志」の表し方も課題になってくる。特に、制度と制度のはざまにある当事者の取り組みや社会的に認知されていない課題に対してどのような向き合い方ができるのかは大きな宿題である。

今回、課題抽出を行いそれに伴ったノウハウを整理した。そのプロセスで判明したことは、課題に対応するノウハウが確立されていない実態であった。日本では取り組みが浅いものであり、当然と言えば当然だが、今後一層取り組みを進めていかねばならない。