

〈2020年度修士論文要旨〉

コミュニティ財団の組織基盤の実態と課題

——構造的な脆弱さとその強化を考察する——

海老原幸子

＜論文の概要＞

社会課題が多様化している現代では経済的・社会的に困窮・孤立状況にある家庭・マイノリティーなど様々な課題を抱える人達の支援が必要とされている。しかしこのような多様化する課題をすべて国・自治体の政策で対応することは難しくなっている。

こうした社会課題解決の担い手として多くの NPO 法人や市民活動団体が期待され、様々な分野で活躍しているが、事業収入、会費、寄付金などの収入では運営していくための十分な資金や人財の確保ができていないことが一般的であり資金面で支えられる必要がある。

コミュニティ財団は個人や企業などからの寄付を地域の課題解決のための事業を行っている NPO へ助成という形でつなぐ役割を担っている。NPO は地域の課題に専門特化しておりコミュニティ財団はその課題の要素を分析したり、資金を出す側必要としている人へ資金仲介できる専門性がある。それぞれの役割を引き出し NPO の活動を後押し活動の幅をひろげ成長していくと思われる。日本では2009年に「公益財団法人京都地域創造基金」が設立されその後もコミュニティ財団は増え続けており、現在では全国で約30団体が全国コミュニティ財団協会へ加盟している。「公益財団法人京都地域創造基金」では設立から10年で約5億円の寄付を集めているが1年に平均すると約5千万円である。寄付からの運営費は約5%～20%となり寄付金収入からだけでは組織運営を維持させていくには厳しい状況である。

しかし、資金面や事業内容に不安を抱えている NPO などは事業の実現の為に、コミュニティ財団の機能が求められている。

本稿では、コミュニティ財団の財政基盤と人的基盤の脆弱さを考察し、コミュニティ財団をめぐる状況を先行研究や統計調査・独自の調査を行い、実像を明らかにすることを目的としている。

1 章 コミュニティ財団の現在の状況

先行研究や統計調査のほか、全国コミュニティ財団協会に加盟している中から抽出した6団体を対象に2019年から過去5年間にさかのぼり、情報公開されている決算書や事業報告書をもとに寄付金収入額や事業助成金支払額、職員の雇用状況などの調査を行った。

コミュニティ財団については残念ながら、統計や白書は整っておらず、実像をとらえることがむずかしい。対象の6団体をうい運営や機構などさまざまな情報を整理する。

寄付金は必ずしも安定して伸びているとはいえないが、寄付金額や件数、助成対象事業への寄付や事業数の積み重ねは、事業実施団体、当事者（事業の支援対象者）、寄付者というコミュニティ財団とコミュニティ財団をつうじたかわりの状況の拡大・深化であり、コミュニティ財団の基盤であるといえる。

このような中クラウドファンディングと休眠預金という新しい動向が現れてきている。

休眠預金とは「2009年1月1日以降10年以上、その後の取引のない預金等」とされ、預金者が名乗りあげられない休眠預金等が毎年（2014年から2016年度）約700億円程度にものぼると言われている。これらを扱っていくには多くの仕事量があると思われ、それらを扱うコミュニティ財団には専門性のある人材の確保や同時に事務量も増えるため相当の組織基盤の補強が必要となる。

第2章 コミュニティ財団の登場と日本における展開

コミュニティ財団の仕組みは約100年前に始まり、世界に広まった。日本では公益法人改革がコミュニティ財団設立の推進要因となった。1991年に大阪コミュニティ財団が設立された後、久しく設立が途絶えていた。しかし、1章でみたように、2008年公益法人改革を経て、2009年に京都地域創造基金が発足し、以後各地で設立が続き相互に協力しあえるよう、「一般財団法人 全国コミュニティ財団協会」が2014年6月に設立された。

コミュニティ財団は助成対象事業を募集し、事業実施団体が自らの行いたい事業を起案し、応募する。次章でみるが事業実施団体はコミュニティ財団と個別相談を通じて事業、またときには事業実施団体の運営そのものの改善に寄与することがある。選考のうえ採択されれば、事業に寄付者からの寄付をつのることになる。

日本のコミュニティ財団の主な財源は個人・企業からの寄付金であり会費収入もある。

これら寄付は、コミュニティ財団を通じて事業助成資金となる「事業助成寄付」とコミュニティ財団の運営そのものを支える「運営助成寄付」とよぶことができる2つの寄付に大別できる。

第3章 コミュニティ財団の果たす機能

様々な方法で調達された資金は「事業実施助成金」として支払われる。助成対象事業の募集から事業の終了過程のなかには、コミュニティ財団がもつ機能を発揮させる契機が内包されている。

事業の開始から終了まで多くのプロセスがあり、寄付募集開始から事業期間終了まで並行して行われる「個別相談」やこのプロセスの中でコミュニティ財団の機能として大変重要なところである。プロジェクト作りからプロジェクトの進め方、寄付者との関わり方やさらには継続性のある寄付者になってもらう為にはどうすればよいかなど。一つ一つ丁寧に聞き取り助成対象事業の展開や今後の事業実施団体の運営に重要な役割を果たしている。

コミュニティ財団は寄付者と地域課題の解決に取り組む団体等をつなぎ、資金の仲介を通じて、複雑に絡み合う地域課題はつまり市民の課題を、市民の資源で支えられた市民の活動によって解決することを可能にする。コミュニティ財団の仲介は、市民課題に対する市民による取り組みを、市民の資金で支援し、仲介を積み重ねることで自治の主体をその地域でよりゆたかにより多様にし、さまざまな社会課題や困難に向き合う当事者を支える市民の力を強くする効果がある。これがコミュニティ財団の果たす公益的機能をだといえる。

第4章 コミュニティ財団の組織基盤の脆弱さ

組織としての機能と自立を考えると運営寄付と事業助成用寄付の手数料が収入の柱になることが望ましい。コミュニティ財団に事業実施団体、寄付者を循環する資源であり、コミュニティ財団がその本来の目的とする活動によって得た資源だからである。しかし運営寄付は少ないため純粋に「運営助成寄付」だけで自立することは不可能に近い。「事業助成用寄付」も到底無理である。このような状況で運営できているということは、委託収入や補助金・助成金への依存が大きいということである。しかし、こうした財政基盤がコミュニティ財団の運営が持続可能なものかどうかは疑わしい。

コミュニティ財団がその機能を発揮するために必要不可欠なのがプログラムオフィサーである。プログラムオフィサーの人数が非常に少なく、回していける事業の数が限られてくる。

財政基盤や人材基盤が強くならなければ、多くの助成事業を行い人手を増やすことも難しく、現状の維持も簡単でない。このような状況はコミュニティ財団の未来を考えるとボトルネックとなるが、この危機的状況が必ずしもコミュニティ財団に認識されていない。

第5章 コミュニティ財団の組織基盤強化の可能性

運営を持続させながら財政基盤を強化するには新しい資金調達方法を考えなければならない。例えば近年では「遺贈寄付」や「休眠預金」などがある。これらは「事業助成用寄付」などに比べると金額が大きい。ただこれだけの大きな事業を動かしていくにはコミュニティ財団の組織基盤ではガバナ

ンスの面で懸念がある。休眠預金は永続的に行われる事業という保障はないが貴重な財源となるため事業が続くかぎり休眠金からの助成金は取り続けることが望ましい。そしてこの助成金を使える間に運営基盤を強化していかなければならない。しかしこれらの助成金に依存していくことはコミュニティ財団が本来目指すべきものではない。

人材、特にプログラムオフィサーを増やさなければならない。そのためには3点があげられる。一つ目はその能力のある人を雇う。二つ目は現在いるスタッフあるいは新しく雇用するスタッフにプログラムオフィサーとしての能力を身に付けさせる。つまり育成である。三つ目は、事務スタッフを増やし、プログラムオフィサーとしての能力はあるが事務も兼務しているスタッフをプログラムオフィサーに専念させる。

多くのコミュニティ財団が加盟している「全国コミュニティ財団協会」が、プログラムオフィサーを育てる研修会の機会をつくることが望ましい。「能力開発の機会を受けることが必要」となる方策の一つとしては「資格化」の可能性がある。コミュニティ財団とその機能を発揮させるプログラムオフィサーの役割から言うとなさなのではないか。

おわりに

本稿ではコミュニティ財団の財政基盤と人的基盤の脆弱さを考察してきた。

結果として組織基盤と人的基盤を強化する方法として、新しい収入源の開拓とプログラムオフィサーの雇用と人材育成を行なっていかなければならないことが明らかになった。

しかし、調査対象団体の数と調査対象項目が少なく、また回答を得られなかった項目があった。そのため、組織基盤を強化していく方法が著者は他にも可能性あるのではないかと思った。それについては今後の課題とし、より多くのコミュニティ財団への調査を行うこととしたい。著者はコミュニティ財団のバックオフィスのスタッフとして従事していたため、コミュニティ財団の組織基盤を十分に理解できていなかった。そのためもっと有効な調査対象項目を選択することができたのではないかと感じている。今回の調査で得た知見を今後コミュニティ財団のスタッフとして活かしていきたい。