

地域ファンドにおける 人材養成研修方針



目次

はじめに	1
事業の概要について	2
1. 地域ファンドにおける人材養成の必要性	5
2. 地域ファンドの価値、理念	6
(1) 目に見えるよう社会を変えていく	
(2) 市民が主体となった運営に努める	
(3) 地域を基盤とした活動を支える	
(4) 募金と助成により地域課題の解決を促す	
3. 地域ファンドの役割と機能	7
(1) 地域ファンドの役割	
(2) 地域ファンドの機能	
(3) 地域ファンドに望まれる運営のあり方	
4. 地域ファンドに求められる人材像	11
(1) スタッフに求められる姿勢	
(2) スタッフに要求される能力	
5. 今後行うべき人材養成研修の方針	14
(1) 人材養成研修の目的	
(2) 人材養成研修の対象	
(3) 人材養成研修の内容	
(4) 人材養成研修の方法	

はじめに

中央共同募金会では、平成22年度セーフティネット支援対策等事業費補助金（社会福祉推進事業分）を得て、「地域における共助のしくみとしてのファンドの確立のための検討事業～新たな募金手法の展開及びそれを実践する人材養成に関する検討～」を実施した。本事業では、「地域ファンドのファンドレイジング等の取り組み手法の調査研究」「地域ファンドの人材養成のあり方の検討」「モデル事業の実施・評価」を行った。

調査研究にあたっては、「地域ファンドにおける人材養成研修に関する検討委員会」を設置し、多様な立場の方がたにより、様々な視点からの検討を行った。

「地域ファンドのファンドレイジング等の取り組み手法の調査研究」では、地域において寄付とそれに伴う助成の循環により、課題解決の仕組みを広く市民や企業とつながりながら実現した事例等を調査・分析した。また、多様な組織・団体との連携・協働を目指したこれからの地域ファンドの取り組み手法を検討した。

さらに、これらの調査研究をふまえ、「地域ファンドに求められる人材像と今後の人材養成研修の方針」について検討を行い、本報告書に取りまとめた。

本報告書では、地域ファンドの役割として、「市民の活動を創り出し支援する」「地域で活動している人たちを見えるようにし、信頼度を高める」「地域での協働を促す」「市民教育・福祉教育の機会を創り出す」といった役割が求められているとしている。

その役割をふまえ、地域ファンドのスタッフは、「地域の課題や課題を持つ人たち、解決のための活動に共感する能力」「活動の方向性や課題などを見極める能力」等を持つことが望ましいとしている。

さらに、そのような能力を開発するために、「初任者向け研修」「中堅者向け研修」「経営者・管理職向け研修」といった対象別の研修体系、「ファンドレイズ」や「経理」といった内容別の研修体系が必要であるとしている。

このたびの調査研究を通じて、地域の共有財産の形成を促し、今後の地域ファンドとその一翼を担う共同募金のあり方を探るとともに、「新しい公共」の実現に資することを願う。

平成23年3月

社会福祉法人 中央共同募金会

事業の概要について

「地域における共助のしくみとしてのファンドの確立のための検討事業～新たな募金手法の展開及びそれを実践する人材養成に関する検討～」の概要は下記のとおりである。

- 1「地域ファンドにおける人材養成研修に関する検討委員会」の開催
- ファンドレイズの事例の収集・分析ならびに地域ファンドに求められる人材養成のあり方を検討するための「地域ファンドにおける人材養成研修に関する検討委員会」(以下、委員会)を設置し、方法の検討、事例の収集および分析を行った。

【地域ファンドにおける人材養成研修に関する検討委員会】			
(敬称略・順不同)			
	氏 名	所 属	役 職
委員長	茶野 順子	笹川平和財団	常務理事
委員	長沢 恵美子	日本経団連事業サービス	総合企画・事業支援室長兼研修グループ参事
〃	石井 布紀子	さくらネット	代表理事
〃	笈川 卓也	秋田県共同募金会	主事
〃	鷹尾 大英	福井県共同募金会	主任
〃	佐々木 忠	広島県共同募金会	事務局次長
〃	小柴 徳明	黒部市社会福祉協議会	地域福祉課主任
〃	岩城 貞時	三好市社会福祉協議会	総務課長

【事務局】		
氏 名	所 属	役 職
伊達 雅則	中央共同募金会	事務局長
島村 糸子	中央共同募金会	企画広報部長
阿部 陽一郎	中央共同募金会	企画広報部副部長
福井 淳	中央共同募金会	総務部副部長
外山 英之	中央共同募金会	企画広報部主査
今井 貴志	中央共同募金会	企画広報部主査
山内 秀一郎	中央共同募金会	企画広報部主事
熊谷 有祐	中央共同募金会	企画広報部主事
中西 頼子	さくらネット	事務局長

(委員会の開催状況)

- 第1回地域ファンドにおける人材養成研修に関する検討委員会
- 日時:平成23年1月18日(火) 13:00～16:00
 - 内容:共同募金改革推進モデル支援事業の成果の分析・整理、ファンドレイズ事例の収集・分析、人材養成のための研修方針等
- 第2回地域ファンドにおける人材養成研修に関する検討委員会
- 日時:平成23年2月17日(木) 13:00～16:00
 - 内容:ファンドレイズ成功事例の収集・分析、人材養成のための研修方針、経過報告(共同募金改革推進モデル支援事業報告)
- 第3回地域ファンドにおける人材養成研修に関する検討委員会
- 日時:平成23年3月7日(月) 13:00～16:00
 - 内容:事例集ならびに人材養成のための研修方針の内容検討

2 事例の選定ならびに調査

(1)事例の選定

委員会にて検討した結果、下記の組織・団体の11事例を選定した。

【調査先組織・団体】	
(順不同)	
組織・団体名	取材担当委員／事務局
大阪コミュニティ財団	長沢／阿部
市民社会創造ファンド	長沢／島村、阿部
京都地域創造基金	長沢、小柴／島村、中西
神奈川子ども未来ファンド	長沢／島村
北海道グリーンファンド	長沢／福井
広島県共同募金会	長沢／熊谷
富山県共同募金会 黒部市共同募金委員会	長沢／今井
アサザ基金	長沢／外山
シャプラニール＝市民による海外協力の会	長沢、石井、笈川／熊谷
F I Tチャリティ・ラン実行委員会	長沢／今井
子どもの村福岡	長沢、笈川／伊達



(2) 事例の調査

委員会委員が当該組織・団体に赴き、聞き取り調査を実施した。
(調査期間) 平成23年1月23日(日)～2月17日(木)

3 ファンドレイズに関する人材養成のあり方の検討

委員会において、事例の分析をふまえ、地域ファンドに関わる人材養成のあり方を検討した。

本書は上記の事業のうち、地域ファンドに関わる人材養成のあり方についてとりまとめたものである。

【本書の概要】

- 地域ファンドには、「市民の活動を創り出し支援する」「地域で活動している人たちを見えるようにし、信頼度を高める」「地域での協働を促す」「市民教育・福祉教育の機会を創り出す」といった役割が求められている。
- 上記の役割をふまえ、地域ファンドのスタッフは、「地域の課題や課題を持つ人たち、解決のための活動に共感する能力」「活動の方向性や課題などを見極める能力」等を持つことが望ましい。
- そのような能力を開発するために、「初任者向け研修」「中堅者向け研修」「経営者・管理職向け研修」といった対象別の研修体系、「ファンドレイズ」や「経理」といった内容別の研修体系が必要である。

1 地域ファンドにおける人材養成の必要性

少子高齢化の進行など、私たちの社会を取り巻く環境が大きく変化する中で、私たちの暮らしにとって身近な場である「地域コミュニティ」を巡って、人間関係の希薄化、社会的孤立、経済的貧困など、多くの課題が顕在化しています。

そうした中で、これまで公的な活動を担ってきた行政や各領域の専門機関に加えて、公的な制度では対応できない、制度の狭間にある地域の課題を解決するNPOやボランティア団体などによる、市民が主体となった「新しい公共」の活動に社会的な期待が寄せられています。

また、そうした活動を資金面から支援するためのしくみとして創出された「ファンド」に対する期待が高まっています。

日本国内には、実に多様な形態の「ファンド」があり、それぞれの団体固有の活動を行っています。そして、共同募金は、創設60年を超える歴史と伝統から、国民に最もよく知られた身近な「地域ファンド」の一つであると言えます。なお、ここでいう「地域ファンド」とは、「特定の圏域を対象として、地域コミュニティ固有の課題

を解決する活動への助成とそのための募金を行う資金循環の仕組み」のことを言います。

しかし、これまで日本では、共同募金を含めた地域ファンドで働くスタッフが、効果的な助成や募金の仕事に必要な知識や技能を身につけるための専門的な研修体制が整備されていないという課題がありました。つまり、地域ファンドを運営する団体は、それぞれのスタッフが持つ経験や知識・技能に頼って事業を展開せざるを得ない実態があったのです。

今後、共同募金を含めた地域ファンドが、多様な市民の活動に対して、より効果的な助成と募金を実施し、これまで以上に社会的な存在価値を高めていくためには、実際に業務にあたるスタッフの人材養成が急務であると考えられます。

そこで、本方針では、今後の社会においてますます必要となる地域ファンドにおける人材の養成の方向性を提示し、地域ファンドのスタッフに必要なとされる専門性や知識・技能を明らかにするとともに、研修のあり方についての提言を行います。

2 地域ファンドの価値、理念

（１）目に見えるよう社会を変えていく

地域ファンドは、これまで社会を支えてきた公的な制度だけでは対応できない新しい課題に対して、市民自らが主体となって解決する活動への重点的な助成とそのため募金活動を行います。また、そうした地域課題の解決を通じて、目に見えるように社会を変えていくための資金循環の仕組みづくりを目指します。

（２）市民が主体となった運営に努める

地域ファンドを運営するうえで大切な価値となるのは、多様な市民の声が反映した運営と組織づくりを行うことです。しかし、そうした市民の関わりを大事にしながらも、助成の決定や募金活動の実施にあたっては、高い専門性を持ったスタッフによる効果的な助成プログラムや募金活動の企画が行われることが前提となります。

また、地域ファンドの運営への市民参画により、市民ひとり一人の地域課題の解決に対する主体性を養い、市民教育を推進する効果が期待されます。

（３）地域を基盤とした活動を支える

地域ファンドの運営においては、地域性に配慮をしながら、それぞれの地域コミュニティを基盤とした活動を支えることが重要となります。募金活動や活動への助成を効果的に進めるためには、地域にある様々な社会資源を創造的に活用することが有効であり、一般の市民だけでなく、各種の専門機関が柔軟に参画し、活動がよりよいものとなるよう連携することが必要となります。

（４）募金と助成により地域課題の解決を促す

地域ファンドにおける募金活動は、単なる資金調達という意味ではなく、地域課題や課題解決に向けた活動を市民に対して明らかにするための情報伝達であり、それに対して市民は寄付という行為を通じて、活動の趣旨に対する賛同の意志を表示することになります。

一方で、地域の課題を解決する活動や団体への助成を通じて、より効果的に地域課題の解決がなされるような支援を行います。

さらに、地域ファンドは、寄付者と活動者をつなぎ、様々な情報交換の機会を設けることにより、地域全体の課題解決力を高め、より良い地域づくりに寄与することを目指します。

3 地域ファンドの役割と機能

（１）地域ファンドの役割

地域ファンドは、以下の４つの役割を果たすことが求められます。

①市民の活動を創り出し支援する

地域ファンドは、地域課題を解決する活動への助成とそのため募金活動の過程を通じて、市民の活動を創り出し支援する役割を担います。

②地域で活動している人たちに見えるようにし、信頼度を高める

地域ファンドが募金を実施することで、地域課題解決のための活動をしている人たちへの共感を促し、その活動や団体への信頼度を高める役割を担います。

③地域での協働を促す

地域ファンドは、課題発見やその解決を担うNPOや社会福祉法人、それらを支援する意志を持った市民や企業、専門機関などが、対等な立場で課題解決のプロセスに参画し、相乗効果を生み出すよう支援する役割を担います。

④市民教育・福祉教育の機会を創り出す

地域ファンドは、より多くの市民の学びや気づきを促し、自らの意志で地域課題解決のための主体として活動する力を育む役割を担います。

（２）地域ファンドの機能

地域ファンドは、業務別に大別すると「募金」と「助成」の２つに分けることができますが、一連の過程として次の１０の機能があると考えられます。

①地域に貢献したいと思っている人を知る

地域ファンドは、自分たちの地域のために何かしたい、と思っている人をあらかじめ知っておくことが必要とされます。課題を解決するための活動に参加したい、活動を応援するための寄付がしたい、あるいは活動について関心がある、という人たちを把握し、地域ファンドが行うさまざまな活動への参加を呼びかけます。

②地域の課題を把握する

地域ファンドは、助成による支援が必要とされる課題をいち早く把握することが求められます。スタッフは、地域の活動の現場に直接出向いて調査やヒアリングを実施し、地域の様々な情報を収集することにより、地域の課題を見つけ、把握するよう努めます。

3 地域ファンドの役割と機能

③地域で活動する個人や団体を発掘し育成する

地域ファンドは、地域で活動する個人や団体との関わりを通じて、地域の課題を把握し、解決のための活動を支援するとともに、必要に応じて解決のための活動を行う主体を育成する機能があります。

④地域活動の計画化を促す

地域ファンドは、地域での活動の充実化を図るために、地域活動の計画化を促す機能があります。そのため、地域ファンドのスタッフは、関係者の協力を得て、地域で活動する個人や団体、さらに、地域の人たちが参加する協議の機会を創り出し、地域活動の計画化を促します。

⑤助成テーマ・プログラムを企画する

地域ファンドは、把握した地域の課題に対して、解決する活動を行っている団体を見つけ、時には新しい活動を創っていくための助成テーマやプログラムを企画します。具体的な活動内容を助成テーマとして設定するだけでなく、助成の規模、対象となる活動の詳細、対象経費、期待される成果や評価項目など、助成に関わるプログラムの詳細を企画します。

⑥助成を行う活動を募集する

地域ファンドは、地域課題の解決を担う活動＝助成先を募集します。日本では、助成募集の方法として、公募による書類審査の形式を採用する場合が多くみられます。募集にあたっては、対象となる活動分野や内容、経費など一定の選定基準、期待される成果などを

公開して募集を行い、応募者の企画や計画化の作業が適切に行われるよう促す配慮が求められます。

また、課題の種類により、活動の担い手が少ない場合など、公募による募集の効果が望めない場合には、予め特定した団体に対する助成プログラムとして実施します。あるいは、活動に取り組む団体の育成を視野に入れて助成プログラムを実施します。

⑦助成を行う活動を審査する

地域ファンドは、助成先の募集に応じて申請を行った活動や団体の審査を行います。審査にあたっては、書類審査やプレゼンテーションを経た審査などを行います。より良い活動に対して助成を実施するために、事業内容の具体性や発展性、効率性、地域性など、いくつかの観点から審査を行い、課題の解決が達成されるよう活動や団体を選定します。

助成の審査・決定にあたっては、専門職であるプログラムオフィサーが中心となって審査を行う方法や、特に小地域を対象とする地域ファンドにおいては、市民が助成の審査や決定に直接的に参画する方法をとる場合があります。

⑧助成を行うための募金活動を行う

地域ファンドは、助成による活動の趣旨や地域課題を広報することで、市民や企業・団体に対する募金活動を行います。子どもから高齢者までの多様な市民に対して、自治会や町内会などの地縁組織を通じた募金、学校や職場での募金、イベントを通じた募金など、地域の実情にあわせた多様な募金活動を行い

ます。

また、継続的な支援者を確保するために、訪問や報告会、お礼状や成果報告書などにより寄付者との信頼関係を築きます。

⑨資金を助成し活動を支援する

地域ファンドは、活動や団体の計画を基にした資金の助成を行います。また、資金の効果的な活用方法や今後の活動展開に関する様々な助言や指導を行うことで、活動への直接的な支援を行います。さらに、必要に応じて、寄付者である市民や活動団体との関係づくりなど、間接的な支援を行います。

⑩助成した活動の成果を公表する

地域ファンドは、活動の成果を公表する機会を創り出します。活動によって地域の課題がどのように・どのくらい解決したのか、活動の適切な評価を行い、寄付者や市民に対して、助成や活動の成果を公表します。また、成果を公表する機会に参加する個人や団体に対し、活動によって築かれたノウハウや気づきを表明することにより、課題解決への意欲を高めます。

(3) 地域ファンドに望まれる運営のあり方

地域ファンドに望まれる運営のあり方として次の4点が挙げられます。

①多様な市民に開かれた機会を創り出す

地域ファンドには、多様な市民や組織の参画が担保される運営体制が望まれますので、そのための適切な情報公開を積極的に行います。さらに、多様な市民が、理事や役員などの経営者として参画できる機会、寄付者として関わる機会、活動者として参画する機会、それぞれの拡充を図ります。

②多様な市民がつながる機会を創り出す

地域ファンドは、単に資金を寄付者から活動者への循環させることに留まらず、課題解決に向けた多様な主体が、ファンドの仕組みに参画するよう努めます。課題発見や解決を担うNPOや社会福祉法人、それらを支援する意志を持った市民や企業、専門機関が、対等な立場で課題解決のプロセスに参加できるよう、多様な出会い・つながりの機会を創出します。

③市民が主体的に参画する機会を創り出す

地域ファンドは、特定の圏域における地域課題の解決をめざす循環型のしくみづくりを図ります。特に共同募金など中間支援型のファンドは、助成のテーマ性が弱くなる傾向が見られ、幅広い市民から小口の寄付を募集して運営する場合が多いため、他のファンド以上に多くの市民が参画する機会を創り出すことが重要となります。

3 地域ファンドの役割と機能

自分たちが暮らす地域の課題を知り、解決のために必要な活動に参加すること、あるいは、必要な活動に協力するための意志表明としての寄付を行うことを通じて、地域を良くする仕組みに主体的に参画する市民が育つよう促します。

④成果の「見える化」を図る

地域ファンドは、助成事業や資金調達の一連の取り組みを通じ、地域課題の解決のため、どのように、どのくらい寄与できたのか、地域資源を活用できたのか、個人や団体がよりよい活動を行う力を育むことができたのか、ネットワークが構築できたのか、新たな地域課題は何なのか、などについて、地域に効果的に発信するよう努めます。寄付者が納得できる成果が得られたことを知らせ、活動を行う団体や活動そのものへの共感を促すことで、積極的・継続的な支援に取り組む動機づけを行います。そのために、地域ファンドは、様々な媒体や機会を活用することにより、成果の「見える化」を図ります。

⑤地域にとって不可欠な仕組みとなる

地域ファンドは、多様な市民の参画を積み重ね、多くの市民の信頼を得られる仕組みとなることで、地域にとって「なくてはならない」存在になることが望まれます。信頼により地域ファンドのブランド価値が高まることによって、助成を受ける団体の信頼が向上する、地域ファンドが支援する活動に対して市民の信頼が高まります。最終的には、市民から「地域の宝物」と思われるような仕組みを目指す必要があります。

⑥専門性を持った人材を育てる

地域ファンドは、①～⑤のような運営を行っていくための高い専門性を持った人材を有することが望まれます。そのため、ファンドの運営責任者は、スタッフが専門職として誇りのある姿勢を持ち、積極的にスキルアップを図ることができるよう、組織環境の整備を進めることが求められます。

4 地域ファンドに求められる人材像

(1) スタッフに求められる姿勢

地域ファンドのスタッフには業務を行ううえで次のような姿勢が求められます。

①地域を良くすることへの情熱がある

②多様な価値観・生活スタイルの人たちを尊重できる

③共に育ち、自ら変わることへの意欲がある

④物事に対する好奇心・探究心がある

⑤地域の環境変化や課題に対して常にアンテナを張っている

(2) スタッフに要求される能力

地域ファンドのスタッフに要求される能力には次のようなものがあります。

①共感するチカラ

地域の課題や課題を持つ人たち、解決のための活動に共感する能力

②見るチカラ

活動の方向性や課題などを見極める能力

③聞くチカラ

助成団体や寄付者である市民の声を正しく聞く能力

④考えるチカラ

助成や募金の企画や効果的な業務推進について考える能力

⑤生み出すチカラ

新たな助成プログラムや画期的な募金活動を生み出す能力

⑥つなぐチカラ

助成団体同士、助成団体と寄付者、関係機関をつなぐ能力

4 地域ファンドに求められる人材像

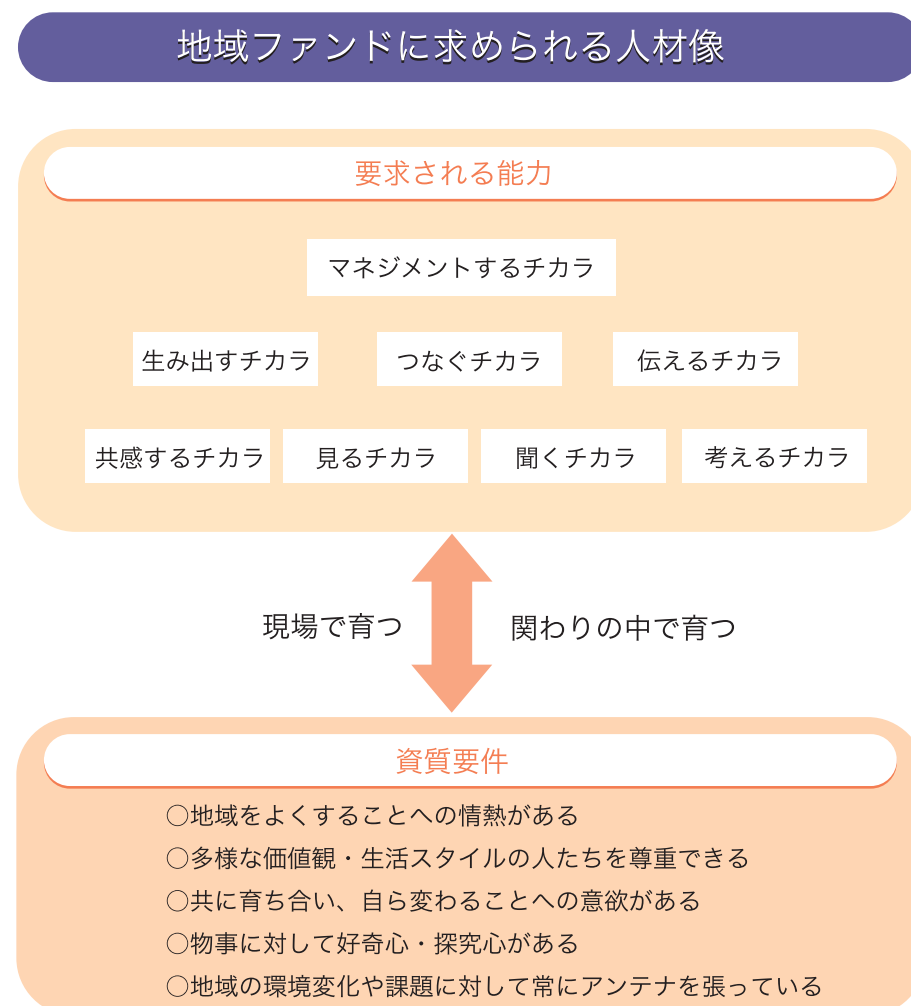
⑦伝えるチカラ

助成団体や市民に対して、組織の意志を明確に伝える能力

⑧マネジメントするチカラ

組織内部において業務や人材をマネジメントする能力

※ただし、こうした姿勢を持っていなければ地域ファンドの業務を行うことができないということではなく、ここではあくまでも望ましい姿勢と能力として挙げるものです。

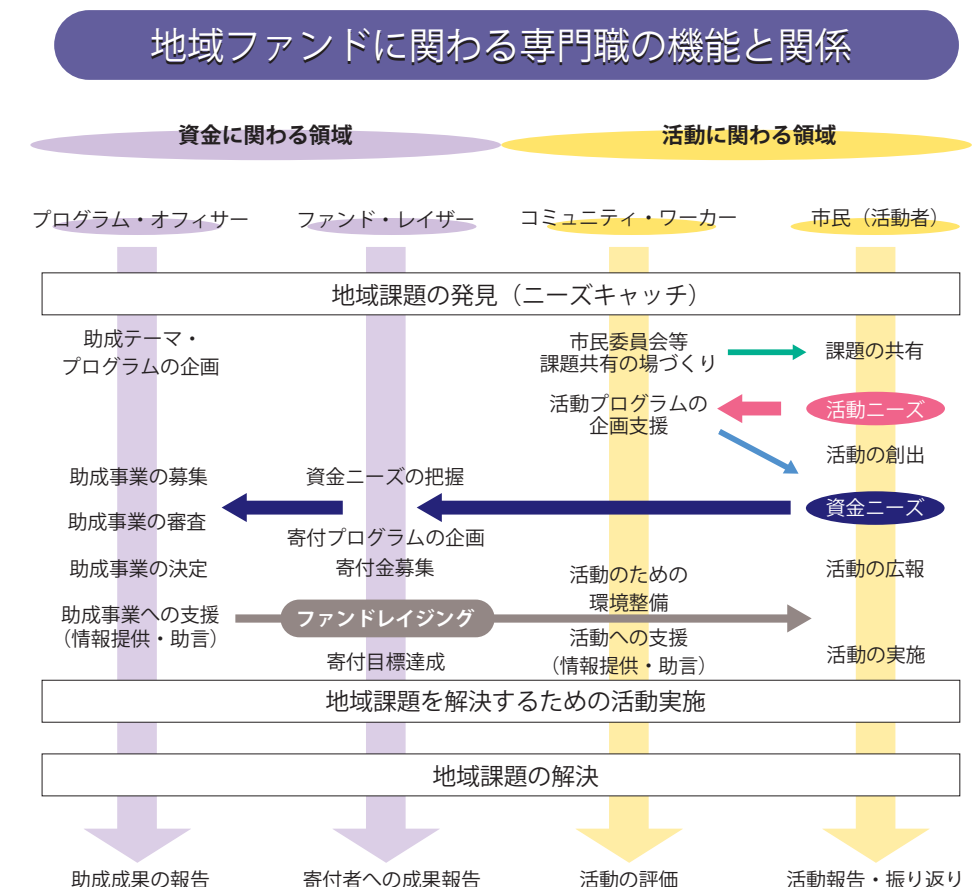


なお、欧米においては、「ファンド」の仕事を担う専門職として、「プログラムオフィサー」と「ファンドレイザー」という2つの職種が確立されています。しかし、日本においては、一部の大規模な財団において、その呼称で業務にあたる専門職が配置されているものの、多くの「地域ファンド」において、そのような専門職が配置されていない場合が多くなっています。

代表的な「地域ファンド」である共同募金においても、各都道府県に設置された共同募金会、その連絡調整機能を担う中央共同募金会に加え

て、社会福祉分野における中間支援組織である市町村社会福祉協議会が、市町村段階での事務局機能を担っています。この社会福祉協議会が担う「コミュニティワーク」の機能には、「地域ファンド」の機能と重なる部分が多くあります。

そのため、「コミュニティワーカー」「プログラムオフィサー」「ファンドレイザー」それぞれの専門職に求められる機能や役割に共通する要素を把握した上で、「地域ファンド」に求められる人材像を理解することが望ましいと考えられます。



5 今後行うべき人材養成研修の方針

（１）人材養成研修の目的

4において示した能力を開発・育成することを目的とします。特に「共感するチカラ」や「モチベーション」を高めることに留意することが必要です。

また、ここでは地域ファンド一般におけるスタッフを養成するための研修方針を提示していますが、それぞれの地域ファンドが持つ特性により、研修内容・方法などは多様なものとなります。特に各都道府県・市町村にスタッフを抱える「共同募金会」においては、それに特化した研修体系やプログラムを別途整備する必要があります。

中央共同募金会は本方針を踏まえ、共同募金に特化した研修方針及び具体的な研修プログラムづくりを今後進めます。

（２）人材養成研修の対象

人材養成研修は次のような対象別の研修体系が必要となります。

①初任者向け研修

組織に関する基礎的な知識を習得するための初任者研修

②中堅者向け研修

組織の課題を解決し、業務を発展的に展開するための中堅者向け研修

③経営者・管理職向け研修

組織経営や内部管理に関する経営者・管理者向け研修

④地域リーダー向け研修

地域の同職種の中でリーダーとなる人材を養成するための研修

（３）人材養成研修の内容

地域ファンドの機能や組織経営など内容別の研修体系が必要となります。

①助成事業に関する研修

効果的な助成を実施することを目的とした研修

②募金（ファンドレイズ）に関する研修

効果的な募金活動を実施することを目的とした研修

③経理に関する研修

適正な経理業務の執行を目的とした研修

④法人運営に関する研修

適正な法人運営のあり方を学ぶことを目的とした研修

（４）人材養成研修の方法

研修を充実させるためには、次のような方法に留意します。

①他機関・団体との協働による研修

効果的な助成を実施することを目的とした研修

②委員会形式など実施プロセスを重視した研修

全国的なイベントなどを運営する委員会への参加の過程を研修として位置づける方法

③OJT(On-the-Job Training) の導入

組織内部での具体的な業務を通じた計画的・継続的な研修の方法

平成 23 年 3 月発行

社会福祉法人 中央共同募金会
Central Community Chest of Japan

〒100-0013 千代田区霞が関 3-3-2 新霞が関ビル 5 階
電話 03-3581-3846 FAX 03-3581-5755
Mail info@c.akaihane.or.jp
Web www.akaihane.or.jp

本冊子は、厚生労働省「平成 22 年度セーフティネット支援対策等事業費補助金（社会福祉推進事業分）」による、「地域における共助のしくみとしてのファンドの確立のための検討事業 ～新たな募金手法の展開及びそれを実践する人材養成に関する検討～」（実施主体：中央共同募金会）の一環として作成しました。

平成22年度 セーフティネット支援対策等事業費補助金 社会福祉推進事業

地域ファンドにおける人材養成研修方針

地域における共助のしくみとしてのファンドの確立のための検討事業

～新たな募金手法の展開及びそれを実践する人材養成に関する検討～



赤い羽根共同募金

社会福祉法人 中央共同募金会

Central Community Chest of Japan

〒100-0013 千代田区霞が関 3-3-2 新霞が関ビル 5 階

TEL : 03-3581-3846 FAX : 03-3581-5755

