

**国立研究開発法人による
資金調達活動活性化のための
人材育成手法開発に関する調査
報告書**

令和3年3月31日

特定非営利活動法人日本ファンドレイジング協会

本報告書は、文部科学省の令和2年度国立研究開発法人機能強化調査委託事業による委託業務として、特定非営利活動法人日本ファンドレイジング協会が実施した令和2年度「国立研究開発法人による資金調達活動活性化のための人材育成手法開発に関する調査」の成果を取りまとめたものです。

目次

用語集	1
第1章 エグゼクティブサマリー	2
1. 調査の背景と目的	2
2. 調査のまとめ	3
2-1. 寄附・投資の現状とファンドレイジングにおける能力向上の仕組み.....	3
2-2. 国研による資金調達活動の現状.....	5
2-3. 国研向けセミナーの実施.....	6
3. 国研の資金調達力強化に向けて	8
3-1. 国研の資金調達力強化に向けて.....	8
3-2. 今後の資金調達活動活性化のための研修デザインへの提言.....	9
第2章 寄附・投資の現状とファンドレイジングにおける能力向上の仕組み	11
1. 寄附・投資（社会的投資）の現状	11
1-1. 寄附	11
1-2. 投資（社会的投資）	17
2. ファンドレイジングにおける能力向上の仕組みと体系	21
2-1. ファンドレイジング力向上のための認定制度.....	22
2-2. ファンドレイジング力向上を支援する組織や仕組み.....	26
2-3. ファンドレイジング力のための多様な学びとネットワーキングの機会.....	27
2-4. ファンドレイジング能力強化の体系.....	29
第3章 国研による資金調達活動の現状.....	34
1. 各法人の資金調達活動について	34
1-1. 調査から見えた特徴的な点.....	34
1-2. 各法人の基本情報.....	35
1-3. 各法人における資金調達等に関する方針と体制.....	37
1-4. 法人公式ウェブサイト等を通じた寄附募集及び寄附メニュー.....	40
1-5. 各法人における具体的な取組.....	53
第4章 資金調達研修デザイン	67
1. 研修デザインの考え方	67
1-1. 研修設計の背景.....	67
1-2. 研修の趣旨	67
1-3. 研修構成	68
1-4. 対象	69
1-5. 研究成果の可視化：KPI の設定	69
2. セミナー「国立研究開発法人による資金調達活性化のためのセミナー」	73
2-1. 第1回セミナー.....	73

2-2.	第2回セミナー.....	76
2-3.	第3回セミナー.....	78
2-4.	「国立研究開発法人による資金調達活性化のためのシンポジウム」及び第4回セミナー	80
第5章	国研の資金調達力強化に向けて.....	83
1.	国研の資金調達力強化に向けた内外の取組と働きかけ	83
1-1.	経営層を中心とした組織的な資金調達活動.....	83
1-2.	縦割り組織から部門間共働へ.....	84
1-3.	法人内での資金調達人材の育成.....	86
1-4.	法人横断的な取組の必要性.....	88
1-5.	国研の寄附受入に対するインセンティブを高める取組.....	88
1-6.	民間資金獲得戦略の策定とPDCAサイクルの確立.....	89
2.	今後の資金調達活動活性化のための研修デザインへの提言.....	90
2-1.	新任職員向け研修と学びの整理.....	90
2-2.	戦略設計－実践力強化の研修.....	91
2-3.	ピアラーニングの機会創出.....	91
2-4.	伴走支援型研修.....	92

用語集

アウトリーチ活動	研究活動・科学技術への興味や関心を高め、かつ個人・法人を対象とした双方向的な対話を通じてそのニーズを研究者が共有するため、研究者自身が国民一般に対して行う双方向的なコミュニケーション活動。
クラウドファンディング	「群衆（クラウド）」と「資金調達（ファンディング）」を組み合わせた造語で、「インターネットを介して不特定多数の人々から少額ずつ資金を調達する」ことを指す。
ファンドレイザー	ファンドレイジングに関連した業務を行う人。
ファンドレイジング	民間非営利団体において、活動のための資金を個人・法人・政府などから集める行為の総称。
寄附者	非営利組織に金銭の寄附を行う個人・法人のこと
支援者	金銭を含む、時間・物・行動など様々な形で非営利組織を応援・協力する個人・法人のこと

注1

「寄附」の表記について、文章内では「寄附」を使用するが、出典の記載は出典元の漢字を使用する。

注2

ウェブサイトを参照し、URLを記載する場合には、閲覧日を併記するものとする。注3
本報告書における文科省所管8法人とは、以下の法人を指す。

1	物質・材料研究機構（NIMS）
2	防災科学技術研究所（NIED）
3	量子科学技術研究開発機構（QST）
4	科学技術振興機構（JST）
5	理化学研究所（理研）
6	宇宙航空研究開発機構（JAXA）
7	海洋研究開発機構（JAMSTEC）
8	日本原子力研究開発機構（JAEA）

第1章 エグゼクティブサマリー

1. 調査の背景と目的

科学技術・イノベーション創出の活性化に関する法律の成立により、国立研究開発法人（以下、国研）による国研発ベンチャー等への出資に関する業務が拡大されたことは、非常に意義深い。しかし、その実現に当たっては課題も指摘されている。例えば、国研による出資は、原則自己収入を原資とすることが規定されているが、国研の自己収入は国立大学法人等と比べても極めて少なく、出資に適う資金調達に成功している団体も限られているのが現状である。今後も運営費交付金の増額が期待しにくい中、国研にとって財源の多様化や自己資金の増加は急務であり、寄附等の獲得がますます重要となってきている。

このような状況において、令和元年度に行われた「今後の国立研究開発法人に求められる資金調達活動に関する調査（以後、令和元年度調査と表記）」では、国内外の公的研究機関の寄附等をはじめとする資金調達活動についての調査と、その整理・分析が行われた。本年度は、当該調査結果をもとに、国研が各機関に適した資金調達の方法を選択し、組織として自己収入を増加させていくために効果的な手法について検討を行った。そして国研を対象にセミナーを複数回実施し、そこで得られた気付きを取り入れながら、各法人において資金調達を実行できる人材育成に資する、研修モデルの開発を行った。本報告書は、これらの調査結果と研修モデルの開発プロセスについて整理し、今後に向けての提言をまとめたものである。

調査内容や研修モデルの検討は、有識者委員会（以下「委員会」という。）を開催して行った。委員メンバーは下記の5名である。

表2：委員メンバー 一覧（敬称略）*所属・肩書は2021年3月31日現在

氏名	所属・肩書
大原 律子 (座長)	国立大学法人大阪大学 大阪大学共創機構 渉外部門 ファンドレイザー
岩寄 博論	株式会社博報堂 ミライの事業室 ビジネスデザインディ レクター
柴藤 亮介	アカデミスト株式会社 代表取締役 CEO
杉山 真人	国立研究開発法人海洋研究開発機構 海洋科学技術戦略部 対外戦略課 課長代理
渡邊 文隆	公益財団法人京都大学 iPS 細胞研究財団 社会連携室 室長

なお、本委員会は、下記のとおり実施した。

表 3： 委員会開催一覧

開催日時	検討内容
第 1 回 2020 年 10 月 28 日 ～11 月 18 日 各委員への個別ヒアリング	- 本事業の主旨・概要を説明し、セミナー設計や今後の国研の現状やあり方など、各個人にヒアリングを実施した。
第 2 回 2020 年 12 月 23 日 (水) ①14：00～16：00 ②16：15～17：00	- セミナーや調査報告書について、その内容・方向性について議論した。また、国研が自己資金を集めるための課題認識と解決の方向性について（現場担当者の関わり、経営層の関わり、国研横断的・全体的な取組など）自由な論議を行った。
第 3 回 2021 年 2 月 24 日 (水) 13：00～15：00	- セミナーの実施報告と、調査報告書第 6 章を中心に討議を行った。

2. 調査のまとめ

2-1. 寄附・投資の現状とファンドレイジングにおける能力向上の仕組み

2-1-1. 寄附・投資（社会的投資）の現状

① 寄附

『寄付白書 2017¹』によると、寄附額及び寄附者率は近年増加傾向にあり、2016 年の日本の個人寄附額は 7,756 億円、15 歳以上人口の 45.4%が寄附を行っている。また、『寄付白書 2015²』によると、人々が寄附先を選ぶ際には、「寄附金の使い道が明確で、有効に使ってもらえること」や「活動の趣旨や目的に賛同・共感・期待できること」、「寄附の方法がすぐに分かり簡便であること」などが重要な要素となっている。遺贈寄附に関しては、40 歳以上の 21%に実施の意向があり、国内の年間相続額を考えると、その潜在ニーズは高い。

2016 年の日本の法人寄附額は約 7,909 億円であり、法人寄附の最も多い分野は「教育・研究」で 2,378 億円（34.0%）であった。法人寄附拡大の背景としては、企業が CSR（企業の社会的責任、Corporate Social Responsibility）や、国連が 2015 年に採択した持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals：SDGs）に基づく取組を進め、民間非営利団体とのパートナーシップを拡大してきたことが挙げられる。

② 投資（社会的投資）

¹ 日本ファンドレイジング協会（2017）『寄付白書 2017』

² 日本ファンドレイジング協会（2015）『寄付白書 2015』

SDGs の流れを踏まえた社会課題の解決に向けて、様々な組織間の連携が活発になってきているが、こうした連携の強化に伴う資金面での支援は、前項で取り上げた寄附だけでなく、投資や融資といった形でも行うことが重要である、との認識が国内外で浸透しつつある。

民間資金を活用した新たな投資手法として近年注目を集めているのが、ESG 投資（Environment (E:環境)、Social (S:社会)、Governance (G:ガバナンス) に配慮した投資）及びインパクト投資（Impact Investment）である。特に、より社会課題解決志向の強い「インパクト投資」については、日本においては、教育、健康・医療、IT・先端技術領域への投資が多いという傾向がある。各国においてこうした社会的投資を盛んにするには、投資家だけでなく、中間ファンドや政府など、多様なステークホルダーの参画が必要である、との指摘もあり、民間資金には、技術支援や助成等により、研究成果を優良ビジネスに育てる、特定の特許技術をベンチャー企業にライセンスするなど、多様な役割が期待される。近年、国研の研究成果の社会実装に対する投資の促進を目指し、金融機関と国研がパートナーシップを結ぶ例も出てきており、社会的投資の動向は国研の資金調達担当者にとって寄附の動向と合わせて押さえておくべきポイントと考えられる。

2-1-2. ファンドレイジングにおける能力向上の仕組みと体系

我が国の寄附は、社会的な要請もあり、年々活発になってきている。それに伴い、資金調達を行う専門家として個々のファンドレイザーの資質を担保する必要性が増し、アメリカ・イギリスなど欧米に倣い、ファンドレイザーの認定制度やファンドレイザーを支援する組織、ファンドレイザー同士の学びの場が整備されてきた。

① ファンドレイジング力向上のための認定制度

民間や公的機関における資金調達の担い手増加に伴い、彼らが、戦略的なファンドレイジングの考え方やファンドレイザーとしての倫理を体系的に学び、スキルを身につける必要性が生じ、認定制度が誕生した。こうした認定制度の例として、日本における「認定ファンドレイザー (CFR)」制度、アメリカにおける「Certified Fund Raising Executive (CFRE)」制度が挙げられる。

② ファンドレイジング力向上を支援する組織

ファンドレイジングに関する知識やスキルは、組織内で共有されることによって初めて効果を生じる。ファンドレイザーの専門職団体として、日本においては、日本ファンドレイジング協会 (JFRA)、アメリカにおいては Association of Fundraising Professionals (AFP)、また、主に大学を中心とした資金調達や基金運営等について学ぶ組織として Council for Advancement and Support of Education (CASE) という組織がある。

③ ファンドレイジング力向上のための多様な学びとネットワーキングの機会

ファンドレイザーはどの団体にも設置されているわけではなく、設置されていたとしても大概人数は少ないため、組織内でファンドレイザー同士の繋がりを持つことは難しい。そのため、組織を越えてファンドレイザー同士が経験を共有する場を設け、個人・組織の資金調達力の向上に繋げる、といったことが行われている。国内外におけるこうした学びの場と

しては、「ファンドレイジング・日本(FRJ)」「ジャパン・トレジャー・サミット(JTS)」「AFP インターナショナルカンファレンス(AFP ICON)」等が挙げられる。

④ ファンドレイジング能力強化の体系

資金調達に関する包括的な手法論の中で、科学的な効果と再現性について検証しているものは少ないが、ファンドレイジングの現場において培われてきた知見や知識、経験による実例や基本的な手順やルールが国内外で整理されてきた。

これまでに体系化されてきたファンドレイジングにおける能力向上の仕組みは、元々主に非営利組織向けに作られたものであるが、ファンドレイジングにおける基礎知識や知見は、いかなるファンドレイジングにも応用可能であり、国研の資金調達における活用が期待される。

2-2. 国研による資金調達活動の現状

今年度調査は、各法人の特徴や実情にあった形で、資金調達活動をより活性化し、人材育成へと繋げていくために、各法人における現在の資金調達の取組状況や工夫、課題等について、文献調査とヒアリング調査を実施した。調査から分かったことは以下の通りである。

① 経常収益に占める寄附金（預り寄附金及び寄附金収益）の割合

法人の経常収益に占める寄附金（預り寄附金及び寄附金収益）の割合は、どの法人においても少ない。これには、法人の設立趣意や歴史、国研の資金調達に係る制度等が関係していると考えられるが、国研の主な収入源である運営費交付金の増加が見込まれにくい中で、財源の多様化や、用途に柔軟性のある資金の獲得が今後の課題になることを考えると、寄附金の重要性について再考する余地があると考えられる。

② 中長期目標・計画、年度計画等における、寄附に関する記載

調査を行った対象8国研のすべての法人で中長期目標・計画、年度計画や活動報告等において自己収入の増加に努める旨の記載がなされていたが、記載の仕方は様々であった。

③ 人材育成の制度

国研における資金調達担当の定期的な人事異動に伴い、新任者が資金調達に関する知識・実践力を引き継げるようにするための人材育成の制度は確認されなかった。戦略を立て、組織的に資金調達を実施していくには、組織内における知識・情報の共有やスキルの移転・維持等が課題となっていることが分かった。

④ 広報面の取組

どの法人もウェブサイト内に寄附金関連ページを設けていたが、訴求度や寄附（者）導線は法人ごとに差があった。半面、寄附者への感謝の意を表する顕彰や特典、また寄附者懇談会や賛助会等の開催は多くの法人が実施していた。なお、SNS や動画コンテンツを積極的に広報に活用していても、資金調達を広報部門と連動している法人はまだ少ない。

⑤ クラウドファンディングや遺贈寄附

クラウドファンディングは、多くの国研で活用されている半面、遺贈寄附を積極的に受け入れている法人はまだ少ないことが分かった。

その他、各法人の資金調達等に関する方針や公式ウェブサイト上の記載、具体的な取組といった観点から 8 国研の取組についての文献調査及びヒアリングを実施した。法人によって資金調達を取り巻く環境や状況は様々であり、これらが各法人の取組の違いに現れていると考えられる。

2-3. 国研向けセミナーの実施

令和元年度調査において、国研の寄附受入活動については、アウトリーチ活動と表裏一体であること、組織トップのコミットメントや組織としての持続的かつ適切な体制構築や関係部署間の連携が重要であることが分かった。これを踏まえ、今年度は、以下のような 4 回にわたる「国立研究開発法人による資金調達活性化のためのセミナー」及びシンポジウムを企画・実施した。また、セミナーでは毎回参加者同士が小グループに分かれて意見交換を行う時間を設け、他法人の状況を知ると同時に、国研担当者間のネットワーキングを行う機会を提供した。

- ① 第 1 回：「資金調達(ファンドレイジング)の意義と価値を確認し、自法人における寄附拡大の可能性を探る」(2020 年 12 月 7 日)

国研の安定的な財源確保に向けて、寄附や共同研究、ベンチャー企業への投資など、民間資源を効果的に活用した資金調達を行う意義を理解する。また、主に「寄附募集活動」について、各法人における寄附受入拡大に向けたヒントとなり得る 4 事例を紹介する。

- ② 第 2 回：「アウトリーチ活動を有効化する組織の存在意義とブランディングの確立」(2021 年 1 月 15 日)

科学技術への理解や共感の出発点となるアウトリーチ活動において、自組織のあるべき姿を考えるとともに、難しい研究の内容等を分かりやすくステークホルダーに伝え、共感の獲得に成功した 4 つの活動事例を学び、自組織で実践可能なポイントを考える。

- ③ 第 3 回：「科学を实践する組織における投資・融資」(2021 年 1 月 28 日)

2018 年に成立した科学技術・イノベーション創出の活性化に関する法律において国研の出資に関する業務が拡大され、外部組織に出資を行える機会が増加した。また法人発ベンチャー支援の一環として株式等取得・保有が可能となった。国研を取り巻く投資・融資の環境を知り、新たな資金循環についてトレンドをつかむ。

- ④ 第 4 回：「国立研究開発法人における科学技術・イノベーションの推進と自己資金調達」(シンポジウム及び法人担当者向け意見交換会、2021 年 2 月 17 日)

シンポジウムでは、国研等における科学技術・イノベーション推進や自己資金調達の取組事例について、理事長による講演を通して知る。また、遺贈寄附、企業との共同研究といった民間資金の新しい潮流をつかむ。

セミナー受講の効果を測るため、研修参加者に対して初回のセミナー受講前と最終セミナー受講後に同一の意識調査を行い、回答がどのように変化するかを定量的に把握した。

表 1：KPI 指標となるアンケート調査_各項目の前後比較

	全くその通りである+その通りである		受講前、受講後の変化
	研修セミナー受講前	研修セミナー受講後	
ファンドレイジングの意義や価値を理解している	65.3%	79.0%	+13.7%
ファンドレイジングの課題を把握しあるべき姿を描けている	15.4%	42.1%	+26.7%
ファンドレイジングの全体像やトレンドを理解している	11.5%	47.4%	+35.9%
ファンドレイジングの事例やプロセスを理解しており身近に感じ、実行する準備ができている	11.5%	31.6%	+20.1%
アウトリーチ、ブランディング、投融資の基本的な知識がある	15.4%	21.1%	+5.7%
他の国研担当者とのネットワークを持っている	11.5%	36.9%	+25.4%

受講後アンケートの結果、どの項目も理解が進んだことが見てとれ、中には3倍以上の伸びが確認できた項目もある。特に「参加した国研の経営層や実務者がファンドレイジングの意義や価値を理解できる」については約8割の人が「理解している」と回答しており、組織内でファンドレイジングの価値を語り合う環境が整いつつあると推察される。他方、「アウトリーチやブランディング、投融資についての基本的知識がある」については、「その通りである」との回答が微増にとどまり、更なる具体的な知識の獲得が今後の課題だと考えられる。

3. 国研の資金調達力強化に向けて

本調査の結果を踏まえ、今後の国研の資金調達力強化に向けた提言と、資金調達活動活性化のための研修デザインについての提言をまとめた。

3-1. 国研の資金調達力強化に向けた内外の動きと働きかけ

調査の結果を踏まえ、国研の資金調達力強化に向け以下の提言を行った。法人担当者がこの提言を踏まえ、研修を通しての気づきや学びを行動に移し、試行錯誤を含めた実践を積み重ねることを期待したい。

3-1-1. 経営層を中心とした組織的な資金調達活動

資金調達活動は長期的・継続的な取組であり、様々な関係者と協働することで有機的に機能するため、組織全体として取組の幅を広げていく必要がある。そのためには、理事長をはじめとする経営層が資金調達活動に積極的に関与し、支援を行うことや、資金調達担当の理事が担当者と十分にコミュニケーションを取り、組織全体に資金調達や寄附の重要性を伝えていくことが重要である。

3-1-2. 縦割り組織から部門間協働へ

自己資金調達を活性化するには、部門を超えた横の繋がりを深めていくことが重要である。そのためには、法人と、法人を取り巻く多様なステークホルダーとの関係性等を整理し、その情報を一元的に管理することや、資金調達部署が法人全体の資金調達活動のハブとなり、研究部門を含む関係部署間の連携や情報共有を密に行うことが大切である。

3-1-3. 法人内での資金調達人材の育成

組織の資金調達の中核を担う資金調達担当部署の人材育成や、法人内における知識やスキルの浸透については、多くの法人で課題を抱えている。解決策としては、部門間異動のない専門職（ファンドレイザー）の雇用や、法人外のコミュニティ参加の推奨等が考えられる。

3-1-4. 法人横断的な取組の必要性

法人によって、資金調達の取組とその深度は様々であるが、有効な手段や関連情報等は法人を越えた共有知としていくことで、法人内で経験や知見がない部分の補完ができ、国研担当者のファンドレイジングの知識やスキルの全体的な底上げにつながると考えられる一方で、研修中は学びを得られても、多忙な現場に戻ると学びの効果を維持することが難しいという指摘もある。SNS等を活用し日常的に繋がっておける場づくりをすることで、学びを深めていくための関係性を維持しやすくなると有識者委員からも指摘があった。

3-1-5. 国研の寄附受入に対するインセンティブを高める取組

国研が自己資金調達を活性化させていくためには、法人自らが努力するだけでなく、寄附金の年度をまたいだ活用を容易にすることや、外部資金調達に関わるガイドラインの作成・共有等、国研の寄附受入に対するインセンティブを根本的に高めるような取組を行政等が行う必要がある。

3-1-6. 民間資金獲得戦略の策定と PDCA サイクルの確立

国研の自己資金獲得に当たっては、寄附や産業界からの支援（投資等）、富裕層からの寄附、遺贈寄附等様々な民間資金獲得の可能性を考え、それに向けた体制の強化等も考慮した考慮した年間、及び中長期の戦略の策定をすることが重要である。そのためには、事前に資金調達活動の取組についての評価すべきポイント、どのような情報をどのように取得をして評価をしていくかといった手法なども事前に検討し、定期的な評価の実施と、結果と考察を反映させた戦略の見直しの検討も PDCA サイクルに組み込んでおくことが必要である。

3-2. 今後の資金調達活動活性化のための研修デザインへの提言

組織基盤の強化、人材育成は単年で実行できるものではなく、複数年かけ段階的に実行していく必要がある。今年度実施した研修セミナーの成果を踏まえ、今後の研修について有効と考えられる提案をまとめた。

3-2-1. 新任職員向け研修と学びの整理

一定期間後に組織内異動がある資金調達担当職員は、ファンドレイジングの知見・経験・スキルの引継ぎが不可欠であるが、期間内にこうした知見やスキルを完全に引き継ぐのは難しい。解決策として、各国研の資金調達担当部署の新任職員を対象とした合同研修が考えられる。

3-2-2. 戦略設計－実践力強化の研修

経験のある資金調達担当者には、知識のインプットのみでなく、組織における実践力を強化するような、ワークショップ形式の研修が有効であると考えられる。ドナーピラミッドの作成や事例に基づいたケーススタディー研修などを通じ、ワークショップの中で具体的な自法人の仮説的ファンドレイジング戦略骨子を作成し、他法人からの研修参加者と相互にアドバイスしあうといった機会の創出も有効であると考えられる。

3-2-3. ピアラーニングの機会創出

研修設計の際には、ピアラーニング（学びあい）の機会を設けることが重要である。特に、他法人の担当者と意見や考えを交換しあう場づくりは、法人内のファンドレイジング担当

者を孤独にさせないという点からも必要である。また、大学等他領域のファンドレイザーを交えてピアラーニングを行うと、新しい発想や手法についての築きを得ることができる機会になると考えられる。

3-2-4. 伴走支援型研修

資金調達の手法やフレームワークは知識として学ぶことは必要であるが、学んだだけでは実践が難しく、現場への実装には伴走支援も有効な手段である。経験を積んだファンドレイザーが1年、あるいは2年、担当者や担当部署に伴走し実践における悩みや課題を共有して解決策を共に考えるような伴走支援型の研修は、長期的視点での人材を育成し、組織に共通言語を浸透させ組織基盤を強化するといった点で、有効な手法であるといえる。

今後、国研が資金調達活動を積極的に行うために有効な方法として、今回実践したような国研担当者を対象にした研修セミナーの継続実施が考えられる。今期実施したPhase1を基に、Phase2・3へと前進し、国研全体の資金調達活動が活性化されると同時に携わる人材のスキル向上に繋がることが期待される。

第2章 寄附・投資の現状とファンドレイジングにおける能力向上の仕組み

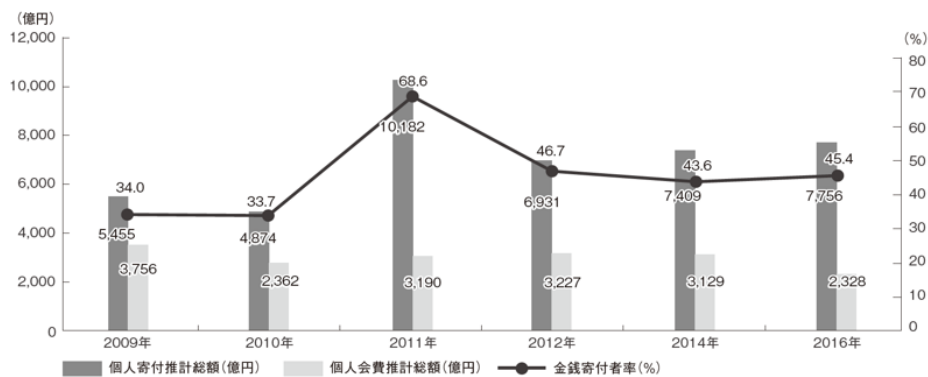
1. 寄附・投資（社会的投資）の現状

1-1. 寄附

1-1-1. 個人寄附

『寄付白書 2017』によると、2016年の日本の個人寄附額は7,756億円であり、15歳以上人口の45.4%が寄附を行っている。寄附額及び寄附者率は近年増加傾向にある。特に、寄附者率については、2009年及び2010年は30%台前半であったが、東日本大震災が発生した2011年には68.6%に急上昇し、それ以降は40%台となっている。東日本大震災の経験が我が国の個人寄附に強く影響を与えていることがよく分かる。

図1：寄附・会費の傾向

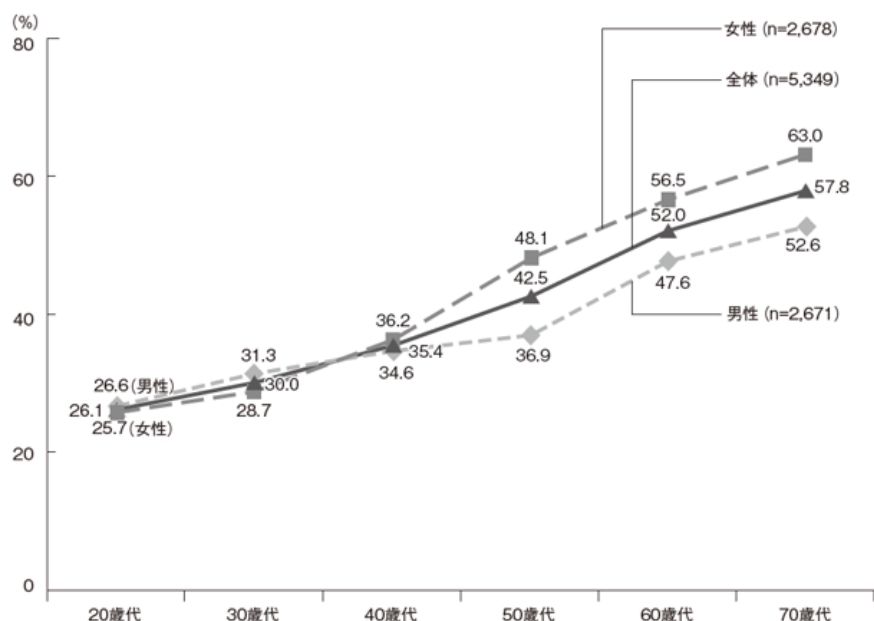


注：2011年は震災関係の寄付(5,000億円)を含み、金銭寄附者率も震災関係以外の寄附者率(29.4%)を含む。
2012年以降、本調査は隔年実施へと変更になった。

出典：日本ファンドレイジング協会（2017）『寄付白書 2017』図1-5より

また、個人寄附の属性別の傾向をみると、男女別では女性の方が男性より全体的に寄附者率が高くなっている。また、年齢別では男女ともに年齢が上がるにつれ、寄附者率は高くなっている。

図2：属性別寄附者率



出典：日本ファンドレイジング協会（2017）『寄付白書 2017』図 1-9 より

日本の年間個人寄附額は7,700億円を超えるが、国際的にみると小さい。アメリカにおいては名目GDP比で1.44%と、日本の個人寄附の名目GDP比（0.12%）の10倍以上となっている。イギリス、韓国と比べた場合でも、寄附の名目GDP比では4倍程度の差が生じているのが現状である。

表 4：個人寄附の各国比較

	日本（2016）	アメリカ（2016）	イギリス（2016）	韓国（2014）
現地通貨額	7,756億円	2,818.6億ドル	97億ポンド	7兆900億ウォン
円換算額	—	30兆6,664億円	1兆5,035億円	6,736億円

出所：日本銀行（a,b）、Charities Aid Foundation（2017）、Giving USA Foundation（2017a）、Shinhye Song（2016）をもとに筆者作成

注：円換算額は、ドル/円は日本銀行外国為替市況の参考計数（東京外為市場における取引状況）より当該年中の平均レート（中心相場）、ポンド/円、ウォン/円は日本銀行基準外国為替相場及び裁定外国為替相場一覧より当該年の平均レート（1ドル=108.8円、1ポンド=155.0円、100ウォン=9.9円）を用いて算出した。

出典：日本ファンドレイジング協会（2017）『寄付白書 2017』表 3-2 より

表 5：個人寄附総額の名目 GDP に占める割合

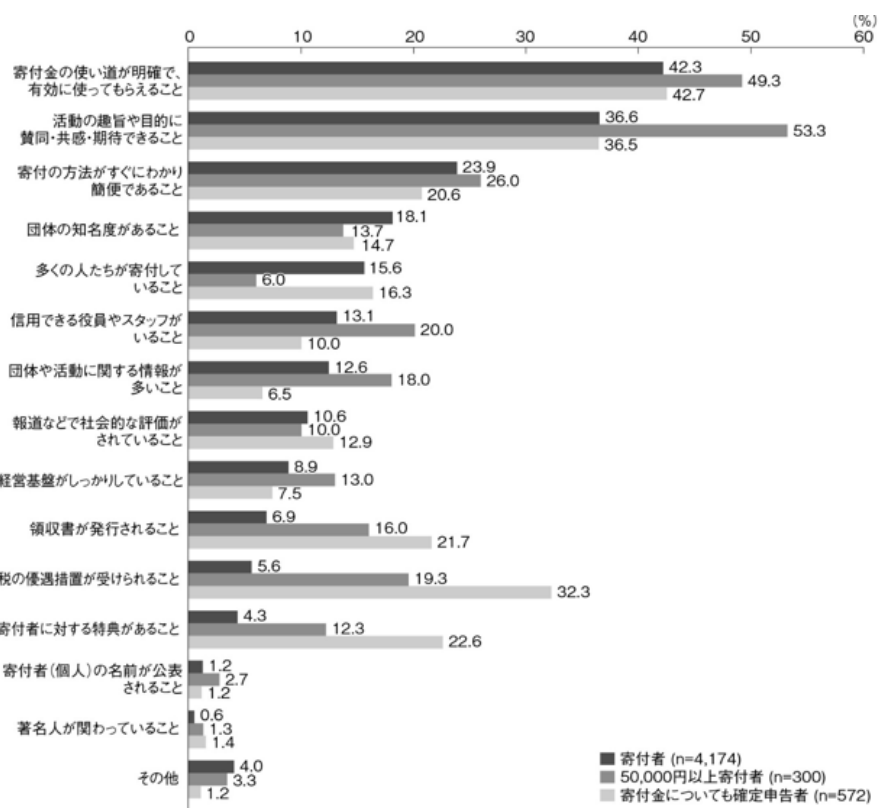
日本	アメリカ	イギリス	韓国
0.12%	1.44%	0.54%	0.50%

出所：Charities Aid Foundation (2016c) をもとに筆者作成

出典：日本ファンドレイジング協会 (2017) 『寄付白書 2017』表 3-3 より

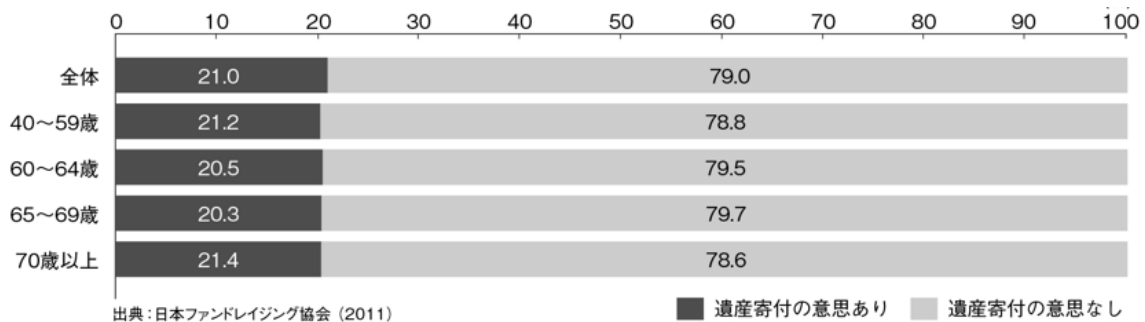
また、人々が一般的に寄附先を選ぶ際に重視したことを示しているのが次の図表である。上位となっているのは、「寄附金の使い道が明確で、有効に使ってもらえること」や「活動の趣旨や目的に賛同・共感・期待できること」であるが、「寄附の方法がすぐに分かり簡便であること」も寄附先の選定において重要な要素であることが分かる。また、「団体の知名度があること」「多くの人たちが寄附をしていること」を寄附の動機とする人がいる一方で、「活動の趣旨や目的に賛同・共感・期待できること」「信用できる役員やスタッフがいること」「団体や活動に関する情報が多いこと」「経営基盤がしっかりしていること」というような項目が動機となっており、人々が寄附を行う際には、寄附先の団体についてよく調べ、理解を深めた上で寄附を行っていることもうかがえる。

図 3：寄附先を選ぶ際に重視したこと



出典：日本ファンドレイジング協会 (2015) 『寄付白書 2015』図 1-18 より

図 4：遺贈寄附の意向のある 40 歳以上の比率



出典：日本ファンドレイジング協会 (2015) 『寄付白書 2015』 図 4-7 より

個人寄附の新たな形として、近年注目を集めているのが、遺贈寄附³である。『寄付白書 2015⁴』によると、40 歳以上の 21.0%が自身の遺産について一部でも寄附する意向があることが示された。日本の年間相続額は、日本総合研究所の試算では 37～63 兆円（出典：日本総合研究所「政策観測」No. 51 P5）、野村資本市場研究所の試算では約 50 兆円（出典：宮本佐知子 (2010)「近年のわが国の相続動向とその示唆」P2）といわれており、遺贈寄附の潜在ニーズは高いといえる。また、遺贈寄附をするに当たって、どのような分野を選ぶかという調査 (国境なき医師団 2019) においては、人道医療支援が 22.4%と上位にあるものの、医療技術の発展 (15.3%)、科学技術の発展 (6.5%) などの研究開発に関連する分野も遺贈寄附の候補としてあげられている。また、災害復旧支援 (15.8%) や環境保全 (12.0%) など、研究開発に直接は関係しないが、寄附先の興味関心領域として近似性の高い分野がある。

遺贈寄附は「人生の集大成の社会貢献」といわれ、通常の小口寄附とは異なる形で寄附先が決定されることが多い。人々が遺贈寄附先を決定する際の主なポイントとなっているのは、団体の信頼性や寄附の使い道の透明性、寄附者の人生を通して関心の高いテーマとの関係性などである⁵。公的法人としての信頼性があり、特定の専門領域の研究において中核的な役割を担う国研は、今後の遺贈寄附先として潜在ニーズが特に大きいと考えられる。

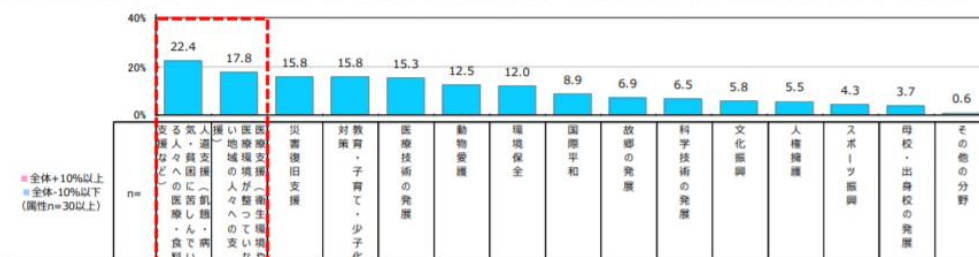
³ 遺贈寄附とは、遺言によって、財産の全部または一部を法定相続人または法定相続人以外の人（自然人または法人）に無償で譲渡（贈与）すること。

⁴ 日本ファンドレイジング協会 (2015)、『寄付白書 2015』

⁵ 出典：特定非営利活動法人日本ファンドレイジング協会 (2018) 『遺贈寄付ハンドブック [改訂版]』

図5：遺贈寄附の希望分野

Q. もし、あなたが遺贈をしたら、どのような分野の役に立てるために遺贈したいと思いますか。あてはまるものを全てお選びください。（お答えはいくつでも）



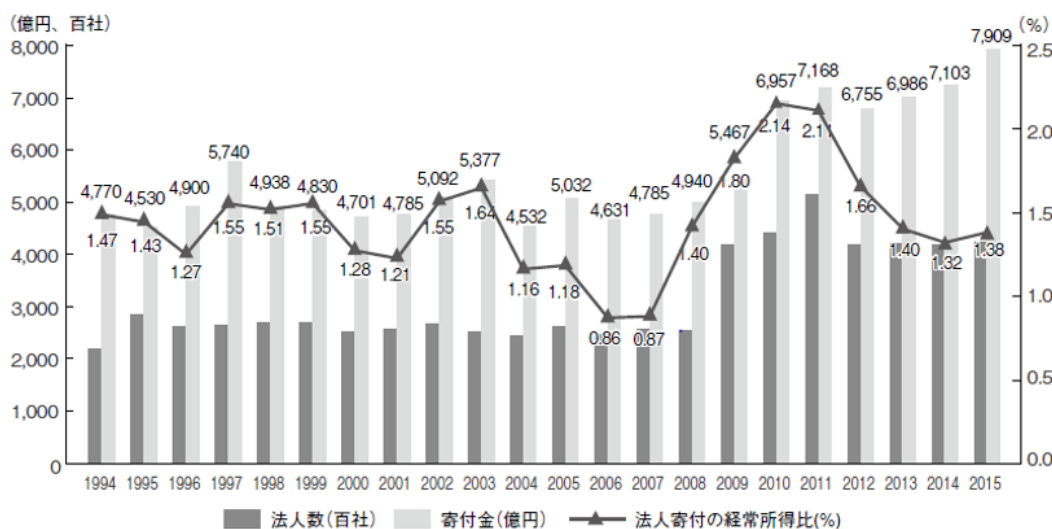
出典：国境なき医師団「「遺贈」に関する意識調査2018」（2020.1.20）

https://www.msf.or.jp/legacy_survey2018/pdf/survey2018.pdf

1-1-2. 法人寄附

『寄付白書 2017』によると、平成 27 年度における日本の法人⁶寄附額は約 7,909 億円、法人所得に占める割合は約 1.4%であった。アメリカの 2019 年の法人寄附額が約 2 兆 3,000 億円 (Giving USA2020) なので、法人寄附額についてはアメリカのおよそ 3 分の 1 程度となっている。表 4 によると、日本の個人寄附は額で見るとアメリカの約 40 分の 1 程度であり、それと比べると、法人寄附額の日米差は格段に小さくなっている。

図6：法人寄附の推移



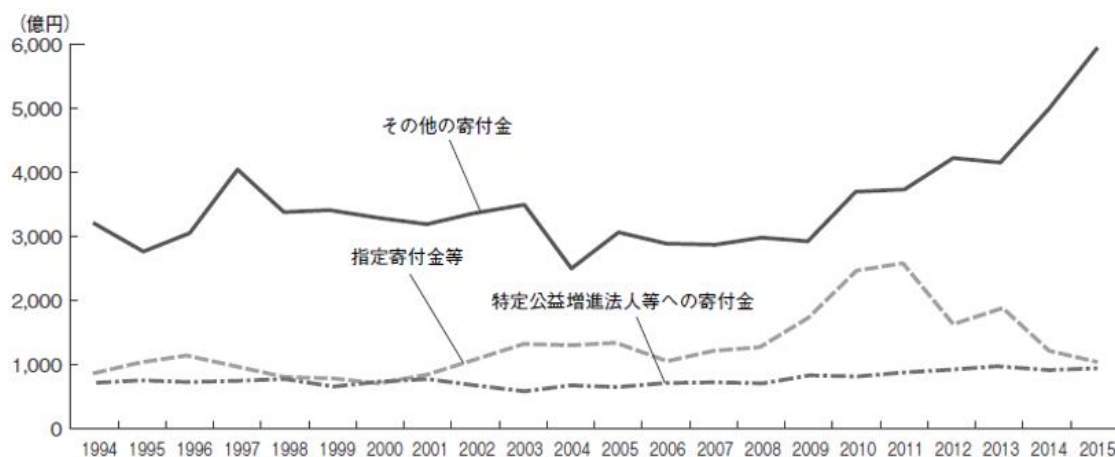
出所：国税庁websiteをもとに筆者作成

出典：日本ファンドレイジング協会（2017）『寄付白書 2017』図 1-15 より

⁶ 内国普通法人（休業および清算中の法人、外国法人、中間法人ならびに特殊な法人を除く株式会社）、合資会社、合同会社、協業組合、特定目的会社、企業組合、相互会社、医療法人

平成 27 年度の法人寄附額約 7,909 億円のうち、国又は地方公共団体に対する寄附金及び財務大臣が指定した寄附金である「指定寄附金」は 1,033 億円（13.1%）、特定公益増進法人（独立行政法人、公益財団・社団、社会福祉法人等）や認定 NPO 等への寄附金は 5,940 億円（75.1%）となっている。

図 7：法人寄附の内訳



出所：国税庁 website をもとに筆者作成

注：指定寄附等とは、国又は地方公共団体に対する寄附金および財務大臣が指定した寄附金。特定公益増進法人等への寄附とは、特定公益増進法人（独立行政法人、日本赤十字社、公益財団・社団法人、社会福祉法人、学校法人等）、認定 NPO 法人等に対する寄附金

出典：日本ファンドレイジング協会（2017）『寄付白書 2017』図 1-16 より

『寄付白書 2015』の推計によると、法人寄附の最も多い分野は「教育・研究」（2,378 億円・34.0%）となっており、「文化・レクリエーション」（1,312 億円・18.8%）、社会サービス（990 億円・14.2%）、保健医療（819 億円・11.7%）と続いている。

表 6：法人寄附の分野別構成

ICNPO (国際非営利産業分類)	寄付総額 (百万円)	%
教育・研究	237,800	34.0
文化・レクリエーション	131,255	18.8
環境	45,454	6.5
開発・住宅	6,917	1.0
社会サービス	99,081	14.2
保健医療	81,902	11.7
国際	12,830	1.8
法律、アドボカシー、政治	6,783	1.0
フィランソロピー仲介、ボランティア推進	5,093	0.7
宗教	NA	NA
業界団体、職業団体、労働組合	NA	NA
その他	71,475	10.2
合計	698,590	100.0

出所：国税庁(website)、日本経済団体連合会(website)、United Nations(website)、
山内・裕永・昭岡(2004)をもとに推計

出典：日本ファンドレイジング協会（2015）『寄付白書 2015』表 1-10 より

1990年代以降、企業がCSR（企業の社会的責任、Corporate Social Responsibility）に基づく取組を進め、民間非営利団体とのパートナーシップを拡大してきたことは、法人寄附の強い後押しになっていると考えられる。例えば、一般社団法人日本経済団体連合会（経団連）が1990年に設立した「1%（ワンパーセント）クラブ」では、「可処分所得（個人）や経常利益（法人）の1%以上を目安に社会貢献に支出」することを呼びかけている。こうした動きをさらに後支えするものが、国連が2015年に採択した持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals：SDGs）を達成していく動きであり、現在も様々な企業が、社会・環境における様々な課題の解決に向けてセクターを超えた連携を模索している。経団連が令和2年度に行った「社会貢献活動に関するアンケート調査⁷」によると、各企業の社会貢献活動への取組状況に関し、近年実際に変化した内容として、58%の企業が「既存の社会貢献活動プログラムのSDGsマッピング」と回答しており、SDGsが企業の社会貢献活動に大きな影響を与えていることが分かる。

1-2. 投資（社会的投資）

SDGsの流れを踏まえた社会課題の解決に向けて、様々な組織間の連携が活発になってきているのは上述の通りである。2013年のG8ロンドンサミットを受けてG8社会的インパクト投資タスクフォースが発足し、また国連がSDGs達成のためには、毎年5～7兆米ドルの投資を要し、発展途上国への投資は年間約2.5兆ドル不足している、と発表するなど、組織

⁷ (2021. 2. 10) https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/078_gaiyo.pdf

国や組織を越えた連携強化に伴う資金面での支援は、前項で取り上げた寄附だけでなく、投資や融資といった形でも行うことが重要である、との認識が国内外で浸透しつつある。

本項では、こうした投資、中でも SDGs 等の流れを受け、社会性を志向する投資（社会的投資）の現況について概説する。近年、国研の研究成果の社会実装に対する投資の促進を目指し、金融機関と国研がパートナーシップを結ぶ例も出てきており、社会的投資の動向は国研の資金調達担当者にとって寄附の動向と合わせて押さえておくべきポイントと考えられる。

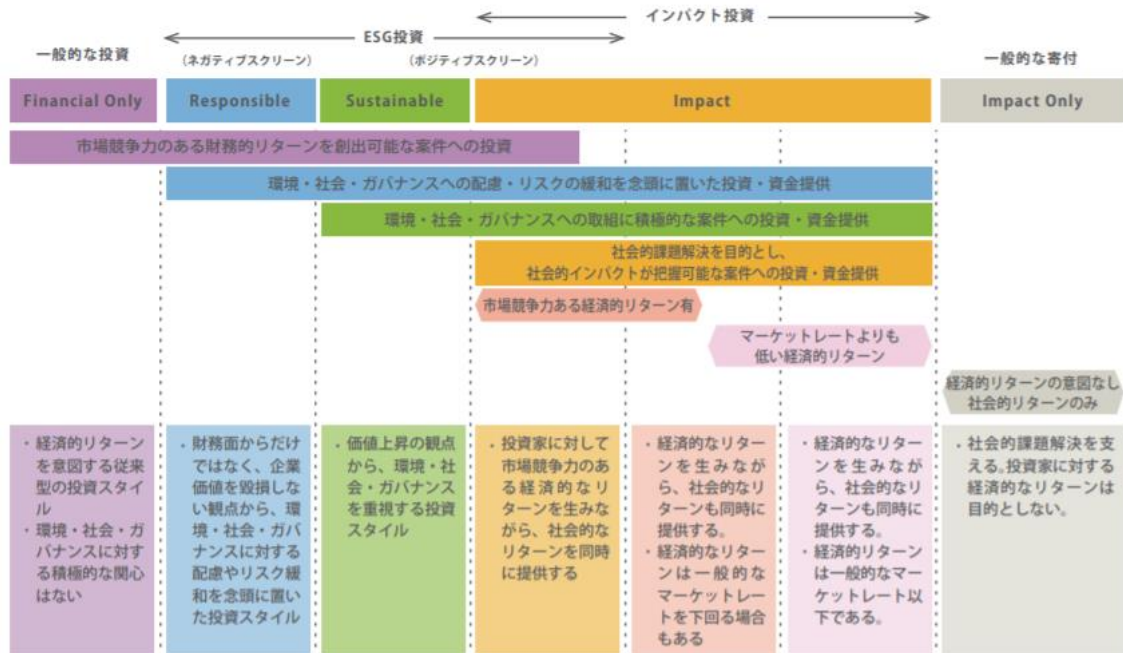
1-2-1. 社会志向となる世界の投資資金（ESG 投資）

民間資金を活用した新たな投資手法として近年注目を集めているのが、ESG 投資（Environment（E:環境）、Social（S:社会）、Governance（G:ガバナンス）に配慮した投資）及びインパクト投資（Impact Investment）である。ESG 投資は、2006年に国連が提唱した責任投資原則（Principles for Responsible Investment:PRI）を踏まえて、企業の E（Environment）、S（Social）、G（Governance）の取組を評価した上で投資を行うものである。日本では、年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が2015年にPRIに署名したことで、一気にESG投資への関心が高まった。Global Sustainable Investment Review 2018⁸によると、世界のESG投資の総額は2018年初めには30.7兆米ドルと、2016年から実に34%もの伸びを示しており、すべての上場企業にとって無視できない規模となっているといえる。同時に、企業の非財務情報の開示が世界的に進んできており、特に上場企業において、サステナビリティ等への課題への対応は経営面からも必要不可欠な状況となっている。

下図は、ESG投資、インパクト投資及び寄附の関係性を整理したものである。一般的な寄附から一般的な投資までに段階があり、民間の資金循環に多様な目的や特徴をもった資金提供者が関わっていることが分かる。

⁸ (2021. 2. 10) <https://sdg.iisd.org/news/gsia-report-finds-increase-in-sustainable-investing/>

図 8 : ESG 投資、インパクト投資、寄附の関係性



出典：GSG 国内諮問委員会「インパクト投資拡大に向けた提言書 2019」より

1-2-2. インパクト投資

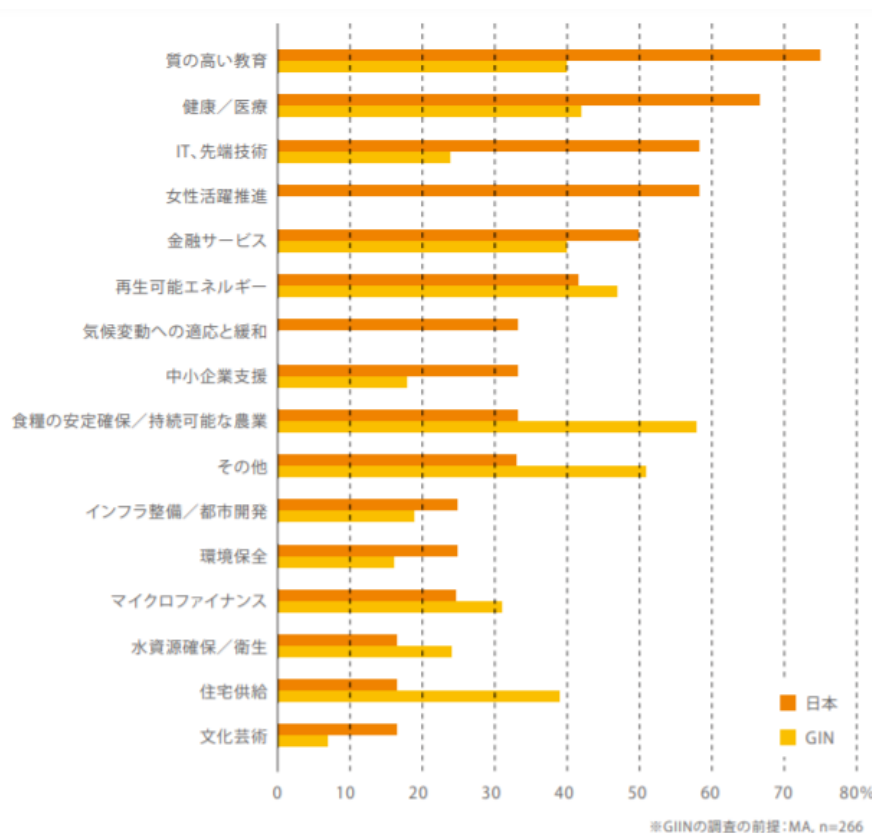
ESG 投資と比較して、より社会課題解決志向の強い投資が「インパクト投資」である。インパクト投資とは、財務的リターンのみならず、ポジティブで測定可能な社会的及び環境的インパクトも生み出すことを意図する投資を指す。2012 年の G8 ロンドンサミットでイギリスのキャメロン首相が提唱して設立が発表された「G8 社会的インパクト投資タスクフォース」の発足が、インパクト投資の進展の大きなきっかけとなっている。The GIIN' s 2019 Annual Impact Investor Survey⁹において、世界の主要なインパクト投資を行う約 1,600 機関へ調査を行ったところ、2019 年の当該 1,600 機関のインパクト投資の総額は 5,020 億米ドルに達する。一方、「日本におけるインパクト投資の現状 2019」によると、日本における同年のインパクト投資は 3,179 億円となっている (GSG2019)。

分野別にみると、国際的には農業、再生可能エネルギー、医療、住宅供給、教育などの分野に対する投資が多く、日本においては、教育、健康・医療、IT・先端技術領域への投資が多いという傾向がある。

⁹ (2021. 1. 20)

https://thegiin.org/assets/GIIN_2019%20Annual%20Impact%20Investor%20Survey_webfile.pdf

図 9：投資先の分野（回答数、MA44、n =12）



出典：GSG 国内諮問委員会「日本におけるインパクト投資の現状 2019」（2021.1.20）

<http://impactinvestment.jp/user/media/resources-pdf/gsg-2019.pdf>

上述の G8 社会的インパクト投資タスクフォースが参加国を 32 に増やして改編して発足した GSG (Global Steering Group for Impact Investment) では、各国において、インパクト投資のような、純粋な経済的リターンだけではなく、何らかの社会的リターンも期待する投資を盛んにするには、下図のようなエコシステムが必要であると整理している。

図 10：インパクト投資のエコシステム



出典：GSG 作成

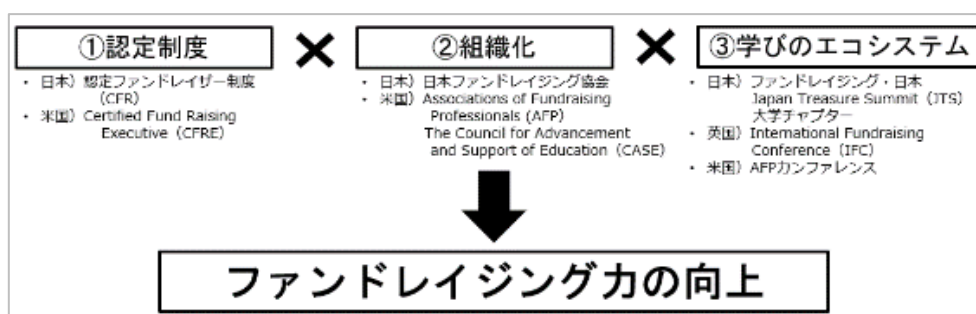
資金を供給する側（Supply of Impact Capital）の議論としては、年金基金などの資産を保有する組織や欧米の財団の基本財産の投資運用に注目が集まっている。しかし、その投資を実現するためには、優良でインパクトを生み出し、かつ成長可能性のあるビジネス（Demand For Impact Capital）を発掘したり、生み出したりする仕組み（Other Eco-system Providers）が必要である。また、投資資金を受けて、個別事業に資金をつけていく中間ファンド（Intermediation of Impact Capital）が成長し、多様化していくことも必要であるとされている。さらには政府がこうした民間投資を誘発する施策（Government & Regulation）を講じるということも重要であることが指摘されている。

こうしたエコシステムとして民間資金の流れを考えた場合、優良なビジネスを技術支援や助成・補助金・業務委託などで育てて中間ファンドに繋ぐ、特定の特許技術をベンチャー企業にライセンスする、有望な事業に投資家を繋ぐなど、多様な役割が必要となっているということである。

2. ファンドレイジングにおける能力向上の仕組みと体系

本章の「1、寄附・投資（社会的投資）の現状」でも記載したように、我が国の寄附は、社会的な要請もあり、年々活発になってきている。それに伴い、資金調達を行う専門家として個々のファンドレイザーの資質を担保する必要性が増し、日本においてもアメリカ・イギリスなど欧米に倣い、ファンドレイザーの認定制度やファンドレイザーを支援する組織、ファンドレイザー同士の学びの場が整備されてきた。本節ではこれらの認定制度や組織、学びのエコシステムについて解説し、国研のファンドレイジング力向上に役立つ情報を提示する。

図 11：ファンドレイジング力向上の仕組み



出典：日本ファンドレイジング協会作成

2-1. ファンドレイジング力向上のための認定制度

民間や公的機関における資金調達の担い手増加に伴い、彼らが、戦略的なファンドレイジングの考え方やファンドレイザーとしての倫理を体系的に学び、スキルを身につける必要性が生じ、認定制度が誕生した。ここでは日本の「認定ファンドレイザー制度 (CFR)」と、アメリカの「Certified Fund Raising Executive (CFRE)」について紹介する。

2-1-1. 認定ファンドレイザー制度 (CFR)

「認定ファンドレイザー制度 (CFR)」はファンドレイジングについて十分な知見や倫理観、実践力を有する人材を認定する制度である。本制度は2012年より日本ファンドレイジング協会が運営し、ファンドレイジングの知識やスキルを体系的に習得することで、所属団体のファンドレイジング力の底上げや課題解決に貢献できる人を育成することを目的としている。本資格を有するファンドレイザーに求める3つの役割は下記のとおりである。

<有資格ファンドレイザーに求める3つの役割>

- ① 自団体のファンドレイジングの成功によるミッションの達成への貢献
- ② 倫理に基づいたファンドレイジングが実行されるよう率先してリーダーシップを発揮すること
- ③ 後進のファンドレイザーの指導や寄附市場拡大に貢献すること

また本資格は未経験者でも取得できる「准認定ファンドレイザー」、及び、実務経験も積み、総合的なファンドレイジングのスキルを身につけた者が取得できる「認定ファンドレイザー」の2種類に分かれており、両資格は下記のように定義される。実際の研修体系等は本章「2-4. ファンドレイジング能力強化の体系」にて詳述する。

■ 准認定ファンドレイザー

NPO等の非営利活動をこれから始めようとする人に向けた登竜門の役割を果たす認

定制度（資格）である。NPO等の非営利活動全般に関する知識や倫理観、ファンドレイジングに関する意欲とともに、寄附、会費、助成金に関する知識が求められる。

■ 認定ファンドレイザー

非営利セクターのリーダーとして、非営利組織の事務局長やファンドレイザーとしての実務を経験している人向けの認定制度（資格）であり、ファンドレイジングに関する深い知識や技能、実務経験、マネジメントスキル、高い意欲が求められる。また寄附や会費、助成金の他、事業収入、融資・疑似私募債などの幅広い知識が必要になる。

<資格取得に向けた学習内容>

「准認定ファンドレイザー」資格は③-4までが学習範囲、「認定ファンドレイザー」資格の学習範囲は下記全項目を含む。

- ① ファンドレイジング概論（定義や歴史など）
 1. フィランソロピーとファンドレイジング
 2. 認定ファンドレイザー資格制度
 3. 日本の寄附とボランティア
- ② ファンドレイジング実践の体系と基盤（戦略的ファンドレイジング・広報・倫理・マネジメント・評価・アカウンタビリティ）
 1. 戦略的なファンドレイジングの考え方
 2. 事前準備—潜在力とポジショニングの把握
 3. 成長・発展戦略（中期計画）の策定
 4. 共感メッセージの強化
 5. ファンドレイザーの倫理（法的・社会的・職業的）
 6. マネジメント
 7. 評価とリスク管理
 8. 日本の政策・制度の特徴
 9. 会計基準とアカウンタビリティ
- ③ ファンドレイジングの個別スキル（寄附・会員・助成金/補助金・事業収入・融資/社会的投資）
 1. 戦略的な寄附集め
 2. 様々な寄附プログラムの種類
 3. 会員
 4. 寄附・会員共通のプログラム

5. 助成金・補助金
6. 事業収入
7. 融資・疑似私募債・社会的投資

2-1-2. Certified Fund Raising Executive (CFRE)

Certified Fund Raising Executive (CFRE) は、1981年にアメリカで創設された世界最初の認定ファンドレイザー資格である。本資格は、ファンドレイジングについての専門性や信頼性があり、倫理的かつ道徳的なファンドレイジングが実行できるスキルを身に付けていることを担保するものである。同時に、より良い社会を築くために、ファンドレイザーとして、寄附者とのコミュニケーションとの重要性を理解していることを示すものである。

CFREを取得するために学ぶ内容は、「①既存・潜在寄附者のリサーチ、②寄附の確保、③関係構築、④ボランティアとの関わり、⑤リーダーシップとマネジメント、⑥倫理・説明責任・専門性」の6つとなっている。なお、前述の日本の認定制度は、本資格制度をモデルに創設された。CFREは2017年、米国規格協会(ANSI)に、人材認定プログラムのためのANSI/ISO/IEC 17024規格に基づいた資格として認定されている。

<資格取得に向けた学習内容>

- ① 既存・潜在寄附者のリサーチ
 1. 寄附者候補リストを作成するための潜在寄附者の調査とリスト化
 2. 寄附者の情報を保存したデータ管理システムの導入と寄附者分析
 3. 寄附者の興味・関心データに合わせた特定の寄附への導線づくり
 4. 潜在・既存寄附者を分析し、優先順位を持ったファンドレイジング計画の作成
 5. 主要な組織関係者も巻き込みと、潜在・既存寄附者との関係性を深める行動計画の作成
- ② 寄附の確保
 1. 組織のミッション、及び寄附の必要性の確認と、寄附者への説明
 2. 潜在・既存寄附者に適したファンドレイジング戦略と手法の特定
 3. 具体的な寄附の依頼計画の作成と実施
 4. 寄附者を中心に据えたコミュニケーションの準備
 5. 寄附の依頼と寄附金の確保
- ③ 関係構築
 1. 組織への信頼を築くこと、及び、寄附者と組織の長期的な関係性構築のための計画づくりを通じて、組織内のメンバーと寄附者の関係強化
 2. 寄附者に組織の使命・ビジョン・価値観を共有してもらうための、総合的な関係性構築計画の作成と実施
 3. 寄附者に対し、自身の寄附の価値について理解を促すことで、社会貢献活動を個人の習慣として根付かせること

4. 寄附者が寄附という形を通じて、組織の活動に関与していることを認識すること
- ④ ボランティアとの関わり
1. ボランティアが参加できる活動づくりとその準備
 2. ボランティアへの役割説明等の研修や引継ぎに関するプロセスの作成
 3. ボランティアの意義や必要性の共有と、ボランティア活動をしていただく上での誓約事項の作成
 4. ボランティアを理事会や活動のプロセスに関わってもらうことで、組織の人材力を高めること
 5. 理事会および／または委員会における経験豊富で多様な指導者の採用に参加し、これらのグループが奉仕する地域社会の代表者であり、対応力を発揮できるようにする。
- ⑤ リーダーシップとマネジメント
1. ファンドレイジングの実践を促進するリーダーシップ力の形成
 2. 社会貢献活動とファンドレイジングの促進を、組織とスタッフ全体で推進すること
 3. ファンドレイジングを実行するための、健全な管理運営方針と手続きの整備とその確認
 4. ファンドレイジングと組織の活動が一致した状態を保持するために、組織の戦略的計画づくりに参加すること
 5. 組織の戦略的目標を実現するために、短期・長期のファンドレイジング計画と予算を策定し、実施すること
 6. ファンドレイジング実施のための、マーケティング（寄附者の価値を生み出すための戦略やプロセス）や広報の活用
 7. 適切な評価基準を用いたファンドレイジングの継続的な効果測定と分析の実施
 8. ファンドレイジングの専門的な能力を学ぶ機会を提供し、専門性と生産性の高いチームを育むために、人事原則を作成・適用し、スタッフの採用・研修を行うこと
 9. 最適なファンドレイジングの実施のため、必要に応じた外部サービスの活用
- ⑥ 倫理・説明責任・専門性
1. ファンドレイジング活動とその方針が、倫理的な原則と法的基準を遵守し、組織と地域社会の価値観に適したものであることを確認すること
 2. 倫理的な規範に則ったファンドレイジングの実践を促進し、社会貢献文化を広めるために、組織の利害関係者にファンドレイジングの倫理的原則を共有すること
 3. 非営利セクターを強化し、市民社会の柱としての役割を支援するために、活動の重要な要素として倫理的な規範に則ったファンドレイジングを推進すること
 4. 寄附の活用に関して、寄附者の意図と指示を明確にし、その意思を尊重し、実行すること
 5. 各寄附金の資金使途を、組織内の記録に正確に記録すること

6. 寄附金の出所や資金使途、またその管理について、透明性を実証し、組織に対する社会的信頼を高めるために、広く報告すること
7. 助言や手助けをしながら人材を育成し、継続的な学びや調査・研究、所属組織以外の組織等での学びを通じて、ファンドレイジングの専門家として積極的に貢献できるメンバーとして組織に参画すること

2-2. ファンドレイジング力向上を支援する組織や仕組み

ファンドレイジングに関する知識やスキルは、組織内で共有されることによって初めて効果を生じる。以下では、民間非営利団体や研究機関等の資金調達力を支える組織や仕組みについて概説する。

2-2-1. 資金調達力向上を支援する中間支援組織

① アメリカの現状

資金調達を支援する団体は諸外国にも存在する。アメリカでは Association of Fundraising Professionals (AFP) がファンドレイザーの専門職団体として1960年に設立され、ファンドレイジングの専門家教育、ネットワーク形成、研究、政策提言を通じて、個人や組織が倫理的な規範を持ってファンドレイジングを実践できるように支援している。同組織はアメリカのみならず、カナダ・欧米・アジア各国に支部を持ち、世界中の240を超える支部で支援を行っている。

またアメリカには、Council for Advancement and Support of Education (CASE) という主に大学を中心とした資金調達や基金運営等について学ぶ組織が存在する。具体的には、同窓生との関係構築やコミュニケーション方法、教育振興サービス等について学びの機会を提供するほか、専門家のコミュニティ化を図っている。

① 日本の現状

非営利組織等への資金調達支援を行う主体としては、一つの団体へファンドレイジングの専門家としてアドバイスを提供するコンサルテーションを実施する個人や法人があるが、こうした一対一での支援には実践知¹⁰の蓄積や人材育成が進みにくいという課題がある。資金調達について知識や技能を持つ者もしくは団体を増やしながら、各地域や分野でプロフェッショナルを育成していくためには、寄附者への情報提供をも担う個々のファンドレイザーへの支援が必要であり、その役割を担うのが中間支援組織である。2009年から日本ファンドレイジング協会がその役割を担い、認定ファンドレイザー資格制度やフォーラム・研修の企画・実施、最新の民間の資金循環等に関する調査研究、ファンドレイザー同士のコミュニティ育成等を行っている。

¹⁰ 実践の現場で適切な判断を下すことができる認識と能力の意

2-3. ファンドレイジング力のための多様な学びとネットワーキングの機会

研修での学びを実務に生かしていくためには、継続的な知識の取得やスキルの向上が必要である。一方で、すべての団体にファンドレイザーが設置されているわけではなく、設置されていたとしても大概人数は少ないため、ファンドレイザー同士の繋がりを持つことは難しい。そのため、講師が受講者に対して講義を行う一方向的な研修のみでなく、組織を越えてファンドレイザー同士が経験を共有する場や活躍する場を設け、個人・組織の資金調達力の向上に繋げる、といったことが行われている。以下にいくつか例を挙げる。

2-3-1. ファンドレイジング・日本 (FRJ)

ファンドレイジング・日本 (FRJ) は、組織の基盤強化やファンドレイザーの人材育成・ネットワーキングを目的として、日本ファンドレイジング協会が 2010 年から年に 1 回開催しているイベントである。寄附・社会的投資に関する最新動向をはじめ、非営利組織の資金調達に関する全国の成功事例や失敗事例、最先端の資金調達支援サービスの紹介等を行っている。

2-3-2. ファンドレイジング・スクール

ファンドレイジング・スクールは、組織でファンドレイジングを実践する担当者等が、座学と実践を交互に行いながら、自団体の資金調達戦略を構築したり、非営利団体に対して、専門家としてアドバイスを提供するコンサルテーションの実践訓練を行ったりしてスキルアップを目指す同協会のプログラムである。約 1 年間のプログラムであり、これまで全 5 期、96 名が修了している。非営利組織のみならず、研究機関や大学、企業からなど参加者のバックグラウンドは多様であり、世代や分野を越えた学びあうコミュニティへと発展している。

2-3-3. 大学チャプター

日本全国に広がる資金調達関係のコミュニティの中でも、地域や専門分野に特化した学びや関係性・ネットワークの構築を目的とし、同協会において「チャプター制度」が設けられている。「東北チャプター」「関西チャプター」といった地域のチャプターに加え、「アートチャプター」「グローバルチャプター」といったテーマ別のチャプターも構成され、中でもすべての教育・研究機関がファンドレイジングに取り組む社会を目指して、大学をはじめ教育・研究機関のファンドレイジングの発展のために活動しているのが「大学チャプター」である。

同チャプターの活動内容は以下のとおりである。

① 関係者ネットワークの構築

SNS 等を使った交流や、大学・研究機関等に特化した最新のファンドレイジングの情報共有を実施している。

② セミナー、イベント、情報交換、調査・分析を行う機会の提供

メンバーが提議し、各種テーマの勉強会を実施している。海外の勉強会に参加し、その報告等を行うこともある。

2-3-4. ジャパン・トレジャー・サミット (JTS)

ジャパン・トレジャー・サミット (JTS) は、学術芸術分野のトップリーダーが、学術芸術が果たす役割やすばらしさを発信し、日本社会に合った寄附や社会的投資の形を提案することで、学術芸術活動を社会全体が支える風土を醸成することを目的とした法人である。資金調達に関わる人材の学びの場として下記のようなものがある。

① 著名な研究者・芸術家と真の知識人が気軽に論議できる場「JTS (ジェイ・ティ・エス) サロン」

JTS サロンは、学術芸術分野の頂点を極めた「独創人」がコーディネートするサロン形式の知的交流プログラムである。あらゆる社会的テーマについて専門的・本質的に掘り下げるとともに、多面的・横断的な視点で俯瞰し、参加者の理解を深める。

② 学術芸術の寄附募集をデザインできる人材が集う「ファンドレイザー・フォーラム」

大学をはじめ、学術芸術分野の寄附募集活動全体をデザインできるファンドレイザーを輩出することを目指し、「ファンドレイザー・フォーラム」を運営している。プログラムは実務的な内容とし、知識・情報だけでなく、課題を発見・形成する力を培う機会を提供するとともに、ファンドレイザー同士のネットワークを形成する。

2-3-5. AFP International Conference (AFP)

AFP International Conference (AFP ICON) は世界最大の資金調達の専門家のための大規模な勉強会であり、研修や講演だけでなく、世界中の専門家同士によるネットワーク構築の機会を提供している。研修・講演のテーマとしては、「既存寄附者および潜在的寄附者研究」「倫理、説明責任、プロフェッショナルリズム」「リーダーシップとマネジメント」「関係の構築」「トレンドとイノベーション」等がある。また、寄附者管理データベースのデジタル化・クラウド化や、ウェブ機能の開発等の寄附ツール発展には様々な民間のソリューションが活用されているが、カンファレンスでは欧米の 100 社を超えるソリューションサプライヤーが会場に集まり、新たなサービス等の情報を得られる場ともなっている。

2-3-6. IFC (Resource Alliance)

International Fundraising Conference (IFC) は、毎年 10 月にオランダで開催されるファンレイジングカンファレンスである。イギリスの Resource Alliance が主催し、幅広い分野で国際的に影響力を持つスピーカー陣により、「寄附者エンゲージメント (関係性の構築)」「イノベーション」「リーダーシップと戦略」等についての研修や講演が行われている。ま

た、カンファレンス前日から行われるマスタークラスでは、2日間、計6時間半かけて、グループの参加者とのディスカッションをより重視した学習が行われる。

2-4. ファンドレイジング能力強化の体系

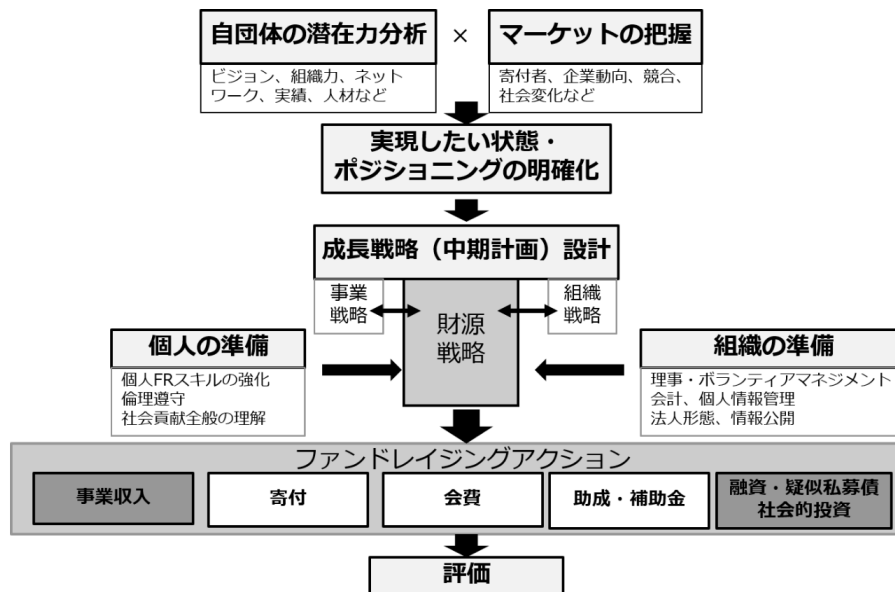
資金調達に関する包括的な手法論の中で、科学的の効果と再現性について検証しているものは少ない。しかしながら、ファンドレイジングの現場で培われてきた知見や知識、経験による実例や基本的な手順・ルールが国内外で整理されてきた。国内では日本ファンドレイジング協会が、日本の市場環境・社会・文化的背景に沿って、日本の非営利組織向けにその体系化を行っている。本章では、個人・組織のファンドレイジング能力強化に必要な知識や実践の体系について概説する。なお、以下で紹介する知識や体系は、元々主に非営利組織向けに作られたものであるが、ファンドレイジングにおける基礎知識や知見は、いかなるファンドレイジングにも応用可能であり、国研の資金調達における活用が期待される。

2-4-1. 戦略的ファンドレイジングの体系

ファンドレイジングを進める上で、基盤となるポイントの一つが、事業戦略・組織戦略・財源戦略の相乗的發展を考慮した戦略策定である。財源の獲得を考える際、組織として何を目指しているのか、課題解決のための事業の進め方（事業戦略）はこれで良いのか、役員や協力部署を含め組織運営体制はどうあるべきか（組織戦略）を考える必要がある。

実際、ファンドレイジングの成功事例は、戦略策定の際、組織の財源戦略のみに焦点を当てるのではなく、戦略の一部に財源戦略を据え、事業戦略や組織戦略と相乗的に發展させている場合に多く見られることが分かっている。この点を踏まえ、ファンドレイジング戦略を計画・実行する上で必要な要素を整理したものが、図12のアメリカでのファンドレイジング研修をベースとしたフレーム、「ファンドレイジング戦略の全体像」である。

図 12：ファンドレイジング戦略の全体像



出典：日本ファンドレイジング協会「認定ファンドレイザー必修研修テキスト」より

このフレームワーク（上図）は時系列的に上から下へと流れ、資金調達を実施していく上で重要な「財源戦略」立案の前に、まず「自団体の潜在能力分析（内部資源調査）」と「マーケットの把握（外部環境調査）」を実施するとされている。

内部資源調査と外部環境調査に基づいて組織の現在地を明確にした上で、そこから「組織として実現したい状況」や「社会における組織の位置付け（ポジショニング）」を明確にし、事業・組織・財源の三位一体の「成長戦略（中期計画）」策定を位置付け、その戦略を具体的な「ファンドレイジングアクション（事業収入、寄附、会費、助成・補助金、融資・疑似私募債・社会的投資）」に落とし込んでいく過程で、ファンドレイジングを行う「個人」に必要な要素（知識・スキルの強化、倫理遵守、マーケット全体の理解）と、「組織」に必要な要素（理事等のマネジメント、会計・個人情報管理、法人形態、情報公開）が関係してくることを示している。

そして、「財源戦略」に基づいた「ファンドレイジングアクション」を実施したのち、この一連の戦略に基づいたファンドレイジングマネジメントが効果的に行われ、目標が達成されたかどうかを評価するという流れになっている。

また、同協会の「認定ファンドレイザー必修テキスト（P51）」によると、具体的な戦略構築作業の前に「なぜ、資金を獲得する必要があるのか」という点の再確認が必要だとされている。財源が足りないことによる資金調達の必要性は自明である一方、寄附をはじめとした支援を行う側の立場や動機を考慮すると、「なぜ、自分はこの活動を支援するのか」を考えるきっかけを共有することが、寄附者との関係構築、ないしは組織として資金調達活動を成功に導く要素だとされている。

2-4-2. 戦略的な寄附受入のための7つのステップ

前項では、資金調達全体に関する戦略体系を示したが、本項では特に「寄附」に特化した戦略的プロセスについて概説する。寄附には、大口寄附や小口寄附、キャンペーンで集める方法や店頭や街頭で募金を集める際に使用する募金箱の活用、また読み終わった本や書き損じはがきなどを寄附するもったいない系寄附と呼ばれる寄附形態など、様々な種類があるが、段取りを踏んで準備をすることが必要である。その具体的な7つのステップを図示したものが、以下の「ファンドレイジングサイクル」である。

図 13：ファンドレイジングサイクル



出典：日本ファンドレイジング協会「認定ファンドレイザー必修研修テキスト」より

- 第1ステップ 組織の潜在力の棚卸し
- 第2ステップ 既存寄附者・潜在寄附者の分析
- 第3ステップ 理事・ボランティアの巻き込み
- 第4ステップ コミュニケーション方法や内容の選択
- 第5ステップ ファンドレイジング計画の作成
- 第6ステップ ファンドレイジングの実施
- 第7ステップ 感謝・報告・評価

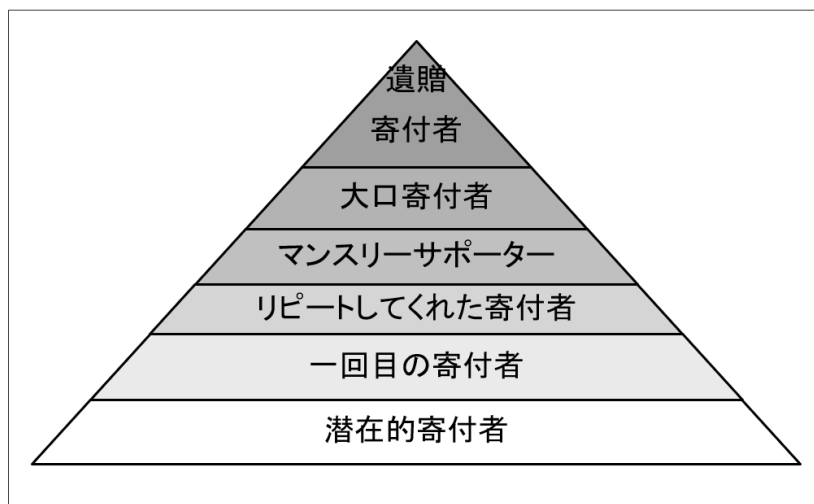
2-4-3. 支援者分析に役立つツール

① ドナーピラミッド

一般的に寄附者・支援者は、ある組織に対して初めて寄附を行った後、組織側からの働きかけに応じて、2回目、3回目の寄附者となり、継続寄附者になる。そして、中心的な支援

者層が、いつしか大口寄附者や遺贈寄附者となっていくと言われている。この考え方を概念化したものが、以下のドナーピラミッドである。

図 14：ドナーピラミッド



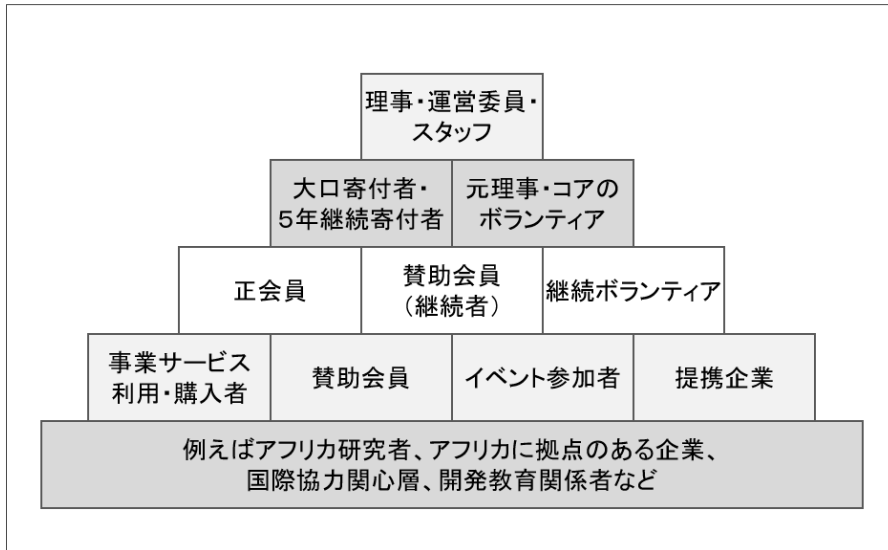
出典：日本ファンドレイジング協会「認定ファンドレイザー必修研修テキスト」より

階層の下位層に位置する初回の寄附者は、組織にとっては1回の寄附者にすぎないが、こうした層への丁寧なコミュニケーションを通じて、より上位階層の寄附者が生まれていくという考え方である。

② ステークホルダーピラミッド

団体とその支援者等との関係性のステップアップをイメージするためのピラミッドとして「ステークホルダーピラミッド」というものがある。ステークホルダーピラミッドは、非支援者も含めた団体との関係性を「団体への忠誠度（ロイヤルティ）」によって段階分けした概念図で、下位層から上位層にステップアップするごとに団体への忠誠度が増すことを意味し、ファンドレイジングの計画づくりに役立つといわれている。

図 15 : ステークホルダーピラミッド (アフリカ支援を行っている国際協力非営利組織の例)



出典：日本ファンドレイジング協会「認定ファンドレイザー必修研修テキスト」より

第3章 国研による資金調達活動の現状

本章では、文部科学省所管の国研8法人における資金調達活動の現状について、ヒアリングや文献調査の結果をもとに取りまとめた内容について報告する。

1. 各法人の資金調達活動について

令和元年度調査でも示されているように、寄附をはじめとした資金調達に関するリテラシーや取組、考え方は法人によって様々である。今年度調査は、各法人の特徴や実情にあった形で、資金調達活動を活性化し、人材育成へと繋げていくために、各法人における現在の資金調達の取組状況や工夫、課題等について、文献調査とヒアリングを実施した。以下、各組織の取組・現状について概説したのち、いくつかの特徴的な実践事例について報告する。

本調査の対象とした国研は文部科学省が所管する以下8法人である。

表7：文部科学省所管の国研（8法人）

1	物質・材料研究機構（NIMS）
2	防災科学技術研究所（NIED）
3	量子科学技術研究開発機構（QST）
4	科学技術振興機構（JST）
5	理化学研究所（理研）
6	宇宙航空研究開発機構（JAXA）
7	海洋研究開発機構（JAMSTEC）
8	日本原子力研究開発機構（JAEA）

なお、以下、国研の名称表記については、タイトル等以外を除き、表7の（）内の略称を使用する。

1-1. 調査から見えた特徴的な点

本調査を通じて把握した国研の資金調達状況を概観してみると、いくつか特徴的な点が見られた。第一に、法人の経常収益に占める寄附金（預り寄附金¹¹及び寄附金収益¹²）の割合が少ないことである。最高値である JAMSTEC でも 1.9%であり、0.1%を切る法人も見受けられる。これには、法人の設立趣意や歴史、国研の資金調達に係る制度等が関係していると

¹¹ 「預り寄附金」とは、寄附金として受領した金額のうち、あらかじめ指定された年度に、指定された使途で活用するため、財務上負債項目に計上したものを。

¹² 「寄附金収益」とは、指定された当該使途に充てるため、「預り寄附金」から収益項目に振り替えたもの。

考えられるが、国研の主な収入源である運営費交付金の増加が見込まれにくい中で、財源の多様化や、使途に柔軟性のある資金の獲得が今後の課題になることを考えると、寄附金の重要性について再考する余地があると考えられる。

第二に、調査を行った対象 8 国研のすべての法人で中長期目標・計画、年度計画や活動報告等において自己収入の増加に努める旨の記載がなされていたが、記載の仕方は様々であった。

第三に、国研における資金調達担当の定期的な人事異動に伴い、新任者が資金調達に関する知識・実践力を引き継げるようにするための人材育成の制度は確認されなかった。組織的に持続可能な資金調達の戦略を、実施していくためには、組織内における知識・情報共有やスキルの移転・維持等が課題であることが明らかとなった。

第四に、広報面においては、どの法人も公式ウェブサイト内に寄附金関連ページを設けていたが、寄附金の訴求度合いは法人ごとに顕著な差があった。また、寄附（者）導線¹³についても、工夫がみられる法人がある一方で、成長余地を残している法人も見られ、資金獲得を目指す上で検討すべきポイントがあると考えられた。半面、寄附者への感謝の意を表する顕彰や特典の準備は多くの法人が実施しており、法人の公式ウェブサイト等でも訴求されていた。また、寄附者懇談会や賛助会などグループ化することで帰属意識向上を目指す手法もいくつかの法人で行われていた。なお、SNS や動画コンテンツを積極的に広報に活用している法人もあったが、広報部門と連動した資金調達をしている法人はまだ少ない状況であることが分かった。

第五に、近年国内外で取組が進んでいるクラウドファンディングについて、国研においても活用が進んでいることが分かった。文部科学省所管の 8 法人では既に 6 法人に実施経験があり（2021 年 1 月現在）、ほとんどのケースで目標金額を達成していた。半面、同じく近年広がりを見せている遺贈寄附を積極的に受け入れている法人はまだ少なかった。

以下では、各法人の基本情報を整理し、各法人の資金調達等に関する方針や公式ウェブサイト上の記載、具体的な取組等について、文献調査及びヒアリングを行った結果を報告する。

1-2. 各法人の基本情報

1-2-1. 物質・材料研究機構（NIMS）

- 2001 年 4 月独立行政法人として発足（金属材料技術研究所、無機材質研究所が統合）、2015 年国研に移行、2016 年特定国研に指定。
- 預り寄附金：128,376,051 円（令和元年度貸借対照表）
- 寄附金収益：71,058,401 円（令和元年度損益計算書）
- 経常収益：24,320,181,414 円（令和元年度損益計算書）
- 経常収益に占める寄附金（預り寄附金と寄附金収益）の割合：0.82%

¹³ ウェブサイトの訪問者を「寄附する」という最終目的地まで導く導線のこと。

1-2-2. 防災科学技術研究所 (NIED)

- 1963年国立防災技術センターとして設立、1990年防災科学技術研究所、2001年に独立行政法人化、2015年に国研に移行。
- 預り寄附金：11,531,432円（令和元事業年度財務諸表）
- 寄附金収益：264,868円（令和元事業年度財務諸表）
- 経常収益：19,511,547,408円（令和元事業年度財務諸表）
- 経常収益に占める寄附金（預り寄附金と寄附金収益）の割合：0.06%

1-2-3. 量子科学技術研究開発機構 (QST)

- 放射線医学総合研究所とJAEAの一部が統合し、2016年に国研として発足。
- 預り寄附金：111,007,570円（令和元年度貸借対照表）
- 寄附金収益：53,837,367円（令和元年度損益計算書）
- 経常収益：76,707,181,369円（令和元年度損益計算書）
- 経常収益に占める寄附金（預り寄附金と寄附金収益）の割合：0.21%

1-2-4. 科学技術振興機構 (JST)¹⁴

- 1996年設立、2003年に独立行政法人化、2015年に国研に移行。
- 預り寄附金：250,403円（令和元事業年度財務諸表）
- 寄附金収益：5,741,635円（令和元事業年度財務諸表）
- 経常収益：109,828,614,796円（令和元事業年度財務諸表）
- 経常収益に占める寄附金（預り寄附金と寄附金収益）の割合：0.01%

1-2-5. 理化学研究所 (理研)

- 1917年財団法人として設立、戦後株式会社へ移行、2003年独立行政法人化、2015年に国研に移行、2016年特定国研に指定。
- 預り寄附金：596,180,001円（令和元事業年度財務諸表）
- 寄附金収益：164,407,751円（令和元事業年度財務諸表）
- 経常収益：98,811,554,482円（令和元事業年度財務諸表）
- 経常収益に占める寄附金（預り寄附金と寄附金収益）の割合：0.77%

1-2-6. 宇宙航空研究開発機構 (JAXA)

- 宇宙開発事業団、航空科学技術研究所、宇宙科学研究所が統合し、2003年に独立行政法人として発足。2015年に国研に移行。

¹⁴ JSTは競争的研究費の資金配分法人としての活動が中心である。

- 預り寄附金：83,281,664円（令和元事業年度財務諸表）
- 寄附金収益：12,832,293円（令和元事業年度財務諸表）
- 経常収益：206,826,537,609円（令和元事業年度財務諸表）
- 経常収益に占める寄附金（預り寄附金と寄附金収益）の割合：0.05%

1-2-7. 海洋研究開発機構（JAMSTEC）

- 1971年認可法人海洋科学技術センターとして発足、2004年に独立行政法人化、2015年に国研に移行。
- 預り寄附金：654,536,984円（令和元年度貸借対照表）
- 寄附金収益：110,794,072円（令和元年度損益計算書）
- 経常収益：40,312,642,324円（令和元年度損益計算書）
- 経常収益に占める寄附金（預り寄附金と寄附金収益）の割合：1.90%

1-2-8. 日本原子力研究開発機構（JAEA）

- 日本原子力研究所と核燃料サイクル開発機構が統合し、2005年独立行政法人として発足。2015年に国研に移行。
- 預り寄附金：105,320,028円（令和元事業年度財務諸表）
- 寄附金収益：61,694,925円（令和元事業年度財務諸表）
- 経常収益：156,358,330,464円（令和元事業年度財務諸表）
- 経常収益に占める寄附金（預り寄附金と寄附金収益）の割合：0.11%

表8：各法人公式ウェブサイト「寄附」関連ページの情報

	物質・材料 研究機構 (NIMS)	防災科学技術 研究所 (NIED)	量子科学技術 研究開発機構 (QST)	科学技術 振興機構 (JST)	理化学研究所 (理研)	宇宙航空研究 開発機構 (JAXA)	海洋研究 開発機構 (JAMSTEC)	日本原子力研 究開発機構 (JAEA)
預り寄附金	128	11	111	0.25	596	83	655	105
寄附金収益	71	0.26	54	6	164	13	111	62
経常収益	24,320	19,511	76,707	109,829	98,812	206,827	40,313	156,358
経常収益に 占める寄附金	0.82%	0.06%	0.21%	0.01%	0.77%	0.05%	1.90%	0.11%

1-3. 各法人における資金調達等に関する方針と体制

1-3-1. 中長期目標・計画等における資金調達への取組に関する記載

各法人の資金調達活動に対する組織的な取組の度合いを表す指標の一つとして、同活動に関する記載が各法人の最新の中長期目標や計画に含まれているかについて調査を実施した。その結果、すべての法人において、自己収入（共同研究収入、受託収入、寄附金収入、施設利用料収入、特許料収入等）の増加に努める旨が記載されていることが分かった。その

中で、明確に寄附金増加への取組を表明していたのは、QST と理研の 2 法人であった。特に、理研に関しては、令和 2 年度計画においても寄附金獲得について記載されており、その取組が業務の一部に明確に組み込まれていることが確認された。また、JAEA に関しては、令和元年度業務実績等報告書において、寄附金獲得に向けた取組について具体的に記載されていた。

1-3-2. 寄附に関する規程の公開

法人が寄附金を取り扱う際に必要な事項を取りまとめた規程が寄附金規程であり、寄附金受入体制を構築していくために根源的な役割を持つ。寄附金の受入基準は、受け入れない基準も明確に記すことで利益相反や反社会的勢力からの受入防止の姿勢を対外的に示すことになる。また、間接経費等、寄付メニュー以外の用途を明確にしているため、法人の説明責任の観点からも重要な規程である。調査の結果、寄附に関する規程を公開しているのは 6 法人（NIMS、NIED、QST、理研、JAXA、JAMSTEC）であり、理研は、寄附金等取扱規程に加えて「人材育成のための特定寄附金等による研修経費取扱規程」により、特定寄附金等を研修経費として取り扱うことができるように整備していた。

1-3-3. 寄附金の使用期間、繰り越しに関する規程上の表現

寄附金規定上の寄附金の使用期間、繰り越しに関する内容について、JAMSTEC は、「特定寄附金のうち寄附金の使用期間は、受入が決定された年度及びその翌年度とする」としていた。QST 及び理研は、寄附金の使用期間を 3 年間としていたが、ヒアリングによると、理研は使用期限について、見直し中であることが分かった。この 3 法人は、適正かつ合理的な理由があると法人が認めた場合に使用期間を延長できることとなっていた。また NIMS 及び NIED は、用途を特定した受入寄附金等に残額がある場合、「当該用途の有効期間の範囲内で次事業年度へ当該残額を繰り越すことができる」としていた。JAXA については、寄附金等受入規程はあるが、使用期間及び繰り越しに関する記載は確認できなかった。

1-3-4. 寄附受入部署の体制と担当職員

各法人、組織としてどのように寄附金募集を行っているかについて調査をするため、寄附受入部署の位置付けや体制について確認を行った。寄附受入部署の位置付けは、理事長直轄の組織に組み込まれているケースや経営企画課、総務部総務課、財務部財務企画課など、法人によって様々であった。寄附受入部署は、2～3 年単位での人事異動のある職員で構成されている場合が多く、人事異動のない契約専従職員を有しているのは 2 法人（QST、理研）のみであった。

1-3-5. 寄附に関する業務の他部署との連携

前項の寄附受入部署の位置付けに加え、寄附金獲得に向けて部署間連携を行っている事例についても調査したところ、広報誌への「ご支援のお願い」の掲載（理研：外部資金室・

広報室) や、イベントや講演会の時に募金箱 (JAXA : 総務部・広報部・JAXA 事業所の展示館、QST : イノベーションセンター研究推進課・経営企画部広報課・各部門所属の研究所の広報部門) や寄附のパンフレットの設置 (QST、理研、JAXA) 等があった。しかし、未だ多くの法人において、他部署との連携 (特に、アウトリーチ活動と寄附活動の連携) 不足が課題になっていることが分かった。

1-3-6. 資金調達活動に関する人材育成研修

組織における持続可能な資金調達に向けた人材育成の現状について調査したところ、定期的な人事異動に伴い業務の引継等が行われるが、現時点では新たに着任した職員が寄附受入に関する知識やノウハウを学べるような人材育成制度はどの法人においても整備されていない。一方で、寄附受入には専門的な知識を必要とするため、法人の寄附受入担当者の中には、個人的に外部の研修を受講している者もいた。

1-3-7. 投資に関する取組

平成 29 年度「国立研究開発法人の財務基盤の強化及びオープンイノベーションに関する調査」報告書によると、国研はオープンイノベーションの中核として優れたパフォーマンスを発揮することが求められるとともに、そのような機能強化に向けて、民間投資などを含めてその財務基盤の強化が求められている。しかし、国研の現行制度では、余裕資金の運用や金銭出資への法的な制約、ベンチャー企業への出資制限、株式・新株予約権取得・保有の制約などの制度的課題があり、財源を多様化して財務基盤を強化することが難しい状況が続いてきた。本調査では各法人における投資に関する取組状況について現状の調査を実施した。

現段階でベンチャーへの出資ができる法人は 4 法人 (NIMS、QST、JST、理研) だが、法的にベンチャーへの出資が可能になれば、さらに成果の社会還元の実現性が高まるであろう。特に、国研が行うベンチャーへの出資は、よりリスクが高く少額でも効果が望める、民間のベンチャーキャピタルが投資する前のアーリーステージに出資することが重要であるとの意見があった。

理研は技術移転など研究成果の普及・活用促進業務を行う新法人の設立を目指してきたが、2019 年 1 月 科学技術・イノベーション創出の活性化に関する法律の施行により出資が可能となったことから、2019 年 9 月に 100%子会社として株式会社理研鼎業が誕生した。理研鼎業は、企業との共創、知財のライセンス、ベンチャー支援、共同研究促進等の活動を遅滞なく実施する体制を構築し、研究成果の最大化及び社会還元に向けた取組を推進する。産業界との共創機能を強化するために、企業の経営戦略に基づくコンサルティング、研究センター等の積極的参加を引き出すテーマ創出活動を推進する。

なお、理研鼎業の具体的なアクションは「1-5-12. 投資、ライセンスに関する情報」で後述する。

1-4. 法人公式ウェブサイト等を通じた寄附募集及び寄附メニュー

1-4-1. 法人公式ウェブサイトにおける寄附募集ページまでの導線設計

寄附のしやすさや、寄附の方法の分かりやすさは人々の寄附行動に大きな影響をもたらしている。中でも、多くの寄附者が寄附先の団体等に関する情報の収集にインターネットを活用していることから、寄附の獲得を目指す団体が、公式ウェブサイトにて寄附に関する情報をどのように記載しているかは重要なポイントである。その観点から、上述の8法人について、公式ウェブサイトを確認したところ、トップページに寄附バナーを設置している法人はQST、JAMSTEC、JAEAの3法人であった。

QSTは、トップページ下方の理事長あいさつのバナー直下に「QST未来基金」の大きなバナーが表示され、ウェブサイト訪問者が視認しやすくなっている。また、寄附においては、一般的に顔の見える関係性や、信頼性が重要だといわれている。トップページをみただけで理事長の顔写真や挨拶が情報として入手できるページ構成になっていれば、寄附者からみても、安心感があると考えられる。

図 16 : QST 公式ウェブサイトトップページ



出典 : QST 公式ウェブサイト (2021. 1. 20) <https://www.qst.go.jp/>

JAMSTEC はトップページ 2 ヶ所に寄附関連のリンクがあり、カルーセル¹⁵の直下の目立つ位置に「ご支援のお願い」「JAMSTEC 創立 50 周年記念寄附金支援のお願い」のバナーがおかれていた。また同じトップページの下方にプロジェクトや開発センターのバナーが並んでおり、過去のクラウドファンディングに戦略的に取り組んだ実績が紹介されている「TeamKUROSHIO」のバナーは、ひととき目を引くデザインとなっている。

¹⁵ カルーセル : ウェブサイトの特定の場所で、複数の画像が次々と切り替わり、自動的に画像がループする機能のことを指す。

図 17： JAMSTEC 公式ウェブサイトトップページ

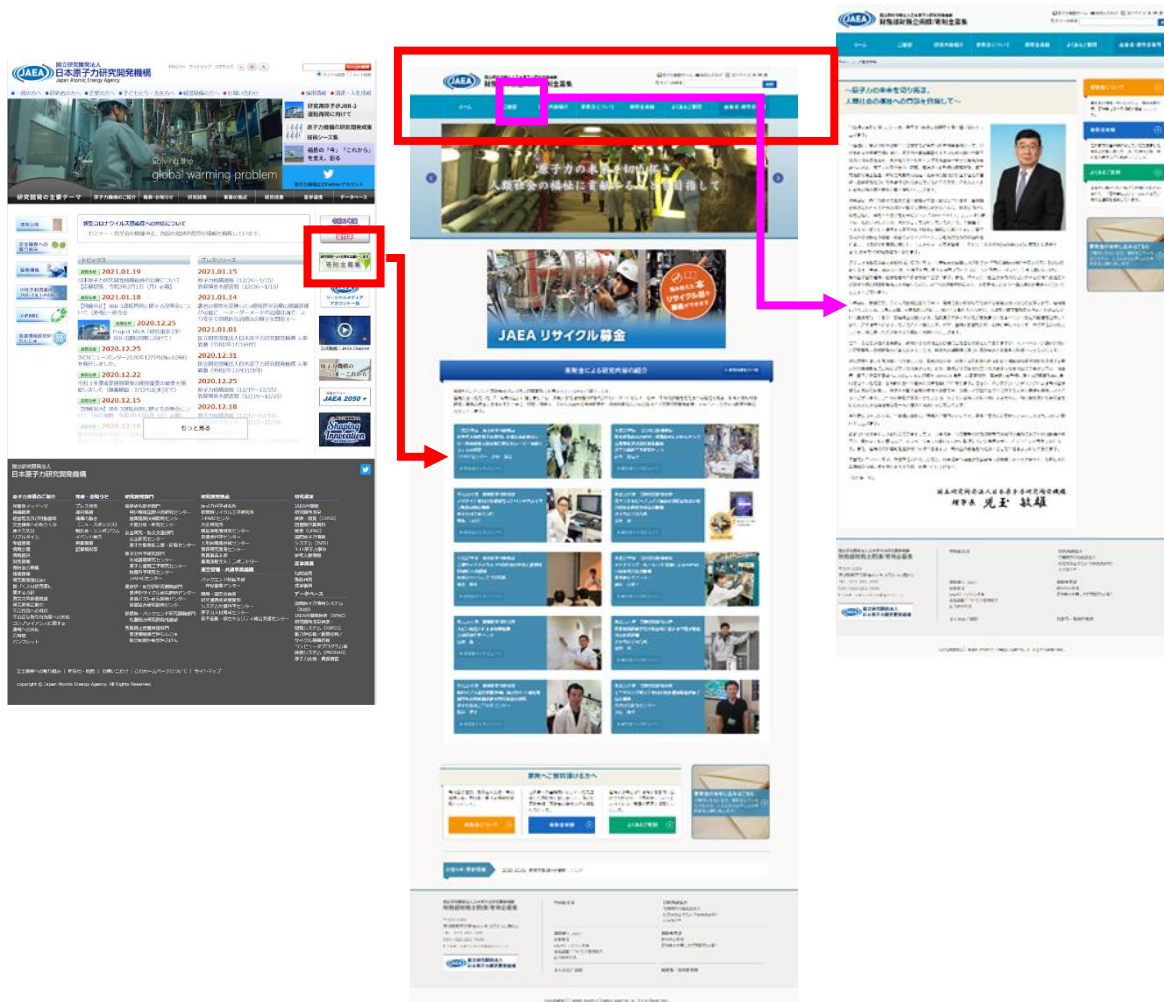


出典：JAMSTEC 公式ウェブサイト（2021. 1. 20）<http://www.jamstec.go.jp/j/>

JAEA は、トップページの右サイドメニューに「寄附金募集」バナーがある。バナーをクリックすると「財務部財務企画課/寄附金募集」のページに遷移する。寄附金募集のページには「ご挨拶」「研究内容紹介」「寄附金について」「寄附金実績」「よくある質問」「出資者・寄附者専用」と、寄附に関連する情報を多く掲載している。さらに、ページ中段では、寄附金が何に使われるのか、どのような研究者が使うのかが分かりやすく示されていた。理事長

のご挨拶は、1 ページ全体を使って感謝の意を表する形となっており、法人として寄附の受入に丁寧に取り組んでいることがうかがえた。

図 18：JAEA 公式ウェブサイトトップページ



出典：JAEA 公式ウェブサイト (2021. 1. 20) <https://www.jaea.go.jp/>

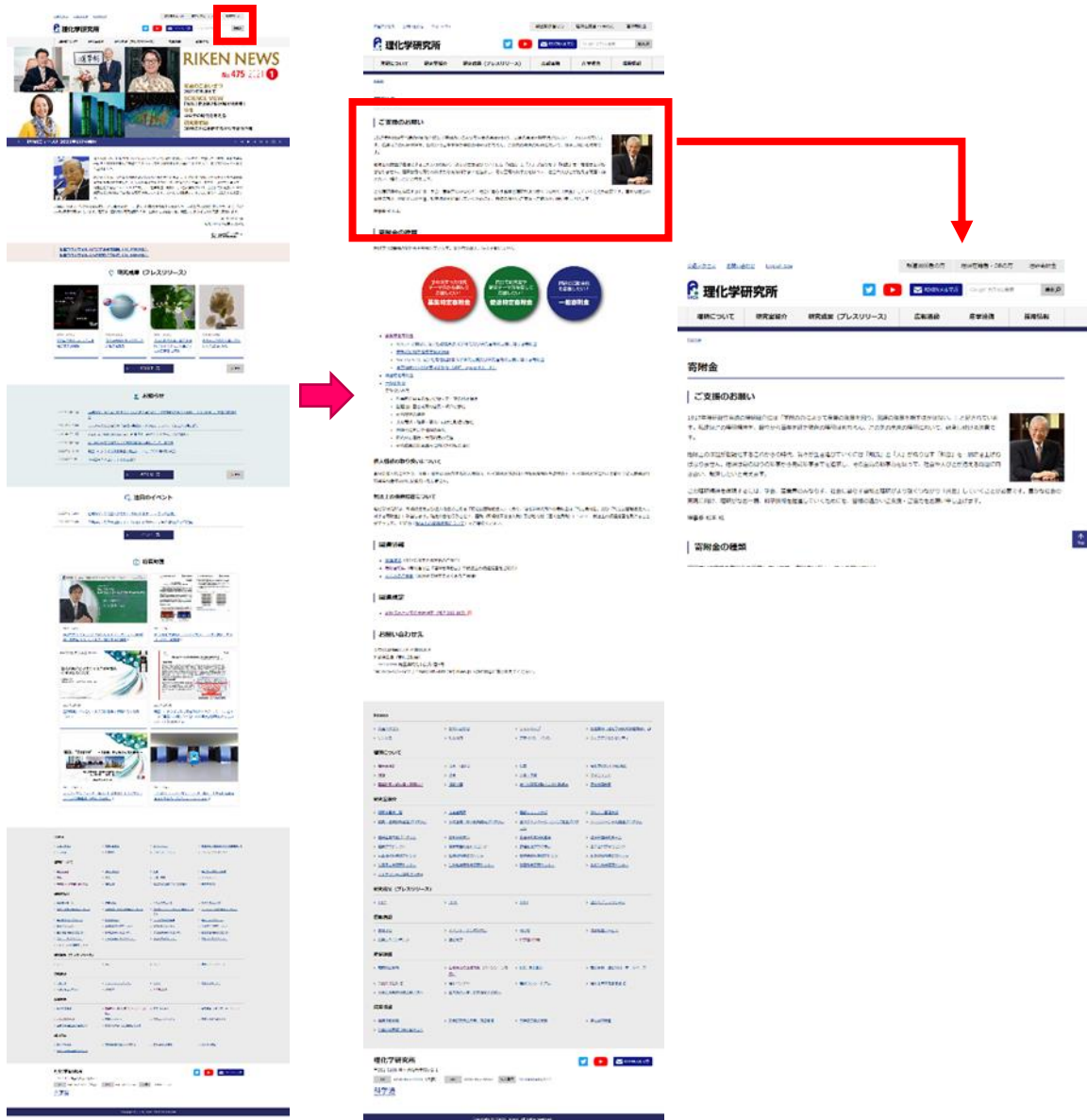
また、JST、理研、JAXA の「寄附」へのリンクはサイトマップやヘッダーに位置し、ウェブサイト訪問者が探しやすい設計となっている。

1-4-2. 法人公式ウェブサイト上における「寄附のお願い」の掲載

前述のとおり、多くの寄附者が寄附先の団体等に関する情報の収集にインターネットを活用していることから、各法人が公式ウェブサイトにおいてどのように寄附のお願いを行っているかについても調査を行った。その結果、7 法人が寄附をお願いする旨の文章を掲載していた。このうち、理事長の写真入り挨拶文を掲載しているのが 4 法人 (QST、理研、JAXA、

JAEA)、理事長の署名入り挨拶文を掲載しているのが1法人(NIED)、挨拶文のみ掲載しているのが2法人(JAMSTEC、JST)であった。

図 19：理研公式ウェブサイト



出典：理研公式ウェブサイト（2021.1.20）<https://www.riken.jp/>

1-4-3. 寄附募集用チラシ

寄附金募集の機会を広く伝えていく広報の戦略として、SNS 等を利用したメディア戦略以外に、チラシやパンフレットを作成している例も見られた。NIED では、寄附募集用のチラシを作成し、一般公開・所内外のイベントへの参加者に配布していた。QST では、法人の紹

介パンフレットにて QST 未来基金の紹介をするだけでなく、QST 未来基金のパンフレットを 2 種類準備し、各拠点に設置するとともに、各拠点での様々なイベントにて配布していた。RIKEN では創立 100 周年記念事業の際、「創立 100 周年記念事業 理化学研究所 募金趣意書」と理事長の「平成二十九年度国立研究開発法人理化学研究所 ご寄附のお願い」という依頼書を提示し、支援依頼を実施した。現在も図 24 のような「令和 2 年度（2020 年度）国立研究開発法人理化学研究所 ご寄附のお願い」を作成・配布している。

図 20： NIED パンフレット（例）



(左:2020 年作成、右:2018 年作成) (注) 2019 年 2 月 22 日よりロゴを変更。

出典：NIED ヒアリング後の提出資料より

図 21： QST パンフレット（例）



出典：QST ヒアリング時の資料より

図 22 : 理研「令和 2 年度（2020 年度）国立研究開発法人理化学研究所 ご寄附のお願い」「平成二十九年度国立研究開発法人理化学研究所ご寄附のお願い」

令和 2 年度（2020 年度）国立研究開発法人理化学研究所 ご寄附のお願い

平素より理化学研究所に対する格別のご支援、ご協力を賜り、厚くお礼申し上げます。

理研は、大正 6 年（1917 年）に、産業の発展のための科学研究と応用研究を行う財団法人として創立されました。その後、株式会社、特種法人、独立行政法人、特定国の研究開発法人と変遷しつつ、我が国唯一の自然科学の総合研究所として、一世紀の長きに及び科学技術史に歩みを記し、国の発展を支えて参りました。

我々人類は今、新型コロナウイルスという見えにくい敵と対峙し、生存をかけて戦っています。人類はこれまで、科学技術を駆使して不可能を可能とし、多くの困難を乗り越えてきました。人類生存の危機に瀕した今、まさに科学技術の真価が問われています。この新型コロナウイルス感染症拡大の危機のなか、理研は様々なニーズに迅速かつ機動的に対応しているよう、より効率的な検出法の開発、効果的な治療薬開発のためのデータや施設等の提供、人々の生活や社会を持続させるための研究など、群衆にしかない研究力・研究資源を最大限に活用した取り組みを進め、社会に貢献する所存です。

最近では、スーパーコンピュータ「富岳」が、世界のスーパーコンピュータの性能ランキングである TOP500、HPCG、HPL-AI、Graph500 において、第 2 位に大きな差をつけて世界第 1 位を獲得しました。TOP500、HPCG、Graph500 で同時に世界 1 位を獲得するのは世界初となります。これら 4 つのランキングすべてにおいての第 1 位獲得は、「富岳」の総合的な性能の高さを示すものであり、新たな価値を生み出す超エリート社会の実現を目指す Society5.0 において、シミュレーションによる社会的課題の解決や AI 開発および情報の流通・処理に関する技術開発を加速するための情報基盤技術として、「富岳」が十分に対応可能であることを実証するものです。

しかしながら、これらの理研の研究活動を支える資金は、国からの運営費交付金及び補助金や、公募される競争的資金だけではありません。社会保障費の増大等によって国の財政が厳しく、科学への投資が容易ではない中、理研の研究活動を維持・向上させるためには、国民の皆様からのご寄附が、なくてはならないものとなっております。

寄附金は、若手人材の育成施策の実施、将来の日本を創る子供達への普及啓発活動等、国の資金では賄いきれない、重要な事業の資金として活用しており、毎年お寄せいただくご厚情に深く感謝しております。持続可能な社会、我々人類が生存可能な地球で有り続けるためには、科学によるイノベーションが必須です。

皆様におかれましては、引き続き、我が国の科学技術を牽引する理研の取組にご理解とご関心を賜りますとともに、一層のご支援の程、よろしくお願ひ申し上げます。

令和 2 年 8 月
国立研究開発法人理化学研究所
理事長 松本 敏
J. Matsumoto

平成二十九年度国立研究開発法人理化学研究所「寄附のお願い」

日頃より理化学研究所に対し、ご支援・ご協力をいただき、厚くお礼申し上げます。

理研は一九一七年（大正六年）に、産業の発展のために科学研究と応用研究を行う財団法人として創立されました。その後、株式会社、特種法人、独立行政法人、国立研究開発法人へと移行しながら、現在までの日頃、理研として科学技術史にその歩みを記してきました。昨年十月には、文部科学省が理研を代表する研究開発機関である特定国立研究開発法人の指定を受けました。

最近では、昨年十一月末に 1.13 petaflops (nillionum (10⁹)) がアジアで初めて元々周知の一例を定めることになったほか、「スーパーコンピュータ」を最新鋭の量子シミュレーション「量子シミュレーション」を駆使して、量子シミュレーションの性能を向上させるための研究を進めています。また、量子シミュレーションの性能を向上させるための研究を進めています。

今後とも時代の要請に的確に対応し、先人の蓄えた輝かしい業績と伝統を受け継ぎ、発展・進歩を指すとともに、科学技術の向上を図り、産業界との連携を強化し社会への貢献を目指してまいります。

こうした中、理研は今年、二〇一七年（平成二十九年）に創立百周年を迎えることがございました。次なる百周年においても世界をリードする総合研究所としてあり続けることにも、日本の科学技術が最高峰に達する契機を担い、持続可能な社会を創ることに、社会から信頼され、かけがえのない研究所であり続けるため、創立百周年記念事業を実施してまいります。

つきましては、これまで理研を支えてきた多くの皆さまや新たな歩みを始める理研をこれから応援しようという皆様と、次なる百周年を輝かせる事業を共に作りあげ、共に掲げる事業展開・推進のための「寄附金」を募集します。

- 一、百周年進捗研究等の設置
- 二、企業・企業家及び理研の研究者が連携して研究開発活動を展開する進捗研究室などを設置します。
- 三、若手研究者の育成・育成の世界的研究リーダーの育成など若手研究者キャリアアップ支援を行います。
- 四、国際水準の研究環境の整備
- 五、国内内外の企業、大学等との連携、文芸・文化の場の整備など国際水準の研究環境を整備します。
- 六、百周年記念式典、講演会、百年展などの開催
- 七、記念式典、講演会、百年展などを開催し、産業界や社会、地域との連携を深めます。
- 八、記念式典の収録・保存、展示
- 九、日本の科学技術史に記された理研の歩みを保存、編集及び展示活用し、伝承します。
- 十、米米と共に歩む研究の推進
- 十一、理研と提携する研究課題を特定し、未知に挑み、真理を探り、新たな米米をつくる研究を推進します。
- 十二、米米と切り関る研究者たちに、科学の面白さ、深さ、広さを伝えます。
- 十三、百周年記念事業の推進活動
- 十四、理研の活動資金は、国からの運営費交付金及び補助金のほか、戦略的・重点的研究開発目標達成のために公募される競争的資金や皆様からの寄附金等で賄ってまいります。寄附金は理研に対して送られる専使であるとともに、理研の特色たる多様な活動の支えとなって、是非お寄せいただく「厚情」に深く感謝いたします。

皆様におかれましては、引き続き理研の取組にご理解とご支援を賜りますとともに、理研創立百周年記念事業推進資金に対しては、特設のご高配の程よろしくお願ひ申し上げます。

平成二十九 年 七 月

国立研究開発法人理化学研究所
理事長 松本 敏

出典：RIKEN より提供

1-4-4. 寄附申し込みの方法

寄附の獲得に当たっては、支援者の寄附に対するハードルをなるべく低くすることが肝要である。法人が公式ウェブサイトを通じて寄附を募集する場合、ウェブサイトの閲覧から入金までのプロセスが短かったり、支援者の希望に合った決済方法が選べる等の工夫がされていたりすると、支援者は寄附の申し込みを行いやすい。公式ウェブサイト上でオンライン決済（クレジット決済・Pay-easy 決済¹⁶）ができるようになっている法人は5 法人（QST、理研、JAXA、JAMSTEC、JAEA）であった。そのうち、クレジット決済のみ可能なのは3 法人、クレジット決済と Pay-easy 決済ともに可能なのは2 法人であった。

図 23：QST 公式ウェブサイト「寄附金」ページ



出典：QST 公式ウェブサイト（2021.1.20）<https://www.qst.go.jp/site/about-qst/1311.html>

¹⁶ インターネットバンキングや ATM などの手段を用いて、電子的に支払いを行うスキーム

NIMS、NIED、JST は寄附の申し込みを郵送で受け付けていた。寄附を希望する個人（団体）が、ウェブサイトに掲載されている申込書をダウンロード、または法人に電話で請求して取り寄せた後、必要事項を記入し、法人郵送すると、法人から振込先の指定口座について連絡があるので、金融機関にて入金を行うという流れである。ヒアリングによると、申込者に寄附規定に同意いただく確認をするためこの方法を選択しているとのことであった。

1-4-5. 寄附関連ページの情報量

各法人公式ウェブサイトの寄附関連ページに掲載されている情報は以下のとおりである。

表 9：各法人公式ウェブサイト「寄附」関連ページの情報

情報		掲載法人数	掲載法人名
理事長の挨拶		5	NIED、QST、理研、JAXA、JAEA
寄附の 申込 手続	クレジットカード	5	QST、理研、JAXA、JAMSTEC、JAEA
	ウェブ申込	5	QST、理研、JAXA、JAMSTEC、JAEA
	郵送申込	8	NIMS、NIED、QST、JST、理研、JAXA、JAMSTEC、JAEA
寄附の種類		5	QST、理研、JAXA、JAMSTEC、JAEA
募金箱		1	QST、理研、JAXA
物品等の寄附		2	QST、JAMSTEC
寄附の実績報告・活用報告 ※1		4	QST、理研、JAXA、JAEA
寄附の特典 ※1		5	QST、JST、理研、JAXA、JAMSTEC、JAEA
寄附者顕彰		5	QST、JST、理研、JAXA、JAEA
国の褒章制度		2	理研、JAEA
税法上の優遇措置		8	NIMS、NIED、QST、JST、理研、JAXA、JAMSTEC、JAEA
受入基準		4	QST、JAXA、JAMSTEC、JAEA
注意事項		2	NIED、JST
関連規定掲載		4	QST、理研、JAXA、JAMSTEC
領収書		5	QST、理研、JAXA、JAMSTEC、JAEA
個人情報保護法 ※2		3	理研、JAMSTEC、JAEA
よくある質問		5	QST、理研、JAXA、JAMSTEC、JAEA
お問合せ先		8	NIMS、NIED、QST、JST、理研、JAXA、JAMSTEC、JAEA
その他特記事項			JAXA：商品等表示（寄附付き商品企画）

	JAEA：リサイクル募金（もったいない系募金）
	JST、JAXA、JAMSTEC、QST、理研（遺贈受入）

※ 個人情報保護に関する情報は、法人公式ウェブサイトの別ページに掲載されている場合がある。

※ 上記表は、法人公式ウェブサイト「寄附」関連ページのみに掲載されている内容を報告している。なお、JAMSTEC の寄附者への特典は募集特定寄附金及び賛助会のページに記載されている。

1-4-6. 寄附メニュー

各法人が提供している寄附メニューについて整理すると、以下のとおりである。

表 9：各法人別寄附メニュー

物質・材料研究機構 (NIMS)	寄附メニューはない
防災科学技術研究所 (NIED)	寄附メニューはない
量子科学技術研究開発機構 (QST)	○量研全体事業への寄附 ○量研重点テーマへの特定寄附 ・ がん死ゼロ健康長寿社会 ・ 科学する心を育む ・ 地上に太陽を ・ 未来を拓く量子の力 ・ 安全な宇宙進出の実現
科学技術振興機構 (JST)	寄附メニューはない
理化学研究所（理研）	○募集特定寄附金 ・ SDGs への貢献に向けた環境資源科学研究及び研究者育成支援に関する寄附金 ・ 若手 AI 研究者育成支援寄附金 Society 5.0 に向けた高性能計算科学研究支援及び研究者育成支援に関する寄附金 ・ 視覚機能再生研究支援寄附金（通称：eye-p サポート）

	<p>○使途特定寄附金</p> <p>○一般寄附金</p>
宇宙航空研究開発機構 (JAXA)	<p>○募集特定寄附金</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ～はやぶさ2の地球帰還とカプセル回収～世界をリードする小惑星探査技術に寄附 ・ 「宇宙で学ぶ」参加・体験型の宇宙教育活動に寄附 ・ 「太陽系そしてその先へ」世界最先端の宇宙科学に寄附 ・ イプシロンロケットの進化への貢献に寄附 ・ 「宇宙から未来をつくる」研究開発に寄附 ・ 宇宙ビジネスを共に創るプロジェクトに寄附「将来の宇宙旅行に繋がる」水・空気の再生技術に寄附 ・ JAXA 展示館に寄附 ・ 「みんなで一歩！宇宙探査へ」宇宙探査と地上の両方で使える技術の研究に寄附 ・ 「宇宙から見た地球の姿をみんなの暮らしへ」衛星データ利用研究等に寄附 ・ 空飛ぶエコに寄附 <p>○使途特定寄附金</p> <p>○一般寄附金/JAXA の事業全般に寄附</p>
海洋研究開発機構 (JAMSTEC)	<p>○一般寄附金</p> <p>○使途特定寄附金</p> <p>○募集特定寄附金（募集中テーマ：創立50周年記念事業）</p>
日本原子力研究開発機構 (JAEA)	<p>○一般寄附金（当機構が設けている「萌芽研究開発制度」に利用）※表外に参考資料を添付</p> <p>○特定寄附金</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 東京電力福島第一原子力発電所事故の対処に係る研究開発 ・ 原子力安全規制行政等への技術支援及びそのための安全研究 ・ 原子力の安全性向上のための研究開発等及び核不拡散・核セキュリティに資する活動 ・ 原子力の基礎基盤研究と人材育成 <ul style="list-style-type: none"> [1]先端基礎研究 [2]原子力基礎工学 [3]高温ガス炉とこれによる熱利用の研究開発 [4]原子力人材育成 ・ 高速炉の研究開発

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 核燃料サイクルに係る再処理、燃料製造及び放射性廃棄物の処理処分に関する研究開発等 <ul style="list-style-type: none"> [1]使用済燃料の再処理、燃料製造に関する技術開発 [2]放射性廃棄物の処理処分に関する研究開発 ・ 産学官との連携強化と社会からの信頼の確保のための活動
--	---

図 24： JAEA 一般寄附金の対象研究「萌芽研究開発制度」

萌芽研究開発制度紹介

皆様からいただいた寄附金を原資とし、令和2年度に実施する萌芽研究開発制度に基づく研究開発課題は下記の一覧のとおりです。

実施課題	研究者の所属
1 EBGPIオン源による高純度超重量イオンビーム生成の実現	原子力科学研究部門
2 多核子移行反応における移行角運動量測定法の確立	原子力科学研究部門
3 陽子・原子核衝突から生成される ϕ 中子による物質の質量起源の研究	原子力科学研究部門
4 大立体角検出器「HyoTPC」で探るK中子原子核の基底状態とその構造	原子力科学研究部門
5 シリコン表面原子層の2次元ストレス計測と1軸ストレス印加によるカイラリティ構造制御	原子力科学研究部門
6 誘電分光研究に基づいた放射性核種分離用抽出剤の放射線分解の予測	原子力科学研究部門
7 磁場効果を考慮した放射線DNA損傷解析システムの開発	原子力科学研究部門
8 表面増強赤外分光法によるランタノイド/マイナーアクチノイド分離メカニズムの解明	原子力科学研究部門
9 鉄・マンガン鉱物の結晶相遷移による人形峠土壌堆積物の元素固定化プロセスの検証	核燃料・バックエンド研究開発部門
10 ラジウムの電子状態評価による結土鉱物への微視的吸着構造の精密決定	システム計算科学センター
11 新規2次元物質の増産法の開発	原子力科学研究部門
12 集束イオンビーム(FIB)加工工程微細コイルによる微小領域核磁気共鳴(NMR)	原子力科学研究部門
13 スピンコントラスト中性子散乱実験用核磁気装置における無浄化技術の確立	原子力科学研究部門
14 真空中において安全かつ取り扱いが容易な液体ビーム標的の開発	原子力科学研究部門
15 小角コンプトン散乱を利用した遷移体を必要としない新しいガンマ線イメージャーの開発	福島研究開発部門
16 鉄系凝集剤等による廃液処理の高度化	核燃料・バックエンド研究開発部門
17 合理的な乾式再処理廃塩の処理・処分プロセスの構築	核燃料・バックエンド研究開発部門
18 レーザ「アープ」レーションを用いた局所ストロンチウム同位体分析手法の開発	核燃料・バックエンド研究開発部門
19 結晶質岩体に産出する鉱物の新たな年代測定手法の開発	核燃料・バックエンド研究開発部門

出典：JAEA 公式ウェブサイト「萌芽研究開発制度」(2021.1.20)

https://www.jaea.go.jp/about_JAEA/fdonation/research/research_01.html

1-5. 各法人における具体的な取組

1-5-1. ブランディングについて

担当者へのヒアリングによると、広報部門と連動した資金調達をしている法人はまだ少ないが、法人のブランディングを意識している法人としては、QST と理研と JAMSTEC の事例があった。

QST の活動は「人類の未来を拓く活動である」という主旨で「未来の夢」「未来社会」など「未来」をイメージするブランディングとなっており、「QST 未来基金」オリジナルのロゴで統一感を演出している。

理研の「科学道」は、2017年に創立100周年を迎えたのを機に、理研がつくった言葉で、“過去の多くの科学者たちと現在、そして未来の科学者たちが、科学の力を信じ、社会への貢献を胸に歩む科学の道”を表現しているとのことである。ヒアリングによると、広報室だけでなく、理研全体で「科学道」を理研ブランドとしてアピールする雰囲気生まれ始めており、寄附活動においても活用を検討していくとのことである。「科学道」を周知するための広報活動「科学道100冊」は、書籍を通じて科学者の生き方・考え方や科学の面白さ・素晴らしさを届ける事業として、旬のトピックなど3つの軸で選んだ「テーマ本」50冊と、時代を経ても古びない良書として選んだ「科学道クラシックス」50冊で構成されている。

図 25：理研「科学道100冊」特設ウェブサイト



出典：理研 「科学道100冊」特設ウェブサイト (2021.1.20) <https://kagakudo100.jp/>

JAMSTEC では、創立 50 周年事業の実行委員会（ワーキンググループ）において職員向けに法人のプロモーションとブランディングに関してアンケートを行ったところ、多くの職員が自法人について、保守的な組織であり知名度が低いと考えていることが分かった。これをきっかけに、今後、いかに JAMSTEC の認知度を拡大していくかということが職員の共通課題として認識されたことで、ブランディングに関する課題意識が生まれ、法人の団結力に繋がりは始めているという報告があった。

1-5-2. 対象とするステークホルダー

資金調達活動や広報活動を行うためには、ターゲットを決めることが重要であり、その観点から各組織におけるステークホルダーの認識・把握は不可欠である。そこで、各法人において、どのようにステークホルダーを認知・分析しているかについて調査を実施した。その結果、多くの法人が、国民全体を公式ウェブサイトやパンフレットでの発信の対象として捉えていた。一方で、アウトリーチ活動においては、地元の方々や中高生など、特定の層にターゲットを絞り、ターゲットごとに様々な対応をしている現状がうかがえた。また資金調達活動の対象としては、産業界（企業）が中心となるとの意見もあり、戦略的に対応していることがうかがえた。

1-5-3. 寄附者特典と顕彰

寄附者への日ごろの支援に対して感謝を伝えていくことは、ファンドレイジング活動の基本とされている。そのような点から、各法人における顕彰等の在り方について調査を実施したところ、寄附者の顕彰は多くの法人で実施されており、具体的には、公式ウェブサイトへのご芳名を掲載（4 法人）、寄附銘板への記銘（2 法人）、記念プレートの贈呈（1 法人）、法人が主催する会合（講演会、感謝会、懇親会、施設見学会など）への招待（4 法人）、紺綬褒章への上申（2 法人）という状況であった。特徴的な取組の例として、QST では理事長直筆署名入りの感謝状を送付している。また、JAXA では、寄附者全員特典としてオリジナルステッカーの送付や、継続寄附者や高額寄附者特典として JAXA オリジナルグッズの送付をしている。また、100 万円以上のご寄附をいただいた方のご芳名を、筑波展示館「スペースドーム」に記銘するとしている。オリジナルステッカーや寄附者銘板は寄附者特典の例として、法人の公式ウェブサイトに写真が掲載されている。

図 26 : JAXA オリジナルステッカーと寄附者銘板

JAXAオリジナルステッカー



©JAXA

出典 : JAXA 公式ウェブサイト (2021.1.20)

https://www.jaxa.jp/about/donations/privilege/index_j.html

JAMSTEC は、刊行物の定期送付、技術者の派遣、施設や各種リソースの利用や使用料割引など、寄附者でもある賛助会会員への特典を紹介するパンフレットを公式ウェブサイトに掲載していた。

図 27 : JAMSTEC 賛助会会員 特典のご紹介



出典 : JAMSTEC 公式ウェブサイト (2021.1.20)

<http://www.jamstec.go.jp/partners/files/tokuten0313.pdf>

1-5-4. 新規寄附者獲得活動

各法人がどのように新規寄附者の開拓を行っているかについても調査を実施した。QST では、まずは機構内の役職員に寄附活動を知ってもらうため「役職員向け寄附獲得ガイド案内」を作成し、職員向けに配布していた。そして、産学連携用及び寄附金用のパンフレット2種を作成しすべての研究拠点に配置するほか、各種イベントで配布したり、機構内病院の受付

横及び待合室にも「寄附金パンフレット」を置いたりしている。また、寄附金パンフレットに関しては、展示会やイベントなどでの機会での配布や、展示館や他館でも設置を依頼していた。ヒアリングによると、パンフレットのイベントでの配布や拠点への設置は、寄附受入活動を担当する研究推進課職員だけでなく、各研究拠点のスタッフとも連携して行われていたとのことであった。

JAXA では、富裕層からの支援を獲得するため、銀行との協力体制を検討しているということであった。

JAMSTEC では創立 50 周年事業の周知活動としてチラシを作成し、様々なイベントへの招待者を対象に 5000 枚を送付した。事業期間中に数回に分けて創立 50 周年をお知らせする予定であるため、初回チラシには寄附募集の内容を入れず、チラシ送付の回を追うごとに寄附募集の項目を拡大する予定であるとのことである。

1-5-5. 寄附者とのコミュニケーション活動

理研では寄附者の会「理研を育む会」の会員に対して、広報室が開催する講演会の御案内その他研究活動に関する情報を E メールで提供している。JAEA では、寄附者とのコミュニケーションを定期的に行うために、寄附者懇談会を開催している。JAEA の公式ウェブサイトには、「寄附者懇談会」の報告書及び「民間出資者・寄附者施設見学会」の報告書（写真入り）が掲載されている。QST は、令和元年度に「感謝の集い」の企画を検討したが、寄付額、寄附者数共に当時の時点では感謝の集いをするまでの規模感ではまだない、との判断で見送ったとのことである。

図 28：JAEA 公式ウェブサイトにおける寄附者懇談会の報告



出典：JAEA 公式ウェブサイト (2021.1.20)

https://www.jaea.go.jp/about_JAEA/fdonation/assets/files/pdf/hokokukai.pdf

図 29 : JAEA 公式ウェブサイトにて民間出資者・寄附者施設見学会の報告

【令和元年施設見学会・寄附者施設見学会を開催しました】

令和元年年度施設見学会・寄附者施設見学会を下記の日程で開催し、総計104名、66名の参加に
顕著な成果を挙げました。

開催日及び開催機関	参加者数
【令和元年10月10日(木)】 施設見学会(理研 100名)・寄附者施設見学会(理研 4名)	104名(104名)
【令和元年10月10日(木)】 寄附者施設見学会(理研 100名)・寄附者施設見学会(理研 4名)	104名(104名)
【令和元年11月10日(月)】 大塚研究センター(理研)・寄附者施設見学会(理研 100名)・寄附者施設見学会(理研 4名)	104名(104名)
【令和元年11月22日(金)】 東海電力ホールディングス株式会社(理研 100名)・寄附者施設見学会(理研 4名)	104名(104名)
【令和元年12月4日(水)】 日本原子力研究開発機構(理研)・寄附者施設見学会(理研 100名)・寄附者施設見学会(理研 4名)	104名(104名)

令和元年10月10日開催の寄附者施設見学会を開催する予定になっておりましたが、新型コロナウイルス感染症の発生により開催が中止となりました。

① 令和元年10月10日開催の施設見学会の様子(理研 100名)・寄附者施設見学会の様子(理研 4名)。

② 令和元年11月10日開催の施設見学会の様子(理研 100名)・寄附者施設見学会の様子(理研 4名)。

③ 令和元年11月22日開催の施設見学会の様子(理研 100名)・寄附者施設見学会の様子(理研 4名)。

④ 令和元年12月4日開催の施設見学会の様子(理研 100名)・寄附者施設見学会の様子(理研 4名)。

出典 : JAEA 公式ウェブサイト (2021. 1. 20)

https://www.jaea.go.jp/about_JAEA/fdonation/assets/files/pdf/kengakukai.pdf

1-5-6. 会員制度の有無と寄附との関係

継続的な支援の仕組みの構築として、一般的には会員制度の導入が挙げられる。調査を行った 8 法人中 6 法人が、施設利用などを特典とした会員制組織を有していた。このうち理研、JAMSTEC の 2 法人は、定期的な刊行物送付などにより法人の研究活動の情報発信をし、寄附者との継続的なコミュニケーションを行う賛助会的なコミュニティを有していた(理研「理研を育む会」、JAMSTEC「JAMSTEC 賛助会」)。

理研「理研を育む会」は、寄附者を「理研を育む会」の会員として迎え、前項のとおり寄附者とのコミュニケーションを行うほか、一定の金額以上寄附した者には会員称号と記念プレートを贈呈している。

図 30 : 記念プレート



出典 : 2020 年 12 月 7 日「国立研究開発法人による資金調達活性化のためのセミナー(第 1 回)」における理研岡崎氏発表資料より

「JAMSTEC 賛助会」は、JAMSTEC 設立と時期を同じくして、産業界から寄附による支援を受け、研究成果や集積された情報を会員が活用できるようにするとともに、JAMSTEC が様々な形で社会貢献を行っていくための一つの仕組みとして発足した。

図 31 : JAMSTEC 賛助会 会員限定イベント



出典：JAMSTEC 公式ウェブサイト（2021. 1. 20）<http://www.jamstec.go.jp/partners/>

1-5-7. 寄附金使途報告

寄附者とのコミュニケーションの必要性については前述したとおりであるが、寄附金がどのように使われたかの情報も、寄附者にとっては継続寄附を行うかどうか検討する上で重要な情報となる。寄附金使途報告の現状について調査したところ、5 法人（QST、理研、JAXA、JAMSTEC、JAEA）が公式ウェブサイトに寄附金使途報告を掲載している。また、NIED は、寄附者に対して報告用資料を郵送している。

JAXA は、公式ウェブサイト中「寄附の活用報告」ページにて、寄附金額や活用内容、研究プロジェクトメンバーからのお礼の言葉、寄附金とともに頂いたメッセージ、寄附者のご芳名を掲載していた。

図 32 : JAXA 公式ウェブサイト「寄附の活用」ページ

The image shows a screenshot of the JAXA website's 'Utilization of Donations' page. The page is divided into several sections, with colored boxes and arrows highlighting specific areas:

- Red box:** Points to the 'Donation Amount Report (2019 Fiscal Year)' section.
- Blue box:** Points to the 'Support Results' section.
- Green box:** Points to the 'Utilization of Donations' section.
- Magenta box:** Points to the 'Message from the Donor' section.

寄附金額のご報告 (2019年度)

寄附金合計額	29,514,253円
[内訳]	
募集特定寄附金:	3,367,982円 (うち、募金箱による寄附: 18,982円)
使途特定寄附金:	19,125,000円
一般寄附金:	2,366,271円 (うち、募金箱による寄附: 1,129,271円)
クラウドファンディングによる寄附:	4,655,000円

ご支援の成果について

**JAXA事業にお寄せ頂いた募集特定寄附金の使途について
～「DESTINY+」をはじめとするJAXA事業に役立てました～**

JAXAでは平成24年4月からJAXA事業へのご寄附(募集特定寄附金)をお受けしており、これまで皆様から多くのお気持ちを寄附いただきました。心より御礼申し上げます。

このうち、2017年4月から2018年3月までに頂いた寄附金4,741,457円(延べ件数: 個人件)を、頂いたご寄附の用途に応じて以下のとおり、使用させていただきましたので、ご報告いたします。2018年4月以降に頂いた寄附金につきましても、大切に役立てていただくため準備を進めており、順次ご報告する予定です。

JAXAでは引き続き皆様からのご寄附を受け付けております。皆様からのご支援はJAXAにおける事業遂行に大変役立っております。今後ともJAXA事業へ一層のご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

寄附金総額 4,128,749円

最先端の宇宙科学研究をあなたがサポート	28%
宇宙科学の発展を促すための寄附	13%
宇宙科学の発展を促すための寄附	15%
宇宙科学の発展を促すための寄附	21%
宇宙科学の発展を促すための寄附	23%

①最先端の宇宙科学研究をあなたがサポート

● 金額 1,142,950円
(うち2019年度は563,739円を使用。残額は2020年度に使用し、成果は別途ご報告いたします。)

使途

小衛星フェーンズの衛星搭載用の観測機搭載用電源の一部として使用

お礼の言葉

宇宙科学発展促進法「DESTINY+」は、ふたご探査衛星「天体の小衛星フェーンズのフライバイ観測を行います。小衛星のサイズと形状の事前調査のため、探査の前を小衛星が横切る際の観測と並行して計画する恒星食観測に、日本のチームとして初挑戦しました。2019年8月22日に口径30cm程度の望遠鏡を稼働する複数チームを北半球15地点と南半球1地点に展開して恒星食観測を試みたものの、あいにくの天候不届で観測不成功でした。この観測で天候不届は観測の経験を得ただけでなく、天文研究者とアマチュア天文家が一掃となった人間ネットワークを構築できました。その後2019年10月16日に宮城県と山形県の10地点のうち天候に恵まれた2地点で恒星食観測に成功し、従来の観測サイズよりも60%小さいことが分かりました。今後とも応援よろしくお願いいたします。(DESTINY+プロジェクト)

● 寄附金とともにいただいたメッセージ (2020年4～9月)

- 宇宙開発は面白くなります。知られず、手裏で優れた成果を上げる事は日本のため世界の平和のためにも信じたいです。ご報告いたします。
- はやぶさ2が帰国し、地球へ帰還することを楽しんでいます。
- どんなサンプルを持ち帰るのか楽しみです。
- 未知の世界への探検、いつまでも待たせていきたいです。

小衛星です。おこがましいお年寄りから出ました。スペースデブリを減らす研究を応援しています。また、無一般の資料によって打ち上げ費用を減らし、ロケットをたくさん打ち上げて欲しいです。RYX頑張ってください！ずっと応援しています！

- 2019年ははやぶさ2が地球の地帯に帰還しました。はやぶさ2は打ち上げ前から応援しています。無事に帰還されることを祈っています。
- 早く日本人飛行士を目指し！
- はやぶさ2のカプセル無事帰還を祈り、その後の調査分析が地球と人類と生物の持続可能な環境づくり対応への新たな手がかりとなることを期待しています。
- 日本の技術と宇宙開発の未来に期待しています！
- 先日ははやぶさ2帰還10周年を記念してのYouTubeでのトークライブとてもよかったです！はやぶさ2ももうすぐ帰還ですね。無事に帰ってほしいです。応援してください！！
- はやぶさ2の帰還が楽しみです。

出典 : JAXA 公式ウェブサイト (2021.1.20)

https://www.jaxa.jp/about/donations/utilization/index_j.html

1-5-8. クラウドファンディングの取組

クラウドファンディングは 6 法人に実施経験があり、研究プロジェクトや研究者との連携でクラウドファンディングがアウトリーチ活動の一つとなっていることがうかがえる例もあった。6 法人のうち、5 法人（NIMS、NIED、JAXA、JAMSTEC、JAEA）が民間のプラットフォームを活用してクラウドファンディングを実施している。理研は、独自の「理研版クラウドファンディングシステム」を構築しこれを活用して実施している。2 法人は取り組んでいないものの、QST は令和 3 年度には取り組む意向であり、現在様々な準備を行っている。過去に取り組んでこなかったのは、民間のプラットフォームとの契約方法について、ハードルを感じていたことが原因であった。また、NIED では、寄附を受け入れたら単年度で使い切らなければならない、クラウドファンディングを行うに当たっては、年度内に使い切るため、年度末から逆算で計画を立てる必要があると考えていた。

また、クラウドファンディングを実施しても、多くの法人は寄附者のその後のサポート・フォローを十分に行う仕組みがなく、寄附者との接点が途切れてしまっていることが分かった。

6 法人におけるクラウドファンディングの実績は、以下のとおりである。

① 物質・材料研究機構（NIMS）

タイトル	スマートポリマーを用いた簡易型透析装置の実現
支援総額	948,920 円（目標金額：800,000 円）
達成率	118 %
サポーター人数	69 人
プラットフォーム	アカデミスト社

② 防災科学技術研究所（NIED）

タイトル	ネパールにおける石積の伝統的な家の地震被害を防ぎたい！
支援総額	1,218,000 円（目標金額 1,000,000 円）
達成率	121.8%
サポーター人数	78 人
プラットフォーム	READYFOR 社

③ 宇宙航空研究開発機構（JAXA）

タイトル	身近な宇宙開発
支援総額	4,655,000 円（目標金額 4,500,000 円）
達成率	103.4%
サポーター人数	344 人
プラットフォーム	READYFOR 社

④

	1 回目	2 回目
タイトル	無人探索ロボットで東京ドーム 1 万個分の海底地図を描きたい	海底探査の国際コンペに挑戦。 KUROSHIO とともに日本の底デカ ラを見せよう！
支援総額	6,595,400 円 (目標金額 5,000,000 円)	7,500,840 円 (目標金額 10,000,000 円)
達成率	131.8%	75.0%
サポーター人数	344 人	585 人
プラットフォーム	アカデミスト社	A-port

図 33 : JAMSTEC クラウドファンディング紹介ページ

The image shows two crowdfunding campaign pages side-by-side. The left page is from 'academist' and features a campaign for 'Team KUROSHIO' with a goal of 5,000,000 yen. It includes a video thumbnail, a progress bar, and social media handles like @team_kuroshio and @teamkuroshiojapan. A yellow starburst indicates '650万円 達成' (6.5 million yen raised). The right page is from 'A-port' and features a campaign for 'Team KUROSHIO' with a goal of 10,000,000 yen. It also includes a video thumbnail, a progress bar, and social media handles like @teamkuroshiojapan and @team_kuroshio. A yellow starburst indicates '750万円 達成' (7.5 million yen raised).

出典 : JAMSTEC 発表資料より

⑤ 日本原子力研究開発機構 (JAEA)

タイトル	1 校に 1 枚核図表を！原子核の世界観を届けたい
支援総額	1,731,000 円 (目標金額: 1,500,000 円)
達成率	115 %
サポーター人数	156 人
プラットフォーム	アカデミスト社

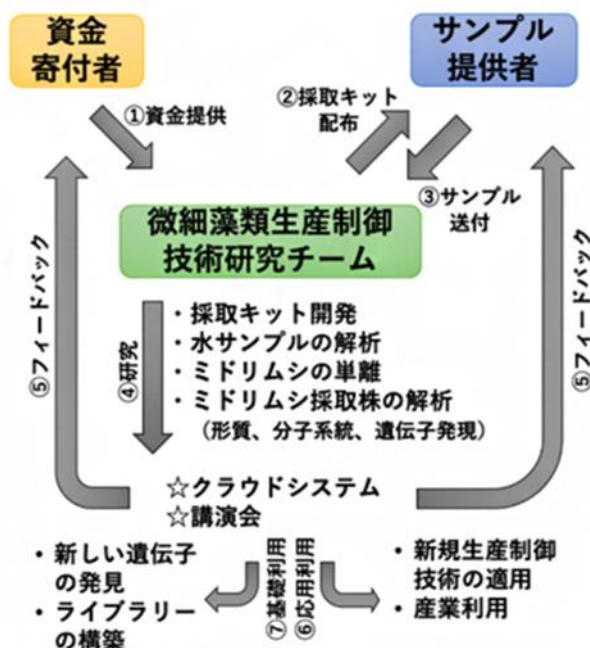
⑥ 理化学研究所 (理研)

(※民間のクラウドファンディングプラットフォームを利用していない)

タイトル	みんなのミドリムシプロジェクト
支援総額	490,688 円 (目標金額: 1,000,000 円)
達成率	49%
サポーター人数	※公開なし
プラットフォーム	理研版クラウドファンディングシステム (※)

(※) 理研版クラウドファンディングシステムとは
理研が『未来を共につくる研究課題』の募集として、あらかじめ研究テーマ・プロジェクトなどの用途を特定し、支援を募集する寄附金を集めるプラットフォームのこと。

図 34：理研版クラウドファンディング プロジェクトの概念図



出典：理研（2021.1.20）https://www.riken.jp/pr/news/2019/20190403_1/

1-5-9. 遺贈寄附等の受入

遺贈寄附の受入メニューについて公式ウェブサイト上で項目を掲載している法人は 3 法人（JST、JAXA、JAMSTEC）あり、そのうち JST と JAMSTEC は提携先の金融機関の連絡先が明記されている。そして「よくある質問」の項目で遺贈寄附に関する説明がウェブサイト上に記載されているのは、QST と理研の 2 法人である。また、JAMSTEC は寄附金等取扱規程にも遺贈寄附に係る記載があった。

現在、QST と理研が遺贈寄附の受入を検討しているとのことである。QST は、既に規程の見直しができおり、実際に遺贈寄附の受入実績が 2 件あるとのことであった。理研は、外部資金室の職員が遺贈寄附に関する外部機関からの情報収集や知識習得を始め、令和 3 年度には公式ウェブサイトに遺贈寄附受入の項目を掲載する予定とのことである。

また JAXA は、富裕層の寄附に着目し、銀行へのアプローチを検討しているとのことであった。

1-5-10. アウトリーチ活動に関する取組

NIMS は、中長期目標・中長期計画・令和 2 年度計画のすべてに「アウトリーチ活動」についての記載があり、「広報ビジュアル化戦略」を事業計画に位置付け取り組んでいることが確認された。法人公式ウェブサイトのトップページや広報の特設ウェブサイトでは、SNS を効果的に活用した広報活動を展開している。2013 年にスタートした YouTube の実験動画「まてりある's eye」は全国の主に中高生大学生等の支持を得て、2020 年 12 月時点でチャンネル登録者数が 16 万 7, 335 名となっている。その波及効果で一般公開の来場者が 3 年間で 8 倍になった。

図 35 : NIMS 公式ウェブサイト



出典 : NIMS 公式ウェブサイト (2021. 1. 20) <https://www.nims.go.jp/>

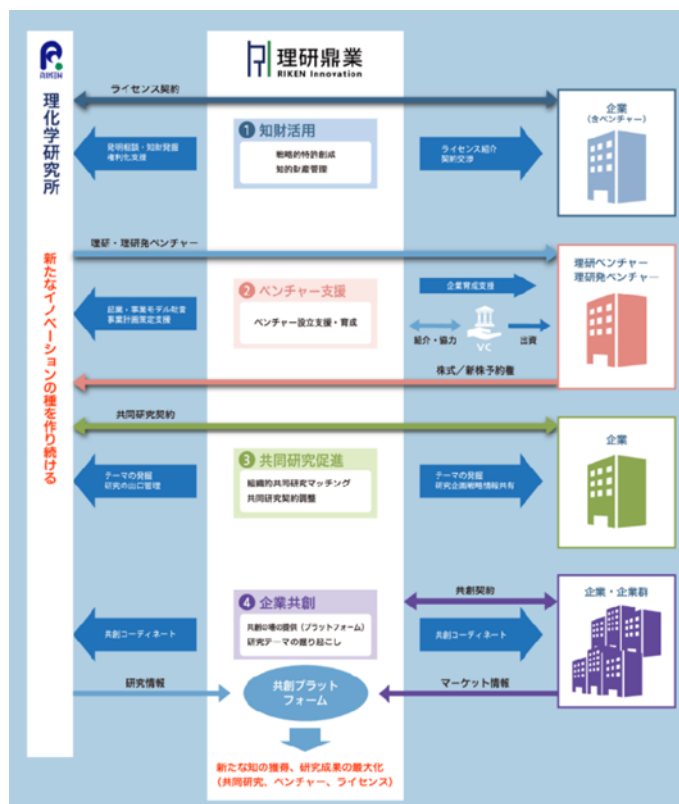
1-5-11. 寄附関連ページでの SNS 活用

法人公式ウェブサイトの寄附関連ページ内で行われている情報発信の実例を調査した結果、複数の法人において SNS を活用している例が見られた。QST では「寄附金」のページで YouTube 動画「QST 紹介映像」を、JAMSTEC では「創立 50 周年記念事業寄附金支援のお願い」のページで、公式 Facebook、公式 Twitter のリンクを貼っていた。また JAMSTEC の「Team KUROSHIO」プロジェクトでは、クラウドファンディング開催中は特設の Twitter を毎日更新し、ニュース性の低い日常の地道な活動内容も含めて発信し、これにより 3,500 名以上のフォロワーを獲得していた。また、「JAMSTEC 若手人材育成プロジェクト事務局」では、募集特定寄附金の募集に併せて特設 Twitter アカウントを開設し、JAMSTEC 本体の SNS と連動した発信を行った。理研は、今後の寄附活動（アウトリーチ活動）の方針として、SNS の活用を課題として具体的に検討したいとのことであった。

1-5-12. 投資、ライセンスに関する情報

ベンチャー支援、特に金銭出資を行う場合は、研究開発法人から独立した別法人で行うことで、利益相反などリスクマネジメントを行いやすいほか、専門的な人材を確保・育成しやすいというメリットがある。理研の 100%出資会社として 2019 年 9 月に創業した株式会社理研鼎業の例はこうした外部組織の先駆けとなった。理研はこれまでも産学連携活動としてライセンス活動、ベンチャー支援活動、共同研究促進活動、企業共創活動を推進してきたが、理研鼎業はこれらの活動を引き継ぎ、更に産業界の動向やマーケットの情報を積極的に取り込みながら、産業界と理研を繋ぐ窓口となっている。

図 36 : 理研鼎業業務フロー

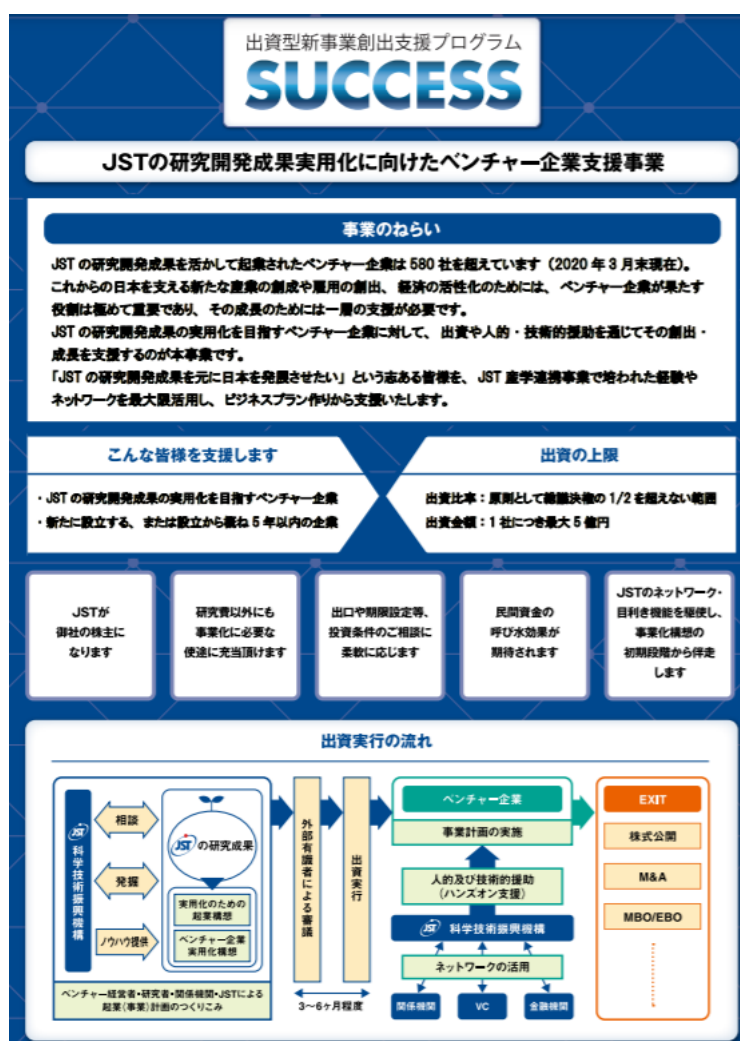


出典：理研鼎業公式ウェブサイト（2021. 1. 20） <https://www.innovation-riken.jp/function-4-2/>

その他の法人について、NIMS は自らの研究成果を活用するベンチャーから求められれば出資が可能な状況にあるが、現在のところ実績はない。QST は専門委員会や部会を立ち上げるなど、制度作りを行っている最中であり、現在のところ実績はない。

JST は研究開発力強化法の改正に伴い JST の研究開発成果を活用するベンチャー企業 (JST 発ベンチャー) への出資による株式・新株予約権取得・保有が可能となったことに伴い平成 26 年度より「出資型新事業創出支援プログラム (SUCCESS)」を開始し、2021 年 1 月現在 30 社 (うち 2 社は出資済み) に対して出資している。なお、JST 発ベンチャーは 580 社を超えている (2020 年 3 月現在)。

図 37 : JST 公式ウェブサイト 出資型新事業創出支援プログラム (SUCCESS)



出典 : JST 公式ウェブサイト (2021. 1. 20) <https://www.jst.go.jp/entre/outline.html>

JAXA、JAMSTEC は法人発ベンチャーへの出資について、2021 年 4 月より出資に係る規程の制定・施行を予定している。これら以外の法人は、ベンチャーへの出資については体制づくりの最中である。

ヒアリングによると、多くの法人は、自法人からの全額出資で法人発ベンチャーを設立することは現状では現実的ではないという認識を持っていた。QST の投融資担当者からのヒアリングでは、複数の法人で出資しあい、共同設立によりスケールメリットを生かして投融資の機能を持つ外部組織を作ることを検討した方が現実的なのではないか、といった意見があった。

ライセンスによる技術移転については、外部資金獲得の方法としてのみならず、研究開発成果の社会実装方法としてすべての法人が知的財産の取得、管理、活用等の取り組みを戦略的、積極的に行っている。

第4章 資金調達研修デザイン

1. 研修デザインの考え方

1-1. 研修設計の背景

令和元年度調査において、国研の寄附受入活動については、アウトリーチ活動は寄附受入活動と表裏一体であること、組織トップのコミットメントや組織としての持続的かつ適切な体制構築や関係部署間の連携、具体的には、組織のトップ自らによる寄附活動の実践、組織としては継続的な寄附活動の実施、人的・資金的リソースの投入、組織内他部署との連携促進等）が重要であることが分かった。

今年度の調査において、各国研では、寄附受入のために有効なウェブサイトを作り、工夫を凝らした資金調達活動が行われていることが確認できた。一方で、一つ一つの活動が単発で終わってしまっていること、法人間での悩みや学びが共有されていないということが課題になっていることが分かった。

また、国研によって寄附をはじめとした資金調達に関する理解や担当者が有しているスキルにはまだ差があり、資金調達を自分事として捉えられていない場合が多いことも分かった。

このように、各国研が資金調達を行うにあたっては、経営層の意識改革、現場担当者の育成、部門間あるいは組織間の連携といった組織基盤の強化が課題となっており、こうした組織基盤の強化に資するような研修を、今年度の調査の一環として設計及び開催した。

1-2. 研修の趣旨

今回の研修設計においては、国研へのヒアリングから得られた課題を参考にした。例えば国研の資金調達方法は、大学等のファンレイジングと性格が大きく異なる。本調査のヒアリングで多くの法人担当者が指摘していたことの一つは、大学では学生が数年にわたり教員から指導を受け、場合によっては就職の支援を受けて卒業する。その間に大学に対する愛着（アタッチメント）や絆、アイデンティティの醸成が行われるのに対して、国研にはそのような愛着や絆の深いステークホルダーが少ないということである。しかし、国研は、研究所の一般公開や、研究成果を広く社会に発信するための講演会やシンポジウムなどを開催しており、このような場に参加する地域住民や科学技術の研究に関心がある層が大切なステークホルダーである。第3章2-4-3であげたドナーピラミッドの観点から、国研の場合、特にこのような層に継続的なアウトリーチを行うことの意義は大きいと考えられる。

また、ヒアリングの際には、他法人の活動が知りたい、成功事例のみならず失敗事例も聞いてみたい、という要望も多くの法人担当者からあった。

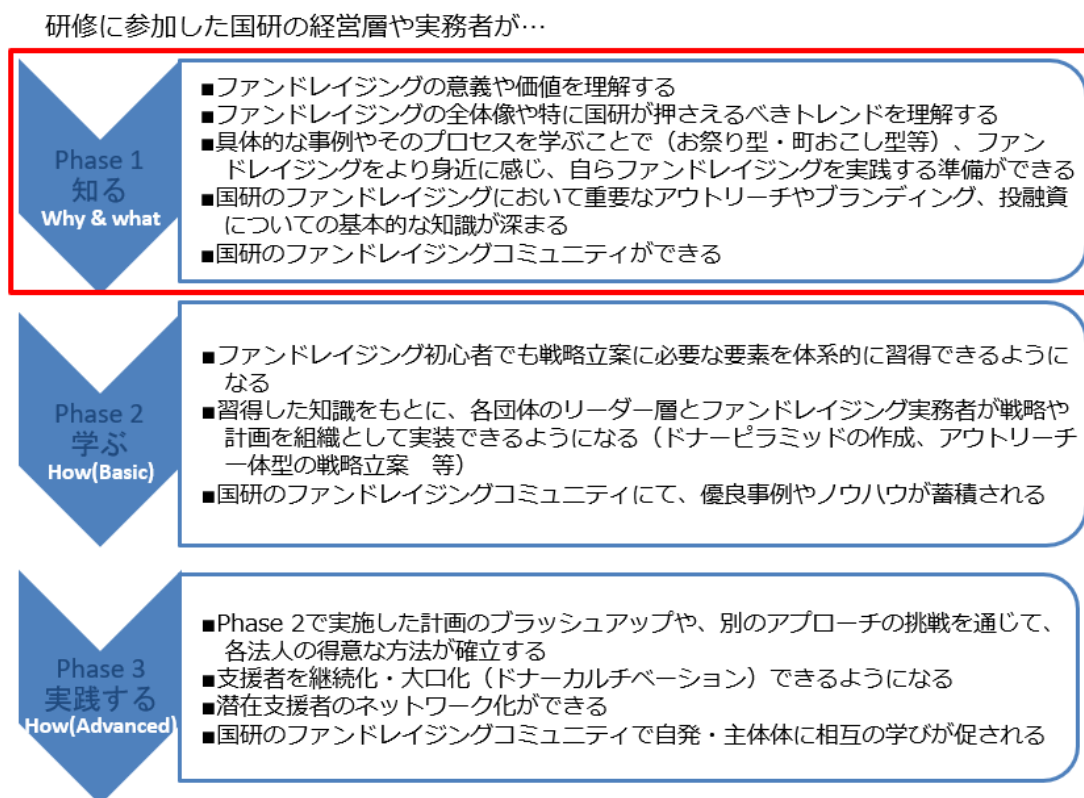
これらを踏まえ、国研担当者向けの研修を企画した。研修は第3章にて紹介を「ファンレイジング戦略の全体像（図12）」に基づいた構成とし、ファンレイジングに継続的に取り組むことを意識したものとした。

現段階において重要なのは、資金調達の戦略立案に至る前の本質的なファンドレイジングの意義や価値の組織としての理解、組織のブランディング戦略であると考えられる。同時に具体的なファンドレイジングの潮流、事例、他法人での実践例を知ることにより広域な理解を得ることが期待できる。他法人の実践例は聞くだけでなく、実際に話をする、交流することにより理解が深まるので、そのようなピアラーニング（学びあい）の場を作る必要性もあると考え、具体的な研修の構成を検討した。

1-3. 研修構成

研修の構成は、下図に示すような「知る」「学ぶ」「実践する」の3段階で組織が成長していくことを想定したものである。

図 38：組織の成長イメージ



出典：日本ファンドレイジング協会作成

また、各段階の目標達成に向けて、1年ずつ研修を行うことを想定している。

第一段階では、ファンドレイジングの本質的な意義や価値の理解、市場におけるブランディング戦略を「知る」ことを目標とする。まず、参加した国研の経営層や実務担当者が「ファンドレイジングの意義や価値を理解できる」ようになることにより、組織内で、同一言語でファンドレイジングの価値を語る事が可能になることを目指す。「ファンドレイジングの全体像や特に押さえるべきトレンドを理解」し、「具体的な事例やそのプロセスを学ぶこ

と」で、ファンドレイジングを自分事として捉えより身近に感じ、自らファンドレイジングを実践する準備ができること、「国研のファンドレイジングにおいて重要なアウトリーチやブランディング、投融資についての基本的知識が深まる」こと、そして法人間での交流や学びあいに役立つ「国研のファンドレイジングコミュニティ」が構築されることを目標とする。

第二段階は、ファンドレイジングの戦略立案の基礎を「学ぶ」段階である。「初心者でも戦略立案に必要な要素を体系的に習得できるようになる」「習得した知識をもとに、各団体のリーダー層とファンドレイジング実務者が戦略や計画を組織として実装できる」ことを目指す。さらに「国研のファンドレイジングコミュニティにて優良事例やノウハウが蓄積される」ことで、第三段階のさらなる成長に繋げていく。

第三段階は、前段階で実施した計画のブラッシュアップや別のアプローチの挑戦を通じて、各法人の得意な方法が確立する最終段階、つまり「実践する」段階である。本段階では、寄附者の継続化・大口化、潜在支援者のネットワーク化を目標とする。また、国研のファンドレイジングコミュニティにおいては、法人担当者が主体的に学びあいを行うようになることを目指す。

令和2年度は上記の成長イメージの第1段階に沿った知識の獲得を狙い、全4回のセミナー（「国立研究開発法人による資金調達活性化のためのセミナー」）を企画した。

セミナーの企画に当たっては有識者委員より助言をいただいた。また、ヒアリングの際の国研担当者からの指摘を踏まえ、セミナーを企画する際には以下の観点についても考慮した。

- 経営視点と資金調達の融合について
- 他の法人の寄附や外部資金のニーズ
- 他法人での成功例、失敗例
- 寄附担当部署以外の巻き込み方について
- 大学とは違う環境の中でのファンドレイジング実践

1-4. 対象

文部科学省所管の国研職員のうち、資金調達担当者のみならず、戦略立案担当者、人事担当など、資金調達部署と連携が必要な部署の者を主に対象とした。また、文部科学省以外の省庁所管の国研にもセミナーの告知を行うことにより、より多くの国研への学びの機会となる場づくりを行った。

全4回のセミナーには、文部科学省所管の8法人のみならず、他省所管ののべ13法人、その他大学等10機関から参加があった。また対象として想定していた上記の部署以外にも、資金調達を望む研究現場の担当者、研究成果展開担当部署、経営企画部、地方拠点担当者等非常に幅広い部署から参加いただき、法人担当者の資金調達への関心の高さがうかがえた。

1-5. 研究成果の可視化：KPIの設定

セミナー受講の効果を測るため、研修参加者に対して初回のセミナー受講前と最終セミナー受講後に同一のアンケートを行い、回答がどのように変化するかを定量的に把握した。また、外部資金調達部署の担当者から個別にヒアリングを行い、組織としての課題を定性的に把握した上で、その課題感が研修を通じてどのように変化していくのかについても確認をした。前者のアンケートでは、「図 38：組織の成長イメージ」で掲げた成長イメージの第一段階で獲得すべき内容に沿って、以下の 6 項目の質問を設け、これらを KPI（重要業績評価指標）¹⁷とした。そして、それぞれの項目に対して、「全くその通りである（よく理解している）」「その通りである（理解している）」「あまり当てはまらない（あまり理解していない）」「ほとんど当てはまらない（ほとんど理解していない）」の 4 段階の選択項目を設けた。

■ 質問項目

- 自法人におけるファンドレイジング（寄附等資金調達）の意義や価値を理解している
- 自法人においてのファンドレイジングに関する課題を把握しあるべき姿を描けている
- ファンドレイジングの全体像や、特に国研が押さえておくべきトレンドを理解している
- ファンドレイジングの具体的な事例やそのプロセスを理解しており、ファンドレイジングを身近に感じており、実行する準備ができている
- アウトリーチやブランディング、投融資についての基本的な知識がある
- 他の国研担当者とのネットワークを持っている

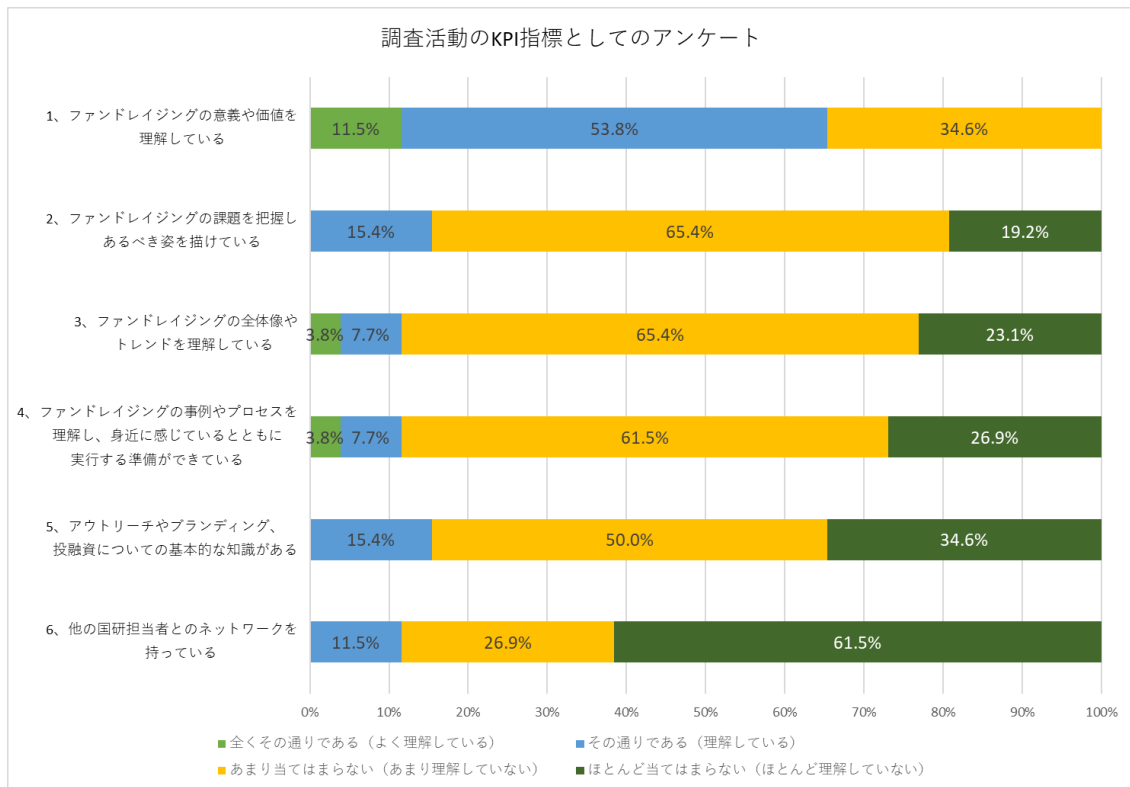
国研担当者の資金調達に関する現状の意識把握のため、第 1 回セミナー申込み時にアンケート調査を実施した。

■ 調査日：2020 年 12 月 3 日（金）～12 月 7 日（月）

■ 有効回答：26 件

¹⁷ Key Performance Index. 組織の目標達成の度合いを定義する際の補助となる計量基準群。

図 39 : KPI 指標となるアンケート調査（第 1 回セミナー前）

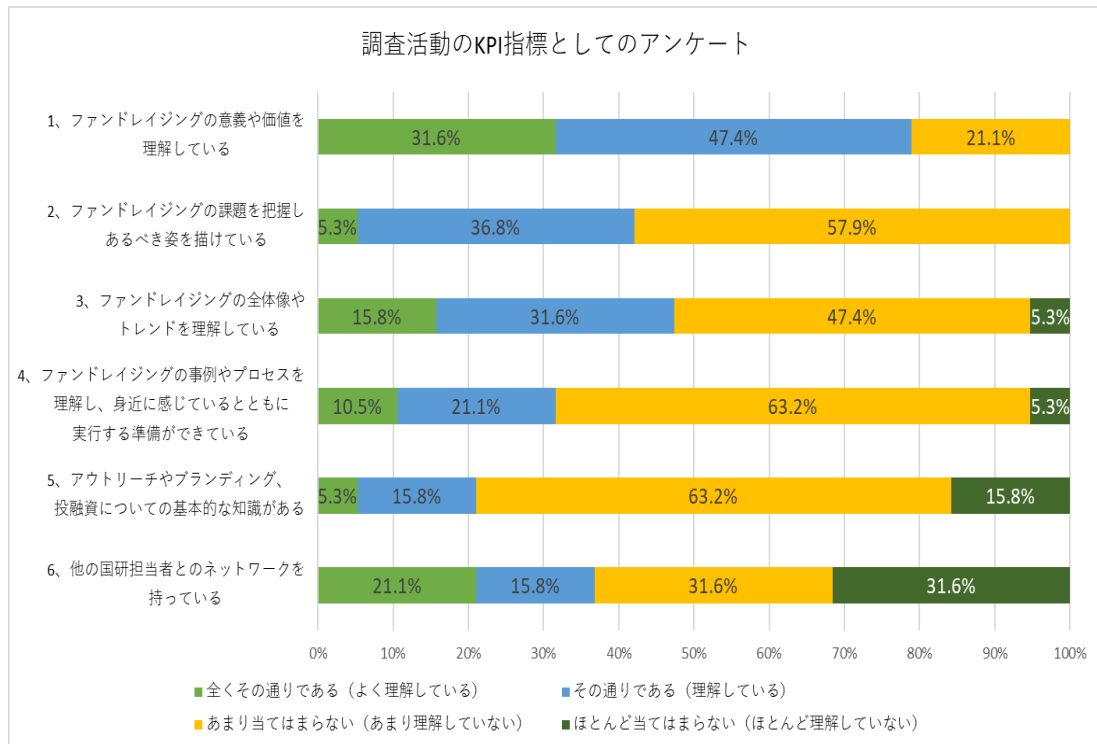


出典：日本ファンドレイジング協会作成

受講前アンケートの結果、「自法人におけるファンドレイジング（寄附等資金調達）の意義や価値を理解している」という設問については、約 65%の人が「理解している」と回答しているが、それ以外の設問について「その通りである（理解している）」と回答した人は、いずれも 15%以下にとどまった

一方、第 4 回のセミナー終了後にとった同様の調査では、下記のような結果となった。

図 40 : KPI 指標となるアンケート調査（全セミナー終了後）



出典：日本ファンドレイジング協会作成

受講後アンケートの結果、どの項目も理解が進んだことが見てとれ、中には3倍以上の伸びが確認できた項目もある。「自法人におけるファンドレイジング（寄附等資金調達）の意義や価値を理解している」については、約79%の人が「理解している」と答えており、研修前に比べると、14%増えている。「自法人におけるファンドレイジングに関する課題を把握し、あるべき姿を描けている」では約42%の人が「その通りである」と答えており、研修前に比べると約3倍に増えた。「ファンドレイジングの全体像や、特に国研が押さえておくべきトレンドを理解している」においては、「理解している」と答えた人が研修前の約10%から47%となり、回答者の約半数が理解できたことがうかがえる。「ファンドレイジングの具体的な事例やそのプロセスを理解しており、ファンドレイジングを身近に感じている、実行する準備ができている」では「その通りである」人が約10%から約32%と、約3倍の伸びを示している。「アウトリーチやブランディング、投融資についての基本的な知識がある」は約21%の人が「その通りである」と答えており、研修前から6%増加しているが、他の項目に比べると伸び率が低い。そして「他の国研担当者とのネットワークを持っている」については、約37%の人が「その通りである」と答え、研修前に比べると、約4倍に増えた。セミナーで毎回意見交換を実施し、その後参加者同士でメールアドレスの交換も行ったことが効果的だったと考えられる。

一方、研修前のアンケートでは「ほとんど当てはまらない（ほとんど理解していない）」と回答していた人が、「自法人におけるファンドレイジング（寄附等資金調達）の意義や価値を理解している」以外の4項目では2～3割存在し、「他の国研担当者とのネットワーク

を持っている」については 6 割超の人が「ほとんど当てはまらない」と答えていた。しかし、研修後のアンケートでは、「自法人におけるファンドレイジングに関する課題を把握し、あるべき姿を描けている」について「ほとんど理解していない」人はいなくなり、他の項目でも改善していることがうかがえる。

以上の結果を踏まえると、全 4 回のセミナーを通じて、成長イメージの第一段階で目指していた、ファンドレイジングの本質的な意義や価値の理解、市場におけるブランディング戦略を「知る」ことについて、概ね達成されたと考えられる。特に「参加した国研の経営層や実務者がファンドレイジングの意義や価値を理解できる」については約 8 割の人が「理解している」と回答しており、組織内でファンドレイジングの価値を語り合う環境が整いつつあると推察される。他方、「アウトリーチやブランディング、投融資についての基本的な知識がある」については、「その通りである」との回答が微増にとどまり、更なる具体的な知識の獲得が今後の課題だと考えられる。「他の国研担当者とのネットワークを持っている」については、SNS を活用した自発的なコミュニティが形成されつつあり、今後、さらに交流が深まることが期待される。

2. セミナー「国立研究開発法人による資金調達活性化のためのセミナー」

2-1. 第 1 回セミナー

2-1-1. 開催概要（以下、登壇者敬称略。第 2 ～ 4 回も同様）

開催日程	2020 年 12 月 7 日（月）13:00～17:00
実施形態	オンライン形式（Zoom）
開催テーマ	資金調達（ファンドレイジング）の意義と価値を確認し、自法人における寄附拡大の可能性を探る
目的	<p><第 1 部> 国研の安定的な財源確保に向けて、寄附や共同研究、ベンチャー企業への投資など、民間資源を効果的に活用した資金調達を行う意義を理解する。</p> <p><第 2 部> 主に「寄附受入活動」について、各法人における寄附受入拡大に向けたヒントとなり得る 4 つの事例を紹介する。また、意見交換を通じて他法人の状況を知ると同時に、法人間ネットワークの形成に繋げていく。</p>
内容	<p><第 1 部>（13：00～14：50）</p> <p>1. 挨拶： 梶原 将 文部科学省 大臣官房審議官（科学技術・学術政策局担当）</p>

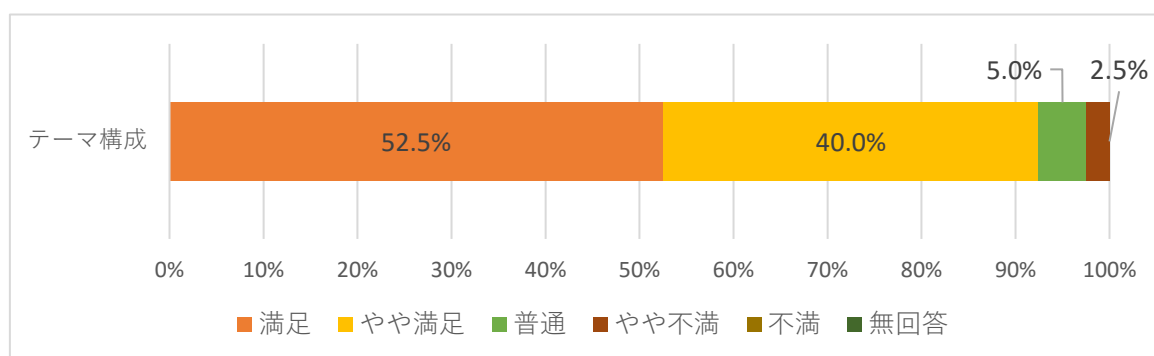
<p>2. 講演：「社会の進化と研究開発の未来社会の支援を得て発展する国立研究開発法人」</p> <p>洪澤 健 コモンズ投信株式会社 取締役兼会長</p> <p>3. 講演：「新たな資金調達の内外的の最新動向と国立研究開発法人の可能性」</p> <p>鶴尾 雅隆 認定 NPO 法人日本ファンドレイジング協会 代表理事</p> <p>4. クロストーク：「不確実性の高い時代における国立研究開発法人のファンドレイジングを考える」</p> <p>梶原 将 大臣官房審議官（科学技術・学術政策局担当）</p> <p>洪澤 健 コモンズ投信株式会社 取締役兼会長</p> <p>鶴尾 雅隆 認定 NPO 法人日本ファンドレイジング協会 代表理事（ファシリテーション）</p> <p><第2部>（15：00～17：00）</p> <p>1. 事例から考える国立研究開発法人のファンドレイジングの可能性と課題</p> <p>岡崎 弥寿子 理化学研究所外部資金室 調査役</p> <p>渡邊 文隆 公益財団法人京都大学 iPS 細胞研究財団 社会連携室 室長</p> <p>柴藤 亮介 アカデミスト株式会社 代表取締役 CEO</p> <p>杉山 真人 海洋研究開発機構 海洋科学技術戦略部対外戦略課 課長代理</p> <p>2. 意見交換：「自団体の今後のファンドレイジング活動について」</p> <p>3. 意見交換の内容の全体共有</p>

2-1-2. 開催報告

第1回セミナー実施報告

- 参加者数：117名
- 意見交換（グループディスカッション）参加者数：49名
- テーマ構成に関する満足度：92.5%

図 41：第 1 回セミナーのテーマ構成に関する満足度



出典：日本ファンドレイジング協会作成

意見交換（グループディスカッション）

- 参加者を Zoom のブレイクアウト機能を使ってグループ分けし、他法人の資金調達担当者と議論を行う時間を設けた。
- 初回だったこともあるのか、意見交換のブレイクアウトセッションになったとたんに参加人数が半減してしまったのは残念であった。参加者が少ない要因には、法人担当者が職場からセミナーへ参加する場合の環境（声を出しづらい、など）があると考えられる。
- 参加者への事後のアンケートからも、このような他法人と交流ができる、他法人の取り組みの話を知ることができる機会は今までには無く、好評だったことがうかがえた。

総括

- 文科省所管の法人だけでなく、他省所管の法人からも多数、参加があり、国研担当者の本テーマへの関心の高さがうかがえた。
- アンケートのコメントからも、第 1 部（資金調達の潮流と取り巻く環境の変化）、第 2 部（取組事例の紹介）の両方に参加することで本セミナーのテーマである「国研がファンドレイジングする意義と価値」についての理解に繋がったこと、また国研ならではのファンドレイジングに対する関心が高まったことをうかがうことができた。
- ブレイクアウトによる意見交換は、参加者からは好評であった。ピアラーニングの機会ともなるこのような意見交換により多くの人に参加をしてもらうためには、小グループに分かれての意見交換を実施することやその意義について事前に十分な告知を行う必要があることが分かった。

2-2. 第2回セミナー

2-2-1. 開催概要

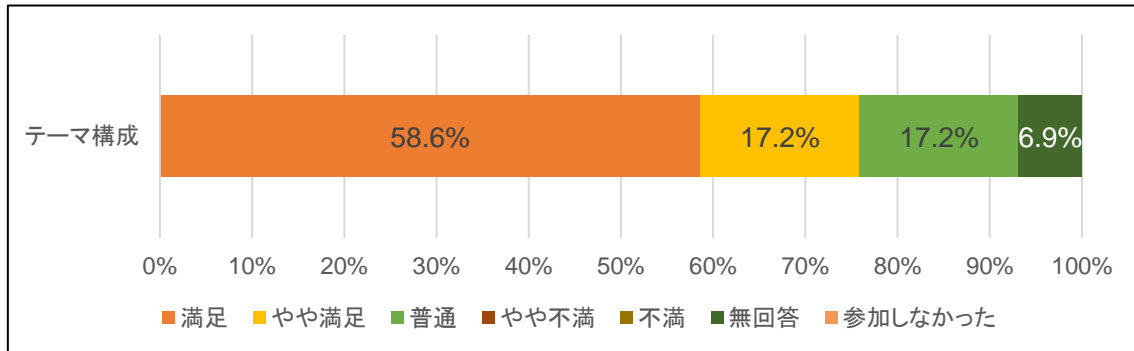
開催日程	2021年1月15日（金）13:00～16:00
実施形態	オンライン形式（Zoom）
開催テーマ	アウトリーチ活動を有効化する組織の存在意義とブランディングの確立
目的	科学技術への理解や共感の出発点となるアウトリーチ活動について、自組織のあるべき姿を考えるとともに、難しい研究の内容等を分かりやすくステークホルダーに伝え、共感の獲得に成功した4つの活動事例を学び、自組織で実践可能なポイントを考える。
内容	<ol style="list-style-type: none">講演：「組織の存在意義、パーパスの重要性」 岩寄 博論 株式会社博報堂 ミライの事業室 ビジネスデザインディレクター共感を獲得するアウトリーチ活動の事例紹介 小林 隆司 物質・材料研究機構 広報室長 小出 静代 徳島大学総務部同窓生・基金室 徳島大学 URA 大場 光太郎 産業技術総合研究所 デザインスクール 事業室長 塚田 有那 一般社団法人 Whole Universe 代表理事、編集者、キュレーター登壇者によるパネルディスカッション： モデレーター 鶴尾雅隆 認定NPO 法人日本ファンドレイジング協会 代表理事質疑応答意見交換：「自団体のアウトリーチ活動の現状と課題」意見交換の内容の全体共有と講演者からの一言

2-2-2. 研修内容詳細

第2回セミナー実施報告

- 参加者数：95名
- 意見交換（グループディスカッション）参加者数：47名
- テーマ構成に関する満足度：75.8%

図 42：第 2 回セミナーのテーマ構成に関する満足度



出典：日本フェンドレイジング協会作成

意見交換（グループディスカッション）

- 参加人数は前回と同数（47名）であったが、グループごとのディスカッションからは、前回よりもコミュニティとしての安心感や、発言するということに慣れてきた様子が伝わってきた。また、ディスカッションでの会話の内容からも、参加者が自身の活動に照らし合わせて学びを深めている様子が見えかけた。
- アウトリーチは、法人の広報にとどまらず、次世代の人材育成や日本の研究を支えるエコシステムの構築までもが目的になっていると感じた、といった意見も出ていた。
- 何を伝えるか、伝えるかといった表層の部分だけでなく、ターゲット設定や、何を何のためにどう伝えるのかといったような背景・設計をきちんと明確にしていきたい、伝えたいこと（パーパスなど）を言語化することも大事だが、それをいかに組織内で浸透させるかも大切であり、先走らないようにしていきたい、といった感想があった。

総括

- 事後に行ったアンケートの結果から、本セミナーのテーマである「アウトリーチ活動を有効化する組織の存在意義とブランディングの確立」について、参加者の理解が深まったことがうかがえた。特に講演者からの「組織の「パーパス」こそが共感の源泉である」という話や、NIMSでのSNSや動画を使った情報発信については、高い共感を得ていた。
- 本セミナーの申込者の部署をみると、1回目よりも広報担当者が多かった。各法人において、セミナーのテーマに注目して参加登録が行われていることがうかがえる。
- 一方、広報担当以外からも、「広報・情報発信について、考えを深められました」「アウトリーチ活動は共感・共創が大事であるということ」といったアンケート回答が寄せられ、アウトリーチ活動の重要性について再認識されていることがうかがえた。関係部署間での理解、連携の理解・促進へ繋がっていくことを期待する。

2-3. 第3回セミナー

2-3-1. 開催概要

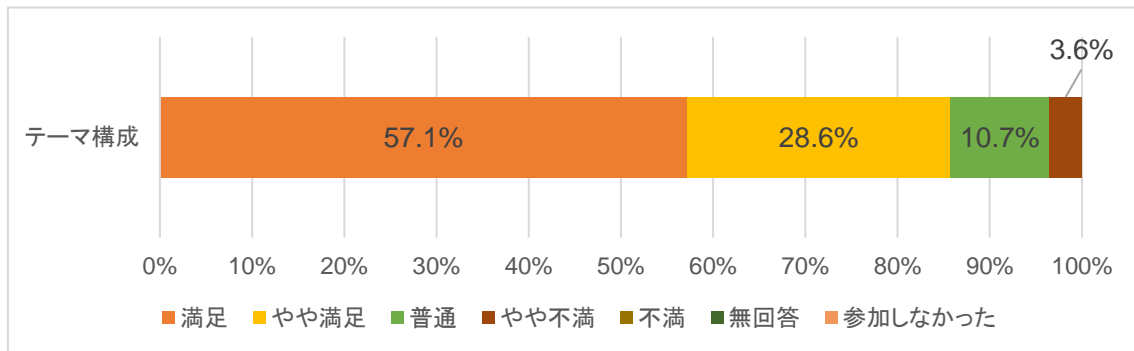
開催日程	2021年1月28日(木) 13:00~15:30
実施形態	オンライン形式 (Zoom)
開催テーマ	科学を实践する組織における投資・融資
目的	2018年に成立した科学技術・イノベーション創出の活性化に関する法律において国研の出資に関する業務が拡大され、外部組織に出資を行える機会が増加した。また法人発ベンチャー支援の一環として株式等取得・保有が可能となった。国研を取り巻く投資・融資の環境を知り、新たな資金循環についてトレンドをつかむ。
内容	<ol style="list-style-type: none">講演：「ライセンス対価としてのエクイティとCIP制度について～科学移転とこれからの産学官連携の在り方」 山本 貴史 株式会社東京大学 TLO 代表取締役社長科学技術を取り巻く投資・融資環境の変化や新たな資金循環について 森 正則 株式会社日本政策投資銀行 業務企画部イノベーション推進室 課長 植波 剣吾 Beyond Next Ventures 株式会社 取締役/ パートナー 油谷 好浩 株式会社理研鼎業 代表取締役社長登壇者によるパネルディスカッション： モデレーター 鶴尾 雅隆 認定NPO 法人日本ファンドレイジング協会 代表理事質疑応答意見交換：「多様な自己資金循環の可能性について」意見交換の内容の全体共有と講演者からの一言

2-3-2. 研修内容詳細

第3回セミナー実施報告

- 参加者数：83名
- 意見交換（グループディスカッション）参加者数：38名
- テーマ構成に関する満足度：85.7%

図 43：第 3 回セミナーのテーマ構成に関する満足度



出典：日本ファンドレイジング協会作成

意見交換（グループディスカッション）

- 第 3 回目のセミナーでは、参加者が安心して参加できること、参加者から自発的に議論が起こることを期待して、グループ数を減らし、各グループへの参加人数を増やす、ファシリテーターは参加者が担当する、といった工夫をした。
- 討議内容も、ベンチャー企業立ち上げに対する課題感の共有、理研鼎業の先行事例からの学びなど、具体的な内容での意見交換が活発に行われた。意見交換中、またその後の意見交換内容の共有の際 Zoom の画面上でビデオをオンにしている参加者が多く、各参加者に国研のファンドレイジングコミュニティの一構成員であるという帰属意識と安心感が芽生えてきているのではないかと推察された。

総括

- アンケートのコメントから、本セミナーのテーマである「科学技術を実践する組織における投資・融資」については、これから取り組んでいく国研が多いこと、この分野について知識を得るきっかけがなく、今回のセミナーに参加して理解が深まったと感じた参加者が多かったことが分かった。
- その一例として、ある参加者からは、「研究開発ベンチャーに関するエクイティの考え方、金融・ベンチャーキャピタルのスタートアップ支援に向けた取組と姿勢、理研鼎業のコンセプトと体制など、国立研究開発法人がベンチャー支援を行う上でヒントとなる知識、考え方を学ぶことができ、今後の業務に活用できると考えます。」といったコメントがあった。
- アンケートへの回答からも参加者の関心度の幅がふれているとは感じられず、これは「投資」というテーマにより参加者ターゲットが絞られ、そのため関係のある部署から、また学びが必要であると感じている方の参加者が多かったと想定された。

2-4. 「国立研究開発法人による資金調達活性化のためのシンポジウム」及び第4回セミナー

2-4-1. 開催概要

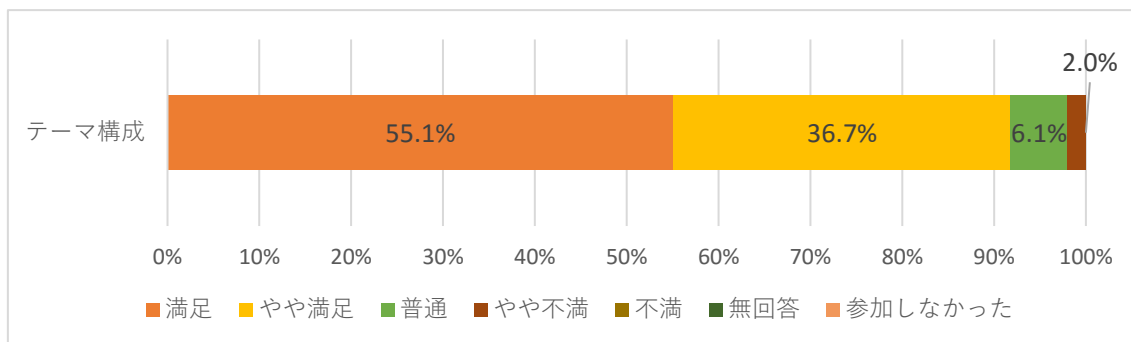
開催日程	2021年2月17日(水) 13:00~16:00
実施形態	オンライン形式 (Zoom)
開催テーマ	国立研究開発法人における科学技術・イノベーションの推進と自己資金調達 (シンポジウム、及び法人担当者向け意見交換会)
目的	シンポジウムでは、国研等における科学技術・イノベーション推進や自己資金調達の取組事例について、理事長による講演を通して知る。また、遺贈寄附、企業との共同研究といった民間資金の新しい潮流をつかむ。
内容	<p><シンポジウム></p> <ol style="list-style-type: none"> 国立研究開発法人等における取組 久間 和生 農業・食品産業技術総合研究機構 理事長 松永 是 海洋研究開発機構 理事長 小宮山 宏 株式会社三菱総合研究所 理事長 (東京大学第28代総長) 民間資金の潮流やトレンド 大原 律子 国立大学法人大阪大学 大阪大学共創機構 渉外部門 ファンドレイザー 荻野 裕史 東京エレクトロン株式会社 CSR推進室 室長 <p><第4回セミナー：法人担当者向け意見交換会></p> <ol style="list-style-type: none"> これまでのセミナー・シンポジウムを踏まえた意見交換 意見交換の内容の全体共有

2-4-2. 研修内容詳細

第4回セミナー実施報告

- シンポジウム参加者数：157名
- 国研向け意見交換セミナー参加者数：26名
- シンポジウムのテーマ構成に関する満足度：91.8%

図 44：第 4 回セミナーのテーマ構成に関する満足度（シンポジウム）

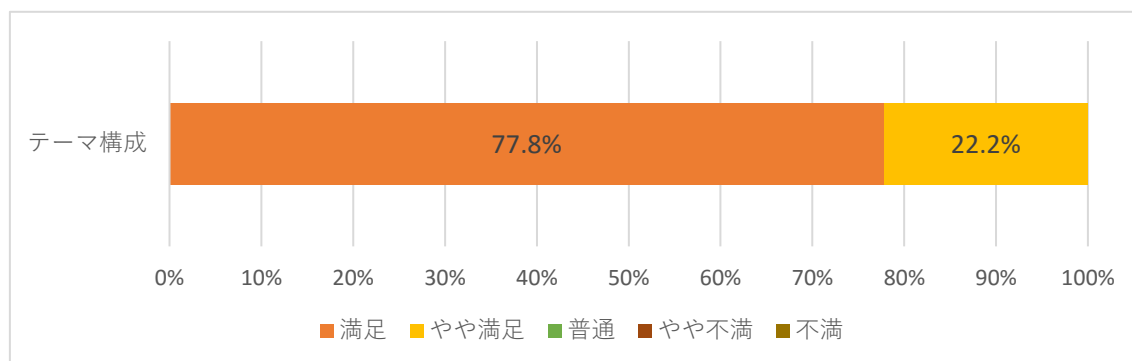


出典：日本ファンドレイジング協会作成

また、シンポジウムに続けて開催された法人担当者向けの意見交換を中心としたセミナーに関するアンケート結果は以下の通りである。

- 国研向け意見交換セミナーのテーマ構成に関する満足度：100%

図 45：第 4 回セミナーのテーマ構成に関する満足度（セミナー）



出典：日本ファンドレイジング協会作成

意見交換（グループディスカッション）

- 今回のセミナーでは、今までのセミナーの内容を振り返ったのち、受講を通じての学びやこれから生かしていきたいと感じられたこと、今後の研修への要望についての意見交換を行った。
- 他法人との横の連携ができた、担当者だけでなくトップとの交流もできたなど、人との繋がりや自法人の活動の振り返りの機会として有効であったとのコメントがあった。
- 今後の研修については、成功事例だけでなく失敗事例を含めた、より具体的な内容を学べる機会を作ってほしい、などの要望があった。

- オンライン形式（Zoom）での開催は気軽に参加ができる、小規模でのグループディスカッションができる、といった理由から、今後研修を行う場合に同様の形態を希望する意見もあった。

総括

- シンポジウム前半では、国研等における科学技術・イノベーションの推進に関する具体的な取組について、法人の理事長が自ら話をされたということが、多くの参加者の満足度につながっていたことがアンケートのコメントからうかがえた。理事長の講演を聴いて、新しいことに挑戦しようという気持ちが生まれた、支援の輪を広げることにより資金の多様性に繋がり、持続可能な社会の実現が可能になると思ったなどとの感想も寄せられている。
- 遺贈寄附の話は具体性があり、遺贈寄附と研究を結び付ける新たな価値観を得た、今後法人でも取り組みたいエリアであるとのコメントがあった。
- 後半のセミナーでは、4回シリーズにて開催したセミナーの内容を振り返るとともに今後への生かし方を言葉として共有することにより、学びや思いを定着させる機会とした。現場に戻っても今回の学びを活用した活動の展開が期待できるコメントも聞くことができた。

第5章 国研の資金調達力強化に向けて

本調査の結果から、国研においては財源全体に占める寄附をはじめとした自己資金の割合が極めて少ない現状にあることがわかった。現状では財源の大部分が運営費交付金や競争的研究費といった国などから交付される資金によって構成されているが、これらの資金は目的や使途が明確に規定されるものが多く、使途が特定されていない自己資金を獲得することは、法人にとっても挑戦的な取組が実施しやすくなるほか、経営の自由度が高まるなど、意義が大きいと考えられる。

一方で、調査の結果から、国研においては財源全体における寄附をはじめとした自己資金の占める割合が低いために、組織における自己資金獲得に向けた取組への優先度が低くなり、資金調達部署は他部署からの協力を得ることが難しくなっている状況が見えてきた。また、自己資金調達へ関心がありつつも、具体的にどのような取組をすればよいかわからないという声や、効果的に実行していくためにより知識や組織内の体制整備を求める声もあった。自己資金、特に寄附金については、獲得のプロセスの中で、広く国民からの研究開発に関する関心や共感を集め、法人や研究領域に対するファンを増やすことにより、息の長い多様な支援者層を構築できる可能性がある。厳しい財政状況の下で、国研が重要かつ挑戦的な研究開発を継続していくために、国研にとっての自己資金、寄附を財源として獲得する意義についての理解を深めることは重要である。そこで、本章では調査、セミナー、国研からの個別ヒアリングから見えてきた今後の国研の資金調達力強化に向けた提言と、資金調達活動活性化のための研修デザインについての提言をまとめた。

1. 国研の資金調達力強化に向けた内外の取組と働きかけ

本項では、国研の資金調達力強化のために必要と考えられる取組を組織内部での取組と、外部への働きかけといった2つの観点から整理した。

1-1. 経営層を中心とした組織的な資金調達活動

資金調達活動は長期的・継続的な取組であり、そのため組織全体として取組の幅を広げていく必要がある。その姿勢を組織内外に示す意味も含め、中長期目標に取組が組み込まれていることが望ましいが、本報告書の第4章1-3で示されたように、文部科学省所管8国研に関しては現行の中長期目標における「財務内容の改善に関する事項」の中に、自己資金調達に関する何らかの取組が明記されていた。一方で、国研担当者の間では、自己資金調達の組織内での優先順位が低いという現状認識があるということも分かった。こうした中で、法人が組織全体として自己資金調達に取り組み、成功するためには、以下2点のことが必要だと考えられる。

1-1-1. 理事長をはじめとする経営層のコミットメントと資金調達活動への支援

2月17日に実施された「国立研究開発法人による資金調達活性化のためのシンポジウム」では、農業・食品産業技術総合研究機構（NARO）の久間理事長、JAMSTECの松永理事長、三菱総合研究所の小宮山理事長¹⁸から講演いただいた。3名の登壇者はそれぞれ、自組織の役割やリソースを踏まえ、組織のトップとして自ら科学技術・イノベーションの創出（やそのために必要な自己資金の調達）に向けて組織改革を進めている又は進めていたという点において共通しており、講演を通して、リーダーとして自己資金調達に積極的に関与することの重要性が示唆された。

また、理事長をはじめとした経営層が自己資金調達に積極的に関与したことにより、組織の実務担当者に良い影響をもたらされた例がある。ある文部科学省所管の国研では、理事長自らが、寄附者への御礼状に直筆署名するという取組を続けており、こういった、理事長の寄附者に対する真摯な姿勢に現場の寄附担当者が刺激を受けたという話があった。まさに、リーダーの姿勢や取組が組織に伝播するという例と言えるだろう。

一方で、寄附者の視点から考えると、寄附者は「人」に共感して寄附をすることもあるが、第3章1-1-1で紹介したように、「団体の趣旨や目的に賛同・共感・期待できること」が寄附動機の上位に位置しており、組織に共感して寄附することもある。つまり経営層のリーダーシップが自己資金獲得活動の継続的な支援につながるためには、組織の理事長の行動が属人的にならず、理事長の交代があってもその行為が再現されるようになっていくことが必要である。

1-1-2. 資金調達担当理事と担当部署の緊密なコミュニケーション

国研へのヒアリングから、文科省所管の国研8法人いずれも、資金調達部署担当理事は置かれていた。そのうち半数の法人では担当者から理事に資金調達活動の報告を行ったり、理事から資金調達に際しての助言や支援を受けたりといったことが日常的に行われており、新規の取組の開始や方針変更の際には報告、相談を行っていることが分かった。資金調達活動を行う部署は、法人内各部署と横断的に連携して情報を収集し、資金調達を行っていく必要がある。その際、理事長はもとより、担当理事からも支援があると、組織内での連携が円滑に進むとともに、法人の方針に沿った資金調達活動や情報発信が可能になり、資金調達活性化につながりやすくなると考えられる。担当理事の理解や支援を得るためには、担当者が外部の環境変化、トレンドを含めた資金調達についての活動報告を定期的に行う習慣をつけておくことが重要であると考えられる。そうすることによって、担当理事が交代した際にも組織として継続的な支援を得ていくことへとつながると考えられる。

1-2. 縦割り組織から部門間共働へ

前項では、組織全体としての自己資金調達の重要性について、特に経営層のリーダーシップという観点から言及したが、それだけでなく、部門を越えた横のつながりを深めていくこ

¹⁸ 小宮山氏は東京大学第28代総長在任中、外部資金調達力を向上させる様々な施策を実行し、大学における資金調達実績の先駆けを築かれた実績をお持ちであり、国研にとっても参考となるため講演を依頼した。

とが、自己資金調達の活性化には重要である。そのために有効であると考えられる取組について、以下の通り提案する。

1-2-1. 法人組織としてのステークホルダーの再定義と組織内での情報一元管理

国研は国家戦略に基づき、各分野において極めて重要な研究を行っているため、それらを取り巻くステークホルダーも多様である。具体的なステークホルダーとしては、共同研究を実施する大学や企業の研究者、法人の技術シーズに関心を持つ投資家、将来の研究者となりうる学生、研究に関心を持つ国民一般等が想定される。また、ステークホルダーの種類によって、各法人に対する興味・関心の度合いや関係性が異なることが、ヒアリングから明らかになった。法人がステークホルダーと関係を深め、共感、そして支援を得ていくためには、各々のステークホルダーの関心に沿ったアプローチを行うことが肝要である。そのため、まずは法人におけるステークホルダーとの接点を洗い出し、どの部門がどのステークホルダーに対してどのようなアプローチをしているか、誰が法人内での主たる窓口となっているか、どのような関係性を築いているか、などについて整理をすることが必要である。これらの情報は、データベース化し法人内で一元管理すれば、すべての法人職員が活用できるが、ヒアリングを行った国研8法人については、現時点でデータベースを整備しているところはなかった。

ステークホルダーのデータベースがあると、例えば、資金調達部署が企業にアプローチをしたい場合、法人が現時点でどの企業とどのような関係性を持っているのか、寄附をお願いするときに取り次いでもらえる窓口担当者はどの部署の誰なのか、というような情報を入手することができる。企業でいうところのCRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント、顧客情報を一元管理及び分析し、顧客へのアプローチを適切に行うことで、顧客との長期的かつ良好な関係につなげていく手法）を導入することで、寄附者に対して的確なアプローチができるようになると考えられる。

1-2-2. 研究部門含む関係部署間での連携、情報共有

法人が資金獲得のための活動を行う場合、主に資金調達担当部署が活動を行うこととなる一方で、他部署とも連携し、法人一丸となって取り組んでいく必要があることは前述の通りである。例えば、対象者に向けてアウトリーチ活動を行うにあたっては、広報部門の力が必要であり、各ステークホルダーに対しては、普段接点のある部署からも働きかけた方がより効果的である。

ヒアリングを通して、各法人においてはそのような部門間連携の事例がまだ十分であるとは言えない状況にあることが分かった。法人として資金調達活動の効果をあげていくために、資金調達担当部署のみならず関係する他部署も法人における資金調達活動の必要性と意義を理解し、納得したうえで取り組んでいくことが必要となる。その際、先に言及した通り、自己資金調達の重要性に関する経営層の理解と支援が、こういった意識を組織内で浸透させていくための後押しとなると考えられる。

1-2-3. 中核機能（ハブ機能）としての外部資金部署

資金調達部署の担当者は、資金調達活動の中核機能（ハブ機能）を担う立場にいることを自覚し、関連部門間での情報共有や情報発信を積極的に行うことで、自己資金調達を組織として求心力が増し、より効果的に実施できると考えられる。法人においてファンドレイジング活動を行う場合、他部署と連携した活動が求められ、そのような場合には、資金調達部署が活動のリーダー役を担うことになると想定される。多様な部署がかかわる活動のリーダーを務めることで、担当者にプロジェクト管理能力が備わっていくとともに、法人内でのファンドレイジングに関する情報のハブとして、他部署との人脈ができる。こうした人脈は組織として一丸となって寄附やその他資金調達活動を進めていく上での追い風となると考えられる。

1-3. 法人内での資金調達人材の育成

組織として自己資金調達に取り組む際に、経営層～現場の縦のつながりと部門間の壁を越えた横のつながりの両方が必要であることについてここまで概説したが、前項でも説明した通り、組織の資金調達の中核を担う資金調達担当部署の人材育成や、知識やスキルの浸透という点では、国研へのヒアリングからもいくつかの課題が提示された。こうした課題を解決するため、以下のような取組を行うことを提案する。

1-3-1. 専門職（ファンドレイザー）の雇用（部門間異動のない専門職の採用）

現在、文科省所管の国研8法人において、資金調達のための専門職を採用している法人は2法人（QST、理研）である。国研で資金調達に関わる職員の多くは、当該分野での専門職での採用ではないため、一定期間後には組織内異動による配置転換がある場合が多いのは先に述べた通りである。担当年度が数年に及ぶとその間に准認定ファンドレイザーといった民間資格を取得する担当者もいる（3法人（QST、JAXA、JAMSTEC）合計4名が当該資格を取得済みである）。しかし、多くの場合、個人としてのスキルの蓄積にとどまり、組織として知識やスキルを共有するには至っていない。法人からのヒアリングでも、担当者がそう遠くない将来に異動する可能性があることから、集中的に専門知識を身に付けたり、組織として人材育成のために投資をすることをためらってしまうといった状況が見受けられた。

専門職採用者は資金調達部署に専従となり異動はない。法人にこうした者がいると、その法人に特化した資金調達の経験や知見が蓄積され、安定して活動を実施できる可能性が高くなる。専門職雇用の際の費用に関しては、例えば理研では、「寄附金等取扱規程」において寄付金額の10%を一般管理費として受け入れることを明記しており、ここから人件費の算出も可能としている¹⁹。また、海外の大学では寄附獲得担当のファンドレイザーが自分の給与の何倍もの寄附獲得活動をする例もあるということである。

¹⁹理化学研究所 「寄附金等取扱規程」第6条（2021.2.10）
<https://www.riken.jp/medialibrary/riken/about/support/regulations.pdf>

日本の大学において寄附担当の専門職を採用している割合をみると、国立大学で 20%、大学全体の平均だと 7.8%である²⁰。専門職採用をしている例として、大阪大学では 2009 年に大阪大学未来基金が設立されて以来専門職員の採用を開始し、現在は 5 名の資金調達のための有期雇用専門教職員がいる。その一人は金融機関での経験のある専門職員であり、当該職員を採用した後、大阪大学では遺贈寄附の受入件数が増加してきている。遺贈寄附の適切な受入体制を構築するためには、多岐にわたる準備を金融機関や専門士業との信頼関係を築きながら進めていくことが効果的であり、こうした金融機関の知見のある専門職の採用が、大阪大学での遺贈寄附の実績に寄与していると考えられる²¹。

もちろん人員計画はファンドレイジング担当職員に限らず組織全体にも関わることであり、慎重な議論が必要ではあるが、長期的な資金調達を実施していくためには現行の人事体制を見直すことに一考の価値はあると考えられる。

1-3-2. 国研の資金調達担当者（ファンドレイザー）として求められる人材の育成

国研におけるファンドレイジングの難しさの原因の一つとして、潜在的寄附者の少なさがあげられる。例えば大学の場合には、卒業生という潜在的寄附者が多く存在する。このような潜在的寄附者に対して寄附のお願いをするときは、既に大学に対しての一定の理解と共感が築かれているため、直接アポイントメントを取り先方に訪問し寄附のお願いをする、というアプローチが可能である。しかし、国研は大学に比べ、直接コミュニケーションをとれる潜在的寄附者が圧倒的に少ない（OB や OG はいるが、大学の卒業生と比べると取るに足りない人数である）。そのため幅広い層に対して広報やアウトリーチを行い、寄附者と呼び込む必要があり、そのための手法を考えられる担当者が求められる。ファンドレイジングの知見やアプローチには、どの分野でも通底する一定の型やモデルが存在するが、それを活用していくには、それぞれの分野のステークホルダーの特徴や、組織を支えている環境や制度といった外的要因等を踏まえて実践力を磨いていく必要がある。国研においても、国研の特徴をよく理解しながら一般的なファンドレイジングの論理を国研に特化した内容と手法に昇華させ、それを体系化していくような取組が必要となると考えられる。

1-3-3. 法人外のコミュニティ参加の推奨

ファンドレイザーは組織の中では資金調達への期待と責任を感じ、孤独を感じることも少なくない。そのような孤独感を払拭するために、寄附調達活動が比較的活発である分野においては、ファンドレイザーたちが独自のコミュニティを立ち上げている場合がある。

²⁰ イノベーション・デザイン&テクノロジーズ株式会社「大学における専門的職員の活用実態把握に関する調査 報告書」
(2021. 2. 10)https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/itaku/_icsFiles/afieldfile/2016/06/02/1371456_01.pdf

²¹ 2021 年 2 月 17 日開催「国立研究開発による資金調達活性化のためのシンポジウム」での国立大学法人大阪大学 ファンドレイザー大原律子氏の講演による。

例えば、アメリカの AFP では地域や専門分野毎に「チャプター」という集まりをつくり、アメリカ内だけで 209 存在する²²。日本ファンドレイジング協会では地域ごと、また分野ごとにファンドレイザーが集う「チャプター制度」というコミュニティを作っている。同じファンドレイザーという立場で仕事をする人でコミュニティを形成することには、経験や知見の共有や研鑽、悩みの相談の場ができる、参加者がファンドレイザーという職種への帰属意識を高めることができる、参加者が孤独を感じにくくなる、といったメリットがあると考えられ、国研の資金調達担当者もこのような場への積極的な参加が期待される。

1-4. 法人横断的な取組の必要性

第4章で述べたように、法人によって、資金調達の取組とその深度は様々である。調査の一環として開催したセミナーの開催後アンケートからも、参加者の理解度、経験値の違いが見て取れた。この背景には、国研間での資金調達活動の取組実績の違いやそこから生じる意識の差異、そしてそれを埋めるような法人間の情報交換が現状行われていないことなどがあると考えられる。しかしながら、国研は、その設立趣旨や目的等から、機密情報以外は国民の共有財産であるという考えが比較的浸透しており、寄附に関する戦略やアプローチ、工夫についても組織内部だけで独占するのではなく、共有知化して積極的に蓄積していく土壌があるという指摘もある。よってファンドレイジング力を高めるためにも、有効な手段、共有できる関連情報等は共有知としていくのが有効ではないかと考えられる。

セミナー開催後のアンケートでは、「国研の実際の事例を知る機会がなかなかないので、セミナーで他法人の事例を聞いて非常に良かった。」「他法人との意見交換の場があるのは良かった」といったコメントが複数見られ、他の国研からの学びの機会が今まで少なく、その要望が多いことが実際にうかがえた。他法人の取組について知る機会があると、一法人内で経験や知見がない部分の補完ができ、国研担当者のファンドレイジングの知識やスキルの全体的な底上げにつながると考えられる。

一方で、研修中は学びを得られても、多忙な現場に戻ると学びの効果を維持することが難しいという指摘もある。本セミナー参加者の中で、継続的な学びや情報交換のニーズを感じた方が、既に有志で情報交換のコミュニティを立ち上げた例もあるが、このように SNS 等を活用し日常的につながっておける場づくりをすることは、学びを深めていくための関係性を維持しやすくなると有識者委員からも指摘を得た。SNS には複数のツールがあるが、情報交換ツールや特定分野におけるディスカッションツールなど、それぞれのツールの特徴をとらえて活用していくのが良いと考えられる。

1-5. 国研の寄附受入に対するインセンティブを高める取組

国研が自己資金調達を活性化させていくためには、法人自らが努力するだけでなく、国研の寄附受入に対するインセンティブを根本的に高めるような取組を行政等が行う必要がある。法人からのヒアリングの結果等から有効と考えられる取組について、以下に提示する。

²² <https://afpglobal.org/chapters> (2021.2.10)

1-5-1. 寄附金の年度をまたいだ活用を容易にする

独立行政法人会計基準第 85 により、国研に対する寄附金は、中長期計画及び年度計画に基づき、法人の財産的基礎に充てる目的で民間からの出えんを募った場合、または寄附者がその用途を特定した場合又は寄附者が用途を特定していなくとも独立行政法人が使用に先立ってあらかじめ計画的に用途を特定した場合以外、当該寄附金に相当する額を受領した期の収益として計上することとなっている。年度の収益に剰余が出た場合は、目的積立金として主務大臣から承認を得ることにより年度をまたいでの使用が可能となるが（経営努力認定）、手続の煩雑さもあってか、認定の申請を行う法人は少ないのが現状である。このように、寄附金収入の年度をまたいだ繰り越しが容易に出来ないために、各法人の寄附受入を行う動機や意欲にマイナスの影響が出ていることがヒアリングの結果からも明らかになっている。制度の見直しを行い、寄附金の繰り越し使用に対するハードルを下げることにより、各法人がより自己資金調達の結果を出しやすくなると考えられる。

1-5-2. 外部資金調達に関わるガイドラインの作成と共有

セミナーでの意見交換の際、各法人の担当者からは、資金調達に関する税制上の知識や、クラウドファンディングを行ったり、海外からの寄附を受け入れたりする際に心得ておくべきことなどを共有してほしいといった声が数多くあった。有識者からは、こういった要望を踏まえ、国研において自己資金調達を行う際の注意点等を整理したガイドラインを作成してはどうか、との提案があった。

このようなガイドラインの作成については、各国研が一堂に会し諸課題の議論や情報共有を行う場である、国立研究開発法人協議会の活用も一案であると考えられる。

1-6. 民間資金獲得戦略の策定と PDCA サイクルの確立

これまでの調査と提言を踏まえると、国研の自己資金獲得にあたっては、寄附や産業界からの支援（投資等）、富裕層からの寄附、遺贈寄附等様々な民間資金獲得の可能性を考え、それに向けた体制の強化等も考慮した年間、及び中長期の戦略の策定をすることが必要であると言える。例えば、3年後の資金調達の目標を設定する場合、目標に向けての戦略（組織及び当該研究分野における民間資金調達の意義、具体的な取組、取組の評価基準）、組織体制の強化（理事や人員体制、能力強化研修）、年間を通じた PDCA サイクルの設定などがそこには含まれることが望ましい。これらを確実に実行し、成功と失敗を組織内で共有をし、失敗であっても次につながる学びを得てさらに実行していくことこそ、法人全体がファンディング体質になっていくために不可欠なことである。そのためには事前に資金調達活動の取組についての評価すべきポイント、どのような情報をどのように取得をして評価をしていくかといった手法なども事前に検討をし、定期的な評価の実施と、結果と考察を反映させた戦略の見直しの検討も PDCA サイクルに組み込んでおくことが必要である。

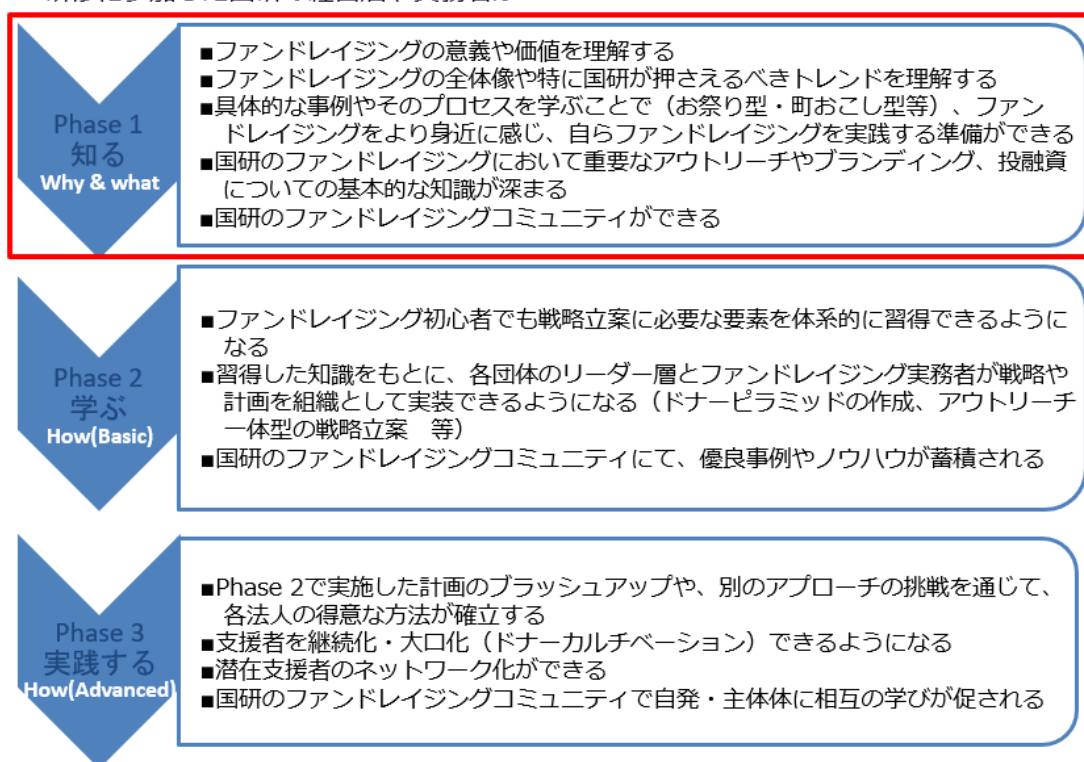
また、国研のミッションである研究開発成果の最大化に向けて、寄附受入の取組が進んでいる海外の先行事例や発表論文等の継続的な調査も必要であるとの指摘を受けており、今後調査を行う際には注力をしていくべき分野であると認識をしている。

最後に、今年度事業の一環として国研向けに資金調達に関する4回にわたるセミナーを実施した。セミナーは、その分野の専門家たちをスピーカー・パネリストとして迎え、参加者の多くからポジティブな感想を頂いた。しかしながら、セミナーの受講だけでは、本章に記載した組織の劇的な変化を望むことは難しい。研修を通しての気付きや学びを行動に移し、試行錯誤を含めた実践経験を積み重ねることによって組織は変わっていくものであるため、今回の一連のセミナーを受講した方々が、組織としての自己資金獲得に向けた活動の小さなステップを踏み出すために、上記の提言が役立つことを期待したい。

2. 今後の資金調達活動活性化のための研修デザインへの提言

図 38 : 参加者の成長イメージ

研修に参加した国研の経営層や実務者が…



第5章冒頭で言及した通り、組織基盤の強化、人材育成は単年で実行できるものではなく、複数年かけ段階的に実行していく必要がある。今年度行った研修は図38

に掲げた成長のイメージのうちPhase1に対応するものであるが、次年度以降には以下のような研修が有効であると考えられる。

2-1. 新任職員向け研修と学びの整理

国研で資金調達に関わる職員は、当該分野での専門職での採用ではなく、一定期間後には組織内異動による配置転換がある場合が多い。その際、ファンドレイジングの知見・経験・スキルの引継ぎが不可欠であるが、引継ぎ期間は短い場合が多く、こうした知見やスキルを完全に引き継ぐのは難しい。また、引き継ぎ資料は組織として整備している法人もあれば、特段整備しておらず新任担当者が独自にスキルを修得していく法人もあるなど、法人によって対応が様々であることも第4章の調査、ヒアリングで明らかになった。それぞれの法人で寄付や資金調達の基礎から研修を行うのは専門家がいらない場合非常に難しく、かつ時間や資源の観点からも効率的とはいえない。

これらの課題を解消できる研修の方法として、各国研の資金調達担当部署の新任職員を対象とした合同研修が考えられる。新任職員が一堂に会する研修の場を設けることで、ファンレイジングに関する基本的な考え方、知識の伝達や事例の共有を短期間で効果的に行うことができ、同時に他法人の担当者とのネットワークも築くことが可能である。また、開催方法についても、近年オンラインのツールも進歩してきており、必ずしも対面である必要はない。オンラインの場合は場所の制約がないため、どこにいても参加可能であるというメリットもあり、ツールの強み等を生かしながら計画をしていくことが可能である。第5章にて言及したように今回実施した4回のセミナーへの参加者からも、オンライン形式の研修は参加しやすいとの感想を得ている。内容は戦略的なファンドレイジング体系を基本とし（「第2章2-4. ファンドレイジング能力強化の体系」参照）、国研の特徴を加味した研修内容の実施が適切であると考えられる。

2-2. 戦略設計—実践力強化の研修

2-1で述べた研修と並行し、経験のある資金調達担当者には、知識のインプットのみでなく組織における実践力を強化するような、ワークショップ形式の研修が有効である。例えば、第3章3であげたドナーピラミッド、ステークホルダーピラミッドの作成研修や事例に基づいたケーススタディー研修など、そのまま法人のファンドレイジング戦略立案に転換できるような学びが有効と考えられる（例えば自法人のファンドレイジング戦略骨子を作成し、他法人からの研修参加者と相互にアドバイスしあう、など）。

また、組織基盤の強化のためのPDCAサイクルを回すという点では、獲得した資金により達成できた研究の成果やインパクトを評価する手法を取り入れるための研修の実施も、Phase2・3では必要と考えられる。

2-3. ピアラーニングの機会創出

研修設計の際には、ピアラーニング（学びあい）の機会を設けることが重要である。今回の調査の一環として4回実施したセミナーの各回でグループディスカッションを行った。参加者からは「他の国研の担当者と意見をかわすことにより刺激や貴重な学びが得られた」というようなコメントがあったほか、国研からの個別のヒアリングにおいても、セミナーでの意見交換の有用性、継続の要望についてのコメントがあり、意見交換の機会が楽しみでセミナーに参加しているという感想も聞くことができた。

ピアラーニングは資金調達部署の新任者のみならず、経験が長い担当者にとっても、他法人の担当者のユニークな経験談を聞くことができる、孤独感を払拭できる、といった点で有効であると考えられる。法人としてもそのような機会への参加を後押しすることが大切である。第4章で言及した8国研の取組内容の表は、他法人の活動を知り、つながりを広げるきっかけとしても活用が可能である。

また、国研の資金調達担当者だけでなく、大学等他領域のファンドレイザーを交えてピアラーニングを行ってみると、新しい発想や手法についての気づきを得ることができるだろう。有識者委員からは、法人の担当者を集めて「寄附獲得プレゼンテーション大会」を行って見たら良いのではないかと、との意見もあった。

2-4. 伴走支援型研修

資金調達の手法やフレームワークは知識として学ぶことは必要であるが、学んだだけでは実践が難しく、ファンドレイザーによる伴走支援も同時に行うことが重要である。経験を積んだファンドレイザーが1年、あるいは2年、担当者や担当部署に伴走、実践における悩みや課題を共有して解決策を一緒に考えるような伴走支援型の研修は、組織の自己資金調達を長期的視点で考えらえる人材を育成する、あるいは組織ファンドレイジングに関する共通言語を浸透させ組織基盤を強化することができるといった点で有効な手法である。実際に他領域で伴走支援研修を実施している例があるが、各団体と伴走支援者は定期的に会議を開いて、団体が抱えている課題の分析や解決策の検討を行い実行に移している。このような伴走支援を研修と併せて行うことにより、知識の定着が図られ、担当者の成長と自信の獲得につながることで成果として確認できている。

今後、国研が資金調達活動を積極的に行うために有効な方法として、今回実践したような国研担当者を対象にしたセミナーの継続実施が考えられる。実践に生かすためには、既に非営利組織で実践されてきたファンドレイジングの知識・知見の提供と共に、国研内で実施されてきた様々な先行事例の共有とそこからの学びが重要である。今年度実施したPhase1を基に、Phase2・3へと学びを進め、国研全体の資金調達活動が活性化され、同時にそれに携わる人材のスキル向上につながることを期待される。