



総合評価（第2回）

～休眠預金等活用事業からの学び・価値をソーシャルセクター全体の共有財へ～

2024年3月



JANPIA

一般財団法人 日本民間公益活動連携機構

はじめに

- 2019年1月11日に内閣府より指定活用団体の指定を受け、同年4月から休眠預金等活用事業をスタートさせてから5年、多くの資金分配団体・実行団体が生まれ、休眠預金等活用事業が対象とする社会課題の解決に向き合う事業が全国各地で実施されました。
- この間、新型コロナウイルスの感染拡大や、ウクライナの戦禍を起点とした物価高騰、毎年発生する自然災害など、社会全体は大きな環境変化に直面しました。また私共は、深刻さを増す社会課題解決に対し、休眠預金等活用事業を機動的かつ柔軟に活用しながら、多くの関係者との協働・連携そしてたゆまない対話を重ねて対処して参りました。
- 休眠預金等活用事業の実施に際しては、「休眠預金等交付金に係る資金の活用に関する基本方針」（内閣府）において「指定活用団体については、個別の民間公益活動による社会的成果の拡大だけでなく、社会の諸課題の解決の担い手が育成され、資金分配団体・民間公益活動を行う団体も含めた社会の諸課題の解決のための自律的かつ持続的な仕組みの創出という観点も含めて、総合的に評価を行う必要がある」と位置づけられています。
- これを踏まえ、事業開始から3年が経過した2022年度時点において、指定活用団体が達成すべきアウトカムを基本方針で示されている考え方に沿い設定し、「セオリー・オブ・チェンジ」として可視化しました。また事業計画に基づき具体的な活動・事業運営のアウトプットを可能な限り定量的に示しつつ、様々な定性的な情報も加えたほか、指定活用団体としての事業運営に対する評価も加えて「第1回目の総合評価」として取りまとめました。
- 第2回目となる今回の総合評価では、主に2019年度採択の資金分配団体による24の事業にフォーカスし、事業完了時点での各団体が作成した事後評価や、事業開始当初に想定した成果目標への到達状況などを整理しました。また制度全体にビルトインされた仕組みや仕掛け、それらの運用の手法や実態、結果などを総合的に振り返りました。これらを通じて休眠預金等活用事業の可能性と今後の課題についてとりまとめました。これは、本制度そのものが市民社会での様々な活動とその担い手を支え-支えられながら発展していくことを願い、今後に向けた検証として取り組んだものです。
- 本報告書のとりまとめの過程では、休眠預金等活用事業のセカンドステージに向けた「5年後の見直し」の内容との対照も行い、休眠預金等活用事業を発展的に活用していくための多くの示唆を得るに至りました。
- 本報告書を通じて創造されたこの価値が、広く市民社会の共有財となり、多くの関係者に活用されることを願っています。

目次

はじめに	1	第5節 対象事業の成果に関する詳細分析	38
目次	2	● 対象事業の成果に関する詳細分析	39
本報告書について	3	● 採択時点で資金分配団体が目指していた成果	40-44
第1節 休眠預金等活用事業とは何か？	4	● 目指す成果の背景や意図、問題意識	45-49
● 本事業の目的	5	● 取り組みにより得られた成果	50-61
● 各主体の役割	6	● 成果発揮を支えた要因に関する分析	62-74
● 休眠預金等活用の目的と期待される効果	7	第6節 対象事業から見えてきた課題	75
● 休眠預金等活用事業における「優先的に解決すべき社会の諸課題」	8	● 対象事業の課題に関する詳細分析	76
第2節 第2回総合評価の概要	9	● 具体例から～どんな想定外や困難が生まれたか？	77-78
● 「総合評価」とは何か？	10	● 資金分配団体にフォーカスした整理	79-84
● 総合評価（第2回）取りまとめにおける視点	11	● 実行団体にフォーカスした整理	85-87
● 総合評価（第2回）の構成、および作成にかかる体制	12	● 指定活用団体にフォーカスした整理	88-91
● 第2回総合評価の進め方に関する全体像	13	● その他／新型コロナによる不可抗力と言える社会環境の変化	93-95
● 総合評価（第2回）のポイント	14	第7節 総括と今後の展望	96
● 成果検証作業の実施プロセス	15-16	● 第7節「総括と今後の展望」における記載事項	97
第3節 資金分配団体に関する前提情報の整理	17	● 取り組みにより得られた成果	98-100
● 休眠預金等活用事業における「資金分配団体」とは何か？	18	● 事業遂行過程で見られた課題	101
● (参考)資金分配団体に求められる役割と機能	19	● 課題に対するこれまでの対応	102-104
● 公募要領における事業区分	20	● 残された課題	105-111
● 休眠預金等活用事業における「包括的支援プログラム」	21	● 総括	112
● 資金分配団体に関する採択の視点	22-25	● 鶴尾理事より	113
第4節 対象事業に関する概略	26	おわりに	114
● 2019年度採択事業における資金分配団体	27-30	参考資料	115
● 2019年度採択事業における実行団体の活動エリア	31	■ I.社会課題解決への効果検証（定量データを含む詳細）	116-127
● (参考)実行団体の事業実施エリアの分布	32	■ II.「制度全体の運用改善に関する事項」に関する詳細	128-149
● (参考)資金分配団体の所在地の分布	33	■ III.「5年後の見直し」を受けた制度への反映	150-153
● (参考)これまでの助成事業の活用実績	34		
● 本報告書において詳細分析の対象とした資金分配団体の一覧	35-37		

本報告書について

- 本報告書は、事業開始から5年の間に、JANPIA自身が「指定活用団体」に期待される役割を実践していくプロセスにおいて、事業の実務に係っていただいた多くの関係者との協働・連携、対話を通じて得た学びをまとめたものである。
- 2回目にあたる今回の総合評価では、毎年の事業に向き合ってきた結果を、成功はもとより、直面した困難や課題も含めて具体的に示すことを重視した。これは休眠預金等活用事業が当初から目指してきた「民間公益活動の担い手の育成」を一層進める上で、これまでの取り組みを振り返り、そこから得られた貴重な経験から学ぶこと目指したからにはほかならない。
- こうした観点から、本報告書は得られた成果とその要因を掘り下げることはもちろん、事業のプロセスで直面した想定外の事象や直面した困難が何であったのか、そこから得られた学びや、今後の改善に向けたポイントは何であるか、明らかにすることを意識した。
- 作成のプロセスでは、事業に関与してきたJANPIA職員（PO）もコミットする形で、知見の集約を行った。これは報告書の作成にあたるプロセスを通じ、JANPIA自身がこれまでの取組みから学び、今後の糧とすることを意識したことによる。
- 本報告書の策定の結果、この先に対処すべき課題も見えてきた。これらについて、今後は職員への共有はもちろん、関係者の皆さまへの報告や対話の機会を通じて得られるであろうフィードバックなども活用しながら、JANPIA自身が各年度の事業計画に具体的な取り組み内容として反映させていくこととしたい。
- また休眠預金等活用事業への新たに参画を企図する関係者に向けては、事業計画の策定や採択後のブラッシュアップの機会に、本報告書を通じて得られた知見を活用いただけることも期待している。
- 本報告書が、現在・過去はもちろん、未来の担い手も含め、休眠預金等活用事業に関わる皆さまにとって、活動を深化させる上での学びや手がかりとなることが、本報告の作成に関わった関係者全ての願いである。本報告書をご覧頂いた上での気づきを、多くの皆様からいただけることをお願いしたい。

執筆者一同

第1節 休眠預金等活用事業とは何か？

- ✓ 第1節では、休眠預金等活用事業に関する基本的な前提情報を整理した。
- ✓ 特に、本事業の目的や、指定活用団体・資金分配団体・実行団体等、各主体の役割に関する概観など、本総合評価を読み解くにあたって必要となる一般情報を中心に、制度全体を概観した。

本事業の目的～ データで見る休眠預金等活用事業の現況～

■ 休眠預金等活用事業とは

- 「民間公益活動を促進するための休眠預金等に係る資金の活用に関する法律」（休眠預金等活用法）に基づく制度。
- 2019年4月から開始された本制度では、「2009年1月1日以降の取引から10年以上、その後の取引のない預金等（休眠預金等）を社会課題の解決や民間公益活動の促進のために活用する」こととされている。
- 2019年の事業開始以来、資金分配団体による183の事業が採択され、実行団体の累計数は1,057団体、助成予定総額は約276億円に上る。

資金分配団体による助成事業数

183事業 (累計)

通常枠 103事業 / 緊急枠 80事業

助成予定総額

275.9億円 (累計)

通常枠 172.5億円※1 緊急枠 99.6億円

資金分配団体総数

コンソーシアム構成団体含む累計数

276団体

資金分配団体 183団体
コンソーシアム構成団体 93団体※2

複数事業採択を除く団体数

124団体

資金分配団体 81団体
コンソーシアム構成団体 43団体※2

実行団体数

1,057団体 (累計)

通常枠 428団体 / 緊急枠 629団体

※1 2020年度に実施した2019年度採択団体向けの新型コロナウイルスに対応した助成3.5億円については、通常枠に加算

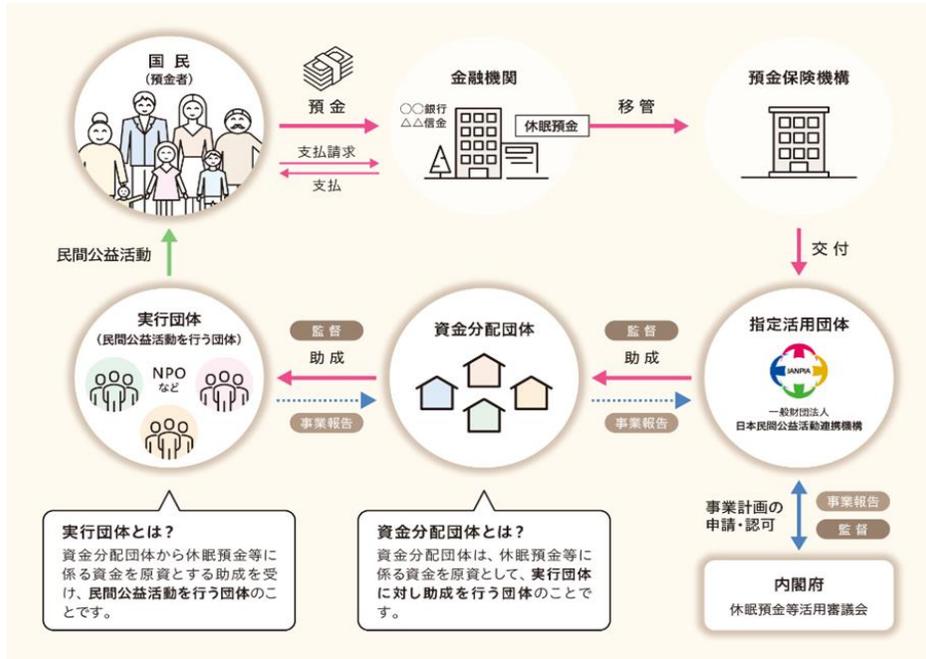
※2 コンソーシアムにおいて、構成団体・非幹事団体として採択されている団体のみをカウント

各主体の役割

■ 3つの主体

- 休眠預金等活用事業では、指定活用団体・資金分配団体・実行団体の3つの主体が位置づけられている。
- 指定活用団体には、公募により2019年1月に当団体が指定された。
- 資金分配団体とは、休眠預金等にかかる資金を原資として、実行団体に助成を行う団体を指す。
- 実行団体とは、資金分配団体から助成を受け、民間公益活動を行う団体を指す。

【休眠預金等の活用の流れ】



【各主体の役割と位置づけ】

➤ 指定活用団体

- 休眠預金等に係る資金の分配・管理等の休眠預金等活用法で規定された役割にとどまらず、民間公益活動の好事例を積極的に創出・共有し、展開・発展させることで、社会の諸課題の解決のための自律的かつ持続的な仕組みの構築を促進する。

➤ 資金分配団体

- 「包括的な支援プログラム」を企画・設計し、民間公益活動を行う団体（実行団体）に対して革新的な手法による資金の助成や経営・人材支援等の非資金的支援を伴走型で実施。
- 本事業ではこれにより、民間公益活動の自立した担い手を育成する中心的な役割を担う。

➤ 実行団体

- 事業の実施により社会の諸課題を解決するだけでなく、課題を可視化すると共に、現場のニーズ等を資金分配団体等にフィードバックし、本制度の改善につなげていく役割を担う。
- 各資金分配団体が実施する公募により選定される。

休眠預金等活用の目的と期待される効果

- 休眠預金等の活用の目的や期待される効果、重視することは以下の通り。

活用の目的	<ul style="list-style-type: none">■ 国、地方公共団体が対応困難な社会の諸課題の解決を図る■ 民間公益活動の担い手の育成と民間公益活動に係る資金調達の環境を整備
目的達成で期待される効果	<ul style="list-style-type: none">■ 社会の諸課題の解決のための自律的かつ持続的な仕組みの構築■ 民間公益活動への民間の資金と人材の流入、及び事業の持続可能性の確保
重視すること	<ul style="list-style-type: none">■ 国民の資産の活用という休眠預金の財源上の特性から、以下の3点を重視<ul style="list-style-type: none">● 国民、ステークホルダー（多様な関係者）への事業の透明性や説明責任● 事業の成果の可視化⇒社会インパクト評価の実施● 民間公益活動を担う組織の能力強化を目的とした伴走支援（プログラム・オフィサー〈以下POと略記〉の確保と育成など）

社会課題解決能力の
飛躍的な向上



SDGsの
達成にも貢献



休眠預金等活用事業における「優先的に解決すべき社会の諸課題」

- 休眠預金等活用法では、「公益に資する活動」として、以下の3つの活動を挙げている（法第17条）
- 基本方針では、指定活用団体に対し、「優先的に解決すべき社会の諸課題について把握・分析および策定すること」を「基本的業務」として求めている（基本方針第3.1（1）基本業務）
- これを受けて、JANPIAでは事業開始初年度にあたる2019年度に、次の7つに優先的に取り組むことを定めた。また公募要領においても同様の記載を行っている（2019年度事業計画 II 事業計画.1.助成事業）

【休眠預金等活用法における記載】

休眠預金等活用法

第十七条

前条第一項の「公益に資する活動」とは、次に掲げる活動をいう。

- 一 子ども及び若者の支援に係る活動
- 二 日常生活又は社会生活を営む上での困難を有する者の支援に係る活動
- 三 地域社会における活力の低下その他の社会的に困難な状況に直面している地域の支援に係る活動
- 四 前三号に準ずるものとして内閣府令で定める活動

【2019年度に設定した7つの優先課題】

1. 子ども及び若者の支援に係る活動

- ① 経済的困窮など、家庭内に課題を抱える子どもの支援
- ② 日常生活や成長に困難を抱える子どもと若者の育成支援
- ③ 社会的課題の解決を担う若者の能力開発支援

2. 日常生活又は社会生活を営む上での困難を有する者の支援に係る活動

- ④ 働くことが困難な人への支援
- ⑤ 社会的孤立や差別の解消に向けた支援

3. 地域社会における活力の低下その他の社会的に困難な状況に直面している地域の支援に係る活動

- ⑥ 地域の働く場づくりの支援
- ⑦ 安心・安全に暮らせるコミュニティづくりへの支援

(参照) https://www.janpia.or.jp/about/information/pdf/plan/2019_plan.pdf

第2節 第2回総合評価の概要

- ✓ 第2節では、第2回総合評価の概要について記した。
- ✓ まず総合評価の全体像や制度全体における位置づけを概観した後に、第2回総合評価におけるフォーカスポイントやとりまとめにおける視点について述べた。
- ✓ また第2回総合評価の取りまとめに関するフローやプロセスについても解説を行った。

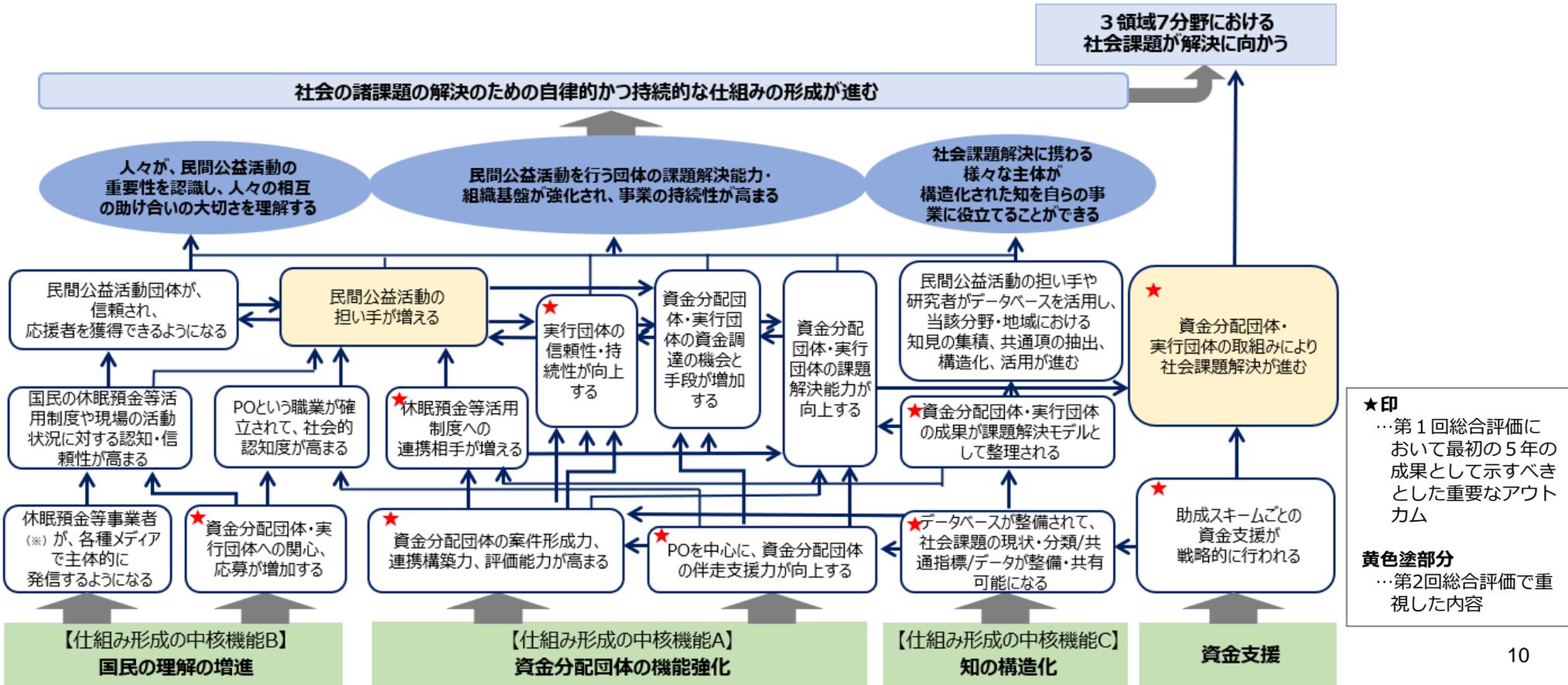
「総合評価」とは何か？

■ 休眠預金における総合評価の位置づけ

- 休眠預金等活用事業では、指定活用団体において、個別の民間公益活動による社会的成果の拡大だけでなく、社会の諸課題の解決の担い手が育成され、資金分配団体・民間公益活動を行う団体も含めた社会の諸課題の解決のための自律的かつ持続的な仕組みの創出という観点も含めた総合的な評価を行う必要がある。

■ 過去に実施した、第1回の総合評価について

- JANPIAでは、事業開始から3年が経過した2022年度、指定活用団体が達成すべきアウトカムを基本方針で示されている考え方に沿い整理し、「セオリー・オブ・チェンジ」として可視化した(下図)。
- また事業計画に基づき具体的な活動・事業運営のアウトプットを可能な限り定量的に示しつつ、様々な定性的な情報も加えたほか、指定活用団体としての事業運営に対する評価も加えた第1回目の「総合評価」を取りまとめた。



総合評価（第2回）取りまとめにおける視点

- 昨年度の実施事項を踏まえ、本年度の総合評価では
 - 事業実施によって得られた成果や、成果の背景にある要因の分析
 - 事業において達成しえなかった内容の特定や、その背景要因の分析、対応済みの改善内容と今後の課題・可能性について分析を行うことを重視した。
- また分析にあたっては、特に資金分配団体が果たした役割として、特に、社会課題解決への効果検証の視点と、民間の担い手の育成・活動の裾野拡大の視点の2つを重視して取りまとめを行った。

重視する 視点

01

社会課題解決への効果検証の視点

- 資金分配団体（および実行団体）による事業の実施により、社会課題解決に向けて、どのような成果が得られたのか？
- その成果が生まれた要因は何か？

02

担い手の育成、活動の裾野拡大の視点

- 資金分配団体の存在によって、実行団体の裾野拡大はどう進んだか？
- 地域/分野における中核的なハブ（人材・組織）がどう形成され、成長したか？

総合評価（第2回）の構成、および作成にかかる体制

■ 総合評価（第2回）の構成

- 総合評価（第2回）は下記の7節により構成される。
 - 報告では、第1～3節で制度全体の概説を行った上で、第4節では今回の分析で対象とする事業の全体像を述べた。
 - また第5節・第6節では対象となる2019年度採択事業について、成果と課題の両面から分析を行った。第7節では総括と今後の展望を述べた。

■ 作成にかかる体制

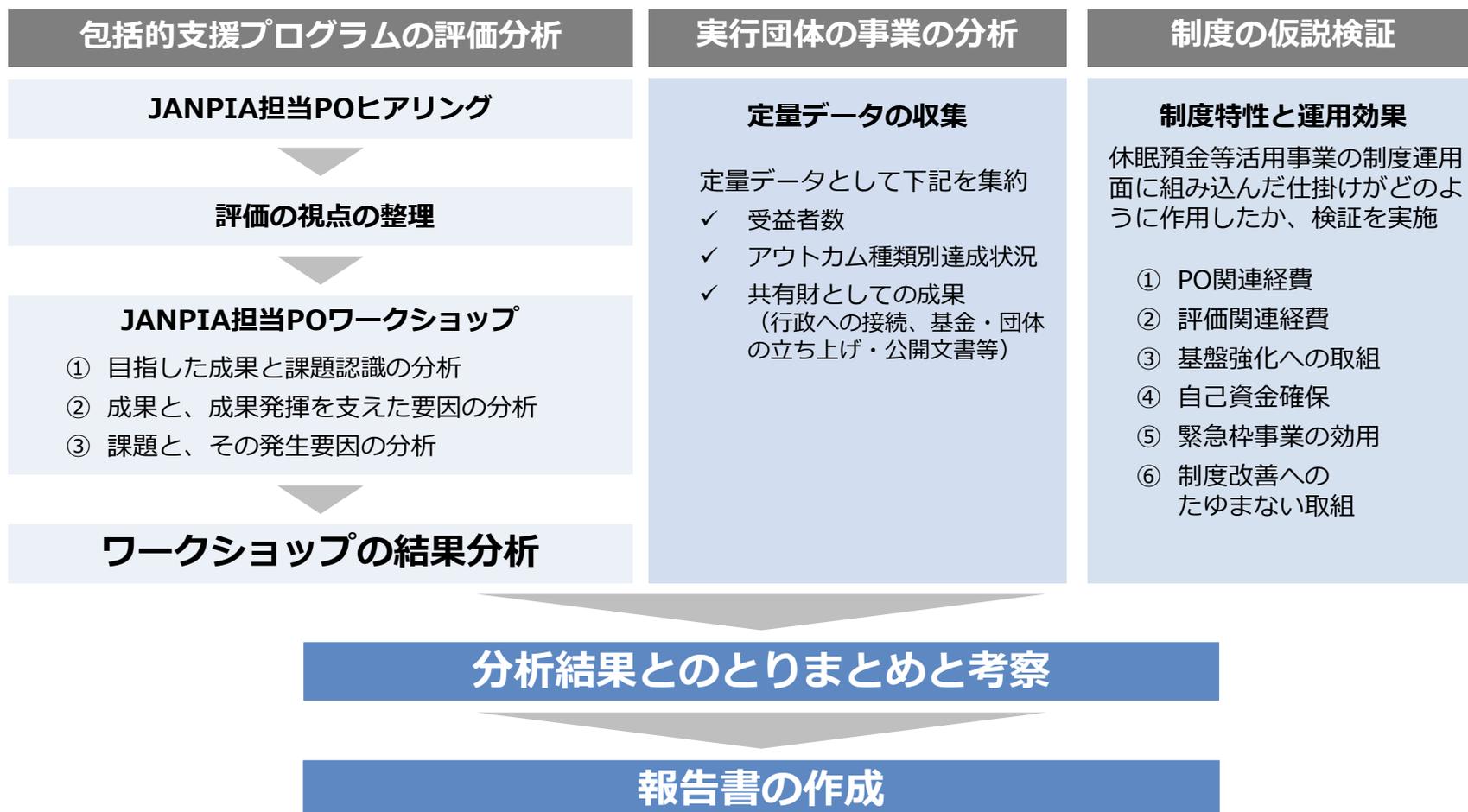
- 本報告は、JANPIAの担当POや資金分配団体のインプットを得ながら、JANPIA事務局が中心となって取りまとめを行った。
- 全体構成や執筆・分析、WS開催等を含む情報集約に際しては、外部の協力者として水谷衣里氏（株式会社風とつばさ 代表取締役）の協力を得た。
- また審査員である町井則雄氏（株式会社シンカ 代表取締役）からもアドバイスを受けた。

記載内容	詳細
第1節 <u>休眠預金等活用事業とは何か？</u>	<ul style="list-style-type: none"> ● 本事業に関する基本的な前提情報に関する整理を実施
第2節 <u>第2回総合評価の概要</u>	<ul style="list-style-type: none"> ● 総合評価の全体像や制度全体における位置づけ、第2回総合評価におけるフォーカスポイント、視点、対象範囲を解説
第3節 <u>資金分配団体に関する前提情報の整理</u>	<ul style="list-style-type: none"> ● 本事業における資金分配団体の役割や機能の解説と、選考・採択時の視点について確認
第4節 <u>対象事業に関する概略</u>	<ul style="list-style-type: none"> ● 本報告で対象となる、2019年度に採択された24事業について、概略を解説
第5節 <u>対象事業の成果に関する詳細分析</u>	<ul style="list-style-type: none"> ● 対象事業の申請段階での狙いやその背景・問題意識、具体的な成果および成果発揮に至った要因について分析
第6節 <u>対象事業から見えてきた課題</u>	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業実施の結果から、見えてきた課題やその背景・要因を分析
第7節 <u>総括と今後の展望</u>	<ul style="list-style-type: none"> ● 対象事業の成果と課題を踏まえ、総括と今後の展望を記載

第2回総合評価の進め方に関する全体像

■ 第2回総合評価での実施事項

- 第2回総合評価では、包括的支援プログラムの評価分析や実行団体の事業の分析、制度の仮説検証に取り組んだ。
- 実施の際は、JANPIAのPOに対するヒアリングやワークショップを行ったほか、2019年度事業の事後評価報告書から、各事業の出口戦略や包括的支援プログラムのアプローチ方法、事業がもたらした社会的インパクト、産みだされた共有財などに関する情報を整理し分析を加えた。
- また休眠預金等活用事業の制度運用面に組み込んだ仕掛けがどのような効果を発揮したのか、仮説検証を行った。



総合評価（第2回）のポイント

■ 第2回総合評価の特徴

- 第2回目の総合評価では各資金分配団体が取りまとめた事後評価報告書の集約にとどまらず、資金分配団体と共に事業に向き合ったJANPIAの事業担当PO（以下、JANPIA 担当PO）が、資金分配団体、実行団体との関わりの中で何を感じ、何を学んだかを紐解くことを重視した。
- また担い手の育成や団体の基盤強化等に向けて、制度やルールにビルトインされた休眠預金等活用事業ならではの仕掛けがどのように効果を発揮したのかを検証し、制度の改善や発展に向けた示唆を得ることを目指した。

分析手法（主なもの）

- 各団体の事後評価報告書、事業完了報告等の分析
- 資金分配団体と共に事業に向き合ったJANPIAPOの所感
- 事業がもたらした結果（成果、効用、あるいは想定通りにならなかった事例等）※ヒアリング、2回のWS開催

分析の目線（主なもの）

- 事業を通じて得られた成果の把握
 - ✓ 資金分配団体の組織面の成果の把握
 - ✓ 休眠事業にビルトインされた、評価や伴走支援等の非資金的支援の施策（PO関連経費助成、PO研修等の育成プログラム、評価関連経費の活用等）の効果検証

JANPIA 担当POワークショップについて

- 検討に際しては、JANPIAの担当POが持つ知見の抽出と、JANPIA内部での共有を意図し、ワークショップ（以下、WS）を実施した。
- 実施にあたっては、アジェンダに基づき事前の意見提出や情報提供を求め、PO自身の発見や学びが十分に活かされるよう工夫を行った。
- また本報告書の分析プロセスでは、WSを通じて得られた知見を活用し、必要に応じてJANPIA 担当POに内容を確認・照会しながらとりまとめを進めた。



【JANPIA 担当POワークショップの様子（第1回WSから）】

成果検証作業の実施プロセス

■ 取組みと意図

- 2022年度に公表した総合評価（第1回）では、主にJANPIAが主体的に取り組んだアウトプットベースでのデータ、事業計画で示した具体的な活動・事業運営の状況を可視化していることから、第2回では、2019年度採択の資金分配団体の事業完了（2023年3月末）を受けて、アウトカムベースでの総合評価を行うことを企図して情報の整理・分析、執筆作業を実施した。
（※JANPIA担当PO、評価担当らにて、外部専門家（水谷衣里氏）との協働作業により実施。）

1. 資金支援の成果・効果検証の作業プロセス

作業レベル	概要	作業の詳細
作業レベル 1	■ 前提情報の整理	<ul style="list-style-type: none"> - 資金分配団体の役割と機能を、基本方針や公募要領等に基づき整理 - 選考・採択時における視点について概観
作業レベル 2	■ 対象事業に関する基礎的分析	<ul style="list-style-type: none"> - 3領域・7分野の区分別状況について整理 - 活動エリアや設立年数などの基礎的情報を集約 - 金額等、助成事業の活用実績の状況を整理
作業レベル 3	■ 成果の確認	□ 採択時点で目指していた成果
		□ 実際に得られた成果
		□ 成果発揮の要因分析
作業レベル 4	■ 課題の分析	□ 達成しえなかった事項
		□ 背景・要因
作業レベル 5	■ 総括と展望	<ul style="list-style-type: none"> - 成果と課題を踏まえた考察を実施 - 現時点で既に対応済みの事項と今後取り組むべき課題との峻別を実施 - 「5年後の見直しの対応方針」との照らし合わせた分析を実施

成果検証作業の実施プロセス

2. 非資金支援・その他取組の成果・効果検証の作業プロセス

作業区分	概要	作業の詳細
作業区分 A	■ PO関連経費の助成成果の検証 ～三層構造の効用～	<ul style="list-style-type: none"> - 休眠預金等活用事業における三層構造が、事業の安定的運営にどのように寄与したのか検証を実施 - PO関連経費の助成やPO研修や勉強会等の実施から見えてきた成果や課題、展望を整理 ※PO関連経費の助成とは…非資金的支援に係る実行能力の強化支援を目的としてPO人材の確保育成とPOの活動に係る経費等に対する助成を指す
作業区分 B	■ 評価関連経費の助成成果の検証 ～社会的インパクト評価の実施サポートの観点から～	<ul style="list-style-type: none"> - 社会的インパクト評価の確実な実施のために評価関連経費が調査の実施等に使われ、評価が効果的・効率的に実施されたか、成果の可視化や事業マネジメントに寄与したか検証 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 評価指針の策定から各団体の自己評価まで、どのような状況が見られたのか？（評価計画策定～中間～事後評価にかかる全体的な振り返りを実施） ✓ 評価関連経費はどのように使われたのか？ ✓ 評価アドバイザーとの協働の事例や成果は何か？ ✓ 評価リテラシーの高まりは見られたのか？等
作業区分 C	■ 基盤強化への取組の成果 ～ガバナンス強化に向けた支援～	<ul style="list-style-type: none"> - 対外的な信頼性の確保や、実効性のあるガバナンス体制の構築等、安定的な事業実施に必要な組織基盤強化への取組みが進んだか、検証 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 主体的な取り組みの事例 ✓ 資金分配団体からの積極的なフォロー例 ✓ 支援の事例
作業区分 D	■ 自己資金の確保に向けた取組みの成果 ～ファンドレイジング、団体の自立化、事業の継続性向上の観点から～	<ul style="list-style-type: none"> - 自己資金の確保に向けた取組みに成果は見られたか、検証 - 2019年度事業の資金分配団体、実行団体の自己資金に関する当初計画と実際の調達結果を検証 ※一定の財務分析は既に行っているが、改めて以下の2点で検証・考察 <ol style="list-style-type: none"> 1) 資金分配団体の団体の自立化に有益であったか？ 2) 実行団体の事業の自立化に有益であったか？ （※事業の継続性に向けた自主財源の確保という観点から、自己資金の調達にどんな意味があったか？）
作業区分 E	■ 制度改善へのたゆまない取り組み	<ul style="list-style-type: none"> - 制度の運営面での工夫、関係者との協働・連携・対話の実践とその効用について検証 - 3か年を通じて取り組んできたことを整理 例) 業務改善プロジェクトチームの取組とその成果～協働・連携・対話の実践 など
作業区分 F	■ 緊急枠事業の効用	<ul style="list-style-type: none"> - 緊急性を有する課題への対処としての、休眠業の潜在的な可能性について考察 - 20年度緊急枠事業における成果について、22年度実施した事業完了後の監査におけるヒアリング事項等の再整理を行い、その成果・効用を集約

第3節 資金分配団体に関する前提情報の整理

- ✓ 第3節では、分析の前提として、資金分配団体に関する前提情報を整理した。
- ✓ 本節では特に、休眠預金等活用事業における資金分配団体の役割と機能等について、基本方針や公募要領等でのとりまとめに基づき解説した。
- ✓ また資金分配団体の選考・採択における視点についても概観した。

休眠預金等活用事業における「資金分配団体」とは何か？～7つの役割～

■ 7つの役割

- 休眠預金等活用事業では、資金分配団体に対し、次の7つの役割を担うことを求めている。
- これは「休眠預金等交付金に係る資金の活用に関する基本方針」（2018年3月策定）において明記されている内容にあたる。
- JANPIAでは、下記の7つの役割を担う資金分配団体を公募し、後述する審査基準に照らして資金分配団体を採択してきた。

【資金分配団体に求められる7つの役割】

「特定の社会の諸課題の分野や地域の実情等に精通した資金分配団体が実行団体に対して資金支援を行うほか、非資金的支援を伴走型で提供することで、社会の諸課題の解決のための自律的かつ持続的な仕組みの構築や、自立した担い手を育成する中心的役割を担うことが期待される」

1 案件の発掘・形成	<ul style="list-style-type: none"> ● 指定活用団体が提示した優先的に解決すべき課題を踏まえ、地域・分野等ごとの実情と課題を俯瞰的かつ具体的に把握・分析し、案件の発掘・形成を積極的に行う。
2 資金支援と非資金的支援の提供	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会の諸課題の効果的・効率的な解決に向け「包括的な支援プログラム」を企画・設計し、これに基づき、実行団体を公募により選定し、資金支援及び非資金的支援を必要に応じ伴走型で提供する。
3 自立した担い手の育成	<ul style="list-style-type: none"> ● 実行団体の事業の特性及び発展段階を踏まえつつ、革新的手法により資金の助成、貸付け又は出資を行うこと等を通じ、民間公益活動の自立した担い手の育成を図る。
4 適切かつ確実な遂行のための監督	<ul style="list-style-type: none"> ● 民間公益活動が適切かつ確実に遂行されるように、実行団体に対する必要かつ適切な監督を行う。
5 革新的手法の開発・実装	<ul style="list-style-type: none"> ● 民間の創意・工夫の発揮を促すように支援を行うことで、社会の諸課題を解決するための革新的な手法を開発し、実装する。
6 評価結果の有効活用	<ul style="list-style-type: none"> ● 実行団体に対して現地調査を含む継続的な進捗管理及び成果評価の点検・検証を実施し、その評価結果等の有効活用を促す。
7 資金や人材の呼び込み	<ul style="list-style-type: none"> ● 民間企業や金融機関等の民間の資金や人材を民間公益活動に呼び込むための具体策を策定し、実施する。

(参考) 資金分配団体に求められる役割と機能～「3つの姿勢と10の力」に関する再整理



- JANPIAでは、前述した「基本方針」に記された役割をより具体化し、共通認識を育む観点から、POに求められる7つの力について「3つの姿勢と10の力」に再整理した。※PO個人のみならず、チーム体制で分担することも含めて柔軟に運用されることも想定する。
- 今後は研修コンテンツのブラッシュアップなど活用を進めていく予定である。

3つの姿勢

10の力

GOOD

BEST

- ①学ぶ姿勢
- ②謙虚な心
- ③やり抜く意志

3つの姿勢	10の力	GOOD	BEST
①学ぶ姿勢 ②謙虚な心 ③やり抜く意志	①課題発見力	<ul style="list-style-type: none"> ・課題の当事者をはじめ、関係者に対して課題を把握するための質問をすることができる ・情報収集のためのヒアリングや調査(行政の施策等)を行い、その中から課題を整理できる ・取り組むべき課題を探すために自ら積極的に情報を探しにいける 	<ul style="list-style-type: none"> ・仮説をもって、解決すべき課題とその要因(問題構造)を明確にできる ・実行団体それぞれの関連する先行事例(成功も失敗も含め)を国内外から集め、それを組織内外で共有することができる ・地域での信頼関係が構築できており、様々な相談が持ち込まれる
	②プログラム開発力 ③団体選定力	<ul style="list-style-type: none"> ・様々な課題を把握し、その中から取り組むべき課題を特定できている ・実行団体を選ぶための支援プログラムと公募・審査の設計ができる ・策定した事業計画に沿って事業を確実に実施できる ・事業の進捗状況にあわせて、柔軟に事業計画の見直しを実施できる 	<ul style="list-style-type: none"> ・対象となる地域や分野等に必要な専門知識や先行事例を学んでいる ・事業のアウトカム達成のために、必要に応じ実行団体の組織課題にも踏み込める ・成果の最大化のために、ポートフォリオ戦略をもって実行団体を採択できる。 ・非資金的支援も含めた事業計画を策定することができる
	④伴走支援力 ⑤組織基盤強化力	<ul style="list-style-type: none"> ・実行団体の長所と短所を把握しており、補完補強のための「借り物競争」を考案できる ・実行団体の組織基盤を強化するために何が必要か整理し把握(アセスメント)することができる ・実行団体の求めていることに対して、対応し、伴走することができる 	<ul style="list-style-type: none"> ・実行団体の今後の事業の成長に向けて、強みを伸ばすための発展的な提案や指導ができる ・実行団体の組織基盤強化に向け、必要な支援を行い、組織の持続可能性を高めることができる ・事業のアウトカム達成のために、必要に応じ実行団体の組織課題にも踏み込める ・組織変革が求められる際、戦略性だけでなく、多様性等も配慮した提案ができる
	⑥事業管理推進能力	<ul style="list-style-type: none"> ・契約内容(事業内容と目標、コンプライアンス等)を理解し、特に、マナーや倫理、法令の遵守、ガバナンスなどの重要性を伝え、実践させることができる ・事業全体を把握/管理(アウトプットの目標と進捗を照らし合わせ管理)できる ・期限を守り、事業を履行するために必要な事務能力を有している ・問題が発生した際に「恐れず」対応することができる 	<ul style="list-style-type: none"> ・実行団体に対して組織経営や事業実施の前提や目的を理解させ、必要な支援を行うことができる ・実行団体の特徴を把握し、事業の進捗が芳しくない際はその原因の特定と、改善策を提示することができる ・リスク要因を事前に察知し、適切な予防策を講じることができる
	⑦コーディネート力 ⑧エンパワーメント力	<ul style="list-style-type: none"> ・取り組む課題に関わる利害関係者の特徴やニーズを把握している ・様々な立場の人や組織の関係性を広げて、つなげている ・政策提言の手法や事例を学んでいる ・新しい技術、制度、事業などの情報を察知する 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業の推進に向けて客観的なデータの獲得、活用、分析ができる ・事業が停滞している際には、適切な介入を行い必要な人や組織を巻き込むことができる ・慣例に縛られず、専門性を持つ人や今までにない分野・業界にいる団体等に働きかけて、推進していくことができる ・新しい技術、制度、事業について横断的に考えられるようになる ・社会課題を解決するための様々なフレーム(仕組みや工夫、体制など)を知る
	⑨評価分析活用能力	<ul style="list-style-type: none"> ・評価を実施する意義が理解している ・評価アドバイザーに何を相談するかをイメージでき、指摘や助言が理解できる ・理想を掲げつつも、実行団体の状況に応じてやるべきことを整理できる ・適切な評価指標(特に客観性と妥当性)を設定し、事業の進捗状況を確認しながら改善(PDCAをまわす)ができる 	<ul style="list-style-type: none"> ・実行団体による評価目的や方法を理解し、より高度な評価方法を提案できる ・実行団体の成果の積み上げではなく、社会課題を解決する事業全体での評価を出せる ・成果を明確に伝えられるような評価を実施することにより、利害関係者に正しく理解してもらい、資金調達や採用・企業連携、信頼の獲得などに役立てられる
	⑩社会資源開拓力	<ul style="list-style-type: none"> ・実行団体の特徴に応じた資金源の獲得を提案することができる ・企業や行政などに対して、多様な資源の獲得に向けて適切な提案ができる ・クラウドファンディングやイベントなど、単発の施策を企画実施できる ・ボランティアの募集やコーディネートを支援できる 	<ul style="list-style-type: none"> ・実行団体の多様な資源獲得のために、事例やスキーム・技術などを知っている ・実行団体の資源獲得の全体像を把握し、利害関係者との関係性を深める提案ができる ・休眠預金等活用事業を活かし、持続的・発展的な未来(5年後)を見据えた事業計画の策定を支援することができる ・資金提供側のネットワークを繋ぎ、資金調達支援を伴走することができる

公募要領における事業区分

- JANPIAでは、2019年度の資金分配団体の公募にあたり、次の4つの事業区分を置いた。
- それぞれの事業区分に関する詳細は以下の通り。

■ 草の根活動事業

全国各地で地域に根差して従来から活動を展開している活動の拡大、成果の向上を目指すことを目的としています。地域や分野ごとの多様性に応じて本制度が十分活用されるように全国ブロック枠と地域ブロック枠に分けて選定します。

- 各団体の助成額：最大1億円
- 期間：最大3年
- 選定団体数の目安：10～20団体

■ 新規企画支援事業

従来になかった視点や新たな手法、多様なセクターや組織等との連携などで、社会の諸課題の解決を図る新規企画の創出と実行の加速を図ることを目的としています。社会的インパクトの最大化を追求します。

- 各団体の助成額：最大2億円
- 期間：最大3年
- 選定団体数の目安：3～5団体

■ ソーシャルビジネス形成支援事業

革新的事業で社会の諸課題の解決を図るビジネスモデルの創出と推進をめざします。

社会的インパクトと収益性を両立する事業のモデルの確立を重視します。

- 各団体の助成額：最大2億円
- 期間：最大3年
- 選定団体数の目安：1～3団体

■ 災害支援支援事業

大規模な自然災害により、長期にわたり困難を強いられる地域とその住民に対する支援活動を実施するNPO等を支援する団体を助成します。

(災害支援事業では2つのカテゴリーを設定しています。詳細は公募要領をご覧ください。)

- 各団体の助成額：最大2億円
- 期間：最大3年
- 選定団体数の目安：1～3団体

休眠預金等活用事業における「包括的支援プログラム」

■ 「包括的支援プログラム」とは

- 「包括的支援プログラム」とは、「特定の分野や地域の実情等に精通した資金分配団体が、複数の実行団体とともに社会の諸課題の解決を効果的・効率的に行う支援戦略をまとめた事業計画」のことを指す。
- 包括的支援プログラムには、革新的な手法による資金の助成としての「**資金支援**」と、事業実施に係る経営支援等の「**組織基盤強化**」や活動の「**環境整備**」などを必要に応じ伴走型等で行う「**非資金的支援**」の両者が含まれる。

■ 資金分配団体に求められる取り組み

- 資金分配団体は自団体の強みを活かし、資金的支援と併せて、非資金的支援を実行団体に行うことが求められる。
- 非資金的支援は固定化するのではなく、実行団体の要望や状況に応じて最適化し実施されることが望まれている。

● **資金的支援**

- ✓ 採択された資金分配団体が、実行団体に対して助成を行う。
- ✓ 公募により実行団体を募集し、助成先を決める。

● **非資金的支援**

- ✓ 実行団体にする組織基盤強化と事業実施に必要な活動の環境整備などが含まれ、必要に応じて伴走型で提供する支援

● **組織基盤強化**

- ✓ 目標設定（ビジョン・ミッション・バリューの確立）
- ✓ 人的基盤の確立
- ✓ 資金調達を含む財政基盤の確立
- ✓ ガバナンス（組織統治体制）整備
- ✓ 評価実施の支援
- ✓ 調査・普及啓発等の支援 / 等

● **環境整備**

- ✓ 課題に共感する住民や団体（NPO・企業・行政等）をつなげるネットワーク活動
- ✓ 自らの活動の社会的意義や成果等に係わる積極的な情報発信
- ✓ 問題を可視化し公的施策等の制度化を目指した提言活動等への取り組み
- ✓ 休眠預金等に係る資金を根に新たな民間資金の調達などへの取り組み / 等

※ なおこの区分は2021年度に実施された資金分配団体の公募において明記されたものであり、第2回総合評価の主な対象である2019年度の資金分配団体公募においては、こうした概念整理は行われていない

※ 包括的支援プログラムの定義について、2018年に公開された基本方針には「資金支援と事業実施に係る経営支援（例えば事業計画策定、組織基盤強化、資金調達の実務的支援、後方戦略立案、社会的成果の可視化等の支援）等の非資金的支援（必要に応じて伴走型で提供）」と記載されているに留まる。またこれについて2019年度時点の公募要領には記載がない。従って今回分析の対象とする2019年度採択の資金分配団体において包括的支援プログラムの捉え方は団体により異なると考えられることに留意されたい。

資金分配団体に関する採択の視点／7つの選定基準

■ 資金分配団体の審査

- 休眠預金等活用事業では、資金分配団体を公募により選定することが求められている。
- 審査は民間公益活動に知見を有する専門家又は有識者から構成される審査会議で行われる。
- 2019年度審査会議では、公平と公正な審査を期すため、申請書類の選定申請団体名を伏して実施し、審査会議において必要となる事項に関する面談・聴取は、JANPIAのマネジメント層が行い、その結果を審査会議に報告した。

■ 7つの選定基準と4つの優先配慮事項

- 審査の際は、下記に記す7つの選定基準に基づき、採択の可否が判断される。
- 合わせて次項に記した①～④の「優先配慮事項」も加味し選定が行われることとされている。
- 7つの選定基準は、現時点でも大きな変更なく運用が続けられている。

【7つの選定基準】

項目	内容	項目	内容
1 ガバナンス・ コンプライアンス	■ 包括的支援プログラムに示す事業を適確かつ公正に実施できるガバナンス・コンプライアンス体制等を備えているか	5 先駆性 (革新性)	■ 社会の新しい価値の創造、仕組みづくりに寄与するか
2 事業の妥当性	■ 社会状況や課題の問題構造の把握が十分に行われており、事業計画（課題の設定、目的、事業内容）が解決したい課題に対して妥当であるか	6 波及効果	■ 事業から得られた学びが組織や地域、分野を超えて課題の解決につながることを期待できるか
3 実行可能性	■ 業務実施体制や計画、予算が適切か	7 連携と対話	■ 多様なステークホルダーとの協働、事業の準備段階から終了後までの体系的な対話が想定されているか
4 継続性	■ 助成終了後の計画（支援期間、出口戦略や工程等）が具体的かつ現実的か		

資金分配団体に関する採択の視点／4つの優先配慮事項

【4つの優先配慮事項（2019年度事業公募要領）】

- ① 国又は地方公共団体から補助金又は貸付金を受けていない事業の中から助成対象事業を選定
- ② 他の助成財団から助成等を受けている団体が、同一事業について、資金分配団体又は実行団体として助成等を受けることは可能
- ③ 既存の助成財団が資金分配団体となるべく申請した場合、休眠預金が実質的に他の事業の財源に活用されると想定されるなど、当該財団への単なる財政支援に相当する場合は選定しない
- ④ 社会的成果の最大化の観点を重視。社会の諸課題やそれを解決するための手法の多様性に対応できるようにしていく観点から、大都市その他特定の地域に偏らないように配慮するとともに、分野、助成・貸付け・出資の別等について配慮するものとし、特に以下の団体を優先して選定
 - a. 民間公益活動に係る情報を積極的に収集し、助成等の対象となり得る民間公益活動の案件を発掘・形成するための調査研究を行うこととしている団体
 - b. 収集した情報、調査研究の結果に基づき、寄付やボランティア等の市民参加、当事者や住民の参加、民間企業の支援を想定した事前準備を行い、包括的支援プログラムの提案内容に組み込んでいる団体
 - c. 民間資金のマッチングなど、他のセクター、団体との共創・協働による新しい取組を提案している団体

■ 資金分配団体の審査の着眼点

- 2019年度の公募要領では、以下の視点で審査を行うことが明記されていた。

【審査の着眼点】

- ① 包括的支援プログラムに示す事業を適確かつ公正に実施できるガバナンス・コンプライアンス体制等を備えていること
- ② ガバナンス・コンプライアンス体制等については、以下の3点から確認すること
 - a. ガバナンス・コンプライアンス体制等に関する以下の諸規程が備えられていること
 - コンプライアンス施策の検討等を行う組織（外部の有識者等も参加するもの）及びその下に実施等を担う部署が設置されていること
 - 意思決定機関の運営規則や倫理規程、役員の報酬規程、情報公開規程等、組織の運営を公正に行うための必要な規程が備えられていること
 - 不正行為や利益相反防止のための諸規程が備えられていること。利益相反防止に関しては、特に資金分配団体が実行団体を選定、監督するに当たり、資金分配団体と実行団体との間の利益相反を防ぐ措置を具体的に示すこと。
その際 JANPIA の諸規程（※JANPIA ウェブサイトに掲載）を参照すること。
また、不正発生時には、原因究明、関係者に対する厳格な処分及び再発防止策を確実に実施し、その内容を公表する旨定められていること（※倫理規程、評議員会規則、理事会規則、役員の利益相反防止のための自己申告に関する規程、専門家会議規則、審査会議規則等）
 - 「公益通報者保護法を踏まえた内部通報制度の整備・運用に関する民間事業者向けガイドライン（平成28年12月9日消費者庁）」を踏まえ、内部通報制度を整備し運用していること
 - 適確かつ公正に業務を遂行するために必要なトップマネジメント体制を備えていること
 - 期待された社会的成果が達成されない場合もあり得るといふ民間公益活動特有のリスクを含め、適切な資金のリスク管理を行うこと（特に貸付けを行う場合は貸付金回収計画の策定等適切な債権管理を行うこと）
 - 以上のうち、申請時に未整備であるものについては、JANPIA と資金分配団体との間の資金提供契約締結前までに整備する旨の誓約書を提出していること

資金分配団体に関する採択の視点／2019年度公募要領における審査の着眼点

【審査の着眼点（前ページからの続き）】

- b. JANPIA から助成により提供を受けた資金の用途についてはその助成に係る資金提供契約で認められたものに限定し、区分経理を行うとともに帳簿が備え付けられていること
 - c. 適正かつ効率的に予算を執行すること
-
- ③ 実行団体の選定の際、当該団体の民間公益活動の実施に関する計画において、達成すべき成果、資金分配団体による支援の出口及び支援の期間、各事業年度における事業内容と必要な費用額が明示されていること
 - ④ 休眠預金等に係る資金に依存した団体を生まないための仕組みとして、事業費に対する助成額の割合（補助率）を設定（事業費の20%以上は自己資金又は民間からの資金を確保）していること。財務状況や緊急性のある場合などで、希望する団体には特例的に、その理由の明示を求め、自己負担率を減じること
 - ⑤ 実行団体に対し、事業実施に係る経営支援等の非資金的支援が必要に応じ対等なパートナーシップによる伴走型で提供されることとされていること

第4節 対象事業に関する概略

- ✓ 第4節では、本報告書で主たる分析の対象とする、2019年度採択団体に関して概要を述べた。
- ✓ 定量的なデータとして、資金分配団体の事業区分や本事業で対象とした活動領域に加え、立地エリアの分布や法人種別、設立年などの基礎的な情報を整理した。
- ✓ また対象となる24事業を一覧化し、その内容について簡潔に述べた。

2019年度採択事業における資金分配団体の事業区分

■ 申請および採択状況

- 事業初年度にあたる2019年度は、
 - 申請事業数 67件
 - 採択事業数 24事業（22団体）
 - 採択率 35.5% であった。

■ 4つの事業区分ごとの採択状況

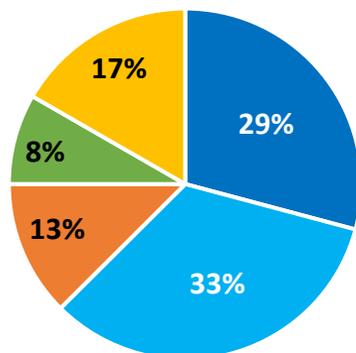
- 最多は件数別・予算別ともに草の根活動支援事業（15件、約15億円）であったが、1件あたりの助成額は相対的に小さかった。
- 一方ソーシャルビジネス支援事業は、1件あたりの助成額が大きく、全体に占める割合が高い傾向にあった。

【事業数および助成額（事業区分別）】

	事業数 (件)	助成予定額 (億円)
2019年度全体	24	29.78
草の根活動支援事業（全国）	7	6.18
草の根活動支援事業（地域）	8	8.87
新規企画支援事業	3	6.14
ソーシャルビジネス形成支援事業	2	4.9
災害支援事業	4	3.69

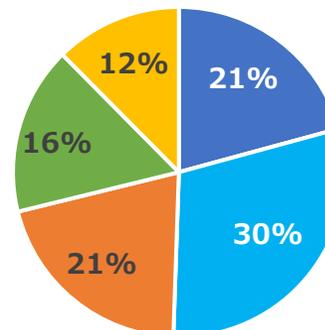
【2019年度採択事業における事業区分別の割合】

(事業数ベース)



- 草の根活動支援事業（全国）
- 草の根活動支援事業（地域）
- 新規企画支援事業
- ソーシャルビジネス形成支援事業
- 災害支援事業

(助成額ベース)



- 草の根活動支援事業（全国）
- 草の根活動支援事業（地域）
- 新規企画支援事業
- ソーシャルビジネス形成支援事業
- 災害支援事業

2019年度採択事業における資金分配団体の領域区分

■ 3領域7分野の実施事業数

- 採択された資金分配団体および実行団体が、法に掲げられた3つの領域と7つの分野のうち、どの項目を選択したかを確認した。

◆ 資金分配団体における傾向

- 最も多いのは「子どもおよび若者支援」であった。
- これを7分野に分けて細かく見てみると、「経済的困窮等で家庭内に課題を抱える子どもと若者」および「日常生活や成長に困難を抱える子ども」の割合は共に7割を超える一方で、「若者の能力開発」は3割弱と低い傾向が見られた。

◆ 実行団体における傾向

- 最も多いのは「地域支援」であった。
- これについて7分野で見ると、「安心・安全に暮らせるコミュニティづくり」は53.9と最多である一方で、「地域の働く場づくりの支援」は最小であり、領域内での大きな差があったことがわかる。

【3領域7分野の実施事業数の状況】（複数選択可）

優先的に解決すべき社会の諸課題	資金分配団体		実行団体	
	事業数 (件)	選択率 (%)	事業数 (件)	選択率 (%)
1) 子ども及び若者の支援に係る活動	18	75.0	87	61.7
① 経済的困窮など、家庭内に課題を抱える子どもの支援	17	70.8	58	41.1
② 日常生活や成長に困難を抱える子どもと若者の育成支援	17	70.8	69	48.9
③ 社会的課題の解決を担う若者の能力開発支援	7	29.2	35	24.8
2) 日常生活又は社会生活を営む上での困難を有する者の支援に係る活動	14	58.3	83	58.9
④ 働くことが困難な人への支援	10	41.7	35	24.8
⑤ 社会的孤立や差別の解消に向けた支援	14	58.3	71	50.4
3) 地域社会における活力の低下その他の社会的に困難な状況に直面している地域の支援に係る活動	17	70.8	88	62.4
⑥ 地域の働く場づくりの支援	11	45.8	34	24.1
⑦ 安心・安全に暮らせるコミュニティづくりへの支援	13	54.2	76	53.9
カウント対象とした事業	24		141	

【算出式】 選択率 (%) = 〈事業数 (件)〉 / 〈カウントの対象とした事業数〉 × 100

※実行団体の数は、災害支援に関する取り組みを行う実行団体のうち、実際の災害が発生せず、出勤に至らなかった2事業を除く141実行団体数としている。

2019年度採択事業における資金分配団体の法人種別および設立年

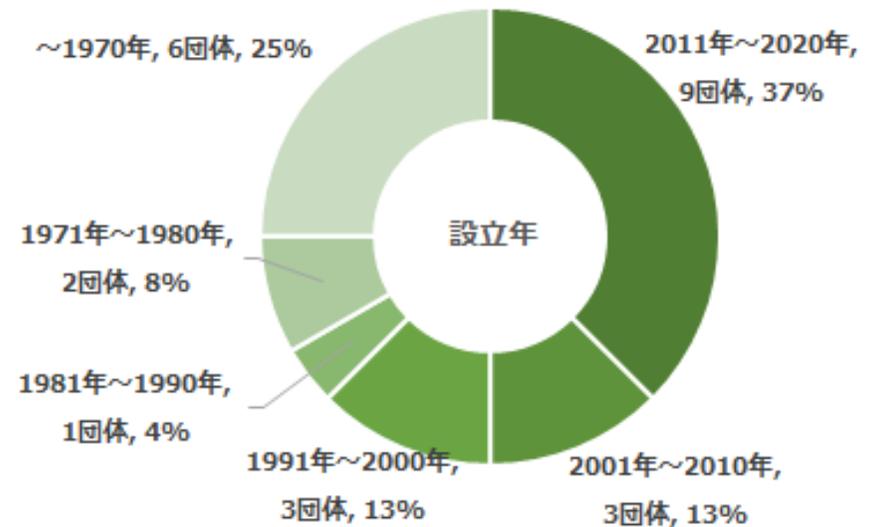
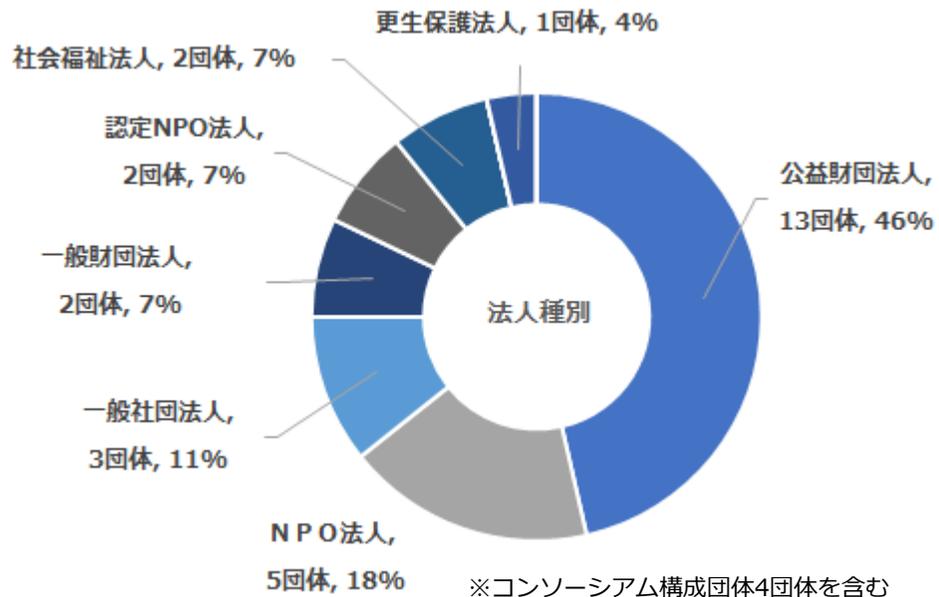
■ 法人種別割合

- 法人種別に採択された団体の割合をしてみると、最多は公益財団法人（13団体）で、全体の46%にあたる。
- 次に多いのがNPO法人（5団体）で18%であった。なおこれとは別に認定NPO法人（2団体、7%）の採択も見られる。

■ 設立年別割合

- 続いて設立年別に採択された団体の割合をしてみると、
 - 最も多いのが2011～2022年の間に設立された団体（9団体・37%）
 - 次いで2001～2010年、1991～2000年が、それぞれ3団体・13%であった。

【資金分配団体の法人種別および設立年】



2019年度採択事業における資金分配団体の本部所在地

■ 地域別の全体分布

- 2019年度採択資金分配団体の本部所在地を見てみると、最多は関東で、その全てが東京都内に本部所在地を置いていた。
- 次に多いのは東海・近畿で、東海ではそれぞれ長野県・愛知県に、近畿ではそれぞれ京都府・大阪府に1件ずつの採択があった。
- なお中国の5件はコンソーシアム形式による採択であり、幹事の広島県を中心に5県がカバーされている。

■ 事業別の分布

- 事業別でみてみると、新規企画支援事業・ソーシャルビジネス支援事業・災害支援事業を担う資金分配団体はすべて東京都に本部所在地を置いていた。

➤ なお、JANPIAではその後も継続して各地で広報を行い、地域で活躍する団体を積極的に採択してきた。その結果、2021年度には、全国すべての都道府県が実行団体の活動対象地域となっている。

【2019年度採択事業における資金分配団体の本部所在地】

エリア	件数	資金分配団体の名称		エリア	件数	資金分配団体の名称			
1 北海道	1	北海道総合研究調査会 (北海道)		4 北陸	-	-			
2 東北	-	-		5 東海	2	長野県みらい基金 (長野県) 中部圏地域創造ファンド (愛知県)			
3 関東	14	日本更生保護協会	日本対がん協会	6 近畿	2	信頼資本財団 (京都府) 大阪府地域支援人権金融公社 (大阪府)			
		中央共同募金会	ETIC.			7 中国	5	中国5県コンソーシアム (幹事：広島県、ほか鳥取県・島根県・山口県・岡山県)	
		RCF	日本国際交流センター	8 四国	-			-	
		お金をまわそう基金	まちぽっと					9 九州	1
		B&G財団	全国食支援活動協力会	10 沖縄	1				
		社会変革推進財団	パブリックリソース財団						
		ジャパン・プラットフォーム							
		全国災害ボランティア支援団体ネットワーク (すべて東京都)							

※ 関東には2つの事業が採択された団体が2団体存在する。

※ 地域エリアの区分は、JANPIAの独自の整理による。

2019年度採択事業における、実行団体の活動エリア

■ 実行団体の活動エリア

- では、2019年度に採択された資金分配団体は、どのエリアで活動する実行団体に対し助成を行ったのか。
 - 2019年度に採択された実行団体（143事業）の活動エリアを見てみると、最多はエリアを問わない「全国」が21件であった。次に長野県・大阪府が13件、東京都と北海道が11件、愛知県が9件と続いた。
- 〔なお下記の通り、初年度にあたる2019年採択時点では実行団体による事業が行われていない県が存在していたが、現在はすべての都道府県で実行団体の事業が実施されている。〕

【2019年度資金分配団体によって採択された実行団体の事業実施エリア別事業数】

エリア	都道府県	数
全国		21
	北海道	11
東北 (10)	青森	1
	岩手	2
	宮城	4
	秋田	1
	山形	0
	福島	2
関東 (26)	茨城	1
	栃木	1
	群馬	0
	埼玉	3
	千葉	4
	神奈川	6
	東京	11
山梨	0	

エリア	都道府県	数
北陸 (3)	新潟	1
	福井	0
	石川	1
	富山	1
東海 (29)	愛知	9
	静岡	2
	岐阜	4
	三重	1
	長野	13
近畿 (23)	滋賀	5
	京都	3
	大阪	13
	兵庫	0
	奈良	2
	和歌山	0

エリア	数	
中国 (10)	鳥取	0
	島根	1
	岡山	3
	広島	4
	山口	2
四国 (1)	徳島	0
	香川	1
	愛媛	0
	高知	0
九州 (9)	福岡	5
	佐賀	4
	長崎	0
	熊本	0
	大分	0
	宮崎	0
	鹿児島	0
沖縄	5	

※ 複数県で実施する事業が存在するため、総数は実行団体数よりも多い。
 ※ 地域エリアの区分は、JANPIAの独自の整理による。

(参考) 実行団体の事業実施エリアの分布 (累計/ 2023年12月末時点)

■ 実行団体による事業実施エリアの分布

- 2021年度時点で実行団体の事業の空白地域は解消し、すべての都道府県が活動対象地域となった。
- 最多は東京都 (71件) で、次いで長野県 (58件)、千葉県・愛知県・熊本県 (52件)、沖縄県 (51件)、大阪府 (50件)、神奈川県 (49件)、北海道・福岡県 (44件) と続く。
- 一方、北東北、北関東、北陸、四国などの地域では事業数がまだまだ少なく、今後の発掘・育成が望まれる状況にある。
- なお都道府県単位で取り組むこれらの事業とは別に、全国を対象とする事業は累計で91件存在する。

【実行団体の分布状況】
(エリア別事業数・累計)

エリア	事業数
全国	91
北海道	44
東北	72
関東	259
北陸	28
東海	175
近畿	153
中国	96
四国	44
九州	191
沖縄	51

【実行団体の分布状況】
(エリア別事業数・累計)

都道府県	事業数
東京都	71
長野県	58
千葉県	52
愛知県	
熊本県	
沖縄県	51
大阪府	50
神奈川県	49
北海道	44
福岡県	

【実行団体の事業実施エリア別事業数】
(都道府県別分布状況・累計)



※JANPIA「休眠預金等活用事業の現況<データ集> 2023年6月発行」、第41回休眠預金等活用審議会「資料6 2023年度事業計画改正(変更)のポイント」を基に作成

※2019年度～2022年度までの累計数

(参考) 資金分配団体の所在地の分布 (累計/ 2023年12月末時点)

■ 資金分配団体の所在地の分布

- 2023年12月末時点で、232の資金分配団体が採択されており、そのうちの約4割にあたる93件が東京都に所在している。しかしこれらの団体の中には全国を対象として活動する実行団体を対象に事業を行うものが含まれており、実際の活動エリアの分布とは相違がある。
- 東京都に次いで資金分配団体数が多いのは福岡県（12団体）で、さらに長野県（11団体）、岡山県（9団体）、島根県（8団体）、京都府・山口県・佐賀県・沖縄県（7団体）、愛知県・滋賀県・大阪府・鳥取県・広島県（6団体）と続く。全体として東京以西の地域、特に近畿・中国・九州エリアに所在地を持つ資金分配団体が多い。
- 一方、資金分配団体が所在しない県は以下の通り
 - 岩手、秋田、山形、茨城、群馬、埼玉、新潟、福井、静岡、岐阜、三重、和歌山、奈良、兵庫、徳島、愛媛、高知、香川

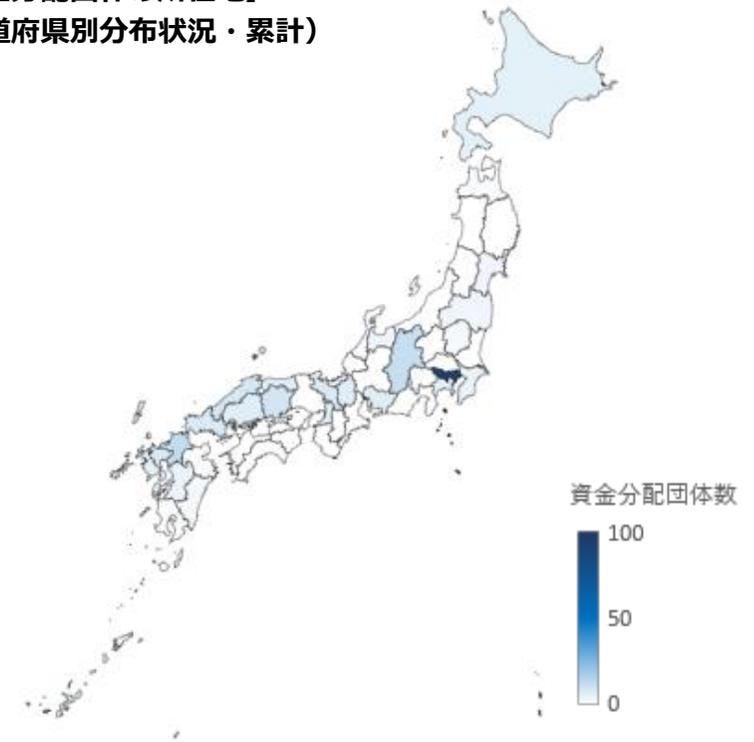
【資金分配団体の所在地】
（エリア別・累計）

エリア	資金分配団体数
北海道	5
東北	7
関東	105
北陸	4
東海	17
近畿	19
中国	36
四国	0
九州	32
沖縄	7

【所在数の数の多い都道府県】
（都道府県別・累計）

都道府県	資金分配団体数
東京都	93
福岡県	12
長野県	11
岡山県	9
島根県	8
京都府	7
山口県	
佐賀県	
沖縄県	

【資金分配団体の所在地】
（都道府県別分布状況・累計）



※ JANPIA「休眠預金等活用事業の現況<データ集> 2023年6月発行」、第41回休眠預金等活用審議会「資料6 2023年度事業計画改正（変更）のポイント」を基に作成
 ※ 2019年度～2022年度までの累計数

(参考) これまでの助成事業の活用実績

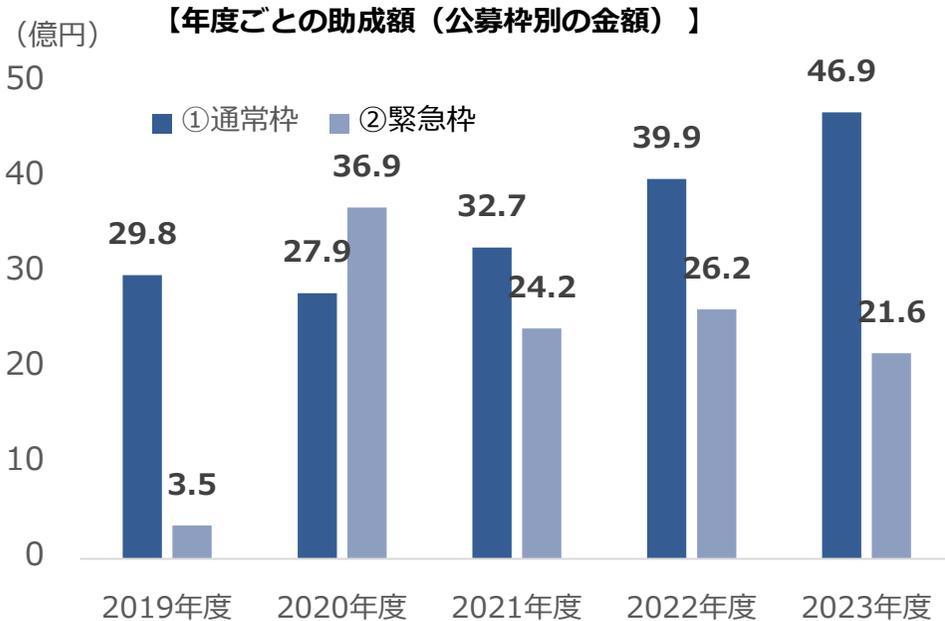
■ 公募枠ごとの内容

- JANPIAでは、2020年度より「緊急枠」も追加し、2つの公募枠を設定し事業を行っている。

■ 助成規模と分野別割合

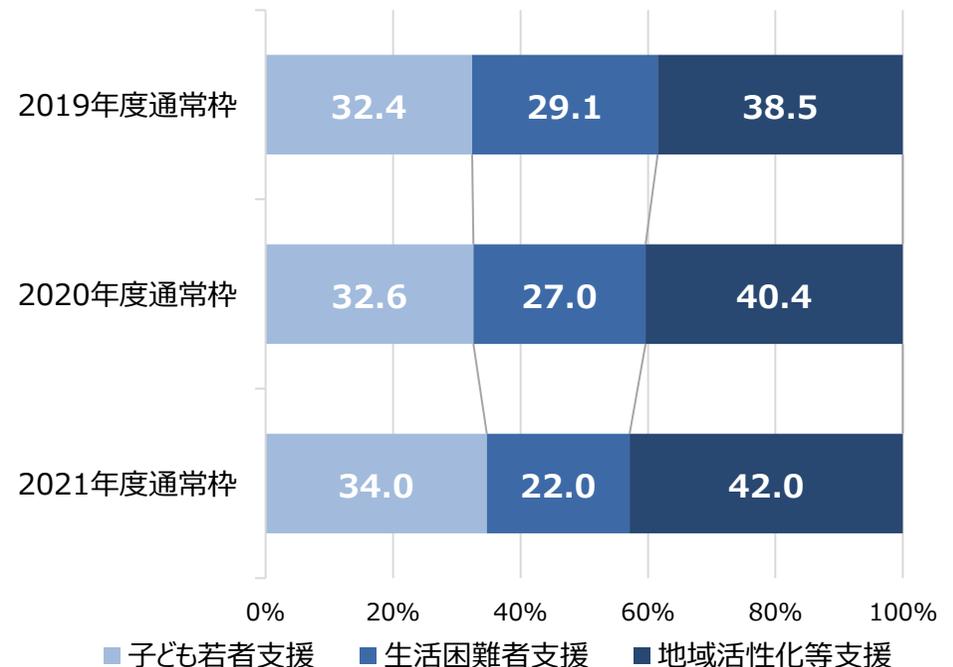
- 助成規模は徐々に増加し、これまでの総額は約289億円にのぼる。
- 3つの優先領域別にみると、「地域活性化等支援」の割合が最も多い。

- ① **通常枠**：事業期間は最長3年、公募は年2回。
- ② **緊急枠**：事業期間は最長1年、公募は随時受付。
 - ✓ 2020年度は「新型コロナウイルス対応緊急支援助成」
 - ✓ 2021年度は「新型コロナウイルス対応支援助成」
 - ✓ 2022～2023年度は「新型コロナ及び原油価格・物価高騰対応支援助成」
 - ✓ 2023年11月からは「原油価格・物価高騰、子育て及び新型コロナ対応支援助成」として実施



※ 2019年度事業の緊急枠の助成額は、通常枠で採択事業のうち、新型コロナウイルスに対する環境変化に対応を行う観点から追加助成を行ったものである。

【活動分野別割合（通常枠・年度ごとの推移）】



※JANPIA 「休眠預金等活用事業の現況<データ集> 2023年6月発行」より

本報告書において詳細分析の対象とした資金分配団体の一覧①

■ 詳細分析の対象

- 本年度の総合評価では、事業開始初年度にあたる2019年度に採択された資金分配団体の事業の終了時点での状況から、事業がもたらした成果・効果等を総合的に振り返ることを目的に、下記に記す24の事業を主たる対象とした。

名称	事業名	実行団体数	公募分野	内容
1 お金をまわそう基金	医療的ケア児と家族の夢を寄付で応援	3団体	草の根活動 支援事業	・ 外出する際に困難を伴い、社会から孤立しがちな医療的ケア児とその家族に、安心して楽しい思い出をつくってもらうためのイベントや旅行を提供することで、社会との接点を作り、孤立することのない地域社会の醸成を目指す。
2 中央共同募金会	当事者会のピアサポート支援事業	3団体	草の根活動 支援事業	・ 認知症、ひきこもり、DV被害女性たちが、当事者活動のネットワーク化、支援者の人材養成、社会的認知を広げていく活動を行い、支援の質・量の向上や支援へのアクセスを改善し、その人らしく幸せに暮らせる社会を目指す。
3 日本更生保護協会	安全・安心な地域社会づくり支援事業	10団体	草の根活動 支援事業	・ 制度の狭間に位置する出所者や非行のある少年及びその家族等を対象に、支援対象者が社会の一員として包摂される環境を整備し、地域社会における更生を支える基盤の充実に図り、犯罪加害者や被害者が再び生まれない社会を目指す。
4 日本対がん協会	がん患者支援などの事業	6団体	草の根活動 支援事業	・ がんと共生して仕事ができるような環境改善や、支援が十分ではない小児がん、AYA世代がん、希少がん患者の支援強化により社会的認知が高まり、悩む人が減少し、患者ががんと共生し自分らしく生きることができると目指す。
5 パブリックリソース財団	子ども支援団体の組織基盤強化	4団体	草の根活動 支援事業	・ 子ども分野のトップランナーNPOを対象に、組織診断、コンサルティング、伴走型支援等を提供することにより、団体の組織基盤強化を行い、支援の量質の向上、安定・持続的な提供、子どもの状況改善が広く促進することを目指す。
6 B&G財団	障害児等の体験格差解消事業	10団体	草の根活動 支援事業	・ 単独での参加が難しい障がい児や社会的養護下の子ども等を対象に、海洋レクリエーション体験等を提供し、社会性・自立心を育むとともに、体験格差解消に向けた活動を推進し、インクルーシブな社会の醸成を目指す。
7 まちぽっと	市民社会強化活動支援事業	10団体	草の根活動 支援事業	・ 不登校、ひきこもり、障がい者、社会的養護下の子どもやケアリーバー、DV・性暴力被害者支援等を対象に、複層的・複合的な支援を行えるよう「つながり」や「公共政策制度化」に向けた支援を行い、地域社会の強化を目指す。
8 大阪府地域支援人権金融公社	ひと・まち・げんき助成	8団体	草の根活動 支援事業	・ 孤立、貧困、不就業、健康不安等の諸問題が存在する公営住宅集積地において、交流・相談・居場所づくりに取り組み、住民同士のつながりや必要な支援環境の整備・広がりを実現し、住民主体の互助・共助の地域・社会を目指す。

本報告書において詳細分析の対象とした資金分配団体の一覧②

名称	事業名	実行団体数	公募分野	内容
9 佐賀未来創造基金	人口減少と社会包摂型コレクティブインパクト事業	4団体	草の根活動支援事業	子ども若者の社会的孤立への対策、空き家や空き地の管理・活用・発生抑制、持続可能な地域保全、過疎地域における災害対応等の仕組みづくりに佐賀県内で取り組み、人口減少が進む九州他地域への横展開・拡大を目指す。
10 信頼資本財団	孤立状態の人につながるをつくる	8団体	草の根活動支援事業	脱孤立をテーマに、在日外国人、産前産後の妊産婦、生活困窮者、若者、安心・安全な場所を持ってない子ども等を対象に活動を行い、孤立した個人と社会のつながりを強化し、事業モデルにつながる知の抽出を目指す。
11 中部圏地域創造ファンド	NPOによる協働・連携構築事業	12団体	草の根活動支援事業	不登校の子ども・中間教室に通う子ども、外国籍住民が7割を占める県営住宅、過疎化が進む地域の維持活性化をテーマに、複数の実行団体がチームとなり解決活動を生み出していく協働・連携を構築し、助成終了後も発展・波及することを目指す。
12 長野県みらい基金	地域支援と地域資源連携事業	7団体	草の根活動支援事業	ひきこもりや不登校の子ども・若者、働くことに困難を抱えた人やその家族を対象に地域資源を活用した居場所、働く場づくり、フードロス対策、多世代交流等を行い、対象者が抱える困難を解決し、子ども・若者が孤立を感じない地域社会を目指す。
13 ひろしまNPOセンター※	中国5県休眠預金等活用コンソーシアム休眠預金活用事業	4団体	草の根活動支援事業	空き家の活用、児童養護施設退所後に困難を抱える若者の支援の強化、観光モデルの創出、狩留家なすの販路拡大等を目指したハード整備、活動・連携協働の促進等により、地方のくらしの崩壊・消滅の解決を目指す。
14 北海道総合研究調査会	北海道未来社会システム創造事業	10団体	草の根活動支援事業	困難を抱える子ども・若者、若年時妊娠女性、生活困窮者等を対象に、支援体制・人材循環の仕組み、団体間や企業・行政との協力・連携の促進し、誰もが居場所と役割があると感じることができる社会を目指す。
15 みらいファンド 沖縄	沖縄・離島の子ども派遣基金事業	3団体	草の根活動支援事業	サッカーや野球等、小学生～高校生までの子どもや障がい児童の部活動やクラブチームの派遣費用の補助を行い、沖縄や離島の体験機会の格差是正を支援するとともに、社会全体で負担していくための環境整備を目指す。
16 エティック	子どもの未来のための協働促進助成事業	6団体	新規企画支援事業	主に貧困、虐待、いじめ等の深刻で不条理な状況にいる子どもたちとその周囲にいる大人に対する直接支援活動、関係諸機関で共通理解や連携を促進するための活動や仕組み作りを行い、子どもに関する社会問題の「予防」「早期発見」「対応」ができるエコシステムの醸成を目指す。

※コンソーシアム構成団体：とっとり県民活動活性化センター、ふるさと島根定住財団、岡山NPOセンター、やまぐち県民ネット21

本報告書において詳細分析の対象とした資金分配団体の一覧③



名称	事業名	実行団体数	公募分野	内容	
17	全国食支援活動協力会	こども食堂サポート機能設置事業	4団体	新規 企画支援事業	<ul style="list-style-type: none"> 子ども食堂等居場所の継続的な運営を支援するサポートセンターを設置し、地域のネットワーク形成を中心に様々な支援を行い、支援対象団体につながった子どもたちが食を通じて健康的な生活を送れるようになることを目指す。
18	日本国際交流センター	外国ルーツ青少年未来創造事業	7団体	新規 企画支援事業	<ul style="list-style-type: none"> 外国ルーツ青少年のうち、特に支援対象になりにくい高校生、卒業生、非正規雇用の若者等を対象に、学習支援、居場所の提供、就労支援等の直接支援を行い、また実行団体同士のネットワーク化による支援基盤強化、アドボカシーにより認知度の向上を図り、地域における多文化共生を目指す。
19	社会変革推進財団	地域活性化ソーシャルビジネス成長支援事業	6団体	ソーシャルビジネス 形成支援事業	<ul style="list-style-type: none"> 地域の人口減少、資源喪失、子どもの体験格差、住宅確保困難者等の社会課題に対し、地域の「山林」「温泉」「空家」「自然エネルギー」の活用、関係人口の創出等とおした地域活性化ソーシャルビジネスの形成を目指す
20	パブリックリソース財団	支援付住宅建設・人材育成事業	3団体	ソーシャルビジネス 形成支援事業	<ul style="list-style-type: none"> 複合的な課題を抱える生活困窮者を対象に、貧困ビジネス対策と単独居住が困難な方へ生活支援制度を活用し、「住まい」と生活支援人材育成を通じた「生活支援」をセットで提供するソーシャルビジネスモデルの構築を目指す。
21	ジャパン・プラットフォーム	質の高い継続的な被災地支援	4団体	災害支援事業	<ul style="list-style-type: none"> 災害弱者である子どもや高齢者、及び仮設住宅の住民等を対象に、居場所づくりリフレッシュプログラム、コミュニティ形成支援、買い物代行サービス、アウトリーチ型個別相談会等を行い、被災した地域や住民が復旧・復興されることを目指す。
22	全国災害ボランティア支援団体ネットワーク	中核的災害支援ネットワーク構築事業	3団体	災害支援事業	<ul style="list-style-type: none"> 都道府県域および市町村域において行政・社協・民間の三者間が実践演習の訓練やマニュアル・アプリの作成等を実施し支援者ネットワークを構築することで、災害時に地域の中核で機能する三者連携モデルの提示を目指す。
23	中央共同募金会	災害時要支援者緊急支援事業	4団体	災害支援事業	<ul style="list-style-type: none"> 聴覚障がい者、食物アレルギー・アトピー性皮膚炎・喘息等の患者、発達障がい児・者等が被災した際の命を守り、避難生活の質が向上し、様々な支援制度へのアクセスを支援するとともに、災害時のニーズや必要な支援を社会に発信し、次の災害への教訓に活かされることを目指す。
24	RCF	大災害後の生活再建推進事業	4団体	災害支援事業	<ul style="list-style-type: none"> 家屋応急修繕、コミュニティ再生、アウトリーチ、他団体との連携等により、被災者の状況改善や支援団体の育成を目指すとともに、資金分配団体による企業ネットワークの構築を行い、民間財源の確保を目指す。

第5節 対象事業の成果に関する詳細分析

- ✓ 第5節では、2019年度に採択された24事業の成果について、その詳細を分析した。
- ✓ 分析にあたっては、採択事業が当初目指していた成果を整理した上で、その背景にある背景や意図、問題意識について、詳細を掘り下げた。
- ✓ また得られた成果について事業面・組織面の2つの視点から整理を行い、成果発揮を支えた要因について、6つの視点に分けて分析を行った。

対象事業の成果に関する詳細分析～分析の視点～

- 第5節では、2019年度に採択された24事業の成果について、その詳細を分析した。
- 分析にあたっては、採択事業が当初目指していた成果を整理した上で、その背景にある背景や意図、問題意識について、詳細を掘り下げた。（それぞれP.40～p.44, P.45～P.49）
- また得られた成果について事業面・組織面の2つの視点から整理を行い、成果発揮を支えた要因について、6つの視点に分けて分析を行った。（それぞれP.50～P.61, P.62～P.74）
- またこれらについて、それぞれの視点に基づきその内容を象徴する具体的な事例を整理し掲載した。

第5節 対象事業の成果に関する詳細分析

整理にあたっての視点・考え方	記載内容の詳細	該当ページ
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #92d050; text-align: center;">採択時点で 目指していた成果</div> <p>✓ 当該事業は採択時、どのような成果発揮を目指していたのか？</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 資金分配団体が採択時に目指していた成果を11項目に分類、3つの視点で大別・類型化 ● 各項目ごとに具体的な事例を整理し掲載 	P.40～P.44
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #92d050; text-align: center;">背景や意図 問題意識</div> <p>✓ 目指す成果の背景には、どのような意図や問題意識があったのか？</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 意図や背景、問題意識を7項目分類、2つの視点で大別・類型化 ● 同様に具体的な事例を整理・掲載 	P.45～P.49
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #92d050; text-align: center;">成果</div> <p>✓ 事業の結果、どのような成果が得られたか？</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 分析にあたっては、事業面・組織面のそれぞれに着目 ● 事業実施のプロセスを4つのフェーズに分け、成果をプロット ● フェーズごとに特徴的な事例を整理し掲載 	P.50～P.61
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #92d050; text-align: center;">成果発揮に 至る要因</div> <p>✓ 成果発揮に至るには、どのような要因があったか？</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 上記の成果が発現するに至った要因を考察 ● 6つの視点によるフレームワークを活用し、分析を実施 ● それぞれのフレームワークごとに具体的な事例を整理し掲載 	P.62～P.74

採択時点で資金分配団体が目指していた成果

- 採択された24事業が、採択時点でどのような成果を目指していたか、JANPIA担当POヒアリングやWSをもとに分析を行った。
- これらの内容を大別すると、資金分配団体においては、次の11の項目が、目指す成果として意図されていたものと整理することができる。

【採択時点で資金分配団体が目指していた成果（11項目）】

内容	詳細
1 受益者の変化	・当事者の意識や行動、状況や状態等に対して、支援により何らかの積極的な変化や状況改善を生み出すことを意図したもの
2 課題の解像度の向上	・事業を通じて社会課題の構造や詳細を明らかにし、そのプロセスを通じて社会課題の認知度をあげることで、課題解決を目指すもの
3 支援エリア・層の拡大	・支援の必要性が高いにも関わらず、既存の行政施策では対象外とされている層に対してサポートを広げたり、事業の地域的なエリアを広げることで、受益者のすそ野の拡大を目指すもの
4 担い手の拡大	・当該領域に関心を持つボランティアや地域住民、当事者会による支え合いなど、課題解決の担い手を広く市民、ボランティア、隣接分野の支援組織に求め、担い手のすそ野の拡大を意図したもの
5 地域資源の活用	・場所や物品等の未活用資源に着目し、それらを活用するきっかけや機会をつくりだすことで、地域の活力向上や課題解決につなげることを意図したもの

内容	詳細
6 多様な主体との連携体制の構築	・隣接する分野の支援団体や自治体、企業等との連携を広げ、協力し合える関係づくりを目指すことで包括的な支援の実現を目指すもの
7 関係者の共通理解や意識の変化	・課題に直面する当事者を支える個人や支援組織の共通理解や連携を促し、それぞれが中心となり課題解決や価値創造が生まれる状態を目指したもの
8 呼び水となる資金の確保	・休眠預金を呼び水とし、支援財源の確保を目指すものや、初期投資としての活用を通じてビジネスモデルを構築し、事業化を目指すもの
9 中間支援組織の育成	・継続的な事業実施に向けた体制構築を進め、当該分野を支援する中間支援組織の確立や分野の組織化を目指すもの。あるいは地域における新たな資金分配団体の設立を目指すもの
10 モデルの構築	・他地域に展開可能なモデルや、社会課題解決に結びつく事例の創出を目指すもの
11 政策提言の展開	・既存の施策の改善を目指し、政策提言を行うもの。あるいは政策提言に向けて説得力ある事例の創出や介入効果の検証等を目指すもの

※ 但し上記11の分類には実行団体が生み出した、受益者に対する、より具体的なアウトカムは含まれていない。

採択時に目指していた成果～3つの観点～

■ 前述した11の内容をさらに大局的な視点から捉えると

1. 受益の広がりや質または認知の向上を目指すもの
2. 体制整備やリソース獲得による継続的な支援体制の確立を目指すもの
3. 横展開や制度化を目指すもの

の3つの観点に大別することができる

【採択時点で、資金分配団体が目指していた成果（3つの観点）】

内容	詳細
1 受益者の変化	・当事者への支援により、意識・行動・状態・状況等、何らかの変化を生み出すことを意図したもの
2 課題の解像度の向上	・事業や活動の進捗を明らかにし、課題をあげ、解決策を提示するもの
3 支援エリア・層の拡大	・既存の行政施策では対象外とされているものの支援ニーズの高い層へ支援を広げたり、何らかの事業の地域エリアを広げ、全体として受益者の拡大を目指すもの
4 担い手の拡大	・当該領域に関心を持つボランティアや地域住民、当事者会による支え合いなど、課題解決の担い手を広く市民、ボランティア、隣接分野の支援組織に求めようとするもの
5 地域資源の活用	・未活用資源の発掘や、地域資源の活用をつくりだすこと、地域資源の活用を意図するもの
6 多様な主体との連携体制の構築	・隣接する分野の支援団体や自治体、企業等との連携を広げ、協力し合える関係づくりを目指すことで包括的な支援の実現を目指すもの

**受益の広がりや質
または認知の向上
を目指すもの**

**体制整備や
リソース獲得による
継続的な支援体制の
確立を目指すもの**

内容	詳細
7 関係者の共通理解や意識の変化	・支援対象者を取り巻く個人や様々な支援組織の共通理解や連携を促し、それぞれが多中心となり課題解決や価値創造が生まれる状態を目指したもの
8 呼び水となる資金の確保	・休眠預金を呼び水とし、支援財源の確保を目指すものや、初期投資としての活用を通じてビジネスモデルを構築し、事業化を目指すもの
9 中間支援組織の育成	・継続的な事業実施に向け体制構築や整備を進め、当該分野を支援する中間支援組織の確立や分野の組織化を目指すものや、地域における新たな資金分配団体の設立を目指すもの
10 モデルの構築	・他地域に展開可能なモデルや、社会課題解決に結びつ
11 政策提言の展開	・市民の声を政策提言に反映させること、政策提言の検証等を目指すもの

**横展開や制度化を
目指すもの**

具体的な実践から～採択時、資金分配団体は何を目指していたか？

受益の広がりや質または認知の向上を目指すもの

3.支援エリア・層の拡大

- 患者支援を広く展開していくことで、がんの偏見を払拭し・がんで苦しみ困る人々を減らす
 - ✓ 研究や予防啓発が先行していたがん対策の一方で、取り組みが進んでいなかった患者支援を実践した例。
 - ✓ 仕事と治療の両立や、希少がんや小児・AYA世代がん等への支援等、特に支援の遅れていた領域での重要課題の解決に取り組んだ。

概要

団体名	■ 公益財団法人 日本対がん協会
事業名	■ がん患者支援などの事業
対象エリア	■ 東京都、関東地区、愛知県、全国

着眼点とポイント

取り組みが進んでいなかった患者支援を優先化し、解決を促進する

- がん患者の就労支援やQOLの向上は、国のがん対策に含まれる重要な課題でありながら、取り組みが遅れていた。
- がん支援領域の活動団体は、多くの専門知識を有し課題の解消に挑んでいた。しかし、がんに関連する課題への理解者を増やし、がん患者・家族への偏見をなくすような社会への働きかけは十分でなく、患者の就労支援や希少がんの患者支援は遅れていた。
- 本事業では、実行団体の専門性の高さと、資金分配団体の組織の知名度や業界とのつながりの深さを活かし、広報支援や連携支援を行うことで、こうした患者支援に関する課題の認知を、社会全体として広げることを目指した。

事業の概略

- がんと共生して仕事ができるような環境改善や、支援が十分ではない小児がん、AYA世代がん、希少がん患者の支援強化により社会的認知が高まり悩む人が減少し、患者ががんと共生し自分らしく生きることができると社会を目指した。



発行部数のべ8万部の協会報で、休眠預金での事業を紹介



実行団体による「企業内ぴあサポーター育成研修」の内容

具体的な実践から～採択時、資金分配団体は何を目指していたか？

体制整備やリソース獲得による継続的な支援体制の確立を目指すもの

6.多様な主体との連携体制の構築

7.関係者の共通理解や意識の変化

■ 相互連携の機会を創り出し、地域のエコシステムを醸成する

- ✓ 子どもに関わる多様な個人・組織・支援機関との対話の機会を積極的に創り出し、関係者間の共通理解や意識変化を意図した例。
- ✓ 関係者が顔を合わせ、協力する機会をつくることで、子ども支援の中核を担うチェンジ・エージェントの創出を目指した。

概要	
団体名	■ 特定非営利活動法人 エティック
事業名	■ 子どもの未来のための協働促進助成事業
対象エリア	■ 東京都、関東2地区、千葉県松戸市、大阪府西成区と近隣区、岡山市、香川県小豆郡、全国

着眼点とポイント

地域のエコシステムの醸成

- 家族・小中学校・基礎自治体・民間の支援団体等、各主体ごとに取り組みられてきた子ども支援に関する取り組みが相互に連携・作用することで、個別のステークホルダーが意図した以上の成果を生み出す社会的土壌（エコシステム）の醸成を目指したもの。
- 社会構造の現状認識や学習・適応力が高まり、各主体ごとの課題解決や価値創造が自然に発生する状態をつくりだすことを目標とした。
- これに向けて子どもの課題に関わる個々人と、組織の変容を支援する力を備えるチェンジ・エージェント機能を有する団体を育て、多様なステークホルダーの変化・連携を促し、組織や制度の変革を進めた。

事業の概略

- 主に貧困、虐待、いじめ等の深刻で不条理な状況にいる子どもたちとその周囲にいる大人に対する直接的な支援や、関係諸機関での共通理解や連携を促進するための活動や仕組み作りを行い、子どもに関する社会問題の予防・早期発見・対応ができるエコシステムの醸成を進めた。
- ①子どもに対する直接支援活動、②円卓会議やケース会議などエコシステムの共創を促進する活動、③基金設立・調査・政策提言などエコシステムの共創を支える仕組み作りの3つを事業の柱とした。



松戸市で活動する実行団体が運営する駄菓子キッチンカー



伴走支援担当者同士で合宿し6実行団体の状況等を確認

具体的な実践から～採択時、資金分配団体は何を目指していたか？

横展開や制度化を目指すもの

11. 政策提言の展開

■ 政府が進める制度改革を活用しつつ、現場においてモデル構築を行い、更なる制度改善に向けた提言を行う

- ✓ 2020年から実施された制度を活用し、人材育成およびハード整備等を進め、人権としての日本型社会住宅制度創設を目指した例。
- ✓ 「住まい」と「支援」を提供しながら持続可能なソーシャルビジネスモデルの構築と実践と検証を行った。

概要

団体名	■ 公益財団法人 パブリックリソース財団
事業名	■ 支援付住宅建設・人材育成事業
対象エリア	■ 東京都23区(特に墨田区)、福岡県北九州市、宮城県仙台市

事業の概略

- 無料低額宿泊所の新基準に対応した建物への改築や建替えに必要な費用を助成すると同時に、質の高い生活支援人材の育成を通じ、「住まい」と「生活支援」をセットで提供するソーシャルビジネスのビジネスモデルの構築を意図したもの。
- 低所得の単身高齢者、障がい、精神疾患・認知症など、地域や家族から孤立し、既存制度や福祉・医療から疎外され住まいを確保しにくい人の居住の受け皿を提供し、超高齢社会の住宅セーフティネットの形成を目指した。

着眼点とポイント

日常生活支援住居施設のモデル化を目指したソーシャルビジネスの検証

- 事業開始当初、無料低額宿泊所の規制強化（社会福祉法改正）と、良質な無料低額宿泊所において単独での居住が困難な人への日常生活支援を実施する基準の創設（生活保護法改正）が2020年4月に実施予定であった。
- しかしハード整備への公的支援は極めて限定的で、生活支援を行う人材の育成に対しては、公的な助成制度がなかった。
- 本事業では、制度改正に対応する改修・建替え費用に対し助成を行った。また質の高い生活支援人材の育成を行うビジネスモデルを構築し、支援付き住宅において有効と考えられる具体的な支援のコツや評価指標の検証も行うことで、より良いモデルの提案と課題解決への貢献を目指した。



実行団体とのロジックモデル作成ワークショップ

支援付き住宅における《支援のコツ》リスト

《支援のコツ》とは
 ここでの《支援のコツ》とは、支援付き住宅という実践が、意図した成果の達成を目指すうえで重要な要素（成果の達成に繋がる活動の詳細）のことを意味しています。
 2023年3月6日時点、この支援付き住宅（プログラム）は、4つの領域、10の項目、54のチェックボックスで構成されています。

【01 領域】整備した支援付き住宅において入所者が希望する生活を継続するための取組み

入所者が地域で安心して暮らしていくために、まずはそれが叶う住居があることが重要です。加えて、この住居の機能や果たすべき役割を関係者等が正しく理解し、必要な人々に提供することも重要になります。そのため、この領域は次の2項目から構成されています。

【0101 項目】すべての困った人が入所できる場所をつくる（日常生活支援住居施設をそのような場にすることを含む）

全ての困った人が入所できる住居をつくります。この項目では「どのようにして住居づくりを事後評価時にまとめた『支援のコツリスト』（事後評価報告書別添）

目指す成果の背景や意図、問題意識

- では、これらの「目指す成果」の背景には、どのような意図や問題意識があったのだろうか。
- ここでは、各資金分配団体が目指していた成果について、その意図や背景を洗い出した。
- この結果、見えてきた背景や意図、問題意識を類型化すると、次の7つの項目に分けることができる。

【目指す成果の背景や意図、問題意識（7項目）】

内容	詳細	内容	詳細
1 社会的認知や理解の不足	✓ 取り組もうとする課題そのものの認知や理解の不足に対し、問題意識や危機感を持つもの	5 制度の狭間の存在	✓ 課題の当事者が限定的、あるいは問題が特定の地域に偏在している等の理由や、既存の行政施策の対象外にあるなど、制度の狭間に存在する社会課題に対し問題意識を持つもの
2 格差の存在	✓ 子どもの体験格差や学習機会の格差、外国ルーツの人々への医療格差、教育格差、就労機会格差、地域による経済格差、費用負担格差、支援格差など、広く社会に存在する格差への問題意識に基づくもの	6 担い手の不足	✓ 活動の担い手の発掘不足や、ボランティアや篤志家の高齢化など、支援の担い手の不足や先細りへの問題意識に基づくもの
3 人口減少の進展	✓ 人口減少によって地域の活力の低下を感じ、地域社会の持続可能性への危機感から取り組みを行おうとするもの	7 連携の不足	✓ 複雑な社会課題に対し、分野を横断した団体間の連携・協働が必要不可欠であるとの問題意識や、地域の分断への問題意識を持つもの ✓ ノウハウの共有や企業との連携による支援の拡大・展開の必要性を意識するもの
4 「諦め」を生み出す社会構造の存在	✓ 当事者やその周囲が今ある状況に諦めざるを得ない社会構造に疑問を持ち、そうした社会環境を変えよう意図するもの		

目指す成果の背景や意図、問題意識

- 7つの内容に峻別された、資金分配団体としての意図や背景、問題意識を改めてみると、
 - 「社会課題そのものの解決を目指す意図を持つもの」 と
 - 「普及・拡大に向けた体制や仕組みづくりを目指す意図を持つもの」 の
 双方が存在していることがわかる。

【目指す成果の背景や意図、問題意識（7項目）】

内容		詳細	内容		詳細
1	社会的認知や理解の不足	✓ 取り組もうとする課題そのものの認知や理解の不足に対し、問題意識や危機感を持つもの	5	制度の狭間の存在	✓ 課題の当事者が限定的、あるいは問題が特定の地域に偏在している等の理由や、既存の行政施策の対象外にあるなど、制度の狭間に存在する
2	格差の存在	✓ 子どもの体験格差や学習機会の格差、外国ルーツの人々への医療格差、教育格差、就労機会格差、世帯収入による経済格差、費用負担格差、支援格差、意識格差	6	担い手の不足	✓ 地域・企業・ボランティア制度の充ち足りなさへの問題意識に基づくもの
3	人口減少の進展	✓ 人口減少によって地域の活力の低下を感じ、地域社会の持続可能性への危機感から取り組みを行おうとするもの	7	連携の不足	✓ 複雑な社会課題に対し、分野を横断した団体間の連携・協働が必要不可欠であるとの問題意識や、地域の分断への問題意識を持つもの ✓ ノウハウの共有や企業との連携による支援の拡大・展開の必要性を意識するもの
4	「諦め」を生み出す社会構造の存在	✓ 当事者やその周囲が今ある状況に諦めざるを得ない社会構造に疑問を持ち、そうした社会環境を変えよう意図するもの			

社会課題そのものの解決を目指す意図を持つもの

普及・拡大に向けた体制や仕組みづくりを目指す意図を持つもの

具体的な実践から～採択時、資金分配団体にはどんな問題意識があったのか？

格差の存在

問題意識：様々な格差の存在

- ▶ 目指す姿：**困難を抱える子どもや若者とその家族、および地域が有する様々な格差を、地域の協力により解消する**
 - ・子ども若者が抱える困難は全国的に複合化や重層化を見せる中、長野県では若年層の自殺が全国一位となるなど深刻な状況にあった。
 - ・子どもや若者が自力で行ける場所が限られるという長野県の地域特性を鑑み、子どもや若者が直面している格差の解消に向けた取り組みを進めた。

概要

団体名	■ 公益財団法人 長野県みらい基金
事業名	■ 地域支援と地域資源連携事業
対象エリア	■ 長野県

事業の概略

- ひきこもりや不登校の子ども・若者、働くことに困難を抱えた人やその家族を対象に、地域資源を活用した居場所や働く場づくり、フードロス対策や多世代交流等を行い、対象者が抱える困難を解決し、子ども・若者が孤立を感じない地域社会の形成を目指した。
- 地域資源の活用を意図したものの、県内のエリアごとに、その状況には違いや特性があった。そこで、地域ごとに足りない資源を生み出し育てながら、困難を有する子ども若者とその家族の課題解決を、地域ぐるみで行えるよう、仕組みづくりを進めた。

課題認識とその背景

若年自殺率一位：子ども若者が抱える複合的で重層的な困難さ

- 既存の実態調査・支援実績情報・ヒアリング等より、支援団体の抱える課題、子ども若者支援に関する課題、子育て家族の課題、地域ネットワーク構築の課題等を分析し、長野県全体で子ども若者が抱える困難さ解決のための戦略を県内の関係者で整理した。
- 上記の原因分析を通じて、様々な格差（都市部と山間地域の情報格差、子ども支援に対する意識格差、地域の持つ資源の可能性の格差）や支援対象者のニーズと既存支援（アプローチ方法、内容、対象者）の齟齬、支援団体の組織基盤の脆弱性に起因する連携不足、継続性の欠如等を明らかにし、解決に向けた事業提案を行った。



実行団体による食支援活動では、県内累計6730件の子育て世代にリーチ

飯田伊那地域における人形劇を通じたあらたな居場所づくり

具体的な実践から～採択時、資金分配団体にはどんな問題意識があったのか？

連携の不足

問題意識：当事者会・家族会の連携不足

▶ 目指す姿：当事者会やピアサポートの推進に向けたネットワークを構築する

- ・当事者会や家族会はボランティアで運営されるものが多く、ノウハウ共有のためのネットワーク化が進んでいなかった。
- ・これらのグループの組織化を進め、当事者会や家族会の質の改善や、ピアサポートへのアクセス格差の是正を目指した。

概要

団体名	■ 社会福祉法人 中央共同募金会
事業名	■ 当事者会のピアサポート支援事業
対象エリア	■ 各都道府県、関東圏域

事業の概略

- 認知症、ひきこもり、DV被害女性たちが担う当事者活動や家族会をネットワーク化し、支援者の人材養成や社会的認知度を上げていくための活動を行った。
- これによって「生きづらさ」を抱える人々の支え合いの輪を広げ、支援の質・量の向上や支援へのアクセスを改善し、その人らしく幸せに暮らせる社会の実現を目指した。

課題認識とその背景

当事者会・家族会等の運営資金不足、認知度不足

- 当事者活動の多くは、地域において草の根的に活動している元当事者が、資金を持ち寄りボランティアとして運営を担っている。
- こうした活動の重要性が言われる一方で、既存の助成金は、人件費が対象外であることが多く、活動にかかる費用が賄えないという状況があった。
- また全国組織は地域組織から分担金を得ることが難しく、常に資金難となっている団体が多かった。
- さらには当事者活動そのものの認知度が低く、潜在層に対するアプローチが不十分であった。ボランティア的、草の根的な当事者自身の自主活動であることから、組織としての活動や情報発信が不足し、ノウハウ共有等が進まないなどの課題もあった。



実行団体で実施した
引きこもり支援の新人研修



実行団体による啓蒙キャンペーン

具体的な実践から～採択時、資金分配団体にはどんな問題意識があったのか？

制度の狭間の存在

問題意識：災害復興期の支援体制不足

目指す姿：確立されたコミュニティ再建ノウハウを生かし、復興期を担う担い手を育成する

- ・復興期において、行政による対応が十分でないソフト面の支援は民間主導で進める必要があるが、こうした役割を担う団体は限られていた。
- ・また災害時に増加を見せる大企業からの支援を復興支援に活かし、資金的なサポートを充実させるためには、被災地域の団体単独では担いきれない大手企業の資金マッチングを行う新たな枠組みが必要とされていた。

概要	
団体名	■ 一般社団法人 RCF
事業名	■ 大災害後の生活再建推進事業
対象エリア	■ 福島県いわき市、千葉県鋸南町、宮城県丸森町、静岡県熱海市

事業の概略

- 発災復興期において、家屋応急修繕、コミュニティ再生、アウトリーチ、他団体との連携等により、被災者の状況改善や支援団体の育成を目指すとともに、資金分配団体による企業ネットワークの構築を行い、民間財源の確保を目指した。

課題認識とその背景

生活再建・復興期の支援体制の不足

- 大規模災害後、生活再建・復興期に入ると行政は公共施設・インフラ・住宅等のハード整備を推進する。しかし個別被災者・事業者に関わる地域の繋がりや再構築や地域経済の復興は行政による支援が困難で、民間によるイニシアチブが求められる。
- 一方、災害支援は緊急期に集中し、復興期は支援金が集まりにくい。また被災地域団体は大手企業の資金提供に不慣れでノウハウを持たないことが多く、マッチングが進まない状況があった。
- こうしたことから、コミュニティの再建ノウハウを活かし、実行団体の発掘・支援を通じて、対象被災地域での復興の担い手の育成を推進する枠組みづくりの必要性を感じていた。



実行団体がポスティングや回覧板で情報を発信

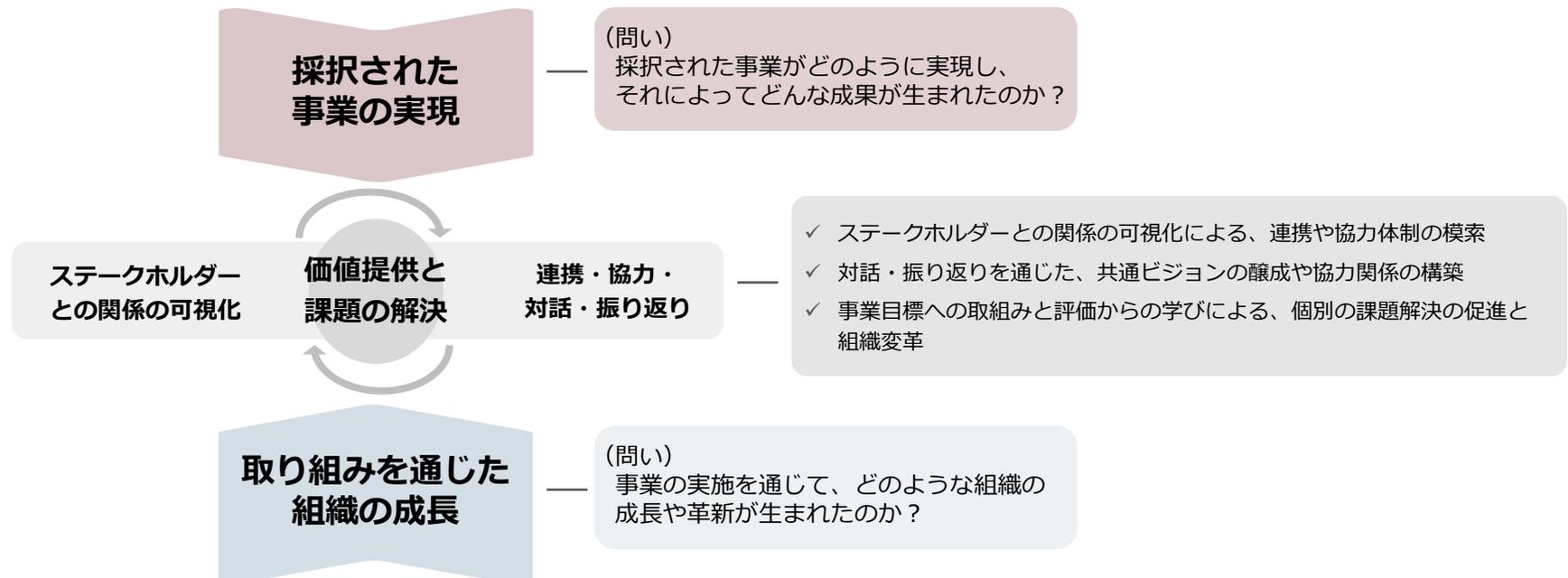


令和元年の台風復興期に活動する実行団体

取り組みにより得られた成果 ～事業面・組織面の両者への着目～

- 次に資金分配団体の取り組みの成果をみていく。
- 資金分配団体においては「採択された事業の実現」と「取り組みを通じた組織の成長」の2つの側面において成果が見られることが想定された。
- またこれらが相互に関連し、ステークホルダーとの連携や協力・対話や振り返りが進むことで価値発揮へとつながっていることが想定された。
- そこで分析にあたっては、主に
 - **事業面**（採択された事業がどのように実現し、それによってどんな成果が生まれたのか？）
 - **組織面**（事業の実施を通じて、どのような組織の成長や革新が生まれたのか？）
 の2つの側面に分け、それぞれの内容について整理を行うこととした。

【成果に関する整理における視点】



取り組みにより得られた成果 ～事業面に着目した分類～

- ここではまず、事業面での成果についてみていく。
- 資金分配団体における「**事業面の成果**」を見てみると、次の9項目を挙げることができた。

【事業面での成果（9項目）】

内容		詳細	内容		詳細
1	課題の解像度の向上	✓ 実態調査や関係者間での支援事例の分析により、課題が明確になった	6	成果把握の質の向上	✓ 事業支援の効果検証を行い、コツやノウハウをまとめることができた
		✓ これにより課題の認知度の向上や偏見の是正が進み、関係者への働きかけが容易になった			✓ アウトカムレベルの成果発信が可能となった
2	支援の担い手の広がり	✓ ボランティアの参加拡大や他の支援団体との連携、プロボノの導入等、様々な人々との協力関係の構築により、事業の充実やサポート拡充を実現した	7	解決に向けた全体像の提示	✓ 複数年の事業実施により、課題から解決に至る道すじや全体像を実証できた
		✓ ボランティアの参加拡大や他の支援団体との連携、プロボノの導入等、様々な人々との協力関係の構築により、事業の充実やサポート拡充を実現した			✓ またその内容を、評価や報告のプロセスを通じて言語化・可視化することができた
3	連携強化	✓ 隣接分野の団体や地域の支援団体と連携を進め、支援体制の重層化を進めた	8	事例創出	✓ 課題解決に向けた事例を創出することができた
		✓ 企業連携により支援規模が拡大した			(例) 学習機会の保証、子ども支援団体の災害対応、災害時の三者連携モデル、息の長い支援の取組み、等のモデル形成
4	支援対象者の裾野の広がり	✓ 行政からの支援が届いていないグレーゾーンの対象者へのサポートが充実した	9	行政とのつながり・施策化	✓ 集約された知見や事例をもとに行政や政府に提案を行い、施策の実施・改善が進んだ
		✓ アウトリーチが充実したことで、今まで届かなかった層へのサポートが出来るようになった			(例)
5	実行団体の成長	✓ 組織基盤の強化によりサポート可能な支援対象者の数が増加した			• 自立準備ホームの委託費増額、会議費軽減、委託事業者の情報の公表実現
		✓ 法人化やグッドガバナンス認証の取得等の体制強化、財源の多様化が進んだ			• 補助事業の対象拡大
		✓ つながりが生まれ、支援ノウハウの共有が進んだ			• 4歳児検査のフォローアップの事業化
		✓ 新たな資金分配団体が発足した			• 部活動派遣費の適応範囲の拡大
					• 県の再犯防止推進計画への提案の組み込み
					• 子どもの居場所に関する委託事業の開始
					• 市との包括連携協定の締結による拠点の始動

※ 但し「行政施策化」については、本事業に留まらない、幅広い働きかけによる影響も含まれているものと推察される。

取り組みにより得られた成果 ～組織面に着目した分類～

■ 次に、資金分配団体における「**組織面での成果**」をみると、次の7つの内容に大別することができた。

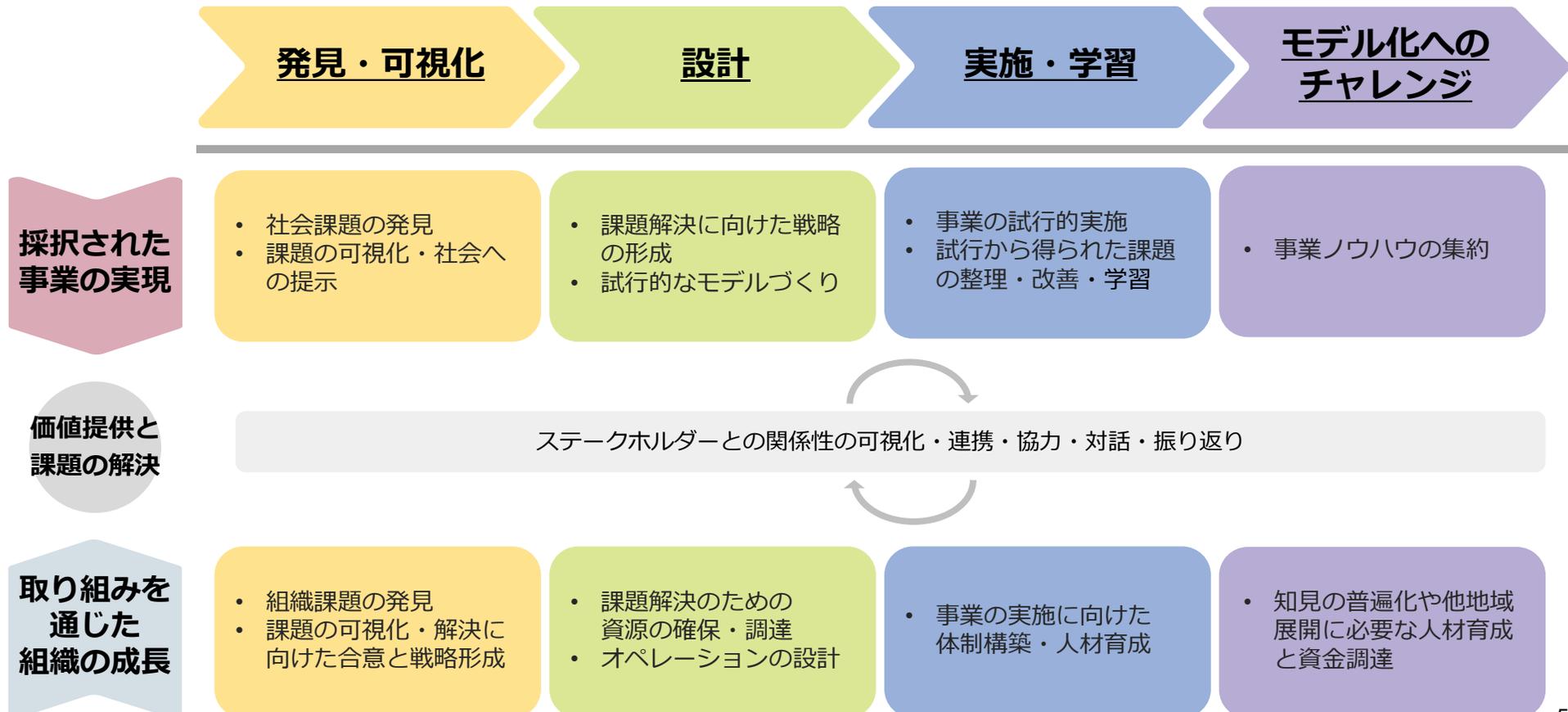
【組織面での成果（7つの分類）】

内容	詳細	内容	詳細
1 巻き込み力の強化	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 行政・企業等の他セクターも含めて、事業推進に必要な協力者を開拓し、協力関係を築く力量が形成された ✓ 助成終了後を見据える視点を獲得したことで、地域からのサポートや行政・企業等への説明の重要性が理解され、活動だけでなく、成果を考える必要性への理解が進んだ 	5 信頼性の向上	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 取り組みを通じて、ステークホルダーとの関係が深化したことにより、資金分配団体の組織としての信頼性が向上した
2 伴走支援の質の向上	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 実行団体への伴走支援の経験を通じて、資金分配団体、特にPOの伴走支援の力量が磨かれた 	6 支援のメニュー化 ノウハウ化	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 伴走支援を実践したことによりノウハウの蓄積が進み、現場の活動に対してどのような支援が可能なのか、メニュー化されるなどの集約が進んだ
3 中間支援としての意識の変化	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 資金分配団体として、実際の支援を行うプロセスを通じ、「中間支援組織として社会的な役割を果たす」という意識が芽生えたり、磨かれるなどした 	7 評価スキルの獲得	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 自己評価および実行団体への伴走支援を通して評価スキルを獲得した (例) <ul style="list-style-type: none"> • 評価アドバイザーとロジックモデルワークショップ等を開催したことにより、他の事業においてもロジックモデル策定・検証ができるようになった • 事業の妥当性を常に検証しながら事業を進めることができた • 事業の実施改善だけではなく「次」につながる事業設計ができた
4 組織体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 取り組みを通じてスタッフの満足度や帰属意識が向上したり、資金調達能力が向上するなど資金分配団体の組織としての体制が強化された 		

取り組みにより得られた成果 ～フェーズ別の整理における全体構造の考え方～

- ここでは、これまで見てきた事業面・組織面のそれぞれの成果について、その内容を構造的に捉えることを試みた。
- 検討にあたっては、まずは採択された事業を実施する上で、資金分配団体が一般的に辿ると考えられるフェーズを
①発見・可視化、**②設計**、**③実施・学習**、**④モデル化へのチャレンジ**の4つのフェーズに大別した。
- その上で、次ページ以降では、「事業」と「組織」のそれぞれの成果について、フェーズごとのプロットを試みた。

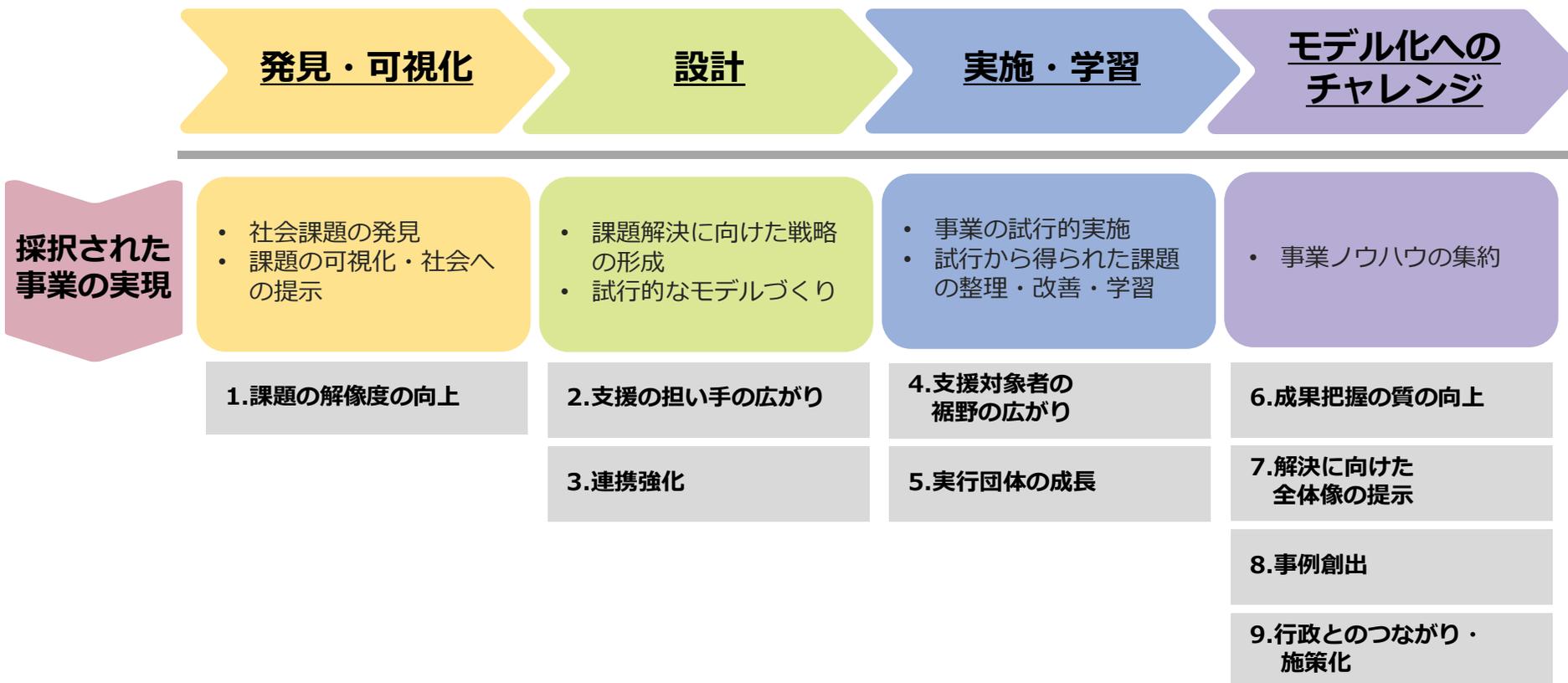
【成果の整理における全体構造（4つのフェーズ）】



取り組みにより得られた成果 ～フェーズ別の整理（事業面）～

- 前頁で記した4つのフェーズに合わせて、「事業面における成果」をプロットすると、以下のように示すことができる。
- これらについての具体的な内容を、事例として次頁以降に示した。

【事業面での成果（4フェーズに分けた整理）】



具体的な実践から～取り組みによって得られた成果は何か？

採択された
事業の実現

発見・可視化

1.課題の解像度の 向上

■ 「何が問題なのか？」課題を具体化することで、解決のための環境整備を加速

- ✓ 地域格差是正のための直接支援とともに、アクションリサーチにより問題の構造を明らかにした例。
- ✓ 施策化のための働きかけや地域全体の理解の促進に向け、調査結果を「白書」としてまとめ、助成終了後も活用可能な状態を作った。

概要

団体名	■ 公益財団法人 みらいファンド沖縄
事業名	■ 沖縄・離島の子ども派遣基金事業
対象エリア	■ 沖縄県

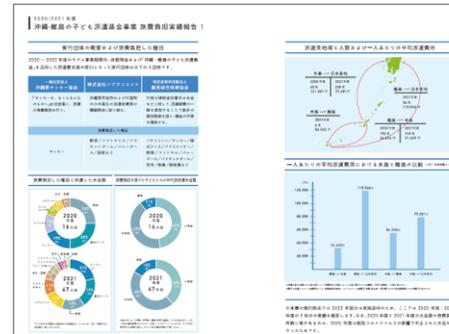
得られた成果とその特徴

アクションリサーチ（やってみることで学ぶ調査）型事業の実施

- 沖縄・離島における部活動等派遣遠征費用はどのようにまかなわれ、どのような課題があるか、当事者や関係者から意見を集め、実態調査を行うことで課題を可視化した。
- 見えてきた課題を7つに分類（地域による旅費格差、競技種目による費用負担格差、地域による成長機会格差等）し、それぞれ何が問題なのかを整理した。
- 地域全体で子どもたちを育てていくための啓発活動や施策化へ向けた協議等に活用できるよう、「沖縄・離島の部活動等派遣費問題白書」を発行、アクションリサーチの結果と実行団体の活動報告をまとめた。

事業の概略

- サッカーや野球等、小学生～高校生までの子どもや障がい児童の部活動やクラブチームの派遣費用の補助を行った。
- 助成終了後を見据えた基金創設準備、子どもの移動に関する状況調査、地域円卓会議により、沖縄や離島の体験機会の格差是正を支援するとともに、社会全体で負担していくための環境整備を目指した。



作成された「沖縄・離島の部活動等派遣費問題白書」



沖縄県豊見城市で開催された地域円卓会議の様子

具体的な実践から～取り組みによって得られた成果は何か？

採択された
事業の実現

実施・学習

5. 実行団体の 成長

- 実行団体だけでは事業化が難しかったアーリーステージの取り組みを、ソーシャルビジネスとして実践
 - ✓ 資金分配団体の知見・ノウハウやリソースを活用した包括的な伴走支援を行い、ソーシャルビジネス形成を促進させた。

概要

団体名	■ 一般財団法人 社会変革推進財団
事業名	■ 地域活性化ソーシャルビジネス成長支援事業
対象エリア	■ 北海道厚真町、秋田県五城目町、新潟県越後妻有、奥能登、京阪地域、全国

得られた成果とその特徴

ソーシャルビジネスの形成・地域課題解決に向けた輪の広がり

- ソーシャルビジネスの形成という難易度の高いアーリーステージの事業に、インパクト評価マネジメント（IMM）や人的リソース・ネットワーク等、資金分配団体の知見・ノウハウを提供し、事業を育むインキュベーターの役割を担った。
- 実行団体であるRennovator(株)の事業拡大を目指し、インパクト投資家ネットワークからの紹介により1億円超の資金調達を実現した。
- 実行団体である(株)御祓川の代表が、地元のコミュニティ財団を立ち上げ、石川県初の資金分配団体として認定された。
- 実行団体の(株)雨風太陽は、事業終了後、東証グロース市場に上場した。これはNPOから始まった法人がインパクトIPOとして上場した日本初の事例となった。

事業の概略

- 地域の人口減少、資源喪失、子どもの体験格差、住宅確保困難者等の社会課題に対し、地域の「山林」「温泉」「空家」「自然エネルギー」の活用を促進することや、関係人口の創出等を通じた地域活性化を進めることで、ソーシャルビジネスの形成を目指した。

住宅確保困難者へ良質な物件を提供する実行団体事業



築古物件をリフォームし快適な住空間を提供



リフォーム前（左）リフォーム後（右）



奥能登の事業者間で
支えあうコミュニティづくり

具体的な実践から～取り組みによって得られた成果は何か？

採択された
事業の実現

モデル化への
チャレンジ

8. 事例創出

9. 行政とのつながり
・施策化等

■ 「映画館登校」が「登校扱い」に ～学習の機会の保証事例の創出～

- ✓ 不登校児童・生徒へ映画館で学ぶ・過ごす事業を通じ、社会とつながる環境整備や、地域において子どもの権利の浸透を推進した。
- ✓ 活動は新聞・テレビで報道された。また他都道府県からの視察を受けたり、事例報告等を行う機会を得た。

概要

団体名	■ 一般財団法人 中部圏地域創造ファンド
事業名	■ NPOによる協働・連携構築事業
対象エリア	■ 中部5県(愛知県、岐阜県、三重県、静岡県、長野県)

事業の概略

- 「子ども」「県営住宅」「過疎化が進む地域」をテーマに複数の実行団体がチームとなって協働・連携し、助成終了後も課題解決のための活動が発展・波及することを目指した。
- 長野県上田市においては不登校児童・生徒に対して映画館で学ぶ&過ごす事業を通じて社会とつながる環境の整備を目指した。

得られた成果とその特徴

効果的発信を通じた教育機関等への社会的インパクトの実現

- 映画館・カフェ・平日居場所活動を融合することで、「支援の匂いがしない」居場所を創出した。
- 教育機会確保法の具体化した取り組みとして、「映画館登校」が「登校扱い」として4校にて実現した。
- 上田市住民自治基本条例の逐条解説と条例運用に、子どもの権利にまつわる内容が追記された。
- 長野県東信地域の30の支援組織と連携し、187名のこどもとつながることができた。
- 新聞・テレビ等で合わせて27件の報道があった。また長野県が作成した不登校に関わるハンドブックに掲載された。さらには他都道府県での事例報告の機会をこれまでに5回得た。



うえだ子どもシネマクラブの様子

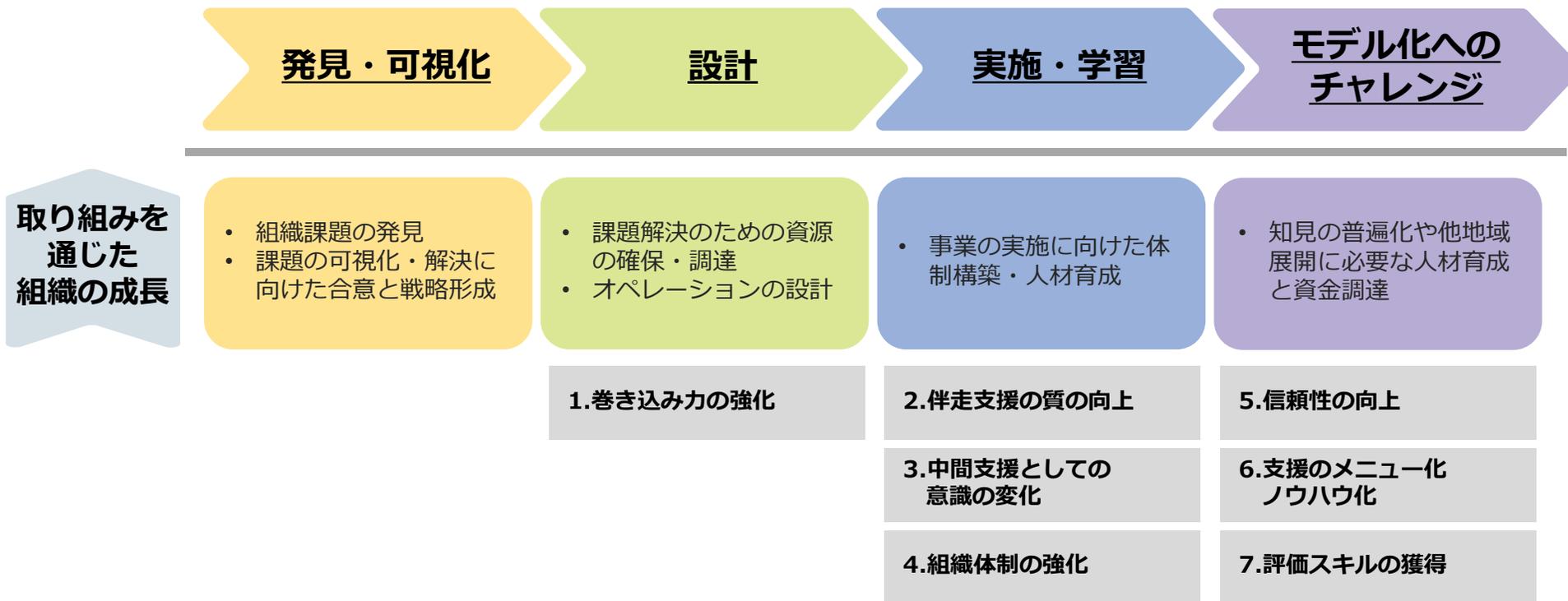


子どもたちそれぞれが、思い思いに過ごせる居場所を提供

取り組みにより得られた成果 ～フェーズ別の整理（組織面）～

- さらにP.53で記した4つのフェーズに合わせて、「組織面における成果」をプロットすると、以下の通り示すことができる。
- またこれらについても同様に、具体的な内容を事例として次頁以降に示した。

【組織面での成果（4フェーズに分けた整理）】



具体的な実践から～取り組みによって得られた成果は何か？

取り組みを通じた
組織の成長

設計

1. 巻き込み力の強化

■ 支援団体・企業・行政がつながることで、支援規模の拡大・質が向上

- ✓ コロナ禍において変化するニーズに対応できる支援体制を確保し、子ども食堂等の居場所の支援範囲を拡大すると共に、質の向上を実現させた例。
- ✓ 継続的な支援を行う企業や団体が大幅に増加した。

概要

団体名	■ 一般社団法人 全国食支援活動協力会
事業名	■ 子ども食堂サポート機能設置事業
対象エリア	■ 福島県、大阪市、北九州市、那覇市

事業の概略

- 子ども食堂を支援する中間支援組織に着目し、その立ち上げや運営、関係機関との連携などの中間支援機能を強化することを目指した。
- これにより子ども食堂に対する支援を充実させ、子どもたちの健やかな成長に貢献することを最終目標とした。

得られた成果とその特徴

市域・県域・全国域の重層的なつながりの形成と、 企業・行政・NPOの横断的な連携の強化

- こども食堂等居場所に関する相談窓口、企業連携窓口を資金分配団体・実行団体に設置し、支援を届けるための環境を整備した。
- これにより市域・県域・全国域の重層的なつながりを形成し、域外の寄贈品・寄付を届けられる体制を構築した。
- 企業学習会を計14回行うなど、子ども食堂等の居場所支援の現状と課題を積極的に発信したことで、こうした活動に継続的な支援を行う企業・団体が増加した。
- 企業寄付による冠助成を実施したほか、企業からの事業の業務委託を受けるに至った。



ロジックモデルの見直しとともに各サポートセンターが繋がっている地域資源をエコマップとして可視化



資金分配団体が企業からの寄贈窓口となり、実行団体を通じて多様な食品や物資を届けた

具体的な実践から～取り組みによって得られた成果は何か？

取り組みを通じた組織の成長

実施・学習

3.中間支援としての意識の変化

■ 更生保護分野全体の業界形成に寄与

- ✓ 非資金的支援を行う過程で、全国の団体同士のネットワークを加速させるとともに、行政とのつながりを強化した例。
- ✓ 更生保護分野のネットワークの中枢（伴走支援者）としての機能を強化し、同分野の業界形成に寄与した。

概要	
団体名	■ 更生保護法人 日本更生保護協会
事業名	■ 安全・安心な地域社会作り支援事業
対象エリア	■ 広島県、滋賀県、埼玉県、愛知県、大阪府、神奈川県、福岡県、東京都

事業の概略

- 制度の支援対象から漏れたり、保健、医療、福祉にまたがる制度の狭間等により行き場のない刑務所出所者や非行のある少年及びその家族、生きづらさを抱えた若年女性等を対象に支援を行った。
- 地域社会において更生を支える基盤の充実を図り、社会に包摂される環境を整備し、再び犯罪に至らないよう支援を進めた。

得られた成果とその特徴

更生保護分野を支えるネットワーク組織の中枢としての機能の強化と、分野全体の発展可能性の拡大

- 更生保護は、罪を犯した人を対象としていることから分野全体が閉鎖的で民間の外部資金を獲得して活用することに慣れておらず、多くの団体が孤軍奮闘している状況にあった。
- そこで本事業では、全国の団体同士のネットワークや行政とのつながりの強化を目指した。
- その結果、各実行団体の事業継続に向け、資金調達の取組み等を支援し、全国の団体同士のネットワークを加速させることが出来た。
- また法務省保護局や地域の保護観察所との意見交換や、保護司会との連携により、自立準備ホーム（法務省施策）において現場の声が一部反映されたり、県の再犯防止推進計画に事業の一部が組み込まれる等の成果があった。



実行団体の勉強会の様子



地域における支援の広がり

具体的な実践から～取り組みによって得られた成果は何か？

取り組みを通じた
組織の成長

モデル化への
チャレンジ

5.信頼性の向上

■ 外国ルーツの青少年を支える支援団体としての信頼性の向上

- ✓ 事業の枠を超えて、外国ルーツの青少年を取り巻く社会問題について情報発信を行い、問題および団体の認知度を向上させた。
- ✓ 伴走支援により、様々な分野・領域・地域を超えた連携・協働を進展させた。

概要

団体名	■ 公益財団法人 日本国際交流センター
事業名	■ 外国ルーツ青少年未来創造事業
対象エリア	■ 神奈川県横浜市・川崎市、富山県、大阪府大阪市生野区、愛知県、全国

得られた成果とその特徴

ステークホルダーとの関係性の進化による 社会的信頼性の向上と知見の集約

- 元々ボランティアベースの活動者の多い当該領域において、新規性の高いチャレンジングな事業を採択し、実行団体同士の会合や、省庁や専門家による勉強会など、連携・協力が生まれる機会を創出した。
- JANPIAの仲介により、事業初年度に住友商事との連携締結が実現し、一般市民の理解者や応援者が増えた。
- また本制度の事業の枠を超えて、様々な媒体(TV、書籍、論文、シンポジウム等)を通して情報発信を行うことで、問題の認知度を向上させるとともに、団体の存在感を向上させた。
- 実行団体のアレッセ高岡が本事業の実践を通じて22年に「国際交流基金地球市民賞」を受賞するなどの成果も見られた。

事業の概略

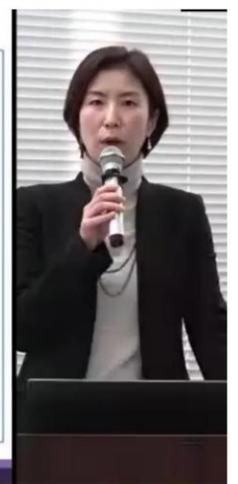
- 外国ルーツ青少年のうち、特に支援対象になりにくい高校生卒業生、非正規雇用の若者等を対象に事業を実施。
- 学習支援、居場所の提供、就労支援等の直接支援を行い、また実行団体同士のネットワーク化による支援基盤強化、アドボカシーにより認知度の向上を図り、地域における多文化共生を目指した。

これまでご紹介した結果から

- ▶ **在籍している学校種別に学校生活での悩み・不安の違いがみられる**
 - ・全体として、学業に関する悩みが最も多い
 - ・一方で、公立学校では、65%以上が悩み・不安を抱えており、授業の理解や進学・進級への悩みがより多くみられた
 - ・また、外国人学校では、20%以上の高校生に仕事関連情報や学習内容についての悩み・不安があった
- ▶ **性別による自分自身についての悩みを巡る違いがみられる**
 - ・「自分に自信がない」と回答した割合が最も高く、自己肯定感にかかわる課題がみられた
 - ・中学生、高校生いずれも、男性に比べて女性のほうが自分自身についての悩み・不安を抱えている傾向があった
- ▶ **現在の使っているサポートと今後使いたいサポートにはやや異なる傾向がみられる**
 - ・現在使っているサポートでは、教科学習や日本語学習のサポートが上位を占めている
 - ・今後使いたいサポートでは勉強に必要な本・文庫のサポートや進学・キャリア支援のサポートが上位を占めており、中学生では、「授業料を安くするサポート」が30%を占めている
- ▶ **出生地により進学・進路希望に違いが見られる**
 - ・中学生、高校生いずれも、進路未決定状況の回答が約3割を占めている
 - ・ブラジル生まれでは、日本での進学を希望する割合が最も低い
 - ・日本生まれでは、高校生において海外進学希望の割合が中学生に比べて高く、他と比べて進路未決定の割合も高い
- ▶ **就きたい仕事やそのイメージ、将来についての展望は必ずしも不安な状況ではない**
 - ・中学生、高校生いずれも、50%以上が具体的に就きたい仕事があると回答している
 - ・中学生、高校生いずれも、40%以上が3年後、5年後、10年後の将来を明るく回答している

シンポジウム会場

Copyright © JCIE



「外国ルーツ青少年当事者調査」の結果報告の様子
(第1回「外国ルーツ青少年のライフスパンを意識した包括的支援の在り方」(2023年2月22日))

成果発揮を支えた要因に関する分析（視点とフレームワーク）

- ではこれらの成果はなぜ、発現するに至ったのか。ここでは成果発揮を支えた要因やその実現理由について、整理を行った
- 整理にあたっては、事業実施期間に発生した多様な事象に対し、その内容を洗い出し、情報整理や分析を効率的・効果的に進める観点から、下記のフレームワークを念頭に、事業実施における成果発揮の全体像と個別の要因分析を進めた。
- フレームワークとして掲げたそれぞれの視点が意味する内容は以下の通り。

【成果発揮の要因分析におけるフレームワーク（視点）】

01

Vision（ビジョン）

- ✓ 目指す成果や生み出したい変化を可視化・言語化し、共通認識を生み出したことが成果発揮につながった例

02

Strategy（戦略）

- ✓ 目指す成果を実現するために、誰にどのような価値を提供するのか、戦略を整理したことが成果発揮につながった例

03

Process（プロセス）

- ✓ 価値を創出するために、組織内あるいは協力者間が連携してアクションを行ったことや、そのためのマネジメントが成果発揮につながった例

04

Resource（資源）

- ✓ 戦略を実行する上で必要な経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）が整えられたことが、成果発揮につながった例

05

Organization（組織）

- ✓ 組織の体制（組織構造や制度）やカルチャー（価値基準や行動規範、慣習やふるまい）が成果発揮につながった例

06

Learning（学習）

- ✓ 目標達成に向けたアクションやプロセスから学び、結果を踏まえて改善し、再度の挑戦を行う振る舞いが成果発揮につながった例

※ 本分析では、VSPROLという汎用的なビジネスフレームワークを分析に援用している。同フレームワークは一般的に、変革に必要な壁を乗り越えるために必要な要素を整理する際に活用される。

※ ここでは、社会課題解決に向け資金分配団体が取り組んでいる事象について、どのような要因がその壁を乗り越えるために意味を発揮したのか検討する視点から、同フレームワークを援用し分析を行うこととした。

成果発揮を支えた要因に関する分析（詳細／①ビジョン）

- 「ビジョン（Vision）」では、「目指す成果や生み出したい変化を可視化・言語化し、共通認識を生み出したことが成果発揮につながった例」を洗い出し、要因として考えられる事項の整理を行った。
- この結果見えてきた成果発揮の要因を類型化すると、下記の3つに分けることが出来た。

01 Vision（ビジョン） ✓ 目指す成果や生み出したい変化を可視化・言語化し、共通認識を生み出したことが成果発揮につながった例

【成果発揮の要因分析】

内容		詳細	内容		詳細
1	目指す成果の 明確化・可視化	✓ 目指す社会の状態や、そのために必要な自律的かつ持続的な仕組みをどう作るか、資金分配団体内部はもとより、実行団体やその候補との対話や評価のプロセスを通じて明確化・可視化した。	3	実行団体事業 への 資金分配団体が 目指す成果の 反映	✓ 明確化された目指す事業の成果や戦略を公募要領に反映し、説明会や個別説明会で丁寧な説明を行うことで実行団体候補との認識のずれが生まれないうような努力を重ねた。 ✓ 実行団体の選定後も、各団体の事業の動機や背景を十分確認し、実行団体側の事業計画と資金分配団体側の目指す成果との丁寧なすり合わせを行う場や機会を設けた。
2	目指す成果 に対する 関係者の 共感の醸成	✓ 資金分配団体として掲げた事業戦略や目指す成果を実行団体・伴走支援者・協力者等との間で意識的に共有する機会を設け、チームビルディングを行いながら、それぞれの能動性を引き出した。			

【詳細解説】

- 1点目は「1.目指す成果の明確化・可視化」である。具体的には「目指す社会の状態や、そのために必要な課題解決の自律的かつ持続的な仕組みをどう作るか、資金分配団体内部はもとより、実行団体の候補となる団体や採択後の実行団体との対話や評価のプロセスを通じ明確化・可視化した」ことを指す。
- 本事業では、申請段階で事業の目指す成果の記載を求めている。したがって採択された資金分配団体は、申請段階で一定程度、目指す成果を言語化している。しかし中には実行団体の事業実施による成果を中心に提案を組み立て、資金分配団体が活動することによってもたらされる成果が明確に定まっていなかったケースも見られた。こうした場合であっても事業開始後のコミュニケーション、評価者や協力者との事業を通じた対話などを通じてよりクリアな形で成果を明確化・可視化できたことが、実行団体の成果の総和に留まらず、資金分配団体の事業として成果の相乗効果をもたらした例が見られた。
- 2点目は「2.目指す成果に対する関係者の共感の醸成」である。1.で明確化・可視化された目指す成果を関係者と共有し、チームビルディングを進めることにより納得感のあるものへと高め、関係者の能動性を引き出していった例がこれにあたる。
- 3点目は、「3.実行団体事業への資金分配団体が目指す成果の反映」である。目指す成果を明確化・可視化した後に、その要素を実行団体の公募の際に反映したり、採択後の事業計画や振り返り、翌年度以降の目標設定に活かすなどの取り組みがこれにあたる。この場合に重要なことは、資金分配団体の目指す成果に常に立ち返り、実行団体の求める支援に応じながら、資金分配団体側と実行団体側の目指す成果を丁寧にすり合わせることだったと言える。

成果発揮を支えた要因に関する分析（詳細／②戦略）

- 「戦略（Strategy）」では、「資金分配団体が目指す成果を実現するために、誰にどのような価値を提供するのか、戦略を整理したことが成果発揮につながった例」を洗い出し、要因として考えられる事項の整理を行った。
- この結果見えてきた成果発揮の要因を類型化すると、下記の3つに分けることが出来た。

02

Strategy（戦略）

✓ ビジョンを実現するために、誰にどのような価値を提供するのか、戦略を整理したことが成果発揮につながった例

【成果発揮の要因分析】

内容		詳細	内容		詳細
1	公募情報の適切なリーチ	✓ 実行団体候補となる組織を発掘し、webサイトでの情報発信はもとより、団体訪問・説明会・個別相談など、候補団体との接点を積極的に創出した。	3	集合知の活用	✓ 異なる強みを持つ団体同士が資金分配団体の役割や責任を分担することで、目標達成に必要な知見・経験・ネットワーク・発信力を互いに補い事業を推進した
		✓ 現地訪問や面談から申請団体の情報を整理し、事前に審査委員に提供した。			✓ 複数団体が協力して実行団体として活動する場合でも同様に、目標に関する合意形成や達成に必要な知見やノウハウの共有など、連携・協働が深化する機会や環境を積極的に創出した。
2	選定の適切さ	✓ 資金分配団体としての着目点や目指す成果を選定項目や申請様式により良く反映した。			

【詳細解説】

- 成果発揮に至る出発点となる要因として、「1.公募情報の適切なリーチ」を挙げることができる。具体的には「実行団体候補となる組織を発掘し、webサイトでの情報発信はもとより、団体訪問・説明会・個別相談など、実行団体候補となる団体との接点を積極的に創出したこと」を指す。
- 「公募段階の適切なリーチ」は資金分配団体として事業の初期に必要な力量でもある。個別の団体訪問や説明会、相談会等により団体の掘り起こしを丁寧に行えるか否かは、地域内・あるいは領域内での既存のネットワークの有無が、ストレートに結果に反映される内容だと言えよう。
- 次に「2.選定の適切さ」である。1.でのリーチとそれによる候補となる実行団体の母集団形成を前提として、適切な選定が行われるためには、資金分配団体として目指す成果が明確であること、その内容が審査段階で明文化され、審査主体や申請団体と共有出来ていることが重要となる。加えてその内容が実行団体の公募段階でわかりやすく明文化され、申請上の要件や審査のポイントとして適切に提示されていることが重要だったと言えよう。
- 加えて複数の協力団体と連携し資金分配団体あるいは実行団体として事業を進めるケースにおいて、特徴的な要因を考えてみたい。異なる背景と経緯を持つ団体同士が連携するにあたっては、互いの強みや知見を補い合っていること、そのために一定のコミュニケーションの場や機会を持ち続ける仕組みや仕掛け、コーディネーションが出来ていることが、成果発揮の要因として挙げることが出来る（「3.集合知の活用」）。

成果発揮を支えた要因に関する分析（詳細／③プロセス）

- 「プロセス（process）」では、「価値を創出するための組織内あるいは協力者間が連携し、実際のアクションを行ったことや、そのためのマネジメントが成果発揮につながった例」を洗い出し、要因として考えられる事項の整理を行った。
- この結果見えてきた成果発揮の要因を類型化すると、次の8つに分けることが出来た。

【成果発揮の要因分析】

03

Process（プロセス）

✓ 価値を創出するために、組織内あるいは協力者間が連携してアクションを行ったことや、そのためのマネジメントが成果発揮につながった例

内容		詳細	内容		詳細
1	課題の深掘と把握	✓ ニーズ調査や実態調査、白書作成等のプロセスにより、定量データや当事者の生の声を拾い、課題の所在や解決策の解像度を向上させた。	5	連携に向けた声掛けや機会の提供	✓ イベントや合同勉強会などを通じて、資金分配団体・実行団体が協力して連携すべき主体・組織に積極的に声をかけ、連携の糸口を作った。
2	効率的な事業の実施	✓ 一歩先を見据えた伴走支援を行い、事業に必要なヒト・モノ・カネ・情報を実行団体が必要なタイミングで提供することができた。	6	認知向上に向けた発信機会の確保	✓ メディアと接触する機会を積極的に持つなど、効果的なPRを進め、地域や自治体また当該セクター関係者の共感や協力につなげていった。
3	環境の整備・提供	✓ 行政・学術機関・他団体・個人等とつなぐなど、実行団体の事業の成功に必要なインプットを行い、成長を促進する環境を整えた。	7	丁寧な伴走	✓ 現場把握の機会創出や、違和感を流さず解消することを意識し、情報提供・言語化・資料作成等の支援を行いつつ成功体験を積み重ねた。
4	多角的視点の提供や専門的サポート	✓ 資金分配団体やJANPIAのPO、外部専門家が適切なタイミングで助言を行い、新たな視点の獲得や事業の多角的な検証へとつなげた。	8	事業計画のブラッシュアップ	✓ 評価結果を反映した事業計画の改善や、コロナを含む外部要因の変化を踏まえたニーズの再調査など、臨機応変に事業を見直していった。

【詳細解説】

- 採択後のプロセスとして、成果発揮の基礎となる要因は「**7.丁寧な伴走**」による、資金分配団体と実行団体との**信頼関係の構築**だったと考えられる。
- また構築された信頼関係をベースとして、毎月の定例会や現地訪問等により「**2.効率的な事業の実施**」を進め、実行団体が自律的に事業を進められるよう「**3.環境の整備・提供**」を行うことや、伴走によりPOが「**4.多角的な視点の提供や専門的サポート**」を行うこと、あるいはより良い連携に向け、「**5.連携に向けた声掛けや機会提供**」や「**6.認知向上に向けた発信機会の確保**」を行うことなどが、成果発揮につながった例がみられた。
- そしてこれらのプロセスを取りながら、複数年度という休眠預金活用事業の特性を生かし、「**1.課題の深掘りと把握**」を進め、「**8.事業計画のブラッシュアップ**」を柔軟に行ったことが、資金分配団体-実行団体の事業の成果発揮を支えた要因として挙げる事が出来た。

成果発揮を支えた要因に関する分析（詳細／④資源）

- 「資源（Resource）」では、「戦略を実行する上で必要な経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）が整えられたことが、成果発揮につながった例」を洗い出し、その要因を整理した。
- この結果見えてきた成果発揮の要因を類型化すると、次の4つに分けることが出来た。

【成果発揮の要因分析】

04

Resource（資源）

✓ 戦略を実行する上で必要な経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）が整えられたことが、成果発揮につながった例

内容		詳細	
1	資金の適切な投入	<ul style="list-style-type: none"> ✓ これまで十分な支援が得られなかった領域や先駆的な取り組みにまとまった資金を投入することで、事業のスムーズな開始と成長を支えた。 ✓ また複数年にわたる財務的支援を得たことで、持続可能性を担保する仕組みを検討する猶予が生まれた。 	
2	専門家の投入・ノウハウ提供	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 資金分配団体やJANPIA、また他の資金分配団体のネットワークを活用し、活動分野や評価・ファンドレイジング・広報等の専門家を確保し事業の質を高めた（実務的なサポートを行う専門人材のほか、アドバイザーやプロボノ等を含む）。 	
3	既存ノウハウの活用		<ul style="list-style-type: none"> ✓ 人的・財務的な余裕が得られたことや、同じ分野や地域で取り組む団体や行政と関係性ができたことで、資金分配団体・実行団体に内在していた既存ノウハウを活かしたり、経験や実績を活かした事業を組み立てることが出来た。
4	資金調達に必要な知見やスキルの獲得・共有		<ul style="list-style-type: none"> ✓ 税制控除対象となる寄付金の確保に向けた体制構築や、ふるさと納税の活用、基金の立ち上げ支援など、財源の多様化に向けた知見獲得・提案・事務的な準備など、資金分配団体・実行団体が資金調達に必要な知見やスキルを獲得・共有した。

【詳細解説】

- まずは「1.資金の適切な投入」である。これは休眠預金の助成により、これまで実現が難しかった取り組みの実現や、その持続性を担保する仕組みの構築ができたことを指す。また、新型コロナウイルス感染症が発生した際には、希望した団体には追加助成が行われ、感染予防に必要な費用の投入が実現している。この点は、「2.専門家の投入・ノウハウ提供」や「3.既存のノウハウの活用」を進める上でも、重要な前提条件だったと考えられる。また3.については活動地域や領域内でのつながりを獲得したことにより、実行団体の出口戦略の確保に向けて、協働的な取り組みを進めることが出来た点なども重要な事項として挙げられる。
- 「4.資金調達に必要な知見やスキルの獲得・共有」とは、寄付獲得のための基金の設立や、財源の多様化に向けた知見獲得・提案・事務的な準備などといった知見やスキルを、資金分配団体と実行団体との間で共有することで、休眠預金以外の民間財源の確保に向けた体制整備が進められたことを指す。こうした取り組みは、事業の実現のみならず、出口戦略の設計においても重要な役割を果たした。

成果発揮を支えた要因に関する分析（詳細／⑤組織）

- 「組織（Organization）」では、「組織の体制（組織構造や制度）やカルチャー（価値基準や行動規範、慣習やふるまい）が成果発揮につながった例」を洗い出し、要因として考えられる事項の整理を行った。
- この結果見えてきた成果発揮の要因を類型化すると、次の4つに分けることが出来た。

【成果発揮の要因分析】

05

Organization（組織）

✓ 組織の体制（組織構造や制度）やカルチャー（価値基準や行動規範、慣習やふるまい）が成果発揮につながった例

内容		詳細	内容		詳細
1	POの資質	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 使命感を持ち、伴走に必要な知識やスキルを謙虚に学び、時には衝突を恐れずに関係者との対話を重ね、目標に向かって事業を進めた。 ✓ 上記の資質を持つ人材が内在していなかった場合には、採用時や採用後にこれらのの要件を明示し、人材を確保と育成を図った。 	3	意識改革	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 目的やゴールの明確化、評価結果の活用、あるいは出口戦略の検討を通じてPDCAを回し学びへ昇華する重要性を理解できた。 ✓ これらを通じ持続性向上への意識が醸成され、自律分散型の組織運営や体制構築、団体内の人材育成の必要性が認識された。
2	組織の持つ暗黙知の可視化・共有	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 暗黙知の明文化に意識的に取り組み、組織内のリソースやノウハウを関係者が認識した。 ✓ 知識の共有化により支援の質が向上した。 	4	チャレンジできる環境	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 財政的・人的余裕により、仮説検証や当事者による自発的なアクションを待つ余裕が生まれる等、挑戦を許容できる環境が整った。 ✓ 今後の発展を見据えた団体選定やモデルづくりにチャレンジすることが出来た。

【詳細解説】

- まずは「1.POの資質」すなわちモチベーション高く実行団体とコミュニケーションを行い、「③プロセス」や「④リソース」で見えてきた様々な支援を実行あるいはコーディネートする人材の存在である。採択団体にはそもそも内部にPOとしての適切性が高い人材が内在していたケースと、採択後に採用活動を行い、人的資源を補うケースの両者が存在する。後者の場合、採用時にPOとしての要件を明示し、適切な資質や知見を持つ人材を確保できたことが、重要なポイントとなった。
- 一方で、PO個人ではなく組織としての取り組み、具体的には組織が持つ既存の知見や経験など、事業を通じて組織内に眠っていた暗黙知を可視化・共有できたことが成果発揮を支えた例もあった（「2.組織の持つ暗黙知の可視化・共有」）。これについては、従来から採択事業に類似している実績を有していたり、地域内・領域内につながりを有しているが、それを組織的に共有可能な形で維持・可視化する人的・財務的余裕のなさを、本事業の採択を機に乗り越える機会を得たものと捉えることができる。その意味では「4.チャレンジできる環境」にもつながる内容だと言えよう。
- また資金分配団体・実行団体の双方の意識改革も要因の一つとして挙げられる（「3.意識改革」）。成果発揮にあたっては、資金分配団体・実行団体の双方が取り組みを通じてゴールを明確にし、振り返りを行いながら双方の事業をブラッシュアップし、学びへと昇華する意識が醸成されていったことが、成果発揮における重要なポイントとなっていたことが浮かび上がった。

成果発揮を支えた要因に関する分析（詳細／⑥学習）

- 「学習（Learning）」では、「目標達成に向けたアクションやプロセスから学び、結果を踏まえて改善し、再度の挑戦を行う振る舞いが成果発揮につながった例」を洗い出し、要因として考えられる事項の整理を行った。
- この結果見えてきた成果発揮の要因を類型化すると、次の3つに分けることが出来た。

【成果発揮の要因分析】

06

Learning（学習）

- ✓ 目標達成に向けたアクションやプロセスから学び、結果を踏まえて改善し、再度の挑戦を行う振る舞いが成果発揮につながった例

内容	詳細
1 評価に関する リテラシー向上	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 実践を通じて社会的インパクト評価に関する知見やリテラシーが向上し、振り返りや改善に活かすことが出来た。 ✓ 評価のプロセスと結果を活かし対話を続け、資金分配団体の存在価値について共通認識を関係者で形成していった。
2 データの 分析や活用	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 事業期間を通じて調査や関係者間の協議を続け、定量・定性データの収集・分析結果を論点の整理や事業改善に活かした。

内容	詳細
3 水平展開に向け た活動ノウハウ や知見の集約	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 複数年に亘る事業期間を通じ、実行団体と資金分配団体がノウハウの集積を進めた。 ✓ これらを集約する過程を通じて得た知見を事業に活かしたり、形成されたネットワークを通じて団体間のノウハウ共有が促進された。 ✓ また資金分配団体の組織力を活かした全国規模の情報発信により、社会課題の認知と課題解決のノウハウの拡散につなげた。

【詳細解説】

- まず挙げられるのは「1.評価に対するリテラシー向上」である。本事業では、社会的インパクト評価の実施を資金分配団体・実行団体に求めている。採択団体の中にはこうした評価に本格的に取り組むことは初めてであったケースも見られたが、PO、評価者、JANPIA等からの知見提供やサポートを受けて、評価に対するリテラシーが向上し、成果の可視化や共通認識の醸成につながった例が見られた。
- 次に「2.データの分析や活用」である。受益者等への支援と並行して、事業で取り組む課題について、実態把握を進めるため調査や、関係者間での協議を深める場の設定に取り組む例も複数見られた。また集めたデータをもとに取り組みのプロセスや資源配分を見直したり、行政との対話につなげたことが、事業成果の発揮につながったケースが見られた。
- 最後は「3.水平展開に向けた活動ノウハウや知見の集約」である。複数年であるという本事業の特徴を生かし、「やって終わり」の事業とするのではなく、活動から得られたノウハウや、事業に実際にサポートを行った経験を通じて、その際のコツをリスト化するなど、水平展開に必要な知見を集約したことや、それらを共有したり、発信したことが成果発揮につながったケースが見られた。

実例に見る、取り組みのポイント（成果発揮を支えた要因）

01 Vision（ビジョン）

目指す成果に対する
関係者の共感の醸成

資金分配団体が明確な成果目標を持ち、ビジョンを共有する役員やアドバイザー等が伴走支援等に関与する機会を数多く設けたことが、実行団体の事業の成長を支えたケース

概要

団体名	■ 特定非営利活動法人 まちぽっと
事業名	■ 市民社会強化活動支援事業
対象エリア	■ 青森県、栃木県、埼玉県、神奈川県、東京都、広島県、全国

事業の概略

- 全国で市民活動を担う団体を実行団体として採択し、不登校、ひきこもり、障がい者、社会的養護下の子どもやケアリーバー、DV・性暴力被害者等を対象とした支援事業や、調査報道による市民育成のための活動を実施した。
- 複層的・複合的な支援を行えるよう「つながり」や「公共政策・制度化」に向けた伴走支援を行い、地域社会の強化を目指した。

成功要因

資金分配団体のビジョンの内外の共有・共感

- 資金分配団体であるまちぽっとでは、創業時より明確に「市民活動」を定義し市民社会の基盤強化を目指した支援を行ってきた。こうした蓄積を活かし、休眠預金等活用事業でも、ソーシャルセクターでの経験が豊富な役員やアドバイザー等が伴走支援等に関与する機会を数多く設け、実行団体の成長を支えた。
- 実行団体の選考の際には、市民性を意識し草の根で活動する団体を採択。資金分配団体は事務支援と併せ、必要に応じて専門的知見からのサポートを行った。これによって、ボランティアベースで活動していた実行団体の広報やガバナンス・コンプライアンス等が強化された。また異業種の実行団体同士の交流により、協働による新しいチャレンジも生まれた。
- また資金分配団体も取り組みを通じて実行団体から課題や制度の現況を学び、知見をアップデートした。



1事業につき審査員やアドバイザーが1名付き、1年に1度、事業の進捗を確認。実行団体に具体的なアドバイスやエールを送った。

実例に見る、取り組みのポイント（成果発揮を支えた要因）

02 Strategy（戦略）

選定の適切さ

対面・オンラインの両面から幅広い認知に努め、明確な選定基準に基づく選定を行ったことや、実践力ある実行団体のネットワーク力を活かしたことが、社会関係資本の増幅につながったケース

概要	
団体名	■ 公益財団法人 信頼資本財団
事業名	■ 孤立状態の人につながるをつくる
対象エリア	■ 近畿圏

成果発揮を支えた要因

公募趣旨の浸透と、選定の軸の明確化による実力ある団体の採択

- 本事業の「アライアンスメンバー」として独自に位置づけた、他のコミュニティ財団等からの協力のもと、webサイトや SNS、関連組織を通じた公募情報の発信に努め、対面やオンラインでの説明会を各府県で複数回開催した。
- 「脱孤立」を成し遂げる手法、事業完遂できる組織力、課題の緊急性の高さや手法の革新性など、採択基準を明確化した上で、審査員との共有を図った。
- 採択された実行団体は、本事業以前から志を同じくする他団体とのゆるやかなネットワークを有しており、自団体のみでの対応が困難な課題の解決をこれらの団体との協力のもと図ろうとする向きもみられた。このように適切な実行団体を選考できたことで、社会関係資本の蓄積や醸成が進んだ。

事業の概略

- 「脱孤立」をテーマに、在日外国人・産前産後の妊産婦・生活困窮者・若者・安心安全な場所を持っていない子ども等を対象とした活動を行い、孤立した個人と社会のつながりを強化することで、今後の事業モデルにつながる知の抽出を目指した。



実行団体による障がいのある人に対する就労支援（薪割り）

プロトタイプ① 意思表示カード

少し言いにくいけど、伝えておけばスムーズになること、あります。

在日外国人の医療現場での悩みをインタビューした中で、こんな気づきがあった。

言語が通じる病院が必ずしも最善の場ではない。英語が話せる病院よりも、人間的に扱ってもらえる小さな医療を好む在日外国人が多い。

文化、コミュニケーション方法、医療制度の違いから生まれている壁を取り除けないか、そんな思いから意思表示カードが生まれた。

移民当事者へのインタビューに基づいて、5つのニーズを抽出し、それらを医療現場で医師・看護師に見せてコミュニケーションを取れる形にした。現在はInstagramとPDF版で配信しており、協力関係団体等が拡散に協力してくれている。

配信開始後からすでに様々な反応と意見を頂いており、それらを元にすでに3度は改案している。これからも改善を続けていく。

https://www.instagram.com/myneeds_mywill/

実行団体による在住外国人への医療支援での「プロトタイプ」作成例

実例に見る、取り組みのポイント（成果発揮を支えた要因）

03 Process（プロセス）

丁寧な伴走

実行団体と協力した課題理解の深掘りと自主性を尊重した伴走支援により、事業実施期間中の活動の充実と、終了後の展開への布石となる連携を育んだケース

概要	
団体名	■ 公益財団法人 長野県みらい基金
事業名	■ 地域支援と地域資源連携事業
対象エリア	■ 長野県

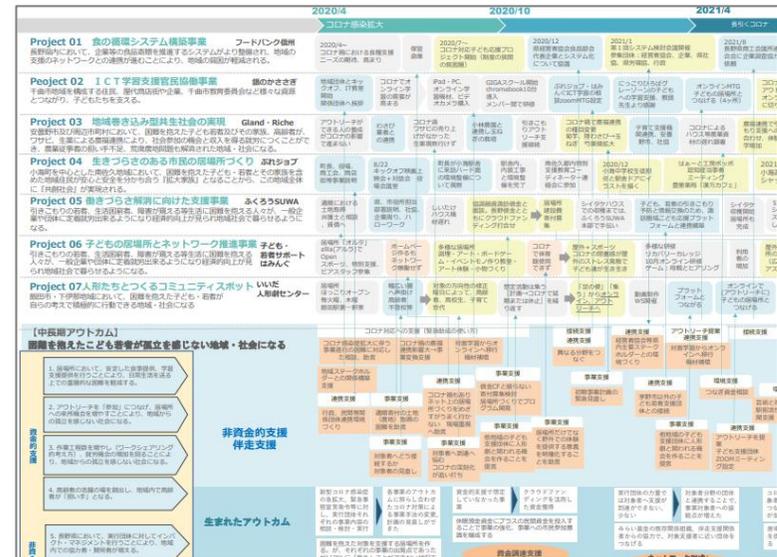
成果発揮を支えた要因

地域特性への深い理解と、実行団体の主体的な取り組みに対する丁寧な伴走

- 実行団体・担当PO・評価者・プログラムディレクターが数時間に亘るワークショップを繰り返し、インパクト年表等の相関図を描いた。
- 相関図では、3年間の事業推移、外的要因、対象者の変化、各プロセスでのアウトカム、資金分配団体の伴走支援の内容の振り返りなどが描かれ、伴走支援の内容の可視化にもつながった。
- また事業プロセスを通じて地域特性に対する理解を深め、地域課題や各地域の状況に応じた地域資源の確保が進むよう、資金分配団体-実行団体間で協議を重ねた。
- 日頃のコミュニケーションと信頼関係をベースに、アウトカムの発現に上手くつながらない場面では関係者が臨機応変に調整を重ね、実行団体の主体的な取り組みを支えた。

事業の概略

- ひきこもりや不登校の子ども・若者、働くことに困難を抱えた人やその家族を対象に、地域資源を活用した居場所、働く場づくり、フードロス対策、多世代交流等を行い、対象者が抱える困難を解決し、子ども・若者が孤立を感じない地域社会を目指した。
- 人的・物的資源には場所によって格差があることを前提に、足りない資源を生み出し育てながら、地域ぐるみでの課題解決を目指した。



助成期間中のアクションと成果を資金分配団体がまとめた「インパクト年表（事後評価時）」

実例に見る、取り組みのポイント（成果発揮を支えた要因）

04 Resource（資源）

専門家の投入・ノウハウ提供
既存ノウハウの活用

チームアプローチの仮説を実践する上で必要な地域の人材や専門家などを、各組織がもつリソースを洗い直すことで発掘し、多様な支援を実施したことが成果発揮につながったケース

概要

団体名	■ 一般財団法人 中部圏地域創造ファンド
事業名	■ NPOによる協働・連携構築事業
対象エリア	■ 中部5県（愛知県・岐阜県・三重県・静岡県・長野県）

成果発揮を支えた要因

地域資源の活用や専門家投入による活動の充実と拡大

- 社会課題を解決するための包括的な支援体制として、実行団体が地域ごとに複数の団体とチームを作り、複数の団体による協働・連携体制（協議体）をつくりを目指した。
- 実施に際しては各団体もつ既存のリソースを活用し、協力が必要な団体や行政、学識者や専門家によびかけ協議の場を設定。ケース会議の開催やワーキンググループ等議論の場を設けた。
- これにより外部専門家や研究者、個別事業者など参加者に広がりが見られ、協力者の拡大や活動の質の向上につながった。
- 実行団体の組織基盤強化支援として、会計実務・ファンドレイジング・広報・協議体運営・評価・ボランティアマネジメント・政策提言・ガバナンス/コンプライアンス等の専門家講習やセミナーを実施した。
- また実行団体の組織運営状況に応じた専門家派遣等の個別支援を行い、事業内容の改善や組織上の課題の改善につながった。

事業の概略

- ①子ども若者、②多文化共生、③過疎地域のコミュニティ維持、の3つをテーマに、複数の実行団体が1つのチームとして協働し事業を実施。
- 包括的な支援体制（協議体）を設置し、各団体の力を融合させながら新たなサービスの創出を図った。また助成終了後も課題解決活動を発展させていくこと、さらにその経験を中部圏に波及させることを目指した。



多文化と多様性の輝く保見団地プロジェクト



中津川市加子母地区における自然と生きる若者集団プロジェクト

実例に見る、取り組みのポイント（成果発揮を支えた要因）

05 Organization（組織）

意識改革

資金分配団体が持つインパクト・マネジメントに関する知見を提供し、伴走支援を通じてPDCAを回しながら事業を検証するプロセスを踏んだことが、実行団体の意識を高めたケース

概要

団体名	■ 一般財団法人 社会変革推進財団
事業名	■ 地域活性化ソーシャルビジネス成長支援事業
対象エリア	■ 北海道厚真町、秋田県五城目町、新潟県越後妻有、奥能登、京阪地域、全国

事業の概略

- 地域の人口減少、資源喪失、子どもの体験格差、住宅確保困難者等の社会課題に対し地域の「山林」「温泉」「空家」「自然エネルギー」の活用、関係人口の創出等を通じた地域活性化ソーシャルビジネスの形成を目指した。

成果発揮を支えた要因

知見提供によるインパクト・マネジメントに関する意識の醸成

- ①インパクト評価マネジメント（IMM）、②事業・助成金マネジメント、③事業戦略の策定、④組織体制の構築、⑤広報・マーケティング強化、⑥人的リソース・ネットワーク、の6つのノウハウを、実行団体のニーズに応じて提供した。
- 支援に際しては、多面的な支援を型にはまらない形で提供することを意識し、定期的な打合せを頻度高く行うなど、コミュニケーションの機会を充実させ、目指す方向感の共有に努めた。
- またロジックモデルの作成や、ロジックモデルを基にした目標の達成状況の振り返りを共に行うなどのプロセスを通じて、実行団体にインパクト測定・マネジメントの意識とスキルが根付いた。
- こうした伴走支援により、実行団体の中には中間支援組織を目指す意識が生まれていった。



休眠預金等活用事業での支援先が一同に会した合同セッション

SIIF 休眠預金事業 インパクトレポート

DORMANT DEPOSITS UTILIZATION PROJECT
IMPACT REPORT

2019年度 ソーシャルビジネス成長支援事業 中間評価
2020年度 コレクティブインパクトによる地域課題解決事業 事前評価

Japan Social Innovation and Investment Foundation

中間評価時に、休眠預金等活用事業で初のインパクトレポートを発行

実例に見る、取り組みのポイント（成果発揮を支えた要因）

06

Learning（学習）

水平展開に向けた
活動ノウハウや知見の集約

資金分配団体と実行団体のそれぞれが目指す成果を明確にし、前者で環境整備を促進し、後者でモデルの創出を目指したケース

概要

団体名	■ 特定非営利活動法人 全国災害ボランティア支援団体ネットワーク
事業名	■ 中核的災害支援ネットワーク構築事業
対象エリア	■ 岩手県、岡山県、北海道

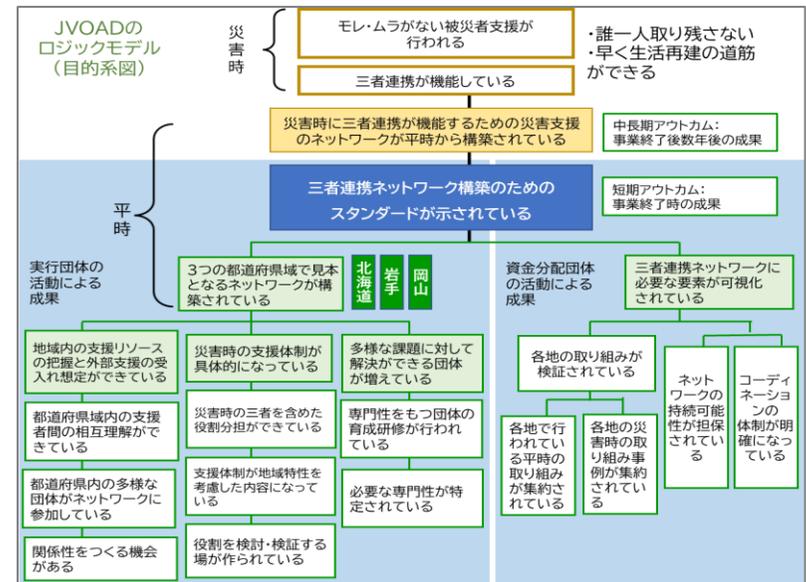
成功要因

ロジックモデルを活用した学びの加速と事業改善の促進

- 中間評価時に、評価専門家と共にロジックモデルを再整理したことで、実行団体の事業自体の成果群と課題領域の環境改善にかかわる成果群の認知が進んだ。またこれにより、「後者は非資金的支援として実践が可能」という自覚が進み、アウトカムの創出が加速した。
- 検討に際してはNPO等の民間団体・自治体・県域と基礎自治体域の双方の社会福祉協議会、企業等からの情報収集・意見聴取を行い、論点の整理や事業改善に活かした。
- 予算のつきにくい平時の防災に関する取り組みを、休眠預金等活用事業により支えることで、複数の先行事例を生み出した。
- 実行団体が実施した、災害中間支援組織に必要な要素を言語化・文章化し、水平展開のための知見として集約・公開した。

事業の概略

- 災害時に漏れやむらのない支援を実現するため、都道府県域において行政・社協・民間の三者が連携した災害支援ネットワークの構築を図った。
- 実行団体では、実践演習的訓練やマニュアル・アプリの作成等を実施して実際の災害に備えた。また資金分配団体では災害支援ネットワークのスタンダードを示すことで、今後の全国への広がりを目指した。



学びの加速と事業改善の促進を支えたJVOADのロジックモデル

第6節 対象事業から見えてきた課題

- ✓ 第6節では、2019年度採択事業について、資金分配団体の事業実施の結果から見えてきた課題を中心に分析を行った。
- ✓ 分析に際しては、まず各資金分配団体が、事業を開始した時点で設定していた成果に対して、達成が困難であった内容や、活動実施において想定外の事象は何であったか、その具体的内容を確認した。
- ✓ その上で、こうした状況が起こった背景や要因について、分析を行った。
- ✓ 分析を行う際には、資金分配団体にフォーカスした場合に見えてきた要因と、資金分配団体以外、すなわち実行団体や指定活用団体であるJANPIAほか、広く他のアクターにかかる要因の2つに分け整理を行った。

対象事業の課題に関する詳細分析～分析の視点～

- 第6節では、第5節で取り上げた2019年度採択事業について、資金分配団体の事業実施の結果から見えてきた課題を中心に分析を行った。
- 分析に際しては、まず各資金分配団体が、事業を開始した時点で設定していた成果に対して、達成が困難であった内容や、活動実施において想定外の事象は何であったか、その具体的内容を確認した。(P.77～P.78)
- その上で、こうした状況が起こった背景や要因、それらを踏まえた改善や充実が必要な事項について分析を行った。(P.79～P.92)
- 分析を行う際には、
 - 資金分配団体にフォーカスした場合
 - 実行団体にフォーカスした場合
 - 指定活用団体であるJANPIAにフォーカスした場合
 の3つに分け整理を行った。(それぞれP.79～P.84, P.85～P.87, p.88～p.91)
- また新型コロナウイルス感染症拡大が本事業にもたらした影響についても記載した。(P.92～P.95)

第6節

対象事業から見えてきた課題

整理にあたっての視点・考え方	記載内容の詳細	該当ページ
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;">達成しえなかった事項</div> <p>✓ 当該事業が、事業当初のゴールに対し達成しえなかった事項は何か？</p>	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 20px; height: 20px; background-color: #4a7ebb; margin-right: 10px;"></div> 達成が困難であった内容や、活動実施において想定外の事象の直面した内容について、具体例を提示 </div>	P.77～P.78
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;">背景・要因 改善に必要な事項</div> <p>✓ なぜそうした事象が生まれたのか？ どんな背景・要因があったのか？</p> <p>✓ どのような改善策や取り組みの充実が求められるのか？</p>	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 20px; height: 20px; background-color: #76b82a; margin-right: 10px;"></div> ✓ 資金分配団体にフォーカスした整理 (8項目) </div>	P.79～P.84
	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 20px; height: 20px; background-color: #f1c232; margin-right: 10px;"></div> ✓ 実行団体にフォーカスした整理 (3項目) </div>	P.85～P.87
	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 20px; height: 20px; background-color: #e91e63; margin-right: 10px;"></div> ✓ 指定活用団体にフォーカスした整理 (4項目) </div>	P.88～P.91
	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 20px; height: 20px; background-color: #673ab7; margin-right: 10px;"></div> ✓ その他社会環境の変化 (新型コロナによる影響) </div>	P.92～P.95

具体例から～どんな“想定外や困難”が生まれたか？

- 分析に先立ち、まず「申請時点では想定されなかった事態」や「申請当初に明示した目標や成果に達しなかった事象」として、どのような内容があったのか、具体例を確認したい。
 - ※ なお本報告書は個別の団体に対し評価する意図は持たず、今後の制度全般の改善のための知見や教訓を抽出することを目指す趣旨から、記載にあたっては、具体的な団体名やエリア等が判明しないよう、配慮を行った。
 - ※ また個別の名称等を記載しない前提も含めて、該当団体には事前に打診を行い、文言を含め掲載内容の確認を取った。

【“想定外や困難”が生まれた具体例】

1 ケース1： 設定した成果の実現に至らず、改善の余地が多く残った

- ✓ 計画策定段階において、未発生 of 災害に対応する具体的な想定（タイミング・災害の種類・規模）についてJANPIAと資金分配団体間で十分に検討できず、実行団体が計画どおりに活動できなかった。
- ✓ 本制度が想定する伴走支援について、資金分配団体の十分な理解が進まず、実行団体に対し事務手続き面での伴走を行うに留まった。
- ✓ JANPIAおよび資金分配団体の双方にPOの変更が発生し、積極的な伴走が困難となった。

3 ケース3： 受益者や地域へもたらした影響について十分な検証ができなかった

- ✓ 社会課題解決や仕組み作りを目指す制度においては、事業による地域や受益者にもたらす影響を可能な限り把握することに努めることが、事業の説明責任や学びの抽出の観点から重要となっている。
- ✓ しかし事業開始当初、そうした指標設定が十分になされていない事業が採択され、その後も十分な協議を行うことが出来なかった。
- ✓ 事業開始後も、JANPIAと資金分配団体との合意が形成されないまま、積極的な検証や測定の試みに結びつかなかった。

2 ケース2： 実行団体において事業継続が困難となった

- ✓ 支援実績はあるものの、全ての現場を一人で運営している団体を実行実行団体として採択した。
- ✓ 体制強化のため新規雇用を働きかけたが、継続性の観点からパートの採用となった。当初は問題なかったが、新型コロナによる方針変更や組織全体の課題が発生した際、資金分配団体への情報共有が進まなかった。
- ✓ 新型コロナの影響で活動を思うように進められず、また担当職員の離職により組織として活動継続が困難となり、事業を前倒して終了した。

4 ケース4： 社会的インパクト評価の積極的な活用が進まなかった

- ✓ 評価の実施経験がなく、専門家に支援を依頼したものの、能動的に連携をすることができず、積極的に学ぶ機会を作れなかった。
- ✓ その結果、実行団体への評価への支援にも苦慮した。
- ✓ 実行団体の目指す成果の追求は個々の実行団体が十分果たせたものの、資金分配団体の目指すゴールが絞り込めず、実行団体の事業への落とし込みが進まなかったことから、全体として広く浅いインパクトを描写するに留まった。

具体例から～どんな“想定外や困難”が生まれたか？

【“想定外や困難”が生まれた具体例】

5 ケース5： 資金分配団体自身の価値発信が十分に行われ なかった

- ✓ 資金分配団体は、実行団体への丁寧な伴走支援を行い、事業価値を最大限引き出していた。
- ✓ また中間支援団体として強い信念を持ち、一般的な寄付などの支援獲得が難しいマイノリティや人権に関するテーマを取り扱い、外部研究者や市民活動家等と広く連携・協力を得る体制など、特徴のある支援を展開していた。
- ✓ しかし、資金分配団体として当該団体だったからこそできた支援や、事業価値の対外発信は、実行団体の伴走支援を優先した結果、後手に回った。

7 ケース7： 先の見通しが十分に立てられず、十分な伴 走支援を行うことができなかった

- ✓ JANPIAが求める「公平な第三者による選定」を順守した結果、資金分配団体の事務局が想定していた数を上回る実行団体が、審査委員会により採択された。
- ✓ 実行団体数が想定よりも増えたことで、伴走支援にかかる人材や体制が不足した。

6 ケース6： 事業の初期段階と実施段階で、真に必要な指標 に関する考え方に変化が生まれた

- ✓ ソーシャルビジネス形成支援事業であることから、資金分配団体は実行団体に対し、社会性と事業性の評価を実施し、事業性の指標としては事業の黒字化を掲げていた。
- ✓ しかし3年間という限られた事業期間中に黒字化を目指す事業計画自体がよかったのか、事業終盤に疑問が湧いた。
- ✓ 実際、中には単体では赤字だが株主がトップのビジョンに強く賛意を持ち、短期の黒字化を目指すことに拘泥しない例もあった。
- ✓ トップのビジョンと思いが強く、社外から共感を得て多岐にわたる事業を実施しているが、事業継続に必要な人材確保と定着が課題だった。

8 ケース8： システム利用や事務手続きの負荷により、事業 の質を高める支援に注力できなかった

- ✓ JANPIAが用意したシステムがユーザーフレンドリーな設計になっておらず、実行団体の作業を資金分配団体が代行する状況が生まれた。
- ✓ これにより月次収支管理簿の提出や、事業計画書・資金計画書の修正がタイムリーに実施されなかった。
- ✓ 資金分配団体は実行団体の事務手続き上の支援に追われ、事業の質を上げるための支援に注力できなかった。
- ✓ また精算手続きが遅延する団体が複数発生した。

想定外や困難を生み出した要因や、そこから導かれる改善策は何か？

(資金分配団体にフォーカスした整理)

- ではこのような「申請時点では想定されなかった事態」や「申請当初に設定した成果に達しなかった事象」は、どのような要因によって発生したのだろうか。またそこから浮かび上がった背景・要因や、そこから導かれる必要な改善策、あるいは今後充実させる必要のある事項は何か？
- ここではまず、資金分配団体を中心においた場合に浮かび上がった事項を8つに分けて整理した。
 - ※ なお記載された事項には、2019年度の採択以降、事業実施の過程で生まれた途中段階での課題やその後の制度や運用上の見直し、あるいは対話や伴走を通じて改善され、結果として十分な成果につながったものも含まれる。
 - ※ またこれらの峻別された個別の要素はいずれも互いに密接に結びついており、一つの要因が他を引き起こしているケースもある。

【想定外や困難を生み出した要因や、そこから導かれる改善策（全体像）】

01

休眠預金等活用事業の持つ特性や目的に対する理解充実の必要性

- ✓ 資金分配団体に求められる役割や社会実験という本制度の特性について、理解を深める機会や情報提供を充実させる必要性、など

02

目的の丁寧な共有や合意形成の必要性

- ✓ 実行団体との目的の共有や、資金分配団体の内部を含むステークホルダーとの合意形成のプロセスを丁寧に行う必要性、など

03

事業設計の現実性の検証や分析の必要性

- ✓ 思いの先行や活動の詰め込みを防ぐ現実的な目標設定や、プロセスの検証の不足等に対する改善の必要性など

04

実行団体の審査の難しさへの対応

- ✓ 申請された実行団体の組織基盤の脆弱さや、制度理解の未成熟さ等に対する対応やサポートのあり方の検証、など

05

社会的インパクト評価の導入の難しさへの対応

- ✓ 社会的インパクト評価の全体像をとらえる難しさや、評価経験の浅い団体が取り組むことの難しさに対する対応、など

06

資金分配団体の体制の充実の必要性

- ✓ 実行団体数に対応するための人員配置や、職員のモチベーション維持、または組織内での事業価値の共有等の組織的な対応に対する改善、など

07

外部人材の積極的な活用の促進

- ✓ 外部人材の必要性に関する認識や、実際の活用や連携の不足、あるいは事業運営メンバー間における効果的な連携の難しさに対する対応、など

08

実行団体への適切な介入のあり方の検証

- ✓ 実績のある実行団体への過度の遠慮や、結果としての介入や支援の遅れに対する改善、など

想定外や困難を生み出した要因や、そこから導かれる改善策は何か？

(資金分配団体／詳細①②)

- 次に前頁で記した8つの事項について、その詳細を述べる。なお項目ごとに、上段で改善の方向感や取り組みイメージを、下段で背景にある要因を記載した。
 - 1点目は「休眠預金制度の持つ特性や目的に対する理解充実の必要性」である。これは、休眠預金等活用事業の全体構造や制度上の内容から、資金分配団体に対して一律に求められている役割に関し共通理解を促進する必要性などが挙げられる。
 - 2点目は「目的の丁寧な共有や合意形成の必要性」である。これは、採択された実行団体との間で、事業の目的を共有するための説明の機会や、資金分配団体の内部を含む事業実施における各種ステークホルダーとの合意形成を更に丁寧に進める必要性などが挙げられる。

【想定外や困難を生み出した要因や、そこから導かれる改善策（詳細①②）】

01

休眠預金制度の持つ特性や目的に対する理解充実の必要性

- ✓ 資金分配団体に求められる役割や社会実験という本制度の特性について、更なる理解を深める機会や情報提供を充実させる必要性、など

「担い手育成」に対する意識の向上の必要性

- 休眠預金事業が重視する「活動の担い手の育成」という視点に対し申請時点で理解が追いつかないケースがあった。
- 結果、実行団体による取り組みを静観し、伴走者として積極的に支援する姿勢が十分でない状況がみられた。

社会課題解決に向けた意識の向上の必要性

- 休眠預金等活用事業が目指す「社会課題解決の促進」という視点が十分認識されておらず、イベントなどわかりやすい事業が中心となり、受益者の状況改善や社会や地域への影響が限られる例が見られた。

社会実験という前提に対する理解向上の必要性

- 本制度は前例のない「社会実験」として始まった側面があるが、そうした状況にフラストレーションを感じたり、関係者間の信頼関係のハードルとなるケースが生じた。

02

目的の丁寧な共有や合意形成の必要性

- ✓ 実行団体との目的の共有や、資金分配団体の内部を含むステークホルダーとの合意形成のプロセスを丁寧にを行う必要性、など

実行団体との目的意識の共有プロセスの必要性

- 実行団体との間での意思疎通が不十分で、互いの目的意識が十分に共有されていないケースが見られた。
- 例えば事業のゴールについて、双方の理解に相違があり、結果として指標の設定に時間がかかる・あるいは不調に終わるケースなどが発生した。

ステークホルダーとの丁寧な合意形成プロセスの必要性

- 資金分配団体の内部での合意形成が不十分なまま申請が行われていたり、採択後に採用されたスタッフとの間で意思の疎通が十分でないケースが存在した。
- 事業の根幹に関わるカタカナ用語の意味する内容が不明瞭であったり、具体のイメージがはっきりしないままだったり、計画に対して認識が一致しないまま事業が進んだケースが見られた。

想定外や困難を生み出した要因や、そこから導かれる改善策は何か？

(資金分配団体／詳細③④)

- 3点目は「**事業設計の現実性の検証や分析の必要性**」である。これには思いの先行や活動の詰め込みを防ぐ現実的な目標設定や、プロセスの検証の不足等に対する改善の必要性などが挙げられる。
- 4点目は「**実行団体の審査の難しさへの対応**」である。これには実行団体の審査において、想定以上に申請団体の組織基盤が脆弱だったり、必要な関係者に休眠預金等活用事業で重視する考え方が十分共有されていない、といった状況に対する対応やサポートのあり方などが挙げられる。

【想定外や困難を生み出した要因や、そこから導かれる改善策（詳細③④）】

03

事業設計の現実性の検証や分析の必要性

- ✓ 思いの先行や活動の詰め込みを防ぐ現実的な目標設定や、プロセスの検証の不足等に対する改善の必要性、など

現実的な目標設定の必要性

- 採択を意識した結果、当該団体の実力以上の目標を設定してしまったケースや、思いが先行した結果、実現可能性の低い目標設定をし、現状との間に齟齬が生じたケースが見られた。

プロセスの検証の必要性

- 活動からアウトカムまでの論理的なつながりの検証や、事業期間をとおして実施状況の分析が十分に行われず、事業改善が適切に行われなかった結果、成果の達成が困難となったケースが存在した。

ゴールの明確化の必要性

- 資金分配団体としての成果設定が曖昧なため、実行団体の成果に求める内容や目標設定も曖昧になり、成果の最大化が十分に見られないケースがあった。

04

実行団体の審査の難しさへの対応

- ✓ 申請された実行団体の組織基盤の脆弱さや、制度理解の未成熟さ等に対する対応やサポートのあり方の検証、など

審査プロセスの難しさ

- 実行団体の審査において、想定以上に組織基盤が脆弱な団体からの申請が多く、事業の実行可能性や継続性について課題のある団体を採択する状況となり、事業実施の段階において支障が出たケースがあった。
- 情報の透明性や説明責任、評価の実施など本制度が求める事項に対する認識が十分ではなく、想定を大きく超える数の実行団体を採択したことで、POの負荷が過剰となったり、フォローしきれないケースが生まれた。

資金分配団体の審査体制の充実の必要性

- 資金分配団体が、実行団体における事業の位置づけや実行力、組織代表と事業担当者の連携状況等、審査に必要な情報や、その十分な把握ができていないケースがあった。

想定外や困難を生み出した要因や、そこから導かれる改善策は何か？

(資金分配団体／詳細⑤)

- 5点目は「**社会的インパクト評価の導入の困難さへの対応**」である。参考となる過去の実践事例の蓄積が少ない中、社会的インパクト評価の概念整理を読み解くところから本制度はスタートした。「困難さ」とは、こうした状況の中、社会的インパクト評価の概念に対する理解に難しさを伴ったり、評価設計に悩みを抱えたり、現場のレベル感よりもハードルの高い内容が求められたこと、などが挙げられる。

【想定外や困難を生み出した要因や、そこから導かれる改善策（詳細⑤）】

05

社会的インパクト評価の導入の困難さへの対応

- ✓ 社会的インパクト評価の全体像をとらえる難しさや、事例が少ない社会的インパクト評価に、評価経験の浅い団体が取り組むことの困難さ、など

評価設計の難しさの克服と 評価の事務作業化への対応の必要性

- 事業計画を十分に練る時間的な余裕が十分に持てず、また提供された評価計画書の様式や説明が読み解きにくく、十分な評価設計になかなか至らないケースがあった。
- 結果としてJANPIAから提供された様式を埋める、いわば事務作業として評価を行うケースが見られた。

評価を事業に活かす視点や機会の活用の促進

- 本事業では、効果的・効率的な事業運営に向けた事業のサイクル管理やマネジメントに評価を活用することが期待されていたが、そうした理解が十分に浸透せず、評価が実際の事業運営や取り組みの見直しに活かされず、切り離れたものとして実施されるケースがあった。

想定外や困難を生み出した要因や、そこから導かれる改善策は何か？

(資金分配団体／詳細⑥)

- 6点目は、「**資金分配団体の体制の充実の必要性**」である。
- これには資金分配団体内部の人材のスキルへの課題や、そもそもの人員の不足、離職・退職や人事異動による交代の発生やそれによる引き継ぎが上手くいかなかったケース、代替者を含む担当者のモチベーションや柔軟性の課題など、さまざまな要因が存在することが明らかになった。また組織的な対応が不足しており、属人的というケースも見られた。

【想定外や困難を生み出した要因や、そこから導かれる改善策（詳細⑥）】

06

資金分配団体の体制の充実の必要性

- ✓ 実行団体数に対応するための人員配置や、職員のモチベーション維持、または組織内での事業価値の共有等の組織的な対応に対する改善、など

▶ POをサポートする環境の充実の必要性

- 資金分配団体には、実行団体の事業管理や実行支援が求められており、その支援は組織基盤強化・広報・ファンドレイジング・評価等の多岐にわたる。
- これら全ての支援をPOが1人で行うことは現実的ではないが、実際にはPOが1名体制で、全てを抱えこまざるを得ないケースが見られた。

▶ 人員の充実の必要性

- そもそもの人員数が不足しているケースや、スキルの不足により想定以上に人員が必要となってしまったケース、担当者の退職により人材が一時的に欠け、事業が停滞するケースなどが見られた。

▶ 事業に対する主体者意識の醸成の必要性

- 事業の引継ぎが十分に行われなかったことから、事業意義の理解や納得感が醸成されず、設定されたアウトカム達成に向けて事業に取り組むまでに時間がかかった例があった。

▶ 柔軟性を担保する必要性

- 自団体の手法や成功体験から、周囲のサポートを得る努力やスタンスを切り替えることに時間がかかった例がみられた。
- 実行団体との価値観の相違を調整できず、十分な伴走をするに至らなかったケースが見られた。

▶ 退職や交代による引き継ぎの改善

- 退職者が出た際や、人事異動を含む様々な理由により担当者が交代になった際に、十分な引き継ぎが行われず、途中でコミュニケーション不全の状況に陥るケースが見られた。

▶ 組織的な対応の充実の必要性

- 代表者自らが現場にでることから多忙を極め、組織としての体制が整わないケースや、評価体制が築かれず、事業のブラッシュアップを行う余裕が十分でないケースがあった。
- 属人的な対応やPOと他の職員の役割分担の不明瞭さ、対人関係のトラブルに対する組織としての対応の不十分さから担当者が困惑し途中で事業が停滞する、などのケースがあった。

想定外や困難を生み出した要因や、そこから導かれる改善策は何か？

(資金分配団体／詳細⑦⑧)

- 7点目は「外部人材の積極的な活用の促進」である。これには必要な知見やネットワークを持つ人材との連携体制が不十分だった例や、得られた示唆が活かせなかった例などが挙げられる。また事業運営メンバー間の連携状況への課題も含む。
- 8点目は「実行団体への適切な介入のあり方の検証」である。これには資金分配団体-実行団体およびJANPIAとの間での遠慮や関係性の構築に難しさが生じたり、それによってスムーズな伴走支援になかなか至れなかった例などが挙げられる。

【想定外や困難を生み出した要因や、そこから導かれる改善策（詳細⑦⑧）】

07

外部の積極的な活用の促進

- ✓ 外部人材の必要性に関する認識や、実際の活用や連携の不足、あるいは事業運営メンバー間における効果的な連携の難しさに対する対応、など

▶ 外部人材との連携や知見活用の促進の必要性

- ▶ 専門家や実践者、地域の関係者など、必要な知見やネットワークを持つ人材を積極的に探し専門性を補う、あるいは連携体制を築く必要性に対する認識が十分に進まず、事業の停滞につながったケースが見られた。
- ▶ また連携体制は取れても、得られた示唆を十分に活用できなかったり、その余裕を持っていないまま時間が経過するケースが見られた。

▶ 運営メンバー間の連携の促進

- ▶ 数名でチームを組んで事業運営を行う場合に、意思決定の仕組みや、ノウハウ共有の機会が十分に確保されず時間が経過したり、チームの十分な機能や効果が発揮されないケースが見られた。

08

実行団体への適切な介入のあり方の検証

- ✓ 実績のある実行団体への過度の遠慮や、結果として介入や支援の遅れに対する改善、など

▶ 実行団体への遠慮

- ▶ 実行団体に対して過度な遠慮があったり、実績を過大評価し、支援を後回しにするケースや、実行団体が置かれた状況に任せて、途中段階では十分な伴走が見られないケースが存在した。
- ▶ 事業パートナーとして、実行団体の活動が適切かつ確実に遂行されるために必要な介入や支援を行う体制が不十分だった。

▶ JANPIAとの関係性の不十分さ

- ▶ 後述する外部要因（例：JANPIA側の発信の不十分さや、制度が持つ役割の多層性に対する理解、社会実験としての本制度の特徴等々）と相まって、資金分配団体としての役割を十分把握し対応することや、課題を率直に共有し、改善に向けた協議を速やかに行う関係性に至りにくかったケースが見られた。

想定外や困難を生み出した要因や、そこから導かれる改善策は何か？ (実行団体にフォーカスした整理)

- 次に「申請時点では想定されなかった事態」や「申請当初の目標やゴールに達しなかった事象」を引き起こした要因や、そこから導かれる必要な改善策、あるいは今後充実させる必要のある事項のうち、**実行団体に関わるもの**を取り上げる。
- この観点で見ると、実行団体を中心においた場合に浮かび上がった事項は**3つに分けて整理**することができた。
- 次ページ以降では、それぞれの要因について、個別の団体が特定されない範囲で、その内容を述べる。
 - ※ なお資金分配団体に関する記載と同様、記載された事項には、2019年度の採択以降、事業実施の過程で生まれた途中段階での課題やその後の制度や運用上の見直し、あるいは対話や伴走を通じて改善され、結果として十分な成果につながったものも含まれる。
 - ※ また資金分配団体に関する記載と同様、これらの個別の要素はいずれも互いに密接に結びついており、一つの要因が他を引き起こしているケースもある。

【想定外や困難を生み出した要因や、そこから導かれる改善策（全体像）】

01

制度理解の充実に向けた機会提供

- ✓ 実行団体に対し、事業の全体構造や制度上求められている取り組みについての情報共有を充実させる、そのための機会を設ける、など

03

周囲の理解促進に向けた支援の充実

- ✓ ステークホルダーへの働きかけの不足や困難、地域のルールや状況との相克を克服するためのサポートの充実、など

02

リソースの活用に向けたサポート充実の必要性

- ✓ 外部人材の確保と活用や、事業の目標実現に向けた専門家との協力関係の構築に向けて、意識醸成の機会やそのためのサポートを充実させる、など

想定外や困難を生み出した要因や、そこから導かれる改善策は何か？

（実行団体／詳細①・②）

- 1点目は「**制度理解の充実に向けた機会提供**」である。これには実行団体に対し、事業の全体構造や制度上求められている取り組みについての情報共有を充実させる、そのための機会を設ける必要性、などが挙げられる。
- 2点目は「**リソースの活用に向けたサポート充実の必要性**」である。これには外部人材の確保と活用や、事業の目標実現に向けた専門家との協力関係の構築に向けて、意識醸成の機会やそのためのサポートを充実させること、などが挙げられる。

【想定外や困難を生み出した要因や、そこから導かれる改善策（詳細①②）】

01

制度理解の充実に向けた機会提供の必要性

- ✓ 実行団体に対し、事業の全体構造や制度上求められている取り組みについての情報共有を充実させる、そのための機会を設ける必要性、など

▶ 実行団体に期待される役割の認識の共有不足

- 実行団体側に情報が十分に共有されておらず、評価が事業のマネジメントの中で有効に活用されていないケースが存在した。
- 組織基盤強化を図り、助成終了後も自立した活動が可能となる取組をすることが期待されているが、実行団体側に事業の持続可能性や出口戦略を考える必要性を十分に共有できていないケースがあった。

▶ 目的に合致したアクションの必要性についての共有不足

- 事業実施において、そもそもの目的に合致した成果を創出するよりも、活動ありきの計画やオンラインによるシステム構築を優先するなど、手段と目的が逆転する例が見られた。
- 実行団体間での協力が不可欠な事業において、十分な連携や関係構築、合意形成に至らないケースが存在した。

02

リソースの活用に向けたサポート充実の必要性

- ✓ 外部人材の確保と活用や、事業の目標実現に向けた専門家との協力関係の構築に向けて、意識醸成の機会やそのためのサポートを充実させる、など

▶ 外部人材の投入不足

- 外部の専門家の協力の必要性を十分に認識できていない例や、必要な人材の要件を特定できず、適切な外部人材を確保するに至らないケースがあった。
- 資金分配団体やJANPIAから、外部人材の投入に結びつく積極的な働きかけが行えなかったケースがあった。

▶ 外部リソースのマネジメントの不足

- 外部の協力者に対し、期待役割が十分に伝えられなかったり、内部人材との役割分担が不明確なケースがあった。
- 外部人材が果たせる役割について、実行団体内部での理解が不足しており、十分な依頼を行うに至らなかった。また依頼やマネジメントが円滑に進むよう、資金分配団体やJANPIAからもサポートする必要があったにもかかわらず、十分な支援を行えなかったケースがあった。

想定外や困難を生み出した要因や、そこから導かれる改善策は何か？

(実行団体／詳細③)

- 3点目は「**周囲の理解促進に向けた支援の充実**」である。これにはステークホルダーへの働きかけが不足していたり、協力関係の構築に困難を抱えるなど、必要な連携体制が取れないケースや、先進的であるがゆえに、十分な協力関係が築けないケースに対する支援、などが挙げられる。

【想定外や困難を生み出した要因や、そこから導かれる改善策（詳細③）】

03

周囲の理解促進に向けた支援の充実

- ✓ ステークホルダーへの働きかけが不足していたり、協力関係の構築に困難を抱えるなど、必要な連携体制が取れないケースや、先進的であるがゆえに、十分な協力関係が築けないケースに対する支援、など

▶ ステークホルダーへの働きかけの不足や困難さ

- ▶ 取り組む課題の特性として、最終受益者に対する直接的なアプローチや状況の把握が難しく、そうした受益者に近いステークホルダーからの協力が不可欠であったが、意思疎通や協力関係の構築に至らなかったケースがあった。
- ▶ 行政や企業等、協力すべきステークホルダーとのコミュニケーションが不十分で、必要な連携体制が構築できなかった。
- ▶ 資金分配団体やJANPIAから、ステークホルダーへの働きかけに関する支援を積極的に行えなかったケースがあった。

▶ 地域のルールや状況との相克

- ▶ 実行団体の活動が、地域において、先進的な活動であるがゆえに、地域の他の主体がなかなか内容についてこれない例があった。
- ▶ 商習慣や地域独自の慣習が存在し、新規参入が難しい場面があった。

想定外や困難を生み出した要因は何か？

(指定活用団体にフォーカスした整理)

- さらには「申請時点では想定されなかった事態」や「申請当初の目標やゴールに達しなかった事象」を引き起こした要因のうち、**指定活用団体であるJANPIAに関わるもの**を取り上げる。
- この観点で見ると、想定外や困難といった事象の背景には、**次の5つが典型的な要因**としてみられた。
- 次ページ以降では、それぞれの要因について、POをはじめとする個別のスタッフが特定されない範囲内で、できるだけ明示的に述べた。
 - なお指定活用団体としての改善事項については、①これまでに実施してきたこと、②残された課題とその対応の方向性の両面から、第7節にさらなる詳細を述べている。このことから、ここでは課題の背景・要因に関する言及のみを行っている。

【想定外や困難を生み出した5つの要因（全体像）】

01

JANPIA側の本事業の制度設計の未熟さ

- ✓ 本事業の独自性・特性にのった制度設計や方針が十分に確立されていなかった、など

04

価値発信の不足

- ✓ 本事業の目的や実施プロセス、あるいはそれに向けた中間支援としての取り組みが生み出した価値に関する発信や周知が進むよう支えたり、自らアクションを起こすこと、など

02

採択時の想定や検討の不十分さ

- ✓ 資金分配団体・JANPIAとの間で審査や採択、その後の進め方等に関する検討が十分に行われていなかった、など

05

JANPIAの体制・コミュニケーション

- ✓ JANPIA側のPO人材の退職が発生し、その後の引き継ぎが十分に機能していなかった、など

03

伴走支援の運用体制の未熟さ

- ✓ JANPIAからの伴走支援に関するサポートやアドバイス、またそもそもの趣旨や意図の伝達の不十分さがあった、など

想定外や困難を生み出した要因は何か？

(指定活用団体／詳細①・②)

■ ここでは、5つの要因について、それぞれその詳細を述べる。

- 1点目は「**JANPIA側の本事業の制度設計や発信の未熟さ**」である。これには担い手育成や裾野拡大といった本制度の持つ意義をJANPIAとして十分に発信できていなかったことや、方針や運用面の不明確さなど、制度が手探りの中で始まったことに起因する内容が含まれる。
- 2点目は「**採択時の想定や検討の不十分さ**」である。これには資金分配団体とJANPIA、実行団体等のステークホルダーの間で審査や採択、その後の進め方等に関する検討が十分に行われていなかったこと、想定が不十分だったこと、等が挙げられる。

【想定外や困難を生み出した5つの要因（要因①②）】

01

JANPIA側の本事業の制度設計の未熟さ

- ✓ 本事業の独自性・特性にのっとった制度設計や方針が十分に確立されていなかった、など

▶ 制度の特性に関する周知の不足

- 担い手育成に関する趣旨や、すそ野拡大の重要性など、本制度が持つ独自性や社会的意義を十分に発信できていなかった。
- 本事業には、ある種の社会実験的な意図が存在し、資金分配団体や実行団体と共に制度を築く必要がある点や、このことに対する理解を求める姿勢を発信しきれていなかった。

▶ JANPIAとしての方針や運用面の不明確さ

- 非資金的支援や社会的インパクト評価に関する考え方や運用方法、評価の点検・検証の実施方法などが定まりきっておらず、資金分配団体との間の意思疎通に遅れや理解が追いつかない場面があった。

02

採択時の想定や検討の不十分さ

- ✓ 資金分配団体・JANPIAとの間で審査や採択、その後の進め方等に関する検討が十分に行われていない、など

▶ 資金分配団体の審査時の確認不足

- 資金分配団体側が申請時に想定していた事項や目指す意図を、JANPIAおよび審査側が十分に把握できていなかったケースがあった。
- 資金分配団体の個別の体制やコンソーシアムにおける相互関係や意思決定構造などの体制的な懸念について十分想定したり、確認しきれていなかった。

▶ 審査基準に基づく想定の不十分さ

- 資金分配団体の選定基準を定めてはいたが、その基準以外の要素を事業計画毎に精査する必要があった。
- 実行団体の選定において、資金分配団体に対してJANPIA側からの十分な助言が出来ていなかった。

想定外や困難を生み出した要因は何か？

(指定活用団体／詳細③・④)

- 3点目は「**伴走支援の運用の甘さ**」である。これにはJANPIAから、伴走支援に関するサポートやアドバイスが不十分だったことや、発信や出口戦略等に関するフォローが不足していたこと、加えてそうした趣旨や意図の伝達が不十分だったこと等が挙げられる。
- 4点目は「**価値発信の不足**」である。本事業の目的や実施プロセス、それに向けた中間支援としての取り組みが生み出した価値に関する発信や周知が進むよう取り組むこと等が挙げられる。

【想定外や困難を生み出した5つの要因（要因③④）】

03

伴走支援の運用体制の未熟さ

- ✓ JANPIAからの伴走支援に関するサポートやアドバイス、またそもそもの趣旨や意図の伝達が不十分さ、など

04

価値発信の不足

- ✓ 本事業の目的や実施プロセス、あるいはそれに向けた中間支援としての取り組みが生み出した価値に関する発信や周知が進むよう支えたり、自らアクションを起こすこと、など

JANPIAからのサポートの不足

- 伴走支援の考え方について整理された情報の提供をすることが困難であった。
- 資金分配団体の事業に対して、JANPIAが十分なアドバイスやサポートが出来ていなかった。
- 発信や出口戦略、実施体制などをフォローする仕組みが事業開始時点で十分になかった。

事業で求められる成果や意図の伝達の不十分さ

- 資金分配団体に対して、資金調達や人材育成の重要性を十分に発信出来ていなかった。
- 社会課題の解決に向けた仕組みの構築が求められているという点が十分に発信できていなかった。

事業の価値や中間支援の意義等の発信の不足

- 資金分配団体の中には、実行団体の事業価値の発信を優先したケースや、伴走支援に関する客観的な価値づけや意識づけの機会を逸してしまったケース、関係者への報告会に限られるケースなどが見られた。
- こうした状況の中で、JANPIA自らが率先して、資金分配団体がいたからこそ生まれた成果や価値の発信が可能となるよう、アドバイスやサポートを行うことや、JANPIA自身が広く周知・発信の機会を生み出す努力をする必要があったが、初期の段階ではこうした点に気付き、アクションを起こすまでには至らなかった。

想定外や困難を生み出した要因は何か？

(指定活用団体／詳細⑤)

- 5点目は「JANPIAの体制やコミュニケーション」である。これには引き継ぎ時を含む、JANPIA側のサポート体制や、資金分配団体-実行団体とのコミュニケーションの不足等が当てはまる。

【想定外や困難を生み出した5つの要因（要因⑤）】

05

JANPIAの体制・コミュニケーション

- ✓ JANPIA側のPO人材の退職が発生し、その後の引き継ぎが十分に行われなかった例があった、など

▶ 事業のサポート体制の不足

- JANPIA職員が異動時等において、引継ぎに情報が十分伝達しきることに困難な面があった。
- 手厚い伴走支援が求められる事業について、JANPIA側が組織としてのサポートが十分には実施できる体制になかった。

▶ コミュニケーションの不足

- 度重なるルール改定やシステム・事務手続きの煩雑さ等により、資金分配団体-実行団体との間でコミュニケーションに困難が生じ、信頼関係が構築できなかった。
- その結果、スケジュールの不整合や実施事項の共有の不足などが発生し、互いに疑心暗鬼の状態が続いく状況となった。

想定外や困難を生み出した要因は何か？

(その他／新型コロナによる不可抗力と言える社会環境の変化)

- 最後にまた本事業の全体にかかる事項として、「**不可抗力と言える社会環境の変化**」について触れる。
- 本事業がスタートした初年度にあたる2019年度の年明け以降、新型コロナが世界的に拡大し、緊急事態宣言の発出や人流の抑制など社会環境に極めて大きな変化が生まれた。
- このことが本事業に与えた影響は大きく、対面でのコミュニケーションの途絶や、居場所の一時的な閉鎖、予定していた各種イベントのキャンセルなど、資金分配団体・実行団体ともにさまざまな制約な制約の中で事業を行わざるを得ない状況となった。
- またJANPIAと資金分配団体とのコミュニケーションも大きな影響を受けた。
- ここでは、次ページ (P.93) でフェーズごとに本事業に与えた影響を、P.94～P95では、これに関する資金分配団体からの声として詳細を記した。

【想定外や困難を生み出した要因（その他）】

01

不可抗力と言える社会環境の変化

- ✓ 新型コロナウイルス感染症の影響により、社会環境が大きく変化し、事業に遅れや変更、未実施等が見られた、など

▶ 新型コロナによる自粛や対面による活動の制約

- イベントの自粛をはじめとする活動上の制約などにより、実行団体が当事者へのリーチを十分に行えなかった。
- 実行団体-資金分配団体-JANPIAとの間での対面でのミーティングを十分に行うことが出来ず、意思疎通や現場でのコミュニケーション、確認に時間を要し、事業の進捗が遅れが見られた。

▶ ニーズそのものや優先順位の変化

- 新型コロナウイルス感染症拡大により、当事者がより厳しい状況に陥り、緊急支援等、即時的な取り組みを行う必要性が生まれた。
- 支援先の最終受益者のニーズが変化し、取り組みの優先順位が変わってしまった。

(参考) 新型コロナウイルス感染症が本事業に与えた影響

- 2019年度の事業開始後、2020年1月に国内で最初の感染者が確認されて以降、本事業においてもその遂行に多くの影響を受けた。
- 助成初年度にあたる2019年度末（2020年1月以降）は日本国内で感染が確認され、初年度の事業実施や報告会の開催などが見送られたケースがあった。またオンラインやテレワークの体制が整わない中で、様々な困難に直面した。
- 2年目にあたる2020年度は、小中学校の休校措置やテレワークの急速な拡大など、多くの混乱がある中で、基本的な勤務体制が整わないケースや、事業の大幅な見直しを余儀なくされるケースが多く見られた。

【フェーズごとの影響】

	一般的な社会情勢	本事業に与えた影響	取られた対応
感染拡大フェーズ (2020年1月～春)	<ul style="list-style-type: none"> • 2020年1月に国内で最初の感染者が確認 • 4月には7都道府県に緊急事態宣言が発出、その後全国へと拡大（～5月末まで） • 外出自粛や休業要請など社会は大きな混乱に直面した 	<ul style="list-style-type: none"> • 実行団体・資金分配団体・JANPIAも出勤を制限せざるを得ない状況に • テレワーク体制が整わない中、メールや携帯電話でのやりとりしかできない状態に陥った • 事業実施においても、人を集めての支援活動やネットワーキングが困難に 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 感染予防を第一とした行動を実施（資金分配団体・実行団体に対しても周知）
緊急対応フェーズ (2020年夏～2021年春)	<ul style="list-style-type: none"> • 都道府県を跨ぐ移動の自粛要請緩和（6月）やGoToトラベル開始（7月）など、ウィズコロナに向けた動きが始まる • 一方で変異株の発見や外国人新規入国者の制限など混乱は続く • 1月に再度の緊急事態宣言発出 	<ul style="list-style-type: none"> • 団体内においても感染者が報告されたり、活動の中止等を余儀なくされるケースが相次いだ • 対面での活動が難しくなり、JANPIA-資金分配団体-実行団体間のコミュニケーションに困難が見られた • 失業や生活困難などの急激な変化に対し、困難を抱えた当事者を支えるべく実行団体が奮闘する場面も見られた 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ オンライン化等の対応を支える観点から、希望する団体に対し追加助成による支援を実施
ウィズコロナ社会の定着・対応 (2021年夏以降)	<ul style="list-style-type: none"> • 緊急事態措置が全面解除に（9月） • オミクロン株の国内感染を確認（12月） • まん延防止等重点措置が全面解除に（2022年3月） 	<ul style="list-style-type: none"> • 支援対象のニーズの再調査や、活動形態の見直しや新たな活動の模索が行われた • 子ども支援等への企業寄付・個人寄付の増加 • 事業者等からの寄付が削減し、組織の予算事情が悪化したため、計画していた自己資金の調達が困難となり、事業規模を縮小した 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ コロナの波（感染者数の増減動向やそれにつれた社会情勢の変化）を意識した行動へと変化

(参考) 新型コロナによる情勢変化は本事業にどのような影響を与えたか？

- 新型コロナウイルス感染症拡大により、社会情勢は不安定になり、事業の遂行には大きな困難を伴った。
- 「(社会全体の) 先行きが不透明になり、実行団体と直接対面で話したり、活動を見に行くこともできず、先が見えない状況の中で、戸惑い、手探りで模索しながら進むという一年になった」という資金分配団体の声に象徴されるように、現場での活動の実施や継続そのものが困難となった事業も多く見られた。
- また伴走支援や研修などが開催できなかったり、コミュニケーションを十分図れないなどのハードルも大きかった。
- アウトカムへの影響も強く見られた。交流制限や居場所の一時的な閉鎖など、本来は想定しえない状況に追い込まれた事業も多くあった。

【資金分配団体からの声】 (事後評価報告書からの抜粋・一部、文意を変えずに分かりやすい形に補足や修正を実施)

● 伴走支援や研修実施の難しさ

- コロナ禍での事業実施は、実行団体及び資金分配団体いずれにおいても 想定以上の手探りを続ける必要があり、資金分配団体としての非資金的支援では実行団体及び関係団体、ステークホルダーとの連携を促す場を設定するための働きかけをスタートさせるタイミングを計ること自体が困難であった場面もあった。
- コロナ禍で中々実行団体の現場に行くことができず、本助成の契約や様々な事務作業の負担も多く、実行団体の状況の理解や本来の伴走に注力しづらい状況もあった。
- コロナの影響は非常に大きく、当初予定していた人材交流や新たなネットワーク構築に向けた取り組み、対面式の研修などはほぼ実施できなかった。
- コロナ禍による交流の機会があまり持てなかったことにより、実行団体間の事例共有の機会が少なかった。
- 当初定期的に評価会議を開催する予定であったが、コロナの影響もあり不定期での開催となった。

● 事業の活動促進の難しさ

- コロナの影響により、会議開催が困難になり、住民の熱量維持が難しくなった。
- 事業では障がい者団体への参加依頼をしていたが、感染予防の観点からキャンセルが相次いだ。
- コロナ禍のなかで多忙を極める病院との事業についての話し合いには時間がかかり、スタートは予想より半年遅れた。
- 対面での活動が制限されてしまったため、当初の計画通りに対面型のアウトリーチ活動を広げていくのは難しかった。
- 新型コロナウイルスの影響で、企業向けプログラムへの協力企業参加が厳しい状況となった。
- コロナ感染症の影響が大きく、高齢者がこれら地域事業へ参加する環境が整わなかった。
- コロナ禍や住民の反応への対応の考え方が異なり、合意形成が難しい場面がしばしば生じた。

(参考) 新型コロナによる情勢変化は本事業にどのような影響を与えたか？

【資金分配団体からの声（続き）】（事後評価報告書からの抜粋・一部、文意を変えずに分かりやすい形に補足や修正を実施）

● アウトカムへの影響

- コロナ禍の影響もあり地域的な広がりには思うように広がらなかった。
- 交流事業が制限されるといったこともある点を踏まえると住民間のつながりが生まれたという結果にはならなかった。
- 新型コロナウイルス感染症により、交流・相談・居場所・参加と4つの軸によるアウトカム達成への影響は大きく、事業進捗の遅延などがあったことからアンケート集計が思うように進まなかった。未達成には社会不安（コロナで人とのつながりが減るなど）による回答がマイナス要因としての影響したのではないか。
- コロナ禍の影響等もあり「入居者が社会的なつながりを感じ、なにがしかの役割をもっていられる居場所をみつけるための取組み」の実施度合いは若干低い様子があり、この部分は今後の課題である。
- コロナで会食型の活動ができなくなったことで、アウトカムから除外することになった。
- コロナ感染拡大とともに事業がスタートし、事業期間がコロナ禍であったため、実行団体及び資金分配団体はいずれも制約のある中で活動をせざるを得なかったため、参加者数や継続参加率における数値的達成には困難があった。

● 資金調達の困難さ

- 寄付集めに努めたが、コロナ禍で極めて困難であった。
- どの（実行）団体もコロナにより企業支援が減ったこともあり、それぞれ独自に資金獲得の努力を行っていた。
- 出口戦略として、特に資金調達の強化に向けた取組みや事業活動の改善などを進めてきたが、コロナ下の影響もあり対面での相談・交渉などが十分実施できなかった。

第7節 総括と今後の展望

- ✓ 第7節では、第5節で記した「成果」と第6節で記した「課題」を踏まえ、第2回総合評価としての総括と今後の展望を記した。
- ✓ 記載にあたっては、本総合評価における2つの視点を再確認した上で、それぞれの視点における成果を総括した。
- ✓ また2019年度採択事業を振り返る中から見えてきた課題についても総括を行った。但し、これらの課題については事業を行う過程を通じて、既に改善に向けた取組みを行ってきた事項も存在する。このことから、先にこれまでにJANPIAとして行ってきた対応を2つに類型化して記した上で、「残された課題」を集約し、その全体像と詳細を記述した。
- ✓ その上で残された課題の解決に向けて、何を重視すべきか記載を行った。

第7節「総括と今後の展望」における記載事項

- 第7節では、第5節で記した「成果」と第6節で記した「課題」を踏まえ、第2回総合評価としての総括と今後の展望を記した。
- 記載にあたっては、本総合評価における2つの視点を再確認した上で、それぞれの視点における成果を総括した (P.99~100)。
- ✓ また2019年度採択事業を振り返る中から見えてきた課題についても総括を行った (P.101)。但し、これらの課題については事業を行う過程を通じて、既に改善に向けた取組みを行ってきた事項も存在する。このことから、先にこれまでにJANPIAとして行ってきた対応を2つに類型化して記した上で (P.102~104)、「残された課題」を集約し、その全体像と詳細を記述した (P.105~110)。
- ✓ その上で残された課題の解決に向けて、重視すべき点と、取り組むべきことをそれぞれ記載した (P.111)。

第7節 総括と今後の展望

整理にあたっての視点・考え方	記載内容の詳細	該当ページ
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">視点の再確認</div>	<ul style="list-style-type: none"> ● 本報告書の冒頭で記した、検証における2つの視点を再掲 	P.98
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">成果の総括</div>	<ul style="list-style-type: none"> ● 記載した2つの視点に対し、それぞれどのような成果があったのかを記述 	P.99~P.100
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">課題の総括</div>	<ul style="list-style-type: none"> ● 第6節で記載した内容をもとに、課題を振り返り 	P.101
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">課題に対する対応</div>	<ul style="list-style-type: none"> ● 課題に対して、2019年度の制度開始以来、JANPIAとして行ってきた対応を、2つに類型化して記載 	P.102~P.104
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">残された課題</div>	<ul style="list-style-type: none"> ● 現時点で残された課題を集約。具体的な内容を5つの視点にわけ詳細を記述 	P.105~P.110
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">残された課題の解決に向けて重視すべきこと</div>	<ul style="list-style-type: none"> ● その上で残された課題の解決に向けて、重視すべき点と、取り組むべきことをそれぞれ記載 	P.111

取り組みにより得られた成果～制度が目指した成果の視点からの分類

- 本報告では、事業実施によって得られた成果や、成果の背景にある要因の分析、事業において達成しえなかった内容の特定やその背景要因の分析、改善内容と今後の課題・可能性について分析を行うことを重視した。
- また分析にあたっては、特に資金分配団体が果たした役割として、①社会課題解決への効果検証の視点と、②民間公益活動の担い手の育成や活動の裾野拡大の視点の2つを重視した。
- 上記の視点に照らし本事業の成果をまとめると、①については、社会課題解決に向けた具体的な課題解決と、課題解決の持続的な進展に必要な仕組みの構築が進んだことが挙げられる。
- また②については、課題解決に向けた活動の質・量・対象の拡大が見られたことが挙げられる。
(上記それぞれの詳細について、次ページ以降で解説)

【取り組みにより得られた成果】

検証の視点

得られた成果

01

社会課題解決への効果検証の視点

- ✓ 資金分配団体（および実行団体）による事業の実施により、社会課題解決に向けて、どのような成果が得られたのか？
- ✓ その成果が生まれた要因は何か？

成果1

具体的な課題解決と

課題解決の持続と進展に必要な仕組みの構築

02

担い手の育成、活動の裾野拡大の視点

- 資金分配団体の存在によって、実行団体の裾野拡大はどう進んだか？
- 地域/分野における中核的なハブ（人材・組織）がどう形成され、成長したか？

成果2

課題解決に向けた活動の質・量・対象の拡大

成果1：具体的な課題解決と、課題解決の持続と進展に必要な仕組みの構築

- 成果1で挙げた「具体的な課題解決と課題解決の持続と進展に必要な仕組みの構築」について、具体的な内容を見てみたい。
- 成果1について、資金分配団体の事業面の成果としては、下記の表に記した9つの項目を挙げる事が出来た。
- また実行団体の活動により、受益者に対する直接的な変化はもちろん、団体や企業、行政・市民など多様なアクターとの連携が拡大し、課題解決に必要な仕組みの構築が進んだ。
- またその要因として、成果や戦略の明確化、関係者との合意形成、適切な経営資源の投入、学習と事業改善を続けたこと等を挙げる事が出来た。

検証の視点

得られた成果

01

社会課題解決への効果検証の視点

- ✓ 資金分配団体（および実行団体）による事業の実施により、社会課題解決に向けて、どのような成果が得られたのか？
- ✓ その成果が生まれた要因は何か？

● 得られた成果

- 資金分配団体の成果は下図左の9項目、実行団体における成果は下図右の通り
- 受益者の意識や行動・状況改善や、団体・企業・行政・市民との連携増加が報告されている

● その要因

- 成果や戦略の明確化、関係者との合意形成、適切な経営資源の投入、学習と事業改善を続けたこと等が要因として特定された。

【資金分配団体における事業面での成果（9項目）】

- 事業を通じて資金分配団体は、社会課題を改めて捉えなおし、実行団体と協力を進めながら取り組みを進めた。
- 包括的支援プログラムの実施により、社会課題の解決が進展。社会課題の認知度の向上、支援の担い手の広がり、連携強化等、実行団体の成長等のさまざまな成果が生まれると共に、成果が持続的に発揮される仕組みや環境が生まれた。

1	課題の解像度の向上	6	成果把握の質の向上
2	支援の担い手の広がり	7	解決に向けた全体像の提示
3	連携強化	8	事例創出
4	支援対象者の裾野の広がり	9	行政とのつながり・施策化等
5	実行団体の成長		

【実行団体における事業面での成果】

➤ 領域①「子ども及び若者の支援」

- 64の実行団体が活動し、受益者数は総数で4万人強に
- 社会性や自己肯定感の向上、不安や悩みの軽減、相談可能な人や場所の確保、生活改善、学習能力の向上、一次避難先の確保、公的支援への接続、就職等の成果が見られた。

➤ 領域②「生活困窮者への支援」

- 37の実行団体が活動し、受益者総数は20万人を超える
- 生きがいややる気の向上、就業の実現、地域とのつながりの醸成、介護者や保護者の安心の確保等の成果が見られた。

➤ 領域③「地域活性化への支援」

- 40の実行団体が活動し、支援コミュニティ数は110に
- 多文化共生、地域の災害支援力強化、地域資源の活用、関係人口作り、雇用の創出、居場所拠点の設置等の成果が見られた。

成果2：課題解決に向けた活動の質・量・対象の拡大

- 成果2で挙げた「課題解決に向けた活動の質・量・対象の拡大」についても具体的な内容を見てみたい。
- 成果2について、資金分配団体の組織面での成果としては、下記の表に記した7つの項目を挙げることが出来た。
- また実行団体における成果としては、支援対象者の拡大や新たな支援の開始、資金調達力の強化や各種団体とのネットワークの広がり、等が見られたことがわかった。
- さらには実行団体においても、課題解決に向けたハブとしての役割や機能を発揮する組織が複数生まれてきたことがわかった。

検証の視点

02 担い手の育成、活動の裾野拡大の視点

- ✓ 資金分配団体の存在によって、実行団体の裾野拡大はどう進んだか？
- ✓ 地域/分野における中核的なハブ（人材・組織）がどう成長したか？

得られた成果

- 実行団体のすそ野拡大
 - 支援の質・量の向上、支援対象範囲や内容の拡大、人材獲得、企業・団体・行政との連携により活動の裾野が拡大している。
- ハブの形成
 - 地域や分野で中核的なハブの役割を持つ重要性を認識し、その機能を発揮する団体が、実行団体および資金分配団体において生まれている。

【資金分配団体における組織面での成果（7項目）】

- 実行団体の担い手の育成、活動のすそ野拡大が進んだ大きな要因として、事業期間をとおして、学びと改善を続けた資金分配団体自身の組織面での成果があり、次の7つに大別することができた。

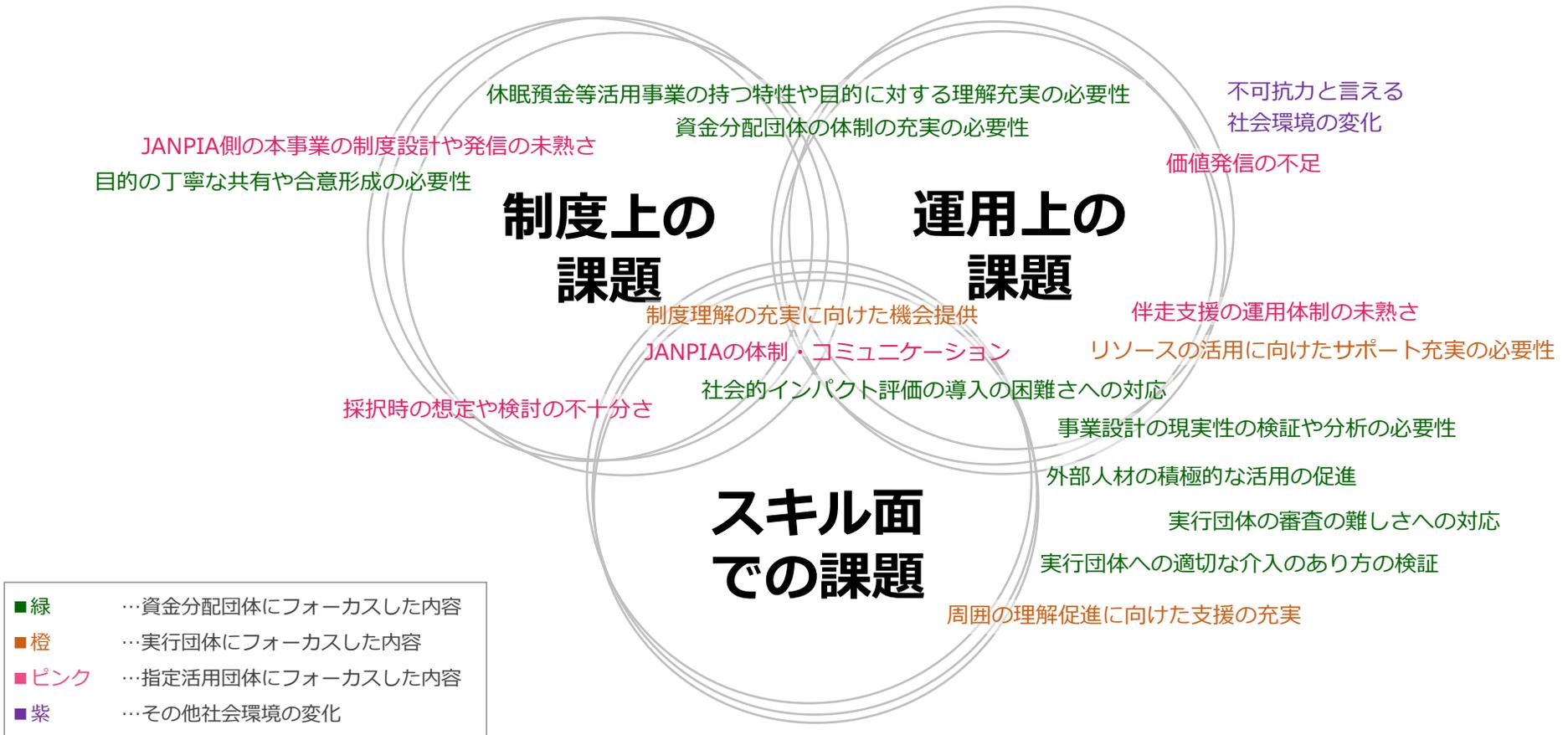
1	巻き込み力の強化	4	組織体制の強化
2	伴走支援の質の向上	5	信頼性の向上
3	中間支援としての意識の変化	6	支援のメニュー化・ノウハウ化
		7	評価スキルの獲得

【実行団体による活動の裾野拡大とハブの形成】

- 実行団体による活動の裾野拡大
 - 支援対象の拡大や、新たな支援内容の追加、支援の質の向上、資金調達力の強化、ボランティアやプロボノの増加、企業や地域の支援団体・行政等との連携拡大などが報告
 - 本事業を機に実行団体による活動の裾野拡大が進んだ
- 中核的なハブの形成
 - チェンジエージェント、コレクティブインパクトのバックボーン組織、協議体等、サポートセンター等、団体により呼び方は異なるが、いずれも地域や領域で中核的なハブ機能を有する組織が複数誕生
 - 資金分配団体が本事業のネットワークの中心を担いつつも、実行団体が個別の領域や課題解決の中核的なハブとしての役割を果たす様子がみられた

事業遂行過程で見られた課題～制度上の課題、運用上の課題、スキル面での課題～

- 「対象事業の課題に関する詳細分析」で記した通り、2019年度採択事業では、事業実施の過程でさまざまな課題が見られた。(P.75～95)
- 具体例でみた事業達成上の「想定外」や「困難」の中には、新型コロナによる情勢変化等、不可避といえる社会環境の変化によるものもあったが (P.92～95参照)、その多くは、本制度およびその担い手が抱える3つの側面からの課題、すなわち **制度上の課題、運用上の課題、スキル面での課題**のそれぞれが連動した中で発生していた。(具体的な事象についてはP.79～91参照)



※ なおそれぞれの要因は制度・運用・スキルのそれぞれに複雑に連動している (中にはすべてに関連するものもある) ことから、各項目の位置関係は厳密なものではない。

課題に対するこれまでの対応

- これらの課題に対して、休眠預金活用事業は制度開始から現在まで、実践と対話を重ねながら改善を重ねてきた。JANPIAにおいても、資金分配団体をはじめとする各種関係者との協議の上、対応や改善を進めてきた経緯がある。
- こうしたJANPIAにおける対応を大別すると、
①**制度全体の見直しや運用改善に関する事項**と、
②**伴走による個別具体的な課題解決** の2つに分けることができる。

【JANPIAとしての対応の全体像】



類型1： 制度全体の運用改善に関する事項

- より良い制度の実現と課題解決の促進に向け、俯瞰的な視点に立って行われたもの。
- 集合研修や経費助成の仕組み化など、個別の団体によらず、関係するすべての団体に対し、共通的に行ってきた取り組みを指す。
- 休眠預金活用事業の制度全体の運用改善により、資金分配団体と実行団体がより良く活動し、成果を発揮できるよう進めてきた事項がこれにあたる。
- またこれらは、わが国のソーシャルセクターが置かれた環境を加味しながら、行ってきた取り組み、という側面も持つ。



類型2： 伴走による個別具体的な課題解決

- 個別の資金分配団体や実行団体の状況や、直面するハードルを見ながら、随時対応してきた取り組み。
- 資金分配団体に伴走する役割を担ったJANPIAのPOを中心に行われたものが多くを占める。
- 団体や状況に応じた個別具体的な内容であることから、これらのうち共通する内容や、典型的な事例をここでは取り上げた。

課題に対するこれまでの対応

類型1：制度全体の運用改善に関する事項

1

- 制度全体の運用改善に含まれる事項としては、以下の5つが挙げられる。
- 2020年1月には業務改善PTが発足、JANPIAを事務局として複数の検討チームが立ち上げられた。これらの改善には、資金分配団体有志とともに立ち上げられた「業務改善プロジェクトチーム」での議論なども活かされている。
- 改善内容については、休眠預金活用推進議員連盟や休眠預金等活用審議会への報告を行うと共に、内閣府休眠預金等活用担当室との強力なパートナーシップのもと、制度のより良い発展と利活用に向けて取り組みが重ねられてきた。

1 PO人件費・活動費の助成 (参考P.129~130)

- ✓ POの採用や育成、活動に必要な経費を「PO関連経費」として助成対象とすることを提案、2019年7月に承認を得て実施に至った。
(PO採用や給与等の人件費 500万円/1年、活動経費300万/1年)

2 PO研修の実施 (参考P.131~134)

- ✓ POにとって必要なスキル・知識を提供することを目的に、PO研修を実施。
- ✓ 受講生の声を反映し例年内容をブラッシュアップ（PO関連経費の助成には、PO研修の受講が必須）

3 評価関連経費の助成 (参考P.135~136)

- ✓ 効果的・効率的な自己評価の実施を支援するため、助成額の5%を上限に評価関連経費を助成する運用とした。
- ✓ 本制度を有効活用し、アドバイザーへの支援業務委託、評価運営に必要な各種経費への充当が行われている。

4 ガバナンス強化に向けた支援 (参考P.137~140)

- ✓ 本事業の担い手に求められる適切な事業運営、資金管理等のスキルの確保、体制整備に向けた伴走支援が行われている。
- ✓ 具体的には組織の実情に応じた規程類の整備とコンプライアンスの対応などについて支援を行っているほか、PO向け研修等の機会を活用し、理解促進や周知徹底に努めている。
- ✓ また個別案件（コンプライアンス窓口への通報案件など）への対応として、資金分配団体に対する内容確認や必要な改善対応が行われている。

5 資金分配団体との対話の場の設定 (参考P.141~142)

- ✓ PO研修他、勉強会やPOギャザリングなど、タテ・ヨコでつながる機会を提供した。
- ✓ 資金分配団体の有志20数名と共に、複数テーマを設定した業務改善PTの運営を行い、制度の運用改善を進めた（2020年～継続中）
- ✓ 資金分配団体代表者意見交換会を開催し、制度全般や運営面の意見交換を行った。
- ✓ 提案について、事業計画への反映に向けた検討を行った。

(※各項目の詳細についてはそれぞれ参考資料を参照のこと)

課題に対するこれまでの対応

2

類型2：伴走による個別具体的な課題解決

- 伴走による個別具体的な課題解決に含まれる事項としては、以下の4つが挙げられる
- これらは、資金分配団体の個別の状況を見ながら、JANPIA担当POが対応してきた取り組みにあたる。

1 協議の場の設定・同席

- ✓ 資金分配団体・実行団体・JANPIAは、資金提供契約上、それぞれ月1回以上の面談を実施。事業の進捗状況や資金支出、評価への対応等について協議を行ってきた。
- ✓ 資金分配団体・実行団体の活動現場にJANPIA担当POが訪問する機会を通じて、要望等を集約し、事業改善につなげるとともに、制度趣旨・目的などを改めて再確認いただくなど双方向性を確保した対話の機会を確保した。
- ✓ また評価実施における、アウトカム設定や、評価の進め方などへのサポートを行った。

2 事業実施プロセスでの指摘・介入

- ✓ 資金分配団体による実行団体の公募・選定に係る公募説明会へのオブザーバー参加など、制度趣旨の周知に向け協力を行った。
- ✓ 最良な事業運営に向け、事業運営上の課題の指摘や改善提案、コンプライアンス関連の対応協議などを行った。
- ✓ 事前評価、中間評価等の機会を活用した改善提案や、評価結果の専門家によるレビューなどの機会を通じて、事業改善を促した。

3 外部リソースの紹介

- ✓ 外部講師による研修機会を提供するなどを通じて、ファンドレイジングに必要なスキル確保に向けたサポートを行った。
- ✓ 評価専門家（アドバイザー）の紹介を行った。
- ✓ 他団体の取組情報の共有や、団体間の連携を促すマッチングなどの機会を提供した。
- ✓ 企業連携として、寄贈・寄付、プロボノ支援等のマッチングの機会を提供した。またプロボノ勉強会、マッチング会等を開催した。

4 公開の場の設定

- ✓ 行政との協働に関するセミナーや、採択された事業内容に関するシンポジウムの開催など、公開の場での議論を通じ、資金分配団体と実行団体、ほか各種ステークホルダーとの間で認識を一致させる機会を持った。またJANPIAとして開催の側面支援を行った。
- ✓ 第三者評価、外部評価、調査研究、それにともなうシンポジウム開催など、第三者による視点から事業価値を引き出し、評価の信頼性・客観性を確保し、積極的に結果を公開した。

残された課題～これからの事業運営への反映に向けて

■ 以上の取り組みを経て、現時点で残された課題は以下の通り。

【残された課題】

内容		詳細	内容		詳細
1	JANPIA POの スキル形成	① 事業成果の明確化 ・合意形成機会の創出の支援	4	資金分配団体の選定時の 確認事項の 明確化	① 核となる用語・コンセプトの定義や、その意図の確認
		② 事業への助言の質の向上や、外部専門家等のコーディネーション力の強化			② 各団体の指向性やスキル、能力の確認
		③ 評価実施方法に関する提案力の強化			③ コンソーシアム等の実施体制の確認
		④ 困難事業への対処方法の習得			④ 手段と目的の関係性の確認
		⑤ 評価を事業改善に活かすための伴走支援力の強化			⑤ 成果指標とその意図の明確化
		⑥ 資金調達のための個別支援の実施			⑥ 出口戦略（事業の持続化に向けた戦略）や意思の確認
		⑦ 出口戦略（事業の持続化に向けた戦略）にかかる伴走支援力の強化			
2	他主体との ネットワーク	① 専門家との協力関係の深化	5	JANPIA内での 体制強化や 制度整備	① POスキルの明確化
		② 行政や企業等との連携機会の創出 ・コーディネート			② 担当POに対するサポート体制の強化
		③ 施策化に向けた取り組み			③ 伴走支援のメニューの提示
					④ ノウハウ共有
					⑤ PO人材とのマッチング機会の提供
					⑥ 事業価値の発信
3	実行団体の審査 における審査委員 とのコミュニケーションの強化	① 制度理解の促進に向けた支援			⑦ 災害等の緊急支援における承認プロセスの明確化
		② 過去の知見に基づく留意すべきポイントの集約と共有			

残された課題（詳細／その1）

- では「残された課題」として整理した内容を細かくみていきたい。1つ目は、「**JANPIA POのスキル形成**」である。
- JANPIAのPOは、資金分配団体の事業を側面的にサポートし、より良い成果につながるよう支える役割を持つ。P.79～84に示した資金分配団体が抱える課題を解消するためにも、下記の7つの観点からJANPIA POのスキルを向上させ、より良い成果発揮に結びつける必要がある。

1 JANPIA POのスキル形成

- ① **事業成果の明確化・合意形成機会の創出の支援**
- ② **事業への助言の質の向上や外部専門家等の「コーディネート」力の強化**
- ③ **評価実施方法に関する提案力の強化**
- ④ **困難事業への対処方法の習得**
- ⑤ **評価を事業改善に活かすための伴走支援力の強化**
- ⑥ **資金調達のための個別支援の実施**
- ⑦ **出口戦略（事業の持続化に向けた戦略）にかかる伴走支援力の強化**

■ 事業成果の明確化や合意形成機会の創出の支援とそのための力量形成【①】

- ✓ これまでの分析から、目指す成果の明確化や関係者間の合意形成が、事業成果発揮には不可欠であることがわかった。また事業目標や合意形成が事業開始当初に十分ではなかった場合でも、伴走支援や関係者間の対話を通じて明確化していくケースも多く存在することがわかった。
- ✓ こうした現実を踏まえ、JANPIA POは資金分配団体のPOとともに積極的にこうした取り組みを行い、参考となる先行例を共有できるよう、知見やスキルを蓄積することが望ましい。

■ 伴走支援の質の向上【②～⑦】

- ✓ 本報告書の分析からは、JANPIAの伴走支援体制や外部人材の活用に課題が見られた（P.84, 86, 90）。特に資金分配団体との対話を通じて、必要な専門家や協力者等の外部リソースとのマッチングに向け、そのための機会を提案することや、評価に関するアドバイスや専門人材の紹介を行うこと、評価結果を事業改善につなげる上でのサポートを行うこと、個別団体のニーズをくみ取り、資金調達を支える外部専門家とつなげること、といった支援は、JANPIA POに期待されるところでもあり、こうした力量の形成とそのための機会創出が求められている。
- ✓ また出口戦略（助成終了後の事業の持続可能性向上に向けた戦略）にかかる伴走支援力の強化も重要である。
- ✓ JANPIA POは、社会の諸課題が自律的かつ持続的に解決される仕組みの構築を促進する観点より、支援の出口について、助成終了後の事業の持続化に向けた戦略の必要性を資金分配団体等の各主体に伝え、早い段階からの検討・事前合意を促すことが求められる。こうした観点から、これまで蓄積された実践例をもとに、事業に合った出口戦略の形を示したり、多様な出口戦略の選択肢を関係者が早期から想定できるよう支えることが求められる。またそのために必要な知見をJANPIA POが得られる環境を整えることが、JANPIAには組織として求められている。

※ なおスキル形成に求められるJANPIAの組織全体としての対応はP.110に記載

残された課題（詳細／その2）

- 2点目は、「他主体とのネットワーク」である。
- ①専門家との協力関係の深化、②行政や企業等との連携機会の創出・コーディネート、③施策化に向けた取り組みの3点が含まれる。
- いずれも個別の団体では実現が難しい横断的な場づくりや、連携によるより大きなインパクトの創出を意味する。JANPIAは資金分配団体や実行団体の自律性・自主性を尊重しつつ、事業を取りまとめる指定活用団体の立場を活かした支援に取り組むことが求められている。

2 他主体とのネットワーク

① 専門家との協力関係の深化

② 行政や企業等との連携機会の創出 コーディネート

③ 施策化に向けた取り組み

■ 専門家との協力関係の深化【①】

- ✓ 「多角的視点の獲得や専門的サポート」(p.65)や「専門家の投入・ノウハウ提供」(p.66)が「成果発揮を支えた要因」として挙げられているとおり、事業遂行に必要な専門家と適切なタイミングでつながり、協力を得ることは事業にプラスの影響を与えていることが分かった。
- ✓ 一方、外部人材による協力連携体制の構築が難しかった例や、得られた示唆を十分に活用できなかった事例も明らかになった (p.84, p.86)。
- ✓ こうした状況を踏まえると、JANPIAには、資金分配団体との対話を通して状況を見極め、必要なタイミングで専門家との対話や連携の機会等を提案していくことが求められているといえる。
- ✓ そのためにはJANPIA自身が様々な専門家とつながり、適切なタイミングでマッチングやコーディネートができるよう、関係性を深めておくことが必要となる。加えてこれまでに構築された資金分配団体や実行団体、外部協力者とのネットワークを維持することも重要だと考えられる。

■ 行政や企業等との連携強化機会の創出・コーディネート【②・③】

- ✓ 社会課題の解決には、行政との関係構築が必要となる場合がある。実際、本事業を通じて行政とのつながりが形成あるいは強化され、課題解決の進展が見られたケースや、施策化に結びついたケース等も報告されている (p.59, p.126)。
- ✓ 他方で、事業期間の制約や、一資金分配団体・あるいは実行団体だけで施策化に向けた提案を実現させることの難しさや、そのためのリソースの不足も報告されている。
- ✓ これを踏まえ、今後は同じテーマに取り組む複数の資金分配団体の連携や成果の対外発信、政策提言のノウハウの共有等の連携が求められる。またJANPIAにはこうした場や機会の創出を積極的に支えることが求められる。さらにはメディア等への発信をサポートし、課題に対する国民の認知を高めていくことも重要だと言えよう。
- ✓ 加えて、企業との連携に向けたサポートも重要である。こうした取り組みは既に始動しているが、今後も寄付・寄贈やボランティア・プロボノ機会の提供、社員への啓発や情報発信、共同事業など、多様な連携方法を模索し、具体的な機会提供や支援を行うことが求められている。

残された課題（詳細／その3）

- 3点目は、「**実行団体の審査における審査委員とのコミュニケーションの強化**」である。
- これには①休眠預金等活用事業の趣旨や制度としての特性を十分に伝え、理解が促されるよう支援を行うこと、②過去の知見に基づき審査時に留意すべきポイントを集約し、資金分配団体や審査委員に共有すること、等が含まれる。
- 実行団体の審査は、資金分配団体の目指す課題解決を実現する上で、最も重要な局面の一つであることから、JANPIAには、資金分配団体の自主性を阻まないよう留意しつつも、情報や知見を正確に伝え、より良い採択ができるよう、側面から支援を行うことが求められている。

3 実行団体の審査における審査委員とのコミュニケーションの強化

① 制度理解の促進に向けた支援

② 過去の知見に基づく留意すべきポイントの集約と共有

■ 休眠預金等活用事業の制度理解の促進に向けた支援

・過去の知見に基づく留意すべきポイントの集約と共有【①・②】

- ✓ 資金分配団体が掲げた目標の達成を阻んだ要因の一つに、実行団体の選考・採択の難しさが挙げられた（p.81）。また団体の想定以上に伴走支援や評価への対応に時間を要し、資金分配団体のキャパシティを超える数の実行団体が採択された例や、JANPIA POも積極的に助言を資金分配団体に行えなかったケースが散見された。（p.81,90）
- ✓ こうした課題への対応として、JANPIAでは、PO研修において公募前研修を新たに導入し、先行事例の共有や、選考・採択に向けて必要な準備について、資金分配団体とJANPIA POがともに検討を行う機会を設けている。
- ✓ 今後は、選考・採択にあたっての留意点等を集約し、資金分配団体に伝え、全事業においてこれまでの知見を活かせるよう工夫することも必要である。
- ✓ 実行団体の審査の際にいくつかの具体的なポイントが明らかとなった。例えば
 - 実行団体の審査における決定プロセスの明確化と審査委員との認識共有を徹底すること
 - 伴走支援が可能な実行団体数のイメージを共有し、課題解決のすそ野拡大と、伴走支援の質の維持とのバランスが取れるよう配慮すること
 - 候補となっている実行団体の運営体制について、事前に十分な確認を行うこと
 - 資金分配団体内部（例：理事会-事務局-PO等）のコミュニケーションを十分取ること
 - 実行団体の団体としてのミッションと申請内容の関係性を十分確認すること等がこれにあたる。
- ✓ また、事業開始後、審査委員に定期的に進捗を報告したり、助言や意見交換の場を設けることで、事業改善に活かす事例も生まれており、JANPIAはこうした知見を活かしていくことが求められる。

残された課題（詳細／その4）

- 4点目は、「**資金分配団体の選定時の確認事項の明確化**」である。
- 本制度において資金分配団体は中核的な役割を果たす。その重要性に鑑み、JANPIAは資金分配団体（候補）に対し、選定段階からより良い問いかけを行い、事業面と体制面の双方から必要な確認を行うことが求められている。
- またこれらの確認によって得られた内容について、審査員の独立性を堅持しつつ、どう効果的に提供できるか、得られた知見をより良い判断材料として活かす視点から、継続的な議論が必要だと考えられる。

4 資金分配団体の選定時の 確認事項の明確化

① 核となる用語・コンセプトの 定義や、その意図の確認

② 各団体の志向性やスキル、能力 の確認

③ コンソーシアム等の 実施体制の確認

④ 手段と目的の関係性の確認

⑤ 成果指標とその意図の明確化

⑥ 出口戦略（事業の持続化に向け た戦略）や意思の確認

■ 抽象度の高い用語についての認識確認の徹底【①】

- ✓ 成果発揮を阻む要因に「目的共有や合意形成の進め方」が挙げられたが（P.80）、この背景の一つとして、核となる用語やコンセプトの定義や意図を、JANPIA-資金分配団体-実行団体の間で十分に共有できていなかったことが挙げられる。
- ✓ 今後は、抽象度の高い用語のうち、事業の中核的価値に関連する用語やコンセプトについて選定時により丁寧に確認をすること、また実施プロセスを通じてその理解を確認し、関係者の合意形成が促進されるよう協働・連携を推進していくことが求められる。

■ 資金分配団体の実施体制についての確認【②③】

- ✓ 資金分配団体のPOが担う役割は、伴走支援や管理等、極めて多岐にわたる。また新規でPO等を採用しているケースでは特に、研修等の機会も有効に活用しながらスピード感をもった能力形成を行う必要性に直面しているケースも多い。こうした状況を鑑みると、資金分配団体には組織全体としてPOを支え、事業を進める体制を整えることが求められる（P.83）。
- ✓ またコンソーシアム体制による実施は、中間支援の育成や成果の最大化の観点から有用である一方、事業開始後に考え方の違いが明らかとなるケースも近年では発生している。
- ✓ これらのことから、採択候補である資金分配団体の組織としての志向やPOのスキル、POを団体として支える意思、コンソーシアム間の共通理解の状況等を、選定時に十分確認することが重要である。

■ 目指す成果の明確化と出口戦略（事業の持続化に向けた戦略）【④⑤⑥】

- ✓ 今回の分析では、事業設計の現実性や社会課題の分析の不足、あるいは活動からアウトカムまでの論理的なつながりの検証等が不足しているケースが複数見られた。
- ✓ こうした点は、評価をとおして明確化していくことが期待されており、JANPIAは効果的な評価の実施支援を強化していくことが求められる。また、自立した担い手を育成するため、JANPIAは資金分配団体や実行団体と支援の出口について事前に合意したうえで、事業の持続化に向けた取り組みを推進していくことが求められる。

残された課題（詳細／その5）

- 最後は「JANPIA内での体制強化や制度整備」である。
- ここまで記した「残された課題」の解決に向けては、JANPIA自身が体制を強化し、JANPIAで働くPOをはじめとするスタッフが自らの力量を発揮することや、そのために必要な人材育成に向け、十分な環境を整えていく必要がある。
- 休眠預金活用事業は、前例のない、いわゆる社会実験としてスタートした。そのチャレンジ精神を維持しつつ、制度開始から5年で得られた知見を踏まえ、各主体がより良く活動できる素地を整えるべく、JANPIA内としても努力を続けることが求められている。

5 JANPIA内での体制強化や制度整備

① POスキルの明確化

② 担当POに対するサポート体制の強化

③ 伴走支援のメニューの提示

④ ノウハウ共有

⑤ PO人材とのマッチング機会の提供

⑥ 事業価値の発信

⑦ 災害等の緊急支援における承認プロセスの明確化

■ JANPIA POスキルの明確化・POを取り巻くサポート体制の強化【①②】

- ✓ 本報告書の作成や分析、対話の機会を通じて、JANPIA POからは、POに求められるスキルを明確化し、そのスキルを習得できる環境を求める声が上がった。また困難に直面した際に相談できるサポート体制の整備の必要性についても指摘があった
- ✓ JANPIAPOは、資金分配団体の活動を支え、より良い成果発揮に向けて事業の根幹を支える役割を持つ。JANPIA POが現場のニーズに応え、自信をもってより良い伴走ができるよう、スキルの棚卸しとサポート体制の強化を行うことは、資金分配団体のPOの役割をより深く理解し、成長を支援する上でもプラスになると考えられることから、こうした取り組みを加速化させることが望まれる。

■ ノウハウ・知見を共有する仕組みづくり【③～⑥】

- ✓ 「スキルの明確化」や「担当POに対するサポート体制の強化」と並行し、JANPIA自身がこれまでの実践を通じて得られた伴走支援のノウハウ・知見の棚卸しを行い、団体に対して積極的に提示していくことも重要である。
- ✓ それにより、資金分配団体はJANPIA POが提供できるサポートをより具体的にイメージしながら対話を進めることができ、伴走支援がより効果的に提供され機能するようになることが期待できる。
- ✓ 併せて、PO人材の発掘や各資金分配団体とPO人材のマッチング機会の提供の声も上がっている。PO人材育成の必要性は高く、資金分配団体と協力しながら人材育成や発掘を継続する必要がある。
- ✓ また、中間支援組織への民間資金や人材の獲得等を促す観点から、資金分配団体の中間支援活動の価値発信を積極的に行っていくことが求められている。

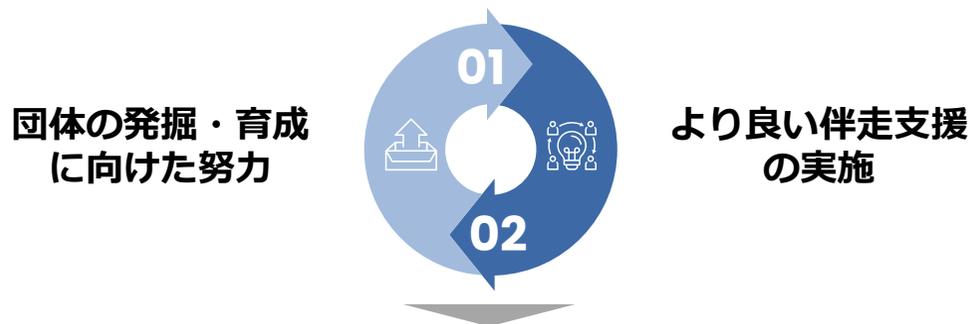
■ 災害事業の承認プロセスの明確化【⑦】

- ✓ 緊急時の対応方針についても、より明確に整備する必要がある。特に災害等の緊急時には、その規模や地域性などを考慮した上で、緊急支援を開始するか否かの判断を素早く行う必要がある。このことから、平時からその際の判断軸やプロセスなどを整理し検証する必要がある。

残された課題の解決に向けて重視すべきこと

- ここまで「残された課題」について、その詳細をみてきた。ではこれらの課題の解決に向けて、重視すべきことは何だと考えられるか。
- ここではそれを
 - ① 事業実施に適切に向き合える総合力を有する団体の発掘・育成に向けた努力を続けること
 - ② これまでの蓄積を踏まえたより良い伴走支援が、資金分配団体、JANPIA自身において実現されていくことの2点と捉えた。
- またその実現に向けては、
 - ✓ JANPIA・資金分配団体双方のPOの伴走支援に向けた知見共有と成長を支える体制の整備
 - ✓ 新設された活動支援団体制度の十分な活用と効果検証 が重要となる。

【残された課題の解決に向けて重視すべきこと】



✓ JANPIA・資金分配団体双方のPOの伴走支援に向けた知見共有と成長を支える体制の整備

✓ 新設された活動支援団体制度の十分な活用と効果検証

【JANPIAとして取り組むべきこと】

- JANPIAは指定活用団体として、担当POの個性（経験・スキル、バックグラウンド等）が最大限効果的に発揮されるよう、スキル向上や組織内でノウハウの共有、組織的に対処が必要な要素やそうした場面での十分なバックアップ体制を確保していく努力を続ける必要がある。
- また5年後見直しの制度改正で実装化された、活動支援団体や出資事業などを通じて実現しうる領域と、通常の助成事業で実現しうる領域とのすみ分けや、総合評価の結果などを踏まえ、社会課題解決や担い手育成により有効性が高いと考えられる領域にリソース配分できるようポートフォリオを検討し、資金分配団体の選考プロセスに反映すること、またその効果を検証することが必要だといえる。

総括～これまでの取り組みを経て見えてきたこと～

- 取組みを通じて、ソーシャルセクターにおける課題として認識されていた組織基盤整備や担い手となる人材の確保・育成、評価への取組、連携やネットワーク強化などの必要性を改めて確認できた。
- これらの課題を克服し、本事業が目指すソーシャルセクターの姿^(※)に近づける観点からも、5年後見直しの制度改正や、併せて見直された運営ルールなどを活用し、次の5年の見直しまでの発展的な事業運営が求められている。
(※民間公益活動の自立した担い手の育成および民間の資金を自ら調達できる環境の整備、社会の諸課題が自律的かつ持続的に解決される仕組みの構築)

【総合評価の作業を通じて確認された事項と総括】

● 事業を適切に運営する上で必要とされる要素

【資金分配団体において】

- ✓ 本事業に対する十分な理解
- ✓ 組織としてのコミットメント
(安定した組織基盤・組織内合意に基づく人員等のリソース配分)
- ✓ ノウハウ・スキル (事業運営能力・自己評価スキル)

【制度面、外部環境面から】

- ✓ 制度開始当初の情報発信不足や運用の未熟さ
- ✓ 採択団体の現況と制度上期待される事業実施力とのギャップなど
- ✓ コロナによる社会環境の変化

制度自体が発展途上であったことから、指定活用団体・資金分配団体・実行団体それぞれの協働・連携・対話を通じて改善にトライ！

● 対応してきたこと (制度運営全般の改善に向けて取り組んできたこと)

- ◆ ニーズに対応した研修・セミナーの実施
(PO研修、ファンドレイジング、コンプライアンス関連他)
- ◆ POによる伴走支援を通じた課題への対処
(協働・連携・対話)
- ◆ 専門家との協働や業務委託等のマッチング
(事業運営に必要なリソースをつなぐ)
- ◆ コロナ緊急助成 (追加助成) の実施
(事業継続のために必要不可欠な要素として活用)

【残された課題の解決に向けて重視すべきこと】

- ① 事業実施に適切に向き合える総合力を有する団体の発掘・育成に向けた努力を続けること
- ② これまでの蓄積を踏まえたより良い伴走支援が、資金分配団体、JANPIA自身において実現されていくこと

✓ JANPIA・資金分配団体双方のPOの伴走支援に向けた知見共有と成長を支える体制の整備

✓ 新設された活動支援団体制度の十分な活用と効果検証

本報告書のレビュー

～PO研修講師等、事業運営面でご支援いただいた鵜尾理事（日本ファンドレイジング協会代表理事）による本報告書に関するレビュー～

日本で初めての仕組みでもある休眠預金制度の評価の在り方や方法論については多様な議論があり、その中で試行錯誤や改善を重ねて、第2回の総合評価が実現するに至るまで、多くの関係者の皆様のお力添えがありました。まず、評価の制度設計から実施にいたるまでのプロセスにかかわり、ご支援いただいた皆様に心から感謝申し上げます。

日本の社会課題解決の促進を願う一人として、この総合評価を今後活かしていくために抑えるべき3つのポイントがあると考えています。

第一に、この総合評価は、事業の成果指標の達成だけを見ていくのではなく、複合的に資金分配団体や実行団体の組織力、実施力、市民や企業との関係性の強化などの「実際に生まれた多元的価値」を整理しているという点です。この評価結果で整理されているポイントが、そのまま今後新規に資金分配団体、実行団体として活動に取り組む方たちにとって、「休眠預金を活かして民間公益団体の課題解決力の底力をあげる」ということへの非常に貴重な気づきをあたえてくれることを期待しています。

第二に、この総合評価で整理された視点を活かして、今後の資金分配団体の担当者（PO）研修での知見や経験の共有が進みやすくなるということも重要だと思っています。この総合評価の整理や価値軸を共通言語として理解したPO同士で実践経験を共有することは、学びあいの付加価値を高め、加速的に相互の学びあいを進めることになると思います。

第三に、総合評価におけるいい点の指摘や改善点の指摘は、そのまま私たちがこれから経営的・事業設計的に進化させていくべき方向性を示唆しているということです。これまでもあった資金分配団体代表者との定期的な対話や業務改善プロジェクトチームなどの対話による改善進化の仕組みに加えて、今回の包括的整理から、さらに休眠預金活用を進化させるための戦略的な取り組みを進めていく必要があると思います。

全国各地で受益者や社会課題に向き合い、悩み、実践し、内省してきた実践者たちの想いや願い、喜びや反省がここには凝縮されています。そのひとつひとつの想いを受け止めながら、多くの皆さんとともに、一步一步仕組みを改善進化させていきたいと考えています。

2024年3月 一般財団法人 日本民間公益活動連携機構

理事 鵜尾 雅 隆

おわりに～休眠預金等活用事業のこれらに向けて得られた学び・示唆～

私たちは休眠預金等活用事業を開始した2019年度から、運営に必要な体制面の整備やルールの策定、資金分配団体・実行団体の公募選定から採択に至った団体の皆様との連携・協働・徹底した対話のもと、価値観を共有しながら事業を進めてきました。

2020年には新型コロナウイルス感染拡大という、社会全体がこれまでに経験のない極めて困難な状況に直面しましたが、まさに連携・協働のもと、緊急事態対応なども含め様々な課題に対処することができました。

加えてより良い制度運営を目指して、資金分配団体有志の皆様と共に業務改善プロジェクトチームを設置し、パートナーとして度重なる論議を経て今日の事業の在り様に辿り着きました。

休眠預金等活用事業での様々な取り組みにより、民間公益活動の担い手が着実に育成され、連携・協働・対話が促進されることで、社会課題解決への取り組みが立体的かつ複合的に展開されていること、本制度が対象とする3つの領域での社会課題解決に向けて各団体における創意工夫による様々な取り組みが実行され、それぞれに受益者の拡大、新たな共有財が生み出されていること、本制度に組み込まれた社会的インパクト評価の実施(自己評価)により事業が改善され、多様な成果が可視化されていることなどが、総合評価の作業を通じて確認できています。

本文内でも記載の通り、5年後見直しの法改正への過程で実現した「活動支援団体」の枠組みは、多くの関係者の皆様とゼロから作り上げてきたものであり、社会課題解決の取り組みの質・量の変化を生み出していくことに繋がるものです。

また「出資」の枠組みを通じて、ソーシャルセクターの活動の質・量を高める資金調達の多様性が実現することで、社会課題解決への取り組みが促進される等の好循環がもたらされていくと考えます。

JANPIAはそのような社会の実現を目指すべく、今後の課題への対応事項について、引き続き多くの関係者の皆様との連携・協働・対話を通じ、計画し、具体化し、実行していくことにしっかりと取り組んでまいります。

本総合評価の作業・検討にあたっては、資金分配団体・実行団体の皆様をはじめ多くの関係者の方へのヒアリング、意見交換などの機会を戴きましたこと、また執筆作業で協働戴きました各位に改めて感謝申し上げます。

本総合評価が、ご覧戴いた皆様にとって休眠預金等活用事業のこれまでの軌跡を振り返る参考となり、今後の事業の在るべき方向についてのご意見、ご示唆を戴くにあたっての素材としてご活用戴けることを願っております。

2024年3月 一般財団法人 日本民間公益活動連携機構

理事長 二宮 雅也



参考資料

- I. 社会課題解決への効果検証（定量データを含む詳細）
- II. 「制度全体の運用改善に関する事項」に関する詳細
- III. 「5年後の見直し」を受けた制度への反映



JANPIA

一般財団法人 日本民間公益活動連携機構

(参考)

I.社会課題解決への効果検証（定量データを含む詳細）

- ✓ 資金分配団体が行う包括的支援プログラムによって、実行団体の課題解決がどう進み、社会課題解決への効果が発現したか、定量的な視点から参考データを示した。
- ✓ 本資料は、各団体が公表した事業完了報告書、事後評価報告書から集約したデータを提示したものに当たる。
- ✓ なお資金分配団体は24団体、実行団体は中央共同募金会が採択した実行団体のうち、2団体を除く141団体の実施結果を集約した。

領域1：「子ども及び若者の支援」の受益者数

- 領域1を中心に事業を実施した実行団体数は64団体。そのうち直接支援を行った実行団体数は47団体、間接支援を行った実行団体数は29団体。

【子ども若者の支援の受益者数】（延べ人数）

受益者	受益者数 合計(人)	直接事業費 合計(円)	実行 団体数	備考欄
子ども及び保護者 (総数)	41,389	1,011,248,041	64	領域1では経済的困窮、家庭内に問題を抱える子ども、日常生活や生活に困難を抱える子ども、社会課題解決を担う若者の能力開発支援を対象とした
被災した子ども	8,640	30,448,236	1	台風19号による被害を受けた子どもとその保護者
子育て家庭	6,094	92,507,107	7	妊娠家庭、新生児家庭、グレーゾーン家庭、母子家庭、発達障害、外国籍家庭等
ひきこもり・不登校	5,742	91,060,452	9	ひきこもりや不登校の小学生～大学生、ニートを含む
外国ルーツの青少年	5,092	193,983,899	7	困難を抱えやすい外国ルーツの高校生・卒業生・非正規雇の若者等
障がい児*	2,386	95,151,357	14	身体障害児、知的障害児、発達障害児とその保護者
離島の子ども	1,484	64,810,593	3	離島県で部活動を行う子どもとその保護者
医療的ケア児	707	16,178,489	3	人口呼吸等が不可欠な医療的ケアを必要とする子どもとその保護者、離島の医療的ケア児とその保護者
LGBTQ+	519	64,229,396	2	セクシャル・マイノリティ、LGBTQ+の子ども・若者
若年女性	153	12,495,666	1	犯罪に巻き込まれるリスクのある生きづらさを抱えた10-20代の女性
罪を犯した青少年、非行少年等	47	22,611,548	2	少年院出院延期者および出院者、問題行動のある無職少年
その他	10,525	328,671,298	15	学習困難な子ども、社会的養護下の子ども、ニートや複合的要因を抱える子ども、小児・AYA世代のがん経験者とその家族など

※障がい児の区分には一部、ひとり親家庭の子どもや社会的養護下の子どもの含まれる

※受益者数合計は、事業で直接介入をした受益者数のみカウントしており、団体の組織基盤強化等、間接介入をした事業の受益者数は含まない。

※事後評価報告書からの推定値

領域1：「子ども及び若者の支援」アウトカムの達成状況 (実行団体の自己評価結果)

■ 領域1 期待通り以上の割合60%(全体)

【短期アウトカム達成状況】

対象実行団体数：64	領域1を主領域とする実行団体のアウトカムの達成状況						目標達成割合	
	0	1	2	3	4	5		
アウトカムのタイプ	判断材料が不足している	活動が行われなかった	測定ができていないが活動・アウトプットあり	確認できているが、期待通りではない・目標到達せず	期待通りで達成した	期待以上の水準で達成した	期待通り以上	
受益者	意識変化	0	1	2	14	23	1	59%
	行動改善	0	0	0	7	4	1	42%
	取り巻く状態・状況の改善	0	1	3	26	43	5	62%
環境整備	調査・アドボカシー・普及啓発	0	0	0	2	13	1	88%
	連携促進・場づくり	0	0	1	40	42	10	56%
	その他 (施策化される・支援の有効性の証明等)	0	0	1	6	2	1	30%
基盤強化	資金調達	0	0	0	3	2	1	50%
	人材育成	0	0	0	2	6	0	75%
	広報	0	0	0	2	2	0	50%
	事業運営	1	0	0	3	14	2	80%

※ 1つの団体が同一のアウトカムタイプに複数のアウトカムを設定する場合があるため、行の合計が対象実行団体数を超える場合がある。

領域2：「日常生活又は社会生活を営む上での困難を有する者の支援」の 受益者数

- 領域2の支援を中心に行った実行団体数は37団体、そのうち直接支援を行った実行団体数は31団体、間接支援を行った実行団体数は34団体

支援対象者	受益者数合計(人)	直接事業費合計(円)	実行団体数	備考欄
困難を有する者 (総数)	226,904	933,898,997	37	働くことが困難な人、社会的孤立や差別の解消に向けた支援を対象とした
認知症	55,571	34,311,900	1	認知症やその介護家族
罪を犯した人	7,803	85,202,045	7	更生保護退所者、保護観察終了者、行き場のない刑務所出所者、触法依存症者、常習窃盗行為者等とその家族
DV被害女性	882	33,266,580	2	女性に対する暴力や児童虐待の被害者
がん患者と がん経験者	1,106	92,030,023	6	がん患者とその家族やパートナー
住宅確保困難者	266	479,689,880	4	高齢者、生活困窮者、ホームレス、刑余者、障がい者等、要配慮者
その他、社会的弱者	161,276	209,398,569	17	ひきこもり（8050問題含む）、発達障がい者、非永住移民、インターネットカフェ難民、技能実習生、若年時妊娠女性、望まない孤独孤立環境にいる者、見守りが必要な高齢者等

※受益者数合計は、事業で直接介入をした受益者数のみカウントしており、団体の組織基盤強化等、間接介入をした事業の受益者数は含まない
 ※事後評価報告書からの推定値

領域2：「日常生活又は社会生活を営む上での困難を有する者の支援」 アウトカムの達成状況（実行団体の自己評価結果）

■ 領域2 期待通り以上の割合62%(全体)

【短期アウトカム達成状況】

対象実行団体数：37		領域2を主領域とする実行団体のアウトカムの達成状況					目標達成割合	
		0	1	2	3	4		5
アウトカムのタイプ		判断材料が不足している	活動が行われなかった	測定ができないが活動・アウトプットあり	確認できているが、期待通りではない・目標到達せず	期待通りで達成した	期待以上の水準で達成した	期待通り以上
受益者	意識変化	0	0	2	5	13	1	64%
	行動改善	1	0	1	2	5	0	56%
	取り巻く状態・状況の改善	0	0	4	24	47	0	63%
環境整備	調査・アドボカシー・普及啓発	0	0	2	4	8	1	60%
	連携促進・場づくり	0	0	2	15	23	4	61%
	その他 (施策化される・支援の有効性の証明等)	0	0	1	3	9	1	71%
基盤強化	資金調達	0	0	0	0	0	0	0%
	人材育成	0	0	0	1	0	0	0%
	広報	0	0	0	1	0	0	0%
	事業運営	1	0	0	2	4	0	57%

※ 1つの団体が同一のアウトカムタイプに複数のアウトカムを設定する場合があるため、行の合計が対象実行団体数を超える場合がある。

領域3：「地域社会における活力の低下その他の社会的に困難な状況に直面している地域の支援」の受益者数および介入した地域の数

- 「地域社会における活力の低下その他の社会的に困難な状況に直面している地域の支援」を中心に行った実行団体数は40団体

【介入したコミュニティの数及び社会的に困難な状況に直面している地域支援の受益者数】

介入したコミュニティの規模 (支援対象者を特定せずに 地域に働きかけた事業)	コミュニティの数合計	直接事業費合計(円)	実行団体数
市町村レベルよりも小さな コミュニティ規模	110(15道府県)	454,975,487	31
都道府県数	3	60,156,755	3
全国(オンライン)	80	47,142,191	2
特定の支援対象者を設定し 介入を行った事業	受益者数合計	直接事業費合計(円)	実行団体数
公営住宅の住民	15,741	70,961,253	9
被災者	6,910	64,511,593	6
公営住宅の外国人	3,849	4,657,843	2
住宅確保困難者	1,984	90,496,308	4

※事後評価報告書からの推定値

※全国（オンライン）規模で展開し、自治体と連携ができた事例は、市町村レベルよりも小さなコミュニティ規模にもカウントをした。

※領域3の実行団体はコミュニティ全体へ介入する事業のほか、特定の対象者を設定の上、介入を行っている事業もある。コミュニティの規模のカウントは、領域3を主対象とする全団体を含めている。

領域3 「地域社会における活力の低下その他の社会的に困難な状況に直面している地域の支援」アウトカムの達成状況（実行団体の自己評価結果）

■ 領域3 期待通り以上の割合57%(全体)

【短期アウトカム達成状況】

対象実行団体数：40	領域1を主領域とする実行団体のアウトカムの達成状況						目標達成割合	
	0	1	2	3	4	5		
アウトカムのタイプ	判断材料が不足している	活動が行われなかった	測定ができていないが活動・アウトプットあり	確認できているが、期待通りではない・目標到達せず	期待通りで達成した	期待以上の水準で達成した	期待通り以上	
受益者	意識変化	0	0	0	0	1	0	100%
	行動改善	0	0	0	0	0	0	0%
	取り巻く状態・状況の改善	0	0	2	7	12	0	57%
環境整備	調査・アドボカシー・普及啓発	0	1	1	5	5	1	46%
	連携促進・場づくり	0	1	3	26	48	8	65%
	その他 (施策化される・支援の有効性の証明等)	0	0	0	2	6	2	80%
基盤強化	資金調達	0	0	0	0	0	0	0%
	人材育成	0	0	0	0	0	0	0%
	広報	0	0	0	1	1	0	50%
	事業運営	0	4	2	13	8	0	30%

※ 1つの団体が同一のアウトカムタイプに複数のアウトカムを設定する場合があるため、行の合計が対象実行団体数を超える場合がある。

非資金的支援アウトカムの達成状況（資金分配団体の自己評価結果）

- 資金分配団体の非資金的支援は、実行団体の事業運営支援を中心としつつ、資金分配団体の分野専門性や地域専門性を活かし、ネットワーク形成支援を行う団体が多く見られた。
- 全資金分配団体が実行団体のガバナンス・コンプライアンス体制整備に取り組んでいたが、指標として設定している資金分配団体数は限られた。

【非資金的支援アウトカム達成状況】

対象実行団体数:24	非資金的支援アウトカムの達成状況						目標達成割合(%)
	0	1	2	3	4	5	
アウトカムのタイプ	判断材料が不足している	活動が行われなかった	測定ができていないが活動・アウトプットあり	確認できているが、期待通りではない・目標到達せず	期待通り達成した	期待以上の水準で達成した	期待通り以上
実行団体の事業運営・実施支援	0	1	0	3	15	0	79%
実行団体の組織基盤強化支援 (ガバナンス・人材育成)	0	0	0	4	4	0	50%
実行団体の資金調達支援/財政 基盤支援	1	0	0	2	4	0	57%
ネットワーク形成・コレクティブ インパクト・モデル形成	2	0	0	5	14	0	67%
普及啓発・アドボカシー促進 支援・情報発信	1	0	0	3	7	0	64%
その他	0	0	0	3	5	1	67%

※ 1つの団体が同一のアウトカムタイプに複数のアウトカムを設定する場合があるため、行の合計が対象実行団体数を超える場合がある。

本制度をきっかけに、広く社会一般の共有財として生まれたもの

種類		詳細
資金調達の仕組み	基金の設立	✓ 子どもの居場所づくり応援基金、KOTOMO基金、そらそら応援基金、虹の松原応援基金 等
文書による発信	白書	✓ 沖縄・離島の部活動等派遣費問題白書 ✓ 生野の“日本語指導が必要な”子ども白書 等
	漫画冊子	✓ 顕在化用漫画冊子「まんがでわかる『依存症と犯罪』～やめられない心の病から立ち直った人達の話～」 ✓ 漫画本「居場所をください」 等
	研修教材	✓ 療育支援の研修教材「こっこの地図」（「こっこの療育とは」「個別療育について」「グループ療育とは」「音と色の療育とは」「おやこっこルームとは」の5部から成る、全216ページの「地図」） ✓ 医療現場の患者支援ツール冊子「もっと知ってほしいがんと性にまつわること」等
	調査	✓ 西成区におけるヤングケアラーの現状と支援に関する調査 ✓ 松戸市における母親調査 ✓ 愛知県における外国ルーツ青少年の属性の違いによる実態や課題をまとめた調査報告書 ✓ 中学・高校生年齢の外国ルーツ青少年当事者調査の実施 ✓ 新型コロナウイルス流行に関する食支援活動調査（緊急調査） ✓ 2020年度食支援活動をめぐる中間支援の現状と課題に関する調査 ✓ 2021年度コロナ禍における食支援活動の現状と食材支援に関する調査 ✓ 自立準備ホームのアンケート調査 ✓ 新生児ファミリーミニステイ実現のための調査報告 等 ✓ がん患者のアンメットニーズ（患者の医療ニーズ）調査 等

※事後評価報告書から把握した内容

本制度をきっかけに、広く社会一般の共有財として生まれたもの

種類		詳細
文書による発信	論文	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 発達障害・知的障碍児の体験格差解消事業の意義と成果の検証 ✓ 6か月間の「ちくだいKIP体操プログラム」がコロナ禍の自動の身体形態と体力に及ぼす影響 ✓ 事後評価報告書に記載「大阪市生野区における多文化共生の実践者 20 名を対象にインタビュー調査を実施し論文を作成・発表した（2021コミュニティ政策 19） ✓ NPO における多セクターとの共創による包摂型地域コミュニティ生成-高槻市におけるアクションリサーチ 等
	コツノウハウ集	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 三者連携のネットワークに必要な要素案、支援付き住宅における「支援のコツ」リスト 等
	提言書	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 「生活困窮者自立支援法改正に向けた居住支援に関する提言」と題した提言書を厚生労働省に提出
	パンフレット	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 提案パンフレット「人権としての日本型社会住宅”制度創設を目指して」作成 ✓ コロナ禍でも活動が続けるためのガイドブック「あんしん手帖」掲載 ✓ 岡山県内市町村における三者連携を促進するために災害支援ネットワークを紹介 ✓ 「認知症のある生活に備える手引き—認知症支援ガイド」現役介護者だけでなくこれから介護者になるかもしれないという人が認知症に備えるガイドブック ✓ 長期フォローアップ外来の一覧等掲載した健康管理応援ガイド発刊
	HP	<ul style="list-style-type: none"> ✓ サイカイペディア（災害支援用語集）作成 ✓ 復興支援に関する情報発信基盤サイトとして「復興BASE」の立ち上げ ✓ 「もっと知ってほしいがんと生活のこと」内に「がんと性」の新設 ✓ 小児・AYA世代がん経験者みんなの健康管理サイトの開設 ✓ がん患者とがん患者を抱える中小企業人事担当者向けサイトの開設 ✓ 自治体向け関係人口特設サイトの開設

※事後評価報告書から把握した内容

本制度をきっかけに、広く社会一般の共有財として生まれたもの

種類		詳細
行政支援への組み込み等	施策化	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 子どもの部活動派遣費補助について、「帯同者への助成」に地域住民が納得できるようなデータ・資料を作成し、帯同者への派遣費補助が豊見城市で認められることとなった。 ✓ 実行団体の支援事例が保護観察所・保護司会に評価され、県への働きかけが行われたことにより、愛知県の再犯防止推進計画に法定機関満了後の就労支援を愛知県が引き継いで職場定着支援を行うこととなった。 ✓ 資金分配団体の支援により、実行団体が法務省保護局と意見交換を続けたことで、「自立準備ホーム」（法務省施策）において委託費の増額、会議費の軽減策、自立準備ホームの個々の事業者情報を公表することが可能となり、行先がなく少年院出院延期となるケースとのマッチングが可能な状態となった。 ✓ 企業との共同事業体を構成し、大阪市（生野区役所）による公募型プロポーザルを経て小学校跡地を多文化共生のまちづくりの物的拠点として確保し、これにより、民間主導の多文化共生のまちづくり拠点「いくのコーライズパーク」（略称：いくのパーク）を始動することができた。 ✓ 青森県において実行団体による不登校支援内容が、一部小中学校において出席措置扱いが認められた。 ✓ 上田市住民自治基本条例に子どもの権利にまつわる内容（第6条）が逐条解説および条例の運用の箇所を追記されることとなった。 ✓ 上田市において、実行団体の取組が教育機会確保法の具体化した取り組みとして「映画館登校」の登校扱いが4校にて実現 等
	施設整備や支援体制の構築	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 日常生活支援住居施設（3地域）、シェルター拠点、子どもシェルター、バースセンター、フードパントリー、多世代コミュニティスペース、コワーキングスペース・シェアオフィス、物流センター、居場所 等
	ソフト整備	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 依存症者回復支援センターの立ち上げ 等

※事後評価報告書から把握した内容

本制度をきっかけに、広く社会一般の共有財として生まれたもの

種類		詳細
システム	情報提供システム	✓ 日本赤十字社愛知医療センター名古屋第二病院と情報提供システムを構築 等
人材育成	研修実施	✓ 実行団体の実施した研修受講者数：7,615人（実行団体当たり272人）
	事業に投入した専門家数	✓ 専門家の数：306人（実行団体当たり3人） 事業に分野専門家、評価専門家等を投入することで、団体の人材育成にも貢献した
連携構築	企業連携	✓ 実行団体が取り組んだ連携企業数：465（実行団体当たり12企業）
団体設立		<ul style="list-style-type: none"> ✓ 長野県フードバンク活動団体連絡会 ✓ 南佐久居住支援協議会 ✓ 多文化多様性の輝く保見団地センター ✓ 広島アドベンチャーツーリズム協議会 ✓ 日本自立準備ホーム協議会

※事後評価報告書から把握した内容

種類	タイトル	著者	リンク
学術研究	✓ 「日本におけるPOの実態把握調査集計結果報告書」（2022年12月）	日本におけるPOの実態把握調査研究チーム 清水潤子（武蔵野大学）、菅野拓（大阪公立大学）、中嶋貴子（大阪商業大学）	https://kyuminyokin.info/articles/1313
	✓ 「休眠預金活用における社会的インパクト評価の論点整理—イギリスにおけるインパクト評価との相違点」（関西大学商学論集 第64巻第3号（2019年12月））	馬場 英朗	https://cir.nii.ac.jp/crid/1050845764199667328

(参考)

Ⅱ. 「制度全体の運用改善に関する事項」に関する詳細

- ✓ 制度全体の運用改善に関する事項として、制度運用開始時点で、仕組化された事項（直後に追加された事項も含む）、その後の運用改善に向けた対応事項などについて詳細を記載した。

PO人件費・活動費の助成 ～三層構造の効用①

検証すべき事項 ～ この取り組みからみえてきたもの

三層構造での休眠預金等活用事業が実施されてきたことが、事業の安定的かつ発展的運営にどのように寄与したのか？

休眠預金等活用事業の開始時点において、資金分配団体の担い手が全国にどれだけ存在しているか事前調査を行ったところ、制度が求める組織基盤や運営体制を有すると考えられる団体数は十分ではないこと、そこで事業運営のキーパーソンとなる担い手が不足していることを強く認識するに至った。

休眠預金等活用事業は、民間公益活動の担い手の活動を支援するためのより実効性のある仕掛けとして、指定活用団体（JANPIA）から、中間支援機能と助成機能の2つを兼備した「資金分配団体」を経由して現場の活動を行う団体（実行団体）に資金支援（助成）と非資金的支援（伴走支援）を行う3層構造を導入している。

私たちは、休眠預金活用法、そして内閣府が定める基本方針で示された制度趣旨を踏まえ、担い手が不足しているという現状理解から、資金分配団体における事業運営のキーパーソンたる「PO」の確保・育成を制度の中で実現をしていくために、POの採用はPOの育成、活動に必要な経費（PO関連経費）を休眠預金等活用事業における助成対象とすることを提案し、2019年7月に休眠預金等活用審議会にて本方針を承認いただき現在に至っている。

●PO関連経費 ※助成期間中（最長3年）が対象

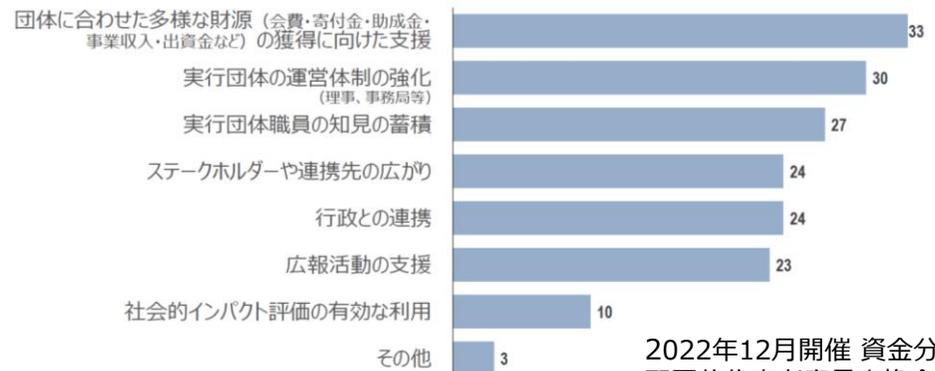
①POの採用や給与等（PO人件費） 500万円/1年 ②POの活動に必要な経費（PO活動費） 300万円/1年

1. 資金分配団体がこの仕掛けをどう活用したか

- ・POを採用し、実行団体に向けた様々な非資金的支援を展開
- ・月1回の実行団体との面談（事業進捗その他課題の共有、解決に向けた協議、適切な資金管理、組織基盤強化への支援等）
- ・自己評価（休眠預金等活用事業における「評価指針」に沿った社会的インパクト評価の実施）への支援

※資金分配団体が有効であると考えられる支援については右の表を参照

Q: 実行団体への支援として具体的にどのようなものが必要、または有効だと感じますか



その他の
ご意見例

- ・ 採用活動（新卒・中途）の後方支援
- ・ 施策・制度化に向けた支援（助言・情報提供等）
- ・ デジタル化支援

2022年12月開催 資金分配団体代表者意見交換会
事前アンケートから

PO人件費・活動費の助成 ～三層構造の効用②

資金分配団体 『事業完了後監査ヒアリング』～団体POたちの声

■ 伴走支援に対する意見

- ・（実行団体より）PO制度は高評価であった。仕組みに不慣れな団体にとって、資金分配団体のPOは事業の方向性や助言はもちろん、団体内の相談もできる心強い存在だった。
- ・（資金分配団体より）契約により月次ミーティングが定められていることでミーティングが必ず実施できた。実行団体はミーティングで進捗状況等を必ず報告し、言語化していくことで、課題や気づきが明らかにされてきた。伴走支援も実行団体に必要な内容を実施することができた。
- ・（資金分配団体より）事業を俯瞰してみても意見交換できるJANPIAのPOの存在が有用だった。月次MTGは日々の進捗や確認業務に追われるため、事業目標や中長期目標等も（評価のタイミングだけでなく）日頃から話し合う機会を設けると良かったと感じる。

■ 研修や外部からの支援に関する意見

- ・ PO研修は、受講対象となるPOのPO業務経験年数やスキルのレベルなどを考慮した形で運営いただけるとよい。
- ・ 収支管理簿の月次確認、四半期確認等を確実に実施した。（▶精算完了も遅延なく完了できる団体が多い）
- ・ POだけではなく、会計の専門家に一部外部委託し進めることで業務分担ができ効率的になった。
- ・ 経理面で弱い団体には、資金分配団体の伴走支援に加え会計専門家支援、プロボノ支援等を初期から進めてきた。
- ・ オンラインでの説明だけでなく、実行団体の事務所に訪問して支援・指導することで、より双方にとって理解促進につながった支援が出来た。その後の事業実施においても効果的な助言ができるようになった。
- ・ 実行団体のコンサル等への業務委託費について、実行団体からの口頭での確認だけでなく、月次報告や成果物なども確認することが重要である。

■ 評価に対する意見

- ・ 評価があることで、目のまえの事業実施だけでなく、実行団体と共通の目標をもって事業を進めることができた。
- ・ アウトプットで今までの事業を実施してきたが、アウトカム概念で考えられるように、組織全体が変化した。
- ・ 少人数で運営されている実行団体にとっては、評価で求められている内容の負荷が大きいと感じる。

PO研修の実施

■ PO研修とは

- PO関連経費の助成を受ける条件として、JANPIAが主催する「PO研修」の受講を必須とした。
- 2019年度当初の研修コンテンツの検討においては、休眠預金等活用事業におけるPOにとって必要なスキル、知識はどのようなものが必要となるのか？この点を、ソーシャルセクターの人材育成に知見を有する専門家による「検討会」を複数回開催した上で策定をし、テーマごとに適切な講師のアサインを経て実施。

■ 具体的な内容

- 研修は、初期研修（採択時）、中間評価の実施前、事後評価の実施前と、3か年の事業を通じて、事業運営のフェーズに応じた研修コンテンツを設定し実施。各年度採択の団体向けに、研修コンテンツはブラッシュアップし現在に至っている。

<PO研修のコンテンツ>

	カテゴリ	重要度	必須	POに求められる7つの能力
1	休眠預金事業の制度概論	★★★	★	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; background-color: #4a7ebb; color: white; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">実行と実践力</div> <div style="background-color: #4caf50; color: white; padding: 10px; border-radius: 10px; margin-bottom: 10px;">休眠預金事業への理解</div> <div style="background-color: #ff9800; color: white; padding: 10px; border-radius: 10px; margin-bottom: 10px;">広い領域の把握</div> <div style="background-color: #2196f3; color: white; padding: 10px; border-radius: 10px; margin-bottom: 10px;">ガバナンス・倫理</div> <div style="background-color: #ffc107; color: white; padding: 10px; border-radius: 10px; margin-bottom: 10px;">評価者・第三者視点 (テクニカルスキル)</div> <div style="background-color: #ffc107; color: white; padding: 10px; border-radius: 10px; margin-bottom: 10px;">財務・監査</div> <div style="background-color: #f44336; color: white; padding: 10px; border-radius: 10px;">伴走者としてのリーダーシップ</div> </div>
2	PO業務の概要と役割	★★★	★	
3	助成案件の組成・判断	【事前】		
4	非資金的支援	★★	☆(一部)	
5	コンプライアンス・ガバナンス	★★★	★	
6	休眠預金事業の評価の考え方	★★★	★	
7	評価(事前・中間・事後)について	★★	★	
8	休眠預金事業における経理・事務	★★	★	
9	財務・会計・監査	★★	☆(一部)	
10	ビジョンワーク/ リーダーシップ	★★		
11	対人コミュニケーション	★★		
12	出口戦略(資金調達、政策提言)	★★		

<参考> 2019年度団体 PO研修内容

	PO研修 1年目 (計4日間)	PO研修2年目 (計4日間)	PO研修3年目 (計2日間)	PO研修4年目 (計1日)
研修内容	休眠預金制度におけるPOの役割と期待	評価について (事前評価の振り返り)	資金分配団体の支援戦略	事後評価について
	POの役割	評価について (中間評価に向けた調査と分析)	伴走支援の振り返り	事後評価の基礎について
	助成事業運営の全体像	評価について (点検・検証の振り返り/中間評価に向けて)	評価は何のために？	事後評価に向けて
	多様な革新を支える助成と基盤づくり	各団体による1年間の振り返りとこれから	中間評価の点検検証について	包括的支援プログラムの評価、非資金的支援の成果測定
	社会的インパクト評価とPOの役割	伴走支援計画トークセッション	中間評価の振り返り	事後評価の点検・検証について
	助成事業における課題解決のためのエビデンスの産出と活用	中長期を見据えた休眠預金の事業を活かした社会課題の解決	出口戦略に向けて (前半・後半)	出口戦略を考える
	POという支援者に求められる視野・姿勢・技能	POのキャリアについて	ストーリーテリング	
	組織評価	中間評価報告に向けた直前研修	ビジョンワーク	
	助成事業と組織診断			
	助成事業の組み立て方			
	休眠預金制度の創設の経緯とその目指すもの			
	ファンドレイジングと社会的インパクト投資			
	助成財団と監査			
POの倫理				
POのリーダーシップ				

● PO研修受講者の主な声

- ✓ 他団体のPOと対話、意見交換や事例共有によってPOに求められる姿勢を知ることが出来、刺激になった
- ✓ 体系的に休眠預金等活用事業でのPOに必要な力や、研修を通じて、経験を補完する知識や考えを得ることが出来た。

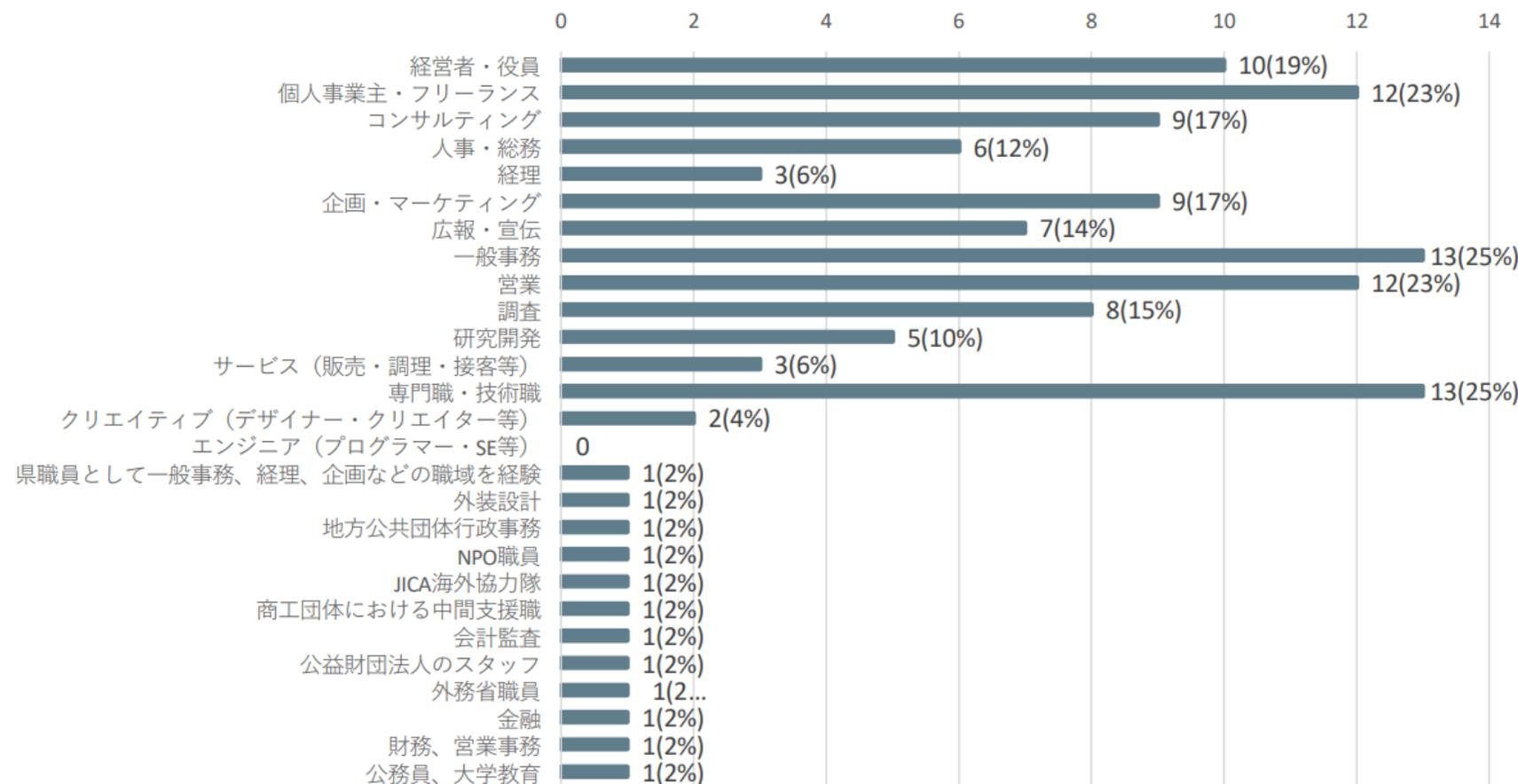


＜参考＞ PO研修からの学び ～受講者アンケートから①

PO人材がどのようなバックグラウンドを有し、事業実施の中心的役割を担っていこうとしていたのか、受講者へのアンケートからは、経営者、各種専門職や事務職など多様な職業を経験し社会課題解決の事業領域に活躍のフィールドを求めてきたことが確認されている。

「担い手の育成」の視点から、今後の活動支援団体による支援プログラムの検討などに有効な情報として研修受講者アンケートからの学びを活用して行くことが必要である。

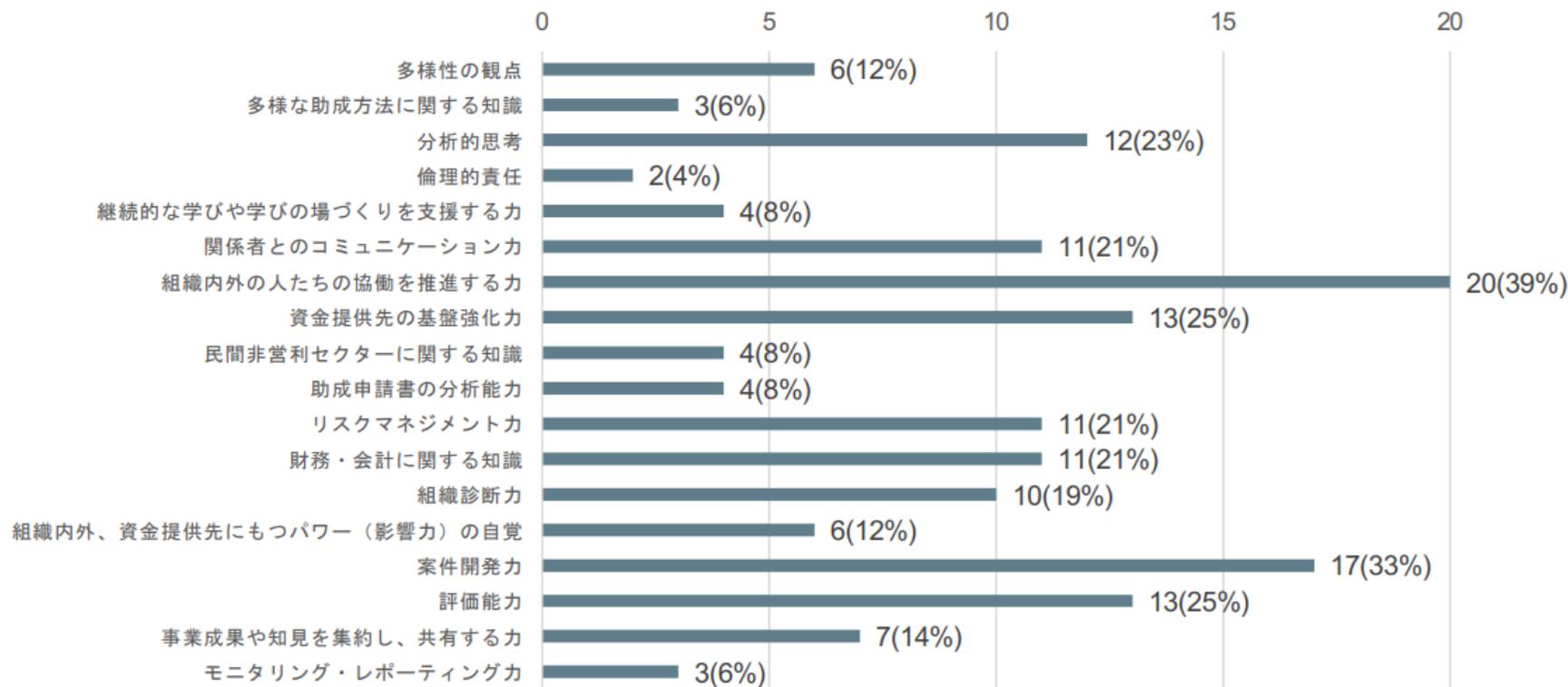
＜設問＞ POになる前に経験した職種について、主なものを最大3つお選びください



<参考> PO研修からの学び ~受講者アンケートから②

- ・TOP5は「組織内外の人たちとの協働を推進する力」「案件開発力」「資金提供先の基盤強化力」「評価能力」「分析的思考」となっており、プロジェクトマネジメントの要素を必要とするが、それを実践することは難しいと考えていることがうかがえる。
- ・「関係者とのコミュニケーションは取れている」が「協働の推進は難しい」と認識しているPOが多いと言える。
- ・「基盤強化力」「組織診断力」は「重要だ」という回答よりも「難しい」という回答の数が多い（最重要とは認識されていないが、難しいとは認識されている）

<設問> 以下に挙げるPOのコンピテンシー（能力や行動特性）のうち、「重要だが実践が難しいと感じているもの」を最大5つお選びください。



評価関連経費の助成 ～社会的インパクト評価の実施

検証すべき事項 ～ この取り組みからみえてきたもの

社会的インパクト評価は効果的・効率的に実施され、事業成果の可視化や事業のマネジメントに寄与したのか？

休眠預金等活用事業の開始時点において、事業評価に取り組んでいる団体はそれほど多くない現状があった。

休眠預金等活用事業は、社会の諸課題の解決及び社会の諸課題の解決のための自律的かつ持続的な仕組み構築に寄与する成果の実現を目指す仕掛けとして、実行団体、資金分配団体及び指定活用団体に事前に達成すべき成果を明示したうえでその成果の達成度合いを重視した自己評価の実施を導入している。

休眠預金活用法、そして内閣総理大臣が決定した基本方針で示された制度趣旨を踏まえ、事業評価に取り組んでいる団体がそれほど多くない現状理解から、効果的・効率的に評価を実施するため評価に係る費用を助成対象とし、外部専門家への相談が可能となる仕組みや、効果的・効率的な評価の実施支援に向けて評価ツールの提供（評価指針や評価ハンドブック）、点検・検証の活用を促進している。

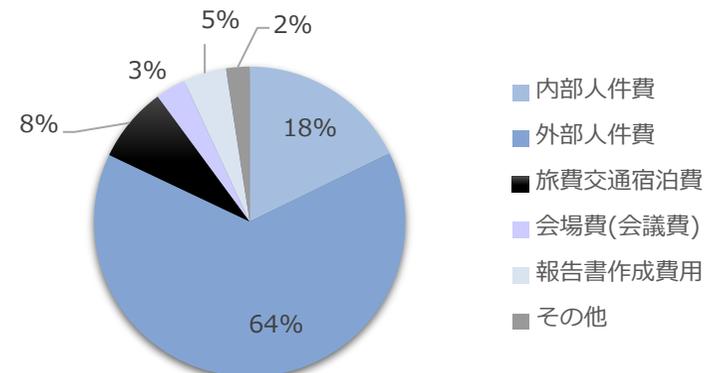
● 評価関連経費 ※助成期間中（最長3年）が対象

評価の確実な実施を図る観点から、資金分配団体及び実行団体の評価等に関する調査実施に要する経費として助成等の額の5%程度

■ 資金分配団体が評価関連経費をどう活用したか

- ・全資金分配団体が外部専門家に相談・協力を得て自己評価を実施、資金分配団体アンケートでは、評価アドバイザーとのやり取りが評価を進める上で最も有用だったと7割の団体が回答している。
- ・ニーズ把握・成果把握のためのアンケートの実施、実行団体の評価実施に向けた伴走支援（ロジックモデル作成・指標設定等のワークショップ開催等）等が評価アドバイザー等専門家とともに行われた。
- ・事業の効果的な情報発信のための冊子作成やシンポジウム開催等も行われた。

資金分配団体評価関連経費実績



評価を活用することで事業改善が行われた事例

■ 資金分配団体の声

- JANPIA担当POと一緒に、実行団体へのヒアリングを通しての関係者分析、課題分析に取り組んだ。担当者としては、その当時、なんのために、どこに向かっての作業と議論に取り組んでいるのかまったく見えない状況であったが、議論を重ね、最後に、事業（活動）の変化を、地域の関係者でとらえる「理想の生態系（エコシステム）」という考え方についての気づきを得ることができた。
- ヤングケアラー調査、夜の街調査、LGBTQユースに関する調査など、調査による現状の見えるかやその内容を踏まえたエコシステム内の認識共有や学習は程度に差はあるものの全ての事例で実施された。
- 実行団体）共通のロジックモデルを策定できたことは有用であった。・・・（ロジックモデルに基づき）支援のコツリストを策定する過程では、それぞれの実行団体の取組やアイデアが詳細に反映され、入居者に対する質の高い支援を提供するための工夫を盛り込むことができた。・・・様々な困難を抱える入居者に対する質の高い支援を行う一つの指針を示すことができた。
- 資金分配団体としてのアウトカムをどのように整理するか、可視化するかについては2年以上悩むこととなった。・・・評価アドバイザー就任が転機となり、今後より一層のブラッシュアップは必要だが、コンソ・バラエティ型のアウトカムを整理することができた。
- 評価アドバイザーの力を借りながら、毎月1～2回のPOミーティングを重ね、（実行団体の伴走）支援メニューを作成した。・・・整理したことにより、（アプリを使った伴走支援ログ入力フォームの）ほとんどの項目を選択式にすることができ・・・POの負担軽減と記録の正確性を向上させることができた。
- 「ニーズの整理」「事業の周知」「協力の呼びかけ」のために、事業実施前にニーズ調査は重要な意味を持った。その意味で、事業の企画前や事前評価ではなく、事業の一環としてチームで調査に取り組んだことに意味がある。
- 観察記録、ケース検討向け個人票、利用者アンケート、学校アンケート等の書式を（実行団体に）提案し、一緒に検討した。（実行団体が作っていた）情報をもとに、定性的な内容を定量的に分析する提案や具体作業を支援した。このような作業を伴った支援が、記録や評価をどう関係者の理解促進に活かしていけるかを体得するのに有効であった。
- （実行団体の事業が）地域に与える影響を、社会的インパクトの面から可視化するレポートの発行や動画制作を行うことにより、今後（実行団体が使用する機器の）導入にあたって活用できるツールを整備することができた。導入にあたっての留意点も明らかにしたことで、学びの深い内容となった。
- 分野専門家・評価専門家を交えた評価委員会で事業設計に対するアドバイスをもらいながらロジックモデルの見直しを図ることで、特定された課題や事業対象の妥当性を常に気にしながら事業を推進することができたため（事業実施プロセスについて想定した水準以上にあると自己評価する）。
- 事業開始時点で資金分配団体・実行団体が協働してロジックモデルを作成し、アウトカム指標を議論したことで、関係者の多くが本事業を十分に理解し、良いチームワークのもとに事業を推進できたことが様々な面で本事業に良い貢献をしていたように思える。

ガバナンス強化に向けた支援 ～基盤強化への取組の成果

休眠預金等活用事業において、事業活動における対外的信頼性確保、実効性のあるガバナンス体制による安定的な事業実施を志向した組織基盤強化への取り組みにより、資金分配団体における非資金的支援において積極的な働きかけや、支援の動き、また実行団体における主体的な取り組みの事例が創出され、そうした事例の横展開といった波及効果がみられている。

このような動きは、5年後見直しにおいて導入された「活動支援団体」による支援活動における事業プログラム設定上の大きなヒントとなり、今後のソーシャルセクターにおいて、確かな事業基盤に基づく、実効性と波及効果をもたらす社会課題解決に向けた多くの取組が展開されていくといった未来をイメージできる、その布石としての役割を果たしていくことにつながっていくことが期待される。

■ 実行団体への基盤強化への取組の基本的コンセプト

- ・ 実行団体の組織基盤整備については、実行団体の規模、体制整備の現状などを踏まえて、3か年を通じて段階的に取り組み、実効性のある体制確保に努める（運営ルールの明確化、法人形態毎に求められる体制整備について実効性のある形で実施）
- ・ 適切な助成金の管理を実現する体制確保は、休眠預金等活用事業においては最重要事項として位置付ける
- ・ 法人の形態に応じた体制の在り方について、実効性のあるガバコン体制の整備を志向する



資金分配団体の声（事業完了後監査時のヒアリングから）

- ・ 信頼性の構築につながり、行政等からの受託事業、助成金等の獲得につながった
- ・ 組織の運用等が文書化されたことで、代表等以外のメンバーに組織運営の確認を行う機会形成につながり、民主的な意思決定のプロセスの意義とシステムの重要性を理解が促された。
- ・ 作成支援する時には弁護士等に相談しながら作成した
- ・ 団体の状況に合わせた支援を行い、最終的に公開できるように支援した。
- ・ 運用には課題が残っている。

<参考> 事業完了後監査の運営（概要）

監査を通じて、休眠預金等活用事業全般の事業運営における仕組みやプロセスを総括的に振り返り、PDCAサイクルを回し、休眠預金等活用事業全体の質的な向上を目指す

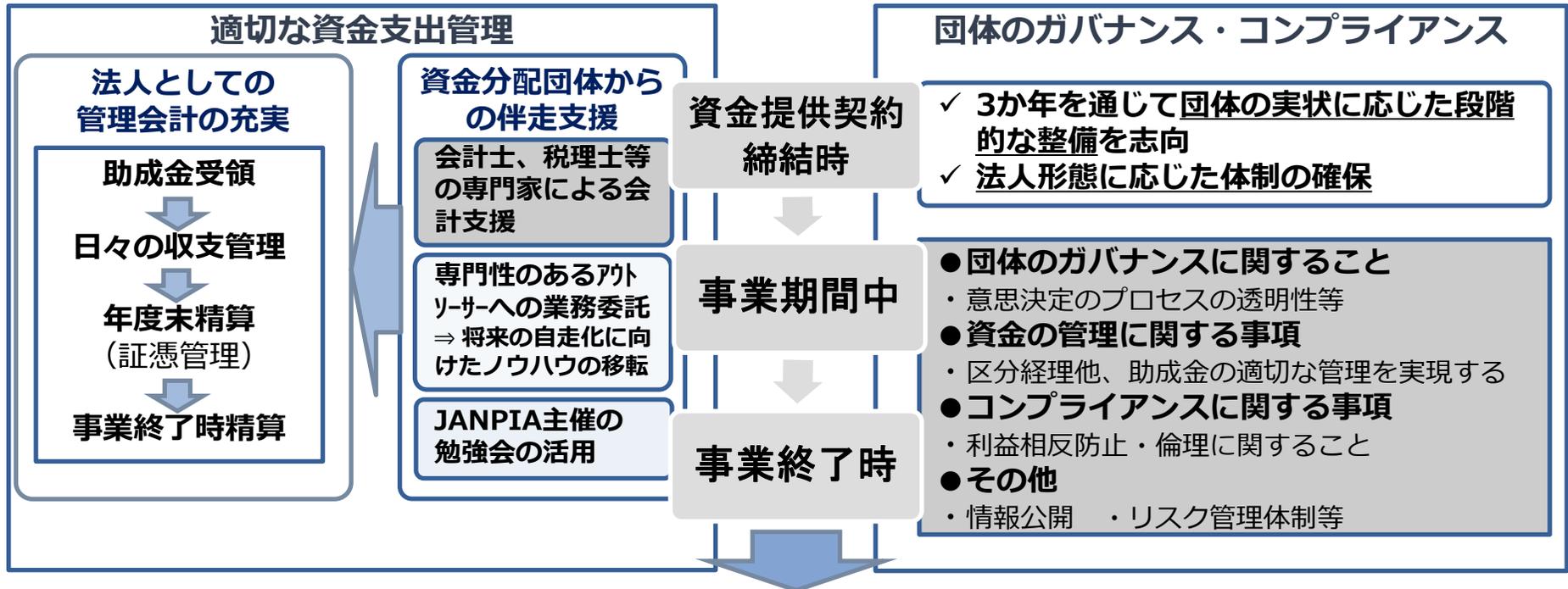


- ◆ **事業運営全般を俯瞰的に確認し、成果、課題、気づき等を共に振り返る場とする**
 - ・ 実行団体・資金分配団体は、今後の組織および事業の運営面での質的向上に役立てていただく
 - ・ JANPIAは、休眠預金等活用事業の業務改善に役立てていくことを目指す
 - ※事業の成果は「評価」の実施により確認
- ◆ **ガバナンス・コンプライアンス体制等（主に規程類整備・支援等）の確認を行う**
 - ・ 実行団体・資金分配団体は、今後のガバナンス・コンプライアンス体制の強化に役立てていただく
 - ・ 資金分配団体は、実行団体のガバナンス・コンプライアンス体制の整備支援に役立てていただく
 - ・ JANPIAは、各団体における組織基盤強化に有効であったか検証し、次年度以降のガバナンス・コンプライアンス 整備の推進に向けた運用ルールの見直しなどの検討を行う
- ◆ **資金分配団体における実行団体への事業運営に向けた監査的視点での確認を行う**
 - ・ 資金分配団体は実行団体に対して必要かつ適切な形で事業運営が行われてきたかを確認し、休眠預金事業の担い手による事業運営への信頼性向上に努める
- ◆ **資金分配団体が実行団体へ行われた監査の状況等も確認し、今後の事業に活かしていく**

<参考> ガバナンス強化支援～ 組織基盤強化への取組（コンセプト詳細）

休眠預金等活用事業としての説明責任を果たすために～適切な資金管理とそれを支える体制確保

- 体制整備については、実行団体の規模、体制整備の実状などを踏まえて、3か年を通じて段階的に取り組み、実効性のある体制確保に努めます（運営ルールの明確化、法人形態毎に求められる体制整備について実効性のある形で実施）
- 適切な助成金の管理を実現する体制確保は、休眠預金等活用事業においては最重要事項です
- 法人の形態に応じた体制の在り方について、実効性のあるガバコン体制の整備を志向します



休眠預金等活用事業を通じて、事業終了後も社会の諸課題に持続的に取り組める体制・組織基盤の確保へ

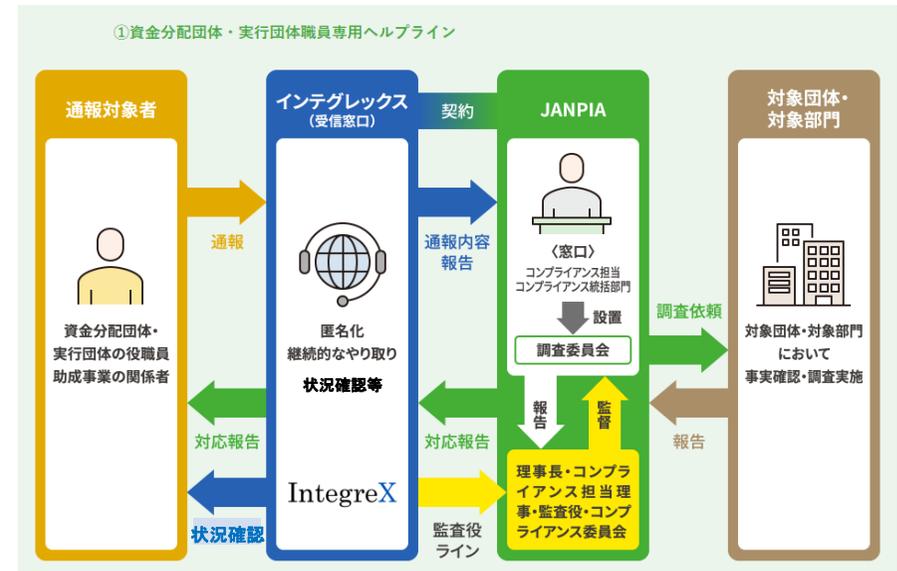
<参考> コンプライアンス関連対応状況

- 資金分配団体及び実行団体の役職員、助成事業の関係者を対象に「コンプライアンス 相談・通報窓口」(2022年9月リニューアル設置)の運用を通して、より広範に不正行為等の防止だけでなく、その予兆把握に留意。
- 通報案件については、全件対象団体等へのヒアリングを実施し、事実把握とともに、必要な措置を講じたうえで通報者にその結果をフィードバック、またJANPIA内でのコンプライアンス研修において事例共有を行い、資金分配団体との日常のやり取りにおいての注意喚起、実行団体も含めたJANPIA主催のコンプライアンス勉強会等の機会を通じて、事例紹介等、適切な事業運営への参考となるよう周知を進めている。
- ハラスメントに関する相談案件が増えていることから、資金分配団体、実行団体向けに、外部講師による「運営体制構築のためのガバナンス概論・危機管理のためのハラスメント対策」を開催(23年10月)、JANPIA職員向けの外部講師によるハラスメント研修(24年2月開催:管理職、職員と分割開催)を実施、予防的対策を講じている。

年度	件数 (件)	対応中案件数* (件)
2020	2	0
2021	5	0
2022	15	0
2023(2月末時点)	10	2
計	32	2

*JANPIA側で調査や対策等の検討を行っている状態を対応中としている。

内容	件数
実行団体の公募・採択に関すること	6
実行団体のガバナンス・コンプライアンス体制に関すること	5
実行団体のハラスメントに関すること	6
資金分配団体のハラスメントに関すること	4
資金分配団体のガバナンス・コンプライアンス体制に関すること	3
資金分配団体の実行団体に対する対応等に関すること	3
JANPIA職員の行動に関すること	2
実行団体の受益者に対する対応等に関すること	2
実行団体の資金管理に関すること	2
合計	33



- 2023年度コンプライアンス委員会
外部有識者、JANPIAメンバーで構成する、コンプライアンス規程に基づく委員会。コンプライアンス施策の検討・実施、実施状況のモニタリングを目的に年2回定例開催している。
 - ・第12回 2023年9月14日(木)
 - ・第13回 2024年3月6日(水)

資金分配団体との対話の場の設定 ～ 制度改善へのたゆまない取り組み 制度の運営面での工夫、関係者との協働・連携・対話の実践とその効用

2019年度事業開始時点において、運用面での実務について十分な整理がなされておらず、助成事業で使用するシステムの開発と運用が並行するという状況にあって、運用ルールの周知が適切に行われず。ルール変更が頻繁に生じるなど、資金分配団体、実行団体において不慣れな事業運営についていくことに過大な負荷が生じた。

これらの改善に向けた機運が資金分配団体からも日増しに高まる中、より良い事業運営を関係者間の協働、連携、そしてたゆまない対話のもとで進めていくべく、資金分配団体の有志とともに、業務改善プロジェクトチームが立ち上がった（2020年1月）。

以降、様々なテーマを多くの団体関係者が主体的に会合を重ね、改善の成果につなげてきた。2021年度、22年度、そして23年度と各年において業務改善プロジェクトチームでの検討内容がより効果的な事業運営に実装化されて現在に至っている。

例年、資金分配団体代表者に集まっていたいただき意見交換会を実施、例年時宜を得たテーマを設定し事業運営に有用な意見交換を、団体相互間で実現、また、事業完了後監査の全件対面実施による、3か年事業の振り返りを専務理事、事務局長が出向いて実施するなど、対話の実践を通じて事業改善に向けた情報収集を行った。

■業務改善の主な成果

- ・助成システムの抜本的な改良（操作性、視認性、利活用のしやすさなど）～新システムの導入へ
- ・実行団体の規模や事業運営の状況に応じた組織基盤強化の在り方の整理（21年度～運用中）
- ・公募申請の提出書類等の簡素化（必要な要素を絞り込む、複数のフォーマットを1枚に集約するなど）
- ・年度毎の精算処理を、年度毎の支出状況の確認の機会として、事業終了時に一括精算（返還）を行えるルールへの変更

（21年度）

- ・評価運営において、中間評価のタイミングでの進捗報告を1本化、提出側、受ける側双方の負荷軽減を実現
- ・POの役割の再整理により、資金分配団体による伴走支援の実効性の向上へ
- ・資金分配団体における自己資金の確保の効用について検証と議論を実施し制度面での柔軟運用への変更に寄与

<参考> 2020年度当初の業務改善プロジェクトチームの概要

(2020年1月当時資料から)

- 1. 業務改善PTの運営** ⇒1月20日 第1回PTを開催、資金分配団体の有志20名(13団体)が参加(JANPIAが事務局)
- ◆メンバーが、各検討チームに参加(複数の検討チームへの参加可)、PT参加者全員に、参加動機、改善に対する意見、PTへの期待等についてアンケートを実施、それを踏まえて**第2回PT(2月15,16で分割開催)にて、以下検討チーム体制が確定、各チームでの検討に入りつつある状況**
 - ◆3月中に課題の洗い出しと検討の方向性について取りまとめて、その後検討状況の共有のための全体会合を開催
 - ◆各検討チームでの改善提案は、PT全体で調整を行い、改善対応が可能なものからJANPIAにて順次着手する予定。
※4つの検討チームでの検証・整理・提案などを踏まえて制度面への影響のある要素については本PTで継続的に検討、整理を行う予定

検討チーム	検討対象範囲
資金管理関連検討チーム	<精算業務等全般> ・収支管理簿 ・日々の資金管理 ・年度末精算等 ・ 関連システムの改善 など
活動管理関連検討チーム	<活動に関わる管理全般> ・日々の実務面全般 ・月次ミーティング ・月次報告 ・ 関連システム改善 など
評価運営関連検討チーム	<評価全般> ・評価手法、進め方 ・評価指針(目的等の提示方法などを含む) など
契約・規程類の整備関連検討チーム	<契約・規程類全般> ・資金提供契約書類 ・実行団体のガバナンス・コンプライアンスの体制整備のあり方など

2. 助成システムの利用者支援強化 ⇒ 実行団体も含めたユーザーからの利用時の操作に関する相談等の窓口(コールセンター)を設置し、運用(5月頃運用開始を予定)する。→**当該業務は専門の業者に外注予定**(業者選定等に着手したところ)

3. JANPIA PO業務のバックオフィス機能を確保(4月~) ⇒POが本来担うべきコーディネーターとしての役割に使える時間創出を図り、伴走支援の質的な向上を目指すとともに、**専門家によるスーパーバイズの仕組み**も併せて導入予定(調整中)

実行団体の事業の事業継続に向けた対応~どのような出口戦略を選好したか？

事業終了後の事業継続に向けた対応策のパターン	実行団体数
①当該事業における支援領域において、地域の共有財産となる「基金」を設置、事業期間中に様々な活動を通じて基金財産の規模を拡大、事業終了後にそれを活用しているケース	9
②事業終了後も、収益事業化などを進め、自主財源により継続的に事業を行うケース	59
③資金分配団体による事業実施期間中の組織基盤強化による、実行団体の資金調達力強化につながった事例（団体の信頼性向上→寄付者への訴求力向上、ファンドレイジング力が強化）	70
④公的事業への転換、行政施策化に向けて事業設計、実現に向けて動いている	9

※実行団体数：出口戦略のパターンが複数の事業も含むため、実行団体数の総数とは一致しない

<休眠預金等活用事業終了後も活動の継続につながる仕組みづくりを行った事例>

実行団体：NPO 岡山NPOセンター（資金分配団体：NPO エティック）

事業名：「おかやま子ども基金(仮)」創設を核とした子どもの虐待・貧困等0を目指すオール岡山体制構築事業
2019通常枠 助成額 5,315万円（事業実施場所：岡山県岡山市）

<本事業の目指すところ>

多様な主体(岡山市内で「困難を抱える子どもへの支援」を行う民間公益活動団体によるアライアンス)が連携して必要な支援を子ども・親子に提供することが当たり前の常態になっている。また、それを実践する民間の支援組織に対してその基盤を支えるための資金が持続的に提供される仕組みが地域に定着している状態を作る

<事業継続に向けた具体的取り組み>

子どもを支えるための税とは違う資金の流れを生み出すために「基金」を創設し地域住民、地元企業等から寄付を集め、それを支える市民サポーター等による仕組み構築をコミュニティオーガナイズ、ファンドレイジングなどの知見を集約して行い、事業継続可能な仕組みにする

<事業終了時点の状況>

・岡山の困難を抱える子どもへ複数の組織がアプローチを実現するための合同基金として、「**KOTOMO基金**」が、**地域で高いシェアを有する新聞社と合同で設立**され、継続的に事業に必要な資金を関係団体で活用できる状態が確保されている（2024年3月現在 基金の状況：寄付件数291、寄付金額 867万円）

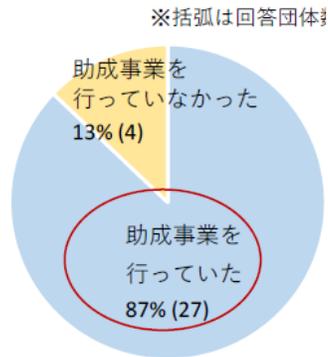
その他制度面での効果検証 資金分配団体の自己資金の取り組み実績①

■ 資金分配団体の自己資金の要件の変更経緯

・休眠預金等活用事業の開始当初（2019年度）、資金分配団体・実行団体共に事業に係る経費の20%以上は自己資金を充てることが求められていた。

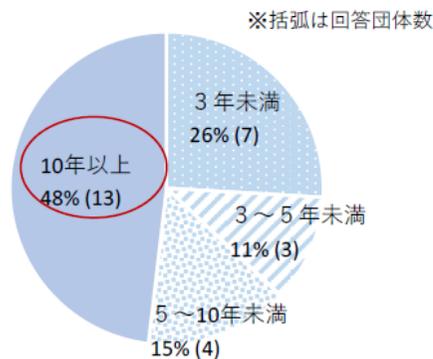
・これに対し、資金分配団体の多くがすでに助成事業の実績を有していること、実行団体への資金提供の導管的な機能における自己資金の確保による「休眠預金等に係る資金に依存した団体を生まないための仕組み」としての有効性に対する改善に向けた意見も多かったことから、改めて資金分配団体への全件アンケート調査、ヒアリングを実施、実態把握と分析を行い、「資金分配団体の資金調達能力については、審査時には資金計画に計上されている自己資金比率により判断するよりも、事業基盤、資金基盤、組織基盤、実行団体への支援方針を総合的に審査することが適当である」との結論に足り（2022年度）その内容を活かした審査を現在は行っている。

休眠預金等活用事業を行う前の
助成事業の実施状況

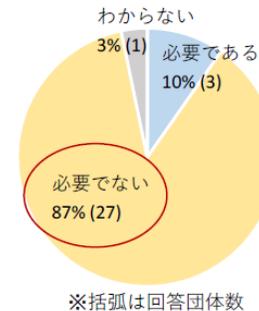


(出所) JANPIA「自己資金に関する資金分配団体へのアンケート調査」(2022年8月)

それまでの助成事業の実施年数（経験期間）



資金分配団体の自立を目的とした自己資金の必要性



(出所) JANPIA「自己資金に関する資金分配団体へのアンケート調査」(2022年8月)

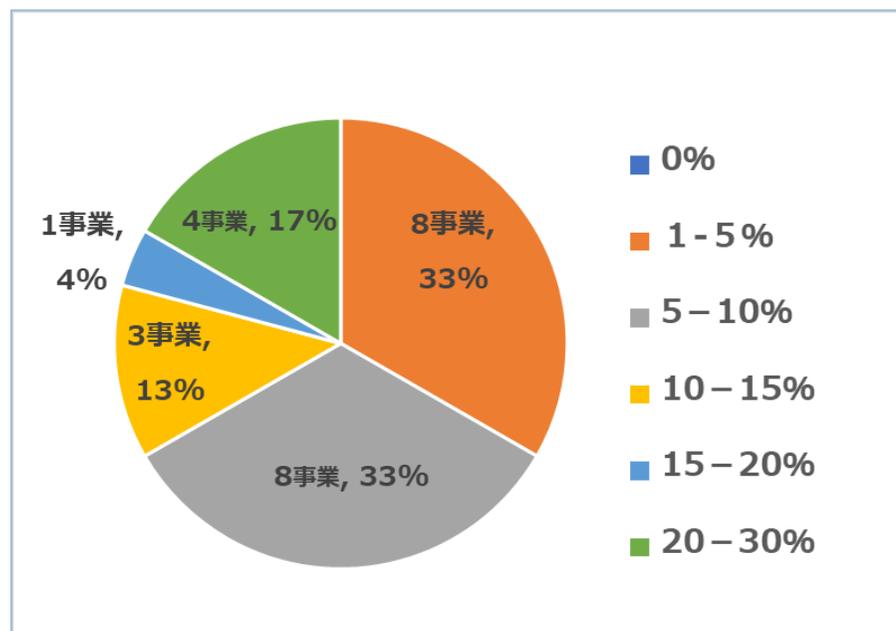
「必要でない」と思う主な理由
資金分配団体は実行団体に資金を流す導管である (37%) (主な内容) ・資金分配団体の役割は、休眠預金を原資とする助成金を実行団体に届けることであり、その助成金に自己資金を入れるのはおかしい。 ・資金仲介という立場であり、実行団体への助成金は100%カバーされるべき。 ・実行団体と資金分配団体では明らかに役割が異なる。
既に団体の活動を継続できる資金源がある (33%)
自己資金の確保が難しく現実的でない (22%)

■ 資金分配団体の資金調達能力と取り組み

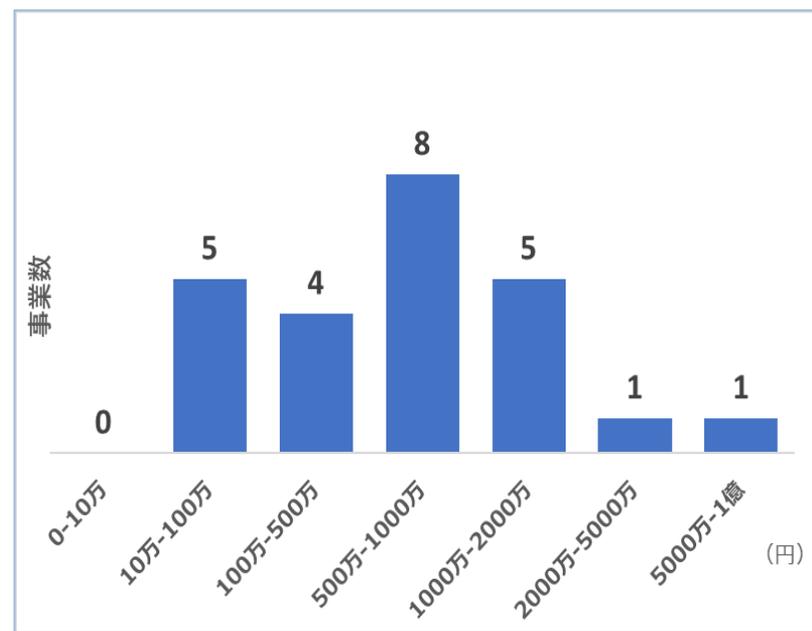
・休眠預金等活用事業の資金により、その課題に取り組む必要性を感じながらも実施できなかった分野への助成事業が実施できたこと、資金分配団体自身の組織基盤強化につながっていること等、社会の課題解決に向けた取組全体が強化されている。（23年度監査：19年度資金分配団体へのヒアリングより）

2019年度資金分配団体の自己資金調達状況（事業完了時）

- ・自己資金比率は20%以上確保できた事業は、4事業（17%）、これらは事業規模が数千万円クラスで比較的小さく、確保すべき自己資金の額が数億円単位の事業に比べ相対的には少額で対処できたものと考えられる。
- ・確保すべき自己資金の金額は事業規模により異なるが、24事業中、7事業（約3分の1の事業）では1,000万円以上の自己資金を確保し、事業費に充てており、休眠預金等活用事業における各事業の総事業費の規模感に比して、20%の自己資金を確保することは難易度が高いながらも、最大限の自己資金確保に向き合った結果であると捉えることができる。※1資金分配団体への助成額平均1.3億円



2019年度資金分配団体 自己資金金額の割合



2019年度資金分配団体 自己資金の金額

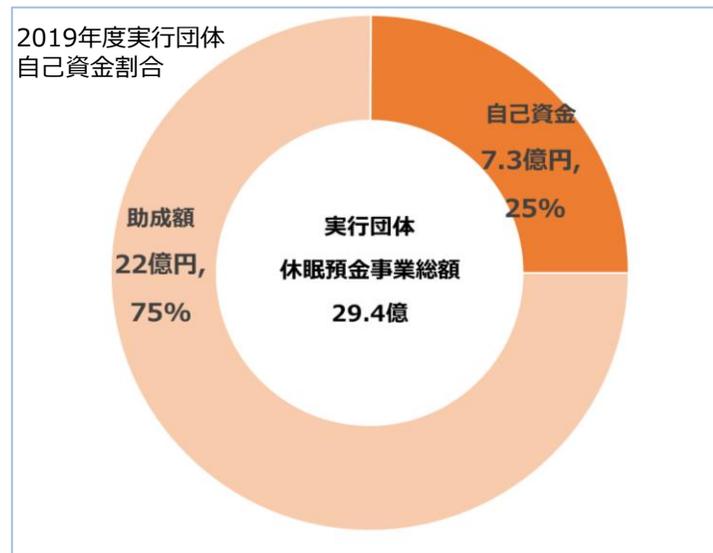
2019年度事業の実行団体の自己資金の実績

・休眠預金等活用事業助成費22億円に対して、自己資金7.3億円が充てられ、休眠預金事業総事業費としては29億円であることから、総事業費に占める割合（自己資金割合）は25%程度。

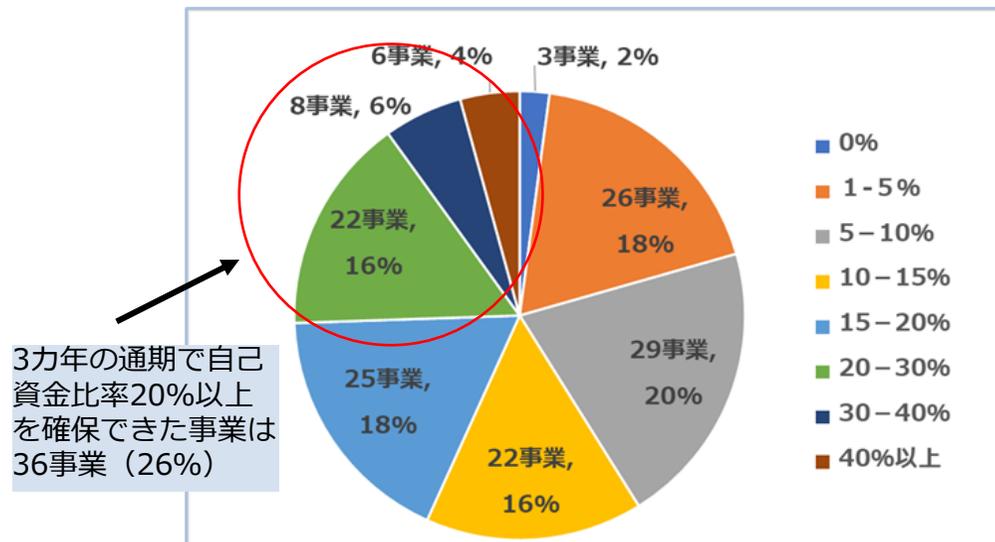
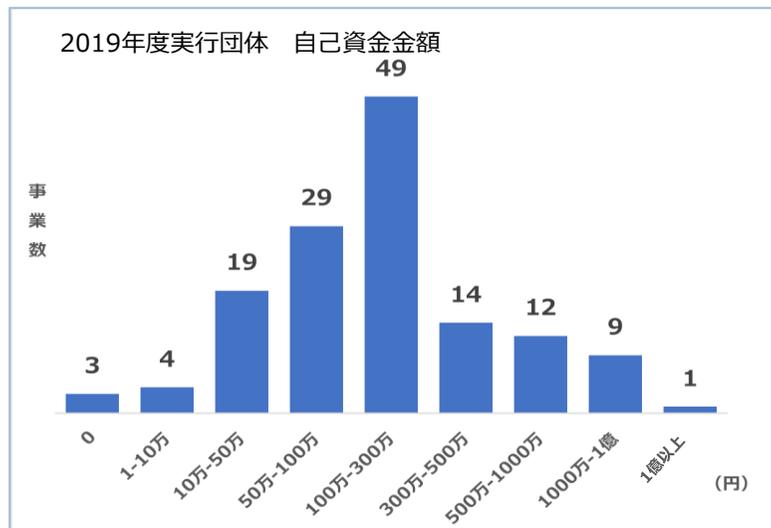
・確保すべき自己資金の金額は事業規模により異なるが、約3分の1の事業では100万-300万円を事業に充てている（主にファンドレイジング、他助成金、寄付金、団体内部留保、融資等で確保）

2019年度実行団体への自己資金確保や事業継続のために行われた非資金的支援

・JANPIAは、資金分配団体や実行団体に対し、企業連携に関するニーズ・実態調査、ファンドレイジング勉強会や研修、経団連等と連携したマッチング会等を実施、JANPIA主催の、実行団体向けファンドレイジング研修等も実施



2019年度実行団体 自己資金金額の割合



3カ年の通期で自己資金比率20%以上を確保できた事業は36事業（26%）

※自己資金は、財務状況や緊急性がある場合には理由を確認し特例的に自己負担分を減じている。ただし、事業の最終年度には原則である20%を目指すこととしている

<参考> 自己資金に関わる調査

■ 「資金分配団体及び実行団体の自己資金の必要性等」についてアンケート

- ・ 2019-21年度通常事業における資金分配団体44団体のうち31団体（70.5%）が回答。2022年8月実施。
- ・ 資金分配団体の「自立」を目的とした自己資金は、87%が必要でないと回答。
- ・ 必要でない理由「既に団体の活動を継続できる資金源がある（26%）」、「自己資金の確保が難しく現実的でない（22%）」「自立に適した他の方法がある（7%）」と回答（n=27）。
- ・ 休眠預金等活用事業の終了後も、「同様の助成事業を他の収入源で規模を拡大して実施する（3.2%）」「同様の助成事業を他の収入源で規模を縮小して実施する（19.4%）」「非資金的支援のみを他収入源で実施する（35.6%）」と回答（n=31）。
- ・ 実行団体の「自立」を目的とした自己資金の必要性は、51.6%が必要であると回答。

<実行団体にとって自己資金は必要であるとする理由と事例>

- 自己資金の20%はきっかけに過ぎず、それだけでは活動継続が難しいことを当初から認識し、資金調達の支援を行っている。それを申請段階から実行団体に意識してもらうには、自己資金の条件があると理解がしやすい。地元での地道な寄付募集や融資へのチャレンジ、クラウドファンディングの活用など、各団体それぞれの実情に合った資金調達にチャレンジされ、取り組みの継続が実現している。
- 自己資金確保のために事業の再検証を行い検討した結果、ファンドレイジング力の強化に繋がったと考えられる。
自団体の取り組みを明確に伝える力や正しく理解する力、社会ニーズに応える力が備わりつつある
- 事業拡大のボトルネックとなっていた施設を整備することができ、団体や地域での期待とモチベーションが高まり、クラウドファンディングの実施や民間助成金、行政補助金へのチャレンジを積極的に実施するようになった。

緊急性を有する課題への対処としての休眠預金等活用事業の利活用に対する潜在的な可能性 ～緊急枠の導入

コロナ禍で急速に悪化・表出した、貧困・就労等の社会課題当事者に対する緊急支援として、2020年5月に緊急枠を新設、休眠事業の特性を生かした緊急支援を実現した他、取り組みの過程で、公益団体の活動および組織上の成長・拡大につながったケースが確認され、単年度事業の可能性が示唆された

緊急支援という事業の特性を踏まえて、申請時の応募団体の負担を軽減するなど、スピードを重視した申請・選定を実現するものとした。

- ・ 管理的経費は実行団体においては助成額の20%を上限とした（通常15%）
- ・ 資金分配団体・実行団体ともに、通常枠事業で必須とした自己資金20%確保の要件を適用しない
- ・ 中間評価を行わないなど、事業の特性を踏まえた実効性のある内容で実施

コロナ緊急助成のアウトプット（実行団体ベース）

	フード系 団体	フード系 以外	子どもと親	高齢者	外国人	就労困難者	事業連携 啓蒙活動	地域	その他/ 全範囲
団体数	51	224	141 (51%)	9 (3%)	23 (8%)	40 (15%)	17 (6%)	11 (4%)	29 (11%)
合計 受益者数 (人)	44.1万	5.9万	37.9万 (75%)	5,915 (1%)	8,033 (2%)	2,918 (1%)	4,779 (1%)	5,505 (1%)	9.6万 (19%)
一団体当たり 受益者数 (人)	8,650	263	2,688	657	349	73	281	500	3,300
総実質直接 事業費 (円)	3.56億	14.4億	8.4億	3.1千万	1.73億	3.12億	6.2千万	9.3千万	1.85億
一団体当たり 実質直接事業費 (円)	2.7千万	822万	644万	340万	864万	800万	390万	931万	639万
一人当たり 実質直接事業費 (円)	802	2.3万	2,216	5,254	2.2万	10.4万	1.3万	1.7万	1,927

*領域が重複している団体はより重点を置いている分野に振り分けし、ターゲットが全体またはその他に及ぶ場合は除いている
*就労支援の直接事業費には就労困難者への給与支払い分も含まれる
*一部元データの欠損あり

緊急枠事業の効用例：活動の進化：サービス領域の進化・多機能化

→ 活動団体（実行団体）から中間支援団体（資金分配団体）へ進展

緊急枠（助成期間1年）を活用し、『子育て支援』をテーマに緊急的支援を展開、その後に通常枠（助成期間3年）の事業に実行団体としてセカンドステージの事業運営にステップアップするケースや、資金分配団体として、支援先実行団体の組織基盤強化（人材育成、ガバナンス・コンプライアンス体制、資金管理体制のさらなる整備、ファンドレイジング力強化など）を伴走支援により実施している事例が創出されている。

事例① 緊急枠の実行団体としての事業を通じて得られたノウハウを、通常枠の資金分配団体としてさらに、横展開

事業・団体情報	事業の内容（実行団体として、1年間の事業）
<p>【2020年度コロナ緊急助成】 実行団体：一般社団法人グラミン日本 事業名：若年母子家庭のデジタル人材化支援事業 ～コロナと戦い子育てを両立する新たな働き方 （資金分配団体：リープ共創基金） （1カ年助成額：6,000千円）</p>	<p>若年シングルマザーの適性に合わせたケアを行いながら、就労支援のためのデジタル人材化支援を行う。1.起業・就労支援のノウハウ提供、2.デジタルスキル習得トレーニング 3.習得スキルを活かした実践機会の提供、4.シングルマザー特化の人材マッチングプラットフォームの提供、5.雇用受入れ企業に対するフォローを提供 支援実績や知見のある提携企業・団体との協働してプログラム開発、事業品質確保</p>



事業・団体情報	事業の内容（資金分配団体として、3年の事業）
<p>【2021年度通常枠<第2回>】 資金分配団体：一般社団法人 グラミン日本 事業名：シングルマザーのデジタル就労支援 （3カ年助成額：139,415千円） 実行団体数：4団体</p> <p>緊急枠（事業期間1年）の実行団体としての1年間の活動成果を踏まえ、通常枠（事業期間3年）の資金分配団体として自団体の活動で得られた知見・ノウハウを、4つの実行団体ともに横展開中</p>	<p><実行団体 → 資金分配団体的な事業内容へのカスタマイズ> 困難を抱えるシングルマザー支援に従事する実行団体に資金支援および非資金的支援によりシングルマザーの経済的自立を支援。</p> <ol style="list-style-type: none"> 資金支援：就労・起業支援の活動および組織基盤強化に必要な資金を自団体がノウハウを有する支援パッケージを実行団体が導入・活用するのを支援 プロボノ企業と連携し、実行団体の組織基盤強化、資金調達、広報マーケティングを支援 当該事業領域の専門性のある団体の支援を得て、実行団体に対して、団体運営への助言を実施・実行団体同士のネットワークを形成を促進

(参考)

Ⅲ. 「5年後の見直し」を受けた制度への反映

- ✓ 5年後見直しの制度改正において、法の目的規定に「ソーシャルセクターの担い手の育成」が明記され、「活動支援団体」を制度化することとなった。
- ✓ このことは、本総合評価の作業を通じて確認された事項、すなわち2019年の事業開始以来、資金分配団体・実行団体によって担われてきた各種事業による成果と課題、今後への示唆が、法律改正においても論議され、共有されていたことを示している。
- ✓ ここではこれらについて、具体的な内容を述べる。

制度や運用への反映（実施に向けて進展しているもの）

- 5年後見直しの制度改正において、法の目的規定に「ソーシャルセクターの担い手の育成」が明記され、「活動支援団体」を制度化することとなった。
- このことは、本総合評価の作業を通じて確認された事項、すなわち2019年の事業開始以来、資金分配団体・実行団体によって担われてきた各種事業による成果と課題、今後への示唆が、法律改正においても論議され、共有されていたことを示している。

【活動支援団体の役割（新設）】

- ✓ 社会の諸課題の解決に取り組む自立した担い手の育成に向け**地域・分野等の実情と課題を踏まえた活動支援プログラムを企画・設計、支援対象団体を公募により選定し、伴走型等による非資金的支援を提供**
- ✓ **組織基盤整備や事業立上げに必要な支援により、新たな民間公益活動の担い手育成と制度への参入を促進**
- ✓ 事業の継続・拡大につながる専門性向上に必要な支援により、**民間公益活動の担い手の自立を促進**
- ✓ 支援対象団体の抱える課題に応じて**伴走型で支援し、継続的な進捗管理と目標達成度の点検・検証を実施**
- ✓ 民間の創意・工夫の発揮を促すように支援を行い、**社会課題解決の革新的手法開発を目指す**

【事業の全体イメージ】

対象 支援軸	資金支援の担い手の育成 (対象：既存の資金分配団体、候補団体) ※個人は対象としない	民間公益活動を実施する担い手の育成 (対象：既存の実行団体・新たな実行団体の担い手 候補団体、個人)
民間公益活動の担い手として よりよい成果を上げるための支援	<ul style="list-style-type: none"> ・ 資金助成や伴走支援のノウハウ、事業立案支援 出資による支援のノウハウ ・ 社会的インパクト評価 等 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社会課題解決のための事業立案、広報・資金 調達のノウハウ ・ 事業内容に応じた専門性研修（居住支援、災害 支援、子どものセーフガーディングなど） 等
本事業参画に向けた 必要要件を整えるための支援	<ul style="list-style-type: none"> ・ 組織づくり、人材雇用 ・ 資金助成にあたるガバナンス・コンプライアンス ・ 体制整備 ・ 資金仲介における倫理 等 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 組織づくり、人材雇用・育成 ・ 団体に必要な関係規程類の整備 ・ 適切な資金管理体制の整備 等

制度や運用への反映（実施に向けて進展しているもの）

<参考> 5年後見直し『法律改正事項』への対応とJANPIAにおける取組の方向性

見直し事項	JANPIA「事業計画」への反映等
① 目的規定 法の目的にソーシャルセクターの担い手の育成を明記	活動支援団体、出資事業の制度面の運営方針などを整理、事業計画への反映（2023年12月）、公募要領の公開（2024年1月31日）
② 活動支援団体の創設等 人材・情報面からの支援を法律に位置付けるとともに、もっぱら当該支援を行う活動支援団体を創設	以降、公募説明会などの機会を通じて、制度周知を図り、2024年度上期の活動支援団体や出資事業の採択を目指し対応中（2024年3月現在）
③ 出資の実現 JANPIAから資金分配団体への出資を追加	活動支援団体の制度運用と、通常枠、緊急枠事業や出資事業との接合なども視野に入れた取り組みの方向性を整理し、休眠事業のより良い発展に向けて、多くの関係者との協働・連携・対話を通じて、取り組み進化させていく
④ 法の見直し規定 5年後目途の見直し規定を継続	2023年度の総合評価をふまえた24年度以降の事業運営、中長期的なビジョンもイメージした取り組みへ
⑤ 国際協力 民間公益活動の促進が期待される経済社会情勢の例示に「国際化の進展」を追加	国内の外国人支援等の活動も本制度が利用可能である旨を事業計画に明記
⑥ JANPIA事務費特例 休眠預金をJANPIAの事務費に充当できる特例を5年間延長	-

制度や運用への反映（実施に向けて進展しているもの）

<参考> 5年後見直し『運用事項』への対応とJANPIAにおける取組の方向性

見直し事項	JANPIA「事業計画」への反映等
⑦ 助成限度額（通常枠）の決定方法 中期目標を設定し、各年度の必要額を計上する方式に移行	23年度助成限度、通常枠50億円（内3億円は活動支援団体枠）、緊急40億円、出資事業に10億円（2023年度分）
⑧ 行政施策との役割分担 行政施策との関係の整理、事業終了後の行政施策化の見通し等に即して個別に判断	行政施策の後退を許容しないことを前提に、行政施策との関係の整理、事業終了後の行政施策化の見通し等に即して個別に判断する旨記載
⑨ 自己資金の確保 資金分配団体の自己資金比率の位置付けを改め、事業継続性等を総合的に評価する方式に移行	資金分配団体の事業基盤、資金基盤（自己資金比率を含む）、組織基盤、実行団体への支援方針等を総合評価する旨記載 実行団体の自己資金比率の原則は維持、現在の弾力措置（最終年度20%以上）も継続自己資金以外の要素を加味した弾力措置を検討する旨記載
⑩ 同一事業の再申請・事業期間の延長 同一事業の再申請に係る実際の運用に合わせて、制度を明確化 コロナ禍以外の事業期間延長について要件を検討	同一事業の再申請を審査要件の一つにとどめ、総合的に評価を行っている実態に合わせ制度を明確化、透明性を確保する旨記載 コロナ禍以外を理由とする期間延長の要件として、 ①遅延理由・回復状況、②事業目標の達成状況・見込み、③資金分配団体の判断、 ④新たなインパクト創出見込み、⑤自立化に向けた見通し を記載
⑪ PO関連経費の助成 現行水準の助成を継続	PO活動経費は「1団体あたり年間800万円を上限とし、そのうち人件費については1団体あたり年間500万円を上限」 → 当面はこの方針を維持する
⑫ 成長期・成熟期の活動支援 より大きな社会的インパクトの創出が期待される活動を支援する方策等について、今後検討	過年度採択事業で一定のインパクト創出が認められるものは、より大きなインパクト創出を目指し、例えば事業モデルの横展開や新たな手法による事業実施を支援するなど、成長期・成熟期にある団体の活動への支援の在り方を検討する旨記載

制度や運用への反映（将来の制度発展に向けた総合評価の実施）

事業継続を意図した基金創設や行政施策への接続、コレクティブインパクト創出を企図した事業など、多様な事業への取組が加速しており、こうした視点からの政策評価の視点からも総合評価を活用していく

■ これまでに見えてきた課題と将来の制度発展に向けて

- ・ 組織基盤整備や担い手となる人材の確保・育成、連携やネットワーク強化
- ・ 支援先団体の社会的インパクト評価を実施し、その結果を事業の改善につなげていく取組の更なる推進
- ・ 事業終了後の出口戦略のフォローアップを実施、ソーシャルセクターの担い手の自立化を促す取組の更なる推進

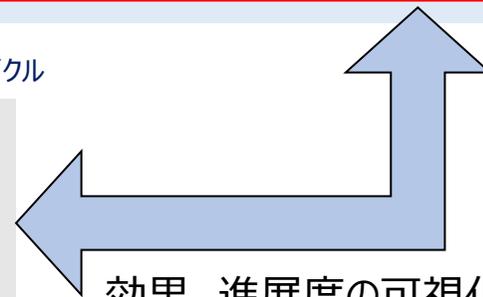


社会課題解決のための自律的かつ持続的な仕組みの創出という観点を含めた評価を行いつつ、こうした課題に対応し、本5年後見直しによる制度改正（活動支援団体、出資事業など）や、運営ルールの改正等を活用し、次の5年見直しまでの発展的な事業運営を目指す

■ 今後の総合評価の検討の視点～制度発展に向けたPDCAサイクル

- ・ 制度の認知度向上
- ・ 担い手の育成、活動の裾野拡大
- ・ 社会課題解決への効果検証
- ・ 出口戦略など事業の持続可能性の向上

など



効果、進展度の可視化に向けた取組を通じ、**検証→改善の取組を継続的に行っていく**

総合評価(第2回)

～休眠預金等活用事業からの学び・価値をソーシャルセクター全体の共有財へ～

2024年3月



JANPIA

一般財団法人 日本民間公益活動連携機構