



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

概要版



JANPIA

一般財団法人 日本民間公益活動連携機構

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

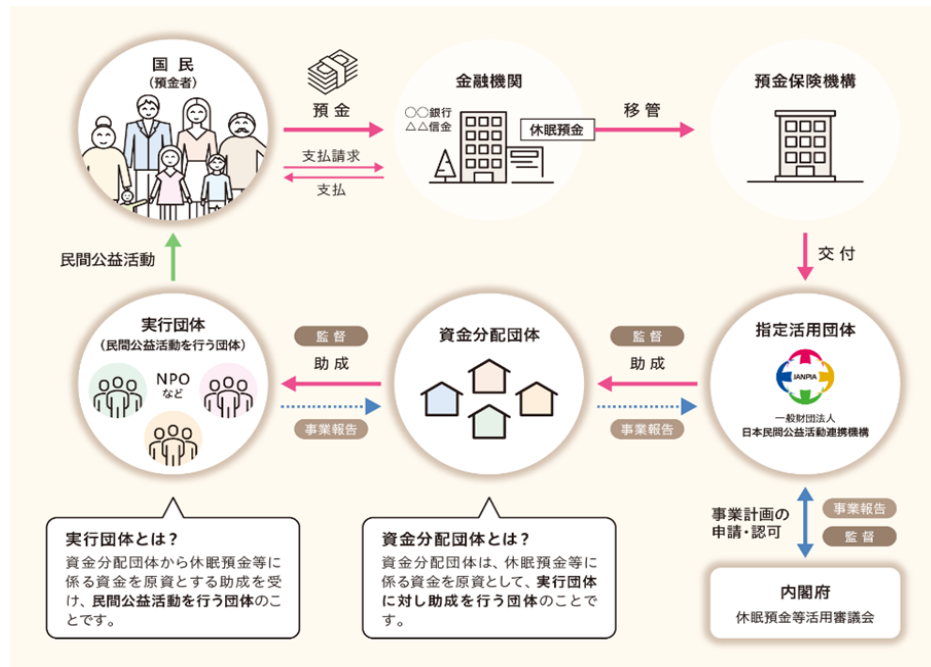
（2024年2月現在）

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。

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（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>	・ 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>	・ 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>	・ 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>	・ 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>	・ 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>	・ 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>	・ 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

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）】

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	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	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	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	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	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	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	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。

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

● 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

※ 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。

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% であつた。

■ 4つの事業区分ごとの採択状況

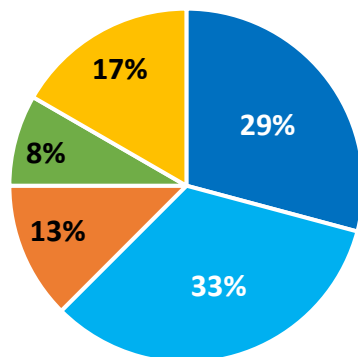
- 最多は件数別・予算別ともに草の根活動支援事業（15件、約15億円）であつたが、1件あたりの助成額は相対的に小さかつた。
- 一方ソーシャルビジネス支援事業は、1件あたりの助成額が大きく、全体に占める割合が高い傾向にあつた。

【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

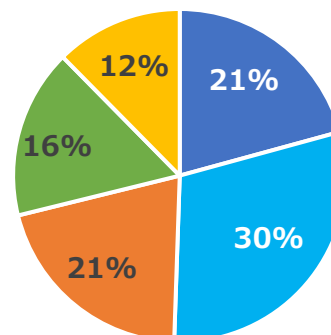
【2019年度採択事業における事業区分別の割合】

（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分野で見えてみると、「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、出動に至らなかった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	信託資本財団（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	佐賀未来創造基金（佐賀県）	
		B&G財団	全国食支援活動協力会	10 沖縄	1	みらいファンド沖縄（沖縄県）	
		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。

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。

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によって、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	・事業や活動を通じて、課題の解像度を高め、解決を目指すもの
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、体制を整備するもの
5 地域資源の活用	・未活用資源の活用、地域資源の活用による課題解決の促進を目指すもの
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	・他地域に展開可能やモデルや、社会課題解決に結びつくもの
11 政策提言の展開	・市民や関係者の意見の改善を促すこと、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

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、地域経済格差、費用負担格差、支援機会格差、問題意識	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			

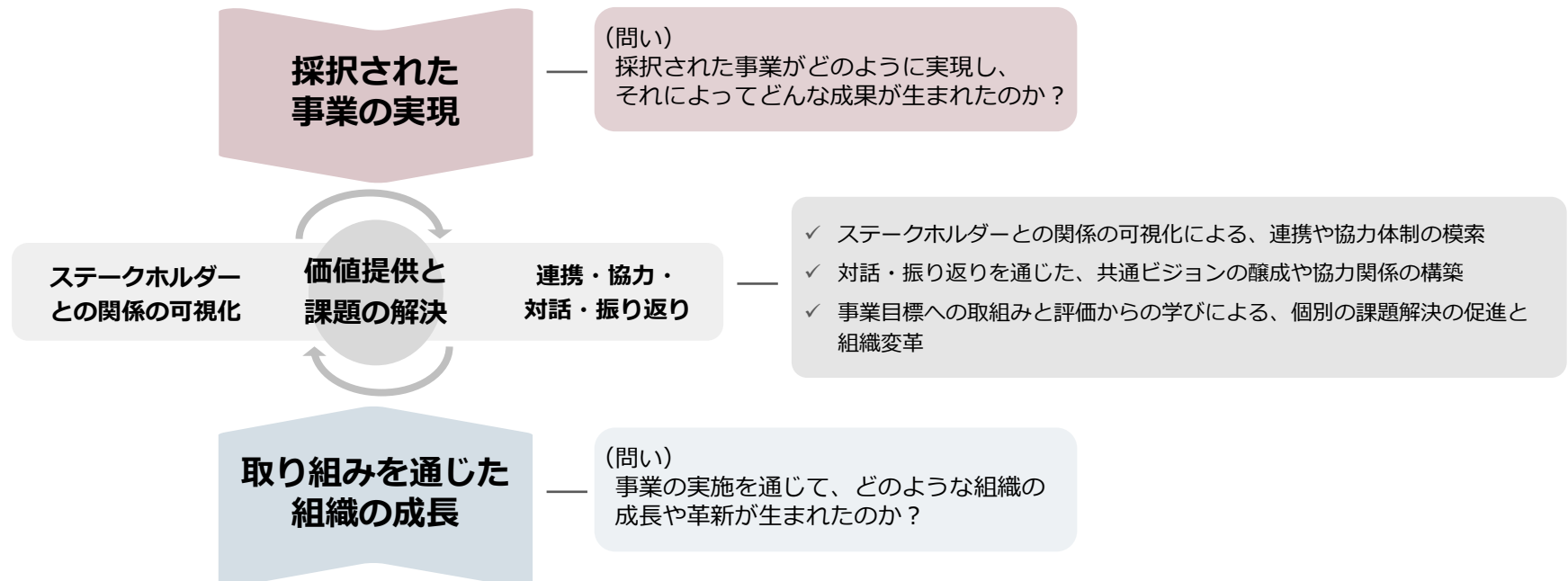
社会課題そのものの
解決を目指す
意図を持つもの

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

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
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 ✓ 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
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
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 ✓ 企業連携により支援規模が拡大した ✓ 大学と連携し、実態調査や成果検証等、データの質を高めた
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 ✓ 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 ✓ 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
5	実行団体の成長	✓ 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 ✓ つながりが生まれ、支援ノウハウの共有が進んだ ✓ 新たな資金分配団体が発足した
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 ✓ アウトカムレベルの成果発信が可能となった
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 ✓ 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
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 (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
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 (例) ・ 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 ・ 補助事業の対象拡大 ・ 4歳児検査のフォローアップの事業化 ・ 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	
1	巻き込み力の強化	✓ 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	5 信頼性の向上
		✓ 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	
2	伴走支援の質の向上	✓ 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
3	中間支援としての意識の変化	✓ 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	
4	組織体制の強化	✓ 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	
			7 評価スキルの獲得

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いうケースも見られた。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。 ✓ 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。			✓ 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。

【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がれた。	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の提供**」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ことが出来た。

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	内容	詳細
1 資金の適切な投入	✓ 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。	3 既存ノウハウの活用	✓ 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。
2 専門家の投入・ノウハウ提供	✓ 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）。	4 資金調達に必要な知見やスキルの獲得・共有	✓ 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	✓ 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	✓ 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	✓ 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	✓ 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	✓ 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	✓ 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	✓ 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。

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。

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】

ケース1：

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。

ケース2：

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。

ケース3：

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。

ケース4：

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られず、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。
- ✓ トップのビジョンの思いが強く、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、評価経験の浅い団体が取り組むことの困難さに対する対応、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？ (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

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？

（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、事業の進捗に遅れが見られた。

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。

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。

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 つの項目を挙げることが出来た。
- 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ことが出来た。

検証の視点

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？

得られた成果

● 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）



- 緑 …資金分配団体にフォーカスした内容
- 橙 …実行団体にフォーカスした内容
- ピンク …指定活用団体にフォーカスした内容
- 紫 …その他社会環境の変化

※ 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つにわけることができる。

【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た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



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、ファンディ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、それにとま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。

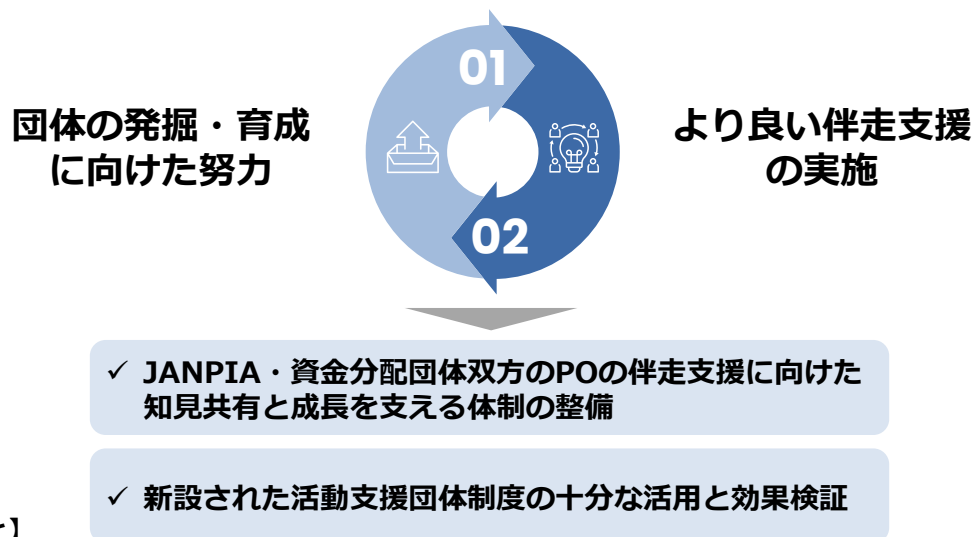
【残された課題】

内容		詳細		
1	JANPIA POの スキル形成	4	資金分配団体の選定時の 確認事項の 明確化	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ション力の強化
				③ 評価実施方法に関する提案力の強化
2	他主体との ネットワーク	5	JANPIA内での 体制強化や 制度整備	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
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			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
				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
				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
				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
				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

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革や、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