

# 第13回 専門家会議 議事録

作成 JANPIA 事務局

日時： 2023年2月9日(木) 15:00 – 16:30

場所： オンライン会議 (Zoom)

## 出席者：

〈専門家委員 (順不同・敬称略)〉

- ・ 米田 佐知子 (子どもの未来サポートオフィス代表、関東学院大学非常勤講師)
- ・ 川添 高志 (ケアプロ (株) 代表取締役社長)
- ・ 佐藤 大吾 (NPO 法人ドットジェイピー理事長、  
武蔵野大学アントレプレナーシップ学部教授)
- ・ 永田 祐 (同志社大学社会学部社会福祉学科教授)
- ・ 池谷 啓介 (NPO 法人暮らしづくりネットワーク北芝事務局長)
- ・ 源 由理子 (明治大学副学長 (社会連携担当)  
明治大学専門職大学院ガバナンス研究科 専任教授)
- ・ 陶山 祐司 ((株) Zebras and Company 共同創業者 / 代表取締役)

〈JANPIA 役職員〉

- ・ 鶴尾 雅隆 (理事)
  - ・ 茶野 順子 (理事)
  - ・ 岡田 太造 (専務理事)
  - ・ 大川 昌晴 (事務局長)
  - ・ 鈴木 均 (シニア・プロジェクト・コーディネーター)
  - ・ 和田 泰一 (事業部長)
  - ・ 芥田 真理子 (企画広報部長)
- 他、事務局

## 専門家会議 次第

I. 理事挨拶

II. 議事

1. 2023年度事業計画案の骨子について

## I. 岡田理事挨拶要旨

休眠預金活用事業は、2022 年度通常枠第 2 回目の公募において 31 団体から申請があり、予算が 10 億円程度の中で 4 団体を選定した。また、2022 年度新型コロナ及び原油価格・物価高騰対応支援枠（以下、コロナ枠）の随時 4 次において 14 団体から申請があり、現在、審査・選定を行っている。いずれも質の高い申請が増えており、休眠預金活用事業の広がりを感じている。

休眠預金活用推進議員連盟が 5 年後の見直しについてパブリックコメントを行った。その中には国民の財産を使うことに厳しい見方をされていたり、この制度のありようそのものについてのご批判などもあったようだ。そういったいろいろなご意見があることを受け止めつつも、改めてこの先の 5 年間でこの制度をさらに発展させて、社会課題の解決に向けて休眠預金をより有効に活用させていくことが我々の取り組むべき課題だと認識している。また、国民の皆さまに我々の活動をしっかりとお伝えし、理解を得られるように努めていくことが大事だと思っている。

JANPIA が仲介役となり、上智大学のほか、佐藤委員のご紹介で武蔵野大学の学生インターンシップを進めて、5 名の大学生が 4 つの実行団体でインターンシップを実施することができた。先日その報告会を開催し、参加いただいた学生からは社会課題解決を行っている現場で自分が働く姿を描きながら、自分の目指す方向が見つかったとのご報告をいただいた。このように、社会課題解決に向けて人材の裾野を広げることは、我々としても実現したいと思っている取り組みの一つである。

JANPIA は今後も皆さまのご協力をいただきながらさまざまな取り組みを行い、ソーシャルセクター全体の発展に貢献していきたいと考えている。

## II. 議事

### 1. 2023 年度事業計画案の骨子について

大川事務局長から 2023 年度事業計画案の骨子について報告した。

#### 出席者からのコメント

**米田委員**：2023 年度の助成総額について、まだ内閣府の「休眠預金等交付金活用推進基本計画」（以下、基本計画）が公表される前で議論は難しいかもしれないが、通常枠、コロナ枠の助成額は若干流動性を持たせることを前提として、事業計画を作成するとよいのではないかと。今年度、通常枠の審査で、申請のクオリティは高いにも関わらず、年度後半で 40 億円の助成枠に入らず推薦できなかったものがあつた。コロナ禍が 3 年続く中で、コロナ枠において、継続支援や事業の出口を意識した申請も出てきている。今後も、申請内容が、通常枠に近いコロナ枠申請が出てくることを想定すると、必要に応じて通常枠、コロナ枠の助成枠をうまく流動させながら、必要な支援をきちんと届けていくということを考

えていただきたい。

もう一つは、資金分配団体申請を検討中の団体に対する個別相談について。申請検討中の団体に、JANPIA 事務局が丁寧にコミュニケーションを取り、聞き取りし、一緒に検討していくと、合理性や公平性の担保がしづらくなるのではないかと思う。個別相談は、申請想定の内容に対し、曖昧な点、疑問点だけを淡々と問いかけて、意見は言わないといった程度の関わりがよいのではないか。丁寧なコミュニケーションは、採択後から行えばよいと思う。特に、繰り返し応募される資金分配団体は、個別相談の回数を重ねるほど、また相談対応したにも関わらず、その団体が採択されなかったときほど、相談対応した担当 PO は大変だと思う。これから「活動支援団体（仮称）」（以下、活動支援団体）の仕組みが出てくることも踏まえて、個別相談の対応を見直した方がよいのではないか。

**大川事務局長：**次年度の助成額については、休眠預金等活用法の改正の流れの中で、年度途中の変更があるのではないかと考えている。通常枠とコロナ枠の予算額について枠内の予算をニーズに応じて流動的に考えるというご提案は、可能であれば流動的に使えた方がよいと我々も考えているので、継続的にそのような改善ができないか模索していきたいと思っている。

**鈴木シニア・プロジェクト・コーディネーター：**申請内容の質が高まってきていることは、審査結果を踏まえた丁寧なフィードバックを個別相談で行っていることも功を奏しているのではないかと考えている。そういった意味で、審査委員は第三者の立場で審査をさせていただき、そして JANPIA は個別相談を通じて審査結果のフィードバックや案件形成を支援することは、民間公益活動の担い手育成の観点からも大事な役割なのではないかと思う。審査に直接関わらないという点を JANPIA は常に堅持していかなければいけない。今後、活動支援団体もできてくるが、JANPIA が対応する個別相談とのすみ分けが重要であると私どもも認識している。また活動支援団体が資金分配団体にも選定された場合、支援先であった実行団体を優先的に選定しないように、審査の独立性を担保していただくことも必要であると考えている。

**米田委員：**助成事業で、採択されなかった団体に対し、結果をフィードバックした後、継続してコミュニケーションを取ることは一般的に難しいと思う。審査委員のコメントを、できるだけシンプルに申請団体へお渡しし、それを素材にして団体に再申請の検討を行っていただくのでよいのではないか。これまでは制度開始初期なので、丁寧にやっていたでよかったと考えるが、今後は申請数が増えていこうし、事務局のキャパシティ面からも個別相談の対応が難しくなっていくだろう。5年後の見直しで活動支援団体という仕組みができれば、JANPIA 自身が個別相談をそこまでやらなくても済むのではないか。そもそも案件組成と公平性を両立させることに、無理があると思っている。その辺りを見

直すとすっきりするのではないかと思う。

**川添委員：**JANPIA として中長期計画は作成しているのか、それに対して、2023 年度はどのような位置づけなのかお聞きしたい。

**大川事務局長：**目指すべき方向性は持っているが、中長期計画は作成していない。なぜなら、毎年内閣府から基本計画が出され、JANPIA はそれに基づいて事業計画を作成する建付けになっているため、なかなか JANPIA としての中長期的な計画が立てづらい部分がある。

**川添委員：**さきほど話にあった申請内容の質が高まってきていることや、過去の実績からの助成の予算の妥当性などの検討もできると思うので、過去の取り組みから積み上げで中長期に考えられることはあるのではないかと感じた。

別の質問になるが、近年の物価高騰により、事務局の報酬や助成先の助成単価についてもインフレによって目減りをすると思うが、そういったところに対しての見直しは検討されているのか。

**大川事務局長：**現状ではそこまでのニーズは確認できていない。コロナの影響が出た 2020 年度には、2019 年度資金分配団体、実行団体の皆さまにヒアリングをして、事業費の追加助成のニーズが確認できたため、追加助成を行った。今回の物価高騰の影響を踏まえて追加助成を行うかについて現状では議論に上がったことはないが、今後必要になってくる可能性もあると思うので、情勢を注視していきたいと思う。

**源委員：**知の構造化のデータベースを外に発信する際は、このデータを使ってもらう方々は活動をしている方々になると思うが、そのような方へ役に立つものとして届けることが必要だと考える。そういった意味では、これまでの休眠預金活用事業の中から、例えばある領域において、どのような介入の仕方や手段の取り方をしたら、効果に繋がっているのかということ、周りの文脈も含めて提供していくことで、実際に活動している現場の方に役に立つ情報となるのではないかと思う。それは総合評価からだけでは出にくいのではないかと思うので、調査研究のようなプロジェクトで進めていかれるのがよいのではないか。JANPIA は豊富にデータを持っておられると思うので、知の構造化の一つのあり方として、調査研究を行うための予算の確保が可能であれば検討いただきたい。

もう一つは行政との連携について。私はこれはすごく重要だと思っている。私は評価という観点から行政の政策形成に関わることが多いが、その中で行政の方々も自分たちが作ったアウトカムを達成するためには、行政だけの取り組みでは不十分だというのは実感していると感じている。そこで地域で同じような目的を持って活動をしている NPO や民間企

業なども入って、コレクティブインパクトのような包括型のアプローチをとるケースはこれからどんどん増えていくと思う。そこに休眠預金の助成がうまくはまると、ものすごく効果的なのではないか。制度の狭間での課題は、行政にいる現場の方々も感じているわけで、その解決のための連携先の一つとして、休眠預金を活用する団体が位置づけられることは、社会的インパクトを上げるためにも重要なことだと感じている。そのような事業に助成金をつけていくことが必要になってくるのではないか。

休眠預金活用事業の評価について、ちょうど 2019 年度事業が終わるタイミングだと思うが、現場の団体から「ここはちょっと使いにくい」「難しかった」などのコメントがあったら教えていただきたい。

**和田事業部長：** 調査研究については、ちょうどいま 2019 年度事業が終わるところだが、数年分の事業完了の結果が集まってくると、社会課題のテーマ別で見えてくることもあると思うので、そういったテーマ別の調査研究なども取り組んでいきたいと考えている。

評価については、社会的インパクト評価を行うことが初体験の団体にとっては相当なハードルの高さがあるのだと思う。ただ、団体の方々と試行錯誤しながらやり取りを重ねていく中で段々と評価が定着していき、評価アドバイザーにもご支援をいただきながら、だいたい評価の取り組みのレベルが上がってきたのではないかと感じており、それが申請の質の向上にも繋がっているのではないかと考えている。

**大川事務局長：** 調査研究のプロジェクトについては次年度の中で考えており、予算化していきたいと考えている。知の構造化に関しては JANPIA だけでできる規模感でもないと考えているので、広く皆さまからのご知見をいただきながらプロジェクト化をしていくことが肝要だと思っている。評価については、業務改善プロジェクトチームの中に評価検討チームがあり、その中でより実効性のある評価のあり方などを議論している。そういった実際に評価を活用いただいている団体の皆さまとの対話の中でより良いものにしていけるよう取り組んでいきたい。

**佐藤委員：** ソーシャルインパクトの指標について、どこまで支援者あるいは財源を新たに開拓できたかということを中心に指標に入れられないだろうか。プログラム・オフィサーのミッションに、さらなる支援者開拓や新たな財源開拓といったものがあると思うがそれをメインのミッションにできないか。現状でも支援者や財源の開拓、助成完了後の自立について、質問・確認したりしていると思うが、これを継続・拡大させるという意味を強く持つようにできないか。

例えば現状では、「どれだけホームレスや障がい者をサポートできたか」というような指標が前面に来ると思う。しかし、そのインパクトは、とりもなおさずそれを支えている支援者、あるいは財源によってもたらされるものだと思う。あえて極論のお話をすると、主

従を逆転させるということ。「支援者を開拓できる」ということを主として、その結果として「障がい者あるいはホームレスをどれだけサポートできたのか」ということが検討されていくということ。これは JANPIA のみならず助成制度に関わる方々の共通の課題だと考えているので、JANPIA に先陣を切って取り組んでいただきたい。すべてをそのようにひっくり返すということではなく、支援者開拓や財源開拓を重視するファンド、助成基金というものを独立させて、トライアルでも進めていけないか。

**大川事務局長：**5年後の見直しにあたって、「ソーシャルセクターの発展を支援する」ということを明文化する方向性が明確に打ち出されて、その上で活動支援団体を実現させていくという考え方がある。その延長線上で、今ご指摘いただいた点も組み込んでいけないかも考えていきたいと思う。

**永田委員：**一つは社会的インパクト評価について。生活困窮者の支援や孤立した人の支援はすぐに具体的な成果は出にくいいため、JANPIA もそうしたところに配慮して評価に取り組まれていると認識している。2019年度の事業が終わりつつある今のタイミングで、事業の成果がすぐに出にくいところに配慮した評価の枠組みを作るという課題を解消できているのかお聞きしたい。

私は、ソーシャルセクターの担い手の育成や活動の裾野の拡大は、すごく重要なことだと考えている。というのも、ある活動を始めたことで当事者の方と出会って、また別な必要なことが見えてきて、また別の団体の方と繋がって、それが新しい取り組みに繋がっていく、そういう「波紋」のような成果が生まれてくるのが、ソーシャルセクターの活動の魅力の一つなのではないかと思う。取り組みが別の新しい取り組みを生んで、人が繋がっていくような、そういう成果を評価の視点からも意識をしていただきたい。

二つ目は、そういう波紋のようなものを作り出していくためには出会いの場が必要になってくるので、プラットフォームとしての役割が重要になってくるのではないか。経団連が母体となって設立された JANPIA の特性から、大企業を休眠預金を活用している団体へ繋ぎ、出会いの場を作ることはすごく大きなメリットだと思うが、同時に地域の中小企業などに団体のパートナーとなってもらうことも重要なのではないか。こうした地域レベルのプラットフォームは、本来は各資金分配団体が作っていくことが大事だと思うが、JANPIA としてそういったプラットフォームづくりの支援をするような計画があれば教えていただきたい。

**和田事業部長：**休眠預金等活用制度が目指している社会的インパクト評価については、基本方針で記載されている内容を我々でいかにみ砕きながら伝えていけるかを努力しているが、徐々に団体の皆さまへ理解はされてきているのではないかと思う。ご質問いただいた点については、解消しきっているとは言えないが、試行錯誤を続けてやっていきたいと

思っている。一方、資金分配団体、実行団体の皆さまの評価リテラシーのレベルが上がっているところに我々もしっかり同調していくために自主トレーニングをしていかなければいけないと考えている。

**鈴木シニア・プロジェクト・コーディネーター：**地域のいろいろなプレイヤーやセクターを巻き込んで、コレクティブインパクトのような形で地域の課題解決を進めていくためには、地域のハブとなるコミュニティ財団のような存在が重要であると認識している。その際には地域の中小企業の皆さんとの繋がりも大切だと考えている。

現在経団連会員企業を中心に企業連携を進めているが、地方の中小企業との連携も進めてほしいとの声も団体からあがっているので、そういうところにも力を入れていきたいと考えている。

**池谷委員：**これまでかなり多くの実行団体が休眠預金を活用し、この活動が広がってきていると実感している。こういったソーシャルセクターの人材が各エリアで育っていった後に、地方自治体の中で政策化に繋げる動きをすることが、長期的に考えて非常に大事だと思っている。例えば私の団体では国の事業の手伝いをしながら、この間地方自治体に政策提案をして政策化された例がある。そういうことが休眠預金を活用している団体でできているのか。

もう一つは人材育成について。例えば私の団体の職員を半年間東京の大きな NPO に派遣して、その職員がそこで全体を把握して、私の小さな NPO に戻ってくることをしている。そうすることで我々も学びが多くあり団体にとってもプラスになった。資金分配団体の PO が JANPIA に半年間入って学ぶようなことも人材育成として考えられるのではないか。最後に、人権教育の中にどのように休眠預金活用を入れていくのかということについて。私は NPO 活動を 20 年ぐらいしているが、今 10 歳の子どもが 20 歳になるときにどうなるかということを考えながら手を打っている。そう考えると、休眠預金活用を国民の理解に広げるには、やはり人権教育の中にどう盛り込むのかということが大事なのではないか。

**岡田専務理事：**地方自治体の中での政策化については、いくつかの団体から政策化に繋がったという話を聞いているので、広がってきているのではないかと思う。これまで資金分配団体や実行団体の方向けの研修をしていく中で、団体の中には自分たちが何をしてどういう成果を上げているのかを言語化することがうまくいかない方もいるのではないかと感じている。そのあたりを、評価を通じてうまく言語化して、自治体や国にも示すことによって政策化に繋がっていくのではないかと考えている。

人事交流は非常にいいアイデアだと思うので、我々も考えていきたい。

教育の中で休眠預金活用をどう伝えていくかという点については、以前 JANPIA でも小学校への出前事業を試行的に行ったことがあったが、さらに検討を進めていきたいと思う。

**陶山委員：**メリハリが重要だと思っている。例えば JANPIA が作成したセオリーオブチェンジについて、あれだけ矢印が多くロジック関係があると、本当に何がセンターピンなのか極めて分かりづらくなると思う。外部に出さない前提で構わないので、内部でコミュニケーションする上ではもっと解像度が細かいものを作ってもよいし、外部により分かりやすくストーリーとして伝えるためにポイントを絞った出し方を考えたりしてもよいのではないかと思った。

中長期計画については JANPIA で作られたほうがよいと思う。3年5年10年、この制度はこうあるべきというビジョンを誰かが持たないといけない。それは一番知見がたまっている JANPIA が持つべきではないかと思う。ビジョンにコミットしてフルタイムで事業を運営している JANPIA がベースを作り、それに内閣府や議員が議論を加えることが、本来あるべき姿なのではないか。我々専門家委員も応援できる場所はあると思うので、JANPIA で中長期計画も描いていただければと思う。

まさしく今ここでしている議論やセオリーオブチェンジの話こそがインパクトマネジメントそのものだと思っている。それを限られたリソースの中でどんなインパクトをいつまでにどう出していくのか優先順位をつける。それを外部に対してどのように価値づけして伝えていくのか。これは、企業経営に学べることも多いと感じている。インパクト評価マネジメントは少し特殊な領域ではあるが、他のマネジメントと切り離されているものではなくて、組織のマネジメントとしてもやるべきもの、参考にできるものがあると思う。JANPIA も試行錯誤しながら、団体も含めてみんなで知見を共有しながらやっていただきたい。

もう一つは、行政施策の役割分担について。インパクトマネジメントやインパクト評価の「インパクト」が何なのかというときの一つの切り口として、世の中に対するアディショナルリティ（追加性）だと思っている。他の人ができないことをやるとか、他の人がやりたけれどできない、もしくはリソースがあってもできないことをやることによって社会が一步進むことに繋がると思う。そうしたときに、行政施策との役割分担が明確でないと、この制度へのクレームが出てくるのではないかと思う。休眠預金活用事業の申請書にもヒントがあると思っている、それぞれの領域でどんな行政施策があり、申請されてきている課題が何故行政施策の狭間に落ちて休眠預金活用事業に申請しているのかを精緻に詰めていくと、まさにこの制度がなければいけない本当の理由が分かるのではないか。そこをしっかりと丁寧に拾って、だからこそ私達の取り組みが必要だということを世の中に対して訴えかけていくことが重要なのではないか。

企業連携の取り組みについては、JANPIA の付加価値がすごくあるものだと感じている。地域の団体に対しては地域の中小企業がすごく相性がいいと思う。また、大企業であっても事業所や地域の中小企業と地域の団体との連携の後押しをする施策を考えてもよいのではないか。あとはディフェンス面と合わせて言うと、経理や会計、PR も含めて専門家の

連携・育成・巻き込み。そういうエコシステムを日本の中でどうやって作っていくかということも考えていただきたい。

**岡田専務理事：**この制度では内閣府が示す基本計画に対して JANPIA が事業計画を立てる建付けになっているが、5 年後の見直しを通じて、この事業で成果が出てきていることや、業務改善プロジェクトチームを作り資金分配団体の皆さまと一緒に改善を図っていったことなど、だいぶ我々の取り組みが評価されてきているのではないかと感じている。行政施策との役割分担について、行政だけでは対応できないところでこの制度で対応しているところが 2 つあると思っている。一つ目は、コレクティブインパクトやさまざまなネットワークを広げて進めていく巻き込み力の力強さ。二つ目は、当事者同士が支え合うピアサポートを取り入れて効果を上げているところがあると感じている。この制度では、休眠預金活用事業に申請いただいた事業計画や資金計画などはすべて公表することになっている。それを学術的な視点で研究していただけると成果が見えてくることもあるのではないかと考えているので、検討していきたい。

**鵜尾理事：**皆さまのお話を聞きながら、中期的な計画や仮説を持つことが非常に重要であると感じた。その中で、例えば担い手の育成や知の構造化をするために、我々はこの 3 年間どんな仮説を持っていくのか、佐藤委員のお話にあったレバレッジを効かせるためにどんなことをやっていく必要があるのか。その解像度を高めていくことで、どんな戦略、どのステップで解像度の高いセオリーオブチェンジを作っていくのかを考えなければいけないと感じた。

休眠預金を使って生まれる成果は事業成果だけではなく、そこで人が育って知が生まれる。これが政策に反映されたり、そこから次のイノベーションが生まれるかもしれない。アカデミズムの接続でさらなる研究が進むかもしれないし、あるいは、人と知がレバレッジを効かせて新たな人や資源が入ってくるかもしれない。この大きな構造図をイメージしながら、中期的に何を考えられるのかを示していくことに意味があると感じた。その第一歩として、源委員からお話にあった調査研究については、休眠預金活用事業の申請書の中から行政ができないところは何なのかを整理するとか、斜め串で調査研究することは、JANPIA の付加価値でありすごく価値があるのではないかと思った。

**茶野理事：**JANPIA でこれから作っていかねばならないことの一つとして、地域の課題解決を支援することが原点ではあると思うが、同時に大きな視点も持つべきだということ。各地域の活動が日本全体で見たときに、どういう位置づけであるのか。これから申請数等が増えていったときに、どれを採択していくのか悩ましい問題になるが、そのときの一つの評価軸としては、大きな視点で見たときにどういうインパクトがあるのか。小規模の事業でもそれが全国的に見るとどうなのか。あるいは特定の分野では、どういう意味合

いを持ちそうなのか。そういった考えを持つことは非常に重要なことではないかと思っている。

池谷委員から、職員の方を別の団体に派遣したことで、全体を把握して戻ってきて職員も成長されたとお話があったが、これはすごく重要なことだと思う。全体像の理解と、細かいところの目配りの両方が大事だと考える。

源委員のお話にあった、介入から効果に繋がったものをどうやって見ていくかということもすごく重要なことだと思う。細かく丁寧に小さなサクセスストーリーを見出していけるかということ。そしてプログラム・オフィサーの視点からすると、「共通でうまくいったこと」や「地域特有のものとして起こったこと」がどのような相互作用でうまくいったか、といった視点もあると思うので、調査研究に入れていただけるとよいのではないかと思った。

## 2. 閉会のご挨拶

**二宮理事長**：企業に対して非財務情報の開示を求める動きが国際的に強くなってきている。それによって企業の社会課題解決に対する意識も非常に高まっている。そのような中、JANPIA では企業向けのボランティア・プロボノセミナー（1月）や、企業と休眠預金活用団体とのボランティア・プロボノマッチング会（3月）を開催し、その後フォローアップをしてマッチングの実現に繋げていくこととしている。これらは経団連との連携を進めており、参加する企業も大企業が多い。一方で、経済同友会は政策提言の中で、子どもの貧困、孤立・孤独の解決ということをテーマとして掲げている。それで企業と NPO との連携、そして休眠預金活用との連携を非常に意識している。経済同友会は地方の組織が進んでいる。そういった中で、自治体や地域の金融機関、NPO と連携をして地域の課題解決、そして地域創成に繋げることを経済同友会と論議をしている。

もう一点お伝えしたいのは、私が特別顧問をしている SOMPO ホールディングスの取り組みについて。SOMPO ホールディングスでは介護事業を全国的に展開しているが、その対応施設の中で子ども食堂を実証実験として行った。それによって、子どもと高齢者との交流が生まれて、例えば子どもが高齢者の車椅子を押してあげたり、喋らなくなっていた高齢者が話し出したりといろいろな形で双方の変化が見えた。これは愛情の掛け合いであり、まさしく人間の尊厳を学ぶ機会になったのではないかと感じた。池谷委員のお話にあった教育と人権、これにまさしく寄与していければよいと思っている。この取り組みはこれからも継続的に進める予定でいるので、こういったことがいろいろなところに影響し合いながら、成果を生んでいければよいと考えている。JANPIA は今後もカタリスト（触媒）としての役割をしっかりと果たしていきたい。

以上