

## 2020年度事業 進捗報告書（資金分配団体）

- 提出日：2022年11月14日
- 事業名：地域の中小企業の社会事業化を支援する若手支援者の育成事業
- 資金分配団体：一般社団法人全国コミュニティ財団協会

### ① 実績値

#### 【資金支援】

アウトプット	指標	目標値	達成時期	現在の指標の達成状況	進捗状況*
<b>【基礎】</b> 実行団体が所在する地方都市において、資金仲介事業を通じて優先して解決すべき地域課題の現状を把握できている。	① 地域課題の特定	① 解決すべき地域課題を特定し、団体内での合意が得られている	2023年 3月末	ほぼ特定し、合意を得られている。	2
<b>【資金仲介】</b> 実行団体が所在する地方都市において、民間による資金支援組織または資金仲介事業が生まれている。	① コミュニティ財団の設立 ② 助成プログラム数	① 新規設立：2 ② 件助成プログラムの実施数：4件（1件以上／組織）	2024年 3月末	① 新規設立：1件 ② 9件	1
<b>【伴走支援】</b> 実行団体が中小企業やNPO等の地域課題解決の事業を支援する伴走（非資金的）支援プログラムがつけられている。	①非資金的支援プログラム数	① 非資金的支援プログラム数：4件（1件以上／組織）	2024年 3月末	① 0件	2

<b>【エコシステム】</b> 実行団体が、事業対象地域の課題について市民やステークホルダー等と共有できている。	① 交流・対話する場の回数 ② 新たにつながったステークホルダー数（個人・団体）	① 場の回数：40回（10回／組織） ② 新たにつながったステークホルダー数（個人・団体）：200（50／組織）	2024年3月末	① 場の回数：32回 ② 未測定	4
---	---	---	----------	---------------------	---

### 【非資金的支援】

アウトプット	指標	目標値	達成時期	現在の指標の達成状況	進捗状況*
<b>【資金仲介・伴走支援・エコシステム】</b> 資金分配団体が、実行団体に資金支援組織(事業)の経営に必要な知識・ノウハウを提供できている。	① PO／アドバイザーとの面談回数 ② 実行団体の合同研修会の開催回数	① 面談回数：年12回／実行団体（計48回） ② 研修回数：12回（年4回）	2024年3月末	① 面談回数：年平均12.3回（延べ98回） ② 研修回数：7回	1
<b>【伴走支援】</b> 資金分配団体が、実行団体に中小企業の社会事業化の具体例を提示できている。	① 事例取材件数	① 取材件数：10本	2024年3月末	① 取材件数：4本	3

\*進捗状況：1 計画より進んでいる、2 計画どおり進んでいる、3 計画より遅れている、4 その他

## ② 事業進捗に関する報告

1.事業計画に掲げた短期アウトカムの達成の見込み
2.概ね達成の見込み

2.アウトカムの状況
A：変更項目 <input type="checkbox"/> 変更なし <input type="checkbox"/> 短期アウトカムの内容 <input type="checkbox"/> 短期アウトカムの表現 <input type="checkbox"/> 短期アウトカムの指標 <input type="checkbox"/> アウトカムの目標値
5.新型コロナウイルス感染拡大に対して、事業活動を行う際に工夫した点
原則、オンラインでの研修、月次面談を行うことで、接触頻度を下げて双方の感染予防に努めている。
6. 実行団体の進捗に関する報告
コロナ禍や実行団体内の阻害要因などによって若干の遅れが見られたが、すべての団体において助成プログラムのテーマ設定、原資の寄付金募集開始までは2022年9月末までに到達できた。新規に財団を設立する団体、既存の組織内でコミュニティ財団化・新規事業創出する団体とそれぞれで直面する課題は若干異なるが、今後は、共通して、実行団体が掲げるミッションや地域のニーズに沿った資金調達、案件形成ができるか、また、資金面以外での支援プログラムに着手できるかの検討も課題となってくる。また、事業・組織運営の両面からの出口戦略を見据えた事業展開をしていく必要がある。

### ③ 広報（※任意）

#### 1.メディア掲載（TV・ラジオ・新聞・雑誌・WEB等）

なし

#### 2.広報制作物等

なし

#### 3.報告書等

なし

## 2020 年度事業 中間評価報告書（資金分配団体）

### 評価実施体制

内部／外部	評価担当分野	氏名	団体・役職
内部	評価チームリーダー	有井 安仁	全国コミュニティ財団協会 理事
内部	実行団体伴走支援担当	石原 達也	全国コミュニティ財団協会 理事
内部	実行団体伴走支援担当	鈴木 祐司	全国コミュニティ財団協会 副会長
内部	実行団体伴走支援担当	高橋 潤	全国コミュニティ財団協会 理事
内部	実行団体伴走支援担当	可児 卓馬	全国コミュニティ財団協会 理事
内部	評価資料取りまとめ	石本 貴之	全国コミュニティ財団協会 事務局長

### A) 事業のアウトカムの進捗状況の評価

#### ① 短期アウトカムの進捗状況

##### 【資金支援】

アウトカムで捉える変化の主体	指標	目標値	達成時期	これまでの活動をとおして把握している変化・改善状況
実行団体	①実行団体による助成実績  ②実行団体の助成原資の資金調達額	①実行団体による助成件数：計 16 件（4 件／組織）  ②資金調達額：計 6,500 万円	2024 年 3 月	2022 年 9 月末の段階ですべての実行団体で助成原資となる寄付を合計約 270 万円集められているが、目標値に対して 4%程度の達成状況である。また、現時点では集めた寄付金のうち約 60 万円が 13 団体に助成されている。実行団体への助成件数が多くなったのは、NPO 高知市民会議がクラウドファンディング型の事業指定助成プログラ

	<p>③実行団体による伴走支援を通じて、団体の成長・発展につながったと感じた割合</p> <p>④各助成プログラムが狙い通りの成果を達成できた割合</p>	<p>③実行団体による伴走支援を通じて、団体の成長・発展につながったと感じた割合：50%以上</p> <p>④各助成プログラムが狙い通りの成果を達成できた割合：80%以上</p>		<p>ムに取り組んだことの影響が大きい。</p> <p>当初、実行団体に計画してもらう助成プログラムでは、100万円以上の地域内では比較的規模の大きい助成を想定していたが、事業指定助成を始め、小口の助成など試行的な取り組みを行いながら、プログラムオフィサーとしての経験値を高めていくことが不可欠であることがわかった。そのため、助成件数の目標値あるいは指標の妥当性については再検討が必要である。</p> <p>そのため、各団体の助成は始まったところであり、団体の成長・発展や事業の成果が見える段階にはない。</p>
実行団体	<p>①地域のステークホルダー（地域の金融機関や行政、大学等）との連携数</p>	<p>①地域のステークホルダー（地域の金融機関や行政、大学等）との連携数：1件</p>	2024年3月	<p>多くの団体では、まず資金仲介組織または資金仲介事業の立ち上げに注力してきたため、地域のステークホルダーとの連携まで十分にリソースを割けていなかった。ただ、リズカーレにおいては、四国初のコミュニティ財団である「えひめ西条つながり基金」を立ち上げたことで様々な相談等が寄せられるようになった。日本政策金融公庫からの働きかけで西条市等とのソーシャルビジネスに関する協定締結が実現される見込みである。その他、サッカークラブからの連携など、多様な可能性が見いだされつつある。</p>

【非資金的支援】

指標	目標状態	達成時期	これまでの活動をとおして把握している変化・改善状況
<p>①資金支援組織または資金仲介事業の専従の若手リーダー・スタッフの確保</p> <p>② 中期計画または経営戦略の策定</p>	<p>①専従の若手リーダー・スタッフ数：計4人（1名／組織）</p> <p>②資金支援組織または資金仲介事業の中期計画が策定されている。</p>	<p>2024年3月末</p>	<p>実行団体のうち、専従の若手リーダーを確保できているのは4団体中2団体である（ただし、1団体は兼業の専従スタッフ）。専従者がいる団体の方が活動の安定感が増しているが、いずれの団体も計画に対して遅れが見られる。</p> <p>事業開始から1年～1年半経過して、コミュニティ財団設立・資金仲介事業立ち上げまで到達したばかりの状況であり、中期計画や経営戦略については、いずれの団体も未着手となっている。</p>
<p>プログラムオフィサー研修の受講者数</p>	<p>プログラムオフィサー研修の受講者数：8人（2人／組織）</p>	<p>2023年9月</p>	<p>2022年4月から7月にかけて全5回の「POの工具箱」と題した助成事業のデザインに関する連続研修会を開催した。別途、「審査会の前と後」をテーマとした研修も実施し、実行団体からは計9名（各団体平均2名）が出席した。また、個別で助成事業のデザイン、助成実施に関する伴走を行っている。例えば、あくるめでは内部勉強会を通じて、組織内の合意形成が図られ、助成テーマの意図の共有ができたことで、スムーズに活動が進むようになった。この一連のプロセスを都度、面談の機会を設けながら伴走してきた。また、既存の助成事業に対する支援も同時に行うことで、財団全体の組織基盤強化にもつなげようとしている。</p>
<p>相談件数</p>	<p>相談件数：12件（3件／組織）</p>	<p>2024年3月末</p>	<p>件数は現時点で実行団体から報告してもらってはいない。ただし、中小企業に限定されることはないが、実行団体のリズカーレが「えひめ西条つながり基金」を設立したことによって、地域の</p>

			<p>団体等から相談が寄せられるようになった。また、NPO 高知市民会議では基金の提案することで地域の中小企業からの寄付を元にした冠基金を始めることができた。徐々に、新たな組織・仕組みができたことが浸透しつつある状況にあり、中小企業等からの相談も含めて協働を推進していくには積極的な情報発信・提案する活動が好ましいと言える。</p>
--	--	--	--



③ アウトカムの分析「⑧アウトカムの達成度」(※任意)

評価小項目	評価小項目の評価結果	評価結果の考察
<p>実行団体の助成プログラム（資金支援・非資金的支援）を通じて、NPO や中小企業等による地域の課題解決が促進されているか。</p>	<p>地域の課題解決は促進されていない。</p>	<p>リズカーレ（えひめ西条つながり基金）、NPO 高知市民会議では初回の助成プログラムが実施されているが、少額助成であり、地域の課題解決を狙いとするインパクト創出を意図した取り組みにはなっていない。今後、助成事業の経験を重ねていくことが重要になる。また、コミュニティ財団における助成事業のデザインの事例を学ぶ機会があることで学習をより促進できる可能性がある。</p>
<p>実行団体が、事業対象地域のステークホルダーと連携して包括的支援の仕組みを作っているか。</p>	<p>仕組みが作られつつある。</p>	<p>前記のとおり、リズカーレは「えひめ西条つながり基金」を立ち上げたことで、日本政策金融公庫等とソーシャルビジネス支援に関する連携を始める予定である。ただ、機能しない連携・協働はリソースを無駄に消費す</p>

		ることになるため、機能するための戦略的な仕組みづくりを検討する必要がある。この点については、先行する既存コミュニティ財団からの学びを得る場を設けても良いと考える。
実行団体が資金支援組織または資金仲介事業を継続して運営できる体制を構築しているか。	継続して運営できる体制は構築されていない。	コミュニティ財団や資金仲介事業を立ち上げる段階までは到達できているが、どのように事業・組織を持続的に運営していくかの議論は各実行団体とも先行きを見通せていない。人材の不足もあるが、特に運営財源の確保のための戦略づくりが求められる。
実行団体内に資金支援組織または資金仲介事業を担うプログラムオフィサーの力量を備えた人材が配置されているか。	力量形成途上だが、プログラムオフィサー一人材は配置されている。	各実行団体ともに助成プログラムの企画立案までは到達しており、かつ、それらに従事している担当者がある状態になっている。ただし、どの団体も助成事業のサイクルを回している途上であり、かつ、助成プログラムの目的／目標が十分に描ききれていない。
・中小企業等から持ち込まれる社会課題解決等に関する相談に対応できるようになっているか。	相談対応できるようになってきている。	リズカーレは「えひめ西条つながり基金」、NPO 高知市民会議は「こうち未来基金」ができたことで、地域に資金仲介を軸とした支援の旗が立ったため、相談の窓口がつけられたことになる。同様に、あくるめは事務所を相談窓口として機能させたことで、相談を受けられる体制を整えた。このように、中小企業に限らないが、地域からの多様な声を受け入れる準備が整いつつある。





事業のアウトカムの進捗評価	評価結果の考察
<p>事業のアウトカムの進捗の程度は、事業終了時には</p> <p><input type="checkbox"/> 短期アウトカムの目標値を上回っての達成の見込みがある</p> <p><input type="checkbox"/> 短期アウトカムの目標値を達成の見込みがある</p> <p><input type="checkbox"/> 短期アウトカムの目標値はおおむね達成できる見込みがある</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 短期アウトカムの目標値の達成は不透明である</p> <p><input type="checkbox"/> 短期アウトカムの目標値の達成は難しい</p> <p>と自己評価する</p>	<p>現時点でいずれの実行団体も活動の結果が短期アウトカムにほとんど影響を与えられていない。財団設立や事業立ち上げなどの準備に1年～1年半経過していた。実行団体の中間報告からの気づきを踏まえると、助成事業を1サイクル以上回していく中で、目的／目標を捉えた助成事業のデザインができると考えられ、いかにこのサイクルを早く、多く回せるかが鍵となる。現状、残りの1年半の期間に多くても2サイクルほどしか回せないため、寄付は集められたとしても、集めた寄付全額を助成できない可能性がある。</p>

## B) 事業の改善状況の評価

### ① 事業の実施過程・事業改善に関する評価

評価項目	評価小項目	評価結果	考察
<p>実施状況の適切性</p>	<p>実行団体の活動は計画通りに進んでおり、目標値を達成できる見込みがあるか。進んでいない場合、その原因は何か。</p>	<p>概ね計画通りに進んでいる。</p>	<p>事前評価後の事業計画と比較して、概ね計画通りに進んでいる。また、遅れが見られる場合においても全体で最適化できるように適宜現場で対応を行っている。例えば、まちづくりスポットでは白書の発行が予定よりも約3ヶ月遅れているが、発行後に予定していたコミュニティ財団に関する勉強会や発起人募集、準備会の組織化を並行して進めて全体で遅延しないようカバーしている。いずれの実行</p>

			<p>団体においても事業に遅れが見られるケースの主要因は、兼務によって実施体制が整っていないことから生じるタスクの未消化、組織内のコミュニケーションを丁寧に行っていることだと推察される。タスクやスケジュールの変更で対応できるもの、新規採用をしないと根本的に解消できないものなど、程度は異なるので、資金分配団体として改善策を必要に応じて助言している。</p>
<p>実施状況の 適切性</p>	<p>地域性と市民性を大切に した資金支援組織または 資金仲介事業におけるプ ログラムオフィサーの育 成は進んでいるか。</p>	<p>全ての団体において 進展は異なるが育成 が進んでいる</p>	<p><b>【PO 道具箱研修】</b>          実行団体及び会員財団を対象に、連続5回の「POの道具箱」研修を実施し、助成事業のデザイン（プログラム企画立案から公募・審査にかかるプロセス）に関する学びを得る機会を提供した。会員財団も含め、PO歴1年以下の新人が参加者の中心だったこともあり、終了後アンケートからは実務面だけでなく、基本的な知識・技能などをより深く学びたいというニーズが見られた。また、全回オンラインでの実施としたが、オフラインでの対面交流型の開催希望の声も見られた。アンケート結果からは、全体として、POが何をやる職種なのか、明確なスキルセット、それらが体系的にまとめられていることを望む声が多いように見える。このことから、コミュニティ財団のPOテキスト改定とそれをもとにした研修カリキュラム・プログラム作りによって対応できるとよい。</p> <p><b>【POの実務】</b>          リズカーレは「えひめ西条つながり基金」の助成において、公募に申請事業が集まらないことや、社会課題解決を意図した助成事業のデザインができていないことなどを課題として上げていた。また、</p>

			<p>あくるめは助成テーマの設定はできているが、これから事業のデザインを行うにあたって、案件形成ができるかに懸念を持っていた。いずれの実行団体においても助成事業のサイクル（①地域の現状把握→②助成事業のデザイン→③公募・審査→④助成の実施→⑤フィードバック・報告・評価）を回す中でつまづき、失敗することが出てきている。この経験から机上では得られない学びが得られ、かつ、地域性・市民性に寄り添った助成事業のデザインができるようになると考えられる。助成事業のサイクルを回す中での適宜、振り返りを行う機会を伴走支援において設けることが大切になると考えている。</p>
<p>実施をとおした活動の改善、知見の共有</p>	<p>地域性と市民性を大切に した資金支援組織または 資金仲介事業を始めるた めの知見が蓄積されてい るか。</p>	<p>蓄積されている</p>	<p>従来より、全国コミュニティ財団協会では新規でコミュニティ財団を設立する知見はあったが、本事業においては既存組織内でコミュニティ財団化・新規事業創出するケースもあり、双方の進捗を比較しながら検討することができ、違いも見えてきた。</p> <p>前者の場合、コミュニティ財団の意義・役割・必要性を地域のステークホルダーを共有し、メンバー（発起人・賛同人）を集め、設立時寄付を募集していくプロセスがあり、この設立するメンバーによるコミュニティの温度を高め、維持していくことが初期段階で課題になる。</p> <p>後者の場合、すでに組織があるため、内部での理解を深めることに時間を割くのと同時に、既存事業との棲み分け、連携を議論して合意形成していくことに課題がある。</p> <p>財団設立・事業開始後は、共通して、早期に助成事業を1サイクル</p>

			回しながら、地域に財団の役割を可視化していくことで、理解者・応援者をより増やしていくことができる。
実施をとおした活動の改善、知見の共有	地域の中小企業の社会事業化を促進する知見が蓄積されているか。	やや蓄積されている。	事前評価以降、1件の新規インタビューを行ったが、それ以降の事例検討が停止している。ただ、これまでの事例を見ると、同じ社会的な取り組みであっても、CSR、CSV、ソーシャルビジネスなど、取り組み方に違いが見られる。一括にして社会的事業としているが、支援を行う際には違いを理解する必要があるだろう。 また、文献調査として、中小企業の経営力強化のための「伴走支援」に関する報告書を読んだところ、対話を通じた信頼の醸成を行い、気付き・腹落ちが生まれることによって内発的動機づけする重要性が指摘されていた。社会的事業に取り組むにあたって、経営者自身、組織自体がそれぞれ経済性とは別の観点から事業との意味付けをして内発的動機づけすることが欠かせない点を考えると、対話によって価値を共創していく支援をできるようになるかが一つのポイントと考えられる。

## ② 短期アウトカムの状態の変化・改善に貢献した要因や事例

短期アウトカム達成に即時つながる活動が見られなかったため、変化・改善に特段に貢献した要因は見られないが、変化・改善につながる兆しが実行団体には見られ始めている。

前記のとおり、あくるめにおいては「かがじょ基金」を立ち上げたが、そのプロセスにおいて基金のテーマとしている活動に取り組む地域の団体等との勉強会を開催したり、当事者へのインタビューを行ったりした結果、石川県加賀市で15-25歳を過ぎる女性たちが抱えている顕在かつ潜在している悩み・困りごとを課題として地域に示し、解決に向けた一歩（共感寄付の募集）を進み始めた。

特に、本事業は直接的に実行団体が地域の課題を解決する事業ではなく、助成などの資金仲介を通じて行うという、間接的な構造になっている。そこで、助成事業のデザインの専門性を有する伴走担当者が各団体に1名ずつ付いていることで、研修提供だけではできない、個別性の高い寄り添った支援が実現できており、それが変化の兆しが見られるようになった貢献要因の一つだと考えられる。

### ③ 事前評価時には想定していなかった成果

リズカーレが四国初の「えひめ西条つながり基金」を立ち上げたことによって、日本政策金融公庫やプロスポーツクラブなど地域の多様なステークホルダーから関心を集め、新しい取り組みの兆しが見え始めている。また、2021年度の弊協会の休眠預金事業において香川県と高知県の実行団体を採択したこともあり、共通してコミュニティ財団・資金仲介事業を行う4団体による会合が開催され、四国のコミュニティ財団コンソーシアムの形成が進みつつある。



### ④ 事業計画（資金分配団体）の改善の必要性の確認

- 社会課題のニーズに事業計画の内容は合致している
- 受益者や対象グループのニーズに事業計画の内容は合致している
- 事業計画に記載している活動は、アウトプット⇒アウトカムへのつながりが実際に確認できている
- 残りの期間の資金配分・人員体制・スケジュールは活動を円滑に行えるよう計画されている
- 短期アウトカム指標は、事後評価時に測定し、達成度を評価することが可能な内容になっている



事業の改善状況の評価結果	評価結果の考察
<p>残りの事業期間で、事業が短期アウトカムを達成するために、</p> <ul style="list-style-type: none"><li><input checked="" type="checkbox"/> 事業計画は適切に改善されたといえる</li><li><input type="checkbox"/> 事業計画を適切に改善する見込みがある</li><li><input type="checkbox"/> 事業計画の改善について、課題が残っていると自己評価する</li></ul>	<p>事前評価において、「地域性」と「市民性」を重視した資金仲介組織を運営していく上ではファンドレイザー・プログラムオフィサーの人材育成が欠かせない」こと、「ただ資金を仲介するのではなく、寄付を媒介に地域の当事者意識を育む、参画の装置としての役割を実行団体が果たしていくことが求められる」ことを記述した。これらの観点から活動を改善したり、伴走支援時に助言を行ったりしてきた。その結果、いずれの団体においてもスケジュールを適宜組み替えながら、助成事業を行う入り口に立つところまでは到達できている。</p>

⑤ 中間評価結果を踏まえて今後注力したいまたは早急に取り組みたい事項をお聞かせください。

- ・コミュニティ財団のプログラムオフィサーに求められるスキルセットなどを学ぶ機会を改めて提供する。また、既存のコミュニティ財団の実践例を蓄積することで、協会としての基盤強化にもつなげていく。
  - ・出口戦略を見据えて、既存のコミュニティ財団の「事業面」「運営面」に関する実態を把握し、伴走支援に活かす知見として整理していく。
- 上記の2点を基本として、各実行団体の状況に合わせて、目指す成果に対して積極的な介入も視野に入れて伴走支援に取り組む。

添付資料

活動の写真（画像データは1枚2MG以下、3～4枚程度）



第7回実行団体合同研修会—中間報告—



オンラインでの個別アドバイザー派遣





実行団体のハイブリッドイベントのファシリテーション支援