

2019年度資金分配団体申請 様式2事業計画書

2019年度初版

1. 申請事業名：子ども支援団体の組織基盤強化
～実行団体の組織力向上による子ども支援サービスの拡充・安定化～
2. 申請団体名：公益財団法人パブリックリソース財団（東京都）
3. 助成事業の種類：草の根活動支援 事業
4. 申請する事業期間：2019年度～2022年度
5. A事業費：56,648,118 円
(Bうち助成金申請額：50,823,529円 89.7% B/A)

☆以下のプログラム・オフィサーの伴走支援の活動費、評価関連経費は、別に申請している「草の根活動支援事業」
「女性の経済的自立と地域活性化支援」の申請と併せて800万円及び申請額の5%となる。それを助成金額で按分してある。
プログラム・オフィサーの伴走支援の活動費：13,999,986円* 評価関連経費：4,700,200円*

*Bの助成金申請額とは別枠です。

事業計画書の記述項目

- 1. 申請事業により解決したい課題、事業の目標および内容**
 - 1.1. 解決したい課題（社会的ニーズ）と中長期的な事業目標
 - 1.2. 原因分析と解決策
 - 1.3. 事業の成果目標と内容
- 2. 包括的支援プログラム**
 - 2.1. 実行団体の募集
 - 2.2. 助成金等の分配
 - 2.3. 非資金的支援
- 3. 社会的インパクト評価の実施内容と方法について**
- 4. 進捗管理、リスク管理と持続可能性**
 - 4.1. 進捗管理
 - 4.2. リスク管理
 - 4.3. 持続可能性
- 5. 実施体制と従事者の役割**
- 6. 広報戦略および連携・対話戦略**
- 7. 関連する主な実績**

1.申請事業により解決したい課題、事業の目標および内容①

1.1. 解決したい課題（社会的ニーズ）と中長期的な事業目標

・申請する事業により解決したい課題（社会的ニーズ）【その1】

本申請事業は公募要領6.「優先的に解決すべき社会の諸課題」のうち、「1）子ども及び若者の支援に係る活動」の「① 経済的困窮など、家庭内に課題を抱える子どもの支援」及び「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」を安定的に展開することを目指すものである。

障害のある子ども、虐待を受けた子ども、貧困家庭の子どもなど、困難を抱える子どもたちが、人権を守られ、夢や希望を持って生き、成長できるためのプログラムに取り組んでいる実行団体の組織基盤が脆弱なため、支援プログラムを安定的に供給できていない現状がある。

本申請事業は、助成とコンサルティング、伴走支援によって団体の組織基盤の強化を図ることを通じて、支援プログラムが安定的に提供され、困難を抱える子どもの状況を改善することを目指すものである。

【こどもが直面している困難】

困難を抱える子どもたちとは、自ら選び取ることができない困難な状況に直面している子どもを指し、その困難には様々なものがある。ここではその一例を以下に挙げる。

○厚生労働省によれば、在宅で生活している障害児数（18歳未満）は約21.5万人(推計値)で18歳未満人口（約2034万）の1.1%にあたる（平成23年調査）。

1.申請事業により解決したい課題、事業の目標および内容②

1.1. 解決したい課題（社会的ニーズ）と中長期的な事業目標

・申請する事業により解決したい課題（社会的ニーズ）【その2】

○平成29年度、全国児童相談所における児童虐待相談対応件数は、速報値で13万3778件（前年度比1万1203件増）であり、過去最多で、統計を取り始めた1990年度から27年連続で増加。虐待の内容別では、「心理的虐待」が7万2197件、身体的虐待が3万3223件、ネグレクト（養育の放棄・怠慢）が2万6818件、性的虐待が1540件となっている。

○児童養護施設に入所している子どもの数は、平成28年で27,288人（603施設）で、虐待を受けた子どもは59.5%、何らかの障害を持つ子どもが28.5%と増えている。

○2018年のNPO法人ブリッジフォースマイルの調査によれば、児童養護施設を退所後に就職した若者の3年後の離職率は44.7%となっている。

○厚生労働省によれば、貧困家庭の子ども（相対的貧困にある18歳未満の子ども）は7人に1人、1980年代から上昇傾向にある。

○厚生労働省によれば、平成28年度、母子世帯の母自身の平成27年の平均年間収入は243万円、母子世帯の子どもの数は、「1人」が57.9%であり、「2人」が32.6%となっている。悩みの内容については、「教育・進学」が母子世帯56.1%、父子世帯51.8%と最も多い。

○このほか、日本ケアラー連盟ヤングプロジェクトや三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社の調査によれば、家族にケアを要する人がいることで、家事や家族の世話をを行う子ども「ヤングケアラー」は、年齢や成長の度合いに見合わない責任や負担を負うことで、ヤングケアラー自身の成長や教育、就職に問題を抱えているという。

1.申請事業により解決したい課題、事業の目標および内容③

1.1. 解決したい課題（社会的ニーズ）と中長期的な事業目標

- ・中長期的な事業目標（最終ゴールのイメージ（事業終了何年後に達成するのか））【その3】

子ども支援に取り組む実行団体が、組織基盤強化事業に取り組み、組織力が向上することが短期的な目標であり、その結果、実行団体の子ども支援のプログラムやサービスの量や質が向上し、安定的・持続的に提供できるようになることが中期的目標である。最終受益者である子どもの状況が改善されることが、長期的な目標である。中長期の目標の達成は事業終了後5～10年とみている。

国連SDGs（持続可能な開発目標）の169のターゲットとの何れかとの関連性

- 1.5 2030年までに、貧困層や脆弱な状況にある人々の強靱性（レジリエンス）を構築し、気候変動に関連する極端な気象現象やその他の経済、社会、環境的ショックや災害に暴露や脆弱性を軽減する。
- 4.5 2030年までに、教育におけるジェンダー格差を無くし、障害者、先住民及び脆弱な立場にある子供など、脆弱層があらゆるレベルの教育や職業訓練に平等にアクセスできるようにする。
- 10.2 2030年までに、年齢、性別、障害、人種、民族、出自、宗教、あるいは経済的地位その他の状況に関わりなく、全ての人々の能力強化及び社会的、経済的及び政治的な包含を促進する。

1.2.原因分析と解決策①

・ 1.1.で記載した課題の原因分析とその解決策の検討【その1】

【困難を抱える子どもたちが人権を守られ、夢や希望を持って生き、成長できない状況の原因分析】

⇒原因【子ども支援団体の脆弱な組織基盤により安定的に支援プログラムを展開できていない】

子ども支援に関わるNPO法人等の組織基盤では、人材面や財政面をはじめ様々な組織基盤の脆弱さが指摘されている。

①人材面では、人材の育成やリーダー交代、ボランティアの教育など多様な人材基盤の問題がある。NPO法人では1法人当たりの平均で、正規職員3.35人、非正規職員5.69人を雇用しており、人数で見ると非正規職員が63%を占める。これは、日本の労働市場全体での非正規職員の比率37.4%に比べて極めて高い率となっている（労働政策研究・研修機構「NPOの就労に関する研究」2016年）。文部科学省によれば、教育関係NPOでは事業の対象は拡大傾向にあるものの、「財政基盤の脆弱さから雇用を継続できない」「人材を育成しても給与が低いため定着せずノウハウが蓄積できない」「スタッフが高齢化して次代を担うスタッフがいない」「ボランティアに頼る傾向がある」など「人材の確保・育成」に問題を抱えている（「教育関係NPOの成果と課題」2011年）。

②財政面では、2012年1月の愛知県による「NPO法人の財政・財務の実態」調査によれば、1団体あたりの収入は平均で1,624万円であるが、「子どもの健全育成」に携わる団体の収入は1,070万円と、平均より少ない。また、収入に占める「事業性収入」は、「子どもの健全育成」団体では中央値を上回る団体の割合が8.8%にとどまり、「保健・医療・福祉」団体の62.1%を大きく下回っている（日本政策金融公庫「NPO法人の経営状態に関する実態調査」2012年）。また、貧困家庭の子どもなど対価を取れないケースもあり、寄付や助成など多様な財源を必要としている。

1.2.原因分析と解決策②

・ 1.1.で記載した課題の原因分析とその解決策の検討【その2】

⇒原因【子ども支援団体の脆弱な組織基盤により安定的に支援プログラムを展開できていない】

③寄付やボランティア募集などのために広報が必要であるが、子ども支援の現場に追われ、情報発信の基盤が整っていないことが少なくない。

④財源確保や人的支援を受けるために、他のセクターとの連携関係やネットワークを構築する余裕がない場合が多い。

⑤子ども支援という事業の性格上、「場」（施設）を必要とする場合が多いが、財政的な制約から、施設の改修や整備が立ち遅れ、サービスの低下や利用者の伸び悩みを招いているケースがある。

⑥事業として対価を取れる場合であっても、マネタイズの稚拙さから事業の自律性・自走性を確保できないで、伸び悩んでいる場合がある。同様に事業を安定化させる新規事業開発にも取り組む余裕がないことも少なくない。

目の前の子どもを救うために、団体としては次々と事業・プログラムを開始することが多いが、上記の組織基盤の脆弱性が、継続的に事業を展開することを困難にさせ、スタッフのバーンアウトさえ招く大きな原因となっている。

このため、プログラムや事業に直接助成金を投入するだけでなく、団体の組織基盤を強化することにより、持続的にプログラムやサービスを提供できる体制を整備することが、子どもたちを救うために求められている。

1.2.原因分析と解決策③

・ 1.1.で記載した課題の原因分析とその解決策の検討【その3】

【解決策の検討】

団体が子どものための支援プログラムやサービスを安定的に提供できる組織体制を確立することが問題を改善する方策である。このためには、事業・プログラムを直接支援するのではなく、実行団体の組織基盤強化を支援することが重要である。

これまで、組織基盤強化が最終受益者の問題解決や便益を向上させることを証明する調査分析がなされず、組織基盤強化に特化した助成は少なかった。しかし、2016年に、弊財団がSROIで分析した結果、子ども支援の事業・プログラムを直接支援する助成ではなく、NPOの組織基盤を強化する助成であっても十分に社会的インパクトを生み出すことが証明されている。

この調査分析は、パナソニック株式会社が2001年から取り組んできた子ども分野のNPOなどの組織基盤強化を助成する「NPOサポートファンド」の支援を受けて組織基盤強化を図ったNPOが、その後、最終受益者（子ども）に対するサービス提供の量と質が拡大し、その成果（社会的インパクト）を分析した結果、助成金投入額の8.82倍となることが証明された。この調査結果はSROIの国際認証機関に日本で初めて認められた調査である。

従って、困難を抱える子どもを支援する団体の組織基盤を強化することが有効な解決策と考える。

1.2.原因分析と解決策④

- ・ 1.1.で記載した課題の原因分析とその解決策の検討【その4】

【解決策の検討】

困難を抱える子どもを支援する団体の組織基盤強化としては、

- ①人的基盤強化：事務局の中核人材の配置、中核事業への専門人材の配置、あるいはボランティアの専門性を高めるための人材育成
- ②財政的基盤強化：寄付や助成の獲得力の向上、財源の多様化、財務分析を行う専門家の委託により財政状況を改善
- ③情報基盤強化：情報発信力を高めるための広報力の向上、専門家の指導を受けてSNSの活用
- ④連携・ネットワーク基盤強化：企業や行政との連携などにより財政支援や人的支援の拡充
- ⑤施設基盤整備：子どもの居場所などの施設の改修・整備、機材の整備
- ⑥事業基盤強化：事業の採算性の向上、組織安定のための新規事業開発

こうした組織基盤強化を通じて、実行団体による子ども支援プログラムが量的・質的に拡充され、安定的に提供されることによって、受益者である子どもたちの問題状況が持続的に改善されていく。

1.3.事業の内容と成果目標

- ・事業活動により短期的に期待される成果目標

○成果目標：実行団体の組織が安定し、事業の持続的展開が可能となる

指標：組織全体の財政規模が拡大

指標：自主財源比率の向上

指標：スタッフの満足度の向上

指標：受益者数の増加

※組織基盤の強化の度合いは、弊財団で開発した「組織診断ツール」によって、事前と事後のスコアを比較して測定することを原則とする。

【診断ツールURL】

<http://www.public.or.jp/products/pdf/npochecksheat2013.pdf>

1.3.事業の内容と成果目標

・具体的な事業の内容【その1】

1 目的

困難を抱える子どもたちが、人権を守られ、夢や希望を持って生き、成長できる社会環境を整えることを目指す独自性や先駆性のある事業やプログラムを実施している実行団体が持続的・発展的に事業に取り組めるよう、組織基盤強化を支援するために助成を行う。

まず、組織の課題を明らかにする組織診断を行い、次に、組織課題の解決に向けた計画（ロジックモデルや成果目標の設定を含む）を策定し、組織運営を改善するための組織基盤強化を実施する。

助成終了後も持続的に事業を展開できるように、組織基盤強化の取組みだけではなく、必要な専門家やコンサルタントに指導を受けることも助成の対象とする。

複数年継続支援することにより、実行団体の持続性と事業実施力を高めることに重点を置く。

この支援を通じて、実行団体の組織基盤を強化し、助成終了後にも、実行団体が安定的に子どもの支援事業・プログラムを提供することにより、困難を抱える子どもたちが、人権を守られ、夢や希望を持って生き、成長できる社会環境の実現を目指す。

1.3.事業の内容と成果目標

- ・ 具体的な事業の内容【その2】

2 支援対象

(1) 対象団体

- ・ 困難を抱える子どもたちが、人権を守られ、夢や希望を持って生き、成長できる社会環境を整えることを目指す独自性や先駆性のある事業やプログラムを実施している団体。
- ・ 原則として3年以上の活動実績のある団体。
- ・ 原則として法人格を有する団体。法人格は、NPO法人、公益法人、社会福祉法人、一般社団。
- ・ リーダー層が組織課題を明確に認識し、将来ビジョンを持って改善に取り組む意志を有している団体。

(2) 組織基盤強化支援の考え方

- ・ 最終受益者の便益の向上を最終目標としたロジックモデルの策定などを行い、そこから逆算した組織基盤整備をすることで、必ず、受益者の課題解決につなげる。
- ・ 実行団体の事務局人件費や賃借料、IT機器整備のような管理的経費と、それを使って実際に行う組織基盤強化の取組みの実費（研修費や旅費、専門家謝金、コンサルタント委託費など）の両方を対象とする。
- ・ 働き方改革の視点から、ITを活用した仕事の効率化やモバイルワークなど、働く人に着目した組織基盤強に留意する。

1.3.事業の内容と成果目標

- ・具体的な事業の内容【その2】

- 2 支援対象

- (3) 対象事業

団体の組織基盤強化を図る取組み及び、その支援を行う専門家・コンサルタントへの委託。

①事業・プロジェクトのロジックモデル策定・成果目標設定（実行団体が外部人材を委託）

②事業・プロジェクトの改善計画（実行団体が外部人材を委託）

③組織の課題を明らかにする組織診断（実行団体が外部人材を委託）

④組織課題の解決に向けた計画策定（実行団体が外部人材を委託）

⑤組織運営を改善するための組織基盤強化（下記の基盤等の強化、必要に応じて外部人材を委託）

人的基盤（事務局中核人材や専門人材の人件費、施設の借り上げ）、財政的基盤（寄付や助成の獲得力）、情報基盤（情報発信力）、企業や行政との連携などネットワーク基盤、組織安定のための新規事業開発、組織開発（組織文化形成や組織内コミュニケーションの円滑化、リーダーシップ強化など）

1.3.事業の内容と成果目標

- ・具体的な事業の内容【その3】

- 3 支援対象となる事業の分野と例示

組織運営を改善するための組織基盤強化の分野としては、人材育成・雇用、事務局機能の強化、中期計画策定、財政基盤強化、広報基盤強化、新規事業開発、寄付獲得、ボランティア・プロボノ獲得など。

組織基盤強化の例示として、下記のような支援が考えられる。

○虐待を受けた子どもシェルターにおいて、事務局の中核人材を配置して（人的基盤強化）、自治体との連携を進め（ネットワーク基盤強化）、助成や寄付などの支援的財源を確保して（財政基盤強化）、持続的にサービス提供が可能になるよう組織基盤を強化する。

○児童養護施設に入所している子どもに継続的な学習支援や就業支援を行うために、地域の高齢者にボランティアで関わってもらったり（人的基盤強化）、企業からのプロボノを受け入れ事務局の経理を改善し（事務局強化）、子どもの教育に必要な施設整備を行う。

○発達障害の障害児の保育を安定的に実施するために、事業の安定化のための中期計画を策定し、その実施に必要な専門人材として訓練を受けた保育士を雇用する（人的基盤）。

1.3.事業の内容と成果目標

・具体的な事業の内容【その4】

4 本申請事業による支援内容

(1) 組織基盤強化の取組みに対する助成金

下記の「診断・計画策定」及び「取組み」にかかる経費を対象とする。

専門家・コンサルタント等の委託のための費用も対象とする。

原則として、3年間の継続助成（但し、自動的な継続ではなく、毎年度審査を実施。）

原則として、助成金の使途に制限は設けない。（JANPIAの指定する対象外経費は除く）

【金額と支援内容】

A 診断・計画策定

2019年度及び2020年度前半 1 0 0 万円

①事業ロジックモデル作成、②事業改善計画策定、③組織診断、④組織基盤強化計画策定

B 組織基盤の強化の取組み実施

2020年度後半 2 6 0 万円、2020年度・2020年度は年間 3 6 0 万円。

(2) 資金分配団体事務局による非資金的支援

①実行団体が委託するコンサルタントの選定支援

②評価結果の点検・検証（資金分配団体が委託した外部人材が実施）

③会計監査、組織基盤強化進捗管理、コンサルティングの進捗確認・アドバイス

④助成終了後の次のステップへの展開の確認

⑤事業成果追跡評価（実行団体の自己評価）の支援（点検・検証）

1.3.事業の内容と成果目標

・具体的な事業の内容【その5】

5 本申請事業のプロセス

(1) 申請時

- ①取り組んでいる困難を抱える子どもの問題の解決・改善方法の提示（実行団体が認識を明示）
- ②組織の強みと弱み、その改善方向の提示（実行団体が認識を明示）

(2) 助成開始・事業実施期

- ①事業・プロジェクトのロジックモデル策定・成果目標設定（約6か月間、実行団体が委託したコンサルタントとともに実施）
- ②事業・プロジェクトの改善計画（約6か月間、実行団体が委託したコンサルタントとともに実施）
- ③組織の課題を明らかにする組織診断（約6か月間、実行団体が委託したコンサルタントとともに実施）
- ④組織課題の解決に向けた計画策定（約6か月間、実行団体が委託したコンサルタントとともに実施）
- ⑤組織基盤強化の具体的取組み（7か月目以降、必要に応じてコンサルタントも活用して実施）
- ⑥この間、進捗管理等及びアドバイス（資金分配団体事務局による非資金的支援）、実行団体の自己評価支援（資金分配団体が委託した外部人材が実施）

(3) 事業終盤期

- 次の段階への展開の方向の確認（事務局による非資金的支援）

1.3.事業の内容と成果目標

- ・具体的な事業の内容【その6】

6 本事業の実施による受益者

受益者①：実行団体が支援している困難を抱えた子どもたち

受益者②：困難を抱えた子どもたちを取り巻く大人

7 対象地域

対象となる地域の限定はない。

1.3.事業の内容と成果目標

・当該事業のアピールポイント

①子ども支援団体が脆弱な組織基盤のために安定的にプログラムやサービスを展開できていないことに着目し、事業・プログラムを直接支援するのではなく、実行団体の「組織基盤強化」を支援し、その結果として実行団体が支援プログラムやサービスの量や質の向上させ、最終受益者である子どもの問題や状況が持続的に改善されることを目指すところに「革新性」がある。

②2004年に弊財団で開発した「組織診断ツール」は、これまで50以上のNPOの組織診断で活用してきた実績がある。パナソニック株式会社の「NPOサポートファンド」助成を受けた団体でも10団体で組織診断や組織基盤強化を依頼されてきた。今回の申請事業においては、この組織診断ツールを活用して、団体の組織基盤強化計画を策定したり、成果の測定においても組織診断ツールを活用していく。ここに本事業の「先駆性」を見出すことができる。

③実行団体の組織基盤強化の手法は、他の団体においても援用可能なものもありうるので、申請事業の報告会などで、他団体に成果を知ってもらうことで、「波及効果」を生み出すことが可能である。

④-1「連携と対話」では、子ども関係団体に関しては、「輝く未来へ 子ども応援基金」、「純子ども基金」などで助成した子ども支援団体との対話を図り、「魚沼の未来基金」「ゆーじチャレンジ基金」「I. H. K基金」などで関係を掲載した児童養護施設や専門家・行政機関とも連携・対話を行う。これまで育成してきたNPOコンサルタントも組織診断や基盤強化に参画していただく。

④-2「連携と対話」では、子ども支援に関心を持つ企業には、ボランティアやプロボノにより、マネジメント強化などの面で実行団体の組織基盤強化に参加していただく機会を設定する。

④-3「連携と対話」では、弊財団が運営するオンライン寄付サイトを活用して、実行団体への継続的な寄付開拓を行う。

2. 包括的支援プログラム①

2.1. 実行団体の募集

・ 募集团体の数、助成金額（総額と1団体当たり）、募集方法、案件発掘の工夫

①募集团体の数：4 団体

②助成金額：総額4, 320万円（3年間・4団体）、
1団体当たり年間360万円（コンサルタントの委託費を含む）

③募集方法：全国各地の児童養護施設・児童相談所等への通知
各分野のアンブレラ団体への通知
弊財団が保有している子ども支援を行っている団体・個人リストへの通知
インターネット、SNSの活用

④案件発掘の工夫：

弊財団で支援してきている子ども支援団体や教育関係のNPO等を通じて、関係者に広報していただく。

* 資金計画については様式3に記載してください。

2. 包括的支援プログラム②

2.2. 助成金等の分配

○資金支援の種別：助成

○資金支援の対象：

(1) 組織基盤強化の前提としての診断や計画策定

※実行団体が助成金により委託した外部人材（コンサルタント）とともに実施する。

①事業・プロジェクトのロジックモデル策定・成果目標設定

②事業・プロジェクトの改善計画

③組織の課題を明らかにする組織診断

④組織課題の解決に向けた計画策定

(2) 組織運営を改善するための組織基盤強化

人的基盤（中核人材や専門人材の配置）、財政的基盤（寄付や助成の獲得力）、情報基盤（情報発信力）、企業や行政との連携などネットワーク基盤、組織安定のための新規事業開発などの強化の取組み。

必要に応じて専門家・コンサルタントを委託することもある。

○対象となる費目：

特に限定はしない（JANPIAの指定する対象外経費は除く）

○事業期間：3年間継続助成（但し、毎年度審査あり）

○支出計画：半年ごとに前払いにて支出

* 資金計画については様式3に記載してください。

2.3.非資金的支援

- 1 助成開始・事業実施期（※実行団体が助成金によって委託するコンサルタントによる非資金的支援を含む）
 - ①事業・プロジェクトのロジックモデル策定・成果目標設定（約6か月間、実行団体が助成金によって実行団体が委託したコンサルタントとともに実施）
 - ②事業・プロジェクトの改善計画（約6か月間、実行団体が助成金によって実行団体が委託したコンサルタントとともに実施）
 - ③組織診断（約6か月間、実行団体が助成金によって実行団体が委託したコンサルタントとともに実施）
 - ④組織基盤強化の目標と計画策定（約6か月間、実行団体が助成金によって実行団体が委託したコンサルタントとともに実施）
 - ④組織基盤強化の具体的取組み（7か月目以降に、必要に応じて助成金によって実行団体が委託するコンサルタントも活用して実施）
 - ⑤この間、組織基盤強化の進捗管理、実行団体が委託したコンサルティングの進捗確認・アドバイス
（資金分配団体による非資金的支援）
 - ⑥中間評価（実行団体の自己評価）の支援（点検・検証）（資金分配団体が外部人材に委託）
- 2 事業終盤期
 - ①事後評価（実行団体の自己評価）の支援（点検・検証）（資金分配団体が外部人材に委託）
 - ②次の段階への展開の方向の設定支援（資金分配団体が実施）
- 3 事業終了後（2年後に実施）
 - 事業成果追跡評価（実行団体の自己評価）の支援（点検・検証）（資金分配団体が実施）

3. 社会的インパクト評価の実施内容と方法について

・評価指針に定められた評価の5原則に則り評価を行い、その結果は、JANPIAに定期的に報告するとともに、関係者に都度フィードバックし、事業の改善とアウトカムの発現、成功事例の共有につなげると同時に、国民に積極的に公表していく。

<資金分配団体としての自己評価>

・資金分配団体としての事業活動により短期的に期待される成果目標に関して、外部協力者への委託により、各指標をベースに自己評価を行う。各評価においては、判断材料として、関係者や受益者へのアンケートやヒアリングなども活用し、客観的なデータや意見をもとに、定量的及び定性的な評価を行う。

①事前評価：本事業申請書において、課題の特定、事業対象グループの設定、事業内容の設計、事業目標の設計を計画する。実行団体の選定過程を通じ、各々の事業申請書類の記載事項をもとに、本事業申請書において計画した内容が適切であったか、課題やニーズについて検証する。また、事業手法、アウトプット、アウトカムについても、必要性、妥当性を確認し、必要に応じ、事前評価の結果を実行団体の応募要項に反映させる。同時に、申請事業全体としてデータ収集可能なアウトプット指標、アウトカム指標の設定し、評価計画を設計する。

②中間評価：実行団体から提供される中間報告書をベースに、現地訪問などから得る情報を加え、予算・人材・方法の投入が適切に行われているか、事業は適切に進捗しているか、アウトプットが出ているか、事業実施を通じて学びはあるか、等を把握し、プロセス分析を行い、事業の見直しの必要性について検討を加える。

③事後評価：実行団体から提供される事業報告書をベースに、可能な限りステークホルダーからの意見の分析を加え、事業の成果の達成状況や、インプットとアウトプットを比較して事業の効率性の検証を行う。

④追跡評価：事業終了後2～3年度に、事業の成果や副次的効果、波及効果を把握するとともに、過去に実施された評価との比較検証を行う。

⑤実行団体への包括的支援の評価：実行団体への伴走支援が十分適切になされたかについて、実行団体側の意見も加味して、資金分配団体としての自己評価を行う。

3. 社会的インパクト評価の実施内容と方法について

<実行団体による評価への支援> 実行団体においては、事業・プロジェクトのロジックモデル策定・成果指標の設定を行い、それをもとにその後の評価を実施するが、資金分配団体としては、その評価を点検・検証する。

①事前評価：実行団体の応募書類を通じ、課題の所在、事業の必要性と妥当性について評価を行い、適切な実行団体を選定する。また、実行団体と協働して、事業開始前にロジックモデルの策定、実施計画の策定を行い、事業の精緻化をはかり、今後の事業の進捗管理に活用する。同時に、継続的にデータ収集可能なアウトプット指標、アウトカム指標を設定し、評価計画を設計する。現実的で効率的な評価活動をめざし、指標の設定にあたっては、事業実施にともないデータ収集が可能となる指標設定を目指すこととする。本申請事業の実行団体において想定されるアウトプット指標の例としては、組織全体の財政規模の拡大、自主財源比率の向上、スタッフの満足度の向上、受益者数の増加などが考えられる。アウトプットの達成目標についても、評価計画策定の時点で、実行団体自ら設定する。

②中間評価：予算・人材・方法の投入が適切に行われているか、事業は適切に進捗しているか、アウトプットが出ているか、アウトプット目標の達成状況、事業実施を通じて学びはあるか、等を把握し、プロセス分析を行い、事業の見直しの必要性について検討を加え、事業終了時のアウトカムの発現に寄与する。

③事後評価：実行団体において、事業を通じアウトカムが発現しているか、事業が効率的に遂行されたかを中心に、分析する。また当初の想定外で発生した波及効果についても、把握する。

本申請事業の実行団体において想定されるアウトカム指標としては、子ども支援プログラムやサービスの量と質が向上し、子どもの問題や状況が改善されたかに重点が置かれることが想定される。

④追跡評価：実行団体において、子ども支援プログラムやサービスが安定的に供給される可能性を分析するほか、子ども状況の変化を抽出し、成功要因の分析を行い、今後の事業の改善、展開拡大につなげる。

4. 進捗管理、リスク管理と持続可能性①

4.1. 進捗管理

・スケジュール（6カ月ごとの進捗管理、伴走支援、評価）【その1】

2020年3月 実行団体への助成（事業開始）

2020年3月 実行団体訪問（資金分配団体が実施）

2020年3月～8月 事業のロジックモデル、改善計画、組織診断、組織基盤強化の目標と計画策定

（実行団体が委託した外部人材が支援）

コンサルタントの選定支援（資金分配団体が実施）

2020年8月 実行団体による自己中間評価

2020年9月 評価結果の点検・検証（資金分配団体が委託した外部人材が実施）

実行団体訪問、会計監査、組織基盤強化進捗管理、コンサルティングの進捗確認・
アドバイス（資金分配団体が実施）

2021年2月 実行団体による自己中間評価

2021年3月 評価結果の点検・検証（資金分配団体が委託した外部人材が実施）

実行団体訪問、会計監査、組織基盤強化進捗管理、コンサルティングの進捗確認・
アドバイス（資金分配団体が実施）

2021年8月 実行団体による自己中間評価

2021年9月 評価結果の点検・検証（資金分配団体が委託した外部人材が実施）

実行団体訪問、会計監査、組織基盤強化進捗管理、コンサルティングの進捗確認・
アドバイス（資金分配団体が実施）

2022年2月 実行団体による自己中間評価

4. 進捗管理、リスク管理と持続可能性②

4.1. 進捗管理

・スケジュール（6カ月ごとの進捗管理、伴走支援、評価）【その2】

- 2022年3月 評価結果の点検・検証（資金分配団体が委託した外部人材が実施）
実行団体訪問、会計監査、組織基盤強化進捗管理、コンサルティングの進捗確認・
アドバイス（資金分配団体が実施）
- 2022年8月 実行団体による自己中間評価
2022年9月 評価結果の点検・検証（資金分配団体が委託した外部人材が実施）
実行団体訪問、会計監査、組織基盤強化進捗管理、コンサルティングの進捗確認・
アドバイス（資金分配団体が実施）
- 2023年2月 実行団体による自己事後評価（最終報告）
2023年3月 評価結果の点検・検証（資金分配団体が委託した外部人材が実施）
実行団体訪問、会計監査、組織基盤強化進捗管理、コンサルティングの進捗確認・
アドバイス、次の段階への展開の方向の設定支援（資金分配団体が実施）
- 2025年3月 フォローアップ（その後の状況把握）
事業成果追跡評価（実行団体の自己評価）の支援（点検・検証）（資金分配団体が実施）

4.2. リスク管理

- 以下、いずれの場合にも、速やかにJANPIAに報告し、緊密に連携して対処する。
- 実行団体の応募や分配額が想定と異なる場合⇒助成プログラムの修正や再募集などで対応
 - 実行団体の選定に際し不正があった場合⇒選定を取り消し、再度選定し直す
 - （弊財団が）助成等の事業を適正・確実に実施できないと認められる場合⇒資金返還し資格を返上
 - （弊財団が）休眠預金等資金を不正に使用した場合⇒資金返還し資格を返上
 - 実行団体が休眠預金等資金を不正に使用した場合⇒資金返還を命じ助成決定を取り消す
 - （弊財団で）伴走支援体制が整わない場合⇒（ありえないが）外部委託を含めて体制を整備する
 - 伴走支援を巡って実行団体とトラブルになった場合⇒（ありえないが）役員等が出向いて修復する
 - 遠隔地の実行団体が不適正な行動を取る可能性がある場合⇒現地のNPO支援センター等にモニタリングを委託し、現地訪問を適時実施するほか、関係者からのヒアリングにより情報収集に努める
 - 実行団体において不適切な事件が生じた場合⇒事実を確認し、関係機関との連携を図りながら、返金や助成取消を含めて厳正に対処する
 - 実行団体において責任者等の健康問題等が発生した場合⇒事業継続の可能性を調査し、適切に対処
 - 天災など実行団体の責めに期すことのできない事由により事業執行に障害が生じた場合⇒現状と回復の見込みを調査し、事業期間の延長や事業内容の変更を検討する
 - 第三者から実行団体に関する不適切な情報がもたらされた場合⇒周辺の関係者を含めて事実確認を行い、必要に応じて実行団体にも確認を行い、所要の措置を講じる
 - 実行団体関係者から不適切な情報がSNSやマスコミに流された場合⇒事実確認を行うとともに、関係者の処分を含めた適切な措置を講じるように実行団体を指導する

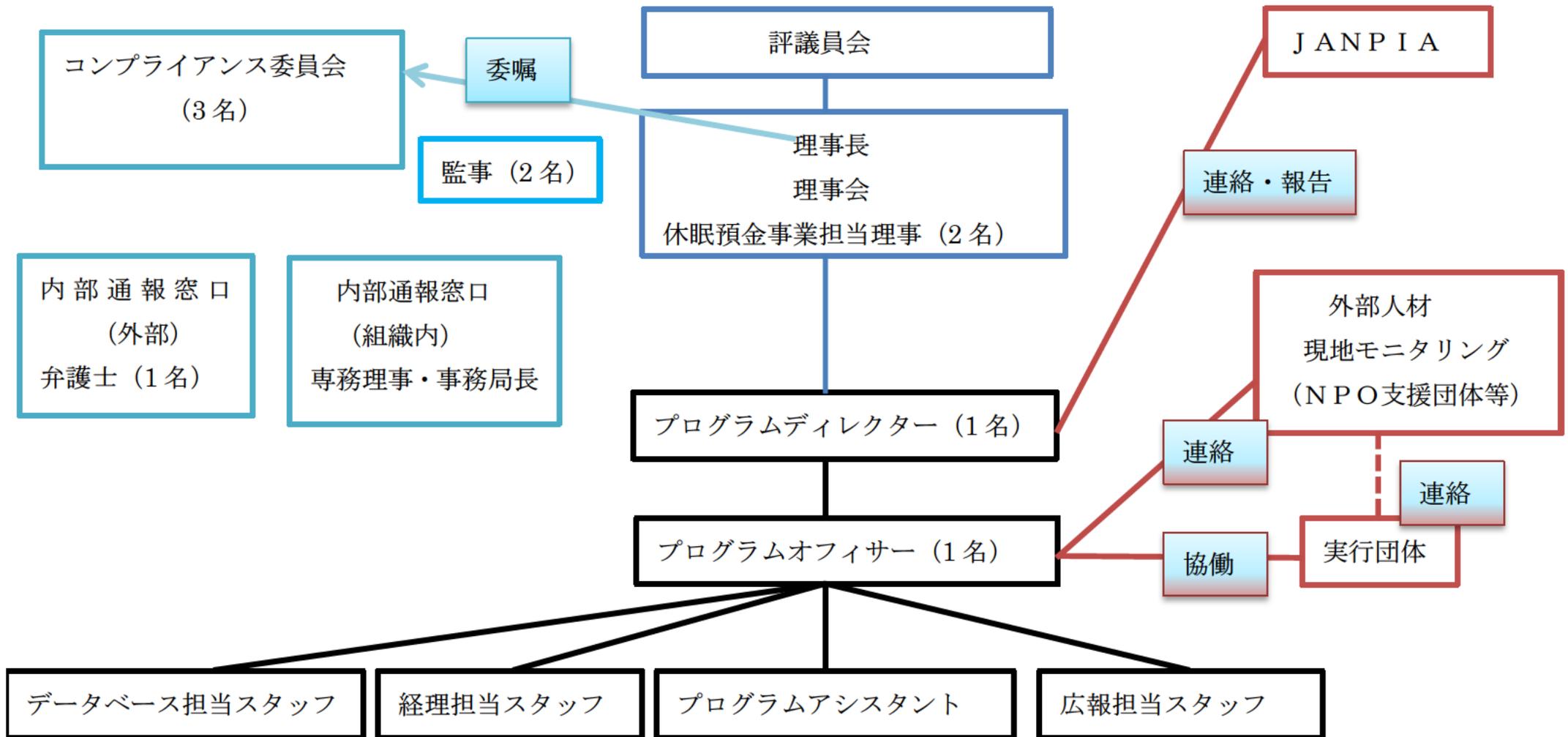
4.3. 持続可能性

長期的には、困難を抱える子どもたちが、人権を守られ、夢や希望を持って生き、成長できる社会環境を整えることが最終のゴールである。そのゴールに向けて、下記のプロセスで展開する。

- まず、本申請事業で対象となった実行団体の組織が安定化することが短期的成果である。
- その成果として、実行団体が受益者となる子どもに対して、量的・質的に支援サービスと拡充し、持続的に提供することにより、困難を抱えながらも、人権を守られ、夢や希望を持って生き、成長できることが中期的成果となる。
- 次に、これらの団体が、地域社会及び日本全体において、他の団体のロールモデルとなり、他の団体の組織基盤強化のリーダーとなることが期待され、他の分野や地方においても、他の団体の事業展開によって救われる子どもたちが増加する。
- さらに、こうした団体が、実践を踏まえての政策提言・アドボカシー活動を展開することにより、政府や自治体において、困難を抱える子どもを支援する公的な制度や資金支援が創設・増大することが期待される。
- また、団体同士がネットワークを形成するとともに、異なるセクターの組織とも協働・連携していくことにより、子どもを支援するサービスや仕組みが重層化する可能性が生まれてくる。
- こうした動きが、SNSやマスコミを通じて、広く伝播することにより、多くの国民が、困難を抱える子どもの存在と、彼らを支援する実行団体の価値を認め、かつそこに参画・支援する文化が醸成される。
- こうした機運や文化が醸成されることを通じて、子どもたちが、人権を守られ、夢や希望を持って生き、成長できる社会環境が充実していく。

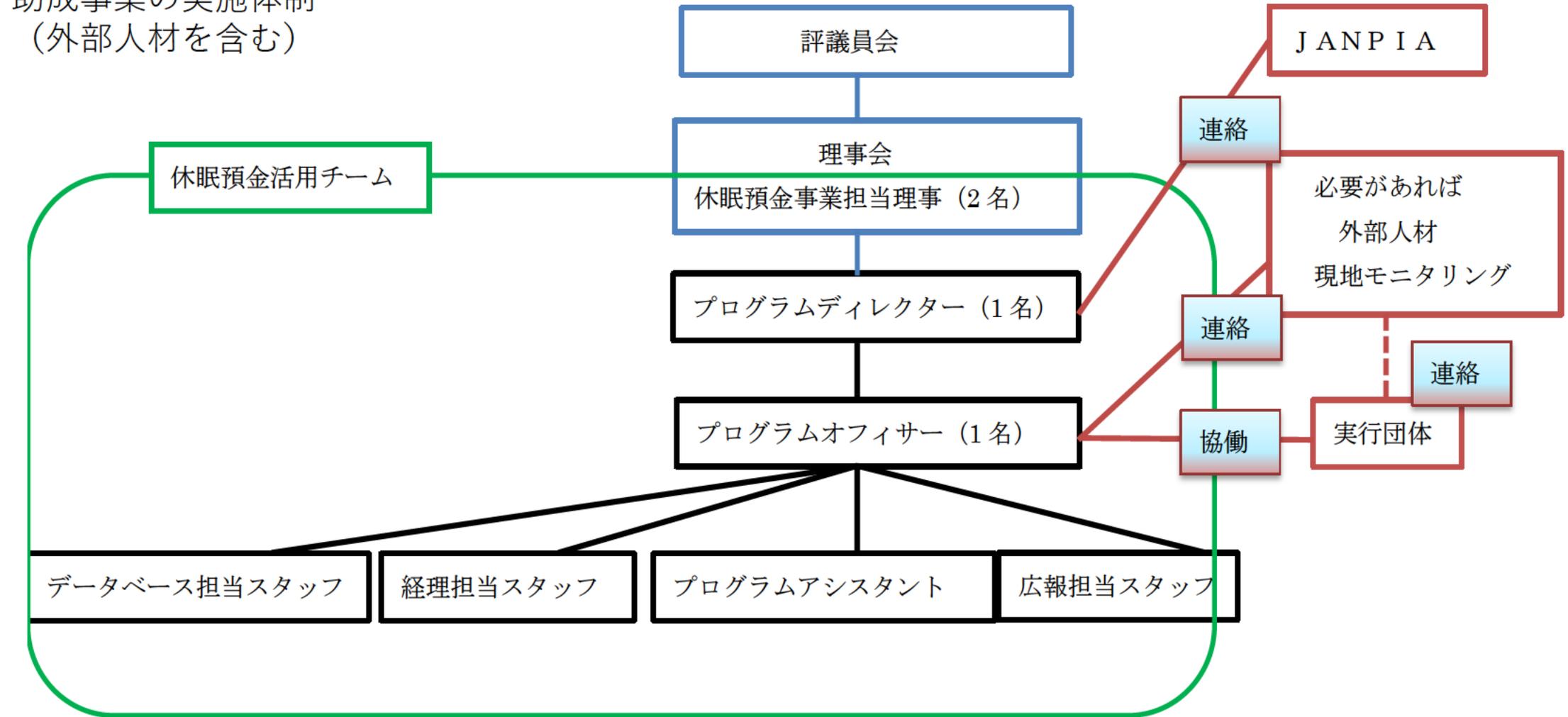
5. 実施体制と従事者の役割①

・ガバナンス・コンプライアンス体制



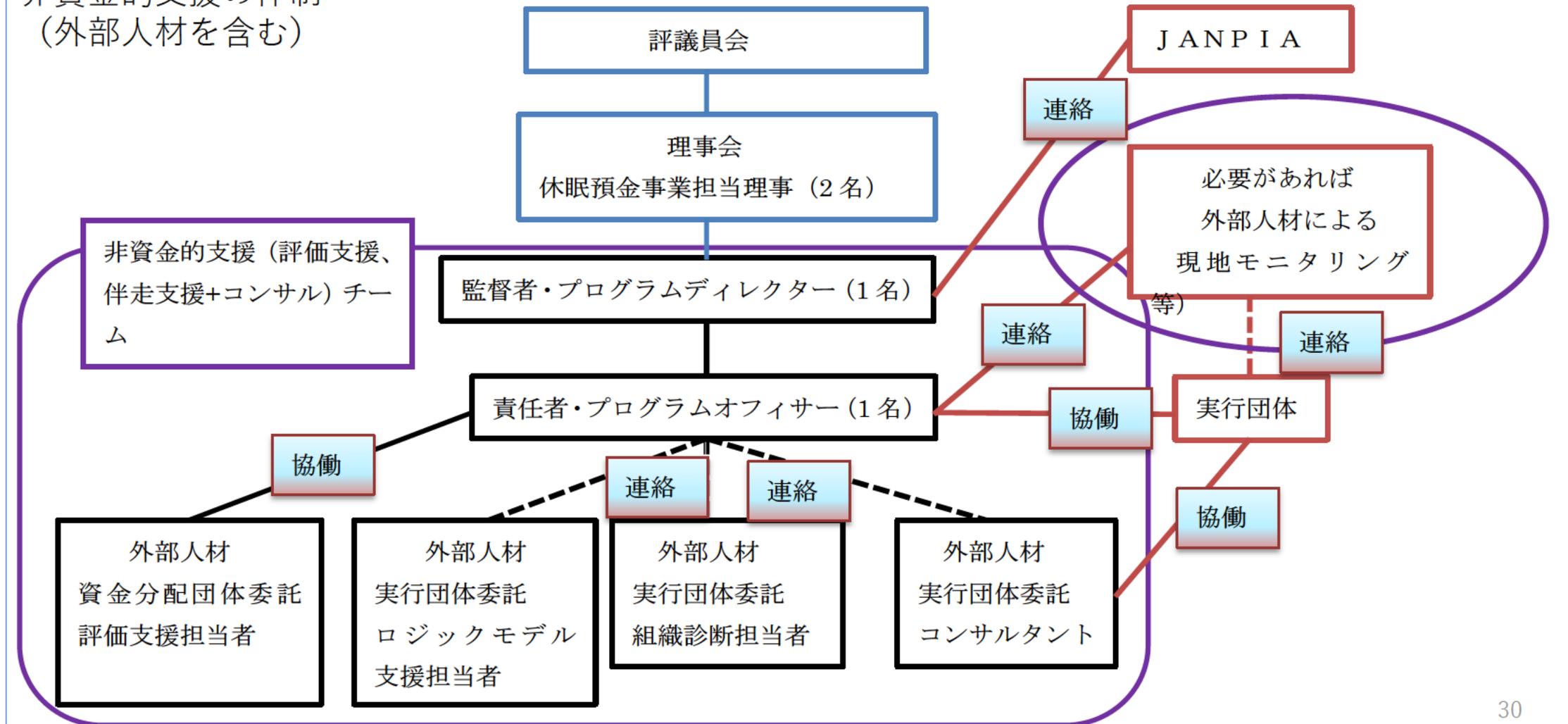
5. 実施体制と従事者の役割②

助成事業の実施体制
(外部人材を含む)



5. 実施体制と従事者の役割③

非資金的支援の体制
(外部人材を含む)



5. 実施体制と従事者の役割④

・外部協力者、実行団体等の連携と対話の関係構築をどのように行うのか

実行団体との連携・対話にはプログラムオフィサーが中心となってあたる。プログラムオフィサーは、適時、プログラムディレクターにレポートし、必要に応じて、他のプログラムオフィサーや担当理事とも情報共有を図っていく。計画では毎週1回はプログラム会議を開催し、情報共有と協議を行う。

プログラムディレクターは必要に応じて、JANPIAに報告・連絡する。

なお、遠隔地の実行団体の場合には、インターネットを活用して電子会議を開催して、対話・連携を図る。あるいは、必要があれば、現地におけるNPO支援センター等の外部に委託し、実行団体との日常的な情報交換（対話）やモニタリング、さらには連携を図っていく。プログラムオフィサーは定期的な報告を受け、必要に応じて、個別の情報収集や指導を依頼する。

プログラムオフィサーは、資金分配団体から委託した外部人材とは協働し、実行団体が委託した外部人材とも連絡・連携を図り、実行団体の状況を適宜把握する。

資金分配団体から委託する外部人材：実行団体の自己評価の支援（点検・検証）担当

実行団体から委託する外部人材：

①事業・プロジェクトのロジックモデル策定・成果目標設定担当

②事業・プロジェクトの改善計画担当、③組織の課題を明らかにする組織診断担当

④組織課題の解決に向けた計画策定担当、⑤組織運営を改善するための組織基盤強化担当

プログラムオフィサーは、このほかにも事業実施に向けて重要なステークホルダーが明らかになった場合には、適宜、対話・連携を図っていく。

6. 広報戦略および連携・対話戦略①

・ 広報戦略

- 助成プログラム、助成対象団体の事業、さらには休眠預金活用に対する理解を深めていただくために、助成先募集、助成先決定、助成事業の進捗、助成結果など、段階を追って、公表可能な場面をとらえて、的確に情報発信を行う。
- 基本的なツールとしては、弊財団独自の人的ネットワークの活用、マスコミのパブリシティ活用、ホームページやSNS等の活用を行う。
- また、実行団体に対しても、自らのルートを通じて、情報発信・広報に努めるよう依頼する。

・ 具体的な実施内容、ターゲット、手段、期待される効果等

- 弊財団データベースを活用して、寄付者・関係企業・マスコミに対して、メールマガジンや報告書を送付する。期待される効果は、寄付者等からの寄付の増大、マスコミによるパブリシティなどがある。
- 弊財団のホームページ、SNSにより、情報発信を行うことで、潜在的寄付者層に対して、新たな寄付や社会貢献活動の喚起が期待できる。
- NPOやソーシャルビジネス等に精通する記者や関係者に直接、情報を配信し、拡散を依頼する。期待される効果は、NPOや国民の休眠預金活用事業に対する理解の浸透である。

6. 広報戦略および連携・対話戦略②

・ JANPIA、実行団体との連携を進めるための体制と計画

○ JANPIAとの連携のための体制と計画

政府関係機関に在籍した経験のあるプログラムディレクターを配置し、JANPIAとの連携の窓口とする。さらに、休眠預金活用事業に精通した理事や、政府や自治体の政策に精通した理事を、担当理事として任命し、JANPIAとの連携の総括にあたる。

計画としては、プログラムオフィサー、プログラムディレクターと担当理事等の定期的な「休眠預金チーム」の協議の場を設け、情報の共有・整理を行い、適宜、JANPIAとの情報共有・協議・連携を的確に行う。

○ 実行団体との連携のための体制と計画

実行団体との連携（連絡・訪問）にはプログラムオフィサーがあたる。プログラムオフィサーは、適時、プログラムディレクターにレポートし、必要に応じて、他のプログラムオフィサーや担当理事とも情報共有を図っていく。計画では週1回「休眠預金チーム」会議を開催し、情報共有と協議を行う。

なお、遠隔地の実行団体の場合には、インターネットを活用して電子会議を開催して、対話・連携を図る。あるいは、必要があれば、現地におけるNPO支援センター等の外部に委託し、実行団体との日常的な情報交換（対話）やモニタリング、さらには連携を図っていく。プログラムオフィサーは定期的な報告を受け、必要に応じて、個別の情報収集や指導を依頼する。

また、プログラムオフィサーは実行団体が委託するコンサルタントとも連携を取り、実行団体の状況を適宜把握する。

6. 広報戦略および連携・対話戦略③

・他のセクター、団体、企業等の事業への参画、多様な関係者との対話など、それぞれを推進する連携・対話の戦略

○休眠預金活用事業事前説明会の開催

主に助成を希望する実行団体予定者を対象として、本事業の意義や進め方などについて、関心を持つ個人や企業にも公開で、説明会を開催する。

○休眠預金活用事業報告会の開催

個人寄付者、社会貢献を行っている企業、関係する金融機関、弁護士・税理士等の専門家、非営利活動に関する研究者、政府・自治体の職員、政治家など幅広く呼びかけを行い、休眠預金活用事業の進捗状況や成果などについて報告するとともに、改善方策などについて協議を行う。

○寄付者懇談会

弊財団で開催する寄付者懇談会において、休眠預金活用事業の報告、意見聴取を行う。

○子ども支援関係団体等との連携・対話

弊財団ではこれまでも、大和証券グループの寄付による「輝く未来へ 子ども応援基金」、個人寄付による「純 子ども基金」などで子ども支援のNPOへの助成を行うとともに、新潟の塩沢信用組合の寄付による「魚沼の未来基金」個人寄付による「ゆーじチャレンジ基金」「I. H. K基金」などでひとり親家庭の子どもや児童養護施設の子どもの奨学金を支給してきた。こうした実績の中で、子ども支援に関わる多くのNPOや行政関係者、専門家とのネットワークを形成している。これらの助成団体や関係者などとも連携・対話を行いながら本申請事業の運営を進めていく。

6. 広報戦略および連携・対話戦略④

・他のセクター、団体、企業等の事業への参画、多様な関係者との対話など、それぞれを推進する連携・対話の戦略

○寄付や社会貢献活動を通じて連携してきた企業・団体との連携・対話

これまで弊財団が連携してきた企業・団体およびJANPIAの推薦する企業と連携して、社員等のプロボノやボランティアの参加、企業等の本業を生かした事業への参加を促進する。

今後は、さらに社会貢献活動や社員のボランティア・プロボノを推進している企業と連携して、本プログラムによって支援を行う実行団体とマッチングを図り、団体の組織基盤強化に貢献していただく機会を設定していく。

・主な連携先【寄付や社会貢献活動を通じて連携してきた企業・団体】

キヤノンマーケティングジャパン株式会社、株式会社大和証券グループ本社、ゴールドマン・サックス・アセットマネジメント、パナソニック株式会社、クラブツーリズム株式会社、ティファニー・アンド・カンパニー・ジャパン・インク、ダウ・ケミカル日本株式会社、塩沢信用組合、第一勧業信用組合、ランドマーク税理士法人、弁護士法人中村総合法律事務所、一般社団法人全国レガシーギフト協会、認定NPO法人日本ファンドレイジング協会、一般財団法人ふくしま未来研究会、一般社団法人ふくしま連携復興センター、フィッシュ・ファミリー財団、経済同友会ほか

6. 広報戦略および連携・対話戦略⑤

・他のセクター、団体、企業等の事業への参画、多様な関係者との対話など、それぞれを推進する連携・対話の戦略【その3】

○これまで寄付や社会貢献活動を通じて連携してきた企業・団体との連携・対話の実例

◆キヤノンマーケティングジャパン株式会社からの寄付による「未来につなぐふるさと基金」は生物多様性の保全・啓発に市民参加型で取り組む活動団体に助成し、2015年～2019年に市民参加型プログラムに参加したボランティア4,366人であり、その中に多くのキヤノン系列の社員の参加があった。

◆女性支援に特化した「あい基金」は、東日本大震災被災地で女性の就業の場づくりを行う団体に助成し、クラブツーリズム株式会社が本業を生かして、助成団体の活動現場を訪ねるツアーを企画・運営していただいた。

◆弊財団が運営している「Japanese Woman's Leadership Initiative Bootcamp（国内での研修）」においては、プロボノとして株式会社シグマクス 常務執行役員が講師を務めていただいた。

◆企業からの現物寄付のマッチングの実績として、2018年度より、一般社団法人ギビングフォワード（旧 任意団体株主優待活用プロジェクト）と協働で、様々な企業から使われていない株主優待品を寄付いただき、それらを必要とする社会貢献団体に分配、寄贈するプロジェクトを実施してきた。これまでに4社からの株主優待品を、必要とする延べ59団体のNPO法人等につないできた。

7. 関連する主な実績①

・ 案件を発掘、形成するための調査研究

これまでに、大和証券グループの寄付による「輝く未来へ 子ども応援基金」、個人寄付による「純 子ども基金」などで子ども支援のNPOへの助成プログラムを実施し、他方で、新潟の塩沢信用組合の寄付による「魚沼の未来基金」個人寄付による「ゆーじチャレンジ基金」「I. H. K基金」などでひとり親家庭の子どもや児童養護施設の子どもへの奨学金プログラムを実施してきた。

こうしたプログラムの策定にあたって、困難を抱える子どもを取り巻く実情と行政施策の課題の調査、そうした子どもの支援に取り組んでいるNPO等の事例収集と直面している課題・ニーズを把握してきた。

7. 関連する主な実績②

・ 伴走支援の実績（組織基盤強化）

○福島県の実業家と企業からの寄付による「ふくしま未来基金」

ロジックモデル作成、組織診断の実施、定期的な現場訪問・アドバイスなどの伴走支援に加えて、助成金50万円によりコンサルタント委託費用を支出し、団体に必要なコンサルタントを推薦するとともに、コンサルティングの進捗状況や成果報告に関する伴走支援を実施している。

また、福島県のNPO等に精通した地元の支援団体である一般社団法人ふくしま連携復興センターに委託し、助成団体に対する日常的なモニタリングを実施してもらっている。このモニタリングにより、助成対象団体において不適切な経理処理の事件をいち早く察知し、早期に対処することができた実績がある。

○キヤノンマーケティングジャパンからの寄付による「未来につなぐふるさと基金」

定期的な現場訪問によって、コンサルティングの必要性を見極め、コンサルタント派遣による組織基盤強化を行っている。

同時に、日本自然保護協会に委託し、助成団体に対して生物多様性の保全に関する専門的な研修等を実施している。

また、キヤノンマーケティングジャパン社は、生物多様性に関する記録作成の支援を目的に、プロボノで写真教室を開催している。