

休眠預金活用事業 事業計画

事業名(主)	多角的福祉事業体の創出
事業名(副)	

事業の種類1	①草の根活動支援事業
事業の種類2	①-1 全国ブロック
事業の種類3	
事業の種類4	
団体名	公益社団法人日本サードセクター経営者協会

優先的に解決すべき社会の諸課題

領域①	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	分野①	⑦ 地域の働く場づくりの支援や地域活性化などの課題解決に向けた取組の支援;⑧ 安心・安全に暮らせるコミュニティづくりへの支援
領域②		分野②	
領域③		分野③	
領域④		分野④	

その他の解決すべき社会の課題	
----------------	--

SDGsとの関連

ゴール	ターゲット	関連性の説明
8.すべての人のための持続的、包摂的かつ持続可能な経済成長、生産的な完全雇用およびディーセント・ワーク（働きがいのある人間らしい仕事）を推進する	8.2 高付加価値セクターや労働集約型セクターに重点を置くことなどにより、多様化、技術向上及びイノベーションを通じた高いレベルの経済生産性を達成する。	制度内サービスと制度外サービスを組み合わせた多角的な福祉サービス提供する。それらのサービスをうけながら高齢者や障がい者、ひとり親などの働く環境ができ、雇用を創出することができる。
17.持続可能な開発に向けて実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する	17.17 さまざまなパートナーシップの経験や資源戦略を基にした、効果的な公的、官民、市民社会のパートナーシップを奨励・推進する。	制度内サービスと制度外サービスを組み合わせ利用者目線のサービスを創出する。地域住民が主体となり、企業、教育研究機関などとの新たな結びつきを形成し、地域課題解決を目指す。

実施時期	2022年10月～2026年3月	直接的対象グループ	県内、もしくは自治体内、中学校区ぐらいの範囲内で活動するNPO等	最終受益者	高齢者、障がい者、子育て中の親
対象地域	全国	人数	50人×5団体	人数	200人× 5 団体=1000人

I.団体の社会的役割

(1)団体の目的
サードセクター組織の経営の責務を負う人材が広く地域や事業の種類を越えて連帯し、互いに知見を学びあい(つなぐ)、経営力を高め(伸ばす)、さまざまな提言活動を行う(提言する)ことにより、我が国が直面する様々な社会的課題の解決に向けて、サードセクターをはじめ、企業セクターならびに行政セクターが、各々適切な役割を果たす多元的な社会を実現する。
(2)団体の概要・活動・業務
①つなぐ事業：サードセクター組織の経営者同士が経営課題を話し合う相互援助の場と機会を提供する。 ②伸ばす事業：各種講座・セミナーの開催を通じてサードセクター組織の経営力を向上し、コンサルタンの養成・派遣により次世代の経営者層を育成する。 ③提言事業：サードセクター組織の経営者集団としての立場から各種調査研究活動を実施し、政府・行政や企業、社会に対する提言活動を行う。

II.事業の背景・社会課題

(1)社会課題概要
従来の水準で介護保険サービスを提供することが難しくなり、地域の共助にその一部を担うことが求められているが、たすけあいの活動というボランティア活動で、そのニーズに応えることは困難である。また、介護保険制度、障害者総合支援法、子ども子育て支援制度など、それぞれの対象に対する制度内の縦割りのサービスでは、サービス提供者の人材を確保することも難しく、利用者にとっても効果的とは言えない。
(2)社会課題詳述
福祉分野では、介護保険制度、障害者総合支援法、子ども子育て支援制度における保育サービス等にて公的資金が提供され、サービス供給はほとんどが民間事業体が担う仕組み(バウチャー制度)が主流となっている。しかし、民間事業体のほとんどは縦割りの分野に活動を狭めたり、公的資金が提供されるサービス(制度内サービス)だけを供給する傾向が強く、利用者の多様なニーズに十分対応し得ていないのが現状である。 介護に関して見ると、ここ数年、介護保険は軽度の要介護者を介護保険から外し、重度の要介護者に対象を絞り込む方向が顕著になっている。高齢化に伴い要介護者が増えている一方、要介護者を支える介護職の不足や家族の介護力の低下などから既存の介護保険のサービスでは、要介護者の生活を支えることが難しくなり地域ケアシステムの強化が問われているが、そのシステムの確立も、ボランティアの力を活かすことが主流となっており、サービスを提供することは困難な状況にある。 ところが、有料でも必要な介護サービスの提供を受けることができなかった時代に、地域たすけあいのサービスの提供を始めたNPO等のリーダーがいる。そのノウハウを活かし、介護保険制度導入や障害者総合支援法、子ども子育て支援法に基づくバウチャー制度を活用し、利用者目線で多角的に経営し、さらには制度外のたすけあいのサービスをも持続的に提供することを可能とする経営をおこなってきている。公的資金による制度内サービスだけを提供する事業体、たすけあいの活動だけをおこなうボランティアサークルの活動とは異なる。その少ないながらも先駆的な事例を次世代や新たなリーダーに継承し、さらに地域資源を活かし工夫することで、制度内サービスを活用するとともに、稼ぐ事業も行い、制度外サービスも提供できる利用者目線の多角的福祉サービスを生み出す民間事業体を創出する。
(3)課題に対する行政等による既存の取組み状況
厚生労働省は2005年の介護保険法改正に伴い、地域包括ケアシステムを支える中核機関として地域包括支援センターを設置し、2014年には「医療介護総合確保推進法」が施行され、地域包括ケアシステムの構築が全国的に進められるようになった。2025年を目標に、地域の包括的な支援やサービス提供体制を構築できるように取り組みを推進しているが高齢者がボランティアでその仕組みを支えることは難しい。
(4)課題に対する申請団体の既存の取組状況
公共サービスを担い改革する自律したサードセクター組織を支援するために、また、民間の良さが発揮できるように政策提言を積極的におこなってきた。これまでも、制度内サービスと制度外サービスを提供できる事業体を支援してきた。制度外サービスに関しては先駆的な取り組みをしている事業体とともに、手引き書の作成や、人材養成のコンテンツを開発してきた。
(5)休眠預金等交付金に係わる資金の活用により本事業を実施する意義
政府・行政主導からの直接支援で主体性に乏しくなり民間のよさを発揮することが難しい。支出の節約だけを考えがちな政府・行政からの支援でなく、社会課題を解決しながらも、民間組織ならではの一貫した経営基盤強化プログラム（ツリー型ロジックモデルシートとビジネスモデルシート）を開発・提供し、踏み込んだ支援を行うことで、実行団体が地域住民からの信頼・共感を広げ、地域課題を解決する先導的な事業体へと成長していく。

III.事業

(1)事業の概要		
介護保険、障がい者総合支援法、子ども子育て支援新制度などの公的制度を使って縦割りの特定分野の活動だけを行っている福祉事業体が多い中、多様な制度を組み合わせで活用し、さらには民間事業体としての独自事業をも加えることで、単独では継続的なサービスの提供が難しいといわれている制度外サービスをも提供するという多角的な事業展開を行う福祉事業体モデルを普及させる。これは事業体としての持続性、成長可能性をもたらすだけでなく、一つの事業所で地域の多様な利用者の多様なニーズに効果的に応えることも可能にする。具体的な事例をしめしながら持続可能な収益構造をつくるとともに、人材の確保育成を行う。①NPO法人あいあい（高齢者・障がい者・こどもへの制度内サービスだけでなく、福祉マンションや配食サービスなどで稼ぎ、たすけあい等の制度外サービスの提供している。200人を超える職員の4割はひとり親家庭や障がい児がいる家庭である。）②NPO法人福祉サポートさわやか愛知（制度内サービスと制度外サービスによる提供時間は同時間であるというこだわりの経営にてボランティアから活動を始める人材が専門性を向上させている。）		

(2)活動(資金支援)		時期
事業活動0年目	①多角的福祉サービスの好事例を紹介するセミナーを開催し、地域の関係者や関係団体、行政と参加することで、実行団体と地域の関係者や関係団体、行政と共通の目標をもつようになり、繋がりができる。	2022年10月～2023年3月
事業活動1年目	①キックオフセミナーを行い、実行団体が多角的福祉サービスを提供することを地域に発信する。②たすけあい活動を行う人材養成講座を開催する。③実行団体の中核メンバーが福祉サービスを多角経営しているNPO等へ宿泊研修にいき、プロジェクト推進について現場で学ぶ。④ツリー型ロジックモデルシートを作成し、有効な事業群を整理し、それぞれの事業のファンディング（稼ぐ、もらう）を考える。	2023年4月～2024年3月
事業活動2年目	①講座修了生や地域住民に対して、ワークショップを行い高齢者や障がい者、子育て中の「困った」を洗い出し、サービスメニューをつくっていく。②たすけあい活動の事業化に向けた実証を行う。③多角的経営のために稼ぐ事業として、制度内サービスにおけるバウチャー制度の仕組みや活用、事業所申請のための要件の説明や実績づくりなどについてサポートする。	2024年4月～2025年3月
事業活動3年目	①前年度の実施結果を踏まえ、たすけあい事業を本格始動する。②たすけあい事業を行うスタッフの労務管理、シフトづくり、メンターケア等について学ぶ。③ワークショップを行い、地域住民から意見を頂き、さらに、地域の特性にあわせたサービスを創出していく。④制度内サービスに関しては事業者申請などの準備を始める。実績が必要な事業に関しては、資金調達し事業を始める。	2025年4月～2026年3月

(3)活動(組織基盤強化・環境整備(非資金的支援))		時期
事業活動 0年目	①本助成の申請に必要な基礎知識として、「ガバナンス・コンプライアンスとは何か」「NPO会計基準」「事前評価」等のセミナーを開催する。 ②説明会や個別相談会にて多様な法人形態を視野に入れ申請のために準備するための疑問などにこたえていく。 ③公募要領の一部として提供するチェックリストなどを用いて組織経営の自己診断を行い、基礎的な体制等を確認・整備する。	2022年10月～2023年3月
事業活動 1年目	①評価の基本を学び、まずは、事前評価について理解して頂く。②ガバナンス・コンプライアンス体制構築のために関係者にヒヤリングを行い、実態に合わせた体制づくりの支援と規定類作成の準備をする。③当協会の会員は各地域での成功事例実践者である。同じ分野で活動する、または同じ悩みをもつリーダーとの意見交換会の機会をつくる。④会計担当者に対し区分会計や間接経費などについて具体的な研修や個別支援を行う。	2023年4月～2024年3月
事業活動 2年目	①ツリー型ロジックモデルシートにより、事業群を考えSWO T 分析とビジネス・モデル・シートを作成し、地域資源を誘引し、持続可能な収益構造について考える。②地域のネットワークづくりのために、連携先の見つけ方を助言したり、紹介したりする。③自治体や、自治体内外の企業などのマッチングをサポートする。④中間指標、成果指標の設定支援を行う。	2024年4月～2025年3月
事業活動 3年目	①ツリー型ロジックモデルシートのブラッシュアップを行う。②助成金終了後のファンドレイジング（稼ぐ、もらう）のために、ビジネス・モデル・シートを活用し、持続可能な収益構造の計画をたて、そのための提案・営業活動を支援する。	2025年4月～2026年3月

(4)短期アウトカム(資金支援)	指標	初期値/初期状態	目標値/目標状態	目標達成時期
実行団体の活動する地域において、養成講座等によりたすけあいサービスを提供できる人材が確保できている	たすけあいスタッフ数	初期値については、調査する。	30人×5団体＝150人	2026年3月
地域住民が制度外のたすけあいサービスを受けることができる。	①登録者数②延べ利用数③たすけあいのメニュー数	初期値については、調査する。	①50人×5団体②200人×5団体 ③50×5団体	2026年3月
実行団体が地域課題を解決する重要な核になる組織だと期待されている。	①セミナー、成果報告会等への参加者数 ②期待している、信頼していると思う住民の割合	住民から期待されている、信頼されている割合については契約後アンケート調査する。	①のべ200人×5団体 ②期待している、信頼している住民の割合5割	2026年3月
地域住民が多角的福祉サービスを受けることができる。	①多角的福祉サービスが効果的だと思っている利用者の割合 ②どのように効果的なのかの事例の数	①初期値については調査する ②0	①80％ ②10件×5団体	2026年3月
(対象地域)において、(〇〇の活動結果)により、(対象グループ)が(ｘｘｘ)になる。				
(対象地域)において、(〇〇の活動結果)により、(対象グループ)が(ｘｘｘ)になる。				
(対象地域)において、(〇〇の活動結果)により、(対象グループ)が(ｘｘｘ)になる。				

(5)短期アウトカム (組織基盤強化・環境整備支援(非資金的支援))	指標	初期値/初期状態	目標値/目標状態	目標達成時期
ツリー型ロジックモデルシートを策定し、PDCAの各段階に活用していくことで、ビジョン達成のための成果志向の経営ができるようになっている。	ツリー型ロジックモデルシート作成への理事・職員・関係者等参加者数	0	10人×5団体	2026年3月
ビジネスモデルシートを活用することで、持続可能な収益構造の計画ができ、自己資金調達準備を始めている。	①自己資金調達額 ②ビジネスモデルシートの数（1事業につき1枚）	①実行団体よりヒヤリングする ②0	①100万 ②3枚	2026年3月
健全なガバナンス・コンプライアンス体制を理解し、実践している。	①特定非営利活動法人非営利組織評価セクターの認証団体となっている。 ②規定類作成について協議した回数 ③ガバナンス・コンプライアンスの体制が重要だと思っている関係者の割合	①初期値においては実行団体よりヒヤリングする ②初期値は0 ③ガバナンス・コンプライアンス体制の構築が重要だと思っている関係者の割合については意向確認とともに、初期アンケートをとる。	①特定非営利活動法人非営利組織評価セクターの認証団体になっている。 ②5回 ③80％	2026年3月
ワークショップやセミナーなどを開催し、地域住民が実行団体の活動に積極的に参加している。	①ワークショップ、セミナーへの年間参加者数	0	200人×5団体	2026年3月
(対象地域)において、(〇〇の活動結果)により(ｘｘｘ)になる。				
(対象地域)において、(〇〇の活動結果)により(ｘｘｘ)になる。				

(6)中長期アウトカム	
実行団体が地域人材を育成するとともに、多角的福祉サービスによる事業展開は、利用者の多様なニーズに一事業所に対応でき、同時に事業体の経営基盤の強化と両面で効果がある。地域の課題を解決するたくましい事業体の創出が地域全体の課題解決力を底上げしていく。	

IV.実行団体の募集

(1)採択予定実行団体数	5団体
(2)実行団体のイメージ	制度内サービスの一つの事業をおこなっている事業体で多角的な福祉サービス提供を目指す事業体。制度内サービスだけでなくたすけあい事業をはじめたい事業体。たすけあい事業を行っていて、制度内サービスを担いたい事業体。次世代に継承したい事業体。新たに発生するであろう地域課題を解決できる、地域資源を活用する潜在的な力のある事業体。時代を担うリーダーの発掘と育成を重視する。
(3)1実行団体当り助成金額	1700万
(4)助成金の分配方法	審査委員会を設置する。審査委員予定者は、[redacted]の内4名。一次審査は書類審査、二次審査はプレゼンテーションとする。理事会をへて2年間の助成額を決定する。2年目の終わりに実行団体によるプレゼンテーションと中間評価を行い、助成額を決定する。
(5)案件発掘の工夫	当協会が直接調査した好事例を紹介・検証する連続セミナーを全国3か所で開催することで多角的福祉サービス提供に興味をもつNPO等を発掘する。セミナーは自治体などからの公園や協賛の名義使用申請をだし、広く発信する。認定特定非営利活動法人市民福祉団体全国協議会、全国社会福祉協議会に広報の協力をお願いする。NPOセンター等へのDMIによる情報提供やまちづくりの専門紙・新聞との連携により実行団体の募集広報を行う。

V.評価計画

項目	事前評価	中間評価	事後評価
提出時期	2023年3月	2023年4月~2025年4月	2026年3月
実施体制	[redacted] 専門 委員 [redacted])	[redacted] 専門 委員 [redacted])	[redacted] 専門 委員 [redacted])
必要な調査	文献調査;アンケート調査;ワークショップ;関係者へのインタビュー	文献調査;ワークショップ;定量データの収集	文献調査;アンケート調査;ワークショップ;関係者へのインタビュー;定量データの収集
外部委託内容		ワークショップ	

VI.事業実施体制

(1)事業実施体制	統括責任者1名 [redacted] を配置する。プログラムオフィサーは [redacted] を配置する。社会保険労務士の資格もあり、労務に関するサポートも専門的見地からできる。会計の責任者は中小企業で監査の経験がある [redacted] を配置する。事業担当者としての [redacted] はDX推進に関しての専門知識を有す。 特定非営利活動法人福祉サポをートさわやか愛知、特定非営利活動法人あいあい、特定非営利活動法人たすけあいの会はノウハウ移転、人材育成、研修生の受け入れなどに協力して頂く。
(2)コンソーシアム利用有無	コンソーシアムで申請しない
(3)メンバー構成と各メンバーの役割	統轄責任者 [redacted] 資金活用団体、実行団体との契約、事業の報告、資金・経理、リスク、成果その他の本事業を円滑に実施するために、協会として必要な管理業務を統括する。 事業担当者 [redacted] 総務、システム入力、実行団体システム重力サポート 会計担当者 [redacted] 会計担当、実行団体会計サポート。 プログラムオフィサー [redacted]
(4)ガバナンス・コンプライアンス体制	当協会では、公益法人として求められる法令遵守、各種規定などの諸規則、契約その他の社会的な信頼を守るために厳守すべき社会規範としての倫理など、コンプライアンス上の問題を的確に管理・処理するためのコンプライアンス規定に基づき、常設の機関としてコンプライアンス委員会を設置している。

VII.出口戦略と持続可能性

(1)資金分配団体	本事業と並行し、事業の実施期間内に於いて以下の取り組みを実施する。①公益法人としての特徴・優位性を活かし、地域課題の一体的な解決に向けた特定事業目的の基金を造成し、志ある資金を募る。また、創設する基金への寄附が、少なくとも納税による公共善の実現などと比較した場合に、より実効的であることを示すエビデンスを創出し、分かりやすく可視化する。②創出する新規事業のうち、特に大きな社会的インパクトを生み出すことが期待できる事業については、本事業の実施期間内であるか否かに関わらず、新たな資金調達によるスケールアウトの可能性を検討・検証し、そのソーシャル・フランチャイズ化を支援する。
(2)実行団体	本事業に於ける非資金的支援の一環として、伴走支援のプロセスを通じてSDGsやCSV、地域課題解決型の事業開発に取り組む地域内外の企業、教育研究機関等とのマッチングを行い、持続的な地域づくりに向けた財政支援、人的・物的な支援のスキームを策定し、実践する。また、これらの取組を円滑に実施するため、支援地域の自治体への提言活動をサポートする。併せて、当協会の地域金融機関との連携のもと、融資のサポートを行う。

VIII.広報、外部との対話・連携戦略

(1)広報戦略
事前セミナー、成果報告会などを行政と連携して開催する。好事例集を作成し、関係機関に普及啓発する。
(2)外部との対話・連携戦略
事業成果を学会などで発表する。 好事例集を全国のNPOセンター等と共有し、波及効果を目指す。 成果報告会を開催し、研究者、福祉関係の専門家などに発信する。

IX.関連する主な実績

(1)助成事業の実績と成果
2010年～2011年、内閣府地域社会雇用創造事業 起業支援金交付 147社（交付額：263,000,000円） 2012年 復興支援型内閣府地域社会雇用創造事業 63社(交付額：157,500,000円) 2020年 休眠預金 新型コロナウイルス対応支援助成事業 12社（交付額25,500,000円）
(2)申請事業に関連する調査研究、連携、マッチング、伴走支援の実績、事業事例等
1) 案件を発掘・形成するための調査研究に関する実績：有り ・経済産業研究所「官民関係の自由主義的改革とサードセクターの再構築に関する調査研究」（2015年～2018年）・経済産業研究所「官民関係の自由主義的改革とサードセクターの再構築に関する調査研究」（2013年～2015年）・経済産業研究所「日本におけるサードセクターの経営実態と公共サービス改革に関する調査研究」（2011年～2013年）・経済産業研究所「日本におけるサードセクターの全体像とその経営実態に関する調査研究」（2010年～2011年） (2) 他のセクター・団体・企業等との連携、マッチング、伴走支援の実績、事業事例等：有り ・埼玉県「平成23年度埼玉県NPO等人材開発支援事業」（2011年）ツリー型ロジックモデルの作成支援をしながら基盤強化支援を行う。・岩手県「被災者のコミュニティ形成支援と地域産業である農業の新展開プロジェクト」（2012年）・宮城県「NPO等の経営力強化プロジェクト業務」（2012年）・熊本県「NPO等のマネージメント能力向上支援事業」（2012年～2019年）ツリー型ロジックモデルシート作成支援のコンサルティングを行い、地域の核となるNPOの基盤強化のために伴走支援を行う。・中小企業庁「地域創業促進支援事業」（2014年～2015年）・東京都インキュベーション施設に於けるインキュベーションマネージャー業務（2016年～現在）・東京都「女性・若者・シニア創業サポート事業」に於けるアドバイザー業務（2017年～）融資サポートと決定後5年間のハンズオン支援を行う。・城南信用金庫と連携し創業支援を行う。全国よい仕事おこしネットワーク事務局と連携しビジネスマッチングを行う。

X.申請事業種類別特記事項

(1)草の根活動支援事業	日本の福祉サービスはバウチャー制度により提供されているが、営利組織も参入し、介護保険、障害者総合支援法、子ども子育て支援法による特定のサービスを複数の地域で水平展開している事業体が多い。子育ても高齢者も障害者も、ひとり親も困りごととは単独で解決できることは少なく、複合的で深化している。困りごとと一緒に考え、解決の道を探す地域の核となるような事業体が求められている
(2)ソーシャルビジネス形成支援事業	
(3)イノベーション企画支援事業	
(4)災害支援事業	

以 上