



総合評価 <速報版>

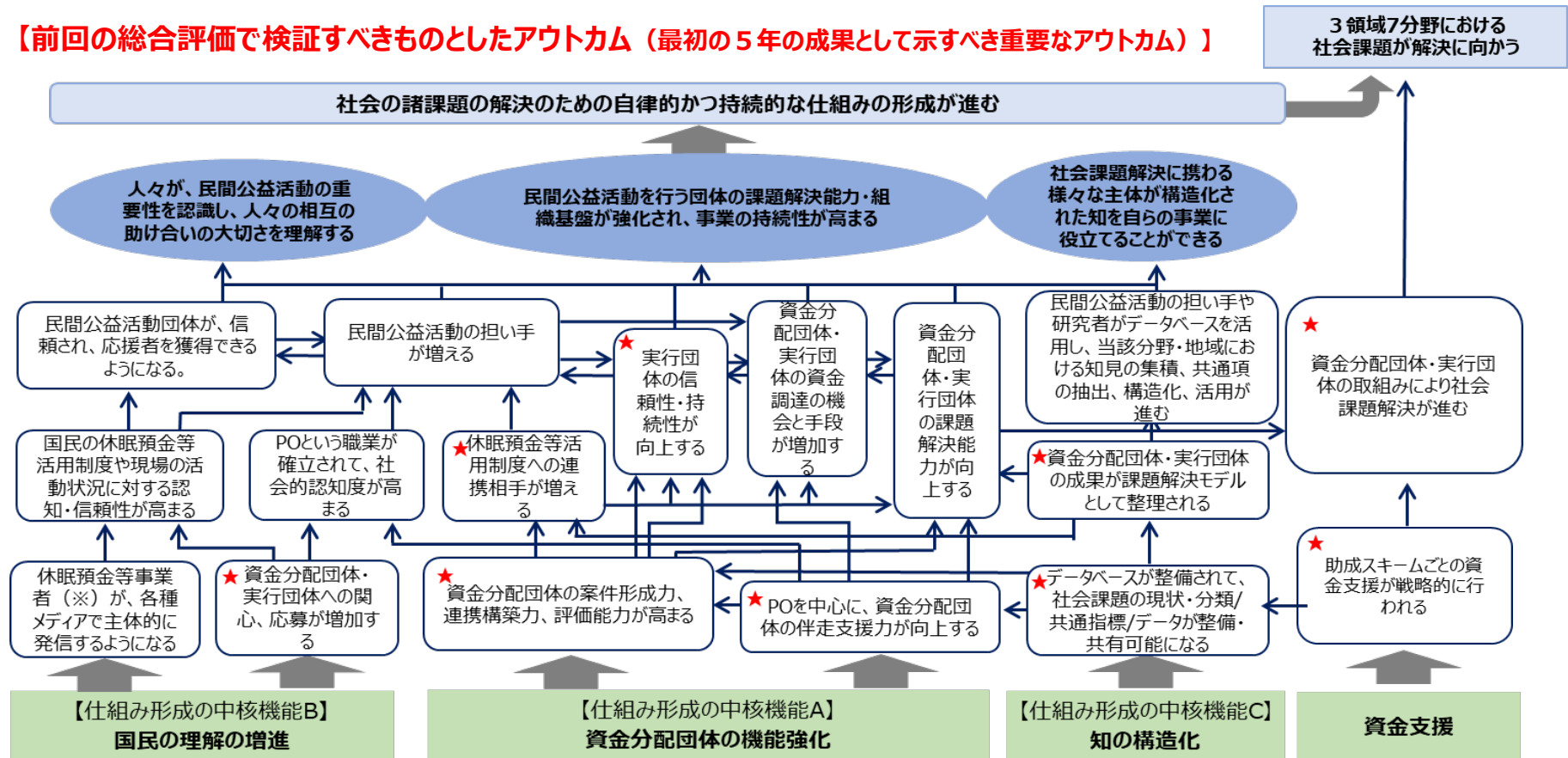
2024年3月

一般財団法人日本民間公益活動連携機構

振り返り／昨年度実施した総合評価の位置づけについて

- 休眠預金活用事業では、指定活用団体において、個別の民間公益活動による社会的成果の拡大だけでなく、社会の諸課題の解決の担い手が育成され、資金分配団体・民間公益活動を行う団体も含めた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創出という観点も含めて、総合的に評価を行う必要がある。
- JANPIAでは、基本方針で示されている考え方に沿って指定活用団体が達成すべきアウトカムを設定し、これを可視化（下図）、事業計画で示した具体的な活動・事業運営のアウトプットを整理し可能な限り定量的に示しつつ、様々な定性的な情報も加えた形で、現時点での指定活用団体としての事業運営に対する評価を加え、これを前回の「総合評価」で取りまとめた。

【前回の総合評価で検証すべきものとしたアウトカム（最初の5年の成果として示すべき重要なアウトカム）】



総合評価（2023年度実施）の構成、および作成にかかる体制

■ 総合評価（2023年度実施）の構成

- 総合評価は下記の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。最後に第7節では総括と今後の展望を述べた。

■ 作成にかかる体制

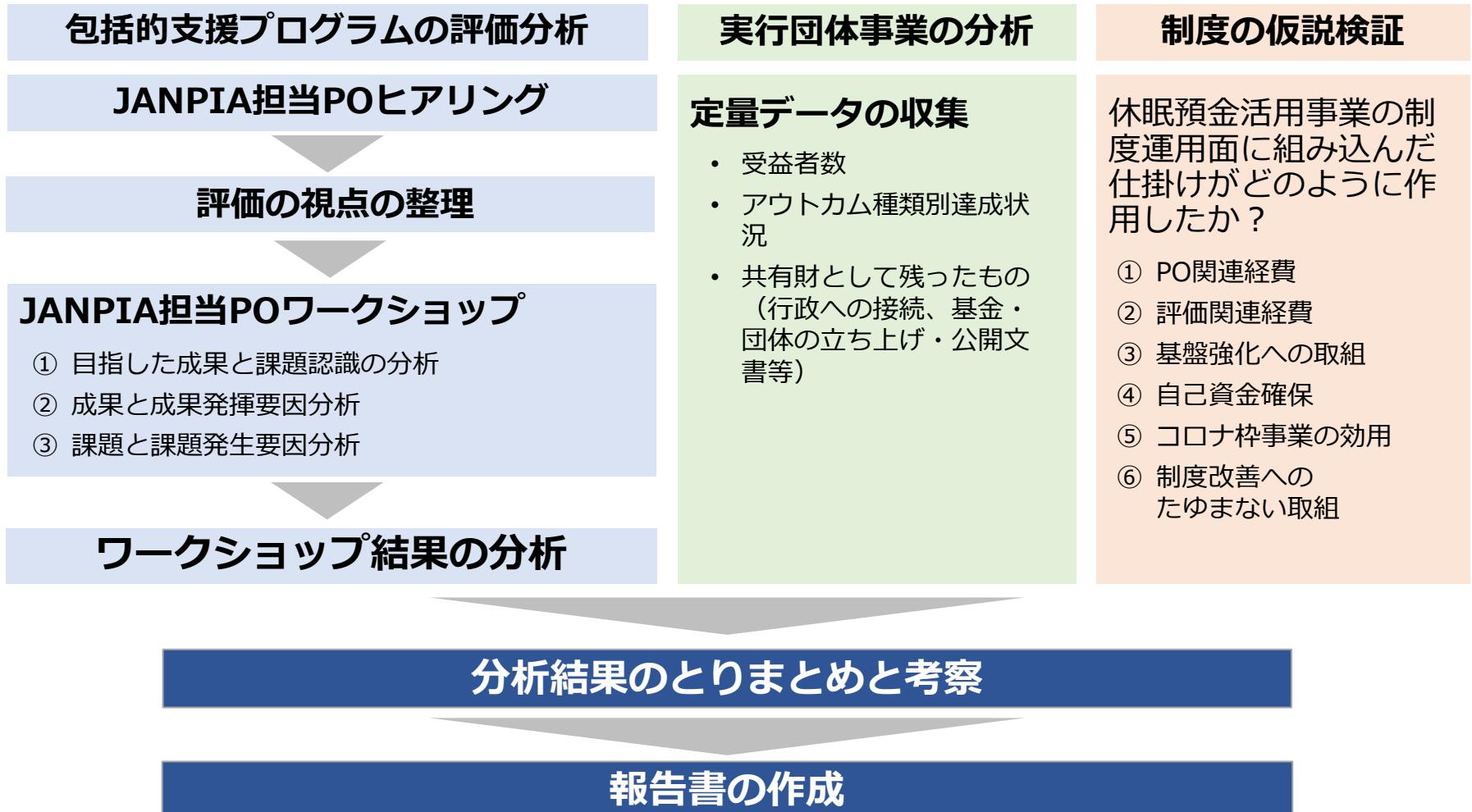
- 本報告は、JANPIAの担当POや資金分配団体のインプットを得ながら、JANPIA事務局が中心となって取りまとめを行った。
- 全体構成や執筆・分析、WS開催等を含む情報集約に際しては、外部の協力者として水谷衣里氏（株式会社風とつばさ 代表取締役）からの協力を得た。
- また報告書作成にあたっては、審査員である町井則雄氏（株式会社シンカ代表取締役）からもアドバイスを受けた。

記載内容	詳細
第1節 <u>休眠預金等活用事業とは何か？</u>	<ul style="list-style-type: none"> ● 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>総合評価の概要</u>	<ul style="list-style-type: none"> ● 総合評価の全体像や制度全体における位置づけ、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>	<ul style="list-style-type: none"> ● 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>	<ul style="list-style-type: none"> ● 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>	<ul style="list-style-type: none"> ● 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>	<ul style="list-style-type: none"> ● 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>	<ul style="list-style-type: none"> ● 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

総合評価の進め方の全体フロー



- 2023年度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、資金分配団体とともに3か年の事業に向き合った、JANPIAのプログラムオフィサーが、資金分配団体、実行団体の皆様とのかかわりの中で何を感じ、何を学んだかを紐解くことを重視
- 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ている。



総合評価（速報版）の概要

「速報版」は、前項に記載した総合評価実施のプロセスによって作成される「総合評価」全体版から、確認された成果や課題について俯瞰的に理解いただくために、「**第7節 総括と展望**」を中心に、成果や課題についてまとめた資料として構成しています。

※検討プロセスの詳細等は、「全体版」に掲載されるのでそちらを参照願いたい

総合評価の概要① 2019年度～の事業実施を通じての成果と将来の制度発展に向けて

【社会課題の解決にかかる成果】

- **2019年度採択事業におけるアウトプットベースの成果**（各実行団体の事後評価報告書にて報告されている数値から作成）
 - 領域①「子ども及び若者の支援」 → 61の実行団体が活動し、受益者総数で4万人弱に達した。
 - 領域②「生活困窮者への支援」 → 34の実行団体が活動し、受益者総数は2万人を超えた。
 - 領域③「地域活性化への支援」 → 37の実行団体が活動し、受益者総数は5万7千人弱に上った。
- **2019年度採択事業におけるアウトカム（事業終了時点での到達を目指した短期アウトカム）の達成状況**
 実行団体が設定した評価項目（5段階評価）において、「期待通り達成した」以上の割合は約6割を超え、概ね目標を達成している状況。

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

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

成果1：多くの社会課題解決に向き合う事業が創出

- 3つの領域（子ども・若者支援、生活困窮者への支援、地域活性化への支援）のそれぞれに、資金分配団体による創意工夫のもと事業が展開
- 事業を通じて課題の解像度を高めながら、実行団体の成長を支え、連携を拡げながら社会課題の解決を推進した。

成果2：中間支援の担い手の変化と成長が加速

- 中間支援としての認識を強く持ち、事業を担う団体が増加
- これまで各地域・各領域で助成事業を行ってきた団体が資金分配団体として採択され、規模の大きい助成事業を行うことで、地域全体の民間公益活動の担い手の基盤強化が進んだ。

事業継続を意図した基金創設や行政施策への接続、コレクティブインパクト創出を企図した事業など、多様な事業への取組が加速

■ これまでに見えてきた課題と将来の制度発展に向けて

- ・ 組織基盤整備や担い手となる人材の確保・育成、連携やネットワーク強化
- ・ 支援先団体の社会的インパクト評価を実施し、その結果を事業の改善につなげていく取組の更なる推進
- ・ 事業終了後の出口戦略のフォローアップを実施し、ソーシャルセクターの担い手の自立化を促す取組の更なる推進

■ 今後の総合評価の検討の視点～制度発展に向けたPDCAサイクル

- ・ 制度の認知度向上
- ・ 担い手の育成、活動の裾野拡大
- ・ 社会課題解決への効果検証
- ・ 出口戦略など事業の持続可能性の向上

など

社会課題解決のための自律的かつ持続的な仕組みの創出という観点を含めた評価を行いつつ、こうした課題に対応し、本5年後見直しによる制度改正（活動支援団体、出資事業など）や運営ルールの改正等を活用し、次の5年後見直しまでの発展的な事業運営を目指す

効果、進展度の可視化に向けた取り組みを通じ、**検証→改善の取組を継続的に**行っていく

総合評価の概要② 取り組みにより得られた成果

- ①多くの課題解決に向き合う事業が創出され、中間支援の担い手の変化と成長が加速
- ②多様な出口戦略（事業継続に向けた取り組み、行政の施策化など）の事例が創出されつつあること
- ③団体自身のレジリエンス向上～コロナ禍という未曾有の外部環境変化に対し団体自らが柔軟に対応する力をつけた
- ④事業からもたらされた「共有財」（新たに生み出された成果・事例、横展開可能なもの）の存在、これらの利用可能性
- ⑤プログラムオフィサー育成を仕組化、PO関連経費助成を活用、『課題解決のファシリテーター』が各事業領域、地域で育まれている
- ⑥協働・連携・対話による制度運営～事業関係者（資金分配団体、実行団体をはじめとした関係者）との双方向の対話によって制度を発展させていく仕組み 例）業務改善プロジェクトチームによる制度改善など

【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、実行団体と協力しながら取り組みを進めた。
- 結果、実行団体による社会課題解決が進むと共に、担い手の広がりや連携強化、すそ野の広がり、モデル化等が進んだ。

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	

【資金分配団体における組織面での成果（7項目）】

- 本事業を通じて、資金分配団体には下記の6つの観点から、支援の担い手としての変化や成長の加速が見られた。
- 一定規模の事業を複数年に亘り、腰を据えて取り組むことで、組織体制や信頼性向上なども見られており、地域全体の社会課題解決を担う存在としての基盤が強化された。

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

【4つの出口戦略のパターン】 ※各団体の事後評価報告書の掲載内容からどのパターンに対応しているかを集計（複数の出口を選択している場合はダブルカウント）

事業終了後の事業継続に向けた対応策のパターン	実行団体数
①当該事業における支援領域において、地域の共有財産となる「基金」を設置、事業期間中に様々な活動を通じて基金財産の規模を拡大、事業終了後にそれを活用しているケース	9
②事業終了後も、収益事業化などを進め、自主財源により継続的に事業を行うケース	59
③資金分配団体による事業実施期間中の組織基盤強化による、実行団体の資金調達力強化につながった事例（団体の信頼性向上→寄付者への訴求力向上、ファンドレイジング力が強化）	70
④公的事業への転換、行政施策化に向けて事業設計、実現に向けて動いている	9



総合評価 (速報版)

取り組みにより得られた成果～制度が目指した成果の視点からの分類

- 本報告では、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、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、①社会課題解決への効果検証の視点と、②民間の担い手の育成・活動のすそ野拡大の視点の2つを重視した。
- 上記の視点に照らし本事業の成果をまとめると、**多くの課題解決に向き合う事業が創出されたこと**、**中間支援の担い手の変化と成長が加速したこと**の2点が、重要な成果として挙げられる。

【取り組みにより得られた成果】

検証の視点

得られた成果

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？

成果1：多くの社会課題解決に向き合う事業が創出

- 3つの領域（子ども・若者支援、生活困窮者への支援、地域活性化への支援）のそれぞれに、資金分配団体による創意工夫のもと事業が展開
- 事業を通じて課題の解像度を高めながら、実行団体の成長を支え、連携を拡げながら社会課題の課題解決を推進した。

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？

成果2：中間支援の担い手の変化と成長が加速

- 中間支援としての認識を強く持ち、事業を担う団体が増加
- これまで各地域・各領域で助成事業を行ってきた団体が資金分配団体として採択され、規模の大きい助成事業を行うことで、地域全体の民間公益活動の担い手の基盤強化が進んだ。

※2019年度事業（142実行団体の行う事業）では、こども若者支援：37事業、居場所づくり23事業、孤独・孤立16事業ほか、様々な事業領域で事業が展開、助成額の規模感が比較的大きいこともあり、新たな取り組みとして、事業継続を意図した基金創設や行政施策への接続、コレクティブインパクト創出を企図した事業など、多様な事業への取組が加速した。

取り組みにより得られた成果 ～成果1について～



- 成果1として挙げた、「多くの課題解決に向き合う事業が創出された」という点について、具体的な成果を見てみたい。
- 本事業では通常枠で142事業の助成事業が行われ、社会課題解決に向けた取組が推進された。
- 資金分配団体は事業を通じて社会課題の解像度を上げ、連携を強化しながら具体的な事業に邁進するなど、下記の9項目の成果が得られた。

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

多くの課題解決に向き合う事業が創出

- ✓ 3つの領域（子ども・若者支援、生活困窮者への支援、地域活性化への支援）のそれぞれに、資金分配団体による創意工夫のもと事業が展開
- ✓ 事業を通じて課題の解像度を高めながら、実行団体の成長を支え、連携を拡げながら社会課題の課題解決を推進した。

【社会課題の解決にかかる成果】

- 本事業を通じて2019年度採択の資金分配団体により、142の実行団体による事業が行われた。

➤ 領域①「子ども及び若者の支援」

- 61の実行団体が活動し、受益者数は総数で4万人弱に達した。

➤ 領域②「生活困窮者への支援」

- 34の実行団体が活動し、受益者総数は2万人を超えた。

➤ 領域③「地域活性化への支援」

- 37の実行団体が活動し、受益者総数は5万7千人弱に上った。

(実行団体の事業完了報告書等から推計)

【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、実行団体と協力しながら取組みを進めた。
- 結果、実行団体による社会課題解決が進むと共に、担い手の広がりや連携強化、すそ野の広がり、モデル化等が進んだ。

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		

取り組みにより得られた成果 ～成果2について～

- 成果2として挙げた、「中間支援の担い手の変化と成長が加速」という点についても同様に、具体的な成果を見てみたい。
- 2019年度採択の事業では、26の資金分配団体（単体の団体22+コンソーシアム構成団体4）により、24事業が行われた。
- 資金分配団体における組織面での成果として、下記の6つを挙げる事が出来た。

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

中間支援の担い手の変化と成長が加速

- ✓ 中間支援としての認識を強く持ち、事業を担う団体が増加
- ✓ これまで各地域・各領域で助成事業を行ってきた団体が資金分配団体として採択され、規模の大きい助成事業を行うことで、地域全体の民間公益活動の担い手の基盤強化が進んだ。

【組織面の成果】

- 2019年度の事業を通じて、26の団体が資金分配団体として活動を行った（コンソーシアム構成団体4を含む）。

【資金分配団体における組織面での成果（7項目）】

- 本事業を通じて、資金分配団体には下記の6つの観点から、支援の担い手としての変化や成長の加速が見られた。
- 一定規模の事業を複数年に亘り、腰を据えて取り組むことで、組織体制や信頼性向上なども見られており、地域全体の社会課題解決を担う存在としての基盤が強化された。

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

課題に対するこれまでの対応

- 休眠預金活用事業は制度開始後、取り組みを進めながら改善を重ねてきた。JANPIAにおいても、これらの事象に対し、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。
- これらの対応内容には
 - 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** の両者が含まれる。

【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

- 全ての資金分配団体に対し、共通的に行ってきた取り組み
- 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



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の状況を見ながら、JANPIAのPOを中心に、随時対応してきた取り組み
- 個別具体的内容ではあるものの、共通する内容のもの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「業務改善プロジェクトチーム」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PT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

- ✓ 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

- ✓ 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

- ✓ 社会的インパクト評価の実施（自己評価）を必須とし、助成額の5%を上限に評価関連経費を助成した。
- ✓ 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

- ✓ 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を行った。
- ✓ 具体的には組織の実情に応じた規程類の整備やコンプライアンスの対応などについて支援を行ったほか、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た。
- ✓ 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を行った。

5 資金分配団体との対話の場の設定

- ✓ 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、事務手続きやシステムの改善、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)

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の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の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ブ参加など、制度趣旨の周知に向け協力をを行った。
- ✓ 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。
- ✓ 中間評価、事後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、ファンドレイジ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として開催へ向けた側面支援を行った。
- ✓ 第三者評価、外部評価、調査研究、それにとも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。
- こうした課題に対しJANPIAでは今後、事業成果全体への正しい理解によって、制度の意義・目的への理解を深めることと併せて
 - 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
 - これまでの蓄積を踏まえた対等なパートナーシップに基づく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両者の実現を目指す。

【残された課題】

内容	詳細	内容	詳細
1 JANPIA POのスキル形成	① 事業成果の明確化・合意形成の機会の積極的な創出 ② 事業への助言の質の向上、必要な専門家を投入するコーディネーション力 ③ 評価実施方法に関する提案力の強化 ④ 困難案件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 ⑥ 資金調達のための個別支援の実施 ⑦ 伴走支援に必要な知識・ノウハウの創出	4 FDO審査時の確認事項の明確化	① 用語定義の徹底 ② コンソ体制の精査 ③ 団体能力の精査 ④ 手段と目的との関係性の確認 ⑤ 成果指標の精査 ⑥ 出口戦略の精査
2 他主体とのネットワーキング	① 専門家との協力関係の深化 ② 行政との連携機会の創出・オーガナイズ ③ 施策化に向けた取り組み	5 JANPIA内での体制強化や制度整備	① POスキルの明確化 ② 担当POへのサポート体制の強化 ③ 伴走メニューの提示 ④ 事業価値の発信 ⑤ ノウハウ共有 ⑥ PO人材とのマッチングサポート機会の提供 ⑦ 災害事業の承認プロセスの明確化
3 実行団体選定における審査員とのコミュニケーション	① 制度理解の共有 ② 過去の知見に基づく注意すべきポイントの集約と共有		

【残された課題に対する対応の方向性】

- 上記に整理した「残された課題」は、2019年度採択事業を通じて、JANPIAのPOが感じていた事項を整理したものにあたる。
- これらの課題感は、事業終了までの期間を通じて、順次対応の質を上げ、課題への対応スキルの向上やノウハウの共有化などを含みながら、2020年度以降の採択事業におけるJANPIAのPOによる資金分配団体との協働・連携の場面に活かされて今日に至っている。
- 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、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。
- 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整理、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、資金分配団体選考のプロセスに反映していく。

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正や、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** (不足していたもの～JANPIA、資金分配団体、実行団体、それぞれそれぞれにおいて…)

【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】

■ **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**

- これまでの経験を踏まえ、**審査のまなざし感の向上に向けた運用上の工夫を継続**
- また**活動支援団体の制度活用も併せて課題解決に取り組む**

■ **伴走支援の質・量の向上** (対処すべき課題・事項を明確にし取り組む、等)

- POが伴走支援において意識すべき事項、対応のスタンスなどを明確にして支援を行う必要性を改めて確認
- **組織として現場を支える体制整備**や、**関係者相互の信頼関係のさらなる向上**を目指す (連携・協働・対話の質的な向上、平準化など)

制度や運用への反映（実施に向けて進展しているもの）

- 5年後見直しの制度改正において、法の目的規定に「ソーシャルセクターの担い手の育成」が明記され、「活動支援団体」を制度化することとなった。
- このことは、本総合評価の作業を通じて確認された事項、すなわち2019年の事業開始以来、資金分配団体・実行団体によって担われてきた各種事業による成果と課題、今後への示唆が、法律改正においても論議され、共有されていたことを示している。

【活動支援団体の役割（新設）】

- ✓ 社会の諸課題の解決に取り組む自立した担い手の育成に向け**地域・分野等の実情と課題を踏まえた活動支援プログラムを企画・設計、支援対象団体を公募により選定し、伴走型等による非資金的支援を提供**
- ✓ **組織基盤整備や事業立上げに必要な支援により、新たな民間公益活動の担い手育成と制度への参入を促進**
- ✓ 事業の継続・拡大につながる専門性向上に必要な支援により、**民間公益活動の担い手の自立を促進**
- ✓ 支援対象団体の抱える課題に応じて**伴走型で支援し、継続的な進捗管理と目標達成度の点検・検証を実施**
- ✓ 民間の創意・工夫の発揮を促すように支援を行い、**社会課題解決の革新的手法開発を目指す**

【事業の全体イメージ】

対象 支援軸	資金支援の担い手の育成 (対象：既存の資金分配団体、候補団体) ※個人は対象としない	民間公益活動を実施する担い手の育成 (対象：既存の実行団体・新たな実行団体の担い手 候補団体、個人)
民間公益活動の担い手として よりよい成果を上げるための 支援	<ul style="list-style-type: none"> ・ 資金助成や伴走支援のノウハウ、事業立案支援 出資による支援のノウハウ ・ 社会的インパクト評価 等 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社会課題解決のための事業立案、広報・資金 調達のノウハウ ・ 事業内容に応じた専門性研修（居住支援、災害 支援、子どものセーフガーディングなど） 等
本事業参画に向けた 必要要件を整えるための支援	<ul style="list-style-type: none"> ・ 組織づくり、人材雇用 ・ 資金助成にあたるガバナンス・コンプライアンス ・ 体制整備 ・ 資金仲介における倫理 等 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 組織づくり、人材雇用・育成 ・ 団体に必要な関係規程類の整備 ・ 適切な資金管理体制の整備 等

制度や運用への反映（実施に向けて進展しているもの）

<参考> 5年後見直し『法律改正事項』への対応とJANPIAにおける取組の方向性

見直し事項	JANPIA「事業計画」への反映等
① 目的規定 法の目的にソーシャルセクターの担い手の育成を明記	活動支援団体、出資事業の制度面の運営方針などを整理、事業計画への反映（2023年12月）、公募要領の公開（2024年1月31日）
② 活動支援団体の創設等 人材・情報面からの支援を法律に位置付けるとともに、もっぱら当該支援を行う活動支援団体を創設	以降、公募説明会などの機会を通じて、制度周知を図り、2024年度上期の活動支援団体や出資事業の採択を目指し対応中（2024年3月現在）
③ 出資の実現 JANPIAから資金分配団体への出資を追加	活動支援団体の制度運用と、通常枠、緊急枠事業や出資事業との接合なども視野に入れた取り組みの方向性を整理し、休眠事業のより良い発展に向けて、多くの関係者との協働・連携・対話を通じて、取り組み進化させていく。
④ 法の見直し規定 5年後目途の見直し規定を継続	2023年度の総合評価をふまえた24年度以降の事業運営、中長期的なビジョンもイメージした取り組みへ
⑤ 国際協力 民間公益活動の促進が期待される経済社会情勢の例示に「国際化の進展」を追加	国内の外国人支援等の活動も本制度が利用可能である旨を事業計画に明記
⑥ JANPIA事務費特例 休眠預金をJANPIAの事務費に充当できる特例を5年間延長	-

制度や運用への反映（実施に向けて進展しているもの）

<参考> 5年後見直し『運用事項』への対応とJANPIAにおける取組の方向性

見直し事項	JANPIA「事業計画」への反映等
⑦ 助成限度額（通常枠）の決定方法 中期目標を設定し、各年度の必要額を計上する方式に移行	23年度助成限度、通常枠50億円（内3億円は活動支援団体枠）、緊急40億円、出資事業に10億円（2023年度分）
⑧ 行政施策との役割分担 行政施策との関係の整理、事業終了後の行政施策化の見通し等に即して個別に判断	行政施策の後退を許容しないことを前提に、行政施策との関係の整理、事業終了後の行政施策化の見通し等に即して個別に判断する旨記載
⑨ 自己資金の確保 資金分配団体の自己資金比率の位置付けを改め、事業継続性等を総合評価する方式に移行	資金分配団体の事業基盤、資金基盤（自己資金比率を含む）、組織基盤、実行団体への支援方針等を総合評価する旨記載 実行団体の自己資金比率の原則は維持、現在の弾力措置（最終年度20%以上）も継続自己資金以外の要素を加味した弾力措置を検討する旨記載
⑩ 同一事業の再申請・事業期間の延長 同一事業の再申請に係る実際の運用に合わせて、制度を明確化 コロナ禍以外の事業期間延長について要件を検討	同一事業を審査要件の一要素にとどめ、総合評価行っている実態に合わせ制度を明確化、透明性も確保する旨記載 コロナ禍以外を理由とする期間延長の要件として、 ① 遅延理由・回復状況、② 事業目標の達成状況・見込み、③ 資金分配団体の判断、 ④ 新たなインパクト創出見込み、⑤ 自立化に向けた見通し を記載
⑪ PO関連経費の助成 現行水準の助成を継続	PO活動経費は「1団体あたり年間800万円を上限とし、そのうち人件費については1団体あたり年間500万円を上限」→ 当面はこの方針を維持する
⑫ 成長期・成熟期の活動支援 より大きな社会的インパクトの創出が期待される活動を支援する方策等について、今後検討	過年度採択事業で一定のインパクト創出が認められるものは、より大きなインパクト創出を目指し、例えば事業モデルの横展開や新たな手法による事業実施を支援するなど、成長期・成熟期にある団体の活動への支援の在り方を検討する旨記載

＜参考データ＞ 社会課題解決への効果検証

ここまでの検証で資金分配団体が行うプログラムにおいてそれぞれの実行団体の課題解決の活動によって社会課題解決への効果がどのように発現したか参考データを示す

※各団体が公表した事業完了報告書、事後評価報告書から集約したデータを参考資料として提示

領域1「子ども及び若者の支援」の受益者数

- 領域1を中心に事業を実施した実行団体数は61団体。そのうち直接支援を行った実行団体数は44団体、間接支援を行った実行団体数は26団体。

【子ども若者の支援の受益者数】（延べ人数）

受益者	受益者数 合計(人)	直接事業費 合計(円)	実行 団体数	備考欄
子ども及び保護者 (総数)	37,518	835,551,218	61	領域1では経済的困窮、家庭内に問題を抱える子ども、日常生活や生活に困難を抱える子ども、社会課題解決を担う若者の能力開発支援を対象とした
被災した子ども	8,640	30,448,236	1	台風19号による被害を受けた子どもとその保護者
子育て家庭	6,094	92,507,107	7	妊娠家庭、新生児家庭、グレーゾーン家庭、母子家庭、発達障害、外国籍家庭等
ひきこもり・不登校	5,742	91,060,452	9	ひきこもりや不登校の小学生～大学生、ニートを含む
外国ルーツの青少年	5,328	160,999,843	6	困難を抱えやすい外国ルーツの高校生・卒業生・非正規雇の若者等
障がい児*	2,203	79,053,081	14	身体障害児、知的障害児、発達障害児とその保護者
離島の子ども	1,484	64,810,593	3	離島県で部活動を行う子どもとその保護者
医療的ケア児	707	16,178,489	3	人口呼吸等が不可欠な医療的ケアを必要とする子どもとその保護者、離島の医療的ケア児とその保護者
LGBTQ+	519	64,229,396	3	セクシャル・マイノリティ、LGBTQ+の子ども・若者
若年女性	153	12,495,666	1	犯罪に巻き込まれるリスクのある生きづらさを抱えた10-20代の女性
罪を犯した青少年、非行少年等	47	22,611,548	2	少年院出院延期者および出院者、問題行動のある無職少年
その他	7,601	201,156,807	8	社会的養護下の子ども、ニートや複合的要因を抱える子ども、小児・AYA世代のがん経験者とその家族など

※障害児の区分には一部、ひとり親家庭の子どもや社会的養護下の子どもの含まれる
 ※事後評価報告書からの推定値

領域1「子ども及び若者の支援」アウトカムの達成状況（実行団体の自己評価結果）

■ 領域1 期待通り以上の割合60%(全体)

【短期アウトカム達成状況】

対象実行団体数：64	領域1を主領域とする実行団体のアウトカムの達成状況						目標達成割合	
	0	1	2	3	4	5		
アウトカムのタイプ	判断材料が不足している	活動が行われなかった	測定ができていないが活動・アウトプットあり	確認できているが、期待通りではない・目標到達せず	期待通りで達成した	期待以上の水準で達成した	期待通り以上	
受益者	意識変化	0	1	2	14	23	1	59%
	行動改善	0	0	0	7	4	1	42%
	取り巻く状態・状況の改善	0	1	3	26	43	5	62%
環境整備	調査・アドボカシー・普及啓発	0	0	0	2	13	1	88%
	連携促進・場づくり	0	0	1	40	42	10	56%
	その他 (対策化される・支援の有効性の証明等)	0	0	1	6	2	1	30%
基盤強化	資金調達	0	0	0	3	2	1	50%
	人材育成	0	0	0	2	6	0	75%
	広報	0	0	0	2	2	0	50%
	事業運営	1	0	0	3	14	2	80%

※1つの団体が同一のアウトカムタイプに複数のアウトカムを設定する場合があるため、行の合計が対象実行団体数を超える場合がある。

領域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」の 受益者数

- 領域2の支援を中心に行った実行団体数は33団体、そのうち直接支援を行った実行団体数は28団体、間接支援を行った実行団体数は32団体

支援対象者	受益者数合計(人)	直接事業費合計(円)	実行団体数	備考欄
困難を有する者 (総数)	224,767	895,530,770	33	働くことが困難な人、社会的孤立や差別の解消に向けた支援を対象とした
認知症	55,571	34,311,900	1	認知症やその介護家族
罪を犯した人	7,803	85,202,045	7	更生保護退所者、保護観察終了者、行き場のない刑務所出所者、触法依存症者、常習窃盗行為者等とその家族
DV被害女性	882	33,266,580	2	女性に対する暴力や児童虐待の被害者
がん患者と がん経験者	838	76,226,986	5	がん患者とその家族やパートナー
住宅確保困難者	266	479,689,880	4	高齢者、生活困窮者、ホームレス、刑余者、障がい者等、要配慮者
その他、社会的弱者	161,276	186,833,379	14	ひきこもり（8050問題含む）、発達障がい者、非永住移民、インターネットカフェ難民、技能実習生、若年時妊娠女性、望まない孤独孤立環境にいる者等

※事後評価報告書からの推定値

領域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」 アウトカムの達成状況（実行団体の自己評価結果）

■ 領域2 期待通り以上の割合62%(全体)

【短期アウトカム達成状況】

対象実行団体数：37		領域2を主領域とする実行団体のアウトカムの達成状況					目標達成割合	
		0	1	2	3	4		5
アウトカムのタイプ		判断材料が不足している	活動が行われなかった	測定ができないが活動・アウトプットあり	確認できているが、期待通りではない・目標到達せず	期待通りで達成した	期待以上の水準で達成した	期待通り以上
受益者	意識変化	0	0	2	5	13	1	64%
	行動改善	1	0	1	2	5	0	56%
	取り巻く状態・状況の改善	0	0	4	24	47	0	63%
環境整備	調査・アドボカシー・普及啓発	0	0	2	4	8	1	60%
	連携促進・場づくり	0	0	2	15	23	4	61%
	その他 (対策化される・支援の有効性の証明等)	0	0	1	3	9	1	71%
基盤強化	資金調達	0	0	0	0	0	0	0%
	人材育成	0	0	0	1	0	0	0%
	広報	0	0	0	1	0	0	0%
	事業運営	1	0	0	2	4	0	57%

※1つの団体が同一のアウトカムタイプに複数のアウトカムを設定する場合があるため、行の合計が対象実行団体数を超える場合がある。

領域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」の受益者数および介入した地域の数

- 「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」を中心に行った実行団体数は36団体

【介入したコミュニティの数及び社会的に困難な状況に直面している地域支援の受益者数】

介入したコミュニティの規模 (支援対象者を特定せずに 地域に働きかけた事業)	コミュニティの数合計	直接事業費合計(円)	実行団体数
市町村レベルよりも小さな コミュニティ規模	110(15道府県)	454,975,487	31
都道府県数	3	60,156,755	3
全国(オンライン)	80	47,142,191	2
特定の支援対象者を設定し 介入を行った事業	受益者数合計	直接事業費合計(円)	実行団体数
公営住宅の住民	15,741	70,961,253	9
被災者	6,910	51,593,188	5
公営住宅の外国人	3,849	4,657,843	2
住まい確保が困難な人	1,984	90,496,308	4

※事後評価報告書からの推定値

※全国（オンライン）規模で展開し、自治体と連携ができた事例は、市町村レベルよりも小さなコミュニティ規模にもカウントをした。

※領域3の実行団体はコミュニティ全体へ介入する事業のほか、特定の対象者を設定の上、介入を行っている事業もある。コミュニティの規模のカウントは、領域3を主対象とする全団体を含めている。

領域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」 アウトカムの達成状況（実行団体の自己評価結果）

■ 領域3 期待通り以上の割合57%(全体)

【短期アウトカム達成状況】

対象実行団体数：40		領域1を主領域とする実行団体のアウトカムの達成状況					目標達成割合	
		0	1	2	3	4		5
アウトカムのタイプ		判断材料が不足している	活動が行われなかった	測定ができていないが活動・アウトプットあり	確認できているが、期待通りではない・目標到達せず	期待通りで達成した	期待以上の水準で達成した	期待通り以上
受益者	意識変化	0	0	0	0	1	0	100%
	行動改善	0	0	0	0	0	0	0%
	取り巻く状態・状況の改善	0	0	2	7	12	0	57%
環境整備	調査・アドボカシー・普及啓発	0	1	1	5	5	1	46%
	連携促進・場づくり	0	1	3	26	48	8	65%
	その他 (対策化される・支援の有効性の証明等)	0	0	0	2	6	2	80%
基盤強化	資金調達	0	0	0	0	0	0	0%
	人材育成	0	0	0	0	0	0	0%
	広報	0	0	0	1	1	0	50%
	事業運営	0	4	2	13	8	0	30%

※1つの団体が同一のアウトカムタイプに複数のアウトカムを設定する場合があるため、行の合計が対象実行団体数を超える場合がある。

非資金的支援アウトカムの達成状況（資金分配団体の自己評価結果）

- 資金分配団体の非資金的支援は、実行団体の事業運営支援を中心としつつ、資金分配団体の分野専門性や地域専門性を活かし、ネットワーク形成支援を行う団体が多く見られた。
- 全資金分配団体が実行団体のガバナンス・コンプライアンス体制整備に取り組んでいたが、指標として設定している資金分配団体数は限られた。

【非資金的支援アウトカム達成状況】

対象実行団体数:24	非資金的支援アウトカムの達成状況						目標達成割合(%)
	0	1	2	3	4	5	
アウトカムのタイプ	判断材料が不足している	活動が行われなかった	測定ができていないが活動・アウトプットあり	確認できているが、期待通りではない・目標到達せず	期待通り達成した	期待以上の水準で達成した	期待通り以上
実行団体の事業運営・実施支援	0	1	0	3	15	0	79%
実行団体の組織基盤強化支援 (ガバナンス・人材育成)	0	0	0	4	4	0	50%
実行団体の資金調達支援/財政 基盤支援	1	0	0	2	4	0	57%
ネットワーク形成・CI・モデル 形成	2	0	0	5	14	0	67%
普及啓発・アドボカシー促進 支援・情報発信	1	0	0	3	7	0	64%
その他	0	0	0	3	5	1	67%

※1つの団体が同一のアウトカムタイプに複数のアウトカムを設定する場合があるため、行の合計が対象実行団体数を超える場合がある。

共有材として生まれたもの

種類		詳細
資金調達の仕組み	基金の設立	✓ 子どもの居場所づくり応援基金、KOTOMO基金、そらそら応援基金、虹の松原応援基金 等
文書による発信	白書	✓ 沖縄・離島の部活動等派遣費問題白書 ✓ 生野の“日本語指導が必要な”子ども白書 等
	漫画冊子	✓ 顕在化用漫画冊子「まんがでわかる『依存症と犯罪』～やめられない心の病から立ち直った人達の話～」 ✓ 漫画本「居場所をください」 等
	研修教材	✓ 療育支援の研修教材「こっこの地図」（「こっこの療育とは」「個別療育について」「グループ療育とは」「音と色の療育とは」「おやこっこのルームとは」の5部から成る、全216ページの「地図」） ✓ 医療現場の患者支援ツール冊子「もっと知ってほしいがんと性にまつわること」等
	調査	✓ 西成区におけるヤングケアラーの現状と支援に関する調査 ✓ 松戸市における母親調査 ✓ 愛知県における外国ルーツ青少年の属性の違いによる実態や課題をまとめた調査報告書 ✓ 中学・高校生年齢の外国ルーツ青少年当事者調査の実施 ✓ 新型コロナウイルス流行に関する食支援活動調査（緊急調査） ✓ 2020年度食支援活動をめぐる中間支援の現状と課題に関する調査 ✓ 2021年度コロナ禍における食支援活動の現状と食材支援に関する調査 ✓ 自立準備ホームのアンケート調査 ✓ 新生児ファミリーミニステイ実現のための調査報告 等 ✓ がん患者のアンメットニーズ（患者の医療ニーズ）調査 等

※事後評価報告書から把握した内容

共有材として生まれたもの

種類		詳細
文書による発信	論文	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 発達障害・知的障碍児の体験格差解消事業の意義と成果の検証 ✓ 6か月間の「ちくだいKIP体操プログラム」がコロナ禍の自動の身体形態と体力に及ぼす影響 ✓ 事後評価報告書に記載「大阪市生野区における多文化共生の実践者 20 名を対象にインタビュー調査を実施し論文を作成・発表した（2021コミュニティ政策 19） ✓ NPO における多セクターとの共創による包摂型地域コミュニティ生成-高槻市におけるアクションリサーチ 等
	コツノウハウ集	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 三者連携のネットワークに必要な要素案、支援付き住宅における「支援のコツ」リスト 等
	提言書	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 「生活困窮者自立支援法改正に向けた居住支援に関する提言」と題した提言書を厚生労働省に提出
	パンフレット	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 提案パンフレット「人権としての日本型社会住宅”制度創設を目指して」作成 ✓ コロナ禍でも活動が続けるためのガイドブック「あんしん手帖」掲載 ✓ 岡山県内市町村における三者連携を促進するために災害支援ネットワークを紹介 ✓ 「認知症のある生活に備える手引き—認知症支援ガイド」現役介護者だけでなくこれから介護者になるかもしれないという人が認知症に備えるガイドブック ✓ 長期フォローアップ外来の一覧等掲載した健康管理応援ガイド発刊
	HP	<ul style="list-style-type: none"> ✓ サイカイペディア（災害支援用語集）作成 ✓ 復興支援に関する情報発信基盤サイトとして「復興BASE」の立ち上げ ✓ 「もっと知ってほしいがんと生活のこと」内に「がんと性」の新設 ✓ 小児・AYA世代がん経験者みんなの健康管理サイトの開設 ✓ がん患者とがん患者を抱える中小企業人事担当者向けサイトの開設 ✓ 自治体向け関係人口特設サイトの開設

共有材として生まれたもの

種類		詳細
行政支援への組み込み等	施策化	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 子どもの部活動派遣費補助について、「帯同者への助成」に地域住民が納得できるようなデータ・資料を作成し、帯同者への派遣費補助が豊見城市で認められることとなった。 ✓ 実行団体の支援事例が保護観察所・保護司会に評価され、県への働きかけが行われたことにより、愛知県の再犯防止推進計画に法定機関満了後の就労支援を愛知県が引き継いで職場定着支援を行うこととなった。 ✓ 資金分配団体の支援により、実行団体が法務省保護局と意見交換を続けたことで、「自立準備ホーム」（法務省施策）において委託費の増額、会議費の軽減策、自立準備ホームの個々の事業者情報を公表することが可能となり、行先がなく少年院出院延期となるケースとのマッチングが可能な状態となった。 ✓ 企業との共同事業体を構成し、大阪市（生野区役所）による公募型プロポーザルを経て小学校跡地を多文化共生のまちづくりの物的拠点として確保し、これにより、民間主導の多文化共生のまちづくり拠点「いくのコーライズパーク」（略称：いくのパーク）を始動することができた。 ✓ 青森県において実行団体による不登校支援内容が、一部小中学校において出席措置扱いが認められた。 ✓ 上田市住民自治基本条例に子どもの権利にまつわる内容（第6条）が逐条解説および条例の運用の箇所に追記されることとなった。 ✓ 上田市において、実行団体の取組が教育機会確保法の具体化した取り組みとして「映画館登校」の登校扱いが4校にて実現 等
	ハード整備	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 日常生活支援住居施設（3地域）、シェルター拠点、子どもシェルター、バースセンター、フードパントリー、多世代コミュニティスペース、コワーキングスペース・シェアオフィス、物流センター、居場所 等
施設整備や支援体制の構築	ソフト整備	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 依存症者回復支援センターの立ち上げ 等

※事後評価報告書から把握した内容

共有材として生まれたもの

種類		詳細
システム	情報提供システム	✓ 日本赤十字社愛知医療センター名古屋第二病院と情報提供システムを構築 等
人材育成	研修実施	✓ 実行団体の実施した研修受講者数：7,615人（実行団体当たり272人）
	事業に投入した専門家数	✓ 専門家の数：306人（実行団体当たり3人） 事業に分野専門家、評価専門家等を投入することで、団体の人材育成にも貢献した
連携構築	企業連携	✓ 実行団体が行った連携企業数：465（実行団体当たり12人）
団体設立		<ul style="list-style-type: none"> ✓ 長野県フードバンク活動団体連絡会 ✓ 南佐久居住支援協議会 ✓ 多文化多様性の輝く保見団地センター ✓ 広島アドベンチャーツーリズム協議会 ✓ 日本自立準備ホーム協議会

※事後評価報告書から把握した内容

<参考> 休眠預金等活用制度に関する論考など

休眠預金等活用制度が発足し、アカデミアからの関心を得る場面も生まれ始めている。以下、制度に関して論じられたペーパーの事例。

■ 「日本におけるプログラムオフィサーの実態把握調査集計結果報告書（2022年12月）」

- 【著者】日本におけるプログラムオフィサーの実態把握調査研究チーム／清水潤子（武蔵野大学）、菅野拓（大阪公立大学）、中嶋貴子（大阪商業大学）。
- 近年、社会や地域における様々な課題への対応者として民間非営利組織への社会的要請は高まっている。そして、その活動を支えるプログラムオフィサー（以下、PO）に対する期待も高まり、PO という呼称はだんだんと広がってきている。しかし、ソーシャルセクターにおいて助成実務を行っている団体は一覧化されておらず、助成財団や財団法人以外にも助成を行っている組織も存在する。また、組織によってPOに該当する担当がいる場合もあれば、いないこともあり、多様なPOという母集団を特定することが難しい。休眠預金制度開始後に新たにPO人材が生まれてきた経緯を踏まえ、日本のPOの現在地を探る一步として実態調査が試みられた。
- <https://kyuminyokin.info/articles/1313>

■ 「休眠預金活用における社会的インパクト評価の論点整理—イギリスにおけるインパクト評価との相違点」（関西大学商学論集 第64巻第3号（2019年12月））」

- 【著者】馬場 英朗。
- 休眠預金等活用法が成立し、制度の運営に際しては広く国民の理解を得るために、助成金を活用した事業の成果を明らかにすることを目指しロジック・モデル等に基づく社会的インパクト評価を実施すると定められている。一方、その社会的インパクト評価の具体的手法は確立されたものが存在はしておらず、これから制度の運用とともに確立していくこととなる。日本での休眠預金等活用制度における評価を考えるうえで、イギリスの公共サービス分野で行われているインパクト評価を参考に、休眠預金等活用制度における社会的インパクト評価のあり方について考える論考。
- 文献リンク：[休眠預金活用における社会的インパクト評価の論点整理：イギリスにおけるインパクト評価との相違点 | CiNii Research](#)

<補足情報>

類型 1 : 「制度全体の運用改善に関する事項」に関する詳細

以下に制度全体の運用改善に関する事項として、制度運用開始時点で、仕組化された事項（直後に追加された事項も含む）、その後の運用改善に向けた対応事項などについて詳細を記載する

PO人件費・活動費の助成 ～三層構造の効用①

検証すべき事項 ～ この取り組みからみえてきたもの

三層構造での休眠預金活用事業が実施されてきたことが、事業の安定的かつ発展的運営にどのように寄与したのか？

休眠預金活用事業の開始時点において、資金分配団体の担い手が全国にどれだけ存在しているか事前調査を行ったところ、制度が求める組織基盤や運営体制を有すると考えられる団体数は十分ではないこと、そこで事業運営のキーパーソンとなる担い手が不足していることを強く認識するに至った。

休眠預金活用事業は、民間公益活動の担い手の活動を支援するためのより実効性のある仕掛けとして、指定活用団体（JANPIA）から、中間支援機能と助成機能の2つを兼備した「資金分配団体」を経由して現場の活動を行う団体（実行団体）に資金支援（助成）と非資金的支援（伴走支援）を行う3層構造を導入している。

私たちは、休眠預金活用法、そして内閣府が定める基本方針で示された制度趣旨を踏まえ、担い手が不足しているという現状理解から、資金分配団体における事業運営のキーパーソンたる「プログラム・オフィサー（PO）」の確保・育成を制度の中で実現をしていくために、POの採用は育成、活動に必要な経費（PO関連経費）を休眠預金事業における助成対象とすることを提案し、2019年7月に休眠預金等活用審議会にて本方針を承認いただき現在に至っている。

●PO関連経費 ※助成期間中（最長3年）が対象

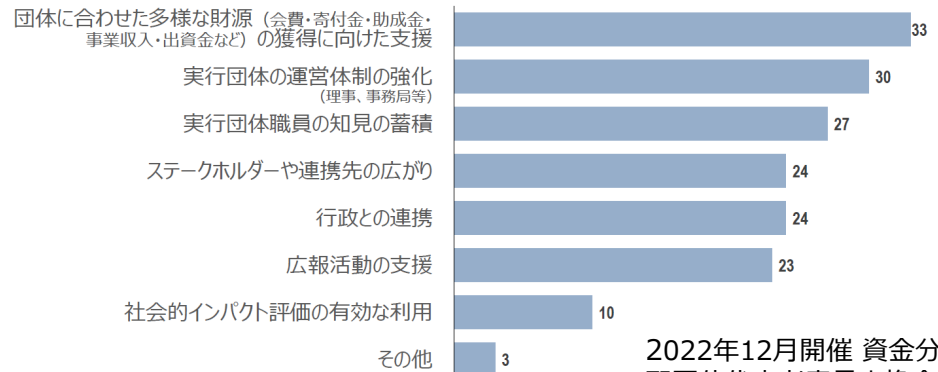
- ①POの採用や給与等（PO人件費） 500万円/1年
- ②POの活動に必要な経費（PO活動費） 300万円/1年

1. 資金分配団体がこの仕掛けをどう活用したか

- ・POを採用し、実行団体に向けた様々な非資金的支援を展開
- ・月1回の実行団体との面談（事業進捗その他課題の共有、解決に向けた協議、適切な資金管理、組織基盤強化への支援等）
- ・自己評価（休眠預金活用事業における「評価指針」に沿った社会的インパクト評価の実施）への支援

※資金分配団体が有効であると考える支援については右の表を参照

Q: 実行団体への支援として具体的にどのようなものが必要、または有効だと感じますか



その他の
ご意見例

- ・ 採用活動（新卒・中途）の後方支援
- ・ 施策・制度化に向けた支援（助言・情報提供等）
- ・ デジタル化支援

2022年12月開催 資金分配団体代表者意見交換会
事前アンケートから

PO人件費・活動費の助成 ～三層構造の効用②

資金分配団体 『事業完了後監査ヒアリング』～団体POたちの声

- (実行団体より) PO制度は高評価であった。仕組みに不慣れな団体にとって、資金分配団体のPOは事業の方向性や助言はもちろん、団体内の相談もできる心強い存在だった。
- (資金分配団体より) 契約により月次ミーティングが定められていることでミーティングが必ず実施できた。実行団体はミーティングで進捗状況等を必ず報告し、言語化していくことで、課題や気づきが明らかにされてきた。伴走支援も実行団体に必要な内容を実施することができた。
- (資金分配団体より) 事業を俯瞰してみても意見交換できるJANPIAのPOの存在が有用だった。月次MTGは日々の進捗や確認業務に追われるため、事業目標や中長期目標等も(評価のタイミングだけでなく)日頃から話し合う機会を設けると良かったと感じる。
- PO研修は、受講対象となるPOのPO業務経験年数やスキルのレベルなどを考慮した形で運営いただけるとよい
- 収支管理簿の月次確認、四半期確認等を確実に実施した。(→精算完了も遅延なく完了できる団体が多い)
- POだけではなく、会計の専門家に一部外部委託し進めることで業務分担ができ効率的になった。
- 経理面で弱い団体には、資金分配団体の伴走支援に加え会計専門家支援、プロボノ支援等を初期から進めてきた。
- オンラインでの説明だけでなく、実行団体の事務所に訪問して支援・指導することで、より双方にとって理解促進につながった支援が出来た。その後の事業実施においても効果的な助言ができるようになった。
- 実行団体のコンサル等への業務委託費について、実行団体からの口頭での確認だけでなく、月次報告や成果物なども確認することが重要である。
- 評価があることで、目のまへの事業実施だけでなく、実行団体と共通の目標をもって事業を進めることができた。
- アウトプットで今までは事業を実施してきたが、アウトカム概念で考えられるように、組織全体が変化した。
- 少人数で運営されている実行団体にとっては、評価で求められている内容の負荷が大きいと感じる。

PO研修の実施

- PO関連経費の助成を受ける条件として、JANPIAが主催する「PO研修」の受講を必須とした。2019年度当初の研修コンテンツの検討においては、休眠預金活用事業におけるPOにとって必要なスキル、知識はどういったものが必要となるのか？この点を、ソーシャルセクターの人材育成に知見を有する専門家による「検討会」を複数回開催した上で策定をし、テーマごとに適切な講師のアサインを経て実施。
- 研修は、初期研修（採択時）、中間評価の実施前、事後評価の実施前と、3か年の事業を通じて、事業運営のフェーズに応じた研修コンテンツを設定し実施、各年度採択の団体向けに、研修コンテンツはブラッシュアップし現在に至っている。

<PO研修のコンテンツ>

	カテゴリ	重要度	必須	POに求められる7つの能力
1	休眠預金事業の制度概論	★★★	★	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px; margin-right: 10px;">実行と実践力</div> <div style="display: flex; flex-direction: column; gap: 10px;"> <div style="background-color: #4caf50; color: white; padding: 10px; border-radius: 5px;">休眠預金事業への理解</div> <div style="background-color: #ff9800; color: white; padding: 10px; border-radius: 5px;">広い領域の把握</div> <div style="background-color: #2196f3; color: white; padding: 10px; border-radius: 5px;">ガバナンス・倫理</div> <div style="background-color: #ffc107; color: white; padding: 10px; border-radius: 5px;">評価者・第三者視点 (テクニカルスキル)</div> <div style="background-color: #ffc107; color: white; padding: 10px; border-radius: 5px;">財務・監査</div> <div style="background-color: #f44336; color: white; padding: 10px; border-radius: 5px;">伴走者としてのリーダーシップ</div> </div> </div>
2	PO業務の概要と役割	★★★	★	
3	助成案件の組成・判断	【事前】		
4	非資金的支援	★★	☆(一部)	
5	コンプライアンス・ガバナンス	★★★	★	
6	休眠預金事業の評価の考え方	★★★	★	
7	評価(事前・中間・事後)について	★★	★	
8	休眠預金事業における経理・事務	★★	★	
9	財務・会計・監査	★★	☆(一部)	
10	ビジョンワーク/ リーダーシップ	★★		
11	対人コミュニケーション	★★		
12	出口戦略(資金調達、政策提言)	★★		

<参考> 2019年度団体 PO研修内容

	PO研修 1年目 (計4日間)	PO研修2年目 (計4日間)	PO研修3年目 (計2日間)	PO研修4年目 (計1日)
研修内容	休眠預金制度におけるPOの役割と期待	評価について (事前評価の振り返り)	資金分配団体の支援戦略	事後評価について
	プログラム・オフィサーの役割	評価について (中間評価に向けた調査と分析)	伴走支援の振り返り	事後評価の基礎について
	助成事業運営の全体像	評価について (点検・検証の振り返り/中間評価に向けて)	評価は何のために？	事後評価に向けて
	多様な革新を支える助成と基盤づくり	各団体による1年間の振り返りとこれから	中間評価の点検検証について	包括的支援プログラムの評価、非資金的支援の成果測定
	社会的インパクト評価とPOの役割	伴走支援計画トークセッション	中間評価の振り返り	事後評価の点検・検証について
	助成事業における課題解決のためのエビデンスの産出と活用	中長期を見据えた休眠預金の事業を活かした社会課題の解決	出口戦略に向けて (前半・後半)	出口戦略を考える
	プログラム・オフィサーという支援者に求められる視野・姿勢・技能	POのキャリアについて	ストーリーテリング	
	組織評価	中間評価報告に向けた直前研修	ビジョンワーク	
	助成事業と組織診断	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <p>● PO研修受講者の主な声</p> <p>✓ 他団体のPOと対話、意見交換や事例共有によってPOに求められる姿勢を知ることが出来、刺激になった</p> <p>✓ 体系的に休眠預金活用事業でのプログラム・オフィサーに必要な力や、研修を通じて、経験を補完する知識や考えを得ることが出来た。</p> </div>		
	助成事業の組み立て方			
休眠預金制度の創設の経緯とその目指すもの				
ファンドレイジングと社会的インパクト投資				
助成財団と監査				
POの倫理				
POのリーダーシップ				

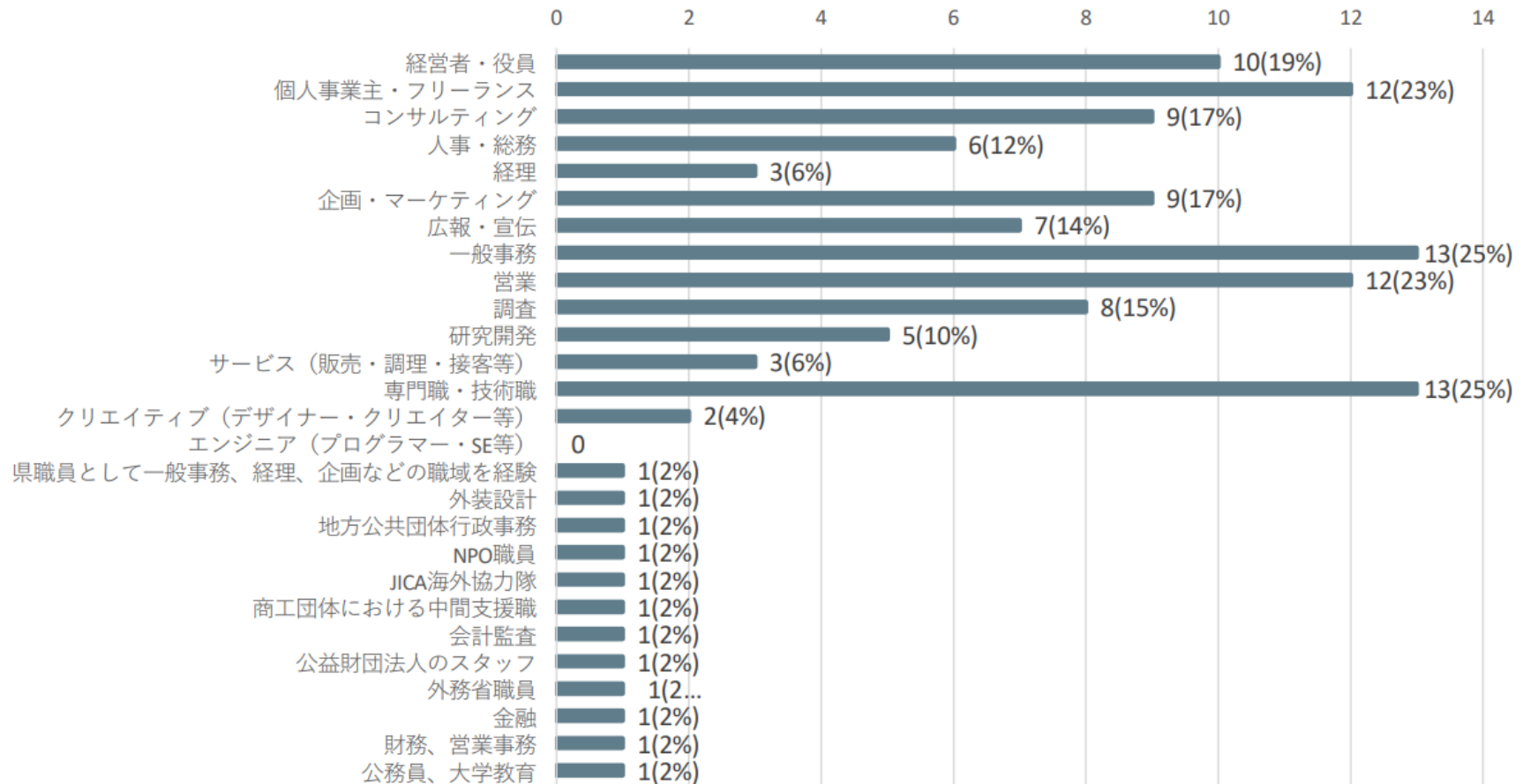


<参考>プログラム・オフィサー研修からの学び ~受講者アンケートから①

PO人材がどのようなバックグラウンドを有し、事業実施の中心的役割を担っていかうとしたのか、受講者へのアンケートからは、経営者、各種専門職や事務職など多様な職業を経験し社会課題解決の事業領域に活躍のフィールドを求めてきたことが確認されている。

「担い手の育成」の視点から、今後の活動支援団体による支援プログラムの検討などに有効な情報として研修受講者アンケートからの学びを活用していただく必要がある。

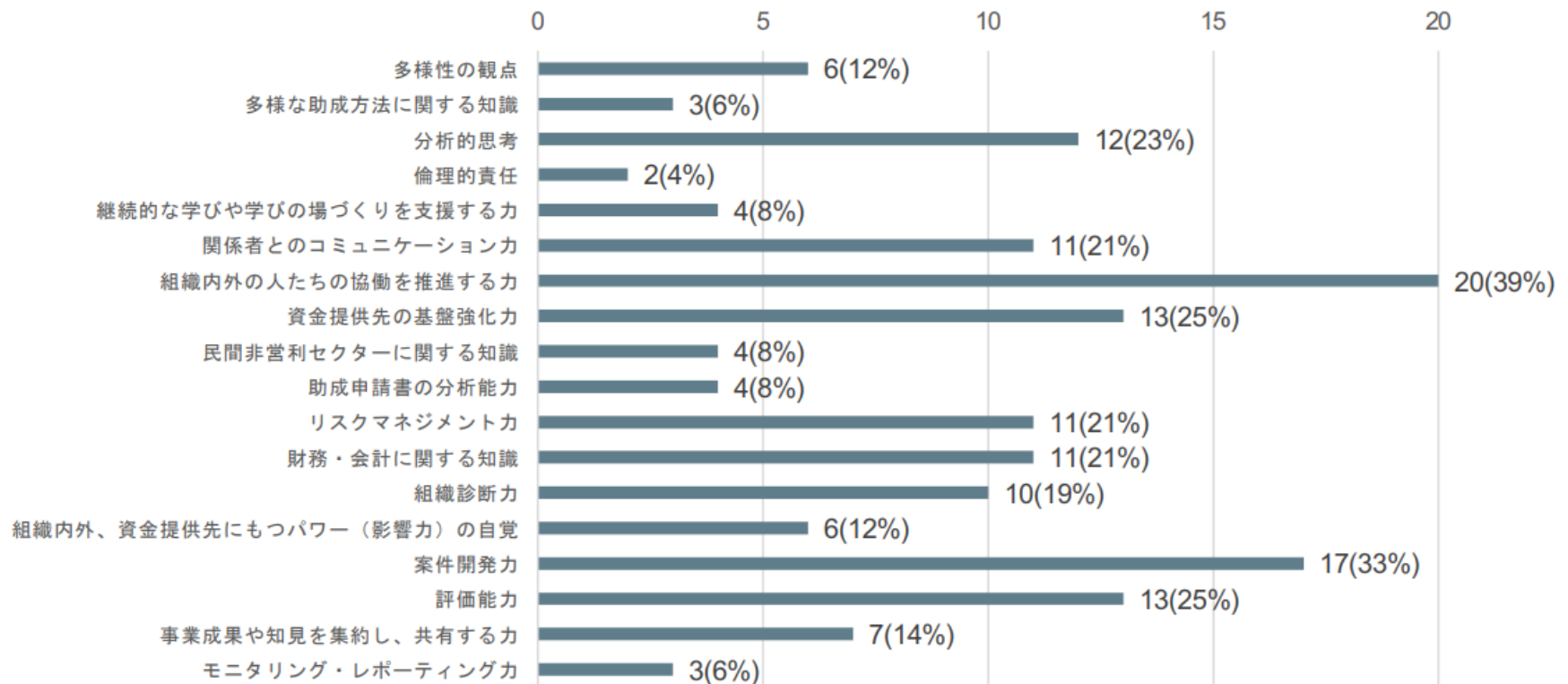
<設問> POになる前に経験した職種について、主なものを最大3つお選びください



<参考>プログラム・オフィサー研修からの学び ~受講者アンケートから②

- ・TOP5は「組織内外の人たちとの協働を推進する力」「案件開発力」「資金提供先の基盤強化力」「評価能力」「分析的思考」となっており、プロジェクトマネジメントの要素を必要とするが、それを実践することは難しいと考えていることがうかがえる。
- ・「関係者とのコミュニケーションは取れている」が「協働の推進は難しい」と認識しているPOが多いといえる
- ・「基盤強化力」「組織診断力」は「重要だ」という回答よりも「難しい」という回答の数が多い（最重要とは認識されていないが、難しいとは認識されている）

<設問> 以下に挙げるPOのコンピテンシー（能力や行動特性）のうち、「重要だが実践が難しいと感じているもの」を最大5つお選びください。



評価関連経費の助成 ～社会的インパクト評価の実施

検証すべき事項 ～ この取り組みからみえてきたもの

社会的インパクト評価は効果的・効率的に実施され、事業成果の可視化や事業のマネジメントに寄与したのか？

休眠預金事業の開始時点において、事業評価に取り組んでいる団体はそれほど多くない現状があった。

休眠預金活用事業は、社会の諸課題の解決及び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構築に寄与する成果の実現を目指す仕掛けとして、実行団体、資金分配団体及び指定活用団体に事前に達成すべき成果を明示したうえでその成果の達成度合いを重視した自己評価の実施を導入している。

休眠預金活用法、そして内閣府が定める基本方針で示された制度趣旨を踏まえ、事業評価に取り組んでいる団体がそれほど多くない現状理解から、効果的・効率的に評価を実施するため評価に係る費用を助成対象とし、外部専門家への相談が可能となる仕組みや、効果的・効率的な評価の実施支援に向けて評価ツールの提供、点検・検証の活用を促進している。

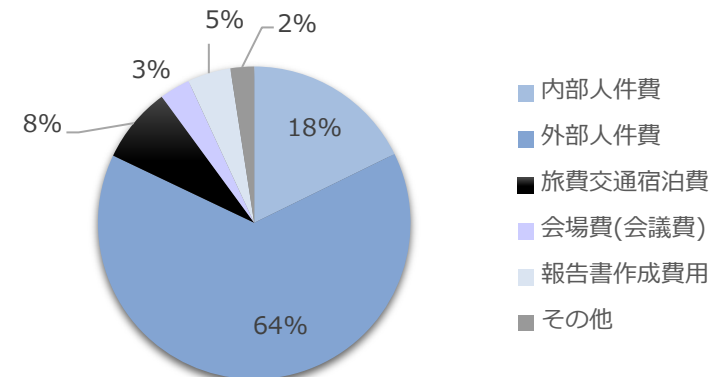
● 評価関連経費 ※助成期間中（最長3年）が対象

評価の確実な実施を図る観点から、資金分配団体及び実行団体の評価等に関する調査実施に要する経費として助成等の額の5%程度

■ 資金分配団体が評価関連経費をどう活用したか

- ・全資金分配団体が外部専門家に相談・協力を得て自己評価を実施、資金分配団体アンケートでは、評価アドバイザーとのやり取りが評価を進める上で最も有用だったと7割の団体が回答している。
- ・ニーズ把握・成果把握のためのアンケートの実施、実行団体の評価実施に向けた伴走支援（ロジックモデル作成・指標設定等のワークショップ開催等）等が評価アドバイザー等専門家とともに行われた。
- ・事業の効果的な情報発信のための冊子作成やシンポジウム開催等も行われた。

資金分配団体評価関連経費実績



評価を活用することで事業改善が行われた事例

■ 資金分配団体の声

- JANPIA担当プログラムオフィサーと一緒に、実行団体へのヒアリングを通しての関係者分析、課題分析に取り組んだ。担当者としては、その当時、なんのために、どこに向かっての作業と議論に取り組んでいるのかまったく見えない状況であったが、議論を重ね、最後に、事業（活動）の変化を、地域の関係者でとらえる「理想の生態系（エコシステム）」という考え方についての気づきを得ることができた。
- ヤングケアラー調査、夜の街調査、LGBTQユースに関する調査など、調査による現状の見えるかやその内容を踏まえたエコシステム内の認識共有や学習は程度に差はあるものの全ての事例で実施された。
- 実行団体）共通のロジックモデルを策定できたことは有用であった。・・・（ロジックモデルに基づき）支援のコツリストを策定する過程では、それぞれの実行団体の取組やアイデアが詳細に反映され、入居者に対する質の高い支援を提供するための工夫を盛り込むことができた。・・・様々な困難を抱える入居者に対する質の高い支援を行う一つの指針を示すことができた。
- 資金分配団体としてのアウトカムをどのように整理するか、可視化するかについては2年以上悩むこととなった。・・・評価アドバイザー就任が転機となり、今後より一層のブラッシュアップは必要だが、コンソ・バラエティ型のアウトカムを整理することができた。
- 評価アドバイザーの力を借りながら、毎月1～2回のPOミーティングを重ね、（実行団体の伴走）支援メニューを作成した。・・・整理したことにより、（アプリを使った伴走支援ログ入力フォームの）ほとんどの項目を選択式にすることができ・・・POの負担軽減と記録の正確性を向上させることができた。
- 「ニーズの整理」「事業の周知」「協力の呼びかけ」のために、事業実施前にニーズ調査は重要な意味を持った。その意味で、事業の企面前や事前評価ではなく、事業の一環としてチームで調査に取り組んだことに意味がある。
- 観察記録、ケース検討向け個人票、利用者アンケート、学校アンケート等の書式を（実行団体に）提案し、一緒に検討した。（実行団体が作っていた）情報をもとに、定性的な内容を定量的に分析する提案や具体作業を支援した。このような作業を伴った支援が、記録や評価をどう関係者の理解促進に活かしていけるかを体得するのに有効であった。
- （実行団体の事業が）地域に与える影響を、社会的インパクトの面から可視化するレポートの発行や動画制作を行うことにより、今後（実行団体が使用する機器の）導入にあたって活用できるツールを整備することができた。導入にあたっての留意点も明らかにしたことで、学びの深い内容となった。
- 分野専門家・評価専門家を交えた評価委員会で事業設計に対するアドバイスをもらいながらロジックモデルの見直しを図ることで、特定された課題や事業対象の妥当性を常に気にしながら事業を推進することができたため（事業実施プロセスについて想定した水準以上にあると自己評価する）。
- 事業開始時点で資金分配団体・実行団体が協働してロジックモデルを作成し、アウトカム指標を議論したことで、関係者の多くが本事業を十分に理解し、良いチームワークのもとに事業を推進できたことが様々な面で本事業に良い貢献をしていたように思える。

ガバナンス強化に向けた支援 ～基盤強化への取組の成果

休眠預金活用事業において、事業活動における対外的信頼性確保、実効性のあるガバナンス体制による安定的な事業実施を志向した組織基盤強化への取組が、資金分配団体における非資金的支援において、積極的な働きかけや、支援の動き、また実行団体における主体的な取り組みの事例が創出され、そうした事例の横展開といった波及効果がみられている。

このような動きは、5年後見直しにおいて導入された「活動支援団体」による支援活動における事業プログラム設定上の大きなヒントとなり、今後のソーシャルセクターにおいて、確かな事業基盤に基づく、実効性と波及効果をもたらす社会課題解決に向けた多くの取組が展開されていくといった未来をイメージできる、その布石としての役割を果たしていくことにながっていくことが期待される。

■ 実行団体への基盤強化への取組の基本的コンセプト

- ・ 実行団体の組織基盤整備については、実行団体の規模、体制整備の現状などを踏まえて、3か年を通じて段階的に取り組み、実効性のある体制確保に努める（運営ルールの明確化、法人形態毎に求められる体制整備について実効性のある形で実施）
- ・ 適切な助成金の管理を実現する体制確保は、休眠預金活用事業においては最重要事項として位置付ける
- ・ 法人の形態に応じた体制の在り方について、実効性のあるガバコン体制の整備を志向する



資金分配団体の声（事業完了後監査時のヒアリングから）

- ・ 信頼性の構築につながり、行政等からの受託事業、助成金等の獲得につながった
- ・ 組織の運用等が文書化されたことで、代表等以外のメンバーに組織運営の確認を行う機会形成につながり、民主的な意思決定のプロセスの意義とシステムの重要性を理解が促された。
- ・ 作成支援する時には弁護士等に相談しながら作成した
- ・ 団体の状況に合わせた支援を行い、最終的に公開できるように支援した。
- ・ 運用には課題が残っている。

<参考> 事業完了後監査の運営（概要）

監査を通じて、休眠預金活用事業全般の事業運営における仕組みやプロセスを総括的に振り返り、PDCAサイクルを回し、休眠預金活用事業全体の質的な向上を目指す

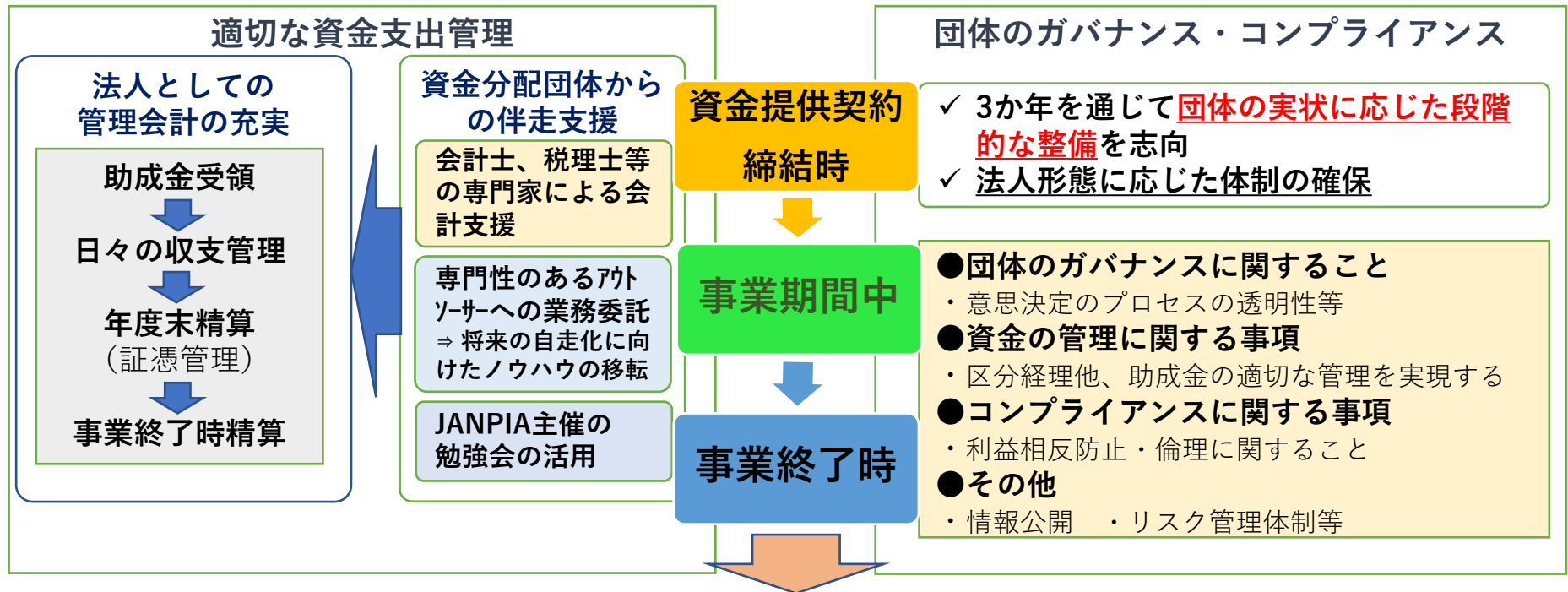


- ◆ **事業運営全般を俯瞰的に確認し、成果、課題、気づき等を共に振り返る場とする**
 - ・ 実行団体・資金分配団体は、今後の組織および事業の運営面での質的向上に役立てていただく
 - ・ JANPIAは、休眠預金事業の業務改善に役立てていくことを目指す
※事業の成果は「評価」の実施により確認
- ◆ **ガバナンス・コンプライアンス体制等（主に規程類整備・支援等）の確認を行う**
 - ・ 実行団体・資金分配団体は、今後のガバナンス・コンプライアンス体制の強化に役立てていただく
 - ・ 資金分配団体は、実行団体のガバナンス・コンプライアンス体制の整備支援に役立てていただく
 - ・ JANPIAは、各団体における組織基盤強化に有効であったか検証し、次年度以降のガバナンス・コンプライアンス 整備の推進に向けた運用ルールの見直しなどの検討を行う
- ◆ **資金分配団体における実行団体への事業運営に向けた監査的視点での確認を行う**
 - ・ 資金分配団体は実行団体に対して必要かつ適切な形で事業運営が行われてきたかを確認し、休眠預金事業の担い手による事業運営への信頼性向上に努める
- ◆ **資金分配団体が実行団体へ行われた監査の状況等も確認し、今後の事業に活かしていく**

<参考> ガバナンス強化支援～ 組織基盤強化への取組（コンセプト詳細）

休眠預金活用事業としての説明責任を果たすために～適切な資金管理とそれを支える体制確保

- 体制整備については、実行団体の規模、体制整備の実状などを踏まえて、3か年を通じて段階的に取り組み、実効性のある体制確保に努めます（運営ルールの明確化、法人形態毎に求められる体制整備について実効性のある形で実施）
- **適切な助成金の管理を実現する体制確保は、休眠預金活用事業においては最重要事項です**
- 法人の形態に応じた体制の在り方について、実効性のあるガバコン体制の整備を志向します



休眠預金活用事業を通じて、事業終了後も社会の諸課題に持続的に取り組める体制・組織基盤の確保へ

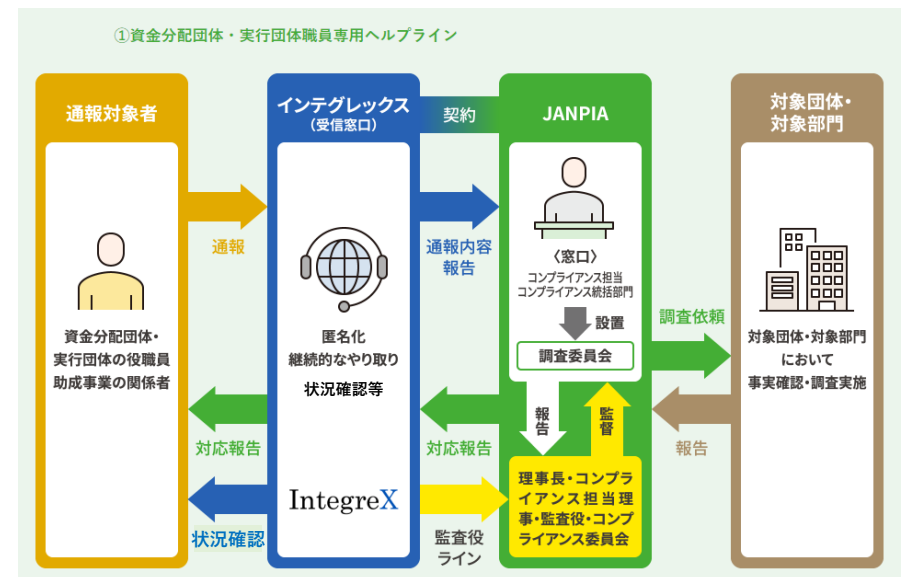
<参考> コンプライアンス関連対応状況

- 資金分配団体及び実行団体の役職員、助成事業の関係者を対象に「コンプライアンス 相談・通報窓口」(2022年9月リニューアル設置) の運用を通して、より広範に不正行為等の防止だけでなく、その予兆把握に留意
- 通報案件については、全件対象団体等へのヒアリングを実施し、事実把握とともに、必要な措置を講じたうえで通報者にその結果をフィードバック、またJANPIA内でのコンプライアンス研修において事例共有を行い、資金分配団体との日常のやり取りにおける注意喚起、実行団体も含めたJANPIA主催のコンプライアンス勉強会等の機会を通じて、事例紹介等、適切な事業運営への参考となるよう周知を進めている。
- ハラスメントに関する相談案件が増えていることから、資金分配団体、実行団体向けに、外部講師による「運営体制構築のためのガバナンス概論・危機管理のためのハラスメント対策」を開催(23年10月)、JANPIA職員向けの外部講師によるハラスメント研修(24年2月開催:管理職、職員と分割開催)を実施、予防的対策を講じている。

年度	件数 (件)	対応中案件数* (件)
2020	2	0
2021	5	0
2022	15	0
2023(2月末時点)	10	2
計	32	2

*JANPIA側で調査や対策等の検討を行っている状態を対応中としている。

内容	件数
実行団体の公募・採択に関すること	6
実行団体のガバナンス・コンプライアンス体制に関すること	5
実行団体のハラスメントに関すること	6
資金分配団体のハラスメントに関すること	4
資金分配団体のガバナンス・コンプライアンス体制に関すること	3
資金分配団体の実行団体に対する対応等に関すること	3
JANPIA職員の行動に関すること	2
実行団体の受益者に対する対応等に関すること	2
実行団体の資金管理に関すること	2
合計	33



- 2023年度コンプライアンス委員会
外部有識者、JANPIAメンバーで構成する、コンプライアンス規程に基づく委員会。コンプライアンス施策の検討・実施、実施状況のモニタリングを目的に年2回定例開催している。
 - ・第12回 2023年9月14日(木)
 - ・第13回 2024年3月6日(水)

資金分配団体との対話の場の設定 ～ 制度改善へのたゆまない取り組み 制度の運営面での工夫、関係者との協働・連携・対話の実践とその効用

2019年度事業開始時点において、運用面での実務について十分な整理がなされておらず、助成事業で使用するシステムの開発と運用が並行するという状況にあって、運用ルールの周知が適切に行われず、ルール変更が頻繁に生じるなど、資金分配団体、実行団体において不慣れな事業運営についていくことに過大な負荷が生じた。

これらの改善に向けた機運が資金分配団体からも日増しに高まる中、より良い事業運営を関係者間の協働、連携、そしてたゆまない対話のもとで進めていくべく、資金分配団体の有志とともに、業務改善プロジェクトチームが立ち上がった（2020年1月）。

以降、様々なテーマを多くの団体関係者が主体的に会合を重ね、改善の成果につなげてきた。2021年度、22年度、そして23年度と各年において業務改善プロジェクトチームでの検討内容がより効果的な事業運営に実装化されて現在に至っている。

例年、資金分配団体代表者に集まっていたいただき意見交換会を実施、例年時宜を得たテーマを設定し事業運営に有用な意見交換を、団体相互間で実現、また、事業完了後監査の全件対面実施による、3か年事業の振り返りを専務理事、事務局長が出向いて実施するなど、対話の実践を通じて事業改善に向けた情報収集を行った。

■ 業務改善の主な成果

- ・ 助成システムの抜本的な改良（操作性、視認性、利活用のしやすさなど）～新システムの導入へ
- ・ 実行団体の規模や事業運営の状況に応じた組織基盤強化の在り方の整理（21年度～運用中）
- ・ 公募申請の提出書類等の簡素化（必要な要素を絞り込む、複数のフォーマットを1枚に集約するなど）
- ・ 年度毎の精算処理を、支出状況の確認の機会として、事業終了時に一括精算（返還）を行えるルールへの変更（21年度）
- ・ 評価運営において、中間評価のタイミングでの進捗報告を1本化、提出側、受ける側双方の負荷軽減を実現
- ・ POの役割の再整理により、資金分配団体による伴走支援の実効性の向上へ
- ・ 資金分配団体における自己資金の確保の効用について検証と議論を実施し制度面での柔軟運用への変更に寄与

参考：2020年度当初の業務改善プロジェクトチームの概要

(2020年1月当時資料から)

- 1. 業務改善PTの運営** ⇒1月20日 第1回 P T を開催、資金分配団体の有志20名（13団体）が参加（JANPIAが事務局）
- ◆ メンバーが、各検討チームに参加（複数の検討チームへの参加可）、PT参加者全員に、参加動機、改善に対する意見、PTへの期待等についてアンケートを実施、それを踏まえて**第2回 P T（2月15,16で分割開催）にて、以下検討チーム体制が確定、各チームでの検討に入りつつある状況**
 - ◆ 3月中に課題の洗い出しと検討の方向性について取りまとめて、その後検討状況の共有のための全体会合を開催
 - ◆ 各検討チームでの改善提案は、P T 全体で調整を行い、改善対応が可能なものからJANPIAにて順次着手する予定。
- ※ 4つの検討チームでの検証・整理・提案などを踏まえて制度面への影響のある要素については本 P T で継続的に検討、整理を行う予定

検討チーム	検討対象範囲
資金管理関連検討チーム	<精算業務等全般> ・収支管理簿 ・日々の資金管理 ・年度末精算等 ・ 関連システムの改善 など
活動管理関連検討チーム	<活動に関わる管理全般> ・日々の実務面全般 ・月次ミーティング ・月次報告 ・関連システム改善 など
評価運営関連検討チーム	<評価全般> ・評価手法、進め方 ・評価指針（目的等の提示方法などを含む） など
契約・規程類の整備関連検討チーム	<契約・規程類全般> ・資金提供契約書類 ・実行団体のガバナンス・コンプライアンスの体制整備のあり方など

- 2. 助成システムの利用者支援強化** ⇒ 実行団体も含めたユーザーからの利用時の操作に関する相談等の窓口（コールセンター）を設置し、運用（5月頃運用開始を予定）する。→**当該業務は専門の業者に外注予定**（業者選定等に着手したところ）

- 3. JANPIA PO業務のバックオフィス機能を確保**（4月～）⇒POが本来担うべきコーディネーターとしての役割に使える時間創出を図り、伴走支援の質的な向上を目指すとともに、**専門家によるスーパーバイズの仕組**も併せて導入予定（調整中）

実行団体の事業の事業継続に向けた対応～どのような出口戦略を選好したか？

事業終了後の事業継続に向けた対応策のパターン	実行団体数
①当該事業における支援領域において、地域の共有財産となる「基金」を設置、事業期間中に様々な活動を通じて基金財産の規模を拡大、事業終了後にそれを活用しているケース	9
②事業終了後も、収益事業化などを進め、自主財源により継続的に事業を行うケース	59
③資金分配団体による事業実施期間中の組織基盤強化による、実行団体の資金調達力強化につながった事例（団体の信頼性向上→ 寄付者への訴求力向上、ファンドレイジング力が強化）	70
④公的事業への転換、行政施策化に向けて事業設計、実現に向けて動いている	9

※実行団体数：出口戦略のパターンが複数の事業も含むため、実行団体数の総数とは一致しない

<休眠預金活用事業終了後も活動の継続につながる仕組みづくりを行った事例>

実行団体：NPO 岡山NPOセンター（資金分配団体：NPO エティック）
 事業名：「おかやま子ども基金(仮)創設を核とした子どもの虐待・貧困等0を目指すオール岡山体制構築事業
 2019通常枠 助成額 5,315万円（事業実施場所：岡山県岡山市）

<本事業の目指すところ>

多様な主体(岡山市内で「困難を抱える子どもへの支援」を行う民間公益活動団体によるアライアンス)が連携して必要な支援を子ども・親子に提供することが当たり前の常態になっている。また、それを実践する民間の支援組織に対してその基盤を支えるための資金が持続的に提供される仕組みが地域に定着している状態を作る

<事業継続に向けた具体的取り組み>

子どもを支えるための税とは違う資金の流れを生み出すために「基金」を創設し地域住民、地元企業等から寄付を集め、それを支える市民サポーター等による仕組み構築をコミュニティオーガナイズ、ファンドレイジングなどの知見を集約して行い、事業継続可能な仕組みにする。

<事業終了時点の状況>

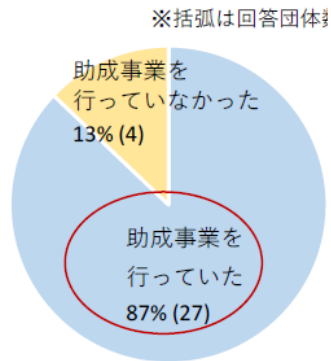
・岡山の困難を抱える子どもへ複数の組織がアプローチを実現するための合同基金として、「**KOTOMO基金**」が、**地域で高いシェアを有する新聞社と合同で設立**され、継続的に事業に必要な資金を関係団体で活用できる状態が確保されている（2024年3月現在 基金の状況：寄付件数291、寄付金額 867万円）

その他制度面での効果検証 資金分配団体の自己資金の取り組み実績①

■ 資金分配団体の自己資金の要件の変更経緯

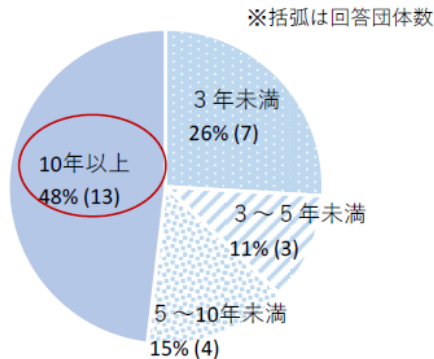
- ・ 休眠預金活用事業の開始当初（2019年度）、資金分配団体・実行団体共に事業に係る経費の20%以上は自己資金を充てることが求められていた。
- ・ これに対し、資金分配団体の多くがすでに助成事業の実績を有していること、実行団体への資金提供の導管的な機能における自己資金の確保による「休眠預金等に係る資金に依存した団体を生まないための仕組み」としての有効性に対する改善に向けた意見も多かったことから、改めて資金分配団体への全件アンケート調査、ヒアリングを実施、実態把握と分析を行い、「資金分配団体の資金調達能力については、審査時には資金計画に計上されている自己資金比率により判断するよりも、事業基盤、資金基盤、組織基盤、実行団体への支援方針を総合的に審査することが適当である」との結論に足り（2022年度）その内容を活かした審査を現在は行っている。

休眠預金等活用事業を行う前の
助成事業の実施状況

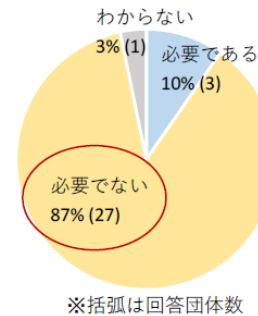


(出所) JANPIA「自己資金に関する資金分配団体へのアンケート調査」(2022年8月)

それまでの助成事業の実施年数（経験期間）



資金分配団体の自立を目的とした自己資金の必要性



(出所) JANPIA「自己資金に関する資金分配団体へのアンケート調査」(2022年8月)

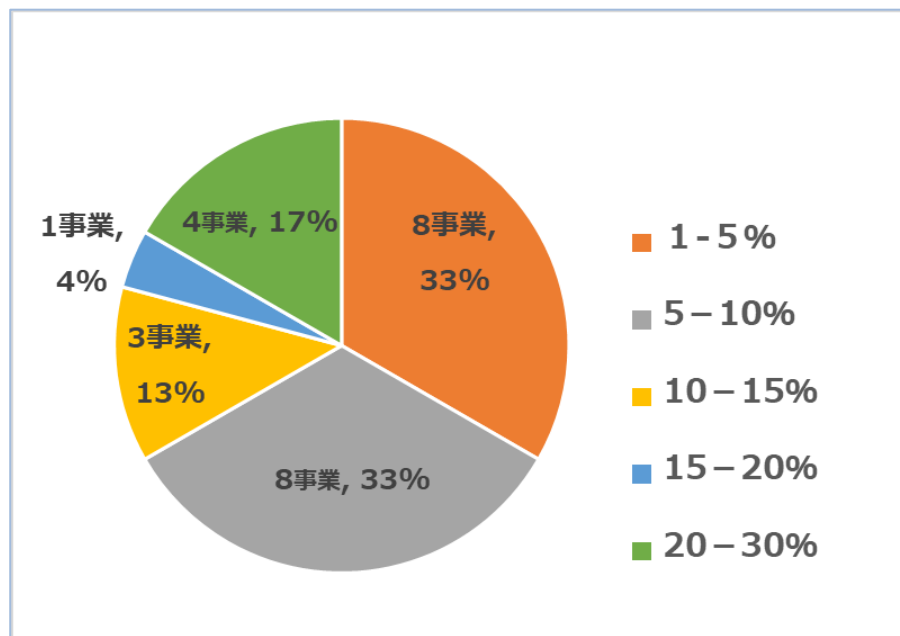
「必要でない」と思う主な理由
資金分配団体は実行団体に資金を流す導管である (37%) (主な内容) <ul style="list-style-type: none"> ・ 資金分配団体の役割は、休眠預金を原資とする助成金を実行団体に届けることであり、その助成金に自己資金を入れるのはおかしい。 ・ 資金仲介という立場であり、実行団体への助成金は100%カバーされるべき。 ・ 実行団体と資金分配団体では明らかに役割が異なる。
既に団体の活動を継続できる資金源がある (33%)
自己資金の確保が難しく現実的でない (22%)

■ 資金分配団体の資金調達能力と取り組み

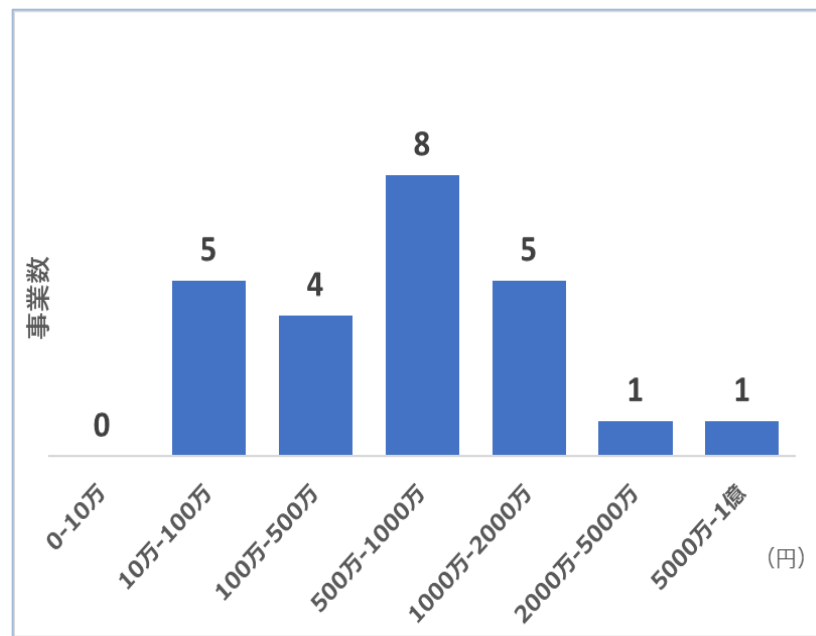
- ・ 休眠預金事業の資金により、その課題に取り組む必要性を感じながらも実施できなかった分野への助成事業が実施できたこと、資金分配団体自身の組織基盤強化につながっていること等、社会の課題解決に向けた取組全体が強化されている。（23年度監査：19年度資金分配団体へのヒアリングより）

2019年度資金分配団体の自己資金調達状況（事業完了時）

- ・自己資金比率は20%以上確保できた事業は、4事業（17%）、これらは事業規模が数千万円クラスで比較的小さく、確保すべき自己資金の額が数億円単位の事業に比べ相対的には少額で対処できたものと考えられる。
- ・確保すべき自己資金の金額は事業規模により異なるが、24事業中、7事業（約3分の1の事業）では1,000万円以上の自己資金を確保し、事業費に充てており、休眠預金活用事業における各事業の総事業費の規模感に比して、20%の自己資金を確保することは難易度が高いながらも、最大限の自己資金確保に向き合った結果であると捉えることができる。※1資金分配団体への助成額平均1.3億円



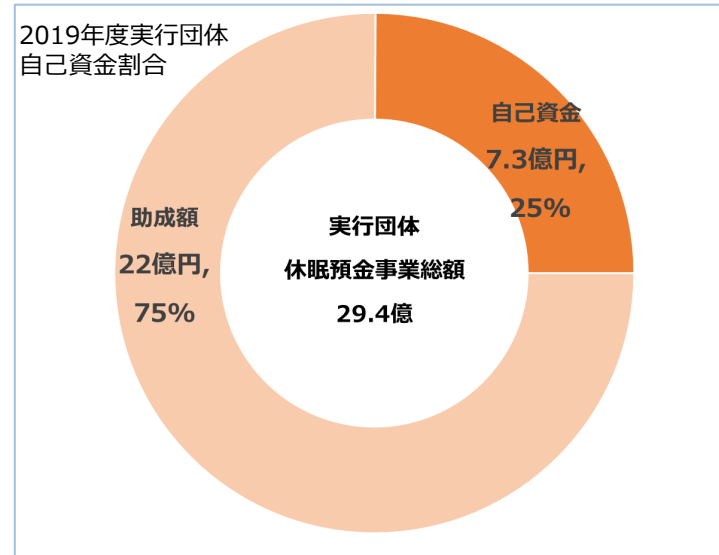
2019年度資金分配団体 自己資金金額の割合



2019年度資金分配団体 自己資金の金額

2019年度事業の実行団体の自己資金の実績

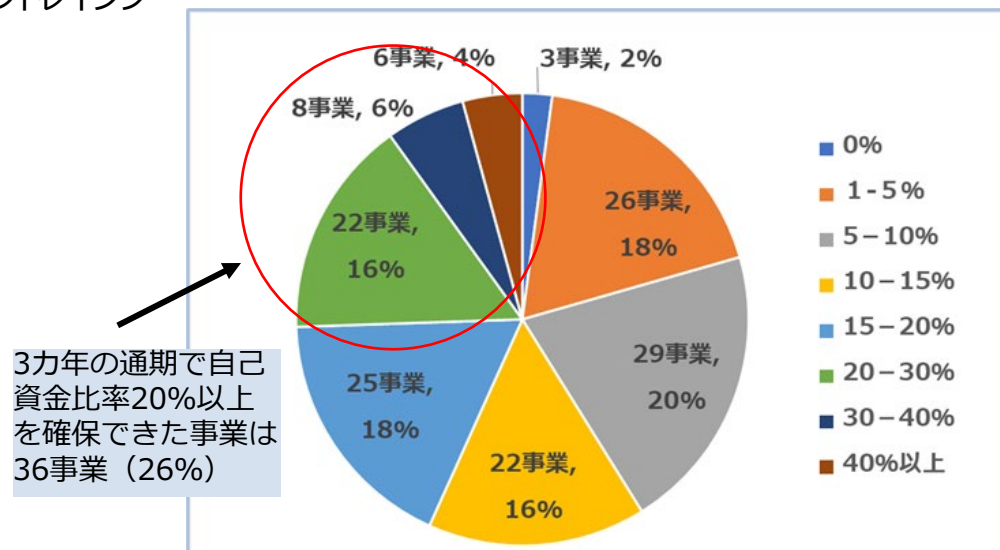
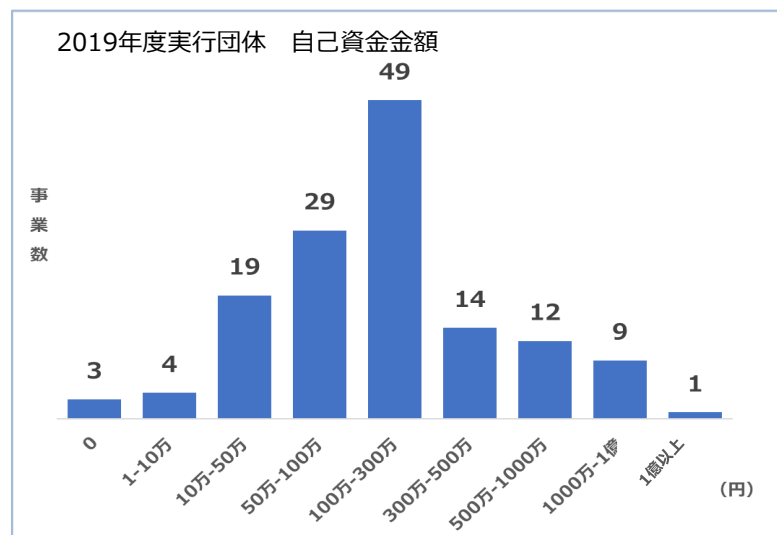
- ・休眠預金事業助成費22億円に対して、自己資金7.3億円が充てられ、休眠預金事業総事業費としては29億円であることから、総事業費に占める割合（自己資金割合）は25%程度。
- ・確保すべき自己資金の金額は事業規模により異なるが、約3分の1の事業では100万-300万円を事業に充てている（主にファンドレイジング、他助成金、寄付金、団体内部留保、融資等で確保）



2019年度実行団体への自己資金確保や事業継続のために行われた非資金的支援

- ・JANPIAは、資金分配団体や実行団体に対し、企業連携に関するニーズ・実態調査、ファンドレイジング勉強会や研修、経団連等と連携したマッチング会等を実施、JANPIA主催の、実行団体向けファンドレイジング研修等も実施

2019年度実行団体 自己資金金額の割合



※自己資金は、財務状況や緊急性がある場合には理由を確認し特例的に自己負担分を減じている。ただし、事業の最終年度には原則である20%を目指すこととしている

<参考> 自己資金に関わる調査

■ 「資金分配団体及び実行団体の自己資金の必要性等」についてアンケート

- ・ 2019-21年度通常事業における資金分配団体44団体のうち31団体（70.5%）が回答。2022年8月実施。
- ・ 資金分配団体の「自立」を目的とした自己資金は、87%が必要でないと回答。
- ・ 必要でない理由「既に団体の活動を継続できる資金源がある（26%）」、「自己資金の確保が難しく現実的でない（22%）」「自立に適した他の方法がある（7%）」と回答（n=27）。
- ・ 休眠預金等活用事業の終了後も、「同様の助成事業を他の収入源で規模を拡大して実施する（3.2%）」「同様の助成事業を他の収入源で規模を縮小して実施する（19.4%）」「非資金的支援のみを他収入源で実施する（35.6%）」と回答（n=31）。
- ・ 実行団体の「自立」を目的とした自己資金の必要性は、51.6%が必要であると回答。

<実行団体にとって自己資金は必要であるとする理由と事例>

- 自己資金の20%はきっかけに過ぎず、それだけでは活動継続が難しいことを当初から認識し、資金調達の支援を行っている。それを申請段階から実行団体に意識してもらうには、自己資金の条件があると理解がしやすい。地元での地道な寄付募集や融資へのチャレンジ、クラウドファンディングの活用など、各団体それぞれの実情に合った資金調達にチャレンジされ、取り組みの継続が実現している。
- 自己資金確保のために事業の再検証を行い検討した結果、ファンドレイジング力の強化に繋がったと考えられる。
自団体の取り組みを明確に伝える力や正しく理解する力、社会ニーズに応える力が備わりつつある
- 事業拡大のボトルネックとなっていた施設を整備することができ、団体や地域での期待とモチベーションが高まり、クラウドファンディングの実施や民間助成金、行政補助金へのチャレンジを積極的に実施するようになった。

緊急性を有する課題への対処としての休眠預金活用事業の利活用に対する潜在的な可能性 ～コロナ枠の導入

コロナ禍で急速に悪化・表出した、貧困・就労等の社会課題当事者に対する緊急支援として、2020年5月に緊急助成枠を新設、休眠事業の特性を生かした緊急支援を実現した他、取り組みの過程で、公益団体の活動および組織上の成長・拡大につながったケースが確認され、単年度事業の可能性が示唆された

緊急支援という事業の特性を踏まえて、申請時の応募団体の負担を軽減するなど、スピードを重視した申請・選定を実現するものとした。

- ・ 管理的経費は実行団体においては助成額の20%を上限とした（通常15%）
- ・ 資金分配団体・実行団体ともに、通常枠事業で必須とした自己資金20%確保の要件を適用しない
- ・ 評価実施は中間評価は実施しないなど、事業の特性を踏まえた実効性のある内容で実施

コロナ緊急助成のアウトプット（実行団体ベース）

	フード系 団体	フード系 以外	子どもと親	高齢者	外国人	就労困難者	事業連携 啓蒙活動	地域	その他/ 全範囲
団体数	51	224	141 (51%)	9 (3%)	23 (8%)	40 (15%)	17 (6%)	11 (4%)	29 (11%)
合計 受益者数 (人)	44.1万	5.9万	37.9万 (75%)	5,915 (1%)	8,033 (2%)	2,918 (1%)	4,779 (1%)	5,505 (1%)	9.6万 (19%)
一団体当たり 受益者数 (人)	8,650	263	2,688	657	349	73	281	500	3,300
総実質直接 事業費 (円)	3.56億	14.4億	8.4億	3.1千万	1.73億	3.12億	6.2千万	9.3千万	1.85億
一団体当たり 実質直接事業費 (円)	2.7千万	822万	644万	340万	864万	800万	390万	931万	639万
一人当たり 実質直接事業費 (円)	802	2.3万	2,216	5,254	2.2万	10.4万	1.3万	1.7万	1,927

*領域が重複している団体はより重点を置いている分野に振り分けし、ターゲットが全体またはその他に及ぶ場合は除いている
*就労支援の直接事業費には就労困難者への給与支払い分も含まれる
*一部元データの欠損あり

コロナ枠事業の効用例：活動の進化：サービス領域の進化・多機能化 → 活動団体（実行団体）から中間支援団体（資金分配団体）へ進展

緊急枠（助成期間1年）を活用し、『子育て支援』をテーマに緊急的支援を展開、その後に通常枠（助成期間3年）の事業に実行団体としてセカンドステージの事業運営にステップアップするケースや、資金分配団体として、支援先実行団体の組織基盤強化（人材育成、ガバナンス・コンプライアンス体制、資金管理体制のさらなる整備、ファンドレイジング力強化など）を伴走支援により実施している事例が創出されています。

事例① 緊急枠の実行団体としての事業を通じて得られたノウハウを、通常枠の資金分配団体としてさらに、横展開

事業・団体情報	事業の内容（実行団体として、1年間の事業）
<p>【2020年度コロナ緊急助成】 実行団体：一般社団法人グラミン日本 事業名：若年母子家庭のデジタル人材化支援事業 ～コロナと戦い子育てを両立する新たな働き方 （資金分配団体：リープ共創基金） （1カ年助成額：6,000千円）</p>	<p>若年シングルマザーの適性に合わせたケアを行いながら、就労支援のためのデジタル人材化支援を行う。1.起業・就労支援のノウハウ提供、2.デジタルスキル習得トレーニング 3.習得スキルを活かした実践機会の提供、4.シングルマザー特化の人材マッチングプラットフォームの提供、5.雇用受入れ企業に対するフォローを提供 支援実績や知見のある提携企業・団体との協働してプログラム開発、事業品質確保</p>



事業・団体情報	事業の内容（資金分配団体として、3年の事業）
<p>【2021年度通常枠<第2回>】 資金分配団体：一般社団法人 グラミン日本 事業名：シングルマザーのデジタル就労支援 （3カ年助成額：139,415千円） 実行団体数：4団体</p> <p>緊急枠（事業期間1年）の実行団体としての1年間の活動成果を踏まえ、通常枠（事業期間3年）の資金分配団体として自団体の活動で得られた知見・ノウハウを、4つの実行団体ともに横展開中</p>	<p><実行団体 → 資金分配団体的な事業内容へのカスタマイズ> 困難を抱えるシングルマザー支援に従事する実行団体に資金支援および非資金的支援によりシングルマザーの経済的自立を支援。</p> <ol style="list-style-type: none"> （1）資金支援：就労・起業支援の活動および組織基盤強化に必要な資金を自団体がノウハウを有する支援パッケージを実行団体が導入・活用するのを支援 （2）プロボノ企業と連携し、実行団体の組織基盤強化、資金調達、広報マーケティングを支援 （3）当該事業領域の専門性のある団体の支援を得て、実行団体に対して、団体運営への助言を実施・実行団体同士のネットワークを形成を促進

最後に…休眠預金事業のこれからに向けて得られた学び・示唆

私たちは休眠預金活用事業を開始した2019年度から、運営に必要な体制面の整備やルールの策定、資金分配団体・実行団体の公募選定から採択に至った団体の皆様との連携・協働・徹底した対話のもと、価値観を共有しながら事業を進めてきました。

2020年には新型コロナウイルス感染拡大という、社会全体がこれまでに経験のない極めて困難な状況に直面しましたが、まさに連携・協働のもと、緊急事態対応なども含め様々な課題に対処することができました。

加えてより良い制度運営を目指して、資金分配団体有志の皆様と共に業務改善プロジェクトチームを設置し、パートナーとして度重なる論議を経て今日の事業の在り様に辿り着きました。

休眠預金活用事業での様々な取り組みにより、民間公益活動の担い手が着実に育成され、連携・協働・対話が促進されることで、社会課題解決への取り組みが立体的かつ複合的に展開されていること、本制度が対象とする3つの領域での社会課題解決に向けて各団体における創意工夫による様々な取り組みが実行され、それぞれに受益者の拡大、新たな共有材が生み出されていること、本制度に組み込まれた社会的インパクト評価の実施(自己評価)により事業が改善され、多様な成果が可視化されていることなどが、総合評価の作業を通じて確認できています。

本文内でも記載の通り、5年後見直しの法改正への過程で実現した「活動支援団体」の枠組みは、多くの関係者の皆様とゼロから作り上げてきたものであり、社会課題解決の取り組みの質・量の変化を生み出していくことに繋がるものです。

また「出資」の枠組みを通じて、ソーシャルセクターの活動の質・量を高める資金調達の多様性が実現することで、社会課題解決への取り組みが促進される等の好循環がもたらされていくと考えます。

JANPIAはそのような社会の実現を目指すべく、今後の課題への対応事項について、引き続き多くの関係者の皆様との連携・協働・対話を通じ、計画し、具体化し、実行していくことにしっかりと取り組んでまいります。

本総合評価の作業・検討にあたっては、資金分配団体・実行団体の皆様をはじめ多くの関係者の方へのヒアリング、意見交換などの機会を戴きましたこと、また執筆作業で協働戴きました各位に改めて感謝申し上げます。

本総合評価が、ご覧戴いた皆様にとって休眠預金活用事業のこれまでの軌跡を振り返る参考となり、今後の事業の在るべき方向についてのご意見、ご示唆を戴くにあたっての素材としてご活用戴けることを願っております。

2024年3月 一般財団法人 日本民間公益活動連携機構

理事長 二宮雅也