

民間公益活動促進の中核を担うプログラム・オフィサー に関する国内外の実態調査報告書(概要版)

2026. March



エグゼクティブサマリ

1. POの業務範囲及び役割の幅広さ

POの業務として事業実施前の「課題発掘/プログラム開発」や「資金分配」、事業期間中の「伴走支援」や「分配管理」、事業実施後の「フォローアップ」や「評価」があり、これらの業務を組み合わせながらインパクトの最大化とアカウントビリティの向上という役割を果たしている。

2. 資金提供者の類型と特徴的な業務・求められるスキル

資金提供者は対象とするエリア、扱うテーマ、資金提供先への伴走支援の関与度という観点から、「成長支援型」、「助成スケール型」、「テーマ重視型」、「地域協働型」の4つに類型化することができ、類型に応じて特徴的な業務やPOに求められるスキル・重視する役割が異なっている。

3. POを取り巻く5つの課題

POを取り巻く課題として、「社会的インパクト創出の期待と助成プログラムとの間に生じるギャップ」、「財源の多様化に伴うアカウントビリティ対応の複雑化」、「組織単位でのPO育成・配置・キャリア設計の構造的困難」、「PO採用・人材確保の構造的困難」、「PO人材の需要(役割と専門性の高度化)と供給(人材育成・確保)のギャップ」という5点があげられる。

4. 各課題へ対応するための示唆

上記5つの課題に対して各資金提供者が個別の対策を実施しているものの、個別の対策では限界があることから、今後官民が連携しつつソーシャルセクター全体を通じてPOがより活躍できる環境を整えていくことが求められる。

1

本報告書の構成

目次

章		節	頁
—	—	• エグゼクティブサマリ	p2
1	本報告書の構成	1. 目次	p3
2	調査の概要	1. 本調査の背景と目的・手法 2. ヒアリング調査の結果サマリ 3. アンケート調査の結果サマリ	p5
3	【調査結果から得られた示唆①】 成果を創出するための多様なPO の在り方	1. 社会課題解決のプロセスにおけるPOの位置づけと役割 2. POに求められる役割・業務 POの業務の整理軸 3. POに求められる役割・業務 POの業務内容 4. 資金提供者の類型と注力する業務領域 5. 資金提供者の類型ごとのPOの業務 6. 資金提供者の類型とPOのアンケート結果	P21
4	【調査結果から得られた示唆②】 POを取り巻く課題と現状の対応及 び制度改善に向けた示唆	1. POを取り巻く課題と現状の対応及び制度改善に向けた示唆 2. POを取り巻く課題とその背景 3. 各課題への対応 4. ソーシャルセクター全体におけるPOを取り巻く課題に対する制度的な論点案 5. 海外ヒアリングから得られる休眠預金等活用制度設計の論点案	p31

2

調査の概要

調査の背景と目的・手法

調査の背景と目的

POが一層活躍できる環境整備に向けた示唆を得るために、財団等で資金提供や伴走支援の中核を担うPOについて、現状や課題を調査した。

調査の背景

- 休眠預金等活用制度では、公的制度の「狭間」に位置するような、国及び地方公共団体において対応困難な社会課題について、その解決に取り組むソーシャルセクターの事業が自立的・持続的なものとして成長・発展していくことを目指し、伴走支援（非資金的支援）の充実を図っている。
- 例えば一般財団法人日本民間公益活動連携機構（JANPIA）ではPOの育成を図るため、「休眠預金等交付金に係る資金の活用に関する基本方針」で資金分配団体に求められている7つの役割に対し、その中核を担うPOに必要なスキル・能力等を10の区分に類型化するなど、取組を進めている。



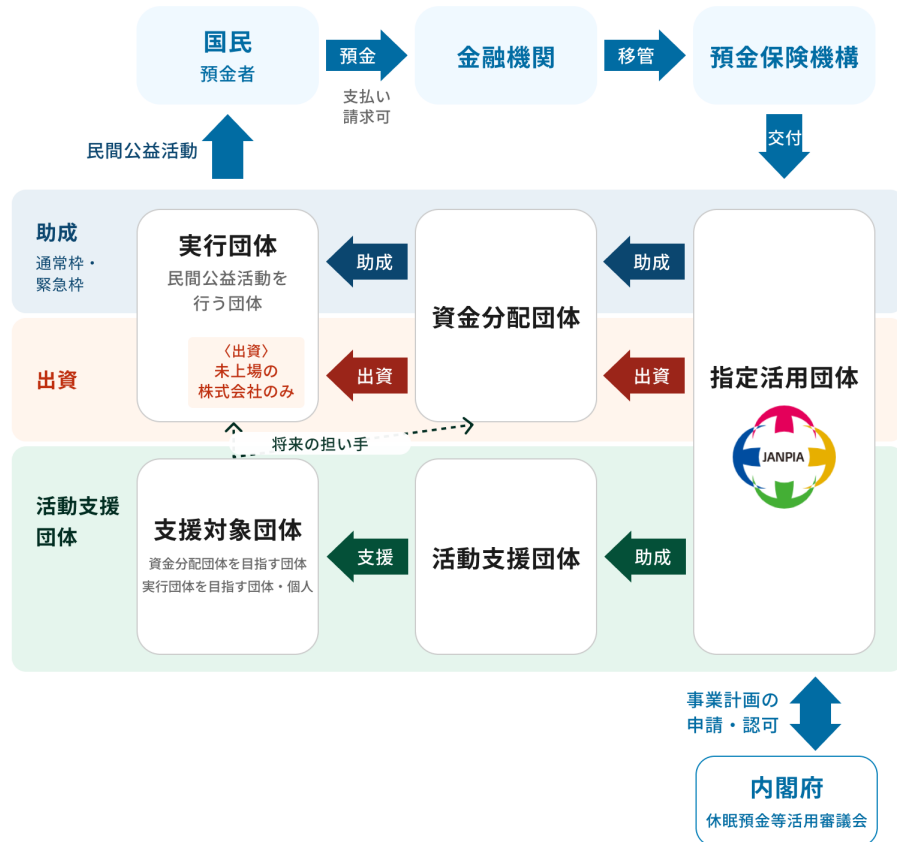
調査の目的

- 本調査では、休眠預金等活用制度のさらなる発展の文脈から、財団等の資金提供を行う団体がより効果的に社会の課題に対してアプローチすることができ、POが一層活躍できる環境整備に向けた示唆を獲得するため、以下の事項について調査を実施する。
 - POの業務内容（特に伴走支援の内容）
 - 団体として重視する方針とPOの注力する業務
 - POの働き方（兼業の有無やプロジェクトの数等）
 - 組織としてのチーム編成の仕方
 - POの採用と育成の状況

POの業務内容や採用・育成状況、それを支える組織の在り方、ひいては労働市場などについて広く現状を把握する必要性

(参考) 休眠預金等活用制度とは

本調査の背景となる休眠預金等活用制度は、10年以上入出金等の取引がない休眠預金等を、子どもや若者への支援や生活を営む上で困難を有する者への支援、地域活性化への支援のために活用する制度である。



休眠預金等活用制度とは

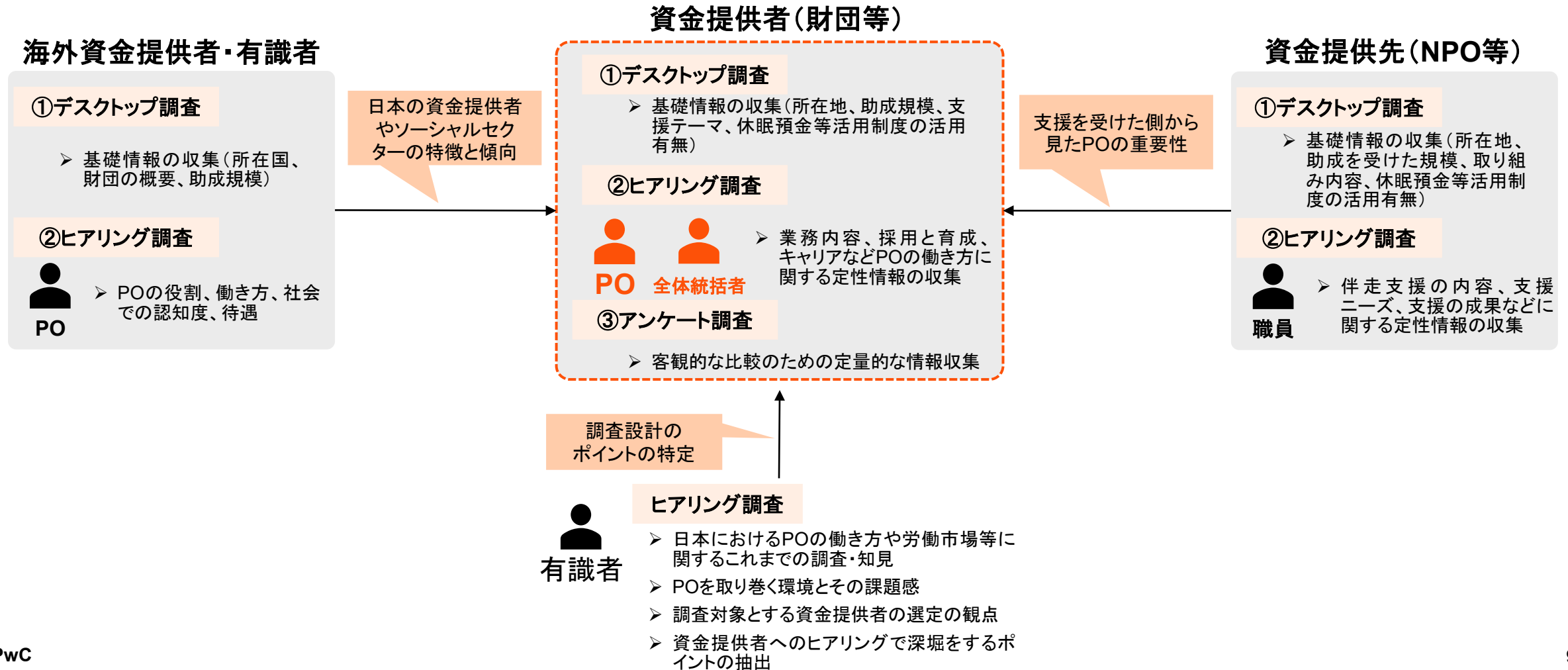
- 2016年12月に制定された「民間公益活動を促進するための休眠預金等に係る資金の活用に関する法律」に基づき2019年より開始。
- 法に基づく指定活用団体として内閣府に指定されたJANPIA、資金分配団体や実行団体などの民間団体の連携体制のもとで、行政が対応困難な社会課題の解決と民間公益活動の自立した担い手の育成を図ることを目的としている。
- 資金分配団体、活動支援団体、実行団体は、公募によって選定され、NPOに限らず、多様なセクターが申請可能である。

休眠預金等活用制度の特徴

- 休眠預金等活用制度は、社会的インパクトの創出と担い手育成を同時に実現することを目指す点、原資が国民の資産である休眠預金である点、中長期かつ比較的大規模な資金提供を通じて社会課題の構造的な解決を目指す点に特徴がある。事業の実施にあたっては、事業の透明性や実施上の公正性が、申請資格の段階から重視されている。
- こうした特徴を踏まえ、休眠預金等活用制度においては、事業成果の可視化による社会的インパクト評価、伴走支援(非資金的支援)の提供、ガバナンス・コンプライアンス体制の維持、情報公開、多様な主体との協力関係の構築等が、一般的な助成と比べて特に重視されている。

調査の全体像と方法

本調査では、POの業務内容等を多角的に調査をするために、PO本人へのヒアリングだけでなく、資金提供先や有識者、海外資金提供者へのヒアリング等を実施した。



本調査における用語の説明

本調査では、特にPOについては団体や助成プログラムごとに役割や位置づけが多様であることを踏まえ、調査対象や分析範囲を明確にするため、プログラム・オフィサー(PO)、資金提供者、資金提供先について、特定の制度や役職名によらず、実務上の役割・機能に基づいて以下の通り定義している。

プログラム・ オフィサー(PO)

- 助成・寄附プログラムにおいて、プログラム開発、分配管理、伴走支援、フォローアップ(進捗管理・評価)等の幅広い実務を担う担当者。POは、これらの業務を通じて資金提供者と資金提供先をつなぎ、資金提供先の取組や事業基盤を強化することで、社会的インパクトの創出に寄与する役割を担う。
- 役職名(プログラム担当者、コーディネーター、プログラムマネージャー等)、雇用形態等の違いにかかわらず、休眠預金等活用制度を含む各種助成・寄附スキームにおいて、POと同様の機能・役割を果たす人物を本調査の対象とする。

資金提供者

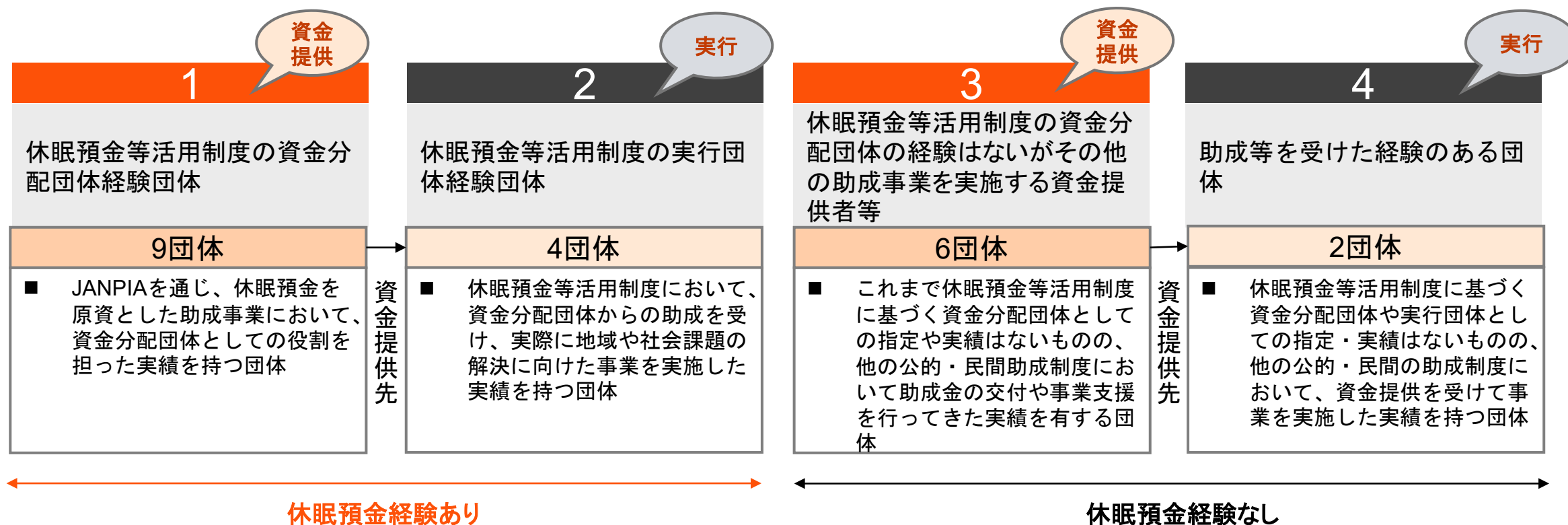
- 社会課題の解決や社会的インパクトの創出を目的に、助成または寄附による資金提供を行う組織。
- 本調査では、休眠預金等活用制度における資金分配団体を含め、法人形態(財団、株式会社等)や組織規模にかかわらず、POが所属する組織であり、実質的に資金提供の意思決定・実行を担う組織を対象としている。

資金提供先

- 資金提供者からの資金提供を受けて社会的事業を実施する団体。事業を通して社会課題解決の現場で社会的インパクトの創出に向けた活動を行う。
- 本調査では、休眠預金等活用制度における実行団体を含め、法人形態(NPO法人、一般社団法人、株式会社等)や組織規模にかかわらず、実質的に資金提供を受けて事業を実施している組織を対象としている。

調査の対象とした資金提供者・資金提供先

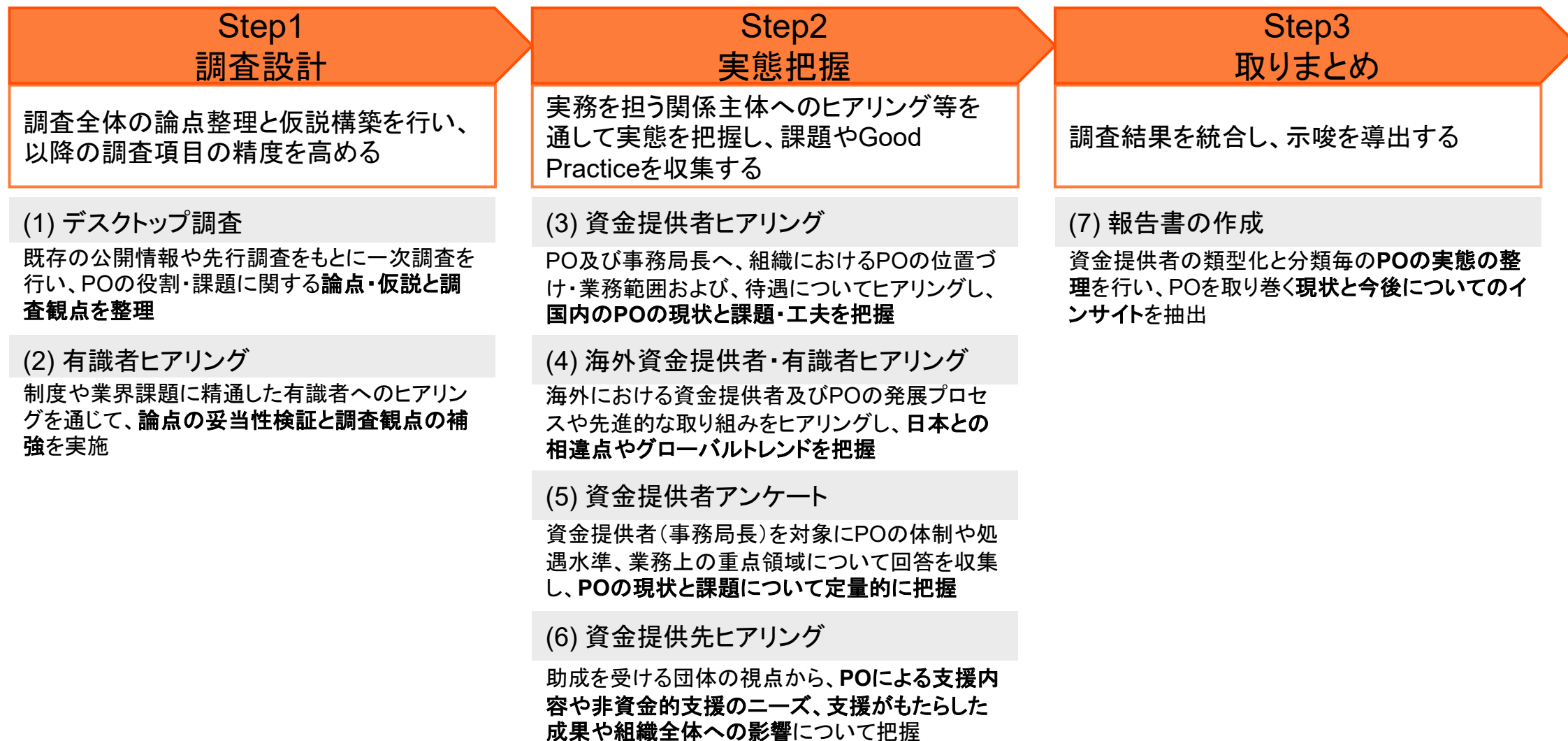
本調査では、資金提供/実行×休眠預金等活用制度の活用有無で4つの類型を構成し、POの働き方等に関して網羅的に調査を実施した。



ヒアリング調査の結果 サマリ

調査の目的とフロー

デスクトップ調査や有識者ヒアリングを通じて論点整理と仮説構築を行い、その後、資金提供者・資金提供先・海外資金提供者等へのヒアリング等により実態把握を進め、最終的に調査結果を統合・分析し、示唆を導出した。



資金提供者へのヒアリングの結果サマリー トピック別の整理

資金提供者へのヒアリング結果を踏まえ、トピック別にポイントを整理した。

	POの働き方等の全般的な事項	うち、休眠預金等活用制度に関連する課題感等
POの 業務内容	<ul style="list-style-type: none">POの業務内容は多岐にわたっており、助成テーマ設定・公募設計、申請前相談、審査・選考、契約・支払事務に加え、採択後のモニタリング、成果評価、ネットワーキングを含めた中間支援機能の提供などを幅広く担っている。特に近年は、資金提供だけでなく、知見の共有やステークホルダー間のコミュニケーションデザインを担う役割が重視されている。伴走支援では「一緒に考える」や「団体の意図を引き出す」姿勢が重視され、単なる管理監督ではなく関係構築が基本姿勢である。	<ul style="list-style-type: none">実行団体等の選定、公募設計、審査に加え、大規模・多年度の事業のモニタリングに関する事務業務と、成果指標の設定・評価レポート作成などの伴走支援で分業体制を取るケースがみられる。加えて、実行団体への書類作成等のサポートやガバナンス・コンプライアンス確保、必要に応じた計画修正やリスク対応など、伴走支援と監督の両方を求められる。
POの業務に 必要なスキル とそのトレー ニング	<ul style="list-style-type: none">課題領域に関する知識(子ども、地域、貧困等)を持ちつつ、資金提供先の根本的な課題を把握し、それらを一緒に解決するという姿勢が重要視されることが多い。加えて、プログラム開発、事業評価、ロジックモデルの構築、プロジェクトマネジメント、信頼関係の構築、相手のニーズを引き出すためのファシリテーションに関する力が、組織や助成プログラムの特徴に応じて、多面的に求められる。トレーニングの仕方として、体系的な資格制度は少なく、OJT、外部研修・勉強会、他財団との実務交流など「実務の場で学ぶ」という組織が多い。	<ul style="list-style-type: none">必要スキルとしては、実行団体の立場に立って考える力に加え、成果連動型のロジックモデル・インパクト評価、大規模・多年度事業の推進に関する力があげられる。また、実行団体との信頼関係を損なわずに計画の修正や実行を働きかけるコミュニケーション力が不可欠である。トレーニング面では、現状は各団体が個別にOJTや外部研修でカバーしており、休眠預金等活用制度のPO向けの共通カリキュラムや実務的なスキル向上のフォローアップは課題の1つであることが考えられる。
POの キャリアパス と人材確保	<ul style="list-style-type: none">POのキャリアパスは一律でなく、企業・行政・NPO・コンサル等からの転入・中途採用が多い一方、PO経験を踏まえて組織内のプログラムディレクターやマネジメント職、他財団・中間支援組織・行政ポスト、あるいは資金提供先へと転出するケースが想定される。POを経験することで様々なスキルが身に着くものの、社会的意義と比較して給与等の待遇や社会的認知度が低く、人材確保が困難という課題も共有された。また、組織内評価制度が整備されている組織も少ない点も課題であった。	<ul style="list-style-type: none">「大規模・多年度の資金分配と伴走支援」の経験は、多面的なスキルの獲得につながると評価される一方で、雇用の不安定さや給与水準の低さから、中長期的に働き続けることができるポストとしての魅力の向上や、キャリアパスの設計が課題となっている。




資金提供先へのヒアリングの結果サマリー トピック別の整理

資金提供先へのヒアリングについて、トピック別の整理は以下の通り。

	POの伴走支援等に関する全般的な意見	うち、休眠預金等活用制度に関連する課題感等
POの支援内容・領域	<ul style="list-style-type: none">POは資金提供の前から資金提供先との関係性を構築しており、専門家の紹介とネットワーキング、ガバナンスの整備、ファンドレイジングに関する助言など、非資金的支援に注力している。POは単なる「資金提供者」ではなく、「ともにインパクトを創出するパートナー」である。	<ul style="list-style-type: none">POの支援領域はより多岐に渡っており、月次面談による進捗管理、ロジックモデル策定、成果評価設計、会計などを実施している。3年間の長期支援を前提とし、組織基盤整備の重要性が大きい点が特徴である。特に小規模団体にとっては、資金以上に「伴走型の組織強化支援」が大きな価値となっている。一方で、事務負担や書類要件の負担は課題である。
POによる支援の姿勢	<ul style="list-style-type: none">POの姿勢として強調されるのは、謙虚さ、透明性、協働性などである。資金提供先を助成金の管理対象と見るのではなく、対等なパートナーとして尊重する姿勢で接しているケースが多い。一方で、資金管理の性質上、資金提供者側が優位の構造が残ることから、PO個人のスキルや姿勢が団体との関係性に大きな影響を及ぼす。	<ul style="list-style-type: none">伴走支援を通じて資金提供先への深いコミットメントが求められることから、「指示型ではなく問いかけ型」「否定せず改善を促す」「心理的安全性を保つ」といったPOの姿勢が資金提供先から高く評価されていた。未達成事項を責めるのではなく、改善策を共に考える伴走姿勢が、組織の内省を促進したケースもあった。敬意を持った対話や丁寧なヒアリングにより、団体側が本質的課題に向き合う契機となったとの声が多い。
POの支援による成果	<ul style="list-style-type: none">助成の成果は事業達成度や社会的インパクトで測られることが多いが、組織の持続可能性向上、ネットワーク拡大、ガバナンス強化といった中長期的基盤形成も成果に含まれている。POの伴走支援により、中長期的に団体の信頼性向上や追加資金獲得につながる「波及効果」が生まれる点が特徴である。	<ul style="list-style-type: none">事業目標として定めた、拠点開設や支援世帯拡大といった直接成果に加え、規程整備、専門家との関係性構築、財務透明化など組織基盤の強化をあげる声が多かった。月次での面談により、団体としての自走力が向上したとの評価もあった。また、団体間のネットワーク形成や自治体との連携が進展し、地域全体での取り組み体制が強化された点も重要な成果であった。

海外財団・有識者へのヒアリングサマリ

主に米国との比較を通じて、日本のPO及び資金提供者・寄付文化の特徴について、課題を中心に整理した。

日本	業界全体	海外(主に米国)
<ul style="list-style-type: none"> 富裕層が寄付領域に参入するロールモデルが少ない 伝統的な資金提供者が多く、新たな手法が導入されにくい 企業出資の財団が多い 	 <p>市場文化</p>	<ul style="list-style-type: none"> 富裕層による寄付文化の歴史が長く、非常に大規模な財団が存在する 独立財団、ファミリー財団、コミュニティ財団等、類型が多様
<ul style="list-style-type: none"> ソーシャルセクターへの社会的資金が伸びておらず、限られた資源での対応が求められる 資金提供者に対するアドバイザーが不足している 	 <p>資金の量と質</p>	<ul style="list-style-type: none"> コミュニティ財団はパブリックチャリティとして扱われ、複数の資金提供者から資金を集めることが可能 フィランソロピーアドバイザーなどの専門職市場が発達しており、戦略性の高い資金運用が可能
助成プログラム		
<ul style="list-style-type: none"> 公募型助成が中心 書類中心・事務負担が大きい構造により、現場での伴走に割く時間が制限される 	 <p>プログラム設計</p>	<ul style="list-style-type: none"> 非公募型が多く、資金提供者側が協働先を探索する 事務負担の軽減とスピード向上のため、報告の簡素化・頻度調整等の効率的な運用改善が進展している
<ul style="list-style-type: none"> 公募型助成中心のため、プログラム開発型よりも審査・管理業務の比重が大きい 近年では成果重視の資金提供者も増えているものの、寄付の延長線上に位置づけられる団体が多数。 	 <p>プログラム運用</p>	<ul style="list-style-type: none"> トラストベースドフィランソロピーの広がりにより、事業管理よりも信頼関係を重視し、長期支援や一般管理費支援を行う傾向にある インパクト志向が浸透。成果を求める姿勢がPOの成長に繋がり、NPOへの要求水準を高めている
PO人材		
<ul style="list-style-type: none"> 組織規模が比較的小さく、分業が進んでいない POの役割が制度上確立しておらず幅広い業務を担う場合が多い 	 <p>組織設計とPOの役割</p>	<ul style="list-style-type: none"> 大規模財団ではPO、Senior PO、Directorなどの階層があり、職階や職種別の役割分担が進んでおり、業務範囲が明確 主に助成事業の管理・審査・助成先との関係構築を担う専門職
<ul style="list-style-type: none"> 人材の流動性が低い 企業系財団では企業の出向者が職員を務める場合が多い POの専門職としての地位が確立していない 事務負担が大きい構造が若手の人材確保にも影響している 	 <p>POのキャリア</p>	<ul style="list-style-type: none"> 財団等の支援分野からの転職者が多い 非営利セクター内では相対的に良好な待遇 営利企業と比べると高給ではないが社会的に認知されており、職業的ステータスが高い 福利厚生の充実により総合的な満足度を高めている財団が多い

(参考) 米国発の資金提供におけるトレンド

海外資金提供者・有識者へのヒアリング内容をもとに、近年の米国発の資金提供トレンドを確認した。

	トラストベースドフィランソピー(TBP)	ベンチャーフィランソピー(VP)
定義	<ul style="list-style-type: none"> 資金提供者と資金提供先の相互の信頼に基づく対話と協働を通じて、資金提供者・資金提供先・受益者の三者にとっての持続的なインパクト創出を目指す考え方 資金提供者が管理を放棄することではなく、民主的で協働的な関係性が求められる 	<ul style="list-style-type: none"> 成長性の高い非営利組織・社会的企業に対し、中長期の資金提供に加え、経営・組織面の支援を行い、事業の成長を促すことで、社会課題解決を加速させるモデル 1990年代に米国西海岸で始まり、投資の哲学・手法を取り入れて発展した
背景	<ul style="list-style-type: none"> 従来の助成における資金提供者と資金提供先の力の不均衡や、過度な審査・報告・書類負担が、資金提供者・資金提供先双方のリソースを消耗させ、社会的インパクトの創出を阻害してきたという問題意識から生まれた 「信頼」を基に、業務負担の軽減や自由度の高い助成設計を行い、資金提供先が課題解決に集中できる状態を目指す 	<ul style="list-style-type: none"> 社会課題の複雑化・深刻化により、単発の寄付や助成のみでは十分な解決が困難となっていること、多くのNPO・社会的企業が事業の成長や組織基盤の強化に課題を抱えていることを背景とし、ベンチャーキャピタルの考え方を社会領域に応用した支援モデルとして発展した
特徴	<ul style="list-style-type: none"> 柔軟かつ長期的な資金提供の在り方であり、資金提供者自身も学び続ける姿勢が特徴 資金提供者が助成の可否・基準を事前に明確化することで、資金提供先の書類業務や形式的な手続きを減らす 双方向の対話を重視し、資金提供者は伴走や関係構築など非資金的支援に注力する 	<ul style="list-style-type: none"> 活動の継続にとどまらず、社会的インパクトを拡大するために事業や組織をスケール化させることを目標とし、中長期的なコミットメントのもとで資金提供と経営支援を行う 組織基盤や事業モデルの強化を重視し、団体の自立的・持続的な成長を支援する

参考:

Trust-Based Philanthropy Project「What is trust-based philanthropy?」<https://www.trustbasedphilanthropy.org/>

Trust-Based Philanthropy Japan「What is TBP? トラスト・ベースド・フィランソピーについて」<https://trustbasedphilanthropy.jp/tbp>

AVPN「Who we are」<https://avpn.asia/about/who-we-are/>

日本ベンチャー・フィランソピー基金「ベンチャー・フィランソピーとは?」<https://jvpf.jp/vp/>

アンケート調査の結果 サマリ

資金提供者へのアンケート調査のサマリ

ヒアリング調査で得られた示唆に対して客観的データを収集することを目的に、ヒアリング先の資金提供者へ横断的なアンケート調査を行った。

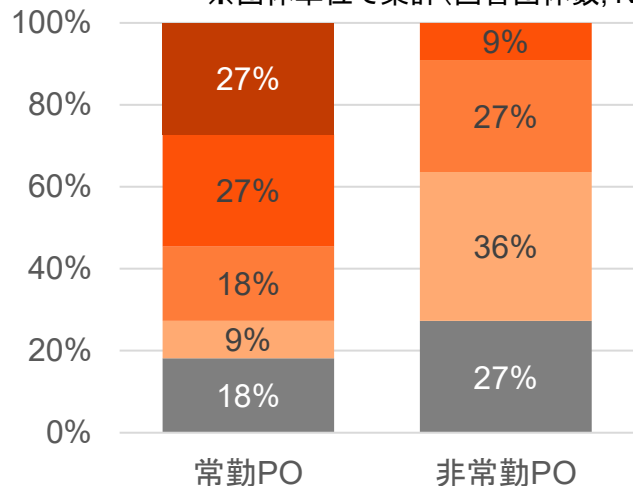
調査対象・
団体数

本事業においてヒアリングを実施した国内の資金提供者

- ・ 休眠預金等活用制度の資金分配団体経験団体 (p11 #1に該当) (7/9団体)
- ・ 休眠預金等活用制度の資金分配団体の経験はないがその他の助成事業を実施する資金提供者等 (p11 #3に該当) (4/5団体)

POの週平均労働時間
(時間外労働勤務含む)

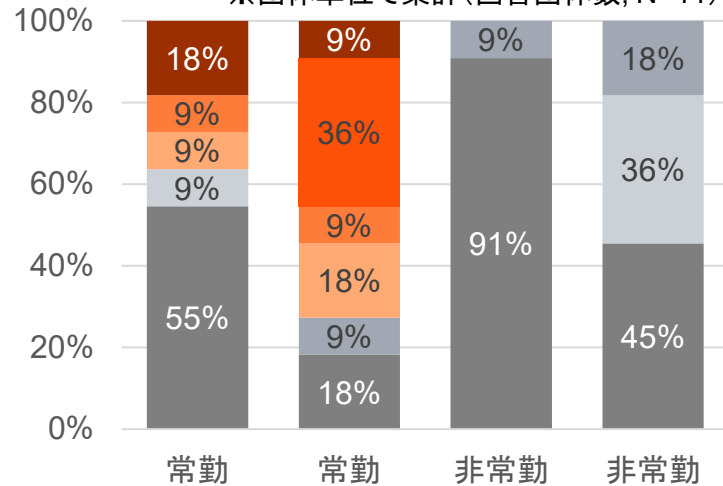
※団体単位で集計(回答団体数, N=11)



■ N/A
■ 20時間未満
■ 20~35時間未満
■ 45~60時間未満
■ 40~45時間

POの年間給与
(平均・賞与含む)

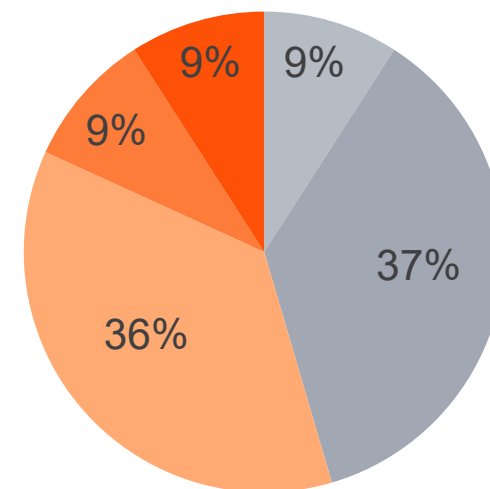
※団体単位で集計(回答団体数, N=11)



■ N/A
■ 200万円以下
■ 201~300万
■ 301~400万
■ 401~500万
■ 501~700万
■ 700万以上

PO一人当たりが関与する
助成先団体数

※団体単位で集計(回答団体数, N=11)



■ 1団体
■ 2~5団体
■ 6~10団体
■ 11~20団体
■ 21~50団体

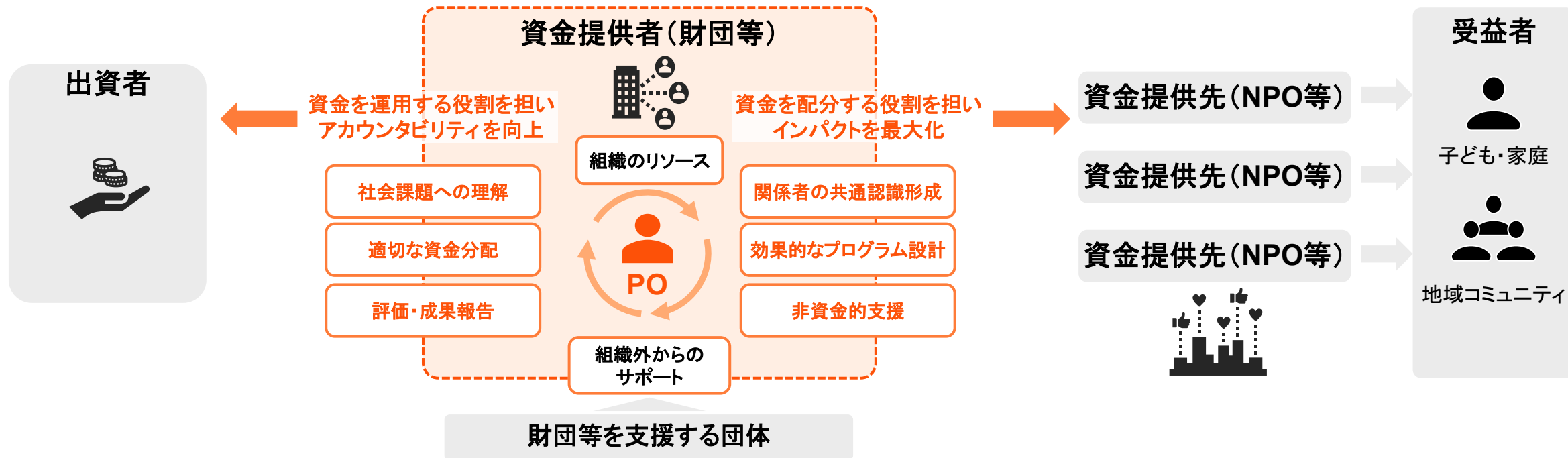
※ 本アンケート調査は、ヒアリング調査の結果を補足する位置づけとして実施したものであり、団体規模や活動範囲が様々であるため、本結果のみをもってソーシャルセクター全体の傾向を示すものではない点に留意されたい。

3

【調査結果から得られた示唆①】
成果を創出するための
多様なPOの在り方

社会課題解決のプロセスにおけるPOの位置づけと役割

POは、出資者と資金提供先の間立ち、社会課題の解決に向けた資金の運用・配分を担う中核的な役割を果たす。ステークホルダーの様々な要請をコーディネートし、インパクトの創出とアカウンタビリティの向上を目指す。



■ 出資者に対して「アカウンタビリティを果たす」

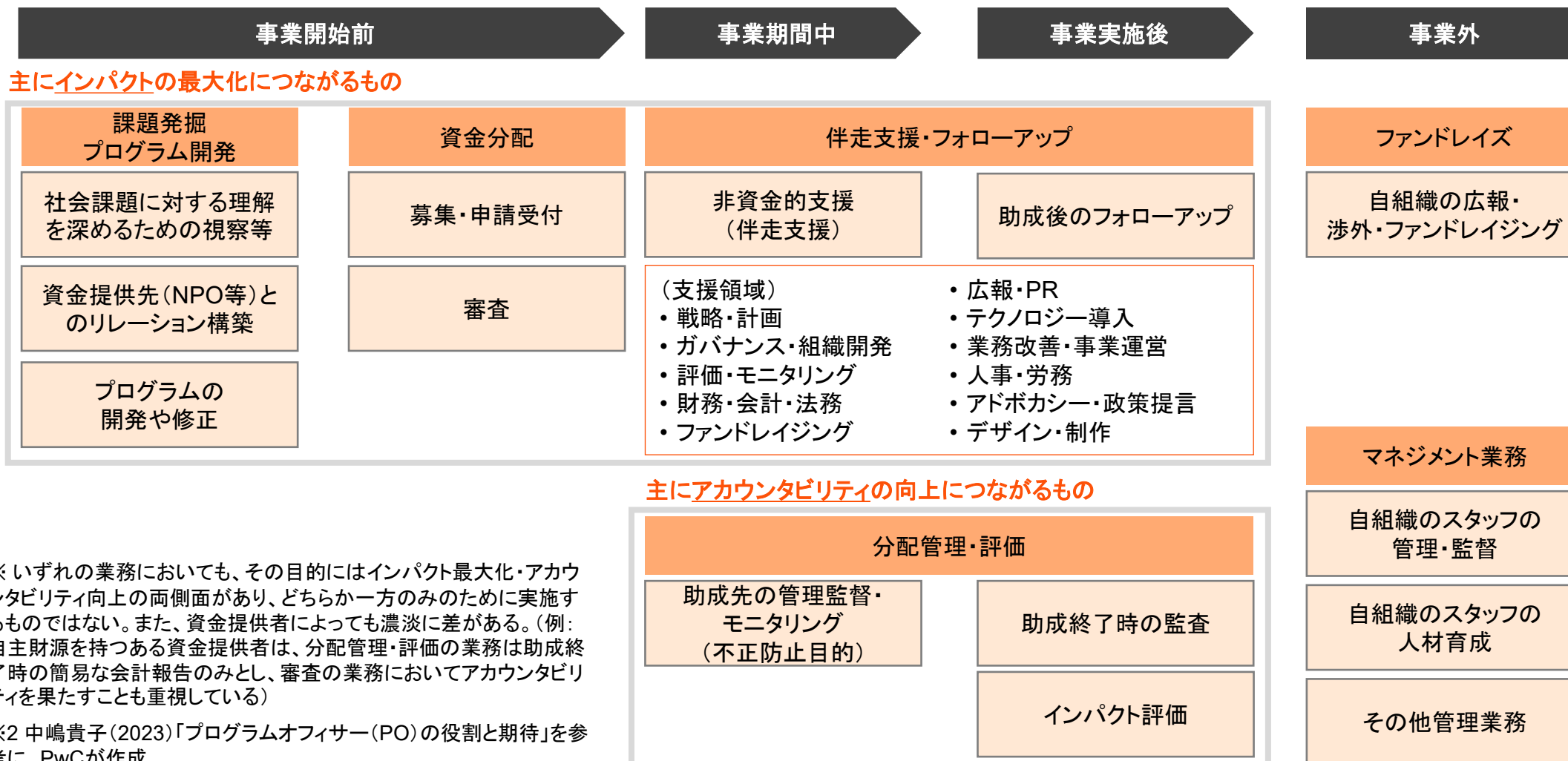
出資者の意図、資金の性質、社会課題の特性を理解しつつ、適切な領域・事業・団体に資金を配分するとともに、事業の進捗、成果及び課題を評価・報告する。

■ 資金提供先に対する「社会的インパクトの創出の支援」

団体のミッション、ステージ、外部環境等に関する共通認識を整えつつ、資金が最大限効果的に活用されるようプログラムを設計・推進する。資金提供先が目指す社会的インパクトの創出に向けて、事業の進捗状況や成果の創出状況を把握し、必要に応じた非資金的支援（事業計画の見直し、実施方法の修正、関係者間の調整、基盤整備）や出口戦略策定等を行う。

POに求められる役割・業務 POの業務の整理軸

POは主にインパクトの最大化に資する業務と主にアカウンタビリティの向上に資する業務を、団体の目的や体制に応じて組み合わせて担うことで、両者の実現を図っている。POは、ファンドレイズやマネジメント業務の役割を担う場合もある。



※ いずれの業務においても、その目的にはインパクト最大化・アカウンタビリティ向上の両側面があり、どちらか一方のみに実施するものではない。また、資金提供者によっても濃淡に差がある。(例: 自主財源を持つある資金提供者は、分配管理・評価の業務は助成終了時の簡易な会計報告のみとし、審査の業務においてアカウンタビリティを果たすことも重視している)

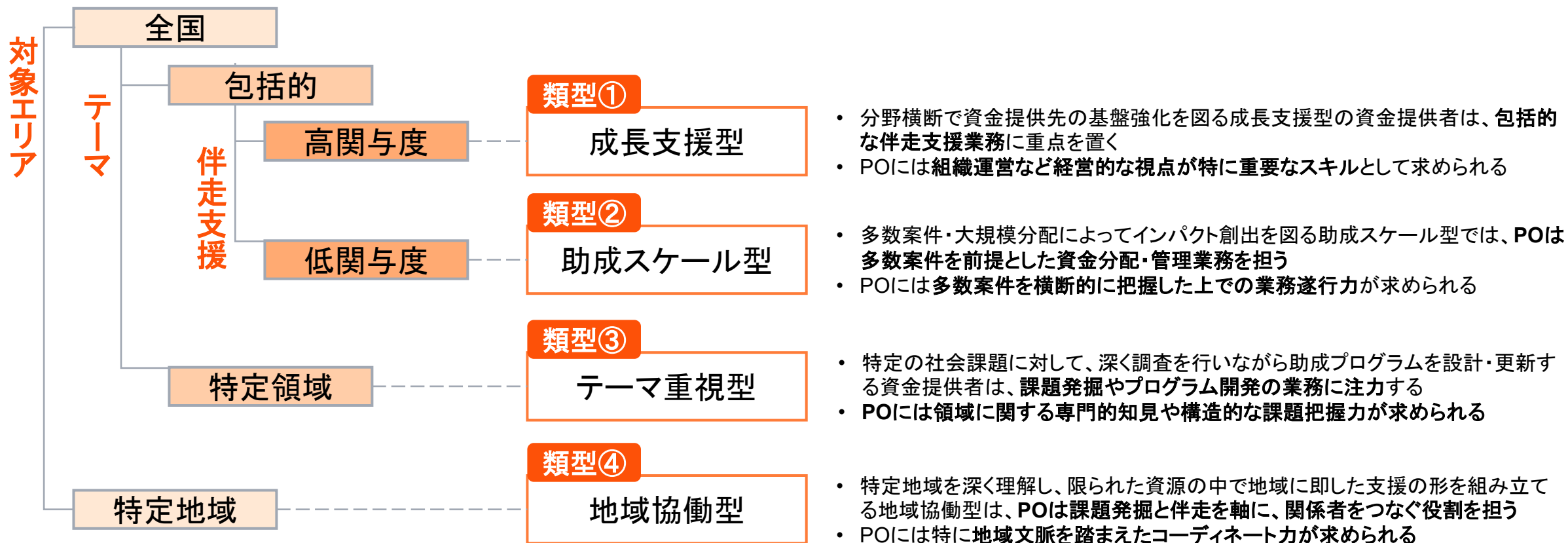
※2 中嶋貴子(2023)「プログラムオフィサー(PO)の役割と期待」を参考に、PwCが作成

POに求められる役割・業務 POの業務内容

カテゴリ	POの業務	業務内容詳細 ※資金提供者・資金提供先による実施有無・濃淡あり
課題発掘・プログラム開発	社会課題に対する理解を深めるための視察等	現場視察や関係者へのヒアリング等を通じて、対象とする社会課題の実態や背景、課題を取り巻くステークホルダーを把握し、プログラム開発に活用する。
	資金提供先になり得る団体とのリレーション構築	資金提供先になり得る団体との継続的な対話や現地訪問等を通じて、課題や悩みを率直に共有できる関係性を構築するとともに、団体の価値観や制約条件等、事業実施における課題を把握する。
	プログラムの開発や修正	出資者の意図や資金分配のミッション、社会課題の特性等を踏まえ、助成プログラムの内容や要件を設計する。また、事業の進捗や外部環境の変化を踏まえ、必要に応じてプログラムの見直しや修正を行う。特に、募集時に際して求める団体像や支援の範囲・基準を事前に明確化することで、審査やその後の伴走支援が円滑に進むよう留意する。
資金分配	募集・申請受付	助成プログラムの趣旨や要件を分かりやすく整理し、公募や申請受付を行うとともに、応募団体からの問合せ対応や面談等を通じて、適切な応募が行われるよう支援する。
	審査	提出された申請内容について、団体のガバナンス、事業のモデル性、実現可能性、継続性、社会的インパクト等の観点から整理・評価を行い、資金分配の判断に必要な情報を取りまとめる。必要に応じて専門家の助言を踏まえ理事会へ付議し助成先を決定する。
伴走支援・フォローアップ	非資金的支援(伴走支援)	資金提供先の自主性を尊重しつつ、事業の進捗や課題について対話を行い、必要に応じて経営支援や組織基盤評価、広報・ファンドレイズ、経理、評価等の専門的な領域を支援するとともに、関連する団体の紹介や情報提供等を通じて、成果創出に向けた環境整備を行う。
	助成後のフォローアップ	助成期間終了後においても、事業の継続性や成果の定着状況を把握し、必要に応じて情報共有や関係構築を行う。
分配管理・評価	助成先の管理監督・モニタリング(不正防止目的)	助成金の使途や事業実施状況について、定期的な報告等を通じて確認し、不正や逸脱が生じないよう必要な管理・確認を行う。管理自体が目的化しないよう留意し、事業推進に必要な情報の把握に重点を置く。
	助成終了時の監査	助成事業の終了時に、事業内容および資金の使用状況について、提出された報告書等に基づき整理を行い、助成条件や契約内容に照らして不整合がないことを確認する。
	インパクト評価	助成事業を通じて生じた成果や変化について、定量・定性的な情報を整理し、社会課題の解決にどのように寄与したかを振り返り、その内容を対外的に発信する。これにより、出資者や社会に対するアカウンタビリティを果たすと同時に、同様の課題に取り組む関係者への知見共有や、今後のプログラム改善・資金循環の促進につなげる。
ファンドレイズ	自組織の広報・渉外・ファンドレイジング	組織の活動内容や成果についての対外的な発信を通じて、新たな連携や資金獲得の可能性を拡大する。
マネジメント業務	自組織のスタッフの管理・監督	事業運営に関わるスタッフの役割分担や業務状況を把握し、円滑な業務遂行が行われるよう調整する。
	自組織のスタッフの人材育成	業務を通じた経験の蓄積や研修等を通じて、スタッフの知識・スキル・意識の向上を図る。
	その他管理業務	事業運営に必要な各種事務、関係機関との調整、内部手続き等を適切に行い、事業の円滑な推進を支える。

資金提供者の類型と注力する業務領域

資金提供者は、対象とするエリア、扱うテーマ、資金提供先への伴走支援の関与度といった観点から4つの類型に整理でき、それぞれの類型に応じて、組織が注力する業務領域には違いがみられる。



資金提供者の類型軸

- **対象エリア** : 資金分配の対象とするエリアは全国か、特定の地域か
- **テーマ** : POが定める事業テーマとして、包括的な社会課題を扱うか、特定領域の課題解決を掲げているか
- **伴走支援** : 助成プログラムの中で助成先の団体に伴走し、非資金的支援を行うことを重視するか

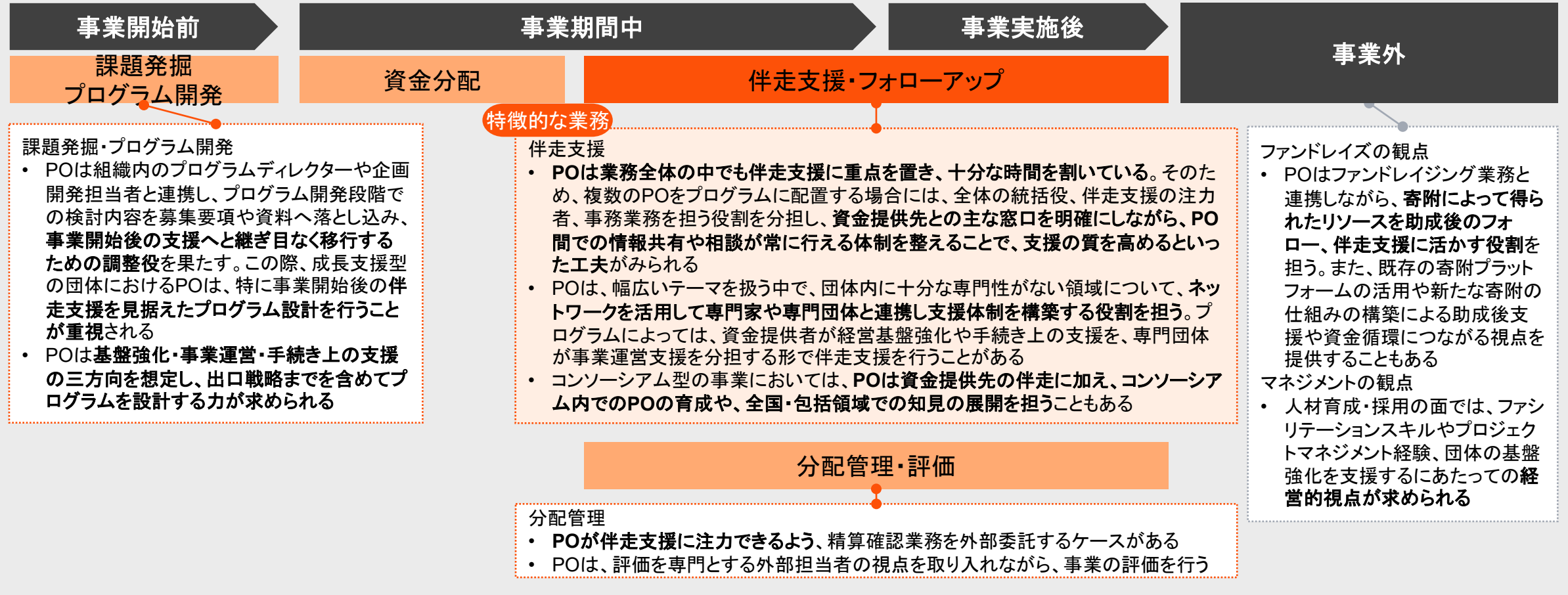
資金提供者類型ごとのPOの業務 | ①成長支援型

類型①

成長支援型

分野横断で資金提供先の基盤強化を図る成長支援型の資金提供者は、包括的な伴走支援業務に重点を置いており、POには組織運営など経営的な視点が重要なスキルとして求められる。

POの業務



参考: 求められる特徴的なスキル

類似のスキルが求められる職種

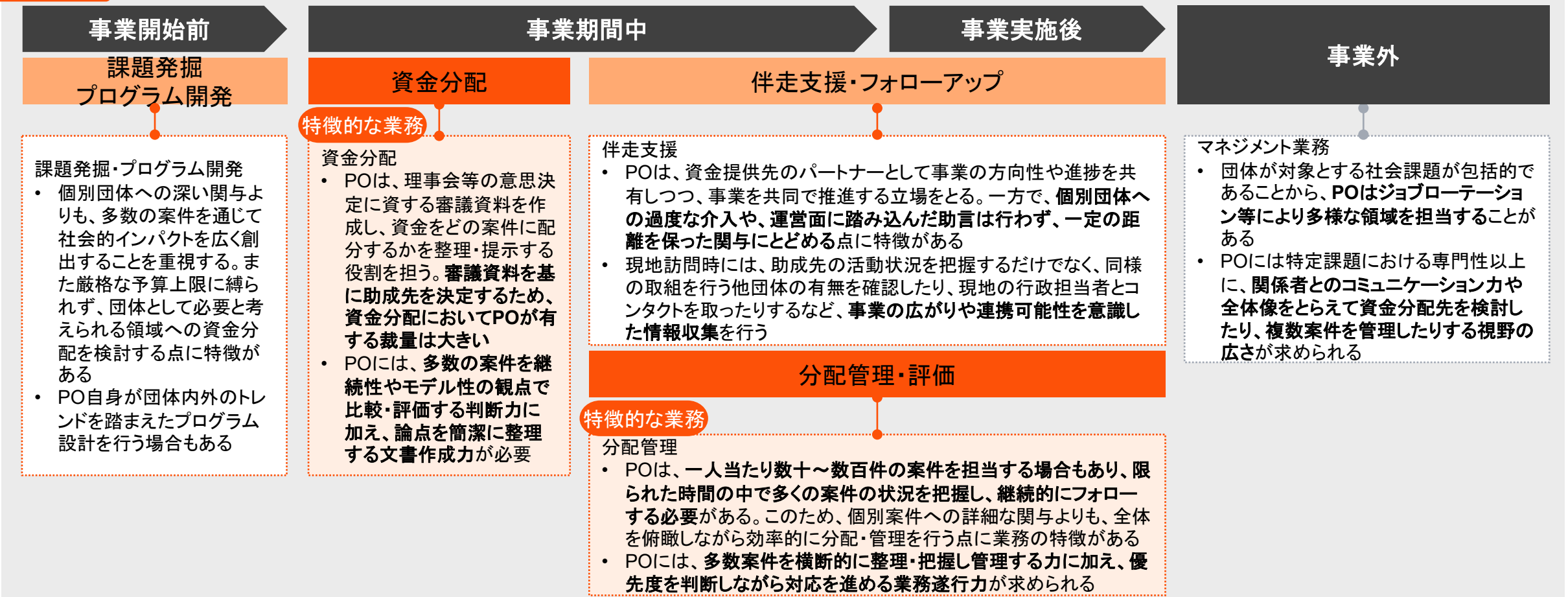
資金提供者類型ごとのPOの業務 | ②助成スケール型

類型②

助成スケール型

多数・大規模分配によってインパクト創出を図る助成スケール型では、POは多数案件を前提とした資金分配・管理業務を担い、多数案件を横断的に把握した上での業務遂行力が求められる。

POの業務



参考: 求められる特徴的なスキル

類似のスキルが求められる職種

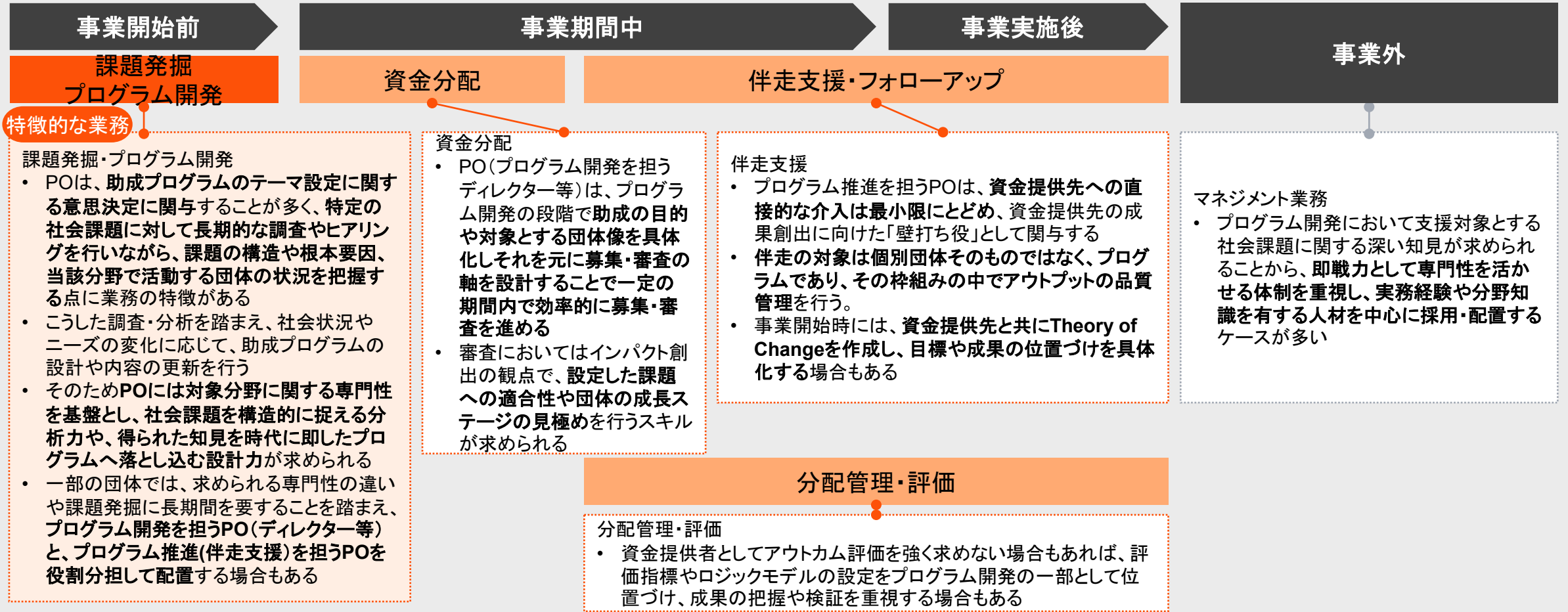
資金提供者類型ごとのPOの業務 | ③テーマ重視型

類型③

テーマ重視型

POの業務

特定の社会課題に対して、深く調査を行いながら助成プログラムを設計・更新するテーマ重視型の資金提供者は、課題発掘やプログラム開発の業務に注力しており、POには領域に関する専門的知見や構造的な課題把握力が求められる。



参考: 求められる特徴的なスキル

類似のスキルが求められる職種

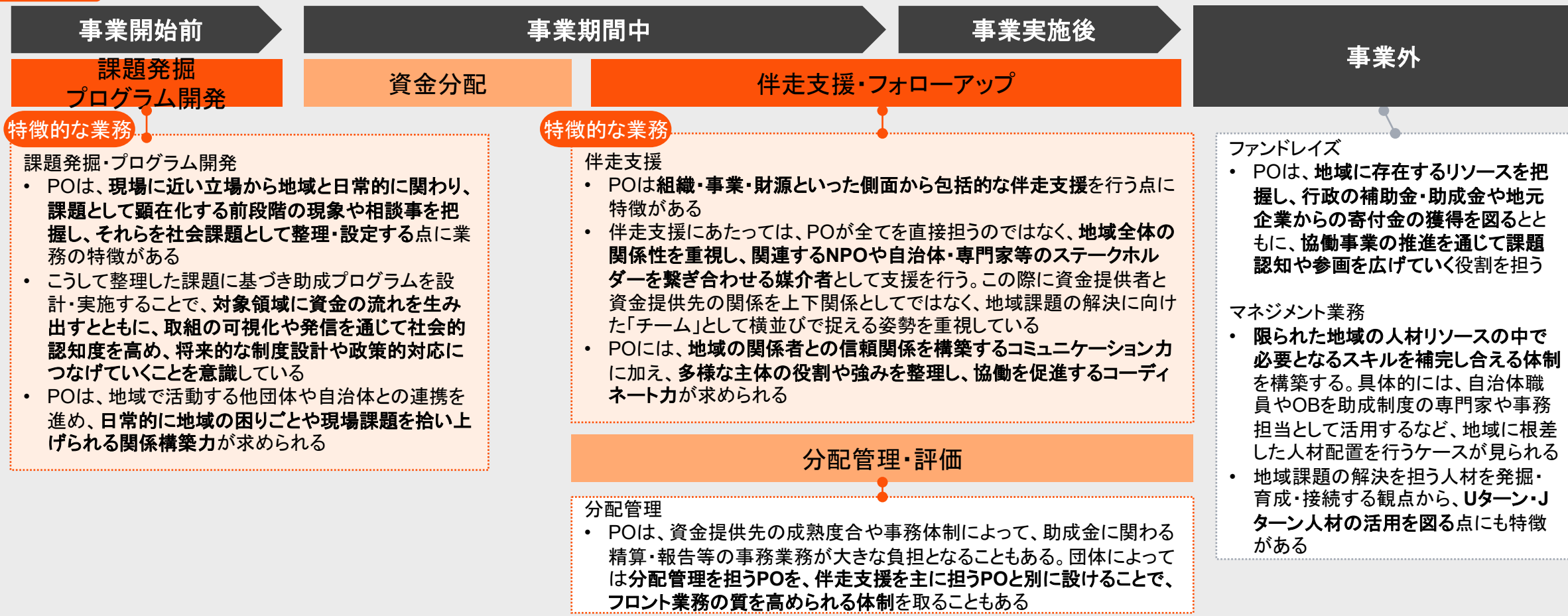
資金提供者類型ごとのPOの業務 | ④地域協働型

類型④

地域協働型

POの業務

特定地域の特性を深く理解し、限られた資源の中で地域に即した支援の形を組み立てる地域協働型は、POは課題発掘と伴走を軸に、関係者をつなぐ役割を担い、地域文脈を踏まえたコーディネート力が求められる。



参考: 求められる特徴的なスキル

類似のスキルが求められる職種

資金提供者の類型とPOのアンケート結果 | 類型別PO人数・給与水準

助成スケール型ではPOの人数規模が大きい一方、テーマ重視型・地域協働型では非常勤雇用の活用が見られる。また、地域協働型では常勤POの給与水準が比較的低い傾向を確認。

POの人数

※類型に複数団体が含まれる場合は平均値を示す

	常勤PO (役職あり)	常勤PO (役職なし)	非常勤PO (役職あり)	非常勤PO (役職なし)
類型① 成長支援型	0名	8名	0名	0名
類型② 助成スケール型	21名以上	21名以上	0名	0名
類型③ テーマ重視型	0名	4.5名	0名	5.7名
類型④ 地域協働型	1.8名	1.1名	0.4名	3.4名

助成スケール型の資金提供者では、POの配置人数が相対的に多い傾向

テーマへの専門性が求められるテーマ重視型と、地域の団体の伴走者役と事務の効率化を図る地域協働型では、非常勤雇用を組み合わせた人員配置が行われている

POの給与

※単位は円/年

	常勤PO (役職あり)	常勤PO (役職なし)	非常勤PO (役職あり)	非常勤PO (役職なし)
類型① 成長支援型		501~700万		
類型② 助成スケール型	701万以上	401~500万		
類型③ テーマ重視型		501~700万		200万以下
類型④ 地域協働型	200万以下 ~500万	201~400万	201~300万	200万以下 ~300万

所在地による地域差の影響も考えられるものの、地域協働型においては、常勤POの給与水準が比較的低い傾向

4

【調査結果から得られた示唆②】
POを取り巻く課題と現状の対応
及び制度改善に向けた示唆

POを取り巻く課題と現状の対応及び制度改善に向けた示唆 | 概要

本章では、資金提供者等へのヒアリング結果をもとに、POを取り巻く課題とその背景を整理するとともに、資金提供者による現場での実践を紹介する。その上で、団体での個別対応には構造的な制約があることを踏まえ、海外の視点やフィランソロピーの変化を参照しつつ、休眠預金等活用制度を含むソーシャルセクター全体における制度設計上の論点と今後の検討事項を整理する。

POを取り巻く課題とその背景

資金提供者等へのヒアリング結果より、POを取り巻く課題とその背景を①～⑤に整理。

- ① 社会的インパクト創出の期待と助成プログラムとの間に生じるギャップ
- ② 財源の多様化に伴うアカウンタビリティ対応の複雑化
- ③ 組織単位でのPO育成・配置・キャリア設計の構造的困難
- ④ PO採用・人材確保の構造的困難
- ⑤ PO人材の需要(役割と専門性の高度化)と供給(人材育成・確保)のギャップ

資金提供者の対応・Good Practice

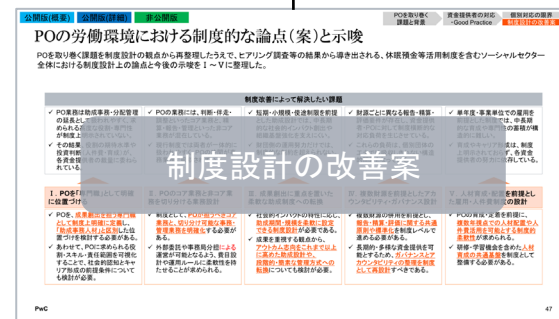
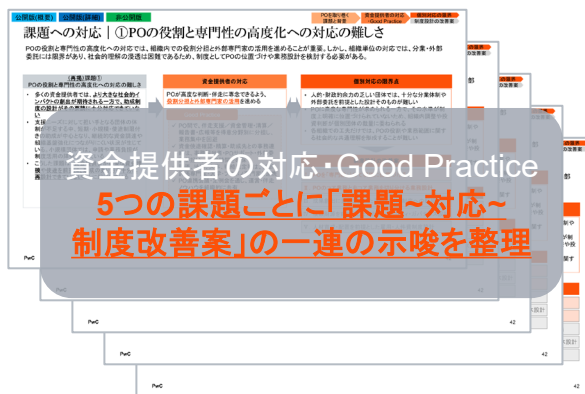
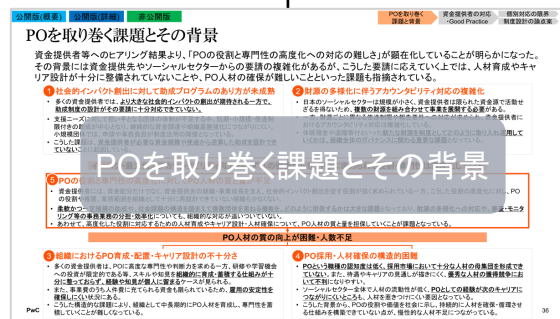
①～⑤の課題に対応するため、資金提供者が実施している対応の方針とGood Practiceを整理。

- ✓ 事務負担を抑えつつ、成果創出に資する支援へリソースを集中する工夫が行われている
- ✓ 事務の集約・デジタル化・外部活用により、複雑な要件対応を吸収している
- ✓ 個人依存を避け、育成を前提としたチーム・キャリア設計が模索されている
- ✓ POの役割を可視化し、丁寧な説明と関係構築を通じた採用が行われている
- ✓ POが高度な判断・伴走に専念できるよう、役割分担と外部専門家の活用を進める

個別対応の限界/ 制度設計の論点案

資金提供者ごとの対応には限界があるため、セクター全体として解決が求められる課題について制度設計の観点から改善案を検討。

- I. 成果創出に重点を置いた柔軟な助成制度への転換
- II. 複数財源を前提としたアカウンタビリティ・ガバナンス設計
- III. POを「専門職」として明確に位置づける
- IV. POのコア業務と事務業務を切り分ける業務設計
- V. 専門性蓄積と複数人体制を後押しする人材・雇用制度



POを取り巻く課題とその背景

資金提供者等へのヒアリング結果より、「PO人材の需要(役割と専門性の高度化)と供給(人材育成・確保)のギャップ」が明らかになった。

① 社会的インパクト創出の期待と助成プログラムとの間に生じるギャップ

- 資金提供者に対してより大きな社会的インパクトの創出が期待される一方で、制度が障壁となり、目指すインパクトから逆算した支援(助成プログラム)を組み立てづらくなっている可能性がある。
- 短期・小規模・用途制限付きの助成が中心では、継続的な資金調達や組織基盤強化につながりにくい。申請プロセスや事務の負担感が、小中規模団体への支援の障壁となっている。

② 財源の多様化に伴うアカウンタビリティ対応の複雑化

- 日本のソーシャルセクターは海外と比較して規模が小さく、資金提供者は限られた資金源で活動せざるを得ないため、複数の財源を組み合わせる必要がある。
- 一方、財源ごとに異なる用途制限や報告・精算・評価への対応が求められ、資金提供者におけるアカウンタビリティ対応が複雑化している。
- 休眠預金や遺贈寄付といった新たな財源をどのように取り入れ運用していくかは、組織全体のガバナンスに関わる重要な課題となっている。

インパクト最大化／アカウンタビリティ向上のいずれの側面からも、POに求められる役割・専門性は高度化している

⑤ PO人材の需要(役割と専門性の高度化)と供給(人材育成・確保)のギャップ

- 資金提供者には、資金提供先の組織・事業成長を支え、社会的インパクト創出を促す役割が強く求められ、また、財源の多様化によるアカウンタビリティにかかる対応も複雑化している。こうした背景からPOに求められる役割・専門性は高度化している。
- 一方で、POの役割や専門性の高度化に合わせた、POの役割・権限・業務範囲の明確化やキャリア設計・人材育成、事務業務(審査・モニタリング等)の効率化が進んでいない組織も少なくない。あわせてPO自体の認知度が低いこともあり、優秀な人材の獲得競争で不利になる場面が多く、人材確保も大きな課題となっている。

POの専門性の蓄積やPO人材の確保・育成がソーシャルセクター全体として難しい状況にある

③ 組織単位でのPO育成・配置・キャリア設計の構造的困難

- 多くの資金提供者は、POに高度な専門性や判断力を求める一方、研修や学習機会への投資が限定的である等、スキルや知見を組織的に育成・蓄積する仕組みが十分に整っておらず、経験や知見が個人に留まるケースが見られる。
- また、事業費のうち人件費に充てられる資金も限られているため、雇用の安定性を確保しにくい状況にある。
- こうした構造的な課題により、組織として中長期的にPO人材を育成し、専門性を蓄積していくことが難しくなっている。

④ PO採用・人材確保の構造的困難

- POという職種の認知度は低く、採用市場において十分な人材の母集団を形成できていない。また、待遇やキャリアの見通しが描きにくく、優秀な人材の獲得競争において不利になりやすい。
- ソーシャルセクター全体で人材の流動性が低く、POとしての経験が次のキャリアにつながりにくいところも、人材を惹きつけにくい要因となっている。
- こうした背景から、POの役割や価値を社会に示し、持続的に人材を確保・循環させる仕組みを構築できていない点が、慢性的な人材不足につながっている。

課題への対応 | ① 社会的インパクト創出の期待と助成プログラムとの間に生じるギャップ

社会的インパクトの創出への期待に応えるため、組織単位では事務負担の抑制やリソース配分の工夫がなされている。資金提供者単独の対応では支援設計に限界があるため、成果創出に重点を置いた柔軟な助成制度への転換を図る必要がある。

① 社会的インパクト創出の期待と助成プログラムとの間に生じるギャップ(再掲)

- 資金提供者に対してより大きな社会的インパクトの創出が期待される一方で、制度が障壁となり、目指すインパクトから逆算した支援を組み立てづらくなっている可能性がある。
- 短期・小規模・使途制限付きの助成が中心では、継続的な資金調達や組織基盤強化につながりにくい。申請プロセスや事務の負担感が、小中規模団体への支援の障壁となっている。

資金提供者の対応

事務負担を抑えつつ、成果創出に資する支援へリソースを集中する工夫が行われている

Good Practice

- ✓ 社会性・財務の要点に絞った簡易モニタリングシートを活用し、資金提供先の重要課題を早期把握
- ✓ 資金管理・精算業務は事務担当者や外部委託先が担当し、POは伴走支援・事業推進に集中
- ✓ 有望な資金提供先の発掘・育成のために、他の中間支援団体とのネットワークを構築
- ✓ インパクト評価は外部委託しつつ、プロセスを共有し内部学習につなげている

個別対応の限界点

- 助成期間や資金規模が制度上制約されている場合、資金提供者側が工夫しても中長期的な支援設計には限界がある
- 簡素化したモニタリングや成果重視の運用は、制度上の報告・管理義務と常に緊張関係にあり、資金提供者単独では調整が難しい
- 小規模団体に対する支援の在り方を、資金提供者の裁量だけで最適化することには構造的な制約がある

制度設計の論点案

(赤字: 対応する観点)

I. 成果創出に重点を置いた柔軟な助成制度への転換

II. 複数財源を前提としたアカウントビリティ・ガバナンス設計

III. POを「専門職」として明確に位置づける

IV. POのコア業務と事務業務を切り分ける業務設計

V. 専門性蓄積と複数人体制を後押しする人材・雇用制度

課題への対応 | ② 財源の多様化に伴うアカウントビリティ対応の複雑化

多様な財源を組み合わせる中でアカウントビリティ対応は複雑化しており、事務の集約・デジタル化・外部活用による対応が重要となる。一方、個別の組織では複数の制度をまたいだ抜本的な改善が難しく、追加コストも発生するため、業務設計やガバナンス設計の観点から制度的な見直しが求められる。

② 財源の多様化に伴う アカウントビリティ対応の複雑化(再掲)

- 日本のソーシャルセクターは海外と比較して規模が小さく、資金提供者は限られた資金源で活動せざるを得ないため、**複数の財源を組み合わせる必要**がある
- 一方、財源ごとに異なる用途制限や報告・精算・評価への対応が求められ、資金提供者におけるアカウントビリティ対応が複雑化している
- 休眠預金や遺贈寄付といった**新たな財源をどのように取り入れ運用していくかは、組織全体のガバナンスに関わる重要な課題**となっている

資金提供者の対応

事務の集約・デジタル化・外部活用により、複雑な要件対応を吸収している

Good Practice

- ✓ 財源ごとの精算・ガバナンス対応を事務担当者が事業横断で担当し、PO負担を軽減
- ✓ 申請～精算までを一貫して行えるシステムを整備し、押印・印刷等を削減
- ✓ 評価業務や非資金的支援は外部委託を活用し、POの専門性で要件差を補完
- ✓ 既存事業を維持しながら、資金提供者側の負担も大きい休眠預金等活用事業を実施できるよう、組織基盤強化が検討されている

個別対応の限界点

- 財源ごとに求められるアカウントビリティが異なるため、資金提供者の工夫だけでは対応負担を複数制度をまたいで抜本的に下げることが難しい
- デジタル化や外部委託には初期投資や継続コストが伴い、全ての資金提供者が同様の対応を取れるわけではない

制度設計の論点案 (赤字: 対応する観点)

- I. 成果創出に重点を置いた柔軟な助成制度への転換
- II. **複数財源を前提としたアカウントビリティ・ガバナンス設計**
- III. POを「専門職」として明確に位置づける
- IV. **POのコア業務と事務業務を切り分ける業務設計**
- V. 専門性蓄積と複数人体制を後押しする人材・雇用制度

課題への対応 | ③ 組織単位でのPO育成・配置・キャリア設計の構造的困難

PO育成・配置・キャリア設計の課題に対して、個人依存を避け、育成を前提としたチーム・キャリアパスの在り方が模索されている。しかし、組織単位での対応では、資金提供者側が中長期的な育成投資を行いにくいなどといった限界点があることから、制度として業務設計や人材育成の在り方を検討する必要がある。

③ 組織単位でのPO育成・配置・ キャリア設計の構造的困難（再掲）

- 多くの資金提供者は、POに高度な専門性や判断力を求める一方、研修や学習機会への投資が限定的である等、スキルや知見を組織的に育成・蓄積する仕組みが十分に整っておらず、経験や知見が個人に留まるケースが見られる
- また、事業費のうち人件費に充てられる資金も限られているため、雇用の安定性を確保しにくい状況にある
- こうした構造的な課題により、組織として中長期的にPO人材を育成し、専門性を蓄積していくことが難しくなっている

資金提供者の対応

個人依存を避け、**育成を前提としたチーム・キャリア設計が模索**されている

Good Practice

- ✓ 半年に一度の自己評価＋キャリア面談により、振り返りと能力開発を支援
- ✓ POとPO補佐の役割を整理し、チームとして伴走支援を実施
- ✓ 外部評価・外部委託のプロセスを内部共有し、OJT的に専門性を習得
- ✓ コーディネーター等の経験を経てPOを担う、段階的なキャリアステップを意識した配置

個別対応の限界点

- 単年度・事業単位の雇用が前提となる場合、資金提供者側が中長期的な育成投資を行いにくい
- 育成やキャリア設計は、制度上の制約により「努力目標」にとどまりがちで、実効性にばらつきが生じる
- 資金提供者ごとの個別最適に留まり、セクター全体としての人材蓄積につながりにくい

制度設計の論点案 (赤字: 対応する観点)

- I. 成果創出に重点を置いた柔軟な助成制度への転換
- II. 複数財源を前提としたアカウントビリティ・ガバナンス設計
- III. POを「専門職」として明確に位置づける
- IV. POのコア業務と事務業務を切り分ける業務設計
- V. 専門性蓄積と複数人体制を後押しする人材・雇用制度

課題への対応 | ④ PO採用・人材確保の構造的困難

POの採用・人材確保のためには、POの役割を可視化し、丁寧な説明と関係構築を通じた採用を行うことが重要。しかし、組織単位の対応では、POという職種の社会的認知度向上などへの限界があることから、制度としてPOの専門職としての位置づけや人材育成の在り方を検討する必要がある。

④ PO採用・人材確保の 構造的困難（再掲）

- POという職種の認知度は低く、採用市場において十分な人材の母集団を形成できていない。また、待遇やキャリアの見通しが描きにくく、優秀な人材の獲得競争において不利になりやすい
- ソーシャルセクター全体で人材の流動性が低く、POとしての経験が次のキャリアにつながりにくいところも、人材を惹きつけにくい要因となっている
- こうした背景から、POの役割や価値を社会に示し、持続的に人材を確保・循環させる仕組みを構築できていない点が、慢性的な人材不足につながっている

資金提供者の対応

POの役割を可視化し、丁寧な説明と関係構築を通じた採用が行われている

Good Practice

- ✓ POの職務内容・必要スキル・キャリアへのつながりを丁寧に説明し、一定期間の関与を経て採用
- ✓ 公募に依存せず、役職員ネットワークを通じて価値観・適性の合う人材を発掘
- ✓ 一般企業と同様に、職務内容・給与を明確化した採用戦略を採用
- ✓ 市場水準と乖離した報酬では限界があるとの認識が共有され、持続可能な財源確保・処遇改善が検討されている

個別対応の限界点

- 資金提供者単位での説明努力だけでは、POという職種の社会的認知向上には限界がある
- 報酬水準や雇用の安定性は制度環境に大きく依存しており、資金提供者個別の工夫だけでは競争力を確保しにくい
- PO経験が次のキャリアにつながる見通しを、資金提供者単独で示すことは難しい

制度設計の論点案 (赤字: 対応する観点)

- I. 成果創出に重点を置いた柔軟な助成制度への転換
- II. 複数財源を前提としたアカウントビリティ・ガバナンス設計
- III. **POを「専門職」として明確に位置づける**
- IV. POのコア業務と事務業務を切り分ける業務設計
- V. **専門性蓄積と複数人体制を後押しする人材・雇用制度**

課題への対応 | ⑤ PO人材の需要(役割と専門性の高度化)と供給(人材育成・確保)のギャップ

PO人材の確保が困難である中で、組織内での役割分担と外部専門家の活用が進められている。しかし、組織単位の対応では、分業・外部委託には限界があり、社会的理解の浸透は困難であるため、制度としてPOの位置づけや業務設計を検討する必要がある。

⑤ PO人材の需要(役割と専門性の高度化)と供給(人材育成・確保)のギャップ(再掲)

- 資金提供者には、**資金提供先の組織・事業成長を支え、社会的インパクト創出を促す役割が強く求められ、また、財源の多様化によるアカウントビリティにかかる対応も複雑化している**。こうした背景からPOに求められる役割・専門性は高度化している。
- 一方で、POの役割や専門性の高度化に合わせた、**POの役割・権限・業務範囲の明確化やキャリア設計・人材育成、事務業務(審査・モニタリング等)の効率化**が進んでいない組織も少なくない。あわせてPO自体の認知度が低いこともあり、**優秀な人材の獲得競争で不利になる場面が多く、人材確保も大きな課題**となっている。

資金提供者の対応

POが高度な判断・伴走に専念できるよう、**役割分担と外部専門家の活用**を進める

Good Practice

- ✓ PO間で、伴走支援／資金管理・精算／報告書・広報等を得意分野別に分担し、業務集中を回避
- ✓ 資金使途確認・精算・助成先との事務連絡は、事務担当者・POサポート・外部委託が担い、POの時間を確保
- ✓ 評価、法務、人事、戦略策定等は、外部評価専門家・大学・プロボノ専門家と連携
- ✓ PO連携会議・定例会を通じ、運営・伴走ノウハウを組織的に共有

個別対応の限界点

- 人的・財政的余力の乏しい団体では、十分な分業体制や外部委託を前提とした設計そのものが難しい
- POに高度な専門性が求められる一方で、その水準が制度上明確に位置づけられていないため、組織内調整や投資判断が個別団体の裁量に委ねられる
- 各組織での工夫だけでは、POの役割や業務範囲に関する社会的な共通理解を形成することが難しい

制度設計の論点案 (赤字:対応する観点)

- I. 成果創出に重点を置いた柔軟な助成制度への転換
- II. 複数財源を前提としたアカウントビリティ・ガバナンス設計
- III. POを「専門職」として明確に位置づける
- IV. POのコア業務と事務業務を切り分ける業務設計
- V. 専門性蓄積と複数人体制を後押しする人材・雇用制度

ソーシャルセクター全体におけるPOを取り巻く課題に対する制度的な論点案

POを取り巻く課題とその背景(①～⑤)から導き出される、休眠預金等活用制度を含むソーシャルセクター全体における制度設計上の論点と今後の示唆をⅠ～Ⅴに整理した。

制度改善によって解決したい課題

- | | | | | |
|---|---|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ 短期・小規模・用途制限を前提とした助成設計では、中長期的な社会的インパクト創出や組織基盤強化を支えにくい。 ✓ 資金提供者側の運用努力だけでは、制度的な制約を超えられない。 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 財源ごとに異なる報告・精算・評価要件が存在し、資金提供者・POに対して制度横断的な対応負荷を生じさせている。 ✓ これらの負荷は、個別団体の工夫では吸収しきれない構造的な問題となっている。 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ PO業務は助成事務・分配管理の延長として扱われやすく、求められる高度な役割・専門性が明示されていない。 ✓ その結果、期待される役割や人的投資(人件費・育成)が、各資金提供者の裁量に委ねられている。 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ POの業務には、判断・伴走・調整といったフロント業務と、精算・報告・管理といった事務業務が混在している。 ✓ 現状では両者が一体的に扱われやすく、POの時間が事務業務に吸収されている。 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 単年度・事業単位での雇用を前提とした制度では、中長期的な育成や専門性の蓄積が構造的に難しい。 ✓ 育成やキャリア形成の指針が明示されておらず、各資金提供者の努力に依存している。 |
|---|---|--|---|---|

Ⅰ. 成果創出に重点を置いた柔軟な助成制度への転換

- ✓ 社会的インパクトの特性に応じ、**助成期間・規模を柔軟に設定できる制度設計**が必要である。
- ✓ 成果を重視する観点から、**アウトカム志向をこれまで以上に高めた助成設計や、段階的・簡素な管理方式への転換**についても検討が必要。

Ⅱ. 複数財源を前提としたアカウントビリティ・ガバナンス設計

- ✓ 複数財源の併用を前提とし、**報告・精算・評価に関する共通原則や標準化**を制度レベルで進める必要がある。
- ✓ 長期的・多様な資金提供が可能となるような**ガバナンスとアカウントビリティの在り方について整理**すべきである。

Ⅲ. POを「専門職」として明確に位置づける

- ✓ POを**成果創出を担う専門職として制度上明確に定義し、「助成事務人材」と区別**した位置づけを検討する必要がある。
- ✓ POに求められる役割・スキル・責任範囲を可視化することで、キャリア形成の前提となる項目の整理と社会的認知度の向上について検討が必要。

Ⅳ. POのコア業務と事務業務を切り分ける業務設計

- ✓ 制度として、**POが担うべきコア業務と、切り分け可能な事務・管理業務を明確化**する必要がある。
- ✓ 外部委託や事務局分担による運営が可能となるよう、費目設計や運用ルールに柔軟性を持たせることが求められる。

Ⅴ. 専門性蓄積と複数人体制を後押しする人材・雇用制度

- ✓ POの育成・定着を前提に、**複数年視点での人材配置や人件費活用を可能とする制度的柔軟性**が求められる。
- ✓ 研修・学習機会を含めた**人材育成の共通基盤**を制度として整備する必要がある。

海外ヒアリングから得られる休眠預金等活用制度設計の論点案

ソーシャルセクター全体に対する5つの論点案について、海外の資金提供者や有識者等へのヒアリングを踏まえ、今後の休眠預金等活用制度に有効となりうるポイントを抽出した。

I. 成果創出に重点を置いた柔軟な助成制度への転換

- ✓ 公募を基本とした休眠預金等活用制度で、**非公募型・成果志向型の助成や評価の考え方をどのように取り入れていくか**
- ✓ 信託型助成(TBP)の考え方も参考に、**資金提供先と協働してインパクト創出を最大化する支援・連携の在り方をいかに多様化していくか**が主要な論点となる

II. 複数財源を前提としたアカウントビリティ・ガバナンス設計

- ✓ 国民の資産を扱う制度として公平性と透明性を担保しつつ、**他の助成制度とも整合的な運用が可能となるよう、手続き・ルールの標準化を進めることが重要**
- ✓ 信託型助成(TBP)の**特に助成方針の丁寧な説明、双方向フィードバックの仕組み、契約・審査プロセスの見直し**といった観点が必要となる

III. POを「専門職」として明確に位置づける

- ✓ 休眠預金等活用制度においては、POの職能に関して、「10の力」をはじめ、**多角的な視点から整理・ブラッシュアップが重ねられてきた**
- ✓ 今後も、実務の変化や課題を踏まえてPOの能力の可視化を進め、研修設計等に活用することが有効
- ✓ また、「**POの専門性**」を広く発信し、**社会的な理解や評価を得ることも重要**

IV. POのコア業務と事務業務を切り分ける業務設計

- ✓ 休眠預金等活用制度のPOは、案件形成・伴走支援だけではなく、精算・報告・ガバナンス確認等の幅広い役割を担っており、**POが担う業務領域を整理・類型化し、可視化していく余地がある**
- ✓ また、幅広い役割を一人で担うのではなく、**どのような分業・協働体制で高度化する役割を果たしうるのが**主要な論点となる

V. 専門性蓄積と複数人体制を後押しする人材・雇用制度

- ✓ 休眠預金等活用制度のPOには、社会課題に対する分野横断的な知見と、組織・実行支援の専門性が求められる傾向があり、これを前提にした育成設計が重要
- ✓ **体系的な研修が拡充してきている**一方、育成の中心となるOJTは各資金提供者に委ねられており、**複数人での事業実施によるOJT体制の体系化や人材交流によるメンターシップ促進が重要**

海外ヒアリングから得られた示唆

- ✓ 日本には暗黙知的な信頼構築文化がある一方で、助成のあり方は伝統的に**公募中心で成果意識は十分に根付いてこなかった**こともあり、評価に抵抗があることが指摘されている
- ✓ 海外では非公募型助成も多く、**助成プログラムを成果やマイルストーンで管理しつつ、資金提供先との継続的な関係構築を重視する運用が見られる**

- ✓ 国内外の従来の助成では資金提供者と資金提供先の間力の不均衡や過度な管理が生じ、結果として**インパクト創出を阻害してきた**
- ✓ 信託型助成(TBP)の手法は**報告負担の軽減が期待される**一方、資金源によっては、一定の説明責任も求められる
- ✓ TBPを進めるにあたっては、POの能力に加えて、**組織構造の改革が不可欠**であり、面談を重視した審査や、契約書を含む手続きを見直すことが重要となる。

- ✓ POの資格制度は一般的ではないが、POに必要な能力を整理した**コンピテンシー・モデルが研修設計の基礎となっている**
- ✓ 海外(特に米国)の大規模財団では、POはSenior PO/Director等の職階を持つ専門職として、**組織内での役割が明確化**されており、経験や専門性に応じたキャリアパスが設計されている
- ✓ POの認知度は広まりつつあり、ソーシャルセクターの中では**好待遇で、職業的ステータスが高い**

- ✓ **PO業務の中核は「助成戦略の構築と実行」**であり、プログラム設計や助成先との関係構築といった業務に注力することが重視される
- ✓ 実務の配分も**伴走支援に多くの時間を割く傾向がある**
- ✓ 米国では信託型助成(TBP)が進むほど、報告負担軽減や複数年助成が進み、**協働的な関係性構築や、責任を持って学ぶ姿勢を助成活動に取り入れる**といった新たな実践が期待されている

- ✓ 海外財団では、**特定の社会課題分野に専門性を持つ人材がPO**として参画するケースが多い
- ✓ PO育成の観点として、**①業務や意思決定プロセスに関する体系的な学習、②資金提供者横断でのピアラーニング、③インパクトレポート等を通じた経験の振り返りと学習**、の三つの軸が重視されている
- ✓ 短期間で財務・リスク管理等を学ぶ研修も、**OJTを補完する仕組み**として活用されている

Thank you