

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(詳細版)

2026. March



はじめに

本報告書のねらい

本報告書は、内閣府の「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」の実施結果を取りまとめたものであり、我が国におけるソーシャルセクターの発展に向けて、財団等において中核的な役割を担うプログラム・オフィサー（以下、PO）の業務内容や直面する課題を体系的に整理し、その価値と重要性を明らかにすることを目的としています。日々、社会課題の最前線で活動しながらも、その役割や専門性が十分に可視化されてこなかったPOの実態に光を当て、関係者間の理解促進を図り、ソーシャルセクター全体の基盤強化に資することを目指します。

本報告書は、以下の関係者を主な想定読者としています。

- 資金提供者（PO、事務局長、理事等）
- POを目指す人、または資金提供団体の立ち上げを検討している人
- 社会課題の現場で活動するNPO・社会的企業等の担い手
- 制度設計・運用、政策立案に関わる関係者（内閣府、関係省庁等）

特に全国の大規模団体から中小規模の資金提供者まで、組織規模や法人形態の多様性を踏まえ、POの業務や役割を典型的に整理するとともに、各現場における取組や工夫を収集することで、幅広い関係者にとって参考となるよう整理しています。

本報告書を、資金提供者、現場の担い手の皆様、行政関係者に広くご覧いただき、政府と民間が協働してソーシャルセクターを発展させていくための共通基盤づくりにつながれば幸いです。

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
—	—	<ul style="list-style-type: none"> • はじめに • エグゼクティブサマリ 	p2
1	本報告書の構成	<ol style="list-style-type: none"> 1. 目次 2. 想定読者への主な参考箇所 	p4
2	調査の概要	<ol style="list-style-type: none"> 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 	p7
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	<ol style="list-style-type: none"> 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 	p25
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	<ol style="list-style-type: none"> 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 	P35
5	【調査結果詳細】 POの業務内容や働き方等の現状	<ol style="list-style-type: none"> 1. デスクトップ調査 2. 有識者へのヒアリング 3. 資金提供者へのヒアリング 4. 資金提供者へのアンケート調査 5. 資金提供先へのヒアリング 6. 海外資金提供者・有識者へのヒアリング 	p45

想定読者への主な参考箇所

想定読者	主な参考箇所	参考となる内容
資金提供者 (PO、事務局長、理事等)	4章 【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 2. POを取り巻く課題とその背景 3. 各課題への対応	37 ~ 42 POの課題や、その解消に向けたGood Practiceを共有することで、日々の業務を振り返る際の手がかりとしていただくとともに、今後想定される環境変化についての視点を提供
POを目指す人、または資金提供団体の立ち上げを検討している人	3章 【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	26 ~ 34 POの役割や業務内容を整理し、POを理解するための参考とするとともに、自身や自団体に合ったPO像を考えるための視点を提供
社会課題の現場で活動するNPO・社会的企業等の担い手	3章 【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	26 ~ 28 POの役割や業務内容を整理し、自団体に合った協働の形を検討するための視点を提供
	4章 【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 2. POを取り巻く課題とその背景 3. 各課題への対応	37 ~ 42
制度設計・運用、政策立案に関わる関係者(内閣府、関係省庁等)	4章 【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 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	36 ~ 44 今後の調査・検討が必要な事項について整理することで、制度設計や運用を検討する際の参考となる情報を提供

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

調査の初期仮説

本調査の開始当初に立てていた初期仮説は以下の通りであり、これらを検証するためにPOや有識者、資金提供先へのヒアリング調査等を実施した。

- ✓ POの事務負担が大きく、本来注力すべき業務に割ける時間が限られるのではないかと
→「コンプライアンス業務に費やす時間を減らし、助成先との協働に時間を割けるようにする」ことが課題である※1
- ✓ POの重要性に対する社会的理解が得られておらず、求められる役割・スキルに対して給与等の待遇が不十分なのではないかと
→海外の資金提供者では「サバティカル制度や2日のコア稼働日を設けるハイブリッドワークの推進」等福利厚生の実施が図られているが、日本で同様の仕組みを設けている資金提供者は確認できていない※2
- ✓ 体系的なプログラムや人材交流の機会等が不足しており、POが十分な育成機会を得られていないのではないかと
→「JANPIAが評価や伴走支援の仕方、お金の精算などに関する研修を開催しているのありがたい」という意見などがある※3
- ✓ POからのキャリアアップの事例が少なく、キャリアパスが整備されていないのではないかと
→海外では「PO → シニアPO → プログラムディレクター → バイスプレジデント」といった職階が公開されているが、日本の資金提供者においては限定的※4

参考:

※1 <https://www.fordfoundation.org/work/learning/learning-reflections/its-time-to-reimagine-the-role-of-program-officer/>

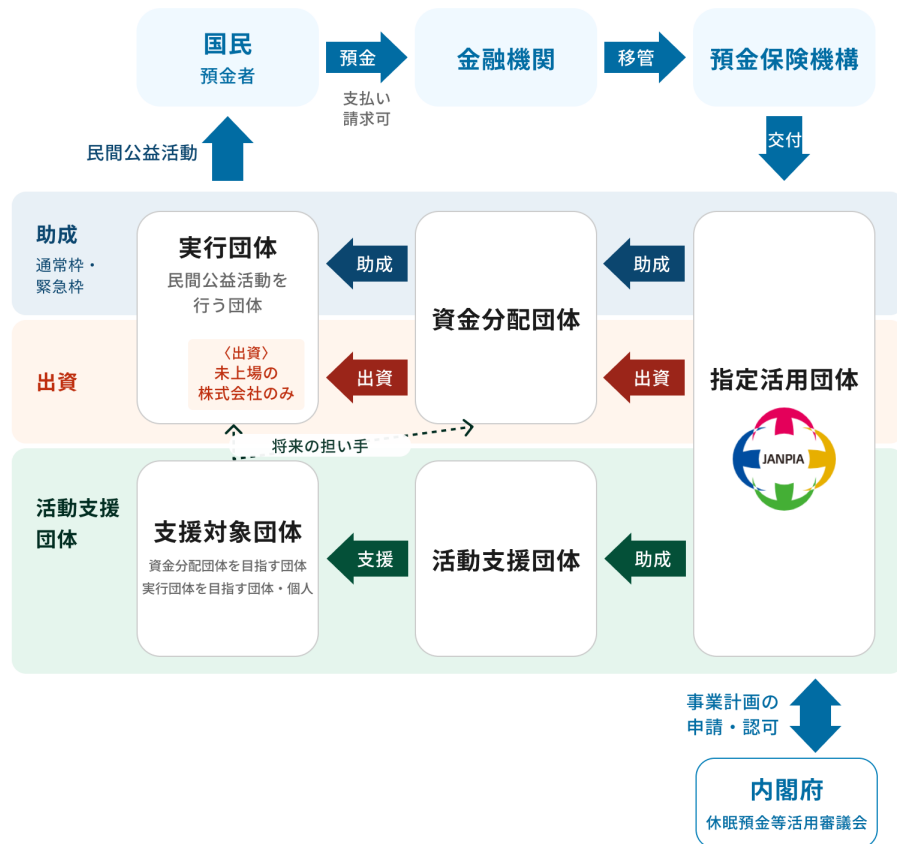
※2 <https://esmeefairbairn.org.uk/about-esmee/working-for-esmee/>

※3 <https://livequality.co.jp/hub/about/news/250220>

※4 <https://www.fordfoundation.org/news-and-stories/news-and-press/news/ford-foundation-promotes-anita-khashu-and-chi-hui-yang-as-new-program-directors/>

(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

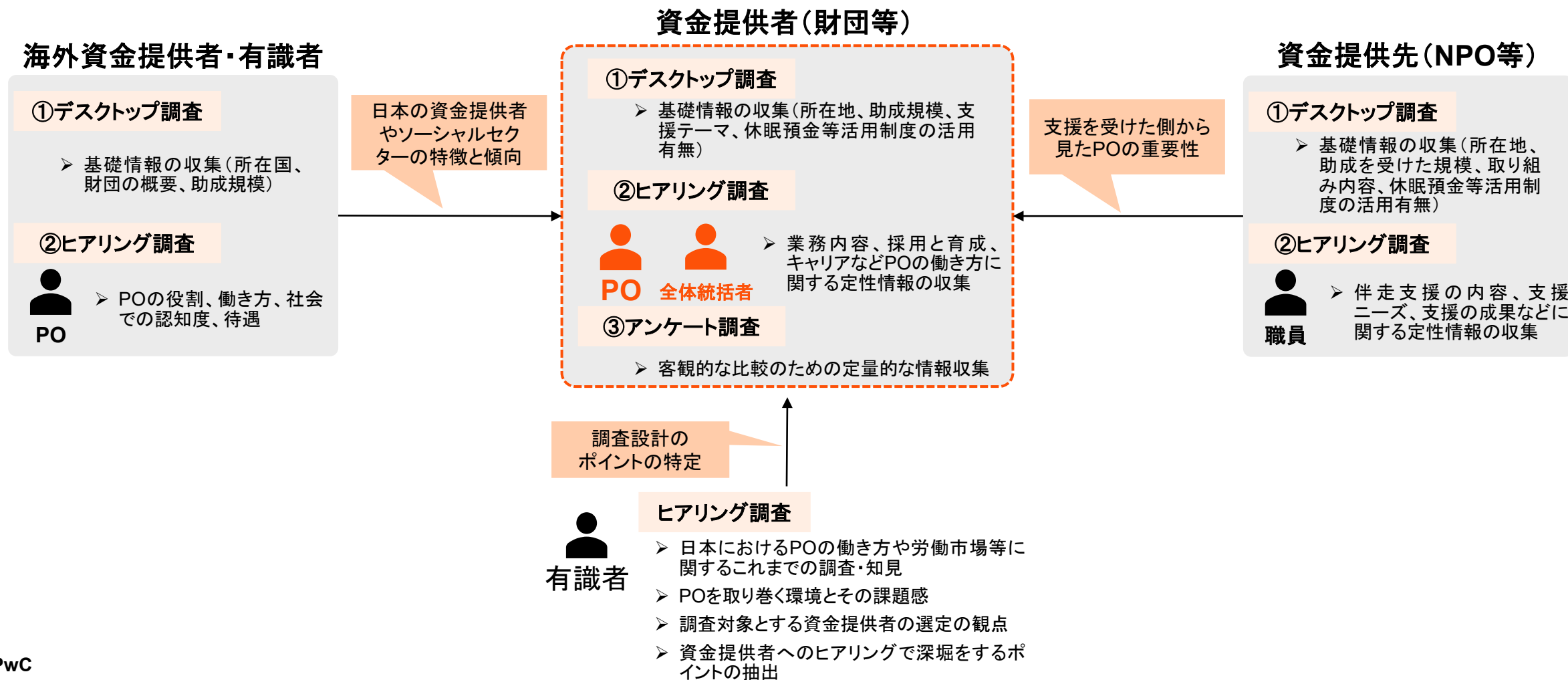
- 2016年12月に制定された「民間公益活動を促進するための休眠預金等に係る資金の活用に関する法律」に基づき2019年より開始。
- 法に基づく指定活用団体として内閣府に指定されたJANPIA、資金分配団体や実行団体などの民間団体の連携体制のもとで、行政が対応困難な社会課題の解決と民間公益活動の自立した担い手の育成を図ることを目的としている。
- 資金分配団体、活動支援団体、実行団体は、公募によって選定され、NPOに限らず、多様なセクターが申請可能である。

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

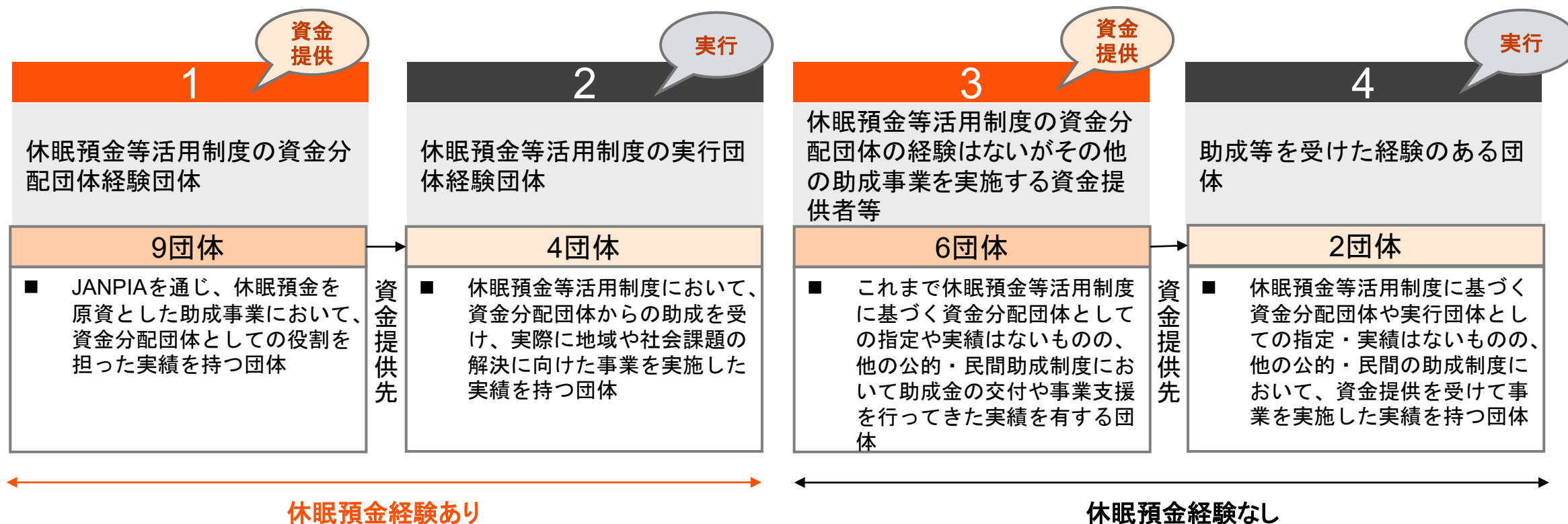
- 社会課題の解決や社会的インパクトの創出を目的に、助成または寄附による資金提供を行う組織。
- 本調査では、休眠預金等活用制度における資金分配団体を含め、法人形態(財団、株式会社等)や組織規模にかかわらず、POが所属する組織であり、実質的に資金提供の意思決定・実行を担う組織を対象としている。

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。

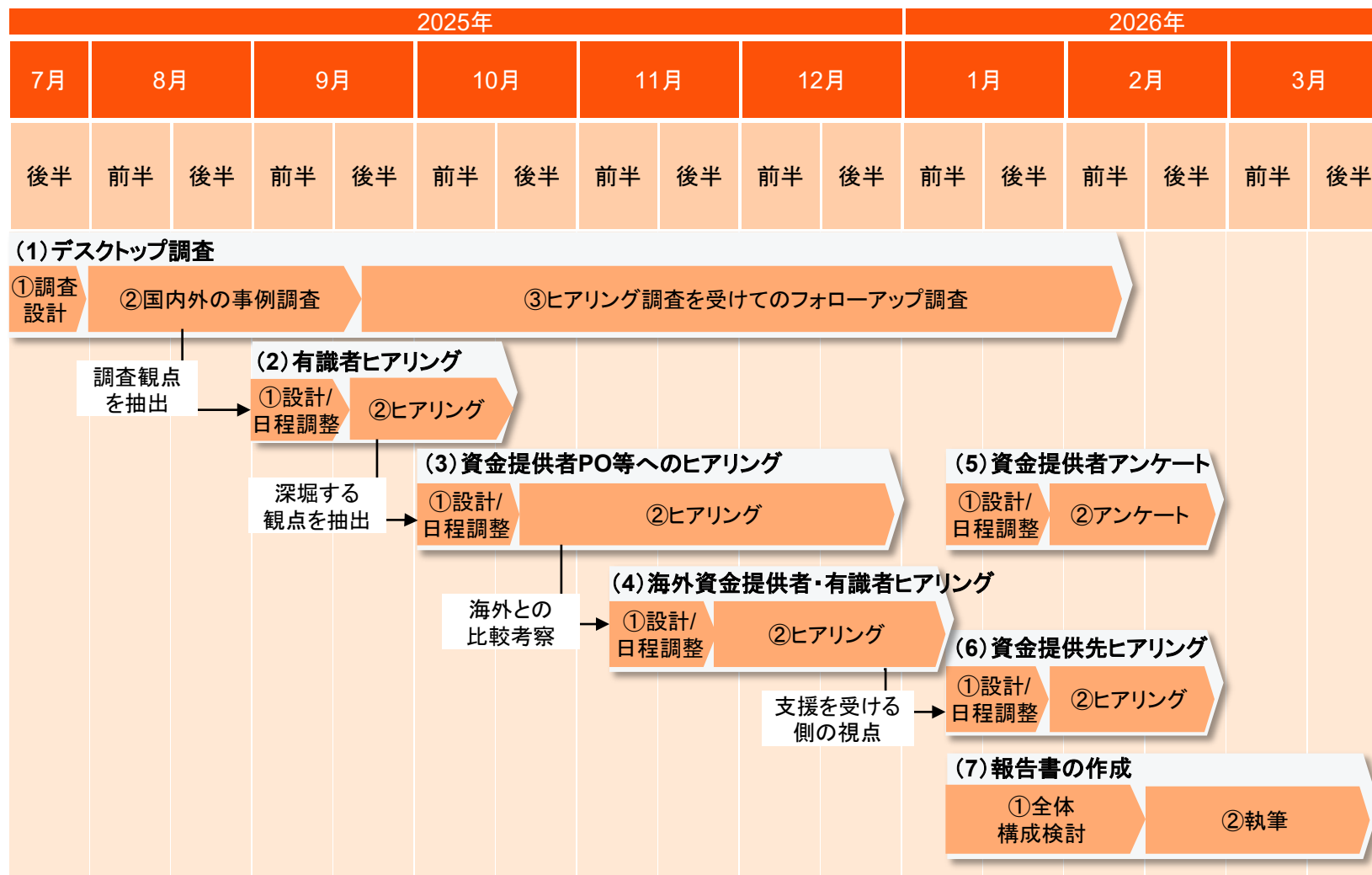
調査の対象とした資金提供者・資金提供先

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。



調査のスケジュール

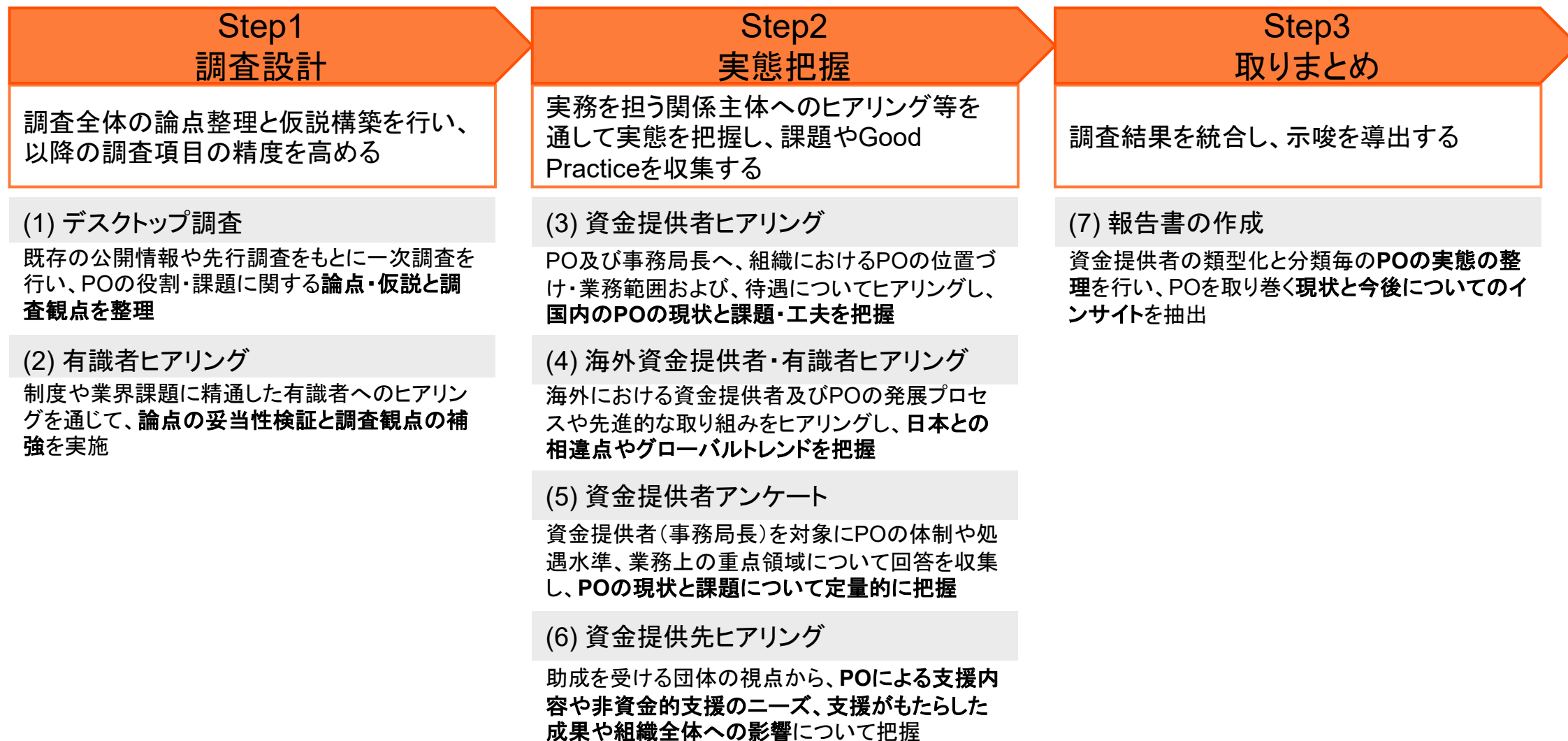
本調査はデスクトップ調査から開始し、有識者ヒアリングを受けて調査設計をブラッシュアップし、資金提供者・資金提供先や海外資金提供者・有識者へのヒアリング等を実施することで、POの働き方等を把握・整理した。



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。



有識者ヒアリング結果サマリ

有識者ヒアリングを通じて、資金提供者の分類や、調査上重視すべき観点、国内外の調査対象の考え方、ならびに業界全体における課題についての意見が得られた。

資金提供者の分類	<ul style="list-style-type: none">POの業務が審査・管理中心的なものから、伴走・コンサルティング型まで幅広いため、分類は団体の外形よりも、POが実際に担っている業務内容や権限の違いに着目して整理すべき資金提供者を一律に捉えるのではなく、資金源や所在地を踏まえた分類が重要である	
調査観点	<ul style="list-style-type: none">過去の調査では実際にはPOという呼称を用いていなくても、PO的機能を担っているケースが多かった。POの実態を把握する上では、そもそも団体でのPOは誰なのかを考え業務内容を詳細に確認する必要があるPOの業務を把握するために、審査の仕組みや審査委員会との役割分担、平時の業務(専業・兼業)範囲を確認するのが良い評価(アウトプットやインパクト)の観点が重要。資金の適切な使用に加えて、事業がもたらした変化をどのように捉え、評価しているかを調査すべきPOは関連する金融組織やNPO・NGO・社会的企業等で経験を積んで財団等に転職するケースが多いため、入社経路を確認するのが良い日本のPOはgrantメイキングとファンドレイジング、伴走と監督を同時に担う傾向があり、本来異なるケイパビリティを一人で担っているか、分業しているかを見る視点が有効	
ヒアリング先団体	国内 海外	<ul style="list-style-type: none">休眠預金等活用制度に関与する財団に加え、コミュニティ財団、公的色の強い財団、外部委託型の小規模財団など、多様な形態を含めることが望ましい海外資金提供者については、米英の代表的な財団・関連機関に加え、近年成長しているアジアの資金提供者にも目を向けるべき海外でネットワークを有する中間支援組織を通じたヒアリングアプローチも有効海外資金提供者を調査する際には、Passive Grant Making(公募中心)とActive Grant Making(財団主導型)の違いを意識する必要がある海外はビジネスのスキルセットを社会課題領域で使う意識がある。コミュニティ財団でのインターンは名誉職であり応募が多い。一般企業と比較して給与が多少低い場合はあるが、やりがい等を含め本質的に良い待遇を得られる
その他(課題認識)	<ul style="list-style-type: none">コミュニティ財団では助成・伴走支援において高いスキル水準が求められる一方、団体にはスキルアップや継続的な教育の仕組みを持つ資金的・時間的余裕がないという課題がある。育成環境の整備には、団体間の横のつながりを作ることが重要POの待遇について、ハイレベルな人材が必要であるという認識を持ち、採用費用をかけることに戦略的意思決定をできるかどうか、また採用にあたりPOがどのようにキャリアパスを描けるか(NPOからのキャリア、大学教授への転職)が重要POの処遇の問題は各組織の規定ではなく非営利セクター全体での底上げを図ることが重要で、最終的には財源の多様化というより大きな検討が必要となる。短期的には団体が複数の財源を持つことができるのが望ましく、制度と財源の紐づけも重要日本のPOのキャリアのボトルネックは、自治体や国が活動を応援する仕組みがあるか、企業寄付が地方へ分配される仕組みとなっているかという点	

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様でなく、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。

海外資金提供者・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 	 市場文化	<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 	 資金の量と質	<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 	 プログラム設計	<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。 	 プログラム運用	<ul style="list-style-type: none"> トラストベースドフィランソ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 	 組織設計とPOの役割	<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 	 POのキャリア	<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 福利厚生の実施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。

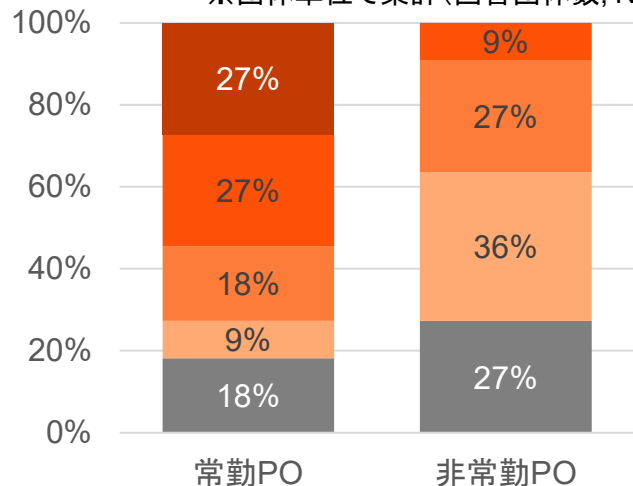
調査対象・
団体数

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 (p14 #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 (p14 #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)

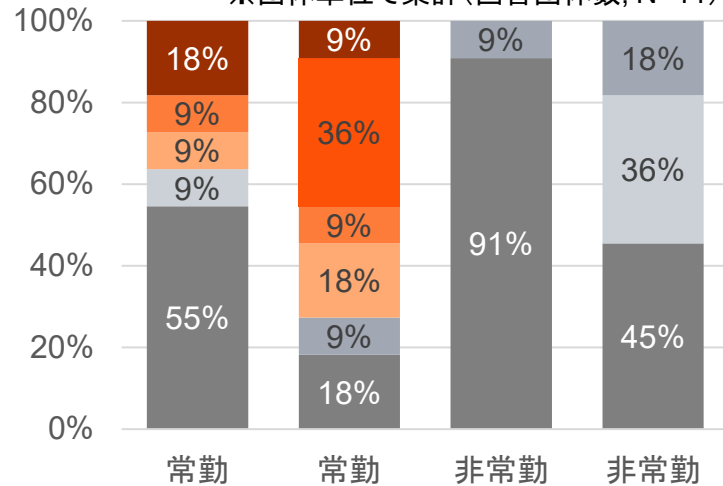
※団体単位で集計(回答団体数, N=11)



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

POの年間給与
(平均・賞与含む)

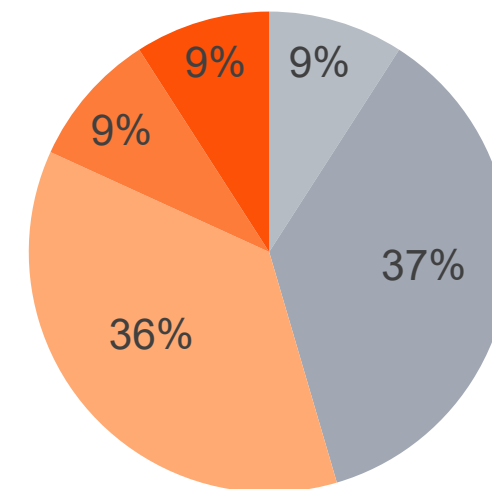
※団体単位で集計(回答団体数, N=11)



- 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

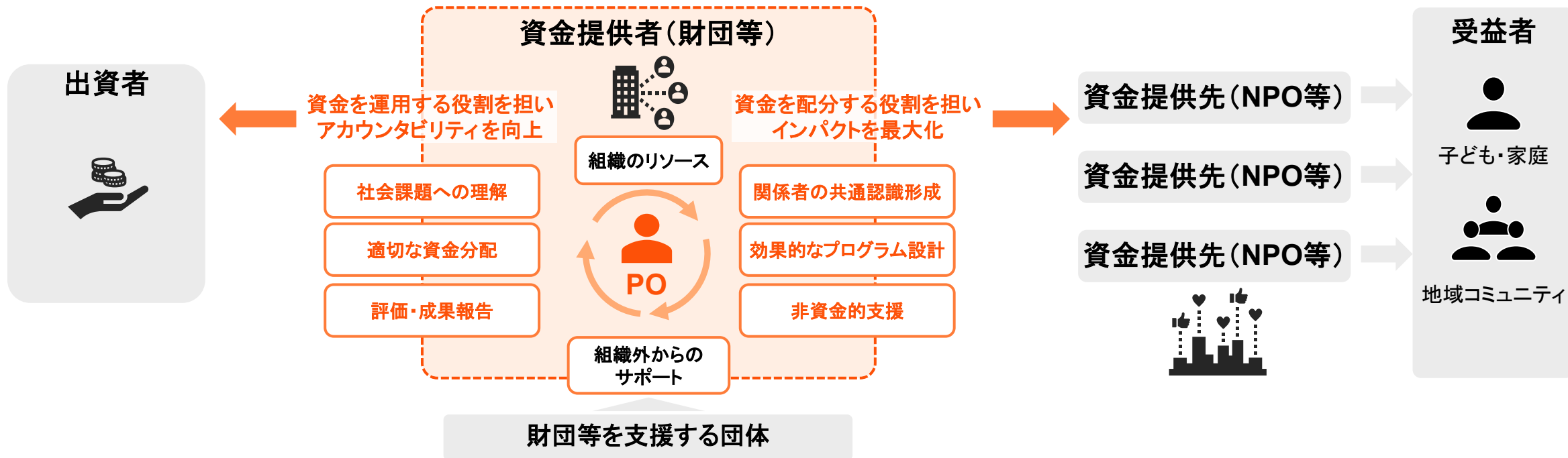
※ 本アンケート調査は、ヒアリング調査の結果を補足する位置づけとして実施したものであり、団体規模や活動範囲が様々であるため、本結果のみをもってソーシャルセクター全体の傾向を示すものではない点に留意されたい。

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」

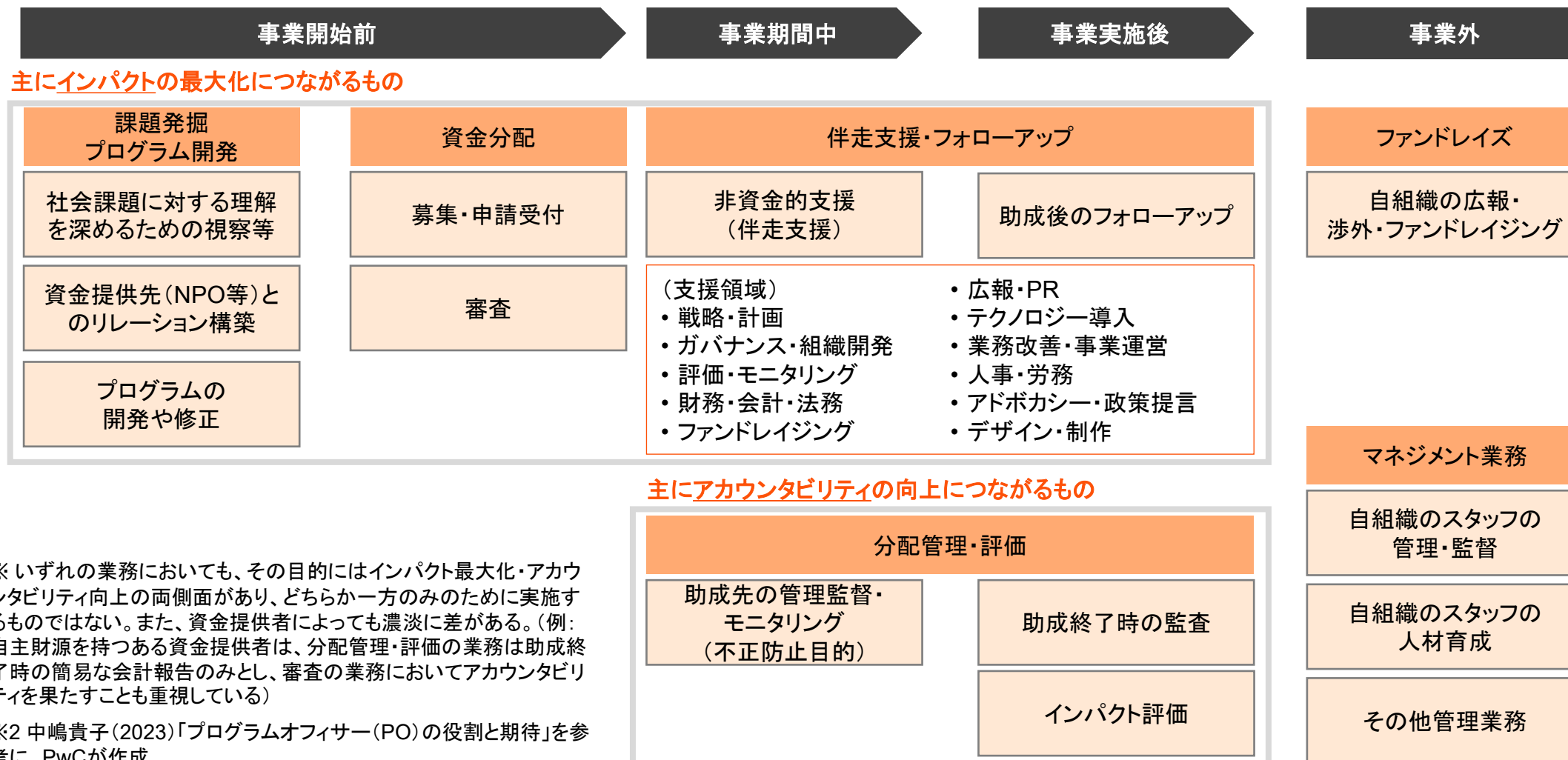
出資者の意図、資金の性質、社会課題の特性を理解しつつ、適切な領域・事業・団体に資金を配分するとともに、事業の進捗、成果及び課題を評価・報告する。

■ 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)

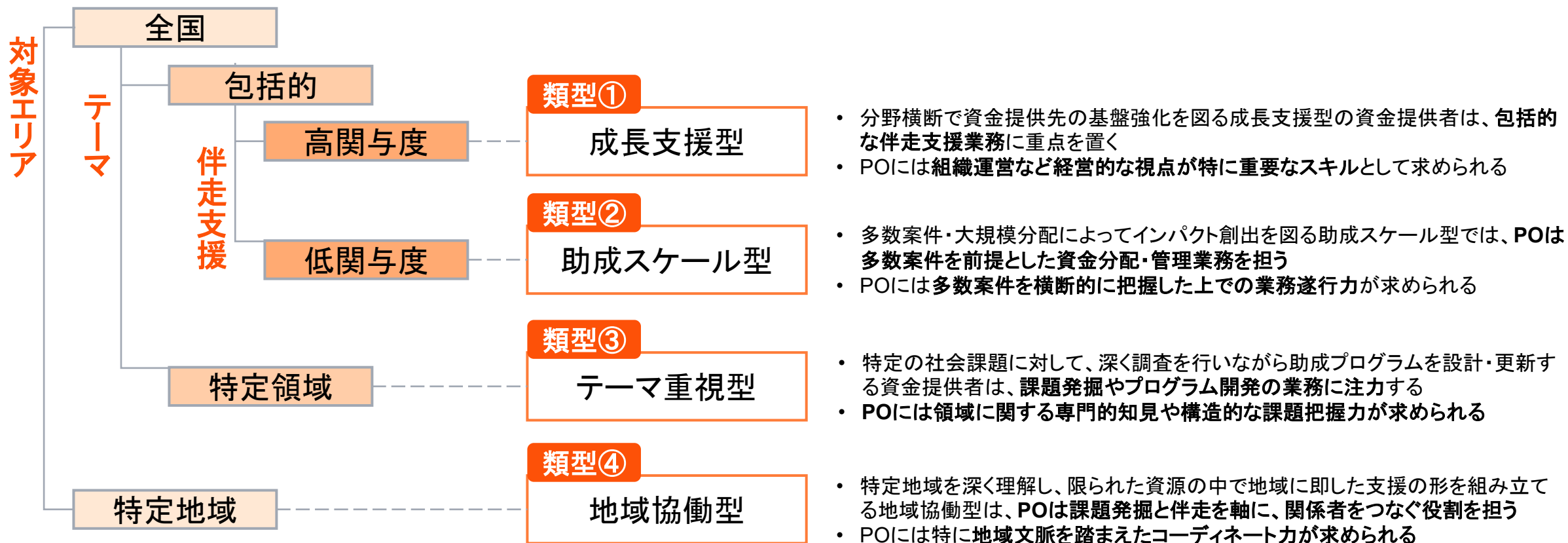
※2 中嶋貴子(2023)「プログラムオフィサー(PO)の役割と期待」を参考に、PwCが作成

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

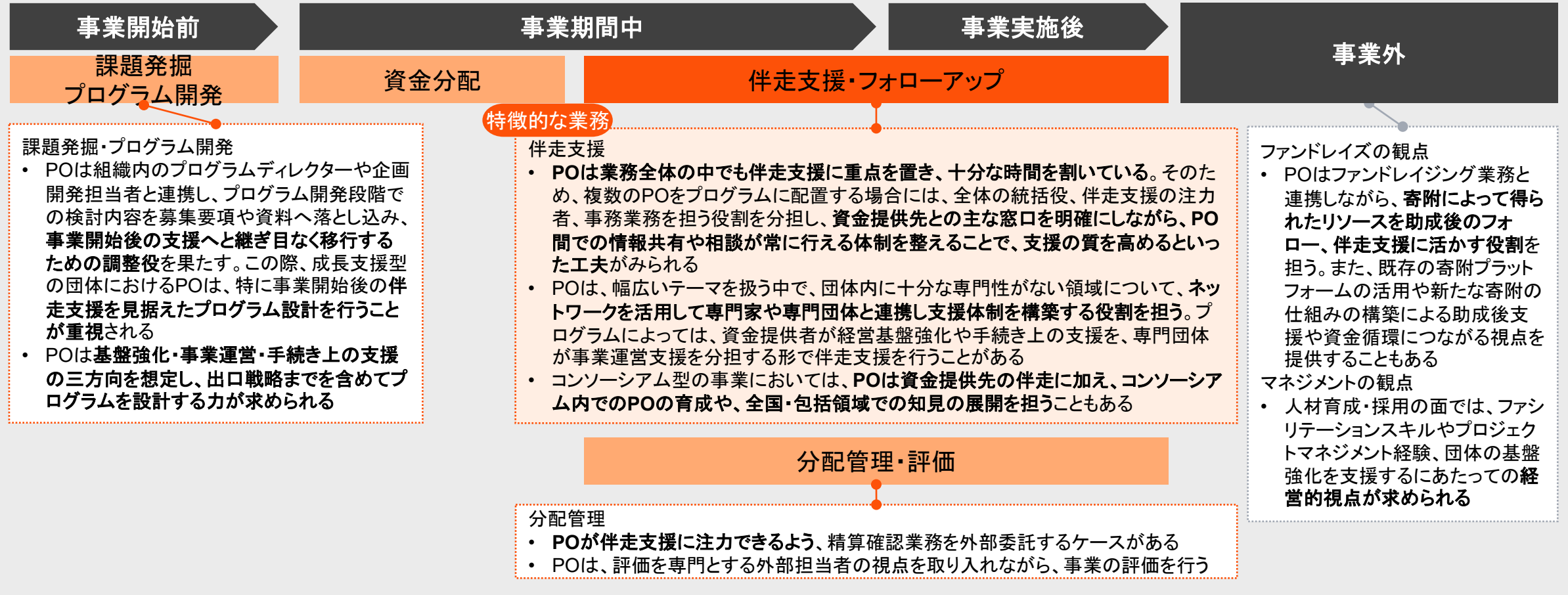
資金提供者類型ごとのPOの業務 | ①成長支援型

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

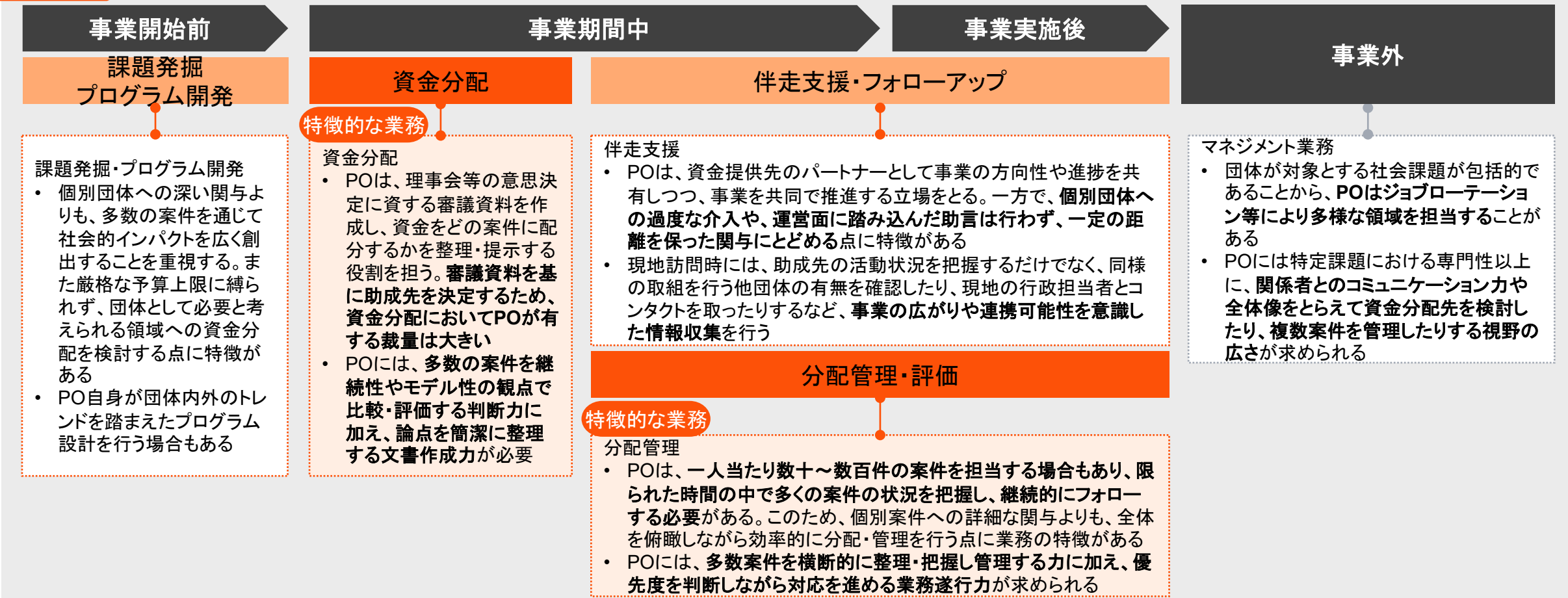
資金提供者類型ごとのPOの業務 | ②助成スケール型

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

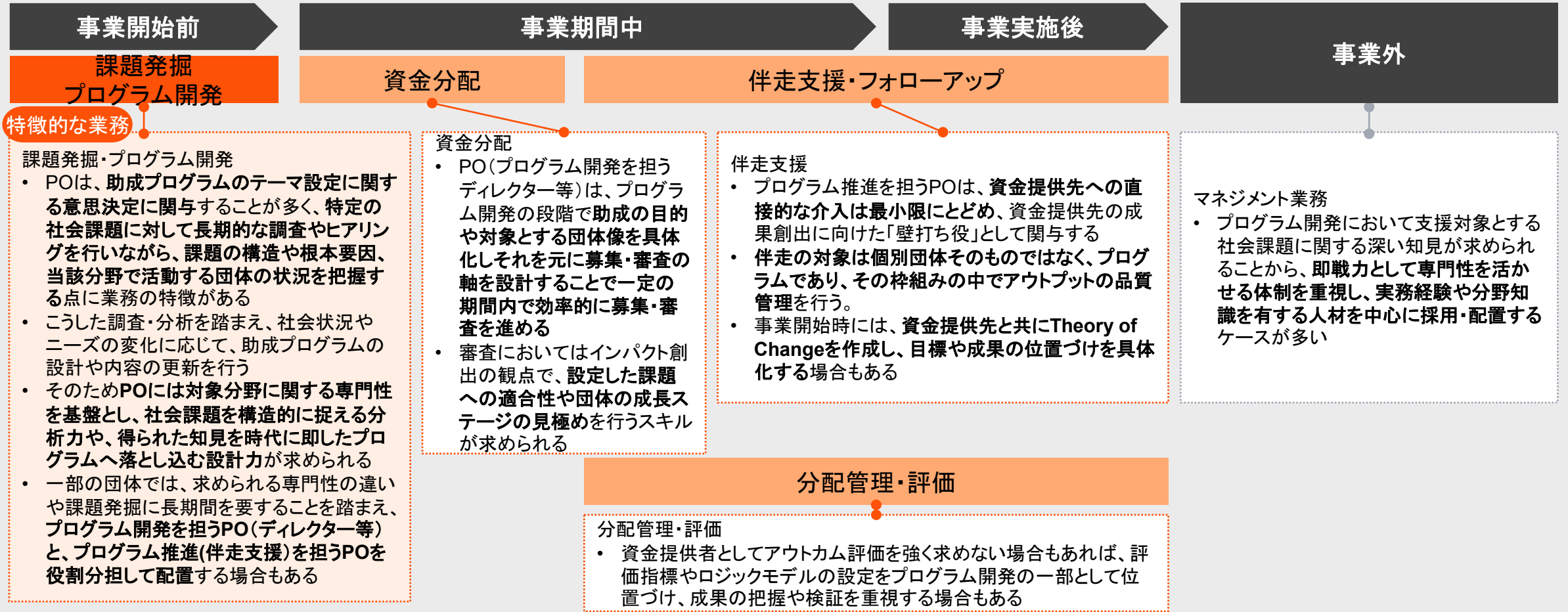
資金提供者類型ごとのPOの業務 | ③テーマ重視型

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

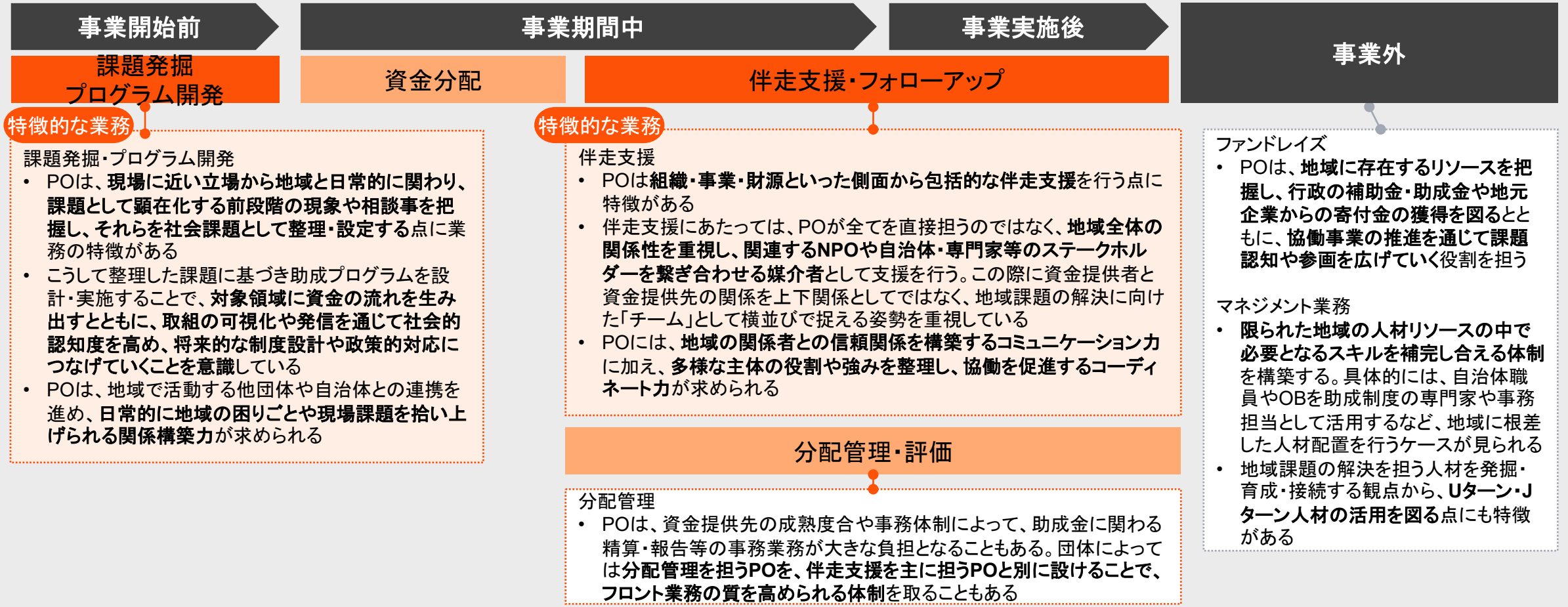
資金提供者類型ごとのPOの業務 | ④地域協働型

類型④

地域協働型

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。

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ト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

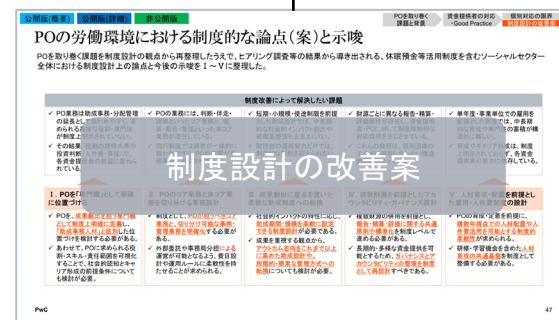
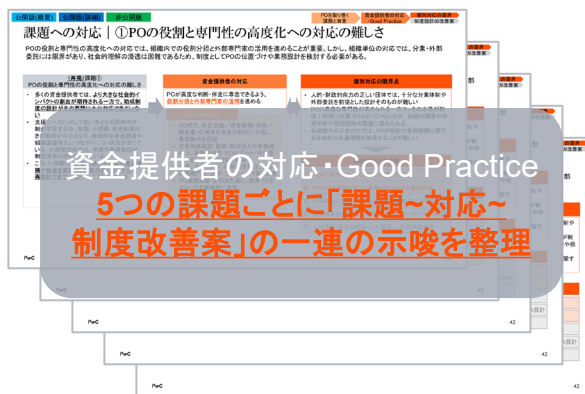
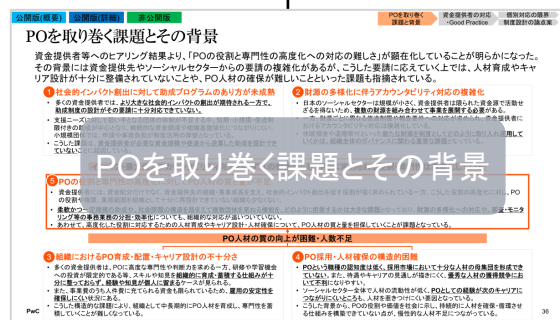
①～⑤の課題に対応するため、資金提供者が実施している対応の方針とGood Practiceを整理。

- ✓ 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



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・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。

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

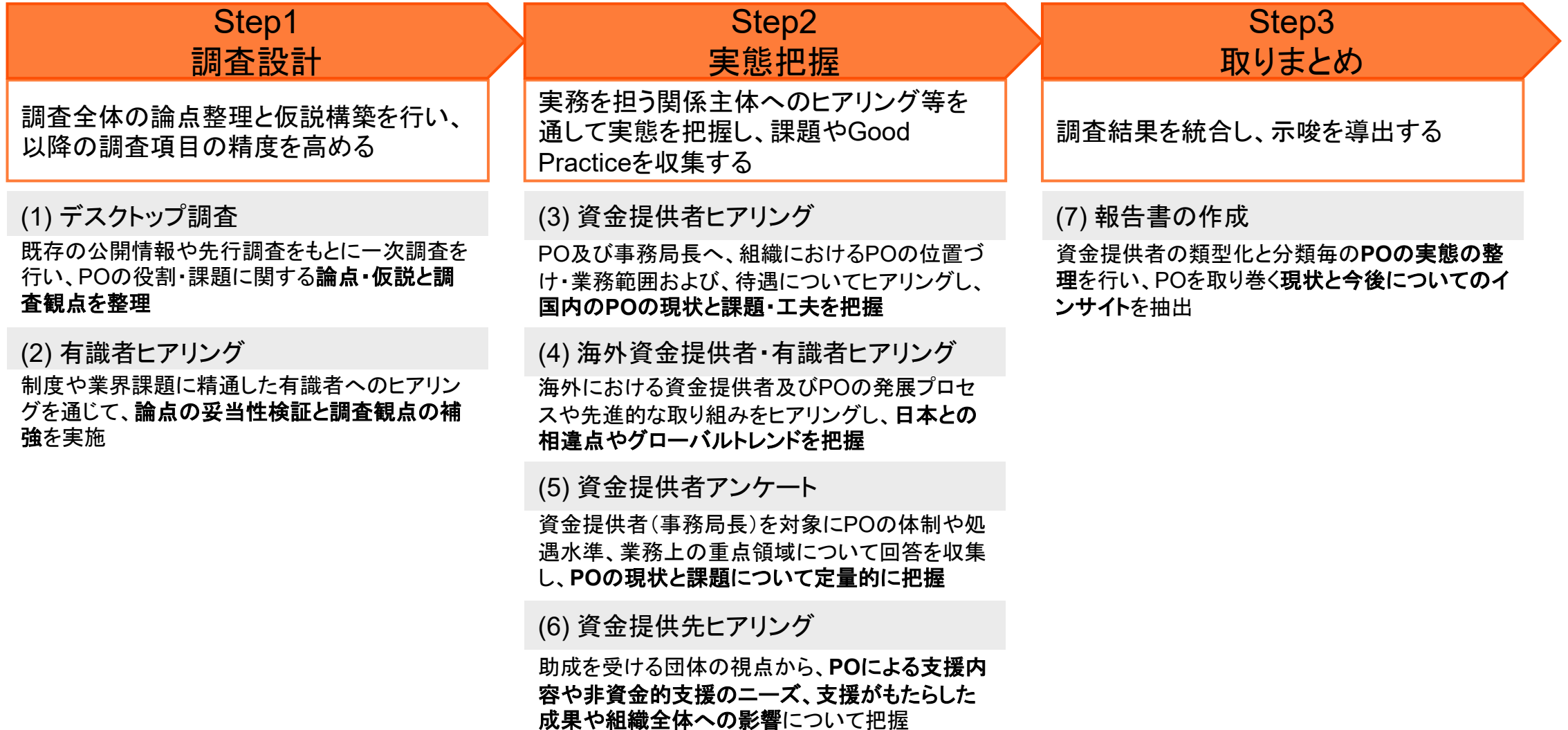
- ✓ 海外資金提供者では、**特定の社会課題分野に専門性を持つ人材がPOとして参画するケースが多い**
- ✓ PO育成の観点として、**①業務や意思決定プロセスに関する体系的な学習、②資金提供者横断でのピアラーニング、③インパクトレポート等を通じた経験の振り返りと学習**、の三つの軸が重視されている
- ✓ 短時間で財務・リスク管理等を学ぶ研修も、**OJTを補完する仕組みとして活用されている**

5

【調査結果詳細】
POの業務内容や働き方等
の現状（調査結果）

(再掲)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。



デスクトップ調査

デスクトップ調査の概要と調査項目(1/2)

デスクトップ調査では、国内外の資金提供者、国内の資金提供先を対象に、公開情報を用いてPOの配置や役割を整理し、後続のヒアリング調査に向けた基礎情報を収集した。

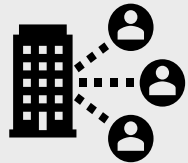
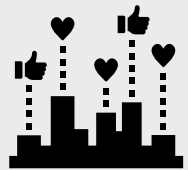

<p>調査の目的</p>	<ul style="list-style-type: none"> 各団体の基礎情報を収集し、助成規模や出資者の属性といった情報を軸として、複数の団体を類型化するための仮説を検討する。これらの基礎情報をもとに、後続のヒアリング調査の対象選定を行う。 海外調査では上記に加えて助成財団に限らず中間支援組織も調査対象に含めることで、ソーシャルセクター全体を俯瞰する視点からの情報を収集する。 																			
<p>調査対象・団体数</p>	<p>国内・海外の資金提供者、資金提供先、中間支援組織の合計68団体を対象とした。</p> <table border="1" data-bbox="428 611 2379 951"> <tr> <td rowspan="4">国内団体</td> <td rowspan="2">資金提供者</td> <td>休眠預金等活用制度の資金分配団体経験団体(p13 #1に該当)</td> <td>13団体^{※1}</td> </tr> <tr> <td>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(p13 #3に該当)</td> <td>4団体^{※1}</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">資金提供先</td> <td>休眠預金等活用制度の実行団体経験団体(p13 #2に該当)</td> <td>4団体^{※2}</td> </tr> <tr> <td>助成等を受けた経験のある団体(p13 #4に該当)</td> <td>2団体^{※2}</td> </tr> <tr> <td></td> <td>その他活動支援団体等</td> <td></td> <td>2団体^{※1}</td> </tr> <tr> <td>海外団体</td> <td>資金提供者、中間支援組織</td> <td></td> <td>4団体^{※3}</td> </tr> </table> <p>※1 資金源・所在地・助成規模の異なる31団体の概要整理の上、うち19団体について次頁の項目で詳細を確認 ※2 2022~2024年度の休眠預金等活用制度による助成または、2024年度以前にその他の助成を受けた110団体の概要整理の上、資金提供者に推薦いただいた6団体の詳細を確認 ※3 地域(北米、アジア、欧州)・資金源・助成規模の異なる31団体の概要整理の上、うち4団体(米国3団体、英国1団体)について次頁の項目で詳細を確認</p>	国内団体	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(p13 #1に該当)	13団体 ^{※1}	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(p13 #3に該当)	4団体 ^{※1}	資金提供先	休眠預金等活用制度の実行団体経験団体(p13 #2に該当)	4団体 ^{※2}	助成等を受けた経験のある団体(p13 #4に該当)	2団体 ^{※2}		その他活動支援団体等		2団体 ^{※1}	海外団体	資金提供者、中間支援組織		4団体 ^{※3}
国内団体	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(p13 #1に該当)	13団体 ^{※1}															
			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(p13 #3に該当)	4団体 ^{※1}																
	資金提供先		休眠預金等活用制度の実行団体経験団体(p13 #2に該当)	4団体 ^{※2}																
		助成等を受けた経験のある団体(p13 #4に該当)	2団体 ^{※2}																	
	その他活動支援団体等		2団体 ^{※1}																	
海外団体	資金提供者、中間支援組織		4団体 ^{※3}																	
<p>参照先情報</p>	<p>本デスクトップ調査では、以下の公開情報を参照した。</p> <ul style="list-style-type: none"> 各調査対象団体の公式ウェブサイト 休眠預金等活用事業情報公開サイト 公益事業・助成事業に関する団体間のコミュニティサイトや情報共有プラットフォーム 団体の直近の活動に関するニュース記事、対談記事、イベントレポート等 																			

デスクトップ調査の概要と調査項目(2/2)

対象調査	国内団体		海外団体
	資金提供者	資金提供先、その他活動支援団体等	資金提供者、中間支援組織
調査項目	1.1 基本情報	設立年、設立者、所在地 ミッション・ビジョン	1.1 基本情報 設立年、設立者、所在地 ミッション・ビジョン
	1.2 組織体制	ガバナンス構造(理事会、役員構成など) 部門構成 社員数および職員の構成	1.2 組織体制 部門構成 社員数および職員の構成、POの配置数
	1.3 助成活動の概要	助成する分野(教育、医療、環境など) 年間助成額および助成件数 助成プロジェクトの選定基準とプロセス	1.3 助成活動の概要 年間助成額および助成件数 助成プロジェクトの選定基準とプロセス
	1.4 財務情報	年間予算、主要な資金源 POの配置数・部門	1.4 財務情報 年間予算、主要な資金源 主な業務内容・業務範囲
	2.1 PO人材の配置等	POの採用状況、採用における工夫や課題等 他職種・他部署との連携状況	2.1 POの役割・業務内容 助成先との分担・協働方法 伴走支援の具体的な内容と方法 必要とされる専門性・スキルセット
	2.2 役割・業務内容	主な業務内容・業務範囲 助成先との分担・協働方法 伴走支援の具体的な内容と方法 必要とされる専門性・スキルセット	2.2 スキルとトレーニング トレーニング・研修の内容 自己評価・目標設定やスキルの向上方法
	2.3 スキルとトレーニング	POの育成方針、育成における工夫や課題 トレーニング・研修の内容 自己評価・目標設定やスキルの向上方法 業績評価の基準と手法	2.3 成果と評価 助成先からのフィードバックの受け取り方法と活用法 組織内での所属・役職
	2.4 成果と評価	助成先からのフィードバックの受け取り方法と活用法 雇用形態、勤務地、勤務形態 給与、社会保障、福利厚生	2.4 組織体制と連携 他職種・他部署との連携状況 雇用形態、勤務地、勤務形態
	2.5 待遇	給与、社会保障、福利厚生 POの業務における主な課題や制約 課題の解決策とそのケーススタディ	2.5 待遇 給与、社会保障、福利厚生
	2.6 課題と障害	PO入社経路 キャリアパス・昇進体系 POの転職先	2.6 課題と障害 POの業務における主な課題や制約 課題の解決策とそのケーススタディ PO入社経路
	2.7 キャリアパス	キャリアパス・昇進体系 POの転職先	2.7 キャリアパス キャリアパス・昇進体系 POの転職先
			2.1 助成情報 年間予算、主要な資金源 事業名、助成の種類(助成金、寄付金、契約金など) 助成元(資金提供者名など) 助成額、金額とその分配方法(年度ごと、プロジェクトごと) 助成期間 助成金の使用目的・用途の制限 支援内容(コンサルティング、研修、ネットワーキングなど) 伴走支援が提供された期間 サポートの提供頻度(定期面談、訪問など)と方法(対面、オンラインなど) 助成事業・伴走支援によって達成した成果、目標に対する達成度 助成事業・伴走支援が団体全体に与えた影響 助成事業・伴走支援のプロセスで発生した課題とその対応策 助成事業・伴走支援に関する団体自身の評価報告 外部評価: 第三者による評価の有無と内容
			2.2 伴走支援情報 伴走支援が提供された期間 サポートの提供頻度(定期面談、訪問など)と方法(対面、オンラインなど) 助成事業・伴走支援によって達成した成果、目標に対する達成度 助成事業・伴走支援が団体全体に与えた影響 助成事業・伴走支援のプロセスで発生した課題とその対応策 助成事業・伴走支援に関する団体自身の評価報告 外部評価: 第三者による評価の有無と内容
			2.3 影響と成果 助成事業・伴走支援によって達成した成果、目標に対する達成度 助成事業・伴走支援が団体全体に与えた影響 助成事業・伴走支援のプロセスで発生した課題とその対応策 助成事業・伴走支援に関する団体自身の評価報告 外部評価: 第三者による評価の有無と内容
		2.4 団体の評価 外部評価: 第三者による評価の有無と内容	
		3.1 中間支援組織の基本情報 設立年、設立者、所在地 ミッション・ビジョン 理事会メンバーや役員の氏名・役職	
		3.2 事業内容 団体等へのサポート内容 サポートの対象となる団体の種類や規模 主要なプロジェクトや成果	
		3.3 実績 現在進行中の事業やプログラム その組織が社会や業界に与えた影響	
		3.4 ネットワークとパートナーシップ パートナーシップを結んでいる団体、内容 助成財団以外の連携先	

デスクトップ調査の結果

資金提供者や中間支援組織の実態を幅広く捉える観点から、法人形態、所在地、助成規模等に偏りが生じないように対象団体を抽出・整理した。POに関する公開情報は団体の規模に関わらず限定的であり、実態把握にはヒアリングによる深掘りが必要であることが示唆された。

国内団体	資金提供者 	<ul style="list-style-type: none"> 法人形態: 公益財団法人、一般社団法人、特定非営利活動法人、株式会社、社会福祉法人を含む 所在地: 資金提供者の17団体中11団体が東京都内に所在地を有し、6団体が東京都以外に所在地を有する 助成規模: 年間助成金額は約2,000万円～数百億円。年間予算額は数千万円～約千億円規模。年平均数団体～約1,000団体に助成を実施しており団体毎のばらつきが大きい 資金源: 資産運用収入、事業収益、個人・法人からの寄附、休眠預金等活用事業、助成金 その他: 団体規模に関わらずPOに関わる情報は公開情報が限定的であり、求人情報から待遇や働き方についての情報を取得。定性的なPOの課題はPOのインタビュー記事を参照し示唆を抽出
	資金提供先、その他活動支援団体等 	<ul style="list-style-type: none"> 法人形態: 認定特定非営利活動法人、特定非営利活動法人、株式会社、公益財団法人を含む 所在地: 6団体中2団体が東京都内に所在地を有し、4団体が東京都以外に所在地を有する 活動年数: 6団体とも団体設立から10年以上(平均19年、中央値18年)の長期活動を行う団体。活動実績は長く、助成事業を活用した世代交代による活動継続や、基盤強化による活動拡大を目指す 資金源: 自治体、財団、企業からの助成を複数受けていることを確認 その他: 資金提供者と同様、POとの連携に関する項目は公開情報が限定的
海外団体	資金提供者、中間支援組織 	<ul style="list-style-type: none"> 法人形態・助成規模: 100億～1.2兆円規模の大規模財団と数億円規模の中規模財団について確認 資金源: 資産売却益による自主財源が主。一部助成金や社会的投資を活用 その他: POはFunding Managerやプログラムマネージャーと呼ばれることがある。団体Websiteにおいて働く人に関するページがあり福利厚生やキャリアに関する情報は国内に比較して情報量が多い。採用時の公平性に関する方針やサバティカル制度等特徴的な取組もあり、国内団体ヒアリング時のベンチマークに有効

有識者へのヒアリング

有識者ヒアリングの目的

有識者ヒアリングでは以下の初期仮説について幅広く意見をいただくとともに、本調査において重要となる観点などについて、先行研究を踏まえた助言をいただくことを目的に実施した。

初期仮説(再掲)

- ✓ POの事務負担が大きく、本来注力すべき業務に割ける時間が限られるのではないかと
→「コンプライアンス業務に費やす時間を減らし、助成先との協働に時間を割けるようにする」ことが課題である※1
- ✓ POの重要性に対する社会的理解が得られておらず、求められる役割・スキルに対して給与等の待遇が不十分なのではないかと
→海外の資金提供者では「サバティカル制度や2日のコア稼働日を設けるハイブリッドワークの推進」等福利厚生の実が図られているが、日本で同様の仕組みを設けている資金提供者は確認できていない※2
- ✓ 体系的なプログラムや人材交流の機会等が不足しており、POが十分な育成機会を得られていないのではないかと
→「JANPIAが評価や伴走支援の仕方、お金の精算などに関する研修を開催しているのありがたい」という意見などがある※3
- ✓ POからのキャリアアップの事例が少なく、キャリアパスが整備されていないのではないかと
→海外では「PO → シニアPO → プログラムディレクター → バイスプレジデント」といった職階が公開されているが、日本の資金提供者においては限定的※4

参考:

※1 <https://www.fordfoundation.org/work/learning/learning-reflections/its-time-to-reimagine-the-role-of-program-officer/>

※2 <https://esmefairbairn.org.uk/about-esmee/working-for-esmee/>

※3 <https://livequality.co.jp/hub/about/news/250220>

※4 <https://www.fordfoundation.org/news-and-stories/news-and-press/news/ford-foundation-promotes-anita-khashu-and-chi-hui-yang-as-new-program-directors/>

(再掲)有識者ヒアリング結果サマリ

有識者ヒアリングを通じて、資金提供者の分類や、調査上重視すべき観点、国内外の調査対象の考え方、ならびに業界全体における課題についての意見が得られた。

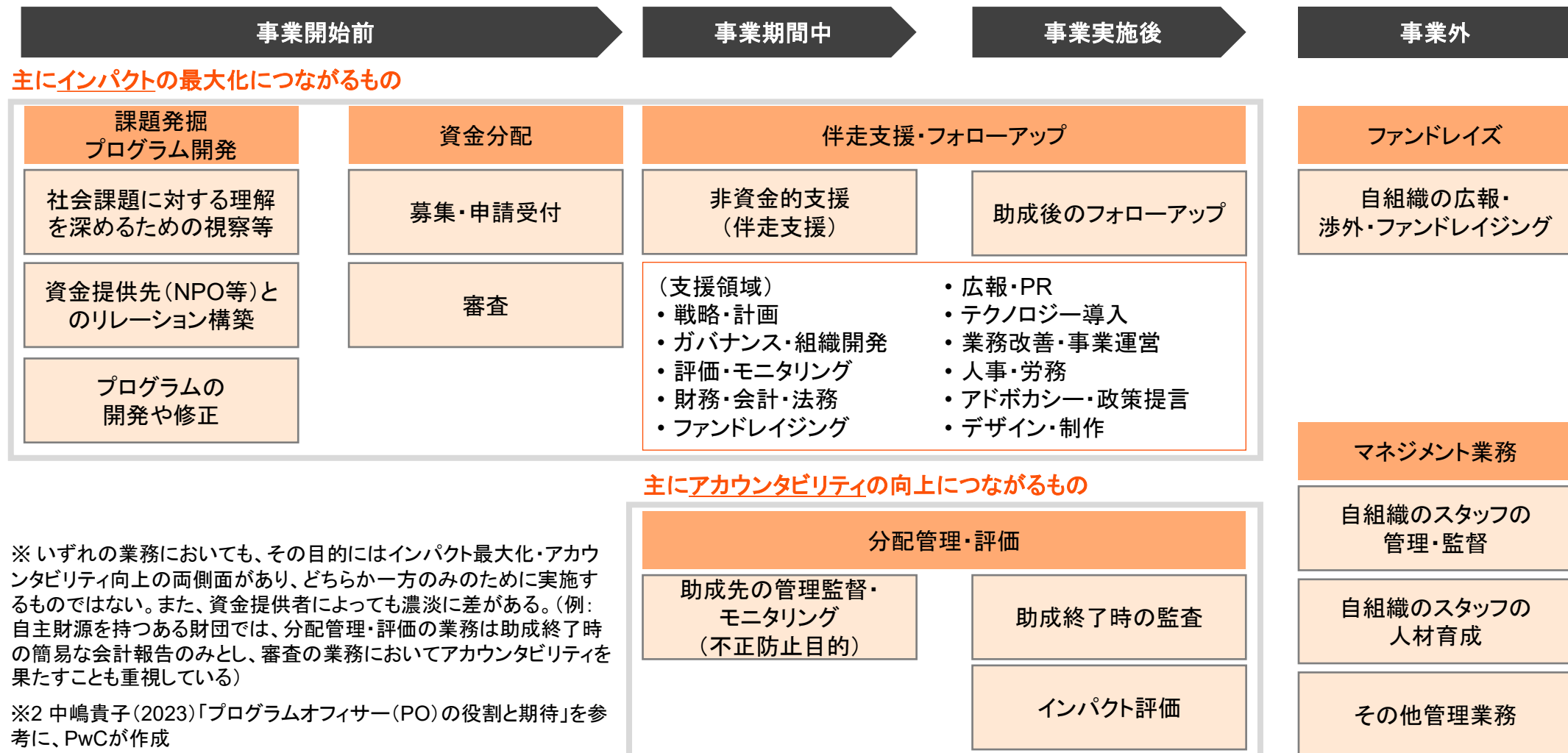
資金提供者の分類	<ul style="list-style-type: none">POの業務が審査・管理中心的なものから、伴走・コンサルティング型まで幅広いため、分類は団体の外形よりも、POが実際に担っている業務内容や権限の違いに着目して整理すべき資金提供者を一律に捉えるのではなく、資金源や所在地を踏まえた分類が重要である	
調査観点	<ul style="list-style-type: none">過去の調査では実際にはPOという呼称を用いていなくても、PO的機能を担っているケースが多かった。POの実態を把握する上では、そもそも団体でのPOは誰なのかを考え業務内容を詳細に確認する必要があるPOの業務を把握するために、審査の仕組みや審査委員会との役割分担、平時の業務(専業・兼業)範囲を確認するのが良い評価(アウトプットやインパクト)の観点が重要。資金の適切な使用に加えて、事業がもたらした変化をどのように捉え、評価しているかを調査すべきPOは関連する金融組織やNPO・NGO・社会的企業等で経験を積んで財団等に転職するケースが多いため、入社経路を確認するのが良い日本のPOはgrantメイキングとファンドレイジング、伴走と監督を同時に担う傾向があり、本来異なるケイパビリティを一人で担っているか、分業しているかを見る視点が有効	
ヒアリング先団体	国内	<ul style="list-style-type: none">休眠預金等活用制度に関与する財団に加え、コミュニティ財団、公的色の強い財団、外部委託型の小規模財団など、多様な形態を含めることが望ましい
ヒアリング先団体	海外	<ul style="list-style-type: none">海外資金提供者については、米英の代表的な財団・関連機関に加え、近年成長しているアジアの資金提供者にも目を向けるべき海外でネットワークを有する中間支援組織を通じたヒアリングアプローチも有効海外資金提供者を調査する際には、Passive Grant Making(公募中心)とActive Grant Making(財団主導型)の違いを意識する必要がある海外はビジネスのスキルセットを社会課題領域で使う意識がある。コミュニティ財団でのインターンは名誉職であり応募が多い。一般企業と比較して給与が多少低い場合はあるが、やりがい等を含め本質的に良い待遇を得られる
その他(課題認識)	<ul style="list-style-type: none">コミュニティ財団では助成・伴走支援において高いスキル水準が求められる一方、団体にはスキルアップや継続的な教育の仕組みを持つ資金的・時間的余裕がないという課題がある。育成環境の整備には、団体間の横のつながりを作ることが重要POの待遇について、ハイレベルな人材が必要であるという認識を持ち、採用費用をかけることに戦略的意思決定をできるかどうか、また採用にあたりPOがどのようにキャリアパスを描けるか(NPOからのキャリア、大学教授への転職)が重要POの処遇の問題は各組織の規定ではなく非営利セクター全体での底上げを図ることが重要で、最終的には財源の多様化というより大きな検討が必要となる。短期的には団体が複数の財源を持つことができるのが望ましく、制度と財源の紐づけも重要日本のPOのキャリアのボトルネックは、自治体や国が活動を応援する仕組みがあるか、企業寄付が地方へ分配される仕組みとなっているかという点	

資金提供者 へのヒアリング

資金提供者へのヒアリングの目的

本調査では、POの役割と業務内容を中心に、必要なスキルやトレーニング体系、キャリアパス、待遇などについて幅広くヒアリングを実施することで、POの働き方等を把握・整理することを目的とした。

POの業務内容(イメージ)



※ 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・アカウント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財団では、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ト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

資金提供者へのヒアリングの結果サマリ

団体別のヒアリング結果のサマリは以下の通り。

カテゴリ	組織名	①POの役割と業務内容	②POに必要なスキルとトレーニング	③POのキャリアと人材確保	④休眠預金等活用制度に関連する課題感/その他意見
休眠預金等活用事業経験あり	資金提供者A	<ul style="list-style-type: none"> 地域団体とのネットワークを活かし、市民目線で課題を発掘して解決する人をつなぐ地域に根差したPOの役割を重視。 全業務プロセスを一貫して担う。 資金提供先の弱点(経理・ガバナンス・人材面など)と一緒に見立て、必要に応じて専門家や他団体を紹介している。 	<ul style="list-style-type: none"> POには多様なスキルが求められるが、資金提供先の多様性を考えると標準化が難しい。 会計などの専門知識をPO自身が深く持つことより、「必要な専門家を見つけて巻き込む」といった姿勢が重要である。 POのスキルは実務で身に着く部分が大きくOJTが中心である。 	<ul style="list-style-type: none"> 転職先としては資金提供先の全体統括者・スタッフや、別の財団等のPOへ移るケースがある。 給与水準の低さが人材流出の要因の1つになっている。 柔軟な働き方、地域に根ざしたやりがい、裁量の大きさなど、非金銭的メリットは大きい。 	<ul style="list-style-type: none"> 募集・申請受付以降の分配管理が主要業務となり、経理・コンプライアンス対応や書類確認に多くの時間を取られる。 事業終了後の持続性・自走性をどう作るのが課題である。 会計・報告・評価の要件が重く、特に草の根・小規模団体には「参入コスト」が高いという認識がある。
	資金提供者B	<ul style="list-style-type: none"> 寄付文化の創造・普及が財団の活動のベースにある。 書類業務・外形的審査を効率化しつつ、伴走支援と出口戦略設計に時間を割くことが理想(書類3割:伴走7割)であるものの、実際は資金管理・報告業務が重く伴走時間が圧迫されがちとなっている。 	<ul style="list-style-type: none"> 実務経験やマインドセットを重視している。専門知識を持っていることよりも、知識のアップデートや、有識者へのヒアリング能力向上の姿勢が重要である。 トレーニングはOJTが中心となっている。 	<ul style="list-style-type: none"> 新卒採用は少なく、ソーシャルセクターや一般企業からの転職者が中心という状況。 PO経験者は企業セクターでも需要が高く、セクター(企業・行政・NPO)を横断するキャリアパスが増えていることから、財団側にとっては定着が難しい。 	<ul style="list-style-type: none"> 伴走支援の質は下げられない一方、JANPIAへの報告・資金管理が重く、伴走支援へ時間を割けない構造がある。 POは課題発掘・企画・ネットワーク活用が中心の高度業務を担うが、休眠預金ではガバナンス・コンプライアンスの理解など追加の専門的なスキルが必要。
	資金提供者C	<ul style="list-style-type: none"> POは社会課題の構造理解、関係NPOの把握、課題に対するアプローチと財団方針との適合判断まで行う専門職として位置づけられている。(前職経験から) 上下関係を作らず、成果創出を支える姿勢がPOの基本であり、資金提供先と「一緒に考える」価値観が重要である。 	<ul style="list-style-type: none"> 「NPO実践マネジメント入門講座」「コンサルタント養成講座」などで、座学+NPOへの実習を組み合わせたプログラムが実施され、評価も高いという認識がある。 近年では、コーチング・コミュニケーション能力などの「対話・伴走系」のスキルの重要性が高まっている。 	<ul style="list-style-type: none"> 民間企業、留学、NPOなど多様な経歴の人がPOになっている。 財団の給与水準は一般企業より低い傾向があるが、「やりがい」を重視する人材が集まっている。 	<ul style="list-style-type: none"> 当組織としては、案件発掘・プログラム設計が最重要業務であると考えている。 一方で書類業務(特に精算・進捗報告)と伴走支援をPO一人で担う体制では負荷が過大である。

資金提供者へのヒアリングの結果サマリ

団体別のヒアリング結果のサマリは以下の通り。

カテゴリ	組織名	①POの役割と業務内容	②POに必要なスキルとトレーニング	③POのキャリアと人材確保	④休眠預金等活用制度に関連する課題感/その他意見
休眠預金等活用事業経験あり	資金提供者D	<ul style="list-style-type: none"> 1事業に対し常勤PO1名+補佐2名+マネジメントを配置し、事務は補佐が担うなど、役割分担を行うことで、POが資金提供先の窓口や支援方針に関する意思決定に集中できる体制を構築。 伴走支援は「組織・事業・財源」の3つの観点から行い、事業前のヒアリングの段階から始まっているというスタンスである。 	<ul style="list-style-type: none"> PO業務リストに基づくOJT、POの10の力のうち評価分析力を重視した育成方針など、組織的な学習の仕組みを整えている。 PO同士が週1回の定例ミーティングと月1回の伴走ケース会議を行い、個別案件の悩み解消やノウハウ共有を行っている。 	<ul style="list-style-type: none"> 採用について、一般的な求人公募ではなく、日常業務のつながりの中で人材を見つけ、まずはPO補佐として非常勤採用する形を取っている。 地域課題の解決に関心を持つ人が入職を希望する傾向がある。 これまでPO人材の退職者はおらず、定着率は高い。 	<ul style="list-style-type: none"> POが案件形成から会計まで幅広い業務を一人で担うことに強いプレッシャーがあったが、チーム体制を整えることで負担は軽減しつつある。 ただし、精算業務は資金分配団体・実行団体の双方にとって負担が大きく、運用面のボトルネックになっている。
	資金提供者E	<ul style="list-style-type: none"> 事務・会計は事務担当者が担い、POは主に伴走支援・フォローアップに注力するなど役割分担を明確にしている。 PO同士で強みを補完し合い、資金提供先に対して上下関係ではなくメンターとして関わる文化が根付いており、団体が自立できるような関わり方を重視している。 	<ul style="list-style-type: none"> 育成は基本的にOJT中心であり、現場での実践を通じて学ぶことが多い。 スキルのベースとしてコーディネーションスキル(関係調整・段取り力)を重要視している。 一方で、PO独自の強みを活かすことも重要である。 	<ul style="list-style-type: none"> POは非常勤が中心で、月20～30時間程度を想定したパラレルキャリア型である。 PO専門の給与の確保は難しいという課題意識がある。 採用については、既存メンバーからの紹介や、以前から関係性のある人材をPOとして迎えるケースが中心である。 	※ヒアリングの中では言及なし
	資金提供者F	<ul style="list-style-type: none"> JANPIAの枠組みに沿って、プログラム設計・選考/審査・伴走支援・評価までを一貫して担う。 資金提供先に外部の視点を提供しており、相談相手・壁打ち役としての機能も重要な役割となっている。 	<ul style="list-style-type: none"> 「組織のビジョンへの共感」と「自立的な成長」を重視し、組織内研修はあまり実施していない。 重視するスキルはコミュニケーション能力と調整能力である。 新卒には難しい仕事。専門性を持ち、「支援先に提供できること」が想像できることが望ましい。 	<ul style="list-style-type: none"> 「地方のソーシャルプロデューサーになりたい」という志向の人が多い。 	<ul style="list-style-type: none"> 「株式会社を資金分配団体として採択する際のルール」を制度側で検討してほしい。

資金提供者へのヒアリングの結果サマリ

団体別のヒアリング結果のサマリは以下の通り。

カテゴリ	組織名	①POの役割と業務内容	②POに必要なスキルとトレーニング	③POのキャリアと人材確保	④休眠預金等活用制度に関連する課題感/その他意見
休眠預金等活用事業経験あり	資金提供者G	<ul style="list-style-type: none"> PM・PO・アシスタントの3名体制が理想である。プログラム開発は企画開発担当が行い、POは採択後の事業設計以降の審査、伴走支援、精算業務を一貫して行う。アシスタントが領収書や書式確認など事務をサポートする。 POは事業の設計以降を担当し、審査や伴走支援、精算業務も担当。 	<ul style="list-style-type: none"> 経営に関する知識やファシリテーションスキルなどに加え、団体運営の視点で問題を考える力が重要である。 外部研修の受講が主であり、組織内での体系的な育成プログラムはまだ整備されていない状況。 	<ul style="list-style-type: none"> 民間企業、NPO、コンサルティングファームなど、多様な経歴の人材が集まっており、年代としては30～40代が多い。 一定の給与を得ながらも、社会貢献に対する意欲を持った人が多い。 	<ul style="list-style-type: none"> 成果を出すための仕組みとなっている一方で、資金用途に関する「社会の目線」が厳しく、思い切ったチャレンジをしにくいと感じている。
	資金提供者H	<ul style="list-style-type: none"> POは地域課題を知り、問題設定できることが重要である。 地域のリソースを把握し、それを繋げて課題の解決を目指す役割も担っているコーディネーターである。 	<ul style="list-style-type: none"> 個人のスキルには限界があるため、チームとして相互補完できる関係性をつくることが重要である。 地域の状況を丁寧にヒアリングし、「何が本当の課題か」を見極める力が重要な基礎スキルであると考えている。 一方で、体系的なトレーニングの場がないことは課題である。 	<ul style="list-style-type: none"> 継続的にPOとして活動する道筋が見えづらく、キャリアパスの設計が課題であると感じている。 POの社会的地位を高め、それに見合った給与水準を確保する必要がある。 特定の課題分野に詳しい非常勤人材の中途採用が現実的な人材確保の手段である。 	<ul style="list-style-type: none"> 成果を出すためにはPOの役割が不可欠であるにも関わらず、その重要性が制度的に十分に反映されていないと感じている。 POが早い段階で変化を捉えても、顕在化していない課題は採択されにくいと思う。
	資金提供者I	<ul style="list-style-type: none"> POではなく「コーディネーター」という呼称であり、資金支援よりも伴走支援を重視している。 業務は分業制で、プログラム設計はプログラムディレクター、伴走支援をPO、評価は独立した担当が担うことで効率的に事業を進めている。 	<ul style="list-style-type: none"> 育成はOJT中心で、典型的なステップとして、段階的に業務の幅を広げてレベルアップするように工夫している。 POサポートチームがあり、週次・月次のミーティングで情報共有や相談を行い、POの活動を支えている。 	<ul style="list-style-type: none"> 新卒採用が多く、入社後の育成を通じて組織の新陳代謝を図っている。 自治体や民間企業出身者も在籍しており、プロジェクトマネジメント経験が重宝される。 一方で、採用においては経験よりも適性を重視している。 	<ul style="list-style-type: none"> 休眠預金事業ではガバナンスや資金管理の負荷が大きく、それゆえに小規模での多数支援には不向きという課題がある。 評価に関する予算の用途や人件費の硬直性が分業体制構築の障壁となっている。

資金提供者へのヒアリングの結果サマリ

団体別のヒアリング結果のサマリは以下の通り。

カテゴリ	組織名	①POの役割と業務内容	②POに必要なスキルとトレーニング	③POのキャリアと人材確保	④その他の課題感や意見
休眠預金等活用事業経験なし	資金提供者J	<ul style="list-style-type: none"> POの中心業務は、伴走支援よりも助成プログラムの設計、分野リサーチ、テーマ設定といった上流工程である。 助成先との関係も上下関係ではなく、壁打ち・対話が中心で、過度な介入はしないスタンスが共有されている。 	<ul style="list-style-type: none"> OJT中心の育成で、外部研修を通じて学ぶが、体系化されたトレーニングやスキル標準は弱い。 プログラム開発力(社会全体を見通してテーマを設定する力)が重要である。 	<ul style="list-style-type: none"> POは即戦力として中途採用され、多様なバックグラウンドを活かして配置されている。 組織内でのキャリアはPDとなり複数プログラムを統括する道と、個別のプログラムを長期間継続する道の両方がある。 POが定年まで勤めるケースは少なく、キャリアの多くは「ミドルで外に出る」形となる。 	<ul style="list-style-type: none"> 単発のプロジェクト評価と、プログラム全体としての評価があり、プログラム全体の成果としては「社会的な先駆性」や「インパクトの創出」などが重視される。 運用益を原資とするためファンドライズ業務がなく、予算変動も小さいことから、POは比較的自由度高く働くことができています。
	資金提供者K	<ul style="list-style-type: none"> 財団として自主事業を中心とする方向へ転換していることから、POは「助成管理者」ではなく事業開発・専門家連携・業務委託先管理を担う存在となっている。 課題領域の専門性の高さに加え、専門家や活動団体とのネットワークを持つことが重要である。 	<ul style="list-style-type: none"> POは特定分野の専門性を前提とした即戦力採用が中心で、入社後の体系的トレーニングはほぼなく、OJTや自己学習に依存している。 組織として「POとしての共通スキル」や教育体系はセットされていない、属人的となっている状況である。 	<ul style="list-style-type: none"> 残業が少なく待遇も比較的良好だが、POは原則5年間の契約社員で、転職する人が多い。転職先は研究所、大学、NGOなど研究・国際協力に近い機関が多い。 人材の流動性が高く、長期的に事業やインパクトにコミットしづらい構造となっている。 	<ul style="list-style-type: none"> POの業務を分解すると、他業界・他職種でも活かせるスキル(リサーチ、企画等)が多く含まれているので、社会的な認知度を高めていく必要がある。
	資金提供者L	<ul style="list-style-type: none"> 事業担当者として、助成審査・事業推進・現地対応を担っている。 審査が最重要業務であり、視察・ヒアリングを通じて、事業の解像度を高め、所感を作成する。 分配管理や伴走支援といったよりも、「パートナーとして事業と一緒に進める」意識が強い。 	<ul style="list-style-type: none"> 必要なスキルとして、特にステークホルダーや助成先との関係構築に不可欠なコミュニケーション能力を重視している。 近年は研修制度や人材育成を強化しているものの、OJT中心で暗黙知に依存する部分も多い。 	<ul style="list-style-type: none"> ジョブローテーションを前提とした人事制度を採用しており、特定分野の専門性を長期的に深めるよりも、幅広い経験を積む設計となっている。 民間企業、自治体、NPOなど多様なバックグラウンドを持つ人材を中途採用している。 	<ul style="list-style-type: none"> 新しいプログラムを立ち上げること自体が難しく、とくに新部署の立ち上げを伴うようなプログラム開発はハードルが高い。 プロジェクト評価は「モデルとしての有効性」や「助成先の持続可能性」など、多面的な要素を見なければならず複雑である。

資金提供者へのヒアリングの結果サマリ

団体別のヒアリング結果のサマリは以下の通り。

カテゴリ	組織名	①POの役割と業務内容	②POに必要なスキルとトレーニング	③POのキャリアと人材確保	④その他の課題感や意見
休眠預金等活用事業経験なし	資金提供者M	<ul style="list-style-type: none"> ファンドレイズ→ソーシング→エグゼキューション→バリュアアップ→モニタリング→Exitというプライベートエクイティ(PE)プロセスに近い手法で支援している。 その中でも成功の9割は「支援する団体の見極め」にあるという考えのもと、ソーシングとエグゼキューションを重視している。 	<ul style="list-style-type: none"> コミュニケーション能力、アウトプットKPIを設計・モニタリングする力、財務に関する知識が重要であると考えている。 OJTにより、上記のスキルを学ぶことが多い。 	<ul style="list-style-type: none"> 多様なバックグラウンドを持つものの、ソーシャル領域への関心が高い人材が多く入職している。 転職先としては他の財団、自分で団体を立ち上げるケースがあり、NPOへの転職はそれほど多くない。 	<ul style="list-style-type: none"> POに求められるスキルは非常に高いものの、給与水準が見合わないことから、離職理由になっている。 助成業務が高スキル人材でしか回らない構造になりつつあり、研修体系やナレッジ共有の仕組みが未整備であることが課題。
	資金提供者N	<ul style="list-style-type: none"> POは助成プログラムの運営をしつつ、助成先団体の成果創出にも責任を持つ両面型であり、設計・募集・伴走・効果創出まで広い工程を担当している。 成果重視の流れの中で、事業の持続可能性や組織基盤強化まで視野に入れた支援がPOの重要な役割となっている。 	<ul style="list-style-type: none"> 資金提供先の「本当のニーズ」を見抜く力、長期的な関係構築力、事業の全体像を俯瞰する力、対等な関係でコミュニケーションできる力が重要であると考えている。 社会全体として、量・質ともにPOを「増やし・育てる」必要があると思う。 	<ul style="list-style-type: none"> 民間との給与格差などがある中で、有能なPOを惹きつけ・定着させることが大きな課題である。 給与だけでなく、「やりがい」「社会的意義」「成長機会」など非金銭的な部分も含めて考える必要がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 助成金額の大型化・期間の長期化が進み、出口戦略や組織基盤強化を見据えた支援が求められる構造となってきたことから、外部組織が、POの経験不足を埋める形で協働体制を構築している。
	資金提供者O	<ul style="list-style-type: none"> 一事業につきPOを1名配置し、それをチーフPOと事務局がフォローする三層構造の体制である。 POは単なる進捗管理・モニタリングにとどまらず、助成先の課題に対して具体的なアドバイスを行い、課題解決にコミットする役割を担っている。 	<ul style="list-style-type: none"> POは原則「即戦力人材」であり、専用の育成プログラムは設けていない。 実行計画書などの書類はテンプレート化されており、事務局がレビューすることで最低限の品質を担保している。 	<ul style="list-style-type: none"> PO同士の定例ミーティングも設けて、経験共有・フィードバックの機会をつくることで、中長期的なキャリア形成を行っている。 	<ul style="list-style-type: none"> 助成期間終了後の資金提供先との関係性の継続の仕方は検討の余地がある。 専門性を持った人材をPOとして活用していく仕組みを普及させることは社会にとって有益である。

資金提供者へのアンケート調査

資金提供者へのアンケート調査の目的と概要

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。

調査の目的	<ul style="list-style-type: none"> ヒアリング調査で得られた示唆を裏付けるための客観的データを収集する 個別のヒアリング調査から得られる個別事例に対し、複数団体を横断した定量・定性情報を補完的に取得することで、プログラム・オフィサー(PO)の業務内容や体制、課題認識について、より一般化した整理を可能とする 										
調査対象・団体数	<p>国内資金提供者としてヒアリングを実施した全団体の全体統括者へ回答を依頼した。団体数は回答団体数/依頼団体数を示す。</p> <table border="1" data-bbox="428 596 2364 753"> <tr> <td data-bbox="428 596 647 753">国内団体</td> <td data-bbox="647 596 952 753">ヒアリングを実施した資金提供者</td> <td data-bbox="952 596 2007 648">休眠預金等活用制度の資金分配団体経験団体(p14 #1)</td> <td data-bbox="2007 596 2364 648">7/9団体</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td data-bbox="952 648 2007 753">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(p14 #3に該当)</td> <td data-bbox="2007 648 2364 753">4/5団体</td> </tr> </table>			国内団体	ヒアリングを実施した資金提供者	休眠預金等活用制度の資金分配団体経験団体(p14 #1)	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(p14 #3に該当)	4/5団体
国内団体	ヒアリングを実施した資金提供者	休眠預金等活用制度の資金分配団体経験団体(p14 #1)	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(p14 #3に該当)	4/5団体								
実施期間	2026年1月30日(金) ~ 2026年2月20日(金)										
実施方法	オンラインアンケート(Microsoft Forms)										
調査項目	<p>アンケート調査では以下の項目について回答を得た。</p> <ul style="list-style-type: none"> POの体制・属性(POの人数、年齢構成)(選択式) PO人材の採用・定着状況(POの勤続年数、募集・採用人数、退職者数)(選択式) POの働き方・処遇(労働時間、給与)(選択式) 業務負荷・範囲(PO一人当たりが関与する資金提供先数、団体として重視しているPOの業務内容)(選択式) 業務体制に関する工夫・課題(PO業務の分担における工夫、POの処遇改善や人材確保に関する課題)(記述式) 										

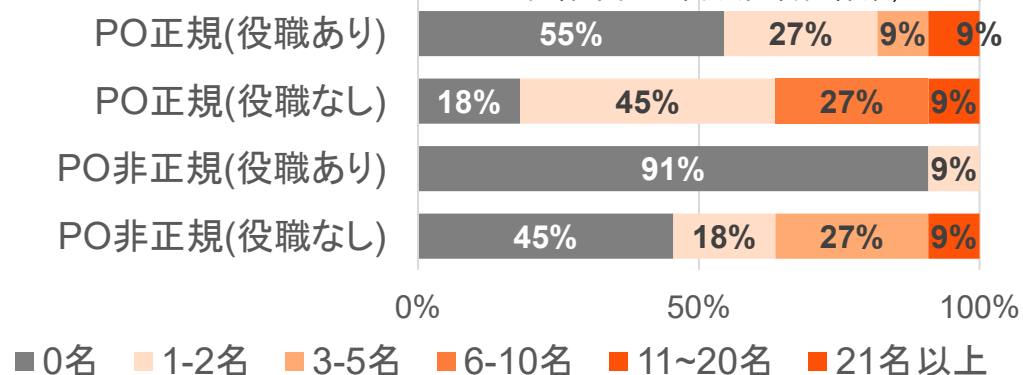
※本アンケート調査は、ヒアリング調査の結果を補足する位置づけとして実施したものであり、団体規模や活動範囲が様々であるため、本結果のみをもってソーシャルセクター全体の傾向を示すものではない点に留意されたい。

資金提供者へのアンケート調査の結果

POの平均年齢は30代及び40代が多かった。また、勤続年数は平均5年以下が過半数を占めていた。

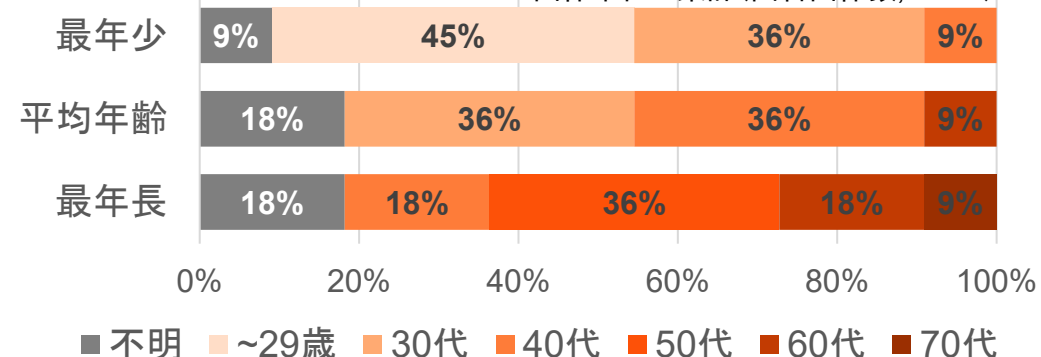
POの人数

団体単位で集計(回答団体数, N=11)



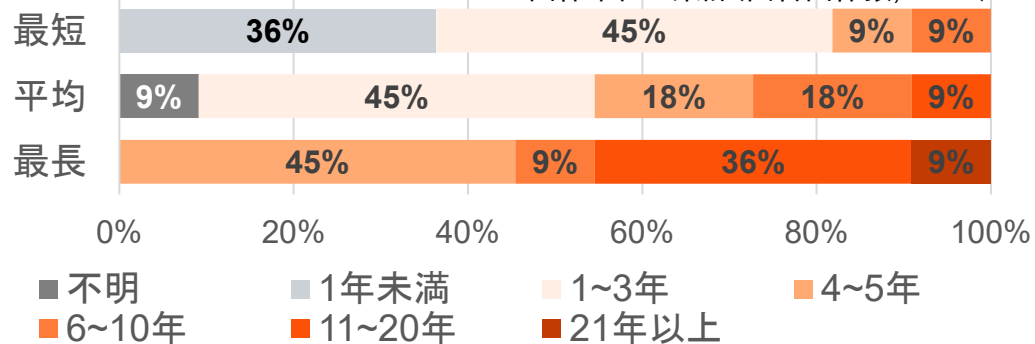
POの年齢

団体単位で集計(回答団体数, N=11)



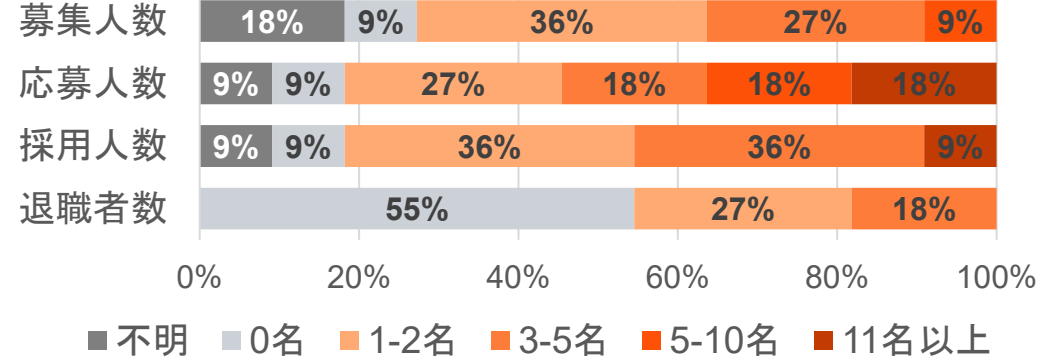
POの勤続年数

団体単位で集計(回答団体数, N=11)



POの採用状況(直近5年間の合計)

団体単位で集計(回答団体数, N=11)

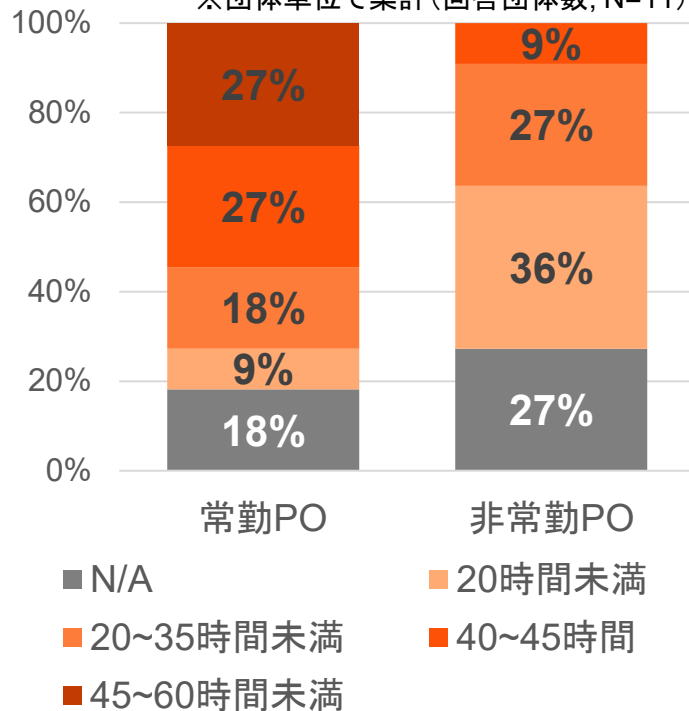


資金提供者へのアンケート調査の結果

常勤PO(役職なし)の給与は500万円以上の回答が多かった。また、PO一人当たりが担当する助成先団体数は、6団体以上という回答が過半数を占めており、複数団体を並行して支援していることが分かった。

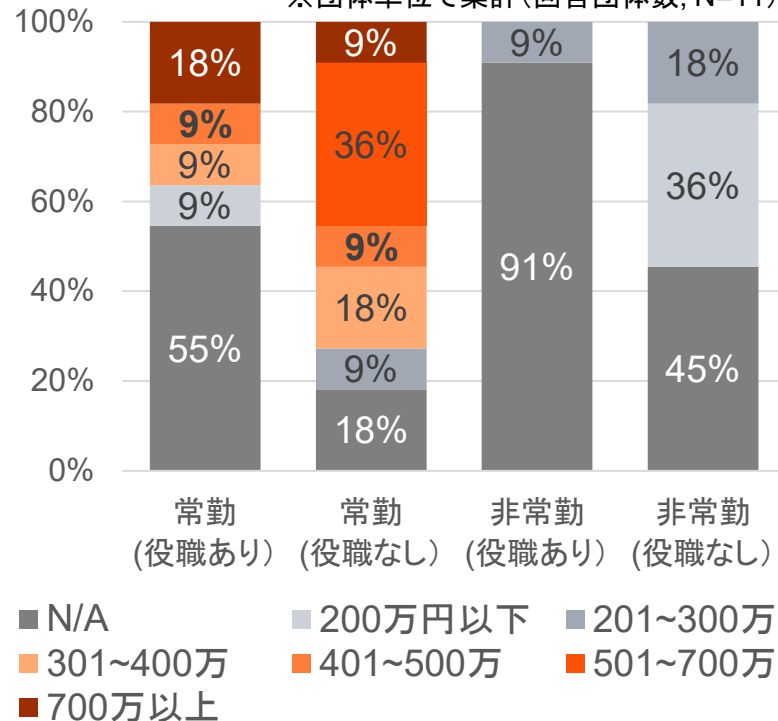
POの週平均労働時間 (時間外労働勤務含む)

※団体単位で集計(回答団体数, N=11)



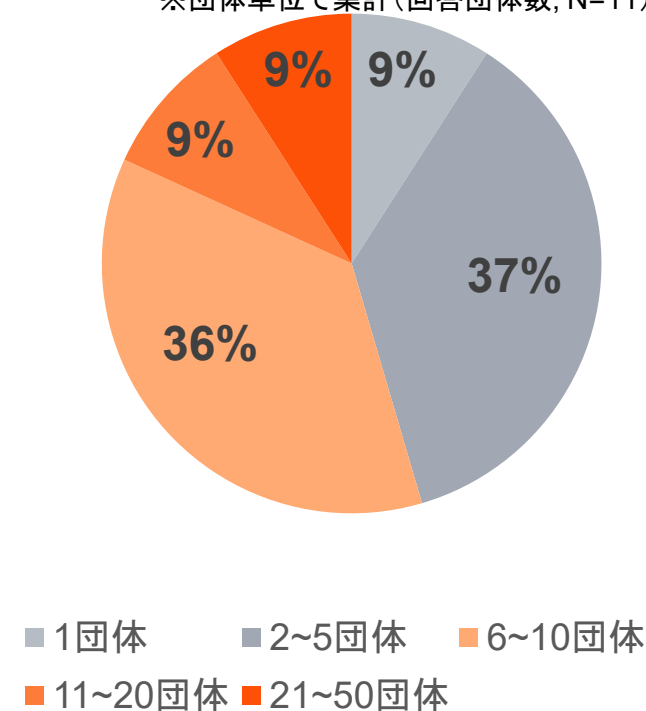
POの年間給与 (平均・賞与含む)

※団体単位で集計(回答団体数, N=11)



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)



資金提供先 へのヒアリング

資金提供先へのヒアリングの目的

資金提供先へのヒアリングでは、支援を受ける側から見たPOの支援内容や支援成果、支援ニーズなどを把握することを目的に、調査を実施した。



資金提供先へのヒアリングの結果サマリ – 団体別の整理

団体別のヒアリング結果のサマリは以下の通り。

カテゴリ	組織名	①POの支援内容	②POの支援の姿勢	③POの支援による成果	④休眠預金等活用制度に関連する課題感/その他意見
休眠預金等活用制度の実行団体経験団体	資金提供先A	<ul style="list-style-type: none"> 支援の内容はスタッフ研修、広報、財務会計、動画制作など多岐に渡っていた。 組織基盤構築(ガバナンス関連書類の整備、体制づくり)や活動内容に関する相談に丁寧に対応してもらった。 	<ul style="list-style-type: none"> 支援領域を限定せず、団体側のニーズに応じて内容を柔軟に変えるスタンスだったと感じている。 積極的にコミュニケーションを取り、疑問や不安に真摯に向き合うことで「いつでも相談できる存在」となっていた。 	<ul style="list-style-type: none"> 組織としての基盤が整備・強化されたと思う。 シンポジウムの開催等を通じて、学校との連携が進展したことや、県内の他団体に対し、自団体の課題や取り組みを発信できるようになったことも成果である。 	<ul style="list-style-type: none"> 地方では情報へのアクセス機会が限られており、都市部との情報格差が大きいと思う。 現場を支えられる中間支援組織や人材が少なく、申請のハードルが高いと感じる団体もいると思う。
	資金提供先B	<ul style="list-style-type: none"> 月1回のオンライン面談で進捗状況を共有し、「何をどこまでやるか」を明確にできた。 会計処理などの事務業務について、マニュアルだけでは分かりにくい点をフォローしてもらった。 成果指標の設定・測り方について、アンケートを一緒に設計した。 	<ul style="list-style-type: none"> 「0.2歩後ろ」から支えるような距離感で伴走していただけた点良かった。 具体的なスケジュールなど細かな運営部分は団体側に任せるなど、相手の裁量を尊重した柔軟な対応をしてもらえた。 	<ul style="list-style-type: none"> 他団体とのヨコのつながりを作る機会を提供いただいたおかげで、団体間の協働の機会が増えた。 アンケート設計支援など、客観的かつ比較可能な成果指標・測定方法について助言をいただき、より適切な評価の仕方につながった。 	<ul style="list-style-type: none"> 会計処理のルール・手続きが複雑なので、POに頼る場面が多く、負担をかけてしまう。 成果について「何をどう測るか」の設計が難しく、専門的なノウハウなしに団体の力だけで組み立てるのは困難だと思う。
	資金提供先C	<ul style="list-style-type: none"> 数値の評価が難しい場面で、「数字を出すことが目的にならないように」と助言をもらえた。 他団体との連携・ネットワーク構築をサポートいただけた。 経営基盤・ガバナンス・コンプライアンスについて、組織の在り方を一緒に考えることができた。 	<ul style="list-style-type: none"> 一方的な指示ではなく、質問や提案を通じて団体自身が考え選択できるようにする姿勢だった。 常に団体に敬意を払い、対等なパートナーとして関わる姿勢だった。 	<ul style="list-style-type: none"> 属人的になっていた業務を見直し、ガバナンスの仕組みとして整備することで、事務局と現場のコミュニケーションが明確化された。 複数団体で連携につながり、地域全体での取り組みが進んだ。 	<ul style="list-style-type: none"> 休眠預金が「透明性の高さ」が求められることを考慮すると、ガバナンスやコンプライアンスを伴った組織運営が必須になることは理解できるが、その分の負担も大きくなる。

資金提供先へのヒアリングの結果サマリ – 団体別の整理

団体別のヒアリング結果のサマリは以下の通り。

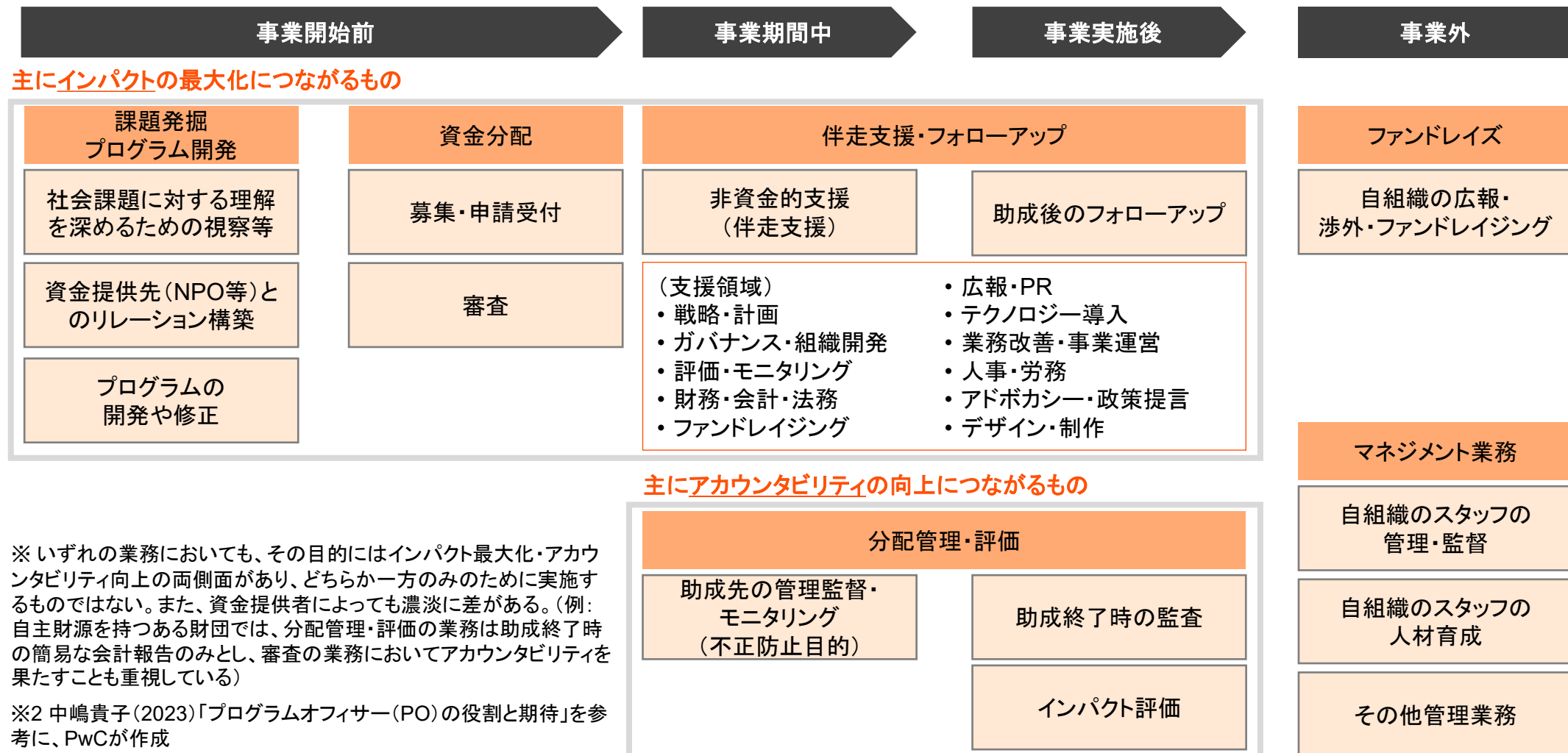
カテゴリ	組織名	①POの支援内容	②POの支援の姿勢	③POの支援による成果	④休眠預金等活用制度に関連する課題感/その他意見
休眠預金預金等活用制度の実行団体経験団体	資金提供先D	<ul style="list-style-type: none"> 毎月のミーティングで事業進捗をしつつ、事業内容の相談に乗ってもらった。 他団体の資金調達の手法や事例を共有していただき、必要に応じてファンドレイザーの紹介もいただいた。 経理内容の確認を行い、適正な処理をサポートしてもらえた。 	<ul style="list-style-type: none"> 計画どおりにいかなかった点も否定せず受け止めた上で、改善に向けたアドバイスや類似事例を提示するスタンスだった。 団体が自ら現状を認識し、次の打ち手を考えられるよう、見守るスタンスをとりつつ問いかけ・フィードバックを行う姿勢だった。 	<ul style="list-style-type: none"> 事業設備の整備ができ、県内全域への支援や、ネットワークの拡大につながった。 規約整備や外部評価者の活用などを通じて、組織のガバナンスに対する意識が高まった。 	<ul style="list-style-type: none"> 小さな団体やボランティア団体ほど申請・管理のハードルが高く、「助成金を取りにくい」状況であると感じている。
助成等を受けた経験のある団体(休眠預金等活用制度経験なし)	資金提供先E	<ul style="list-style-type: none"> 経営に深くコミットメントいただき、事業戦略の策定、ガバナンス構築、課題の言語化、KPI設定など多岐に渡って支援をいただいた。 経営の在り方自体を大きく見直すきっかけになったと思う。 	<ul style="list-style-type: none"> 強い当事者意識とコミットメントを持って関わっていただいた。 POは支援者ではなく、「パートナー」「同志」のような存在であった。 「こうした方が良い」ではなく、「どうやったらこのゴールに到達できるか」を共に考えるプル型の姿勢であった。 	<ul style="list-style-type: none"> 個人事業的な体制から、経営的な機能を持つスケラブルな組織への転換が進んだ。 ミッション・解決すべき課題・KPIが明確になり、事業の方向性が整理された。 	<ul style="list-style-type: none"> POが深く・多面的に団体側に入り込む支援はPOの専門性が必要であり、かつ、負担も大きいと思う。 ただ、その分、得られる成果やリターンも非常に大きい。
	資金提供先F	<ul style="list-style-type: none"> 他団体からのプロボノも含め、多角的かつ継続的な伴走支援を提供いただいた。 経営意思決定に加わる形で当事者としてサポートいただき、事業計画の見直しや戦略立案を一緒にを行い、中長期的な方向性を整理できた。 	<ul style="list-style-type: none"> 短期ではなく、長期視点での経営支援・組織づくりを前提に伴走していただいた。 団体が目指すゴールをまず共有し、そこから逆算して「今必要な支援」を組み立てるスタイルだったと感じている。 	<ul style="list-style-type: none"> システム投資による業務基盤整備、中核スタッフ採用、人事制度構築など、組織基盤が大きく強化された。 専門家と長期的な関係性ができ、今後も相談・協働できるネットワークが構築された。 	<ul style="list-style-type: none"> 短期・表面的な伴走ではなく、「ゴール共有＋長期コミット」の支援が必要だと思う。 支援する側とされる側が「信頼と対等性」に基づいた関係を築くことが重要。

海外資金提供者・ 有識者へのヒアリング

海外資金提供者・有識者へのヒアリングの目的

海外資金提供者・有識者に対して以下のPOの業務内容を想定した場合の、**日本国内の資金提供者との注力領域の違いや、業務内容自体の違い、その他雇用環境や働き方の違い**などを把握することを目的として調査を実施した。

POの業務内容(イメージ)



※ 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・アカウント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財団では、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ト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

有識者へのヒアリングサマリ

有識者へのヒアリングサマリは以下の通り。

カテゴリ	ヒアリング対象者/団体	ポイント
有識者	有識者A	<ul style="list-style-type: none"> 日本の休眠預金等活用制度は政府関与型であり、米国の民間主導型とは制度的背景がそもそも異なっている。 海外ヒアリング先候補としては、米国財団の類型(独立系財団、ファミリー財団、コミュニティ財団、オペレーティング財団)を踏まえ、実務全体を把握する組織としてCouncil on Foundationsが有力であるかもしれない。 特に独立系財団や大規模コミュニティ財団への聞き取りが有益であり、米国では財団形態によりガバナンスやファンドレイズの位置づけが異なっている点には留意する必要がある。 人材育成やトレーニング体制、待遇、権限には日米の違いがあり、米国ではPO資格制度は一般的でなく、団体ごとに育成が行われている一方で、日本では資格・認定制度の活用が有効かもしれない。
	有識者B	<ul style="list-style-type: none"> Dorothy A. Johnson Center for Philanthropyでは、PO向けコンピテンシー・モデルを開発するために、約100の職務記述書分析やフォーカスグループを通じて共通能力を抽出し、研修設計に活用してきた。 POは初期段階で全能力を備える必要はないが、経験を通じ体系的視点と専門性を獲得していく必要がある。育成面ではOJTが中心だが、2日間のオンライン講座で提案審査、財務、倫理、リスク管理等を体系的に学ぶことができるプログラムがある。 近年は「トラストベースドフィランソロピー」と参加型助成が大きな変化で、報告負担軽減や複数年助成、当事者による意思決定参加が進む一方、POの業務量増大が課題となっている。 POは助成決定だけでなく、NPOの能力強化やネットワーク形成を支援する「コミュニティの資源」として機能する。
	有識者C	<ul style="list-style-type: none"> 欧米と日本の大きな違いは、公募の有無と成果志向である。欧米では非公募型も多く、POが案件形成まで担う一方で、日本は公募中心で成果意識が十分に根付いておらず、ロジックモデルや評価への抵抗感もある。このため、休眠預金で多数の団体が成果管理を経験する意義は大きいと考えている。 POの育成は①業務・思考法の体系的学習、②財団横断でのピアラーニング、③インパクトレポート等からの経験学習の三軸が重要である。 休眠預金のPOは、伴走支援、ガバナンス確認、報告支援、ファンドレイズまで担っており、米国の財団のような分業型よりも役割が広範である。将来的には信頼型の助成へ移行しつつ、上流設計や地域全体のファシリテーションを担う存在が期待される。このような高度な経験は他財団へ転職する際の付加価値となり、キャリアの選択肢拡大にも資する。
	有識者D	<ul style="list-style-type: none"> 従来の助成は資金提供者とNPOの力の不均衡や過度な管理を生み、社会的インパクト創出を阻害してきたという問題意識のもと、TBPは、①柔軟で長期的な資金提供、②資金提供者の学習、③事務負担軽減、④助成方針の明確化、⑤双方向フィードバック、⑥非資金的支援を柱とし、より民主的で協働的な関係構築を目指すものである。 日米の違いとして、日本はインパクト志向が相対的に弱く、伝統的財団が多い点、暗黙知的な信頼構築文化がある点があげられる。 TBPの推進にはPOの目利き力や経営視点が重要だが、研修だけでは限界があり、組織上層部の理解と構造的改革が不可欠である。審査中心から面談重視へ、契約書の双方向的な設計など制度面の見直しも論点となっている。

海外資金提供者へのヒアリングサマリ

海外資金提供者へのヒアリングサマリは以下の通り。

カテゴリ	ヒアリング対象者/団体	ポイント
海外資金提供者	有識者E	<ul style="list-style-type: none"> POの中核は助成戦略の構築と実行であり、単なる資金配分にとどまらず、現場支援、資金調達支援、ネットワーキング、危機対応までを担う。実務の20%が事務処理、60%が外部連携・伴走支援であり、残りが内部調整等に充てられるが、伴走支援こそがインパクト創出の鍵とされている。 PO人材は10～15年の専門的経験を持つ者が多いが、近年は特定の社会課題領域の専門家になるというキャリアパスよりも、組織支援・実行支援に強いジェネラリスト志向が強まっている。 一方、育成面では戦略形成や組織評価の体系的研修が乏しく、メンターシップとOJTが中心であることが大きなギャップと指摘された。 POの本質的価値は、ToCを理解し、多様な戦術を束ねて全体戦略を調整する「戦略的コーディネーター」であることにある。
	有識者F	<ul style="list-style-type: none"> 組織階層はPO、Senior PO、Deputy Director、Directorで構成されており、POはPhD保有者が多いが必須ではなく、必ずしも分野の専門家ではない。業務は提案書レビューや進捗管理など管理的役割が中心で、戦略の構築は主にSenior PO以上が担っている。 助成は成果及び成果物とマイルストーンで管理され、資金提供先との継続関係を重視する。 重点分野を明確化することで資源の集中と他財団との補完的な連携を図っている点が特徴的である。今後20年での成果最大化を図るため、戦略の明確化と資源集中が不可欠とされる。 POの組織内での評価は助成管理能力、協働性、透明性、謙虚さなど多面的であり、定型的な基準はない。育成ではDEIを重視し、学会派遣や短期研修など実践的学習機会を与え、自己開発計画を評価に組み込む仕組みとなっている。一方、昇進枠は限られ、成果によるポスト創設は基本的にない。中途採用が中心であり、キャリア終盤層が多い点も特徴的である。
	有識者G	<ul style="list-style-type: none"> POの業務の中心は助成開始前のネットワーキングと案件形成(全体の約3割)で、審査、理事会对応、契約手続きに多くの時間を割く。事業期間中の個別の伴走支援や助成金管理はやや限定的である。 トラストベース型での助成を志向しており、審査段階で団体を見極め、採択後は自由度高く任せる考え方をとる。 日本の資金提供者の課題は①用途制限が強いなど資金の「質」の不足、②資金提供者側アドバイザーの未発達があげられる。 休眠預金等活用制度により複数年・大規模助成の拡大されたことで、POには審査力に加えリレーションマネジメント能力がより重要になる点がポイントである。

Thank you