

#### 4. 6 資金提供団体およびNPO等支援団体へのヒアリング

表 54 に示す NPO 等へ助成などを行っている資金提供団体や、表 55 に示す NPO 等支援団体に対して、下記の設問に基づきヒアリング調査を実施した。

**表 54：資金提供団体へのヒアリング先（再掲）**

団体名	対応者
公益財団法人日本財団・一般財団法人社会的投資推進財団（SIIF）	青柳光昌(社会的投資推進財団 SIIF・代表理事)
公益財団法人パブリックリソース財団	岸本幸子（代表理事・専務理事）
公益財団法人トヨタ財団	鷺澤なつみ、喜田亮子、比田井純也 （国内グループ プログラムオフィサー）
公益財団法人京都地域創造基金	可児卓馬（事務局長・専務理事）

※敬称略、順不同

**表 55：NPO等支援団体へのヒアリング先（再掲）**

団体名	対応者
特定非営利活動法人 CANPAN センター 一般財団法人 非営利組織評価センター	山田泰久（CANPAN センター・代表理事および非営利組織評価センター・業務執行理事）
認定 NPO 法人地星社	布田剛（代表理事）

※敬称略、順不同

<主な設問>

- (1) NPO 等のロジックモデル作成能力
- (2) NPO 等における多様な資金調達および経営能力の向上に向けた課題
- (3) 国や自治体の補助金・助成金に過度に依存せず、民間からの資金（個人寄附や民間財団の活用、金融機関からの融資等）により経営が安定化している NPO 等
- (4) ロジックモデルなど「見える化」に資するツールを作成し、それらを活用して外部アピールすることで、民間からの資金の獲得に至っている NPO 等
- (5) 資金提供以外の NPO 等への支援内容（特徴的な取組）
- (6) 社会的インパクトに関する国内の取組状況
- (7) その他

以下では、それぞれの設問に対する主な回答や団体が行っている取組の内容を示す。

## (1) NPO 等のロジックモデル作成能力

- 国内の多くの NPO 等においては、ロジックモデルへの注目度は高い。しかし、ロジックモデルの作成方法やメリットがわからない、手間がかかるといったアレルギー的な反応も出ている。
- ロジックモデルはプロセスや成果などを可視化するのに便利だが、問題発見能力や柔軟性といった観点も重要である。
- 助成金の応募などでロジックモデルの作成を義務付けているのは、日本財団やトヨタ財団などごく一部で実施されている。
- NPO 等のロジックモデル作成能力自体は、昨年から特に変化はない。
- 測定になじみやすい分野とそうでない分野があると考えられる。前者の例としては教育が挙げられる。教育は、テストの点数や出席数、進学先、就職後の年収などアウトプットやアウトカムも設定しやすい。後者の例としては環境分野が挙げられる。生物多様性などについての啓発活動などは、行動変容・意識変容が入ってくるので測定が難しくなる。
- NPO 等がロジックモデル作成能力を向上させるためには、団体のミッションやビジョンと事業との関連性を考える習慣を身につける必要がある。多くの NPO 等では、資金などの制約もあり、組織のビジョンと、実際に展開している事業との間に乖離がある。「ビジョン・ミッションと事業が直結しているか？財源に引っ張られていないか？」という観点は重要である。

## (2) NPO 等における多様な資金調達および経営能力の向上に向けた課題

- 本質的な課題は「人材」である。研修だけでカバーすることが出来ない。成長したい・改善したい・力を入れたいという要望の強い NPO 等を対象にして、外部から人材を入れることが肝要である。外部人材は、一定期間の受入れでよく、知識・スキルや事業をまわす経験を持った人である。
- 図 32 に示すように、認定 NPO 法人カタリバでは、ミッションの整理や戦略・強みなどを全体フレームとして集約し可視化させている。必ずしもロジックモデルである必要はなく、このようなフレームでも構わない。しかし、このフレームを作成するのも、かなりの労力を要する。認定 NPO 法人カタリバの場合、前職にコンサルタントをしていた者がいたためにフレーム構築に係る論理的なアプローチが可能となり、そして作成には半年近くの時間をかけている。

NPOカタリバの全体フレーム

課題	子ども・若者の未来を生き抜く意欲や能力が、生まれ育った環境によって左右されてしまうこと		
理念	“生き抜く力”を、子ども・若者へ		
課題	カタリ場事業	東北復興事業(コラボ・スクール事業)	
	カタリ場を、地域・学校の教育課題解決へ - ナナメの関係による対話の場を全国へ届ける -	震災の経験を、“悲しみ”から“強さ”へ -心のケア・学びのセーフティネット確保と、復興を担うリーダーの輩出-	
戦略	教室に社会を届ける	周辺環境と連携する	新たなコミュニティを創り出す
	・子ども・若者の意欲や創造性をナナメの関係によって引き出す。 ・目標に向かい、安心して努力しつづけられるため、仲間や機会との出会いを仕掛ける。	・子ども・若者の日常を支える、学校・保護者・地域と連携する。 ・行政と連携し、子ども・若者を応援するための政策立案に貢献する。	・“ナナメの関係”で子ども若者に関わる大人や若者自身の成長にもつながる。 ・当事者意識が引き出された子ども・若者・大人が、それぞれ自らの周辺環境を変えていく。
コア競争力	“ナナメの関係”による場創り -カタリバ-	先生でも親(タテ)でもない、友達(ヨコ)でもない、一歩先をゆく“先輩”との出会いが、子ども・若者を動機づけます。カタリバは、多様な大人・若者に“教育の担い手”として参加してもらうことで、この“ナナメの関係”を活用した場を、創り続けてきました。	

“生き抜く力”とは… 自律・共生・イノベーション

1. 自律 :どんな環境にいても、「未来は自分自身で創り出せる」という期待感を持ち続けられる。自ら目標を定めて目の前の「やるべきこと」から、逃げずに向き合う。このように主体的にチャレンジしていく子ども・若者を、カタリバは育てます。
2. 共生 :周りを思いやり、「地域」や「社会」などコミュニティのため共に助け合う。他者による環境の改善を期待するのではなく、当事者として参加する。このように、「共助」のスタンスと「当事者意識」をもった子ども・若者を、カタリバは育てます。
3. イノベーション :時代がどのように変化しても、自ら考え、課題を設定する。その解決に向けて、リーダーシップをとりながら変革を進めていく。このように、自らの「持ち場」で、新しい価値を生み出していける子ども・若者を、カタリバは育てます。

図 32 : 認定 NPO 法人カタリバの全体フレーム

出典) 認定 NPO 法人カタリバのウェブページ

[https://www.katariba.net/wp-content/uploads/2012/11/ikinukuchikara\\_framework\\_02.pdf](https://www.katariba.net/wp-content/uploads/2012/11/ikinukuchikara_framework_02.pdf)

- 参考になる事例として、病児保育を行っている認定 NPO 法人フローレンスは、共済型の課金モデルなど、独自のビジネスモデルを有している<sup>27</sup>。従来の病児保育とは異なる、利用者負担も含まれたハイブリッド型である。
- ビジネスモデルを考える上では、自身と受益者、自分たちの支援者・協力者との関係性を深く考察することが求められる。
- 多くの NPO 等では、助成金などで獲得できた財源の範囲内で事業を実施しており、「食べていくための事業」という体裁が見られる。しかし、本来はアイデアを、自分の強みに照らしながら事業化・マネタイズ（収益事業化）することが求められる。
- NPO 等における課題として、「人の巻き込み方」が挙げられる。特に、事業の専門性を高めるための人材や、認知度向上のためのマスコミ、情報共有や政策立案のための自治体といったところである。利害関係者（ステークホルダー）は誰か？、どう活用してい

<sup>27</sup> フローレンスの病児保育が「革新的なサービスを表彰する」日本サービス大賞を受賞しました！ <https://florence.or.jp/news/2016/06/post9317/>

くのかといった視点が事業の継続や拡大においては重要になる。また、国内においては、こういった課題に対してサポートするコンサルタントが少ないように思う。全国の NPO の底上げのためには必要である。

### (3) 国や自治体の補助金・助成金に過度に依存せず、民間からの資金（個人寄附や民間財団の活用、金融機関からの融資等）により経営が安定化している NPO 等

- 一般的に、コミュニティビジネスに近い事業を行っているところは、国や自治体の助成金・補助金に依存していない傾向がある。地域活性化や観光、福祉系などのサービス提供型など。指定管理者制度を利用したものも該当する。
- 一般社団法人 SAVE TAKATA（岩手県陸前高田市）は、農業や観光により事業収益があがっている団体である。
- NPO 法人グリーンウッド自然体験教育センター（長野県下伊那郡）は、山村留学やキャンプ等による事業収益が大変高い。経常収入合計（約 1 億円：2011 年度）のうち、約 79%が事業収入で、補助金等収入が約 16%、寄附金収入が約 4%となっている<sup>28</sup>。
- 特定非営利活動法人プロジェクトめむろ（北海道河西郡芽室町）は、トヨタ財団の 2014 年度国内助成プログラム助成金による助成を受けているが、コミュニティレストラン事業や就労キャリア教育旅行事業、就労定着支援や生活支援事業による事業収入がある。2016 年度の売上高は約 926 万円（売上総利益は約 475 万円）<sup>29</sup>。
- 京都の NPO 等における資金調達で、国や自治体からの助成金・補助金以外の民間資金が多い団体としては、認定 NPO 法人テラ・ルネッサンスや特定非営利活動法人山科醍醐こどものひろばが挙げられる。民間資金が多い背景としては、広報を含めて活動がかなり活発であることが言える。様々な主体へ声掛けをし、対外説明を含めて経験を重ねることで、自分たちの強みやリソースがわかり、PDCA も洗練されていく。

（参考 1）認定 NPO 法人テラ・ルネッサンスの 2017 年度決算の合計は約 2 億 1600 万円。うち寄附収入は約 6,100 万円（約 28%）、会費収入は約 3,800 万円（約 18%）、事業収入は約 2,500 万円（約 12%）、助成金等収入は約 9,000 万円（約 42%）<sup>30</sup>。

（参考 2）特定非営利活動法人山科醍醐こどものひろばの 2017 年度決算の合計は約 3,100 万円。うち会費は約 70 万円（約 2%）、寄附金は約 270 万円（約 9%）、民間助成金は約 500 万円（約 16%）、自主事業収入は約 550 万円（約 18%）、委託事業収入は約 1,650 万円（約 53%）、公的補助金は 0 円<sup>31</sup>。

<sup>28</sup> NPO 法人グリーンウッド自然体験教育センターのウェブページ：

<https://www.greenwood.or.jp/>

<sup>29</sup> 特定非営利活動法人プロジェクトめむろのウェブページ：<http://project-memuro.com/>

<sup>30</sup> 認定 NPO 法人テラ・ルネッサンス / 2017 年度年次報告書

<sup>31</sup> CANPAN FIELDS 収支報告

- 一般社団法人イシノマキ・ファーム（宮城県石巻市）：ユースサポートカレッジ石巻 NOTE が、石巻周辺に居住する若者の中間就労の場として、また仮設住宅や復興住宅にこもりがちになってしまう無業者の皆様のためにスタートし、2017年春からは、「ソーシャル・ファーム」を理念とした活動を展開している<sup>32</sup>。
- NPO 法人 Learning for All：学習や生活面、発達に困難を抱えた子どもたちへの学習支援を行っている。特徴としては、成果や評価を使いながらうまくアピールしていることが挙げられる。例えば行政に対しては、生活保護の削減や虐待の未然防止を強調し、企業には雇用についてアピールするなどしている<sup>33</sup>。
- 認定 NPO 法人 D×P（ディーピー）：大阪の他に、札幌や京都にも拠点がある。夜間教育・高校を支援し、補助員を派遣するなどしている。また、サロンの運営もしており、収益源が多様であることが特徴と言える<sup>34</sup>。
- 認定 NPO 法人 Homedoor：ホームレス支援をしており、路上からでも働ける仕事づくりを行うことで、その人のペースでお金を貯めてもらいながら、路上脱出を支援している。ホームレスの人の7割が自転車修理を得意とすることから生まれたシェアサイクル「HUBchari」などが有名である<sup>35</sup>。
- 認定 NPO 法人ノーベル：子どもの急な発熱にも100%の対応をする地域密着型病児保育事業やソーシャルプロモーション事業などを展開している。2017年度の経常収益の合計は約1億2,000万円。うち寄附金は約1,500万円（約12.5%）、事業収益は約7,800万円（約65%）、助成金は約2,700万円（約22.5%）<sup>36</sup>。
- 自分が関わっている（東北）地域や外部から聞いた範囲では、民間からの資金獲得により経営が安定化している団体はあまりない。一般的な融資だと、プロジェクトの立ち上げ期や運転資金のために借りることが多い。
- 制度を活用できる場合は該当すると言える。障害福祉分野などにおける委託事業や指定管理者制度、その他自主事業によるもの。資金源としては、（国や自治体からの助成金・補助金や、民間からの寄附等の）組み合わせで賄っていくしかないと思われる。事業収益をいかにあげるかも重要になる。

（４）ロジックモデルなど「見える化」に資するツールを作成し、それらを活用して外部アピールすることで、民間からの資金の獲得に至っている NPO 等

---

<http://fields.canpan.info/organization/detail/1412614412#finances>

<sup>32</sup> 一般社団法人イシノマキ・ファームのウェブページ：<https://www.ishinomaki-farm.com/>

<sup>33</sup> NPO 法人 Learning for All のウェブサイト：<https://learningforall.or.jp/>

<sup>34</sup> 認定 NPO 法人 D×P（ディーピー）のウェブサイト：<https://www.dreampossibility.com/>

<sup>35</sup> 認定 NPO 法人 Homedoor のウェブサイト：<http://www.homedoor.org/>

<sup>36</sup> 認定 NPO 法人ノーベルのウェブページ：<http://NPOnobel.jp/>

- 社会的投資推進財団などによる社会的インパクト投資のスキームや、これまでの内閣府等の委託で外部専門家のサポートにより作成されたもの以外で、自主的にロジックモデルを作成した事例は聞いていない。鎌倉投信（結い 2101 での非上場企業への社債投資）では社会的投資収益率（SROI）も測定している。
- これまでの内閣府委託事業によって外部者のサポートにより作成された事例や、社会的インパクト投資に関する取組の枠組みで作成された以外の、自主的なロジックモデルの作成事例や資金獲得に至った事例というのは聞いていない。
- 情報公開や外部評価のためのツールはロジックモデルに限る話ではなく、ロジックモデルが決定的要因になることはあまりないと思われる。外部の主体と一緒に事業をしようとする時や資金調達の際には多様な見せ方がある。行政はエビデンスを重視し、個人は共感できるかが重要である。民間財団の場合は、団体のミッションを踏まえて投資すべきかを判断する。企業の場合は特に前提というべきものはないかもしれないが、中長期的に見て当該事業・取組の成果や効果が狙っている対象に対して十分に期待できるかが重要になる。
- 内閣府の委託事業で行われた事例や社会的インパクト投資に係る事例以外の自主的取組は、あまり知らない。最近では宮城県補助事業でも申請段階でロジックモデルの作成が義務付けられている。
- ロジックモデルの作成をしてみて感じたことは、外部／内部の変化に柔軟に対応できるように、方向性がわかる程度のもので良いのではないかということである。あまりかっちりしたロジックモデルは必要としない。
- 信頼性の高い評価を行うには、自己評価だけでは不十分で、第 3 者による評価が重要になる。

## （5）資金提供以外の NPO 等への支援内容（特徴的な取組）

### 1) 公益財団法人パブリックリソース財団における組織診断サービス<sup>37</sup>

組織診断は、組織の現状を把握し、課題を抽出するための 1 つの手法であり、組織基盤強化の出発点に位置づけられる。「資金が足りない」「人が足りない」といった課題の背景にある、真の課題を見つけること、つまり組織の「健康診断」といえる。組織が取り組むべき課題を明らかにし、ミッション達成に向けてどのような組織基盤強化に取り組むべきか、その方向性を確認する。

組織診断の特徴としては下記が挙げられる。

- 「健全な組織」であることと、「目標の達成度」の両面から組織を評価。組織の運営形

---

<sup>37</sup> NPO、社会的企業が「変化」を生み出すために <http://www.public.or.jp/PRF/NPO/index.html>

態が優れているだけでなく、社会的インパクトを生み出すことができる団体であるかをチェックしている。

- 「健全な組織」であることと「目標の達成度」の両面から組織のチェックを行うために「NPO マネジメント診断シート」を開発。155 問から成る設問に、団体の主要メンバーが答え、その回答を集計することで、組織の現状（強み・弱み）を客観的に把握することができる。
- 団体が実現したい目標に向けて、どうしたらいいのか、理事やスタッフに寄り添い、奔走しながら組織診断やアドバイスを行っている。

また、組織診断の基本的なステップ（3 カ月～5 カ月）は下記のとおりである。

- ① 組織診断の進め方についての意見交換
- ② 理事・スタッフのみなさんが診断シートに回答
- ③ 回答の集計分析結果をもとにヒアリングとディスカッション
- ④ ステークホルダー意見の収集
- ⑤ 抽出された課題をもとにディスカッション
- ⑥ 診断結果報告会

※2004 年から通算で 30 団体以上が公益財団法人パブリックリソース財団の組織診断を受けている。

※費用は約 40 万円。

## 2) 公益財団法人トヨタ財団におけるトヨタ NPO カレッジ 「カイケツ」

トヨタ自動車の協力を得て、NPO など非営利団体にトヨタの組織マネジメント『問題解決』を学んでもらう連続講座で、2018 年度は表 56 に示すように、全 5 回連続講座+成果報告会の内容となった。

表 56 : 2018 年度のプログラム

開催回	日時	内容
第 1 回	2018 年 5 月 17 日(木) 13:00-17:00	・ガイダンス、参加者自己紹介 ・「トヨタの問題解決概要」講義 8 ステップ 全体を学ぶ 古谷健夫氏(トヨタ自動車株式会社業務品質改善部 主査)
第 2 回	2018 年 5 月 18 日(金) 10:00-15:00	・グループワーク/個別指導「テーマ(取り組む業務上の課題)の選定」
第 3 回	2018 年 6 月 21 日(木) 13:00-17:00	・グループワーク/個別指導「現状把握」
第 4 回	2018 年 7 月 19 日(木) 13:00-17:00	・グループワーク/個別指導「目標設定・要因解析」
第 5 回	2018 年 8 月 9 日(木) 13:00-17:00	・グループワーク/個別指導「対策立案」
第 6 回	2018 年 11 月 27 日(火) 13:00-17:00	・成果発表会

出典) 2018 年度トヨタ NPO カレッジ「カイケツ」講座

<https://www.toyotafound.or.jp/kaiketsu/2018/>

より作成

- 実績としては、2016 年度が 30 団体、2017 年度と 2018 年度は 17 団体となっている。開始した当初の 2016 年度は多めに実施しようと 30 団体にしたが、個々への懇切な対応が難しいことがわかり、現在では最大で 20 団体の規模に落ち着いている。
- 取組の費用対効果を自分なりに分析できることなどから満足度も高く、受講者アンケート調査を実施した 2016 年度では、満足度の平均が 100 点満点で 87 点と高かった。

3) 公益財団法人京都地域創造基金における事業指定助成プログラム(随時エントリーコース、寄附開拓コース)<sup>38</sup>

広く社会に寄附を促し、寄附文化を創り出す取組として、事業指定助成プログラムを行っている。事業指定助成プログラムには表 57 に示す 2 つのコースがある。

- 「随時エントリーコース」: 当財団の仕組み(税制優遇、ホームページでの寄附募集など)を活用して独自に寄附を集めるコース(寄附募集期間を 1 年以内で任意で設

<sup>38</sup> 公益財団法人京都地域創造基金: 助成金情報 <https://www.plus-social.jp/subsidy.html>



定)

- 「寄附開拓コース」：当財団の仕組みを活用しながら、事業運営、寄附募集計画など相談や研修等のサポートを受けながら、資金調達ができる組織／事業を目指すコース

**表 57：各コースの概要**

項目	随時エントリーコース	寄附開拓コース
概要	当財団の仕組み（税制優遇、ホームページなど）を活用して助成先団体が独自に寄附を集める。（寄附募集期間を1年以内で任意で設定）	当財団の仕組みを活用しながら、事業運営、寄附募集計画など相談や研修等のサポートを受けながら、資金調達ができる組織／事業を目指す。
税制優遇	寄附者が税制優遇を受けられる	寄附者が税制優遇を受けられる
必要条件	社会的認証 ステップ2	社会的認証 ステップ3
採択数	制限なし	4事業
当財団運営費	寄附金の5%	寄附金の10%

出典）助成金情報：事業指定助成プログラム募集開始しました

<https://www.plus-social.jp/topics.cgi?tid=48>

より作成

- 平成26年度以降の実績としては表58のとおりである。平成28年度の助成総額が飛躍的に増大しているが、これは1件2,200万円の寄附があったことによる。

**表 58：事業指定助成プログラムの実績**

	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度
助成件数	68件	55件	40件	18件
助成総額	2,730万円	1,842万円	5,149万円	約2,500万円

- 公益財団法人京都地域創造基金としての主な支援内容は、NPO等に対するデータベース整備に伴う、支援者の明確化や団体の強み・リソースに関する把握などである。
- 応募してくる団体としては、創業まもなくで大きな資金を要するケースが多い。
- 最近の主な変化としては、企業の寄附プログラムが増えてきたことが挙げられる。これは、企業の商品利益の何%かをNPOに寄附するといった形式である。