

8. 業務実施計画 目次

0. 業務実施計画、組織運営にあたっての基本的考え方（概要）－パワーポイント資料：別紙

1. 組織運営にあたっての基本的考え方

1-1. 組織運営の理念（持続可能な組織運営のために）

- 1-1-1 運営理念とコミットメント
- 1-1-2. ビジョン（組織が目指す方向性・長期目標）
- 1-1-3. ミッション（組織の使命）
- 1-1-4. バリュー（私たちが重視する価値基準と行動原則）

1-2 組織運営の基本的考え方

1-2-1. ガバナンス

1-2-2. ビジョンとゴール（目標）

- (1) ゴール（目標）とインパクト
- (2) 持続可能な社会作りのためのゴール設定に向けて
- (3) 日本版 SDGs ターゲットの設定

1-2-3. 運営戦略と実行

(1) 具体的成果の創出を最優先

－1. 資金分配のポートフォリオ戦略により制度全体の実効性を確保

- (1) 草の根活動支援プログラム、(2) 新規企画支援プログラム、(3) ソーシャルビジネス形成支援プログラム、(4) 緊急災害支援プログラム、(5) 基盤強化支援プログラム（研修を含む伴走支援等）

－2. 実行能力の高い資金分配団体を選考

(2) 民間公益活動を持続的に支える環境整備を促進

－1. 成果評価

<プログラムの評価と制度見直しへの対応>

－2. モニターリング

－3. 広報やステークホルダー・エンゲージメントを通じた自立した民間公益活動の担い手の確保・育成、民間資金が調達できる環境づくり

1-2-4. 戦略的・効果的な情報開示、広報活動

1-2-5. ステークホルダー・エンゲージメント（目的ある対話、連携、共創）

(1) 専門家会議の設置

(2) NPO 等の現場との対話促進

(3) 企業との連携

(4) 中間支援組織等との連携

1-2-6. 業務の充実に向けた活動等を推進

1-3. 組織体制

1-4. 組織及び業務運営のコスト

2. 業務実施にあたっての基本的考え方等

2-1. 業務実施にあたっての基本的考え方（参照：民間公益活動促進業務規程案）

2-2. 組織運営体制等（組織図、所掌事務、役職員の状況を含む）

2-2-1. 組織図

2-2-3. 所掌事務

2-3. 組織運営計画→別紙参照

3. 基本方針に示された指定活用団体の業務ごとの目標、業務の実施内容、実施体制、実施計画

3-1. 基本的業務

3-1-1. 資金分配団体の選定等

3-1-2. 資金分配団体に対する助成等

3-1-3. 資金分配団体に対する監督等

3-1-4. 休眠預金等交付金の受入れ

3-1-5. 民間公益活動の促進に関する調査及び研究

3-1-6. 民間公益活動の促進に資するための啓発活動及び広報活動

3-1-7. 適切な評価の実施

3-2. 業務の充実に向けて実施していく業務

3-2-1. 関連知識の分析・最適な組合せを図るための知識環境の整備

3-2-2. 成果評価実施支援

3-2-3. 研修

3-2-4. 国際交流

8 業務実施計画

1. 組織運営にあたっての基本的考え方

1-1. 組織運営の理念（持続可能な組織運営のために）

1-1-1 運営理念とコミットメント

休眠預金等活用法では、国及び地方公共団体が対応することが困難な社会の諸問題の解決をめざして民間の団体が行う①子ども及び若者の支援、②日常生活を営む上で困難を有する者の支援、③地域活性化等の支援に係る公益に資する活動を、国民の資産である休眠預金等を活用して促進し、成果を収めることにより国民一般の利益を増進することで国民に還元することとされている。

（一財）日本民間公益活動連携機構（以下「当財団」という）は、休眠預金等活用法に則り、オールジャパンの体制で多様なステークホルダーとの連携の下、民間の英知、創造性、革新力を結集し、誰ひとり取り残すことなく未来の子ども達に持続可能（サステナブル）な社会を引き継ぐために社会課題の解決に革新的な手法でチャレンジし続ける担い手を支える触媒になることを目指す。

この理念を財団内部関係者のみならず、資金分配団体や民間公益活動を行う団体（実行団体）などのステークホルダーとも共有していくことが本制度を成功に導く第一歩であると認識している。そのために、組織が目指す方向性・長期目標をビジョンとして、またそれを実現するための役割・使命をミッションとして、さらに役職員の行動のための価値基準・原則をバリューとして分かりやすくシンプルに表現し、関係者に周知徹底したい。

1-1-2. ビジョン（組織が目指す方向性・長期目標）

「誰ひとり取り残さない持続可能な社会作りへの触媒に。」

1-1-3. ミッション（組織の使命）

指定活用団体は、休眠預金等に係る資金の活用に関する事業の実施主体であり、資金分配団体に対する監督を通じて、民間公益活動を行う団体の事業に係る一義的な責任を負う。当財団はこれを踏まえて、「休眠預金等交付金に係る資金の活用に関する基本方針」に基づ

き、前述のビジョンを実現するために以下の10の使命、役割を担う。

(1) 社会の優先課題を提示

我が国における社会の諸課題を分析し、優先的に解決すべき課題を提示する。

(2) 資金支援

資金分配団体及び民間公益活動を行う実行団体に対し、最適な資金支援を行う。

(3) インキュベーター・アクセラレーター

社会の諸課題の解決に挑戦する担い手を支えるインキュベーター（事業が軌道に乗るまでの間、必要な経営支援等を行う主体）及びアクセラレーター（事業の成長を加速化させるために必要な支援を行う主体）の役割を担う。

(4) 伴走型支援

必要に応じ、外部の団体や専門家とも連携しつつ資金分配団体に対し非資金的支援を伴走型で行う。

(5) 革新的手法の普及促進

民間の創意・工夫が引き出されるような支援を行うことで、社会の諸課題を解決するための革新的な手法の開発を促進し、普及させる。

(6) 監督

民間公益活動に係る事業が適正に遂行されるよう、資金分配団体及び民間公益活動を行う実行団体を監督する。

(7) 活動の広報、制度への参画の促進

休眠預金等に係る資金の活用状況や成果等について積極的に公開、周知・広報することを通じ、本制度への国民の理解を得るよう努めるとともに、多様な民間の団体等の一層の参画を促す。

(8) 民間公益活動全体の把握

資金分配団体の活動状況の分析を通して、民間公益活動全体の状況を把握する。

(9) 事例の分析と活動への反映

地域・分野等ごとの実情を踏まえつつ、集積された成功事例や失敗事例を横断的かつ具体的に分析し、また諸外国の事例にも目を配り、その結果を活動の現場に反映させ、世界的先例を作る。

(10) 民間公益活動の担い手の自立化のための環境整備

民間公益活動の担い手が必要な資金を自立的に調達できるように必要な環境整備（クラウドファンディングや事業化など）を進め、もって市場の発展を促す。

1-1-4. バリュー（私たちが重視する価値基準と行動原則）

業務遂行に当たって踏まえるべき価値基準と行動原則を以下の通り明示する。

(1) 国民への還元と透明性・説明責任

原資が国民の資産であることに鑑み、休眠預金等に係る資金の活用の成果を広く国民一般の利益の増進に資するようにすると共に成果を含めたあらゆる情報を国民に分かりやすい形で公表し、説明責任を果たす。

(2) 共助、連携による民間主導

行政が本来行うべき施策（公助）の肩代わりではなく、共助の活動に焦点を当てた支援を行う。また、本制度の運用は、各関係主体間との連携の下に民間主導で行う。

(3) 持続可能性

民間公益活動の自立した担い手の育成及び民間の資金を自ら調達できる環境の整備に資するよう休眠預金等に係る資金を活用し、社会の諸課題が自律的かつ持続的に解決される仕組みを構築する。

(4) 公正性

利益相反の防止等の徹底により、休眠預金等に係る資金の活用を公正に実施する。

(5) 多様性

優先的に解決すべき社会の諸課題及びその解決策は地域や分野等によって多様であることに十分配慮する。

(6) 革新性

各法令や公的制度のいわゆる「狭間」に位置している取組、前例のない取組等を対象に、多様な手法を用い、柔軟かつ効果的・効率的に休眠預金等に係る資金を活用し、その成果のより広範かつ発展的な展開等を進めることにより、ソーシャル・イノベーションを実現する。

(7) 成果最大化

一定のリスクを許容しつつ、社会の諸課題の解決に大きな成果を出すことが見込まれる事業を積極的に支援することにより、本制度全体でみた成果の最大化を図る。

1-2. 組織運営の基本的な考え方

休眠預金等を活用して社会の諸課題の解決に取り組む民間公益活動の持続的発展をめざすためには、指定活用団体である当財団が、公平公正で透明性の高い運営により、関係者や国民の信頼を持続的に勝ち得ていくことが不可欠である。その持続可能（サステナブル）な経営・運営のためには、（1）ガバナンス、（2）ビジョンとゴール（目標）、（3）運営戦略と実行、（4）情報開示・説明責任、（5）ステークホルダー・エンゲージメント（目的のある対話、連携、共創）の5つの要件・要素に基づく組織の整備と強化が不可欠と認識している。

当財団では、2018年度（第4四半期）から2023年度までの最初のフェーズ（中期計画期間）の5年間は、これらの観点から組織基盤の整備、強化を進めていく。

1-2-1. ガバナンス

組織運営・経営の要は「ガバナンス」である。

預金者をはじめ、資金分配団体、NPO等の実行団体とその支援を受けている人々、行政、パートナーである企業やアカデミア（大学院、大学等）などのステークホルダーからの信頼を持続的に獲得し、またそれぞれの立場や視点を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組みとしてのガバナンス基盤を構築する。

不正行為や利益相反等の自らの組織運営上のリスクを管理するためのガバナンス・コンプライアンス体制は必須の条件である。しかし、その仕組みや強化の面が過剰になり過ぎ管理志向が強くなると、ソーシャル・イノベーションにつながるような創意工夫や自律的な取り組みが阻害される懸念もあるため、過度の管理志向とならないよう配慮しつつ、諸規程類の整備と周知徹底による管理に加え、以下（1）から（6）の特徴を持つ運営によりガバナンスの推進を図る。

また、不正の抑止や防止の点に加え、人権侵害を受けやすい社会的立場の弱い人に寄り添った活動を進めていくためにも、差別がなく、人材の多様性、ジェンダーバランスに配慮した風通しの良い人権重視の職場環境を整備していく方針である。

(1) 評議員会の多様性

理事会を監督するための評議員会は、経済界、金融界、労働界、学識経験者、マスコミ、ソーシャルセクター等の幅広い分野からの出身者で構成され、人材の多様性に配慮した組織に設計している。

(2) コンプライアンス委員会

業務の適正な実施のために、コンプライアンス施策の検討等を行う外部有識者も参加するコンプライアンス委員会と事務局を設置する。(関連する規程類：コンプライアンス規程)

(3) 監査室の設置

監事と監事の下に本財団の内部監査を担う組織として監査室を配置する。監査室は事務局とは独立した組織とする。(関連する規程類：監事監査規程)

(4) コンプライアンス・ヘルプラインの設置と組織内外への公開

ガバナンス・コンプライアンス体制の実効性を担保するため「公益通報者保護制度を踏まえた内部通報制度の整備・運用に関する民間事業者向けガイドライン(平成28年12月9日消費者庁)」に基づき、コンプライアンス・ヘルプライン窓口を、コンプライアンス担当理事、監事、事務局内の総務部および事務局からの独立性が高い監査室に設置する。また、通報の容易さや秘匿性などを考慮し、組織外部の弁護士事務所等の第三者機関にも同様のコンプライアンス・ヘルプライン窓口を設置する。さらに、これらのヘルプラインを組織内構成員のみならず、資金分配団体や実行組織、また機材購入先等の取引先を含む組織外のステークホルダーにも公開し、外部からの指摘を早期に把握することによるリスク管理体制の強化を図る。(関連する規程類：内部通報(ヘルプライン)規程、就業規則)

(5) 役職員の利益相反防止

役職員から、定期的に「利益相反に該当する事項」に関する自己申告をさせた上で、適切な組織(総務部)において内容確認を徹底し、迅速な発見及び是正を図ることを民間公益活動促進業務規程他に定める。また、定期報告を待たず、報告内容に変更が生じた場合は速やかに報告させることとする。(関連する規程類：役員の利益相反防止の自己申告に関する規程、就業規則)

(6) 資金分配団体への第三者監査の実施

資金分配団体等に対する監査は総務部門が助成等のプログラムの終了後実施するが、資金分配団体に対しては監査法人等の第三者による監査も無作為に実施していくこと

でバリューチェーンでのガバナンスを強化する。不正の抑止と防止の面でも有効と考える。

1-2-2. ビジョンとゴール（目標）

持続可能な組織運営を実現するためには、将来に向けて組織が目指すべき方向性や発展のイメージとしてのビジョンを役職員間のみならず、資金分配団体、実行団体、また他のステークホルダーとも共有化することが出発点となる。

（1）ゴール（目標）とインパクト

「誰ひとり取り残さない持続可能な社会作りへの触媒に。」という当財団のビジョンの実現に向け、長期目標としてのゴールを以下のように設定する。ゴールはそのまま社会的インパクトとして捉えることができる。

（2）持続可能な社会作りのためのゴール設定に向けて

グローバルでの共通目標である国連持続可能な開発目標（SDGs）に基づき、日本政府もSDGs実施指針（以下図1、参照）を立案し、2030年の日本の社会像を明示している。当財団でもこの2030年の社会像を念頭に、民間の力を活かすという前提でオールジャパンの連携の下、以下の3領域を中心に、国及び地方公共団体が対応することが困難である社会的に脆弱な人々と地域の支援を行う実行組織に対してその取組みを支える活動を進める。これらはSDGsが重視するマルチステークホルダー・パートナーシップと「誰一人取り残さない」精神とも重なる。

1. 子ども及び若者の支援に係る活動
2. 日常生活または社会生活を営む上での困難を有する者の支援に係る活動
3. 地域社会における活力低下、その他社会的に困難な状況に直面している地域の支援に係る活動

図1.

【参考】『SDGs実施指針』の概要 (SDGs推進本部第2回会合において決定)

【ビジョン】 「持続可能で強靱、そして誰一人取り残さない、経済、社会、環境の統合的向上が実現された未来への先駆者を目指す。」

【実施原則】 ①普遍性、②包摂性、③参画型、④統合性、⑤透明性と説明責任

【フォローアップ】 2019年までを目処に最初のフォローアップを実施。

【8つの優先課題と具体的施策】

<p>①あらゆる人々の活躍の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ■一億総活躍社会の実現 ■女性活躍の推進 ■子供の貧困対策 ■障害者の自立と社会参加支援 ■教育の充実 	<p>②健康・長寿の達成</p> <ul style="list-style-type: none"> ■薬剤耐性対策 ■途上国の感染症対策や保健システム強化、 ■公衆衛生危機への対応 ■アジアの高齢化への対応
<p>③成長市場の創出、地域活性化、科学技術イノベーション</p> <ul style="list-style-type: none"> ■有望市場の創出 ■農山漁村の振興 ■生産性向上 ■科学技術イノベーション ■持続可能な都市 	<p>④持続可能で強靱な国土と質の高いインフラの整備</p> <ul style="list-style-type: none"> ■国土強靱化の推進・防災 ■水資源開発・水循環の取組 ■質の高いインフラ投資の推進
<p>⑤省・再生可能エネルギー、気候変動対策、循環型社会</p> <ul style="list-style-type: none"> ■省・再生可能エネルギーの導入・国際展開の推進 ■気候変動対策 ■循環型社会の構築 	<p>⑥生物多様性、森林、海洋等の環境の保全</p> <ul style="list-style-type: none"> ■環境汚染への対応 ■生物多様性の保全 ■持続可能な森林・ ■海洋・陸上資源
<p>⑦平和と安全・安心社会の実現</p> <ul style="list-style-type: none"> ■組織犯罪・人身取引・児童虐待等の対策推進 ■平和構築・復興支援 ■法の支配の促進 	<p>⑧SDGs実施推進の体制と手段</p> <ul style="list-style-type: none"> ■マルチステークホルダーパートナーシップ ■国際協力におけるSDGsの ■主流化 ■途上国のSDGs実施体制支援

2

(平成29年12月、SDGs推進本部資料より)

(3) 日本版 SDGs ターゲットの設定

具体的には、上記の3領域に関連した多くの社会課題の中から優先的に解決すべき社会課題を特定する作業プロセスの中で、それらの社会課題に関連するSDGsの17ゴール、169ターゲットを洗い出し、その関係性の中で当財団定義によるSDGsターゲットとして設定する。これらの課題解決の実現が成果目標(ソーシャルインパクトゴール)になる。指定を受けた後の2019年3月を目標にこれらを設定する。

事業や助成プログラムの実効性を高めるためには、可能な限りデータに基づく将来(2030年)達成すべき具体的な数値ゴールの設定が重要である。当財団では、当財団定義によるSDGsの数値ゴールをステークホルダーを含めた関係者で共有していき、日本版SDGsターゲットとして定着されるよう関係者に働きかけていく。この長期ゴール(2030年)としてのSDGsの達成に向け、ファースト・ステージ(2023年までの第1期5ヶ年計画)とその中間時点(2021年度末)での成果目標(アウトプット、アウトカム目標)をバックカスティングの形で立て、そのための必要な各年度のアクション計画(KPIを設定)を設定していく予定である。

具体的な社会課題を特定し、その解決すべきゴールを設定するためには、今後、さらに調査分析を進める一方、専門家会議委員や有識者、また現場の実行団体等からの意見やニーズも考慮して決定していく。

ゴールの達成には、政策面や行政の支援、また本制度に直接関わらない公益活動や企業活

動などのようにこの制度以外の要素も関係するが、共通ゴールの設定とさまざまなセクターとの共有化は、そのゴールに向けてオールジャパンで達成の努力をしていくという流れを作る点で効果的と考える。特に経団連が中核となって設立された当財団は、経団連とその会員企業にも共通ゴールとして共有化し、企業によるCSR活動等と連携し相乗効果を高めていく所存である。以上のプロセスは図2. の通りである。

この制度を礎に、SDGs へのコミットを通じて公益活動の拡大に貢献していくと共に世界に向けて日本のSDGs への取り組み事例として積極的に発信していく所存である。

当財団定義によるSDGsのターゲット例として以下のようなケースを想定している。

● ターゲットの設定例：

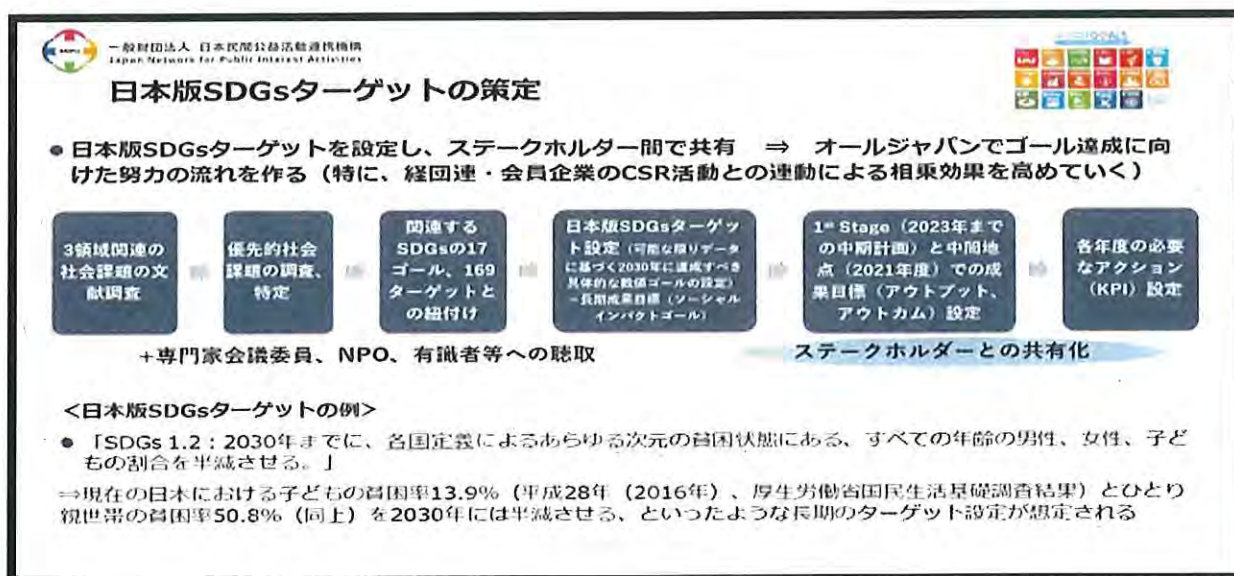
「SDGs 1.2： 2030年までに、各国定義によるあらゆる次元の貧困状態にある、すべての年齢の男性、女性、子どもの割合を半減させる。」



現在の日本における子どもの貧困率 13.9%（平成 28 年（2016 年）、厚生労働省国民生活基礎調査結果）とひとり親世帯の貧困率 50.8%（同上）を 2030 年には半減させる、といったような長期のターゲット設定が想定される。

この場合、当該分野に関連した活動を進めている NPO 等と連携する資金分配団体を選考し協働することになる。一方企業にも当該分野に係る CSR 活動の推進を働きかけていく（例：ひとり親が働き続け易い労働・職場環境の整備など）。合わせて、企業にとってインセンティブになるよう、当該分野を SDGs に貢献する ESG（環境、社会、ガバナンス）の評価指標として取り込んでいくことを ESG 評価機関等にも働きかけていきたい。

図 2.



1-2-3. 運営戦略と実行

当財団は限られたリソースで社会的成果の最大化を効率的に図るために戦略的な運営を進めていく。その基本方針として以下を明示する。

<基本方針>

- (1) 具体的成果の創出を最優先
- (2) 民間公益活動を持続的に支える環境整備の促進

(1) 具体的成果の創出を最優先

事業開始の2019年度から2023年度をファースト・ステージの中期5カ年計画実行期間と位置付け、その期間は、資金分配団体への助成のみを実施し、また社会の諸課題の解決に結びつく具体的事例の創出を優先する。そのためには以下の二つの方針に基づき助成活動を展開する。

- ー1. 資金分配のポートフォリオ戦略により制度全体の実効性を確保
- ー2. 実行能力の高い資金分配団体の選考

それぞれの取り組みは以下の通り。

ー1. 資金分配のポートフォリオ戦略により制度全体の実効性を確保

3領域（①子ども及び若者の支援、②日常生活又は社会生活を営む上で困難を有する者の支援、③地域活性化等の支援）、地方や多様性への配慮、公的制度の「狭間」に位置する取り組み、社会的イノベーションや革新的な取り組み、増加傾向の災害への備えの5つの観点からバランスの取れた助成活動を展開することが制度の実効性を高めると認識している。

以上の点から、全体の助成スキームは、(1) 草の根活動支援プログラム、(2) 新規企画支援プログラム、(3) ソーシャルビジネス形成支援プログラム、(4) 緊急災害支援プログラム、(5) 基盤強化支援プログラム（研修を含む伴走支援等）の5つのプログラムに分け展開することを提案したい。

2018年度末（2019年3月）までに優先的に解決すべき社会の諸課題を特定した上で全体の公募スキームを確定していく。その間、社会課題の現場で活動する実行団体等からの意見聴取も試みる。資金分配団体に対しては「包括的支援プログラム」の期待事項として助成スキームの中に取り込んでいく。

プログラムのアウトカム成果を確認するためには2年間以上は必要とみられるので、助

成期間は、(4)と(5)のプログラムを除き原則3年を標準モデルとして設定する。但し、資金分配団体による実行団体の公募・選考に要する期間を除く。当財団ではこの期間として6カ月を想定している。

実際には、資金分配団体による包括的支援プログラムに係る提案に基づき、審査し、助成期間等の詳細条件を個別に設定する。3年より短期のケースへの対応など、成果の獲得を重視しつつも個別審査に基づき柔軟に対応する。また、資金分配団体による実行団体への貸付け、出資、及び助成を含む複合的な支援プログラムについても、包括的支援プログラムを基に個別に実行可能性等を審査し、期間を含む条件を個別設定する。

いずれも資金分配団体への第1号助成案件は2019年内(12月)の実現を目標とする。

当財団から資金分配団体への助成金の分配は、契約時に全額実施する予定である。資金分配団体から実行団体への助成、貸付け、出資については、各資金分配団体の包括的支援プログラム、計画に沿ってあらかじめ合意された条件に基づき実施される。助成の場合、資金分配団体からは実行団体に対し6カ月ごとの進捗ベースにて資金の支払いが実行されることを原則とする。当財団から資金分配団体、また資金分配団体から実行団体に対しては、6カ月ごとの進捗に関する検証(モニターリング)を実施する。

モデルケースごとの助成、貸付け、出資に関するガイドラインは指定後準備する方針である。各助成プログラムの詳細は以下の通り。

(1) 草の根活動支援プログラム

優先的に解決すべき社会課題に関し、既に全国の各地域で草の根的に事業を展開しているNPO等の実行団体に対し資金を助成することでさらなる活動成果や活動の質・量の拡大が見込まれ、また持続可能性という点で改善が期待されるケースを想定し、それらの実行団体への助成(貸付け、出資を含む)と伴走支援を行う資金分配団体を選考する。

各年度、全国で20を目標とする資金分配団体を、地域・分野等ごとの多様性に配慮し選考する。ひとつの資金団体が10の実行団体を目標に助成支援を実施する。その場合20(資金分配団体)×10(実行団体)=200の実行団体が全国に展開する助成支援のパイプラインが実現する。実行にあたっては、地域枠と全国共通のテーマ枠の二つに分けた形の展開を検討していく。

本助成額には資金分配団体の管理費(最大15%まで)を含む。目標の助成規模は、20億円(1資金分配団体当たり最大1億円を助成)を予定している。資金分配団体にはその計画に基づき資金助成が実行されるが、資金分配団体から実行団体への助成の実施は6か月

ごとの進捗に基づき実施することを原則とする。平行して当財団は資金分配団体への進捗管理と監督を実行する。

これらの資金分配団体が提出する包括的支援プログラムの審査（後記－2．参照）にあたっては、地域や分野の多様性への配慮に加え、実行団体に対する選考審査の視点として以下の項目を考慮しているかを確認する。

- ・ 事業の妥当性：地域課題の問題構造を十分把握し、実施内容が解決したい課題に対し妥当か
- ・ 実現可能性：推進体制、ネットワーク、スケジュール、予算が適切か、成果目標が明確か。
- ・ 継続性：助成終了後の計画が具体的に想定されているか
- ・ 波及効果：事業の成果が地域を超えて課題の解決につながることを期待できるか
- ・ 革新性：社会の新しい価値創造、仕組みづくりに寄与するか
- ・ 対話力、広報力：事業の準備段階から終了後までの体系的な対話・広報するための体制と計画を保有しているか

（2）新規企画支援プログラム

本プログラムは、特定された優先的社会的課題について、資金分配団体が中核となる実行団体を選考し、企業等の他セクターとも連携の上、革新的な手法で解決を図るベンチャー・フィランソロピーのような新しい企画（インキュベーション）とその実現を促進（アクセラレーション）する目的の助成、貸付け、又は出資に係る活動である。

具体的には、各年度に5つの資金分配団体を目標に公募で選考する。それぞれの資金分配団体は3から5程度の実行団体を目標に全国で選び、連携活動を企画、実行していく。資金分配団体は、候補となる実行団体を核に企業、アカデミア、行政などのステークホルダーを取り込んで、社会的課題の解決を図るための革新的な活動プログラムの企画を進めることが期待される。

助成期間は、上記（1）の草の根活動支援プログラムと同様に最長3年とする。資金分配団体の選考審査の視点は、以下の通り社会的インパクト、革新性、先進性、多様性、連携力を重視する。

- ・ 測定可能な社会的インパクト
- ・ 事業の実現可能性と持続可能性の点で革新的な取り組み
- ・ 事業拡大の潜在性

- 経営層、主体者のリーダーシップ
- 多様なステークホルダーとの協働、かつそれぞれの役割が明確
- 事業の準備段階から終了後までの体系的な対話・広報するための体制と計画を保有
- 同様の課題や姿勢で挑む事業家や行政、金融機関とのコミュニティ（生態系）を形成する能力
- 対話力、広報力（事業の準備段階から終了後までの体系的な対話・広報）

所要資金規模は毎年 5 億円を想定。各資金分配団体には 1 億円を上限に契約時に助成実施するが、資金分配団体から実行団体への 1 億円の分配は最長 3 年で分割実施される。資金分配団体から実行団体への助成資金の支払いは、実行団体の活動の進捗に基づき原則 6 か月ごとに実行する。貸付けと出資の場合は個別の契約ごとに判断。資金分配団体はこの 1 億円を原資に選考した実行団体への助成、貸付け、出資を実施すると共に、自ら企画を推進するための活動資金としても活用できる（但し、そのための管理費の上限は助成額の 15% までとする）。

（3） ソーシャルビジネス形成支援プログラム

このプログラムは、特定された優先的社会課題をソーシャル・インパクトボンドの手法などを活用した革新的ビジネスモデルによる解決を図る目的で企画している。2019 年度から公募により 3 資金分配団体を目標に選定する。これらの団体は、中核となる実行団体を選考し、実証事業としてのパイロットモデル事業を連携して進める。事業は 2～3 年間の継続展開を想定する。2020 年度、2021 年度、2022 年度も実証モデルを中心に同様の助成活動を継続する予定である。第一号事業が終了後、アウトカム、社会的インパクト評価を実施し、その結果に基づきセカンドステージでの規模を拡大した本格展開に備える。一号案件の実証モデルの成果次第では本格的展開を早める可能性も検討していきたい。

この事業は、周到な企画準備が必要であり、選考された資金分配団体への伴走支援も必要に応じ実施し、新事業モデルの組成に向けたスキーム等の実現可能性や国内外での類似のプログラムについての調査検討も並行して進めていきたい。

1st ステージでは 3 つの資金分配団体を選考する予定である。助成額は年間最大 3 億円（3 団体）を予定している。資金分配団体の管理費は助成額の 15% を上限とする。資金分配団体から実行団体への資金供与は、原則 6 か月ごとの進捗ベースで実施することとする。但し、貸付け、出資の場合は個別の契約ごとに判断する。

このプログラムは社会課題の解決を目的とする革新的なビジネスモデルの形成が重要であり、資金分配団体の選考にあたっては特に以下の視点を重視したい。

- ・ 測定可能な社会的インパクト
- ・ 社会課題の解決と収益性からの事業・ビジネスモデルの実現可能性、ICT の活用などによる革新性、持続可能性
- ・ 事業拡大の潜在性
- ・ 経営層、主体者のリーダーシップ
- ・ ステークホルダーとのネットワーク力とそれぞれの役割が明確
- ・ 同様の課題や姿勢で挑む事業家や行政、金融機関とのコミュニティ（生態系）を形成する能力
- ・ 事業の準備段階から終了後までの体系的な対話・広報するための体制と計画を保有
- ・ 対話力、広報力（事業の準備段階から終了後までの体系的な対話・広報）

以上（２）及び（３）のプログラムは先進性が重視されおり、これらに係る資金分配団体の審査の視点は、社会情勢の変化や民間公益活動の進捗状況に応じ、目標やアプローチ等の妥当性について絶えず検証し見直しを実施する。また、ハイリスクであることを前提として、目標どおりに成果が得られなかった場合においても、その要因分析を着実にを行い、その結果を以後の民間公益活動に生かすほか、革新性について積極的に評価することに加え、技術的な限界、ノウハウ、副次的成果や波及効果等を積極的に評価していく。

（４）緊急災害支援プログラム

社会的に困難を強いられている人々や地域が、大規模自然災害によってさらにその脆弱性を深刻化させる傾向にある。この実状を勘案し、緊急災害支援と復旧支援等の要請に滞りなく対応できる資金分配団体を選考し、それらの人々や地域への緊急支援や復旧支援を行う実行組織に対し緊急的に助成支援ができるような体制を整備していく方針である。

その事前スクリーニング審査は、「実施可能な組織体制等」と「的確に業務を実施できる組織体制」の基本要件に、緊急支援、復旧支援に係る実行組織が緊急出動できる体制や能力面も加えてあらかじめ審査を実施し、緊急ニーズに備えておくようにしていきたい。

資金は、災害発生後に緊急出動できるよう「災害準備金」として備えておくことを検討したい。各年度、資金分配団体 3 団体を選考し、各団体を通じて 5 実行団体を目標に事前を選考し、これらの実行団体が緊急出動できる予備体制を作る。過去データから年平均で 2 件程度の大規模災害が発生しており、一団体当たり 1000 万円程度の助成規模と想定すると年間の所要規模として合計 3 億円程度は必要と考える（資金分配団体に対する管理費は助成額の最大 15%まで含む）。但し、東日本大震災規模の超大規模災害の場合にはこの規模の助成額では対応困難であることから、分配されずに残った資金は毎年繰越金として災害準備金の中でプールし、将来の超大規模災害にも備えておくことを検討したい。

資金分配団体には災害発生後の緊急要請に基づきその都度事前契約に則って支払い（一括）を実施する。進捗管理は事業期間に依存する。6 カ月以上の長期に亘る場合は、他のプログラムと同様 6 カ月ごとの進捗管理、評価を原則とする。6 カ月以内の場合は事後評価と完了報告に基づき総括評価を実施する。

（５）基盤強化支援プログラム（研修を含む伴走支援等）

民間公益活動の底上げを図り、かつ資金分配団体および実行団体の課題でもある組織基盤の強化に向けた研修を含む伴走支援も、個々の資金分配団体等の状況等により必要に応じて、外部の団体や専門家とも連携しつつ実施していく方針である。

教育・研修プログラムは、2020 年度から以下を中心に展開する予定。

- ・ プログラム・オフィサー(Program Officer)教育（4 回／月、年間 12 月）
- ・ 評価に関する教育研修（4 回／月、年間 10 月）
- ・ グラントメーカーのためのスキル（Grant makers skills）研修（4 回／月、年間 6 月）
- ・ 伴走支援型ハンズオン研修（4 回／月、年間 10 月、2 人体制）

社会的成果の最大化を図るためには、社会課題のニーズ調査や解決策の企画立案、進捗管理、監督、評価検証を統括的にリードし、事業全体のマネジメントを実施する役割を持つプログラム・オフィサーの育成が急務である。プログラム・オフィサーの育成のための研修プログラムは、外部の専門機関等の協力を得て優先的に実現したい。企業でのプロジェクトマネジメント経験者や企業財団関係者、社会貢献関係者などにも参加を呼びかけ、国内のプログラム・オフィサーの拡充を図っていきたい。

また、評価の実施はこの制度を成功させるためには必須条件であるが、その評価は効率的、効果的に実施することが前提となる。そのためには伴走支援も含め評価に関する研修も実施していく予定。

この制度を根に公益活動を広めていく点で、また社会的な課題に挑む活動や団体への支援者として、資金分配団体候補となる団体やその他の企業系財団、また企業の社会貢献部門や行政の補助・助成担当部門の人員などを対象とした「グラントメーカー」のスキル向上のための教育プログラムを実現したい。また将来的にはその登録制度の発足も模索する意向である。

資金分配団体とその支援先の実行団体には、伴走支援型のハンズオン研修・支援も必要性に応じ実施していく予定である。ICT活用の方法を含む事務処理の効率化や経営やマー

ケティング活動、広報関係の支援など、組織基盤の強化に必要な伴走支援も、企業人のプロボノも活用し実行していく。当財団としても、プログラム・オフィサーを採用の上、上記の各プログラムで選定された資金分配団体には、プログラム・オフィサーがメンターの形で企画の補強から進捗管理、評価までを伴走支援するようにしたい。しかし国内での人的リソースの制約からこの実現は容易ではないので、少なくとも適切な数のプログラム・オフィサーが確保されるまでは当財団の事業部職員には複数の資金分配団体を専任させ、側面から支援ができる体制を整備していく。合わせて経団連の会員企業を中心に、社員ボランティア（専門性を活かすプロボノ）の活用や会員企業とのブリッジなど、側面からの支援も実現していく方針である。

条件付きで選考された選考申請団体（資金分配団体）に対するワークショップによる包括益支援に係る企画案の補強についても基盤強化に向けた支援の一環として資することを念頭において実施する（-2、「実行能力の高い資金分配団体の選考」参照）。

<プログラムの評価と制度見直しへの対応>

上記のプログラムは、いずれも6カ月ごとの進捗管理（評価）を原則とし、それに加えプログラム実施期間の中間地点で中間評価を、また終了時では最終評価を実施する。

休眠預金等活用法の施行後5年（2023年1月1日）の見直しを考慮すると、2022年度には本制度全体の評価や見直しが始まるのが想定される。当財団としてはこのスケジュールを前提に、2021年度末から、（1）草の根活動支援プログラムから（5）基盤強化支援プログラムに関し、中間評価が実施可能なプログラムを対象にその評価を開始し、制度の見直しに備える。

また、セカンドステージの第2期中期5カ年計画に向けた2023年12月から実施予定の助成活動（プログラム）は、それまでの自動継続、延長とせず、中間評価と制度全体の見直しの結果に基づき、継続、大幅な修正、中止、新展開などあらゆる可能性を含め検討を実施していく方針である。

一方、当財団の助成活動の開始は2019年度（準備期間は2019年1月から）であり、2023年度を第1期中期5カ年計画の最終年度としているので、中期計画の終了年である2023年度末までには「社会の諸課題の解決のための自律的かつ持続的な仕組み」の創出という観点も含めた制度全体の総合評価も実施する。

以上の評価に関する全体像は図4. に掲載の通りである。いずれも節目ごとに評価と振り返りを実施し、PDCA管理の起点とする意向である。

これらの事業モデルや成功例、各評価の結果を広く関係者に共有し、普及させていくと共に広く国民をはじめとするステークホルダーにも公表し、説明責任を果たしていく。

また、上述の通り、中間評価を踏まえた制度全体の見直しと当財団によるファーストステージ（第1次中期5カ年計画）に対する総合評価の結果を十分踏まえ、また政府の意向や民間公益活動の進捗状況に応じて、セカンドステージ以降の活動計画を策定し、段階的に助成等の内容や規模を拡充させていく。

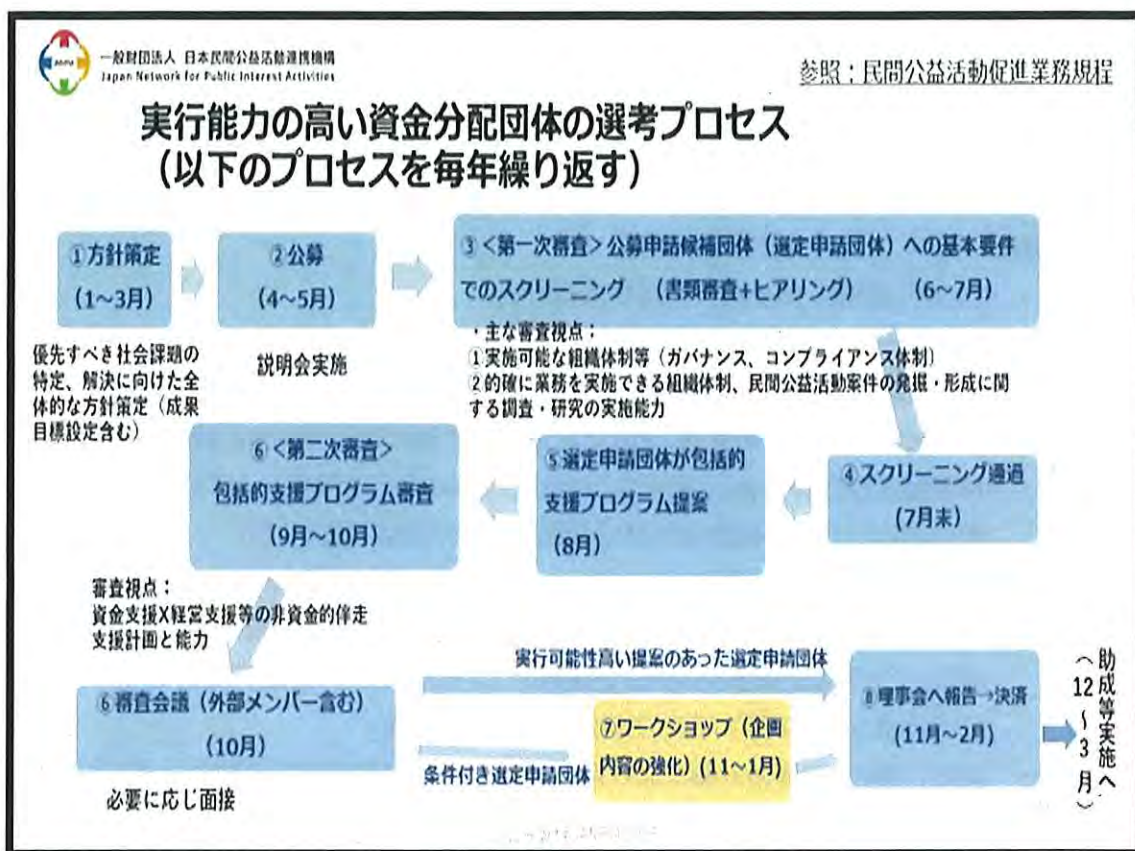
ー2. 実行能力の高い資金分配団体を選考

本スキームの成功は実行能力の高い資金分配団体の選考が鍵を握る。その選考プロセスは、「休眠預金等交付金に係る資金の活用に関する基本方針」を踏まえ、図3. の通り設計する。資金分配団体に対する基本条件は以下の通り。資金分配団体との契約に係る事項を含む詳細規程は民間公益活動促進業務規程（案）を参照されたい。

- 資金分配団体には助成のみ（2023年度までの第1次中期5カ年計画期間）
- 資金分配団体による実行団体の助成、貸付け、出資に係る期間は最長3年間（アウトカム評価考慮）。これに実行団体の選考・審査期間が加わる。標準的には6か月間を想定している。
- 貸付、出資の場合と助成を含む複合的支援では、包括的支援プログラム審査時、期間を含む条件を審査の上個別に決定予定。
- 評価結果、資金助成で成果の大きな拡大が見込まれる場合は再助成も考慮する。
- 資金分配団体の管理費は最大15%まで容認（基盤強化を支援）。

選考プロセスは以下の通りである。このプロセスを原則毎年繰り返す。

図 3



<資金分配団体選考プロセスの詳細：上記助成プログラム（1）から（4）に適用>

- ① 「方針策定」：優先すべき社会課題の特定を含む方針の策定
↓
- ② 「公募」（説明会の実施も含む）
↓
- ③ <第一次審査>公募を申請する候補団体（選定申請団体）に対し基本要件でのスクリーニング（書類審査と聴取を基本）
・審査の視点：
（1）実施可能な組織体制等（ガバナンス、コンプライアンス体制）
（2）的確に業務を実施できる組織体制、及び民間公益活動案件の発掘・形成に関する調査・研究を実施できる能力など
↓
- ④ ③のスクリーニングを通過した「選定申請団体」に包括的支援プログラム提案の提出を依頼

↓

- ⑤ 「選定申請団体」が「包括的支援プログラム」を提出（包括的支援プログラム：資金支援と事業実施に係る経営支援等の非資金的支援（必要に応じ伴走型で提供）とを一体とし、その支援の対象や方法等をまとめたもの。）

↓

- ⑥ <第二次審査>「包括的支援プログラム」を審査

・審査の視点：以下の視点を考慮する。

- ・ 解決する課題、受益者、課題の解決方法
- ・ 支援の出口の設定、支援期間、出口戦略と工程
- ・ 実行団体が策定する公益活動の計画において、目標（達成すべき成果）、資金分配団体による支援の出口及び支援期間等の明示を求める旨の確認
- ・ 休眠預金からの資金に将来的には依存しない仕組みが組み込まれている
- ・ 実行団体に対する資金的支援を必要に応じ伴走型で提供する
- ・ 評価の実施時期、評価方法に加え、包括的支援プログラムを的確に実施する能力を保有する（実行団体の選定及び民間公益活動の成果評価の点検・検証に当たっての第三者審査委員会を設置しているなど）。非資金的支援については、その提供が可能な団体等との連携も考慮している
- ・ 助成、貸付、出資の対象となり得る民間公益活動の案件を発掘・形成するための調査・研究を実施する能力がある

加えて、－1.「資金分配のポートフォリオ戦略により制度全体の実効性を確保」で説明したプログラムごとの評価視点をそれぞれの審査プロセスの中で考慮していく方針。

・審査の方法：

書類審査に加え、必要に応じ聴取も実施する。専門家の視点及び中立性も担保するために審査会議を設置する。審査会議は外部の専門家（有識者、中間支援組織など）と事業部、事務局内の主要メンバーから構成される。利益相反にならないよう、利害関係者が想定される場合は審査から除外する。また透明性確保の観点から審査のプロセスや選定結果を公開するとともに、選定されなかった場合にはその理由と改善すべき点も示す方針である。

↓

- ⑦ ⑧ 審査結果、実行可能性が高い評価を受けた候補団体については、理事会に報告の上決済を受ける。決済後、資金交付が実施され事業を開始する（第1号は2019年12月目標）。

一方、条件付きとなった団体に対しては、ワークショップによって包括的支援プロ

グラム内容の強化を行った後、理事会の最終決済を受ける。ワークショップでは、組織内外の専門家による指導やアドバイスを得る。

ワークショップを通すかどうかは以下のような視点、基準から判断していく方針。

- ・ 提示した優先的に解決すべき課題を踏まえ、地域・分野等ごとの実情と課題を俯瞰的かつ具体的に把握・分析し、案件の発掘・形成が可能
- ・ 社会の諸課題の効果的・効率的な解決に向け、「包括的な支援プログラム」を企画・設計し、これに基づき、民間公益活動を行う団体に対し資金支援及び非資金の支援を必要に応じ伴走型で提供できる
- ・ 民間公益活動が適切かつ確実に遂行されるように、実行団体に対する必要かつ適切な監督を行う体制と能力が備わっている
- ・ 実行団体に対して現地調査を含む継続的な進捗管理及び成果評価の点検・検証を実施し、その評価結果等の有効活用を促すことができる体制と能力を備えている

特にプログラム(2)と(3)については、以下の視点を重視したい。

- ・ 実行団体の事業の特性及び発展段階を踏まえつつ、革新的手法により資金の助成、貸付け又は出資を行うこと等を通じ、民間公益活動の自立した担い手の育成を図る具体的な方法が示されている
- ・ 民間の創意・工夫の発揮を促すように支援を行うことで、社会の諸課題を解決するための革新的な手法を開発し、実装するための具体的な方法を示している
- ・ 民間企業や金融機関等の民間の資金を民間公益活動に呼び込むための具体策を策定し、実施する体制と能力を備えている

これらの条件を満足させる資金分配団体は、特定の社会課題の分野や地域の実情等に精通し、具体的な案件の発掘や形成などが実現できており、即効性が高くなることが期待される。一方、ワークショップで提案内容を強化する後者グループについては、本制度の狙いでもある社会的成果の増大又は持続可能性という点で側面から支援していく取組となる。

年間の審査プロセスは基本的には、(1)草の根活動支援、(2)新規企画支援、(3)ソーシャルビジネス形成支援、(4)緊急災害支援の4つの助成プログラムごとに実施される。

(1)～(4)の資金分配団体の公募は、基本的には4月から5月末まで実施する。その後、6月から7月までを第一次審査とし、そのスクリーニングを通過した団体(選定申請団体)には包括的支援プログラムを提案してもらい(8月)、9月～10月に第二次選考審査を実施する。