



一般財団法人 日本民間公益活動連携機構
Japan Network for Public Interest Activities

2. 組織運営の基本的考え方



「持続可能な（サステナブル）経営・運営」を実現するための 5つの要件・要素

- 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には当財団の持続可能な経営・運営の実現が前提
- 以下 5 要素を中心に組織を整備・強化
 - ・ ガバナンス
 - ・ ビジョンとゴール（目標）
 - ・ 運営戦略と実行
 - ・ 情報開示・説明責任
 - ・ 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）



(1) ガバナンス 1/3

● 「ガバナンス」は組織運営・経営の要

- 預金者をはじめ、資金分配団体、NPO等の実行団体とその受益者、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を整備する
- ステークホルダーの立場や視点を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果断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
- 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する（→不正の抑止、防止。社会的弱者に寄り添った活動の実現）



(1) ガバナンス 2/3

- 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、周知徹底**に加え、以下の運営を進める

(1) 評議員会の多様性

- ・ 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多様な出身者（定款）

(2) コンプライアンス委員会の設置

- ・ 外部有識者も参加、コンプライアンス施策の検討等を実施（倫理規程、コンプライアンス規程）

(3) 監事と監査室の配置

- ・ 監査室は事務局から独立し、監事の職務執行の補助機関としての位置づけ（監事監査規程）



(1) ガバナンス 3/3

(4) コンプライアンス・ヘルプライン窓口（内部通報（ヘルプライン）規程）

- コンプライアンス担当理事、監事、事務局内の総務部及び監査室に加え組織外部の弁護士事務所等の第三者機関に設置
- 組織内構成員に加え、資金分配団体、実行組織、取引先など組織外のステークホルダーにも公開、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を強化

(5) 役職員の利益相反防止（倫理規程、理事会規則、民間公益活動促進業務規程（案）、役員の利益相反防止の自己申告に関する規程等）

- 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→事務局長、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 等

(6) 資金分配団体への第三者監査の実施（民間公益活動促進業務規程（案））

- 資金分配団体等への監査は総務部門がプログラム終了後実施
- 第三者監査も無作為に年10団体を選び実施（不正の抑止効果）



(2) ビジョンとゴール (目標)

●ゴール (目標) = 長期成果目標 (社会的インパクト)

- 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とそのゴール (目標) 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



持続可能な社会作りのためのゴール設定に向けて

【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

- 本財団は、政府SDGs実施指針での目指すべき2030年の日本の社会像を念頭に、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3重点活動領域での優先課題を特定し実行団体を支える活動を進める

- ①子ども・若者の支援に関わる活動
- ②日常生活・社会生活を営む上での困難を有する者への支援活動
- 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する地域への支援活動

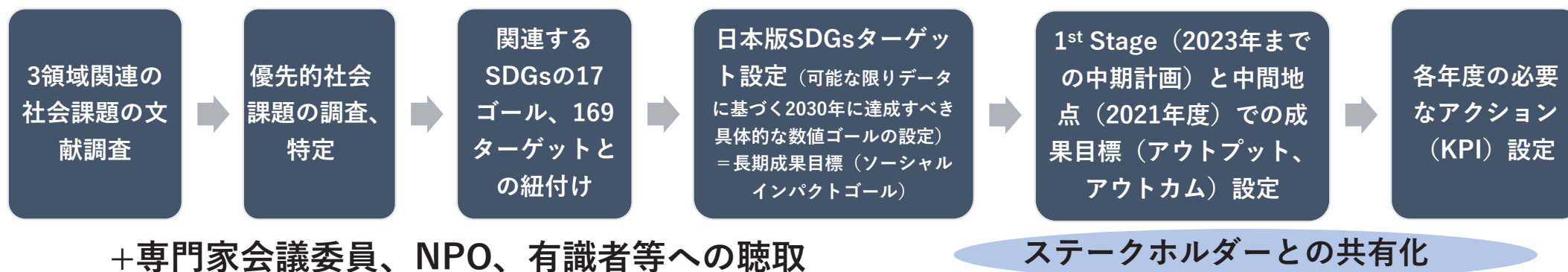
**SDGsの精神：「誰一人取り残さない」、
「マルチステークホルダー・パートナーシップ」**

(平成29年12月、SDGs推進本部資料より)



日本版SDGsターゲットの設定

- 日本版SDGsターゲットを設定し、ステークホルダー間で共有 ⇒ オールジャパンでゴール達成に向けた努力の流れを作る（特に、経団連・会員企業のCSR活動との連動による相乗効果を高めていく）



<日本版SDGsターゲットの例>

- 「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



(3) 運営戦略と実行

- 中期5カ年計画（2019年度～2023年度）では資金分配団体への助成のみ
- 限られたリソースの下、成果の最大化を効率的に図るために戦略的に運営
- 基本方針：

<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
- 2. 実行能力の高い資金分配団体の選考

<2> 民間公益活動を持続的に支える環境整備の促進

- 1. 評価指針、評価全体の標準的ツールの策定と確実な実行により制度の実効性を向上
- 2. モニターリングを着実に実行
- 3. 広報やステークホルダー・エンゲージメント（目的ある対話、連携、共創）を通じ、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を支援
- 4. 業務充実に向けた活動等を推進（知識環境整備、成果評価実施支援、国際交流等）



－ 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、革新的な取り組み、増加傾向の災害への備え



● これらのバランスを考慮し全体の助成スキームを5プログラムに分け毎年展開

- (1) 草の根活動支援プログラム：NPO等の草の根活動の加速化と基盤強化を支援
- (2) 新規企画支援プログラム：革新的手法で社会課題解決を促進する新企画を支援
- (3) ソーシャルビジネス形成支援プログラム：社会課題の解決を促進する革新的ビジネスモデルの創出を支援
- (4) 緊急災害支援プログラム：社会的弱者等を中心に大規模災害時の緊急支援、復旧支援
- (5) 基盤強化支援プログラム（研修・伴走支援）：プログラム・オフィサー育成等による民間公益活動の底上げ、自立化を支援



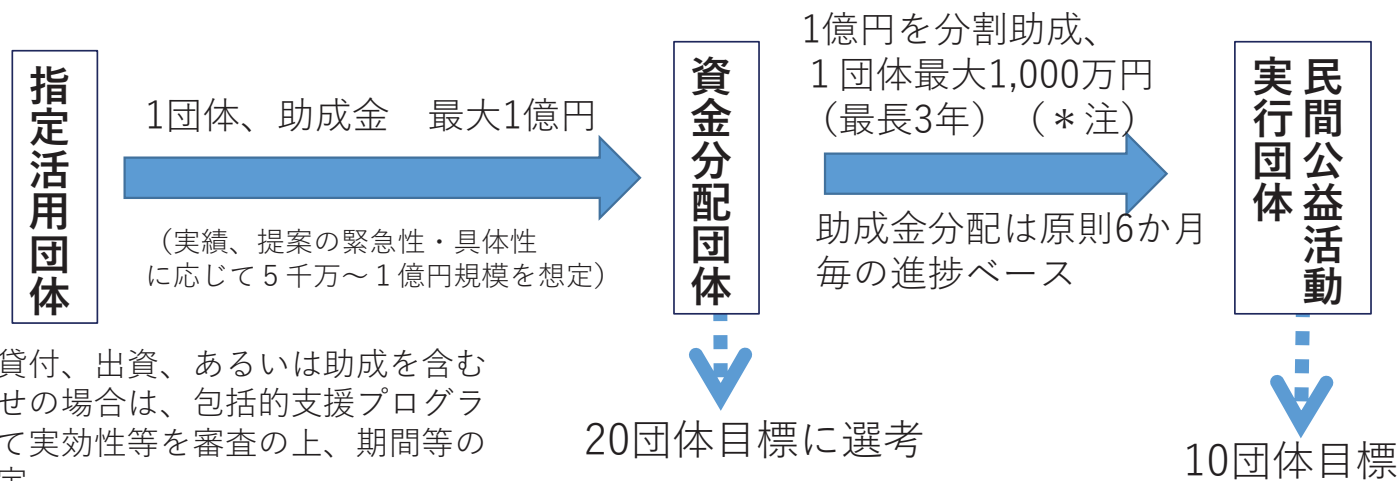
(1) 草の根活動支援プログラム

- 全国の地域での課題解決を担うNPO等の活動加速化と基盤強化を支援
- 地域で草の根的に事業を展開している実行団体に資金の助成、貸付又は出資を行う資金分配団体を対象
- 所要資金規模：20億円／年（資金分配団体→実行団体への助成分配は最長3年に渡り、全国共通テーマ枠と地域枠で分割実施）

● 資金分配団体の評価の視点

（基本事項）

- ・ 解決する課題、目標（達成すべき成果）、受益者
- ・ 支援の出口設定、戦略、工程、支援期間
- ・ 課題の解決方法
- ・ 評価の実施時期、評価方法等
- ・ 地域の多様性
- ・ 注力課題と網羅性
- ・ 事業の妥当性
- ・ 実現可能性
- ・ 継続性
- ・ 波及効果
- ・ 革新性
- ・ 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）

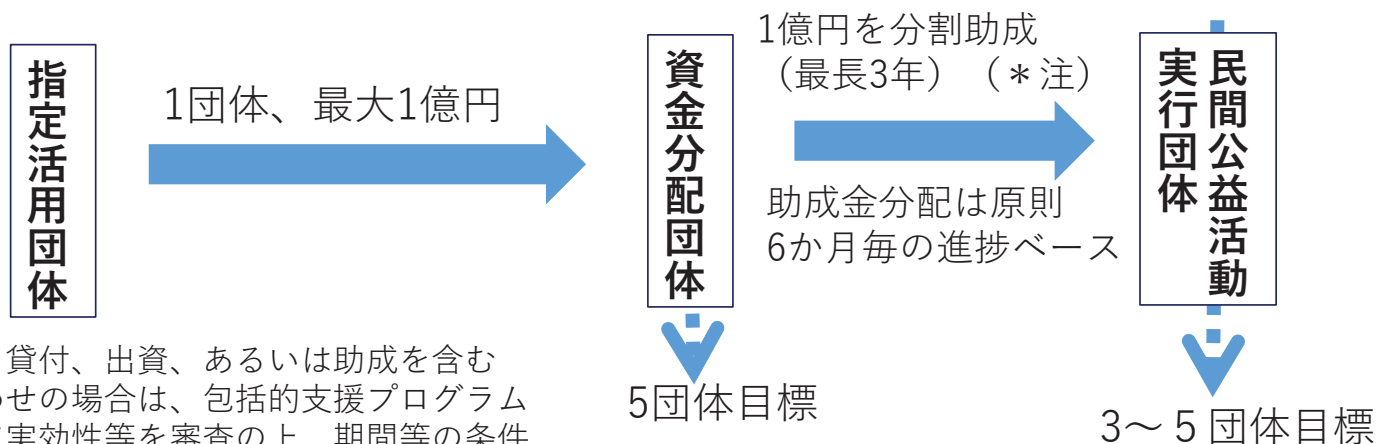


*（注）貸付、出資、あるいは助成を含む組み合わせの場合は、包括的支援プログラム審査にて実効性等を審査の上、期間等の条件を決定



(2) 新規企画支援プログラム

- 革新的な手法で社会課題の解決を図る新規企画の創出（インキュベーション）と実行を加速（アクセラレーション）
- 実行団体と企業等の他セクターと連携し、革新的手法で社会の諸課題の解決を図る新しい企画と実現の促進のための資金の助成、貸付、又は出資を行う資金分配団体を対象
- 所要資金規模：5億円／年（資金分配団体→実行団体への助成分配は最長3年に渡り実施）



Copy Right@JANPIA 2018

● 資金分配団体の評価の視点

- 解決する課題、目標（達成すべき成果）、受益者
- 支援の出口の設定、支援期間、出口戦略と工程
- 課題の解決方法
- 評価の実施時期、評価方法
- （社会的インパクト）測定可能な社会的インパクト
- （先進性）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
- （発展性）事業拡大の潜在性
- （リーダーシップ）経営層、主体者のリーダーシップ
- （連携力）多様なステークホルダーとの協働、それぞれの役割が明確、同様の課題や姿勢で挑む事業家、行政、金融機関とのコミュニティ（生態系）形成力
- （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・広報する力

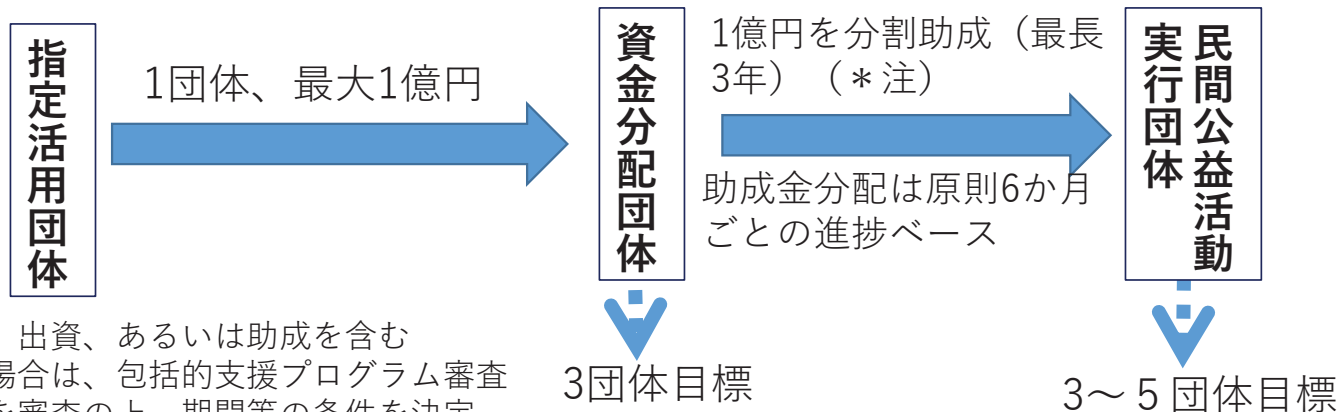


(3) ソーシャルビジネス形成支援プログラム

- 革新的事業で社会課題の解決を図るビジネスモデルの創出と推進を図る (ソーシャル・インパクトボンド手法など)
- 社会課題の解決を図る革新的ビジネスモデルの企画と実現の促進のために資金の助成、貸付け、又は出資を行う資金分配団体を対象
- 1st ステージ (2019~2023年度) は実証事業中心
- 所要資金規模：3億円／年 (資金分配団体→実行団体への助成分配は最長3年に渡り実施)

● 資金分配団体の評価の視点

- ・ 解決する課題、目標 (達成すべき成果)、受益者
- ・ 支援の出口の設定、支援期間
- ・ 出口戦略と工程
- ・ 課題の解決方法
- ・ 評価の実施時期、評価方法、
- ・ 測定可能な社会的インパクト、
- ・ 収益性も含めた事業・ビジネスモデルの実現可能性、ICT活用した革新性、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、行政、金融機関とのコミュニティ (生態系) 形成
- ・ 事業の準備段階から終了後までの体系的な対話・広報)

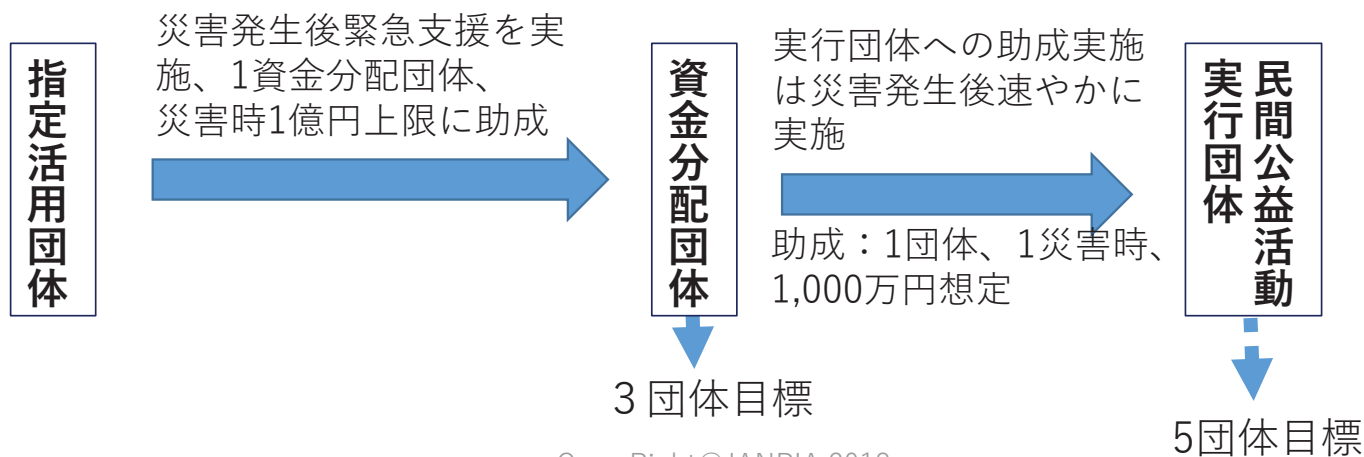


* (注) 貸付、出資、あるいは助成を含む組み合わせの場合は、包括的支援プログラム審査にて実効性等を審査の上、期間等の条件を決定



(4) 緊急災害支援プログラム

- 社会的困難を強いられている人々、地域を対象に、大規模災害時の緊急災害支援と復旧支援を実施
- 緊急災害支援と復旧支援を行う団体の緊急要請に応え資金の助成を行う資金分配団体を対象（資金分配団体として予備選考し、資格を付与→緊急体制に備える）
- 所要資金規模：3億円／年
 - ・ 1災害時、1実行団体1000万円必要、年間2回程度の出動
 - ・ 当面は年間3億円規模→超大規模災害への備えとして残金は「災害準備金」としてプール



Copy Right@JANPIA 2018

● 評価の視点

- ・ 実行組織が緊急支援、復旧支援を展開できる体制と能力、実績などを保有、かつこれらの団体を統括する資金分配団体の能力と体制
 - ・ 社会的脆弱な地域と人々に対する支援
- (復興支援は、原則(1)、(2)、(3)のプログラムで対応)



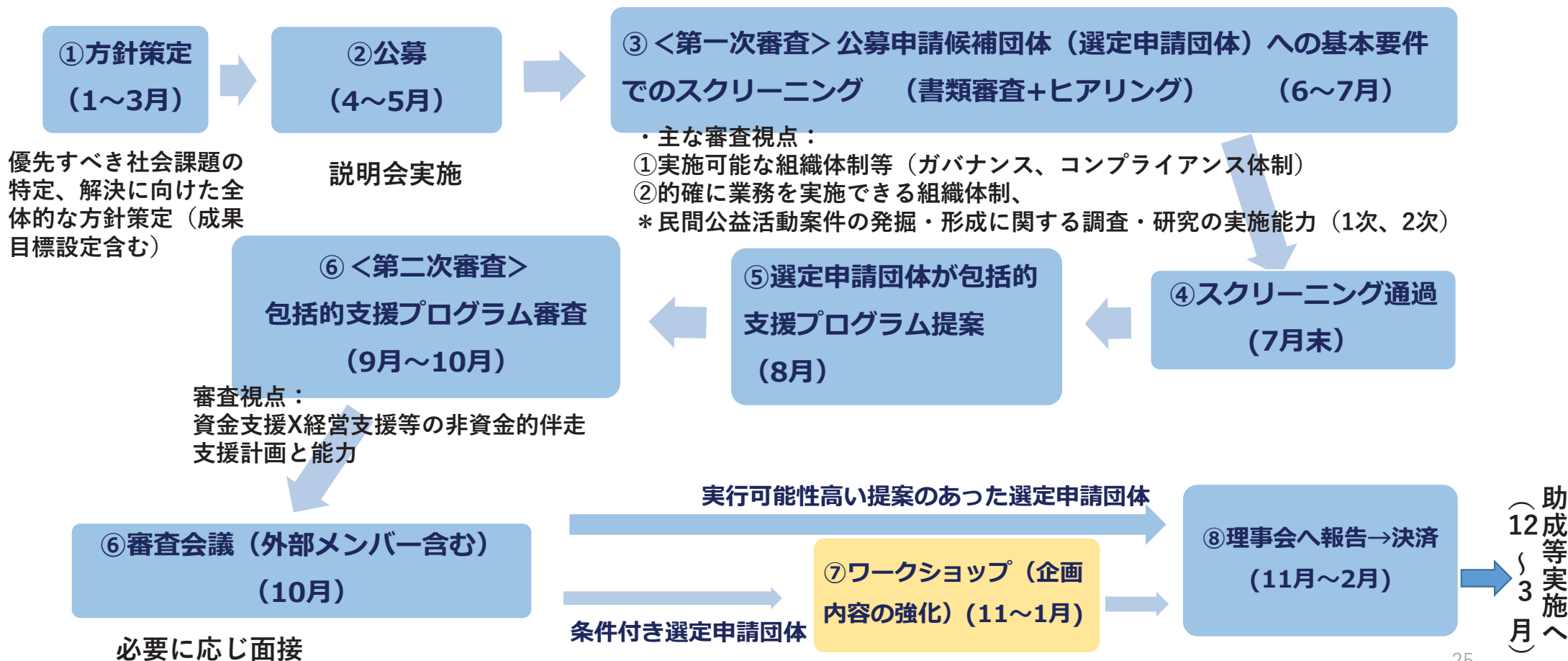
(5) 基盤強化支援プログラム（研修を含む伴走支援）

- 民間公益活動の底上げと自立化、持続的発展のための資金分配団体・実行団体の基盤強化
- 所要資金：0.5億円／年（研修費）
- 基本方針：①個々の資金分配団体等の状況等により必要性を考慮、②外部の団体・専門家と連携
- 教育・研修プログラム（2020年度から）
 - ・ 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・メーカーズ・スキル（Grant makers skills）研修（4回／月、年間6月）*資金分配団体、企業財団、企業の社会貢献部門、行政の補助金・助成担当部門の人員が対象
 - ・ 伴走支援型ハンズオン研修（4回／月、年間10月、2人体制）
- 伴走支援：
 - ・ 資金分配団体へのメンターの形で企画の補強から進捗管理、監督、評価までを支援
 - ・ 経団連の会員企業を中心に、社員プロボノ・ボランティアを活用（経営指導、広報・マーケティング、IT活用に係る支援など）
 - ・ 経団連会員企業等との連携ブリッジへの支援 等
- 包括的支援プログラムの強化支援（条件付きの選考申請団体（資金分配団体）に対するワークショップ）



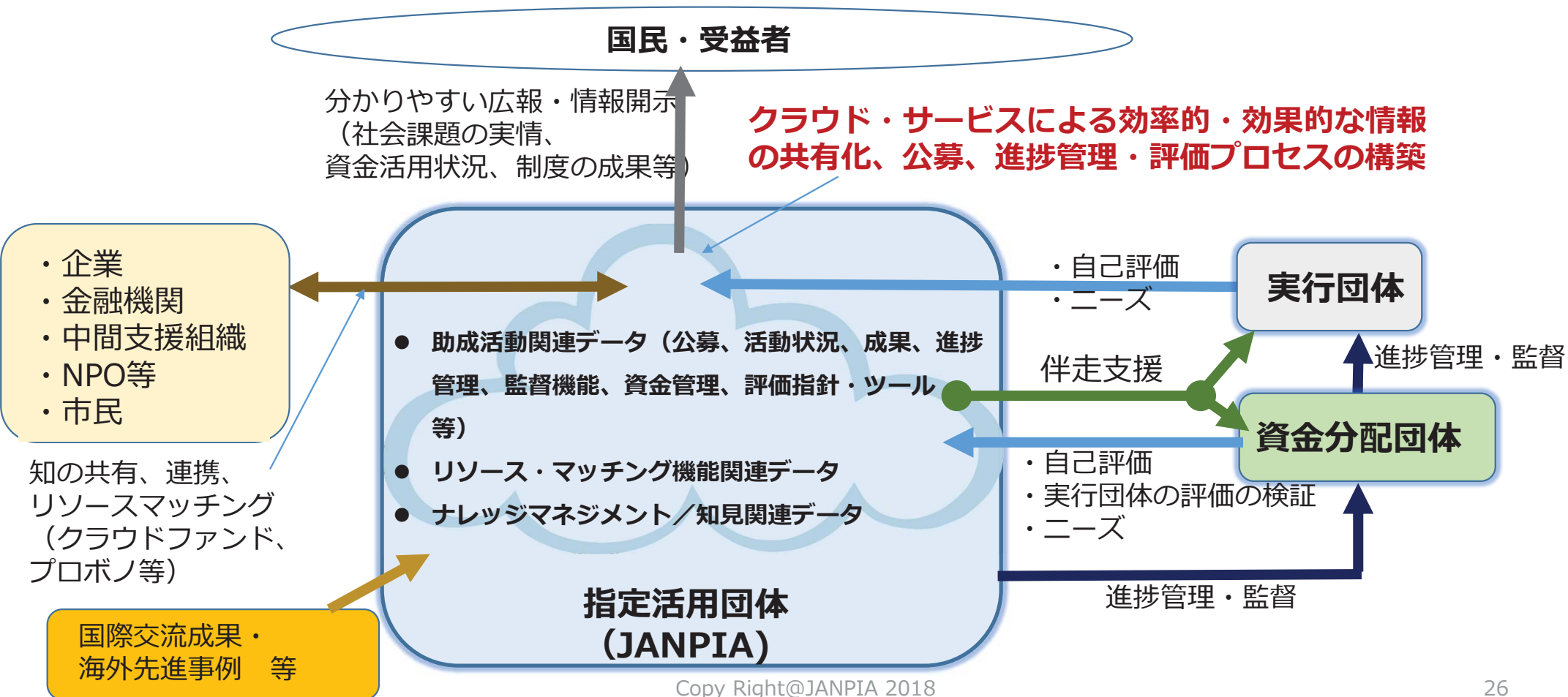
－ 2. 実行能力の高い資金分配団体を選考

以下の選考プロセスを毎年繰り返す





基本方針 < 2 > 民間公益活動を持続的に支える環境整備を促進





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） を重視した活動を推進

- 社会課題の現場に根差した活動、透明性の高い運営、企業との連携による相乗効果、オールジャパンでの持続可能な社会作りの共通ゴール醸成



● 専門家会議の設置（理事会の下）

- NPO関係者や関連分野の知見を持つ専門家、有識者から構成（参照：専門家会議規定）
- 基本方針や事業計画等に関し、定期的に意見等を伺う

● NPO等の現場との対話促進

- 実行団体等社会課題の解決する団体、人との対話によるニーズ把握と知見共有化による関連分野の発展に貢献

● 経団連会員企業等のCSR活動との連携

- リソース（ひと、もの、金、施設、知見）の最大活用
- 資金分配団体、実行団体⇔企業間のマッチング（伴走）支援
- 企業人のセカンドキャリア・ライフ開発支援

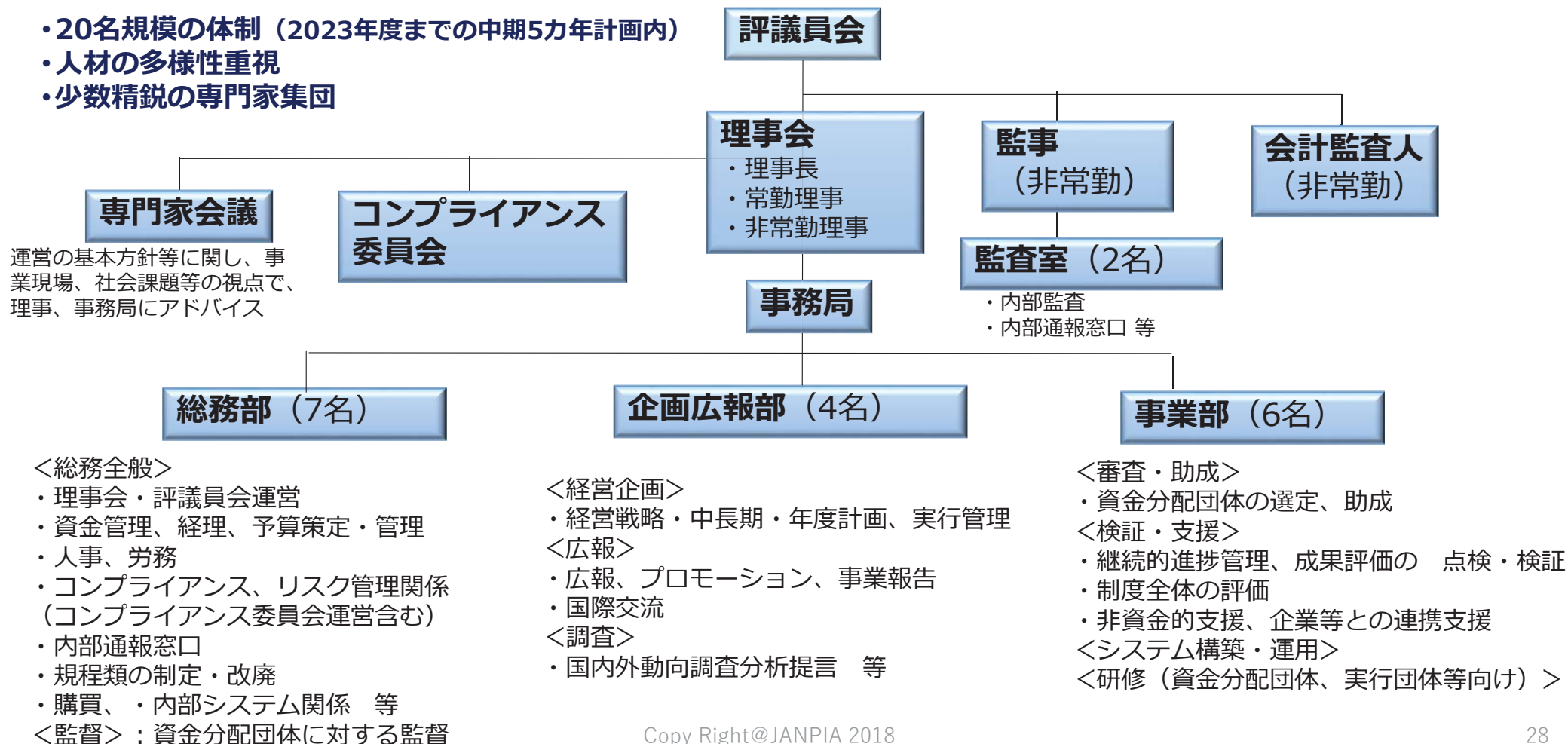
● 中間支援組織との連携

- 知見の相互交流による社会課題解決のキャパビルのアップに貢献、協働による実効性向上



3. (一財) 日本民間公益活動連携機構 (JANPIA) 組織体制

- ・20名規模の体制 (2023年度までの中期5カ年計画内)
- ・人材の多様性重視
- ・少数精鋭の専門家集団





組織体制と職員の構成、配置状況（次ページ参照）

●当面必要な人材は概ね確保

- 20名規模（2023年度中期計画内）、少数精鋭の専門家中心の組織
- 多様性重視：企業（出向ベース含む、4名）、金融（3名）、コンサルタント系（4名）、行政（3名）、NPO（5名）、労働（1名）、団体・経団連（2名）、監査法人・公認会計士（1名）の多様なセクター出身者（出向者、非常勤職員を含む）で構成

●2018年10月1日現在の職員の配置状況は次ページの通り

- 企業人による専門性を活かしたプロボノ（ボランティア）支援者も相当数確保できる見通し→業務実施体制の強化に
- 指定後常勤職員を中心に人的リソースの拡充を図る



<人材の配置状況>

JANPIA要員体制 2019年1月～（案）

※経歴等は別紙様式4を参照

*カッコ内は出身セクター等

■ 監査室			
室長	監査運営責任者	[Redacted]	常勤
	監査担当者		常勤
事務局長	全体統括	柴田雅人（行政）	常勤
事務局次長	事務局長補佐	鈴木均（企業）	常勤
■ 総務部			
部長	総務部統括	[Redacted]	常勤
	経理・財務統括		常勤
	総務全般・財務関連		常勤
	経理・総務全般		常勤（派遣）
	文書法務・内部統制、監査		常勤
	総務		常勤
■ 企画広報部			
部長	企画広報統括	[Redacted]	常勤
	企画広報		常勤
	経企・社外広報		常勤
	戦略・企画全般・総合評価		非常勤
	国内外動向調査・国際交流		非常勤
■ 事業部			
部長	事業部統括	[Redacted]	次長兼務
	・ 資金分配団体の選定、助成		常勤
	・ 継続的進捗管理、成果評価の点検・検証		常勤
	・ 非資金的支援、企業等との連携		常勤
	・ 資金分配団体、実行団体向け研修		非常勤→常勤
			非常勤
			非常勤
	・ システム関係、伴走支援等	非常勤	
		非常勤	



4. 所要資金（概算）

- 助成金のための所要資金：31億円／年
- 初年度事務所関係経費（2019年度）：約3.3億円
- 準備行為実施に係る費用（2018年度4半期）：約2.45億円

（いずれも消費税含まず）



5. おわりに – 私たちの財団の特徴 –

- **多様なセクターから構成されるオールジャパン体制**
 - 評議員会（企業、金融、労働、行政、学識経験者、マスコミ、経済団体、市民セクター）
 - 理事会（企業、労働、行政）
 - 事務局（企業、金融、労働、行政、経済団体、市民セクター）
- **強固なガバナンス・コンプライアンス体制**
- **地方の草の根市民活動から革新的ソーシャルビジネスまでバランスの取れた助成活動**
- **ステークホルダー・エンゲージメント重視によるNPO等実行組織に寄り添った活動、透明性の高い運営、経団連会員企業等との連携による相乗効果を実現**
- **「誰ひとり取り残さない」SDGs共通ゴールの設定とオールジャパンで達成に向けた努力の流れを醸成**



一般財団法人 日本民間公益活動連携機構
Japan Network for Public Interest Activities

ご清聴ありがとうございました。

(参考) 優先的社会課題とSDGsターゲット設定例

「子どもの貧困問題解決への貢献 (事例)」 : ロジックモデルに基づく事業の構造的整理とゴール設定

- バックカスティング、アウトサイド・イン、ホリスティックアプローチ
- ・ アウトプット (プログラム数、参加者数等)、アウトカム目標等を基に中期ゴール、施策策定 (KPI化)

