

コミュニティ財団のプログラムオフィサーマニュアル

プログラムオフィサー（**program officer, PO**）とは、研究機関やシンクタンク、財団などにおいて、研究や助成のプログラムの企画立案、運営管理などを行う人のこと。（Weblio より）

一般社団法人 全国コミュニティ財団協会



本マニュアルについて

皆さんは「助成財団」についてどのくらいご存知でしょうか？おそらく、日本財団や有名企業が運営する財団、あるいはビルゲイツ財団のような著名人が建てた財団や取り組みを少し知っていて、「なんとなく世の中に良いことをしている組織」という認識の方が多いのではないのでしょうか。(公財)助成財団センターが2018年11月に行った調査によると、日本国内の助成型財団の数は2,045と決して少ない数ではありませんが、そのうち年間助成額が2,500万未満の団体が約半数で、5,000万未満となると4分の3程度というデータがあり、大規模的に稼働していない財団も多く存在していることがわかります。また、助成分野も「研究助成」が圧倒的に多く、科学・医療などの研究機関への助成が主なため、私たちが日常的に助成財団の活動に触れたり、ましてやそこで働くプログラムオフィサーの業務内容を把握することは難しいと言えます。

2009年に京都を皮切りに全国に広がった「市民コミュニティ財団」の連携組織として2014年に当協会は発足し、現在、加盟団体は34団体にのぼりますが(2019年3月時点)その多くは「地域の課題をなんとかしたい」「地域のお金が地域で循環するエコシステムを構築したい」という想いでスタートし、財団のノウハウを持った職員がいることは稀なため、試行錯誤しながら事業を行ってきました。そのような中で2016年度より当協会は(公財)日本財団からの助成を受け、地域のあらゆる資源(ステークホルダー)を活用して課題を解決するコレクティブインパクトの考え方を取り入れた事業を14のコミュニティ財団で実施し、課題解決の根本姿勢について学んできました。また、全国のコミュニティ財団で働く職員の能力均一化や向上を目指して助成事業のノウハウを整理した助成管理研修や、そこから一歩発展してふるさと納税やソーシャルインパクトボンドといった仕組みを活用して新しい資金循環を生み出している佐賀県や東近江市のコミュニティ財団へ赴き、コミュニティ財団とそのプログラムオフィサーが果たすべき役割について、考えてきました。

本マニュアルでは、そうしたコレクティブインパクトの実践事業で得た知見や助成管理や現地研修の内容をまとめ、コミュニティ財団の基本知識として整理しています。また、これからコミュニティ財団のプログラムオフィサーとして働く職員へも知見を共有することを目的としています。

目次

【コレクティブインパクトの進め方とコミュニティ財団としての関わり方】

【助成事業の基礎】

●財団とは何か

1. 助成財団の定義
2. 財団の機能
3. 助成財団数と事業規模
4. 助成事業の内容

●コミュニティ財団とは何か

1. コミュニティ財団の概要
2. 全国コミュニティ財団協会の正会員要件
3. コミュニティ財団の重要なかつ伝統的な役割
4. 財団の社会的役割

●資金助成の事業フローを知ろう

1. 資金助成の事業フロー

●助成事業のデザイン：基礎を知る

- 1-1. 助成事業の基本設計
- 1-2. わかりやすい募集要項とは
2. 申請書
3. 助成確認書の作成
4. まとめ

●助成事業のデザイン：選択肢を知る

- 5.5. 助成事業の要素分析
6. 審査手法
7. 審査プロセス
8. 審査員の位置づけ
9. プログラムオフィサーの関わり
10. 審査基準
11. 審査方式
12. 書類審査の視点
13. 審査過程によるヒアリングの意義
- 14-1. NPO 法人の決算書の見方：基本編
- 14-2. NPO 法人の決算書の見方：審査のときの視点編（1）
- 14-3. NPO 法人の決算書の見方：審査のときの視点編（2）

●コミュニティ財団における PO の役割と専門性とは何か

1. PO の概要

2. PO の必要性
 3. PO としての資質
 4. PO としての立ち位置
- 成果型の資金助成への転換

【ふるさと納税を活用した資金調達】

- (公財)佐賀未来創造基金の事例
1. 佐賀版ふるさと納税の概要
 2. 佐賀版ふるさと納税「佐賀未来創造基金の役割」
 3. 佐賀版ふるさと納税「佐賀未来創造基金の活用例」
 - (1) 子どもの貧困への取り組み
 - (2) 空き家対策への取り組み
 - (3) 災害対策への取り組み
 4. 佐賀版ふるさと納税を実施してみたの「所感」

【ソーシャルインパクトボンドを活用した事業】

- (公財)東近江三方よし基金の事例
1. SIB (ソーシャルインパクトボンド) とは
 2. 東近江市版 SIB 実証事業の仕組み
 3. 東近江三方よし基金創設までの流れ
 4. 平成 29 年度の主な事業スケジュール
 5. 具体事例 (支援先の紹介)
 6. 東近江市の概要と SIB 事業実施の背景

【助成事業の基礎】

●財団とは何か

1. 助成財団の定義

助成財団に関する研究や支援を行っている(公財)助成財団センターは、以下の事業を行う団体を「助成財団」と定義している。

- (1)個人や団体が行う研究や事業に対する資金の提供
- (2)学生、留学生等に対する奨学金の支給
- (3)個人や団体の優れた業績の表彰と、賞金等の贈呈

2. 財団の機能

- a. 中立性：事業を実施する企業・NPO ではないため競合がない
- b. 仲介役：行政と民間・学術、企業と NPO、メディアと現場
- c. 資金仲介：法人・個人／寄付金＋融資／地域内外 ⇒ 地域の課題へ
- d. 案件形成：課題解決のための多機関連携の仲介・結節点になる

3. 助成財団数と事業規模

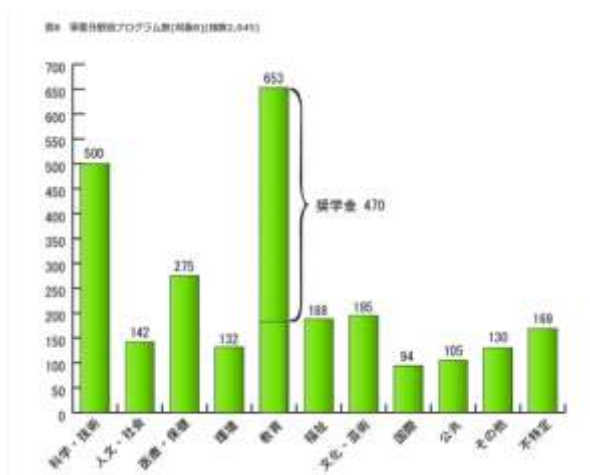
1.の定義に基づく日本における助成財団の総数は 1,998。このうち年間助成総額が 500 万円以上の財団は 932 財団であった。

932 財団の助成事業費の合計は約 1,092 億円。年間助成額が 5,000 万円未満の財団が全体の 72%を占め、5 億円以上の財団は 3%である。

出典：公益財団法人助成財団センター「日本の助成財団の現状（2015年調査）」

4. 助成事業の内容

3.の 932 財団が 2017 年度に実施した事業プログラムの総数は 2,045 で、分野別で見ると「科学・技術」「医療・保健」のプログラムが多くを占めている。教育が第 1 位にあるのは奨学金（奨日内、奨日留、奨外）をここに含めているためで、奨学金を除く学校教育や教育研究等への助成プログラムは 161 件となる。この結果から、多くの財団は科学・技術の振興と人材の育成に重点を置いて助成を行っていることがわかる。（※過去 10 年間の推移を見ても事業分野別のプログラム数の比率に大きな変化は見られない。）



区分	財源	他者資金の活用	直営事業	助成事業	担い手育成志向	課題解決志向	特色
企業立の財団	設立舎拠出&運用益	しない	○	◎	○	○/△	やや単純な地域還元の場合も／熱心なところは変革志向が強い場合も
家族・個人立の財団	設立舎拠出&運用益	しない	○	○	○	○/△	やや単純な地域還元の場合も／熱心なところは変革志向が強い場合も

行政立/外郭の財団	設立舎拋出&運用益	しない	◎	△	△	△	やや行政の人員で、行政施策の補完的役割を担うケースが多い
コミュニティ/市民立の財団	寄付+遺贈等+運用	する	×	◎	◎	◎	自由度が高く、形式的ではなく、地域を主語に必要な事業ができる/財源が小さい

●コミュニティ財団とは何か

1. コミュニティ財団の概要

米国が起源

1914年、現在の米国オハイオ州クリーブランドで設立、百年以上の歴史を持つ。コミュニティ財団として、～1兆3500億円規模の資産規模のものも、全米に780以上、世界51か国以上、1,700以上あると言われる。

出典：米・Council on foundations

<https://www.cof.org/foundation-type/community-foundations-taxonomy>

米・シリコンバレーコミュニティ財団 Dec. 31, 2017.

<https://www.siliconvalleycf.org/about-svcf>

日本での広がり

日本では1991年に公益財団法人 大阪コミュニティ財団が設立された後、2008年の公益法人改革以後に公益財団法人 京都地域創造基金の設立以後に増加し、全国に23組織以上ある。

<特徴>

- (1) 地理的地域を限定、テーマは限定せず包括的
- (2) 民間の公益性（税制優遇を含む）と説明責任
- (3) 他者の資金の有効活用（地域の資金循環）
- (4) 課題解決&地域の持続可能性向上のための、包括的な支援事業の実施

全国コミュニティ財団協会の定める市民コミュニティ財団の定義

- | |
|--|
| (1) 基本財産や助成金の原資を、広く多くの市民や企業などに呼びかけ、寄付を募る |
|--|

<p>ことによって成り立たせている。</p>
<p>(2) 政府・自治体や特定の企業・団体・個人から独立した存在であると同時に積極的な情報開示、透明性のある運営を行うことで、地域社会から信頼される助成財団を目指している。</p>
<p>(3) 公益財団法人や認定 NPO 法人という公益性の高い法人格を基盤に、寄付税制を積極的に活用し、多様な形で寄付を呼びかけることで多くの人々に、地域づくりや課題解決へ取り組みへの参加が可能になる環境をつくり出すことを目指している。</p>
<p>(4) 地域社会に根ざした存在であり、地域の課題を多角的・総合的に捉え、地域の多様な資源をつなぎ、地域社会にある民の力を引き出す存在である</p>
<p>(5) 企業やNPO、各種団体など「民」主体の公益活動や地域づくり・コミュニティ活動を支援することを目的としている</p>
<p>(6) 寄付者の意志を最大限に活かす努力と仕組みが用意され、助成先は固定化されておらず、多様なステークホルダーによる公正な選考プロセスが用意されている</p>

2. 全国コミュニティ財団協会の正会員要件

全国コミュニティ財団協会では、正会員の要件を下記のとおりとしている。

法人格	公益財団	公益社団	認定 NPO
対象地域	支援対象地域（根ざす地域）が定まっている		
機能	寄付金の仲介を行っており事業分野・属性は特に問わない法人		
対象事業分野・属性	特に問わない／特定の課題に限定していないこと		
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ・代表者が公職者ではないこと ・役員構成のうち、官公職にあるものが 1/3 未満であること ・独立した意思決定があり、情報開示などの第三者の目線によるチェックがおこなわれていること 		
出生の原資	<ul style="list-style-type: none"> ・財団法人格の場合は、設立時の資産（基本財産）が行政機関または特定の企業及びグループ企業、特定の個人などの 51% 以上の出資ではない 		

3. コミュニティ財団の重要なかつ伝統的な役割

3本の脚（柱）+1

コミュニティ財団の重要なかつ伝統的な役割として、下記の3つの脚（柱）がある。

(1) 地域社会のための資産形成（資金調達）

重要な点：地域の声をひろい、課題に対して、地域の力を育て、支援すること

具体的には…

- －（潜在的）寄付者と、地域社会・地域課題との関係構築を図ること
 - －個人、家族、団体、企業が、地域社会とどのような連携を望んでいるかを理解すること
 - －地域の人々が、重要だと考えている課題・テーマと地域の人々との関係構築を図ること
 - －地域の人々に多様な資源の貢献をお願いすること
- （例：時間的、財政的、あるいは社会的な信頼性など）

（２）資金助成：柔軟な手段

なぜ寄付者はコミュニティ財団を活用するのか？

- 以下のようなさまざまな理由が考えられる
 - －理念あるいはコミュニティ財団への共感から
 - －よい評判をつくりたい／後世に遺産を残したい、との願いから
 - －寄付者の意向が寄付利用契約の締結を通じて尊ばれることが保証されるから
 - －企業として、寄附プログラムを一括して管理できるから
 - －財団として、特定の地域に関する知見がなく、地域の多様なニーズに根ざした事業を実施するために連携が有効であるから
 - －非営利団体として、寄付の受入れや自団体向けの基金がコミュニティ財団内に設けられることが寄付の受入れ増大になるから

（３）地域社会におけるリーダーシップ

効果的に資金を助成する役割以上に、地域の動向（経済的、社会的）や地域のリーダーの動態を考慮し、尊重する必要がある。

つまり、コミュニティ財団の仕事が単なる寄附者向けのサービス（資金調達）や、資金助成にとどまらないことを意味する。

コミュニティ財団は、資金資産だけではなく、社会的信頼や地域にかかる知見なども「資源」として地域に貢献する、戦略的に活用する能力を持つ、社会的な組織である。

取り組み事例（案）

1	一般市民の声や意見を招集・検討する機会づくり
2	地域の関係者を招集し、検討・連携の機会づくり
3	リーダーシップ等の人材養成
4	統計などのデータの収集と活用
5	1～4の資金提供の組み合わせ

(4) 融資や投資の活用もある。

従来の寄付を集めて「助成」をするという形に加えて、財団として地域の課題解決を促進する趣旨で、融資や投資（出資）という資金提供を図る形態もある。

○米国のコミュニティ財団の変遷

・コミュニティ財団の数：

－2011年：750組織、1993年には374組織＝約20年で約2倍

－1921年：30 1975年：50 1983年：236 2005年：700

－税法の改正：1969年、1982年、1992年

・コミュニティ財団の総資産：

－2011年 \$57.9B (\$1=100円換算で、5.7兆円)

－1993年は\$9.7B (同、9,700億円)＝約20年で約6倍に成長

・コミュニティ財団の年間助成拠出額：

－2011年 \$4.3B (同、4,300億円)

－1993年は \$718M (718億円)＝約20年で約6倍に増加

○日本：コミュニティ財団対 全国的な財団との比較：全般的に

・日本における企業財団は地理的には広域の支援を行っているケースが多く、日本でもしばしば対象は全国としているケースが多い

・対象地域は、特定領域を指定しているケースがあり、日本では研究助成と奨学金が多い

・一般に、課題には広汎な共通性があるが、特定地域の課題にフォーカスした助成、特に地元住民の主体性や合意形成プロセスと助成を組み合わせた取り組みは、新しい領域

○対国の財政と地域財源の視点：日本の場合

・日本国の国債負担が今後も増大し続けるという前提に立った場合、今後財務規律は厳しくなり、国から地方への地方交付税の減少、並びに同財源を原資としたさまざまな広義の社会福祉領域や、新しい起業・創業促進にかけられる財源は一般に減少すると見積もれる

・日本国の個人資産 1,500兆円をどう世代間継承し、都市圏への流出を減らすか、地域に暮らす人の想い、願いをどのようにのこすかが課題である

○社会的価値、地域的な重要性

・地域にある個人資産を、地域に残す際の資金的受け皿の機能（選択肢の一つに：認知+

実績)

- ・地域の課題に対して、距離的にも近いところで、課題を把握し、資金助成、人材育成、評価、次の取組みというサイクルを回す役割
- ・地域リーダーシップとして、円卓会議やたな卸し会議など、地域のステークホルダーを招集し、課題や取組みをオーナーシップの醸成とともに創出し、実行力としての資金を投下+多機関連携：コレクティブ・インパクト

4. 財団の社会的役割

<「助成という仕事（ジョエル・J. オロズ著、明石書店、2005）」より>

1. 財団はチャリティ（現在のニーズへの対応）ではなく、フィランソロピー（根本原因への取組み）に活動の焦点を絞るべきである
2. 財団は進行中のプログラムより、新しく革新的なプログラムの支援を優先すべきである
3. 財団は、既に評価が定着しているものより、良いアイデアを試し、それを本格的に始動させていくための実験的なプロジェクトを優先的にすべきである

<その他の視点> ※研修講師 鈴木祐司（2018）

1. 地域の状況を俯瞰し、地域に存在する複雑に絡み合った課題を包括的な視点で、効果的な各種資源提供を図り、課題の改善や解決に向けて、継続的な支援を行う
2. 地域の担い手発掘や組織・事業の育成（基盤の醸成）を注視し、発展の段階ごとに適切な各種資源の組合せにて、（1）組織の持続可能性と、（2）事業の質の向上、（3）適切な規模への拡充を支援する

<外部環境の変化>

- ・ **国債の増加：900兆円 と 日本の個人資産 1500兆円**
 - － 行政が国家予算・制度に基づく支援制度：いつまで？ どれくらい？
 - － 地域課題の政策提言：ルールづくり？資金獲得？（責任問題と実態）
 - － Co2の排出抑制、持続不可能な地球・日本・地域：SDGsが共通言語
- ・ **活動原資の状況：資金が行先を探している**
 - － 寄付の総額も増えたが、寄付者の意向も変化（個人・法人）
 - － クラウドファンディング、ふるさと納税、社会的投資&ESG投資
- ・ **現場の状況：NPO法20年・その先**
 - － **参加性・当事者性**：支援する・支援を受ける関係から、変容こそ相互に関わりあい、支え合い／一人で生きていけるか・生きていきたいか
 - － **中間支援組織の役割の変化**：

【設立相談・集合研修】⇒【基盤強化や戦略作成・個別支援】

- 地域の課題の再定義・地域の仕組みの理解
 - ・ 従来の受益者負担できない、対人援助、困窮と孤立への支援は重要
 - ・ >それだけが解決されれば、地域の暮らしは良くなるか？
 - ・ 企業・産業側が働きやすさを変える＝片親も働きやすく＝雇用
 - ・ 企業が介護離職予防策に取り組む＝老々介護、ダブルケア⇒“事件”抑止
 - ・ 1次産業の活性化＝農福連携：多様な雇用の実現・賃金の上昇＋地域B

• NPO 法人数：

- 小学校：20,095 校（2018:文部科学省・文部科学統計要覧）
- コンビニ：55,483 店舗（2018/9 日本フランチャイズチェーン協会）
 - ・ セブンイレブン：日販 65 万円×365＝年間 2,372 万円
- NPO 法人：51,770 法人
（2018/8 内閣府・特定非営利活動法人の認証数等）

• NPO の規模：

内閣府 H30.3.30 公表：平成 29 年度 特定非営利活動法人に関する実態調査

- 年間収入 (n=1597): 1 千万円以下・50.3%
- 寄付受領 (n=3156):0 円・47.1%, 1 千万円以下, 96.8%
- 有給専従職員人数(n=2876): 平均 5.1 人、平均 230 万円

• 地域の課題：場所を問わず、多様な課題が山積

- 特徴：少数・多様化、個別性と共通性、課題の先鋭化（生死）と二極化、個人・家庭への個別支援、多重的な困窮、支援資源の不足・・・
- 問題とは何か？ 問題の原因とは何か？ 解決策とは何か？
 - ・ 水俣病のように、原因と結果が明確な課題もある一方で・・・
 - ・ 人口減少や貧困など、原因や背景はあるものの、解決策も見えないものが増えている ⇒ 比率は小さいが、実数は多いなど
- “ひょうたんからコマ” のコマはどこからきて、何色なのか？＝不明

• 地域の未来、どの地域でも描ききれない＝試行錯誤が必須

- （時代の変化＋災害の影響）＝財源・課題・担い手の変化が速い

• 地域における試行錯誤：誰が、どのような財源で行うのか？

- 行政・公 金？：公の資金で試行錯誤・・・、ほぼできない
- 民間・融 資？：返済できるかどうか不明＝リスク取れない
- 民間・助成金：試行錯誤や社会的実験こそ本分

- 地域の担い手育成：担い手不足は、資金よりも深刻？

- 行政・公 金？：公の資金で、人材育成事業＝どこまで出来るか？
- 民間・融 資？：人材育成というコンセプトは無い
- 民間・助成金：試行的な事業を実施しながら、経験を積んでいく

	全国規模の財団	コミュニティ財団
財政規模	大	これから
職員数と POの配置	小～中／最大の日本財団で管理系を 含めて 100 人	これから
社会的信頼	大きい	構築していく途上
対象地域	全国	特定地域／県域
対象テーマ	全国に共通する、やや抽象度の高いテ ーマ／大抵単一テーマ	全国共通テーマ＋特定課題、具体性、 個別性が高いテーマも設定可能
アプローチ	事実上、トップランナー方式のみ	トップランナー方式（牽引型） ボトムアップ方式（育成型）、C I 型
課題への 精通	全国共通の視点、新しい課題には感度 があるが、共通課題の地域状況、地域 個別の状況は対応できず	地域の課題の事業に精通 地域の担い手の状況に精通
地域への 関与	特定・個別地域への関与、事実上でき ず	特定・個別地域への継続的関与 特定・個別地域への資金投下だけ
付帯機能	集合研修等、全国共通課題の発信 集合型・基盤強化研修	組織基盤強化の個別対応が前提 円卓会議、データの提供等

○地域限定の財団絶対的な価値

- ・ **資金力は具現力（実行力）**：資金の流れが変われば、具現化されることも変わる＝資金源と選考の目線＋価値観／資金の流れが増える
- ・ **地域課題と調整力**：「資金支援では課題解決ができない」（米国 CF／CEO カーラ・ロバーツ氏）、地域の諸状況との調整＋課題解決の「てこ」を探す・創る【中立性と案件（合意形成）＋資金】
- ・ **事業化だけで解決されない課題&短期課題**：1年で解決できるような課題、事業化できるものは助成金の対象ではないという発想も

- ・**データと提言力**：情緒・感情だけではなく、事実（fact）、データ（統計や調査／マス&声なき声）等の活用のスキル

→高度化よりも、簡素化に市民&地域的な価値

- ・**地域課題と包括性**：地域の課題は単一ではない。「農業と福祉」のように従来の組合せとは対極にあるような融合と組合せに価値がおかれ、評価される／ステークホルダーも問題の構造も複雑
- ・**分募制と地域性**：従来の公募型の助成事業は構造的に困難（欠陥）がある。地域に相対水準以上の案件形成できる組織があって初めて財団は資金の提供ができる／地域の状況に即したもののへの支援や関与はしづらい

○コミュニティ財団の価値

	従来型： 個別事業支援	地域型： 地域課題たな卸し	変化型の資金助成：コレ クティブインパクト型
形態	単一組織／単一のプロジェクトへ支援	課題のたな卸し＋事業実施を支援	課題の整理＋ハブ組織＋各種活動を支援
支援期間	1年、1年以下	たな卸し：半年～1年 事業実施：1年程度	2～3年を前提
事業対象	申請者の問題意識や実施したいもの	地域のニーズに基づくもの	単一組織では扱えない優先度の高い地域課題
運営支援の重要性	普通	高	非常に重要
必要な働きかけ	募集要項の作成告知を充実	地域コミュニティへの働きかけ＋地域外の第3者が話し合いの場を設けることが重要	地域コミュニティにおいて、特定課題に関与する官民の連携組織の組成＋運営児のサポート
成果の確認	もとの成果指標に即した組織と事業の成長を評価	話し合いによって出された課題への影響度評価	ターゲット指標を事前に定め、その指標の変化を評価

●資金助成の事業フローを知ろう

1. 資金助成の事業フロー

	実施事項	詳細
1	地域の状況分析	地域社会の課題・構造分析、地域課題の解決の担い手の状況分析、支援性資源の分析（資金・非資金／中間支援）
2	事業の基本骨格の合意等＋募集要項の作成＋広報媒体の作成	
3	事業告知	プレスリリース、対象組織の特性にあわせた関係先、財団ウェブサイト、SNS等
4	審査会の組織	理事会による審査員の登録、審査会の日時確定
5	申請〆切	郵送、ウェブ等
6	内容確認	募集要項に定める基本要項、添付書類の有無等
7	ヒアリング	1口100万円以上の支援の場合は、財団専門職員による現地訪問によるヒアリング
8	審査会の実施	採択候補案件の選出
9	理事会による決定	事実上は、執行役員会に対する権限移譲
10	支援案件の決定	助成確認書（覚書）の策定・合意 → 資金の支払い
11	支援先事業の開始	（表彰式等の実施）（事業期間：3～12ヶ月＋α）
12	中間フォロー／支援プログラムの実施＋事業変更相談対応	
13	最終報告書（事業・会計）の内容確認・受領 → 取りまとめ	
14	支援事業「総括報告書」の作成 → ドナーへの報告	

以上をもって、支援事業の一つのサイクルの終了：事業期間が1年の場合、告知から審査で標準3ヶ月、最終報告関係で最低3ヶ月、計18ヶ月程度

●助成事業のデザイン：基礎を知る

1-1. 助成事業の基本設計

- 1) 助成事業の全体設計として、事業の目的、達成目標、スケジュール、事業実施形態、審査形態、各種様式・書式、審査基準、報告の時期、内容等を設定するものである。また、綿密に作りこむケースと、おおまかに設定しつつ、詰めていくケースがある
- 2) 実施背景の整理：本助成事業の実施背景を確認する。寄付者の強い意向か、財団としての主体的なものか、他の要因があるのか。それによっても、地域の課題解決のための助成という点では同じであるが、重きを置く点や審査基準の設定等が異なってくる。また、そもそもの助成事業としての目標そのものの設定に影響があることからよく確認したい。
- 3) 企画準備：資金提供する事業において注意が必要なのは、事業の本質的な価値と目標の設定、そしてそれを各段階において軸として保持し続けることである。
 - ① 資金提供する側にとって、資金提供事業を“問題が起こらない”形での実施することを最重要課題とすることに理はあるが、それは支援事業であるとは限らない。なぜならば、助成側のリスク管理と、課題解決はしばしば完全なる両立はしがたいからである。
 - 地域の課題解決：前例と実績のある事業を行ってきた結果、今日、地域が変わらないまま地域課題が存在しているとすれば、前例と実績のある事業そのものへの支援が変化をうむか、課題解決になるかという問いかけは必要な批判的検証である。
 - 今日の現状を変えるためには、何かを変える必要があるだろうという視点に立てば、それは前例も実績もないケースが想定しうるからである。或いは、前例と実績のある事業を、より広範に、より効果的に、今までとは異なる、規模や質を具体化するため、或いは担い手そのものの数や質を高めるための施策もありうるだろう。
 - いずれにせよ、公募を通じて、資金の提供はできるがそれをどのような意図をもち、どのような変化を創出するためのものなのか、そもそものコンセプトが非常に重要になる。
 - ② 地域の課題解決を図るために、前例や実績を重視しない場合、予算の活用策も大きな視点になる。
 - 1000万円の助成原資がある場合、1000万円を1本、500万円を2本という延長には、50万円を20本という選択もありうる。金額だけではなく、支援対象とする事業分野・テーマによって、50万円、100万円が非常に効果的に働くケースと、そうではない状況もありうる。例えば、子ども支援でも、長期休暇中のみの野外活動等では100万

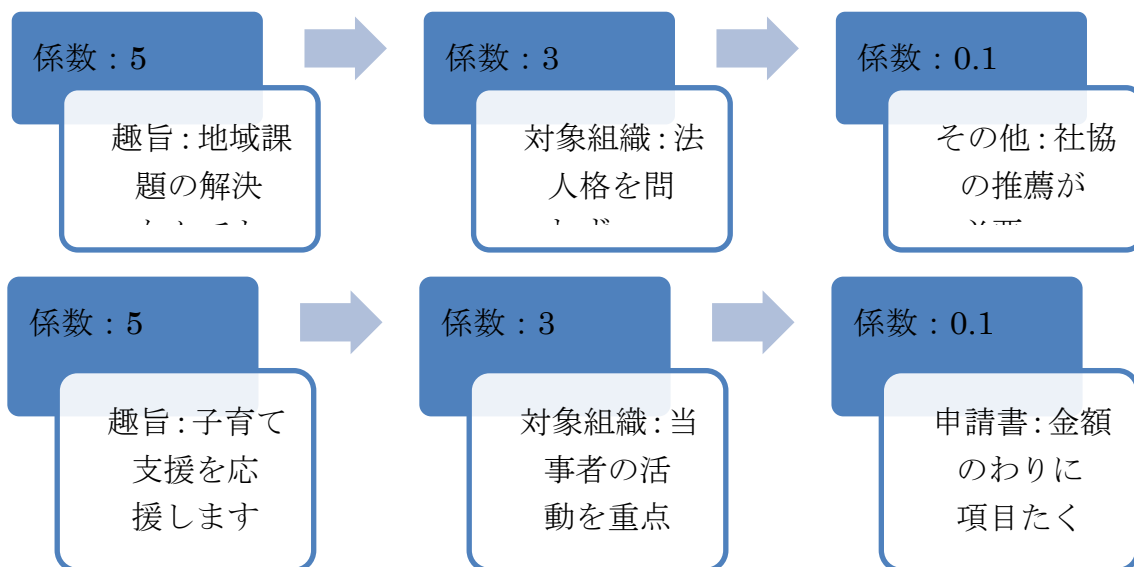
円あれば十分に多彩な活動はできるが、月 2-3 回の子ども食堂、週 5 日支援をする不登校児関係であれば、100 万円は年間の活動を支えるだけの資金にはならない、という具合がテーマごとに存在する。

- ③ 変化を創出するための支援事業とはいえ、100%のリスクをとることが難しい場合、事実上担い手が不足するケースもあり、想定する採択件数のうち「a.5 : b.3 : c.2」、もしくは「a.7 : b.2 : c.1」等の比率での検討もありうる。具体的には、A 群としてある程度効果が期待できる層、B 群として多少のリスクはあるが成功する可能性が半々程度の層、そして C 軍として成功すれば大きい変化が見込めるが各種要件に欠ける/リスクの高い層という組合せの検討も十分に考えるべきである。
 - ④ 継続的な関与という視点は、当該地域内に適切な事業を行える組織が十分でない”場合に注意が必要な点である。大規模災害“直後”等の緊急事態を除き、地域の課題解決に短期決戦で成果が上がることは多くはない。少なくとも 2-3 年の継続的な関与、或いは基幹的な地域課題の解決、或いはサービス（各種活動）の提供という視点であれば、更に 3 年を超えて継続的な関与が必要となるはずである。その点、地域外、大都市に拠点を置く活動は、地元の組織よりも書面上において実績等の面で凌駕することは珍しいことではない。より重要な点は、中期的な関与ができるか、短期の関与でもよほどの達成目標を明確にしておかないと、資金の切れ目が関与の切れ目、双方に禍根を残すことになりかねない。したがって、募集要項等で、当該地域において本拠地を有する、或いは中期的な拠点形成を目指す団体等、一定の牽制を入れることも十分に考慮すべきである。
- 4) 審査基準：審査基準の概略として、企画準備の段階で、支援対象とする団体の想定が変われば、おのずと審査基準についても変える必要がある。
- ① 活動の設立支援等においては、意欲とテーマ、実現可能性と真剣度が主要なものになり、事業計画や予算計画の綿密さは、付随的なもの、事業の実施をしながらサポートをしていくべきもの。
 - ② 活動 2-3 年の実績がある組織を対象にする場合には、事業を必要とする課題の理解度や目標設定、事業計画や予算計画の綿密さが主眼となり、実現可能性は大前提である、など視点が変わる。

③ 企画時の落とし穴

1. 以下の表は、上下とも右側に流れていく。募集要項の各項目の設計が、前提にどのような影響を与えるかを表現しようとしている。趣旨や対象団体の単体で見ると、幅広なように見えるが、最後のその他、或いは申請書の段階でとたんに要求事項があがっていることが見て取れる。その他、申請書の設計単体で見ると、必ずしも妥当性を書くものではないかもしれない。
2. 上段であれば、趣旨を大前提に考えれば社協の推薦等という余計な負荷要件をはずすべきであるし、下段の子育て支援の支援＝担い手想定は市民活動の経験が少ない、かつ子育て中の親であることを念頭におけば、申請書は簡素にすべきである。
3. 以下の 2 つとも、一見対象とする活動が広いようで、実態に即しておらず、事実上、狭い対象のみを対象とする助成事業になっている → 要項で定める事項、単体で見ると必ずしも欠格がないようにみえても、一つでも独特な要素が入ると、全体としての趣旨がゆがめられかねない＝全体を見通した設計が必要である証左である。

※その例示として掛け算の比喩を用いてる： $5 \times 3 = 15$ $15 \times 0.1 = 1.5$



1-2. わかりやすい募集要項とは

- 1) 募集要項【基礎】：申請者にとって必要な情報をカバーしているもので、概ね以下の要素は必須である。
 - ① 助成の対象となる「事業と組織」の要件、特に助成対象としない事業の例
 - 事業助成、団体助成、基盤強化助成、研究・調査助成、その他の助成事

業の趣旨により、記載する要件は異なるが、明確な定義が必要

- 特定地域の助成事業において、3倍から5倍を超えてくる場合、申請件数が助成口数を下回る場合のいずれの場合でも、対象となる事業・組織の要件が実態に即していないことを示している
- ② 助成一口あたりの金額、自己負担比率、助成期間、対象経費・非対象経費
 - いずれも重要であるが、特に注意が必要なのは対象としない経費である。特に指定がなければ重要ではないが、具体的な意図がある場合には要項に記載すべきである。
- ③ 審査基準や重視する要素、審査方法の指定
 - 審査基準は詳細を書く必然性は関らずしもないが、どういう点を重視するかというメッセージにはなる。
 - 書類提出後、プレゼンの有無等、とくに申請書提出から審査結果の通知を受けるまでに、申請団体がならかのプレゼンやヒアリングへの参加等必要とすることがある場合には、やはり事前に記載する必要がある。
- ④ 申請締切や採否通知のスケジュール
- ⑤ 助成事業を実施する理由・背景、意図
 - 優先事項としてはやや下がるが、いわゆる募集要項の1ページ目にある文章で、本助成事業を通じてどのような状況や地域の課題解決に取り組みたいかという、助成側から申請者側へのメッセージを書くならばここしかない。
 - 通常は、審査をする側・受ける側という断絶と非対称型の力関係があるが、一方で、助成側も役割分担として資源提供をし、共に地域課題の解決を図っていこうとする場合には、まさに募集要項の1ページ目の趣旨等の部分で自由に記載することを強くお勧めする。
- ⑥ 必要書類の定義：指定書式、任意書式、その他添付必要書式
 - 実務上、明確な定義が必要であり、助成事業の対象＝助成申請の経験の有無等に即して、説明書きを工夫・丁寧にすることが必要である。
- ⑦ 申請方法・申請先、助成にかかる問い合わせ先
 - 申請方法は、紙による送付、電子メール等による送付、その他具体的かつ明確である必要がある。
- ⑧ その他：申請書の書き方の例示、説明会等の実施有無、資金以外の支援の有無等
 - 申請書の書き方の例示は、地味に申請書の各項目に記載してほしい情報と、実際に記載される情報との落差を埋める実務的な取組みでありお勧めする。

2) 募集要項【参考】:

- ① 冒頭のメッセージ: プログラムの標的を見えるように定義することが重要で、各プログラムの趣旨に合致した組織、地域の課題解決のアイデアとの縁を呼び込む扉&財団側の意図と意思を明かす檜舞台
- ② 助成対象の定義: 具体的であるほど、趣旨に合致した案件が集まりやすく「何でも可」とするほど、凡庸な案件しか集まらない
 - a) 必要な項目がカバー&定義が明確: 既存の事業との違い
 - b) 例示列挙をする際は、助成対象を想定して「事例が具体的」かつ、「それ以外」の扱いを明示すること(例示の限定列挙なのか、例示の参考列挙なのか)
- ③ 箇条書き: 簡潔かつ短文で+主語や動詞に注目!
 - a) 動詞と語尾: “~さまたげない”、“~が対象になり得る”のようなあいまいな表現は避けるほうがいい
 - b) フォント&文字の大きさ → 新聞も文字を拡大する時代、対象を考慮
- ④ 費用項目の規定: 費用勘定科目や項目を特定する場合は、対象となる事業等についてよく考慮し、思慮深く行わないと拡大解釈や実態に即わない形となり助成決定、並びに最終会計報告書の内容確認の際に、かえって手間取ることになる。
- ⑤ 手書きの想定も: 対象層に応じて、パソコン前提ではない様式の設定
- ⑥ リスク回避

募集要項等の細かな規制は、助成財団側としてのリスク回避の側面がある。反社会的勢力の関与等はその最たるものであるが、悪意をもった申請者を回避するためにも、どのようなリスクがありうるのかの理解が必要となる。

 - a) 申請・契約時とは違う事業を実施: 事業計画等の要件設計
 - b) 横領/助成の二重請求/不正会計: 不正経理は全額返済、会計処理基準
 - c) 架空請求/カラ出張: ガバナンスや組織管理体制、帳票類の管理
 - d) 借入金への返済: 決算書の添付、助成金の充当禁止を明記
- e) 団体が解散/夜逃げる・連絡つかず: 活動実績、複数の連絡先、役員名簿
 - ① 事業: 申告な自己・セクハラ etc: 法令順守、並びに事業の中止時等の対応
 - ② 団体: パワハラ、セクハラ etc: 法令順守、並びに事業の中止時等の対応
 - ⑦ 事業・団体運営の技量の欠落: 事業の実績、ヒアリング等の活用

2. 申請書

1) 申請書の設計:【基礎】

- a) 申請書は、助成金をうけることで初めて実現可能な事業が、計画どおり現実化した状況（助成事業終了後）を想定し、その状況を創出する必要性—2つの理由（社会・受益者）と“効能”—を定義・説明し、それを実現できる適性をもっている計画・団体であることを証明する書類
- b) 団体情報、事業の計画、達成想定事項、予算書等を含むものである。
- c) 申請書の様式として記載を求めたい情報・項目は、金額の大小によってそこまで大きく変わらないが、事実上、助成の対象となる層の力量を想定して、分量は調整する必要がある。
- d) 審査プロセスにおいて、申請書が唯一の情報なのか、書面とは別にヒアリングを行う、或いはプレゼンを行う等の、審査方法によっても若干の調整は必要である。例えば、原則として指定書式たる申請書に記載している情報だけで審査をするのが原則であるが、自由書式でPPTをつけていい=それも審査対象とするなどの指定をすれば、相応の対応がなされるはずである。

2) 申請書【参考】：どのような内容を申請書の項目として設定すべきか

a) 【5つの性質】以下が具体的事実をもとに説明され、結論が明確になっているもの

- 1) 団体の特性（ミッション、実績、機能）
- 2) 事業の必要性
- 3) 事業の実現可能性
- 4) 地域・受益者にとっての重要性
- 5) （申請先の）助成事業趣旨との合致性

b) 【事業の基本的要素】

- 1) 事業の“なぜ”“なに”“いくら”が明確である
 - ① あなたの団体は、どんな団体で、どんなニーズを基に、誰に対して、どんな活動をやっていますか？
 - ② あなたの団体の強みや特徴はどんなものですか？（内部資源のみならず、地域状況の理解度・つながり、外部資源との連携やネットワーク等も含めて）
 - ③ あなたの団体の活動が対象としている人々のニーズはどんなもので、今後どのような推移が予想されますか？
 - ④ この事業の終了時（事業によって数ヶ月～1年後）に、この事業を通じてどんな変化を生みたいですか？
- ① 相手に共感を得られる内容になっている
 - ① 団体の創業、事業の実施、申請書の提出等のきっかけになった物語や個別の状況やケースを尋ねるのもよい

- c) 【情報の差を埋める】
 - 1) 申請者の「当たり前」は、審査側の「当たり前」ではない。申請者は「詳細を知っている」が、審査側は「詳細を知らない」という状況を変えるための項目
 - ① 規模：何世帯？ 何人規模の活動？
 - ② 課題：〇〇があるから、△△という活動が必要？
 - ③ 何を何回、誰と、何をするのか？
 - d) 整理【審査に必要な情報とは何か】
 - 1) 申請者の基本的な事実関係
 - ① 団体の設立、基本的事業、予算規模その他
 - 2) 申請事業の基本的な前提（現在・現状・事実関係）
 - ① この前提条件がわからない＝記述が不足している／事業の必要性が正しく共有されず、結果減額や不採択の要因＝その事実関係をかけるような申請書になっているか。その説明書きは十分に申請対象者に届く記述か
 - ② 地域課題の概略は理解できても、それをどのように位置づけ、どこを問題視し、誰を対象として、何をやろうとしているかは、非常に個別的。しばしば抽象的な課題の定義だけでは、十分ではない。それらの点を引き出すための設問や例示の列挙などをする。或いは、そもそも申請書にそのような項目は設けず、ヒアリング等で補足する形態もありうる。
 - 3) 申請事業の構想や計画（未来・個別）
 - ① 資金をえて事業を実施する具体的な事項
 - ② その事業を実施することで、どのような変化を創出したいか（定性・定量）
- 3) よい申請書の例：以下の領域が明示的な項目設計ができているか／テーマ、支援対象層の組織規模、書類作成力等を考慮し、必要性を吟味し組み合わせる
- a) 具体的にいつ、どこで、どんな人々を対象に、誰が、何を、どれくらいの規模で、どのように行うか
 - b) 専門性が必要な領域の事業＝力量や実績の有無
 - c) 地域の状況＋申請事業がなぜ必要かの記述が具体的である
 - 1) 簡単な数値的な状況 ＋ 他の担い手の取組みとの対比
 - 2) 地域的・組織的な課題が書いてある → だからこそ、今これをやる
 - d) 助成金の特性を活かして、「だからこそ、今これをやる！」という意味と実際の計画が記載されている

- 4) 悪い申請書の例：このような書類にならないような項目設計が求められる
- a) 想い・願い、背景だけがたくさん書いてある
 - b) 数行位しか書いていない
 - 1) 究極、量は問題ではないが・・・何をやるのかわからない
 - c) 具体的にいつ、どこで、どんな人々を対象に、誰が、何を、どれくらいの規模で、どのように行うか、書いていない
 - 1) 例)「年間を通じて、〇〇を行う」 週5日～月1回／1時間～7時間まで
 - d) 専門性や経験が必要な領域の事業＝自らがその力量を持っているということの記載がない
 - 1) 内部スタッフ、連携・支援関係、コンサルタント etc
 - 2) 知識、資格、経験、実績 = 地域性、日常事業、人材養成

3. 助成確認書の作成

- 1) 助成決定時に、個々の助成先に対して、対象とする事業内容、資金使途、並びに被助成団体が負うべき義務と権利、特に助成金の返還要件の明文化が重要になる。
- a) 関係する事項として以下のとおりであるが、後々、ルールの順守、書類等の作成など、助成対象の事業が開始されて以降、助成機関として求めることについては原則として助成金を拠出する**前に**助成側に提示し、合意をもって助成金が支出されるという状況・順番が望ましい。特に、言った・言わない、聴いていない・理解していない、初心者なのだからわからなかった等の言い逃れを防ぐためにも、書面にし、内容確認についての合意（被助成側代表者の署名・捺印）等をとっておくことは最低要件である。
- 2) 諸条件の受諾と順守の確認；諸条件は以下の例があり、これらを守る前提で資金提供をしたいとする助成側と、それらを受諾するという被助成側の団体の意思、それを文書で確認するプロセスはとても重要である
- a) 助成先団体であるという情報の開示
 - b) 助成金の使途に係る報告の、必要期日までの作成と提出
 - c) 会計報告の作成と説明責任、不明事項の追加調査への対応
 - 1) 助成事業にかかる帳簿、預金通帳、領収書の原本提出（もしくはコピーの提出）
 - d) 助成を受けている旨の適切な表示、開示（チラシ等）
 - e) 助成をうけて実施される事業、予算に関する変更が必要な際の取り決め、指定する必要手続き
 - f) 助成に関する報告等が未提出の場合は、助成金の全額返金もありうる点

g) 反社会的勢力の関与があった場合には、助成金の全額返金もありうる点

3) 助成金不正の防止にかかる対策：助成確認書への記載必須事項

a) 助成金の不正とは

- 1) 必要経費の水増し：そもそもの予算書が水増しされている
- 2) 目的外支出の費用計上：助成事業とは関係のない支出を、関係費用として計上
- 3) 架空支出の費用計上：支出の事実がないものを費用として計上
- 4) 報酬などの不払いと費用計上：報酬を支払った形態をとるが支払の事実がない
- 5) 領収書の使いまわし：1 点の領収書を複数事業の経費として何度も清算（事実上は費用計算）に用いる

b) 助成金不正に関する防止策

- 1) 予算書の精査：事業計画の内容を精査し、必要な費用化を個別に見積り、明らかに過剰なものは減額査定をする／しばしば、減額されることを前提に予算を組んでいる／予算書の数字が大きなものから順に精査をする
- 2) 会計処理の指導：支出管理、帳簿、帳票の管理等／現金支出が多いケースは要注意&指導の対象／謝金支払い先リストの作成（領収書は住所、氏名、連絡先の明記など）
- 3) 監査体制：助成決定初期の、会計処理状況の確認、中期の現物確認、終了時の現地への立ち入り監査（特に、1年で300万円以上等の基準を定める）
- 4) 複写の徴収：帳簿（現金・預金／助成事業にかかるもの）、通帳、証拠証憑
- 5) ランダム検査：謝金の支払先へ、支払の状況に関する問い合わせを助成機関から直送し、返送をもらう
- 6) 監事との連携：団体の監事への連絡や、監査体制の確認

c) 助成確認書への記載事項

- 1) （最重要）助成事業に関する証拠証憑の保管義務期間
 - ① 助成機関として、助成期間終了後の立ち入り検査に入る際の、一つの根拠として証拠証憑の保管義務期間という発想がある。当然、法人税法の「帳簿書類」に属する領収書は、7年間の保存義務があり、これが上位になる。
 - ② 厳密には個別ケースになるが、消費税の納税義務法人ではない場合には、領収書を紛失した際の罰則の方が、助成金の返金よりも軽微になる可能性がある。また、いったい受領した事業報告に関して、

さかのぼりで調査をする際に領収書等の帳簿類の保管が無かった場合に、その責をどこまで問えるかについては、明確な指針はないのではないか。

- 2) 助成機関による会計監査への協力
- 3) 会計処理に関する帳票類（帳簿、領収書）の提出義務の明記
- 4) 会計処理に関する方針（管理会計の導入等）
- 5) 監事による監査意見の添付（助成額が高額な場合）

4) 中間フォロー等での注意事項

a) 一定金額以上の助成（単年度で 300 万円、或いは数百万円×2-3 年の助成の場合）は、特に以下を注意すべきであるが、プログラムの性質等で調整・対処することが望ましい。

- 1) 人件費・謝金等の経費支払時に、現金支払の有無の確認
 - ① 現金払いが多い場合は、虚偽報告の温床であることからきわめて重要な注意をもって対処する必要がある。
 - ② 現金払いを多用する理由の聞き取り、銀行払いへの変更指導等の踏み込んだ対応も必要である。
- 2) 人件費については、原則として雇用契約書の金額を前提とする
 - ① 人件費と謝金に関する明確な線引きを行う
- 3) 人件費・謝金の台帳の作成指導
- 4) 人件費の額の大きさ、支出先の氏名、住所等の聴取
- 5) 謝金の額の大きさ、領収書等に記載のある氏名、住所等の聴取
- 6) 助成事業にかかる出納帳、領収書のコピーの提出依頼

5) 事業の達成目標と、最終報告書の報告事項との接続

a) 前項が、全助成事業に共通する順守事項だとすれば、個々の助成先ごとに設定する達成目標についての、助成決定時の書面で整理・確認、並びに設定をするケースがある。資金提供は、助成事業全体の達成目標を個々の助成先の事業によって達成しようとするものである。したがって、個々の助成先の事業が、何に取り組み、どのような成果を目指すのかを助成時に改めて明文化することも、一つの手段である。

b) 申請書に記載してある事項が、申請団体の計画であり、達成目標であることは間違いはないが、えてして、経費の積み増し、申請書の書き方によっては何に何回という点が明示的でないケースがあり実務的でない場合がある。

- 1) 助成側の目線と言葉遣いによって書き直すことで、助成側・助成先組織の相互に共通理解が言語化できるようになる。この作業が、後々の中間

フォローや最終事業報告書、そして助成事業事体の成果の取りまとめがかえって楽になる。それらを総合的に踏まえどのような事務を行うか検討する必要がある。

6) 順守の確認方法の2種：要項記載式と文書締結式

- a) 募集要項記載式：募集要項への記載、記載事項を前提に申請をしている＝全項目を順守する旨とするケースでは、事務手続き上は簡素化できるとして、申請する側は詳細の把握・理解、承諾を意識しているケースばかりではないことから、これだけで対処できることはまれである。
- b) 文書締結式：採択の決定後、採択決定通知とは別な書面において、上記を代表とする各項目を列記し、それへの署名・捺印を求めるようなケース。この時点では、各団体も一つ一つの書類に確実に目を通し、内容確認をし、署名・捺印を代表者に求めるにあたっては、覚悟も引き出せる。これをもって、知らなかった、理解をしていなかったという点は回避できるため、手間暇はかかるがリスク回避としては妥当なものではないかと考えられる。

7) 助成確認書の記載の程度

- a) 厳しすぎてもいけないが、安易に報告義務をすり抜けようとするもの、悪意を持ってすり抜けようとするものは必ず出てくるとの前提にたち、助成事業としての原則を設けておくことは必要な対処である。
- b) 文書にて定めた事項を運用するにあたっては、文書の送付と共に電話での内容説明、この書面がそのあとにどのように関係してくるか、会計や事務手続きについて対面で説明する機会を設けるなど、支援対象団体の力量や経験を見定めて、実務的に必要な対処を行うことが大事である。

8) 助成先団体との連絡調整履歴メモの作成

- a) 原則として、助成機関として助成先に連絡・伝達する内容は、一般にすべて意味がある。要件を電話だけで伝達することは、ミスコミュニケーションの温床であり、原則として主の伝達手段とすることは避けるべきである。
 - 1) FAX、文書の送付、電子メール等の、書き言葉による連絡を出した際に、その出したことの連絡、並びに補足として電話を使用するのはよい
 - 2) 採択団体に関するいつ・いかなる連絡についても、原則として、電話、電子メール等の発着に関する履歴は、そのマスターとなる表などに、日時と相手、内容についての概略1行でも記録を残すべきである。
 - ① 事業期間中、なぜか連絡が取れなくなる、返事が来なくなるケースもありうる。

② 団体の連絡先は、必ず代表者と事業担当者の双方の連絡担当者を確保し、それぞれの連絡先を聴取することは重要である。

b) 採択通知後、事業の最終報告書を受領するまでの期間中、以下の連絡については特に注意が必要。

- 1) 各種文書や報告書等の依頼日、到着日、督促等の連絡履歴（日時、手段、その結果）
- 2) 団体側から寄せられる連絡についても、電話はもちろんのこと、電子メール等においても、出来るだけ紙出力や PDF 化などで履歴が残る形が望ましい。計画変更等については、文書で変更願いと承認に関する文書等は対の者として書面でのやり取りが生じるので、適切な保管が重要である。
- 3) 最終報告書に関しては、様式の送付日、締切日の他、督促連絡をする以降は、必ず、日時、連絡手段、留守番電話の吹込みの有無、その時の対応（話し中で出ない、通じない等）も含めて、履歴として残すべきである。
- 4) 最終報告書の未提出等のケースの場合（単なる遅延を含む）、どのような説明と連絡調整を図っていたかが重要になるケースが多い。電話ですむ案件でも、電子メールや FAX を併用するなど、履歴は重要になるケースが多い。そのような履歴が不要になることが望ましいが、少々の手間をかけ、何かあった場合にはその種の履歴があることで、① 団体側の対応していない状況が可視化、② 助成側の対応の検証が可能となる。

c) 伝達手法：電話、FAX、文書の送付、電子メール（個人・共有）、SNS

- 1) 各種伝達手法があるが、SNS は原則個人名義のメディアなので、法人としてのアカウントが無い限りは、避けるべきである。
- 2) 電子メールについては、個人アドレスを割り振っている場合には、一見手間がかかるようでも、助成の担当者共有のアドレス等を作成し、そのアドレスで送受信をすることが重要である。これは、助成事業担当者を悪意やハラスメントまがいの連絡調整から守ることであり、組織としてのリスク管理の一環としても重要である。
- 3) 運用ルール

③ 履歴の管理、団体とのやり取り、団体の事務所等への訪問時の対応等、一定の明文化が望ましい

d) 相手に合わせた伝達

- 1) 相手先が、電子メールを使わない、日中は連絡がつかない、メールへのデータ添付が不慣れなど、まだまだ起こりうる。採否の通知等、特に重要なものについては紙文書での伝達を念頭に、FAX や電子メールへの

PDF 添付等、工夫をすることが求められる。

4. まとめ

- 1) 現在つかっている要項・申請書の「基本セット」を再確認
 - a) 対象やテーマが違うのに、同じ要項設計・申請書でいいか？
 - b) 対象・非対象の指定項目の文言は同じでいいか？
 - c) 前任担当者が作成したものを「名前をかえて保存」しているだけではないか？
- 2) 申請書の項目、共通でいい項目、変えるべき項目とは何か？
- 3) 申請書の記載事項＋ヒアリング等の足し算で審査に必要な情報が集まればいい／逆にいえば、申請書だけで必要な情報をすべて提出してもらうという設計には無理がある
 - a) 育成・支援型の資金支援ほど簡素化し成長や発展の段階を上ってもらえるように／挫折を防ぐ項目のわかりやすさ
 - b) 申請書の様式・項目の設定が、対象層に合っていない場合は、申請書の様式が「評価が上がらない」状況を生むことがありうる
- 4) 応募件数が少ない、申請書のレベルが低い！？＝CF&PO の力量不足が招いた結果ではないかと謙虚に（50%は）疑う
 - a) 対象設定～告知～要項・申請書の設計 どこが問題か？
- 5) 審査終了後、助成資金の提供する目的、権限・義務等について、助成先組織と共通の理解を醸成すること（事業内容・関係事務・会計）は、審査に次ぐ非常に重要な作業
 - a) 【書面】助成確認書等の書面で出来ること
 - b) 【現物確認】実地の現物確認など、並びに履歴を追えるように現物の複写等の確保をすること
 - c) 【関係構築】助成先との緊張感を保ち、必要事項の履行を前提として最大限の支援をする等の関係性の構築

●助成事業のデザイン：選択肢を知る

5. 助成事業の申請書の受領形式

- 1) 申請形式：(1) 公募（自由提案型） (2) 非公募（招待型）

※案件形成と証する、申請書を受領する以前からのかかわりについては、公募型でありながらも個別支援に入るケース、そもそも非公募で個別支援にはいるケースの双方がある。

6. 審査手法

書面、訪問、個別ヒアリング、プレゼンテーション

7. 審査プロセス

多様な組合せがあり得る

- 1) 審査会重視型：1次と2次（書面のみ／訪問複合型）
- 2) 審査員完全委託型：全件の審査員審査（書面のみ／プレゼン併用型）
- 3) 直接審査型：申請者によるプレゼン（公開／非公開）
- 4) バランス型：プログラムオフィサーによる内容確認と審査会

8. 審査員の位置づけ

- 1) 完全付託
- 2) 専門的意見聴取
- 3) 形式的確認
- 4) 参考意見

9. プログラムオフィサーの関わり

- 1) なし
- 2) 外形的確認
- 3) 内容・質的確認
- 4) 案件形成・提案

10. 審査基準

- 1) 審査基準として、一般にどのような資金提供であっても共通する視点としては以下の4点がある。事業の性質にあわせて、以下4点の各項目のレベルを上げ下げし、また追加的に、特定テーマの視点を追加する等で全体調整を図る
 - a) 助成事業趣旨・指定事項との合致性
 - b) 組織としての適性：設立趣旨、実績、事業内容、管理体制
 - c) 事業としての適性：効率性、有効性と発展可能性＋継続的な関与
 - d) 実現可能性

- 2) 審査基準の審査における取扱いとして、以下の2種、そして3番目として1と2の組合せがある。
 - a) 定量型：審査基準を設定し、個別の基準に細かな設問を設け、その設問毎の達成度合いを勘案して点数評価をする形態
 - b) 定性型：審査基準を設定するが、当該基準に細かな設問を設けず、審査員の主観と経験、専門性にに基づき、当該審査基準毎の評価を行うもの。
- 3) 審査基準の変更：審査基準の概略として、企画準備の段階で、支援対象とする団体の想定が変われば、おのずと審査基準についても変える必要がある。
 - a) 活動の設立支援等においては、意欲とテーマ、実現可能性と真剣度が主要なものになり、事業計画や予算計画の綿密さは、付随的なもの、事業の実施をしながらサポートをしていくべきもの。
 - b) 活動2-3年の実績がある組織を対象にする場合には、事業を必要とする課題の理解度や目標設定、事業計画や予算計画の綿密さが主眼となり、実現可能性は大前提である、など視点がかわる。
- 4) 審査基準の審査会等での活用
 - a) 審査基準は視点の設定と、定量・定性の組合せ、しばしば後者の視点を「視点リスト」として「〇〇が出来ていると〇点」と指定を定めるケースもある。どんなに検討をしても、やはり矛盾や特定の忒意性が出て来るばかりか、審査員に任命した個人がもっている資質が審査に引き出されにくくなるケースが散見される。「〇〇が出来ていると〇点」という視点を整理することで、審査員各自の評価の違いは是正できるが、誰が審査員をしても大きく審査が変わらないということは審査の形骸化ともいえる。
 - b) 「〇〇が出来ていると〇点」という事実認定と、それに必要な情報が書面上に係れているか否かが非常に大きな要素になり、事実上、書面を適格に作成できる案件が評価の上位にくることになる。書面の適格な作成能力をもった組織が、地域において適格な事業の実施があればよいが、大抵の場合そうともいいきれない。審査基準、その視点の組合せも、対象地域、対象テーマ等をみながら、助成事業としての実効性を担保し、事実上、地域の課題解決を図ろうとする担い手を増やす意図も含むことが重要である。

11. 審査方式

- 1) 審査員の課題理解力と審査結果は比例する > 審査員だけで、質を担保するのは非常に難しい
- 2) 審査のポイント：どんな事業を採択したいのか
 - a) 地域内：重要な課題、緊急の課題、支援がかけている課題、解決しやすい課題、地域的な関心が高い課題、政策・社会的に判断が分かれている課題（LGBT、AIDS、ひ

と昔前の不登校)

- b) 組織：地元／地域外の組織、新設・老舗、小規模・大規模
- c) 審査員
- 3) 非公開型：よく見られる携帯
 - a) ポイント：各種情報源をもとに、落ち着いて審査ができる。他方で、書面を重視する場合には書類作成能力と、事業実施能力が比例しない点の注意が必要。
 - 1) それを補足するのがヒアリング、プログラム・オフィサーの役割
- 4) プレゼン：非常に高度
- a) ポイント：団体の活動の必要性と、プレゼン力に対して、その必要性（特に少数者対象等）を理解できる地域、経験、意識をもった審査員でなければ、プレゼン力＝インパクト等が強く、審査員側の地域で理解できる汎愛内（≠地域的に必要な課題）の採択となる。
- b) プレゼンテーション能力の高さと、事業実施能力が比例しない点の注意が必要
 - c) 審査員限定＞審査員＋一般＞公募委員＞会場参加（不特定多数）
- 5) ネット共感度（投票）
 - a) ポイント：組織の知名度をあげ、地域等での話題づくり、或いは地域内の人気や関係づくり等を見る場合には、ネット投票も一つの手法になりうる。しかしながら、採択・不採択が明示される点や、システム的な経費の負担、公平性の担保など非常に多くの能力がかかる。どちらかという、ネット投票を呼び掛ける側＝助成機関側の知名度を上げる取組みといっても過言ではない。
 - b) 雰囲気と、キーワード、ビジュアル・インパクト、受け手の知識、特定少数の大量得点のシステム的な除外など考慮すべき点は多数ある

12. 書類審査の視点

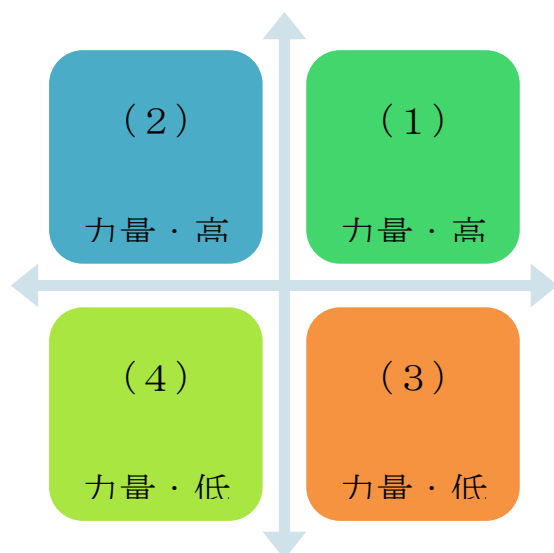
- 1) 審査基準と実際上の申請書
 - a) 前提：何ができていると、当該基準に合致している、とするのか
- 2) 事実関係の理解
- a) どのような経験を有する、どんな事業を行っている組織が、なぜ、どんな事業に取組み、いくらかかけて取り組むのか＋団体の運営体制（ガバナンス）← 決算書も一つの指標
- 3) 確認事項の例
 - a) 団体の設立目的～背景～事業内容：つながっている
 - b) 事業内容と決算書がつながっている
 - c) 収支計算書：収入構造、支出構造（人件費、家賃）＋収支差額
 - d) 貸借対象表：資産系・負債系・正味財産／特に長・短借入金・累積

- e) 事業の実施背景～事業内容～目的：つながっている
- f) 事業内容と予算がつながっている
- 4) 申請書の採点が下がる要素とは？
 - a) 必要事項・設問に即した内容が、書かれていない
 - b) 詳細に書くべきところを、書かれていない
 - c) 書いてほしい事柄が、書かれていない
 - d) 課題と事業内容と目標が、合致していない
 - e) 事業内容・事業目的と、予算書の計上内容が、合致していない
- 5) 評価をあげにくい申請書を受領したとき・・・
 - a) 申請する団体のセイにしていますか？
 - b) 助成事業として設定した対象層の力量や理解度、活動段階に合致した要項や書式になっていないから、いい申請書が出てこないのでは？
 - c) プログラムオフィサーの要項・申請書の設計ミスかも？と、謙虚にみても、最低 50%くらいは疑おう！（支援事業になっているのか？）
 - d) 評価が上がらないような、書きづらい申請書を財団側が用意していたら、いつまでも、コレという案件はあがってこない

13. 審査過程によるヒアリングの意義

- 1) ヒアリングは、「しても・しなくても同じ」という議論
 - a) 原則として、主語は「助成事業」
 - b) することの意義：申請者と顔をあわせ、事務所を見ることそのものに追加的な情報があり、更に個別の質疑応答を通じて追加的な情報を得られること＝申請者の方針・指向を理解することができる
 - c) しないこと：申請者と顔をあわせ、事務所を見るのが、助成事業の審査に、必ずしも直結するものではない：代表者の印象と、事務所の清潔さは、A) 申請団体・事業の理解にどれほどつながるか、B) 事業の成功可能性の評価に貢献するか／申請者が意図をもって、嘘をついたときに、それは本当に見抜けるのか、ヒアリング者の主観（印象・心象・解釈）はどの程度、信頼に足りるものか
- 2) PO 配置型の助成審査の場合
- a) 主語をプログラムオフィサー＆コミュニティ財団にしたときに、大きく付加価値が生まれる、と考える
 - 1) 全国型：原則として書面審査のみ：採択後の個別的な接点はほぼなし
 - 2) コミュニティ財団型：採択後も、個別の接点を想定・ヒアリングを対面、せめて電話で行うことで課題の理解、申請者の理解、審査に必要な情報の把握＝PO の育成と審査の質的向上
 - b) 地域の団体の力量形成を目的とした場合、ヒアリングの意義は非常に高い

- 1) 書類作成能力が高くない組織において、申請書に記載されている事柄の内容が深く理解できる
 - 2) 書類作成能力が高くない組織において、申請書にどの程度、何を書いてよいのかわからないというケースにおける補足情報の確保（全審査案件に同様の機会を設けることで、機会の公平性を担保）
- 3) プログラムオフィサーの育成：話を聴く能力、地域の課題に触れる、申請者の真摯さに出会い、誰のための仕事なのかと自覚をする機会
- c) 申請書の作成に係る力量と、事業実施にかかる力量：単純化の例
 - 1) 事業の力量は高く評価・・・申請書を書く力量も高い
 - 2) 事業の力量は高く評価・・・申請書を書く力量は弱い
 - 3) 事業の力量はまあまあ・・・申請書を書く力量が高い
 - 4) 事業の力量はまあまあ・・・申請書を書く力量は弱い
 - 5) 採択したいのは、(1) や (2) のグループ？ ほっておくと、(2) と (3) が逆転してしまう？⇒**本当に採択したいのは？**



○助成申請者の権利の保証、という視点

<「助成という仕事（ジョエル・J. オロズ著、明石書店、2005）」より>

1	財団の助成関心分野について、明確な説明を受ける権利
2	全ての取り合わせについて財団から返事を受け取る権利
3	財団の審査プロセスと、そのスケジュールについて説明を受ける権利
4	申請書の受領について迅速に確認を受け取る権利
5	全ての申請書を最後まで読んでもらい、真剣に考慮してもらおう権利
6	支援するかどうかについて、時機を逸せず明確な決定をしてもらおう権利
7	助成の採否決定理由の説明を受ける権利

8	財団・申請書間の関係に必要なすべての事項を明文化してもらう権利（財団が申請者に求める要素については財団がその費用を負担する、という点を含む）
9	すべて報告書をしっかり読み、注意深く考慮してもらう権利
10	継続支援が可能かどうか知らせてもらう権利

14-1. NPO 法人の決算書の見方：基本編

・決算書の種類

損益計算書	損失と利益を計算する書類＝株式会社
収支計算書	収入と支出を計算する書類＝NPO 法人
活動計算書（NPO 法人会計基準）	

・決算財務諸表

－収支計算書：1年間の間に発生した収入と支出を明らかにするもの

・支出：事業費（事業を行う経費）・管理費（組織運営をする経費）

－貸借対照表：貸し借り（資産・負債）を明示する

－財産 目録：組織がもっている財産を明示する

・法人格による差

NPO 法人	3 書式＝決算財務諸表の作成は法律で義務付け
一般社団法人	原則、決算財務諸表を作成
任意団体	基本、収支計算書に準ずるものがあれば OK

14-2. NPO 法人の決算書の見方：審査のときの視点編（1）

・決算書

－まず、作っているか：意識・姿勢＋技術＝信頼

－基本構成：収支（活動）計算書、貸借対照表、財産目録

－組織運営の内実：何にどれくらい資金をかけているか

・決算財務諸表を見るポイント

－収支計算書：1年間の間に発生した収入と支出を明らかにするもの

・収入：費目、規模、構成比率

－ポイント：収入規模は、分野、地域、収入構造によって変わる

・支出：人件費、家賃・水光熱、広報系、役員報酬

－ポイント：支出上位の項目が何なのか、全体規模との妥当性

・収支差額：黒字？赤字？ 2 期：当該年度の収支差額、前期の収支差額

－貸借対照表：貸し借り（資産・負債）を明示する

・負債：その種別に注意：役員貸付か金融機関か

- ・長期：1年以上の借入がある
 - ・短期：1年未満の借入がある
- ー財産 目録：組織がもっている財産を明示する

14-3. NPO 法人の決算書の見方：審査のときの視点編（2）

ポイント：

- ・赤字体質・借入：要素とすると「ガバナンス」組織運営方針・指向性に類するもの／それだけで不採択にはしないが、関連要素と含めて要注意先に分類するきっかけにはなる
- ー赤字体質である理由を確認
- ・最低限のチェックポイント：
 - ー収支計算書：単年度の収支差額＝赤字か黒字か／前年度の繰越差額＝赤字か黒字化＝2年分の概況把握
 - ー貸借対照表：負債の有無、金額の多寡、役員貸付か金融機関貸付か
- ・健全財産が多い時に、不採択理由になるのか？
 - ー助成事業の位置づけ、支援方針、組織の財務規模と支援助成額
 - ー支援とは何か？につながる話

●コミュニティ財団における PO の役割と専門性とは何か

1-1 PO の概要

○PO（プログラムオフィサー）とは？

- ・助成事業担当者（2種類存在）
 - （1）専門職：企画・審査プロセスにかかわる
 - （2）事務補助職：企画・審査プロセスにかかわらない
- ・審査プロセスを含む、助成事業の全体にかかわってこそその助成事業担当者
 - ードナー（寄付者）への対応
 - ー企画・設計～相談・審査プロセス～実施支援～フォロー～最終評価～ドナー（寄付者）への報告 までの一連のプロセスに関与

1-2 PO の必要性

○なぜ PO が必要か

- ・助成事業の現場統括・プロジェクト責任者・プロジェクトマネージャー役
 - ー財団／コミュニティ財団：資金提供者に対する、結果責任を負う
 - ーシニアプログラムオフィサー：事業の意図、達成目標等は確認が必要
 - ープログラムオフィサー：事業の進行や個別問い合わせ対応、事務、決裁等の役割
- ・審査員は決められない

- －審査員は、審査委員長制をしいていても、結局は財団としてどうか？というところ＝100万～数百万円の行く末まで責任を持ちきれないという意識
- －審査会への出席：個別案件に対する、自分の専門性や知見から総合して、コメントを述べている≠結果責任まで負えない

・審査会で、支援事業の質をコントロールできない

- －審査会は、申請書という書面での内容で判断するのが原則
- －当該地域の、当該分野の、当該事業運営の特性まで理解している人は非常にまれ
- －情報の補足＝現場組織の本分は、申請書をうまく書くことではなく、現場の課題解決に取り組むこと
- －支援事業とは何か？ コミュニティ財団の視点で言うと？
→成長・発展余白

・審査員は、必ずしも適正に優れているわけではない

- －理想の審査員：地域の状況や担い手の特性に精通し、資金の活かし方の実経験、成長余白についての理解、全体的な情熱（自分ごと＋役割分担）
- －審査員が、多様な団体の「実状」に詳しいことは「諸刃の剣」：詳しい＝接触があること＝評価や意図が見え隠れ＝他の委員にも影響／全案件に詳しいわけではない限り、パッチワークをするか否か：本質と可能性に焦点を当てた議論ができるようにバランス感覚が必要／その人の見方・評価が完全である保証は何もない
- －2つの知識、支援意識、ビジョン（減点法・加点法）
- －当該領域の「問題」には詳しい：学者系
- －NPOやボランティアの活動特性には詳しい：中間支援系
- －固有の知識はないが、支援意識が強い人：商工・JC系
- －寄付者：必ずしも知識があるとは限らないが、無駄・失敗を極端に回避

・申請書の書きぶりが悪いから不採択＝支援事業になっていない

- －団体の本分として、資金調達や活動を理解できるだけの情報開示力は必要ではあるが、現状は「まずは現場の活動を組み立てる」ところから
- －本分は「いい事業の実施→課題への対処」≠申請書を上手に書くこと

・決定権はないが、材料を集める、情報を収集する

・事業を通じて実現したい状況、引き出したい未来の枠組みをデザイン

1-3 POとしての資質

○POとしての体得すべき資質

<「助成という仕事（ジョエル・J. オロズ著、明石書店、2005）」より>

●誠実さ
●人と関わり合うスキル
●分析能力と創造性
●バランス感覚
●精神性
●共感と思いやり

<その他の視点> ※研修講師 鈴木祐司（2018）

●距離感・期待感のコントロール
●威圧感を与えないコミュニケーション
●地域の空気感や状況を理解しようとする姿勢

○POとしての資質

<「助成という仕事（ジョエル・J. オロズ著、明石書店、2005）」より>

1. 資質

優れたPOになる人々を形成するのは、特定のタイプの人格でも、専門性でもない。種々の誘惑に屈しない強い性格をもち、申請者の側の権利をあくまでも尊重し、生来の誠実さと、注意深く相手の話を聴き上手にコミュニケーションをとる能力を備えていること。創造的である、同時に批判的であり、自己を勇気づけ快復させるような精神性に突き動かされている。

これらのすべての要素を効率的なバランスで維持するための内なるジャイロスコープを身に着けている。

2. フィランソロピーの誘惑

- (1) お世辞を信じない
- (2) ふいに傲慢になりたくなる誘惑に、屈してはいけない
- (3) シニニズム（疑い深さ）に屈しない
- (4) 資金を自分のものと考えてはいけない
- (5) 全ての申請団体の価値を疑ってはいけない
- (6) 全ての申請団体に価値を見出してはいけない
- (7) 楽な解決方法をとるな

1-4 POとしての立ち位置

○資金提供に関する利益相反リスク

<p>●物品・サービスの「あげる・もらう」に注意する・記録する</p> <p>－助成申請前、申請書の提出時、ヒアリング時、事業期間中、事業期間終了後</p> <p>－ここまではOK、これ以上はダメの基準</p>
<p>●我が団体が、クラウドファンディング始めました！ 買って！</p> <p>－助成申請前、申請書の提出時、ヒアリング時、事業期間中、事業期間終了後</p> <p>※事業指定寄付等ではない場合を念頭に</p>
<p>●職員が個人的に・・・：関係構築と情報交換</p> <p>－理事・監事、ボランティア、会員（会費）、寄附、物品購入</p> <p>－お歳暮時等の贈答品、年賀状、挨拶に立ち寄り≠相談</p>

○利益相反リスクへの対処方法

<p>●財団毎に倫理規定等を通じて、組織の内規で定めるべき</p> <p>－視点1：断ることで、関係が悪化／気を悪くする</p> <p>－視点2：個別の関係があったから、支援を受けられた</p> <p>－視点3：丁寧にやったから支援を受けられた、伝播</p> <p>－視点4：財団さんは、うちでいつも買ってくれる</p> <p>－視点5：上長への報告と記録</p> <p>－視点6：上長への報告と記録、前提と金額</p>
<p>●事実関係の確認と記録</p> <p>－いつ、誰から、どの時期に、何を、金額換算、経緯、意図</p>
<p>●状況・環境の理解：</p> <p>－同窓会（地域に高校はいくつ？）、自治会＋友人・知人</p>
<p>●内容と趣旨：</p> <p>－わからないことの質問・疑問：選択肢を定義、どう位置付けているか？</p> <p>－評価、努力事項、課題の説明：</p> <p>－具体的かつ明瞭な依頼：</p> <p>－事実関係の説明：決定権はもっていない・もたない</p> <p>　　> 役職員が審査員にならないことの価値</p>

●成果型の資金助成への転換

○地域への支援性資金を成果型の資金へ

～休眠預金の時代を見据えて～

1	従来型：個別事業支援
	地域の課題について、個別の団体・事業が行う個別のプロジェクトへ資金提供を行う／組織や事業の成長を促進

2	地域型：地域課題たな卸し
	地域の課題や、地域が実現をしたいアイデアの「たな卸し」から事業を実施し、そのアイデアに対して資金提供／地域ニーズに即した事業の具現化を促進
3	変化志向型：(コレクティブインパクト) ◆多機関連動型包括的事業
	特定地域の、特定課題に対して、資金を集中 当該地域の関係者の連携・協働を引き出し、変化を創出する／単一組織、単一セクターではない実現できない課題解決を促進

【ふるさと納税を活用した資金調達】

●(公財)佐賀未来創造基金の事例

1. 佐賀版ふるさと納税の概要

(1) ふるさと納税とは

ふるさと納税とは、ふるさとや応援したい自治体に寄附ができる制度のこと。手続きをすると、所得税や住民税の還付・控除が受けられる。

多くの自治体では地域の名産品などのお礼の品も用意。寄附金の「使い道」が指定でき、お礼の品もいただける魅力的な仕組みとなっている。

(2) ふるさと納税 NPO 等指定寄付とは

佐賀県のふるさと納税を活用し、自らふるさと寄附での資金調達に取り組む CSO (*) を応援する仕組みのこと。

*CSO とは…NPO 法人、市民活動、ボランティア団体に限らず、自治会、婦人会、老人会、PTA といった組織・団体も含めて「CSO」と呼称



○佐賀県のふるさと納税の特徴

応援したい NPO 等を指定して“寄付”することができる。

注) 指定された NPO 等の活動内容によっては、指定どおりに活用できない場合あり

佐賀県のふるさと納税の NPO 指定の手順

1. 佐賀県県民協働課に相談&申請
2. 指定される ⇒ 寄付額の 95%が NPO へ行く

特徴：CSO 自身がふるさと納税をお願いする！！

(3) ふるさと納税 (NPO 等指定寄附) の仕組み

○目的：

佐賀県のふるさと納税を活用して自ら資金調達に取り組む CSO を応援する。

○事業内容：



○実績：

年度	金額／登録団体数	実施事項
平成 26 年度	16,878 千円 (4 団体)	
平成 27 年度	151,008 千円 (9 団体)	ノウハウ共有！＝勉強会（セミナー）
平成 28 年度	226,409 千円 (24 団体)	ノウハウ共有！＝勉強会、有楽町イベント
平成 29 年度	462,017 千円 (44 団体)	ノウハウ共有！＝勉強会、有楽町イベント

○ふるさと納税（NPO 等指定寄附）の仕組み



※確定申告が不要な給与所得者等であれば、「ワンストップ特例申請書」をふるさと納税先の自治体に提出すれば確定申告は不要（ただし、ふるさと納税先の自治体が5以内に限る。）

(4) NPO 指定団体先及び資金使途の事例

団体名	資金使途
<p>NPO 法人かわかみ・絆の会</p> 	<p>佐賀市大和町川上地区の高齢者を対象とした移動サポート等 登録者は 120 名を超え、さらに 1 台福祉車両を導入予定 免許証返納による本人・家族からの相談対応</p>
<p>NPO 法人クレブスサポート</p> 	<p>小学校高学年を対象にがん教育を行う 「がん教育支援員」を養成・派遣</p>
<p>NPO 法人浜一街交流ネット唐津</p> 	<p>玄海地区の水産業振興</p>
<p>NPO 法人アジアパシフィックアライアンス・ジャパン</p> 	<p>佐賀空港（県営）でヘリの給油と待機。 ※ふるさと納税：40,039,600 円（5 か月半） 地震発生 4 月 14 日の 21 時 ページ開設 4 月 15 日 14 時～ 開始から最初の 3 日間→寄付金総額の 40% 開始から 1 か月→寄付金総額の 82% →緊急災害は発災直後がピーク！</p>

2. 佐賀版ふるさと納税「佐賀未来創造基金の役割」

(1) 佐賀未来創造基金とは

県内初の市民立の「市民コミュニティ財団」。約 400 名の市民から 300 万円の寄付で 2013 年創設・公益財団法人化。社会資源の地域循環と社会参加・人材育成の仕組みを地域で実践。

寄付額	初年度約 1,500 万円 毎年約 1,000 万円
累積寄付総額／件数	115,782,312 円 / 7,978 件
プロボノ参加総時間／人数	10,232 時間 / 506 名
サポーター数	さがつくサポーター 2,101 人
助成総額	4,000 万円

社会参加を促進。繋がりと感謝を大切に佐賀の仲間と挑戦中！

○ミッション

あらゆる人たちが主体的に地域の未来を担い合うために必要な資源「ひと、もの、志金、情報など」を循環させる仕組みをつくり、地域で支え合う社会を実現する。

○財団の仕組み



○事業内容

- 1) CSO等の資金確保のためのプログラム開発
- 2) CSO等に対する助成
- 3) CSO等に対する研修
- 4) 寄付文化の普及啓発
- 5) ボランティア活動の普及啓発

これらの5つの事業を通して、地域参加のきっかけづくり、地域資源の循環、地域課題解決に取り組む。

(2) ふるさと納税における佐賀未来創造基金の役割と活動

- 1) 広報活動（繋ぎ広げる）とファンドレイジング支援

⇒東京や県内での合同イベントや全国での講演を開催



- 2) CSO等への助成（挑戦と循環）

⇒事業指定やチャレンジ領域等の助成事業原資として

- 3) ふるさと納税研究会（学び高める）

⇒勉強会・改善案集約・意見交換等の場づくり

- 4) 政策提言と定期的な協議（対話・設計・提言）

⇒県担当課との制度設計や改善の協議

- 5) 生産者との連携・啓発やCSOへの紹介

⇒子ども食堂を農業者が応援するなど



- 6) 返礼品支払いと行政手続きのタイムラグを埋めるための地域金融機関との融資連携と利子補給助成

3. 佐賀版ふるさと納税「佐賀未来創造基金の活用例」

活用例（1）子どもの貧困への取り組み ～寄付は投票であり参加～



○「さが・こども未来応援プロジェクト」の発足

不登校・ニート・引きこもり等、社会の人間関係に傷つき、心を閉ざした若者をアウトリーチ（訪問支援）で支援する NPO の代表者の呼びかけがきっかけとなった。アウトリーチはすごい手法だけれど、アウトリーチだけではすべての問題は解決できない。関係性の貧困をどう解決していくかを考えた結果、子どもの貧困・社会的孤立の解消を目指す、「さが・こども未来応援プロジェクト」が発足。



○ふるさと納税×コレクティブインパクト

プロジェクト発足後、原資も必要という中で、ふるさと納税の活用を考えた。資金調達については、佐賀未来創造基金で担当することとなった。

困難を抱えた子どもの支援や外国人の子どもやひとり親の支援を行う団体等、専門的な知識を持つ複数の団体が協力して、「コレクティブインパクト」の手法で課題解決に挑んだが、複数団体での取り組みは想像以上に大変で、内外から批判も受けた。

また、ふるさと納税の活用だと、資金の実入りも少なく、1年目で挫折しそうになった。しかし、何もやらないとゼロになってしまうと思い、批判している人も含めて回り、少しずつ理解を集めていき、返礼品業者等も含めて、みんなで子どもの貧困問題を解決しようという機運が高まっていった。

寄付者の8割ぐらいは返礼品はいらないと言ってくれている方で、純粋に子どもの貧困の問題を解決することを応援してくれている。さらに、ふるさと納税が呼び水となって、企業から寄付をもらったりすることが、2~3年目でできてきたことも大きい。



○ふるさと納税寄付が行政を動かす！

子どもの貧困の問題に取り組む担当課と案件形成を諮ったが、最初はほぼ無関心だった。しかし、ふるさと納税の寄付が集まった結果、行政も次年度の居場所対策で予算をつけることに。市民の関心の高さを表明できたことで、議会で質問が出るなどした結果、行政が動くきっかけとなった。この体験から、寄付は参加で、投票であると認識。

○目標金額達成

目標金額：10,000,000円も無事に達成することができた。



○プロジェクトの成果

本プロジェクトをきっかけに、地域の現場がつながってきている。まとまってきたことで、お金は力になることを実感。行政と民間が連携して、さらに企業が応援するようになってきている。

制度は「使い方」次第でいくらでも活用できることを経験できた。

○まとめ

ふるさと納税から始まったコレクティブインパクトプロジェクト

- ・ふるさと納税は行政との協働による寄付集めである
- ・行政がやれない領域や事業を財源を含めて補える
- ・今後の制度設計や仕組みを行政と一緒に考える機会（議会答弁などでも発言している）になる

活用例（２）空き家対策への取り組み

「遊休資産を活用した中心市街地の資源開発」 ～新たな担い手と解決プラットフォーム形成～

○最初は補助金からスタート

2016年より空き家対策への取り組みを開始。最初は補助金を活用しながら、コレクティブインパクトの事例づくりとして

3年間の補助事業も終わり、今後は融資やふるさと納税の活用、出資を集めるなど、様々な財源を確保しながら事業を展開予定。



○地域で活用方法を検討

空き家の用途の活用を2年ぐらい検討した結果、出口が見えてきた。地域が何を欲しているかを、コミュニティに問いかけて、活用方法をみんなで考えてきた。地域で合意することが重要。今後は、空き家の活用ができるNPOを中心に事業を進める。

○空家リノベワークショップの開催

地域の人を巻き込む機会として、メンバーの交流を兼ねて実施。少人数グループでの開催で5～6回開催。エリアマネジメントの方や地域のNPOの方等、様々な人が参加。コスト削減にもつながった。



○「社会実験」としてのお試し空家を实践

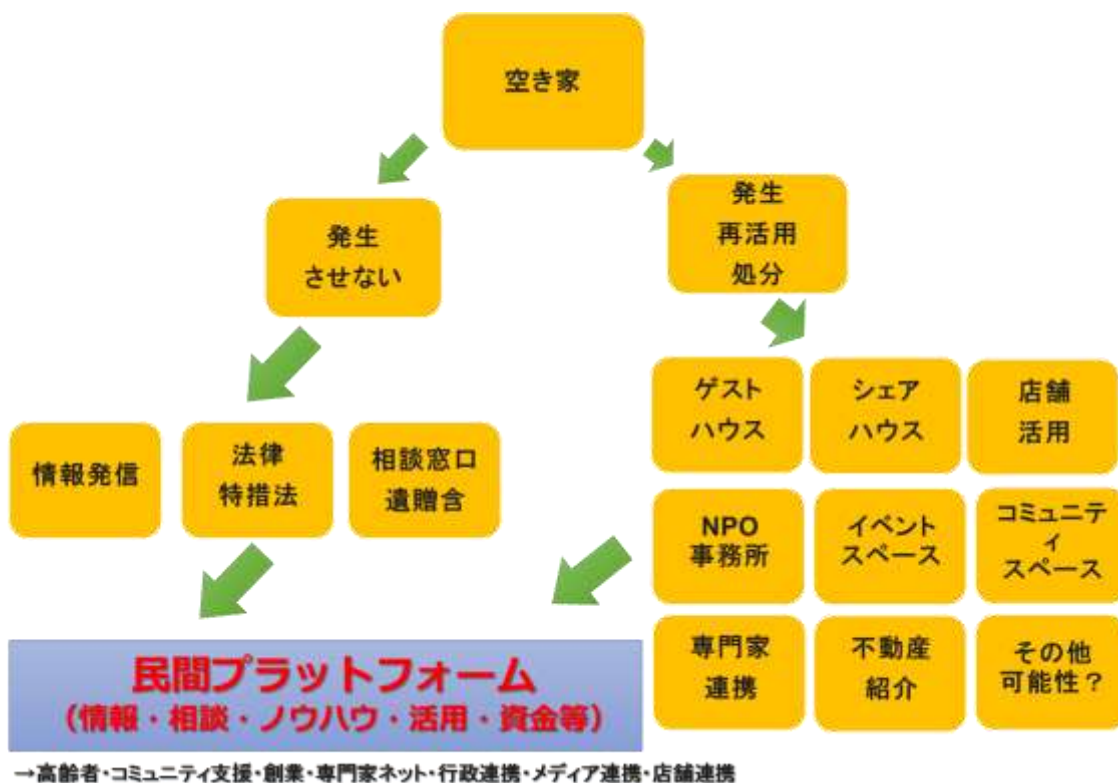
空き家活用モデルを約2年間展開

- ・物件（1）平野家→レンタルスペース
- ・物件（2）平野家→ゲストハウス
- ・物件（3）中溝家→シェアハウス
- ・物件（4）柿原家→店舗（創業支援）



○空家相談対応プラットフォームの設置

空き家問題に取り組むNPOがやりたかったことを実現。NPOよりも佐賀未来創造基金の方が知名度及び信用を得ていたため、窓口を遺贈等の相談を含めて担当。これまでの3年間でNPOが成長してくれたことが大きな収穫。プラットフォームという旗をひとつ立てることで、相談等が集まりやすくなった。



○空家円卓会議の開催

佐賀市中心市街地の空家・空店舗を佐賀市中央大通りエリアマネジメント協議会と連携して現状調査分析の実施。また、地域コミュニティの問題として議論をするために地域円卓会議を開催。



○空家助成事業の実施

地域円卓会議での議論の中で、マッチングの機能があればいいよねという声があった。モノの助成ができるといいという声から、空家助成事業を実施し、審査会を空家活用公開プレゼンとして開催。担い手の掘り起こしと地域円卓会議の話し合いを形にした。ゲストハウスの内覧会には5件ほど申込があり、申請件数は2件だった。



街なかでゲストハウスを
経営してみませんか。佐
賀市のNPO法人「さが市
民活動サポートセンター」
が、市民とともに改装して
きた空き家を、ゲストハウ
スとして経営してくれる個
人・団体を募集している。
中心市街地にぎわいを取
り戻す狙いで、19日に現地
で内覧会を開く。

物件は佐賀市中央大通り
に近い、唐人2千目の木造
2階建て。1階に6畳間や
キッチン、水洗トイレ・浴
室があり、2階は開放感が
あるワンルームに改装し
た。築30年以上で、延べ床
面積は約67平方メートル。
応募者は事業計画や収支
予算書をまとめ、家賃は月
8万円以上で設定する。キ
ッチンなどはさらに改装が
必要のため、事業計画に応
じて上限100万円まで助
成する。

選考基準は「市民の共感
を得やすいか」「他の地域
のモデルになるか」など。
応募は5月7日までで、10
日午後7時からの公開プレ
ゼンを経て、14日に決定す

求む!ゲストハウス経営者 佐賀市中心街、あす内覧会



市民の手で改装を進めてきた築30年以上の日本家屋。天井の梁をむき出しにして開放感を確保した—佐賀市唐人2丁目

○空家活用誘致の実施&シェアオフィスの紹介

CSO の誘致をきっかけに県外からいくつかの団体が新しく佐賀に事務所を構えているが、最初はスタッフ1名からスタートすることも多く、孤立してしまいがちである問題を解決するためにも、中心市街地にシェアオフィスをつくり、NPOに限らず開業したばかりの起業家等にも紹介。



○今後の展開

今後も、担い手発掘育成や資源活用による地域づくりに取り組んでいく。

活用例（3）災害対策への取り組み

～準備から緊急支援復興までの仕組みづくり～

災害緊急対応・復興支援活動、地域自主防災力を高める仕組み

佐賀災害支援プラットフォーム（SPF）

（1）空飛ぶ医師団事業

災害などの緊急時に、自社機にて捜索救助隊+医師がひとつのチームとして、一刻も早く被災地へ入りひとりでも多くの命を救う



【各関係機関との連携】

- ・佐賀県（県民協働課、空港課）
- ・佐賀大学病院、佐賀大学高度救命救急センター
- ・東京大学医科学研究所
- ・長崎大学熱帯医学研究所
- ・国立国際医療研究センター
- ・佐賀共栄銀行

(2) 被災地を支援

地震発生直後のレスキュー活動から避難所支援、中長期的視野でほか CSO との協働事業など

熊本地震 (2016)、九州北部豪雨 (2017)、西日本豪雨 (2018)

○ふるさと納税によるファンドレイジング

これまでの実績：総額と一人当たり単価

	総額	件数	平均金額	募集期間
1) 災害対応プラットフォームを実現する (通年事業)	3,539,500 円	293 件	12,080 円	2015 年 12 月～2016 年 9 月 30 日 (9 ヶ月)
1) 空飛ぶ医師団事業 (通年事業)	4,603,159 円	110 件	41,846 円	2017 年 9 月 5 日～2018 年 1 月 31 日 (5 ヶ月)
	530,000 円	19 件	27,894 円	
2) 熊本被災地を支援する	40,039,600 円	1,866 件	21,457 円	2016 年 4 月 15 日～12 月 31 日 (261 日間)
2) 九州北部豪雨被災地支援	8,200,775 円	454 件	18,063 円	2017 年 7 月 6 日～2017 年 7 月 31 日 (26 日間)
2) 西日本豪雨被災地支援	10,003,000 円	535 件	18,697 円	2017 年 7 月 7 日～7 月 25 日 (18 日間)

知名度のない団体でもファンドレイジングが可能

→ 県が窓口となっている

→ サイトアクセス (ふるさとチョイス) の良さ

→ 税制優遇+返礼品の魅力

○これまでの実績：寄付タイミング (1)

災害対応プラットフォームを実現する (通年事業)

総額	件数	平均金額	募集期間
3,539,500 円	293 件	12,080 円	2015 年 12 月～2016 年 9 月 30 日 (9 ヶ月)

2015 年 12 月の 1 ヶ月間の寄付金：2,719,500 円

→ 総額の **77%**

通年事業のピークは 12 月！

→ 12 月末が年度末

→ ふるさと納税に対するメディア露出

→ 冬の返礼品 (特産品) の魅力とニーズ

○これまでの実績：寄付タイミング（2）

熊本被災地を支援する（緊急対応）

総額	件数	平均金額	募集期間
40,039,600 円	1,866 件	21,457 円	2016 年 4 月 15 日～12 月 31 日（261 日間）

地震発生 4 月 14 日の 21 時／ページ開設 15 日 14 時～

開所から最初の 3 日間で→ 寄付金総額の **40%**

開始から 1 ヶ月で→寄付金総額の **82%**

緊急事業のピークは発災後すぐ！！
早ければ早い方がよい
→ テレビ報道・メディアとの連動
→寄付者の関心は発災後すぐが最も高い

西日本豪雨被災地の支援（緊急対応）

寄付金額	件数	※7/25 現在
10,003,000 円	535 件	

災害発生 7 月 6 日から／ページ開設 7 日 17 時～

7 月 17 日（火）10 時時点で 6,108,000 円

開始から最初の 10 日間で→ 寄付金総額の **61%**

最初の 3 日間では寄付総額の **15%**

緊急事業のピークは発災直後から！+メディアとの連動
しっかり報告していくことの大切さ
→ テレビ報道・メディアとの連動
→ 寄付者の関心をいかに維持するか

○ふるさと納税によるファンドレイジングのポイント

佐賀県県民協働課との蜜なコミュニケーション

1分でも早い対応への準備

ピークに向けての盛り上げ

丁寧な報告でさらなる支援

知名度のない団体でもファンドレイジングが可能
→ 県が窓口となっている
→ サイトアクセス（ふるさとチョイス）の良さ
→ 税制優遇+返礼品の魅力

通年事業のピークは12月！
→ 12月末が年度末
→ ふるさと納税に対するメディア露出
→ 冬の返礼品（特産品）の魅力とニーズ

緊急事業のピークは発災後すぐ！！
早ければ早い方がよい
→ テレビ報道・メディアとの連動
→ 寄付者の関心は発災後すぐが最も高い

緊急事業のピークは発災直後から！+メディアとの連動
しっかり報告していくことの大切さ
→ テレビ報道・メディアとの連動
→ 寄付者の関心をいかに維持するか

○佐賀を災害時の拠点に

■防災倉庫 佐賀空港敷地内／佐賀市久保田支所内／佐賀市大和支所内

・病院搬送・捜索救助活動

ー取り残された患者を搬送

・避難所への物資支援

ー必要な物資を必要なタイミングで提供

・避難所での医療支援

ー日中から深夜まで、いつでも受診できる仮説治療所の設置

・ボランティアの派遣

ー兵庫、岡山、広島、愛媛の被災地へ日帰りで活動できるように



4. 佐賀版ふるさと納税を実施してみたの「所感」

○政策・制度は誰のモノ

- ・制度は市民のための機能・仕組み
- ・制度を市民に引き寄せる
- ・制度を市民と共に育てる

○ふるさと納税とは

ふるさと納税は「選択される地域」になる機会

- ・税金の使い道を選択できる日本唯一の制度
- ・行政がはじめて直面したファンドレイジング
- ・地域をソーシャルに巻き込むキッカケ

5. 今後の展望

○ふるさと納税の全国での普及・啓発

「ふるさと納税」が全国に広がらないと制度自体がなくなってしまう危険性を感じ、佐賀のみに限らず、協力できることがあればノウハウも全て共有するなど、協力していきたいと考えている。また、制度自体が恒久的ではないので、その都度見直しもしていきたい。社会とつながる制度は、きちんと使うことで、社会につながることにすると確信している。

○佐賀での普及・啓発

全国で最も件数の多い佐賀県でも、まだ 60 団体のみしかいないため、研究会を実施し、普及・啓発に取り組んでいる。一方で、60 団体あると返礼品を過度に豪華にするなど、変な団体も出てきてしまっていることを懸念。

○NPO の課題解決力&資金調達力の向上をサポート

年々、参加団体が増えているが、ふるさと納税に参加しただけで寄付が集まるわけではなく、努力も必要である。さらに、ふるさと納税の金額が徐々に増加していることもあり、「ふるさと納税頼み」になってしまっている団体も出てきている。ふるさと納税をきっかけに、継続的な支援者獲得に結びつけることが重要。

また、返礼品目的で一回は応援してもらっても、NPO 自身が課題解決型で実際に課題を解決していけないと、一過性で終わってしまうため、ふるさと納税で集めた資金を生かして、本来の目的である地域の課題解決に真摯に取り組むことも大切である。

1. SIB（ソーシャルインパクトボンド）とは

「ソーシャルインパクトボンド=Social Impact Bond(SIB)」とは 2010年にイギリスで始まった民間資金を活用した官民連携による社会課題解決の仕組みである。

「ボンド(Bond)」とあるが「債券」ではなく、一般的な債券の特徴である「元本保証」や「市場での流動性」がなく、実際に債券が発行された例もない。

社会的投資の手法の一つである。経済的な利益を目的とした株などに対する一般的な投資と異なり、社会的な利益（社会課題解決など）を第一の目的とし、経済的な利益も同時に目指す仕組みである。

2. 東近江市版 SIB 実証事業の仕組み



* 東近江市の SIB の意義

・「ソーシャルインパクトボンド=Social Impact Bond(SIB)」は、東近江市では全国に先駆けて 2016 年度から住民の皆さんが社会的投資をするという形で実施されており、全国的にも注目を集めている。

・住民の方々が社会的投資という形で、自分たちの地域の活動や事業を応援する仕組みであり、あらかじめ設定された成果指標に達成した場合は、東近江市が成果に応じて対価を支払う。

・少子高齢化で財政が厳しくなる中、「官民連携で公共サービスの提供を行うこと」「成果指標を開発し、事業の成果を可視化すること」「成果志向の資金の流れを生むこと」という意義がある。

***リスクについて**

投資であるので元本が割れるリスクもあり得る。

(1) 成果目標が達成された場合

出資金の償還と年利2%（償還時日割り換算）の分配金（税引き後）が支払われる。

(2) 成果目標が達成されなかった場合

営業者から匿名組合員に対して、分配金だけでなく、出資金についても一切支払われることはない。

寄付金であれば寄付した時点で出したお金は戻ってこないが、投資なので成果が出れば元本プラス利子が返ってくる。ただし、元本保証がされているわけではないので、投資家にリスクがある商品となっていることを了承の上で、投資していただく。

***その他、よくある質問について**

Q.出資金額以上の損失はありますか？

A.出資金額の全額が戻らない可能性はありますが、出資金額以上の損失は被ることはありません。

Q.利益の分配に際し、税金はどうなりますか？

A.利益額(合計金額-出資金額)の 20.42%（復興特別所得税を含む）を源泉所得税として控除後の金額を分配いたします。

匿名組合契約によって得られた利益は「雑所得」として総合課税対象となります。

Q.ファンドの途中解約はできますか？

A.出資金は事業資金として使われてしまっているため、途中の解約はできません

Q.未成年でも契約できますか？

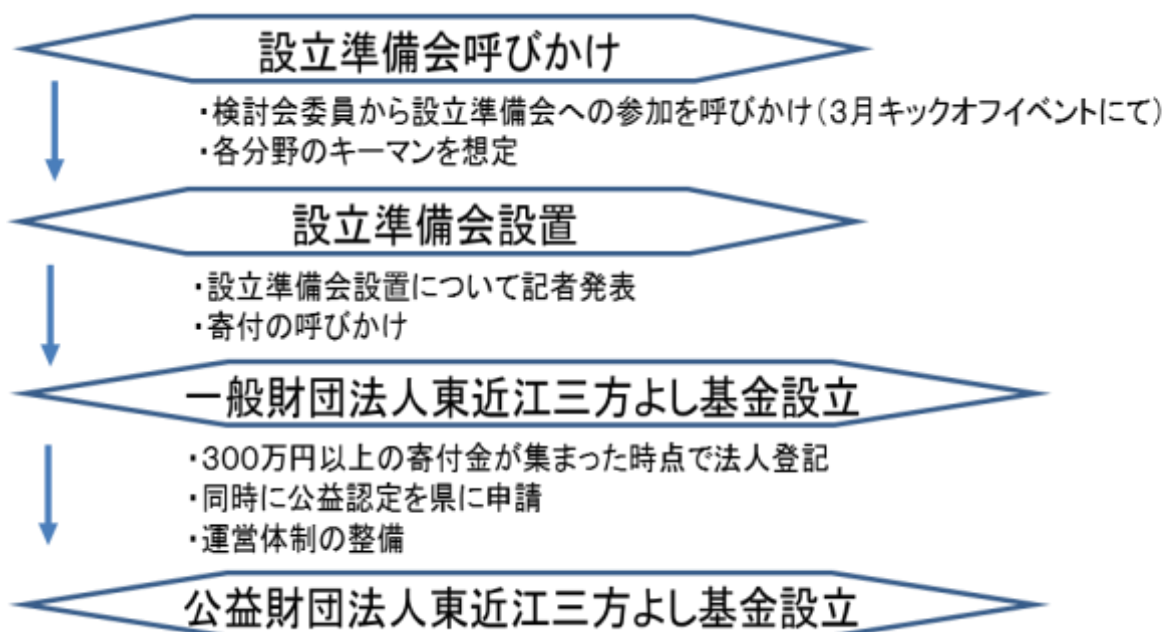
A.親権者の同意があればご契約頂けます

Q.ファンドの相続について

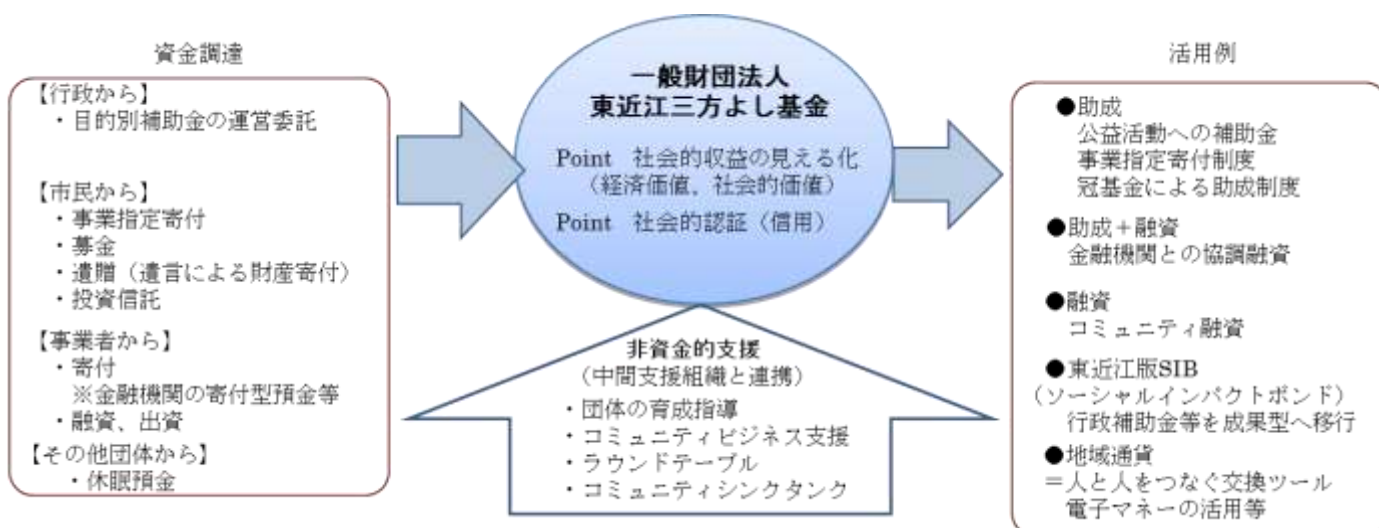
A.出資者がお亡くなりになられた場合、ファンドを相続することが可能です。

手続きにつきましては、個別お問い合わせください。

3. 東近江三方よし基金創設までの流れ



東近江三方よし基金の概要



4. 平成 29 年度の主な事業スケジュール

H29.5 SIBの仕組みの採択・決定

従来の補助金制度から、SIBの仕組みを利用した補助金制度への変更手続き

H29.7 成果指標の設定

基金が設置する審査会において成果指標を設定

H29.10 事業資金集め

ファンド、債券を組成し募集・販売を実施

H29.10 出資者向け説明会

出資者向け説明会の開催

H30.3 事業の評価/出資者へ償還

事業内容の評価を行い、成果指標に達成していれば出資者へ全額償還

※中間での報告会・学習会も開催

3 者が連携して実施



&



&



(参考) H29 年度 of ファンド概要 (出資対象事業)

コミュニティビジネススタートアップ支援事業

東近江市 SIB みんなの奥永源寺応援ファンド

東近江市 SIB 地球ハートヴィレッジ応援ファンド

中間的就労支援事業

東近江市 SIB Team KonQ 応援ファンド

東近江市 SIB イージェイ・ファクトリー応援ファンド

東近江市 SIB あいとうふくしモール運営委員会応援ファンド

項目	各ファンドの内容
募集総額	50万円
1口金額	2万円
口数	25口
募集期間	2017年10月10日～2017年10月31日
会計期間	2017年11月1日から2018年2月15日(事業終了日)
目標償還率	年利2%(償還時日割り換算)会計期間107日
分配日	2018年3月下旬の事業報告会(成果の評価)終了後

***前年度事業との相違点**

次年度から社会的投資専用ウェブサイト上での販売が開始。申込方法がパソコンやスマホから電子上で可能になり、簡単に。ネット上の専用画面を通じて、活動状況や成果が確認できるようになる。

	平成28年度	平成29年度	平成30年度(予定)
資金調達の方法	少数私募債による資金調達	匿名組合契約によるファンドによる資金調達	同様
出資者の属性	出資者は、縁故者	出資者は、不特定多数ですが東近江市の方々が中心	ポータルサイト上での販売開始。東近江市の方も、全国の方でも購入が可能に
取扱業者	プラスソーシャルインベストメントが少数私募債として発行し募集【比較的的自由】	金融商品取引業に登録している金融会社が第二種金融商品取引業者(プラスソーシャルインベストメント株式会社)が募集、販売【法律の遵守、投資家保護の徹底】	同様
申込方法	募集要項を確認し、申込書を紙で提出	募集要項を確認し、申込書を紙で提出	基本的にはパソコンやスマートフォンからのお申込となり、紙は不要です

5. 具体事例（支援先の紹介）

(1) 東近江市 SIB みんなの奥永源寺応援ファンド

東近江市の花「紫草」を活用した「耕作放棄地の再生」と「雇用の創出」事業

<株式会社みんなの奥永源寺>



事業概要

東近江市の花「ムラサキ」

実は「万葉集」に登場する、「日本最古のムラサキ」という背景から、あの宝塚歌劇団においても、「万葉ロマンの代名詞」として扱われており、全国何千という市区町村の中で唯一、「市の花」として、東近江市に指定されている植物。

また、ムラサキは、ドイツ語で「ボラギノール」と呼ばれるように、江戸時代から、紫雲膏などのヤケドや切傷に効く特効薬として、日本薬局方に登録されており、40年以上も前から、京都大学や新日本製薬などで、その研究が進められている植物である。

またこのムラサキは、天然資源としては世界で唯一、「抗菌作用、抗炎症作用、皮膚活性化作用、養毛促進作用」など、6つの薬用効果が、国際的に証明されている「漢方薬」である。このムラサキを活用して、事業を展開。

事業成果

事業目標 (1) 直販 HP サイトの完成

⇒発売日から稼働予定



事業目標（2）30社以上との名刺交換

⇒**合計 252 社の達成**

事業目標（3）10社以上の販売店獲得

⇒**県内外 15 社以上達成**



今後の展開

4/26 の発売日に向けて 「ここ滋賀」にて発売

シコンコスメの発売日を4月26日（木）の一粒万倍日に設定し、その発売日に、東京日本橋に完成した「ここ滋賀」にて、ムラサキイベントの開催が決定。



また、販路開拓としては、東京ビッグサイトのギフトショーに出展したことで、大手百貨店の催事担当からの当たりが良く、阪急阪神・三越伊勢丹・丸井さんや東急ハンズでの出展が実現する予定。

さらに、国内市場よりも、海外バイヤーからの反応が非常に高く、香港・台湾・東南アジア諸国からの発注の問合せが何社もあり、フランスのパリにおいても、2店舗分、すでに注文を受注。

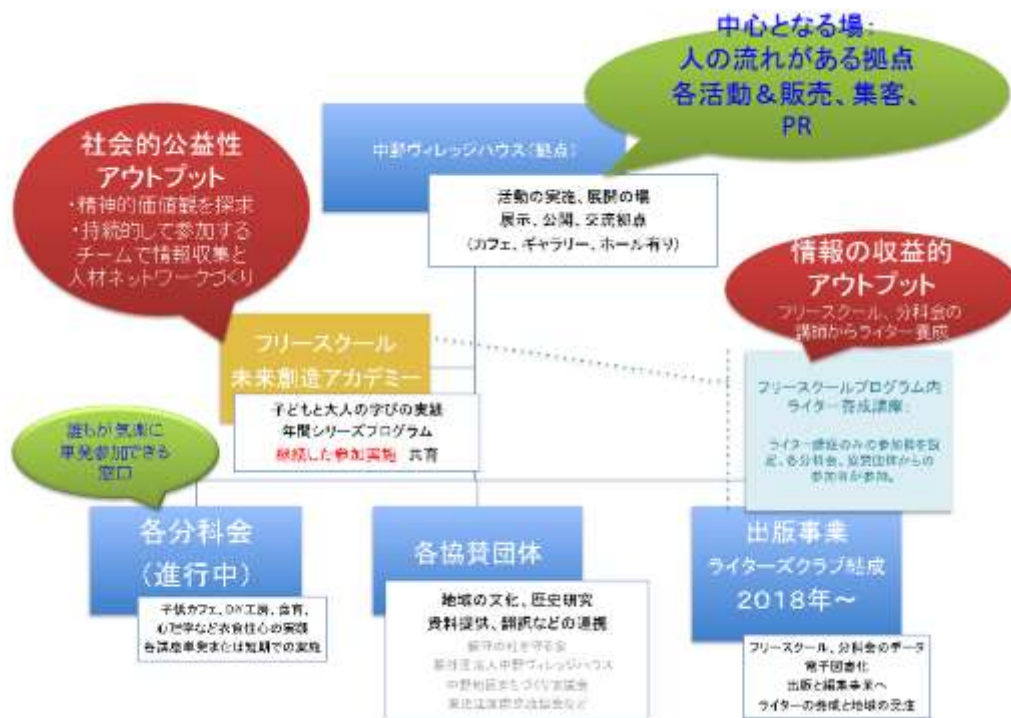
東近江市のふるさと納税制度が、百貨店の高島屋とコラボしていることもあり、高島屋の催事での出店や、カタログギフトにも載せていただける予定となっている。

(2) 東近江市 SIB 地球ハートヴィレッジ応援ファンド

循環する共尊共栄へ 子ども未来創造アカデミー

<地球ハートヴィレッジ>

事業概要



事業成果

事業目標 (1) カフェを活動拠点と位置づけ、運営が継続するよう来客数の増加を図るためのマーケティングを行う。

1-1.カフェ運営状況

<設定された具体的指標>

●8月~2月の間、1,600人の利用者数を集める。

●客単価 1,250円を目指す

⇒利用者数 **2,302人 (+子供 329人)** 達成

平均客単価 **1,264円** 達成



「新しいライフスタイルを伝えるカフェ」をテーマにご当地名物&地産地消を意識した欧米家庭料理を提供し、集客を図る。

1-2.マーケティング

利用者アンケートを実施してデータを集めると同時にメンバー個々がペルソナ像の具体化を進め、課題を明確にし、対応する。



アンケート結果（2017年11月より実施）

124人回答 40代50代女性が半数を占める

裁縫、保存食、料理、語学、音楽への関心を持つ傾向がある。

生物、環境への関心は0だった。

⇒「自然体験とアート」をコンセプトとして進めてきた地球ハートヴレッジ全体として、より明確に自然環境や感性育成に基づくPR、カラーを出す必要がある。

事業目標（2）拠点の情報発信を担う人材(有償ボランティア)が5名以上育成されており、その人材の情報が公開されて、情報発信が実践されている。

⇒30代から70代までの講座受講生5名が参加

講座テーマ：

- 1) 取材の仕方
- 2) 写真の撮り方
- 3) 編集校正について
- 4) 実践編 マンツーマン対応での指導

広報誌 Tesoro ライター5名誕生！

Tesoro2,000部を市内40箇所以上に配布



事業目標（3）拠点において講座を開催する人材（有償ボランティア）が3名以上登録され、その人材の情報が公開され、講座が実践されている。

⇒地球ハートヴレッジの専属講師

3名を輩出→5名の輩出へ！



◆講座（シリーズ）：食と暮らしのボタニカル講座、ソーシャルライター講座、がま口バッグ（裁縫）講座、シャドウボックス講座、親子DIY木工・ピザ窯研究会、鎮守の杜を守る会等

◆各講師による参加費設定（参加費は講師の収入に）：1,000円～6,000円/回

◆利用者数：

4月/8名	5月/45名	6月/70名	7月/58名	8月/53名	9月/98名
10月/69名	11月/50名	12月/42名	1月/35名	2月/12名	<small>（工事のため休講の講座あり）</small>

子育て世代である20～40代とシニアクラス60歳以上のつながりを生み出す場作りができてきた。

カフェ×講座の効果で、物販コーナーも充実化し、講座の申し込み者が増えてきた。

コラボが生まれて新&特別企画へ展開中。

***SIBに参加してよかったこと！**

- ・備品が充実し、環境がより良くなった
- ・出資者様方の存在が、「頑張ろう！」に繋がって成果を出せた。
- ・公共の「公」に対する意識が上がった。
- ・中間報告会で具体的なゴールを設定しながら最終目標、成果（ゴール）まで到達するプロセスが有意義な学びになった。

(3) 東近江市 SIB Team KonQ 応援ファンド

中間的就労支援事業

<TEAM 困救>

組織概要

時代の流れと共に地域の「困りごと」は見えづらく、そしていつの間にかそれは「諦めごと」になり始めている。私たち‘働きもん’は、そんな地域の困りごとを救うチームである。

誰が困っても解決できる地域へ・・・



事業成果

(1) 『選べる力の構築』

～地域からの仕事、更に 13 種類～

地域から下記のような仕事の依頼がきて、13 種類に増えた。

- ・農園を個人で経営されている方からの「手伝って…」
- ・期間限定…だから頼みにくい。イベントパンフの折り作業。
- ・竹林のリサイクル。事業は取ったが作業に人手がない自治会から。
- ・除草剤が使えない、動物病院ドッグランの除草。

(2) 『働きたいが集まる…』

～新しい利用者、更に 17 名～

- ・「養護学校卒業を隠して生きて来ました」 22 歳女性
- ・「日雇いしかした事ないんです」 58 歳男性
- ・「長く働いた会社を辞めてから 8 年。家族以外と話すの初です」 44 歳男性
- ・「警察に捕まって人生が終わったと思いました。草刈りして人と昼めし食べて、終わってないと思いました。」 18 歳男性
- ・「母親の介護が終わってする事がなくなってお金も無くなりました。」 52 歳男性
- ・「ハローワークに通い疲れました。」 42 歳女性



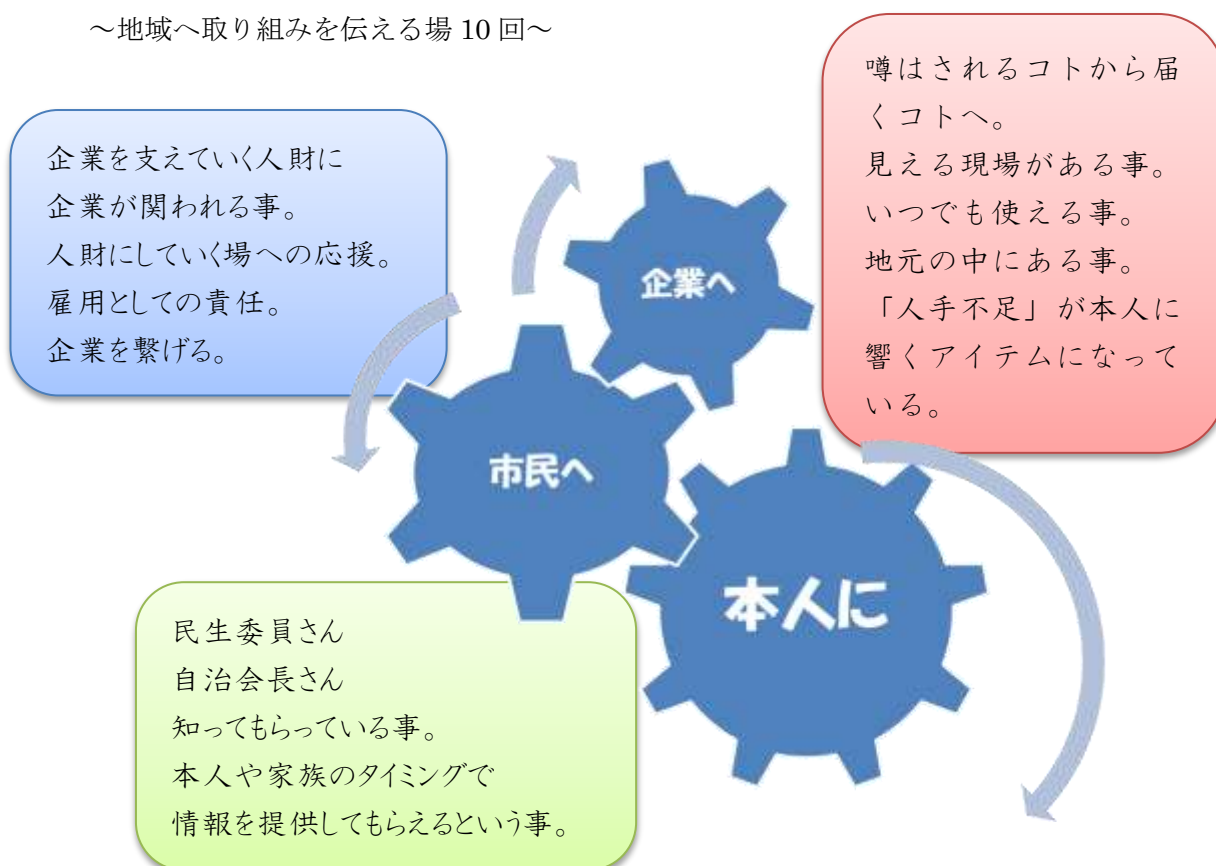
(3) 『企業で働きたいが繋がる…』

～地元企業への卒業6名～

性別	年齢	状況	ものがたり	地元企業
30	男	ひきこもり	充電期間5年。週1日の手作業から参加。後輩の卒業に思いが固まり見学・実習・雇用へ。	分かりやすい作業が得意。機械洗浄に就く。
47	男	発達	派遣転々人生。債務整理。週5日の作業。得意を発見。	繰り返し作業の得意が光りいちご農園で働く。
44	女	精神	家事作業には自信があった。確かめる場所がなかった。やってみて確信になった。	介護施設の洗濯業務で家事力を発揮。
48	男	精神	2時間から始めて1日やれた。自信がついた。	自分のペース。製麺所の洗浄作業を黙々と。
36	男	精神	会社倒産から転職の仕方が分からなかった。働く条件を働きながら確認していった。	作業スピードが売り。製造現場3工程を担当。
25	男	発達	働いた事がなかった。働く事をやる事が出来た。	手先の器用さを発見。金属加工に従事。

(1) 『応援を地域に返す。』

～地域へ取り組みを伝える場10回～



(4) 東近江市 SIB イージェイ・ファクトリー応援ファンド

中間的就労支援事業

株式会社イージェイ・ファクトリー

組織概要

所在地 薪遊庭 (東近江市鯉江町)
代表者 村山英志
設立年月日 平成 21 年 1 月 26 日
構成員 3 人
事業内容 1.燃料用薪の製造及び販売
2.薪ストーブの販売及び煙突設置工事
3.ペレットストーブの販売及び設置工事 など



事業内容

事業実施日：毎週水・金曜日 (週 2 回) 午前 8 時 30 分～午後 4 時 30 分

● 広葉樹の玉切り

主に、広葉樹の原木を入手。特に、ナラ、樫を多く入れる。(全体の 80%以上)
原木の入手先は、地元の林業家からが主。最近では伐採の依頼を直接受け、自ら伐採に行くこともある。100 トン/年 他の広葉樹、針葉樹も 10%程。
エンジン付きのチェーンソーを使い、薪ストーブに入る長さ、40cm に玉切る作業。

● 薪割り

薪を割る。2~3 人が一チームで作業する。1 人が機械を操作して薪を割り、一人が玉切りの原木を機械にのせる。割れた薪を棚積みする。



● 棚積み

薪を天日にあてて、1 年~2 年乾燥させる。



● 関係機関との連携

働き・暮らし応援センター “Tekito-” のスタッフとの定期的な連携会議より、提供した中間的就労についての 評価、指導、支援等を受けている。

事業成果

- ・平成 29 年 7 月～平成 30 年 2 月末で、58 日の中間的就労支援を実施
- ・新規参加者 4 名を含む 6 名、述べ 149 名を受け入れ
- ・116.3 パレットの薪を生産
- ・3 名が卒業（企業就労）

中間的就労の評価

入口	氏名	年齢	障害状況	繋がり経路	目的	参加数	その後
②	O	22	知的障害	地域	集団への参加・就労準備	3	企業就労
③	SA	27	ひきこもり	地域	集団への参加・就労準備	2	企業就労
②	OK	31	精神障害・ひきこもり	地域	集団への参加・自殺防止	21	他の事業にも参加
③	TO	28	ひきこもり	行政（生活困窮）	集団への参加・就労準備	57	企業実習開始
②	MA	40	知的障害	地域	集団への参加	51	継続
②	TA	27	精神障害・知的障害	精神病院	集団への参加・自殺防止	8	他の事業にも参加
②	YA	61	身体障害、ひきこもり	行政(困窮)	集団への参加・就労準備	5	他の作業にステップアップ
②	KA	50	高次脳機能障害	職安	集団への参加・就労準備	2	企業就労

- ★入口：①障害者雇用枠対象者・働ける状態にある人
②障害者雇用枠対象者・働ける状態にない人（準備が必要な人）
③障害の有無が不明な人・障害のない人
- ★障害状況等：障害者認定を受けている基準の障害種別を記載。
- ★繋がり経路：相談が届いた相手。
- ★参加回数：定期・不定期に限らず、参加日数を記載。

●事例発表・講義などによる情報発信

- ・6月7日 中央大学 「福祉と雇用のまちづくり講座」
- ・12月1～3日 第10回ローカルサミット in 東近江市
「地方創生のカギは地域の中にある」
- ・3月2日 長浜市 「障害者雇用見学会」



薪割りという仕事は、なかなか採算のとれる事業にはならない。でも彼ら働きもんにとっては、この仕事は、失敗のない仕事で、かれらの自信になり彼らが社会とつながりをもってくれる仕事になっていく。できる限りこの仕事が続けていけるように、まだまだ課題が多いが、彼らと Tekito のみなさんと、頑張っていきたい。

(5) 東近江市 SIB あいとうふくしモール運営委員会応援ファンド

中間的就労支援事業

<あいとうふくしモール運営委員会>

組織概要

エネルギー (市民共同発電による太陽光パネルの設置、薪ストーブの活用)

NPO法人 結の家
高齢者の暮らしを支援
・デイサービスセンターおぐら
・訪問看護ステーション ...他

NPO法人 あいとう和楽
障害者の働くことを支援
・田園カフェこむぎの運営
・高齢者への配食事業 ...他

株式会社 あいとうふるさと工房
食を通じて地域循環を目指す
・ファームキッチン野菜花の運営
・地域食材を使った郷土食の提供

ケア

3事業所が連携するための拠点「ほんなら屋」

- ・あいとうふくしモール事務局
- ・ほんなら堂 (地域住民同士の助け合い活動)
- ・ほんなら FARM LAB (若者ための仕事体験農場)
- ・ほんなら喫茶 (地域住民が一息つける憩いの場)

食

東近江市 愛東地区

活動目的

- 1) 地域の安心の拠り所をつくる
- 2) つまづきやすくなった社会の中で、何度でも挑戦しなおせる場をつくる
- 3) 働きながら”働くこと”を仲間とともに模索できる場をつくる

事業内容

3つの中間的就労の場



おにぎりづくり

～仕事内容～
おにぎりの食材の仕込み、製造、各付け、出荷やイベントでの販売など、パッケージづくりなどの販売作業もあります。たまにおにぎりの販売づくりもしています。

実施日：毎週火・木(9:00～15:00)
持ち物：清潔な服装、お弁当



野菜づくり

～仕事内容～
土づくりから収穫・出荷までの一連の作業を行います。草刈りやような大規模な仕事から、種まきのような繊細な作業までいろいろな仕事があります。暑い日や寒い日の作業は大変ですが、自分で作った野菜の味は最高です。

実施日：毎週水・金(10:00～15:00)
持ち物：汚れてもよい服装、飲み物、タオル、お弁当

ほんなら FARM LAB.



地域の方のお手伝い

～仕事内容～
草刈り、掃除、買物代行や電球の付け替え、地域の人(主に高齢者)の送りごとなどに家におきます。他施設等でも互いが支え合い、たろさんの「ありがとう」が飛び交う仕事です。

実施日：依頼が入り次第
持ち物：その都度お伝えします

ほんなら堂

事業成果

(1) 「農作物の生産、加工、販売等を通して、地域の農地を守る。」という特長をいかし、より多くの対象者に就労のきっかけづくりを行うための工夫がなされている。

(2) 愛東地区を中心とした地域の拠りどころとなるため、民生委員等への働きかけができています。

(3) あいとうふくしモール型の中間的就労のしくみをつくりつつ、登録者が、3名から5名に増加している。

登録者数：5名

	利用開始	場所	紹介元	状況
A	2013～	モール内事務	地元の方から	来春から一般企業に就職予定
B	2016.6～	農場	福祉総合支援課	週1回参加
C	2017.9～	おにぎり	滋賀県ひきこもり支援センター	週2回参加
D	2017.10～	農場	甲良養護学校	週1回参加
E	2017.11～	おにぎり	東近江若者就労サポート	週2回参加

参加のべ人数：166名

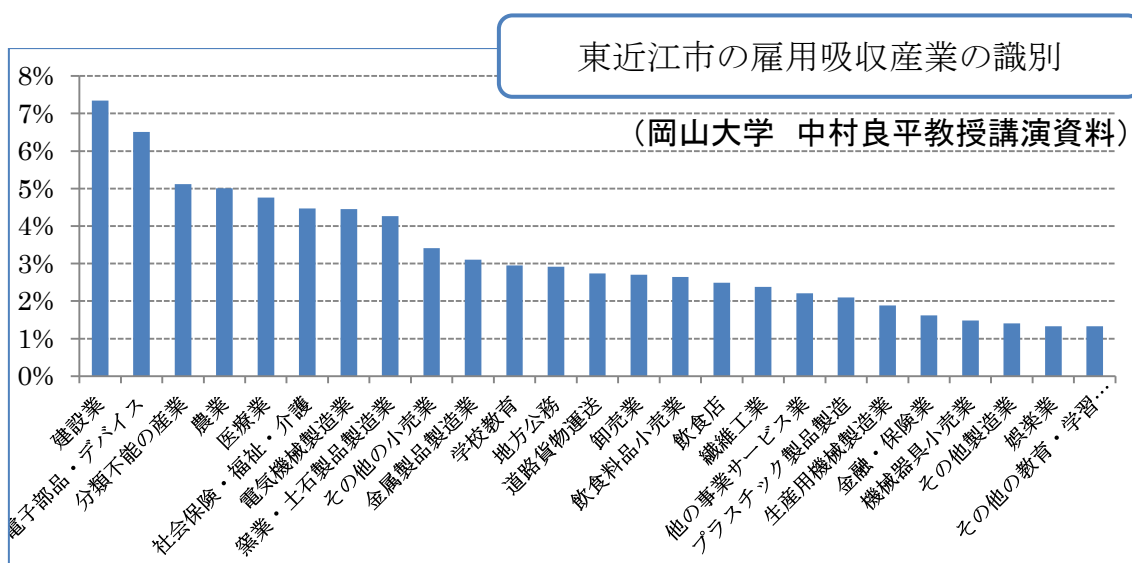
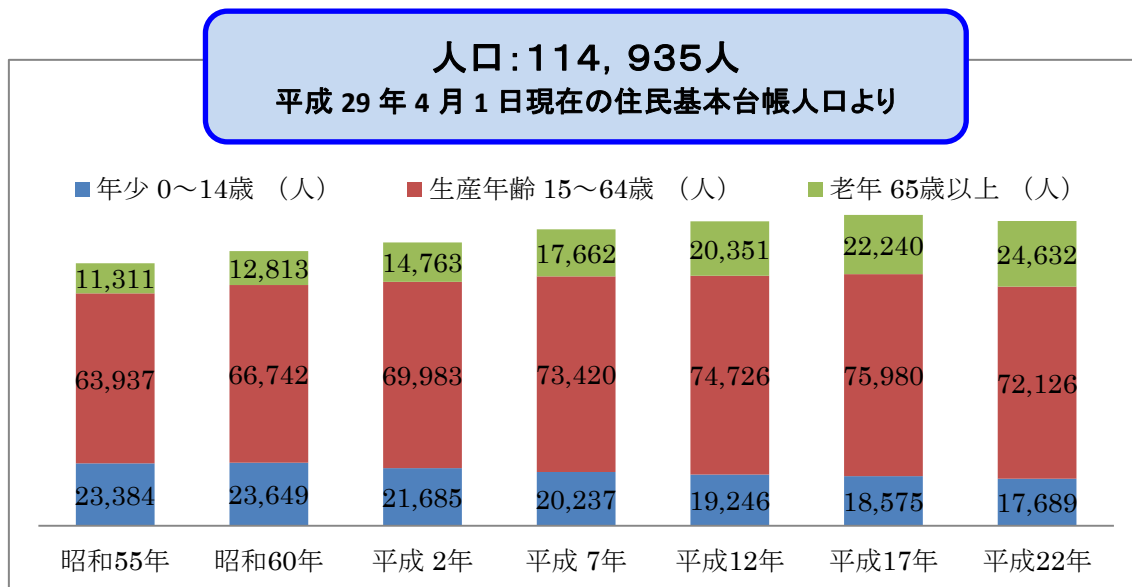
	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	計
農場	0	0	0	5	5	4	6	4	24
おにぎり	1	0	4	7	13	20	10	10	65
モール内事務	11	7	11	10	11	13	10	4	77

今後の展開

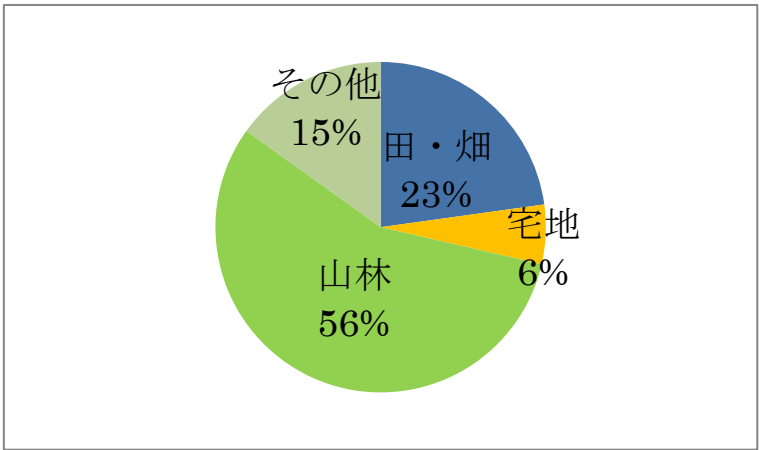
- ・登録者を引き続き増やしていき、その上で中間的就労の入り口と 出口をしっかりと整備していく
- ・あいとうふくしモールにある資源を活かして、より多様なプログラムを作る
- ・若者個人の変化だけに焦点を当てた支援ではなく、若者が参加したことによってその地域（事業所・企業等）がどのような変化をしたのかをみていく取り組みにしていく

6. 東近江市の概要と SIB 事業実施の背景

東近江市は里山・里地・里湖がひとつの水系でつながる、
1,000 分の 1 スケールの日本



面積: 388.58km²



【2010年】東近江市の地域経済循環図



1. 東近江市の循環共生型まちづくり

(2) 菜の花エコプロジェクト

●実施団体：NPO 法人愛のまちエコ倶楽部、営農組合等

農家やNPO、市民団体、企業、市等が連携した資源循環の地域モデル。食とエネルギー自立を目指し、東近江市から全国に広がるプロジェクト。



環境 BDF生産 農地・森林保全

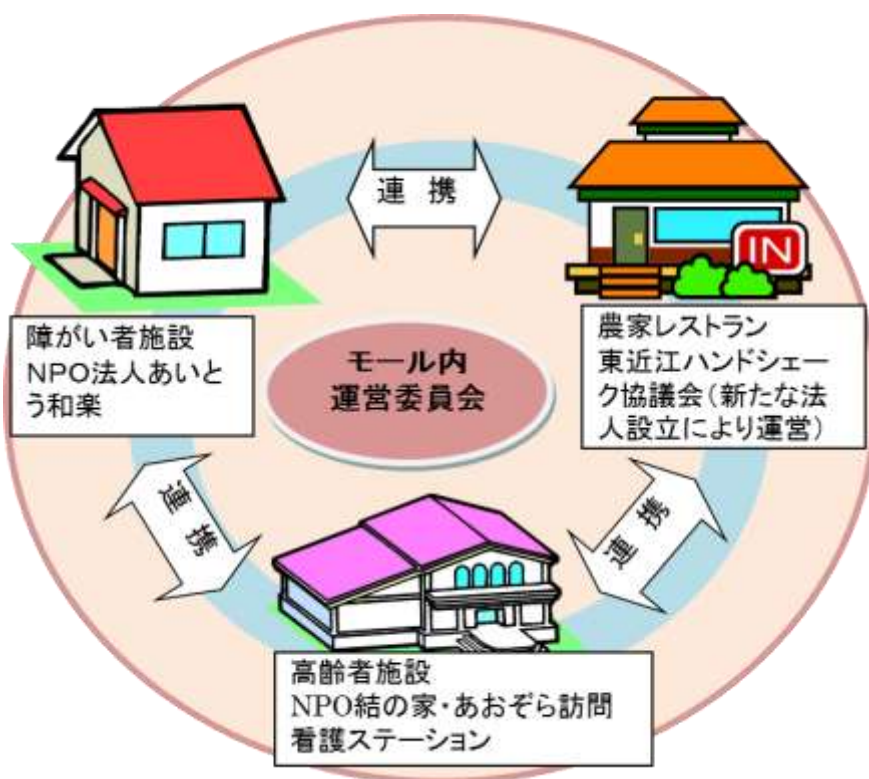
経済 菜種の6次産業化 BDF利用(エネルギー自給)

社会 高齢者の生きがい 新規就農者支援 等

(3) あいとうふくしモール

●実施団体：NPO 法人結の家、NPO 法人あいとう和楽、(株) あいとうふるさと工房

福祉、環境、まちづくりに関わる NPO や医療関係者、行政、社会福祉協議会などが連携し、傷病・障がい・高齢など、どのような状態でも安心して暮せる地域拠点作りを目指す。障害者が薪生産を担い、市民共同発電所や薪ストーブを活用することで、エネルギーの自給にもチャレンジする。



環境

薪生産
市民共同発電所

経済

農家レストラン・配食
福祉サービス提供

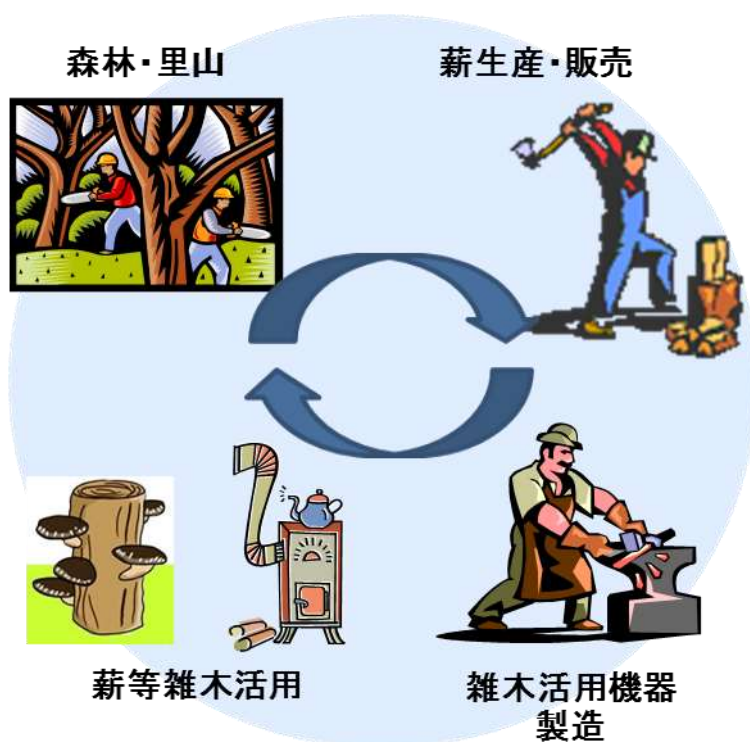
社会

高齢者の生きがい
障害・生活困窮者雇用

(4) 薪プロジェクト

●実施団体：(株) イーজেイファクトリー「薪遊庭」、東近江圏域働き・暮らし応援センター “Tekito-”

獣害の原因となっている放置里山の整備を実現するため、伐採・搬出・運搬・薪生産・薪配達を市民協働型で実施する調査を実施。その結果から、集落単位で伐採される里山の資源を、生活困窮者の中間的就労の場として薪生産を行い、民間での事業活動につながる。関係者の薪ストーブ開発にもつながる。



環境

薪生産
森林保全・農地保全

経済

新たな商品開発
社会保障費の減

社会

雇用の創出
中間的就労の場提供

(4) Team CHAKKA

●実施団体：(株) イーজেイファクトリー「薪遊庭」、東近江圏域働き・暮らし応援センター“Tekito-”、鍛鉄工房「室」、株式会社農楽、NPO 法人愛のまちエコ倶楽部、等々

中間的就労の場づくりに、働き暮らし応援センター、地元企業、コンサル、NPO 法人等が協力して取り組む。地域の困りごとの中に役割があり、ビジネスにする。地域の困りごとを請け負う組織として、「Team 困救」を立ち上げ。

商品例) 着火剤 (廃燻炭、廃ロウを活用)

オイルリムーバー (廃食油で作った粉石けんを活用)

ペレット販売 等々



環境

リサイクル
バイオマス活用

経済

新たな商品開発
社会保障費の減

社会

雇用の創出
中間的就労の場提供

(5) 地域の拠り所づくり

●実施団体：自治会、NPO 法人、地域おこし協力隊、事業者等

高齢者や子どもなど、歩いていける距離に集まれる場所を作る活動が様々な地域で進む。おしゃれな CAFE であったり、自宅の縁側を利用して客を受け入れたり、空き店舗を改修してレストランにしたり、自治会館を開放してコーヒーを提供したり、地域によってその場の作り方は様々。



環境

クールシェア
ウォームシェア

経済

地域経済循環
健康維持

社会

地域の絆の再生
世代をつなぐ場

(6) 各種のマルシェ

●実施団体：Mitte、がもう夢工房協議会、NPO 法人愛のまちエコクラブ、あいとうふくしモール

地域のいいものを知ってほしい、頑張る若者を応援したい、そんな思いを持った方々が様々なマルシェを展開。特に、Mitteさんは、空き店舗を活用したマルシェから、市役所売店を任されることに。

女性の起業塾から生まれた経営者を応援するなど、地場産へのこだわりが共通項。



環境

ライフスタイルの転換
地域資源の賢明な利用

経済

地域経済循環
企業支援

社会

世代をつなぐ場
出会いの場

(7) 東近江プライマリーCo.協議会

●実施団体：市内4つの農業協同組合、ヤンマーアグリイノベーション株式会社、愛の田園振興公社、滋賀県、東近江市

市内産農産物の持続可能な生産と流通の仕組みづくりを目的とし設立。加工業務用野菜の生産拡大と販路開拓を行い、経営できる農業法人を育成し、米麦大豆からの脱却を実現することで、耕作放棄地の増加を防ぐ。



東近江市 HIGASHIOMI CITY
FOOD SYSTEM CONSORTIUM
フードシステム協議会

キャベツ栽培のとりくみ

東近江市フードシステム協議会は、東近江市内の4JJA（JAグリーン近江・JA湖東・JA富貴陸生野・JA東総陸川）、愛の田園振興公社、ヤンマーアグリイノベーションとで設立し、持続可能な農業を推進しています。








収穫キャベツ初出荷
フードシステム協議会設立後

東近江市のフードシステム協議会
キャベツの栽培と出荷の取り組み

出荷先も確保



機械化体系によるキャベツ栽培のとりくみ
平成23年度 実証栽培 平成24年度 キャベツのリレー出荷の開始

●キャベツの栽培期

栽培	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
実証栽培								栽培	定植				
リレー出荷										栽培	定植		





Higashiomi

環境

農地保全
流通の縮小

経済

農業所得の増
社会保障費の減

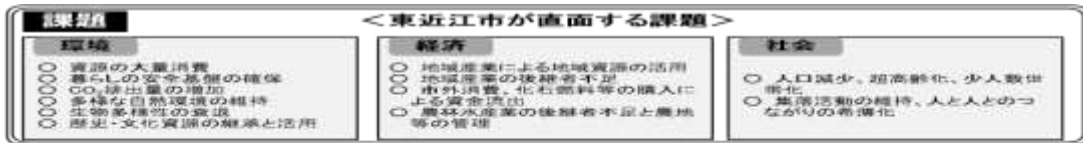
社会

雇用の創出
中間的就労の場提供

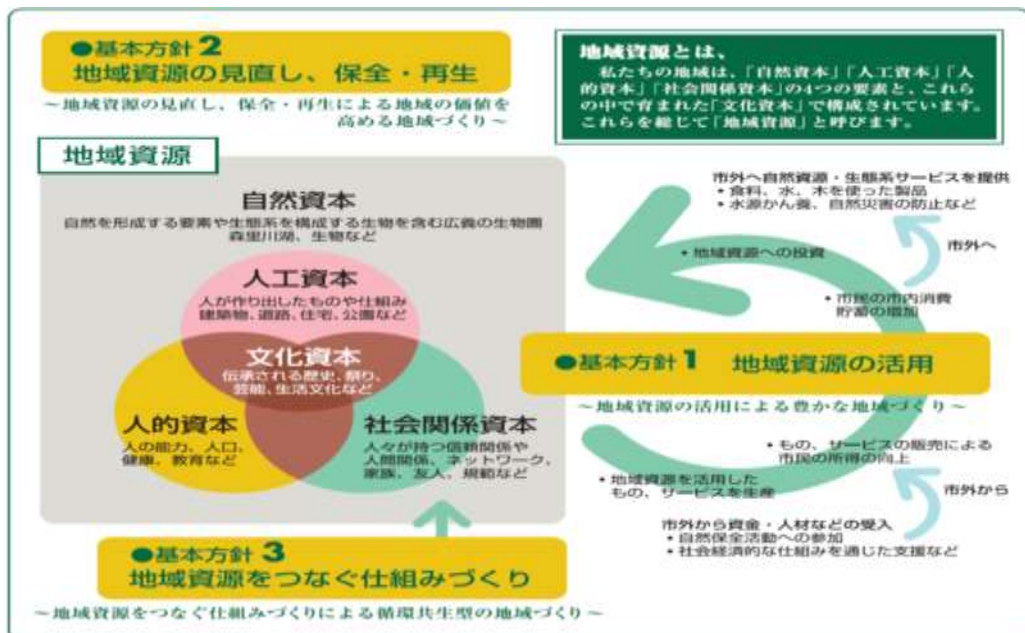
3. 第2次東近江市環境基本計画

これらの背景を含めて、東近江市では平成29年3月に第2次東近江市環境基本計画を策定。この検討には、中央環境審議会の意見具申を学び、本市の環境・経済・社会の課題に対して、統合的にアプローチすることにチャレンジ。

自然資本、人的資本、人工資本、社会関係資本に文化資本を加えまして、これらを地域資源と定義し、それらを保全し再生する取り組み、それらを活かす取り組み、また地域資源そのものをつなぐ仕組みづくりに取り組むことを基本方針とした。

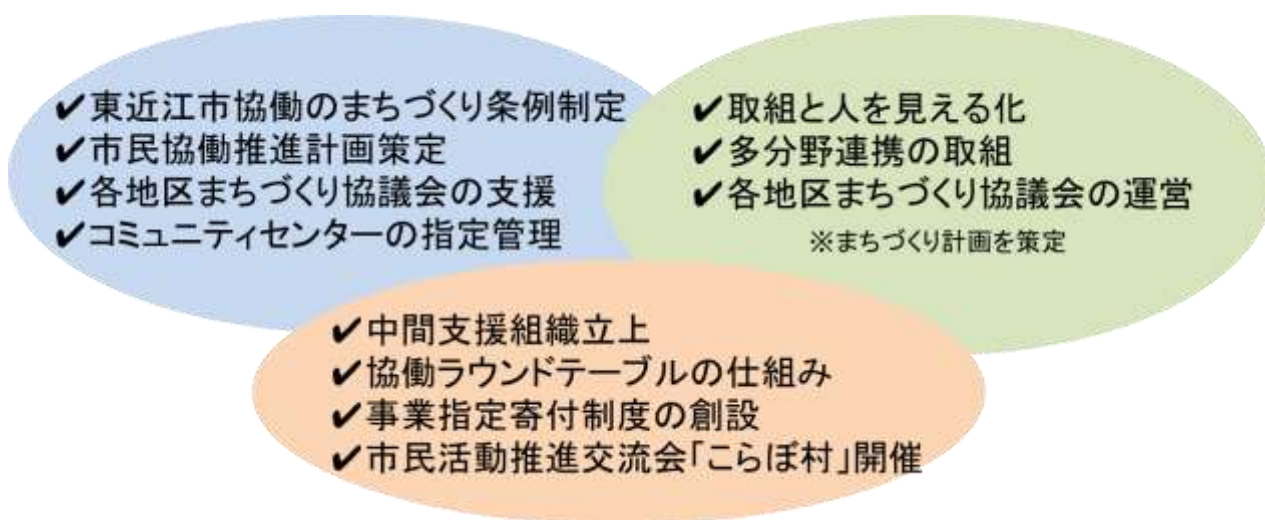


環境基本条例の理念（低炭素・資源循環・自然共生、歴史文化、生活環境、協働）に沿った統合的アプローチ



地域自治の仕組み

1市6町が合併した東近江市においては、これまであった自治会の枠組みを超えて地区コミュニティセンターの区域を活動エリアとする新しい地縁型の住民自治組織（まちづくり協議会）が14地区に組織されている。また、志縁型で活動するNPO、地元事業者など多様な主体が連携しまちづくりを行う自治の仕組みを構築している。



★地域づくりのポイント

1. 多分野連携
2. コーディネーター（仲人）
3. 志金（東近江三方よし基金！）