

日本民間公益活動連携機構（JANPIA）

非資金的支援の評価勉強会プレゼン資料

# 非資金的支援の基本的考え方と現状分析

2021年3月11日（木）

多摩大学社会的投資研究所

主任研究員 小林立明

# 自己紹介



## 小林立明

多摩大学社会的投資研究所  
主任研究員  
Kobayashi-t@tama.ac.jp

## ■所属学会■

- ・日本NPO学会
- ・日本評価学会
- ・国際サードセクター研究学会 (ISTR)

## □ 学歴・研究歴

- 1987 東京大学教養学部教養学科関連社会科学専攻（学術学士）
- 2012 ペンシルバニア大学NPO指導者育成修士課程（M.A.）
- 2012-2013 ジョーンズ・ホプキンス大学市民社会研究所客員研究員

## □ 職歴

- 1990-2011 国際交流基金（韓国・米国勤務、アジアセンター、企画評価課等）
- 2014-2015 日本財団国際ネットワークチームリーダー
- 2017-2020 学習院大学国際センター准教授
- 2018 -現在 多摩大学大学院MBAコース客員教授（ソーシャル・ファイナンス担当）（現職）
- 2018-現在 多摩大学社会的投資研究所主任研究員（現職）

## □ 主要業績

- 「入門 ソーシャル・セクター」（共著、ミネルヴァ書房、2020）
- 「英国チャリティ：その変容と日本への示唆」（共著、弘文堂、2015）
- 「フィランソロピーのニューフロンティア」（レスター・M・サラモン著、翻訳、ミネルヴァ書房、2016）
- 「社会的インパクトを投資可能にする」（マクシミリアン・マーチン著、翻訳、笹川平和財団、2014）
- 「国際グラント・メイキングの課題と展望：グローバル・フィランソロピーの時代における助成財団の新たな役割」（笹川平和財団、2013） 等

## □ 主要研究領域

- ・ ソーシャル・ファイナンス
- ・ グローバル・フィランソロピーと戦略的グラント・メイキング
- ・ 社会的インパクト評価 等

## □ 主要委員等

地球環境基金評価専門委員会委員(2018-)、厚生労働省社会的事業評価委員（2018-19）、内閣府成果連動型助成事業有識者委員会委員（2020）、休眠預金資金分配団体（JCIE）評価アドバイザー、日本NPO学会評価士研修講師

# フィランソロピーの進化と非資金的支援の発展

## フィランソロピーとは？

- フィランソロピーとは、人類に対する愛を意味するギリシア語を語源とする英語である。日本語では、「慈善活動」、「博愛」、「人類愛」などと呼ばれる。
- また、フィランソロピーを実践する人を「フィランソロピスト」と言う。日本語では「篤志家」「慈善活動家」などと呼ばれる。
- フィランソロピーは、従来、個人や企業の寄付やボランティア活動、民間助成財団の助成活動などを指してきた。



# グローバル・フィランソロピーの発展段階

フィランソロピー  
1.0

伝統的フィランソロピー  
➤ 慈善団体への寄付、募金活動

フィランソロピー  
2.0

戦略的グラント・メイキング  
➤ NPO／社会的企業への助成活動

フィランソロピー  
3.0

インパクト投資とのハイブリッド型資金提供  
➤ ソーシャル・ベンチャーへの助成／投資等

フィランソロピー  
4.0

一般参加型のインパクト志向フィランソロピー  
➤ クラウドファンディング、リテイル型インパクト投資、仮想通貨による寄付・投資・・・

コレクティブ・インパクト  
(共同ファンディング、ギビング・サークル等)

地理的拡大  
(欧米諸国からアジア太平洋、アフリカ・中近東へ)

エコシステム整備  
(中間支援組織、フィランソロピー・アドバイザー等)

## 日本のフィランソロピーの発展段階

フィランソロピー  
1.0

### 伝統的フィランソロピー

- 慈善団体への寄付、募金活動

フィランソロピー  
2.0

### 戦略的グラント・メイキング

- NPO／社会的企業への助成活動

フィランソロピー  
3.0

### インパクト投資とのハイブリッド型資金提供

- ソーシャル・ベンチャーへの助成／投資等

フィランソロピー  
4.0

### 一般参加型のインパクト志向フィランソロピー

- クラウドファンディング、リテイル型インパクト投資、仮想通貨による寄付・投資・・・

### ■ 多くの助成財団はフィランソロピー1.5

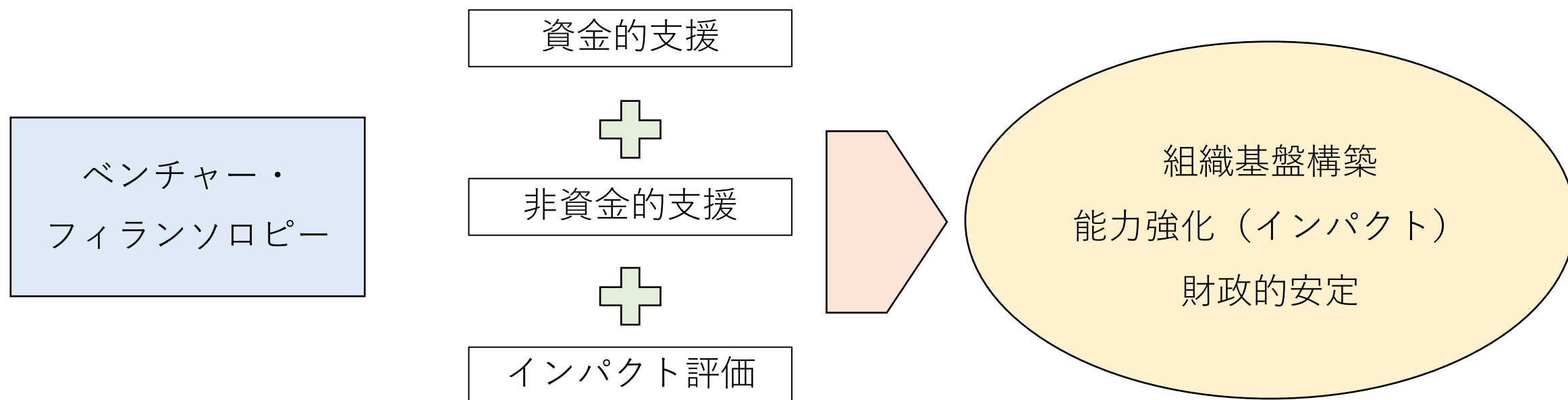
- 研究助成・奨学金中心
- 定型的プログラム

### ■ 休眠預金資金活用制度が、フィランソロピー2.0から3.0へと発展する鍵を握る。

- インパクト志向
- インパクト評価
- 助成＋投融資？

## 非資金的支援の重要性

- ❑ フィランソロピー2.0の戦略的グラント・メイキングの特徴は、単に資金を提供するだけでなく、インパクトの最大化を図るために非資金的支援を重視する点。
- ❑ 特に、非資金的支援を通じて、支援団体の組織基盤の構築、能力強化、スケールアップを目指すベンチャー・フィランソロピーの発展により、手法が洗練された。



- ❑ 欧州ベンチャー・フィランソロピー協会は、「非資金的支援のための実用ガイド」で非資金的支援の内容とプログラム設計の実際を詳しく解説している。



## 一般支援

戦略支援  
(経営支援、戦略  
計画策定、製品開  
発支援等)

運営支援  
(広報、運営管理、  
ICT、法務、テクニ  
カル支援等)

## 支援領域

社会的インパクト

財政面での  
持続可能性

組織の  
レジリエンス

## 特定支援

変革理論・インパクト戦略

インパクト評価

ファンドレイジング

収入戦略

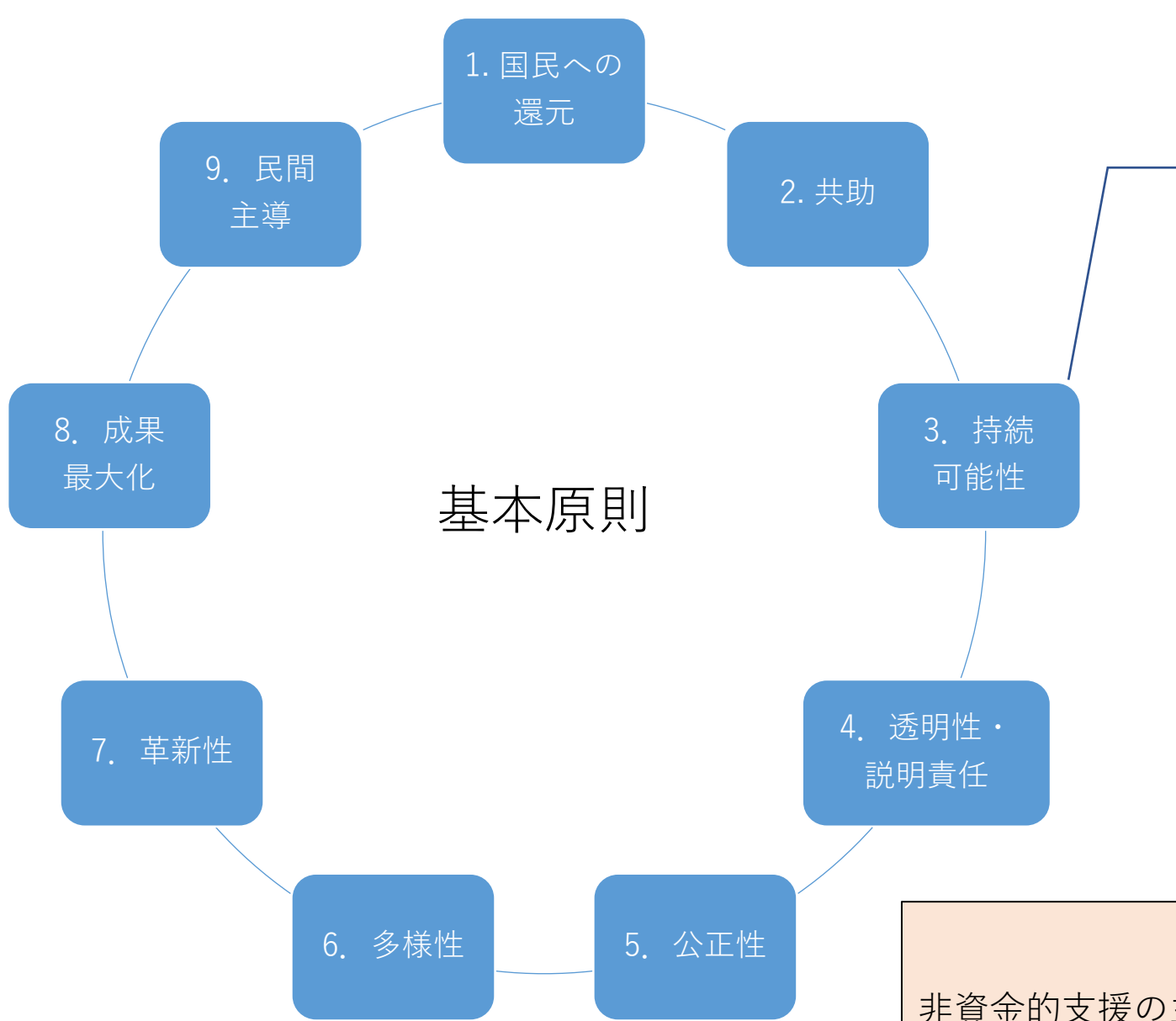
財務マネジメント

ガバナンス支援

人材育成支援



休眠預金資金活用制度における「非資金的支援」とは？



3. 持続可能性

資金分配団体は、民間公益活動を行う団体に対し、事業の成果をより確実なものとし、その団体の自立性を高めていくため、資金支援だけではなく、事業実施に係る経営支援等の非資金的支援を必要に応じて外部の団体や専門家とも連携しつつ支援対象の団体に寄り添って支援する伴走型で提供することにより、組織の能力強化（キャパシティ・ビルディング）を図っていく。 資金分配団体や民間公益活動を行う団体は、民間の資金や人材を確保する観点から、自らの活動の社会的意義や成果を対外的に積極的に発信し、その理解を広めていくことで、休眠預金等に係る資金をてこに民間の資金を調達できるようにすることが求められる。

■ポイント■

非資金的支援の主たる目的は、持続可能性の確保。但し、共助、説明責任、革新性、成果最大化、民間主導などにも配慮すべき。

## ■一般■

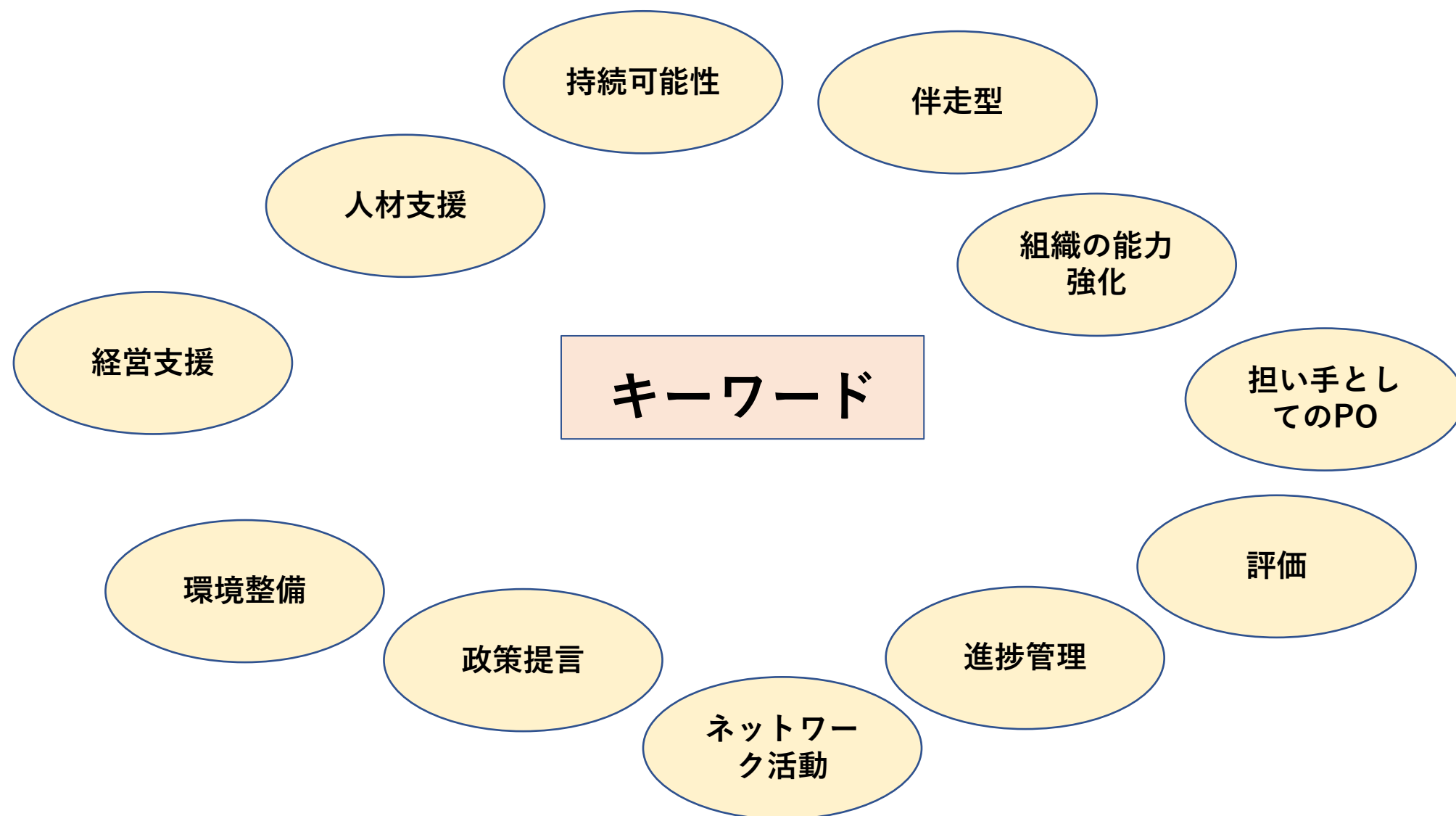
資金分配団体は、実行団体に対して革新的な手法による資金の助成としての資金支援と、**事業実施に係る経営支援や人材支援といった非資金的支援を必要に応じ伴走型で行うこと**等を通じ、民間公益活動の自立した担い手を育成する中心的な役割を担います。

## ■資金分配団体の基盤強化について■

1. 資金分配団体は、**非資金的支援として、実行団体の組織基盤だけでなく、社会の諸課題の解決に向けた実行団体の事業の実施に必要な活動の環境の整備も必要に応じて行う**ことになります。

※活動の環境整備例：住民や団体（NPO・企業・行政等）をつなげるネットワーク活動、問題を可視化し公的施策等の制度化を目指した提言活動等への取組み

2. **JANPIAは、資金分配団体の非資金的支援に係る実行能力の強化支援のための助成として、経営支援、研修等の伴走支援、進捗管理、評価、連携支援等の業務を行う専門家（プログラム・オフィサー）の確保育成とその活動に係る費用を助成します。**助成対象は、募集・採用に必要な費用、研修受講費用、人件費、伴走支援に係る費用（出張費用、研修実施費用等の活動費）等とします。助成額は1団体あたり年間800万円を上限とし、そのうち人件費については1団体あたり年間500万円を上限とします。



## 非資金的支援の分析

## ■分析手法■

1. 事業計画書に記載されている非資金的支援の「活動」及び「アウトプット」の内容を定性的に分析し、以下の6類型を設定した

① **組織基盤強化（CB）：**

実行団体の組織基盤を強化するためのキャパシティ・ビルディング（CB）支援

- i. ガバナンス・コンプライアンス、組織運営
- ii. 人材育成、ボランティア・プロボノ獲得
- iii. IT活用、広報・マーケティング

② **評価：**

実行団体の事業評価の実施や評価実施体制の整備に向けた研修、コンサルティング等

③ **事業運営：**

実行団体の事業運営や協議体の設立などに対する研修、コンサルティング等

④ **資金調達：**

実行団体の資金調達能力の向上のための研修、コンサルティングやドナーとのマッチング等

⑤ **ネットワーク形成：**

実行団体間や実行団体と関係機関とのネットワーク形成、情報共有を通じた連携促進等

⑥ **調査・普及啓発：**

特定の社会課題に関する調査及び現状分析、これに基づくステイクホルダー向け円卓会議の開催、及びその結果の一般向け普及等

2. その上で、資金分配団体がそれぞれ上記のいずれの非資金的支援を行っているかを分析、集計した。

各類型における非資金的支援の具体例

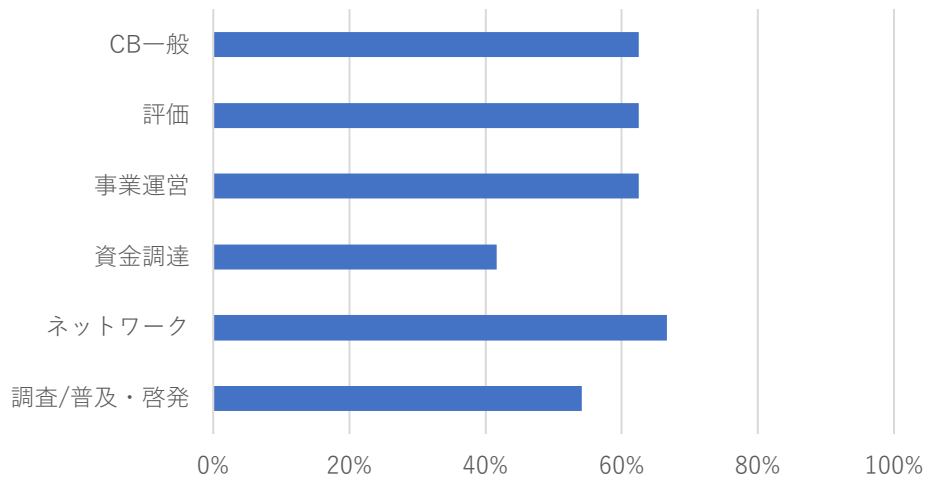
類型	支援内容例
組織基盤強化Ⅰ (組織運営・ガバナンス)	<ul style="list-style-type: none"><li>事業・プロジェクトのロジックモデル策定・成果目標設定支援、規程整備等のガバナンス支援</li><li>組織診断、組織基盤強化の目標と計画策定、組織基盤強化に向けたコンサルティング</li></ul>
組織基盤強化Ⅱ (人材育成・ボランティア)	<ul style="list-style-type: none"><li>スタッフ育成研修会の開催</li><li>企業によるプロボノ活動・ボランティアの活用による経営、広報、マーケティング、ICT 活用等を支援</li></ul>
組織基盤強化Ⅲ (IT活用、広報)	<ul style="list-style-type: none"><li>実行団体ごとにホームページやSNSなどの運用に関する悩みやサポートについてコンサルティング</li><li>実行団体のHP開設や広報誌等の作成支援</li></ul>
評価	<ul style="list-style-type: none"><li>評価に関する相談対応、ステークホルダーへのアンケート実施支援及び半年ごとの評価分析を支援する。</li><li>評価に関する講座の実施</li></ul>
事業運営	<ul style="list-style-type: none"><li>「ネットワーク会議」の開催支援、地域における実行委員会の組織形成支援</li><li>対等なパートナーシップによる企画段階から進捗管理、監督、評価までのトータルな支援</li></ul>
資金調達	<ul style="list-style-type: none"><li>「助成金獲得、ファンドレイジング」講座の開催</li><li>ファンドレイジング（FR）支援</li></ul>
ネットワーク 形成	<ul style="list-style-type: none"><li>実行団体同士、もしくは実行団体と関係団体のマッチング支援</li><li>実行団体及び関係支援団体によるコミュニケーション及びネットワーク形成のための勉強会、セミナーなどの開催</li></ul>
調査、普及・啓発	<ul style="list-style-type: none"><li>実行団体へのヒアリングなど現場のニーズ、状況の把握に基づくメディアへの情報提供</li><li>行政・企業に対して、社会課題の現状と課題を発信する（研修・セミナー・HPなど）</li></ul>

# 非資金的支援内容の傾向（全体）

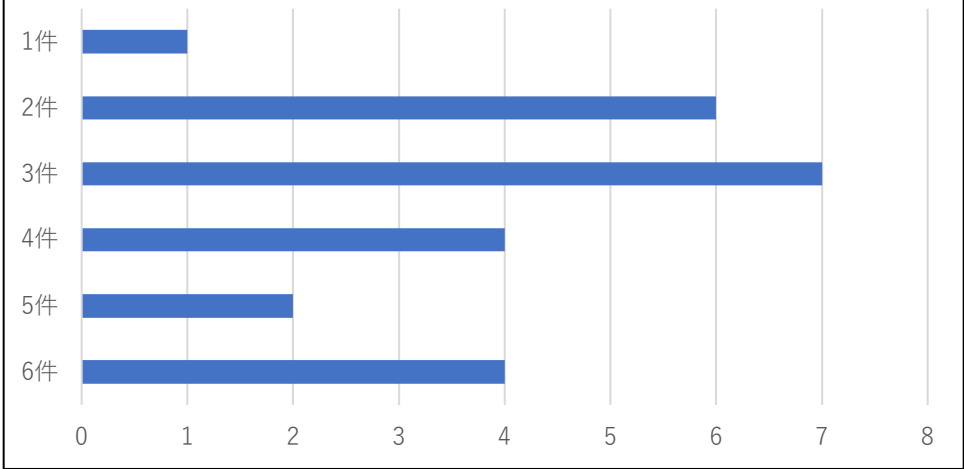
## ■ポイント■

- 1. 非資金的支援6類型のうち、どの種類の支援を行っているかの件数を調べたところ、3類型が最も多く、次いで2類型だった。6類型すべてを実施している資金分配団体も4団体あった。
- 2. 非資金的支援の実施状況を見ると、ネットワーク形成支援が67%と最も多く、次いで、事業運営支援、評価支援、組織基盤構築（CB）支援が63%となっている。普及啓発、資金調達が少ない。
- 3. 特に組織基盤強化支援の内訳を見ると、運営支援が最も多く全体の63%を占める。次いで、IT・広報支援46%、人材育成42%の順だった。

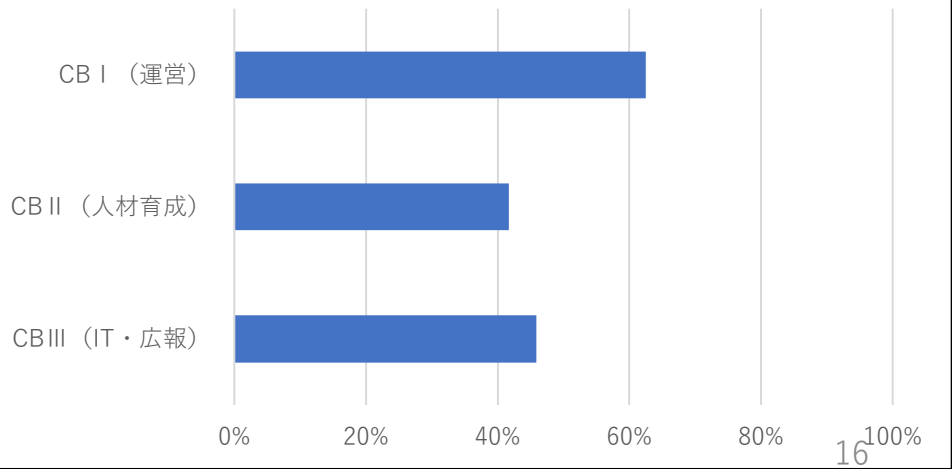
非資金的支援の実施状況（全体）



非資金的支援 6 類型の選択件数（全体）



組織基盤強化支援の実施状況（全体）





## 非資金的支援の類型化とアウトカム指標の具体例

## ■分析手法■

### 1. 単純集計

事業計画シートに記載されたアウトカム項目数を単純に集計した。

### 2. アウトカム類型別の分析

アウトカムを以下の非資金的支援6類型に区分した上で、各類型がどのようなアウトカム類型を選択したかを分析。

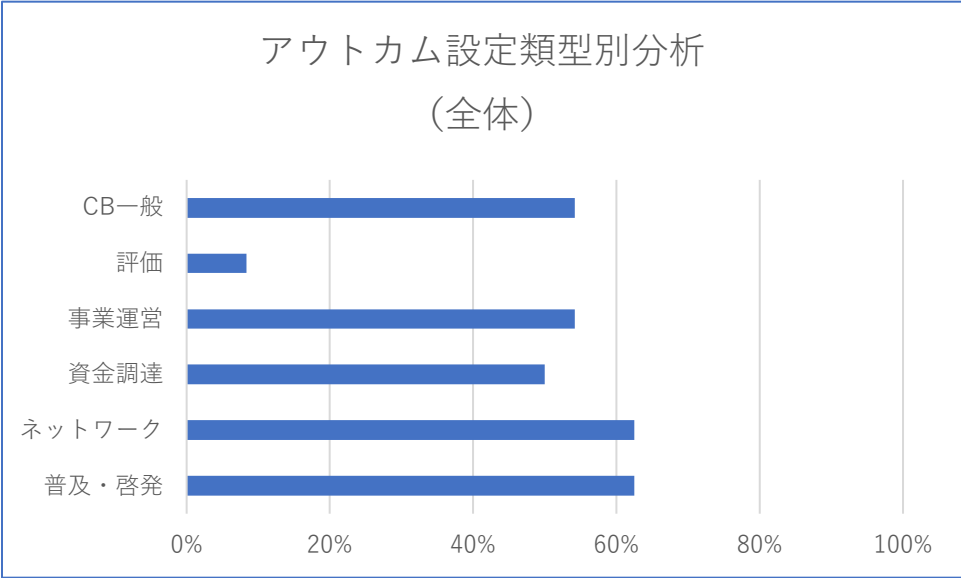
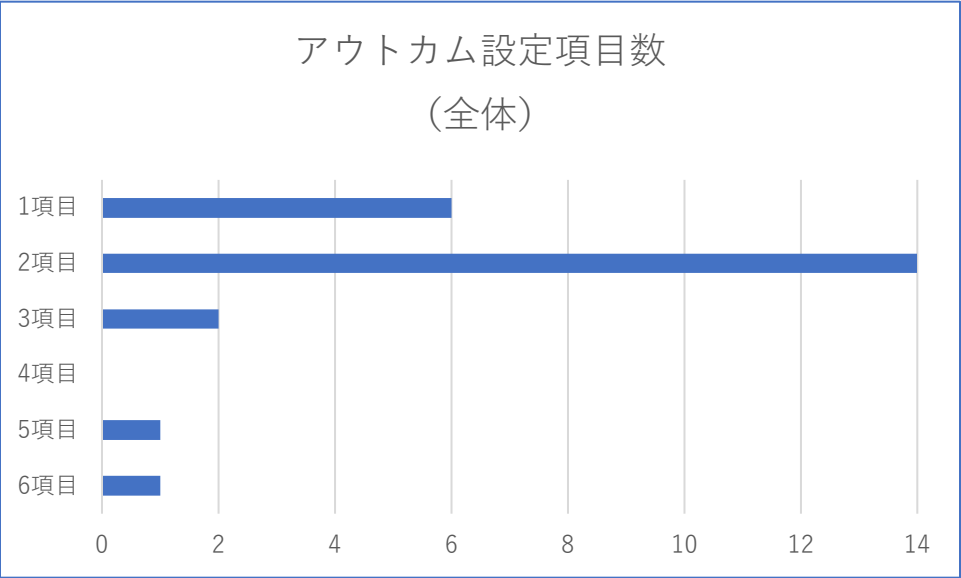
- 1. 基盤構築（Capacity Building）**：ガバナンスの整備、運営体制の強化、人材採用・育成など
- 2. 評価**：評価体制の構築、評価スキルの導入、評価文化の醸成など
- 3. 事業運営**：事業運営体制の整備、事業運営に必要なスキルの向上など
- 4. 資金調達**：資金調達能力の向上、財務状況の改善、外部資金提供団体との連携強化など
- 5. ネットワーク形成**：実行団体間の連携・ネットワーク強化、協力団体との連携・ネットワーク強化など
- 6. 普及・啓発**：課題の明確化、社会的関心の向上、メディアにおける報道件数の増加など

各類型におけるアウトカム指標の具体例

類型	アウトカム例
基盤構築	<ul style="list-style-type: none"><li>実行団体が本事業を通じてステークホルダーや社会から信頼される組織基盤を整えている</li><li>実行団体が、組織基盤強化事業に取り組み、組織力が向上した状態になる。</li><li>実行団体の組織が安定し、事業の持続的展開が可能となる。</li></ul>
評価	<ul style="list-style-type: none"><li>実行団体がインパクト・マネジメントを行うことにより、地域内での協力者・賛同者が増える。</li></ul>
事業運営	<ul style="list-style-type: none"><li>実行団体のスキルアップが図られることにより、民間公益活動が強化される。</li><li>「事前相談によるアドバイスや連携・協力団体の紹介」により実行団体による事業活動が活性化され、円滑に遂行される。</li><li>地域エコシステムの進化に向けた協働のプロセスを支える「チェンジ・エージェント機能」が生まれる、もしくは成長する。</li></ul>
資金調達	<ul style="list-style-type: none"><li>企業などの経済団体が実行団体に資金や食材を提供するようになる</li><li>資金調達の強化に資する非資金的支援により、実行団体の活動を支える財源が確保できている、もしくはその見込みがたつ。</li></ul>
ネットワーク形成	<ul style="list-style-type: none"><li>コンソシアム構成団体間での人材や情報の共有が日常的になり、協働して課題解決に取り組んでいる</li><li>実行団体間の情報共有が進み子ども・若者、生活困窮者を支援する人・団体等の連携が促進される。</li><li>企業・行政等において、子ども・若者の貧困や生活困窮者等支援に対する理解が進み、協力体制が構築される。</li></ul>
普及・啓発	<ul style="list-style-type: none"><li>優先的に支援すべき課題（分野、地域、NPO等）が見える化され、発信されている</li><li>ステークホルダーが社会課題の現状を知り、必要な支援・取り組みを検討し、実行に向けて着手する</li><li>様々な団体が社会課題に関する事業に参画することで、担い手の裾野が広がる。</li></ul>

■ポイント■

- 1. 設定項目数  
2項目を設定した団体が最も多く14団体だった。これに、1項目設定（6団体）、3項目設定（2団体）が続く。資金的支援のアウトカム設定に比べて、1団体あたりのアウトカム設定項目数は少ない。
- 2. アウトカム設定累計別分析  
評価に関するアウトカムを除けば、組織基盤構築（CB一般）、事業運営、資金調達、ネットワーク、普及・啓発のそれぞれの設定割合は50%～70%だった。休眠預金資金の活用の基本方針として、資金支援だけでなく非資金的支援を行い、実行団体の自立化を支援するという趣旨に照らせば、組織基盤構築（CB一般）と事業運営の強化面のアウトカム設定の割合はもう少し改善する必要があると思われる。



# ディスカッションのための問題提起

■皆さんに考えて頂きたいポイント■

1. 皆さんの非資金的支援の計画策定と実施、評価について教えてください。
  - 計画策定の際に直面した問題や課題があれば教えてください。
  - 今後、評価を行っていく上で感じている不安や疑問点があれば教えてください。
2. 休眠預金の基本原則と公募要領に記載されている資金分配団体の役割を再度確認してみましょう。その上で、
  - 皆さんの団体は、この趣旨を自らの活動目標に組み込んでいますか？
  - 目標達成に向けて、適切に非資金的支援の活動、アウトプット、アウトカムを設定していますか？
  - アウトカムを評価するための成果指標は適切に設定されていますか？
3. 今後、資金分配団体として非資金的支援の内容を充実させ、適切に評価していく上で必要なものは何でしょうか。皆さんがJANPIAに期待する支援内容は何ですか？以下の点を中心に自由に議論してください。
  - 皆さんの団体が持っているリソース
  - 皆さんの団体が実現したい目標と非資金的支援との関係
  - 非資金的支援についての考え方や情報
  - 非資金的支援の成果目標や評価手法に関する考え方や情報 等々