

# 資金分配団体PO育成研修

## 助成事業の組み立て方 ～助成プログラム開発のポイントと留意点～

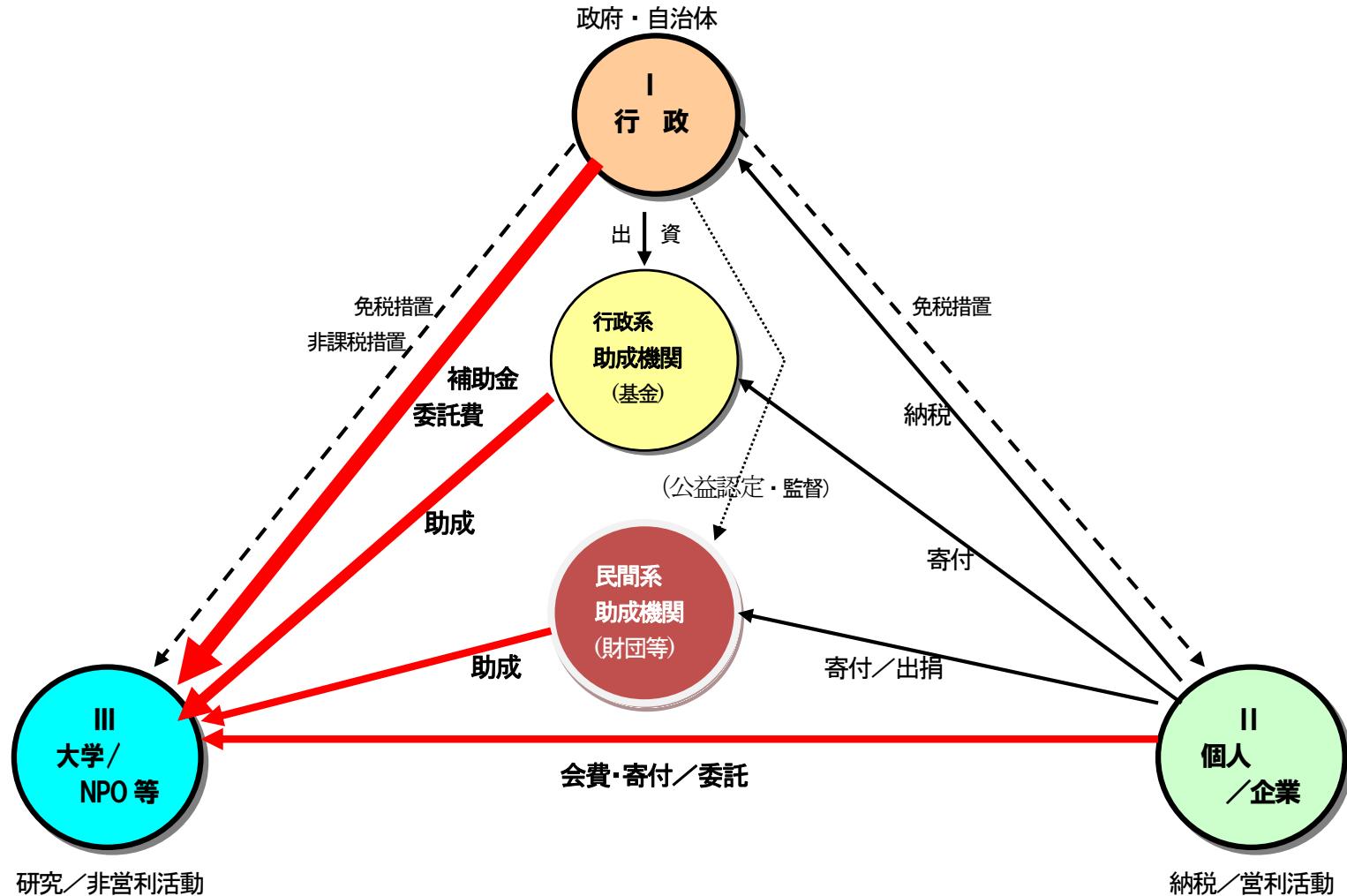
2019年11月29日



(公財)助成財団センター  
理事 渡辺 元

# 1. はじめに：日本における非営利活動に対する資金の現状等～

# 非営利活動への資金の流れ



# 組織背景別 資金の種類と特性

資金の種類 資金の特性	政府・ 行政系 資金	企業系 資金	財団系資金		その他の 資金(市 民F等)
	企業財団	独立財団			
<b>状況追随型</b> (ニーズ後追い型)	○	○	△	×	×
<b>状況対応型</b> (ニーズ対応型)	○	○	○	○	○
<b>状況創出・ 変革型</b> (ニーズ先取り型)	×	△	○	○	○

# 競争的研究費制度(19/20年度当初予算額)

内閣府	193	199
総務省	16, 648	18, 010
文部科学省	368, 845	367, 969
(科研費)	<b>237, 150</b>	<b>237, 350</b>
厚生労働省	49, 036	49, 681
農林水産省	8, 290	5, 791
経済産業省	262, 999	270, 475
国土交通省	273	290
環境省	6,152	5,809
防衛省	10,002	9,410
合 計(百万円)	722,438	727,634

内閣府 科学技術関係予算より(金額左欄 19年度、右欄20年度) 令和2年4月現在

※感染症研究革新イニシアティブ、新エネルギー等のシーズ発掘・事業化に向けた技術研究開発事業、農林水産研究推進事業は、含まれていない

# 企業の社会貢献活動について ～「2017年度 社会貢献活動実績調査結果」より～

- 支出合計額は1,997億円  
…回答企業 337社・グループ（回答率：24.1%、調査対象は経団連会員企業、および1%クラブ法人会員企業等：計1,394社）
- 1社平均支出額は5億9,300万円〔前年度比0.7%減〕  
※持続可能な開発目標（SDGs）や東京オリンピック・パラリンピックへの対応等、経常利益の増加が支出の下支えに。
- 1社あたり平均支出額の内訳は、各種寄付が4億6,800万円（79%）、自主プログラムは1億2,200万円（21%）。
- 各種寄付のうち、金銭寄付が3億5,600万円。

2018年11月13日 （一社）日本経済団体連合会 1%（ワンパーセント）クラブより。なお、2020年度調査では支出額等の調査は実施していないため、上記の概要も更新していない。

# 日本の民間助成財団の現状

－助成財団センター「2019年調査」結果より－

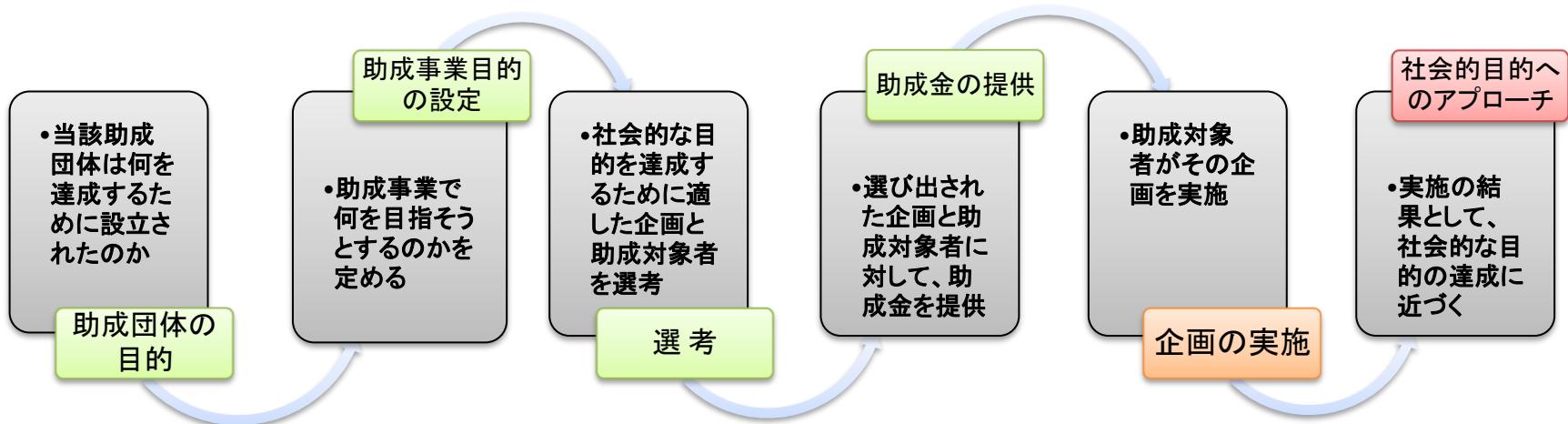
2018年度決算データにもとづく

- ・1991年以降、年間設立数は減少(特に95年以降顕著)
- ・970財団<sup>(※)</sup>の助成事業費合計は約1,130億円
- ・年間助成額が5,000万円未満の財団が全体の72%、5億円以上の財団は3%
- ・助成事業の形態では、研究支援関連：事業プロジェクト助成：育英奨学=2:1:1
- ・研究支援関連では、「科学・技術」「医療・保健」の分野を対象とする財団が全体の5割以上を占める

(※) 同センター所有データ2061団体のうち正味財産(資産総額)の記載があり、かつ年間助成総額が500万円以上の財団

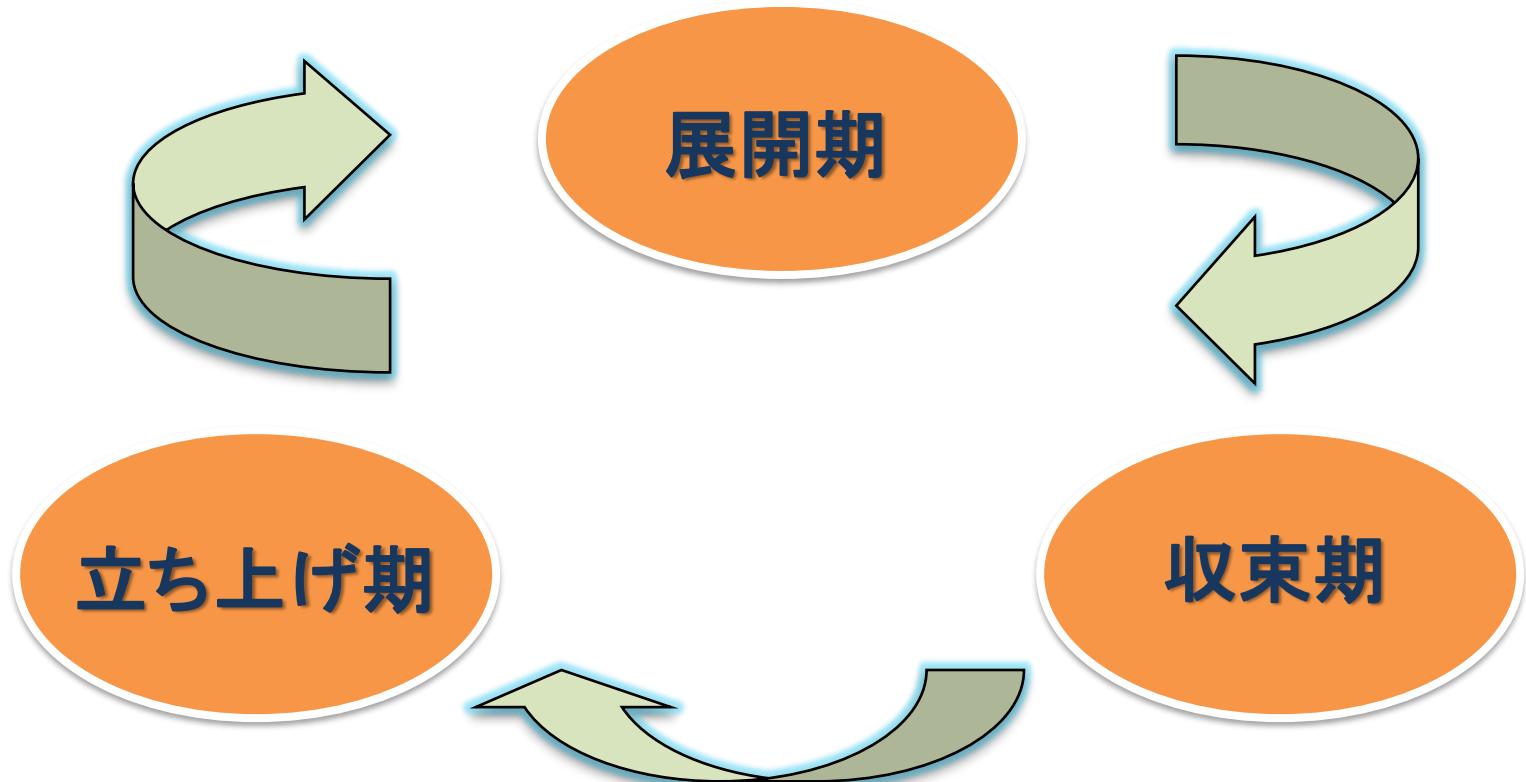
## 2. 助成事業の組み立てに際して のポイントと留意点

# 社会的な目的達成のための助成金



**助成金は、財団等の社会的な目標を達成するための手段**  
**(助成団体にとって)助成金を出すこと自体が、最終的な目的ではない！！**

# 助成が生きる効果的な時期 (所詮は一過性 → 適時効果を考える)



# 助成事業を検討するに当たっての論点

1. 何に対する、何のための助成か  
⇒ 助成によって何を目指したいのか
2. 助成先をどのように選定するか  
⇒ 公募方式、非公募方式、それとも…
3. 助成事業における(事後)評価のあり方  
⇒ プロジェクト評価とプログラム評価
4. 助成に必要な人材とその育成  
⇒ 助成プログラムの開発とその運営を通じて助成プロジェクトを選定し育てていくための専門職の確保

# 助成プログラム開発のための要諦（1）

## ・社会的な潜在ニーズを把握する

⇒ 近未来の社会像を見つめることを通じた潜在的ニーズへの「気付き」とその顕在化の可能性(未来の「兆し」を発見、その意味を確認)

## ・既存の社会資源を把握する

⇒ 政府・企業・財団などの既存の資金源とそれを支えている組織と人材の現状の理解(同時に参考事例の発掘と評価も)

## ・活用可能な社会資源を把握する

⇒ 活用可能な資金源(資金提供者)と人材(選考委員候補などのアドバイザー)のリスト化と広範なインタビュー

## ・助成対象にとっての助成金の意味について考える

⇒ 社会的ニーズに対応するためにどのような資金源が不足しているのか、助成によって提供可能なのはそのうちどれか。

# 助成プログラム開発のための要諦 (2)

## ・助成プログラムの企画構想

⇒ 助成プログラムで何を目指すか。事業への助成か組織への助成か。公募型か計画型か。助成金額の規模は、その使途は。継続助成をどうするか

## ・具体的な助成対象の可能性

⇒ 助成を受ける可能性のある事案が現時点でどれだけ存在するか。将来はどうか。

## ・助成プログラムの発展・成長の見通し

⇒ 3年後・5年後の見通しをもつこと

## ・適切な募集要項・企画書等の設計

⇒ 応募すること自体が応募者/団体の企画力を高めるようなものとすること

## ・質の高い助成プログラムの開発

⇒ 日頃の問題意識の蓄積と一定の調査・議論の時間を設けること

# 助成プログラム開発のための要諦 (3)

## ・応募可能層への呼びかけ

⇒ 適切なところに情報は届いているか(広報活動は紙媒体を主とするか  
電子媒体を主とするか、その場合に必要なコストは? 協力者・団体等を  
把握し、関係性を有しているか)

## ・応募相談への適切な対応

⇒ 個別対応の難しさ → 「手引き」や「FAQ」等で出来るだけ客観的な対応を  
／説明会・相談会の開催なども

## ・選考プロセスと選考体制

⇒ 応募多数の場合の予備審査と本審査をどう行うか。新規助成と継続助  
成で選考プロセスを変えるかどうか。公開で選考を行うことの意義と課題。  
選考(審査)委員は固定化しないよう交代ルール(委員会規程など)を定め、  
常に適任の候補者探しのアンテナを。

# 助成プログラム開発のための要諦 (4)

## ・助成決定後(助成期間中)の対応と関わり

⇒ 贈呈式をどうするか／助成対象者間の交流機会をどうするか／フォローアップをどうするか／計画変更等をどのように認めるか

## ・助成終了後の対応と関わり

⇒ 成果公表の機会をどうするか／事後評価(プロジェクト評価)をどうするか／助成成果を発展させるための取り組みは

## ・助成プログラムを成長・発展させるために

⇒ 毎年度の反省による見直しとプログラム評価による中長期(5～10年)の見直し(評価だけからは新しいプログラムは生れない！)

## ・助成プログラムの終了

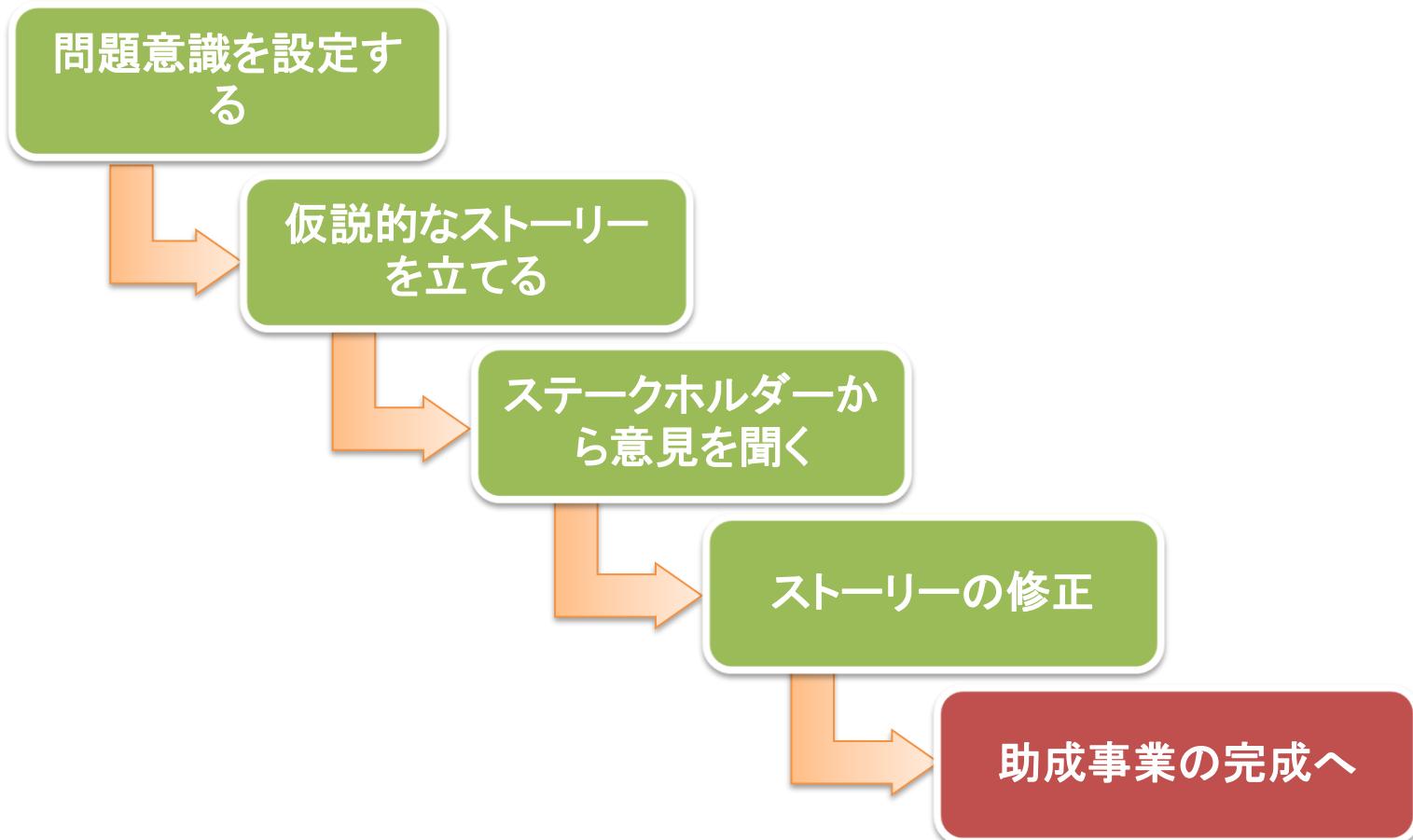
⇒ 終了理由の確認とその予告の出し方。終了後の総括評価と報告書の作成

### 3. 助成事業をどのように組み立てるか

## 助成事業の策定が必要となる状況

1. 制度の改変や出捐者/社の意向等により、当該団体の組織、乃至はその事業の再編・見直しが行われた。
2. 寄付や資産運用等の結果、新規の予算が付いた。
3. 既存の助成事業の実施プロセスで、重要な社会的課題／領域／分野／等を発見した。

# 助成事業を組み立てるための手順と方法



# 助成事業の策定ステージ

## 第1ステージ:ストーリーづくり

- ・定款上の「事業」と関連付けられる「ストーリー」を作る

## 第2ステージ:説明と同意を得る

- ・「ストーリー」についてステークホルダーに十分な説明を行い、同意を得る

## 第3ステージ:具体化

- ・「ストーリー」に即した助成金提供の仕組みを作る。

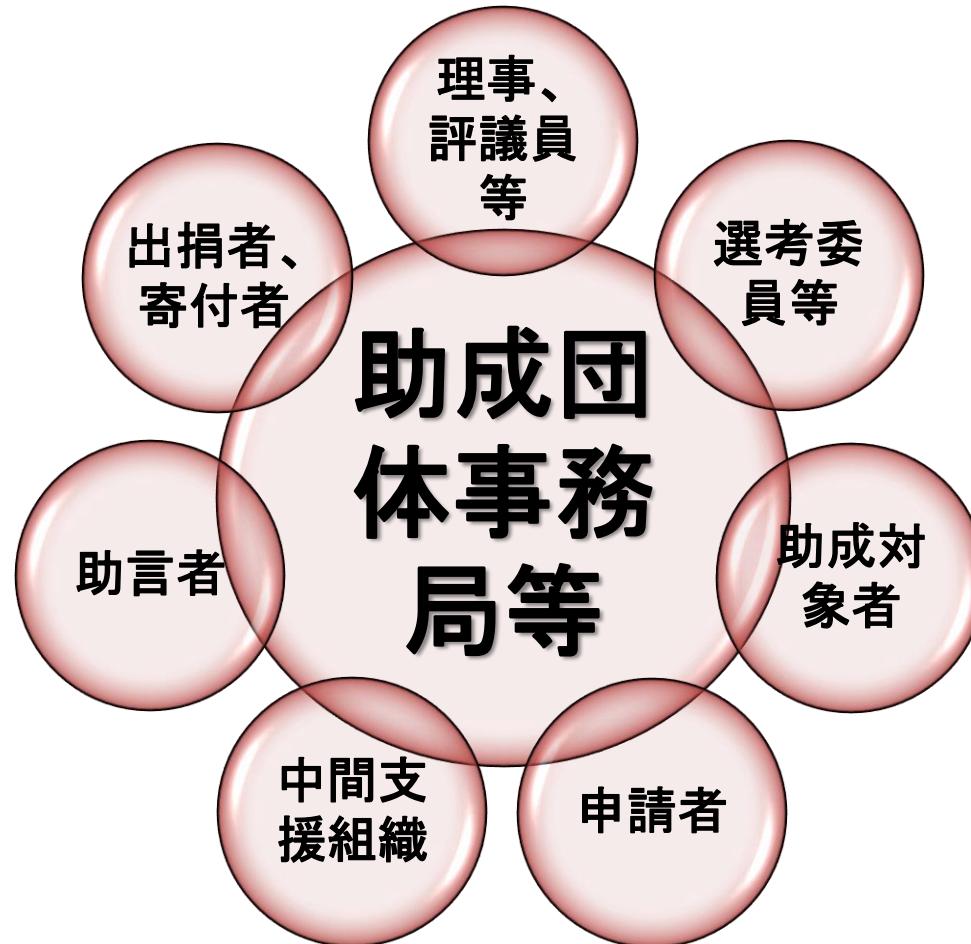
# 第1ステージ：「ストーリー」づくり

解決	特定分野の問題、課題を解決する 例:気候変動が地域に及ぼす問題の解決を行う
振興	特定分野の研究、活動を推し進める 例:防災分野の研究を振興する 同義語:推進、奨励
育成	特定分野の人材、集団を育てる 例 介護・リハビリ分野の人材を育成する 同義語:養成、育英
開発	特定分野の技術、方法を作り出す 例 地域性を生かした省エネルギー技術を開発する 同義語:発明
保全	特定分野の貴重な価値のあるものを守る 例 途絶えつつある郷土芸能を保全する 同義語:保護

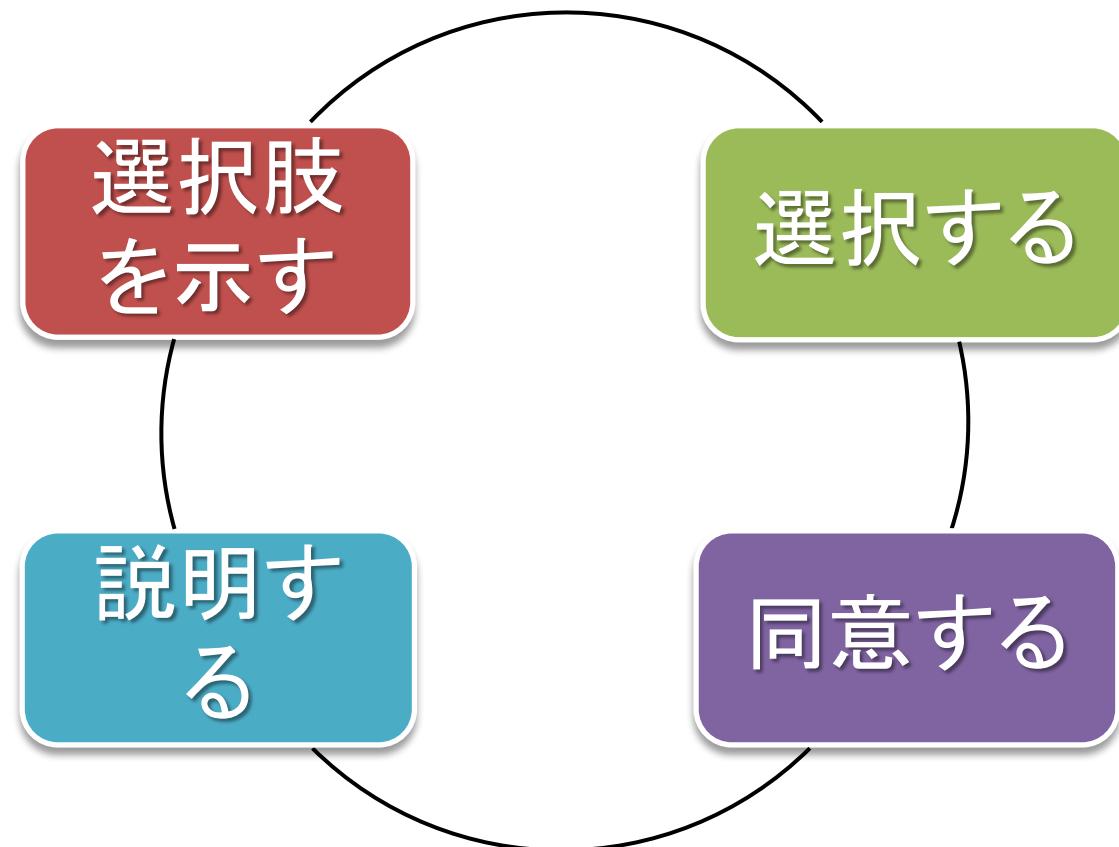
# ストーリーづくりの際に考慮する点

社会的な意義	「ストーリー」にどれだけの社会的意義があるのか(=公益へ貢献できるのか)
定 款	「ストーリー」は、助成団体の定款上の「事業」と論理的に関連付けられるのか
競合相手	同じ領域で既に助成事業を実施している助成団体があるか(あれば、既存の助成とは異なる内容・方法等を工夫する)
応募ニーズ	「ストーリー」にこたえて応募してくる(申請)ニーズはどの程度か
説明と同意	有力ステークホルダー-理事長、有力理事、選考委員長等が納得し、賛同してくれるか
成 果	どのような成果(結果)を期待するのか
投入できる予算	どの程度の助成金を提供することができるのか

## 第2ステージ：ステークホルダーへの 「説明と同意」を得る



## 第2ステージ: ステークホルダーへの 「説明と同意」を得る



## 第3ステージ：「具体化」

事業計画の策定⇒理事会へ向けての「ストーリー」の説明

選考体制(≒選考委員会)の整備

新しい助成分野のステークホルダーへの説明、周知等

募集要項の作成⇒申請者へ向けての「ストーリー」の説明

募集の告知や要項を配布するための適切な対象の把握

# 助成事業づくりの工程表【一般編】

1-1

- 概略、「こんな狙いの助成事業を設定してみたい」という仮説を立てる

1-2

- 仮説について、事務局内(スタッフ間、スタッフと執行部クラス等)で意見交換や議論を重ねる

1-3

- 仮説に関連する分野の有力者(=情報を豊富に持っている人-含むその分野の助成財団)に説明し、意見や助言等を得る

1-4

- 一連の意見交換や議論等の結果を踏まえて、「ストーリー」の原案を作成する

2-1

- 原案をもとに、有力ステークホルダー(=理事、選考委員長等)からも意見や助言等を得る

2-2

- 必要に応じて、理事長や出捐者の意見も求める

2-3

- 必要に応じて、意見交換の結果を原案に反映させる

3-1

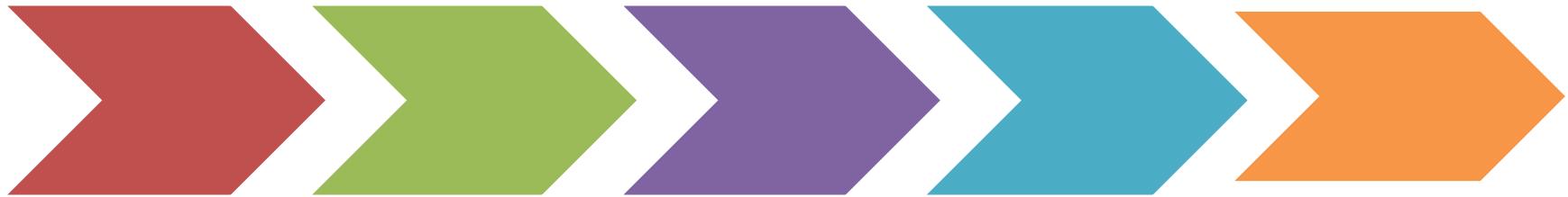
- 全体調整が図れたと判断できたら、具体化の段階に入る

3-2

- 公募の開始

## 4. 効果的な助成プログラムの創出 に向けた留意点

# プロジェクト評価の視点から



助成

活動／研究

成果(アウトプット)

効果(アウトカム)

波及(インパクト)



- ・”変化”には時間を要する
- ・可視化されにくいことも
- ・助成によるものはごく一部(?)

# プログラム評価の際の基本的な視角

## 的確性

- 助成の趣旨や目的が明確で、対象とする課題やテーマが社会的に意義あるものか

## 柔軟性

- 助成対象の関係者/団体が、予算、人材、時間を適切かつ柔軟に活用できる仕組みとなっているか

## 先見性

- 助成の内容が現在のみならず、今後(近い将来)の社会のニーズも捉えており、応募を誘発する仕組みになっているか

## 発展性

- 助成対象の関係者/団体が、助成終了後も、その成果や経験をもとに発展・展開していくような仕組みとなっているか

## 変革性

- 助成により、今後(近い将来)の社会、経済、環境、文化、その他の分野に対して何らかの変化をもたらす可能性の高い仕組みとなっているか

## ＜開発面＞の視点から

1. 科学や科学技術のみでは解決できない(社会的・政策的因素を伴った)問題群の領域に注目。
2. 制度や仕組の＜外＞にあって、政府・行政や企業等の対応がなされていない問題群の領域に注目。
3. 制度や仕組としては存在するが、政府・行政や企業等の対応が未だ不十分な問題群の領域にも注目。
4. 社会の問題・課題が多様化・複雑化する状況下、分野/地域を横断する指向性も意識。
5. 助成事業の設定自体が、新たな社会的問題や課題の重要性を広く世に知らしめる契機となることを心がける。
6. 助成を契機に、これを受けた＜人＞も＜組織＞も“育つ”ことを意識。

## ＜運営面＞の視点から～

1. プロジェクト助成と組織助成等の組み合わせ
2. 公募型と計画型(非公募)等の組み合わせ
3. 人材(PO)と専門性(潜在的な社会的需要を発掘し、その重要性を社会に問う力)
4. 「助成」以外の仕組み(投融資)の開発と組合せ
5. 「助成」概念の再考 “*not Charity but Philanthropy*”

# 助成方法のパターン

## ●「公募」型助成：(⇒日本の助成財団の一般的方法)

助成の趣旨に適い、一定の資格要件を満たした企画を幅広く募集し、助成。(助成希望者(個人や団体)は、だれでも応募可能)

## ●「非公募」型助成：(⇒米国の助成財団の多くが採用している方法)

①照会のあった中から、助成担当者が入念な事前調査や準備会合等を行ったうえで適切な助成対象を選び出し、当該対象に正式な申請を促して、助成。

②財団側で明確なターゲットと達成目標を設定し、これに適う対象を助成担当者が能動的に発掘して、助成。

## ●「限定公募」型助成：(⇒米国ではRequest for Proposal : RFP)

事業内容と目標を明確に提示した上で、応募者を一定の分野や領域で活動している人や団体に限定して募集し、助成。

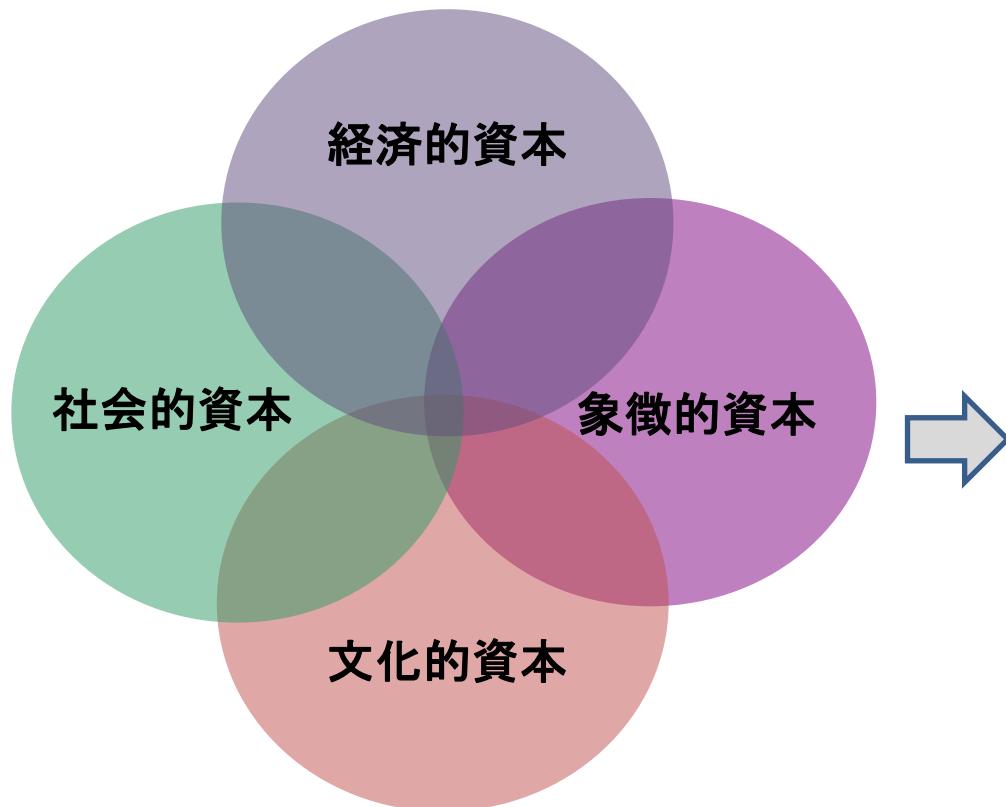
## 新たな価値の創造に向けた助成を期待

課題解決のための助成のみでなく、中長期的に人々の「心」が動かされ、その結果、社会に“変化”をもたらすことに寄与するような助成を考える



今は理解も意識する人もほとんどいない、これからの大変な事柄や課題等にいかにアプローチするか！

# “変化”のキッカケとなる助成を！



ピエール・ブルデュー『文化資本』より

◆アウトカム基盤型助成  
(outcom-based grantmaking)  
への取り組みと実施



“変化”的きっかけになることを念頭に、助成によって目指したい目標を明確にし、その実現に向けた助成プログラムの開発と運営に広い視野と長期的な視点で取り組む

～ 最後に、ご参考まで～

「政府のプロジェクト施策のように、5年間で何かをやる、というのは間違っています。5年間でできるとわかっていることはしたいことない。種をいっぱいまかないと、どれが目を出すか、わからないし、芽を出しても、枝が出るか、花が咲くか、さらには実がなるのか。… 基礎研究には幅広くたくさん投資することです。」（本庶 佑・京都大学特別教授/2018年ノーベル生理学・医学賞受賞）

朝日新聞 2016年9月28日(朝刊) [科学の扉]より引用

「何かを始めて実験する場合、失敗が多いが、その中に大変新しい展開が隠されている場合がある。100人中99人は落胆してしまうだけの失敗も、百に一つ万に一つの発見に結びつけられるチャンスが転がっている。」

（田中耕一・(株)島津製作所シニアフェロー／2002年ノーベル化学賞受賞）

令和元年『科学技術白書』より引用

財団とは、私的利息を追求するためにある組織ではなく、社会的利息に貢献するための組織である。そして現代社会における財団は、急速で、しかも大規模な社会的変化によつてひき起される諸問題を、根本的に解決することがその役割である。

そのためには幾多の試行錯誤を行ないつつ、必要な諸条件を自ら見つけだし、かつそれをつくりあげてゆくことが必要である。すなわち、財団は、政府にくらべれば、問題解決のために注ぎこめる資金は少ないが、失敗ができること、がその大きな特徴である。その結果、問題解決の端緒が財団によって開かれればその後は、資金を桁違いに多く持っている政府にバトンを渡すことができる。また一方、財団は政府がまだ関心を示していないことや、関心はあっても力関係のためにやりにくいことなどで、社会的には重要なことを支援しつつ、絶えず先駆的な歩みを続けていくものである。それは、社会が常に生き生きとして健康な生氣を持ちつづけてゆけるようにするためである。

すなわち、財団とは、社会がその未来のためにそなえている触媒であり、また、その健  
康さと多様性を促進するように機能する存在である。しかも重要なことは、財団は自ら脚光を浴びることを望むべきではなく、常に縁の下の力持ちの立場に徹しなければならないということである。

[トヨタ財団 昭和50年度年次報告 林雄二郎「試行錯誤第1年」より]