

私が審査プロセスにおいて 大事にしていること&POの役割



SUSTAINABLE
DEVELOPMENT
GOALS

2030年に向けて
世界が合意した
「持続可能な開発目標」です



鈴木 祐 司

公益財団法人地域創造基金さなぶり・専務理事
一般財団法人 ふくしま百年基金・副理事長
一般社団法人 全国コミュニティ財団協会・副会長



一般社団法人 全国コミュニティ財団協会・副会長
公益財団法人 地域創造基金さなぶり・専務理事 & CPO
一般財団法人 ふくしま百年基金・副理事長 & CPO

1997年、**米国公益財団法人 国際青少年育成財団・日本事務局**、入局

1999年～2000年：Children's Hour キャンペーン担当/**後援・経団連1%クラブ他**（当時）

※ミレニアム最後の1時間分の給与を、次のミレニアムを担う子ども達に寄付をという国際的なキャンペーン/企業との連携により国内で約3800万円の寄付が集まり、国内外の活動に助成。

※参加企業：松下電器（当時）、日産自動車、キッコーマン、富士ゼロックス、東芝他

1999年～2003年：**現アルカテル・ルーセントテクノロジー社**、「ルーセントテクノロジーIYF青少年育成基金」の企画・運営の担当責任者（4年計約4,000万円）

2001年～2006年：**現 Panasonic株式会社**、「子どもサポーターズ☆マッチング基金」の企画・運営の担当責任者（5年計3200万円）

2006年：退職時累計1億円の資金助成、大妻女子大学非常勤講師、商社勤務、教育系NPO勤務

2011年4月2日：山形空港経由で仙台入り。緊急救援活動（宮城県内の避難所支援）に従事。

2011年5月1日：本財団の設立業務に従事し、2011年6月より常務理事、2013年4月より現職。

※累計の助成管理金額、約19億円程度／助成決定1200件以上、審査2200件以上

公益財団法人 地域創造基金さなぶり概要



設立

- ・ 2011年6月20日、一般財団法人 / 2014年7月1日、公益財団法人化
- ・ 設立原資は、全国324人からの484万円 の寄付

定款 目的

当法人は、未曾有の東日本大震災と大津波、そして原発事故に見舞われた東北の人とまちと暮らしが彩り豊かになることを目指す。市民が市民を支え、地域課題解決のための公益活動を行おうとする多様な主体と、公益活動に共感し参加と支援と協働を行おうとする人々を対象に、社会的・経済的諸資源の仲介等をはかり、持続可能な郷土と、未来の子どもたちに誇りを持って受け継ぐことのできる新しい日本社会を創造することを目的とする。

助成 実績

(決定)

| 〔累計〕 2011.6～2021.12 | 申請件数 | 申請額 | 支援件数 | 支援決定額 |
|------------------------|-------|--------|-------|--------|
| 合 計 | 2,277 | 44.5億円 | 1,253 | 19.0億円 |
| 非営利支援 | 1,539 | 27.0億円 | 892 | 10.3億円 |
| 起業支援 | 738 | 17.5億円 | 361 | 8.7億円 |



今日は時間がないので、
いきなり本題に入ります。

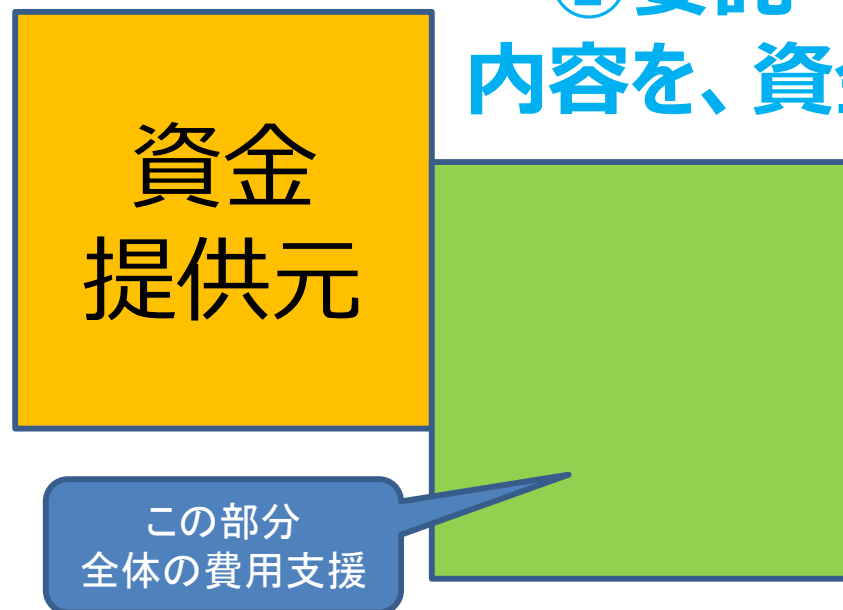


1. 助成と委託、寄付の違いを理解
～POの立ち位置を理解する～
2. 受領申請の質！？＝POの通知表
3. 申請書は30%

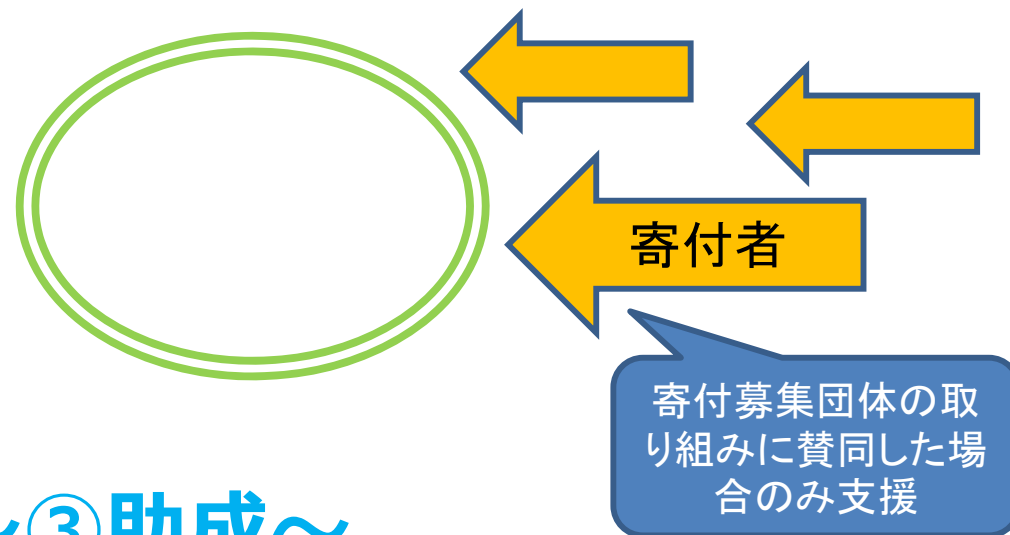
関係性の模式図：委託・寄付・助成



～①委託～ **明確な上下関係と事業内容を、資金提供元が指定**



～②寄付～
夢や希望に相乗りする支援



～③助成～
助成ルールに基づき、事業目的を共有できる事業を支援



| シート1 | 委託 | 寄付 | 助成 |
|-----------|---------------------|----------------------|---------------------|
| 事業の主体・責任者 | 委託発注者 | 寄付受領団体 | 申請団体 |
| 責任範囲 | 発注者が 全責任を負う | 寄付受領団体が 全責任を負う | 申請団体が 全責任を負う |
| 最終的な事業の責任 | 委託発注者 | 寄付受領団体が 全責任を負う | 申請団体が 全責任を負う |
| 事業の性質 | 委託者の意向によっ て事業を代行 | 寄付受領団体 による判断 | 申請団体の 自主的な判断 |
| 事業の内容 | 委託発注者の 実施したい事業 | 寄付受領団体が 実施したい事業 | 申請団体が 実施したい事業 |
| 資金提供者の数 | 殆どの場合、 1事業・1組織 | 概ね、多数の提供 者が存在する | 原則、1事業・1組 織だが例外も |
| 資金支援範囲 | 必要な経費全額 | 資金提供者単体で 考えると、一部分 | 原則、費用の大半を 支援する |
| 指導・育成 | 前提としない | どちらとも言えない | 団体の（広義の） 成長を支援 |

| シート2 | 委託 | 寄付 | 助成 |
|----------------------|-------------|--|----------------|
| 資金提供者側が 企図する事業の実施 | ◎ | ? : 寄付者が同意して 拠出 = 寄付者の意図 を汲むわけではない | △ |
| 事業内容への 関与度・意向の反映度 | ◎ | ? : 寄付者が同意する が確約はない | △ |
| 資金提供者側の 達成目標への合致度 | ◎ 仕様書で管理 | △ : 合致する事業を選ぶ | ◎ 合致する事業を選ぶ |
| 不確実性への対処 試行的取組み | △ | ○ : 同意の範囲内に 限り | ◎ |
| イノベーションや 新しいアイデア | ○ 委託者の発想 | ◎/△ 幅が大きい | ◎ 多様な発想 |
| コストの優位性 | △ 全額負担 | ?/△ 管理費比率は個別 | ○ 小額でも変化誘因 |
| 新しい地域の 担い手の育成 | △ プロを前提 | ○/△ 寄付募集者の意向 | ◎ 成長のための支援 |
| 一口当たりの金額 | ◎ : 大 | × : 原則、小口 | ○ : 大～小 |
| 支援終了後の自立性 | △ | △/○ | △/○ |



PO：助成と委託、寄付の違いを理解
>> 立ち位置と役割、関係性＝言葉づかい

＜助成プログラム＞

- ✓ 申請団体の**主体的な提案**を理解し、
 - ✓ 助成機関のビジョンに合致し、かつ
 - ✓ 助成プログラムの基準に合致したもの、
 - ✓ それを「採択」事業とする
-
- ✓ **助成機関は、自ら事業を直接行わない代わりに、**
 - ✓ **事業を直接行う、助成先団体へ「資源＝資金」を提供**
 - ✓ 提供する「資源」の一つが「資金」であり、「非資金的支援」であるが・・・
 - ✓ **助成機関は、間接的に、助成先への資源提供を通じて地域課題への解決へ取り組む主体である**
- ⇒ **POは、申請団体の主体性を前提にかくあるべきか？**



2. 申請の質！？＝POの通知表



- プログラムオフィサー
= よい助成を実現するための専門職
- 専門職 = 専門性 = 知識 × 経験 × 五感 / 主観
- 知識
 - 問題の構造を理解：1つ or 複数
 - 資金提供をするさいにリスクを回避するための打ち手
 - 問題・資金量・状況に応じて助成事業を企画するコツ
- 経験
 - インタビューの経験、審査会の経験、説明会の経験
 - 伝え方・伝わり方、助成先の問題対応、助成事業の問題対応
- 五感
 - 事前相談、審査、伴走支援、報告書受領
 - 面談の際の顔色や声のトーン
 - 申請書の書きぶり、財務状況、代表者の活動のきっかけ



何のために審査をするか？

自分が所属する「助成機関」の目指す

ビジョン（目的）の実現に資する、

“より”合致をした案件へ

資金助成をするため

≠ リスクをゼロにするもの

受領申請書の質が悪い？＝何を改善すべきか？



• 申請書の採点が下がる要素とは？

- 必要事項・設問に即した内容が、書かれていない
- 詳細に書くべきところを、書かれていない
- 書いてほしい事柄が、書かれていない
- 課題と事業内容と目標が、合致していない
- 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

• 上記のような申請書を受領した時・・・

- 広報の問題？
- 助成額に魅力がなかった？
- 申請団体の問題？？？

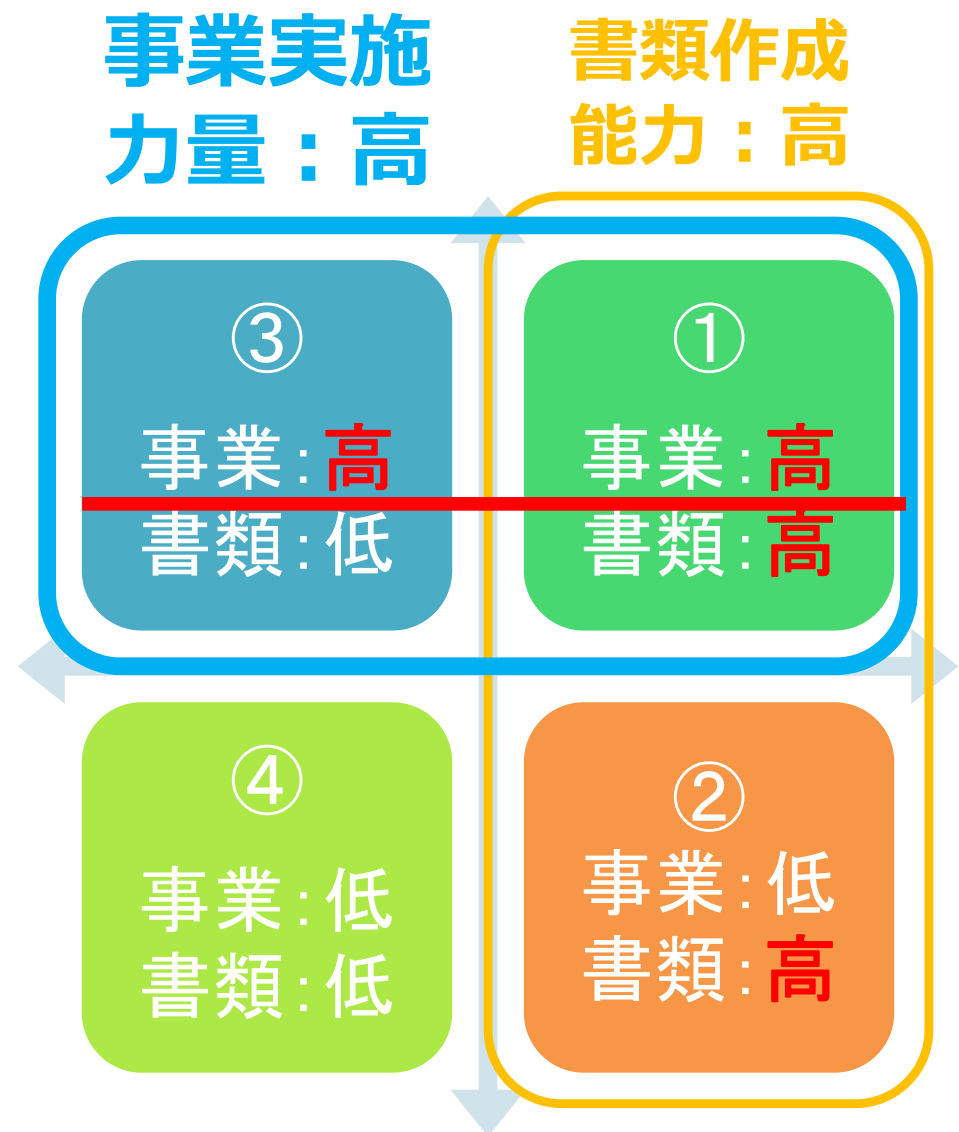
- しばしば、空調の効いた、きれいな会議室で、
「団体の力量が足りていない」といいがち！？

P Oの役割 + 審査の質：現場の本分は現場事業



- 1) **事業の力量が高い事業**
 - 申請書を書く力量はしっかり
- 2) 事業の**力量はまあまあ**
 - 申請書を書く力量はしっかり
- 3) **事業の力量は高い事業**
 - 申請書を書く力量は弱い
- 4) 事業の**力量はまあまあ**
 - 申請書を書く力量は弱い
- 書面審査で評価があがるのは？**
 - 書類審査のみ：1と2
- 本当に採択したいのは？**
 - 1と3 ではないか？

このギャップを埋めるのが
審査会前のヒアリング



受領申請書の質が悪い？＝何を改善すべきか？



- **団体の本分/本領は、現場での事業展開**
 - 質の高い申請書を書く力量（プレゼン能力）が最優先事項ではない
 - そもそも、他人が作った様式に当てはめる＝悩ましい
- **事業助成の場合：通常はチームで仕事をする案件**
 - 書類作成能力が高いこと
 - 特定個人のリーダーシップ＆リーダーの情熱が高いこと
 - 特定個人のプレゼン能力が高いこと
 - 私の経験上、これらは必ずしもチームとしての事業成果・成功を約束するものではない・・・最重要ではない
- **効果的な助成事業のためにPOがすること**
 - 助成プログラムの企画：対象地域、問題構造
 - 対象設計：どの規模、どの活動領域、力量
 - 要項の記述：対象、事業例、各種要件
 - 申請前のコミュニケーション：説明会・個別相談
 - 申請書の設計：助成プログラム単位で変える必要

受領申請書の質が悪い？＝何を改善すべきか？



- 受領申請書の「質」があるならば＝POの通知表

- 受領した申請書の結果＝申請団体の力量の問題！？

- ＝いつまでたっても「効果的」な「助成元のビジョン」
 - にあった案件の申請を受領は難しい

- 助成プログラムの意図にあった申請が集まらない

- ＝POの力量が至らなかったと謙虚に受け止めるべき

改善すべきは、支援対象に即した

「申請される」助成プログラムの

デザイン力！

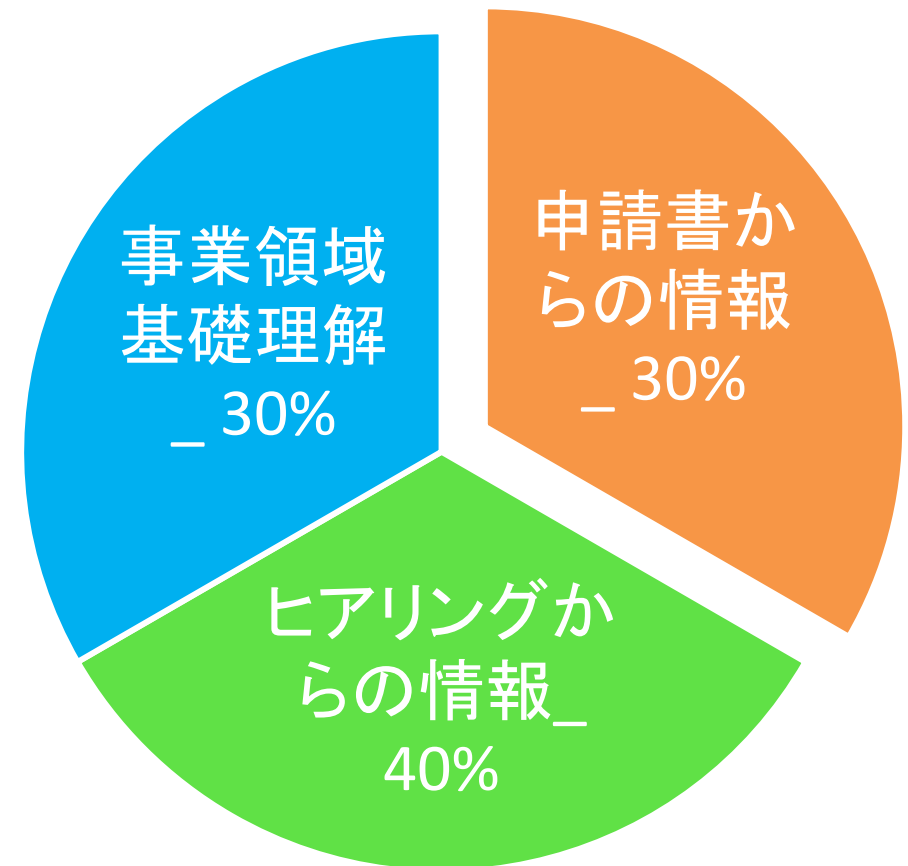
審査の質 = 申請団体の理解に基礎がある = 申請書は30%



- ✓ 申請書だけではわからないことを、ヒアリングで情報収集
- ✓ 申請書だけで、必要な情報を集めようとするしない
 - ✓ 申請書の様式では書いてもらえない = 質が低いという評価
- ✓ 申請書だけの審査：そもそも無理なことを要求している！？

Q：審査プロセスで、審査の質を上げるための何を確認するのか？

- ✓ 「日常活動を細かく聴く」= その差分が「助成金を受けて」行う「ジャンプ／挑戦」の差分 + 事業計画 & 予算
- ✓ 審査 = そのジャンプ／挑戦の準備や内容、時機や狙い等を確認し、助成プログラムの趣旨にあっているかを確認するだけの作業 = リスク評価にも





**P O : 社会・地域の資源の一つ
&
目指す高見に到達するための
現場の「いい踏み台」に**

終