

# 業務改善プロジェクトチーム 検討状況について

---

2021年10月15日

**休眠預金活用事業 業務改善プロジェクトチーム**

事務局：（一財）日本民間公益活動連携機構

# 業務改善プロジェクトチームについて（概要）

資金分配団体のみなさまと協働して業務改善 P T を始動。事務フローや助成システムの運用・機能改善に向け検討をすすめています。

## ①業務改善プロジェクトチーム

- ・本年1月より、13の資金分配団体の有志20名程度が参加、業務フローの改善や、助成システムの操作性の向上や、具体的機能改善などを検討
- ・3月からは、5つのチーム（制度、評価、資金管理、規程・契約、活動管理）に分かれて課題の洗い出しと改善の方向性の検討を進めています。

## ②助成システムの利用者支援強化

- ・資金分配団体、実行団体のみなさまからの利用時の操作に関する相談等の窓口（コールセンター）を設置します（本年7月より運用開始）

# 業務改善プロジェクトチーム これまでの経過と今後の予定

- 1月20日に第1回PTを開催、資金分配団体の有志20名が参加（JANPIAが事務局）
- 20名のメンバーが、各検討チームに参加（複数の検討チームへの参加可）、PT参加者全員に、参加動機、改善に対する意見、PTへの期待等についてアンケートを実施、それを踏まえて第2回PT（2月15,16日で分割開催）にて、検討チーム体制が確定、各チームでの活発な議論を重ねてきたところ
- その後各チームにて4~5回の各チーム検討会を実施、この時点での課題の洗い出しと検討の方向性について取りまとめ、5月24日に検討状況の共有のための全体会合を開催した
- 6月後半~7月中旬にかけて、PTの各チームにおいて、整理された課題と対応方針案について事務局との意見交換会を実施、本資料記載の事務局対応方針が確認された。
- 各検討チームでの改善提案は、PT全体で調整、資金分配団体全体に公開します。  
⇒ 改善対応が可能なものからJANPIAにて順次着手しています。  
⇒ 制度他息の長いテーマは継続検討

# 今後のPT活動について（全体像整理）

## 全体の整理（今回資料）

- ・すぐ改善できる課題
- ・システムの改善を要する課題
- ・制度面で中長期に検討・調整を要する課題

対応可能なものは  
すでに着手

**6月中に仕分け作業完了**（事務局）  
⇒ 6月～7月にPT各チームと内容確認のための会合を開催済み

8月上旬までに各チーム意見を反映させて最終集約作業完了（本資料掲載：事務局）



8月～9月に集約結果をPTメンバーに確認後 ⇒ 資金分配団体全体に共有  
⇒ 改善PTでの取り組み概要を休眠預金活用事業サイトに掲載済み（7月）  
**改善の進捗状況の報告記事を休眠預金活用事業サイトに掲載（10月中旬）**



**改善状況を定期的（1～2か月に1回程度）にPTメンバー、資金分配団体全体に共有をしていきます。**

『業務改善PTでの議論を踏まえて2021年度中に対応を進める事項・進捗状況』  
(2021年10月15現在)

\*別紙 A3 縦 4ページ資料を参照ください

## 各チーム毎の検討結果と事務局対応案の整理

なお、次項以降では、各課題に対しての全体的な検討の方向感を整理しておりますが、別紙資料の『**業務改善PTでの論議を踏まえて2021年度中に対応を進める事項・進捗状況**』では、具体的に2021年度に対応を進めている事項について、まとめて記載をしておりますのでご確認ください

# 活動管理関連検討チーム 9名

＜活動に関する管理全般＞・日々の実務面全般 ・月次ミーティング ・月次報告 ・関連システム改善 など  
開催日 3/18、4/6、4/28、5/18

## 検討状況

事前に記入した課題管理シートの課題の認識の共有を図りつつその対応策について議論を行った。検討チームメンバーで書き出した課題は45個あり、それらを5つのグループに分けて対応の方向性を各グループ毎に整理した。

＜各課題の検討の方向性＞ ※①～④のグルーピング

### ①システム入力の意義が不明確

入力の意義が不明瞭なためやらされてる感が出てきてしまっている。画面入力と様式作成があることにより作業が2度手間になっている。など

### ②複雑な入力画面の解消とサポート体制整備

システム入力という作業がハードル高いわりにヘルプデスクなどの整備がないため聞きたい時にすぐに聞くことができなかったり、FAQの整備もないため統一的な回答がないこともあった。年間のスケジュールが見えないこともあり、突然に業務が増えて困惑することもあった。

### ③業務量のスリム化

書類作成やシステム入力に割く時間、月一回以上程度の面談に利用しなければならない時間が多く、各資金分配団体が行いたい伴走支援の実施が難しいこともある。

### ④休眠預金事業における伴走支援

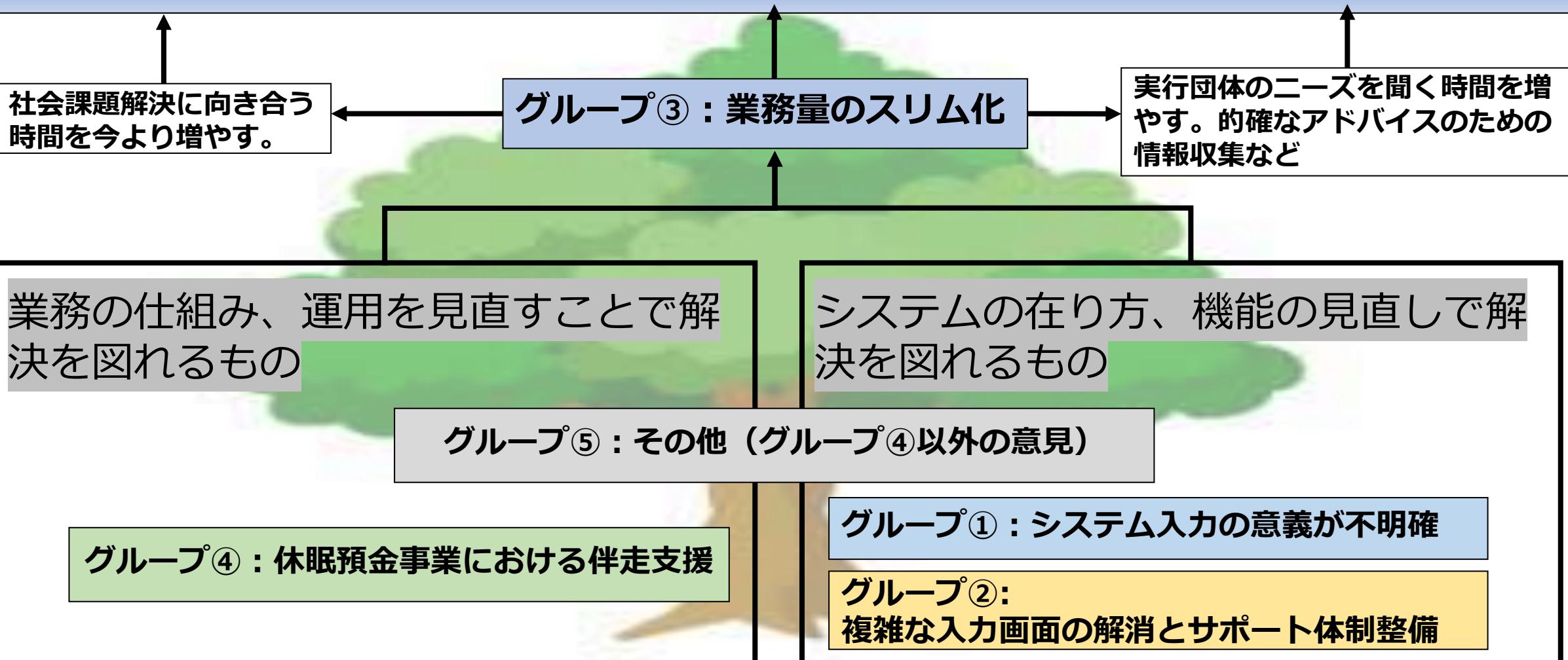
単に伴走支援といっても団体や社会情勢の環境で手法はそれぞれに行うべきものであって休眠預金事業で求めている伴走支援のあり方を示していただき、その大枠の中で各資金分配団体が独自に判断できる裁量の範囲がわかるような仕組みを検討する

＜見えてきた対応の方向性＞

- ・書類作成やシステム入力（報告等）の時間を減らして資金分配団体は実行団体の伴走支援に充てる時間の確保、実行段団体は現場の当事者のために活動する時間の確保を目指すべきではなかろうかということになった。
- ・休眠預金を活用した事業においてその伴走支援を行うにあたり、各資金分配団体の特色を生かした伴走支援の実施が行える機会が増えると大きな枠組みはJANPIAから示された方が良いという意見もあった。

各グループの課題の解決を通じて、業務量のスリム化を行う。その上で、実行団体は、社会課題解決に向き合う時間を充実させ、基盤強化等を図る。資金分配団体は、実行団体のニーズ等を聞いたうえでの必要な伴走支援を行う。

## 目指すべきところ：実行団体の実情に合わせた伴走支援の実施/資金分配団体の特色を生かした伴走支援の実施を実現する



## 活動管理検討チーム 具体案①

対応区分	課題内容	対応方針（提言）	事務局対応方針
すぐ改善できる課題	<p>①システム入力の目的や戦略が資金分配団体や実団体に共有と理解してもらえてない</p> <p>②システムの利用方法について、マニュアルが見にくい、ユーザー向けのサポート体制も乏しく、このままこのシステムを利用し続けることが現実的ではないと感じる</p> <p>③様々な報告が予告なく矢継ぎ早に到来し、その書式も煩雑、システムへの入力を伴うものについても、説明がないまま対応が必要</p> <p>④JANPIAと資金分配団体の役割分担が不明確なまま確認作業が発生している</p> <p>⑤類似した会議等を独自に行っている事業もあり、月1回以上程度の面談の実施に重複した内容や形骸化してしまっている</p>	<p>①今一度システム入力の目的などを明示していただきたい。2019年度事業のデータは評価の専門家による分析などを行っているとのことであるので、その結果の共有など、見える化を進める必要がある。</p> <p>②コールセンターなどのサポート体制を整備し、同時にFAQも作成し、情報の検索や見つけやすさに資するようにする</p> <p>③まず全体の報告等の先々のスケジュールが見えるような工夫をしてほしい。また、様式等についても極力簡略化を図っていただきたい</p> <p>④資金提供契約上での役割に関するあいまいな部分の再整理などが必要ではないか？また、資金分配団体が日々対応すべき事項などを一覧化するなど、役割分担を明確にした方がよいのではないか</p> <p>⑤各団体、事業の実情に応じて、資金提供契約書上で示されている月1回以上の面談（FDO、実行団体ともに）についてはその頻度その他はFDOの裁量にゆだねるなど柔軟に対応すべき</p>	<p>①2020年度事業報告書には、システムに投入されたデータを活用した「データ集」もセットしている。また、JANPIAのHP上の「団体情報」などからもシステムと連携した情報閲覧機能があるが、これらの整備を進めて、「見える化」を進め、かつ広く一般への周知を図っていく。</p> <p>②マニュアルを利用に必要な最小限の要素に絞った概要版と、すべてを網羅した詳細版に再構築をし使いやすさを目指す。コールセンターでの照会対応（7月～稼働予定）と、受電・質問内容を集約・分析をし、システム全体の改善に反映をさせていく。</p> <p>③全体のスケジュールが見えるように毎月でイベントを周知するようなお知らせをする（○○ニュース、○○通信といったような形での定期的な情報提供の実施など）また様式の改善は、各チームの課題でも懸案事項であることから、それぞれ改善を進めていく。</p> <p>④資金提供契約書の細部（役割分担など）を見直し検討を行う（21年度団体から利用を目指す） ・日々の対応事項の一覧化など、より効率的に日常の円滑な事業運営に資するツールの提供（活用は任意とする等）</p> <p>⑤提言に沿って柔軟な対応とする。また資金提供契約書上にもこの点を反映させる（月1回は目安として残し、実情に応じて開催頻度等は工夫をする等）</p>

## 活動管理検討チーム 具体案②

対応区分	課題内容	対応方針（提言）	事務局対応方針
システムの改善をする課題 ＊中長期的な課題となる	<p>①画面の移動が多いので、待ち時間が多くストレスフル</p> <p>②実行団体には現場に向かって力を注いでほしいが入力作業や書類作成が手間となってしまっている</p> <p>③事業の進捗状況や助成金の交付状況、普段のやり取りで気になったことを共有できる仕組みがあると把握が早くなる</p> <p>④多くの実行団体との契約書を作成する際に契約日などケアレスミスが多数発生して修正に時間を使っている。</p>	<p>①非常に使いづらいシステムであると感じる点をどうにか解消してほしい。ある特定の作業をする際には1画面で完結できるようにするなど</p> <p>②入力の手間を減らすアプリの導入を図るなど、何らかの工夫をしてほしい（①と連動する課題）</p> <p>③同じシステムを、資金分配団体と実行団体、そしてJANPIAの3者で利用をしているメリットがほぼ活かされていないと感じるので、抜本的に使えるシステムにしていただきたい。</p> <p>④決まった内容を入れるところはシステム化して人的なミスを減らす対応ができるとよいのでは</p>	<p>①なんとか改善に向けて検討をし進めていきたい。</p> <p>②コールセンターでの受電内容・質問事項などを整理・分析を行い、まずもって使いやすいものに変えるような取り組みを進めていく。その際には利用者のみなさまの意見を伺いながら丁寧にすすめていく。</p> <p>アプリの導入などは真剣に検討をします（検討は速やかに、導入時期は未定）</p> <p>③活動報告などを行える機能はすでにあるが使われていない、また使えるような仕掛けになっていないため、提言を踏まえた改善の検討を進めていく。</p> <p>④資金提供契約書の作成や、事業計画、資金計画などをパッケージで自動作成するとか、電子契約を可能とするなどの工夫をシステム上で実現できないか中長期的に検討を行います</p>

## 活動管理検討チーム 具体案③

対応区分	課題内容	対応方針（提言）	事務局対応方針
<u>制度面で中長期に検討・調整を要する課題</u> <u>【優先的に対処事項】</u>	<p>①情報開示はPDF等では足りないか 説明責任の手法としてのシステム入力の有用性があるか疑問 WordやExcelとシステム入力の重複作業の解消</p> <p>②毎月報告している内容で進捗報告や年度末報告にならないか（作業負荷を減らしたい） ・年度末報告や進捗報告について予算の執行率や進捗だけでは顕在化しない要素もくみ取れる報告手法になっていない</p> <p>③休眠預金事業における伴走支援で求めていることがわからない</p>	<p>①助成システムという関係者共通のインフラを活用する意義を今一度整理をし、開示の在り方全体は目的に照らし、適切であること、説明責任を果たせることなどを念頭に、体系的に再整理を行う必要があると思料する。入力の意義を周知する際に実行団体の理解を均一にするためJANPIAからも説明を行うべき</p> <p>システムを使うならば、日々の活動の実態を社会に向けて発信できる機能を拡充させるべき。それはファンドレイジングなどにつながるはずで、こうしたメリットを示すことがシステムの利用促進につながるはず。</p> <p>②報告事項のタイミングや内容など、おそらくは目的が事業進捗状況のモニタリングであると考えると、もっと効率的で双方向性があるものにしていただく必要があると感じている。 ・事業の報告と評価報告の関連があるような建付けにして報告の内容に新たな意義と価値を作り、やらされ感を打破する。</p> <p>③伴走支援は団体の状況、事業内容に応じて、オーダーメイドで行う場合が多く、休眠預金事業で求める伴走支援の全体感などを示すべきであり、それをベースとした実情に応じた支援実施を可能とする仕組みが必要。</p>	<p>①提言に沿って対応を進めたい ・開示の在り方を体系的に整理 ・資金提供契約書上での要求事項への落とし込み ・システム入力とHPへのデータ反映の関係を整理 ・対外的な閲覧可能な環境整備 おおむね以上のプロセスで、提言の内容を網羅して対応を進めていく（一定の時間がかかる）</p> <p>②システムの活用との兼ね合いもあり中長期的に対応が必要となるが、提言内容に沿って総合的な検討を行っていく。 特に、評価の実施と、事業進捗のモニタリングの在り方などを、重複感のない形で、かつ活動の見える化や、事業改善のPDCAにつながるような形での報告等の在り方を検討をし、それらを報告様式やシステムへの入力、さらにはHP経由での情報発信へと全体感のある改善に向けた検討を進める。</p> <p>③制度チームでの検討課題ともなっており、すでに公開済みのPOの役割の再整理を、FDO関係へのヒアリング他を実施し行なっています。</p>

## 活動管理検討チーム 具体案④

対応区分	課題内容	対応方針（提言）	事務局対応方針
制度面で中長期に検討・調整を要する課題	<p>①ITリテラシーやセキュリティが不十分なまま機密性の高い情報を扱っている団体もある</p> <p>②規程を整備するにあたり相談する先がない</p> <p>③助成事業に関して事業の運営に関して専門家などからの意見をもらう機会が少ないと手段がないことがある</p> <p>④草の根支援やソーシャルビジネスなど事業の区分毎や状況に応じて注力すべきところが変わってくる ロジックモデルやTOC(セオリーオブチェンジ)の実施は重要だが、須らくすべての団体に当てはまるのではないので、評価のアプローチの幅を広げたい</p>	<p>①ITリテラシーやセキュリティに関する研修等をJANPIA主導で全団体向けに実施してほしい</p> <p>②JANPIAの方で専門家を配備して相談窓口を設置してほしい。実務に近い情報やアドバイスをJANPIAからいただけるようになると良くなる</p> <p>③専門性の高い伴走支援を実施するために専門家や専門的な知見や経験を持つ資金分配団体とのマッチングの実施</p> <p>④実施事業の実情(期間や内容)によって伴走支援の内容も変わるため、評価手法を限定せずに事業に合わせて実施を試みる</p>	<p>①提言に沿って、研修実施を検討します。 また、情報セキュリティについては事業の特性上も重要であることから、団体の状況等も確認をおこなつつ、システム上の措置や、ルールの策定と開示・徹底等を検討をします</p> <p>②専門家のネットワークの構築や、相談窓口の設置などを検討していきます。</p> <p>③同上</p> <p>④評価検討チームにて検討、対応方針あり</p>

# 資金管理関連検討チーム 5名

＜精算業務等全般＞・収支管理簿・日々の資金管理・年度末精算等・関連システムの改善など

開催日：3/24、4/6、4/21、5/10、5/19、6/9

## 検討状況

各参加者から事前に提示頂いた次の主要課題について、PT当日に更に意見を出し合うことで現状と問題点を洗い出し、論点整理を行なながら対応の方向性を検討。一部の課題については他のPTチームメンバーにアンケートを実施し、検討方向性の確認を行うなど慎重な検討を実施。  
＜各課題の検討の方向性＞

### ①助成金と自己資金を指定口座での一元管理するのが事務負担増

A.指定口座での管理を行わない B.助成金のみ指定口座で管理する C.引き続き指定口座で管理するのいずれかの選択制を提案したい

### ②月次の収支管理簿と口座残高との突合の簡略化

上記② A.を前提に、月次の収支管理簿と口座残高との突合をやめて、収支管理簿と証憑の突合を、資金分配団体の裁量による頻度で実施可能とする

### ③資金計画を下回る実績となった場合、執行率により助成金が減額されてしまう。国庫補助金に倣い、助成上限額までは交付するべき仕組みを改めて見直し、早期に改善を図っていただく（JANPIAとしても改善課題として強い認識あり）

### ④キャッシュベースでの管理が自団体の経理処理（発生主義）と異なり煩雑

運用は現金主義で良いが、発生主義の書類（区分経理に関する会計書類）の提出が求められるなど一貫性がない部分の検討が必要

### ⑤各種精算様式簡略化、手引き等がわかりにくい

具体的提案事項に対し書式の作成/見直しの段階で順次対応を求め、Q&Aや動画の作成、説明会や勉強会の開催など利用者目線での対応を要請する。

### ⑥現金支出の上限を緩やかにしてほしい

現在認められている事前承認による上限を超えた利用が可能である部分を積極的に活用して対応を試みる。

### ⑦事業年度ごとに精算を行う仕組みでは繰越の手続きが必要となり手続きが煩雑

資金提供契約書で定められた内容であり、内閣府との調整も必要であることから引き続きJANPIA事務局にて検討する。

### ⑧資金分配団体の自己資金の確保のあり方

・実行団体への助成金部分は全額休眠預金で賄うこととし、資金分配団体が自己資金を確保する場合には管理的経費等の一部に活用する

## 資金管理関連検討チーム 具体案①

対応区分	課題内容	対応方針（提言）	事務局対応方針
すぐ改善できる課題	<p>①資金計画を下回る実績となった場合、執行率により助成金が減額されてしまう。</p> <p>②キャッシュベースでの管理が自団体の経理処理（発生主義）と異なり、事務手続きが煩雑 ・運用はキャッシュベースで問題ないが、発生主義の資料提出が求められるなど一貫性がない</p> <p>③各種精算様式簡略化、手引き等がわかりにくい</p>	<p>①国庫補助金に倣い、助成上限額までは交付する仕組みにする</p> <p>②個別事案で検討する ・発生主義の資料提出を簡素化する ・ノウハウを共有できる仕組みを作る</p> <p>③様式2の廃止、各種項目の簡略化、ミスが起りにくい様式の作成を要望する</p>	<p>①議員連盟総会でのメンバー議員からの指摘なども踏まえて以下の観点から整理をし内閣府とも調整を進めていく ・資金分配団体の役割を踏まえた自己資金確保の在り方 ・資金計画修正に合理的事由がある場合とそうでない場合の対応の分け方 ・単純に国庫補助金に倣うのではなく、本事業の特性を踏まえての慎重な検討の必要性</p> <p>②例えば各種手引類をわかりやすく更新とともに、Q&amp;Aや動画の充実化、説明会や勉強会の開催を検討する。</p> <p>③提言の実現に向けて関係者との調整及び検証を進める。</p>
システムの改善を要する課題	<p>①資金計画等のシステム入力の簡素化 ・エクセルでの計画作成等に加えてシステムへの入力があり、二度手間となっている。 ・システムへの入力が負担となっていて、実行団体の入力を資金分配団体が肩代わりしているケースもある。</p>	<p>①システム入力を廃止し、エクセルのアップロードのみとしたい。</p>	<p>①入力者の負担が解消されるよう、他のシステム改善要望も見ながら検討する。</p>

## 資金管理関連検討チーム 具体案②

対応区分	課題内容	対応方針（提言）	事務局対応方針
<u>制度面で中長期に検討・調整を要する課題</u>	<p>①月次の収支管理簿と口座残高との突合の簡略化 ・口座残高に基づく確認の有効性が低い</p> <p>②助成金と自己資金を指定口座での一元管理 ・資金移動が煩雑である。 ・他の助成制度を併用する場合に管理が困難になっている。</p> <p>③年度ごとに精算が必要であり、それに伴い繰越の手続きが必要となり事務が煩雑化している。</p> <p>④現金支出の上限を緩やかにするべき特に地方では現金支出の機会も多い</p> <p>⑤資金分配団体は、あくまで実行団体へ休眠預金を届ける立場であり、実行団体への助成金の一部を負担するべきではない。</p>	<p>①月次の収支管理簿と口座残高との突合をやめて、収支管理簿と証憑の突合を、資金分配団体の裁量による頻度で実施可能とする</p> <p>②次のいずれかの選択性を提案する ・指定口座での管理を行わない ・助成金のみ指定口座で管理する ・引き続き指定口座で管理する</p> <p>③年度ごとの精算手続きの廃止を要望する。</p> <p>④不正支出防止対策を取ることで上限を見直すことや実行団体ごとに上限のルールを決められるようにする。</p> <p>⑤実行団体への助成金部分は全額休眠預金で賄うこととし、資金分配団体が自己資金を確保する場合には管理的経費等の一部に活用する。</p>	<p>①議員連盟総会でのメンバー議員からの指摘なども踏まえて、助成金の適切な管理を効率的かつ実効性のある形で実施する方法について慎重に検討を進める。</p> <p>②提言を踏まえ、引き続き関係者との調整等を行う。 指定口座で管理を行わなかった場合の懸念事項（実際に懸念が生じている案件も存在している）も踏まえて十分な意見調整が必要。</p> <p>③3か年事業で実質、事業終了年度以外においては、年度またぎのタイミングでは「繰り越し」となるケースが多いことを踏まえて現実的な対応を検討したい。</p> <p>④現時点では事前承認による限度額を越えた支出を認める特例の活用を推奨するが、引き続き検討を行う。 不適切な支出が疑われる事象も散見されることから慎重な検討が必要。</p> <p>⑤自己資金のあり方の議論（出口戦略、多様性への配慮等）を踏まえ、引き続き対応を検討する。</p>

# 評価運営関連検討チーム 6名

＜評価全般＞・評価手法、進め方 ・評価指針（目的等の提示方法などを含む）など

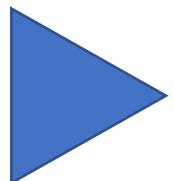
開催日 3/26、4/13、4/26、5/7、5/28

## 検討状況

社会的インパクト **説明責任、民間公益活動の改善、全体の質の向上、独創的・有望・革新的な活動の発掘、資金や人材の獲得等（基本方針より要約抜粋）**

### 現状

「やらされ感」「腹落ち感がない」「書類作業過多により疲弊」「計画との差異を測定する」「重要なポイントがわからない」「統一的・自由度がない」



### あるべき姿

「実行団体がやる気になる」「現場の役に立つ」「事業改善につながる」「想定外のインパクトを可視化できる」「多様性が含まれる」

### 改善の大きな方向性

- 評価は事業と一体的で、**事業をより良いものに改善**するためのもの。自らの活動の**見直しや推進**につながることを実行団体に認識してもらうことが重要
- 資金分配団体/実行団体の規模・経験・事業の規模や性質によって、**評価の深さや内容も一定の幅が許容**されるべき
- より経験のある資金分配団体については、「How」については**より委ね**、評価未経験の団体については、「**評価の本質**」が伝わるような研修やJANPIAによる伴走が必要
- 「マニュアル」「書類」のみではなく、**課題・チャレンジを含めたお互いの学び合いが重要**※

※4/13（火）に評価の事例紹介（東近江三方よし基金のSIB事業）を実施。こうしたケーススタディの共有とネットワークが、評価で困ったときの有効な対応となりうる。評価についてもっと気軽にた事例を参考にできる仕組みが重要

## 評価運営関連検討チーム 具体案①

対応区分	課題内容	対応方針（提言）	事務局対応方針
すぐ改善できる課題	①分配団体/実行団体担当者の体制の整備/具体的スキルの取得  ②現在の書式・プロセスの改善	①団体同士のケースの共有・学び会いの機会の設定・増加  ②以下の要素を提言したい  •【事前評価】契約後「最大6か月以内」。評価計画詳細は事前評価時点（任意）。  •【事前評価】評価表の必須ポイントの明確化。  •【事前評価】「課題の分析」「事業設計の妥当性」：審査時点で実施されている部分は省略可。実行団体/資金分配団体の重複がある場合も省略可。  •【事前評価】事前評価表：「成果品」は精緻化された事業計画である、ということがわかるフォーマットに変更  •【中間評価】適切なタイミングを実行団体+資金分配団体で決定。事業報告に評価の側面を入れていくようなフォーマットの検討。真に必要なものを特定、そこについてのみフォーマット化/データを必須とする •事業（進捗）報告フォーマット：事業計画から「進んでいる」「計画どおり」「遅延している」とし、遅延の場合は理由を書かせているのが不適切	•評価ケーススタディの共有会の開催など資金分配団体同士の学びあいにつながる機会を試行的に開催。  •事業の性質に合せて柔軟に実施できるよう検討する。  •情報の粒度や作成の必要性含め専門家、外部のアドバイザーの意見も踏まえ改善を検討。  •課題の分析・事業設計の妥当性は、本制度の評価の重要な評価要素であり、審査時に実施したから省略可とするのではなく、その作業を「事前評価」に組み入れられるようにし、作業の重複を解消しつつも、申請・審査時のものが最適なのか検討する機会としたい。  •提言に沿うフォーマットに必要な要素を確認し、フォーマットの変更を検討。  •中間評価は「成果の進捗状況の把握」と「事業活動の見直し」のため、進捗報告は活動の進捗状況の把握のために行っていただくものだが、そのための作業内容や実施タイミングなど重複感がないよう見直しを行う。

## 評価運営関連検討チーム 具体案②

対応区分	課題内容	対応方針（提言）	事務局対応方針
制度面で中長期に検討・調整を要する課題	①JANPIA/分配団体/実行団体担当者による本質目標・理解の促進  ②分配団体/実行団体担当者の体制の整備/具体的なスキルの取得  ③大きな仕組みについての改善（ルール・指針の改善が必要であり時間のかかるもの）  ④現在の書式・プロセスの改善	①評価の本質の発信を繰り返し行う、ケース・ストーリーの共有、JANPIA職員の評価スキルの底上げ  ②不慣れなPOへの伴走、JANPIA内部で、経験豊富な職員を「評価アドバイス担当」として、複数の担当制とする  ③指針に加え、「ここだけは押さえるべき」といった資料・シンプルかつ事例の公開、「チェックリスト」としてどこを参照先を明確にする、手引きをオンライン公開とし、隨時改訂  ④契約：別紙1(事業計画) &別紙3（評価計画）統合。評価関連経費の記載は別紙3からは削除	①評価様式の公開にあたっては、何故その作業をする必要があるのかについて丁寧な説明を行い、また、様式に関して説明動画を用意することで、理解の促進に取り組む。  ②PO研修などすでに実施している活動は今後も中身を見直しながら継続していくほか、評価経験のない実行団体を意識した手引きの作成・公開、評価ケーススタディの共有会等にも取り組み、休眠預金事業に係わるPOのスキル向上、評価の支援に取り組む。  ③（一部再掲） 様式の公開にあたっては、何故その作業をする必要があるのかについて丁寧な説明を行い、また、様式に関して説明動画を用意する等理解の促進に努めるほか、 <u>手引きの公開</u> にも着手する。  ④両計画はそれぞれ契約書を構成する文書となるため、契約条項や各計画書の記載内容の見直し、助成システムの改修と合わせて検討する。
システムの改善を要する課題	入力のしやすさ、情報の視認性	(システムの操作が) 苦手な団体が多いことも踏まえ、評価計画の入力画面を見直す。例：アウトカム・アウトプットは横に並んでいるほうがわかりやすい。	様式の検討と並行して入力しやすい画面に改善を行う。エクセルの様式とシステムへの入力の重複作業の解消に取り組む。（詳細：活動管理チームに掲載）

# 契約・規程類の整備関連検討チーム 4名

＜契約・規程類全般＞・資金提供契約書類 ・実行団体のガバナンス・コンプライアンスの体制整備のあり方など  
開催日 3/30、4/13、4/30、5/13、5/26

## 検討状況

### ＜検討の視点＞

- ・緊急かつ重大な課題のある、「実行団体のガバナンス・コンプライアンス等体制整備にかかる要件」を優先的に検討
- ・民間公益活動の促進において、実行団体のガバナンス・コンプライアンス等体制整備（以下、「ガバコン体制整備」）は重要テーマなるも、以下に記載のものを含め、多様な主体が実行団体になりえるため、実行団体に課す要件は、「最低限充足すべき水準」から検討
  - 地域の自治会（任意団体）
  - 激甚災害等に際し迅速な意思決定・活動が求められる団体
  - 営利企業
  - 実働メンバーが1人またはごく少数しかいない団体
- ・ガバコン体制整備において優れた組織と、社会的インパクトを出せる組織とは必ずしも一致しない

### ＜改善提言の方向性＞

- ・実行団体のガバコン体制整備において、組織規程の整備を目的・前提とするべきではない
- ・ガバコン体制整備に要する実行団体の負担感を減らす方向での改善を追求するべき
- ・実行団体に求めるガバコン体制整備の水準を、以下の2段階用意するべき
  - ・最低限遵守が求められるもの（①）
  - ・規模等、一定の条件を満たす実行団体に追加的に求められるもの（②）

上記①については資金提供契約や誓約書で済ませる方向を模索するべき

上記②については資金分配団体の裁量と伴走支援のもと、実行団体の実情に合わせた実質的なガバコン体制整備を追求するべき  
(資金分配団体の裁量の範囲の拡大)

- ・具体的改善策について、すぐに実行可能なものはすぐに実行するべき
- ・緊急支援助成枠・通常枠ともに、実行団体に求められるガバコン体制整備の考え方は同じという認識のもと、緊急支援助成枠の事業終了時点での現況をレビューし、それを通常枠に反映させるプロセスも用意すべき

## 契約・規程類の整備関連検討チーム 具体案①

対応区分	課題内容	対応方針（提言）	事務局対応方針
すぐ改善できる 課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ガバナンス           <ul style="list-style-type: none"> <li>①法人の最高意思決定機関に関し、適時必要な手続きを踏んで開催されるためのルールが整備されていること</li> <li>②理事、役員の間で具体的な職務分担が明確であること</li> <li>③役員等の選任、報酬支払に関するルールが設けられていること／職員の給与等に関する定めが設けられていること</li> </ul> </li>   <li>○コンプライアンス           <ul style="list-style-type: none"> <li>④コンプライアンスに取り組むうえでの必要事項が整備されていること</li> </ul> </li> </ul>	<p>①ルールが存在することは必要だが、そのルールの様式・内容については、実行団体が自由度持てるようにすべき。（資金分配団体がそのルールの存在・妥当性について確認することとする。）</p> <p>②規程の整備ありきではなく、定款等で、各団体ごとに必要十分な内容の記載が存在すればよいものとするべき。（資金分配団体がそのルールの存在・妥当性について確認することとする。）</p> <p>③＜人件費を助成金でまかなう場合＞ 報酬水準および報酬設定の方法については、助成金対象の範囲で公表するルール・定めを設けることを必要とする。ただし、公表の方法は実行団体が自由度持てるようにすべき。（ただし、実行団体へのこの要求が、人件費を高く見せないために、他科目で人件費を賄う等が起きないように留意する。） ＜人件費を助成金でまかなわない場合＞ 報酬水準および報酬設定の方法の公表にかかる要求について、公表を不要とすることも含めて再検討するべき。</p> <p>④資金提供契約において、管理上必要なコンプライアンス上の要求がなされていると認識。そのうえで、規程の整備という方法に限らず、コンプライアンスに取り組む上で必要な事項が整備されることを求めるものとする。（資金分配団体がそのルールの存在・妥当性について確認することとする。） 緊急支援助成枠と通常枠での要求水準について、再検討すべき。</p>	<p>①団体の意思決定機関の体制整備等は実行団体の規模や組織態様など考慮すべき要素も多い。これら状況を踏まえて、最低限遵守すべきものとの他のものを区別し、規程類の整備に係る実行団体の負担感を軽減するためにモデル規程（又はガイドライン・指針など）を作成し、資金分配団体の裁量にて組織基盤強化支援を行うことを許容する運用を検討する。</p> <p>②①に加えて、提言の通り、規程類の整備目的・前提とするのではなく、実質的にガバナンス・コンプライアンス体制が運用される支援方策を検討する。</p> <p>③提言内容は合理的なものと受け止めており。役員の報酬等に関する規、この方向で運用を検討したい。人件費を助成金でカバーをしないことをどのように確認をするかなど、課題があるが、検討をしたい程を含め規程の公開方法等についても検討する。</p> <p>④全体として、①に記載の方向性で検討を進めるが、緊急支援助成枠については、事業期間が短期間であり、今年度事業完了する実行団体の現況を踏まえて、当初は資金提供契約書のみで可とすること等、実態に応じたコンプライアンス整備ができるよう検討する。</p> <p>※利益相反に関する事項については、取扱いに関するガイドラインを用意、そのガイドラインの位置づけも整理する。また、個別事案ごとの判断も発生するため、実行団体↔資金分配団体↔JANPIAの相談体制も検討する。</p>

## 契約・規程類の整備関連検討チーム 具体案②

対応区分	課題内容	対応方針（提言）	事務局対応方針
すぐ改善できる課題	<p>○その他</p> <p>①説明責任を果たすための文書保管のための規定が定められていること</p> <p>②リスクへの対応手順、緊急事態への対応方針が明らかなこと</p> <p>③監事の役割が明確化されていること</p> <p>④組織運営にかかるルールが明確化されていること（分掌、職制、職責、決裁等）</p>	<p>①資金提供契約で最低限の要求が明示されている。そのうえで各団体に適切なルールの整備を、規程という形にこだわらず資金分配団体が実行団体と協議し構築するものとするべき。</p> <p>②資金提供契約で最低限の要求が明示されている。規程として制定することを要求せず、各団体に適切なルールの整備を、資金分配団体と実行団体が協議し構築するものとするべき。</p> <p>③法規制上必要とされている事項は満たしているという前提のもと、規程として制定することを要求せず、各団体に適切な体制整備を、資金分配団体と実行団体が協議し構築するものとするべき。</p> <p>④規程として制定することを要求せず、各団体に適切な体制の整備を、資金分配団体と実行団体が協議し構築するものとするべき。</p>	<p>①～②</p> <p>資金提供契約では、最低限の要求事項が記載されており、そこにはない検討要素がある場合は、実行団体の状況、事業の態様（実施期間、事業特性から長期保存が望ましい、厳しいリスク管理を必要とする、もしくはそこまでは求めないなど）資金分配団体の裁量とすることについて検討する。</p> <p>③～④</p> <p>①～②と同じ考え方に基づきつつ、団体の法人形態等によって、準拠する法令等も異なるが、それらに準拠した対応であることを前提としながら、団体の事業特性、事業実施期間その他要素を踏まえて、合理的で実効性のある運用については、資金分配団体の裁量で対応できるように運用したい。この場合のガイドライン的なものはJANPIAにて用意することを検討する（PTチーム、PT全体との合議の上決定し、共通認識のもとに運用する）。</p>

## 契約・規程類の整備関連検討チーム 具体案③

対応区分	課題内容	対応方針（提言）	事務局対応方針
<u>制度面で中長期に検討・調整を要する課題</u>	<p>○資金管理            ①区分経理、会計処理の原則、勘定科目及び帳簿、金銭の出納保管などが規定されていること</p> <p>②情報公開（備え置きを含む）に関する規定が定められていること</p>	<p>①実行団体の資金管理のあるべき姿に即したルールにあわせ、規程という様式での整備が必要かどうか検討すべき。            なお、既存の「規程の見本」を提示することについては価値がある。</p> <p>②NPO法人と営利企業とで基本的な立場の違いが大きく異なる点と認識。（NPO法人は堂々と情報公開をするべき。）            JANPIAのシステムを通じて今後公開予定されている情報で、必要最低限の情報公開がされているとも考えられる。そのうえで、団体ごとに求められる情報公開の水準について資金分配団体が実行団体と検討する体制とするべき。</p>	<p>①区分経理のルール等が、規程という様式での整備が必要であるか検討し、「実行団体における規程の整備について」の修正を検討する。必要に応じて、「規程の見本」の準備を検討する。</p> <p>②情報公開の方法について、法人形態毎（主に営利企業）のガイドライン等を用意し、実情に応じて資金提供契約上の要求事項、また そもそもの基本方針の精神に則ったものとを整理し、資金分配団体の皆 様と共有の上運用をしたいと考える。</p>

# 制度関連チーム 7名

＜制度面全般＞ 4検討チームでの検証・整理・提案などを踏まえ、制度面への影響のある要素は継続的に検討・整理  
開催日 3/25、4/5、4/19、4/28

## 検討状況

PT組成段階から、課題として有志メンバーから提示を受けていたテーマを中心に議論を展開。ただし、他の検討チームでの課題洗い出しの過程で、制度面の関するテーマを本チームで引き取り検討を継続する想定。

＜課題検討の方向性＞

### ①制度全体について

- ・休眠預金活用の地域偏在を解消するため資金分配団体の育成が重要。3層構造での資金配分については今後検証を行う必要がある
- ・自己資金の確保の多様性への配慮、同一事業の連続申請の可否等、継続課題としてJANPIAでも資金分配団体関係者の意見も聞きながら、運用面での配慮等を検討
- ・助成限度額の上限は設けず、目安ということを重視し、事業目的その他を踏まえて柔軟な対応を検討
- ・地域課題を探り案件を形成するという視点、利益相反防止の観点などもふくめての公募の在り方など検討が必要

### ②PO関連

- ・PO関連経費については、現場での費用感や、人材育成の実情等調査をしたうえで、この人件費助成の効果検証を行いつつ、人件費水準の妥当性等についても中長期的な検証が必要
- ・休眠事業ならではのPOの役割の明文化とイメージの共有により活動の質的な向上につなげる必要がある、また適切な資金活用といった面からの管理業務の重要性を理解しつつ、POの役割の整理を行うべき。

### ③災害支援、緊急助成等について

- ・緊急助成事業、災害支援事業については、緊急性・災害対応という視点で、通常の助成とは区別した仕組みの有り方というものについて既存の資金分配団体や専門家の意見も取り込みながら検討が必要

### ④出資・貸付関連

- ・ソーシャルセクターへの出資や貸付においては、資金の出し手と受け手の双方の長期の伴走支援等により、社会的事業活動の持続可能性が向上することから大変意義がある。出資・貸付による資金活用の可能性についてモデル事業を実施するなど法律の具現化が必要

## 制度関連チーム 具体案①

対応区分	課題内容	対応方針（提言）	事務局対応方針
すぐ改善できる課題	<p>①休眠預金活用の地域偏在の解消</p> <p>②自己資金の取り扱い</p> <p>③同一事業の連続申請の可否</p> <p>④助成限度額の上限の取り扱い</p>	<p>①地域の課題は益々複雑化し制度で救われないケースが増えている中で、休眠預金がそのような課題の解に活かされることを実現するには、資金分配団体を育てる仕組みが必要。休眠預金が広く地域で有効に使われ、地域が変わり、暮らしやすい地域になる動きにするべき</p> <p>②自己資金確保の目的は、3年間終了後の助成活動の継続のための資金確保であるが、出口戦略とも絡めて、自己資金確保以外の手段・手法というものもあるように思われるため、そういったことについての実践的な研究のもと、自己資金の確保の多様性への配慮がなされるべき。</p> <p>③同一事業での申請を永続的にやり続けるということではなく公的資金、補助金でイニシャルコストを吸収できるようになれば良いが、そうなるまでを休眠制度が対応していくというところで、現場のニーズが存在している。 同一事業での継続申請への対応として、いつまで継続申請できるのかという点で、公的支援ができるまでなど、申請を認める際の判断基準等を整理しておくべき。</p> <p>④助成限度額の上限は設けず、目安ということを重視し、事業目的その他を踏まえて柔軟な対応を検討すべき。コンソーシアム形態での申請事業への一定の配慮がなされるような対応が望まれる。 1カ年の事業企画であれば、学びを取り出すためにはある程度の数の実行団体を採択したいところであるが、1申請あたりの予算規模も目安が設定されており、採択する団体数にも限界があり、せっかくの優良事業も広がりを求められないという状況。</p>	<p>①行政や、各地の中間支援組織、JC等との連携を強化、オンライン勉強会の開催、実例紹介など、団体のすそ野拡大に取り組みます。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域の課題への対応面での活動する団体の実状を把握し、対策を検討する</li> <li>・人材の確保における課題も併せて確認し、人材育成につながる施策などを検討していく</li> </ul> <p>②自己資金確保に資する研修等の実施や、出口戦略の検討他、FDOとの連携を強化します。制度運用面での執行率の件と併せて早期に合理的な解決が図れるよう対応</p> <p>③完全に同一事業ではない、事業実施状況を踏まえてアジャストされた申請内容となることで、いわゆる「同一事業」での継続申請を可能とするなど柔軟性も検討したい。 申請団体による長期計画（継続提案）や事業パターンの選択制等など検討できないかを休眠預金活用事業における事業全体の実施状況を確認の上、2022年度の公募への反映等を検討していく。</p> <p>④2020通常枠公募要領、公募説明会でも「目安」であることを強調するなど、提言を踏まえて申請事業毎に柔軟に対応を進めているところです。</p> <p>⑤すでに公開済みのPOの役割の再整理を、FDO関係へのヒアリング他を実施し行なっています。</p>

## 制度関連チーム 具体案②

対応区分	課題内容	対応方針（提言）	事務局対応方針
すぐ改善できる課題	⑤休眠預金活用事業におけるPOの役割の明確化	<p>⑤休眠事業ならではのPOの役割の明文化とイメージの共有により活動の質的な向上につなげる必要がある、また適切な資金活用といった面からの管理業務の重要性を理解しつつ、POの役割の整理を行うべき。指定活用団体、資金分配団体それぞれのPOの役割について検証しつつ検討を進める。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・休眠事業ならではのPOの役割の明文化が活動の質的な向上につながるはずであり、適切な資金活用といった面からの管理業務の重要性を理解しつつ、POの役割の整理が必要。</li> <li>・PO業務の質量的な面で、団体毎のバラつきが生じないような対応が求められる。</li> </ul>	<p>⑤2019年5月に公表済みの「POの役割」の再整理を、FDO関係へのヒアリング他を実施し行ないます。</p> <p>POの役割の明確化（明文化）は現在のPO、さらには今後のPOの担い手にとっても、活動指針的な役割を果たすべきものであり、2021年度前半から再検討に着手し、方向性を整理していく。</p>

## 制度関連チーム 具体案③

対応区分	課題内容	対応方針（提言）	事務局対応方針
課制度面で中長期に検討・調整を要する課題	<p>①3層構造の効果検証など</p> <p>②案件形成の重要性への対応</p> <p>③PO関連経費の水準の妥当性</p> <p>④緊急助成事業と災害支援事業の取り扱い</p> <p>⑤出資貸付</p>	<p>①3層構造の効果検証（メリ・デメの整理）を行い、5年後見直しに向けて整理を行うべき。「草の根」「新規企画」「ソーシャルビジネス」「災害」それぞれで三層の必要性に相違があると思われる。それぞれの検証とその構造のあり方について検討が必要。 長期委託契約的なものは、長期目線で実行団体を育てる意味でも有用。</p> <p>3層構造での事業展開についてこれまでの各資金分配団体、実行団体における事業実施状況、また今後の状況も見ながら、メリデメなども洗い出し、三層構造でできること、あるいは当初想定通りに進んでいいこと等整理をし、5年後見直しに向けて提言ができるとよい</p> <p>②地域課題を探り案件を形成するという視点、利益相反防止の観点などもくめての公募の在り方など検討が必要がある</p> <p>③PO関連経費については、現場での費用感や、人材育成の実情等調査をしたうえで、この人件費助成の効果検証を行いつつ、人件費水準の妥当性等について中長期的な検証が必要 POの人件費が1年間上限500万円で設計されているが、それではよい人材が見つからない。対応する業務の内容等も含めてどれくらいの人件費へのコストが必要かの検討が必要</p> <p>④緊急助成事業、災害支援事業については、緊急性・災害対応という視点で、通常の助成とは区別した仕組みの有り方というものについて既存の資金分配団体や専門家の意見も取り込みながら検討が必要</p>	<p>①中間評価～総合評価の中でも提言を踏まえた整理を行い公表します。3層構造に手を付ける=法律の改正が必要でありかつ制度の根幹にも関係することから5年後の見直しを見据えつつ検証を進める。 2021年度の中間評価、総合評価における追加調査や、緊急支援事業の事業終了報告等に対する調査等をまずは進めていく。</p> <p>②FDO関係者と意見交換を行いあり方を整理していきます。</p> <p>③提言を踏まえて、中間評価～総合評価の中で整理を行い公表し実状をリサーチして、より合理的な人材確保のコスト、人件費の水準とはどのあたりの水準と考えるべきかを確認をしていくこととし、そのための調査研究を、2021年度スタートさせる 資金分配団体においても、「こうしたことをやるには、このぐらいのコストは必要」ということを記録として残していくJANPIAとも共有をしていただくことで協働検討が可能と思料。</p> <p>④提言を踏まえ、また、議連総会でのご意見も踏まえて、検討チームを組成（JANPIA内にはすでに組成済）、検討を重ねます。</p>

対応区分	課題内容	対応方針（提言）	事務局対応方針
課制度面で中長期に検討・調整を要する課題	<p>⑤出資貸付</p> <p>⑥制度の今後の在り方</p>	<p>⑤ソーシャルセクターへの出資や貸付においては、資金の出し手と受け手の双方向の長期の伴走支援等により、社会的事業活動の持続可能性が向上することから大変意義があるので、出資・貸付による資金活用の可能性についてモデル事業を実施するなど必要。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・休眠預金活用事業としての助成手段として出資、貸付については、どういうニーズがあって、どういったところに期待が寄せられているか？ニーズ実態をリサーチしてそれをバックでデータとして制度への反映について打ち出す必要がある</li> <li>・信金、労金、政策金融公庫等の融資とのデマケはどうなるか整理が必要</li> <li>・出資・貸付の優位性とは、資金の出し手と受け手の双方での長期に渡る伴走支援他の関係構築等による事業・団体への支援を通じての活動の持続可能性の向上他、様々なにメリットがある点について、リスクマネー的な性質をもった資金としての活用の可能性についても言及が必要。</li> </ul> <p>→ 休眠預金活用事業に関わる資金分配団体の総意として、このテーマに対する考え方を整理をし外部に示したい。</p> <p>⑥休眠預金等活用制度設計時に、事業規模として想定している年間およそ700億円の助成事業をどう実現するのか（休眠預金等活用制度をどう実現するのか）？現状のシステム（窮屈さ、煩雑さ、複雑さ等）からはとても展望できない。実現計画や展望を「みんな（現在助成事業に参画している人、助成事業に関心を持っている人、休眠預金等活用制度の普及に関心ある人など）」で議論する仕組み・場を作るべき</p>	<p>⑤現行の枠組みの中でも対応可能なモデル事業（成果連動可型の助成事業等）を導入するなど検討します。内閣府の行う調査事業などに参画をし、提言をいただいた内容については十分に共有をし、中長期的に将来の出資や貸付の運用面での導入に向けて必要となる環境整備を資金分配団体、関係者のみなさまと協働で取り組んでいきます。</p> <p>⑥2021年度に意見交換会（オンライン会議形式など）を開催し、また意見交換システム（ネット上）を開始し、5年目の見直し内容に実現計画アイデアを盛り込むなど、JANPIAの総合評価の取組の中にビルトインするなど広く多くの関係者の休眠預金活用のこの事業の運営を通じての学びを反映した形となるよう検討をしたい。</p>

# 業務改善プロジェクトチームメンバー表

検討チーム	団体名	氏名
評価運営関連検討チーム 7名	公益財団法人東近江三方よし基金	山口美知子
	公益財団法人長野県みらい基金	高橋潤
	一般財団法人社会変革推進財団	小笠原由佳
	公益財団法人パブリックリソース財団	田口由紀絵
	一般財団法人中部圏地域創造ファンド	三島知斗世
	公益社団法人日本サードセクター経営者協会	藤岡喜美子
契約・規程類の整備関連検討チーム 4名	中国5県コンソーシアム（ひろしまNPOセンター）	松村渉
	公益財団法人佐賀未来創造基金	杉本創
	一般財団法人社会変革推進財団	紺野貴嗣
	一般財団法人中部圏地域創造ファンド	青木研輔
制度関連チーム 7名	公益財団法人東近江三方よし基金	山口美知子
	特定非営利活動法人まちぽつと	小林幸治
	公益財団法人佐賀未来創造基金	杉本創
	公益財団法人パブリックリソース財団	黒木明日丘
	一般財団法人中部圏地域創造ファンド	大西光夫
	一般財団法人社会変革推進財団	小笠原由佳 紺野貴嗣

# 業務改善プロジェクトチームメンバー表

検討チーム	団体名	氏名
資金管理関連検討チーム 5名	公益社団法人セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン	佐々木有紀
	特定非営利活動法人まちぽつと	金和代
	公益財団法人パブリックリソース財団	五十嵐航
	一般財団法人中部圏地域創造ファンド	中尾さゆり
	公益財団法人お金をまわそう基金	田川道子
活動管理関連検討チーム 9名	公益財団法人長野県みらい基金	高橋潤
	特定非営利活動法人まちぽつと	小林幸治
	公益財団法人信頼資本財団	可児卓馬
	公益社団法人セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン	鳥塚早葵
	READYFOR株式会社	吉原海、松本央剛
	公益財団法人パブリックリソース財団	渡辺裕
	一般財団法人中部圏地域創造ファンド	青木研輔
	公益社団法人日本サードセクター経営者協会	王京華