

北海道未来社会システム創造事業

事後評価報告書

2023（令和 5）年 3 月

一般社団法人北海道総合研究調査会
| 2019 年度（通常枠）資金分配団体 |



北海道
未来社会
システム創造事業

事後評価報告書

目次

はじめに	01
I. 基本情報	02
1. 「北海道未来社会システム創造事業」の概要	02
2. 「北海道未来社会システム創造事業」の実施体制	02
II. 包括的な支援プログラムの概要	03
1. 包括的な支援プログラムを設定するに至った背景	03
(1) 北海道における社会課題	03
(2) 北海道におけるソーシャルビジネスなどの活動状況	03
2. 解決を目指す社会課題と想定した直接対象グループ	04
(1) 解決を目指す社会課題	04
(2) 対象グループ	04
3. 事業の概要	05
(1) 中長期アウトカム	05
(2) 短期アウトカムとアウトプット・活動	05
(3) セオリー・オブ・チェンジ (ToC) について	06
(4) 出口戦略について	07
III. 事後評価実施概要	08
1. 事後評価を行うための情報	08
(1) 個別面談（伴走支援）	08
(2) 運営協議会	08
(3) 各種研修・アンケート	08
2. 事後評価に関わったスタッフ・体制	09
3. 評価時のポイント（価値判断）	10
(1) 定量的な数字の把握	10
(2) 当事者の変化	10
(3) 資金分配団体の中長期アウトカムへのつながりを意識	10
IV. 事業の実績	11
1. インプット	11
(1) 人材	11
(2) 主な資機材	11
(3) 経費実績	11
(4) 自己資金	11
2. 活動の実績	12
(1) 全体スケジュール	12
(2) 公募にかかる取組	13
(3) 運営協議会	19

(4) 研修の実施	21
(5) 伴走支援の内容	28
(6) コロナ禍の対応	32
(7) コンプライアンス委員会	33
(8) 運営委員会	34
3. アウトプットの実績	35
(1) 資金支援	35
(2) 非資金支援	36
4. 短期アウトカムの分析	37
(1) 短期アウトカムの達成度	37
(2) 事業の効率性	47
V. 結論	50
1. 総括	50
2. 事業実施のプロセスおよび事業成果の達成度の自己評価	51
3. 成功要因	52
(1) 「実行力のある」実行団体の選定	52
(2) 実行団体の意見を尊重した伴走支援	53
(3) 外部の刺激	54
4. 課題	54
(1) 幅広いテーマだったからこそその評価の難しさ	54
(2) 伴走支援の課題	54
(3) 政策提言・出口支援の難しさ	55
VI. 提言	56
1. 資金分配団体として休眠預金事業への提言	56
(1) 休眠預金事業の社会的な認知度を高める	56
(2) 政策提言のスキーム構築	56
(3) 継続的な資金的支援	56
(4) P0 業務を P0 だけではなく組織で行うことを推奨していくべき	57
(5) 資金分配団体の自己資金負担ルール撤廃	57
(6) 資金分配団体・実行団体の基盤強化に向けて指定活用団体（JANPIA）への取組要請	57
2. 実行団体から掲げられた新たな制度設計に向けての提言事項など	58
3. 実行団体の個々の活動を継続していくためのニーズ（行政、金融機関への提言）	59
(1) マッチングの役割（主に行政機関向け）	59
(2) 移動に関する財政的補填（主に行政機関向け）	60
(3) 自治体を越えた調整の必要性（主に行政機関向け）	60
(4) 金融機関との積極的な協働（主に金融機関向け）	60

参考資料（別添）

- 「信用金庫とソーシャル団体の地域連携～社会価値と経済価値の両立（CSV の実現）～」NETT No. 112 2021 春号
- 『しゃりばり』2022 年 3 月号 ※休眠預金関係記事抜粋

はじめに

「民間公益活動を促進するための休眠預金などに係る資金の活用に関する法律(平成 28 年法律 第 101 号)」が施行され、初めて事業が開始された 2019 年度に、当会(HIT)は同法に基づく「資金分配団体」として採択されました。

それに先んじる形で、HIT としては 2018 年頃から道内のソーシャルセクターの関係者・有識者との間で多数の議論を重ね、休眠預金を活用した公益事業活動支援について入念な準備をしてきました。北海道の社会課題である人口減少、高齢化、社会資源の偏在化などは、日本全体における社会課題を先んじており、それらを解決していくためには、北海道から国へ政策提言を見据えた新たな仕組みが必要であり、北海道の独立系総合地域シンクタンク(HIT)として、それらに取り組むことは価値があるミッションとの結論に至り、休眠預金事業に応募し、採択されました。

その後、2019 年 12 月に実行団体の募集を開始しましたが、最終決定する段階で新型コロナウイルス感染症が拡大し、想定外のことからの事業スタートとなりました。資金分配団体、実行団体ともに、当初思い描いたことができなかったところもありましたが、コロナ禍であっても柔軟な対応や様々な工夫を行い、大きな実績を積み上げることができました。このことは、採択した 10 の実行団体をはじめ関係者のご尽力があつたのことと認識しています。改めて感謝申し上げます。

本報告書は、2020 年度から約 3 年間の北海道での休眠預金事業の取組が、どのように行われ、どのような成果と課題があつたのか、それらを踏まえた知見・提案について、資金分配団体の立場から事後評価をしながらとりまとめたものです。10 の実行団体のそれぞれの詳しい取組や成果はそれぞれの実行団体の事後評価報告書に掲載しており、それらは本事業の WEB サイトならびに各実行団体の WEB サイトでも公表予定ですのでご確認ください。

(参考:「北海道未来社会システム創造事業」WEB サイト <https://www.hit-north.or.jp/kmy/>)

休眠預金を活用した本事業としては 2023 年 3 月をもって終了しますが、今回支援した実行団体が持続的に定着し、さらに広がりをもせて北海道を牽引していくことが期待され、当会としても今後とも関わりをもっていきたいと考えています。本事業での取組が契機となり、本事業で掲げた中長期アウトカム「北海道において、子ども・若者、生活困窮者などが多様な活動に参加し、携わり、自分の「居場所と役割がある」と感じることができる社会の実現」に向けて前進していくことを祈念します。

I. 基本情報

1. 「北海道未来社会システム創造事業」の概要

「北海道未来社会システム創造事業」の基本情報は次のとおり。

資金分配団体名	一般社団法人北海道総合研究調査会
資金分配団体事業名	北海道未来社会システム創造事業
事業の種類	草の根活動支援事業
事業期間	2019 年度～2022 年度
事業対象地域	北海道

2. 「北海道未来社会システム創造事業」の実施体制

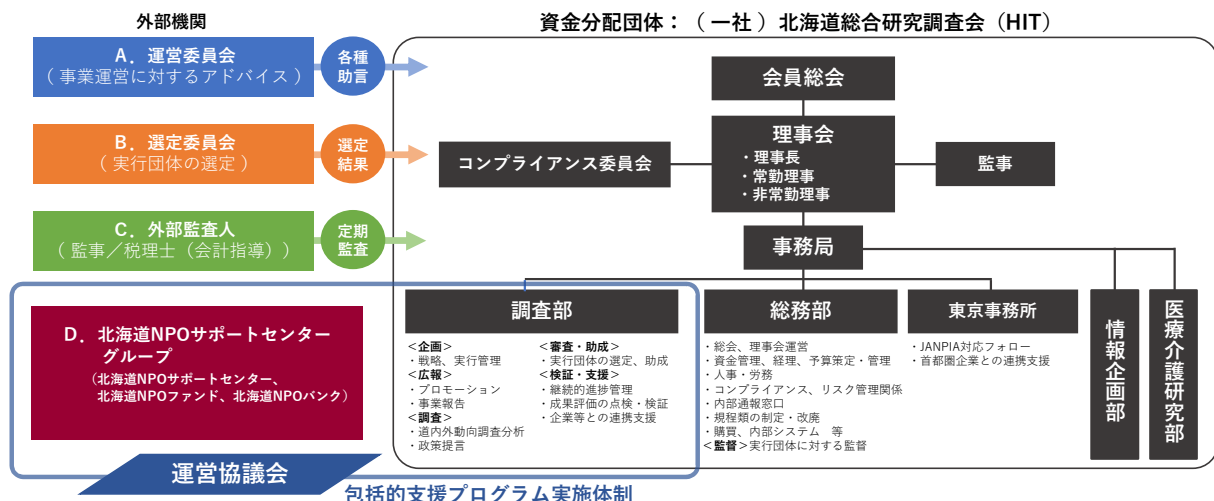
実施体制としては次のとおり。包括的支援プログラムを実施するにあたっては、北海道内においてソーシャルセクターの中間支援組織として長年の実績を有する NPO 法人北海道 NPO サポートセンターと連携し、本事業に取り組むこととした。

運営委員会とは、資金分配団体が実施する事業に対し、事業の基本方針に沿って推進しているか、北海道の特性を踏まえた取組となっているかについて確認、議論する機関として設置した。委員は道内の行政、マスコミ、経済界、ソーシャルセクターの専門家 5 名で構成した。

選定委員会とは、資金分配団体から独立して実行団体の選定を行う機関として設置した。委員は実行団体と利害関係がない、政策金融機関、大学教授、プランナーなどの専門家 5 名を選定した。

また、不正行為、利益相反などを管理・予防するため、コンプライアンス規程に基づき、コンプライアンス委員会を設置した。コンプライアンス委員会では外部有識者 2 名を含むこととし、第三者の目により監視することとした。各委員会の構成員などの概要について後述。

図表 I-1 「北海道未来社会システム創造事業」の実施体制



Ⅱ．包括的な支援プログラムの概要

1. 包括的な支援プログラムを設定するに至った背景

本事業における支援プログラムを展開するに至った背景を、以下に整理した。

(1) 北海道における社会課題

- ・子どもの貧困がもたらす社会的影響として、教育格差・経済格差が大きな社会問題となっている。貧困だけではなく、障がい、不登校、ひきこもりなども、社会参加の場や機会から排除される要因となりやすい。
- ・社会的に不平などな状況を生む要因は、教育、就労、健康など、複数の分野にまたがり、縦割りの制度や仕組みの隙間に落ち、十分な支援を受けられないケースが少なくない。また、人口減少が進む地域、特に広域分散型である北海道においては、個々の家庭の経済的事情などに関わりなく、地域内の学習機会・選択肢が限定される傾向がある。
- ・これらの問題は、いずれも、将来、生活困窮を引き起こす要因となり得ることから、予防的観点から社会参加の機会拡大・選択肢の確保（学習、就労、居場所など）を通じ、「誰一人取り残さない」社会の実現を目指す必要がある。
- ・同時に、社会参加の機会拡大には、地域社会・地域経済の活性化が不可欠である。特に一次産業を基幹産業とする地域が多い北海道においては、農林漁業と関連産業の雇用の受け皿確保（経済的な安定）の観点から、地域活性化の取組の支援を並行して推進することが求められる。

(2) 北海道におけるソーシャルビジネスなどの活動状況

- ・北海道特有の地域特性を抱える中、NPO などのソーシャル団体は、障がい者支援や不登校生徒へのアウトリーチなど、夫々の使命感を持って、行政サービスでカバーされない領域に対し多様な人的サービスを投入してきた。
- ・しかし、地理的特性・産業的特性のため、季節や経済状況によっては、支援サービスが十分に行き届かないことも多い。
- ・また、NPO などを取り巻く信金・信組などの地域金融機関や商工会議所などとの連携、IT などのイノベーション導入も発展途上にある。各団体の活動が独自性や創業者の強烈的なリーダーシップに依存し、共通の枠組みとして汎用化されてはいないことによるキーパーソンリスクも高い。

(申請書より抜粋)

2. 解決を目指す社会課題と想定した直接対象グループ

(1) 解決を目指す社会課題

本事業において解決を目指す社会課題としては、次のとおり整理した。

北海道では社会的資源が偏在しており、幼児から児童に対して、学童保育や放課後デイサービスなど都市部では各種事業が展開されている一方、地方では多様な学びの機会の提供が少ない。また、ひきこもりや障がい者、様々な事情で社会から孤立している人にとっては、社会資源へアプローチすることが困難であり、地域課題解決のための人材も不足している。各地域における支援の工夫と都市部からの人材やノウハウの提供が課題である。

(申請書より抜粋)

(2) 対象グループ

本事業において、事業計画策定時に想定した各種対象グループは次のとおりである。

直接的対象グループ：居場所や役割、機会を必要とする人、または、居場所や役割、機会の創出を担う人

間接的対象グループ：それらの人に対し、事業を推進することによって便益が波及する人

(申請書より抜粋)

なぜ休眠預金活動に取り組んだのか？

当会では、NPO 法人北海道 NPO サポートセンターや道内有識者とともに、2018 (H30) 年 6 月以降より、計 13 回に及び、休眠預金事業に手を挙げるためのミーティングを重ねていた。従前よりソーシャルセクター関連の事業で協働してきた中で、これらミーティングを通じ、北海道内の人口減少、広域性に伴うつながりの希薄化、制度を串刺していく必要性、高齢化に伴う人材不足、社会資源の偏在化などの課題は国全体の社会課題を先んじており、それらを解決していくためには、道内の公益活動を行う実践者とともにモデルを構築し、北海道から国へ政策提言を見据えた新たな仕組みが必要であるとの認識に立ち、本休眠預金事業の提案に至った。前ページの背景や本ページの社会課題などを設定にあたっては、こうした議論を踏まえて提案したものであった。

3. 事業の概要

(1) 中長期アウトカム

本事業においては、中長期アウトカムを次のように設定した。

北海道において、子ども・若者、生活困窮者などが多様な活動に参加し、携わり、自分の「居場所と役割がある」と感じることができる社会の実現

(2) 短期アウトカムとアウトプット・活動

資金分配団体として、上記中長期アウトカムを実現するための短期アウトカム及び活動などは次のように整理した。

資金的支援（短期アウトカム 1 と 2 に該当）の成果は、主に実行団体のアウトプットや短期アウトカムを整理し、分析・評価することとした。また、非資金的支援（短期アウトカム 3 と 4）の成果は、資金分配団体のアウトプットと実行団体の得た便益・変化を整理し、分析・評価することと設定した。

図表Ⅱ－1 短期アウトカム・アウトプット・活動一覧

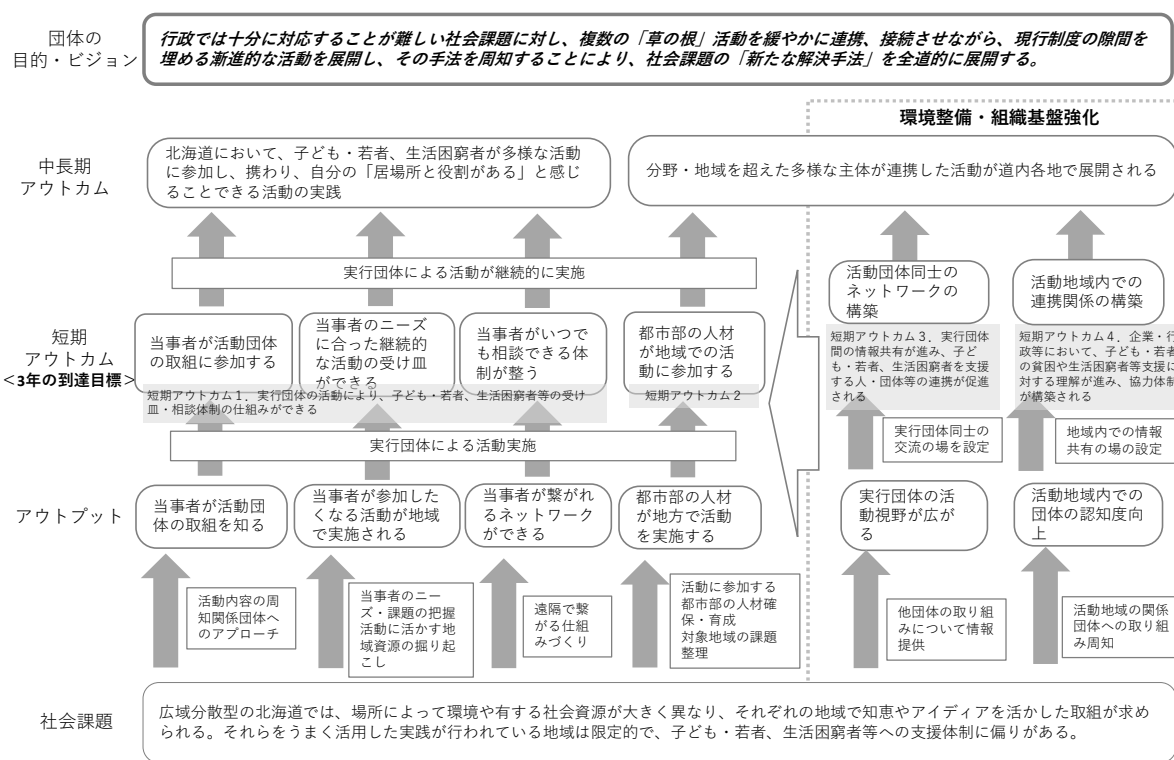
	短期アウトカム	アウトプット	活動
資金的支援	1. 実行団体の活動により、子ども・若者、生活困窮者などの受け皿・相談体制の仕組みができる。	1-1. 子ども・若者、生活困窮者などが「居場所・役割がある」と思える場・機会を設定する。	1-1. 実行団体は、子ども・若者、生活困窮者などが活動できる場を創出し、先進的な取組になることを目指す。 1-2. 実行団体は、子ども・若者、生活困窮者などによる活動を行っている団体の存在や取組がより広く知られるよう、広報活動を行う。
	2. 都市部と地方をつなぐ人材循環の仕組みができる。	2-1. 支援地域において、都市部の人材が地方で活動する。	2-1. 実行団体が他の地域の類似団体と積極的に交流する。 2-2. 実行団体の被支援者が、他地域の団体の支援者・被支援者とも交流する。
非資金的支援	3. 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・団体などの連携が促進される。	3-1. 実行団体間の交流が増え、質の高いコミュニケーションが行われる場・機会を設定する。	3-1. 実行団体との個別ヒアリングの実施およびニーズ把握 3-2. 実行団体への相談対応 3-3. 実行団体同士のネットワーク形成支援 3-4. 実行団体への情報提供
	4. 企業・行政などにおいて、子ども・若者の貧困や生活困窮者など支援に対する理解が進み、協力体制が構築される。	4-1. 支援地域内外において、実行団体が、実行団体の取組に理解を示す企業・団体・行政などと交流し、意見交換できる場・機会を設定する。	4-1. 実行団体との個別ヒアリングの実施およびニーズの把握 4-2. 実行団体への相談支援

(3) セオリー・オブ・チェンジ (ToC) について

中長期アウトカム「北海道において、子ども・若者、生活困窮者などが多様な活動に参加し、携わり、自分の「居場所と役割がある」と感じることができ社会的実現」に向けて、休眠預金事業活動を通じて、インプットを投入し、アウトプット・アウトカムを創出する流れを整理したセオリー・オブ・チェンジ(※)が下図である。

事業計画のアウトプットやアウトカムに位置づけられている部分については、灰色の背景のもので示している。

図表Ⅱ-2 セオリー・オブ・チェンジ (ToC)



セオリー・オブ・チェンジ(※)とは…

事業設計の分析(セオリー分析)には、ロジックモデルとセオリー・オブ・チェンジの2つの方法があるとされている。

ロジックモデルは、プログラムのために利用可能な資源、計画している活動、達成したいと期待する変化や成果の関わりについての考えを体系的に図式化するものを指す。

セオリー・オブ・チェンジは、ある特定の文脈において、「どうやって、なぜ、望まれる変化が起こることが期待されるのか」について包括的な説明をし、図示するものを指す。本事業においては、一般財団法人 日本民間公益活動連携機構(JANPIA)からの研修を通じて、セオリー・オブ・チェンジで整理し、事業計画が論理的につながるか、評価計画の整合性がとれているかなどを確認した。

（４）出口戦略について

①資金分配団体としての出口戦略

地域の独立系シンクタンクとして長年各種事業を推進してきた当会の実績を踏まえ、本プロジェクトの終了以降の資金分配団体の出口戦略として、下記のようなことを想定した。

＜行政との連携＞

当会の通常業務において、実行団体が立地する現場の地方自治体行政や、政策立案の中核となる政府機関との関わりがあることからそれらのつながりに加え、JANPIA が標榜していたアドボカシー機能と連携することで、現場のニーズを新たな制度事業への展開などの確に政策へ反映させていくことを目指すこととした。

＜ネットワーク支援連携＞

実行団体が展開する事業の横展開や、抱える課題解決に向けての連携サポートが行えるように、道内の実行団体同士のネットワーク構築を目指すこととした。

②実行団体の出口戦略支援

資金分配団体の出口戦略を展開していくにあたっては、実行団体の出口支援をしていくことが重要であり、各実行団体の持続的な発展のためにも、事業着手時より実行団体の「出口」について留意した。本事業においては、非資金的支援の中の「伴走支援」において、ロジックモデルの検討と評価設計を意識し、その中で出口戦略の検討を実施することとした。具体的には、必要な人材・資金の確保対策の検討や組織基盤強化も出口戦略の一つとして取り組んできた。

Ⅲ. 事後評価実施概要

1. 事後評価を行うための情報

当資金分配団体としての事後評価については、下記の事項により情報を収集・分析し、事後評価及び本報告書を作成している。

(1) 個別面談（伴走支援）

資金分配団体 PO（プログラム・オフィサー：以下、PO）と実行団体の担当者間で、原則月 1 回程度個別面談などを行い、現状での課題や事業の評価についての対話を行ってきた。対話の際に評価の話を適宜行うことで、実行団体のこれまでの事業を振り返り、それが団体の成長につながる契機となったと確認する部分も少なくなかった（下記エピソード参照）。

団体エピソード【ネットワークサロン】

資金分配団体とネットワークサロンとの評価の協議については、事後評価研修に至るまでの数か月間は 2 週間に 1 回程度の頻度で行った。当該実行団体としての評価は、若者当事者の変化をどのように可視化するかということを目指しており、定量的な指標化にこだわった。その際に、担当 PO と実行団体コアメンバーとが繰り返し対話を重ね、また、2 週間後の打ち合わせが事実上の作業の締め切りとなることで、それまでに実行団体内で協議・試行を繰り返すという行為がなされた。そうしたやりとりが、実行団体の成果の可視化へとつながったところである。

(2) 運営協議会

資金分配団体の事務局メンバー及び PO 業務を委託している北海道 NPO サポートセンターとともに、本プロジェクトの進捗の確認について、原則月 1 回、合計 30 回以上運営協議会を開催してきており、その中で各団体の情報を収集してきた。（運営協議会については★p19 参照）

(3) 各種研修・アンケート

実行団体の評価を支援するために、中間評価の研修と事後評価の研修を、事前・中間・事後と行っており、その都度、個人ワークやグループワークの時間を設け、全ての団体に発表してもらった。また、アンケートを実施し、それに回答してもらった。

「非資金的支援に係るアンケート調査」

実施期間	2022 年 12 月 21 日（水）～2023 年 1 月 31 日（火）※12/27 より延長
実施方法	メールでアンケートフォーム URL を送信、Web により回答
回収状況	10 団体（回収率 100%）
質問事項	①実行団体同士の連絡有無・内容 ②新たな活動や事業に発展した取組 ③他団体の発表や意見交換を通して、自らの活動に参考となったこと ④休眠預金を用いた活動により新たに関わりを持つようになった企業など ⑤休眠預金を活用した助成事業への意見・提案 ※結果は別紙

2. 事後評価に関わったスタッフ・体制

事後評価に関わったスタッフは下記のとおり。

図表Ⅲ－1 事後評価スタッフ

内部／外部	評価担当分野	氏名	団体
内部	全体評価	切通 堅太郎	（一社）北海道総合研究調査会
内部	各実行団体の活動進捗・事業改善に関する評価	横田 麦穂	（一社）北海道総合研究調査会
内部	資金分配団体の活動進捗・事業改善に関する評価	佐々木 葉子	（一社）北海道総合研究調査会
内部	資金分配団体の活動進捗・事業改善に関する評価	野邊 和沙	（一社）北海道総合研究調査会
内部	資金分配団体の管理・実施体制・事業計画に関する評価	中西 希恵	北海道 NPO サポートセンター
内部	資金分配団体の管理・実施体制・事業計画に関する評価	高山 大祐	北海道 NPO サポートセンター
外部	評価に関するアドバイス・サポート	土岐 三輪	ソーシャルフリーランス

3. 評価時のポイント（価値判断）

評価時の価値判断としては、★p9 に掲載した各研修会でのアンケートや、事業終了間近でのアンケート、及び伴走支援を通じてのヒアリングなどを参考とし、それら調査結果から、行った活動とそのアウトプットが、それぞれの短期アウトカムおよび中長期アウトカムにつながっているか、また、予期していないアウトカムはあるかということを確認し、本事業における各活動の価値判断を行った。

また、評価のポイントとして下記の点に留意した。

（１）定量的な数字の把握

資金分配団体のアウトプット・アウトカムの評価に関しては、資金分配団体が直接何らかの個別支援を行うものではないことから、実行団体とコミュニケーションを進め、できるだけ定量的な情報の把握に努めた。

（２）当事者の変化

実行団体の中には困難を抱える人への支援を行っている団体も存在している。そうした当事者の変化について、定性的な変化だけではなく、定量的に変化を評価することについても伴走支援を行った。

（３）資金分配団体の中長期アウトカムへのつながりを意識

実行団体のそれぞれの活動・成果が、資金分配団体が設定した中長期アウトカムにどのように影響しているか（影響する可能性があるか）という視点に留意して評価を行った。

IV. 事業の実績

1. インプット

(1) 人材

内部：合計 10 人（PO 1 人、その他従事者 9 人）

外部（再委託先）：PO 1 人（他、サポートスタッフ）

外部（その他）：運営委員会などによる委員招聘

(2) 主な資機材

- ・ 伴走支援及び後方支援のための人件費・旅費
- ・ 研修会開催費
- ・ Web サイト開発費用

※5 万円を超えるような物品の購入はなし。

(3) 経費実績

①当初の事業計画金額

事業費						PO関連経費	
当初計画	92,730,480	うち管理的経費	13,820,263	うち実行団体助成金	78,910,217	当初計画	23,970,127
コロナ枠	18,399,741	うち管理的経費	2,699,878	うち実行団体助成金	15,699,863	コロナ枠	855,120
合計	111,130,221	うち管理的経費	16,520,141	うち実行団体助成金	94,610,080	合計	24,825,247

評価関連経費					
当初計画	8,889,366	うち資金配分団体	4,805,796	うち実行団体助成金	4,083,570
コロナ枠	258,000	うち資金配分団体	0	うち実行団体助成金	258,000
合計	9,147,366	うち資金配分団体	4,805,796	うち実行団体助成金	4,341,570

②実績額

事業費						PO関連経費	
当初計画分	92,295,299	うち管理的経費	13,636,332	うち実行団体助成金	78,658,967	当初計画分	16,812,506
コロナ枠	18,399,741	うち管理的経費	2,699,878	うち実行団体助成金	15,699,863	コロナ枠	855,120
合計	110,695,040	うち管理的経費	16,336,210	うち実行団体助成金	94,358,830	合計	17,667,626

評価関連経費					
当初計画分	5,780,303	うち資金配分団体	1,702,313	うち実行団体助成金	4,077,990
コロナ枠	258,000	うち資金配分団体	0	うち実行団体助成金	258,000
合計	6,038,303	うち資金配分団体	1,702,313	うち実行団体助成金	4,335,990

(4) 自己資金

5,790,000 円拠出(計画通り) ※自己資金の問題提起については★p57 参照

2. 活動の実績

(1) 全体スケジュール

本事業の全体スケジュールは下記のとおり。

図表Ⅳ－1 全体スケジュール

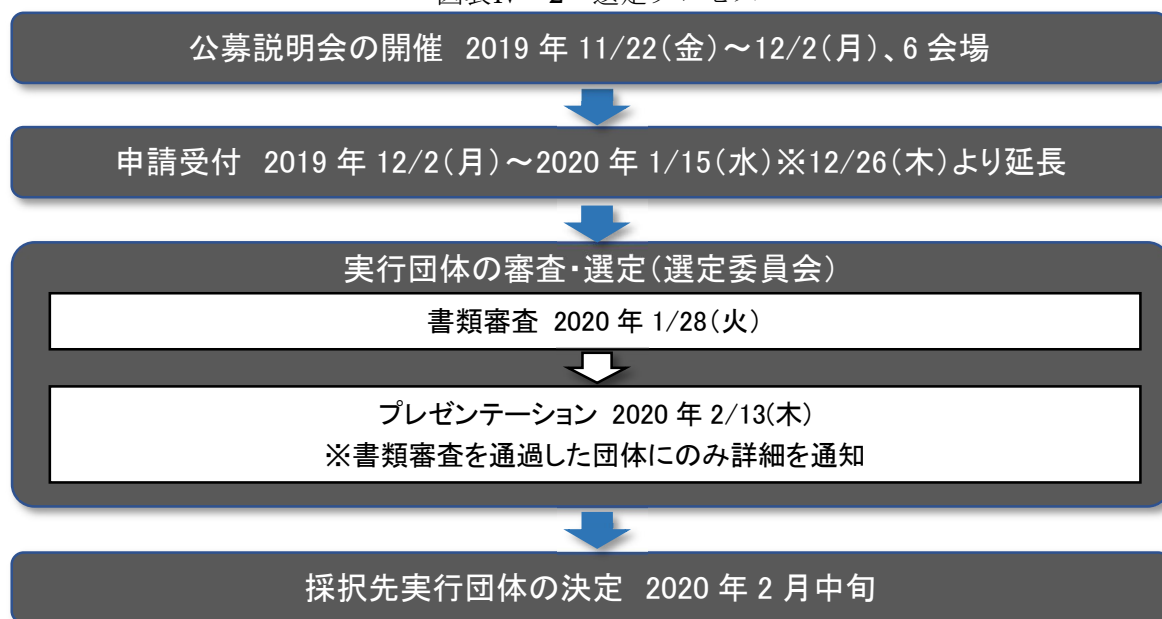
日程		内容
2019 (R元)年	11月29日	JANPIA 資金分配団体公表 (HIT 含む 24 事業・22 団体)
	11月22日～12月2日	公募説明会の開催 (全道 6 会場)
	12月2日	北海道未来社会システム創造事業 実行団体公募開始
2020 (R2)年	1月15日	公募締め切り
	1月16日	第1回 運営委員会
	1月28日	第1回 選定委員会 (書類審査)
	2月13日	第2回 選定委員会 (プレゼンテーション審査)
	3月10日	採択実行団体公表
	4月8日～4月15日	実行団体向け 事前研修会 (札幌、釧路、函館、帯広)
	4月30日	資金分配団体(HIT)ー実行団体 資金提供契約締結
	5月21日	第1回 コンプライアンス委員会
2021 (R3)年	6月18日	第2回 コンプライアンス委員会
	7月8日	第1回 中間評価に向けた研修
	9月8日	第2回 中間評価に向けた研修
2022 (R4)年	1月20日	資金調達の手法を学ぶ研修会
	3月4日	活動報告会
	5月19日	第3回 コンプライアンス委員会
	8月1日	行政連携勉強会
	12月13日	事後評価報告&研修会
2023 (R5)年	3月3日	事後評価に関する意見交換会

(2) 公募にかかる取組

①選定プロセス

本事業の中長期アウトカム（★p5の3.（1））につながる事業を実施する団体として、「実行団体」を下記のプロセスで募集・選定した。募集にあたっては、当会ホームページで公募要項や申請書類などを公開するほか、SNSやメール、チラシ、広報などを通し、幅広く道内の団体などに周知した。

図表Ⅳ－2 選定プロセス



②公募説明会・ニーズ把握

本事業への申請を検討している団体向けに、札幌だけではなく、旭川、釧路、函館、帯広、北見を含めた全道6会場にて公募説明会を開催した。募集する事業は下記のとおりテーマを個別具体的に絞り込まず、幅広い団体に呼びかけるとともに、各会場でアンケートや個別相談の機会を設け、各団体の詳細なニーズを把握するよう努めた。

【 想定した実行団体のイメージ 】

- A 地域資源が限られる地方部において、地域資源を活用し、知恵や工夫を取り入れた活動を行う団体
- B 既存の本体事業をベースに、子ども・若者、生活困窮者などの受け皿づくりを行う団体
- C 担い手不足の社会資源が限られる地域における活動に、都市部の人材が関わる取組を行う団体

図表Ⅳ-3 公募説明会の開催概要

No.	会場名	開催日	出席 団体数	個別相談 団体数	申請希望 団体数
1	札幌	2019 年 11 月 22 日(金)	47	11	23
2	帯広	2019 年 11 月 25 日(月)	14	9	11
3	釧路	2019 年 11 月 26 日(火)	16	8	10
4	北見	2019 年 11 月 27 日(水)	7	1	2
5	旭川	2019 年 11 月 28 日(木)	12	6	11
6	函館	2019 年 12 月 2 日(月)	14	10	10
合計			110	45	67

図表Ⅳ-4 公募説明会チラシ



図表Ⅳ-5 公募説明会（札幌会場）の様子



③選定委員会

実行団体の選定は、資金分配団体と独立した専門家からなる選定委員 5 名により、書類審査と面談（プレゼンテーション）審査の 2 段階のプロセスを経て行った。審査にあたっては次ページ図表Ⅳ－7 の 7 項目の選定基準で審査を行うほか、選定委員の評価結果を集計後、見直しや議論の時間を設定し、選定結果の精緻化につなげた。

審査にあたっては「選定委員会設置要綱」を定め、選定委員が応募団体と関わりがある場合、その審査には加わらないように定めるなど、利益相反防止を図った（同要綱第6条）。審査時、選定委員名簿と申請団体から提出された役員名簿を突合した結果、応募団体との関係者がいたことから、当該選定委員は当該団体の審査から除外した。

図表Ⅳ－6 選定委員名簿

氏名	所 属※
石井 吉春	北海道大学公共政策大学院 教授
加賀 千登世	プランナー、コピーライター
樽見 弘紀	北海学園大学法学部 教授
檜山 純	札幌学院大学経営学部 准教授
日向 康之	株式会社日本政策金融公庫 北海道創業支援センター長

出典：一般社団法人北海道総合研究調査会ホームページ「選定委員会設置要綱」

〈https://www.hit-north.or.jp/kmy/cms/wp-content/uploads/2022/12/200310_03.pdf〉

※所属は選定委員会開催時（2020 年）のもの

図表Ⅳ－7 選定基準

ガバナンス・コンプライアンス	事業を適確かつ公正に実施できるガバナンス・コンプライアンス体制などを備えているか
事業の妥当性	社会状況や課題の問題構造の把握が十分に行われており、資金分配団体が設定した課題に対して妥当であるか
実行可能性	業務実施体制や計画、予算が適切か
継続性	助成終了後の計画（出口戦略や工程など）が具体的かつ現実的か
先駆性(革新性)	社会の新しい価値の創造、仕組みづくりに寄与するか
波及効果	事業から得られた学びが組織や地域、分野を超えて課題の解決につながることを期待できるか
連携と対話	多様な関係者との協働、事業の準備段階から終了後までの体系的な対話が想定されているか

出典：一般社団法人北海道総合研究調査会

「2019 年度北海道未来社会システム創造事業実行団体公募要領」

図表Ⅳ－８ 採点シート

北海道未来社会システム創造事業 採点シート＜面談審査＞			
採点者名		ID	
【評価方法】よく合致しているを「5点」、ほとんど合致していないを「1点」として、1～5点のいずれかの点数をつけてください。			
評価項目	評価の視点	申請書類の該当箇所	評 価
ガバナンス・コンプライアンス	事業を適確かつ公正に実施できるガバナンス・コンプライアンス体制等を備えているか	様式10 提出書類に関する誓約書 様式11 規程類に含める必須項目確認書	／ 5
事業の妥当性	①社会課題への着眼点 社会状況や課題の問題構造の把握が十分に行われているか	様式2 1.1 課題の背景とこれまでの取り組み 1.2 取り組みを行う中で明らかとなったニーズ・課題	／ 5
	②助成事業の趣旨への合致 資金分配団体が設定した課題に対して妥当であるか	様式2 2.1 中長期アウトカム 2.2 短期アウトカム	／ 5
実行可能性	①実施内容の妥当性 実施計画・内容は適切か	様式2 2.3 事業内容と事業ごとの目標(アウトプット)	／ 5
	②実施体制 業務実施体制は適切か	様式2 3.1 実施体制 3.2 役割	／ 5
	③予算設定の妥当性 業務実施における予算は適切か	様式3 資金計画書	／ 5
継続性	助成終了後の計画(出口戦略や工程等)が具体的かつ現実的か	様式2 4.1 助成期間が終了した後の計画	／ 5
先駆性(革新性)	社会の新しい価値の創造、仕組みづくりに寄与するか	様式2 6.1 事業のアピール 6.2 事業の先進性・革新性 ※タイプ①上層1500万のみ	／ 5
波及効果	事業から得られた学びが組織や地域、分野を超えて課題の解決につながる事が期待できるか	4.2 助成終了後における展開	／ 5
連携と対話	多様な関係者との協働、事業の準備段階より終了後までの体系的な対話が想定されているか	3.1 実施体制 3.3 連携する団体と役割 5 情報公開及び広報の方法	／ 5
合 計			／ 5 0

出典：第2回選定委員会資料

④公募期間・応募者団体について

公募期間としては、当初は2019年12月2日～12月26日までの期間と設定していたが、道内公募説明会での声などを踏まえ、より準備期間があった方が適切と判断し、2020年1月15日までに締め切りを延長した。

その結果全道から48団体の応募を受け付けることに至った。札幌市からの応募が多かったが、説明会が開催された都市や、小規模自治体からの応募も多数あった。応募内容については、福祉的な応募を中心としつつも、まちづくりや観光など幅広いテーマでの応募がみられた。なお、応募のあった48団体については、WEBサイトでも公開している。

⑤公募結果

選定委員会での選定の結果、申請48団体のうち、10団体が選定された。選定結果は当会ホームページで公開するほか、採択・不採択団体に個別に通知した。

申請から選定に至るまでの事業数・団体数は下記のとおり。

図表Ⅳ－９ 申請・選定件数

	事業数・団体数
申請件数	48
書類審査通過数	15
選定件数	10

⑥不採択団体への配慮

審査の結果、選定しなかった38団体に対しては、不採択通知と併せて、その理由と改善すべき点を示し、次回以降の休眠預金事業などに応募する際の参考となるよう配慮した。

図表Ⅳ－10 選定 10 団体及び申請事業概要一覧

No.	団体名	団体所在地	申請事業の名称	事業概要
1	特定非営利活動法人 ezorock	札幌	持続的な北海道に向けた関係人口を活用した次世代育成事業	全道各地で地域の担い手の確保と育成が急務の課題となっている。当団体では、2011 年より都市部の若者が地域づくりに取り組む人材育成プログラムを展開してきた。また近年、都市と地域の新たな関わり方として「関係人口」が注目されている。本事業は、関係人口を手法とした人材育成モデル構築事業として実施する。特に全自治体に設置されている社会教育担当を地域側のコーディネーターとして、都市部人材の受け入れ及び地域づくり人材育成の重要な窓口と位置づけ連携する。その結果、モデルケースから培ったノウハウが社会教育の現場で一般化され、関係人口を活用した人材育成モデルが持続的な地域づくりのモデルとして波及される。
2	特定非営利活動法人地域生活支援ネットワークサロン	釧路	若者たちの自立プロセスを地域の社会資源として活用するための仕組みづくりのモデル事業（若者自立プロセス資源化モデル事業）	家庭や地域の分断化、格差の広がりによって、自立困難な若者たちが、居場所や行き場を失い、成長や活躍の機会を逸し、心身共にダメージを受け、停滞している。一方では地方における人材不足は深刻で特に福祉人材は人材確保に困難を極め、事業の維持・存続が難しくなっている。本事業はそうした社会的背景を踏まえ、機会を逸した若者たちに必要な生活と教育、就労の機会を提供することで、同時に人材不足の地域における地域生活支援の担い手の人材確保、育成していく分野横断的で持続可能な相互扶助の仕組みを創造するために実証実験的なモデル事業を行う。
3	公益財団法人さっぽろ青少年女性活動協会	札幌	北海道若年女性支援ネットワーク事業	貧困や孤立のリスクが高い若年妊娠女性を対象に、キャリア支援と地域での居場所・つながり作りの支援を行うネットワークを構築する。道内4か所の地域拠点ネットワークが、キャリアについてのおしゃべり会や地域交流会を実施し、地域のステイクホルダーと協働で地域で孤立しないための環境づくりと女性への伴走支援を行う。これまでに培ってきたビジネスや事業創出支援の経験や、民間企業との連携、ジェンダーの視点を生かすことで、新しい協働の形での課題解決を目指す。さらに支援事例を収集しノウハウの共有を進めることで、他地域への横展開の可能性を探る。
4	株式会社ヒトココチ	函館	「学校の長期休みを中心にした函館圏のセンターとなる学童保育所の開設」	国内全体で少子化が進む中においても、学童保育の利用児童数は増加傾向にある。従来の行政側の施策は、近隣の学校よりほぼ毎日通所するこどもが主な受入れ対象とされてきたが、近年、雇用の流動化の進行により保護者のニーズが高い、学校の長期休みのみの受入れを行う学童保育所を新たに開設する。学校の通常登校期には、こどもの最低限の学習能力の保障を目的とした月会費の安価な個別学習支援塾を開設し、職員の通年雇用を確保する。
5	特定非営利活動法人北海道レインボー・リソースセンター L-Port	札幌	SNS によるセクシュアル・マイノリティ専門相談「にじいろ Talk-Talk」	LINE@および LINE 公式アカウント（LINE 株式会社の提供するサービス）を用いたセクシュアル・マイノリティ（同性愛者、トランスジェンダーなどを含む性的少数者の総称）の若年層を対象とした一対一の相談事業。月に1回～2回曜日不定で19時～22時、一人30分を目安に専門的な相談を受け付ける。「同性の友達を好きになったが、これはおかしいことだろうか」「自分の生まれ持った性別に違和感がある」といった、恋愛対象や自身の性別、また恋愛に対するスタンスなどにおいてマイノリティであるが故に苦しむ若者が気軽に、そして誰にも知られることなく頼ることのできるツールとしての確立を目指す。

No.	団体名	団体所在地	申請事業の名称	事業概要
6	一般社団法人ちくだい KIP	帯広	多様な「ひとのつながり」でレジリエントな子どもを育成する次世代型ヘルスケア体操コミュニティの構築	既存の公共施設を利用した体操コミュニティの拠点を増やす。具体的には、2020年2月29日にリニューアルオープンする帯広市総合体育館において体操コミュニティを展開する。手法としては、帯広畜産大学会場と同様、子ども向け体操教室事業をきっかけに、半年後にシニア向け筋力トレーニング教室を開講する。さらに、シニア教室の育成的運営で生成された「エビデンスの高い運動プログラム」と「コミュニティ育成方法」をパッケージ化して、B to B・B to G 事業としてビジネス展開し、会費の安価な体操コミュニティの下支えを行いたい。
7	特定非営利活動法人かしわのもり「ここから実験室」	鹿追町	ここから実験室	平成30年5月に立ち上げた、「暮らしたい地域で子どもの健やかな成長を、地域の仲間たちと応援し伴走する」プロジェクト。鹿追町内の子どもたちを対象とし、身体づくりの「たいそう」、地域と子どもをつなげかつ経験の幅を広げる「アート・クック」、保護者同士の交流や学びの視点の「カフェ」、個別相談機能の視点である「相談支援」の5つの機能がある。一緒に取り組んでいるボランティア「ここから隊」は、「鹿追が好き」「子どもが好き」をキーワードに集まっている。
8	一般社団法人国際交流団体ブロック	七飯町	青少年育成グローバル事業	語学を通じ、未来に羽ばたく子ども達の可能性を広げ、グローバルな感覚を養う場を提供していきたい。子ども達が、生活や遊びの中で日本語を身につけるように、英語も同じように習得し、英語力をコミュニケーションスキルとして発展させていくことを目指している。私達が無償で月一回行なっているイングリッシュサタデースクールのプログラムは、既存の英語学習とは異なり、遊びやコミュニケーションの中から楽しく自然に英語を習得できるメソッドを使用している。今後は、より多くの子ども達に英語に触れあう機会を提供したい。しかし、資金が不足し運営は余裕のあるものではないのが現状である。
9	特定非営利活動法人旭川NPOサポートセンター	旭川	空き家整理の担い手に！生活困窮者の自立支援事業	現在、北海道における空き家件数は37万8千戸、空き家率は13.5%と、5年前より減少はしたものの、今後も人口減少に伴い増加していくことが予想される。空き家の増加は、防犯上も景観上も環境悪化を招くものとなっている。こうした課題を解決する担い手として、空き家の処分に伴う家財整理や、管理などを、一般就労が困難な生活困窮者の仕事として確立し、将来の自立に寄与することを目的とする。
10	特定非営利活動法人飛んでけ！車いすの会	札幌	「車いすの学校」を活用した“三方よし！”の社会的弱者支援	社会的弱者（ひきこもり、不登校、生活困窮者、障がい者、外国人労働者など）が、熟練者による車いす整備技術を伝承する「車いすの学校」に参加することを通じて、社会とつながりを持ち、多様な人とコミュニケーションを図り、就労などのきっかけをつかむことができるよう意図した事業である。「車いすの学校」には、保健室やPTAを設置し、専門職による健康よろず相談や、家族が集う場を提供することに特色がある。

出典：一般社団法人北海道総合研究調査会ホームページ「実行団体選定結果一覧（北海道未来社会システム創造事業）」
https://www.hit-north.or.jp/kmy/cms/wp-content/uploads/2022/12/200310_02.pdf

(3) 運営協議会

運営協議会は、HIT と北海道 NPO サポートセンターが包括的な支援プログラムを効率的に推進するために設置した。運営協議会は 2019 (R1) 年 11 月から 2023 (R5) 年 3 月までの間で全 34 回開催し、進捗状況などを確認するほか、毎回議事録を作成し、議論の経緯や基本方針に齟齬がないか、適宜確認しながら事業運営を進めた。

全 34 回の運営協議会の内容は下記のとおり。

図表Ⅳ－11 運営協議会内容

回	日時	議論の内容
第 1 回	2019 (R1) 年 11 月 1 日 (金)	・公募説明会の準備 (周囲・集客スケジュール、周知チャネル、チラシの内容) ・地方 5 都市への支援方法 など
第 2 回	2019 (R1) 年 11 月 21 日 (木)	・公募説明会の対応方針 (プログラム・役割、申込リスト、配布資料、個別相談会の対応事項など) ・資金提供契約締結・対外開示後の対応 など
第 3 回	2019 (R1) 年 12 月 5 日 (木)	・全体スケジュールの検討 (公募～事業開始) ・公募情報の周知方法、申請受付・対応方法 ・運営委員会・選定委員会の開催について など
第 4 回	2020 (R2) 年 1 月 7 日 (火)	・選定委員会の進め方 (書類審査、プレゼン審査) ・事前研修の企画 ・PO の役割・責任範囲の確認 など
第 5 回	2020 (R2) 年 1 月 20 日 (月)	・実行団体の選定プロセスの検討 (事前準備、配布資料確認、書類審査の流れなど) など
第 6 回	2020 (R2) 年 2 月 4 日 (火)	・面談審査の流れ ・事前研修の内容検討 ・コンプライアンス体制の検討 など
第 7 回	2020 (R2) 年 2 月 21 日 (金)	・採択通知後の流れ ・事前研修の準備 (事業説明の内容、グループ分け、ワークショップの内容など) など
第 8 回	2020 (R2) 年 3 月 17 日 (火)	・不採択団体への通知・アドバイスの内容 ・実行団体への依頼事項 (資金計画書・事業計画書の修正、評価計画書の作成、規定類の提出など) など
第 9 回	2020 (R2) 年 4 月 7 日 (火)	・実行団体の事業計画書・資金計画書の最終化 ・事前説明会の内容検討 など
第 10 回	2020 (R2) 年 4 月 22 日 (火)	・事業計画 (資金分配団体) の確認 ・令和元年度業務実施状況報告書について など
第 11 回	2020 (R2) 年 5 月 18 日 (月) ※zoom 開催	・助成金交付までの各種手続の確認 ・精算の手引き (実行団体) の内容確認 ・伴走支援実施方法に係る意見交換 など
第 12 回	2020 (R2) 年 6 月 22 日 (月) ※zoom 開催	・事前評価報告書 (実行団体) への点検・検証 ・月次収支 (経理チェック) の手法検討 ・コロナ助成枠対応について など
第 13 回	2020 (R2) 年 7 月 31 日 (金) ※zoom 開催	・追加助成・増額 5 団体向け対応状況の確認 ・緊急枠 (北海道リスタート事業・北海道 NPO ファンド) の始動状況 など
第 14 回	2020 (R2) 年 9 月 15 日 (火) ※zoom 開催	・20 年度上期中間進捗報告の状況 ・追加枠の対応状況 など
第 15 回	2020 (R2) 年 12 月 4 日 (金) ※zoom 開催	・20 年度上期中間進捗報告の状況 ・20 年度精算見込み及び 21 年度計画 ・非資金的支援に関する提案 など

回	日時	議論の内容
第 16 回	2021 (R3) 年 2 月 22 日 (月) ※zoom 開催	・年度をまたぐ支出経費の取り扱いの検討 ・緊急コロナ枠の進捗状況 など
第 17 回	2021 (R3) 年 3 月 26 日 (金) ※zoom 開催	・事業内容の変更など手続きについて ・スケジュールの確認 など
第 18 回	2021 (R3) 年 4 月 22 日 (木) ※zoom 開催	・シンボルマークの周知 ・実行団体の精算作業・個別対応の状況 ・今年度の非資金的支援の実施 など
第 19 回	2021 (R3) 年 5 月 28 日 (金) ※zoom 開催	・実行団体の年度末精算への対応 ・計画変更（実行団体）の実施、経理処理状況の現地確認 など
第 20 回	2021 (R3) 年 10 月 20 日 (水) ※zoom 開催	・資金分配団体の中間評価報告について ・実行団体の 21 年上期精算作業の実施フロー確認 ・実行団体の活動とりまとめ（取材）の実施 など
第 21 回	2021 (R3) 年 11 月 19 日 (金) ※zoom 開催	・非資金的支援の実施（資金調達に関する勉強会、実行団体活動報告会） ・実行団体の活動とりまとめ（取材）の実施報告 など
第 22 回	2022 (R4) 年 1 月 25 日 (火) ※zoom 開催	・活動報告会の実施 ・実行団体の活動とりまとめ（取材）の実施報告 など
第 23 回	2022 (R4) 年 4 月 15 日 (金) ※zoom 開催	・22 年度 非資金的支援の実施 ・実行団体へのフォローアップについて など
第 24 回	2022 (R4) 年 5 月 16 日 (月)	・新様式（支出明細書、経費集計表）への対応 ・22 年度 非資金的支援の実施 など
第 25 回	2022 (R4) 年 6 月 20 日 (月) ※zoom 開催	・実行団体の活動状況報告 ・22 年度 非資金的支援に係る研修会の検討 など
第 26 回	2022 (R4) 年 7 月 25 日 (月) ※zoom 開催	・JANPIA との面談結果報告 ・研修会の準備状況確認 など
第 27 回	2022 (R4) 年 9 月 5 日 (月) ※zoom 開催	・事後評価研修の検討 ・年度末精算に向けた資金計画の変更予定 など
第 28 回	2022 (R4) 年 10 月 3 日 (月) ※zoom 開催	・事後評価研修の検討 ・年度末精算に向けた確認事項 など
第 29 回	2022 (R4) 年 11 月 9 日 (水) ※zoom 開催	・事後評価報告&研修会の企画案検討 ・新システムにおける変更・申請手続きの確認 ・年度末精算に向けた確認事項 など
第 30 回	2022 (R4) 年 12 月 12 日 (月) ※zoom 開催	・事後評価報告&研修会の企画案検討 ・自己資金の入金状況の確認 など
第 31 回	2023 (R5) 年 1 月 13 日 (金) ※zoom 開催	・資金分配団体の事後評価報告書について ・監査について ・事後評価に関する意見交換の企画
第 32 回	2023 (R5) 年 2 月 13 日 (月) ※zoom 開催	・資金分配団体の事後評価報告書について ・監査について ・事後評価に関する意見交換の内容検討
第 33 回	2023 (R5) 年 3 月 1 日 (水) ※zoom 開催	・資金分配団体の事後評価報告書について ・実行団体精算について ・事後評価報告会について
第 34 回	2023 (R5) 年 3 月 22 日 (水) ※zoom 開催	・資金分配団体の事後評価報告書について ・実行団体精算について

(4) 研修の実施

非資金的支援の一環として、実行団体が相互に課題を共有し、解決策についてヒントを得られるよう研修を実施した。研修の内容は、評価に向けた研修のほか、休眠預金の助成期間終了後を見据えた出口戦略として、資金調達の手法や行政へのアプローチ手法を学ぶ機会を設けた。

これら資金分配団体としての活動が、資金分配団体のアウトプットや、短期アウトカム3と4へつながることを企図した。合わせて、これらの取組が実行団体の基盤強化へとつながり、資金分配団体のアウトカム1と2が促進されることも視野に入れた。

各研修の実施概要は下記のとおり。

①中間評価に向けた研修

【第1回】

日時	2021 (R3) 年 7 月 8 日 (木) 14 : 00～17 : 00
場所	オンライン (zoom)
参加者	講師：ソーシャルフリーランス 土岐 三輪氏 実行団体：10 団体 事務局：北海道 NPO サポートセンター、HIT
開催目的	2021 年 9 月の中間評価報告作成に向け、あらためて事業計画と評価計画の関係を振り返り、評価の目的を再認識することで、今後の活動につながる評価を行う。

○概要

事務局より研修趣旨の確認をした後、実行団体が事前課題として作成した資料に基づき、1 団体 3～4 分程度で活動内容を報告した。

講師の土岐氏から「【講義 1】事業計画・評価計画の振り返り」の講義を行った後、グループに分かれ、ロジックモデルの改善ポイントの抽出を行った。続いて「【講義 2】中間評価の実施計画・手法の整理」の講義を踏まえ、ロジックモデルのチェックシートを埋めたり、今後の作業計画を立てるといったワークを実施した。

○参加者からの感想・質問

- ・ 普段の活動結果を積み重ねることが大事だということがわかった。どのように文章に残すか、習慣づける必要があると思った。(かしわのもり)
- ・ なぜ「アウトカム」という言葉を使っているのか。成果と言わず、わざわざ「アウトカム」という言葉を使っているのはなぜなのか。(ヒトココチ)
⇒ (土岐氏) 今までは成果にアウトプット (数字) ばかりが上がっているということがあったが、アウトカム (変化) も拾うことが大事なので、アウトカムという言葉を使っている。
- ・ 定性的なデータをどのように集めたら良いか、教えてほしい。(L-Port)
⇒ (土岐氏) 定性的なデータは、例えば相談会の参加者や関係者、参加者の家族などから話を聞けると良い。

図表Ⅳ－12 ちくだい KIP の活動紹介の様子



図表Ⅳ－13 講義の様子



【第2回】

日時	2021（R3）年9月8日（水）14：00～17：00
場所	オンライン（zoom）
参加者	講師：ソーシャルフリーランス 土岐 三輪氏 実行団体：10 団体 事務局：北海道 NPO サポートセンター、HIT
開催目的	2021 年 9 月の中間評価報告作成に向け、あらためて事業計画と評価計画の関係を振り返り、評価の目的を再認識することで、今後の活動につながる評価を行う。

○概要

事務局より研修趣旨の確認をした後、実行団体が前回の研修から約 2 か月かけて収集したデータの収集結果に基づき、1 団体 2～3 分程度で報告した。

講師の土岐氏からは、中間評価に向けた講義を行い、対象者、受益者、関係者を対象に評価の小項目について議論し、ロジックモデルを見ながら項目を洗い出した方が良いとの助言があった。実行団体が事業内容を簡潔に説明した後、土岐氏から各団体に対しコメントをいただいた。

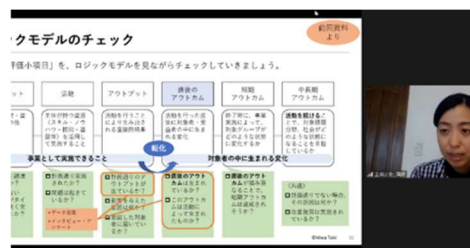
○参加者からの感想・質問

- ・活動別に評価をとりまとめた方が良いのか、人別にとりまとめた方が良いのか。（ネットワークサロン）
⇒（土岐氏）自分たちのイメージする個人について、どのプログラムでどう変わったかといった具体例を 1～2 つくらい書けると良い。マクロなこととミクロなことの両方を書けると良い。
- ・活動はすべてオンラインにするのではなく、オフラインもうまく活用しながら実施している。（ezorock）
⇒（土岐氏）オンラインによる評価とオフライン（現地活動）による評価の両方を書けると良い。
- ・アンケートでは、満足している、時間が長い・短い、といった簡単なチェック項目しか設定していなかったので、もう少し細かく設問を設定すれば良かった。（ブロック）
⇒（土岐氏）参加している子どもの集中度や、楽しんでいるかどうかなどを保護者に聞くのも良い。どういった点で楽しんでいるかなど、エピソードのように聞き取れると良い。
- ・空き家整理×生活困窮者の事業の妥当性が証明できると感じた。目に見えて綺麗になるというのは、他の仕事では得られない達成感があるのだと思う。（旭川サポセン）
- ・最終的には他地域に対するモデル活動になると良いと思っている。地域にある多機能な居場所、地域の社会資源を活用したモデルになることを目指したい。（車いすの会）

図表Ⅳ－14 旭川 NPO サポートセンターの報告の様子



図表Ⅳ－15 講義の様子



参加者アンケート結果は、下記のとおり。

実施アンケート①「中間評価に向けた研修に関するアンケート調査」

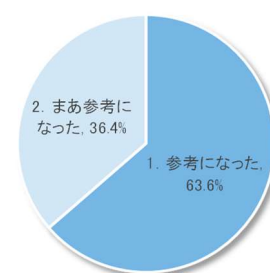
実施期間	2021（R3）年9月8日（水）～9月14日（火）
実施方法	第2回研修終了後、メールでアンケート用紙を配布・回収
回収状況	10団体11名（回収率100%）
質問事項	①研修の評価 ②感想（全体を通して印象に残った点、もっと聞きたかった点など） ③資金分配団体に期待すること・要望など

1) 研修の評価

研修の評価については、「1. 参考になった」の割合が63.6%、「2. まあ参考になった」の割合が36.4%と高く、研修の目的に応じた成果が得られたと考えられる。

その理由としては、「他の団体の中間評価報告に向けた進捗状況が分かって参考になった」「講師の話が分かりやすく、中間評価報告書を記載するときの道筋を素早く立てることができた」といった意見が挙げられた。

図表Ⅳ－16
中間評価に向けた研修の評価



2) 感想(抜粋)

- ・「理想と現状のギャップを埋める」というところが印象に残った。
- ・道内10団体にとどまらず、他の事業・団体などで行われた評価事例を知りたい。
- ・自己評価はもちろん大事だが、実行団体間でピア評価を試みるのも面白い。
- ・受益者の変化が事業の影響によるものかどうかなどの分析方法について聞いてみたかった。

3) 資金分配団体に期待すること・要望など(抜粋)

- ・他の実行団体と接点を持つ機会を設けられたら嬉しい。
- ・資料が充実していて、わかりやすかった。今後もこのような説明資料があれば事業の運用や報告を進めやすいと思う。
- ・北海道内の仲間の活動は今回の様な研修で知ること・つながることができるが、その他の地域の方の活動状況がもう少し身近に伝わると嬉しい。

②資金調達の手法を学ぶ研修会

日時	2022（R4）年1月20日（木）10：00～12：00
場所	オンライン（zoom）
参加者	講師：一般財団法人日本民間公益活動連携機構(JANPIA) 企画広報部・認定ファンドレイザー 山本 響子氏 READYFOR 株式会社 リードキュレーター・認定ファンドレイザー 徳永 健人氏 実行団体：8 団体 事務局：北海道 NPO サポートセンター、HIT
開催目的	・休眠預金の助成期間終了後を見据え、資金調達の手法を振り返り、団体の活動に合った資金調達の手法を考えるための情報を得る。 ・クラウドファンディングの利用と可能性、コツを学ぶ。

○概要

JANPIA 企画広報部の山本氏から、活動資金の調達方法や、実体験を交えた資金調達のコツなどについて講義を行った。READYFOR の徳永氏から、クラウドファンディング全般のこと（組み立て方・プロジェクト成功のコツなど）について講義いただいた後、質疑・意見交換を行った。

○参加者からの感想・質問

- ・1つのプロジェクトを行いたいと思ったときに、クラウドファンディングは瞬発力があり、短期間で資金を集めることができるのが良い。団体全体の運営を考えると、同時にそれぞれの資金集めをすることが大事だと感じた。（L-Port）
⇒（徳永氏）最近では運営財源そのものを集めようという団体も増えている。その場合は、人件費を含むことや、団体の理念を記載するなどしている。過去にかかった費用についてもクラウドファンディングで募集できる。
- ・クラウドファンディングで資金調達したい団体を支援した際、目標の半分程度しか集まらなかった。（旭川サポセン）
⇒（徳永氏）一度で目標金額すべてを集めるのではなく、複数回に分けて集めていくという団体もいる。足りない金額をすべて提示し、そのうちいくらをクラウドファンディングで集めるかということを可視化した方が、支援者側に資金調達の計画が見えて良い。
- ・今回の話を聞いて、過去に行った活動に対しても資金集めができるということ、運営費についても資金集めができるということを知ることができ良かった。（車いすの会）
- ・ストーリーを組み立てるには時間がかかる。各活動を全体ストーリーのどこに位置づけるか考えることは、後回しにしがちである。（かしわのもり）
⇒（徳永氏）NPO 法人として、仕組みや事業のフィードバックを見せていくことも重要なので、目標に対する活動内容をクリアにして対外的に見せていけると良い。
⇒（山本氏）ビジョンと事業を考える上で、期間の設定が重要になると思う。団体内でビジョンを共有することも重要である。

図表Ⅳ－17 山本氏説明資料

ファンドレイジングを進めるにあたって準備すること
●ビジョン・ミッション・キャッチコピー作成 ⇒ 共感を生み出す ●戦略作成⇒納得を生み出す Ex. 「何故」・・・何のためにファンドレイジングを行うのか 「何を」・・・必要なものは何か 「いつ」・・・いつまでに必要なのか 「どのくらい」・・・資金を集めるとしたらどのくらい必要なのか 「誰から」・・・関係者MAPの整理（ステークホルダーの作成） 「どうやって」・・・どんな手法で集めるのか

③活動報告会

日時	2022（R4）年3月4日（金）13：30～16：00
場所	TKP 札幌ビジネスセンター赤れんが前 ホール 5C 及びオンライン（zoom）
参加者	参加者：運営委員及び選定委員 7 名 一般財団法人日本民間公益活動連携機構(JANPIA) シニアプログラムオフィサー 宮嶋 隆行氏 一般参加者 約 20 名 実行団体：10 団体 事務局：北海道 NPO サポートセンター、HIT
開催目的	・休眠預金を活用している団体同士で情報交換ができる機会をつくり、テーマが重なる団体同士が、事業後も継続的に連携していくきっかけを提供する。 ・休眠預金を活用して行っている事業を広く周知し、活動のネットワークづくり・資金調達などに結びつけ、それぞれの取組が面的に広がることを目指す。 ・資金分配団体で設置している運営委員会・選定委員会の委員にも参加を促し、各団体との接点をつくる。

○概要

事務局からの挨拶・趣旨説明後、各団体は、休眠預金事業を活用した活動の内容や、活動実施上の課題、今後の方針などを1団体10分程度で発表し、運営委員・選定委員からコメントや質問を受けた。

○参加者からの感想・質問

【実行団体コメント】

- ・活動報告会では、コロナ禍における営業活動や人材確保の方法などについて、他団体がどのように行っているのかを学びたい。（ブロック）
- ・他の実行団体とコラボした事業を開始し、好評だった。（かしわのもり）

【運営委員・選定委員コメント】

- ・事業の継続について、受益者が必要な費用負担をするのが最もオーソドックス。王道をいかないと事業持続性は絶対に担保できないので、そこに目を向けてやってほしい。（石井委員）
- ・各団体の報告を聞いて共通することは、他人が手を差し伸べて誰かの役に立つのか、自分自身で何か活動をするという違いはあるにせよ、結局は人づくりが重要なのだと思った。（大原委員）
- ・地方では一つの問題をそれだけで解決することは資源にも人材にも限りがあり難しい。一石二鳥も三鳥もかけて複合的に解決していくことが重要だと思う。各団体から発表があったが、この出会いがまた解決にも向かっていくのではないかなと思う。（荒川委員）

図表Ⅳ－18 実行団体発表の様子



図表Ⅳ－19 会場の様子



④行政連携勉強会

日時	2022（R4）年8月1日（月）18：30～20：30
場所	オンライン（zoom）
参加者	講師：特定非営利活動法人岡山 NPO センター 地域連携センター長 高平 亮氏 実行団体：5 団体 6 名 事務局：北海道 NPO サポートセンター、HIT
開催目的	・休眠預金を活用している団体のいくつかは出口戦略として自治体との協働を目指している。本研修を通し、1）自治体への理解を深め、2）多様な協働の事例を学び、3）協働を進めるためにとるべき行動のヒントを得ることとする。

○概要

「行政へのアプローチを学ぶ」と題し、出口戦略として自治体との協働を目指す実行団体を中心に、研修会を開催した。講師の高平氏からは自治体の役割や自治体との協働の進め方、自主事業化や一般施策化した事例について講義し、事務局からは北海道の自治体の特徴や自治体と NPO などの協働事例について講義した後、質疑応答・意見交換を実施した。

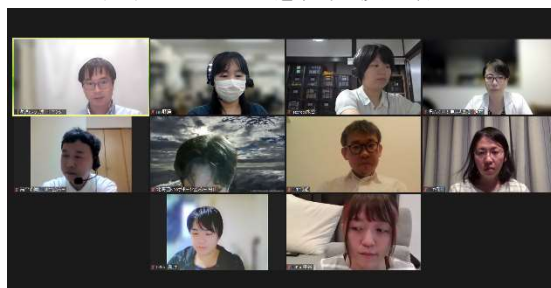
○参加者からの感想・質問

- ・自治体は質的な結果を求めているのか、多くの市民が使えるものがあるのか。（L-Port）
⇒（高平氏）関係性よりもまず根拠を強め、その根拠をもとに、このサービスがなくなったらどうなるかという必要性を訴えることが重要。感情に訴えるよりは、視覚化する。
- ・助成金を多く得るよりも、一本のスポンサーをつけるのもよい。車いすに関連する国際協力として、株式会社ブリヂストンが「BSmile 募金」を通じ助成事業を行っている。（車いすの会）
⇒（高平氏）課題を解決するのに、企業のリソースを使わないともったいない。企業は直接お金を出さないまでも、人を動員するといった関わりが近年増えてきている。
- ・休眠預金を終わった後、引き続き助成金を活用するのか、別の団体の事務局機能を持つものを作るのか、企業版ふるさと納税を使うかなど、どうするか悩んでいる。
⇒（高平氏）岡山市では、望まない妊娠をした女性の支援やひとり親の支援は、男女共同参画という文脈で予算がついている。そのような事業の出口としては、行政で予算をとってもらい、事業を継続してもらっている。
- ・行政へ話を持っていくことがあまりなく、行政側も 2 年で担当者が全員変わるため、そこで諦めてしまったこともある。（ブロック）
⇒（高平氏）職員との付き合い方について、正論を言う・間違いを指摘するというよりは、公的に付き合いをする、行政の中に代弁者を作る方が、結果的に求めている結論に近づきやすい。異動が近くなったら後任を決めてもらい、移動する前年はその人と動いてもらう。
- ・3 年間という長いスパンで助成事業を受ける中、組織内において助成金疲れが出ている。（L-Port）
⇒（ブロック）今年度で助成が終了する中、次の助成金がもらえる当てもないのでどうするかというのは悩みどころではあるが、今後も助成金に頼り続けると、組織自体の力がつかない。助成金なしで力をつけるのが本当の力になる。

図表Ⅳ－20 講義の様子



図表Ⅳ－21 意見交換の様子



⑤事後評価報告＆研修会

日時	2022（R4）年 12 月 13 日（火） 13：30～16：30
場所	オンライン（zoom）
参加者	講 師：ソーシャルフリース 土岐 三輪氏（評価専門家） 参加者：札幌学院大学 学長 河西 邦人（運営委員） 札幌学院大学経営学部 准教授 檜山 純氏（選定委員） 実行団体：10 団体 事務局：北海道 NPO サポートセンター、HIT
開催目的	・各実行団体が、選定委員と専門家から助言をもらい改善に役立ててもらうとともに、他の実行団体の経過報告から事後評価についてアイデアやヒントをつかんでもらう。

○概要

各団体からは、2 団体 5 分程度で事後評価の発表後、2 グループに分かれて意見交換を行うことを 1 クールとし、5 クール実施した。各グループには、評価専門家の土岐氏及び運営委員の河西氏、選定委員の檜山氏が参加した。全体の振り返りでは、意見交換の内容を踏まえ、実行団体及び講師などからコメントをいただいた。

○講師・参加者などからの感想・質問

【参加者・講師コメント】

- ・実行団体の評価は、アウトプット以上に、アウトカムの評価が大変だと思った。どのように波及していくかは本研修のような場を活用し、実行団体の間で交流していただきたい。（檜山氏）
- ・今回休眠預金事業を北海道で実施し、北海道の課題解決に資するようデザインし、十分に機能するかを検証した。いろいろな意見を聞くと、うまく機能したと評価できる。今後も様々なサポートを行う中間支援組織を応援できたらと思う。（河西氏）
- ・皆さんの頭の中で試行錯誤していることや、10 団体のチームの存在自体が財産である。言語化は大変だと思うが、評価のプロセスの中で実践してほしい。（土岐氏）

【参加団体コメント】

- ・補助金を活用することはこれまでもあったが、同じ補助金を活用する団体と 3 年間を通しお互いの問題意識を聞き合ったり、発表し合ったりといったことは初めての経験で、刺激的だった。（ヒトココチ）
- ・いろいろな活動の話聞くことが大事だと思う。評価をどのように行えばいいかわからなかったが、調査手法や外部に客観的に示す例やアドバイスをいただき、参考になった。（L-Port）
- ・伴走いただいたことでガバナンスの整備をしなければならないとわかった。今後の事業展開の方向性について、新たにアイデアも出てきたので、今後活かしていきたい。（ちくだい KIP）

図表Ⅳ－22 研修の様子



（５）伴走支援の内容

①伴走支援の概要

当資金分配団体が行った主な伴走支援は次のとおりである。これらの伴走支援の活動も、先に触れた研修などの非資金的支援と同じく、資金分配団体のアウトプットや、短期アウトカム３と４へつながることを企図した。合わせて、これらの取組が実行団体の基盤強化へとつながり、資金分配団体のアウトカム１と２が促進されることも視野に入れた。

【評価設計支援】

- ・事業着手時の事前説明会でのロジックモデルワークショップの実施
- ・評価に関する研修会の実施、個別面談での意見交換
- ・評価の事業への生かし方に向けての支援

団体エピソード【かしわのもり】

初年度末に、ここから隊（こどもの体験教室の地域住民ボランティア）の方にフォーカスグループディスカッションを実施し、本事業に対する地域ボランティアの方の意見や感じ方を把握することを試みた。

【出口戦略検討】

- ・個別面談での出口戦略に関する意見交換の実施
- ・関係制度などの情報提供（例：困窮者支援の事例や不登校などの調査に関する情報提供（旭川サボセン）、企業版ふるさと納税の情報提供（さっぽろ青少年女性活動協会）、官公庁担当者との面談仲介（さっぽろ青少年女性活動協会）、SIB や融資についての情報提供（ちくだい KIP））
- ・行政の委託事業の組み立てに向けて、北海道、札幌市など行政機関のコンタクトの取り方、同行支援など

資金分配団体による伴走支援としての出口支援の結果として、実行団体ごとに整理すると下表のとおり。なかでも、ネットワークサロンは出口戦略としてひとつに絞るのではなく「マルチな方法を組み合わせて事業を発展、持続する」と記載されており、実際に幅広い出口を想定されている。

図表Ⅳ－23 実行団体の出口戦略の結果の表

●→活用が決まっている、ほぼ確実

▲→活動を目指すもの（現時点では未確定）

	活動経験をもとに事業化（対価を得て事業を継続）	活動実績を PR することにより会員・寄付者の獲得	民間助成事業の活用	既存の委託事業・補助事業の活用	政策としての働きかけなどにより新たな補助金・制度化を目指す
ezorock	●			●	▲
ネットワークサロン	●		▲	●	▲
活動協会				●	
ヒトココチ	●			▲	
L-Port		▲	●		
ちくだい KIP	●			●	
かしわのもり	●	▲	●	●	
ブロック	●				
旭川サポセン	●				
車いす		▲	▲		

団体エピソード【ちくだい KIP】

次年度以降の事業設計に際し（中札内村からの委託事業）、北海道 NPO サポートセンターの連携団体である北海道 NPO バンクを紹介、SIB や融資、委託事業そのものの内容の検討を行う支援をした。

【組織体制づくり支援】

- ・ 規程類の作成・修正の助言
- ・ 書類管理や提出のルールを習慣化
- ・ 基盤強化を要する団体（事業重視で基盤強化が未成熟だった団体）に対しての相談・助言
- ・ 事業実施体制について毎月意見交換をし、事業に対して（特に実務に対して）適正な実施体制の検討を促すなど（配置体制の助言など）

団体エピソード【さっぽろ青少年女性活動協会など】

さっぽろ青少年女性活動協会については、当初1年目に事業設計に時間を要してしまうとともに、法人内での会計処理と、本休眠預金事業の会計処理のルールとに乖離があったことから、事業の着手に遅れが生じることとなったが、事業途中よりPOの助言のもと、事業担当者が1人増員されたことにより、事業が進みやすくなった。

また、事業推進にあたっても、現実には生じた事業のアウトカムがどのようなものであったのかを整理、地方における女性を取り巻くジェンダー課題などの論点を抽出し、本事業をどのように継続するかを検討した。地方において困窮、困難を抱える女性たちを、地域の拠点(ジモジョキ)とネットワークを管理するホクジョキが連携、地方創生、男女共同参画(女性活躍)、スタートアップ・デジタル人材育成など種々の行政施策を活用して支えていくアイデアを確認した。

【資金管理支援】

- ・月次報告、四半期ごとの帳票確認などによる支出証拠書類の整理方法のレクチャー
- ・書類のひな形の提示
- ・新たな資金獲得に向けたサポート
- ・その他資金調達の手法として、グッズ提案、寄付募集の方策検討など。

【ネットワーク構築】

- ・実行団体間の情報交換の機会づくり（声掛けなどの働きかけ、グループの組み合わせ工夫、現地ツアーの企画・実施）
- ・活動団体レポートの作成（各団体WEBサイトや資金分配団体のWEBサイトにて、休眠預金事業として取り組んでいる事業の概要紹介）

図表IV-24 WEB サイト



（出典）<https://www.hit-north.or.jp/kmy/>

②外部連携支援

資金分配団体として、外部との連携についての主な取組は下記のとおり。なお、各実行団体はそれぞれ外部との連携をしており、詳細は各実行団体報告書を参照いただきたい。

【金融機関との連携】

本事業の選定委員会の選定委員として日本政策金融公庫に参画していただいたことを契機として、中間報告会などにおいて各種助言をいただいたほか、2020 年度には下記の概要で全道 2 か所において地域連携協議を開催、現地の実行団体との連携支援を行った（詳細は参考資料のレポート参照）

図表Ⅳ－25 金融機関との協議

地域	日付	参加者
十勝	2020.9.25	・ 帯広信用金庫 ・ (株)日本政策金融公庫帯広支店 ・ 2 実行団体 ・ 資金分配団体
函館	2020.10.2	・ (株)日本政策金融公庫函館支店 ・ 2 実行団体 ・ 資金分配団体

【研修フォロー】

資金調達の手法を学ぶ研修会（★p24）、行政連携勉強会（★p26）の後、さらなる情報やネットワークを求める実行団体に関しては、行政への同行支援やクラウドファンディングについての取組を支援した。例えば、L-Port に関しては、札幌市、北海道のジェンダーを所管する部署へ同行訪問し、今後の制度事業の可能性について意見交換をしたほか、大学の講義にもつながった。

【その他の機関との打ち合わせ】

本事業を関係機関に理解してもらうために、道内の各行政機関や金融機関との適宜協議を重ねた。特に北海道に関しては副知事をはじめとした関係部局について実行団体の取組や進捗状況を、休眠預金活動の途中経過を報告した当会機関誌「しゃりばり」をもとに説明を行った。ただし、「休眠預金とは何か」ということを説明した資料を JANPIA に求めたが、膨大なパワーポイント資料しか受領できず、かつ、改変は不可とのことで、事業をわかりやすく説明することに困難も要した。

③伴走支援の体制

資金分配団体が実行団体への伴走支援に取り組む体制として、広域な地域をカバーすることを踏まえ、当初 2 名のプログラム・オフィサー（PO）を配置した。その他、資金分配団体のそれぞれの関連する PO 以外の職員についても、PO をサポートするために、資金管理や情報収集、システム活用支援などを通じてバックアップを行った

なお、資金分配団体としてのバックアップ業務自体が多岐にわたり、PO 以外の職員も多くの労力を投入することとなったことから、2022 年 10 月より、PO をさらに 2 名追加することとなり、合計 4 名の PO 及び資金分配団体の職員が主な伴走支援の体制であった。

（６）コロナ禍の対応

本事業はコロナ禍の流行開始と同時に始まり、多くの団体がコロナ禍の影響を受けたところである。コロナの影響を踏まえて、非資金的支援の動きが変更したほか、また、実行団体からコロナ対応について相談に対応したこともあった。加えて、JANPIA が即時的に設定した「2020 年度新型コロナウイルス対応緊急支援助成」（通称コロナ枠）について、5 の実行団体が関心をもち、応募することとなったことから、事業計画書・資金計画書の変更について適宜調整を行ったところである。

各団体とも計画した時の前提を大きく揺るがす世界的な緊急事態に対し、出来ないことも多数発生したが、そのような制限が多数発生した中でもできることを模索し、新たな設備を機動的に導入することで、当初想定より違った社会的インパクトを生み出そうと取り組んだ。

団体エピソード【ezorock】EZDOME の購入やリモートの活用

都市部の若者が全道各地の現場に出向き、地域の人たちとともに実践プログラムを行っていくためには、出向いた地域に中長期で滞在できる拠点が必要である。若者はボランティアでの参加となるため、宿泊費が負担にならないようこれまでは地域の施設に共同生活する形で実施してきた。しかし、コロナウイルス感染拡大の影響を受け、学生など若者が、密を避けて個々のスペースを確保しながら滞在場所できる場所が必要になったことから、ハイエース車で運搬でき、かつテントよりは居住性の高い「EZDOME」を購入し、地域での活動を継続することができた。



また、新型コロナウイルス感染症の影響で、ボランティアとのミーティングをオンライン化することで、これまで事務所のある札幌圏内のボランティアしか参加できなかったスキームから、全国どこからでも活動に参加できるスキームへと変化した。このことで、帯広や北見、函館、鳥取からミーティングに参加するボランティアを増やすことができた。また、広域な面積を持つ北海道で関係人口の事業を進めていくためには、オフラインでの活動が大切ではあるが、オンラインで事前にその町のことを知ることが関係人口の第一歩目としては非常に重要な場であると実感することができた。

団体エピソード【ブロック】・コロナ禍での工夫したイベントの展開

既存の学童や放課後などデイサービスにスタッフが出向く形で英語プログラムを提供する活動を行っている「国際交流団体ブロック」は、コロナ感染症が増加する中、学童などが施設外の訪問者を制限する動きが広がる中、拠点のインターネット環境とタブレットなどを拡充することでオンライン授業を取り入れ、活動を継続させた。

また、外国人留学生や研修生との交流イベントは、参加定員を減らした上で、マスク・フェイスシールド・パーテーション・消毒液などの感染症対策を行って実施してきた。

(7) コンプライアンス委員会

不正行為、利益相反などを管理・予防するため、コンプライアンスマニュアルに基づき、コンプライアンス委員会を設置した。コンプライアンス委員会は、資金分配団体の理事長が任命したコンプライアンス担当理事を委員長とし、各部の部長、役職者の中から理事長が指名する者のほか、外部有識者2名を含むこととし、第三者の目により監視する体制とした。

各コンプライアンス委員会の内容は下記のとおり。

図表Ⅳ－26 コンプライアンス委員会概要

回数	日程	議事内容
第1回	2020(R2)年 5月21日	【議題】 資金分配団体としてのこれまでの活動状況について (1) 実行団体の選定結果 (2) 採択10団体の反社チェック結果 (3) 不採択団体への通知とその反応（苦情・意見など） (4) ガバナンス・コンプライアンス諸規程の整備状況（資金分配団体・実行団体） (5) 今後のスケジュール
第2回	2021(R3)年 6月18日	【議題】 資金分配団体としての令和2年度の活動状況について (1) HITと10実行団体の事業進捗状況 (2) コロナ追加枠の募集と取扱実績 (3) 助成金の交付実績 (4) 2021年3月末精算結果 (5) 今後のスケジュール（非資金的支援について）
第3回	2022(R4)年 5月19日	【議題】 資金分配団体としての令和3年度の活動状況について (1) HITの活動実績（非資金的支援などについて） (2) 実行団体の事業進捗状況 (3) 助成金の交付実績 (4) 2022年3月末精算結果 (5) 今後のスケジュール（実行団体の出口戦略について）

図表Ⅳ－27 コンプライアンス委員会構成メンバー

氏名	所 属 ※
鎌田 昌市	一般財団法人北海道子どもの国協会 理事長
宮崎 芳幸	一般財団法人札幌勤労者職業福祉センター 元専務理事 ※2021年度まで
五十嵐智嘉子	一般社団法人北海道総合研究調査会 理事長
星野 克紀	一般社団法人北海道総合研究調査会 理事
富樫 巧	一般社団法人北海道総合研究調査会 理事
星合 昭彦	一般社団法人北海道総合研究調査会 事務局長
切通 堅太郎	一般社団法人北海道総合研究調査会 調査部長

※所属は第1回コンプライアンス委員会開催時（2020(R2)年）のもの

（８）運営委員会

資金分配団体が実施する事業に対し、透明性・公平性を確保しながら適正に運営するよう確認、議論する機関として、外部有識者・学識者など5名から成る「運営委員会」を設置した。

運営委員会の委員名簿及び実施概要は下記のとおり。

なお、運営委員会の委員には、2022年3月4日に開催した「活動報告会」に参加してもらい、実行団体に対して今後の活動へのアドバイスや助言をいただいた。

図表Ⅳ－28 運営委員名簿

氏名	所 属※
荒川 裕生	札幌大学 理事長
五十嵐 智嘉子	一般社団法人北海道総合研究調査会 理事長
大原 昌明	北星学園大学経済学部 教授
河西 邦人	札幌学院大学 学長
日浅 尚子	株式会社北海道新聞社 常勤監査役

出典：『民間公益活動を促進するための休眠預金に係る資金の活用に関する法律』に基づく
資金分配団体プロジェクト『北海道未来社会システム創造事業』運営委員会設置要綱
※所属は選定委員会開催時（2020年）のもの

3. アウトプットの実績

資金分配団体のアウトプットの実績については、各実行団体が概ねアウトプット目標を達成したことにより、下記のとおり、（１）資金的支援、及び（２）非資金的支援ともにすべての目標を達成したといえる。

（１）資金的支援

アウトプット	指標	初期値	目標値	達成時期	実績値
1－1. 子ども・若者、生活困窮者などが「居場所・役割がある」と思える場・機会を設定する。	①本事業を契機として設置する居場所や拠点の数	①1 か所	①4 か所（バーチャルな空間も含む）	2023 年 3 月	18 か所
	②各実行団体の活動に参加する子ども・若者、生活困窮者などの人数	②約 30 名	②約 1,400 名	2023 年 3 月	約 8,100 名
	③場・拠点で生活している子ども・若者などのQOL、心理的、社会関係の変化	③今後取り組むため現時点ではなし	③場・拠点ごとに、参加者のQOL の向上などが見られる	2023 年 3 月	・各実行団体による活動参加者を対象としたアンケート調査・インタビュー調査の結果などから、各活動に対する参加者の満足度は概ね高く、活動による意識変化などが起きている参加者もいることから、場・拠点ごとに参加者の QOL の向上などが見られるといえる。
2－1. 支援地域において、都市部の人材が地方で活動する。	①都市と地方で循環する人数	①0 人	①支援対象地域全体で 100 人	2023 年 3 月	約 270 人

(2) 非資金的支援

アウトプット	指標	初期値	目標値	達成時期	実績値
3-1. 実行団体間の交流が増え、質の高いコミュニケーションが行われる場・機会を設定する。	①常時または定時的な情報のやりとりがある実行団体の数	①0 団体	①6 団体	2023 年 3 月	6 団体
	②交流を通じての実行団体としての気付き	②今後取り組むため現時点ではなし	②他団体の参考になる部分を吸収し、自団体の活動促進につなげている	2023 年 3 月	・全実行団体を対象とした事後評価に向けた研修を実施し、研修終了後に参加者アンケートを行ったところ、「類似した理念で取り組むる団体の存在を知ることによって励みになった」「新たな支援対象者へのアプローチについて言及いただき、支援活動のアイデアを他機関と共有できた」といったコメントがあり、他団体との交流が、自団体の活動促進につながっているといえる。
4-1. 支援地域内外において、実行団体が、実行団体の取組に理解を示す企業・団体・行政などと交流し、意見交換できる場・機会を設定する。	①実行団体の取組に協力する企業・団体・行政などの数	①0	①15 団体（企業・団体・行政）	2023 年 3 月	137 団体
	②他の企業・団体・行政などとの交流によって得られたノウハウ・成果	②なし	②地域内外の企業・団体・行政などと交流し、自団体の活動の場・知名度が広がる	2023 年 3 月	・事業の実績を積むことで、連携する NPO 法人や企業、行政機関が増え、新規の依頼や委託事業の受託、他企業・団体とのイベント共同開催などにつながっている。 ・本事業で実施したプログラムやノウハウが認知され、自地域に限らず、広域での実施や、ノウハウを提供する研修を実施するなど、活動の幅が広がっている。

4. 短期アウトカムの分析

(1) 短期アウトカムの達成度

①資金的支持

短期アウトカム 1

：実行団体の活動により、子ども・若者、生活困窮者などの受け皿・相談体制の仕組みができる

指標	初期値	目標値	目標達成時期	アウトカム発現状況(実績)
㊦実行団体の目標達成状況	0 団体	10 団体	2023 年 3 月	10 団体
㊧他地域で展開する際にモデルとなりうる事例の数	0 事例	30 事例	2023 年 3 月	28 事例
㊨相談できる体制・仕組み	なし	当事者がいつでも、どこでも相談できる体制が整う	2023 年 3 月	札幌、釧路、鹿追などにおいて、既存の福祉分野にとどまらない、かつ、多様な手段で受け止める仕組みが整いつつある

事業計画書からの転記

【アウトカム発現状況（実績）の説明】

㊦ 実行団体の目標達成状況

本事業に取り組む 10 の実行団体が掲げた各種アウトカムについて、全ての団体において、何らかのアウトカムを達成したことによる。

㊧ 他地域で展開する際にモデルとなりうる事例の数

10 の実行団体が今回の事業で取り組んだ取組で、他地域で展開する際にモデルとなりうる取組について整理すると下記のとおり。

図表Ⅳ－29 モデルとなり得る取組一覧

No	団体名	モデルとなり得る取組	他地域でも参考となる理由
1	ezorock	社会教育セクターや行政企画部門に関係人口をコーディネートする中間支援の実施	本事業で既にテキストを作成しており、当該テキストを利用して横展開が期待できる
2	ezorock	都市部の若者人材の地域づくりへの巻き込み	都市部の若者や、大学の授業の一環で地域づくりに巻き込んだ石狩市浜益区、厚真町などでの実践が参考になる
3	ezorock	地域づくりの可視化・発信	「浜益版集落の教科書」（石狩市浜益区）作成・WEB 発信などは地域づくりを支える・持続させることに貢献

No	団体名	モデルとなり得る取組	他地域でも参考となる理由
4	ネットワークサロン	宿泊可能施設（無一文ハウス）の設置と旅費の補助	住まいと旅費を確保することで、SOS を発した本人が今の環境から離れ、自立に向けた支援を受ける一歩を踏み出す後押しになる。
5	ネットワークサロン	仕事とのマッチング以前の就労支援として、生活環境の安定や声掛けなどの生活支援を重視した支援活動の実施	若者就労支援の取組の多くは、仕事とのマッチングを行い、その件数を評価することが多いが、ここでは生活支援と組み合わせることで、生活の基盤を形成することを重視。予防的な効果を期待される。
6	ネットワークサロン	対象者の変化をとらえるために子どもの権利条約をベースとしたチェックリストの作成	若者の状態を把握し、今の状態像で権利がいかに損なわれているかという視点で指標化。必要な支援を検討する材料となるほか、行った支援による本人の変化をとらえることができる。その結果を整理することで、取組の振り返りにも生かすことができる。
7	さっぽろ青少年女性活動協会	困難を抱える女性のおしゃべり会	若年女性などで困難を抱える女性同士が集まり、今後のキャリアを一緒に考えていくことが女性支援に有効であることが示された。
8	さっぽろ青少年女性活動協会	地域ロールモデルの発信	札幌都市部のみならず道内各地でも女性が活躍していることを発信することが女性の自立に向けての目標像設定に貢献
9	さっぽろ青少年女性活動協会	困難に向き合う女性の起業支援として中長期的で多頻度な伴走支援	都市、地方においてジェンダーギャップにより困難に向き合う女性たちが、自身や周囲との関係を見直し自己実現へ向かう取組として、一定期間（月1回以上）寄り添いながら、ライフプラン的な相談も含め伴走支援を行う。（金融機関が伴走できないところを補う） 各地域の先輩女性起業家がメンターとなることで、心理的な安全性を感じながら自分が本当にやりたいことへ向かって前向きな気持ちになり、また地域の女性起業家のコミュニティとつながることができ、起業就業の機会を増やすことが期待される。
10	ヒトココチ	小学校の長期休みに保護者が安心して預けられる場の設置	長期休み中の我が子の家での過ごし方に不安を感じている保護者は多く他地域での展開も極めて有益
11	ヒトココチ	児童自らの好奇心や意欲に寄り添った学習支援の実施	教科書に沿った画一的な指導ではなく、参加した児童本人の興味・関心に寄り添った学習支援を行うことで、学校の授業とは違う学習の機会を提供することができ、その結果、不登校の児童の居場所にもなっている。
12	ヒトココチ	学習支援に通う子どもの保護者との個別相談の機会づくり	子どもの発達状況（学習状況）について、保護者は学校側のみの情報で判断せざるを得ないが、学童で学習支援を行うことで、学校とは異なる視点での状況を把握することができる。 （学校から発達の遅れを指摘された保護者はその悩みを相談できる先が少ない）
13	ヒトココチ	ipadを用いたスタッフ間の情報共有、指導スキルの向上	コロナ助成で ipad を導入できたことでスタッフ間の情報共有が効率化した。

No	団体名	モデルとなり得る取組	他地域でも参考となる理由
14	L-Port	LINE による個別相談の実施	LINE を用いることで、若年層を含め幅広い世代に対して、場所を問わずに相談に応じることができる。
15	L-Port	LINE 相談後のアンケートによる情報蓄積	相談直後に毎回アンケートを依頼することで、相談に対する相談者の考えや思いを記録することができる。情報が蓄積することで、相談者の傾向や相談対応の改良につなげることができる。
16	L-Port	当事者のためのリアルな居場所づくり	当事者が物理的居場所で交流する機会を設けて、SNS 相談から一歩踏み出せる環境をつくる。 ※人数を抑える、予約制、満席。
17	ちくだい KIP	楽しさを前面に押し出した体操教室の実施	子どもたちが緊張しないよう「見られる」状態があまり生じないように工夫し、楽しく教室に参加する雰囲気やプログラムにすることで、一般的な体操教室より運動量が多いプログラムでありながらも子どもたちが楽しみに参加している。
18	ちくだい KIP	異なる世代が同じ体育館で体操教室を実施	同じ体育館内で、子ども向け体操教室と大人向け筋力トレーニングのプログラムを行うことで、自然と世代間交流ができる機会となった。
19	かしわのもり	地域住民が主体的に活動の企画・実施	活動のテーマ設定から地域住民が関わり、参加者がやりたいことを活動にしていこうとすることで、住民主体での活動実施につながっている。
20	かしわのもり	活動後の振り返りシートの提出を継続的に実施することでの情報蓄積	毎回、活動後に振り返りシートを提出してもらうことで、参加者の変化を実感できる。振り返りシートを用いて、スタッフやボランティアが活動結果を共有することも実践し、次の活動につなげている。
21	かしわのもり	子育て世代の親たちのコミュニティづくり (ここからカフェ)	福祉施設の拠点、コミュニティデザイン的な観点、その場で行われる、閉じた福祉にしないことをコンセプトに展開。体験活動(ここから実験室)に参加する子の親たちが、子育てのことを話し合ったり、地元の子育て環境について話せる場となっている。また、親たちの交流を促す取組がなされ、住民主体の拠点となっている。
22	国際交流団体ブロック	学童保育および放課後などデイを対象とした出張英会話	普段の生活の中で英語に触れる機会のない子どもたちが、自分たちが通う学童や児童デイの活動の一環として英語に触れる機会を作ることができている。
23	国際交流団体ブロック	地域在住の外国人と住民とが共に参加する英会話教室やイベントの実施	地域に暮らす外国人とともにイベントを開催することで、参加した親子が外国人とコミュニケーションをとり、異文化に触れる機会ができる他、外国人にとっても地域貢献の機会となる。
24	国際交流団体ブロック	iPad などの機器を活用した遠隔での英会話教室の実践	iPad を用いて児童デイ向けの遠隔での英会話教室を実施。広域の北海道の課題となる移動時間の問題やコロナ禍で求められた非接触でのコミュニケーション手段となっている。

No	団体名	モデルとなり得る取組	他地域でも参考となる理由
25	旭川サポセン	活動の成果を体感しやすい仕事を用いた就労支援の実施	空き家整理や草取り、墓掃除など、作業前後で変化が明らかな仕事は、就労経験の少ない方にとって、「自分が仕事をした」ことを実感でき、次の参加につながる事が確認できた。参加を続けることで体力がつき、コミュニケーションもとれるようになり、一般就労に結びついた事例が複数出ている。
26	旭川サポセン	困窮者本人の得意を生かせる仕事のマッチング	今は仕事に結び付いていなくとも、これまでの人生経験の中で習得した技術や知識を生かせる仕事をマッチングできると、就労意欲の向上につながる。
27	飛んでけ！車いすの会	整備技術を学ぶことを目的としながら、社会的弱者の居場所にもなる場を作る	車いすの整備技術の習得を目的としながら、参加する対象を社会的弱者に広げることで、目的をもって地域活動に参加する機会を提供することができる。
28	飛んでけ！車いすの会	車いすの整備を軸にした地域での役割づくり	地方にも車いすの利用者や車いすの貸出を行う場所は存在し、その車いすの整備に地域の方が関わる仕組み。整備を担う人が地域の中で役割を持つことができる。

㊤ 相談できる体制・仕組み

本事業開始当初は、実行団体の取組がまだスタートしていなかったため、本アウトカム項目（相談できる体制・仕組み）の初期値はゼロと設定した。しかし、実際には、既存の制度の取組として多数の相談窓口は設定されていることから、初期値をゼロとしたことは適当ではなかったとも言える。

また、目標値として掲げた「当事者がいつでも、どこでも相談できる体制が整う」については、ネットワークサロンでは権利侵害にあった若者、L-PORTはLGBTQ+当事者などにおいて、直接またはSNS相談などにより、相談体制が整い、道内のみならず全国的にも相談の受け皿としての①（実行団体の活動により、子ども・若者、生活困窮者などの受け皿・相談体制の仕組みができる）を確立したのは本事業としての成果として指摘できる。また、鹿追町で取り組まれた「ここから実験室」では、母親の困りごと全般に対応する取組もみられた。このように、札幌、釧路、鹿追などにおいて、既存の福祉分野にとどまらない、かつ、多様な手段で受け止める仕組みが整いつつある。

それぞれの地域において、事業着手当時にはほとんど受け皿が存在していない状態であったことを踏まえると、本事業を通じて受け入れ体制を整えただけでなく、実際に相談対応を行うまでに至ったことで当初想定したアウトカムを一定程度達成したものと捉えることができる。

短期アウトカム2

：都市部と地方をつなぐ人材循環の仕組みができる

指標	初期値	目標値	目標達成時期	アウトカム発現状況(実績)
①都市部人材で地方の支援に参加する人数	0人	300人	2023年3月	273人
④都市部と地方とで人が循環することによる影響	なし	「関係人口」創出により地域に活力が生まれる	2023年3月	「関係人口」にかぎらず地域外からの人材が循環することで地域に活力が生まれたほか、当事者の前向きな変化や支援体制の拡充といった波及効果も見られた

事業計画書からの転記

【アウトカム発現状況（実績）の説明】

① 都市部人材で地方の支援に参加する人数

当該アウトカムは、アウトプット「都市部の人材が地方で活動を実施する」と類似しているが、そこで関わった人のうち、例えばネットワークサロンは91名、ezorockは182名が地方での活動に関わることに関心を持っていることから、合計を273名とし目標を達成したと判断した。

なお、本指標では「都市部」と「地方」としているが、都市部にかかわらず、地域外から当該地域へ訪れ、そして活動し支援に参加するという営みも少なくなかった。都市部にこだわることなく、本プロジェクトが契機となって人材循環することにつながっていることも明らかになった。

④ 都市部と地方とで人が循環することによる影響

目標値としては、「関係人口」創出により地域に活力が生まれる」としているが、例えば、ezorockの石狩市浜益区や厚真町の取組などにより、地域に大きな活力を与えたと言える。

団体エピソード【ezorock】

石狩市浜益区では、滞在拠点を整備したことで都市部の若者が地域へ通うハードルが下がった。実際にコロナ渦でも2020年度の活動参加者数は新型コロナウイルス感染症拡大以前と比較してもほとんど減少していない。また、何度も地域へ通う若者の中から浜益へ移住したり、ボランティアリーダーとして主体的に活動に関わるメンバーが現れるなど地域との協働が推進されている。さらに、より地域（主に行政）と連携した事業を展開することで視察の受入にもつながっている。視察では活動フィールドや整備した拠点を案内し、行政×NPOなどの民間×都市部の若者での協働事業について各市町村への応用について検討した。

なお、ここでの「人が循環する」ということは、関係人口にとどまらない影響もあった。釧路ネットワークサロンでは、住まいや生活支援、見守ってくれる体制がある中で、仕事につながっている。また、本事業により、地域外から支援者（職員）も携わり、新たな支援体制を創出している。

一つの地域で完結せず、元々その地域にいた人と、当事者ならびに支援者が地域外からきて、人と人がまじわり、外とつながりを持つことで、当事者や支援体制が「変化」していくことも明らかになった。

②非資金的支援

短期アウトカム3

：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・団体などの連携が進まれる

指標	初期値	目標値	目標達成時期	アウトカム発現状況(実績)
㊦実行団体間のつながりにより生まれた事業・PJ数	0	20 の取組	2023 年 3 月	8（次頁図表Ⅳ－30 参照）
㊧相互に学び合う取組の数	0	20 の取組	2023 年 3 月	7（次頁図表Ⅳ－31 参照）

事業計画書からの転記

【アウトカム発現状況（実績）の説明】

㊦ 実行団体間のつながりにより生まれた事業・PJ数

目標値としては、20 の取組を目指していたが、取組自体は 8にとどまった。当初の想定ほど生み出せなかった要因としては、コロナ禍やそれ以外の業務（JANPIA へ対応など）により、資金分配団体として当初想定していたような団体間の交流は十分には促せていなかったことが挙げられる。

ただし、つながりの中身をみると、双方が講師として関わるほか、イベントの共同実施をするなども見られた。本事業内の実行団体同士が連携することで、1 団体だけでは実現できないこともできるようになるなどといった相乗効果があったと言える。

図表Ⅳ－30 各実行団体間のつながりにより生まれた事業・P J

No	団体名	他地域でも参考となる理由
1	ezorock・L-Port	ezorock 主催の研修会に L-Port メンバーが講師として参加
2	L-Port・ezorock	L-Port 主催のチカホイベントに ezorock がブース出展
3	L-Port・ezorock	L-Port 主催の研修会に ezorock メンバーが講師として参加
4	ezorock・ヒトココチ	EZDOME をはこだて国際民俗芸術祭で活用してもらうための調整
5	ezorock・飛んでけ！車いすの会	ezorock の研修事業で飛んでけ！車いすの会メンバーに講師登壇を依頼
6	L-Port・さっぽろ青少年女性活動協会	L-Port の居場所事業について事業協力の依頼や、実績報告を実施
7	ヒトココチ・国際交流団体ブロック	イベントの共同開催 (その他、休眠預金事業の活動進捗などの情報交換も実施)
8	ちくだい KIP・かしわのもり	イベントの共同開催 (その他、休眠預金事業の活動進捗などの情報交換も実施)

㊦ 相互に学び合う取組の数

複数回行った研修や 2022 年 12 月に実施した事後評価研修&報告会、及び各 PO 面談などを通じて得られた声として他の団体が参考になるということは多くの場面で聞かれた。そこで、22 年 12 月にアンケートを実施し、事業の組み立て手法や、活動のとらえ方、評価を可視化する手法など、他の団体の取組や研修会の中での発言を通して、新たな気づきがあったかどうかを確認したところ、7 団体より回答を得た。主なものは下表のとおり。学びの機会などを通じて自団体への取組へ生かす動きが見られた。

図表Ⅳ－31 自らの活動に参考になると感じた場面について

団体名	自らの活動に参考になると感じた場面
活動協会	接待を伴う飲食店などで働く女性たちへのアプローチについて言及いただき、すすきの地域での支援活動のアイデアを他機関と共有した。
ヒトココチ	類似した理念で取り組んでいる団体の存在を知ることによって励みになった
ちくだい KIP	最も心に残っているのは ezorock さんに事業継続についてお話を伺った時、ezorock さんの事業が「いつまでも続いてしまっただけでは社会が変わっていないということになどしい」とおっしゃっていたこと。いつも誰のための事業なのか考えていくことが重要だと思った。
かしわのもり	評価を可視化する方法（フォーカスグループインタビュー、定量評価、定性評価など）
旭川サポセン	「車いす学校」で対象者に「ひきこもり」や「生活困窮者」が含まれており、「車いす整備」も達成感や満足感、社会的意義を感じるなど、いろいろと興味深かった。

短期アウトカム 4

：企業・行政などにおいて、子ども・若者の貧困や生活困窮者など支援に対する理解が進み、協力体制が構築される

指標	初期値	目標値	目標達成時期	アウトカム発現状況(実績)
②実行団体の活動に共感し、参加する人、企業・団体・行政の数	0 団体	6 団体	2023 年 3 月	6 団体

事業計画書からの転記

【アウトカム発現状況（実績）の説明】

② 実行団体の活動に共感し、参加する人、企業・団体・行政の数

休眠預金を活用して事業を実施するにあたり、行政や学識経験者、地元の他企業などと新たに関わりを持った団体があったと答えた団体が 6 団体あった。

図表Ⅳ－32 実行団体の活動に共感し新たに関わりを持った団体

団体名	実行団体の活動に共感した団体
ezorock	・道内各市町村教育委員会社会教育関係部署（意見交換や事業の相談など） ・北海道大学大学院教育学研究院辻先生
ネットワークサロン	・北星学園大学大友秀治研究室（実践を研究として取り上げてくれ、一緒に活動の意義などを理論化するパートナー） ・ASK／アスク・ヒューマン・ケア編集部（教材の活用を通じてプログラム開発の意見交換 定期雑誌への活動を紹介する連載） ・NPO 法人えじそんくらぶ（プログラム開発についての意見や情報をもらう）
活動協会	・CICTokyo（プレゼンイベントの講演を依頼） ・POLAR SHORTCUT（プレゼンイベントで登壇発表するプレゼンターのメンターとしてご協力いただいた）
ちくだい KIP	・音更町教育委員会（音更町内施設での新店舗展開についての相談）
かしわのもり	・然別湖ネイチャーセンター（然別湖の自然を楽しむためのイベントで講師役として関わっていただいた） ・studio - L（活動全般のアドバイス）
旭川サポセン	・生活協同組合北海道高齢協（生活困窮者の支援） ・株式会社ユウキ（仕事の紹介） ・NPO 法人旭川こうけん人（仕事の紹介）

③アウトカム達成度の評価

1) 全体的な評価

アウトカムの達成度を整理したのが下表である。

図表Ⅳ－33 アウトカム達成度の整理

短期アウトカム		指標	初期値	目標値	目標達成時期	アウトカム発現状況 (実績)
資金的支援	1：実行団体の活動により、子ども・若者、生活困窮者などの受け皿・相談体制の仕組みができる	㊦実行団体の目標達成状況	0 団体	10 団体	2023 年 3 月	10 団体
		㊧他地域で展開する際にモデルとなりうる事例の数	0 事例	30 事例	2023 年 3 月	28 事例
		㊨相談できる体制・仕組み	なし	当事者がいつでも、どこでも相談できる体制が整う	2023 年 3 月	札幌、釧路、鹿追などにおいて、既存の福祉分野にとどまらない、かつ、多様な手段で受け止める仕組みが整いつつある
	2：都市部と地方をつなぐ人材循環の仕組みができる	㊩都市部人材で地方の支援に参加する人数	0 人	300 人	2023 年 3 月	270 人
		㊪都市部と地方とで人が循環することによる影響	なし	「関係人口」創出により地域に活力が生まれる	2023 年 3 月	「関係人口」にかぎらず地域外からの人材が循環することで地域に活力が生まれたほか、当事者の前向きな変化や支援体制の拡充といった波及効果も見られた
非資金的支援	1：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・団体などの連携が促進される	㊫実行団体間のつながりにより生まれた事業・PJ数	0	20 の取組	2023 年 3 月	8
		㊬相互に学び合う取組の数	0	20 の取組	2023 年 3 月	7
	2：企業・行政などにおいて、子ども・若者の貧困や生活困窮者など支援に対する理解が進み、協力体制が構築される	㊭実行団体の活動に共感し、参加する人、企業・団体・行政の数	0 団体	6 団体	2023 年 3 月	6 団体

当該事業では、★p6のToCで触れたとおり、当事者を受け止め（短期アウトカム1）、人材循環の仕組みができ（短期アウトカム2）、実行団体同士の連携が促進され（短期アウトカム3）、企業・行政などの情報共有がすすみ協力体制が構築される（短期アウトカム4）という流れができることで、中長期アウトカム「北海道において、子ども・若者、生活困窮者などが多様な活動に参加し、携わり、自分の「居場所と役割がある」と感じることができる社会の実現」につながるということを企図していた。また、事業計画書には記載がないがTocにも記載したとおり、「分野・地域を超えた多様な主体が連携した活動が道内各地で展開される」という中長期アウトカムも設定した。

短期アウトカム1は、社会的資源が偏在しているという北海道の社会課題に対し、子ども・若者などの受け皿・相談体制の仕組みを構築することで解決の糸口の一つと設定した。本事業の結果、取り組んだ地域・団体に限定されるものの、相談体制の入り口では、若者、LGBTQ+、女性相談などの切り口での相談体制の受け皿が作られた。また、子どもの視点では、学校以外での相談の受け皿として長期休みにおける学童・学習支援の場が機能したことや、生活困窮者の相談の受け皿としては、仕事を介しての地域で活動する場の設定などがみられた。

短期アウトカム2は、中長期アウトカムにつながるためには、地方だけで取り組むのではなく、都市と地方とが連携した人材循環の仕組みが必要であるという課題認識のもと設定した。実際には、本事業を展開するにあたって、単に都市部からの人材供給という視点にとどまらず、全国の地域とのつながりや、道内の自治体間での人材循環の動き及び仕組みの構築が見られた。本事業により、人が移動する契機や生活できる環境（場所、旅費）を設定することで、都市部と地方だけではなく、地域同士のつながりが中長期アウトカムにもつながっていくということが確認できた。

短期アウトカム3・短期アウトカム4は、中長期アウトカムを実現していくには実行団体だけではなく、地域・社会の巻き込みが不可欠であるという前提のもと設定した。実行団体同士の横連携や、関係機関の巻き込みを行い、本事業での取組及び関連する取組の底上げを期待するものであった。横のつながりを創出させることについては、当初想定の20には満たない8という結果となった。その要因としては、コロナ禍が長引くことにより、実行団体同士で対面の意見交換する場を企画当初の目論見どおりに設定することができなかったことがあり、10団体が初めて一同に介せたのは活動開始してから約2年経過してからだった。

なお、一般的に一つの助成プログラムに採択された団体同士が、事業途中に交流することは過去の事業においてあまり見られないとのことで、今回当資金分配団体が実施した研修などは、実行団体から学びが多かったという声も多数聞かれた。また、定量的にはアウトカム未達であったが、分野・地域を超えた連携も確認ができ、本休眠預金事業を通じての相乗効果も見られたことから、一定程度の役割は果たしたと考えることもできる。実行団体10団体は、テーマが多種多様で様々な分野の団体が集まったが、そうした10団体だったからこそ、団体同士の気付きはあったと思われる。

一方、当初アウトカム指標として設定していなかった指標として、実行団体への基盤強化の支援を通じて実行団体が成長したとする変化も指摘できる。当初、規定やガバナンスに関して脆弱であった団体が、今回の非資金的支援を通じて、運営基盤が強固になることで新たな助成金の獲得や新たな事業展開への動きにつながる実行団体もあった。

以上のことから、一部アウトカムを達成していない項目が存在するが、事業計画及びTocに設定した中長期アウトカムに向けての動きが確認でき、概ね事業の目的は達成したものと判断している。

④指標設定の課題

事業計画において設定した指標の課題について、次の2点を整理する。

1) 事業計画のアウトカムの表現の適切性

事業計画策定時に設定したアウトカムの表現などにおいて、一部、事後評価時に評価しにくい項目も存在した。

例えば、アウトカム 2 では「都市部と地方をつなぐ人材循環の仕組みができる」と設定し、指標として、「都市部と地方とで人が循環することによる影響」といった項目を掲げていたが、人が循環するのは「都市部」にかかわらず、地域と地域外からの交流が随所に生まれていたところであった。また、このアウトカム 2 はアウトプット 2-1 と表現が似通っているにも関わらず、目標値がアウトプットでは 100 人、アウトカムでは 300 人となっており不整合もあった。こうした表現は中間評価などで修正をしておくべきであった。

2) 想定され得なかった指標

資金分配団体として、実行団体への基盤強化に向けて非資金的支援に関しては多くのエフォートを投入し、実行団体の運営基盤が強化されてきたが、そうした変化に対する指標はもともと設定していなかった。そのため、支援の前後でどのような変化がみられ、そのことが団体及び中長期アウトカムに向けてどのような道筋を辿っているかということについての調査分析が未熟だったという課題が指摘できる。

また、休眠預金事業を通じて、各実行団体内部での人材育成に好影響与えたという声も聞かれたところであるが、そうした指標も設定していなかった。実行団体の横のつながりの指標はあるものの、そもそも団体としての成長を人材の視点から測る指標もあるべきだったと思われる。

(2) 事業の効率性

①事業経費の適切性（インプットの適切性）～PO以外の職員も限られた予算を超えて従事～

元々休眠預金事業の人員体制の想定としては、PO1 名が中心的に実行団体の管理・伴走支援を行うことと想定されており、PO 人件費は 1 名分（750 万円）と位置付けられていた。

しかし、当会は事業開始前から、金銭的支援のマネジメントと非金銭的支援の実践の両方を実施できるスキルが必要であり、伴走支援から資金管理までを 1 名の PO がトータルで支援を行うことは困難と判断した。そのため、人件費上限内で PO を 2 名体制（PO1 名につき 5 団体）と設定し、かつ、管理的経費の 15% を大幅に超える人件費を投入し、事業を推進してきた。

実質、事務局スタッフとしては PO 以外に 7 名が後方支援として活動しており、さらに、その動きを当会役員もモニタリング・助言を行うという状況が続いてきている。

他プロジェクトにおいても、管理的経費 15% というのは一般的な水準にあるが、本業務の「管理的経費」は、実際には「管理的」な取組に留まらず、実際の実行団体の支援の現場に従事する時間も多かった。そのため、インプットは大幅に抑えられているといえる（なお、事業期間残り半年になり、管理的経費で担当していた職員 2 名を PO として認められ、人件費上限は変更がない中で PO として活動することになった）。

②資金分配団体・実行団体の資金使途について

資金分配団体の活動として、1 万円を超える物品は購入しておらず、ほとんどが人件費や旅費にとどまっている。各種使途については、予め提示されたガイドラインを遵守している。

実行団体の資金使途についても、毎月の証憑書類の報告を適宜確認し、本事業の趣旨に合致しているかどうかについても都度確認した。

③支援の質の確保

資金分配団体が実行団体に行った非資金的支援については、定量的な変化の把握は困難だが、一定程度の効果がでてしていると判断しており、それは支援の質の確保に常に留意したためと言える。

具体的には、限られた事業費と時間の中で、資金分配団体だけでは獲得が困難な知見やノウハウについて、JANPIA が主催した様々な多岐にわたる PO 研修で得た学びを活かすことができたこと、本事業に外部から関わっていただいた運営委員・選定委員を多用な専門分野でかつ「北海道」内で選定したことで、道外の有識者よりも、より現状を理解した上で、各種助言をいただいたことも有益であった。

なお、研修でのアンケートや研修後の面談などを通じ、実行団体の課題感や考えを適宜把握したことで、実行団体のニーズに合わせた助言や研修を企画したほか、そうした要素を運営協議会で適宜確認する場を設けることで、担当 PO だけで対応するのではなく、資金分配団体として問題意識や取り組むべきミッションを共有した。

加えて、支援の質を確保するための組織としての対応として、PO の負担を軽減するため、経理部門と事業部門と分けて事業を推進し、さらに事業部門については PO はできるだけ実行団体対応を重視し、JANPIA からの頻繁に来る問い合わせや新たなガイドラインへの確認については別の職員が対応するなど工夫を講じた。

④波及効果（想定外の効果・副次的効果など）

各実行団体の事後評価報告書に記載されている主な波及効果・想定外の効果を整理すると下記のとおりである。これ以外にも、例えば、ブロックが休眠預金活動を通じて得たノウハウを踏まえて、道南地域の別の子育て支援団体を支援する事例もみられ、休眠預金活動が地元に裨益をもたらしている事例も見られ、実行団体が活動することにより、分野・地域を超えた取組が各地で展開されていることも確認できた。これらの波及効果は、資金分配団体の目指す短期・中長期アウトカムにもつながったものと言える。

図表Ⅳ－34 実行団体事後評価報告書に記載された波及効果・想定外効果（要旨）

団体名	波及効果・想定外効果の概要
ezorock	- 本事業でのつながりがきっかけとなり、自治体間の意見交換の機会や、若者によるまちづくり活動の視察など、具体的な相互関係の事例が生まれた。 - 新聞掲載数など具体的な数値からも評価できたことは想定外の効果であった。 - 都市部の若者が地域づくりに訪れることで、地域内で地域に自信が持てたり、住民が地域づくりに関わる事例が複数地域で生まれた。
ネットワークサロン	- 既存の人材を駆使することにより、理解者が増えたり、新たな人材が発掘されたりする波及効果が大きかった。 - 若者たちが活躍できるようにと生み出してきた仕事が予想以上に多くあり、生きづらさを抱える若者たちにも何とか活躍してもらおうとして就労ニーズから発想するタイプと逆に既存の職場やサービスでは対応できないニーズに対して若者たちの力を駆使して、チームで取り組む支援ニーズから発想するタイプと両方あり、いずれも地域のニーズを放置せず取り組むことには必ず副次的な効果があることを実感している。
活動協会	- 当財団宛に全国の男女共同参画センターや女性支援機関から SNS 相談のノウハウやシステムをレクチャーする講義の依頼があることは、突出した波及効果だと判断したい。 - 伴走支援を通じて参加者個人が成長しただけでなく、その家族にも変化があったり、事業への理解者が増えたりしていることは、地域で女性の起業を応援する風土ができていく過程の表れであり、今後も草の根的に効果が広がっていくことが期待できる。

団体名	波及効果・想定外効果の概要
ヒトココチ	・休眠預金で取り組んだ事業や既存の取組の相乗効果により（具体的には関心層や利用層が重なり）、事業拠点のある函館市西部地区エリアに、子育て世代が移住してくるケースがみられた
L-Port	・複数の当事者支援団体から LINE 相談を自団体でも実施したいとの問い合わせを受け、2020 年から現在までで全国各地に点在する 6 つの団体に向けて LINE 相談導入研修を実施できた。そのうち 3 団体が既に LINE 相談を行っている。また、6 団体のうち 1 団体は LGBTQ+ の支援団体ではなく、若年層の母親を支援するボランティア団体であり、LGBTQ+ 以外の LINE 相談に親和性が高い支援者群を支援する団体へも LINE 相談の必要性を周知することができた。 ・LINE 相談の報告会や相談紹介カードの配布活動で出会った教職員から口コミ的に情報が広まったのか、教育機関と自治体を中心に性の多様性に関する出前授業の依頼が急増した。昨年度は年間 10 件程度の依頼だったところが、今年度の依頼数は 50 件を超えることが予想され、それと同時に LINE 相談紹介カードの配布数も加速度的に増加した。
ちくだい KIP	・もともと実施していた地域外の自治体（上士幌町）からオファーを受けてのプロジェクトも実施。それ自体が副次的効果であり、それから論文としてまとめ、プログラムのエビデンスを獲得できた。 ・多様性認識については子どもへの効果を期待していたが、高齢者側、保護者側にも効果があった。
かしわのもり	・本事業を継続するために、地域に活動の拠点作りを模索し、いくつかの助成金を申請した結果、日本財団みらいの福祉施設建築プロジェクト 2021 に採択され、地域の方々が思い出のある空き家を、「レンガの家プロジェクト」としてリノベーションする資金を得ることができ 2023 年の竣工を目指す煉瓦の家プロジェクトは想定外の波及効果と捉えている。
ブロック	・後援をいただいた市の教育委員会から、職員がイベントの視察に会場し、北斗市主催の子どもを対象としたイベントで、英語プログラムの実施を委託された。 ・ブロックの活動を知った、外国人在住者から、合気道のイベントの申し込みがあった。本人が合気道の講師で、英語を交えて子どもたちへ合気道を教えてくれた。
旭川サポセン	・経験の長い支援対象者が、新しく参加してきた支援対象者にさりげなくジョブコーチをし始めている。 ・不登校でひきこもりの高校生が、働きたいとのことで、生活困窮者と共に作業に参加するようになり、親からは何もせず自宅に引きこもるより、社会とつながる場ができて良かったとの声がある。
車いす	(事後評価報告書には「提案モデルの作成、報告書による波及効果・副次的効果を確認している。2023 年 3 月～4 月以降の反応を得るまで保留。」とのこと)

(出典) 各実行団体の事後評価報告書より整理

⑤指定活用団体（JANPIA）からのリクエストの対応

本事業は休眠預金事業としての初年度に開始された事業であり、いわゆる「走りながら」推進してきたところもあった。指定活用団体（JANPIA）からのルール変更や情報提供に対する依頼などに対し、少なくないエフォートを投入した。特に、実行団体不動産取得に関しては、物件管理方法を策定にするにあたり、その手法、帳票書類作成について資金分配団体に委ねられたことから、手探りでの対応とならざるを得なかった。なお、捺印の省略など事務手続きが軽微になっていたこともあったが、それでも PO 以外にも多くの職員が管理的業務に割かれる状態となり、非効率的な面が少なからずあった。そのため、本来の資金分配団体が果たすべき非資金的支援（特にアウトカムが未達だった団体間の横のつながりの創出など）についての取組が想定どおりに取り組めなかった面もある。

V. 結論

1. 総括

休眠預金など交付金に係る資金の活用に関する基本方針では、この休眠預金制度を、「我が国では前例のない、いわゆる「社会実験」である」と記されている。これは、公益に資する活動を行う民間団体やそれを取り巻く環境は未だ発展途上にあり、制度開始時においては、具体的事例の創出を優先させて徐々に規模を拡大させるという意味で「社会実験」と表現している。

今般、当会が資金分配団体として、休眠預金制度開始元年となる 2019 年度に採択され、北海道においてこの「社会実験」に取り組む資格を得た。そこでは、北海道の社会資源が偏在化していること、また、道内で孤立している人などにおいてはその社会資源へのアプローチが困難であり、支援を行う人材も不足しているということを北海道の社会的課題として掲げた。そこで、「北海道において、子ども・若者、生活困窮者などが多様な活動に参加し、携わり、自分の「居場所と役割がある」と感じることができる社会の実現」ということと「分野・地域を超えた多様な主体が連携した活動が道内各地で展開される」の 2 つを中長期アウトカムと設定し、実行団体を募集、この社会的課題に向き合いたいとする 48 の団体の応募を受けた。

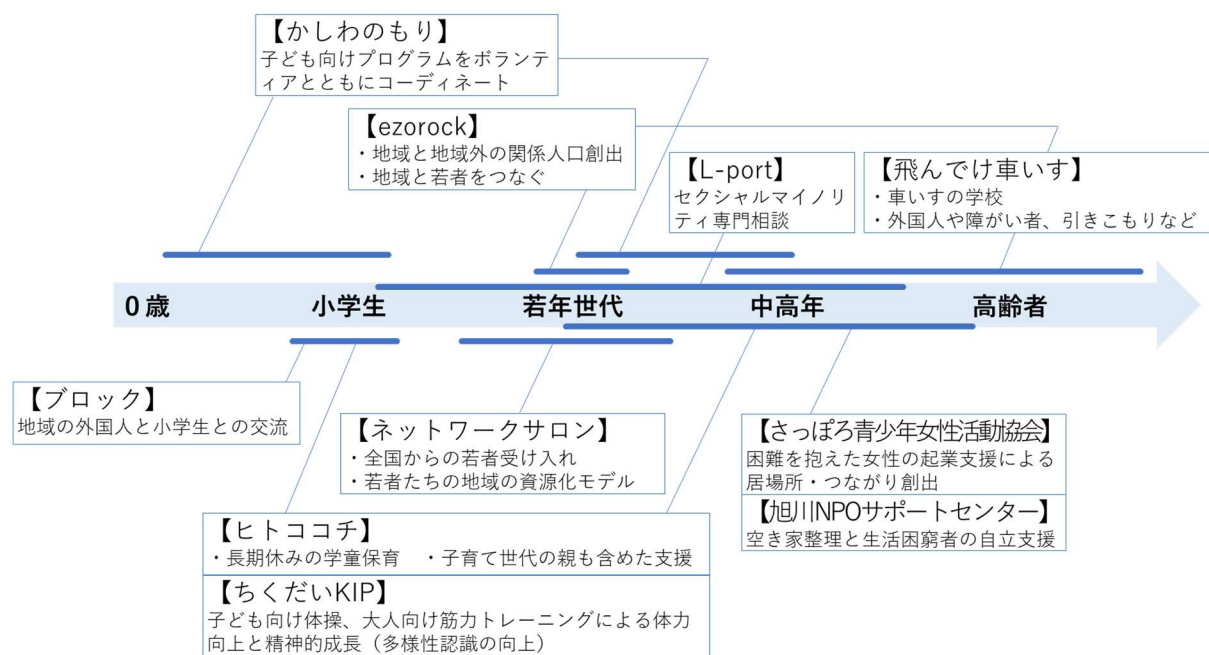
公募説明会や選定プロセスなど、透明性、公平性を重視して取り組んだ結果、10 の実行団体を採択し、資金的・非資金的支援を担った。コロナ禍により、資金分配団体としての活動が一部制限されたこと、それにより経費（主に旅費）が大きく減少したことなども見られたところであるが、全ての実行団体が着実な成果を上げ、具体的な事例が創出された。当初に想定していた社会的課題やニーズに対し、実行団体がそれに整合を図る形でアクションを起こしたことで、中長期アウトカムに向かって進展を確認、実行団体の運営の基盤強化も成し遂げることができた（図表 V-1）。PO を中心に資金分配団体のチームとして伴走支援を行うことで、実行団体の PDCA サイクルの中で実行団体も緩やかに成長し、着実にプロジェクトの成果を積み上げることができた。

図表 V-1 「北海道未来創造事業」の各種取組とアウトカム

課題	インプット	活動	アウトプット	短期アウトカム	中長期アウトカム
資金的支援	北海道では社会的資源が偏在しており、子どもやひきこもり、障がい者等に対する各支庁の工夫と都市部からの人材やノウハウの提供が課題。	1-1. 実行団体は、子ども・若者、生活困窮者等が活動できる場を創出し、先進的な取組になることを目指す 1-2. 実行団体は、子ども・若者、生活困窮者等による活動を行っている団体の存在や取組がより広く知られるよう、広報活動を行う	1-1. 子ども・若者、生活困窮者等が「居場所・役割がある」と思える場・機会を設定する。 ①本事業を契機として居場所や拠点が設置される【達成】 目標:4カ所 実績:18カ所 ②各実行団体の活動に参加する子ども・若者、生活困窮者等が増える【達成】 目標:約1,400名 実績:約8,100名 ③場・拠点で生活している子ども・若者等のQOL、心理的、社会関係が変化する【達成】	1. 実行団体の活動により、子ども・若者、生活困窮者等の受け皿・相談体制の仕組みができる。 ①各実行団体が目標を達成する【達成】 目標:10団体 実績:10団体 ②他地域で展開する際にモデルとなる事例ができる【一部未達成】 目標:30事例 実績:28事例 ③相談できる体制・仕組みができる【達成】	北海道において、子ども・若者、生活困窮者等が多様な活動に参加し、携わり、自分の「居場所と役割がある」と感じることができる社会の実現
		2-1. 実行団体が他の地域の類似団体と積極的に交流する 2-2. 実行団体の被支援者が、他地域の団体の支援者・被支援者とも交流する	2-1. 支援地域において、都市部の人材が地方で活動する。 ①都市と地方で循環する人が増える【達成】 目標:100人 実績:270人	2. 都市部と地方をつなぐ人材循環の仕組みができる。 ①都市部人材で地方の支援に参加する人が増える【一部未達成】 目標:300人 実績:270人 ②都市部と地方とで人が循環することによる影響がみられる【達成】	
非資金的支援	【資金】 ①事業費 9,273万円 ②PO関連経費 2,397万円 ③評価関連経費 888万円 ④コロナ対応緊急支援追加額 1,951万円 【人材】 内部:10人 外部(再委託先):3人 外部(その他)運営委員会委員、選定委員会委員 【資材機材】 Webサイト開発費用	3-1. 実行団体との個別にアリンクの実施およびニーズ把握 3-2. 実行団体への相談対応 3-3. 実行団体同士のネットワーク形成支援 3-4. 実行団体への情報提供	3-1. 実行団体間の交流が増え、質の高いコミュニケーションが行われる場・機会を設定する。 ①実行団体同士で常時または定時的な情報のやりとりがある【達成】 目標:6団体 実績:6団体 ②交流を通じて実行団体としての気づきが得られる【達成】	3. 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。 ①実行団体間のつながりにより事業・PJが生まれる【一部未達成】 目標:20取組数 実績:8 ②相互に学び合う取組が生まれる【一部未達成】 目標:20取組数 実績:7	分野・地域を超えた多様な主体が連携した活動が道内各地で展開される
		4-1. 実行団体との個別にアリンクの実施およびニーズの把握 4-2. 実行団体への相談支援	4-1. 支援地域内外において、実行団体が、実行団体の取組に理解を示す企業・団体・行政等と交流し、意見交換できる場・機会を設定する。 ①実行団体の取組に協力する企業・団体・行政等が増える【達成】 目標:15団体 実績:13団体 ②他の企業・団体・行政等との交流によってノウハウ・成果が得られる【達成】	4. 企業・行政等において、子ども・若者の就労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。 ①実行団体の活動に共感し、参加する人、企業、団体、行政が増える【達成】 目標:6団体 実績:6団体	

図表V-2は、10の実行団体のそれぞれの取組を、ライフステージに沿って位置付けたものである。それぞれの世代において、今回本事業で支援した各実行団体が役割を果たしていることが確認できる。10の実行団体が取り組むテーマは、広範で幅広い分野に及び、資金分配団体としては評価をはじめ調整の難しさはあったが、制度で分断されている課題を包含的に取り組むことができた。このことは、課題や年代を絞った形で取り組まれる他の助成事業とは大きく異なり、本事業だからこそ実現できたことと言える。こうした取組が全道及び全国で展開されていくことが、本事業の中長期アウトカムで目指した取組に近づくものと考えられる。以上を踏まえ、北海道の「社会実験」は結果として一定の成果は挙げることができたと判断している。

図表V-2 10の実行団体のライフステージの割り当てイメージ



なお、北海道として最初に休眠預金事業に取り組んだことの本当の価値は、これから真価が問われる。それぞれの実行団体及び資金分配団体の取組は、助成期間が終了した後も、さらなる成果を目指していくことが求められており、資金分配団体としても様々な形で支援を行っていくことを想定している。

2. 事業実施のプロセスおよび事業成果の達成度の自己評価

事業実施のプロセスについては、概ね想定した水準にあると判断した。一方、「一部改善点がある」とした理由としては、特に活動初期段階において、実行団体同士の横の連携を効果的に創出できなかったこともあったことから、そのように判断した。

また、事業成果の達成度について、アウトカム評価では定量的には想定に満たなかった部分もあったが、中長期アウトカムに向けての道筋を外れていないことは確認したことで「想定した水準にある」と判断した。

以上のことを踏まえると、資金分配団体としては「一部改善点がある」にもかかわらず、事業成果の達成度として「想定した水準」にあると判断できた背景には、実行団体の大きな成果に拠るところがあると指摘できる。

なお、事業実施プロセスについて「想定した水準以上にある」と自己評価した実行団体は、ネットワークサロンとちくだい KIP、事業成果の達成度について「想定した水準以上にある」と自己評価した実行団体は、ネットワークサロンと旭川サポセンであり、それらは資金分配団体としても妥当であると判断している。また、一部改善点があったとした団体のその理由としては、ブロックは、英語プログラムの提供先の施設数が目標未達成で金額の見直しや実践実績の積み重ねが必要と認識しているほか、かしのもりではボランティア活動の準備時間が負担になるスタッフがいたことやコロナ禍により交流の場が制限されたこと、L-Port では相談件数・相談員の数が見直し目標より未達成であったということであり、それぞれの改善点はすでに両団体とも認識している。

図表 V-3 資金分配団体としての事業実施のプロセスおよび事業成果の達成度の自己評価

	多くの改善の余地がある	想定した水準までに少し改善点がある	想定した水準にあるが一部改善点がある	想定した水準にある	想定した水準以上にある
(1) 事業実施プロセス			○		
(2) 事業成果の達成度				○	

図表 V-4 実行団体としての事業実施のプロセスおよび事業成果の達成度の自己評価

	多くの改善の余地がある	想定した水準までに少し改善点がある	想定した水準にあるが一部改善点がある	想定した水準にある	想定した水準以上にある
(1) 事業実施プロセス			かしのもり 車いす	ezorock 活動協会 ヒトココチ L-Port ブロック 旭川サポセン	ネットワークサロン ちくだい KIP
(2) 事業成果の達成度			L-Port ブロック 車いす	ezorock 活動協会 ヒトココチ ちくだい KIP かしのもり	ネットワークサロン 旭川サポセン

(参考) 実行団体の自己評価結果より

3. 成功要因

本事業の成果の達成度が「想定した水準」にあったその要因として、以下の3点を指摘する。

(1) 「実行力のある」実行団体の選定

本事業においての実行団体の選定にあたっては、公平性・透明性に十分に留意することを前提としつつ、道内各地での説明会の開催、できるだけ長い公募期間（延期も実施）を設定した上で募集を行い（48団体が応募）、選定委員会を構成し、外部の有識者・実践者により選定を行った。その際は、団体の財政基盤が強く、過去に助成金を獲得した団体だけではなく、今回初めて助成金を獲得した団体も複数採択されている。選定委員会の議論の中で、業務の着実な実施という視

点だけではなく、★p15に触れたように複数にわたる視点で評価したことや、団体の「哲学」や「理念」を重視する視点で選定について議論するなど、外形的なものだけでは評価しきれない実行力を見定めた上での選定に至った経緯がある。また、当初事務局の想定としては 300～500 万の助成金額で 3 団体、1500 万円の助成規模で 3 団体の合計 6 団体としていたが、選定委員会の議論を通じて、最終的に 10 団体の採択を行うこととなった。そうした選定プロセスの結果、実行力のある実行団体を選定することができたことが成功要因の一つとして挙げられる。

（２）実行団体の意見を尊重した伴走支援

休眠預金事業での助成金の使途は、従来の公的な補助金と比べ、資金使途についての自由度は比較的高く、かつ、単年度ではなく複数年度で活用することができた。そうした柔軟な資金活用にに基づき、現場での取組を最大限重視した上で、実行団体の自主性を尊重した伴走支援を心がけた。具体的には、実行団体の話を聞き、そもそもの活動の軸・目的(中長期アウトカム)との関係を確認した上で、★p8に触れたような伴走支援を行った。また、必要に応じて、当初想定していなかったことであっても、軸がぶれていなければ、物品購入を即時的に認めるといったこともあった。例えば、コロナ禍により個室空間での居住スペースが必須となった際に ezorock の EZDOME の購入を即時的に支援ができたこと、ヒトコチの活動拠点のオーナーが変更になることを契機として物件取得リフォームすることなどなどは他の制度事業では極めて困難な取組であるが、スムーズに手続きを経て、それぞれの団体において大きな成果を上げることができた。なお、実行団体側からの意見としても伴走支援が心強かったという意見も聞かれ（下記参照）、これらの伴走支援（資金分配団体による非資金的支援）が、資金分配団体および実行団体の短期・中長期アウトカムの実現、また実行団体の出口つながったと言える。

2023 年 3 月 3 日事後評価報告書に関する意見交換会より

「この休眠預金事業の 3 年間で一番の変化は、プレイヤーとして見られていた団体が中間支援として認知されたことである。以前は若者があちこちでいろいろな事をやっていると見られていたが、この 3 年間で、特に自治体から ezorock に相談すればそこから新しく展開できる、ということで相談案件も増えた。休眠預金事業の成果だったと思っている。HIT の伴走支援も手厚くしていただき、私達もしつこく意見交換をするなどお付き合いをさせていただいた。枠を超えて一緒に相談に乗っていただいたことは大変心強かった。休眠預金事業の地道な応援は非常に重要であるが、外から見ると分かりにくく、分かりづらいところの支援となってしまう。今回の取組ではその大事な部分を応援する、ということであったと思っている。」（ezorock 代表理事 草野氏発言）



（３）外部の刺激

コロナ禍による制限はあるものの、継続的に実行団体同士の接点を作り、オンラインであつても研修会の中で実行団体同士が交流できるような時間を意図的に設けたり、対面で実施した中間報告会においても団体同士が、直接交流できるような時間を設けたことで、そこでの会話から活動のヒントを得たり、連携につながった。実行団体 10 団体は様々なテーマを取り扱っており、他団体との交流の難しい面もあったが、テーマを絞られていなかったからこそ、連携によるそれぞれの気づきを促せたことも成功要因の一つと考えられる。

また、JANPIA 主催の研修では、持続的な団体運営に資する有益な企画研修が開催されたほか、備蓄食料の支援の募集など、一資金分配団体のネットワークではできない情報を実行団体に届けることができ、アンテナの高い実行団体はこれを活用することができたことも有効であった。

4. 課題

（１）幅広いテーマだったからこそその評価の難しさ

本事業においては、テーマが幅広く、様々な分野の団体が集まっていた。そのため、10 の実行団体が決定した後の資金分配団体としてのロジックモデル・TOC の修正が容易ではなかった。そのことは、資金分配団体としての評価の難しさにもつながっている。それぞれの実行団体の活動は、支援者への伴走支援・後方支援が主であり、資金分配団体としては、実行団体のように直接的な支援や活動などを行うものではないため、事後評価のための定量的な指標設定が非常に難しかったところである。分野は多様であっても、より絞り込んだ軸を設定した上で、そこにむけて全団体が向かっていくスキームを構築していくべきだったと思われる。

（２）伴走支援の課題

本事業において行った資金分配団体としての伴走支援（非資金的支援と資金的支援）は★p8 に整理したとおりである。ただし、これらの支援は相手があつての支援であり、相手が様々な事情により、こちらからの支援やリクエストに対応できない場合、PO としての支援の限界も見られた。例えば、実行団体に対して体制強化を促したとしても、そもそも実働する人が足りず、検討すらできない状態にある場合に処方策がない状態も見られた。加えて、コロナ禍により対面や横の交流での支援を当初想定どおりにはうまく促せなかったという課題が指摘できる。

こうした状態に対し、資金分配団体としてアプローチが適切だったか、また、支援メニューとして豊富なメニューが持てなかったのではないかとの振り返りもあった。それは、資金分配団体及び PO の経験値の不足や、道外のソーシャルセクターとのネットワークの弱さに起因すると思われる場面もあった。

また、事業の周知を狙い中間地点おける活動報告会（★p25）や、機関誌による寄稿（参考資料）なども行っていたが、全般的に広報活動が未熟だったと指摘せざるを得ず、北海道の休眠預金活動に関するムーブメントが起きたとは言い難かった。

（３）政策提言・出口支援の難しさ

休眠預金事業全般に期待される取組として、政策提言の取組が挙げられる。実際に、実行団体の事後評価報告書からも各種提言が挙げられているところであり（★p58 参照）、そうした提言を自治体及び政府に対して伝えていく役割も、資金分配団体の中長期アウトカムを実現していくために必要な取組と認識していた。

しかし、実際には実行団体から政策提言の要素がまとめられてくるのは事業終了間近であり、その時点で政策提言まですぐにつなげていくことは非常に厳しい状況であった。また、事業実施途中より、伴走支援として対話や研修を通じて、事業終了後の出口について戦略を検討していたが、事業途中で成果が道半ばで出口を考えていくのは容易ではなかった。３年間という比較的長期な取組であるが、それでも３年間では足りないという声も根強く聞かれていたところである。このように、特に、政策提言や出口戦略については、指定機関（JANPIA）がよりコミットして事業支援していくことが望まれる。

VI. 提言

1. 資金分配団体として休眠預金事業への提言

(1) 休眠預金事業の社会的な認知度を高める

本事業では、初めて助成金を獲得したという実行団体も存在し、いわゆるソーシャルセクターでは無名の団体も参画した。それぞれの地域での活動の中で課題感をもった各団体がこうした休眠預金活動を得る機会・チャンスを得て、想定あるいは想定以上の成果を上げたことから休眠預金事業が一定程度地域に貢献していることがわかった。こうした団体は全道及び全国にはまだまだ多く存在することが予想されることから、休眠預金事業の認知度がより高まっていくことが求められる。非資金的支援の一環で北海道をはじめとする道内の行政機関や金融機関とも意見交換を行ったが、行政や金融機関の認知度は非常に低く、JANPIA が目指す社会的インパクトについてはほとんど知られていない。休眠預金事業が、実行団体にとっての一種のお墨付きを得るほどの認知度が高まることが期待される。

(2) 政策提言のスキーム構築

政策提言の材料となるデータや方向性が見えてくるのは、事業半ばか、終了間際である。そうした段階から、新たな制度を提案していくには、資金分配団体だけではほぼ不可能であることもわかった。政策提言や制度への反映は、それ自体が3ヵ年以上かかるプロジェクトとなると想定される。

一方、個別の実行団体や資金分配団体だけで政策提言につなげていくこと自体容易ではないため、全国的に展開する JANPIA や休眠預金事業を所管する内閣府が連携し、個別の団体をつなげて政策提言していくことは効果的であると思われる。例えば、特定のテーマについてのチームを公募して、そのテーマに選定されれば2期（3年×2ターン）展開することとし、最初の1期目で実践、2期目で政策提言を行うといったことも効果的であると思われる。本事業においても、若者支援、女性支援、セクシャルマイノリティー支援といった点から新たな制度設計が強く期待されていることがわかった。そうしたテーマに取り組む団体は、北海道のみならず全国に存在すると予想されることから、政策提言のためのスキーム構築を提案する。

(3) 継続的な資金的支援

本事業では他の助成期間と比較して長い支援期間（3年間）を有していた。トライアルとして取り組む期間として3年間というのはある程度妥当であり、そのことを評価する実行団体は多く、3年間で十分とする実行団体もあった。一方、3年間で自立がすぐにできるかというと、簡単にできない面もある。特に、本事業で取り扱ったテーマについては、受益者から料金を収受して事業を成立させることが極めて困難な分野であり、一定程度の制度化や地域での支援の蓄積が必要である。前述したように制度化までは容易にたどり着くはずもなく、効果があがって今後も重要・必要という取組には、継続的な資金的支援が求められる。

（４）PO 業務を PO だけではなく組織で行うことを推奨していくべき

本事業の人件費については PO1 名分のみの人件費計上が認められており、それ以外については全事業費の 15% 枠内に入るのみにしか充当ができない。当会も含めて事務所家賃などの管理的経費は 15% を超えるレベルがある団体は少なくないと思われ、管理的経費からは休眠預金事業への適切な水準での管理的な人件費をねん出することは困難である。

PO 業務は、PO だけでは対応できないことや、組織として対応検討すべきことも多々あり、PO 以外の人材のエフォートもかかることに留意し、PO 以外の人件費も柔軟に認めるべき、または、PO の人件費を広げていくべきである。

（５）資金分配団体の自己資金負担ルールの撤廃

2019 年度の資金分配団体の採択団体は事業費の 20% を自己資金として確保しなければならないことが求められていた。その資金分配団体として自己資金を確保しなければならない理由として、「資金分配団体の自立」や、「ソーシャルセクターとしての資金分配団体に資金を呼び込みやすくする環境整備」を目的として設定されていた。しかし、本資金分配団体は、助成を業務とする団体ではなくシンクタンクとして 45 年以上活動してきている団体であり、資金分配団体としての活動を主とすることも想定しておらず、また、資金分配団体が自己資金確保することと、「ソーシャルセクターとしての資金分配団体に資金を呼び込みやすくする環境整備」をするという目標とはつながるとは言い難い。これまでも随時資金分配団体の自己資金の必要性については疑義を JANPIA に唱え、実際にアンケートや意見交換会でも議論してきたところであり、実際に 2020 年度以降の採択団体には実質的に 20% ルールは撤廃されているが、ルールとしては依然残っている状態である。

また、資金分配団体が営利法人である場合に、自己資金を拠出することに伴って課税負担が生じる事実が発生した。資金分配団体側も公募時点において、事前に税務・会計処理については確認した上で検討すべき事項ではあったとの反省点は否めないが、JANPIA もかかる問題が内在することを十分に説明する必要があったと考える。今後同様の問題で資金分配団体が対応に窮することがなきよう、注意喚起、事前説明、助言等を実施していただくことを強く求める。

（６）資金分配団体・実行団体の基盤強化に向けて指定活用団体（JANPIA）への取組要請

本事業は我が国として初めて開始した休眠預金事業での取組だったため、ルールを作りながら実施するところや、ルールが変更になるケースもあった。そうした際に、WEB サイト上のみで告知されることもあり、資金分配団体として状況を把握することに時間を要することもあった。また、そのルールの設定や変更の理由・背景が分かりかねることもあり、そのことを実行団体に説明・理解してもらうために時間を要することもあった。ルール設定及び変更などについては、その趣旨を丁寧に資金分配団体などに説明していくことを望まれる。

また、実行団体においては、組織基盤がぜい弱で、会計ルールやコンプライアンスに対して不慣れな団体が今後も多く応募することが予想される。そうした懸念事項について、JANPIA として、弁護士、会計士、税理士、社労士の相談窓口の設置があると、実行団体のより持続的な運営に寄与できると期待される。

2. 実行団体から掲げられた新たな制度設計に向けての提言事項など

実行団体から新たな制度化に向けての提案としては下記のとおり 2 団体からあった。

図表VI-1 実行団体からの提言事項

団体名	自らの活動に参考になると感じた場面
ezorock	誰もが安心してつながりを手に入れられるようなつながりのインフラを作り出すことを目指しており、そのインフラ整備に投資をすべき
ネットワークサロン	①ユニバーサル自立応援制度の創設：誰もが利用できる一生のうち希望する 3 年間、暮らす家、食べる物が現物支給される制度を作る（誰もが自立するチャンスが得られる）。新たな財源を多く投入するのではなく、既存の類似福祉サービスに付帯する形で実施可能とするなど既存制度をアレンジする。 ②中高生の選択的寮制度：中学入学以降の子どもは自宅から学校に通うか、寮で暮らすか子どもの意思によって選べる。生活費はサポートをつけて、本人の意見を聞きながら協働的に管理する仕組みにより権利保障と自立を促す ③若者たちの能力開発と能力発揮を促すプラットフォーム：地域のニーズを結びつけて仕事やプロジェクトを組み合わせたり、創出する ④暴力抑圧被害や権利侵害からエンパワーメントを促す権利擁護センターの創設：総合的な相談窓口と緊急避難やサポート体制の組織化を行う、当事者も参画した分野横断的な取組（若者たちの支援の場でもあり、同時に活躍の場となる） ※上記のような事業の実現と継続のためには、公的な資金と地域の資金、事業収入を組み合わせる必要がある（公益性が高いものほど公的資金の割合が高くなるが、すべてを公的資金に依存しないような仕組み）

（出典）各実行団体の事後評価報告書参照

それぞれの団体において、その提言を補強するために、ezorock では社会教育関係者へのテキストや若者支援に関する指標の開発など、明確なアウトプットを残した。

特に、ネットワークサロンについては、権利を侵害された若者に対する支援についてであった。若者を個別団体が支援するだけでなく、社会全体として若者を支えるということを提案している。なお、そのプロセスの中で、若者の権利を侵害する状態の指標も、新たに開発したところである。本指標については全国の若者支援に取り組む団体にとって有益ということだけではなく、政策の制度設計や成果指標にも大きな意義があると思われる。

○若者支援 自立のための土台評価

<https://service.qubo.jp/mother2768/form/index/66863fc46>

○若者支援 事業/プログラム評価

<https://service.qubo.jp/mother2768/form/index/8722fdaa3>

The image displays two screenshots of a web form titled '若者支援 自立のための土台評価' (Youth Support: Evaluation of the Foundation for Self-Independence). The form is divided into several sections. The first section is '名前' (Name) with a text input field. Below it is a section for '年齢と性別' (Age and Gender) with radio buttons for '男' (Male) and '女' (Female). The next section is '(1) 生きる権利' (Right to Live), which contains three sub-sections: '①安心して生活することができる住まいが確保されている。失う心配がない(心構的な問題も含め安心して暮らせるホームかどうか)' (Whether a place where one can live with peace of mind is secured. No worry of losing it (including psychological issues, whether it's a home where one can live with peace of mind)), '②毎日の食へる糧が確保されている' (Whether daily food is secured), and '③お金の心配をせず利用できる' (Whether one can use it without worrying about money). Each sub-section has three radio buttons: '十分に確保されていて、心配もない' (Fully secured, no worry), 'だいたい確保されているが、過去になかったことがある/将来的には心配はあるかも' (Basically secured, but there was something in the past/future, I might be worried), and '十分ではなく、時々、暮る家なくなる' (Not enough, sometimes the home disappears). The right screenshot shows the '事業/プログラム評価' (Evaluation of the Program/Project) form, which includes a 'プログラム 事業名' (Program/Project Name) section, a '目的は何のために行う取り組みなのか' (What is the purpose of the initiative?) section, and a '目的と期待する成果' (Purpose and expected results) section. It also has a '(1) 生きる権利の保障' (Guarantee of the Right to Live) section with three sub-sections: '①安心して生活することができる住まいを提供する' (Whether a place where one can live with peace of mind is provided), '②日常的な食へる糧を提供することができる' (Whether daily food can be provided), and '③お金の心配をせず利用できる' (Whether one can use it without worrying about money). Each sub-section has two radio buttons: 'まったく範囲外' (Completely out of scope) and 'お慮がないと利用できない' (Cannot be used without consideration).

3. 実行団体の個々の活動を継続していくためのニーズ（行政、金融機関への提言）

個々の実行団体の活動を通じて、実行団体が今後活動を継続していくためのニーズを整理すると下記のとおり。これらの項目は、他の多くの公益活動団体にも通底するものと推察され、それぞれのニーズについて、今後も行政や金融機関とともに取り組んでいく必要がある。

（1）マッチングの役割（主に行政機関向け）

ezorock や旭川 NPO サポートセンターのように、都市の若者と地方の地域づくりの現場のマッチングや、仕事から距離がある人と空き家対策事業とのマッチングといった社会性の高い取組について、それぞれの団体は今回休眠預金事業だからこそできた。もともと収益性は低く、マネタイズしやすい分野ではないので、今後も継続的に行う場合には、自己事業（赤字事業）として展開していくことになる。ソーシャルセクターにおいての地域でのマッチングにかかるエフォートには労力がかかるという社会的認知度をさらに上げていく必要がある。それにより新たな助成金などの創出はもちろんのこと、地元自治体での優先発注など新たな仕組みの創出を目指していく必要がある。

（２）移動に関する財政的補填（主に行政機関向け）

北海道で活動することにおいて、休眠預金事業に限らず全ての公益事業団体に共通する課題は、移動に関するコスト負担である。今回の休眠預金では、移動に関する費用を負担できたことが非常に有益だった。都市と地方の移動循環を支えるためには、コロナ禍でリモートが広まったとはいえ、やはり移動が基本となることが改めて認識されたところである。様々な分野における財政的補助として「移動」に関する費用補填の制度の充実が求められる。

（３）自治体を超えた調整の必要性（主に行政機関向け）

各実行団体が、地元自治体と連携するとき、それが自治体の枠を超えた連携となるときに、その費用はどちらが負担すべきかなどの難しさが生じている。自治体にとってはそのサービスの受益者が地元住民ではないこととなり、それに対しての説明責任を考慮すると、自治体域を超えたときの調整の負担が懸念されている。ただし、人の移動や公益活動事業の取組は一つの自治体だけで完結するものではなく、また、関係人口という概念に照らし合わせれば、公益事業活動についてはより柔軟性を持った補助金などの活用も求められるところである。その調整について自治体と団体との２者で行うのではなく、国、都道府県、そして休眠預金事業指定機関である JANPIA が積極的にコミットしていくことが期待される。

（４）金融機関との積極的な協働（主に金融機関向け）

今回、10 の実行団体は公益活動を事業の主としており、他のソーシャルセクターと同様、収益事業も行わないと活動の継続は難しいと思われる。そのため、収益部門やビジネスの手法を活用した事業継続が必要であり、そのためには特に金融機関の支援が必要である。前述したように、依然として認知度が低い休眠預金事業ではあるが、実行団体と金融機関とがタッグを組み、当事者のみならず、各ステークホルダー、そして地域に好循環をもたらす取組が期待される。