

第一部
基調講演

NPOが助成財団とよりよい パートナーシップを築くには

助成プログラムの狙いを踏まえて、
企画をどう立てるのが良いのか

特定非営利活動法人協力アカデミー
代表理事 松原明

今、ご紹介いただきました松原です。
第1部の基調講演と第2部の司会を担当します。
よろしくお願いします。今から説明するパワポ資料は、
peatixから全文ダウンロードできます。終了後もダウンロードできます。

さくさく早いスピードで進みます。また、時間が限られているため、かなり飛ばします。

ただし、話すことはほとんど資料に書いてあるのでご安心ください。



自己紹介

1960年

大阪府生まれ

神戸大学文学部哲学科社会学専攻卒業

1994年

シーズ・市民活動を支える制度つくる会を設立

- ・ NPO法(特定非営利活動促進法)
- ・ 認定NPO法人制度
- ・ NPO法人会計基準
- ・ 新寄付税制 などの制度づくりを主導

2015年

代表を退き、フリーランスに

2023年

協力の技法を教えるオンライン・スクール「協力アカデミー」を
設立

※NPO支援財団研究会の設立メンバー

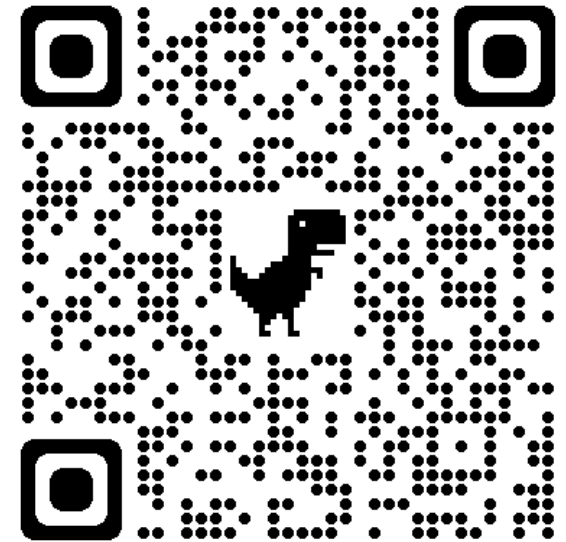
※NPOとして申請する側、審査員として審査する側を多数経験

協カスキルをトレーニングする場として「協カアカデミー」を運営

新しい時代のNPOマネジメント技法である「協カのテクノロジー」に基づく、関係者マネジメントに必要な協カスキルの強化を行うオンライン・スクール「協カアカデミー」のβ版を開講中。

ご関カある方は、下記のURLにアクセスしてください。

<https://kyouryoku.org/>



- 質問は、チャットに書き込んでください。
- 第3部の最後で回答いたします。
- 質問は、どの団体の誰への質問かを明記してください。「すべての団体にお伺いします」という質問は時間の都合上お控えください。
- 時間の都合ですべての質問に答えられない場合があります。ご了承ください。



さて、助成金には、募集シーズンが
年に2回あります。

春(3月～8月)の募集シーズンと、
秋(9月～12月)の募集シーズンです。

昔は、結構2分されていたのですが、最近では、秋募集
が増えてきています。

このシンポは、この2回の募集シーズンに合わせて、開
催しています。

今回は、春募集の助成金を中心に紹介していく企画で
す。



第2部、第3部で、助成プログラムの概要とその審査ポイントなどを、それぞれの財団から解説していただきます。

その前に、まず第1部で、**よりよい申請企画をつくるための4つのステップ**を解説します。

このステップをしっかりと踏まえないと採択されないこととなりかねません。



よりよい助成申請をするための4つのステップ

STEP	内容	採択されない理由
1. 適切な選択	自分のしようとする事業に合った助成プログラムを探せているか？	申請事業内容が助成金の要件と合致していない
2. 審査基準等の理解	助成プログラムの趣旨や審査基準等を満たしているか？財団の期待することに応えているか？	財団の期待すること(趣旨や審査基準等)に応えられていない
3. ロジックを通す	企画はロジック(論理的展開・つながり)がしっかり通っているか？成果が見込めるか？	企画のロジックが通っていないため、成果が見通せない
4. 納得できる要素	審査担当者が、「本当かな？」と疑問に思う点について、十分納得できる要素を揃えているか？	審査員が納得できる要素が不十分である

STEP1 適切な選択

自分にあった助成プログラムを見つける

まずは、自分の団体にあった助成プログラムを見つけることからスタートしましょう。

募集要項をよく読めばいいのですが、募集要項にはたくさんのことが書かれていて、読み落としてしまうことがしばしばあります。

助成財団の応募担当者と松原から、助成プログラムを探す時に、ここはしっかり押さえておいてほしいというポイントをお伝えします。



助成プログラムを探す時のポイント①

プログラム全般	
助成の目的	助成プログラムは、「よい活動をしている団体を支援する」資金ではありません。助成団体にも、目的があり、NPO・市民活動団体をパートナーとして助成金で支援して、その目的を達成しようとしています。 つまり、助成金とは、助成財団の目的を、ともに達成してくれるパートナーを支援する資金です。 まずは、助成財団が、何を期待して、どんな成果を求めて、助成プログラムを作っているのかを、応募要項からしっかり理解しましょう。
応募要件	
法人格の必要性	助成プログラムによって、法人格が必要なものもあります。もちろん不要なものもあります。また、必要とされる法人格も多様です。応募要項から、要件となる法人格をしっかりとチェックしましょう。
活動実績の必要性(年数等)	助成プログラムによっては、申請前の活動実績が必要とされるものがあります。もちろん、新設団体向けのプログラムもありますが少数です。実績として、年数や活動記録などが求められます。どのような活動実績が求められるのか、チェックしましょう。
違う分野からの応募の可否	多くの助成プログラムは、環境保全や社会福祉など分野を限定しています。違う分野で活動している団体からの申請が可能かを、応募要項でチェックしましょう。多くの場合は、申請事業が、助成プログラムの分野に該当していればOKですが、それでもいきなり違う分野からだ、それなりに整合性や継続性などでチェックされる場合もあります。

助成プログラムを探す時のポイント②

プログラムの内容	
助成金額	助成金額は必須のチェック項目です。これは、応募要項と過去の実績の両方からチェックしましょう。上限300万円となっていて、過去の実績で平均150万円となっていれば、そのあたりがよく出る金額のゾーンだと理解できます。300万目いっぱい申請して、150万しか認められなかった場合、足りない金額をどうするのか、という検討も申請前にしておきましょう。
自己負担比率	助成プログラムにおいて、申請事業にかかる経費のうち、自分の団体に経費の負担が必要なことがあります。この負担率を自己負担比率といいます。たとえば、300万の事業をしたい時、募集条件で自己負担率20%となっていたら、事業の申請は300万円でも、そのうち助成金として申請できるのは240万までで、60万円以上は自分の団体に用意する必要があります。一方で、会計報告は300万円の支出の明細が必要となり、どこの項目を助成金で賄ったかを示す必要が出てきます。 自己負担が必要か、その比率はどれくらいか、はしっかりチェックしておきましょう。要項で、自己負担が求められていなくても、助成プログラムによっては、継続性の観点等から自己負担があるのが望ましいとされていたり、自己負担がしっかりある申請を優先するなどの審査がされる場合もあります。そこもチェックしておきましょう。
人件費がでるか	人件費が出るかも大きなチェックポイントです。人件費は一切ダメというプログラムもあれば、その事業にかかる臨時スタッフの人件費ならOK、正職員の人件費であってもその事業にかかる分を区分して申請すればその部分に関してはOK等、助成プログラムによっていろいろな扱いがあります。事前に良く調べておきましょう。

助成プログラムを探す時のポイント③

プログラムの内容(続き)	
支払時期	助成金の支払い時期も要チェックです。助成金によっては、事業が終了してから、全額支払われるという後払いのものもあります。後払いだと、支払いがあるまで、自己資金で事業を進めなければなりません。自己資金が用意できるか、が重要になります。助成金の支払時期に関しては、先払い(概算払い)、中間払い、後払いの3つのタイプがあります。
競争率	公募型の助成金は、競争的資金です。多くの応募の中から、審査員等が選ぶ形式です。したがって、申請する前に、どれくらいの競争率なのかを知っておくことは重要です。昨年度の応募件数、採択数、採択率などを見て、助成金が受けやすいものかどうかを調べましょう。 どんなにいい申請内容であっても、もっといい申請があれば、審査から落ちてしまいます。結果が出るのは、半年先とかなので、どれくらい可能性があるかを踏まえて、事業計画を立てましょう。
継続助成の可否	助成プログラムによっては、継続助成があるもの、3年等期限をくぎってあるもの、ないもの、何年か経過したら再申請できるものなどがあります。多くのNPOの事業は1年では終わりません。継続助成の可否もしっかりチェックして、申請を検討しましょう。

助成プログラムを探す時のポイント④

審査に関して	
審査基準	審査基準は応募要項に書かれています。この審査基準に合致できる申請ができるかどうか、を早めにチェックしましょう。 審査基準をどうチェックするかは、STEP.2で説明します。
審査で特に重視している点	助成プログラムごとに、審査で特に重視している点があります。応募要項に書かれていますが、申請事業ではその点をしっかり踏まえているかは、より審査でしっかり見られるところです。それに合致した申請事業ができるかを、チェックしましょう。
過去の採択団体の傾向	助成財団によっては、過去の採択団体の名前や事業、金額を公開しているところがあります。それを見れば、どのような事業が期待されているのかが目星がついてきます。過去の採択団体もチェックしましょう。
その他	
その他留意事項	助成プログラムによっては、事前説明会への参加が義務付けられていたり、審査においてヒアリングがあったり、選考委員会でプレゼンテーションをする必要があったり、他団体との連携が必要で事前にOKをもらっている必要があるなど、特別な要件が求められるものもあります。 そのような要請に応えられるかも、事前にしっかりチェックしておきましょう。

STEP2 審査基準等の理解

募集要項を理解して申請企画をつくる

次は、申請企画をどう作るかです。
そこで重要となるのは、募集要項です。
助成財団は、自身の目的を実現するために、パートナーを探しています。

募集要項は、助成財団が、自分が何をしたいか(趣旨)、
それゆえどのようなNPOを探しているか(審査基準
等)、NPOに何を提供できるか(助成の内容)が書かれています。



したがって、申請しようというNPOは、まず第一に、応募要項や過去の助成実績などを読んで、助成財団が、どのようなことを実現したいと考えているのか。また、どのようなNPOを支援したいと考えているのかを、理解する必要があります。

この時、助成金の審査員が何を見るか、の視点をもっておきましょう。



応募要項に沿った申請にする

- ① 当然だが、審査者は、原則、趣旨や審査基準に従った選考を行う。
- ② 選考ポイントがしっかり書かれているか、どの審査基準等に沿った内容であるかが分かるようにしておくことが重要。

【例】

「先駆性」が審査基準なら、申請内容のどの部分が、なぜ「先駆的」なのか、きちんと「ここがこういう理由で先駆的」と分かるように書く。

- ✓ 審査基準が「先駆性」「波及性」「社会貢献性」だった場合は、それぞれについて、明確に、「ここがこういう理由で先駆性(波及性、社会貢献性)がある」ということを書く。箇条書きでもよい。
- ✓ 応募要項で求められる要件や審査基準があるので、それを一覧表(次ページ)にして、整理してから申請書を書くのと漏れがない。書いてみて、審査基準等の一覧が埋まり切らない場合は、企画が足りていない証拠。企画の改善を。

「審査基準等一覧表」作成の方法(例:商店街の活性化)

応募要項を分解し、審査基準だけでなく、揃えなければならない項目をすべて列記する。

大項目	小項目	申請内容案	申請までにすること
助成の趣旨	地域の活性化	衰退した商店街に新規顧客を獲得。リピーター化し、地域を活性化	リピーターを増やす具体策の案を明確化する
	人の新しいつながり	商店街、行政、学校、地元農家が、イベント運営を担い、つながりを強化	実行委員会のメンバー候補に申請前に確認を取る
必要項目	課題の専門家を入れる	〇〇大学教授(地域活性化専門)	了解とプロフィールを取る
	外部協力者	地元農家、自治体、商店街組合等	事前に申請の了解をとる
審査基準	先駆性	〇〇の点が、他の商店街活性化策と違い先駆性がある。	他の地域で、同様の事例がないことを確認
	波及性	会員制度に工夫があり、それが他の地域の活性化策でも前例となるよう、全国ネットワークで発信する	全国ネットワークで発信することで、波及力があることを示す証拠を揃える。
	ネットワークの構築	〇〇商店街、自治体、学校による継続的な協議会を構築する	協議会の概要をある程度つめる
	継続性	事業終了後は、商店街の会費制で活動を継続	会費をとることについて関係者の了解を得る
成果目標	来客数、獲得会員数	来客者〇〇人、獲得会員数〇〇人	積算の根拠をつくる

審査担当者は、その助成金がなくなった場合に事業が継続でき、発展できるかに強い関心があります。助成金は、単年度が主流で、長くても3年です。助成が終わって事業が止まったら、助成した意味がなくなります。

申請では、自己資金をどう作るか、助成事業が終わった後、どう事業を発展させていくか(財源的に)を書くことは必須です。



ところで、よく頂く質問に、**一つの企画を複数の助成財団に提案してもいいか、**というものもあります。

答は、助成財団や助成プログラムによって違うというものです。OKなところもあれば、ダメなところもあります。

これは、各財団に問い合わせれば、回答してもらえます。積極的に聞いていきましょう。



複数財団に申請する場合のポイント

複数財団に、一つの事業を申請する際に大事なものは、同じ科目・費用を重複して受けることはできないこと。回避する方法は、①一つ決まった場合、他は辞退する、②一つの事業を複数のプログラムに分割し、プログラムごとに分けて申請する、の2つが代表的なやり方。

②プログラムに分割する方法（例：商店街の活性化事業）

したい事業	プログラムの分割	概要	助成金の申請先
商店街の活性化	新店舗・新商品の発表会	新店舗・新商品を発表するイベントの実施	A財団に申請
	新店舗・新商品店へのまち歩きツアー開催	新店舗や新商品を展開する店舗への案内ツアー	B財団に申請
	会員制システムの開発・実施	リピーター獲得のために、会員制システムを開発	C財団に申請
	SNSをつかった新規顧客獲得施策実施	SNSを使って、新店舗・新商品をPR	C財団に申請

共通経費は按分する。

全部が取れない場合に事業が実施できないような分割はしないように注意する。

STEP3 ロジックを通す

申請企画のロジックが通っているかを確認する

趣旨や審査基準は、応募要項に書いてありますが、**企画のロジックの整合性**については、暗黙の前提とされているために、応募要項には書かれていません。
ただ、これは、採択の判断において、大きな比重を占めることがあるので、考慮に入れる必要があります。



企画のロジックとは、応募事業が、論理的に組み立てられていて、それゆえに成果が見込めるか、という点です。

論理的な組み立て、とは、因果関係や目的・手段関係が、誰でも納得できることです。

基本的に、助成事業には、基本的な構成があります。その構成がしっかり論理的に作られているかを、審査担当者は見ていきます。

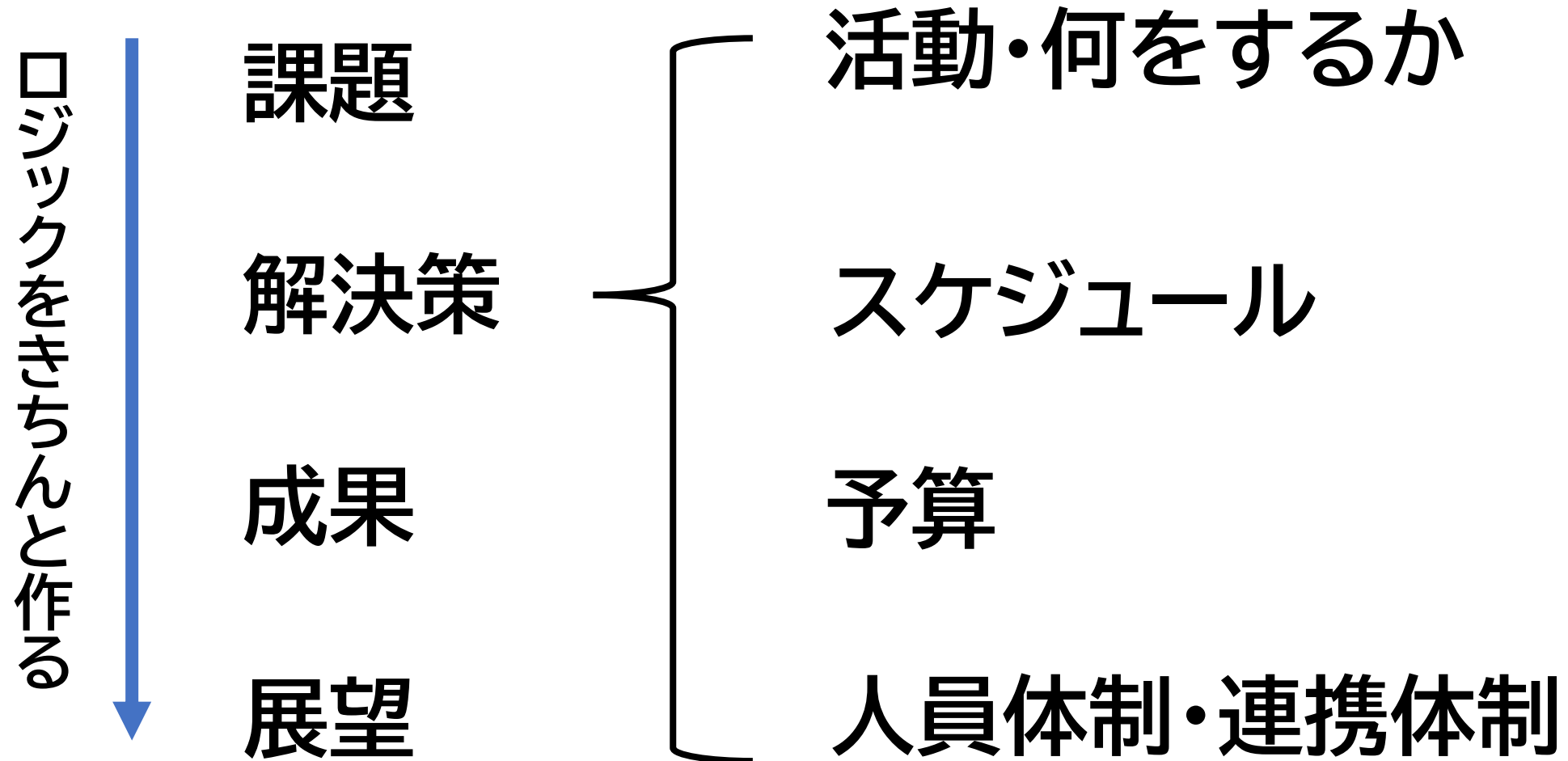


企画のロジックのチェックポイント

企画のロジックのチェックポイントで、主要なのは3つです。

1. 企画の8要素がしっかり書かれているか？
2. その中で解決策がしっかり書かれているか？
3. 8要素のロジックがしっかり構成されているか？

助成金申請事業における企画の8要素



解決策中心に書かれているか？

- ① 助成プログラムが求めているのは、基本、「解決策」である。
- ② 問われているのは、助成金によって、どういう解決策が出来て、何がどう変わるのか(ビフォー・アフター)、変わる可能性があるのかということ。

＊課題や問題の重要性・深刻さを訴えたり、団体の活動の意義を訴えることが中心の申請がしばしばあるが、助成プログラムのニーズとは違う。

8要素のうち、主要な4つの要素である、課題、解決策、成果、展望、の組み立てで、ロジックがない事例とロジックがある事例を比べて、何が違うかを見ていきましょう。
衰退している商店街を再興しようとして取り組んでいるNPOの事例です。



企画に、ロジックがない場合

地域活性化で商店街の再興に取り組むまちづくりNPOの例

提案事業 ⇒ 集客イベントの実施

審査員の印象⇒8要素はあるが、本当にこれで商店街の再興ができるのか？

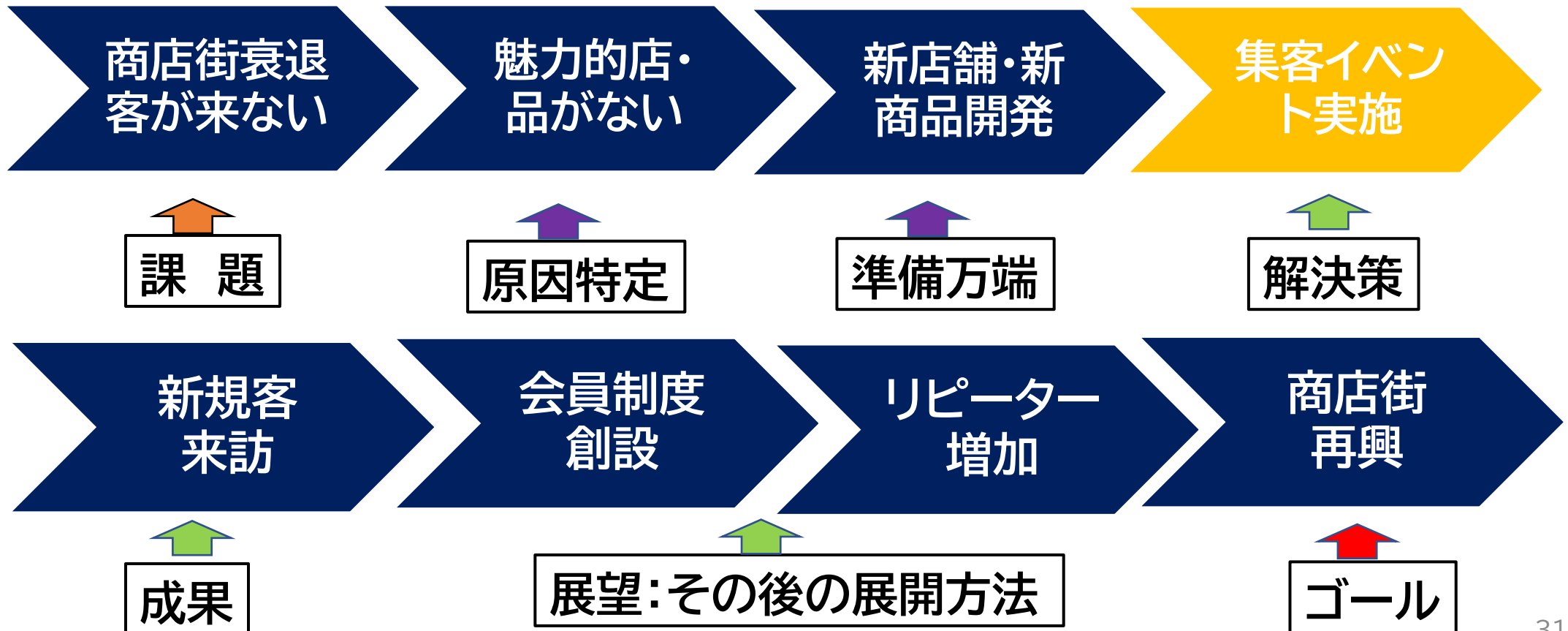
➤ ロジックがない解決策



ロジックを明確に示した例

審査員の印象 ⇒ 内容次第だが、成果があがる道筋はあるようだ。

➤ 戦略のある解決策



ロジックの要素

1.問題	変えたい問題は何か。誰が、なぜ、どう困っているのか？もしくは、もっと社会を良くしたいのに、今なっていない現状は何か？
2.目標	解決した状態はどのようなものか？困っている人が、どうなればOKなのか。それはどう社会に有益か。
3.原因	問題が目標のようにならない原因は何か？とりわけ今回解決したい原因は何か？その原因が重要なのはなぜか？
4.解決策	その原因は、どのような解決策を講じると、解消するのか？どの程度解消するのか？解決策の実現性は？すでにどの程度、準備ができているのか？
5.成果	その解決策をとれば、具体的に何が起きるのか？何が実現できるのか？(アウトカム)
6.展望／ゴール	目標を達成するために、その後、どのような段取りを企画しているのか？将来どう発展できるのか？(長期アウトカム、インパクト)

成果や展望に関しては、助成プログラムの目的に沿った成果が、いつどのように、どの程度の範囲で出て、それがどれだけの受益者に裨益するか？もしくは見込まれるか？が、申請書に書かれることが重要です。これが、アウトカムとか、インパクトと言われるものです。アウトカム＝「社会的変化」、インパクト＝「社会的影響」と理解すれば、とりあえずはOKです。最近、このアウトカムやインパクトを重視する財団が増えてきています。すぐ成果が出なくてもよく、成果や展望が具体的で論理的かつ、数値やストーリー等で分かりやすく書かれていればOKです。



STEP4 納得できる要素

審査員が納得できる申請書をつくる

審査担当者は、申請書に書かれていることに関して、「本当かな？」という視点でみていきます。これは、別に申請者がウソをついている、と思っているのではなく、「本当にそのロジックは成立しているのだろうか？」と考えているわけです。

申請書は、この「本当かな？」に答えられるように書く必要があります。



素人でも分かる丁寧な申請書を書く

- ① 審査担当者は、すべての問題の専門家ではないことを理解する。
- ② 「審査担当者は、自分の扱っている問題の専門性が低いから、まともな審査はできないのではないか」という考え方はダメ。
＊ 求められているのは、他者をきちんと説得できる力であり、それがプロジェクトを実現する能力の一部であると考えられている。(審査担当者も説得できないようであれば、多くの人々を巻き込んで、プロジェクトを遂行することはできない)
- ③ 「専門用語を多用すれば、専門性が高いと見られる」というのもダメ。
⇒ 素人でも分かるように申請書を書く。

説得力のある内容にする施策(例)

審査者の「本当かな?」「できるのかな?」に答えられる申請書を作る。

- ① 実現性を示す上で、過去の実績や積算根拠、実施体制(誰がどのような役割をするのか、専門家の関与、外部協力体制)を示す。
- ② データ(数値)や客観的事実、具体的事例、第三者の証言、専門家の研究や証言、メディアでの報道実績などを挙げる。解決策の有効性に関しては、先行事例や試験結果などの証明事例を上げる。
- ③ 波及性や社会的インパクトの指標として、根拠のある裨益者の数(参加者の数、サービスを受ける人の数、植林する木の数等)、成果の数値的目標、行政施策への影響や、他団体との新しいネットワーク構築、協働関係の拡大などを具体的に上げる。
- ④ 審査員がみてもいいように、HPを、会計情報や事業報告書、写真など、活動が具体的にわかるようにしておく。

たとえば、**解決策は、実施内容、スケジュール、予算、人員体制を書きますが、具体的に書くことが重要**です。実施内容が、イベントなら、誰を対象に、何人くらいのイベントをいつどこで、どういう内容で、誰を招いてするのか、を案でもいいので書いてください。**予算なら、積算根拠を明確に書いてください。**例えば、セミナーの開催だと、セミナー開催費10万円としたら、内訳で、会場費2万円、講師代3万円、広報費2万円(DM@100円×200通)、看板製作費2万円とか書いてください。具体的であれば、実現可能性が高いと判断されます。



事業計画で、例えば、自治体と協働したり、他の機関と連携したりする場合は、その可能性をどこまで詰めているかを書きましょう。

例えば、自治体の担当部署とは、イベントについてすでに話が進んでいて、協賛を取り付けているとか、商店街組合が実行委員に入ってくれることが決まっているとかです。

こういう具体性があると、審査担当者は実現可能性が高いと判断します。

こういうことがないと、審査担当者は「できるのだろうか？」と不安になります。



さて、申請書を作る際の主な注意点は以上です。
助成プログラムについて、不明な点があれば、助成財団に遠慮なく問い合わせましょう。多くの財団は丁寧に答えていただけます。
これも、良い企画を立てるために重要なことです。
また、助成金に関しては、地域のNPO支援センターや、第二部でご登壇いただく助成財団センターが情報をたくさん持っています。
そこも活用して、自分にぴったりの助成プログラムを探していきましょう。

