

# 第16期 事業計画

2024年9月1日～2025年8月31日

公益社団法人

日本サードセクター経営者協会

JACEVO



# I 基本方針

サードセクター組織の経営の責務を負う人材が広く地域や事業の種類を越えて横断的につながり、互いに知見を学びあい(つなぐ)、互いに切磋琢磨して経営力を高め(伸ばす)、声をだし、さまざまな提言活動を行う(提言する)ことにより、日本が直面する多くの社会的課題の解決に向けて、サードセクター、企業セクターならびに行政セクターが、それぞれ適切な役割を果たしながら連携し、多元的な社会の実現を目指すことを目的としています。

## 1. 事業に関する方針

### サードセクター組織の経営者の能力開発事業(つなぐ事業)

サードセクター組織では、会員や市民からの寄付金、収益事業による収入、企業や財団からの助成金、行政からの委託事業など、不安定な収入源に頼っています。また、個々のサードセクター組織の経営は、一般企業と同等の経営能力のほか、ファンドレイジングなどの資金調達に関する専門的知識も求められます。人材面でも、人材の確保や教育、後継者の不足などや、労務問題などが課題として挙げられています。サードセクター組織はグローバルな潮流の中で、地域や社会課題に対応したサービスを提供し、活動しています。サードセクター組織が力量拡大し、サードセクターが独自性をもつセクターとして社会的に機能するためには、政府・行政や企業へのアドボカシー機能を強調し、社会全体でその機能強化を図る必要があるという課題があります。サードセクター組織の経営者がテーマ別や地域別に部会を立ち上げ、年次大会を開催することで、知識や経験を交流できる支援をします。

### サードセクター組織の自立的・効率的経営に向けた支援事業(伸ばす事業)

#### 多角的福祉事業の創出

福祉分野では、介護保険制度、障害者総合支援法、子ども子育て支援制度における保育サービス等にて公的資金が提供され、サービス供給はほとんどが民間事業者が担う仕組み(バウチャー制度)が主流となっています。しかし、民間事業者のほとんどは縦割りの分野に活動を狭めたり、公的資金が提供されるサービス(制度内サービス)だけを供給する傾向が強く、利用者の多様なニーズに十分対応し得ていないのが現状です。

ところが、有料でも必要な介護サービスの提供を受けることができなかった時代に、地域たすけあいのサービスの提供を始めたサードセクター組織のリーダーがいます。

そのノウハウを活かし、介護保険制度や障害者総合支援法、子ども子育て支援法に基づくバウチャー制度を活用し、利用者目線で多角的に経営し、さらには制度外のたすけあいのサービスをも持続的に提供することを可能とする経営をしています。高齢者、障がいのある方、こども、外国人などの「困った」を、独自の工夫で、地域資源を活かし、制度内サービスを活用し、稼ぐ事業も行い、対価を得にくい制度外サービスも提供できる多角的福祉サービスを生み出す民間事業体へと成長したい事業体の皆様へ、JACEVO では、具体的な好事例を示しながら持続可能な収益構造をつくるとともに、人材の確保と育成、サービスの創出を伴走支援します。公的資金による制度内サービスだけを提供する事業体、たすけあいの活動だけをおこなうボランティアサークルの活動とは異なります。その少ないながらも先駆的な事例をサードセクター組織の後継者や新たなリーダーに継承していく支援を行います。

また、就労に困難を抱える人が増えています。障害者で求職中の方の 382,115 人(厚生労働省 2022)、引きこもりは 146 万人(内閣府)、難病者は 98 万人でそのうち 63%が就労世代(厚労省 2016)、シングルママの求職者が 89,667 人(厚労省)いると推定されます。これらの障害者や軽度の障害者を含む就労困難者を放置しておくとは将来の可能性を失ってしまいます。丁寧にひとり一人の個性や特性、環境に即した能力開発を行い、就職先の選択肢があれば、社会復帰が期待できます。

日本の福祉的就労の場合、障害者は「労働者」と「福祉サービスの利用者」という二つの顔をもちます。2005 年の障害者自立支援法によって、授産施設と福祉工場は「就労移行支援事業」と「就労継続支援事業」に小規模作業所の一部は「地域支援活動センター事業」に再構成され、今は障害者総合支援法にて実施されています。「就労継続支援 A 型・B 型事業所」や、「在宅の未就労者」などの多くは、仕事を通じて活躍したい意志はありますが、自分の能力が活かせない、実際に仕事を受注できる機会が少ないのが現状です。就労継続支援 B 型事業所における賃金平均は1か月 15,776 円、就労継続支援 A 型事業所では 79,625 円であり、生活ができる水準ではありません。障がい者の就労業界では、働く環境・機会の「選択肢を増やす」と「働きがいと所得を増加させる新たな仕組み」が必要不可欠です。「就職できれば良い」という時代ではありません。また、厚生労働省の発表によると、精神障がい者の職場定着率は約 49%と低い状態です。継続的な就業が困難な理由に「職場でのコミュニケーションや人間関係」「仕事が合わなかった」「体力意欲が続かなかった」「症状が悪化した」など、「仕事と健康管理(状態)」に関する理由が挙げられています。いかんにして、就職後も安定的にかつ戦力的に働くことができるのかが、障がい者の就労・雇用業界における重要な課題です。これは障害者だけでなく、ニート、ひとり親、難病患者にも共通する課題です。

障害者に対しては日本では福祉的就労にて雇用の機会を創出しています。ソーシャルファームとは就労な困難な方を雇用しほかの従業員と一緒に働くところで、いわ

ば社会に貢献する役割を担う企業や団体のことであり、ソーシャルビジネスです。例えば会計事務所やレストラン、農場など業種は様々で、企業やNPO法人など運営主体も多様である。通常のビジネスを行って利益を上げることを目指し、働く人は雇用契約に基づき最低賃金以上を保障します。そのような社会性の高い事業体がソーシャルファームを開設するために、ソーシャルファームとは何か、ソーシャルファームの意義や好事例などを紹介するフォーラムやセミナーを開催します。ソーシャルファームをはじめたい事業体に対し、コンサルティングを行い支援していきます。

## サードセクターの在り方に関する調査、研究と提言事業(提言する事業)

国際的な潮流として、サードセクター組織が活動し生み出す社会的価値の「見える化」を図り、ビジョン達成のために評価・改善し、資金提供者などのステークホルダーへの説明責任につなげていくことが求められています。また近年休眠預金の活用においてもソーシャルインパクト評価の必要性が唱えられ、現在一般財団法人日本民間公益活動連携機構(通称 JANPIA)においても推進されています。

ソーシャルインパクト評価においては、論理評価が重要となり、そのツールとして、単線型ロジックモデルが(LM)あります。しかし単線型LMはややもすると特定事業の正当化に陥りやすいという課題があり、サードセクター組織がビジョン達成のために事業を推進するというのではなく、事業ありきの活動に陥ります。

そこで JACEVO の代表理事後房雄は2005年にツリー型ロジックモデルシート(TLM)を公表し、基礎自治体の行政経営を推進するための行政評価に活用したり、成果を生み出すことができるサードセクター組織のビジョン達成のために PDCA サイクルの TLM を紐づけ活用することで、経営支援をしてきています。

2005 年に TLM を新たに開発しようとしたのか。それは、TLM と原理的には同じ構成を持つセオリー・オブ・チェンジが 1990 年代のアメリカで開発された理由とも重なります。

サードセクター組織や行政の実際の現場では、一つの事業だけを実施しているということは例外的であって、ほとんどの場合、数個から 10 数個の事業で一つの大きな目標を実現しようとしているのが現実です。その場合、一つ一つの事業ごとにバラバラに有効性を検証するのでは決定的に不十分であり、数個から 10 数個の事業(事業群)が全体として総合的にビジョンを実現する有効性をもっているという全体像を検証する必要があります。そこで、単線型 LM から TLM(セオリー・オブ・チェンジ)への質的飛躍が必要となりました。

開発者として、ツリー型ロジックモデルシート(日本財団、JANPIA においては事業設計図としている)の適切な活用を提言していきます。

また、日本においてもアメリカのベネフィット・コーポレーションやイギリスの CIC 「Community Interest Company」日本語訳では「コミュニティ利益会社」について継続して議論されています。CIC の意義は、「利益を社会的課題の解決に使う会社」ということです。特徴として、「アセットロック」があります。日本において、これらの考え方が制度化されていくことが期待されます。当法人としても引き続き提言活動を行っていきます。

## 2. 運営に関する方針

本部と東海支部を拠点とし、全国各地のサードセクター組織の経営者と連携を取りながら、日本全国でのサービス展開を図り、JACEVO の理念実現に向けて活動していきます。

# II 事業計画

## 1. つなぐ事業

### (1) 入会促進活動の実施

JACEVO は東京都、愛知県を中心に起業塾や各種セミナーを実施してきました。それらの経営者が互いに切磋琢磨し、成長できるように入会を促しています。

期間: 通年

目標: 延べ 80 名

### (2) 年次大会の実施

高齢者福祉分野に限らず、介護保険制度や障害者総合支援法、子ども子育て支援法に基づくバウチャー制度や各種事業委託、指定管理者制度を活用しつつ自主事業をも持続的に提供することを可能とする、多角的福祉サービス事業を生み出すサードセクター組織の事例紹介を行い、持続可能なビジネスモデルを発信していきます。

期日: 2025年1月

活動目標: 参加者 50 名程度

### (3) 部会活動の促進

会員同士の自発的な動きにより部会開催(テーマ別・地域別)を促していきます。まだ、同じ悩みをもつ経営者同士の交流会等をオンラインを活用し、全国各地の仲間と

情報交換や意見交換ができるようにしていきます。

期間: 通年

活動目標: 新しく起業した経営者による部会活動(子育て政策部会)

同じ悩みをもつ経営者同士の意見交換会(交流会)

#### (4) SNS による情報発信

・facebook・メルマガによる発信

会員のみならず、サードセクターの形成、政府・行政セクターとサードセクターとの関係のあり方に関心をもつ専門家、研究者、政府・行政関係者、企業に対しても、サードセクター組織の活動紹介や経営者の紹介、サードセクターの経営に関する情報、政府・行政への提言活動や制度や法律の改正などについて、情報を発信していきます。

期間: 通年

・動画配信

これまで起業支援・経営支援をしてきた、サードセクター組織の経営者を紹介していきます。

期間: 通年

活動目標: 年2回程度収録配信

#### (5) HP の運営

JACEVO設立の趣旨と活動の本旨を伝えるための HP の充実を図ります。

JACEVOが起業支援、経営支援をおこなってきたサードセクター組織の活動、経営者の想い、その成果を発信していきます。

ツリー型ロジックモデルシートを有効に活用していただくために添削教室を始めます。

期間: 通年

## 2. 伸ばす事業

### (1) 地域社会雇用創造事業

起業支援、人材養成の iSB公共未来塾を開催します。

期日: 2024年10月、2024年12月

活動目標: 参加者各20名程度

### (2) フルコストリカバリーセミナー事業

フルコストリカバリーの必要性を啓発するためのセミナーを開催します。iSB公共未来塾のカリキュラムの中で行っていきます。

期日:2024年10月

活動目標:参加者 20 名程度

### (3) セミナーの実施

サードセクター組織の経営者が直面する課題や必要とする情報などを中心に捉えたセミナーを開催します。

期日:2024年 11 月

活動目標:参加者各 20 名程度

ツリー型ロジックモデルシート作成のための研修を行います。ツリー型ロジックモデルの誕生、意味や意義、作成方法についてのセミナーを開催します。

期日:2024年12月

活動目標:参加者各15名程度

### (4) 講師派遣事業

サードセクター組織の経営、政府・行政とサードセクターの関係、サードセクターの法律、制度の関係などについて、政府・行政セクター、企業セクター、サードセクター、教育機関等に対し講師を派遣します。

期間:通年

活動目標:5件

### (5) コンサルティングの実施

サードセクター組織の経営力強化のため、JACEVOおよび JACEVO 認定コンサルタント、サードセクター組織への個別コンサルティングを実施します。

休眠預金を活用し、サードセクター組織のリーダーと連携し、資金的支援と非資金的支援双方にて、地域課題を解決できるサードセクター組織を支援していきます。

期間:通年

活動目標:6団体へのコンサルティング

### (6) サードセクター組織コンサルタント養成事業

個々の組織に対して寄り添い支援としておこなう個別コンサルティングは社会的価値と経済的価値を創出するサードセクター組織の基盤強化、成果志向の経営には不可欠です。JACEVOが活用している、ツリー型ロジック・モデル・シート、ビジネス・モデル・シートの作成支援ができるコンサルタントの養成を行っていきます。

期間:2024年11月

活動目標:JACEVO認定コンサルタント5名輩出

### 3. 提言する事業

#### (1) サードセクター形成状況調査

サードセクター組織のツリー型ロジックモデルを監修し、目標達成のための評価の仕組みを提言する。

期間:2025年6月～7月

目標:セミナーなどでの調査結果の報告、HP での紹介

#### (2) 政府・行政との政策研究会

こども家庭庁開設に伴い、子育て政策の研究会を開催します

期間:通年

目標:年2回程度

#### (3) 政府・行政などへの提言活動

- ・困難を抱えるこどもの課題も含め、子育て・子育て支援政策の提言活動を行います。
- ・アメリカのベネフィット・コーポレーションやイギリスの CIC「Community Interest Company」日本語訳では「コミュニティ利益会社」について継続して議論されています。CIC の意義は、「利益を社会的課題の解決に使う会社」ということです。特徴として、「アセットロック」があります。日本において、これらの考え方が制度化されていくことが期待されます。当法人としても引き続き提言活動を行っていきます。
- ・ソーシャルインパクト評価の手法と活用に関して提言活動を行っていきます。

期間:通年

活動目標:政府・行政への提言2回

(部会活動において、意見交換した内容を含む)

以上