

第17期 事業計画

2025年9月1日～2026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・企業からの寄付金、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。持続可能な収益構造をつくっていくことが重要となります。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(寄付だけに矮小化しない)などの資金調達に関する専門的知識やコミュニケーション能力も求められます。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。特に1998年特定非営利活動法施工後、活動を始めたサードセクター組織は、次世代への継承が始まっていますが、営利企業のコンサルタントや会計士等の助言により、利益重視の傾向があり、社会的価値と経済的価値双方を創出するという経営をどのように考え実践していくのか混迷している経営者も多くあります。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独自のサービスを提供し、活動しています。サードセクター組織が力量拡大し、サードセクターの経営者の経験交流が重要であると考えます。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、さらには、年次大会を開催することで、知識や経験を交流できるように支援をします。

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体が担う仕組み(バウチャー制度)が主流となっています。しかし、民間事業体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つた時代に、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。サードセクター組織はその経営ノウハウを活かし、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、こども家庭庁設置に伴う新たなバウチャー制度を活用し、利用者目線でサービスを生み出し、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多角的経営をしています。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。

ソーシャルファーム事業の創出

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。

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が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、企業や特定非営利活動法人など運営主体も多様です。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。

未来を切り拓くサードセクター組織の人材養成

地域の課題解決に取り組むサードセクター組織に対し、ミッション・ビジョン達成のために魅力ある事業の企画立案力、実行能力を育成し、持続可能で実効性の高いサードセクター組織となるための人材発掘・育成・事業開発支援プログラムを提供します。サードセクター組織のリーダーやサードセクター組織内の中核人材(マネージャー層、次世代リーダー候補など)に対する OJT 型の事業開発支援と実践的研修を組み合わせ実施します。本プログラムが目指す成果は、各団体が自らのビジョンと課題に基づいた実行可能な事業計画を策定・実践できるようになること、また組織の中核人材が学びと実践を通じて自ら課題を発見し、外部と協働しながら解決策を形にしていく力を身につける ことです。これらの成果を、実際に地域内での信頼と連携を育み、持続的な活動基盤を構築していきながら実現していきます。

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)

公益信託の活用

「公益信託に関する法律」が 2024 年 5 月 22 日に公布され、大正時代に作られた「公益信託ニ関スル法律」が全面的に改正されました。これまでの公益信託は、主務官庁による許可や監督の基準が不統一であるなど実用的ではない部分も多く、大幅な改正となりました。「公益信託に関する法律」の施行は、2026 年 4 月です。

改正のポイントは

1. 受託者の範囲が拡大しました。新公益信託法では、法人だけでなく、個人も受託者となることのできる建付けが採用されています(新公益信託法 8 条 2 項)。これまで公益信託における受託者は、これまでは主に信託銀行が担ってきました。しかし、事業型の公益信託(美術館、学生寮、子ども食堂の運営等の事業型の公益信託)を想定する場合、元々それらに類似する事業を行っている者を受託者とするのが考えられます。)
2. 信託できる財産の範囲について拡大されることになりました。これまでの公益信託は、信託財産を金銭に限られていました。新公益信託法は、金銭だけでなく、美術品や不動産などの幅広い財産を信託財産とすることも想定されています。

公益信託は、今回の全面的な改正によって飛躍的に利用しやすい制度に生まれ変わりました。今後は、社会貢献のためスキームとして活用されていくことが期待できます。改正公益信託法施行までに、公益信託を特定非営利活動法人や一般法人が活用できるように、サードセクター組織の現場の声を聴き、活用事例を具体的に趣味レーションし、提言活動を行っていきます。

ソーシャルインパクト評価

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。しかし、いまだに混迷している状況です。

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、サードセクター組織が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、成果を生み出す経営支援をしてきています。

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、法人16期において、サードセクター組織が作成した TLM の公表と手引書作成の準備をしてきました。それらを広く公表していきます。

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

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構築の必要性を発信していきます。

期日:2026年2月

活動目標:参加者100名程度

場所:ハイブリッド

(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:経営者による部会活動

(子育て政策部会、就労支援部会、次世代へのバトンタッチ部会)

(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。今年度も新たに動画を作成し、発信していきます。

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。

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、人材養成のために iSB公共未来塾を開催します。

期日:2025年11月～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:2025年11月～12月

活動目標:参加者 20 名程度

(3) セミナーの実施

公益信託法改正について、改正のポイント、活用などについてのセミナーを開催していきます。

期日:2025 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・シートの誕生、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:2025 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:2026年1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・シートを監修し、作成方法と同時に具体例を提示した冊子を作成し広く公開します。

期間:2025年12月～2026年2月

目標:セミナーなどでの配布、HPでの紹介

(2)政府・行政との政策研究会

こども部会にて意見交換した内容を取りまとめ、こども家庭庁に提言をおこなっていきます。

期間:通年

目標:年2回程度

(3)政府・行政などへの提言活動

・公益信託法改正に伴い、サードセクター組織が活用できるように提言活動を行っていきます。具体的には、公益信託を活用したいサードセクター組織と、その申請や仕組みづくりを具体的に行い、提言をしていきます。

以上

