

研究ノート

NPOの組織基盤強化

——休眠預金活用による経営支援を事例として——

秋葉 武ⁱ

2010年代以降、日本のNPOセクターで、外部人材の支援を受けながら組織のマネジメント能力、リーダーシップ等を強化する組織基盤強化（Capacity Building）に取り組む事例が増えている。本稿ではケーススタディとして、(2019年度から始まった休眠預金活用法に基づき)休眠預金の助成を受けて3年間(2020～22年度)に渡り組織基盤強化に取り組んだ全国の子ども・若者支援NPO4団体（認定NPO法人ブリッジフォースマイル・NPO法人沖縄青少年自立援助センターちゅらゆい・認定NPO法人発達わんぱく会・非営利型一般社団法人無限）を取り上げる。これらNPOはパブリックリソース財団（資金分配団体）の資金的・非資金的支援を受けながら、外部専門家（コンサルタント）と共に組織基盤強化に取り組み、着実に成果を挙げた。成功の要因は①資金的支援の人的資本投資への集中②各NPOの事業戦略に応じた伴走支援型の非資金的支援③（診断的評価、形成的評価といった）評価の積極的導入等が挙げられる。本ケーススタディは今後、NPOセクターへの波及効果も期待される。同時に、更なる研究の進展が求められる。

キーワード：NPOマネジメント、組織基盤強化、NPOコンサルティング、子ども・若者支援NPO、評価、人的資本投資、伴走支援、休眠預金活用、公益財団法人パブリックリソース財団

目次

はじめに

1. 先行研究
2. 事例

- (1) 休眠預金を活用した子ども・若者支援NPO4団体の組織基盤強化
- (2) NPOの組織基盤強化プロセス（2020.4～23.3）と構成要素の開発
- (3) 組織基盤強化の成功と要因

むすびに代えて

はじめに

日本社会では子ども・若者をめぐる課題が急速に可視化され、彼らを支援するNPO法人数も大きく増加した。また子どもの貧困、発達障害、不登校、社会的養護等に対する認知が進む過程で、児童関連法の度重なる改正、障害者総合支援法（2013年施行）、子どもの貧困対策法（2014年施行）、生活困窮者自立支援法（2015年施行）、発達障害者支援法改正（2016年）、教育機会確保法（2016年施行）等の制度・法律ができた。

こうした制度化が進むことで、保育サービス、障

i 立命館大学産業社会学部教授

がい者就労支援サービス, また「児童発達支援」「放課後等デイサービス」など障がい児の療育サービスの事業化が進み, 「福祉事業所」も急増した。これらサービスを社会福祉法人, 民間企業だけでなく, NPO 法人が担う事例も増えた(公益財団法人パブリックリソース財団, 2023a, 3頁)。例えば放課後等デイサービス事業所数の約15%を NPO 法人が占める(伊井, 2023)。

一部の NPO は福祉事業所や新規の委託事業に参入することで, 急速に事業規模を拡大し, 有給職員数も急増した。子ども・若者支援における NPO の果たす社会的・政策的役割は大きくなった。しかし, 事業内容が現場での対人サービスということもあり, 事業高や職員数の拡大に(人材マネジメントといった)組織基盤が追いつかず, 労働環境の悪化, 職員の高い離職率などの課題が顕在化した。組織基盤の脆弱さは最終受益者である子どもの多様なニーズに答えられない原因ともなっている。

これら子ども・若者支援 NPO を積極的に支援してきた助成財団, 公益財団法人パブリックリソース財団(表1参照)¹⁾ は, まずはこれら NPO の組織基盤の脆弱さこそ解決すべき優先課題と考えるようになった(公益財団法人パブリックリソース財団, 2023a, 4頁参照)。

表1 公益財団法人パブリックリソース財団の概要
(2022年度)

有給職員数: 20名 (20名のうち, 理事が3名)
役員数: 理事7名・評議員13名
事務所所在地: 東京都中央区
活動地域: 全国
年間助成額(助成等事業費): 約5億5,300万円
主要事業: ①寄付基金の運営 ②オンライン寄付サイトの運営 ③企業の社会貢献活動の支援 ④社会的活動を行う NPO 等に対する研修事業 ⑤調査研究, 情報発信, 政策提言に関する事業
設立:
2000年1月 NPO 法人パブリックリソースセンター設立
2012年3月 一般財団法人パブリックリソース財団設立
2013年1月 公益財団法人に移行

出所: 同財団 HP <https://www.public.or.jp/> 2023.12.1閲覧

そこで当該財団は休眠預金から助成の原資を調達し, 「子ども支援団体の組織基盤強化」というテーマで, 全国の NPO4 団体を3年間(2020~22年度)に渡り, 資金的・非資金的支援を行った。本報告はそのケーススタディだ。なお, 筆者はこの事業の事後評価報告書(公益財団法人パブリックリソース財団, 2023a)の作成に関わった。

1. 先行研究

本章では, 本テーマに関わる「NPO の組織基盤強化(Capacity Building)」及び関連領域の実践レベルの先行研究について, 社会変動と関連付けながら触れておきたい。

NPO が外部人材の支援を受けながらマネジメント力, リーダーシップ力等を強化する組織基盤強化は NPO 及び助成財団の盛んなアメリカで1970年代以降に提唱され, 発展してきた(De Vita & Fleming, 2001; Light & Hubbard, 2004)。

日本ではパブリックリソース財団の前身である NPO 法人パブリックリソースセンターが2000年代後半以降, 組織基盤強化や NPO コンサルティングを日本に紹介し(パブリックリソースセンター編, 2012: 同, 2023: 秋葉 2021), 2010年代以降徐々に定着していくことになる。外部の助成金(Panasonic NPO サポートファンド)を活用して中規模 NPO (主に年間事業高1,000万~5,000万円)が組織基盤強化に成功する事例が生まれた²⁾ ことで次第に NPO セクターに浸透するようになり, アカデミズム, 例えば日本 NPO 学会でも NPO の組織基盤強化をテーマとする研究報告がみられるようになった³⁾。

現在, パブリックリソース財団は組織基盤強化の構成要素を, 組織構造の視点から「リーダーシップ力」「適応力」「マネジメント力」「技術力」の4つに分類している(表2参照)。

表2 組織基盤強化の構成要素

リーダーシップ力	適応力	マネジメント力	技術力
<ul style="list-style-type: none"> リーダーシップの開発 意思決定 組織の戦略づくり ミッションの見直し 	<ul style="list-style-type: none"> 受益者のニーズ評価 事業評価 組織評価 ネットワークづくり 事業の戦略作り 組織開発 	<ul style="list-style-type: none"> 人材マネジメント 人材開発 財務マネジメント 知的財産マネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> サービスの向上 資金調達 広報・マーケティング IT化 会計 データ収集と分析 コミュニケーション PR

出所：公益財団法人パブリックリソース財団（2023a），9頁
 源出所：岸本幸子（2022），80頁の表を田口由紀絵が加筆修正

2. 事例

(1) 休眠預金を活用した子ども・若者支援 NPO4団体の組織基盤強化

パブリックリソース財団は本事業を行うに当たり、(2019年度から始まった休眠預金活用⁴⁾に基づく)休眠預金（10年以上入出金のない預金）から原資を調達した。つまり当該財団は、指定活用団体である

JANPIA（一般財団法人日本民間公益活動連携機構）から「子ども支援団体の組織基盤強化——実行団体の組織力向上による子ども支援サービスの拡充・安定化——」というテーマ⁵⁾で資金分配団体に選ばれた。そして、同テーマで実行団体を全国に公募し、今後各地域・各分野のトップランナーになり得るNPO4団体を選んだ。その後各NPOの組織基盤強化のための資金的・非資金的支援を行っていった（図1参照）。

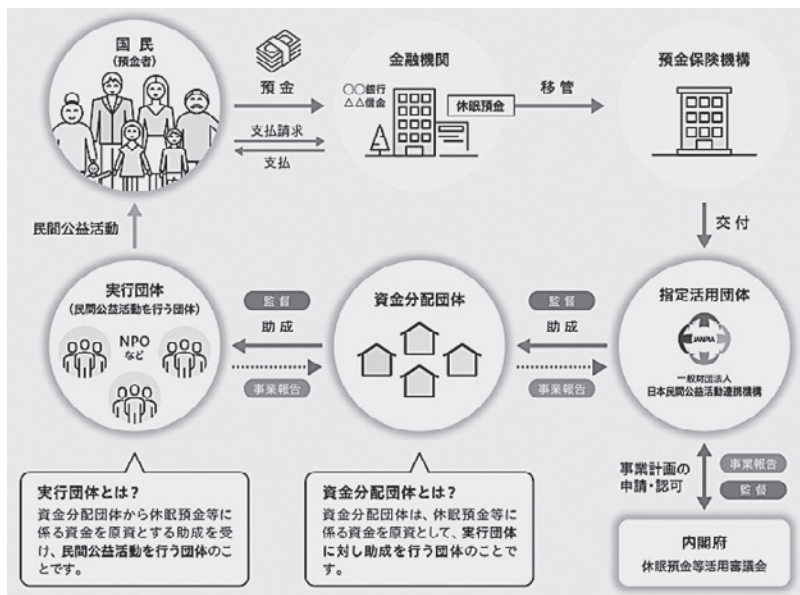


図1 休眠預金活用の流れ

出所：JANPIA HP <https://www.janpia.or.jp/> 2023.12.1閲覧

同財団は各 NPO (実行団体) に 3 年間 (2020年 4 月～2023年 3 月) で約1,000万円ずつを助成することになった (資金的支援)。併せて、同財団のプログラム・オフィサー (PO)⁶⁾ を通して、

- ・事業のロジックモデル策定・成果目標策定の支援
- ・組織診断実施のサポート
- ・組織基盤強化の目標と計画策定支援
- ・組織における合意形成のためのファシリテーション
- ・組織基盤強化の取り組みを支援する専門家 (コンサルタント) に関する情報提供あるいは紹介
- ・NPO リーダー・職員のピアラーニングの場づくり
- ・中間評価、事後評価の支援

等を行っていった (非資金的支援) (公益財団法人パブリックリソース財団, 2023a, 6 頁)。

4 つの NPO が公募で申請した組織基盤強化事業は下記の通りだ。

- ・認定 NPO 法人ブリッジフォースマイル (略称: B4S)
 - …B4S 広報啓発事業リボーンプロジェクト: 社会的養護の理解者と受け皿を増やし子どもの選択肢を広げる
- ・NPO 法人沖縄青少年自立援助センターちゅらゆい
 - …貧困世帯の継続的な支援を行う組織基盤作り事業: 事業開発・既存の取り組みの強化・効率化を通して
- ・認定 NPO 法人発達わんぱく会
 - …療育部門の組織基盤強化: 療育部門のまとめと療育スタッフ育成の道筋のまとめ
- ・非営利型一般社団法人無限
 - …未来の福祉育成プロジェクト: 複雑性の時代を支える自律型福祉の実践

4 団体の概要は表 3 の通りだ (いずれも助成申請時のデータ)。各団体はいずれも 2004～12 年に現・理事長によって設立され (創業リーダー運営), 1 億円以上の大規模 NPO に成長した。収入源として行政

からの受託事業比率の高い B4S 及び沖縄青少年自立援助センターちゅらゆいは、資金面の課題を強く意識していた⁷⁾。一方、発達障害児の早期療育事業所運営 (表 3 では制度事業に相当) を主要事業とし、公定価格に基づく公費収入主体の発達わんぱく会及び無限は、多くの有給職員を雇用していることもあり、人材面の課題を強く意識していた (同, 8 頁参照)。

表 3 4 つの NPO (実行団体) の組織概要

<p>認定 NPO 法人ブリッジフォースマイル (略称: B4S) 有給 (専従及び非専従) 職員数: 32人 本部所在地: 東京都港区 活動地域: 東京, 神奈川, 千葉, 埼玉を中心に, 出張訪問型のプログラムを全国で実施 経常収入: 約 1 億3,700万円 主な財源 (カッコ内は全体の中の比率): 受託事業 (41%), 寄付金 (33.1%), 自主事業 (9%) 主な事業: 社会的養護下にある子ども・若者の巣立ち支援, 伴走者の育成, 広報・啓発</p>
<p>NPO 法人沖縄青少年自立援助センターちゅらゆい 有給 (専従及び非専従) 職員数: 21人 本部所在地: 沖縄県那覇市 活動地域: 那覇市及びうるま市 経常収入: 約 1 億800万円 主な財源: 助成金・補助金 (44.7%), 受託事業 (30.2%), 自主事業 (22.0%) 主な事業: 主に事業所運営による不登校やひきこもりの子ども若者支援 (居場所づくり, 就労支援)</p>
<p>認定 NPO 法人発達わんぱく会 有給 (専従及び非専従) 職員数: 68人 本部所在地: 千葉県浦安市 活動地域: 千葉県及び東京都 経常収入: 約 2 億2,700万円 主な財源: 制度事業 (74.3%), 受託事業 (23.8%) 主な事業: 主に事業所運営による発達障害をもつ子どもの早期療育事業・コンサルティング事業</p>
<p>非営利型一般社団法人⁸⁾無限 有給 (専従及び非専従) 職員数: 42人 本部所在地: 奈良県生駒市 活動地域: 奈良県 経常収入: 約 1 億4,500万円 主な財源: 制度事業 (87.9%) 主な事業: 主に事業所運営による発達障害をもつ子どもの早期療育事業</p>

出所: 公益財団法人パブリックリソース財団, 2023a, 7-8頁を筆者が一部加筆修正

(2) NPOの組織基盤強化プロセス（2020.4～23.3）
と構成要素の開発

各団体が申請した組織基盤強化を表2の構成要素に当てはめると下記ようになる（同、8-9頁）。

B4Sは、広報啓発事業の強化（アウトプットとしてHPのリニューアル等）というアプローチにより団体や社会的養護の認知度を高め、受益者の受け皿を増やすということを目指していた。つまり、広報・マーケティング、IT化、資金調達、PRといった「技術力」に関わる構成要素のアプローチ手法だった。

沖縄青少年自立援助センターちゅらゆいは新規事業開発、既存事業の効率化、寄付金の増加により資金面の課題をクリアするため、事業の戦略作り、（それに対応した）事業評価といった「適応力」に関わる構成要素のアプローチ手法だった。

発達わんぱく会は組織に暗黙知で蓄積されている早期療育手法及びスタッフ育成手法を言語化（アウトプットとして研修用教材「こっこの地図」の作成等）することで、人材面の課題をクリアしようとしていた。具体的には知的財産マネジメント、人材開発、人材マネジメントといった「マネジメント力」に関わる構成要素のアプローチ手法だった。

無限は組織の収入のほとんどが公費収入ということもあり、現場スタッフが定型的なサービスしか行わない、モチベーションの低下といった課題に悩んでいた。外部コンサルティングの協力を得てティール組織化、つまり（主体的に動ける）自律型人材と

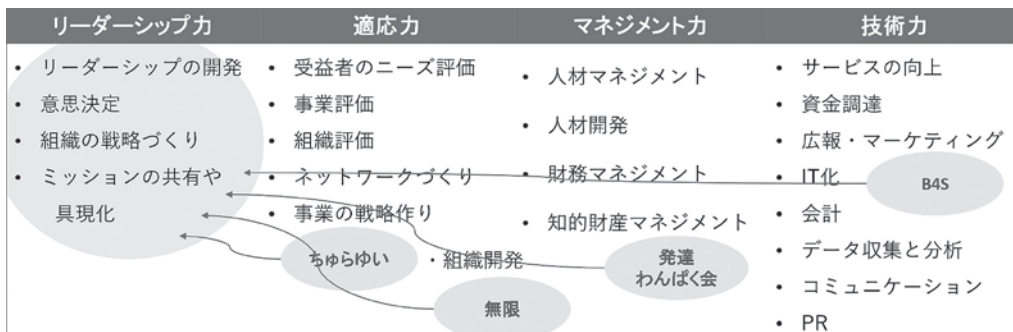
それを活かせる自己組織化を目指そうとした。組織開発、人材開発、人材マネジメントといった「適応力」及び「マネジメント力」に関わる構成要素のアプローチ手法だった。

しかし、各団体は本事業開始時に外部コンサルタントの支援を受けて組織の見直しに丁寧に取り組むようになった。その結果、ミッションの再定義に取り組む等、「リーダーシップ力」（リーダーシップの開発、組織の戦略作り、ミッションの共有や具現化）の強化にも本腰を入れて取り組んでいった。

表4のように「技術力」「適応力」「マネジメント力」に関わる組織基盤強化に取り組む各団体が、「リーダーシップ力」の各構成要素の開発を包含することで、各分野・各地域でトップランナーとして活動できる組織力を持つようになったのが本事業の特徴といえる（同、39頁）。

B4Sの事例をみてみよう。本事業開始当初、技術力中心のアプローチをとろうとしていたB4Sは外部コンサルタントからのアドバイスもあり、組織のミッション・ビジョンの再構築を丁寧に行っていた。そして、①団体の受益者を「すべての子どもたち」から「親を頼れない子どもたち」に変更し、それを反映したWebサイト、団体ロゴマーク、アニュアルレポートを作成した。②団体のサポーターを寄付者ではなく、新たに（寄付金を共に集める）ファンドレイザーとして位置付け、サポーターを巻き込んだ広報・ファンドレイジングチームを結成した。こ

表4 4団体の組織基盤強化の構成要素



出所：公益財団法人パブリックリソース財団（2023a），11頁

うしたアウトプット(結果)により,アウトカム(成果)として,団体への寄付者数,継続寄付会員数が大幅に増加し,企業からの寄付金も大幅に増加した(同)。

(3) 組織基盤強化の成功と要因

パブリックリソース財団は第3者の協力を得て本事業終了時に事後評価を行い,4団体は想定通りあるいはそれ以上に組織基盤強化を達成したと評価した(同,39-41頁参照)。つまり,組織の持続可能性を高めた本事業により中期的に子ども支援のプログラムやサービスの質が向上し,長期的に最終受益者である子どもの状況が改善される道程が見えたといえる(同,24-36頁参照)。

成功要因としては以下の点が挙げられる。

① 資金的支援の人的資本投資への集中

一団体あたり約1,000万円の資金的支援の大部分が人的資本に振り向けられたのも本事業の特徴だ。各団体が本事業にかけた総事業費(助成金プラス自主財源)のうち,人件費が全体の約5割,コンサルティング関連費(コンサルタントに対する業務委託費や旅費)が約4割を占めており,「人への集中投資」であることを示す。これは一般の事業助成の資金使途とは大きく異なる(同,39頁)。3年間の本事業期間中,本助成金を活用することでNPO職員は現場業務を離れて組織基盤強化に取り組む体制が堅持された(同,38頁)。現場志向の強いNPO職員にも組織基盤強化が浸透する効果を持ったといえよう。また専門コンサルタントによって組織基盤強化の進捗が適切に管理された(同)。

② 各NPOの事業戦略に応じた伴走支援型の非資金的支援

(本章でみてきたように)4団体の申請時の事業戦略,そして本事業に取り組む組織内外の人員体制は多様だった。同財団のプログラム・オフィサー(PO)は既に大規模NPOに成長した各団体及び団体リーダーの戦略を尊重し,団体の特性や人員体制に応じた伴走支援を行った。

例えば,NPO法人沖繩青少年自立援助センターちゅらゆいの組織基盤強化に取り組む人員体制は下記のようなものだ(公益財団法人パブリックリソース財団,2023b,7頁)。

- ・組織内…理事長,事務局長,事務局専従職員,総務職員,各事業所所長3名

- ・組織外…事業コンサルタント,バックオフィス強化コンサルタント,社会保険労務士,人材育成コンサルタント,漫画制作ライター,漫画家

組織内の人材のうち,事務局長及び事務局専従職員は本事業実施期間中に設置された。組織外の人材は人材育成コンサルタント(プロボノ)を除き,外部委託である。パブリックリソース財団のプログラム・オフィサー3名は組織内だけでなく組織外の人材と丁寧なコミュニケーションを取り,(コーチングの技術も用いながら)「リーダーシップ力の開発」に努め,2-(1)で挙げたような様々な非資金的支援を行っていった。

③ 評価の積極的導入

本事業はJANPIAの方針もあり,事業実施において評価が積極的に導入された。「診断的評価(diagnostic assessment)」についてはパブリックリソース財団が本事業の事前・中間・事後評価を行った。併せて財団独自評価として,財団の開発した組織診断シート(マネジメント,人材,財務,プログラム,事業開発・マーケティングの6設問項目)(秋葉,2021)を活用し,組織基盤強化の状況を数値化することに取り組んだ。各NPOで本事業に関わる特定メンバーが本事業の開始時と終了時に同じ設問に回答し,その結果をみることで組織の変化を見ることができた(公益財団法人パブリックリソース財団,2023b,4頁)。

また「形成的評価(formative assessment)」として(JANPIA担当者も同席する)事業の進捗評価のための毎月の定例会が行われた。定例会でパブリックリソース財団は各NPOのリーダーや職員に対して本事業を進めるためのフィードバックや情報提供を行った。

組織基盤強化への助成は一般の事業(プログラム)助成に比べて、進捗や成果を計りづらいといわれる(同)なか、繰り返し多角的な視点から評価を行ったことは本事業の効果を高めた。

また本事業開始当初、「評価」に対する拒否感を持つNPOメンバーもいたが、繰り返し診断的評価及び形成的評価を行う過程で拒否感は消え、むしろ評価を業務改善に活かしたり、メンバーが互いの業務の価値を認め合う場にもなっていった(公益財団法人パブリックリソース財団, 2023a, 37, 44頁参照)。

むすびに代えて

これまで日本のNPOセクターは、(事業高1億円未満の)小中規模NPOの組織基盤強化及び経営支援の手法の検討しか行ってこなかったといってよい。

しかし外部環境の変化に伴い、当該NPO4団体に続いて、現在新たに子ども・若者支援の(事業高1億円以上の)大規模NPOが生まれつつある。その点で本事業のケーススタディは今後、NPOセクターへの波及効果も期待される。同時に、更なる研究の進展が求められよう。

謝辞

本研究はパブリックリソース財団(2023a)、科研費①17K04281「日韓における政治の機会主義化と事業型NPOのマネジメント」(研究代表者:秋葉武)②20K02282「日韓の事業型NPOのアドボカシーと組織基盤形成」(研究代表者:秋葉武)の研究成果の一部でもある。

本研究に関わり、関係者の皆様に厚く御礼申します。

なお、本研究は筆者個人としての見解であり、パブリックリソース財団の公式見解ではないことを明記しておく。

注

- 1) 同財団は現在、寄付を通して社会貢献活動をしたい個人・企業の関心テーマに応じた「基金」の設置を主要事業としている。コロナ禍では、失業・
- 2) 困窮者支援を行いたい企業・個人からの寄付金が急増し、2020年度に約12億5千万円を助成した(日本の財団の助成額で第8位)。公益財団法人助成財団センター HP https://www.jfc.or.jp/bunseki-top/rank_grant/ 2023.12.1閲覧。
- 3) 日本のNPO業界に組織基盤強化が定着する大きな役割を果たした「Panasonic NPO サポートファンド」については、パナソニック(株)ブランドコミュニケーション本部CSR・社会文化部編集・発行(2018)参照。
- 4) 例えば、筆者は日本NPO学会の全国大会で下記の報告をしてきた。秋葉武・山本由加「管理会計に基づくNPOの経営基盤強化—委託事業から自主事業へ—」(2016年度)、秋葉武・田口由紀絵・笠原孝弘「NPOコンサルティングの生成と展開」(2020年度)、秋葉武・村上健太郎・山本あやみ「NPOのマネジメント強化——NPO 砂浜美術館(高知県黒潮町)の財源の転換プロセスから——」(2021年度)。詳細は秋葉(2021)、秋葉・村上・山本(2021)参照。
- 5) 日本では毎年度、700億円以上の休眠預金が発生する。この一部を有効活用するため、2016年「民間公益活動を促進するための休眠預金等に係る資金の活用に関する法律(休眠預金活用法)」が成立し、2018年施行された。同法に基づき、2009年1月1日以降の取引から10年以上、その後の取引のない預金等(休眠預金等)を社会課題の解決や民間公益活動の促進のために活用する制度が2019年度から本格的に始まった。
- 6) パブリックリソース財団の本テーマの事業は休眠預金制度の初年度である2019年度の事業だ。2019年度に実行団体を選び、2020年度から本格的に事業が始まった。
なお、同財団は2019年度に、「支援付住宅建設・人材育成事業——生活困窮者のための安心できる支援付住宅の建設と支援人材の育成——」というテーマでも資金分配団体に選ばれている。JANPIA HP <https://www.janpia.or.jp/> 2023.12.1閲覧。
- 7) 助成財団、研究機関等で、助成・研究プログラムの企画立案、運営管理などを行う職種。
- 8) NPOの収入構造をめぐる課題については、例え

ば岩田 (2019), 秋葉・村上・山本 (2021) 参照。

- 8) 一般社団法人には「非営利型」「普通型」があり、無限は前者である。NPO 法人 (特定非営利活動法人) 同様、法人税法上の収益事業のみに課税される。

引用参考文献

- 秋葉武 (2021) 「NPO コンサルティング:「組織診断」の定着プロセスを事例として」『立命館産業社会論集』56 (4), 105-114.
- 秋葉武・村上健太郎・山本あやみ (2021) 「NPO の組織基盤強化— NPO 砂浜美術館 (高知県黒潮町) の財源の変遷から—」『立命館産業社会論集』57 (3), 123-133.
- De Vita, Carol J.& Cory Fleming eds. (2001), *Building Capacity in Nonprofit Organizations*, Washington D.C.: The Urban Institute.
- 伊井勇 (2023) 「発達障害のある子どもの放課後等デイサービスの利用者増加をめぐる現状と課題—放課後等デイサービスの量的拡大を規定する構造に着目した事例検討」『人間発達研究所紀要』36, 2-16.
- 岩田憲治 (2019) 「NPO 法人における収入構造の多様性—活動分野の細分化からのアプローチ—」『The Nonprofit Review』19 (1&2), 61-75.
- Light, Paul C. & Elizabeth T. Hubbard (2004), *The Capacity Building Challenge*, New York: Foundation Center.
- 岸本幸子 (2022) 「ミッション・ベースト・マネジメント」公益財団法人パブリックリソース財団 (編) 『NPO 実践マネジメント入門』(第3版), 東信堂.
- 公益財団法人パブリックリソース財団 (2023a) 『休眠預金活用事業 2019年度事業 子ども支援団体の組織基盤強化 資金分配団体 事後評価報告書』
- 公益財団法人パブリックリソース財団 (2023b) 『休眠預金活用事業 2019年度通常枠 草の根活動支援事業 子ども支援団体の組織基盤強化 成果レポート』
- パブリックリソースセンター (編) (2012) 『NPO 実践マネジメント入門』(第2版), 東信堂.
- パナソニック (株) ブランドコミュニケーション本部 CSR・社会文化部編集・発行 (2018) 『Panasonic NPO サポートファンドの軌跡 2001-2017』.

Research Note

Capacity Building in Nonprofit Organizations: A Case Study of Management Support by Utilization of Dormant Deposits

AKIBA Takeshiⁱ

Abstract : The number of cases of capacity building through improving management and leadership by people from outside in Japan's nonprofit sector has been increasing since the 2010's. As described in this article, we carried out case studies of four NPOs (recognized NPO corporation "Bridge for Smile," NPO corporation "Churayui," recognized NPO corporation "Hattatsu Wanpaku Kai" and nonprofit general incorporated association "Mugen," that have been building capacity for three years (fiscal years 2020-2022) subsidized by dormant deposits (Act on Utilization of Funds Related to Dormant Deposits since 2019). These organizations, supported by financial and non-financial assistance of the "Public Resource Foundation" (dividing funds corporation) have each built capacity with an external expert (consultant), with robust results. A key factor in their success is ① financial assistance has centralized human capital investment ② non-financial assistance has supported each NPO business strategy with escort ③ active evaluations, such as diagnostic assessment and formative assessment, can be given. The case study expects ripple effects in the nonprofit sector. At the same time, it anticipates additional research.

Keywords : NPO management, Capacity building, Consulting system and method, Support for child & youth NPOs, Evaluation, Investing in human capital, Escort support, Utilization of dormant deposits, Public Resource Foundation

i Professor, College of Social Sciences, Ritsumeikan University

