

第一期システムチェンジ応援ファンド
学びの記録(1)
～ 制度設計からキックオフまで ～

一般社団法人 Mindful

システムチェンジ応援ファンド

ファンドディレクター

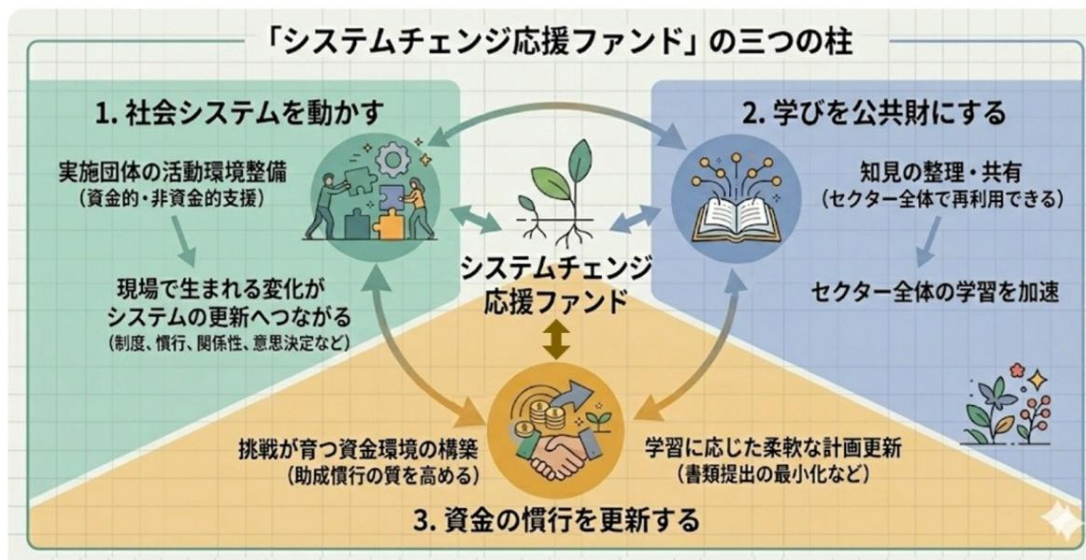
井川 定一

1. はじめに

気候変動や社会の分断の深刻化、急速な人口減少、地域における共助力の低下など、社会を取り巻く課題は、従来型の取り組みだけでは応答しきれない複雑性を帯びつつあります。こうした状況において求められているのは、個別の取り組みや事業の積み重ねにとどまらず、制度・文化・ネットワーク・意思決定のあり方を含む社会システムそのものの変革、すなわちシステムチェンジです。

その実現に向けては、課題に最も近い当事者や非営利団体が、その能力を最大限に発揮できる環境のもと、社会の多様な主体とともに、既存の枠組みにとらわれない自由な発想で挑戦を重ね、現場から生まれる知を集散的に結び合わせながら、変化を生み出していくことが不可欠です。

「システムチェンジ応援ファンド」は、制度や文化、構造の壁を越え、社会を動かそうとする人々の挑戦を後押しすることを目的として創設されました。本ファンドは、(1)地域で社会システムを動かすこと、(2)学びを公共財としてひらきセクターの学習を加速すること、(3)資金の慣行を更新し挑戦が育つ資金環境をつくること、この三つを柱として、社会変化の条件整備に取り組みます。



(1) 社会システムを動かす（現場／地域）

社会構造の変化に挑戦していくためには、実践者が本来の力を発揮できる活動環境が欠かせません。私たちは、パートナーである実施団体の取り組みを資金的・非資金的に後押しすることで、各地の現場で生まれる変化が、制度や慣行、関係性、意思決定といった社会システムの更新へとつながっていくことを目指します。あわせて、地域で得られた学びや試行錯誤が実施団体の次の一手に反映されるよう、対話と振り返りの条件を整えていきます。

(2) 学びを公共財にする（エコシステム）

社会システムの変革は、特定の主体だけで実現するものではありません。多様な現場で構造的な見方が共有され、小さな実践が重なり合うことで、はじめて持続的な変化が生まれます。本ファンドでは、実施団体の取り組みから生まれる知見を、整理・共有し、セクター全体で再利用できる「公共財」としてひらいていきます。具体的には、希望する団体が参加できる基礎研修や対話の機会を提供するとともに、実践から得られた枠組み・方法・失敗・限界も含めた学びを共有し、システム思考の視点が各地に広がる土台をつくります。

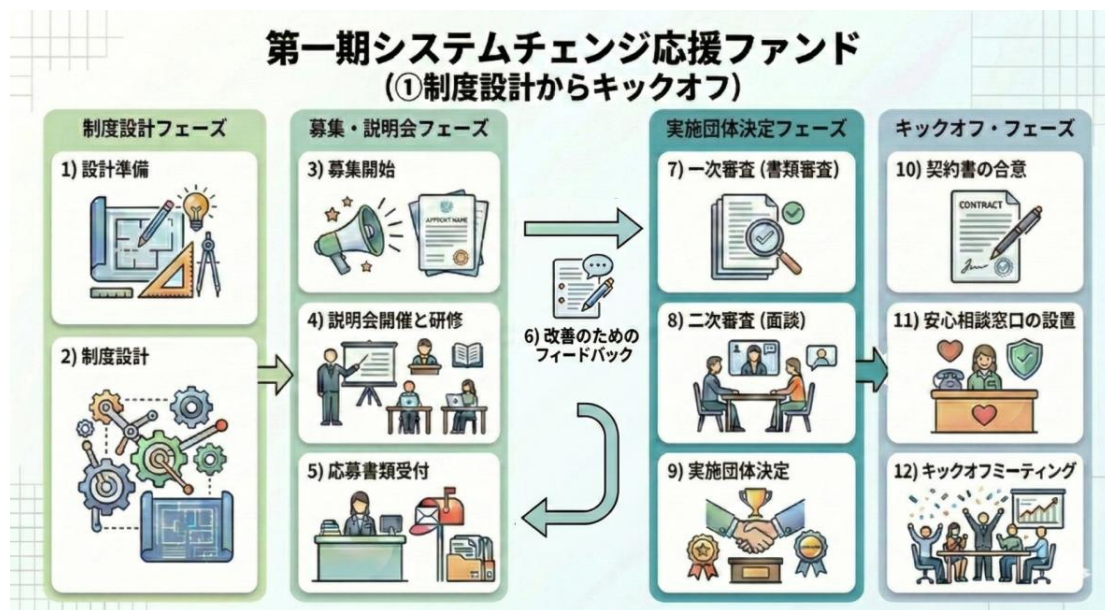
(3) 資金の慣行を更新する（資金環境）

実践者が能力を最大限に発揮し、構造的課題に挑み続けるためには、それを支える資金環境そのものの更新が不可欠です。本ファンドは、信頼に基づき、実践から得られる学びに応じて計画や予算を柔軟に見直せる運用を前提とし、統制ではなく、社会に生まれうる変化への期待と学習の質を重視します。また、本ファンド単独の資源には限りがあるからこそ、トラスト・ベースド・フィランソロピーの理念を共有する資金提供者の仲間を増やし、助成慣行のあり方について対話を深めながら、資金提供の質を高めていくことも重要な使命だと考えています。

この「学びの記録①」では、制度設計からキックオフに至るまでの過程を記録しています。本ファンド運営者自身が適切に振り返るとともに、関係者の皆さまと広く学びを分かち合い、次の実践につなげていくことを目的としています。本記録はオープンソースとして位置づけておりますので、それぞれの現場や制度設計の中でご活用いただけますと幸いです。

2. 各ステップにおける学びの記録

ここでは、各ステップにおける私たちの学びを、応募状況や選考の観点、ならびにフィードバック¹の結果とあわせて、可能な範囲で共有いたします。



A. 制度設計フェーズ

1) 設計準備

学び：トラスト・ベースの助成は募集要項の設計だけでは成立せず、信頼に根ざす組織文化と価値観の土壌があって初めて機能する。

内容：

設計準備段階で最も重視したのは、組織内の認識と意思の統一でした。とりわけ、なぜ「システムチェンジ」という難解で長期的なテーマに取り組むのか、そして、なぜトラスト・ベースド・フィランソロピーのアプローチで進めるのか。この点について、2025年7月頃から、社会状況やフィランソロピーの構造的課題、私たち自身の理念に立ち返りながら、繰り返し議論を重ねてきました。

¹ 説明会及び基礎研修に参加した全79団体に、無記名のフィードバックを依頼し、24団体から回答を得ました。詳細は別紙「改善のためのフィードバック」をご確認ください。

それは単にファンドの方針を定めるためだけではありません。対話と学習を中心に据えること、実施団体の裁量を尊重すること、信頼に基づく対等な関係性を成果の前提として捉えることなど、私たちが大切にしたい文化と価値を改めて言語化し、信頼のもとで共有する時間でもありました。あわせて、トラスト・ベースの実践を支える基盤として、セーフガーディングの観点を組織内に根づかせることも重視しました。その一環として、PSEAH（性的搾取・虐待・ハラスメントからの保護）等に関する役職員研修を実施し、必要な理解と対応の共通土台を整えました。

2) 制度設計

学び：民間資金の強みを生かし、制度設計を通じて資金提供側が「活動が想定どおりにいかないリスク」を引き受けることで、受け手はより革新的で挑戦的な実践に踏み出せる。

内容：

制度設計において特に重視した点は以下の通りです。

(1) 社会的インパクトの最大化

提供資金によって生まれる直接的な成果に加え、制度設計そのものが生み出し得る波及効果にも目を向けました。具体的には、採択団体に限らないソーシャルセクター・エコシステムへの学びの普及、ならびに資金提供者コミュニティへのアプローチの浸透を、意図としてあらかじめ組み込みました。資金を「配分」するだけでなく、変化が生まれやすい条件そのものを設計することを重視しました。

(2) 実現可能性バイアスからの解放

実施団体からの提案が過度に実現可能性を重視するあまり、既存の枠組みの延長で組み立てられてしまうことを避けました。社会変革にとって本質的に必要であるからこそ、想定どおりに進まないリスクにも果敢に挑戦する提案がなされるよう、資金の出し手からのメッセージを明確にしました。計画の履行を目的化するのではなく、実践の中で得られる学びに応じて計画を柔軟に更新することを奨励し、むしろそれを前提とした設計としました。

(3) 管理主義からの転換

実施団体による申請・報告の事務負担を抑え、実践と対話に時間を振り向けられる制度としました。その一環として、挑戦的な活動を通じて得た学びを記録した報告書を、実施団体からの成果品として位置づけ、その提出をもって対価が発生する成果完成型準委任契約を採用しました（報告書の著作権は実施団体が保持します）。なお、適正執行の観点から必要な確認は行うものの、本事業の会計報告書の提出は求めず、代わりに成果（学び）の公開・共有

を説明責任の中核として位置づけています。

(4) 相互マッチング

本ファンドでは、募集から審査、協働開始に至るまでのプロセス全体を、資金提供者と提案団体が相互に適合性を確かめ合う「マッチング(相互選択)」の場として位置づけています。提案団体が本ファンドの目的や条件に照らして参画の可否を判断するのと同様に、当法人も協働の前提条件や期待を明確にしたうえで適合性を確認します。そのうえで、最終決定に至るまでの判断項目と確定のタイミングを明示し、誤った期待やメッセージが生じないよう配慮しています。

(5) トラスト・ベースド・フィランソロピーの理念

最後に、本ファンドの制度設計と運用は、一貫してトラスト・ベースド・フィランソロピーの理念に基づいています。信頼と対等を基盤に、資金提供者と提案団体が対話を通じて前提条件や期待を明確にし、実践から生まれる学びを次の意思決定と改善に反映していくことを重視しました。設計の柱(1)～(5)は相互に補完し合い、実施団体の挑戦を支えると同時に、資金提供側の組織学習を両立させる枠組みとして機能することを目指しています。

B. 募集・説明会フェーズ

3) 募集開始

学び：一次は書類で「適合性」を確認し、二次は面談で提案内容を深掘りするなど、審査フェーズの役割を明確にする。あわせて、資金提供側で確認できる情報は記載を求めず、提案書は最小限に抑える。こうすることで、受け手・出し手双方にとって負担が小さく、納得感のあるプロセスとなる。

内容：

2025年11月14日、当法人ウェブサイトにて本ファンドの募集を開始し、SNS等を通じて周知を行いました。募集期間は約1か月とし、12月12日を締め切りとしました。募集期間中に寄せられた質問は随時整理し、Q&Aとして公開することで、情報の非対称性が生じないよう努めました。また、問い合わせがしやすい導線的设计と、心理的安全性にも配慮しました。事務局対応に関する改善のためのフィードバックでは、「よい」「とてもよい」との回答が91.7% (n=24) となり、対応面で大きな支障は生じなかったものと受け止めています。

提案書は、申請団体が可能な限り本来業務に集中できるよう、最小限の3ページ(最大5ページ)としました。審査に必要な情報の不足によって不利益が生じないよう、最低限の項目

をあらかじめ提示しつつ、必要に応じて申請者が項目を追加できる半構造化形式としました。これに加え、その他の提出書類は1ページの団体概要と1ページの見積書に限定しました。団体の公開情報など当法人側で把握可能な内容については、原則として記載を求めない運用としました。また、書類上の言語化の巧拙が不利・有利を生まないよう、一次審査における書類の位置づけを「適合性の確認」とし、二次審査の面談で提案の意図や設計の具体性を丁寧に確認する設計としました。

改善に向けたフィードバックとして、アンケートに回答した応募団体はすべて、本設計を「よい」または「とてもよい」と評価していました。費目の細かな指定がなく柔軟に記載できる点、使途や計画の詳細よりも目的達成に必要な内容に集中できる点、書類を簡便にする分だけ面談に時間をかける設計である点、実践に即したフォーマットである点などが評価されました。もっとも、アンケート未回答団体の声を十分に把握できているわけではなく、今後も改善の余地は残されています。

4) 説明会開催と研修

学び：採択団体向けに予定していた非資金的支援研修の一部を応募前から広く開放することで、提案全体の質を高めるとともに、採択に至らなかった団体も含め、ソーシャルセクター全体にシステム思考の視点を広げられる。

内容：

募集開始から約3週間後の12月3日には、募集説明会およびシステムチェンジ基礎研修をハイブリッド形式（会場：東京都渋谷区）で計3時間にわたり実施いたしました。なお、本説明会及び研修への参加はファンド申請の必須要件とし、当日参加が困難な場合、応募期日までの録画視聴を認めました。

(1) 参加団体：

募集説明会および基礎研修には79団体が参加しました。法人格では特定非営利活動法人および認定NPO法人が約67%を占めた一方、一般社団法人、公益財団法人、公益社団法人、任意団体からの参加も見られました。

地域別では関東圏が約58%を占めました。非営利団体の分布を踏まえると過度な偏りとは言えないものの、今後もより幅広い地域・主体に参加いただけるよう、適切な広報手法や情報提供のあり方を引き続き検討していきます。

・法人格

	法人格	団体数	割合
1	特定非営利活動法人	28 団体	35.4%
2	認定 NPO 法人	25 団体	31.7%
3	一般社団法人（非営利徹底型）	16 団体	20.3%
4	任意団体	5 団体	6.3%
5	公益財団法人	3 団体	3.8%
6	公益社団法人	2 団体	2.5%
	合計	79 団体	100.0%

・本部事務所所在地

	本部事務所所在地	団体数	割合
1	関東	46 団体	58.2%
2	関西	14 団体	17.7%
3	中部	4 団体	5.1%
4	九州	4 団体	5.1%
5	東北	4 団体	5.1%
6	北海道	2 団体	2.5%
7	北陸	2 団体	2.5%
8	中国	2 団体	2.5%
9	沖縄	1 団体	1.3%
10	四国	0 団体	0.0%
	合計	79 団体	100.0%

(2) 内容：

約 1 時間の募集説明会では、ファンドディレクターから募集要項を説明し、質疑応答を行いました。締めくくりには、「信頼に基づくファンド運営は、私たちにとっても挑戦です。この挑戦を成功させ、社会に広げていく責任をともに担ってくださる団体からのご応募をお待ちしています」と呼びかけました。改善に向けたフィードバックでは、回答者の 87.5% (n=24) が「よい」「とてもよい」と評価し、「資料だけでは伝わりにくい趣旨や重要なポイントを理解できた」といった声が寄せられました。

その後の約 2 時間のシステムチェンジ基礎研修では、日本で長年システム思考の実践に取り組んできたチェンジ・エージェント社の小田理一郎氏を講師に迎え、講義を実施しました。こちらも回答者の 87.5% (n=24) が肯定的に評価し、「応募には至らなかったが、仕組みや

前提を問い直す契機となった」といった声が寄せられました。一方で、「情報量が多く難しかった」との指摘もあり、限られた時間の中での研修内容の構成について、課題も明らかになりました。また、運営面においては、説明会と基礎研修の間に適切な休憩時間を設ける必要があったと認識しています。

研修終了後には個別相談の時間を設け、全体の間では質問しにくい内容への対応に加え、参加者同士の交流の機会としました。限られた時間ではありましたが、本ファンドの制度設計の意図や提案の方向性、また当法人の成り立ちなどについて、より率直な対話の場となりました。

本ファンドにおいて、説明会や基礎研修は単なる応募手続きの一部ではなく、社会課題を構造として捉える視点を社会にひらくための入口として位置づけています。今回参加いただいた79団体にとって、この視点がその後の実践にどのような影響を与えたのかについては、今後も継続的に把握・検証していく必要があります。

5) 応募書類受付

学び：「システムチェンジ」というテーマは、比較的設立時期の新しい、変化志向の団体に相対的に届きやすい可能性がある。

内容：

2025年12月12日に応募を締め切り、期限内に38団体からの応募を受け付けました。応募内容はいずれも社会課題の深刻さと取り組みの意義が強く感じられるもので、本ファンドの趣旨に対する関心の高さがうかがえました。

(1) 応募団体：

本ファンドへの応募団体は、法人格では特定非営利活動法人および認定NPO法人が7割超を占め、地域では関東圏への集中が見られました。一方で、設立年は2010年代以降の団体が多数を占め、組織規模も中規模層を中心に、小規模団体や初年度団体が一定数含まれる構成でした。具体的には以下のとおりです。

・法人格

	法人格	団体数	割合
1	特定非営利活動法人	17 団体	44.8%
2	認定 NPO 法人	12 団体	31.6%
3	一般社団法人（非営利徹底型）	7 団体	18.4%

4	公益財団法人	1 団体	2.6%
5	公益社団法人	1 団体	2.6%
	合計	38 団体	100.0%

・本部事務所所在地

	本部事務所所在地	団体数	割合
1	関東	26 団体	68.4%
2	関西	4 団体	10.5%
3	中部	1 団体	2.6%
4	九州	2 団体	5.3%
5	東北	2 団体	5.3%
6	北海道	0 団体	0.0%
7	北陸	1 団体	2.6%
8	中国	2 団体	5.3%
9	沖縄	0 団体	0.0%
10	四国	0 団体	0.0%
	合計	38 団体	100.0%

・設立年

	設立年	団体数	割合
1	1980 年代	3 団体	7.9%
2	1990 年代	2 団体	5.3%
3	2000 年代	7 団体	18.4%
4	2010 年代	17 団体	44.7%
5	2020 年代	9 団体	23.7%
	合計	38 団体	100.0%

・組織規模（前年度収益）

	組織規模（前年度収益）	団体数	割合
1	初年度のため前期なし	4 団体	10.5%
2	1,000 万円未満	7 団体	18.4%
3	1,000 万円以上 5,000 万円未満	9 団体	23.7%
4	5,000 万円以上 1 億円未満	6 団体	15.8%
5	1 億円以上 5 億円未満	8 団体	21.0%
6	5 億円以上 10 億円未満	2 団体	5.3%

7	10 億円以上	2 団体	5.3%
	合計	38 団体	100.0%

(2) 応募に至らなかった理由：

改善のためのフィードバックにおいて、応募に至らなかった理由として最も多く挙げられたのは「準備時間の不足」でした。約 1 か月の公募期間を確保していたものの、募集説明会と基礎研修の実施から応募締め切りまでは 9 日間（土日を除く 7 日間）にとどまりました。研修をきっかけに初めてシステムチェンジの観点で自団体の取り組みを捉え直し始めた団体にとっては、検討・調整・整理・申請書作成までを行うには時間が足りなかった可能性があります。

提供した基礎研修は本来有償プログラムであり（参加費は当法人が負担）、提供条件上、当日参加できなかった団体による録画視聴は一定期間に限る必要があります。こうした制約を踏まえつつ、次回以降は、研修実施から応募締切までの期間をどの程度確保するかも含め、全体のスケジュールを再設計していく必要があります。

なお、本ファンドでは、応募が必要以上に競争的な構図とならないよう留意しており、応募数の拡大そのものを目的とはしていません。他方で、募集の呼びかけ方や参加条件の設計によって、参加者が特定の地域や属性に偏り、本来参加できたはずの団体が排除されてしまうことがないように、十分に配慮する必要があると認識しています。

6) 改善のためのフィードバック

学び： 応募に至らなかった団体や採択に至らなかった団体の声を直接把握できた今回のフィードバックは大変有益であった。また、フィードバックを求め、改善につなげようとする当法人の姿勢自体についても、一定の評価が得られた。

内容： 2025 年 12 月 25 日から 1 月 10 日にかけて、説明会及び基礎研修への参加団体 79 団体に対して、本ファンド改善のためのフィードバックを依頼し、24 団体から回答を得ました（回答率 29.6%）。質問項目は以下の通りです。

質問項目：

- ・ 応募の有無について
- ・ 説明会における「ファンドの説明・質疑応答」について
- ・ 説明会における「システムチェンジ基礎研修」について
- ・ システムチェンジ応援ファンドの全体設計について

- ・応募書類フォーマット（文量や項目等）について
- ・全体的な事務局の対応について

回答の詳細は、別紙「応募期間終了後フィードバック（PDF）」をご確認いただければと思いますが、ここでは、フィードバックで浮かび上がった論点を2点記します。

- ・他資金との混合について

成果完成型準委任契約を採用したことで、活動および使途の柔軟性は確保できた一方で、当法人の委託事業として他の助成・受託事業と切り分けていただく必要が生じています。契約金額を大幅に超える規模の事業では、この切り分けが困難となり、応募を断念せざるを得ない事例がありました。助成金では柔軟性が制限され、寄付金では成果の共有に限界が生じ得ることも考慮し、今後の資金拠出の形式について検討していく必要があります。

- ・協働事業者について

システムチェンジには多様な主体との協働が不可欠であるため、本ファンドでは非営利法人に加え、営利法人や学校法人、行政等との連携を推奨しています。一方で、限られた資金を非営利法人に活用いただくため、協働における主契約団体から営利法人や行政への資金分配は認めていません。本件を認めてほしいとのご意見もありましたが、非営利法人にとって望ましい設計かどうか、今後も引き続き検討していきます。

C. 実施団体決定フェーズ

7) 一次審査（書類審査）

学び: 自らの団体がなぜ存在しているのかという根源的な問いに立脚し、その中心にある構造的課題へ踏み込んだ提案ほど、課題認識の解像度が高く、本ファンドが志向するシステムレベルの変化との整合がより明確に表れていた。

内容:

提案書類をもとに、分野横断的な知見を有する15名の審査メンバーが、各専門性を踏まえて多角的に検討しました。なお、審査にあたっては利益相反の確認を行い、必要に応じて審査への関与を調整しました。検討の結果、38の応募団体のうち11団体に面談に進んでいただくこととなり、2025年12月29日までに全団体に通知いたしました。

【参考：選考基準（募集要項に記載の通り）】

以下を含む総合的評価に基づき、選考します。

- ・実践および調査における社会的インパクトの波及期待度
- ・実現可能性および手法、見積金額の妥当性
- ・提案分野における応募団体と調査責任者の実績と信頼性、協働姿勢

上記の基準を踏まえ、審査会では、募集要項に示した内容を具体化した、以下の点を中心に丁寧に確認しました。これらは、二次審査へ進んでいただいた団体と、そうでない団体との間で、相対的に差が表れたポイントでもあります。なお、一部の団体から個別フィードバックのご要望をいただきましたが、運営体制上の制約により個別対応は難しく、こちらに共通事項として整理のうえお伝えします。ご参考いただけますと幸いです。

- ・提案が社会構造への働きかけとなっているか（通常の活動の延長線上に留まっていないか）
- ・期間内に、長期的な変化につながるマイルストーン（明確な短期的な成果）や検証可能な学びが設計されているか
- ・現場での「試行」と、そこから学びを深める「調査」の双方が統合されているか
- ・具体的な活動イメージ（誰と、何を、どのように進めるか）が描けているか
- ・提案活動に関する実績、ならびに実施体制の専門性や役割分担が明確か
- ・活動内容と見積金額の関係が説明され、提案目的に照らした妥当性が示されているか

なお、38 の応募団体に共通していたのは、課題テーマの深刻さと取り組みの意義の大きさでした。他の趣旨・テーマの助成であれば、採択に至った可能性が高い提案も少なからず見受けられ、また、すべての非営利活動が必ずしもシステムチェンジを志向する必要があるわけではありません。今回の判断は、各団体の価値や優劣を示すものではなく、本ファンドの目的・条件との適合性に基づくものです。

8) 二次審査（面談）

学び：提案団体にとって資金獲得がかかる以上、弱みの開示には心理的なハードルが残り、資金提供側も誤った期待を生まないように慎重にならざるを得ない。この前提で安心できる対等な場を設計することは容易ではないが、少しでも近づけるには、相対的に権力を持つ資金提供側の最大限の努力が求められる。

内容：

(1) 面談までのプロセス

二次審査に進んでいただいた 11 団体には、面談に先立ち、以下の 3 点を共有しました。いずれも募集要項の選考基準を具体化したものです。一次審査を通過した提案はいずれも一定

の水準を満たしていましたが、審査会での精読と議論を踏まえ、最終的な適合性判断の分かれ目になり得る論点と捉えたため、面談で対話を深めたいポイントとして事前にお伝えしました。

- ・本ファンドは、現場での「試行」と、そこから得られた知見を整理・発信する「調査」を一体的に行う取り組みを対象としています。いずれか一方のみではなく、両者が具体的な活動内容・スケジュール・役割分担として設計されているかを重視します。
- ・既存活動の単なる継続や延長にとどまらず、既存の枠組みを超える挑戦として位置づけられているか。その際、既存活動との関係性（何を引き継ぎ、何を变えるのか）が明確であるかを確認します。
- ・団体内の成果に閉じるのではなく、社会のシステムチェンジにつながる波及可能性があるか。他地域・他団体への展開可能性や、制度・慣行・意思決定への働きかけが具体的にイメージできる構想となっているかを重視します。

また、審査の公正性および意思決定過程の適切性を担保する観点から、審査に直接関与しない担当者により、11団体すべてを対象としたデューデリジェンスを実施しました。これは、団体の基本情報や財務状況（PL/BS）、コンプライアンス体制に加え、反社会的勢力排除、利益相反、その他重大なリスクの有無について事実関係の確認を行うものであり、審査プロセスとは独立して行っています。

(2) 面談当日

面談の冒頭では、本プロセスが一方向的に評価する場ではなく、双方が互いの価値観や期待を確認し合う対話の機会であることをお伝えしました。本ファンドは挑戦的な取り組みを支えるものであるため、資金提供者と実施主体との間においても、目的や姿勢の整合が重要であると考えているためです。

進め方としては、前半は審査側から確認事項や論点を提示し、後半は提案団体の皆さまからの質問や懸念点を共有いただく時間を設け、双方向の対話を行いました。特に、実施体制の具体性、調査設計の妥当性、学びの社会的共有の方法、予算根拠の考え方などについて意見交換を重ねました。

最後に、本プロセスは「選抜」ではなく「マッチング」の側面を持つものであることを改めて共有しました。私たちは面談を踏まえた所感を期日までにお伝えする一方で、団体側においても、本ファンドの趣旨や進め方が適合しないと感じられた場合には率直にお知らせいただきたいこと、その申し出が今後の応募に不利益となることはないことを説明しました。

なお、資金提供者と応募団体の間には、意思決定権等の差に起因する構造的な力の非対称性が存在することを、私たち自身も前提として認識しています。そのため本ファンドでは、面談を「一方的な評価」の場にしないための工夫として、事前の観点共有、団体側の質問時間の確保、評価と切り離れた独立の事実確認などを行い、可能な限り透明性が保たれ、対等な関係が保たれるプロセスとなるよう努めました。こうした工夫がどの程度機能していたかについては、今後の運営の中で振り返り、必要に応じて改善を検討していきます。

9) 実施団体決定

学び：トラスド・ベースド・フィランソロピーにおける審査は「現時点の評価」ではなく、事業終了時を見据えた「到達可能性（未来の変化）を見立てる営み」である。これを可能にするためには、当該分野の現状や論点、提案団体と周辺団体の動向まで含めた十分な文脈理解が不可欠である。

内容：

二次審査では、当日の面談内容に加え、提出資料の確認および後日の追加検討を行い、計15名の審査メンバーによる検討会を複数回実施しました。各団体との対話内容と提出資料を踏まえて論点を整理したうえで、総合的に検討を重ね、最終的に第一期の実施団体を7団体としました。

・法人格

	法人格	応募団体	二次対象	最終
1	特定非営利活動法人	17 団体	3 団体	2 団体
2	認定 NPO 法人	12 団体	7 団体	5 団体
3	一般社団法人（非営利徹底型）	7 団体	0 団体	0 団体
4	公益財団法人	1 団体	0 団体	0 団体
5	公益社団法人	1 団体	1 団体	0 団体
	合計	38 団体	11 団体	7 団体

・本部事務所所在地

	本部事務所所在地	応募団体	二次対象	最終
1	関東	26 団体	7 団体	4 団体
2	関西	4 団体	0 団体	0 団体
3	中部	1 団体	0 団体	0 団体
4	九州	2 団体	1 団体	1 団体
5	東北	2 団体	2 団体	1 団体

6	北海道	0 団体	0 団体	0 団体
7	北陸	1 団体	0 団体	0 団体
8	中国	2 団体	1 団体	1 団体
9	沖縄	0 団体	0 団体	0 団体
10	四国	0 団体	0 団体	0 団体
	合計	38 団体	11 団体	7 団体

・ 設立年

	設立年	応募団体	二次対象	最終
1	1980 年代	3 団体	2 団体	1 団体
2	1990 年代	2 団体	1 団体	1 団体
3	2000 年代	7 団体	2 団体	1 団体
4	2010 年代	17 団体	5 団体	3 団体
5	2020 年代	9 団体	1 団体	1 団体
	合計	38 団体	11 団体	7 団体

・ 組織規模（前年度収益）

	組織規模（前年度収益）	応募団体	二次対象	最終
1	初年度のため前期なし	4 団体	1 団体	1 団体
2	1,000 万円未満	7 団体	0 団体	0 団体
3	1,000 万円以上 5,000 万円未満	9 団体	1 団体	1 団体
4	5,000 万円以上 1 億円未満	6 団体	2 団体	1 団体
5	1 億円以上 5 億円未満	8 団体	3 団体	1 団体
6	5 億円以上 10 億円未満	2 団体	2 団体	1 団体
7	10 億円以上	2 団体	2 団体	2 団体
	合計	38 団体	11 団体	7 団体

最終的な判断において特に焦点となったのは、①「システム思考に基づく構造の捉え方」と、②「具体的な活動設計（実行可能な計画・体制・スケジュール）」の二点が、両輪として結びついているかどうかです。採択となった7団体は、社会課題の構造的な理解と解決への仮説が明確であることに加え、限られた期間と資源制約のもとでも、何を試し、何を検証し、得られた学びをどのように社会へ還元するのかが具体的な計画として示されていました。

一方で、計画の輪郭が十分に示されていない提案については、取り組みの意義が大きい場合であっても、期間内に何を検証し、どのように学びを積み上げるのを見極めにくく、実行

確度の評価が難しくなる場合があります。全ての団体に対して、前述の二点をより明確にするために面談で多角的に質問を重ねましたが、限られた時間と情報の範囲では、最終判断に必要な水準まで具体性を十分に確認しきれないケースがありました。

結果として、第一期システムチェンジ応援ファンドの実行団体は、7団体となりました。最終的に関東に本部を置く団体が4団体を占めた一方、他地域からも3団体が含まれています。設立年については2010年代が3団体となるも、幅広い年代構成となりました。前年度の予算規模が、10億円を超える団体から、設立間もなく前年度の収入のない組織まで多様でした。結果としてソーシャルセクターの中で比較的認知度や実績のある組織が多い構成となった印象を持っています。

この傾向は、構造的変化に取り組むうえで、実装と検証を同時に進めるための体制・資源・実行確度が重要である現実を示す一方、今後どのように多様な主体の参画可能性を広げていくかという課題も残しています。

D. キックオフ・フェーズ

10) 契約書の合意

学び: 契約書の公正性と信頼性を確保することは、非対称な関係においても透明性と納得性を担保し、関係の安定性と挑戦の余白を同時に生み出す重要な制度基盤となる。

内容:

(1) 位置付けと作成プロセス

資金提供者と受け手の間に構造的な力の非対称性が存在することを前提に、それを可能な限り最小化すべく、関係者間の信頼を担保しつつ双方の法的責任を明確化する契約書を整備しました。作成にあたっては、契約書の原案を本ファンド担当弁護士がファンドマネージャーと協議のうえで作成し、実施団体には内容確認に加えて追加提案も依頼しました。そのうえで、頂いた提案を反映した案を別の弁護士が確認し、最終版としました。

(2) 契約書の内容

こちらでは特筆すべき項目を一部掲載いたします。(以下、抜粋。番号は原文どおり)

・第3条 (本契約の趣旨および協働の基本原則)

1. 本業務は、あらかじめ成果や正解が定まっていない不確実性を伴う探索的な実践および調査であり、状況の変化に応じて仮説および計画を更新しながら進める営

みであることを、甲および乙は相互に確認する。

2. 甲は、トラスト・ベースド・フィランソロピーの理念に基づき、本ファンドの目的を共有する対等なパートナーとして、乙の専門性、誠実性および判断を信頼し、報酬を前払いするとともに、乙に過度な事務負担を課すことのないよう配慮しつつ、合理的な範囲での手続および対話により本業務における協働を進める。また、甲は、本業務を通じて得られる学びを、甲自身の事業設計、運営および意思決定の改善に反映させるものとする。
3. 乙は、甲がトラスト・ベースド・フィランソロピーの理念に基づいて本業務を委ねる趣旨を踏まえ、専門的知見および実践知に基づき本業務を自律的かつ誠実に実施するとともに、得られた知見および学びを社会に還元し、透明性および説明責任を重視する姿勢をもってこれに臨むものとする。
4. 本契約における成果は、当初想定した目標の達成に限られず、試行錯誤の過程で得られた知見、仮説の更新および限界の整理を含むものとする。
5. 甲および乙は、本契約に基づく協働関係が挑戦の過程で生じる学びと気づきを社会的価値として共有することに意義があることを確認する。
6. 本契約の各条項は、前各項に定める趣旨および基本原則を踏まえ、誠実に解釈および運用されるものとする。

第9条（ハラスメントおよび人権侵害の防止）

1. 甲および乙は、本業務に関連する一切の関係において、相互に対等な立場を尊重し、ハラスメントおよび人権侵害が生じないよう配慮するものとする。
2. 乙は、本契約の期間中、乙の役職員、協業事業者、調査対象者、参加者その他本業務に関与するすべての者に対して、ハラスメントおよび人権侵害が生じないよう、必要かつ適切な措置を講じるものとする。
3. 甲は、本ファンドの運営、研修、面談、広報その他本業務に関連して甲が関与する場面において、乙の立場および専門性を尊重し、不当な圧力または萎縮を生じさせることのないよう配慮するとともに、ハラスメントおよび人権侵害の防止に資する環境整備に努めるものとする。
4. 前各項にいうハラスメントおよび人権侵害には、性別、性的指向、性自認、年齢、障害、国籍、民族、宗教、信条、社会的身分その他の属性に基づく差別的取扱い、性的ハラスメント、パワーハラスメント、心理的または身体的暴力、ならびに調査・実践の過程または本ファンドの運営過程における不適切な取扱いを含むものとする。
5. 本条は、ハラスメントおよび人権侵害の防止に向けた配慮のあり方を定めるものであり、個別の事案についての責任の有無またはその内容は、当該行為の性質、経緯および本業務の状況等を踏まえて判断されるものとする。

6. 甲は、本ファンドの運営に関与する甲の役職員（ファンド・ディレクター、スタッフ等）による、本業務に関連したハラスメントまたは不誠実な行為について、乙が相談または通報を行うことができる窓口を設けるものとする。
7. 乙は、前項の窓口に対し、自己または関係者が受けたと認識する行為について、事実関係の共有または相談を行うことができるものとし、甲は、当該相談または通報が行われたことを理由として、乙に不利益な取扱いをしてはならない。
8. 本条に基づく相談または通報の具体的な方法、取扱いおよび対応のあり方については、甲が別途定め、乙に周知するものとする。

「相談または通報ができる窓口」については、下記「11) 安心相談窓口の設置」に記載しております。

第 10 条（業務内容の変更および改善）

1. 乙は、本業務の実施過程において、運用上または実施上の工夫・改善として、実践および調査の質を高める目的で、方法、手順、対象範囲、分析手法その他これらに準ずる事項について、合理的な範囲で改善または修正（以下「軽微な修正」という。）を行うことができるものとする。ただし、第 2 項または第 3 項に該当する変更については、この限りでない。
2. 前項の軽微な修正の範囲に収まらない次の各号のいずれかに該当する変更（以下「本質的変更」という。）については、乙は、事前に甲の承諾を得なければならない。
 - (1) 本業務において対象とする構造的課題そのものの変更または本業務として取り組むシステムチェンジの目的、対象領域若しくは基本的方向性を転換する変更
 - (2) 実践と調査の一体性を損なう変更
 - (3) 本契約または応募書類一式の前提を失わせる変更
3. 前項の本質的変更には至らないものの、実践または調査の設計に重要な影響を及ぼす変更（以下「重要な変更」という。）については、乙は、事前にその内容および理由を甲に共有し、協議するものとする。重要な変更には、本業務において対象とする構造的課題およびシステムチェンジの基本的方向性は維持したまま、当該課題に対する分析の視点、仮説の設定、検証方法、実践または調査の手法・アプローチ等を主要な点において変更するものが含まれる。甲は、乙から共有を受けた日から 10 営業日以内に合理的な懸念または代替案を提示しない場合には、協議を了したものとし、乙は当該重要な変更を実施することができる。
6. 本条に基づく共有、協議または承諾は、乙の専門的判断および裁量を不当に制約することを目的とするものではなく、本業務の質の向上および円滑な実施を図るためのものであるものとする。

その他、第 23 条（個人情報の取扱い）、第 24 条（守秘義務）、第 25 条（反社会的勢力の排除）、第 26 条（損害賠償）についても、甲乙双方が対等に責任を負う内容としています。加えて、第 28 条（管轄）では、本契約に関する訴訟の第一審の専属的合意管轄裁判所を、「東京地方裁判所または乙（注：実施団体）の主たる事務所所在地を管轄する地方裁判所のいずれか」と決めました。

また、本契約書は、トラスト・ベースド・フィランソロピーの理念に基づく契約実務の一つの試みとして位置づけ、今後の学びと改善を促進するため、オープンソースとして広く共有することとしました。公開にあたっては、個別団体の機微情報を適切に保護しつつ、他の資金提供者・非営利組織が各組織の状況に応じて参照・応用できるよう配慮しました。

11) 安心相談窓口の設置

学び：日常の対話による改善フィードバックと、重大事案に対応する独立窓口を分けて設計することで、信頼に基づく関係性を損なわずに心理的安全性と実効性を両立できる。力の非対称性が多層に及ぶため、提案団体側のセーフガーディング体制整備を後押しすることが重要である。

内容：

資金提供者と受け手の間に構造的な力の非対称性があることを踏まえ、本ファンドに関わる重大な不正やハラスメント、人権侵害等の疑いが生じた場合には、当事者が安心して声を届けられるよう、守秘義務を負う弁護士・公認会計士に直接相談・申告できる独立した窓口（通称：安心相談窓口）を整備しました。対象には、性別、性的指向、性自認、年齢、障害、国籍、民族、宗教、信条、社会的身分その他の属性に基づく差別的取扱い、性的ハラスメント、パワーハラスメント、心理的または身体的暴力、ならびに調査・実践の過程または本ファンドの運営過程における不適切な取扱いを含みます。

本仕組みは、いわゆる Grievance Mechanism や Complaints and Feedback Mechanism（苦情・相談申立て制度）に相当するものであり、実施団体の皆さまが安心して事業に関われる環境を確保するとともに、相互の信頼、説明責任、そして組織学習を支える対話のインフラとして位置づけています。実施団体は、当該相談または通報が行われたことを理由として、不利益な取扱いを受けることはありません。

他方で、構造的な力の非対称性は、実施団体と事業参加者（事業地の人々）との間、また提案団体の組織内部にも存在し得ます。当法人として、実施団体に対し事業参加者向けの安心相談窓口の設置を一律に義務付けるものではありませんが、非資金的支援の一環として

PSEAH（性的搾取・虐待・ハラスメントからの保護）等の研修を提供し、事業参加者や関係者からのフィードバックを適切に受け止め、事業運営に反映していく重要性を実施団体の皆さまと共有していきます。

12) キックオフ・ミーティング

学び：資金提供側の期待や目的が十分に言語化され、共有されていないと、受け手だけがマッチングを求めているように見え、力の非対称性が強まりやすい。資金提供側も協働して実現したいことを明確にし、互恵性（何を持ち寄り、何を共につくるのか）の前提を事前に共有しておくことが重要である。

内容：

2026年2月6日以降、各団体の希望を踏まえて契約前のキックオフ・ミーティングおよび4月以降の研修日程の調整を進めました。

キックオフ・ミーティングは、2月19日から26日にかけて、全7団体と個別に実施しました。決定前の面談ではお互いに言いにくかった点があったことを率直に認めたくえて、この時点以降はパートナーとして率直に意見を交わせる関係で進めていくことを確認しました。本ファンドでは、説明会や募集要項の段階から、私たちが望む信頼と対等を基盤とする関係を繰り返しお伝えしてきましたが、協働開始にあたり改めて共有しました。

あわせて、当法人からは「三層へのインパクト」に関する期待を共有し、本事業を通じて実現したい変化を再確認しました。また、各提案事業におけるこの1年の取り組みにおいて、鍵になると考えている点についても共有しました。実施団体からは、本ファンド運営や提案事業に関する期待や不安、疑問やリスクといった率直な声が共有されました。その後、契約内容および年間スケジュールを確認しました。

この場を通じて、それぞれの実施団体との関係を一步前進させることができるとともに、今後のプロセスを通じて、信頼と対等を基盤とする関係をより一層築いていく重要性を改めて確認しました。

3. 結びにかえて

キックオフ・ミーティングの中で、ある実施団体の方から、「ウェブサイトに掲載要項を掲載し、申請書を受け付け、採択決定後に通知して振り込み、事業開始から1年後に報告書を受け取るという形の方が、資金提供側にとっては楽なのではないか」と率直なご意見をいただきました。

確かに、そのとおりです。本ファンドの運用は、関係者間で対話を重ね、信頼を積み上げていくことを前提としているため、運営に要する業務量・コストが一定程度増加することは避けられません。本稿で、制度設計からキックオフに至るまでの一連のプロセスを共有してきたのも、その背景と考え方を透明にお伝えするためでした。

では、なぜ私たちはこの信頼ベースのアプローチを取るのか。

それは、冒頭で述べたとおり、いま社会を取り巻く課題の一部が複雑性と不確実性を増し、従来型の枠組みだけでは十分に応答しきれない局面に入っているという認識があるからです。課題に最も近い当事者や非営利団体が、その能力を最大限に発揮できる環境を整えなければ、私たちの生活は今後さらに厳しさを増していく可能性があります。

変化に挑む実践は、必ずしも計画どおりには進まないことが前提です。だからこそ、資金提供側がその不確実性を引き受ける覚悟を持ち、学びに応じて更新できる余白を制度として確保する必要があると、私たちは考えています。

第一期の実施団体によるシステムチェンジの取り組みは、いよいよ実行段階に入ります。1年後にどのような学びと変化が立ち上がってくるのか、私たち自身も大きな期待を寄せています。また、本ファンドへの応募を通じて示された全国の多様な挑戦にも、引き続き関心を寄せてまいります。

私たちは、本ファンドの運用を通じて得られた知見を可能な範囲で社会にひらき、関係者からのご意見も踏まえながら、制度設計と実践の改善を継続していきます。²

² 参考：本システムチェンジ応援ファンドにおけるファンドディレクターは、全体の制度設計および運営全体の統括を担っています。具体的には、募集要項等の設計、審査方針の策定と審査プロセスの運用、実施団体との対話設計、進捗の把握と学びの整理を通じて、信頼と対等を基盤とする協働が機能するよう、ファンド運営を推進します。