

2019 年度 内閣府委託調査

**社会課題の解決における
成果最大化に向けた協働の海外事例調査
報告書**

2020 年 3 月

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社

目次

| | |
|------------------------------------------------------|---------|
| I. 調査の実施要領 | - 1 - |
| 1. 調査の目的 | - 1 - |
| 2. 調査実施に至る背景..... | - 1 - |
| 3. 調査実施方法 | - 2 - |
| II. 調査結果 | - 7 - |
| 1. 調査対象事例 | - 7 - |
| 2. 事例の記載項目 | - 9 - |
| 3. 事例調査結果 | - 10 - |
| 1. TRRUST | - 10 - |
| 2. Fostering Change..... | - 18 - |
| 3. The Arts Access Initiative | - 25 - |
| 4. L.A. Compact..... | - 34 - |
| 5. Assuring Better Child health and Development..... | - 40 - |
| 6. The Paschalville Partnership | - 46 - |
| 7. Zone 126 | - 54 - |
| 8. Century Villages at Cabrillo..... | - 66 - |
| 9. MACCH | - 71 - |
| 10. Vital Village Community Engagement Network..... | - 78 - |
| 11. Health Improvement Partnership | - 87 - |
| 12. Live Well San Diego..... | - 94 - |
| 13. Active Schools | - 103 - |
| 14. NYC Worker Cooperative Coalition..... | - 107 - |
| 15. Farm to Plate..... | - 113 - |
| III. 全体総括 | - 121 - |
| 1. 調査の前提と事例の類型..... | - 121 - |
| 2. 調査結果の整理 | - 122 - |
| 3. 調査結果からの示唆 | - 125 - |

本件調査業務及び報告書は、内閣府とデロイトトーマツコンサルティング合同会社との間で締結した業務委託契約に基づきデロイトトーマツコンサルティング合同会社の実施・作成した。

I. 調査の実施要領

1. 調査の目的

休眠預金等活用制度¹は、2019年度に本格的に運用が始まり、民間公益活動を行う現場のNPO法人等に助成等の支援が開始された。

本制度では、「休眠預金等交付金に係る資金の活用に関する基本方針」（平成30年3月30日内閣総理大臣決定）に掲げる通り、社会課題の解決に向けて、様々な分野の垣根を越えた関係主体の連携・協働によって、NPO法人等の取組による支援の成果がより高まることを期待している。

本制度の運用開始に際し、資金分配団体及び民間公益活動を行う団体と連携する非営利団体や企業、金融機関、研究者、地方公共団体等が、具体的にどのような協働をすれば、より効果的な支援となるのか、調査により明らかにする。

なお、本調査では、アメリカを中心に、社会課題の解決に向けて、協働による効果的な支援の実現を目指す「コレクティブインパクト」（「3. 調査実施方法」にて後述）と呼ばれるアプローチが提唱されていることに注目する。

2. 調査実施に至る背景

我が国においては、人口減少や少子高齢化をはじめとする社会環境等の変化により、教育や子育て、医療・福祉、環境・エネルギー等、多岐にわたる社会課題が深刻化しつつある。こうした社会課題は、行政の施策のみで解決できるものではなく、また、単一の企業・団体等で解決を図ることも困難であり、非営利団体や地方公共団体、民間企業、大学・研究機関等による協働の重要性が認識されつつある。

2015年9月に国連サミットで採択された「SDGs（Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標）」は、持続可能な開発目標として17の目標掲げるなか、「ゴール17」ではパートナーシップによる目標達成を挙げ、社会課題解決に向けた多様な主体間の協働を重視している。我が国でも既に公共サービスの提供において官民連携の取組として、PPP²やPFI³といった手法が多く活用されるようになっており、さらに近年では、成果連動型民間委託契約方式（PFS）⁴やソーシャル・インパクト・ボンド（SIB）⁵等の新たな手法への注目もなされている。

¹ 「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」（平成28年法律101号）に基づき、「休眠預金等交付金に係る資金の活用に関する基本方針」（平成30年3月30日内閣総理大臣決定）を策定。本制度の詳細については、内閣府HP「民間公益活動促進のための休眠預金等活用」（https://www5.cao.go.jp/kyumin_yokin/index.html）を参照。

² Public Private Partnership（パブリック・プライベート・パートナーシップ）の略。官民連携事業の総称。行政と民間が連携し、互いの強みを生かすことによって、最適な公共サービスの提供を実現し、地域の価値や住民満足度の最大化を目指す取組。

³ Private Finance Initiative（プライベート・ファイナンス・イニシアティブ）の略。公共施設等の建設・維持管理・運営等に対し、民間の資金や経営能力及び技術的能力を活用して実施する手法。

⁴ 民間の創意工夫の発揮や成果の見込める新たなサービスの試行等の効果を期待し、より良いサービスの提供に対し、より高い支払いを行うことができる契約方式。

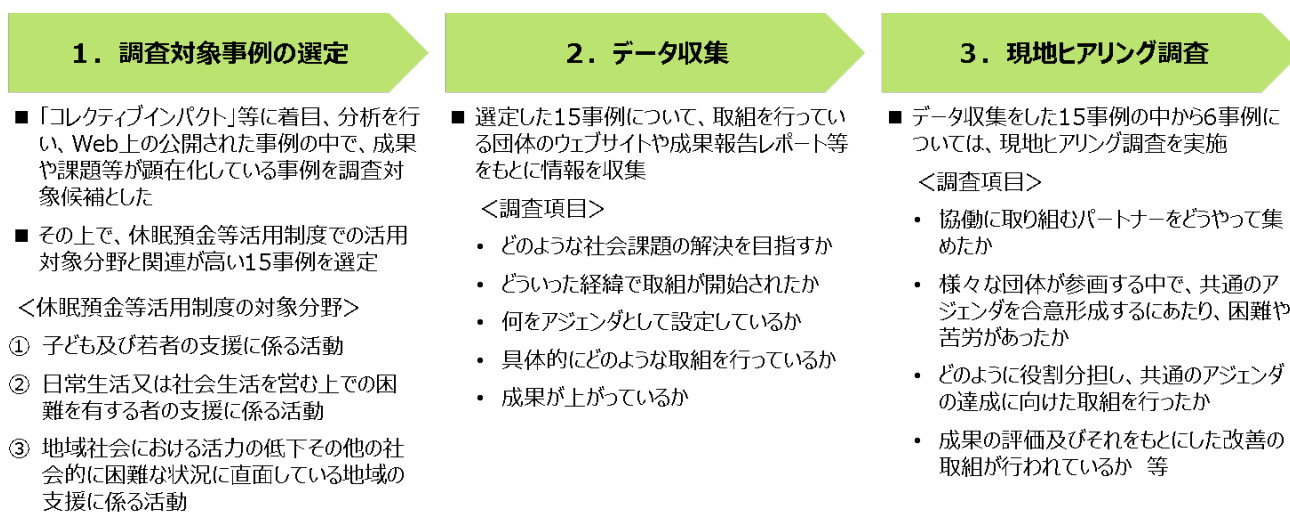
⁵ 民間の活力を社会的課題の解決に活用するため、民間資金を呼び込み成果報酬型の委託事業を実施する社会的インパクト投資の取組であり、成果連動型民間委託契約方式の一手法。

I 調査の実施要領

社会課題の解決に向け、志をもって支援を行う団体は数多く活躍している。しかしながら、行政のみ、あるいは、単一の団体のみでの取組では、支援を必要とする方々に適切な支援を提供することが難しい、多様化・複雑化した社会課題も山積している。多様な主体が連携して取り組む、協働のあり方を検討するため、本調査では、海外における取組事例の収集を通じて、社会課題解決に向けた効果的な協働において重要な点を検討し、今後、我が国における社会課題解決分野における多様な主体の協働の更なる広がりに向けた手掛かりとしたい。

3. 調査実施方法

本調査では、図表 I-1 の通り、1. 調査対象事例の選定、2. データ収集、3. 現地ヒアリング調査というステップで実施した。



図表 I-1.調査実施ステップ

(参考) コレクティブインパクトとは

「コレクティブインパクト」とは

2011年、スタンフォード大学が発行する専門誌 *Stanford Social Innovation Review* において、ジョン・カニア氏とマーク・クラマー氏が発表した論文で示した考え方であり、「異なるセクターにおける様々な主体（行政、企業、非営利団体、財団等）が、共通のゴールを掲げ、互いの強みを出し合いながら社会課題の解決を目指すアプローチ」とされ、個別にアプローチするだけでは解決できなかった社会課題を解決するための試みとして着目された。従来から、ある問題に対して様々な主体が連携して取組を実施している事例は存在したものの、「コレクティブインパクト」のアプローチは、次に掲げる5つの特徴を有するとされ、典型的な事例として、4ページに掲げる事例がしばしば言及される。

「コレクティブインパクト」の特徴

| | | |
|---|----------------------|--------------------------------------------------|
| 1 | 共通のアジェンダ | 特定の社会課題に対して共通の認識を持ち、その解決に向けた共通のビジョンに合意していること |
| 2 | 共通の評価システム | データ収集及び効果測定によって取組を評価するシステムを共有していること |
| 3 | 相互に補助し合う活動 | 参加している主体それぞれの強みを生かし、取組を相互に補完し合えること |
| 4 | 継続的なコミュニケーション | 信頼関係の構築等に向け、継続的かつ開かれたコミュニケーションを実施していること |
| 5 | 取組みを支える組織 | 全体の方針・計画等の策定や評価方法の確立等、取組全体をサポートする独立した組織が存在していること |

図表 I-2. 「コレクティブインパクト」の特徴

参考文献

- ・John Kania and Mark Kramer, “Collective Impact”, *Stanford Social Innovation Review*, Winter 2011.
- ・デイヴィッド・ピーター・ストロー著、小田理一郎監訳、『社会変革のためのシステム思考実践ガイド——共に解決策を見出し、コレクティブインパクトを創造する』、英治出版、2018.
- ・井上英之「企業と社会の利益は一致する コレクティブ・インパクト実践論」、『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2019年2月号』、pp.14-28.

(参考)「コレクティブインパクト」として言及されることの多い事例

「Strive Together」(オハイオ州シンシナティ市、アメリカ)

2006年、オハイオ州シンシナティ市とケンタッキー州北部の300人以上のコミュニティ・リーダーによって開始された若者・子どもたちの教育課題を解決するための取組である。課題を根本的に解決するためには、全てのライフステージに関わる団体が協力する必要があるという考えの下に実施された。

シンシナティ市の教育課題は「公立学校では高校卒業までに50%近くが中退」「読み書き、算数のレベルが州・全米の平均以下」「大学進学率・卒業率ともに州・全米の平均以下」等であり、「個々の活動は充実しているが、上手く連携できていない」という認識の下、様々な人々がつながり始めた。

取組においては、「ゆりかごから就職まで(Cradle to Career)」というコンセプトを掲げ、生まれてから学校教育を経て就職に至るまでの各段階における課題解決を目指した。小学校・中学校・高校等の各段階での計53項目の成果指標を定め、定期的なミーティングを通じて進捗状況を確認した。その結果、「シンシナティ公立学校の4年生の読む力が55%から76%に改善」等の成果を上げるとともに、当該取組に携わるコミュニティパートナーが全米32州、10,200団体以上にまで拡大した。

「Shape Up Somerville」(マサチューセッツ州サマービル市、アメリカ)

2003年に開始された肥満を防ぐ取組である。取組開始前に、タフツ大学、サマービル市、疾病対策センターが連携し、小学校低学年の子どもたちの肥満の防止に向けた調査が3年がかりで行われた。2003年時点では、州内の子どもたちの44%が肥満であることが確認され、肥満の若者の70%は大人になっても肥満になる可能性があると考えられた。

調査の結果を踏まえ、家庭や学校、行政、飲食店、非営利団体等の連携により、食事と運動による多様な切り口での施策が実施された(「40以上の地元レストランで健康食をメニューに追加」「健康的な食事メニューの提供に対して市が認証を付与」「放課後プログラムとして運動教育を実施」「市で働く人々に対するスポーツジムの会員割引を提供」等)。

こうした取組の結果、2003年から2005年の期間で、サマービル市の子どもたちの平均体重が毎年1ポンド(0.45kg)減少(反対に、対応を施していないグループでは1ポンド増加)したという成果が上がった。

参考文献

Mojo Consulting 合同会社, “代表メッセージ あらためて『Collective Impact』とは?”, <http://ow.ly/B3kb50zcuNF>

Strive Together, <https://www.strivetogogether.org/>

Shape Up Somerville, <https://www.somervillema.gov/departments/health-and-human-services/shape-somerville>

I 調査の実施要領

1. 調査対象事例の選定

調査対象事例を決定するにあたっては、候補となる事例の抽出を行った上で、本調査の趣旨に該当すると考えられる事例を選定した。

まず事例の抽出においては、2011年頃から協働のアプローチとしてアメリカの研究者が提唱した「コレクティブインパクト」に着目した。すなわち、「コレクティブインパクト」とは、「異なるセクターにおける様々な主体（行政、企業、非営利団体、財団等）が、共通のゴールを掲げ、互いの強みを出し合いながら社会課題の解決を目指すアプローチ」とされ、個別にアプローチするだけでは解決できなかった社会課題を解決するための試みとして着目されている（詳細については P.3～4 参照）。

具体的な事例抽出方法としては、同アプローチの提唱者や実践者が情報共有の場として設置したウェブサイト⁶等を参照し、取組開始から一定の年数が経過しており、成果や課題等が顕在化していると想定される事例を抽出した。また、同アプローチはアメリカを中心に提唱されているため、アメリカ及びカナダでの取組事例を抽出した。

次に、抽出した事例を絞り込むにあたっては、我が国における休眠預金等活用制度での活用対象となる3つの分野に関する事例を集中的に収集した。具体的には、次に掲げる分野に該当する民間の取組事例を中心に調査対象事例とし、アメリカで13事例、カナダで2事例の計15事例を調査することとした。なお、自治体等が主導した取組も含まれている。

<休眠預金等活用制度における活用対象>

国・自治体が対応することが困難な社会の諸課題の解決を図ることを目的として、民間の団体が行う以下の3つの活動が休眠預金の活用対象となっている。

- ① 子ども及び若者の支援に係る活動（以下、子ども及び若者の支援）
- ② 日常生活又は社会生活を営む上での困難を有する者の支援に係る活動（以下、日常生活等を営む上で困難を有する者の支援）
- ③ 地域社会における活力の低下その他の社会的に困難な状況に直面している地域の支援に係る活動（以下、地域活性化等の支援）

⁶ Collective Impact Forum, <https://www.collectiveimpactforum.org/>

I 調査の実施要領

2. データ収集

本調査では、選定した 15 事例について、取組を行っている各団体のウェブサイトや成果報告レポート等、公表情報を基に、以下に挙げる項目を中心に調査した。

- どのような社会課題の解決を目指すか
- どういった経緯で取組が開始されたか
- 何をアジェンダとして設定しているか
- 具体的にどのような取組を実施しているのか
- 成果が上がっているか 等

| # | テーマ | 事例名 | 実施地域（州・郡・市等、国名） | 概要 | 現地ヒアリング | 報告書 |
|----------------------|-----------|----------------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|---------|-------|
| 子ども及び若者の支援 | | | | | | |
| 1 | 里子支援・児童養護 | TRRUST | ブリティッシュコロンビア州バンクーバー市、カナダ | 児童養護制度を経験した子どもたちへの生活支援の取組 | ○ | P.10 |
| 2 | 里子支援・児童養護 | Fostering Change | 同上 | 児童養護制度の改善と生活支援の取組 | ○ | P.18 |
| 3 | 教育・アート | The Arts Access Initiative | テキサス州ヒューストン市、アメリカ | アートを通じた若者の教育支援 | ○ | P.25 |
| 4 | 教育 | L.A. Compact | カリフォルニア州ロサンゼルス郡、アメリカ | 教育改善を目指す取組 | - | P.34 |
| 5 | 子育て支援 | Assuring Better Child health and Development | コロラド州全域、アメリカ | 子どもの適性に応じた健康と発達支援の取組 | - | P.40 |
| 日常生活等を営む上で困難を有する者の支援 | | | | | | |
| 6 | 貧困・雇用 | The Paschalville Partnership | ペンシルバニア州フィラデルフィア市、アメリカ | 地域の貧困層への就業支援を中心とした地域コミュニティ支援 | ○ | P.46 |
| 7 | 貧困・教育 | Zone126 | ニューヨーク州アストリア・ロングアイランドシティ、アメリカ | 貧困地域における子どもの教育改善を目指す取組 | ○ | P.54 |
| 8 | ホームレス | Century Villages at Cabrillo | カリフォルニア州カブリロ村、アメリカ | ホームレスやその家族向けに住宅や生活施設の提供支援 | - | P.66 |
| 9 | ホームレス | MACCH | ネブラスカ州オマハ市、アメリカ | ホームレスの生活支援に向けたパートナーシップ構築の取組 | - | P.71 |
| 地域活性化等の支援 | | | | | | |
| 10 | 健康・医療 | Vital Village Community Engagement Network | マサチューセッツ州ボストン市、アメリカ | 地域住民の健康増進や生活環境整備を目指した取組 | ○ | P.78 |
| 自治体等が主導した取組 | | | | | | |
| 11 | 健康・病気 | Health Improvement Partnership | アリゾナ州マリコパ郡、アメリカ | 地域住民の肥満・糖尿病・肺がん等健康課題解決に向けた自治体の取組 | - | P.87 |
| 12 | 健康・生活 | Live Well San Diego | カリフォルニア州サンディエゴ郡、アメリカ | 地域住民の健康改善等を目指した自治体の取組 | - | P.94 |
| 13 | 教育・体育 | Active Schools | アメリカ全域 | 全米規模で子どもの運動機会を増やし健康増進を図る取組 | - | P.103 |
| 14 | 雇用・経済 | NYC Worker Cooperative Coalition | ニューヨーク州ニューヨーク市、アメリカ | 市民の雇用機会平等を図る自治体の取組 | - | P.107 |
| 15 | 農業 | Farm to Plate | バーモント州全域、アメリカ | 農業支援を中心として地域の経済発展を目指す州主導の取組 | - | P.113 |

図表 I-3.調査対象事例一覧

3. 現地ヒアリング調査

データ収集を行った 15 事例の中から 6 事例については、以下に挙げる項目を中心に現地でのヒアリング調査を実施した。

- 協働に取り組むパートナーをどうやって集めたか
- 様々な団体が参画し、共通のアジェンダを合意形成するにあたり、どのような困難や苦労があったか
- どのように役割分担し、共通のアジェンダの達成に向けた取組を行ったか
- 成果の評価及びそれを基にした改善の取組が行われているか 等

II. 調査結果

1. 調査対象事例

調査対象とした 15 事例を、休眠預金等活用制度の 3 分野に即して分類すると以下のとおりである。また、自治体等が主導した取組は別掲とした。これら 15 事例につき文献・データ収集を行い、このうち 6 事例（図表 II-1～3 内の○印）においては、現地ヒアリング調査を実施した。

① 子ども及び若者の支援に係る活動

| テーマ | 事例名 | 概要 | P. | |
|---------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------|----|---|
| 里子支援 ・児童養護 | TRRUST (ブリティッシュコロンビア州バンクーバー市、カナダ) | 児童養護制度を経験した子どもたちへの生活支援の取組 | 10 | ○ |
| 里子支援 ・児童養護 | Fostering Change (ブリティッシュコロンビア州バンクーバー市、カナダ) | 児童養護制度の改善と生活支援の取組 | 18 | ○ |
| 教育・ アート | The Arts Access Initiative (テキサス州ヒューストン市、アメリカ) | アートを通じた若者の教育支援 | 25 | ○ |
| 教育 | L.A. Compact (カリフォルニア州ロサンゼルス郡、アメリカ) | 教育改善を目指す取組 | 34 | |
| 子育て 支援 | Assuring Better Child health and Development (コロラド州全域、アメリカ) | 子どもの適性に応じた健康と発達支援の取組 | 40 | |

図表 II-1. テーマ①に関連する事例

② 日常生活又は社会生活を営む上での困難を有する者の支援に係る活動

| テーマ | 事例名 | 概要 | P. | |
|-----------|----------------------------------------------------------|------------------------------|----|---|
| 貧困 ・雇用 | The Paschalville Partnership (ペンシルバニア州フィラデルフィア市、アメリカ) | 地域の貧困層への就業支援を中心とした地域コミュニティ支援 | 46 | ○ |
| 貧困 ・教育 | Zone 126 (ニューヨーク州アストリア・ロングアイランドシティ、アメリカ) | 貧困地域における子どもの教育改善を目指す取組 | 54 | ○ |
| ホームレス | Century Villages at Cabrillo (カリフォルニア州カブリロ村、アメリカ) | ホームレスやその家族向けに住宅や生活施設の提供支援 | 66 | |
| ホームレス | MACCH (ネブラスカ州オマハ市、アメリカ) | ホームレス生活支援に向けたパートナーシップ構築の取組 | 71 | |

図表 II-2. テーマ②に関連する事例

II 調査結果

③ 地域社会における活力の低下その他の社会的に困難な状況に直面している地域の支援に係る活動

| テーマ | 事例名 | 概要 | P. | |
|-----------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----|---|
| 健康 ・医療 | Vital Village Community Engagement Network (マサチューセッツ州ボストン市、アメリカ) | 地域住民の健康増進や生活環境整備 を目指した取組 | 78 | ○ |

図表 II-3. テーマ③に関連する事例

④ 自治体等が主導した取組

| テーマ | 事例名 | 概要 | P. | |
|-----------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----|--|
| 健康 ・病気 | Health Improvement Partnership (アリゾナ州マリコパ郡、アメリカ) | 地域住民の肥満・糖尿病・肺がん等健 康課題解決に向けた自治体の取組 | 87 | |
| 健康 ・生活 | Live Well San Diego (カリフォルニア州サンディエゴ郡、アメリカ) | 地域住民の健康改善等を目指した自 治体の取組 | 94 | |
| 教育 ・体育 | Active Schools (アメリカ全域) | 全米規模で子どもの運動機会を増やし 健康増進を図る取組 | 103 | |
| 雇用 ・経済 | NYC Worker Cooperative Coalition (ニューヨーク州ニューヨーク市、アメリカ) | 市民の雇用機会平等を図る自治体の 取組 | 107 | |
| 農業 | Farm to Plate (バーモント州全域、アメリカ) | 農業支援を中心として地域の経済発展 を目指す州主導の取組 | 113 | |

図表 II-4. テーマ④に関連する事例

2. 事例の記載項目

前項（1.調査対象事例）で示した各事例に対して「I.調査の実施要領」で示した内容で調査を実施し、以下の項目を事例集として取りまとめた。

1. 取組の背景

- （1）「**取組の契機となった社会課題**」では、取組の契機となった課題を記載した
- （2）「**経緯**」では、取組がどのように発足・拡大していったかを記載した

2. 取組により目指す姿（アジェンダ）

当該取組により目指す姿や達成したい状態を記載した

3. 取組の概要

- （1）「**取組の実施方針**」では、アジェンダの達成に向けた取組や活動内容を記載した
- （2）「**取組に関与する団体の役割**」では、関与者や関与団体の役割を記載した

4. 取組の成果

- （1）「**成果指標**」では、成果指標の有無等を記載した
- （2）「**成果**」では、取組の成果を測定している場合はその詳細を記載した

5. 事例の特徴

1～4の中で、各事例での特徴的な事項を記載した

各事例については、以下の諸点について共通の表記としている。

- ・ 各事例の上部記載：P.5及びP.7～8記載の「休眠預金等活用制度における活用対象」等に準拠（「子ども及び若者の支援に係る活動」等）
- ・ 各事例1ページ目の上部記載「里子支援・児童養護」等：P.7～8記載の取組テーマに準拠
- ・ 「¹」（上付き数字）：当該ページの下部に脚注を記載
- ・ 「ⁱ」（上付きローマ数字）：当該事例の最終ページに「参考文献」として出典元等を記載
- ・ 本文中、 の中には参考及び補足情報を記載
- ・ DTC：デロイトトーマツコンサルティング合同会社の略