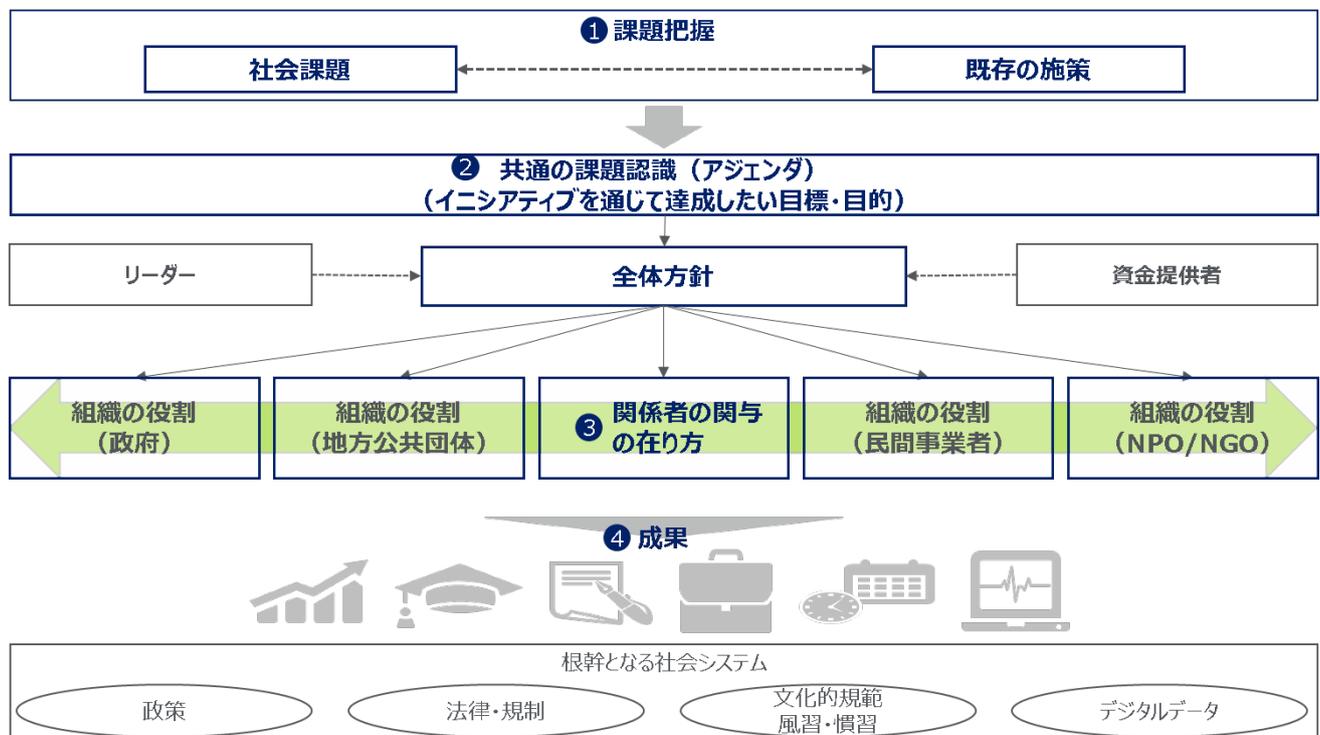


III. 全体総括

1. 調査の前提と事例の類型

本調査では、社会課題の解決に向けた協働を効果的に実現するために、どのようなセクターが、どのような役割で、どのような活動を通して、協働により成果実現を目指したかについて、アメリカとカナダの事例を中心に調査した。協働の取組として、各事例から共通して抽出できたポイントを記載する。

なお、今回の調査では、以下に示す通り、取組を要素分解し、成り立ちからその後の維持・発展に向けて必要となった要素（課題把握、経緯、共通の課題認識（アジェンダ）、実施方針、関係者の関与の在り方、成果）を各事例で共通事項として整理した。以下では、「2.調査結果の整理」において、4つの要素について、調査した事例で観察された事項と具体的な例を整理し、「3.調査結果からの示唆」においてこれらの整理から得られる示唆をまとめた。



図表 III-1. 調査項目の整理結果

2. 調査結果の整理

■ 「課題把握」：問題の所在や取り組むべき課題の明確化

取組を開始する上での社会課題の把握に向けては、多くの事例で、開始時に最初に取り組む事項として、相当の時間をかけて、課題の把握に取り組んでいた。地域住民や支援を受けた経験者等の声を直接に収集し、社会課題の特定に向けた目的を持った調査等を通じて社会課題の問題の所在や取り組むべき課題を明確に捉えることが出発点となっている。

 「課題把握」	
TRRUST	<ul style="list-style-type: none"> 若くしてホームレスになっている人が多いのはなぜかという疑問から、課題特定に向け、地域関係者の議論且つ地域住民へのニーズ調査を実施した。調査の結果、若くしてホームレスになっている人の40%が里子であったことを突き止め、里子や里子支援を受けた若者への支援を重点的に開始した。(10頁)
The Paschalville Partnership	<ul style="list-style-type: none"> セーフティネットとしての機能を有する公共図書館として、地域が求めている支援は何なのかを把握するため、図書館利用者への聞き取り調査を実施した。結果的に利用者の3割が職を探している事実を確認し支援を開始した。(46頁) また、支援実施団体側の支援ニーズを把握するため、地域に根付くビジネスに関する調査を実施し、彼らの地域への貢献状況や地域に対して感じることを確認している。(49頁)
Zone126	<ul style="list-style-type: none"> Zone126では、私立財団が住民や非営利組織等と連携し、教育や子どもと家族、健康等の広範な分野で3,000項目を超える調査を実施した。その結果、最もニーズがあるのが子どもへの教育支援であることが判明した。(54頁)
Live Well San Diego	<ul style="list-style-type: none"> サンディエゴ保健福祉局は、郡政府の他部門や周辺地域・市町村の自治体と協力し、約2年間をかけて地域の健康問題の実態を把握するための調査を実施した。この調査を通じて、慢性疾患が地域の住民の死亡原因の50%前後を占めることが明らかになり、調査結果を基に、地域の健康問題を改善する方針が打ち出された。(94頁)
Farm to Plate	<ul style="list-style-type: none"> 戦略的計画の策定にあたっては、スタッフと地理情報システム専門家、その他ボランティアたちが約1年半の時間をかけ、約1,200人の消費者や専門家へのインタビューを通じて、バーモント州のフードシステムのデータの収集及び解析を行った。(113頁)

図表 III-2. 「課題把握」に関する取組例

■ 「共通の課題認識（アジェンダ）」：当事者間の議論によって共通の課題認識が醸成される

取組を進める上での共通の課題認識である「アジェンダ」を定めるに際しては、前述の課題把握のための各種調査等に基づいて、関係者間で徹底した議論を、ケースによっては2年半などの長い時間をかけて展開し、地域の現状や課題に対する共通認識を醸成していた。

Ⅲ 全体総括

③ 「共通の課題認識（アジェンダ）」	
TRRUST	<ul style="list-style-type: none"> ■ アジェンダ策定では、各々の参画者の想いがあり、表現等での合意が取れない等といった困難も伴った。（11頁） ■ その経験を踏まえて、課題を解消するにあたり、必要な要素（教育、家、ヘルスケア等）を分解し、一つ一つ優先順位付けする等、重要度の高い支援内容に関する合意形成を図った。（16頁）
The Paschalville Partnership	<ul style="list-style-type: none"> ■ アジェンダ設定に向けては、地域の現状や課題に対する共通認識を持つための話し合いに時間をかけ、ブレインストーミング等の手法を活用しながら全員が納得するまで会議を重ねた。それにより共通認識が醸成され、アジェンダ設定がスムーズに実施できた。（47頁）
The Arts Access Initiative	<ul style="list-style-type: none"> ■ アート関連の支援実施団体にとっては、本来の活動目標はアート教育の推進ではなかったため、子どもたちの能力や学力を向上させるという共通目標に向かって関与してもらうことは困難であった。また、取組全体の方針としても、各パートナーのビジョンを尊重するものではなかったことが協働を阻害してしまった。（32頁）

図表 III-3. 「共通の課題認識（アジェンダ）」に関する取組例

■ 「関係者の関与の在り方」：大きなアジェンダのもと多様な関係者が緩やかに協働して取り組む

今回の事例調査では、成果達成に向けた役割等を各関係団体に誰かがアサインする（割り当てる）のではなく、互いに課題の共通認識を持ち、それぞれの団体がそれぞれに連携しながら取り組むメリットを明確にすることで、協働を維持する事例が多くみられた。

④ 「関係者の関与の在り方」	
Vital Village Community Engagement Network	<ul style="list-style-type: none"> ■ パートナーシップを組んだ経緯としては、情報誌やセミナー等で活動内容を知ったこと、SNSで活動に興味を持ったこと等、様々なケースがある。各パートナー団体に共通するのは、活動の目的に共感し、単独で活動するよりも互いにネットワークを形成して連携し合う方がより大きなインパクトを与えることができると考えていることにある。（81頁） ■ パートナー間で足並みを完全にそろえる必要はなく、緩やかなネットワークを形成することで、成功や失敗体験及びデータをシェアしやすいにしている。（85頁）
Zone126	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zone126と関係者は、地域の子どもたちを支援しようという目標のもと、相互にメリットがある範囲で支援を実施している。各パートナー団体のビジョンや成果指標が完全に一致していなくても、地域の課題を共有し、それに向けてできることを役割分担している。（64頁） ■ 支援実施団体としては、Zone126の理念は賛同できるものであることはもちろん、パートナーとして参加することで、自団体の目標達成のためにも有益であると感じたため協働に至っている。（62頁）
TRRUST	<ul style="list-style-type: none"> ■ 取組の進捗管理においては、参画者の強み・弱みを明確に理解したうえで役割分担することに配慮した。また、個別の取組の管理においては、その中で重なりや漏れがないよう「今何ができていて、何ができていないか」「今何をしていて、何をしていないか」をきめ細やかに把握した。（16頁）

図表 III-4. 「関係者の関与の在り方」に関する例

Ⅲ 全体総括

■ 「成果」：成果指標や数値目標の設定が重要なのではなく、データに基づく改善を図ることを重視

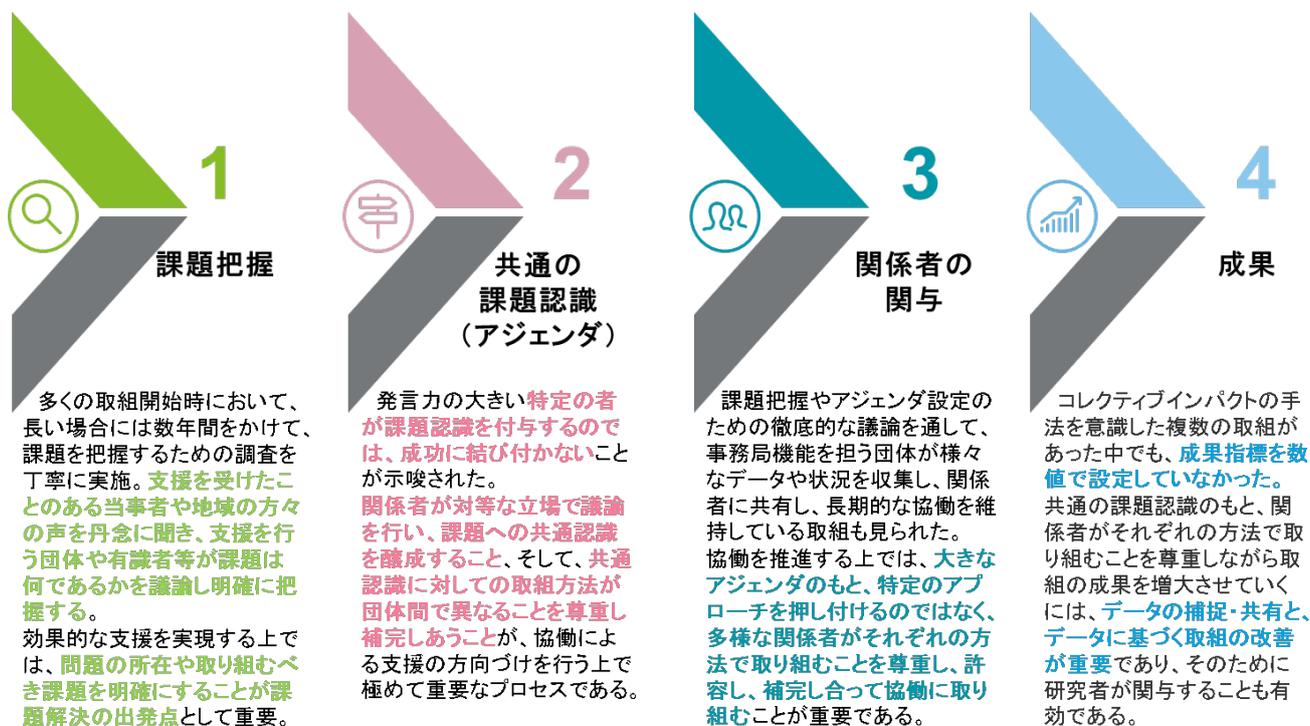
成果指標の設定に関してはアメリカ及びカナダにおいてもまだ手探りの段階であることが示された。また、取組の方向性によっては、常に数値等の成果指標は必須ではなく、共通の大きな目標を目指して協働することの重要性を示した事例が確認できた。成果指標を設定しなくとも、様々なデータを収集し、時には大学の研究者の参画を得ながら高度な分析を行うケースや、多様なデータの変化を「ダッシュボード」にして可視化しながら、取組の改善を図るケースが見られた。

 「成果」
<p data-bbox="212 562 564 589">The Paschalville Partnership</p> <ul data-bbox="161 595 1433 703" style="list-style-type: none">■ 2014年－2017年の最初の4年間は、成果がなかなか出なかったことを踏まえ、2018年以降は数値を追跡しないという方針となった。地域の状況を改善するには時間が必要であり、問題が複雑になっているため、成果が出たとしても取組との因果関係を証明することは難しく、定量的な数値目標を設定することは適していないと考えられている。(53頁)■ 当該取組は公共図書館を主体とした取組であり、地域コミュニティの底上げを目標に掲げて活動している。(53頁)
<p data-bbox="161 723 655 750">Vital Village Community Engagement Network</p> <ul data-bbox="161 757 1433 913" style="list-style-type: none">■ 団体間には達成すべき目標数値を厳格に設定しているわけではなく、共通のアジェンダの下、緩やかなパートナーシップを構築し、お互いの知見やデータを共有している。(81頁)■ 80以上の支援実施団体が、各々が有する健康データや成功・失敗体験を運営組織に共有し、共通のダッシュボード経由で情報共有する仕組みを構築した。(82頁)■ 地域コミュニティのシステムや根深い問題を改善するためには、短い期間で成果を望むことは現実的ではないとし、数値目標を持たないこととしている。(85頁)
<p data-bbox="253 931 480 958">Live Well San Diego</p> <ul data-bbox="161 965 1433 992" style="list-style-type: none">■ ターゲット領域に紐づけた成果指標を設定するとともに、複数の成果指標を継続的に観測し、かつ一覧できるように工夫している。(99頁)
<p data-bbox="317 1010 405 1037">TRRUST</p> <ul data-bbox="161 1043 1433 1200" style="list-style-type: none">■ 将来のビジョンを設定し、そこを起点として今何をすべきかといったことを議論することによって、徐々に成果指標を定めるうえでの素地が出来上がってきた。(14頁)■ データの取得や取組の成果測定については試行錯誤を続けており、現段階では、5か年程度の期間で、「ホームレス数、里子支援を受けている人数、学校の卒業率等」を継続的に測定し、内部での進捗管理を実施している。(14頁)■ 対外的には、活動を分かりやすく伝えること、そして、資金獲得を目指す場合は、資金提供者に対して地域課題の分析結果や調査結果を明確に共有していくことを重視した。(16頁)
<p data-bbox="309 1223 413 1249">Zone126</p> <ul data-bbox="161 1256 1433 1364" style="list-style-type: none">■ 取組開始前もしくは開始直後の数年間は定性的、定量的数値で現状を把握することに努め、その上で目標設定をすることが適切であると考えている。(61頁)■ 取組開始時点では成果指標を設定せず、参加者数等の各種データを収集できる仕組みを構築し、取得したデータを分析するといったアプローチをとっている。(64頁)

図表 III-5. 「成果」に関する取組例

3. 調査結果からの示唆

今回の調査から、社会課題解決に際して、協働によって成果の向上を目指す際には、以下（図表 III-6）のような事項が重要と考えられる。



図表 III-6. 社会課題解決における成果最大化に向けた示唆

■ 「課題把握」

- 本調査の結果、多くの取組開始時において、長い場合には数年間をかけて、課題を把握するための調査を丁寧に実施していた。一つの支援で本質的な解決がもたらされるほど、社会課題は単純ではない。表層に表れている事象をもたらす課題は何かに迫り、解決すべき課題を真摯に追究することが第一歩であり、そこから協働が始まる。
- 例えば、カナダのバンクーバーで実施された“TRRUST”の事例では、若者のホームレス問題の解消を目指して支援を実施していたが十分な効果が上がらなかった。改めて、若者や支援を受けた経験者等を含めた調査やヒアリングにより、里子支援制度にポイントがあることが判明し、支援や制度の改善につながった。
- 特に本調査においては、地域の住民一人一人の生の声を集めるためにヒアリングや会議への参加を促す等、当事者を関与させたいと、解消すべき本質的な課題の把握につとめていることが分かった。逆に、解消すべき地域の課題の把握が不十分であったために、支援の効果が十分に出なかった事例も確認できた。支援を受けたことのある当事者や地域の方々の声を丹念に聞き、支援を行う団体や有識者等が課題は何であるかを議論し把握する。効果的な支援を実現する上では、「問題の所在や取り組むべき課題を明確にすること」が課題解決の出発点として重要な要素であると言える。

■ 「共通の課題認識（アジェンダ）」

- 同じ地域の住民や課題に取り組む団体同士であっても、課題と感じる内容には差異があるため、当事者間のコミュニケーションを徹底して実施し、関係者間が納得して合意を形成することが重要である。調査やヒアリング等により、課題や実態を把握した上で、地域の課題や現状に対して、取組に関与する者が共通の認識を持つことは非常に重要である。調査した事例においては、アメリカのフィラデルフィアで実施されている“The Paschalville Partnership”では、地域の現状に対する共通認識の醸成に向け、徹底した議論を関係者間で行っていた。また、調査結果に基づいて問題を一つ一つ優先順位付けし、何が最も重要な課題であるかの認識を共有した事例もある。
- 特定の団体あるいは資金提供者など、発言力の大きい特定の者が課題認識を付与するのでは、成功に結び付かないことが示唆された。関係者が対等な立場で、議論を行い、課題への共通認識を醸成すること、そして、共通認識に対しての取組方法が団体間で異なることを尊重し補完しあうことが、協働による支援の方向づけを行う上で、極めて重要なプロセスであると言える。

■ 「関係者の関与の在り方」

- 複数の関係団体が協働する場合、互いの意識相違や利害の対立等により、協働の取組がうまくいかないケースもある。今回の調査においても、共通の目標設定に際して表現ぶり等で合意が取れなかったケースや、非営利団体が多い地域で協働による取組を開始したが、資金獲得競争が発生して取組が持続できなかったケースもあった。これは、前段の地域の実態調査や関係者間の徹底した議論が不足していたこと等によるものもある。
- 一方で、課題把握やアジェンダ設定のための徹底的な議論を通して、事務局的な機能を担う団体が常にデータや状況を収集し、関係団体間で共有することで、協働による支援を長期的に維持している取組も見られた。こうした取組では、「パートナー間で足並みを完全にそろえる必要はなく、緩やかなネットワークを形成」することや「100%の方針理解を得られないこともあるが、相互にやりたいことを尊重する姿勢」を重視していた。
- 協働を推進する上では、大きなアジェンダのもと、特定のアプローチを押し付けるのではなく、多様な関係者がそれぞれの方法で取り組むことを尊重し、許容し、補完し合って協働に取り組むことが重要であると言える。

■ 「成果」

- コレクティブインパクトの手法を取組の当初から意識して実践するケースもいくつかあった中で、それらの複数の取組においても、成果指標を数値で設定することをしていなかった。共通の課題認識のもと、関係団体がそれぞれの方法で取り組むことを尊重しながら取組を進め成果を増大させていくには、データの捕捉・共有と、データに基づく取組の改善が重要であり、そのために研究者が関与する場合も有効であることが示唆された。

Ⅲ 全体総括

■ 結びに

休眠預金等活用制度が我が国で本格的に運用開始された。本制度では、①子ども・若者支援、②日常生活に困難を有する方等の支援、③地域活性化等の支援という3つの分野で社会課題解決に取り組む団体を、資金的支援と非資金的支援を組み合わせるものである。既に多くの団体が本制度の下で事業を開始した。本制度では、助成金の交付を受ける団体だけでなく、同じような活動に取り組む団体、自治体、社会貢献を考える地域企業や個人等、これまで社会課題解決に携わってこなかった方たちにも、多くの示唆や活動参加の機会となることが期待されている。本報告書が、社会課題解決に取り組む団体だけでなく、自治体や地域企業、金融機関、研究者等にとって、社会課題解決のための協働のヒントになり、何かのアクションにつながることを願い、結語とする。