



休眠預金等活用制度における 2019 年度実行団体・資金分配団体の事業実施に関する第三者評価実施事業

子どもの未来のための協働促進助成事業～不条理の連鎖を癒し、皆が共に生きるエコシステムの共創～ 第三者評価報告書

2023 年 6 月

一般財団法人 日本民間公益活動連携機構
チームやまびこ（浅井美絵、中谷美南子）

評価結果の要約

本件評価は、特定非営利活動法人エティック（以下、ETIC.）が資金分配団体を務めた包括的支援プログラム「**子どもの未来のための協働促進助成事業～不条理の連鎖を癒し、皆が共に生きるエコシステムの共創～**」のうち、特定非営利活動法人岡山 NPO センター（以下、岡山 NPO センター）が実行団体として実施した事業「『**おかやま子ども基金（仮）**』創設を核とした**子どもの虐待・貧困等 0 を目指すオール岡山体制構築事業**」への評価を通して、実行団体および資金分配団体の包括的支援プログラムの成果の可視化を試みた。ETIC.の包括的支援プログラムは、全国 6 カ所において貧困・虐待・いじめ等深刻で不条理な状況にいる子どもたちの状態を地域で具体的な取組みを行っている様々な主体（NPO、行政、社協、教育機関等）による協働を推進し、子どもに関連する複雑な社会問題の「予防」「早期発見」「対応」が地域において機能するエコシステム¹を共創することを目的として展開された。その一つの具体的実践として岡山 NPO センターの事業は、岡山市内において、「取り残される子ども 0 人」を目指し、多様な主体が連携して必要な支援を子ども・親子に提供することが当たり前の状態になることと、それを実践する民間の支援組織に対してその基盤を支えるための資金が基金という形で持続的に提供される仕組みとして地域に定着していることを目指した。第三者評価は、外部者主体で評価を実施するという目的に合わせ、自己評価とは異なるが補完できる手法・基準を採用したうえで評価に臨んだ。特に本事業においては、事業成果が多岐にわたり複雑かつ予測できない形で発現することが予見されたため、アウトカム・ハーベスト手法、ステークホルダー・マッピング、そしてルーブリックを活用したアウトカムの評価等の手法を複層的に適用し、当事業の成果の可視化を図った。

アウトカム・ハーベスト手法に基づいた評価結果として、54 件の「収穫されたアウトカム」が当該事業の事業計画上の短期アウトカム 1 から 3 の領域において確認できた。更に、最終裨益者であるニーズの高い子どもへも必要な支援を届け望ましい変化が起きていること、また、社会課題を固定化しているシステムの変化にも貢献している等、広範囲における社会的インパクトの発現が本件評価では確認された。本事業の特徴として「収穫されたアウトカム」の中には、事業計画に含まれていなかった成果も多く含まれており、事業実施過程において柔軟かつダイナミックに判断しながら進められた経緯が伺える。もう一方で、事業計画と照らし合わせた場合、活動とアウトプットが十分事業期間内に成果を挙げられなかった領域も明らかになった。その部分も勘案したうえで、総合的な評価判断をルーブリックに基づき実行団体、資金分配団体、第三者評価チームで行ったところ、どの短期アウトカムにおいても「部分的に達成できた」という結論に至った。

更に、本事業が目指した「コレクティブ・インパクト（CI）」の理想形は「自然治癒力の高いまち」であり、それを実現するために大切にしたい要素は、いわゆる形式的なネットワーク組織の立ち上げや、枠組みありきで始めず、あえて幅広い「子どもを取り巻く不条理な課題の解決」をテーマに掲げ、多くの活動団体や行政・企業・市民も

¹ ここでの「エコシステム」とは、地域の様々な主体（NPO、行政、社協、教育機関等）が連携を深め、それぞれの強みを活かしながら、多面的に社会課題解決に向けて動く集合体のことを指す。

巻き込めるようにしたという点であると言える。関係者同士のゆるやかなつながりの中、特に岡山 NPO センター代表理事の石原氏が、キュレーターのような存在として、その時々社会ニーズや話題性、それを解決するユニークな取り組みの機会を見つけ、その活動に意義付けをしながら、的確な関係者を巻き込み、様々な取り組みを実現させていった。このような取り組みの重なりが、社会課題解決に向けてのエコシステムの土壌を耕し、関係者間の信頼が醸成し、実体的な連携事例に繋がっていることが確認できた。

ここまでの評価を踏まえ、以下事業関係者ごとに提言をまとめた。

＜対実行団体に向けての提言＞

1. KOTOMO 基金においてアウトリーチ活動以外の 2 つの活動領域「困難を抱える子どもの早期発見」と「緊急避難が必要な場合の活動」にも拠出金の配分を増やすべきである。
2. KOTOMO 基金の持続的運用のための資金調達の戦略とその実施体制の見直しに注力されることが望ましい。
3. 岡山市が新たに「要保護児童の見守り事業」として次年度事業の予算を確保したので、行政側と民間団体がより効果的に協働できるための基盤づくりを岡山 NPO センターがフォローアップすることが望ましい。
4. 「支援サービス情報システム」においては子ども支援関係者の活用が軌道にのるまで岡山 NPO センターによる研修や伴走支援が必要だと思われる。
5. 岡山 NPO センターがこの事業を通じて、蓄積した多くの知見を岡山地域に留めず、他の地域に対しても積極的に発信することが望ましい。

＜資金分配団体 ETIC.への提言＞

1. KOTOMO 基金の持続性を高めるため、実行団体のファンドレイジングに向けた伴走支援を継続されることが望ましい。
2. 日本の文脈でコレクティブ・インパクトを複数地域で実践した知見は貴重なものであり、実行団体同士での共有を促すと同時に、関心を持つ他団体へもその知見を幅広く発信していくことを提言する。

＜休眠預金活用事業制度への提言＞

1. ひとつの地域の中で包括的支援プログラムを複数、複層的に展開していくことのメリットも本事業においてみられたため、包括的な支援プログラムの選定においても、ぜひ積極的にこの学びが活かされることが望ましい。
2. 地域の子どもの貧困・虐待・いじめ等の社会課題解決に向けての対等な官民連携の進め方の好事例として、または休眠預金活用事業の効果的な事例として、本事業についての情報を国や他の自治体にも広く周知することが望まれる。
3. 評価対象事業の性質に合わせた柔軟な評価設計の奨励：本件のような特徴をもつ事業を評価する際には、柔軟な評価設計、例えば発展的評価やアウトカム・ハーベスト手法等、を積極的に導入・試行されるべきと考える。

目次

評価結果の要約.....	1
1. 第三者評価による評価の実施背景.....	4
2. 評価対象事業について	4
3. 評価のデザイン	7
3.1 評価目的と評価設問.....	7
3.2 評価手法	8
3.3 評価の実施プロセス.....	9
3.4 評価の制約	12
4. 事業成果の可視化：短期アウトカムの達成状況と最終受益者の変化	12
4.1 アウトカム・ハーベストの収穫したアウトカムの概要	13
4.2 短期アウトカム1の達成度合い	15
4.3 短期アウトカム2の達成度合い	20
4.4 短期アウトカム3の達成度合い	24
4.5 最終裨益者の望ましい変化.....	29
4.6 予期しなかった正や負のインパクトについての考察	30
4.7 資金分配団体の事業の枠組みと照合しての成果の発現状況.....	31
5. 事業成果の可視化：システムの変化への貢献	33
5.1 本事業を取り巻くシステムの変化.....	33
5.2 システム変化への本事業の貢献度の見立て	37
6. 本事業が目指した「コレクティブ・インパクト」についての考察	40
6.1 本事業が目指した「コレクティブ・インパクト」の在り方	41
6.2 目指した「コレクティブ・インパクト」が事業関係者に及ぼした影響	42
6.3 岡山の「コレクティブ・インパクト」の独自性.....	42
6.4 本事業の成果を支えた外部条件	43
7. 評価の結論と提言	46
7.1 評価の結論	46
7.2 事業関係者にむけての提言	49
7.3 事業から得られた知見.....	52
別添資料1：アウトカム・ハーベスト データベース	
別添資料2：アライアンスメンバーおよび基金パートナー団体対象のアンケート調査結果	
別添資料3：ヒアリング実施一覧	

1. 第三者評価による評価の実施背景

一般財団法人日本民間公益活動連携機構（以下、「JANPIA」という。）は、「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」に基づく指定活用団体として、2019 年度より民間公益活動を行う団体（以下、「実行団体」という。）とその実行団体に対して助成を行う資金分配団体が提案する「包括的支援プログラム」の全国展開を支援している。休眠預金等に係る資金の活用にあたっては、最終的に、社会の諸課題の解決を図るという成果を目に見える形で生み出すことが求められており、民間公益活動のうち、大規模なもの、重要なものや 国民的な関心が高いもの等については、「第三者評価」を行うことによって、客観性・信頼性をもって事業成果の可視化を図ることとしている。

本件評価²は、2019 年度実行団体・資金分配団体の事業実施に関する第三者評価事業の一環として、2020 年 11 月から開始し、2022 年 3 月に中間報告を実施したあと、評価対象事業が 2023 年 3 月末にて完了することを踏まえ、2022 年 7 月から 2023 年 3 月末の間に最終評価を実施した。

2. 評価対象事業について

第三者評価は以下の事業を対象として実施した。

資金分配団体	特定非営利活動法人エティック
事業名	子どもの未来のための協働促進助成事業～不条理の連鎖を癒し、皆が共に生きるエコシステムの共創～
実行団体	特定非営利活動法人岡山 NPO センター
事業名	「おかやま子ども基金（仮）」創設を核とした子どもの虐待・貧困等 0 を目指すオール岡山体制構築事業
実施期間	2019 年 11 月～2023 年 3 月（特定非営利活動法人 エティック） 2020 年 7 月～2023 年 3 月（特定非営利活動法人 岡山 NPO センター）
事業費 ³	助成金：304,995,999 円（特定非営利活動法人 エティック） 自己資金：15,945,520 円（特定非営利活動法人 エティック） 助成金：53,149,990 円（特定非営利活動法人 岡山 NPO センター） 自己資金：8,390,000 円（特定非営利活動法人 岡山 NPO センター）

資金分配団体である特定非営利活動法人エティック（以下、ETIC.）が全国 6 カ所の実行団体に対して助成することで共通して目指した状態は、地域内における NPO、行政、企業等、様々なセクターの主体間の連

² 第三者評価チームとして、本件評価調査ならびに評価報告書の執筆は、チームやまびこの浅井美絵、中谷美南子が担当した。なお、本評価遂行にあたり NPO 法人岡山 NPO センターの石原達也氏、西村こころ氏、北内はるか氏、NPO 法人 ETIC. の番野智行氏、山元圭太氏、川島菜穂氏、ハルハウス井上正貴氏、NPO 法人オカヤマビューティサミット柚木幸子氏をはじめとする関係者の皆様に多大なるご理解ご協力をいただきました。ここに感謝の意を表します。

³ 助成金には、事業費の他、管理的経費、PO 関連経費（資金分配団体のみ）、評価関連経費も含む。

携によるエコシステム共創（コレクティブ・インパクト⁴）の本格的な実践による、貧困・虐待・いじめ等深刻で不条理な状況にいる子どもたちの状態を緩和することである。そのためには、地域で具体的な取り組みを行っている様々な主体（NPO、行政、社協、教育機関等）による協働を推進し、子どもに関連する複雑な社会問題の「予防」「早期発見」「対応」が機能するエコシステム⁵の共創を図った。ETICは NPO 法人かものはしプロジェクトや多様な専門家とのチームを組み、実行団体が対象地域において協働のプロセスを推進するチェンジ・エージェント機能⁶を果たせるよう資金面・非資金面で支援を行い、助成終了後も協働と学習が地域で持続的に行われていく体制を構築できることを目指した。

実行団体である特定非営利活動法人岡山 NPO センター（以下、岡山 NPO センター）は、上記 ETIC.からの資金支援・非資金的支援を受けた 6 つの実行団体の一つという位置づけである。岡山 NPO センターは、「岡山市内で取り残される子ども 0 人」を目指し、独自の支援強化モデルを描いている（図 1 参照）。水槽を例に、「困難を抱える子ども」の状況が緩和するよう「予防＆早期発見」「対応連携」「緊急セーフティネット」それぞれの側面が強化されることによって、子どもと養育者をめぐる地域の生態系が健全に保たれる様子を表している。

図 1 岡山 NPO センターの支援強化モデル



休眠預金活用した事業としては、岡山市内を中心とした、困難を抱える子ども（0～19歳）への支援を行う民間団体同士や行政との協働・連携を強化することで、予防や積極的な予兆の早期発見や対応ができる地域エコシステムの共創を、地域の基金および支援サービス情報のシステム開発を

核に、推進することを目指した。また、本事業は、生活がひっ迫したとされるひとり親世帯や夜の街で働く親と子

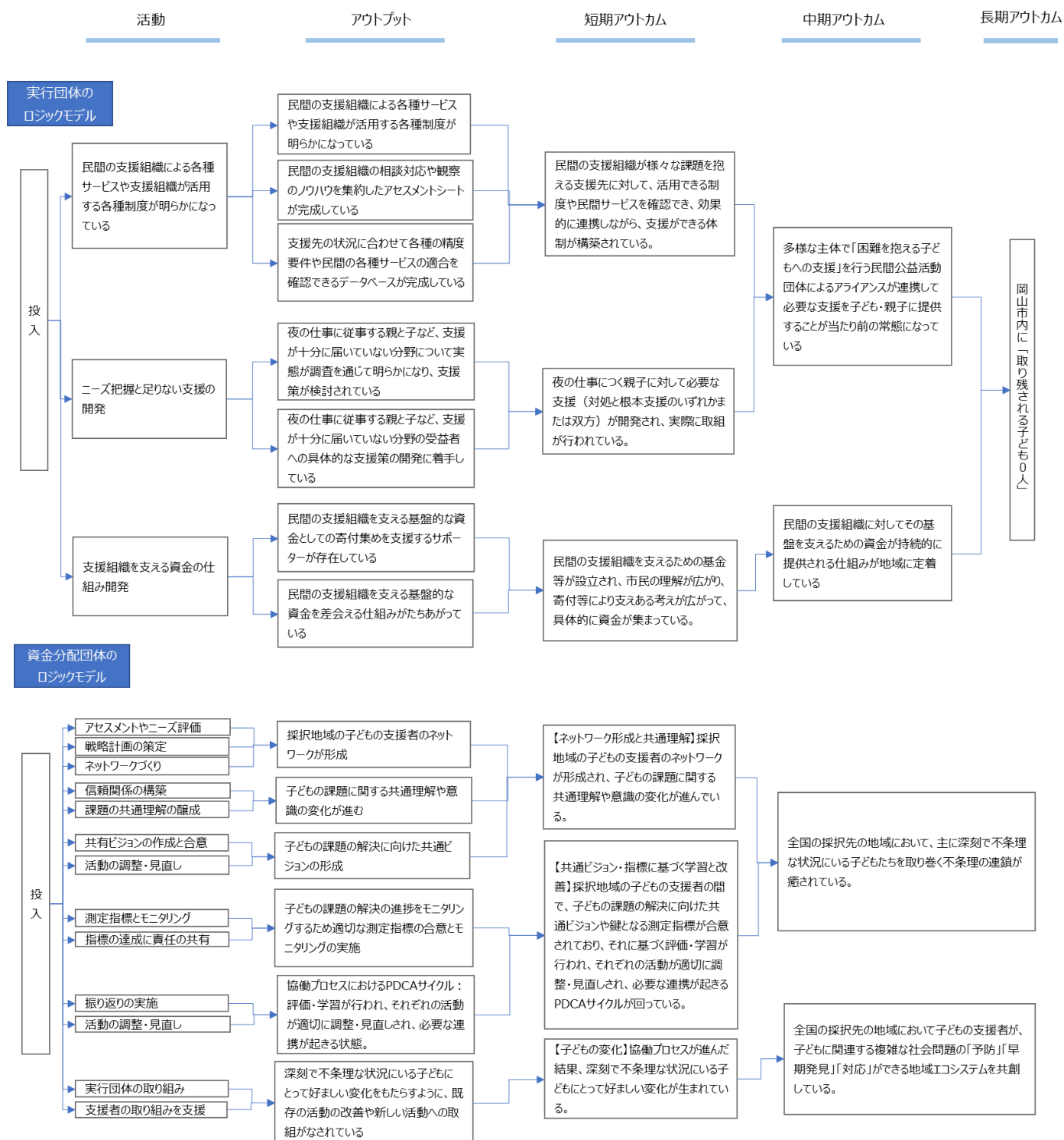
⁴ コレクティブ・インパクト（Collective Impact）とは、米国のコンサルティング会社 FSG のボードメンバーである John Kania 氏と Mark Kramer 氏が 2011 年に発表した論文の中で提唱された概念。行政や企業、NPO や自治体などの参加者（主体者）がそれぞれのくくりを超えて協働し、さまざまな社会課題の解決に取り組むことで集成的（Collective）なインパクトを最大化すること、あるいはその枠組みを実現するためのアプローチを意味する。

⁵ ここでの「エコシステム」とは、子どもを中心に、個々人・家族（ミクロ）、小中学校（メゾ）、基礎自治体（マクロ）レベルで取り組まれてきた支援が、相互連携・作用することで、個別のステークホルダーが意図した以上の成果を生み出すための社会的土壌。「地域エコシステムが実現された状態」とは、トップダウンや中央集権的ではなく、各レベルが多中心となりながら社会構造の現状認識・学習・適応力が高まり、個々の課題解決や価値創造が自然発生する状態を指す。

⁶ 本事業では、チェンジ・エージェントを「子どもや家族を取り巻く多中心なエコシステム形成を促進する存在で、関わる個々人、組織の変容を支援する力を備える」と定義し、チェンジ・エージェント機能とは、例えば、必要な関係者を招集し参画を促進する、関係者間の信頼構築に取り組む、課題共有や共有ビジョン形成のプロセスをガイドする、合同での戦略・計画策定をガイドする、アドボカシーや調査・評価等の専門機能を担う等、が挙げられる。（資金分配団体事業計画より引用）

の生活実態調査と支援事業開発も重要な柱として計画に含まれていた。本事業の事業計画書から第三者評価チームが再構築した、事業のロジックモデルを下記図2に示す。

図2 評価対象事業のロジックモデル⁷



⁷ 第三者評価においてロジックモデルを再構築した理由は、事業計画に設定された短期アウトカムと中長期アウトカム等の内容を包括的に明示することにある。資金分配団体・実行団体がそれぞれ、最終自己評価報告書に提示したロジックモデルと異なる。

なお、本件評価においては、資金分配団体の包括的支援プログラムの成果を、岡山 NPO センターへの資金支援の成果の可視化をとおして行うものである。ただし、資金分配団体の非資金的支援にかかる成果は第三者評価の評価対象とはしていない。今回、評価のための事実特定をする作業としては、実行団体のアウトカムの検証に注力し、その結果に照らして、資金分配団体の包括的支援プログラムの評価を試みた。

3. 評価のデザイン

3.1 評価目的と評価設問

本件評価は 2020 年 10 月の開始時期から、本事業の事業実施期間に平行して 2023 年 3 月末まで実施した。2020 年 12 月の第三者評価第一回目検討会にて、関係者間で合意した評価目的は以下のとおりである。

評価目的：本件評価は、評価対象事業の成果を積極的に可視化し発信できるようにすることで、広く休眠預金等に係る資金の活用について理解を得ること、独創的で有望かつ革新的な民間公益活動の一例としての効果検証を行うことで、同様のアプローチを採用したい民間公益活動の質の向上に寄与するような好事例と教訓を抽出することを目的とする。

評価設問とは、評価目的の達成のために評価を通じて、明らかにする「問い」のことを指し、評価デザインの方角性を決定づける。本件評価においては、以下 6 つの問いを評価設問として設定した。評価設問においての主眼が、評価目的にもあるように本事業の成果の可視化にある。本事業は多様な担い手が連携・協働し、子どもに関連する複雑な社会問題の「予防」「早期発見」「対応」ができるエコシステムの醸成を目指した新規企画事業であるため、計画時に予期できない成果の発現が広範囲に及ぶことが予測されたため、成果の範囲を事業計画の枠組みに基づいたアウトカム（EQ-1）に限定せず、より広範囲に、最終受益者の望ましい変化について（EQ-2）、そして予期しなかった正と負のインパクトについて（EQ-3）、子どもに係る社会課題を固定させているシステムへの影響について（EQ-4）の検証も試みた。

また本事業で資金分配団体は、子どもの未来に向けた地域づくりをコレクティブ・インパクトで実現しようと挑戦する団体を公募し、対象地域において子どもの社会課題解決に向けてのエコシステムの醸成を目指している。休眠預金活用事業においても、コレクティブ・インパクトに取り組む団体は複数あり、実際どのようなコレクティブ・インパクトを目標として、関係者がどのようなことを大切に実践してきたかや生まれた成果を第三者評価で見ていくことの意義は高いと考えた。その結果、「コレクティブ・インパクト」についての問いも評価設問の中に含み（EQ-5～EQ-6）、この事業ならではの関係者の関係性の変化を起こすための工夫や大切にしている要素を捉えることを図る。

＜第三者評価の評価設問＞

EQ-1：事業対象地域において、事業のアウトカムはどの程度発現したか？

EQ-2：事業のアウトカムは最終受益者の望ましい変化に寄与することが予測できるか？

EQ-3：事業を実施したことで生じた創発や、予期しなかった正や負のインパクトなどはどのようなものがみられたか？

EQ-4：事業のアウトカムはどの程度システムの変化に貢献したか？

EQ-5:本事業の目標達成にむけて実行団体が目指した「コレクティブ・インパクト」はどのようなもので、それを実現するために大切にしたい要素は何か？「コレクティブ・インパクト」を実現するために大切にしたい要素が、どのようにこの事業の目的達成に関与する関係者間の関係性に変化をもたらしたか？

EQ-6:「コレクティブ・インパクト」5要素と照合して、岡山モデルが共通している要素と独自の要素は？

上記評価設問に対応して、本報告書を以下のような構成で取りまとめた。まず第4章にて事業成果についての分析と可視化（EQ-1、EQ-2、EQ-3）を行ったあとに、第5章にてシステムの変化（EQ-4）そして第6章において資金団体および実行団体が目指した「コレクティブ・インパクト」についての考察（EQ-5、EQ-6）を試みた。第7章においては、評価の結論のまとめと、本評価結果に基づいた提言や学びについて記述する。

3.2 評価手法

第三者評価は、外部者主体で評価を実施するという目的に合わせ、自己評価とは異なるが補完できる手法・基準を採用して成果の検証にあたった。本件評価開始当初は、事業のプログラム理論に沿ったプログラム評価、即ち実行団体の事業計画が設定した短期アウトカムの達成度合いと指標で評価することを検討した。しかし、評価対象事業とその関係者について情報が集められれば集められるほど、事業成果が多岐にわたり複雑かつ予測できない形で発現することが予見され、実行団体の事業計画だけを枠組みにしたアウトカム評価の結果だけで第三者評価を結論づけると、実態として成果の発現状態との乖離が生じてしまうことを懸念した。上記のことを踏まえて、本件評価の評価手法は、以下のような手法を複層的に適用し、当事業の成果の可視化を図った。

- ◆ **アウトカム・ハーベスト**：アウトカム・ハーベストとは、2000年以降スペインの評価者 Ricardo Wilson-Grau 氏が発展的評価の流れを受け開発した評価手法⁸だ。特に複雑な状況（災害対応、平和構築、感染症対策、など）での介入を評価する際に導入している事例が多く、世界銀行⁹、米国国際開発庁（USAID）、フォード財団など多くの機関も採用している。アウトカム・ハーベストの特徴の一つはプログラム理論に依らずに評価をできるということもある。むしろ評価時において①何が

⁸ Wilson-Grau, Ricardo. (2019) **Outcome Harvesting Principles, Steps, and Evaluation Applications**, Information Age Publishing Inc.

⁹ The World Bank. (2014) Cases in Outcome Harvesting.

(<https://documents1.worldbank.org/curated/en/419021468330946583/pdf/901720WP0Box380n0Outcome0Harvesting.pdf>) USAID. (2021) Qualitative Evaluation Report: Outcome Harvesting.

(https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00Z623.pdf)

変化したか（アウトカム）のエビデンスを網羅的に収穫したあと、②そのアウトカムの意義と、③事業からの貢献度合いを明らかにする。ここでの「アウトカム」は望ましい変化、望ましくない変化を含め、意図的である変化、意図していなかった変化、直接的変化、間接的変化も含まれる。

- ◆ **ステークホルダーマップとシステムの変化**：本事業においては、「コレクティブ・インパクト」の実践として数多くの関係者の多様な変化が想定されており、それらの変化をロジックモデルに限定して表そうとすると、その全容を把握しきれない。このような複雑な事業においてはシステム思考¹⁰をベースにしたステークホルダーマップを導入し事業を巡るシステムの状態を定点観測しながら、評価対象事業を含めた多数の関係者の介入が相互作用しながら発展していく様子をより立体的に可視化することを試みた。（ステークホルダーマップの詳細は、第5章参照）
- ◆ **ルーブリックを活用したアウトカムの評価**：上記アウトカム・ハーベスト、ステークホルダーマップによるシステムへの変化に加え、実施したアンケート調査やヒアリング調査の情報も鑑みて最終的な評価判断を行うために、ルーブリックを用いて評価結果を導出した。最終評価のルーブリックは、中間報告時に実行団体・資金分配団体の職員が個別に設定したルーブリックの要素を、第三者評価チームが統合して再構築したものを、関係者¹¹の合意のもとに適用した。（ルーブリックの結果は、第4章参照）

3.3 評価の実施プロセス

本件評価の特にアウトカム・ハーベストにあたる実施スケジュールとプロセスを下記表1と次頁の図3にとりまとめた。

表1 アウトカム・ハーベスト手法を使った最終評価の実施スケジュールと評価作業

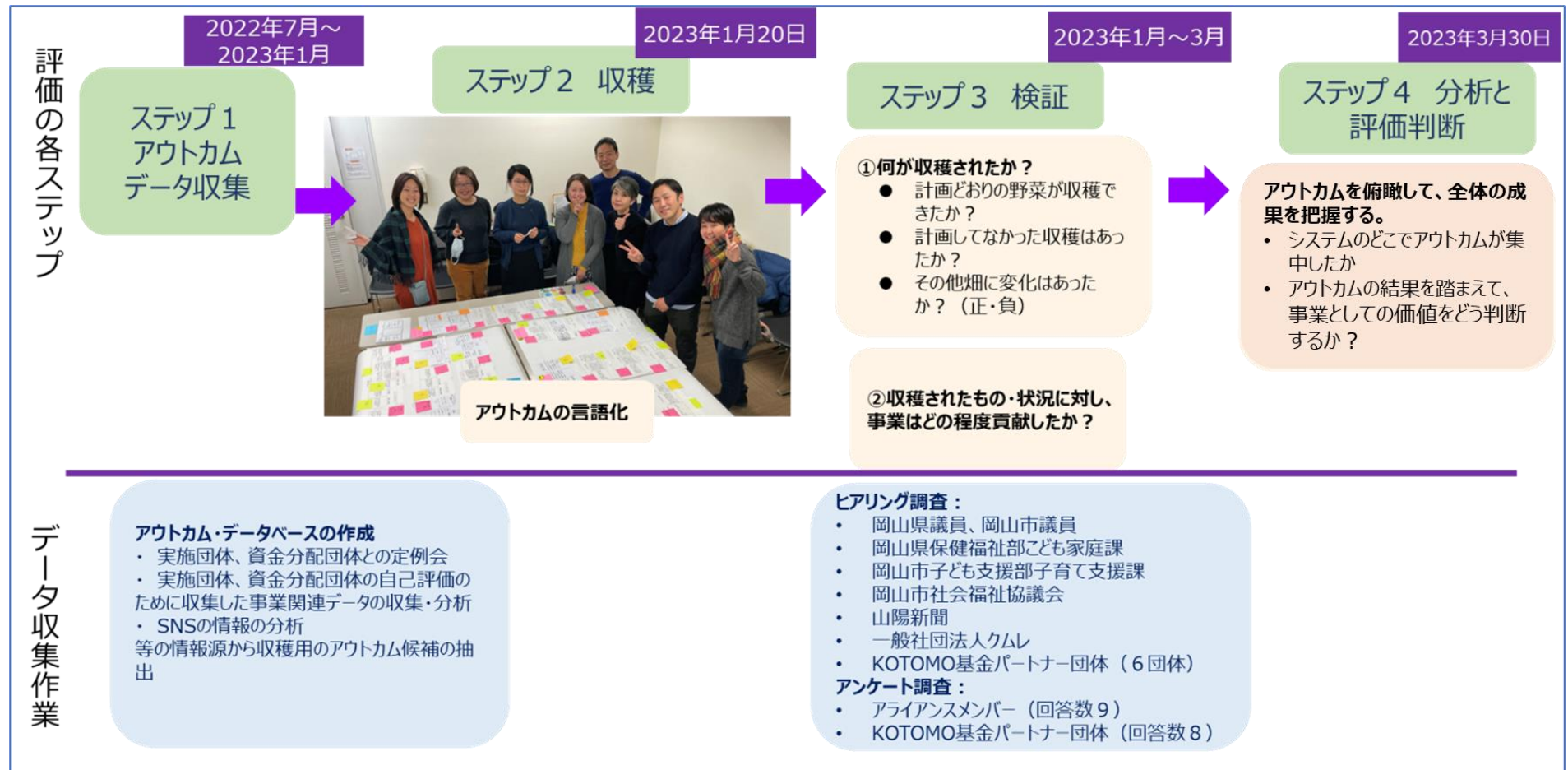
ステップ0 評価計画 最終評価デザインの特 定 (2022年4月)	・ 現地調査中（2022年4月28日～29日）に岡山NPOセンター職員と評価デザインと計画について協議・合意
ステップ1 データ収集 アウトカム・データベースによる 記録 (2022年7月以降～)	・ アウトカム・データベースとは：事業の終わりを待たずに、アウトカムが発現しているものを、記録し、蓄積していくためのツール ・ 記入者：事業関係者、第三者評価チーム ・ 記入方法：アウトカム・ハーベストのルールに基づき：①アウトカムの記述：客観的事実、②アウトカムの意義、③事業による貢献
ステップ2：収穫 アウトカム収穫ワークショップ (2023年1月20日)	・ 参加者：岡山NPOセンター職員と資金分配団体の伴走支援チーム ・ データ収集から抽出されたアウトカム候補から「収穫特定」 ・ 追加アウトカムの抽出
ステップ3：検証 第三者評価チームによる検 証作業	・ ワークショップで特定した一部アウトカムの「検証」→事業実施の少し外側にいる第三者へのヒアリングより収穫したアウトカムが実際に発現していたか。

¹⁰ 「システム思考」とは、複雑な世界を部分的に取り出して見るのではなく、全体と構成する要素・要因の関係性の観点から見ることによって、状況を包括的に理解しようという思考法である。

¹¹ ルーブリックによる評価判断は、2023年3月30日の評価ワークショップにて、実行団体、資金分配団体、そして第三者評価チームが、それぞれ別にレーティングを行い、結果を協議し合った。

(2023 年 1 月～3 月)	・ ヒアリング調査：行政：岡山県、岡山市、岡山市社会福祉協議会、山陽新聞、岡山市議、県議、KOTOMO 基金パートナー団体（6 団体） ・ アンケート調査（アライアンスメンバー、KOTOMO 基金パートナー団体）
ステップ 4：分析と評価判断 アウトカム分析ワークショップ (2023 年 3 月 30 日)	・ 参加者：岡山 NPO センター代表理事と資金分配団体の伴走支援チーム ・ ①アウトカムの分析：データの解釈と意義づけ、②評価判断、③システムの変化、④本案件のコレクティブ・インパクトの実践と学び

図 3 アウトカム・ハーベスト評価の実施プロセス



3.4 評価の制約

本件評価は、通常の事業を対象としたプログラム評価に加え、社会課題解決に向けての社会全体の構造的変化即ち「システムの変化」への影響も捉えるために、スコープを大きく設定して実施した。その理由は、評価のスコープを事業計画上の短期アウトカムの達成度合いだけに限定してしまうと、本事業の本来の価値が十分描けないことを危惧したからである。評価チームとしては、できる限り事業内外でおきた変化を把握するために尽力したが、当然システム内の全ての関係者の変化を網羅する術をもたず、またそれら関係者自身も多様な形で介入していることもあり、様々な変化を事業との紐づけにおいても明確なものと明確ではないものも存在した。システム内で起きた変化においては、第三者評価チームによってできるデータ収集も限定的で情報の不完全性も否めないが、それら情報を排除して評価結果を導出するのではなく、その不完全性を踏まえたうえで評価対象事業の成果として何が見えてくるのかを可視化することに重点をおいた。

本件評価で評価手法と取り扱うアウトカム・ハーベストは、事業実施者自らアウトカムを特定し「収穫」という観点から参加型評価の要素が強いとも言われており評価者はそのプロセスのファシリテーターとしての役割を果たすことが期待されている¹²。もう一方で本件評価においては、評価対象事業の実施者である岡山 NPO センターも、資金分配団体の ETIC もそれぞれ休眠預金制度の元で自己評価を並行して実施していることに鑑み、第三者評価作業に参加する負担を減らすことが求められていることと、自己評価と差別化するうえでより客観的な視点が求められたこともあり、特に岡山 NPO センター職員の評価への参加については、その都度可能な範囲に留めてきた。

4. 事業成果の可視化：短期アウトカムの達成状況と最終受益者の変化

本章では、下記の評価設問 EQ-1、EQ-2、EQ-3 の問いに対し回答し、本事業成果の可視化を図る。

EQ-1：事業対象地域において、事業のアウトカムはどの程度発現したか？

EQ-2：事業のアウトカムは最終受益者の望ましい変化に寄与することが予測できるか？

EQ-3：事業を実施したことで生じた創発や、予期しなかった正や負のインパクトなどはどのようなものがみられたか？

進め方としては、本事業のアウトカム・ハーベストの結果概要を記述したあと、EQ-1 の問いに対し、各短期アウトカム領域ではまず①アウトカム・ハーベストからみえたその領域での変化と、②第三者評価チームが行った収穫したアウトカムの検証結果、③それらを踏まえた短期アウトカム領域ごとの評価判断をまとめた（4.2～4.4）。4.5 では EQ-2 の最終受益者の変化の表れの検証として、子ども・養育者に関して収穫したアウトカムと KOTOMO 基金パートナー団体で最も実績件数が多い NPO 法人志塾フリースクール岡山（以下、志塾フリ

¹² Wilson-Grau、前掲書 *Outcome Harvesting Principles, Steps, and Evaluation Applications*, p.14.

ースクール) のデータの分析結果についてふれる。最後に、4.6 にて EQ-3 の問いである、「事業を実施したこと
で生じた創発や、予期しなかった正や負のインパクトなどについての考察」を述べる。

4.1 アウトカム・ハーベットの収穫したアウトカムの概要

4.1.1 アウトカム・ハーベット手法におけるアウトカムの定義

休眠預金制度の事業計画書や社会的インパクト評価においても「アウトカム」という事業実施を通じて実現を目指す成果のことを一般的に「短期アウトカム、中長期アウトカム」と表現する。もう一方でアウトカム・ハーベット手法の大きな特徴が、収穫する「アウトカム」の定義¹³が前述と異なり、以下のとおり狭義に定められているところにある。

- ① 社会課題解決のために重要な役割を担う「鍵となる関係者」即ち、地域で取り組みを進める際のキーパーソン、集団、組織による行動の短期・中期・長期的変化
- ② 誰もが目で見て確認できる変化、行動変容など（客観性の担保）
- ③ 一部、態度の変容も認められている

なお、収穫したアウトカムの規模は、一個人から集団、組織までの変化を含めるので、小さな変化から大きな変化までそれぞれの現象を、一つのアウトカムと計算する。また、事業のアウトカムを集計・記録（アウトカム・データベース）するには、下記の図 4 に図示するとおり、3つの要素が揃って、初めて「収穫されたアウトカム」と特定される。

図 4 アウトカム・ハーベット手法の「アウトカム」の構成要素

アウトカムの内容	アウトカムの意義	事業による貢献
「鍵となる関係者」の具体的な行動変容を 1～3 文で説明する。 4 W（When：いつ、Where：どこで、Who：誰が、What：何を）を明確に書き出す。	なぜこのアウトカムが重要なのかに対する説明。 事業始まる前は～、でも事業開始後は～だと、～が可能となる等。	このアウトカムに「貢献した」事業の具体的な活動とアウトプット
客観的情報	主観的意味付け	事業とのつながり

なお、本報告書においてはアウトカム・ハーベット手法の「アウトカム」と事業計画上の一般的な「アウトカム」を両用している。混乱を避けるために、事業計画上のものを「短期アウトカム、中長期アウトカム」、アウトカム・ハーベット手法から得た「アウトカム」を「収穫したアウトカム」として差別化を試みた。

4.1.2 アウトカム・ハーベットの収穫結果の概要

前項で定義したアウトカム・ハーベット手法で「収穫したアウトカム」の状況は下記のとおり。

- 収穫したアウトカム数：54 件

¹³ Wilson Grau、前掲書 *Outcome Harvesting Principles, Steps, and Evaluation Applications*, pp.39～40

4.2 短期アウトカム 1 の達成度合い

短期アウトカム 1 （事業計画より）

「民間の支援組織が様々な課題を抱える支援先に対して、活用できる制度や民間サービスを確認でき、効果的に連携しながら、支援ができる体制が構築されている。それにより単独の支援にとどまっていた支援先に複数の支援を接続（コーディネート）できるようになっている」

4.2.1 アウトカム・ハーベストからみえた短期アウトカム 1 の領域における変化

以下、アウトカム・ハーベストで収穫したアウトカムを、それぞれ関連性の高いものをグループ化し、その内容を抽出して整理した。各アウトカムの後の「強」「中」「弱」は、事業による貢献度の強さを表している。（収穫されたアウトカムの詳細は、添付資料 1 アウトカム・ハーベスト・データベースを参照）

◆ 岡山の子ども支援に携わっている民間支援組織がアライアンスを形成した。

収穫したアウトカム	1.1	岡山の子ども支援に携わる民間団体が、アライアンス ¹⁵ に入り「子どもの不条理な状態」を連携して改善することに合意し、Facebook グループとして登録した。2023 年 3 月時点で 61 団体が参加していた。 強
	1.2	アライアンス所属の団体あるいは KOTOMO 基金のパートナー団体 ¹⁶ の間で、連絡・情報交換の頻度が高まった。 強
	1.3	アライアンス所属の団体あるいは KOTOMO 基金のパートナー団体の間で、自団体では対応できない課題やケースを、他団体に相談したり連携したりすることが増えた。 強
	1.4	KOTOMO 基金パートナー団体の NPO 法人オカヤマビューティサミットが支援している母親の子どもへも支援が必要と判断された場合、同じ基金パートナー団体の志塾フリースクールに紹介され、支援が入ることになった。 強
	1.5	2022 年 4 月 30 日におかやま親子応援プロジェクト ¹⁷ の団体が、アライアンスに統合した。 中

¹⁵ 「アライアンス」とは「岡山市内で「困難を抱える子どもへの支援」を行う民間公益活動団体によるアライアンス」のことを指し、当該事業をきっかけに、実行団体による声掛けのもとに形成された団体・個人のネットワークである。

¹⁶ 「KOTOMO 基金パートナー団体」とは KOTOMO 基金の分配金を受け、基金の優先テーマに沿って活動を実施することが承認された民間公益活動団体で合計 10 団体のことを指す。多くの基金パートナー団体はアライアンスメンバーでもあるが、

¹⁷ 「おかやま親子応援プロジェクト」とは、コロナ禍において岡山 NPO センターをはじめとした 6 団体の声掛けのもと、幅広く子どもや親子支援を行う連携組織 31 団体が集まり連携して、クラウドファンディングで得た資金をもとに、子どもや各家庭を「ひとりにしない」ためのさまざまな体験や学習支援、必要な物資を家庭に届けるプロジェクトのことを指す。

- ◆ 「子どもが置かれている不条理な状態」やその課題解決に取り組む民間支援組織について、行政・議員や企業の関心が高まり、協力を得た。

収 獲 し た ア ウ ト カ ム	1.6	夜の街で働く親の生活実態調査結果をきっかけに、関心をもった県議員の事務所や、行政の各課の担当者が、支援サービス情報システムに掲載する支援制度の情報提供・整理のための協力を行った。 強
	1.7	システム開発の情報収集に楽天グループの社員ボランティア（4名）とNTTドコモ社員ボランティア（2名）が参加した。システム開発と別に、「KOTOMO 基金ウェブサイトへの活動報告掲載」にPwC Japan 社員（3名）、セールスフォース・ジャパン社員（10名）が参加した。活動を社内やメディアで発信してくれて、報告会にも来てくれた。 強
	1.8	NTTドコモ社員ボランティア活動が、同社社内報で紹介された。 強

- ◆ 自立援助ホームの連絡会が発足し効果的に連携しながら、支援できる体制が構築されつつある。

収 獲 し た ア ウ ト カ ム	1.9	2022年2月、自立援助ホームの連絡会が発足し、継続して情報交換や話し合いの場を設けている（隔月開催）。 強
	1.10	自立援助ホーム同士の関係性が強化されたことによって、以前なら定員に空きがなく受け入れを断られた入居者のホームへの入居が、他のホームへの紹介が行われ、実現した。 中
	1.11	自立援助ホーム連絡会を次年度以降も継続させるために、助成金を申請した。 強

- ◆ 岡山県内の NPO 同士が、状況次第で早急に集まるだけのネットワークとキャパシティが構築された。

収 獲 し た ア ウ ト カ ム	1.12	2022年2月、岡山県内の乳児虐待事件発生時に、岡山県内の支援者による緊急集会在招集され、意見交換の場が迅速に開かれた。 弱
---	------	---

- ◆ 行政の協力を得て、支援機関が支援先により多くの制度に関する情報を提供できるような「支援サービス情報システム」¹⁸が開発された。

収穫したアウトカム	1.13 岡山・倉敷・津山市から、支援サービス情報システムに載せる制度情報一覧を提供してもらった。 強
-----------	--

4.2.2 短期アウトカム 1 の領域で収穫したアウトカムの検証結果

短期アウトカム 1 の領域において実行団体の事業計画上の戦略としては、まずは子ども支援等を行っている団体や行政担当官等に対して、活用できる行政や民間サービスを確認できる支援サービス情報システムを構築・導入することだった。この支援サービス情報システム開発の大幅な遅れから、事業実施期間内に納品されたものの（2023 年 3 月末）、そのシステムを実際に子ども支援等に関わっている団体が様々な課題を抱える支援対象の子どもとその養育者に対して、活用できる制度や民間サービスを確認できる状態には至らなかった。収穫したアウトカムにおいては、実際に支援サービス情報システムに載せる制度情報を行政から提供してもらったことは確認できたが（1.13）システムの開発自体が大幅に遅れ事業完了時に完成したため、事業期間内の運用開始には至らなかった。基金パートナー団体や支援組織が、どの制度を誰が使えるかわかるようになるには事業完了後に期待されるところだといえる。

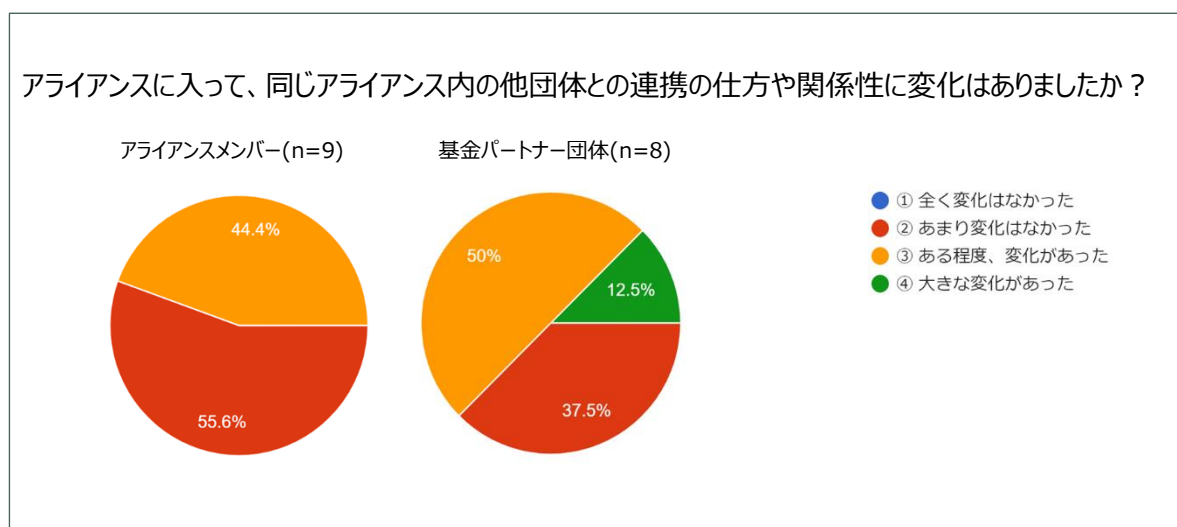
前述の支援サービス情報システムの開発の遅れから、それに頼らない方法で、岡山の民間の支援組織が様々な課題を抱える支援先に対して効果的に連携しながら、支援ができる体制が構築するには、団体同士の関係性を醸成することが肝要となった。そして、この民間の支援組織の関係性の変化に、収穫したアウトカムが集中していた結果にもなった。

岡山の子どもの支援に携わっている民間支援組織による「困難を抱える子どもの支援アライアンス」（以下、アライアンス）が、岡山 NPO センター主導で、段階的に形成された。まず、2021 年度に「困難を抱える子どもの支援に関心のある団体」のために Facebook グループが立ち上げられ、参加が促された。アライアンスメンバー同士が支援を行ううえで、効果的に接続し連携しやすくなるように、中間報告時までは岡山 NPO センターが委託した外部フェローによる関係醸成のための活動が実施されファシリテーション等の役割を担ったが、それ以降の評価対象事業からの投入が限定的であったこともあり、団体間の緩やかなつながりを超えるものにはならなかった。

¹⁸ 「支援サービス情報システム」とは本事業が事業実施期間に開発を目指した、子ども・親子の支援制度に関する情報を検索できるシステムだ。子ども・親子に困りごとがあっても、支援制度の存在を知らないと申請・利用できないうえ、自治体ごとにその情報の掲載場所が異なり探しにくい。本システムでは、岡山県内 27 の市町村の「課題を抱える親子」が利用可能な支援制度についての情報を収集し、そのデータを基に AI システムを通して、支援対象の子ども・親子の具体的情報をいれれば、利用可能な制度や支援を自動的に回答するものを目指した。

同時期に KOTOMO 基金も立ち上げられたが、その分配を受ける資格をもつ基金パートナー団体も岡山 NPO センターを中心に基金の優先テーマと照らし合わせて選定された。これらの基金パートナー団体においては、アライアンスに所属しつつも、KOTOMO 基金の運用等についての定期的な意見交換や報告会開催等の活動に参加しているため、アライアンスのみ所属している団体と比較してより大きな関係性の変化が報告された。それを検証する意味でも 2023 年 3 月のアライアンスメンバーと KOTOMO 基金パートナー団体を対象に実施したアンケート結果を図 6 と図 7 に示す。図 6 の結果においては、他の団体との連携・関係性の変化に関して、アライアンスメンバーでアンケートに回答した団体の 44.4% は「③ある程度、変化があった」、と回答しているのに対して、基金パートナー団体は 12.5% が「④大きな変化があった」、50% が「③ある程度があった」と回答している。基金パートナー団体のほうがより多くの割合で、事業により連携・関係性の変化があったことが結論づけられる。

図 6 アライアンス内の団体との連携・関係性の変化（アンケート結果、n=17）

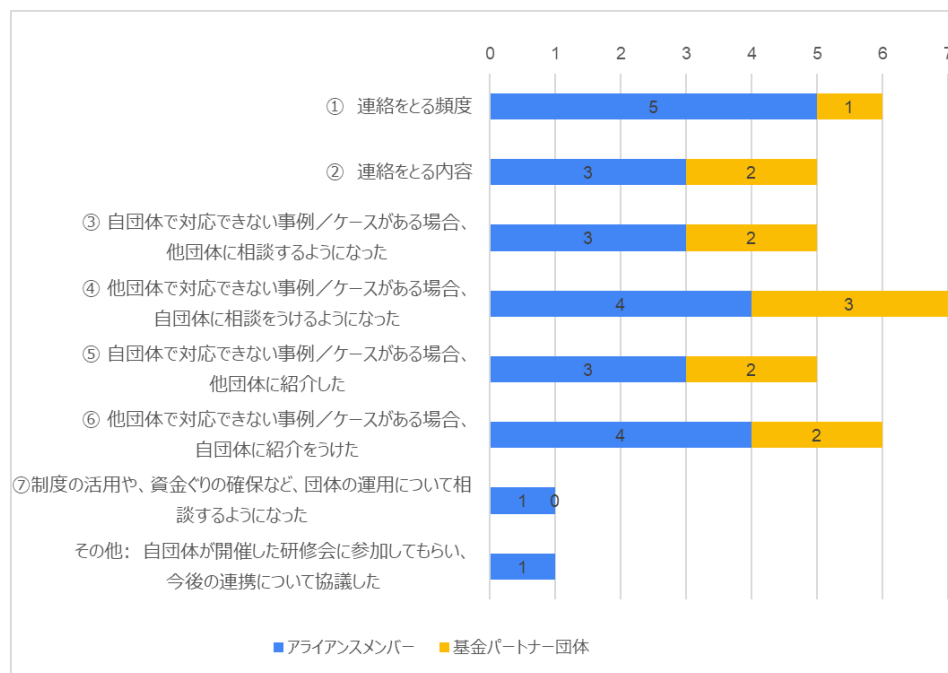


また、団体間の連携や関係性の変化の内容をアンケート調査で複数回答できいたところ、下記図 7 のような結果となった。収穫したアウトカムにあった（1.15、1.16）連絡・情報交換の頻度に変化があったと回答した団体は全体の約 35%、連絡・情報交換の内容に変化があったと回答した団体は全体の約 30%という結果となった。

更に連携が深まり、自団体では対応できない課題やケースを他団体に相談した団体は約 30%、逆に他団体では対応できない課題やケースの相談を受けた団体は約 41%との回答があった。なお、基金パートナー団体において、連絡をとる頻度が変わったと回答した団体が少なかったのは、「もともと比較的頻繁に連絡をとりあう関係の団体が多い」から変化はなかったとヒアリング調査で情報を得た。最後に相談から実際の事例ケースの紹介に至ったと回答した団体は、紹介した側が約 30%、紹介を受けた側が約 35%となった。

アンケート結果を踏まえると、アライアンスメンバーあるいは KOTOMO 基金パートナー団体間において、関係性の変化は多少みられたが、全ての団体においてではないと結論づけられよう。

図 7 アライアンス内の団体の連携・関係性の変化の内容（アンケート結果、複数回答 n=17）



アライアンス・基金パートナー団体間での連携・関係性の変化はある程度確認できたが、それが実際に「支援ができる体制が構築されて」「それにより単独の支援にとどまっていた支援先に複数の支援を接続（コーディネート）できるようになっている」事例は、検証作業においても多くは確認できなかった。もう一方で、収穫したアウトカム 1.4 のとおり基金パートナー団体の一部や「自立援助ホーム連絡会」の参加組織同士では確実に接続し連携するルートが確立した例もあったが、その範囲は、現時点では限定的といえる。

4.2.3 短期アウトカム 1 達成度合いについてのループリックでの評価判断

前項 4.1.1 のアウトカム・ハーベストの結果と、4.1.2 の検証結果を踏まえ、実行団体、資金分配団体、第三者評価チームはそれぞれループリックを活用して、短期アウトカム 1 の達成度合いについて評価判断を行った。評価判断で挙げられた理由もあわせて、以下記す。

	1. 最もうまくいっていない状態	2.	3.	4. 成功している状態
1.1	団体が点で存在をしていて繋がりが全くない状態。自団体が支援できない事例は、他の団体につなげられ			支援アライアンスとしては、加わっている人たちがゆるっと繋がり、必要に応じて適宜情報共有や勉強会が開かれている。支援に必要な連携があたりまえに取れている。そうした中で、新たな取り組みしよう、そ

	ず、支援を必要としている養育者や子どもが、こぼれおちている状態。			の中で課題となってきたときに、岡山 NPO センターに相談がくるというのが、定着化している状態。
1.2	支援サービス情報システムの開発できていないか、開発できても誰にも使われていない			支援サービス情報システムの開発できていて、自治体とアライアンスメンバーが活用している状態。県と主要な市が3つあるけれど、そこで使用されている。

	実行団体	資金分配団体	第三者評価者
1.1	3	3.3	3
1.2	2	2.2	2.5

実行団体・資金分配団体による評価判断の理由

<1.1 について>

- ✓ 支援アライアンス内では連携しているところもあるし、岡山 NPO センターに相談もきている。でも全員じゃない。
- ✓ 連携は生まれたし、これから生まれるが全部じゃない。

<1.2 について>

- ✓ 支援サービス情報システムは納品されたが、行政などにはまだ使われていない
- ✓ 納品できたが実装・実行できていない

4.2.4 短期アウトカム1 達成度合いについての評価結果のまとめ

アウトカム・ハーベストの結果、アウトカムの検証作業の結果、そしてルーブリックによる評価判断をふまえ、短期アウトカム1の評価結果を以下まとめると、本案件の目玉でもあった支援サービス情報システムの開発の遅れから、民間の支援組織が「様々な課題を抱える支援先に対して、活用できる制度や民間サービスを確認できる」制度は評価時において成立していなかったが、「効果的に連携しながら、支援ができる体制が構築されている。それにより単独の支援にとどまっていた支援先に複数の支援を接続（コーディネート）できるようになっている」の状態に関しては、範囲はまだ限定的であるが、自立援助ホーム連絡会や、KOTOMO 基金のパートナー団体や一部団体の間で確実に接続するルートが確立した。よって、短期アウトカム1は「部分的に達成された」と結論づけられる。

4.3 短期アウトカム2の達成度合い

短期アウトカム2（事業計画より）

「夜の仕事につく親子に対して必要な支援（対処と根本支援のいずれかまたは双方）が開発され、実際に取組が行われている。」

4.3.1 アウトカム・ハーベストからみえた短期アウトカム 2 の領域における変化

以下、アウトカム・ハーベストで収穫したアウトカムをそれぞれ関連性の高いものをグループ化し、その内容を抽出して整理した。各アウトカムの後の「強」「中」「弱」は、事業による貢献度の強さを表している。

◆ 「夜の街で働く親の生活実態調査」（以下、夜調査）の実施と「夜の支援者会議」の発足

収穫したアウトカム	2.1 夜調査の計画・実施・報告までのチームが発足した。（オカヤマビューティサミット、子どもシェルターモモ、だっぴ、岡山 NPO センター）2020 年 7 月。 強
	2.2 2021 年 1 月に「夜の支援者会議」が、夜調査チームの流れを汲んで、発足した。メンバーはオカヤマビューティサミット、子どもシェルターモモ、ハルハウス、だっぴ、岡山 NPO センターで、それぞれが対応している生活困窮家庭等ケースの抽出と支援策に対しての協議を、2021 年 11 月まで、計 4 回行った。 強

◆ 夜調査の実施・報告は政策提言につながった

収穫したアウトカム	2.3 2021 年 3 月頃、夜調査の報告会をきっかけに地域の「子どもの不条理な状態」の課題について関心を高めた県議や市議が、議会等で同テーマに関する質問をした。 強
-----------	---

◆ 夜の街で働く親と子どもをターゲットした支援の構築

収穫したアウトカム	2.4 夜の街で働く母親、子どもたちが、頼れる支援の存在を認識し、継続支援につながることができた。（2020 年秋～ハルハウスによる継続支援を受けた・1 件） 強
	2.5 オカヤマビューティサミットが 2021 年 7 月に設立した 24 時間相談体制のところに、困りごとのある家庭が相談をしている。 強

4.3.2 短期アウトカム 2 の領域で収穫したアウトカムを検証した結果

「夜の仕事につく親子の調査」（以下、夜調査）の実施と報告会のインパクトは大きかった。コロナ禍での緊急調査的な意味合いも重なり、県議員や市議員の関心の喚起にもなった。行政への働きかけにもつながった。それをうけ、行政側で新たな施策の導入にもつながった。

ヒアリング調査より：夜の調査と県議員・市議員との接続と影響

- ✓ 夜調査をしたということがすごい、と思った。市議会ですべてに関連して質問したところ、行政としては実態が調べようがないので、今後どんな支援が可能か検討します、という軽い答弁だった。が、どんな人がいるのか、夜の街で働かざるを得ない人もいだろうし、そこでしか働けない人もいだろうし、社会課題だと捉えて行政として意識していかなければいけないという変化はあったと思う。他の N P O からの要望もあり、いろんな事業ができていて、ユースクリニック（高校生向け、生理の貧困関連）や夜カフェ（参画ナビ）などが行政の補助金で行われている。（岡山市議員）

- ✓ 夜の街の報告会を、県の職員に案内をしたり、保健福祉委員会か、教育再生子ども委員会でも質問をした。（岡山県議員）

もう一方で、「夜の仕事につく親子」がアクセスしやすい支援の開発にはつながった。が、事業計画ターゲット層である「夜の仕事につく親子」へのアクセスが調査実施後困難であったため、そのターゲット層に特化した支援の開発には至らなかった。

① **ハルハウスによる、モデル事業**：ハルハウスという居場所を拠点に、困窮者・困窮家庭の相談支援を充実させ、必要な支援先につなげるというものである。なお、同モデルを利用している相談者の中では、「夜の街で働く親子」にあたる例は1件しかないが、いつどのような形で「夜の街で働く親子」からの相談が来ても対応できるモデル¹⁹として構築している点と、逆に今生活困窮でハルハウスに来ている相談者が「夜の仕事」につく可能性があるという点を勘案し、「夜の街で働く親子」が必要な支援モデルが開発しつつあるとは結論づけられている。

② **オカヤマビューティサミットの24時間相談体制**：オカヤマビューティサミットが実施している24時間体制の相談窓口を2021年7月に開設。2021年度中は延べ649件、368名（2022年2月時点）からの相談を受け付けた。2022年度は、8月から、岡山市の委託事業「ひとり親家庭等さえずりホットライン」を受託（平日夜間、土日祝）したこともあり、合計で延べ902件、706名²⁰（2023年3月末時点）の相談に対応するまでもなった。なお、その活動を通じて「夜の仕事についている親子」への接続が見られ始めている。

4.3.3 短期アウトカム2 達成度合いについてのループリックでの評価判断

前項4.2.1のアウトカム・ハーベストの結果と、4.2.2の検証結果を踏まえ、実行団体、資金分配団体、第三者評価チームはそれぞれループリックを活用して、短期アウトカム2の達成度合いについて評価判断を行った。評価判断で挙げられた理由もあわせて、下記に記す。

¹⁹ 実際、2023年2月には、夜調査で繋がったある店舗の社長から連絡があり、24時間相談につないだとのこと。

²⁰ オカヤマビューティサミット令和4年度活動報告書及び、直接提供データ(2023年6月)より。なおこの実績は、岡山市の委託事業、岡山NPOセンターおよび独自財源で実施された相談活動の合算。

	1. 最もうまくいっていない状態	2.	3.	4. 成功している状態
	←			→
2.1	今より夜の仕事している人と接続して なく、親子が生活に困っていて、どこに相談 していいかわからないし、必要なサービスや 支援が受けられない。 団体さんもどこに困っている当事者がいる かわからない、リーチできていない。			夜の仕事につく親子の中で支援が必要であ らう方に対して支援の情報が一定届いてい て、必要だと思えば連絡が来る状態。 夜の仕事に就く親子に支援が届けられるよ うになり、当事者の環境が整っている。必 要なサービスや支援が受けられて自立した 生活ができる。
2.2	(支援者が) しんどくてだめ、辞めたいと なっている状態。バーンアウトしている状 態。 夜の仕事につく支援対象者の場合、個性・ 特性が昼の時間とちょっと違うところがあ るため、支援を継続できない状態。			昼夜問わずの支援が必要な親子の受け入れ 態勢ができている。専門的にやる団体に加 え、大勢の関係者がその課題を知ってい る。2023 年 3 月くらいまで だったら、5 団体くらいできているとい い。

	実行団体	資金分配団体	第三者評価者
2.1	2.8	2.9	3
2.2	3	2.7	3

実行団体・資金分配団体による評価判断の理由：

<2.1 について>

- ✓ オカヤマビューティサミットの 24 時間相談窓口のように夜の街でも利用できる支援が開発されたと考える。
- ✓ オカヤマビューティサミットへ 649 件 368 名の相談実績(2021 年度)、調査時の方とのアクセスは 1 件ということで最初 2.5 をつけたが、相談実績を見て 3 に上げた。
- ✓ 同じく、夜調査の継承事業として駅前アウトリーチも生まれてきているのでどこまでと考えるかは難しいが、総じて、夜の調査で継続はできていないので、3 より少し下げる。

<2.2 について>

- ✓ 文章通りで行くと親子の受け入れ体制に 5 団体はあると思うため 3 にした。
- ✓ 答えるのが難しかった。大勢の関係者が課題を知っている、という意味ではつばさや SGSG のように活動が広がっているので。2.5 にしたが、実際は 2.5 から 3 の間の感覚。

4.3.4 短期アウトカム 2 達成度合いについての評価結果のまとめ

アウトカム・ハーベストの結果、アウトカムの検証作業の結果、そしてループバックによる評価判断をふまえ、短期アウトカム 2 の評価結果を以下まとめる。夜調査の実施と報告会のインパクトは大きく、政策提言にもつながった。もう一方で、「夜の仕事につく親子に対して必要な支援の開発」においては、夜の仕事につく親子に特化し

た支援は開発されなかったが、夜の仕事につく親子がアクセスしやすい支援の設計・実践にはつながり、結果「夜の仕事についている親子」への接続が見られ始めている。よって、短期アウトカム 2 も「部分的に達成された」と結論づけられる。

4.4 短期アウトカム 3 の達成度合い

短期アウトカム 3（事業計画より）

「民間の支援組織を支えるための基金等が設立され、市民の理解が広がり、寄付等により支え合う考えが広がって、具体的に資金が集まっている。」

4.4.1 アウトカム・ハーベストからみえた短期アウトカム 3 の領域における変化

以下、アウトカム・ハーベストで収穫したアウトカムをそれぞれ関連性の高いものをグループ化し、その内容を抽出して整理した。各アウトカムの後の「強」「中」「弱」は、事業による貢献度の強さを表している。

◆ KOTOMO 基金を地元の有力紙の山陽新聞社と設立した。

収穫したアウトカム	3.1 岡山の地元紙の山陽新聞が岡山 NPO センターと協働で、KOTOMO 基金の立ち上げ、運用を行った。 強
	3.2 山陽新聞社が KOTOMO 基金の寄付を募るため、法人営業を担った。 強
	3.3 山陽新聞社の営業担当者（本社 10 名、倉敷 4 名、津山に 1 人、合計 15 名）が岡山県内の企業に KOTOMO 基金の広告協賛の営業をかけている。1 人 10 社として、約 150 社（さらに広告会社が回っている分もある。） 中

◆ KOTOMO 基金の設立を受け、多くの法人から寄付・協力を得た。

収穫したアウトカム	3.4 KOTOMO 基金に、合計 67 件の法人が、合計 797 万円の寄付を行った。 強
	3.5 KOTOMO 基金の記事を見て、広告協賛は協力しなくても、独自で寄付をしたり、社内で募金を集める企業が出てきた。 強
	3.6 協賛企業が各社 HP に KOTOMO 基金について掲載を行った。（オカネツ、三幸工務店等） 中
	3.7 KOTOMO 基金寄付企業である生命保険協会が、KOTOMO 基金シンポジウムのチラシを PDF にして岡山県内の生命保険会社宛てにメール送ったことを後日 NPO センターに報告してくれた。 中
	3.8 KOTOMO 基金サポーター企業の服部興業株式会社が、4 月 1 日より 4 店舗（ガソリンスタンド 3 つ、複合型店舗 1 つ）に KOTOMO 基金専用の募金箱を用意して置いてくれた。 中

◆ KOTOMO 基金の設立を受け、多くの個人からも寄付・協力を得た。

収穫したアウトカム	3.9 KOTOMO 基金に、合計 435 名の個人が、合計 348 万円の寄付を行った。 強
	3.10 岡山市・倉敷市の市民グループ「恋する還暦実行委員会」が KOTOMO 基金を通して子どもたちに向け、花火大会と木下大サーカス・池田動物園などのチケットを贈呈した。 弱
	3.11 児童発達支援を行っている事業所、「星とたんぼぼ」が KOTOMO 基金に寄付をした。また同事業所が担当する家庭の中で、困窮状態にある事例があれば、KOTOMO 基金に相談することとなり、関係がつながりつつある。 弱

◆ KOTOMO 基金で集めた資金をパートナー団体に分配し、行政の制度から漏れたニーズの高い子どもも支援を行った。

収穫したアウトカム	3.12 10 団体が、KOTOMO 基金パートナー団体として登録した。 強
	3.13 KOTOMO 基金のパートナー団体が、今までは経済的理由で支援ができない、つながりがない、でもニーズの高い家庭に対して、基金を活用してアウトリーチ活動を増やした。 強
	3.14 パートナー団体の活動が、メディアでとりあげられた。 弱

4.4.2 短期アウトカム 3 の領域で収穫したアウトカムを検証した結果

本事業の目玉ともいえるアウトカムが、地域の子どもの支援に活用できる KOTOMO 基金の立ち上げと運用といえる。この KOTOMO 基金を、実行団体単独ではなく、地域の有力紙である山陽新聞とのパートナーシップに基づき設立したのは、子どもをめぐる地域の社会課題および基金を活用して子ども支援を団体の活動についての情報を発信するうえで大きな効果を挙げた。山陽新聞と協働を進めたことにより、法人、市民、ほかの民間支援組織、などに対して、この事業についての認知度を高めた効果的な戦略だった。ヒアリング対象者の多くが、山陽新聞での広告や記事について触れ、事業を強く印象づけている様子が確認できた。また、今まで困難な子どもの支援に直接関わったことのないような、企業や山陽新聞本社内での行動変容につながり、新たな支援者層を開拓した。

ヒアリング調査より：地元の有力紙とのパートナーシップの影響

- ✓ すげいなと思うのは、ある意味社会の空気を変えてきたと思う。NPO センターが単独ではなく、新聞社と共同でおこなったことが要因ではないでしょうか。月に 1 回くらい広告が載っているのでは？ キャッチコピーも印象的、イラストも目に入る、報告会もきちんと紙面にとりあげられるので、上手にやっとなーという印象。岡山 NPO センターは社会を変えるという意識があるので、かなり発信をされていると思います。（関係機関ヒアリングより）
- ✓ 自分も岡山在住なので山陽新聞を通して周知を見ている。山陽新聞と組んでうまくやられているな、という印象。タイトル通り子どもに特化されていて、一度報告会にも行った。不登校支援など小回りがきくのかな。こういう取り組みだと小さな NPO さんにとってもやりやすいのではないかと思います。今は NPO が制度の隙間をやられている。（関係機関ヒアリングより）

下記表 2 にあるとおり、2023 年 3 月 24 日現在で、基金に集まった寄付総額は 1,145 万円、うち個人寄付が全体の約 30%に対して、法人寄付が約 70%を占めている。寄付金の活用率（配分した額）は 945 万円、寄付総額の 84.5%となっている。

表 2 KOTOMO 基金の寄付合計金額、配分額と残高（2023 年 3 月 24 日現在）

	種別	決済(入金)済み	
		数(件)	金額(円)
個人	年間サポーター	155	573,000
	都度寄付	273	2,831,600
	イベント・募金箱等	7	76,012
	個人からの寄付計	435	3,480,612
団体	年間サポーター	3	9,000
	都度寄付	24	6,087,670
	企業協賛からの寄付	40	1,875,454
	団体からの寄付計	67	7,972,124
合計	個人＋法人寄付計	502	11,452,736
これまでに配分した額			9,457,000
配分以外の支出（山陽新聞広告費）			220,000
配分残高（個人＋法人寄付計）－（これまでに配分した額）			1,775,736

なお、基金立ち上げと同時に資金配分の仕組みとして「実績払い型」を導入し、登録済みの NPO（基金パートナー団体）が現場のニーズに合わせて訪問支援等の活動を実施したあと、毎月末に実施報告すると同時にその分の支払いが行われた。事前申請の必要がない分、NPO の支援の機動力を高めた。

KOTOMO 基金は、主に以下の 3 つの活動分野を中心に、経験と専門性のある NPO を通じて支援を行うことをうたっている。なお、基金立ち上げ当初から、配分先の優先順位は①が一番高く、その次に②、③となっている。

活動分野①：困難を抱える子ども・家庭への訪問支援、支援引きこもりや生活困窮家庭への訪問による相談支援

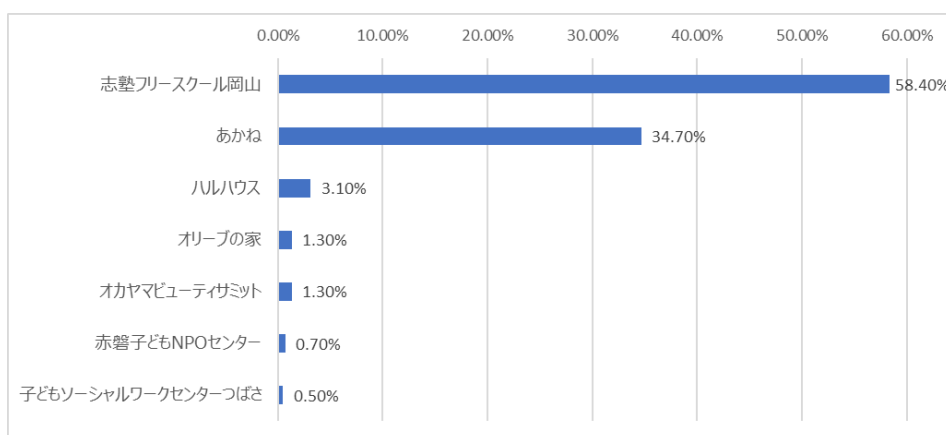
活動分野②：困難を抱える子ども・家族が避難できる場所の提供、生活支援や相談支援が受けられ、緊急避難できる場の提供

活動分野③：その他困難を抱える子どもを早期発見する活動、子ども食堂や居場所などで、困難を抱える子どもを発見

活動分野ごとおよび、配分先の NPO ごとの内訳を含めた、KOTOMO 基金の活用実績を以下表 3 に示す。

表 3 基金の活用実績（支援テーマ別、団体別 2023 年 3 月 24 日現在）

①訪問支援	810	件
	8,100,000	円
①訪問支援 キャンセル増損	13	件
	65,000	円
①訪問支援 (オンライン)	111	件
	888,000	円
②緊急避難・ シェルター	33	件
	330,000	円
③居場所	74	件
	74,000	円
支援合計	1,041	件
配分合計	9,457,000	円



KOTOMO 基金の活用において一部のパートナー団体が突出していることに関しては、まずは不登校や引きこもりにある状態の子どもに訪問支援を進めるという基金の戦略と合致しており、また支援先のニーズの大きさに影響を受けている。もう一方で、パートナー団体関わっている他の重要テーマも着手すべく、基金への寄付の流れを強化し、今後配分が増やせるように資金を集めていくことが重要である。

その一環として考えられていたのが、基金を支える地域のコミュニティの形成である。特に当初子育て中の養育者から、困りごとを経験している子ども・家族を支えるという意味でも、個人のサポーターを開拓する予定であった。その後 KOTOMO 基金とパートナー団体の活動が、市民の理解につながり、具体的に寄付などによる「支え合う考え」につながっているかは本評価では検証できていないが、すくなくとも「コミュニティ」といえる集合体はまだ存在していないのと、個人寄付額の傾向を時系列でみると特に大きな増額は確認できなかったため、限定的であったと結論づける。

4.4.3 短期アウトカム 3 達成度合いについてのループリックでの評価判断

前項 4.3.1 のアウトカム・ハーベストの結果と、4.3.2 の検証結果を踏まえ、実行団体、資金分配団体、第三者評価チームはそれぞれループリックを活用して、短期アウトカム 3 の達成度合いについて評価判断を行った。評価判断で挙げられた理由もあわせて、下記のとおりまとめた。

	1. 最もうまくいっていない状態	2.	3.	4. 成功している状態
3.1	基金が無い、あっても寄付が集まらず、資金がないため、アウトリーチができていない。			一定の支援者がいて、十分な資金が担保されている、支援者のコミュニティができていること。基金が継続して運営できていて、継続的な寄付の仕組みが確立していて、お金がつかることがない。
3.2	寄付することに関心がある人とコミュニケーションがとれていない。			寄付している方々と緩やかにでもコミュニケーションがあり、できれば寄付している方同士もコミュニケーションがある。「もっとこういことでお困りの方・子どもがいる。」「もっとこういう支援してもいいじゃないか」、みたいな話ができ、常に進化をプロットできる土壌が形成されている。当然サポーターの方が一定数いないとだめだし、その方々へ報告会もして、いくらこういう反応が返ってくる。

	実行団体	資金分配団体	第三者評価者
3.1	3	3	3
3.2	2.5	2.5	2

実行団体・資金分配団体による評価判断の理由：

<3.1 について>

- ✓ 基金はできたが「お金が尽きることがない」、というのはそもそもハードルが高すぎる。（その表現を）取ってもそもそものニーズの大きさに対しての金額となると、ずっと4にはならないかも。
- ✓ 寄付を適切に集めて配れるようになった、必要な金額を集められているかというそれは出来ていない。分配分も減額せざるを得ないので3にした。「お金が尽きことが無い」という表現を取ってもおそらくここが4になることはない。3.5が最高だと思う。
- ✓ これが経験値の高い事業であれば、どれくらいのお金が集まれば適切に配分できるかが計算できるようになるが、まだ立ち上げたばかりなのでその予測も難しい。

<3.2 について>

- ✓ 個人寄付を集める取り組みを試みたが、現時点ではうまくいっていない
- ✓ 個人寄付の開拓をしきれなかった。コミュニティ形成も「できた」とは言えない。
- ✓ （KOTOMO 基金を前提に「もっとこういことでお困りの方・子どもがいる。」「もっとこういう支援してもいいじゃないか」、みたいな話ができ、常に進化をプロットできる）土壌が形成されているというところをゴールに設定していた。土壌の形成まではいかなかった。でもアクションを続けたところはポイントだと思っている。

4.4.4 短期アウトカム 3 達成度合いについての評価結果のまとめ

アウトカム・ハーベストの結果、アウトカムの検証作業の結果、そしてルーブリックによる評価判断をふまえ、短期アウトカム 3 の評価結果を以下まとめる。KOTOMO 基金の立ち上げは、資金を集めるだけでなく、子どもの社会課題についての認知度を高めることにつながった。また事業実施期間内に最終裨益者への支援を届けられたのも、基金の設立が効率よく効果的に進められたことが要因といえる。もう一方で、KOTOMO 基金とパートナー団体の活動が、市民の理解につながり、具体的に寄付などによる「支え合う考え」につながっているかについては、特に個人寄付額の傾向をみると広がりは限定的といえる。よって、短期アウトカム 3 は「部分的に達成された」と結論づけられる。

4.5 最終裨益者の望ましい変化

「EQ-2 事業のアウトカムは最終受益者の望ましい変化に寄与することが予測できるか」という問いに対し、本件評価では明確に「予測できる」と回答するだけの根拠が集まった。以下のとおり、アウトカム・ハーベストでは 8 件のアウトカムが収穫された。いずれも、行政等からの支援が届いていない、あるいは届きづらい、制度の間に落ちこぼれてしまっている事例で、支援が届けられたことの意義は大きい。

◆ 最終受益者である子どもや養育者にとって望ましい変化がみられた。

収穫したアウトカム	4.1	行政等からの支援が届いていない生活困窮家庭が、支援を受け入れることになった。 強
	4.2	有料での支援を受けていた家庭が、経済状況が悪化したことで支援が途切れて困っていたところ、KOTOMO 基金を活用した支援を受け入れられた。 強
	4.3	不登校だった子どもが、登校を再開し、学校復帰をはたした。 強
	4.4	ひきこもり状態だった子どもが、外出するようになった。 強
	4.5	不登校・ひきこもりだった子どもが、大学進学を希望して、受験勉強を開始した。 強
	4.6	体調の悪い祖父母の世話を休校して一人でこなしていた、ヤングケアラーが生活支援を受け入れ、復学した。 強
	4.7	ひきこもりや自閉症を抱える子どもを持つ親が子の教育や療育に対する相談を行った。 中
	4.8	D V 被害で避難する世帯が親子で民間シェルターを利用している。(2021 年 11 月～) 中

KOTOMO 基金の活用によって、最終受益者の変化につながったのは、本事業でとても重要な成果といえる。地域において子ども支援に向けた仕組みづくりを目指した本事業において、事業完了時までどの程度最終受益者の変化までつなげられるか、当初予想できなかったところもあったが、事業 2 年目の段階において、既に最

終受益者への支援が開始できた。この要因としては、岡山 NPO センターが基金の設立および寄付を集めるところと、資金を分配してパートナー団体が子ども支援を実施するための仕組みを、効率よく設計・構築したこと、そしてパートナー団体が支援先のニーズと合致した効果的な支援を迅速に提供できたことが挙げられる。

支援した子どもたちの変化についてより俯瞰できるような資料を、KOTOMO 基金の活用実績のうち、全体の 6 割近くを占める志塾フリースクールが作成したものを、下記表 4 に示す。志塾フリースクールは KOTOMO 基金設立時からのパートナー団体として、2021 年 6 月末から 2023 年 3 月末まで、44 件の不登校・引きこもりの子どもたちに対して計 608 件の訪問支援を行った。この 44 件の事例のうち、約 60%程度の子どもの好ましい改善傾向がみられたと発言している。支援先のひとり親家庭の多さ（57%）も、注目すべき点である。

表 4 志塾フリースクールによるアウトリーチ活動による訪問先の子どもの変化²¹

番号	初期段階	中期	現在	番号	初期段階	中期	現在
①	不登校・ひきこもり	登校	不登校気味	②③	居場所リファーマー	学校登校	定着
②	浪人・引きこもり	外出・予備校	大学進学・定着	②④	不登校気味	クリニック	登校・クリニック
③	完全不登校	居場所数か所	登校	②⑤	不登校	編入・通信	不明
④	不登校	週 3 登校	卒業・通信進学	②⑥	不登校	登校	完全登校・進学
⑤	単発・病院同行		完全復帰	②⑦	面談 1・クリニック		
⑥	帰京・登校			②⑧	不登校	編入・通信	定着
⑦	不登校	週 2 ～ 3 登校	週 4 登校・進学	②⑨	不登校気味	完全登校	完全登校
⑧	完全不登校	居場所利用	登校・夜間進学	③⑩	完全不登校	数回登校	卒業・通信進学
⑨	⑧弟・放課後デイ		4月より利用予定	③⑪	完全不登校	登校・居場所	卒業・高校進学
⑩	不登校	不登校	イベント登校	③⑫	完全不登校	完全不登校	居場所
⑪	③兄・通信進学		定着	③⑬	不登校	不登校	居場所・不登校
⑫	居場所・登校	学校復帰	定着	③⑭	面談 1・登校		
⑬	ひきこもり	進学・通信	定着	③⑮	完全不登校	居場所・不登校	居場所・登校
⑭	不登校・ひきこもり	不登校	不登校	③⑯	不登校	居場所・不登校	居場所・不登校
⑮	不登校	居場所・登校	不明	③⑰	完全不登校	不登校気味	居場所・登校
⑯	都内戻り・登校		不明	③⑱	不登校	居場所・登校	居場所・登校
⑰	完全不登校	家族が断る。	不明	③⑲	完全不登校	居場所・不登校	
⑱	不登校・ひきこもり	数回登校	支援継続	④⑩	不登校・居場所		
⑲	入院・不登校	居場所・登校	居場所・登校	④⑪	不登校・居場所		
⑳	数回で登校		進学	④⑫	不登校・居場所		
㉑	不登校	学校復帰	不明	④⑬	不登校・訪問		
㉒	不登校・居場所	不明	不明	④⑭	不登校・イベント		
				※ 3 月 24 日迄、44 名対応 ○番号支援継続。(25 人)			
				○ひとり親・25 名 現在未確認6名・不登校10名			

※2022年6月末から2023年3月24日迄、KOTOMO基金・特定非営利活動志塾フリースクール岡山・アウトリーチ対応。

4.6 予期しなかった正や負のインパクトについての考察

「事業を実施したことで生じた創発や、予期しなかった正や負のインパクトなどどのようなものがみられたか？」という評価設問（EQ-3）に対しては以下回答する。本事業は多岐にわたるセクターの主体によるコレクティブ・インパクトを目指しているため、岡山 NPO センターが行う投入・活動に限らず、多様な関係者の動きが絡み合っ

²¹ 引用元：志塾フリースクール作成資料、2023 年 3 月 28 日。

法で「収穫したアウトカム」の中には、かなりの数の実行団体の事業計画上にない成果が特定され、そういう意味で予期しなかった正のインパクトは多く確認できたといえる。

もう一方で、計画時で予期できなかった負のインパクトとして事業実施期間内ではまだ発現していないが、以下懸念点として挙げられる。そもそも KOTOMO 基金は、行政などの制度やサービスに情報が無いなどの理由で辿りつけない、あるいは要件を満たしていないため活用できない等、ニーズの高い子ども・家族に支援を届けられたことで意義高い事業となった。支援対象となっている子ども・家庭のニーズは、ある程度継続した訪問支援が求められるため、支援者への安定した資金提供も期待されているところであるが、KOTOMO 基金への寄付金額がなかなか伸び悩んでいることが課題となっている。もし予期できなかった負のインパクトがあるのならば、事業実施期間にはそこまで至らなかったが、KOTOMO 基金によって初めて支援を受けることを経験した子ども・家族が、基金の資金が枯渇したことで、不意にサービスを受けられなくなってしまうことだ。実行団体側もこの課題を十分認識しており、基金の持続性を高める意味でも 2023 年 4 月より訪問支援に支払われる単価が減額されることが決定された。また基金のパートナー団体は、いきなり支援が止まってしまうことへの強い懸念を抱きながら、支援方法の切り替えや可能な範囲での支援の継続を検討している最中である。

もう一点資金調達の伸び悩みに関連して課題を挙げるとすれば、訪問支援をおこなっているパートナー団体の 2 団体（志塾フリースクール、あかね）以外の残り 8 つのパートナー団体への資金がほとんどまわっていないことがあげられる。事業計画時には、不登校などの子どもの訪問支援の優先順位が高いと決めていたものの、他の領域での支援も KOTOMO 基金の枠組みの中に入っている。十分な資金が集まっていないため、必然的に既存の訪問支援を受けている子ども・家族訪問の継続が優先になってしまっている。どこかの段階で、基金が潤沢に資金提供できるような状態にならない限り、他のパートナー団体への分配の可能性が生じず、それらの団体の KOTOMO 基金への参加も「形骸化」してしまうという意味で負のインパクトが懸念される。

4.7 資金分配団体の事業の枠組みと照合しての成果の発現状況

本件評価は、実行団体である岡山 NPO センターの事業を評価の枠組みとして基本適用し成果の可視化を図っているが、資金分配団体の事業の枠組みからみて、成果がどのように発現しているか、ここでは整理を試みる。資金分配団体が本事業で目指した 3 つの短期アウトカム（資金支援）を以下示す。

短期アウトカム 1	【協働のプロセス-1 ネットワーク形成と共通理解】 採択地域の子どもの支援者（家族・関連組織・市民等）のネットワーク が形成され、子どもの課題に関する共通理解や意識の変化が進んでいる。
短期アウトカム 2	【協働のプロセス-2 共通ビジョン・指標に基づく学習と改善】 採択地域の子どもの支援者（家族・関連組織・市民等）の間で、子どもの課題の解決に向けた共通ビジョンや鍵となる測定指標が合意されており、それに基づく評価・学習が行われ、それぞれの活動が適切に調整・見直しされ、必要な連携が起きる PDCA サイクルが回っている。

短期アウトカム3	【子どもの変化】 協働プロセスが進んだ結果、深刻で不条理な状況にいる子どもにとって好ましい変化が生まれている。
----------	---

まず、**短期アウトカム1の「協働のプロセス-1 ネットワーク形成と共通理解」**においては、事業実施期間内に岡山 NPO センター主導で KOTOMO 基金のパートナー団体や、より緩やかなネットワークであるアライアンスが形成された。それぞれの場面の中においては、岡山地域での子どもの貧困・虐待・いじめ等という社会課題にむけての共通理解がある程度進んできていることは確認できたが、そのような成果があるのも、この事業の前から岡山 NPO センターを中心に子どもの課題についての協議の場や、意見交換の場がもたれてきたことも寄与している。一部、自立援助ホームの連絡会の形成、や、夜の街で働く親の支援者会議など、より焦点を定めた支援者間のネットワークも形成され、一緒に支援策が検討されたり、協働が進められたりしていることが確認できた。従って、資金分配団体が想定した短期アウトカム1は計画に対し十分に成果が発現していると結論づけられる。

短期アウトカム2の「協働のプロセス-2 共通ビジョン・指標に基づく学習と改善」に関しては、まず共通ビジョンという視点からは、岡山ではゆるやかに「子どもを取り巻く不条理な課題の解決においては、それぞれ単独ではなく、複数のセクターに属する主体が繋がって対応しないと、課題は解決できない」という意識は共有されているといえる。その共通ビジョンがあるからこそ、NPOをはじめ、行政、地域組織、企業、専門職、社会福祉法人等幅広い関係者が、巻き込まれてエコシステムが共創されつつあることも確認された。しかし、このビジョンに紐づく測定指標やそれに基づくモニタリングは今のところ存在しない。もう一方で、学習と改善という意味では、実行団体主催の報告会などにおいて、経験や知見の共有などはされているものの、全体としてその連携体制に基づき、それぞれの事業の調整見直し等がされるような体制は構築されていない。短期アウトカム2は一部のみ達成されていると結論づけられる。

短期アウトカム3の「子どもの変化」においては、既出の4.5でまとめたとおり、特に子どもの課題の対応に向けた協働の取り組み（アウトリーチ活動）が事業計画で想定していたより早く実施され始めたことが判明した。また実際のアウトリーチ活動によって今まで行政や制度内でサービスを受けられなかった子どもが、サービスを受けられるようになり、状態が改善した子どもも一定数いると報告されていることから、短期アウトカム3においては、大いに成果が発現したといえる。

連携支援を行っていくためのアライアンスの設立と、KOTOMO 基金²³の立ち上げを、岡山 N P O センター・山陽新聞社・山陽新聞社会事業団による連携事業として準備しており、関連活動を行う各団体への説明の機会を設け、情報交換のためのアライアンスの Facebook グループへの加入を促進していた。基金を立ち上げたあと、どのような過程を踏んで資金を分配し、実際どの団体の活動を支援するかなどの議論や、団体が機動力高く子どものニーズに対応できる支援についての議論も始まったところだった。

●2022 年 1 月時点の関係者の関係性を描いたマップ⁹

次のタイミングで、ステークホルダーマップを第三者評価チームが作成したのは、中間報告を実施したタイミングの2022年1月だ。また、岡山NPOセンターが声掛けを進めていたアライアンスの形成は37団体が

²⁴ <http://okayama-oyako.com/>

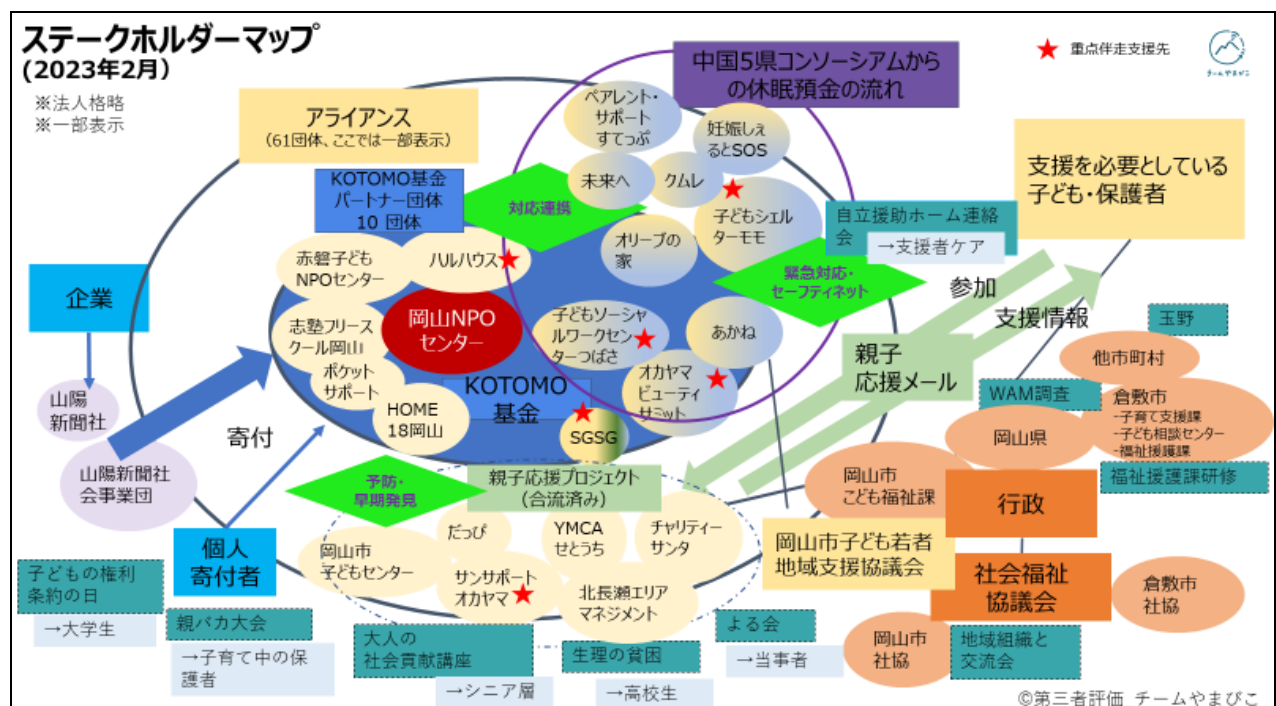
Facebook グループへ加入した。親子応援プロジェクトの団体も一部アライアンスへ合流した²⁶。全体として、KOTOMO 基金の求心力によって、システムが変化しつつあるのが見える。

KOTOMO 基金が運用・分配され始めてからちょうど半年が経過していて、パートナー団体に選出された 9 団体のうち 4 団体が支援を必要とする子どもがいる家庭へ訪問活動するために、基金の分配金を活用している。またアライアンスメンバーやパートナー団体のうち 8 団体は²⁷、本事業と並行して別の休眠預金事業から（岡山 NPO センターが含まれる中国 5 県休眠預金等活用コンソーシアムが資金分配団体）の実行団体として助成を受けており、特に緊急対応やセーフティネットの拠点づくり・体制強化が進められている。

行政との関わりについては、かねてから親子応援メールで連携していた岡山市子ども福祉課との連携が継続されている。新たに本事業で開発を進めている「制度情報検索システム」について岡山県・各市とも情報共有を行っている。また、岡山 NPO センターが岡山市こども若者地域支援協議会のパートナー機関に登録され、市との情報共有や連携が強化される仕組みが増えた。

最後に、KOTOMO 基金には山陽新聞を中心に法人の寄付が集まりつつ一方で、岡山市内の一般的な子育て中の保護者を個人寄付者として動員するという構想を具体化するための仕組みについて、模索していた。

●2023 年 2 月時点の関係者の関係性を描いたマップ



²⁶ 親子応援プロジェクトの KOTOMO 基金への正式な合流は、2022 年 3 月末をもって行われた。ただ、親子応援プロジェクト全ての団体が、アライアンスと統合したというわけではない。

²⁷ 中国 5 県休眠預金の実行団体はステークホルダーマップ上にグラデーションで表記。なお、SGSG は別の休眠預金事業（RADYFOR 株式会社と NPO 法人キッズドアが資金分配団体）の実行団体のため色を変えて表記している。

こちらは、最終評価時に作成したステークホルダーマップだ。形状の大きな変化はないが、KOTOMO 基金パートナー団体が 9 団体から 10 団体に増加したこと、子どもを取り巻く社会課題解決に向けて、個々の団体の基盤強化が重要との判断から、アライアンスメンバーの中でも特に連携が重要視されている団体に対し、重点的に伴走支援を行う施策を事業後半（2021 年 10 月頃）から開始した。（赤★の団体）

また、岡山市がアウトリーチ型の『児童の見守り事業』について、令和 5 年度の事業内容を検討する中で、KOTOMO 基金の支援の仕組みが一つの参考にされた。このように民間の事業実績が行政の公共事業化の参考となった点は、事業のシステムへの影響の表れと言える。

前半の事業活動からの大きな成果の一つとして、自立援助ホーム連絡会が発足した²⁸。本事業の外部フェローとして前半期にアライアンス内の関係構築やファシリテーション等を担当していたハルハウスの井上氏が、自立援助ホームの立ち上げ団体と、その相談先となるキーパーソンをつないだことから始まり、県内の自立援助ホームの運営団体による定期的な連絡会に成長した。5 つの団体と 6 つのホームが参加し、ハルハウスがファシリテーションを行うスタイルで 2021 年度は 4 回、2022 年度 7 回の連絡会を開催した。また 2022 年度からは、「支援を行う側の人を支える」支援者支援の仕組みづくりにも取り組み始めている。

最後に、WAM 助成金事業や岡山県、市町村との連携強化を目指した動きや、関連事業・イベント等の活動をきめ細かく重ねていくことにより、多くの関係者をその都度ごとに巻き込み、関係者同士の連携機会を増やしている。また、子どものことを考える機会の創出や、イベント参加・ボランティア参加を啓蒙することを通して市民に向けて子どもたちを取り巻く状況への認知向上や、一緒に関わっていくことへの空気感の醸成なども視野に入れていると見受けられる。

【関連事業やイベントの詳細】※ステークホルダーマップ青枠

- ◇ WAM 調査：社会福祉振興助成事業（WAM 助成）令和 3 年度補正予算事業を活用し、岡山県内 27 市町村において生活困窮など困難を抱える子ども・親子の支援について、必要な担い手や支援がどの地域においてどのような数存在しているか「民間社会資源調査（子ども）」を行った。
- ◇ 地域組織と交流会：社会福祉協議会が開催している子どもの居場所等支援団体ネットワーク交流会に岡山 NPO センターも参加している²⁹。
- ◇ 子どもの権利条約の日：³⁰ KOTOMO 基金主催で開催した、子どもの権利条約を啓蒙するウォーキングイベント
- ◇ 親バカ大会³¹：岡山 NPO センター代表の石原氏の提案で「ぜんにっぽん親バカの会・岡山大会 2022」（実行委主催）を開催。2022 年 7 月 10 日。

²⁸ <http://www.npokayama.org/jiritsuenjohome-fellow/>

²⁹ <https://www.facebook.com/711320138905380/posts/5465709743466372/>

³⁰ <https://54around.hp.peraichi.com/>

³¹ <https://www.sanyonews.jp/article/1280047>

- ☆ 大人の社会貢献講座：特にシニア層をターゲットとし、ソーシャルセクターでの活動参加の仕方等についての講座。
- ☆ よる会³²：様々な当事者であるゲストと進行役との対話形式で近くて遠いさまざまな社会の課題に心を寄せて語り合う会。2023年2月までに全20回を開催している。
- ☆ 生理の貧困³³：経済的理由で生理用品を買えない「生理の貧困」の解消をテーマにしたシンポジウムを高校生の発案から開催。その後政策提言や、実行のためのクラウドファンディングにも繋がっている。2022年12月12日。
- ☆ 玉野市との連携：玉野市内の子ども関連活動団体との顔つなぎや連携のため、KOTOMO基金の説明会を開催。2022年1月21日。
- ☆ 倉敷市福祉援護課研修³⁴：の開催「支援が必要な子どものための組織を越えた連携の具体的方法を考える研修・意見交換会」第一回：2022年12月2日、第二回：2023年1月16日に実施。倉敷市主催、運営岡山NPOセンターの形で開催した。対象は子どもや保護者の相談支援等を担当する行政職員及び倉敷市内で活動する教育関係者、福祉・児童福祉関係者、NPO法人等。

5.2 システム変化への本事業の貢献度の見立て

前項に挙げた3つのステークホルダーマップを比較すると、システムの中に関係機関が増えていくと同時に、つながりを深め関係性の変化を醸成する取り組みも増えてきている。民間の支援機関同士に限らず、行政や社会福祉協議会などとの協働事例も含まれている。ここではそのようなシステムの変化にどのように本事業が貢献したかについて述べる。

5.2.1 システムの脆弱性を補完した

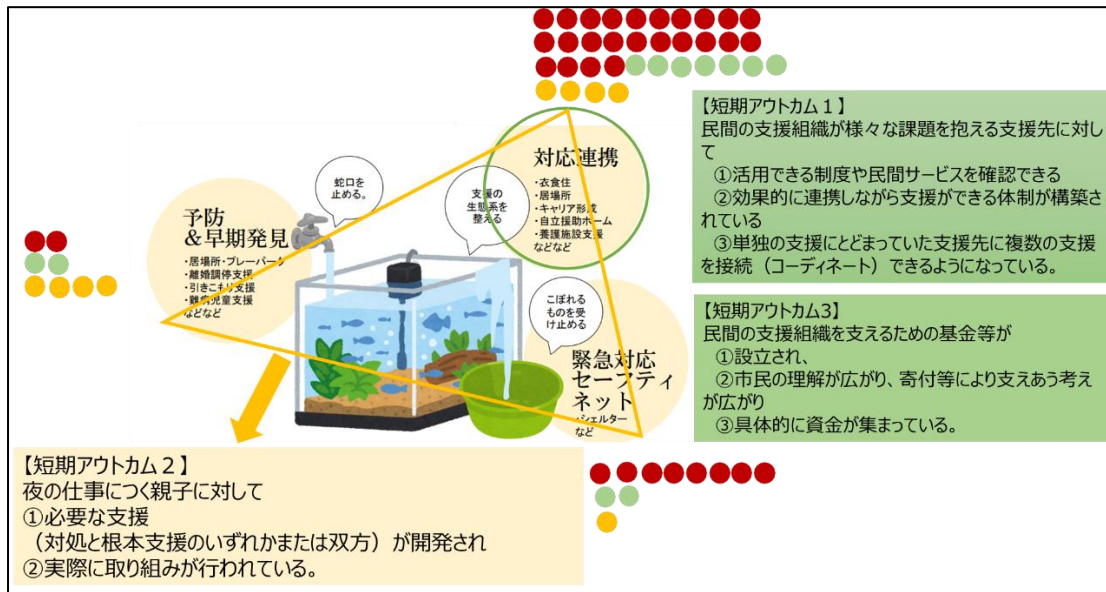
事業開始当初、実行団体が描いた水槽モデルにおいては、支援機関や支援機関同士の連携が少ないと言われていた「対応連携」「緊急対応・セーフティーネット」の領域でのニーズを踏まえ、そこを重点的に取り組む戦略が事業計画上みられた。下記図8にて本件評価のアウトカム・ハーベットの結果をみると、まさにこの重点的領域を中心に収穫したアウトカムが確認されている。これは本事業の成果として、システムの脆弱性を補完することによって貢献できた結果と言えるだろう。

³² <https://www.facebook.com/yoru.kai.okayama>

³³ <https://www.sanyonews.jp/article/1340988>

³⁴ <http://www.npokayama.org/%E6%94%AF%E6%8F%B4%E3%81%8C%E5%BF%85%E8%A6%81%E3%81%AA%E5%AD%90%E3%81%A9%E3%82%82%E3%81%AE%E3%81%9F%E3%82%81%E3%81%AE%E7%B5%84%E7%B9%94%E3%82%92%E8%B6%8A%E3%81%88%E3%81%9F%E9%80%A3%E6%90%BA%E3%81%AE/>

図 8 水槽モデルの枠組みに基づく収穫したアウトカム



5.2.2 アウトカム・ハーベストからみえた事業が引き起こしたシステムの変化

アウトカム・ハーベストによって収穫したアウトカムの中で、システムに関わるものに関して記す。それぞれ関連性の高いものとグループ化し、その内容を抽出して整理した。各アウトカムの後の「強」「中」「弱」は、事業による貢献度の強さを表している。システムの変化と事業との連動性が見えてくる。

◆ 行政と民間支援組織との協働関係に変化が生じた。

収穫したアウトカム	5.1	岡山県内の自治体と岡山 NPO センターの関係性が、委託元・委託先という関係性から、社会課題を解決するためのパートナーというものに変化してきた。 強
	5.2	おかやま親子応援メールの立ち上げ・運営・行政の事業化。 弱
	5.3	岡山市がアウトリーチ型の「児童の見守り事業」について、令和 5 年の事業内容を検討する中で、KOTOMO 基金の支援の仕組みが一つの参考にされた。
	5.4	岡山市の予算に子ども支援に関する予算（児童虐待防止の推進・ヤングケアラー支援体制強化事業・困難を抱える子どもとその家庭支援・医療ケア児受け入れ体制整備等）が申請されている。 弱
	5.5	ユースクリニック（高校生向け、生理の貧困関連）や夜カフェ（参画ナビ）などが行政の補助金で行われている。 弱
	5.6	県が令和 4 年度から、県内を 3 つの圏域に分け核となる民間団体を中心として、困難を抱える子どもたちや家庭を支援する民間団体間で、情報共有や情報発信などを行うネットワークづくりを進めている。 弱

◆ 専門機関・専門職同士、あるいは専門機関・専門職と民間支援組織との協働関係に変化が生じた。

収 穫 し た ア ウ ト カ ム	5.7	社会福祉法人クムレをはじめとする社会福祉法人組織と NPO との関係性が醸成された。 弱
	5.8	スクールソーシャルワーカーなどの専門職から、基金のパートナー団体に支援が必要な家庭の紹介がされた。 中
	5.9	パートナー団体が講演などで基金を紹介し、教育委員会などから「この家庭支援できる？」とつながった。 強
	5.10	「支援者支援」の潮流が生まれ、自立援助ホームの連絡会から個別の法人の体制の立て直しの動きが起きている・子どもシェルターモモ（岡山市）・未来へ。（津山市） 強
	5.11	民生委員と愛育委員との連携事業（他ドナーによる）が立ち上げられた。 強

◆ 他の関連事業・イベントが推進された。

収 穫 し た ア ウ ト カ ム	5.12	2022 年 3 月、岡山県内の自治体別の「子ども支援力調査」チームが立ち上がり、専門家チームによる調査票作成などの活動が推進された。 中
	5.13	2022 年 7 月、親ばか宣言イベントが開催された。日頃は NPO や市民活動と縁のない家庭・親子が、他家庭への支援について意識を高めるきっかけとなった。 弱

◆ その他関係者の動き

収 穫 し た ア ウ ト カ ム	5.14	「新聞広告賞 2 0 2 2」で KOTOMO 基金の広告記事が、新聞企画・マーケティング部門で奨励賞をいただいた。 強
	5.15	南方のスロウな本屋さんが、通常一般向けにされている「絵本便」のサービスを、ひとり親世帯の人に届けたいという思いがあり、人を迎えてオカヤマビューティサミットへ話が行っている。 弱

5.2.3 システムの変化と事業成果の関係性（インパクトマップ）

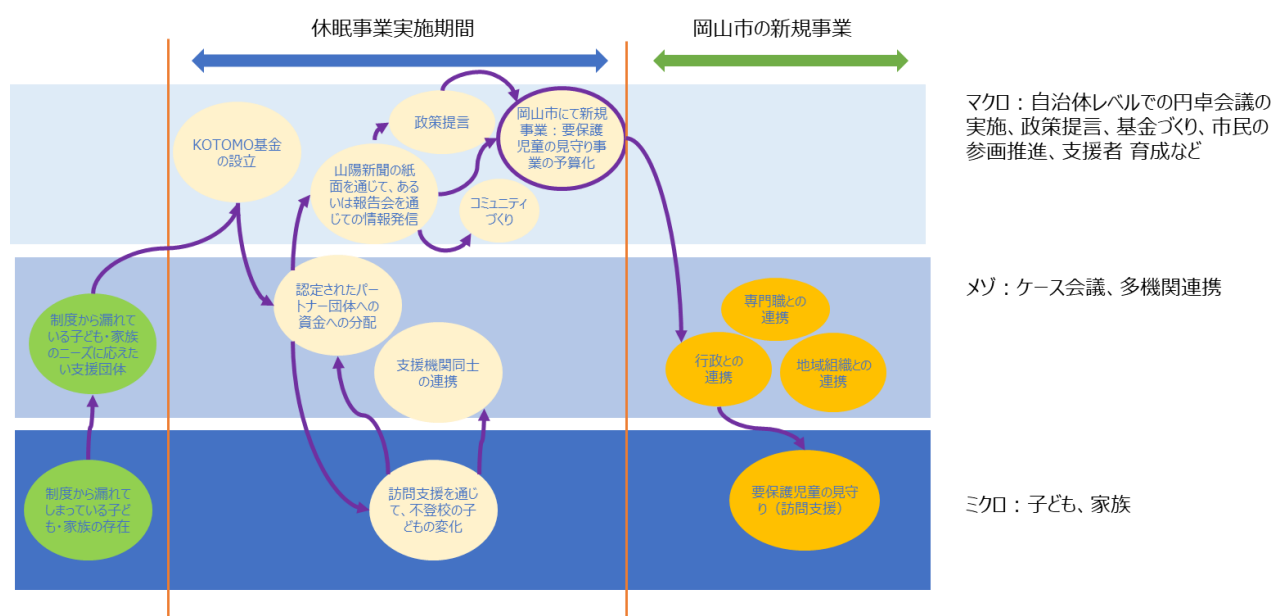
前項で報告した本事業が貢献したシステム内で変化の中で、特に重要と思われるものが、5.3 の「岡山市がアウトリーチ型の『児童見守り事業』を検討する中で、KOTOMO 基金の支援の仕組みが一つの参考にされた」および、5.4 の「岡山市の予算に子ども支援に関する予算（児童虐待防止の推進・ヤングケアラー支援体制強化事業・困難を抱える子どもとその家庭支援・医療ケア児受け入れ体制整備等）が申請されている。」というアウトカム

だ。特に、岡山市が『児童の見守り事業』を新規事業として令和5年度予算に予算申請された点は注目すべき点である。

本アウトカムにおいては、第三者評価チームが2023年2月に岡山市の行政担当者にヒアリングを行い、検証したところ行政担当者は、アウトリーチ型の『児童の見守り事業』についてKOTOMO基金での民間団体の訪問支援活動についてもヒアリングし、一つの参考とさせていただいたと言及した。

なお、このような行政の変化は、本事業の成果が複数重なって引き起こしたと思われる。具体的にどのようなアウトカムが、このシステムの変化につながったかを図9でインパクトマップとして図示した。システムの中でのミクロ、メゾ、マクロレベルそれぞれでの成果がつながりあって、大きなインパクトに貢献している様子が伺える。

図9 行政の新事業につながった事業によるアウトカム群（インパクトマップ）



6. 本事業が目指した「コレクティブ・インパクト」についての考察

どのような「コレクティブ・インパクト」を目指し、どのような要素を大切に進められたかなどについての考察を、下記の評価設問に沿った形で論ずる。まず改めて本事業で目指した「コレクティブ・インパクト」の要素と、その効果（EQ-5）、そして、岡山モデルの独自性（EQ-6）についてふれる。

EQ-5: 本事業の目標達成にむけて実行団体が目指した「コレクティブ・インパクト¹」はどのようなもので、それを実現するために大切にしたい要素は何か？「コレクティブ・インパクト」を実現するために大切にしたい要素が、どのようにこの事業の目的達成に関与する関係者間の関係性に変化をもたらしたか？

EQ-6: 「コレクティブ・インパクト」5要素と照合して、岡山モデルが共通している要素と独自の要素は？

6.1 本事業が目指した「コレクティブ・インパクト」の在り方

本事業の目標達成にもむけて目指した「コレクティブ・インパクト」はどのようなものだったのだろうか？岡山 NPO センターが当初から目指していた状態をあえて言語化して可視化するには、中間報告時等において、対職員に行ったヒアリング結果にヒントを見出した。

●岡山 NPO センターが目指す社会の状態
多様な主体が主導する「自然治癒力の高い町」： ✓ それぞれの主体がそういう（自然治癒力が高い）環境を作っていく。誰もが当たり前に関心を寄せたり、参加の機会が保証されているとか、必要に応じて必要なところと連携が組める横のつながりができているとか。NPO だけでなく、企業や行政も。これまでは岡山 NPO センターが引っ張っていくことも多かったが、これからはそれぞれの主体が自分たちのペースでできる（ようになっていけるといい）。 ✓ 一つの団体が強くなって全部解決するのではなくて、みなさんが集まってやるのが機動力であって、多様であって、魅力。
●それを実現するために大切にしたい要素
参加している関係者の間に対等な関係性が保たれていること： ✓ 意識するのは対等な関係であること。例えば他の事業で伴走支援をする際にもどちらが上とかなく、自分も情報提供できるように勉強しないといけないとか。 ✓ 何かを伝えにいくときは「学びたい・聞きたい」という態度でいく。自然体で。仕事の苦労をわかっている人が多いので分かり合える。お互いの事情を汲みあうというのは大事にしていたつもり。
協働を形式ありきで進めないこと： ✓ ネットワークに加盟してどうだ、とかじゃない話にしたい。個々の方々の相談に乗ったり応援をしたり、ニーズでいただいたことが繋がりがつくりになっていくということが形式的ではなく、実体的になっているということ。支配的な関係にならないということ。 ✓ いわゆるコレクティブ・インパクトの形式だと単一的なアプローチをする人が増えると思う。共通目標を立ててみんなでやろうとなると、そこしかやらない、となるので多様性の面から考えると弱いのではないか、そうではないほうがいいのではないかと思っている。

上記ヒアリング等を踏まえて、岡山 NPO センターが目指した「コレクティブ・インパクト」の実現に大切にしたい要素とは以下 4 点に集約できる。

- ① あえて幅広い「子どもを取り巻く不条理な課題の解決」をテーマに掲げ、多くの活動団体や行政・企業・市民も巻き込めるようにしたこと。
- ② 「単独ではなく、複数の民間支援組織が繋がって対応しないと、社会課題は解決できない」という共通認識を広めた。
- ③ 社会課題解決の主体は、岡山 NPO センターではなく、活動団体や企業など、システムの構成員である。
- ④ 形式的な発想ではなく、実体的であること。それぞれの主体のペースや多様性、フラットな関係性が大切であるという考え方。

6.2 目指した「コレクティブ・インパクト」が事業関係者に及ぼした影響

前述で述べた岡山 NPO センターが目指した「コレクティブ・インパクト」の要素が、事業関係者の関係性にどのような変化をもたらしたかという点については、以下のように考える。

あえて幅広い「子どもを取り巻く不条理な課題の解決」をテーマに掲げ、多くの活動団体や行政・企業・市民も巻き込めるようにしてあるが、「単独ではなく、複数の民間支援組織が繋がって対応しないと、社会課題は解決できない」という共通認識はゆるやかに共有されている。その中で、社会課題解決の主体は個々の活動団体や企業などエコシステムの構成員であり、その多様性とフラットな関係性が保たれるようなきめ細やかな配慮は、活動の隅々まで徹底されている。また、アライアンスも立ち上げたものの、緩やかなつながり以上に組織化のための活動に大きく着手しなかったのも、ネットワークとして形式化することを避けたかったのかもしれない。関係者同士のつながりができた時は、関係者間の主体性に任せ、必要に応じたときのみ介入するというのが、岡山 NPO センターの基本スタンスなので、他機関と連携・協働に実質的メリットを見出せた団体は積極的に関係構築に動き他団体との関係性において大きな変化を遂げた。一方で、逆に必要性が特になかった団体は動き方においてあまり変化がなかったと推測する。

ただ、ここで特筆すべき点は、前述のようにコレクティブ・インパクトの構成員の主体性を尊重し連携・協働に関係者同士のゆるやかなつながりを保っている一方で、岡山 NPO センターは触媒的存在として常に連携・協働が推進しやすい環境づくりを手掛けているところである。特に代表理事の石原氏の動きは、第 5 章のシステムの変化（5.1）でも述べたとおり政策レベルから現場レベルまで縦横無尽に動き、キュレーターのような存在として、その時々々の社会ニーズや話題性、それを解決するユニークな取り組みの機会を見つけ、その活動に意義付けをしながら、的確な関係者を巻き込み、様々な取り組みを実現させていく。このような取り組みが重なっていくことで、社会課題解決に向けてのエコシステムの土壌が耕され、養分（信頼関係）が蓄積される役割を果たしている。そしていざ関係者同士がつながるときには、岡山 NPO センターが間接的にでも媒介していることによって、関係者間の信頼が醸成しやすく、実体的な連携事例に繋がっている。

6.3 岡山の「コレクティブ・インパクト」の独自性

最後に、2011 年にコレクティブ・インパクトの論文を最初に発表した Kania と Kramer が唱えた「コレクティブ・インパクトの 5 要素」と照らし合わせて、岡山モデルにおいて共通している要素と独自性を発揮している要素について考察する。

岡山 NPO センターの事業展開の特徴として、上記にも挙げたように、形式的に構成されたネットワーク組織などではなく、まずは幅広く顔見知り、同じテーマに関心がある人達、というゆるやかなつながりから始まっている。そしてその後、その時々々の文脈にあった創発・機会を活かしてその都度複数の関係者を巻き込んでプロジェクトを立ち上げる方法を取っている。そのような取り組みを長期にわたり積み重ねながら、関係者間のつながりを養い、自発的な連携を促しているところが特徴的だと言えるであろう。

Kanier と Kramer が提唱した「コレクティブ・インパクトの 5 要素」（①共通のアジェンダ、②共通の測定システム、③相互に補強し合う取り組み、④継続的なコミュニケーション、⑤活動をサポートするバックボーン組織）と比較すると、以下のような点が見えてくる。⑤のバックボーン組織としての岡山 NPO センターが、長期間にわたり岡山県の間支援組織として、④継続的なコミュニケーションを行政・企業・活動団体等と行っていることが、信頼関係の土台を作り、本事業における成果にも繋がっていると言えるであろう。①の共通のアジェンダはその時々設定され、キープレーヤーを巻き込み共に活動することでさらに協働の実績を積み重ねることに寄与している。また取り扱うテーマや関係者が複層的に重なり合い、時には同時並行で行われることも岡山での取り組みの特徴的な点だと言えるであろう。

また本事業の特徴として、アライアンスグループ・パートナー団体間における④継続的なコミュニケーションにはあまり工数を割かず、必要最低限の情報共有の場づくり（Facebook グループ）と、立ち上げ時の説明会や時々情報共有等にとどめ、むしろ各テーマごとのミーティング・イベントや外部への情報発信（新聞紙面掲載・シンポジウム開催）、活動団体の組織基盤強化に向けた伴走支援に力点を置いているように見受けられた。これは、前述したように活動団体と岡山 NPO センターの信頼関係がすでに築かれていることが大きな要因であることと、ネットワーク組織を維持したり、会議を開催することに拘われずに関係団体に負担感をかけず、顔と連絡先が繋がっていてなにか相談があれば連絡できる素地があればよい、という考えにあると見られる。

更に③相互に補強し合う取り組みの強化を目指し、本事業では「情報検索システムの開発」において重点的に投入が行われたが、事業完了時においてはシステムの納品が確認された時点で留まっておりその有効性は予測がつかない。また各主体が相互補強し合うことを目的に設立されたアライアンスグループに対しての投入は、事業期間中においては限定的であったことが見受けられた。②の共通の測定システムは本事業の中では見当たらない。岡山 NPO センターは、本事業の自己評価報告書において、このような評価システムは協働を形骸化してしまうきっかけになってしまうとの見解を表していることもあり、現時点ではその必要性を見出していないといえる。

6.4 本事業の成果を支えた外部条件

なお、「コレクティブ・インパクト」の実践において本事業で発現した成果を支えた外部条件が二つ挙げられる。

6.4.1 実行団体による地域で協働を導いた過去の実績

子どもに関する社会課題とは直接関連していないが、本事業開始前から、「岡山市のまちづくり協働条例」の改正をはじめ、実行団体を中心に団体間で協働関係を結んだことで得られた成功体験が、本事業において実行団体の声掛けによる関係者の協力や参加を得ることに貢献した。岡山 NPO センターが、地域の NPO を支えながら、岡山で協働を推進した主な実績を以下表 5 に示す。

表 5 岡山 NPO センターの地域の協働事業の実績

1997 年	活動開始、2001 年 法人設立
2004 年	「おかやま NPO サポート基金」スタート
2005 年	岡山県ボランティア・NPO 活動支援センター「ゆうあいセンター」開館、指定管理者になる
2012 年	岡山市で市民協働推進施策の検討が始まる。「みんなでつくる財団おかやま」設立
2013 年	NPO 事務支援センター事業スタート
2014 年	「ESD 市民活動推進センター」が市役所内に設置される
2016 年	「岡山市協働のまちづくり条例」が施行される
2018 年	豪雨発生に伴い「災害ネットワークおかやま」を設立。「SDG s ネットワークおかやま」設立
2020 年	子どもの貧困対策として「おかやま親子応援プロジェクト」立ち上げ

なお、子どもの貧困等子どもの不条理にかかる地域課題に対しては、2017 年ごろから既に課題解決への喚起と関係者間協議の推進役を担っていた。当時から団体間で協議できるような場の提供をしたり、個別団体とも課題解決にむけたビジョンを共有するような対話を続けてきている。また 2020 年以降の新型コロナウイルス感染症拡大でさらに緊急性が高まり、賛同する関係者も増えた。

これらの過去の実績によって醸成された信頼関係が地域の支援組織に限らず、県・市議員、行政、民間企業、支援者・団体等をつなぎ、本事業にステークホルダーとして参加促進させる吸引力・機動力が高かった。

6.4.2 地域外資源の同時活用

本事業以外の休眠預金やほかの助成金を獲得する等、本事業と近いタイミングで重ねていったことが、本事業との相乗効果を図れた。その実績を表 6 にまとめた。

表 6 本事業以外の休眠預金を活用した実績

休眠預金を活用した事業	助成テーマ	実行団体 注：KOTOMO 基金パートナー団体、もしくはアライアンスメンバーはハイライトで示す。
中国 5 県休眠預金等活用コンソーシアム休眠預金活用事業 【2019 年通常枠】 実施期間：2019 年 11 月～2023 年 3 月 31 日	地域格差および所得格差による課題解決	認定 NPO 法人子どもシェルターモモ
中国 5 県新型コロナ対応緊急支援助成活動 【第 1 期】 実施期間：2020 年 8 月 6 日～2022 年 3 月 31 日	障がい者就労・外国人就労・居場所支援	NPO 法人未来へ、NPO 法人まこと、NPO 法人ペアレント・サポートすてつぷ、NPO 法人メンターネット
中国 5 県新型コロナ対応緊急支援助成活動 【第 2 期】 実施期間：2021 年 3 月 11 日～2022 年 3 月 31 日	住居・居場所支援	認定 NPO 法人オリーブの家、一般社団法人子どもソーシャルワークつばさ、NPO 法人オカヤマビューティサミット

中国 5 県休眠預金等活用事業【2020 通常 枠】 実施期間：2021 年 1 月 14 日～2024 年 3 月 31 日	貧困や虐待の被害に ある子どもたちの居場 所づくりと就労環境の 改善を目的とする拠 点整備	NPO 法人あかね
中国 5 県休眠預金等活用事業【2021 通常 枠】 実施期間：2021 年 10 月 22 日～2025 年 3 月 31 日	拠点の整備を通じた 困難を抱える子ども・ 若者の居場所と就労 支援の仕組みづくり	NPO 法人妊娠しえと SOS（岡 山） NPO 法人未来 ISSEY（香川 県）
深刻化する「コロナ学習格差」緊急支援事業 （READYFOR×キッズドア）【2021 年緊急 支援枠】 実施期間：2022 年 1～12 月	教育と福祉の両視点 での学習・体験支援・ 生活相談拠点の拡 大	一般社団法人 SGS 認定 NPO 法人オリブの家

上記休眠預金に加え、岡山 NPO センターは、社会福祉振興助成事業（WAM 助成）令和 3 年度補正予算事業を実施している（2022 年 4 月 1 日～2023 年 3 月 31 日）。

＜第三者評価アドバイザー 清水潤子³⁵氏からの本件評価を通じてみてきたコレクティブ・インパクトの価値＞

コレクティブ・インパクトのアプローチがアメリカで提唱されてから十余年、日本でもこれまで多様な主体によってアプローチの意味やその体现方法などについて検討が重ねられてきた。しかし、日本の非営利セクターにおいては、活動をささえる助成の多くが単年度であり、システムの変革という長期的な変化を求める実践の土壌が整っていなかったことに加え、実践の歩みを進めても、体系的にそのアウトカム・インパクトが第三者によって「評価」されることは、これまでかなり限定的であった。そのような点から、今回休眠預金の活用により、日本におけるコレクティブ・インパクトの観点を内包している実践の価値が、第三者評価によっても示されたことについては大きな意義がある。本コラムでは実行団体が目指したコレクティブ・インパクトについての評価結果を読みとく際の 2 つの視座を提供する。

1 点目は社会ネットワーク理論の観点からである。一般的な協働事業の場合、同じプロジェクトという囲いの中で、中心人物の働きかけにより、社会課題の解決という錦の御旗のもとに、プロジェクトメンバーとして強い紐帯（つながり）を築こうとしがちである。しかし、今回実行団体は、違うアプローチをとった。全体として、実行団体からの外発的参加に向けたはたらきかけを可能な限り控え、フラットな場づくりを行いながら、関わる人々の主体性を尊重したスタンスを取り続けていた。過去の協働実績に裏打ちされた信頼関係やつながりを活かし、コミュニケーションの場を開き、別のシステム同士を交配するような営みによって醸成されたのは、ステークホルダー間の「弱い紐帯」であったのではないか。この弱い紐帯はイノベーションの源泉としての意味合いを

³⁵ 武蔵野大学 人間科学部 社会福祉学科助教。ケースウエスタンリザーブ大学マンデル応用社会科学大学院にてソーシャルワーク修士・非営利組織管理運営修士取得。東京都立大学大学院人文科学研究科博士課程後期在学中。研究領域はソーシャルワーク、評価、中間支援、サードセクター。日本ファンドレイジング協会を経て、2021 年 5 月より現職。

持つが（グラノヴェッター、1973）、実際本事業でも、いくつかの新規性のあるアウトプット・活動に結びついて
いることは、大変興味深い。

2 点目は、休眠預金等活用法が基本方針で定める社会的インパクト評価においては、インパクトを生み
出そうとする意図（intention）が重要視される。しかし、この事業では、前述のような協働の在り方もあ
いまって、主体の「意図」よりも、主体の「意思」を尊重するシステムが構築されていたように読み取れる。「子
どもを取り巻く不条理な課題の解決」というテーマの広さに加え、その状況に心を寄せる地域住民レベルの関
わりから、真正面から課題に取り組む専門家・実務家までを内包するときに、特定の意図に寄せすぎ余白
を持たせることで、コレクティブ・インパクトの共通のアジェンダや継続的なコミュニケーションという要素が生きてく
ることが理解できる。同時に、社会課題解決の場面では、意図をもって何らかの働きかけや介入をすることが
重要になるが、関係者間の主体性に任せる「働きかけないという働きかけ」において、本評価では、実行団体
からの直接的な介入による被支援の変化を見ていくのではなく、実行団体が整えた場や、繋げた人々の間で
創発的に生まれる変化（実行団体から見れば、コントロールできない外部性を伴う変化）などが注目されて
いた。弱い紐帯の存在は、結果としてそれが判断されることであっても、それを理想形として、意図をもって構築
することは、なかなか簡単なことではない。弱い紐帯などの社会的なネットワークや、その延長線上に形成され
る社会関係資本などは、因果が一方通行でないことや、意図を必ずしも伴わないという点で休眠預金等活
用団体の中でも、その評価に悩んでいる団体は多い。このコレクティブ・インパクトの実践とその評価が、今後
の地域活動・評価を考える際のたたき台となり、開かれた場での知や情報交換を促す基盤となることを期待
している。

7. 評価の結論と提言

7.1 評価の結論

本評価では、第 3 章に記載した評価の目的及び評価の設計に基づいて、第 4 章において事業の短期アウトカ
ムの達成度合いに対しての評価結果、第 5 章においてシステム変化への貢献と第 6 章には本事業のコレクティ
ブ・インパクトの特徴と効果について記載した。これらの結論を、評価設問ごとに以下のとおりまとめる。

EQ-1：事業対象地域において、事業のアウトカムはどの程度発現したか？

アウトカム・ハーベスト手法に基づいた評価結果として、54 件の「収穫されたアウトカム」が本事業の事業計画
上の短期アウトカム 1 から 3 の領域において確認できた。本事業の特徴として「収穫されたアウトカム」の中
には、事業計画に含まれていなかった成果も多く含まれており、事業実施過程においてその方向性について柔軟
かつダイナミックに判断しながら進められた経緯が伺える。もう一方で、一部計画された活動とアウトプットが十分
事業期間内にて成果を挙げられなかった領域もあった。これらの結果を総合的に勘案し、事業の有効性の評
価判断をループバックに基づき実行団体、資金分配団体、第三者評価チームそれぞれ、4 段階評価で表 7 の
ように結論づけた。一番高いレーティングが集中したのが、「1.1 アライアンスの連携・協働」と 3.1 の「基金の設
立と継続的な運用」だった。最も低いレーティングが集中したのが 1.2 の「支援サービス情報システムの開発」だ

った。事業計画で設定された短期アウトカムと照らし合わせた評価結果としては、どの短期アウトカムも「部分的に達成された」と結論づけられた。

表 7 短期アウトカム領域ごとのルーブリックに基づく評価結果（4段階レーティング）

短期アウトカムごとの評価基準	実行団体	資金分配団体	第三者評価チーム
1.1 アライアンスの連携・協働	3	3.3	3
1.2 支援サービス情報システムの開発	2	2.2	2.5
2.1 夜の仕事に就く親子向けの支援の開発	2.8	2.9	3
2.2 支援者の支援	3	2.7	3
3.1 基金の設立と継続的な運用	3	3	3
3.2 市民コミュニティの形成	2.5	2.5	2

EQ-2：事業のアウトカムは最終受益者の望ましい変化に寄与することが予測できるか？

KOTOMO 基金の活用によって、事業実施期間内に最終受益者の変化につながったのは、本事業でとても重要な成果であるとともに、今後の最終受益者の望ましい変化に寄与することが予測できる根拠も確認できた。KOTOMO 基金設立まで複数年かかる計画だったにも関わらず、事業 2 年目で、既に最終受益者への支援が開始できた。この要因としては、岡山 NPO センターが基金の設立および寄付を集めるところと、資金を分配してパートナー団体が子ども支援を実施するための仕組みが、効率よく設計・構築されたこと、そしてパートナー団体が支援先のニーズと合致した効果的な支援を迅速に提供できたことが挙げられる。また本当に支援が必要な子どもであっても経済的理由があって訪問支援を受けることができなかったり、制度の狭間で支援が届かなかった家庭にリーチできるようになったことが、本事業の最大の成果の一つだ。また支援した子どもたちの変化についても、KOTOMO 基金の活用実績のうち全体の 6 割近くを占める志塾フリースクールの実績データによると、2021 年 6 月末から 2023 年 3 月末まで、44 件の不登校・引きこもりの子どもたちに対して計 608 件の訪問支援が実現した。この 44 件の事例のうち、約 60%程度の子どもの好ましい改善傾向がみられたことから、本事業のアウトカムは最終受益者の望ましい変化に大いに寄与できることが現時点で予測できる。

EQ-3：事業を実施したことで生じた創発や、予期しなかった正や負のインパクトなどはどのようなものがみられたか？

本事業においては、実行団体の岡山 NPO センターが行う投入・活動に限らず、多様な関係者の動きが絡み合って成果の発現に至るので、様々な外部要因や創発の影響を受けやすい。特にアウトカム・ハーベスト手法で「収穫したアウトカム」の中では、かなりの数が事業計画上にない成果でもあり、そういう意味で予期しなかった正のインパクトは数多く確認できた。もう一方で、計画時に予期できなかった負のインパクトとして、事業実施期間内には至っていないが、基金への寄付金額が伸び悩んでいることから、基金が枯渇した場合一旦支援を経験した子ども・家族への支援が不意に打ち切られる可能性があることが挙げられる。これらの子ども・家族はそも

そも行政などの支援を受けられなかったケースが多く、代替サービスがみつかりにくいことから、訪問支援を受けられなくなってしまった場合、そこへの負のインパクトは大きいと予測できる。

EQ-4：事業のアウトカムはどの程度システムの変化に貢献したか？

本事業の成果は、事業計画に特定されたアウトカムの達成に留まらず、社会課題を固定させているシステムの変化への貢献も確認された。事業開始当初、実行団体が描いた水槽モデルにおいては、支援機関や支援機関同士の連携が少ないと言われていた「対応連携」「緊急対応・セーフティーネット」の領域でのニーズを踏まえ、そこを重点的に取り組む戦略が事業計画にみられたが、アウトカム・ハーベストの結果をみると、まさにこの重点的領域を中心に収穫したアウトカムが確認され、本事業の成果として、システムの脆弱性を補完することに貢献できた。更に、システムの中において、「行政と民間支援組織との協働関係」や「専門機関・専門職同士、あるいは専門機関・専門職と民間支援組織との協働関係」等の変化に貢献した。事業から発現したアウトカムが複数重なり合うことによって、より大きなシステムの変化につながったことも、本件評価で作成したインパクト・マップなどを通じて明らかになった。

EQ-5:本事業の目標達成にむけて実行団体が目指した「コレクティブ・インパクト」はどのようなもので、それを実現するために大切にしたい要素は何か？またこれらの要素が、どのようにこの事業の目的達成に関与する関係者間の関係性に変化をもたらしたか？

本事業が目指したコレクティブ・インパクトの理想形は「自然治癒力の高いまち」であるといえる。この「自然治癒力の高いまち」という表現は岡山 NPO センターのミッションでも謳われており、大切にしている概念である。それは具体的に誰もが当たり前に子どもが直面している社会課題に関心を寄せたり、解決に向けての参加の機会が保証されていたり、必要に応じて必要なところと連携が組める横のつながりが有機的にできていくというような状態を意味する。一つの団体がリーダーシップをとるよりも、各主体それぞれ必要に応じて集まることで機動力を高め、多様性が保たれることが特徴だ。

それを実現するために実行団体が大切にしたい要素は、「**参加している関係者の間に対等な関係性が保たれていること**」と「**協働を形式ありきで進めないこと**」の2点が挙げられる。多くの民間団体や行政・企業・市民の参加を可能とし、社会課題解決の主体としてこれらの個々の存在がエコシステムの構成員としてその多様性とフラットな関係性が保たれたのは、実行団体がこれらの二つの要素を踏まえ、活動の隅々まで配慮していたことに起因したと考える。

EQ-6:「コレクティブ・インパクト」の5要素と照合して、岡山モデルが共通している要素と独自の要素は？

岡山 NPO センターの事業展開の特徴としては、形式的に構成されたネットワーク組織づくりに重点をおかず、まずは幅広く顔見知り、同じテーマに関心がある人達、というゆるやかなつながりから始まっている。そしてその後、その時々々の文脈にあった創発・機会を活かしてその都度複数の関係者を巻き込んでプロジェクトを立ち上げる方

法を取っている。そのような取り組みを長期にわたり積み重ねながら、関係者間のつながりを養い、自発的な連携を促しているところが特徴的だと言えるであろう。

この状態を Kania と Kramer が 2011 年に唱えた「コレクティブ・インパクト」の 5 要素（①共通のアジェンダ、②共通の測定システム、③相互に補強し合う取り組み、④継続的なコミュニケーション、⑤活動をサポートするバックボーン組織）と照らし合わせてみると、⑤のバックボーン組織としての岡山 NPO センターが、長期間にわたり岡山県の間支援組織として、④継続的なコミュニケーションを行政・企業・活動団体等と行っていることが、信頼関係の土台を作り、本事業における成果にも繋がっていると言えるであろう。①の共通のアジェンダはその時々設定し、キープレーヤーを巻き込み共に活動することでさらに協働の実績を積み重ねることに寄与している。また取り扱うテーマや関係者が複層的に重なり合い、時には同時並行で行われることも岡山の特徴的な点だと言えるであろう。更に③相互に補強し合う取り組みの強化を目指し、本事業では「情報検索システムの開発」において重点的に投入が行われたが、事業完了時にはシステムの納品が確認された時点で留まっておりその有効性は予測がつかない。更に各主体が相互補強し合うことを目的に設立されたアライアンスグループに対しての投入は、事業期間中においては限定的であったことが見受けられた。また②の共通の測定システムは本事業の中では見当たらない。特に②に関して岡山 NPO センターは、本事業の自己評価報告書において、このような評価システムの必要性を見出さず、時には協働を形骸化してしまうきっかけになってしまうとの見解を表している。

7.2 事業関係者にむけての提言

第三者評価結果を踏まえ、評価チームが抽出した提言を、関係者ごとに以下表す。

7.2.1 実行団体 岡山 NPO センターへの提言

提言 1-1 アウトリーチ以外の領域の活動へも拠出金の配分を増やすことを検討する

KOTOMO 基金は設立にあたって、以下 3 つの主たる活動を対象に補助金を拠出するよう設計されていたが、本事業完了時の拠出金の実績としては、活動 1 に携わるアウトリーチ活動を行っている 2 団体に集中していることが判明した（前述 4.4.2、4.6 を参照）

計画当初、困難を抱える子どもを早期発見するための活動領域 3 と、緊急避難が必要な場合の活動領域 2、そして活動領域 1 のアウトリーチ活動がそれぞれ実施されかつ実施する民間団体間のつながりがとれることで、「困難を抱える子どもゼロ」の長期目標が達成されることを仮説としたのであれば、残り 2 つの活動に対しての拠出金の確保と支援を徐々にでも増やすべき時期を迎えているのではないかと。また活動領域を広げるためには既存の拠出金を受けていない基金パートナー団体に加え、アライアンスをはじめとする他団体にも門戸を開くことで、KOTOMO 基金の存在感や活動意義をより広範囲の市民や法人にも訴求できるきっかけをつくれるのではないかと。もう一方で、より多くのパートナー団体、アライアンスメンバーの基金の活用は、団体間のつながりを

強化するきっかけになることが本事業で判明したこともあり、その結果 KOTOMO 基金をめぐるエコシステムの持続性を高めることも期待される。

提言 1-2 KOTOMO 基金の存続に向けてファンドレイジングの実施体制の見直しと強化

前述の提言 1-1 を実現するには、更なる資金源が必要となるが、本報告書においても触れたとおり、寄付金額が支援ニーズに対して、なかなか伸び悩んでいることが基金の当面の課題として挙げられる。支援ニーズが高いにも関わらず行政などの制度から漏れたため KOTOMO 基金によって初めて支援を受けることを経験した子ども・家族が、支援の継続を必要としているにも関わらず基金の財源が枯渇することでサービスを受けられなくなってしまうことは、事業として何としてでも避けるべき事態である。実行団体側も KOTOMO 基金の持続性を高めるための対策をとっているが、基金運営や寄付者対応等に集中していて、資金獲得の強化には手が回っていないように見受けられる。

休眠預金事業の完了とともに、再度資金源を必要ニーズに合わせて確保し続けていくための資金調達の戦略とその実施体制の見直しをするタイミングを迎えているともいえる。基金の運用および実際の活動の展開は既に軌道に乗り始めているため他のパートナー団体に委託する等他の進め方も検討し、短期的にでも岡山 NPO センターは、本事業でさらに必要性が判明した個人寄付者の獲得、あるいは法人寄付の流れの再検討をして、その立て直しに注力されることが望ましい。

提言 1-3 行政と新事業を実施する際、共通の仕組みづくりの必要性

本報告書 5.2.3 で述べたとおり、本事業の実施の結果発現したシステムの変化の一つが、岡山市が KOTOMO 基金を通じての民間団体の訪問支援活動の実績や更なるニーズを確認できたため、新たに「要保護児童の見守り事業」として次年度事業の予算を確保したことが挙げられる。

本事業の実装化に向けてまだ詳細は決まっていないが、岡山 NPO センターは行政側と民間団体がより効果的に協働できるための基盤づくりの民間側をフォローアップすることが望ましい。例えば、パートナー団体の活動の支援先の子どもや家族で更なるニーズが判明した場合の照会方法と手続き、個人情報の取り扱い、専門職や学校との連携などにおいて、円滑に行政と民間が地域の協働体制が構築できるような取り決めを事前に整えることで、個々の団体がそれぞれの強みを生かした支援の展開を効率よく進められることが期待できる。

提言 1-4 「支援サービス情報システム」の実装化

本事業の目玉でもあった行政および民間の支援サービス情報を共有・検索できるシステムは、開発において遅延が発生し、事業完了時に納品された。この「支援サービス情報システム」においては、まず事業完了後、民間団体が支援先のニーズにあわせて適宜活用されるよう、岡山 NPO センターとしては、取り組みを継続することが望ましい。そのためには、ただ納品されたシステムの共有にとどまらず、団体側のそれぞれの受け入れキャパシティにある程度合わせて、活用に向けた研修や伴走支援も必要だと思われる。

なお「支援サービス情報システム」の中身としては、特に公的制度のものなどは年度ごとに刷新される可能性も高く、毎年情報がアップデートされることが望ましい。

提言 1-5 本事業を通じた知見を他の地域へ発信する

岡山 NPO センターが実行団体として実施したこの事業を通じて、多くの知見を蓄積していったと思われる。例えば、地域における新聞社との協働で基金を立ち上げたことや、KOTOMO 基金の運用方法を実績ベースにしたこと、夜の仕事に就く親子の調査を政策提言につなげたこと、そして何より社会課題解決に向けてのエコシステムの共創において、異なるセクターの主体間のつながり方の工夫等、それは多岐にわたる。この知見を岡山地域に留めず、他の地域においても社会課題を解決するための貴重な知見として、積極的に発信することが望ましい。

7.2.2 資金分配団体 ETIC.への提言

提言 2-1 KOTOMO 基金のファンドレイジングの実施体制の見直しと強化に向けてのサポート

前述の提言 1-1 にあるとおり、KOTOMO 基金の持続性に向けて、実行団体のファンドレイジングの実施体制の見直しと強化が求められている。本事業期間内においても、実行団体のファンドレイジングに対しての伴走支援が行われたが、その効果の振り返りも踏まえうえて、持続可能な範囲で休眠預金事業が完了後においても実行団体の資金獲得に向けたサポートを継続されることが望ましい。

提言 2-2 日本の文脈での「コレクティブ・インパクト」の導入とその知見についての発信

本件評価を対象とした岡山 NPO センターの事例を含め、資金分配団体の ETIC. は休眠預金活用事業を通じて他 5 つの実行団体と「子どもの不条理な状態を解消するための地域の協働事業」を展開した。社会課題解決に向けたエコシステム共創（コレクティブ・インパクト）を図った事例とそこから得た示唆に富む教訓を、事後評価報告書としてとりまとめた。その教訓を含め、日本の文脈でコレクティブ・インパクトを複数地域で実践した知見は貴重なものであり、実行団体同士での共有を促すと同時に、関心を持つ他団体へもその知見を発信していくことを提言する。

7.2.3 休眠預金事業制度への提言

提言 3-1：休眠預金事業の複層的な展開と効果：

本件評価では、岡山 NPO センターが、評価対象事業に加え、他の休眠預金事業等を複層的に実施したことで、地域の社会課題解決に向けてのシステムの変化を引き起こしていることを第 5 章で描いた。本事業では実行団体である岡山 NPO センターだが、他の事業においては資金分配団体として採択されたものも含む。全国で展開している休眠預金活用事業においては、公平性の観点から地域を分散して多様な事業主体による実践を図る意義を理解しつつも、本事業は、複数の休眠預金事業を戦略的に活用し相乗効果を図ることで社会的インパクトを高める結果につながられるということを示した。また、3 年間という限られた時間の中で社会

課題を解決につながる成果を挙げるためには、地域の中で包括的支援プログラムを複数、複層的に展開していくことのメリットもみられた。今後の包括的な支援プログラムの選定においても、ぜひ積極的にこの学びが活かされることが望ましい。

提言 3-2: 本事業の取り組みを国や自治体にも広く発信する

本事業は、計画されていた短期アウトカムの達成に加え、社会課題のシステムの変化にも影響を及ぼした等、社会的インパクトが広範囲で確認された案件と結論づけられる。その成果のひとつとして「行政と民間支援組織との協働関係」や「専門機関・専門職同士、あるいは専門機関・専門職と民間支援組織との協働関係」等のシステムレベルの変化に貢献できたことは、特筆すべき点である。地域の子どもの貧困・虐待・いじめ等の社会課題解決に向けての対等な官民連携の進め方の好事例として、または休眠預金活用事業の効果的な事例として国や他の自治体にも広く発信することが望まれる。

提言 3-3 : 評価対象事業の性質に合わせた柔軟な評価設計の奨励

本件評価開始当初は、実行団体の事業計画が設定した短期アウトカムを評価の枠組みとし、指標をたてて、その達成度合いで評価することを検討した。しかし、評価対象事業とその関係者について、情報が集まれば集まるほど、多くの成果が複雑に発現することが予測されたと同時に、実行団体の事業計画だけを枠組みにしたアウトカム評価だけで結論づけると、評価結果と成果の発現の実態との間に乖離が生じてしまうことを懸念した。

本事業のように複数の関係者がそれぞれ多様な動きをすることが予測される事業においては、中長期アウトカムからバックキャストした短期アウトカム、アウトプットの達成状況を指標などで設定、管理しようとしても、妥当性が変わる可能性が高い。評価を通じての説明責任を果たす意味でも、事業の申請時に目指していた目標設定等は保持しつつも、本件のような事業を評価する際には、その性質に合わせた柔軟な評価設計、例えば発展的評価やアウトカム・ハーベスト手法等、外部環境による創発や事業実施内容の変化に対応できるような評価手法が、他の休眠預金活用事業においても、積極的に導入・試行されるべきと考える。

7.3 事業から得られた知見

第三者評価を通じて、評価チームが今後のコレクティブ・インパクト事業に資する学びを以下まとめた。

① 「コレクティブ・インパクト」の導入・展開の「成功モデル」について

地域における社会課題の解決にむけてのアプローチの一つとして、近年コレクティブ・インパクトに関心が高まっている。全国的にもコレクティブ・インパクトに取り組んでいる地域は増えている一方で、いわゆる「成功モデル」を追い求めている傾向もみられる。中には、2011年に発表された Kania と Kramer のコレクティブ・インパクト 5 要素と照合しながら、実践を試みているところも少なくないだろう。今回の評価対象事業では、そのようなコレクティブ・インパクトの要素の実現やネットワーク組織の構成等を強く追い求めなかった。むしろ、実行団体は事業実

施前から地域で開拓されてきた有機的なつながりや、そのような関係性が構築できる環境づくりに力点がおかれ、民間支援組織や各主体との豊かな土壌が耕されたことによって事業の様々な成果につながった。これは、今後コレクティブ・インパクトに取り組もうとしている事業主体者にとって重要な学びであると同時に、コレクティブ・インパクトの「成功例のモデル化」は成立せず、案件ごとにその地域の文脈に合わせて、関係者が導入・展開する重要性を示唆している。

＜第三者評価アドバイザー Mark Cabaj 氏³⁶によるカナダでのコレクティブ・インパクトの横展開に関する考察＞

ここ数年間でコレクティブ・インパクトにおいて広がった最も大きな（そして最も早い）学びと認識の変化は、コレクティブ・インパクトとは「画一的なレシピ」によるものではなく、各地域のそれぞれの文脈に応じたプリンシプル（原則）の集合体であるという点だ。社会変革を目指す関係者で構成された各地域のネットワークは、コレクティブ・インパクトの主要な原則（例：共通のアジェンダ、共通の測定、バックボーン組織のサポート）を、彼らが活動する唯一無二な状況に適応させなければならない。コレクティブ・インパクトにおいて効果的な、「万能モデル」は存在しないといえる。

例えば、自分が関わった「Vibrant Communities Canada」に参加した 15 のコミュニティの経験を振り返ると、どのコミュニティも「貧困削減」への共通のコミットメントとコレクティブ・インパクトのアプローチで取り組みを始めたが、すぐに戦略、構成員、スタイル、形式など、それぞれの状況に適応したアプローチを各々開発し始めた。例えば、そのうちの一つでニューブランズウィック州の事例では、新しいビジネスコミュニティによる貧困対策事業が主催され、「0 歳から 6 歳までの子どもの状況の改善」と、「高校卒業率の向上」に焦点を当てた活動を行った。エドモントンでの事例では、有名な非営利団体の連合が主導し、市内の最貧困地域に住む失業中の住民に高賃金の仕事を創出することを目的とした取り組みが行われた。ナイアガラ地方の事例においては、自治体と緊密に連携して、住宅、雇用サービス、社会扶助制度の改革に取り組み、起業家精神が旺盛な協働事業が行われた。モントリオールのサン・ミッシェル・ケベック地区の事例では、20 の草の根レベルでの「市民円卓会議」による活動が推進され、それぞれが異なる社会・経済問題に焦点を当て、1 つのバックボーン組織によってサポートされていた。このように、各コミュニティ、各々のアプローチで臨んでいた。

2011 年末、10 年間にわたる多様なコミュニティでのコレクティブ・インパクトの実践経験を蓄積し、「Vibrant Communities」の第 1 フェーズが完了した。当時の所属先だったカナダの Tamarack Institute では、主要なマイルストーン、学習、結果を文書化し、事業の第 2 フェーズを開始したがその結

³⁶ 本件評価のアドバイザーを務めた Mark Cabaj 氏は、カナダの Tamarack Institute にて 1990 年代半ばからコレクティブ・インパクトの取り組みに数多く携わっており、1996 年から 2000 年まで、オポチュニティーズ 2000（貧困削減を目的としたカナダ初のコレクティブ・インパクトの取り組み）のコーディネーターを務め、また 2001 年から 2011 年まで、カナダの各都市で貧困削減のために行われた 15 のコレクティブ・インパクトで構成されている Vibrant Communities Canada の責任者を務めた。それ以降、カナダ、米国、オーストラリアで 40 以上の集団的インパクトの取り組みに対して、「戦略づくり」と「評価」のサポートを行っており、2016 年には、その知見を反映させたコレクティブ・インパクトの 5 つの要素に対して、新たな視点を加えた「コレクティブ・インパクト 3.0」を発表し、この分野にて大きな影響を与えてきた。

(<https://fields.canpan.info/report/download?id=23710>)

果、全国 55 の他のコミュニティにおいてコレクティブ・インパクトを「スケーリング」または「複製」することになった。55 のコミュニティでは何を「複製」したのか。実はそれは「モデル」ではなかった。むしろ、コレクティブ・インパクトの共通の原則を使用すること、そして、オリジナルの 15 コミュニティから、自分たちのコミュニティにとって有用で関連性のある実践、戦略、アプローチを「採用」し、自分たちの文脈で機能するように「適応」させることを意味した。

② 「コレクティブ・インパクト」を成功させる地域の社会関係資本の状態：

コレクティブ・インパクトが実質的なインパクトを保つには、ある程度の年数をかけてその地域内で実績を蓄積することが重要であることが、本件評価で明らかになった。今回の岡山 NPO センターの事例においても、事業開始前から存在した多岐にわたる関係者間の交流、価値観の共有、支え合い等があったからこそ、3 年間で成果がここまで発現したと考える。地域の社会関係資本の状態に関連したことだが、特に岡山のようなあまり形式に頼らないコレクティブ・インパクトの場合は、その関係者間のつながりが繁栄するだけの土壌づくりに手間と時間がかかることが確認できた。岡山 NPO センターの土壌の耕しは、6.4 表 5 にあるとおり、中間支援組織として、あるいは地域のソーシャルセクターの代表として、コミュニティ財団や市の協働条例改訂の推進役を長年務めており、地域での存在感と様々な関係者から寄せられる信頼は、当該評価で実施した関係者ヒアリングでどれも言及するところでもあった。即ち、社会課題に向けてコレクティブ・インパクトに踏み切るのであれば、長期的な視野が必要であり、また様々な事業や介入を重ねていくことが、事業を成功裏に導く要因となる。

③ 連携・協働に向けての民間支援組織同士の関係性の変化は、組織内の内部条件にもよるところが大きい：

本事業のように民間支援組織同士が接続し、連携、協働、そして最終的には一つの支援体制を構成し受益者を支えることを目標とし、それを外部的な介入によって実現しようとする試みは少なくないと考える。社会課題解決に向けて共同体として臨むという考え方に賛同していても実質上、協働していない、できない団体も多く存在した。外部的に民間支援組織同士の関係構築の機会を増やし接続を促したところだけでは限界があり、連携・協働に至るには各団体の主体性と組織キャパシティに依るところもあることが、本事業から得た学びである。実際にアライアンスメンバーへのアンケート調査やヒアリングから、「他団体との連携は時間と手間がかかるので、その余裕がなかった」との回答もあった。連携・協働を進めるための負担感を相殺させるような利点を団体が自ら見出せない限り、実質的な関係構築の実現は難しい。一方で、実際に扱うケースの中で他団体の支援が必要となり、連携が実現した事例もあるので、状況次第で派生する受益者のニーズの有無も連携を促す要因として大きいことが伺える。

④ バックボーン組織の姿勢と役割の重要性：

コレクティブ・インパクトに関する文献³⁷⁾によると、バックボーン組織の成熟度や機能がその取り組みの成果に影響を及ぼしていることが語られている。評価対象事業の場合は、岡山 NPO センターがバックボーン組織にあたるが、その自己評価報告書においても、「個々の取り組みにつながるエッセンスを配ることが重要ではないかと考えます。その意味ではバックボーン組織もより細やかな触媒を行う組織として取り組んでいることが重要であると感じています。³⁸⁾」と述べている。このバックボーン組織としての姿勢と推し進める「触媒」作用がまさに、本報告書でも岡山独自のコレクティブ・インパクトの特徴ともいえるキュレーターとしての状況判断や新しい協働関係を産み出していくための仕掛けを用意する機能のことを指し、それは本事業で社会課題をめぐるシステム変化が起こった大きな要因であったと言えるであろう。

³⁷⁾ ORS Impact, Spark Policy Institute (2017) "When Collective Impact Has an Impact" pp.48~54.

³⁸⁾ 岡山 NPO センター(2023)子どもの未来のための協働促進助成事業事後評価報告書より。