「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

2019年度採択　資金分配団体

NPO法人ETIC.

目次

1. 基本情報 3
2. 助成事業概要 3
　2-1 課題背景と対象グループ 3
　2-2 事業内容 4
　2-3 実行団体概要 5
　2-4 出口戦略 20
3. 事後評価実施概要 21
　3-1 実施概要 21
　3-2 実施体制 23
　3-3 新型コロナウイルスの影響について 24
4. 事業の実績 29
　4-1 人材・ 資機材（主要なもの） 29
　4-2 経費実績 助成金の合計（円） 29
　4-2-1 自己資金比率 29
　4-2-2 人件費比率 30
　4-3 自己資金（円） 31
5. 活動・アウトプット・アウトカムの実績 32
　5-1 アウトカムの達成の要約 32
　5-2 アウトカムの達成度 34
　5-3 アウトプット・活動の実績 47
　5-4 外部との連携の実績 54
　5-5 波及効果（想定外、波及的・副次的効果） 54
6. 事業の効率性 55
　6-1 インプットの適切性の検討 55
　6-2 効率性の検討 56
7. 総括 58
　7-1 事業実施のプロセスおよび事業成果の達成度の自己評価 58
　7-2 上記の自己評価の理由・根拠等 58
　7-3 成功要因・課題 58
8. 知見・教訓 60
　8-1 子どもの課題に対応できるエコシステムの構成要素の整理・分析 60

8-2 エコシステム醸成のプロセスを進めていくための知恵・教訓 65
8-3 エコシステム醸成の促進役であるチェンジ・エージェントの役割 70
9. 提言 75
10. 資料（別添） 77

1. 基本情報

本事後評価では、以下の事業に関する報告を行う。

資金分配団体名	NPO法人ETIC.（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
事業の種類	イノベーション企画支援事業
実施期間	2019年10月 ～ 2023年3月 （※実行団体による事業実施は2020年4月に開始）
事業対象地域	全国

2. 助成事業概要

2-1 課題背景と対象グループ

本事業の資金分配団体であるNPO法人ETIC.は、2001年にソーシャルベンチャーセンターを設立して以降、「起業家的なリーダーの育成・輩出を通してよりよい社会をつくる」という目的のもと、多くの個人や組織との協働し、民間公益活動に取り組むリーダーを1,000団体以上、資金面・非資金面で支援し、一定の成果を挙げてきた。

一方で、少子高齢化やそれに伴う様々な課題が出現する状況では、NPOや社会的企業だけが取り組むだけでは不十分であるとも認識していた。より良い社会の実現には、NPOや社会的企業だけでなく、一般的な営利企業や行政、資金提供者、市民などが力を合わせて取り組んでいくこと（コレクティブ・インパクト）が必要だと考え、本助成事業を企画・提案・実行した。

本助成事業は、「貧困・虐待・いじめなど深刻な不条理な状況にいる子どもとその周囲にいる大人や関係諸機関への支援」を目指した。子どもとその家族に関する課題において、近年様々な取り組みが進んでいるが、課題の構造は複雑であり、団体間の連携・協働やエコシステムの醸成は必要不可欠である。そのためには、課題の状況・構造把握、関係者間での議論・対話、計画の調整などチェンジ・エージェントの役割が鍵になる。

しかし、そうした担い手を支える資金は日本ではまだまだ少ない。そこで、本事業ではチェンジ・エージェント役を担う主体を実行団体として公募し、資金面・技術面で複数年にわたり支援することで、各地域／テーマにおける「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。

事業の構想と推進にあたっては、日本国内の子どもを取り巻く課題解決の取り組みをスタートさせた認定NPO法人かものはしプロジェクト（以下、かものはしプロジェクト）との協働で行った。

直接対象グループ	主に深刻で不条理な状況にいる子どもたち（主に、貧困・虐待・いじめ

	など）※対象人数は実績を参照
間接対象グループ	チェンジエージェント機能を担う全国の6実行団体団体

2-2 事業内容

（1）本事業で目指した成果

本事業では、以下の通り短期アウトカム・中長期アウトカムを定め活動を展開した。

中長期アウトカム	全国の採択先の地域において、 ①主に深刻で不条理な状況にいる子どもたちを取り巻く不条理の連鎖が癒されている。また、 ②子どもの支援者（家族・関連組織・市民等）が、子どもに関連する複雑な社会問題の「予防」「早期発見」「対応」ができる地域エコシステムを共創している。
短期的アウトカム①（資金的援助）	【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。
短期的アウトカム②（資金的援助）	【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。
短期的アウトカム③（資金的援助）	【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。
短期的アウトカム④（非資金的援助）	【チェンジエージェント機能の確立】 地域エコシステムの進化に向けた協働のプロセスを支える「チェンジ・エージェント機能（主に実行団体が担う。適宜他の協働主体も含む）」が生まれる、もしくは成長する。〃
短期的アウトカム⑤（非資金的援助）	【自立・継続を支える財源の確保】 対象地域において、資金調達の強化に資する非資金的支援により、協働プロセスおよびチェンジエージェント機能の自立・継続を支えていく財源が確保できている、もしくはその見込みが立っている。

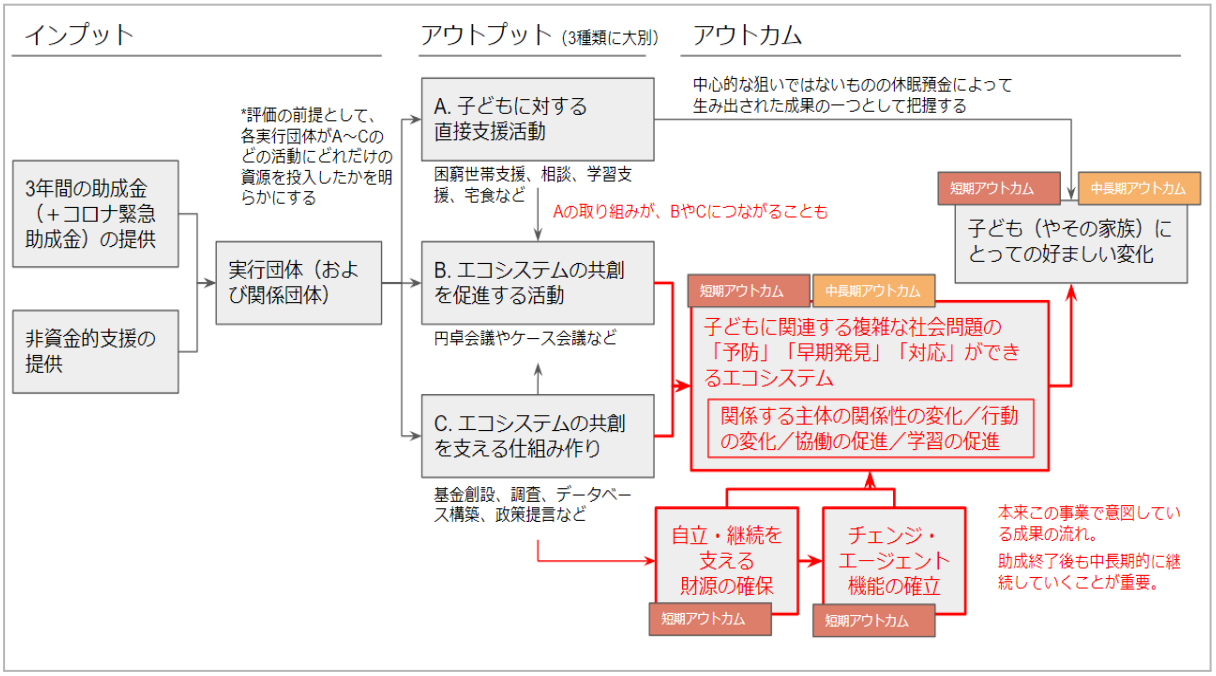
本事業で目指した地域エコシステム、並びにチェンジ・エージェントについては、以下の通り定義している。

地域エコシステム: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。

チェンジ・エージェント: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。自治体や地域のNPOをはじめ、多様なステークホルダーの変化・連携を促し、組織や制度の変革を進めることは重要な役割。

(2)ロジックモデル

上記認識のもと、本事業では、A. 子どもに対する直接支援活動、B. エコシステムの共創を促進する間接支援活動、そしてC. エコシステムの共創を支える仕組みづくりに取り組む実行団体を採択し、支援した。本事業におけるロジックモデルは 、下記にまとめられる。



2-3 実行団体概要

本事業の実行団体採択にあたっては、2020年1月20日から3月2日の期間公募を行い、全国から合計39団体からの応募があった。書類審査・面接審査を経たのち、合計6団体を採択の上、事業を開始した。

採択事業の中には、複数の団体が連携協働体を構成し、地域におけるチェンジ・エージェントとして推進に取り組んだケースもある。各事業、採択実行団体、チェンジ・エージェントの棲み分けについては、以下を参考にされたい。

	事業名	実行団体名（略称）	チェンジ・エージェント（略称）	助成額
①	困難を抱える子どもを早期から切れ目なく支える地域の生態系作り	NPO法人Learning for All（LFA）	同左	64,384,984円
②	子育て・子どもの孤立をオール松戸で予防する「まつどでつながるプロジェクト」	NPO法人MamaCan	まつどでつながるプロジェクト	25,200,000円
③	西成区子育て・子育ち応援事業	NPO法人子育て運動えん	わが町にしなり子育てネット	28,035,000円
④	「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	NPO法人岡山NPOセンター	同左	53,149,990円
⑤	未来につなぐ持続可能な地域社会を目指した、子ども・若者とその家族のための「生きるを支える」多機能的支援事業	一般社団法人小豆島子ども・若者支援機構	同左	17,980,000円
⑥	日本初のLGBTQセンター「プライドハウス東京」設立プロジェクト	NPO法人グッド・エイジング・エールズ	プライドハウス東京（PHT）	45,649,999円

各事業の概要・内容・主な活動については以下の通りにまとめた（各実行団体による事後評価報告書より抜粋の上、編集し作成）。成果の詳細については、4. 事業の実績または個別の事後評価報告書を参照されたい。

実行団体①：NPO法人Learning for Al

事業名	困難を抱える子どもを早期から切れ目なく支える地域の生態系作り		
助成金額	39,900,000円 （2019年度通常枠）	自己資金	24,682,249円 （2023年3月の報告書作成時の見込み金額で記載）
評価関連経費	1,900,000円	事業対象地域	関東二地区（以下、A区、B市）

直接対象グループ	貧困世帯の子ども(孤立している・育ちや学びの機会が喪失している) 約80人
事業によって解決を目指した社会課題	貧困世帯の子ども達は、経済的困難以外にも複数の困難を抱えていることがわかっており、一人ひとり置かれている状況も課題も異なるため、複雑な状況を理解した上で子ども達に応じた支援が求められている。 世の中には多くの支援がある一方、支援に繋がるのが遅すぎる、繋がったとしても子どもの複雑な課題を支えきれない状況がある。その背景には、”予防的介入の不足・申請主義・柔軟に対応できない支援”が存在する。
課題に対する行政等による既存の取組み状況	子ども達と繋がることを目的として、アウトリーチや地域住民を活用した地域見守り隊等を実施している自治体が存在する。また、子どもを支援することを目的として、学習支援・居場所支援・子ども食堂等の子ども支援の取り組みを行う自治体も存在する。
中長期アウトカム	活動地域において、現状の子ども支援の枠組みを生かしながら、地域の生態系を編みなおすことで、「困難を抱える子どもが、早期から切れ目なく必要な支援を受けられる地域」が作られる(地域の生態系とは:既存の地域資源(支援の主体)がそれぞれの強みを生かしつつ、相互の連携を密にすることによって、地域における子どもサポートの網の目をより細やかにしていく。大人同士の連携によって「包括的」な支援体制を作り上げる)
短期アウトカム	1) 活動地域において、支援した子ども達の学力/非認知能力が向上する ①子どもの学力→弊団体独自の事前事後テスト等で把握 ②子どもの非認知能力→弊団体独自の事前事後アンケートで自己肯定感・自己効力感等を把握(例:ものごとを最後までやり遂げてうれしかったことがあるか等) 2) 活動地域において、連携した大人たちの困難を抱える子どもを地域で支える意識が向上する ①意識変容→地域の子ども支援団体への理解、子どもを支えることへの負担感の変化等をヒアリングで把握(例:「自分ひとりで支えなければ」という意識の変化はあったか等) ②行動変容→気になる子どもを相談できる先の有無、定期的な情報交換の場への参加等をヒアリングで把握(例:連携によって子どもの個別のニーズに沿ったサポートができているという変化はあったか等)
ロジックモデル	巻末資料参照
活動内容(実績)	A区における子どもへの学習支援 【学習支援の実施と関係機関へのリファー】 ■学校外学習支援拠点の展開 ■保護者サポートの実施 ■虐待の疑いのある世帯に対する専門家連携のサポート 【コロナウイルスの影響を踏まえた対応】 ■オンライン学習支援 ■食糧支援(フードパントリー、宅食) A区における地域づくりのための活動 【予防・早期発見・対応を深めるためのネットワーク活動】 ■地域の子ども食堂ネットワークと宅食支援 ■地域の団体とプレイパークの開催 ■ソーシャルワーカー間の関係構築と情報交換 ■児童民生委員を対象とした講演会の実施 【子どもへの対応について、行政・域内関係者ネットワークでの協議】 ■区長への表敬訪問の実施・子ども達の現状と支援の課題について提言 ■区の予算案意見交換会に参加、子ども支援の取り組みについて意見交換 ■区の福祉管理課など、子ども家庭に関わる課へ改善案等を提言 ■区の民間のネットワークと教育委員会で子どもの権利の学習会を企画・実施 B市における子どもへの学習支援 【学習支援の実施と関係機関へのリファー】 ■学校外学習支援拠点の展開 ■学校内別室支援教室の展開 ■オンライン学習支援の展開 B市における地域づくりのための活動

	【予防・早期発見・対応を深めるためのネットワーク活動】 ■地域団体とネットワーク会議の実施・参加 ■市内の学習支援団体の講座講師 ■連携活動の展開（地域拠点見学、懇談会、合同イベント、フードパントリー等） ■不登校対策の教室運営を実施 【子どもへの対応の行政・域内関係者ネットワークでの協議】 ■関係機関と定例会議並びにケース会議の開催 ■要保護児童対策地域協議会への参加 ■市長や関係機関との定期的な会議 ■学校や教育委員会と共同で事業の目標設定、評価スケールを作成 ■子どもを中心に置き、多様な関わりしろ（ケース相談、イベント、お弁当受け取り、フードパントリー実施等）を創出
外部との連携・協働の実績	地域内のこども支援団体間・その他こども支援を専門としない地域団体と連携した。（連携人数・回数は上記の通り）また、先行して行政との連携枠組みがあったB市では、官民連携において質的な発展が見られた。（事例詳細は事後評価報告書を参照）
実行団体による自己評価	（1）事業実施プロセス：想定した水準にある （2）事業成果の達成度：想定した水準以上にある
自己評価の理由・根拠	■「子どもの変化」に対する成果の一定の達成 ・コロナ禍や物価上昇等に伴う家庭の困窮等の外部環境の変化に対応しながら子ども達とつながり続け、想定以上に困難ケース（虐待、希死念慮、発達に課題のある保護者やこども）を受け入れることができた。 ・個別で学習テストを実施できないところもあったものの、学習習慣や意欲の指標、また非認知指標に関しての向上も確認することができた。 ■「地域の変化」に対する成果の計画以上の達成 ・属人的かつ個別の関係構築にとどまらず、集団・組織とし複数の関係ステークホルダーと面的に関係構築を行い、継続的な連携を行える状態を実現できた。 ・民間団体との連携だけでなく、行政との連携も進展した(特にB市) ■評価に関する補足 ・短期アウトカムの子どもの学力測定において、学力テストではなく学習意欲・学習習慣の変化を測る指標での測定をメインとしている。当初子どもについては、プログラムの実施期間に合わせて、当初プログラム実施の前後で実施する①学力テスト（認知能力）、②アンケート（非認知能力）を行うことで成果を測定することを想定していた。一方事業が進む中で、①認知能力について、子どもの学習ニーズが単元消化ではなく授業内容の補完にある場合や、学習意欲・学習習慣を構築する段階にある場合など、一律の内容のテストでは適切に学力を評価できないケースが多くあることがわかり、実施しているサンプル数に対して調査実施が少ない状況が明らかになった。②また、コロナ禍や虐待など、子どもたちを取り巻く環境の激変の中で、非認知能力についても事前事後の（短い場合3ヶ月程度の）短期的な変動を測定することは、子どもの変化を捉える上で必ずしも適切ではないことがわかり、調査時点を1点とし2年前を振り返る方式で調査を行う方式に切り替えた。子どものニーズに沿ったより適切な指標の検討を行うことができたと考えている。

実行団体②：NPO法人MamaCan（コンソーシアム：NPO法人さんま・NPO法人まつどNPO協議会）

事業名	子育て・子どもの孤立をオール松戸で予防する「まつどでつながるプロジェクト」		
助成金額	39,677,400円 （2019年度通常枠・新型コロナ緊急追加助成を含む）	自己資金	5,511,501円 （2023年3月の報告書作成時の見込み金額で記載）
評価関連経費	1,192,372円	事業対象地域	千葉県松戸市
直接対象グループ	様々な制度や支援につながりづらい「グレーゾーン」の子育て家庭…約5000世帯（約10,000人）、子ども・子育てに関わる支援者…行政（11課＋教育委員会）、民間（約50団体）		
事業によって解決を目指した社会課題	核家族、ワンオペ育児、シングル家庭といった背景に加え、コロナ禍でさらに加速している子育ての孤立感。その中でも「つながり方が分からない」「他者に介入してほしくない」「そもそも現状を課題だと感じていない」「行政的な支援にアレルギーがある」といった子育て家庭は、既存の子育て支援施策や居場所に接続しづらく、社会的に孤立することで虐待や産後うつといった親子関係における負のループに陥りやすい。当事業では、多様な主体をつなぐことで網の目の細かい、切れ目のない支援ネットワークを構築し、あらゆる子育て世帯・子どもとつながる仕組みづくりを通じて「孤立した子育てを防ぐ」ことを目指す。		
課題に対する行政等による既存の取組み状況	児童や若者、また養育者に対してそれぞれが縦割りの事業となっており、相互を一体的に捉えた上で民間も含めた多セクターと連携して課題解決に取り組む体制にはなっていない。		
中長期アウトカム	千葉県松戸市において、子育てにおける様々な制度や支援につながりづらい「グレーゾーン」にいる人たちが、「子育てしやすい」を実感できる街の暮らしを実現する。そうすることで、産後うつや虐待といった課題の深刻化が予防・緩和されている。また結果として出生率の増加、子育て世代の転入者数の増加につながっている状態。具体的には、子育ては親だけではなく、地域全体で支えるものだという感覚を市民が持てる機会が多くある。（市民同士の優しい声かけ、行政や商店などでの理解のある対応、日常的に目にする場所に応援のメッセージがある、等）		
短期アウトカム	A：円卓会議等の実施によって、官民ともに支援や施策に子育て当事者の声や視点が反映される状態。 B:WEBサイトの運営およびアナログでの告知によって、グレーゾーン層の当事者が能動的でなくても自然に情報を得て、地域とつながることができる状態。 C：養育者向けワークショップや両親学級の実施、伴走支援によって、当事者が家族設計やキャリア構築のスキルを身につけ、より良い子育てができている状態。 D：子育てが養育者だけではなく、街全体で支えられていると感じる機会が日常的にある状態。 E：コロナ禍で学校に行かない選択をしている、または休校で影響を受けている子どもたちが社会とのつながりを継続できる機会がある状態。 F：コロナ禍で自らアクションをしてつながりを作りづらい、作れない環境にある親子・子どもが社会との接点をつくりやすい状態。		
ロジックモデル	巻末資料参照		
活動内容（実績）	A：多様なステークホルダーが集まる円卓会議の開催、円卓会議につながるステークホルダーとの関係づくり、研修会・勉強会などの開催 B：情報を集約したWEBサイトの運営、プロジェクトを周知する告知ツールの配布数 C：家族設計ワークショップの実施 D：出産お祝いプレゼントの配布、個別の子育てに寄り添う伴走型支援の実施 E：オンライン学童の開催回数 F：キッチンカーによる移動広場の開催および個別訪問		
外部との連携・協働の実績	①松戸市役所との連携、協働 ・2021年度～、男女共同参画課からの委託事業として、庁内の福祉部署を横断した女性へ		

	のつながりサポート事業を受託。伴走型支援として専門家のサポートを受けながら実施。 ・2021年度～、親向けの子育て講座としてファミリーカレッジを実施するにあたり、教育委員会と連携して児童の親向けの企画を行っている。 ・2022年度～、子ども政策課との協働事業として、地域円卓会議および子育てに関連した市民サポーターの養成講座をスタートしている。 ②民間団体との連携 ・2020年度～、出産お祝いプレゼントの実施にあたり、先進事例で取り組まれていた認定NPO法人こまちプラスさんと提携し「ウェルカムベビープロジェクト」の地域パートナーとして運営を行っている。 ・2020年度～、出産お祝いプレゼントを当事者に届けるにあたり、市内の子ども食堂と連携して各活動場所においてプレゼントを配布するなどの取り組みを行った。 ③専門家との連携 ・2020年度～、早稲田大学の石田教授に参画いただき市内の子育てにおける孤立をテーマとした定量的調査を実施。 ・2021年度～、困難を抱えた女性への支援に取り組むにあたり、社会福祉士、精神保健福祉士、キャリアコンサルタントといった専門家からの外部アドバイザーチームを設置。
実行団体による自己評価	(1)事業実施プロセス:想定した水準にある (2)事業成果の達成度:想定した水準にあるが一部改善点がある
自己評価の理由・根拠	・計画した事業の実施については、アウトプット・アウトカムの達成状況からも概ね水準どおりだったと考える。 ・事業成果の達成度としては、地域全体で取り組むエコシステム形成の観点でまだまだ個の活動に留まってしまっている、巻き込み切れていない点があることが改善点と考える。 【成功要因・課題】 ・子育てが孤立しない地域を目指すエコシステム形成の観点で、自団体が直接的に行ったことよりも、その先に行われたことが重要であると振り返る。具体的には円卓会議に参加した方がそこでのつながりを活かして支援につなげる、市民サポーターに参加した方が地域で声掛けを行う、といったアクションである。そういった点において、子育てを取り巻く支援者や市民に一定のアプローチ(円卓会議、市民サポーター養成、研修やボランティアへの参加、学習会)を通じて孤育ての課題感や現状を伝えることができたのは成功要因と言える。 ・一方で、インプットの点でも直接的な支援活動に比重が大きくなった。背景としては、3年間の中盤から個別支援に関わる別事業が始まったこと、当事者に近いグレーゾーンに埋もれている悩みや課題に触れることでますます支援の必要性を感じていることが挙げられる。そこから一定の知見が得られたということもあるが、現場感を持つということと、それらを地域全体で共有し対話を進めることの両輪のバランスを取ることに課題があった。 【事業の将来に向けた提言】 まず継続の観点において、全体の振り返りからコンソーシアムとしてエコシステムを形成していく上で要になる取り組みと、または個別の団体で取り組んだ方が良いと考えられるものに分かれると考える。その中で、直接的に当事者に関わるもので独立した採算が見込める事業は運営主体を移していくことを予定しており、引き続き成果を上げられるよう取り組んでいきたい。一方で、出産お祝いプレゼントやその後のLINE相談といったものは様々な主体と連携することが重要であるため、クラウドファンディングの実施を行うことで資金調達を図ると共に理解者・共感者を増やしていく。短中期的には会員制度を確立することや、円卓会議および市民サポーター養成講座について、現在の協働事業からさらに発展させながら持続可能な運営体制を目指す。

実行団体③：西成区子育て・子育ち応援事業

事業名	西成区子育て・子育ち応援事業		
助成金額	27,676,435円 （2019年度通常枠・新型コロナ緊急追加助成を含む）	自己資金	785,000円 （2023年3月の報告書作成時の見込み金額で記載）
評価関連経費	1,468,500円	事業対象地域	大阪市西成区（および浪速区など近隣区）
直接対象グループ	わが町にしなり子育てネット、および対象地域の（とくに困難を抱えつつ孤立している）子ども及びその親（加盟団体73団体、約10,000人（子ども））		
事業によって解決を目指した社会課題	大阪市西成区（および浪速区などの近隣区）で生活しているすべての子育て世帯を視野に入れ、とくにひとり親世帯や生活困窮世帯など、生活上の何らかの困難を抱え、子育てや子育ちの支援へのニーズがありながら支援に繋がれていない世帯を対象にする。ひとり親、生活困窮だけでなく、親側の精神疾患、若年、生い立ちの困難、子ども側に発達障がい、引きこもり、といった困難が重なることで、地域で孤立しているケースも非常に多い。2020年以降のコロナ禍では、そうした一連の課題に拍車がかかるばかりか、就労の不安定な若者の孤立や生活困窮も深刻化している。		
課題に対する行政等による既存の取組み状況	西成区児童虐待・子育て支援連絡会議（要保護児童対策地域協議会）の開催		
中長期アウトカム	大阪市西成区（および浪速区など近隣区）で、地域のすべての子育て世帯が安心して子育て・子育ちできる地域・社会を作る		
短期アウトカム	1. 大阪市西成区が目指す子育て・子育ちのビジョンが明確になっている状態 2. 子育てネットのネットワーキングを活かし、大阪市西成区（および浪速区などの近隣区）で、広報施策等を通じたアウトリーチ機能強化により、孤立等で支援を必要とする子育て世帯が必要な支援を受けられている状態 3. 大阪市西成区（および浪速区などの近隣区）で、地域の子育て世帯を支える能力・意志を持った人たちが発掘され活躍できている状態 4. 大阪市西成区（および浪速区などの近隣区）で、とりわけコロナ禍で孤立や生活困窮が深刻化した不安定就労及び不登校の若者が必要な支援を受けられている状態 5. 1-4を底支えするバックボーン組織が存在している状態		
ロジックモデル	巻末資料参照		
活動内容（実績）	＜アウトプットa. 大阪市西成区の子ども支援者・団体が充分に連携し、情報交換・意見交換ができるなかで、課題意識から目指すべき方向性までを同じ目線で理解し、行動していける状態＞ ・子育て・子育ちネット定例会・役員会などのネット事務局としての活動（事務局がえんへの移行含め） ・「わが町にしなり子育てネット20年史（仮）」作成活動 ＜アウトプットb. 大阪市西成区における子育て支援の情報が、それを必要とする対象にきちんと届いている状態＞ ・HPリニューアル（改修点ーSNSと連動や寄付の広報と連動） ・SNSと紙媒体双方での広報（ハキッズやLINEその他の広報） ＜アウトプットc.【子育て支援団体による】大阪市西成区において支援を必要とする子育て世帯に対し、ネットワークの活用により十分な支援の受け皿が用意できている状態＞ ・ぴよちゃんバンクの実施 ・子育て応援講座等の実施 ・じゃがぴーパークの運営、あそぼパークプロジェクトの実施 ＜アウトプットd.【地域住人の活用による】大阪市西成区において支援を必要とする子育て世帯に対し、十分な支援の受け皿が用意できている状態＞		

	・ぴよちゃんバンクサポーターのリクルート ・サポーター養成講座の計画実施 ＜アウトプットe. 大阪市西成区においてすべての子育て世帯が安心して子育ち・子育てできることが地域住民に意識され、地域としてその実現が目指されている状態＞ ・一般向けの研修の実施 ・子育てネットの運営、人材育成 ＜アウトプットf. 大阪市西成区において子育てネットが取り組む子育て支援を事務局（NPO法人子育て運動えん）が長期的に維持・促進ができる状態＞ ・えんの立ち上げ・インフラ整備（物理的・人的整備） ・えんの「西成子育てネットの事務局」としての機能・役割 ・えんの持続可能な事務局運営準備と先駆け地域としての研究機能拡充など ＜アウトプットg.【新型コロナ緊急追加支援】大阪市西成区における若者のための居場所作りおよびライフサポート事業の情報が、それを必要とする対象にきちんと届いている状態 ・若者向けへのSNS等を介した広報の実施 ＜アウトプットh.【新型コロナ緊急追加支援】大阪市西成区における若者のための居場所作りおよびライフサポート事業を実効的に行うための受け皿が用意できている状態＞ ・みんなの家の運営
外部との連携・協働の実績	【全般】 ・Livnig in Peace 【個別事業】 ・大阪大学、大阪歯科大学：ヤングケアラー調査、ETIC評価報告書、西成20年史など ・子どもの権利条約関西ネットワーク、NPO法人フリースペースたまりば・川崎子ども夢パーク：じゃがピー、子育てネット勉強会など ・三菱UFJ銀行、ダイドードリンコ株式会社、保育系専門学校など：ネット事業ボランティア協力 ・協和ゴム工業株式会社：記念品（輪ゴム）づくり協力 ・デイリーカナートイズミヤ（西成3店舗）：ぴよちゃんガーデン協力
実行団体による自己評価	（1）事業実施プロセス：想定した水準までに少し改善点がある （2）事業成果の達成度：想定した水準までに少し改善点がある
自己評価の理由・根拠	1）事業実施プロセス 1．1）直接事業 　助成期間を通じ、事務局以外にもぴよちゃんバンクのスタッフ研修等を行い、一部の家庭については新たに教育されたスタッフが実施できるようになるなど、実施プロセスの改善が見られた。あそぼパークの運営でも、かつて受益者側であった人がスタッフとして働くようになるなどの世代交代も起こり始め、直接事業が継続的に実施できるためのプロセス整備・人材育成が進みつつある。一方で、いまだ事業の大部分は立ち上げに関与したメンバーによるものであることから、直接事業をより継続的に回していくための人材獲得やプロセス整備についてはもう一段のテコ入れが必要。 また、一部の直接事業はコロナの影響を大きく受け、計画当初に予定していた計画の実施が難しい状況にあった。直接事業継続のために会場の消毒等の事務的なコストが増大し、本来他の活動に割くべき時間が取れず、スタッフのモチベーションにも影響し、十分な成果に繋げることが難しい局面があった。 1．2）ネットワーク構築事業 　本事業を通し、子育てネットに関する「合意形成のプロセスに関する合意」が取れ始めたことが成果の一つ。合意形成に時間をかけて行おうとした点は意味がある。この合意形成に対する合意なくしては、どんな事業を積み上げてもうまくいかないと考えている。但し、反省点として、①共通のアジェンダ：この船に乗って私たちはどこに行くのかという大切な部分を時間を掛けて徹底して詰めていなかった。②共通した評価システム：何のために(目標)誰がいつまでに何を(手段)するのかという合意形成が子育てネットの中でできていなかった。③相互に補強し合う活動：子育てネットの一番の武器であるはずのこの箇所が上記の①②が形成できないことで活きていなかった。④継続的なコミュニケーション：子育てネットの役員会が「コロナ」や「多職種」を皆抱えているために機能できず、同じ話の繰り返しがあった。⑤取り組みを支えるバックボーン：合意形成が進まない状態のため、LIPとETICが仲介していただいたのは大きい役割であった。 　全体的に各セクターの中心となる人たちの多忙さや、コロナというイレギュラーの中で活動

もうまく進めることもできず、子育てネット全体が停滞していた部分が事業成果が出せなかった理由だと考える。リモートで進めることも可能ではあっただが、子育てネットのアイデンティティは、共に活動して作りあげるという中で成し得てきた歴史があったため、対等性・自由さ・安心する人間関係という子育てネットの良さが活性化できなかったことも一年目二年目の活動が進まなかった原因と考える。

2）事業成果の達成度
2．1）直接事業
概ね直接事業に関しては当初想定した通りの成果が出せていると考える。アウトリーチ型支援であるぴよちゃんバンクについては、4件のケースに対応し、いずれの利用者にとってもポジティブな生活の変化を実感できる結果となった。また、居場所提供型支援では、ほっとサロンあん等の運営を中心に多くの人に定期的に集まれる場所を提供できた。イベント実施型支援では、あそぼパークプロジェクトの定期的な実施等を通じて多くの人に外に出るきっかけを提供できた。これらを通じて、親世代をより子育てのしやすい環境に繋げることができ、こどもにとっては体験等を通じた子育てができる環境を作ることできた。特にぴよちゃんバンクにおいて観察されたケース4件は、公共のセーフティネットではサポートできなかった事例の解決につながったことから、同様に制度のはざまにある人が存在する他地域での転用可能性もあると考えられる。併せてコロナ禍で顕在化した事業の必要性に応じて、「みんなの家」などの事業を新規に展開した。
2．2）ネットワーク構築事業
①事務局体制、②財政基盤の強度、③スタッフのバックボーン組織力、④事務局の意思決定プロセス（合意形成）、⑤関係者間のエンゲージメント向上と、関係者による事務局に対する信頼度向上、⑥研究、⑦広報力/巻き込み力は、相互に関係している。
①事務局が立ち上がった（事務所の設置、スタッフ雇用等）。しかし、②助成金の一部を返金するに至った理由に「わが町にしなり子育てネット」との合意形成に時間がかかりすぎたことがある。その理由は、コロナにより定例会の開催ができなくなったため、説明する場が制限されたことにある。しかし、オンラインなど対面以外の方法をもって説明責任を果たすこともできたのに、十分に行えなかったことは反省点。
③④⑤に関する改善点は、えん事務局の設立が、子育てネットの中核を担う「役員会」での理解を得ることができなかったことが大きい。ネットワークの発展を目指すこと、専属スタッフを置いて制度の狭間にある地域課題に挑戦（訪問型支援）することを目指したが、事業内容が抽象的であったこともあり本事業は時期尚早ではないかという危惧があったと思われる。また、本助成のタイミングに、行政より今後子育てネットの事務局を西成区子ども・子育てプラザ（以下、プラザ）が担うことはできないという通達があり、事務局問題も浮上。ネットワークの土台が不安定になり新たな挑戦は難しいという雰囲気も影響した。
また、①にも関係するが、えんのスタッフ2名が本来やるべき事業（家庭訪問型、寄り添い型の事業）だけではなく、事務局のバックオフィス業務も担うことになるため、十分にぴよちゃんバンクとそのサポーター発掘・養成に力を注ぐことができなかった。事務員を雇用するにも、事業理解・地域理解が必要なため、適当な人材を見つけることが難しかった。ただ、コレクティブなまちづくりを目指す上で、ネットワークのあり方、行政との新たなパートナーシップのあり方など、今後の発展に必要な課題を浮き彫りにしたとして成果の一つと受け止めている。
そのような中でも、平行して、③④⑤は、成果も見られた。「西成二十年史（仮）」を共に創る共同作業を経る中で、「わが町にしなり子育てネット」と「子育て運動えん」の活動の理解とビジョンの一致に向かう＜土台・関係繋直し・新しい関係づくりの気づき＞につながった。また、ネット関係者間の関係も、しっかりと子育てネットとえん事務局の関係性の整理をした上で、関係者の感じる「なんでやねん」を共有する場をセットできた。課題を共有する時間を共にすることで、関係性の質に変化があった。歴史のあるネットであるからこそ、「振り返る機会」として、これまで「見て見ぬふり」してきた問題等を直視する機会となった。
同時に、西成の子育て・子育ち環境が大きく変わろうとしている。例えば、外国ルーツをもつ子どもとその親を取り巻く環境や、若い世代の子育て・子育ち価値観の多様性にどう対応するか、SNSなど簡単につながれるのと同時に、SNSではつながりきれない子育て世代にどうつながるか等、これまでとは異なる課題や価値観を受け入れながら、今後、「西成こども宣言」につなげていけると考える。
⑥の研究についても、市より先駆けて「ヤングケアラー調査」を大学と協働し、実施中。⑦の広報・巻き込み力は、HPリニューアル完成に向けて作成中である。また、今回の「評価報告書づくり」や「20年史制作」を通じて、新たな共創パートナー（若手研究者やLIP拡充メンバー）など、中間支援者同士の連携を及ぼした点はコレクティブインパクトの観点から成果と考えられる。一方で、コロナ禍においては①や③等の事業実施が難しく、アウトカムを創出し

	されなかった取り組みもあった。

実行団体④：NPO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		
助成金額	53,149,990円 (2019年度通常枠・新型コロナ緊急追加助成を含む)	自己資金	8,390,000円 (2023年3月の報告書作成時の見込み金額で記載)
評価関連経費	853,011円	事業対象地域	岡山市内を中心に岡山県域へ展開
直接対象グループ	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　80名(約80団体)		
事業によって解決を目指した社会課題	岡山市内の子どものうち約13人に1人が児童扶養手当受給世帯に属し、小中学生の約7人に1人が就学援助を受けるなど経済的に困難な世帯で暮らしている。そのため、他の子どもが当たり前に経験出来る、例えば習い事や学習塾の利用、部活動への参加、十分な食事、怪我や病気の際の通院などが得られない場合がある。こうした複合的な困難は、低学力や精神的な落ち込みにつながり、未来に希望がもてず、他者との関係性が限定されることで人生の選択肢を狭め、困難の連鎖を生み出す原因ともなっている。(「岡山市子どもの貧困対策パンフレット」より本様式に合わせ一部文章を改変)		
課題に対する行政等による既存の取組み状況	岡山市では2017年1～3月実態調査を行い、同年末に岡山市子どもの貧困対策推進本部会議で、「岡山市子どもの貧困対策推進方針」を策定。「早期に、確実に、支援につなぐ」「直面する困難を解決する」「困難を連鎖させない」の3つの方針で支援を展開している。また2019年11月策定の「岡山市地域共生社会推進計画」では岡山市総合相談支援体制づくり(厚労省モデル事業)を位置づけ、庁内における断らない相談の実現を図っている。しかしながら民間組織との連携体制はできていない。		
中長期アウトカム	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(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)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常態になっている。また、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持続的に提供される仕組みが地域に定着している。		
短期アウトカム	①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。 ②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、実際に取り組みが行われている。 ③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、寄付等により支えあう考えが広がって、具体的に資金が集まっている。		
ロジックモデル	巻末資料参照		
活動内容(実績)	＜支援連携のためのシステムの開発＞ ①使える制度がわかるシステム(AI) ②支援者育成研修 (1)アセスメント研修、(2)支援団体交流会、(3)ネットワークづくり、(4)今回のような虐待事件が二度と起きないように一緒に知恵を絞ってくださる人との意見交換会、(5)自立援助ホーム連絡会 ＜ニーズ把握と足りない支援の開発＞ ①夜の街で働く親の生活実態調査(岡山市版) ②相談窓口の開設 ③出張型アウトリーチ ＜支援組織を支える資金の仕組み開発＞ ①実行委員会立ち上げ		

	②キャンペーン実施(広告) ③基金の立ち上げ ④事業予算化要求 ＜コロナ禍での親子に対する課題・ニーズの詳細把握とアウトリーチによる支援＞ ①おかやま親子応援メール ②岡山市子ども・若者応援パートナーズ(MDPs)
外部との連携・協働の実績	・Rakuten Social Accelerator を通じた「楽天グループ株式会社」との連携 ・ボランティア・プロボノマッチング会（JANPIA主催）を通じた「PwCあらた有限責任監査法人」との連携 ・ボランティア・プロボノマッチング会（JANPIA主催）を通じた「セールスフォース・ジャパン」との連携 ・プラットフォームサイト「activo」を通じた、NTTドコモ従業員ボランティアとの連携
実行団体による自己評価	（1）事業実施プロセス：想定した水準にある （2）事業成果の達成度：想定した水準以上にある
自己評価の理由・根拠	事業名にも掲げた「おかやま子ども基金（仮）」を、想定より理想的な状況で「KOTOMO基金」として設立。当初は当法人と支援に取り組むNPOを中心とした組織の連携で設立予定であったが、岡山県内で65.9％のシェア率をもつ山陽新聞と合同で設立したことは特筆に値する。KOTOMO基金について協賛いただいた広告掲載費は単純計算でも8,000万円以上（全面フルカラー約400万円・見開き全面8回、全面2回、その他5段広告多数）、その紙面をもって寄付の呼びかけ以外に、岡山の子どもに関する現状や課題を多くの市民に啓発できた。 また、今回は①早期発見、②支援連携、③緊急支援の拡充という3つの柱を意識しながら取り組んできたが、②③の直接支援をKOTOMO基金を通じて実行できた。①早期発見では、自己責任論が広がる中でも特に見落とされがちな、夜の仕事に携わる方や中高生（特別な課題が表面化する前の学生）などの声を聴くことができた。実態を把握したことで岡山県および岡山市の議会質問で取り上げられたり、岡山市の特別委員会が基金の取組を視察に来るなど、議員によるアクションと政策提言につながったことも大きな成果である。また本取り組みでアライアンスを形成した支援団体と行政との間に「シングルマザー向けの電話・SNS相談」や「シェルターに関わる人材研修」などの協働事業が生まれ、主軸であるアウトリーチ支援に関しても岡山市で次年度予算形成が進められるなど具体的な政策形成にもつながった。 本事業があったからこそ支援団体と新たに開始した施策も多くある。当初予定していた支援策（システム開発など）以外にも、中高生向けの駅前での居場所実施や24時間の電話・SNS相談、支援メニューごとの連絡会、支援者支援に関する取組など、連携が広がる中で様々な支援が積み重なった。その結果、連携組織が新たな支援策を生み出し協働するという動きが自然発生的に巻き起こるようになったことは、まさにコレクティブインパクトであり、エコシステムへの助成があったからこその成果だと感じている。

実行団体⑤：一般社団法人　小豆島子ども・若者支援機構

事業名	未来につなぐ持続可能な地域社会を目指した、子ども・若者とその家族のための「生きるを支える」多機能的支援事業		
助成金額	19,192,000円 （2019年度通常枠・新型コロナ緊急追加助成を含む）	自己資金	4,239,229円 （2023年3月の報告書作成時の見込み金額で記載）
評価関連経費	621,500円	事業対象地域	香川県小豆郡
直接対象グループ	重複した困難な状況にいる子どもたち（貧困・虐待・障害・不登校・いじめなど		
事業によって解決を目指した社会課題	経済格差による困窮したライフスタイルの連鎖。不登校。教育機会の不利益（アンフェアスタート）。貧困や虐待の連鎖による発達課題の遅滞。発達権を保障するシステムの脆弱さ。移動の不利益による機会や体験値・経験値の貧困。保護者の社会参加への課題（自立支援が就労支援に偏りがちだが、ハローワークではハードルが高く、医療につながるしかない現状→障害者の増加の一因）。生活援助の必要性。社会参加のために、一緒に日々の生活を作ることを支援されるニーズがある。		
課題に対する行政等による既存の取組み状況	・申請主義の下、当事者自ら声を上げなければ、支援が得られにくい状況がある。 ・アウトリーチに動くことが少なく、支援が停滞している。 ・県からの要請や動きに呼応しているが、島外にあって、島内にない支援（ファミリーサポート等）がある。		
中長期アウトカム	小豆地域において、子ども・若者とその家族の課題への住民の理解が深まり、その課題に対する支援者が増加し、行政と民間と地域が補い合い、組織の壁を越えて情報共有し臨機応変に総合的、包括的な支援ができるようになる。		
短期アウトカム	【1. 子ども・若者、その家族の変化】子ども・若者とその家族が、気軽に相談する（気持ちを出せる）ことができるようになる 【2. 支援者ネットワークの形成】行政、民間、地域のネットワークが臨機応変に機能し、総合的・包括的な支援ができるようになる。 【3. 地域住民の理解促進】 子ども・若者とその家族の課題に対する地域住民の理解が深まる。		
ロジックモデル	巻末資料参照		
活動内容（実績）	①ワンストップ相談支援(他機関連携含む) ・ホームページの作成や固定電話の設置、また公式ラインを立ち上げるなどして、随時相談を受け付けている（2021年度件数77件、2023年1月現在で90件近く） ・その後、関係機関との連携と通じて、利用者を支援している。 ②供食支援を伴った居場所 ・居場所の開催（小豆島町、土庄町）、そのほかイベント実施 ・年に150回程度 ・参加人数は、年に約2000人 ③配食支援／④_フードパントリー ・弁当配食(週に約50～70食) ・フードパントリー(食品配布会)約月に1回 ⑤遊ぼう会 ・不登校児童等が遊びや学びを通して交流する会(毎週(土)の午後) ⑥子育て座談会等、イベントの開催 ・ミニワークショップや小さなイベント等、島内外の方々との交流や催し物を企画している。(郷土料理の伝承、遠足など) ⑦送迎サポート（みんなの島のおむすびネットワーク） ・小豆島子ども・若者支援連絡会（みんなの島のおむすびネットワーク)チームによる送迎サポートの創設 ⑧PC教室(オンライン販売含)		

	⑨農園活動 ⑩様々な日常生活支援（シェルター機能：場所の無償レンタル　等） ・制度の狭間に落ち込んで、どこからもサポートが受けられない子ども・若者がいる家庭の支援(買い物や庭の草抜き)
外部との連携・協働の実績	①香川県社会福祉協議会(フードバンクでの連携) ②土庄町社会福祉協議会(地域生産者とのつなぎやイベント会場の手配) ③小豆島町社会福祉協議会(ボランティアのイベント保険や、フードバンクの提供) ④土庄町健康福祉課(個別支援で連携) ⑤個別支援会議開催(健康福祉課・教育委員会・子ども園・本会) ⑥隣保館での面談と個別ケースの情報共有 ⑦隣保館とのハロウィンイベント開催 ⑧地域ネットワーク会議への参加(月1回) ⑨学校教諭の居場所への来訪、及び、ケース会議の開催 ⑩地域の住民グループとの映画自主上映の共催 ⑪島外の同業者のサポートによる、食品配布会の開始 ⑫島内高齢者団体との共同主催によるフードロス＆フードパントリーイベントの開催(小豆島町住民環境課・土庄町住民生活課の参加) ⑬地域団体のイベント参加(アースデイ小豆島) ⑭小豆島子ども・若者支援連絡会「みんなの島のおむすびネットワーク」の設立 ⑮香川県生活福祉課（困窮者支援）との連携（補助金獲得） ⑯「供食支援を伴う子どもの居場所」活動に対し、小豆島町から補助金支給 ⑰食品配布のための連携
実行団体による自己評価	（1）事業実施プロセス：想定した水準にあるが一部改善点がある （2）事業成果の達成度：想定した水準にあるが一部改善点がある
自己評価の理由・根拠	【事業プロセス】事業実施直後に、コロナウィルス感染対策を余儀なくされた。当初は、人口が多い都会程の混乱は無かったものの、遅れてやってきた感染流行の影響は大きく、できるだけ当初の計画に添った事業内容で進めるための検討の時間を要した。短期アウトカムの2の行政との連携について、アンケート結果から読み取れる通り、改善点の中での大きなものの一つに、地方の片隅に位置する小規模自治体（地方行政）との連携方針を大きく転換する必要があると感じた。「休眠預金事業」を知らない職員も多く、連携を依頼する際にも、先ずはその説明から始めなければならず、相当な時間と労力が必要であったことから、そちらに時間を割いていると、現場の子ども・若者支援への対応が滞ると判断したこともあり、行政対応への時間を削減させなければならない状況に至った。子ども・若者支援という実利を生みにくい事業の為、本来であれば、国家の未来のために公的資金でその成長を支えなければならない部分がほとんど機能しておらず、高齢者対策に追われている行政と、どう向き合っていくのかということを痛感させられた。 【成果】活動実績から判断できる通り、アウトカム1の相談回数が年間100回を超えるまでになったことやアウトカム3の地域住民の理解という点等、活動の一部において想定した水準以上のプロセスや成果があり、またアウトカム2のステークホルダーとの臨機応変に機能する総合的・包括的な支援活動という一部については、改善の余地が残っていると判断した。例えば、実施プロセスにおいては、自主事業として当初予定していなかった「通信販売」等への着手が進んだ半面、成果の達成度としては、経理上への数値として、実利としての算出ができていない（23年1月現在）という状況がある。また、当会活動の周知や子ども問題に対する地域住民などへの啓発が進んだこと等、想定以上の水準に達した部分もあれば、まだまだ改善点が多いと感じる面もある。　2023年度からようやく「こども庁」が始動予定であるが、その地点（子ども施策への理解）にたどりつくまでに、本地ではあと数十年を要するだろうとの予想をしているのは当会だけはない。そこへの考察を抜きには、当地での子ども・若者支援策についての論考はありえない中、本団体を助成金支給先として選出していただいたことの意義は大変大きく、ボランティアや活動の応援団の増加や、県行政からの声かけもあり、ネットワークの広がりやその成果は大いにあったといえる。全体的に団体としての成長には目を見張るものがある。それはスタッフの成長に起因するものであるとともに、代表の組織構築力においては、更なる研鑽が必要と考える。

実行団体⑥：NPO法人グッド・エイジング・エールズ

事業名	日本初のLGBTQセンター「プライドハウス東京」設立プロジェクト		
助成金額	45,649,999円 （2019年度通常枠・新型コロナ緊急追加助成を含む）	**自己資金**	14,166,945円 （2023年3月の報告書作成時の見込み金額で記載）
評価関連経費	1,650,040円	**事業対象地域**	東京都、全国
直接対象グループ	LGBTQの子ども・若者		
事業によって解決を目指した社会課題	12人に1人とも言われるLGBTQは、不適切な情報や周囲の無理解、支援の不足などにより、特に学齢期における自殺念慮やいじめ経験が高く、学校・家庭に居場所のない状況は暴力等の被害の遭いやすい事態にもつながる。また、困難は学齢期だけではなく、青年期における就活/就労にも続き、貧困や、メンタルヘルスの悪化にも影響している。直近では、情報や相談先等の社会資源を含めた、首都圏と地方の格差が広がっている。		
課題に対する行政等による既存の取組み状況	LGBTQについては内閣府「自殺総合対策大綱」にも懸念が示されているが、2017年改定の文部科学省「学習指導要領」に「性の多様性」の記載はなく、高校生の約9割がLGBTQについて学校で習っておらず、教員の9割も養成課程で学んだことがない状況で、学齢期における正しい情報と適切な支援が不足している。一部自治体における同性パートナーシップ登録制度、大企業におけるLGBTQに関する取組などが先行している。		
中長期アウトカム	日本全国のどの地域においても、LGBTQの子ども・若者と周囲の人たちに対して、多様な性についての情報と適切な支援が提供され、LGBTQの子ども・若者がありのままで大人になることができる社会となる。		
短期アウトカム	A) 日本全国において、個別的に活動する50を超える官民産学の主体が連携し、コレクティブに社会的なインパクトが発揮されている状態 B) 東京のアクセスの良いエリアにおいて、日本初の常設LGBTQセンターを設立し、啓発・支援の拠点として機能している状態 C) オフラインおよびオンラインにいおいて、LGBTQに関する多分野の情報が集約され、誰もが正しい情報にアクセスできる状態 D) 日本全国において、どのような暮らしを送る子ども・若者にも支援・啓発を届ける仕組みが開発され、届けられている状態		
ロジックモデル	巻末資料参照		
活動内容（実績）	【アウトプットA）に対する活動】 ・A－1. コレクティブインパクト会議 ・A－2. 基盤強化 【アウトプットB）に対する活動】 ・B－1. 居場所づくり・相談支援 ・B－2. 情報発信・啓発 【アウトプットC）に対する活動】 ・C－1. 情報収集・ライブラリー化 ・C－2. 各種実態把握調査 【アウトプットD）に対する活動】 ・D－1. オンライン相談 ・D－2. 居場所づくり・対面相談アウトリーチ ・D－3. 全国の相談員育成 ・D－4. 全国の子ども支援拠点向けの、ハンドブック作成と配布 ・D－5. 学校アウトリーチ ・D－6. LGBTQ支援専門家ネットワーク構築・ケース会議実施 ・D－7. 支援団体の相談受付 ・D－8. LGBTQユース WrapAroundサポート （※コロナ禍における施策を含む）		

外部との連携・協働の実績	国内外で連携協定の要望を受け、5つの組織と連携協定を締結した。（ラグビー選手会、東京マラソン財団、UN AIDS、Athlete Ally、日本オリンピック委員会）
実行団体による自己評価	（1）事業実施プロセス：想定した水準にあるが一部改善点がある （2）事業成果の達成度：想定した水準以上にある
自己評価の理由・根拠	【成功要因・課題】 コロナ禍でLGBTQ+子ども・若者が体験する孤独・孤立データにより、様々な主体が危機感を共有し、短期間でビジョンをともに描けたことで、LGBTQ+コミュニティ悲願の常設センターを多様なセクターが連携し設立できたことが、中長期アウトカムに大きく貢献し得る。 ②「協働こそが価値」の徹底した共有と、コンソーシアム全体会議と8チーム会議に理事会と企業ERG会議を新設したことが、施策全体を支えるコンソーシアムにおいて、コンセンサスを大切にする風土醸成と協働プロセスの確立の成功要因だと考える。 ③プライドハウス東京レガシーという日本初のLGBTQ+センターができたことは、LGBTQ+ユースにとって安心・安全な拠り所となっていると利用者ユースの声を中心に把握できた。また、ラップアラウンド・サポートという、LGBTQ+やそうかもしれないユースが考える「なりたい自分」「望む未来」を中心においてサポートする伴走包括相談や、ユースユニット、ユースカンファレンス、ティーンズデー、ユースEXPOなど、LGBTQ+やそうかもしれないユースとともに取り組んできた各種施策により、ユースにとっての好ましい変化を起こす主体がユース自身であるという意識が、コンソーシアムでも、かかわっているユースのなかでも共有できたことが、大きな成功要因など言える。 ④休眠預金だけでなく、厚生労働省の自殺対策事業交付金を受けて、全国の団体とのアウトリーチ連携の意義と必要性を、具体的に可視化できたことが大きな支えとなった。また、プライドハウス東京レガシーの設立までのプロセスを、コンソーシアム内にて定期的に共有したため、全国の他の地域での「居場所づくり」の後押しとなったと考えられる。一方、具体的な協働では代表やコアメンバーに情報と業務が集中し、インプットとのバランスの難しさが露呈した。また、アーカイブを含めた情報集約は日本国内のオフラインに留まったため、細かく専門的な業務を執行できる専任人材と持続可能な独自財源が必要。全国各地センター立上げにも、資金と伴走を兼備した仕組みが肝要である。 【提言・教訓】 コンソーシアムに参画する多様な団体・専門家・企業・大使館等が、ミッションステートメントを共有し、多層的に対話し、意見の相違を無視せずに丁寧な合意形成を進めることができる、定期会議体と風土が、持続可能な事業には重要。特に、プライドハウス東京、各参画団体、各構成メンバーのそれぞれがWin-Winな関係となれる仕組み・ルールの制定と、リトリートなどの意識創発の時間・空間とそのコーディネーション機能の強化が大切。また、異業種の企業をコンソーシアムに積極的に巻き込むことは、資金的・人材的にだけでなく、生み出すアウトカムの量・質に大きく影響を与える。企業との人材交流的なプログラムも収益事業化の可能性あり。 常設の居場所に相談支援が連動した仕組みは、相談支援への障壁を下げ、相談支援だけでは行えない支援ができる等、受益者の多様な状況やニーズに沿うことができる。また、来訪者やスタッフの小さな声のフィードバックを、より安心・安全な環境づくりにいかすことは、コレクティブ・インパクトを目指す風土の土台となる。多様なセクター同士の対話や実践の蓄積は、新たな層へのリーチにつながり、単体では創出できないイノベーションを生み出すが、定期的にコンソーシアムの在り方をビジョンやミッションに照らして考えるプロセスも大切。組織運営を担う層が次の層にバトンを受け渡すプロセスの可視化は、関係者の参加意欲の持続可能性を高める。

2-4 出口戦略

本事業における持続可能性に関しては、以下の点に注力する形で実現を目指した。

1) 民間公益活動の自立した担い手の育成

実行団体のみならず、その先に存在する地域の「民間公益活動の自立した担い手の育成」を重視し、そのための様々な支援を手厚く組み込み、実施した。

2) 資金を自ら調達できる環境の整備（民間企業や金融機関等の民間の資金を呼び込むための具体策）

資金調達については、「ETIC.およびかものはしプロジェクト」に対する調達と、実行団体に対する調達支援の双方をねらい活動を展開した。ETIC.のネットワークを活用した追加の資金調達においては、企業経営者、企業CSR、国内外の財団等に対する情報提供や意見交換を実施した。また、相互協力団体であるかものはしプロジェクトによる資金調達ノウハウ（1万人の市民の寄付に支えられ、自己財源比率83%を達成している実績）の移転機会も目指した。

3) 社会の諸課題が自律的かつ持続的に解決される仕組みの構築

本事業のアプローチそのものが、「社会の諸課題が自律的かつ持続的に解決される仕組みの構築」を目指したものである。事業を通じて得られたナレッジやノウハウ、そうした事例を取りまとめ、他地域や他の課題領域への共有・移転を目指した。

4) 公的施策としての制度化

実行団体を中心とした協働のプロセスの中で、必要に応じて自治体の制度改革への働きかけを目指した。本事業全体を進めていく上で得た集合的知見を踏まえ、必要に応じて政府（関係省庁等）への働きかけも目指したが、期間中の実装はなされなかった。

5) 事業、組織の自走化

本事業はETIC.のミッションに沿った事業であり、上記の方法で調達した財源とともに、自主事業として今後も発展させていく計画である。

3. 事後評価実施概要

3-1 実施概要

本事業の評価は、実行団体の個別の事後評価報告書を基礎に、地域ごとに異なる課題の状況や特有の文脈を丁寧に取り扱う形で設計・実施された。そのため、各実行団体が事後評価報告書を作成するプロセスから、担当コーディネーターが必要な相談を行ってきた。また、各実行団体からの報告書が提出されたのちに、改めて資金分配団体としてのロジックモデルを見直し、A. 子どもに対する直接支援活動、B. エコシステムの共創を促進する活動、C. エコシステムの共創を支える仕組みづくり三点が、各短期アウトカムの創出にどのように貢献したか、定性的に検討した。

分析にあたっては、(1) 事後評価チームによるディスカッションを中心に、(2) 担当コーディネーターによる個別レビュー、(3) 事後評価チーム・コーディネーターチームでの合同ディスカッション（計2回開催）を行った。評価にあたっては、「子どもや家族にとっての好ましい変化をどのように実現するか？」という最終の問いに対して、(1) エコシステム醸成の意義・成果、(2)チェンジ・エージェントの役割、(3)チェンジ・エージェントの育成という観点から議論を行った。

個別の実行団体の取り組みに対して、複数の関係者が多面的に議論を重ねて推進した事後評価だが、各実行団体の活動成果を共通指標に基づき分析することも重要と考え、①資金的支援に関するアンケート・インタビュー、②非資金的支援に関するアンケート、③エコシステム発生状況に関するアンケートも行った。行ったアンケートの内容の詳細については、以下も参考にされたい。

① 資金的支援に関するアンケート・インタビュー	
調査実施時期	2023年1月
調査対象者	6実行団体の事業担当者または責任者
調査方法	本事業における事後評価として、記述式アンケートを実施した。アンケートの作成は事後評価チームが担当し、実行団体の記述並びに事後インタビューについては担当コーディネーターがサポートした。
主な項目内容	アンケートは、以下の項目について、記述式の問いを設定した。 1. 本事業のロジックモデルに対するフィードバック 2. エコシステムのアセスメント 3. 新型コロナウイルスの感染拡大の本事業への影響について 4. フォローアップインタビューは、上記に関するアンケートの回答内容について、文脈や意図の確認を行う対話的な進行で行われた

② 非資金的支援に関するアンケート	
調査実施時期	2023年1月
調査対象者	6実行団体の事業担当者または責任者
調査方法	本事業における事後評価として、アンケートを実施した。アンケートの作成は事後評価チームが担当した。
主な項目内容	アンケートは、以下の項目について、選択式または記述式の問いを設定した。 1. 資金分配団体とのコミュニケーション（担当コーディネーターとの定期面談や現地訪問など）は、実行団体のアウトカムにもとづき適切におこなわれていたか 2. 3年の非資金的支援でよかった関わり（担当コーディネーターによる関わりや全実行団体向けの企画など） 3. 3年の非資金的支援でもっとこうしたらよかったと感じる点 4. その他実行団体の目指す社会実現に向けて、あると良いと考える機会/場や、非資金的支援のアイデア

③ エコシステム発生状況に関するアンケート（事前・中間・事後評価）

調査実施時期	事前調査:2020年8月～12月 中間評価:2021年11月 事後評価:2023年1月～2月
調査対象者	6実行団体の関係者(事業担当者、アライアンスメンバー等、回答者は各評価時における実行団体の判断で選択)
調査方法	本事業における短期アウトカムについて、①各関係者から見える出現度合い、②課題を取り巻く地域エコシステムの全体像の把握、③アンケート回答を通じた議論・対話を通じた優先的取り組みの見直しを行うためのツールとして、アセスメントシートを開発・活用した。 開発にあたっては、ETIC.、かものはしプロジェクト、合同会社喜世七の混合チームが協働した。
主な項目内容	アセスメントシートでは、以下の項目について、各関係者が回答時点での「充足度」及び「重要度」を5段階評価で回答した。 1. 課題に対する理解と、解決に向けたビジョンの共有(当事者理解の共有／課題構造の共有／ビジョンの共有) 2. 指標やデータに基づく継続的な学習と適応 (データの測定・収集／事業の結果の共有／学習のプロセス) 3. 課題の構造的な解決に向けたプレイヤーごとの適切な役割分担と連携 (複数のアプローチと役割分担・協働／行動計画の調整) 4. 当事者を含む利害関係者の包括的な参画と継続的コミュニケーション (包括的な参画／信頼関係／コミュニケーションの設計・運用) 5. 変革を支えるチームとしての能力・キャパシティ (共通のアジェンダの策定支援／相互に強化しあう取り組みの策定・調整支援／共有された測定システムづくり／参画意欲の醸成／政策提言／市民の啓発・参画促進／適切な推進体制の構築と運用／資金調達)

3-2 実施体制

事後評価の企画・推進・実施は、以下の事後評価チームを中心に行った。

内部／外部	評価担当分野	氏名(フルネーム)	団体・役職
内部	評価チームリーダー:最終レビュー	番野 智行	NPO法人ETIC. 事業統括マネージャー
内部	評価チームプロマネ:評価設計・管理・分析	佐藤 淳	NPO法人ETIC. コーディネーター
内部	評価チームプロマネ補佐:管理・分析	川島 菜穂	NPO法人ETIC. コーディネーター

外部	評価チームライター：評価設計・WS実施	深町 英樹	一般社団法人 Gemstone 評価業務委託

他に、コーディネーター（PO）チームおよび事務局メンバーとして石塚真保、加勢雅善、猿渡由実子、本木裕子（以上ETIC.）、五井渕 利明、本木恵介（以上かものはしプロジェクト）、山元圭太（合同会社喜代七）も、事後評価のディスカッションのプロセスに参画した。

3-3 新型コロナウイルスの影響について

本事業の執行と成果を評価する上では、新型コロナウイルス拡散の影響についても十分に留意する必要がある。実行団体の審査及び採択が行われた2020年度春は、新型コロナウイルスが猛威を振るい始めた頃であった。全国的な学校の一斉休校や、子どもの居場所支援の一時的閉鎖、アウトリーチ困難から虐待発見の遅れと増加など、子どもとその家族を取り巻く環境が大きく影響を受けた時期である。

新型コロナウイルスの拡散は、実行団体の計画にも大きな影響をもたらした。特に、従来の対面型会議やイベントの開催ができず、関係者間の連携が困難を極めたほか、子どもやその家族の困窮・孤立の深刻化に伴い直接支援活動へのリソースを集中投下する必要もあった。6団体中5団体については、新型コロナウイルス対応緊急支援のための追加助成を活用し、計画を一部拡大しての活動も行なった。

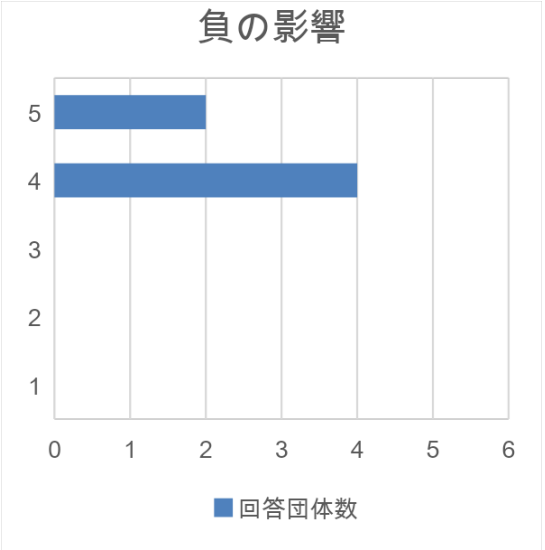
こうした状況から、新型コロナウイルスの拡散は、実行団体の活動においても負の影響をもたらしたと言わざるを得ない。一方、いずれの実行団体も、急増する現場ニーズに真摯に向き合い、柔軟かつ適切に対応を転換したことで、事業終了時に新たな可能性開拓につながったケースもある。新規事業の立ち上げや新たな関係者との協働機会など、予期せず得られた正の影響は、実行団体の誠意ある取り組みの結果によるものと言えるだろう。

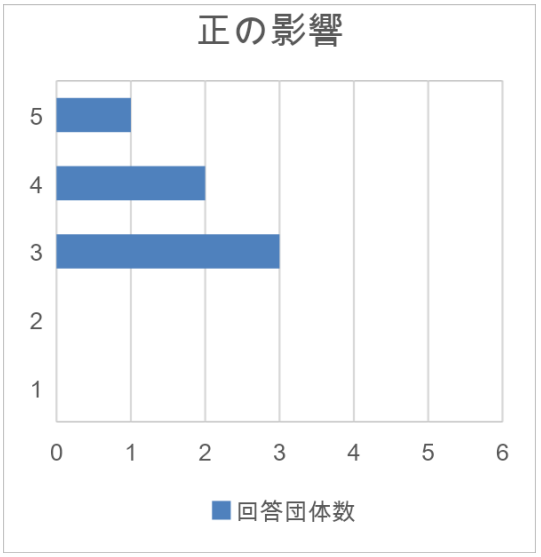
本事業評価報告書を読み進めるにあたっては、新型コロナウイルスの拡散により前提環境がどのように影響を受けたのか、以下の実行団体のアンケート結果も参照されたい（アンケートは2023年1月に実施）。

<u>新型コロナウイルスの影響に関する詳細</u>

実行団体の回答では、新型コロナウイルスによる本事業の実施やアウトカムへの影響は、負・正の影響双方について、以下のような結果が得られた。

問い：新型コロナウイルスの感染拡大は、本事業の実施やアウトカムの実現に対して、どのような影響があったと評価しますか。





（選択肢:5. 非常にあった／4. あった／3. 一定あった／2. あまりなかった／1. なかった）

全ての実行団体が、負の影響については「4.あった」以上と回答している。一方、正の影響については、「4.あった」以上と回答したのは3団体に限られる。残りの半数についても、正の提供は「3.一定あった」と回答したものの、負の影響と比較してその結果は限定的だったと考えられる。

新型コロナウイルスによる負・正の影響双方について、特に重要だったものとしては以下のような具体例が示された。子どもとその家族が置かれた環境においては、不安の増幅や孤立の深刻化、虐待の増加など、圧倒的な負の影響があったことが見られる。平時でも見えにくい子どもの課題が顕在化したことにより、新規事業の立ち上げにつながったケースもあるが、実行団体の直接支援事業の多くは従来のやり方とは異なるアプローチを要し、職員の物理的・心理的負担が伺える。

一方で、一部正の影響がみられた領域として、間接支援における関係者間の連携のあり方が挙げられる。オンラインを利用した生活様式への転換に伴い、支援団体同士の連携会議の開催が容易になったほか、従来の研修を見直したことで支援ノウハウの質向上などが挙げられた。

新型コロナウイルスの影響で特に重要だったもの

①子どもとその家族に対する影響	
（負の影響） ・経済状況や学校の休校措置により、「困難を抱える子ども」の状況や課題については大きな変化があった ・LGBTQ+のユースの7割強が、同居する家族等との生活に困難を抱えていて、4割弱が自分の性のあり方を安心して共有できる人や場所との繋がりを失っている、という調査結果が、ステイホーム期間中の2020年6月にわかった	（正の影響） ・放課後の子どもたちの交流の方法が新鮮だった。i-padで、オンラインで交流して遊んでいる姿に新しさを感じた。それは、対人関係構築の方法自体がアップデートされていることを感じた ・アフターコロナによる地域への移住者の増加。新しい訪問者が増加したこと

・相談窓口や対面イベント等に呼びかける上で一定の制限がかかってしまった。本人、家族の価値観や事情から外に出ることが難しいという方もおり、つながりを作ることへのハードルになったと考える ・事業当初にお会いすることや訪問することを控えた時期があり、オンラインで代替はしたものの関係性を縮めることが難しかった ・2021年からは虐待を扱う件数が増加。子どもが抱える難しさを支援者が抱える難しさ、ハードケースを支援する経験や知見が必要なので、自分ができること・できないことを感じたり無力感を感じるような気持ち的な負荷はあったように思われる。虐待増加の傾向は今も継続している。	で、島内での知名度も若い世代に対する新たな世界観の広がりとなった
②実行団体の活動（直接支援）に対する影響	
（負の影響） ・直接事業の一部や、ネットワーク構築のための活動の一部が実施できなかった。それに伴い、職員同士のコミュニケーションにも負の影響があった ・これまでのやり方を転換せざるを得ない場面もあり、予定を変更することが多々あった（濃厚接触者が出現した際の対応について、連絡調整が後手になり混乱が生じた等）。一つ一つのイベント等を感染対策として検証するようになり方針転換せざるを得なかったことも多く、アウトカムに影響が出ている ・現場の支援スタッフは、コロナ禍初期は不安感が大きかった。自身や家族の罹患だけでなく、密に接触した支援への抵抗や不安や、大変な状況にある子どもと直接接することのできないことへの不安もあった。オンラインで支援をする実務的にも変化が求められたので、業務的な負担もあった。時間の経過とともに変わる感染の拡大状況に合わせ、現場の適宜判断	（正の影響） ・平時でも存在していた子どもの課題がコロナで顕在化し、新たな事業として新規居場所事業の実装に至った。今後も住む家に困っているなどで居場所のない若手やマイノリティに対する居場所提供のための事業として発展する可能性がある ・キッチンカーやオンラインパークという形で、元々コロナがなくてもつながりづらさを抱えていた人たちへのアウトリーチの手段を持つことができた ・コロナ禍のLGBTQ+ユースたちに安心・安全の居場所を提供することを目的に、協賛企業15社と相談し、元々は東京2020大会あわせてオープン予定だった施設を、2020年10月に開設することができた ・LGBTQ+の子ども・ユース向け無料相談支援「ラップ・アラウンド・サポート相談窓口」[1]は、学校の先生の協力もあり、オンラインで学校からアクセスするユースも

[1]ラップ・アラウンド・サポート相談窓口『子ども・ユースの声を何よりも大切にし、なりたい自分になること、やりたいことやクリアにしたいことを、サポートスタッフと一緒に主体的に叶えていくためのサポート』（HPより引用）

が求められるところもあり、気持ちもオペレーションも負担があった。 ・虐待対応について、人材育成だけでなく、虐待通告の仕組みを整備し、拠点単位で心理士と定期的に話せる機会をつくり、必要に応じてマネジャーや人事が介入しやすくする制度も追加した。よりサポートできるようにスタッフ数あたりのマネジャー数も増やした	存在。学校現場におけるオンライン会議参加システムの充実は大きい
③実行団体の活動（間接支援）に対する影響	
（負の影響） ・ 行政関係者においては、子ども支援の担当職員がコロナ対策の部署の応援にまわるなどして、工数が減り、子ども支援に従事できなかったことなどが発生した。生活保護のワーカーでは、窓口業務が手一杯になるなどが発生し、コロナ前は年1回ほどケースワークに関する研修などをやっていたが、コロナ禍だと実施に懸念が示された。（最終的に実施はした）	（正の影響） ・ オンラインでの配信、検討会などの敷居が低くなり、遠方の団体ともすぐに顔合わせの機会が取れるようになる等の利点があった ・ 支援者や行政、被支援者など全体を通じて、会議や支援をオンラインで行うことへのハードルが下がった ・ これまでのボランティア研修を対面で行なっていたのを、全部オンラインに移管した。本当に伝えるべきことは何か内容を精査し、コンパクトに研修提供ができるようになった。子どもへの支援の提供は同じクオリティで提供できていると感じているので、見直す機会になった ・ 社内で、コロナで支援拠点が増える中で、「対面は大事にしよう・一堂に会して」というマインドから、「可能な部分はオンラインへ」というところに切り替えられたのはよかった
④その他への影響	
（負の影響） ・ 寄付資金調達については、あまり大きな変化は感じてはいない	（正の影響） ・ テレワークで働くことを前提にすることが増え、小さな子供のいるスタッフも働ける環境づくりに近づけることができた

<u>資金分配団体の活動への影響</u>

新型コロナウイルス拡散による影響は、資金分配団体が提供する非支援的支援（以下、伴走支援）にあったことも特筆する必要がある。

当初本事業で計画していた集合研修や、実行団体同士の相互訪問等の企画は、対面活動の自粛により大幅に制限されることとなった。実行団体の中には、伴走支援の開始から1年半以上経過しないと担当コーディネーターが直接面会できなかったケースもあり、協働関係の構築に大きな影響があったことは否めない。オンラインで代替した集合研修なども複数回実施したが、資金分配団体が非公式の時間も含め、実行団体に関わる機会は圧倒的に制限されていた。課題解決のための協働が有機的に進むような関係者連携を目指した本事業において、新型コロナウイルス拡散が短期アウトカム出現に不利に影響したことは明白であり、本事後評価の結果については、こうした社会情勢も十分に勘案した上で分析を行なった。

4. 事業の実績

4-1 人材・ 資機材（主要なもの）

事業実施体制（メンバーの人数、主要なメンバーの名前と役割など。社外の人材や組織も含む）	・事業統括責任者1名　ETIC.番野 智行 ・プログラムオフィサー　ETIC.3名　本木 裕子、猿渡 由実子、川島 菜穂 ・コーディネーター（実行団体向け資金・非資金的支援担当。外部委託含む） —ETIC.6名　番野 智行、本木 裕子、猿渡 由実子、川島 菜穂、佐藤 淳、山元 圭太 —かものはしプロジェクト3名　本木 恵介、五井渕 利明、上村 宏樹 ・経理・バックオフィス支援3名　ETIC.加勢 雅善、石塚 真保、川島 菜穂 ・審査委員6名　石川　治江（NPO法人ケア・センター やわらぎ、社会福祉法人にんじんの会）、小城　武彦（株式会社日本人材機構）、黒田　由貴子（株式会社ピープル・フォーカス・コンサルティング）、笹原　優子（株式会社NTTドコモ、能島　裕介（NPO法人ブレーンヒューマニティー、兵庫県立大学、尼崎市、尼崎市教育委員会） ・事前評価　デロイトトーマツ コンサルティング合同会社 ・事後評価　Gemstone 深町 英樹 ※外部の実務者・有識者に実行団体および資金分配団体の事業アドバイザーとして参画頂く予定であったが、新型コロナウイルスの感染拡大の影響もあり、コーディネーターチームの強化に力点を置いた。
資機材、その他	なし

4-2 経費実績 助成金の合計（円）

4-2-1 自己資金比率

		契約当初（2019年11月26日）の計画金額	実際に投入した金額
A.実行団体助成金	助成金[2]	170,000,000	226,000,000

[2] 助成金の「実際に投入した金額」は、通常助成額（170,000,000円）に新型コロナ緊急追加助成（56,000,000）が追加された額面

	自己資金	0	0
B.管理的経費	助成金	30,000,000	40,000,000
	自己資金	38,500,000	15,945,520
合計(A+B)	助成金	200,000,000	266,000,000
	自己資金	38,500,000	15,945,520
補助率 (A/(A+B)%)h		83.86%	94.3%
C.プログラム・オフィサー関連経費		27,996,000	27,996,000
D.評価関連経費	資金分配団体用	10,000,000	10,999,999
	実行団体用	8,500,000	9,350,000
助成金の合計(A+C+D)		246,496,000	314,345,999
本総事業費 (A+B+C+D)		284,996,000	330,291,519

4-2-2 人件費比率

		契約当初(2019年11月26日)の計画金額	実際に投入した金額	内訳の概要を記載してください。
管理的経費	人件費	30,600,000	27,689,068	
	その他の活動費	37,900,000	28,256,452	・多くに人員を伴走支援に投入したため大半が委託費に活用
	合計	68,500,000	55,945,520	
プログラム・オフィサー関連経費	人件費	17,496,000	15,058,269	最終的にPO3名体制で実施
	その他の活動費	10,500,000	12,937,731	・伴走支援をサポートする専門家への外注費

				・現地への出張旅費
	合計	27,996,000	27,996,000	
評価関連経費	人件費	5,472,000	2,651,722	
	その他の活動費	4,528,000	8,348,277	・外部の専門家に対して、評価基準策定及び評価アドバイスを依頼した費用
	合計	10,000,000	10,999,999	

4-3 自己資金(円)

	契約当初(2019年11月26日)の計画金額	実際に投入した金額	備考
助成金	35,000,000	14,945,520	NPO法人かものはしプロジェクト
寄付金	3,500,000	1,000,000	マイナーファンデーション
自己資金	0	0	
合計	38,500,000	15,945,520	

資金調達における工夫は、かものはしプロジェクトと協働での運営(相互協力団体[3]という位置づけ)とかものはしプロジェクトからの資金提供を行った点だ。なお、当初出口戦略としてはETIC.のネットワークを活用した追加の資金調達による自主事業を実施予定だったが、みてね基金(株式会社MIXI創業者の笠原健治氏および株式会社MIXIとの協働事業)や、ユースセンター起業塾(NPO法人カタリバとの協働事業、1期生は休眠預金を活用)など、子ども領域における他の資金提供者との協働での取り組みが増える結果となった。これにより、本事業の学びや成果を引き継ぎながら同種の活動を続けることができている。

[3] 休眠預金制度上のコンソーシアム型の協働運営ではない。ETIC.とかものはしプロジェクト間の事業提携という形で相互協力しており、本助成事業を協働運営した。

5. 活動・アウトプット・アウトカムの実績

5-1 アウトカムの達成の要約

本助成事業は、子どもや家族にとって最適な地域エコシステムを多様な主体とつくることを目的に、直接支援と併行し地域エコシステムの共創を促進・支える活動を意図的に進めるチェンジ・エージェントたち（主に実行団体）の挑戦を応援している。

助成3年を経て、各実行団体が設定したアウトカム等に対する自己評価は、下記表の通りとなった[4]。想定外のコロナ禍の影響が大きくあったにもかかわらず、いずれの実行団体も一部改善点はあるが想定した水準を達成したと評価している。

	（1）事業実施プロセス	（2）事業成果の達成度
5. 想定した水準以上にある		Learning for All グッド・エイジング・エールズ
4. 想定した水準にある	Learning for All MamaCan 岡山NPOセンター	
3. 想定した水準にあるが一部改善点がある	小豆島 子ども・若者支援機構 グッド・エイジング・エールズ	MamaCan 岡山NPOセンター 小豆島 子ども・若者支援機構
2. 想定した水準までに少し改善点がある	子育て運動えん	子育て運動えん
1. 多くの改善の余地がある		

ETIC.が設定した短期アウトカムは、「協働のプロセス-1　ネットワーク形成と共通理解」「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」「子どもの変化」「チェンジエージェント機能の確立」「自立・継続を支える財源の確保」の5つ、11項目で整理している。実行団体の助成開始時の協働の状態には違いがあるが（ネットワーク形成や連携した取り組みの有無・成熟度等）、本助成事業では実行団体がチェンジ・エージェントの役割を担い、地域エコシステム醸成を進める初期段階の3年間を支援していくことを意図した。

項目	内容	達成度※
短期的アウ	【協働のプロセス-1　ネットワーク形成と共通理解】	4. 想定した水準にある

[4] 実行団体の事後評価報告書の「6. 総括　事業実施の妥当性の自己評価」をもとにETIC.が作成。

トカム①（資金的支援）	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。	
短期的アウトカム②（資金的支援）	【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。	3. 想定した水準にあるが一部改善点がある
短期的アウトカム③（資金的支援）	【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。	4. 想定した水準にある
短期的アウトカム①（非資金的支援）	【チェンジエージェント機能の確立】 地域エコシステムの進化に向けた協働のプロセスを支える「チェンジ・エージェント機能（主に実行団体が担う。適宜他の協働主体も含む）」が生まれる、もしくは成長する。″	4. 想定した水準にある
短期的アウトカム②（非資金的支援）	【自立・継続を支える財源の確保】 対象地域において、資金調達の強化に資する非資金的支援により、協働プロセスおよびチェンジエージェント機能の自立・継続を支えていく財源が確保できている、もしくはその見込みが立っている。	3. 想定した水準にあるが一部改善点がある

※実行団体ごとに見ると達成度には一定のバラツキがある。それらを総合的に見て価値判断を行った。

短期アウトカム・アウトプットの目標達成は、各実行団体を短期アウトカム10項目（5-2 アウトカムの達成度を参照）ごとに5段階[5]で評価した（事業開始前・事業終了時点）。なお、評価にあたっては、実行団体向け地域エコシステムのアセスメントシート、実行団体作成の事後評価報告書、面談等でのヒアリングにもとづき事務局が判断している。

結果、各実行団体に差はあるが、多くの実行団体が、ネットワーク形成と参加の広がりや関係醸成が進み、地域やネットワーク等の目指すかが話され、活動の見直しや新規取組もいくつも開始された。結果的に、子どもや家庭にとって好ましい変化が起こっている。また、実行団体がネットワーク等を協働推進していくチェンジ・エージェントの役割を果たすだけの立ち位置や能力、財政基盤の獲得を一定進めることができた。

特に、ネットワーク内外の関係性向上と、課題や状況の共有や学習が進むほどに、地域エコシステムの状態をふまえた各主体の既存の取り組みの調整・新規の取り組みが行われたこと（自団

[5] 達成度の5段階（5. 想定した水準以上にある 4. 想定した水準にある 3. 想定した水準にあるが一部改善点がある 2. 想定した水準までに少し改善点がある 1. 多くの改善の余地がある）

体・連携した活動ともに）は、重要な成果だといえる。結果、自団体の直接支援だけではできなかったであろう、ネットワーク等の多層的かつ柔軟な支援につながり、各主体が協働の必要性を感じ、主体性が醸成される機会となった。

一方、コロナの影響は大きく、より直接支援の重要性が増した中で、どの団体もネットワーク内の共通ビジョンや測定指標の作成と活用の優先度は下がった。まずは実行団体等チェンジ・エージェント内でのネットワークの方針づくりや、取り組みごとに目標設定をして学習を深めることが行われていた。なお、実行団体のうち4団体は、より持続的・発展的なネットワーク運営のために、ネットワーク等協働主体のビジョン・存在目的・推進体制等を大きく見直す機会にもなっており、より進化していく余地があるといえる。

以上より、子どもや家族にとって最適な地域エコシステムづくりには、関係醸成が進む多様な主体による直接支援と、持続的な協働・発展へつなげるための仕組みづくり（ネットワーク形成や学習の仕組みの等）、そしてこれらを進めるチェンジ・エージェントの存在が重要だといえる。今後より一層の実行団体の活躍に期待したい。

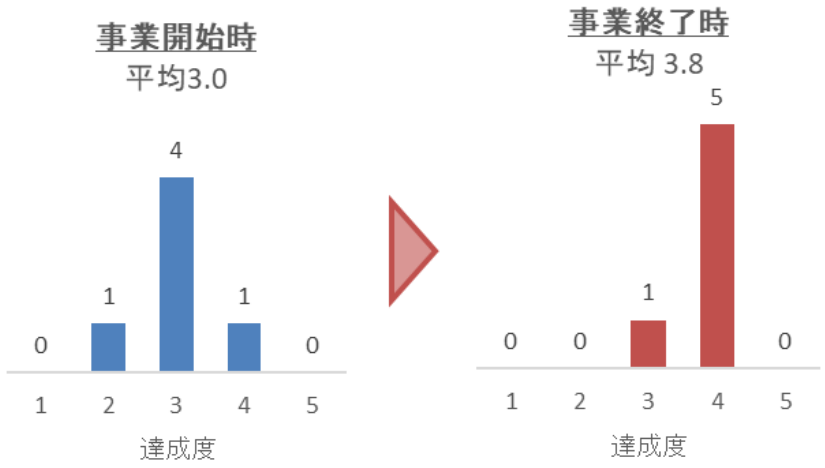
5-2 アウトカムの達成度

短期アウトカム・アウトプットの目標達成は、各実行団体を短期アウトカム10項目ごとに5段階で評価した（事業開始前・事業終了時点）。なお、評価にあたっては、実行団体向け地域エコシステムのアセスメントシート、実行団体作成の事後評価報告書、面談等でのヒアリングにもとづき事務局が判断している。

（1）短期アウトカムの計画と実績（資金的支援）

項目			
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。			
指標	**初期値/初期状態**	**目標値／目標状態**	**目標達成時期**
採択地域における ①子どもの支援者（家族・関連組織・市民等）のネットワークが質の面・量の面の双方から十分に形成されているかどうか。	①量的には一部の支援者がつながっていない状態。質的には、つながっている支援者も課題解決に向けて効果的に対話・連携できる関係の質があることはまれ。	①量的には取り組む課題ごとに必要な支援者がつながっている状態。質的には課題解決に向けて効果的に対話・連携できる関係の質がある（時に健全なコンフリクトが起きる）	2023年3月
事業終了時までの目標値／状態の達成見込み			

□実行団体ごとの評価分析



本助成事業におけるネットワークは、子どもや家庭をとりまく地域エコシステムに必要なつながりのことを意図している。採択事業の中には、複数の団体が連携協働体を構成し、地域エコシステム醸成等共通ビジョンをもとに多層的な取り組みを行う、地域におけるチェンジ・エージェントとして推進に取り組んだケースもある。

全実行団体にて、必要な支援者とのネットワーク形成およびネットワーク内の関係醸成と、健全なコンフリクトが起きるような課題解決に向けた効果的な対話・連携が起こった。

□具体例

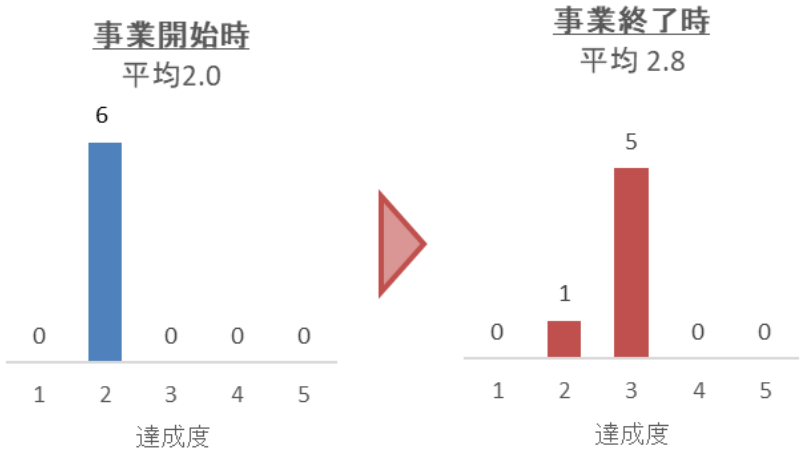
まつどでつながるプロジェクトの円卓会議では、行政(子ども子育てに関わる部署、その他の支援に関わる部署)、教育委員会、民間支援団体、当事者、企業、地縁組織、保健師、保育士、病院、児童家庭センター、児童養護施設などが参加。地域円卓会議における場づくりや参加者間の関係性において、官民を問わずお互いを尊重する風土を大切にしており、結果として、それをきっかけに連携する事例も現れてきている。

子育て応援えんは、わが町にしなり子育てネットで「西成二十年史(仮)」の共同作業の中で、「わが町にしなり子育てネット」と「子育て運動えん」の活動の理解とビジョンの一致に向かう＜土台・関係繋直し・新しい関係づくりの気づき＞につながった。また、関係者の感じる「なんでやねん」を共有する場をセットできた。課題を共有する時間を共にすることで、関係性の質に変化があった(柔らかくなった)。歴史のあるネットであるからこそ、「振り返る機会」として、これまで「見て見ぬふり」してきた問題等を直視する機会となった。

指標	初期値/初期状態	目標値／目標状態	目標達成時期
採択地域における②子どもの支援者(家族・関連組織・市民等)のネットワークにおける課題に関する共通理解の形成や意識の変化。	②一定のデータはあるものの乏しく、支援者それぞれの立場から固定的に課題を認識・解釈している状態。	②一定のデータや調査結果に基づき、異なる立場の支援者が共通の課題理解(全体認識)を有している状態。	2023年3月

事業終了時までの目標値／状態の達成見込み

□実行団体ごとの評価分析



コロナ禍の影響等もふまえた地域の状況や課題の構造的な理解とアウトリーチにもつなげるための調査は5団体で実施（適宜行政も含めた協働主体と連携し実施）。調査結果や、子どもや家庭のケースや困りごとや支援の学びの共有をネットワーク内で行うことは、6団体で実施。特定の対象の状況調査や協働での直接支援を行うための機会は増えた一方、地域エコシステム醸成に向けた多層的な課題理解の機会（予防・早期発見・対応の協働の流れの課題、地域内の支援リソースの充足度合や行政の政策動向等）はまだ少ない。

□具体例

松戸は、子育て当事者が抱えている孤立の構造把握に向けたアンケート調査やフォーカスグループインタビュー、個別のヒアリングなど（早稲田大学の石田教授協力）。

子育て運動えんは、大学と協働し「ヤングケアラー調査」実施。

岡山NPOセンターは、夜の街で働く親の生活実態調査（岡山市版：2021/2/10結果速報）実施。調査結果を踏まえた支援手順整理を元に「夜の街で働く親の相談及び生活支援事業」実施（岡山市の補助事業：NPO法人オカヤマビューティサミットが実行）。夕方～夜の時間帯に帰宅せず駅前や繁華街で過ごす若者への声掛けとして「困難を抱える子ども（青少年）の実態把握（備前地域）」実施（一般社団法人SGSGが実行）。出張型の居場所展開を実施（一般社団法人子どもソーシャルワークセンターつばさが実施）。基金設立へのニーズと今後求められる支援内容を把握するため、岡山市内夜の仕事等飲食店等の中小企業に対する子育てと単身者の就労に関する状況把握、岡山市内の子育て中の母親に対する意識調査、岡山市民に対する寄付や子どもの貧困に関する意識調査を実施。

プライドハウス東京は、コロナ禍のLGBTQ＋ユースの実態調査「LGBTQ Youth TODAY：2020/6/22調査速報」を実施し、重大な影響を考慮し1年前倒しで常設型の支援拠点を開設。

大学内での居場所ニーズ調査（筑波大学）、LGBTQの親調査・LGBTQの子ども・若者の現状・ニーズ調査（宝塚大学）を実施。

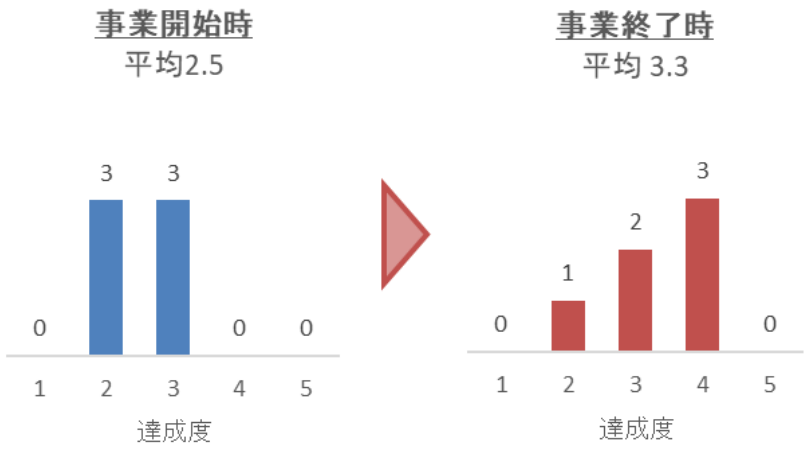
項目

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。

指標	初期値/初期状態	目標値／目標状態	目標達成時期
採択地域における採択地域または採択団体の対象層における ①子どもの課題の解決に向けた有効・適切な共通ビジョンが存在するかどうか。	①共通ビジョンが存在するが、有効・適切でない（例：抽象度が高い、適切な課題認識に基づいていない、オーナーシップの欠如と形骸化）。	①取り組む解決に向けた有効・適切な共通ビジョンが存在する。	2023年3月

事業終了時までの目標値／状態の達成見込み

□実行団体ごとの評価分析



全実行団体が、地域エコシステムとしての共通ビジョンを描こうとしている。その中で連携協働体のビジョンがあるまたは作成したのは4団体。一方、【協働のプロセス-1　ネットワーク形成と共通理解】②のデータをもとにした構造的な課題理解は、ネットワークの重要な主体内で十分できているとはいえない。

また、ビジョン見直しを推進/関わった主体（チェンジ・エージェント等）のビジョンへのオーナーシップは一定あるが、どの団体も自団体の活動で手一杯であることが多いため、チェンジ・エージェントは、多様な関わり方の設計や、団体内の理解醸成、持続的な活動のための資金調達やリソース共有を協働で行う等の取り組みも合わせて行っている。

波及的な変化として、4団体はネットワークの存在意義の見直し、新体制移行、事業・予算計画を策定するなどより根本的、具体的な取り組みまで行った。（5-5波及効果で紹介）

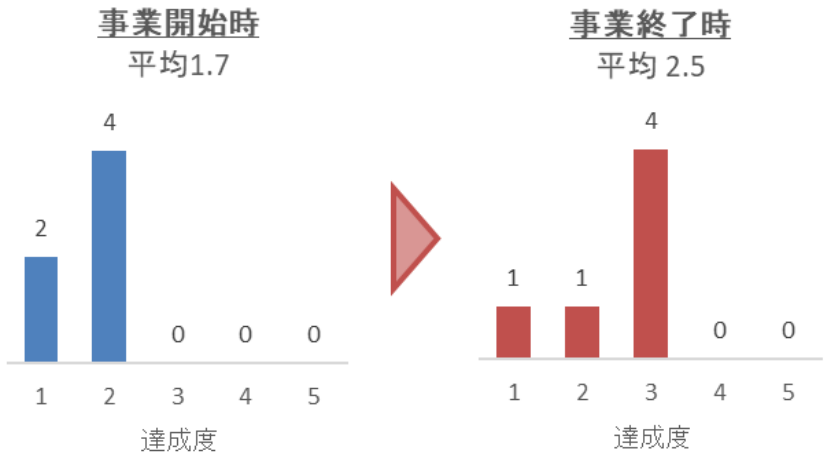
□具体例

5年ー20年と長年ネットワークの活動してきたところはビジョン等の見直しをはかった。新規でネットワークを設立した主体は、適宜必要な主体に課題認識や地域の現状を伝えるという形で始めている。

ネットワークのビジョン策定の1つの流れとして、3団体が、子どもの権利条約にもとづく条例制定を行政とともに始めている。

指標	初期値/初期状態	目標値／目標状態	目標達成時期
採択地域における②子どもの課題の解決に向けて鍵となる測定指標が合意され、モニタリングされているかどうか。	②測定指標がない、あったとしても適切なモニタリングが行われていない。	②取り組む課題の解決に向けて鍵となる測定指標が合意され、モニタリングされている。	2023年3月
事業終了時までの目標値／状態の達成見込み			

□実行団体ごとの評価分析



共通指標の合意は、短期アウトカム②の①共通ビジョンの策定後に動いていくことを想定した項目で、ネットワークや連携協働体で合意する共通指標は本助成期間では優先度を下げた実行団体が殆どだった。

自団体事業における測定指標はプログラム評価等で設定しやすいが、直接支援をささえる地域エコシステムの指標設定となると難しく、共通の課題理解が進む必要がある。ネットワーク内または連携協働体内での共通のビジョンや特定の取り組み目標に関するモニタリングは、実施を始めたまたは始めようとしている団体は6団体中3団体だった。

□具体例

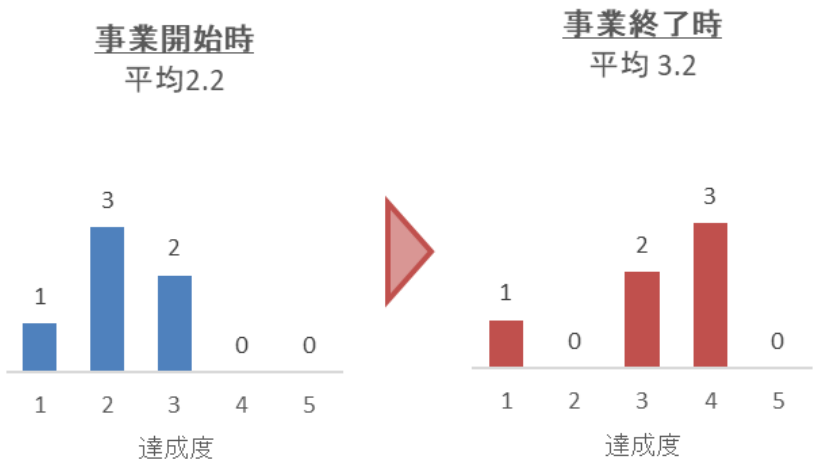
実行団体の声（一部引用・修正）：日本の地域で行う場合、「目標の共有」は大きな共通認識（子どもたちを取り残さない）は言い方や表現は違うにしても共通化されている場合が多い。また「評価システムの共有」も支配的な印象を与え自由な取り組みを阻害する、端的に言えば「白け

る」印象もある。それより、(チェンジ・エージェント役が)個々の取り組みに繋がるエッセンス(必要なリソース等)を配ることが重要であり、町内会などの地域組織、行政機関・議員等とうまく役割分担をつくっていく、細やかなコーディネートやファシリテートが重要だと考える。

指標	初期値/初期状態	目標値／目標状態	目標達成時期
採択地域における③共通ビジョンや測定指標に基づく評価・学習が適切なタイミングで行われ、それぞれの活動が適切に調整・見直しされ、必要な新しい取り組みや連携が起きているかどうか。	③評価・学習が行われていない、もしくは行われていたとしても、適切な調整・見直しや、新しい取り組みや連携につながっていない。	③共通ビジョンや測定指標に基づく評価・学習が適切なタイミングで行われ、それぞれの活動が適切に調整・見直しされ、必要な新しい取り組みや連携が起きている。	2023年3月

事業終了時までの目標値／状態の達成見込み

□実行団体ごとの評価分析



共通ビジョンや測定指標に基づく評価・学習は、短期アウトカム②の①共通ビジョン②共通指標の策定の優先度を下げ実行団体が多かったため、関連して取り組みは積極的に行われていない。

一方、連携した直接支援や、その事例等をもとにした共通課題の学習はいずれの実行団体も積極的に行っており、結果既存の取り組みの見直しや、新規の取り組みの実施は5団体で行われた。直接支援でのニーズや困りごとや地域エコシステムの課題・状況理解が進み、ネットワーク内の関係醸成や関わりが増えるほど、互いの知見やリソースの活用が産まれた。

□具体例

まつどでつながるプロジェクトは、松戸市役所との連携・協働が行われた(男女共同参画課の委託事業:庁内の福祉部署を横断した女性へのつながりサポート事業、親向けの子育て講座、子ども

政策課との協働事業として地域円卓会議および子育てに関連した市民サポーターの養成講座を開始)。

LFAは、B市で虐待通告として扱われていない等具体的なケースを基にした、子ども支援を行う際に関係者の中でどのような不都合・不合理が生じているかを具体的に記述・言語化することを検討する場の設定等を行い(市長も含め)、それを地域の課題として設定。信頼関係を構築し、上記の課題設定を共有・合意形成を行い、具体的な取組を進めていった。(要対協の運用を行う行政部局に対するケースワーク研修の実施等にもつながった)さらには、こどもについての政策を部門を超えて連携し検討する「こども政策に関するアドバイザリー会議」が設置され、LFAがアドバイザリーを担うことになった。

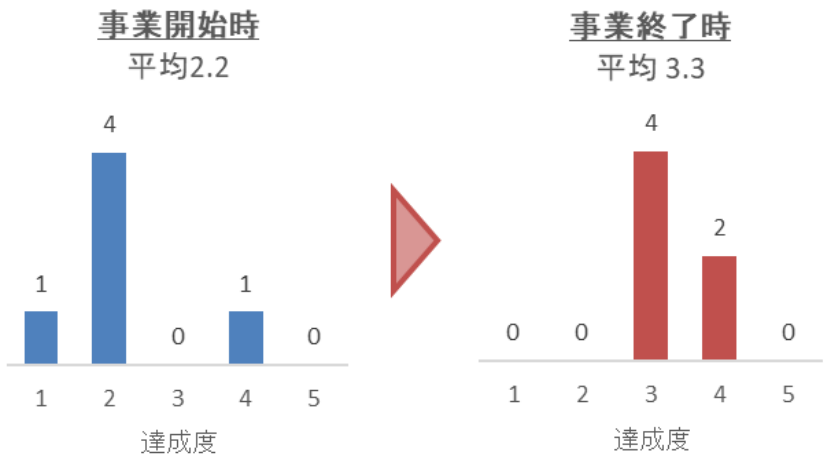
項目

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。

指標	初期値/初期状態	目標値／目標状態	目標達成時期
採択地域または採択団体の対象層における ①子どもの課題の予防に向けた協働の取り組みが始まり、好ましい変化が出ているかどうか。	①予防の取り組みは実施しているが、単体的または適切なモニタリングが行われていない。	①予防の協働的な取り組みを実施しており、子どもや家族にとって好ましい変化が起きている。	2023年3月

事業終了時までの目標値／状態の達成見込み

□実行団体ごとの評価分析



「予防」については、本助成期間内でみられる短期的な結果と言えるが、支援者同士の連携によって子どもや家族の不条理が緩和される事例は生まれつつある。

□具体例

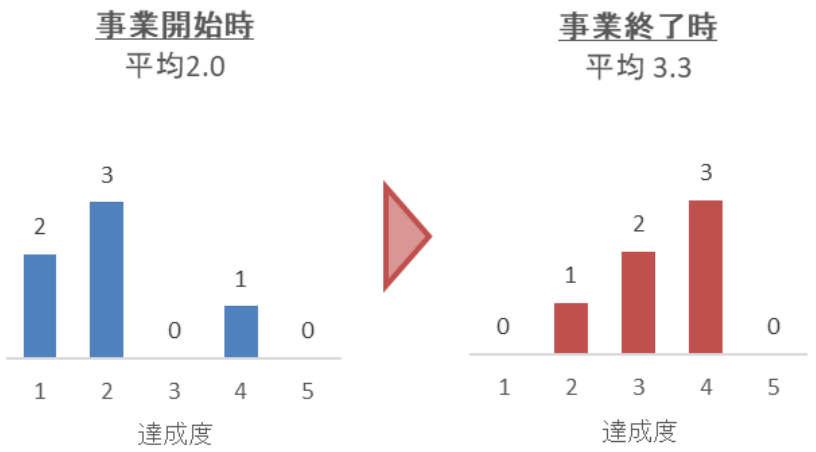
まつどでつながるプロジェクトは、事業のコンセプトでもある予防的アプローチについて、出産時（できるだけ出産前）につながることの重要性を感じている。弊会では出産お祝いのプレゼントをお渡しする際に公式LINEへの登録をしているが、その段階では相談をしようと思うほど困難を抱えていない人も、産後の心身の不調や子どもの成長、夫婦の不和に伴ってまず身近に一歩メッセージを送れる先を用意しておくことで、実際に相談に至るケースが多く見られた。登録しているアンケートの結果から見えることとして、相談窓口という見せ方ではなくあくまで地域情報を知ることができるツールとしていることで、身構えずに利用することができている。

小豆島子ども・若者支援機構は、右記のような支援を実施。相談対応（最終年度約102件）、連携支援（最終年度124件）、居場所参加（最終年度約3400名（人口比約12%））、宅食（配食）（最終年度約3100食）、居場所(シェルター機能)（最終年度約190人）、イベント等開催（最終年度約480人）、子ども・若者に特化したネットワーク「小豆島子ども・若者支援連絡会(みんなお島のおむすびネットワーク)」の構築。「行政などどこも対応してくれない案件もていねいに対応して、役立てる方向に努力され、成果が出ている」「問題を抱える内容によっては家庭内、又は行政関係で相談できない環境でいる方もおられるので必要とされる団体である」という声も届いている。また、地域住民のサポーターが増加し「チーム・ホッとサポート」や「SHT＝小豆島ハートフルトランスポーターズ」が誕生。活動実績から「福祉=子ども食堂活動＝日常生活支援」という概念や意識が地域住民に伝わっている。

指標	初期値/初期状態	目標値／目標状態	目標達成時期
採択地域における②子どもの課題の早期発見に向けた協働の取り組みが始まり、好ましい変化が出ているかどうか。	②早期発見の取り組みは実施しているが、単体的または適切なモニタリングが行われていない。	②早期発見の協働的な取り組みを実施しており、子どもや家族にとって好ましい変化が起きている。	2023年3月

事業終了時までの目標値／状態の達成見込み

□実行団体ごとの評価分析



「早期発見」については、本助成期間内でみられる短期的な結果と言えるが、支援者同士の連携によって子どもや家族の不条理が緩和される事例は生まれつつある。

□具体例

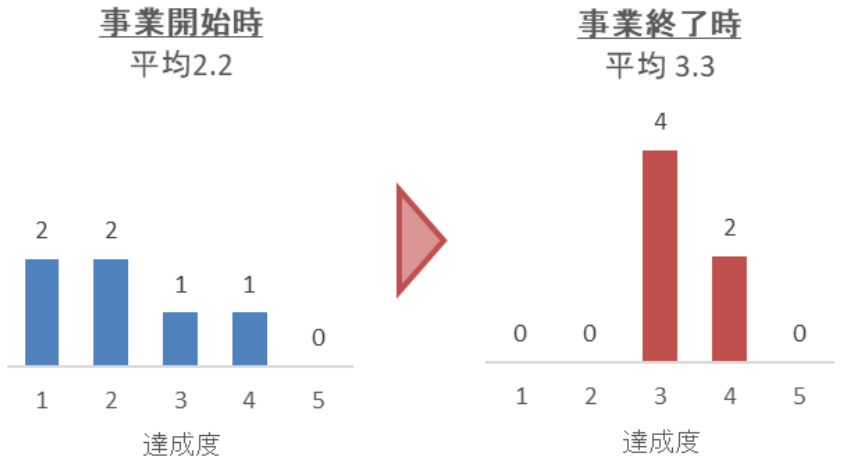
LFAは、コロナ禍や物価上昇等に伴う家庭の困窮等の外部環境の変化に対応しながら子ども達とつながり続け、想定以上に困難ケース(虐待、希死念慮、発達に課題のある保護者やこども)を受け入れることもできた。困難なケースに対応できる体制を作り(2020年に虐待対応マニュアル等を整備)の強化や、関係機関と連携強化を計画通り完遂することができ、子どものニーズに応じた支援提供を継続することができた。

岡山NPOセンターは、(1)早期発見、(2)支援連携、(3)緊急支援の拡充という3つの柱を意識しながら取り組んできたが、(2)(3)の直接支援をKOTOMO基金を通じて実行できたと共に、(1)早期発見の中でも自己責任論が広がる中で見落とされがちな、夜の仕事に携わる方や中高生(特別な課題が表面化する前の学生)などの声を聴いた。実態把握により岡山県および岡山市の議会質問で取り上げられ、岡山市の特別委員会がKOTOMO基金の取組を視察に来るなど議員によるアクションに繋がり政策提言へとつながった。また本取り組みでアライアンスを形成した支援団体と行政で「シングルマザー向けの電話・SNS相談」や「シェルターに関わる人材研修」など協働事業が生まれ、主軸であるアウトリーチ支援に関しても岡山市で次年度予算形成が進められるなど行政で取り組みの無い事業を行い行政施策が生まれるという先行した流れとして機能した。

指標	初期値/初期状態	目標値／目標状態	目標達成時期
採択地域における③子どもの課題の対応に向けた協働の取り組みが始まり、好ましい変化が出ているかどうか。	③対応の取り組みは実施しているが、単体的または適切なモニタリングが行われていない。	③対応の協働的な取り組みを実施しており、子どもや家族にとって好ましい変化が起きている。	2023年3月

事業終了時までの目標値／状態の達成見込み

□実行団体ごとの評価分析



「対応」については、本助成期間内でみられる短期的な結果と言えるが、支援者同士の連携によって子どもや家族の不条理が緩和される事例は生まれつつある。

□具体例

わが町にしなり子育てネットは、アウトリーチ型支援（ぴよちゃんバンク）で4件のケース対応・ポジティブな生活の変化を実感、居場所提供型支援（ほっとサロンあん等の運営）で多くの人が定期的に集まれる場所を提供、イベント実施型支援（あそぼパークプロジェクト）の定期的な実施等を通じて多くの人に外に出るきっかけを提供。結果、親世代にとってはより子育てのしやすい環境に繋げることができ、こどもにとっては体験等を通じて子育ちができる環境を作ることが可能に。特にぴよちゃんバンクは公共のセーフティネットではサポートできなかった事例の解決につながっていることから、同様に制度のはざまにある人が存在する他の地域における転用可能性もある。併せてコロナ禍で顕在化した事業の必要性に応じて、「みんなの家」などの事業が新規に展開された。

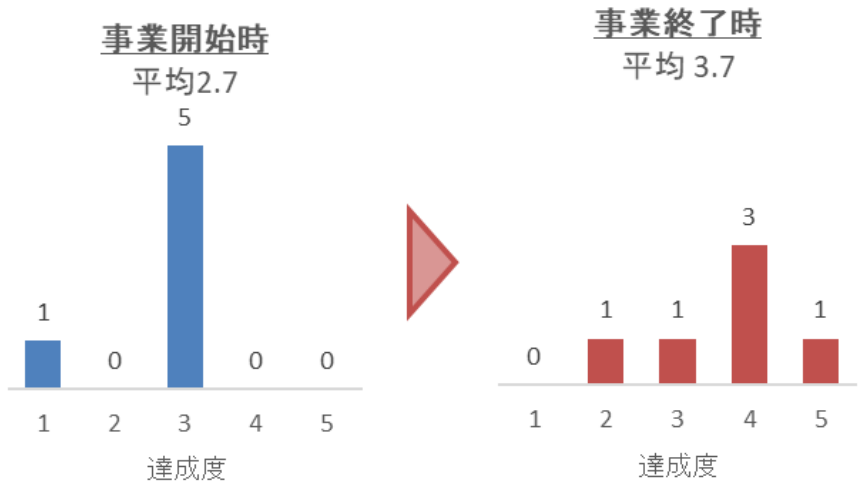
プライドハウス東京レガシーという日本初のLGBTQ+センターができたことは、LGBTQ+ユースにとって安心・安全な拠り所となっている。ラップアラウンド・サポートという、LGBTQ+やそうかもしれないユースが考える「なりたい自分」「望む未来」を中心においてサポートする伴走包括相談や、ユースユニット、ユースカンファレンス、ティーンズデー、ユースEXPOなど、LGBTQ+やそうかもしれないユースとともに取り組んできた各種施策により、ユースにとっての好ましい変化を起こす主体がユース自身であるという意識が、コンソーシアムでも、かかわっているユースのなかでも共有できた。

（2）短期アウトカムの計画と実績（非資金的支援）

項目			
短期アウトカム④【チェンジエージェント機能の確立】 地域エコシステムの進化に向けた協働のプロセスを支える「チェンジ・エージェント機能（主に実行団体が担う。適宜他の協働主体も含む）」が生まれる、もしくは成長する。			
指標	**初期値/初期状態**	**目標値／目標状態**	**目標達成時期**
協働プロセスの推進に必要な能力や資源、地域内における立ち位置を備えたチェンジ・エージェント機能*（実行団体が中心に担う）の確立。 *例）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。	チェンジエージェント機能が存在しない、もしくは存在していても必要な能力や資源がない、もしくは地域内における適切な立ち位置を確保できていない。	地域内に必要なチェンジエージェント機能が確立し始めている（必要な能力や資源の確保、地域内における適切な立ち位置の確保）。	2023年3月

事業終了時までの目標値／状態の達成見込み

□実行団体ごとの評価分析



自団体での直接支援に第1に注力した上で、その実績と関係者からの信頼をもとに、ネットワークの重要な主体への声掛けや直接支援等での連携を進め、またリソースの確保・共有（資金調達の仕組みづくり、地域外専門家との人脈等）を行うことで地域内外の主体からの認知と信頼を得て、チェンジ・エージェントとして存在感を高めつつある。

同時に、これまで中間支援的な立場から地域内外の主体との関係醸成を促していた組織も、現場での新たな立ち位置や関係性の構築に挑戦するなど、ネットワーク内の多様性の増幅が見られる。

上記より、地域全体の状況や構造理解を進めつつ、協働での直接支援と協働促進を意図的に進めるチェンジ・エージェントがいないと、各主体での取り組み以上の変化は起きづらく、地域エコシステム醸成は難しいといえる。

チェンジ・エージェントのチーム化（複数組織での協働推進等体制構築、直接支援と協働促進の役割分担）や、リーダーシップの能力開発[6]に力を入れて取り組んでいる団体も多い。

□具体例

LFAは、「民間をつなぐ中間支援の役割」「官民の連携を支える中間支援の役割」の2つのレイヤーから地域支援の体制構築を進めていくために、①子ども1人のケースを具体的に支援していくこと（ミクロの地域づくり）≒拠点運営の継続　②地域として共通の目標・行動計画を設定し事業（マクロな地域づくり）≒地域づくりにおける中長期的な目標設定・計画策定　を行った。また、地域づくりにおいて、「現場と並行してできる範囲でやる」のではなく、「独立した業務と捉

[6] 例えばチェンジ・エージェントに近しい役割のコア能力として、「より大きなシステムを見る能力」「内省とより生成的な対話を促す能力」「集合的な着目点を、反応的な問題解決から未来の共創への移行する力」がある（ピーターセンゲ、ハル・ハミルトン、ジョン・カニア（友納仁子）「システムリーダーシップの夜明け」（『これからの「社会の変え方」を、探しにいこう。』（SSIR Japan、2021、34-35ページ。）

え現場管理とは別の工数を見込んで、コミットして取り組む」ことが必要と考え、エリアマネージャーと拠点長の分業が効果的だったと述べている。

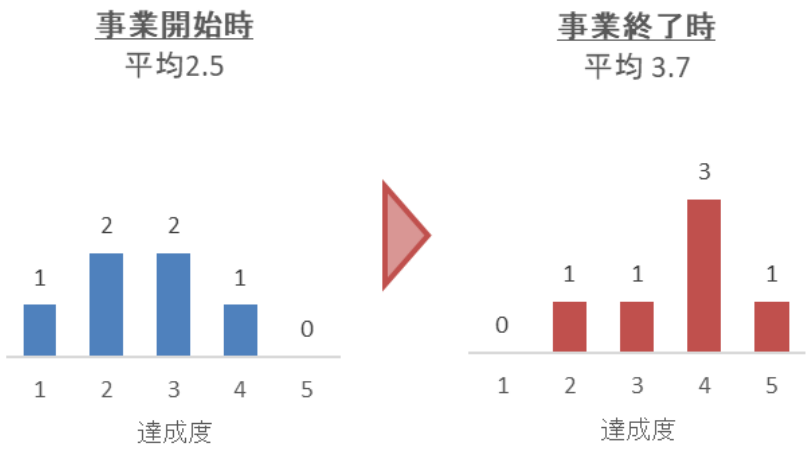
項目

短期アウトカム⑤【自立・継続を支える財源の確保】
対象地域において、資金調達の強化に資する非資金的支援により、協働プロセスおよびチェンジエージェント機能の自立・継続を支えていく財源が確保できている、もしくはその見込みが立っている。

指標	初期値/初期状態	目標値／目標状態	目標達成時期
協働プロセスおよびチェンジエージェント機能（主に実行団体）を資金的に支えるステークホルダーの数（行政、企業、市民等）および必要な資金の継続的調達の見通し。	協働プロセスおよびチェンジエージェント機能を支えるステークホルダーはほぼおらず、そうしたことに活用できる資金はほぼない。	協働プロセスおよびチェンジエージェント機能を資金的に支えるステークホルダーまたは資金調達の仕組みがあり、一定の目途がついている。（コロナ禍の影響ふまえた資金調達の目途含む）	2023年3月

事業終了時までの目標値／状態の達成見込み

□実行団体ごとの評価分析



すべての団体が来年度以降の活動資金の目処はある。コロナの影響もあり資金調達が不調の団体は複数あり、調達額や調達見込みをふまえ適切な運営体制・取り組みを調整していくことも行っている。一方で、協働主体の各種取り組みごとに資金調達や持続的な資金確保の仕組みを構築する団体も複数あり、行政や民間企業からの資金調達や市民財団の立ち上げを進めている団体も複数ある。

□具体例

岡山NPOセンターは、新型コロナウイルスの感染拡大で、困難な状況にある子どもや子育て家庭を支えている市民活動を後押しするため、2021年5月、山陽新聞社、山陽新聞社会事業団とともに「KOTOMO基金(こども基金)」を創設。2023年2月時点で個人394件、組織65件、計11,157,736円を超える寄付が集まった。民間の支援組織を支えるための基金として、登録されたパートナー団体が実施した支援活動を報告することで、その報告内容に基づき寄付金を配

分する仕組みとなっている。集まった寄付以外にもKOTOMO基金について紙面掲載した費用（広告掲載費）は単純計算でも8,000万円以上（全面フルカラー約400万円・見開き全面8回、全面2回、その他5段広告多数）となるだけでなく、その紙面をもって寄付の呼びかけ以外に、岡山の子どもに関する現状や課題を多くの市民に啓発できたことは大きな成果だつたと述べている。

5-3 アウトプット・活動の実績

(1) アウトプットの実績(資金的支援)

各実行団体に差はあるが、全団体平均だとアウトプット(資金的支援)の8/13項目が目標達成し、事業開始時からの伸び率も、5段階で1以上増加したのは2/13項目だった。短期アウトカムと同様に、①ネットワークの参画する主体の増加や協働のプラットフォーム創出と関係醸成、②子どもの課題に関する共通理解、⑥既存の取り組みや新サービスの開発は多く達成され、子どもやその家庭に関する連携・協働は行われた。一方、③共通のビジョン形成や④の③にもとづく測定指標の合意や⑤その評価、③④⑤へ責任の共有には至っておらず、またネットワークや協働プラットフォーム等の主体間でどこまで行うかは、各実行団体の今後の戦略次第と考えている。

項目	指標	初期値/初期状態	目標値／目標状態	目標達成時期	実行団体ごとの評価分析(5段階評価[7])		
					事業開始時	事業終了時	差分
①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。	①ネットワークされている支援者の数(必要な支援者が含まれているか)。	①複数の支援者はネットワークされているが、より多様な支援者の参加が必要な状態。	①取り組む課題ごとに必要な支援者がつながっている状態。	2021年3月	3.3	4.2	＋0.8
	②ネットワークされている支援者の質(信頼関係等)。	②個別の専門性や強みを持つが、支援者同士の関係構築や強みを生かし合う取り組み実施は必要な状態。	②取り組む課題解決に向けて支援者同士が対話・連携できる関係性があり、強みを生かし合う学び合いや子どもへの取り組みが始まっている状態。	2021年3月	2.8	3.8	＋1.0
②子どもの課題に関する共通理解や意識の変化が進む。	①定量・定性データに基づき、課題の構造が適切に理解できているかどうか(調査レポートの有無、理解度など)。	①一定の理解があるものの、不十分である状態。	①定量・定性データに基づき、課題の構造が適切に理解できている状態(当初は完璧でなくとも、適切な仮説の把握であれば良い)。	2022年3月	2.8	3.5	＋0.7
	②課題の構造について、異なる立場の支援者間で共有されているか。	②それぞれの立場によって理解にずれがあり、課題理解を十分には共有できていない状態。	②課題の構造について、異なる立場の支援者間で共有されている状態。	2022年3月	2.7	3.5	＋0.8

[7] 達成度の5段階(5. 想定した水準以上にある 4. 想定した水準にある 3. 想定した水準にあるが一部改善点がある 2. 想定した水準までに少し改善点がある 1. 多くの改善の余地がある)評価にあたっては、実行団体向け地域エコシステムのアセスメントシート、実行団体作成の事後評価報告書、面談等でのヒアリングにもとづき事務局が判断している。

③子どもの課題の解決に向けた共通ビジョンの形成。	①子どもの課題の解決に向けた有効・適切なビジョンが存在するかどうか。	①ビジョンが存在するものの、有効・適切でない（例：抽象度が高い、適切な課題認識に基づいていない）。	①子どもの課題の解決に向けた有効・適切なビジョンが存在する	2022年3月	2.3	3.0	＋0.7
	②ビジョンが関係者間で共有されているかどうか。	②情報として共有されていたとしても、オーナーシップが欠如しているか、形骸化している。	②ビジョンが関係者間で共有されて、オーナーシップが育まれている	2022年3月	1.8	2.5	＋0.7
④子どもの課題の解決の進捗をモニタリングするため適切な測定指標の合意と、モニタリングの実施。	①課題認識や共通ビジョンを踏まえた適切な測定指標の合意。	①測定指標は存在しているが、課題認識や共通ビジョンを踏まえたものになっていない。	①課題認識や共通ビジョンを踏まえ適切な測定指標が合意されている。	2022年3月	1.7	1.8	＋0.2
	②モニタリングのための仕組みの構築。	②①で設定した指標に対するモニタリングの仕組みは構築されていない。	②モニタリングのための仕組みが構築されている。	2022年3月	1.7	2.2	＋0.5
	③③特定の主体（行政や児童相談所等）に責任が押し付けられているもしくは、責任がない。指標の達成に対する責任の共有（Shared Accountability）。	③特定の主体（行政や児童相談所等）に責任が押し付けられているもしくは、責任がない。	③指標の達成に対する責任が共有されている。	2022年3月	1.7	2.0	＋0.3
⑤協働プロセスにおけるPDCAサイクル：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状態。①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。	①共通ビジョンや測定指標に基づく評価・学習が適切なタイミングで行われているかどうか。	①そもそも「共通ビジョンや測定指標」がない。あったとしても、評価・学習が十分に行われていない（一部の関係者に限定、もしくは評価・学習の質に課題）。	①共通ビジョンや測定指標に基づく評価・学習が適切なタイミングで行われている。	2023年3月	1.7	2.3	＋0.7
	②それぞれの活動が適切に調整・見直しされ、必要な新しい取り組みや連携が計画・合意されているかどうか。	②必要な活動の調整・見直し、新しい取り組みや連携につながっていない（現状維持もしくは不十分な改善）。	②それぞれの活動が適切に調整・見直しされ、必要な新しい取り組みや連携が起きている。	2023年3月	2.2	3.5	＋1.3
⑥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をもたらすように、既存の活動の改善や新しい活動への取り組みがなされている。	①学習プロセスを通じて、新たに始まった取り組みがあるかどうか	①学習プロセスを通じて、新たに始まった取り組みがあるかどうか	①新たなサービスが開発・展開されている	2023年3月	2.2	3.7	＋1.5
	②学習プロセスを通じて、既存の活動に何らかの改善が見られたかどうか	②学習プロセスを通じて、既存の活動に何らかの改善が見られたかどうか	②既存の活動が何らかの形で改善・見直されている	2023年3月	2.0	3.5	＋1.5

（2） アウトプットの実績（非資金的支援）

各実行団体に差はあるが、全団体平均だとアウトプット（非資金的支援）の4/4項目が目標達成し、事業開始時からの伸び率も、5段階で2以上増加したのは4/4項目だった。短期アウトカムとは異なり、ETIC.またはかものはしプロジェクトと実行団体間における非資金的支援について設定しており、実行団体への非資金的支援のアンケートでは下記のような声があり、一定適切な伴走による実行団体の目標の支援ができたといえる。具体的な非資金的支援の実施内容は、以下（3） 主な活動（資金的支援）に記載している。

「担当POの関わりについて、何よりもこちらのプロジェクトで大切にしていることや現状の課題を尊重したコミュニケーションを取っていただけた」

「目指している目標に向けてどこに力を注ぐべきか、少し先の未来を考える問いをかけていただいたり、他地域の事例からの学びをシェアしていただけたことで視野を広げることができた」

「他の実行団体の方々と表には出ない内情や課題感も情報交換をすることができ、モチベーション維持につながったり、活動の参考にすることができた」

「定例会議での問い・掘り下げや、コレクティブ・インパクトに関するインプットの共有。地域エコシステムアセスメントシートも現状の可視化に寄与いただいた」

項目	指標	初期値/初期状態	目標値／目標状態	目標達成時期	実行団体ごとの評価分析（5段階評価）		
					事業開始時	事業終了時	差分
①「チェンジ・エージェント機能（主に実行団体が担う。適宜他の協働主体も含む）」と資金分配団体のコミュニケーションが深まる。	①常時あるいは定期的なコミュニケーションがある実行団体の数。	特にない	①6つの実行団体にて、常時あるいは定期的なコミュニケーションがある。	2023年3月	1.3	4.2	＋2.8
	②常時あるいは定期的なコミュニケーションの質。	特にない	②実行団体および要望に応じて協働プロセスを行う他主体も含めたコミュニケーション・目指す社会の実現に関する議論を行っている。	2023年3月	1.3	4.2	＋2.8

②「チェンジ・エージェント機能（主に実行団体が担う。適宜他の協働主体も含む）」に対して必要なサポートが提供される。	研修会の実施や助言の回数等、実行団体に対して行ったサポートの回数および質（ニーズに沿った適切な内容だったか）。	特にない	実行団体のニーズに基づき、個別の助言を年隔月に1回程度、実行団体全体の研修会を年1回以上行う（コロナ禍の影響ふまえたサポート含む）。	2023年3月	1.3	3.8	＋2.5
③「チェンジ・エージェント機能（主に実行団体が担う。適宜他の協働主体も含む）」が本事業終了後も持続・発展していくための資金調達面でのサポートが提供される。	助言の回数やネットワークの紹介等、実行団体に対して行ったサポートの回数および質（ニーズに沿った適切な内容だったか）。	特にない	資金面での支援ニーズがあった実行団体および協働プロセスを行う主体向けに、年3回程度外部専門家等の助言や研修実施を行う（コロナ禍の影響ふまえた資金調達面のサポート含む）。	2023年3月	1.2	3.2	＋2.0

（3） 主な活動（資金的支援）

(1)活動（資金的支援）	時期
【アウトプット①「ネットワーク形成」に対する活動】	
1. 地域の状況についてのアセスメントやニーズ評価を行う	2020年3月～5月、その後随時
2. 支援者のあるべきネットワークについて、戦略計画を策定する	2020年3月～5月、その後随時
3. 戦略計画に基づいて支援者のネットワークづくりを行う	2020年5月～8月、その後随時
【アウトプット②「共通理解や意識の変化」】	
1. 対話や議論の前提となる信頼関係を構築する	2020年5月～9月、その後随時
2. 現状や在りたい姿、課題についてそれぞれの支援者の立場からの意見や観点を共有し、課題の共通理解を醸成する	2020年5月～9月、その後随時
【アウトプット③「共通ビジョンの形成」に対する活動】	
1. ②に基づいて共有ビジョンを作成し、合意する	2020年5月～9月、その後随時
2. 共有ビジョンの実現に向け、実行団体を含む各支援者の活動を調整・見直しし、必要ならば新しい取り組みや連携を計画・合意する	2020年5月～9月、その後随時
【アウトプット④「適切な測定指標の合意とモニタリングの実施」に対する活動】	
1. 課題認識や共通ビジョンを踏まえた適切な測定指標とモニタリング方法の合意・仕組み構築	2020年9月～12月、その後随時
2. 指標の達成に対する責任の共有（Shared Accountability）	2020年9月～12月、その後随時
【アウトプット⑤「PDCAサイクル」に対する活動】	
1. 共通ビジョンや測定指標に基づく振り返りの実施	2021年～　随時
2. 実行団体を含む各支援者の活動を調整・見直しし、必要ならば新しい取り組みや連携を計画・合意する	2021年～　随時
【アウトプット⑥既存の活動の改善や新しい活動への取り組み」に対する活動】	
1. ⑤に基づき、実行団体自身が取り組むべきことに取り組む	2020年9月～
2. ⑤に基づき、実行団体以外の支援者の取り組みを支援する	2020年9月～

（4） 主な活動（非資金的支援）

(1)活動（非資金的支援）	時期
【アウトプット①「チェンジ・エージェント機能とのコミュニケーションが深まる」に対する活動】	
1. 実行団体との信頼関係構築・事前評価セッションの開催およびニーズ把握	2020年3月～5月、その後随時

2. 実行団体への相談対応	2020年3月～2023年3月
3. 実行団体同士のネットワーク形成支援（合宿形式での情報交換、相互フィールドビジットなど、形式は実行団体決定後に検討）	2020年3月～2023年3月のうち数回
4. 実行団体への情報提供・ネットワーク紹介	2020年3月～2023年3月
【アウトプット②「必要なサポートの提供」に対する活動】	
1. 採択した実行団体に対する評価等のレクチャー（ただし、コレクティブインパクトの評価については協働で探求することになる）	2020年3月～5月、その後随時
2. 実行団体への相談対応	2020年3月～2023年3月
3. 地域内でのエコシステム構築支援（コーディネーター、ファシリテーターの派遣など）	2020年3月～2023年3月
4. 実行団体への資源提供（金銭以外：ネットワーク、ノウハウなど）	2020年3月～2023年3月
5. 中間評価および事後評価の支援	2021年9月、2023年3月
6. 実行団体も外部団体もアクセスできる情報・リソースの整備・充実（事例と学びの共有⇒知の構造化、必要に応じて政策提言へ）	2022年3月～
7. 実行団体、当該分野の活動を外部に紹介し、理解を広げ、資源を集める	2021年3月～2023年3月
【アウトプット③「資金調達面でのサポート」に対する活動】	
上記、アウトプット②に対する活動と同様	上記、アウトプット③に対する活動時期と同様

ETIC.の非資金的支援に関する考えは、本助成事業の主は資金的支援とした上で、非資金的支援は実行団体の自主性を尊重しつつ、実行団体と議論する中で、必要なときに必要な支援を提供するというスタンスである。そのため実行団体ごと、時期によって関わりの濃淡や内容を変えている。

ただ、本助成事業では、結果的に非資金的支援、特に実行団体個別での伴走を多く行った。実施した非資金的支援の例を以下に記載する。

対象	非資金的支援の実施例
実行団体個別	①ネットワークのビジョン・存在目的・戦略策定等の検討支援（定例での議論、仮想の理事会を開催） ②コーチング・メンタリング（適宜有識者を紹介、セルフマネジメント専門家のジェレミー・ハンター氏のセッション招待）

	③各種勉強会の開催（ネットワーク内の戦略的な学習の仕掛けづくり（発展的評価の専門家であるMark Cabaj氏招聘）、資金調達、組織づくり等） ④ネットワーク等を主導するリーダーたちへのヒアリング・重要な議題を取り扱うリトリート企画 ⑤採用サポート ⑥一般財団法人日本民間公益活動連携機構（JANPIA）の非資金的支援の活用（ファンドレイジング研修、プロボノマッチング等）。
実行団体全体	①実行団体間の相談・学び合い企画（学びの共有2回[8]、具体的な悩みの相談会） ②先駆事例から学ぶ勉強会（子どもNPOセンター福岡大谷順子氏の招聘）[9] ③地域エコシステムの醸成・チェンジ・エージェントの成長に関するアセスメントシート実施（ETIC.の評価も兼ねて毎年実施） ④広報（インタビュー記事制作）

実行団体がチェンジ・エージェントの役割をより担っていくにあたり、事業推進面以外で悩みが多かったのが、役割や在り方と内面についてだった（コロナ禍の大きな影響ふまえた連携協働体の役割、経営する自団体の役割、自身の役割）。実行団体は、いち組織の経営と、様々な主体とともに地域エコシステム醸成を促すリーダーシップの違いと、求められる知見の難しさを感じていた。その中で、役割の再設定・分担をチェンジ・エージェント機能を担う複数団体間やいち組織内で行うことが、より力強い推進を促した。ETIC.もまた、上述の実行団体個別へ行った非資金的支援を通してお手伝いした。

なお、当初予定していたオフラインでの実行団体間の現場訪問や学び合いの企画は、コロナの影響によりオンラインでの実施に切り替えざるを得なかった。また、今回の実行団体の抱える悩みや団体とのステージの多様性を踏まえると、オンラインで全団体を長時間拘束することのメリットも小さく、個別のサポートを中心に非資金的支援を組み立てざるを得なかった。

[8] 学び合い企画の2回目（2023年3月開催）は記事化してリリース：現場の取り組みから、地域における大きな仕組みづくりまで【子どもの未来のための協働―6団体の3年間：前編】（DRIVE:2023.05.10）、地域、当事者、行政、他団体…連携が深まり生まれる新たな機会も【子どもの未来のための協働―6団体の3年間：後編】（DRIVE:2023.05.10）

[9] 「子どもにやさしいまち」をめざすネットワークと協働【子どもNPOセンター福岡20年のあゆみ：前編】（DRIVE:2022.10.18）、「子どもにやさしいまちづくり」に向けた協働の現場の今とこれから【子どもNPOセンター福岡20年のあゆみ：後編】（DRIVE:2022.10.20）

5-4 外部との連携の実績

実行団体の実績では、直接支援に関連した各主体との連携（行政担当課、社会福祉協議会、行政主導の会議体、学校・教育委員会、スクールソーシャルワーカー、民間ネットワーク組織等）、仕組みづくりでは調査（例：ヤングケアラー調査や西成20年史などでは大阪大学・大阪歯科大学、支援情報集積およびマッチングのためのデータベース構築プロジェクトではNTTドコモ従業員ボランティア）、その他連携協定（プライドハウス東京と締結：ラグビー選手会、東京マラソン財団、UNAIDS、Athlete Ally、日本オリンピック委員会）。

資金分配団体の実績では、本助成事業の相互協力団体であるかものはしプロジェクトとの連携がまずは大きい。ETIC.への資金提供と、実行団体への伴走等、共同での事業推進を行った。かものはしプロジェクトはインド等でコレクティブ・インパクトを通したエコシステム醸成の取り組み（資金提供、伴走支援等）を長年経験しており、日本での子どもの不条理の問題への取り組みを開始するきっかけとして参画した。かものはしプロジェクトとしては、先駆的な実行団体の取り組みから、日本事業を始める際の知見とつながりを得る機会となり、ETIC.にとっては伴走体制の人員と知見を増やす機会となった。本事業をきっかけに、かものはしプロジェクトはまつどでつながるプロジェクトはじめ松戸の取り組みに、2023年度以降も継続的に関与することとなった。

本助成事業開始時に、デロイトトーマツ コンサルティング合同会社に、プロボノでの支援を受け、子どもの不条理の問題及び国内外の先駆的な事例調査を依頼した。調査結果は、ETIC.のDRIVE上で記事で公開している[10]。

5-5 波及効果（想定外、波及的・副次的効果）

ETIC.は子どもの不条理の問題等特定領域に絞った資金・非資金的支援は初の取り組みだったが、領域を特化させたことにより、みてね基金（株式会社MIXI創業者の笠原健治氏および株式会社MIXIとの協働事業）や、ユースセンター起業塾（NPO法人カタリバとの協働事業、1期生は休眠預金を活用）など、子ども領域における他の資金提供者との協働を持ちかけられ、取り組みが増える結果となった。

[10] 新型コロナ流行で深刻化する子どもの貧困、虐待、ストレス、教育機会の喪失…世界の支援策を緊急調査（DRIVE：2020.06.01）、子どもにまつわる不条理な課題を改善するには?―海外における子ども支援事例から考える（DRIVE：2020.07.02）、“「子どもの不条理」解決マップ”で整理する、国内企業による子ども支援の現状（DRIVE：2020.07.17）

6. 事業の効率性

6-1 インプットの適切性の検討

実行団体への助成額は、235,350,000円（評価関連経費含む）。ETIC.の経費実績は、人件費（業務委託含む）が経費総額の多くを占めており、実行団体への非資金的支援の充実に活用している（4-2-1 自己資金比率を参照）。実行団体への伴走は、プログラム・オフィサーの3名を含めETIC.・かものはしプロジェクト・他業務委託の11名が主に担っており、実行団体1団体あたり主な担当を1-3名と数名のメンターや専門家が担当してチームを組んだ。また、実行団体のニーズにあわせ適宜審査委員員等外部主体も参加している。

非資金的支援は実行団体の自主性を尊重しつつ、ETIC.作成のアセスメントシート（地域エコシステム醸成に必要だとされる19項目の充足度と重要度をはかる自己評価ツール：以下イメージ参照）等を活用し、実行団体にとって今後優先して取り組みたい点を理解する機会を定期的に設けた。アセスメントシートは網羅的だが項目が多い等改善点はあるが、これを通して把握した実行団体のニーズにもとづき非資金的支援の内容とタイミングを調整した（非資金的支援の実施内容は上述の5-3 アウトプット・活動の実績（4） 主な活動（非資金的支援）参照）。

地域エコシステムのアセスメントシート

地域エコシステムのアセスメントシート					「充足度（5段階評価）」					「重要度（5段階評価）」					「優先度」	
	大項目		小項目	説明概要	Aさん	Bさん	Cさん	Dさん	Eさん	Aさん	Bさん	Cさん	Dさん	Eさん	(充足度-重要度)	評価数値の意図やその他コメント（書き方自由：箇条書き ＋ 記入者名等）
1	課題に対する理解と、解決に向けたビジョンの共有	a	当事者理解の共有	当事者を取り巻く課題や置かれている状況について、適切な理解が関係者（その課題にかかわる重要なステークホルダー）の間で共有されているか											0	
		b	課題構造の共有	課題の背景にある構造や支援体制の現状が分析され、適切な理解が関係者の間で共有されているか											0	
		c	ビジョンの共有	（当事者理解・課題構造の共通理解を踏まえて）コミュニティの願いを反映したビジョンが関係者の間で合意され、共有されているか											0	
2	指標やデータに基づく継続的な学習と適応	d	データの測定・収集	学習・振り返りを通して事業を改善するために、共有指標として必要なデータを定めて、測定・収集しているか											0	
			事業の結果の共有	事業の結果について、自分たちも含めたコミュニティ全体のものとして受け止める合意や文化があるか（特定の誰か・団体の良し悪しではなく、また、外部で起きた出来事でもなく）											0	
		f	学習のプロセス	指標・データに基づく学習を、事業運営のプロセスに埋め込んでいるか（学習・振り返りの文化があるか）											0	
3	課題の構造的な解決に向けたプレイヤーごとの適切な役割分担と連携	g	複数のアプローチと役割分担・協働	課題の構造の変化に向けて、必要なアプローチが複数特定され、適切な役割分担と協働のもとに実行されているか											0	
		h	行動計画の調整	協働して変化に取り組む各主体の行動計画が、合同の計画策定プロセスによって相互に調整されているか											0	
4	当事者を含む利害関係者の包括的な参画と継続的コミュニケーション	i	包括的な参画	重要な利害関係者が、事業のプロセスに参画しているか（当事者を含む。参加が難しい場合も当事者の声が反映されているか）											0	
		j	信頼関係	オープンで建設的なコミュニケーションができる信頼関係・心理的安全性があるか											0	
		k	コミュニケーションの設計・運用	オンライン／オフラインを適切に活用した、関係者間の効果的なコミュニケーションの「場」や「方法」の設計がされて、適切に運用されているか											0	
5	変革を支えるチームとしての能力・キャパシティ	l	共通のアジェンダの策定支援	関係者間での共通のアジェンダの策定（課題理解とビジョン・共有指標策定）をファシリテーションすることができるか											0	
		m	相互に強化しあう取り組みの策定・調整支援	相互に強化しあう取り組み（個別に目標達成するだけではなく相互に影響しあう取り組み）を関係者間で策定・調整するプロセスを促すことができるか											0	
		n	共有された測定システムづくり	事業の結果を可視化するための、共有された測定システムづくりができるか											0	
		o	参画意欲の醸成	重要な利害関係者や課題の当事者などの、継続的な参画意欲や主体性を醸成できるか											0	
		p	政策提言	当事者やエコシステムの声を適切に代弁し、行政の政策・制度の変化を働きかけることができるか											0	
		q	市民の啓発・参画促進	地域に暮らす市民の意識変容と参画を促し、課題解決の支援者や担い手に変容させていけるか											0	
		r	適切な推進体制の構築と運用	事業を運営していく上で適切な推進体制を構築・運用できるか（会議体、合意形成プロセス、情報共有など）											0	
		s	資金調達	持続的な事業運営のために必要な資金を調達・調達する仕組みや組織能力を有するか											0	

結果、本助成事業の伴走に関するアンケート結果はほぼ全ての実行団体が非常に適切だったと回答しており、（2） アウトプットの実績（非資金的支援）に記載したような非資金的支援を評価する声も聞かれた。ETIC.の非資金的支援のアウトプット3つ/4項目がいずれも目標達成、事業開始時から伸び率は5段階評価のうちがすべて2から3近く増加しており、ETIC.の人件費やかものはしプロジェクトの人員が、実行団体及びETIC.のアウトプット・アウトカムへの発現へ影響しており、運営管理コストは妥当だったと考えている。ただし、本休眠預金制度事業の第1期の資金分配団体ということもあり、経費精算支援や仕組みの整備（新型コロナ緊急追加助成の追加助成に伴う計画書の変更等）等に相当の時間を使わざるを得ず、事務作業にも人件費を予想以上に使った。

6-2 効率性の検討

本助成事業は、子どもや家庭のまわりの地域エコシステム醸成を行うために、間接的で時間がかかる取り組みへ資金提供することを目的としている。実行団体の直接事業費を、「直接事業費：直接子どもやその家族を支援する活動」と「直接事業費：協働を促進するための活動」で整理する場合、以下表のように活用された（表内の金額は自己資金含む、2023年2月時点の見込み値）。

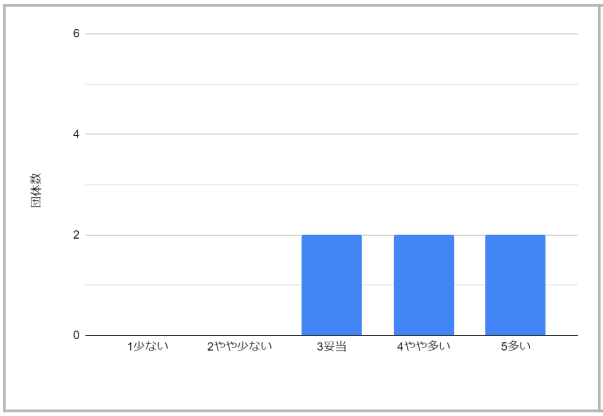
結果、事業費総額に対する金額の全体平均は、「直接子どもやその家族を支援する活動」44%、「協働を促進するための活動」46%だが、各実行団体で割合は違いがある。なお、実行団体は目指す地域エコシステム醸成に向けて本助成事業以外にも様々な取り組み・資金調達を行っており、下記事業費総額はその一部である実行団体も多いことには注意が必要である。

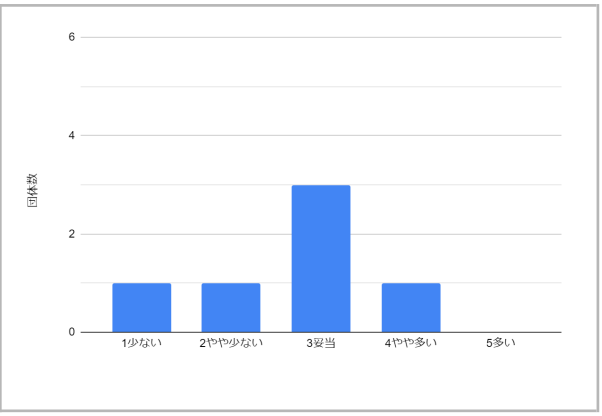
		Learning for Al	MamaCan	子育て運動えん	岡山NPOセンター	小豆島 子ども・若者支援機構	グッド・エイジング・エールズ
直接事業費：直接子どもやその家族を支援する活動	金額(円)	34,174,137	31,419,211	10,295,906	8,390,000	16,759,729	7,195,577
	割合(対助成総額)	53%	70%	36%	21%	72%	15%
直接事業費：協働を促進するための活動	金額(円)	24,027,166	8,051,218	13,988,104	25,394,889	6,050,000	40,772,327
	割合(対助成総額)	37%	18%	49%	64%	26%	85%
事業費総額（助成額＋自己資金）		64,582,249	45,188,901	28,461,435	39,681,049	23,431,229	47,967,904

本助成事業の学びとして、実行団体からは、協働での直接支援と協働を促進する仕組みづくりやチェンジ・エージェントに資金がつくことは重要であり、資金的支援により、活動に注力できたと回答があった。なお、助成金額の妥当性は意見がわかれたが、直接支援にも資金供与があったことは重要だったと回答があった。

同時に、知見・教訓として後述するが、コロナ禍という未曾有の状況の中、困窮する子どもや家庭への直接支援活動への取り組みが、ネットワーク内の関係者との信頼関係構築や連携・協働の入り口として必要不可欠だったという事例も複数ある。2つの使途を現場の実情に合わせて活用したことが、成果に貢献したと言える。

協働を促進するための活動への助成の費用対効果	協働を促進するための活動への助成金額の妥当性





以上より、資金分配団体としての学びは、①子どもや家庭のまわりの地域エコシステム醸成には、直接支援と協働を促進する仕組みづくりの両方への資金提供が重要　②連携協働体等による多層的・持続的な取り組みを支える資金は、複数の資金確保手段の組み合わせを前提とする③①②を意図的に進めるチェンジ・エージェントへの資金提供が特に必要。これは下記の実行団体の声からの学びであると共に、日本ではまだ個々の組織の成長や協働的な特定の取り組みの支援が殆どで、地域エコシステム醸成に向けた助成事例がとても少ないことが課題と言える。

「地域づくりは、他団体を含めた研修等にかかる人件費・経費を割くことができたことで、地域全体の支える力が向上し、ニーズに沿った新たな支援メニューを用意することができた」

「助成事業で一つの事業ができるだけでなく、たくさんの支援策が生まれていく土壌形成をしたのが本助成。実行団体がさらに支援団体に委託などの形で費用弁償もしながら共に支援策開発をするような経験が重要で、その点を費用に含められたことは、一見、資金分配団体が重なるように誤解される面もあるかと思うが、事実上はとても重要なことで、このような体制への理解拡大が必要である」

「直接支援の民間助成・組織基盤整備等の支援は休眠預金以外に多く存在するため。地域エコシステム醸成へ助成により地域の中で仕組みが構築されれば、その中で資金調達や組織基盤整備等の支援が相互に行われ、持続性が生まれる」

「費用対効果を高めるためには、逆説的ではあるが、エコシステムの共創というプロセス自体への投資的視点・実験的視点を担保すること」「理想のエコシステムは事前に描くことは難しく、小さな協働をいくつか重ねることで見えてきたエコシステムの兆しに、リソースを投入して「実験」してみないと結果がわからない」

最後に、③の地域エコシステム醸成への資金提供や伴走は、既存の単一団体の成長や特定事業の展開支援とは大きく異なる知見が求められることを、強く感じた。実行団体の中には直接支援を長年行うなかで、地域の中での中間支援組織のような役割を担い始めたときに、(4) 主な活動(非資金的支援)で「実行団体は、いち組織の経営と、様々な主体とともに地域エコシステム醸成を促すリーダーシップの違いと、求められる知見の難しさを感じていた」と述べたように、資金提供者側が直接支援と地域エコシステム醸成の観点をもった上で、資金提供の事業を設計伴走にあたることが重要であった。(求められる知見は8. 知見・教訓も参照)

7. 総括

7-1 事業実施のプロセスおよび事業成果の達成度の自己評価

	多くの改善の余地がある	想定した水準までに少し改善点がある	想定した水準にあるが一部改善点がある	想定した水準にある	想定した水準以上にある
(1)事業実施プロセス				○	
(2)事業成果の達成度			○		

7-2 上記の自己評価の理由・根拠等

本助成事業は、貧困・虐待・いじめなど深刻な不条理な状況にいる子どもとその周囲にいる大人や関係諸機関を対象として、各地域／テーマにおける「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、そのチェンジ・エージェント役を担う主体を実行団体を採択した。

「8-2 エコシステム醸成のプロセスを進めていくための知恵・教訓」で後述するが、エコシステムの醸成にはステージがあり、10年単位の時間が必要とされている(I. 準備期　II. 形成期　III. 変革推進期　IV. 持続発展期)。実行団体によってフェーズの差があり、本助成事業開始時は殆どの実行団体がII. 形成期であることを前提として、評価を行っている。

結果、各実行団体が設定したアウトカム等に対する自己評価は、いずれの実行団体も一部改善点はあるが想定した水準を達成したと評価している。ETIC.が設定したアウトカムに対しては、5項目のうち3つが4. 想定した水準にある、2つが想定した水準にあるが一部改善点がある　と評価した。

7-3 成功要因・課題

実行団体は、本助成期間内で、ネットワーク内のつながりの広がりと関係醸成、課題の共通理解醸成、既存の取り組み調整や新規取り組みの実施、チェンジ・エージェントとしての地域内外からの信頼高まり、資金調達の仕組みづくりなどが進んだ。また、想定外のコロナ禍の影響が大きくあったにもかかわらず、子ども・家庭にとっての好ましい変化が生まれている。一方、事業開始時からコロナ禍が本格化したことで協働での直接支援は進んだが、地域エコシステム醸成に向けた多層的な取り組みの推進や、体制・資金面での安定化はこれからである。何より、地域エコシステム醸成は中長期の時間がかかる取り組みであることが再確認された。

ETIC.の資金的支援や非資金的支援は、実行団体ごとに支援内容や関わり度合の差はあるが実行団体から評価されており、地域エコシステム醸成の土台づくりができたという点で上記成果にも貢献したと評価している。

実行団体からの評価の要因は、「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」の醸成に取り組むチェンジ・エージェントを支援する助成等が日本に中々なく、単年でなく3年間の継続的な支援であったこと。資金的支援により、実行団体が直接支援に注力するとともに、協働促進のための取り組みにも時間をあてられたと評価されている。また、非資金的支援は充実した（ETIC.の経費実績およびかものはしプロジェクトの人員の多くの割合が非資金的支援（個別の伴走、実行団体全体への支援）に充てられている）。地域エコシステム醸成の形成期におけるチェンジ・エージェントの役割や在り方の模索、ネットワークへの働きかけに向けた必要な知見の提供や体制構築の手伝い等、実行団体のニーズに基づき様々な伴走を行ったことも評価要因としてあげられる。

一方、コロナ禍で中々実行団体の現場に行くことができず、本助成の契約や様々な事務作業の負担も多く、実行団体の状況の理解や本来の伴走に注力しづらい状況もあった。また、単一団体の成長や特定事業の展開支援と、地域エコシステム醸成に取り組むチェンジ・エージェントの支援では伴走者に必要な知見が大きく異なり、国内外のチェンジ・エージェントやその伴走者のヒアリングも行いながら進めたが、伴走者の学習や支援内容の設計の改善が必要だと考えている。

以上から、地域エコシステム醸成を意図的に働きかけるチェンジ・エージェントの役割を担う主体の重要性を確認できたため、ETIC.の中長期アウトカムにもつながる可能性を見いだせたことは大きく、今後の各実行団体の活動に大きな期待がある。

8. 知見・教訓

実行団体の事後評価報告書には、6つの現場での試行錯誤やそこから見出された生々しくも実践的な知見・教訓が豊富に記載されていた。新型コロナウイルスの感染拡大という予想外の影響の中、目指すビジョンに向けて実践を重ねられた実行団体や関係者の皆様の活動に敬意を表しつつ、ここからは、3年間の助成事業の成果およびプロセスを包括的・総合的に整理・分析し、知見・教訓を取りまとめたい。本パートは、以下の3つの要素から構成される。

- まずは本事業が目指した「子どもの課題の予防・早期発見・対応ができるエコシステム」とは具体的に何なのか。その構成要素を改めて整理・分析する。
- 次に、エコシステムを育成するためには、成功のレシピやマニュアルは存在しないものの、応用可能な知恵があることが明らかになった。そのうち主要なものを教訓として取りまとめる。
- 最後に、エコシステム醸成のプロセスを進めていくために、実行団体を中心としたチェンジ・エージェントが果たした役割は大きい。その具体的な役割および体制構築のポイントについて取りまとめる。

なお、今後に役立つフレームワークを抽出するために、コレクティブ・インパクトに関する研究論文を適宜引用し、今回の実践を分析している。

8-1 子どもの課題に対応できるエコシステムの構成要素の整理・分析

【論点1】多様な担い手が連携・協働し、エコシステムを作っていくこと(コレクティブ・インパクト)がなぜ必要なのか。

今回の事業では、課題の予防・早期発見・対応ができるエコシステムの共創(コレクティブ・インパクト)を目指したが、そもそもなぜそのような取り組みが必要なのかを、本事業からの学びも踏まえて簡単に整理する。

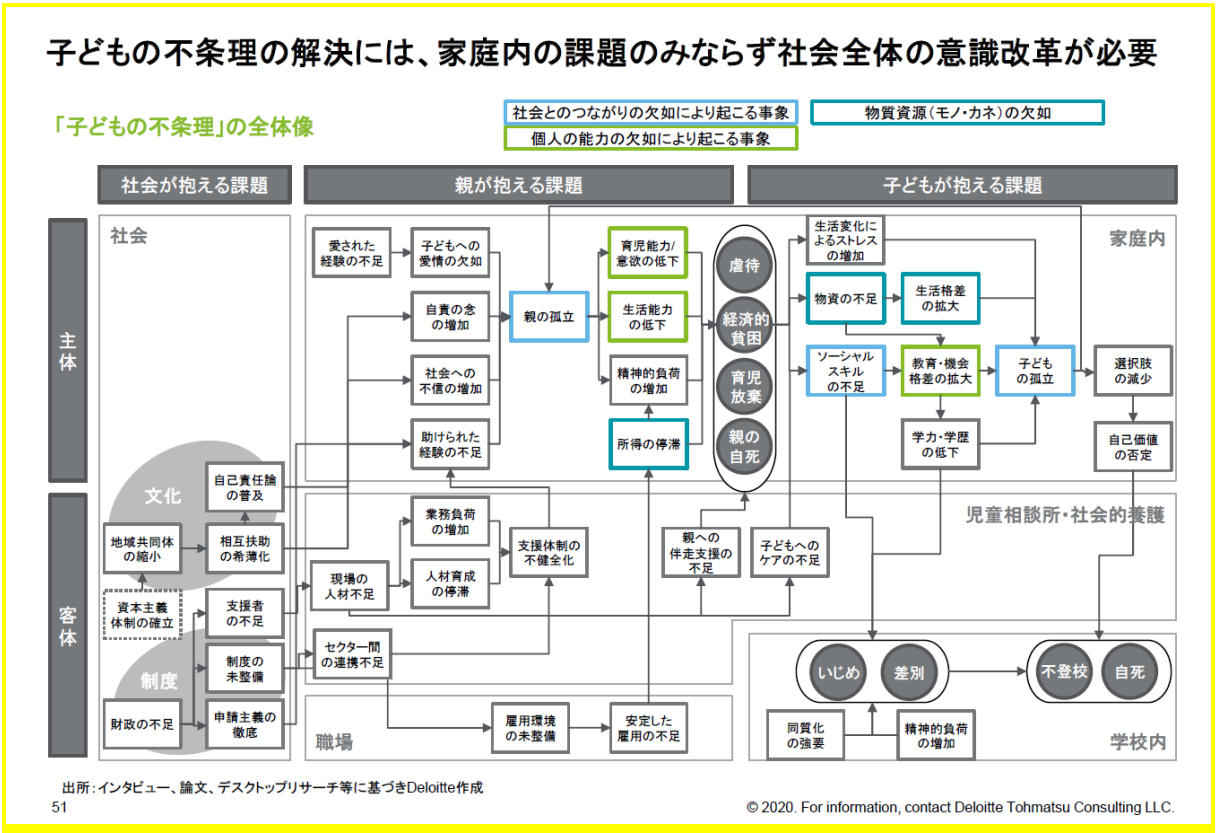
民間・行政のプレイヤーが個別に活動することの限界

本事業の実施の背景には、現場での課題感があった。子どもや子育て当事者の課題は複雑(課題が多様かつ複合的である)であり、単独の団体だけでは包括的な支援を提供することが難しいという点がある。

また、量的なカバーの限界も存在する。直接支援の意義や効果を認めながらも、個別団体がそれぞれ独立して、直接支援活動、すなわちミクロレベルでの活動に取り組むだけでは限界があるという現場の声が、本事業の起点となった。

現場からは、「ネットワークの力があればもっとたくさんのことができるはず」「支援者が孤立することのつらさ」などの声も聞こえてきた。リソースは限られており、自治体レベルでの政策提案や公的機関との協働を進めながら、当事者も含めた市民を課題の理解者であり、解決の担い手や支援者として育てていく必要がある。

＜子どもを取り巻く不条理の全体像についての分析例＞



（事前評価においてインタビュー、論文、デスクトップリサーチ等に基づきDeloitte作成）

現場とつながらない一律の国レベルの政策は現場実装が難しく、実効性を損なうリスク

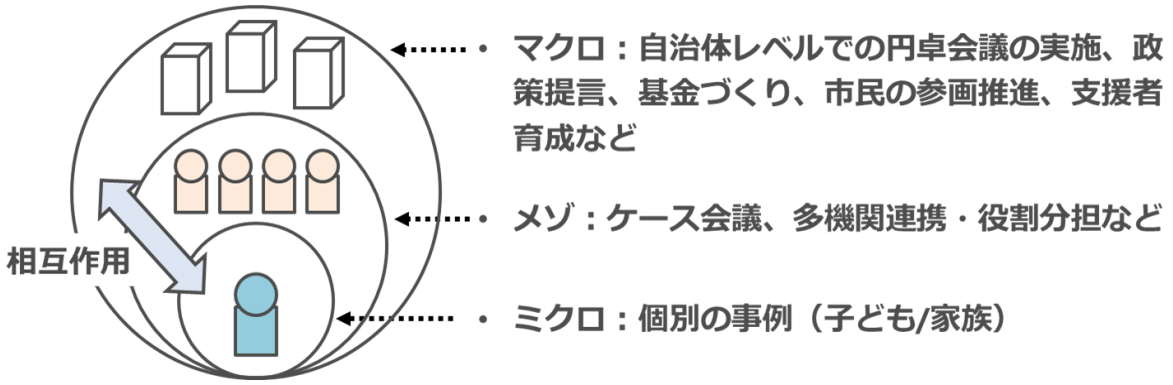
地域レベルでのエコシステム醸成や連携・協働の必要性は、自治体や国レベルでもますます高まっている。例えば、子どもの貧困という問題でも、地域ごとに置かれた状況や支援の現状は異なる。都市部と過疎地とでは状況が大きく異なり、人口規模によって支援を担う団体や人材も異なる。これらの背景や、現場の担い手や当事者の声、地域の文脈を踏まえられないと、国レベルで提案された解決策の現場実装が困難であることがある。

例えば、子ども家庭庁による子ども大綱からの政策が、令和5年度以降本格的に実装される予定だが、自治体によって対応の準備やリソースは全く異なる。地域によっては国レベルの施策やその期待に自治体の支援現場（行政・民間）が実効的に対応できないことを危惧する声も実行団体からは聞かれた。

【論点2】実際に生まれた成果は何か？　～ミクロ－メゾ－マクロの3つのレベルでエコシステムを見る

本事業の中長期アウトカムは「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」が共創され、「(主に深刻で不条理な状況にいる)子どもやその家族にとっての好ましい変化」が起きることだ。

先に述べた通り、この3年間を通じて、短期アウトカムで目標とした成果と、中長期アウトカムの実現に向けた成果が一定程度確認された。この成果をより解像度高く総括し、教訓や提言を抽出するために、ソーシャルワークにおけるミクロ、メゾ、マクロの3つの視点を取り入れたい。



本事業において、実行団体はミクロ、メゾ、マクロの3つのレベルにわたる取り組みを、関係する民間や行政のプレイヤーと協働しながら実施した。また、それぞれのレベルの取り組みは切り離せないものであるため、相互の関連も踏まえて取り組みを進めていった。後述する通り、こうした包括的なアプローチが、効果的な成果につながった。

	概要	実行団体の活動の例
ミクロ	個人や家族などの個別の人間や小集団に対する支援活動	・直接の支援活動(相談支援、生活支援、学習支援等)およびアウトリーチ
メゾ	地域や社会的グループなどの中規模の集団に対する支援活動	・多機関連携・役割分担 ・ケース会議 ・支援者育成　など
マクロ	社会全体や制度・政策に対する支援活動 (PHTは全国レベル、それ以外の5案件は自治体/地域レベル)	・円卓会議の実施(自治体レベル、テーマレベル) ・政策提言 ・地域に根ざした基金の設立 ・市民の啓発・参画推進　など

【論点3】連携・協働にはメゾとマクロの2つのレベルがある

一口に連携・協働といっても、(1)直接の支援やアウトリーチ活動における連携・協働(ミクロレベルの支援の質を高めるメゾレベルの連携・協働)と、(2)社会全体の仕組みや制度・政策に関する連携・協働(マクロレベルでのエコシステムの構造的な変化を目指す連携・協働)の2つが存在する。それぞれは連動しているものの、あえて区別して捉えることを提案したい。

(1)直接の支援やアウトリーチ活動における連携・協働
（ミクロレベルの支援の質を高めるメゾレベルの連携・協働）

支援者が単独で活動するのではなく、それぞれの得意分野やリソースを共有し、役割分担や連携・協働を進めることで、子どもやその家族に包括的な支援を提供することが必要だ。具体的な取り組みとしては、個別ケースにおける他機関へのつなぎや、一同に介してのケース会議などが挙げられる。このような連携・協働によって、支援の質と量の両面で改善が実現される。

例えば、LFAは困難なケースに対応するため、地域の関係機関との連携強化や、虐待対応マニュアルの整備などに取り組み、子どものニーズに応じた適切な支援が提供されるエコシステムづくりに取り組んだ。その結果、活動地域における子どもの虐待や希死念慮などの困難なケースを包括的に支援することができた。

(2)社会全体の仕組みや制度・政策に関する連携・協働
（マクロレベルでのエコシステムの構造的な変化を目指す連携・協働）

(1)の連携・協働も重要だが、社会全体としてリソースが不足する中、課題を予防し、適切に対処していくためには、社会全体の構造的な変化を起こしていく必要がある。今回の助成における具体的な取り組みの例としては、円卓会議の実施や政策提言（自治体レベル/国レベル）、地域に根ざした基金の設立、市民の啓発・参画推進などが挙げられる。

例として、松戸では、子ども領域の市民活動は盛んであったものの、組織間の連携・協働はまだまだこれからという状況であった。本事業を通して「まつどでつながるプロジェクト」の活動が本格的に立ち上がり、円卓会議の実施等を通して、組織間の問題意識の共有や信頼関係の構築が進んだ。その結果として、行政との協働事業や地元企業からの協力も増えた。

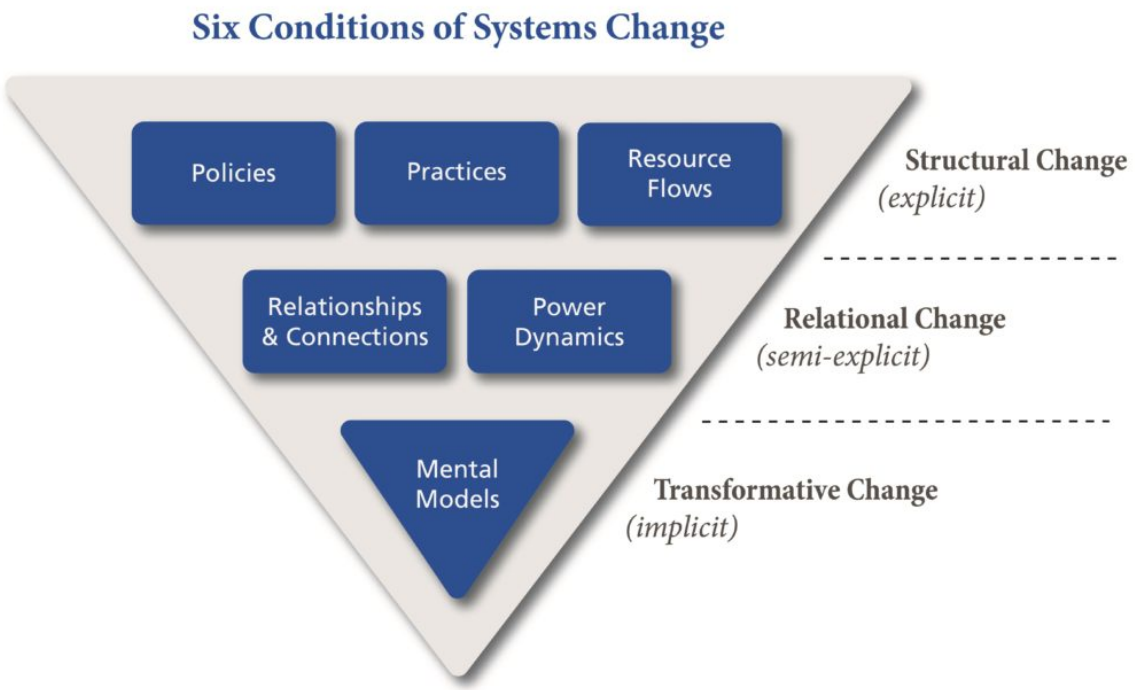
別の事例として、岡山では、KOTOMO基金の設立により、地元企業や市民の参画を促しながら、必要な支援を提供するための財源を確保するのみならず、現場を担う団体の活動や個別のケースにおける連携・協働を推進することができた。

また、PHTは、LGBTQを取り巻く制度やその前提となる社会の認識（メンタルモデル）の変化に向けて、国内外メディアでの発信、国連機関等含めた様々な提携、首相と面会しての政策提言などに取り組んだ。

【参考】エコシステムの変化を構成する要素

日本国内に限らず、海外の社会課題解決の現場においても、社会全体（マクロレベル）のエコシステムの構造的な変化の必要性が叫ばれている。

今回の取り組みを総括するにあたり、”Collective Impact”の提唱者であるJohn Kania氏、Mark Kramer氏、そして「学習する組織」の提唱者として有名なPeter Senge氏の3人が2018年に共同で執筆した報告書「The water of systems change」で紹介されているフレームワークが有用なため、ここで紹介したい。



出所：The Water of Systems Change（FSG）

フレームワークでは、（エコ）システムの変革において重要な要素を6つに分類している。これらの要素をそのつながりや相互作用も踏まえて変革していくことが、より効果的かつ持続可能な変化を生み出すためには重要だとしている。

目に見える構造的な変化（structural change）

- **政策（Policies）：**法律、規制、インセンティブ、およびその他のルールに関連するもので、エコシステム内のさまざまなステークホルダーの行動を制限または促進し、プロセスやアウトカムに影響を与える。
  ＜本事業での発現例＞LFAは事業実施自治体において、他のステークホルダーと協働しながら、現場のニーズを踏まえた政策提言を行った。
- **取り組み（Practices）：**組織や個人が日常的に行う活動や手続きを指す。エコシステム内のプロセスやアウトカムの効率や効果を向上させることができる。政策や資源の流れによって影響を受ける。
  ＜本事業での発現例＞小豆島子ども・若者支援機構は、新型コロナウイルスの感染拡大の影響を受け、より困難度を増した子どもや家族に対し、支援内容を柔軟に変化させながら取り組んだ。
- **資源の流れ（Resource Flows）：**資金、人材、情報などのリソースの配分と移動を指す。エコシステム内の機会や制約を生み出し、組織や個人が目標を達成する能力に影響を与える。
  ＜本事業での発現例＞岡山におけるKOTOMO基金の設立により、現場団体に対する新たな資金の流れが生まれた。また関係団体間での情報共有も促進された。

目に見えづらい関係性の変化（relational change）

- **関係性・つながり**（Relationships & Connections）：エコシステム内の異なるステークホルダー間の相互作用やネットワークを指す。情報交換、協力、競争などの形で現れ、エコシステム全体のパフォーマンスや機能に影響を与える。
  ＜本事業での発現例＞わが町にしなり子育てネットは、設立から20年あまりを経たネットワークの今後10年に向けた存在意義や価値、役割などについて参画団体同士が話し合う過程で、関係性の再構築を行った。
- **権力の力学**（Power Dynamics）：エコシステム内の異なるステークホルダー間の影響力やランク、支配関係を指す。これは、意思決定やリソースの配分に影響を与え、エコシステム内の不平等やバリアを生み出すことがある。
  ＜本事業での発現例＞PHTは、LGBTQをテーマに活動する様々な団体が上下関係がない形で参画することを重視することで、異なる価値観や目的を持った団体が良い関係性で協働することを促進した。

目に見えない本質的な変化（transformative change）

- **メンタルモデル**（mental models）：個人や集団が世界を理解し、その中で意思決定や行動を行うための思考や信念を指す。文化、教育、社会的経験などから形成され、個人の価値観や基準、認識を決定する。
  ＜本事業での発現例＞松戸における子どもの権利条約に関する条例の制定に向けたプロセスを通して、子どもに関する社会課題について家族の自己責任の視点から、社会として子どもの権利を尊重する視点への転換を進める。

8-2 エコシステム醸成のプロセスを進めていくための知恵・教訓

【知恵・教訓1】エコシステムの醸成にはステージがあり、10年単位の時間が必要

実行団体およびステークホルダーの方々の努力の結果、3年間で目指した短期アウトカムの多くが達成され、事業として一定の成果をあげることができた。

一方で、中長期アウトカム（7年～10年後の目標）である「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」の共創にまで到達したと言える事例はない。コレクティブ・インパクトの概念を初めて紹介したJohn Kania氏とMark Kramer氏を始め、世界中の実践者・専門家が、実質的かつ持続的な変化を達成するには、少なくとも10年以上の持続的な努力が必要な場合が多いことを主張している。

一方で、時間軸を長く考えすぎることは、成果実現をマネジメントするにあたり、デメリットも大きい。そこで、コレクティブ・インパクトに関する海外の論文も参考に、エコシステムの形成・醸成を段階に分け、取り組みごとに3年間の変化をプロットした（明確な線を引くことは困難であり、あくまでイメージとして捉えて頂きたい）。

発展段階	I. 準備期	II. 形成期	III. 変革推進期	IV. 持続発展期
命題	問題意識共有 信頼関係構築	連携/協働の推進 議論/対話の継続	連携/協働の進化 政策提言 市民参画促進	行動と学習に 基づく 継続的な進化
子どもへの影響	まだ無い	個別ケースでの協働による影響	個別ケースでの協働による影響 ＋エコシステム醸成による影響	
小豆島	■Before	■After		
松戸	■Before		■After	
LFA （2地域）		■Before	■After	
岡山		■Before	■After	
PHT		■Before	■After	
西成				■Before →■After

（事後評価報告書に基づき、NPO法人ETIC.が評価）

※Beforeは事業開始時点の段階、Afterは事業終了時点の段階。差分が事業期間中の変化

取り組みごとに出発点が異なり、そのために事業完了時点での成果や変化も異なることが分かる。なお、変革推進期に入った取り組みもまだ初期段階にあり、成果としては顕在化する手前のものが多い。

岡山やLFAの活動する2地域や、PHTが取り組んだLGBTQというイシューにおいては、これまで長年かけて積み上げてきた信頼関係や取り組みという下地の上に、本事業が資源投下され、大きな変化が進んだ。

一方で、小豆島では、高齢化に関連する対応・対策が緊急度及び優先度が高かった状況の上に、子ども支援の文脈で新たな取り組みとして事業開始され、未だ地域エコシステム醸成という文脈では入口の扉に手がかかった段階である。

前者は、本事業の効果だけではなく、これまでの地道な活動が実を結んだといえ、後者の地域は本事業期間中の顕在的な変化は限定的だが、新しい変化の芽が生まれたという意味では中長期では大きなインパクトにつながりうると言える。

また、西成の取り組みは20年という歴史と実績の上で、第二創業期のような変化の岐路に立っていた期間といえよう。

今後、同種の取り組みが行われる際には、関係者（資金提供者等の支援者も含む）が取り組みの現在地やこれから目指す姿を自分たちで適正に認知する必要がある。その上で、短期的成果と中長期的成果のいずれにも偏りすぎることなく、取り組みを進めていくことが適切ではないか。

【知恵・教訓2】エコシステム醸成に取り組むには前提条件（レディネス）が必要

コレクティブ・インパクトに関する実務的な研究では、エコシステムの醸成に取り組むためには前提条件（レディネス）が整っている必要があることが指摘されている。米国FSG社は「影響力のあるリーダーの参画（influential champions）」「変革への緊急性（Urgency for Change）」「利用可能な資源（Availability of Resources）」「協働の土台（Basis for Collaboration）」の4点を挙げている。

今回、II. 形成期以降のステージにあった4つの取り組みはこれらの条件も一定整っていたものの、I. 準備期のステージにあった2つの取り組み（小豆島・松戸）はこれらの条件のうち一部を整えるところからのスタートとなった。

小豆島子ども・若者支援機構の取り組みを例に挙げる。小豆島は子どもの課題に対する取り組み自体が他地域と比べてもまだ発展途上であり、それゆえに「協働の土台」はまだない状況であった。また、子どもの課題の認知・理解の点で、コミュニティ内の「変革への緊急性」も相対的に低い状況であった。また、コロナ禍の影響で緊急支援が必要なケースが増加し、実行団体も実行団体以外のプレイヤーも協働という時間軸の長い活動に振り向ける「利用可能な資源」が不足する状況であった。

こうした中で、組織のメンバーは、子ども・若者を支えるエコシステムをつくるという軸を揺るがず握り続けながらも、直接支援活動の推進やフォーラムの開催、重要なステークホルダーとの個別の関係構築などを通してネットワークを広げ、連携・協働の土台となる問題意識の共有や信頼関係の構築を進めていった。

その結果、レディネスがまだ整っていなかった事業開始当初と比較し、ボランティアや支援者の数は増え、行政（県や基礎自治体）との情報共有や協働も進みつつある。メゾレベルやマクロレベルでの連携・協働の本格的な推進に至ることはできなかったが、一方で、こうしたプロセスを省略することは難しかったのではないか。

【知恵・教訓3】現場レベル（メゾレベル）での連携・協働を出発点に、より大きな変化（マクロレベル）につなげていく

これまで述べてきた通り、本事業では、実行団体（およびその協力団体）がチェンジ・エージェントの役割を果たしながら、ミクロ、メゾ、マクロレベルでの活動を連動させ、地域やテーマにおけるエコシステムの醸成に取り組んできた。ここからは、どのような順番で取り組むことが良いのかについて、考察を深めていく。

問題の深刻さや広がりを踏まえると、自治体や全国レベルでの政策提言や仕組みづくりなど、マクロレベルの連携・協働の推進は待ったなしだ。コレクティブ・インパクトという概念への社会的な注目や期待の広がりも、そうした期待を背景にしていると思われる。

一方で、事業を通して明らかになったのは、現場レベルでの連携・協働を通してコミュニケーションを重ね、信頼関係を構築し、課題を解像度高く理解・共有することが土台として重要であるということだ。この点は、実行団体の多くが事後評価報告書にて強調している。

具体例として、LFAの取り組みからの学びを紹介したい（出所：LFA事後評価報告書）。LFAは、2つの活動地域において自ら学習支援や居場所の現場を運営するとともに、地域のステークホルダーとの支援における連携・協働を推進した。エコシステム内での意識変容（重要性の認識）や行動変容（定期的な連携）につなげていくためのポイントとして、LFAは以下の2点を挙げている

- 子どもの具体的なケースを基に、子ども支援を行う際に関係者の中でどのような不都合・不合理が生じているかを具体的に記述・言語化することを日常的に行い、それを地域の課題として設定すること。
- 具体的なケース事例を用いながら地域のステークホルダーとの接点・コミュニケーションを重ねるなかで、信頼関係を構築し、上記の課題設定を共有・合意形成を行い、具体的な取組を進めていくこと。

また、そうして築いた信頼関係や現場での知見を基に、自治体レベルでの子ども支援の政策や取り組み等におけるガイド役を担い、高い成果を挙げた。そのポイントについて今後の課題とともに以下のように総括している。

- 民間団体同士の連携を強化するだけではなく、支援実績を元に政策提言を行い、より規模の大きい・広域レベルの取り組み（行政データを活用したアウトリーチや、市内全域の学校を活用した支援等）を生み出していくことを目指していくことが望ましい。
- その際には、企画・計画、支援現場での取り組み・研修を適時に効果的に実施することが必要であり、支援現場での成功体験を元に、広めようという声が内部から上がり、それを元に計画・実施を進めていくことで実効的な取組みが短期間で進展していくことが考えられる。
- 例えば、LFA活動地域のB市における校内フリースクールの展開やケース検討の質量の強化については、関係者とのワークショップを行い行政・学校の現場・管理職の意見を吸い上げて、在りたい姿・やるべきことを丁寧に整理した結果、よりよい提案・実施につながっている。
- 提案の際、抽象的な理想像を掲げるのではなく、関係者の日常的実践に即して理想像への達成の仕方・シナリオを目の前の課題感とつなげて具体的に提示することが効果的であった。
- ケースマネージメントのスキルアップ、地域関係機関の研修などの場面を通じてこうした取り組みを重ねていくことが継続的に必要となる。今後の課題としては、行政と地域の関わりしろや地域団体で行っている支援情報の行政への連携等がある。

現場での活動や継続的なコミュニケーションを通した信頼関係の構築、地域の文脈を踏まえた解像度の高い課題理解などを通して信頼を積み重ねるプロセスがあったからこそ、チェンジ・エージェントとしての信頼をエコシステム内で信頼を獲得したとも言える。こうしたことは、経緯は異なるものの他の事例でも起きていた。本事業は連携・協働に対する費用に限らず、直接支援活動に対する費用も助成対象としたが、今回の実践を通し、その意義を確認することができたと言える。

- 小豆島子ども・若者支援機構は、パンデミックの影響もあり、本事業の活動期間は直接支援活動の比重が大きくならざるを得なかった。支援者・非支援者を明確に区別するのではなく、コミュニティの方々が集い、互いに助け合う活動が島内で認知され、小豆島地域において子ども支援について「相談できる場所」としての認知を確立した。地域の信頼を獲得するという大きな一段階を乗り越え、当初目指していた行政との連携も進んでいる。
- 岡山NPOサポートセンターは、子ども支援の現場を持っている団体ではない。一方で、緊急災害支援ほか、過去に様々な場面で民間団体や行政・企業の連携・協働を推進し、「自然治癒力」の高い地域づくりに貢献してきた。そうした現場の積み重ねが、今回の事業を推進するために必要な信頼や、KOTOMO基金の設立などの取り組みを企画・実行するための知見やネットワークの蓄積につながっている。

【知恵・教訓4】小さな成功体験が連携・協働の継続的推進を後押しする

忙しい中でも関係者に連携・協働のための取り組みに継続的に時間的なリソースを割いてもらうためには、精神的なつながりだけでなく、小さな成功体験を早い段階から一緒に積み重ねていくことが重要である。

まつどでつながるネットワークについて、参加団体にとっては、「ネットワークで良い対話ができて孤立感がやわらいだ」「他の支援者と協力しながら対応していけそうだ」という初期の意識の変化が成功体験となった。一方で、チェンジ・エージェント役をつとめたコアメンバーにとっては、協働事業の具体化などが起きたことが成功体験となった。

PHTは、東京オリンピック・パラリンピックも契機に、社会的な啓発活動や政策提言、企業連携推進などに取り組み、一つのムーブメントを生み出した。その上で、エコシステムの参画団体が、企業や行政との連携機会や資金の調達、社会に発信する場などの実務的なメリットを得られることを大切にした。

【知恵・教訓5】地域やテーマによって必要な施策や活用可能な資源は異なり、正解のレシピはない

米国を中心に全世界でコレクティブ・インパクトの推進支援に取り組むFSG社は、実践を踏まえた教訓の一つとして「地域ごとの文脈に合わせたカスタマイズ」が重要であると指摘している。今回の実行団体も、対象とする当事者やエコシステムの状況を踏まえた取り組みを選択している。

- 都心近郊に位置し、子育て世帯も多い松戸市では、子どもや子育て支援の領域で活動するNPOや市民活動団体は多く存在したものの、組織間の連携・協働はまだまだこれからという状況であった。比較的人口も多く、地域に関連分野の団体や行政にも担当課が存在し、連携先も存在する。岡山NPOセンターが活動する岡山市/岡山県や、LFAが活動する都心近郊自治体もほぼ同様。
- 高齢化率が高い小豆島地域は、高齢者福祉が地域の課題の中でも優先順位が高い。地域に関連団体も少なく、行政のリソースも十分ではない。そのため、小豆島子ども・若者支援機構は、まずは地域住民の間で子どもや若者にまつわる課題の認知・理解を広げ、市民の参画を推進する必要があった。
- 西成は、町のいたるところに地域のために活動をしている団体や人が散在しており、ネットワークとしての活動歴もおよそ20年と長い。そうした中、本事業が、時代やニーズの変化も踏まえ、ネットワークの存在目的を見直すきっかけとなった。
- PHTは、LGBTQのユースという層のみに絞るのではなく、LGBTQにまつわる取り組みを包括的にカバーする形でエコシステムを構築することで、社会的な動きを加速させながら、ユースはそのうちの重要なテーマの一つとする戦略をとった。ビジネスセクターにおける関心が高まる中、企業内の当事者や共感する個人の助力や参画を得て、推進力を強化することにも成功した。

8-3 エコシステム醸成の促進役であるチェンジ・エージェントの役割

ここまで述べてきたようなエコシステムの醸成は、自然に起きることはほぼない。既存のやり方、関係性を意図を持って変化させていく事が必要であり、コレクティブ・インパクトの論文においても、5つの条件のうちの1つとして、エコシステム全体の調整と連携を支援するバックボーン組織、すなわちチェンジ・エージェントの必要性が指摘されている。

ここからはその役割や求められるスタンスや体制について考察していく。

【考察1】 実行団体がチェンジ・エージェントとして果たした役割

まず、本事業の成果の実現において、チェンジ・エージェントの役割を果たした役割はどのようなものであったのだろうか。エコシステムの醸成におけるステージ別に以下に記載する。

状況に合わせながらも、ミクロ・マクロ・メゾの3層の関係性や連携を構築し、循環を起こすガイドを行った。最終目標に繋がるエコシステムの姿をイメージし、その絵に向かって必要な議論や意思決定に向けて関係者をガイドしていった。

【I. 準備期からII. 形成期】協働の土台となる関係性を構築し、問題意識を共有する

- 小豆島子ども・若者支援機構は、先述の通り、島内での関係者との粘り強く直接支援及び地域での仲間集めを進めた。結果、島内でも最も活動的な子ども支援の団体・拠点の一つとして活動を継続し、島内で認知される存在となった。地域の中で想いある個人

や団体が集い始め、エコシステム醸成の芽が育まれつつある。今後は行政・企業などさらに広い関係者との関係性強化や、メゾレベル、マクロレベルでの連携構築が可能となることを期待したい。

- まつどでつながるプロジェクト（千葉県松戸市）の運営協議会は、NPO法人MamaCan、NPO法人まつどNPO協議会、NPO法人さんまという3つの異なる強味・ネットワークを持つ団体がコンソーシアムを組んでいる。これにより、母親や子ども、その家族などの当事者や、行政、地域団体、企業など、さまざまな人々が参加できるようになった。定期的に開催される円卓会議では、参加者たちが議論や対話を行い、その後の様々な取り組みにつながっている。

【II. 形成期からIII. 変革推進期】メゾレベル/マクロレベルでの連携/協働の推進

- 「まちの中で起きた課題をまち自ら解決していける持続可能で自然治癒力の高いまちの実現」を目指して活動する岡山NPOセンター。地域のNPOや市民活動を支援し、行政や企業との協力を調整する中間支援組織として、地域のエコシステムを形成する上で重要な役割を果たしている。今回の助成も活用し、子どものテーマでの協働や連携をより力強く推進するために、2021年5月に山陽新聞社と山陽新聞社会事業団と共同でKOTOMO基金を設立した。この基金によって、子どもや家族を支援するNPOの活動を資金面で支援し、横のつながりや連携がより強化されることとなった。
- 2018年、グッド・エイジング・エールズ（実行団体）の代表である松中権氏らが中心となって、多様な分野で活動する複数のLGBTQ+団体、D&Iやスポーツ等に関する団体、自治体・企業・個人がセクターを超えてつながるネットワークであるプライドハウス東京コンソーシアムが立ち上がった。その後、事務局や中心メンバーのコーディネートにより、本事業を通して様々な連携・協働が推進された。2020年に設立された日本初の常設の総合LGBTQセンターであるプライドハウス東京レガシー（東京都新宿区）はその象徴の一つであり、コロナ禍におけるユースの支援拠点としても機能している。同時に、国内外メディアでの発信、国連機関等含めた様々な提携、首相と面会しての政策提言など、LGBTQを取り巻く社会システムの変革に向けた動きもコーディネートしている。
- LFAは、子どもの包括的支援の実現に向け、地域のステークホルダーと信頼関係を構築し、問題意識を共有しながら、メゾレベルでの連携・協働を促進した。加えて、支援実績を元に自治体に政策提言を行い、より規模の大きい・自治体レベルでの様々な取り組みを促した。

【IV. 持続発展期】行動と学習に基づく継続的な進化の促進

- 2000年に発足したわが町にしなり子育てネットは、安心して子育てができる地域つくりをめざして、子育てサークルや保育所・園、施設、行政、病院、地域のボランティアなど約70団体や個人が参画する緩やかなネットワークだ。今回の助成期間においては、次の10年に向けて活動の足並みを揃えることが重要なテーマの1つとなった。外部からネットワークを支援してきたNPO法人Living in Peaceの助力も得ながら、20周年史の作成プロセスも活用し、今後の活動の方向性や地域における役割、体制などついての対話を継続的に行い、チーム内の関係性を整えていった。

チェンジ・エージェントの役割を違った角度からも整理するために、FSG社の整理をここで紹介する。FSG社は、コレクティブ・インパクトにおけるチェンジ・エージェント（バックボーン組織）の主な役割として以下の6つを挙げている。

チェンジ・エージェントの役割	本事業における発現状況
①ビジョンや戦略の形成をガイドする	3. 一部の事例
②活動の足並みを揃えることを支援する	4. 多数の事例
③共有された測定システムを構築する	2. 少数の事例
④コミュニティの参画を促しオーナーシップを育む	5. 全ての事例
⑤政策的な変化を進める	3. 一部の事例
⑥様々な資源をコーディネートする	5. 全ての事例

出所：FSG社資料

②、④、⑥の役割は、まずは関係する団体や個人が関係性を構築し、個別の取り組みから（主にメゾレベルの）連携・協働・役割分担を推進していくものであると言える。

①、⑤の役割は、エコシステムがより成熟していくために、関係者がエコシステムの現状や課題、そしてありたい姿を議論・対話しながら、マクロレベルの政策の変化も促進していく役割である。この側面の発揮は、取り組みのステージと、チェンジ・エージェントの優先度の置き方における差が出た。また、⑤については、現場での子ども支援とは異なる専門的能力・経験を要するものであり、そうした能力・経験を備えているかの差もあった。

③の役割は、少数の事例の試行にとどまった。但し、共有された測定システム（shared measurement）の構築はあくまで手段であり、調査やデータに基づいて戦略的な学習（Strategic Learning）を進めていくことの方が重要であるということは、海外におけるコレクティブ・インパクト実践における近年の共通認識となっている（出所：Collective Impact 3.0、Tamarack Instituteほか）。この点で見ると、えんのヤングケアラー調査、岡山の夜の街調査、PHTのLGBTQユースに関する調査など、調査による現状の見える化やその内容を実施を踏まえたエコシステム内の認識共有や学習は程度に差はあるものの全ての事例で実施された。

【考察2】計画通りに直線的に進めるよりも、継続的な学習と適応が有効

数年から10年の単位でエコシステムの醸成に取り組むにあたって、取り組みの精度を高め、資源を有効に活用するという観点から事前の見立てや計画は重要であるが、予定通り、直線的に進むことは極めて稀であることが、今回の取り組みから確認された。

事業が始まって動いていく中で壁にぶつかったり、突破口が見えたりなど、重要な気づきを得て学び、アプローチを変えていくことでようやく進んでいくことも多い。また、進めていく中で新たなリソースや知見を獲得することで、より良い道が見えることもある。

社会問題の解決は、高度な技術が必要だが正しい筋道を立てれば解決できる課題（complicated　例：ロケットを月に飛ばす）ではなく、複雑性が高く動的な適応が求められる正解のレシピがない課題（complex　例：子育て）であるとの認識を持つことが今回実行団体にも資金分配団体にも求められた（出所：Getting to Maybe: How the World Is Changed、コレクティブ・インパクトに関する言説で頻繁に引用される）。

※但し、子どもの課題の解決についてその一部分を前者（complicatedな課題）として捉えて進めることは可能である。「食料支援を1000家庭に行う」「子育て支援に関する情報を子育て当事者に届ける」「地域の子どもの実態を調査し、政策立案過程に反映する」など。

本事業におけるチェンジ・エージェントも、最終的な目標へのコミットメントは握りつつ、その時々に必要とされることに意識を向け、取り組みを柔軟に修正することで成果を実現した事例が多く見られた。

例えば、まつどでつながるプロジェクトにおいて、運営協議会メンバーは、エコシステムの醸成にあたり、その状態を継続的に見立て、取り組みを修正していった。例えば、円卓会議の開催方法について、当初は広くオープンなテーマかつ対面とオンライン併用で招集していたが、後半は乳児期の回、青年期の回などテーマを絞り対面に限定して招集したことで効果が上がった。当初は円卓会議という目に見える場ができ、メンバー間での広く関係性が醸成されていくことに価値が出ていたが、徐々にその段階を終え、テーマを絞りかつ対面でより深い関係性を築き、取り組みに繋げていくことがエコシステムの要請に合致していた。見立てと修正がエコシステム醸成につながった事例であるといえる。

【考察3】チェンジ・エージェントの役割を果たすための体制面の工夫

ここまでチェンジ・エージェントの役割について考察してきたが、その役割は非常に多岐にわたり、様々な専門的な能力を求められる。例えば、ミクロ・メゾレベルの支援において求められる能力は、子ども支援の専門性や、他者との協働関係構築能力である。一方でマクロレベルの変革については、政策提言やより大きな企画の立案・実行など、異なる能力が求められる。参画する主体の数が増えることで、より高度なファシリテーション、意見集約能力も必要となる。

この点について、各実行団体は様々な工夫を行った。以下に3つ紹介する。

数年から10年の単位でエコシステムの醸成に取り組むにあたって、取り組みの精度を高め、資源を有効に活用するという観点から事前の見立てや計画は重要であるが、予定通り、直線的に進むことは極めて稀であることが、今回の取り組みから確認された。

(1)団体内で複数の人材が異なる役割を担う

LFAは子ども支援の拠点を統括する役割と、地域のステークホルダーとの連携・協働を担当する役割を分け、それぞれに必要な能力・適性を持った人材を配置し、両者が密にコミュニケーションを取ってエコシステムの醸成に取り組んだことを大きな成功要因として挙げている。

(2)複数の団体のリーダーが強みを持ち寄ってチームを組成する

まつどでつながるプロジェクトの運営協議会は、強みの異なる3団体とそのリーダーが協働関係を構築し、チェンジ・エージェントチームを組成した。自団体の活動とのリソース配分を常に悩みながらではあったが、粘り強く対話や事業実績を積んでいくことで、徐々に存在感を高めていった。単独の団体内で多様な役割を担う人的資源を確保・育成することは多くの団体や地域にとって難易度が高いため、このように複数団体・リーダーによって、チェンジ・エージェントチームを組成し、補完し合うことは有効な選択肢である。

(3)外部の人材が団体内の人材の専門性を補完する

わが町にしなり子育てネットは、事務局メンバーの専門性を補完する役割として外部の組織（NPO法人Living in Peace）の協力を得た。この方法も現実的な選択肢の一つであるが、留意点がある。それは、エコシステム醸成の場合、団体や組織の伴走支援よりも複雑性が高いため、より深く入り込み、現地の文脈を踏まえたサポートを提供する必要があるということである。資金分配団体としてもプログラム・オフィサーによる同種の支援を試みたものの、地理的に離れていることと（コロナ禍で現地訪問ができなかったことの影響も）、時間的制約がある状況で十分に機能することは難しかった。

なお、いずれのパターンにおいても、地域における連携・協働の推進という重要な役割を担う人材を配置できたことが重要なポイントであり、それを可能にしたことが本助成金の価値であったと多くの実行団体が述べている。

9. 提言

長期・中期・短期すべての視点を統合的に持てる助成スキームが重要

8-2の知恵・教訓1で述べたように、エコシステムの醸成には10年単位の時間がかかると言われている。今回、7～10年の長期アウトカムを見据えた、3年間という複数年（中期）の助成となったが、エコシステム醸成に対する支援期間として適切であったと考えている。

8-2の知恵・教訓3・4や、8-3の考察1・2で記したように、各実行団体は、3年という期間の中で、数か月や1年ごと（短期）のレビューを重ねながら、目的の実現に向けて取り組みを適宜見直し、一定の成果を実現することができた。また、3年間という期間があったことで担当者を定め、人的リソースを投下することができた事例もある。何より、ステークホルダーとも一過性ではない信頼関係を構築することができた。こうした成果は、単年の助成では実現が難しかったと思われる。

一方で、3年間という区切りが合ったことで、休眠預金に依存せずに活動を持続していくための資源や運営モデルの開発に緊張感とスピード感をもって取り組むこともできた。

エコシステム形成のステージを踏まえた非資金的支援の組み立て

8-2の知恵・教訓1で分析したように、エコシステムの形成にはステージがあり、それにより直面する課題やニーズが異なることが分かった。また、団体のキャパシティ・体制（8-3の考察3参照）や、地域・テーマ特性（8-2の知恵・教訓5参照）によっても何をすべきか、何が可能かは異なる。

今回の助成事業では、伴走支援の内容をそれぞれ個別に組み立てる方法を選択したが、その方針について、当初から全て適切に組み立てられたとは評価していない。例えば、まだステークホルダーとの信頼関係が構築できていない（I. 準備期）の団体に、行政への働きかけを支援したものの機能しなかったことがあった。

今後は、エコシステム形成のステージを見定めた上で被資金的支援を組み立てることでより高い成果を実現することができると思われる。

様々なパターンの成功事例を生み出し、学び合うコミュニティをつくる

8-2の知恵・教訓5に記載した通り、エコシステムの醸成プロセスはテーマや地域の文脈に依存しており、唯一の正解のレシピはない。一方で、実践から生まれた知見を適切に共有することで、成功確率を高め、必要な時間を一定短縮することは可能であると考える。

その際、多様なバリエーションの事例とそこからの知見が必要であると考える。例えば、今回の取り組みでいえば、都市部（松戸市や岡山市）と地方部（小豆島）での進め方は異なる。子どもの人数が多く、課題も切実な分、行政やNPOの取り組みが一定ある都市部と、高齢化が進む中で課題としての優先度が高まりづらく、資源も限られている地方部での進め方は、原理原則レベルでは同じでも、有効な戦略、戦術、手法が異なるからである。

また、知見を共有していくためには、ノウハウとしてまとめるだけでは不十分である。実践者同士がつながり、学びあうコミュニティをつくっていくことが有効である。米国およびグローバルにおけるコレクティブ・インパクトの広がりも、論文のみによってもたらされたものではない。FSGおよびAspen Instituteが主催し、世界中から実践者が知恵を持ち寄って学ぶカンファレンスを毎年開催しており、毎年1000人近くの参加者を集めてきた（2020年度からはオンライン開催で、参加人数は不明）。

以前、ETIC.が地方創生をテーマにしたエコシステム醸成に取り組んだ際も、都市部の成功事例の共有ではなく、似た状況にある地域の事例からの学びが実践的かつ有効だったことがあった。また、関係性ができたことで、その後も自律的に相互に訪問し、サポートしあうという関係も生まれた。

今回、新型コロナウイルスの感染拡大の影響で十分に場作りをすることが難しかったが、5-3 アウトプット・活動の実績に記載した通り、オンラインでの学び合いや情報交換が、活動の参考になったとの声もある。

子どもの支援について、日本子ども虐待防止学会をはじめ、ミクロレベルやメゾレベルでの支援の知見を共有する場は多くある。そうした場とも連携しながら、マクロレベルも含めたエコシステムづくりの知恵を、多様なプレイヤーとともに学ぶことが、良いエコシステムが地域を超えて広がっていく鍵の一つである。

組織だけでなく人材の育成にも焦点を当てる

多くの助成金が、基本的には団体やコンソーシアムの活動に対する助成となるが、本来はチェンジ・エージェントを担える人材をセクター内に増やしていくことも重要である。8-3の考察3で述べたように、チェンジ・エージェントの役割は多岐にわたり、それぞれに一定の専門性が必要である。そうした人材をどう増やしていくかも中長期的に考えていく必要がある。

座学での研修だけでなく、ある団体で一定期間実践に参画しながら学び、その後、他地域でチェンジ・エージェントを担っていくといった人材育成・流通の仕組みや、柔軟な人材の貸し借りなども考えていく必要があるのではないか。その場合の人材は、民間のNPOの職員に限定せず、行政職員なども候補になりうると考える。

10. 資料（別添）

・事後評価報告時の事業計画

・ロジックモデル（2. 助成事業概要　2-2 事業内容　（2）ロジックモデル　を参照）

・事業の様子がわかる写真資料

・広報活動の成果品、報道された記事

―特集記事「子どもの未来に向けたコレクティブインパクトの実践」（DRIVE）

https://drive.media/special/31022

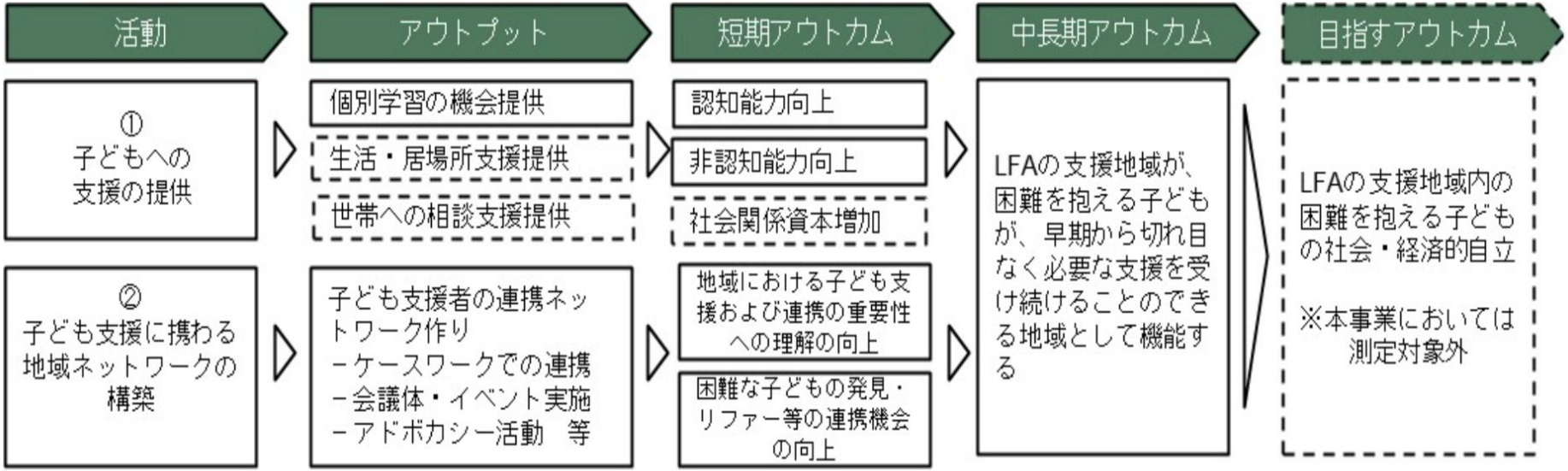
・調査報告の記事

－新型コロナ流行で深刻化する子どもの貧困、虐待、ストレス、教育機会の喪失…世界の支援策を緊急調査（DRIVE：2020.06.01）　https://drive.media/posts/26529

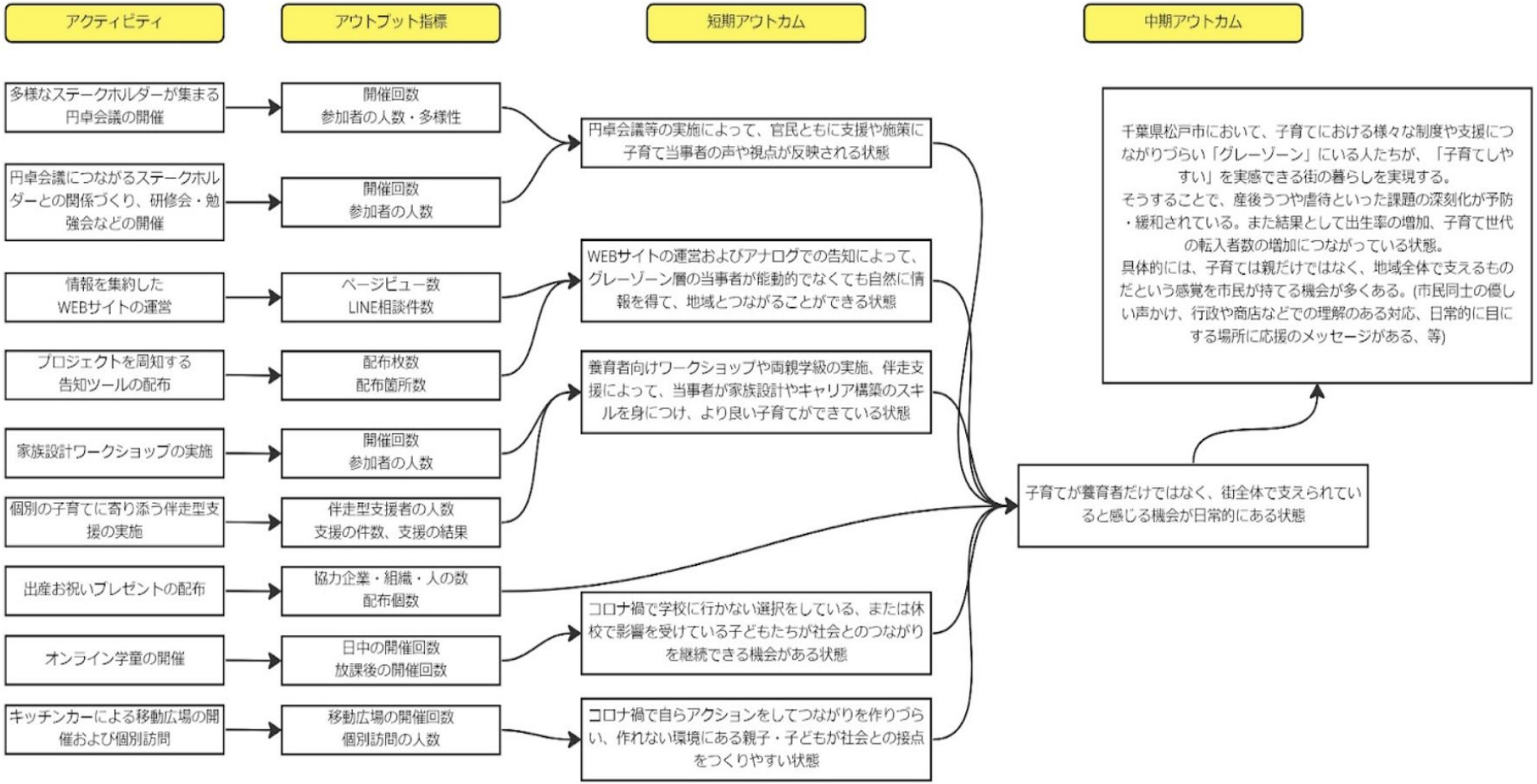
－子どもにまつわる不条理な課題を改善するには?―海外における子ども支援事例から考える（DRIVE：2020.07.02）　https://drive.media/posts/26717

－“「子どもの不条理」解決マップ”で整理する、国内企業による子ども支援の現状（DRIVE：2020.07.17）　https://drive.media/posts/26837

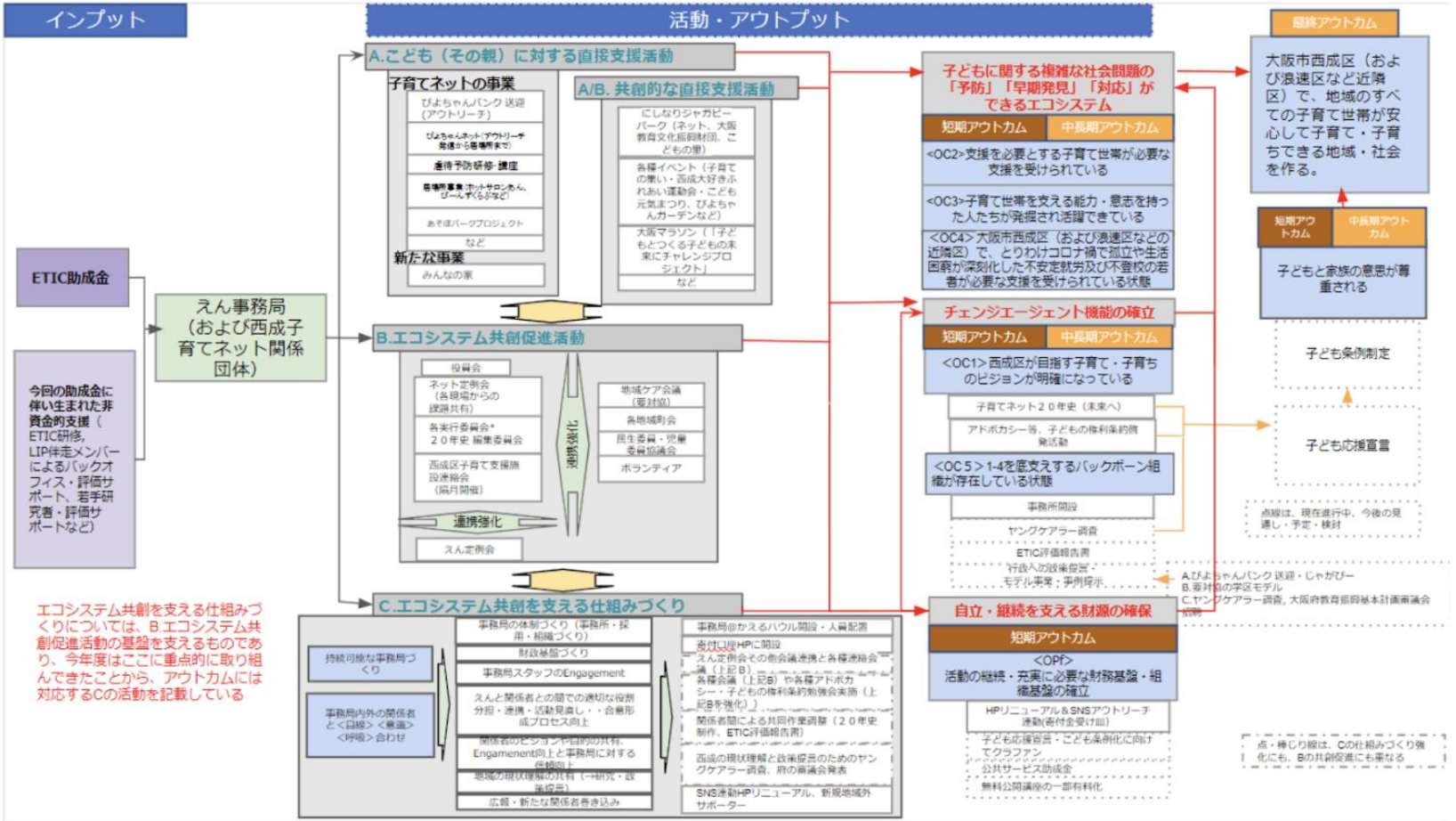
ロジックモデル（Learning for All）



ロジックモデル（Mamacan）



ロジックモデル（えん）


インプット
活動・アウトプット
最終アウトカム
ETIC助成金
今回の助成金に伴い生まれた非資金的支援（ETIC研修、LIP伴走メンバーによるバックオフィス・評価サポート、若手研究者・評価サポートなど）
えん事務局（および西成子育てネット関係団体）
A.こども（その親）に対する直接支援活動
子育てネットの事業
びよちゃんバンク 送迎（アウトリーチ）
びよちゃんネット（アウトリーチ 発信から居場所まで）
虐待予防研修・講座
居場所事業（ホッサロンあん、びーんずくらぶなど）
あそぼパークプロジェクト
など
新たな事業
みんなの家
A/B. 共創的な直接支援活動
にしなりジャカビーパーク（ネット、大阪教育文化振興財団、こどもの里）
各種イベント（子育ての集い・西成大好きふれあい運動会・こども元気まつり、びよちゃんガーデンなど）
大阪マラソン（「子どもとつくる子どもの未来にチャレンジプロジェクト」
など
B.エコシステム共創促進活動
役員会
ネット定例会（各現場からの課題共有）
各実行委員会*
２０年史 編集委員会
西成区子育て支援施設連絡会（隔月開催）
連携強化
地域ケア会議（要対協）
各地域町会
民生委員・児童委員協議会
ボランティア
連携強化
えん定例会
C.エコシステム共創を支える仕組みづくり
持続可能な事務局づくり
事務局内外の関係者と＜口線＞＜意識＞＜呼吸＞合わせ
事務局の体制づくり（事務所・採用・組織づくり）
財政基盤づくり
事務局スタッフのEngagement
えんと関係者との間での適切な役割分担・連携・活動見直し・・合意形成プロセス向上
関係者のビジョンや目的の共有、Engamement向上と事務局に対する信頼向上
地域の現状理解の共有（＝研究・政策提言）
広報・新たな関係者巻き込み
事務局@かえるハウル開設・人員配置
要対協HPに開設
えん定例会その他会議連携と各種連絡会議（上記B）
各種会議（上記B）や各種アドボカシー・子どもの権利条約勉強会実施（上記Bを強化）
関係者間による共同作業調整（２０年史制作、ETIC評価報告書）
西成の現状理解と政策提言のためのヤングケアラー調査、府の審議会発表
SNS連動HPリニューアル、新規地域外サポーター
子どもに関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
短期アウトカム
中長期アウトカム
<OC2>支援を必要とする子育て世帯が必要な支援を受けられている
<OC3>子育て世帯を支える能力・意志を持った人たちが発掘され活躍できている
<OC4>大阪市西成区（および浪速区などの近隣区）で、とりわけコロナ禍で孤立や生活困窮が深刻化した不安定就労及び不登校の若者が必要な支援を受けられている状態
チェンジエージェント機能の確立
短期アウトカム
中長期アウトカム
<OC1>西成区が目指す子育て・子育ちのビジョンが明確になっている
子育てネット２０年史（未来へ）
アドボカシー等、子どもの権利条約啓発活動
<OC５>1-4を底支えするバックボーン組織が存在している状態
事務所開設
ヤングケアラー調査
ETIC評価報告書
行政入り政策提言・モデル事業・事例掲示
自立・継続を支える財源の確保
短期アウトカム
<OPf>活動の継続・充実に必要な財務基盤・組織基盤の確立
HPリニューアル＆SNSアウトリーチ連動(寄付金受け皿)
子ども応援宣言・こども条例化に向けてクラファン
公共サービス助成金
無料公開講座の一部有料化
大阪市西成区（および浪速区など近隣区）で、地域のすべての子育て世帯が安心して子育て・子育ちできる地域・社会を作る。
短期アウトカム
中長期アウトカム
子どもと家族の意思が尊重される
子ども条例制定
子ども応援宣言
点線は、現在進行中、今後の見通し・予定・検討
A.びよちゃんバンク 送迎・じゃがびー
B.要対協の学区モデル
C.ヤングケアラー調査、大阪府教育振興基本計画審議会活動
点・棒じり線は、Cの仕組みづくり強化にも、Bの共創促進にも重なる
エコシステム共創を支える仕組みづくりについては、B.エコシステム共創促進活動の基盤を支えるものであり、今年度はここに重点的に取り組んできたことから、アウトカムには対応するCの活動を記載している

ロジックモデル（岡山 NPOセンター）

子ども支援における自然治癒力が高まった地域の状態・イメージ
@岡山NPOセンター

1.
困った子や親を
早期に見つける

蛇口を止める。

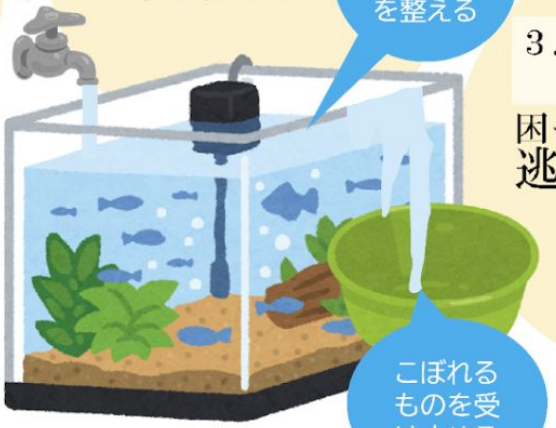
●おかやま親子応援メール：
チャリティーサンタ、岡山市、岡山市社協
●24時間SOS相談：
オカヤマビューティサミット
●JR駅前での若者向けの居場所：
ｿｰｼｬﾙﾜｰｸｾﾝﾀｰつばさ（MUSUBI）、SGSG
●コミュニティフリッジ：
北長瀬エリアマネジメント、四ツ葉会

2.
子ども・家を
訪ねて
支援する

アウトリーチの資金確保

【訪問支援】
●フリースクールあかね
●志塾フリースクール岡山
●ハルハウス
●ｿｰｼｬﾙﾜｰｸｾﾝﾀｰつばさ
●ポケットサポート
●SGSG
●赤磐子どもNPOセンター
●HOME18岡山

支援の生態系を整える



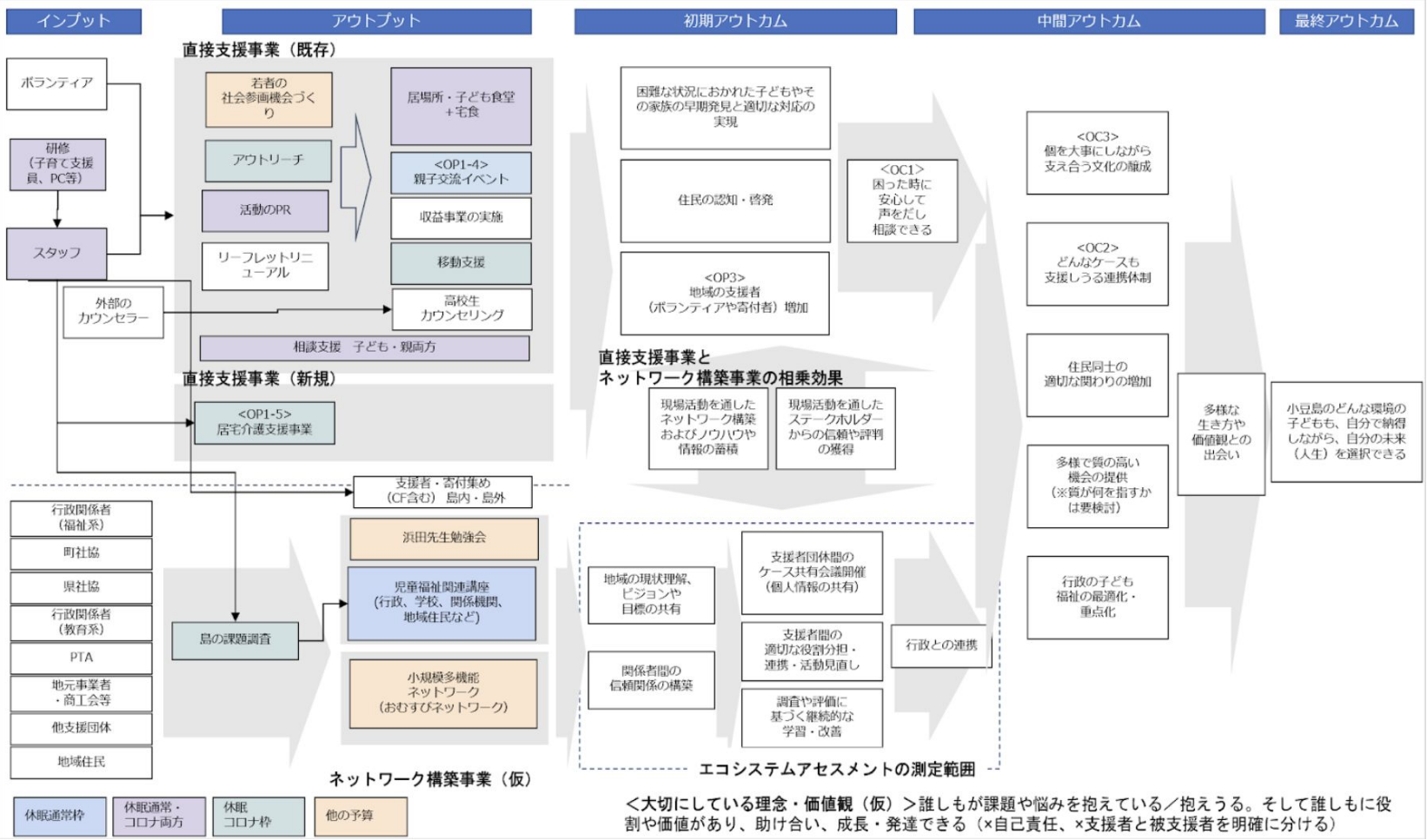
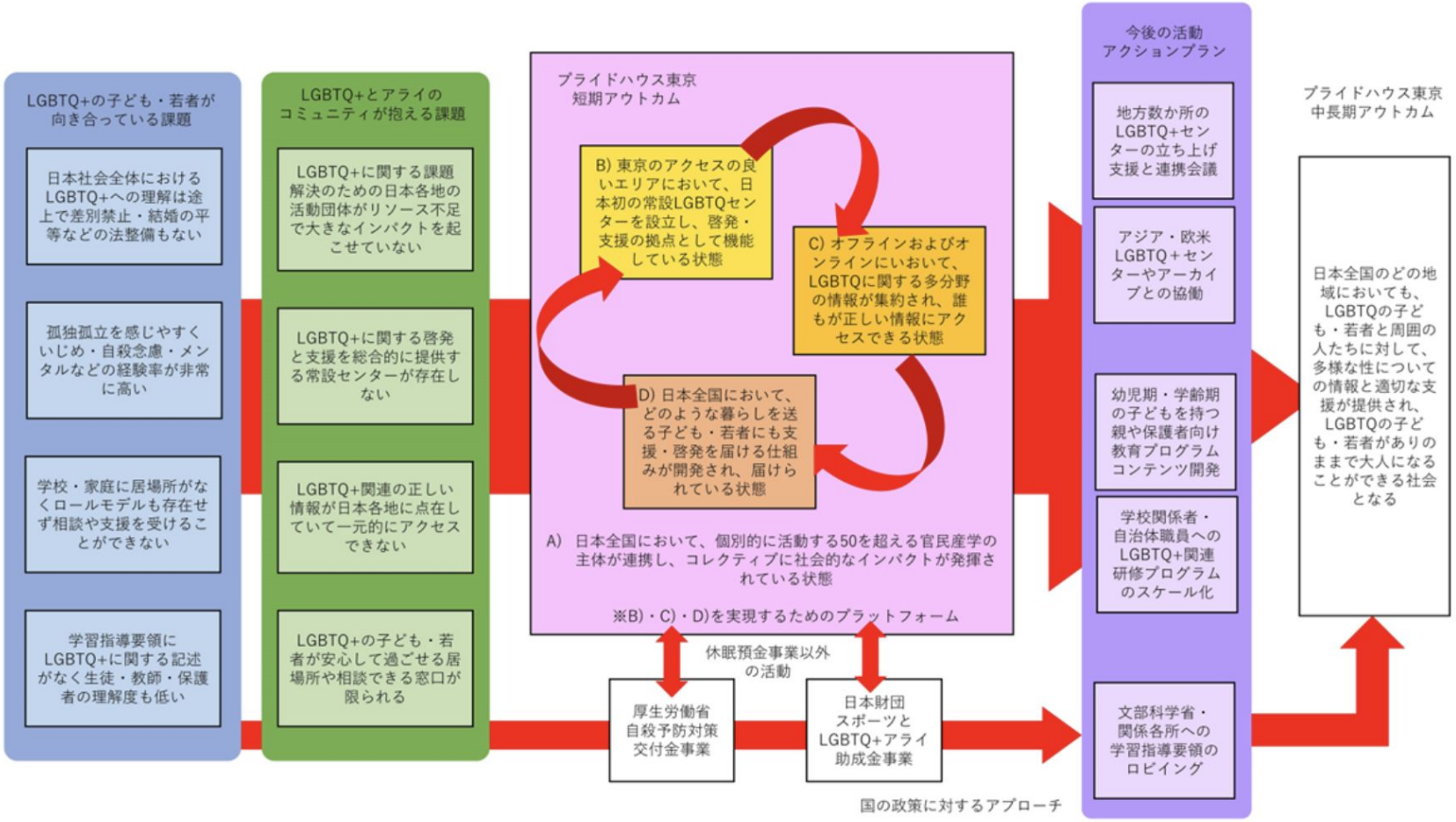
こぼれるものを受け止める

3.
困った子・親の
逃げ場を増やす

シェルター等の緊急避難の拡大・維持の資金確保

【拠点支援】
●20歳頃までの子ども避難：
子どもシェルターモモ
●ｼﾝｸﾞﾙﾏｻﾞｰの緊急避難：
オカヤマビューティサミット
●困窮者の緊急避難：
クムレ
●女性・親子向けのシェルター：
オリーブの家
●中高生の移動居場所：
ｿｰｼｬﾙﾜｰｸｾﾝﾀｰつばさ

ロジックモデル（小豆島子ども若者支援機構）



ロジックモデル（グッド・エイジング・エールズ）