

# 2019年度資金分配団体申請 様式2事業計画書



1. 申請事業名：子どもの未来の為の協働促進事業  
不条理の連鎖を癒し、皆が共に生きる地域エコシステムの共創
2. 申請団体名：認定特定非営利活動法人エティック（東京都）
3. 助成事業の種類：②新規企画支援 事業
4. 申請する事業期間：2019年度～2022年度
5. A事業費：238,500,000 円  
(Bうち助成金申請額：200,000,000円 83.9% % B/A )  
プログラム・オフィサーの伴走支援の活動費：27,996,000円  
評価関連経費：18,075,000円\*  
\*Bの助成金申請額とは別枠です。

事業計画書の記述項目	
<b>1. 申請事業により解決したい課題、事業の目標および内容</b>	
1.1. 解決したい課題（社会的ニーズ）と中長期的な事業目標	3-12
1.2. 原因分析と解決策	13-15
1.3. 事業の成果目標と内容	16-17
<b>2. 包括的支援プログラム</b>	
2.1. 実行団体の募集	18-21
2.2. 助成金等の分配	22
2.3. 非資金的支援	23
<b>3. 社会的インパクト評価の実施内容と方法について</b>	24
<b>4. 進捗管理、リスク管理と持続可能性</b>	
4.1. 進捗管理	25
4.2. リスク管理	26
4.3. 持続可能性	27
<b>5. 実施体制と従事者の役割</b>	
5.1. 実施体制と従事者の役割	28-31
5.2. 外部人材の活用外部連携先の紹介と役割	31-32
<b>6. 広報戦略および連携・対話戦略</b>	
6.1 具体的な実施内容、ターゲット、手段、期待される効果等	33
6.2. JANPIA、実行団体との連携を進めるための体制と計画	34
<b>7. 関連する主な実績</b>	
7.1. 案件を発掘、形成するための調査研究	35-38
7.2. その他、連携、マッチング、伴走支援の実績、事業事例等	39-40

# 1.申請事業により解決したい課題、事業の目標および内容

## 1.1. 解決したい課題（社会的ニーズ）と中長期的な事業目標

### ・本事業概要

#### 課題と 事業方針

**貧困・虐待・いじめなど深刻で不条理な状況にいる子どもとその周囲の大人や関係機関を支援し、強く優しい社会を創るための協働を促進する**

- ・ 虐待、いじめ、自殺、貧困、不登校、性的暴力など、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する。
- ・ これらの課題は、「加害者」たちも何かしらの「被害者」であったことがほとんどで、受けた傷が癒されず、悲しみ、怒り、そして暴力となる。この不条理の連鎖を、当事者・関係者が共に見つめ、協働することにより、優しく豊かな連鎖へと転換する。

#### アプローチ

#### コレクティブ・インパクトの実践

- ・ 様々な組織の個別の取り組みでは限界。事業の関係者を広げ、立場の異なる組織（行政、企業、NPO、福祉法人、財団、有志団体など）による連携・協働を促していく。子どもをこの取り組みの中心に据え、さらに、当事者と共に取り組むことを志向する。
- ・ 本事業は「評価指針P30『6.組織の壁を越えた連携 異なる関係者等と連携・協働していく姿勢が重要』とあるコレクティブ・インパクトについて、本格的な実践を支援するものである。

#### チェンジ・エージェント機能の育成

- ・ 協働のプロセスを促進するチェンジ・エージェント機能（コーディネーション、課題の見える化・構造化、対話の促進など）を果たす中間支援組織を資金面・非資金面で支援する。それにより、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残していく。（コレクティブ・インパクトではバックボーン組織と呼ばれる）

#### 課題の 領域

**地域：**日本全国（地域を問わない）

**優先的に解決すべき社会の諸課題との対応：**1)子ども及び若者の支援に係る活動 ①経済的困窮など、家庭内に課題を抱える子どもの支援 ②日常生活や成長に困難を抱える子どもと若者の育成支援、2)日常生活又は社会生活を営む上での困難を有する者の支援に係る活動 ⑤社会的孤立や差別の解消に向けた支援、3)地域社会における活力の低下その他の社会的に困難な状況に直面している地域の支援に係る活動 ⑦安心・安全に暮らせるコミュニティづくりへの支援  
**国連SDGsとの対応** \*実際には各地域の状況により優先するターゲットを絞り込む

1.2 2030年までに、各国定義によるあらゆる次元の貧困状態にある、全ての年齢の男性、女性、子供の割合を半減させる / 4 質の高い教育をみんなに（ほぼ全項目） / 5.2 人身売買や性的、その他の種類の搾取など、全ての女性及び女子に対する、公共・私的空間におけるあらゆる形態の暴力を排除する / 8.6 2020年までに、就学、就労及び職業訓練のいずれも行っていない若者の割合を大幅に減らす / 16.2 子供に対する虐待、搾取、取引及びあらゆる形態の暴力及び拷問を撲滅する / 17.17 さまざまなパートナーシップの経験や資源戦略を基にした、効果的な公的、官民、市民社会のパートナーシップを奨励・推進する

#### 実施体制

**NPO法人かものはしプロジェクトや多様な専門家との連携チームによる実施**



#### NPO法人かものはしプロジェクト

カンボジアやインドで「子どもが売られない社会」づくりに寄与した実績。今年から複雑化・深刻化する日本の子どもを取り巻く社会課題への取組みを開始。自己資金で本事業の非資金的支援に取り組むとともに、本事業に対する追加資金も提供。

#### 専門家等の外部ネットワーク

選考委員や専門家として、各セクターでこうした領域の知見豊富な人材を巻き込む。必要に応じて行政（各省庁、地方自治体）や企業の巻き込みも可能なネットワークもある。

#### NPO法人ETIC

子どもの課題に取り組む団体に対し、過去20団体以上伴走・資金的支援を行っており、実績・経験・ネットワークを有する。多セクター連携についても、自ら主体になった経験も、中間支援組織を支援した経験がある。成功体験も失敗体験も豊富。

# 1.申請事業により解決したい課題、事業の目標および内容

## 1.1. 解決したい課題（社会的ニーズ）と中長期的な事業目標

### ・本事業に懸ける想い

虐待から逃げるために家を飛び出し、身体を売りながら生きのびた中学生。社会から受け入れられず職場を転々としながら家庭では虐待をする父親。子どもに対する虐待、いじめ、自殺、貧困。当事者である人たちは、「加害者」であれ「被害者」であれ必死に生きようとしています。政府、福祉法人、企業、NPO、地域の人たちは必死に悲劇を食い止めようと努力しています。皆が必死に頑張っているにもかかわらず、それでも助けられない生命があり、傷つき癒されない心、失われていく声があります。21世紀の現代社会にありながら、社会構造の中で起きる不条理に深い悲しみ、強い憤り、そして無力感を感じます。

しかし、私たちは希望を持っています。

一つ目の希望は「子どもたちを守りたい」という強いエネルギーを日本社会が持っていることです。「失われた30年」と言われる平成。子どもたちを巡る状況は悪化したといわれます。しかし、例えば、児童虐待をなくしたいという人々の願いはいまだかつてないほど高まっています。だから、30年前に比べ、児童相談所に寄せられる相談件数は100倍以上に増えています。多くの人が不条理と暴力をなくしたい、そう願っています。それがこの社会がもつ底力だと私たちは考えます。そうした人たちの決意と行動に共感をし、私たちもその一助になりたいと考えています。

二つ目の希望は、協働のための技術と資源が提供されつつあることです。協働は「気合」だけでは実現しません。想いがあっても、立場や価値観が異なるがゆえに、絡み合っとうまくいかないことがほとんどです。協働するための技術が開発され、協働するための資源が提供されることで、もつれた糸がほぐれ、これまでと同じ予算・人員であっても、エコシステムの生産性が向上し、問題が解決していくと私たちは考えます。

三つ目の希望 - それはもしかしたら仮説であり夢物語といったほうが適切かもしれません。私たち人間は、個人としても社会としても、「癒す」力を本当は持っているのではないかということです。暴力をふるっていた加害者が、自分も他者も無視していた心の痛みを人に共感してもらい、ふと立ち止まって、そのままの自分を受け止め愛することができた時、暴力として現れていた負のエネルギーは癒され優しさとなって活かされていくということを私たちは何度も経験してきました。

それは「傷ついた日本社会」も同じなのではないかと感じています。現在の自分たちの社会をそのまま受け止め、既に十分、豊かな力をもつことに気づいたとき、私たちがこの令和の時代に新しい社会をともに創ることができるのではないかと考えています。その社会とは、すべての人がつらい時に「つらい」ということができ、必要な時にいつでも「助けて」と声をあげることができる。そしてその声が誰かに受け止められ、社会が協働してその人を支えることができる。すべての人が共に歩み、学び成長できる社会。そして、虐待をしてしまった親、いじめをしてしまった子ども、そうした「加害者」の人たちをも含めた、すべての人が人として尊重され、赦され、愛され、癒され、ともに生きていくことを皆で創っていく強く優しい社会。これが本提案の奥底にある願いと仮説であり、そして事業の先に見ている未来です。そうした社会に一步近づけていくために、本事業を提案します。

# 1.申請事業により解決したい課題、事業の目標および内容

## 1.1. 解決したい課題（社会的ニーズ）と中長期的な事業目標

- ・本事業に懸ける想い（実施主体：認定NPO法人エティック（以降ETIC.））

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団体以上サポート（伴走支援、融資等）実施。

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頑張ってもより良い社会は実現できない。企業や行政、資金提供者、市民などが、バラバラに活動するのではなく、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）と、そのコーディネート機能（チェンジ・エージェント）が必要だと考えています。

- 今回の提案では、「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」を実施
  - 近年、様々な取り組みが進んでいるが連携が取れていない。まさにコーディネートが鍵になる領域
  - しかし、課題の状況・構造把握、関係者間での議論・対話、計画の調整などコーディネーションの担い手と担い手を支える資金の調達が困難（休眠預金活用の意義）
  - 3年間で4～5件程度の取り組みを支援。相互に学びあいながら協働基盤の確立や横展開に向けたノウハウの整理を目指す
- 体制面：認定NPO法人かものはしプロジェクトや、多種多様な専門家と連携（詳細は後述）
  - カンボジアやインドで「子どもが売られない社会」づくりに寄与した実績があり、日本での活動もスタートするかものはしプロジェクト
  - 選考委員や専門家として、各セクターでこうした領域の知見豊富な人材を巻き込み
  - ETIC.もこの領域の20団体以上伴走・資金的支援を行っており、ネットワークを有する。他セクター連携について、自ら主体になった経験も、支援した経験がある（成功体験も失敗体験も豊富）
  - 専門家として企業のノウハウやスキルもマッチング予定。必要に応じて行政（各省庁、地方自治体）の巻き込みも可能なネットワークもある

# 1.申請事業により解決したい課題、事業の目標および内容

団体の要請により、「掲載許可を得ていない情報」について非開示とした。(JANPIA)

## 1.1. 解決したい課題（社会的ニーズ）と中長期的な事業目標

- ・本事業に懸ける想い（資金提供・連携主体：認定NPO法人かものはしプロジェクト）

かものはしプロジェクトは「子どもが売られない社会」を創るために、カンボジア・インドで試行錯誤を繰り返し、成果を出してきた。日本においても子どもたちが苦しまない社会を創りたいと考え、本事業へ参画

- **カンボジアでの現場経験 – 子どもが売られない社会は創りうるという確信を得た**
  - 当初はソーシャルビジネスモデルとしてスタート。子どもが売られないために、家族に雇用を提供する事業を実施。しかしながら、それでは使命を果たせないと気づき、子どもを売る加害者を捜査・裁判するために、カンボジア内務省やUNICEF等と共に警察を支援し、犯罪を抑止することへシフトし成功。
  - カンボジア市民・政府、国際NGO等がこの問題解決のために取り組んだ結果として、売春宿に子どもが売られることが激減。それぞれが戦略を持って取り組むことで、深刻な社会問題であっても解決しうるのだという確信を得た
- **インドの成功体験 – 現場のリーダー・機関の後方支援に役割をチェンジ**
  - カンボジアでの経験を踏まえ、同じく子どもが多く売られているインドでの活動を2012年に開始。行政・NGO・ドナーなどをエコシステムとして捉え、その生産性を高めることに注力。戦略形成・資金提供・伴走支援・コーディネーションに特化。多種多様なインド人に揉まれながら、似た志を持つが、考え方の異なるリーダー・組織が以下に協働するののかということに苦しみながらその方法論を磨いてきた。
  - 13のNGOへの支援を通じて、この問題を犯罪として抑止することの重要性、当事者であるサバイバーの意見・声を支援や政策に取り組むことの重要性に関するエコシステム全体に理解を促した。16のサバイバーグループ、全国連盟が設立。
- **1万人の市民に支えられる団体への成長**
  - 子どもたちが苦しまない社会を創りたいという強い想いを持つ1万人の市民とその寄付に支えられる。その結果、自己財源比率は83%。イベント・WEB等で市民の参加を促す手法は形式知化され、他NGO/NPOへの共有を行っている。
  - イギリスの財団（Cliff / Strategic Philanthropy）、スイスの財団（Oak / 人権派財団）等、海外の大手財団からの委託を受け、事業を管理する経験を蓄積

# 1.申請事業により解決したい課題、事業の目標および内容

## 1.1. 解決したい課題（社会的ニーズ）と中長期的な事業目標

- ・申請する事業により解決したい課題（社会的ニーズ）

本事業では、日本において深刻で不条理な状況にいる子どもたちの問題（主に、貧困・虐待・いじめなど）に取り組む。これらの問題の調査・分析を、専門家や実務家へのインタビューや現場訪問、文献調査等を通して実施した。

平成は、子どもの問題に対する認識・理解が深まり、一定の対策が取られた時代。しかし、対応が追いつかず現場はパンク・疲弊。

- 平成を通じて、いじめ、児童虐待などの子どもを巡る問題に対する社会・政府による認知は大きく高まった。この事自体は、良いこと
- 国も地方も民間も問題意識をもって情熱的に取り組む。しかし問題の「認知」が深まれば深まるほど、必要な「対応」が増え、現場は追いついていない。パンク状態
- 近年は「心理的虐待」の認知が最も急増していることが象徴するように、心理的要素への配慮がより必要となり、「対応」の難易度も極めて高くなっている

### 定量的データ

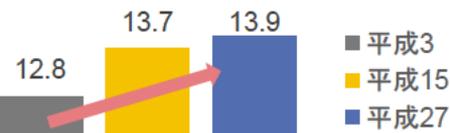
#### 人口1000人あたりのいじめの認知件数



#### 児童相談所での児童虐待相談対応件数



#### 子どもの貧困率



### 行政・専門家たちの声

子ども貧困に関わる行政職員

行政職員たちは一人で100件以上抱えている人が多い。一人ひとりに丁寧な対応は到底困難で・・・精神的にも肉体的にも困憊する

児童養護施設長

数十年前は「一緒にご飯を食べて寝泊りしていれば子どもたちと心を通わせられると言われたが、もうそれだけでは通用しない。単に虐待の実数が増えたというより『関わるのが難しい子が増えた』という印象

大学研究者

研究が進み、虐待やいじめにおいて何が起きているのか理解が進んだ。結果、対応すべきことが増えた。

他の先進国事例と比べれば虐待はまだまだある。特に「性的虐待」はほとんど表に出てきていない

# 1.申請事業により解決したい課題、事業の目標および内容

## 1.1. 解決したい課題（社会的ニーズ）と中長期的な事業目標

- ・申請する事業により解決したい課題（社会的ニーズ）

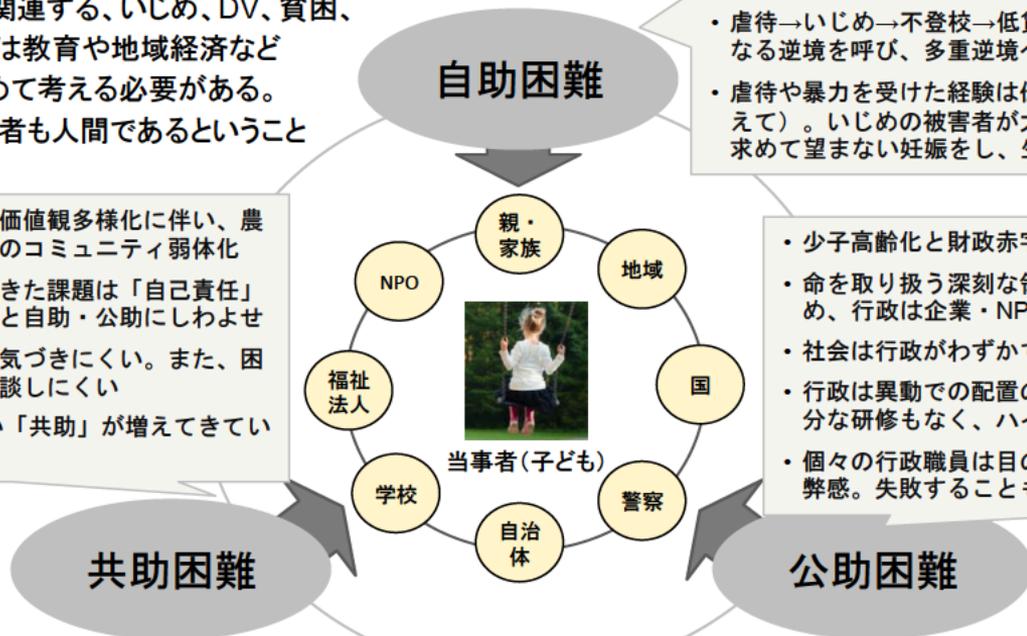
### ● 多くの現場の努力にもかかわらず、たくさんの「助けて」の声なき声が適切に受けとめられず、悲しい不条理が起こる社会システム

- 前述した状況を踏まえ、地域/国レベルでの解決を目指すならば対処療法だけでは限界。加えて、少子高齢化や地域コミュニティの弱体化に伴い、社会全体として「自助」「共助」「公助」の能力が低下。このままだとリソースの不足や制約はより厳くなる状況。様々な事象・要因が複雑に絡み合っており、広い視野で現象を取り巻く深い構造（地域のエコシステム）の進化に取り組むことが必要

- 「虐待」等の特定課題だけを切り出し対処するのではなく、相互に関連する、いじめ、DV、貧困、早期妊娠、さらには教育や地域経済など大人の問題も含めて考える必要がある。また、関わる関係者も人間であるということを理解する

- ・産業構造変化、都市化や個人の価値観多様化に伴い、農村共同体、地域自治会や労組等のコミュニティ弱体化
- ・これまで「共助」で解決されてきた課題は「自己責任」あるいは「行政がやるべきだ」と自助・公助にしわよせ
- ・隣の家で虐待があったとしても気づきにくい。また、困ったことがあっても、隣人に相談しにくい
- ・NPOの増加、SNSによる新しい「共助」が増えてきているものの、まだまだ少ない

- ・核家族化の進行、離婚の増加、非正規労働の増加等の社会的構造の変化
- ・虐待→いじめ→不登校→低賃金労働→精神疾患など、様々な逆境がさらなる逆境を呼び、多重逆境へ。子どもや親・家族の悩みはさらに深まる
- ・虐待や暴力を受けた経験は伝播することも（周囲へ、あるいは世代を超えて）。いじめの被害者が大人になってパワハラを行うことや、幸せを求めて望まない妊娠をし、生まれた子どもに虐待をしてしまうことも\*



- ・少子高齢化と財政赤字の進行による予算制約
- ・命を取り扱う深刻な領域であり、プライバシーの尊重も重要なため、行政は企業・NPOを頼りづらい
- ・社会は行政がわずかでも失敗すると、批判の嵐
- ・行政は異動での配置のため、必ずしも望んではいない部署で、十分な研修もなく、ハイリスクな業務を行わなければならない
- ・個々の行政職員は目の前の人を助けることができず、無力感・疲弊感。失敗することも「助けて」と弱音を吐くこともできない

\*ただし、虐待を受けた人がすべて虐待をするわけではなく、また虐待を受けていなくても虐待をすることはある

# 1.申請事業により解決したい課題、事業の目標および内容

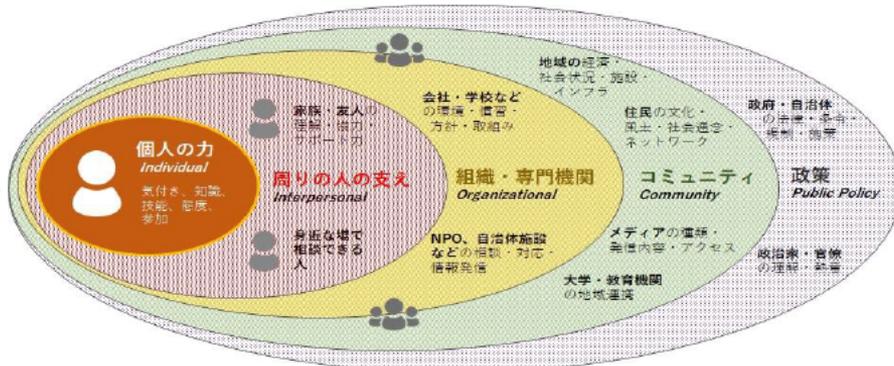
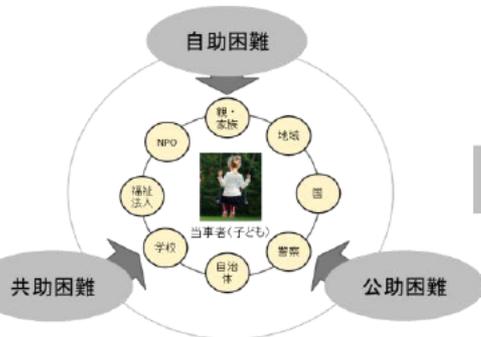
## 1.1. 解決したい課題（社会的ニーズ）と中長期的な事業目標

- ・中長期的な事業目的（長期的なゴールと最終的なゴール）

課題：多くの現場の努力にもかかわらず、たくさんの「助けて」の声なき声が受けとめられず、悲しい不条理が起こる社会システム

長期的なゴール（7年～10年後）：不条理の連鎖を癒し、皆が共に生きる地域エコシステムの共創 ～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の共創が、事業実施地域内で進み、当事者にとっての好ましい変化が生まれている状態

副次的なゴール：取り組み事例やそこから得られる学びの波及



図の出所：『ソーシャルプロジェクトを成功に導く12ステップ』佐藤真久・広石拓司（2018年6月22日）

子どもに関連する複雑な社会問題の予防、早期発見、そして対応ができる状況をつくるには、個人(当事者)を教育・支援するだけでなく、多層的な人・組織・制度などが連動している必要がある。それゆえ、行政の各部署、NPO、企業、福祉法人など多くの関係者が結集して動く必要、さらには地域コミュニティ全体の意識変化をもたらす必要がある。これはリーダーや組織基盤の強化に加えて、信頼関係の構築と学習と要するプロセスであり、そのための長い時間と資源が必要。それを実現するための、資金と技術の調達及び提供に我々は資源を集中投下する

- グッドプラクティスの
- ・ 他地域への波及
  - ・ 他の課題領域（高齢者福祉や就労支援等）への波及

最終的なゴール(願い)：「不条理の連鎖を癒し、皆が共に生きる地域エコシステムの共創」。全ての人々が人として尊重され、赦され、愛され、癒され、ともに生きていくことを皆で作っていく強く優しい社会

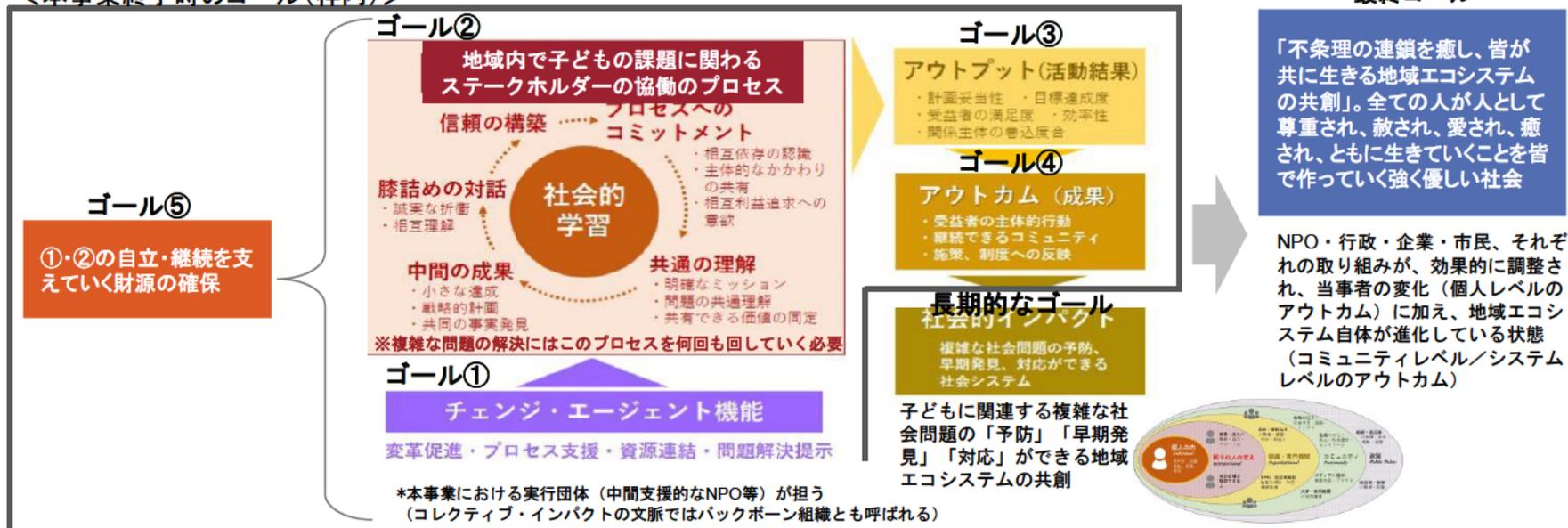
# 1.申請事業により解決したい課題、事業の目標および内容

## 1.1. 解決したい課題（社会的ニーズ）と中長期的な事業目標

・中長期的な事業目的（長期的なゴールと最終的なゴールを踏まえた、本事業終了時のゴール）

- 長期的なゴール（7年～10年後）に向けた本事業終了時のゴール（3年後）は、
  - ①地域エコシステムの進化に向けた協働のプロセスを中間支援的に支える「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、成長する。
  - ②ステークホルダー間で、子どもの課題に関する共通理解と共通ビジョンに基づく活動と、学習による「協働のプロセス」が繰り返される。
  - ③各ステークホルダーの活動成果の改善や効果的な連携、意識の変化（アウトプット）が起きる。
  - ④当事者（子ども）にとっての好ましい変化（アウトカム）が生まれ始めている。
  - ⑤事業終了後も①・②が自立・継続を支えていく財源が確保している/見込みがある。（体制や信頼関係の確立は前提）

<本事業終了時のゴール(枠内)>



# 1.申請事業により解決したい課題、事業の目標および内容

## 1.1. 解決したい課題（社会的ニーズ）と中長期的な事業目標

・中長期的な事業目的（実現イメージについての参考事例）

- かものはしプロジェクトは、2012年からインドにて活動開始。「資金分配団体」としてエコシステム全体を活性化するアプローチを採用。少ないリソースで大きなリソースを動かし、7年目の今、インパクトを創出しはじめています。その経験を本事業でも活かす。

資金提供者から当事者、行政までエコシステム全体を捉えながら必要な支援を行ってきた。  
結果として、インドという巨大かつ複雑性の高い社会において、この問題に関するステークホルダーの関心が高まり、政策の刷新の必要性、ステークホルダーの協働の必要性、当事者の参画の重要性が理解されてきている。

### エコシステム全体を踏まえた活動の変化・調整

- 「赤線閉鎖」「貧困対策」ではなく「犯罪対策」の必要性とそのための捜査機関の強化
- 当事者の声を重視したりハビリテーション
- 政策形成への当事者の参画等

### エコシステム全体の活性化へ（中長期～最終ゴール）

- 被害者にとっての好ましいアウトカムの変化
- 問題の予防、早期発見、対応ができる社会システムの構築へ

### 中央政府・州政府レベル



当事者運動

当事者グループ  
(160名)

伴走支援

複数の  
実行団体  
(NGO/  
中間支援)

資金提供  
伴走支援

かものはし  
プロジェクト

資金提供

イギリスや  
スイスの  
財団

日本の  
寄付者

### チェンジエージェント機能の実行

- 現場での実際の支援を通じてエコシステムの課題をevidenceとともに整理
- 法改正等に関する政策提言
- 行政に対する働きかけ
- 各ステークホルダーの協働促進

## 1.申請事業により解決したい課題、事業の目標および内容

団体の要請により、「掲載許可を得ていない情報」について非開示とした。(JANPIA)

### 1.1. 解決したい課題（社会的ニーズ）と中長期的な事業目標

・中長期的な事業目的（本事業に休眠預金を活用する意義 – 革新性・先進性・波及効果・潜在的発展性・持続性など）

- 改めて、休眠預金を活用した民間公益活動の育成を進める今だからこそ、同時並行で、協働のプロセスの進化と、それを担うチェンジ・エージェント機能に投資していくことは、制度の趣旨の実現に向けて不可欠である。
- 海外の社会変革の現場では、こうしたアプローチやそのノウハウがコレクティブ・インパクトというコンセプトのもとに社会的に共有され、エコシステムの進化（現場の活動の変化、市民や当事者の参画、資金提供者の進化など）と、当事者の変化を生み始めている。
- こうした協働のアプローチやノウハウを日本の公益活動の現場に実装していくことに取り組むことが、本事業の最大の革新性・先進性であり、波及効果や潜在的発展性のコアでもある。
- また、将来の資源制約を踏まえると、時間はかかるが、エコシステムそのものの変容に取り組むことが持続的である。

# 1.申請事業により解決したい課題、事業の目標および内容

## 1.2. 原因分析及解決策

・原因分析 – 子どもに関連する複雑な問題の予防、早期発見、対応ができる協働プロセスや社会システム確立の難しさ

- 地域エコシステムの進化の鍵を握るのは、(A) 社会的学習を含んだ地域内で子どもの課題に関わるステークホルダーの「協働のプロセス」と、(B) それを中間支援的に支える「チェンジ・エージェント機能」(主に実行団体が担う)の育成。
- しかし、日本における子どもに関連する複雑な問題の領域では(A) (B)ともに生まれにくい。こうした状況の原因の仮説について、関係者へのインタビューや、かものはしプロジェクト・ETIC.それぞれの経験から、以下のように分析する。

協働のプロセスやチェンジ・エージェント機能が大事だと分かったとしても進まない理由(仮説)



取り組む問題に関する構造的共通の理解不足による短期的・対処的な事業の実施

- ・子どもの問題に関するデータの分散・非公開に加え、包括的なりサーチや構造的な分析が不足しており、各主体によって問題の捉え方が異なる
- ・結果として、短期的・対処的だが結果の見えやすい取り組みが優先されやすい

単体では解決できない問題と分かっても、協働のビジョンや計画、目標を立てることが難しい

- ・各組織が、自組織の活動で手一杯で、他団体と共通のビジョンや計画を描く余裕がない
- ・価値観や意見の対立から協働に失敗した経験もあり、協働に取り組む動機が薄い
- ・立場上の制約がある主体(例、行政や関係機関)も含めた共通ビジョン等の合意が困難
- ・解決後の状態が描きづらい子どもの問題に対して、合意できる評価指標の設定が困難

思想や価値観が異なる相手と信頼関係を構築し、対話を重ね、協働していくことが困難

- ・同じテーブルにつくことができたとしても、忙しさによる余裕のなさや問題の深刻化への焦りから、思想的・感情的な違いを乗り越えて対話・協働をすることが難しい
- ・当事者を支援する専門性と、異なる立場の組織が信頼関係を構築し、対話と協働を重ねていくプロセスを進める専門性は全く別物

効果的な役割分担の方向性を見出しても、実際に各主体が自己変容していくことが難しい

- ・協働プロセスを進めていく中で、各主体は既存事業の見直しを迫られることが多々あるが、既存事業の見直しは新規事業の立ち上げより負荷が大きい
- ・結果、既存事業の微調整や新規事業の立ち上げにとどまり、本質的な変化が起きないことがある

チェンジ・エージェント機能を担えるスキル・リソースを有した中間支援組織(NPO等)が少ない

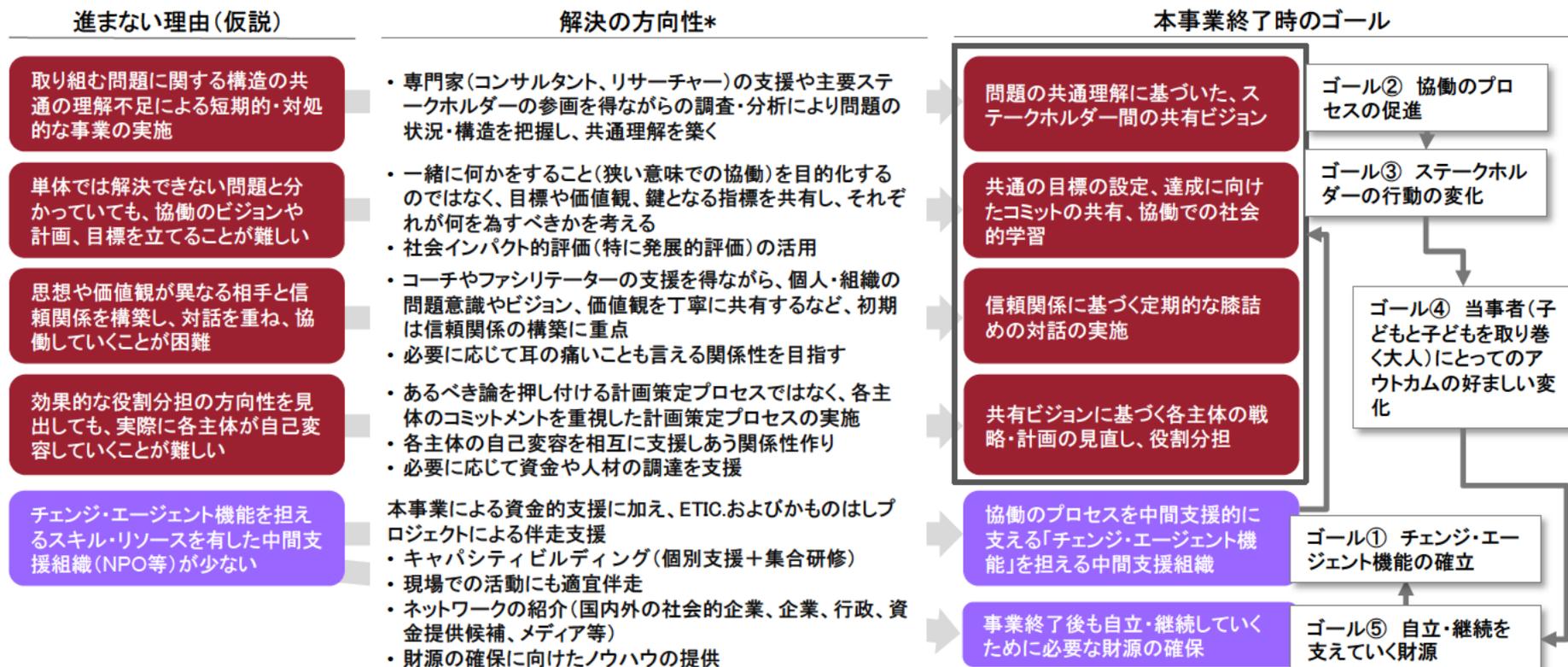
- ・NPOは(当事者等視点で)企業や行政と比べ、直接支援と中間支援の両方を期待される
- ・複数セクターのコーディネーターに必要な専門スキルを持つ人材の不足(組織内・組織外)
- ・中長期的・中間支援的な協働事業を行う資金がなく、自団体の経営で手一杯

# 1.申請事業により解決したい課題、事業の目標および内容

## 1.2. 原因分析と解決策

・解決策 – 鍵はチェンジ・エージェント機能を担う中間支援組織（NPO等：実行団体）の育成・支援

- 子どもを取り巻く地域のエコシステムの進化に向け、協働のプロセスとそれを支えるチェンジ・エージェント機能を確立していく。



\*限られた時間・資源で最初から全てを満たすことは非現実的。何からどう着手していくかは事務局のアセスメントと関係者間の合意で決めていく。

# 1.申請事業により解決したい課題、事業の目標および内容

団体の要請により、「掲載許可を得ていない情報」について非開示とした。(JANPIA)

## 1.2. 原因分析と解決策

・解決策 – 鍵はチェンジ・エージェント機能を担う中間支援的なNPO等の育成・支援

- 協働のプロセス／ガバナンスの構築は一筋縄ではいかない。案件ごとに置かれている状況も違う。
- 地域の主要な関係者を交え、状況のアセスメントやニーズの評価を丁寧に行い、時間をかけてステップを踏んでいく必要がある。

### <想定されるステップ＝アセスメント項目の例>

問題解決の前提を整える協働(課題の再発見とゴールの明確化)	
1	現状の課題認識を分かち合おう – いったい、今、何が起きているのだろうか
2	何がゴールなのか話し合い、分かち合おう – 社会システム全体での対応力を高めるイメージを描く
3	「協働」への準備(レディネス)を整えよう – 違いやこれまでの枠組みを超えて協力するには？
問題解決の運営基盤を整える協働(計画策定と運営制度整備)	
4	パートナーを見出し、参加を誘発しよう – 誰と組むべきか？相手の積極的な参加を促すには？
5	共有の目標と達成への戦略的計画を立てよう – 何を達成し、そのためにどう進めていけばいいのか？
6	運営制度を設計しよう – どのように役割分担し、体制を作るのか？
問題解決の推進力を強化する協働(継続的改善と中間支援)	
7	場づくりを活かした関係性の改善力の強化 – 何をどう分かちあうと、もっと協力できるのだろうか？
8	「社会的学習プロセス」を強化しよう – 継続し、改善し続けるには、どのような学びが必要なのか？
9	「チェンジ・エージェント機能」を強化しよう – 関わる人たちの変化とレベルアップを促すには？
成果を生み出し、定着させる協働(継続力強化と成果の見える化)	
10	資金や人材を集め、継続力を高めよう – 資金や資源をどう集め、どう効果的に運用するのか？
11	「協働」の活動結果(output)と成果(outcome)を評価しよう – どのように成果を捉え、次の一歩につなげるか？
12	政策や制度として社会に定着させよう – 自分たちの限界を超えるには、誰とどのように進める必要があるのか？

引用：『ソーシャルプロジェクトを成功に導く12ステップ』佐藤真久氏×広石拓司氏 (2018年6月22日)

# 1.申請事業により解決したい課題、事業の目標および内容

## 1.3. 事業の成果目標と内容

- ・事業内容（詳細は2. 包括的支援プログラム以降で説明）

### 実行団体向けの事業

#### ■チェンジ・エージェント機能の育成及び、協働のプロセス／ガバナンス構築支援

- ・事業方針：深刻で不条理な状況にいる子どもたちのために、地域内で子どもの課題に関わる実行団体（チェンジ・エージェント機能を担う中間支援団体）への伴走支援を中心に行うことで、同問題に取り組むステークホルダーと共に地域のエコシステムの進化を支える
- ・募集团体の数：4～5団体（案件）
- ・支援内容：1案件あたり3年間で最大60,000,000円を助成。非資金的支援として、1、伴走支援（集合研修＋個別伴走支援） 2、地域内での協働プロセス／ガバナンスの構築の支援 3、主に実行団体のスタッフを対象とした勉強会の開催 4、必要な外部リソースを紹介
- ・PRポイント：①チェンジ・エージェントの成長を資金的・非資金的に複数年支援（当法人は長年の経験と伴走支援の専門性を持つ）（先進性）  
②子どもに関連の仕事に従事する主体間の効果的な連携と意識変容（コレクティブ・インパクト/連携と対話）  
③4～5の効果的な協働事例・長期的には地域エコシステムの進化実現、その知見共有による全国的な発展（潜在的発展性）

### その他資金分配団体として行う事業

#### ■地域エコシステム形成に向けた「共創/協働」の形式知化・コミュニティ作り

- ・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形成するための技術の一つである「協働」について、実践知の形式知化と、実践から学びあうコミュニティ作りを行う
- ・伴走支援の3年間、現場での成果に共に向きあう中で生まれてくる学び（成功も失敗も）を、実行団体や実施地域だけのものではなく、社会的に広く共有していく。必要に応じて、政策形成に対するインプットも行っていく（資金分配団体の役割「5」民間の創意・工夫の発揮を促すように支援を行うことで、社会の諸課題を解決するための革新的な手法を開発し、実用化する」に対応）

### 問題と課題・解決の方向性

- ・本事業取り組む、深刻で不条理な状況にいる子どもたちの問題について、多くの現場の努力にもかかわらず、たくさんの「助けて」の声なき声が適切に受けとめられず、悲しい不条理が起こる社会システムがある。
- ・「虐待」等の特定課題だけを切り出し対処するのではなく、大人の問題等相互に関連する諸問題も含めて考える必要がある。そのため、広い視野で現象を取り巻く深い構造をとらえ、地域のエコシステムの進化に取り組むことが必要となる。
- ・地域エコシステムの進化の鍵を握るのは、地域内で子どもの課題に関わるステークホルダーの「協働のプロセス」と、中間支援的に支える「チェンジ・エージェント機能」の育成だと考える。

# 1.申請事業により解決したい課題、事業の目標および内容

## 1.3. 事業の成果目標と内容

・事業活動により短期的に期待される成果目標

- 長期的なゴールと、3年後の事業終了後のゴールについて、改めて以下に整理する。
- 協働の成果の評価については、米国では「コレクティブ・インパクトの評価」として研究・分析が進んでおり（右図）、今後、その知見を踏まえて再整理する。



(例) Guide to Evaluating Collective Impact (FSG)

ゴール	短期成果（1年目）	短期成果（2年目）	短期成果（3年目）	中長期成果（7～10年目）
①チェンジ・エージェント機能の確立	・ゴール②実現に向けた取り組み開始・キャパシティビルディング	（継続） →	・協働のプロセスを中間支援的に支える「チェンジ・エージェント機能」を担える中間支援組織へ成長	<b>■プログラムに関する成果</b> ・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の共創（下記、成果例） -チェンジ・エージェント機能拡充 -協働プロセスの定常化（共通ビジョンや指標に基づく協働とそれらの更新等） -ステークホルダー（例、市民、企業、学校）の更なる参画によるコミュニティの問題解決対応能力の向上 -政策・施策等仕組みの変化 -継続的・持続的な資金確保  <b>■副次的な成果</b> ・取り組み事例やそこから得られる学びの波及 ・グッドプラクティスの他地域への波及、他の課題領域への波及
②協働のプロセスの促進	・協働調査・分析により問題の状況・構造を把握し、共通理解を築く目標や価値観、鍵となる指標を共有し、それぞれが何を為すべきかを考える ・個人・組織の問題意識やビジョン、価値観を丁寧に共有するなど、信頼関係の構築に重点 ・各主体のコミットメントを重視した計画策定プロセスの実施	（継続） →  （適宜成果に追加） ・必要に応じて耳の痛いとも言える関係性 ・各主体の自己変容を相互に支援しあう関係性作り ・必要に応じて資金や人材の調達	・問題の共通理解に基づいた、ステークホルダー間の共有ビジョン ・共通の目標設定、達成に向けたコミットの共有、協働での社会的学習 ・信頼関係に基づく定期的な膝詰めの対話の実施 ・共有ビジョンに基づく各主体の戦略・計画の見直し、役割分担	
③ステークホルダーの行動の変化	（計画段階）	・共通ビジョンや指標に基づく各ステークホルダーの活動の見直し、簡易的な成果の向上経験	・各ステークホルダーの活動成果の改善や効果的な連携 ・各ステークホルダーの意識の変化	
④当事者にとってのアウトカムの好ましい変化	（計画段階）	（計画段階）	・ゴール②で当事者にヒアリング、設定した指標に基づく	
⑤（事業終了後の）自立・継続していく財源	（計画段階）	（計画段階） ・必要に応じて財源の確保に向けたノウハウの学習	・事業終了後も自立・継続していくために必要な財源の確保/確保の見込 ・ネットワークの開拓	

## 2. 包括的支援プログラム

### 2.1. 実行団体の募集

#### ・ 募集团体の数、助成金額（総額と1団体当たり）

- 募集团体の数：4～5団体（案件）
- 対象となる実行団体：子どもの課題に取り組む団体で、地域の多様な取り組みが効果的に連携・協働・役割分担することに中間支援的立場で取り組む/取り組む意思のあるNPO（複数団体協働のコンソーシアム型での応募も可能）
- 助成金額：3年間で総額170,000,000円、1案件あたり3年間で最大60,000,000円
- 選考基準案：

適切な課題の設定と理解	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 解決しようとする課題は、当事者にとって深刻または緊急のニーズがあるか</li><li>・ 実行団体は解決しようとしている課題の状況や構造についての一定程度の理解があるか</li></ul>
地域における協働の基盤	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 協働を進めていくにあたり、適切な地域の範囲を特定できているか（広すぎず、狭すぎず）</li><li>・ 解決しようとする課題に対し、既に一定程度の取り組みが行われているか</li><li>・ 個別の取り組みだけではなく、効果的な連携・協働・役割分担が必要な状況が、地域内の主要なステークホルダー間で共有されている／されうるか。また必要な関わりを行えば、前進が可能か（特に行政や教育機関等の関係者）</li></ul>
実行団体(他協働主体側)の実行意思	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 設定した課題の解決に向けたアプローチとして、地域の多様な取り組みが効果的に連携・協働・役割分担することに中間支援的立場で取り組む/取り組む意思があるかどうか</li></ul>
実行団体(他協働主体側)の体制・能力	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 必要に応じて外部の専門家の力を借りながらも、協働・連携を推進していく能力・スキルがあるか</li><li>・ 地域のリーダーの力を借りながらも、中立的な立場から地域の主要なステークホルダーを招集することができるか</li></ul>
実行団体(他協働主体側)の持続的な財務的基盤	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 団体全体として健全かつ安定した財務的な基盤があるか</li><li>・ 本助成終了後も連携・協働を持続可能にするために必要な資金を調達する意欲があるか</li></ul>

今回「調査・研究期」および「開発・実装期」を対象とすることもあり、特にキャパシティの面において、全てを応募段階で完璧に満たしている必要はない。

資金的支援・非資金的支援を通して、実行団体のキャパシティの補完・強化を支援していくことを踏まえた上での総合評価となる。

一方で財務的健全性やガバナンスについては選定段階で満たす必要がある。

## 2. 包括的支援プログラム

団体の要請により、「掲載許可を得ていない情報」について非開示とした。(JANPIA)

### 2.1. 実行団体の募集

#### ・ 募集方法、案件発掘の工夫

- 専用のウェブサイトを通じた募集
- オンライン/オフラインでの情報発信
  - 説明会や個別相談の開催（説明会は最低2回開催、オンライン参加も可能。個別相談会は公募期間中随時受付）
  - ETIC・かものはしプロジェクト双方が有する実行団体候補・支援者・パートナーネットワークや自社メディアへの情報発信
  - 一方で、両社のネットワークに偏らないように、候補および告知先のリストアップ、リサーチは広く行う
  - 候補となる団体と個別に説明・対話・意見交換を行う。現場の実行団体候補の声を取り入れた事業にするために、公募内容や事業内容についてフィードバック頂く（既に複数案件について意見交換を実施済み）\*あくまで意見交換で審査の公平性は担保

連動した企画として、本事業の課題意識や解決の方向性等について実行団体候補や支援者等の理解促進・学習の機会を設ける。具体的には11月にインパクト投資も活用したコレクティブ・インパクトの取組みに実績のある実践者を招いてのイベント・研修を開（資金分配団体としての事業ではなく、ETICの自主事業として開催。いずれも有料）

①公開フォーラム	テーマ：社会問題解決に向け、各セクター協働で何ができるのか？ 既存の協働の課題と解決の方向性、協働事例の紹介、パネラー（NPO実務者、資金提供、大企業等）含めた議論 対象：60-70名程度（NPO、大企業、行政、財団） 時期：11月中旬の平日・都内
②実務者向け研修	テーマ：社会問題解決に向けた一段階上の協働（コレクティブ・インパクト）の実践 対象：20団体程度（全国で協働で社会問題解決に取り組む主体、実行団体候補を含む） 時期：計4日間：9月（1日）→11月（2日）→2月（1日）

\*いずれも2018年度に同様の内容の開催実績あり（右写真は昨年の様子）



## 2. 包括的支援プログラム

### 2.1. 実行団体の募集

・ 募集团体の数、助成金額（総額と1団体当たり）、募集方法、案件発掘の工夫

- 募集プロセスは下記の通り。資金分配団体の選定スケジュールに合わせて柔軟に調整する。

実施プロセス	実施内容(スケジュールは仮)	留意点
募集要項の提示 申請フォームの公開	募集要項を作成し、公表する 申請フォームも公開し募集を受け付ける(10-11月)	専用のウェブサイトを作成・公表する
説明会 & 相談会	2回説明会兼相談会を開催する(10-11月)	説明会・相談会はオンラインでも受け付ける
申請書類の受理	申請書類を所定の申請フォームにて受け付ける (12月)	所定の資料が揃っているか等確認する
一次審査(書類)	選考委員による書類審査を行う。ヒアリング審査で確認すべき疑問点等を洗い出す(1月)	書類審査前に事務局が書類不備と選定申請団体の組織体制等について確認する
フィールドビジット	二次審査用の情報収集及び事前打ち合わせとして、事務局が一次審査通過団体の現場訪問を行う(1月)	審査基準に定めた項目に基づき、実行団体側の体制や現在の協働先等との関係性を確認する
二次審査(ヒアリング)	選考委員によるヒアリング審査を行う(1月)	一次審査、フィールドビジットの情報、二次審査結果を踏まえ審査する
決定・通知	実行団体の決定及び通知を行う(1月)	二次ヒアリングで確認しきれなかった点がある場合は、追加で確認のやり取りを行った上で、決定する
事業計画書等の確認・修正 契約	審査通過した実行団体と事業計画書等を確認し、必要に応じて修正・確定、その後契約する(2月)	審査での指摘等をふまえ、KPI設定や資金計画、資金分配団体の支援内容も見直す
助成金振込・伴走支援開始	2019-20年度の助成金を振り込む。案件ごとに担当プログラムオフィサーを決め、伴走支援開始する(3月)	助成金振込は2020年3月までに行う

## 2. 包括的支援プログラム

団体の要請により、「審査員は非公開にする可能性があるため」非開示とした。(JANPIA)

### 2.1. 実行団体の募集

・募集団体の数、助成金額（総額と1団体当たり）、募集方法、案件発掘の工夫

- ・ 選考委員候補（就任内諾済）は次の通り。選考委員は資金分配団体選定後、貴構との議論もふまえ決定・追加打診する。
- ・ 「子ども支援に係る活動」「多セクター連携（行政・民間・企業等）」の観点で専門性を有する方を、セクターのバランスも踏まえて候補としている。なお、審査のみならず本事業全体や採択後の個別案件に関する助言・支援も頂く予定。

[Redacted]

## 2. 包括的支援プログラム

### 2.2. 助成金等の分配

- 助成金の分配は、実行団体の募集プロセス及び選定後の監督において丁寧に取り扱い、また対外的な情報公開も行う。
- 実行団体への伴走支援は、本助成期間後の持続的なインパクト創出を目指し、実行団体のファンドレイズ支援も行う。
  - \*想定される実行団体の資金使途の例：人件費・育成費、人材雇用、地域のステークホルダー間の会合開催、問題構造把握の調査、外部専門家の活用、実行団体内の学習・成長、協働に向けたデータベース/KPI管理ツールの開発、社会的インパクト評価
  - \*実際は契約前に調整し、また評価結果に応じて適宜見直す。

助成金等の分配方針	
種類	助成（2019年度は貸付・出資を行わない）
助成額総計（3年間）	170,000,000円（内訳：右表参照） 自己資金分：最大38,500,000円想定（※） （※）認定NPO法人かものはしプロジェクトより2019-2020年度分は確定済（最大1000万円）。
助成額/1案件	3年で最大60,000,000円（各年の拠出額・拠出方法は実行団体と相談して決定）
集会的インパクト型資金提供	単一団体の事業拡大ではなく、複数団体協働を通じた社会的インパクト創出を目指す 実行団体は、協働の中核となるNPO等または、法人格ある複数団体連合体どちらも可
分配の仕方	6か月ごとに実行団体へ助成金拠出（助成金振込の前月に進捗確認し、事業計画や資金計画について適宜調整の後、助成金額等決定）

※助成金の分配方法等は、ETICの自己評価や実行団体等のニーズに基づき適宜見直しを行う

助成金（事業費）詳細（様式3-3より引用）						
	項目	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	合計（円）
A. 助成金申請額	実行団体への助成等に充当される費用	8,500,000	68,000,000	51,000,000	42,500,000	170,000,000
	管理的経費	1,500,000	12,000,000	9,000,000	7,500,000	30,000,000
	管理的経費の割合	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%
B. 自己資金・民間資金	実行団体への助成等に充当される費用					0
	管理的経費	5,000,000	10,000,000	11,000,000	12,500,000	38,500,000
	管理的経費の割合	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

## 2. 包括的支援プログラム

### 2.3. 非資金的支援

- 基本的方針：「地域内で子どもの課題に関わるステークホルダーの協働のプロセス／ガバナンス」の進化を支える中間支援団体（「チェンジ・エージェント機能」を担う実行団体）への伴走支援を中心とする。必要に応じて「協働のプロセス／ガバナンス」自体への支援も行う。
- 具体的な施策は下記の通り（最終的には採択された実行団体の状況やニーズを踏まえた調整を行っていく）。

施策方向性	施策内容	具体内容
集合研修と個別支援を組み合わせた伴走支援で、発見→決断→実行→学習のサイクルを回す	複数の実行団体が集まったの合宿形式の研修を半年に1回実施（2泊3日）	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 半年間の活動の振り返り、及び次の半年間および中長期の計画の見直しがメインテーマ</li> <li>• 適宜ゲスト講師やメンターを招聘、実行団体同士の学び合いも重視する（実行団体の声・ニーズも反映）</li> </ul>
	月1回+αの個別の伴走支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>• プログラム・オフィサー（PO）による定期面談（コーチング、メンタリング、コンサルティングを適切に組み合わせ）</li> <li>• 適宜PO以外の専門性あるスタッフも参加（ETIC・かものはしプロジェクト・外部専門家（子ども領域の専門家、コンサルタント、リサーチャー、ファシリテーター等））</li> </ul>
	地域内での協働プロセス／ガバナンスの構築の支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 実行団体が主催する地域の主要ステークホルダーが集まる会合にも、POや専門家を随時派遣し、後方支援を行う（持続的・効果的な協働プロセス/ガバナンスへの支援）</li> </ul>
	主に実行団体のスタッフを対象とした勉強会の開催	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 課題把握・構造化のためのリサーチ、組織内外との対話と合意のためのスキル（ファシリテーション）、協働の成果の評価・測定手法、国内外の先進事例のケーススタディ等</li> </ul>
伴走支援のプロセスで得られる各実行団体のニーズに基づき、必要な外部リソースを紹介する	人材採用支援、メンターやアドバイザー、評価の専門家等の紹介	
	連携候補となる他のNPOや企業、自治体・官公庁関係者、研究者等の紹介	
	助成終了後も持続可能な協働状況を作るための資金調達の支援（1万人を超える支援者を集めたかものはしプロジェクトのノウハウの提供や、ETIC.の有する支援者ネットワークとの接続）	

### 3. 社会的インパクト評価の実施内容と方法について

#### ・評価について（事前、中間、事後、追跡）

- ・ 評価指針を踏まえた評価の実施内容と方法を以下に示す。実施にあたっては自己評価に加え、適宜専門性を持った第三者の協力を得る。なお、今回は新規性・革新性の高い取り組みを支援するものであり、事前評価には限界がある。中間評価を適切に実施し、事業設計や計画を調整していくことが成果創出の鍵だと考えている。（発展的評価）

時期	目的	資金分配団体の評価（包括的支援プログラムの評価）	実行団体の評価（個別案件の評価）
事前評価	事業の必要性・妥当性の判断	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事前評価の実施（選定された実行団体によってプロセスやアウトカムの調整の必要がある可能性）</li> <li>・ 事前評価報告の作成（評価結果に加え、改訂版事業計画、評価計画についても記載）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事前評価の実施（課題の検証、事業設計の検証、プロセスの計画、アウトカムの計画）</li> <li>・ 事前評価報告の作成（評価結果に加え、改訂版事業計画、評価計画についても記載）</li> </ul>
中間評価	進捗状況と予算・人材・方法など見直しの検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中間評価の実施（実施状況の分析、アウトカムの達成状況（見込）や効率性の分析を行う。実行団体からの報告やPOの伴走支援を通して得た情報を活用）</li> <li>・ 選考委員も含めた中間レビュー</li> <li>・ 計画見直し・調整</li> <li>・ JANPIAへの中間評価報告</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中間評価の実施（実施状況の分析、アウトカムの達成状況（見込）や効率性の分析を行う。現場での活動やデータ収集を通して得た情報を活用）</li> <li>・ 選考委員も含めた中間レビュー</li> <li>・ 計画見直し・調整</li> <li>・ 資金分配団体への中間評価報告</li> </ul>
事後評価	事業の成果の達成状況や事業の妥当性を検証	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事後評価の実施（課題の分析、事業設計の分析、実施状況の分析、アウトカムの分析、効率性の分析）</li> <li>・ 選考委員も含めたレビュー</li> <li>・ JANPIAへの事後評価報告</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事後評価の実施（課題の分析、事業設計の分析、実施状況の分析、アウトカムの分析、効率性の分析）</li> <li>・ 選考委員も含めたレビュー</li> <li>・ 資金分配団体への事後評価報告</li> </ul>
追跡評価*	成果や副次的効果や波及効果、過去の評価との比較検証	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 追跡評価の実施（事業終了時のアウトカムにその後どのような変化が認められるか、および一定期間を経て新たなアウトカムの発現があるか）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 追跡評価の実施（事業終了時のアウトカムにその後どのような変化が認められるか、および一定期間を経て新たなアウトカムの発現があるか）</li> </ul>

\*追跡評価の実施については実行団体、資金分配団体、JANPIA間で協議。本事業は、3年の事業実施機関にとどまらない長期的なゴールや持続可能性、波及効果を期待しているため追跡評価を実施することの有用性はあると考えている。

\*成果を焦り、当事者や実行団体他協働主体等が疲弊したり、本質的ではない取り組みに走らないように重々注意する。

## 4. 進捗管理、リスク管理と持続可能性

### 4.1. 進捗管理

・スケジュール（6カ月ごとの進捗管理、伴走支援、評価）

- 進捗管理は、下記のスケジュールにもとづき伴走支援や助成事業の経験豊富なマネジメントチームとプログラムオフィサー（PO）が密接に連携し、適切に行う。（体制は後述）

	2019年9月～2020年3月	2020年4月～9月	2020年10月～2021年3月	2021年度	2022年度	2023年度以降 (支援終了後)
実行団体募集・選定	10月HP公開、公募開始 11月説明会開催×2回、相談会開催 12月公募締切、一次審査 1月フィールドビジット、二次審査、決定 2月事業計画書等の確認・修正、契約					
資金提供 伴走支援	3月助成金振込 3月伴走支援開始	伴走支援（月1回程度進捗確認） 専門家マッチング（適宜） 助成金支払い（半年に1回）	（継続）	（継続）	（継続）	
集合研修		集合研修（4月） ※実行団体間交流・学び合い	集合研修（11月）	集合研修×2回	集合研修×2回	
社会的インパクト評価	事前評価 ■実行団体の評価 ■資金分配団体の評価	中間評価① ■資金分配団体の評価	中間評価② ■実行団体の評価支援 ■資金分配団体の評価	中間評価③ ■実行団体の評価支援 ■資金分配団体の評価	事後評価 ■実行団体の評価支援 ■資金分配団体の評価	追跡評価 ■実行団体の評価支援 ■資金分配団体の評価
資金分配団体としての機能強化	PO向け研修等参加 取り組む問題等に関する調査・勉強、連携先の拡充	（継続）	（継続）	（継続）	（継続）	

## 4. 進捗管理、リスク管理と持続可能性

### 4.2. リスク管理

リスク内容	対策（予防）	対応（発生した場合）
実行団体の応募や実行団体への資金分配額が想定と異なる場合	応募数確保に向けてリサーチや、積極的な当法人およびかもものはしプロジェクトのネットワーク内外への募集告知を行う。申請時に資金計画を提出頂き、資金計画の妥当性も含め選定する。	調査により案件候補は一定数見込める状況であるが、選定基準を満たす案件が公募により集まらなかった場合は、再度POを中心に案件開拓・形成を行う。（基準を満たさない実行団体を選定しないように選考委員会と共有する）
実行団体の選定に際し不正の行為があった場合	資金分配団体の業務の公正かつ確な遂行を担保するために必要なガバナンス・コンプライアンス体制等の整備等について、必要な措置を講ずる。（「No.34.コンプライアンス規程」参照）	不正の原因究明、関係者に対する厳格な処分、再発防止策の策定及びその内容の公表等の必要な措置を講ずる。（「No.34.コンプライアンス規程」参照）
実行団体に対する助成金の活用による助成等の事業を適正かつ確実に実施することができないと認められる場合	選定プロセスにおいて、応募団体のガバナンス、事業内容の実現性等を考慮し選定する。選定後は半年ごとの進捗確認やPOとの定期的な会議で状況把握を行う。	実行団体が本事業を通してサービス提供する当事者他ステークホルダーへの影響を考慮した上で、JANPIAや専門家の助言も仰ぎながら含め、対応検討する。
（資金分配団体で）休眠預金等資金の使用に不正があった場合	「No.34.コンプライアンス規程」「No.38.リスク管理規程」に基づき公正かつ適切な資金運営を行う。	JANPIAや専門家の助言も仰ぎながら、不正の原因究明、関係者に対する厳格な処分、再発防止策の策定及びその内容の公表等の必要な措置を講ずる。
実行団体で休眠預金等資金の使用に不正があった場合	「No.34.コンプライアンス規程」「No.38.リスク管理規程」に基づき公正かつ適切な資金運営を行う。	JANPIAや専門家の助言も仰ぎながら、不正の原因究明、関係者に対する厳格な処分、再発防止策の策定及びその内容の公表等の必要な措置を講ずる。
伴走支援する体制が整わない場合	当法人内の当該事業部及び専門性を持った対外的な人材の採用を行う。現時点で十分な体制を確保できている。	当法人内の別事業部の人材登用もしくは専門性を持った人材の新規採用・契約を行う。
伴走支援を巡って実行団体とトラブルになった場合	選定後の実行団体との契約内において、トラブル発生時の対応について記載する。また、両者が伴走支援において求める期待値についてすり合わせる場を持つ。	実行団体との契約に基づき対応する。また、場合によっては第三者の専門家に介入頂き、JANPIAにも随時状況の共有・報告をしながら、解決に向けた対話の場を持つ。

## 4. 進捗管理、リスク管理と持続可能性

### 4.3. 持続可能性

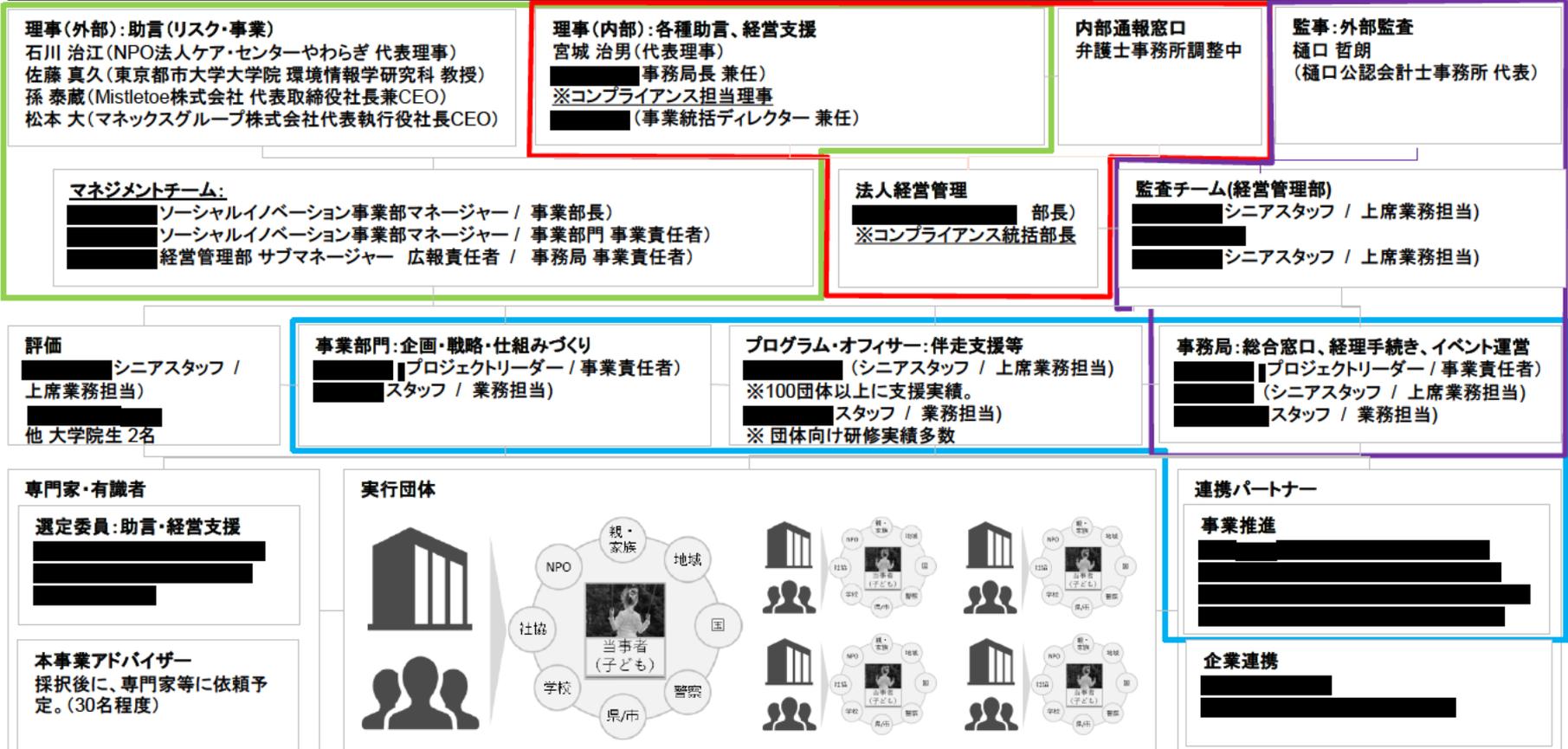
- 民間公益活動の自立した担い手の育成
  - 本事業はまさに「民間公益活動の自立した担い手の育成」を重視した内容であり、そのための様々な支援を手厚く組み込んでいる。
- 資金を自ら調達できる環境の整備（民間企業や金融機関等の民間の資金を呼び込むための具体策）  
「ETIC.およびかものはしプロジェクト」に対する資金調達と、実行団体に対する資金調達支援の双方を行う
  - ETIC.のネットワークを活用した追加の資金調達（企業経営者、企業CSR、国内外の財団を想定）
  - かものはしプロジェクトのノウハウの移転（1万人の市民の寄付に支えられ、自己財源比率は83%）
- 事業、組織の自走化
  - 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、自主事業として継続していく計画である。
- 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が、まさに「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」を目指すものである
  - そうした事例やノウハウを取りまとめ、他地域や他の課題領域にも共有していく
- 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行う。
  - 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）への働きかけも行う。

## 5. 実施体制と従事者の役割

団体の要請により、「個人が特定される情報」について非開示とした。(JANPIA)

### 5.1. 実施体制と従事者の役割

#### ・事業実施体制図



## 5. 実施体制と従事者の役割

### 5.1. 実施体制と従事者の役割

#### ・ガバナンス・コンプライアンス体制

##### 外部理事



石川 治江  
NPO法人ケア・センター  
やわらぎ 代表理事  
社会福祉法人  
にんじんの会 理事長



佐藤 真久  
東京都市大学大学院  
環境情報学研究所 教授



孫 泰蔵  
Mistletoe株式会社  
代表取締役社長 兼 CEO



松本 大  
マネックス証券株式会社  
代表取締役会長CEO

##### 内部理事



宮城 治男  
代表理事

1972年徳島県生まれ。1993年、早稲田大学在学中に現ETICの前身「学生アントレプレナー連絡会議」を立ち上げる。2000年にNPO法人化に伴い代表理事に就任。世界経済フォーラム ヤング・グローバル・リーダーズに選出(2011)。



山内 幸治  
理事 兼 事業統括ディレクター

1976年神奈川県生まれ。アイセックにおいてインターンシップのコーディネーターに従事し、早稲田大学在学中にETICに参画。ベンチャー企業・NPOにおける長期実践型インターンシップ事業を立ち上げる。その後、事業統括ディレクターとして全事業を統括。2013年理事就任。



鈴木 敦子  
理事 兼 事務局長

1971年生まれ。早稲田大学在学中にNPO法人ETIC、の前身「学生アントレプレナー連絡会議」に参画。大学卒業後、自ら起業するも、97年のETICの事業化により事務局長に専任。2013年理事就任。

##### 法人経営管理部



##### ※コンプライアンス統括部長

##### 監事



樋口 哲朗  
公認会計士  
樋口公認会計士事務所  
代表

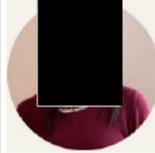
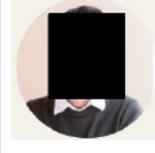
大学卒業後、大手監査法人に入所し、金融機関、外資系クライアントを中心に監査・コンサルティング業務を提供。約20年間勤務。その間に提携先のロンドン事務所に約2年半出向。帰国後、パートナーに昇進。その後、樋口公認会計士事務所を設立して独立し、企業会計基準委員会の専門研究員として、日本の会計基準開発に携わった。また、早稲田大学会計専門職大学院講師を10年間勤めた。現在、ベンチャー企業、中小企業、会計事務所、M&A専門企業のアドバイザー、上場企業や金融機関を含む企業の社外役員、ETICを含め、NPOの監事を務める。

- 重要事案の意思決定等に関しては、当該事業責任者より、内部理事に報告・相談後、外部理事を招集した理事会を開催し相談・決定する。
- 四半期に一度開催している理事会にて、本事業の報告・相談を行う。
- コンプライアンス規程に基づき、経営管理部をコンプライアンス統括部門とし設置。経営管理部長が部門長を務める。また、担当理事を委員長とし、統括部門長、事業部長、外部有識者を委員としたコンプライアンス委員会を、定例委員会を年1回開催。臨時委員会はいつでも収集可能とする。
- 役職員は、コンプライアンス違反行為又はその恐れがある行為を認知した場合は、速やかに統括部門に報告する。  
※内部通報規程に基づく通報を行った場合はこの限りではない。
- 統括部門長は違反行為又はそのおそれがある事象を知ったときは、担当理事に報告するとともに、事実関係の調査を行い、対応方針を検討し、担当理事の承認を受けて、当該事象への対応を実施する。  
※役職員は、緊急の事態等の事由の場合は、担当理事に直接、報告をすることができる。

## 5. 実施体制と従事者の役割

### 5.1. 実施体制と従事者の役割

#### ・事業実施体制の整備・メンバー構成と各従事者の役割・担当事業従事者のプロフィール①

 <ul style="list-style-type: none"><li>・ 事業責任者</li><li>・ 実行団体支援</li><li>・ 連携企業・アドバイザーリレーション</li></ul>	<p>[Redacted text]</p>	 <ul style="list-style-type: none"><li>・ 事業実施責任者</li><li>・ PO助言・支援</li><li>・ 実行団体支援</li><li>・ 研修等設計</li><li>・ 海外リレーション</li></ul>	<p>[Redacted text]</p>
	<p>[Redacted text]</p>		<p>[Redacted text]</p>
	<p>[Redacted text]</p>		<p>[Redacted text]</p>

## 5. 実施体制と従事者の役割

5.1. 実施体制と従事者の役割（事業実施体制の整備・メンバー構成と各従事者の役割・担当事業従事者のプロフィール②）

5.2. 外部人材の活用外部連携先の紹介と役割

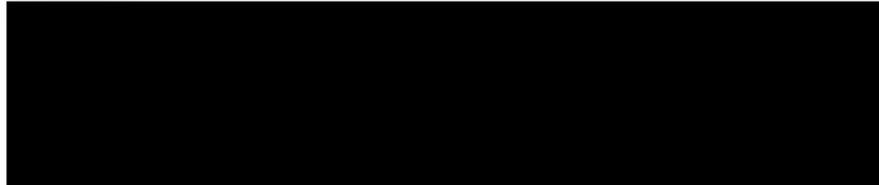
 [Redacted text]	 [Redacted text]
---	---

[Redacted text]	[Redacted text]	[Redacted text]
-----------------	-----------------	-----------------

[Redacted] ファンドレイジング手法の支援、法改正等における政策提言支援、ステイクホルダー協働促進

[Redacted text]	 [Redacted text]
-----------------	---

[Redacted text]	[Redacted text]	[Redacted text]
[Redacted text] CF	[Redacted text]	[Redacted text]

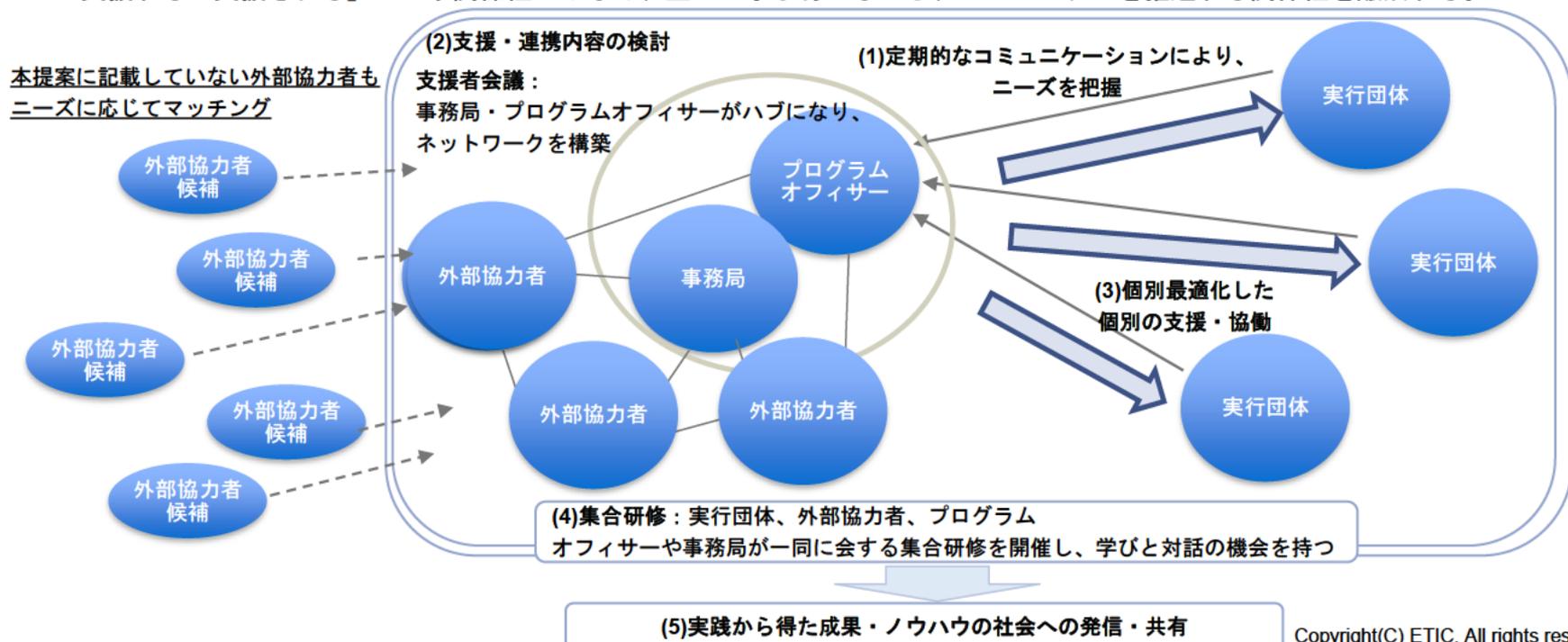


## 5. 実施体制と従事者の役割

### 5.2. 外部人材の活用外部連携先の紹介と役割

・外部協力者、実行団体等の連携と対話の関係構築をどのように行うのか

- プログラムオフィサーと事務局がハブとなり、外部協力者と実行団体とのネットワークを構築
- プログラムオフィサーが実行団体のニーズを吸い上げ、事務局と連携し外部協力者と支援メニューを検討。外部協力者と連携した個別支援や、全体での支援につなげる。
- 学びや課題・解決策の共有、またネットワーキングを目的として、外部協力者や実行団体と共に集合研修を実施
- 「支援する・支援される」という関係性ではなく、互いに学びあいながら、プロジェクトを推進する関係性を醸成する。



## 6. 広報戦略および連携・対話戦略

団体の要請により、「掲載許可を得ていない情報」について非開示とした。(JANPIA)

### 6.1 具体的な実施内容、ターゲット、手段、期待される効果等

・ 自社メディアやオンラインの恒常的な広報に加えて、対面での説明の機会をもつ

- ・ 自社メディアや、イベントでの広報を実施。また本件専用のWebサイトを設置し、説明・広報する恒常的な手段を持つ。
- ・ 対面での対話の機会を持つことにより、本件担当者が対面でも事業進捗を報告し、また質問を受ける機会を確保する。

#### 自社オウンドメディアによる情報発信

NPO・ソーシャルビジネスに興味を持つ人を対象としたサイト(月間4万PV~)  
民間公益活動促進に、休眠預金の認知度を向上し、またどのように活用されているかの実態、成果を広報。本取り組みの成果を詳細に説明。成果を実感することができるようにする。



#### 本件の専用Webサイトを公開

Webサイトを設置し、本件の中間・最終成果の報告を行う。サイト内に本件における取材相談窓口を設置することにより、他媒体による広報につなげる。また、問い合わせ先を明記し、質問を随時受け付ける体制をもつ。



#### メールマガジン

読者2万人に本件の取り組みについて配信。ソーシャルビジネスに感心を持つ人、休眠預金について注目する人に対して効果的に広報する。



2020年9月1日、2024年事業計画の最終版の1ページに更新した。事業の成長と新たな市場開拓の覚悟を伝える。読者の85%をソーシャルビジネスに配分、新たな市場開拓 - 社会起業家の覚悟に!

#### 対面での説明・対話の機会

毎月実施している、企業・行政・ソーシャルビジネスに関連する人を対象としたギャザリングにて、本件に特化した会を開催。毎月70~100名が参加する場を活用し、対面での説明・広報の機会を確保することにより、直接対話の機会をもつ。



#### 過去実践例)

内閣府地域社会雇用創造事業の広報例



専用Webサイト



起業家一覧(一部)



ガイドブック



## 6. 広報戦略および連携・対話戦略

団体の要請により、「掲載許可を得ていない情報」について非開示とした。(JANPIA)

### 6.2. JANPIA、実行団体との連携を進めるための体制と計画

・他のセクター、団体、企業等の事業への参画、多様な関係者との対話など、それぞれを推進する連携・対話の戦略

#### ● JANPIA、実行団体と連携をとり、効果的な支援を追求

- ✓ ETIC内にJANPIA連携窓口を設置。行政事業の連携窓口の経験のある担当者が従事。審査会や、集合研修等を連携窓口からJANPIAへご案内。
- ✓ 実行団体の窓口はプログラムオフィサーが担当。JANPIAの実行団体訪問の機会の調整を事務局と協力して行う。

#### ● ステークホルダーギャザリングの実施：政府、企業、NPO等、セクターを越えた参画を促すため、多様な関係者を一同に会すギャザリング

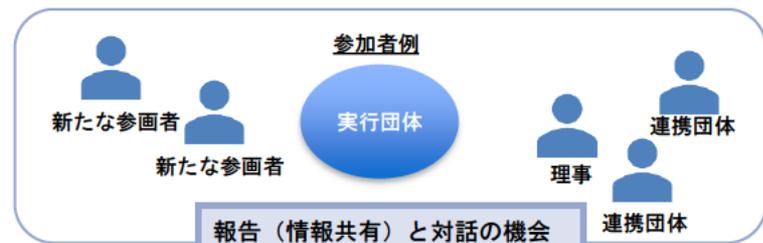
<1>実務者同士の事例・ノウハウ共有会  
実務者（実行団体、外部連携団体）を対象とする、実践から得た学び、成功も失敗も含め共有する勉強会を設ける。



過去の実施例：世界各地で政府・企業・民間公益活動を行う団体の連携を手掛ける専門家を米国よりを召喚し、セクターを越えた連携をテーマに、実務者同士の勉強会を実施（行政・企業・NPOが参加）

#### <2>報告会：ステークホルダーとの対話、新たな連携を生み出す機会

実行団体や取り組む課題に携わる関係者、今後参画してほしい組織・人が参加するステークホルダーギャザリングを開催。報告の機会にするとともに、新たな組織・人をまき込むきっかけとする。



過去の実施例）ステークホルダーギャザリング - 特定領域における、セクターを越えた対話の機会の創出：  
2018年に就労支援分野に関わる、現場で課題解決に取り組む実践家たちや内閣府・経産省の担当者、大企業のCSR担当者など、様々なセクターで就労支援に関わる約60名が集まるギャザリングを開催。テーマには、「私たちが本当に目指したい就労支援の未来とは」を掲げた。  
それまで関係が築けていなかった関係者も、ETICという中立な組織が入ることにより、同じ目的をもって集まり、対話が始まる。それまで自団体がいかに資金を調達して大きくなるかに目が向いていたリーダーが、資金の出し手側である企業や政策を作る行政からの参加者との議論を通じて、業界の進化のために自団体がハブの役割を担うという方向性もあるのだと気づかされ、企業のCSR担当者から、企業同士も横断的に繋がって知見を共有したい、……と新たな発想や、化学変化が発生。セクターを超えて多様なプレイヤーがその問いを共有し、議論し、解を模索していく、その過程の蓄積が、少しずつエコシステムを育む。

## 7. 関連する主な実績

### 7.1. 案件を発掘、形成するための調査研究

- ・ ソーシャルビジネス・NPO等、民間公益活動に取り組む組織に関する調査・分析
- ・ ソーシャルビジネス・NPO等の民間公益活動に取り組む組織とのネットワークを活かし、草の根で活動する組織やソーシャルビジネスに関する調査、そして分析を2018年度に実施。

#### 「ソーシャルビジネス白書」



- ・ 日本初のソーシャルビジネスに関する自発的な調査・推計
- ・ 131のソーシャルビジネス事業者が回答
- ・ 一般社団法人ソーシャルビジネス・ネットワークと共同制作
- ・ 主な項目
  1. 組織概要の変化について  
創業年、事業内容、収入額とスタッフ数について2010年度と2017年度の比較
  2. 各事業者の主な事業について  
主な目的、開始年度、事業内容、事業による成果、2025年度に向けた目標
  3. 組織内の課題と、その解決方法について
  4. 対象としている社会的なテーマにおける課題と、その解決方法について

#### ソーシャルインパクトと起業家 (アントレプレナーシップ)に関する6か国比較調査

- ・ 香港を拠点とするソーシャルビジネスに関するリサーチ機関CAPSより委託を受け、アジア6か国の調査における、日本の事務局を担う（調査結果は、2019年秋に公開予定）
- ・ 約350社に調査を配布、112社が回答
- ・ 質問項目（全87質問）
  1. 組織概要
    - ・ 自組織の資金調達能力を高めるにあたって、何が障壁だと思いますか 等
  2. 社会的企業／ソーシャルベンチャーのエコシステム（企業や政府・行政との連携について）
    - ・ ここ1年のうちに活用を具体的に検討した、外部のサポートについて、当てはまるもの、全てを選んでください
    - ・ 社会的企業／ソーシャルベンチャーにとって、政府/行政による、どのような支援が特に重要ですか
    - ・ ソーシャルインパクトの測定や評価をしていないのは、なぜですか 等
  3. 組織課題、社会的企業をとりまく環境に関する課題
    - ・ 成功するソーシャルビジネスの組織（チーム）を構成する、大切な要素は何ですか 等

加えて

年間100以上の民間公益活動に取り組む組織との接点があり、定性的なニーズやトレンドを把握

## 7. 関連する主な実績

団体の要請により、「掲載許可を得ていない情報」について非開示とした。(JANPIA)

### 7.1. 案件を発掘、形成するための調査研究

#### ・ソーシャルビジネス・NPO等、民間公益活動に取り組む組織に対する伴走支援の探究

- インターンシップのコーディネートに始まり、民間公益活動に取り組む組織に対する伴走支援を実践。実践からの学びを、他組織に共有するプログラムを開発し、提供。中間支援組織の育成を各地で支援。
- ノウハウの蓄積として、「コーディネーター虎の巻」をまとめる。10~20年にわたり、社会起業家支援を実施してきたETICスタッフ（伴走支援者・ETICではコーディネーターと呼ぶ）が、試行錯誤により築いてきた核となる考え方やノウハウをまとめた一冊。
- コレクティブインパクトの実践者向けの研修を実施。専門家を招き、社内の伴走支援者向けの研修も開催し、学びを深めている

#### 全国に広がる地域プロデューサー（地域コーディネート機関、地域での伴走支援組織）に対して、研修や講座を提供

北海道から沖縄まで151自治体に根付く、67の組織/行政を対象に、毎年2回、研修を提供。中間支援組織の育成に力を入れている。また全国10の先進自治体と連携したローカルベンチャー推進協議会では、地域の中間支援組織および自治体職員を対象に、起業家支援や地域でのエコシステム創りに関する実践的なノウハウを共有する会を開催している。

#### 伴走支援に関するノウハウの蓄積

20年に渡り、伴走支援について探究。ノウハウや経験をまとめた資料を作成。

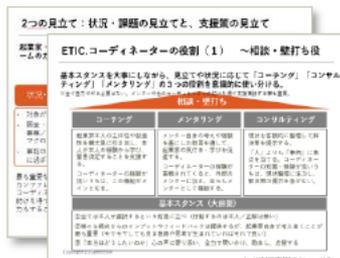
#### 項目（一部・全88ページ）

- ソーシャルビジネスとは
- コーディネーターとは～社会起業家の課題を見立て、支援策を見立てる～
- ソーシャルビジネス起業家の成長別ステージ支援
- 実例・コーディネーター FAQ

#### 実践者向けのコレクティブ・インパクト研修

（共催：日本ファンドレイジング協会）

- コレクティブインパクトを実際に活用している組織が集まり、その基礎を学ぶ。また実践から得ている学びを共有し、実践で活用する材料を持ち帰る。学びと実践を繰り返す半年間のプログラム。NPO、企業、行政が参加。
- コレクティブ・インパクトを提唱した米国FSGの元マネージング・ディレクター、フィリップ・サイオン氏を招聘。世界で協働プロセスやコレクティブインパクトを牽引する講師から学び、日本での取り組みに関してフィードバックを得る。



<参加コンソーシアム/参加団体名>  
こども宅食、NPO法人ACE、NPO法人かものはしプロジェクト、NPO法人二枚目の名刺、一般社団法人プロフェッショナル&パラルレルキャリア・フリーランス協会、（公社）ハタチ基金、雲南市地方創生チャレンジPT、放課後STEMラボ  
<バックボーンの担い手、9名のコーディネーターが参加>

## 7. 関連する主な実績

団体の要請により、「掲載許可を得ていない情報」について非開示とした。(JANPIA)

### 7.1. 案件を発掘、形成するための調査研究

- ・ 貧困・虐待・いじめなど深刻な状況にいる子どもとその周囲にいる大人や関係機関を対象に活動する、組織との協働実績

子どもに対して直接的、また間接的にアプローチするNPOやソーシャルビジネス事業者がこれまで各種プログラムに参加。団体支援を通して、領域の知見を深めると共に、数々の関係組織とのネットワークを築いている。

#### <<ETICのプログラム参加者・関連事業（一部）>>



## 7. 関連する主な実績

### 7.1. 案件を発掘、形成するための調査研究

・ 貧困・虐待・いじめなど深刻な状況にいる子どもとその周囲にいる大人や関係機関についての調査・知見

- 子どもに関する活動の経験、知見のある選考委員（21ページ参照）
- 「貧困の連鎖」を防止することを目的とした、ゴールドマン・サックス・ギブズ・コミュニティ支援プログラムにおいて、貧困状態に陥りやすい児童養護施設における、大学進学者を取り巻く課題と、それに対するアプローチによる成果の調査、またひとり親家庭（特に母子家庭）の就労支援対象の調査を実施。
- 連携団体のNPO法人かものはしプロジェクトにおいて、問題の構造の可視化を専門家を交えて実施。
- フィールドワークにより、現場の状況を関連者へのインタビュー等から把握（NPO法人かものはしプロジェクトによる実施）

児童養護施設における大学進学の課題、またひとり親家庭の就労支援の対象について調査

課題の構造を紐解くことにより、プログラムの効果を高める

虐待の状況把握のための調査・分析

虐待の発生要因などの、子どもに関する課題を取り巻く社会構造を、専門家を招き解析

フィールドワーク：困難を抱える子どもに関わるステークホルダーへの聞き取り、実地調査を実施

地域を絞り、市のこども福祉課、児童養護施設、子どもシェルター、自立援助ホーム運営NPO、障がい者就労支援NPO等を訪問し、インタビューを実施。

当事者である子どもや、現場活躍する組織への理解を深め、また関係性を構築している。

## 7. 関連する主な実績

### 7.2. その他、連携、マッチング、伴走支援の実績、事業事例等

・多地域、多分野での、行政・企業・NPOといったセクターを超えた連携の実績 (一部をご紹介)

- 中間支援組織や自治体も含めた、地域内のエコシステム形成を支援。
- 特定領域でのコンソーシアムをつくり、インパクトの桁を変えるチャレンジを実践
- 企業コンソーシアムを組成し、企業と民間公益活動に取り組む組織、行政の連携プロジェクトを促進

#### ローカルベンチャー推進協議会

持続可能な地域に向けて、挑戦する人材への投資をともにし続けるプラットフォーム

ローカルベンチャーの創造と推進に向けて「ともに学び、育て、広げる」ことを目的とした広域連携プラットフォーム。2016年に開始。

現地で自由に動ける、民間の中間支援組織の活躍に重きを置き、地域間連携によるナレッジの共有の機会を創出。

自治体が拠出金を負担し、事務局をNPO法人ETIC.に委託する形で運営。

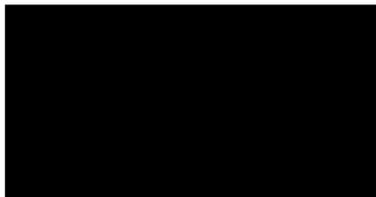


<参加自治体>  
 北海道厚真町、岩手県釜石市、宮城県気仙沼市、宮城県石巻市、石川県七尾市、岡山県西粟倉村、島根県雲南市、徳島県上勝町、熊本県南小国町、宮崎県日南市  
 (事務局) NPO法人ETIC.

#### 就労・自立支援分野におけるNPO・企業が集いインパクトの桁を変えるチャレンジ-IMPACT Lab.

若者・女性・障がい者を含む多様な人々の就労や自立支援に取り組む8つのNPO・企業が参画した2017年から2年間のプロジェクト。

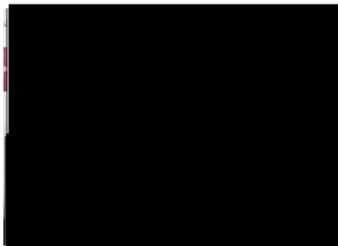
英国の現場視察、セクターを越えたさまざまな分野の経営者との対話、事業戦略のピア・レビュー等を通して、同じ領域の中で、時に連携の可能性を模索しながら、これからの社会の中で自社が果たしていく役割を、意志をもって選びなおすことに取り組む。



<参加団体>  
 NPO法人 Switch、NPO法人HELLOlife、株式会社 Kaien、NPO法人つくばアグリチャレンジ、NPO法人しんぐるまざあず・ふぉーらむ、NPO法人マドレポニータ、株式会社フェアスタート・NPO法人フェアスタートサポート、NPO法人キズキ

#### 企業、NPO、個人との連携によりソーシャルインパクトを拡大 -and Beyond カンパニー

2020とその先 (and beyond)を見据え、立場や組織の垣根を越え、個々がお互いに実現したい未来意志を持ち込み、社会イノベーションをともに目指す創発型カンパニー。企業は、機会を活用する当事者として、新規事業創出等の目的を持ち参加。自治体やNPOとのセクターを越えた連携がうまれている。



雲南市の課題解決に向け、市と竹中工務店、ヤマハ発動機株式会社とNPO法人ETICで連携協定を締結。  
 中工務店社員が、雲市政策企画部政策推進で研修派遣として躍中。

<パートナー/サポーター企業>  
 ロート製薬株式会社、江崎グリコ株式会社、セイノーホールディングス株式会社、マネックスグループ株式会社、ヤマハ発動機株式会社、アビームコンサルティング株式会社、花まる学習会、株式会社竹中工務店、PwCコンサルティング合同会社、株式会社オウケイウェイヴ、住友生命保険相互会社、株式会社フェリシモ

## 7. 関連する主な実績

### 7.2. その他、連携、マッチング、伴走支援の実績、事業事例等

・創業以来1500名の起業家を輩出 – 民間公益活動に対する豊富な支援実績 (一部をご紹介)

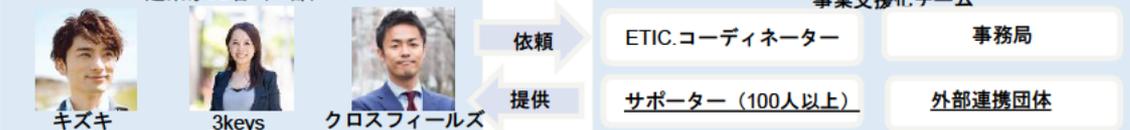
- ・ **多くの個人や組織との協働し、民間公益活動に取り組む団体を、年100団体以上をサポート**
  - ✓ 教育や福祉から、地方創生、災害からの復興まで、取り組む課題は多岐にわたる
  - ✓ 当初は創業支援中心だったが、2013年からはインパクト拡大に向けた支援も
- ・ **直接の伴走支援に加え、企業や行政等と連携してエコシステムを育み、様々なリソースとつないでいく**
  - ✓ 各団体の課題やニーズを踏まえ、個別の伴走支援や集合研修の提供
  - ✓ メンターや外部支援組織とのマッチングや、人材採用の支援も行う
- ・ **資金面での支援についても豊富な経験**
  - ✓ 西武信用金庫・日本財団と連携した融資商品の立ち上げ・運営支援：最大5000万円の融資と非資金的支援の提供
  - ✓ 企業や財団の助成プログラムにおける審査のアドバイザーや非資金的支援の提供実績も多数

<実例1>88%の事業継続率を伴走支援を通して実現  
— 社会起業塾イニシアティブ

- 課題解決を加速させていく変革の担い手としての社会起業家の輩出を目指し、ソーシャルビジネス・NPOの創業支援プログラム。6ヶ月間、伴走支援やメンタリングを提供。2002年より17年間で109名が参加
- 現在も96名が事業を継続し、うち38団体がインパクトの拡大フェーズに

<実例2>2年間で95名の起業家に助成金・事業支援を提供-ソーシャルベンチャー・スタートアップマーケット

- 内閣府地域社会雇用創造事業において2010年度～2011年度の2年間で、95名の起業家の輩出。
- 平均200万円、最大500万円の支援金、総計1億6410万円を提供。
- 専属コーディネーターの配置をはじめ、外部の連携パートナー、メンターとのコーディネートを実施



ETIC.各種プログラム参加者 (一部)

