

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：**地域運営組織等を核とした集会的アプローチによる地域課題の一体的解決**
2. 申請団体名： 公益社団法人 日本サードセクター経営者協会
3. 助成事業の種類： 新規企画支援事業
4. 申請する事業期間：2019年度～2021年度
5. A事業費：249,900,000 円
(Bうち助成金申請額：199,000,000 円 79.63% B/A)

プログラム・オフィサーの伴走支援の活動費：21,978,000円* 評価関連経費：17,755,000円*

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

(1) 申請する事業により解決したい課題（社会的ニーズ）

- 近年、社会疫学的な知見やその実証研究などによって、子ども・若者の貧困や高齢者の社会的孤立などの地域の様々な問題は、各々単独の原因によって生じているのではなく、複数のリスク要因が作用し合った結果として（いわば確率論的に）生じていることが明らかになっています。また、個々の問題を生じさせるリスク要因の組み合わせやそれらの因果関係の強さなどは地域によって異なり、同じ問題に対してであっても、地域により効果的な施策が異なることなども分かっています。
- このように様々なリスク要因などが複合的に作用する「複雑な問題」を解決するには、単独の原因に対する施策を実行するだけでは不十分であり、様々なリスク要因に作用する施策を（地域の特性・状況を踏まえつつ）重層的に深掘りしながら展開し、それらの集合的な効果によって、総合的に地域や個人々のリスク要因を低下させていくアプローチ（以下「集合的アプローチ」と書きます。）が効果的です。
- このような認識のもと、欧米の一部の地域では、地域内外の多様な主体が地域の課題や課題解決のビジョン、課題解決の道筋（ロジック・モデルなど）や成果指標などを共有して様々な取り組みを分担したり、互いに連携・協力しながら重層的に施策を展開するなど、集合的アプローチの先進的な事例が見られます。
- 一方、我が国では住民自治の原則を踏まえ、地域住民の意見を反映させながら地域課題の解決を進めていくために、かねてより「地域自治組織」や「まちづくり協議会」などを形成・設置し、市区町村長の権限に属する事務を分掌・分権させるなどの取り組みが行われてきました。

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

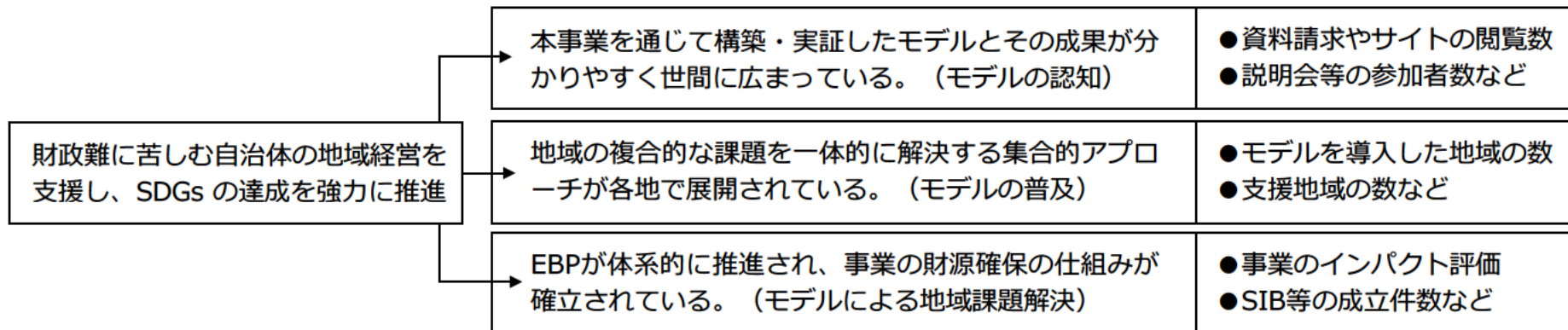
- また、「まち・ひと・しごと創生総合戦略2018」では、人口減少・高齢化が著しい中山間地域や都市部の団地・ニュータウンなどに於いて、将来にわたって日常の生活圏を維持していくために、地域住民が主体となって「地域運営組織」を形成し、地域課題解決のための持続的な取組体制を確立することで、生活サービスの維持や地域に於ける仕事・収入を確保していくことが重要であるとされています。
- このような地域の自治や協働の機能を担う組織（以下「地域運営組織等」と書きます。）では、地域内の町内会・自治会やPTA、子ども会、女性の会、民生委員など、公的な仕事に関わる方々を中心とする地域住民が構成員となり、当事者自らが、自らの責任に於いて地域課題の解決に取り組んでいますが、多くの組織では人材や資金不足などの課題を抱え、必ずしも期待通りの成果を上げるには至っていないのが現状です。
- そこで、本事業に於いては、このような地域運営組織等の課題解決や新たな地域運営組織等の形成・法人化等を支援し、その経営基盤を強化しながら、公募要領6.に掲げられた「優先的に解決すべき社会の諸課題」をはじめとする地域の様々な課題を解決する複数の新規事業・組織を重層的に生み出すことで、事業の実施地域（実行団体として選考した地域運営組織等が活動を展開している地域）の「複雑な問題」を一体的に解決していきます。
- また、本業を通じて、このような集成的アプローチのモデルを構築・実証することで、事業期間の終了後には構築・実証したモデルの多地域への導入を図り、財政難に苦しむ自治体に於ける地域経営の革新と地域レベルでのSDGsの達成を力強く推進・支援していきます。

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

(2) 中長期的な事業目標（事業終了の2年後～5年後に実現する成果と指標設定の骨格・イメージ）

- 本事業を通じて構築・実証したモデルとその成果が分かりやすく世間に広まることで、本事業の実施地域以外の地域に於いてもモデルの導入が進み、地域の「複雑な問題」を一体的に解決する集合的アプローチが全国で展開されている。
- この過程で、各地の意欲ある地域運営組織等により、各々の地域に於ける諸問題とその発生要因との因果関係などが構造的・統計的に把握され、地域や個々人のリスク要因を低下させる施策とその効果が明確にされるなど、地域課題の解決に向けたEBP（Evidence-Based Practice）が体系的に進められ、SIB（Social Impact Bond）などの手法により地域運営組織等の新たな財源確保の仕組みが確立されている。



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

(3) SDGsとの関連性

- 我が国の地域の現状を踏まえ、地域運営組織等を核とした「マルチステイクホルダー・パートナーシップ（17.17）」の構築・強化を通じて、（各々の地域の特徴・状況、設定した地域課題と課題解決のための事業の内容などに応じて）目標1～16の達成を地域レベルで総合的に推進します。
- 例えば、下図1.の課題を掲げる地域に於いて、新たな技術シーズを有する企業等が集合的アプローチによって地域運営組織等にエンゲージメントされた場合、本事業の実施を通じたSDGsとの関係性は下図2.のように表現されます。

1.解決しようとする地域課題

共働き世帯やシングルマザーの家庭では、子供が自宅で一人で学習せざるを得ない環境が「子供の貧困」を助長している。また、一人暮らしで社会的に孤立した高齢者が増加傾向にあり、孤独死や認知症の原因にもなっている。地域に於けるコミュニケーションの希薄化が、このように社会の各層に深刻な影響を及ぼす一方、育児・介護や障害などの理由で外出が困難な状態にあったり、一般的な就業形態・条件のもとでは働くことが難しい人々が数多く存在している。

2.SDGsの達成ビジョン

地域の人々の手が十分に差し伸べられていない方々と就業困難者とを、遠隔操作型ロボットを用いて結びつけることで地域の絆を再構築する。このことにより、社会課題の解決に取り組む協力組織等の活動のインパクトを向上させつつ、育児や介護、障害などにより外出の困難な人々を対象として目標8「働きがいも経済成長も」の達成を、また、一人暮らしの高齢者や自宅にて孤独な環境で過ごす子供を対象として、それぞれ目標11「住み続けられるまちづくり」と目標1「貧困をなくそう」の達成を目指す。

3. 事業の実施を通じて変化を及ぼす対象者

育児・介護や障害等による就労困難者を対象として遠隔操作型ロボットを用いたコミュニケーションサービスによる雇用（自己雇用を含む）を創出する。また、そのコミュニケーションサービスを通じて、一人暮らしの高齢者や孤独な環境にある子供に対して、遠隔コミュニケーションを通じた社会との接点や学習機会などを提供する。このことにより、社会課題の解決に取り組む協力組織等の活動のインパクトを向上し、企業の雇用創出や行政コストの削減等の波及効果を創出する。

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.原因分析と解決策

(1) 原因分析

- 地域の様々な生活現場では、山積する課題を民間の活力によって解決していくことの重要性が日増しに大きくなっています。また一部の地域では、実際に株式会社や特定非営利活動法人等が先駆的な事業によって課題解決を担っている事例も少なくありません。しかし、その一方で、全国各地に於いて地域課題を解決する牽引役として期待されている地域運営組織等については、（平成28年度の総務省の調査や内閣府が設置した地域運営組織に関する有識者会議の提言・報告書などによれば）活動のリーダーや担い手、事務局などの人材不足、活動資金の不足、地域住民の当事者意識の不足などの課題を抱え、地域課題を解決するエンジンとしての役割を十分に発揮できていません。
- 地域運営組織等には、地域課題を把握・共有し、解決方法などを検討する「協議機能」と、課題解決に向けた取り組みを実施する「実行機能」とが求められますが、実際には「協議機能」と「実行機能」の双方を同一の組織で併せ持つ「一体型」と、いずれか一方の機能を重視する「協議型」「実行型」の類型が見られます。
- 資源不足などの課題を抱える組織では、いずれの類型に於いても「協議機能」と「実行機能」とが適切に分離／連動していない場合が多く、課題解決に必要な人材・資源を地域内の住民からのみ調達することを前提としているため、事業の実施者が、いわば身内の人々に限られてしまうことによって、その成果を厳しい目で評価したり、より良く改善していくプロセスが機能しにくい状況なども生じています。

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

1.2.原因分析と解決策

- これらの組織の本質的な課題は、実際には人材・資源の不足にあるのではなく、「協議機能」と「実行機能」の適切な分離／連動と、地域内外から多様な人材・資源を引きつけるためのマネジメント能力の向上にあります。「協議」と「実行」のプロセスを適切に分離し、各々の機能にマルチステイクホルダー・パートナーシップを取り入れて適切に連動させることで、例えば、地域運営組織等に於いて策定したビジョンや成果指標に基づき、事業の「実行」部分だけを（他の地域の）実績ある社会的企業等に委ねるなどのことが可能になり、資源不足の解消を図ることができます。
- このように、実績ある社会的企業をはじめ、地域住民、地域内外の企業や教育機関、金融機関などの保有する様々な資源・能力を引きつけ、地域課題の解決に関与するステイクホルダーとしてエンゲージメントするには、（異なる立場や価値観、行動原理などを持つ）多様な主体者の中で目指したい地域社会像（地域課題解決のビジョンなど）に関する創造的な合意を形成し、そこに至る道筋や成果指標などを共有していく必要があります。
- しかし、このようなマルチステイクホルダー・プロセスによる地域運営組織等のマネジメントや集合的アプローチに関する知識・技術などのノウハウは、一部の地域や団体などに個々の要素の先導的な取り組みが見られるものの、まだ十分に確立・体系化されておらず、一般的に普及しているとは言えません。
- 以上の通り、地域運営組織等を牽引役として地域の「複雑な問題」の一体的な解決が進んでいない理由は、主として多様な資源・能力を引きつける組織・事業のデザインとマネジメント能力に起因するものであると考えられます。

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

1.2.原因分析と解決策

(2) 解決策

- 以上の原因分析を踏まえ、地域の「複雑な問題」を効果的に解決していくには、集合的アプローチに取り組む意欲ある地域経営組織等の経営を支援し、そのマネジメント能力を向上していくことが鍵になると考えます。
- 地域住民との協働によるマネジメント・サイクルや地域内外の多様な主体とのパートナーシップの構築を通じて地域経営組織等の経営基盤を強化し、共有化された課題解決のビジョンや課題解決の筋道・成果指標のもとで多様な地域の担い手が課題解決の取り組みを重層的に実施していくことで、初めて問題発生の原因となる複合的なリスク要因に体系的に働きかけることが可能になり、各事業の集合的な効果を一体的に高めていくことができるようになります。

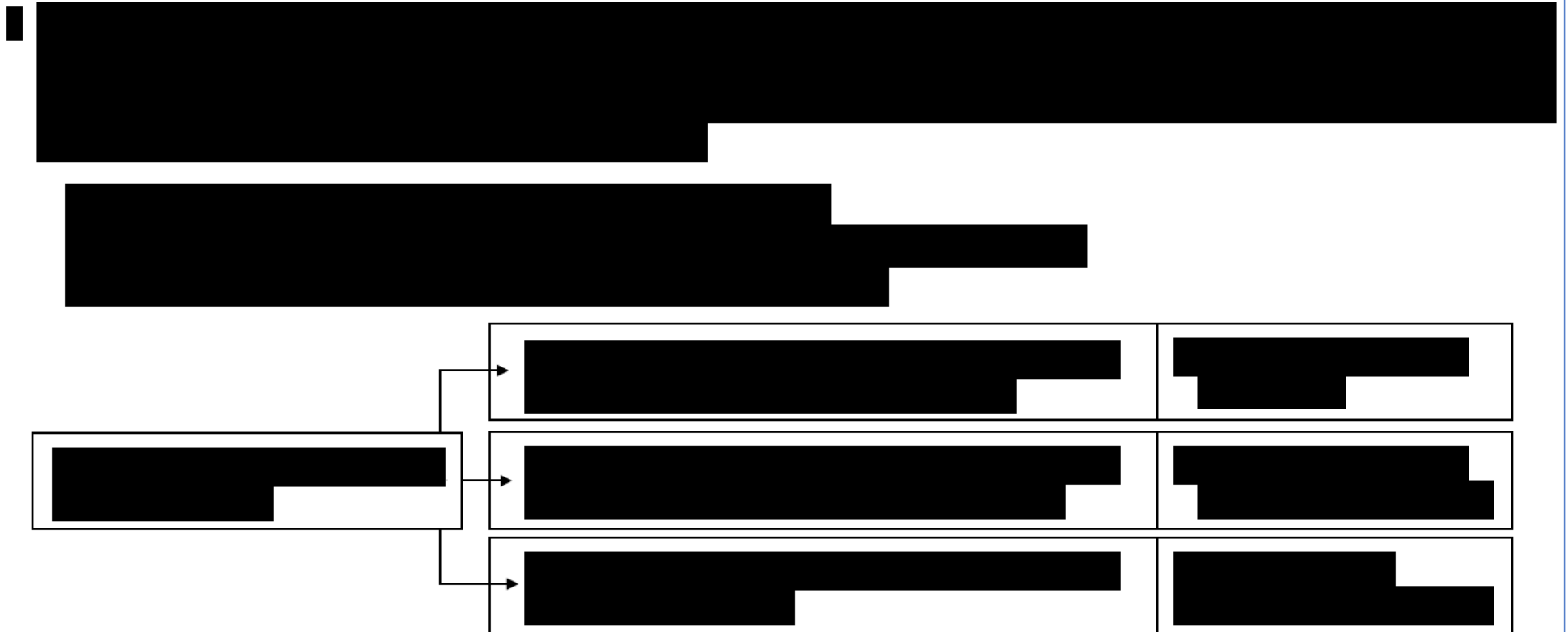
(非資金的支援の提供内容)

項目	主な内容（マネジメント能力の向上支援に関する取り組み）
組織デザイン (組織計画)	<ul style="list-style-type: none"> • 新たな地域運営組織等の形成・法人化 • 地域住民等との協働によるマネジメント・サイクルの構築・運用 • 集合的アプローチの導入 • マルチステイクホルダー・パートナーシップの構築
地域デザイン (地域計画)	<ul style="list-style-type: none"> • 地域の諸問題・優先的に解決する課題の把握 • 地域の諸問題が発生するリスク要因などの構造的・統計的な分析 • マルチステイクホルダー・プロセスによる課題解決ビジョンの共創 • 課題解決の道筋（ツリー型ロジック・モデル）と成果指標の設定
事業デザイン (事業計画)	<ul style="list-style-type: none"> • ビジネスモデルキャンパスなどによる課題解決に向けた事業の立案 • ステイクホルダー・マップによる資源調達モデルの検討 • 実績ある社会的企業や地域内外の企業等とのエンゲージメント • プロトタイピングと事業効果の検証
評価・改善 (評価計画)	<ul style="list-style-type: none"> • 評価シートの作成 • 事前評価/中間評価/事後評価の実施 • 社会的インパクトの計測（ソーシャルインパクト分析）

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.事業の内容と成果目標

(1) 事業により短期的に期待される成果目標



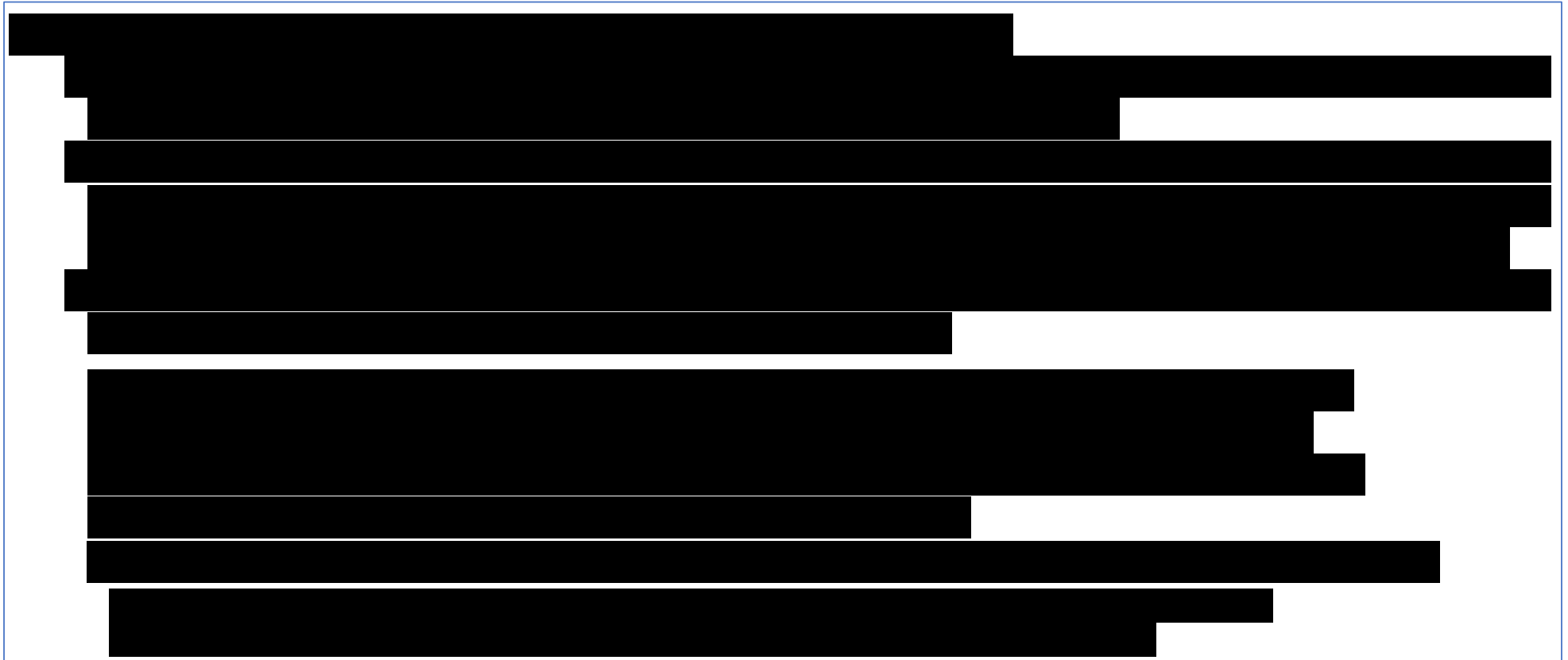
1.申請事業により解決したい課題、事業の目標および内容

1.3.事業の内容と成果目標



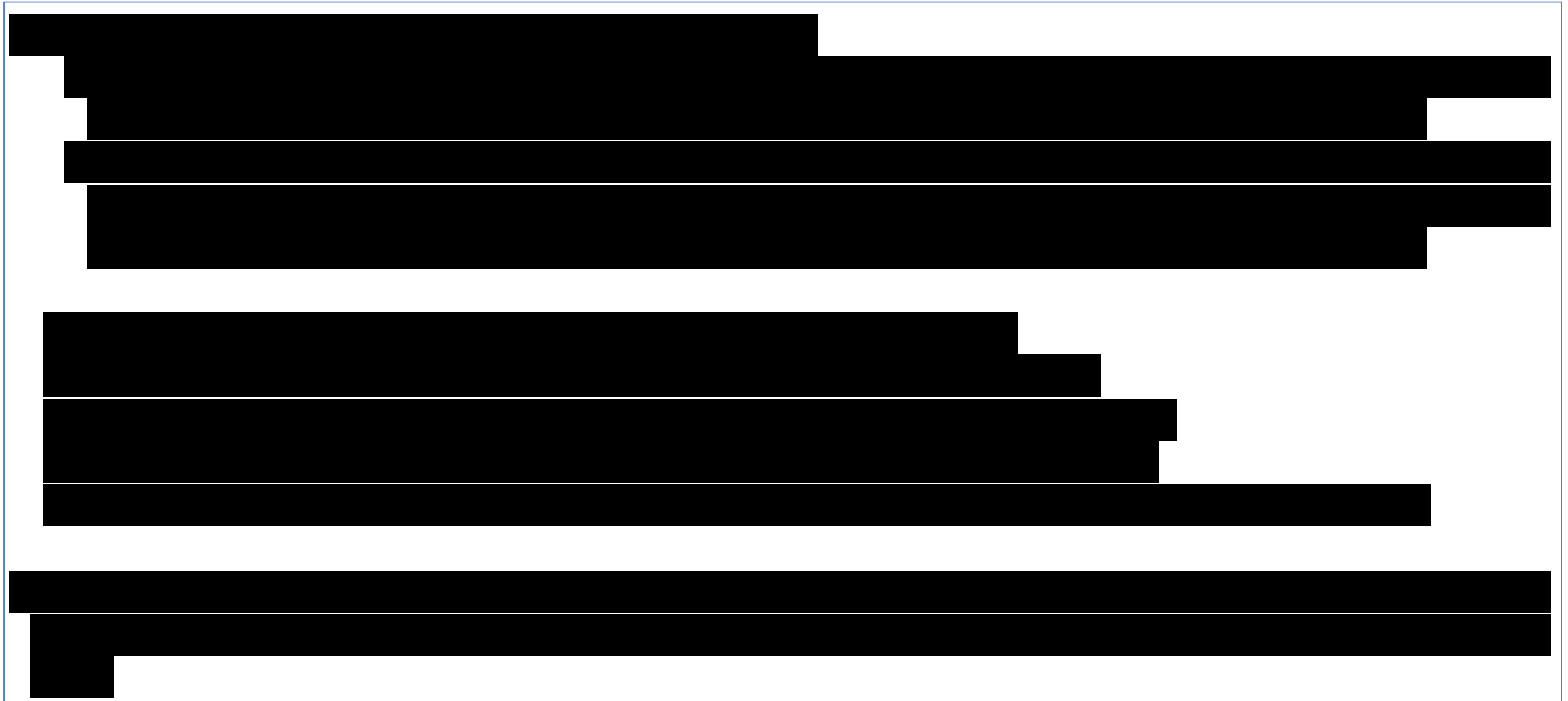
1.申請事業により解決したい課題、事業の目標および内容

1.3.事業の内容と成果目標



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.事業の内容と成果目標



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.事業の内容と成果目標

(2) 実施する事業の概要

[Redacted content]

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.事業の内容と成果目標

(3) 事業期間終了後の取り組みについて

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

2. 包括的支援プログラム

2.1. 実行団体の募集

(1) 募集团体数：6団体／地域 + 30件の新規事業・組織の創出（5事業・組織×5地域）

- 地域課題解決の中核的な担い手となる地域運営組織等：5団体
- 地域課題を解決する新規事業・組織の創出数：25件（5事業・組織×5地域）

(2) 助成金額：1.8億円

- 地域課題解決の中核的な担い手となる地域運営組織等：5,000万円（1,000万円 × 5団体・地域）
- 地域課題を解決する新規事業・組織：1.2億円（480万円程度×25件）

(3) 募集方法：以下の2段階により地域課題を解決する諸事業を重層的に創出します。

- ①第1段階：地域課題解決の核になる地域運営組織等を公募・選考し、事業の実施地域を設定
- ②第2段階：設定した地域に於ける課題解決ビジョンなどに基づいて実際の課題解決に取り組む事業を創出

2. 包括的支援プログラム

2.1. 実行団体の募集

(4) 案件発掘の工夫：

[Redacted content]

2. 包括的支援プログラム

2.2. 助成金等の分配

■	[Redacted]			
■	[Redacted]			
■	[Redacted]			
■	[Redacted]			
■	[Redacted]			

2. 包括的支援プログラム

2.2. 助成金等の分配

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

2. 包括的支援プログラム

2.3. 非資金的支援



3. 社会的インパクト評価の実施内容と方法について

[Redacted content]

4. 進捗管理、リスク管理と持続可能性

4.1. 進捗管理

- 本事業の基本的な進捗管理は、地域運営組織等に対する支援の実務を分担する4名のプログラムオフィサーによる月次の定例会議での相互確認をベースとし、3ヶ月ごとに支援計画を見直しながら実施していきます。
- 各々のプログラムオフィサーは、担当する地域の課題解決に深くコミットメントし、地域運営組織等の基盤強化と、その地域に於ける課題解決の取り組み（個々の事業の成果向上と集合的インパクトの導出・最大化）を一体的に、同じ一人のプログラムオフィサーが責任を持って担当します。
- 各々の地域に於ける取り組みの状況は、標準化した同一の進捗管理シートにより管理し、6ヶ月単位で進捗状況や課題と対策、成果を最大化するためになしうる取り組みなどについて意見交換・情報共有を図りながら進めていきます。事業の進捗に遅れや問題発生の兆候を発見した時には、早めの対処を基本に、必要に応じて専門家や外部機関にも連絡・相談しながら適切に状況に対応します。
- 地域運営組織等の取り組みや個々の事業の実施状況などについては、6ヶ月ごとに進捗レポートを取りまとめ、資金管理団体をはじめとするステイクホルダーの間で緊密に情報を共有していきます。また、年度ごとに中間評価を行い、中間評価に基づいて事業の改善策を実施していくことで、事業の社会的インパクトが最大化されるよう、きめ細かくサポートを重ねていきます。
(事業の事前/中間/事後評価などの項目やレビューの方法等については、策定された評価指針をベースとし、資金管理団体との打ち合わせを通じて細かく検討・具体化していきます。)

4. 進捗管理、リスク管理と持続可能性

4.2. リスク管理

- 日々の連絡や月次の相互確認などに於いて、事業の進捗に遅れや問題発生の兆候を発見した時には、早めの対処を基本に、必要に応じて専門家や外部機関にも連絡・相談しながら適切に状況に対応します。
- また、万一予見できない事故や犯罪、不正などのトラブルが発生した場合には、迅速に資金管理団体と情報を共有し、その指示やアドバイスなどを仰ぎつつ、弁護士などの専門家との相談のもとでリスク・ターゲットを明確化し、適切に問題状況に対処します。

5. 実施体制と従事者の役割

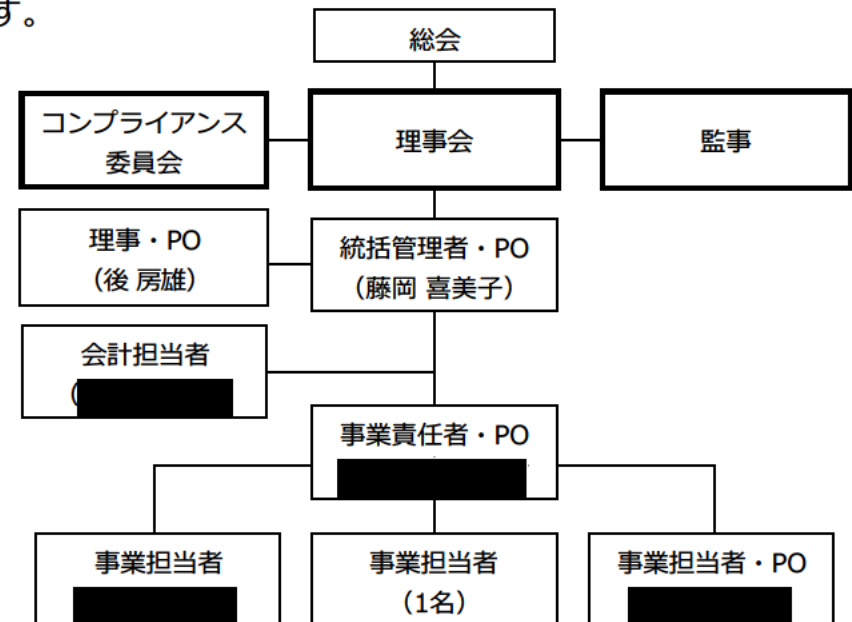
5.1. 事業の実施体制と従事者の役割

(1) ガバナンス・コンプライアンス体制

- 当協会では、公益法人として求められる法令遵守、各種規定などの諸規則、契約その他の社会的な信頼を守るために厳守すべき社会規範としての倫理など、コンプライアンス上の問題を的確に管理・処理するためのコンプライアンス規定に基づき、常設の機関としてコンプライアンス委員会を設置しています。

(2) 事業の実施体制

- 理事会・コンプライアンス委員会の管理のもと、事務局に統括責任者1名を配置します。統括責任者は、資金活用団体、実行団体との契約、事業の報告、資金・経理、リスク、成果その他の、本事業を円滑に実施するために協会として必要な管理業務を統括します。
- 統括責任者のもと、実施責任者1名を配置します。実施責任者は、実効団体の募集、包括的な支援、評価、広報他の本事業に必要な企画を策定し、プログラムオフィサーや外部専門家等との連携体制を構築するなど、本事業の推進体制を整備し、責任者として本事業を指揮します。



5. 実施体制と従事者の役割

5.1. 事業の実施体制と従事者の役割

- 事業責任者のもと、事業担当者3名を配置します。事業担当者のうち、1名はプログラムオフィサーとして実行団体の支援業務に携わり、他の2名はプログラムオフィサーの業務をサポートし、各種種類の作成、連絡調整、政策マーケティング調査や事業成果の整理・管理などの実務を担当します。
- 地域組織等に対するプログラムオフィサーとしての支援業務は、地域経営や社会的企業の起業・経営支援などの実務経験豊富な専門家4名が、各々の専門分野を活かしながら連携・分担して実施します。また、地域運営組織の課題やニーズなどに対応し、必要に応じて当協会の認定コンサルタントや各分野の社会的企業等の経営者、ソーシャルファイナンスやファンドレイジング、ソーシャルメディアなど、各分野の有識者や外部専門家などとの連携をコーディネートします。

プログラムオフィサー	主たる肩書き	本事業に於ける主たる分担
後 房雄	愛知大学地域政策学部教授 日本サードセクター経営者協会 代表理事	<ul style="list-style-type: none"> • 政策マーケティング調査 • ツリー型ロジック・モデルと成果指標の策定支援
藤岡 喜美子	日本サードセクター経営者協会 執行理事	<ul style="list-style-type: none"> • 社会的企業・NPOの起業・経営支援 • マネジメント・サイクルの構築・運用支援

6. 広報戦略および連携・対話戦略

(1) 広報戦略

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

6. 広報戦略および連携・対話戦略

[Redacted content]

6. 広報戦略および連携・対話戦略

6. 広報戦略および連携・対話戦略

(1) 案件を発掘・形成するための調査研究

- 官民関係の自由主義的改革とサードセクターの再構築に関する調査研究（2015年～2018年）
- 官民関係の自由主義的改革とサードセクターの再構築に関する調査研究（2013年～2015年）
- 日本におけるサードセクターの経営実態と公共サービス改革に関する調査研究（2011年～2013年）
- 日本におけるサードセクターの全体像とその経営実態に関する調査研究（2010年～2011年）

(2) その他、連携、マッチング、伴走支援の実績、事業事例等

- 内閣府地域社会雇用創造事業（2010年・2011年実施、起業195社）
- 埼玉県NPO等人材養成事業（2012年、8団体）
- 復興支援型地域社会雇用創造事業（2012年実施、63社起業）
- 熊本県NPO等のマネジメント能力向上事業（2014年～、毎年5～10団体）
- 地域創造促進支援次行（2016年～起業53社）
- 三豊市まちづくり推進隊立ち上げ支援、経営支援