

# 社会的投資時代の新水準に合致した コミュニティ財団セクターの機能強化事業 事業評価

一般社団法人 全国コミュニティ財団協会  
有限責任事業組合まちとしごと総合研究所

## 1. ビジョンへの結果

- a) 日本のコミュニティ財団セクター（以下、CFセクター）として、「善意の資金」10兆円時代において、その10%・1兆円規模の積極的な地域における活用を担う、内外に信任のある組織として各県に1つ程度の存在している状況をめざします。
- b) CFセクターは、寄付から社会的投資まで含む「善意の資金」の動きに対し、地理的地域を特定した地域の資金循環を促進する存在として、域内からの寄付や一般支援と共に、域外からの社会的投資にかかる財源を積極活用する案件形成できる機能をCFとして内包し、地域が持続可能性をもった暮らし・文化、自然環境を保全しながら、資金・非資金的支援を通じて、従来とは異なる地域社会におけるガバナンスのシフトを促進する機能を有する状況をめざします。
- c) CFセクターは、国の社会保障支出や地方交付税の減少を念頭に、地方の個人が保有する個人資産が都市へ流出する流れに対するオルターナティブとして、各地方単位で資金と願いを受け止め、資金拠出者の意向と地域のニーズが合致する成果型の事業を実効的に支援できる、地域のハブとしての機能を有する状況をめざします。

## 2. 5年後にめざす状況

- a) 47都道府県のすべてに、前項のビジョンを実現できる「真のコミュニティ財団（以下、CF）」が設置されていることを目指し、取り扱い資金規模としては、2019-2020年頃をめぐり、全国のCF全体として、寄付50億円、社会的投資50億円程度の取り扱いを目指します。
- b) 寄付を募り・資金助成をする以上の地域での役割、つまり各地域の諸課題（固有・共通）に具体的に対処できる体制の構築や、外部の社会的投資資金を活用した案件形成ができることを意味します。具体的には、SIB（Social Impact Bond）のような案件の、行政とサービス提供組織（NPO等）と投資家を結びつけ、地域における資金管理や資金助成、評価機能等を担ったり、「コレクティブ・インパクト」のような地域で合意をした特定課題に対して、データの活用、行政や関係機関、サービス提供組織（NPO等）を包括的に結びつけ、事業を多面的に実行する際の地域における資金管理や資金助成、インキュベートやキャパシティビルディング、評価機能等の非資金的支援を担うことなどを通じて、地域の具体的な変革を創出する中核になることを目指します。
  - ◆ コレクティブ・インパクト：従来の行政とNPO、NPOと企業のように、1対1の関係、並びに組織ありきの連携・協働ではなく、「地域の課題」を真ん中においたときに、その課題を改善するために必要な資源と担い手をつなぎ合わせ、データや指標をもちながら事業を行っていく形式のこと。必要に応じて、新規に必要な機能を有した組織の設立も視野に入れ、重要な点として、各事業実施主体を束ねるハブとなる組織への継続支援、共通の成果指標、データの活用など、主要な必要要素の組み合わせがある。
  - ◆ 多様な性質の案件形成にかかる事例を積み重ね、各地域における試行的な取り組みを進めるとともに人材育成の機会としても活かし、CFの価値を具体化する機会として活用します。
- c) CFセクターとして、寄付から社会的投資まで含む「善意の資金」時代に呼応できる各地域の資金の拠出組織として信任されるための運営基準に即した、組織基盤の強化に取り組みます。

- ◆ 「コミュニケーションと寄付を司るウェブ (\*ICT)」や、適正な運用と透明性を担保する「\*会計」については、特に重点を置いて共通のインフラを構築するとともに、事業の質を向上させる取り組みとします。また、実務プロフェッショナルの派遣を通じて、個々の組織の実務的な課題を解消すること、並びにその事例を積み重ねることを通じて、CFセクター全体の質の向上を図ります。\* CF支援プラットフォーム構築としてユニット5-6で実施
  - ◆ CFセクターの社会化の増進として、年次大会、書籍の出版などを通じて、CFセクターの取り組みと価値が社会化され、単に寄付を配分するだけの機能ではない点を事例と実績を通じて明示していき、CFに対する機運の情勢と休眠預金等の社会的投資にかかる関係者への信任を得ます。
- d) CFセクターとして、県域～ブロック単位の地域社会におけるガバナンスのあり方をシフトさせられる力量の定義づけと、その力量形成を通じて各エリアの拠点CF（全6財団）の創出と、それに準ずる力量をもったCFの創出（全20財団）を目指します。
- ◆ CFにおけるプログラム・オフィサー（以下、PO）の役割について、あり方の検討を通じて創出される指針に基づく人材育成を重視し、一定の水準を有する人材を100人以上が全国に散らばっている状況を目指して、研修を積み重ねていきます。これは、全地域の集合研修とともに、地域ブロック単位での連携や経験共有とを組み合わせ、役職や職域毎の研修、理事長等の役員向けの研修などを行うことを通じて、創出しようとする価値の共有を進め、セクター全体の目線向上を図ります。
  - ◆ ここでいう人材の活用レベルは「地域社会」となるが、単にCFセクターのみに限らず、自治体職員や地方銀行や信金の職員など、特定地域の「地域経営」といった視点を持ち、資金を取り扱う組織の人材に共通して価値を持つ体系の創出になると考えている。従って、この一連の体系はいずれ高等教育機関（特に大学院：公共政策学、MBA等）の教育課程に含まれることも念頭においている。
- e) 各地域のCFは、既存のNPO支援センターと違い、既存事業や組織へのカウンター越しでの支援、集合研修を通じた支援ではなく、必要に応じて課題解決に必要な枠組み・事業・組織の組成をし、事業を形成していく力量をもちます。また、「実行力」としての資金の取り扱いを前提とし、公益の増進の視点で寄付金と社会的投資にかかる資金を組み合わせで調達し、必要に応じて助成と融資の組み合わせを図り、個別事業・組織への経営支援を通じて具体的な地域課題への対処機能を高めることにコミットするものです。その必要な基盤として、地域の実状を具体的に浮かび上がらせるデータの収集や編集機能を持ち、社会変革を起こす基幹機能の一つ（ハブ）として認知されることを目指します。
- f) 一般社団法人全国コミュニティ財団協会（CF-J）は、本申請書にある個々の事業を統括し、各地域のCFの機能強化を図ると共に、個別CFによる対応では効率的に対処できない共通課題に対して、CFセクター全体の質的・量的拡充と事業継続能力の向上に資するインフラの構築を図ります。具体的には、各地域に必要な仕組みづくりを企画・調査、提案をしていく「価値創出機能」、各地域のコミュニティ財団等の経営支援をする「支援機能」、CFセクターの役割や価値を社会化する「情報発信機能」を持ち、公益社団法人化も念頭にCF-Jの基盤強化も図ります。

### 3. 事業内容：2016年

- a) ユニット1：100事例創出・実践事業

- ◆ **【目 的】** ガバナンスのあり方をシフトする事例を国内で 100 の事例創出することを目指し、2 の視点でモデルを提示することを目指します。
  1. 事例とは、①地域の課題を定性的・定量的に定義、②地域の情勢を分析して仮説の構築、③地域の多様な主体：行政、企業、金融/投資家、サービス提供者（行政の関係機関、NPO 他）との連携・調整、④具体的な事業プランの構想、⑤必要となる財源の性質（寄付、助成金、自己負担、融資・投資等）や金額規模の組み合わせの検討、⑥事業実施段階のプロセス構築、⑦評価指標の組み込みや手法の整理、など一連の事業を行う上で必要となるプロセス個々の手法等であり、全体的な組み合わせの手法をさしています。
  
- ◆ 事例が可視化・体系化されることで、二つのモデルの提示をはかろうとするもので、①CF が地域に存在する価値＝課題の解決に具体的に貢献しうる多セクター間の案件形成をして資金の獲得を果たすこと、②CF で懸命に働くことが「仕事」として成立すること＝人材の流動性を高められるような働き方のモデルを社会に提示することです。①の実現は後発して誕生してくる CF にとってロールモデルを提示し成長モデルを明確にさせる意味も持ちます。
- ◆ **【事業内容】**
  1. 2016 年、初年度の状況を見ながら、2017 年、2018 年と規模を拡張していく予定。
  2. 協会に加盟している会員 CF のうち、希望するものに対して、地域の課題とそれに対する対応策など計画書の提出をうけモデル地域を選出する。人件費を拠出し、旅費交通費や、講演会等の実施事業費も付帯させる。
  3. 本モデル事業に選出された CF から各 2 人が参加して、2 回の研修合宿を行う。目線あわせと事業計画の共有、並びに相互支援の関係構築を図る。
  4. モデル事業に選出されていない CF についても、研鑽のために参加を呼びかける。
- ◆ **【対 象】** 直接的には CF-J に加盟する CF8 地域となり、副次的に各地域などとなる。
- ◆ **【成 果】**
  1. 案件形成を主な任務とする専任のプログラム・オフィサー（以下、PO）1 名が 8 地域で雇用され、初年度に 100 事例のうち、20 事例程度の創出をめざす。
  2. 8 地域において、新規の事業資金を獲得する新たな案件が 16 件以上創出される。
  3. 研修を通じて、案件形成や地域へのかかわり方などの知見が共有・蓄積される。

**【補足】**

- 8 地域: ①北海道・東北 ②関東・甲信越 ③中部・北陸 ④近畿  
⑤中国 ⑥四国 ⑦九州 ⑧沖縄

1. 100 事例の具体的なイメージ(どのような状態なら「成功モデル」かの仮説とKPI)

① コレクティブインパクト事業に関しては、いくつかのフェーズがある。そのフェーズのうち、コミュニティ財団としての特色として打ち出していくべきは、①～③であり、事実上、一つの課題の掘り下げを特定地域に根ざしていることは即ち、複数の組織体の連合的な取組みになっていくことが想定される。100 の事例とは、「a～d」レベルまでの取組みを採択地域(2016 年は上記 8 地域)のなかで、地域課題に対して取り組んでいく営み自身を、事例として捉えようとしている。

- ① 課題設定(a)
- ② 課題の掘り下げや分析(b, c, d, e)
- ③ 計画の立案・資源の調達(f, g)
- ④ 実施(h)

<100の事例として想定される取り組みのプロセス>

- a) 問題・課題に気づく(気になりだす、指摘される、ぼろっとこぼされる)
- b) 問題・課題が本来的にどのような姿で在るべきか(在りたいか)という姿を思い描く
- c) 掘り下げ・分析
  - ① 地域の資源の有無
  - ② 文化、歴史、気候風土、人柄、人間関係、利害関係(地域的な文脈、課題そのものの文脈)を尋ねる、知る、理解しようとする
  - ③ 当事者の話を尋ねる、本当の困りごとや、問題・課題が解決されない理由を明らかにする
  - ④ 表層的な事象に対する、対処療法的な表面的な改善・解決手法を疑う
  - ⑤ 表層的な事象の裏側にある、原因、理由、本質、役割・機能、背景を理解しようとする
  - ⑥ 他の事例を参考にする
  - ⑦ 統計データを参照する
  - ⑧ その地域をほっとけないとする情熱
- d) 在りたい姿を具現化するための解決策についての検討し、仮説を構築する
  - ① なぜできないのか、何が課題なのか
  - ② ほかの事例はないか
  - ③ 誰を巻き込めばいいのか、誰の承認を得ればいいのか、誰に誰を説得させるのかを描く
  - ④ 様々な関係者を巻き込むために、個別にアイデアをラフに提示することを通じて、関係者の反応をみるとともに、「できたらいいな、できるかも」という空気感を醸成し、同時に仲間作りのめぼしをつける

※実践活動としては次項目以降も展開していくが、本助成事業ではここまでを特に重視する

- e) 話をもちかえる材料をつくる

- ① 知恵を投入、構想を作る
  - ② 共有・視点を広げる
  - ③ 講座・フォーラム・円卓会議を開催する
  - ④ 対象となる地域の特性や比較ができる根拠となるデータを作成する
  - ⑤ 行政や地方議員の人柄、関心や地域のなかにおける地位を収集する
- f) 目指すべき地域の状態や在りようを定義し、事業を具体的に組み立てる
- ① スケジュール感や、階段状のステップを定義する
  - ② 到達すべき目標と、時期を組み立てる
  - ③ 関係者や地域の人々に構想を提示し、アドバイスや意見、反応を見定める
  - ④ 必要とする資源を見積もる
    - 1. 資源:行政やNPO、企業等のセクターレベル、組織レベル、特定個人レベル、資金や物資、人材のレベル
  - ⑤ 事業を核となって推進するコアチームを構成する
  - ⑥ 必要な要素や事業を実施するうえで、巻き込んでおくべき組織、連携すべき組織の動きを計画内に統合する
  - ⑦ 事業計画を再構成すること、必要な要素の過不足を修正する
- g) 資源(人材、資金等必要なもの・こと)を調達する
- ① すぐやれることと、やれないことに分別する
- h) 事業を実施する
- ② また、想定される取り組まれる地域課題については、以下のようなものが考えうる。
- ① 一部制度化されているが社会変化の中で更なる取り組みが必要な領域
    - 1. 高齢化社会:介護予防、健康寿命、就労、住居、見守り、居場所、移動 等
    - 2. 子育て:虐待、貧困、片親、教育格差、18~20歳、発達障害、伝統継承 等
    - 3. 地方創生:教育・人づくり、一次産業、移住、空家、公共交通、インフラ維持 等
    - 4. 医療・福祉:当事者支援、支援者支援、難病、在宅、看取り、鬱、自殺 等
    - 5. 災害復興:住宅、就労、避難者、緊急救援 等
  - ② 制度化されていない領域
    - 1. 人権:多文化共生、移民・難民、外国人技能実習、LGBT、男女 等
    - 2. 資源活用:公園等の公共空間活用等における市民運営 等
- ③ これらの地域課題に対して案件形成をした結果、考えうる資源調達方法
- ① 既存の制度資金、獲得済みの助成資金等の活用
  - ② 寄付基金設立等の市民による仕組みによる資金
  - ③ 事業化、ビジネスモデル導入による資金
  - ④ 助成金の申請
  - ⑤ 特区の申請
  - ⑥ 条例等の制定を通じた制度新設
- ④ 当面は、貴財団から助成をうける期間が 12 ヶ月単位ということで、初年度の達成目標としては、各地域

が上記の「a～d」の取組みのサイクルを1テーマ以上まわし、助成金の申請をはじめとする多様な資源獲得まで至ることが望ましいが、事実上は事業計画の策定をゴールとする。

- ⑤ 成功の定義としては、「a～d」のサイクルをまわして計画を策定することが第1段階、事業計画に必要な資源の獲得が第2段階、当該事業の掲げる成果に到達することを第3段階という形を想定している。

## 2. CF-Jから、各地域で実施する財団への支援内容

- ① 上記「2.」の前提で考えると、ブロックごとにモデル事業的にまずは目線あわせ、力量形成、並びに各地域において実践を行うことを重視する。その場合には、デザイナーやプランナーなどの活用も必要な要素では在るが、まずは各地域の財団が選出した人材をとことん地域において新しいCF的な価値を創出できるようにトレーニングを行うことが必要であると考えている。その際、一定の遠隔的な支援もありうるが対面かつ、他の地域の実践からの学びあいを重視し、以下のような集合研修と各地域にCFJのトレーナーを派遣することで事業を実施したい。

- ① 3日間の研修を四半期ごとに行い、初期研修と進捗管理の研修を実施する
- ② トレーナーが各地域に2回程度ずつ訪問したうえで具体的な指導をうける

b) ユニット2：CF的なPOの在り方策定

◆ 【目的】CFセクターにおけるPOは、従来の全国規模で事業を行う助成財団のPOと共通性と特異性を整理する必要があるという前提の下、CFにおけるPOのあり方を策定する。これは、今後の人材育成の方針とも関係づけされたものとする。

◆ 【事業内容】

1. おおむね想定されるものとして、①案件形成のプロセスにおいてCFがどのような役割を果たすべき、②どのような地域課題に、どのような仮説を設計したのか、そこにCFの貢献はどのようなものか。そもそも③CFの担当者は何をどのようなことを思考して対処し、その際に重要なことはどのようなことか、等である。関係者へのヒアリングと、コンパクトに関係者の写真と評価のコメントなどを収集するイメージ。5人の外部委員と、CF-Jの役員3人にて委員会を設け、3回程度の議論を行う。
2. そのたたき台の作成にあつては、CF-Jの理事会での議論、並びに在京の全国規模の財団へのヒアリングなどを含む。

◆ 【対象】CFセクター、並びにCFの役職員に波及するものである。

◆ 【成果】

1. 第1版としての、CFセクターにおけるPOの役割やあり方、マインドセット、スキルセット等が整理されたものが文章化される。

【補足】

CF的なPOを、表層的な課題抽出や資金助成だけではなく、地域課題の本質やあるべき状態を探りながら、多様な地域のアクターを巻き込んで事業の構築や資源の投下などを組み合わせていく取組みと捉え、他分野で類似の展開をしている方の事例を土台に、当該領域における人材育成のあり方の事例を共有していただき、そこからCF的なPO育成のあり方を検討する。

- ③ クリエーター、デザイナー、建築家:2人位(物事の本質を捉えてプロダクトを製作している)
- ④ メディアクリエイター:佐藤雅彦(慶応義塾大学/ピタゴラスイッチ)
- ⑤ 助成財団セクター:茶野順子(笹川平和財団)
- ⑥ 全国コミュニティ財団協会:深尾昌峰



c) ユニット3：CFセクターの社会化の増進（年次大会の開催）

- ◆ 【目的】CFセクターとして、日本社会に対するプレゼンスを発揮する機会として、各地域の取り組みを発信するイベントを実施する。具体的には、社会的投資、休眠預金などの関係者むけに、各地域においてハブになれる、パートナーとなれる存在等としてのCFの実践活動の認知を確立するとともに、セクター内の役職員に対して、目線をあげ、知識や技能を高める機会とする。
- ◆ 【事業内容】
  1. 年次大会を、150人規模で年に1回、2日間の日程で開催する。第1回の開催地は東京とし、全体会と分科会に分かれ、より社会的な発信を意識した1日目と、CFセクターを意識した2日目という構成を想定する。
    - 1日目は、CF全体の動きや、位置づけや役割、機能などを対外的に発信し、2日目は、現場の役職員むけの価値観の共有的なもの、実務的なものを想定している。
- ◆ 【対象】社会的投資に関する議論にかかわる全関係者（国、地方自治体、企業、財団）にくわえ、各地のCF関係者。
- ◆ 【成果】
  1. 2日間の大会を開催し、延べ100-150人程度の参加を得る。
  2. 年次大会の要旨をまとめた報告書（32P程度×1000部）を作成し、年次大会の存在、CFセクターの価値などの理解を広める。配布先として大会参加者、内閣府や各県などへの配布のほか、全国50程度のCF・地域ファンドへ複数部の配布を通じて役職員への共有などを図る予定。CFの機能や価値を普及していく材料として活用する。

d) ユニット4：積極的な執行体制の構築（執行会議）

◆ 【目的】各地で本申請事業に取り組む理事（執行役員）が集合し、事業の進捗を確認し、必要な論点を議論する会議を定期的を開催する。

◆ 【事業内容】

1. 年6回の執行役の会議を対面で開催し、各事業の進捗とともに必要な議論が尽くされ、2年次目以降の事業遂行の基礎を構築する。
2. インターネットを使ったバーチャル会議も年6回以上、必要に応じて逐次行う。
3. 通常の組織であれば、交通費負担は多くはないが、各地域で事業を行い、かつ各ブロックから代表を選出している形式をとる関係で、旅費が多く発生してしまうため、計上させて頂きたい。（最も効率的な京都開催の場合：仙台、茨城、名古屋、和歌山、岡山、沖縄から集まる交通費だけで18万円程度+場合によっては宿泊費が加算）

◆ 【成果】

1. 初年度事業の立ち上がりをしっかり実現し、2年次目以降の事業についても具体的な検討がなされる。

e) ユニット5：積極的な執行体制の構築（全国事務局の設置）

◆ 【目的】本申請事業の円滑な遂行、並びに各種記録・報告類が適時に作成できる基礎的な体制の構築。

◆ 【事業内容】

1. 「みんなでつくる財団おかやま」内にCF・Jの事務局を設置し、基本的な連絡調整や事務、報告書の作成、会計処理を行う。
2. 事業の構造としては担当理事制をしき、責任をもって各ユニット事業の遂行にあたり、それを補完するかたちで周辺事務を行い、もって円滑な事務遂行体制を構築する。

◆ 【成果】

1. 事業の円滑な遂行、並びに各種記録・報告類が適時に作成できる基礎的な体制が構築されている。

以上