

## まとめ

### 実施方針

地域の現場実践とアカデミズムや政策立案者をつなぐ、社会課題解決の「知の構造化」のハブとなる。

- 現場の実践知の横断的分析と発信
  - 現場の社会実験をエビデンス・ベースで集約化し、横断的分析を行ったうえで発信共有することで、社会イノベーションの知見経験のハブとなる
- 研究者・政策立案者・実践者が集う知の構造化センター
  - 集約化された場知をオープンソースとして活用し、次の研究テーマ、政策アイデア、革新的課題解決手法が誘発されるリアルな人的つながりとして、知の構造化センター（みらいラボ）を設立する。

### 提案のポイント

- 現場との対話を重視した知の構造化の促進
  - 言語化と社会実装を両立し、統合的な取り組みを進めることで、政策や人材育成（研修等を含む）へのつながりを積極的に実現する
- 日本の叡智・世界の叡智を集約したセンター運営
  - 「知の構造化センター」を3～4年目に発足。（初年度から設立準備をし、3年目以降に本格発足） 設立のプロセスも積極的に発信。
  - Stanford Social Innovation Review型（社会変革に向けた実践をオンラインを含めて発信しながら対話を深めるモデル）やMITメディアラボ型（現場知に研究者等がフリーアクセス可能な「客員研究員」モデル）を融合化
  - イノベーション論、エビデンスベースの評価や政策立案の有識者を招聘し、事務局にも専門家をそろえることで、「知のレバレッジ」に向けたハブとなる体制を構築

### プロセス

#### 知の構造化基本戦略策定

知の構造化委員会

有識者・実践者との意見交換

理事会での決定

みらいラボでの段階的実装

みらいラボ本格発足

- 日本及び海外の先端取り組みを分析したうえで、中期（5年間）及び長期（10年間）の知の構造化基本戦略を策定
- 有識者等とのヒヤリングを通じて、全体設計を実施
- 段階的に調査研究を行いつつ、小規模な実践事例を生み出し、段階的に仕組化を進める
- 3～4年目に本格発足。

### 達成目標（KPI）

- 基本戦略の検討に参加した有識者・実践者の数
- みらいラボ（知の構造化センター）の知見が活かされ実施された案件数（資金分配団体からの申請時の記載により把握）
- 実際に発信する社会イノベーション事例の数と閲覧数



## 社会の諸課題の解決に向けた知見、データの収集、蓄積に関する課題

- 民間公益活動の実効性を高めるためには、現場で得られた知見やデータを収集、蓄積して適切に活用していく必要があるが、現状は以下の課題があり、十分にできていない状態である。
- これら2つの課題を解決するためには、「知の構造化」とそれを推進するための「専門研究機関の設立」が必要である。

必要な知見やデータを収集し、  
活用するための仕組みがない

- 知見やノウハウが現場で閉じていて、言語化されていない
- 分析することが前提で情報が収集されておらず、標準化されていない
- 実験的な目的でプロジェクトの組成ができず、分析に必要なデータが不足している

課題解決に向けてデータを活用して  
主体的に動く機関がない

- プロジェクトの評価はできていても、失敗や成功の原因について分析できていない
- 分析結果を助成計画の立案や政策提言など社会問題の解決に向けた具体的なアクションに繋がられていない
- 得られたデータを社会全体で活用するための、業界横断的なプラットフォームができていない



これらの課題を解決するには「**知の構造化**」とそれを推進するための「**専門研究機関の設立**」が必要



## 知の構造化とは

- 知の構造化とは、民間公益活動団体が社会問題解決に取り組む中で得られた知見やノウハウをデータとして使える状態にして集約し、それらを横断的に分析して構造化することで、事象の因果関係や問題の本質等、個別の事象を見ることでは明らかにできなかった新たな知見を生み出していき、一連の活動を指す。
- 知の構造化を通じて、社会の諸課題をより効果的、効率的に解決していくことを目指す。

### 知の構造化によって期待される成果事例

#### 事例 ① 問題、原因の構造化と 打ち手の優先順位付け

子どもの貧困のような複雑な要因からなる社会問題に対して、様々な民間公益団体が様々なアプローチで解決に向けた取り組みを進めているが、こうした活動の結果得られた知見をデータとして扱い、構造的に分析を行うことで、問題の原因として本質的なものは何か、より効果的な打ち手は何か、といった問に対して、データを使って客観的に答えられるようになることを期待する。これにより、打ち手の優先度をつけやすくなり、社会問題の解決に効率的に近づけることができる。

#### 事例 ② 事業の横断的な分析と ツール／メソッド化

地方創生のような様々な団体が地域を超えて取り組んでいるような課題についての助成事業について失敗事例、成功事例を横断的に分析することで、失敗の要因や成功の要因が何なのかを明らかにすることで、現場団体に「推進上のコツ」として知見を授けることができ、民間公益団体の運営負荷の低減を進めることができる。

#### 事例 ③ データの汎用化と 研究プラットフォームの拡大

標準化された、汎用性の高いデータを収集し、蓄積することで、資源として活用できる状態になるため、社会問題の解決に取り組んでいる大学や企業がそれらを活用して研究できるようになる。データを起点とした研究プラットフォームを作成することで、参入障壁を下げ、プレイヤーを増やしていくことで、解決に向けた取り組みを加速させていくことができる。



## 知の構造化に向けた基本コンセプト（1）：3つの知（knowledge）の創出

- 知の構造化の実現に向けて、「知る」、「知り合う」、「知らせる」の3つを実現し、共有知の蓄積と社会課題の効果的・効率的実現を目指す。



### 知る

#### 「知」の構造化

ソーシャルイノベーションの最前線の実践から得られる経験（具体）と、最新の学術研究から得られる理論（抽象）の往還を促し、社会課題の解決に向けた本質的な「問い」の探求に貢献する。

### 知りあう

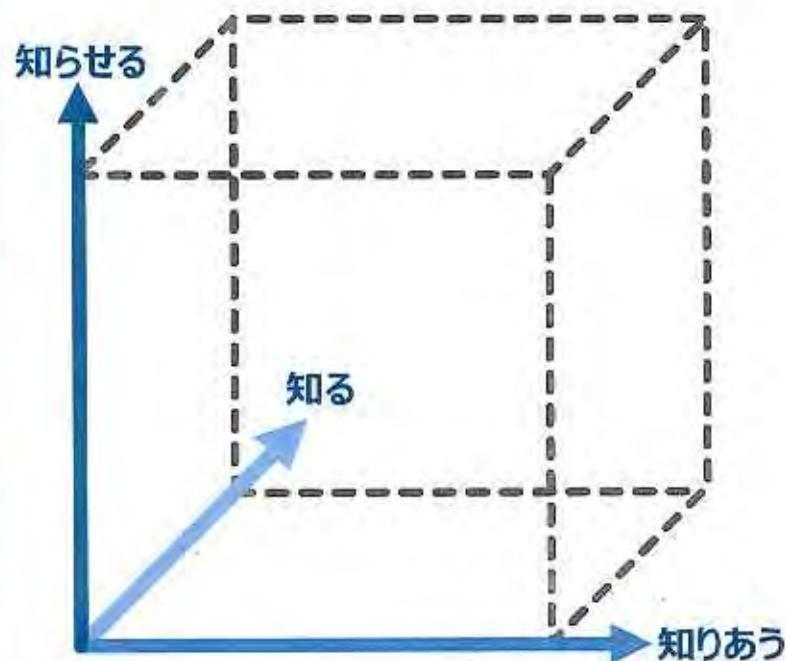
#### 「知」の共通言語化

地域エコシステムの構築・人材交流・情報流通を担う「知」のハブとして官学民に門戸を開くことにより、各主体の協働を促し、単一の主体では成し得なかった社会課題解決の突破口の発見を推進する。

### 知らせる

#### 「知」の社会実装

「知」を実践に活かして受益者便益（アウトカム）の最大化を志向する、いわゆる「Evidence-Based Practice」がより広く実施されるよう、非営利の現場に最新のエビデンスを分かりやすく届ける。



## 知の構造化に向けた基本コンセプト（2）：3つの多（multi）の実現

- 知の構造化の実現に向けて、「知る」、「知り合う」、「知らせる」の3つを実現し、共有知の蓄積と社会課題の効果的・効率的実現を目指す。

### マルチレイヤー

統合・創出機能

- 経験（具体）と理論（抽象）を両極とすれば、みらいラボの扱う「知」はその中間（メソ）に位置づけられる。
- 得られる情報を統合して新たな「知」を創出することで、ギャップ解消と両極の伸長を同時に目指す。

### マルチセクター

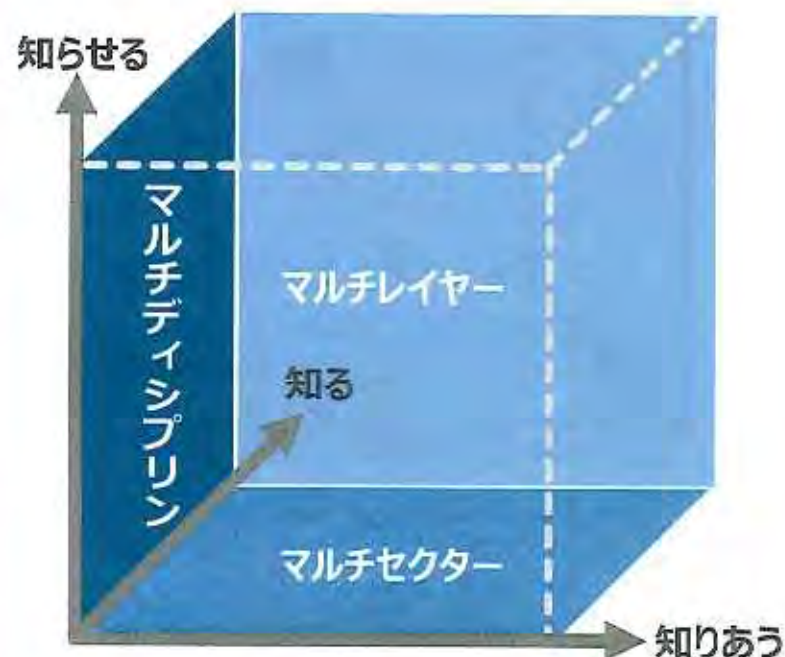
情報共有・発信機能

- みらいラボで創出された情報を加工して分かりやすく発信し、多様な主体同士がつながるきっかけを提供する。
- 「知」を共通言語とすることで、非営利・民間・学術・行政の垣根を超えた協働（Collective Impact）が創出しやすい環境を整える。

### マルチディシプリン

研修・育成機能

- 「知」を軸として実践・研究・政策をつなぐことで、相互学習を推進する。
- 学術機関・職能団体や、社会的インパクト評価イニシアチブをはじめとする各種ネットワーク組織等との連携を通じて、得られた「知」を社会に広く還元する。





## 実施内容①：「知」の構造化（マルチレイヤー）の取組み（1）実施方針

### ■ 暗黙知を形式知として再構築する

- 事業者の実践を網羅的に収集・分類するだけでは、単なる現状分析や事例集作成にとどまり、せつかくの現場の経験も、二次的な分析なしには「知」として構造化が不可能である。
- ソーシャルイノベーションの現場で培われた暗黙知を適切な形で分析し、「何がインパクトをもたらすか」（有効性に関する因果命題＝エビデンス）に関する「知」を引き出すことが必要である。

### ■ 既にある「知」と統合する

- 社会課題解決に関する取組みは、研究の知見を活用していない例が散見される。休眠預金を活用する上で既存の「知」を最大限に取り入れることは、効率性や効果の向上といった観点からも必要不可欠である。
- 諸外国では、非営利セクターで最新の研究知見を活かす取組みが一般的になりつつある。
- 弊財団では、こうした海外動向も踏まえ、学術研究も含めた幅広い知を民間公益活動の効果向上に役立て、より良い実践に繋げるサポートを行う。

### 非営利セクターにおける「知」の活用例と、そこで用いられたデータの種類

プログラム開始段階での活用		よりよい実践にするための活用		アドボカシーとしての活用	
団体の立ち上げ	定量データ	スタッフ研修の改善	定性データ	キャンペーンの実施	定量データ
ニーズの特定	定量データ	新規サービスの開発	定量データ	自治体への働きかけ	定性データ
自治体の受託獲得	定量/定性データ				

Alliance for Useful Evidence "Evidence For Good : How charities use evidence to boost their influence and impact"(2018)



## 実施内容①：「知」の構造化（マルチレイヤー）の取組み（2）実施内容

### ■ ミックスメソッドで「知」を構造化する

- 知の構造化においては、現場での実践についての評価結果と学術的な研究を踏まえた理論を融合し、様々な研究手法を活用する。
- 例えば
  - ① インタビューやロジックモデル等の定性データを学術的専門に照らして「問い」を立てること
  - ② 評価結果等の定量データを収集して既存の研究と比較可能にすること
  - ③ 系統的レビュー等の二次研究により知見を統合すること等により、特定の手法や事例に偏らずに「知」の創出を図る。
- 将来的には、得られた「知」と事業者等をAI（人工知能）でマッチングする機能を開発することなど、
  - ④ 「知」の活用を効果的に推進する方法の研究（橋渡し研究）も行う。

### ■ 広範なネットワークを展開する

- みらいラボでは多くの分野にまたがる包括的な研究が必要とされるため、
  - ⑤ 政府系シンクタンクや大学等との共同研究やデータ相互利用など、様々な研究機関と具体的な協働関係、客員研究員制度によるMITメディアラボ的な機能の盛り込みを行うを構築する。





## 実施内容②：「知」の共通言語化（マルチセクター）の取組み（1）実施方針

### ■ 「知」を多面的に表現する

- 多様な主体が多様な思いを持って関わる民間公益活動では、各主体に信頼され、それぞれが関心を持てる「知」でない限り、共通言語として機能することはない。
- 事業者であればインパクト、研究者であれば学術的知見、資金提供者であれば費用対効果への関心が強いように、「知」にもそれぞれの価値観が投影されるよう、多面的な切り口が求められる。

### ■ 多様な価値観を投影した「知」の活用

- 例えば英国政府と民間助成財団等による半官半民間支援組織What Works Centreでは、Toolkitと呼ばれるウェブサイトを構築しており、コスト・エビデンス・インパクトの3側面から様々なプログラムを横断的に分析することで、「知」を共通言語としている。
- 弊財団においても同様に、多様な切り口を基にした「知」を活用することを目指す。

【参考】What Works CenterによるToolkitの例

【トピック】 学力向上に効果があると考えられるプログラム種別



Education Endowment Foundation "The Teaching & Learning Toolkit"



## 実施内容②：「知」の共通言語化（マルチセクター）の取組み（2）実施内容

### ■ 「知」を中核としたCollective Impactの創出

- 「知」を直接的に実践へ活用するため実務家と研究者がチームとして協働する枠組みは、Collective Impactの取組みの中でも特にResearch-Practice Partnerships (RPP) と呼ばれる。
- 米国ではSpencer FoundationやWilliam T. Grant Foundationといった民間助成財団が先行し、現在では連邦政府（教育省、司法省/等）でもRPPのアプローチを政策に導入している。
- 弊財団においては、①Collective Impactに関心を持つ事業者等と研究者を適切にマッチングすることでRPPの取組みを推進し、日本国内での手法の確立と普及の役割を担う。

### ■ 「知」を可視化することで協働を生み出す

- RPPをはじめとしたマルチセクターの協働を促すため、二次研究等で得た「知」を直感的な情報になるよう加工し、広く情報共有・発信する。
- またその際、社会政策分野の国際的二次研究Campbell Collaboration等の海外研究機関と連携し、既存の研究におけるギャップを可視化することで、研究セクターとのコミュニケーションを図る。



Centre for Homelessness Impact and Campbell Collaboration(2018)“Evidence and Gap Maps on Homelessness”



## 実施内容③：「知」の社会実装（マルチディシプリン）の取組み（1）実施方針

### ■ 「知」によりリスクを最小化し、不確実性を克服

- 休眠預金等に係る資金の活用においては、イノベティブな取組みの推進と、休眠預金の効果的な活用のバランスが求められる。
- 従って、資金提供においては、リスク（予見できる失敗）と不確実性（予見できない失敗）を峻別して捉え、取組みから得られた実践知を構造化し、次に活かすことで、長期的な視点に立った資金の効果的な活用を目指す必要がある。
- 弊財団においては、過去の実践から得た教訓としての「知」を実践に活かすEvidence-Based Practiceの取組みを進め、リスクを最小化するとともに、不確実性に対しては「知」を裏付けとする仮説を構築した上で臨むことで、「知」の体系的発展に寄与する。

### ■ エビデンスとリテラシーの両面から、実践的な「知」を提供

- 社会課題の最前線では「産後の孤立×世帯構成員の減少×不安定就業」、「コミュニティの希薄化×低成長×地理的不利×高齢化」など複数の要因が絡み合っており、多様なパターンが存在するため、他の地域でうまくいったことが別の地域でうまくいくとは限らない（外的妥当性・一般化可能性における課題）。
- みらいラボの「知」は、実証研究によるエビデンスに加え、実務家の「知」の活用リテラシーも含めて捉え、実践の現場で真に機能する取組み（what works in practice）とすることを重視する。





## 実施内容③：「知」の社会実装（マルチディシプリン）の取組み（2）実施内容

### ■ 「知」を社会実装する体制を構築する

- ❑ 弊財団の活動を通じて得られた情報を「知」として構造化、それを実践・研究・政策の3局面で活用されるよう促すことが「知」の社会実装である。
- ❑ 弊財団では、実践を担う非営利セクターにとどまらず、学術集会・職能団体・中央府省庁・自治体等とのネットワークを地域レベルで構築し、相互学習する文化の醸成を目指す。

### ■ 「知」のリテラシー向上を図る

- ❑ みらいラボの「知」を基盤に、実践・研究・政策を一気通貫した分野別の研修プログラムを開発・提供する。
- ❑ その際、「分野」の捉え方として、社会的インパクト評価イニシアチブがツールキットを提供しているロードマップの分野(※)を参考に、さらに多くの分野で研修を企画し、「知」の活用方法に関するリテラシー向上を図る。



大島巖ほか「CD-TEP（円環的対話型評価アプローチ）実施ガイド」を参考に、一部加筆修正

### 研修プログラム（児童福祉分野の例）

1日目(10:00-17:00)	2日目(10:00-17:00)
実践に「知」を活用する意義	論文を読む①：事実確認
「知」を活用した事例の紹介	論文を読む②：解釈
エビデンスを読み解く基礎知識	仮想ケースでの研究の活用
エビデンスを読み解くコツ	組織での「知」の活用方策

※ 2018年9月時点では、教育、就労支援、地域まちづくり、環境教育、文化芸術、介護予防、子育て、防災といった分野のロジックモデルや成果指標が例示されている

Early Intervention研究会(2018)「エビデンスを『つかう』を学ぶ入門ワークショップ」



## 知の構造化を実現するために必要な研究・開発テーマ

- 知の構造化を実現するためには以下のテーマに関する研究、開発が必須である。
- これらを実現するため、指定活用団体内に専門の研究機関として**知の構造化センター（仮称：みらいラボ）**を設立する。

### 知の構造化を実現するために必要な研究・開発テーマ

#### 分析を前提とした標準化した データの集積方法の開発

- 知の構造化のためには、分析に耐えられるクリーンで標準化されたデータを確実に収集し、蓄積していくことが必要。そのために、民間公益団体から最適な形で情報を収集するための手法を開発する必要がある

#### 集積したデータを管理、分析 するためのシステム構築

- AIの活用といった将来の技術的な展望を視野に入れた上で、集めたデータを管理し、横断的に分析できるようにするための専用システムを構築する必要がある

#### 多様な助成事業を横断的に分析 するための手法の開発

- 以下の案に加え、最新の知見も踏まえ、必要な分析を都度開発していく
  - 成功・失敗の要因分析
  - データを活用した新たな問題の設定
  - 社会問題の原因の構造化 等

#### データをステークホルダーで共有し、 協働で解決していくための システム及びプラットフォームの構築

- 集積したデータや導出した研究成果を、企業や大学、各省庁や公的な研究機関等の官民で共有し、社会全体で諸課題の解決に取り組めるようなシステム及びプラットフォームを作る必要がある





## 知の構造化センター（仮称：みらいラボ）の組織コンセプト

- 知の構造化に関する研究機関として、知の構造化センター（仮称：みらいラボ）を弊財団内に設置する。
- 以下の4つの点を組織コンセプトとして掲げることで、ソーシャルイノベーションの起点として、国内外の優秀な研究者が集まり、自由闊達な環境で質の高い研究を行う組織（Center of Excellence）として機能させる。

### 独立性

- 理事会や事務局とは独立性の高い組織とし、研究の方向性や予算に関して一定の裁量を持つことにより、組織のしがらみから離れて、自由闊達に研究できる環境を作る。また、助成事業の評価と研究成果に整合性をもたせる、といった組織内調整が起きるのを予防し、客観性の高い組織運営をしていく。

### 実験的・投資的姿勢

- ソーシャルイノベーションの起点であるためには「成果を出すために成果のでやすい研究をする」のではなく、実験的、投資的な姿勢で失敗のリスクを取り、試行錯誤を前提として研究テーマの選定などを進めていく必要がある。それが実現できるような文化や風土及び精度、仕組みを持った組織にしていく。

### ブリッジング (bridging)

- 諸課題の解決を効率的に進めていくためには、データを集めて分析するだけでなく、成果を社会全体で活用するための仕組みを作り、各種ステークホルダーが使える状態にする必要がある。そのために、みらいラボはそれぞれのステークホルダーをつなぐブリッジとして機能し、研究成果を循環させ、社会問題解決のためのアクションを加速させていく。

### 知のダイバーシティ

- 知を循環させ、発展させていくためには、自治体、アカデミア、産業界など様々な業界との連携が不可欠である。そのため、研究以外の背景、経歴を持つ人材を積極的に採用し、多様なステークホルダーと連携しやすい体制を作る。また、多様な価値観、スキルを持った人材を集めることで、イノベーションの源泉となる新たな知の掛け合わせを生み出していく。