

# 3

## 業務実施にあたっての基本的な考え方: ② 最適な資金支援

当面は以下の3つのアプローチにより、使命達成に向けた支援最適化を図る

### ① 事業資金のみならず、人材流入や知見流通に資する活動の支援

- 事業費のみを助成することで発生する、以下のような脆弱性を改善できない循環からの脱却
  - ・ 既存人材のみでの対応
  - ・ 成果評価、知見の取りまとめ→共有／流通への過小リソース配分
  - ・ 外部知見の吸収が進んでいないという負の循環

### ② 段階的助成制度による複数年度支援

- 【背景】多くの社会課題解決や社会システム構築は単年度での実現は困難
- 【課題】単年度予算制はプロジェクトの全体像・ゴールを不明確にし、年度内にできる打ち手の積み上げ計画を招きやすい
- 【対策】年度や定期ではなく、プロジェクトのマイルストーン毎に成果を確認。その結果で次フェーズの資金支援の承認を行う段階的助成制度の導入を資金分配団体に依頼。上述の課題の克服、及び成果を挙げたプロジェクトにより多くの資金が提供される仕組みを構築

### ③ 短期アウトカム創出の重要性を鑑みて、資金傾斜計画を策定

- アーリーステージだが、課題が存在することの立証自体に大きな社会的インパクトがあるプロジェクト
- ミッドステージで、フェーズ終了時に明確なアウトカムを創出できる可能性が高いプロジェクト
- レイトステージで、資金投下により推進することが自明な(成果がはっきりと出る)プロジェクト

# 3

## 業務実施にあたっての基本的な考え方: ② 最適な資金支援

### ① 事業資金のみならず、人材流入や知見流通に資する活動の支援

#### 人材が流入しやすい システムの構築支援

##### 団体経営人材

- 短期:  
当機構においてベンチャーキャピタルなどの人材や経営コンサルタントなどによるチームを組成。伴走プロジェクトを中心に派遣し、ノウハウを移転
- 中長期:
  - ・地域公共人材バンクの組成を資金支援。上述のノウハウと併せ、伴走できる人材を育成
  - ・キャパシティビルディング助成を通じた経営人材の市場価格との差額補填制度の導入も検討
  - ・子育て後の経営人材、高齢者経営人材への広いPR

##### 活動現場担い手人材

- 横展開プロジェクトにおいて担い手を増産する仕組みの組成を資金支援

#### 知見が流通しやすい システムの構築支援

- 個別プロジェクトの教訓の収集・分析・文章化に長けた人材チームを当機構で組成。各プロジェクトに派遣、活動団体と共同で文章作成し、ノウハウ共有テンプレートを制作
- 現状は、この活動にリソースを割けないか、割けてもスキルが十分ではない団体が大半。短期でこれを行った後、各団体のキャパシティビルディングを行うのが現実的

##### 個別プロジェクトの教訓・共有テンプレートの周知

- 当機構の研究部門である「Knowledge Integrations Lab.」におけるプロジェクト振り返り文章の一元管理、共有、PR
- 知見流通を目的としたイベントの主催
- 活動団体・資金分配団体による勉強会開催支援

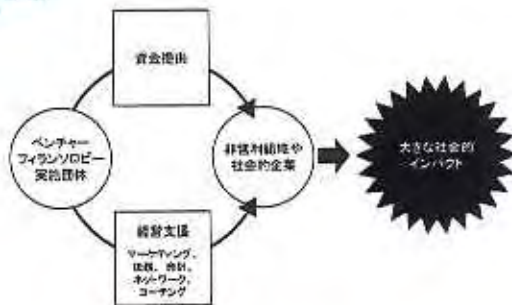
# 3 業務実施にあたっての基本的な考え方: ② 最適な資金支援

## <団体経営人材採用支援／育成事例>

### 経営人材育成事例①

#### 日本ベンチャーフィランソロピー基金

日本ベンチャーフィランソロピー基金は従来の資金提供に加え、徹底した経営伴走支援を実施。プライベートエクイティ専門人材に加えて、戦略、マーケティング、広報、法務などの人的リソースをプロボノで提供。事業自体には資金提供せず、団体の成長、事業の成長につなげている。

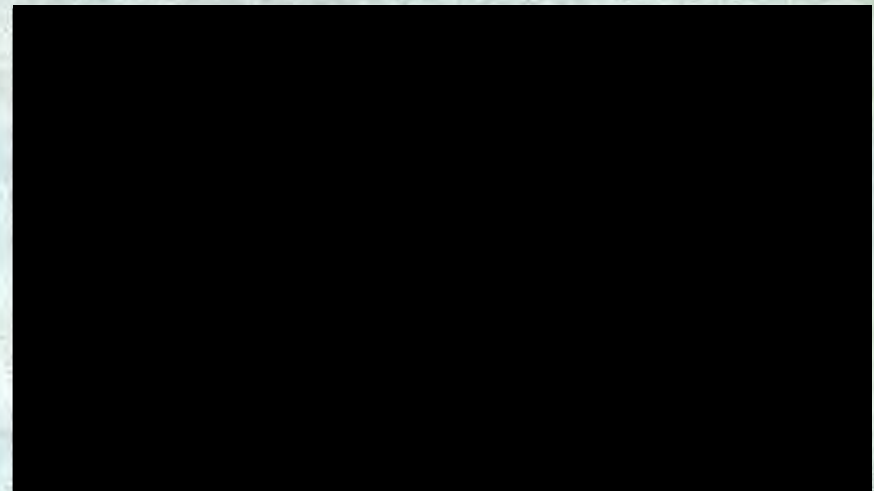


出典:「日本ベンチャーフィランソロピー基金」WEBサイト

### 経営人材育成事例②

#### 地域公共人材開発機構(大阪市)

現代社会が求める新たな人材像である「地域公共人材」を自治体職員、NPO関係者、社会的責任にかかわる企業の担当者等を対象に育成・活用するコンソーシアム。行政は民間人材を育成し登録。社会的活動を行っている団体が要請することで人的リソースを活用することができる。産官学民の連携による地域公共人材の育成が仕組みとして構築されている。



出典:「一般財団法人 地域公共人材開発機構」WEBサイト

# 3 業務実施にあたっての基本的な考え方 ② 最適な資金支援

## <現場担い手人材の育成支援>

### 日本財団ホスピスナースネットワーク

1998年よりホスピス緩和ケアに従事する専門ナースの育成支援として、日本看護協会など多くの機関と協力し実施している、「緩和ケア認定看護師教育課程」、「訪問看護認定看護師教育課程」そして、「ナースのためのホスピス緩和ケア研修」の修了者を対象としたネットワーク。

受講年度や活動地域を超えて、同じ志を持つホスピスナースが、「つながり・分ち合い・高め合う」会として2002年に発足。これまでホスピス緩和ケアの専門研修を受けた看護師を中心に約4,000名が登録し、活動している。



Sasakawa Memorial Health Foundation  
笹川記念保健協力財団



出典：「公益財団法人日本財団」WEBサイト

# 3 業務実施にあたっての基本的な考え方: ② 最適な資金支援

## <知見流通を目的としたイベント事例>

### 日本財団 ソーシャルイノベーションフォーラム

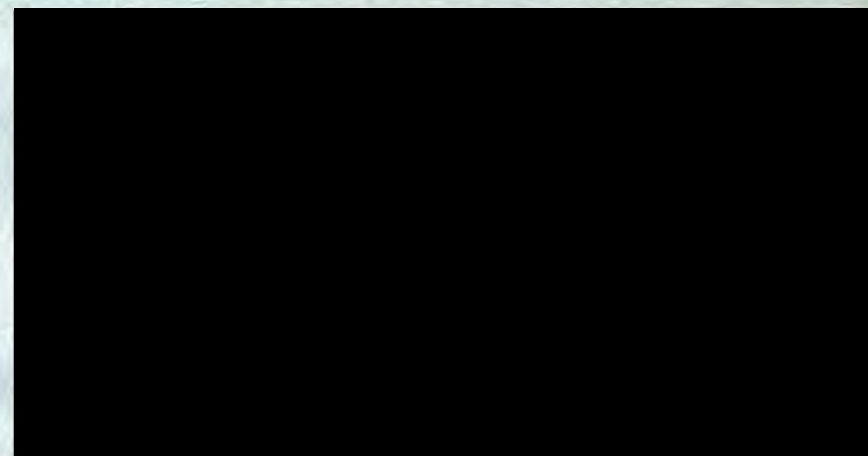
行政、企業、NPOなどの団体、研究機関などのセクターを越えた協力体制を形づくるために、社会課題とその解決方法について最先端の情報を提供する多数の分科会や、ソーシャルイノベーターらによるプレゼンテーションを実施。2018年は、渋谷区と締結したソーシャルイノベーションに関する包括提携に基づき、SOCIAL INNOVATION WEEK SHIBUYAの一環として、9月に青山学院大学で行われた。

にっぽんの未来をつくる  
日本財団 SOCIAL INNOVATION FORUM 2018  
ソーシャルイノベーションフォーラム



### CIVIC TECH FORUM

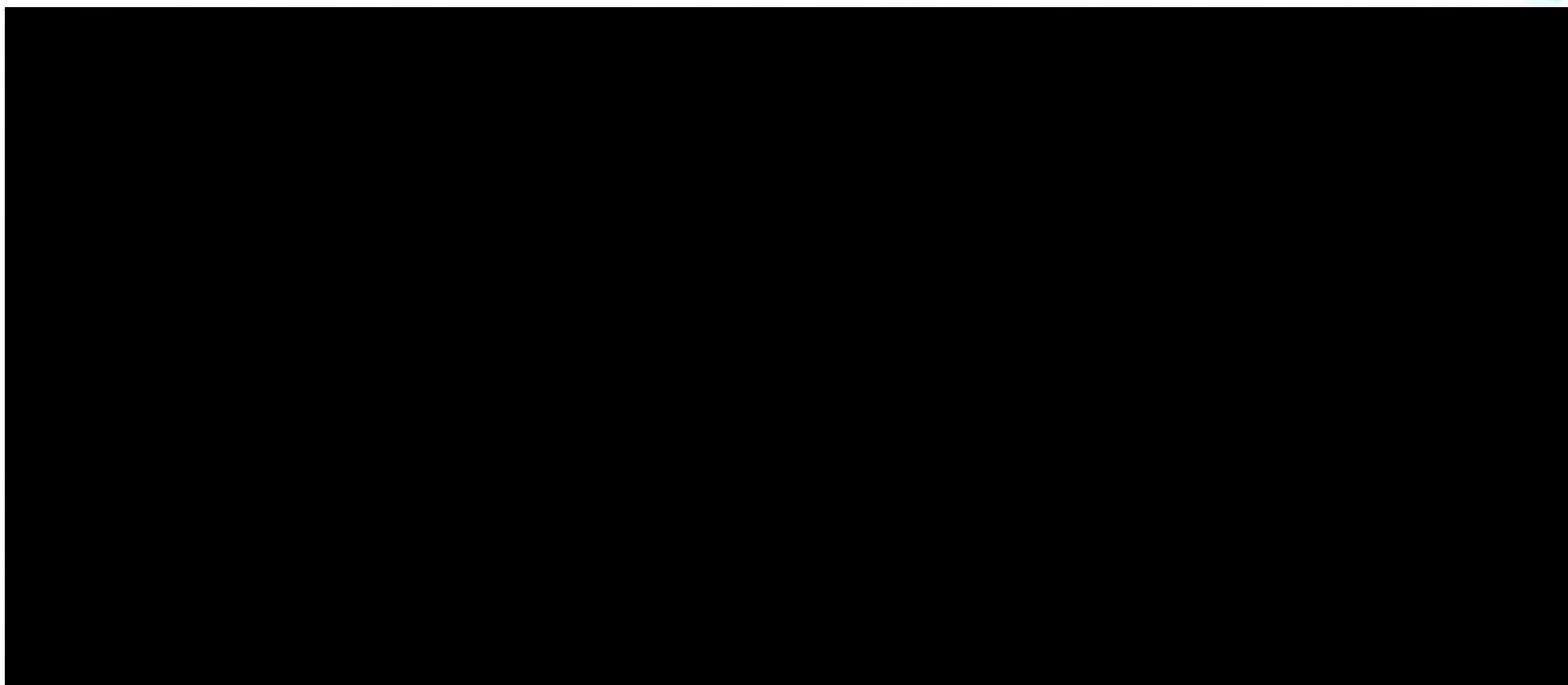
テクノロジーを活用した市民・社会課題の解決を目指す取り組みである「シビックテック」を未来につなげるためのイベント。「公共とITの新しい関係」というテーマを掲げ2015年に始まったこのイベントは、その後も「ローカル、ビジネス&テクノロジー」(2016年)、「市民、政府、企業、3つの視点」(2017年)と、社会におけるシビックテックの役割やテクノロジーが見せる新しい未来像を取り上げ、派生した取り組みは全国へと広がっている。



# 3 業務実施にあたっての基本的な考え方: ② 最適な資金支援

＜知見流通を目的とした会議体設計の事例＞

セブンイレブン コンビニエンス・ストアにおけるスーパーバイザーの知識共有



# 3 業務実施にあたっての基本的な考え方: ② 最適な資金支援

## ② 段階的助成制度による複数年度支援

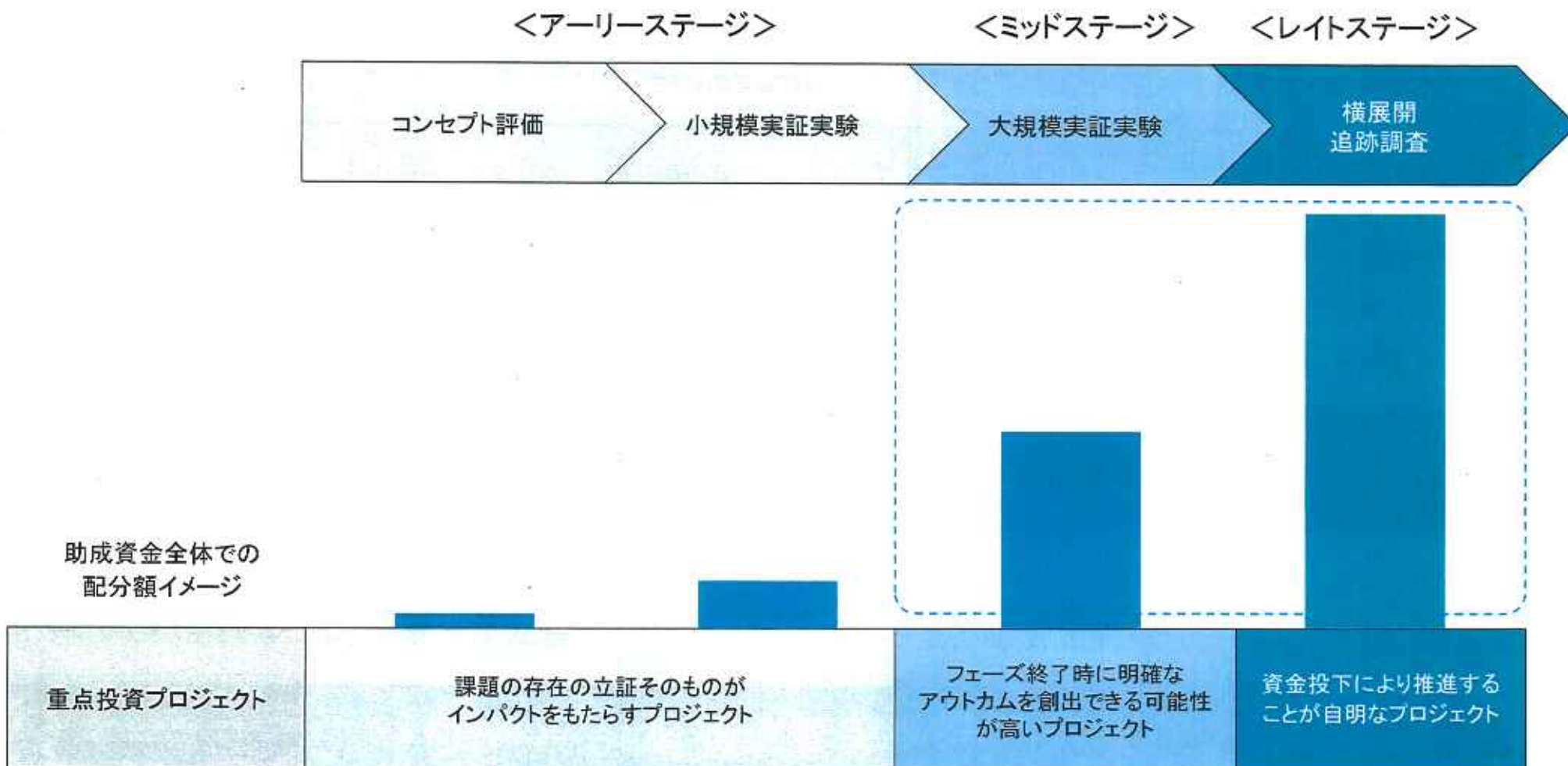
	コンセプト評価	小規模実証実験	大規模実証実験	横展開 追跡調査
期間イメージ	1~3か月	半年~1年	1~2年	3~5年
活動内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 実態/ニーズ詳細調査 専門家/支援対象者 ヒアリング/アンケート実施 データ収集/分析</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 1,2拠点/地域・少人数での 実証実験</li> <li>● 開発プロジェクトにおいては α版開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● より多くの拠点/地域/人数 での効果再現性の確認</li> <li>● 開発プロジェクトにおいては β版開発</li> <li>● ノウハウの確立/言語化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● プロジェクト全体像/定量 ゴール設定</li> <li>● 課題の存在/解決手法/ 企画仮説と検証事項の明確化</li> </ul>
期待成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>● プロジェクト全体像/定量 ゴール設定</li> <li>● 課題の存在/解決手法/ 企画仮説と検証事項の明確化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 仮説の限定的証明</li> <li>● 横展開時の定量的期待成果 /必要資金の精緻化</li> <li>● 開発プロジェクトにおいては α版</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 仮説の確度の高い証明</li> <li>● 横展開時の定量的期待成果 /必要資金の更なる精緻化</li> <li>● 開発プロジェクトにおいては β版</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 実態/ニーズ詳細調査</li> <li>● 専門家/支援対象者ヒアリン グ</li> <li>● アンケート実施 データ収集/分析</li> </ul>

必要助成額  
イメージ



# 3 業務実施にあたっての基本的な考え方: ② 最適な資金支援

## ③ 短期アウトカム創出に向けた短期的な資金配分





# 3 業務実施にあたっての基本的な考え方 ② 最適な資金支援

## <アーリーステージ>

コンセプト評価

小規模実証実験

<事例>

日本財団「子どもの貧困の社会的損失推計」レポート

日本財団は2015年12月に「子どもの貧困の社会的損失推計」レポートの全文を公開した。このレポートにより、深刻化する子どもの貧困がはじめて経済的視点から捉えられ、経済的損失や財政負担を具体的数値として明らかに。それまでチャリティなどへの支援が主だった政策を改めるべく経済界や政府が動きかけとなり、「負の社会的相続」を断ち切る動きにつながった。

図表 45 社会的損失の推計結果の概要

	所得	税・社会保障の 総負担
マイナスイブ	22.6兆円	5.7兆円
改善シナリオ	25.5兆円	6.8兆円
差	-2.9兆円	-1.1兆円

出典：「財団法人日本財団」WEBサイト

## <ミッドステージ>

大規模実証実験

<事例>

NPOカタリバによる全国展開(創設初期)

親や教師(タテ)でもない、友だち(ヨコ)でもない、少年上の先輩などの「ナナメの関係」を重視し、中高生を対象とした教育プログラムや場づくりを行っているカタリバ。首都圏から始まったが、その有効性が認められて、各地域の地元NPOや学生団体などのパートナー団体と共に地方でも活動を行っている。年間の対象生徒数は約35,000人、学生ボランティアスタッフは約7,500人(2016年度実績)

## <レイトステージ>

横展開 追跡調査

<事例>

ソーシャル・インパクト・ボンドを活用した糖尿病性腎症等の重症化予防事業

神戸市、社会的投資推進財団、DPPヘルスパートナース、三井住友銀行、SMBC信託銀行の5機関が、日本で初となる本格的な「ソーシャル・インパクト・ボンド」を神戸市で導入。糖尿病性腎症等の罹患者で人工透析に至るリスクが高い人を対象に、受診勧奨及び保健指導を実施。重症化を予防する事業へ投資を行うことで、神戸市民の健康寿命の延伸とQOLの向上、ならびに医療費の適正化を図る。

神戸市における糖尿病性腎症など重症化予防事業



出典：「神戸市における糖尿病性腎症等の重症化予防事業」ソーシャル・インパクト・ボンド導入ノウハウ集」

# 3 業務実施にあたっての基本的な考え方

## ③ インキュベーター／アクセラレーター機能

機構内外で、プロジェクト管理にノウハウを有する人材を確保。  
重点投資プロジェクトに派遣し、個別事業ごとの事情に合わせたアドバイスを提供しながら進める

		インキュベーション	アクセラレーション
経営支援		<ul style="list-style-type: none"> <li>●共有リソースへのアクセス提供                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・公益団体経営ノウハウ情報へのアクセス提供</li> <li>・メンターとなりうる団体／組織紹介</li> <li>・事務所・経理サービスなど、共有しうる資産の提供環境整備</li> <li>・ファンドレイジング／広報リソースへのアクセス提供</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●伴走プロジェクトを中心に、個別団体への専門家派遣</li> <li>●機構内外専門家プール→派遣スキーム構築</li> <li>●個別成果の広報支援</li> </ul>
事業支援	遂行	<ul style="list-style-type: none"> <li>●共有リソースへのアクセス提供                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト管理ノウハウ情報へのアクセス提供</li> <li>・メンターとなりうる団体・組織への紹介</li> <li>・行政/企業/他団体/アカデミー等広範な人的ネットワークへの紹介</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●個別プロジェクトへの機構内外専門家派遣(=伴走)</li> <li>●外部専門家への個別相談機会提供</li> <li>●具体的なニーズに基づく人的ネットワークへのアクセス仲介行政/企業/他団体/アカデミー/メディア等</li> </ul>
	評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>●共有リソースへのアクセス提供                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・評価手法・実践ノウハウ情報へのアクセス提供</li> <li>・メンターとなりうる団体・組織への紹介</li> <li>・広報リソースへのアクセス提供</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●伴走プロジェクトを中心に、個別団体への専門家派遣</li> <li>●機構内外専門家プール→派遣スキーム構築</li> <li>●個別成果の広報支援</li> </ul>

# 3 業務実施にあたっての基本的な考え方:

## ③ インキュベーター／アクセラレーター機能

当機構のインキュベーター・アクセラレーター当事者能力を担保する為、以下の仕組みにより継続的に機能強化を図る

### 高スペック人材の採用・育成を行う 組織能力の獲得と強化

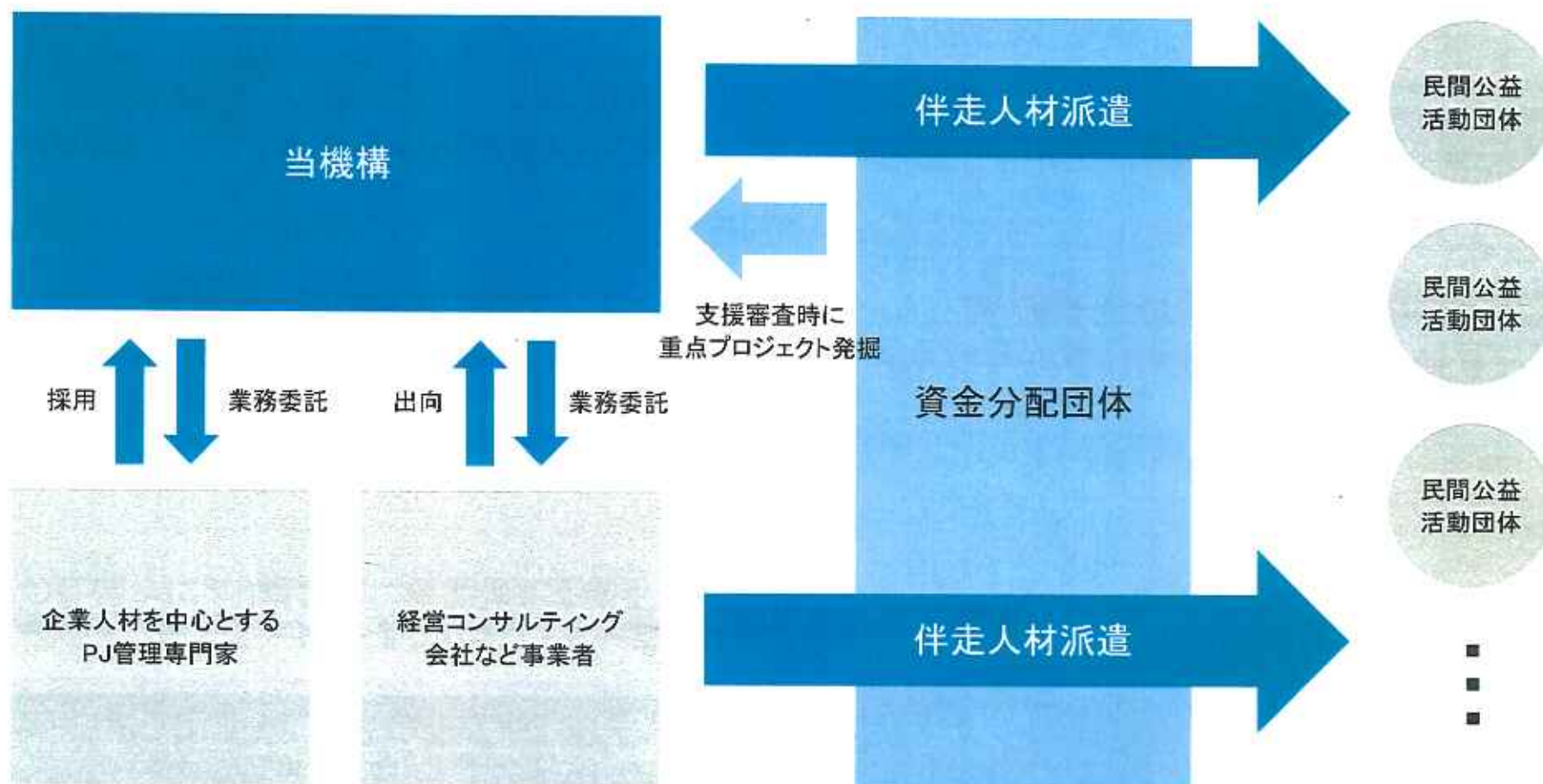
- 課題解決スキルが高く経験を積んだ優秀な人材の獲得は、待遇の良い企業においても大きな課題  
企業に対抗し、これを可能にする兼業など柔軟な雇用／報酬／評価体系を導入
- 多様性も考慮しシニア、子育て世代人材、副業人材もターゲットに採用活動を展開

### ノウハウが集約される仕組みを構築し、 組織能力の向上を仕組み化

- 個別プロジェクトの経験値をまとめた振り返り情報の集積
- スペシャリスト人材の採用／育成  
地域／現場のノウハウを集約し、組織知に変換する業務に豊富な経験を持つ企業人材の採用(FC事業のフィールドコンサルタントなど)

# 3 業務実施にあたっての基本的な考え方: ④非資金的支援／伴走

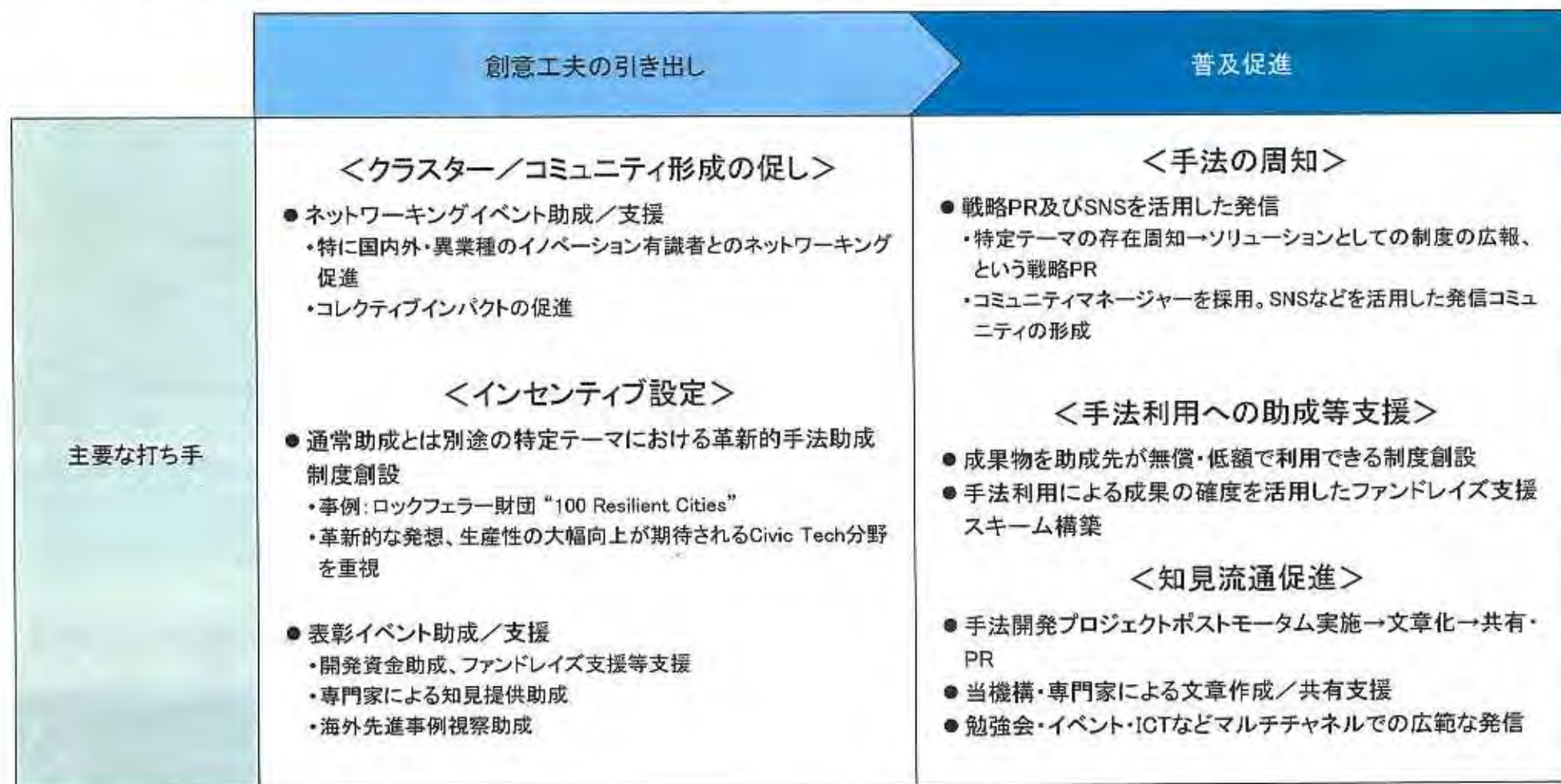
機構内外で、プロジェクト管理にノウハウを有する人材を確保。  
重点投資プロジェクトに派遣し、個別事業ごとの事情に合わせたアドバイスを提供しながら進める



# 3

## 業務実施にあたっての基本的な考え方: ⑤革新的手法の開発／普及促進

機構内外で、プロジェクト管理にノウハウを有する人材を確保。  
重点投資プロジェクトに派遣し、個別事業ごとの事情に合わせたアドバイスを提供しながら進める



# 3

## 業務実施にあたっての基本的な考え方: ⑤革新的手法の開発／普及促進

### <イノベーション促進／普及を目的とした事例>

#### ロックフェラー財団「100 Resilient Cities」

「100 Resilient Cities」は、都市のレジリエンスの評価と向上を目的とする包括的フレームワークとして、ロックフェラー財団によって創設された。2014年から2016年にかけて、レジリエンスの点で優れた都市を計100都市選定し、選定された都市は、財団からの資金的援助を受けながら、都市のプロジェクト代表者であるCRO(Chief Resilient Officer)とともにさらなるレジリエンスの向上を図っていく。

例えば米国では、ニューオーリンズ市がハリケーン被害後に復興を契機として生まれ変わり、気候変動に適應した街づくり、雇用創出と機会均等化による生活向上、平時・災害時ともに活用可能なエネルギーインフラ等を目指した50カ年の長期的戦略目標を打ち立て、Resilient Cityとして選定を受けた。

また、日本国内では富山市と京都市が選定。富山市は主として、コンパクトで持続可能な都市づくりの観点から、京都市は街の総合的な防災の取組の観点から評価を受けた。

まずモデル都市をつくり、そのノウハウを横展開していくことでイノベーションを促進する手法が注目されている。

①都市のResilienceという特定テーマに限定

②支援活動そのものではなく、Resilience向上に資する革新的手法の開発を支援(開発資金・専門家へのアクセス)

③開発した手法は、実験参加100都市を中心に無償／廉価で利用できる仕組み

