

2019 年度 内閣府委託調査

**社会課題の解決における
成果最大化に向けた協働の海外事例調査
報告書**

2020 年 3 月

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社

目次

| | |
|--|---------|
| I. 調査の実施要領 | - 1 - |
| 1. 調査の目的 | - 1 - |
| 2. 調査実施に至る背景..... | - 1 - |
| 3. 調査実施方法 | - 2 - |
| II. 調査結果 | - 7 - |
| 1. 調査対象事例 | - 7 - |
| 2. 事例の記載項目 | - 9 - |
| 3. 事例調査結果 | - 10 - |
| 1. TRRUST | - 10 - |
| 2. Fostering Change..... | - 18 - |
| 3. The Arts Access Initiative | - 25 - |
| 4. L.A. Compact..... | - 34 - |
| 5. Assuring Better Child health and Development..... | - 40 - |
| 6. The Paschalville Partnership | - 46 - |
| 7. Zone 126 | - 54 - |
| 8. Century Villages at Cabrillo..... | - 66 - |
| 9. MACCH | - 71 - |
| 10. Vital Village Community Engagement Network..... | - 78 - |
| 11. Health Improvement Partnership | - 87 - |
| 12. Live Well San Diego..... | - 94 - |
| 13. Active Schools | - 103 - |
| 14. NYC Worker Cooperative Coalition..... | - 107 - |
| 15. Farm to Plate..... | - 113 - |
| III. 全体総括 | - 121 - |
| 1. 調査の前提と事例の類型..... | - 121 - |
| 2. 調査結果の整理 | - 122 - |
| 3. 調査結果からの示唆 | - 125 - |

本件調査業務及び報告書は、内閣府とデロイト・トーマツコンサルティング合同会社との間で締結した業務委託契約に基づきデロイト・トーマツコンサルティング合同会社の実施・作成した。

I. 調査の実施要領

1. 調査の目的

休眠預金等活用制度¹は、2019年度に本格的に運用が始まり、民間公益活動を行う現場のNPO法人等に助成等の支援が開始された。

本制度では、「休眠預金等交付金に係る資金の活用に関する基本方針」（平成30年3月30日内閣総理大臣決定）に掲げる通り、社会課題の解決に向けて、様々な分野の垣根を越えた関係主体の連携・協働によって、NPO法人等の取組による支援の成果がより高まることを期待している。

本制度の運用開始に際し、資金分配団体及び民間公益活動を行う団体と連携する非営利団体や企業、金融機関、研究者、地方公共団体等が、具体的にどのような協働をすれば、より効果的な支援となるのか、調査により明らかにする。

なお、本調査では、アメリカを中心に、社会課題の解決に向けて、協働による効果的な支援の実現を目指す「コレクティブインパクト」（「3. 調査実施方法」にて後述）と呼ばれるアプローチが提唱されていることに注目する。

2. 調査実施に至る背景

我が国においては、人口減少や少子高齢化をはじめとする社会環境等の変化により、教育や子育て、医療・福祉、環境・エネルギー等、多岐にわたる社会課題が深刻化しつつある。こうした社会課題は、行政の施策のみで解決できるものではなく、また、単一の企業・団体等で解決を図ることも困難であり、非営利団体や地方公共団体、民間企業、大学・研究機関等による協働の重要性が認識されつつある。

2015年9月に国連サミットで採択された「SDGs（Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標）」は、持続可能な開発目標として17の目標掲げるなか、「ゴール17」ではパートナーシップによる目標達成を挙げ、社会課題解決に向けた多様な主体間の協働を重視している。我が国でも既に公共サービスの提供において官民連携の取組として、PPP²やPFI³といった手法が多く活用されるようになっており、さらに近年では、成果連動型民間委託契約方式（PFS）⁴やソーシャル・インパクト・ボンド（SIB）⁵等の新たな手法への注目もなされている。

¹ 「民間公益活動を促進するための休眠預金等に係る資金の活用に関する法律」（平成28年法律101号）に基づき、「休眠預金等交付金に係る資金の活用に関する基本方針」（平成30年3月30日内閣総理大臣決定）を策定。本制度の詳細については、内閣府HP「民間公益活動促進のための休眠預金等活用」（https://www5.cao.go.jp/kyumin_yokin/index.html）を参照。

² Public Private Partnership（パブリック・プライベート・パートナーシップ）の略。官民連携事業の総称。行政と民間が連携し、互いの強みを生かすことによって、最適な公共サービスの提供を実現し、地域の価値や住民満足度の最大化を目指す取組。

³ Private Finance Initiative（プライベート・ファイナンス・イニシアティブ）の略。公共施設等の建設・維持管理・運営等に対し、民間の資金や経営能力及び技術的能力を活用して実施する手法。

⁴ 民間の創意工夫の発揮や成果の見込める新たなサービスの試行等の効果を期待し、より良いサービスの提供に対し、より高い支払いを行うことができる契約方式。

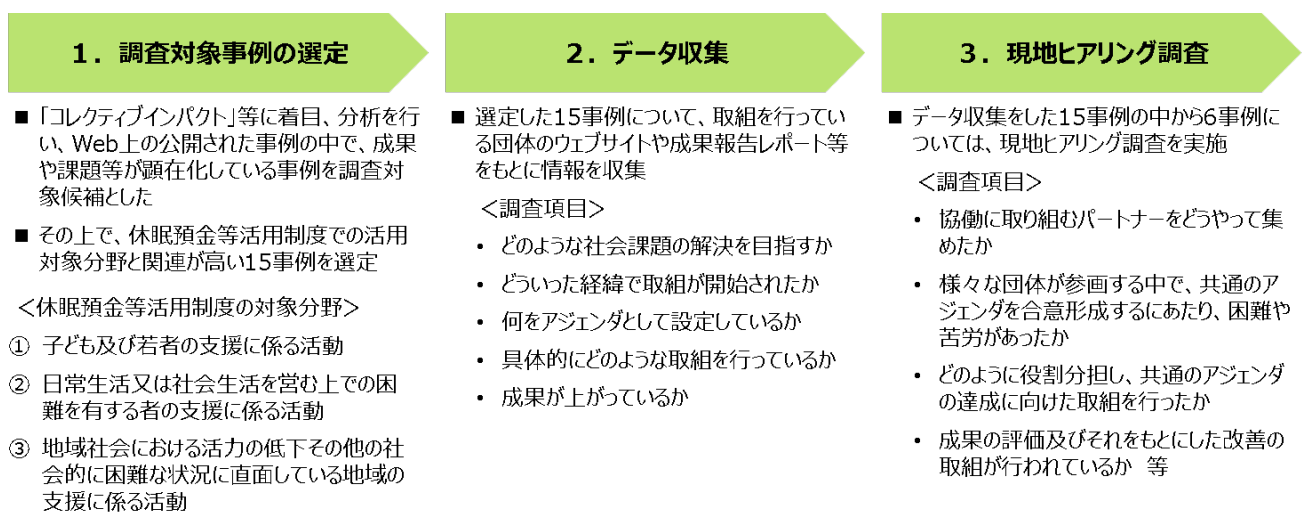
⁵ 民間の活力を社会的課題の解決に活用するため、民間資金を呼び込み成果報酬型の委託事業を実施する社会的インパクト投資の取組であり、成果連動型民間委託契約方式の一手法。

I 調査の実施要領

社会課題の解決に向け、志をもって支援を行う団体は数多く活躍している。しかしながら、行政のみ、あるいは、単一の団体のみでの取組では、支援を必要とする方々に適切な支援を提供することが難しい、多様化・複雑化した社会課題も山積している。多様な主体が連携して取り組む、協働のあり方を検討するため、本調査では、海外における取組事例の収集を通じて、社会課題解決に向けた効果的な協働において重要な点を検討し、今後、我が国における社会課題解決分野における多様な主体の協働の更なる広がりに向けた手掛かりとしたい。

3. 調査実施方法

本調査では、図表 I-1 の通り、1. 調査対象事例の選定、2. データ収集、3. 現地ヒアリング調査というステップで実施した。



図表 I-1.調査実施ステップ

(参考) コレクティブインパクトとは

「コレクティブインパクト」とは

2011年、スタンフォード大学が発行する専門誌 *Stanford Social Innovation Review* において、ジョン・カニア氏とマーク・クラマー氏が発表した論文で示した考え方であり、「異なるセクターにおける様々な主体（行政、企業、非営利団体、財団等）が、共通のゴールを掲げ、互いの強みを出し合いながら社会課題の解決を目指すアプローチ」とされ、個別にアプローチするだけでは解決できなかった社会課題を解決するための試みとして着目された。従来から、ある問題に対して様々な主体が連携して取組を実施している事例は存在したものの、「コレクティブインパクト」のアプローチは、次に掲げる 5 つの特徴を有するとされ、典型的な事例として、4 ページに掲げる事例がしばしば言及される。

「コレクティブインパクト」の特徴

| | | |
|---|----------------------|--|
| 1 | 共通のアジェンダ | 特定の社会課題に対して共通の認識を持ち、その解決に向けた共通のビジョンに合意していること |
| 2 | 共通の評価システム | データ収集及び効果測定によって取組を評価するシステムを共有していること |
| 3 | 相互に補助し合う活動 | 参加している主体それぞれの強みを生かし、取組を相互に補完し合えること |
| 4 | 継続的なコミュニケーション | 信頼関係の構築等に向け、継続的かつ開かれたコミュニケーションを実施していること |
| 5 | 取組みを支える組織 | 全体の方針・計画等の策定や評価方法の確立等、取組全体をサポートする独立した組織が存在していること |

図表 I-2. 「コレクティブインパクト」の特徴

参考文献

- ・John Kania and Mark Kramer, “Collective Impact”, *Stanford Social Innovation Review*, Winter 2011.
- ・デイヴィッド・ピーター・ストロー著、小田理一郎監訳、『社会変革のためのシステム思考実践ガイド——共に解決策を見出し、コレクティブインパクトを創造する』、英治出版、2018.
- ・井上英之「企業と社会の利益は一致する コレクティブ・インパクト実践論」、『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2019年2月号』、pp.14-28.

(参考)「コレクティブインパクト」として言及されることの多い事例

「Strive Together」(オハイオ州シンシナティ市、アメリカ)

2006年、オハイオ州シンシナティ市とケンタッキー州北部の300人以上のコミュニティ・リーダーによって開始された若者・子どもたちの教育課題を解決するための取組である。課題を根本的に解決するためには、全てのライフステージに関わる団体が協力する必要があるという考えの下に実施された。

シンシナティ市の教育課題は「公立学校では高校卒業までに50%近くが中退」「読み書き、算数のレベルが州・全米の平均以下」「大学進学率・卒業率ともに州・全米の平均以下」等であり、「個々の活動は充実しているが、上手く連携できていない」という認識の下、様々な人々がつながり始めた。

取組においては、「ゆりかごから就職まで(Cradle to Career)」というコンセプトを掲げ、生まれてから学校教育を経て就職に至るまでの各段階における課題解決を目指した。小学校・中学校・高校等の各段階での計53項目の成果指標を定め、定期的なミーティングを通じて進捗状況を確認した。その結果、「シンシナティ公立学校の4年生の読む力が55%から76%に改善」等の成果を上げるとともに、当該取組に携わるコミュニティパートナーが全米32州、10,200団体以上にまで拡大した。

「Shape Up Somerville」(マサチューセッツ州サマービル市、アメリカ)

2003年に開始された肥満を防ぐ取組である。取組開始前に、タフツ大学、サマービル市、疾病対策センターが連携し、小学校低学年の子どもたちの肥満の防止に向けた調査が3年がかりで行われた。2003年時点では、州内の子どもたちの44%が肥満であることが確認され、肥満の若者の70%は大人になっても肥満になる可能性があると考えられた。

調査の結果を踏まえ、家庭や学校、行政、飲食店、非営利団体等の連携により、食事と運動による多様な切り口での施策が実施された(「40以上の地元レストランで健康食をメニューに追加」「健康的な食事メニューの提供に対して市が認証を付与」「放課後プログラムとして運動教育を実施」「市で働く人々に対するスポーツジムの会員割引を提供」等)。

こうした取組の結果、2003年から2005年の期間で、サマービル市の子どもたちの平均体重が毎年1ポンド(0.45kg)減少(反対に、対応を施していないグループでは1ポンド増加)したという成果が上がった。

参考文献

Mojo Consulting 合同会社, “代表メッセージ あらためて『Collective Impact』とは?”, <http://ow.ly/B3kb50zcuNF>

Strive Together, <https://www.strivetogogether.org/>

Shape Up Somerville, <https://www.somervillema.gov/departments/health-and-human-services/shape-somerville>

I 調査の実施要領

1. 調査対象事例の選定

調査対象事例を決定するにあたっては、候補となる事例の抽出を行った上で、本調査の趣旨に該当すると考えられる事例を選定した。

まず事例の抽出においては、2011年頃から協働のアプローチとしてアメリカの研究者が提唱した「コレクティブインパクト」に着目した。すなわち、「コレクティブインパクト」とは、「異なるセクターにおける様々な主体（行政、企業、非営利団体、財団等）が、共通のゴールを掲げ、互いの強みを出し合いながら社会課題の解決を目指すアプローチ」とされ、個別にアプローチするだけでは解決できなかった社会課題を解決するための試みとして着目されている（詳細については P.3～4 参照）。

具体的な事例抽出方法としては、同アプローチの提唱者や実践者が情報共有の場として設置したウェブサイト⁶等を参照し、取組開始から一定の年数が経過しており、成果や課題等が顕在化していると想定される事例を抽出した。また、同アプローチはアメリカを中心に提唱されているため、アメリカ及びカナダでの取組事例を抽出した。

次に、抽出した事例を絞り込むにあたっては、我が国における休眠預金等活用制度での活用対象となる3つの分野に関する事例を集中的に収集した。具体的には、次に掲げる分野に該当する民間の取組事例を中心に調査対象事例とし、アメリカで13事例、カナダで2事例の計15事例を調査することとした。なお、自治体等が主導した取組も含まれている。

<休眠預金等活用制度における活用対象>

国・自治体が対応することが困難な社会の諸課題の解決を図ることを目的として、民間の団体が行う以下の3つの活動が休眠預金の活用対象となっている。

- ① 子ども及び若者の支援に係る活動（以下、子ども及び若者の支援）
- 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（以下、日常生活等を営む上で困難を有する者の支援）
- 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（以下、地域活性化等の支援）

⁶ Collective Impact Forum, <https://www.collectiveimpactforum.org/>

I 調査の実施要領

2. データ収集

本調査では、選定した 15 事例について、取組を行っている各団体のウェブサイトや成果報告レポート等、公表情報を基に、以下に挙げる項目を中心に調査した。

- どのような社会課題の解決を目指すか
- どういった経緯で取組が開始されたか
- 何をアジェンダとして設定しているか
- 具体的にどのような取組を実施しているのか
- 成果が上がっているか 等

| # | テーマ | 事例名 | 実施地域（州・郡・市等、国名） | 概要 | 現地ヒアリング | 報告書 |
|----------------------|-----------|--|-------------------------------|----------------------------------|---------|-------|
| 子ども及び若者の支援 | | | | | | |
| 1 | 里子支援・児童養護 | TRRUST | ブリティッシュコロンビア州バンクーバー市、カナダ | 児童養護制度を経験した子どもたちへの生活支援の取組 | ○ | P.10 |
| 2 | 里子支援・児童養護 | Fostering Change | 同上 | 児童養護制度の改善と生活支援の取組 | ○ | P.18 |
| 3 | 教育・アート | The Arts Access Initiative | テキサス州ヒューストン市、アメリカ | アートを通じた若者の教育支援 | ○ | P.25 |
| 4 | 教育 | L.A. Compact | カリフォルニア州ロサンゼルス郡、アメリカ | 教育改善を目指す取組 | - | P.34 |
| 5 | 子育て支援 | Assuring Better Child health and Development | コロラド州全域、アメリカ | 子どもの適性に応じた健康と発達支援の取組 | - | P.40 |
| 日常生活等を営む上で困難を有する者の支援 | | | | | | |
| 6 | 貧困・雇用 | The Paschalville Partnership | ペンシルバニア州フィラデルフィア市、アメリカ | 地域の貧困層への就業支援を中心とした地域コミュニティ支援 | ○ | P.46 |
| 7 | 貧困・教育 | Zone126 | ニューヨーク州アストリア・ロングアイランドシティ、アメリカ | 貧困地域における子どもの教育改善を目指す取組 | ○ | P.54 |
| 8 | ホームレス | Century Villages at Cabrillo | カリフォルニア州カブリロ村、アメリカ | ホームレスやその家族向けに住宅や生活施設の提供支援 | - | P.66 |
| 9 | ホームレス | MACCH | ネブラスカ州オマハ市、アメリカ | ホームレスの生活支援に向けたパートナーシップ構築の取組 | - | P.71 |
| 地域活性化等の支援 | | | | | | |
| 10 | 健康・医療 | Vital Village Community Engagement Network | マサチューセッツ州ボストン市、アメリカ | 地域住民の健康増進や生活環境整備を目指した取組 | ○ | P.78 |
| 自治体等が主導した取組 | | | | | | |
| 11 | 健康・病気 | Health Improvement Partnership | アリゾナ州マリコパ郡、アメリカ | 地域住民の肥満・糖尿病・肺がん等健康課題解決に向けた自治体の取組 | - | P.87 |
| 12 | 健康・生活 | Live Well San Diego | カリフォルニア州サンディエゴ郡、アメリカ | 地域住民の健康改善等を目指した自治体の取組 | - | P.94 |
| 13 | 教育・体育 | Active Schools | アメリカ全域 | 全米規模で子どもの運動機会を増やし健康増進を図る取組 | - | P.103 |
| 14 | 雇用・経済 | NYC Worker Cooperative Coalition | ニューヨーク州ニューヨーク市、アメリカ | 市民の雇用機会平等を図る自治体の取組 | - | P.107 |
| 15 | 農業 | Farm to Plate | バーモント州全域、アメリカ | 農業支援を中心として地域の経済発展を目指す州主導の取組 | - | P.113 |

図表 I-3.調査対象事例一覧

3. 現地ヒアリング調査

データ収集を行った 15 事例の中から 6 事例については、以下に挙げる項目を中心に現地でのヒアリング調査を実施した。

- 協働に取り組むパートナーをどうやって集めたか
- 様々な団体が参画し、共通のアジェンダを合意形成するにあたり、どのような困難や苦労があったか
- どのように役割分担し、共通のアジェンダの達成に向けた取組を行ったか
- 成果の評価及びそれを基にした改善の取組が行われているか 等

II. 調査結果

1. 調査対象事例

調査対象とした 15 事例を、休眠預金等活用制度の 3 分野に即して分類すると以下のとおりである。また、自治体等が主導した取組は別掲とした。これら 15 事例につき文献・データ収集を行い、このうち 6 事例（図表 II-1～3 内の○印）においては、現地ヒアリング調査を実施した。

① 子ども及び若者の支援に係る活動

| テーマ | 事例名 | 概要 | P. | |
|---------------|--|---------------------------|----|---|
| 里子支援 ・児童養護 | TRRUST (ブリティッシュコロンビア州バンクーバー市、カナダ) | 児童養護制度を経験した子どもたちへの生活支援の取組 | 10 | ○ |
| 里子支援 ・児童養護 | Fostering Change (ブリティッシュコロンビア州バンクーバー市、カナダ) | 児童養護制度の改善と生活支援の取組 | 18 | ○ |
| 教育・ アート | The Arts Access Initiative (テキサス州ヒューストン市、アメリカ) | アートを通じた若者の教育支援 | 25 | ○ |
| 教育 | L.A. Compact (カリフォルニア州ロサンゼルス郡、アメリカ) | 教育改善を目指す取組 | 34 | |
| 子育て 支援 | Assuring Better Child health and Development (コロラド州全域、アメリカ) | 子どもの適性に応じた健康と発達支援の取組 | 40 | |

図表 II-1. テーマ①に関連する事例

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

| テーマ | 事例名 | 概要 | P. | |
|-----------|--|------------------------------|----|---|
| 貧困 ・雇用 | The Paschalville Partnership (ペンシルバニア州フィラデルフィア市、アメリカ) | 地域の貧困層への就業支援を中心とした地域コミュニティ支援 | 46 | ○ |
| 貧困 ・教育 | Zone 126 (ニューヨーク州アストリア・ロングアイランドシティ、アメリカ) | 貧困地域における子どもの教育改善を目指す取組 | 54 | ○ |
| ホームレス | Century Villages at Cabrillo (カリフォルニア州カブリロ村、アメリカ) | ホームレスやその家族向けに住宅や生活施設の提供支援 | 66 | |
| ホームレス | MACCH (ネブラスカ州オマハ市、アメリカ) | ホームレス生活支援に向けたパートナーシップ構築の取組 | 71 | |

図表 II-2. テーマ②に関連する事例

II 調査結果

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

| テーマ | 事例名 | 概要 | P. | |
|-----------|---|-----------------------------|----|---|
| 健康 ・医療 | Vital Village Community Engagement Network (マサチューセッツ州ボストン市、アメリカ) | 地域住民の健康増進や生活環境整備 を目指した取組 | 78 | ○ |

図表 II-3. テーマ③に関連する事例

④ 自治体等が主導した取組

| テーマ | 事例名 | 概要 | P. | |
|-----------|---|--------------------------------------|-----|--|
| 健康 ・病気 | Health Improvement Partnership (アリゾナ州マリコパ郡、アメリカ) | 地域住民の肥満・糖尿病・肺がん等健 康課題解決に向けた自治体の取組 | 87 | |
| 健康 ・生活 | Live Well San Diego (カリフォルニア州サンディエゴ郡、アメリカ) | 地域住民の健康改善等を目指した自 治体の取組 | 94 | |
| 教育 ・体育 | Active Schools (アメリカ全域) | 全米規模で子どもの運動機会を増やし 健康増進を図る取組 | 103 | |
| 雇用 ・経済 | NYC Worker Cooperative Coalition (ニューヨーク州ニューヨーク市、アメリカ) | 市民の雇用機会平等を図る自治体の 取組 | 107 | |
| 農業 | Farm to Plate (バーモント州全域、アメリカ) | 農業支援を中心として地域の経済発展 を目指す州主導の取組 | 113 | |

図表 II-4. テーマ④に関連する事例

2. 事例の記載項目

前項（1.調査対象事例）で示した各事例に対して「Ⅰ.調査の実施要領」で示した内容で調査を実施し、以下の項目を事例集として取りまとめた。

1. 取組の背景

- （1）「**取組の契機となった社会課題**」では、取組の契機となった課題を記載した
- （2）「**経緯**」では、取組がどのように発足・拡大していったかを記載した

2. 取組により目指す姿（アジェンダ）

当該取組により目指す姿や達成したい状態を記載した

3. 取組の概要

- （1）「**取組の実施方針**」では、アジェンダの達成に向けた取組や活動内容を記載した
- （2）「**取組に関与する団体の役割**」では、関与者や関与団体の役割を記載した

4. 取組の成果

- （1）「**成果指標**」では、成果指標の有無等を記載した
- （2）「**成果**」では、取組の成果を測定している場合はその詳細を記載した

5. 事例の特徴

1～4の中で、各事例での特徴的な事項を記載した

各事例については、以下の諸点について共通の表記としている。

- ・ 各事例の上部記載：P.5及びP.7～8記載の「休眠預金等活用制度における活用対象」等に準拠（「子ども及び若者の支援に係る活動」等）
- ・ 各事例1ページ目の上部記載「里子支援・児童養護」等：P.7～8記載の取組テーマに準拠
- ・ 「¹」（上付き数字）：当該ページの下部に脚注を記載
- ・ 「ⁱ」（上付きローマ数字）：当該事例の最終ページに「参考文献」として出典元等を記載
- ・ 本文中、 の中には参考及び補足情報を記載
- ・ DTC：デロイトトーマツコンサルティング合同会社の略

3. 事例調査結果

1. TRRUST

1. 取組の背景

(1) 取組の契機となった社会課題

2013年当時、バンクーバー（ブリティッシュコロンビア州）では、若者のホームレス化が深刻な問題となっていた。

当該問題に対し、バンクーバー財団¹や地域のホームレス問題に取り組む支援実施団体は資金援助や各種サービス支援（住宅や社会サービス、福祉支援等を提供）を通じて、解決を図ってきたが、状況の改善が見られない状況が続いていた。



(2) 経緯

前述の通り、TRRUSTが発足した2014年当時、バンクーバー市においては若者のホームレス化が地域の主たる問題であった。当該問題を解決するために“Family Services of Greater Vancouver²”の代表であるカロラインボンスキー氏やTRRUSTの運営組織である“McCreary Centre Society”が中心となって、約40団体を招致し、「コレクティブインパクト」モデルを活用した対策検討に向けた議論の場を設けた。

政府の公開データの分析や地域の人々（地域の住民やホームレスとなってしまう若者等）へのヒアリング、それらを踏まえた定期的な議論を通じ、若者のホームレス問題の根本原因は、里子支援制度³（里子支援）にあると判断するに至った。当該地域においては、里親の元で生活する若者は19歳で成人とみなされ、資金等の支援から切り離されてしまうため、自立していくことが困難な状況に置かれている¹。実際に、この支援制度の対象であった人々の40%以上が19歳での支援終了後にホームレスになっている状況であった。

また、里子支援を受けた若者全体のうち、約47%は高校を卒業しておらず、大多数が貧困状態や若くしてホームレス化していた。そのため、ホームレスへの支援ではなく、里子支援が必要との共通見解が参画する関係団体間で醸成された。

¹ Vancouver Foundation, <https://www.vancouverfoundation.ca/> ブリティッシュコロンビア州で活動するコミュニティ財団であり、カナダで最大規模の財団の1つである。

² Family Services of Greater Vancouver, <https://fsgv.ca/about-us/> 1928年に設立された団体であり、地域の若者のホームレスや経済的貧困や暴力といった問題を抱えた家族の問題解決に取り組んでいる。

³ 日本での児童養護と類似する取組であり、実の両親と暮らせない子どもたちを保護する仕組み。欧米においては児童養護施設ではなく、里親に引き取ってもらうケースも多い。カナダのブリティッシュコロンビア州においては、約7-8,000人の若者が里子支援（フォスターケア）の対象である。しかし、州政府の規定により19歳になると、これらの若者は政府の里子支援・サポートの対象からは除外されてしまう（毎年1,000人弱の若者が里子支援の対象から外れている）。

“McCreary Centre Society”へのヒアリングによると、多くの関係者を巻き込んだアジェンダ策定では、各々の参画者の想いもあり、表現等で合意が取れない等、2年間を費やした。彼らは全体の意見をまとめて代弁するというよりも、参画者の意見を引き出すような運営を心掛けており、直接的で密なコミュニケーションを取ることで誰もが意見を言いやすい環境づくりを行っている。

当該地域ではこの TRRUST のように里子支援問題に関する取組は多く存在しており、各団体、組織の専門性を生かす形で活動を実施している。その中では里子への直接的な支援のみならず、その政策、制度及び方針等の変革を求める取組も行われている。「Fostering Change」（詳しくは次の事例 2. Fostering Change にて記載）がその代表的なものとして挙げられる。

なお、この取組に対しては、バンクーバー財団やバンクーバー市等から資金が提供されており、現在は“Vancouver Coastal Health⁴”や“Central City Foundation⁵”からの資金提供を受けている。

2. 取組により目指す姿（アジェンダ）



19 歳を以て里子支援の対象から外れてしまう若者に対して、彼らの生活を改善し、全ての若者が健康で相互につながった社会を創造する

3. 取組の概要

（1）取組の実施方針

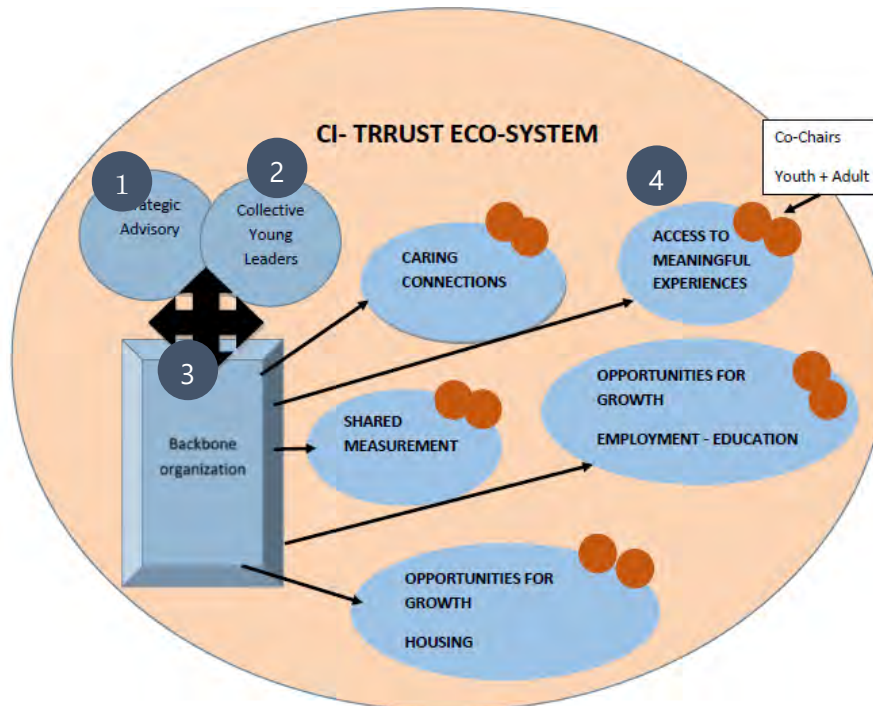
19 歳を以て里子支援制度の対象から外れてしまう若者を対象に、以下の 5 テーマにおいて、定期的な実態調査（アンケートやインタビュー、フィールドワーク等）及びその報告、各種サービス提供、イベントの企画や運営を行っている。

- 教育・雇用支援（EMPLOYMENT・EDUCATION）
- 住居の実態調査（HOUSING）
- 地域コミュニティでの生活の質向上に資する支援（1）（CARING CONNECTIONS）
- 地域コミュニティでの生活の質向上に資する支援（2）
（ACCESS TO MEANINGFUL EXPERIENCES）
- 評価フレームワークの開発（SHARED MEASUREMENT）

⁴ Vancouver Coastal Health, <http://www.vch.ca/> 病院やコミュニティ健康センター等と協力し、医療サービスを展開する財団

⁵ Central City Foundation, <https://www.centralcityfoundation.ca/> バンクーバーのコミュニティ財団

(2) 取組に関与する団体の役割

図表 1-1. 事例における関係者の構成ⁱⁱ**① : 戦略アドバイザー委員会 (STRATEGIC ADVISORY COMMITTEE)**

約 10 人前後のメンバーで構成され、2 か月に 1 回の頻度で会議を行い、全体の方針策定や共通のビジョン達成に向けたサポートを行っている。また②若者から構成される支援組織、③運営組織との定期的なレポーティングを実施し、進捗状況の確認や情報、学びの共有等を行っている。

② : 里子支援を受けた若者 (COLLECTIVE YOUNG LEADERS)

里子支援を受けていた 6～8 名の若者で構成される支援組織を組成し、戦略アドバイザー委員会と協力して取組全体の方針に対するアドバイス等を実施している。また運営組織である“McCreary Centre Society”とも協力し、TRRUST に関する意思決定に影響を及ぼしている。

③ : 運営組織 (BACKBONE ORGANIZATION)

“McCreary Centre Society”が TRRUST の運営組織を務めている。彼らはネットワーキングの場づくり、取組の進捗管理や参画者の役割分担、各種指標の分析・成果測定等の間接的支援の役割を担っている。

(参考) McCreary Centre Society の役割

“McCreary Centre Society”へのヒアリングによれば、既存のパートナーへの協力依頼や新規のパートナーに対する対面でのミーティングを実施する等、まずはパートナーの増加を図った。パートナー参画後は、頻繁に関係者間のコミュニケーションを取りながら、小さなことでもできることから始めることを意識し、成功体験を積み上げて参画者の取組への関与を強化することに努めている。役割分担にあたっては、コミュニケーションを通じてパートナーの強みや弱みを明確にすることを心がけている。

また、週次での情報共有の際には、各パートナーの取組内容等がすぐに分かるようにレポート形式を統一する等、情報の伝わりやすさを重視し、パートナーの継続的な参加を促している。しかし、消極的な参画者もいるため、運営組織としてケアする必要があると考えており、誰に対しても同様の対応をするのではなく、例えば匿名のアンケートやオンライン調査での意見収集に加え、1対1のミーティング等により、全ての参画者が発言しやすい環境を整えることに取り組んでいる。

④ : ワーキンググループ (WORKING GROUP)

2017年6月より、各ワーキンググループは毎月1回程度集まっており、全てのワーキンググループを集めた会合は四半期に1回程度開催されている。また、各ワーキンググループは、運営組織に対して各々の活動報告を行う責任を負っている。各ワーキンググループにおける具体的な役割や活動については以下の通りである。

■ 教育・雇用支援 (EMPLOYMENT/EDUCATION)

“McCreary Centre Society”の関連組織である“*Youth Research Academy*⁶”と協力し、若者の雇用に関する調査を実施している。これらの調査は若者を対象とし、雇用を得るために彼らが直面している障壁や必要と思われる支援に加えて、里子支援を経験した若者が希望する仕事等の質問項目が含まれている。

教育に関しては、幼稚園から高校生に対する教育や学習サポートの支援を主として行っている。十分な高等教育を受けていない学生に対し、当該範囲の授業の受講やそれに類する学習を行うことができるプログラムを提供している。

■ 住居の実態調査 (HOUSING)

里子支援を受けている若者や支援の対象から外れてしまった19歳以降の若者向けの住宅の開発状況や余剰状況の調査・研究を実施している。この調査・研究を通じて作成したレポートは、支援を必要とする若者に対して住宅供給支援を行う支援実施団体への提案に活用されている。

⁶ 里子支援制度を経験した若者（19-24歳）で構成される調査グループ
https://www.mcs.bc.ca/youth_research_academy

■ 地域コミュニティでの生活の質向上に資する支援（1）（CARING CONNECTION）

若者同士のつながりを創出することを目的として、17-19 歳程度の里子支援経験のある若者を集めたイベントを実施している。第 1 回のイベントとしてはブリティッシュコロンビア州近郊にある娯楽施設への日帰り旅行が行われ、参加した若者は新たなつながりや交友関係を築くことができた。また、イベント自体も好評で、第 1 回の参加者からさらに輪を広げる形で継続的に実施されている。

■ 地域コミュニティでの生活の質向上に資する支援（2）（ACCESS TO MEANINGFUL EXPERIENCES）

現在里子支援を受けている、または支援の対象から外れてしまった若者に対して、アートやスポーツの経験を提供することを目的として活動している。バンクーバー市の公共施設の管理やレクリエーションの企画課（“the City of Vancouver Parks and Recreation Board”）とパートナーシップを結んで活動を展開している。

また、バンクーバーの若者の 28%が地域のコミュニティセンター利用やパブリックサービスを楽しむための ID（出生証明書や市民権証明書、永住者カード、写真付き身分証明書等）を取得することなく高齢者となっていることⁱⁱⁱから、里子支援を受けている若者の ID 取得の支援を行っている。加えて、里子支援を経験した若者の信用格付けの低下と運転免許取得の障壁となる軽犯罪（交通機関の不正利用等）を未然に防ぐ活動も実施している。

■ 評価フレームワークの開発（SHARED MEASUREMENT）

パートナー団体の約 30%程度がデータを評価する手段を持ち合わせていないため、TRRUST の取組全体を通じたデータの共有手法の構築、それらを用いた評価フレームワークを開発することを志向している。

4. 取組の成果

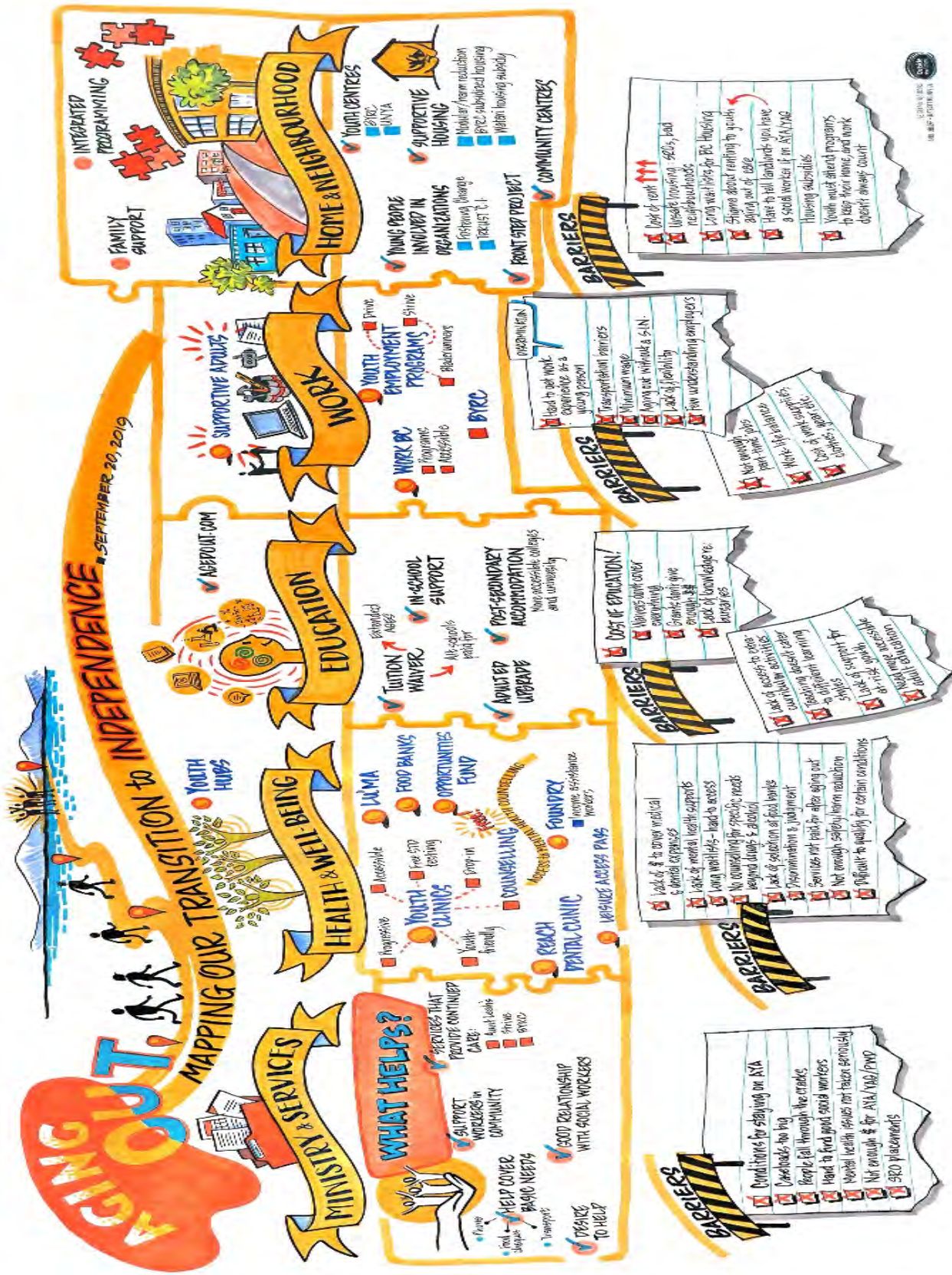
（1）成果指標

パートナー間の相互アンケートによる満足度調査等を実施し、若者へのヒアリングやアンケート結果等を今後の指針という形でまとめている。しかし、「具体的な成果指標」といった形で対外的に公表しているものはない。また、ヒアリングによれば、データの取得方法・成果測定については、現在も試行錯誤しているとのことである。

（2）成果

現地ヒアリングによると、取組の内部では、将来のビジョンを設定し、そこを起点として今、各主体が何をすべきかといったことを議論することによって、徐々に成果指標を定めるうえでの素地が出来上がってきた。現状、関与団体も含め、5 か年程度の期間で、ホームレス数、里子支援を受けている人数、学校の卒業率等を活用しつつ、内部での進捗管理を実施している。

また本取組における 1 つの成果として、バンクーバーの里子支援を受けている若者が自立するため、政策や健康、教育、就労、生活環境等の各分野において必要とする社会サービスやサポートを明らかにした Journey Map（次ページ、図表 1-2）を作成した。本マップ策定にあたっては、この地域の里子支援を経験した 18 歳-24 歳の若者を集めてヒアリングを実施した。



図表 1-2. 里子支援を受けた若者の自立に向けた支援や必要な事項をマッピングした Journey map^{iv}

5. 事例の特徴

(1) 背景に関する特徴

地域のホームレス問題の解決が本取組発足の契機となった。地域の関係団体（支援実施団体）を集め、地域の実情について分析・議論を重ねた結果、ホームレス問題の原因と推察された里子支援にたどり着いており、地域の実情把握に時間をかけて背景やそれを取り巻く周辺環境や事情の理解を進めている。また、里子支援は、地域、自治体レベルでも周辺環境は異なるため、地域の関係者が現状調査を適切に行ったうえで、施策に反映している。

(2) アジェンダに関する特徴

取組のアジェンダ形成には、2年という時間を費やした。運営組織である“McCreary Centre Society”は、アジェンダや方針の策定において細かな表現ぶりの合意が取れない等の課題に直面しつつ、多くの参画者の理解を得ながら進めることが最大の難関であった。その上で、課題を解消するにあたり、必要な要素（教育、家、ヘルスケア等）を分解し、一つ一つ優先順位付けする等、重要度の高い支援内容に関する合意形成を図った。

(3) 実施方針・関係者等に関する特徴

“McCreary Centre Society”が情報の共有・発信やネットワーキングの場づくり、取組の進捗管理や参画者の役割分担、各種指標の分析に基づく成果の測定等を実施しており、取組のハブとして機能している事例である。

現地ヒアリングによると週次で行う情報の共有・発信においては毎回同一のフォーマットを用い、「取組の進捗」「今後の展望」「活動と地域のビジョン・課題との整合性」等について言及することで、参画者への伝わりやすさを高める工夫を施した。また新たな団体の巻き込みにあっても、既存の参画者が知っている有力な団体への声掛けを促し、新たな参画者に対しては、理解しやすい形で週次での情報共有を徹底した。

取組の進捗管理においては、関係者間のコミュニケーションを頻繁に取りながら、参画者の強み・弱みを明確に理解したうえで、彼らが最も情熱を注ぐことのできる役割分担とすることに配慮した。また個別の取組の管理においては、その中で重なりや漏れがないよう「今何ができていて、何ができていないか」「今何をされていて、何をしていないか」をきめ細やかに把握した。

(4) 成果に関する特徴

“McCreary Centre Society”によると、データの取得方法・成果測定については、発足後7年が経過した現在においても未だ試行錯誤している段階である。

いずれの参画者も、取組開始時には、データ取得や成果測定については前向きではなく、関係者間の賛同も得られなかった。取組の内部においては将来のビジョンを設定し、そこを起点として今何をすべきかといった議論を継続的に実施することで、徐々に成果指標を定めるうえでの素地ができつつある。

一方で、投資家や政府は取組とその効果を懐疑的にとらえる者もあることから、活動を分かりやすく伝えること、そして、資金獲得を目指す場合は、資金提供者に対して地域課題の分析結果や調査結果を明確に共有していくことを重視した。

参考文献

ⁱ Vancouver Foundation, Fostering Change 2014-2015: Year in Review, 2015.

https://www.fosteringchange.ca/reports_and_research

ⁱⁱ McCreary Centre Society, CI – TRRUST Governance and Structure, 2017.

http://mcs.bc.ca/pdf/ci_governance_structure_2017_03.pdf

ⁱⁱⁱ McCreary Centre Society, Evaluation Report for TRRUST Collective Impact: Youth Transitioning from Care, Vancouver (Phase 2; July 2016 to September 2017), 2017.

https://www.mcs.bc.ca/pdf/ci_evaluation_report_phase_two.pdf

^{iv} McCreary Centre Society, Journey Map, 2019. https://www.mcs.bc.ca/pdf/journey_map_2019.pdf

2. Fostering Change

1. 取組の背景

(1) 取組の契機となった社会課題

本事例は前項の「1. TRRUST」(P.10~)と同一地域における同一テーマに関する事例であり、特に里子支援制度の政策や制度への提言を中心とした活動である。

バンクーバーにおける若者のホームレス問題に対し、バンクーバー財団¹や地域のホームレス問題に取り組む支援実施団体は、資金援助や各種サービス支援(住宅や社会サービス、福祉支援等を提供)を通じて解決を図ってきたが、状況の改善が見られない状況が続いていた。



(2) 経緯


前述のような状況下、従前から若者のホームレス支援を行っていた関係者間での話し合いや地域での調査・ヒアリングを通じて、支援が特に必要なのは、若者のなかでも、里子支援を受けていた若者であることが明らかになった。

しかし、これらの里子支援の制度に係る問題について、プリティッシュコロンビアの州議会関係者やバンクーバーの市議会関係者、地域の住民は、里子支援制度に問題があること自体の認識はあったが、詳細な状況(里子支援を受けていた子どもたちが里子支援が終了する19歳以降のような苦境に立たされているか)は理解していなかった。そのため、地域での調査やヒアリングにより、この詳細な状況が認知され、2013年よりFostering Changeの取組を開始したⁱ。

プリティッシュコロンビア州においては、里子支援の取組が数多く実施されている。その中でもFostering Changeは里子を保護する政策や制度の変革を目指す取組である。当初はバンクーバー財団がその立ち上げを担い、Fostering Changeに参加する里子への支援を行う団体等に対する助成金・補助金の提供や各種支援プログラムを実施した。また、里子支援の取組の裾野を広げるため、直接的な支援活動のみならず、「実際に現場で苦境に立たされている若者の声を集めるための調査活動」、「それらの声を政策決定者にまで届ける活動」を行った。

¹ Vancouver Foundation, <https://www.vancouverfoundation.ca/> プリティッシュコロンビア州で活動するコミュニティ財団であり、カナダで最大規模の財団の1つである。

2. 取組により目指す姿（アジェンダ）

- 
 里子支援の対象期間が終了する全ての若者が成人として自立した生活を送ることをさせる制度改革や政策提言、地域コミュニティ内における住民間のつながり創出及び地域の里子支援問題に対する共通認識を醸成する

3. 取組の概要

（1）取組の実施方針

本取組は、取組開始から 2018 年までのバンクーバー財団が実施主体であった期間（①）と、同財団より権限を委譲されたファーストコール（「（2）取組に関与する団体の役割」にて後述）が実施主体となっている 2018 年から現在までの期間（②）において、その実施方針と取組内容が異なっている。

期間①においては、その主たる活動は「助成金や補助金の提供」「特定の支援プログラムの企画」「地域の関係者（政策決定者・支援実施団体・若者等）の情報共有やネットワーキングの場の構築」であり、これらは従前、地域で取り組んでいた支援実施団体が有していない機能であった。

一方で期間②においては、若者の政治への参画支援（Youth Engagement）や若者の声を集約するための調査活動を実施し、その結果や意見・要望を州・市議会やコミュニティイベントで発信する（Advocacy）機能に特化している。最近では、若者の意見を集約し、請願書のような形でまとめあげ、議会や様々なコミュニティのイベントで、人々の理解を求める活動を主として実施している。また、政府に向けてのロビー活動²にも重点を置いており、特にロビーデー³と言われる年に 1 度のイベントに向けて、政府関係者との関係構築や、里子支援に関する団体からの意見集約活動等を実施している。加えてこれらの活動を広く知ってもらうために、Facebook や Instagram 等の SNS を活用した情報発信も行っている。

² 特定の主張を有する個人や団体が、政府の政策や方針に影響を及ぼすことを目的として行う活動。

³ Fostering Change の活動の 1 つ。年に一度、政策への提言を目的に実施している。

(2) 取組に関与する団体の役割

バンクーバー財団

本取組の立ち上げ団体であり、Fostering Change を実施していた際には以下の4点（次ページ、図表 2-1 参照）を中心に活動を展開した。

■ 地域への補助金や助成金（COMMUNITY GRANTS）

若者が中心となった団体に対して資金提供を行った。一例として、里子支援の経験を有する13-24歳の若者で構成されるグループ“Adoptive Families association of BC – Speak-out Youth”の取組に対し、資金を提供した。彼らは独自のフィルム作成、ブログの執筆、年次の報告書の作成、ワークショップの提供等を通じて、里子支援を受けている若者の困難や苦勞の共有や彼らと地域社会とのネットワーク構築等を支援した。

■ 若者の参画（YOUTH ENGAGEMENT）

政策提言への若者の参画を促し、彼らの意見を政策決定に反映することを支援した。

■ 地域調査や情報提供（SHARED LEARNING, EVALUATION AND RESEARCH）

地域の実情把握のための調査活動を実施した。また、その調査結果を地域住民に公開することで里子支援の問題に対する地域住民の理解と認識を醸成した。

（参考）Fostering Change による地域の意識改革

バンクーバー財団へのヒアリングでは、地域住民の意識を変えることの重要性が語られた。里子支援を受けた若者がその支援から切り離されたのち、どのような状況に陥る可能性があるのかを伝えることで、具体的なイメージをもって里子が置かれる状況に対する理解を醸成させることに意味がある。そのためには、地域住民への「19歳で親の支援がなくなっていたらどうなっていたか」といった質問等を通じて、里子支援という問題を自分の事のようにイメージさせることを重要視した。

■ 住民の理解醸成（PUBLIC ENGAGEMENT）

里子支援に対する住民の認知と理解を深め、政策決定に向けた行動に積極的に住民を巻き込む環境作りを目指した。そのため、イベントの企画やウェブサイトの開発・運営、また、バンクーバー財団のパートナーを一堂に会し、地域の里子支援制度の課題やそれを解消するための施策について検討する会議を実施した。

| Outcomes | A growing public constituency is aware and engaged in issues facing young people in transition from care to adulthood. | Young people have increased voice and influence in planning and decision-making. | Community organizations have increased resources, knowledge and connections to better support young people. | Research, evaluation and learning expand knowledge and effectiveness. |
|--|---|---|---|--|
| Community Grants | <ul style="list-style-type: none"> Arts and media projects highlight the issues for public understanding Public participation projects directly engage people in the issues | <ul style="list-style-type: none"> Projects led by young people highlight issues of importance to young people and provide an opportunity for the practice of meaningful youth engagement | <ul style="list-style-type: none"> Projects increase inter and intra organization capacity, as well as community capacity Multi-year support for program services provides direct support to young people making the transition from foster care to adulthood | <ul style="list-style-type: none"> Real-time, supported, collaborative learning contributes to improvements in practice and highlights gaps - "what we don't know" |
| Youth Engagement | <ul style="list-style-type: none"> Young people advise and participate in public engagement and communications work and act as co-hosts for events | <ul style="list-style-type: none"> Young people are involved in the development, implementation and evaluation of everything that we do | <ul style="list-style-type: none"> Expanded number and improved quality of tools and supports for young people and adult allies collaborating in community Community organizations and communities are better able to engage in meaningful youth engagement | <ul style="list-style-type: none"> Train and support young people to advise on research Train and support young people to participate as active researchers and respondents |
| Shared Learning, Evaluation and Research | <ul style="list-style-type: none"> Public release of findings from shared learning, evaluation and research help public understand issues facing young people in transition | <ul style="list-style-type: none"> YAC captures and shares learning about meaningful youth engagement Youth-led and youth-directed research and learning highlight issues of importance to young people and expands evidence base of what we know | <ul style="list-style-type: none"> Shared Learning and Evaluation (SLE) workgroup learning products support better practice in work with young people and inform possible system and policy changes A community of providers is built, providing a foundation for greater sharing of knowledge, resources and opportunities | <ul style="list-style-type: none"> SLE workgroup collectively identifies issues and learns together (practice-learning feedback loop) Contracted research contributes to evidence base of what we know Ongoing measurement of experience of young people contributes to evidence base of what we know (Measure key indicators; Health, Housing, Employment, Education, Support Networks, Finance) |
| Public Engagement | <ul style="list-style-type: none"> Increase broad public awareness of key issues Invite participation and grow constituency Engage public in developing possible solutions and actions | <ul style="list-style-type: none"> The voice of young people and the expertise of youth leaders are amplified Provide a platform for young people to directly interact with and influence decision-makers | <ul style="list-style-type: none"> Capacity of communities is developed to be able to confidently take public roles in promoting goals for youth in care Build credibility of organizations Showcase what is working and amplify success Highlight gaps in the system | <ul style="list-style-type: none"> Learning with communities about issues of importance to them and where they see strengths/gaps Generate a set of community tested "tasks" that are meaningful and can be taken forward by stakeholders and assessed for relevance with broader public audiences and potential allies |
| WHY THIS MATTERS | Research shows that systems change is enabled by public will which requires increased visibility of and engagement with the issue. | All people have the right to be involved in decisions that affect them. Research shows that authentic youth engagement leads to better individual, programmatic and policy outcomes. | Research shows that fragmented services lead to poor outcomes, therefore, communities need to be supported to collaboratively surface and demonstrate programs and practices that enable better outcomes for young people. | Developing a collective understanding of what works in a BC context and what we still need to learn supports effective practice and can inform policy and system change. |

fosteringchange.ca | @FosterChangeBC | #FosteringChangeBC

図表 2-1. Fostering Change の取組方針（バンクーバー財団）ⁱⁱ

バンクーバー財団が Fostering Change の中核団体であった時期（～2018 年）には、資金提供を行っている全ての団体と協働するという方針を掲げ、地域の若者や政府との関係構築、情報交換を実施した。具体的には 4 半期ごとに関係者全員を一堂に集め、「各団体がどのような役割を担うか」「何を行っているか」「何に苦戦しているか」を話す機会を設け、地域間ネットワークを構築していくことに注力した。

また、バンクーバー財団は政策決定過程や現場レベルで何が起きているのかといった情報を共有する際のハブ的な役割を担い、政策決定サイド・現場サイド双方の意見を伝達した。加えて、若者と直接的につながり、彼らへのインタビューを実施することで声を拾い、政策決定に反映させるための仕組みづくりや情報発信も実施した。ヒアリングによれば、常に地域内にネットワークを有する団体として提供できる価値は何かを考え、それを行動に移していくことを念頭に置いた活動をした。

本取組を拡大するにあたっては、若者にサービスを提供している団体を探し、彼らに助成することで地域での活動を促進した。同時に、地域の現状調査を行い、地域の住民が里子支援の問題を認識しているか、その問題についてどのように考えているか等の地域の状況理解に努めた。

(参考) Fostering Change を実施する上での組織形成

バンクーバー財団によれば里子支援の経験者からなるアドバイザーサークルを組成したことも、Fostering Change の現場に寄り添った取組に寄与した。例えば、地域内における多岐にわたる団体の活動（住居、教育、芸術活動等）の把握や活動内容を経験者の視点から評価することに役立った。

また、その後、取組が進むにあたって、調査研究や評価を担うポジションが組織内に設けられたことも大きな変化であった。当該ポジションが設けられるまでは、「課題を把握するためにどのような調査が必要か」「どのように人々をサポートできるか」「どのように評価を行えばいいか」等を考える人材がおらず、取組の結果をその後の活動に昇華していく機能が不足していた。ポジションを新設したことで、活動の改善を効率的に反映することができる環境が整った。

ファーストコール（FIRST CALL BC CHILD AND YOUTH ADVOCACY COALITION）

前項で記載した通り、バンクーバー財団の取組の多角化及び取組の優先順位の変更に伴い、2018 年春に Fostering Change の実施主体は、地域団体の連合体である「ファーストコール」へと移管された。

ファーストコールは地域の子ども、若者の教育環境や地域とのつながり創出、政治参画等の環境改善に取り組んでいる地域の 108 の団体の連携により組成されており、中核スタッフは主に運營業務（情報の集約・共有、地域への周知活動、関係者間の会議の設定等）に従事している。

現地ヒアリングによれば、バンクーバーには里子支援制度に関連した支援団体が数多く存在しており、以前は資金獲得競争が激しいものであった。また、各団体の里子支援へのアプローチに差異があったこともあり、協力体制が構築できなかった。そうした中で、当該組織を中心に定期的な話し合いの場を持つようになったことで、各団体は地域全体として解決したい問題や課題は共通していることを認識し、徐々に協力し合う体制が構築された。

当該組織は自身の活動指針として以下の 4 点を設定して各種活動を実施しており、Fostering Change も当該活動指針に基づく取組の 1 つとなっている。

- 幼少期の能力開発への支援をすること
- 小児期から青年期・成人期への移行をサポートすること
- 地域経済を発展させること
- 地域で安全なコミュニティを形成すること

(参考) ファーストコールのコミュニケーション

ファーストコールへのヒアリングによると、Facebook や Instagram 等の SNS を活用して若者向けに情報発信する一方で、現場の状況に即して何をすべきか、何をするのが最も効率的であるかを捉えるために、One to One で支援を受けている若者と直接コミュニケーションをとることも実施している。里子支援を受けた後、貧困層となってしまっている若者の多くは、政府が提供するパブリックサービス等から切り離されている。ファーストコールはそうした環境を改善するためにも、包括的ではなく、対象となる若者一人一人と直接会い、関係を構築することが重要であると考えている。

FEDERATION OF BC YOUTH IN CARE NETWORKS

本取組のパートナー団体であり、地域の若者同士のつながり形成を促す（Empower Connect）ことを目的とした活動に取り組む、地域の若者で構成された非営利団体である。里子支援の対象である若者に対し、オンラインでの面談やスキル（一般的な学習や IT スキル）習得支援、社会で活かせるリーダーシップ等のマインドセット研修を提供している。情報発信を重視する Fostering Change とは活動の方針は異なるものの、イベントに参画する等、地域で共に活動を行っている。

（参考）他団体との協働におけるポイント

“Federation of BC Youth in Care Networks”へのヒアリングによれば、里子支援の分野は多くの団体が取り組む領域であるものの、団体によってアプローチや方針は全く異なっていることが多く、このため、最終的な目的を関係団体間で明確化し、まずは小さくても何かの取組を共に実施してみることが重要とのことである。共に実施する事項はどのようなものでもよく、例えばイベントにおける些細な調整でもよい。協働作業を通じて、お互いに話し合い、互いの考え方や活動内容を理解することで、協力しあう関係が生まれる。また、最終的な目的を明確にすることで、詳細なことまで決める必要がなくなり、アプローチに差異があっても、相互に協力し合うことができるようになる。

ただし、最も重要なのは、支援対象である若者を中心に置き、「彼らが何を考えていて、何を望んでいるか」を傾聴し、支援を実施することであるという。活動を進めるうちに政府や組織のやりたいことが中心となってしまうことが多いため、常に心に留めておくことが必要であるとのことである。

4. 取組の成果

（1）成果指標

明確な成果指標や里子支援の課題解決に寄与したとされる具体的な成果等は公表されていないが、政策提言活動の成果として、以下のような数値を公表している。

（2）成果

- 里子支援制度の改善を望む累計 17,000 件の署名を取得した。
- 子どもと家族開発省（MINISTRIES FOR CHILDREN AND FAMILY DEVELOPMENT）の職員や 41 人の州議会議員、147 人のブリティッシュコロンビア州選挙候補者から署名を獲得した。
- 里子支援の重要性を求める意見や政府予算が必要額に達していない等の調査結果を公表した。

5. 事例の特徴

(1) アジェンダに関する特徴

バンクーバー財団が、ホームレス問題の解決に注力したことに端を発している。地域の課題に対する戦略見直しやデータ分析の実施を通じて課題の所在を把握し、また、従前地域の関係者が有していなかった機能（若者の声を集め、政策決定者に提言する）にも着目した取組である。

(2) 実施方針・関係者等に関する特徴（バンクーバー財団）

バンクーバー財団は、徹底的な調査やデータ分析を通じて、地域の住民が里子支援の課題を認識しているか、また、その課題についてどのように考えているか等の状況を明確に把握することに努めた。その結果、単なる資金提供者として関与するのではなく、「これまでの活動を通じて構築した地域との関係」を活用することを目指し、政策決定者との折衝や寄付の募集等、積極的に関与して取組を推進した。

また取組を発展させる段階においては、その組織内に新たなポジションを設置し、「課題を把握するためにどのような調査が必要か」「どのように人々をサポートできるか」「どのように評価を行えばいいか」等を検討する機能（調査・研究、分析、評価等）を補完した。

(3) 実施方針・関係者等に関する特徴（ファーストコール）

2018年以降に取組を引き継いだファーストコールにおいては、その主たる活動を若者の政治への参画支援（Youth Engagement）や若者の声の発信や提言（Advocacy）としているが、特に地域への活動の周知を積極的に行っている。Facebook や Instagram 等の SNS を活用した情報発信を実施するとともに、現場の状況に即して何をすべきか、何をするのが最も効率的であるかをとらえるために、若者ひとりひとりと向き合いながら、活動に取り組んでいる。現地ヒアリングによると、地域の貧困層の人々は、政府が提供する福祉サービス等から切り離されており、そのような環境において、一人一人と直接会い、関係を掘り下げることが重要であると考えている。

参考文献

ⁱ Fostering Change, <https://www.fosteringchange.ca/>

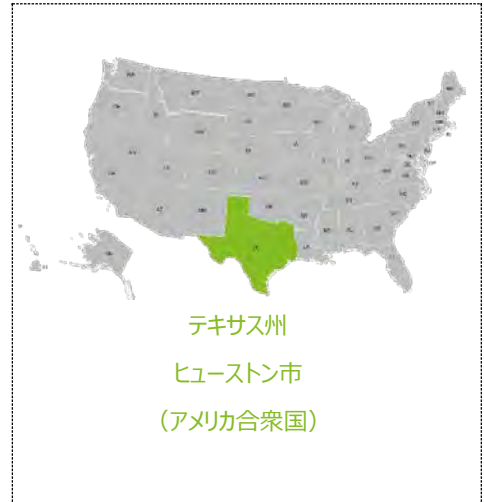
ⁱⁱ Vancouver Foundation, Fostering Change Annual Report (2015), 2015.
https://www.fosteringchange.ca/reports_and_research

3. The Arts Access Initiative

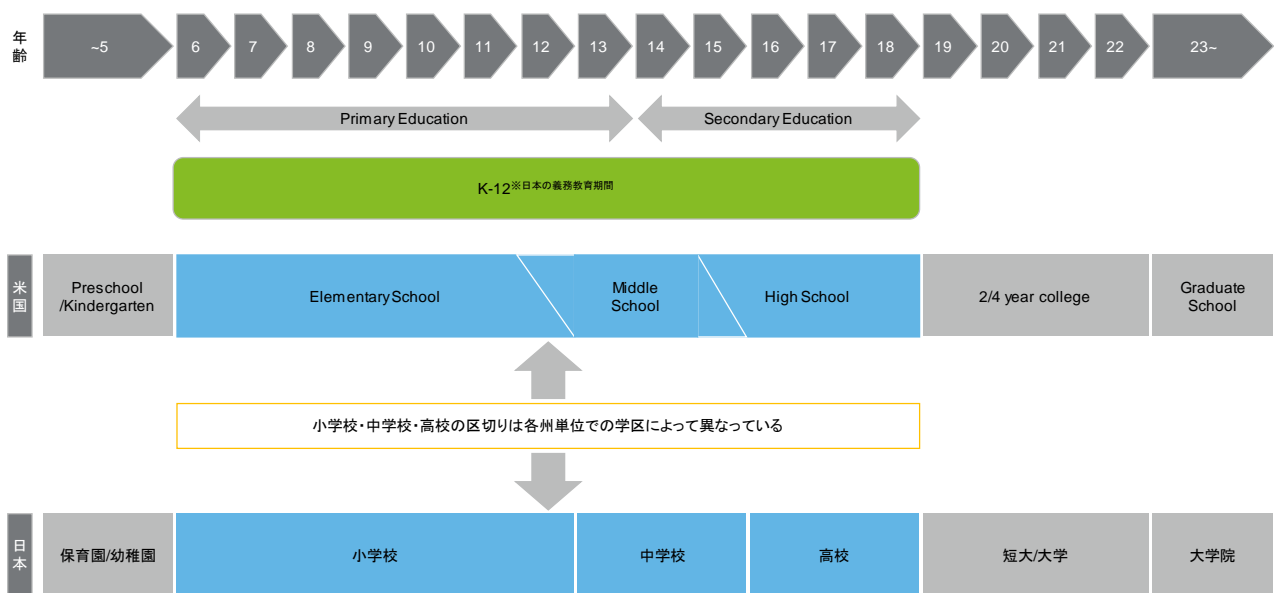
1. 取組の背景

(1) 取組の契機となった社会課題

2014 年当時、アメリカのテキサス州ヒューストン市にあるヒューストン独立学区¹では、在籍する生徒約 21 万人¹のうち、約 8 割が経済的に不自由であり、更にそのうちの 6 割は、低所得家庭の子どもが多く在籍する「タイトル 1」²として指定された学校の生徒であった。このように学区内の生徒の多くが経済的な問題を抱える中、各学校では生徒の不登校や停学・退学処分、低学力等が大きな問題となっていた（アメリカの初等・中等・高等教育と年齢については下記を参照）。



(参考) アメリカの初等・中等・高等教育と年齢



アメリカの教育制度は全米で統一のものではなく、各州単位にその運営はゆだねられており、各州の学区ごとに教材やカリキュラム、休日等も定められている。小・中・高 12 年間の分け方も州ごとに異なっている。また、アメリカでは各学年を Grade (グレード) と総称し、日本の幼稚園年長にあたる 6 歳(Grade K)から高校 3 年生 (Grade 12) までを K-12 と定義し、義務教育期間としている。

¹ 州、郡、市等の行政機関から独立して運営されている学区。独立学区長は市や郡の行政機関からではなく、区内で選出される。また、学区の教育方針や区内の各学校長の選出は学区に任せられている。テキサス州はアメリカで最も独立学区の数が多く、ヒューストン独立学区はアメリカで 7 番目に大きい学区である。


² 学校における低収入家庭の生徒の割合が学区の平均以上の場合、その学校に対し学区から付与される補助金。貧困家庭の子どもたちであっても、良質な教育を受ける機会が等しく提供されることを目的としている。

(2) 経緯

2013年、アート教育³関連の非営利団体“Young Audiences of Houston⁴”は、ヒューストン独立学区とヒューストン市と協働する「コミュニティアートチーム⁵」を創設した。ヒューストン市は、以前より子どもたちの成長のためにはアート教育が有効であると認識していた。コミュニティアートチームは、同学区におけるアート教育の現状をデータ分析等によって把握することを目的として創設され、2014年にはアート教育に向けた以下5つの取組を開始した。

- 協力団体やワーキンググループ等、関与者間の連携
- アート教育の推進に向けて必要となるスタッフの雇用
- ランダム比較実験⁶の方法を用いた2年半調査
- 独立学区の各学校へのマッチング資金⁷の提供
- アート教育の推進に向けた各団体へのサポートのためのコミュニケーション戦略⁸策定

2. 取組により目指す姿（アジェンダ）

-  ヒューストン独立学区に在籍する全生徒に対し、アートを通じた認知能力の向上・豊かな感性の育成・知的能力の発達・学力の向上機会を保障する

³ アートを使った授業プログラムやサービスの提供を通して子どもたちの成長を支援する教育。本事例における「アート」とは、音楽・絵画・彫刻等の視覚芸術や、ダンス・演劇・文芸・デジタルテクノロジーを活用したメディアアートを指す。

⁴ Young Audiences of Houston, <https://www.yahouston.org/> 1956年に設立された、ヒューストン市においてアート教育の推進を目指す非営利団体。地域のアート教育を非営利団体の立場からけん引している。

⁵ 市内の民間企業や非営利団体、市当局、高等教育を含む教育機関、美術館等のリーダーからなる組織。コミュニティアートとはコミュニティに根差した芸術活動という意味であり、コミュニティ内の文化の充実やアートへの参加によりコミュニティ意識を高めることを目指している。

⁶ ランダム比較実験：調査・研究対象を複数のグループに分け、実験や取組を実施するグループとそうでないグループを比較して効果を検証する方法。他の試験に比べ科学的根拠があり、試験結果が正確で信頼性が高いとされる。本事例では、ライス大学の研究機関である“[The Kinder Institute for Urban Research](https://kinder.rice.edu/research/investigating-causal-effects-arts-education-experiences-experimental-evidence-houstons-arts)”の支援を受けて実施した。

⁷ 資金源から受ける資金額に比例して、対象の団体に支払われるように設定されている資金

⁸ 製品・サービスの情報を、ターゲットとする顧客に効果的に効率よく伝達するための戦略

3. 取組の概要

(1) 取組の実施方針

アジェンダ達成に向けて、以下 3 つをキーワードとして実施方針を設定した。

キーワード 1 : EQUITY (公正)

- 知性、感性、創造性、認知能力を向上させる本取組を全ての生徒に広める
- 当該取組が学校や生徒に与えたインパクトを分析・評価する
- “State of the Arts”という校内外のアート教育の実績を毎年出版する

キーワード 2 : IMPACT (インパクト)

- 校長や教育関係者、親、アート関係者等にとってのアート教育に関するベストプラクティス⁹を把握し広める
- 各学校の校長や教師がアート教育に関するベストプラクティスを活用できるように支援する
- プロフェッショナルラーニング¹⁰やキャパシティビルディング¹¹を通じてアート関連団体や芸術家の能力を向上させる
- 親や地域コミュニティ向けに、家庭でも学校で教えられるクリエイティブな学習が継続できるようにオリエンテーションを実施する

キーワード 3 : SUSTAINABILITY (持続可能性)

- 活動の認知度向上と更なる支援確保のため、コミュニティ内外のコミュニケーションを推進し、年次計画を作成する
- 新しい資金源やサポート団体等、活用可能なリソースの把握と関連地図を作成する
- 本取組により成果をあげた学校を年次で表彰する

⁹ ある効果を得るのに最も効率的・効果的なプロセス・技法・手法・活動等のこと

¹⁰ 特定の専門学習のワーキンググループの下、集団で学習させる方法

¹¹ 組織的に活動していく上で重要なリーダーシップや適応力、マネジメント力、技術力を養成する方法

(2) 取組に関与する団体の役割

本取組においては様々なセクターの団体のリーダーが運営委員会やワーキンググループに所属し、活動を率いた。下記図表 3-1 の通り、①の運営委員会が中心となって②～⑤はそのサポートを行った。

■ 運営委員会 (①)

独立学区や市、“Young Audiences of Houston”、アート関連のパートナー団体や慈善団体のリーダーから構成される組織で、本取組の活動を統率する運営組織の役割を持つ。

■ 実行委員会 (②)

教育機関やアート団体、企業、慈善団体の担当者や子どもたちの親からなる組織で、公正かつインパクトのあるゴールの達成に向け、本取組の活動を支援する。

■ 連絡委員会 (③)

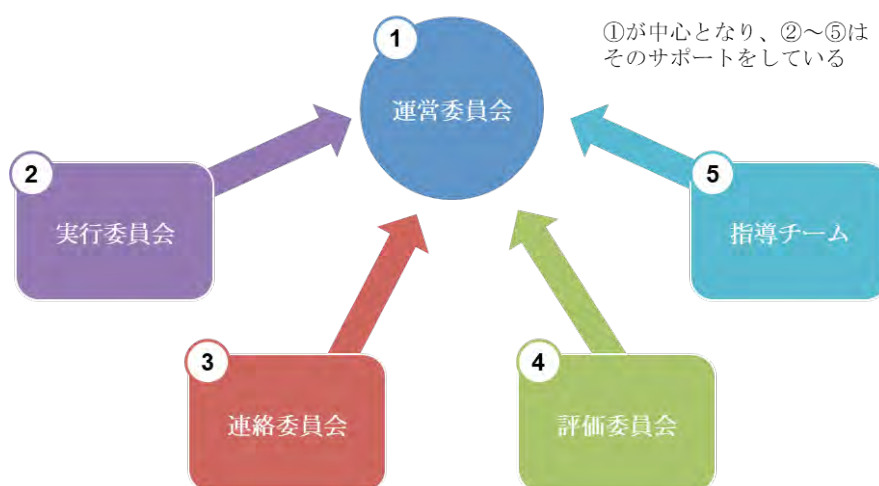
教育機関やアート団体、企業、慈善団体の担当者や子どもたちの親からなる組織で、関与者間のコミュニケーションを積極的に推進する。

■ 評価委員会 (④)

教育機関やアート団体、企業、慈善団体の担当者や子どもたちの親からなる組織で、取組の調査・評価を進める。

■ 指導チーム (⑤)

独立学区の校長やアート団体、その他小グループの連絡役等からなる組織で、各学校において本取組で掲げられた活動を計画通りに実行させる。



図表 3-1. 関係者間の構造 ⁱⁱ

4. 取組の成果

(1) 成果指標

独立学区において定期的に収集されたデータの他、個別に実施するインタビューやその他の調査に基づいて成果を測るための指標を設定した。

- **アート教育実施による生徒の学業成績、授業出席率、ソーシャルスキル¹²、校長や教師の関与度、アートや地域コミュニティの団体の取組への関心や関与度、生徒の親の興味関心や関与度の変化**
- **各学校の校長や教師を対象として、自身や生徒の成長にとってアート教育がどのような価値を有するかの評価**
- **各学校において校内外で生徒のためにアート教育を実施できる人材数**

(2) 成果

アート教育の推進をしていた本取組であったが、2019年に活動が終了となった（理由については下記コラムを参照）。

“Young Audiences of Houston”によれば、本取組全体を通じた最大の成果は、2014年より2年半の間、ライス大学の研究機関“ The Kinder Institute for Urban Research”の支援を受けてランダム比較実験の調査を実施したことである（詳細は後述）。

（参考）本取組が終了となった要因

本取組は、アート教育が子どもたちの学力や心の豊かさに対して効果的に働くことを検証できた一方、2019年に取組そのものは終了となった。“Young Audiences of Houston”へのヒアリングによれば、それは前述（「3.取組の概要（1）取組の実施方針」）の3つのキーワードのうち「Sustainability（持続可能性）」の達成が困難となったためであり、具体的には以下の点であった。

1. 資金確保が困難になったこと

財団からの資金提供を継続的に得ることは難しいことが多く、活動を持続させるために必要な資金が確保できなくなった。

2. 市長交代に伴い、行政からの支援が受けられなくなったこと

活動当初、ヒューストン市長は本取組に対して積極的な支援を行っていたが、市長が交代したことに伴い、取組を円滑に進めるための支援を市から受けることができなくなった。

¹² 社会の中で他人と関わりながら生活していくために必要なスキル。忍耐力、共感、常識等を指す。

アート教育を導入している学校とそうではない学校の現状をランダム比較実験を用いて調査・分析した「ミラーレポート（2016 公表）」では、以下の①～⑤等を含む結果を記している。関係者へのヒアリングによれば、この調査によってアート教育が認知能力の向上や豊かな感性の育成、知的能力の発達、学力の向上に効果的であることを把握できたことが、本取組における大きな成果であるとのことであった。

■ **結果①：高校生の授業出席率や行動態度に関する比較**
（アート教育を受けている生徒の母数：2,122 人）

図表 3-2 の通り、学校で充実したアート教育を受けている高校生の出席率はそうでない生徒に比べ、1.62%高い94.76%であることが判明した。また、“Definitions of Disciplinary Alternative Education”と呼ばれるテキサス州のオルタナティブ教育¹³を受ける生徒の数や校内謹慎処分¹⁴、停学処分、不登校となる生徒数は減少し、特にオルタナティブ教育を受ける生徒の数と停学処分の生徒数割合は約50%減少することが分かった。

| | 充実したアート教育 | アート教育なしor 充実していない | 差異 |
|------------------|-----------|-------------------|---------------|
| 出席率 | 94.76% | 93.14% | +1.62% |
| オルタナティブ教育を受ける生徒数 | 15人 | 32人 | -17人(-53.1%) |
| 校内謹慎処分生徒数 | 606人 | 805人 | -199人(-24.7%) |
| 停学処分生徒数 | 247人 | 429人 | -182人(-42.4%) |
| 不登校生徒数 | 18人 | 21人 | -3人(-14.2%) |

図表 3-2. 2014 年のデータⁱⁱⁱ

■ **結果②：中学生の授業出席率や行動態度に関する比較**
（アート教育を受けている生徒の母数：2,046 人）

図表 3-3 の通り、充実したアート教育の有無による中学生の出席率や行動態度は、高校生に対する調査結果と同様に改善することが判明した。

| | 充実したアート教育 | アート教育なしor 充実していない | 差異 |
|------------------|-----------|-------------------|---------------|
| 出席率 | 96.66% | 95.58% | +1.08% |
| オルタナティブ教育を受ける生徒数 | 25人 | 68人 | -43人(-63.2%) |
| 校内謹慎処分生徒数 | 600人 | 1,172人 | -572人(-48.8%) |
| 停学処分生徒数 | 437人 | 837人 | -400人(-47.8%) |
| 退学処分生徒数 | 0人 | 1人 | -1人(-100%) |
| 不登校生徒数 | 2人 | 5人 | -3人(-60.0%) |

図表 3-3. 2014 年のデータ^{iv}

¹³ 複雑な家庭事情等の理由で問題行動を起こし、学校での通常授業を受けることが難しい生徒のため教育方法。

¹⁴ 学校に登校は可能であるが、一般生徒のいる教室ではなく別室で過ごす生徒指導上の対応。

■ **結果③：中学生の進級率や学力テストの合格率に関する比較**
(アート教育を受けている生徒の母数：2,046人)

図表 3-4 の通り、充実したアート教育の有無による中学生の進級率や STAAR¹⁵テストにおける読解や記述、数学、社会、理科全てのテストの合格率の上昇が見られた。

| | 充実した アート教育 | アート教育なしor 充実していない | 差異 |
|----------------------|---------------|----------------------|--------|
| 進級率 | 99.95% | 99.50% | +0.45% |
| STAARテスト(読解 力)合格率 | 88.1% | 82.5% | +5.6% |
| STAARテスト(数学) 合格率 | 80.6% | 73.1% | +7.5% |
| STAARテスト(記述) 合格率 | 87.1% | 78.4% | +8.7% |
| STAARテスト(社会 科)合格率 | 69.9% | 61.4% | +8.5% |
| STAARテスト(理科) 合格率 | 79.5% | 72.8% | +6.7% |

図表 3-4. 2014 年のデータ^v

■ **結果④：校長・教師を対象とした調査結果^{vi}**

2014年に“Young Audiences of Houston”が学区の学校にヒアリング調査をした結果、学区の教師のうち、75.32%がアート教育は子どもの発達に貢献することに関心を持っており、88.96%の教師が生徒に指導するためのアート教育スキルの習得に対して関心を示した。また、校長に対してアート教育に関する調査を実施した結果、子どもたちの発達やバランスの取れたカリキュラムを実現できるようなアート教育に対して意欲的な姿勢が見られた。一方で、63.92%がそのような教育を実施するうえで資金が不足しているという課題意識を持っていた。

■ **結果⑤：学校ごとに提供しているアート教育のプログラムの数^{vii}**

前述調査結果④と同様、2014年に“Young Audiences of Houston”が学区の全209校に調査をした結果、実地調査や校内での研修、ワークショップ、見学会等を準備・実施できる人員が0人～4人の小学校・中学校は188校で、特に0人～1人の学校は82校であることが、各校へのアンケート・ヒアリング調査で判明した。また、2015-2016年の間に、139人のアーティストや51の学校と連携したこと、また、237,800人の生徒¹⁶への支援を行ったことも成果として“2017-2019 Strategic Plan”^{viii}に記載されている。

¹⁵ 2012年からテキサス州で実施されている年次の学力テスト。

¹⁶ 生徒の割合としては小学生が58%、中学生が36%、高校生が6%となっている。

5. 事例の特徴

(1) アジェンダに関する特徴

アジェンダを作成するうえで、まずは独立学区のアート教育に関する現状や学校が抱える課題を正確に把握しようと調査を実施した。ヒアリングによれば、アジェンダを策定する前に不登校や退学、学力テストの結果等の学校の現状を調査し、その結果（「ミラーレポート」）を示すことで、学校側がその問題を認識することができた。

このレポートは調査完了までにおよそ2年半を要し、独立学区の支援の下、地道な調査（エリア内の学校訪問や電話フォロー）により各校のアート教育の実施有無や学力、出席状況についてデータ収集が進められた。当該調査の担当者によると、学校によっては、その学校にとって不都合な現状を把握されることに対して強く難色を示したところもあったが、この調査抜きにアート教育の効果を測ることはできず、非常に有意義であったと捉えている。

実際にアート教育を導入するかどうかは、各校の校長の意向によるところが大きい。しかしながら、調査結果の「ミラーレポート」を公表したことで、各校が自分たちの望ましくない現状に敏感に反応し、アート教育を積極的に取り入れるように変化したことも、このレポートの大きな役割であったと考えられている。

(参考) 本事例のアジェンダ作成に係る他事例との比較

2年半の調査によってアート教育の有用性は証明されたものの、当該調査の目的は生徒の不登校を始めとした問題行動や学力低下といった地域の課題の解決に向けた支援をするためではなく、アート教育の効果測定に重きが置かれた。

そのため、地域で望まれている課題の解決のために地域住民の声を拾い、ニーズ調査を十分に行ったうえで取組を進めた他の事例とは調査の意味合いが異なっている。

(2) 実施方針に関する特徴

本取組においては、アート教育の有用性を検証するためにランダム比較実験を用いて、大学の研究者が分析を行った。この検証方法では、特定の因子に関する効果を他の外部環境・内部環境に影響されることなく図ることができる。例えば A グループと B グループにおいて、人種や年齢、性別、その他外部環境を全く同じ条件にした上で、A にはアート教育を導入し B には導入しないという条件を設定し、アート教育導入後に A と B の間で生徒の出席率や学力に差が生じた場合にはその効果が証明できる。

関係者によれば、この検証方法は、大手の資金提供先からアート教育の効果を把握するために実施を要求されたものであったが、ライス大学の研究機関である“The Kinder Institute for Urban Research”の支援を受けて実施し、これによりアート教育が生徒の学力テスト向上や不登校の学生数の減少に効果的であることを確認できたとしている。

(3) 関係者等に関する特徴

関係者によれば、アート関連の支援実施団体にとっては、本来の活動目標はアート教育の推進ではなかったため、子どもたちの能力や学力を向上させるという共通目標に向かって関与してもらうことは困難であった。また、取組全体の方針としても、各パートナーのビジョンを尊重するものではなかったことが協働を阻害してしまった。

さらに、ヒューストン市の独立学区は、アメリカでも比較的大きい学区であることもあり、運営組織がエリア内の全ての関連団体に対して統率を効かせることも難しい問題であった。

(4) 成果に関する特徴

前述の「4. 取組の成果 (2) 成果」のコラムにて、本取組が主に2つの要因により終了となったと説明したが、本項ではそれぞれの要因について関係者へのヒアリングに基づき補足する。

まず、①の資金確保が困難になったことについて、各財団からの資金提供は一般的に単年毎もしくは2～3年程度で実施されており、それが終わると各財団は新しい取組やプログラムを援助することが多く、本取組が継続的に資金を得ることは難しいものであった。また、ヒューストン市だけで約500の非営利団体があり、団体間で予算を確保するための競争が激しいものであったため、様々な資金源を確保してリスクを分散化させることにも苦戦した。加えて、予算や規模が大きい団体・学区に発言が偏り、その不均衡を正すことが難しく、「コレクティブインパクト」のような協働での活動を推進することが困難となった。

また、②の市長交代に伴って行政からの支援が受けられなくなったことについて、活動初期段階においてはアート教育やアート文化の振興に熱心であった当時のヒューストン市長から手厚い支援を受けていたが、市長が交代したことで市の支援方針が変わり、あまり支援を受けることができなくなった。このように、市からの支援は市長に依存しており、個人の意向に左右されない包括的な支援コミュニティの構築ができなかったことは、資金問題に加えてもう一つの終了要因であった。

参考文献

ⁱ Houston Independent School District, 2013-2014 Facts and Figures, 2014.

https://www.houstonisd.org/site/handlers/filedownload.ashx?moduleinstanceid=48525&dataid=137825&FileName=J94838_2013-14_FactsandFigures_2Online_20150401093211_270151.pdf

ⁱⁱ Houston Arts Access Initiative, <https://www.artsaccessinitiative.org/about-us> を基に DTC 作成

ⁱⁱⁱ Young Audiences of Houston, “Attendance & Behavior Data for HISD High School Students”(AAI Summary) を基に DTC 作成 https://33440cec-8479-4213-85a2-0b6ae6ee6eefb.filesusr.com/ugd/553c60_2c0c16d3e5004726bfa0803951d5e8ca.pdf

^{iv} “Attendance & Behavior Data for HISD Middle School Students” (AAI Summary) を基に DTC 作成 https://33440cec-8479-4213-85a2-0b6ae6ee6eefb.filesusr.com/ugd/553c60_2c0c16d3e5004726bfa0803951d5e8ca.pdf

^v “Test Score and Promotion Data for HISD Middle School Students” (AAI Summary) を基に DTC 作成 https://33440cec-8479-4213-85a2-0b6ae6ee6eefb.filesusr.com/ugd/553c60_2c0c16d3e5004726bfa0803951d5e8ca.pdf

^{vi} Young Audiences of Houston, Arts Access Initiative 2014 Report (Summary), 2015. https://33440cec-8479-4213-85a2-0b6ae6ee6eefb.filesusr.com/ugd/553c60_2c0c16d3e5004726bfa0803951d5e8ca.pdf

^{vii} Young Audiences of Houston, Arts Access Initiative 2014 Report (Summary), 2015. https://33440cec-8479-4213-85a2-0b6ae6ee6eefb.filesusr.com/ugd/553c60_2c0c16d3e5004726bfa0803951d5e8ca.pdf

^{viii} Young Audiences of Houston, Strategic Plan 2017-2020, 2018.

https://issuu.com/marymettenbrink/docs/ya-p-01029_strategic_plan_online

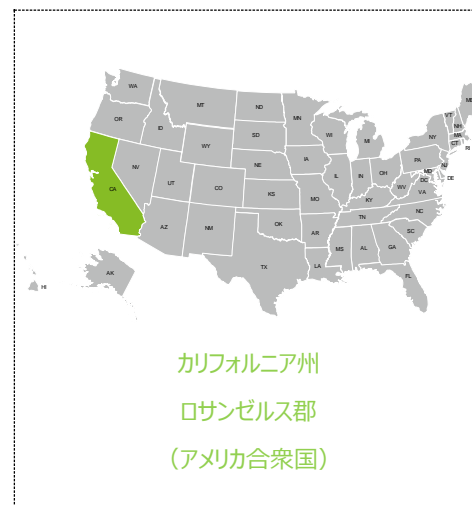
4. L.A. Compact

1. 取組の背景

(1) 取組の契機となった社会課題

カリフォルニア州のロサンゼルス統一学区¹は全米でもトップクラスの規模を誇る学区（1,000 校以上の学校があり、生徒数は約 60 万人）である（アメリカの学校教育については「3.The Arts Access Initiative」の「1.取組の背景（1）取組の契機となった社会課題」記載の「アメリカの初等・中等・高等教育と年齢」を参照）。

同学区はその規模故に地域内での教育格差や各校での教育環境の未整備等、多くの問題を抱えていた。州政府の調査では、図表 4-4（P.38）の通り、2010 年当時には同学区内の高校における 4 年での卒業率は 62%であり、ロサンゼルス郡全体の 71%とカリフォルニア州全体の 75%と比較すると同地域の教育環境が好ましくない状態であることを示す結果²が発表された。



(2) 経緯

従前は地域の教育問題という漠然とした課題に対し、関係者が単独かつスポット的に施策を講じてきたが、顕著な状況の改善は見られなかった。そのため、当該地域の教育関係者やビジネス関係者、市民団体の関係者は高校の卒業率や生徒の学力等の指標を定め、さらには教育環境やシステムの改善や向上に着手した。

2008 年に本取組が開始された際には、ロサンゼルス商工会議所傘下の非営利団体である「UNITE-LA」が旗振り役として活動した。彼らは様々な分野を横断する形で地域のリーダーを招集し、定期的な議論や情報共有を図るなど、取組の参画者がその能力を最大限発揮することができる施策を講じた。

2. 取組により目指す姿（アジェンダ）



「ゆりかごから就職まで（Cradle to Career）」をキーワードに地域の教育環境の改善・向上を通じて、ロサンゼルス統一学区出身の学生の能力の向上を図り、社会でも活躍できるスキルセットやマインドセットを育む

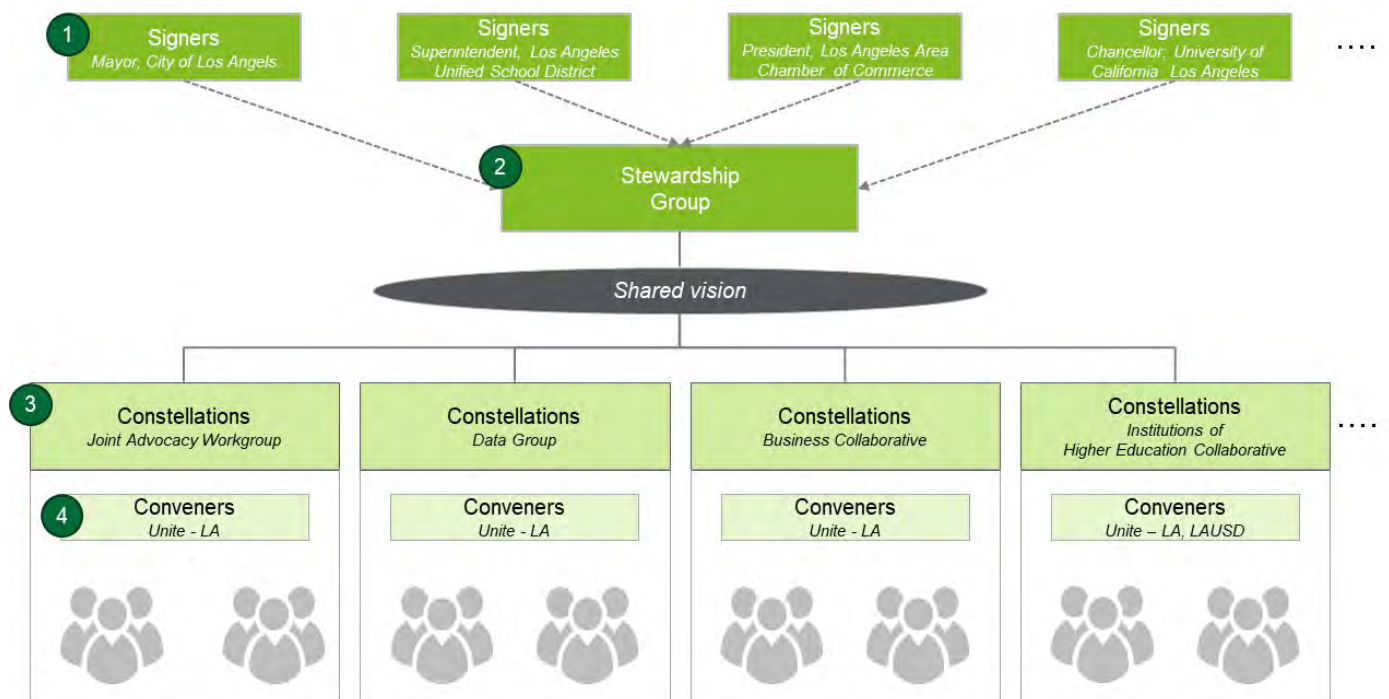
3. 取組の概要

(1) 取組の実施方針

ロサンゼルスの子供を対象として、能力開発や小中高における課外授業、STEM 教育¹の機会等を提供し、以下 3 点のゴールを掲げた。

- 全学生が高校を卒業すること
- 大学入学に足る成績を修めること
- 自由なキャリア選択を実現できること

(2) 取組に関与する団体の役割



図表 4-1. L.A. Compact における協働モデルⁱⁱⁱ

¹ Science, Technology, Engineering and Mathematics の略。科学・技術・工学・数学の分野の総称。

① 署名責任者 (SIGNERS)

署名責任者は各団体のエグゼクティブレベル（経営幹部、上級管理職）のメンバーで構成され、共通のアジェンダの作成と協働体制への各団体の関与を約束する。具体的には、ロサンゼルス市長やロサンゼルス統一学区の最高監督者、商工会議所の CEO、カリフォルニア大学ロサンゼルス校の学長等である。

② 管理役 (STEWARDSHIP GROUP)

管理役は、「署名責任者」の組織のシニアスタッフや副代表等のメンバーで構成される。「コレクティブインパクト」モデルにおける運営組織として、本取組において推進すべき新たな方針の策定や成果指標に関する評価、資金調達等の全体管理を担う。

③ ワーキンググループ

各ワーキンググループは教育団体、民間企業、自治体等、様々な団体のメンバーで構成され、実務面については各団体に任される。

以下はワーキンググループの一例であるが、直接的な支援と間接的な支援（資金調達やデータ分析）を行うワーキンググループに分けられる。

■ 提言グループ (Joint Advocacy Workgroup)

本取組を推進するため資金調達（補助金、助成金等）や政策への提言等を実施する

■ データ利活用グループ (Data Workgroup)

本取組の成果を継続的に収集、評価を実施する

■ ビジネスセクターとの協働促進グループ (Business Collaborative)

民間企業や地域の慈善団体と大学生のコネクションの場を創出する

■ 地域大学の教育機関連合 (Institutions of Higher Education Collaborative)

教育手法に資する優良事例の調査とその共有、地域の教師研修を実施する

④ 招集者 (CONVENERS)

ワーキンググループごとに設置され、各ワーキンググループのかじ取り役として、図表 4-2 のような役割を担う。

| | |
|------------|---|
| ビジョンや戦略の策定 | <ul style="list-style-type: none"> ● 地域課題への共通認識の構築 ● 共通のアジェンダ形成のための戦略的な指針の提示 ● 取組の思想的リーダー（thought leader）/担い手として活動 |
| パートナー活動の支援 | <ul style="list-style-type: none"> ● パートナーの継続的なコミュニケーション・コラボレーションを統括 ● パートナー/カギとなる外部ステークホルダーを招集 ● 新たな取組の組成、創出 ● マネジメント・管理能力の構築 ● 新たなパートナーが参画するための環境づくり ● 他のワーキンググループとのコラボレーションの創出 |
| 共通の評価指標策定 | <ul style="list-style-type: none"> ● データ収集・分析、活用及びその報告 ● 共通の評価指標の開発 ● パートナーがデータに基づいた活動を実践するための指導 |
| 地域住民の意識醸成 | <ul style="list-style-type: none"> ● 課題の緊急性及びその解決に資するアクションを促すための地域課題のフレーミング ● 地域住民の取組への参画のサポート ● 地域とのコミュニケーション（ニュースリリースやレポート等） |
| 共通アジェンダの推進 | <ul style="list-style-type: none"> ● 政策サイドへの施策提唱 |
| 資金調達の調整 | <ul style="list-style-type: none"> ● 個人/団体からの資金調達の調整・実施 |

図表 4-2. 招集者の役割^{iv}

4. 取組の成果

(1) 成果指標

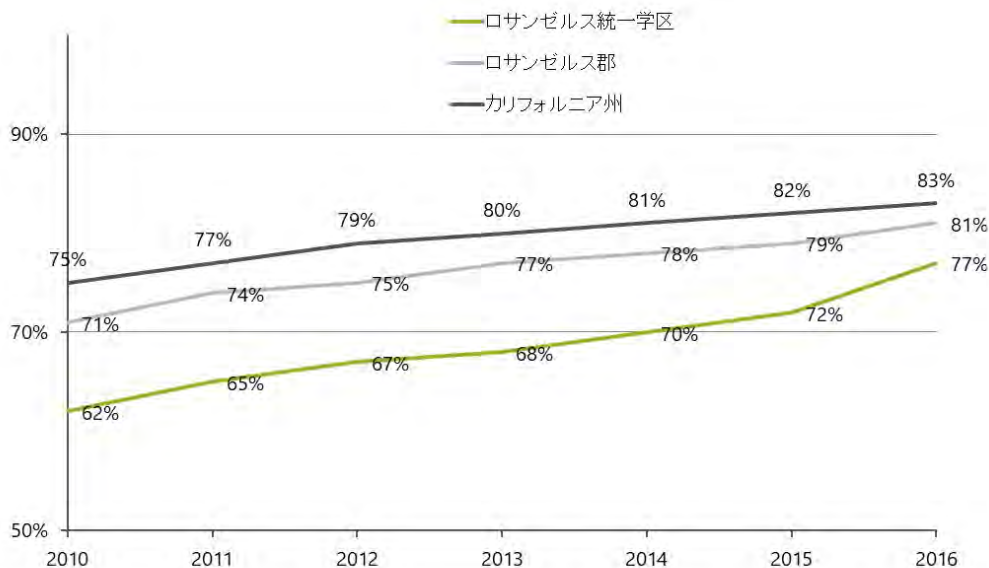
前述の3つのゴールに紐づける形で成果指標を定め、継続的な測定を実施している。

| ゴール | 成果指標例 |
|-------------------|---|
| 全学生が高校を卒業すること | 高校卒業率、3年生における識字率、高校生の数学能力、96%以上の出席率の学生の数、出席停止になった学生の数 |
| 大学入学に足る成績を修めること | 大学レベルの英語能力取得率、大学レベルの数学能力取得率 |
| 自由なキャリア選択を実現できること | 16-24歳の失業率、ロサンゼルス統一学区が定めたテーマ学習に参加した高校生の割合 |

図表 4-3. L.A. Compact の成果指標^v

(2) 成果

前述の3つのゴール達成に向けた成果指標（4年間の高校卒業率等）の数値は収集され、年次レポート等としてホームページ上で公表されている。以下はその一例である。



図表 4-4. ロサンゼルス統一学区の高校の4年間卒業率^{vi}

5. 事例の特徴

(1) 背景に関する特徴

ロサンゼルス商工会議所傘下の非営利団体であり、地域関係者間に一定のネットワークを有する“UNITE-LA”が取組の初期段階にて旗振り役として地域の団体への声かけ、問題提起を行ったことに端を発している。

その後も管理役（Stewardship Group）が運営機能を担いながらも、具体的なワーキンググループの運営等の中枢機能は“UNITE-LA”を主とする地域の団体が担う。

(2) 実施方針に関する特徴

アジェンダ達成に向けて、タスクを細分化し、それぞれに適合する形でのワーキンググループを組成しており、中心となる“UNITE-LA”は当該取組の初期段階からリーダーシップを発揮している。またワーキンググループは、時代背景やその時々課題に合わせ、取組内容も柔軟に対応している。

参考文献

- ⁱ Los Angeles Unified School District, <https://achieve.lausd.net/about>
- ⁱⁱ L.A. Compact, “LAUSD Grad Rates Surge”, https://www.lacompact.org/lausd_grad_rates
- ⁱⁱⁱ L.A. Compact, “What is the L.A. Compact?”, https://www.lacompact.org/what_is_the_la_compact を基に
DTC 作成
- ^{iv} L.A. Compact, “What is the L.A. Compact?”, https://www.lacompact.org/what_is_the_la_compact
- ^v L.A. Compact, “What is the L.A. Compact?”, https://www.lacompact.org/what_is_the_la_compact
- ^{vi} L.A. Compact, L.A. Compact 2016 Measure Report, 2016. https://www.lacompact.org/measures_reports を
基に DTC 作成

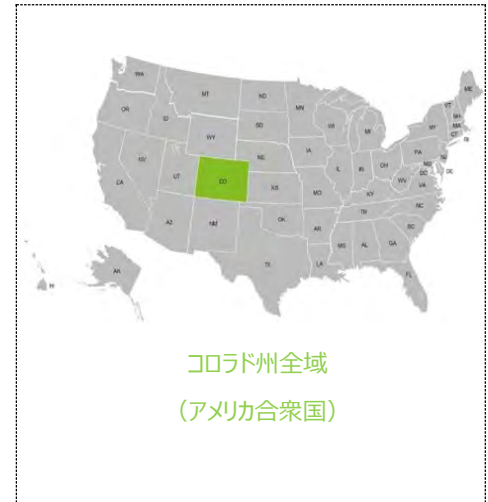
5. Assuring Better Child health and Development

1. 取組の背景

(1) 取組の契機となった社会課題

アメリカ合衆国国勢調査局（United States Census Bureau）が2016年に実施した子どもの健康に関する調査結果ⁱによると、生後5年のうちに発達障害を特定し、適切な支援を受けることが、その後の子どもたちの成長に重要であるとされている。

発達障害の早期発見と、それに続く早期支援は、子どもの発達を促すだけでなく、家族の育児ストレスの緩和や、その後の不適応や精神疾患を予防する等、それぞれのライフステージでの継続的な支援の出発点となると指摘している。ⁱⁱ



(2) 経緯

コロラド州では、発達障害の検査は子どもたちの半数以下に留まっており、その結果、発達障害の発見が遅れて適切なタイミングでの支援が受けられない子どもも多く存在した。さらに発達障害の子どもたちへの支援のタイミングが遅れることにより、学習や社会性の発達の遅れの他、家族も含めて経済的困難に直面する可能性があったⁱⁱⁱ。

1999年に、“National Academy for State Health Policy¹”と“Commonwealth Fund²”は、“Assuring Better Child Health & Development”(以下、ABCDと呼ぶ)³という取組を立ち上げ、各州と連携しながら、発達障害の可能性のある子どもの早期発見に向けた取組を推進した。コロラド州では、支援ニーズを早期に発見することで同州の子どもたちの生活を改善させることを目的に、2006年にABCDの名称の非営利団体を設立した。

2. 取組により目指す姿（アジェンダ）



コロラド州の全ての子どもたちに等しく成長する機会を与える。また、地域に寄り添い医療機関と協働することで、子どもたちの発達の可能性を最大限に引き出す

¹ National Academy for State Health Policy, <https://nashp.org/> 健康政策に関する提言等を行うため、各州政府の政策立案者から成る非党派の組織

² Commonwealth Fund, <https://www.commonwealthfund.org/> ヘルスケアと健康政策に関連する分野で活動するアメリカの民間財団

³ ABCDとは、発達障害と自閉症に関して幼児の検査を実施するためのアプローチであり、年齢と病気に関する質問、または発達スキルに関する両親の評価のいずれかを使用して、定期的な検査を実施している。

3. 取組の概要

(1) 取組の実施方針

コロラド州の家族は、早期に発達障害の検査を受けることができ、もし必要がある場合には、地元の支援サービス提供者を紹介され、様々なサポートを受けることができる。ABCD では発達障害の早期発見に向けて以下のようなステップで子どものサポートを実施している。^{iv}



図表 5-1. ABCD の取組のイメージ^v

<図表 5-1 の説明>

- ① 健康診断の受診状況等から、子ども及び家族の状況をモニタリング
- ② 発達障害や自閉症のチェックツールを用いて検査
- ③ 必要に応じて家族とコンタクトし、追加検査や支援の紹介を実施
- ④ 検査結果等に基づいて支援の必要性を検討
- ⑤ 子どもの育成に必要なサポートを実施

<ABCD が提供する支援> ^{vi}

■ 専門家向けのトレーニングの提供

子どもたちやその家族を支援する早期学習センターやコミュニティ機関と契約し、その機関に所属する早期学習の専門家向けの能力開発トレーニングをウェブ上で提供する。「コミュニケーション」、「幼児学習」、「脳科学」等のトレーニングを通じて、各家庭に派遣されるチームメンバーがより高い質の支援を提供できるようにしている。

■ 子どもや家庭環境に合わせたコンサルテーション

子どもの状況や家庭環境に基づいた個別レポートを作成する仕組みを構築し、モニタリングやパートナー団体の紹介、その後のフォローアップを効果的に実施できるようにしている。

■ 結果のデータベース構築

パートナー団体間の情報共有を目的に、「検査を受けた子どもの情報」や「サービス提供を受けた機関（早期学習センター、学校、公衆衛生機関等）の情報」をデータベース化し、参照できる仕組みを提供している。

■ コミュニティシステムの構築

各地域でサービスを定着させるため、地元の子どもたちや家族に支援を提供する主要機関を含むコミュニティシステムを構築し、以下の項目を実施している。

- 検査やフォローアップの共通の目標の特定
- 個々の役割分担と情報共有、説明責任の範囲を定義
- 支援の重複の確認や調整
- 提供する支援の品質管理

また、活動の品質管理のため、品質管理基準を公開し、関係者の支援レベルの向上に努めている。

■ HEALTHY STEPS の提供 ⁴

コロラド州が推進する“HealthySteps”は、低所得のコミュニティに住んでいる家族に、高品質な小児医療やメンタルヘルス、子育て支援等を重点的に提供する。

⁴ 非営利団体の“ZERO TO THREE”が全米で推進する活動であり、低所得の地域に住む家族に重点を置き、子どもの健康、福祉、進学準備等を支援している。20以上の州で実施されており、コロラド州においては、ABCDがプログラムリーダーを務めている。

<https://www.healthysteps.org/>

(2) 取組に関与する団体の役割

運営機関

ABCD の運営については、理事会と運営メンバーから成り立っている。理事会は、子どもの支援を行う非営利団体等で活動してきたメンバーや小児病院のメンバー等が参加している。運営メンバーは、ABCD プログラムのコミュニティ構築や本取組の継続的な発展に向けた支援を実施している。

パートナー団体

医療機関が中心であり、その他には以下のようなメンバーも参加している。

- 早期学習センター
- 学校及び学区の担当者
- 公衆衛生機関
- 家庭訪問プログラム提供者

管理・監督者

本取組は、コロラド非営利開発センター（Colorado Nonprofit Development Center (CDNC)）⁵によって、透明性のある適正な会計処理が行われるように管理・監督され、その他財務や人事、コンプライアンスに係るサポートも受けている。

資金提供団体

本取組は、コロラド州の子どもたちや若者の育成支援を行う財団“BUELL FOUNDATION”及び地域の健康増進等を支援する財団“de Beaumont FOUNDATION”等の他、同州公衆衛生環境局や教育省等の行政機関等から資金援助を受けている。内訳としては、政府との委託契約が全体の75%を占めており、財団による援助は全体の10%程度である。

4. 取組の成果

(1) 成果指標

明確な成果指標は公表されていないが、活動の成果として、以下の情報（「(2) 成果」参照）を公表している。

⁵ Colorado Nonprofit Development Center, <https://cndc.org/>

(2) 成果

2016年3月までに、ABCDのコーディネーターはコロラド州の以下（図表5-2）の青色の地域で活動した。



図表 5-2. ABCD の活動コミュニティ^{vii}

■ ABCD によるサポートの効果^{viii}（2018年）

- 発達障害の検査を実施できる医療機関が、2006年との比較で740機関から9,514機関に増加した。
- 生後3年以内に発達障害の検査を受ける子どもの割合が41.8%となり、他州の中央値を超えた。
- ABCDのパートナー団体の医療機関が実施した検診により、発達障害を早期発見できた割合が取組開始以前より20%改善した。

5. 事例の特徴

(1) 関係者等に関する特徴

ABCDのコーディネーターは、直接的な支援も実施するものの、トレーニングやプログラムの品質改善に尽力し、より多くのパートナー団体を育成し、ABCDの普及に向けて注力している。

また、取組をより広範囲に広げ、かつ一定の品質を維持するために、財務や人事、コンプライアンスといった組織運営上で必要な機能を外部機関（コロラド非営利開発センター）に委託し、トレーニングやプログラムの品質改善といったコアとなる業務に尽力している。

参考文献

ⁱ United States Census Bureau, 2016 National Survey of Children's Health: Data Users Frequently Asked Questions (FAQs), 2017.

<https://www.census.gov/content/dam/Census/programs-surveys/nsch/tech-documentation/methodology/NSCH-2016-FAQs.pdf>

ⁱⁱ 国立精神・神経医療研究センター 精神保健研究所 児童・思春期精神保健研究部, 「自閉症スペクトラム障害 (ASD ; Autism Spectrum Disorder) の早期発見のポイント」. <https://www.ncnp.go.jp/nimh/jidou/research/elearning2.pdf>

ⁱⁱⁱ ABCD, <http://www.coloradoabcd.org/about>

^{iv} ABCD, "Collaborative Approach". <http://www.coloradoabcd.org/community-systems-building>

^v ABCD, "Family Journey". https://4452689a-87bb-42e7-80ce-86dd11d5b40f.filesusr.com/ugd/72c73b_e4676a97c1ec41e6b161f199341274ea.pdf

^{vi} ABCD, "Promoting Early Identification and Intervention".

https://4452689a-87bb-42e7-80ce-86dd11d5b40f.filesusr.com/ugd/72c73b_ee475f7a91444719bcc45f809a271660.pdf

^{vii} ABCD, "Colorado Gains", <http://www.coloradoabcd.org/impact>

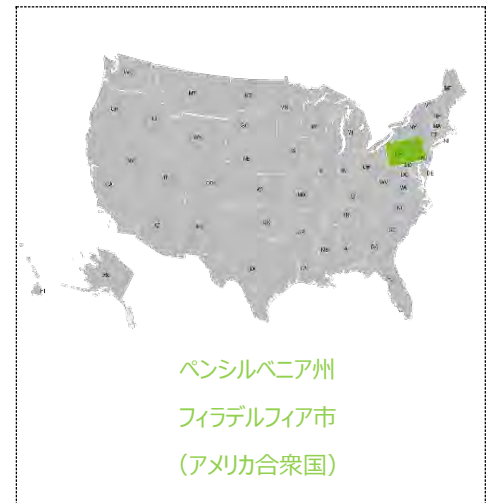
^{viii} ABCD, "Colorado Gains", <http://www.coloradoabcd.org/impact>

6. The Paschalville Partnership

1. 取組の背景

(1) 取組の契機となった社会課題

ペンシルベニア州フィラデルフィア市南西部は 21 世紀初頭から難民や移民を積極的に受入れており、現在では地域住民の約 6 割を占めている。また、同地域は住民の大多数が貧困層であり、地域の深刻な社会課題となっていた。ⁱ



(2) 経緯

アメリカにおいて公共図書館はただ単に本を借りる場所であるだけでなく、貧困層の支援や起業支援等地域で困っている人々を助け、地域に対して安全と安心を提供するセーフティネットとしての機能を持つ。

フィラデルフィア市パスカビル図書館では、職員がその観点から図書館利用者に対して聞き取り調査¹を実施したところ、約 3 割が無職であり職を探していることが判明した。

この調査の後、仕事に就きたいと考える地域住民への支援を行うために、同図書館の本部にあたる“Free Library of Philadelphia”（以下 FLP、詳細については後述）とその他公共図書館や市の公的機関は運営組織を立ち上げた。そして、組織立ち上げ後、約 1 年にわたり会議を重ね、フィラデルフィア市南西部の地域コミュニティの貧困層支援による地域の底上げに向けたアジェンダを取りまとめた。

2. 取組により目指す姿（アジェンダ）

- ☆ フィラデルフィア市南西部の住民が希望する仕事を得ることができ、地域の底上げを図るため公共図書館を含む様々な機関がパートナーシップを組み、協働する

¹ 図書館カードに記録された入館記録チェックや利用者へのヒアリング、（同意を得られた場合）後日図書館利用者 1 人 1 人にメールにて職につけたかどうかのアンケートをとるといった方法によって行われた。

3. 取組の概要

(1) 取組の実施方針

FLP はアジェンダを形成するにあたり、「コレクティブインパクト」のフレームワークに沿って 5 つの要素（「運営組織」、「相互に補助しあう活動」、「共通の評価システム」、「継続的なコミュニケーション」、「共通のアジェンダ」）を参照しながら以下 3 つのフェーズにわけて取組を進めた。

フェーズ 1：運営組織の組成とパートナー集め

フィラデルフィア市南西部のエリアを重点的に支援している就職支援団体等をリストアップし、取組の目標や意義を共有してパートナーを集めることに努めた。また、実際に参加する団体については、各組織のミッションや強み、リソース等に関するプロフィールを作成して情報共有を図った。

フェーズ 2：地域の現状に対して共通認識を持つ

運営組織と支援実施団体は、2014 年 2 月下旬以降、会議を重ね、まず、取組の目標や地域コミュニティの現状について共通の認識を持つため、フィラデルフィア市南西部の地理や人口に関する資料を全団体で共有し、地域の強み・弱み・機会・脅威に関する SWOT 分析²やブレインストーミング³を行い、全員が納得できる結論が出るまで会議が重ねられた。

こうした共通の課題認識が作り上げられた後、組織内の意思決定や組織の存在理由に関する文書がまとめられた。

フェーズ 3：共通のアジェンダを作成する段階

フェーズ 2 で共有された情報を基に、2014 年の 9 月下旬に共通のアジェンダが策定された。

現地ヒアリングによると、フェーズ 2 は、地域の現状に対する認識が合わない限りは共通の課題認識は作られないとして、高頻度・長時間にわたる会議を実施した上に、「コレクティブインパクト」の理解を深める必要もあったため、最も難易度の高いフェーズだったと関係者は述べている。

² 対象を取り巻く周辺環境を分析し、強みや弱みを把握するフレームワーク。「好影響⇔悪影響」「内部環境⇔外部環境」の 2 つの軸で構成されるマトリクスを作成し「強み」「弱み」「機会」「脅威」の 4 象限について分析する。内部環境とはヒト・モノ・カネといった資源や経験値・データベースなど。外部環境は世の中の動きや業界動向・ニュースといった、対象を取り巻く外部の持つ要素。

³ 目的を明確にした上で複数人がアイデアを出し合い、斬新かつ新しいアイデアを生み出すための会議手法。「アイデアを批判しない」「出てきたアイデアを組み合わせる」「質より量を意識する」「プレスト中は判断・決断をしない」を原則とする。

<求職者の支援に向けたパスカビルパートナーシップの具体的な取組>

本取組では、基礎レベルのスキルを持たない人が地域に多いため、主に履歴書の作成や電子メール等のオンラインアカウントの開設、インターネット検索等の支援、英語力向上に関する講座等を1対1かつ無料で提供している。

また、定期的で開催されるワークショップ（毎週開催）やブートキャンプ（隔月開催）を通じて、面接での受け答えや職場でのエチケット、適切な服装等に関するアドバイスを実施している。

加えて、“PA CareerLink⁴”というジョブマッチングシステムのサービスⁱⁱも提供しており、求職者は求人検索や履歴書のアップロード、雇用主はその履歴書を閲覧することが可能になっている。

ユニークな取組としては、就職活動に際し、ネクタイを持たない人に無料で貸し出す“Tiebrary”というサービスがあり、地元のアナウンサーからネクタイの寄付を受けることもあるなど、話題性のあるものとなっている。



図表 6-1. “Tiebrary”の様子（写真は地元で有名なアナウンサー）ⁱⁱⁱ

（2）取組に関与する団体の役割

FLP を運営組織として、地域とのつながりが深い非営利団体や公的機関がパートナー団体として取組に関与している。具体的な団体は次の通りである。

運営組織

■ FREE LIBRARY OF PHILADELPHIA（FLP、フィラデルフィア図書館）

FLP はペンシルベニア州フィラデルフィア市にある、アメリカで 13 番目に大きい公共図書館である。市と“The Free Library of Philadelphia Foundation”財団によって運営され、54 の支部がある。これらの図書館では様々なバックグラウンドを持った地域住民に対して安心と安全を提供できる場としての役割を担っている。



⁴ 2012 年 7 月にペンシルベニア州の“Department of Labor and Industry”（労働産業部、州民の雇用を促進する行政組織 <https://www.dli.pa.gov/about-us/Pages/default.aspx>）が運用を開始した。求職者が生活の安定を図るための仕事を探すとともに、雇用主側も能力のある従業員を雇える等、求職者と雇用主との間の需要と供給を取り持っている。

地域コミュニティと関係が深い団体

■ PASCHALVILLE NEIGHBORHOOD LIBRARY（パスカビル図書館）

パスカビル図書館は FLP の支部の一つである。希望の仕事に就きたい住民に対して、インターネットを使って仕事を探す方法や英語力を向上させるプログラムなどを主に提供している。



図表 6-2. パスカビル図書館^{iv}

■ SOUTHWEST CDC

フィラデルフィア市南西部の人々の生活の質を高めることを目標に 1987 年から活動する非営利団体。具体的な取組としては、ベビーシッターを雇えない世帯の子どもたちに対する様々な放課後の教育プログラムの提供や地域に根差すビジネスのサポート、冬季の暖房器具等の提供等がある。

本取組においては、“Business Outreach”というフィラデルフィア市南西部に根づくビジネスに対するヒアリングや実情を把握するための調査を実施し、彼らが地域に対してどのように貢献しているのか、また、何を感じるかを知ることが目的として活動している。これは、取組を進める上では支援実施団体側の支援ニーズを把握することが不可欠であり、住民以外からも広く声を聞くという理念によるものである。

■ STRENGTHENING AND EMPOWERING LIVES AND FUTURES

ホームレスの人々に対して、安全かつ低価格で滞在できる仮設住宅を提供する非営利団体。

■ AFRICOM

フィラデルフィア市に多くのアフリカ系移民や難民⁵が居住し始めたことに伴い、2001 年 5 月に設立された非営利団体。同市内のアフリカ系の人々の権利を守ることを目標に掲げている。

⁵ 特に、エリトリア、ギニア、リベリア、マリ、モーリタニア、エチオピア、ハイチ、ナイジェリア、セネガル、シエラレオネ、コートジボワール、スーダン、ジンバブエから来た人々

主な公的機関/組織

■ OFFICE OF ADULT EDUCATION

フィラデルフィア市“Office of Workforce Development⁶”の部署の一つ。英語力に不安を抱える約 55 万人の市民に対して、希望する仕事についてもらうため、英語力向上プログラムや高校卒業相当の学位取得に向けたプログラムを提供する。

■ PHILADELPHIA WORKS, INC.

フィラデルフィア市の企業の発展と市民の雇用機会増加を目指し、職業訓練や職業紹介等のサービスを提供する団体。

■ PA CAREERLINK

失業者を始め、長期間休職している人や今後のキャリアを考え直したい対象者向けに、ジョブマッチングシステムのサービス“PA CareerLink”を提供する団体。

■ OFFICE OF COMMUNITY EMPOWERMENT AND OPPORTUNITY

フィラデルフィア市が運営する組織であり、パブリックセクターとして地域の貧困を解決するために様々なセクターとの橋渡し役を担う。同組織はフィラデルフィア市における低所得層の経済状況を改善するために、“Shared Prosperity Philadelphia⁷”という計画を作成し、そのもとで以下のような取組を推進している。

- ローン過払い等、金融に関する正しい知識を学ぶ場の提供
- ホームレスの保護
- 市内の雇用創出
- 研修や雇用サービスの提供

資金提供者

■ INSTITUTE OF MUSEUM AND LIBRARY SERVICES

アメリカ全土の美術館・博物館、図書館を支援するために、1996 年に米国連邦政府によって設立された独立機関。図書館の運営に係る費用の助成等を実施する。

⁶ Office of Workforce Development, City of Philadelphia, <https://www.phila.gov/departments/department-of-commerce/about-us/divisions/> フィラデルフィア市民が自らの家族を養うことができるように、安定した仕事への就職支援を行う。また、求職者と雇用者のマッチング支援も実施する。

⁷<http://www.sharedprosperityphila.org/>

4. 取組の成果

(1) 成果指標

取組の成果を主に下記のような観点で評価している。

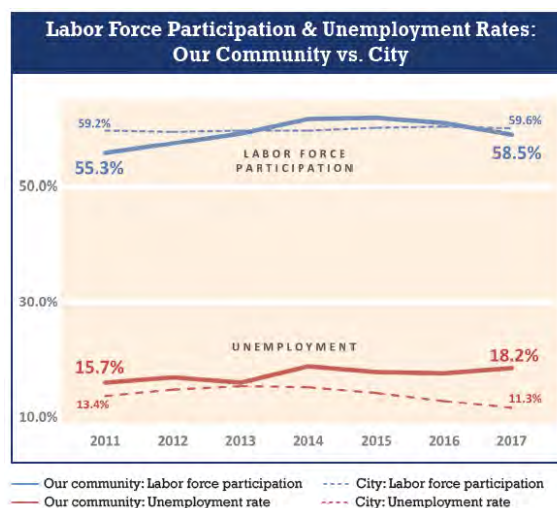
- **パスカビル図書館の訪問者数や利用者の満足度**
- **ワークショップ、ブートキャンプ等の参加者数や利用者の満足度**
- **“PA Career Link”のジョブマッチングシステム利用者数及び就職者数**

(2) 成果（2014-2017年）^v

- 約 2,200 人の求職者がパスカビル図書館を含む施設を計 3,600 回訪問した。
- 約 1,300 人のコミュニティメンバーがワークショップやブートキャンプに参加した。
- ワークショップまたはブートキャンプを通じて紹介された 160 人以上の人が、“PA CareerLink”の提供するジョブマッチングサービスを利用し、そのうち約 36%が就職した。
- プログラム実施後の調査において、パスカビル図書館もしくは“Southwest CDC”いずれかの利用者、またはブートキャンプの参加者の大半は、就職活動についての理解を深めていることが分かった。
- パスカビル図書館の利用者に対する調査において、自身の職探しについて「助けられた」または「図書館なしではできなかった」と回答した割合は 2014-2017 年の間で平均約 60%であった。⁸

なお、2011 年から 2017 年におけるフィラデルフィア市南西部及び市全体における労働力率・失業率の推移は図表 6-3 の通りである。フィラデルフィア市南西部の労働力率は増減があるものの、2017 年においては 2011 年時点よりやや向上した。

一方で、失業率は上昇したが、これは図書館に仕事を探しに来る人はそもそも就業経験がない、または英語レベルが低く、サービスを提供しても効果が表れにくいことに起因する。また、相対的に貧困層が非常に多い地域であるため、市の失業率よりも高い数値となった。



図表 6-3. フィラデルフィア市南西部と市全体における労働力率・失業率の推移^{vi}

⁸ 本取組開始時に実施した図書館来訪者へのヒアリング調査とは別のアンケートにより確認

(参考) パスカビルパートナーシップの次の段階に向けて

本取組では、図書館利用者への聞き取り調査を実施したものの（「1. 取組の背景（2）経緯」に記載）、最初の4年間（2014-2017年）は地域コミュニティのニーズを正確に捉えることなくトップダウンの形で支援を行ったこともあり、就職率の向上が見られなかったことを反省点として捉えている。

このため、現在は時間をかけながら改めて地域コミュニティへの理解を深め、地域や住民が何を求めており、それに対して自分たちがどのような行動を起こすべきなのかを把握することに努めているという。具体的には地域を回りながら住民1人1人に対して「地域が持つ資産と呼べるものは何であるか」、「地域で気にかけていると思うことは何か」という2つの質問を投げかけ、地域住民のニーズを把握しようとしている。

5. 事例の特徴

（1）背景に関する特徴

アメリカにおいて公共図書館は地域に対して安全と安心を提供するセーフティネットとしての機能を持っており、当該地域のパスカビル図書館の職員が、図書館利用者に対する聞き取り調査を実施したところに端を発している。

（2）アジェンダに関する特徴

本事例においては、「コレクティブインパクト」の5つの要素を意識しながらアメリカ国内の事例を参考にしつつ取組が進められた。

特に運営組織の中心となったFLPは、初期の段階において率先して協力団体を集め、地域の現状に対する認識が合わない限りは共通の課題認識は作られないとの意識のもと、関係者間での徹底した議論を重ねた。

（3）関係者等に関する特徴

ヒアリングによれば、当該地域は元々貧困率の高い地域であったことから、貧困者支援に取り組む非営利団体や行政機関及びその関連団体も多く、取組への協力も比較的得やすいものであった。

しかしながら、民間企業等ビジネスセクターからの資金提供等の協力は2020年2月のヒアリング時点では得られていない。その理由としては、ビジネスセクターは有名な非営利団体や慈善活動に資金提供する傾向があり、限られた地域への取組のパートナーになってもらうのは難しい側面があるとのことである。

(4) 成果に関する特徴

「4.取組の成果」に記載されている通り、取組を実施したにもかかわらず 2017 年までの間、成果がなかなか出なかった。これを踏まえ、2018 年以降は数値を成果指標として追跡しないという方針になった。

ヒアリングによると、地域の状況を改善するには時間が必要であり、問題が複雑になっている。そのため、成果が出ていたとしても取組との因果関係を証明することは難しく、定量的な数値目標を設定することは当該取組には適していないと考えられている。

また、自分たちはあくまでも公共図書館であり、純粋に地域コミュニティの底上げという大きな目標を掲げ活動しているとも話している。

参考文献

ⁱ Free Library of Philadelphia. Paschalville Partnership's state of the community: 2017 report, 2017.
<https://libwww.freelibrary.org/assets/pdf/programs/jobseekers/paschalville/paschalville-partnership-2017-state-of-the-community-report.pdf>

ⁱⁱ PA CareerLink, <https://www.pacareerlink.pa.gov/jponline/>

ⁱⁱⁱ DTC 撮影

^{iv} DTC 撮影

^v Free Library of Philadelphia. The Paschalville Partnership's State of the Community: 2019 Report, 2019.
<https://libwww.freelibrary.org/assets/pdf/programs/jobseekers/paschalville/paschalville-partnership-2019-state-of-the-community-report.pdf>

^{vi} Free Library of Philadelphia. The Paschalville Partnership's State of the Community: 2019 Report, 2019.
<https://libwww.freelibrary.org/assets/pdf/programs/jobseekers/paschalville/paschalville-partnership-2019-state-of-the-community-report.pdf>

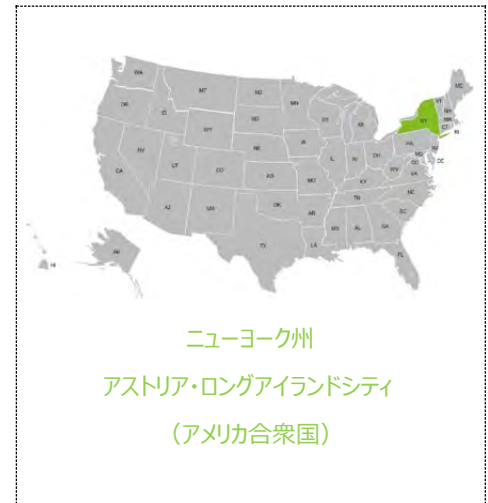
7. Zone 126

1. 取組の背景

(1) 取組の契機となった社会課題

2009年当時、ニューヨーク市のアストリアとロングアイランドシティでは低所得世帯の子どもたちが多く、他の地域と比べて次のような課題があると認識されていた。

- 教育面の格差：高校卒業率、大学の学位取得率が低い¹
- 医療面の格差：肥満・糖尿病及び喘息リスクが高い、健康保険加入率が低い²
- 家庭環境の格差：家庭不和や暴力、薬物依存リスクが高い



(2) 経緯

2009年、私立財団の“Thomas and Jeanne Elmezzi Private Foundation”は、創設者のトーマス・エルメツツイ氏が育ったアストリアとロングアイランドシティに対して、資金的援助を開始しようと考えた。

財団メンバー及び他の資金提供者は、効果的に資金を活用するために支援対象者を明確にする必要性を感じ、当該エリアに対して“Project 126”¹と呼ばれる大規模な調査を実施した。同プロジェクトは、地域の主要なニーズや優先事項を特定するために、コミュニティの住民や非営利組織のリーダー、その他の利害関係者と密接に連携しつつ、教育や家庭、健康等の広範な分野で3,000を超える項目を調査した（図表 7-1 参照）。

2010年、同財団は、地域住民のニーズに関する初めての包括的なレポート“The Project 126 Report : A Focus on the Future”を作成した。この結果、次のようなことが判明した。

- ニーズの高さ：ニューヨーク市の中でも特に資金や行政からの支援が不足している
- 地域住民の関心：コミュニティに対して何らかのアクションを起こしたいという意思が強い
- 住民のニーズ：子どもへの教育支援が最も望まれている

これに基づき、同財団は、最も住民のニーズが高かった子どもへの教育に取組むため“Zone126”を発足させた。

この取組では、アストリアとロングアイランドシティの中の貧困層が多く生活する地域の子どもたちが将来的にキャリアを築くことができるように、“Cradle to Career”（ゆりかごから就職まで）の概念に基づき、子どもたちの幼稚園から就業等に至る間の格差是正に向けた支援を実施している。

¹ 高校卒業率：55%、大学の学位取得率：10%。

² 健康保険加入率は、高所得者家庭及び中所得家庭に対して約17%にとどまる。

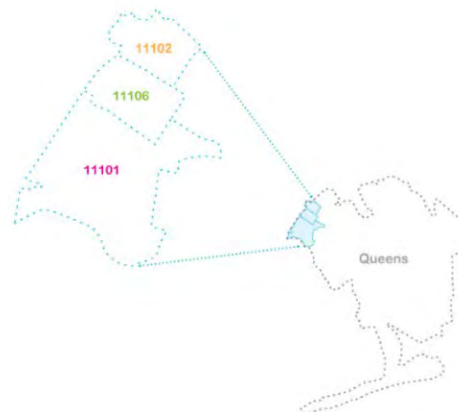
■ 主な調査内容

| 分類 | 調査事項 |
|-------------|-----------------|
| 教育 | ■ 幼児期の教育環境 |
| | ■ 小中学校の学習環境 |
| | ■ 休日や放課後のサポート状況 |
| | ■ 高校の中退率 |
| 子どもと家族 | ■ 10代の妊娠率 |
| | ■ 出生前のケア状況 |
| | ■ 母子家庭や孤児へのケア状況 |
| | ■ 家庭内虐待 |
| 健康 | ■ 肥満率 |
| | ■ 喘息の発症率 |
| | ■ メンタルヘルスの状況 |
| | ■ 薬物乱用の発生率 |
| | ■ 健康保険加入率 |
| 犯罪と安全 | ■ 軽犯罪件数 |
| | ■ 重大犯罪件数 |
| | ■ マフィアの活動状況 |
| 市民のコミュニティ参加 | ■ コミュニティ活動への参加率 |
| 芸術活動への参加 | ■ 芸術活動への参加率 |

図表 7-1. Project 126 : A Focus on the Future における主な調査内容ⁱⁱ

(参考) Zone126 における活動エリア

Zone126 では、ニューヨーク州のアストリアとロングアイランドシティの郵便番号、11101（クイーンズブリッジハウス）、11102（アストリアハウス）、11106（レイブンズウッドハウス）において、貧困のサイクルを打ち破るべく活動している。



図表 7-2. Zone126 の支援エリアⁱⁱⁱ

2. 取組により目指す姿（アジェンダ）



アストリアとロングアイランドシティ地域の貧困エリアに住む子どもたちや家族が、将来を前向きに過ごせるように、学校等での教育支援による地域コミュニティの変革を支援する

3. 取組の概要

（1）取組の実施方針

Zone126 は、低所得世帯等の子どもの支援を行うために、特に住民からのニーズが高い教育の仕組みを構築することを目的に、以下の取組を実施している。



図表 7-3. Zone126 の重点分野

■ THRIVE BY FIVE（出生前～幼稚園前までの支援）

出生前、出生後、幼稚園の準備をターゲットとした支援を実施する。

■ STUDENTS ACHIEVE（幼稚園～中学校 2 年生までの支援）

幼稚園から中学校 2 年生までの子どもたちに焦点を当て、高校卒業率に最も影響する指標とされる ELA³と数学の能力が、中学生の平均を超えているかを確認する。また、社会との健全な関係の構築や心の健康の維持、アートリテラシーの向上、小学校から中学校への円滑な進学、中学校から高校への円滑な進学準備等の支援も実施する。

■ YOUNG ADULTS SUCCEED（中学校 3 年生～高校 3 年生までの支援）

中学校 3 年生～高校 3 年生の生徒に焦点を当て、SAT⁴準備や大学進学準備等の支援を実施する。

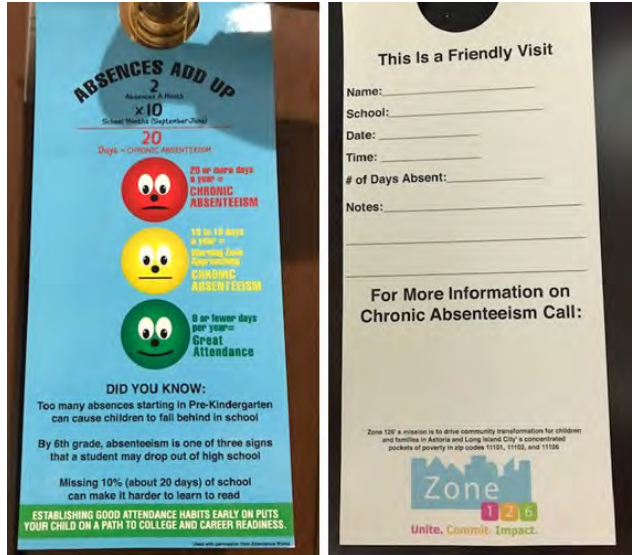
■ FAMILY & COMMUNITY ENGAGEMENT（家族やコミュニティへの支援）

家族とコミュニティへの支援を並行して行うことにより、子どもたちや若者への総合的な支援を実施する。

³ English Language Arts：日本における国語に該当する。

⁴ Scholastic Aptitude Test：アメリカの大学入試で使用されるテスト。日本におけるセンター試験に該当する。

こうした活動に加えて、不登校の子どもたちへの家庭訪問も実施している。Zone126 へのヒアリングによれば、不登校の子ども家庭では、家庭内暴力やドラッグ等、家族の問題が発生しており、それが原因で学校に来られなくなることが多い。そのため、学校の出席率が一定以下の子ども家庭に対しては Zone126 が直接訪問し、訪問を示すドアカードをかけてフォローアップの電話番号を教える等、地道な活動を実施している。



図表 7-4. ドアカードの表面（左）とフォローアップ用の電話番号等を記載する裏面（右）^{iv}

(2) 取組に関与する団体の役割

Zone126 では、「コレクティブインパクト」の考え方にに基づき、複数の関係者が活動に参加できるモデルを構築した上で、重点対策分野ごとに関与するパートナー団体を割り当て、支援を実施している。パートナー団体を集めるにあたっては、ニューヨーク市を活動拠点とする非営利団体に対して電話やメールで直接声かけを行った。非営利団体の多くは友好的ではあったものの、資金獲得を目指して各々の競争心が高いため、Zone126 は「コレクティブインパクト」のフレームワークを活用し、協働のメリットを説明することでパートナー団体を集めた。



図表 7-5. Zone126 の取組イメージ^v

サービス提供先の学校

当該エリアにある以下の学校に対して、支援を実施している。

- PS 171Q-ピーター-G.ヴァンアルスト
- IS 126Q-アルバートシャンカー視覚芸術学校
- ロングアイランド市立高校



図表 7-6. サービス提供先の学校のロゴ

パートナー団体

先で述べた通り、Zone126 では重点対策分野ごとにパートナー団体を割り当てており、代表的な団体の活動内容は次のとおりである。



図表 7-7. 重点分野ごとのパートナー団体

■ enACT⁵

ドラマセラピー⁶を通して子どもたちが社会性、感受性及び表現力等を学ぶことを支援する団体である。具体的には日常生活で生じる対立や誤解等を題材とし、それを子どもたちに模擬的に体験させることで人間関係における誠実さなどの重要性を学ぶ機会を提供する。

こうした活動を通して、子どもたちの授業出席率の改善や学校生活の充実、いじめの減少、教師と家族とのコミュニケーション増加等の効果が確認された。enACT のチームは、映画やテレビ等で活躍するプロの俳優や教育関係者、ソーシャルワーカー、ドラマセラピストで構成され、市内の学校と協力して活動している。

■ Let's Get Ready⁷

SAT に向けた準備や大学進学前後のカウンセリングを低所得層の学生に無料で提供する。各プログラムは、ボランティアの大学生によって運営されており、支援している学生の 91%が大学に入学したこと及び入学した学生の卒業率が全米の低所得家庭の学生の平均卒業率を 5 倍上回るといった成果を挙げた。

■ Community Word Project⁸

ニューヨーク市に本拠を置くアート教育団体であり、経済的に豊かでないコミュニティの子どもたちが学校、放課後学級または公共図書館で、物書きや絵画、音楽、運動等に関する各種プログラムを経験できる場を提供する。この取組により、子どもたちは自分が夢中になれるものを理解し、積極的に学ぶことができる。

■ The Child Center of NY⁹

十分な教育や医療サービスを受けられない子どもたちや家族に対し、メンタルヘルスカウンセリングや放課後活動、妊娠予防等の支援を実施する団体である。約 60 年前に“The Queens Child Guidance Center”という名称で設立され、上記のサービスに加えて、2000 年以降はニューヨーク市の委託を受けて、“Head Start¹⁰”等の支援を実施している。

■ Jacob A. Riis Neighborhood Settlement House¹¹

地元の学校や家族、コミュニティ・リーダーと連携して、幼稚園から高校 3 年生に対して、学校指導や芸術、レクリエーションといった分野で、放課後プログラムを提供する非営利組織である。当該組織の活動は、「子どもたちは安全かつ自分自身に誇りをもてる環境があれば、最大限成長する可能性がある」との哲学に基づく。そのため、放課後プログラムの目標としては、全ての生徒が高校を卒業し、大学入学もしくは就職し、安定した市民生活を送ることができるまでサポートとサービスを提供し続けられる育成ネットワークを構築することにある。当該組織では、学校指導や芸術、レクリエーションを通じて、年間 1,000 人の参加者の生活を向上させている。

⁵ enACT, <https://www.enact.org/>

⁶ ドラマ（演劇）を演じることを治療に応用した心理療法。他者とのコミュニケーションが円滑になる、ストレスを発散する等の目的とする。

⁷ Let's Get Ready, <https://letsgetready.org/>

⁸ Community Word Project, <http://communitywordproject.org/>

⁹ The Child Center of NY, <https://childcenterny.org/>

¹⁰ アメリカ合衆国の保健福祉省が 1960 年代の半ばから実施する、低所得者層の 3 歳から 4 歳の子供を対象とした健康的な発育や発達を支援するためのプログラム。

¹¹ Jacob A. Riis Neighborhood Settlement House, <https://www.riissettlement.org/>

資金提供者

私立財団“Thomas & Jeanne Elmezzzi Foundation”が中心となり、“New York City Department of Education”（ニューヨーク市教育庁）を含む複数の団体により資金的に支援されている。

- Thomas & Jeanne Elmezzzi Foundation
- New York City Department of Education
- Altman Foundation
- Pinkerton Foundation
- Phyllis Backer Foundation

コミュニティパートナー

人種や年齢等のコミュニティを中心に支援を実施する団体と連携している。

- HANAC（ギリシャ系アメリカ人を中心としたコミュニティ支援組織）
- Riis Settlement（若者や高齢者、移民等を中心としたコミュニティ支援組織）
- URBAN UPBOUND（公営住宅居住者やその他の低所得者向け支援組織）
- VARIETY BOYS&GIRLS CLUB（子ども向けプログラムを提供する支援組織）



図表 7-8. コミュニティパートナー

評価機関

当初は独自に評価を実施していたが、透明性を高めるために、2016年以降は“Owen Consulting¹²”が実施している。同団体が関与することで、定量的なデータだけでなく、定性的なデータ収集と調査を行うようになった。

分析データは、毎年秋に一般公開される学校ごとの生徒出席率や生徒の成績に関するデータ¹³を使用している。“Owen Consulting”によれば、将来的には、当該データを用いて Zone126 の取組実施有無を因子とし、Zone126 と生徒の学校出席率・成績向上との相関性を図るための回帰分析を検討しているとのことである。

（参考）Zone126 におけるパートナーシップ

ヒアリングによると、Zone126 では、関与団体を増やす方針はなく、小規模であっても、適切なスキルを持った人や地域に対して思い入れがある人を中心に、連携することを目指している。そのためにも、参画者が、互いに本音で話せる場を作り上げることが運営組織のリーダーシップであり、利害が異なる関係者をまとめる上で重要であると考えている。

¹² Owen Consulting, <http://owenconsulting.com/>

¹³<https://www.schools.nyc.gov/school-life/school-environment/attendance> New York City Department of Education（ニューヨーク市教育庁）が提供する、ニューヨーク市の生徒の学校出席率や成績に関するデータ

4. 取組の成果

(1) 成果指標

本取組の成果を直接的に測定する指標は対外的には公表されていない。しかしながら、Zone126 は、様々なデータに基づき、戦略の決定やプログラムの品質の改善を図ることとしている。“Owen Consulting”とともに、データ収集の対象やその収集したデータから言えること、講座の参加者への影響等を検討し、以下のような仕組みを整えることとしている。

- データ収集システムと収集プロセスの改善
- 参加状況の把握のためのシステム構築とルールの明文化
- パートナーからのフィードバックの収集
- 若者への影響の可視化
- ZONE126 のプログラムの改善点の把握

ヒアリングによれば、取組開始前もしくは開始直後の数年間は定性的、定量的数値で現状を把握することに努め、その上で目標設定をすることが適切であると考えている。

(2) 成果

本取組では課題解決に寄与したとされる具体的な成果等は公表されていないが、プログラムの品質改善等のために、定量及び定性的なデータの収集や評価を行っている。

例えば、2018 年に、支援提供先の学校等の生徒のうち 1,761 名¹⁴が Zone126 の活動に参加したこと等を定量的な成果として公表した。また、定性評価としては、パートナー団体が提供する講座の満足度調査やパートナー団体からの Zone126 の活動に対するフィードバック等、多面的に成果を測る情報を集めている。

収集したデータの一例として、2016～2017 年の年次報告においては、“Owen Consulting”が実施したアンケートに基づき、次のような結果を公表した。

¹⁴ 2020 年 3 月時点のホームページ公表値。(Zone126, <https://zone126.org/our-impact/#by-the-numbers>)

<パートナー団体が提供する講座への参加率>

学校ごとの講座参加数と参加率は以下の通り。

| 学校名 | 参加者 (人) | 参加数 (年平均) (回) | 提供講座数 (年平均) (回) | 参加率 (参加数/提供講座 数) (%) |
|------------------------------|------------|---------------------|-----------------------|----------------------------|
| コミュニテイスクール 111Q | 41 | 5.90 | 6.78 | 87.46% |
| PS 017Q ピーターG.ヴァンアルスト | 71 | 1.93 | 1.99 | 97.18% |
| IS 126Q アルバートシャンカー 視覚芸術学校 | 230 | 9.06 | 10.99 | 82.44% |
| ロングアイランド市立高校 | 315 | 7.13 | 11.77 | 62.71% |

図表 7-9. 学校ごとの講座への参加状況^{vi}

<パートナー団体が提供する講座の満足度>

講座に対しては、約 85%の参加者が満足と回答した。また、約 66%の参加者は、「同講座が「学業の成績向上に向けた態度と行動」の改善に役立つと回答した。

| 質問事項 | 回答数 (人) | 満足度 (%) |
|---------------------------|---------|--------------|
| 講座の質① (講座による行動の変化) | 154 | 84.8% |
| 講座の質② (スタッフのケア) | 154 | 88.5% |
| 学業の成績向上 | 153 | 48.6% |
| 学業の成績向上に向けた態度と行動 | 151 | 66.3% |
| 芸術とレクリエーション | 154 | 43.7% |
| 地域社会への貢献 | 154 | 49.8% |
| 文化的能力の開発 | 153 | 72.0% |
| ライフスキル ¹⁵ | 154 | 75.0% |
| ポジティブな人生の選択 | 82 | 79.3% |
| ポジティブコアバリュー ¹⁶ | 152 | 77.7% |
| 自我の発達 | 152 | 75.6% |

図表 7-10. 講座への満足度^{vii}

¹⁵ 「日常生活に生じる様々な問題や要求に対し、より建設的かつ効果的に対処するために必要な能力」とされる (世界保健機関)。

¹⁶ リーダーシップ研究機関やプログラムで一般的に使用される主要な価値観 <https://jamesclear.com/core-values>

<パートナーからのフィードバック>

Zone126 のパートナーに対して、活動内容への理解度や取組の効果等についてアンケート調査を実施し、126 人から回答を得た。なお、こうした調査は、客観的に活動の課題や問題点を明らかにし、その透明性を対外的に示すために実施された。

| No | パートナーからの評価項目 | 違う | 全く 思わない | そう 思わない | いくらそ う思う | そう思う | 非常に そう思う |
|----|---|-----|------------|------------|-------------|------|-------------|
| 1 | Cradle to Career の目標とミッションを正確に説明できる | 0% | 0% | 0% | 20% | 60% | 20% |
| 2 | Cradle to Career の目標について、外部の関係者や一般の人々と話し合う | 20% | 0% | 20% | 0% | 60% | 0% |
| 3 | Cradle to Career での私の役割は明確である | 0% | 0% | 0% | 40% | 40% | 20% |
| 4 | 自団体ミッションは、Cradle to Career の目標と一致している | 0% | 0% | 0% | 20% | 40% | 40% |
| 5 | 取組のサポートや戦略的ガイダンス、リーダーシップを Zone126 に期待している | 0% | 0% | 20% | 0% | 20% | 60% |
| 6 | 自分たちの団体は Cradle to Career に従事している | 20% | 0% | 0% | 20% | 40% | 20% |
| 7 | 他のパートナーとコミュニケーションを取り、調整ができる | 0% | 0% | 0% | 40% | 40% | 20% |
| 8 | Zone126 と関係がないことでも、他のパートナーとコミュニケーションを取り、調整できる | 0% | 40% | 0% | 20% | 40% | 0% |
| 9 | 他のパートナーと信頼関係を築けている | 0% | 0% | 20% | 20% | 60% | 0% |
| 10 | 取組に参加してから、共同作業の範囲が広がった | 0% | 0% | 20% | 20% | 40% | 20% |
| 11 | このコミュニティに住む親子は、Zone126 の恩恵を受けていると思う | 0% | 0% | 0% | 0% | 20% | 80% |
| 12 | 学校で利用できるサービスの数が増えたと思う | 0% | 0% | 20% | 0% | 40% | 40% |
| 13 | 取組に参加して、データ収集や分析、報告する能力が向上した | 20% | 20% | 0% | 0% | 60% | 0% |
| 14 | 取組に参加しているメンバーはアストリアとロングアイランドシティの問題を以前より認識出来た | 40% | 0% | 0% | 20% | 40% | 0% |
| 15 | 政府関係者は、取組の結果として、このコミュニティの問題を以前より認識している | 40% | 0% | 0% | 20% | 40% | 0% |
| 16 | 取組の情報共有を促進するために使用されるメディアに満足している | 40% | 0% | 0% | 40% | 20% | 0% |

図表 7-11. パートナーへの調査結果^{viii}

5. 事例の特徴

(1) 背景に関する特徴

本事例では、“Thomas and Jeanne Elmezzi Private Foundation”財団が発起人となったが、支援開始にあたり、住民や非営利組織のリーダー、その他の利害関係者との密接な連携のもと、地域に対して 3,000 項目を超える調査を実施し、重要な課題やニーズを特定した上で支援の方向性を決めた。

調査結果では、様々な地域課題を解消する上で、「教育」が特に重要な問題であると判明し、この課題特定が、Zone126 発足の原点となった。

(2) 関係者等に関する特徴

Zone126 と関係者は、地域の子どもたちを支援しようという目標のもと、相互にメリットがある範囲で支援を実施している。各々のパートナー団体のビジョンや成果指標が完全に一致していなくても、地域の課題を共有し、それに向けてできることを役割分担している。実際に、関与しているパートナー団体の活動実績を調査すると、団体ごとに個別のビジョンや成果指標を設定している。彼らにとって、Zone126 の理念は賛同できるものであることはもちろん、パートナーとして参加することによって自らの団体の目的達成のためにも有益であると感じたため、協働に至っている。

また、現地ヒアリングによると、本取組では政府や自治体との協力関係は構築できておらず、資金提供以外の支援は受けられていない。パートナー集めやデータ収集等では、非営利団体から依頼するよりも政府や自治体経由で依頼した方が協力を得やすいため、政府や自治体と協力関係を構築することも必要であると考えている。

(3) 成果に関する特徴

2016 年～2017 年の年次レポートによると、本取組の場合、プロジェクト開始時点では成果指標を設定せず、各種データを収集できる仕組みを構築し、取得したデータを分析するところから始めた。将来的に成果指標を設定する可能性もあるが、現時点では設定せず、定期的に地域の現状や課題、運営状況についてパートナー団体と共有している。

Zone126 では、2016 年から外部機関が評価を担うことで、取組の透明性を向上させ、補助金の取得¹⁷にもつながった。それ以前は、各パートナーでのデータ収集ができておらず成果が分かりにくい状態であったが、“Owen Consulting”が大量のデータの収集とその分析を担うようになり、地域の状況や今後実施すべき支援に関する情報等も得られるようになった。

¹⁷2019 年度に“New York City Department of Education”から\$900,000 の資金を得た。

参考文献

ⁱ Thomas and Jeanne Elmezzi Private Foundation, The Project 126 Report : A Focus on the Future, 2010, p.6.
<http://elmezzi.org/wp-content/uploads/2014/12/The-Project-126-Report.pdf>

ⁱⁱ Thomas and Jeanne Elmezzi Private Foundation, The Project 126 Report : A Focus on the Future, 2010.
<http://elmezzi.org/wp-content/uploads/2014/12/The-Project-126-Report.pdf>

ⁱⁱⁱ Thomas and Jeanne Elmezzi Private Foundation, The Project 126 Report : A Focus on the Future, 2010, p.3.
<http://elmezzi.org/wp-content/uploads/2014/12/The-Project-126-Report.pdf>

^{iv} DTC 撮影

^v Zone126, <https://zone126.org/> より抜粋

^{vi} Zone126, Zone126 2016-2017 Annual Report, 2017. に基づき DTC 作成

^{vii} Zone126, Zone126 2016-2017 Annual Report, 2017. に基づき DTC 作成

^{viii} Zone126, Zone126 2016-2017 Annual Report, 2017. に基づき DTC 作成

8. Century Villages at Cabrillo

1. 取組の背景

(1) 取組の契機となった社会課題

2018年時点でアメリカには約55万人のホームレスがおり、図表8-1の通り、アメリカ全域（特に大都市圏）において深刻な問題であった。ホームレスの多くは、家庭の経済的事情や精神疾患、アルコール・薬物依存等により社会になじめず、ホームレスとなるとされるⁱ。

そのような状況の中、ホームレスに対して、緊急の避難所（Shelter）や炊き出し（Soup Kitchen）を提供する州が存在する一方で、食べ物の提供禁止や公園からの追い出しを行う州も存在し、各州でホームレスへの対応は大きく異なる。その結果、ホームレスが長期間にわたり、路上と病院・刑務所を行き来する悪循環が生じるケースも散見される。本取組の対象地域であるカリフォルニア州¹は全米でトップのホームレス数（約13万人）を抱えており、同州ロングビーチ市においても数千規模のホームレスが存在している。

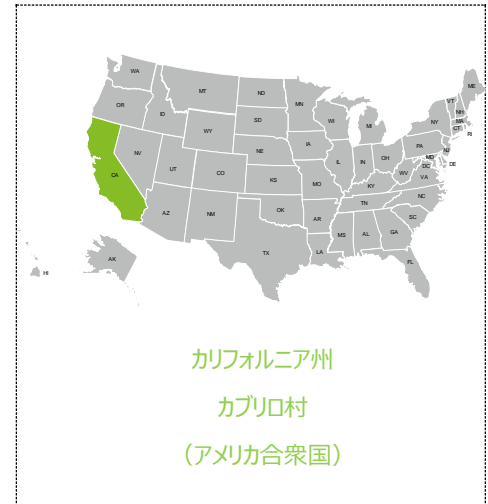
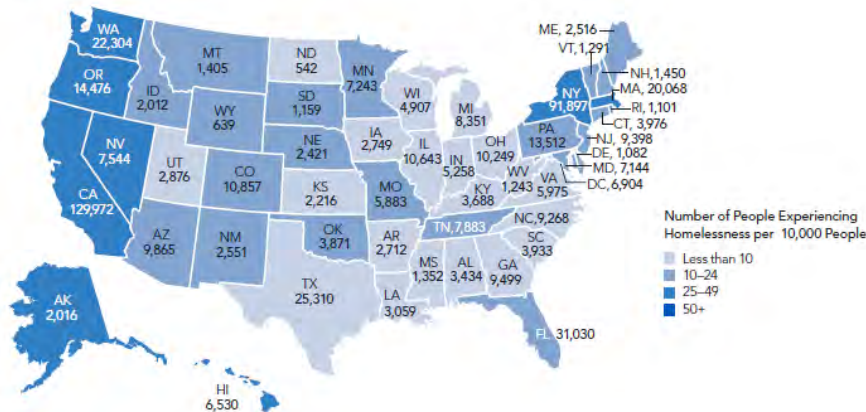


EXHIBIT 1.6: Estimates of Homeless People By State, 2018



図表 8-1. 全米におけるホームレスの数（2018年度）ⁱⁱ

ⁱ アメリカの政府組織は「連邦政府[1]・州政府[50]・地方政府（郡[3,000程度]・市町村[20,000程度]）」の3段階で構成されており、それぞれの役割は州法等によって定められている。

(2) 経緯

"Villages at Cabrillo"は、カリフォルニア州カブリロ村に位置する 27 エーカー（約 11 万㎡）の住宅用地である（図表 8-2 参照）。元々は海軍の宅地であったが、1987 年に連邦法であるマッキニーヴェントホームレス支援法（McKinney-Vento Homeless Assistance Act²）に基づき、ホームレスやその潜在的リスクを抱える人々に住居と生活サービスを提供することを目的とし、国防省から市及び非営利団体"Century Village at Cabrillo"（以下 CVC）に譲渡された。ⁱⁱⁱ

単独の機関が前項「1.取組の背景（1）取組の契機となった社会課題」で記載したようなホームレスの悪循環³を解決に導くことは困難であるとの認識のもと、同州カブリロ村においても、ホームレスの衣食住等の基本的な生活支援環境が未整備であることを問題視し、本取組が始まった。



図表 8-2. Villages at Cabrillo の対象用地^{iv}

2. 取組により目指す姿（アジェンダ）

- ☆ 地域内の不動産やコミュニティを開発・管理することで、低所得世帯の生活環境を充実させ経済的自立を実現する。そして健康的で最低限の生活を送る環境を整備し、ホームレスの悪循環を解決する

² ホームレスの子どもたちと若者に安定した教育を提供することを目的とした連邦法。

³ ここでいう悪循環とは、精神疾患や出身家庭の貧困が原因で、一度貧困状態に陥ると、外部からの支援なくしてその状況から脱することが困難になってしまうサイクルのこと。

3. 取組の概要

(1) 取組の実施方針

“Villages at Cabrillo”における住居・仮設住宅等を含む地域全体の住環境の整備や開発、コミュニティに存在する各種施設の整備等を行い、ホームレス問題の解決に取り組んでいる。

| 活動内容 | 対象施設 |
|--------------|--------------------|
| 3種類の住宅の開発・提供 | ・短期間の共用住宅（30-90日間） |
| | ・長期間の共用住宅（2年前後） |
| | ・永住住宅 |
| 各種共用施設の開発・整備 | ・児童保護、教育に係る施設 |
| | ・医療、健康に係る施設 |
| | ・地域コミュニティに係る施設 |
| | ・飲食、娯楽に係る施設 |

図表 8-3. Villages at Cabrillo における CVC の活動内容

(2) 取組に関与する団体の役割

運営組織（CENTURY VILLAGES AT CABRILLO）

運営組織として取組全体の管理機能を担う非営利団体である。“Villages at Cabrillo”における不動産及び各種共用施設の開発や運営、年次レポートの発行等を担っており、それらの成果を周知する活動も実施する。また13のパートナー団体と協力し⁴、1,000人を超えるホームレスを対象に住宅供給や各種共用施設の提供という形で支援を続けている。

資金提供団体

2018年度では、個人、法人を含む100を超える団体が資金援助を行っている。代表的な資金提供団体としては、“Wells Fargo⁴”や“JP Morgan Chase Foundation⁵”等の金融機関、“Edison International⁶”や“Andeavor⁷”等の民間事業会社が名を連ねている。

⁴ Wells Fargo, <https://www.wellsfargo.com/> カリフォルニア州に本社を置く金融機関

⁵ ニューヨーク州に本社を置く金融機関の企業活動の一環として行われている基金
<https://www.jpmorgan.com/country/GB/EN/corporate-responsibility>

⁶ Edison International, <https://www.edison.com/home/about-us.html> カリフォルニア州に本社を置く電力会社

⁷ Andeavor, <http://www.andeavor.com/> テキサス州に本社を置く独立系石油会社

主なパートナー団体

■ US Vets

退役軍人の生活サポートを行う団体であり、本取組では、住居や雇用機会を提供する役割を担う。

■ Comprehensive Child Development Service

子どもの教育を支援する団体であり、本取組では、子どもの教育、医療サービス等の提供を行う。

■ Path Ventures

不動産や支援住宅の開発を担う団体であり、本取組では、永住住宅の開発やそこに住む家族への継続的な支援を実施する。

4. 取組の成果

(1) 成果指標

公表及び目標として定められた成果指標は存在しない。その一方で、以下のような数値を、活動の継続的なモニタリング指標とし、「ホームレスの悪循環の解決」というアジェンダに向けて状況の改善を目指している。

(2) 成果

■ 予算（資金）の獲得と活動への投入：2,540 万ドル

運営組織の“Century Villages at Cabrillo”は 2018 年度には 2,540 万ドルの予算（資金）を獲得し、地域の住宅及びコミュニティ開発等の活動に投入した。

■ 永住住宅への移行：71%

2017-2018 年度において、短期間（30-90 日間）及び長期間（2 年前後）の住宅居住者の 71%が永住住宅へと引越した。また 2012 年度と 2018 年度との比較においても、永住住宅の居住者数は増加傾向にある。

| | 2012 年度（人） | 2018 年度（人） | 差分（人） |
|----------|--------------|--------------|-------------|
| 短期間の共用住宅 | 335 | 227 | -108 |
| 長期間の共用住宅 | 848 | 773 | -75 |
| 永住住宅 | 902 | 1,291 | +389 |
| 合計 | 2,085 | 2,291 | +206 |

図表 8-4. 住居タイプごとの総居住者数^{vi}

5. 事例の特徴

(1) 背景に関する特徴

ホームレス問題は家庭の経済的事情や精神疾患等の様々な問題に起因しており、ホームレスの悪循環を単独の機関が解決に導くことは困難であるとの認識のもと、市と地域の非営利団体が協働し、譲渡された海軍の土地を有効活用しながら取組を進めている。

(2) 関係者等に関する特徴

本取組では、非営利団体“Century Villages at Cabrillo”が運営組織として各パートナー団体との関係構築や地域への情報共有を担っており、パートナー団体の非営利団体等が住宅供給や各種共用施設の提供を実施している。本取組ではワーキンググループ等を置かず、個々の団体の活動を直接的に管理しているのが特徴である。

参考文献

ⁱ National Coalition for the Homeless, <http://www.nationalhomeless.org/factsheets/why.html>

ⁱⁱ United States Department of Housing and Urban Development (アメリカ合衆国住宅都市開発省), <https://www.hudexchange.info/resource/5783/2018-ahar-part-1-pit-estimates-of-homelessness-in-the-us/>

ⁱⁱⁱ Century Villages at Cabrillo, Community Guide, 2015, p.11. <https://centuryvillages.org/wp-content/uploads/2015/01/CVC-Community-Guide.pdf>

^{iv} Century Villages at Cabrillo, Community Guide, 2015, p.13. <https://centuryvillages.org/wp-content/uploads/2015/01/CVC-Community-Guide.pdf>

^v Century Villages at Cabrillo, 2019 Social Impact Report, 2019, p.11. <https://centuryvillages.org/about/>

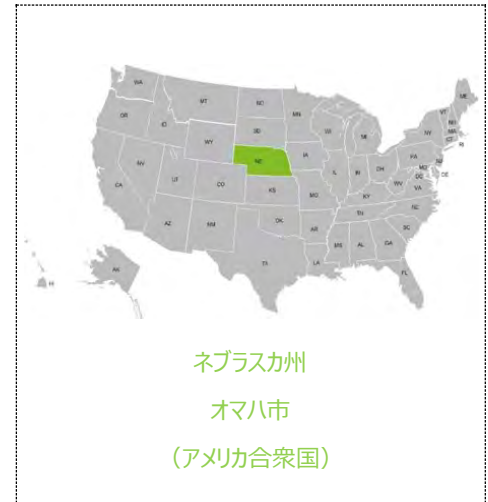
^{vi} Century Villages at Cabrillo, 2019 Social Impact Report, 2019, p.13. <https://centuryvillages.org/about/>

9. MACCH

1. 取組の背景

(1) 取組の契機となった社会課題

アメリカ合衆国住宅都市開発省（United States Department of Housing and Urban Development 以下、HUD）の調査によると、2018年時点で、全米で約55万人のホームレスがあり、長年にわたり深刻な社会問題となっている。本取組の対象地域であるネブラスカ州においては、ホームレス数は約2万人、オマハ市単体では約1,000人程度だと言われている¹（アメリカのホームレス数については「8. Century Villages at Cabrillo」の「1. 取組の背景（1）取組の契機となった社会課題」を参照）。



1987年に制定されたマッキニーヴェントホームレス支援法（McKinney-Vento Homeless Assistance Act）¹によって、ホームレス対策が包括的に実施されることになり、補助金が関係省から各州及び都市、地方の自治体、非営利団体に割り当てられたのち、各々の機関でシェルターの提供や食糧支援、ホームレス児童に対しての教育が行われるようになった。その後、「Continuum of Care（以下 CoC）」²が掲げられ、ホームレスの状態からの脱却と自立を目標とした支援が、各州や自治体によって行われるようになった。

(2) 経緯

<1996年～2006年>

本取組は、ホームレス向けのサービスを展開する支援者の声を受けて、1996年から10年間にわたって実施されたオマハ市における“CoC（Omaha Area Continuum of Care for the Homeless（OACCH））”に端を発しており、リハウスや心のケアといったHUDが示すモデルに基づいて進められた。

2006年3月に、“Omaha Community Foundation”³や“William and Ruth Scott Family Foundation”⁴等が主導する形で、CoC関係者56団体が互いの役割や目的等について議論し、「MACCH（Metoro Area Continuum of Care for Homeless）」の設立が決定した。MACCHでは、「コレクティブインパクト」の考え方にに基づき、様々な団体に働きかけを行いつつ、地域の人々からの声を集め、ホームレスの防止と根絶に向けた活動を開始した。

¹ ホームレスの子どもたちと若者に安定した教育を提供するための連邦法。

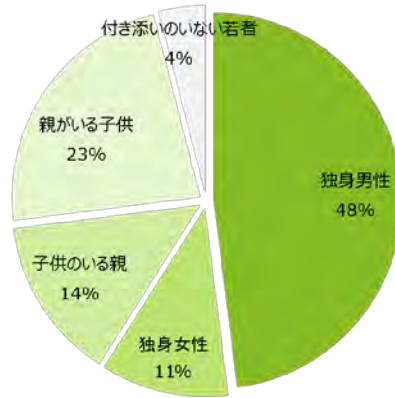
² アメリカ住宅都市開発省が推進する施策。ホームレスをなくすという目標に対して、コミュニティ全体の関与を促進するように設計されており、非営利団体及び州・地方政府によるホームレス（個人及び家族）向けのリハウスや心のケアに向けた資金提供等を実施する。
<https://www.hudexchange.info/programs/coc/>

³ Omaha Community Foundation, <https://omahafoundation.org/> オマハ市の発展のために活動する非営利団体に対して資金援助を行う財団。同財団は1982年の立ち上げ以降、計18億ドルの助成を実施している。

⁴ William and Ruth Scott Family Foundation, <https://omahafoundation.org/about/supporting-organizations-and-affiliates/> “Omaha Community Foundation”のミッションをサポートするために、同財団と提携しているファミリー財団（地域・社会貢献活動の一環で個人または家族が設立した財団）の一つ。

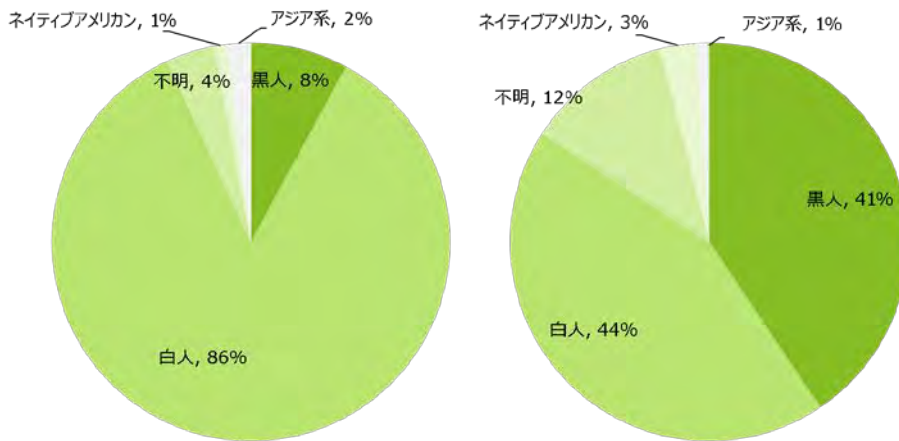
<2007年～>

2007年、「The Wilder Research」が作成したレポート「オマハ市のホームレスについて～アクションに向けて現在のニーズ、サービス及びオプションの調査～」(The Wilder Reportⁱⁱ)によって、オマハ市のホームレスの世帯構成や人種等の具体的な実態が明らかとなった(図表 9-1. ホームレスの世帯構成参照)。



図表 9-1. ホームレスの世帯構成ⁱⁱⁱ

このレポートによれば、図表 9-2 の通り、オマハ市の全人口における黒人の割合は 8%であるのに対して、同地区のホームレスにおける黒人の割合は 41%であることから、人種等を考慮した支援の必要性が示された。このレポートが、その後の MACCH の戦略を策定する上で大きな役割を担うこととなった。




図表 9-2. 全人口の人種構成 (左) とホームレスの人種構成 (右)^{iv}

2008年、このレポートを踏まえ、MACCHの10年計画「Opening Doors: 10 Year Plan to Prevent and End Homelessness in Douglas, Sarpy, and Pottawattamie Counties」^vが公開された。この計画の策定には取組に参与する75団体133名が参加し、具体的な実施内容や実施事項等⁵(後述、図表 9-3 参照)も示された。

⁵ MACCHの10年計画は、連邦政府が州や地方政府と協力してホームレス問題に対応するために策定した戦略「Opening Doors: Federal Strategic Plan」で示した4つの包括的な目標(図表 9-3 参照)との整合性を取るため、2015年に更新された。

2. 取組により目指す姿（アジェンダ）

 全てのホームレス及びホームレスの家族の生活の質を向上させるため、コミュニティパートナーシップを構築する

3. 取組の概要

（1）取組の実施方針

MACCH は、コミュニティの協力を得て、ホームレスに対する緊急支援や予防支援等を効果的に実施することとしている。2015 年に更新された MACCH の 10 年計画では、改めて下表のような目標が設定され、その目標の達成に向けた実施事項等が定められた⁶。

| 目標 | 実施事項 |
|------------------------------|---|
| 慢性的なホームレスを就業させ、ホームレス生活を終わらせる | 長期間かつ頻繁なシェルター利用者を住宅に入居させる (2 年以内にシェルター利用者の 25%を住宅に入居させることが目標) |
| | 慢性的なホームレス向けの“Permanent Supportive Housing” (以下 PSH) ⁷ を増やす |
| | 慢性的なホームレスを就業させる |
| 退役軍人のホームレスをなくす | 名誉除隊した退役軍人のホームレスをなくす |
| | 名誉除隊未満の退役軍人に対する CoC 支援の優先順位を上げる |
| | 退役軍人の全てのホームレスが PSH や“Rapid Re-Housing” (以下 RRH) ⁸ 等へ入居できるようにする |
| 家族、若者、子どものホームレスを解消し、予防する | RRH の利用を増やして、家族のホームレスをなくす |
| | 予防用の施設の利用を増やし、家族が緊急時にシェルター等に頼らなくてもよい状態にする |
| | 子どもだけの世帯のホームレスをなくす |
| 全てのタイプのホームレスをなくす道筋を示す | PSH のための CoC 全体で統一された待機リストを確立する |
| | 90 日を超えて個人や家族がホームレスにならないようにする |

図表 9-3. MACCH 10 年計画の目標^{vi}

⁶ 成果の測定方法や目標達成期限等の詳細は、“MACCH 10-Year Plan Timeline and Objectives” (http://www.endhomelessnesstoday.org/MACCH_10-Year_Plan.pdf) を参照のこと。

⁷ Permanent Supportive Housing (PSH) とは、手頃な価格の住宅提供と自立を促す支援サービスを組み合わせて、慢性的なホームレスのニーズに対応する取組。ホームレスが自立した生活と職業スキルを取得することを目的として、地域密着型のヘルスケアや医療、雇用等の支援サービス等とのマッチングを図る。

⁸ Rapid Re-Housing (RRH) とは、短期的な住居提供を行うサービス。就労や収入、犯罪歴等の有無を問わず、ホームレスが早急に住居を得られるように支援を行う。

本取組に関する全体的な運営は、ワーキンググループとタスクフォースによって実施される。ワーキンググループは、主に MACCH の運営組織が担い、タスクフォースは、様々なパートナー団体の関係者によって構成され、定期的に会合を持ち情報共有等を行う。

<ワーキンググループ>

| 組織名 | 実施内容 |
|--|--|
| プロバイダー評議会 (Provider Council) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ MACCH の諮問機関であり、組織の在り方と戦略を検討 ➤ MACCH メンバー及びパートナー団体の執行役レベルのスタッフにより構成 |
| MACCH 実践コミュニティ (MACCH Community of Practice) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ MACCH 内で組織のリーダーと執行役をまとめる組織 ➤ コミュニティが提供するサービス内容や対象者の優先順位を確認するとともに、協力方法を議論 |
| CES 管理チーム (Coordinated Entry System Core Implementation Team) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ ホームレス経験者や住宅情報、支援実施団体情報等を蓄積、管理 |
| ホームレスレビューチーム (Homeless Review Team) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ ホームレスに対して PSH 等の紹介を実施する週次会議を開催 |
| 若者のホームレスのレビューチーム (Youth Homeless Review Team) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ ホームレス経験者やそのリスクがある若者（18 歳～24 歳）向けのケース会議を開催 ➤ 若者専用の PSH や RRH プロジェクトを紹介 |
| アウトリーチグループ (Outreach Work Group) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ CoC の仕組みでは保護されていない世帯への支援活動を調整 ➤ サービスを提供するための課題について検討し、外部のプロジェクトや組織との連携機会を模索 |
| 危機対応チーム (Crisis Response Team) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ 緊急シェルターや危機対応を実施する支援実施団体間の調整を実施 |

図表 9-4. ワーキンググループ一覧

<タスクフォース>

| 組織名 | 実施内容 |
|---|--|
| パフォーマンス管理タスクフォース (Performance Management Task Force) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ CoC の支援するホームレスのデータ収集やレポート作成、分析を実施 ➤ CoC メンバーに、ホームレス及びその予防に関する体系的な対応方法を報告 ➤ コミュニティのシステムを継続的に改善し、ユーザーの利便性を向上 |
| 住宅提供タスクフォース (Diversified Housing Task Force) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ 地元の団体が発行する各種クーポンチケットの調達、生活支援施設や特別養護老人ホーム、地主等の地元関係者との関係構築等を実施 |
| 若者向けタスクフォース (Youth Task Force) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ ホームレス及びそのリスクのある若者の問題を特定し、関係団体と協力して対処 ➤ ホームレスの若者やそのリスクのある若者のニーズに対応するための最適な手法の調査及び実装 |

図表 9-5. タスクフォース一覧

(2) 取組に関与する団体の役割

運営機関及びパートナー団体、資金提供者から構成され、パートナー団体は、各ワーキンググループやタスクフォースに参加する。ワーキンググループやタスクフォースにおける各団体の役割や取組内容、会議の開催頻度等は、“MACCH Task Forces and Initiative Groups”で明文化され、会員費や会員になる上でのメリットも“MACCH Membership Guide”で明文化されている。

運営機関

MACCH は 2006 年に設立され、専任メンバーやワーキンググループ、タスクフォースの中核的メンバーによって運営される。行動規範や運営方法はガバナンス憲章“Governance Chapter”^{vii}や MACCH 細則“BYLAWS OF MACCH”^{viii}として明文化されている。

パートナー団体

MACCH の活動に協力するパートナー団体は、ホームレスへの支援実施団体や企業関係者、コミュニティメンバー、自治体関係者等から構成される。関係者は、ワーキンググループやタスクフォースに参画しそれぞれの活動を行う。また、参加団体に対しては、各団体の予算規模に基づいて会員費を定めており、コミュニティメンバーや自治体間の連携の促進、ホームレスに関する情報提供、今後の政府方針の予測等の情報が提供される。

資金提供者

MACCH は、HUD の CoC 及び財団⁹からの資金によって運営されている。CoC の資金については、2006 年の MACCH 発足以降 10 年間で約 4,500 万ドルを競争入札¹⁰により調達した。

4. 取組の成果

(1) 成果指標

MACCH の成果指標は、10 年計画で定めた目標（前項「3.取組の概要（1）取組の実施方針」の図表 9-3 を参照）に対して、ホームレス数やサービス提供数を指標として定量的に把握している。

(2) 成果

目標ごとの達成状況は次の通り¹¹である。

⁹ Catholic Health Initiatives, <https://www.catholichealthinitiatives.org/>
Lozier Foundation, https://www.unmc.edu/publicrelations/media/press-kits/Pharmacy_Lozier_Foundation.pdf

Mutual of Omaha Foundation, <https://www.mutualofomahafoundation.org/> 等の財団が資金提供を行っている。

¹⁰ HUD Awards and Allocations, <https://www.hudexchange.info/grantees/allocations-awards/>

¹¹「図表 9-3. MACCH 10 年計画の目標」のうち「全てのタイプのホームレスをなくす道筋を示す」については、MACCH の 2016 年の年次レポートにおいて成果が示されていない。

■ 慢性的なホームレスを就業させることでホームレス生活をやめさせる

MACCH の 2016 年の年次レポート^{ix}によると、オマハ市の全人口の 12%は、慢性的なホームレス状態に陥ったことがある。2013 年と 2016 年を比較すると、慢性的なホームレス数は、1,296 人から 895 人へと約 30%減少した。特に、慢性的なホームレス向けの PSH の提供に重点を置き、2016 年は、260 人への住宅提供を行った。

■ 退役軍人のホームレスをなくす

MACCH の 2016 年の年次レポート^xによると、オマハ市の全人口の 6%は、退役軍人である。2013 年と 2016 年を比較すると、退役軍人への住宅提供等の支援により退役軍人のホームレスは 611 人から 459 人へと約 25%減少した。

■ 家族、若者、子どものホームレスを解消し、予防する

家族や若者のホームレスをなくすため、MACCH は住宅提供等に重点を置いた支援を実施した。MACCH の 2016 年の年次レポート^{xi}によると、支援の結果、MACCH のサービス提供を受けている世帯のうち、未成年者のホームレスはホームレス全体の 1%未満にまで低下したが、MACCH のサービス提供を受ける世帯の 19%が家族世帯となっており、今後の課題である。

5. 事例の特徴

(1) アジェンダに関する特徴

MACCH は 2006 年に複数の財団等が主導し、CoC 関係者 56 団体が参加した会議を経て設立された。そのため、設立当初より組織間の連携を前提としており、互いの役割や組織の目的を関係者間で共有した上で、アジェンダが設定されている。また、10 年計画を策定する際には、“The Wilder Report”と呼ばれる調査レポートを作成し、地域の実態（ホームレスの数、支援ニーズ）等を把握した上で、実態に基づいた戦略策定が行われた。

(2) 関係者等に関する特徴

MACCH では、様々な取り決めを文書として定めることで、関係者の役割分担等を明確にしている。例えば、ワーキンググループやタスクフォースについては、“MACCH Task Forces and Initiative Groups” という文書で各組織の役割と取組、会議体の頻度等が示され、“MACCH Membership Guide”では、会員費等が定められている。さらに、MACCH 全体の運営管理に向けては、MACCH 細則やガバナンス憲章等を定め、自らの運営方針を明文化している。

参考文献

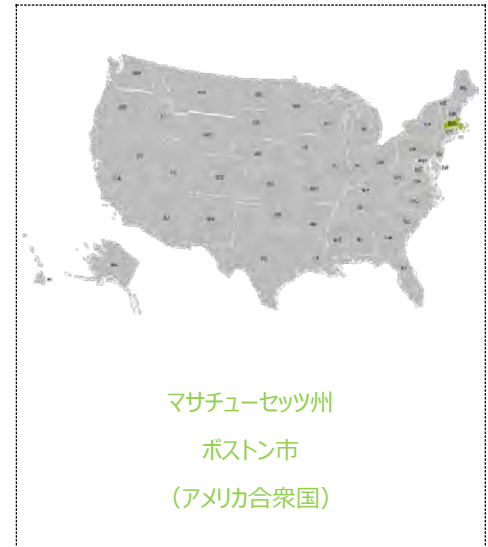
-
- ⁱ THE LANDSCAPE, <http://www.thelandscapeomaha.org/Neighborhoods/Homelessness>
- ⁱⁱ Wilder Research, Homelessness in the Omaha/Council Bluffs Metro Area: Assessment of Current Needs and Services, and Options for Action, 2007.
<https://www.wilder.org/wilder-research/research-library/homelessness-omaha-council-bluffs-metro-area>
- ⁱⁱⁱ Wilder Research(2007)に基づき DTC 作成
- ^{iv} Wilder Research(2007) に基づき DTC 作成
- ^v Metro Area Continuum of Care for the Homeless, Opening Doors: MACCH 10-Year Plan to Prevent and End Homelessness (MACCH), 2015.
http://www.endhomelessnesstoday.org/MACCH_10-Year_Plan.pdf
- ^{vi} Metro Area Continuum of Care for the Homeless (2015).
- ^{vii} Metro Area Continuum of Care for the Homeless, "Governance Chapter"(ガバナンス憲章).
http://www.endhomelessnesstoday.org/MACCH_2017-2018_Governance_Charter.pdf
- ^{viii} Metro Area Continuum of Care for the Homeless, "BYLAWS of MACCH"(ガバナンス細則).
http://www.endhomelessnesstoday.org/MACCH_Bylaws_2017.pdf
- ^{ix} Metro Area Continuum of Care for the Homeless, MACCH 2016 Annual Report,2016.
http://www.endhomelessnesstoday.org/MACCH_2016_Annual_Report.pdf に基づき DTC 作成
- ^x Metro Area Continuum of Care for the Homeless (2016). に基づき DTC 作成
- ^{xi} Metro Area Continuum of Care for the Homeless (2016). に基づき DTC 作成

10. Vital Village Community Engagement Network

1. 取組の背景

(1) 取組の契機となった社会課題

ボストン市は 20 世紀初頭から半ばにかけて工業力の低下と高速道路の発達による郊外化に伴い、都市内部が衰退（インナーシティ問題¹）した。これに伴い、スラムの発生や犯罪の多発、さらにはコミュニティの崩壊が問題となった。特に市の南側のエリアは貧困層が多く、失業等の雇用問題や住宅の不足、教育格差、人種差別、犯罪の多発等の問題が深刻であった。



(2) 経緯

2010 年、ボストンメディカルセンター²にて、セーフティネット病院³で提供する医療の改善に向けて、様々な学問分野の人々が検討を開始した。小児科医レナー・B・ジャレット氏をリーダーとし、“The William T Grant”財団⁴からの支援を受け、2 年以上の期間にわたり地域の住民や地域に根差す様々な組織と対話を重ねた。こうした話し合いを進めていく中で子どもたちの生活に対する脅威についての解決策を学び、地域コミュニティのあるべき姿として、地域住民や地域との関わりが深い団体等がパートナーシップを組んで協働していくことがふさわしいものとして考えられるようになった。

2013 年 1 月、この取組に対し興味を示した“The Doris Duke Charitable”財団⁵の支援を受けて、本取組のアジェンダとミッションが打ち出された。活動初期は 25 の組織（40 人のメンバー）がパートナーシップを組み、協働を図るネットワークが構築された。現在、このネットワークの関与者は徐々に増加し、パートナー団体は 80 以上となっている。

2014 年以降は同財団から再び資金援助を受け、地域とのつながりを深めながらニューイングランド地方⁶のパートナー団体との関係強化やネットワーク規模の拡大に尽力している。

¹ 都市内部の人口減少により、建物の老朽化や高齢化、コミュニティの崩壊等が引き起こされ、都市内部が衰退化すること

² Boston Medical Center, <https://www.bmc.org/> ニューイングランド地方最大の民間非営利のセーフティネット病院

³ 貧困により医療サービスを十分に受けられない患者を主として診療する病院

⁴ The William T Grant Foundation, <http://wtgrantfoundation.org/> 人種等を問わず全ての若者に活躍の機会を与えることを目指す非営利財団

⁵ The Doris Duke Charitable Foundation, <https://www.ddcf.org/> 舞台芸術や環境保護、医学研究、子どもたちの福祉に関する支援を通じて人々の生活の質の向上を目指す非営利財団

⁶ メイン州、バーモント州、ニューハンプシャー州、マサチューセッツ州、コネチカット州、ロードアイランド州からなるアメリカ北東部の地域

2. 取組により目指す姿（アジェンダ）

🌟 ポストン市南部の貧困エリアに住む子どもたちや家族、ひいては地域コミュニティ全体の健康や幸福を最大化する

なお、アジェンダ達成に向けて 3 つのミッションを設定している。

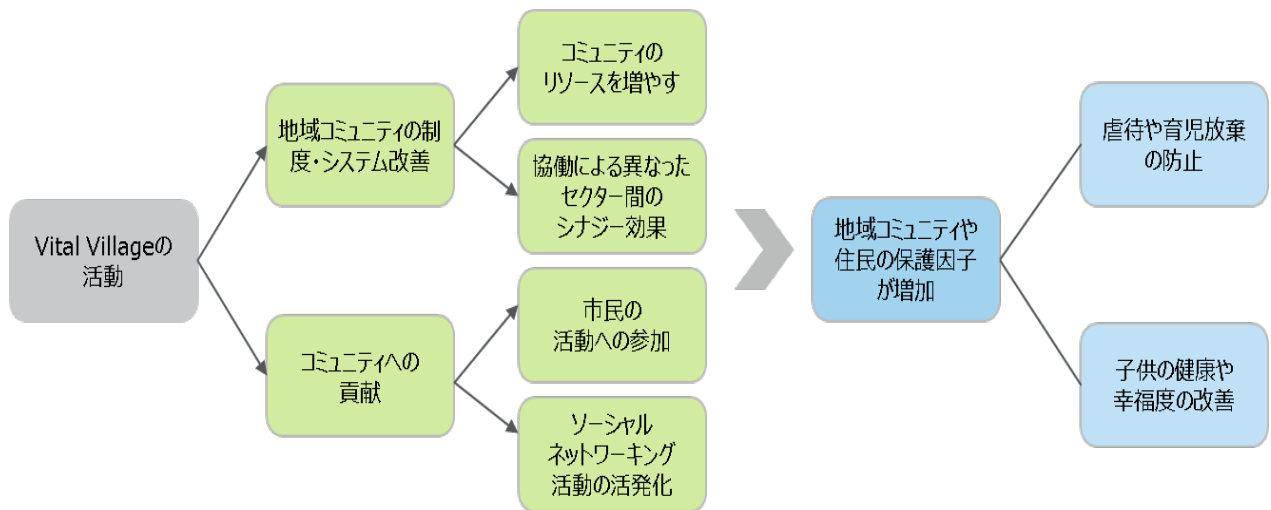
- 子供を虐待から守り、健康や生活を保障する社会環境の構築を目指す地域コミュニティを支援
- 地域住民や地域コミュニティを支援する団体間において住民の健康や医療に係るデータの共有を図る
- 地域の子どもたちやその家族とコミュニティ間のつながりを強化する

3. 取組の概要

（1）取組の実施方針

“Vital Village Community Engagement Network”（以下 Vital Village）では、「コレクティブインパクト」の考え方をを用いて、教育関係者や臨床医、福祉サービス従事者、地域住民の相互の連携を図り、家族や地域コミュニティ向けの出生前ケアや幼少期の教育、経済的保障等を通じた地域コミュニティの制度やシステムの改善を目指している。

本取組では、協働には波及効果があると考えられており、具体的な波及効果の考え方については図表 10-1 の通りである。



図表 10-1. 協働による波及効果の考え方¹

また、活動方針に関しては 5 年ごとに戦略計画“Strategic Planning”を策定している。最初の 5 年間の計画については“The Research and Evaluation Committee”（次項の「（2）取組に関与する団体の役割」で後述）が中核となって立案したが、現在は地域から選ばれたメンバーを中心に構成される“Community Data Workgroup”が、パートナー団体とともに戦略の策定を行っている。

VITAL VILLAGE が主導する取組例

Vital Village では、子どもたちやその家族の健康や幸福を最大化するために、家庭環境の整備や親への支援を実施している。以下ではその代表的な取組を紹介する。

■ PRENATAL OPPORTUNITY

虐待や育児放棄をなくし、子どもたちが幸福に過ごせることを目指して、特に出生前ケアや幼少期までの子どもがいる家庭のサポートを実施する取組である。具体的には、グループで妊婦検診を行い、妊婦や赤ちゃんの産前産後の健康状態を確認する「センタリング・プレグナンス」を推進し、人種や経済状況に起因して必要なケアが受けられないといったことがないよう、健康格差の改善を目指している。

■ INNOVATIONS IN EDUCATION

0歳～8歳の子どもたちの対人コミュニケーション能力を伸ばすことを目指し、教育関係者や親、地域コミュニティが連携して、その環境づくりに必要な情報や知識を共有する取組である。

■ MALE ENGAGEMENT TASK FORCE

ダッドリー、マッタパン、コッドマンスクエアの3つの地区内に住む有色人種の男性に対して社会面及び経済面、心理面の支援を提供する取組であり、かつ、各支援提供団体が地域の枠を超えて協働している。具体的な支援内容としては、金融の基本知識に関するワークショップの開催や健康増進イベント、定期的な朝食会を通じた世代を超えた関係構築等がある。月に1回全体会議を開催し、ボストンの男性とその家族を支援する人材や資金等を募っている。

(2) 取組に関与する団体の役割

THE DESIGN TEAM

運営組織である Vital Village において意思決定や支援の方向性を調整するグループ。パートナー団体同士の連携促進やデータ管理、活動の宣伝を担当し、パートナー団体と共に戦略計画を作成する役割も担っている。

THE RESEARCH AND EVALUATION COMMITTEE

ボストンメディカルセンターやボストン大学医学部の関係者を含む同チームは、当初は Vital Village の活動全体における戦略策定や知見の共有を推進するための仕組みづくりを行った。現在はアドバイザーとして Vital Village をサポートする役割を担っている。

資金提供団体

前述「The Doris Duke Charitable」財団はじめ、10を超える資金提供団体が資金援助を行っている。

パートナー団体

立ち上げ当初は 25 団体であったが、現在は 80 団体以上にまで増加した。パートナー団体に対しては達成すべき数値目標を厳格に設定しているわけではなく、共通のアジェンダの下、緩やかなパートナーシップを構築し、お互いの知見やデータを共有している。



図表 10-2. パートナー団体の地理的分布図ⁱⁱ

(参考) 取組を知った経緯や取組への参画の理由

関係者へのヒアリングによれば、Vital Village の存在を知った経緯については情報誌やセミナー等で活動内容を知ったこと、SNS 等で活動に興味を持ったこと等様々であり、特に口コミの影響が大きい。

また、パートナーシップを組むに至った理由はいずれの団体も同様であり、Vital Village の地域に根付いた取組に感銘を受け、その上で、単独で活動するよりも互いにネットワークを形成して連携し合う方がより大きなインパクトを与えることができると考えたからという声が多く聞かれた。

主なパートナー団体及びその活動の紹介

■ Breathe Easy at Homeⁱⁱⁱ

“Boston Inspectional Services Department⁷”のサポートの下、喘息を患う家族がいる家の検査を実施し、住環境が喘息を悪化させていないかの調査結果を医療従事者やその他ヘルスケアの専門家に共有する。マサチューセッツ州の公衆衛生法に抵触している劣悪な住環境（害虫やかび等）の改善に向け、大家への働きかけを多数実施してきた実績がある。

⁷ ボストン市の全ての市民の生活向上を健康・安全・環境面で支援する行政機関

■ Mayor's Office of Food Access^{iv}

全ての住民が、手頃な価格で容易に栄養価の高い食材を入手できることを目標とする行政組織。その実現に向けて人種や文化を尊重し、安心できるフードコミュニティの創出を目指している。

■ Medical-Legal Partnership Boston^v

健康に対して危機的な問題を抱える人を法的支援の観点から救済する団体。

■ Project Hope^{vi}

ボストン市内の、子どもを持つ低所得の女性に対して、教育や仕事、住居等の支援により貧困からの脱却を促す取組を実施している団体。

■ Succeed Boston^{vii}

2013年のボストンマラソン爆弾テロ事件をきっかけに、主にトラウマを抱えた子どもたちへの支援を実施している団体。具体的には、トラウマの原因を明らかにした上で、カウンセリングやリストラティブサークルズ⁸、薬物乱用に関する教育の実施、学術的教育及び感情のコントロール、対人コミュニケーション等に関するスキル教育を行う。

4. 取組の成果

(1) 成果指標

本取組では、①地域コミュニティのシステムを変えるためには時間が必要であること、②明確かつ定量的な成果指標を定めると結果を急ぎすぎてかえって取組がうまくいかなくなること、の2点を理由に数値的な目標は設定していない。共通のアジェンダに向けて各パートナー団体が活動し、運営組織が橋渡し役となって、その結果を適宜共有することとしている。

(2) 成果

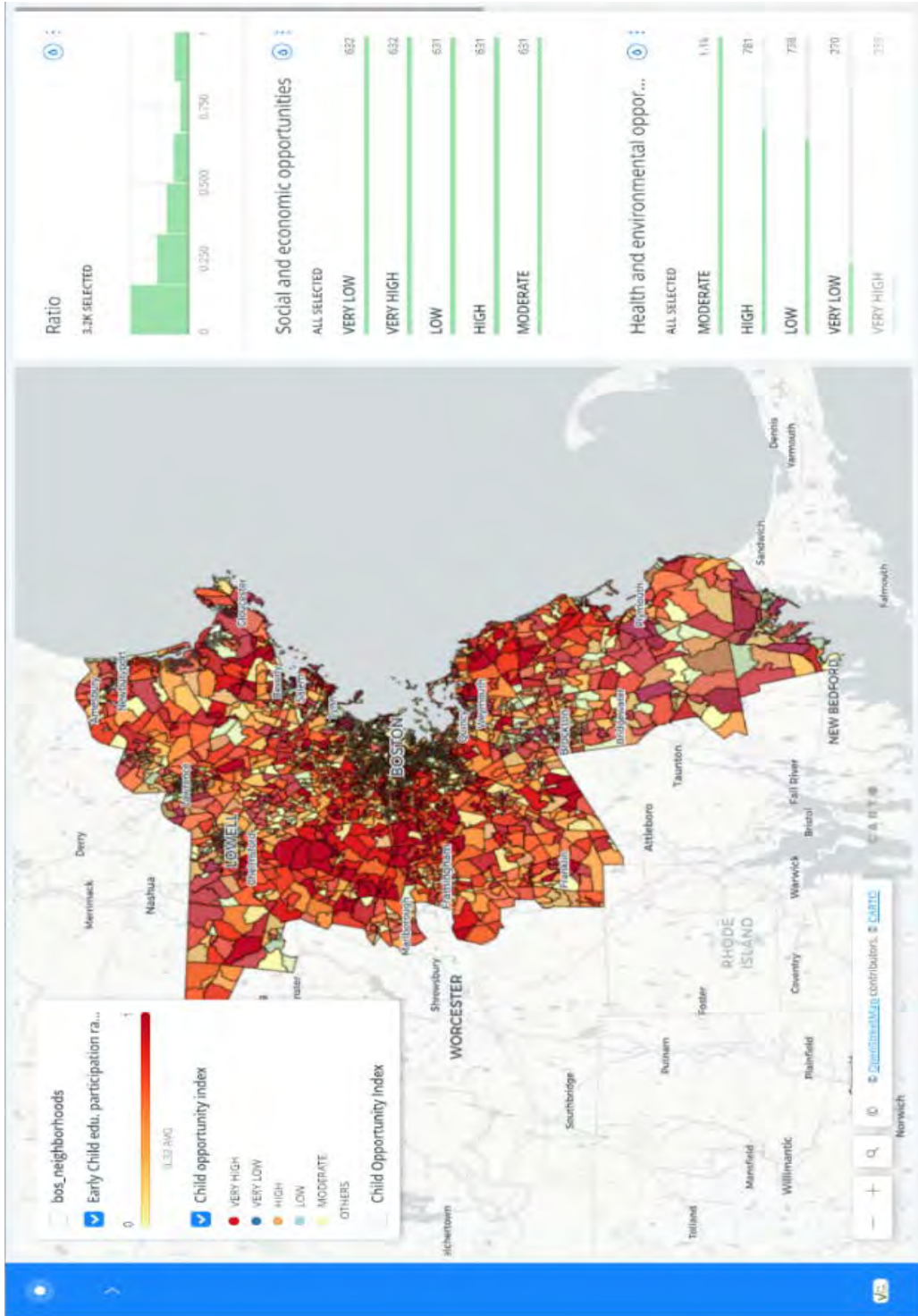
2013年に共通のアジェンダとミッションを策定し、組織としての方向性や役割分担を決めた。それ以降、運営組織である Vital Village が地域の問題意識等を共有し、その問題の解消方法について継続的なコミュニケーションを取りながら問題を解決するグループへと変化した。このような組織の発展を通じて、地域住民と彼らを支援する団体が共通の当事者意識を持つに至り、アジェンダ達成に向けて活発な取組が行われるようになった。

また、Vital Village では、80以上のパートナー団体が、各々が有する健康データや取組の成功・失敗体験を運営組織に共有し、データアナリストが共通のダッシュボード（後述）にまとめて運用する仕組みを構築した。また、情報共有だけでなく、ネットワークの運営組織が、パートナー団体を直接集め、相互に信頼できる関係を作り上げており、失敗体験の共有といった本来は難しさがあることも、積極的に行われるような環境が作られている。

⁸ 当事者が一堂に会し、解決に向かって集団で話し合う活動

ダッシュボードの紹介

Vital Village によって管理されているダッシュボードの例として以下のようなものがある。これはボストン市のエリアごとに、Pre-K スクール⁹に通う子どもたちの割合を色分けしてまとめられている。



図表 10-3. ダッシュボードの例(エリア別 Pre-K に通う子どもたちの割合)^{viii}
(子どもたちの割合が高い地域は濃い赤で表示)

⁹ 4歳半から5歳半の子どもたちが、義務教育が始まる1年前に、教育を受ける準備をするためのスクール

上記以外にも、支援実施団体から提供された情報等を基に、子どもや教育、健康、地域情報のカテゴリーに関わるダッシュボードを約 30 種類公開している。

| | | |
|--|--|--|
| | <p>Hope and Wellbeing Data (2016-2018)</p> | <p>Please click the thumbnail above for more details.</p> |
| | <p>Boston Breastfeeding Support Group Current Participation</p> | <p>Please click the thumbnail above for more details.</p> |
| | <p>Community Housing Data Tool</p> | <p>Please click the thumbnail above for more details.</p> |
| | <p>COVID-19 Resources Accessible by Visiting</p> | <p>This is the map sharing COVID-19 related resources in the city of Boston that are accessible by visiting.</p> |

図表 10-4. Vital Village が公開しているダッシュボードの例(一部抜粋)

5. 事例の特徴

(1) 背景に関する特徴

本取組において、ヘルスケア関連のパートナー団体が多いことや取組の契機がメディカルセンターであったことは、ボストン市ならではの特徴である。ボストン市は世界有数のハイテクノロジー・バイオテクノロジー関連の学術都市として知られ、市内にはハーバード大学やマサチューセッツ工科大学をはじめとした名門大学があり、多数の医療機関や企業が立地している。

(2) 実施方針に関する特徴

現地でのヒアリングによると、運営組織の担当者は、自分たちがパートナー団体の橋渡し役となってお互いを繋ぎ、大きなコミュニティを作り上げる役割を担うことを強く意識している。また、全てのパートナー団体の公平性を保つことも意識しており、パートナー団体と運営組織が互いを信頼し、失敗した経験も共有できている。

また、運営組織は低コスト運営であるべきとも語っており、基本的にスタッフはフルタイムのボランティアである。低コスト運営を目指す理由は、取組における主役はあくまでもパートナー団体であり、自分たちではないと考えていることによる。実際、Vital Village における広報活動でも Vital Village そのものではなく、関与しているパートナー団体の活動の紹介を積極的に行っており、パートナー団体にとって本取組に参加するメリットを感じることができるものとなっている。

(3) 関係者等に関する特徴

現地でのヒアリングによると、本取組におけるパートナーシップは、全パートナー団体が同じ意見を持ち、かつ賛成する必要は必ずしもないということに関係者は強調している。また、Vital Village では、全ての関係者と合意をし、足並みを揃えることは難しいことを理解しているため、公平性と信頼関係に重きを置いている。互いの利害関係が厳格ではなく、緩やかにつながることが、成功や失敗体験を他者と共有しやすい状況につながっている。また、パートナー団体が取組に対して心から賛同していることも他の団体への声のかけやすさにつながっており、パートナー団体数も年々増加している。

(4) 成果に関する特徴

現地でのヒアリングによると、パートナー間でアジェンダや目指す姿に対する共通の認識を持っているものの、地域コミュニティの問題を改善するためには短い期間での成果を望むことは現実的ではないとし、数値的な目標を定めないこととしている。

参考文献

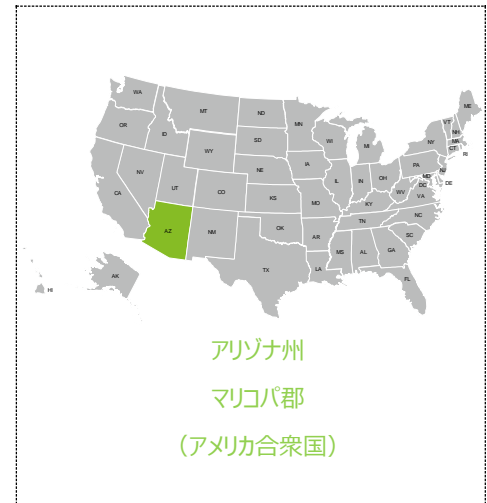
- ⁱ Vital Village Network, “Theory of Change”, <https://www.vitalvillage.org/vision> を基に DTC 作成
- ⁱⁱ Vital Village Network, “Our Partners”, <https://www.vitalvillage.org/about/partners>
- ⁱⁱⁱ City of Boston, “Breathe Easy at Home”, <https://www.boston.gov/civic-engagement/breathe-easy-home>
- ^{iv} The Mayor's Office of Food Access, City of Boston, “Food Access”, <https://www.boston.gov/departments/food-access>
- ^v Medical-Legal Partnership Boston, <http://www.mlpboston.org/>
- ^{vi} Project Hope, <https://www.projecthope.org/>
- ^{vii} Succeed Boston, <https://www.succeedatcic.org/>
- ^{viii} Vital Village Network, “Early Childhood Education Program Enrollment Patterns”, <https://www.vitalvillage.org/data-dashboard/early-childhood-education-neighborhood-participation-patterns>

11. Health Improvement Partnership

1. 取組の背景

(1) 取組の契機となった社会課題

アリゾナ州マリコパ郡¹は、2017年から2年連続で全米約3,200の郡の中で最も人口が増加²した地域であり、420万人以上が居住している。アリゾナ州の政治・経済の中心地であるとともに、アメリカで3番目に大きい公衆衛生管轄区域³であり、マリコパ郡公衆衛生局が管轄している。2011年、マリコパ郡における健康課題を特定するために、コミュニティ健康評価（後述）が実施された。



(2) 経緯

2011年、マリコパ郡における健康課題を特定するために、マリコパ郡公衆衛生局とアリゾナ州保健サービス局の協働によってコミュニティ健康評価が実施された。これは1,000人以上の住民や医療専門家等、多様な関係者が関与し、18か月の期間がかけられた。具体的には、以下に挙げる調査が実施された。

- 住民を対象にしたアンケート調査
- 医療専門家を対象にしたアンケート調査
- マリコパ郡衛生公衆局の職員を対象にしたアンケート調査
- フォーカスグループへのインタビュー⁴

アンケート調査及びフォーカスグループへのインタビューでは、「マリコパ郡における最も重要な健康課題は何か」（図表11-1に一部を記載）等を尋ね、多くの人々が「課題である」と回答した項目を優先的に取り組むべきものとして特定した。

課題特定に際しては、80人以上の参加者によりデータに基づいた議論を行うとともに、コミュニティ全体で5か年に渡る作業計画⁵を策定した。なお、優先課題の特定にあたっては、州レベルでの健康改善に向けた計画である「アリゾナ州慢性疾患戦略計画」と整合性を取っている。

¹ マリコパ郡は、9,200平方マイルを超える面積であり、都市部・郊外部・農村部が混在している。

² 地元公共放送によると、隣接するカリフォルニア州の生活コストの上昇や企業のアリゾナ州への進出が、人口増加を後押ししているとの見方が示されている。

³ 州内で市や郡が保健サービスを提供する区域。本事例では、アリゾナ州内でマリコパ郡公衆衛生管理局が管轄している区域を指す。

⁴ アフリカ系、アジア系、ネイティブアメリカン、ヒスパニック・ラテン系といった国籍別のグループや、高齢者のグループ、低所得者のグループ等を対象にしたインタビュー

⁵ 2012年から2017年までの5年間の計画期間

Q.マリコパ郡において、最も重要な3つの健康上の問題は何ですか？

| | 最も重要である | 二番目に重要である | 三番目に重要である |
|----------|---------|-----------|-----------|
| 肥満 | はい | はい | はい |
| 医療へのアクセス | はい | はい | はい |
| がん | はい | はい | はい |
| 糖尿病 | はい | はい | はい |

図表 11-1. アンケート調査票（一部抜粋）ⁱ

| | 課題 | 内容 |
|---|----------|--|
| 1 | 肥満 | <ul style="list-style-type: none"> 子どもと大人の両方で肥満率が高い <ul style="list-style-type: none"> 大人の4人に1人、子どもの7人に1人が肥満 5歳以下の子どものうち15.5%が肥満 |
| 2 | 糖尿病 | <ul style="list-style-type: none"> 糖尿病患者の平均支出は糖尿病でない場合の2.3倍であり、支出への影響が多大 |
| 3 | 肺がん | <ul style="list-style-type: none"> 成人の7人に1人が喫煙。がんの中で肺がんが死因のトップ |
| 4 | 循環器疾患 | <ul style="list-style-type: none"> 住民の4人に1人が高血圧（高血圧は循環器疾患を引き起こす主要な危険因子） |
| 5 | 医療へのアクセス | <ul style="list-style-type: none"> 住民の4人に1人は医療提供者にアクセスできていない 住民の7人に1人は健康保険に未加入 |

図表 11-2. 評価結果に基づく5つの優先課題ⁱⁱ

2. 取組により目指す姿（アジェンダ）

☆ 全ての人々が最適な健康と生活の質を達成するために、互いに協力し合うコミュニティを実現する

3. 取組の概要

（1）取組の実施方針

マリコパ郡健康改善パートナーシップ（Health Improvement Partnership of Maricopa County（HIPMC））は、マリコパ郡公衆衛生局と100以上の公共機関及び民間組織との協働の取組である。2012年から2017年までを計画期間とした取組が実施された後、2018年から2023年までを計画期間とした取組が実施されている。

| | 2012～2017 年における取組 | 2018～2023 年における取組 |
|----------------------|--|--|
| 優先的に 取り組む 健康課題 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 肥満 2. 糖尿病 3. 肺がん 4. 循環器疾患 5. 医療へのアクセス | <ol style="list-style-type: none"> 1. 医療へのアクセス 2. 健康食品へのアクセス 3. 幼児期の発達 |
| 取組 内容例 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 2014年6月までにマリコパ郡に住む0～5歳の子どものうち、16,000人に対する口腔の健康診断を完了する ■ 2014年6月までに慢性疾患の予防に関する保育所の基準を強化する ■ 2017年7月までに地域の大学と共に健康・福祉に関する調査を実施する等 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 2019年1月までに照会プラットフォーム（医療提供者が患者の情報を照会することができるプラットフォーム）の実証を開始する ■ 2022年12月までに8%の医療提供者が照会プラットフォームを利用する ■ 2019年1月までに農家と協力し、5つの学区の学校で生鮮食料品を必要とする計50の家族を支援する等 |

図表 11-3. 2012～2017年及び2018～2023年の作業計画（一部）ⁱⁱⁱ

2012年から2017年の取組において、作業計画内でパートナーシップに属する団体が実施するアクションを定義しており、図表 11-4 の5つのカテゴリーを設けて整理した。加えて、計画期間中に達成状況を確認し、必要に応じて新たなアクションを追加した。

2018年から2023年の取組を実施するにあたっては、2017年に改めてコミュニティ健康評価を実施し、「医療へのアクセス」「健康食品へのアクセス」「幼児期の発達」という3つを優先的に取り組む課題として特定した。これら3つが、マリコパ郡の住民の健康改善に対し、広範囲に寄与する要因であると考えられたためである。その上で、2017年から2018年にかけて関係者を集め、再度5年間の作業計画を策定した。

| |
|--|
| カテゴリー1：ニーズの特定 |
| アクション |
| 1.1 地域における健康ニーズを測定する |
| 1.2 計画策定に慢性疾患疫学の考え方を含める |
| 1.3 コミュニティの健康改善計画を策定し、実施する |
| 1.4 郡全体で健康データを共有するインフラを開発する |
| カテゴリー2：パートナーシップの調整 |
| アクション |
| 2.1 保健部門等が連携する機会を調整する |
| 2.2 政策決定者を関与させ、公共政策に影響を与える |
| 2.3 十分なサービスを受けられていない人々にコミュニティ資産へのアクセスを容易にする |
| 2.4 優れた取組やデータを共有するためのツールを作成する |
| カテゴリー3：戦略の実行 |
| アクション |
| 3.1 サービスの行き届いていない地域を支援する |
| 3.2 健康食品へのアクセス（手頃な価格での提供等）を向上する |
| 3.3 アリゾナ州内における職場で健康的な選択を容易にできるようにする |
| 3.4 健康的なコミュニティを設計する |
| 3.5 コミュニティデザインにおいて健康という観点を組み込む |
| 3.6 健康的な学校環境をつくる |
| 3.7 モデルケースとなる学校の取組を特定して促進する |
| 3.8 クリニックが患者に対し、慢性疾患の管理を改善するプログラムに紹介できるようにする |
| 3.9 慢性疾患に基づく予防及び治療プログラムを実装する |
| 3.10 禁煙環境を実現する |
| カテゴリー4：コミュニケーションの促進 |
| アクション |
| 4.1 健康的なコミュニティの実現に向けたメッセージの発信 |
| カテゴリー5：取組の評価 |
| アクション |
| 5.1 プロセスとアウトカム（成果）の両方を評価する |

図表 11-4. 2012 年から 2017 年の作業計画におけるアクション^{iv}

（2）取組に関与する団体の役割

全体的な方向性を定める運営委員会（ステアリングコミッティ）を設置した上で、マリコパ郡公衆衛生局が運営組織としての役割を果たし、パートナー団体が各々の専門領域において取組を実施している。

運営委員会（ステアリングコミッティ）

主な役割は以下の通りである。

- コミュニティにおける全体的な方向性の設定
- ネットワーク全体における関係の強化
- 団体間のオープンなコミュニケーションの促進
- 取組の進捗状況の管理

運営組織

運営組織であるマリコパ郡公衆衛生局は、計画の実行及び評価について役割を有している。政策の専門知識を持つスタッフを各部署から集め、以下のような役割を担っている。

- 目標の設定
- イベントの企画・運営（パートナー団体を集めた全体会議の運営等）
- パートナー団体の取組に対する評価（パートナー団体へのレポートの提供等）
- ウェブサイトの運営（コミュニティ健康評価結果の共有、新たなパートナー団体の募集等の各種情報提供を行う）

パートナー団体

100以上の公共及び民間組織（営利・非営利）がパートナー団体として活動している。具体的なパートナー団体としては、健康・福祉サービスの提供を行う団体はもちろんのこと、アリゾナ州保健局やグッドイヤー市役所（マリコパ郡の一都市）といった公共機関、アメリカ心臓協会等のアドボカシー活動を行う団体、ミッドウェスタン大学等の教育機関が参画している。

パートナー団体はコミュニティ健康評価を実施する段階から関与している団体も多く、以後、取組が推進される中で増え続けている。

4. 取組の成果

（1）成果指標

2012年から2017年における成果指標

コミュニティ健康評価を通じて特定した5つの健康課題に対し設定した。

- 成人の肥満度
- 成人の糖尿病率
- 成人の喫煙率
- 高血圧有病率
- 成人の健康保険加入率

2018年から2023年における成果指標

コミュニティ健康評価を通じて特定した3つの健康課題（「医療へのアクセス」、「幼児期の発達」、「健康食品へのアクセス」）に対し、成果指標を設定した。

具体的には、「医療へのアクセス」「幼児期の発達」に対応する成果指標として、「2023年までに一元化された照会プラットフォームを利用している医療提供者を15%とする（うち、50%は小児科医）」を達成することを目指している。

| | |
|------|---|
| 時期 | 2023 年まで |
| 成果指標 | 一元化された照会プラットフォームを利用している医療提供者を 15%とする (うち、50%は小児科医) |
| 対象地域 | マリコパ郡において平均寿命が最も短い地域 |

図表 11-5. 2018 年から 2023 年における成果指標①^v

「健康食品へのアクセス」に対応する成果指標として「2023 年までに住民に対して地元作物を提供するフードアウトレット⁶を 100 店舗増やすこと」を目指している。

| | |
|------|-------------------------------------|
| 時期 | 2023 年まで |
| 成果指標 | 住民に対して地元作物を提供するフードアウトレットを 100 店舗増やす |
| 対象地域 | マリコパ郡において低所得／不便である地域 |

図表 11-6. 2018 年から 2023 年における成果指標②^{vi}

(2) 成果

2012 年から 2017 年における成果

設定した 5 つの成果指標に対して以下のような結果が報告された。

| 成果指標 | 実施前の値 (実施年) | 目標値 | 実施後の値 (実施年) |
|------------|----------------|---------|----------------|
| 成人の肥満度 | 25.2% (2011) | 24.0%未満 | 28.3% (2016) |
| 成人の糖尿病率 | 9.2% (2011) | 8.6%未満 | 10.2% (2016) |
| 成人の喫煙率 | 18.5% (2011) | 15.0%未満 | 13.0% (2016) |
| 高血圧有病率 | 25.8% (2011) | 24.5%未満 | 28.9% (2015) |
| 成人の健康保険加入率 | 77.1% (2012) | 89.5%以上 | 82.8% (2016) |

図表 11-7. 2012 年から 2017 年の取組による成果^{vii}

「成人の喫煙率」「成人の健康保険加入率」は改善が見られ、「成人の喫煙率」は目標値を達成した。この結果に対し、報告書^{viii}では、長期的な取組であるため、継続的にモニタリングしていくという考えが示された。

⁶ フードロス（賞味期限切れや廃棄される食品、レストランの残り物等）を削減するために該当する食品を販売するマーケット

5. 事例の特徴

(1) 背景に関する特徴

2012年から2017年及び2018年から2023年の各計画を策定する前に、地域住民・行政・医療専門家等を対象としたアンケート調査等を実施し、地域における実態の詳細な把握に努めた。2018年から2023年の計画においては、優先的に取り組むべき課題が見直されており、その時々地域関係者の意見が反映された。

(2) 関係者等に関する特徴

100を超えるパートナー団体が関与する取組であり、ネットワークの広い取組であると言える。2012年から2017年の計画においては、パートナー団体を増やすためのアクションも定義された。また、それらの団体間の情報共有の仕組みとして、定期的に対面での会議を実施していることに加え、ウェブサイト上でアンケート調査結果等を広く公開し、各関係者が確認できる状態としている。加えて、行政機関であるマリコパ郡衛生公衆局が運営組織の役割を果たしており、専門知識を有する様々な部署の職員が関与していることも特徴的である。

参考文献

ⁱ Maricopa County, Community Health Priorities, 2011.

https://www.maricopa.gov/DocumentCenter/View/40796/Community_Health_Survey_for_Partners.pdf を基に DTC 作成

ⁱⁱ Department of Public Health Maricopa County, Maricopa County Community Health Improvement Plan Report 2012-2017, 2012.

https://www.maricopa.gov/DocumentCenter/View/40808/Maricopa_County_CHIP_2012_2017_7_7_14

ⁱⁱⁱ Department of Public Health Maricopa County (2012).

https://www.maricopa.gov/DocumentCenter/View/40808/Maricopa_County_CHIP_2012_2017_7_7_14

Department of Public Health Maricopa County, Maricopa County Community Health Improvement Plan Report 2018-2023, 2018. <https://www.maricopa.gov/DocumentCenter/View/51819/CHIP-Cycle-2-Report?bidId> を基に DTC 作成

^{iv} Department of Public Health Maricopa County (2012).

https://www.maricopa.gov/DocumentCenter/View/40808/Maricopa_County_CHIP_2012_2017_7_7_14 を基に DTC 作成

^v Department of Public Health Maricopa County (2018).

<https://www.maricopa.gov/DocumentCenter/View/51819/CHIP-Cycle-2-Report?bidId>

^{vi} Department of Public Health Maricopa County (2018).

<https://www.maricopa.gov/DocumentCenter/View/51819/CHIP-Cycle-2-Report?bidId>

^{vii} Department of Public Health Maricopa County, 2012-2017CHIP Final Report, 2018.

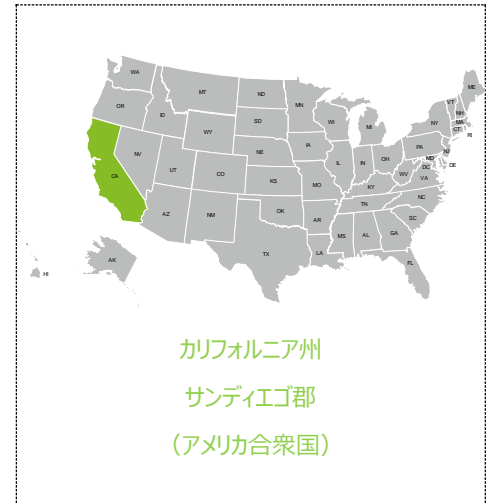
https://www.maricopa.gov/DocumentCenter/View/45306/Final_CHIP_Report_2012-2017

12. Live Well San Diego

1. 取組の背景

(1) 取組の契機となった社会課題

サンディエゴ郡保健福祉局（The County of San Diego Health & Human Service Agency¹）によれば、サンディエゴ郡では、地域住民の死因の50%以上を慢性疾患（糖尿病・高血圧等）が占める等、健康問題の解決及びその実現のための住民の包括的な生活環境の改善が急務となっていた。



(2) 経緯

2008年にサンディエゴ郡保健福祉局が、郡政府の他部門や周辺地域・市町村の自治体と協力し、約2年間をかけて地域の健康問題の実態を把握するための調査を行い、慢性疾患が地域の住民の死亡原因の50%前後を占めることが明らかになった。

この調査結果を受けて、サンディエゴ郡政府は全住民の健康的な生活を推進するためのアジェンダを設定し、さらに当該アジェンダを達成するための活動指針として、「ビジョンツリー²」を定め（3. 取組の概要（1）取組の実施方針にて後述）、本取組を開始した。

2. 取組により目指す姿（アジェンダ）



サンディエゴの住民が『健康』で『安全』な生活を享受できる環境を整える

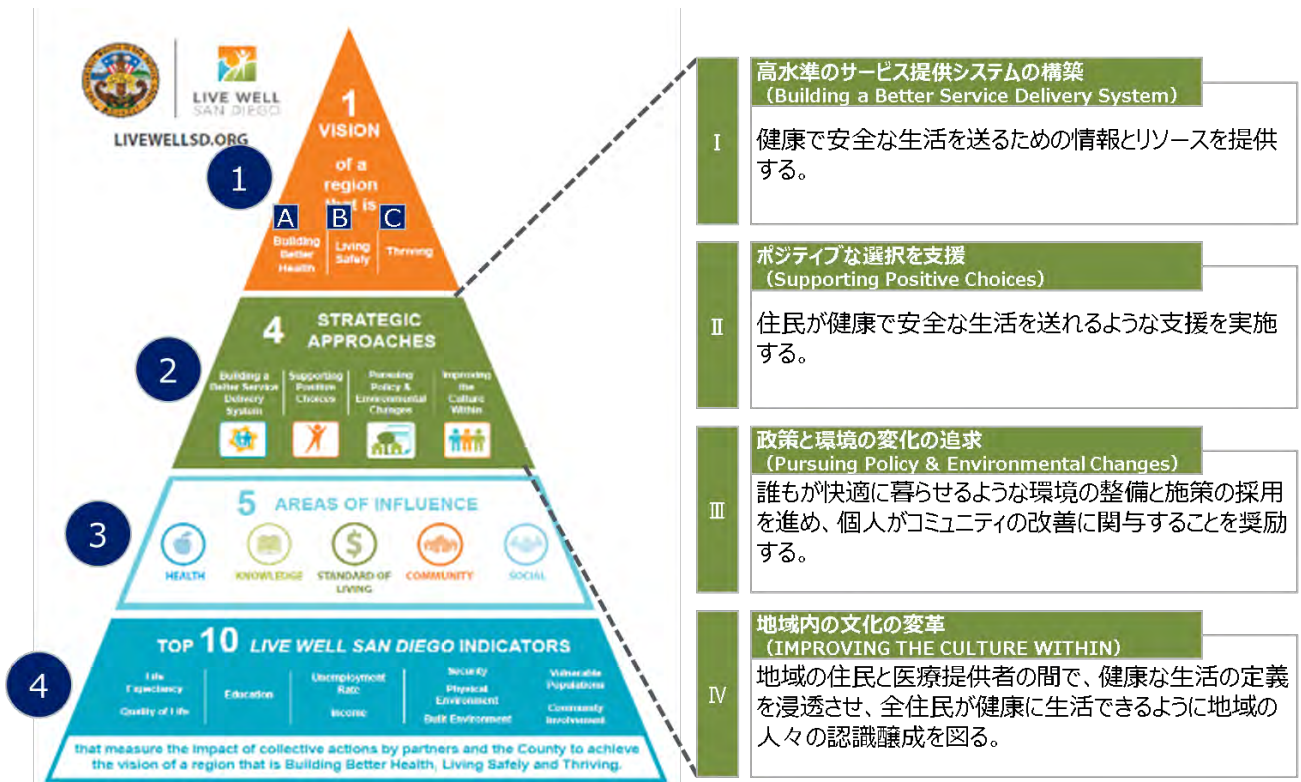
¹ サンディエゴ郡の住民に様々なヘルスケアや社会サービス、メンタルヘルスケア、アルコール及び薬物依存からの脱却、収入援助、公衆衛生等に係るサービスを提供・統括する政府組織

² 中長期的に目指す姿や目標を達成するために、戦略や行動、成果指標等をいくつかの要素に分解し、整理した図

3. 取組の概要

(1) 取組の実施方針

前項「2.取組により目指す姿（アジェンダ）」を基にして、図表 12-1 のようなビジョンツリーを策定した。地域のビジョンに基づき、戦略的なアプローチ（どのような方針で取組を進めるか）及びターゲット領域（取組を通じてどの領域に変革を起こすか）、成果測定指標（取組の進捗を測る指標）を視覚化し、取組全体の活動指針としている。



図表 12-1. Live Well San Diego ビジョンツリー¹

ビジョン (VISION) (図表 12-1 : ①)

本取組のビジョンは以下の通り、3 つに細分化されている。

- **健康の改善 (BUILDING BETTER HEALTH)**

住民の健康を改善し、彼らが健康的な生活を送ることをサポートする。

- **安全な生活 (LIVING SAFELY)**

地域の住民を犯罪や虐待のリスクから遠ざけ、安全なコミュニティを形成する。

- **経済の発展 (THRIVING)**

地域の全住民の生活のレベルを向上させ、幸福 (Quality of Life) を享受する機会を創出する。

戦略的アプローチ（STRATEGIC APPROACH）（図表 12-1：②）

前述の3つのビジョンごとに4つの戦略的アプローチ（図表 12-1 右部分）を定め、それを基に取組の内容を明文化している。（VisionA についての記載、VisionB 及び C については省略）

| Vision A : Building Better Health | |
|-----------------------------------|--|
| 健康増進システムの構築 | |
| 高品質で効果的な医療(治療)の提供 | |
| 高品質の医療へのアクセス簡易化 | |
| 日常的に健康的な生活を送ることの支援 | |
| 健康食品の推進・提供 | |
| 日常生活で活動的に過ごす時間を増加 | |
| 脱タバコ・ドラッグ | |
| 健康的な生活を推奨するための政策へのアプローチ | |
| 健康食品の提供機会増加 | |
| 活動的なコミュニティの組成、推奨 | |
| タバコやドラッグの削減 | |
| 地域文化の変革 | |
| 地域で働く従業員の健康に配慮する文化の構築 | |
| Vision B : Living safely | |
| Vision C : Thriving | |

図表 12-2. Vision A に紐づく Strategic Approachⁱⁱ

ターゲット領域（AREAS OF INFLUENCE）（図表 12-1：③）

Live Well San Diego の活動を通じて、変革を起こす領域を以下 5 点と定めている。

■ HEALTH 健康状態の維持

- 平均寿命（LIFE EXPECTANCY）
- 自立可能な生活を送る人口割合（Quality of Life）

■ KNOWLEDGE 生涯学習の実現

- 25 歳以上で高校の卒業またはそれと同等の資格を有する者の割合（EDUCATION）

■ STANDARD OF LIVING 質の高い生活

- 失業率（UNEMPLOYMENT RATE）
- 住宅の維持にかかる費用が世帯収入の 1/3 未満の人口の割合

■ COMMUNITY 清潔で安全な場所での居住

- 10 万人当たりの犯罪者の数（SECURITY）
- 大気汚染が観測された日の割合（年）（PHYSICAL ENVIRONMENT）
- 公園やコミュニティスペースから約 800 メートル以内に住んでいる人の割合（BUILT ENVIRONMENT）

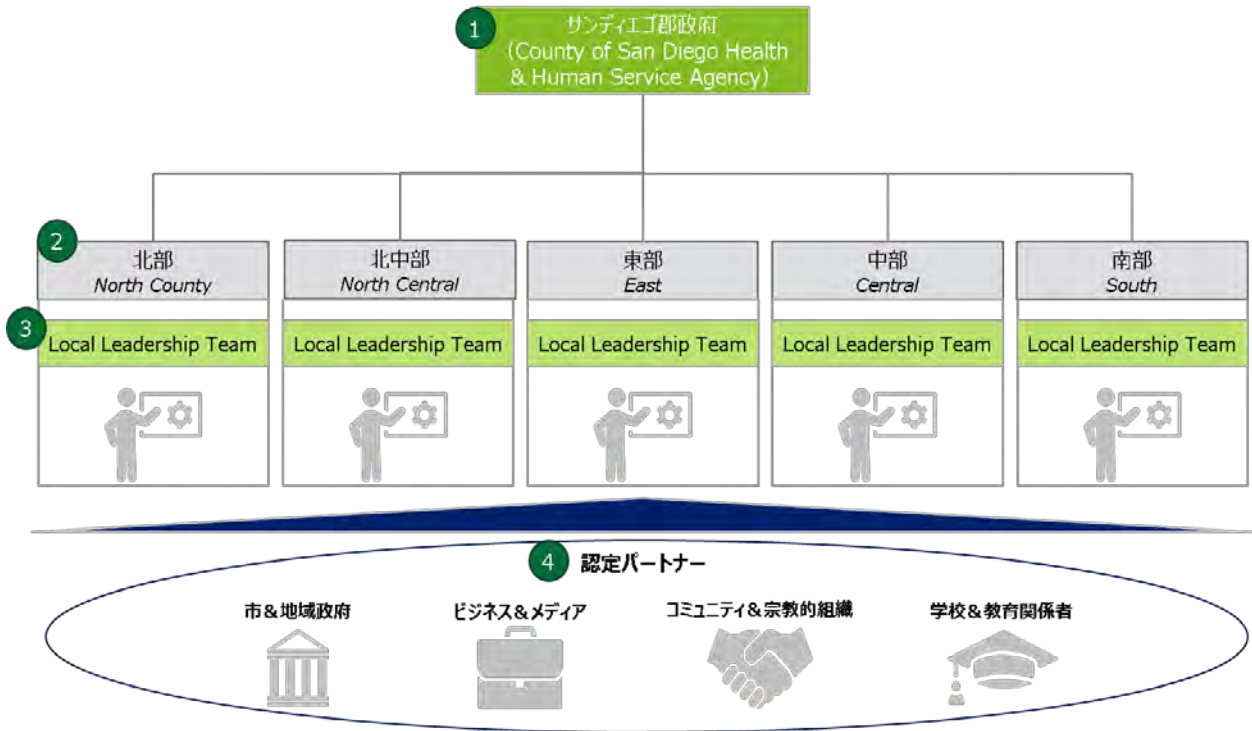
■ SOCIAL 地域内での相互協力

- 連邦政府が定める貧困レベルⁱⁱⁱの 2 倍以下の収入で、かつ食料不安を経験した人口の割合（VULNERABLE POPULATIONS）
- ボランティアに参画している人数の割合（COMMUNITY INVOLVEMENT）

成果測定指標（LIVE WELL SAN DIEGO INDICATORS）（図表 12-1：④）

前項③のターゲット領域ごとに成果を継続的に測定する指標を定めている（詳細は次項「4.取組の成果」にて記載）。

（2）取組に関与する団体の役割

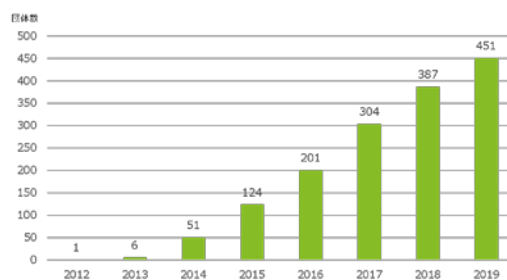


図表 12-3. Live Well San Diego 構成図^{iv}

図表 12-3 の通り、取組全体の運営組織として①サンディエゴ郡政府（County of San Diego）が情報や知識、経験の共有等の補助的な役割を担っている。

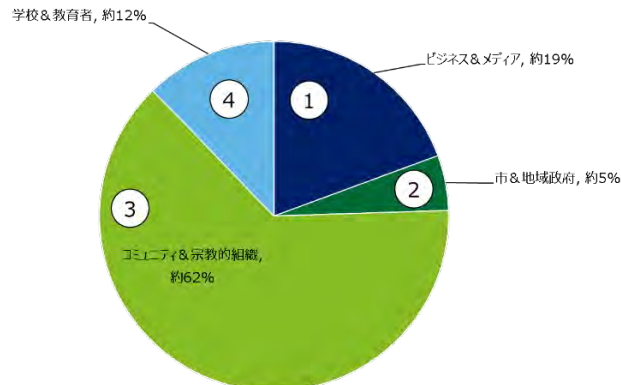
一方、現場レベルでは、サンディエゴ郡を②5つ（North County, North Central, East, Central, South）に分け、各々に③地域リーダー（Local Leadership Team）を設置し、各地域の課題に対する必要な施策を講じている。

これらの活動は 2019 年時点で、400 以上の④認定パートナーから支持され増加傾向にある。（図表 12-4）。



図表 12-4. Live Well San Diego のパートナー数の推移^v

また、パートナーは自治体をはじめ、企業・メディア、学校・教育機関、地域社会、宗教団体等の多くの関係者により構成される。（図表 12-5 参照）。



図表 12-5. Live Well San Diego のパートナーの構成割合（2019 年）^{vi}

ビジネス&メディア（BUSINESS & MEDIA PARTNERS）（図表 12-5：①）

主としてビジネスシーンにおける健康意識増進の活動を行っており、全体の約 19%を占める。

パートナー企業は、地域の住民や労働者に対して、労働環境に起因する疾病を減らす方法のレクチャーや健康的な食生活を送るためのアドバイス、その他、肥満と糖尿病の危険にさらされている若者に対する教育事業等を実施する。

市&地域政府（CITIES & GOVERNMENTS）（図表 12-5：②）

政策の立案等、サンディエゴ郡の住民の声と政策決定者をつなぐ役割を有しており、全体の 5%を占める。

住民が安全にウォーキングやサイクリングを楽しめる道の整備やそのマップの作成・公表、『Resident Leadership Academies』（地域の声に基づき、条例の改革を住民が主体的に検討する取組）の開催を行う。加えて、ファーマーズマーケット³の企画・運営、公園やレクリエーション施設の再開発を行うなど、住民が健康的な食事や身体活動に取り組みやすい環境整備に努めている。

コミュニティ&宗教的組織（COMMUNITY & FAITH-BASED ORGANIZATIONS）（図表 12-5：③）

地域住民向けに近隣のルートマップや医療機関マップの作成、地域の清掃活動、事故防止の活動に協力しており、全体の 62%を占める。

健康的な食生活ガイドライン（野菜や果物の摂取による好影響の事例紹介）や日常生活に運動を取り入れることを推奨する資料を作成し、住民の健康増進に努めている。また災害に備え、地域の災害弱者への教育・プロモーション資料も作成している。さらに近隣監視プログラムを通じた犯罪からの住民保護、麻薬やギャングが存在しないコミュニティ作り、不慮の事故防止等により、住民の生活の質の向上に貢献している。

³ 地域の農家等が集まり、消費者に農作物を直接販売する場。

学校 & 教育関係者 (SCHOOLS & EDUCATION) (図表 12-5 : ④)

約 42 万人存在する地域の学生とその家族を本取組に巻き込む役割を担っており、全体の約 12%を占める。

Schools & Education のパートナーは、教師や学生及びその家族が健康で安全な生活を送るために、健康増進プログラムや農家と学校のカフェテリアをつなぐプログラムの提供、学校の校庭を利用した活動の企画、通学の安全性確保や災害への対策等に取り組んでいる。また、パートナー間でも、学校での健康教育に関する取組事例を相互に共有し、プログラムの改善に努めている。

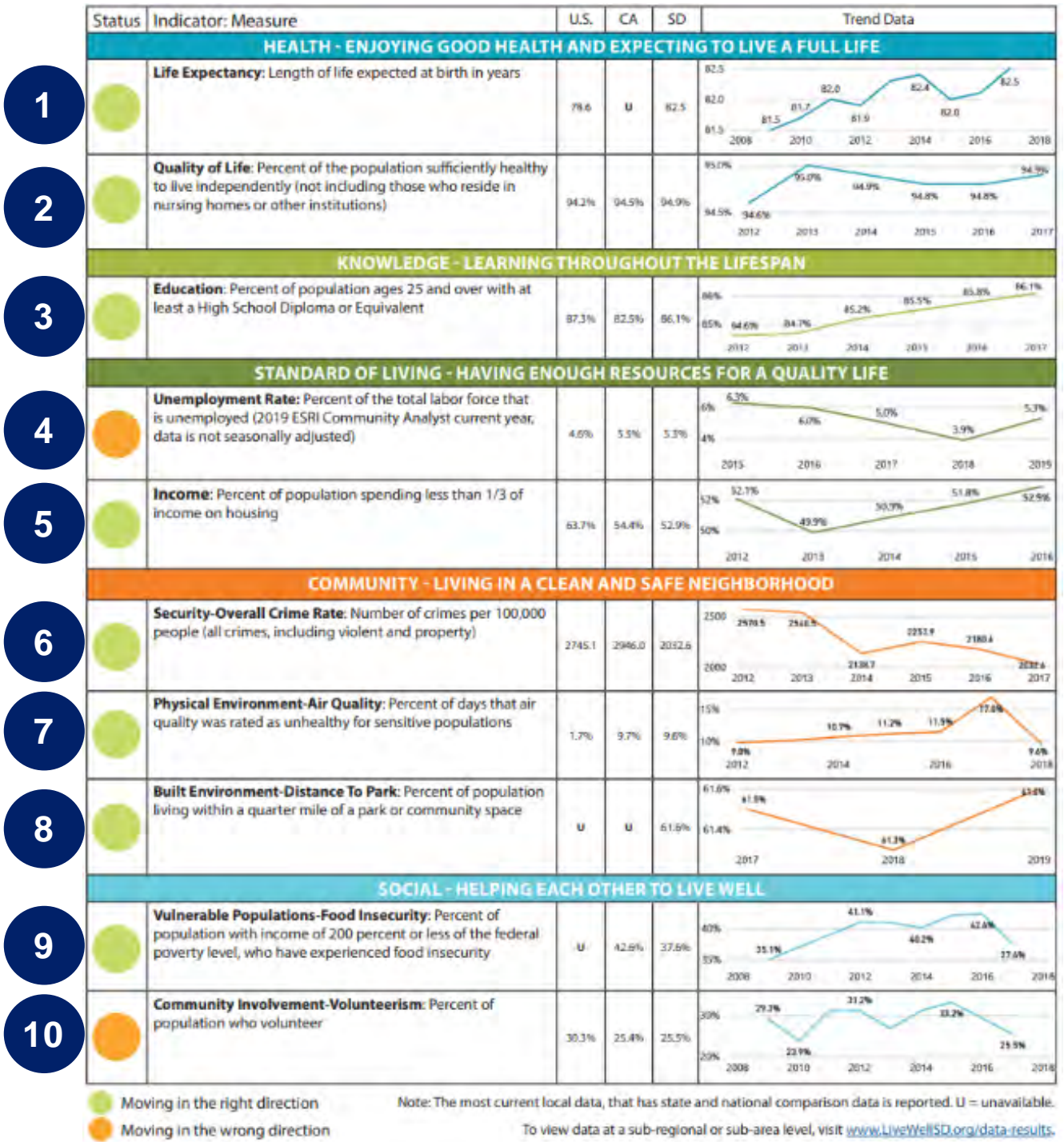
4. 取組の成果

(1) 成果指標

前項「3 取組の概要 (1) 取組の実施方針」にて記載した通り、ターゲット領域 (Areas of Influence) を 5 領域 (Health, Knowledge, Standard of living, Community, Social) に定義している。そのうえで、各領域に紐づけた成果指標を設定し、継続的にモニタリングを実施している。

(2) 成果

図表 12-6 の通り、複数の成果指標を継続的に観測し、かつ一覧できるように工夫している。その際には政府にデータ共有の協力を仰いでいる。



図表 12-6. Live Well San Diego 成果推移^{vii4}

⁴ U.S : 全米、CA : カリフォルニア州、SD : サンディエゴ郡を表す

前述の Live Well San Diego の成果指標（図表 12-6）について、以下（図表 12-7）にその指標及び成果の詳細な内容を記載する。

| 指標（大項目） | 指標（小項目） | 成果詳細 |
|--------------|--|--|
| 健康状態の維持 | ①平均寿命 | 2008年より継続的に測定を実施しており、増加傾向にある。 |
| | ②自立可能な人口割合 | 2012年より継続的に測定を実施しており、増加傾向にある。 |
| 生涯学習の実現 | ③25歳以上で高校の卒業またはそれと同等の資格を有する者の割合 | 2012年より継続的な測定を実施しており、増加傾向にある。 |
| 質の高い生活 | ④失業率 | 2015年より測定を実施しており、微減傾向にあるものの、想定通りの成果を創出できていない。 |
| | ⑤住宅に費やしている割合が世帯収入の1/3未満の人口の割合 | 2012年より継続的な測定を実施しており、2013年に一時的に減少したものの全体としては増加傾向にある。 |
| 清潔で安全な場所での居住 | ⑥10万人当たりの犯罪者の数 | 2012年より継続的な測定を実施しており、減少傾向にある。 |
| | ⑦空気が汚染されていると計測された日の割合（年） | 2012年より継続的な測定を実施しており、減少傾向にある。 |
| | ⑧公園やコミュニティスペースから約800メートル以内に住んでいる人の割合 | 2017年より測定を実施しており、増加傾向にある。 |
| 地域内での相互協力 | ⑨連邦政府が定める貧困レベルの2倍以下の収入で、食料不安を経験した人口の割合 | 2008年より継続的な測定を実施しており、微増傾向にある。 |
| | ⑩ボランティアに参画している人数の割合 | 2008年より継続的な測定を実施しており、減少傾向にあり、想定通りの成果を創出できていない。 |

図表 12-7. Live Well San Diego 成果詳細

5. 事例の特徴

(1) 背景に関する特徴

約2年間の調査により、健康問題の実態を把握し、地域の実情に即したアジェンダ及びその後の方針・戦略を設定した。またその際に、地方の政府にデータの提供を依頼し、協力体制を構築した。

(2) 実施方針に関する特徴

Live Well San Diegoの3つのビジョン「Building Better Health、Living Safety、Thriving」からトップダウン的に戦略的アプローチや取組の方針を定めた。またその2点にとどまらず、ターゲット領域及びそこに紐づく形で成果指標を定めることで、目的の明確化及びその達成に向けた進捗の把握を行っている。

(3) 関係者等に関する特徴

運営組織であるサンディエゴ郡政府は情報や知見の共有等の補助的な役割に従事し、各地域におけるプログラムの企画は地域リーダーが担っている。

サンディエゴ全体が大きな都市であることに加え、各地域レベルで課題の種類やその優先度が異なることを踏まえ、運営組織を2段階構えとしている。

参考文献

ⁱ Live Well San Diego, “2018-2019 LIVE WELL SAN DIEGO ANNUAL IMPACT REPORT”.

<https://www.livewellsd.org/content/livewell/home/about/materials.html>

ⁱⁱ Live Well San Diego, “2018-2019 LIVE WELL SAN DIEGO ANNUAL IMPACT REPORT”.

<https://www.livewellsd.org/content/livewell/home/about/materials.html>

ⁱⁱⁱ U.S. Department of Health & Human Services, <https://aspe.hhs.gov/poverty-guidelines>

^{iv} Live Well San Diego, <https://www.livewellsd.org/> を基に DTC 作成

^v Live Well San Diego, “2018-2019 LIVE WELL SAN DIEGO ANNUAL IMPACT REPORT”.

<https://www.livewellsd.org/content/livewell/home/about/annual-report.html>

^{vi} Live Well San Diego, “2018-2019 LIVE WELL SAN DIEGO ANNUAL IMPACT REPORT”.

<https://www.livewellsd.org/content/livewell/home/about/annual-report.html>

^{vii} Live Well San Diego, “2018-2019 LIVE WELL SAN DIEGO ANNUAL IMPACT REPORT”.

<https://www.livewellsd.org/content/livewell/home/about/annual-report.html>

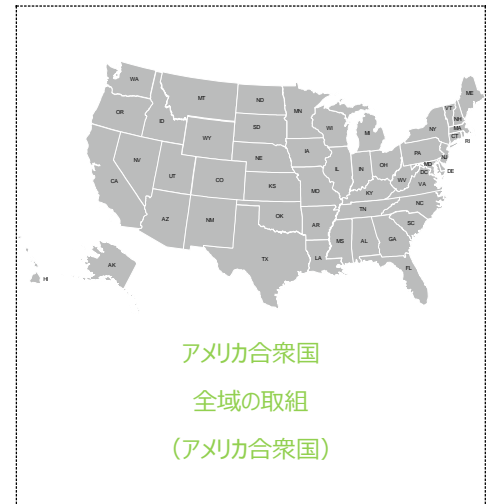
13. Active Schools

1. 取組の背景

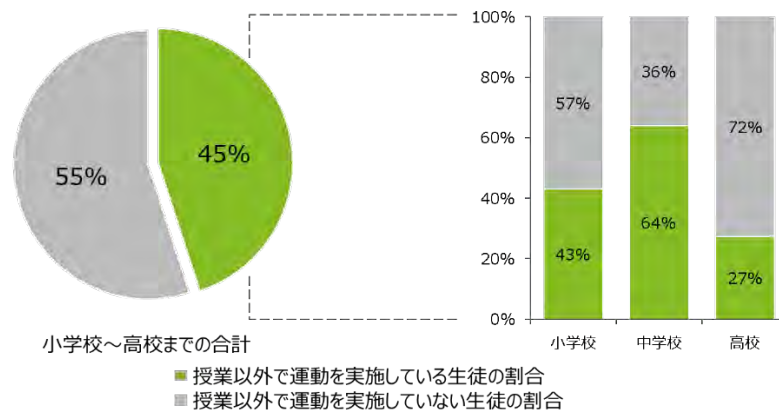
(1) 取組の契機となった社会課題

子どもの健康問題（肥満、運動不足、生活習慣の乱れ、メンタルヘルス等）は全米規模での深刻な問題ⁱである。アメリカ合衆国保健福祉省が発表した運動推奨の活動ガイドライン（“Physical Activity Guidelines for Americans”）ⁱⁱによれば、幼少期～成長段階にある子どもたちは1日60分以上運動することが推奨されているものの、2018年時点でこの水準を満たす子どもの数は全米で1/3以下（24%）ⁱⁱⁱにとどまっていた。

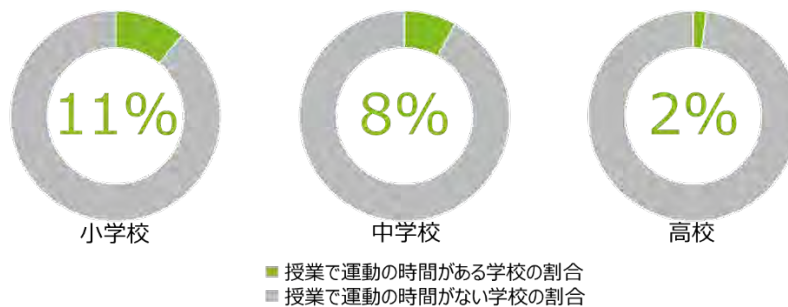
アメリカでは日本と異なり、各州や郡、時には学校ごとに教育方針が異なるため、全米で同様の教育環境を整えることは難しい（アメリカの学校教育については「3.The Arts Access Initiative」の「1.取組の背景（1）取組の契機となった社会課題」記載の＜アメリカの初等・中等・高等教育と年齢＞を参照）。また全米の傾向として図表 13-1 の通り、幼稚園～高校において体育の時間等の必要性が十分に認識されておらず、その時間を十分に確保できている学区や学校も極めて少なかったとされている。



学校にいる間に体育等の授業以外で運動を実施している生徒の割合



授業で体育等の運動の時間がある学校の割合



図表 13-1. アメリカにおける子どもの運動頻度（2018年調査）^{iv}

(2) 経緯

本取組は、2013年2月、当時大統領夫人であったミシェル・オバマ氏より発表された“Let's Move!”¹キャンペーン及びホワイトハウスのタスクフォースに端を発し、2030年までに全米の小児肥満を改善することが目標の1つとして宣言された。

その活動指針の1つとして運動機会の増加 (“Increasing physical activity”)²が掲げられ、実現に向けて全米規模での取組³が開始された。本取組はアメリカ疾病管理予防センターが定める学校での身体活動プログラムに準拠しており、教師や家族、地域住民の連携の下、体育の授業や在校中の身体活動、課外活動を提供する等、状況の改善を目指している。

現在は、子どもが健全に成長できる学校環境の整備を目標に掲げる非営利団体“Action For Healthy Kids”⁴内に運営組織があり、全米規模で子どもの健康的な食習慣と身体活動を促進する取組を進めている。

2. 取組により目指す姿（アジェンダ）



各学校が体育（もしくはそれに類する活動的な時間）の重要性を認識し、1日60分以上の運動時間を設け、子どもたちの健康問題を解決する

3. 取組の概要

(1) 取組の実施方針

各校での体育の授業時間数の拡充に向けた活動と、カリキュラムの効率的な運営に向けた支援の2点を実施方針としている。

体育の授業時間数の拡充に向けた活動の例としては、各地域での教育システムの改善に向けて政策決定者や教育関係者とのコミュニケーション等を行っている。カリキュラムの効率的な運営に向けた支援の例としては、校内外を問わず、運動時間を増やすためのプログラムの企画やウェブサイトを通じた事例の提供、家族や住民が参画できるイベントの運営等を実施している。

¹ 幼児の健康問題（肥満等）に取り組むために打ち出された方針

<https://letsmove.obamawhitehouse.archives.gov/learn-facts/epidemic-childhood-obesity>

² Let's Move の活動指針の1つ <https://letsmove.obamawhitehouse.archives.gov/get-active>

³ LET'S MOVE!, <https://letsmove.obamawhitehouse.archives.gov/active-schools>

⁴ Action for Healthy kids, <https://www.actionforhealthykids.org/>

(2) 取組に関与する団体の役割

運営団体 (ACTION FOR HEALTHY KIDS)

“Action For Healthy Kids”が中心となって運営を行っており、以下のような機能を有する。

■ ウェブサイトを通じた情報提供

各校における体育の授業の取組手法やカリキュラムの内容等の優良事例を紹介している。また必要なリソース（教員や用具、資金等）を得るための助成金や補助金も紹介している。

■ 子どもの運動時間を増やすためのプログラム、家族を巻き込んだイベントの企画・運営

毎年9月の最終週に生徒の親が体育の授業を参観する“Take Your Parent to PE Week”や夏季休暇中に学校を開放し運動機会を提供する“Active Summers”、地域の大学で運動やトレーニングの機会を含めたキャンプを行う“Active Schools Summer Training Camp”等を企画し、パートナー団体の招致や管理も行っている。

パートナー団体

学校を支援するための活動は、民間企業や政府機関、NGO等から構成される90を超えるパートナー団体によって行われる。本取組は全米に多くのパートナー団体を擁することで推進されており、各パートナー団体は専門領域ごとに参画し、人的資源（教師やトレーナー）や物的資源（器具や用具）、ノウハウ（授業の進め方）等を各学校に提供している。

資金提供者

本取組の活動資金を提供するパートナーとして、スポーツ用品メーカーの“Nike”社の他、レクリエーションやフィットネス等の用器具の設計や製造を行う“Playcore”社、若者のスポーツ教育を発展させることを目的とした研究活動や特定のプログラムへの資金提供等を行う非営利団体“Laureus”等が参画している。

4. 取組の成果

(1) 成果指標

本取組の成果を直接的に測定する指標は公表されていないものの、活動自体への参加者やパートナー数等を活動の継続的なモニタリング指標としている。

(2) 成果

2019年度の本取組への関与団体や参加者数は、以下の通り、2018年度と比較して拡大傾向にある。^v

- 95のパートナー団体の参画（2018年度：約90のパートナー団体）
- 42,170人の参加者（2018年度：約37,000人）
- 24,646校の参加校（2018年度：約23,000校）

5. 事例の特徴

(1) 実施方針/関係者等に関する特徴

本事例は全米規模の取組^{vi}であり、“Action For Healthy Kids”が運営組織として、情報やリソースのハブとして機能している。

直接的な支援は各地のパートナー団体が実施しており、プログラム運営を担っている。また、数多くのパートナーが参画していることから本取組が提供できる機能（器具・用具の貸し出し、プログラムの企画・運営、教師の指導等）も多い。

参考文献

ⁱ Centers for Disease Control and Prevention（アメリカ疾病管理予防センター）,
<https://www.cdc.gov/obesity/data/childhood.html>

ⁱⁱ U.S. Department of Health and Human Services, Physical Activity Guidelines for Americas 2nd edition, 2018.
https://health.gov/sites/default/files/2019-09/Physical_Activity_Guidelines_2nd_edition.pdf アメリカ合衆国保健福祉省が打ち出している健康増進に向けたガイドライン

ⁱⁱⁱ Centers for Disease Control and Prevention, “Physical Activity Facts”,
<https://www.cdc.gov/healthyschools/physicalactivity/facts.htm>

^{iv} Brittany H. Chen., Shannon Michael., Bridget Borgogna., Kate Holmes., Kelly Hughes., Lina Jew., Mary Juergens., “Integrate Classroom Physical Activity in Schools”, *JOPERD*, Volume 90, Number 8, 2019.
<https://schoolspringboard.org/wp-content/uploads/2019/11/JOPERD-Integrate-Classroom-Physical-Activity-in-Schools.pdf> に基づき DTC 作成

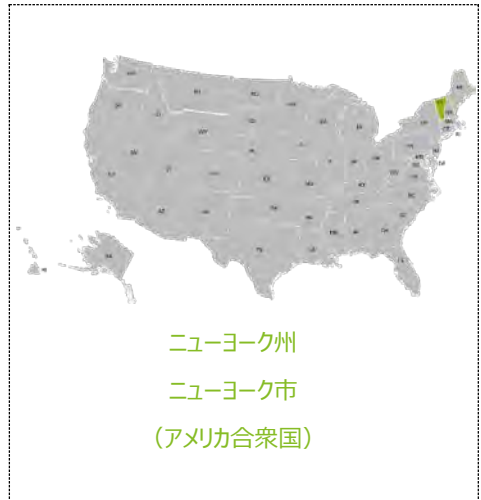
^v Active Schools, Active Schools 2019 Annual Report Card, 2020. <https://www.activeschoolsus.org/about>

14. NYC Worker Cooperative Coalition

1. 取組の背景

(1) 取組の契機となった社会課題

ニューヨーク市には5つの行政区（マンハッタン区、ブルックリン区、クイーンズ区、ブロンクス区、スタテンアイランド区）があるが、各行政区間の収入格差と雇用機会の不平等が、解決すべき喫緊の課題であった。



(2) 経緯

前述のような収入格差等の社会課題を解決するため、2015年にニューヨーク市議会と当時のビル・デブラシオ市長は、まずは雇用・労働の面から対策を講じるべきだとして、ワーカース・コレクティブ（下記「（参考）ワーカース・コレクティブとは」を参照）という仕組みに注目し、それらの成長を支援するために“NYC Worker Cooperative Business Development Initiative”¹⁾（以下 WCBDI）と総称される11の支援団体を設立した。

さらに、同市議会はこれら支援団体と“New York City Department of Small Business Services”¹⁾（以下 SBS、後述参照）に対して合計120万ドルの資金援助を実施した。

（参考）ワーカース・コレクティブとは

協同組合の一形態であり、労働者自身が出資及び経営を行いながら、地域社会に必要なものやサービスを提供する、地域の中小ビジネスである。ニューヨーク市ではワーカース・コレクティブに数えられる中小ビジネスは23万以上あり、この形態のビジネスで働きながら生計を立てているニューヨーク市民は全体の半数以上いる。このため、ワーカース・コレクティブの成長を支援することが市民の経済水準の向上ひいてはニューヨーク市の経済成長につながるとして、近年、同市議会や市長に注目されてきた。

また、市議会や市長は、ワーカース・コレクティブでは事業がメンバー全員によって所有・経営管理されているため、女性や移民等であっても所属することで利益の享受や意思決定ができるとして、人種や性別による経済的格差が解決できるビジネスモデルと捉えている。

¹⁾ New York City Department of Small Business Services（ニューヨーク市中小企業サービス局），
<https://www1.nyc.gov/site/sbs/index.page> ニューヨーク市の行政機関。ワークショップ等を通じた市民の就業支援や、起業家に対するビジネスの立ち上げ及び経営に係る支援等を実施している。また、5つの行政区を経済的に豊かにすることを目指してコミュニティへの補助金支援等も行う。

2. 取組により目指す姿（アジェンダ）



ニューヨーク市に住む全ての労働者が機会の不平等なく、地域経済の発展に寄与しながら、経済的に不自由なく暮らす

3. 取組の概要

（1）取組の実施方針

WCBDI は、SBS を運営委員会とし、ニューヨーク市民の収入格差等の解消及び同市の経済活性化に向けて、同市民全体の半数以上が働いているワークス・コレクティブを支援し、仕事の斡旋、経済力の強化、5 つの行政区間のネットワーク構築等に取り組んでいる。

（2）取組に関与する団体の役割

ニューヨーク市議会、市長

ニューヨーク市議会と市長はパートナーシップを結んでいる支援団体と SBS に対する資金提供の役割を担う。同支援額は本取組が開始された 2015 年度は 120 万ドルだったのに対し、2018 年度には 290 万ドルまで増額された。

| 年度 | 支援額 | 支援対象先 |
|--------|---------|-------------|
| 2015 年 | 120 万ドル | 11 の団体と SBS |
| 2016 年 | 210 万ドル | 13 の団体と SBS |
| 2017 年 | 220 万ドル | 13 の団体と SBS |
| 2018 年 | 290 万ドル | 13 の団体と SBS |

図表 14-1. 支援額と支援対象先数の推移ⁱⁱ

WCBDI はアジェンダ達成に向けて、ニューヨーク市から資金提供を受けながら活動している。

また、2018 年度においては 1 つの運営委員会（SBS）と 13 の支援団体から構成されており、それらは後述の通り支援内容によって 3 つのワーキンググループに大別される。

SBS（運営委員会）

SBS はニューヨーク市長によって創設された行政機関であり、同市の全ての労働者が仕事に就くこと及び同市内の 5 つの行政区が相互に連携しながら経済を発展させることを目指して、アジェンダの達成に向けた活動のサポートと全体的な管理を行う。

ワーキンググループとして所属する団体

ワーキンググループは①ニューヨーク市全体または特定エリアを支援するグループ、②人種や性別による社会的弱者への支援を重視するグループ、③ワーカーズ・コレクティブの運営や経営面でのスキル向上に注力するグループに大きく分類される。

① ニューヨーク市全体または特定エリアを支援するグループ

■ NEW YORK CITY NETWORK OF WORKER COOPERATIVES²

ニューヨーク市の全ワーカーズ・コレクティブに対し教育的、福祉的、法的な支援を行う活動の中心となっている団体。

■ CENTER FOR FAMILY LIFE

ブルックリン区西部のサンセット・パークエリアにおける低所得家庭の生活改善のために、非営利団体の“SCO Family of Services”³が中心となって、家庭訪問や里子支援、学校での教育プログラム提供、若者・大人の雇用促進等の社会福祉サービスを提供する。

■ URBAN UPBOUND⁴

クイーンズ区西部にある全米最大の公営住宅提供団体。貧困で苦しむ人向けに、職業紹介サービスやファイナンシャルプランナーによる支援、青少年育成プログラムの提供や大学進学支援連邦信用組合への資金提供、地域活性化等の支援を実施する。

■ BRONX COOPERATIVE DEVELOPMENT INITIATIVE⁵

ブロンクス区において世代を超えて続く貧困の連鎖を解決するために、地域コミュニティのネットワークや労働組合等を支援する団体。

② 人種や性別による社会的弱者への支援を重視するグループ

■ MAKE THE ROAD NEW YORK⁶

ラテン系の労働者階級の人々に対して法的支援や人材開発等の社会福祉事業を提供する地域密着型の団体。

■ URBAN JUSTICE CENTER⁷

ニューヨーク市の人種的、経済的、社会的差別をなくすために、地域に根差した小規模支援団体に対して法的、政策的支援を行う団体。

■ WORKER'S JUSTICE PROJECT⁸

日雇い労働者や低賃金の移民労働者に対する人種差別や経済格差等に対処するワーカーセンター⁹ⁱⁱⁱ。

² New York City Network Of Worker Cooperatives, <https://nycworker.coop/home/>

³ SCO Family of Services, <https://sco.org/> 年間約 6 万人超の市民向けに社会福祉関連サービスを提供する非営利団体

⁴ Urban Upbound, <http://urbanupbound.org/>

⁵ Bronx Cooperative Development Initiative, <https://bcdi.nyc/>

⁶ Make The Road New York, <https://maketheroadny.org/>

⁷ Urban Justice Center, <https://www.urbanjustice.org/>

⁸ Worker's Justice Project, <http://www.workersjustice.org/>

⁹ コミュニティに基礎をおく、またはコミュニティが主導する組織であり、サービス提供や権利の主張、組織化を行う

■ FORMERLY FEDERATION OF PROTESTANT WELFARE AGENCIES¹⁰

社会福祉サービスと宗教的な奉仕活動を行う約 200 の団体によって構成される団体で、貧困層の支援を通じて子どもたちや若者、家族、地域全体をサポートする団体。

③ ワーカーズ・コレクティブの運営や経営面でのスキル向上に注力したグループ

■ THE WORKING WORLD¹¹

新設のワーカーズ・コレクティブに対して、融資や金融リテラシーに関する教育や技術的支援を行う団体。

■ GREEN WORKER COOPERATIVES¹²

ワーカーズ・コレクティブに対し、ワークショップ（“Co-op Academy”）を通じて技術面のトレーニングを提供する団体。

■ BUSINESS OUTREACH CENTER NETWORK¹³

運営や経営面のサポートが必要な小規模企業や起業家に対して、経済的、財務的、法的支援を行う団体。

■ DEMOCRACY AT WORK INSTITUTE¹⁴

米国労働者協同組合連合会によって組成され、ワーカーズ・コレクティブに取り組む団体やワーカーズ・コレクティブそのものに対し技術的、経済的、教育的な支援を行う団体。

■ ICA GROUP¹⁵

新設のワーカーズ・コレクティブに対し、戦略策定や事業展開等に関するアドバイスを行う団体。

ワーカーズ・コレクティブの支援事例

WCBDI による代表的な支援事例は以下の通りである。

■ マンハッタン区の事例 : New Deal Home Improvement Company

家や学校の建築事業を行うワーカーズ・コレクティブである。WCBDI は事業計画、ガバナンスに関する相談やマニュアル作成等の 28 の支援と、ビジネス領域を中心に 3 つのコーチングサービスを提供した。

■ ブロンクス区の代表例 : COOPERATIVE HOME CARE ASSOCIATES

警備事業を行うワーカーズ・コレクティブである。WCBDI は簿記、問題解決方法、戦略策定、市場調査及びマニュアル作成に関する 26 のサービスを提供した。

■ クイーンズ区の代表例 : ONPOINT SECURITY

低所得の女性達による訪問介護を事業とするワーカーズ・コレクティブである。WCBDI は事業計画の作成やガバナンスに関する相談サービスを提供した。

¹⁰ Formerly Federation Of Protestant Welfare Agencies, <https://www.fpwa.org/>

¹¹ The Working World, <https://www.theworkingworld.org/us/where-we-work/new-york/>

¹² Green Worker Cooperatives, <http://www.greenworker.coop/>

¹³ Business Outreach Center Network, <http://www.bocnet.org/boc/home.asp>

¹⁴ Democracy At Work Institute, <https://institute.coop/>

¹⁵ ICA Group, <https://icagroup.org/>

4. 取組の成果

(1) 成果指標

本取組では4つの指標を使い、ワーカーズ・コレクティブの発展度合いを評価している。

- ① ワーカーズ・コレクティブの新設数
- ② 各ワーカーズ・コレクティブにおいてビジネスを行う組織や地域コミュニティに対して1対1で提供されるサービス数
- ③ ワーキンググループが主催している研修プログラムへの参加者数
- ④ ワーカーズ・コレクティブによって新規に創出された仕事数

(2) 成果

① 「ワーカーズ・コレクティブ」の新設数の増加

2015年度における21の団体新設に対し、2018年度は48の団体の新設を支援した。

そのうち、特に16の団体に対しては重点的に支援を行い、納税者識別IDの取得や関連書類の作成、その他関連ライセンスや許可の取得、また、ニューヨーク州の営業税が適用される場合はその登録を実施した。

② 1対1で提供されるサービス数の増加

WCBDIは新設及び準備段階、既存のワーカーズ・コレクティブに対してビジネススキルに特化した支援（簿記、事業計画の作成、資金計画、コーポレートガバナンス、市場調査、戦略策定、後継者人材育成計画等）を行っており、2018年度には184団体に対して1469のサービスを提供した。

また、提供した支援サービスのうち、能力開発等を目的としたコーチング、事業計画作成支援、戦略策定が過半数を占めた。

③ 研修プログラムへの参加

WCBDIは各ワーカーズ・コレクティブに所属する労働者向けにワークショップや集中講義、ネットワーキングイベントの開催等多様なプログラムを提供しており、2018年度には、2,501人がこれらのプログラムに参加した。

④ 新規に創出された仕事数の増加

2018年度内に、141の新しい仕事が、WCBDIが支援するワーカーズ・コレクティブによって創出された。

5. 事例の特徴

(1) 背景/経緯/関係者等に関する特徴

問題提起及びその解決に向けた取組がニューヨーク市議会と市長によって開始され、資金的支援も同行政機関が行っている等、行政が主導している点が特徴である。

これは問題解決をすべき地域が同市の5つの行政区全てに渡っており、市全体として経済格差是正に取り組む必要があるためである。^{iv}

(2) 実施方針に関する特徴

本取組では、ニューヨーク市議会からの資金提供が取組の支援対象であるワーカーズ・コレクティブではなく、彼らを支援するWCBDI に対して行われている。これは、ワーカーズ・コレクティブに所属するメンバーには社会的な弱者も多く、彼らに対して資金を提供するだけでは経済的な自立を果たせたとはいえず、真に必要なことはビジネススキルを習得できるような教育やその他地域コミュニティ強化であるとの観点からトレーニング等のサポートが提供されている。

本取組においては、これらのサポートを実施する各支援団体に対して資金が提供されるというモデルになっている。

参考文献

ⁱ NYC Department of Small Business Services and Mayor's Office of Contract Services, Fiscal Year 2015 Working Together: A Report on the First Year of the Worker Cooperative Business Development Initiative (WCBDI), 2016. <http://www.nyc.gov/html/sbs/downloads/misc/wcbdi2015-booklet/offline/wcbdi.pdf>

ⁱⁱ NYC Department of Small Business Services and Mayor's Office of Contract Services, Fiscal Year 2018 Working Together: A Report on the Fourth Year of the Worker Cooperative Business Development Initiative (WCBDI), 2019.

https://www1.nyc.gov/assets/sbs/downloads/pdf/about/reports/worker_coop_report_fy18.pdf を基に DTC 作成。

ⁱⁱⁱ 遠藤公嗣, 「第5章 ワーカーセンターと権利擁護団体」, 『労働政策研究報告書 No.144 アメリカの新しい労働組織とそのネットワーク』, 独立行政法人労働政策研究・研修機構, 2012, pp.175-208.

https://www.jil.go.jp/institute/reports/2012/documents/0144_05.pdf

^{iv} NYC Department of Small Business Services and Mayor's Office of Contract Services (2019), https://www1.nyc.gov/assets/sbs/downloads/pdf/about/reports/worker_coop_report_fy18.pdf

15. Farm to Plate

1. 取組の背景

(1) 取組の契機となった社会課題

バーモント州は歴史的に農業や畜産業が盛んな地域である¹が、ヨーロッパからの輸入品増加や市場競争、輸出相手国の相次ぐ関税設定等、自地域における農業や畜産業が過去に幾度となく危機にさらされ、そのたびに打開策を講じてきた。

こうした歴史的背景もあり、バーモント州の農家は自地域の産業が常に脅威にさらされていることを十分理解している。特に近年は地元の食材に対する消費者の興味関心の高まりとともに、バーモント州が位置するニューイングランド地方のマーケットシェアを守るために、地域の農業保護と振興及び地産地消の強化をしようという気運が高まっている。



(2) 経緯

前述のような状況を背景に、2009年5月の州立法会において非営利団体“Vermont Businesses for Social Responsibility²”や“Rural Vermont³”が中心となり、“Farm to Plate Investment Program (F2P)”立法に関する承認を得た。

この法律においては、非営利団体“The Vermont Sustainable Jobs Fund⁴”（以下 VSJF）を中心として、非営利団体“The Vermont Sustainable Agriculture Council⁵”（以下 SAC）の協力のもと、バーモント州のフードシステム強化⁶に向けた戦略計画の策定が決定された。

10か年の戦略計画である“The Farm to Plate Strategic Plan”では、フードシステムの目指す姿や全体方針が定められた。この策定にあたっては、VSJF と地理情報システム（GIS）専門家、その他ボランティアが約1年半の時間をかけ、約1,200人の消費者や専門家へのインタビューを通じて、バーモント州のフードシステムのデータ収集及び解析を行った。

¹ この地域を植民地化した最初の白人はアベナキ族等の先住民から食料生産、狩猟、メープルシロップの作り方等、農業や畜産業の知識を多く学んだ。1840年代には羊毛産業が盛んとなり、ピーク時には150万頭もの羊が飼育されていた。また、1850年代以降はバター生産、その後は牛乳の生産業が盛んであった。

² <https://vbsr.org/> バーモント州の貿易業の強化を目指す非営利団体

³ <https://www.ruralvermont.org/> バーモント州の農業発展を支援する非営利団体

⁴ <https://www.vsjf.org/> バーモント州の持続的な経済発展を目指す非営利団体

⁵ <https://www.uvm.edu/extension/sustainableagriculture/news/vermont-sustainable-agriculture-council-names-roger-rainville> バーモント州の農家を支援する非営利団体

⁶ 具体的にはフードシステム全体の売上向上及び生産者・加工業者を含むすべての関係者の支援、地産地消の推奨等

2. 取組により目指す姿（アジェンダ）

2020 年までにバーモント州のフードシステムを強化する

3. 取組の概要

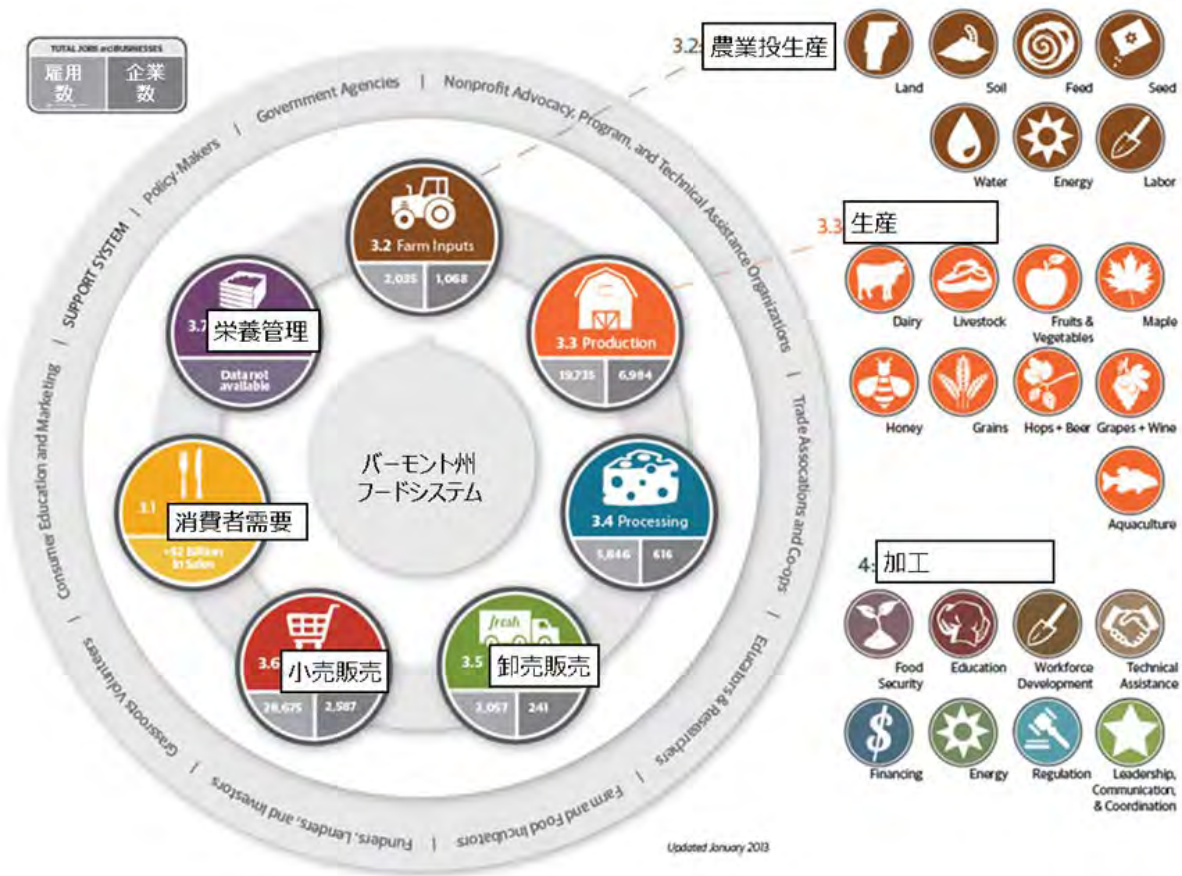
（1）取組の実施方針

本取組では、上記アジェンダの達成に向けて以下のミッションを設定した。

- バーモント州の農業やその他食品分野の産業の経済成長を促進する
- 経済成長の促進に伴い雇用を増加させる
- バーモント州の全ての人が健康に良い地元の食品にアクセスしやすいようにする

<バーモント州のフードシステム>

バーモント州のフードシステムは図表 15-1 の通り、7 つのセクションで構成される。



図表 15-1. バーモント州のフードシステム概念図

また、戦略計画“the Farm to Plate Strategic Plan”では、2020年までにバーモント州のフードシステムを強化すべく、以下 25 のゴールが打ち出され、バーモント州の経済活性化と持続可能な農業のための 10 年計画がまとめられた。

| # | ゴール |
|----|---|
| 1 | ■ 地域住民によって消費される地元の食料品の量が劇的に増える |
| 2 | ■ バーモント州の各機関や団体（幼稚園や保育園、学校、病院、政府機関の食堂、刑務所等）において地元の食べ物が多く提供される |
| 3 | ■ 糖尿病や肥満等、食事に関連した病気にかかる人がバーモント州で減少する |
| 4 | ■ 農家の人々にとって生産・加工コストを抑えられる制度が広く利用される |
| 5 | ■ 農地が適正価格によって売買される、持続可能な農業に向け農地の土壌が保全される |
| 6 | ■ 農業やその他フードシステムでの活動が環境に優しいものである |
| 7 | ■ 全てのマーケットにおいて地域の食品製造量と売上量が増加する |
| 8 | ■ バーモント州における酪農業が活性化・多様化する |
| 9 | ■ 大多数の農家が利益を得る |
| 10 | ■ すべてのバーモント州の人々がどのようにして栄養のある食べ物が収穫～加工～販売されるのかよく理解する |
| 11 | ■ バーモント州の食料品生産・加工産業がフードシステムの拡大に見合うような規模に成長する |
| 12 | ■ 食料品の生産や消費者の需要に対応するために、あらゆる農業・商業に関する資源の供給が十分に行われる |
| 13 | ■ 地域の食料品がバーモント州のすべての市場で入手できるようになる他、ニューイングランド地方や全国でも入手しやすくなる |
| 14 | ■ 賞味期限が切れたものの、安全に食べられる食料品が食糧難の人々に分配される。畜産の糞尿や消費者の食べ残しが水路に流されたり埋め立てられたりする代わりに堆肥や動物のえさとなる |
| 15 | ■ すべてのバーモント州の人々が新鮮で栄養バランスの取れた食べ物を適切な価格で入手できる |
| 16 | ■ 中等・高等機関、専門学校、職業訓練センターにおいてバーモント州のフードシステムで活躍できる人材を育成するための学位取得プログラム、カリキュラム、研究の機会が提供される |
| 17 | ■ 自地域の人々によって経営されるバーモント州でのフードビジネスの数が増加する |
| 18 | ■ バーモントフードシステムによって働きやすい労働条件、安定した賃金、熟練した労働力が提供・整備される |
| 19 | ■ バーモント州のフードビジネスに対して事業計画作成支援や技術的援助が行われる |
| 20 | ■ フードシステムにおける起業家と農家が事業を拡大していくにあたり、必要な準備資金に対して援助が行われる |
| 21 | ■ 本戦略計画を最大限に実行するために、慈善団体、州・連邦の基金、バーモント州の議会・州政府そしてフードシステムへの投資家たちが協業しリソースを最大限に活用する |
| 22 | ■ フードシステムでの企業活動において化石燃料の使用が最小限に抑えられ、再生可能エネルギーの使用とエネルギー効率を最大限にする |
| 23 | ■ 法整備によって食料品の品質確保やバーモント州の食料品関連企業が生産量やマーケットシェアを増やせるようにする |
| 24 | ■ バーモント州のフードシステムにおける経済活動が、国レベルでのフードシステムにおいて指導権を握れるよう、バーモント州の政府関係者、議会、州の当局によって擁護される |
| 25 | ■ フードシステムのマーケット発展コースが戦略的に組織される |

図表 15-2. 2020 年に向けた 25 のゴールⁱⁱ

(2) 取組に関与する団体の役割

本取組における各団体の役割等は以下の通りである。(全体図は次ページの図表 15-3 を参照)

運営委員会

運営委員会はフードシステムに関与する団体の全体的な取りまとめを担っている。

具体的には、戦略の管理や年次集会の開催、資金管理、ネットワーク作りを行っている。各ワーキンググループのトップ 5 名や“The Vermont Food Funders Network⁷⁾”の代表、州政府の農務長官、商務長官を含む合計 10 名が構成メンバーである。

5つのワーキンググループ

ワーキンググループはフードシステムのネットワークの中心部分に位置する。

各グループは戦略計画で決められた 25 のゴールとそれに付随する戦略を受け持っており、実行にあたっては毎年活動計画を作成している。

■ 消費者教育とマーケティング(CONSUMER EDUCATION AND MARKETING)担当グループ

地元の食品市場の成長や地産地消に対する消費者意識の向上、アグリツーリズム⁸⁾の運動拡大に向けた啓蒙活動及びバーモント州の農業従事者の所得向上に取り組んでいる。

■ 教育の普及と労働力確保(EDUCATION AND WORKFORCE DEVELOPMENT)担当グループ

幼稚園～中等教育・高等教育の若者及び大人向けの就業機会の創出や起業したい人向けの教育・インターンシップを継続的に行っている。また、フードシステムにおける労働力の確保やその他労働関連の問題にも取り組んでいる。

■ 生産と加工(PRODUCTION AND PROCESSING)担当グループ

食品の生産・加工能力や労働者の技術力向上、労働環境の整備に取り組んでいる。

■ 集荷から分配まで(AGGREGATION AND DISTRIBUTION)担当グループ

地域の農産物の集荷、加工、貯蔵、分配という一連のサプライチェーン強化に取り組んでいる。

■ 農地の管理と運用(FARMLAND ACCESS AND STEWARDSHIP)担当グループ

農地の保全や保有の支援、利活用に取り組んでいる。

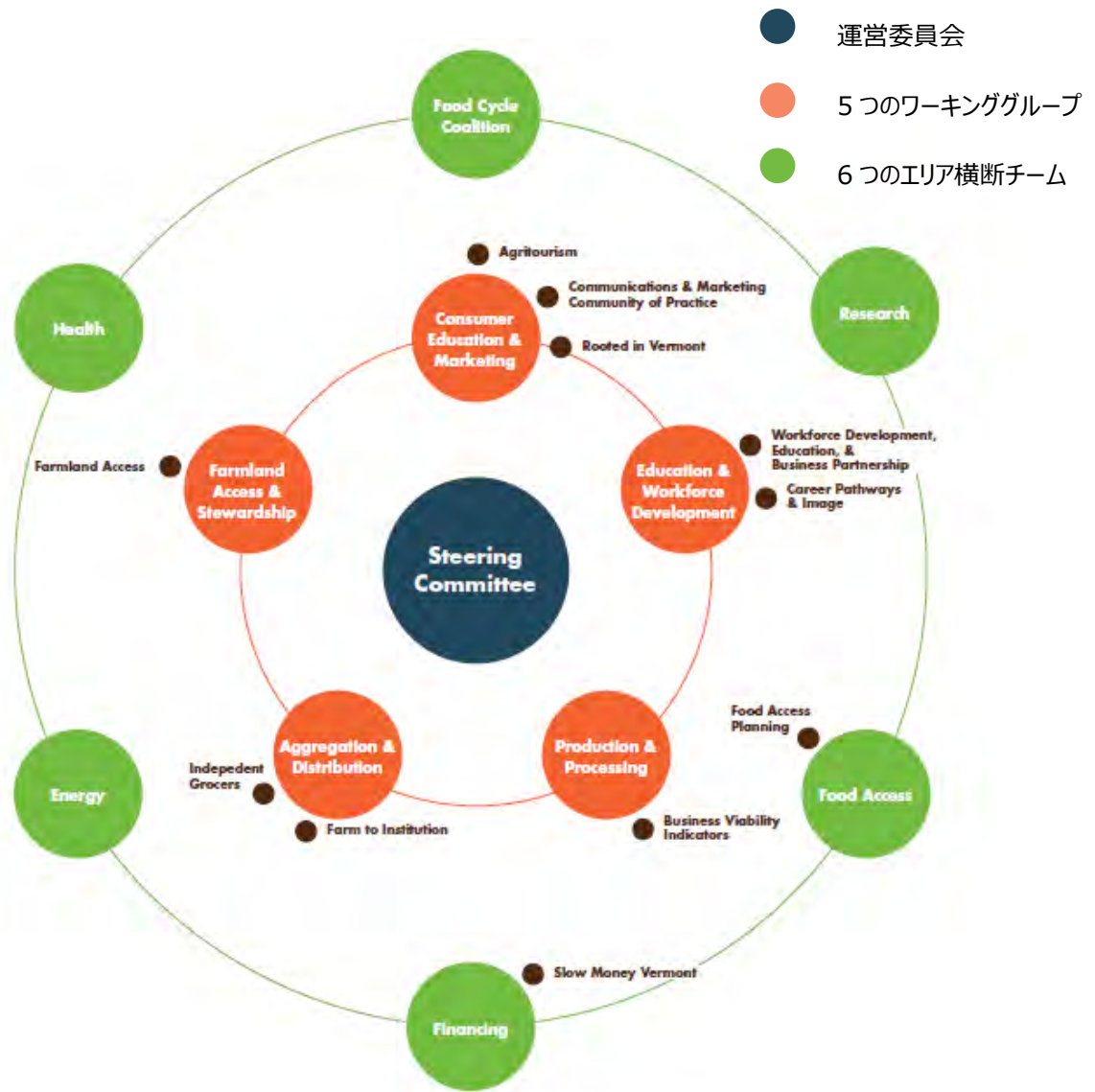
⁷⁾ 資金提供を行う団体のネットワーク。ワーキンググループ等から提案される様々なプロジェクトに対して資金提供支援の役割を担っている。(フードシステムのネットワークに所属する全てのグループが 1 万ドルまでを上限に応募することができる。また、どのグループに実際に資金が提供されるかは運営委員会によって選定される。)

⁸⁾ 都市居住者などが農場や農村で余暇を過ごすこと

エリア横断チーム (CROSS-CUTTING TEAMS)

エリア横断チームは年に数回集まり、フードシステムのサプライチェーンにおける重要事項を横断的に評価する。第三者機関のような立ち位置で将来的なネットワークのアクションプランに関する調査や情報提供、イベントの開催等を行う。

また、ネットワークにおけるコンサルティングの役割及び様々なワーキンググループや内外のステークホルダーとの関係調整業務を行う。エネルギー、財務、フードアクセス、健康、学術研究、フードサイクルに関する6つのチームがある。



図表 15-3. 関係者の相関関係についての概念図 ⁱⁱⁱ

4. 取組の成果

(1) 成果指標

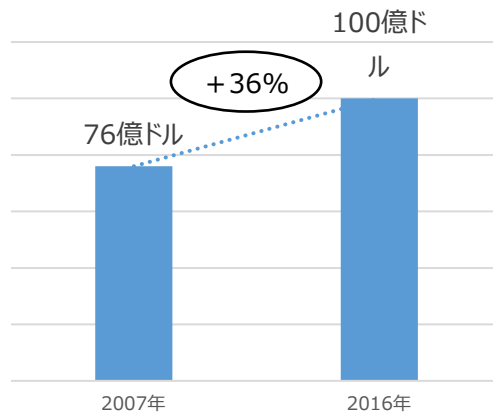
10 年間の戦略計画である“The F2P Strategic Plan”において 25 のゴールを設定しており、各ゴールに紐づく指標を定めて継続的に収集している。それぞれのゴールについては前述「3.取組の概要(1)取組の実施方針」を参照。

(2) 成果（2016 年時点）

前述の 25 のゴールに対し、2016 年時点での成果の一例は次の通り。

■ 総売上高の拡大

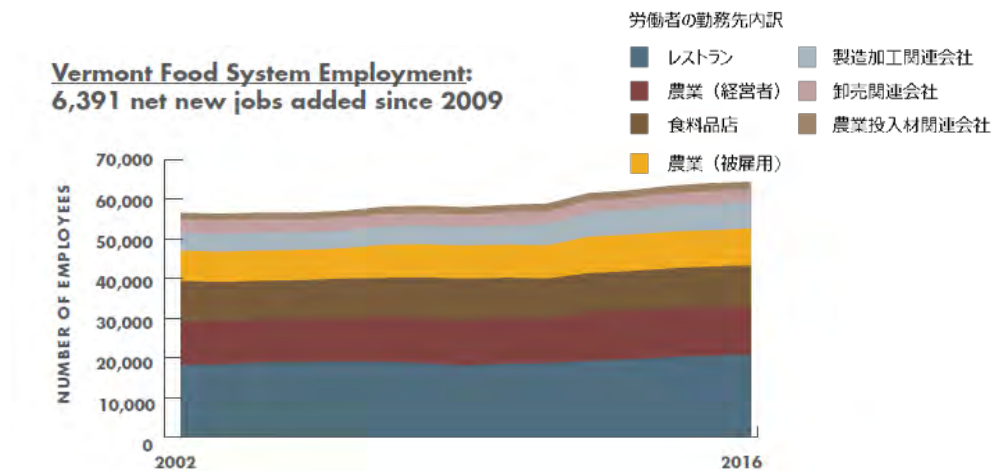
図表 15-4 の通り、フードシステムにおける総売上高は 76 億ドル（2007 年）から 100 億ドル（2016 年）に拡大した。



図表 15-4. バーモント州のフードシステムにおける総売上高の推移^{iv}

■ 新規雇用の創出と雇用の拡大

図表 15-5 の通り、食品の製造加工関連会社で働く人の伸び率が高い。また 6,391 人の新規雇用が生み出された。



図表 15-5. フードシステムにおける労働者数の勤務先別推移^v

■ フードロスの削減と地元の消費量拡大

賞味期限切れだが品質には影響がない食材を分配する等の活動を通じ、2015 年度では 1,627 トンのフードロスを削減した^{vi}。また、2008 年度と比較して、2016 年度に地元の安全な食材を適正な価格で入手できる人の割合は 11.4% 増加した。^{vii}

■ 地元の食料品の売上増加

2014-2015 年の調査では、多くの店舗で地域の食材や食料品が置かれていたが、売上が伸びていないところがあった。そこで、地元商品の仕入れ方法やプロモーション方法等に関する知識を広め、販売支援を行うことで売上の増加につなげた。^{viii}

5. 事例の特徴

(1) 関係者等に関する特徴

本取組における最大の特徴は、バーモント州の農家・食品製造業者・企業・小売店・消費者が自地域の農業経済をより良いものにするための当事者意識を持ってネットワークを形成し、協働という形を採りながら地域のフードビジネス拡大を目指している点である。

(2) 成果に関する特徴

成果指標について、2020 年までの 10 か年計画の下、フードシステムのサプライチェーンにおいて 25 のゴールを設定した。

また、「4.取組の成果 (2) 成果」で前述の通り、設定したゴールに対して達成できたかどうかを総売上高、雇用者数及びフードロス削減量等の数値を用い定量的に評価している。

参考文献

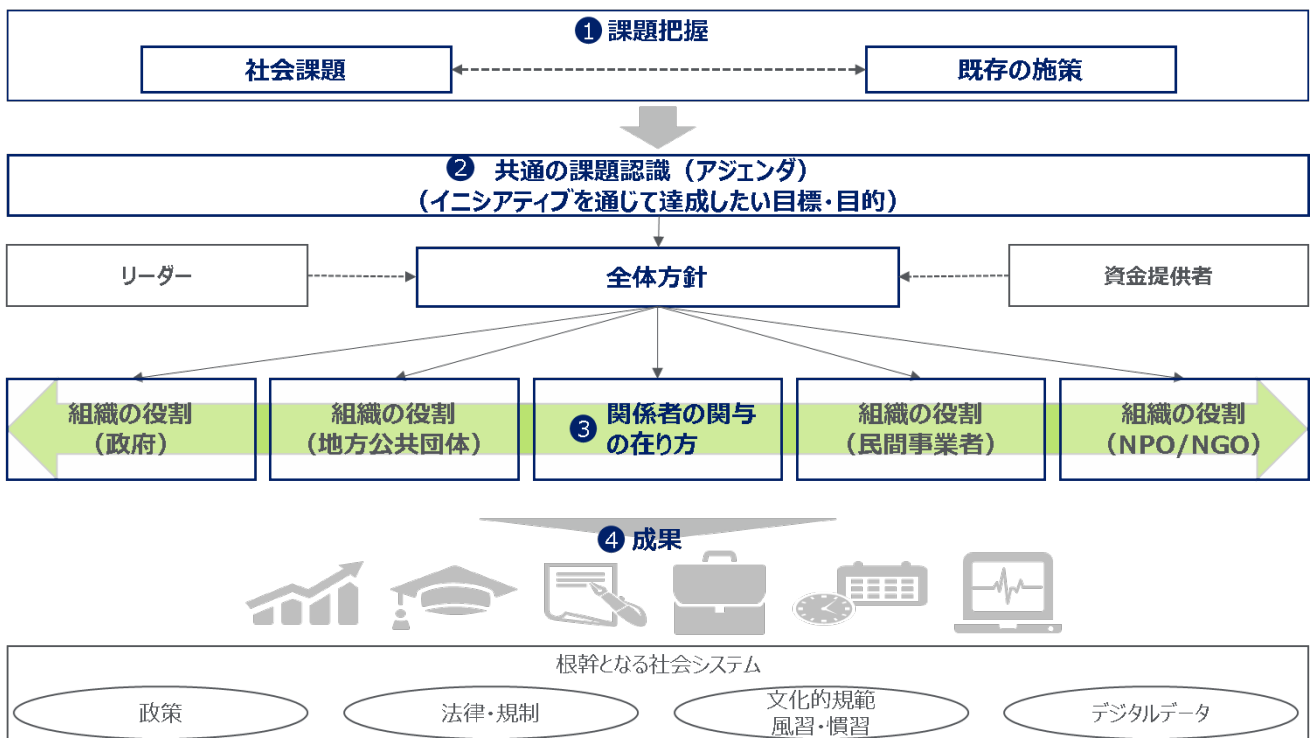
-
- ⁱ Vermont Sustainable Jobs Fund, “The Diagram to Explore Vermont’s Food System”,
<https://www.vtfarmtoplate.com/plan/> を基に DTC 作成
- ⁱⁱ Vermont Sustainable Jobs Fund, “Chapter 2 Getting to 2020: Goals and Indicators”,
<https://www.vtfarmtoplate.com/getting-to-2020> を基に DTC 作成
- ⁱⁱⁱ Vermont Sustainable Jobs Fund, Farm to Plate 2017 Annual Report, 2017.
https://www.vtfarmtoplate.com/uploads/VTFarmtoPlate_AnnualReport_2017_FINAL.pdf (一部 DTC 作成)
- ^{iv} Vermont Sustainable Jobs Fund (2017),
https://www.vtfarmtoplate.com/uploads/VTFarmtoPlate_AnnualReport_2017_FINAL.pdf を基に DTC 作成
- ^v Vermont Sustainable Jobs Fund (2017),
https://www.vtfarmtoplate.com/uploads/VTFarmtoPlate_AnnualReport_2017_FINAL.pdf (一部 DTC 作成)
- ^{vi} Vermont Sustainable Jobs Fund, Annual Report Year 6/Fiscal 2016, 2016.
https://www.vtfarmtoplate.com/uploads/Farm%20to%20Plate%202016%20Annual%20Report_FINAL.pdf
- ^{vii} Vermont Sustainable Jobs Fund (2016),
https://www.vtfarmtoplate.com/uploads/Farm%20to%20Plate%202016%20Annual%20Report_FINAL.pdf
- ^{viii} Vermont Sustainable Jobs Fund (2016),
https://www.vtfarmtoplate.com/uploads/Farm%20to%20Plate%202016%20Annual%20Report_FINAL.pdf

III. 全体総括

1. 調査の前提と事例の類型

本調査では、社会課題の解決に向けた協働を効果的に実現するために、どのようなセクターが、どのような役割で、どのような活動を通して、協働により成果実現を目指したかについて、アメリカとカナダの事例を中心に調査した。協働の取組として、各事例から共通して抽出できたポイントを記載する。

なお、今回の調査では、以下に示す通り、取組を要素分解し、成り立ちからその後の維持・発展に向けて必要となった要素（課題把握、経緯、共通の課題認識（アジェンダ）、実施方針、関係者の関与の在り方、成果）を各事例で共通事項として整理した。以下では、「2.調査結果の整理」において、4つの要素について、調査した事例で観察された事項と具体的な例を整理し、「3.調査結果からの示唆」においてこれらの整理から得られる示唆をまとめた。




図表 III-1. 調査項目の整理結果

2. 調査結果の整理

■ 「課題把握」：問題の所在や取り組むべき課題の明確化

取組を開始する上での社会課題の把握に向けては、多くの事例で、開始時に最初に取り組む事項として、相当の時間をかけて、課題の把握に取り組んでいた。地域住民や支援を受けた経験者等の声を直接に収集し、社会課題の特定に向けた目的を持った調査等を通じて社会課題の問題の所在や取り組むべき課題を明確に捉えることが出発点となっている。

|  「課題把握」 | |
|--|---|
| TRRUST | <ul style="list-style-type: none"> 若くしてホームレスになっている人が多いのはなぜかという疑問から、課題特定に向け、地域関係者の議論且つ地域住民へのニーズ調査を実施した。調査の結果、若くしてホームレスになっている人の40%が里子であったことを突き止め、里子や里子支援を受けた若者への支援を重点的に開始した。(10頁) |
| The Paschalville Partnership | <ul style="list-style-type: none"> セーフティネットとしての機能を有する公共図書館として、地域が求めている支援は何なのかを把握するため、図書館利用者への聞き取り調査を実施した。結果的に利用者の3割が職を探している事実を確認し支援を開始した。(46頁) また、支援実施団体側の支援ニーズを把握するため、地域に根付くビジネスに関する調査を実施し、彼らの地域への貢献状況や地域に対して感じることを確認している。(49頁) |
| Zone126 | <ul style="list-style-type: none"> Zone126では、私立財団が住民や非営利組織等と連携し、教育や子どもと家族、健康等の広範な分野で3,000項目を超える調査を実施した。その結果、最もニーズがあるのが子どもへの教育支援であることが判明した。(54頁) |
| Live Well San Diego | <ul style="list-style-type: none"> サンディエゴ保健福祉局は、郡政府の他部門や周辺地域・市町村の自治体と協力し、約2年間をかけて地域の健康問題の実態を把握するための調査を実施した。この調査を通じて、慢性疾患が地域の住民の死亡原因の50%前後を占めることが明らかになり、調査結果を基に、地域の健康問題を改善する方針が打ち出された。(94頁) |
| Farm to Plate | <ul style="list-style-type: none"> 戦略的計画の策定にあたっては、スタッフと地理情報システム専門家、その他ボランティアたちが約1年半の時間をかけ、約1,200人の消費者や専門家へのインタビューを通じて、バーモント州のフードシステムのデータの収集及び解析を行った。(113頁) |

図表 III-2. 「課題把握」に関する取組例

■ 「共通の課題認識（アジェンダ）」：当事者間の議論によって共通の課題認識が醸成される

取組を進める上での共通の課題認識である「アジェンダ」を定めるに際しては、前述の課題把握のための各種調査等に基づいて、関係者間で徹底した議論を、ケースによっては2年半などの長い時間をかけて展開し、地域の現状や課題に対する共通認識を醸成していた。

Ⅲ 全体総括

| ㊦ 「共通の課題認識（アジェンダ）」 | |
|---|--|
| TRRUST | <ul style="list-style-type: none"> ■ アジェンダ策定では、各々の参画者の想いがあり、表現等での合意が取れない等といった困難も伴った。（11頁） ■ その経験を踏まえて、課題を解消するにあたり、必要な要素（教育、家、ヘルスケア等）を分解し、一つ一つ優先順位付けする等、重要度の高い支援内容に関する合意形成を図った。（16頁） |
| The Paschalville Partnership | <ul style="list-style-type: none"> ■ アジェンダ設定に向けては、地域の現状や課題に対する共通認識を持つための話し合いに時間をかけ、ブレインストーミング等の手法を活用しながら全員が納得するまで会議を重ねた。それにより共通認識が醸成され、アジェンダ設定がスムーズに実施できた。（47頁） |
| The Arts Access Initiative | <ul style="list-style-type: none"> ■ アート関連の支援実施団体にとっては、本来の活動目標はアート教育の推進ではなかったため、子どもたちの能力や学力を向上させるという共通目標に向かって関与してもらうことは困難であった。また、取組全体の方針としても、各パートナーのビジョンを尊重するものではなかったことが協働を阻害してしまった。（32頁） |

図表 III-3. 「共通の課題認識（アジェンダ）」に関する取組例

■ 「関係者の関与の在り方」：大きなアジェンダのもと多様な関係者が緩やかに協働して取り組む

今回の事例調査では、成果達成に向けた役割等を各関係団体に誰かがアサインする（割り当てる）のではなく、互いに課題の共通認識を持ち、それぞれの団体がそれぞれに連携しながら取り組むメリットを明確にすることで、協働を維持する事例が多くみられた。


| ㊧ 「関係者の関与の在り方」 | |
|---|---|
| Vital Village Community Engagement Network | <ul style="list-style-type: none"> ■ パートナーシップを組んだ経緯としては、情報誌やセミナー等で活動内容を知ったこと、SNSで活動に興味を持ったこと等、様々なケースがある。各パートナー団体に共通するのは、活動の目的に共感し、単独で活動するよりも互いにネットワークを形成して連携し合う方がより大きなインパクトを与えることができると考えていることにある。（81頁） ■ パートナー間で足並みを完全にそろえる必要はなく、緩やかなネットワークを形成することで、成功や失敗体験及びデータをシェアしやすいようにしている。（85頁） |
| Zone126 | <ul style="list-style-type: none"> ■ Zone126と関係者は、地域の子どもたちを支援しようという目標のもと、相互にメリットがある範囲で支援を実施している。各パートナー団体のビジョンや成果指標が完全に一致していなくても、地域の課題を共有し、それに向けてできることを役割分担している。（64頁） ■ 支援実施団体としては、Zone126の理念は賛同できるものであることはもちろん、パートナーとして参加することで、自団体の目標達成のためにも有益であると感じたため協働に至っている。（62頁） |
| TRRUST | <ul style="list-style-type: none"> ■ 取組の進捗管理においては、参画者の強み・弱みを明確に理解したうえで役割分担することに配慮した。また、個別の取組の管理においては、その中で重なりや漏れがでないよう「今何ができていて、何ができていないか」「今何をしていた、何をしていないか」をきめ細やかに把握した。（16頁） |

図表 III-4. 「関係者の関与の在り方」に関する例

Ⅲ 全体総括

■ 「成果」：成果指標や数値目標の設定が重要なのではなく、データに基づく改善を図ることを重視

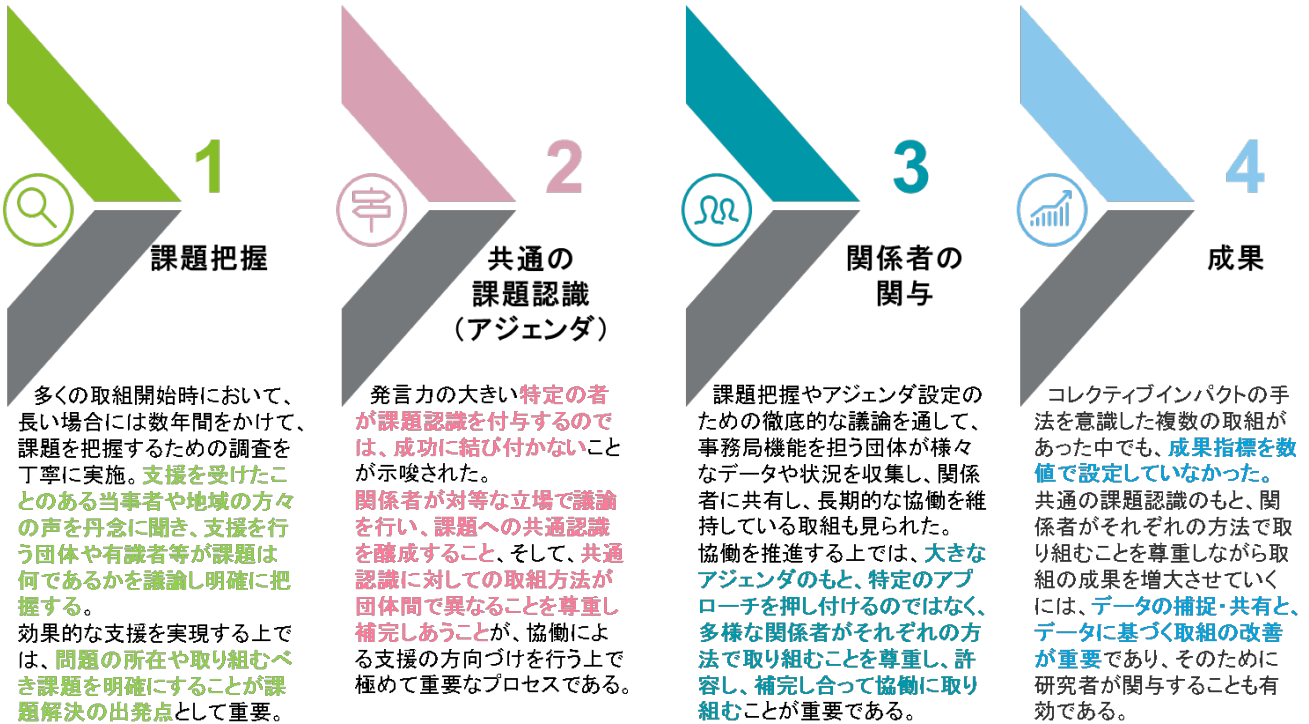
成果指標の設定に関してはアメリカ及びカナダにおいてもまだ手探りの段階であることが示された。また、取組の方向性によっては、常に数値等の成果指標は必須ではなく、共通の大きな目標を目指して協働することの重要性を示した事例が確認できた。成果指標を設定しなくとも、様々なデータを収集し、時には大学の研究者の参画を得ながら高度な分析を行うケースや、多様なデータの変化を「ダッシュボード」にして可視化しながら、取組の改善を図るケースが見られた。

|  「成果」 |
|--|
| <p data-bbox="212 562 507 589">The Paschalville Partnership</p> <ul style="list-style-type: none">■ 2014年－2017年の最初の4年間は、成果がなかなか出なかったことを踏まえ、2018年以降は数値を追跡しないという方針となった。地域の状況を改善するには時間が必要であり、問題が複雑になっているため、成果が出たとしても取組との因果関係を証明することは難しく、定量的な数値目標を設定することは適していないと考えられている。(53頁)■ 当該取組は公共図書館を主体とした取組であり、地域コミュニティの底上げを目標に掲げて活動している。(53頁) |
| <p data-bbox="161 723 655 750">Vital Village Community Engagement Network</p> <ul style="list-style-type: none">■ 団体間には達成すべき目標数値を厳格に設定しているわけではなく、共通のアジェンダの下、緩やかなパートナーシップを構築し、お互いの知見やデータを共有している。(81頁)■ 80以上の支援実施団体が、各々が有する健康データや成功・失敗体験を運営組織に共有し、共通のダッシュボード経由で情報共有する仕組みを構築した。(82頁)■ 地域コミュニティのシステムや根深い問題を改善するためには、短い期間で成果を望むことは現実的ではないとし、数値目標を持たないこととしている。(85頁) |
| <p data-bbox="256 936 464 963">Live Well San Diego</p> <ul style="list-style-type: none">■ ターゲット領域に紐づけた成果指標を設定するとともに、複数の成果指標を継続的に観測し、かつ一覧できるように工夫している。(99頁) |
| <p data-bbox="320 1014 400 1041">TRRUST</p> <ul style="list-style-type: none">■ 将来のビジョンを設定し、そこを起点として今何をすべきかといったことを議論することによって、徐々に成果指標を定めるうえでの素地が出来上がってきた。(14頁)■ データの取得や取組の成果測定については試行錯誤を続けており、現段階では、5か年程度の期間で、「ホームレス数、里子支援を受けている人数、学校の卒業率等」を継続的に測定し、内部での進捗管理を実施している。(14頁)■ 対外的には、活動を分かりやすく伝えること、そして、資金獲得を目指す場合は、資金提供者に対して地域課題の分析結果や調査結果を明確に共有していくことを重視した。(16頁) |
| <p data-bbox="312 1227 408 1254">Zone126</p> <ul style="list-style-type: none">■ 取組開始前もしくは開始直後の数年間は定性的、定量的数値で現状を把握することに努め、その上で目標設定をすることが適切であると考えている。(61頁)■ 取組開始時点では成果指標を設定せず、参加者数等の各種データを収集できる仕組みを構築し、取得したデータを分析するといったアプローチをとっている。(64頁) |

図表 III-5. 「成果」に関する取組例

3. 調査結果からの示唆

今回の調査から、社会課題解決に際して、協働によって成果の向上を目指す際には、以下（図表 III-6）のような事項が重要と考えられる。



図表 III-6. 社会課題解決における成果最大化に向けた示唆

■ 「課題把握」

- 本調査の結果、多くの取組開始時において、長い場合には数年間をかけて、課題を把握するための調査を丁寧に実施していた。一つの支援で本質的な解決がもたらされるほど、社会課題は単純ではない。表層に表れている事象をもたらす課題は何かに迫り、解決すべき課題を真摯に追究することが第一歩であり、そこから協働が始まる。
- 例えば、カナダのバンクーバーで実施された“TRRUST”の事例では、若者のホームレス問題の解消を目指して支援を実施していたが十分な効果が上がらなかった。改めて、若者や支援を受けた経験者等を含めた調査やヒアリングにより、里子支援制度にポイントがあることが判明し、支援や制度の改善につながった。
- 特に本調査においては、地域の住民一人一人の生の声を集めるためにヒアリングや会議への参加を促す等、当事者を関与させたいえ、解消すべき本質的な課題の把握につとめていることが分かった。逆に、解消すべき地域の課題の把握が不十分であったために、支援の効果が十分に出なかった事例も確認できた。支援を受けたことのある当事者や地域の方々の声を丹念に聞き、支援を行う団体や有識者等が課題は何であるかを議論し把握する。効果的な支援を実現する上では、「問題の所在や取り組むべき課題を明確にすること」が課題解決の出発点として重要な要素であると言える。

Ⅲ 全体総括

■ 「共通の課題認識（アジェンダ）」

- 同じ地域の住民や課題に取り組む団体同士であっても、課題と感じる内容には差異があるため、当事者間のコミュニケーションを徹底して実施し、関係者間が納得して合意を形成することが重要である。調査やヒアリング等により、課題や実態を把握した上で、地域の課題や現状に対して、取組に関与する者が共通の認識を持つことは非常に重要である。調査した事例においては、アメリカのフィラデルフィアで実施されている“The Paschalville Partnership”では、地域の現状に対する共通認識の醸成に向け、徹底した議論を関係者間で行っていた。また、調査結果に基づいて問題を一つ一つ優先順位付けし、何が最も重要な課題であるかの認識を共有した事例もある。
- 特定の団体あるいは資金提供者など、発言力の大きい特定の者が課題認識を付与するのでは、成功に結び付かないことが示唆された。関係者が対等な立場で、議論を行い、課題への共通認識を醸成すること、そして、共通認識に対しての取組方法が団体間で異なることを尊重し補完しあうことが、協働による支援の方向づけを行う上で、極めて重要なプロセスであると言える。

■ 「関係者の関与の在り方」

- 複数の関係団体が協働する場合、互いの意識相違や利害の対立等により、協働の取組がうまくいかないケースもある。今回の調査においても、共通の目標設定に際して表現ぶり等で合意が取れなかったケースや、非営利団体が多い地域で協働による取組を開始したが、資金獲得競争が発生して取組が持続できなかったケースもあった。これは、前段の地域の実態調査や関係者間の徹底した議論が不足していたこと等によるものもある。
- 一方で、課題把握やアジェンダ設定のための徹底的な議論を通して、事務局的な機能を担う団体が常にデータや状況を収集し、関係団体間で共有することで、協働による支援を長期的に維持している取組も見られた。こうした取組では、「パートナー間で足並みを完全にそろえる必要はなく、緩やかなネットワークを形成」することや「100%の方針理解を得られないこともあるが、相互にやりたいことを尊重する姿勢」を重視していた。
- 協働を推進する上では、大きなアジェンダのもと、特定のアプローチを押し付けるのではなく、多様な関係者がそれぞれの方法で取り組むことを尊重し、許容し、補完し合って協働に取り組むことが重要であると言える。

■ 「成果」

- コレクティブインパクトの手法を取組の当初から意識して実践するケースもいくつかあった中で、それらの複数の取組においても、成果指標を数値で設定することをしていなかった。共通の課題認識のもと、関係団体がそれぞれの方法で取り組むことを尊重しながら取組を進め成果を増大させていくには、データの捕捉・共有と、データに基づく取組の改善が重要であり、そのために研究者が関与する場合も有効であることが示唆された。

Ⅲ 全体総括

■ 結びに

休眠預金等活用制度が我が国で本格的に運用開始された。本制度では、①子ども・若者支援、②日常生活に困難を有する方等の支援、③地域活性化等の支援という3つの分野で社会課題解決に取り組む団体を、資金的支援と非資金的支援を組み合わせるものである。既に多くの団体が本制度の下で事業を開始した。本制度では、助成金の交付を受ける団体だけでなく、同じような活動に取り組む団体、自治体、社会貢献を考える地域企業や個人等、これまで社会課題解決に携わってこなかった方たちにも、多くの示唆や活動参加の機会となることが期待されている。本報告書が、社会課題解決に取り組む団体だけでなく、自治体や地域企業、金融機関、研究者等にとって、社会課題解決のための協働のヒントになり、何かのアクションにつながることを願い、結語とする。