

多様な連携のカタチ

持続可能な福祉社会を目指して



平成30年9月27日、東京都港区で独立行政法人福祉医療機構主催の「平成30年度WAM助成シンポジウム」が開催されました。NPOが行政や企業、個人等、さまざまな主体とネットワークを構築しながら取り組んだ事例とともに、持続可能な福祉社会への道のを考える今回のシンポジウムでは、広井良典氏（京都大学こころの未来研究センター教授）による基調講演に続き、WAM助成を活用した活動事例の報告やパネルディスカッションが行われました。今回は、このなかからディスカッションの内容を紹介します。

今回のシンポジウムのパネルディスカッションは2部構成となっており、ディスカッションに先立ち、ファシリテーターの長浜洋二氏による視点の提示および助成先団体のパネリストによる活動報告が行われた。

視点の提示では、異なるセクターにおけるさまざまな主体（行政、企業、NPO、財団など）

コレクティブ・インパクトとは？

平成30年度WAM助成シンポジウム報告

多様な連携のカタチ ～持続可能な福祉社会を目指して～

- 開催日 … 平成30年9月27日（木）
- 場 所 … 品川フロントビル会議室（東京都港区）

〈主催〉独立行政法人福祉医療機構 〈後援〉厚生労働省

プログラム

●基調講演

「持続可能な福祉社会への道」～制度と福祉活動に期待すること～
広井 良典氏（京都大学こころの未来研究センター 教授）

●パネルディスカッション

第1部 視点の提示、助成先団体による成果報告

第2部 ディスカッション

【ファシリテーター】

長浜 洋二氏（モジョコンサルティング合同会社 代表）

【活動報告団体・パネリスト】

花井 美紀氏（特定非営利活動法人ミーネット 理事長）
渡辺 由美子氏（特定非営利活動法人キッズドア 理事長）
尼野 千絵氏（特定非営利活動法人暮らしづくりネットワーク北芝）

●開催報告・発表レジュメ

WAM助成ホームページにおいて、シンポジウム全体の開催報告や登壇者の発表レジュメを掲載しています。あわせてご覧ください。

▶ <http://www.wam.go.jp/hp> / WAM助成シンポジウム 検索



図 コレクティブ・インパクトの5つの特徴

- | | |
|-----------------|--------------------------------------|
| 1 共通のアジェンダ | 全ての参加者が変革に向けたビジョンを共有していること |
| 2 共有された評価システム | データ収集と効果測定により、取り組みを評価するシステムを共有していること |
| 3 相互強化の取り組み | 参加者個々の強みを活かし、取り組み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 | 信頼形成に向け継続的かつオープンなコミュニケーションが行われていること |
| 5 取り組みを支える組織 | 取り組み全体をサポートする独立した組織体があること |

が、共通のゴールを掲げ、お互いの強みを出しあいながら社会課題の解決を目指すアプローチとして「コレクティブ・インパクト」が注目を集めているという話題が提供された。

その背景の一つに、社会課題の複雑化や困難性が増しているという現状がある。そうした複雑な社会課題を効果的に解決した事例から明らかになった共通項、それが、「コレクティブ・インパクトの5つの特徴」(図)である。

その前提条件として、①自分の意見を主張するのではなく、参加者が自ら考えることを促す役割を担う「影響力のある推進者」がいること、②最低2〜3年の継続的な財源確保ができること(資金力)、③社会から新たなアプローチが必要という機運が醸成されていること(課題解決への緊急性)、があげられた。

コレクティブ・インパクトの5つの特徴を共有した後、3団体より活動報告がなされた。

活動報告では、最初に特定非営利活動法人ミーンネット理事長の花井美紀氏から、がん体験者ががん患者・家族と同じ立場で相談支援を行うピアサポーターの養成とともに、地域の医療・福祉分野の専門職との連携体制を構築する活動が報告された。

続いて、「すべての子どもが夢や希望をもてる社会の実現」を目指し、先進的な教育支援活動を展開する特定非営利活動法人キッズドアド理事長の渡辺由美子氏からは、支援団体のネットワークを強化することで、子どもの貧困問題に関する課題や必要な支援を共有し、社会へ発信するイベント開催の報告と、ひとり親家庭に対する児童扶養手当の複数子加算の増額を目的とした「ひとり親を救え!プロジェクト」の活動が紹介された。

さらに、特定非営利活動法人暮らしづくりネットワーク北芝の尼野千絵氏からは、生きづらさを抱える若者や地域住民の誰もが利用できる社会的居場所の運営のほか、若者への理解を深める研究会や地域住民との食事を会を実施し、支えあいネットワークを構築する活動が報告された。

ディスカッション

財源構成や資金調達工夫

長浜洋二氏(ファシリテーター) 本日のデ



長浜 洋二氏
モジョコンサルティング合同会社 代表

マツダ、富士通などでマーケティングに従事。公益組織のコンサルティングを行う株式会社 PubliCoの起業を経て、協働推進などコミュニティ、組織、個人の課題解決を支援する同社を設立。

イスカッションでは、ご来場の皆さんから寄せられた質問等について、パネリストの方と一緒に考えていきたいと思えます。

最初のテーマとして、運営資金の確保などお金に関する質問を多くいただきました。それぞれの団体の財源構成や資金調達で工夫されていることなどについて、花井さんからご意見をお聞かせいただけますか。

花井美紀氏 活動初期は本当にお金がなく、会員もすぐに増えるわけではありませんので、組織をつくったという責任から持ち出しをしていた時期もありました。その後は医療機関や行政の協力を受けながら、さまざまな集まりの場を増やしていくうちに、会員が増え、ようやくいろいろな経費を賄えるようになりました。あとは、あらゆる助成プロジェクトに申請し、そこで採択を受けて資金を得るということが主でした。

行政から委託事業を受けられるようになってからは財政的にも安定して、月末に胃が痛くならなくなったのは昨年くらいからです。もともとNPOや、それ以前の患者会として取り組んできたことは、公共事業化されるべきだという考えをもっていました。現在は事



この著作物は著作権法、国際条約およびその他の知的財産権に関する法律や条約によって保護されています。著作権者(独立行政法人福祉医療機構)ならびに著作権者の許可を得ない複製(コピー)、再配布を、固くお断わりいたします。

業化され、委託費で運営できているということとは、私たちの目指してきた姿でしたので、その事業の内容をいかに豊かにし、市民のニーズを受けて、事業の幅を広げていくかというところが現在の課題だと思っています。

長浜氏 渡辺さんの団体では、運営資金を調達するためにどのような取り組みをされていますか。

成果の可視化が重要

渡辺由美子氏 現在、当法人の事業費のうち、6〜7割が行政の委託事業費で、残りの部分を法人・個人からの寄付とさまざまな助成金で賄っています。事業の成果を可視化するということは非常に重要だと思っていて、最初からこだわっていたのは、学習支援という場をつくるだけでなく、貧困の連鎖から子どもたちが抜け出せるように高校への進学100%を達成することでした。高校に進学できない子どもが増えることは、行政にとっても大きな課題ですので、そのままにしておくとも引きこもりや、生活保護の受給者になる



渡辺 由美子氏
特定非営利活動法人キッズドア 理事長

配偶者の転勤に伴い一年間イギリスに移住し、「社会全体で子どもを育てる」日本を設立。希望を広げている。

可能性があることを行政に訴えることで、現在は委託事業として実施できています。

ただ、委託事業はよいところもあれば難しいところもあります。行政のプロポーザルを受けなくてはなりませんし、基本的には単年度の事業なので安定した財源としては見込みない面があります。一方、困っている家庭の情報をもっている行政とともに事業を推進することで、生活に困窮している子どもたちにもピンポイントで支援を届けることができるので、委託事業は継続していきたいと思っています。

あとは行政の委託事業が多いと、認定NPOになることが非常に難しくなります。当法人でもずっと目指していたのですが、一昨年から認定を取らずに行政の委託を受けながら、ファンディングに力を入れることを方針としています。

長浜氏 事業の成果を可視化して相手に伝えることが重要だということでした。お金を集めることと成果というのは基本的に裏腹で成果がわからなければ、行政や企業もお金を出せないと思うのですが、花井さんの団体では何をもち活動の成果だと位置づけ、行政などに伝えていらっしゃるのですか。

相手のニーズを把握したうえで実績を示す

花井氏 私たちの専門領域はがんですので、国のがん対策の動向がどうなっているのか、県がどのようながん条例を用い、がん対策を

おく必要があります。先ほど、プロポーザルの話がありましたが、提案した事業が行政の施策になるときに、私たちがやらせてもらえるのだと思っていたところ、公募になるケースも少なくありません。そのような経験を重ねたことから、まずは相手を知るといいますか、行政のやりたいことの本質がどこにあるのかをしっかりと理解し、市民ニーズや数字などを把握したうえで、それにかかった実績の示し方をしていくということが成功につながる一つの材料ではないかと思っています。



花井 美紀氏
特定非営利活動法人ミーネット 理事長

がんに罹患した父親を非告知のまま看取った体験から、がんの患者会活動を開始し、同団体を設立。現在、愛知県がん対策部会委員、名古屋市がん対策専門部会委員を務める。

長浜氏 行政など相手がどのようなニーズをもっているかをしっかりと把握し、それを踏まえた提案や話し合いを積み重ねていくということですね。先ほど、ファンディングという言葉が出てきましたけど、渡辺さんの団体ではどのような体制がとられていますか。

渡辺氏 ようやく3年前に3〜4人のスタッフを配置した広報・ファンディング部門をつくりました。やはり発信していくことが重要になりますので、広報をしながら協力していただける企業や個人を開拓していくことに取り組んでいます。

寄付を集めて新たに事業を始めることを考



えている団体も多いと思います。当法人でもそうでしたが、寄付を集めることは大変なので、事業のスタートアップはある程度まとめた資金を獲得できる助成金を活用するといいのではないかと思えます。助成金の申請書を書くのは労力もかかりますが、それによって活動内容が明確になりますし、勉強になることも多いです。

長浜氏 ニ野さんの団体ではお金に関することや、活動の成果の発信についてはどのようにしていますか。

尼野千絵氏 NPOとしては委託事業がほとんどで、大阪府箕面市の人権文化センターの指定管理を受けるほか、生活困窮者自立支援制度の相談事業や障害福祉の事業を運営しています。もともとは、地域に資源がないことから、住民に必要なサービスを立ち上げることをお手伝いする中間支援の団体としてスタートしたのですが、必要なサービスを増やしていくうちにNPOとしては規模が大きくなり過ぎて会計も複雑になってきていますので、必要なサービスは継続しつつも適正な規模にするために分社化していく流れも考えています。

とくに、若者支援に関しては、本当にどこからお金が出ない状況でしたので、WAMからスタートアップの助成金をいただき、まずは仲間づくりのところから力添えをいただいたので、それを継続できるかたちを自分たちでつくっていかなくてはならないと思っています。

長浜氏 地域づくりの活動は、成果を定義するというのは難しいと思いますが、尼野さん

にとつて地域づくりがうまく進んでいると感じられることはありますか。

個別訪問による調査で 実態を把握

尼野氏 中間支援のNPOとしてスタートして、住民に必要なサービスを増やしていった結果、今度は地域の人の出番がなくなり、例えば、これまで祭りなどを一緒に準備していた人たちがお客さんみたいになってしまい、これは地域にとつてよいことなのかと考えることもあります。



尼野 千絵氏
特定非営利活動法人暮らしづくりネットワーク北芝
同団体に入職し、コミュニティカフェで店長を務めた後、他団体で学んだ経験を活かして若者支援事業の相談員として若者支援を担当。

地域のなかで個別訪問して聞き取りをする実態調査を5年ごとに実施し、どのくらい地域の活動に参加しているか、知り合いは何人くらいいるか、という調査を行っているのですが、そういう点は、成果のポイントになってくると思います。

長浜氏 自分たちが目指すものに対して、それが実現できたかどうかの評価についてはどのように確認をしているのか、尼野さんからお聞かせください。

尼野氏 地域での活動の成果については、先

ほどの実態調査も一つです。わりとズバズバ言ってくれる住民が多く、直接確認することができています。また、行政に対しては、とくに生活困窮者の支援で求められるのは数字になりますので、実績はしっかりと伝えます。しかし、就職した人数だけを成果とするのは違いますし、実績以外の部分でも大事なことがあるということを言い続けるよう意識しています。

長浜氏 行政に対して、若者を実際にその場に連れて行き、対話をする中で行政の意識が変わったことはあつたりしますか。

尼野氏 相談に来た若者に市役所でのアルバイトを紹介することがあるのですが、最初は職員もいろいろと気を遣ってくれて、体調などを心配して話しかけてくれるのですが、それがかえって若者にとつてはしんどいと感じることがあります。でも、それは行き違いなだけで何回かそうしたやりとりを繰り返すうちに、「こういう声かけをしたら、この人は頑張れる」ということがわかってきます。一例ではありますが、そういうことで若者たちへの理解が深まったことは実際にありました。

長浜氏 渡辺さんの団体で工夫している評価について教えていただけますか。また、その評価をどのように位置付けていらっしゃるのですか。

第三者評価の必要性

渡辺氏 評価は非常に重要だと思っています。学習会の終了後に生徒や保護者にアンケ



ートをと、感想や高校進学率などを調査しています。とれる数値のなかで学習会の出席率を重視しています。それは、これまで社会性を身につける機会が少なかった子どもたちが多く、学習会に参加し続けることでコミュニケーション能力など、学習面以外にもさまざまなことを学ぶ機会を継続して提供することが大切だと感じているからです。

その際、評価を自団体で行うと、自分たちだけの評価になってしまい、対外的に成果を示すことが難しいため、近頃はできるだけ外部の評価を入れるようにしています。外部評価を入れるとお金もかかりますが、第三者からみてよいサービスとして評価してもらおうとが大切だと考えています。

長浜氏 活動当初は人手や財源も限られていますし、自己評価でやらざるを得ない面もありますが、事業の有効性を示してモデル化していくためには、どこかのタイミングで客観的な第三者評価も必要となるとのことでした。花井さんの団体ではいかがですか。

外部評価は連携や事業展開でも効力を発揮

花井氏 私どもの場合は、がん体験者ががん患者・家族を支援するという、非常に同質性の高い相互支援的なものだから、いろいろとリスクもあるわけです。WAMの助成事業のなかでピアサポーターを利用した人の満足度を調査することになった際には、アンケートの内容や方法が適切であるかを愛知県医師会の外郭団体の倫理審査を担当する委員会に



諮り、その回答を基にピアサポート活動をしているがん診療連携拠点病院と名古屋市と当法人が協働運営するがん相談・情報サロン「ピネット」の利用者を対象に調査を行いました。

結果として、患者、家族ともに満足度が90%を超える高い評価を得るとともに、質の高いピアサポーターを養成していることを確認できました。このような評価は、がん診療

連携拠点病院などと連携を図っていくうえで、非常に効力があつたと思いますし、「ピネット」で新規事業を追加していく提案をした際にも、非常に大きなインパクトになりました。

外部評価を受けるといことはとても大切であり、今後の活動の展開に大きな効力を発揮します。WAM助成でも、高齢がん患者の研究を専門にしている大学の教授や地域のステークホルダーに評価をしていただき、今後の課題と展開について明確化することにつながっています。

長浜氏 評価をすることで実績をきちんと可視化して、利用者が満足するものであれば、今後の事業展開にもつながるといふことでした。そのような評価は団体スタッフ側のやる気にもつながっているのだろうと感じます。

活動のなかでは目的やゴールを明確にすることが重要になります。次の質問では、具体的に連携先となる関係団体や組織、個人などと目的や目標を共有するために行ったことについてうかがいたいと思います。

渡辺氏 ひとり親家庭に対する児童扶養手当の複数子加算の増額を目指した活動では、幅広い、視野や発信力もち、政策提言を得意とする団体の代表者を中心となって取り組んだことで集まった途端にそれぞれの活動領域で「ここに問題がある」とたくさんの課題を



出し、どのような優先順位で進めていけばよいかを平場で話しあうことができた点が制度を変える大きな成果につながったと思います。

長浜氏 情報もち意思決定もできる人が集まり、しかも平場で話しあい、優先順位をつけていく。確かにそのような進め方は早いだろうとあらためて感じました。花井さんはいかがでしょうか。

「熱意」と「理論・根拠」を融合した提案が人を動かす

花井氏 当法人の場合は、ステークホルダーである議員との関わりが大きかったと思います。活動当初は実績もありませぬし、実績がないと行政は動かせないことはやり取りのなかで感じていました。そのようなときに、民間のシンクタンクが開催する「がん政策サミット」があり、そこで学んだことが一つのきっかけになりました。それまでは右も左もわからず熱意だけで空回りしていたところがありました。ところが、「熱意」と「理論と根拠」という、この2つをうまく融合させて提案しなければ人は動かせないということに気づいたので、サミットで学んだ後は、議会を頻繁に傍聴するようになり、がん対策やそれ以外の審議事項についても一市民としての感想や意見を議員に送り続けることで少しずつ関係をつくりました。やはり、議員のなかにはご自身ががんを経験したり、家族をがんで亡くした方もいて、そういう方は非常に話を聞いていただけます。「熱意」と「理論と根拠」をもつ

て提案し続けることで、現在の活動の根幹である「ピアネット」の開設を後押ししてもらったという経緯があります。

長浜氏 関係機関と共通の目的や目標をもつためには、そもそも現状の把握や問題構造などの全体像を共有できていることが必要となりますが、そうした認識のすり合わせを熱意とともに理論や根拠（データ）を示して取り組んできたということでした。

最後の質問となりますが、地域特性もあれば専門分野も異なるなか、黒子として連携の中核を担っている皆さんが、どのようなことに配慮しながら、事業全体のコーディネートをするのを心がけているのかお聞きしたいと思います。

花井氏 行政や医療機関との連携のなかでは、私たちはプレイヤーになりますので黒子になることはできません。行政の委託事業として、一人でも多くの市民の皆さんに満足して利用していただくことが大切だと考えています。組織内部においては、市民に対応するピアサポーターが力を発揮できるよう黒子に徹すること、つまり、状況や場面によってプレイヤーと黒子の両面が求められる立場であることを、これからより一層心がけていきたいと思えます。

渡辺氏 ネットワーク化の事業においては、すべての連携団体の成果として納得できるかたちにすることが大事だと思っています。黒子を務めるメリットは、その団体にノウハウが蓄積され、団体の事業のステップアップにつながることができそうです。どうしても黒子だけをやり続けると苦しくなりますが、視野を

広げて把握しておくことは重要で、そこが黒子を引き受けるいちばんの醍醐味ではないかと思えます。

尼野氏 まだまだ地域づくりの途中の段階ですが、地域住民一人ひとりが主役となり、その人たちが自ら地域をつくっているという考え方を大事にしています。それぞれの多様性を認めあい、その人が力を発揮できるような、さまざまな活躍の仕方があるということに関わる人たちと共有しながら、それを後押しすることができればと思っています。

長浜氏 社会のあり方を考えた時に、「個人と個人」のあり方がスタート地点であり、その関係性を積み重ねていった先に地域や社会が出来上がっていくのだということを改めて痛感しました。本日得られた新しい知見や気づきが皆さまの実務に活かされますと幸いです。ありがとうございます。



社会福祉振興助成事業に関するお問い合わせ

●NPO リソースセンター

NPO 支援課（助成事業の相談・募集、NPO の融資相談等）
TEL : 03-3438-4756 FAX : 03-3438-0218 (共通)

NPO 振興課（助成事業の広報、事業評価等）
TEL : 03-3438-9942 FAX : 03-3438-0218 (共通)

NPO等の民間福祉活動への応援よろしくお願ひします！

寄付金のお願い

当機構では寄付金を募集しています

お問合せ先：03-3438-0211（総務部総務課）