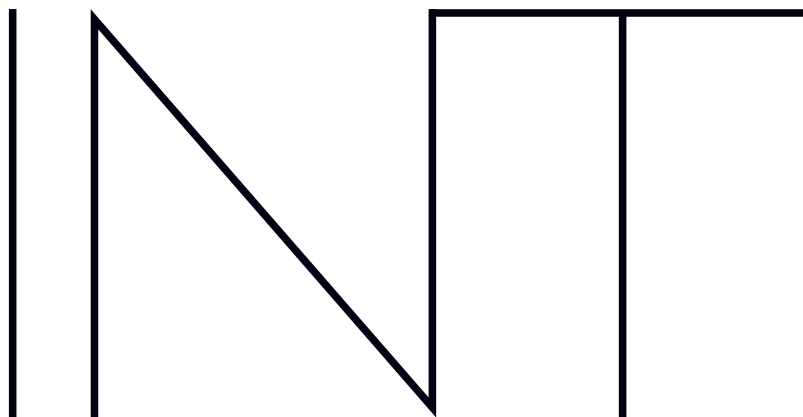


トヨタ財団  
広報誌[ジョイント]  
October 2015



No.19 | 【特集】今、望まれる  
ソーシャル・インパクト

社会課題が多様化する現代、公の力で解決できることは限られています。市民による取り組みへの期待が高まるなか、その取り組みがどれくらい課題解決につながったのかに対する関心もまた高まっています。民の力に対する期待を信頼へと進化させていくために今何が必要か。識者や現場の取り組みを通して考えます。



# 東

日本大震災から四年半が過ぎました。関係者の努力のおかげで、着実に復興が進んでいます。私は、震災直後に被災者生活支援本部事務局次長に急きよ任命されて以来、国の責任者として、救助、復旧、復興に携わってきました。この大仕事に取り組みながら、あわせてこれまで考えていた行政の構造改革にも挑戦しました。

一つ目は、「官僚主義の打破」です。「官僚は前例のないことをしない」「縦割りで融通が利かない」という批判があります。しかし、千年に一度の大津波と、経験したことのない原発事故が起きたのです。前例通りに仕事をしていては、国民の期待に応えたことになりません。「前例がなくてもやる」「必要なことは何でもやる」に、挑戦しました。そして、これまででない施策を打ちました。

二つ目は、「国土の復旧から暮らしの再建への転換」です。これまでの災害復旧は、壊れた公共施設を復旧することが主眼でした。しかし、地方の町では、それだけでは、町の賑わいは戻りません。立派な道路と堤防ができたけど、住民がいなくなった、ということになりかねません。

まず、産業となりわいの再建が必要です。津波で流された街では、商店もありません。それでは、住民は生活できません。また、商店や工場は働く場であり、生活の基礎です。これまでは、事業の再開は事業者の自己責任という考えでした。今回は、仮設店舗の無償提供、中小企業の施設設備復旧補助など、事業の再開に対して初めての支援を行いました。また、コミュニティの再建も必要です。仮設住宅で避難者が孤立しないように相談員を配置し、高台に移転した街や新しくできた災害公営住宅でもコミュニティの再建を

## 社会を支えるNPOと企業 — 復興から見えたこと

復興庁事務次官  
岡本 全勝

支援しています。

住民の立場に立つと、目標は国土の復旧ではなく、暮らしの再建です。インフラと住宅のほかに、産業となりわい、さらにコミュニティの再建が必要なのです。これは、モノや施設中心の発想から、人の暮らし中心の発想への転換です。

三つ目は、「民間と一緒にやる」です。かつては、公共のことは行政が担い、企業やNPO（非営利団体）は、行政にとって工事の発注先か事務の委託先でした。しかし、被災者支援や被災地の復興には、NPOや企業の役割が重要です。

阪神・淡路大震災で、ボランティアが活躍しました。今回も、避難所での支援や仮設住宅の見守り、コミュニティの再建支援などに、ボランティアやNPOが活躍しています。行政ではなかなか取り組めない分野、専門の職員がいない分野で、住民や地域を支えてくれています。今回わかったのは、組織ボランティアであるNPOの重要性です。仮設住宅の見守りなどは、安心と安全を考えると、個人ボランティアに任せるわけにはいきません。責任ある主体で経験のある組織でないと困るのです。その意味で、阪神・淡路大震災がボランティア元年なら、東日本大震災はNPO元年であると、私は考えています。

### 企

業の役割も大きいです。被災地で、電気やガソリンスタンド、コンビニが早期に復旧したのは、企業が作業を急いでくれたからです。これらが再開しないと、復旧工事に入ることもできません。また、被災企業が操業を早く再開したことで、雇用の場が確保できました。阪神・淡路大震災との違いは、この企業の貢献が広く認識されたことです。それも、義援金や物資を提供する

だけでなく、本業を通じて社会に貢献することです。CSR（企業の社会的責任）という言葉は、阪神・淡路大震災後に広まった言葉だそうです。

### こ

れからの行政は、これらと連携をとって課題を解決していくのです。町は住民と行政だけでつくることはできません。NPOや町内会など中間団体と企業の役割が大きいです。津波で町が流されたことで、それが鮮明になりました。それはまた、公共サービスは行政が税金で提供し、企業は利益を求めて商品や商業サービスを売るといふ、官（政府）・私（民間）二元論から、公共の課題を政府（官）・非営利活動や中間団体（共）・営利企業（私）が担うという官・共・私三元論への転換です。NPOと企業は行政の下請けではなく、それぞれの得意分野で住民の暮らしを支えるのです。

私は官僚として、日本の行政の長所と短所を考え続けてきました。この仕事に就いたときに、どのようにしたら早く良い復興ができるかを考えるとともに、「行政の構造改革」に挑戦してみる良い機会だと考えました。「官僚主義の打破」「モノから人への行政の対象の転換」「行政による公共の独占から三つの主役への転換」。これら三つの変革は、現場での変化であるとともに、意識の改革です。その改革は、受け入れられつつあると思っています。そしてそれが、東日本大震災を乗り越えて、住みよい社会をつくり出すことにつながっていくと考えています。

●おかもと・まさかつ  
復興庁事務次官。1955年生まれ。東京大学法学部卒、自治省入省、富山県総務部長、総務省交付税課長、内閣総理大臣秘書官、東京大学客員教授、東日本大震災被災者生活支援本部事務局次長などを経て現職。



Photo by Ryoko Kida

8月末芽室町を訪問した際に撮影したかぼちやの花。10月12日にオープンしたコミュニティレストラン「ばあばのお昼ご飯」で十勝のスーパカレーの具材として使われます。種まきから人びとのおなかを満たすまで丁寧な取り組みの積み重ねです。仕事とは何か、障がいのある方の働く姿、農業という食べ物を生み出す現場を見ながら改めて考えました。(本誌 P.16参照)

### CONTENTS

FIRST WORD ● 岡本全勝  
社会を支えるNPOと企業 — 復興から見えたこと …… 2

特集：今、望まれるソーシャル・インパクト

社会的成果を生み出す組織になるために ● 山元圭太 …… 4

理念を実現する  
「強くあたたかい組織」のつくり方 ● 五井淵利明 …… 7

トヨタ財団国内助成グループの取り組み  
より大きな社会的インパクトのための評価に向けて …… 8

私たちの取り組み — 国内助成プログラム助成対象者からの寄稿  
ソーシャル・インパクトの  
モデルプロジェクトとして ● 西村俊昭 …… 10

100人の小さな一歩が  
町に変化を生み出す ● 井東敬子 …… 12

シロウト集団が地域林業の  
担い手になるために ● 平井明日菜 …… 14

活動地へおじゃまします！ <北海道芽室町>  
「誰でもが当たり前前に働いて生きていける町」 …… 16  
芽室町を訪問して

楠田 PO のブラジル便り ● 最終回  
アマゾン奥地での実り多き活動を終えて …… 19

「私」のまなざし ● 辛島理人  
フィランソロピーを通じた日米関係の研究 …… 20

国際助成プログラム  
2015年度プロジェクト一覧 …… 22

トヨタ財団ジャーナル …… 23  
●タイで花開く？長野・佐久の高齢者ケア  
●「かな地域」におけるアート活動と人材育成 他

# 社会的成果を生み出す 組織になるために

株式会社 PUBLICO 代表取締役 COO 山元圭太

社会状況が大きく変化するなかで、NPOの課題解決力やNPOが生み出す社会的成果について関心が高まっています。本記事では、NPOを始めとする公益組織が社会的成果を出すことが強く求められる今、社会的成果を出せる組織をどう増やしていくかNPOのマネジメント支援をしている立場として現在考えていることをまとめました。

## なぜ、今、「社会的成果」が求められるのか

2012年、国立社会保障・人口問題研究所が公表した「日本の将来推計人口」によると、日本の人口は長期的に減少していき、2060年には現在より3割以上も少なくなると推計されています。一方、高齢者人口は増え続け、このまま少子高齢化が進むと、2060年には65歳以上の高齢者が人口全体の約40%を占めると推計されています。

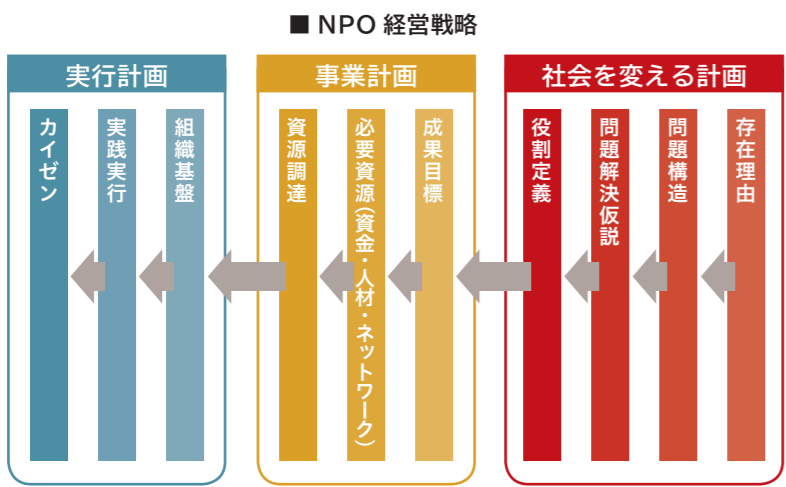
日本における少子高齢化によるさまざまな社会問題はすでに起こっており、地方では目に見えないカタチで問題が顕在化してすでに逼迫しているところも少なくありません。また、LGBTや発達障害などこれまでは生きづらさを感じてこられた社会的マイノリティー

も達成されることもありません。そういった場面をたくさん見てきました。

そして、もう一つ重要なのは「共有度」です。社会的成果とは「利害関係者が価値を認めたもの」のことです。誰か一人だけが思っているものは「社会的成果」ではありません。だから、ミッション実現のために巻き込むことが必要な関係者との間で合意をとっていくことが必要です。

## 社会的成果をどのように生み出すのか

ここからは、社会的成果を生み出すための



の方々に対する社会の受容度も徐々にですが上がってきています。つまり、多様性に対応する社会づくりが求められています。そのような日本の状況の中、その担い手としてNPOへの社会的な期待は高まってきています。しかし、そんなNPOへの「期待」は、未だ成果による本当の意味での「信頼」には繋がっていないのではないのでしょうか。まだ社会から「試されている」段階といえるでしょう。社会的成果を出すことで期待にこたえ、いかに社会の担い手としての信頼を得られるか、今がまさにその過渡期なのではと考えています。

## 「社会的成果」とは何か

では次に、そもそも「社会的成果とは何か」

方法を考えていきます。

社会的成果を生み出すために、私は左上の図に示す「NPO経営戦略」の立案・実行・進化をすることをお勧めしています。NPO経営戦略とは、「社会を変える計画」、「事業計画」、「実行計画」からなる10のステップです。この10個の項目はどれかだけができていても機能せず、全て上から順に整っていることが望ましい状態です。たとえば、存在理由が明確に定義されていない組織は、いくら資源調達があまくいっていてもいい組織とはいえませんし、必ず壁にぶつかります。

## 社会的成果をどう測るか

では、社会的成果はどう測るのかについて、考えていきましょう。社会的成果を測る時の考え方として、よく使われているもので「ロジックモデル」というものがあります。

これは、事業における「投入(Inputs)」——「活動(Activities)」——「産出(Outputs)」——「成果(Outcomes)」の因果関係を論理的に示したものです。また、「ROI」のように成果を経済価値化して測る方法もあります。しかし、ロジックモデルやSROIは考え方が少し難しい面もあるので、入門編として、私は3つの成果指標をたてることをお勧めしております、その3つの成果指標を「直接成果指標」、「間接成果指標」、「最終成果指標」と呼んでいます。

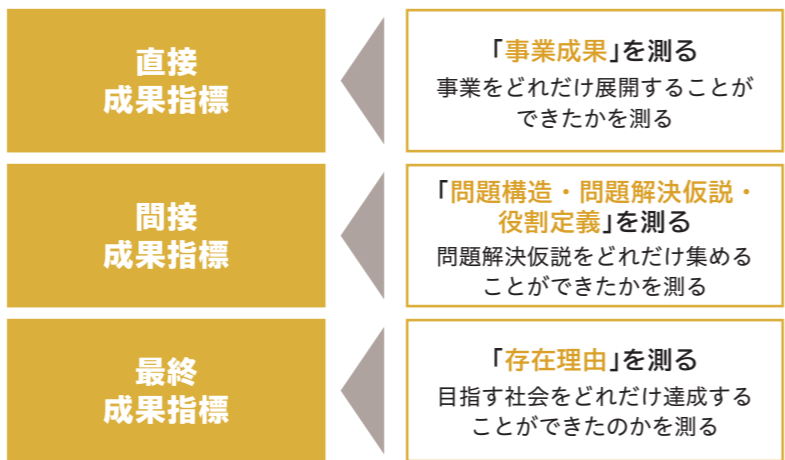
「直接成果指標」は自組織の事業によって直接的に変化させられる数字です。たとえば、交通安全イベントの参加人数がこれにあたり

について考えていきたいと思っています。営利組織では、売上や利益、株価などの指標が「成果」として共通認識が持たれています。では、NPOにおける成果とは一体、何でしょうか。「どれだけミッション・ビジョンを実現できたか?」「どれだけ社会に価値を創出することができたか?」「どれだけ社会的課題を解決することができたか?」といったことを自ら定義・測定したものであると考えます。

P・Fドロッカーは、「NPOは自ら成果を定義しなければならぬ存在」としています。営利組織とは異なり、利益や売上のような指標だけでは成果が測れないためです。私は、機能する社会的成果とするには、さらに「入魂度」と「共有度」が必要だと考えています。

当然、客観的に論理が通っているものであることは大前提ですが、同じように重要なのはどれだけメンバーの強い想いをもって決めたかです。私はそれを「入魂度」と呼んでいます。論理的にいくら正しくても、それに対して魂が入っていないならば、実行されること

## 3つの成果指標



ます。「間接成果指標」は事業を行うことで間接的に変化させる数字です。直接、自組織で動かせる数字でないもので、交通安全への意識の変化などがあるでしょう。「最終成果指標」は、ミッションを達成した時に変化しているべき数字のことで、上記の例でいうと、交通事故の減少などが挙げられます。3つの指標について、それぞれに「項目」、「測定方法」、「量」の3つを定義することが重要です。成果測定については、さまざまな考え方があり、自組織に合う方法を試しながら見つけていくとよいでしょう。

## 成果志向組織に転換するための5つの壁

ここまで、社会的成果とは何か、どう生み出すのか、どう測るのかという点についてお伝えしてきましたが、始めに述べたように、社会的成果を追求し、出していけている組織は残念ながら現状そう多くはないのではないのでしょうか。社会的成果を追求し、出している組織に変化するために、ぶつかりがちな5つの壁を最後にご紹介したいと思います。

1つ目の壁…組織が「成果」を追求する気がない

「成果を追求したい・しないといけない」と思われている組織でありながら、そうできていないということもあります。そういった場合は、周囲からの「外圧」が解決策として有効になるでしょう。支援者や助成財団、企業などの資金の出し手、そして何より受益者からの訴えが有効な解決策になると考えています。

2つ目の壁…自組織の「最終成果」が定義できない

成果を出そうと考えても、自組織が出すべき成果が明確に定まっていなければ、求める成果を出すことはできません。その場合、そもそも自組織がどういう社会を実現したいのか、誰の役にたたいのかを再度整理する必要がありますでしょう。ミッションを再定義し、曖昧さをできる限り排除して行うことが有効です。

3つ目の壁…具体的な「成果指標」が設定できない

自組織が出すべき最終成果が定義できたとして、次はそれを達成するための具体的な成果指標を設定する必要があります。具体的な成果指標をどう設定すればいいのかわからない場合は、自組織が解決すべき社会問題の構造分析ができていない、問題解決仮説がたてられていない場合が多いです。自組織が取り組む社会問題の問題構造分析・問題解決仮説の再整理をお勧めします。

4つ目の壁…「成果指標」を測定する手段を持っていない

具体的な成果指標を設定できたとしても、それを定期的に測定できなければ意味がありません。測定方法は、行政が出している既存の外部データを用いる、自組織独自や他組織と共同で調査を実施するなどの方法が考えられます。自組織独自で調査をする場合は、多くのデータを集めることは難しいかもしれませんが、「白書」を作成することなどが有効でしょう。プロボノや中間支援組織が実施するリサーチ支援の力を活用できるとより効果的かもしれません。

5つ目の壁…「成果」を伝えられない

地道に活動を行い、誇るべき成果を出している組織も数多くある

## 多くの人を惹きつける制度や施策の開発の必要性

## 理念を実現する

## 「強くあたたかい組織」のつくり方

### 深い相互理解を土台として

私たちCRファクトリーは「あたたかいコミュニティを社会にあふれさせること」をビジョンとして、NPOの組織マネジメント・人材育成の支援を専門として活動しています。2015年4月にトヨタ財団の国内助成グループのチームビルディング研修を担当しました(スタッフの相互理解促進や組織基盤強化に、助成財団自身が意欲的に取り組むことは素晴らしいと思います、お世辞ではなく)。その縁で、トヨタ財団の助成先の一つである「NPO法人和(なごみ)」が運営する、「キッチンNagomi」のスタッフのチームビルディングを支援することになりました。キッチンNagomiは、東日本大震災によって京都府に移住避難を余儀なくされた方々の就労支援と、京都のまちづくりを担うコミュニティ・カフェという2つの目的を持った店舗です。スタッフの多くは子育て中のお母さん。京都の地元スタッフと移住避難者のスタッフの両方がいて、それぞれさまざまな想いを持って関わっておられます。

研修では、まずその想いを深く共有するこ

とから始めました。①お店に関わる契機となつた「動機」、②仕事・活動を通して得ているお金ではない「報酬」、③団体をこれからこうしていきたい、自分自身はこうなっていきたいという「未来」、3つの項目でワークショップ形式での相互理解を行いました。

特に②の「報酬」はモチベーションの源泉ともいえるとても大切な部分で、たとえば自己成長、仲間・居場所、社会貢献実感といったことです。キッチンNagomiの皆さんはとてもしっかりと、お互いに共感や感謝を強めるあまり、研修中に多くの人が涙を流すほどでした(実を言うと、外部の人間である私です)。そして研修を経て、この深い相互理解を土台として、ビジョンや事業戦略を見直す経営改革を行っていくことが意思決定されました。

NPOの経営とは、社会課題解決・価値創出のビジョンを持ちながら、営利事業ではなく「稼ぎにくい」、困

はずです。しかし、その成果が受益者や支援者、社会全体に伝わっていないことがあります。既存支援者に感謝を伝え、新しい支援者を増やし、さらに成果を出していくためには、正しく成果を伝えていく必要があります。そのためには、自組織で広報する「伝える力」が必要になってきます。たとえば、あいちコミュニティ財団の「ツムギスト」など、各地の中間支援組織やコミュニティ財団による支援のしくみを活用される方法もあります。

### 終わりに

最初に述べたように、今、NPOをはじめとする公益組織が社会から信頼を得るためのタイムリミットはすぐそこまで迫ってきています。皆様が自ら望まれる社会的成果を追求し、創出していくために、この記事が組織の在り方を見直すきっかけに少しでもなれば幸いです。

### Profile



●やまもと・けいた 1982年滋賀県生まれ。同志社大学商学部卒業後、経営コンサルティングファームで経営コンサルタントとして、5年間勤務の後、2009年4月にNPO法人かものはしプロジェクトに入社。日本部門の事業全般(ファンドレイジング・広報・経営管理)を担当していた。2011年よりNPOを中心に非営利組織に対する運営支援を行っており、2015年10月に株式会社 PubliCo を設立。

### ●五井 利明 NPO法人CRファクトリー 事業部長

難なチャレンジです。それを達成するためには、理念を自ら体現し、高い事業推進力を持つことが必要です。さらには、関わる個人も幸せにできる、成果と人を両立する「強くあたたかい組織」であることが望めます。そのため私たちは、コミュニティや組織としての質を高めるといふアプローチで、さまざまなNPOの運営支援を行ってきました。

### 成果と個人の幸せの両立のために

現在、このコミュニティの質、関わる人の信頼関係や充実度を指標化・測定するという点について、上智大学との共同プロジェクト「コミュニティキャピタル研究会」として取り組んでいます。その研究で、コミュニティ

### Profile



●ごいぶち・としあき 2011年CRファクトリーに参画。2012年度から内閣府地域活性化伝道師に就任。数多くのコミュニティやプロジェクトの運営実績から、幅広い知見やバランス感覚に定評がある。行政職員としての勤務経験から市民・行政の両面から協働の支援が可能で、さらに営利企業でのビジネス経験もあつたことから多角的な視点

の質を左右する因子が明らかになってきました。それは、①理念共感と貢献意欲、②自己有用感、③居心地の良さ、という3つの要素でした。つまり、良質なコミュニティを築き、強くあたたかい組織をつくるには、①理念・ビジョンの共有度とモチベーションを高め、

②主体的な働きを通して価値ある成果を上げさせて達成感や貢献実感を醸成し、③組織への愛着とスタッフ間の関係性を育む、そんなマネジメントが望まれるということです。みなさんの所属する組織ではいかがでしょうか。事業や組織の特徴に合致した制度や施

策を、ぜひ開発・導入してみましよう。強くあたたかい組織であり続けることは、きっと多くの人を惹きつけ、理念の実現を近づけてくれるはずです。

## トヨタ財団国内助成グループの取り組み

# より大きな社会的 インパクトのための評価に向けて

●加藤剛

トヨタ財団プログラムオフィサー

### 助成成果の測定とインパクトの最大化

トヨタ財団国内助成グループでは、助成成果の見える化とその成果の最大化のために、評価作業の一環として2014年度から2015年度にかけてさまざまな取り組みを行ってきました。本稿では、まず私も国内助成グループが評価に力を入れるようになった背景をご説明し、次に現在実施している取り組みについてご紹介し、最後に、今後の課題について触れたいと思います。

国内助成グループがこれまで以上に評価を意識するようになったのは、国内の非営利セクターが限られた資源の中でより大きな役割を果たす必要があるからです。介護・医療の

ニーズの増加や地域活動の担い手の減少などに対して、行政や企業だけでは対応できない状況が続いています。そこで、従来の「監査型」の評価ではなく、NPO等がより大きな成果を出すための評価への関心が高まっているのです。たとえば、日本NPOセンターは昨年度から、主催するイベントの分科会のテーマとして「評価を取り上げたり、「評価をNPOの力にする研究会」を立ち上げています。社会的インパクト投資を推進しているG8インパクト投資タスクフォースは今年6月、日本国内でインパクト投資を広めるための提言として、社会的インパクト評価の浸透を挙げています。年に1度、助成財団が数多く集まる「助成財団の集い」においては、結果（アウトプッ

ク）ではなく成果（アウトカム）重視のインパクト測定・評価の重要性が説かれており、成果を生み出すための仕組みづくりがこれまで以上に求められていることを実感しました。こういった外部環境の変化に加え、評価を重視するようになった大きな要因として、2014年度のはじめに日本総合研究所に委託して実施した外部評価からの学びがあります。評価報告書では、助成対象者から提出された実施報告書に評価に必要な情報が記載されていない場合が多く、個々のプロジェクトの評価に限界があったという指摘を受けました。さらに、評価の基準を定めるために国内助成プログラムの目標をより明確にすることが提言されました。

これらを踏まえ、国内助成グループでは現在、助成成果の測定とインパクトの最大化を目指すべく、個々のプロジェクトならびにプログラム全体の評価に関してさまざまな試みを行っています。プロジェクトレベルでは、申請時に提出していた企画書と助成期間中の報告書の様式を全面的に見直し、より成果が見えやすい設計にしました。具体的には、企画書ではロジックモデルという考え方に基づき、プロジェクトの中長期目標にいたる道のりを明示してもらうようにしました。

また、活動の直接的結果（アウトプット）と助成期間中に地域に起こしたい変化（アウトカム）について、それぞれ評価指標を設定してもらうようにしました。報告書では、「モスト・シグニフィカント・チェンジ(MSC)」という国際協力の現場で使われている手法を参考にした設問を用意しました。プロジェクトがもたらした地域における変化の物語をプロジェクト関係者で出し合い、その中から最も重要な物語を選び、その選定理由も含めて記入していただきます。このプロセスは、プロジェクト関係者の価値観を明らかにし、事業の振り返りに役立ててもらうのが目的です。

### 長期目標を達成するためのステップ

助成対象者に対してだけでなく、国内助成プログラム自体についても、今後の助成の方針や計画作りに役立つよう、評価ができる仕組み作りに取り組んでいます。まず、2014年度から始まった公募プログラム

（「未来の担い手と創造する持続可能なコミュニティ——地域に開かれた仕事づくりを通じて——」）については、長期目標を掲げ、その下に中期目標を1つ、そしてその更に下に短期目標を3つ設定しました。長期的にプログラムとして達成したい地域の状態は、「地域に適した持続可能で人々が幸せを実感できるコミュニティの実現」ですが、成果指標については測定できる時期が遠すぎるため設けてはおりません。

長期目標を達成するためのステップとして中期目標は、「循環型経済の仕組みづくりや参加と支え合いを促す仕組みを内包した、新たな地域経営モデルの支援および提示」とし、社会に対して提示できた「新たな地域経営モデル」について、内部的な目標金額を定めました。短期目標は、モデルとなりうる案件（種）を発掘し（「種をまく」）、モニタリングや研修機会の提供によりプロジェクトの成功を応援し（「育てる」）、プロジェクトの評価を通じて成功した「地域経営モデル」を特定し、理事や選考委員などに向けて発信する（「収穫する」という3つの項目に分けて、それぞれについて定量的・定性的な指標を設定しました。以上のように長期的なプログラム目標達成のための道のりを明確にし、各ステップに具体的な指標を結びつけることで、プログラムの改善に役立つ情報が得られるようになると考えています。

### 人々が幸せを実感できるコミュニティ

最後に、評価に関して感じている課題につ

いて共有したいと思います。まず、応募者に対してロジックモデルの考え方や成果指標の設定を一律に要求することの難しさです。応募するチームや主体となる組織の成熟度に合わせ、評価の仕組みを考えるのが理想的ですが、公募の助成プログラムではそういう訳にはいきません。対策として、応募相談に積極的に対応すること、内定後に内定者と財団事務局とで、成果指標等をブラッシュアップしていくことを考えています。

次に、各プロジェクトの評価ですが、基本的には助成期間終了時に提出してもらった実施報告書が主な材料となります。ただしその報告書は助成対象者自身が記入するため、説明責任の遂行という側面がどうしても弱くなってしまう。すぐには実現できませんが、理想は、財団スタッフや地域の第三者的立場の方が現場を視察して評価プロセスに加わることです。実際この夏からは、モニタリングのために財団スタッフが現地を視察する際、なるべく第三者的立場の方のお話も伺うようにしています。

アメリカのある有名な評価研究者は、「評価は社会の改善活動である」と言ったそうです。国内助成グループは、助成事業自体の改善に加え、一資金提供者として社会的インパクト評価の浸透に貢献することで、人々が幸せを実感できるコミュニティを実現できると信じ、今後も評価の取り組みを進めていきたいと思っています。

# 私たちの取り組み

——国内助成プログラム助成対象者からの寄稿

トヨタ財団では助成成果の評価をめぐり、財団内外でさまざまな議論をすすめています。助成成果の評価とは、簡単にいえば、助成対象であるプロジェクトが社会のためにどれだけ有効な成果（ソーシャル・インパクト）をあげているか、また将来あげることができているかを検討し、課題を広く共有することです。たいへん難しいことですが、同時にとても重要で、必要なことです。本特集では、その実践的活動例として、国内助成プログラムのなかの三つのプロジェクト代表者から寄稿していただいたレポートをご紹介します。



2014年度国内助成プログラム  
「助成題目」東近江市、ひと・もの・お金が循環する仕事をつくり、引きこもり等の若者の働きたいの応援プロジェクト

## ソーシャル・インパクトの モデルプロジェクトとして

●西村俊昭 (TEAM CHAKKA)

### ソーシャルビジネスの加速度的展開

プロジェクトを実施する東近江市は、滋賀県の東部に位置して、人口・面積ともほぼ日本の1000分の1の規模で、全国に共通する少子高齢化や地域経済の低迷など課題も抱えていることから、日本の縮図ともいえる市場です。東近江市は、地域自立の資源循環サイクルを実践している「菜の花エコプロジェクト」の発祥の地であり、1998年からひ

と・もの・お金が循環するソーシャルビジネスを実践しています。

本プロジェクトで取り組む東近江市における社会的課題は、主に次の2つがあります。

ひとつ目の課題は、引きこもりや障がいがある等の若者たちの「働きたい」を応援する中間的就労の場の創造です。「東近江圏働き・暮らし応援センター」の相談実績より、東近江市内には若年無業者（ニート）や長期の失業者などいわゆる引きこもりや障がいのある若者たちが多く存在し、年々増加する傾向にあります。市内にはTeam konQ(困救)と



あいとうエコプラザ菜の花館で着火材やせっけんを販売

いう支援団体があり、新生産販売業者の薪割り作業、市図書館などの草刈等グリーンメンテナンス作業、獣害防止ネットの設置作業を請負、東近江圏働き・

きつけに集落ぐるみでの森林整備と伐採木の薪利用などで、地域でひと・もの・お金が循環する持続可能なソーシャルビジネスづくりを行っています。現在、このようなソーシャルビジネスを加速度的展開することが急務となっています。

### TEAM CHAKKAの取り組み

TEAM CHAKKAの大半のメンバーは、前述の2つの社会課題を解決するために一定の成果をあげている薪プロジェクトの関係者です。薪プロジェクトに続く「ひと・もの・お金が循環する仕事をつくり、引きこもり等や障がいのある若者の「働きたい」を応援する中間的就労の場の創造」をしたいとTEAM CHAKKAを2013年7月に設立しました。

国内助成プログラムの助成を受けて行ったTEAM CHAKKAの取り組みの第1弾は、これまで廃棄されていたくん炭（お米のみ殻を低い温度で焼いた炭）製造の際に発生す



廃くん炭や使用済みろうそくをリサイクルした着火材「CATCH FIRE (キャッチファイア)」。



びわ湖を守る「せっけん運動」から作り続けられてきたリサイクルせっけん「愛しゃぼん」のジェルタイプ

る廃くん炭と、冠婚葬祭での使用済ろうそくからつくる着火材づくりです。冠婚葬業者など使わなくなったろうそくを提供する応援団、薪ストーブ販売業者やキャンプ場など、生産した着火材を販売する応援団を増やし、4月から順調にろうそくの調達、着火材の生産・販売を行っています。

第2弾は、滋賀県の環境運動の象徴であるせっけん運動の担い手づくりと、リサイクルせっけんの利用拡大と販売価格アップをめざす「愛しゃぼんジェル」づくりです。これまでの粉せっけんのジェル化と容器デザインの一新により、購入による応援団を増やすことが目標です。これまでの試行販売では、試行品300個をほぼ完売して、現在改善策を検討している段階です。

### 地域の困りごとを解決する

TEAM CHAKKAの取り組みは事業規模的にはわずかかもしれませんが、これまで社会に対して生産的活動を行っていなかった「ひ

と」「もの」を組み合わせ、地域の困りごとを解決する小商人的なソーシャルビジネスをつくり出すという意義のあるプロジェクトと考えています。

このプロジェクトにより、このままでは「生活保護受給者」となる引きこもり等の若者たちを、地域の困りごとを救う「働きもん」へと導き、資材調達、製造、販売に係わる事業者の協力の依頼を行う過程で、中間的就労の大切さを伝え、彼らの「働きたい」(自立に向けた)の応援隊になっていただければと思っています。国内助成プログラムの狙いである「人・もの・情報などの地域資源を最大限活用し、多様化する地域課題をビジネスの手法を用いて解決する商品またサービスの提供」を行い、まさにソーシャル・インパクトのひとつのモデルプロジェクトとなれるよう引き続き活動していきます。

※薪プロジェクト：獣害対策をきっかけにした集落ぐるみでの森林整備と伐採木の薪利用、薪生産による中間的就労の推進プロジェクト。2010年試行調査を経て、その後ビジネスベースで現在まで継続。

【助成題目】プチ起業家女性25人のネットワークによる自治精神の回復プロジェクト―わたしが動けば変えられる！ 脱・他人まかせ・脱・陳状



## 100人の小さな一歩が町に変化を生み出す

●井東敬子(鶴岡ナリワイプロジェクトチームリーダー)

2014年12月末、8人の女性が、月3万円程度の小さなビジネスモデルを発表し、起業を宣言しました。

「オーダーメイドの帽子作りと裁縫の個人レッスン」、「女性の身体のケアを相談するサロンと布ナプキンの製造販売」、「鶴岡産シルク商品の開発・製造・販売」……などなど。これらは、「自分の好きなこと」と「社会にいいこと」を掛けあわせ、月3万円程度の利益をめざす小さなビジネスです。

2014年4月にスタートした「ナリワイづくり工房@鶴岡」は、「部活のノリで起業しよう!」を合言葉に、9か月間トライアル&エラーを繰り返しながら、チャレンジしました。参加者の多くは子育て中で、かつ期限付き雇用やアルバイトをしている女性でした。

### どうすれば地域に雇用は増えるのか

この取り組みを始めたきっかけは、鶴岡市が雇用創出を目的に、2012年度より3年間、厚生労働省「実践型地域雇用創造事業」で

方がわからない」などが理由でした。そこで、2014年に本気で起業したい人を対象に、「一緒に走る仲間」と「失敗できる場」をセッとした「ナリワイづくり工房@鶴岡」を立ち上げました。

「まずやってみる!」、「今は練習」を合言葉に、お客さん2〜3人から小さく実施。ここでの失敗や気づきを改善し、数か月後にまた実施。毎月1回、それぞれのチャレンジをミーティングで共有し、相互に学び合うことを9か月繰り返し、2014年12月、ついに8名のナリワイ女性起業家が誕生しました。

収入よりも大きな成果は、参加した女性たちの意識の変化でした。小さな成功体験を繰り返すことで自分の可能性に気づき、自己肯定感が高まり、「私もやればできる!」と意識が変わったのです。

そこで、この取り組みで見えてきたモデルをどうしても次につなげたい!とトヨタ財団の国内助成プログラムに申請しました。

### 働き方の多様性

当プロジェクトの舞台、山形県鶴岡市は、庄内藩の城下町。今も山伏が修行をする出羽三山、生きた文化財と言われる在来作物が50種類を超え、室町時代から約500年続く黒川能が残っています。伝統が暮らしに息づいている鶴岡では、社会の表舞台は男性の役割で、女性はおもてなしを担っています。3世代同居率が高く、おばあさんもお母さんも働いているのが一般的です。

ではないかと思っています。

### 欲しい未来は自分たちで作る

人口13万人の鶴岡市は、毎年1000人ずつ人口が減り続けています。高齢化社会まっしぐらで、課題が山積しています。課題を行政やNPOだけで解決するのは、困難です。市民が自らの問題として意識し、自分たちで何とかしよう!という人を増やさなければ、

町の未来は暗いものになるでしょう。そのため、今年度トヨタ財団の助成を受け、鶴岡ナリワイ女性プロジェクトを実施しています。



①布ナプキン作りのワークショップ。②野の花や自然のものを使ってリースやオブジェを作るワークショップ。③さくらんぼTV取材時の記念撮影。④メイクアップアーティストによる女性を元気にするナリワイ。⑤ナリワイづくり工房@鶴岡の部活動の1つ「針しごと〜ちくちくらぶ〜」の作品。干し柿の吊るし物。⑥同じく「針しごと〜ちくちくらぶ〜」のアマガエルとてんとう虫のかぶりもの



ナリワイは、あえて小さいままで、複数かけ持ちする。小さければ抵抗も少なくて済む。いつでも撤退できる。ナリワイが複数あれば、一つダメになっても次がある。1人のスタープレイヤーの100歩より、100人の小さい一歩が、私たちの町に大きな変化を生み出すと信じて、女性からはじまる自治の回復プロジェクトを進めています。

毎年、年度末が近づくと若者や女性の間で「来月から仕事どうしよう」という不安の声が聞かれます。期限つき雇用の更新時期、翌月の仕事を自分で決められない不安定な状態が繰り返されます。これは「仕事」雇用される」というマインドセットが地域全体にかかっている状況だからです。好きなことで小さく起業し、それをパートやアルバイトと掛け持ちする働き方という新しい選択肢を示すことで、みんなの年度末の状況が変わってくるの

## シロウト集団が地域林業の担い手になるために

◎平井明日菜(里山へ還る・先祖の山守り隊)



### 小さく始める自伐型林業

大阪府出身の川端俊雄さんは、2013年春に「地域おこし協力隊」(総務省事業)として高知県本山町にやってきました。任期一年目から地域の林業振興に取り組んできました。

「50年以上先を見すえた山林整備を地元の人から求められる一方、当初はどんな林業をやればいいのか答えが見出だせずにいました。そんなとき、昨夏に開かれた合宿で『信じることのできる林業』に出会いました。その喜びは言葉ではとても言い尽くせません」と川端さんは語ります。

川端さんが参加したのは、トヨタ財団の助成をうけて実現した若手林業家ネットワーク「里山へ還る先祖の山守り隊」主催の合宿で、全国から約20名がベテラン林業家の山林に集い、小規模・低投資でスタートできる「自伐型林業」を学びました。

現在、川端さんは12ヘクタールの山林と4

軒の地域住民から任せられた山の整備をしています。一緒に整備を行う3人のメンバーと、来年度からは一般社団法人をつくり、整備にさらなる力を入れていきたいと意気込んでいます。

### 持続可能な山づくりを目指す「先祖の山守り隊」

全国およそ10地域のメンバーがゆるやかにつながる「先祖の山守り隊」。各地で活動する私たちの共通の目標は、地域の山林や自分の山などを自分たちの手で整備し、仕事をつくて生活を成り立たせることです。良い山をつくり、次の世代に手渡したいと思っています。20〜40代の男女からなり、もつとも経験のあるメンバーといっても林業を始めてから4年目でシロウト集団です。

講師は、徳島県で40年近く林業を続けておられる橋本光治さんと、全国で「自伐型林業」を教えておられる中嶋健造さんです。

森林組合や業者に委託する方法では、山から木を出す搬出費や市場への輸送費などの経

売する仕組みの構築も重要です。木を丸ごと一本無駄なく地元で消費できる地域循環の仕組みは、一朝一夕にはつくれないので、中嶋さんにご指導いただきながら各地で進めています。

### ゼロからのスタートを支援

2014年4月に助成を受けてから、現在までに2回の合宿と個別講習を行いました。すでにサラリーマン並みの収入をあげている個人のメンバーや、独自予算で講師を呼ぶグループも生まれ、順調な活動が展開できてい

るようになっています。しかし、合宿前の川端さんのように手探り状態のメンバーがいるのも事実です。2年目はその支援に注力してきました。

1、2回目の合宿に参加された千葉県鴨川市の首藤武宏さんは、指導者が所有する巨木が立ち並ぶ山林の美しさに魅了されると同時に、20代の女性メンバーがバックホーに乗って山に道をつくる姿を目の当たりにし、自分にもできるかもしれないと思ったりしています。首藤さんは、長年にわたり農業にいそしんできましたが、一方で手入れが行き届かず荒れてしまった山に頭を悩ませてい



費がかかるため、トータルすると所有者の手元に残るお金はごくわずか、もしくは赤字になってしまいます。また、皆伐といって、山の木をすべて伐る方法になるため、木が成長する50年先までは次の収入が見込めません。それに対して、所有者や地域住民がみずから山に入って作業する「自伐型林業」では、委託料などの経費もかからず、大型機械も必要ありません。皆伐はせず、一部の木を抜き取るような「択伐」を繰り返していくことで、暮らしを成り立たせるだけの収入を継続して得ると同時に、残した木を100年、200年の樹齢まで育てて、次世代にも財産として引き継ぐ持続可能な林業です。

そんな自伐型林業には、「道」が不可欠です。山に道があれば、軽トラで山頂まで上がり、伐った木を積んで気軽に山から下ろせます。災害があってもびくともしないような壊れない道をつくるには、「最低でも10年の経験が必要」と講師の橋本さんは話しますが、確かな指導者や講習システムが整っていれば問題はクリアでき、その役割を「先祖の山守り隊」が担っています。

また、真つ直ぐな木は市場へ出荷し、曲がった部分も薪などのエネルギーとして販売されました。林業知識も技術もなかった首藤さんは、合宿に参加したことで山に入る決心ができました。

農作業の合間をぬって仲間を集め、チェーンソー講習の開催、バックホーのレンタル手続きなどの下準備から始めました。首藤さんの場合、自分の所有する山林にたどり着くまでには、集落の共有林を通らないといけないため、集落の許可をとりつけなくてはいけません。このため、集落の会合で頭を下げてまわったといえます。ついに今年の8月、道づくりをする手はずが整い、徳島県から2泊3日で指導者を招いて道づくりがスタートしました。集まったメンバーは7人ほどで、バックホー経験者はたったの1名でした。指導を受けながら、交代でバックホーを操作した結果、全長約40mほどの道を一日で整備することができました。

「先生に実際に見てもらおうことで、自分たちの山の地形の特質がわかりました。これからバックホーに乗る機会を増やし、次回また先生を呼ぶときまでに上達しておきたいです」と首藤さん。近い将来、その山を子どもたちへの森林教育の場にもしていきたいと思っています。

先祖の山守り隊の活動が始まって1年半。メンバーに加わりたいという声が全国から聞こえてきます。いい仲間と出会い、情報交換をし、研修で技術の腕を上げていくことで、シロウトからでも林業が始められ、生活が十分成り立つことを今後も証明していきたいと思っています。



①高知県本山町の川端さんたちの山に橋本先生を招いて道作りの実習。②合宿での林業技術と経営の講習。③バックホーを巧みに操る秋山梢さん。④徳島県の講師橋本先生の山での合宿。⑤橋本先生の山林と張り巡らされた道を見学するメンバー。⑥橋本先生の指導で始った千葉県鴨川市の道作りの様子





活動地へおじゃまします! ◎喜田亮子(トヨタ財団プログラムオフィサー)

# 「誰でもが当たり前前に働いて生きていける町」 芽室町を訪問して

新嵐山スカイパーク展望台から眺めた芽室町の風景

8月の終わり、北海道河西郡芽室町を訪問しました。芽室町は、日本の食糧基地である十勝平野の中西部に位置し、広大な平野に田畑が整然と並び北海道らしい風景が広がります。スイートコーンの生産が日本一、じゃがいも、かぼちゃ、さばうなどの畑作と酪農を主産業としています。

今回の訪問は、国内助成プログラムの助成により本年4月より「誰でもが当たり前前に働いて生きていける町」を目指して——障がいのある彼らと私たちだからこそ出来ること」と題したプロジェクトを実施している「プロジェクトめむろ」の現場視察を目的としたものです。現地では、プロジェクトのメンバーである細川智絵子さんに案内いただきました。

【訪問地】北海道河西郡芽室町

【訪問先】株式会社 九神ファームめむろ

【助成題目】「誰でもが当たり前前に働いて生きていける町」を目指して——障がいのある彼らと私たちだからこそ出来ること

「九神ファームめむろ」の九神は、「本人、家族、町、町民、福祉、企業、お客様、教育機関、土地の恵」を表しています

## 九神ファームめむろ

プロジェクトの中心となっているのは、芽室町郊外にある就労継続支援A型事業所である「株式会社九神ファームめむろ」です。A型事業所は、障がいのある人に対して雇用契約を締結した上で、就労の機会を提供し、職業訓練を行う施設です。

本事業所は、障がいのある子どもたちが安心して暮らせる町にしたという宮西義憲芽室町町長の思いをきっかけに開所されました。宮

西町長は、彼らが安心して暮らすために必要な「住」と「職」のうち、「住」は、公による支援が可能だが、「職」については、民間の力がないと実現できないと考え、障がい者雇用の実績を持つ株式会社工フピコの特例子会社であるダックス四国の且田久美氏をアドバイザーとして任命しました。事業内容は地域の主幹産業である農業に係ることで良いのではという且田氏の提案を受け、お惣菜販売を行う株式会社クックチャム(愛媛)などの企業からの出資を受け、農産物の生産・加工を行う事業所として開設しました。現在、知的・発達障がい者17名が勤務しています。月の給与は、約10万円と十勝管内では最も高い水準です。

自治体の仲介により町内の農家から3haの農地を借り受け、じゃがいも、かぼちゃ、あずきなどを生産し、工場加工後、全量をクックチャムのお惣菜の材料として出荷しています。農地では、高齢の農家さんが農業サポーターとして指導しています。出荷量も徐々に増え、現在では、自前の農地で生産された野菜だけでは間に合わず、JAめむろから規格外品を安価で買い取り、加工しているそうです。生産が先で販路開拓が後という従来の福祉事業の発想ではなく、販路開拓を先に、売れるものをつくることで安定した経営につなげています。



加工場内での作業風景

加工場での仕事を見学させていただきました。じゃがいもの皮をむいてカットし、袋詰め後スチームして出荷します。スタッフは、それぞれの持ち場で集中して黙々と作業を続けていました。皮むき、カットいずれも想像以上のスピード。見学している1時間の間、手を休める人は誰もいませんでした。現在では、一日440kgのジャガイモを加工するそうです。サービスマネジメントとして4月から働く古御堂由香さんは、「手がマヒしているスタッフもいますが、工夫して他のスタッフと変わ



左から細川智絵子さん、代表の且田久美さん、古御堂由香さん

## 九神ファームから地域全体へ

さて、助成プロジェクトでは、「九神ファームめむろ」からさらに地域全体に障がい者の働く場を広げていく活動を進めています。8月10日には、「プロジェクトめむろ」としてNPO法人を設立(代表且田久美氏)。10月12日、町の中心にNPOの活動拠点としてコミュニティレストランを開店します。ここでは、障がい者4名が働く予定。町内の人たちに彼らが働く姿を身近に感じてもらう場となります。また、スタッフにとっては今まで見ることができなかった、自分たちの加工した野菜がお惣菜となり、お客様が食べる姿を間近に見られる場となります。

芽室町内の工業団地における障がい者就労の促進もプロジェクトの柱の一つです。6月に第一回の企業向けセミナーを実施。今後もセミナー等の開催、支援プログラムの開発などを進めていきます。「職業訓練は、福祉の専門家より企業の方が向いているかもしれません。専門家は、障がいの特性を理解している分、これはこの子には無理と固定観念を持ってしまいますが、企業の方は、働く現場で必要なことを

きちんと指導するので、専門家ができないと思いきり進んでいくことができるようになります」と細川さん。理解しようとするあまり、その潜在能力を見落としてしまうのは、親も同じ。「一番の味方であり敵は親かもしれません。子どもにづらい思いをさせたくないという気持ちがあるから。でも苦労した先に得られるものがある。それは働くということであることができるのです」（細川さん）。

工業団地内での就労促進に向けての課題は二つ。一つは、免許を持たない障がい者の通勤の足。もう一つは、各企業での雇用が1、2名といった少人数の場合、支援を担当する職員も障がいのある職員も悩みを打ち明けるコミュニティを企業内につくることが難しく、双方が孤独感を感じてしまうこと。この解決に向けて、NPOで通勤バスを運営できないかと検討を進めています。同じバスで通勤することで、団地内で働く人同士のコミュニティをつくることができます。時に愚痴を言ったり、教え合ったりという時間は、働き続けるためには不可欠でしょう。また支援担当者が企業を越えて連携できるネットワークの形成もめざしています。

現在「九神ファーム」で働くスタッフも、後輩たちが九神ファームで働けるように、いつか卒業しないといけない思いがあるそうです。また、障がい者が働ける多様な職場をつくるのが重要であると古御堂さんは言います。「工場での仕事に向いている人、サービスマン業に向いている人、健康者がいろいろな職場で働くように、障がい者もいろいろな職場を選べる必要があります」。



九神ファームめむろ嵐山加工場

細川さんは、「今までの経験から彼らが戦力になることを私自身わかってるので、企業にもそれを実感してもらうことができれば障がい者雇用を広げることができると確信しています」と展望を語っていました。

さらに、障がい者が働くことが日本社会全体で当たり前になるよう



宮西町長にお話をうかがった

ヒアリングを重ねているところです。ツアアが本格的に実施されれば、地域活性化の一助にもなるということで、町は観光政策の一環としてバックアップしています。

### 誰でもが当たり前前に働いて生きていける社会

九神ファーム開所に向けて応援してきた宮西町長は「子どもたちの潜在能力は想像以上で本当に驚かされています」と笑顔で語られていました。「彼らが働くことで、社会保障費の削減にもつながりますし、何より、これから就業人口が減っていく時代の中で彼らの力をきちんと活かさない手はない」。宮西町長は、プロジェクトめむろを支援するだけでなく、障がい者の就業体験の場として役場での広報誌発送業務などを提供しています。賃金も時給870円と役場の臨時職員と同じ金額を支払っているそうです。「彼らを見てみると作業に慣れた子が、慣れていない子に教えてあげる姿もみられ、本当に一生懸命まじめに仕事をしていますよ」と目を細めてお話をされていました。

日本社会は、今までにない急激な人口減少の時代を迎えています。人口が増え続けてきた時代とはちがう価値観や仕組みが必要です。障がい者が増えても生きづらさを抱える人も多い現代社会、一人一人の働きたい、社会に参加したいという思いを支え、かなえることが、日本社会が抱える多様な課題の解決につながるのではないかと感じました。

Amazônia  
実り多き活動を終えて

●文・写真／楠田健太  
トヨタ財団プログラムオフィサー

Brazil  
Porto Velho  
ポルトヴェーリオ

補田POの  
ブラジル便り  
最6回  
Braz

ブラジルから帰国して早三か月が過ぎました。再び東京で慌ただしく暮らす今、地球の反対側の小さな街に二年もいたということがすでに信じられない気持ちです。二年間の活動を終え、帰国のため深夜2時半のフライトで現地ポルトヴェーリオを離れる最後のとき。翌日も朝早くから仕事があるにもかかわらず、そして事前にも何度も送別会を開いてくれたにもかかわらず、同僚や生徒たちを中心に約40名の人々が空港へ見送りに来てくれました。搭乗口へと移動する直前、みんなにお別れの挨拶を始めたその刹那、一体何年振りでしょう、思わず落涙するのを抑えることはできませんでした。

マリエラさん そんな私にあなたは絶妙な間合いでおちゃらけた突っ込みを入れてくれましたね。おかげで途中まで出た涙は瞬時に止まり、爆笑へと変わりました。全員笑顔の中、自分にふさわしい愉快な最後を迎えることができたかなと思います。

オスカルさん 思ったより周囲にサッカーする人もお酒飲む人も少ない中、あなたはこの街で唯一無二のサッカー友達にして飲み友達でした。あなたの日頃のお誘い

マリエラさん 当初は意見の相違でぶつかることもありましたが、それも学校のことを思えばこそ。あなたがいなければこのポルトヴェーリオ日系クラブは成立しません。いつまでも元気で活躍ください。

ルイキ いつも優しくていじられキャラのあなた、つい私も調子に乗ってしまい、度を越したいじりで一度泣かせてしまったこともありましたね。反省しております。でもあなたは同僚として変わることもなく、常に私の活動をサポートしてくれました。ありがとう。私がキユーピットとなって付き合うことになった最愛の彼女と結婚するときには式に呼んでね、交通費とともに！

ライエザ 若くしてほぼ独学で日本語を習得したあなたのスマートさには心底驚きました。途中から



空港にて。現地での同僚や生徒たちとの出会いはかけがえのない財産となりました。一生忘れません！

いにもかかわらず、いつも学校のために尽力するあなたを、心から頼もしく思います。ナターリア 同年代の優しい同僚たちの中で、唯一人はずけずけと物事を言ってくれるあなたは私にとってかけがえのない存在でした。一年前、念願だった日本への一人旅から戻ったとき、その感想を興奮気味に語ってくれたあなたの表情を決して忘れることはできません。おかげで私は日本のことがもっと好きになりました。

熱心に私の授業に耳を傾けてくれた生徒の皆さん、心から感謝します。あなたは私たちのおかげで私の二年間は実り多いものとなりました。そしてあまり熱心じゃなかった生徒の皆さんも、ありがとう。そんなあなたたちにどう説明したらより分かり易く言いたいことが伝わるだろうか、と試行錯誤することで、私のポルトガル語の表現力は格段にアップしましたよ(笑)。

最後に読者の皆さん。このアマゾン奥地での二年間がどれだけ「国際的」と言えるものなのかよく分かりませんが、財団に復職後、国際助成プログラムを担当しています。次はこの誌面ではなく、世界各国・全国各地の現場でお会いしましょう。Obrigado por tudo!

ト、モノ、カネ、今やこれらは国境を越えて動くことが当たり前になり、日本でも政治、経済、文化、そして軍事といった領域でグローバル化が推し進められている。ただ、二〇世紀の歴史をふりかえれば、人や財の移動が自由になったのは比較的新しいことである。

他方で、カタチのないもの、つまり思想やイデオロギーといったものは越境することができた。ソビエトは国家誕生から共産主義というイデオロギーを輸出しようとし、後に中国がその動きを追うこととなった。またライバルのアメリカは自由や民主主義といった理念を今も海外に広げようとしている。東西ともに国内体制や国際秩序の両方についての理想像をもって世界各地で多くの人々を魅了した。二〇世紀において「共産主義」や「自由世界」というアイデアはグローバルなものであったのである。

一方、共産主義を取り入れた資本主義ともいうべき社会民主主義は、所得再分配によって階級闘争を防止して国民的連帯をもたらすものであり、ソビエト共産圏に対抗するものとして第二次大戦後の西側陣営に広く共有された。その背景には資本の国際移動が規制された「管理された自由主義」という戦後国際体制があり、それに支えられた先進諸国の高度成長が社会主義や福祉国家の黄金時代を可能とした。

しかし、一九七〇年代以降の低成長と資本の自由化による世界の構造変化は、「規制緩

一〇一二年にはフォード財団からRACへの資料の寄託がなされ、カーネギー関係資料を擁するコロンビア大学も含め、ニューヨークはアメリカの民間財団を研究するには格好の場所となっている。

近年の国際関係論において、入江昭(『権力政治を超えて』や平野健一郎(『国際文化論』)らの提唱によって、文化国際主義や国際関係の文化性が注目されてきた。それにより政府や国家を「脇役に据えた」国際関係が論じられつつある。フィランソロピーを対象とした研究は、民間財団を数多く有するアメリカで先駆的な研究がみられる。

RACは資料管理のスタッフを抱えるだけでなく、カーネギー財団の研究で知られるパトリシア・ローゼンフィールド氏が責任者となって研究も行っており、史料調査中に惜しみなく情報を与えてくれる彼女らの存在も同館の魅力となっている。ゲイツ夫妻(マイクソフト)の慈善事業に対しても資料の保存について助言を行っているローゼンフィールド氏は、トヨタ財団をはじめとする日本のフィランソロピーにも大いに関心があるように、日本の民間財団が資料整理を行う際には協力するつもりだと言っていた。

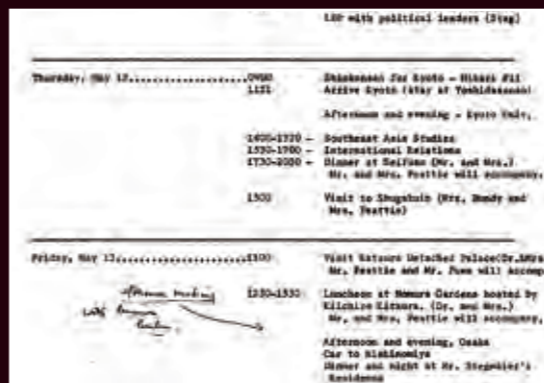
て、ロックフェラー史料館では、ロックフェラー財団とフォード財団の一九五〇〜六〇年代の文書を調べ、両財団の日本に対する活動を検証することができた。ロックフェラー三世は日本協会(NY)の再建や国際文化会館(東京)の設立などを通じて、

「私」のまなざし 13

## フィランソロピーを通じた日米関係の研究

●文/辛島理人

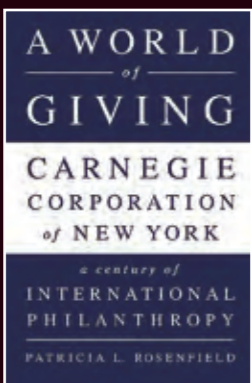
関西学院大学先端社会研究所専任研究員



ロックフェラー史料館の文書から：1966年のフォード財団理事長の訪日日程



ロックフェラー史料館(Rockefeller Archive Center)：同館のウェブサイト(www.rockarch.org)より



Patricia Rosenfield氏によるカーネギー財団の通史



辛島理人『帝国日本のアジア研究』(明石書店)

和・民営化」や「小さな政府」をかかげるグローバルな資本主義や新自由主義をわれわれにもたらしている。そのような状況の中で、グローバル社会主義というものが必要なのではない。しかし、社会主義は福祉国家と結びつけられて一国の枠組みの中で議論され、グローバルなものとしてこなかった。

二のような状況をかんがみて「グローバルな社会主義」というものを理論的あるいは実践として展開したいところであるが、歴史家である私はアメリカの民間財団に注目し、これまで注目されてこなかった冷戦期における社会主義の国際的連関について研究を行った。トヨタ財団の助成を受けてロックフェラー史料館(RAC)を訪問し、ロックフェラー財団とフォード財団に関連する資料を閲覧することができた。

RACは、マンハッタンから鉄道で一時間ほど北上したところに位置するロックフェラー家の避暑用邸宅を改装して一九七四年に開館した。ロックフェラー家の石油をはじめとするビジネス、財団などのフィランソロピー、そしてニューヨーク州知事から副大統領に転じたネルソン・ロックフェラーの政治活動に関する資料などが収められている。

一〇年ほど前に同館を訪れたことがあるが、その時はロックフェラーが支援した自然科学や医学を調べる人の利用が目立った記憶がある。今回訪れてみると政治経済やアジアに関心を持つ来訪者が多いことが印象的であった。

戦後日米関係の修復・発展に尽力した。ロックフェラー財団も日本専門家を幹部に雇われて日本の研究者や文化人を支援している(『アメリカ感情旅行』(安岡章太郎)や『ガンビア滞在記』(庄野潤三)などはその成果である)。

自動車産業の発展を受けて活動を拡大するフォード財団も六〇年代に日本への関与を積極的に行った。社会党右派・民社党や労働組合の幹部、経済同友会を主導する財界人、官僚エコノミスト、文学者らに働きかけ、それらの活動に経済的な支援を行ったことが資料からみられる。

こういった動きには、自民党・経団連といった政治・経済集団に代替しうるような穏健(反共)で親米的なもう一つの政治・経済・文化的な勢力を日本に育成しようとする意図があったと考えられる。これらの調査の成果は拙著などで発表しているが、今後もアメリカ民間財団の日本での活動やその意図について検証を深めたいと考えている。フィランソロピーを通じた日米関係の研究を受けて、トヨタ財団をはじめとする日本の民間財団とアジアとの関係が世界各地で研究されることを期待したい。

●辛島理人(関西学院大学先端社会研究所専任研究員) 2012年度研究助成プログラム助成対象「冷戦下の日本・アジア・アメリカにおける社会民主主義の連鎖と相関」(民主主義・米国内バラバラ・フィランソロピー)

# 国際助成プログラム プロジェクト一覧 2015

2015年度に採択された国際助成プログラム[15件]のプロジェクト一覧です。

## ① 高齢化する地域コミュニティの担い手

代表者氏名	題 目	助成期間
李 妍焱	高齢者の尊厳ある生き方を中心とする生活圏コミュニティ構築の仕組みへの模索 — フィールドを踏まえた日中間の学び合いを通して	1年
小川 全夫	地域高齢者保健福祉サービスの指導者養成プログラムの国際調和化	1年
トラン・ティ・ミン・ティ	農村に取り残された高齢者の福祉のための効果的ネットワークの構築 — ベトナム・ハティン省およびクアンガイ省と、日本・水俣市の共同研究を通して	1年
古山 裕基	心豊かな「死」をむかえる看取りの「場」づくり — 日本国西宮市・尼崎市とタイ国コンケン県ウボンラット郡の介護実践の学び合い	1年
野口 定久	貧困・格差問題に対応する地域社会の安全網の実践プログラムと地域包括ケアシステム構築に向けた日韓共同調査研究 — 対立から共感のコミュニティづくり	1年
河森 正人	多世代共生型コミュニティ創生のためのインターローカル・パートナーシップ	1年
東 恵子	ダブルケアラー支援への提言 — 日本・韓国におけるダブルケアラー支援者実践者の学び合いを通して	1年
鄭 茂晟	高齢者の就労とボランティア領域における再分類に関する研究	1年

## ② 国際的な人の移動と多様性のあるコミュニティ

代表者氏名	題 目	助成期間
ユン・カンイル	次世代移民とともに多文化社会の未来を見つめて	1年
マルジャ・アシス	移民子弟と多文化家族のための包摂的な社会の実現に向けて — フィリピン、日本、韓国を事例に	1年
稲葉奈々子	安全な移動と定住に関するコミュニティの役割についての政策提言 — 日本とフィリピンの経験の学び合いを通じて	1年
針間 礼子	『寛容』を超えて — 移民とその家族を社会の一員として迎えていくための協働	1年

## ● フォーラム助成

代表者氏名	題 目	助成期間
金 成垣	高齢化社会における高齢者の生活保障 — 日本・韓国・タイ・ベトナムを中心に	1年
日下部京子	移民の包摂と社会政策 — 日本、韓国、タイから見た多文化共生社会	1年
中山 琢夫	高齢化時代の「エネルギー自治」 — 再生可能エネルギーを活用したコミュニティの自立をめざして	1年

THE TOYOTA FOUNDATION

## トヨタ財団 ジャーナル October 2015



【国際助成プログラム】  
タイで花開く？  
長野・佐久の高齢者ケア

7月にブラジルから2年ぶりに帰国した後、最初の海外出張は8月半ばのタイでした。訪れたのは2014年度国際助成プログラムでの助成プロジェクト、「高齢者のヘルスケアに関する効果的な地域ネットワークの構築—タイ・チョンブリ県サンスク町と長野県佐久市との建設的な施策の検討」(代表者：東田吉子氏)です。

高齢化とそれに伴う高齢者のケアは、日本

とタイ、そして多くのアジア諸国が共通して抱える大きな課題といえます。本プロジェクトは、タイのチョンブリ県サンスク町と日本の長野県佐久市を中心とするメンバーが互いに交流する過程で、高齢者の健康増進と疾病予防、その家族や介護者への教育、支援ネットワークの強化などさまざまな活動を行いながら、地域における高齢者の「包括的なケアシステム」を構築することを目的としています。

私は、日本側のメンバー4人がタイを訪問するタイミングに合わせて5日間同行させていただいたのですが、その間5か所の介護施設や病院の視察、4か所の個別訪問介護現場の見学、その他ワークショップや会議など、ぎっしりと詰め込まれたスケジュールを、日タイのメンバーの皆さんは精力的にこなしていました。

**佐** 久といえば、日本における農村医療の先駆けとして全国的にも有名で、地域における高齢者ケアに関しては多くの蓄積があります。トヨタ財団ではかつて、研究助成プログラムで佐久総合病院に残る膨大な映像記録の保存・編集事業に助成させていたこともありますが(映像アーカイブ・プロジェクト『甦る記憶を農村医療と地域再生の礎に!』—佐久総合病院映画部が捉えた映像記録からの再発見)。

一方、チョンブリ県サンスク町はバンコクから車で1時間半程度、人口4万5千人の小さな町です。ここでのキーパーソンは39歳の若き町長、ナロンチャイ氏。モデルとしても通用しそうな端正なルックスに、アメリカで

ホテル経営学を学び英語も流暢、6年前に33歳で町長になった当時は全国最年少だったそうです。

彼のイニシアティブのもと、サンスクは高齢者の課題に対して積極的な施策を進めています。本プロジェクトにも非常に協力的で、関連の会議やイベント等へ頻りに参加するのみならず、国立プラパ大学を中心とする地元メンバーとも良好なコミュニケーションが取れており、プロジェクトに関わる諸々の意思決定が迅速になされているという印象を受けました。「イニシアティブをもって実際に人を動かせるキーパーソンと、いかにスムーズにコンタクトが取れるかがこうした交流系のプロジェクトの鍵。その点、今回は町長さんのおかげでとても上手くいっていると思う」と、長年国際交流の現場で活躍されてきた東田さんは言います。

**し** かし、依然問題もあります。敬虔な仏教国であるタイでは、親の世話は子どもがすべきという社会規範、施設ケアに対する信頼のなさといった理由を背景に、高齢になつた両親を施設に預けるという行為に対する抵抗が根強くあるの



チョンブリ県・国立特別養護老人ホームにて。職員から取り組みをご説明いただきました



保健師から健康指導を受ける高齢者

です。実際、今回お邪魔したチヨンブリのケア施設はいずれも人里離れた場所にあり、入居している高齢者はほぼ身寄りのない

方々に限られていました。

しかし興味深いことに、最後に訪問したバンクク中心部にある私設のケア施設では、高齢入居者はほとんどが家族・身寄りのいる方々であり、仕事などで忙しく親の介護ができないから、という割り切った理由で高い入居料を払って預けられていたのです。都市部と農村部での価値観の違いがこんなところにも如実に表れることに驚くとともに、こうした課題の解決には、各国の社会構造や地域



老人クラブの皆さんによる楽器演奏(上)、地元の寺院境内で行われる健康体操(下)

特性にも配慮したきめ細かな対応が必要だということに改めて認識させられます。

## も

う一つ驚いたことが、何といても女性のエネルギーギッシュなこと！毎朝サンスク町の寺院境内で2時間にわたって行われる高齢者のエクササイズ活動にも参加したのですが、約150名の参加者のほとんどが女性。おそらく8割は優に超えていたでしょう。軽快な音楽に乗せたオリジナルの体操・ダンスで、皆さんが本当に楽しそうに体を動かしている姿にはこちらまで元気づけられます。継続的に行うことで健常者にとって疾病予防に役立つだけでなく、病気の方もできる範囲で参加することで麻痺等が治癒した事例も数多くあるとのこと。こうした活動へは、参加している(できている)という時点ですでにその目的は半ば達成されているともいえます。

問題はこうした活動に参加しようとしていない(あるいはできない)高齢者の方々に、参加しないがゆえにその存在の可視化が難しい層であるといえます。そうした方々の疾病予防・ケアをどう行っていくのかということも、今後の大きな課題の一つでしょう。多くの気づきと宿題と癒しを得た、4年ぶりのタイ訪問となりました。

(楠田健太)

では鬼石にも居を構えておられます。

当日は、「かんんな人材育成ワークショップ」と題して、7月から9月まで毎週末に実施されていた連続ワークショップの一つ、「神流川流域の歴史と風土」を聴講。街歩きを通じて地域を知る方法として、古い道や細い道は昔から残っている道の可能性が高いので、見つけたら歩いてみることで、歩きながら街中の高低差を感じることで地形を知る、たとえば鬼石は河岸段丘になっているのでそれが顕著にあらわれているなど、いくつかのポイントをスライドを交えてお話いただきました。

## 参

加者は隣の住民、鬼石に生まれ育った若者などさまざま、ワークショップ

終了後、運営スタッフの増本紗里さんは、「生活レベルで住民との接点を持ったり、町の人の声を聞く機会を持ってみたい」と感想を述べていました。ワークショップの後には、



今年のアートレジデンス唯一の日本人参加者黒川貴則氏(中央)に話を聞くキール・ハーン氏(左)と佐山吉孝氏(右)

アートレジデンス活動の主宰であり、助教プロジェクト代表のキール・ハーン氏に、「かんんな秋のアーティスト祭り」を目前に控えた創作活動に打ち込む



ワークショップは築100年になる古民家で行われていた

アーティストたちの活動拠点を一時的に活用していただきまして。去年は8か国14人のアーティストが参加していましたが、今年は20か国40人という大きな広がりを見せていること、アーティストたちがかねて暮らしていること、アート活動に打ち込む姿を見ることで、地域の人がアートに興味を持って出展にも挑戦してくれていること、一方で廃品回収所をゴミ置き場と勘違いして資材を持って行ってしまった外国人アーティストがいて注意されていたことなど、鬼石の街中で起こっているアートを通じた住民とアーティストたちの様子もいろいろ知ることができました。

青々とした秩父の山並みと豊かな神流川を臨み、長閑でどこか懐かしい時間が流れる鬼石で活動するアーティストたちは、皆のびのびとしていて鬼石でのアートレジデンスを満喫しているようでした。今後も海外からのアーティストを地域に迎え、活動を継続していくために、地域での人材育成が一層重要になるでしょう。(新出洋子)



【国内助成プログラム】

## 「かんんな地域」におけるアート活動と人材育成

## 夏

の名残を感じる9月初め、群馬県藤岡市鬼石を訪れました。鬼石には、神流川という利根川水系の川が流れています。この川の対岸は埼玉県神川町なのですが、行政区は違っても流域の風土や文化は非常に似ており、住民の方々は「かんんな地域」として認識されています。

過疎化が進んでいる鬼石ですが、豊かな里山やあまり利用されることがなくなった古民家や工場が点在しています。国内助成プログラムでは、この鬼石の眠れる宝に利用価値を見出した若者や外国人が集い、地元の人たちと一緒にアートレジデンスをサポートする活動を中心に、地域を支える若者を育成するプロジェクト「過疎の資産を宝に変える——かんんな若手定住促進計画」に助成をしています。

## 迎

えてくださったのはプロジェクト代表の佐山吉孝さん。知人を訪ねて東京から鬼石に通ううち当地に惚れ込んで、今

# INFORMATION

## 国際助成プログラム助成対象が決定しました

2015年4月13日から6月12日まで公募を行っていた国際助成プログラムの助成対象者が決定しました。本年度は「アジアの共通課題と相互交流・学びあいから共感へ」というテーマで公募を行い、71件のご応募をいただきました。助成対象となった15件の題目などは22ページをご覧ください。

## Facebook公式アカウントを開設しました

2015年9月からトヨタ財団のFacebook(フェイスブック)公式アカウントの運用を開始しました。財団主催のイベントやウェブサイトの更新情報などをお知らせしていく予定です。

<https://www.facebook.com/toyotaund>



にアクセスして、「フォローする」ボタンを押していただくと、タイムラインに情報が表示されます。活用ください。



芽室町にて [R.K.]

【編集後記】  
LAST WORD

●今年度の国内助成プログラムのテーマは、昨年度に引き続き「未来の担い手と創造する持続可能なコミュニティ——地域に開かれた仕事づくりを通じて」です。

私どもは、地域課題の解決を目指し、地域資源を活かしながら、自分も地域も、今も未来も幸せにする仕事づくりの活動を、助成金をお渡しすることで応援させていただいています。ただこれまでの経験上、助成させていただくプロジェクトの全てが所期の成果を挙げることができるとは限りません。

それではどうすれば成功率を上げることができなのか。助成金の額を上げたり、助成期間を長くしたりすることも一方法かもしれませんが、しかしながら、私どもの助成金予算の制約もあります。それではどうするか。助成金以外による効果的な支援の方法はないものだろうか。というわけで、今、事務局で考えているのが、「トヨタと言えば」問題解決「カイゼン」。このノウハウを実際に事業を行っているNPOに移植することで、助成プロジェクトの成果を高める方法があるのではないかと「アイデア」です。

せっかくなのでトヨタ自動車からの出損で設立された

私どもトヨタ財団ですから、「トヨタ自動車と連携し、トヨタ自動車のノウハウでもってNPOの皆さんのキャパビルを図ろう」というわけです。次号「JOINT」で、その概略を「報告できるかもしれない」。現在、新年度からの講座スタートに向けて関係者と鋭意検討を進めておりますので、ご期待ください。【M.O.】

●芽室町訪問の翌日は、蘭越町で開催された全国まちづくり交流会に参加し、国内助成プログラムの紹介をさせていただきました。

蘭越町は、札幌から電車で2時間半、ニセコ町の隣町です。交流会には、全国から220名が集まりました。何より印象的だったのは、各地からの参加者が、他地域の取り組みをどのように自らの地域に活かすことができるかを真剣に考えていたことです。町内めぐり、懇親会といった場の中で「帰ったらうちの町でもこの取り組みをしよう、ここはうちの町の取り組みの方が良い」といった会話があちこちで交わされていました。

芽室町から蘭越町へと短い時間でしたが、北海

道の自然、食の豊かさを満喫し、それぞれの地域、それぞれの課題と真剣に向き合う人々との出会いが印象的な旅となりました。【R.K.】

●東日本大震災の被災地域を巡るとよくわかるのは、沿岸部なら一つ一つの入江、内陸部なら一つ一つの盆地が閉じたコミュニティを作っていることです。その住民は、漁業や農業に携わりながら、数世代にわたって住み続けておいでです。外部の人間が積極的に関わることは稀です。おそらく、このようなコミュニティは、日本の地域社会の至る所にある筈です。

このコミュニティの力は、人口減少と高齢化の影響で、徐々に衰えています。そこに新たな力を注入するためには、情報やスキル、資金をもった外部の人材が中に入る必要があります。しかし、このようなコミュニティの人々は、外部の人材を受け入れることには慣れていません。どのようにしたら、外部の人材が、うまくコミュニティの中に入り込めるのか、多くの実践と試行錯誤の中から、突破口を見出す必要があります。【S.H.】

FOR THE SAKE OF GREATER HUMAN HAPPINESS



ご意見・ご感想、また本誌送付先の変更等がありましたら、トヨタ財団ウェブサイト、あるいは同封のハガキにてご連絡いただくと幸いです。

### JOINT [ジョイント] No.19

発行日 2015年10月24日  
発行人 伊藤博士  
編集 トヨタ財団 広報グループ

発行所 公益財団法人 トヨタ財団  
〒163-0437東京都新宿区西新宿2-1-1  
新宿三井ビル37階  
[TEL] 03-3344-1701  
[FAX] 03-3342-6911  
[URL] <http://www.toyotafound.or.jp/>

編集協力 石井 泉  
デザイン エディション・ヌース  
印刷 文唱堂印刷

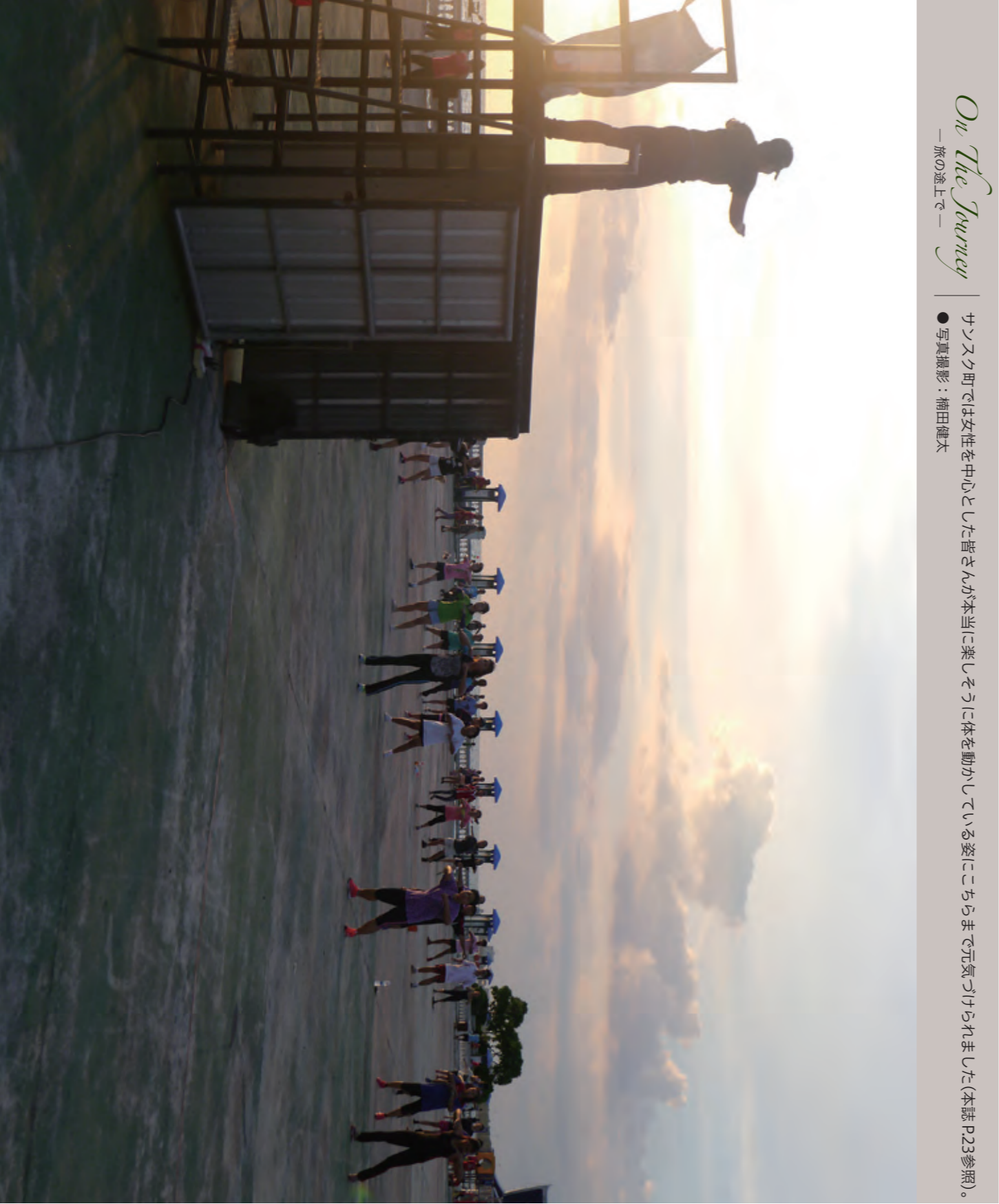
本誌掲載の記事、写真、イラスト等の無断転載を禁じます。

## On The Journey

—旅の途上で—

●写真撮影：楠田健太

サンヌク町では女性を中心とした皆さんが本当に楽しそうに体を動かしている姿にこちらまで元気づけられました(本誌 P.23参照)。





公益財団法人

トヨタ財団

THE TOYOTA FOUNDATION



UD  
FONT

