

グラント・メイキング手法の多様な発展



小林 立明

前ジョーンズ・ホプキンス大学市民社会研究所
国際フィランソロピー・フェロー

1.はじめに

海外助成財団の現状をご紹介する連載の第2回は、90年代以降のグラント・メイキング手法の発展を取り上げます。90年代以降、米国を中心に助成財団の助成事業は大きく発展し、様々な手法が提案されてきました。本稿では、こうした多様な手法の代表例として、「戦略的グラント・メイキング」、「ベンチャー・フィランソロピー」、「触媒型 (Catalytic) フィランソロピー」、「共同ファンディング」の4つをご紹介します。

2.「助成」と「グラント・メイキング」の相違

具体的な紹介に入る前に、「グラント・メイキング」という概念について簡単に確認しておきたいと思います。一般に、財団が行う「助成」を英語では「グラント・メイキング」と呼びます。一見、同じことを言い換えているだけのように見えますが、この二つの言葉の内実は大きく異なります。

日本で「助成」という場合、資金が足りなくて困っている人や団体を助ける、というニュアンスが強いと思います。しかし、欧米の助成財団の人達が「グラント・メイキング」について論じる場合、「Support=支援」という言葉ではなく、「Invest=投資」という言葉をよく使います。もちろん、彼らは資金的な見返りを求めるという意味で「投資」という言葉を使っているわけではありません。資金を提供した結果として、どのような社会的成果を期待できるか、という文脈で「投資」という言葉を使っています。このように、「グラント・メイキング」と言う言葉は、慈善を基本的な動機としつつも、むしろ、自分たちのミッションを達成するために、実際に事業を行っている人や団体に投資するという意味合いが強くなります。

こうした「助成」と「グラント・メイキング」という考え

方の相違は、日本と欧米との具体的な事業運用の相違となって現れてきます。具体的には、表1のようにまとめることが出来ます。

表1 「助成」と「グラント・メイキング」の相違

	助成	グラント・メイキング
実施体制	事務局中心	事務局+プログラム・オフィサー
案件発掘	受動的 (基本的には公募申請)	能動的 (限定公募、リクエスト・フォー・プロポーザル、非公募等)
審査手法	中立性・客観性重視 (専門家の選考委員会による審査)	ミッション重視 (プログラム・オフィサー+専門家による審査)
審査基準	事業の必要性、事業内容、事業実施体制、期待される成果等	左記に加え、ミッションとの適合性、事業インパクト 持続可能性等を重視
助成内容	収支均衡重視 (経費の一部補填中心。基本的には直接経費のみで、人件費や管理費等の間接経費は支援対象外)	成果・インパクト重視 (成果達成のための資金提供を重視。管理費、人件費・謝金、評価経費等も支援。)
事業評価	事業の適正な実施を重視 (経費支出の適正性、計画通りの事業実施等の観点から事後的に評価)	事業の成果・インパクトを重視 (事業途中のモニタリングを実施し、必要に応じて計画変更柔軟に対応。事後評価は成果・インパクト評価を重視。)

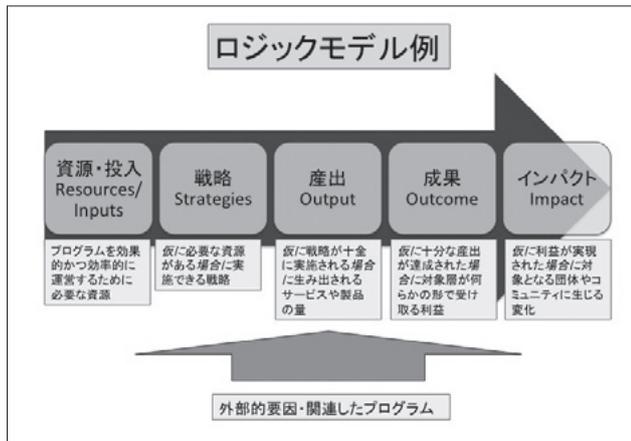
3. 戦略的グラント・メイキング

「戦略的グラント・メイキング」とは、以上のようなグラント・メイキングの考え方を踏まえ、事業計画策定～実施～評価～事業見直しという一連のプロセスを事業実施効果の最適化という観点から体系的に整理・モデル化したものです。このモデルは、現在、米国では、大型財団のみならず、中小の家族財団や企業財団、コミュニティ財団などにも広く共有されています。

「戦略的グラント・メイキング」の核となるのは「ロジックモデル」です。「ロジックモデル」とは、財団の「資源 (Resource)」を対象となる団体やコミュニティに「投入 (Input)」した場合、どのような「産出物 (Output)」が生み出され、その結果どのような「成果 (Outcome)」がもたらされ、最終的に団体やコミュニティにどのような「インパクト (Impact)」が引き起こされるかを、「仮に～の場合～となる」という因果系列に沿って並べたものです。

ロジックモデルの最も単純な例を図示すると図1のようになります。

図1 ロジックモデル例^{*1}



「戦略的グラント・メイキング」プロセスは、プログラムの前提となるロジックモデルの明確化から始まります。プログラム・オフィサーが中心になり、財団のミッション、事業目的、利用可能な資源等を踏まえてロジックモデルを策定します。その際、事業対象分野に関する情報収集・評価(外部アセスメント)と、財団自身のプログラム運用・実施能力の評価(内部アセスメント)を行い、ロジックモデルの妥当性を検証します。必要であれば、外部専門家やコンサルタントの協力を得ます。

ロジックモデルが確立すれば、次に、各項目の達成度を測るための評価指標を設定します。この評価指標は、プログラム実施後の評価のみならず、プログラム実施途中での事業モニタリングの際にも利用されます。そして、実際の事業実施、評価、およびこれを踏まえた戦略の見直しという一連の事業サイクルを行い、さらに事業の質とインパクトの改善を図っていく、というのが「戦略的グラント・メイキング」プロセスです。

「戦略的グラント・メイキング」の導入により、それ以前と比べてはるかに、助成財団の事業目標は具体的に、評価もより客観的になりました。また、一連の事業サイクルを通じて、プログラムの改善を進めることも出来るようになりました。「戦略的グラント・メイキング」という考え方により米国の財団セクターの専門化・高度化が進展したと言っても過言ではありません。この動きは、広く欧州や他の地域にも広がっています。

4. ベンチャー・フィランソロピー

「戦略的グラント・メイキング」の普及により、欧米における助成財団の活動は、成果・インパクトへの志向性を強めました。この流れを踏まえつつ、さらに成果・インパクトの拡大を促進するために導入されたのが「ベンチャー・フィランソロピー」という手法です。登場の背景には、シリコンバレーのIT企業家に代表される新興実業家が、自分たちの経済的成功の経験を活かしつつ積極的にフィランソロピー活動に乗り出したことがあります。彼らの経済的成功の原動力となったベンチャー・キャピタルによる支援手法をフィランソロピーに応用しようという発想が出発点となったため、「ベンチャー・フィランソロピー」という言葉が使われるようになりました。

「ベンチャー・フィランソロピー」の基本的な考え方は、革新的なビジネス・モデルを持った団体を厳選し、一般管理費や人件費なども含めた大規模・中長期的な資金提供を通じて団体の経営基盤強化やスケール・アップを支援し、これによってより持続可能でインパクトのある事業を実現しようというものです。その際、ベンチャー・キャピタルの手法と同様に、資金面以外での経営支援やネットワーク形成支援などを行う点に特徴があります。

「戦略的グラント・メイキング」は、非営利団体の事業＝プロジェクトを基本的な支援対象とします。このため、事業成果の最大化のためには、出来る限り多くのプロジェクトに対し、出来る限り多くの資金を提供することが求められます。しかし、財団は、公的セクターや企業に比べてリソースが限られているため、こうした戦略には限界があります。また、いくらプロジェクトの持続可能性に配慮しても、資金提供が終了すれば、対象となっていたプロジェクトの規模が縮小することは避けられません。これに対し、「ベンチャー・フィランソロピー」は、非営利団体のキャパシティ・ビルディングとスケール・アップに焦点をあて、中長期的で集中的な支援を通じて持続可能性とインパクトを確保しようとすることで、この問題を克服しようとしています。さらに、「ベンチャー・フィランソロピー」は、非営利団体のみならず社会的企業やコミュニティ・ビジネス団体なども支援対象とし、グラントのみならず社会的インパクト投資^{*2}を使った

1 Shelly Kessler & Ashley Snowden “Funding for Impact: How to Design Strategic Grantmaking Programs” (tcc group briefing paper)

2 社会的インパクト投資とは、定量的に計測可能な社会的成果と経済的報酬の双方の達成を目指す投資手法を指す。

支援を行う点でも特徴があります。

「ベンチャー・フィランソロピー」の手法は多様な発展を遂げており、国・地域や担い手により、その定義は異なります。参考までに、欧州ベンチャー・フィランソロピー・ネットワークは、ベンチャー・フィランソロピーを「社会的インパクトを増大するために、資金面及び資金面以外での支援を提供することで、ソーシャル・セクター団体を強化しようとする試み」と定義し、その特徴を表2のように整理しています。

表2 ベンチャー・フィランソロピーの特徴^{*3}

高度の関与	支援対象となる社会的企業や非営利団体の経営陣と、現場に密着した関係を形成
団体のキャパシティ・ビルディング支援	個々のプロジェクトよりもむしろ核となる運営費に資金を提供することにより、支援対象団体の運営基盤を確立
複数年にわたる支援	厳選した団体を対象に少なくとも3~5年の支援を実施。支援対象団体が財政面・運営面で持続可能となれば支援終了を検討
資金面以外の支援	経営強化のための戦略計画策定など付加価値サービスを提供
ネットワーキング	支援対象団体が多様なスキルとリソースを入手できるような専門ネットワークへのアクセスを支援
支援団体の状況に応じた資金提供	支援対象団体のニーズに応じ、グラントのみならず、社会的投資を含めた広範囲にわたる資金提供メカニズムを使用
実績評価	良質なビジネス計画、成果の測定可能性、達成段階評価、財政面でのアカウンタビリティと透明性等を重視

5. 触媒型フィランソロピー

さらに、近年、新たなモデルとして注目を集めている手法として「触媒型 (Catalytic) フィランソロピー」が挙げられます。これは、その名のとおり、グラント・メイキング団体が「触媒」の役割を果たすことで、異なるセクター間の協働を組織し、社会を変革することを通じて目的を達成しようという手法です。

「触媒型フィランソロピー」において、グラント・メイキング団体は特定のプロジェクトや団体に焦点をあてるのではなく、問題解決に関わる利害関係者全体を視野に入れます。例えば、青少年非行の問題を考えてみましょう。この問題は、単に非行に走る青少年グループだけを見ていては問題の解決になりません。教育、雇用、コミュニティにおける貧困、母子家庭の

問題など多様な要因が関わっているからです。問題解決のためには、非営利団体や社会的企業だけでなく、行政、教育機関、コミュニティ、ビジネスなど、この問題に関わる多様な利害関係者の積極的な関与が必要です。「触媒型フィランソロピー」は、このような問題意識に基づき、グラント・メイキング団体が、資金支援以上のより積極的な役割を引き受け、多様な利害関係者を巻き込んだクロス・セクター間の協働を組織することを目指します。その際、グラント・メイキング財団は、セクター間で共有可能な成果達成度の測定指標設定、強力な調整機能を持った事務局の設置、アドボカシーやロビー活動、施設・人材の提供などを行うことが求められます。

この手法は、非営利コンサルティング団体のFSGが創設したマーク・クレーマーが提唱しています。マーク・クレーマーは、触媒型フィランソロピーの特徴を表3のように整理しています。

表3 触媒型フィランソロピーの特徴^{*4}

	伝統的 フィランソロピー	ベンチャー・ フィランソロピー	触媒型 フィランソロピー
核となる問題設定	どの団体を支援すべきか？ どれだけの資金を提供すべきか？	効果的な非営利団体のスケールアップをいかに支援するか？	測定可能なインパクト達成のための協働をいかに組織するか？
責任の所在	非営利団体	非営利団体	資金提供団体
支援対象	個々の非営利団体	個々の非営利団体のキャパシティ・ビルディング	マルチ・セクター間の協働
支援ツール	非営利プログラム	非営利プログラム	資金提供団体の総てのツールとリソース
情報の目的	助成申請の比較	団体の有効性向上	協働支援と変革促進

6. 共同ファンディング

以上の3つのモデルは、すべて個々のグラント・メイキング団体に焦点をあてており、団体間の協働を目指してはいません。しかし、グラント・メイキング団体が単独で事業を実施している限り、支援効果は限定されます。インパクトの更なる向上のためには、グラント・メイキング団体が共同で資金提供を行うモデルが求められます。

3 European Venture Philanthropy Association Website (<http://evpa.eu.com>)

4 Mark R. Kramer “Catalytic Philanthropy” (Stanford Social Innovation Review Fall 2009)

このような問題意識に基づき、米国ベンチャー・フィランソロピーの先駆的存在であるREDFは、ベンチャー・キャピタルの手法を参考に、ソーシャル・セクターにおける様々な共同ファンディング・モデルを提案しています。例えば、多数の寄付者による小額寄附を可能にするクラウド・ファンディング、個人フィランソロピストが特定のイシューをサポートするために緩やかなネットワークを形成して共同で支援するギビング・サークル、支援者がグループを組んで特定のイシューに共同で資金を提供するソーシャル・ベンチャー・パートナーズ、支援者が連合を組んで特定のプロジェクトを支援するファンダーズ・コラボラティブなどです。REDFは、ベンチャー・キャピタルの手法とそれぞれのモデルとの関係を表4のように整理しています。

表4 共同ファンディングにおける営利とフィランソロピーの対応^{*5}

仲介度	営利	フィランソロピー
なし	個人エンジェル投資家	私的財団、個人篤志家
最低限	緩やかな資金集積 (少額ストック、オンライン融資等)	オンライン寄附団体、 ドナー・アドバイズド・ファンド
中程度	エンジェル投資家グループ	ギビング・サークル、 ソーシャル・ベンチャー・パートナーズ
高度	シンジケート投資	ファンダーズ・コラボラティブ、 一部非営利コラボラティブ
100%	投資プール・ファンド	一部コミュニティ財団、 一部非営利コラボラティブ

REDFが展開しているモデルのうち、助成財団の共同ファンディング・モデルとして有効なのは、ファンダーズ・コラボラティブやコミュニティ財団でしょう。現実には、欧米の財団の多くは共同ファンディングに取り組んでいます。例えば、ハリケーン・カトリーナ災害支援の際に25にのぼる財団からの出資を得て設立された「コミュニティ再生と生態系維持のための湾岸基金」、イタリアの主要4財団がアフリカ向けの共同支援メカニズムとして立ち上げた「Fondazioni4Africa」、ゲーツ財団やロックフェラー財団がアフリカにおける農業支援のために設立した「アフリカ緑の革命連合」等、枚挙にいとまは

ありません。

さらに、現在、米国財団センターや、欧州財団ネットワークなどのインター・メディアリー団体が、財団間の協働促進のためのオンライン情報マッピングやコーディネートを推進しています。こうした努力を通じて、今後、財団間の共同ファンディングは、さらに発展していくことが期待されます。

7. 終わりに

以上、欧米におけるグラント・メイキング手法の発展を概観してきました。本稿では十分に触れることが出来ませんでした。こうした発展の波は、アジアや中東・アフリカにも広がっています。アジアでは、欧州ベンチャー・フィランソロピー・ネットワークをモデルにアジア・ベンチャー・フィランソロピー・ネットワークが設立されました。また、インド・フィランソロピー・フォーラムや中国財団センター、アフリカ・グラントメーカーズ・ネットワークなど様々な団体が、各地で戦略的グラント・メイキングの普及に努めています。

残念ながら、日本では、助成財団セクターの助成事業費総額が減少傾向にあります。このような状況だからこそ、明確な戦略を設定して限られた資源を最大限活用する戦略的グラント・メイキングを展開し、さらにセクターを越えた協働を組織してより大きなインパクトを目指していくことが求められるのではないのでしょうか。この点において、日本の財団セクターは、欧米におけるグラント・メイキング手法の発展過程から多くを学ぶことが出来ると思われま

小林立明氏プロフィール

1964年生まれ。東京大学教養学科相関社会科学専攻卒業。ペンシルヴァニア大学NPO/NGO指導者育成課程修士。独立行政法人国際交流基金において、アジア太平洋の知的交流・市民交流や事業の企画評価等に従事。在韩国日本大使館、ニューヨーク日本文化センター勤務等を経て、国際交流基金を退職。2012年9月よりジョーンズ・ホプキンス大学で「フィランソロピーの新たなフロンティア領域における助成財団の役割」をテーマに調査・研究を行ってきた。

5 Cynthia Gair “Out of Philanthropy’s Funding Maze--- Roadmap #1: Strategic Co-Funding” (REDF 2008)