

# ソーシャル・イノベーションを担う人材育成

ペンシルヴァニア大学NPO/NGO指導者育成修士課程の経験から

ジョンズ・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 小林立明

2013年6月14日

# 「フィランソロピーのフロンティア」の登場

主要先進諸国における財政赤字の拡大に伴う政府支出の削減とサービスの外部委託化＋非営利セクターの発展

非営利  
セクター

寄附・補助金からサービス収入へ  
経営の高度化  
多様な寄附金調達手法の開発

経営安定・インパクト拡大にむけたスケールアップ＋社会的企業へ

政府・  
自治体

非営利団体への補助金から、  
非営利セクター基盤整備へ

営利・非営利ハイブリッド型法人格  
社会的インパクト債権

企業・  
投資

企業の社会貢献・CSR  
社会的責任投資

BOPビジネス、CSV  
社会的インパクト投資

「非営利の限界」問題をいかに打破し、他セクターとの協働を促進するか。  
(利益を構成員で分配出来ないため、株式等の発行を通じた資金調達による事業のスケールアップが困難。)

# 「フィランソロピーの新たなフロンティア」とは

「フィランソロピー」の再定義：  
社会的、環境的目的に向けた、民間資源の動員

伝統的フィランソロピー

フィランソロピーのフロンティア

支援  
主体

助成財団  
個人

社会的インパクト投資家  
銀行、企業、コミュニティ開発金融機関

支援  
手法

グラント・メイキング、寄附

社会的インパクト投資、  
マイクロファイナンス  
コミュニティ開発金融、企業の社会貢献

支援  
対象

非営利団体

社会的企業  
マイクロファイナンス団体  
コミュニティ・ビジネス団体

# 新たな時代における助成財団の事業モデル

「フィランソロピーの新たなフロンティア」時代において、助成財団が取りうる4つのモデル

- ベンチャー・フィランソロピーの手法を活用して、社会的企業を支援

ベンチャー・  
フィランソロピー

- 触媒型フィランソロピーの手法を活用してセクターを超えた協働を組織。これにより、民間資金をフィランソロピーに誘導。

触媒型  
フィランソロピー

4 モデル

- 社会的インパクト投資が持続可能な「産業」として成立するよう、基盤を整備。

基盤整備

- 財団資産を、プログラム関連投資、ミッション関連投資、社会的責任投資に活用することを通じて社会的企業や社会的インパクト投資を支援。

投資

# 「基盤整備」モデル

ロックフェラー財団は、2007年に「社会的インパクト投資  
パワーの活用」イニシャチブを立ち上げ、社会的インパ  
クト投資の基盤整備に積極的に取り組んでいる。

## 新規市場開拓

- シンガポール社会的証券取引所開設
- ケニヤ社会的証券取引所開設

## 新たな資金調達手法

- インパクトアセット(ドナー・アドバイズド・ファンド+インパクト投資)モデル
- ノンプロフィット・ファイナンス・ファンドのSEGUE(持続可能な資本強化 Grant)モデル

## モデル形成

- アキュメン・ファンド設立支援(2001)

## 政策研究

- ハーバード大学社会的インパクト投資研究コラボラティブ
- J. P. モーガンの社会的インパクト投資マーケット動向調査

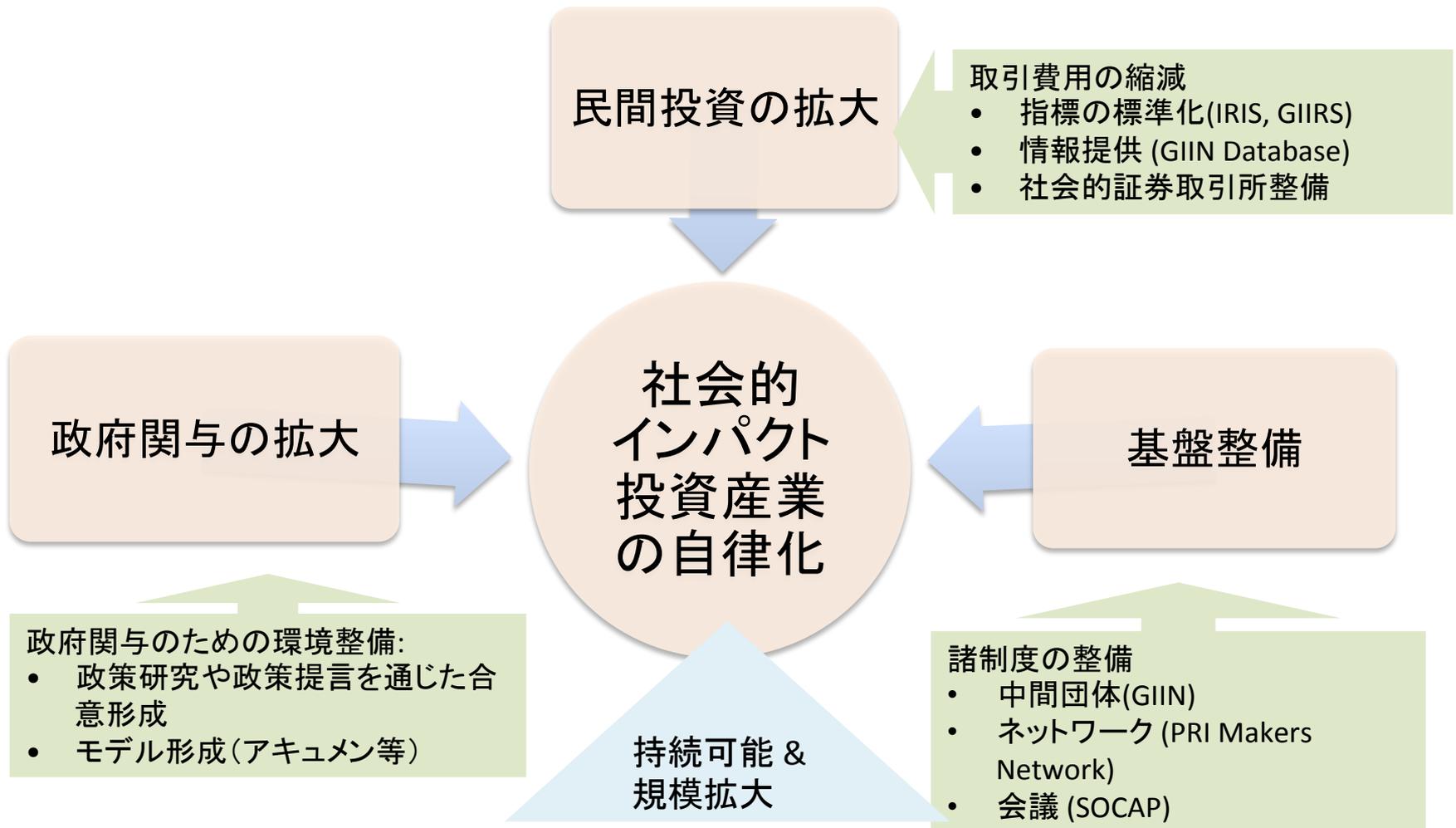
## 各種指標の開発

- GIIRS (グローバル・インパクト投資レーティング・システム)
- IRIS (インパクト報告&投資スタンダード)

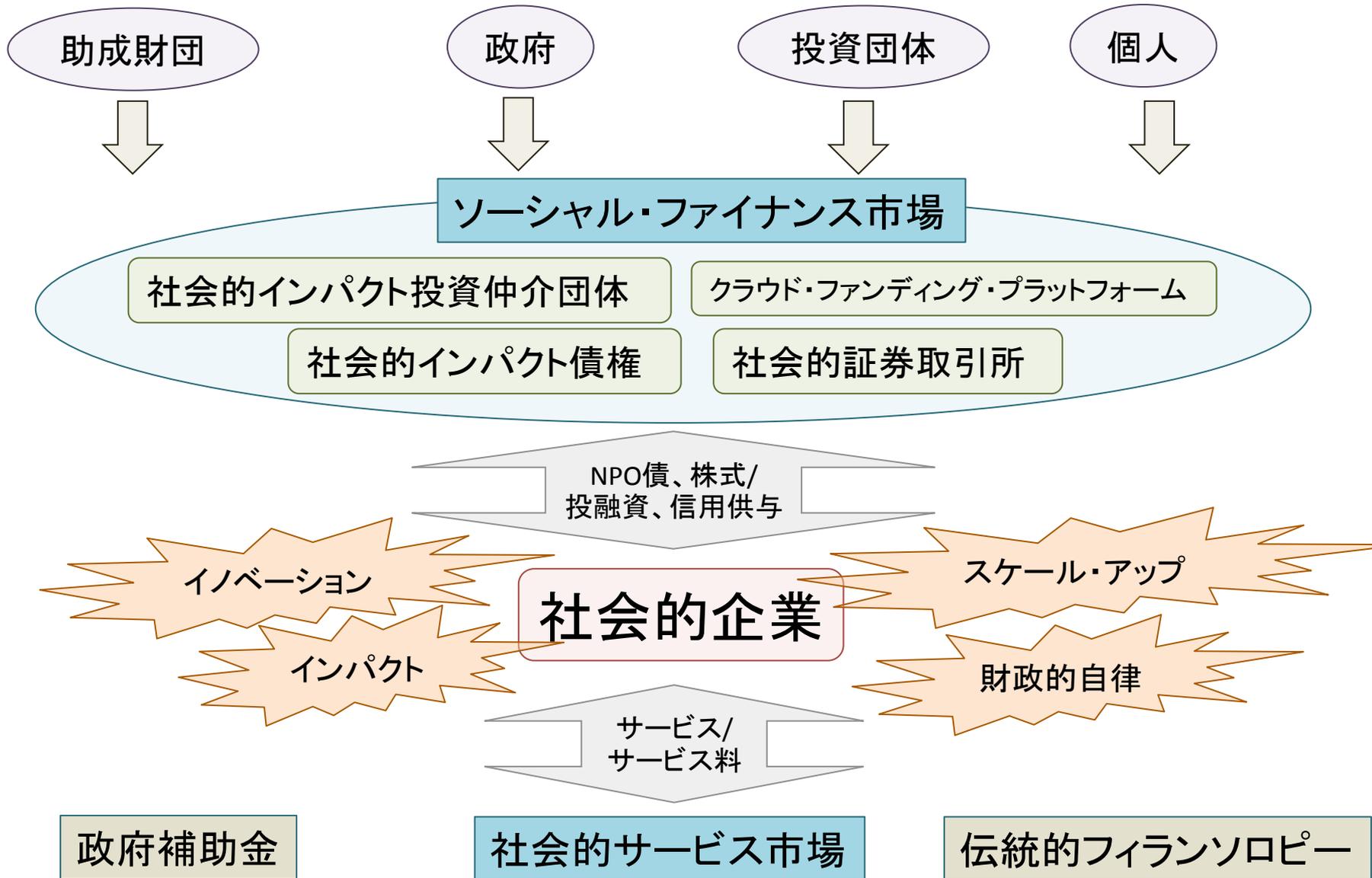
## ネットワーキング/ 中間団体育成

- GIIN (グローバル・インパクト投資ネットワーク)
- SOCAP (ソーシャル・キャピタル市場会議)

# ロックフェラー財団イニシャチブのロジック・モデル



# 新たなソーシャル・ファイナンスの仕組みへ



# 「フィランソロピーの新たなフロンティア」領域における 助成財団のユニークな役割



# 新たな時代における非営利セクターの方向性

## 「フィランソロピーの新たなフロンティア」時代における非営利セクターの戦略

- 戦略的経営
- 経営基盤の整備（法務、財務、人材開発、資金調達、マーケティング）

- 革新的ビジネス・モデルの開発
- 社会的企業化
- ハイブリッド型組織への転換

キャパシティ・ビルディング

営利・非営利のハイブリッド化

ソーシャル・イノベーション

スケール・アップ

集合的インパクト

- 経営の高度化
- 資金アクセス手法の強化・多様化

- 行政・ビジネス・コミュニティとのセクターを超えた協働
- アドボカシー

# 新たな時代の戦略・意思決定・リーダーシップ

新たな時代においては、非営利セクターもまた戦略・組織・人材を革新していく必要がある。

伝統的フィランソロピー

フィランソロピーのフロンティア

戦略

戦略計画策定

リアル・タイム戦略計画策定

意思  
決定

トップダウン

コレクティブ・ラーニングを重視した柔軟な意思決定システム

リーダー  
シップ

カリスマ的リーダーシップ

適応的(Adaptive)リーダーシップ

# ペンシルヴァニア大学非営利指導者育成修士課程

新たな時代の人材育成を目指し、リーダーシップ、戦略的経営、イノベーションに重点

## 必修科目

非営利組織の戦略経営

ニューエコノミー時代の  
リーダーシップ

戦略計画策定

財務管理

社会的企業

## 選択科目

社会的インパクトの追求と倫理

社会変革を担う個人的特性と  
専門的スキル

グループ・ダイナミクスと  
組織内ポリティクス

リーダーシップと社会変革

ソーシャル・インパクトのための  
スキル形成

フィランソロピーと資金調達

## その他

非営利団体での実習

ウォートン・ビジネス・スクール  
やFELS公共政策大学院

リップマン・ファミリー賞  
学生選考委員会

ハイインパクト・フィランソロ  
ピー研究所

詳細についてはウェブサイト(<http://www.sp2.upenn.edu/programs/npl/>)を参照してください。

ご清聴ありがとうございました!

©Tatsuaki Kobayashi (June 2013)

All rights reserved

Contact: [tatsuaki.kobayashi\(アット\)gmail.com](mailto:tatsuaki.kobayashi@gmail.com)

(ご意見・ご質問等はアットの部分に@を入れてメールをお送りください。)