

Deloitte.

デロイト トーマツ



英国におけるソーシャル・インパクト・ボンド含む 成果連動型民間委託契約方式に関するレポート

英国中央政府の役割変化及び自治体の実体験に関する
ヒアリング結果の報告

2023年7月

目次

00	はじめに	p. 2
01	英国中央政府によるアウトカムファンドの狙い	p. 6
02	自治体におけるSIB実施動機及び実施上の課題/成果	p. 12
03	ヒアリングサマリ	p. 17
04	日本においてインパクトあるPFS/SIBを組成するために	p. 19
05	APPENDIX	p. 22

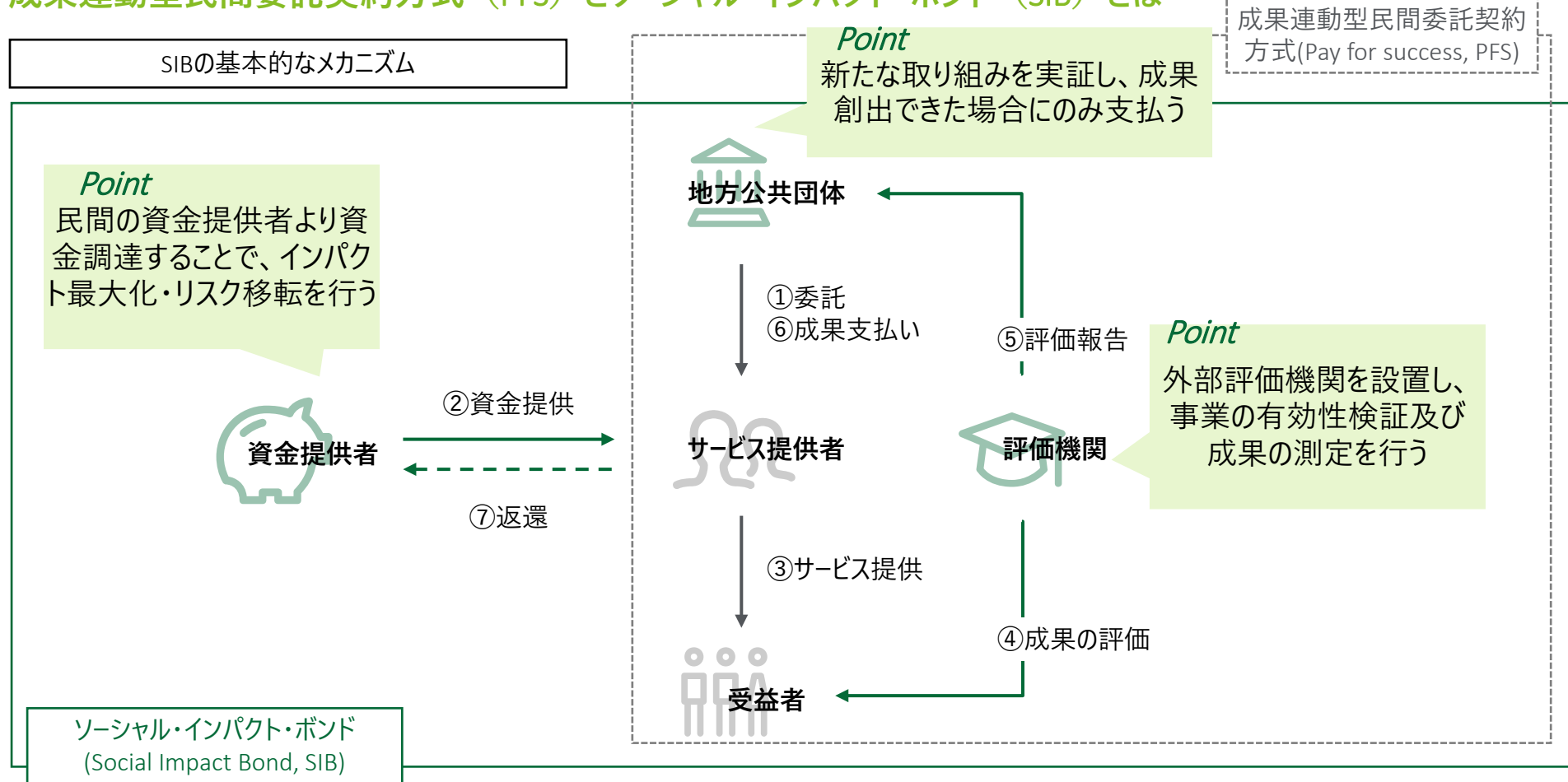
日本では、事業規模や期間、実施資金確保等PFS事業の普及を阻む要因が多数存在します。そこで、英国における先進事例のヒアリングを通じ、PFS実施環境整備推奨案を提示します

はじめに：日本における成果連動型民間委託契約方式（PFS）の活用状況と課題

- ソーシャル・インパクト・ボンドを含む成果連動型民間委託契約方式（PFS）は、民間事業者のノウハウや活力を行政サービスに活用し、複雑な社会課題に対する効果的な打ち手を実験的に実施していくものとして、世界で広く活用されています
- 日本においても、成果連動型民間委託契約方式（PFS）が導入され、その事例数は増加しています。しかし、事例の多くはパイロットの域を超えず、小規模・単年度事業の中でのみ実証され、得られた成果も検証されるまでに至っていません
- 実際に、同スキームの普及促進として、ガイダンスや相談窓口、情報プラットフォーム等が整備されていますが、事業を組成・委託する主体である自治体にとっての組成の業務負担や理解不足が課題となっています
- 現状を打開できないでいる一つの要因として、事業の普及に欠かせない、事業組成資金や成果報酬を補う資金的支援が不足しているとみられ、社会課題解決のために十分な事業を展開できないでいることが考えられます
- そこで、アウトカムファンドの役割や自治体の参加意義という観点で上記課題に対する打開策を模索するべく、英国中央政府におけるアウトカムファンドの役割の変化及び自治体の実体験を明らかにします
- それらを踏まえ、日本において成果連動型民間委託契約方式を活用した事業がより実施されやすくなるための環境整備推奨案を提示します

成果連動型民間委託契約方式とは、成果に伴い報酬を支払う公共サービスの契約手法で、ソーシャル・インパクト・ボンドはこれに資金提供者が参加し、インパクトの最大化を追求するものです

成果連動型民間委託契約方式（PFS）とソーシャル・インパクト・ボンド（SIB）とは



公共サービスにおける新しい仕組み・ソリューションの導入において、実証的に事業を実施すること、そしてそのリスクを民間に移転することで、民間のノウハウを活用しながらよりよい社会の仕組みの構築が期待できます

※上記のスキーム図はあくまで一例です

中央政府の資金的支援における支援の目的、また、自治体においてPFS/SIBを実施することの意義や課題についてヒアリング調査を実施しました

英国における2つのヒアリング調査：アウトカムファンドの役割と自治体の参加動機

英国におけるPFS/SIB事業の取り組みを促す
アウトカムファンドの設置意義とは？

□ 英国におけるアウトカムファンドの3つの目的

- スキーム自体の実証
- 案件組成を促す仕組み導入
- 自治体の自走化支援

英国の自治体がSIB事業を実施する
動機や課題・成果は？

□ 自治体におけるSIB活用の実態

- SIB導入への期待
- 導入時の課題
- 導入したことによる成果

日本において、PFS/SIBを実施しやすくするために
必要な環境は？

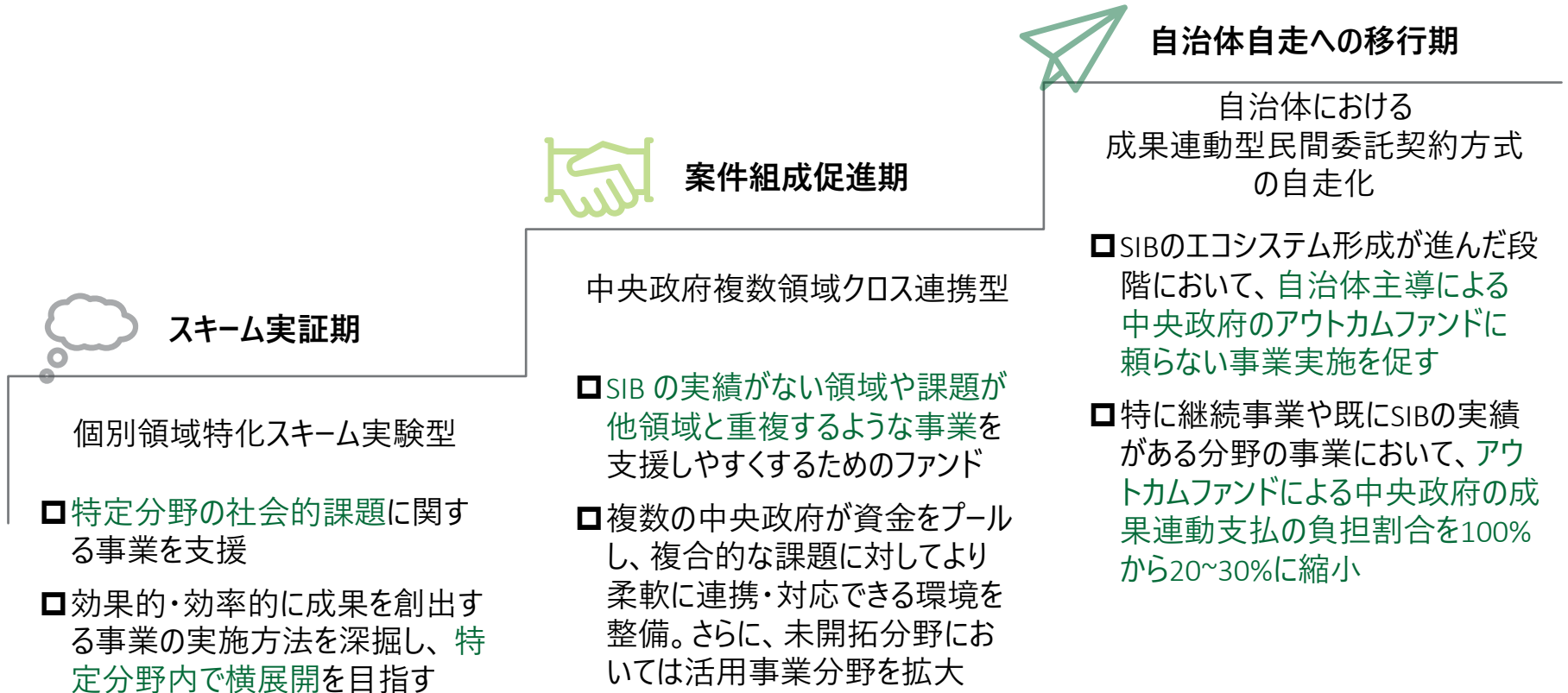
□ 日本におけるPFS/SIB活用推進のために・・・

- アウトカムファンド・基金の活用/地域間連携
- 多様な政策領域における実証とナレッジ蓄積
- ステークホルダーを巻き込んだ事業の組成

1. 英国中央政府によるアウトカムファンドの狙い

英国中央政府は、スキーム実証、案件組成促進、自治体自走という3段階の異なる目的を持ったアウトカムファンドをデザインすることで、新しい政策アプローチを浸透させています

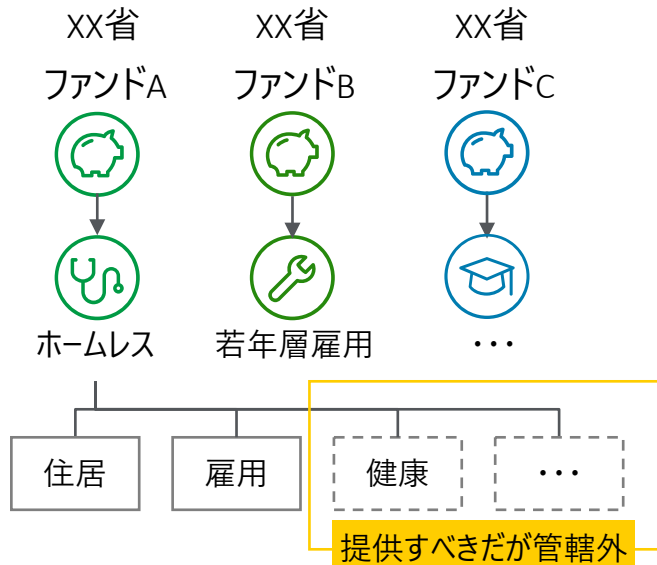
英国中央政府が設置する段階別アウトカムファンドの目的



スキーム実証期においては、単独で省庁が特定分野の社会的課題に対しスキーム導入における実効性の実証を行い、効果的・効率的な介入策を検証し、エビデンスを蓄積します

スキーム実証期

ソーシャル・インパクト・ボンドのスキーム自体の有効性・実効性を実証するために、省庁単体でアウトカムファンドを設置し、特定領域においてソーシャル・インパクト・ボンドを実施



しかし...

ホームレスや若年層雇用の課題に対応する場合、福祉、教育、雇用、家庭等管轄外のサービス提供の提供・連携が必要に。縦割りの行政体制下における単体の省庁では課題へ効果的に対応できるサービス展開が難しいと判明...

アウトカムファンドの例

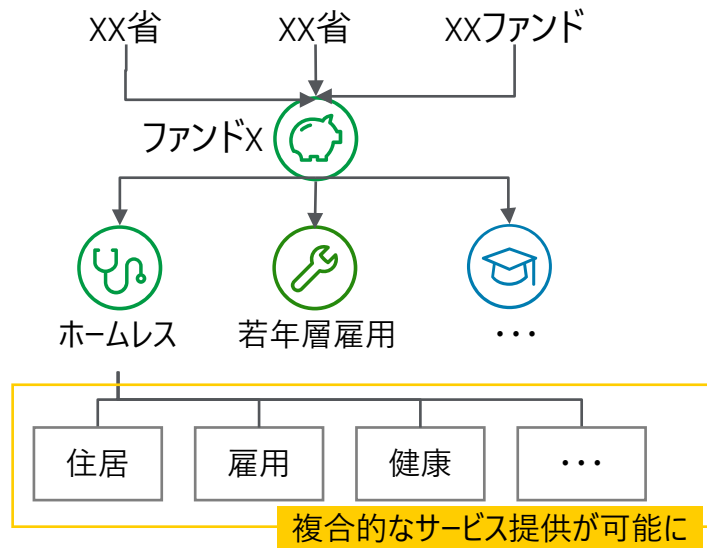
担当	ファンド名	規模	対象課題
Department for Work and Pensions	Innovation Fund for young people	£ 3,000万	若年層雇用
Department for Work and Pensions	Youth Engagement Fund	£ 1,600万	若年層雇用
Ministry of Housing, Communities and Local Government	Fair Chance Fund	£ 1,500万	ホームレス対策
Department for Levelling Up, Housing and Communities	The Rough Sleeping SIB Fund	£ 1,000万	ホームレス対策

単独の省庁では対応しきれない複合的なサービス提供を、複数省庁の資金や領域特定のない資金をプールすることで、省庁横断的な分野に対し事業を実施することが可能になります

案件組成促進期

スキーム導入期では、複合的な課題に対応するため、他の省庁の管轄との連携が必要であることが明確に

これを踏まえ、省庁横断的な課題に対して資金を活用できるように、**複数省庁が資金を拠出し、資金をプールする“ポッド”をアウトカムファンドとして設置**



しかし・・・

領域横断的に、複雑な社会課題に対応できる事業を展開できるようになったものの、これらの事業を自治体が主体的に実施できなければ、公共政策の高度化によるインパクト創出は最大化されず・・・

アウトカムファンドの例

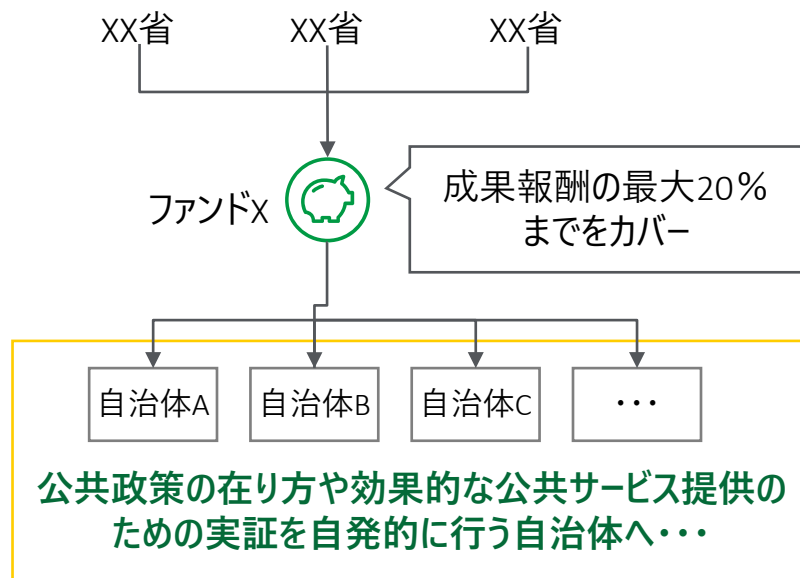
担当	ファンド名	規模	対象課題
The National Lottery Community Fund and Cabinet Office	Social Outcome Fund	£ 2,000万	省庁横断的領域
The National Lottery Community Fund	Commissioning Better Outcomes Fund	£ 4,000万	省庁横断的領域

自治体が成果連動型民間委託契約方式を活用し、公共サービスの在り方や効果的なサービス提供による社会インパクト創出/最大化を追求できるよう、ファンドが事業費を一部負担します

自治体自走への移行期

エビデンスが一定程度蓄積された政策領域において、**成果報酬の一部をファンドで負担する“Top-up Fund（トッパアップファンド）”を設置**

中央政府に資金を依存する体制に陥ることを防ぎ、**自治体が主体的に成果連動型民間委託契約方式を活用してより良いサービスの創出・提供、それらを通じたインパクト創出ができることを期待**



アウトカムファンドの例

担当	ファンド名	規模	対象課題
The Big Lottery Fund (on behalf of the Department for Digital, Culture, Media and Sport)	Life Chances Fund	£ 8,000万	・若年層雇用 ・児童福祉 ・薬物・アルコール中毒 ・健康増進 ・高齢者福祉 ・幼児福祉

政府主導のもと定量的な評価手法が整備されていき、そのなかでも事業成果に係る指標・金額に関するエビデンスとして、レートカードの基となるユニットコストデータベースが構築されました

(コラム) レートカードのもととなる成果指標の作り方

団体概要

グレーター・マンチェスター合同行政機構

Greater Manchester Combined Authority

英国内の都市圏で初の法人格を持つ広域機関として、地域間連携で政策を推進し、政策の費用便益分析を進めている。レートカードの基となったユニットコストデータベース (UCD) を構築

UCD概要

成果指標と成果連動額を一覧化したもの。費用対効果の目線で支出と紐づけた指標を設定するため比較的容易に評価が可能であり、事業の導入可能性調査、事業管理費用及び評価費用の大幅な縮減を期待

コスト/価値

ある課題が解決された場合に、行政、経済、社会に対し創出される価値を算出

財政的価値

公共セクターが負担する公的支出に関連する費用

経済的価値

個人・雇用主・広い経済に関連する費用

社会的価値

健康や福祉の向上等、個人・社会に関連する広義での価値

政策領域

8領域に対しコスト/価値を算出

- 犯罪
- 教育とスキル
- 雇用と経済
- 環境
- 火災
- 住居
- 健康
- 社会的サービス

UCD概要

□ 設計方法

- UCDの設計にあたっては、厳格な検証プロセスを経た政府の報告書や学術研究から得られた成果指標のコスト（財政的価値、経済的価値、社会的価値）を算出
- 費用及び計算方法はNew Economyが政府と協力し品質を担保

□ 使用方法

- 各成果指標に記載されている、コストの算出の際に引用された研究等の情報やコストデータを利用する際の留意点に関するコメントを確認
- コストが算出された際の過程、代替コスト、他の成果指標のコストとの重複計算がされないような注意事項等を留意のうえ、コメント情報に基づき、適用しようとしている事業の諸条件や仮説に置き直し、事業に対するコストを算出

UCD指標例（カテゴリー「健康」から一部抜粋）

項目	成果指標	財政的価値	経済的価値	社会的価値
救急車	救急車サービスの平均費用	£ 334 /回	-	-
メンタルヘルス	うつ病・不安障害に苦しむ成人へのサービス提供	£ 1,125 /人/年	£ 5,208 /人/年	-
薬物	薬物乱用に関する治療提供、及び薬物関連犯罪、健康、社会的ケアのコストの削減	£ 4,351 /年	£ 10,779 /年	£ 4,591 /年

2. 自治体におけるSIB実施動機及び 実施上の課題/成果

事業実施実績のある2自治体より、広域展開型事業や個別具体の事例を踏まえSIBに対する動機や課題、そして成果についてヒアリングを行いました

英国におけるヒアリング先自治体とSIB事例の概要

Kirklees (人口約43万人)

SIB実績

- Fusion (2015～2018)
- Integrated Support Service SIB (2019～2024)

ヒアリング先

自治体職員 SIB担当

ホームレスや家庭内暴力、障がい者等の社会福祉分野を担当。SIBに関与する行政側のチーム体制は4名

ヒアリング概要

- ニート含むホームレス等の脆弱な人々に対し、パーソナライズ化された社会福祉サービスの提供に繋げることで彼らの経済的な自立を促す事業に関与
- 受益者の属性を厳密に区切ることがせず、脆弱な人々という分類とすることで、バラバラだったサービスへのアクセスをSIBのなかで整理することで事業の効率化を実現。対象者数を一定集めなければインパクトは出ないことを念頭に対象者を整理
- 事業化にあたって、なぜ今回の事業が必要だったかなど「参加動機」と「導入した成果」を中心にヒアリング



Norfolk (人口約24万人)

SIB実績

- HCT Independent Travel Training SIB (2017～2024)
- Stronger Families Norfolk (2019～2026)
- Norfolk SIB for Carers (2020～2025)
- Homelessness Prevention project (2019～2024)

ヒアリング先

自治体職員 SIB担当

家庭、高齢者、ホームレス、ケアラーの分野におけるSIB事業の組成に関与。ケアラーについては、特に議会の注力分野

ヒアリング概要

- 心や体に不調のある身近な人の介護、看病等を行うケアラーを可視化し、ケアラーに必要な行政支援に繋げることで、経済的・社会的コストの軽減を目指す事業を実施
- 行政側には専任の担当者をつけ、献身的な取り組みが必要不可欠。アウトカムや成果指標の設定の際には、「私たちが提供すべき変化は何か？」という問いから検討開始
- 事業化にあたって、ケアラーを対象とすることの「参加動機」と「SIB組成における重要点」を中心にヒアリング

KirkleesにおけるSIB事業の動機は、アウトカムファンドという新たな資金源や非効率な公共サービス運営に対する打開策の導入の2つが挙げられました

Kirkleesヒアリングサマリ



Kirklees
自治体職員
SIB事業担当者

先進事例を複数
持つKirkleesにお
けるPFS/SIB事業
の実現に寄与。
専門領域は住宅
福祉等

SIB事業への参加動機

アウトカムファンドによる実施意欲の向上/心理的・財政的ハードルの撤廃

- 政府が設置したアウトカムファンドFair Chance Fund*を利用。また、Rough Sleeping Fund*にも応募
- アウトカムファンドの活用は予算要求時において重要な役割を担った。特に、**議会への説明にあたっては、成果が出なければ支払いが連動しないこと、事業費の原資をアウトカムファンドから調達することから、KirkleesカOUNシルにとっては、事業リスクがほとんどないことが説得材料になった**

SIBを導入した成果

非効率な課題に対する打ち手としてのSIB

- 社会福祉の提供を受ける人の多くは、受けるべき社会福祉サービスが多岐に渡る（例：ホームレスの中にも障がい者が含まれている等）
- このように複雑で多様化しすぎた仕組みを踏まえ、SIBでは自治体が各サービスを個別に契約しサービス提供するよりも、**団体間連携を促進することで、情報連携を通じ個人に合ったサービスを組み合わせ提供できるようにし、サービス運営効率を大幅に向上させた**
- これにより行政サービスの複数の委託先との契約も簡素化され、**行政内の手続きにおける効率化も実現**

*英国中央政府が設置するアウトカムファンド

(出典：GOVERNMENT OUTCOMES LAB“Kirklees Integrated Support Service And Better Outcomes Partnership”から一部抜粋)

Norfolkでは、SIB事業を成功させるために、組成時のモデル設計やアウトカム選定において、並みならぬ時間と労力をかけ関係者と設計したことが明らかになりました

Norfolkヒアリングサマリ



Norfolk County Council
自治体職員
SIB事業担当者

Norfolkにおける複数の
SIB事業実現に関与。
専門領域は住宅福祉、
高齢者、ホームレス、ケ
アラ等

SIB事業への参加動機

- 中央政府が設置したLife Chances Fundというアウトカムファンドからの資金提供が、事業組成時の予算化にあたっては、議会の関心を引き付ける要因となった
- 中間支援団体からの資金提供者の紹介があり、資金調達スキームの検討が容易であったこともSIB事業参加への動機となった

SIB組成時の重要な点：行政のコミットメントと理解

①行政側の担当者のコミットメント

- 主担当となった者は、SIBに献身的に取り組む必要がある。例えば、契約締結においては、ファイナンスモデルの設計や事業の特性を考慮したアウトカム指標の選定等技術的・専門的な内容に時間をかけて取り組む必要がある
- 中間支援団体とアウトプットやアウトカムを整理し、成果評価方法が漠然としていた中、データの収集設計等において時間をかけて検討した

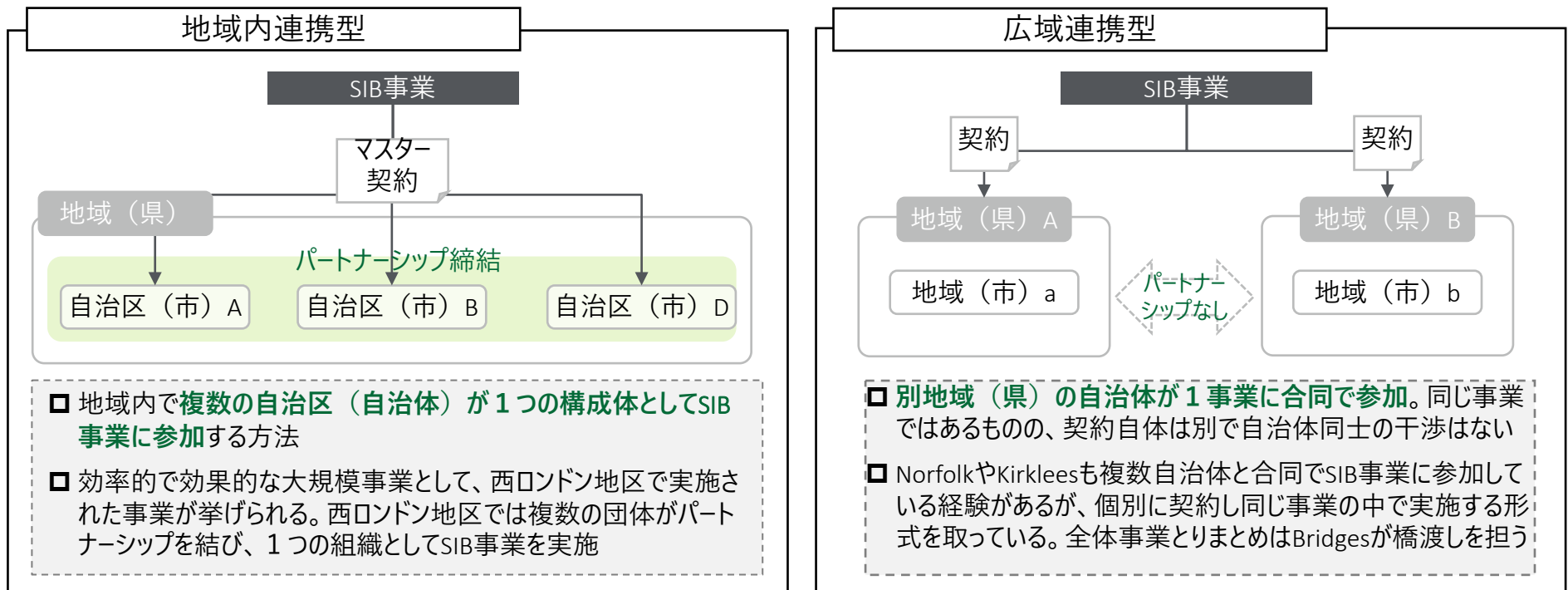
②提供すべき変化の特定：「費用削減」ではなく「インパクト創出」の理解

- 成果を測ることまでを含め、根本的な社会課題の解決のためには、最低でも5年程度の期間を要するが、社会課題のメカニズムを簡潔に捉え、アウトカムや成果指標の設定には、「私たちが提供すべき変化は何か？」という問いから始めた
- 最も、より良い公共サービスの提供には、コスト削減という発想ではなく、どのようにアウトカムを達成するかという観点で考えることが重要である

小さな自治体は単体ではインパクトが小さく事業参加ができないので、複数の地域・自治体で連携して実施する方法が有効です。ただし、“連携”の深さについては慎重な検討が必要です

(コラム) 地域内連携/広域連携の可能性

- SIB事業は1案件の規模が大きく、個別の地元レベルでの取り組み等、小さな自治体は参加が難しい傾向がある
- 英国ではこれに対し、同じ地域内で複数事業を実施するか、地域は違うが複数の自治体と同じ案件に入って個別に実施する方法により、一定の規模で効果的に実施する事例がみられる



日本においても、小さな自治体が連携し一つの事業を構成することで、規模を大きくしインパクトある事業を創ることが有効。しかし、自治体により規則や慣習が異なるので、どの深さの連携が必要かは検討すべき

3. ヒアリングサマリ

中央政府も自治体共に、重要課題を解決すべく互いの取り組みが互いの狙い/ニーズに応えるようアウトカムファンドを中心としたSIB事業の実証・普及が鍵となっています

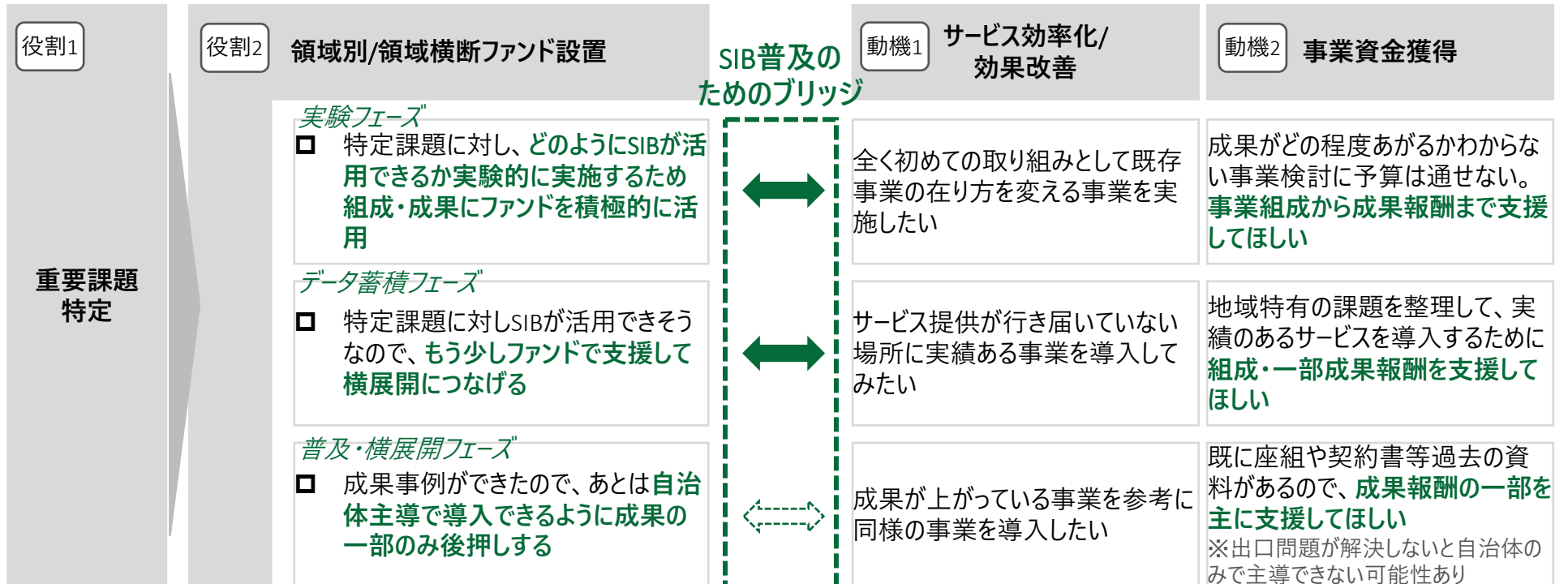
サマリ：英国におけるアウトカムファンドとSIB事業の仕組み

アウトカムファンドの役割

中央政府は重要課題を特定し、自治体が効果的に課題解決できる仕組みを入れるためアウトカムファンドを設置。最終的には自治体主導で解決できるように段階的にリード

自治体の参加動機

予算が厳しく新規事業実施が難しい中、中央政府から資金支援を獲得し効率的で効果的な事業を実施することで、介入方法/仕組みの実証実験を展開

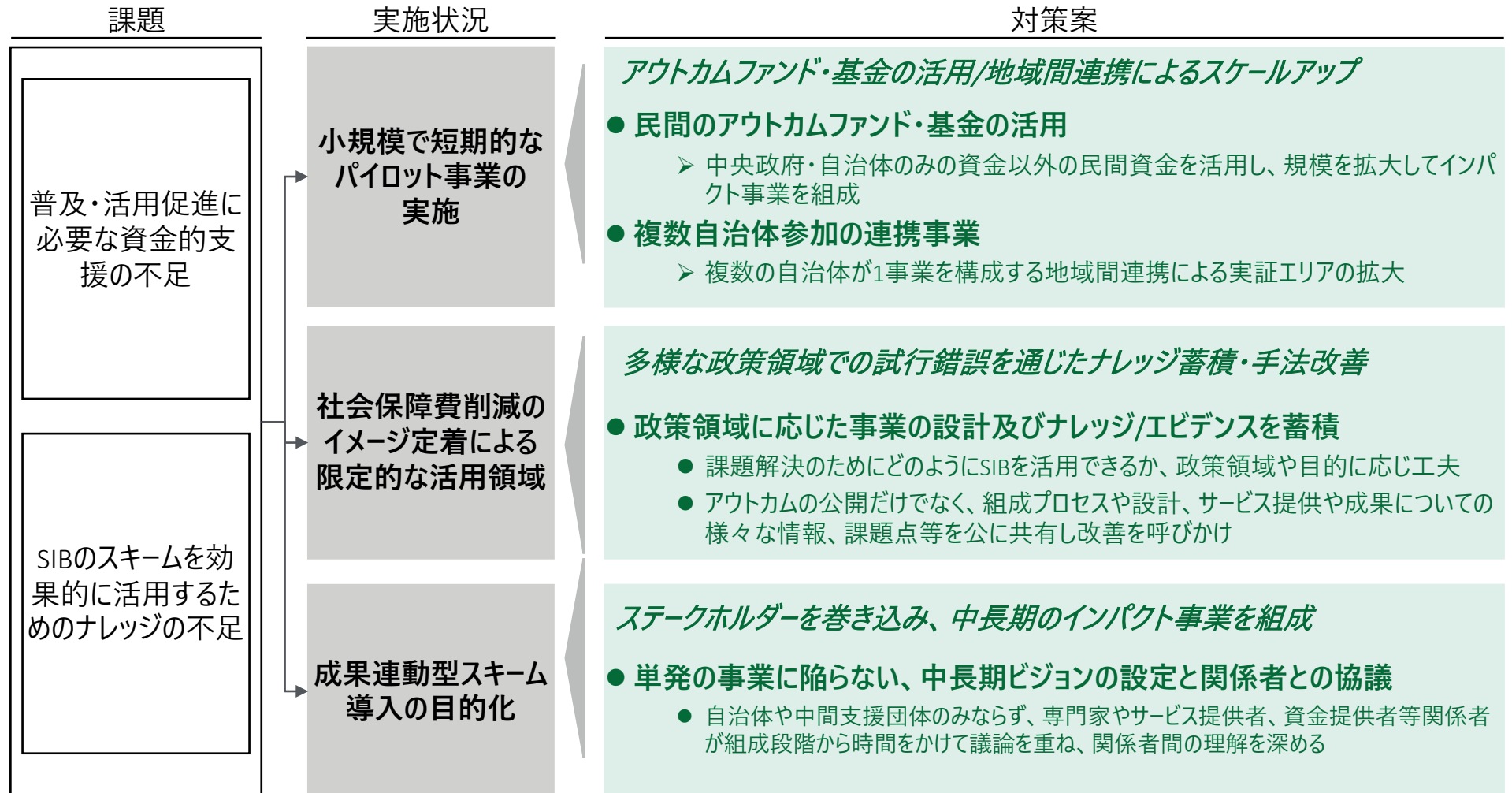


重要な点は、SIBのスキームをうまく活用しながらどのように課題解決に向けて自治体が動き出せるのか、その環境を整え、フェーズ・ニーズに合った連携を図ること

4. 日本においてインパクトあるPFS/SIBを組成するために

日本においては、インパクトある事業による課題解決に向けた日本の文脈に併せたアウトカムファンドの設定や様々な領域で1事業ずつ試行錯誤しながらのデータ蓄積が必要です

日本の課題に対する対策案



国内におけるPFS/SIBの活用状況を鑑み、デロイト トーマツでは、同スキームを活用したインパクト事業組成のための対話や組成支援、また継続してナレッジの共有を行います

デロイト トーマツが提供するPFS/SIB普及に向けた支援及び活動

ステークホルダーとの対話



- 自治体をはじめ、中央政府や金融機関、サービス提供者等主要なステークホルダーと「課題に対して効果的なPFS/SIB活用に向けた」対話を継続的に行うことで、利活用を促します

PFS/SIB事業組成支援



- デロイト トーマツはこれまでに、中央政府や自治体に対しPFS/SIB組成事業を複数実施しています。クライアントのパートナーとして、蓄積したノウハウを活用し、社会課題の特定や事業デザイン等組成に必要なすべての工程を効率的に支援します
- 特に、効果的な事業の組成検討に重要な成果指標や事業実施スキームとしての座組（広域連携や地域内連携等）等を含め専門的アドバイスも提供します

ナレッジの共有



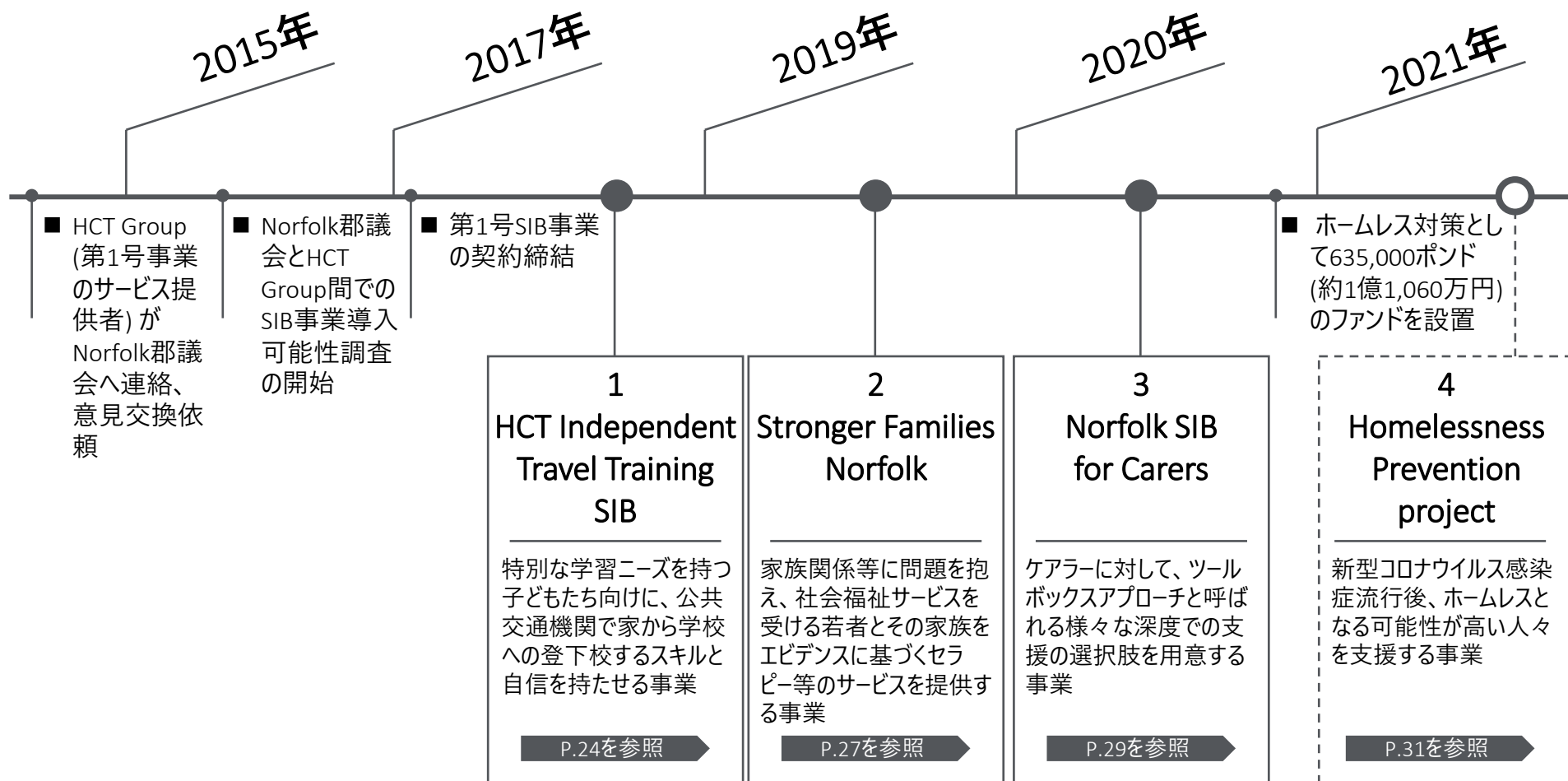
- デロイト トーマツは継続的にPFS/SIB及び関連スキームや活動に関し継続的にリサーチを行うことで、国内外の最新トレンドや変化、技術的知識を蓄積し、より良いサービス提供を行います
- また、これらリサーチ活動で得た情報をステークホルダーのみなさまに共有することで、共に理解を深め、利活用を促す役割を果たしていきます

APPENDIX

Norfolk

HCT GroupとNorfolk郡議会がSIBを活用した第1号案件に取り組んで以来、Norfolkでは複数のSIB事業が実施されており、今後も新しい事業が展開される予定です

NorfolkにおけるSIB事業に係る取り組みのタイムライン



第1号事業として、特別な学習ニーズが必要な若者に対し、HCT Groupが公共交通機関から学校へ移動するスキル・自信を与える事業を実施しました

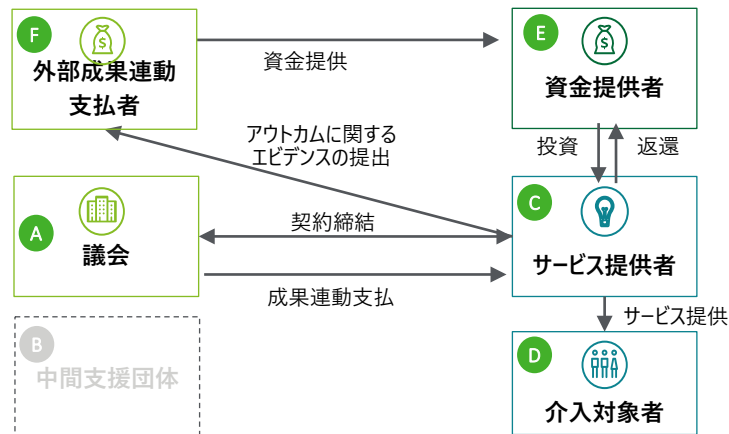
HCT Independent Travel Training Stronger Families Norfolk Norfolk SIB for Carers R1 Project for Homelessness

事業1: HCT Independent Travel Training

事業概要

政策分野	・教育
開始年	・2017年
事業期間	・7年間
事業費	・490,000ポンド(約8,500万円)
課題	<ul style="list-style-type: none"> 特別な教育支援が必要な若者や障害を持つ若者の多くは、自治体の費用負担で手配するタクシーやミニバスを利用して自宅から学校や大学に移動している。これにより自治体は、年間5億ポンド以上の費用を負担している 当該サービスを提供すること自体が、障害を持つ若者を間接的に社会的排除してしまう可能性があることも課題として懸念されていた
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> HCTの実施するNorfolk Independent Travel Training Programmeを通じ、障害などを持つ若者に公共交通機関で家から学校へ移動するスキルと自信を与える
介入対象者	<ul style="list-style-type: none"> 特別な教育支援が必要、または教育、健康及び生活サポートを受けている、Norfolkに住む中学生・高校生の若者のうち、登下校に交通機関を用い移動する若者 計404人
アウトカム(例)	<ul style="list-style-type: none"> 登下校トレーニングの終了 登下校トレーニングを修了し、6か月間の自主登下校が可能になった若年者の人数 登下校トレーニングを修了し、1年間の自主登下校が可能になった若年者の人数

事業手法



「事業の利点や魅力は多々ありましたが、HCTがNorfolk（私たち）に話を持ちかけなければ、SIBを活用することはなかったでしょう」-ニキ・パーク、コミッションング・クライアント サービスマネージャー, Norfolk郡議会

- A Norfolk郡議会
- B なし
- C HCT Group
- D 特別な教育支援が必要である中学生～高校生
- E Bridges Fund Management, Big Society Capital, Deutsche Bank, European Investment Fund (EIF) / European Fund for Strategic Investments (EFSI), Pension funds
- F The National Lottery Community Fund, Panahpur Charitable Trust, for London, The Prince's Charities

(出典) The CBO Fund Evaluation, (2017), HCT Independent Travel Training Social Impact Bond- An in-depth review for the Commissioning Better Outcomes Fund Evaluation The Government Outcome Lab, (NA), INDIIGO

SIB事業の組成段階においてHCT Groupが主導的役割を持ち、自治体や資金提供者など主要ステークホルダーを早期段階で巻き込んだことが、成功要因の一つとして考えられます

SIB事業組成の主な成功要因

HCT Independent Travel Training | Stronger Families Norfolk | Norfolk SIB for Carers R1 | Project for Homelessness

HCT Groupのリーダーシップと早期段階でのステークホルダーの巻き込み

HCT Groupは既に小規模な登下校トレーニングを提供した実績があり、SIBの仕組みを活用することで登下校トレーニング支援をより大規模に実施することを動機としていた。そこで、自らがSIB事業の組成を行うために資金調達や関係者の呼び込みなど主導的な役割を果たした。

要因1

SIB事業実施資金の獲得

HCT Groupは、Bates Wells Braithwaite (BWB) よりSIB事業の組成支援を受け、またCBO基金から101,000ポンド（約1,700万円）の組成資金を調達し、以下の事項について検討を進めた

- 登下校トレーニングに適している可能性のある対象群の特定
- SIBのビジネス及び財務ケースの策定
- 適切な支払基準の開発
- 適切な契約・SIB事業体制の整備

要因2

複数の事業との連携

HCT Groupは、SIB事業へ協力することに同意した多くの事業者（サービス提供する現場職員）を個別の契約で雇用。これにより、事業を容易にスケールアップすること、及び模倣モデルを創出を実現

要因3

早期段階での資金提供者の巻き込み

HCT Groupは必要な事業の運転資金提供のため、複数の資金提供者からより良い条件で資金提供してもらえるよう、早期段階で資金提供者を巻き込み交渉を実施（HCT Groupは比較的経験豊富で大規模なソーシャル企業であり、これまでも様々なネットワークによりソーシャルキャピタルへアクセスしていた）

一方、契約締結では、契約項目の多さや価値創造モデル構築、想定介入対象者数の変更等に対する周到な準備に想定以上に時間・工数がかかるという課題が挙げられました

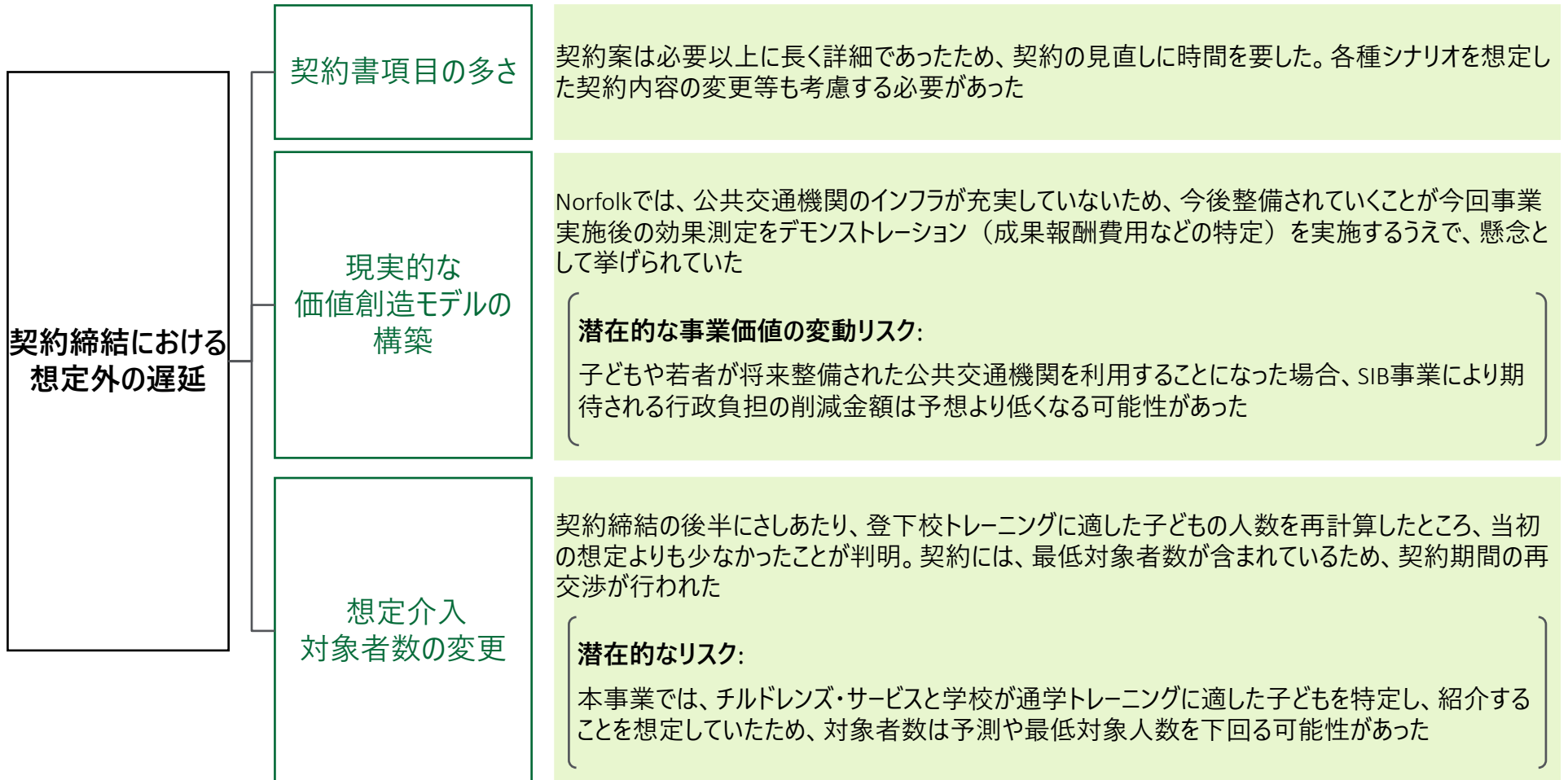
契約締結における課題

HCT Independent
Travel Training

Stronger Families
Norfolk

Norfolk SIB for
Carers R1

Project for
Homelessness



(出典) The CBO Fund Evaluation, HCT Independent Travel Training Social Impact Bond- An in-depth review for the Commissioning Better Outcomes Fund Evaluation

Stronger Families事業は、社会福祉サービスを受ける若者とその家族をサポートすることで、社会福祉サービスを受ける若者の数を減少させることを目的としています

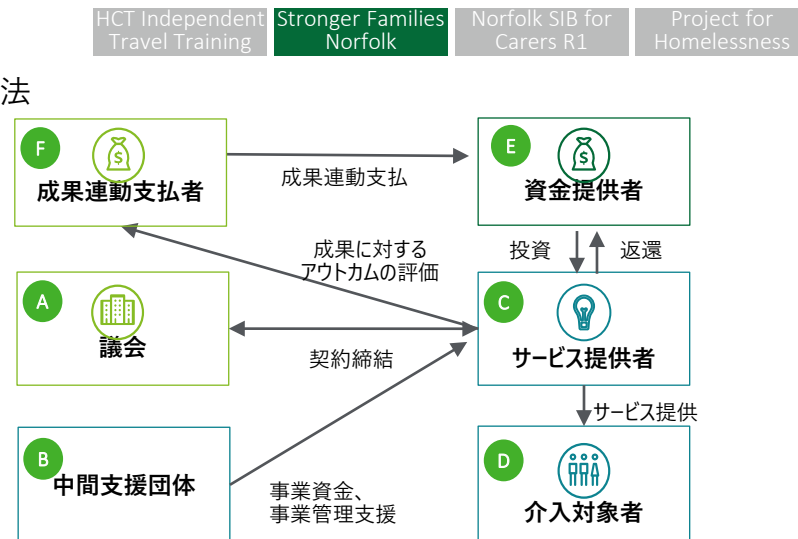
事業2: Stronger Families Norfolk

事業概要

政策分野	・ 児童・家庭福祉
開始年	・ 2019年
事業期間	・ 7年間
事業費	・ 982,667ポンド（約1億7,000万円）
課題	・ 英国では、社会福祉サービスを受ける若者の数は毎日90人以上と多く、その人数は増加傾向にある。自治体が子ども一人に社会福祉サービスを提供する場合、年間200,000ポンド以上の費用がかかると推計されている
事業概要	・ Stronger Families事業は、家族の行動や感情の問題に対処し、家族関係を修復することで、最終的に子どもや若者が家族と一緒に生活できるようにすることを目的とする。これまでに実績のあるセラピー治療等の介入に基づき、SIBの仕組みを通じてNorfolk郡議会から委託
介入対象者	・ 8～15歳の子ども・若者 ・ 計400人
アウトカム (例)	・ 社会福祉サービスを受けない8～15歳の子ども・若者の数

(出典) The Government Outcome Lab, INDIGO, Bridges, Stronger Families Norfolk, Norfolk County Council, Norfolk offers therapy to families in need thanks to pioneering social impact bond

事業手法



“子どもは家族と一緒に家で安全に暮らすことができれば、より良い生活を送ることができるということを私たちは知っています。この事業は、家族がたくましく、一緒にいられるよう支援するためのひとつの方法です” - スチュワート・ダーク議員, Norfolk郡議会 子どもサービス委員会委員長

- A Norfolk郡議会
- B Bridges Fund Management
- C Family Psychology Mutual
- D 8～15歳の子ども・若者

E QBE Insurance Group, Big Society Capital, Local government pension schemes, Ceniarth, LLC, Global Business Insurer QBE, Greater Manchester Pension Fund, 日本政策投資銀行

F Life Chances Fund (デジタル・文化・メディア・スポーツ省)、Guy's and St Thomas' Charity, Trust for London, Pilotlight, The Prince of Wales's Charitable Fund, Bank Workers' Charity

Stronger Families事業では、強固なエビデンスのある確立された家庭内セラピー療法「機能的家族療法」を用いて、家庭内の対人関係を改善するを図ります

Stronger Families事業の詳細な介入内容

HCT Independent
Travel Training

Stronger Families
Norfolk

Norfolk SIB for
Carers R1

Project for
Homelessness



機能的家族療法-児童福祉

機能的家族療法児童福祉（FFT-CW）は、家族内の対人関係を改善することを目的としている

以下の効果が期待される：

- 家族全員を変革のプロセスに巻き込む
- 希望・前向きな気持ちの養成
- 傾聴・コミュニケーションスキルの強化
- 家族全体の交渉・問題解決のスキルの向上
- 子育てのスキルを習得
- 感情抑制のスキルを習得
- 関係性のパターンを変更し改善

介入対象者（例）

- 6歳～15歳の子どもや若者がいる家庭
- 子ども・若者がCPプランまたはCINプランに属している保護者
- メンタルヘルス、薬物/アルコール、またはその他の課題を抱えている可能性のある保護者
- 不安、うつ病、自傷行為、反社会的行動、犯罪行為の兆候を示す可能性があるで紹介された子どもや若者（薬物やアルコールを使用したり、学校に関連する問題を抱えたり、行方不明になる可能性を有する者）
- 現在保護されている子どもや若者のうち、保護施設から家に戻るといった具体的な計画がある者



Norfolkには潜在的に99,000人のケアラー（介護者）がいると推定されており、SIB事業を通じ、ケアラーが無給で働き疲弊していく悪循環を防止するための支援を提供しています

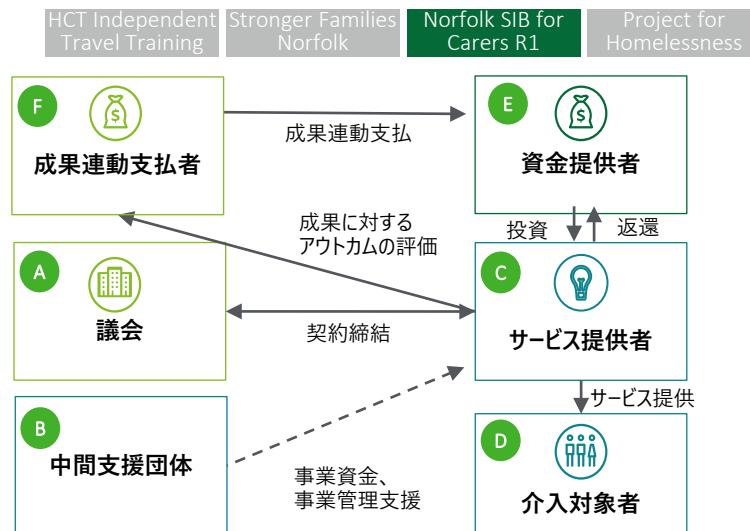
事業3: Norfolk SIB for Carers R1

事業概要

政策分野	・ 児童・家庭福祉
開始年	・ 2020年
事業期間	・ 5年間
事業費	・ 1,319,413ポンド(約2億3,000万円)
課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ 介護においてケアラーの役割は必ずしも認知されるとは限らず、ケアラーはしばしば孤立し、孤独を感じている ・ 家族への介護等のケアのために要する費用は、仕事におけるパフォーマンスへの影響と相まり、ケアラーを経済的に苦しめる ・ 労働者のおおよそ7人に1人がケアに従事しているが、仕事と両立して介護する必要があるため、毎日600人が仕事を諦めて、家族への介護等のケアに専念することとなっている
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> ・ 介護を行う者を支援するためのツールボックス・アプローチ※は、一定のリスクレベルにある特定の対象群において実施され、見合う支援が求められる。 <small>※本資料p.30を参照</small>
介入対象者	<ul style="list-style-type: none"> ・ 介護を行うケアラー ・ 計7,285人
アウトカム(例)	<ul style="list-style-type: none"> ・ ケアラーの介護への従事期間 ・ 自治体への届出がされているケアラー数 ・ ケアラーのWell-being度

(出典) Norfolk County Council, Bid for £4.1m to support more unpaid carers in Norfolk

事業手法



“Norfolkでは、99,000人のケアラーがいると推計されており、我々は何らかの支援を必要としている多くの人々に手を差し伸べ、彼らのみならず彼らが介護している人々も支援します”- ビル・ボレット(議員・成人に対する社会的ケア、公衆衛生・予防担当)

- A Norfolk郡議会, Department for Digital, Culture, Media and Sport (DCMS)
- B Bridges Fund Management
- C Voluntary Norfolk, Norfolk Family Carers, Norfolk & Suffolk Care Support, Carers Voice, Caring Together, Project Snowball
- D ケアラー
- E QBE Insurance Group, Big Society Capital, Trust for London, Pilotlight, Local government pension schemes, Ceniarth, Global Business Insurer QBE, Greater Manchester Pension Fund, Development Bank of Japan
- F Norfolk郡議会, Life Chances Fund (DCMS), Guy's and St Thomas' Charity, The Prince of Wales's Charitable Fund, Bank Workers' Charity

多くのケアラーを支援するため、「ツールボックスアプローチ」と呼ばれる、多くの組織・専門家が集結するプラットフォームを形成することで、多様なニーズに応える体制を構築しています

複数の組織がケアラーを支援する「ツールボックスアプローチ」

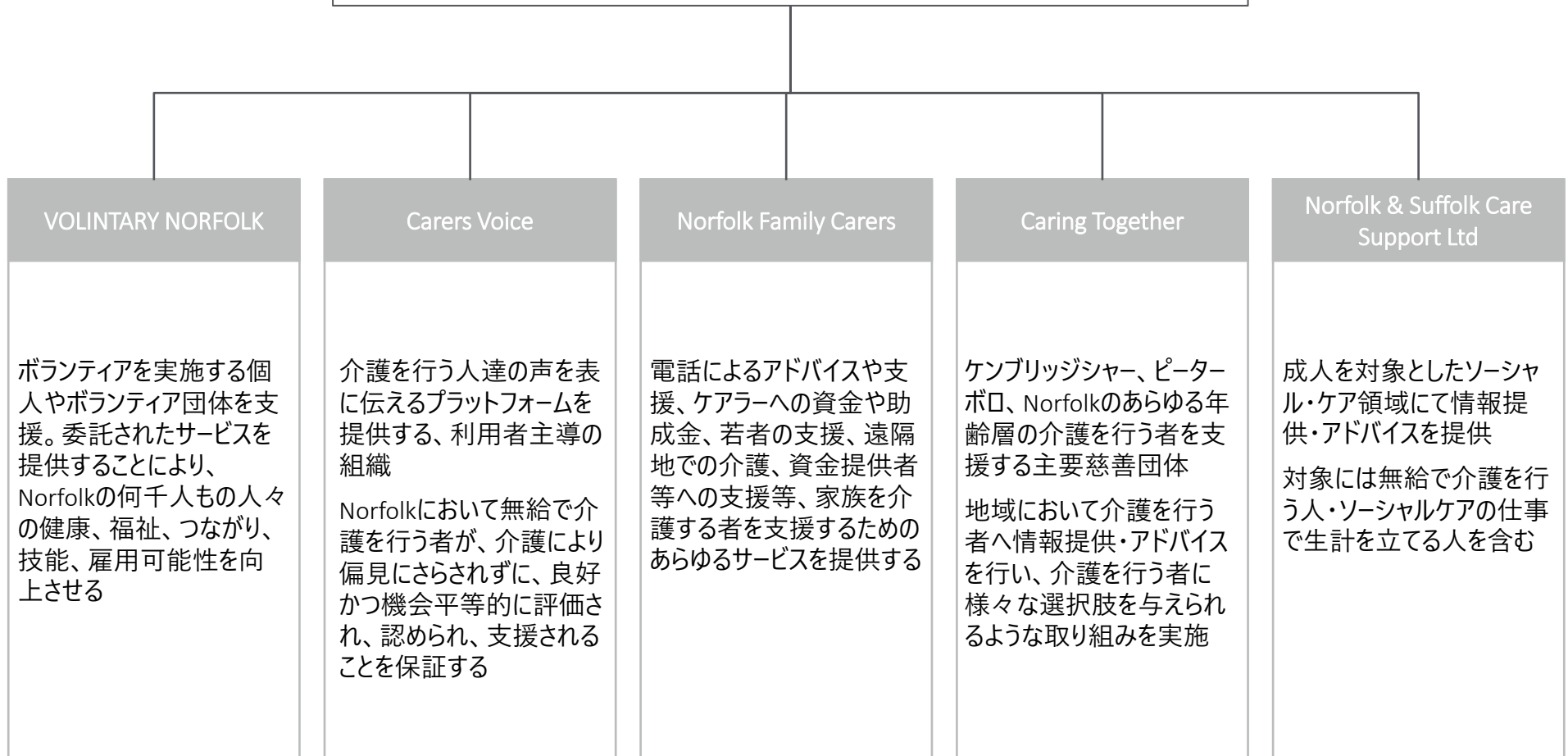
HCT Independent
Travel Training

Stronger Families
Norfolk

Norfolk SIB for
Carers R1

Project for
Homelessness

幅広い分野の選択肢を提供する「ツールボックス」



(出典) 各団体のホームページ

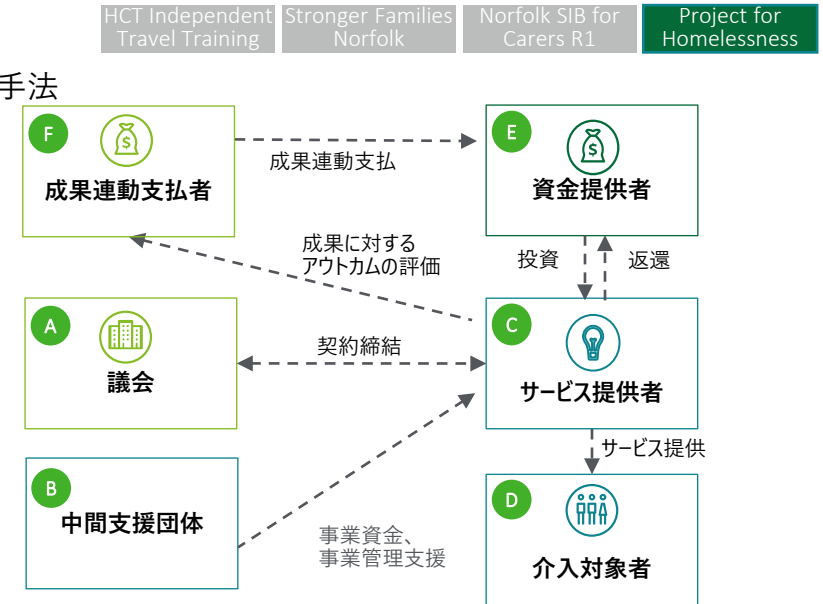
本事業に活用されるホームレス支援基金は、新型コロナウイルス感染症の世界的流行後に設立され、Norfolkのホームレスに影響を与えています

事業4: Project for Homelessness

事業概要 ※調査時詳細未定

政策分野	・ホームレス
検討開始年	・2019年
事業期間	・5年間
事業費	・635,000ポンド(約1億1,030万円)
課題	<ul style="list-style-type: none"> ・新型コロナウイルス感染症の流行の最中、ホームレスを減少させることによる医療費の削減や、弱い立場にある人々やその家族が睡眠不足などにより生活や人間関係に影響を与える状況を回避するよう継続的支援が必要であった ・SIB事業により、家を失う危機にさらされている人や彼らが所属するコミュニティ内の生活の改善が期待されていた
事業概略	<ul style="list-style-type: none"> ・ホームレス支援基金を活用し、Norfolkでホームレスとして生活している人やホームレスになるリスクのある人を支援 ・ホームレスとなっている人の生活を改善させ、コミュニティがよりよい状態を保つようホームレスの周囲環境も向上させる
介入対象者	・Norfolkで生活しているホームレス
アウトカム(例)	・未定

事業手法



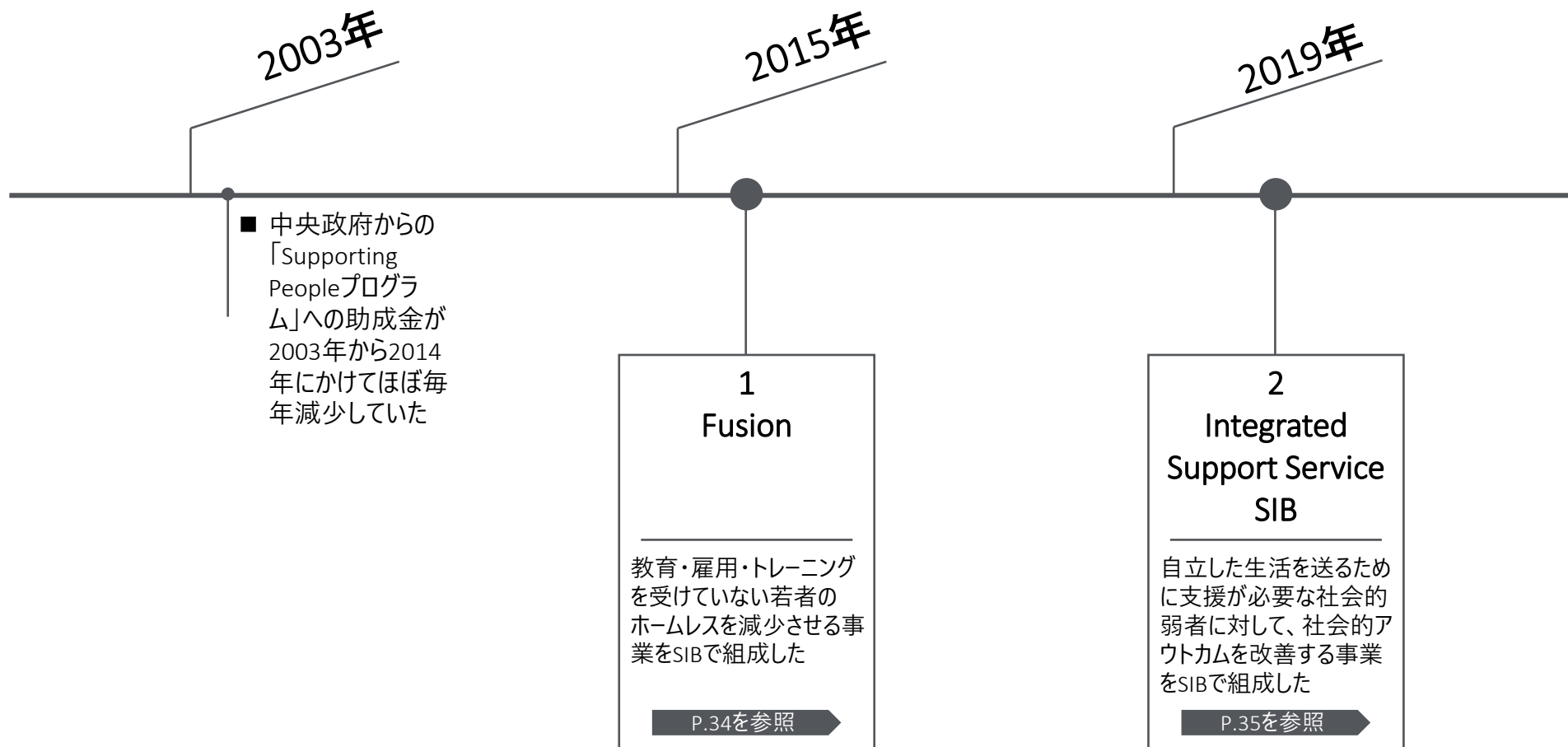
“この資金はNorfolkの脆弱な人々に重要な支援を提供し、「Norfolkにホームレスをなくす」という戦略的目標に貢献するだろう”
 -ビル・ボレット(議員・成人に対する社会的ケア担当)

- A Norfolk郡議会
- B Bridges Fund Management
- C 未定
- D ホームレス
- E 未定
- F Life Chances Fund (デジタル・文化・メディア・スポーツ省)

Kirklees

中央政府から受けていた助成金が減少していたため、助成を受け実施していたSupporting People事業を他の方法で継続・発展させるためにSIB事業を実施しました

KirkleesにおけるSIB事業に係る取り組みのタイムライン



Fusion事業では、Kirklees以外の2自治体と連携しながら、雇用・教育・トレーニングを受けていない18～24歳のニートがホームレス状態から自立できるよう支援を提供しています

Fusion

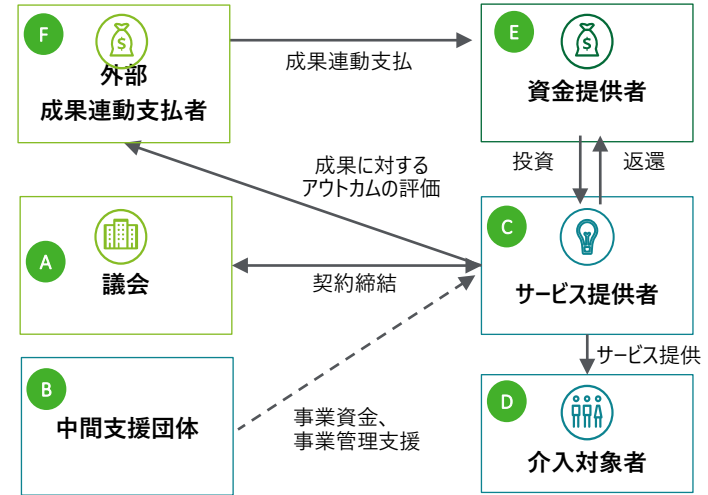
Integrated Support Service SIB

事業1:Fusion

事業概要

政策概要	・ホームレス
開始年	・2015年
事業期間	・3年間
事業費	・840,000ポンド（約1億4,500万円）
課題	<ul style="list-style-type: none"> ・英国の多くの若者にとって不安定な住居環境やホームレス状態に陥ることは、依然として深刻な問題となっている ・安定した住居がなければ、短期的に教育を修了し雇用に移行する可能性は低く、長期的にはより貧困状態に陥る可能性が高くなる
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> ・雇用・教育・トレーニングを受けていない、ホームレスの若者を減少させるために、宿泊施設を提供し、教育や職業訓練を提供
介入対象者	<ul style="list-style-type: none"> ・雇用・教育・トレーニングを受けていないニート、もしくはホームレスで支援住宅等で保護を受けていない18～24歳の若者 ・計353人
アウトカム (例)	<ul style="list-style-type: none"> ・継続的な宿泊施設の提供 ・宿泊施設への引っ越し ・教育・トレーニングへの参加 ・規定の学習時間を満たしたエントリーレベル1、レベル1、レベル2 資格の獲得 ・就労の開始 ・パートタイム・フルタイムの雇用 ・ボランティアの実施

事業手法



事業の対象となる3つの自治体（カークリーズ、カルダーデル、ウエイクフィールド）は、それぞれ地域に根付いた独自のプログラムを実施

- A 英国内閣府、住宅・コミュニティ・地方自治省
- B Numbers for Good
- C Fusion Housing
- D 18～24歳で雇用・教育・トレーニングを受けていない若者
- E Bridges Fund Management
- F Fair Chance Fund (内閣府、住宅・コミュニティ・地方自治省) 、 Social Outcomes Fund (内閣府)、内閣府、住宅・コミュニティ・地方自治省

(出典) Government Outcomes Lab, Fusion, Government Outcomes Lab, Fair Chance Fund - West Yorkshire (Fusion Housing), Bridges Fund Management, Bridges Ventures to back three pioneering Social Impact Bonds, designed to help over 700 young people escape homelessness

Integrate Support Service事業は中央政府からのホームレス事業補助金規模の減少に直面したKirklees都市圏議会により開発されました

Fusion

Integrated Support Service SIB

事業2: Integrated Support Service SIB

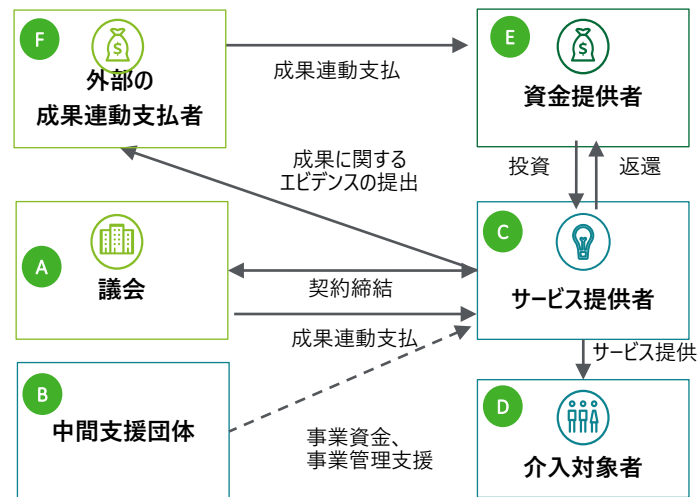
事業概要

政策概要	・ホームレス
開始年	・2019年
事業期間	・5年間
事業費	・3,469,613ポンド(約6億180万円)
課題	・Kirkleesで生活するホームレスを支援するための中央政府資金が減少傾向にあり、事業が継続できなければホームレスに対する自立支援や周囲の人々・コミュニティの質に影響があると懸念される
事業概要	・ホームレスに対し自立、訓練、学習、雇用へのアクセスを向上させることにより健康と福祉、そして彼らの経済的回復力の改善を図る
介入対象者	<ul style="list-style-type: none"> ・住宅関連の支援が必要な経済的困窮状態にある成人と、専任の支援員またはケースワーカー ・困窮状態にある成人の主な特徴：精神衛生上の問題、薬物やアルコールへの依存、家庭内暴力の経験、福祉サービスへのアクセス不足など ・6,300人
アウトカム(例)	<ul style="list-style-type: none"> ・持続的宿泊 ・安定とウェルビーイング ・就職・学習

(出典) Kirklees council "Kirklees Preventing Homelessness and Rough Sleeping Strategy 2018 - 2023"

Government Outcome Lab, (2020), Kirklees Integrated Support Service And Better Outcomes Partnership- the first report from a longitudinal evaluation of a Life Chances Fund Impact Bond

事業手法



- A** デジタル・文化・メディア・スポーツ省, Kirklees都市圏議会
- B** Bridge Fund Management
- C** Social Prime, Kirklees Better Outcomes Partnership(KBOP), Community Links, Home Group, Fusion Housing, Connect Housing, Pennine Housing, Making Space, Kirklees Better Outcomes Partnership, Kirklees Better Outcomes Partnership, Horton Housing Association, Project Snowball,
- D** 住宅関連の支援が必要と理解されている脆弱な成人と、専任の支援員またはケースワーカー
- E** Big Society Capital, Ceniarth, Guy's and St Thomas' Charity, Local government pension schemes, Pilotlight, Project Snowball, QBE Insurance Group, The Prince of Wales's Charitable Fund, Trust for London
- F** Life Chances Fund (デジタル・文化・メディア・スポーツ省)

ホームレス向け総合支援サービスの組成段階では、これまでのホームレス支援事業で挙げられている課題に対する解決方法を編み出し、SIB事業の中で実践を試みました

Fusion

Kirklees Integrated Support Service SIB

既存のホームレス事業を変える5つの改善点

改善点1

複数年にわたる資金調達とパートナーシップ制の導入

サービスの管理において、Kirklees Better Outcomes Partnership (KBOP)を導入し、Kirklees議会を代替するサービス提供者の契約監視を担う役割を新たに設置

改善点2

共同設計された成果測定と透明性測定

サービス提供の目標として、明確な成果の定義と併せて教育、訓練、雇用 (ETE) の成果を新たに包含。介入対象者の支援過程において、介入初期から長期的な事業の成果を検討することは、支援従事者の意識が高まると示唆されている

改善点3

対象者の紹介プロセスの合理化

中央の情報システムと中央の紹介ハブとして機能する KBOPにより効率的な紹介プロセスを実現。単一の窓口によってサービスの可視性とアクセシビリティが向上し、さらに管理された割り当てプロセスにより、プロバイダー間の紹介に競争原理が働かなくなることも期待

改善点4

サービス提供における柔軟性の向上

サービス提供者は、個人最適化した支援内容を実施することで、個人の裁量で自主性を拡大。最前線のスタッフは、介入対象者との合意の上で介入方法を決定する裁量権を持ち、同様に、サービス提供者は新しい介入の試験実施やサービスが介入対象者により迅速に対応するための自律性を与えられる。これに関し、サービスの柔軟性を高めるために適切なサービスの提供に対する追加資金をも適宜供給することが可能

改善点5

連携とアウトカムの共有に重点を置いた専用リソース

サービス提供者間におけるリソースと成功事例の共有を促進。アウトカムの共有による目標の整合性は、サービス提供者の事業への責任感と他者とのコラボレーションの経験を育むことに寄与

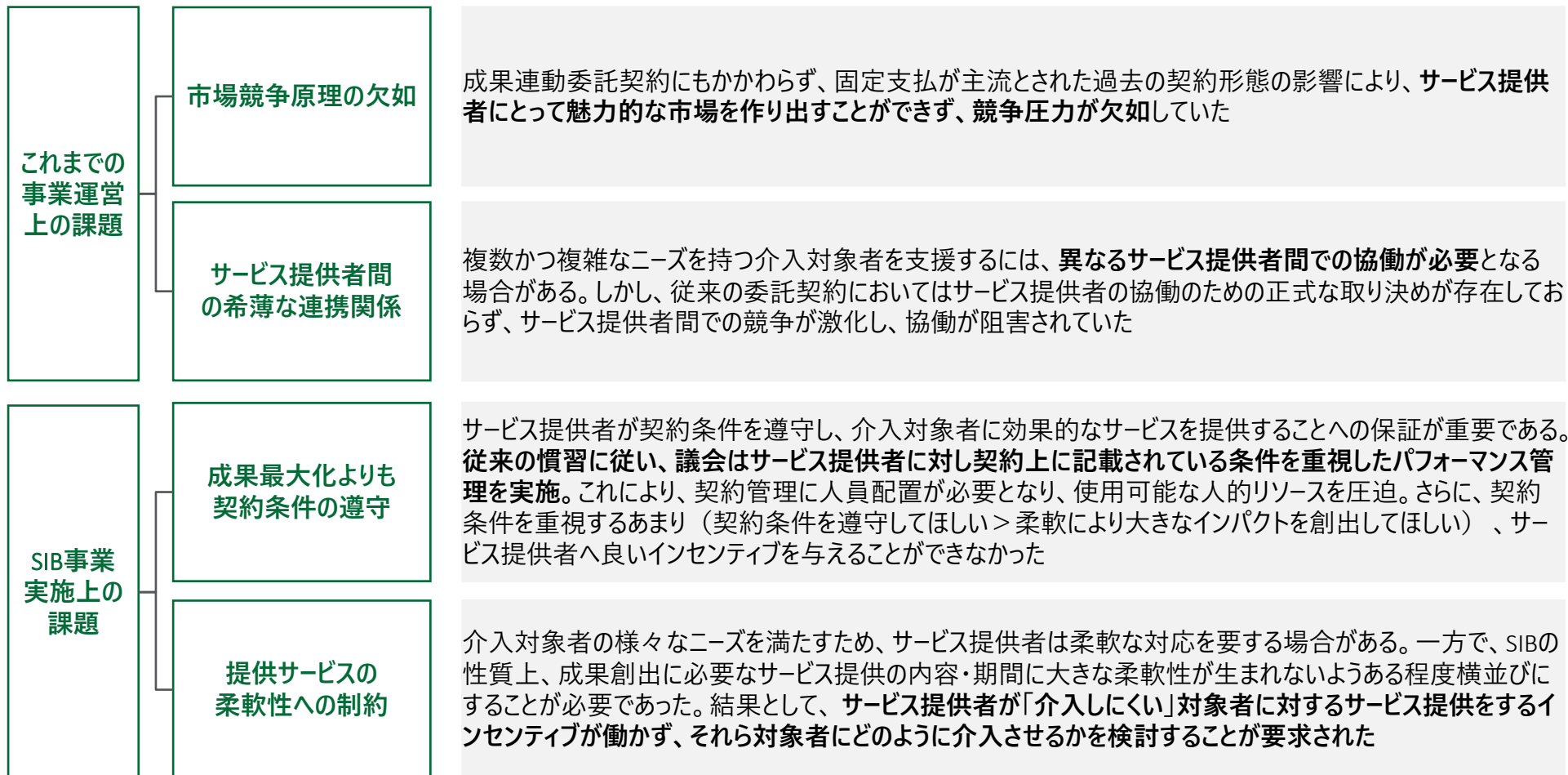
(出典) Government Outcomes Lab, "Kirklees Better Outcomes Partnership (KBOP)"

今回事業を経て、「市場競争原理の欠如」「サービス提供者間の希薄な連携関係」「成果よりも契約条件」「提供サービスの柔軟性への制約」の4つの課題が表面化しました

Fusion

Kirklees Integrated Support Service SIB

SIB事業を通じて表面化した4つの課題



(出典) Government Outcome Lab, (2020), Kirklees Integrated Support Service And Better Outcomes Partnership-the first report from a longitudinal evaluation of a Life Chances Fund Impact Bond

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイト ネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人およびデロイト トーマツ グループ 合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスク アドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市に約1万7千名の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト（www.deloitte.com/jp）をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュートーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）のひとつまたは複数を指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、リスク アドバイザリー、税務、法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約415,000名の人材の活動の詳細については、（www.deloitte.com）をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、DTTL、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301