

NPOリーダーのための
15のカ
WORK BOOK

継続的で、安定的な、NPO運営のために

15

継続的で、
安定的な、
NPO運営のために

はじめに

特定非営利活動法人 ワールド・ビジョン・ジャパンと特定非営利活動法人 日本NPOセンターでは、2012年から全国のNPO支援センターと連携し、東日本大震災の復興支援活動に携わるNPOのリーダー育成を目指して「市民活動団体(NPO) 育成・強化プロジェクト」を実施しています。

本書は、このプロジェクトの集合研修の内容を、テキストとして編集したものです。

東日本大震災を機に、被災地域で多くのNPOが立ち上がりました。しかし、その組織運営の基盤を強化しなければ、目の前の事業に追われる中で消耗し、また震災への関心低下を前に財政面・人的側面で運営体制が維持できず、事業を継続できなくなってしまう。

そこで当プロジェクトでは、NPOの組織運営にあたって必要な能力を「NPOを磨く15の力」に体系化し、集合研修を実施しました。この内容に実践的なノウハウを加えて一冊にまとめたのが本書です。

本書が、被災地で震災復興に活躍するNPO、また広く全国的にNPOの組織基盤強化に悩む組織リーダーや次世代リーダーの一助になれば幸いです。

最後になりましたが、本書の発行にあたっては、ワールド・ビジョン・ジャパンおよび「NPOを磨く15の力」担当トレーナー、15の力それぞれに対してより実践的なノウハウをコラムとしてご提供いただいた団体・企業の皆さまのご協力をいただきました。この場をお借りして感謝の意を表したいと思います。ありがとうございました。

特定非営利活動法人 日本NPOセンター

代表理事 早瀬 昇

NPOリーダーのための15の力 INDEX

- はじめに 01
- INDEX 02
- 本誌の使い方 04

基盤編

- 1の力 観る力 日本のNPOのカたち** 05
市民セクターの現在をどう観るか／「新しい公共」をどう観るか／NPOの信頼性をどう観るか
コラム 組織が泥船にならないように
- 2の力 興す力 価値を生み出すNPOの姿** 13
NPOを選択する意義とそのミッション／社会性と公共性／組織の形態
コラム 被災者支援でお世話になった方達と共にNPO法人を設立 ～てみずの会～

事業編

- 3の力 組立てる力 事業計画を単年度と中長期で捉える** 21
計画を組立てる前に／中長期計画を組立てる／単年度計画を組立てる
コラム 方向性がぶれない組織運営のために ～日本国際ボランティアセンター～
- 4の力 提案する力 思いを形に、共感を得る企画** 29
NPOにとっての事業提案とは／「企画」とは何か／企画を立てる
コラム 社会に提言するという事 ～ライフリンク～
- 5の力 見通す力 組織の財源のあり方と資金管理** 37
NPOの財源を正確に捉える／組織にとって望ましい財政基盤を強化する／資金計画を立てる
コラム 資金繰り表を作ることから見えてくること ～近畿ろうきん～

組織編

- 6の力 持続する力 パワーを生み出す組織のあり方** 45
NPOを構成する人／しなやかで強い組織をつくるために／組織外からの信頼を高める
コラム 理事とスタッフの相互理解を深め、持続する組織に ～茨城NPOセンター・コモンズ～
- 7の力 推進する力 ここで差が出るマネジメント** 53
マネジメントとは何か。なぜ必要なのか。／ここで差が出るマネジメント-①／ここで差が出るマネジメント-②
コラム NPOのマネジメントのポイントと特定は ～ワールド・ビジョン・ジャパン～
- 8の力 育てる力 成長する人づくり** 61
人材育成の対象とポイント／チームとして成長すれば、人は伸びる／話し合いの仕方
コラム ボトムアップ方式で議論を重ねて、風通しをよくする ～ETIC.～

- 9の力** **巻き込む力** ボランティアの特性をつかむ 69
 ボランティアの特性をつかむ／ボランティアコーディネーションを極める／
 ボランティアマネジメントを考える
コラム ボランティアマネジメントをする際に大切にしていること～大阪ボランティア協会～
- 10の力** **整える力** スタッフがいきいきと活動できる組織を育てるには 77
 雇用するということ／最低限守らなければならない職場のルール／各種保険制度のあらまし
コラム みんなが笑顔で働ける職場づくりに向けて ～ドリームたんぼぼ～
- 11の力** **組む力** 健全で成果が出るパートナーシップ 85
 「協働」その意味と背景／「協働」での行政と市民活動の関係と範囲／「協働」での心得と姿勢
コラム いのちの椿プロジェクト 住民・企業・NPO・行政、4者協働のまちづくり ～みちのくふる里ネットワーク～
- 12の力** **振り返る力** やれば役立つラクラク評価 93
 望ましいNPOを目指して／組織評価／事業評価
コラム 事業評価のワークショップは出会いの場、新たな担い手育成の機会にも
 ～きらりよじまネットワーク～
- 13の力** **説明する力** 組織を伝えるための会計 101
 NPO 法人におけるアカウンタビリティの必要性／
 NPO 法人の会計(貸借対照表と活動計算書) / NPO 法人の税務
コラム 報告の必要性 ～あおもりNPO サポートセンター～

コミュニケーション編

- 14・15の力** **伝える力・拡げる力**
組織を伝えるコミュニケーション/組織を広げるコミュニケーション 109
 「私は何者なのか」を考えよう／聞く人の立場になって考えよう／
 「誰に、何を伝えるのか」を整理しよう／まずは、情報の量を整理してみよう／
 読み手の目になって「デザイン」をしてみよう／「Ask&Thanks」をしていますか？
コラム NPO にとってのブランド ～電通～ **コラム** 「伝えるコツ」とは？
コラム スピードと情報発信 ～アスイク～

- 「NPOを磨く15の力」開催一覧 124

市民活動団体(NPO)育成・強化プロジェクトについて

東日本大震災によって、個別の具体的なニーズに対応できるボランティアやNPOへの期待は、これまでにないほど大きなものとなりました。被災者への義援金のみならず、主に岩手県、宮城県、福島県の3県で活動するNPOへの活動支援金は、過去に例のないほど寄せられ、実際の活動を支えてきました。

しかし、急激に膨らんだ活動支援金と、その事業規模に対して運営面で不安定となるNPOも少なくありません。継続的かつ多面的な活動を行なうために地域のNPOの組織基盤強化とNPOリーダー育成が急務であるという課題も生まれました。このような課題を少しでも解決するための一助になればと、特定非営利活動法人ワールド・ビジョン・ジャパンと特定非営利活動法人日本NPOセンターが、全国の

NPO支援センターと連携し、被災地域のNPOの人材育成を目指して実施してきたのが、このプロジェクトです。

具体的には、集合研修「NPOを磨く15の力」の終了と同時に、現地NPOのメンバーに対し、全国のNPO支援センターのCEOがメンターとして寄り添い型で実施する「メンターサポートプログラム」を2013年7月末までの11か月間行っています。

この中でメンバーは所属している組織の基盤整備に関する相談を行います。このメンターサポートプログラムを補完する為に基盤整備に関する実践を行う為の費用支援(基盤整備コース)や他団体への修業の為の費用支援(インターンシッププログラム)も行っています。

■市民活動団体(NPO)育成・強化プロジェクト概要図



テキストの使い方

■必要なページから使えます!

組織の運営に必要な15の力に付けて編集しています。見開きで左側が文章、右側がワークのページという構成となっています。したがって、最初の1ページ目から読み進めなくても必要な項目から活用することができます。

■コピーして使えます。

相談内容に応じて必要なページをコピーしてスタッフ間で回すこともできます。また、団体内部の意見交換やセミナーなどを実施するときに必要なものをコピーして配布することが可能です。

■あなたの「オリジナルマニュアル」にしてください

この冊子は、できるだけ簡単な表現により構成しています。よって、皆さんでお持ちの情報やヒントを書き入れた「オリジナルのマニュアル」として日頃の運営に活用いただくこともできます。

1の力

観る力

日本のNPOのかたち



山岡 義典

認定特定非営利活動法人
日本NPOセンター
顧問

将来のNPOを担うリーダーには、社会全体の動きを「観る力」が重要です。この「観る力」とは、古今東西あらゆる角度から物事を大局的にとらえる力でもあり、「何故、現代社会がNPOを必要としているのか」を明確に示し、将来像を描く力と言い換えることもできます。この章では、まず大まかに日本社会の中での市民セクター成立の過程を振り返りながら現在をどう「観る」か、次に「新しい公共」としての市民セクターの役割をどう「観る」か、そして個々のNPOの組織の信頼性をどう「観る」かを提示します。そのことで、皆さん独自の「観る力」をつけるヒントになればと思います。その中で、「新しい公共」という概念、更には「信頼されるNPOの7つの条件」を提示します。

市民セクターの現在をどう観るか

■第2ステージに入った市民セクター

1990年代に新しい非営利法人制度のための市民立法の機運が高まった矢先の1995年1月17日、阪神・淡路大震災が発災。この震災におけるボランティアの活躍や新しい市民活動促進の仕組みを誕生させたいという気運が一つの契機となって、1998年3月、特定非営利活動促進法（以下、NPO法）が成立します。施行は12月です。この前後からを市民セクターの「第1ステージ」とするならば、2011年3月11日に起きた東日本大震災後におけるNPOの活躍や6月に抜本的なNPO法改正が成立した以降を「第2ステージ」と呼べるでしょう。第2ステージで確立すべき課題として、以下の5点があげられます。

1. NPOセクター全体としての信頼性の確保
2. 制度化される前の先駆的サービスの創造
3. 地方分権と地域に根差した活動展開、地縁社会との連携
4. スタッフの安定した雇用と人材育成
5. 多様な財源の安定的確保

■公益概念の転換 ～国家・主務官庁公益から市民公益、民間公益へ～

日本の公益法人制度は1898年施行の民法によりますが、ここでは国家の役に立つこと、特に戦後では主務官庁の役にたつことが公益と見なされてきました。しかしこれでは市民の自由な活動を行う団体は公益法人になれません。そこで新しい非営利法人制度の実現に向けた運動が1990年代にはじまり、阪神・淡路大震災を追い風に1998年にNPO法が成立し、ここに新しい公益概念が確立します。これが「市民公益」の考えです。またその10年後、2008年には民法の抜本改正によって、110年間続いた公益法人制度が大改正されました。これは民間公益活動の重要性を認めたもので、「民間公益」概念の確立と言ってよいでしょう。「市民公益」と「民間公益」がどう違うかなどはここで詳しくは触れませんが、これらが今後も2本だてでいくのか、いずれ統一されて一つの制度になっていくのか、今後の運用の中で議論が行われていくことでしょう。

■NPO法で確立した「市民公益」という概念

1998年に成立したNPO法の条文から市民公益概念のキーワードを見てみましょう。右ページの文章はNPO法第1条です。太字箇所注目ください。「市民が行う自由な社会貢献活動」が「公益の増進に寄与」というわけです。

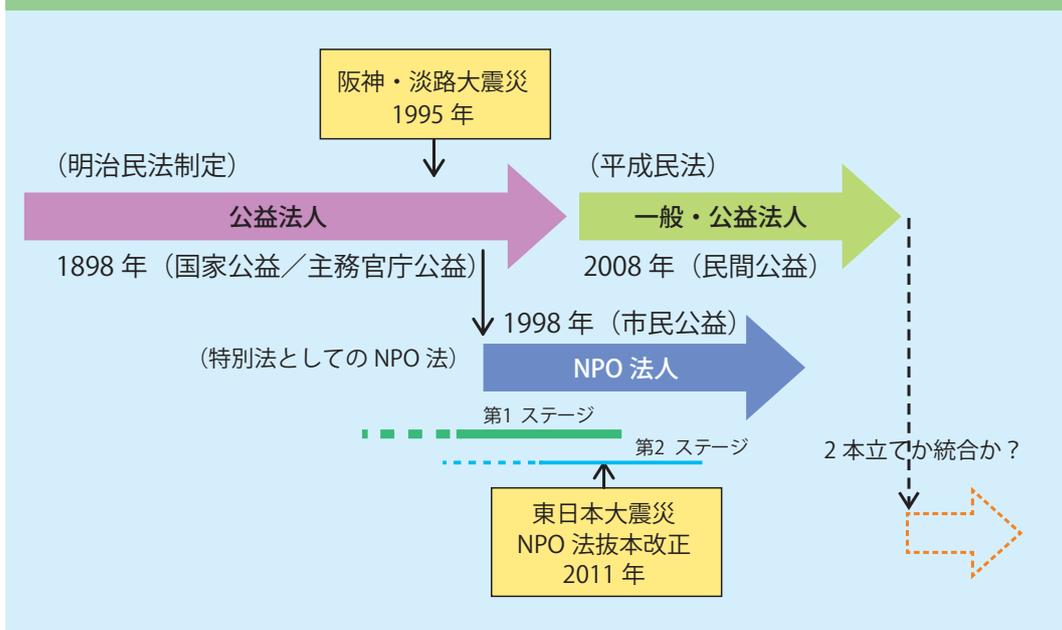




第2ステージに入った市民セクターステージ

- (1990年代 前史としての市民立法過程)
- 第1ステージ** 1995年 阪神・淡路大震災とボランティアの活躍
1998年 NPO法成立・施行
- (2008年～2013年:新公益法人制度への移行)
(2009年～2012年:「新しい公共」宣言と「新し公共」支援事業)
- 第2ステージ** 2011年3月 東日本大震災後の民間支援活動
2011年6月 抜本改正NPO法成立
2011年6月 2011年度市民公益税制成立・施行
2012年4月 抜本改正NPO法施行

市民セクター成立の背景としての市民公益概念の確立



特定非営利活動促進法(NPO法) 1998年3月法律第7号、同年12月1日施行

()内は特定非営利活動促進法の一部を改正する法律2011年6月法律第70号、2012年4月1日施行による追記。

第1条 この法律は、特定非営利活動を行う団体に法人格を付与すること(並びに運営組織及び事業活動が適性であって公益の増進に資する特定非営利活動法人の認定に係る制度をもうけること)等により、ボランティアをはじめとする**市民が行う自由な社会貢献活動**としての特定非営利活動の健全な発展を促進し、もって**公益の増進に寄与**することを目的とする。

「新しい公共」をどう観るか

■新しい公共とは“民による公”である

明治時代から続いていた「官による公」は法律に基づいて国民にサービスを提供してきました。これらのサービスは徴収した税金によって賄われます。日本では、長い間「公共＝行政」の仕事として、まるで常識のように認識されてきました。しかし、前述のとおり市民が公益を担う「市民セクター」が発展し、民間も公共を担うのだという認識が高まってきました。このような背景のもとに、鳩山内閣では「新しい公共」という考えが国家の政策として提唱されたのです。

このような「新しい公共」のことを、10年以上前に出版された『<政治参加>する7つの方法』筑紫哲也編（講談社新書 2001年）の中で、私は、「民による公」として次ページのような概念図を示しています。図の右上の四角が従来からの「官による公」で右下のまるでブドウの房の様な形で沢山の組織がつながりながら社会サービスを提供しているのが「民による公」です。詳しくは図をよく読みこんでください。

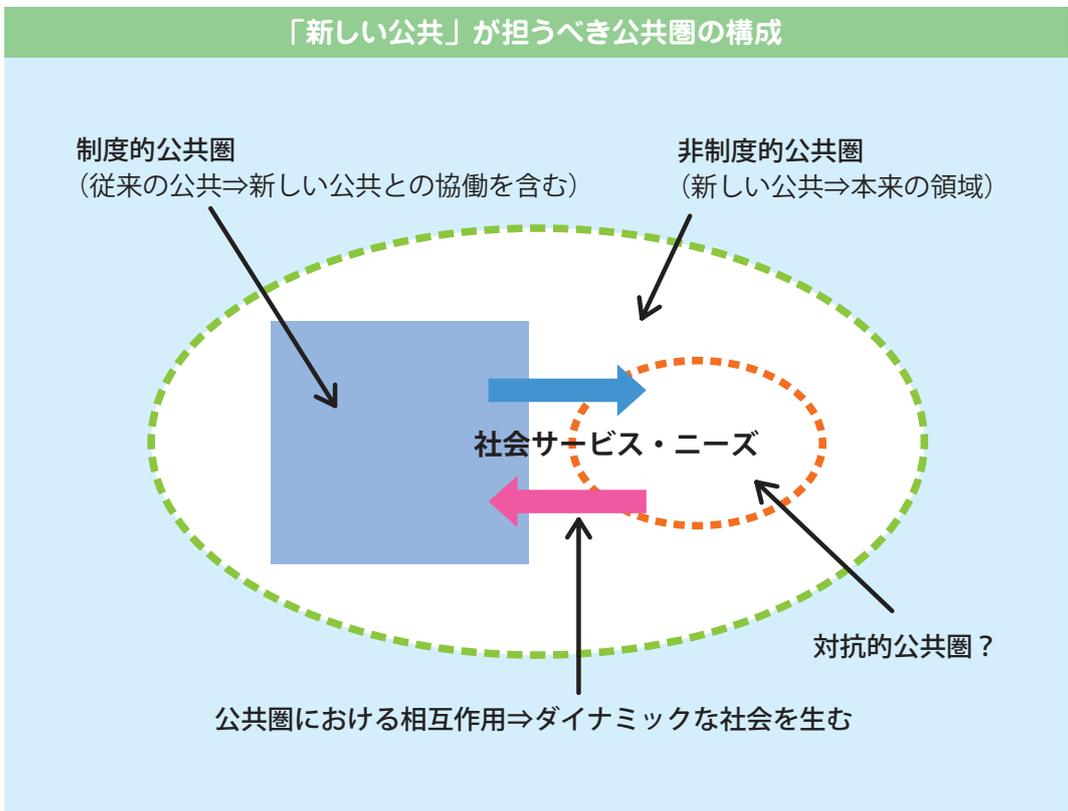
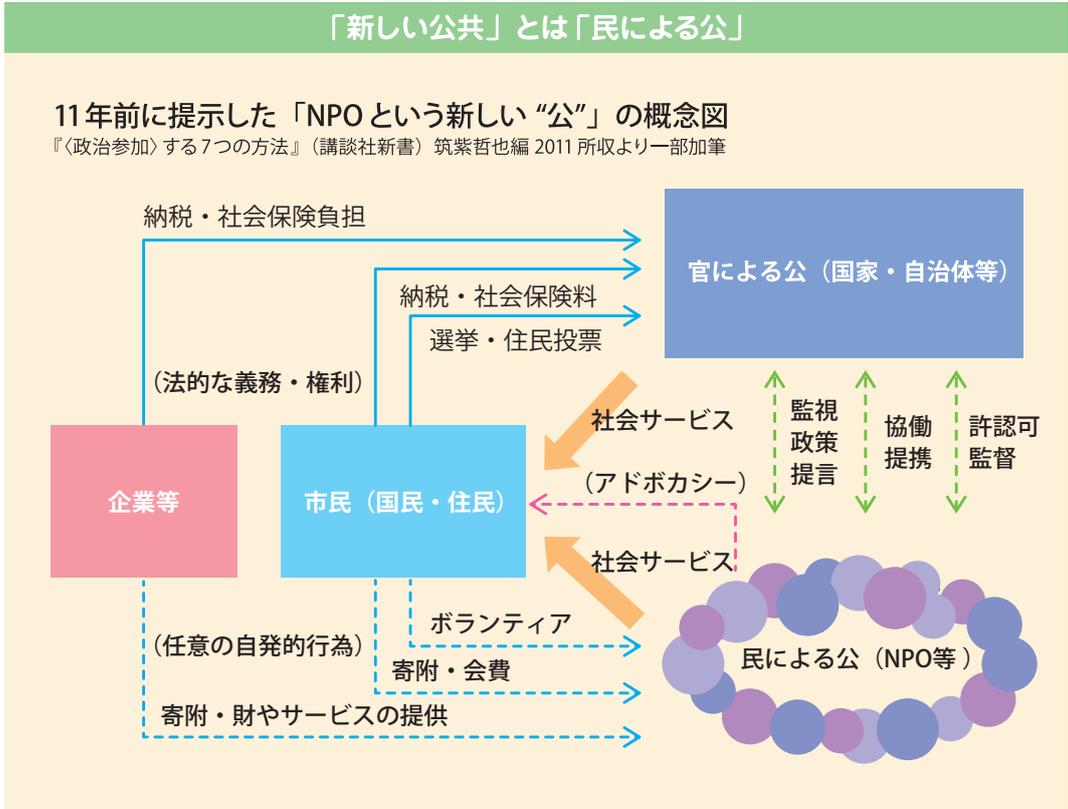
■新しい公共が担うべき公共圏の構成

社会が必要としている様々なニーズに対して、一部については税金を基にした「従来からの公共」、あるいは「制度的公共圏」と私は呼んでいますが、それによってサービスが提供されています。しかし、社会ニーズを全て行政による制度的公共圏だけで賄えるわけにはいきません。その外で発生している多様な新しい社会ニーズに対して非制度的公共圏が必要になってきます。これが「新しい公共」の本質をなすものです。この非制度的公共圏の中には、もっと強い姿勢で制度的公共圏に対して働き掛ける、政策提言を行い、時には批判する形で物申していくこともあります。これは対抗的公共圏と呼んでもいいでしょう。このように、互いの公共圏に対して議論を重ね相互作用を起こすことがダイナミックな社会を生み出す重要な契機となります。

■行政との協働だけが「新しい公共」ではない

2011年度の補正予算による基金で2012年より2年間実施された「新しい公共」支援事業は、非制度的公共圏を強化すべきものです。しかしこれが各地では制度的公共圏との協働として理解されているように思えます。制度的公共圏と協働していくことは大切です。しかし、NPOはこれから補助金、助成金などの行政による資金にいつまでも頼らずに、新しいニーズを発掘し社会課題を解決していく組織として作り変えていく必要があります。真の「新しい公共」の姿とは、NPO自身が自立して組織を運営し、未だ制度化されていない様々な社会的ニーズに応えながら、すなわち新しい社会サービスを創造しながら、社会を変えていく姿であるといえます。





NPOの信頼性をどう観るか

■絶対条件の3つ

ここで10年近く前に各地のNPO支援センターのリーダーたちが作成した「信頼されるNPOの7つの条件」についてご紹介します。個々の組織をどう観るか、という話になります。まず次の3つは、どんなNPOも実現してほしいものです。

1. 明確なミッションを持って、継続的な事業展開をしていること

組織を立ち上げるときに決めたミッションを軸に、3年、5年…と継続的に事業が展開できることが必要です。

2. 特定の経営資源のみに依存せず、財政面で自立していること

一番大きな経営資源でさえ、全体の三割程度となるようにしたいものです。そうすることで、もしその経営資源がストップしたとしても他の七割によって事業を継続することが可能です。

3. 事業計画・予算の意思決定において自律性を堅持していること

毎年度、数年先の事業計画またはそれに基づく予算をたてていくことで、他者の言いなりにならず、自らの意志によって自律して運営していく組織を守っていくことが重要です。

■必要条件の4つ

次の4つもNPOの発展のためには欠かせません。

4. 事業報告・会計報告などの情報を積極的に公開していること

所轄庁へ報告することは当然として、それらをホームページにも掲載する等、公開できる範囲でどんどん組織内の現状を報告していく事は対外的な信頼性向上だけでなく、出していない場合の信頼性の失墜を防ぐ意味でも必要な事です。

5. 組織が市民に開かれており、その支持と参加を集めていること

委託事業ばかりやっていると、このことが疎かになりがちです。支持と参加が集まると、組織へ関わる人の数が増え、寄付者も増え、組織がどんどん成長し、鍛えられてくるという好循環が起こります。

6. 最低限の事務局体制が整備されていること

電話をかけても通じない…、郵便物を送っても未達で戻ってくる…、事務局から電話の折り返しの連絡すらしない…。このように事務局体制があまりにお粗末であることは対外的な信頼の失墜につながります。

7. 新しい仕組みや社会的な価値を生み出すメッセージを発信していること

常日頃ではなくとも、時にNPOから新しい仕組みや概念、社会を変えるきっかけにもなりうるメッセージを発信し続けていくことが必要です。

■市民セクターの信頼の樹を育てよう

NPOは3つの人々から信頼を得ることによって成り立ちます。ひとつは「受益者からの信頼」です。サービスを提供している先の受益者からサービスが的確で便利で気持ち良いことは受益者・利用者にとって大きな信頼につながります。次に「支援者からの信頼」です。いわゆる寄付者、会員、協力してくれる企業などに対して、信頼を得る必要があります。そのためにも、随時活動内容を公開する必要があります。最後に「広く市民からの信頼」です。直接は関係のない人々からの信頼で、この信頼を得ることは、他の二つの信頼へつながるためにも一番必要な事です。



「7つの条件」誕生の背景

2013年現在、4万5,000以上のNPO法人があるといわれています。そんな中、今問われているのは「NPOらしいNPO」とは何か、ということ。それをここでは「信頼されるNPO」として「7つの条件」として挙げました。NPOはそのサービスの受益者、そのNPOを応援する支援者、更には社会全体という三者の信頼が欠かせません。それら、たくさんの方からの信頼を得られるNPOを広めようと2003年9月に全国各地のNPO支援センターの現場を預る者が札幌に集まって「民間NPO支援センター・将来を展望する会」を開催し、議論を重ねて取りまとめたのがこの「信頼されるNPOの7つの条件」です。2004年2月の「NPOと行政の対話フォーラム」で発表されました。

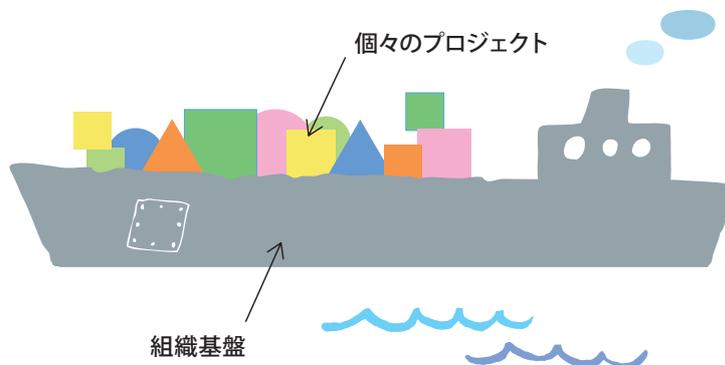




組織が泥船にならないように

これまでお話したように、NPOは自立した組織運営を行い、責任のある大切な事業を行っていく必要があることがわかりました。ただ、そのために運営している組織そのもののベースは大丈夫でしょうか？多額の金額の事業を受託してはみたものの、運営する組織の基盤が脆弱であるならば「豪華な荷物を積載している泥船」のように大変不安定で危うい運営をしている事になります。我々はそのことに気づき、襟を正す必要があるのではないのでしょうか。豪華な荷物（事業）を運搬することだけにエネルギーを使用するのではなく、船（組織）をより強力にするために努力しないと いけません。船乗り（人材）には適正な対価を支払えるよう、お金の使い方もしっかりと考えて事業運営していく事が求められます。

組織基盤（船）が強化されないまま
個々のプロジェクト（積荷）ばかりが
一見豪華になっていないか。⇒不安定



2の力

興す力

価値を生み出すNPOの姿



手塚 明美

特定非営利活動法人
藤沢市市民活動推進連絡会
理事・事務局長

NPOの^{ささ}支えは、市民の信頼と共感です。そして、^{かなめ}要は、市民の満足と支援です。NPOに出逢い、理解し、信頼と共感を覚え、支援の気持ちが芽生え、その行為に満足感を覚える。この一連の流れが、市民の心に落ちた時、NPOの価値と、活動の継続性が生まれます。「興す力」では、「知っておきたいNPOのこと—信頼されるNPOの7つの条件—」を踏まえて価値を生み出すNPOの姿を学びます。

NPO を選択する意義とそのミッション

■エコでボランティアな江戸の町から

NPO やボランティア活動の心構えは強い意志が求められるように思いがちですが、日本の身近な歴史や文化をたどってNPOのことを話してみましょう。例えば江戸時代。テレビの時代劇を見てみると、岡っ引きや町火消しがでてきたりしませんか。あの人たち、実は稼ぐためのお仕事ではなく今でいうボランティアだったのです。江戸幕府といえば、巨大な組織であった様に想像しますが、実は、幕府の政(まつりごと)つまり、組織運営にほとんどの力を注いでおり、町民や農民の日常生活への示唆までの意識はなかったようです。いわゆる今のような公のサービスはなく、自分たちのことは自分たちで守らなければならなかった世の中で、自分たちで知恵を使って自助、共助の仕組みを構築し生活に取り入れていました。できることを少しずつ繋ぎ、繋がることによって日常生活を送っていました。さらに現代よりも圧倒的に資源は少ないわけですから、すべての資源を大切に最後まで使いつくすエコライフを送っていました。

生きていくための知恵として、自分のためだけというよりは、みんなのために自分の時間を割き、つながりを大切にするることにより、安心した生活を送ることが、生きていくための知恵として存在し、お金ではない大事なものが当時の社会を動かすエネルギーだったといえるのではないかと思うのです。

■民間非営利組織(NPO)の特徴

さて、民間非営利組織の特徴として営利を第一の目的にしないということがあります。幾らお金ではない大事な想いが社会を動かすエネルギーとはいえ、実際に活動をしている皆さんにとって、資金がなくては身動きが取れなくなってしまうのも事実です。非営利組織であっても人件費を含む活動経費は収入として確保しなければ、社会的な課題の解決のための活動を継続することはできません。ですが、なんと言ってもNPOにとって肝心なことは自らの意思で、社会的な目的を持った、がんばる市民グループであることです。

改めてNPOの特徴を確認します。①営利を第一の目的とせず ②「社会的な課題」や「地域の問題」を自ら解決しよう活動する ③市民グループ・組織をさしています。

自らが何かをしよう、自分の想いをカタチにしようといった気持ちが存在せず、解決しようとするものも見えない場合、NPO活動への参加及び参入はお奨めしません。

■市民の社会貢献活動(パッションからミッションへ)

ひとりの市民の気づきや困りごと、ほっとけないという気持ちや思いから、市民の社会貢献活動は始まり、動き出していきます。一人から二人、そしてメンバーが複数となりチームやグループとして広がりができます。

また、主体的に活動を進めているメンバーだけではなく、活動によって受益している市民の数や広がりからメンバーに使命感や活動責任も発生してきます。活動を主体的に進めるカタチは、様々です。個人のままで、チームを組んで、組織体を創って、法人として。どのカタチで運営することが、活動を最も効果的に進めることができるのか、複数のメンバーで活動している場合は、充分に話し合い、なぜこのカタチで活動をしたのか、しようとしたのか、共通理解することが重要です。

単なる情熱だけでは社会貢献活動は継続できません。活動をして自分たちで決めた課題を活動によって解決するという強い使命感が必要になります。できれば複数のメンバーと使命感を共有し、メンバーと共に活動できることが活動の継続につながり、社会に貢献する実のある活動となるのです。

市民の社会貢献活動

P

- ・個人のボランティア
- ・個人の責任

G

- ・グループで活動
- ・チームワーク

O

- ・組織として活動
- ・規約や役割の分担

C

- ・法人として活動
- ・雇用・財産・契約



あなたの団体が取り組んでいることを、下記のワークシートを活用して伝えてみましょう。
(講師が新しい企画を練り上げるとき使用しているシートを紹介します。)

A3用紙を1枚用紙します。下の図のように線を引きましょう。

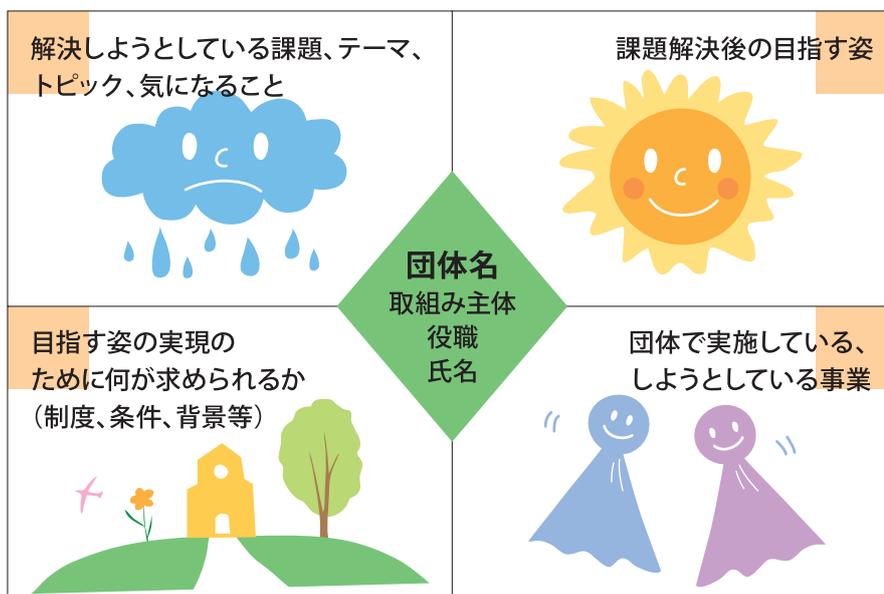
ではまずは、中央に「団体名」「役職」「氏名」を記入し、自分の立ち位置を明らかにしましょう。さあ、ここから始まります！

左上の曇りのスペースには「社会的に解決しようとしている課題、テーマ。地域の問題やトピック、気になること、変えようと思ったこと」を記入します。

右上の太陽のスペースには「課題解決後の目指す姿（こうなったらよいという姿、なんのためにやっているのか）」を記入します。

てるてる坊主のスペースには「団体で実施している、しようとしている事業」を記入します。左下の丘の眺めのスペースには「目指すべき姿の実現のために求められる協力者や制度・条件」を記入します。

どこから書いてもよいので、書きやすいところから記入しましょう。



最後に、声を出して読み上げてみるのがとても大切です。自分たちの目指す姿や解決しようとしている社会的な課題や問題は団体内で共通の認識が必要です。また、協力者や事業の内容は団体内の部署や役職ごとによって変わってくるかもしれません。

このワークシートは、団体全体の計画や報告に使うこともできますが、事業単位での活用もできます。企画を考えるとき、裏紙をちょっと拝借して文字ではなく絵を書いて、発表しあうといった企画会議はいかがでしょうか。

社会性と公共性



■企業、NPO、政府の特徴

右ページの上の図をみてください。それぞれのセクションの社会性や公共性の特長と関係性を図にしました。企業の特徴は、利益が第一目的ですが、経済的な価値のみの追求ではなく、多様な価値観に基づく社会的な価値についても求める傾向が出てきました。

NPOの活動目的は、第一に社会的な課題や問題を解決するという社会的な価値を求めています。特定課題の解決へ向けて、地域性やテーマ性の高い活動を行っており、活動の幅は狭く深いのですが、活動の社会性や公共性は高いといえます。

政府や行政は、公平・平等、効率を重視し、広く浅く社会性や公共性のあるサービスを提供している専門機関です。

何よりも注目したいことは、NPOは、企業へも政府・行政へも、市民として意見を出すことができると共に、協力することもできるということです。

このようなことから、今後はこれらがバランスよく機能することにより、社会的な課題や地域の問題の解決に向かうのではないかと思います。

■果たす役割

NPOの特徴を理解の上で、社会に果たす役割を考えましょう。

ボランティアな活動はまず繰り返しになりますが、ひとりが二人に、そしてメンバーが複数となりチームやグループとして広がりが出てきます。つまり、官や公のサービスではまかなえなかった地域課題の解決に向かう場合が多いのです。また、規模が比較的小さいために、個人の思いや気づきが反映されやすく、活動そのものが生きがいになる場合も多々あります。

更に、少子高齢化や自然災害、環境問題と公共サービスの幅と深さが広がり、自助・共助・互助の精神が注目されつつあります。このような動きを推し進める役割もNPOに求められてきている実感を持つ関係者も多いのではないのでしょうか。

最後に、団体自治・市民自治の流れから、地域分権を推奨する動きも見られ、地域の個性を際立たせ、活性化を進めるといった、新たな地域社会創りへの案内人としての役割も期待されているのです。

■非営利活動の原則

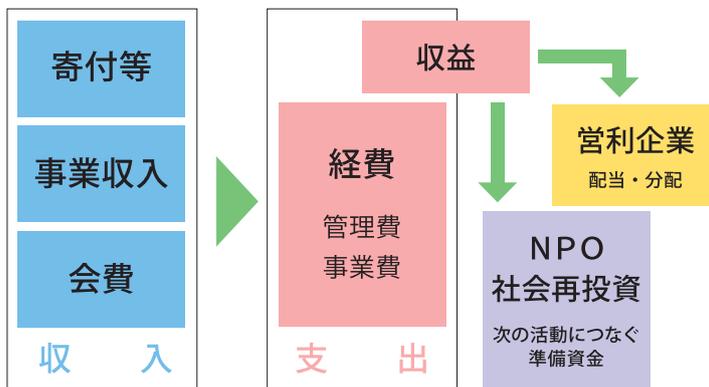
NPOの収入は、大きく別けて会費、事業収入、寄付等の3種類です。それ以外の収入として、助成金や委託金を思い浮かべましょう。何か事業を実施するための収入を考えたとき、受益者負担だけではなく助成金を申請して獲得しようと思う場合もあります。だからといって簡単に助成・補助が受けられることはなく、企画書を作成し、助成側に納得してもらうための努力をします。よって、助成金は、ある種事業収入と思ってそちらに参入しても良いと考えています。委託金も同様の正確を持ち、同じく事業収入に換算することもあります。右ページの下の図にあるような割合は理想であり、活動の内容や資金の特徴に応じ、団体内での黄金比を考えることも大切です。

支出では、人件費を含めて、管理費、経費などが支払われます。余剰金が出る場合もあるかもしれません。この部分を株主や出資者へ配当・分配するのが営利企業です。NPOの場合は、次の活動に使う準備資金、つまり社会再投資のための資金に内部留保しましょう。そして来年度の継続的な事業に使う、新規事業の立ち上げのために積み立てておくということが出来るのです。非営利という言葉は、収益を上げないということではありません。大いに収益も上げつつ公益的な活動の幅を広げましょう。

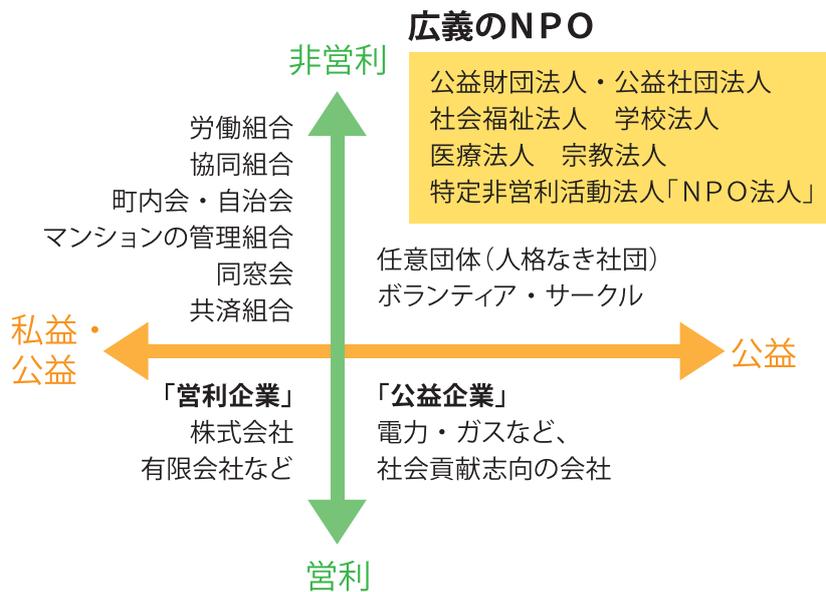
●社会性・公共性



●非営利活動の原則



●各種組織の分類



組織の形態



■任意団体と特定非営利活動法人(NPO 法人)の違い

任意団体は、何の制約もありません。法律にのっとっているものではないのです。契約の主体はあくまで個人ですので、その責任は代表者が負うことになります。また活動はいつ始めてもいいですし、いつ辞めてもいいのです。

特定非営利活動法人は、組織が人格をもっていることとなりますので、法人登記をし、必要に応じて各種書類を関係機関に提出しなければなりません。

また、公益的なサービスを行っていたとしても、法律上の事業主体となりますので、税法上の収益事業を実施した場合は、法人税や消費税を払うことは当然で、スタッフを雇用した場合は、社会保険を完備して雇用体制をつくることもできます。そこに継続的な運営体制の基盤をつくることもできます。

■NPO 法人と企業の利害関係者の違い

利害関係者は、最近ではステークホルダーともいい、団体内部の関係者のみならず、協力者や関係する諸団体や関係各所など、かなり広く捉えている場合もあります。ここでは解りやすいように右ページの図に基づいて説明します。上がNPO、下が株式会社です。ほとんどカタチはわかりませんが、書いている言葉がそれぞれ違います。

サービスを提供する点は一緒です。株式会社は株を販売して資金の獲得を図ります。その資金と売り上げによって会社そのものが稼動し、役員・従業員の人件費やその他の経費を賄っています。NPO 法人の場合、会員という支援者により会費が納入されます。また、事業を実施しますので、事業収入も入ります。額として多いか少ないかは別として、資金の流れはここまでは一緒です。違うのは、株主や会員への配当があるかどうかだけです。また、株主は配当を理解して株の取得をしますが、NPO の会員は金銭的な見返りはないということを理解して会員になります。

NPO の良さはここにあります。「課題に気づいた」→「何かしたい」→「でもできない」→「課題解決にうってつけのNPO を応援しよう」、といった道を開いていることです。NPO の公益サービスを受けようとする市民とそのサービスを応援したいと考えて行動する市民へと、波及効果は消費生活社会における効果の2倍以上といえるでしょう。

右側の「受益者」と左側の「会員・寄付者」の市民両方に影響を与えることが最大の効果です。ここが社会を変えるといわれるNPO の特徴です。サービスを受ける市民にも影響を与え、サービスをしていることを応援しようとする市民も獲得できるのです。NPO はさまざまな関係者をつないで、問題を解決するしくみなのです。

■NPO 法人と一般社団法人の違い

ひとりで「法人」といっても、NPO 法人に限らず、社会にはいろいろな法人があります。個人ではない、法的に定められた組織である法人は、社会的に認知された組織としてさまざまな形態があります。法人の分類は大きく二つに分かれます。一つは株式会社など営利を第一の目的とし、利益を分配する「営利法人」と、利益を目的としない「非営利法人」です。この営利を第一の目的にまた分配を目的にするか否かがまず大きな分岐点です。

さらに、非営利法人には、特定非営利活動促進法のような特別法に定められた、特定非営利活動法人（通称NPO 法人）と定款によって非営利型を謳っている非営利型法人があります。一般社団(財団)法人は非営利型、公益型、共益型を定款によって決めることができるかなり融通性の高い法人です。

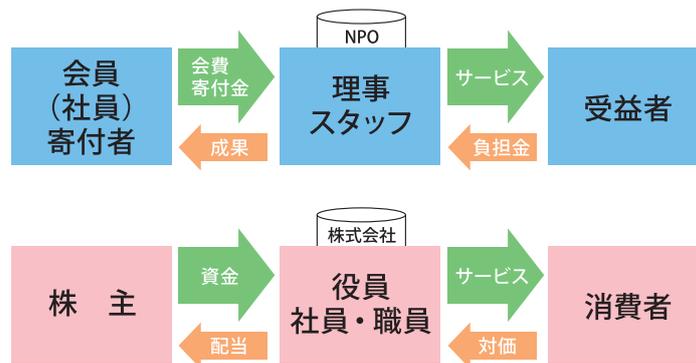
右ページの下を表を参考に、NPO 法人と一般社団(財団)法人の違いをみてみましょう。NPO 法人は特定非営利活動促進法に定める20の特定非営利活動分野の一つでも当てはまるが大前提となり、公益性が重視され情報公開の義務などが課せられます。一般社団(財団)法人は、法律上は公益性、非営利性は求められていません。定款で書くか書かないかということになります。設立当初の社員の数も異なります。一般財団法人の場合は、資本金が300万円以上必要です。いずれも税法上の34業種の事業をする場合は、法人税の課税対象となります。



●任意団体 NPO 法人

区 分	任意団体	特定非営利活動法人 (NPO法人)
設立条件 届出等	法的な規定はない	<ul style="list-style-type: none"> ・NPO法に規定された要件を備える ・所轄庁の認証を受ける ・法人登記をする
法律上の 権利義務	契約の主体は個人 (一般的には、代表者となる)	<ul style="list-style-type: none"> ・契約主体は法人 ・納税義務 ・社会保障等への加入義務

●NPO法人と企業の利害関係者



●各種組織の分類

	特定非営利活動法人	一般社団法人	一般財団法人
根拠法	特定非営利活動促進法	一般社団法人および一般財団法人に関する法律	
設立の条件	活動	公益性、非営利性は求められていない 制限なし、柔軟な事業の展開が可能	
	社員	2名以上	1名以上
	資本	0円	300万円以上
	役員	理事3名以上 監事1名以上	理事1名以上 理事会設置の場合 (監事必要)
監督等	所轄庁への報告等	原則、法人の自主的な運営が可能	
設立費用	申請手数料登記料 0円	定款認証手数料、印紙代、登記印紙代 約15万円	
税制	税法上の収益事業を実施する場合は、法人税の課税対象		



被災者支援でお世話になった方達と 共にNPO法人を設立

～てみずの会の場合～



1999年12月にNPO法人を設立して14年になろうとしています。当初は見切り発車のような形で出発した団体でした。でも、今まで関わってくださった障害者の方、ボランティアの皆さん、ご家族、地域の皆さんと一緒に様々な問題を一緒に解決することで育てられ、成長し続けることができたと思っています。これまでの成り立ちを紹介させていただきます。

阪神淡路大震災の時は自宅にいて、すさまじい揺れで目をさました。当時は訪問介護のヘルパー。利用者さんのお宅に伺うことができたのも1週間後。やっと会えた感動は今も忘れません。

震災後4ヶ月が経ち、所属していた社会福祉法人から地域型仮設住宅の生活支援員として派遣する辞令を受け取り、新たな仕事が始まりました。小規模で入居者は周辺地域の住民の皆さんでしたのですぐに打ち解けていたように思います。

入居当初は不満を言い募っていた人達も、生活になじみ友人ができてくると「死ぬまでここで暮らしたい」と言う程になっていました。でも出なければならぬのが仮設住宅の宿命です。住民の皆さんとの話から「グループホーム」を作ろうというアイデアが出てきました。その頃ちょうど「ともに住まう研究会」に参加。地域で支え合って暮らすことをテーマに話し合いを続けていました。ここで知り合った建築家と検討したところ、実現の兆しが見えたのです。

検討を進めるうちにグループハウスとコレクティブハウスを組み合わせた共同住宅が作られることになりました。1階には交流室を設け入居者が利用できるように工夫しました。共同住宅が完成した後はどう運営するか、事業の手腕が問われます。そこで仮設住宅時代につながりのできた方々とNPO法人を設立することに。お世話になった方や専門家の方々に会員になっていただき理事会で協議しながら進めるのが最適だと思ったからです。

その後は地域福祉の拠点として、コレクティブハウスの運営、デイサービス、ショートステイ、託老所、配食サービス、居宅介護事業などを実施していますがどれも周囲の方から請われて始めたことばかり。これからも、利用者さんがそれまでの社会生活を続けながら、安心して自宅で暮らせる援助を続けたいと思います。

■特定非営利活動法人 てみずの会

〒658-0082

兵庫県神戸市東灘区魚崎北町4丁目6-17

ココライフ魚崎1F

阪神淡路大震災以後、グループホームなどの運営を通じて地域福祉を推進するために設立しました。

目的は、高齢者や障害を持つ人に対して、地域で自立し、困った時にお互い助け合うこと。また、地域社会を豊かで住み良くなるための福祉支援活動を行い、地域の人々と共に福祉の増進とまちづくりの推進を図ることです。



3の力

組立てる力

事業計画を単年度と中長期で捉える



田尻佳史

認定特定非営利活動法人
日本NPOセンター
常務理事・事務局長

北村美恵子

特定非営利活動法人
北海道NPOサポートセンター
理事

地域の課題解決のために継続的な活動を進めるためには、将来の地域、解決すべき課題、団体の状態を想定し、組織としての中長期的な取り組み目標を立てることが重要です。次に中長期目標を基に、より具体的な事業内容、実施時期、事業スタッフの配置、予算計画などを検討して単年度の計画を作成します。必要性や思いだけで計画しても、実施に無理があれば組織としての信頼を失います。組織の目指す方向と単年度の事業の整合性やあり方を視点に考えます。

計画を組立てる前に

■計画を立てるとは

計画とは、夢や理想を実現させるために、組織がどのような思い・理念(ビジョン、ミッション)をもって、どのようなことをやっていくのかを期間や目標を定め、予算や人員を見ながら打ち立てる組織運営の指針です。計画には、事業や活動を示す「事業計画」と、内部運営の動きを表す「組織計画」があり、双方バランスが取れたものにする必要があります。この1年ごとの計画を「単年度(事業)計画」、3年又は5年のような長いスパンでの計画を「中長期(事業)計画」と言います。



■なぜ、計画が必要か

「思い」から始めるNPOには、次のような困難を目の前にすることが少なくありません。たとえば、「経営のむずかしさ」です。NPOには、様々な人たちの参加があるゆえに経営方針の一致が難しいといわれています。次に「財政基盤の弱さ」があります。採算性の低い事業が多く、資金の蓄積がされにくい行政からの「委託事業」などは、政権・政策・行政担当者などの変化にも左右される不安定なものです。これらのお金だけに頼らない体制づくりが求められます。最後に「運営基盤の弱さ」が挙げられます。人材不足、経営の非効率さ、形式だけの会議開催など組織運営を行う上での問題点も数をあげればきりがありません。このように、経営のバランスが崩れていないかなどの確認を行う上での軸となるのが「計画」であり、日々の運営の中で機会や脅威が起きた時に立ち戻れる指針として必要となります。

■組織の規模に合わせた実現可能な計画

「さあ、計画を立てようか!」というみなさん。ちょっと、待ってください。非現実的な大きな夢を描くのも良いですが、その計画に無理はありませんか?計画を立てる際には、必ず自組織のことを一度よく知っておく必要があります。組織のやりたいこと、手伝ってくれる人の数、確定的な目処のある予算、地域でどのように見られているか、いろいろな視点で組織の位置づけ(ポジション)を知った上で「身の丈」に合ったより具体性のある計画をたてる必要があります。目の前の事業の金額やステータスだけに目を奪われることなく、最初は身の丈から「ちょっと背伸び」をするくらいの成長目標の意識でやるのが一番よいでしょう。

■短・中・長期計画作成イメージ

	1年目		2年目		3年目		4年目		5年目		6年目	
	計画	チェック										
短期計画	★	→	★	→	★	→	★	→	★	→	★	→
中期計画	★	→	→	→	→	→	★	→	→	→	→	→
長期計画	★	→	→	→	→	→	→	→	→	→	★	→



活動を計画的にすすめるために

あなたの団体がこれから取り組もうと考えている活動を書いてみましょう。

•	<input type="checkbox"/>

上記の活動に優先順位をつけてみましょう。右端の□に順位を記入します。

中長期計画を組立てる

■中長期計画とは

前ページでも少し触れましたが、「中長期計画」とは3年(ないしは、5年、10年)という長いスパンで組織の理想的なイメージ像、具体的な事業、予算規模、会員の数、スタッフ(ボランティア)の数など将来どのような方向に向かっていくのかを示す指針となるものです。よく単年度計画を先に作成し、積み重ねていく発想で考える方もいますが、先に打ち立てるのは「中長期計画」でしょう。理想的な将来像があって初めて、今(毎年ごとの)何をしていくのか計画をしていった方が最終的な理想からぶれない組織運営が可能となります。

■中長期計画を組立てる

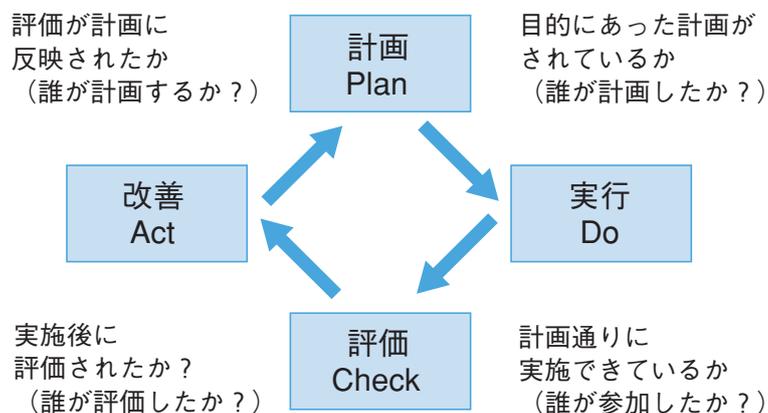
では、一度中長期計画を組立ててみましょう。右ページのワークシートをご覧ください。横軸は「年度(今回はむこう3年間の中長期計画を立てる練習をしましょう。)」, 縦軸には「事業項目」とあります。みなさんの組織において、3年後の組織はどのような状態になっているのでしょうか。作成において次のポイントに注意しながら作成してみましょう。

- ①必ず起きることをまずは書いてみましょう
- ②将来(3年後)に何をやっているのか書き出してみましょう。次に前の年にはどんなことを、その更に前の年にはどんなことをやるのか落とし込んで書いてみましょう
- ③「事業項目」は主なものから書いてみましょう。

■組織の方向性がぶれないように定期的に確認する

単年度ごとの計画を打ち立てていく進め方にせず、3年(ないしは、5年、10年など)をひとつのサイクルとしてみるクセをつけると組織の位置づけがまた違った視点で見えてきます。(右ページのワークにチャレンジしてみましょう!)

また、打ち立てた計画から「Plan(計画する) Do(やってみる) Check(評価する) Action(再びやってみる)」(PDCAサイクルと言います)の順番で計画を実行した上での評価を都度都度行い、次のステップでは前よりも発展させていく必要があります。





中長期の計画を考える

事業項目	年度の計画	年度の計画	年度の計画
【記入例】 情報事業	ホームページの開設 通常運営 復興ニュースの発行(月2回)		復興ニュースのリニューアル

単年度計画を組立てる

■単年度計画とは

中長期計画が出来上がったところで次は、「単年度計画」を作成します。「単年度計画」とは、毎年毎年の1年単位での事業計画のことです。おそらく、みなさんも一度は作成したり、見たことくらいはあるのではないのでしょうか。「単年度計画」の特徴は、具体的であり、すぐに執行があるということです。組織の人員、予算、会員数など、すべて「現在」の状況を基に作成していきます。

■単年度計画を組立てる

前ページでも作成した、中長期計画の要領で今度は「単年度計画」を作成してみましょう。今度は1年後の状態を描きながら、逆算して月ごとにどのようなことを行っている必要があるのかを記入していきます。中長期計画と異なる点があります。それは現在の状況を基に計画を立てるということです。現状の資金目処が全く立たないのに大きな事業はできません。その場合は、事業を考えるよりも会員を募る、寄付を募るなど別の計画を立ててみることなどを検討してみましょう。

■1年を振り返り、中長期計画との整合性をチェックする

単年度計画が出来上がったところで、今一度中長期計画をご覧ください。どうでしょうか、3年後の方向性の出だしとしての「1年目」がみなさんの作成した「単年度計画」とぶれていませんか？単年度計画の延長線上に中長期計画が見えているようであればひとまず合格です。あとは、その方向に向かって組織をできるだけ舵取りしていけばよいわけです。ただし、舵取りも常に順調とは限りません。突発的な支出や、人材の流出などが起こった場合、描いた計画から修正を余儀なくされるケースもあると思います。その際は、思い切った方向転換も必要ですし、こうした軌道修正ができる事も、そもそも事業計画を立てているからであるとも言えます。





ニーズの変化と活動計画（分析）

あなたの団体の代表的な事業内容について、
そのニーズの変化の予測と将来のイメージを書いてみましょう。

●現在の活動内容

●今後のニーズの変化予測

●2～3年後の活動内容のイメージ

●現在の活動内容

●今後のニーズの変化予測

●2～3年後の活動内容のイメージ

●現在の活動内容

●今後のニーズの変化予測

●2～3年後の活動内容のイメージ



方向性がぶれない組織運営のために

～日本国際ボランティアセンター（JVC）の場合～

JVCでは、みずからの活動姿勢をより明確にするために、長期目標と行動規準、重点的に取り組む課題（活動の柱）、中期方針、等の各種のポリシーをつくっています。



JVCの中期方針（2010～2014）

「JVCは、紛争、災害、そして構造的な貧困、差別の中で困難な状況にいる人々が、安心して暮らせる平和な社会を実現するために、

1. 人々の生命と尊厳を維持するための支援活動を行うと共に、それを通して、公正で平和的な、武力によらない紛争解決・平和構築を目指す。
2. グローバル化によって資源の収奪や格差、差別が拡大する中で、自ら困難を克服し、より良い地域内のつながりの回復と環境に配慮した地域循環のある暮らしや生き方をともにつくる。
3. それぞれの地域で社会を変えていこうとする人々が出会い、つながり学び合う場をつくり、新たな実践が生まれるように支える。
4. 各活動が持つ社会変革のメッセージを効果的に伝えることに注力する。

この中期方針は、すべての現場のスタッフと東京事務所のスタッフが一同に会し、策定しました。団体が描く将来像に向かって進んでいく上で、時代・情勢に沿った具体的な活動方針を併せ持つ必要があります。また現場においては、日々目の前にある問題に振り回されているうちに、そこで活動する本来の意味を見失ってしまうこともあります。そうした中で、スタッフが一堂に会し、活動の方向性を定期的に議論するプロセスが重要となります。また、この方針に沿った活動がどの程度の成果を上げることができているか、定期的に振り返り確認をすることで、次のステップに進んでいくことができます。

また、こうしたポリシーのもと、各国現場で活動する際の姿勢を規定するものとして「行動規準」を策定しています。スタッフは、活動を立案する時だけでなく、普段の活動でのスタッフの振る舞いにおいても、そこに書かれたことを常に心がけるよう努めて活動しています。

このように、長期目標、中期方針、行動規準を組織として持つことは、スタッフが活動を行っていく上での基軸となります。結果として、組織が理想・目標とする社会を実現するために、方向性がぶれない組織運営が可能となると言えるでしょう。

■特定非営利活動法人 日本国際ボランティアセンター（JVC）

〒110-8605

東京都台東区上野5-3-4

クリエイティブOne秋葉原ビル6F

<http://www.ngo-jvc.net/>

日本国際ボランティアセンターは、1980年にインドシナ難民の救援を機に発足し、現在、アジア、アフリカ、中東、そして日本の震災被災地で活動している国際協力NGOです。急激な変化にさらされている農村で環境保全型の農業を通して暮らしの改善に協力するほか、紛争の影響を受けて人々が暮らす地では医療をはじめとした人道支援を行っています。またシンポジウムなどのイベントや、書籍・提言書の発行などを通し、現場の声を政府や社会に届ける政策提言・アドボカシーの活動にも力を入れています。

4の力

提案する力

思いを形に、共感を得る企画



古賀 桃子

特定非営利活動法人
ふくおかNPOセンター
代表

営利・非営利を問わず、どの組織でも、確実な成果を生み出すためには、構想を適切な言葉や数字で書面に表すプロセスと、他者に分かりやすく提案する機会が不可欠です。とりわけNPOは、より多くの人や組織からの理解や共感、協力が、ミッションを達成する源泉ともなってきます。そこで、思いを一つの事業として形を成していくために不可欠な企画力と、他者に伝えて共感や連携を引き出す提案力を学びます。

NPOにとっての事業提案とは

■NPOにとって「提案」とは

NPOの特徴の一つに「運動性」があります。それは、社会に存在する様々な課題や不平等をなくすために、その原因をつきとめ、解決に向けた具体的な方法を考え、人々に伝えながら新しい動きを作り出していくことです。中には、他者が制度やサービス等の形で着手していないものの、真に必要とされているところに先んじて解決策を生み出すような活動もあるでしょう。そうした「運動」の対象(課題)は、しばしば未だ多くの人や組織が認識していないようなものもありますので、思いとミッションに基づいて具体的な計画を作成し、共感と協力を得るための提案をすることが必要です。NPOの運動の中には、こうした具体的な提案・実践という形の他、市民社会や政府、企業などに対して問題点を指摘し、具体的な政策を代替案として提言し制度化を図る政策提言(アドボカシー)もあります。この章では、社会問題を解決するための事業を計画し、その活動に対する共感を広げ、多様な人や組織の参画や協力(協働)を得ながら解決に導くための事業の企画・提案について見ていきましょう。

■団体のミッションや価値を考える

事業を提案する上で、団体のミッション、ビジョンを明確にすることはもちろんですが、社会に対してどのように価値を生み出しているのかという、団体の価値を考えることも大切です。団体の価値を知るために、みなさんの団体と似たような活動を行っている団体が存在する場合、みなさんの団体がその中でどのような位置(ポジション)にいるのかを分析する方法も有用です。たとえば、広域型なのか地域型なのか、対象者は限定なのか限定していないのか、など比較する軸を2本設定して、その中でみなさんの団体と他の団体をポジショニングしてみると、自分たちの個性や他との違いが見えてきます。それらを明確にすることで、自分たちは何を価値として目指しているのか、自分たちがどんな存在なのかを発見することができます。

■ちょっと背伸びするくらいの企画を

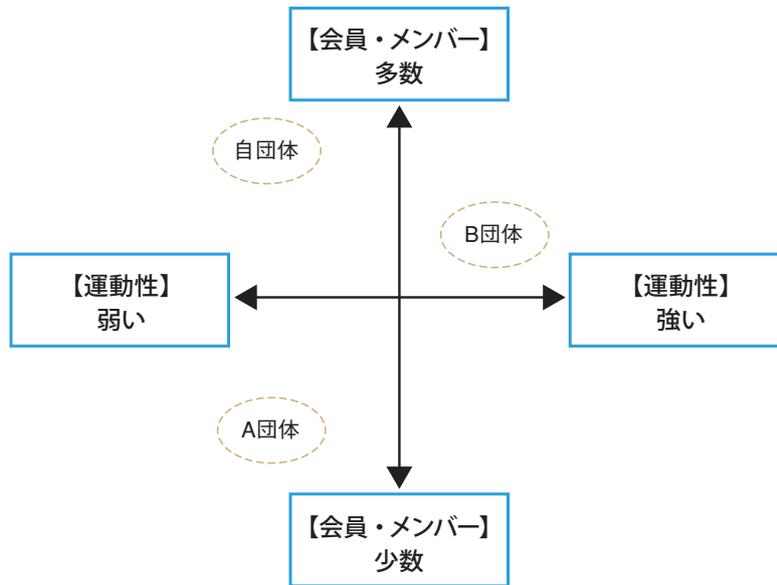
みなさんの団体の位置づけを知ったところで、次に現在の組織体力、社会状況などを団体のミッションと照らし合わせて企画を立てる必要があります。金額規模や見映えだけに目を奪われずに、実行できるスタッフの数、中長期計画なども照らし合わせながら、身の丈から「ちょっと背伸び」をするくらいの団体にとって成長可能な企画を行うのが良いでしょう。また、その企画を実施するためにはどのような資源が必要なのかを書き出してみましょう。その中で足りない資源はなにか、それは何のために、どのくらい必要なのかをはっきりさせて必要な資源をできるだけ具体的に洗い出しましょう。洗い出してみると、自分たちの団体で持ち合わせている資源(人、お金、場所、情報)が少ないからできないと思うかも知れません。しかし、みなさんの活動地域にある資源を見直してみてください。地域固有の条件(地理、歴史、慣習、特産物、など)や地域の組織(ライオンズクラブ、JC、ロータリークラブ、など)など、様々な形で地域資源はあちこちに存在しています。これらの組み合わせによって、思わぬ展開が生まれることもあります。





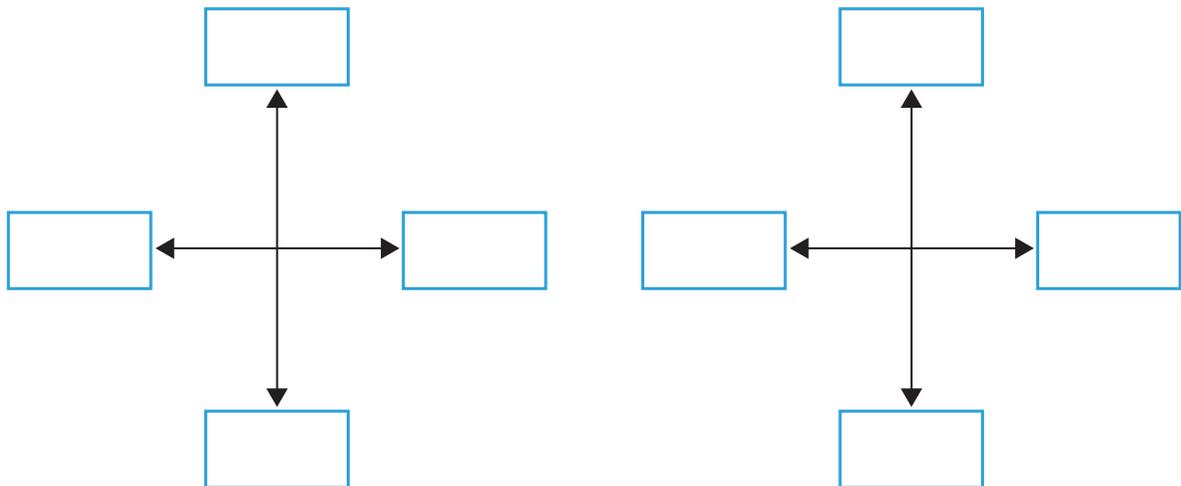
団体のポジショニングマップを作ってみましょう

【例】 会員構成と運動性による比較



【軸の例】

〈会員構造〉 多い⇔少ない 〈予算規模〉 大きい⇔小さい 〈組織風土〉 オープン⇔クローズド
〈活動エリア〉 広域型⇔地域密着型 〈事業形態〉 サービス提供型⇔政策提言型、等々…。



「企画」とは何か

■企画の極意（くみたてる、つたえる、たしかめる）

「企画」と一口に言っても、資源（人、お金、場所、情報）と異なり、「そこにあるもの」というものではなく、バーチャルでつかみどころがない感じがします。ただ、組織内・外の人たちに、取り組みたいことをわかりやすい言葉や数字を用いながら伝えることなくしては、共感もチームワークも、さらには成果も期待できません。つまり、ミッションに即した成果を生むための具体的な行動をすすめる上で欠かせないのが、「企画（書）」です。

また、あらかじめ明確な目標を設定しておけば、他者もイメージをしやすくなり、また着手した後は、進捗状況や終了後の達成度合いを捉える上でよりどころにもなってきます。ともすると、仲間内のみでしか共有されない「思い」を、多くの人たちの共感を伴いながら実効性ある具体的な行動としてカタチにしていくために、「企画」は大切なプロセスなのです。

■効果的にすすめるための「PDCA」

上に述べた「プロセス」を、一つの取り組みになぞらえて、さらに細かくみてみると、

- 「P」 Plan / 計画する
- 「D」 Do / 実施する
- 「C」 Check / ふりかえる
- 「A」 Action / 良かった点や改善すべき点を次へ活かす

という4つの段階に整理できます。

そもそも、この「PDCA」という捉え方は、“やって終わり”とならないよう、限られた資源を有効に活かし、質の高い成果を上げていくために生まれたもので、今や、企業や行政においても、よく用いられるようになっています。

私たち市民活動においても、地域や社会の課題をとらえ、ビジョンに向かって取り組んでいるがゆえに、なおさらこの考え方は重要かつ有効です。ただ、しばしば、「P」と「D」に力を入れつつも、「C」と「A」が皆無となっているケースがみられます。さらには、限られた期間の助成・補助や協働事業の中には、「P」にじっくりとした時間が費やされず、「D」ばかりに注力したがゆえに、見込んでいた成果が上がらないということもありがちです。

ビジョンに近づくために限られた資源で最大限の成果を見越していくためには、右の図の通り、常にビジョンとミッションを見据えた連続的なサイクルのイメージを持ちながら、短期～中期～長期それぞれに、「PDCA」の観点で取り組みの質を上げることが大切です。

また、その具体的な行動を構想する上で有効なのが、次に述べる「6W3H」を用いた企画づくりです。



企画を立てる

■目的・目標の大切さ

企画なくしてよりよい事業なし、ということについては前ページでふれました。では、よりよい企画とは何でしょう?企画の先々にはおそらく、自分たちのビジョンとそれに基づいたミッションがあるはずです。では、ビジョンとミッションに基づいた企画にするためには、何が必要でしょうか?無論、実施に向けては体制づくりや資金調達も必要ですが、何はなくとも「目的」と「目標」を明確に設定することからでしょう。

では、「目的」と「目標」の違いは何でしょう?「目的」は、その名のとおりに、取り組みの方針やねらいを明文化したもので、文章にするとビジョンやミッションに近い表現も含まれるでしょう。他方「目標」は、取り組みで達成したい具体的な目当てを明文化したものです。時にはパーセンテージなど、一定の数値を用いて表現することもあり、これについては賛否さまざまに聞かれるところでもあります。しかし、優れた企画書ほど聞き手や読み手におのずと映像的にイメージがわいてくるとも言われています。言葉のみならず、数値データや割合等で表すことは自他での理解を促し共感をさそう材料として、かつ前ページでもふれたとおり、進捗状況や終了後の達成度合いを捉える上でのよりどころとしても何かと有益でしょう。

■企画の骨組み(6W3H)

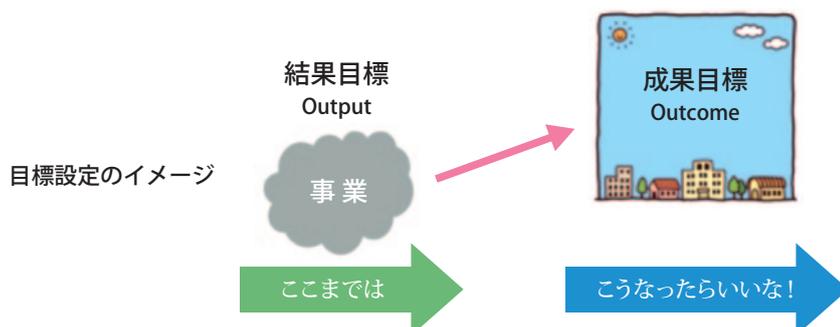
そのためには、以下の要素を具体的で明らかにしながら組み立てることが求められます。(巷では、「5W1H」とか「5W2H」など色々な考え方がみられますが、ここでは最も細かな「6W3H」で示します)

目的	Why /なぜ	対象(ターゲット)	for Whom /誰に
体制	Who /誰が	方法	How /どうやって
期間	When (How long) /いつ	規模	How far
場所	Where /どこで		または How many /どれぐらい
実施内容	What /何を	事業費	How much /いくら

これらは、地域の状況、当事者の状況、地域を超えて共通した傾向といった課題やテーマにまつわる事実にもとづいて整理していかないと、画に描いた餅となりかねません。そこで、客観的な情報(統計、報道記事など)も参考にし、あわせてよく「地域資源」や「社会資源」などといわれている周辺にあって活かせる資源(ネットワーク、場所、メディアなど)にも目配せしましょう。また場合によっては、外部組織との連携や協働の可能性をさぐってみるのもよいでしょう。

これら一連の要素があらかた見えてきたところで、「目標」の設定を考えましょう。しばしば、「目的」と混同して理念的なことを書いてしまいがちですが、前項で述べたとおり、例えば「対象者のうちの〇割が×××となる」といった、おのずとイメージがわいてくるような具体的に理解しやすい表現にすることを心がけましょう。

かつ、下の図のように、「結果目標」(output)、「成果目標(状態目標)」(outcome)という、時系列で2つの段階で立ててみましょう。





企画書のイメージ

テーマ	(企画のタイトル) ※企画の目的と目指すことが何かを、短い言葉で表しましょう	
目的	(なぜ、何のために行うのですか) ※企画の根幹ですので、問題意識や思い、その背景に根ざしている問題状況を示すとともに、社会・地域をどのようなものにしたいのか、この企画を通じたビジョンも書くと、取り組みによって目指したい展開のストーリーが明らかになるでしょう。	Why
背景・課題	(企画の背景、そこに存在する解決すべき課題は何ですか) ※事業を行うにあたって、社会背景や現状などを検証することが大切です。その際、具体的な事実(データや新聞記事など)も用いると根拠が明らかになります。	Why
獲得目標(成果)	(事業実施後にどのような状態になってほしいですか) ※抽象的な表現ではなく、具体的にはっきりと。	How far
対象者	(どのような人に対して、どのくらいの人数に対して行うのですか) ※ターゲットは「一般市民」などではなく、対象としたい層を、性別・年代・居住地・職業などといった属性で切り分けて捉える等して、具体的に想定してみましょう。	Whom、 How many
場所	(どこで行いますか)	Where
時期・期間	(いつ、どの程度、どれだけの時間をかけて行いますか) ※ボリュームは予算にも関わるため、大風呂敷ではなく、身の丈でとらえましょう。	When、 How long
実施内容	(どのようなことを行いますか)	What
スケジュール	(目的を達成する為に、どのような手順で実施しますか) ※一つ一つのプロセスをスケジュールに落としていくことが大切です。また、実施内容や予算との整合性にも関わる上、進捗管理の目安にもなってきますので、できるだけ細かく書いておくと安心です。	How
事業費	(どれだけの経費を使って行いますか) ※予算は、企画内容への理解を進めるためのコミュニケーションツールという側面もありますので、実施内容や予算との整合性を確かめながら作成しましょう。その際、積算根拠や数量も具体的に示しましょう。	How much



社会に提言するという事

～ライフリンクの場合～

自殺対策の必要性を社会に提言していくことは、ライフリンクの重要な活動のひとつです。2004年の発足以来、シンポジウムやメディアへの働きかけなどを通じて自殺対策の必要性を訴えてきましたが、とりわけ日本の自殺対策の基礎となる「自殺対策基本法(2006年6月に成立)」の策定に際しては、ライフリンクの持っているものを総動員して臨みました。これは超党派有志による議員立法として成立したのですが、全国の民間団体と連携して集めた10万人分の署名を同年5月に「自殺対策の法制化を求める要望書」として国会に提出したことが、社会的に注目され、法案成立を大きく後押ししたのです。

また、自殺総合対策推進モデルとして「グランドデザイン」を描くことで中長期的な自殺対策ビジョンを提示しています。このモデルは自殺の実態を踏まえて推進するように設計しており、地道な調査が下地にあります。具体的には、500人を超える自死遺族の方たちと協力しながら、かつてない規模の自殺実態調査を行い、そこで明らかとなった現実に即した総合対策を進めるようになっています。

社会的な課題は様々ですが、どんな課題であっても、対策を進めるべき流れは同じです。つまり、まずは課題となっている問題の実態を明らかにすること。実態の解明こそが、対策の最大の原動力になるのです。そして、社会に対しては、その実態を分かりやすく伝えることが重要です。現場の課題を社会化する(社会に共有してもらう)ことができれば、対策は格段に進めやすくなるからです。あとは、めざすべき社会のビジョンと、それを実現するためのプロセスを具体的に提示できれば、いろいろなところから様々な力が自ずと集まってきて対策が自立軌道に乗っていくはずで



■特定非営利活動法人 自殺対策支援センター ライフリンク

〒102-0072

東京都千代田区飯田橋2-8-5 多幸ビル九段5F

<http://www.lifelink.or.jp/hp/top.html>

2004年のNPO法人設立以来、ライフリンクでは自殺問題に関する政策提言や、メディアを通じた社会へのメッセージを常に発信し続けています。ライフリンクでは主に①「自殺対策の基盤作り」として、自殺対策基本法など社会全体で自殺対策に取り組む枠組み整備、②「自殺の実態解明」、③「自殺対策モデル作り」として、自殺の実態に基づいてどのような対策を立案するか、そのモデルを広く社会に提示すること、④「行政の監視」として、自殺対策基本法に謳われている行政の責務が果たされているかの監視などを行っています。

そして、これらの実務面でのあらゆる活動を、⑤「社会への啓発」につなげ、自殺対策を「実務と啓発の両輪」で走らせることを柱として活動しています。

5の力

見通す力

組織の財源のあり方と資金管理

実吉 威

特定非営利活動法人
市民活動センター神戸
理事・事務局長



北村美恵子

特定非営利活動法人
北海道NPOサポートセンター
理事



計画に沿った取り組みを進めるには、その裏付けとなる財源について考えておく必要があります。活動の目的と実現のための財源バランスの見極めは安定した組織経営には欠かせない視点です。また、単年度の収支においても、月々の収支バランスを念頭に置いた管理をしないと資金がショートするなど、さまざまな課題が発生し、組織としての信頼にも影響します。思いを実現させながら、無理や無駄のない財源と予算のあり方を視点に考えます。

NPOの財源を正確に捉える

■ NPOにとっての資金

NPOは地域や社会が抱える問題の解決を目指した「ミッション」を持った非営利組織です。そのミッションを達成するためには、使命感といった思いが大切なのは当然ですが、人、モノ、カネ、情報、知識といった要素も重要です。活動を行ううえで、その裏付けとなる財源について考えておく必要があります。活動の目的と実現のための財源バランスの見極めは安定した組織経営には欠かせない視点です。また、単年度の収支においても、月々の収支バランスを念頭に置いた管理をしないと資金がショートするなど、さまざまな課題が発生し、組織としての信頼にも影響します。思いを実現させながら、無理や無駄のない財源と予算のあり方を考えましょう。

NPOならではの財源として、支援性財源（運動性）に対して、対価性財源（事業性）があります。また、大口寄付や助成金、受託事業などの、組み立てやニーズにあっているのかなどを見ていかないと安定的な財源にならない外発的財源と、会費や自主事業などの使途も自由度が高く、ある一定の規模で確保できれば安定的な財源となる内発的財源にわけてみるすることができます。

■ 4種の財源の特徴

財源には、いろいろな組み合わせがあります。NPOの主たる収入としては、①会費・寄付、②事業収入、③補助金・助成金、④受託収入、があげられます。

これらがバランス良く獲得できていれば財政的には理想的ですが、現実にはNPO側の資金ニーズと資金提供側の仕組みや考え方などが容易に一致せず、結果としてどれかの財源に偏った構造となっていることが多くあります。中でも安定的である会費や自主事業に一定程度の目途がないまま、変動性の大きい助成金、委託事業に頼りすぎると、それが切れた途端に、組織自体が立ち行かなくなるということもあります。

自前の財源を充実し、財政基盤をある程度確立したうえで、さらなる成長をめざして対価性の財源に挑戦するなど、資金調達のあり方を戦略的に考えていくことが大切でしょう。

■ NPOの財源構成から見る団体の特徴分類

あなたの団体の財源を種類ごとに書き出してみましょう。

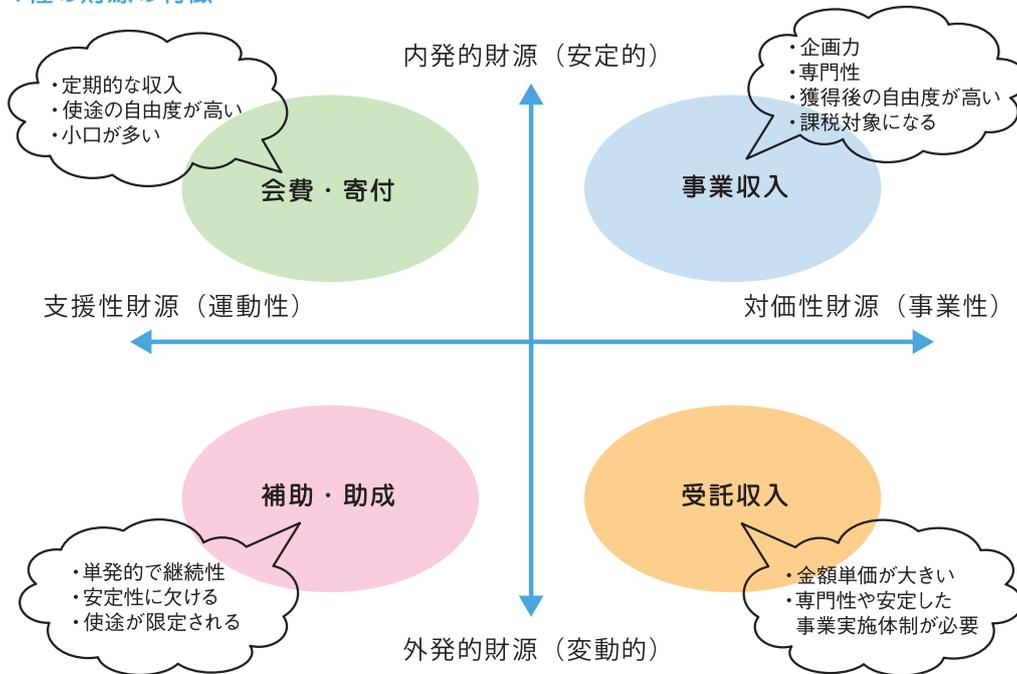
どの資金の割合が多いのかを見ることで、みなさんの団体は今どこにいるのか、現在の位置を確認し、その問題点は何かを把握することができます。活動する事業の種類によって、必要とする経費や財源の構成、資金繰りの方法は実に多様です。資金の使用目的や自由度といったことを踏まえながら、どういった財源構成がその団体にとって適切なのか考えていきましょう。そして、今後の目指す位置とそこに到達するまでの課題の洗い出しを行うことで、団体内で努力目標を共通認識にすることができます。





団体の財源構造をみてみましょう

4種の財源の特徴



団体の財源を書き出して考えよう

各財源ごとに書き出してみましょう。中心の円にその比率を書いてみましょう。どの資金の割合が多いか一目でわかります。

会費・寄付：合計 円	事業収入：合計 円
補助・助成：合計 円	受託収入：合計 円

組織にとって望ましい財政基盤を強化する

■会費や寄付

NPOは自分たちの活動を通じて社会を変えていこうとする組織であり、そのためには様々な人たちの関わりや協力が必要です。そこで会員制度を設けて会費を集めたり、財源的な協賛を得るための寄付金を募ったりすることで、自分たちの財源を確保する努力を続けていく必要があります。この財源は、団体のミッションや活動に共感して得る「支援的」な財源という性質を持っています。

会費には、議決権を持ち組織の事業に参加する意識が強い正会員と、組織を応援する意識が強い会員で議決権は持たない賛助会員などがあります。団体にとってどのような会員制度が適しているかを考える必要があります。

寄付には、一般寄付と指定寄付があります。一般寄付は団体の自由に活用できる資金であり、指定寄付は寄付者が事業や分野を指定する資金です。また寄付の中にはお金以外にもモノや建物の提供もあります。その他、専門性を活かして公益のために活動するプロボノ（pro bono publico）やCRM（Cause Related Marketing）といった様々なものがあります。

■助成金や補助金

助成金は、企業や民間の助成団体などから提供される資金で、補助金は、行政から提供される資金をさします。これらの資金は、団体の取り組みを支援するもので、特定のテーマへの取り組みや目的を達成する公益的な活動を育成・助長するために提供される資金です。助成金や補助金には、その提供元が行政か民間かという違い以外に趣旨や特徴は様々で、助成（補助）組織の特性によって違いがありますので、その特徴をつかんでおくことが大切です。

それぞれの特徴をつかんだ後、助成金などを利用する前に、まずは団体のミッションとの整合性を考えた資金計画を立てることが大切です。助成金は、自己資金作りを念頭においた申請をするとよいでしょう。また、助成金はいきなり大きな金額ではなく、団体にとって身の丈にあった小規模助成から中規模、それから大規模助成へとステップアップして力をつけていくとよいでしょう。団体内で情報を共有し、長期的な展望を持って申請・獲得するためには、助成金制度の一覧表（種類、時期、申請先、助成額など）を自分たちで作成することをお勧めします。

■事業収益

事業収益には、自主事業による収入と委託事業による収入が考えられます。自主事業収入は、団体自らが主体となって実施する事業による収入です。対価性のあるサービスの提供や、参加費を徴収して行う活動報告会、セミナー、本の出版、グッズの販売などにより活動資金を得ることができます。また、委託事業収入は、他団体から依頼を受けて実施する事業による収入です。この場合、事業主体は委託者にあり、受託者は契約に基づき事業を実施します。また最近では、「指定管理者制度」により児童館、公民館、文化施設等の運営をNPOが行うケースも増えています。





助成金獲得のための8つのポイント

まず「応募概要（抜粋）」で確認し、その後必ず「応募資料一式」を入手して詳細をチェックしよう！

- ポイント
1

内 容

それぞれの助成元が助成したい趣旨と、自分たちの団体が取り組みたい事業計画と合致するかを確認しましょう。
- ポイント
2

対 象

対象団体として合致するかを確認しましょう。どんなに内容が合致しても対象の枠に入らなければ、残念ながらスタートには立てません。
- ポイント
3

募集方法

「公募」である場合、応募者が直接申請の場合がほとんどです。ただし、申請に際して推薦者の必要の有無や地域限定などの条件がある場合もあります。「非公募」の場合、助成元に必要要件を確認しましょう。
- ポイント
4

募集時期

「前年度後半に募集し新年度早々に助成」する場合と、「年度始めに募集を行い年度半ばに助成を決定する」場合といくつかタイミングがあります。とにかく早めに、締切厳守で準備することが重要です。
- ポイント
5

助成期間

「助成決定時から1年間」というケースが大半ですが、「助成決定時から年度末」や「複数年度継続」といったケースもあります。
- ポイント
6

資金計画

「事業費の全額を助成する」、「応募に際して、当初から事業費の一定割合や一定金額の自己負担を求める」、「選考の過程で事業費の全額ではなく、事業の一部分だけの費用を提供する」場合などがあります。資金の用意調達がどの程度できるか、計画立てて考えましょう。
- ポイント
7

選考方法

「外部有識者による選考委員会を設け、そこで審議した結果を理事会で承認する」「外部専門家の意見を聞いて助成元が独自に判断する」など形態はさまざまです。選考結果の公表などが公開されていれば、それも参考にしましょう。
- ポイント
8

報告義務

結構な事務作業が発生する場合がありますので、どのような精算報告や事業実施報告の提出が義務付けられているか、確認しましょう。事務負担のコストは助成対象にならないことも多くあります。要確認です。

資金計画を立てる



■その他の資金源

事業を行うにあたって、収入に先立って支出(整備、仕入れ、給与、など)が必要なこともあります。そのような支出を組織内で資金繰りできれば問題ありませんが、状況によっては難しい場合もあります。そのような際、会費や寄付、助成金など以外の資金源として考えられるのは、融資、基金、債券の発行があります。

金融機関などから融資(借入金)を受けることは可能ですが、融資を受けた資金は必ず返済する必要があります。その融資金の返済は、当該事業から生まれる収益によって返済することが原則となりますので、その事業から返済できるだけの収入を得なくてははいけません。もし、返済できないとNPO自身が社会的信用を失うこととなります。

したがって、事業を行う際には、事前に収入の見通しをしっかりと立てておくことが大切となってきます。

■資金繰り表とは

中長期計画と違い、単年度の計画はより具体的に、事業等の実施内容、実施時期、事業スタッフの配置、予算計画などの確定をしておく必要があります。必要性や思いだけで計画しても、その計画に無理があれば期間中に実施できなかつたり、資金ショートが発生したりとさまざまな課題が発生し、組織としての信頼にも影響します。思いを実現させながら、無理や無駄のない単年度計画を作成するために必要な要素の一つとして、資金繰り表があります。資金ショートを起こさないために、これから予測される現金の収入と支出を表にして資金の動きを整理する資金繰り表を作成することをお勧めします。

■資金繰り表を作るポイント、組織内で共有する際のポイント

資金繰り表は、資金を借り入れる際に、貸し手に返済計画の裏づけとして作成する場合がありますが、1年間のお金の流れを誰が見ても理解できるようにする可視化のための資料としても有効です。

- ①まずは、収入の種類ごとに、いつ、いくらのお金があるのかを記載します。例えば、〇〇の助成金は、4月に助成額全体の半額のお金があり、10月に残りに半額のお金。〇〇の受託事業は、6月に〇〇円のお金で、3月に清算報告後に〇〇円のお金など。この時に、予想ではなく可能な限り確実に入金のあるもののみを記載してください。
- ②次に、事業ごとに、いつ、いくらのお金があるのかを記載します。また、固定費である家賃や人件費なども月ごとに金額を記載します。例えば、4月に人件費〇〇円、家賃〇〇円、5月に助成事業のイベントの実施で〇〇円必要。7月には研修に参加するためその経費として〇〇円が必要など。①と同じように出来るだけ正確に記載することがポイントです。
- ③上記①②が出来れば、月ごとの収支差額、年間の収支差額を計算して記載します。そうするとどの月に資金が十分にあり、不足するのかが明確になります。
- ④上記③を分析し対策を検討します。〇月に資金がなくなるので、〇月までに収入を増やすために会員拡大に取り組む。もしくは、次の収入があるまで、支出を抑えるか支出の時期をずらす、などです。このプロセスが、組織内共有の機会にもなりますし、計画の再検討の機会にもなります。
- ⑤上記の①～④のプロセスを経て、資金繰り表を完成させます。次は、これに沿った事業推進をし、月ごとに資金の出入りを確認し、資金繰り表を違いが出た場合は、金額などの修正をします。それを繰り返すことで月ごとの資金の流れが確認でき、事業推進の見直しなどにも活用できます。

資 金 繰 上 げ 表 (例)

特定非営利活動法人

単位：千円

項目	作成日	2012年												合計				
		4月実績	5月計画	6月計画	7月計画	8月計画	9月計画	10月計画	11月計画	12月計画	1月計画	2月計画	3月計画					
収入																		
前月より繰越金(A)																		
事業名	現金売上																	
	未収・売掛金回収																	
事業名	現金売上																	
	未収・売掛金回収																	
事業名	現金売上																	
	未収・売掛金回収																	
事業名	現金売上																	
	未収・売掛金回収																	
雑収入																		
寄付金																		
寄付金(事業指定分)																		
助成金(〇〇〇附団)																		
助成金(〇〇〇基金)																		
助成金(県福祉基金)																		
その他・雑収入																		
収入合計(B)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
支出																		
事業名	職員給与																	
	その他経費																	
事業名	職員給与																	
	その他経費																	
事業名	職員給与																	
	その他経費																	
人件費	給料手当																	
管理費																		
物件費	家賃・共益費																	
	その他事務経費																	
その他																		
支出合計(C)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
事業収支(D)=(B)-(C)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
その他資金収入																		
その他資金支出																		
その他資金																		
その他資金収支合計(E)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
本件借入金																		
財務収入	他金融機関借入																	
	個人借入金																	
財務収入	その他借入金																	
財務支出	本件借入返済																	
	既往借入返済																	
	個人借入返済																	
	その他返済																	
財務収支合計(F)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
総資金収支(G)=(D)+(E)+(F)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
翌月への繰越金(A)+(G)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

(注) 直前の決算月の翌月から作成してください。



資金繰り表を作ることから見えてくること

手弁当から出発して手元資金が乏しいことの多いNPOの皆さんにとっては、多様な財源を駆使する機会が増えるに連れ、資金ショートの可能性がないか、資金繰りを念頭においた経営がいよいよ重要になってきます。この間、NPO融資の相談に関わる中で、例えば、介護系団体で、利用者が順調に増え売上が伸びているに関わらず、資金繰りにつまづき、事業存続の危機に陥ってしまった事例をいくつか見えています。売上の伸びに連れ支払いも増える、これに見合う収入は少し後になる、このズレをうまく管理しないと「勘定合って銭足らず」、財布に「支払現金」が足りない事態に陥ってしまう訳です。NPOの担い手の皆さんには、融資の有無に関わらず、資金繰り表を作成することをぜひお勧めします（金融機関からの資金調達の場合は提出必須です）。資金繰りなど頭に入っているという方もおられますが、ペーパーに落とすことで新たな発見もあります。バラ色の予測計画ではなく、特に収入面を固めに見積もることに留意して当面1年間の資金繰り表を作成してみてください。予想と実態が違った場合には、経営上の課題を発見する貴重な分析資料となります。数字で事業を紹介できるスキルを身に付けて頂ければ金融機関との間でも説得力を持った折衝ができると思います。このように資金繰りは、日々の事業運営での落とし穴を把握することは勿論、NPOの事業をこれからどこに向けていくのか、どんな人材にどこでどう事業参画してもらうのかといった経営判断にも深く関わる営みで、いわば、NPOの事業のビジョンと戦略を考えることだとも言えます。

この間、近畿ろうきんでは微力ですが関西のNPOの皆さんと共に東北の復興支援に取り組んできました。被災地では日々多くの課題が生起していると思いますが、ぜひ、環境変化に強い経営資源をNPO内部に蓄積され、山積する課題を乗り切りたいと願っています。

近畿ろうきん 地域共生推進部 部長

法橋 聡

■近畿ろうきん 地域共生推進部

〒550-8538

大阪市西区江戸堀1丁目12番1号

<http://www.rokin.or.jp/>

近畿ろうきん(近畿労働金庫)は、はたらく人たちに身近で便利な、福祉金融機関です。ろうきんは、はたらく人たちによって運営される金融機関。その基本姿勢も、社会的な役割も、暮らしに役立つプランやサービスも、すべてがはたらく人たちの視点に立ったものです。はたらく人が主体となる「福祉金融機関」として、非営利で健全経営に徹しています。また、はたらく仲間とその家族が安心して快適な日々を送れる社会づくりをめざすため、協同組織とのパートナーシップも大切にしています。

6の力

持続する力

パワーを生み出す組織のあり方



横田 能洋

認定特定非営利活動法人
茨城NPOセンター・コモンズ
常務理事・事務局長

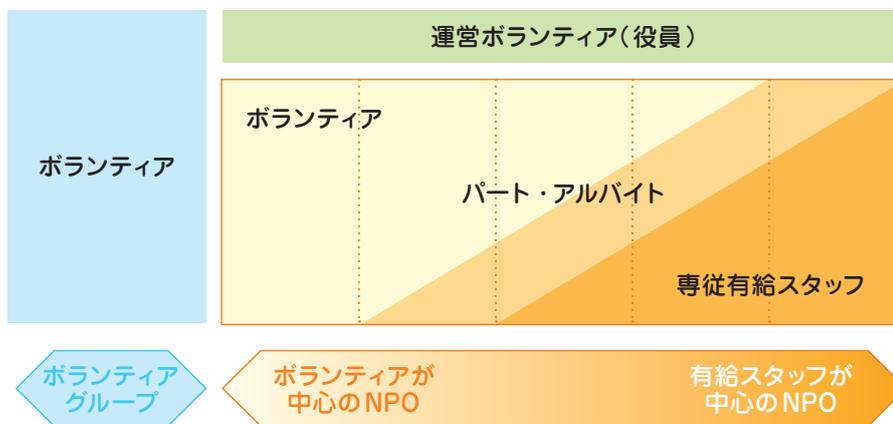
限られた時間とマンパワーで成果を上げるには、会員、理事、職員がそれぞれの役割を発揮するチーム力を高めることが大切です。代表や事務局が孤軍奮闘する個人経営的組織から、多くの人を巻き込みチームで分担する組織にどう発展させるか、組織の私物化をふせぎ、スタッフが安心して働けて、外部からも信頼を得られる組織をどうつくってあげばいいかを考えます。

NPOを構成する人

■関わる人ごとの責任と権限

NPOは人の集まりで、仲間を募りながら活動を発展させていきます。(図1参照)例えば、はじめは活動に共感する人たちを募り、全員ボランティアで必要なものを持ち寄りながら進めていました。その後、徐々に活動が拡大したので、会計についてはアルバイト・パートを採用し担当してもらう。その後、事業を展開する際に日常の電話の受け取りや受付を担うアルバイト、活動を統括する事務局長を雇用…。などと変化していきます。組織の発展段階により組織の運営ポイントも変わってきますから、その都度変更と確認を行いましょう。

図1 ボランティアと有給スタッフから見たNPOの類型



出典：「ボランティアへの招待 山岡義典 岩波書店」を一部改正

■民主的な運営とは

NPOでは、様々な構成員がいますから、その役割にそって情報を共有し、議論し、決定し、参画を促して活動を実施していくことが大切です。また、その状況を広く知らせて、一部の限られた人のみの運営にならないこと、定款や規約に基づいた運営が大切です。

正会員は、総会で意思表示し会費や労力で団体に貢献します。理事会は、方針を決定し事務局長を支援・評価します。事務局長や職員は方針に基づき、事業を実施します。その際は職員やボランティアと共に役割分担しながら遂行し、成果を上げていきます。その成果や課題は理事会に報告し、再度方針を確認していきます。(図2参照)

■NPOという組織の特徴

NPOを人の側面から見ると、関わる人は、その人の意向・やる気と組織が実施していこうということが重なる時に参加します。なので、関わる人の意向と組織の方針がずれると、決定を受け入れられない状況になることがあります。また、組織によっては、関わる人の活動の自由度が異なります。役職名とその権限も組織ごとに異なりますから、その都度確認し、関係者で共有することが円滑な組織運営につながります。



NPOの仲間の集め方

- ① 会合に参加して関心が合う人と出会う。そして自分がやりたいことを話す。
- ▼
- ② 研究会を作ったり、イベントをして同じ関心を持つ人を集める。
- ▼
- ③ 何か共に活動して、仲間意識を高める。他の組織をモデルにして共通目標を持つ。
- ▼
- ④ 接着剤になるキーパーソンを置く。または、自分になる。

図2 NPOに関わる人の役割りと責任と権限の例

あなたの組織をチェック(○、△、×)してみよう。
権限と役割が決まっていますか？ 実行できていますか？

確認	役割の名称	権限	役割
<input type="checkbox"/>	正会員	総会で、方針や計画、予算、役員等について議決できる	会費で支え、社会に伝えるボランティアとしても活動する
<input type="checkbox"/>	監事	業務と経理を監査し、総会の招集を求めることもできる	理事会の業務や経理状況をチェックし、会員に報告する
<input type="checkbox"/>	理事	成果を上げるために必要な経営判断、重要な案件についての意思決定ができる	計画立案、計画遂行のための各種決定や資源調達に責任を持ち、成果を会員に報告する
<input type="checkbox"/>	有給スタッフ	日常業務の運営に必要な判断や実務を任されている	理事会が決定した業務を遂行し、理事に報告する
<input type="checkbox"/>	ボランティアスタッフ	業務の一部について、自ら選択して協力することができる	計画やルール、有給スタッフの支持に従って行動する

しなやかで強い組織をつくるために

■起こりやすい問題・課題とは

NPOの組織運営面での望ましい姿として、人が持続して活動できることが言えるでしょう。「ここで活動できてうれしい」「私は必要とされている」と時々でも思えるようにするにはどんな工夫が必要でしょうか。「もうやめたい」と一瞬思っても、再度立ち上がり、共に持続していけるように働きかけていきましょう。

ここでは、強い組織を作るために、人が組織を去る原因をあらかじめ見つけてみます。

- ①団体や活動の目的・目標が見えない。
- ②人間関係がうまくいかない。
- ③責任や仕事が集中して「燃え尽き」たり、組織の再構築がされていない。
- ④方針についての合意とリーダーシップが不足している。
- ⑤事業に必要なマンパワーと資金が不足している。
- ⑥形骸化、ワンマン化した理事が変化に応じた運営をしていない。

これらの課題があるからこそ、体制を整えたり、権限を委譲したり、ビジョンを確認したり、リーダーシップを発揮することが重要になってきます。これをまとめたのが、図3の組織の課題と発展段階です。この各4つのステージごとに理事会と事務局の役割が異なってきます。それにともなって、課題になりやすいことも変化してきます。(図4参照)

■理事会の活性化

組織を動かしていく上で理事会の活性化は最重要課題です。問題の構造として、理事と事務局で情報や課題・問題を分かち合えていないことがあげられます。では、どうすればいいのでしょうか。下記は事務局から理事への働きかけ方の工夫です。まず、一つチャレンジすることからはじめてみましょう。

- 1: 客観的な経営情報(資金繰り、財務情報、事業進捗状況など)を伝える
- 2: 現場を見てもらったり、利用者の声やスタッフの思いを聞いてもらう
- 3: 現場の経営者である事務局長の役割は、理事を巻き込みリーダーシップをつくること
- 4: 理事の個々の強みを引出し、理事同士の関わりを深め、一体感をつくる
- 5: 理事会と共に変革の青写真を描き、思いを棚卸する
- 6: 理事メンバーへの配慮と尊敬を忘れず、理事が活躍できる機会をつくる
- 7: 理事の立場や人脈を活用して、うまく対外的に動いてもらう(例:資金源開拓)
- 8: モチベーションが高く、動ける人に理事に加わってもらう



図3 組織の課題と発展段階

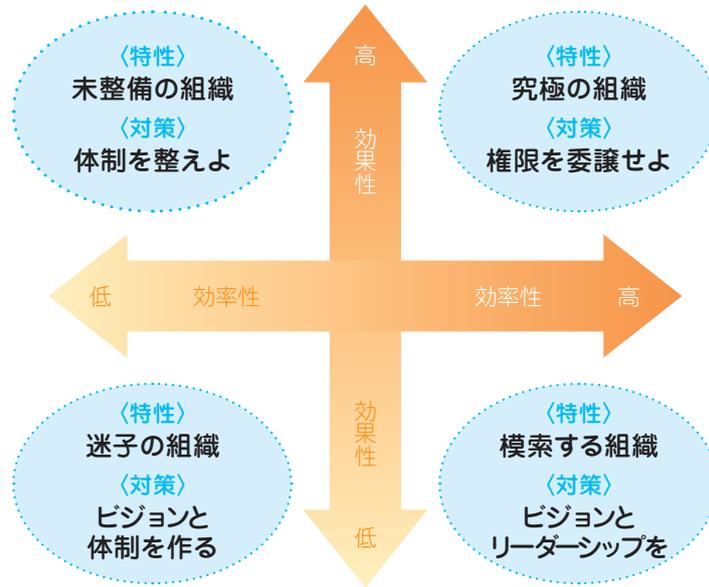


図4 組織の各ステージにおける理事会と事務局の役割と課題になりやすいこと

役割・課題	模索する組織		未整備な組織		迷子の組織		あなたの組織	
	理事会	事務局	理事会	事務局	理事会	事務局	理事会	事務局
ビジョン提示	▲		○		△			
戦略づくり	▲		○		▲			
人材の配置	△		▲		▲			
資金の確保	○		▲		△			
対外的信用確保	○		△		▲			
法令遵守	○		△		△			
規定制定とチェック	○		▲		△			
渉外		○		○		▲		
記録、届け出		○		△		△		
会計・労務		○		○		△		
事務所運営		○		○		○		
チームづくり		△		▲		▲		
事業の質向上		▲		△		△		
役職員の意思疎通	△	▲	△	▲		▲		

○：できている △：課題 ▲：根本的課題

組織外からの信頼を高める

■信頼され持続できる組織になる13ヶ条

NPOは、周囲や関係者から信頼される存在にならないと、目的の達成はおろか活動の発展はありません。そこで、信頼される組織になるための13ヶ条を考えてみました。どれも普段の活動からヒントを得たものです。みなさんの団体ではどうかチェックしてみてください。(右ページ)

■組織運営・事業運営での工夫や気づきを信頼関係につなげる

特別なことを実施しなくても、実は普段の組織運営・事業運営での工夫が信頼をつくる大事な一歩になります。

事業や活動を実施する際にパートナーと組んだり、協働したりします。その際は、事業面のメリットだけで判断するのではなく、自組織が足りないことに気づく成長の機会することができます。また、広報や協働、ボランティアマネジメント、評価を行う中でも信頼性を高めることができます。組織外への働きかけを行うからです。さらには、他の団体の会合に参加したり協力したりして他組織の現状を観察することも大事なことです。「楽しいな」「うれしいな」と思ったことを、自分の組織で実施するアイデアになるからです。

■信頼を高めるためのコミュニケーション・プロセスとは

日々活動をしているときさまざまな人と出会います。その一人ひとりのお付き合いの仕方が信頼を築けるかどうかのポイントになるといっても過言ではないでしょう。

接する相手は様々でその人が持っている興味も様々。求めている情報は異なっている、ということを実感して発信する必要があります。また、対外的な人と接した時、自組織がどう見られていたかを振り返ることも重要です。関係者の声は、信頼を高めるチャンスや方法を教えてくれる宝物ととらえましょう。

また一方で、「面倒くさい客」といった方もおられます。実は、この方は私たちを見込んで頼ってくれる人とも言えるでしょう。この方に丁寧に接することが大切です。普段しないことをするのがファインプレーです。縁ができた人に今後どのように関わってもらうかを考えて、次の接点づくりをしましょう。





まわりから信頼され、持続できる組織になるための13ヶ条

○、×、△で自己チェックしてみよう。

<input type="checkbox"/>	1. 貢献	人や組織のためになることを、率先してやる
<input type="checkbox"/>	2. 人脈	つなぎ役、世話役を引き受けると、儲からないが感謝され情報も入ってくる
<input type="checkbox"/>	3. 構想力	多様な人や組織と接しつつ、地域にある課題と資源のつなげ方を常に考える
<input type="checkbox"/>	4. 先駆性	地域の課題を先取りして、他地域の取り組みを調べ、自ら企画し動いてみる
<input type="checkbox"/>	5. 共感性	問題の根本的解決のためにすべきことを掲げ、他にも呼びかける
<input type="checkbox"/>	6. 積み重ねと信頼	高い目標に対して今できることを実験し、目標に近づく努力をする
<input type="checkbox"/>	7. 存在感	既存の組織がしない事をして、情報を発信し行政や地域の人に知ってもらう
<input type="checkbox"/>	8. 専門性を魅力に	試行錯誤と経験の中で培ったノウハウを資金に変える
<input type="checkbox"/>	9. 自立性	ミッションに照らし合わせて、実施するかどうかを決めて、下請けや何でも屋にはならない
<input type="checkbox"/>	10. 人間的成長が魅力	出会った人と共に、本気で活動して、苦労して何か成果を生み出す
<input type="checkbox"/>	11. 市民性	活動の原点は市民の視点、NPOのチャレンジ精神を忘れず、守りに入らない
<input type="checkbox"/>	12. 性善説	支援者は現れると信じて実践。自分だけでなく、他人まかせでもなく
<input type="checkbox"/>	13. 持続のための財源	活動や人件費のための財源を確保すべく企画・提案力を高める



理事とスタッフの相互理解を深め、持続する組織に

～茨城 NPO センター・コモンズの場合～

スタッフが自分を活かしながら、そして団体のミッションに向かって活動することが、団体が持続して行けるカギの1つだと思っています。でも、なかなかうまくはいかないこともあります。

ちょうど2010年のことです。新しいスタッフも入り事業を進めていた時、スタッフの変化に気づきました。やる気がなくなっているなど感じたのです。そこで数人に聞いてみたところ、先輩スタッフは忙しそうで質問できない、団体の全体像がよくわからない、なぜ今のやり方なのか疑問、などが返ってきました。ベテランスタッフは、団体の原点や背景、実施の理由などをきちんと伝えずに活動を展開してしまっていたのです。そこで、この状況を改善したいと思い、スタッフミーティングの場を設けました。時間は、通常の会議より長い半日。目的は「団体の全体像を共有すること」です。

まず、スタッフと一部の理事合わせて9名が、ホワイトボードを囲んで円形に椅子に座りました。1人は進行を担当するファシリテーターです。はじめの話のテーマは「コモンズについて知っていること」。1人ずつ全員が話してみたところ「△△さんは遠くから通っています」「今の事務所に至るまで4回引っ越しました」など、団体への関わりが長い人や短い人それぞれにいろんな観点から沢山の話が出ました。「へ～、お～」などの歓声もあり、楽しく団体への理解を深めることができました。続く2つめのテーマは「コモンズについて知りたいこと」。3つめのテーマは「自分について知っておいてほしいこと」。4つめは「コモンズに対して自分ができること」でした。全体を通して、リラックスした雰囲気でもややかな場をつくり、難しい話にも意見が出やすいよう工夫しました。

このミーティングを実施して良かったのは、古株のスタッフは話の中で伝えたいことを自然に話せたこと、新しいスタッフは見えない事が減り、情報量が増え、団体のバックグラウンド、スタッフや理事の素顔を知ることができたことです。事務局として、一体感を得ることができました。たまには通常の会議とは異なった方法で相互理解を深め、団体と活動について考えてみませんか。

■認定特定非営利活動法人 茨城 NPO センター・コモンズ

〒310-0022

茨城県水戸市梅香2-1-39

<http://www.npocommons.org>

NPOを地域に広めたいと1996年に有志で茨城NPO研究会を結成。NPO 法立法運動や調査を経て、同会を母体に1998年に改名してNPO 法人化。中間支援組織として、法人設立や活動の相談、研修のほか、企業、行政との連携による課題解決に取り組んでいます。障害者、ニート、外国人に関するサポート事業、寄付を仲介するいばらき未来基金、地域円卓会議などを他セクターと連携して実施してきました。

社会のために何かしたい人と、NPOという道具を活かしたいを支援する。Commons(意味は共有地)は、組織の壁、心の壁を超えて、人がつながり、共に行動する社会を目指しています。



7の力

推進する力

ここで差が出るマネジメント



片山 信彦

特定非営利活動法人
ワールド・ビジョン・ジャパン
事務局長

NPOは自らのミッション達成を通して、社会的課題を解決するために設立された組織体です。組織であれば、そこに与えられた各種の資源（人、モノ、金、情報など）を有効に活用（マネジメント）することが求められます。とすると、NPOにとってもマネジメントは必要なのでしょうか。そこで、なぜNPOでもマネジメントが必要なのか、という問いから始めて、自らのミッションを大切にしつつ、且つ効率的、効果的でNPOらしい組織マネジメントについて共に学びます。

マネジメントとは何か。なぜ必要なのか。

■NPOマネジメントとは何か？

NPOのマネジメントとは何でしょうか。そもそも「マネジメント」というと管理的な響きがします。企業には必要でも、NPOにはそぐわないと思う人も多いのではないのでしょうか。

マネジメント論で有名なピーター・ドラッカーは、その著書の中で、マネジメントは企業だけでなく、学校経営やボーイスカウトの運営にも必要だと言っています。身近なところでは、家庭のマネジメントがあります。掃除や洗濯のルール作り(ガバナンス)、子どもの躾(人材育成)、家計の管理(資金調達、経理)などは全て、よい家族・家庭になっていくためのマネジメントです。

では、NPOにはどのようなマネジメントが必要なのでしょう。

■なぜ、NPOにマネジメントが必要なのか

NPOで働く人たちに、「悩みは何ですか」と聞くと、必ず「活動資金が足りない」、「必要な人材が確保できない」、「組織的・効率的な運営ができない」という、いわゆる経営的課題が出てきます。そして、「こういう課題があるのは『マネジメント』がなってないからだ」とか、「もっときちんとした『マネジメント』が必要だ」という議論になります。

確かに、これらのネガティブな課題解決のためにマネジメントは不可欠です。他方、マネジメントとは本来、もっと肯定的で積極的なことのために必要なのではないのでしょうか。

前出のピーター・ドラッカーは、企業の存在意義(目的)は収益を上げるのではなく雇用創出であり、マネジメントは企業がより多くの雇用を創出し、人々に生きがいを提供し、社会に利益を還元するために必要だと言っています。NPOでも同じです。NPOの存在意義は社会の課題を解決し、社会的価値を創造していくことです。マネジメントはこのために欠かせない、そして役立つ有効な手段なのです。

■マネジメントの要素

「マネジメント」には、一般的に以下の要素が含まれます。

- | | |
|--------------------|----------------|
| 1. ガバナンス(統治、統制) | 5. 情報マネジメント |
| 2. リーダーシップ | 6. 人材マネジメント |
| 3. 戦略作り | 7. 財務・経理マネジメント |
| 4. 資金調達(ファンドレイジング) | 8. 評価 |

このように、マネジメントとは多岐・多様な分野にわたります。団体によって事情も異なるので、一辺倒にはいきません。例えば、迅速な判断が必要な場合は、トップダウンで物事を決めていくマネジメントが必要です。他方、NPOという市民の参加を重視した組織・活動である以上、マネジメントも参加型/ボトムアップがしっくりくることもあると思います。スタッフの数が増えてきたら、より多くの意見を取り入れられるよう、参加型のマネジメントを心掛けることも必要でしょう。実際には、それぞれのNPOの成長段階や活動によって、これらをバランスよく織り交ぜていくことが大切です。





マネジメントチェックシート

あなたの団体で実施しているかどうか確認し、現状を確認してみましょう。

1.ガバナンス（統治、統制） ・現状を書き込んでみましょう。	A うまくいっている	B ふつう	C 問題が多い
2.リーダーシップ ・現状を書き込んでみましょう。	A うまく発揮されている	B ふつう	C 問題が多い
3.戦略作り ・現状を書き込んでみましょう。	A 策定し順調にうまくいる	B ふつう	C 問題が多い
4.資金調達（ファンドレイジング） ・現状を書き込んでみましょう。	A うまくいっている	B ふつう	C 問題が多い
5.情報マネジメント ・現状を書き込んでみましょう。	A うまくいっている	B ふつう	C 問題が多い
6.人材マネジメント ・現状を書き込んでみましょう。	A うまくいっている	B ふつう	C 問題が多い
7.財務・経理マネジメント ・現状を書き込んでみましょう。	A うまくいっている	B ふつう	C 問題が多い
8.評価 ・現状を書き込んでみましょう。	A うまくいっている	B ふつう	C 問題が多い

ここで差が出るマネジメントー①

■戦略作り

ここで言う「戦略」は、団体のミッションやビジョンを実現するために必要な、中長期的(3～5年)な準備や計画のことです。策定するには、まず団体を取り巻く環境がどう変わるかを分析します。そして、団体がその中で何をどのように目指していくのかを考えます。戦略は、持っていることも重要ですが、作る過程も大切です。作成に関わったスタッフは、団体や環境などに対する理解が飛躍的に深まります。チームビルディングにもつながります。以下に挙げるような、団体のコア(核)に関することは、ぜひ団体内で徹底的に議論してみてください。(図1参照)

■効率的・効果的な組織運営

団体が大きくなり、現場事務所などが増えてくると、誰が何をやっているかわかりにくくなります。そうすると活動がちぐはぐになり、思ったような成果を上げられないなどの問題が発生します。このような問題を克服するのが、組織を効率的・効果的に運営するマネジメントです。

まず、団体内の情報共有、とくに報告・連絡・相談(ほうれんそう)の徹底は不可欠です。そのためにはマネジメントが「場」を用意することも必要です。例えば、掲示板の活用、定例会議の導入、場合によっては徹底的に議論するための合宿などもあるでしょう。必要な情報を的確な方法で共有できるよう、情報の交通整理をすることもマネジメントの大事な役割です。

また、組織内のルール作りも必要です。がんじがらめの規則は必要ないですが、適度な規定は効率的な組織運営やスタッフ間の公平性確保のために必要です。(図2参照)これらを今すぐ作る必要はありません。組織の成長に応じて少しずつ整備していけばよいと思います。

■自主財源を確保する必要

NPOでは、収入の大部分を政府補助金等が占める団体が多いようです。一概には言えませんが、財源の多様化、とくに公的資金への依存度を抑制することは、団体の運営や維持において過度な行政依存とならないために大切です。さまざまな資金調達の可能性を探り、団体への理解と支援を広げていくことは、NPOのマネジメントで最も重要なポイントです。

団体の中で、自主財源を獲得しようという共通理解が生まれたら、次は、以下のような、より効果的、効率的に収入を増やすための方法について検討します。

- ・ 手 段: 支援者拡大のために最も効果的な手段は何か。例: WEB、新聞広告、電車の吊り広告、テレビなど
- ・ 対 象: 誰をメインターゲットにするか。例: 男性、女性、年代、地域。
- ・ 時 期: 団体の活動や市況に合わせ、最も適切な時期を選ぶ。
- ・ 達成目標: 何人の支援者を獲得するか。目標を明確にし、団体内で共有。
- ・ コ ス ト: 広告のコストと入ってきた収入を整理・分析する。
最も効果・効率的な手段、対象、時期等を割り出し、今後活かす。

ただし、これらのことは最初からうまくはいきません。
何度も試行錯誤を重ねて、少しずつ改善していくことが大切です。





マネジメントチェックシート

図1 団体のコア（核）を確認してみよう！（P.F. ドラッカー / G.J. スターン編 『非営利組織の成果重視マネジメント』から）メンバー複数で議論して、書き込んでみましょう。

① 我々の使命は何か
② 我々の顧客はだれか
③ 顧客は何を価値あるものと考えているか
④ 我々の成果は何か
⑤ 我々の計画は何か

図2 組織内のルールを確認しよう 該当するところに○をつけて現状を確認しよう

就業規則	A 規則がある 必要度 大	B 作成中 中	C ない 小	(探してみよう：参考となりそうな文献/WEBサイト：)
給与規則	A 規則がある 必要度 大	B 作成中 中	C ない 小	(探してみよう：参考となりそうな文献/WEBサイト：)
旅費規則	A 規則がある 必要度 大	B 作成中 中	C ない 小	(探してみよう：参考となりそうな文献/WEBサイト：)
会計規則	A 規則がある 必要度 大	B 作成中 中	C ない 小	(探してみよう：参考となりそうな文献/WEBサイト：)
職務権限規程	A 規程がある 必要度 大	B 作成中 中	C ない 小	(探してみよう：参考となりそうな文献/WEBサイト：)
危機管理マニュアル	A マニュアルがある 必要度 大	B 作成中 中	C ない 小	(探してみよう：参考となりそうな文献/WEBサイト：)

ここで差が出るマネジメント②

■変化する組織

NPOを取り巻く環境はめまぐるしく変化しています。収入・スタッフ数の増大など団体内部の状況も変わります。マネジメントで重要なことは、このような変化に応じて、団体が的確に活動し、成果を社会に還元できるよう、必要があれば何度でも組織を変えていくことです。

市民社会を代表するNPOは、社会の変化に敏感であり、必要であれば自ら変化することをいとわないう柔軟な姿勢が重要です。一方で、これだけは譲れない(変えられない)「団体のアイデンティティー」を守り続ける気概も必要でしょう。何を変え、何を守るかを考えるにあたっては、スタッフできちんと議論することが重要です。時代のニーズを読みつつ、スタッフが「自分の団体に対しどういうイメージを持ってもらいたいか」「自分の団体は何を伝えたいのか」といったブランディングやモットーについて議論します。こうした議論を重ねることで、組織全体が変わりながら前に進んでいくことができるのです。

また、組織の変化にはリーダーの交代も含まれます。リーダーは適切な時期に交代すべきです。団体を立ち上げたときのリーダーが交代しても、組織として成り立つような団体とすることが肝要です。

■人材育成

団体の成長にスタッフの人材育成は不可欠です。団体の成長に伴い、求められるスタッフの役割も変わります。団体のミッション実現に貢献できる人材を育成する効果的な方法として、3つ(右ページ参照)をご紹介します。

■リーダーシップ

・スタッフケア

スタッフの動機づけや励ましは、リーダーの重要な役割です。忙しくて目的を見失っているスタッフには大局に立った視点を思い出させたり、疲れているスタッフには休むよう換言したり、じっと傾聴することも必要です。

・2:6:2の原則

企業ではよく、「組織を実質的に牽引するのはスタッフの2割。8割はこれに追従し、残りの2割は反対する」と言います。実際は団体によって異なると思いますが、リーダーは、「反対する」スタッフがいて当たり前、ということを知っておく必要があります。全員がついてくる完璧な組織はないということです。

・スーパースターでなくてもよい

リーダーになると、何でも一番にできるスタッフにならなければ!と気負う気持ちが出てきます。しかし私は、リーダーはスーパースターである必要はないと思っています。むしろ、スタッフを活かす、あるいはスタッフを支える「サーバント(仕える)リーダー」でいたいと考えています。サーバントリーダーシップについては、資生堂の元社長の手記があります。ご関心のある方は参考にしてみてください(『サーバントリーダーシップ入門』金井壽宏、池田守男著。かんき出版)。





人材を育成する効果的な方法

(1) 全スタッフが個人の目標管理をする。

年度初めに全スタッフが自分の目標を設定します。個人の目標は、団体の目標と整合するように設定します。こうすることで、やりたいことだけをやるのではなく、また自分のがんばりが団体に貢献できているかがわかるようになります。評価を客観的にするために、目標達成度を複数で評価します。事前に「団体として期待すること」を本人に伝えておくことも大切です。

■目標を設定・管理するためのシート例

目標設定				目標達成度 評価			
優先度	何をどの水準まで	いつまでに どのように行うか	難易度	自己評価		上司評価	
				評価	コメント	1次評価	コメント

(2) 責任と権限を持たせる。

人材育成では、研修と同様に効果的なのが「体験」です。責任と権限を(適切な範囲で)与えることで、スタッフは大きく成長します。ただし、行き詰った時などは、打開のためのアドバイスやフォローをすることも必要です。

(3) 担当以外の、団体全体に関わる業務に参加する機会を提供する。

団体の戦略やWEB / 広報誌作成など、団体全体に関する事項について部署横断的な検討委員会を立ち上げ、異なる部署のスタッフが話し合い、提案を行う機会を作ります。参加したスタッフは、自分の担当業務に埋没せず、全組織的な視点を持つように成長します。

■考えて書いてみましょう。

① リーダーの方へ:あなたが日ごろ意識しているリーダーシップは?

② スタッフの方へ:「リーダーに期待すること」は?

団体の中で、①や②についてぜひ話し合ってみてください。



NPO のマネジメントのポイント ～ワールド・ビジョン・ジャパンの場合～

顧客は誰か？

震災支援を行うNPOにとって、顧客は誰でしょうか？
多くの方が「被災者の方々」と答えると思います。

震災前ですが、組織内でこの点について話し合ったとき、スタッフ間で大激論になりました。途上国支援を行う団体ですから、当然、顧客は途上国の子どもやコミュニティの人々という意見が出ましたが、これに対し、「我々の顧客は、活動を支えてくれるドナー。事実、私たちが活動報告などのサービスを提供する相手はドナーである」との意見が上がりました。議論を重ね、結論としては両方が私たちの顧客だ、ということになりました。これが企業とNPOの大きな違いのひとつかもしれません。企業にとっては、顧客は、モノやサービスを提供する相手であり、同時に資金を提供してくれる人です。NPOでは顧客と資金提供者は異なります。ですから、顧客が望む価値あるものとは何かを考えると、たとえば、被災者にとって価値(安心、安全、復興など)と、支援者にとっての価値(具体的な成果、被災地での笑顔など)の両方を考える必要があります。そしてこの2つの価値をつなげていくのが、NPOが担う重要な役割です。自分がやりたいことをやるだけでなく、「つなげる」ために団体として何をすべきかを考え、決めていくのがマネジメントです。

ミッションへの共感と意識の一致

団体の基本理念のポイントは、働きかける対象が「貧しい人々」と「富める人々」の両方であることです。これは、先進国にいる裕福な人がみんな幸せな訳ではない、そんな人たちも変わって欲しい、貧しい人々に与えることにより彼らから学び受け取り、他に喜びがあることを感じてほしいと思うからです。したがって、募金活動などの資金調達は、活動資金を求めるためだけでなく、「富める人々」に変化をもたらす団体のミッションなのです。

組織が持てる力を十分に発揮するためには、スタッフ全員が、団体のミッションは何なのかを明確に理解し、意識が一致していることが重要です。ですから、マネジメントの重要な役割は、この点に関し、スタッフ全員の意識を一致させることです。そして、どんな役職にあっても、たとえば、キャンペーンイベントの参加などを通じ、全員が団体のミッションのひとつである資金調達に関わる機会を持たせることです。



■特定非営利活動法人 ワールド・ビジョン・ジャパン

〒164-0012

東京都中野区本町1-32-2ハーモニータワー3F

<http://www.worldvision.jp/>

ワールド・ビジョンは、アメリカの宣教師ボブ・ピアスが第2次世界大戦後の混乱きわまる中国で、1人の女の子に始めた支援がきっかけとなって設立されました。子どもたちが豊かなのちを生きられる世界を目指し、途上国での開発援助、緊急人道支援、アドボカシー(市民社会や政府への働きかけ)を活動の3本柱としています。

日本事務所であるワールド・ビジョン・ジャパンは1987年に設立され、2002年には「認定NPO法人」に認定されています。「“何もかも”はできなくとも、“何か”はきっとできる。」ワールド・ビジョンは、貧困、紛争や自然災害などのために困難な状況で生きる世界の子どもたちを支援するキリスト教精神に基づく国際NGOで、世界約90カ国で活動しています。日本では設立から26年目を迎え、6万人以上のご支援者が活動を支えてくださっています。

8の力

育てる力

成長する人づくり



横田 能洋

認定特定非営利活動法人
茨城NPOセンター・コモンズ
常務理事・事務局長

NPO活動の質はスタッフの質とモチベーションによってかわります。人数も少なく内部研修の機会もつくりにくい現場において、本人の関心や意欲を大事にしながらも、組織とミッションに貢献できる人財に成長できるようにするために、どのようなスタッフ育成をすればいいか考えます。NPOスタッフに求められる資質やスキルとは何か、視野を広げ意欲を高める機会づくりなどを探ります。

人材育成の対象とポイント

■多様な「スタッフ」間でどう仕事を分担するか

有給スタッフとボランティアスタッフとの役割分担がはっきりしていないと、「ボランティアにどこまで仕事を頼んでいいのかわからない」「有給スタッフがいるのに、なぜボランティアがここまでしなければいけないの？」など不安や不満にもつながります。

有給の常勤スタッフを数多く雇えるNPO法人は全体の中ではごくわずかです。NPO法人の事務を円滑に進めていくためにはボランティアスタッフの役割が非常に重要になります。

一般的なNPO法人におけるスタッフを右の表に整理してみました。自分たちの団体の事情にあわせて必要な「事務」を書き出し、何をどの立場のスタッフが担うのかについて、団体内で話し合っただけでできるだけ明確にしてみましょう。役割分担について、みんなで定期的に話し合う機会をもうけてもいいでしょう。

NPOの「スタッフ」の種類

団体の職員の役割や職務について考えましょう。

	常勤(専従)	非常勤(非専従)
有給	有給常勤スタッフ (常勤職員)	有給非常勤スタッフ (パート・アルバイト)
無給	無給常勤スタッフ (ボランティア)	無給非常勤スタッフ (ボランティア)

■人材育成の対象とポイント

NPOは人の「自発性」を最大限に尊重し、行動を促すことが求められます。多様な担い手とその人材育成のポイントについて一緒に確認してみましょう。

①事務局長

機関の責任者(CEO Chief Executive Officer)の役割は、現場で行われる事業と財務の管理と人を育てチームをつくること。数年先も見ながら、仕事の優先順位を考え、人の配置や各自の役割を考え組織を運営する力が求められる。

②有給職員

考え創造するタイプの人と職人タイプの人がいることに留意する。採用の際には、しっかり組織のミッションや文化、歴史を伝えることが重要。大事なものは、報告・連絡・相談、事務処理能力、企画力、何より人柄と人から学ぶ姿勢。日々の仕事の中で組織のミッションを感じ、自らの力をつけていけるようになることが望ましい。

③有償ボランティア

- ・ボランティア(無償)と矛盾すると考える場合は、有償サービスのスタッフと呼ぶ。
- ・支払い方が報酬(謝礼)か労働の対価(給与)により、雇用や税の手続きが変わる。
- ・業務の範囲、権限、責任、処遇について伝えておく。
- ・新たなメンバーは、アルバイト、お手伝いの感覚になる場合もあるので、組織のミッションや価値、組織全体の状況を伝えることが重要。

④インターン

- ・何らかの研究、経験の目的をもって、継続して一定期間、原則無償で活動するスタッフ。
- ・どんな活動をするかは、本人の興味関心を尊重し、インターンが事業を企画し担当することもある。活動の振り返りの時間をとり、興味を深めることが重要。
- ・インターンが、アルバイトや専従スタッフになっていく場合もある。
- ・募集方法は、大学生、院生、専門学校生に対して募集する。仲介支援団体や学校のインターンプログラムで実習先として登録する。卒論の問い合わせがあった学生への声かけ、関連分野の大学教授に紹介を依頼する等。

⑤ボランティア

- ・組織が必要とする作業、活動に、自ら無償で協力するスタッフ。
- ・受け入れる場合は、組織や活動、連絡、処遇、保険、ルール(守秘義務など)を伝える。
- ・継続した活動の場合は、いくつか活動を体験してから活動を選んでもらうようにする。
- ・活動日に何をするか、事前に明確にしておくと思惑も高まる。
- ・イベントボランティアの場合は、最後に参加者に紹介する。
- ・ボランティアがやりがいを感じられるような配慮をし、感謝を伝える機会をもつ。



人材育成は試行錯誤

～あなたが人材育成をする立場だとしたら、どうしますか？～

A・企業経験がある中高年の人で、なかなか踏み込もうとしない人

(作業を指示しても、理由をつけて、やろうとしない)

B・いろいろ現場経験してきたが、後先を深く考えずに動く中堅の人

(連絡ミス、準備不足、勘違いによる失敗が度々起こる)

C・考えすぎて、どう動けばいいか悩みがちな中堅の人

(まじめに相手の話は聞かすが、その話につきづられたり考えすぎて、本来すべき対応ができず自己嫌悪しがち)

D・入ったばかりで、自ら動けない人

(自信もなく、先のことが不安)

人に関するトラブルは、互いに成長できるチャンスでもある！

チームとして成長すれば、人は伸びる

■モチベーションを高め、リスクに備える

しっかりした組織にするために、外部の信頼を高め、内部の効率化や環境対応を図り、ガバナンスを強化することは重要なことです。しかし、現実的には、これらに取り組むには、労力と時間、エネルギーが必要で、現場でそんな余裕はないと、目の前のことに関心がいつてしまいがちです。

組織も日頃の健康維持の努力を怠ると、人間の身体と同様に徐々に疲労が蓄積し、厳しい課題に直面したときに深刻な問題を引き起こします。危機をのりこえられる組織にするには、チェック&バランスを心がけること。事業推進と組織維持のバランスをとり、組織の状態を点検し不安要素に気づいた場合は、先送りにしないことが大切です。自浄能力を高める鍵は、ルールとチェック体制づくりとコミュニケーションです。

■そもそもNPOは不安定な組織

NPOは企業とは異なり「利益の最大化」という基本目標が存在せず開かれている組織なので、さまざまな想いや異なる価値観をもつ人が入ってきます。組織の目標や方向性が共有されていないと摩擦が生じやすくなります。

また、組織内の権限や責任は理事会にあります。形式的になっていることも多く、実際には事務局に多くの情報が集中し、判断を任されていることも少なくありません。実態に即したルールや役割分担をしないとチェック機能が弱くなることもあります。

そして目標や役割が明確になってはじめてチームプレーが活きてきます。強い組織にするには、メンバー間のコミュニケーションと役割分担、みんなで目標を達成するという意志が不可欠です。それを引き出すリーダーシップやサポーターの応援も欠かせません。プロスポーツに当てはめると下表のような関係になります。

NPO	会長	理事	支援者	事務局長	スタッフ
プロスポーツ	サポーター	経営者	スポンサー	監督	プレイヤー
主な役割	成果を期待し 応援	方針と人事を 決定	資金援助	組織編成・ 戦術を決定	役割を担い、 チームに貢献

みなさんの組織では、それぞれの立場の人が役割を果たしているでしょうか。もし、会員が総会に全然関心を持たないとすれば、観客がまばらな球場でゲームをするようなもの。理事がチームの課題を放置していたら現場のやる気も下がります。これでは成果は期待できず、サポーター(会員)も応援してくれなくなります。一人で何とかしようとして「監督兼選手」が必死にもがいても限界があるのです。しかし、ピンチをチャンスと捉え、みんなで乗り越えれば、さらにより組織にしておくこともできるのです。

■いいチームを育て上げるためには

- ・スタッフ等は、現状や課題を抱え込まずにまわりに伝え、協力して問題解決に取り組む。
- ・理事は、現場の課題を理解し、事務局長を支援し必要な資源を用意する。
- ・会員(理事を含む)は現場のスタッフを励まし、かかわれる部分で参画する。
- ・スタッフは、いい仕事をして会員の期待に応え、ファンサービスをする。
- ・事務局長は、スタッフの悩みや調子をみて各自の役割や成果目標を定め、チームとして優先して取り組むことや行わないことを決める。
- ・理事は、社会の状況変化や他団体の動向を把握し、組織の方向性を定める。
- ・スタッフは、現場と理事が協力して成果を上げ、会員や支援者を集める努力をする。



チーム力を弱める7つの事例

組織運営を続けていく過程で直面するかもしれないことを挙げてみました。リスクがあると感じたら、放置せずに、どう対処すべきか組織内で話し合い、分担して取り組めることから実行しましょう。

●組織のまとまりに関すること

スタッフ間や役員—スタッフの考えのズレ	
課題	<ul style="list-style-type: none"> ●組織を生活費を得る場と捉える職員と、運動体と捉える役員の間での意識のズレ ●ミッション(運動)と事業の採算性をめぐる考え方のズレ ●運動方針や他組織との関係性において、急進的な意見と協調関係を維持しようとする意見が衝突
解決策	○話し合いをして方針について合意をつくる
理事と事務局の信頼関係に亀裂(分裂の危機)	
課題	<ul style="list-style-type: none"> ●理事が事務局の提案を一方向的に否定 ●事務局が理事会の同意も得ずに事業を遂行 ●あとから組織に入り内情を知った人が、理事の怠慢を指摘し対立
解決策	<ul style="list-style-type: none"> ○目標を共有し、役割、責任、意思決定のルールを再度明確にする ○反省すべきことは互いに改めて信頼関係を修復。必要なら人選し直す
組織の求心力の低下	
課題	●会員総会や事業への参加率が低下。会費未納者が増加
解決策	<ul style="list-style-type: none"> ○会員台帳をまめに更新、個別のケア、気遣いをする ○会員の立場にたって知りたい情報や参加の機会をつくる
環境変化への対応	
課題	●法制度の変更などが事業に影響を及ぼすこともある
解決策	○関係する制度変更の動向や同じ分野の団体の同行を把握して自団体の方針を検討し、早めに準備する

●資金に関すること

資金繰りの悪化、債務超過、慢性的な資金不足	
課題	●資金確保や事業の失敗、事業の赤字拡大
解決策	<ul style="list-style-type: none"> ○事業に計画性を持たせ、経費を削減し収益目標達成を重視する ○財政担当理事をおき、収支状況をチェックする資金繰り表も作成する ○特定の委託事業などに依存しすぎないようにし、売れる「商品」をつくる ○会費や自主事業で一定の安定財源をつくる
業務運営上のミス	
課題	<ul style="list-style-type: none"> ●所轄庁、法務局や労務、税務関係機関への書類の出し忘れ ●経理上のミス、書類の紛失、契約や各種義務の不履行 ●定款から逸脱していると指摘をうける
解決策	<ul style="list-style-type: none"> ○わからないことは調べてマニュアルをつくる ○担当者と責任者(チェックする人)をおき、正しく実施されたか確認するルールをつくる ○担当者が替わっても引き継げるよう文書化する ○共通経費按分基準や必要な経理規定をつくる ○必要であれば定款の見直しを検討する
突然やってくるトラブル	
課題	<ul style="list-style-type: none"> ●利害が競合する業界等から圧力、中傷 ●各種トラブル、事故、クレーム、情報漏えい 会費未納者が増加
解決策	<ul style="list-style-type: none"> ○必要な保険に加入 ○相談先を確保しておく(支援センター、税理士、経験豊富な団体など) ○個人情報保護対策、PCのウイルス対策も重要

話し合いの仕方

■意見がもめたとき

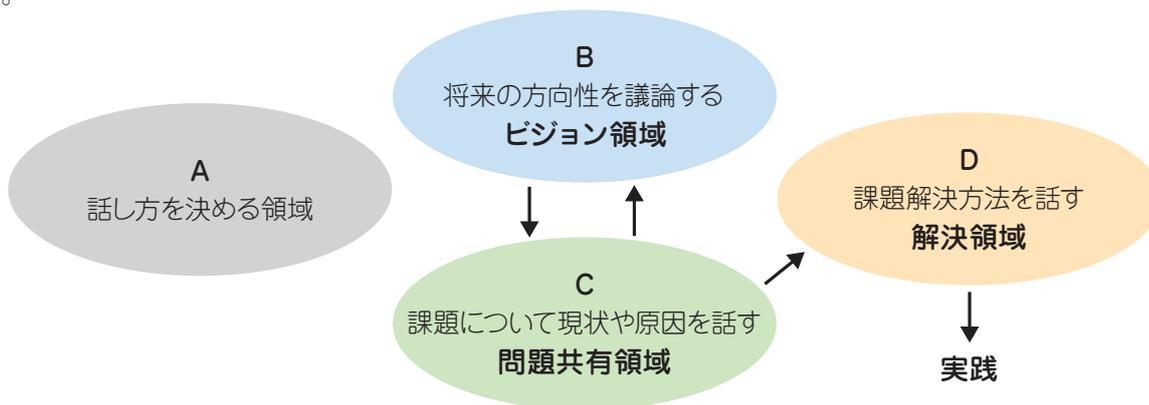
団体内におけるコミュニケーションとは、互いの理解と納得を得るための行為であり、また意思決定につながるものです。自分の考えを伝えても、相手の話をきいても、互いに理解しなければ意思疎通したことになりません。話し合った結果が意思決定につながらなければ、単なるおしゃべりで終わってしまいます。

本来議論して決定すべき「方針をめぐる意見のちがい」が議論されず、個人的なふるまいへの指摘「〇〇さんは△△をやっていない」や形式に対する指摘「手続きがおかしい」という問題が焦点になると、感情論や水掛け論に陥りやすくなります。

大抵の場合、本質的な課題とは「組織がすべきことは何か、それを誰が担うか、自分たちが担えないとすれば、担い手をおくためにすべきことは何か」ということに尽きます。そもそも、誰のために、何をやっているのか、という点に立ちかえり、本来議論すべきことが何かを考えることが重要です。

■話が繰り返され前に進んでいかないとき

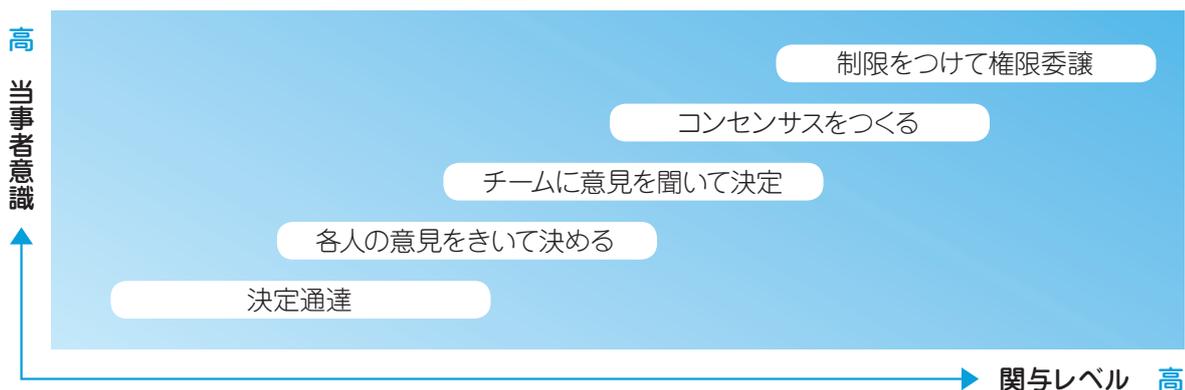
あらかじめ「今回はどの領域で話をするか」を決めてから話し合うと合意を重ねていきやすくなります。



出典：「チームが絶対うまくいく法」デイヴィッド・ストラウス著 斎藤聖美訳 日本経済新聞社2004年

■決定したことへの賛同・参画度合いを高めたいとき

人は、自分が決定に参画したことについては関心や責任をもちやすいものです。しかし全てのことを全員で話して決めることはできません。そこで事柄に応じて、時間的余裕、必要な情報は何か、組織にとっての重要性、チームワークの必要性などを判断して決め方を工夫します。



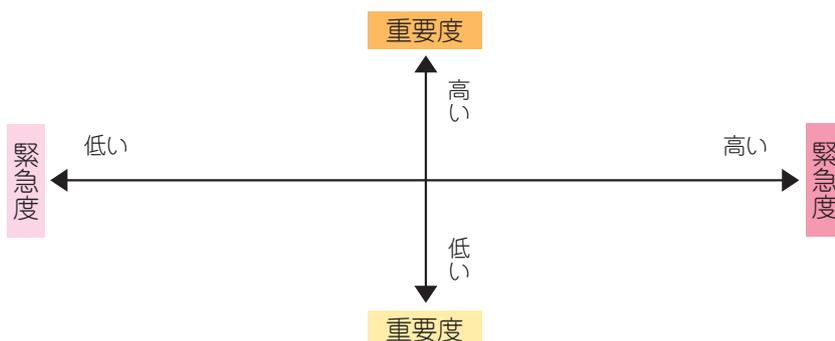


組織内部をチェックしよう

月 日 記入者名

	状況項目	現状認識 5:よくできている～ 1:できていない	重要度
意思疎通	① 理事会で目標と役割の共有、評価がされているか	5・4・3・2・1	
	② 職員の中で目標・役割の共有、ふりかえりがされているか	5・4・3・2・1	
	③ 理事会の決めてミッション・戦略が職員に浸透しているか	5・4・3・2・1	
	④ 現場のスタッフの想いや意見が理事会で尊重されているか	5・4・3・2・1	
	⑤ スタッフ間で報告・連絡・相談が定着しているか	5・4・3・2・1	
情報管理	⑥ 決められた計画、ルール、指示にスタッフが皆従っているか	5・4・3・2・1	
	⑦ 週、月単位の予定が共有され皆が見通しをもっているか	5・4・3・2・1	
	⑧ 会議や活動の記録がつけられ、残っているか	5・4・3・2・1	
	⑨ 文書などが整理整頓され、情報のありががすぐわかるか	5・4・3・2・1	
ムード	⑩ 職場に、リラックスできる空間やゆとりの時間があるか	5・4・3・2・1	
	⑪ 肩の荷が重過ぎて燃え尽きそうなスタッフがいないか	いない・不明・いる	
	⑫ 言動や態度に違和感をもたれ孤立しがちな人がいるか	いない・不明・いる	
チーム	⑬ スタッフが指示まちではなく自ら提案し取り組んでいるか	5・4・3・2・1	
	⑭ スタッフ同士が互いに感謝して助け合っているか	5・4・3・2・1	
	⑮ 職員をサポートするボランティアがいるか	十分いる・少し・不足	
人材育成	⑯ 自信がもてずチャレンジできないスタッフがいないか	いない・不明・いる	
	⑰ 意欲、企画力、スキルをもったリーダーが現場にいるか	いる・不明・いない	
	⑱ 次のリーダー候補者が自ら成長しようとしているか	5・4・3・2・1	
	⑲ スタッフに研修や他から刺激を受ける機会があるか	5・4・3・2・1	
	⑳ スタッフに対して感謝、励ましの機会があるか	5・4・3・2・1	

取り組み順位を決めよう





ボトムアップ方式で議論を重ねて、風通しをよくする

～ETIC.の場合～

「仕事が人を育てる」、「自分が真摯にお客さんのためにきちんと仕事に取り組んでいれば次の仕事がやってくる」。これは尊敬している田坂広志さんが「仕事の報酬は仕事」ということを仰っていて、その思想を大切にしています。

立ち上げ当初から4年前までは十数人の小さな組織でしたので、人材育成といっても基本的に研修制度があるわけでもなく。事務局内で責任を負っているディレクター3人が、一人ひとりとキャリア面談をし、その人がどういう仕事を、どう責任をもってやりきったらどう成長するか、を考えながら相談していったのが実態です。その時に気をつけていたのは、本人のモチベーションです。NPOということもあり、本人がやりたいと思う時が一番のチャンス。やりたいと思うモチベーションに合わせて仕事をセットし、ちょい挑戦を用意することを一人ひとり意識して面談をやっていました。

しかし、2010年、内閣府の地域社会雇用創造事業を受けることを決めてから、そのスタイルを大きく崩してチャレンジさせていただくことになりました。結果人数が倍の60名位になり、さらに翌年には震災があり、ほぼ体制無視で新しい東北のチームもでき、働き方も多様になってきました。

今までディレクターがやってきたことをマネージャーに権限を分割して、一昨年位から回しはじめました。事業とかビジネスモデルが安定してくると人の役割も見えやすくて、本人たちとして心が落ち着いてくるというか、自分が何をすればいいのか、どうすればそのチームに貢献できるのか、どうすれば社会に貢献できるのか、そういうことをできるだけきれいに混沌とした中から整理をし始めたのです。それをマネージャーたちの議論をベースに、自分たちは何をやりたいのか、社会の中でどういう価値を出したいのか、どういうことで自分たちは喜びを感じるのかということ、トップダウンではなくボトムアップ方式で議論を重ねて、見えやすくしてきました。

ここ数年でいただいたチャンスにより、メンバーの伸びたいという気持ちの蓋をとって、自動的にのびのびと成長してくれるか。「みんなはできる」そこに蓋をしないしかけ。なるべく人を介さずに人が育っていくしかけにしていけないといけないなとすごく思っています。

■特定非営利活動法人 ETIC.

〒150-0041

東京都渋谷区神南1-5-7 APPLE OHMIビル4階
<http://www.etic.or.jp/index.php>

1993年の創業以来、アントレプレナーインターンシップ事業(1993年～)、社会起業支援(2002年～)、チャレンジコミュニティ事業(2004年～)、震災復興リーダー支援プロジェクト(2011年～)など、日本に挑戦が生まれる社会作りを目指し、次世代社会を創り出すことに挑戦する起業家型リーダーを育成・輩出し、社会のイノベーションに貢献するとともに、新しい生き方・働き方のスタイルを提案しています。



9の力

巻き込む力

思いを受け止め共感を広げる
ボランティアコーディネーター



水谷 綾

社会福祉法人
大阪ボランティア協会
事務局長

NPOの活動を支える原動力は、その支え手である人の自発性。自発的に動く人であるボランティアの参加と継続的な活動を支えるためには、その一人ひとりの力と可能性が発揮できるように働きかける「ボランティアコーディネーション」が重要な役割を果たします。多様な人や組織を対等につなぎ、活動の支え手としての力を発揮し、総合力や新しい解決力を生み出すために必要な要素は何かについて、当講座では講義とワークを通じて学びます。

ボランティアの特性をつかむ

■ボランティアの力

ボランティアとは、古典ラテン語の volo (ウォロ)：「進んで、喜んで~する」という will (意志) が語源です。その行動原理は「共感」であり、「ほっておけない」「私がやらなければ」という自発的であり、かつ納得できなかつたらやらないものであると言えます。その、ボランティアには、以下のような力を持っています。

1. 「好き」はあらゆるものを超える。
2. 思いが義務を超え。
3. 「行動」することで深まる考え、つながり、広がり=当事者力。
4. 一人の知識より、100人の気づき。

ボランティアの力を生かすには、①思い：やりたいこと (Will、Wish) ②技量：できること (Can) ③ニーズ：社会が求めていること (Needs) の重なり合った部分を見つけていくことが大切です。

■ボランティアとは

ボランティアにとってNPOとは、社会参加したいというニーズを充たす場であり、気づきや学び、成長の場となります。しかし、ボランティアにとって「ほっておけない」「やりたい!」と思ったときにやる気のピークです。「おもしろそう!」と思った時から徐々にやる気が上がっていくのですが、ピークを超えると、「もういいか」とやる気が落ちていくこともあります。この「自発性は揮発的」とも言え、タイミングが命となります。

また、一歩間違えれば、規律や統一のない人々の集まりになってしまい、思い込み、独りよがり、自己満足の落とし穴も持ち合わせています。さらに、ボランティア活動は「絶対~しなければならない」がなじみません。どうしても、やること的能力、余力などが限られる場合があり、ここにボランティアによる「保障」の難しさがあります。

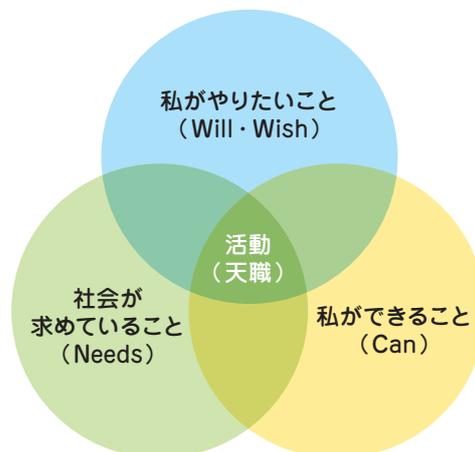
■NPOにとってのボランティア

ボランティアにとってのNPOと、NPOにとってのボランティアは、時に行き違いが生じます。

ボランティアにとってNPOとは、社会参加したいというニーズを満たす場であり、気づきや学び、成長の場だったりします。一方、NPOにとってのボランティアとは、職員とは異なる視点・役割が増え、活動への理解を地域につなげることができる存在です。

また、NPOの市民性を担保でき、運営とサービスの透明性を確保できる機能も果たします。そのような捉え方・視点の違いから、ボランティアとNPOの間で行き違いが現場で起きてしまわないよう、ボランティアコーディネーション機能が必要となってきます。

ボランティアの力を生かすためには、そのボランティアが持っている Will・Wish (やりたいこと) と Can (できること) をつかむことです。その思いと能力を生かす様々な受け皿を用意することも大切です。





ボランティアとは (日本ボランティアコーディネーター協会「ボランティアコーディネーター基本指針」より)

1. ボランティアは「市民社会」を構築する重要な担い手である。
2. ボランティアは自分の意志で始める。
3. ボランティアは自分の関心のある活動を自由を選ぶ。
4. ボランティアは活動に対して責任を持ち、その役割を果たす。
5. ボランティアは共感を活動のエネルギーにする。
6. ボランティアは金銭によらないやりがいと成果を求める。
7. ボランティアは活動を通して自らの新たな可能性を見出す。
8. ボランティアは活動を通して異なる社会の文化を理解する。
9. ボランティアは活動を通して新しい視点や提案を示し行動する。
10. ボランティアは安価な労働力ではなく、無限の創造力である。

現場での行き違い



ボランティアコーディネーションを極める

■ボランティアコーディネーターの役割

ボランティアコーディネーターの役割とは、サービス提供者として、または自己実現の欲求を持つ者としての「ボランティア」と、ボランティアの応援を求める組織、またはボランティアのニーズを満たす資源としての「受益者」「職員」、または「他のボランティア」との間をつなぐことです。

NPOにおけるボランティアマネジメントは、組織の目標達成のためにボランティアおよびボランティア活動の持つ利点(持ち味)を最大限に活かそうとする取り組みです。一方ボランティアは、組織における自分たちの存在の意味が認められ、主体的に組織の目標達成に参加できるかどうかを考えています。ボランティアコーディネーターは、双方の視点を理解したうえで、ボランティアマネジメントを考える専門職だと言えます。

■ボランティアが力を発揮する条件

どのような状態が、ボランティアが持つ力を十分に発揮することができていると言えるでしょうか。

- ・自発的に参加している。
- ・団体の使命(ミッション)に共感している。
- ・情報はオープンかつ共有されている。
- ・社会課題をきちんと知らされている。
- ・適材適所で活動できている。
- ・アイデアや意見を言う場が確保されている。

ボランティアと有給スタッフはそれぞれの役割がありますが、同じ目的に向かっている対等性を持った存在です。その対等性を保つために、組織内にボランティア受け入れ体制や協働のための準備・システムが必要です。右ページの条件が組織内に整っているかチェックしてみましょう。

■有給スタッフに求められること

有給スタッフにできることは、ボランティアの特徴を押さえ、それぞれの思いを生かすことです。ボランティアの自発性を励ますものはスタッフの自発性です。

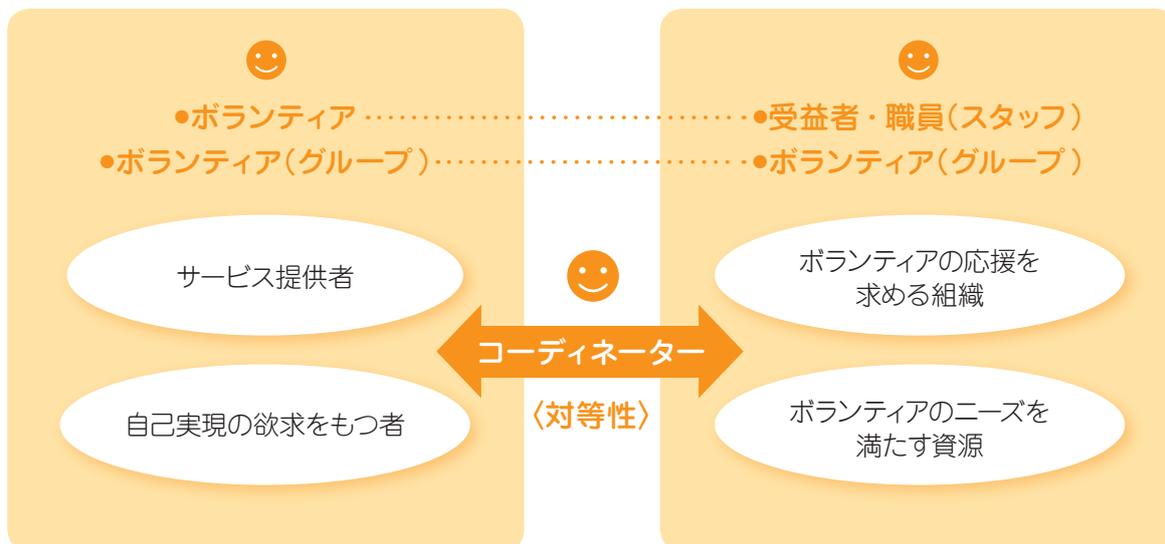
ボランティア活動は、立場や状況が異なるものとの出会いと協働であり、相互理解の促進が大切になります。ボランティアコーディネーターは、ボランティアに「任せ」つつ、ボランティアが何か困っている時に「調整」するなどの動きが求められたり、フォローアップやスーパービジョンを行ったりすることが必要となります。

スタッフは、自分の組織・団体に対して自信と誇りを持ち、愛と信念を持って活動をボランティアに対し語れるでしょうか。積み上げてきた活動が価値を生み出し、人が人を呼び、組織が育っていきます。その結果、社会に対してどのような貢献をしているかが明確にわかり、スタッフはもちろん、そこに参加するボランティアが生き生きとしていきます。





ボランティアコーディネーターの役割



ボランティアがいきいきと活動するための条件 (チェックシート)

- 団体のなかで、ボランティアの参加を重視する風土がある。
- ボランティアが参加できる場を整理して、わかりやすく示している。
- ボランティアの活動を推進する担当者がいる。
- 事業に追われずボランティアのことを考えられるような余裕がつくれている。
- オリエンテーションなど、ボランティアを受け入れる際の仕組みをつくっている。
- 交通費など活動にかかる費用について整理できている。(全て団体が負担する必要はない)
- ボランティアの役割や位置づけを明確にしている。
- ボランティアが参加できる会議や交流の機会をもっている。
- 研修制度など、ボランティアがステップアップする機会をもっている。
- ボランティアが意思決定に関わることができる仕組みをつくっている。
- ボランティアに活動が合っていないときに、別の活動を紹介するなど柔軟に対応できている。
- 事故や危険などを想定して、できるだけ対策を練っている。

ボランティアマネジメントを考える

■ボランティアマネジメントのプロセス

1. ボランティア募集の前に

ボランティア導入の方針を明確化し、組織内の合意形成をします。組織内でどのようなニーズがあるのかを明らかにし、その原因や背景を分析します。その上でボランティアプログラムを立案していきます。

2. ボランティアを募集

ボランティアプログラムを立案したら、ボランティアを募集します。原則として説明会などを行い、ボランティア希望者の受付、必要に応じて面接を行います。活動部門や内容を決定し、オリエンテーションを行います。専門性のあるボランティアの場合は、研修を実施することもあります。

3. 活動が経過したら

活動を続けて支援してもらえよう、活動の意義・成果を表し、評価や改善点を振り返りましょう。

4. 活動が終了したら

ボランティアに感謝の意を表すことが大事です。

■つながり方の工夫のススメ

ボランティアとのつながり方には工夫が必要です。それにはボランティアの動機・特性を知ることが大切です。

1. 続けることは「前提条件」ではない。最初は「半身のかかわり」でもOK。

ボランティア活動の自由さ、豊かさを担保するためには、始めるのも、辞めるのも自由であるという前提条件を持つことが必要です。つまり、「続けなければ!」と気負わせてしまうのはあまりよくありません。始める敷居を下げるためにも、最初は半身でも良しとし、活動希望者が関わりやすい環境や風土を創っていくことが重要なのを押さえておいてください。

2. 「何かやってみよう」が最初の一步:

活動領域・活動メニューなど品揃えは豊富に用意できているか。

何かをやってみたいと思っている人は、何からしていいか、何が自分にできるのか、よく分かってないことが多いものです。でも、ここで勘違いしてはいけないのは、「何をしたいかわからない」人は「なんでもしたい」わけでもありません。活動は、メンバーの普段の暮らしの延長にあるという基本的なことを認識しながら、その気持ちをつなぎ、関わっていくことが大事です。そのためにも、活動領域の広さやプログラムなどのメニューが画一的かつ単発的なものではなく、いくつかあるとよりその人に合った関わりを促すことができるでしょう。

3. ニーズと関心・特性をうまくマッチングできているか。

仮にタイミング悪く、活動の機会提供ができなくても、そこであきらめたり、相手に活動を強いたりしてはいけません。今がその時でなかったとしても、また次の時、別の機会、別の関わり方があるかもしれません。例えば、ボランティアは×だけど、寄付だけならしてもらえるなどの、様々な関わりです。

そのためにも、「なぜ活動に参加するのか」「ボランティア活動を始めたと思ったのか」といった活動希望者の思いを聞くことが重要です。その声を反映した新たなプログラムができた時に、またお声かけするなど、気持ちに寄り添った機会提供を心がけましょう。

ボランティアの関わり始めはこのようなことについて気にかけて、ご本人が活動の魅力にはまってきた頃に、「ぜひ続けてください」「もっと他の関わりもできます」など、活動の幅が広がるように促しても良いです。



ボランティアプログラムの設計

①プログラム名

②活動目的

③活動内容

④ボランティアの役割

⑤求められるボランティア像、募集人数

⑥ボランティアが得るメリット

⑦活動の対象

⑧活動場所

⑨活動日・時間・頻度

⑩ボランティア参加までの手順

⑪ボランティア募集にかかるコスト

⑫ボランティアに伝えるべき留意点

⑬担当者および全体的な責任者

⑭その他

⑮意見をもらいたいこと



ボランティアマネジメントをする際に大切にしていること

～大阪ボランティア協会の場合～

大阪ボランティア協会では、ボランティアと職員との協働により事業を進めることを大切にしています。なぜなら、ボランティアには無限の可能性があるからです。実際にどのようなことを意識してボランティアマネジメントをしているのかを紹介します。みなさんの団体におけるボランティアマネジメントの参考にしてみてください。

1: 徹底的に情報公開、そして、共有

- ・メーリングリストなどメディアの徹底活用し、会議の案内、報告をきちんとする。
- ・有給職員は情報(=パワー)を持っていることに自覚的であれ。
- ・協議内容をホワイトボードに書き、それを議事録にしてメンバーと共有する。

2: 初めから最後まで「参加」の設計

- ・募集、オリエンテーション、歓送迎会、研修、実践、報告、評価をはじめから設計する。
- ・ボランティアの参加を促進するための専門チームを設置している。
- ・「密なかかわり」も、「年一回の参加」も等しく歓迎できる活動メニューをつくる。

3: ボランティアが主役になる環境づくり

- ・プロジェクトチーム制。予算や事業の撤退も含め、意思決定はチームが基本。
- ・基本は信頼してチームに「任せる」。しかし、万が一の事態に「備えて」おくことも大事。

4: 知的好奇心に応える機会づくり

- ・政策についての話題提供や専門家を巻き込むなど、メンバーの学びにつながる時間をつくる。
- ・各々が少しずつ挑戦する(司会、講師、学習会、企画、記録、取材、宴会幹事……なんでも!)

5: コミュニケーションは意識的に

- ・会議後の「ごはん会(飲み会)」の開催率は約9割! 人間関係はやっぱり大事。
- ・居心地の良さ、楽しさを演出する。ここだから仲間になりたい、メンバーとしての実感(歓迎、開放感、温かさ)
- ・仲間である価値を共有しましょう。その上で、心からの「感謝」を!

■社会福祉法人 大阪ボランティア協会

〒540-0012
大阪市中央区谷町2丁目2-20 2F
市民活動スクエア「CANVAS(キャンパス)谷町」
<http://www.osakavol.org/index.html>

大阪ボランティア協会は、1965年、全国に先駆けて誕生した市民活動サポートセンターです。「より公正で多様性を認め合う市民主体の社会をつくるために、多彩な市民活動を支援するとともに、他セクターとも協働して、市民セクターの拡充をめざすこと」をミッションとして掲げています。「ボランティア・NPO推進センター」「企業市民活動推進センター」の2つの部門を持ち、「市民活動を広め深めていき」と願うのべ約160人のボランティアスタッフと約12人の職員が、ボランティア(グループ)やNPO、企業の市民活動等を支援しています。



10の力

整える力

スタッフがいきいきと活動できる組織を育てるには
—安心・納得・自己実現の労務管理—



家村 啓三

東京都社会保険労務士会 常任理事
社労士家村事務所 所長

1人ではできないことも、多くの人が集まって、組織を作ることによって大きな仕事をやり遂げることができます。NPOが活動を上げると、「人」に対する期待度は大きくなっていきます。有給スタッフ、ボランティア等NPOには様々な人が参加しています。その人たちが安心、納得しミッションを遂行できるように組織を整えていくことは非常に重要です。スタッフが笑顔で働いている団体は、利用する人、支えられる人にも笑顔が生まれます。働きやすい環境は全ての人を笑顔にするのです。

雇用すること

■労働者は守られている

日本の法律は「労働者」を手厚く保護しています。労災保険や厚生年金保険などの公的保険制度や労働基準法・労働契約法といった働き方のルールを定めた法律においても同じです。

NPOには、代表理事、有給職員、パート職員、ボランティア等さまざまな働き方の人があります。そういった人たちがNPOに「雇用されている労働者」であるか否かが、働く側、組織を運営する側双方にとって重要なポイントとなります。

■雇用するとはどういうことか

はじめに、「雇用する」とはということなのか、考えてみましょう。

次ページ左図のように、雇用するとは、使用者(代表理事等)の指揮命令の下で、労働者(職員・スタッフ等)が実際に仕事を行い(使用従属性)、使用者がそれに見合った賃金を支払う(労働の対価性)という関係です。仕事の内容や労働時間、賃金などの働く上での約束事は、雇用契約書で決めるのが一般的です。

他方、雇用と似ていますが、異なる働き方として次ページ右図の請負契約というものがあります。

請負とは注文主が請負業者に仕事を依頼し、仕事の完成をもって報酬を支払う契約です。仕事の完成に必要な材料などは請負業者が準備し、注文主は仕事の進め方についての具体的な指示を行いません。

請負業者(個人請負人)は労働者ではないので、仕事をしている際に怪我をした場合でも労働者としての補償が一切ありません。また、注文がなく収入が途絶えても、請負業者(個人請負人)は失業給付ももらえません。

働いている人が労働者かどうかは、名称のいかんを問わず、活動の実態で判断することになります。雇用する際は、個々のスタッフにどのように働いてもらいたいのか、十分話し合っただけで決める必要がありますね。

■有償ボランティアは労働者ですか

本来ボランティア活動は、「自発性」「社会性(公共性)」を特徴とし、「無報酬」が原則でした。しかし、ボランティア活動の拡がりとともに、時間単位で謝金等が支払われる「有償ボランティア」という働き方が増えています。

特に高齢者福祉等の分野では、有償ボランティアについて、①サービスに専門性が求められ、指揮命令されることが多く、②有給職員との仕事の境界があいまいになっており、労働者性が高まっていると推察されます。

前述したように、労働者か否かは「使用従属性」「労働の対価性」等を見て判断することになりますが、資金の乏しいNPOでは、有償ボランティアを「労働者」とすると社会保険料等の負担が重く感じられることも事実です。

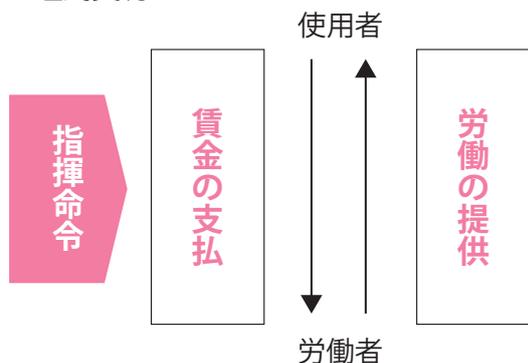
NPOに雇用の場としての役割が期待される現在、働いている人を「労働者」として保護することが、持続可能な組織を形成するために重要です。NPOで継続して働いてもらうためにも、これからは働いている人に配慮した労働条件を提示する必要性が増すのではないのでしょうか。



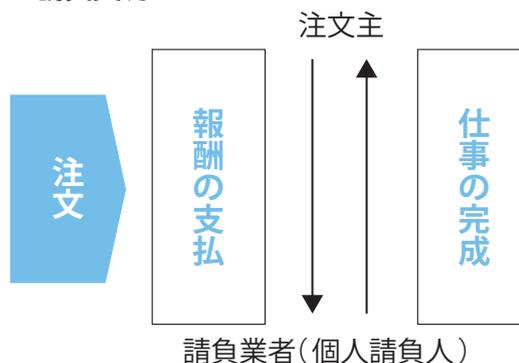


雇用するとはどういうことか

《雇用契約》



《請負契約》



「労働者」にあたるかを判断するポイント

No	内容	チェック
1	体調が悪くて休みたくても、自分の仕事を代わってやってくれる人がいない。	
2	仕事に行くときの交通費は、NPOが出してくれる。	
3	決められた日時に活動しなければならない。	
4	働いた時間に応じて「謝金」が支払われる。	
5	活動を行うときに、仕事のやり方について具体的に指示される。	
6	謝金から税金が引かれている。	
7	謝金は1時間当たりの最低賃金以上である。	
8	1か月あたりの働く日数が決められている。	
9	活動をする上での材料代はNPOが負担してくれる。	
10	働く上での約束事がたくさんある。	
11	仕事の内容や進め方について、拒否することがむずかしい。	
12	他のNPOで働くことを許されていない。	
13	誰の指示の下で働くのが決まっている。	

チェックの数が多いほど労働者性が高いといえます。

最低限守らなければならない職場のルール

■職場のルール作りを

人を雇った場合、最低限守らなければならない職場のルールを規定しているのが「労働基準法」です。ここでは主なルールについて説明します。

1. 賃金支払いの5原則

- ① 通貨払い ⇒物で支払うことは許されていません。
- ② 直接払い ⇒働いてくれた本人以外に支払ってはいけません。
- ③ 全額払い ⇒資金がないからといって分割して支払ってはいけません。
- ④ 毎月払い ⇒毎月1回以上支払わなくてはなりません。
- ⑤ 一定期日払い ⇒今月は25日、来月は月末に支払うというのはルール違反です。



★なお、都道府県毎に「地域別最低賃金」が決められています。給与を決める際には、必ずチェックしてください。

2. 労働時間の原則

- ・1日8時間、1週40時間以上働かせてはいけません。始業・終業の時刻もきちんと決めましょう。
- ・休憩時間を取りましょう。
 - 1日の労働時間が6時間を超え8時間以下の場合は少なくとも45分
 - 1日の労働時間が1日8時間を超える場合は少なくとも1時間、仕事の合間に休憩しましょう。
- ・休日を決めます。
 - 1週間に1日の休みは必要です。

3. 年次有給休暇

- ・全労働日の8割以上出勤した場合、以下の日数の休暇が与えられます。

週所定労働日数	1年間所定労働日数	勤続年数						
		6か月	1年6か月	2年6か月	3年6か月	4年6か月	5年6か月	6年6か月以上
5日		10日	11日	12日	14日	16日	18日	20日
4日	169日～216日	7日	8日	9日	10日	12日	13日	15日
3日	121日～168日	5日	6日	6日	8日	9日	10日	11日
2日	73日～120日	3日	4日	4日	5日	6日	6日	7日
1日	48日～72日	1日	2日	2日	2日	3日	3日	3日



働く上での約束事を決めましょう＝雇用契約書（労働条件通知書）

1.雇用期間	期間の定め 無 / 有
	有の場合 年 月 日 から 年 月 日 まで
(期間の定めがある場合)	1.更新の有無 ・自動的に更新する ・更新する場合がある ・契約の更新はしない ・その他 2.契約の更新は次により判断する ・契約期間満了時の業務量 ・勤務成績、態度 ・能力 ・組織の経営状況 従事している業務の進捗状況 ・その他 ()
2.就業場所	
3.仕事の内容	
4.就業時間	始業時刻 時 分 から
	終業時刻 時 分 まで
5.休憩時間	
6.休日	
7.休暇	年間 日
8.賃金	月給/日給 / 時間給(円)
9.残業	有/無
10.交通費 他手当	
11.賃金支払	毎月 日締め (当 / 翌)月 日払い 振込 / 現金
12.賞与	無 有 年 回 (月、 月、 月)
13.昇給	有 / 無
14.退職金	有 / 無
15.退職に関すること (解雇の事由など)	退職の場合は 日前に届けること 解雇する場合の事由 ()
16.その他	

※労働契約法第18条の規定により、有期労働契約(平成25年4月1日以降に開始するもの)の契約期間が通算5年を超える場合には、労働契約の期間の末日までに労働者から申込みをすることにより、当該労働契約の期間の末日の翌日から期間の定めのない労働契約に転換されます。

各種保険制度のあらまし

■社会保険制度は私たちの暮らしにとって、とても大切な制度です。

私生活や仕事中に病気や怪我をしたり、通勤途中で怪我をしたり、職を失ったりしたときなど困った際の助けとなり、また老後の生活の糧となってくれるのが社会保険制度(労働保険・社会保険)です。

		どんな制度ですか	初めにどんな手続きをしますか	保険料はいくらですか (給与が月額10万円(東京都)の場合:平成25年4月現在)
労働保険	労災保険	・ 仕事中または通勤途中に職員やスタッフが怪我をした場合や、仕事が直接の原因で病気になったり、また不幸にも亡くなられた場合等に、本人やご家族を保護するために必要な保険給付をする制度です。	・ 職員、パート、アルバイト等、人を雇ったときに労働基準監督署で保険関係成立の手続きをします。 ・ 法人、任意団体、個人事業所を問いません。	・ 雇用する側が保険料を全額負担します。 事業主のみ負担します。 (月額)300円ほどです。 事業の種類により保険料は異なります。
	雇用保険	・ 団体が解散したり職員が辞めた場合に、その後の生活を守り、再就職のための援助をする制度です。 ・ 育児や介護の事情で休業する場合に雇用の継続を援助する給付もあります。	・ 1週間の所定労働時間が20時間以上あり、かつ31日以上引き続いて働いてもらう人を雇ったときにハローワークで事業所の設置手続きをします。	・ 保険料は事業主と労働者双方で負担します。 (月額) 労働者:500円 事業主:1,350円(業種により保険料率は異なります。)
社会保険	健康保険	・ 働いている人やその家族が病気やけがをしたときに、医療の給付や手当の支給をする制度です。(75歳まで加入)	・ 法人を設立したときや個人の事業所で5人以上の従業員がいるときに、新規適用届を年金事務所に提出します。(代表理事一人であっても加入が必要です)	・ 保険料 (月額)4,885円 事業主と労働者双方が同額を負担します。
	厚生年金保険	・ 高齢になったとき、障害の状態になったとき、亡くなったときに、年金や一時金を支給する制度です。(70歳まで加入)		・ 保険料 (月額)8,215円 事業主・労働者双方が同額を負担します。



Q1:労働保険の保険料はどうやって納めるのですか？

A1:労働保険の保険料は年度当初に概算で申告納付し、翌年度に確定申告の上精算することになっています。これを「年度更新」といい、例年6月1日から7月10日までの間に手続きをします。

Q2:労働保険における賃金とはどのようなものを指しますか？

A2:賃金、手当、賞与とその他労働の対償として支払われる全てのものをいいます。通勤手当(非課税分)も含まれます。

Q3:理事ですが、職員としての給与をもらって働いています。雇用保険に入れますか？

A3:労働者としての性格が強く、雇用関係が明確にある場合は被保険者となります。その場合は、職員としての給与のみを賃金の基礎とします。

Q4:個人事業で従業員が3人います。社会保険の適用はできますか？

A4:従業員の半数以上(この場合2人以上)の同意を得て、一定の要件を満たせば社会保険に加入することができます。(ただし、代表者は被保険者となれません。)

Q5:スタッフが事業中にサービスを提供される側に損害を与えた場合(たとえば、子どもと遊ぶイベントでお子さんを怪我させてしまったなど)、これを保障する保険はありませんか？

A5:はい、あります。このような保険は「業務上賠償責任保険」と、総称されます。損害保険会社で扱っていることが多いのでお問い合わせ下さい。

(例) 40時間です

雇用保険・社会保険に入るべき人を確認しましょう

Q あなたの団体の所定労働時間は週何時間ですか？

⇒ 時間です

NO	役職 働き方	1週間の 労働時間	年齢	雇用保険 に入る	健康保険 に入る	厚生年金 保険に 入る	疑問点 その他
(例)	有給職員	40時間	25歳	■	■	■	
	パート職員	25時間	60歳	■	×	×	
1	常務理事			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	理事兼職員			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	職員			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	パート			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	アルバイト			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	有償ボランティア			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	時間預託ボランティア			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8	無償ボランティア			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9	実費弁償的 ボランティア			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



みんなが笑顔で働ける職場づくりに向けて

～ドリームたんぽぽの場合～

特定非営利活動法人ドリームたんぽぽは、パンの製造、カフェの運営等を通じて、知的障がい者の家族および地域社会に対する理解を深め、それらの人たちの生活の向上、よりよい成長、幸福な人生の創造に寄与する活動を継続的に行っています。

「事業に携わる人が安心して活動するためには組織がしっかりしていなくてはならない」、例えば「労働保険や社会保険が完備された組織でなければならない」ということは知ってはいましたが、当初は人数も少なくあまり深く考えてはいませんでした。もちろん、経費が伴うことなので、なんとなく後回しにしてきたというのが正直なところ。そんな矢先、新たに働き始めた職員から「このNPOは雇用保険に入っていないから、今まで入っていた雇用保険が無駄になってしまうのではないか」との質問があり、今一度、労働保険や社会保険の加入について検討することになりました。

中間支援のNPO法人さんにご紹介いただいた社労士さんにお手伝いいただきながら、労務の面からもしっかりと基盤整備を行うことになりました。

最初は社労士さんと一緒に雇用契約書を見直し、雇用保険や社会保険に加入する必要性の検討を行いました。NPOとしては労働保険・社会保険に加入することへの不安や保険料の負担が心配でしたが、社労士さんが実際に試算をし、親身になって提案してくれました。またその際、労働時間の適正な管理や給与の設定の見直しなども併せ、労務管理全般について見直すことになり、組織を見直すよききっかけになりました。その後私たちは、雇用保険や社会保険に加入するかどうかを理事会で話し合い、加入を決定いたしました。

今回、雇用保険や社会保険に加入ということがきっかけとなり、職員の労働条件について、きちんと説明し納得してもらうことの大切さがわかりました。今後は現在の職場に適した就業規則を始め、組織の根幹部分であるさまざまな規定の整備に努め、継続した事業の維持、発展を進めていきたいと思っています。



■特定非営利活動法人ドリームたんぽぽ

〒319-1115

茨城県那珂郡東海村船場616-4

<http://www3.ocn.ne.jp/~dtanpopo/index.html>

私たちは、障がいのある人が社会から保護されるだけでなく、社会の一員として生き生きと働き、暮らして欲しいと考えます。私たちの住む東海村とその周辺には、障がいのある人が当たり前で生活できる場が少なく、不便な状況にありました。そこで私たちは、活動の場としての就労支援、余暇活動の支援、暮らしの面での自立支援に取り組みたいと考え、障がいのある人も、自分らしく当たり前で暮らせる地域であって欲しい、そんな願いを持ち団体を設立しました。障がい者に対する就労支援、生き生きとした地域生活の場の提供に関する事業を行い、生活の質の向上、よりよい成長、幸福な人生の創造に寄与することを目的とし活動しています。

11の力

組む力

健全で成果が出るパートナーシップ



手塚 明美

特定非営利活動法人
藤沢市市民活動推進連絡会
理事・事務局長

公共を支える新しい公共という考え方の中から、『共同』でも『協同』でもなく『協働』が、一般的に使われるようになりました。現場ではその言葉をどのようにコントロールしているのでしょうか。行政との協働は、それぞれの文化が異なるため、まず、互いを理解し、信頼関係を構築することから始めます。数々の協働事例から、社会的に信頼され、健全で成果が出る、協働の姿とNPOの姿勢を学びます。

「協働」その意味と背景

■「協働」の意味

この数年よく耳にするようになった「協働」。まずは、この意味を確認します。協働とは、「複数の主体が、何らかの目標を共有し、共に力を合わせて活動すること」です。英語で表現すると、「コラボレーション:collaboration」「パートナーシップ:partnership」とも言われます。

さらに言うと、協働とは相互にお互いの不足を補い合い、共に協力して課題解決に向けた取り組みをすることであり、協働した方がサービス供給や運営上の効果が高く、効率がよいとされる場合に取り組むもので、なんでもかんでも協働による取り組みが優れているというわけではありません。その際は、それぞれに責任能力と一定の専門性が求められることになります。

■「マルチステークホルダー・プロセス」で「公」を担う

協働を考える上で、この20年ほどの社会の仕組みを見てみることにしましょう。2000年には改正地方自治法が施行され、自治基本条例の制定が各地で進み、官から民への施策が増え、指定管理者制度の導入も始まりました。また、行政改革関連5法(行政改革推進法、公益法人制度改革関連3法、公共サービス改革法)が成立し、行政の施策や事業、施設の見直しが速度を増しました。このような中、これまで政府・行政が担っていた「公共サービス」をNPOや企業などが協力・参画して、より効果的・効率的・迅速に実施する流れがでてきました。そして、近年では「マルチステークホルダー・プロセス」で取り組むケースも増えてきました。この意味は、三者以上の利害関係者(ステークホルダー)が対等な立場で参加し協議する中で、単体や2者間では解決の難しい課題を、協調して解決していくことです。いわば「みんなで作ったルールに則りながら課題を解決する」ことです。ここでは、全員が主体です。対話を通じて納得して行動し合うスタイルで、より抜本的な改革を次々に進めることができるでしょう。

■つながりを大切にした社会…昔と今

この「協働」は、日本社会に最近できた取り組みなのでしょうか?実は以前から協働の土台になる「つながりを大切にした」社会があったのです。江戸時代には、「五人組」や「隣組」といった互助組織がありましたし、「結」とよばれる共助組織がありました。また、「町火消」は有事の際は自主消防団として、平時は町内の力仕事を担っていました。また、地元住民が交代で地域の安心安全を担う「自身番」もありました。

その後、経済的発展と近代化が進み、このつながりの形も変化。生活共同体が主体的に行ってきた課題解決から、税による公共サービスへと変わりました。また、生活と労働が一致していた時代とは異なり、労働の商品化で生活の現場との分離が起こりました。そうして、公共サービスは行政に集中し、住民の依存体質が高まってきたのです。

又、大坂商人・伊勢商人と並ぶ日本三大商人の一つ近江商人の考え方には、協働の元になる言葉も言い伝えられています。「売り手によし・買い手によし・世間によし」とはよく言ったもので、とかく当事者の利益を考えがちですが、世間つまり社会への貢献度も視野に入れているのです。人・もの・財源・情報といった社会的資源が限られていた時代ならではの発想は、現代に通じるものがあり、まさに今の社会的な課題を解決するヒントになると思います。





協働の下準備 協働事業とそのパートナーを考えてみよう。

あなたの団体が感じている地域の課題は。

その課題が解決したら、どんな地域になっていますか。

その課題に関わる関係団体や企業・行政の部署、担当者名を洗い出してみよう。

課題と関係団体を見て、どんな取り組みができそうかアイデアをたくさんかきだしてみよう。

「協働」での行政と市民活動団体の関係と範囲

■行政と市民活動団体の活動領域

では、協働において、行政と市民活動団体がどう連携や役割分担をしていけばいいのか考えてみましょう。(図1参照) 地域課題の解決の際には、市民の責任と主体性によって独自に行う領域(A)と行政の責任と主体性によって独自に行う領域(D)があります。そして、この二つの領域が段階的に混じり合った領域(B)(C)(D)もあります。

■協働の約束例

次に、協働していく組織同士が確認しておくべき約束の例を紹介します。(図2参照) 目的は一緒であっても、組織文化や形態、意思決定の仕組みが違えば、両者が考える当たり前が異なってくるからです。これは、取り組みのはじめの段階で確認しておくといいいでしょう。

■協働の方法の例

協働での取り組み方のイメージや約束を把握した後は、具体的な手法を検討する必要があります。(図3参照) その活動はどんな方法で実施すれば一番効果的なのか、適したものを考えます。市民活動団体は、その言葉の意味と責任、メリットとデメリットをしっかりと理解して選択する必要があります。

「補助」は、行政が直接執行するものではありませんが、公益上必要があると認められる領域において、対象となる団体や個人が補助を受けることによって、社会的課題が解決される場合に用いられます。補助金の交付を受けた側が実施主体であり、事業の成果、最終的な責任も補助金を受けた側に帰属することになります。

一方、「委託」は、本来、行政が行うべき事業ではありますが、自らが実施するよりも、他の団体等におけるそれまでのノウハウ等を生かして実施した方が、より効率的で、大きな効果を得ると考えられる場合、事業を実施してもらうこととしているものです。委託者側が実施主体となり、事業の成果、最終的な責任も委託者である行政側に帰属することになります。

最近、協働運営方式を用いた公共サービスが増えてきました。これは、行政と団体等が協定書を交わし、実施するものです。協定書には、団体等を協働事業者と表現したり、役割分担表や成果物の帰属を細かく明示し、対等の関係をより明確に表すような工夫をしています。

単なる名義貸しと思われている「後援」であっても、一定の信頼性や公共施設の優先的利用、広報の利便性などがメリットとして考えられ、活用の方法によっては協働事業となる可能性があります。

※補助金は、特定産業の育成や特定施策の奨励など、一定の行政目的を達成するために、国・地方公共団体が公共団体・私的団体・個人などに交付する金銭給付で、負担金・交付金・委託費・補給金などを総称する場合もあると広辞苑に記載があり、助成金を補助金的一种あるいは同義と解釈しています。

実際上の法令用語としては、助成金、奨励金、給付金、交付金など種々の語が用いられています。

■相互評価と見直し

協働事業を続けていると、終了するというイメージをつかみ難くなります。委託事業や補助・助成金の場合は契約期間が決められますが、それでも3年、5年と長い契約となると、惰性で未来まで続きそうな錯覚を覚えます。自主事業だけではなく、協働で取り組んだ事業も、期間を定め、相互に評価しましょう。当初の目標の達成度、事業の効果等、事業結果の振り返りと、対等な立場で協力したか等、協働の原則からの振り返りをします。団体のミッションとの整合性を踏まえ、「続けるべきかどうか、見直しは必要か」などの討議を団体で行い、意識の共有を図りすることも協働事業には必要な手順です。(図4参照)



図1 行政と団体等との協働の領域

A	B	C	D	E
市民の責任と主体性によって独自に行う領域	団体等と行政の協議			行政の責任と主体性によって独自に行う領域
	市民の主体性のもとに行政の協力によって行う領域	市民と行政がそれぞれの主体性のもとに協力して行う領域	市民の協力や参加を得ながら、行政の主体性のもとに行う領域	

市民的義務と権利/公共施設利用など

市民参加/市民への情報公開

図2 行政との協働の約束例

1	対等の原則	団体等と行政は対等の立場に立つこと
2	自主性尊重の原則	団体等が自主的に行われることを尊重すること
3	自立化の原則	団体等が自立化する方向で協働をすすめること
4	相互理解の原則	団体等と行政がそれぞれの長所、短所や立場を理解し合うこと
5	目的共有の原則	協働に関して、団体等と行政がその活動の全体または一部について、目的を共有すること
6	公開の原則	団体等と行政の関係が公開されていること

図3 協働の方法例

1	補助・助成	資金支援(実施主体の資金的補助を行う)
2	共同運営方式	協定書等を交わした事業の実施
3	委託	契約書による事業の委託
4	後援	名義貸し後援における信用の付与
5	情報交換等	協議会・検討会等の設置、実行委員会等

図4 協働事業の振り返りシート例

1	事業の目的・目標	事業の目的・目標を明確に設定し達成できたか
2	スケジュール	計画時のスケジュールどおりに事業を実施できたか
3	成果・効果	市民サービスの向上につながる成果・効果を得ることができたか
4	収支決算	収支は当初の見込みどおりであったか
5	協働の約束	当初に設定した協働の約束(図2参照)は守られたか

「協働」での心得と姿勢



■組織の心得

協働を進めていくにあたり、注意しておくべき心得があります。これらに留意しないと、マンネリ化を招いたり、適切でない関係の温床になることもあります。「公」を担うものは、いつでもどこでも文書に基づいた説明責任が必要です。

- ① 時限性: 協働すべき期間を想定し、安易な継続は避け、相互評価による見極めを行う
- ② 異文化理解: お互いの文化の違いを理解しあい、信頼関係を創る
- ③ 視界の開放性: お互いが向かいあうだけでなく、全方位に視野を広げる
- ④ 明文化: 役割やリスク分担、成果指標等、約束事は協議の上、文章化し、共有・開示する

なお、協働の際に必ず考えておきたいのが「住民参加・参画」について。参考にイタリアとアメリカの専門家が示しているステップを紹介します。

住民参画・参加を考えるはしご

シェリー・アーンスタイン(アメリカ 1969年)

8	住民主導	住民の力が生かされる 住民参加
7	部分的な権限委任	
6	官民の共同作業	
5	形式的な参加機会拡大	しるし 印としての住民参加
4	形式的な意見聴取	
3	一方的な情報提供	
2	不満をそらす操作	住民参加とは言えない
1	世論操作	

子どもの参画のはしご

ロジャー・ハート(イタリア 1992年)

8	子ども主導の活動に大人も巻き込む	参画の段階
7	子ども主導の活動	
6	大人主導で意思決定に子どもも参画	
5	意見提供を求められる参画	
4	与えられた役割の内容を確認した上での参画	
3	形式的参画・建前・名目参画	非参画
2	お飾り参画	
1	操り参画	

■事業を進める時の心得

時に市民活動団体は、自らの使命感から、また地域の問題解決を非営利で取り組んでいるという自負から自らに甘くなる場合もあります。そこで、常に自らの姿勢をチェックし、社会に対しても協働相手に対しても真摯に取り組むことが大切です。右ページのチェックリストで協働事業を確認してみましょう。

■「当事者」となり協働で進める「自治」のまちづくり

私たち市民は、地域の様々な問題の当事者でもあります。ですが、その問題を抱え込んで閉じていると、地域社会に知られることが難しくなり、幅広い共感を集めることにつながりません。ですから、当事者である市民・市民活動団体がより多くの市民に働きかけ情報を発信し巻き込んでいくことで、当事者の輪が広がっていきます。そこではじめて、行政事業を住民に転嫁することではない、市民・市民活動団体が当事者として意識を高めて、出番を見つけ出せる社会づくりになるのです。



図1 NPOの姿勢 チェックリスト

協働にあたって、欄に○、△、×をつけてチェックしてみよう!

1	市民の共感と参加を基本とする事業づくりの能力を持ち、それを通じて、本当の市民自治を促進している	
2	ミッションと協働事業の整合性を考え事業を展開している	
3	行政に依存せず、精神的に独立している	
4	相互のシステムの違いを理解しつつ、解決の糸口を見出していく姿勢を持って努力している	
5	NPOならではの関与によって、協働事業の質を向上できるような専門性・特性を持っている	
6	ルールの違いを乗り越えるための能力を備えている	
7	協働した結果は、市民の共有財産として広く積極的に知らせている	
8	契約にあたって、対等な立場で交渉する力を身に着けている	

作ってみよう!私たちの団体で大切にしたい協働の姿勢

団体のメンバーで話し合っ、大切にしたいことを書いてみましょう。



いのちの椿プロジェクト

住民・企業・NPO・行政、4者協働のまちづくり

～みちのくふる里ネットワークの場合～



緊急支援から復興のまちづくりへと被災地のフェーズが移行し始めた2011年秋から、大船渡の人々が復興に向かって心一つにできる“何か”を探し始めました。

「昔は椿が庭先にあって種を搾って髪に付けていたの」「震災前は陸前高田に椿油の搾油所があった」「復興のまちづくりをするなら大船渡を名実ともに椿の里にしたい」「椿は花が咲き、実をつけるまで10年かかる。椿の実が取れる頃、俺はこの世にいないだろう。それでも俺は椿を植えたい。俺が植えた椿の花を子どもたちが見、孫たちが実を取ることだろう。それでいいんだ」「子どもたちに何か残してやりたいんだ」そんな声に出会いました。

街が復興していくにはおそらく10年以上かかることでしょう。復興が親から子、子から孫へと引き継がれていくように、椿(いのち)を植えるということは子々孫々に生命を引き継ぐことを意味するのではないかと考えました。

2012年5月、資生堂が会社のシンボルである椿を通した復興支援を市の花が椿である大船渡でしたいと聞きました。9月には被災した市立赤崎中学校の子どもたちと資生堂、大船渡市が力を合わせ椿の復興祈念植樹を行いました。

植樹に至るまでには住民(学校)、資生堂、市に何度も足を運び、調整を行いました。復興を進めたいという気持ちは皆同じです。しかしそれぞれがそれぞれに事情を抱えています。大事なことはこの4者、同じ日本語を話しながら実は“言語(文化)”が異なります。話を進めるには“言語”が異なる互いの意図を“通訳”する翻訳者が必要になります。

高齢の方々が植えた椿を、子供たちや若者が育て、皆で種を拾い、障がい者の方が種の選別をして福祉施設で油を絞る。その油を資生堂が買取り、大船渡の産業・雇用をつくる。そんな野望を抱きながら、これからも大船渡の人々と新しい風景をつくっていきたいと思います。

■特定非営利活動法人 みちのくふる里ネットワーク

〒022-0006

岩手県大船渡市立根町字前谷地8-5

<http://www.michifuru.jp/>

阪神・淡路大震災、中越地震等での震災復旧支援活動をへて、東京で生活困窮者支援活動を行うNPOに従事していた仲間とともに、東日本大震災発災2週間後に宮城県・岩手県に入り、復興支援活動を開始。これまでの経験と支援ネットワークを活かし東日本大震災の緊急期支援から復興まちづくり支援まで、移りゆく被災地のニーズに迅速かつ柔軟に対応するため設立しました。支援を必要としている人に適切な支援を届け、支援から協働を目指し、地元の人々を含めた多彩なステークホルダーと共に創り上げる活動を目指しています。

12の力

振り返る力

やれば役立つラクラク評価



片山 信彦

特定非営利活動法人
ワールド・ビジョン・ジャパン
事務局長

多くのNPOはミッション、ビジョンの実現をめざして活動を展開します。その場合、いかにして活動や事業を実施するかという点に関心が集中しがちです。しかしより効率的、効果的な事業の実施、また団体としての成長を考えると、何らかの評価を行い、その結果を次の活動に生かすことが重要です。今回は、なぜ評価が必要なのか、評価とは何か、など評価に係る基本的な事項を理解すると共に、簡単にできる評価手法を使って実際に組織評価作業を行います。

望ましいNPOを目指して

■なぜ、評価なのか

まずは「評価」といってもたくさんの種類があります。例えば、次の4つの視点をみてみましょう。

- ①いつ：途中、終了時、終了後
- ②誰が：自己評価、外部評価、同僚、ボランティア、受益者
- ③何を：事業、人事、経理(監査)、組織
- ④どのように：定性的、定量的

組織の状況に応じて、いつやるのか、何を評価するのか、その手法、それらの組み合わせなど、自分たちにできるやり方で取り組むことができます。また評価をすることのメリットとしては、組織力の向上、説明責任・社会的信頼の向上、資金獲得の可能性があげられます。比較的簡単で且つ役立つ評価は成果を生み出す助けになると思います。

■望ましい非営利組織の定義

現状において力強いNPOがでてきて社会に認められるようになっていくためには、そのモデルを提示することからはじまるのではないかと考えられたのが「望ましい非営利組織の定義」です。

その定義による望ましい非営利組織とは、「自らの使命のもとに、社会の課題に挑み、広く市民の参加を得て、課題の解決に向けて成果を出している。そのために必要な、一定程度の組織的安定性と刷新性を維持していること。」組織ができたからそれでいいということではなく、変わっていく必要があり、「一定程度の安定性」とあるように、必ずしも大きなNPOを目指す必要はなくて、事業をやっていくのにその事業ができるくらいの規模の安定性をもっているNPOが必要ではないでしょうか。

きちんと成果をだすようなNPOのモデルをつくり、そこに向かっていくために、最初のステップとして必要なこと、それが「評価」であるといえます。自分たちの何がどういう状況にあって、何が足りなくて何をどうしたらいいのか。団体の成長のためには、まずは自らの組織を評価しなくてはならないのではないのでしょうか。

■評価基準の体系例 ～エクセレントNPO基準～

実際に評価を定期的になさっているNPOは少ないのではないかと思います。その理由としては、とにかく毎日忙しくて取り組む余裕がない。評価というと複雑で、言葉の理解もよくわからない。例えば、リーダーの方であれば、しなくても自分の組織はわかっているとか、評価が組織に対する批判になるのではないか、などが考えられます。

逆にいうと、時間がかからない簡単な方法で、自分たちでできて、そして組織に役立つような、組織への批判ではなくて、クリエイティブな役立つものだったらなされるのではないか、ということで開発したのが「エクセレントNPO評価基準」です。

この基準は、まずは「基本条件」があります。目指すべきNPOに向かっていくための基本的な条件です。それは「市民性」「社会変革性」「組織安定性」という3つの柱で、これらを満たしていけば目指すべきNPOに近づいていくのではないかというものです。その基本条件を今の自分の組織は満たしているのかどうかを自己評価していこうというものです

〈参考〉「エクセレントNPO」の3つの条件

<http://www.excellent-npo.net/index.php/ja/aboute-npo/kihon>



評価基準の体系 E-NPO 評価基準体系

	基本条件	評価の視点 (主要テーマ)	評価基準項目	評価基準 (33基準)	自己点検項目
エクセレントNPO基準	市民性	参加と成長	ボランティア 寄付 自覚	4項目 4項目 1項目	105項目
	社会変革性	課題解決	課題認識 方法 能力 フィードバック アドボカシー 独立性	3項目 3項目 3項目 1項目 1項目 1項目	
	組織安定性	持続発展性	ガバナンス 収入多様性と規律 人材育成	5項目 5項目 2項目	

Copyright©「エクセレントNPO」をめぐろう市民会議 All Rights Reserved.

基本条件の「市民性」の評価の視点としては、参加と成長。「社会変革性」の評価の視点としては、問題あるいは課題の解決に適切に取り組んでいるか。「組織安定性」の評価の視点としては、適切なガバナンスや人材育成、組織性があるかどうかをみていきます。さらに12項目の評価基準に33基準を設けています。自己点検105項目を振り返ることによって、自組織の状況を点検することができるのです。

99ページに「導入編(お試用)として10基準(27点満点)の評価基準をご紹介しますので、さっそく、自己診断してみましょう。

組織評価

■「いつ」評価するのか

組織評価というのは定期的におこなった方が効果があります。1年に1回や2年に1回など、あらかじめどのような評価をするかによって、いつ、どのタイミングで評価するかを決めておく必要があります。

■「何を」評価するか

組織評価は、組織全体を評価することです。組織が理念に沿った運営や決定がなされているか。透明性や説明責任が果たされているか。市民の参加はあるのか。健全な財政状態であるか。職員への待遇や労働環境が適正に確保されているか。人事評価が適正に行われているか。人材育成に取り組んでいるか。など組織としての健全性や安定性、更には市民性や社会変革性の視点から評価します。組織評価は組織としてどれだけ使命を果たし、社会的なインパクトを与えているかを見るうえで有効な方法です。

●組織安定性(基本条件)、持続発展性(評価の視点)

要素の条件＝評価基準	自己診断チェックリスト	初級自己採点
①組織の使命は明確に示されているか。	組織の使命や目的を示す文書があり、組織が取り組む課題やテーマが明確になっているか。	A・B・C
②使命は組織のステイクホルダーに共有されているか。		
③意思決定機関、執行機関、チェック機関が明確に定義され、その選出方法と過程が明確であるか。		
④チェック・メカニズムが機能しているか。(組織全体の方針、規律・透明性にかかる機能チェック)		
⑤組織の全体像が明確に説明されているか。	事業報告書、会計報告書などの書類が整えられ事務所において閲覧可能になっているか。	Yes・No
	ホームページなど一般の人々がアクセスしやすい方法(電子媒体など)で以下の情報を開示しているか。●組織の使命 ●意思決定機関とその構成員 ●事業概要 ●事務局 ●事業計画(年度計画、あれば中期計画) ●事業報告書 ●会計報告書 ●問い合わせ先 ●寄付・会費・ボランティアの募集要項	A・B・C
⑥広く多様な主体から資金を集め、リスクを回避できるように収入多様性を維持しているか。【収入構成】	特定の資金提供者(組織もしくは個人)の資金に過度に依存していないか。また依存度を引き下げる努力をしているか。	A・B・C
	寄付、会費をあわせ収入全体の15%以上は集めているか。	Yes・No
	寄付や会費を開拓し、継続率を上げるための努力をしているか。(寄付者や会員のケアなど)	A・B・C
	収入に占める公的資金の割合について自己規律として上限を設けているか。	A・B・C
⑦組織の独立性に配慮するように資金調達を行っているか。【資金調達に関する規律Ⅰ】		
⑧資金調達のプロセスは透明で、公序良俗に反するような行為による資金は受け取っていないか。【資金調達に関する規律Ⅱ】	資金調達先や調達方法について事務局および意思決定機関で共有されているか。	Yes・No
	収入構成が公開されているか。	A・B・C
	個人情報保護法について組織的に対応しているか。	A・B・C
	反社会的な行為によって得られた資金や利益相反の可能性のある資金調達について組織内で、チェックや警鐘機能が働いているか。	A・B・C
⑨透明で説明可能な会計システムをもちシステムに基づき適正に処理されているか。【会計システムⅠ】		
⑩会計運営上のチェックが機能しているか。【会計システムⅡ】		
⑪職員に対して、法律等で定められた基準に従った待遇、労働環境を提供しているか。【職員の待遇】		
⑫職員が組織のミッションを踏まえ、任務を理解できるように工夫しているか。【職員の育成】		

■「組織安定性」における評価の基準

96ページに示した「エクセレントNPO評価基準体系」の「組織安定性」を見てみましょう。評価の視点は「持続発展性」があるかということで、「ガバナンス」「収入多様性と規律」「人材育成」という基準で評価します。具体的には12の評価基準が示され、自己診断チェックリストの質問に答える形で自己評価ができます。同じように「市民性」、「社会変革性」についてもチェックしてみましょう。

●市民性(基本条件)、参加と成長(評価の視点)

要素の条件＝評価基準	自己診断チェックリスト	初級自己採点
①ボランティアの機会が人々に開かれ、活動内容がわかりやすく伝えられているか。	ボランティアの応募先、仕事の内容がホームページやブログにわかりやすく明記されているか。	A・B・C
	ボランティアの興味、性格、事情にあわせて、選択できるようにボランティアの仕事が整理できているか。	A・B・C
②ボランティアに対して、組織の使命、目的、活動の概要を説明しているか。また、事業の成果を共有しているか。		
③ボランティアとの対話機会をつくり、彼らからの提案に対してフィードバックをしているか。		
④ボランティアに対して感謝の気持ちを伝える工夫をしているか。	ボランティアに日常的にねぎらいの声をかけているか。	Yes・No
⑤寄付者を単なる資金源ではなく、団体の参加者として認識しているか。	組織が取り組む社会的課題について、寄付者に分かりやすく説明しているか。	A・B・C
⑥寄付の機会が広く多くの人々に開かれ、募集の内容がわかりやすく説明されているか。		
⑦寄付者に安心感をあたえることができるように報告をしているか。		
⑧寄付者への感謝の気持ちを工夫しているか。	寄付を受け取った際、御礼状を1週間以内に送っているか。	Yes・No
	大口の寄付者に対しては、機会を捉えて面会をし、事業の報告や御礼をしているか。	A・B・C
⑨あなたは、活動に加わる全ての参加者に、市民としての意識や市民としての成長の機会を提供していること、さらに、活動を通じて、社会的な課題への気づきや課題解決の達成感や喜びの機会を共有しているという、自覚を持っているか。		

●社会変革性(基本条件)、課題解決(評価の視点)

要素の条件＝評価基準	自己診断チェックリスト	初級自己採点
①自ら取り組んでいる問題やテーマを把握し、自分たちの課題として明確に認識しているか。	あなたの組織はなぜその課題に取り組む、何を課題の対象としているのか、また、取り組んでいる課題とあなたの組織の使命がどのような関係にあるのかということ、明解に説明できるか。	A・B・C
②課題に取り組みながら、その背後にある原因や理由を見出そうとする姿勢や視点を持っているか。	対象のニーズや問題の背景にある原因や理由について、組織として具体的に把握しているか。	A・B・C
③自ら取り組む問題のみならず、その原因となっている制度や習慣など、社会の仕組みにかかる問題も視野にいれているか。	課題の背景にある制度的・政策的問題や慣習などが具体的に何であるか組織として把握しているか。	A・B・C
④アウトカム・レベルの成果をめざしているか。	課題解決の目標として、アウトカムレベルの成果を設定しているか。	Yes・No
⑤課題認識の進化に伴い、課題解決方法(目的、計画、活動方法など)も前進・進化させているか。		
⑥中長期の視点から課題解決にむけた展望を持っているか。	自ら取り組む課題がどのように解決されてゆくのか、おおまかなシナリオや筋道をイメージできるか。(→組織安定性で「実現したいこと」についてたずねているが、こちらは文書にあるかをたずねている)	A・B・C
⑦何が課題解決に必要な技術や知識であるかを判断する力を持っているか。【専門性】		
⑧リーダーを担う者は、課題解決のために中心的な役割を担い、また組織内外の専門家、資金などのリソースを組み合わせ、それらを機能させるためのコーディネーション能力を有しているか。【リーダーシップ】	リーダー役を担う者は、組織の中心となって課題解決のためのプランニングをし、計画の実行においても組織内外の人材が有効に機能するようにコーディネーション力を発揮しているか。	A・B・C
	リーダー役を担う(あるいは期待される)者は資金を調達する方法・方策をみつけたし、実行しているか。	A・B・C
⑨組織外部の組織や人々と協力しあい、時には切磋琢磨しあいながら、互いに向上しあうような関係を構築しているか。【ネットワーク】		
⑩課題解決のプロセスで、その取組や成果のあり方について評価を行い、その結果をフィードバックする仕組みを有しているか。		
⑪社会に対し、組織が取り組む課題、使命や活動目標を理解してもらうようにつとめているか。【社会への説明と理解】	アドボカシーの目的は団体や一部関係者の自己利益のためでなく、法制度や社会的慣習、人々の誤解・偏見など、社会の仕組みを変えることに設定しているか。	Yes・No
	アドボカシー活動を行う際、その主張の内容を広く市民に伝えようとしているか。	A・B・C
⑫組織の独立性、中立性を維持しているか。(各種の関係者と協調や協力するが、その前提として独立性が確保されていることが肝要である。)	組織として、特定の政治家、政党の選挙活動に関わっていないか。	A・B・C
	組織として特定の宗教の布教活動に関わっていないか。	A・B・C

事業評価

■「いつ」評価するのか

事業評価の場合は、事業の途中で評価することもできます。事業が当初計画していたところまで出来ているかをチェックする評価です。また、例えば1年で終わった事業の場合は、その終わった後に評価します（事後評価）。委託事業などの場合、事業終了後行政への報告書をまとめる過程でこれはできたか、どうだったなど振り返ることになります。

場合によっては、事業が終わって数年経ってから評価を行うこともあります。その場合は主に事業の成果・インパクトが残っているかということを見ることになります。

■「誰が」評価するのか

まずは、自己評価。自分たちで評価する方法です。

次に外部評価。外部の利害関係のない人にきってもらって、外の目から自分たちがやったことを評価してもらう方法です。これは結構厳しい評価をされることもありますが、その厳しさが次に同じ失敗を繰り返さないことにも繋がる可能性があります。

さらに、同僚によるピア評価があります。例えば、同じ組織の中でその事業に関わらなかった人、同僚に評価してもらう方法です。仕事の内容は分かっているけれども、少し外の目で見ってもらうことができる。これは大きな成果がでることがあります。また、ボランティアに評価してもらう方法もあります。例えば、「外部から見て私たちの事業はどのように見えますか?」という質問に答えていただく方法です。あるいは、受益者の方々に質問表を用意して答えていただくという方法もあります。

■「どのように」評価するのか

基本的には、定性的評価と定量的な評価があります。数値でわかるような定量的な評価とは、例えば、イベントで500名来てもらいたいと思っていたが、300名しか来なかった、とすると量的な目標は達成できなかったという事になります。一方「300名しか来なかったけれど、すごくいい内容だったと、来た人みんなが満足して、ぜひもう一回やってくれという声が上がった。」という場合、定性的にはその事業は成功だったと言えるかもしれません。量的、質的という両方の視点から評価をしていくことが大事でしょう。実際にはこれらを組み合わせることが多いです。大切なのは「なぜこのような結果、成果が出たのか(出なかったのか)」を問い、次回に生かすようにすることです。





●導入編 組織の課題と発展段階

「エクセレントNPO」の評価基準を使ってあなたの団体を自己診断し、組織の強み・弱みを診断してみませんか。

まずは、導入編として10基準27点満点でチェックしてみましょう。

全て満たしている場合は「A」を、おおむね半分は満たしている場合は「B」を、ほとんど満たしていない場合は「C」を選択してください。

市民性

- 設問1** ボランティアの応募先、仕事の内容がホームページやブログにわかりやすく明記されていますか。 A B C
- 設問2** ボランティアに日常的にねぎらいの声をかけていますか。 Yes No
- 設問3** 寄付を受取った際、御礼状を1週間以内におくっていますか。 Yes No

社会変革性

- 設問4** あなたの組織はなぜその課題に取り組み、何を活動の対象としているのか。また、取り組んでいる課題とあなたの組織の使命がどのような関係にあるのかということ、明確に説明できますか。 A B C
- 設問5** 対象のニーズや問題の背景にある原因や理由について、組織として具体的に把握していますか。 A B C
- 設問6** リーダー役を担う者は、組織の中心となって課題解決のためのプランニングをし、計画の実行においても組織内外の人材が有効に機能するようにコーディネーション力を発揮していますか。 A B C

組織安定性

- 設問7** 事業報告書、会計報告書などの書類が整えられ、事務所において閲覧可能になっていますか。 Yes No
- 設問8** ホームページなどの一般の人々がアクセスしやすい方法（電子媒体など）で以下の情報を開示していますか。
例：組織の使命、意志決定機関とその構成員、事業概要、事務局、事業計画（年度計画、あれば中期計画）、事業報告書、会計報告書、問い合わせ先、寄付・会費・ボランティアの募集要項など A B C
- 設問9** 特定の資金提供者（組織もしくは個人）の資金に過度に依存していませんか。また、依存度を引き下げる努力をしていますか。 A B C
- 設問10** 反社会的な行為によって得られた資金や利益相反の可能性がある資金調達について組織内で、チェックや警鐘機能が働いていますか。 A B C

上記の設問は、「エクセレントNPO」を目指そう市民会議のホームページに掲載しており、画面上でチェックいただけます。

検索

「エクセレントNPO」を目指そう市民会議 導入編



事業評価のワークショップは出会いの場、 新たな担い手育成の機会にも ～きらりよしまネットワークの場合～

私たちの団体で事業評価に取り組み始めたのは、平成17年度から。地域づくりの具現化するための地区計画を5ヶ年単位で立案しており、これを元にさらに1年毎に事業計画を作成しています。作成時には、今後の評価の目安となるよう定性的なチェック項目を設けています。例えば、住民の満足度や広報の手段、参加者数、実施回数などです。

事業評価を行うのは年に2回。9月には中間評価を、2月に総括評価を実施しています。その際は、事業に参加いただいた住民による「外部評価」と事業担当部署のスタッフや理事による「内部評価」をそれぞれ実施。そして、外部評価の数値と内部評価の数値で特に開きがあった項目を中心に、両者が対面してワークショップ形式で議論します。作業部会と全体会を組み合わせ7～8回話し合います。もちろん5年間の事業計画についての評価も同様に実施しています。

事業評価を実施して住民から頂いた言葉としては「地域にどんなものがあるか理解が進んだ」「なぜこの活動や事業が必要なのか位置づけが分かった」「改善点を言う場があっていい」など。スタッフや理事からは「住民からの意見やアイデアは隠すことはできない、悪さができない(笑)」「実行していないと結果が出ない」「話し合いが前向きになった」などがあります。

この事業評価に取り組むことで、住民とスタッフ・理事が「評価」という「出会いの場」でどくばらんに一緒に話し合いができるようになりました。そこから、事業やイベント毎の新たな担い手が生まれるケースも出てきています。

評価活動を通してながらスタッフ等に伝えているのは「事業や活動は毎年少しずつでいいからレベルアップすること」「どんな人からでも、いい意味で無責任に直感的に、評価してもらうこと」「実施したことを〈見える化〉すること」です。これからも事業を改善しながら、高め合える組織として地域社会に貢献していきたいと思っています。

■特定非営利活動法人 きらりよしまネットワーク

〒999-0214
山形県川西町吉田5886-1
<http://www.e-yoshijima.org>

平成16年度末の吉島地区各種団体年度末臨時総会で法人格取得の検討が承認されました。その後、地域全体で継続して法人化の検討を行いました。その結果、平成19年9月認証を受けNPO法人になりました。団体としては、地域で「協働」のパートナーとしての自治能力の向上が求められる時、地域住民の自発的なスキル向上の支援活動と、支え合いの共助サポーター活動を広域的に展開する推進母体として、広く波及する地域づくりを行っています。地域に根ざした団体として、地域住民があらゆる分野で、こころ豊かで一人ひとりが輝けるまちづくりをめざし、それぞれが持つネットワークを通じて、社会参画の環境づくりとその拡充に貢献しています。



13の力

説明する力

組織を伝えるための会計



三澤 章

特定非営利活動法人
あおもりNPOサポートセンター
常務理事・事務局長

組織としてのアカウンタビリティ（説明責任）について、財務報告を通して考えます。財務諸表から読み取れるものものとは何か。会計とは何かを考えます。また、2010年に策定されたNPO法人会計基準について、他の会計基準との違い等をNPO法人会計基準のポイントを中心に学びます。

NPO法人におけるアカウンタビリティの必要性

■アカウンタビリティとは

みなさんは、「アカウンタビリティ」という言葉をご存知ですか？ アカウンタビリティとは、あらゆる組織体の中で「権限を有する者がとった行動や結果について合理的に説明を行う責務」のことを指します。「権限を有する者」とは、その組織の代表であったり、その部署の責任者であったりします。

組織内の経営が間違いなく伝えられるもののひとつとして「会計」が挙げられます。後に述べますが、様々な財務諸表と呼ばれる会計の資料の数字を読み解くことで、組織内の経営状況から、どのような部分に期待が持てるのか、どのような部分が懸念材料になるのかが見えてくるからです。ここでは、アカウンタビリティとは主に「会計」の事としてお話をすすめていきます。

■NPO法人にアカウンタビリティ(会計報告)が必要な理由

さて、NPOにとってこのアカウンタビリティはなぜ必要なのでしょう。

それには、次の2つの理由が挙げられます。一つは、会員や理事など組織内の関係者にお金が適切に使われていることを説明するためです。効率的な経営を行い、経営陣(理事)が組織内の状況をチェックするのに役立てられます。このような内部報告を「管理会計」とも言います。もう一つの理由は、対外的に多くのステークホルダーに組織の状況を知ってもらうためです。活動へ理解が深まることで賛同・信頼を得て寄付を頂く事や、会員になってもらい会費を頂く事にもつながります。更に、NPO法人では毎年活動報告を提出することが義務付けられていることから、会計基準に則した資料提出が求められます。このような外部報告を「財務会計」とも言います。

■リスクマネジメント

また、アカウンタビリティを徹底することは組織のリスクを軽減する事にもつながります。会計に限らず、組織内に起こったすべての事に責任権限を委譲し、細やかな事柄においても報告責務を設けることが後に大きなトラブルへと発展するような事象を防ぐことにつながります。このようなリスクを予測し、最小限に留めるために管理することを「リスクマネジメント」と呼びます。

リスクマネジメントで重要なことは、起こりうるリスクを想定できるだけ列挙して把握し、それぞれのリスク発生の可能性と実際に起きたときの活動への影響を基準にしてそれぞれの重要度を算定してランキング評価することです。更に、重要度の高いリスクはもちろんですが、すべてのリスクについて最小限に抑えられるための対策を予め考えておくことです。





想定される経理管理業務の流れ

〈 想定される業務 〉

現金管理業務

(日々の現金の入出金業務)

証憑類の管理業務

(領収書・請求書・納品書など)

帳簿の記帳業務

(現金出納帳、銀行出納帳、
総勘定元帳の作成、伝票の作成)

給与計算事務

(給与計算、源泉徴収、労務事務)

決算業務

(試算表・決算書などの作成)

その他規模に応じた経理管理業務

(資金繰りや税務申告)

〈 管理のポイント 〉

日々の現金の入出金がわかるように、しっかり記録に落とし込みます。

帳簿をつけるための証拠的書類としての証憑類もわかるように管理します。

帳簿を勘定科目ごとに記録する総勘定元帳伝票を作成して会計ソフトに入力する方法など記録の方法はさまざまです。

従業員がいて給与などを支払っている場合は、給与計算や社会保険などの労務も発生します。

毎月、半期、年次決算など、必要に応じた決算業務を行います。

①経費や仕入の支払い事務、請求書など売上関係書類の作成事務を行います。

②各種の支払いをスムーズに行うための資金繰り(資金の運用、借入などの権利)業務も重要です。

③税務に関する申告・納税業務(法人税の申告納税・源泉所得税の支払いなど)も期限厳守で行います。

NPO法人の会計（貸借対照表と活動計算書）

■組織に会計が必要な理由

会計は組織のリーダーには必ず理解頂きたいものの一つです。例えばバランスシートの純資産を見ると組織の経営状況がわかったり、次の一手を打つ際の参考になったりと「経営のバロメーター」としての役割を持ちます。また、真実明瞭な会計をすることで、対外的な信用度を高めることができるなど組織内の「ブランド価値向上」としての役割も持ちます。従って、会計書類を一つ一つ残していくことは本当に大変で面倒な事ではありますが、NPOを運営していく際に必須となります。ここでは、貸借対照表、活動計算書（以前は「収支計算書」とも呼ばれていました）について説明します。

■貸借対照表、資産項目／負債項目

貸借対照表とは、現在組織の中にある単年ごとの資産と負債について表したものです。この書類を見ると、現在の組織の経営バランスを読み取ることができることから「バランスシート」とも呼ばれます。

■活動計算書 収益項目／費用項目

活動計算書とは、単年ごとの収益と費用について表したものです。この書類を見ると、組織内で「いくら入って（収益）」「いくら出て（費用）」いったのがわかります。複数の事業を行っている団体は事業ごとに分けて収益と費用を出します。以前は「収支計算書」と呼ばれていましたが、一昨年のNPO法の改正に伴い、「活動計算書」へ変更となりました。詳しくは右ページにまとめています。

■NPO法人の会計基準

これまで、NPO法人の会計には統一された「ルール（基準）」が無く、NPOのアカウンタビリティで最も重要である会計報告であるにもかかわらず、その組織独自の多様な形式が存在し、中には数字の整合性が取れていないものも多く存在していました。

そこで、NPO法人の会計報告について、統一したルールを作成し、NPO法人全体の信頼性向上につなげるために2010年7月20日に策定されました（その後、NPO法改正に伴い2011年11月20日に一部改正）。ただ、法律ではないので強い拘束力がある（必ずしもこのスタイルで出さなくてはならない）訳ではありませんが、これからNPO法人として活躍していくリーダーの皆さんには統一された会計基準で財務諸表を提出し、対外的にわかりやすい報告を行うことが望ましいとされています。主に4点を右ページで紹介します。





●活動計算書

●新会計基準4つの特徴

科目	金額	
I 経常収益		
1.受取会費		
正会員受取会費	3,500,000	4,300,000
賛助会員受取会費	800,000	
2.受取寄付金		9,500,000
受取寄付金	7,000,000	
資産受贈額	2,500,000	
3.受取助成金等		7,000,000
受取民間助成金	4,000,000	
受取国庫補助金	3,000,000	
4.事業収益		7,000,000
事業A	1,000,000	
事業B 自治体受託事業C	2,000,000 4,000,000	
5.その他収益		150,000
受取利息 雑収入	102,000 48,000	
経常収益計		27,000,000
II 経常費用		
1.事業費		20,800,000
(1) 人件費		
給料手当	15,000,000	
法定福利費	1,000,000	
人件費計	16,000,000	
(2) その他経費		
印刷製本費	1,800,000	
旅費交通費	1,450,000	
通信運搬費	550,000	
地代家賃	1,000,000	
その他経費計	4,800,000	
事業費計		20,800,000
2.管理費		3,000,000
(1) 人件費		
給料手当	2,000,000	
法定福利費	100,000	
人件費計	2,100,000	
(2) その他経費		
通信運搬費	200,000	
消耗品費	300,000	
地代家賃	200,000	
減価償却費	100,000	
雑費	100,000	
その他経費計	900,000	
管理費計		3,000,000
経常費用計		23,800,000
当期正味財産増減額		415,000
前期繰越正味財産額		200,000
次期繰越正味財産額		615,000

1. 収支計算書から活動計算書へ
 どのような活動（事業）にどれくらいの費用がかかったか、それをどのような形で資金調達したか、その活動の結果正味の財産がどれくらい増えた（減った）のかを表します。フロー（活動計算書）とストック（貸借対照表）のどちらの計算書も金額が合うことが大原則であることは言うまでもありません。

2. 事業費も形態別分類に
 費用の分類はまず「事業費」と「管理費」に分け、さらに「事業費」の中で「人件費」「その他経費」、「管理費」の中で「人件費」「その他経費」に分けて表示します。

3. 財務諸表の注記
 重要な会計方針や用途が制約されたお金などについて注記する。たとえば、用途がはっきりしている寄付金などはその用途ごとに受入額、減少額、次期繰越額を注記します。

4. ボランティアなどを会計に取り込む
 ボランティアの役務など、本来金額換算できないものであっても合理的に算定できる場合は注記する。更に、財務諸表に計上するに足るほど客観的なものは活動計算書に計上できます。

NPO法人の税務

■ NPO 法人にも課税義務がある

よく、NPO 法人はボランティアだから税金が免除されると思っている方がいますが、NPO 法人も法律の定めによる納税義務に該当すれば納税しなければなりません。

主に、以下の税金が関係してきます。みなさんの団体でも該当しそうなものはありますか？

- ・従業員に給料を支払ったとき。講師謝礼を支払ったとき……源泉所得税
- ・収益事業を行ったとき……法人税
- ・課税売上が1000万円を超えたとき……消費税
- ・その他……固定資産税、印紙税、自動車税、住民税、事業税、相続税など

どうですか？ それでは、とくに関係が深いものを次項で説明しましょう。

■ NPO 法人の税務(法人税・所得税)

法人税：法人税法施行令第5条に定められた34業種の事業で継続して事業場を設けて営まれるものは、法人税法上の収益事業として課税対象になります。これらの事業を行う場合、それがNPO法における特定非営利活動(もしくはその他の事業)であっても対象となります。なお、税務署により課税対象事業の判断が異なる場合もありますので、確認されたい方は地域にある所轄の税務署にお問い合わせください。

所得税：職員に給与を支払う場合は、源泉所得税と住民税が関係してきます。また、原稿料、講演料、デザイン依頼などの報酬も源泉徴収が必要になります。これらは、組織の規模や法人税などの課税対象とはまったく別のものですので該当する人がいれば、NPO 法人が徴収義務者としての納付事務を行わなければなりません。

■ NPO 法人の税務(消費税・印紙税)

消費税：課税される期間は業務開始3年度目からとなります。つまり、設立2年度目までは消費税の課税はありません。また、課税対象外の収入として、入会金、会費、負担金、寄付金、交付金、補助金、募金などがあります。逆に課税対象収益としては、収益事業に関わる収益(物品の販売やサービスで対価を得るもの)があります。ただし、課税対象事業の収益でも収益が1000万円以下の場合は免税されます。(尚、平成25年4月から、消費税の課税の仕組みが変更となりますのでご注意ください)

印紙税：NPO 法人が発行する「領収書や受取書」は、たとえ収益事業に関するものでも金額に関わらず印紙の添付は不要です。ただし、「契約書」については免除の規定がないので印紙が必要となるのでご注意ください。自治体との委託契約などの場合は、契約内容により印紙不要となる場合がありますので、最寄りの税務署に実際の契約書を持って確認に行きましょう。

■ 「認定NPOへの寄付」について

NPO 法人がある一定の条件をクリアすることで「認定NPO 法人」となることが可能です。

認定NPO 法人となった団体に寄付をすれば、個人の場合は一定限度内で寄付金額に応じた所得控除や企業の場合は損金算入することが認められます。また、個人が相続財産を寄付した場合は、その寄付分が課税対象外になります。また認定NPO 法人にとっては、その収益事業所得を非収益事業に充てた場合は、一定限度内でその金額に応じた損金算入が認められます。認定NPO 法人に認定されるためには、PST(パブリックサポートテスト)と呼ばれる一定の条件をクリアする必要があります。



〈法人による税制上の違い〉

課税措置 法人の種類	収益事業課税の 適用 ※1	軽減税率の 適用 ※2	みなし寄付の 適用 ※3	利子等非課税の 適用 ※4	寄付金控除の 適用 ※5
公益法人	●	—	●	●	●
非営利一般法人 ※6	●	—	—	—	—
その他の一般法人	—	—	—	—	—
NPO法人	●	—	—	—	—
認定NPO法人	●	—	●	—	●
社会福祉法人・学校法人	●	●	●	●	●
消費生活協同組合	—	●	—	—	—
普通法人(企業)	—	—	—	—	—
任意団体(法人格なし)	●	—	—	—	—

- ※1 収益事業課税：法人税法上の34業種の収益事業のみに課税（寄付金や助成金には課税しない）。適用なしは全所得課税（原則課税）＝すべての所得に課税（寄付金や助成金にも課税）
- ※2 軽減税率：所得の22%を課税 →新しい公益法人には軽減税率は適用されなくなる。適用なしは普通税率＝所得の30%（ただし800万円以下の部分は22%）
- ※3 みなし寄付：収益事業所得から公益目的事業に支出した額を寄付＝損金とみなして課税所得から控除する仕組み。損金算入できる額は従来の公益法人では全所得の25%、特定公益増進法人では50%であったが、新しい公益法人では50%または公益目的支出額の全額になる。
- ※4 利子等非課税：利子等に係わる源泉所得税（利子等の20%）を非課税
- ※5 寄付金控除：適用法人に寄付を行った場合、個人では所得金額の50%までを課税所得控除、企業等の法人では所得の5%（これまでは2.5%）相当額までを経費扱いで損金算入できる。
- ※6 非営利一般法人：一般法人のうち、①余剰金の分配を行わない旨が定款において定められている ②会員に共通する利益を図る活動を行うことを主たる目的としている、等の要件に該当するものに対する税制上の通称。

【パブリックサポートテスト(PST)について】

- 年3,000円以上の寄付者が年平均100人以上。
- 経常収入金額のうちに寄付金等収入金額の占める割合が20%以上。
- 匿名寄付、少額寄付等を計算から除外する必要なし。
- 「仮認定制度」と呼ばれるPSTを満たさずとも他の要件を満たしていれば認定を3年間だけ与える制度もある。



報告の必要性

～あおもりNPOサポートセンターの場合～

青森県には約350のNPO法人があります。その中で、自分たちでホームページを開設している団体は約半分で、日々更新を行い自分たちの活動を発信している団体はその中の約半分です。その中で、年間の事業報告書、収支計算書・貸借対照表・財団目録などをホームページ上で公開している団体の数は10団体ほど…。NPOは自分たちの活動を正しく知ってもらうためにも会計や活動報告をしっかりと行い、外に発信する必要があると良く言われますが、現実はとても寂しい数字です。



誰でも簡単に情報が発信できるようなポータルサイトがあれば、もっと活発に情報発信が行われるのでは。そんな思いで2012年10月からスタートしたのが、『青い森地域創造基金NPOポータルサイト』です。始まって間もないこともあり、まだまだ改善の余地はありますが、団体紹介のページでは、メールができる方であれば、フォーマットに打ち込むだけで簡単に完成形になるように、できるだけ「難しさ」や「面倒くささ」といった固定観念のハードルを低くし、「まずは発信する」ことを意識するような工夫をしました。また、事業報告書や財務諸表のフォーマットをダウンロードできるようにしたことも特徴です。

ポータルサイトは県内のNPOが一堂に集まるフィールドをイメージしていて、そこに集うことで、企業や一般の方の目に留まる機会が増えてくるが期待されます。登録団体には簡単に情報発信ができ、目に留まる可能性が上がる一方、会計報告書や活動報告書の添付、定期的な更新をお願いしています。それが本来の目的ですから。



目指すところはポータルサイトを活用する団体が、自分たちでホームページを開設し、そこで日々の活動や、年間の報告を発信することができるようになることです。今回立ち上げたポータルサイトが、そのきっかけになればと思っています。

■特定非営利活動法人 あおもりNPOサポートセンター

〒030-0801
青森市新町1-13-7 和田ビル2階
<http://www.a-nponet.jp/>

1997年5月、青森の地にNPOを根付かせようと青森NPO推進フォーラムを結成し、情報発信や啓発活動などを行って来ました。その実績を踏まえ、さらに充実したNPO活動、及び、その支援を推進するために1999年、県内最初の特定非営利活動法人として、あおもりNPOサポートセンター（ANPOS）をスタートさせました。NPOが持つ新しい日本社会の可能性を、北東北青森で花咲かせるためにつくられた、ネットワーク組織です。「NPOのためのNPO」として、市民におけた啓発活動、NPOの支援とネットワークづくり、調査研究や政策提言を主な活動としています。

今回、コラムで紹介しましたNPOポータルサイトは、2012年5月に当法人が中心となり設立された一般財団法人 青い森地域創造基金の事業として、県内のNPO法人の情報発信を促進するために開設されたものです。



14の力

伝える力

組織を伝えるコミュニケーション

鈴木武人

株式会社電通
エグゼクティブ・クリエイティブ・
ディレクター



岡本達也

株式会社電通
シニア・クリエイティブ・
ディレクター



15の力

広げる力

組織を広げるコミュニケーション



松井薫

株式会社電通
シニア・クリエイティブ・
ディレクター

自らの団体を対外的に説明し支援者を拡大することは全てのNPOにおいて重要です。いい活動をしていてもそれを多くの人に知ってもらえなければ、多くの人々の参加を得ることはできません。

魅力ある発信をするために、自らの団体のミッションを的確に把握し、ビジョンを明確にして、端的に理解する技術と、発信の手法を学びます。

「私は何者なのか」を考えよう

■はじめに

人にものごとをうまく伝えるということは、簡単なようでなかなか難しいことです。「一生懸命話したのに、わかってもらえなかった」とか「そんなつもりじゃなかったのに誤解されてしまった」というような経験は、きっと誰にでもあることでしょう。さまざまなNPOの方からも、広報やコミュニケーションがなかなかうまくいかない、といったお話をよく聞きます。会報やチラシ、ポスター、WEBサイトなど、もっとうまく作るにはどうすればいいんだろう?と。

でも、たいていの場合、それは言葉やデザインのテクニックの問題ではなくて、むしろ伝えたい内容や相手と、情報量や整理の仕方、話法、メディアなどが合っていないことが多いようです。自分たちの思いや問題意識を、どうすれば共有してもらえるか。それを考えるという意味では、NPOの広報も、企業の広報も、私たちひとりひとりの周囲の人とのコミュニケーションも、同じではないでしょうか。

■自分たちは、どういう団体なのか?もう一度、見つめてみよう

「伝える」という行為を、人間同士のコミュニケーションを例にとりて考えてみましょう。あなたが街を歩いていて、突然知らない誰かに声をかけられたとします。たいていの人は、警戒心を抱きながら「この人はいったい誰だろう?」と思うはずですね。そうです。人に何かを伝えるためには、まず自分が何者かを相手に理解してもらわなければなりません。自分が何者なのか、何の意図があってあなたに話しかけているのか、それを明らかにすることからコミュニケーションは始まります。ところが、いいことをしている人ほど「自分はこんなに善意の人なのだから、話を聞いてもらえるはず」というふうに考えてしまいがちです。(むしろ悪い人の方が、どうやって相手の警戒心を解いていくかを必死に考えているぶん、コミュニケーションは上手かもしれません。)

また、自分が何者なのかを伝えるときに、一度にいろんな面をアピールするあまり、相手を混乱させてしまい、思うように理解してもらえない、ということもあります。まずは、自分(たちの団体)がどういう人間(団体)で、どういう面をわかってほしいのかを自分の中で整理してみましょう。それを明確にすることが、きっと「伝わるコミュニケーション」の出発点になるはずです。

※テキスト「伝えるコツ2010→2015」(電通+NPO広報力向上委員会)より抜粋





ドリル

「私」という人間を例にとって「私は、どういう人間なのか」を箇条書きにしてみましょう。



趣味や特技、資格、履歴など、書き方は自由！
第一印象として見られる「人柄・人格」を書き出しましょう。

(例)

・岡山生まれ福岡育ち 30代男

・

・娘ひとり、妻ひとり、犬一匹

・

・読書、山登り、温泉、焼酎好き

・

・まじめな楽道家

・

・人と話すことが好き

・

あなたの所属している団体をひとりの人間として考え、「私たちは、どういう団体なのか」「どういう人柄・人格なのか」を箇条書きにしてみましょう。

(例)

・地元のヤギ山を保護する団体

・

・今年で設立10年目

・

・福岡を中心に活動

・

・アットホーム、家族っぽい

・

・義理人情に厚い

・

聞く人の立場になって考えよう

■伝えることの目的を明確に。それが、出発点。

自分が何者かをわかってくれた人に対して、次に伝えるべきことは、「自分は何をしたいのか」ということでしょう。「こういうことをわかってほしい」、「こういう仕事を手伝ってほしい」、「こんなことをしているので、寄付をお願いしたい」など、伝えることの“目的”の部分を確認する必要があります。NPOで言えば、「ミッション」や「活動内容」ということになるかもしれませんが。当然のことながら、NPOにはもともと何らかの「やろうとしていること(ミッション)」があって、そのことは普通の会社員や学生より明確なはずですが、でも、たとえば活動していくうちに活動が多岐にわたるようになり、とても多くのことを伝えなければならなくなったり、団体にかかわる人が多くなって、ミッションの解釈が人によって違ってくることがあります。

ために、自分の団体が「もともと、やろうとしたこと」、「いま、やっていること」、「これから、やろうとしていること」を書き出してみましょう。これは、「伝える」ということを考える前に、その目的は何なのかを確認するための作業です。コピーして団体メンバーが書いたものをくらべてみるのもいいと思います。もし、みんなの意志が明確に統一されていれば、あなたの団体は、上手なコミュニケーションのスタートラインに立っています。みんなの意見が違っていたら、まずは話し合っ、自分たちがやろうとしていることは何なのかを、もう一度明確にする必要があるかもしれません。

■「伝える」という行為は、いつも相手のあること

自分はこういう人間だ。こんなにいいところがあって、こんなにがんばっている。というような「自負」は誰の心の中にもあるはずですが、でも、それを大声で言い続ける人は、ひょっとするとイヤな人かもしれません。たとえば、ある異性を好きになって、その人に自分のことを知って欲しい、好きになってもらいたい、とします。まだ相手が自分をよく知らない段階から、自分の自慢やアピールばかりする人は、たぶん敬遠されてしまうことでしょう。ものごとをうまく伝えるためには、まず相手がどういう人で、どんな考えの持ち主なのかを想像しながら、相手の気持ちや理解度に合わせて話し方を考えるのが良い方法かもしれません。

また往々にして、自分が思っている「自分」と、他人が思っている「自分」にはギャップがあることがあります。情熱的であることが「あつくるしい」と思われていたり、主張があることが、時には「ひとりよがり」ととられたり。人はなかなか自分が願っている通りには見てくれません。特に、それが団体となると、人格はより多面的であいまいなものになりがちです。伝えようとする相手に「自分たちがいま、どう見られているか」を想像すること。そのうえで、「自分たちはどう見られたいのか」を考えることが上手なコミュニケーションのコツといえます。

※テキスト「伝えるコツ2010→2015」(電通+NPO広報力向上委員会)より抜粋





ドリル

ひとつ前のワークで書いた「私たちはどういう団体なのか」を一旦忘れて、まわりの人や世の中の人に「私たちはどんな団体だと見られているか」を想像して書き出してみましょう。



たとえば友人の A さん、ほかの NPO の人、団体のスタッフやボランティア、会員、支援してくれている企業の人などなど。具体的な人物を想定しながら、書き込んでみましょう。身近な人に直接きいてみるのも手。

例えば、団体職員の立場から
(自分ではなく仲間を想像して)

例えば、外部の協力者の立場から

例えば、団体を知らない方の立場から

例えば、活動を良く思っていない方の立場から

次に「もっと、こんな団体だと思われたい」というポイントを 30 字以内で書いてみましょう。

「誰に、何を伝えるのか」を整理しよう

■悩みや課題を整理してみよう。「伝えること」で解決できるのは？

いま、NPOを運営していて「うちは順風満帆、何の問題もない」という話はあまり聞いたことがありません。「活動の資金が足りない」、「人手不足なんです」、「組織の中で意識のくい違いが…」など、さまざまな悩みをかかえながら、がんばっている団体が多いのではないのでしょうか。では、その中で、広報活動で解決できそうな課題はありますか？

企業が広告などのコミュニケーション活動を行う場合は、まず課題を整理することからはじめます。たとえば、ある商品の売上げをあげたい。問題なのは「商品の認知率が低いこと」なのか、「競合商品に比べて優位性(すぐれた点)が知られていないこと」なのか、といったことをハッキリさせるのです。それによって「伝える内容」が変わってくるからです。課題の整理をすることなく「とにかく、テレビCMをやろう」というアクションでは、売上げをのばすことは難しいでしょう。

みなさんも、まずは自分たちの団体のかかえる「課題」を書き出してみてください。整理をすれば、「これは広報活動で解決できそうだな」という課題が見えてくるはずです。たくさんある時は、優先順位をつけるといいでしょう。「伝える内容」をひとつかふたつにしぼることが、上手くいくコツです。

■ターゲットは誰か？ コンセプト(伝えたいコト)は何か？

広報活動で解決できそうな課題を見つけたら、次に「誰に」、「何を」伝えたらよいのかを整理しましょう。「支援者や寄付を増やしたい」、「受益者に理解して欲しい」、「一般の人に認知して欲しい」など、課題や目的の違いによって、「誰に」、「何を」伝えるべきかが違って来るはずです。右のページのフォーマットは企業が広告活動を行なうときに「課題」、「目的」、「ターゲット(誰に)」、「コンセプト(何を)」をひと目でわかるように整理したものです。「クリエイティブ・ブリーフ」などと呼ばれますが、広告会社の中でも営業マン、戦略立案のマーケティングスタッフ、広告表現を担当するクリエイティブスタッフなどの間で共通認識を持つための便利なツールとしてよく使われます。

あなたの団体の普段の広報活動を振り返ってみてください。「何となくイロイロな人に」、「団体のことをアレもコレも」とあいまいな気分で伝えようとしていませんか？ まずは、伝えたい相手(ターゲット)を具体的にイメージすることに。次に伝えたいコト(コンセプト)をハッキリさせること。「誰に、何を」を明確にしておけば、内容も語り口も相手に伝わりやすい生き生きとしたものになるはずです。

※テキスト「伝えるコツ2010→2015」(電通+NPO広報力向上委員会)より抜粋

※ターゲット：

伝えたいコトを届けるべき相手。その相手の興味や関心の度合いを想像することがよい広報を行うコツと言えます。

※コンセプト：

「概念」と直訳できますが難しく感じてしまいます。広告や広報では「相手にいちばん伝えたいこと」と理解しておくのがわかりやすいでしょう。





ドリル



下記のコラムに書き込んでみましょう。

課題 *ヒアリングによって自分たちに見えない課題も見えてくるかもしれません

広報の目的

ターゲット（誰に） *関心をもってもらえる可能性の高い方

コンセプト（何を） *具体的なアクションをイメージして記入してみましょう

まずは、情報の量を整理してみよう

■限られたスペースに、アレもコレも詰め込むと何も伝わらない

たとえば、結婚式のスピーチ。上手にしゃべるのはなかなか難しいものです。祝福したい気持ちが大きいあまり、ついエピソードを入れすぎて、結局何が言いたかったのか分かりにくくなってしまいます。よくありますよね。一方、上手なスピーチは後から思い出しても「こんな話をしていたね」とポイントを思い出せるスピーチが多いようです。

さて、あなたの団体のパンフレットやチラシ、アレもコレもの「詰め込み型」になっていませんか？伝えたいことがたくさんあるのに、スペースは限られている。それで、つい小さな文字でびっしり書いてしまう。その気持ちも分かります。でも、せっかくいいことが書かれていても手に取った人が「読みたい気持ち」にならなければ、何も伝わらなかったことと同じなのです。

前述で整理をした「ターゲット(誰に)」、「コンセプト(何を)」にあわせて、まず「いちばん言いたいこと」を明確にしましょう。そして、読む人の気持ちになって、思いきって情報量や文字量を減らしてみてください。スペースに余裕が生まれれば、言いたいことを大きな文字にして注目させるなどの工夫もできます。



〈サンプル〉

いま、ヤギ山は大きな危機に瀕しています。

新しい道路の開発やゴミの不法投棄など、度重なる環境破壊によってヤギが住める土地は年々約20%ずつ減少し、歯止めのきかない状況に。餌となる牧草は昨年と比較して約30%も減少しています。

ヤギ山の生態系を壊したのが人間なら、それを守るのは当然人間の責任ではないだろうか。そう考えた私たちは、この状況に対してとにかく自分たちができることをはじめよう!と決意しました。300人のボランティアスタッフがすでに山に入り、実態調査に乗り出しています。まもなく現地から詳細な情報が届くことでしょう。ヤギたちと人間の子どもたちが安心していっしょに遊べたあのヤギ山をもう一度取り戻すために。ふるさとに残された貴重なヤギ山を次の世代に引き継いでいくために。みなさんもいっしょに行動しませんか。あなたの1杯のコーヒー代がヤギ山の未来を救うかもしれません。

ヤギ山に、愛と緑をもう一度。

ヤギのエサとなる牧草が約30%も減少。

次世代にヤギ山をのこすために、ぜひご協力を

いま、ヤギ山が大変なことになっています。近年の環境破壊によって、ヤギが住める土地は年々約20%ずつ減り、牧草は昨年約30%も減っています。ヤギと人間の子どもが一緒に遊べた、あのヤギ山を取り戻すために。あなたの1杯のコーヒー代がヤギ山の未来を救います。

※テキスト「伝えるコツ2010→2015」(電通+NPO広報力向上委員会)より抜粋

読み手の目になって「デザイン」をしてみよう

■メリハリをつけると「伝わるデザイン」になる

デザインの話というと、「自分たちは、プロのデザイナーじゃないから…」という声が聞こえてきそうです。でも「見た目をかっこよく作ることだけがデザインじゃない」と言えば、どうでしょうか。よいデザインとは「読み手の立場になって、いちばん読みやすいように情報をレイアウトすること」なのです。

前項で「言いたいこと」をしぼって情報量を減らしましょうという話をしました。たとえば、チラシを作るとき「いちばん言いたいこと」を大きな文字で大胆にデザインしてみる。見る人の視線は自然にそこに集まり、「あ、このことを伝えたいんだな」と感じてもらえるはず。あるいは、数ページにわたるパンフレットの場合には、テーマごとに簡単な見出しをつけてデザインをする。そうすれば、時間のない人も、そこを読むだけで概要を知ることができます。

メリハリをつける方法は、ほかにもあります。「アイコン(目印となるマーク)」をつけると情報の整理がしやすいですし、イラストがあると親しみやすさが生まれます。雑誌や企業のパンフレットを、ちょっと意識して見てください。読みやすいと感じるデザインには、必ずメリハリがあるはず。そういうものを参考にするとところから始めるのも、ひとつのコツですね。

チェックリスト

- いちばん大切なことは、大胆に大きくする
- 情報は少なめにまとめてメリハリをつける。余白も大切に
- アイコンがあると、覚えやすく整理しやすい
- 写真やイラストがあると、文章だけよりわかりやすい
- 行間がつまっていると読みにくい。ほどよくあけると読みやすい
- 書体はたくさん使いすぎない方が、すっきりして見やすい
- 情報は囲んだり、線で分けると整理しやすい
- スペースにあわせて、右寄せ、左寄せ、中央ぞろえなどを活用
- 団体のアイデンティティを表現する色をメインカラーに
- 色の使い過ぎは逆効果。紙の色との相性も考えた配色に

※テキスト「伝えるコツ2010→2015」(電通+NPO広報力向上委員会)より抜粋





ドリル



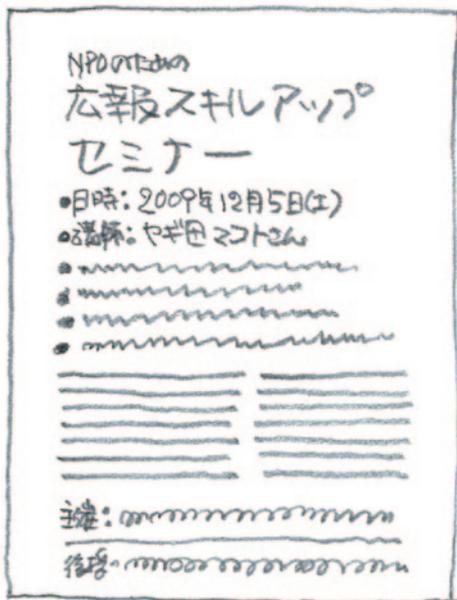
下のサンプルを参考に、セミナー開催を例として、あなたの団体のチラシをレイアウトしてみましょう。

①伝えたい内容を整理してみましょう

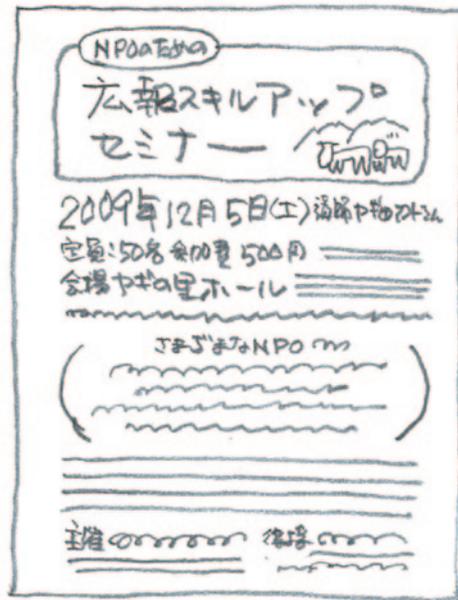
- ・セミナータイトル ・テーマ ・目的 ・内容 ・対象 ・日時、場所 ・定員
- ・参加費 ・参加するメリット ・主催 ・問い合わせ先 ・地図 ・申し込み方法 など

②パソコンなどで作成する前に、手書きのラフスケッチを起こしてみましょう。「言いたいこと」や「全体のバランス」に注意してみてください。

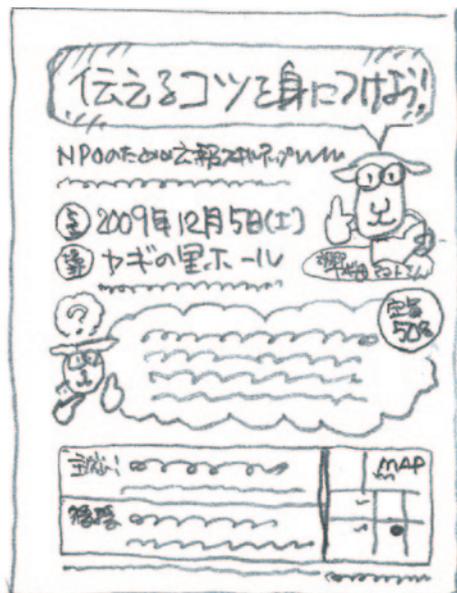
① 字の大きさを工夫



② イラストを足してみる



③ キャッチコピーを付けてみる



④ 受けての気持ちを言葉にしてみる



「Ask & Thanks」をしていますか？

■プレゼンテーションは受け取る側の気持ちになって

たとえば、自分たちの活動を行政や財団にプレゼンテーションをする。新しいイベントの説明をして、企業の協力をお願いする。NPOの活動に世の中の注目が高まれば高まるほど、プレゼンテーションの機会は増えていくことでしょう。

そんなとき、単に「費用が足りないから支援してください」という説明では、なかなか理解を得られないでしょう。「いまの社会には、こんな課題やニーズがあって、私たちの活動で、こういうイイコトが起こる」とか、「その活動を支援していくことは、御社にとってこんなメリットがある」というような説明ができれば、説得力はぜんぜん違ってくるはずです。たとえば、「本を寄付してください」と話すのと、「不要な本のリサイクルを通して、捨てない生活をはじめませんか。社員の方の社会貢献意識も高まります」と話すのでは、受ける印象もかわることでしょう。

プレゼンテーションは相手への「プレゼント」である、という人がいます。どんな視点で語れば受け取る相手が喜んでくれるのかを考えながら情報を伝える。そのうえで、こちらの情熱やこれからの見通しなどをきちんと説明し、理解を得ることが大切です。プレゼンテーションもNPOにとっての大切な“コミュニケーション”のひとつです。

■Ask（依頼）をしたら、Thanks（感謝と報告）をする。個人もNPOも同じです

NPOの活動が大変なのは、ヒト・モノ・カネ・情報のすべてがそろっているような活動環境が期待できないからではないでしょうか。“足りないもの”があるなら、「提供してくれそうな人や企業や団体」をお願いするのが、ひとつの解決策。寄付や支援を要請して資金を集める人のことを「ファンドレイザー」と呼び、立派な職能として認められている国もあり、日本でもその考え方は広がりつつあります。

さて、プレゼンテーションの結果、熱意が通じて協力していただけることになったとします。そのときはぜひ、寄付や支援がどのような成果を生み出したのかを感謝のメッセージとともに支援者に報告してください。かりに100%実現できなかったとしても、その理由やこれからの対応を正直に説明するといいでしょ。また、残念ながら断られたときも「なぜ支援してもらえなかったのか」を聞いてみてください。プレゼンを受けた側の生の声は「どこがダメだったのか」をあなたに気づかせてくれるはずです。そしてできれば、あらためて相談にうかがう約束を取り付けておくといいですね。

「Ask&Thanks」の地道な積み重ねは、団体への信用を着実に高めてくれるはずです。それは同時に、自分たちの提案力を高めていくことにもつながります。失敗すら学びのための絶好の機会。“へこたれることなく”前向きに取り組んでいきましょう。

※テキスト「伝えるコツ2010→2015」（電通+NPO広報力向上委員会）より抜粋

※ファンドレイジング：
資金調達。NPOなどが活動に必要な資金を集めること。寄付の文化が定着している海外では、日本よりも浸透しています。





「NPOにとってのブランド」

私たちは、自分の周囲にいる人の人柄や人格を自然に感じ取っているものです。つまり、それがその人のブランド・イメージなのです。そして私たちは商品やサービス、そしてそれを創り出している企業に対しても同じように人柄や人格を感じているのではないのでしょうか。

真面目な人、やさしい人、温かい人、といった人にかかる良い意味の形容詞を獲得できた企業は、真面目な会社、やさしい会社、温かい会社という感じで人にまず好印象を持ってもらうことができ、ビジネスを進めていく上で有利な環境を作り出すことに成功しているといえます。

NPOも同じなのです。自分たちのことをどう思ってもらいたいか。その人柄をはっきりさせながら自分たちの活動を通じてその人柄を表現していく。そして、広報物を通じた活動のアピールや自己紹介の機会にもその人柄をふまえたスローガンやトーン&マナーで常に一貫したアピールをしていく。その積み重ねがしっかりとした団体のイメージやアイデンティティを形成することにつながり、ひいては他の団体との差別化にも役立つのです。

人であれ、企業であれ、NPOであれ、人柄や人格がコロコロ変わる人は信用できない感じがすると思います。しっかり、みんなで話し合っ人柄を決めたらそれを守り続けること。それが信頼されるブランドづくりの大切なポイントなのです。

株式会社 電通 特命顧問
白土謙二



「伝えるコツ」とは？

「伝えるコツ」はNPOの課題の一つである広報力の向上をめざし、株式会社 電通の社会貢献活動の一環として、NPOとともに取り組んでいるプロジェクトです。コミュニケーション領域を専門とする電通と、社会の課題に取り組むNPOのメンバーによって構成される「NPO広報力向上委員会」が企画運営しています。プロジェクトでは、広報活動をしていく上での「伝えるコツ」をまとめたオリジナルのテキストをつくり、電通のクリエイティブスタッフを中心とした講師が、全国でセミナーを開催しています。

オリジナルテキスト「伝えるコツ」

電通とNPOのメンバーの経験やノウハウを、「伝えるコツ」として、誰にでも分かりやすく、使いやすくまとめたテキストです。「考え方のコツ」「実践のコツ」「応用のコツ」の3つのコツがつまっています。ドリルをやりながら、チラシや会報作りをはじめとする「NPOの広報のコツ」が身につく内容となっています。



「伝えるコツ」セミナー

セミナーでは、広報をする上での「基礎的な考え方」から、チラシやWEBサイトなどの広報物づくりの「実践的なノウハウ」まで、じっくり解説。グループワークをおりませながら楽しく学んでいきます。

プロジェクトの最新情報は
下記サイトをご覧ください。

●ウェブサイト

<http://www.jnpoc.ne.jp/tsutaeru>

●Facebookページ

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



スピードと情報発信

～アスイクの場合～

東日本大震災後、被災した子どもたちの学習サポートをするために、急遽NPOを立ち上げました。きっかけは、仙台市内で開かれた復興に関するある会議でのこと。津波でいくつかの学校が流されてしまい、残った学校は避難者の避難所となり「この先、学校にいけない子どもがでてくるかもしれない」。当時、子どもの心のケアをする団体はあっても学習面のサポートをする団体はありませんでした。そこで、避難所で勉強を教えるボランティアを集めて活動を始めました。

活動を始めた時に意識したのは、「スピード」と「情報発信」の2つ。まだまだ混乱期の中で、現場のニーズとあったらいいなという想いで半歩先、一歩先の課題に取り組みました。そしてとにかくスピード感をもって、今、現場で起こっていることを発信していきました。はじめの頃に避難所での活動の様子を河北新報に取り上げていただいたので、それを機にボランティアも集まってくるようになり、外部のサポートも運よくつながり、そこから大きくなっていきました。

発信することで、外の目にさらされることにもなり、注目してもらえます。同時に健全なプレッシャーも感じます。活動に賛同して応援してくれる人や寄付者、いろいろな方から想いやお金を託されてその代わりに動く。借りている人にはお返しをする。誰に何を発信するかを意識して、NPOならではの市民を巻き込み、いろんなものを動かしてなんぼ！ 発すればこそ、必要な時に必要な支援がやってくる。NPOの力の発揮のしどころではないかと思います。



■特定非営利活動法人アスイク

〒983-0852

宮城県仙台市宮城野区榴岡5-3-21

コーポ小松101

<http://asuiku.org/>

教育再開の危機に対応するため、東日本大震災2週間後に立ち上がった団体。その後も、仮設住宅、借り上げ住宅など、半歩先の課題にいち早く取り組む。直接的な支援活動だけでなく、ソーシャルプロモーション(調査研究)にも注力している。

ミッション:日本の相対的貧困の問題を、企業、行政、市民のチカラを結集して解決し、東日本大震災後の新しい社会像を築く。

岩手

第1回 (集合合宿のため1カ所にて開催)

2012年5月30日/花巻市交流会館

1の力 観る力「日本のNPOのカタチ」

トレーナー：山岡 義典

2の力 興す力「価値を生み出すNPOの姿」

トレーナー：手塚 明美

2012年5月31日/東和総合福祉センター

3の力 提案する力「思いを形に、共感を得る企画」

トレーナー：田尻 佳史

第2回

(2会場とも同様の研修内容を行い、活動地域から最寄りの会場に参加。以下同。)

2012年6月11日/北上市生涯学習センター

(北上会場)

2012年6月12日/大槌町中央公民館(大槌会場)

4の力 組立てる力「事業計画を単年度と中長期で捉える」

トレーナー：北村 美恵子

5の力 見通す力「組織の財源のあり方と資金管理」

トレーナー：田尻 佳史

第3回

2012年6月25日/なはんプラザ(花巻会場)

2012年6月26日/釜石地区合同庁舎(釜石会場)

6の力 持続する力「パワーを生み出す組織のあり方」

トレーナー：横田 能洋

7の力 推進する力「ここで差が出るマネジメント」

トレーナー：片山 信彦

8の力 育てる力「成長する人づくり」

トレーナー：横田 能洋

第4回

2012年7月6日/なはんプラザ(花巻会場)

2012年7月7日/釜石地区合同庁舎(釜石会場)

9の力 巻き込む力「思いを受け止め共感を広げる

ボランティアコーディネート」

トレーナー：水谷 綾

10の力 整える力「安心・納得・自己実現の労務管理」

トレーナー：家村 啓三

11の力 組む力「健全で成果が出るパートナーシップ」

トレーナー：手塚 明美

第5回

2012年7月23日/岩手県教育会館(盛岡会場)

2012年7月24日/釜石地区合同庁舎(釜石会場)

12の力 振り返る力「やれば役立つラクラク評価」

トレーナー：片山 信彦

13の力 説明する力「組織を伝えるための会計」

トレーナー：三澤 章

第6回

2012年8月6日/アイーナ いわて県民情報交流センター

(盛岡会場)

2012年8月7日/あえりあ遠野(遠野会場)

14の力 伝える力「組織を伝えるコミュニケーション」

トレーナー：松井 薫

15の力 拡げる力「組織を拡げるコミュニケーション」

トレーナー：松井 薫

宮城

第1回 (集合合宿のため1カ所にて開催)

2012年6月2日/ホテルキャッスルプラザ多賀城

1の力 観る力「日本のNPOのカタチ」

トレーナー：山岡 義典

2の力 興す力「価値を生み出すNPOの姿」

トレーナー：手塚 明美

2012年6月3日/ホテルキャッスルプラザ多賀城

3の力 提案する力「思いを形に、共感を得る企画」

トレーナー：田尻 佳史

第2回

(2会場とも同様の研修内容を行い、活動地域から最寄りの会場に参加。以下同。)

2012年6月20日/仙台市市民活動サポートセンター

(仙台会場)

2012年6月21日/登米市米谷公民館(登米会場)

4の力 組立てる力「事業計画を単年度と中長期で捉える」

トレーナー：古賀 桃子

5の力 見通す力「組織の財源のあり方と資金管理」

トレーナー：北村 美恵子

第3回

2012年7月4日/登米市米谷公民館(登米会場)

2012年7月5日/仙台市市民活動サポートセンター

(仙台会場)

6の力 持続する力「パワーを生み出す組織のあり方」

トレーナー：横田 能洋

7の力 推進する力「ここで差が出るマネジメント」

トレーナー：片山 信彦

8の力 **育てる力**「成長する人づくり」
 トレーナー：横田 能洋

第4回

2012年7月18日／エスポールみやぎ(仙台会場)
 2012年7月19日／登米市米谷公民館(登米会場)

9の力 **巻き込む力**「思いを受け止め共感を広げる
 ボランティアコーディネート」
 トレーナー：水谷 綾

10の力 **整える力**「安心・納得・自己実現の労務管理」
 トレーナー：家村 啓三

11の力 **組む力**「健全で成果が出るパートナーシップ」
 トレーナー：水谷 綾

第5回

2012年8月2日／エル・パーク仙台(仙台会場)
 2012年8月3日／登米市米谷公民館(登米会場)

12の力 **振り返る力**「やれば役立つラクラク評価」
 トレーナー：片山 信彦

13の力 **説明する力**「組織を伝えるための会計」
 トレーナー：三澤 章

第6回

2012年8月22日／エル・パーク仙台(仙台会場)
 2012年8月23日／登米市米谷公民館(登米会場)

14の力 **伝える力**「組織を伝えるコミュニケーション」
 トレーナー：岡本 達也

15の力 **拡げる力**「組織を拡げるコミュニケーション」
 トレーナー：岡本 達也

福 島

第1回(集合会宿のため1カ所にて開催)

2012年5月26日／磐梯熱海温泉 浅香荘

1の力 **観る力**「日本のNPOのカタチ」
 トレーナー：山岡 義典

2の力 **興す力**「価値を生み出すNPOの姿」
 トレーナー：手塚 明美

2012年5月27日／磐梯熱海温泉 浅香荘

3の力 **提案する力**「思いを形に、共感を得る企画」
 トレーナー：古賀 桃子

第2回

(2会場とも同様の研修内容を行い、活動地域から最寄りの会場に参加。以下同。)

2012年6月13日／福島テルサ(福島会場)

2012年6月14日／郡山市文化センター(郡山会場)

4の力 **組立てる力**「事業計画を単年度と中長期で捉える」
 トレーナー：実吉 威

5の力 **見通す力**「組織の財源のあり方と資金管理」
 トレーナー：古賀 桃子、田尻 佳史

第3回

2012年6月27日／郡山市富久山学習センター
 (郡山会場)

2012年6月28日／いわき産業創造館(いわき会場)

6の力 **持続する力**「パワーを生み出す組織のあり方」
 トレーナー：横田 能洋

7の力 **推進する力**「ここで差が出るマネジメント」
 トレーナー：片山 信彦

8の力 **育てる力**「成長する人づくり」
 トレーナー：横田 能洋

第4回

2012年7月12日／郡山カルチャーパーク(郡山会場)

2012年7月13日／コラッセふくしま(福島会場)

9の力 **巻き込む力**「思いを受け止め共感を広げる
 ボランティアコーディネート」
 トレーナー：水谷 綾

10の力 **整える力**「安心・納得・自己実現の労務管理」
 トレーナー：家村 啓三

11の力 **組む力**「健全で成果が出るパートナーシップ」
 トレーナー：手塚 明美

第5回

2012年7月25日／郡山カルチャーパーク(郡山会場)

2012年7月26日／いわき産業創造館(いわき会場)

12の力 **振り返る力**「やれば役立つラクラク評価」
 トレーナー：片山 信彦

13の力 **説明する力**「組織を伝えるための会計」
 トレーナー：三澤 章

第6回

2012年8月3日／南東北総合卸センター(郡山会場)

2012年8月4日／コラッセふくしま(福島会場)

14の力 **伝える力**「組織を伝えるコミュニケーション」
 トレーナー：鈴木 武人

15の力 **拡げる力**「組織を拡げるコミュニケーション」
 トレーナー：鈴木 武人

NPOリーダーのための15の力 WORK BOOK

発行日 2013年7月27日

編集 日本NPOセンター
市民活動団体(NPO)育成・強化プロジェクト事務局



青木 ユカリ



内山 智子



遠藤 智栄



大吹 哲也



葛巻 徹



新田 英理子



丸山 佑介



吉田 建治

協力 ワールド・ビジョン・ジャパン
デザイン 出口 城 (GRAM)
イラスト さかい さやか

発行 日本NPOセンター

問い合わせ先
認定特定非営利活動法人 日本NPOセンター
〒100-0004 東京都千代田区大手町2-2-1 新大手町ビル245
TEL 03-3510-0855 FAX 03-3510-0856
<http://www.jnpoc.ne.jp/>

このテキストは国際 NGO ワールド・ビジョン・ジャパンと日本 NPO センターが行う「市民活動団体 (NPO) 育成・強化プロジェクト」の一環として作成しました。

15

継続的で、安定的な、NPO運営のために