

NPOマネジメントサポートブック

組織力を育む 12の視点



活動を未来につなげるために

発行にあたって

2011年に発生した東日本大震災。現地では、被災者生活支援や復興支援など幅広い分野で活動するNPOが新たに誕生しました。

発災直後から、現地で活動を行うNPOを応援してきた日本NPOセンターは、震災から2年後の2013年、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」をスタートさせました。このプロジェクトは、持続可能な活動を行うための組織力の強化に重点を置いて実施してきたものです。それらの取り組みのなかから、集合研修の内容をテキストとして編集し、同年『NPOリーダーのための15の力 WORK BOOK』を発行しました。

それから12年が経過し、現地では今でも多くのNPOによって、復興支援活動や被災者生活支援活動、そして減災・防災などの活動が継続されているものの、時間の経過と共に担い手や活動資金の減少などが見られ、持続可能な活動に支障をきたす団体も増加しています。同時に、被災地に限らず全国のNPOを取り巻く社会環境の変化が顕著になり、新たな組織課題の表出などによりNPOの組織力強化に求められるものも変化してきました。

そこで今回、『NPOリーダーのための15の力 WORK BOOK』を改訂・増補すべく、全国のNPO支援組織で活動するメンバーと議論を重ね、これからの時代のNPOに必要な“関係者マネジメント”を中心に冊子全体を再構成し、『NPOマネジメントサポートブック 組織力を育む12の視点』を作成しました。東日本大震災から14年、いまだ続く復興支援に携わるNPOをはじめ、全国で活躍するNPOの組織力強化の一助になれば幸いです。

最後に、本書の発行にご協力をいただいた編集委員の皆さん、事例やコラムにご協力いただいた団体等の皆さんに、この場をお借りして感謝をお伝えしたいと思います。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 大島 誠

■ 発行にあたって	01
■ INDEX	02
■ 本書の使い方	04
はじめに	
変化するNPOを取り巻く環境	05
1の視点 参加で組織を高める力	13
多くの人の「参加」を得て組織を発展させる	
NPOの組織運営とは／NPOに参加する人々とは	
2の視点 拡げる力	23
より多くの仲間と活動するために、組織に関わる人たちとの関係性を拡げる	
「拡げる力」とは／「拡げる力」の実践に向けたポイント	
3の視点 企業と連携する力	33
NPOと企業の連携－「協創」による社会課題解決への新たな挑戦	
マルチステークホルダー・アプローチにおける企業との連携とは／企業にとってのNPOとの連携とは／企業と連携するには～相手を知る～／企業と連携するには～目的を明確にする～	
4の視点 行政と連携する力	41
協働の原則を再確認し、多主体連携に向けたステップアップを目指す	
改めて「協働」とは何か／行政との連携に取り組むにあたって／行政と連携するには～組織の違いを意識する～／さらなる連携の広がりを目指して	

5の視点 調べる力	49
課題を「見える化」し、社会を動かすための調査 市民が調べることの意義／調査の概要／調査の方法／アンケート調査のプロセス	
6の視点 提言・提案する力	59
NPOに必要な政策提言、事業提案の力を学ぶ 提言・提案の必要性／政策提言：法律や条例の制定・改正を目指す働きかけ／事業提案：事業の実施・予算化を求める働きかけ／効果的な提言・提案のための手法と学び方	
7の視点 創り出す力	69
ビジョンとミッションを「企画」としてデザインする 「思い」を「企画」にする／企画の立て方／企画してみよう	
8の視点 振り返る力	79
組織を育て、事業を進めるための評価 振り返りで組織を育てる／事業評価に取り組もう／組織評価を活用しよう／多主体をつなぐ相利評価	
9の視点 財源開発の力	89
関係性を拡げ、活動の財源を生み出す NPOの財源の種類を知ろう～種類とそれぞれの特徴～／NPOにとっての会費・寄付金について／お金を媒介にして「関係性」を拡げる	
10の視点 見通す力	99
組織と事業を育てる中長期計画 中長期計画が生み出すものとは／中長期計画作成のポイント／中長期計画を立て実行する／中長期計画の取り組み方法	
11の視点 守る力	109
活動の土台となる実務の力を学ぶ アカウンタビリティと資金管理／NPO法人の納税義務／仲間を守るということ／活動する環境を守るということ	
12の視点 伝える力	119
組織基盤強化と支援の拡大を目指す、NPOのコミュニケーション 「伝える」前に／内なる対話「組織を固める内部コミュニケーション」／外との対話「活動の幅を広げる外部コミュニケーション」／NPOにおける「伝える力」の違い／伝えるうえで大切なこと	

■ 執筆者紹介	128
---------	-----

■本書の使い方■

この本は、「はじめに」と、NPOのマネジメントに必要な「12の視点」で構成されています。

これからの時代のNPOの組織や活動に求められることを「はじめに」で、述べています。

本書を手に取ったら、まず「はじめに」を読み、その後、自団体に必要な「視点」を選んで活用してください。

「つまみぐい」OKです！

「12の視点」は、それぞれの章が独立しているため、関心のあるものから読んでいただくことができます。それぞれ、他の章との関連も付記していますので、興味があったらその章にも関心を広げて読んでいただけます。

ワークはコピーOKです！

どの「視点」もワークシートが掲載されており、組織の皆で実践的に学べるようにしています。ワークシートは、そのまま記入して使えるように作成しています。コピー等してご活用ください。本書を活用して、グループや自団体などで、ワークショップに取り組んでみてください。

研修の企画もOKです！

本書は、見開きで左側に文章、右側に図表、ワーク、コラム、事例を掲載する構成になっています。本書を活用して研修など開催してみませんか。日本NPOセンターにご相談いただければ、企画をサポートさせていただきます。

はじめに

変化するNPOを取り巻く環境



少子高齢化や貧困、環境問題など、私たちを取り巻く社会課題はますます複雑化しています。その一方で、社会課題解決の担い手も、行政やNPOだけでなく、企業、地縁組織、協同組合など多様化が進んでいます。このような状況を受けて、社会課題解決の方法も新しい方法へと転換しつつあります。

1990年代までの行政主導の時代、1990年代後半からのNPOなど「新しい公共」の担い手が注目された時代。そして、2020年代以降は多主体連携による社会課題解決が、新たに追求されるようになってきているのです。

このような変化によって、NPOの社会的役割をも、大きく見直していくことが求められています。つまり、「NPOとは何か？」が改めて問われ、その価値を再構築すべき時が来ているのです。

本章では、我々を取り巻く時代の変化を俯瞰し、NPOの存在意義とこれから求められる社会的役割について理解を深めていきます。



松原 明

特定非営利活動法人協力アカデミー 代表

1.なぜ今、「NPOとは何か?」なのか?

■ 社会課題の解決手法が変わってきた!~社会課題の複雑化とNPOの役割の変化~

今日、貧困、孤立などの社会課題は、さまざまな要因が絡み合い複雑化してきています。どの課題も一つの組織だけで解決できる単純なものは少なく、行政、NPO、企業、地縁組織等それぞれが「これまでのやり方だけでは通用しない」という壁に直面しています。

1990年代までは、社会課題の解決は行政が中心的担い手でした。90年代以降は、行政の限界が明らかになると同時に、新自由主義と呼ばれる市場中心の考えが広がり、行政の役割が後退していきます。1998年のNPO法成立以降、NPOが社会課題解決の担い手として注目を集め、「新しい公共」と呼ばれました。さらに、2010年代後半からは、企業、協同組合、地縁組織など、多様な組織のなかにも社会課題解決に取り組む団体が増えてきました。

社会課題の複雑化と解決の担い手の多様化は、解決の手法にも大きな変化を生み出しています。

企業によるソーシャルビジネスは、資本力と実現力という点で急成長しています。一方、地域共生やコミュニティスクールのように、行政は多主体の連携による問題解決をあらゆる分野で展開し始めています。これから社会では、この2つの社会課題解決方法が大きな柱となっていくことでしょう。

このような変化は、NPOの役割を改めて問いかけています。NPO法以降は、行政と並ぶ「新しい公共」の担い手として、行政とは異なる役割が問われました。しかし今や、企業の取り組みとどう違うのかが問われています。企業も社会課題解決ができるのなら、「NPOは企業とどう違うのか?」「なぜNPOが必要なのか?」「NPOとは何か?」と問われているのです。

■ NPOの社会的役割も変わってきた!~多主体連携の時代における「NPO3.0」~

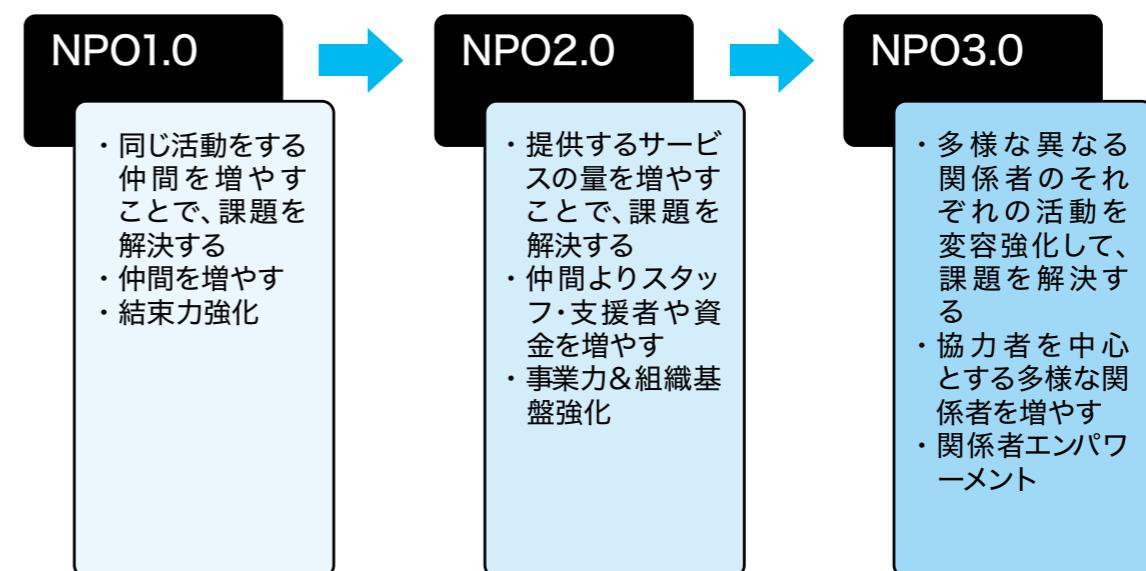
NPOとは、社会課題解決などの目的を実現するために、人々が協力し合う仕組みです。企業が、交換と競争によって利益の最大化を目指し、行政が法や強制力によって秩序をもたらすのに対し、NPOは人々の力を結集することで、人々に可能性をもたらします。その中核的な機能は時代が変わっても変わりません。しかし、NPOの社会的役割は時代によって変わっていきます。

1990年代までは、NPOや市民活動には、行政の補完的役割として、市民参加や市民運動を通して、行政の事業をより良くすることが求められました。この時代のNPOを「NPO1.0」と呼びます。1998年のNPO法成立以降は、行政にはできない領域でNPO等が自立して活動することと、行政とのパートナーとして「協働」が求められた「NPO2.0」の時代となりました。

そして今、私たちは「NPO3.0」のステージに入っています。この多主体連携の時代において求められるのは、自組織のみの取り組みの枠を越え、地域や活動を取り巻く多様な人々(=関係者)との協力関係を育み、ネットワーク全体で課題解決を目指すコーディネーターとしての役割です。これは、「協力」を中心的機能とするNPOにとって、一番強みが発揮できる役割でもあるのです。

行政は、その仕組み上、縦割りの壁を破ることは難しいものがあります。企業は交換をベースとした関係構築は得意ですが、交換をベースとしない関係構築に関する取り組みは発展途上にあります。NPOは、目的のために人々をつなぎ合わせていく協力のプロフェッショナルです。多主体連携の時代において、NPOには他のセクターではできない強みがあるのです。

図0-1 NPOの変遷



2.新しい時代のNPOマネジメントとは何か?

■ 変わるNPOのマネジメント

NPO1.0の時代、社会課題解決の事業の主体は行政でした。その時代には、NPOは自立した組織や事業力を強く求められなかったため、多くのNPOは仲間や同志で構成され、ボランティア中心で事務局が弱く、会費や仲間の寄付で活動をしていました。したがって、ボランティアマネジメントが中心のテーマだったのです。

NPO法成立以降、NPO2.0の時代にNPOに求められたのは、「自立」です。行政から独立して社会変革する主体として、また行政と協働して社会の課題解決をする主体としての「組織」が求めされました。法人化や雇用、会計・税務やファンドレイジング、事業力の強化など、安定した「組織」としての基盤を固めるマネジメント=「組織マネジメント」が重要になりました。

今日のNPO3.0におけるマネジメントにおいても、ボランティアマネジメントや組織マネジメントは重要視されています。しかし、それ以上に、関係者のパワーで社会をより良く変えていくという「関係者マネジメント」の力が強く求められているのです。多様な主体の連携を創り出し、それを持続させ、ネットワークとして、どのような成果が上げられるのかが、最重要事項となってきたのです。

表0-1 時代によるNPOの役割の変化

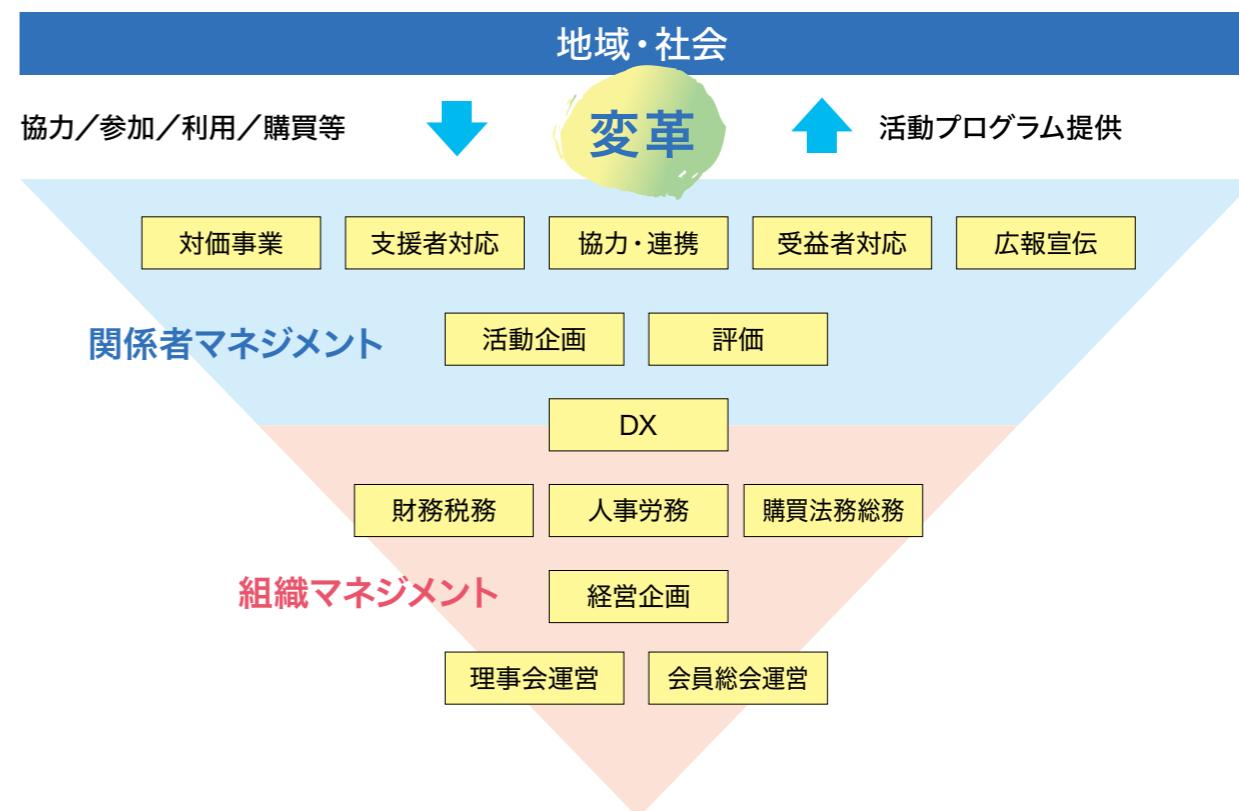
大項目	小項目	第1期	第2期	第3期
時代	年代	1990年代半ばまで	1990年代半ば～2020年前後	2020年前後～
時代環境	社会課題解決方法	公共一元論：行政中心、行政への市民参加	公共二元論：新しい公共、ソーシャルビジネス、二者協働	公共多元論：主体の多様化、多主体連携、プラットフォーム、共創・協創
	国家	福祉国家	新自由主義国家	社会的投資国家
	事業	公益／共益／私益の明確な分離	公益／共益／私益の壁の段階的消滅	法人類型に関わらず社会課題解決へ
NPOのあり方	中心的バージョン	NPO1.0	NPO2.0	NPO3.0
	マネジメントの中心	ボランティアマネジメント	組織マネジメント	関係者マネジメント
	マネジメント課題	ボランティア募集・管理、会員拡大	組織基盤強化、法人化・法人運営	協力関係の構築・運営・持続化
	差別化ポイント	無報酬	非営利	多主体連携
支援センターのあり方	コンセプト	ボランティアセンター	NPO支援センター	多主体連携推進センター
	役割	ボランティアマネジメント支援	組織基盤強化支援、事業遂行支援	多主体連携プラットフォーム形成運営支援



■「関係者マネジメント」とは何か

これからのNPOには、組織マネジメントと関係者マネジメントの2つのマネジメントが求められます。組織マネジメントは、法人化や会計・税務・労務、事務局や理事会の運営などを扱います。関係者マネジメントは、外部の協力者の開発、協力して創り出すプログラムの構築、連携プラットフォームの運営など組織外部との関係性を中心に扱うマネジメントです。

図0-2 NPO3.0のマネジメントの構造



関係者マネジメントは、「協力」という力を織り込んだNPOならではのマネジメントです。企業でも、取引先の管理や社会的責任など、補助的な関係者マネジメントは存在します。しかし、関係者の力で目的を達成しようというアプローチは企業にも行政にもありません。

NPOは、行政や企業に比べたら、小さな存在です。単体では、行政や企業と互角の働きはできないでしょう。しかし、多様な関係者を協力者に変え、共に社会を変革していく広範なネットワークを作ることで、その協力者の力が、NPOを、行政や企業に匹敵する、社会を良くするための重要な担い手に押し上げていく。それが、関係者マネジメントなのです。

■「関係者マネジメント」の仕組み～異なる者同士が協力し合うために～

NPO2.0におけるマネジメントは、支援者のマネジメント、つまり、活動を関係者がどう助けてくれるかが問われることでした。一方、NPO3.0での関係者マネジメントは、協力者は独立したパートナーです。それぞれが、異なる目的、異なる価値観、異なる事業を持ち、お互いに対等でありつつ、活動を行っていきます。そこで問われるのは、おののの異なりを抱えながら、課題を中心にいかに共に活動できるかということなのです。

この異なる者同士が協力する時、カギとなるのが「相利」という考え方です。協力者は、それぞれ異なる目的や事業を持っています。対等である以上、それぞれの目的が実現できるように多主体連携の形を作り上げる必要があります。したがって、その連携を通じて、それぞれの目的が実現できるか=相利（それぞれの利益の実現）が、多主体連携のカギとなるのです。

連携のあり方も変わってきます。かつての協働においては、ある決まった事業を行政とNPOで役割分担して実施する形が主流でした。しかし、これから求められる協働は、パートナー同士が対等な協力を通じて目的を達成するわけです。どちらかの事業を他方が担うのではなく、それぞれにとって価値ある連携を新しく作り出す、価値の開発としての「協創」が重要となってきます。「協働から協創へ」と、より価値開発が重視されてくるのです。

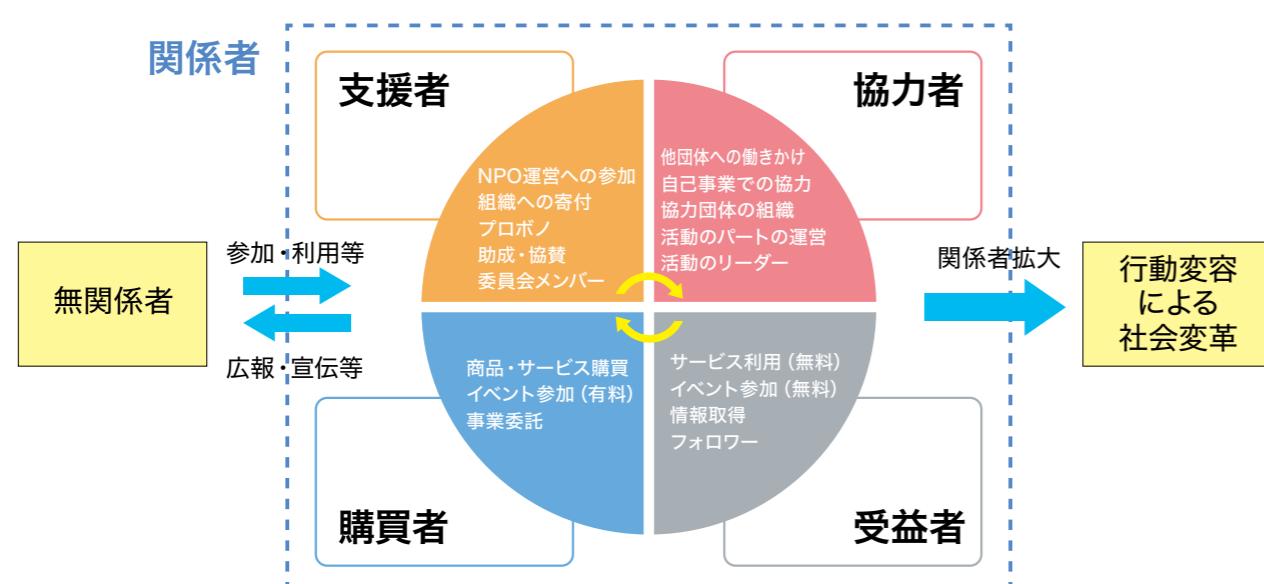
また、NPO2.0における成果尺度は、利用者数や事業実施規模、社会的影響力といった「自組織が何をできたか」が中心でした。しかし、NPO3.0においては、多様な協力者それぞれが何を達成し、その結果、どれだけ多様な成果が上がったか、また、それが何を得られたかが重要となります。また同時に、協力者それぞれのメリットがないと連携は持続しません。そのため、「相利評価」など多元的価値の実現度が評価指標として重要な要素となっています。

3.いかにして関係者をマネジメントするか

■ プラットフォームでマネジメントする

多主体連携の関係者マネジメントでは、個々の協力者への対応を中心に置くと対応しきれなくなります。そこで、多様な協力者が、共有の目標を追求する「場」=プラットフォームを通じてマネジメントしていくことになります。このプラットフォームを構築し活性化させていくこそが、関係者マネジメントの中核となります。

図0-3 NPO3.0(関係者マネジメント中心)の活動モデル



関係者マネジメントでは、それぞれの関係者にどのような役割を提供できるか、どう参加してもらえるか、が重要となります。関わり方には大きく分けて、①自ら活動を実施する「協力者」、②活動に参加する「支援者」、③活動のサービスを受ける「受益者」、④活動の商品を購入する「購買者」の4つの役割があります。これらの関わりを作り出すプログラムを企画し、提供し、満足してもらうことで、新たな関わりを生み、関係が強化されていきます。さらに、取り組みごとにこれらの役割を交替してもらい、相互性を理解してもらえるようにします。

プラットフォームは、ただ「場」を用意しただけでは機能しません。そこに達成と相利をもたらすための「駆動エンジン」として、「イベント(具体的な取り組み)」を走らせましょう。例えば、お祭りやキャンペーン、交流会、一緒に作業など、それに協力する役割と相利があるイベントを実施して、プラットフォームを動きのあるものとしましょう。

プラットフォームの運営のキモは、相利と役割のバランスです。プラットフォームに人が参加し、活動するのには、自分の相利があるからです。各参加者の相利をどう設計し、シェアするかが運営の腕が問われるところです。また、各協力者が担う役割が、協力者の負担するコストになります。負担するコストが相利に比べて過大であると、協力は成立しません。相利と役割のバランスを適切にとるスキルも求められます。

■ 小さく始めて拡大する

プラットフォームづくり聞くと、いきなり関係者を全員集めて、協議会などを作ってしまう事例を見ます。しかし、大切なのは、まず「小さく始めてみること」です。最初から多くの人を協力者にしようとはせず、まずは最低限の共有目標を追求できる人々で、お試しの活動を始めてみましょう。実際の活動ではなく、お試しのワークショップでも構いません。試行錯誤を繰り返すことを前提とした小さなスタートが、結果的に大きな連携へつながります。

小さく始めた活動で、「参加者から『目標が達成できた』『またやりたい』という声が上がった」「それぞれが次回の活動も続けたい」といった手応え(=小さな成功)が得られたら、関係を拡大していきましょう。少しずつ仲間を増やしたり、活動の頻度を上げたり、テーマを広げたりと、活動を「拡大」させていきます。その場合でも、常に役割と相利の再設計を忘れないようにしましょう。

この「小さく始め、拡大する」というプロセス全体を通じて、常に意識すべきなのが、協力者の「相利」が満たされ続けているかの「見える化」と「評価」です。定期的なアンケートや、ミーティングでの簡単な振り返り、定量・定性的評価などを通じて、常に協力者からのフィードバックを収集しましょう。そして、その相利の実現度を「見える化」し、協力者間で共有することが、プラットフォームの健全な発展に不可欠です。

■ リーダーシップの役割～相利型リーダーシップでみんながヒーローに～

NPO3.0のリーダーに求められるのは、自分の想いや計画でグイグイ引っぱっていくトップダウン型のリーダーシップではありません。協力者の異なりや多様性を理解し、それぞれの価値実現(相利)を支援するように活動を組み立て、役割を提供し、PDCAを回していく。このようなリーダーシップ=「相利型リーダーシップ」が求められるのです(本書【1参加で組織を高める力】を参照)。

相利型のリーダーが目指すのは、自分だけがヒーローになることではありません。協力者一人ひとりが、それぞれの舞台で活動の主役となり、「ヒーロー」になれるようにするのが仕事です。「私が、この成果を生み出したのだ」と言える人を増やしましょう。こうした「みんながヒーロー」になれる文化を育むことこそが、関係者マネジメントにおけるリーダーのあり方なのです。

4.新しいNPOマネジメントを学ぶには

■ フレームワークで「型」を学ぶ

知識だけではスキルは向上しません。スキルを向上させるためには、フレームワークを学びましょう。フレームワークとは、思考や分析、問題解決などを行うための「枠組み」や「型」のことです。複雑な事柄を整理し、考えるべき要素や手順を明確にすることで、効率的かつ的確な意思決定や行動を助けます。ビジネスで用いられるSWOT分析や、製品開発の手順であるPDCAサイクルもフレームワークの一種です。多主体連携や協力においても、多様なフレームワークがあります。それを学んでいきましょう。

また、関係者とフレームワークと一緒に作ること自体が協力のきっかけになり、お互いの課題・目的への理解も深まります。協力や連携のスキルも向上します。チームで共有・振り返りを行うことで、さらに視点の幅が広がります。一人で作るのではなく、みんなで一緒に創ることで、使い方を学んでいきましょう。

相利評価表は、活動における、各関係者の問題・目的・役割・メリット見える化し、バランスよく調整するためのフレームワークです。誰がどんな負担を担い、何を得るのかを一覧にし、共有することで、摩擦や不満が事前に把握しやすくなり、協力の持続性が高まります(相利評価表に関しては、【8振り返る力】を参照してください)。

■ 実践のなかで学ぶ～実践を評価し、共に学び合う～

関係者マネジメントの能力は、本を読んだり研修を受けたりするだけで身に付くものではありません。何よりも、協力者と共に活動する「実践」の積み重ねのなかで体得していくものです。小さな協力を企画し、試行錯誤を繰り返す経験そのものが、最大の学びの場となります。対話や合意形成に時間をかけたり、完璧な計画を待つのではなく、まずは「やってみる」こと。その一歩が、学びのサイクルを回し始める原動力となります。

実践を本当の学びに変えるためには、「評価」のプロセスが不可欠です。活動をやりっぱなしにせず、「相利評価」などの仕組みを用いて、協力者一人ひとりが何を得られたのか、目的は達成できたのかを定期的に振り返り、共有しましょう。このプロセスを通じて、成功の要因や改善すべき点が明らかになり、学びが具体化します。評価とは、最大の学びの仕組みなのです。

学びは、自らの組織のなかだけで完結させるものではありません。連携するパートナー組織とも、成果の評価をオープンに共有し、「共に学び合う」関係を築くことが重要です。そうすることで、個別の組織の成長だけでなく、プラットフォーム全体の課題解決能力が向上していきます。最終的に、多主体連携そのものが、参加する全員が互いを高め合い、新たな価値を協創する「学びのプラットフォーム」となることを目指しましょう。

共にエンパワーメントし合う。それが、NPO3.0のマネジメントです。

 **さあ! 「はじめに」を理解したら、いよいよ具体的な力を身に付けましょう!**

「協創」と「共創」について

どちらも「きょうそう」と読みますが、本書では「協創（多様な主体が互いの価値観や個性を尊重し、協力して新たな価値や解決策を創造する活動）」と「共創（企業や組織が顧客、消費者、自治体、研究機関等のステークホルダーと協力して新たな価値を創造する活動）」を使い分け、主として「協創」を用いています。

1 の視点

参加で組織を高める力

多くの人の「参加」を得て組織を発展させる



NPOは「参加の機会」を提供し、多くの人や組織と協力して自立していく組織です。

ボランティア活動をしたい人に、その人の能力を活かせる活動プログラムを提供する。寄付金を介して課題解決の一翼を担える機会を提供する。あるいは助成金の効果を最大限に活かすプロジェクトを助成財団などに提案する……。

NPOは、魅力的な参加のメニューを開発し、人々や団体に提供することで、多くの人々の自発的な「参加」を得て、自律的・創造的に活動を進め、かつ、共に課題解決を進める仲間を増やし、組織を発展させていくことができます。

本章では、この「参加」を進めることで組織を発展させていく力について、その意味やポイント、留意点などについて理解を深めていきます。



早瀬 昇

社会福祉法人大阪ボランティア協会 理事長

1. NPOの組織運営とは

■ボランタリーに関わる人々で創る組織

NPO (nonprofit organization) はアメリカ英語。一方、イギリスでは voluntary organization です。組織の特性を示すうえでは、アメリカよりもイギリスでの表現の方が適切です。というのも、NPO の特徴である機動性や創造性、多彩さなどはボランタリーな組織だからこそ生まれる性格。利益追求の組織ではないという点だけなら、とかく NPO と比較される行政と同じです。実際、voluntary organization である NPO は、その中核に強い思いや願い、時には義務を起点に行動する人々がいる組織であり、そうした存在がなければ活動は停滞します。この思いに共感する人々が参加できる組織となることで、参加者や支援者のすそ野が広い組織を作ることができ、組織の持続性が高まります^{*1}。

■民主的な運営とリーダーシップ

NPO に参加する人々の力を活かすには、意思決定や実際の事業活動への参加の機会を増やすなど、市“民”が“主”体となる民主的運営を進めることができます。

もっとも、実際の事業推進や組織運営の際には、多様なメンバーの意見を聞く時間的余裕がなかったり、逆にみんなで決めるのではなく、それぞれのチームに決裁を任すなど、リーダーシップのスタイルを使い分けることも必要です。右ページの表 1-1 は「専制型」「民主型」「放任型」という形で、その特徴や有効な場面を整理しています。なお、緊急対応のために専制的に決定した場合も、後に決定の経緯や結果を総会や理事会などの場に報告し了解を得ることで、最終的に民主的な運営規律を保つことができます。

また、リーダーシップ論には、「PM 理論」(Performance・目標達成機能と Maintenance・集団維持機能の 2 軸で分析) や「SL 理論」(教示型、説得型、参加型、委任型で整理する状況対応型リーダーシップ理論。Situational Leadership Theory) が著名ですが、最近では「マインドフル」「アジャイル」「インクルーシブ」「エコシステム」などを重視するリーダーシップ類型も登場しています。

■心理的安全性と健全な衝突による学び

當利・非當利に関わらず、メンバーの創造性を活かすうえで、心理的に安全な環境の重要性は広く知られています^{*2}。心理的に安全な環境とは、自分の考えを気兼ねなく話せ、困った時に周囲に助けを求めやすく、互いに協力し合え、新しいことに挑戦でき、失敗しても責められず、違いを認め合い多様な考え方が尊重される環境のことを言います。

NPO におけるボランティアは、それぞれに多彩な視点や専門性を持つつも、NPO の事業自体に関する知識が浅い場合もあります。しかし、そうした人々の思いつきや奇想天外なアイデアが、組織の創造性を高めることもしばしばあります。NPO でも、心理的安全性はとても重要と言えます。もっとも、心理的安全性ばかりを気にして対立を回避すると、組織の成長は見込めません。より良い状態を目指すために時に衝突が生まれても、そこで対話が成立すれば、メンバーの学びと組織の成長につながります。この関係は、右ページの表 1-2 のように整理できます。

*1 松原明、大社充『協力のテクノロジー 関係者の相利をはかるマネジメント』(学芸出版社、2022年)が示すように、組織の思いに共感しない人々とも、「相利(そなり)」の生まれるプログラムを共有することで、協力を得ることができます。この関係者マネジメント力を高めることは、権力や資本力の点では政府や企業に劣るNPOにとって、とても重要です。

*2 1999年にハーバード大学で組織行動学を研究していたエイミー・エドモンドソン教授が提唱。2012年にGoogleが調査した「プロジェクト・アリストレス」で生産性が高いチームの共通点の鍵の一つであることが確認され、広く普及するようになりました。



図表

表 1-1 リーダーシップの3類型 (※状況に応じてうまく使い分けられるのが有能なリーダー)

型	特徴	具体的な場面	機能の違い
専制型	<ul style="list-style-type: none"> ・決定が迅速にでき、機敏な処置がとれる ・リーダーの独断専行の恐れがある ・リーダーが有能なら持ち味が出るが、無能なら欠陥が暴露する 	<ul style="list-style-type: none"> ・困難に直面した時 ・迅速な行動や決定が必要な時 ・メンバーや集団が未熟な時 	仕事機能(集団の目的達成の機能)に有効な場合が多い
民主型	<ul style="list-style-type: none"> ・衆知を集め、無難に運営できる ・皆の協力が得やすい ・話し合いには時間がかかり、危機的状況では時機を逸することがある ・リーダーの能力と無関係に安定した運営が可能 	<ul style="list-style-type: none"> ・集団の目標、運営方針、規約など、メンバー全員に関係する重要事項の決定 	維持機能(集団の組織維持の機能)の発揮に有効
放任型	<ul style="list-style-type: none"> ・自覚を促すのに良い ・自発的協力が得られる ・目標を明確に示せば、メンバーが持ち味を発揮する ・組織の一体性、一貫性が弱まる恐れもある 	<ul style="list-style-type: none"> ・メンバーが集団の事情に通じ、有能である時 	参加機能(メンバーの主体的参加を促す機能)の発揮に有効

(出典) GWT 研究会編『グループワークトレーニング』(日本レクリエーション協会、1976年)

表 1-2 心理的安全性と活動の基準

心理的安全性	活動の基準	
	低い	高い
高い	<p><u>ヌルい活動の場</u></p> <p>コンフォートゾーン 活動の充実感はない</p>	<p><u>学習する活動の場</u></p> <p>学習して成長する場 健全な衝突と高いパフォーマンス</p>
低い	<p><u>サムい活動の場</u></p> <p>余計なことはせず 自分の身を守る</p>	<p><u>キツい活動の場</u></p> <p>不安と罰によるコントロール</p>

(出典) 石井遼介『心理的安全性のつくりかた』(日本能率協会マネジメントセンター、2020年)



■NPOという組織の特徴

NPOの運営には、以下のような特徴があります。

(1) 多彩で、関与度に大きな幅のある人々の参加

企業や行政は有給職員だけで構成されますが、NPOには関与度に幅のあるボランティアが参加する場合も多くあります。理事の大半がボランティアであることは多く、監事もその独立性を保つため無償が基本です。運営委員会やチームなどを作りボランティアが継続的に参画することも少なくありません。組織経営や事業の企画に深く関与する人、スタッフとして定期的に参画する人、単発行事に参加する人など形態は多様。会費を納める会員、単発的な寄付者など、人々はさまざまな形で組織に参加します。

(2) 上意下達ではなく、納得・共感で人が動く

職位による決裁権限が階層化され、指揮命令関係で人々が行動する組織はよくあります。しかしNPOでは、人々は役職上位者の指示に従って動くとは限りません。そもそもボランティアは雇われておらず、活動や組織に魅力を感じなければ、すぐ離れてしまいます。有給職員も、多くの場合が、それほど良くはない労働条件のもと自負をもって仕事に取り組むわけで、自負心が高まらない指示が続けば退職してしまいます。

人々の内発的な活動意欲を尊重し、自律的に活動でき、学びや達成感が実感でき、活動の意味の納得できる場となることが重要です。活動を自ら選べ、フラットに話し合え、情報が共有され、ワクワクする目標の実現に向けて個々の力が活き、連帯感を実感できる場となれば、人々は能動的に動き出します。

(3) 関与度の高い人の思いを尊重する

株式会社のように持ち分=所有株数に応じて意思決定権限が増減する組織とは異なり、NPOの総会は1人1票。会員間の権限に差はありません(これは合同会社などでも同様です)。

一方、実際の活動では、熱心に活動する人の努力を評価し、関与度の高い人の思いを尊重する場合が少なくありません。たとえ正論であれ、その実現に努力しない「高みの見物」的な評論は、活動現場の意欲を萎えさせてしまうからです。1965年に結成された「ベ平連(ベトナムに平和を!市民連合)」の創設者の一人、小田実氏は、市民活動には3つの原則が大切だとしました。曰く、「①自分のしたいこと、できることをやる。②言い出しちゃが率先してことを行う。他人のすることにとやかく文句をつけない。③運動は自分で始める、一人で始める^{*3}」。ほぼ半世紀前、市民運動の行動原則として示されたものですが、NPOの組織運営において、参考になる原則だと言えます。

(4) 責任は共有し、役割は分担する^{*4}

役割を分担したら、その役割に対する責任も分担するスタイルが一般的。しかし、このスタイルは、分担して役割を受けた人が孤立しやすいリスクがあります。NPOのなかでも特に多くのボランティアが参画する団体では、個人責任の追及で負担感を高めてしまうのではなく、情報を共有し、互いのしんどさを分かち合い、みんなで相談し一緒に活動に取り組む雰囲気を醸成することが大切です。

まわりから信頼され、持続できる組織になるための13か条

○×△で自己チェックしてみましょう。

<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、信頼し合える人間関係が広がり情報も入ってくる
<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、ほかにも呼びかける
<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ことをして、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	試行錯誤と経験のなかで培ったノウハウを研修素材などにして知的財産に昇華する
<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. 人間的成长が魅力	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。自分だけでもなく、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

*3 小田実『世直しの倫理と論理(下)』(岩波新書、1972年)。数字は筆者が加筆。

*4 西川正『あそびの生まれる時「お客様」時代の地域活動コーディネーション』(ころから、2023年)を参照。



2. NPOに参加する人々とは

そもそもNPOには、構成員が組織的に活動する社団法人型と、財産を組織的な体制を整えて活用する財団法人型がありますが、以下では数の多い社団法人型の組織について解説します。

■市民の参加が生み出す価値

NPOへの市民（ボランティア）の参加で、対価ではなく共感で活動する仲間を得て、活力ある組織になります。「放っておけない」「何とかしたい」という voluntaryな思いをいたく市民（そのなかには課題当事者も含みます）の活動意欲こそは、NPOのエネルギー源。意欲あふれるメンバーがリードする組織となり、活動を創造し課題にビビッドに対応できる活力ある組織になります。

また、ボランティアがもつ多彩なタレント性（専門性、経験、視点……）が組織にもたらされ、事業の質が高まり、多様な課題解決策が創造できることもよくあります。

そして、ボランティアの「オーナーシップ」（私（たち）の団体だと思う意識）が高まると、ボランティア自身が寄付者やファンドレイザーになり、会費や寄付など使途の自由度が高い「共感系財源」が増加し、財政基盤も強化されます。

NPOへの参加を通して、社会課題を「他人事」とみなす第三者的な立場ではなく、NPOの取り組む社会課題に対する「当事者」意識をもつ人々が増えていきます。さらに、市民自らが課題を解決できる立場だという意識も高まり、市民が公共サービスの受益者・消費者という“客体”的立場だけではなく、サービスの創造者・提供者という“主体”としての意識も広がります。

このように市民（ボランティア）の参加は、無償で事業を進めてくれる人材の確保といった意味を超えて、NPOの事業の質を高め、NPOが目指すビジョン実現の大きなテコとなるものなのです。



あなたの団体が取り組んでいることを伝えてみましょう

- あなたの団体が取り組んでいることをワークシートを活用して伝えてみましょう。
- どこからでもいいので、書きやすいところから記入しましょう。

解決しようとしている課題、テーマ、トピック、気になること

課題解決後の目指す姿



最後に、声を出して読み上げることがとても大切です。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、部署や役職ごとに変わってくるかもしれません。

■NPOに関わるさまざまな立場

(1) 理事・監事(役員)

社団法人型の組織では、会員(構成員)総会が最高議決機関ですが、会員数が多い場合は頻繁に開催できません。そのため、日常業務を執行し組織を代表する「理事」^{*5}と、その執行を監視する「監事」が選任され、両者を「役員」と呼びます。理事は職員を兼務できますが、監事は兼務できません。ボランティアの立場での理事もありますが、組織経営に責任を負う立場として、情報共有や役員会での意見交換が重要になります。

なお、NPO法人の役員には善管注意義務が課されますが、一般社団法人などでは第三者責任も問われるため、法人格による法的責任の違いに注意が必要です。

(2) 有給スタッフ(職員)

年金や資産、親族の扶養などで生活費を得られる一部の人を除き、人は収入を得なければならぬため、ボランティアだけでNPOを運営するとフルタイムの活動は難しく、活動に限界が生じます。

その壁を越えるのが、有給スタッフ=専従者(職員)の確保です。専従化により専門化も進めやすくなり、組織力は大きく高まります。ただし、職員の賃金を賄う収入の安定的確保が必要で、さらに事業推進のための経費も得られる財務構造を構築することが、経営上の大変な課題となります。

(3) ボランティア

多くの役員はボランティアの立場で経営に参加しますが、事業活動にもボランティアが参加できるプログラムの開発が大切です。職員は、ボランティア参加を進めるコーディネーターの役割を担う場合が多く、職員とボランティアとの協働関係を、どう構築するかが問題となります。

・有給スタッフとボランティアの協働関係に向けた鍵

ボランティアがNPOに関わるうえで「意欲的に活動できるためのルール」の整備が大切です。具体的には、企画段階からの参加、必要な情報の共有、心理的に安全かつ対等に議論し合える環境、研修機会の提供、適切な役割分担、交流の機会づくりなどが必要です。

このルールは職員にも適用され、職員自身も意欲的に仕事ができることが必要です(右ページの図1-1)。職員がボランティアに活動できず「仕事だから仕方なく……」といった消極的な姿勢になると、ボランティアとの協働関係がぎくしゃくしてしまいます。

一方、職員は労働者でもありますから「ディーセントワーク(働きがいのある人間らしい仕事)」ができるよう、労働法規をきちんと守った就業規則の整備なども必要です。

(4) 寄付者

NPOには寄付者として関わることもできます。寄付は時間的・地理的な制約がなく、いつでもどこからでも参加できるため、実は寄付をする人はボランティア活動参加者の倍以上もいます^{*6}。つまり、活動への市民の参加を進めるには、寄付者のすそ野を広げるところから始める戦略もあります。

寄付はたまたま得られる不安定な収入と思われがちですが、定期的に寄付金が引き落とされるマンスリーサポーターの仕組みを導入すると、かなり安定化します。

寄付であれ、ボランティア活動であれ、市民に「参加の機会」を提供することで、自律的で持続可能な組織運営の基盤を創ることができます。

*5 営利団体の場合、「取締役」などの呼称が一般的。

*6 内閣府の『2022年度(令和4年度)市民の社会貢献に関する実態調査報告書』では、2021年にボランティア活動を「したことがある」人が17.4%であったのに対して、「寄付をしたことがある」人は35.3%だった。

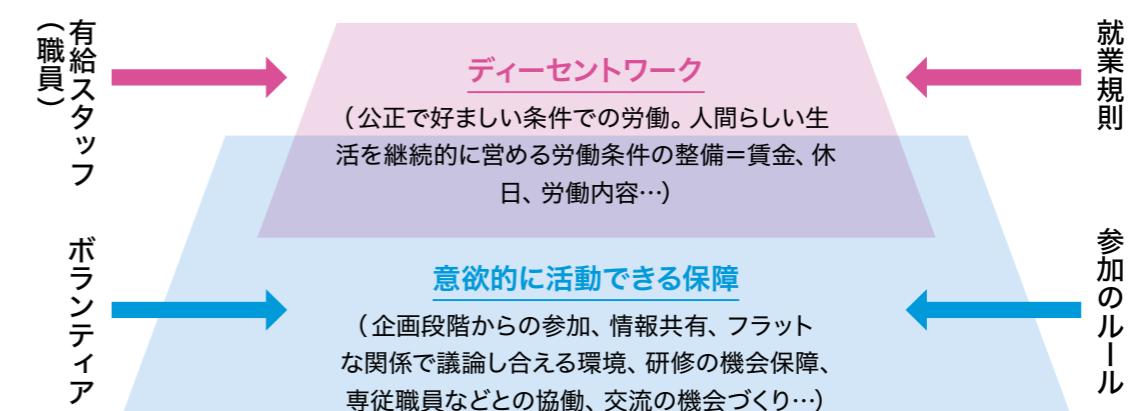


あなたの組織に関わる人たちの役割と参加の仕方を書いてみましょう

関わる人たち	役割	参加の仕方
理事・監事(役員)		
有給スタッフ(職員)		
ボランティア		
寄付者		
その他()		



図1-1 ボランティアの活動環境整備と有給スタッフ(職員)の労働環境保障の関係





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は、ボランティアと有給職員の協働^{*1}で事業を進めています。ボランティアの無限の可能性が発揮できる環境づくりが“ミラクル”を生み、組織の推進力になるからです。ここでは、私たちがボランティアと協働するうえで大切にしていることをお伝えします。



1. 一人ひとりを大切にする多様な参加スタイルOKな環境づくり

- 募集→オリエンテーション→研修→実践→振り返りの基本プロセスは押さえつつ、入口の間口は広く、お試し参加や“出入り自由”を歓迎。
- 集団が苦手な人には単独ができる役割を用意。
- 会議は目的に応じて対面・オンライン・ハイブリッドを使い分け、地域を越えての参加も可能に。時間帯もメンバーの参加度に応じて平日夜・休日など柔軟に設定。
- 参加頻度がコアな人でもスポット参加の人でも等しく歓迎し、「いるだけでOK」というインクルーシブな雰囲気を重視。
- ボランティアの参加推進のための専門チームを組織内に設置。

2. 「対等性」を大切にしながらそれが主役になれる協働の環境づくり

- ボランティアと有給職員が協働して、事業推進主体（常設のプロジェクトチームや委員会等）を組織内に立ち上げ可能。事業参画のハードルを下げるため、短期タスクや期間限定ユニットも設置可能とし、多様な参加形態を実現。予算・計画・事業の役割分担・決算・報告などすべての過程にボランティアと有給職員が共に参画し、協働で自治運営（「参加システム」と言う）。
- 会議進行、書記、広報、講師、設営、懇親会幹事まで小さく挑戦できる機会を意識的に分担。「できた」実感が次の挑戦を誘引。一緒に汗をかく達成感で元気になり、「また関わりたい」という継続意欲を誘発。
- 活動の目的や進捗を共有し、関わりたてや経験が浅くても置き去りにしないことで、意思決定の場に参加しやすく、当事者意識も向上。自分の意見が反映されることで、主体的な提案や挑戦意欲がアップ。

3. 信頼関係を土台にしたコミュニケーションを重視

- 会議前後の雑談やチェックイン^{*2}、終了後のごはん会など“関係を耕す”時間を意図的に設計。
- 歓迎・開放感・温かさを演出し、コミュニティ感を育てる。横の関係や仲間ができると関わりが長続き。
- アサーティブなコミュニケーションを心がけ、みんなで学ぶ研修の機会を提供。
- 「今、発信すべきこと」を定期的に議論し、政策テーマ等を学び合い、ボランティアと有給職員が視点を共有してメッセージを発信。

社会福祉法人大阪ボランティア協会 常務理事・事務局長 永井美佳

*1 2025年6月でボランティア104人、有給職員16人

*2 会議の開始前などに、参加者がそれぞれ自己紹介や意気込みなどを伝え、共有する時間のこと

2の視点

拡げる力

より多くの仲間と活動するために、組織に関わる人たちとの関係性を拡げる



本章では、NPOの「拡げる力」について、考え方やどう働きかけたらよいかについて解説します。NPOが「拡げたい」のは、「人と組織の関係性」です。関係性を良好に「拡げる」ためには、「相手を知る」ことが何より大事です。ただ知っているだけでは関係性は深まりません。相手の活動に参加したり、自団体の活動に協力してもらったりと、持ちつ持たれつな関係から信頼関係を深めて、人と組織の関係性を発展させるのです。互いの強みを生かした協力・連携の機会を生み出すために、「拡げる力」の視点と実践が役立ちます。

なお、本書【1 参加で組織を高める力】では、主に組織内のステークホルダー（取り組みによって影響を受ける、また影響を与える利害関係者のこと）との関係性に焦点を当てていますが、本章では、主に組織外のステークホルダーとの関係性に焦点を当てています。この2つの章で、組織内外の人や団体の関係性構築について、包括的に理解を深めていきます。



永井 美佳

社会福祉法人大阪ボランティア協会
常務理事・事務局長

1. 「拡げる力」とは

■なぜ「拡げる」のか

NPOは、社会課題の解決や社会的な価値向上をミッションとし、人と社会のありたい姿をビジョンに掲げ、その実現を目指して活動に取り組みます。ビジョンの早期実現やミッションの達成を図るためにには、より多くの仲間や支援者と共に行動することが大切です。ビジョンの実現やミッションの達成に欠かせない人や組織とつながり、関係性を構築して事業や組織運営の推進力をアップするために「拡げる」ことが重要なことです。つまり、自らの存在価値を伝え、趣旨に賛同する人と出会い、目標達成のために行動する仲間や支援者とつながるために「拡げる」ことを意識するのです。

NPOは、NPO法人にても一般社団法人にしても、設立要件を満たせば設立できます。しかし、設立後に意識的にメンバーを増やそうとしなければ、活動仲間は増えません。NPOは、事業運営や組織運営のあらゆる場面で、常に「拡げる」ことを意識しなければ、新たな人や組織との関係性は「拡がらず」、結果的に社会への訴求力は高まりません。

「拡げ方」は、例えば、会員や寄付者を増やす、ボランティアを受け入れる、活動の連携相手を増やす、活動のエリアを拡大する、サービスの利用者や商品の購買者を増やして会員や寄付者につなげる、などが考えられます。「拡げる」を考えるにあたり、右ページのワーク2-1「『拡げる』ための準備体操」を参考に、自身の団体の取り組みを説明できるようご準備ください。

■何を「拡げる」のか

NPOにとって「拡げる」を考えるとき、まず、活動内容の種類や対象、エリアを「拡げる」ことが考えられます。活動内容の変化に伴い、活動財源の種類や構成を「拡げる」こともあるでしょう。活動内容や財源構成が変わると、組織内外のステークホルダーにも変化が生じ、結果として「拡げる」ことにつながる場合もあります。

この考え方は、NPOの運営者目線で「拡げる」をイメージするのですが、視点を変えてNPOに関わる人や団体の目線で「拡げる」を捉え直してみましょう。NPOの活動内容の種類や対象、エリアを「拡げる」と、サービスや商品を利用する人が増え、運営に携わるスタッフやボランティアも増えます。活動財源の種類や構成を「拡げる」と、会員、寄付者、助成団体、事業委託者など資金を拠出する人や団体が増えます。このように、活動内容や財源構成の変化に伴い、組織内外のステークホルダーは増えていきます(それぞれに関わり方や関係性が異なるため、団体に期待することは少しずつ異なるかもしれません)。

このように、NPOが「拡げる」を実行するときに、いわゆる「関係人口」が増えることがわかります。新たに関係性をもった人や団体に対して、適時適切に働きかけを行うことで、その関係性を一歩深めたり近付けたりすることができます。

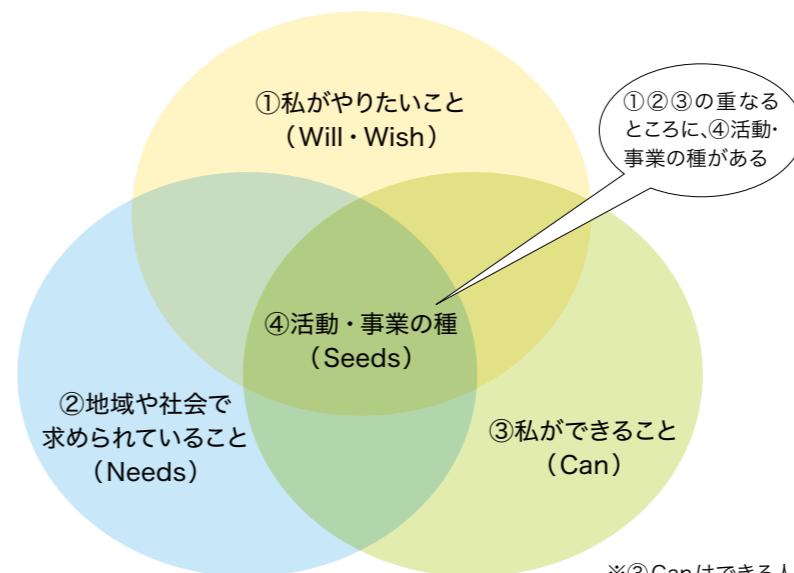
最初の関わりは、単発的で浅い関係性かもしれません、その接点を放置したり放棄したりするのはNPOにとって大いなる機会損失です。相手が関心をもってくれたその時に、団体について知るための情報アクセスを整備したり、参加したいと思ったその時に、参加の機会や方法をわかりやすく提供したりと、接点をもった人が団体に関わる「入口」が開かれていることが大事なのです。関係者をマネジメントすることで、関係性を深めやすくなり、結果的にNPOの「拡げる」を実現しやすくなると言えます。



「拡げる」ための準備体操

1 自身の団体の取り組みを、① Will・Wish、② Needs、③ Can の構成要素で説明してみましょう。

図2-1 活動・事業の構成要素



説明する際のヒント

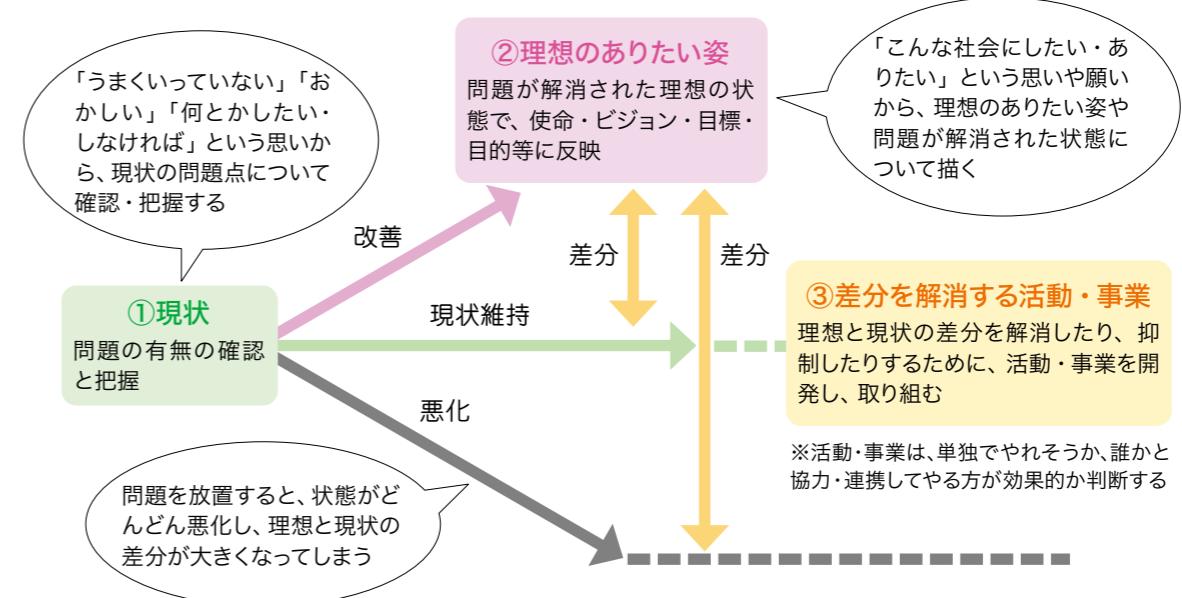
例1)「私たちは、〇〇な事業(④)に取り組む団体です。〇〇な社会問題(②)を何とかしたいと思った仲間が集まり(①)、当初〇〇な取り組み(③)から始めました」

例2)「私は以前より〇〇の問題が気になっています。私の周りにも気になっている人がいます(①)。〇〇の問題で具体的に困っている人の声を聞いて、何とかしたいと思いました(②)。私(たち)ができそうな〇〇をして(③)、活動を始めたい(参加したい)と思います(④)」

※③Canはできる人に協力してもらってOK

2 自身の団体の取り組みを、①現状、②理想のありたい姿、③差分を解消する活動・事業の構成要素で説明してみましょう。

図2-2 理想と現状の差分を解消するのが活動・事業



説明する際のヒント

例3)「〇〇(ニーズのある人たち)の〇〇な状況・状態(現状)が、〇〇によって(この事業で)、〇〇になる(解決する)」
例4)「〇〇(この事業)を実施しなければ、〇〇な状況・状態(現状)が悪化するので、今すぐ取り組む(解決する)必要がある」

図2-1と図2-2は、「新・学生のためのボランティア論」(大阪ボランティア協会、2025年)166、168ページに掲載した筆者作成図を一部加筆して掲載

■どう「拡げる」のか

まず、自身の団体のステークホルダーを洗い出し、組織内と組織外で分けます(右ページの図2-3「ステークホルダーとのコミュニケーションの充実」を参照)。組織内のステークホルダーに対するインナーコミュニケーションの充実については【1参加で組織を高める力】にて触れていますので、本章では、組織外のステークホルダーに対するアウターコミュニケーションの充実と、組織内のステークホルダーとの交流や関係性構築を念頭に置きます(組織内外のステークホルダーをどう「拡げる」のかは、NPO運営者の目線ですが、ステークホルダーの目線で見るとNPOへの「参加・参画」となります)。

■組織内外のステークホルダーの参加・参画を増やして「拡げる」方法

図2-5の「市民参加のサイクル」が示すような市民の参加から参画までの流れを生み出すためには、どのようにすればよいでしょうか。図2-4の「市民参加のタイミング」にそのポイントがあります。例えば、「講座やイベントに参加して興味をもった」という人に対して、適時適切に「次に参加できそうな機会を情報提供する」ことができていますか。「助けて!一緒にやって!」と呼びかけているでしょうか。またこのNPOの活動に参加してもいいなと思ったタイミングに、適切な「参加の機会」を提供することによって、連続的な参加につながります。団体と接点をもった人との関係性を「拡げる」ためには、関わりを深める参加・参画の機会づくりといった視点をもって活動の場や運営の場を企画することが大事です。本書30ページの「2.『拡げる力』の実践に向けたポイント」を参考に、自身の団体への参加・参画を「拡げる」ための「関わり代しあわせ」を意識した活動・事業運営を心がけてみましょう。

■組織外の多様な主体と連携・協働する場に参画して関係性を「拡げる」方法

NPOをはじめ、企業・行政など多様な主体（ステークホルダー）が対等な立場で課題解決に参加するプロセスとして、「マルチステークホルダー・プロセス^{*1}」が注目されています。さらに、事業者等が、ステークホルダーとの連携や協働で課題解決に向けた関係性を構築する「マルチステークホルダー・エンゲージメント^{*2}」という概念も登場しています。

ここでは、「マルチステークホルダー・エンゲージメント」の概念を用い、図2-6でNPOの活動における連携・協働のイメージを示しました。組織外の多様な主体と連携・協働する場に参画することで、関係性を「拡げる」ことができます。

社会問題が多様化・複雑化する今日において、単体での取り組みや一対一の協働では解決できない事案が増えています。多対多の協働で問題解決に臨む場合は、多種多様なステークホルダーの関心事や得意とすることをよく理解し、役割と責任を分からち合う共通のエンゲージメントが必要になります。共通のエンゲージメントに合意するためには、現状認識を同じくし、共通のビジョンを共有するプロセスが大事になります。30ページの「2.『拡げる力』の実践に向けたポイント」を参考に、自身の団体ならばどのようなテーマでマルチステークホルダー・エンゲージメントを取り入れられるかを考えてみてください。

図表

図 2-3 ステークホルダーとのコミュニケーションの充実

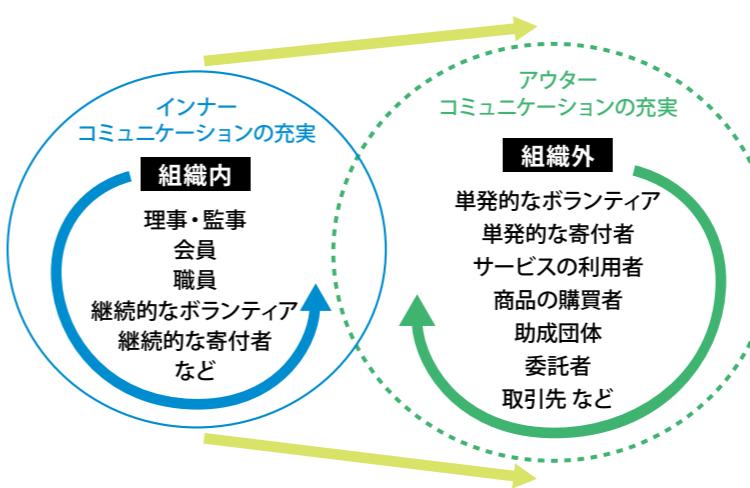


図 2-5 市民参加のサイクル

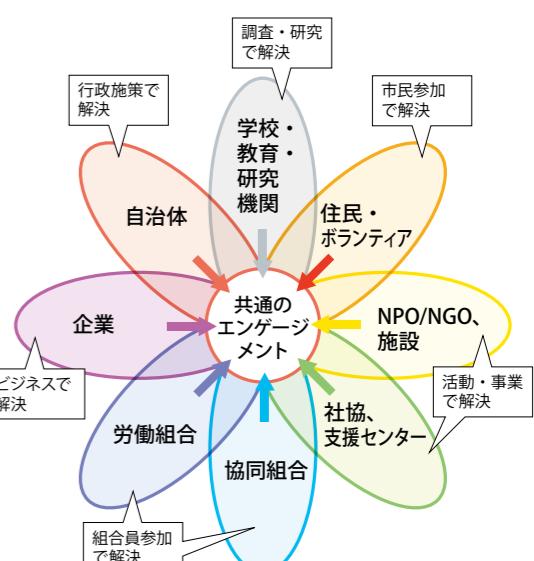


hint
www.hint.com

図 2-4 市民参加のタイミング

- 「一緒に行こう」と誘われた
 - 講座やイベントに参加して興味をもった
 - 子どもができる・退職するなどライフステージが変化した
 - 時間ができた
 - 「放っておけない」状況に出会った
 - 自分や身近な人に困ったことが起きた
 - 居場所・出番がない
 - 助けて!一緒にやって!と呼びかけられた
 - 当事者になる、当事者であることに気がついた

図 2-6 進化する協働—
マルチフラークホルダー・エンゲージメント



*1 「3者以上のステークホルダーが、対等な立場で参加・議論できる会議を通じ、単体もしくは2者間では解決の難しい課題解決のために、合意形成などの意思疎通を図るプロセス」

内閣府「マルチステークホルダー・プロセスの定義と特徴」: <https://www5.cao.go.jp/npc/sustainability/concept/definition.html>

*2 「事業者がステークホルダーのことをよく理解し、ステークホルダーとの関心事を、事業活動と意思決定プロセスに組み込む組織的な試みであり、事業者が単独で実施する場合やステークホルダーと協働して実施する場合など、非常に多様な行動体系を意味」

者か半径で実施する場合ストラーダ・ブルバント
環境省「ステークホルダーアンケートメント」
を勧めて実施する場合など、市町に似倣する行動体系を定め
<https://www.env.go.jp/content/900497044.pdf>

■「拡げる」の学び方

「拡げる」の学び方として、このやり方を押さえれば万能というものはありません。場面ごとにさまざまなものがあります。

①組織外のステークホルダーの参加・参画を促す

このためには、「働きかけ」という視点や、参加・参画を促す企画といった「プログラム開発力」が求められます。その基礎を学ぶために、ボランティアマネジメントやボランティアコーディネーションにかかる研修やセミナーの受講は必須です。NPOを理解しているボランティアマネジメントの専門家の助言を得るのもおすすめです。市民が参加しやすい機会づくりや、参加した市民が活動に夢中になるような受け止めの場を環境整備するとよいでしょう。

②参加・参画を促すコミュニケーション

このためには、ファシリテーションやアサーティブコミュニケーションにかかる研修やセミナーの受講、専門家の協力を得るのが有効です。

③参加・参画を促す主体形成

一対一の連携や主体形成だけではなく、多主体連携や主体形成が求められる場面が多くなっています。各主体の力を最大化する「関係者マネジメント」や「プロデュース力」が求められています。

1. ボランティアマネジメントやボランティアコーディネーションに関する研修・参考サイト

■認定特定非営利活動法人日本ボランティアコーディネーター協会 (JVCA)

<https://jvca2001.org/>

ボランティアを受け入れる力を持つ団体向け職員研修や講師派遣に対応。幅広いコーディネーター等を対象とした「市民の参加と協働を進めるコーディネーション研究集会 (JVCC)」を開催。

■社会福祉法人大阪ボランティア協会

<https://osakavol.org/>

ボランティアやNPOの相談、コーディネート、講師派遣に対応。ボランティアプログラムの企画実施。新任ボランティアコーディネーター基礎研修を開催。

■東京ボランティア・市民活動センター(TVAC)

<https://www.tvac.or.jp/>

ボランティアやNPOの相談、コーディネートに対応。ボランティア・市民活動の情報サイト「ボラ市民ウェブ」にNPOやボランティアグループ向け情報あり。

2. ファシリテーションやアサーティブコミュニケーションに関する研修・参考サイト

■特定非営利活動法人日本ファシリテーション協会 (FAJ)

<https://www.faj.or.jp/>

■特定非営利活動法人アサーティブ ジャパン

<https://www.assertive.org/>



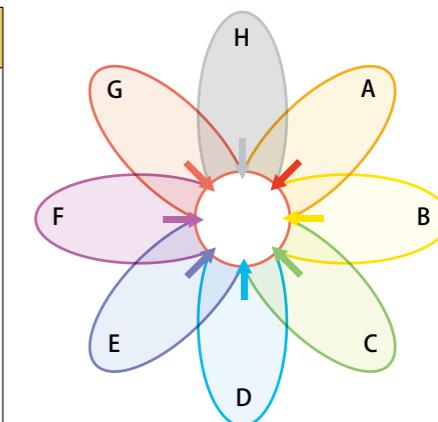
「拡げる」を考えるためのワークシート

1 自身の団体への参加・参画を「拡げる」ための「関わり代」をつくり、参加の導線を考えてみましょう。

団体のステークホルダー	現状の関係性	理想の関係性	関わり代のアイデア
(例) 居場所事業の参加者	居場所事業に参加して2か月程度	事業の運営に参加する、関心のある別事業へ参加する、会員になる…	どんな思いで居場所に来ているか話を聞く、「少し手伝って」と声をかける

2 マルチステークホルダー・エンゲージメントをどのように活用できるか考えてみましょう。

目標達成（社会課題解決など）のための共通のエンゲージメント



	ステークホルダー	得意なこと	担ってほしい役割と必然性	働きかけ方
例	大学院生	調査・研究	現場の取り組みの定量的・定性的調査の協働を期待、大学院生の実績にもなる	人脈をたどって紹介してもらう
A				
B				
C				
D				
E				
F				
...				

2. 「拡げる力」の実践に向けたポイント

「拡げる力」を日々の活動に取り入れるためのイメージがわくよう、いくつかポイントを紹介します。右ページのワーク2-3「関係性を「拡げる」ためのヒント」や32ページのワーク2-4「ボランティアプログラム開発のためのワークシート」も参照いただき、相手に合わせたタイミングや段階を工夫して、参加につながる・参加が「拡げる」働きかけを念頭に置いたプログラムを開発してください。

■ポイント1：活動（事業）の接点を生かして

関係性を「拡げる」

団体との接点となった活動・事業をきっかけに、より関係性が「拡げる」よう、相手の気持ちや様子を見て働きかけてみましょう。ボランティアとしての関わり、会員や寄付での協力、他のサービス・商品の利用促進など、相手の興味や関心の深まり方を見極めながら、適時、声かけできるとよいです。

相手によって、「市民参加のサイクル」が短期間で進む場合もあれば、数年間かけてじっくりと進む場合もあります。人それぞれのペースがあることを理解することが重要です。

活動・事業へ関わった人の接点を生かし、団体への「関わり代」をたくさん示して、参加の導線をつくってみてください。

■ポイント2：事業関係者という接点を生かして

関係性を「拡げる」

多様な主体との顔の見える関係や、頼み頼まれる関係をつくれるよう、日常的に事業関係者との連携・協働を心がけることが基本です。

事業関係者それぞれに組織文化や大切にする価値観があり、おののの成り立ちやビジョンを知ることが大切です。また、得意・不得意がある場合もあり、相手のことを理解し尊重する姿勢が大事です。

連携・協働の際は、得意を生かして役割を担ってもらえるよう、対話を重ね、関係性を維持するよう心がけましょう。

図2-7 「市民参加のサイクル(図2-5)」の応用

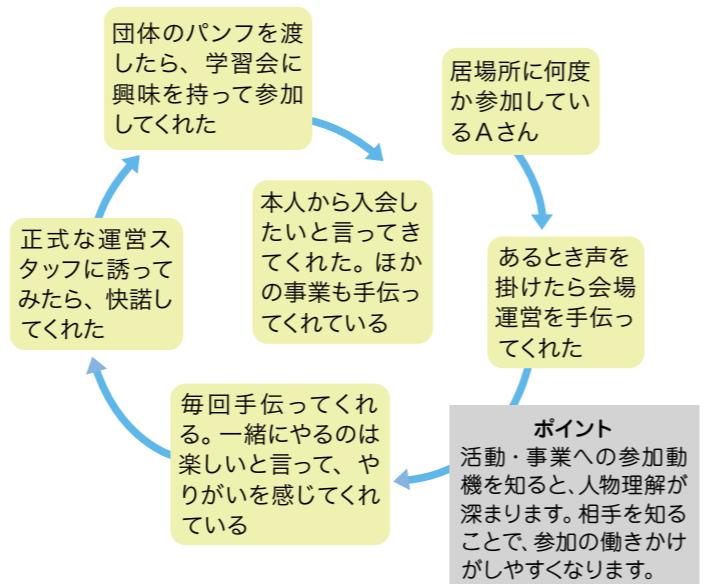
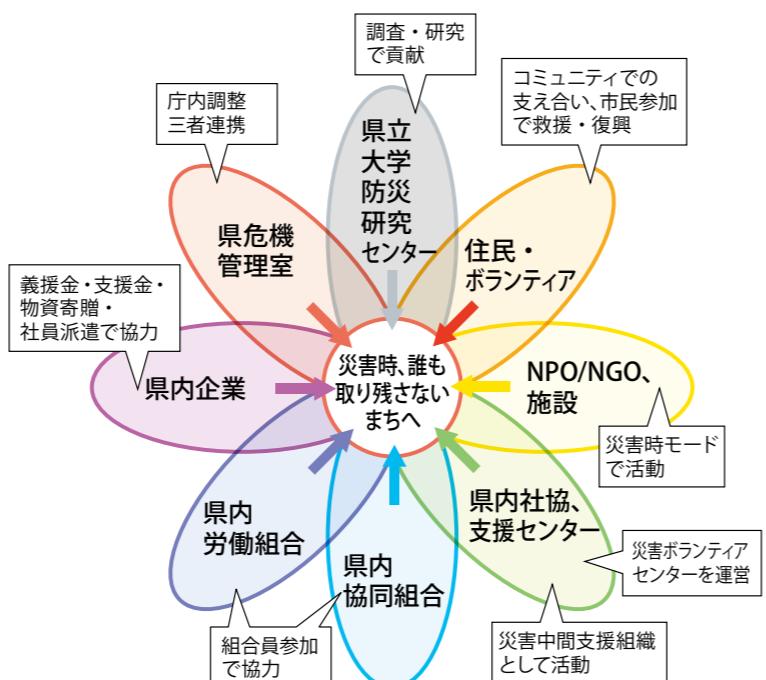


図2-8 「進化する協働—マルチステークホルダー・エンゲージメント(図2-6)」の応用



関係性を「拡げる」ためのヒント

関係性を「拡げる」ための具体的なヒントを挙げてみました。

皆さんの団体で実施していること、実施できそうなことは何でしょうか。

◆ボランティアという接点を生かす

- ボランティア説明会を定期的に行い、そのNPOが取り組む社会課題や活動の社会的価値を知る機会を提供し、ボランティア参加のモチベーションを上げる。
- 最初から継続的なボランティアをお願いするではなく、単発でお試し的に関われるボランティアプログラムを企画する。

◆寄付者という接点を生かす

- 寄付者の声を聴き、どういう思いで寄付をしたのかを知り、その思いをステークホルダーへ伝え、共有する。
- 寄付金の使途を報告する会を開いたり、SNSやメール等で定期的に活動を報告したりすることで、寄付者とのつながりを保つ。SNSのフォロー依頼やメールマガジン、マーリングリスト等の登録、支援者コミュニティへの誘いなど、つながる機会を提供する。

◆被支援者という接点を生かす

- 支援を受けている立場の人の声を聴き、どういう思いで支援を受けているのかを知り、その思いをステークホルダーへ伝え、共有する。
- 被支援者ができる貢献の方法、例えばボランティアプログラムを企画して、ピアサポートの機会を提供する。

◆助成元団体との接点を生かす

- 採択された事業に助成元団体の担当者を招待し、事業を視察してもらい、より理解を深めてもらう。
- 助成終了後も、メール等で情報を提供し続けて、いつでも連絡や相談できる関係性をキープする。

◆活動・事業による接点を生かす

- サービス利用者の声を聴き、どういう思いで利用や購入をしているのかを知り、その思いをステークホルダーへ伝え、共有する。また作り手・提供者の人となりを伝え、共有する。
- その他のサービス・商品の紹介、寄付方法、入会方法、ボランティア募集という関わり代を示し、参加の導線をつくる。→30ページの「図2-7『市民参加のサイクル(図2-5)』の応用」参照

◆事業関係者という接点を生かす

- 事業関係者の関係性の深さや密度に応じて、広報の協力、ボランティア、寄付、会員入会、商品の購入、サービスの利用などを呼びかけ、参加・参画の機会を提供し、関係性を維持し深める。
- 事業関係者の得意を生かして、一緒に取り組める事業を企画実施する。関係性を維持し深める。→30ページの「図2-8『進化する協働—マルチステークホルダー・エンゲージメント(図2-6)』の応用」参照

◆事業委託者や取引先との接点を生かす

- 事業委託者や取引先と、事業関連のコミュニケーションだけでなく、その他のサービス・商品の紹介をしたり、関心のありそうな関係者への広報の協力をしてもらったりする。
- 事業委託者や取引先の経営理念や事業内容などを知り関心をもつ。会話などを通じて、関心を態度で示す。相手に有益な情報があつたり協力できることがあれば提案する。

◆スタッフ・職員という接点を生かす

- 働く場に留まることのないよう、組織外のステークホルダーと交流する機会や、外部にその団体について説明する機会を提供し、関わりを深くする。
- よりよい組織の運営になるよう、働く立場から、スタッフ・職員同士の意見交換の場や理事らと交流する機会を作り、風通しのよい組織の醸成に協力してもらう。



WORK

ワーク2-4

ボランティアプログラム開発のためのワークシート

ボランティアが見る情報、募集要項（参加するかどうかの判断材料になる部分）

組織内で合意形成し、共有する部分

- ①プログラム名（誰のためのどんな活動内容か一目瞭然に、参加してみたくなるキャッチコピーを考える）
- ②呼びかけ趣旨文（誰のためのどんな活動か、活動の背景や目的、ねらいを伝わるように表現する）
- ③活動内容と役割（誰を対象に何をする活動なのか、ボランティアの役割は何かを伝わるように表現する）
- ④活動日・時間帯・頻度（継続的な参加を期待する活動であっても、体験参加の有無や見学の可否を明記）
- ⑤活動場所（活動場所の最寄り駅や目印、アクセスマップなどを明記、どんな環境で活動するのかも表現する）
- ⑥持ち物・費用負担（活動に必要な持ち物、活動場所までの交通費や活動中の食事の支給有無を明記する）
- ⑦対象・参加条件・定員（どんな人に向いているか、求めている人物像を表現、年齢の上限下限を明記する）
- ⑧活動の魅力（参加によって得られる経験や知識、つながりなど、ボランティアの目線でメリット等を紹介）
- ⑨申込み方法と締切（申込フォームに直接飛べる二次元コードは便利。先着順か抽選か、締切日時を明記）
- ⑩問合せ先・担当者（窓口担当者を配置する方がよい。連絡手段は対象とする層の日常的な連絡方法で）
- ⑪入口の設計（活動前にボランティアに伝えること、活動中の留意点などオリエンテーション内容を決める）
- ⑫定着に向けた設計（活動に慣れるまで・なじむまで、声かけや目配りをし、問題があれば共に解決する）
- ⑬出口の設計（活動の継続が難しい場合は、活動終了のオリエンテーションをする。別の関わり方を提案する）
- ⑭組織内の共有（組織内での合意形成のプロセス、組織内の周知方法、組織が負担するコストなどを決める）
- ⑮その他（気付いたことを何でもメモ）

3の視点

企業と連携する力

NPOと企業の連携——「協創」による社会課題解決への新たな挑戦



「連携する力」は、社会課題の複雑化と個人の孤立が進む現代において、価値創造と持続可能な社会のために不可欠な力です。

現代は、課題の複雑化、リソースの限界、多様な主体の存在を背景に、行政や企業との単体の協働の関係性に加え、「はじめに」で紹介した「NPO3.0」のあり方のように、「マルチステークホルダー」な関係づくり、つまり多様な立場や価値観を持つ者同士が協力し合う必要が生じています。

つながることで新しい価値を生む「協創」の視点が注目されており、新たな解決策を生み出す創造的な営みとして拡大しつつあります。

このような「連携する力」は、単なる情報共有や関係づくりにとどまらず、市民による自治の実践、ひいては持続可能な社会づくりの基盤となるものです。

本章では、これからの時代において企業と連携するための力にテーマを絞り、理解を深めていきます。



長澤 恵美子

わくわく共創オフィス 代表

1. マルチステークホルダー・アプローチにおける企業との連携とは

現代社会では、気候変動、少子高齢化、孤独・孤立、経済格差などの複雑で多層的な社会課題が顕在化し、単一主体では解決が困難となっています。こうした課題に対処するためには、本書の「はじめに」で示したとおり、共通の課題に取り組む、異なる価値観や行動原理を持つ多様な組織が連携する「多主体連携（マルチステークホルダー・アプローチ）」が必要になってきています。

同時に、企業の社会的役割も大きく変化しています。従来のCSR（企業の社会的責任）^{*1}からCSV（共通価値の創造）^{*2}、さらにSDGsの経営への統合、そして「サステイナブルな資本主義」の担い手へと、企業は社会との関係を問い直し、変革しようとしています。このような企業の変化は、社会貢献活動のあり方だけでなく、ビジネスによる社会課題解決も含めて、NPOとの協働の可能性を広げています。

NPOにとって企業との連携は、単なる資金支援の獲得手段ではなく、社会課題解決のための新たな資源・発想・実行力を取り入れる重要な機会です。特に「誰一人取り残さない」包摂的な社会づくりに向けて、多様な主体と目的を共有し、信頼と対等性に基づいた連携を行うことが、NPO3.0時代のマネジメントにおける核となります。

2. 企業にとってのNPOとの連携とは

企業とNPOの連携は、1990年代の「フランソロピー元年」を経て、阪神・淡路大震災を契機に本格化しました。総合経済団体である経団連では1990年に「社会貢献活動推進委員会」を設置しましたが、1995年を「企業とNPOのパートナーシップ元年」と位置付けて連携基盤の整備を進めました。

そうしたなか、2010年には内閣府において「新しい公共」円卓会議が開催され、多様な主体が担う公共というガバナンスモデルの模索が始まりました。その後、地域版円卓会議の設置にもつながりました。

さらに、2011年の東日本大震災は、企業・行政・NPO・地域住民などが協力して長期的な復興支援に取り組む必要性を実感する機会となり、「マルチステークホルダー・アプローチ元年」とも呼ばれる転換点となりました。以降、災害支援や国際協力、環境保全など多様な分野で連携が広がっています。

企業の社会貢献活動も、「経営理念との整合性」「自社の強みを活かす」「社員の参画を促す」「社会的課題との接点を持つ」など多面的に進化しており、調査^{*3}によれば回答企業の約9割が社員の社会貢献活動を支援しています。

このように、NPOとの連携は、企業にとっても社会的価値の創造や人材育成、企業ブランドの向上など多様な意義を持っています。NPO側も、企業の論理や制約、評価軸を理解したうえで、自団体のミッションと重なる部分を明確にすることが重要です。



事例

企業と連携する力

地域円卓会議 in 茨城

中央で開催されていた「社会的責任に関する円卓会議」の地域版として、茨城では2011年に全国初の地域円卓会議（以下、円卓会議）を開催しました。市民活動団体、企業、行政、組合組織、メディア、教育機関など多様な主体が、自分の組織の強みや役割を発揮し、協議と実践を繰り返し、組織の壁を越えた連携の可能性を模索する取り組みです。



これには、既に各セクターの協働でNPOフォーラムを数年開催し、「地域のパートナーシップを拓くSRネット茨城」が誕生していたことが背景にありました。それまで毎年開催してきたNPOフォーラムは、SRネット茨城を実行委員会とし、「地域円卓会議 in 茨城」として開催することになったのです。

母体があつたとはいえ、協議のテーマ、協議後の実行性、代表者の選出方法など疑問だけでしたが、まずは議論の枠組みづくりから着手しました。特に「組織やセクターを代表して発言したり、合意したりすることの難しさ」がネックとなつたことから、「セクターの間の合意、代表性」という言葉を外し、円卓会議の定義を「様々なセクターの人が主体的に集い、従来の議論の場では取り上げられなかったテーマを議論し、1セクターではできない新たな協働の取組を具体化する会議及びそのプロセス」と定めることで、少しずつ枠組みが作られてきました。

初回の協議テーマは、①茨城の農業の支援と新たな仕事づくり、②「新しい公共」を広げるための地域資源循環の仕組みづくり、③交通困難者の外出・買い物支援、の3つになりました。議論の落としどころも、「議論がどこにいくか不安だが、様々な立場、実践が融合する中で想定外の化学反応が生まれるプロセスが円卓会議の醍醐味」として、議論の下地づくりが進んでいきました。最終的なコンセプトは、『円卓会議は、多様な立場の人がアイデアを持ち寄り、共に味わう食卓』『いいネタを集め、みなで調理し、土産をもらえる美味しい会議』『今回のお題は、茨城の農、市民活動、外出困難者、をみんなで元気にしよう』となり、初回の円卓会議を迎えることができたのです。

この円卓会議は、財源や国の施策などに応じて年度ごとに開催形式を変えながらも、この実行委員会が核となり、セクターを越えて協働を模索する試行は今も続いている（現在は隔年開催）。円卓会議の議論などが発端となり、フードバンク茨城やいばらき未来基金などといったセクターを超えた取り組みも生まれ、円卓会議を通じた組織的信頼関係が、被災者支援など緊急時に活かされたこともあります。

マルチステークホルダー・アプローチの先駆けとして、現在にいたっています。

*1 CSR (Corporate Social Responsibility、企業の社会的責任) :

企業が利益を追求するだけでなく、社会や環境にも配慮した行動をとる責任。本来は幅広いが、寄付や社会貢献活動と狭く捉えられることがある。

*2 CSV (Creating Shared Value、共通価値の創造) :

企業がビジネスを通じて、社会課題を解決しながら経済的価値（利益）も創出すること。

*3 「社会貢献活動に関するアンケート」結果（経団連 2025年1月21日）

<https://www.keidanren.or.jp/policy/2024/091.html>

事例提供：特定非営利活動法人茨城NPOセンター・コモンズ 代表理事 横田能洋
原稿作成：特定非営利活動法人日本NPOセンター 沖本由季

3. 企業と連携するには～相手を知る～

企業との連携を成功させるには、目的の共有、相利性（win-win）、信頼の構築がカギとなります。企業は「社会的価値の創出」だけでなく、「経営課題の解決」や「社員のエンゲージメント向上」といった観点からも連携の成果を見ています。したがって、NPOは連携提案に際して、企業の経営視点を理解し、自団体の強みと社会的成果をいかに結びつけられるかを説明する必要があります。

■連携したい相手の理解

企業のパーカス（存在意義）、経営理念や創業者の哲学、サステナビリティに関する優先課題などは、各社のホームページで確認できます。さらに、既に取り組んでいる社会貢献活動の分野や活動領域、具体的な活動等についても調べておくことが大切です。また、表3-1の企業が社会貢献活動を策定する際のプロセスは、企業に説明するうえでも、NPOの皆さんも事業策定するうえでも活用できます（本書【7創り出す力】も参照）。

■NPOが果たす役割

経団連の社会貢献活動に関する調査では、社会貢献活動における外部組織とのパートナーシップの対象として、NPOがもっとも多く選ばれており、その理由として、「現場に根ざした専門性」「社会課題に対する高い感度」「信頼性と柔軟性を併せ持つ対応力」などが挙げられています。NPOとの連携は、企業が自社の社会的責任を果たすうえで、もっとも効果的かつ実践的な手段の一つと捉えられています。NPOには、異なる立場の関係者を巻き込み、共通の目的を見出し、対話と協働の場を設計・促進する力、具体的には、調整力、ファシリテーション力、関係構築力が求められます。

さらに、個々のNPOの力だけでなく、地域や分野の中間支援組織が果たす役割も重要です。中間支援組織が複数のNPO、行政、企業、市民など多様な主体の「つながり」を意図的に生み出すこと、また文化や論理の違いを乗り越えるための調整力や双方の意図を理解し合意形成を促すコーディネーション能力にも、企業は期待しています。

■実践的な連携形態

企業が提供できる経営資源についても、表3-2を参考に理解しておき、支援してもらいたいメニューを複数考えておくことが役立ちます。具体的には、資金支援（寄付・マッチングギフト）、社員の知見（プロボノ）、人的支援（ボランティア）、施設・設備の活用、ITや広報のノウハウ、ステークホルダーネットワークなど、企業は多様な形でNPOを支援できる体制を整えています。一回で支援してもらえたとしても、継続的な対話につなげること、別の機会に改めて依頼すること、きちんとお礼と報告をすること…という基本が信頼関係の構築につながります。



win-win



図表

表3-1 企業が社会貢献プログラムを策定するプロセス（6W3H）

6W3H		ポイント
Why	なぜ	1. パーカス（存在意義）や企業理念等との照合 2. 期待する企業価値
Who	どの主体が	企業を構成する要素（単体、国内グループ、海外グループ、企業財団、従業員や従業員有志グループ）
What	どのような経営資源を用い	提供できるアセット 表3-2参照
How much	どのくらいの予算規模で	1. 創出したい社会的インパクト（目指す成果、パートナーとの合意） 2. 固定か変動か
How long	どのくらいの期間	1. インパクト創出までの期間 2. 社内外への浸透
When	いつ	1. 社外向けの適切なタイミング 2. 社内向けの適切なタイミング
Where	どこで	目的に合わせた適切な実施場所（販売拠点、生産拠点、研究開発拠点、全世界等）
With whom	誰と一緒に	適切なパートナー
How	どのようなアプローチで	1. 寄付、助成金、（企業の）自主プログラム 2. プログラム支援、組織基盤支援

表3-2 企業が提供可能な経営資源の分類

資金	寄付	企業寄付／社員寄付／マッチング寄付／売上運動型寄付／顧客ポイント
	協賛	
	財団助成金	
製品・サービス	自社製品・サービス	在庫処分／現行品／試作品
	備品	ノベルティ／余剰品
	換金可能品	外国コイン／切手・葉書
	株主優待品	
施設	専用施設	科学館／美術館／音楽ホール
	一般施設貸出	会議室／体育館・グラウンド／社員寮・保養所
人的資源	ボランティア／プロボノ／役員就任／従業員出向／職員受入	
専門知識・ノウハウ	経営スキル／ITスキル／コミュニケーションスキル	
ネットワーク・情報発信力	企業グループ連携／他社紹介／広告掲載／SNS拡散	
購買力	商品・サービス	

表3-1、表3-2：企業行動憲章実行の手引き（第9版）「第8章：社会参画と発展への貢献」（経団連、2022年12月13日）から再整理。詳細は、原本参照。



4. 企業と連携するには～目的を明確にする～

■準備段階

企業と連携する際、まず重要なのは「なぜ〇〇〇企業と連携するのか」を自団体のミッションから明確にすることです。資金的ニーズだけではなく、社会的成果の最大化という観点から企業との連携を考える視点が求められます。

そのうえで、企業の内部論理や評価軸（リスク管理、投資対効果、従業員満足度など）を理解し、共通言語をつくっていく努力が必要です。単発的な連携にとどまらず、継続的な対話と信頼構築を通じて、「協働」から「協創」への関係性へと進化させることが求められます。

具体的には、以下のような準備が有効です。

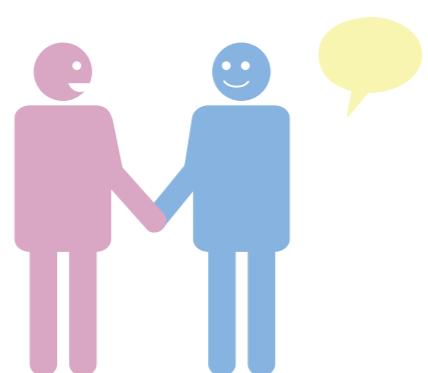
- ①企業側の担当者のニーズや業務背景の把握
- ②企業関係者との小規模な出会い・対話の機会を持つ（勉強会、交流会など）
- ③先行事例の分析と視察
- ④自組織としての意思統一と柔軟な対応体制の整備

■連携事業の進め方

連携にあたっては、①目的を明確にすること、②各主体が有するおののおのの資源や強みを活かして、社会課題への取り組みに向けた役割分担を明確にすること、③互いの行動原理や特性を理解し合い、対等な関係を築くこと、④連携で得られたデータ等の成果について、帰属・公開などの条件を事前に検討し合意することが必要です。企業によっては、あらかじめ、契約書や秘密保持契約書などの締結を求める場合もあるかもしれません。

特に、近年では、社会貢献活動だけでなく、事業開発や営業からのNPOへのアプローチも増えてきており、新しい価値や市場を共に創出するために、NPOと「協創」することを期待しています。それら部門の担当者は、これまでNPOとの接点があまりなかったため、上述の4点について、よく話し合って進めることが重要です。

また、トライアル＆エラーを通じて経験を蓄積し、評価と振り返りを行う文化を組織に根付かせることも大切です。評価指標は成果そのものに加え、「相互信頼の向上」「関係の深化」「次の協創の種」など質的側面も含めて検討することが求められます。



企業との関係構築ログ

出会いから連携にいたるまでのプロセスを、組織内の共有のためにも記録・保存しましょう。特に、きっかけや連携する理由、合意した目標や成果などを明確にしておくことが重要です。コンタクトについては複数回の場合は、シートをコピーなどして使ってみてください。

【連携先】

組織名	
-----	--

連絡先	
-----	--

0. きっかけ

日時	
----	--

出会いの場	
-------	--

連携したいと思った理由	
-------------	--

1. なぜ企業と連携するか

自らのミッションとの関連	
--------------	--

連携で達成したいこと	
------------	--

具体的な内容	
--------	--

連絡・連携実績の有無	
------------	--

2. 企業のニーズは何か（ホームページや報告書から）

Why①（存在意義や経営理念）	
-----------------	--

Why②（ステナビリティ課題）	
-----------------	--

What①（関連する活動）	
---------------	--

What②（NPOとの連携実績）	
------------------	--

提案する連携可能なメニュー	
---------------	--

3. コンタクト

日時	
----	--

部署名	
-----	--

担当者名	
------	--

話し合いの模様	
---------	--

次のアクション	
---------	--

お礼の発信	
-------	--

4. 連携内容

連携する活動	
--------	--

連携する期間	
--------	--

企業側の役割	
--------	--

自団体の役割	
--------	--

合意した目標や成果	
-----------	--

契約等の有無	
--------	--



現代社会におけるNPOの役割と行動指針

今の時代は、ロシアによるウクライナ侵攻、イスラエルによるパレスチナ自治区の攻撃、アメリカ大統領選後の自国主義、世界各国における選挙による極右化など、民主主義や市民社会スペースを脅かす出来事が、持続可能な開発目標（SDGs）の達成を阻害しています。また、SNSなどの普及により、人々は自分と似たような考え方のコミュニティだけに埋没し、大量な情報の真偽を判断することなく、凝り固まった考え方になります。こうした事態を打破するために、NPOが果たすべき役割はますます重要になっています。以下に、NPOの行動の方向性についての示唆をまとめます。

1. 情報リテラシーの強化とエンパワーメント

- ・メディア・リテラシー教育（情報を読み解く力を育てる教育）を地域社会や若者に提供し、情報の真偽を見極める力を育てる。
- ・フィルターバブル（自分に都合のよい情報だけに囲まれる状態）やエコーチェンバー（同じ意見ばかりが反復される状態）からの脱却を促すため、多様な意見に触れる場（対話イベントや討論会）を提供する。
- ・SNS上でも、わかりやすく、エビデンス（根拠）に基づいた発信を行い、偏った情報の拡散を是正する。

2. 市民の政治参加と対話の促進

- ・市民が自分の声を社会に届ける手段（政策提言ワークショップ、議員との対話の場など）を提供する。
- ・社会の分断を乗り越えるために、異なる背景を持つ人々の交流を意図的に生む仕組みをつくる。

3. 国際的な連帯とグローバルな視点の提供

- ・紛争や抑圧のなかで生きる人々の声を届ける、翻訳・情報発信・イベントなどを通じて、国際的な視野を広げる。
- ・SDGsに関して、国内外の成功事例や課題の共有を行い、「自分ごと」として捉える機会を提供する。

4. アドボカシーと政策提言の強化

- ・地域・国レベルの政策に対して、データと現場の声をもとに提言を行う。
- ・権利の侵害や市民活動の制限に対して、国際ネットワークと連携してアクションを起こす。

5. 信頼される存在であるための透明性と参加型運営

- ・運営の透明性と市民参加の仕組みを整えることで、活動の正当性と信頼性を高める。
- ・さまざまな立場の人々が関わるように、開かれたガバナンス体制を構築する。

NPOは、情報の仲介者、対話のプラットフォーム提供者、市民と制度の橋渡し役としての機能を強め、現代社会において民主主義のインフラを支える存在としての自覚と行動が求められています。

わくわく共創オフィス 代表 長澤恵美子

4の視点

行政と連携する力

協働の原則を再確認し、
多主体連携に向けたステップアップを目指す



これまでの章で、多主体連携やマルチステークホルダー・プロセスについて説明してきましたが、「行政との連携」と言うと「協働」という言葉に聞き馴染みがあるのではないでしょうか。

行政との「協働」は、委託・補助といった関係を連想しがちですが、本来の目的は「共に公共をつくる」ことです。NPOと行政が目的を共有し、時に補完し合いながら取り組むことで、地域や社会に広く届くような変化を起こす力が高まります。

行政との連携・協働は一筋縄ではいかないこともあります、小さく始めて成功体験を広くシェアし関係性を育てていくことで、さまざまな関係者との関係性構築と課題解決の加速化につながります。

本章では、多主体連携の時代における行政と連携する力について、理解を深めていきます。



古賀 桃子

特定非営利活動法人ふくおかNPOセンター 代表

1. 改めて「協働」とは何か

「協働」は、NPOが社会的な注目を集めた1990年代後半から世に登場した言葉で、由来は定かではありませんが、「力」が多用されているこの文字のとおり、同じ目的に向かって異なる組織と一緒にチャレンジすることを指します。今や政策用語として国・都道府県・市町村の各行政機関で用いられるようになっており、政治においても、国政選挙よりも地方選挙の度に候補者が公約やマニフェストで「住民協働のまちづくり」などとスローガンのような形でうたうようになっています。なお、近年は新たな価値を生み出すこともねらいとした「共創」に言い換えている向きも見られ、NPO等の非営利組織のみならず企業（特にスタートアップ）もパートナーとなる機会が増えました。

マルチステークホルダー・プロセス^{*1}については、これまでも触れてきましたが、協働の究極の目的は、共に認識する課題を解決することにあります。その方法は実にさまざま、その進め方を協働のパートナー間で話し合いながら果敢にチャレンジするところに協働の醍醐味があり、また、それがNPO3.0の時代では求められているものとも言えます。協働のプロセスではさまざまな可能性を共に探りながら、着実にチャレンジするという姿勢が大切です。

2. 行政との連携に取り組むにあたって

■協働の「礎」は参加

1990年代あたりから「ニーズの複雑化・多様化」が枕詞のように各所で使われてきましたが、今やまさしく、私たちの社会では、人々がそれぞれにさまざまな背景を持ちながら暮らしていることを改めて認識しておく必要があります。よりよい地域づくりや社会づくりに向けては、さまざまな人たちの声に触れられるような接点（タッチポイント）をできるだけ増やすことが欠かせません。

仲間や応援団になってくれる人たちと出会える可能性のみならず、地域なり当事者の現状を現在進行形で明確に把握する、ニーズキャッチの大切な機会で、ニーズが明確であるほど、課題の設定やパートナーとの関係構築も効果的に進めやすくなります。協働の初動段階では、さまざまな人たちと接点を持ち参加しやすくなる仕掛けを演出することで、これまで得られなかった新たなアイデアが得られることもしばしばあります。「協働」も大切ですが、さまざまな人が関わりを持ちたくなるような「参加」の仕掛けも常に心がけましょう。

■「協働の原則」を念頭に

2000年代に入ると、地方自治体が「協働」を政策的に推進するようになり、熱心な自治体では、条例をはじめ、指針・基本方針を策定し、個別のNPOとの協働事業推進や職員向けの意識改革の動きが活発になりました。その頃、エリアを問わず共通して提唱されていたのが「協働の原則」です。当初は、横浜市が1998年度に策定した「横浜市における市民活動との協働に関する基本方針(横浜コード)」を参考にする例が多く、協働事業の経験の蓄積と共に各自治体で表現がアレンジされました。

いずれにせよ、協働の基本的な進め方の原則を互いに確認・共有しておかないと、認識や姿勢がずれ、課題解決という本来の目的を達成することができなくなるおそれがあります。右ページの表4-1に、これまでの協働の原則でうたわれてきた内容を踏まえ、目安として整理しました。いざ協働に取り組む前に、団体内部での検討材料として活かしてください。

*1 本書では、各章での説明内容によって、「マルチステークホルダー・プロセス」「マルチステークホルダー・アプローチ」「マルチステークホルダー・エンゲージメント」を使い分けています。



図表

表 4-1 協働の基本的な進め方の原則

実情を知る (課題の把握・共有)	地域課題の把握には、アセスメントや住民の声の収集が有効で、既存の活動と連携することで実践に活かせます。
同じ目的で (目的・目標の共有)	事業開始前に目的と目標を明確に共有し、互いに継続的に確認できるようにすることが重要です。
対等なパートナーという姿勢で (対等性)	予算を伴う事業か否かを問わず、互いを対等なパートナーと認識し、協働する姿勢が重要です。
プロセスも共に (プロセス共有)	協働事業では企画・実施・評価の各段階で協議や実践の機会を設け、信頼関係を築くことが重要です。
役割・責任を明確に (役割・責任分担)	協働事業では互いの強みを活かし、弱みを補い合う役割分担が重要です。責任の所在や説明責任も明確にしておく必要があります。
互いの特性を知る (相互理解)	互いの特性や立場を理解し、事業実績などの情報を共有することで、役割分担が円滑になり、協働の成果につながります。
自立・自律 (主体性)	緊張感ある関係だからこそ互いに切磋琢磨でき、自立・自律を意識することで協働の質が高まります。
参加性 (関係の透明性)	行政との協働により、他団体や企業など新たな仲間を得られる利点があり、発信をこまめに行うことでの連携の輪が広がります。
節目を持つ (関係の時限性)	行政との協働では人事や政策の変化に備え、要所で振り返りを行い、話し合いを重ねることで事業の質を高めることが重要です。



3. 行政と連携するには～組織の違いを意識する～

■協働のパートナー間で早めの協議を

協働は「委託」「補助」などのイメージが強いのですが、次の図4-1のとおり、それぞれの関わり方に応じてさまざまなバリエーションがあります。どのように組むことが最適か、両者で早めに話し合うことが大切です。息長く取り組みたい事業の場合はなおさらです。

また、取り組むうえでは人材や資金、場所といった一定の資源も必要となります。これらの調達についても、早めに話し合い計画しましょう。実行委員会・協議会といったさまざまなステークホルダーが参加しやすい「器」を設け、協働の取り組みを自分ごととして捉えてもらえるようになると、実際の資源調達の場面で、有益なアイデアが出てきたり一緒に動いてくれたりするなど、より協力を得やすくなります。

図4-1 行政と団体等との協働の領域



■文字・数字で共有する

行政は「文書主義」であるため、事業計画書（企画書）や予算書がないと行政内部での検討のテーブルにも載らない可能性が大きいです。一定の話し合いを経て計画が具体化する段階で、その内容を文字（事業計画書）・数字（予算書）に落とし込み、それを逐次共有しながらさらに練り上げるというステップを重視する必要があります。双方の協議に基づく計画づくりと行政内部での稟議に要しそうな時間もあらかじめ見込んでおきましょう（右ページワーク4-1）。また、関連内容として、本書【7創り出す力】をご参照ください。

■政策をつくる“上流”との連携も

地方行政は、総合計画（マスタープラン）や、保健福祉、児童福祉、都市整備などさまざまな部門計画に基づき行われています。また、条例や、事業の執行に必要な予算などの決め事を行うのは議決機関すなわち議会です。一口に「議会」と言っても、市町村議会／都道府県議会／国会と階層がありますが、いずれもさまざまな声・情報等をもとに政策形成を行うという点は同じです。

事業を「下流」とすれば「計画」や「政策（施策）」は上流とも言えます。総合計画等の政策文書を読み込んだうえで行政の担当部署や関係部署と対話の機会を設けたり、計画の改定や新規政策の策定時の協議の場に参加したりするなど、地域のステークホルダーとして関わることも探ってみるとよいでしょう。

NPOの政策提言については、【6 提言・提案する力】で詳しく説明しています。

協働の下準備 協働事業とそのパートナーを考えてみましょう

あなたの団体が感じている地域の課題は何ですか。

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ましょう。

--	--	--

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書き出してみましょう。



4. さらなる連携の広がりを目指して

最近スタートアップ企業の間で「リーンスタートアップ」なる用語が聞かれます。「小さく産んで大きく育てる」ということわざと同義ですが、とりわけNPOが行政をはじめとする他の主体と連携する場合はなおさら、この姿勢で取り組みながら、少しづつ実績を積み、互いの信頼関係を構築していくことをおすすめします。試行錯誤の経験から得られることを大切に、身の丈でチャレンジをしてみることが大切です。

その際、次の5つのポイントを心がけておきましょう。

(1) 小さな成功体験であっても逐次関係者間でシェアし、反応を確かめる

「誰々からこんな声を聞いた」「アンケートにこんな嬉しい意見があった」「あの部署が協力したいと申し出してくれている」など、自主事業のみでは難しかったようなさまざまな反応が得られることも協働の醍醐味です。これをパートナー間はもとより協力的な関係者にもシェアすることで、さらなる意欲や関心を高めたり、新たな資源を調達できたりするなどの波及効果が出てくることもあります。

(2) メディアの活用を含め広報PR活動は欠かさず行い、反応を確かめる

デジタル化も進む時勢、どこで誰が情報を見ているかわかりません。これはネガティブにも聞こえるかもしれませんのが良い面もあり、思わず時に取材依頼や協力の申し出があることもしばしばです。すぐさまメディアに取り上げられずともメディアへのリリースは欠かさず行い、かつSNSやブログといった自主的な発信活動も心がけておきましょう。マメな広報PRほど可能性を広げる手段はないと言っても過言ではありません。

(3) 自問自答を続ける

振り返りの場面以外でも、常々「背伸びをしていないか」「成果が見込める事業になっているか」「参加・利用しやすい形になっているか」という自問自答をしておきましょう。特に委託・補助といった行政の公金が伴う事業となると、透明性（説明責任）も重視する必要があります。いわゆる「ガバナンス」にも通じる部分ですが、「市民活動団体として真っ当に取り組めているか」を念頭に置いて、改善すべき点があれば早めに行政とも協議して対処するようにしましょう。

(4) 他者の知見に学ぶ

行政予算が伴う協働事業は透明性も求められることから、たいてい事業報告書として公開されています。また、例えば近年、営利・非営利を問わず「コレクティブインパクト」という行政予算頼みとならないような事業形態も見られます。こうした新しい分野での先行事例があれば調べてみて、第一線の知見を参考にすることも早道でしょう。

(5) 垣根を越える

前述のとおり、異なる組織で新たな取り組みにチャレンジする「協働」の礎となるのが「参加」です。既に同じような活動をしている人たちも含め、思いや問題意識を同じくする人・団体等がいれば、共に取り組むことで、仲間の輪が広がるのみならず、課題解決の加速化にもつながります。官民や分野といった垣根を越える「越境」の姿勢で取り組みましょう。

また、目的や事業の段階によっては、自団体と行政という関係性に限らず、多様な主体が関わる余地を積極的に生み出しましょう。取り組みの主体が多様化することで、事業の魅力が増したり、資金を含む資源調達がしやすくなったりします。ただし、やみくもに巻き込んでしまうと、目的意識が薄らいで足並みが揃わなくなるなどのリスクも生じますので、行政の担当者との協議も重視しましょう。

ワーク4-2 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ましょう！

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付けている	

このチェックリストの項目は、『知っておきたいNPOのこと3〔協働〕編』（日本NPOセンター、2016年）の「行政と協働するNPOの8つの姿勢」から引用しています。それぞれの姿勢について詳しく知りたい方は、当該書籍をご覧ください。

ワーク4-3 作ってみよう！私たちの団体で大切にしたい協働の姿勢

まずは、話し合いをもとにランダムに記載し、最後に優先順位をつけましょう。

私たちの団体で大切にしたい協働の姿勢	順位



事例

行政と連携する力

一対一の連携が「多対多」へ ～NPO法人わくわーく(福岡県北九州市)～

行政の一対一での連携をきっかけに地域での知名度や社会的信用が高まり、さまざまな組織間での「マルチステークホルダー・プロセス」、つまり多様な主体が関わる「多対多」での取り組みに発展することもあります。そのような躍動的な取り組みを進めている一例として、NPO法人わくわーく(福岡県北九州市)を紹介します。

同団体は2010年に設立され、障害福祉サービス事業の一環として精神障害者が通所する

就労支援事業所を運営しています。当初は商店街周辺のテナントに小規模な作業所を構え、拠点名を「BOCCHI(ぼっち)」と称して障害者による手作り菓子の販売や手作りグッズ販売などに取り組んできました。行政と連携して販路の開拓を進め、公共施設における出張販売に加えて企業のオフィス向けのいわゆるサブスク型での「置き菓子」事業にも着手。2018年春に大きな商業施設の一角にあるテナントに活動拠点を移転してからは、子育て世代や学生、高齢者などが利用する地域食堂や交流イベントを定期開催したり、地場企業や大学生と共にさまざまなアイデアを事業化するプロジェクトにも取り組んだりしています。

さらに、近年は大手企業と連携し、官公庁や学校等から出る廃棄用紙を障害のあるかたがアップサイクル品に変える「KAMIKURUプロジェクト」に取り組み、地域資源の循環と就労支援を掛け合わせた成果が評価され、福岡県による「令和5年度ふくおか共助社会づくり表彰」を受賞しました。課題解決・価値創造のために大手企業や地場企業、教育機関や市民がつながるプラットフォームを形成しながら、団体の本分である精神障害者と社会・地域との接点づくりを図っています。

こうした連携上手の人たちは、「餅は餅屋」で構想している点が特徴です。つまり、一つの取り組みを終始自己完結でやってしまおうとするのではなく、あえて得意な人たちや関心を示してくれる多様な人たちと連携しながら取り組んでいます。

皆さんも、一つの取り組みをジグソーパズルのように見立て、「どんなピース(ノウハウ、資源)があればよりよくなるか」という観点で構想すると、事業の自走化のみならず組織基盤強化にも結び付きやすくなるでしょう。

報告：特定非営利活動法人ふくおかNPOセンター 代表 古賀桃子



5の視点

調べる力

課題を「見える化」し、
社会を動かすための調査



市民活動団体にとって、調査はとても重要です。調査の意義とは何か、調査結果をどのように活用できるのか、調査の種類や手法、一般的なアンケート調査の手順、また調査を行ううえで気をつけるべき点などを理解しておく必要があります。

また、調査実施に対する心理的ハードルを下げ、市民の立場からのさまざまな調査が行われ、発信される機会が増えることで、多様な協創を創り出していく可能性が拡大します。

本章では、調査方法やそのコツ、結果の活用について理解を深めていきます。



大野 覚

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

1. 市民が調べることの意義

■市民の立場から調べる

研究者ではなく市民の立場からさまざまな事柄を調査し、地域に発信することは重要です。市民活動団体として事業を実施するだけではなく、取り組む事業の背景、現状や歴史、法制度、課題の構造、当事者の状況や支援ニーズ、対象地域と比較した他地域の状況、先進的な施策事例、また取り組んだ事業の影響の測定など、市民活動団体が知るべきこと、調べるべきことは多々あります。まずは、自分たちにはまだ知らないことが多く、調べるべきことが山ほどあるという認識を持つことが大切です。

■調べた結果を活かす

調査は、調べた結果を社会に発信し、市民が課題認識を深める機会（世論形成）となったり、調査結果から共感を呼んで、ボランティアや寄付などの市民の活動参加を促進したりすることにもつながります。また、行政の担当部局や議員に調査結果を伝え、新たな施策や予算化を働きかけること（ロビング）もできます。これらを広く、政策提言、アドボカシーと呼びますが、調査はその前提や基礎となる重要な取り組みです（本書【6 提言・提案する力】参照）。

そして、調査によって得られた、課題当事者の生の声や具体的な数値があることによって、市民活動団体の主張や提案に一定の説得力や妥当性が生まれ、それが政治や社会を動かす力にもなります。

■課題の見える化

市民活動団体は、一般市民がまだ十分認知していない地域課題や、困っていることを自ら発信しにくい当事者の声なき声を知りやすい立場にあります。市民活動団体には、ニーズ調査などを通じて、社会にまだ広く共有されていない当事者の声を集め、代弁する役割もあります。

事例を挙げれば、ヤングケアラーの問題は近年社会的に認知され、条例化、行政予算化などの動きが徐々に生まれていますが、ヤングケアラーの存在や生きづらさは何十年も前からありました。そのような長年放置されていた社会課題を、関係者が調査などを通じて声を代弁し、また「ヤングケアラー」という当事者を表現するわかりやすい単語を生み出し、マスメディアがそれを報道したこと、課題が広く社会に認知されました。このように、調査には、社会を動かす重要な機能を果たす可能性があります。

2. 調査の概要

市民活動団体が行う調査は、「ニーズ調査」「社会資源（協力者）調査」「先進事例調査（視察）」「マーケティング調査」「事業評価」などがあり、目的も手法も多様です。右ページの表5-1に、代表的なものを整理したので、参考にしてください。



図表

表 5-1 調査の種類と概要

名 称	対 象	目的	事 例
ニーズ調査	(潜在的な) 支援対象者やその家族など	ニーズや課題の実態・構造を明らかにし、取り組んでいる活動の必要性や改善策の考案、新規活動の企画のほか、調査結果を地域に発信することで応援する市民や組織を増やしたり、政策提言に活用したりする。	子どもやひとり親に対してアンケートを実施し、報告書や白書を発行
社会資源（協力者）調査	(潜在的な) 支援者や連携組織	<ul style="list-style-type: none"> ・連携可能性のある専門家や組織を一覧化、可視化する。 ・他の支援者から見た多角的な視点で、取り組む社会課題の構造を可視化する。 ・調査を通じて関係性をつくり、今後の連携に活かす。 	<ul style="list-style-type: none"> ・フードバンクによる企業対象の食品ロス活用可能性実態調査 ・市民活動支援組織による孤独・孤立対策関連団体調査とデータベース化
先進事例調査（視察）	他地域で先駆的な活動を行っている団体	<ul style="list-style-type: none"> ・現在の活動の改善や新規活動の企画に活かす。 ・他者の視点から、課題の構造を可視化する。 ・調査を通じて関係性をつくり、地元に招いて講演会などを開催し、自分の団体の新たな支援者獲得につなげる。 	事例多数
マーケティング調査	新たに取り組む(新規に始めた)活動の支援対象者やその関係者	テスト的に新規活動を試行し、その必要性と本格実施に向けた課題を整理する。また、その活動が継続する前提で、活動の周知の機会とする。	こども食堂のプレ・オープンと、利用者へのアンケート
事業評価	現在取り組んでいる事業	<ul style="list-style-type: none"> ・事業実施前に設定した成果指標の達成度合いを可視化し、また成果指標の妥当性を検証し、それらを発信し、さらなる支援につなげる。 ・課題の設定とその対策としての活動という仮説が正しかったかを検証する。 	NPO法人の事業報告書と総会

3. 調査の方法

■調査手法（右ページの表5-2参照）

調査手法には、アンケート調査、ヒアリング調査、グループ・インタビューなどがあります。目的、予算、割ける時間や人手などを考慮し、適切な手法を選ぶことが大切です。

また、アンケートを行った後に、個別に詳しくヒアリングするなど、調査を組み合わせることもあります。

■データの種類と収集方法～定量データと定性データ～（右ページの表5-3参照）

データには、定量データと定性データがあります。

定量データは、数値や統計で表される情報で、アンケートや測定などを通じて得られ、傾向や関係性を客観的に分析するために用いられます。多くの対象者から広くデータを集めることで、結果の一般化や比較が可能になります。

例えば、定量データは「防災グッズを準備している人の割合」や「避難訓練に参加した回数」などをアンケートで集計することで、行動の実態を数値で示すことができます。

一方、定性データは、人の意見や感情、経験などを言葉で記録した情報で、物事の背景や意味を深く理解するために使われます。数値では表せない複雑なニュアンスを捉えることができ、主にインタビューや観察などから得られます。これにより、対象者の価値観や動機を理解し、複雑な問題の本質に迫ることができます。例えば、定性データは、災害時の不安や避難行動の理由をインタビューで聞き取ることで、定量データでは表れない人々の思いや判断の根拠を把握できます。

このように、定量データは「どれくらいそうなのか」を測るのに役立ち、定性データは「なぜそうなのか」を探るのに役立ちます。

■仮説を立てるコツ

調査を行うには、明確な目的と検証可能な仮説の設定が重要です。日常の疑問や探求心を出発点に、関連情報を収集・分析し、問題の構造を把握します。仮説は具体的に設定し、一つだけでなく、複数の仮説を立て、それぞれを検証していくことも有効です。

例として「東京都に通勤する茨城エリアの子育て世帯の防災意識向上」を考えると、防災意識が低い理由として、「災害時の状況を想像できない」「過去の被災経験が継承されていない」といった仮説が立てられます。調査方法はアンケートやヒアリングなど、目的や予算に応じて選びます。

仮説に基づき、対象者や設問を慎重に設計します。例えば、過去の災害時の年齢や経験の継承状況、通勤・労働時間、世帯年収などを尋ねる設問が有効です。設問数が多くなりすぎないよう、回答しやすさにも配慮が必要です。



図表

表5-2 調査の手法と特徴

手法	内容	メリット	デメリット
アンケート調査	調査依頼状と設問、回答用紙を郵送、eメール送付。またはオンラインフォームで回答を募集。	多くの回答を効率良く得られる。	設問や選択肢を丁寧に表現しなければ、設問の意図とは異なる回答が集まってしまう。
ヒアリング調査	対面、電話、ウェブ会議システムで事前にまとめた質問項目などをもとにヒアリング。	得た回答に対してさらに質問するなど、実態や考え方をより深く把握可能。	・適切に回答を引き出したり、特定の意見に誘導しないような倫理的配慮など、調査者に経験と慣れが必要。 ・時間や予算の制約で、多くの回答は得にくく、一部の意見にとどまる（ヒアリング対象が母集団を適切に反映しているか、サンプリングの妥当性が重要）。
グループ・インタビュー	小グループで、ファシリテーターが対話を促進しながらニーズや意見を拾い上げる。	多様な意見を引き出せる。	

表5-3 定量データ、定性データの収集方法

区分	特性	収集方法
定量	数字、量的	<ul style="list-style-type: none"> ・数値そのものの回答 ・はい／いいえでの回答 ・○段階での回答（5段階評価中の3など、中間点を含めるべきかどうかも考慮） (例) 5: 強くそう思う 4: そう思う 3: どちらともいえない 2: あまりそう思わない 1: そう思わない
定性	質的	自由回答式／インタビュー／観察／先行文献調査

※アンケート調査などでは、一つの調査で定量・定性の両方のデータを収集することが一般的です。

※長文を書かせる自由回答式は、回答率が下がります。回答を想定し、選択式を多く設けましょう。



4. アンケート調査のプロセス

いくつかの調査手法のうち、ここではアンケート調査の方法について、ご説明します。

■アンケート調査のプロセス

アンケート調査は、次のような手順で行います。

- ① 調査を企画する。
- ② 設問、回答用紙、調査依頼状を作成する。
- ③ 調査対象を選び、連絡先を一覧化する(全数調査ではない場合、結果の統計的有意性を担保するため、母集団に対して十分な数で、適切なサンプルを抽出)。
- ④ 郵送、またはeメールで上記書類を送付し、回答を収集する。
- ⑤ 回答期限が近付くなか、未回答者に回答を幾度か働きかけ、回答率を極力高める。
- ⑥ 集計表に回答結果を入力し、分析する。
- ⑦ 報告書を作成する。
- ⑧ 報告書を回答者に送付するほか、必要に応じてウェブサイトに公開、関係機関や報道機関に送付し、取材対応や報告会を開催する。

オンラインフォームを活用しよう!

Googleフォームなど、無料で活用できるオンラインフォームは調査の強い味方です。回答結果がスプレッドシートに自動集計、グラフ化され、集計作業が不要になります。回答記録が回答者に自動送付されるなど大変便利です。手軽さや記入しやすさから回答率向上も期待されます。対象や状況により、紙アンケートとうまく使い分けましょう。

■調査の企画

調査は、企画から始まります。

関連した先行調査の有無とその内容を、まずはじっくり調べましょう。自ら新たに調査を実施しなくとも、先行文献を読むことで事足りる場合もあります。また、先行調査の結果をなるべく多く収集、理解することで、ポイントとなる視点や問題構造の理解、既存の調査ではまだ十分触れられていない点などを確認することができます。右ページのワーク5-1を用いて、調査企画書を作成してみましょう。

■調査依頼状の作成

調査依頼状を添えることで調査の目的や重要性を丁寧に伝え、協力を得やすくなります。特に、自治体や企業、学校などの組織を対象とする調査や、郵送・eメールでの調査では、誰が、どのような目的で、誰を対象になどの情報が記載された依頼状があることで回答者の安心感や信頼感が高まり、回答率の向上にもつながります。

<調査依頼状に掲載する項目>

- ・調査概要（目的、背景、対象、調査期間、返信期限、調査主体、成果物や発信方法など）
- ・個人情報取り扱い方法（個人情報保護方針の案内など）
- ・どの回答者がどのように回答したかを明らかにするか、しないか
- ・回答者へのメリット（報告書の送付、図書カードの贈呈など）
- ・回答先、連絡先など

調査の企画を作ってみましょう

調査企画ワークシート

① 調査の名称			
② 実施する調査の種類	ニーズ調査・社会資源調査・先進事例調査・マーケティング調査・事業評価・その他()		
③ 調査に関わる社会的背景や課題			
④ 想定される調査の仮説	※普段の活動から得た情報などから、調査結果を想定してご記入ください。		
⑤ 関連する先行調査・研究			
⑥ 調査の目的			
⑦ 調査対象の属性やその数	(例) 年齢、性別、地域、所属、職業、宗教、学歴、年収、婚姻の有無など、できるだけ具体的に		
⑧ 調査手法	アンケート・ヒアリング・グループ・インタビュー	⑨ 集めるデータの種類	定量的・定性的・両方
⑩ 質問項目	※極力短時間で回答できるように質問の数と種類を限定してください。		
⑪ 回答数・率の目標			
⑫ 実施スケジュール			
⑬ 調査の協力者や連携組織	協力者名や連携組織	分担する役割	
	(例) ○○市幼児教育課	(例) 調査対象となる保育園などの住所一覧の提供	
⑭ 回答者のメリット	報告書や金券の受領、活動への無料招待など		
⑮ 成果物やその活用方法	報告書、冊子、白書、書籍、報告会、学習会、意見交換会、プレスリリース、行政の担当部局や議員への政策提言など		
⑯ 予算	収益		費用



■調査報告書の作成

アンケート結果の報告書を作成することには、いくつかの重要な目的と利点があります。

まず、報告書は調査の成果を客観的かつ体系的にまとめる手段であり、調査の信頼性や透明性を高めます。調査の目的、方法、回答結果、分析内容、そして導き出された考察や提言を明確に記載することで、関係者が調査の全体像を理解しやすくなります。

また、報告書は回答者へのフィードバックとしても重要です。自分の回答がどのように活かされたのかを知ることで、回答者の納得感や今後の協力意欲が高まります。さらに、報告書は関係機関や意思決定者への情報提供資料としても活用され、政策立案や事業改善などに役立てられる可能性があります。

加えて、報告書をウェブサイトなどで公開することで、調査結果を広く社会に共有し、課題への理解や関心を促すこともできます。

<調査報告書の主な記載項目>

- ・はじめに(背景や目的、回答者への謝辞など)
- ・目次
- ・調査結果の概要(1ページ程度)
- ・調査概要(目的、対象、調査期間、調査の手法、調査主体、財源(助成金の名称など)、回答数、回答率)
- ・調査結果(集計結果の表やグラフ)
- ・結果の分析、考察、まとめ、今後の展望
- ・資料編(調査票のコピー、関連施策の紹介、参考文献一覧など)

■調査結果の活用

市民活動団体が行う調査では、せっかく集められた貴重なデータが、十分に発信されずに終わってしまうているケースが目立ちます。調査を調査で終わらせず、次のアクションにつなげてその成果を高めましょう。

調査結果を報告書にまとめるだけではなく、例えば冊子や白書、書籍として発行、販売し、収益化することも可能です(そのための活動財源としてクラウドファンディングを行う事例もあります)。また、文書化したものをもとに、一般市民を集めた公開の報告会や学習会、意見交換会などを開催し、学びの機会を生み出したり、共感の輪を広げて仲間や支援を増やしたりすることも可能です。

さらには、報道機関にプレスリリースを行って、調査結果をマスメディアを通じて発信する記者会見を行ったり、関連する行政の担当部局や議員への政策提言などにも活用することができます。

せっかく努力して得られた貴重なデータをさらに発信、活用するためには、調査設計の段階からそのイメージを具体的に持っておくことが肝要です。前ページのワーク5-1で、調査企画の具体化を試みてください。



調査において重要なこと

○ 調査における倫理観・人権意識

アンケート調査を行う際には、調査目的や回答結果の公表方法について丁寧に説明し、必ず対象者の同意を得ることが求められます。特に、同意が得られていない場合には、回答内容を公開してはなりません。また、忙しいなかで時間を割いて回答してもらうことへの配慮と感謝の気持ちを忘れず、調査結果の報告も誠実に行う必要があります。

設問や選択肢の設定にあたっては、調査対象者を傷つけるような内容や表現を避けることが重要であり、特に未成年や心に傷を負った人を対象とする場合には、最大限の慎重さが求められます(不適切な設問や選択肢を設定したことによって、SNSなどで批判が巻き起こったケースも複数見られます)。

さらに、個人情報は適切に管理し、プライバシーを確実に保護することが不可欠です。

調査設計においては、特定の仮説に誘導するような設問や選択肢を意図的に設定することは避け、分析の際には偏見や先入観を持たず、事実に基づいて客観的に判断する姿勢が求められます。仮に、仮説と異なる不都合な結果が出た場合でも、それを冷静に受け止め、論理の飛躍や誇張をせず、調査結果そのものに語らせることが大切です。

○ 数字をもって語れるようになろう!

調査結果は、助成金申請やファンディングなど、さまざまな場面で活用できます。助成金申請では、地域の課題を具体的なデータや当事者の声を交えて示すことで、審査員に課題の深刻さを伝えやすくなります。例えば、高齢化率比較や調査で得られた住民の声を紹介することで説得力が増します。

また、クラウドファンディングや寄付募集では、調査で得た数字や事例を使って活動の必要性を明確に伝えることで、支援者の共感を得やすくなります。さらに、短時間で要点を伝える「エレベーター・ピッチ」では、理解しやすい数字を使うことが効果的です。例えば「9人に1人の子どもが貧困状態にある」といった表現は、印象に残りやすく、支援につながる可能性があります。

このように、調査結果を活用することで、支援者とのコミュニケーションが深まり、活動の広がりにもつながります。

○ オープンデータを活用しよう!

行政などが把握している情報を、加工可能なスプレッドシート形式で公開するようになりました。他の自治体との比較などに、オープンデータを活用することができます。加工可能なオープンデータとなっていることで、例えば列をフィルタリングして、数値で上位から並べ替えたり、平均値や中央値を容易に計算することも可能です。

活動対象地域の自治体がどのような情報をオープンデータ化しているか、ぜひ一度調べてみましょう。

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 大野 覚



事例

調べる力

研究者と連携した調査の企画づくり～「テーマ型ネットワーク組織^{*1} 実態調査」～

調査の背景

調査のきっかけは、日本NPOセンターが取り組んでいるNPOと企業の連携プログラムでした。企業が社会貢献プログラムを実施する際、自社の事業やリソースを活かせる支援テーマ（子育て、若者、里山保全など）を設定するケースが多くあります。その際、テーマ型ネットワーク組織と連携して、全国のNPOに情報提供を行い、幅広い支援を展開できた事例が多数あります。

このような経験から、私たちはテーマ型ネットワーク組織の存在意義は大きいと捉えています。しかし、その社会的な認知度はまだ低いため、実態や活動を明らかにし、多様な支援へつなげることを目的として、本調査を実施するにいたりました。



研究者と連携した調査企画づくり

調査の企画段階では、類似の先行調査が見当たらず、具体的な進め方が定まっていませんでした。そこで、他事業で連携があった東洋大学社会学部・社会学研究科の須田木綿子教授（当時）に協力いただき、調査の設計について相談しました。



当初は、全体把握を狙いとして、NPO法で定められている20の活動分野のうち「団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動」を行っている約23,000団体を対象とする案を検討していました。

しかし、須田教授からは、「その調査結果が、次の活動にどのようにつながっていくのか、ストーリーが見えない。NPOが行う調査は、実際の活動に役立つものにすべきだ」との指摘がありました。このアドバイスを受けて、私たちは調査の根底にある問題意識を再整理し、調査の目的と対象団体について根本から再検討しました。

その結果、今回の調査では、「非営利活動に限定し、団体をネットワークの対象とした独立した組織」に絞って調査を実施する方針を固めました。また、日本NPOセンターが定期的に行っている「NPO支援センター実態調査」と比較が行えると、よりテーマ型ネットワーク組織の特徴がわかるというアドバイスを受け、同様の設問を設定した箇所もありました。

このように、調査の企画段階で研究者の専門的な視点でアドバイスをいただいたことで、単なる実態調査ではなく、自分たちの活動をより良くするための調査にすることができました。

なお、この結果については須田教授の協力もいただき、報告書としてまとめるとともに、2024年12月に報告会を開催しました。報告会は、複数のテーマ型ネットワーク組織が集まる場にもなり、同組織の課題やネットワーク強化に向けた支援の方向性などを論じ合う貴重な場となりました。

特定非営利活動法人日本NPOセンター 事務局次長 上田英司

■テーマ型ネットワーク組織 実態調査報告 <https://www.jnpoc.ne.jp/1100/20241128/>

*1 同じ社会課題（テーマ）に取り組む複数の団体が加盟する非営利組織のこと

6の視点

提言・提案する力

NPOに必要な政策提言、
事業提案の力を学ぶ



NPOは社会や地域に見られるさまざまな課題の解決に取り組む存在として、多様な分野で活動しています。多くのNPOは、直接的な個別支援やサービスの提供に活動のリソースを割いていますが、活動をするなかで、制度の不備や矛盾を感じることもあるはずです。

その矛盾に気付いたとき、NPOとしてどう動くべきでしょうか。誰かが声を上げた方がよいのであれば、私たちNPOが第一声を発し、自分たちが目指す社会や地域像に近づけていく。とは言え、闇雲に「違う！」と叫ぶだけでは何も変わりません。

その時に必要になるのが提言・提案し、形にしていく力です。その力は直接的な支援やサービスの提供という枠を超えて、社会システムを変えていくための重要なアプローチとなり得ます。

本章では、主に基礎自治体に対しての「政策提言」と「事業提案」の2つのアプローチについて理解を深めていきます。



野尻 智周

特定非営利活動法人ぎふNPOセンター 理事・事務局長



1. 提言・提案の必要性

■現場の声を政策や事業に活かす

課題に直面している人々の支援や環境の保全、まちづくり活動など、地域の最前線で活動しているNPOは、当事者や関係者、地域の自然環境と直接関わっています。現場の経験から得られた知見や訴求、当事者の声なき声は、調査や統計データだけでは見えてこない現実を踏まえたものです。「現状を何とかしたい」と考える人たち、つまり、政策を立案しようとする議員や、事業を企画する自治体等の職員にとって、現場からの声は貴重な情報源とも言えます。

■構造的解決に向けて

直接的な支援やサービスの提供を行う過程で、多くの人々が「個々への支援だけでは解決できない構造的な問題」に直面したことがあると思います。例えば、学習支援を行うNPOでは、教育や体験機会の格差を是正するという目的を果たすために、教育支援制度の改善や機会の拡充を訴える必要性を感じたことがあるでしょう。

このように、個別支援と政策提言は、車の両輪のように、社会を変えていくために必要なセットとして考えることができます。

■公益性の追求

NPOが行うロビー活動は、広い視点を持って政策を評価し、提言できる可能性を持っています。とは言え、自団体の活動に直接つながる制度の変更や予算獲得を求める際には、それが本当に公共の利益に資するものかを慎重に考える必要があります。「自分たちの団体の利益」ではなく、「社会全体にとって必要だから」という視点を常に持ち続けることが重要です。さらには、単一の団体だけで提言を行うのではなく、関係する複数の団体が連携し、多様な声を政策形成プロセスに反映していくことは、民主主義の根幹とも言えます。

■社会の代弁者として

課題に向き合い続ける活動をしているNPOは、時に「自分たちの主張の正しさ」を押し付けてしまうこともあります。一方的な主張の押し付けにしないためにも、提言・提案を行う際に、世間一般のニーズを代弁できているかどうかを常に確認していく必要があります。自分たちの活動の正当性を示すと同時に、本当に社会が求めている事柄であるかを客観的に評価することで、より説得力のある働きかけが可能になります。



現場の声を政策や事業に活かす政策提言を考えてみましょう

1. あなたの団体が感じている地域の課題は何でしょうか。

2. その課題の解決に向けたネックは何でしょうか。どのような制度や仕組みができたり、環境が整ったりすれば解決に向かうでしょうか。

3. 2で書いた制度や仕組みの導入、環境整備のために、誰にどんな働きかけをしていきますか。また、働きかけに際して伝えたい内容を、政策提言として書いてみましょう。

4. 3で書いた政策提言に賛同してくれる人たちや団体について、思いつく限り書いてみましょう。

また、この政策提言の必要性を示すもの(アンケート調査結果、当事者の声など)も思いつく限り書いてみましょう。

5. あなたが提言したい内容を広く知らせるために可能な手段を書いてみましょう。

2. 政策提言：法律や条例の制定・改正を目指す働きかけ

■政策提言の対象

政策提言は、主に議員や政党、議会に対して行う働きかけです。条例の制定や改正、政策方針の策定などに一定の影響を与えることを目指します。これらの変更は社会システム全体に影響を与える可能性があり、実現すれば長期的かつ広範囲な効果が期待でき、より多くの団体の活動に影響を与え、支援を広げることにつながります。

■議会や議員の動きを理解する

効果的な政策提言を行うためには、自分たちの主張に近い活動をしている議員との協力も効果的です。議会や各種委員会の議事録は各議員の活動や議会が目指す方向性を知るための貴重な情報源となります（議事録の活用方法は右ページの解説6-1を参照してください）。

■数的背景を示す

自分たちが主張する課題がどれだけ多くの支持を得ているかを示すために、署名活動という手段もあります。支持が数で見えることは、選挙で選ばれる議員に対し民意を示す客観的な指標となります。ただし、手続きの正当性が不十分だと信頼性に疑問を持たれることがあるため、内容だけでなく手続き面にも注意が必要です。

また、署名数が多くても、人口など対象の規模数によっては「一部の人の意見」と見られることもあります。そのため、同じテーマで活動する団体すべてから賛同を得るなど、署名の対象や集め方の工夫により、広い支持を示すことも効果的です。

■何をすれば政策提言につながるか

政策提言につながる働きかけとして、「直接的な働きかけ」と「間接的な働きかけ」があります。直接的な働きかけとしては、まず議員との面談を通じて提言内容を直接説明し、協力を求める方法があります。さらに、協力的な議員に議会で質問をしてもらうことで、課題を公の場で可視化することができます。また、複数の議員を対象に勉強会を開催し、課題の背景や解決策を共有することで理解を深めてもらうことも有効です。加えて、政党の政策担当者に働きかけことで、政党の政策方針に影響を与えることも可能です。これらの取り組みにより、政策形成の現場に直接アプローチし、課題解決への道筋をつくることができます。

また、「間接的な働きかけ」としては、まずメディアやSNSなどを活用して課題を広く地域や社会に知らせ、世論を喚起することが重要です。これにより、問題への関心を高め、政策への影響力を間接的に強めることができます。また、同じ課題意識を持つ他団体と連携することで、発信力や説得力を高め、より大きな社会的インパクトを生み出すことが可能になります。さらに、研究者や専門家の意見や研究成果を活用することで、提言の信頼性や説得力を高めることができ、政策形成や支援獲得において有効な後押しとなります。



解説・図表

解説 6-1 地方自治体の議会の議事録の活用方法

地方議会の本会議、常任委員会は議事録が公開されています。

議会議事録は、各自治体ホームページにある「議会」のページに掲載されており、検索機能を有するサイトも多くあります。

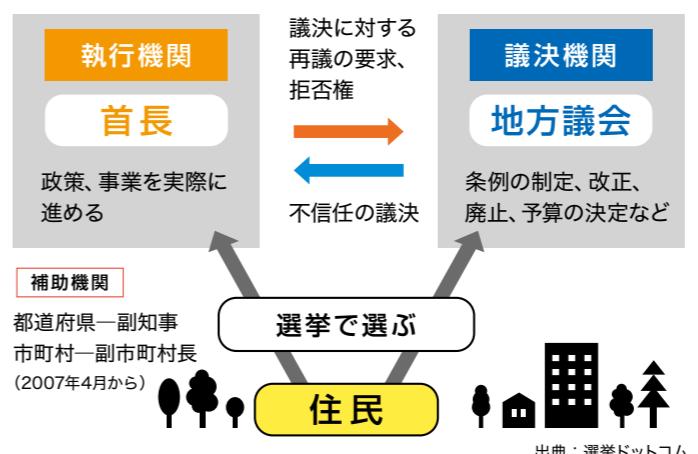
議会での質疑を知ることで、NPOの活動に活かすことができます。

- ・関連するキーワードで検索し、問題意識について話し合うことができる議員を特定する
- ・議員の過去の質問や発言内容から、その議員の価値観や関心領域を把握する
- ・委員会等での発言内容から、各議員の専門性や提言能力を確認する
- ・議員の価値観や関心領域が一貫しているか確認し、パートナーとして連携しうるか判断する

検索キーワードは、それぞれのNPOが取り組んでいる領域を端的に表す言葉から考えることができます。複数のキーワードを用いて、過去の議事録も確認しながら継続的にそれらの問題を取り上げている議員や会派を見つけましょう。

市町村の規模によっては、議事録がPDF等で掲載されているだけで、キーワード検索ができない場合があります。その場合はAIの活用なども検討しましょう。

図 6-1 地方自治の仕組み



地方議会の主な役割

●議決

条例の制定・改廃
予算の審議、決定
決算の審査、認定
一定額以上の契約の締結

●請願の採否

住民の請願を審議

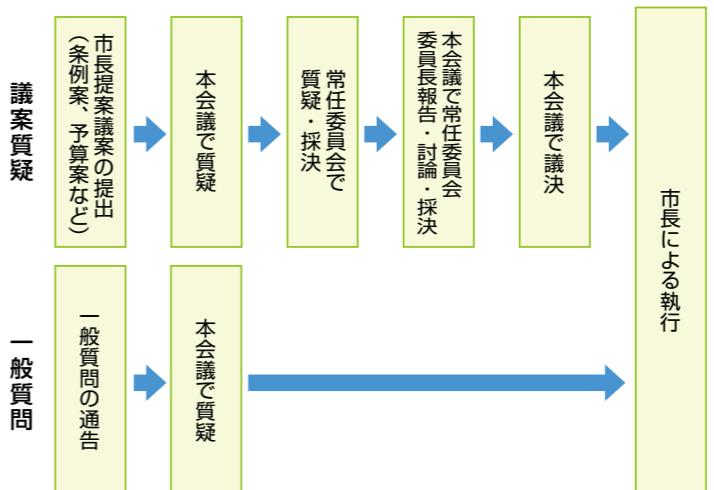
●執行機関の監視・チェック

執行機関の活動が適正かどうかを監視する

●住民の声の反映

地域住民の意見や要望を定例会の一般質問などを通じて執行機関へ届ける

図 6-2 地方議会の定例会での審議の流れの一例



地方議会における定例会（一般的にイメージされる「議会」のこと）は、多くの市町村でおおむね年4回（2月、6月、9月、12月）開催されます。定例会では主に「議案質疑」と「一般質問」が行われます。議案質疑は、定例会に提出された議案を審議し、議決を行います。「一般質問」は、地域住民の声を市町村行政に反映すべく、執行部に対し質問を行うものです。

議案の議決にあたっては、少人数の議員で構成される常任委員会であらかじめ集中的に質疑、採決され、その結果を踏まえ、議員全員が参加する本会議で議決が行われます。



3. 事業提案：事業の実施・予算化を求める働きかけ

■事業提案の対象と特徴

事業提案は、主に自治体等の担当職員や担当部署に対して行う働きかけです。新たな事業の創設、既存事業の拡充、予算の増額、制度の運用改善などを目指します。政策提言と比べて、より具体的で実務的な内容が中心となるため、現場で活動する人にとってはわかりやすい取り組みであると言えます。

■行政職員との関係構築

事業提案を成功させ、継続していくためには、担当者や部署との継続的な関係構築が不可欠です。職員は政策の実施者であり、事業の実現可能性や効果について豊富な知識を持っています。ただし、自治体等の職員には必ず異動があります。異動によって関係性が解消され、同時に事業も消滅してしまわないように、信頼関係も引き継いでもらえるような取り組みにしていきましょう。

効果的な関係構築の方法：

- ① 定期的な情報交換や報告の機会を設け、考え方や方向性を理解してもらう
- ② 自治体等が抱える課題を理解し、共に解決策を考えていく姿勢を示す
- ③ 実績や成果報告を適時適切に示し、課題や問題は速やかに共有して団体への信頼性を向上させる
- ④ 担当者や部署の立場、制約を理解したうえで提案を進める

■事業提案の手法（右ページのワーク6-2のチェックリストも参照）。

(1) 公式な提案ルート

自治体によって、提案方法が制度化されているなど、明確なところもあります。NPO担当部署等に確認しましょう。団体の都合だけでなく、自治体の仕組みも踏まえて提案しましょう。

(2) 協働型アプローチ

協働事業提案の仕組みがあれば活用しましょう。事業提案は政策提言より具体的で実務的な内容が求められます。行政の仕組みを理解し「一緒につくりあげる」ことを目指した提案を行いましょう。

■事業提案の具体的内容（右ページのワーク6-2のチェックリストも参照）。

基本的には助成金申請の申請時に作成する「企画書」のように必要な項目をまとめますが、助成金のようない要項等はありません。必要な情報を漏れなくまとめましょう。

明確な事業設計

事業の目的と対象者、実施場所や回数、体制など実施方法を具体的に設定します。既存事業との関係性も示しましょう。年間予算額と、使途や算出根拠、年度をまたぐ場合は年次別計画、国や都道府県の補助金情報も確認します。目標も設定して定量的、定性的な評価方法なども示しましょう。

実現可能性を考える

自治体等の財政状況を踏まえた現実的な提案であることが大切です。他自治体の成功事例や、事業の必要性の根拠となる住民ニーズも示します。

事業提案をつくるとき [チェックリスト]

① 事業提案したいことのテーマ

② 事業提案

その事業提案を実現させるために、具体的に想定すべきことを箇条書きで挙げてみましょう。または別途、事業提案書を作成してみましょう。

- ・
- ・
- ・
- ・

③ 事業提案の手法

その事業提案を提出するには、どのルートやアプローチを活用できそうか考えてみましょう。

■公式な提案ルート

- ・ 担当部署への事業提案書の提出
- ・ 審議会や検討会への参加および意見提出
- ・ パブリックコメントでの意見提出
- ・ 時期も考慮し予算編成過程において担当部署へ働きかけ

■協働型アプローチ

- ・ 自治体で制度化されていれば協働事業として担当部署（多くはNPO担当部署）に提案
- ・ NPOの専門性を活かした事業受託の提案
- ・ 自治体等と民間の中間的、協力的な仕組みの提案

④ 提案事業の具体的内容

公式な提案ルートでも協働型アプローチでも、事業提案に盛り込むべき内容や考える事柄は同じです。
「② 事業提案」で、次の内容を想定しているかチェックしてみましょう。

明確な事業設計

- 事業の目的、対象者、実施方法が具体的に示されているか
- 予算規模、人員体制、実施期間は明確か
- 成果指標や評価方法が設定されているか
- 既存事業との整合性や連携性、役割分担は確認したか

実現可能性を考える

- 既存予算がある場合、その範囲内で実施可能か
- 事業立案や予算編成のタイミングに間に合うか
- 法的な制約や手続きに問題がないか
- 他の自治体で類似事業の成功事例はあるか、その自治体の規模等は当該自治体と比べてどうか
- 住民のニーズと合致しているか
- 複数の選択肢も考慮しもとも公益性が高い提案となっているか

<ポイント>

予算が議会で審議されるのは前年度の3月ですが、それに向けて担当者は事業の立案、予算案の作成などを行っており、そこにはさまざまな手続きが発生します。NPOが提案した事業が理解され事業化に向けて具体的な検討がなされるには、7月から8月に提案しておく必要があります。「夏が勝負！」と考えておきましょう。

4. 効果的な提言・提案のための手法と学び方

■公益性の追求と代弁者としての立ち位置

「1. 提言・提案の必要性」でも述べたように、NPOは公益性を追求し、社会の代弁者としてふるまうことが期待されています。弱い立場の人や、人間だけでなく危機にさらされている自然環境の声なき声をも代弁する気持ちを持ちましょう。

本書【5調べる力】でも述べているような手法を用いて、自分たちの提言・提案の社会的な必要性を確認したり、先行事例（成功、失敗も含めて）を調査したりすることも大切です。

■課題はわかりやすく明確に

効果的な提言を行うためには、対象とする課題をわかりやすくし、客観的なデータや事例を用いて分析することが必要です。EBPM（エビデンス・ベースト・ポリシー・メイキング）という言葉があります。これは、政策立案に際してより効果的で効率的な取り組みを行うためにエビデンス（客観的な証拠）に基づいて意思決定を行う手法のことです。

NPOが行う提言・提案でも、自団体の活動から得られたデータや類似の研究結果を示すことは重要ですし、同時に現場の声を届けることも必要です。数値（定量データ）と物語（定性データ）の双方を用いて、課題の深刻さや緊急性を伝えることが、人を動かすことにつながります。

■知識やスキルの習得

効果的な提言・提案を行うためには、さまざまな知識やスキルが必要です。63ページで示した議会の流れを含め、提案書を作成する過程では予算制度や法律の知識が必要になることもあります。そのほかにも【5調べる力】で示されるような調査能力、関係性構築のためコミュニケーション能力や、わかりやすく説明するためのプレゼンテーション技術が求められることがあります。独学で習得することも可能ですが、研修への参加や先進的な活動を行っているNPOから直接学ぶこともできるでしょう。

■実践的なネットワーキング

実践的な知識を有する経験豊富な団体や専門家、行政職員や議員との交流も学びにつながります。機会を捉えてそうした人たちが集まる場に出向くことはもちろん、必要なタイミングを見極めて自分たちでシンポジウムやフォーラムなどの場を創出することと、それを創出できる能力を示すことも大切です。

また、日本NPO学会をはじめとした学術組織には、研究者のほかNPO活動の実践者も多く所属しています。学術的な知見や分析方法に触れ、提言・提案に活かすこともできるでしょう。

■政策提言・事業提案の実行に向けて

政策提言と事業提案には、それぞれ特徴があります。状況に応じてどちらの手段を選択するかの検討も必要です。政策提言は法律や条例の制定・改正を通じてシステムレベルでの変革を目指し、事業提案では具体的な事業の実施を通じて直接的な問題解決を図ります。これらの手法を適切に選択する、あるいは組み合わせることで、NPOは限られた人や予算、時間のなかでも大きな社会的価値を示し、それぞれが目指す社会や地域像の実現に向けて活動を進めていくことができるでしょう。公共の利益を最優先に考え、現場の声を政策や事業に反映させ、誰もが暮らしやすい社会づくりを共に目指しましょう。



図表

表 6-1 多様な機会の活用 - 提言手法一覧表

提言手法	概要	念頭に置いておくべき事柄
直接対話	議員や行政職員との対話	<ul style="list-style-type: none"> ・提言内容を説明し質問に答える機会 ・簡潔な資料を用意 ・限られた時間で要点を伝える準備の必要性
審議会	政策形成過程における公式の参加機会	<ul style="list-style-type: none"> ・審議会や検討会委員として参画 ・専門性を確保 ・政策等の立案時にヒアリング対象になるような活動と報告 ・公募委員への応募も検討
パブリックコメント	意見公募への参加	<ul style="list-style-type: none"> ・誰もが参加しやすい提言機会の一つ ・ホームページ等で公開されるため日頃からチェック ・提出期間が短い場合があるため注意が必要 ・抽象的な意見や批判のみに留まるのではなく、具体的で建設的な意見を提出
提言書の作成と提出 (62ページを参照)	団体として正式な提言書を作成	<ul style="list-style-type: none"> ・要約と詳細な本文を用意 ・必要に応じて図表を用いて視覚的に訴求 ・関係機関への提出
マスメディアの活用	メディアを通じた世論への訴求	<ul style="list-style-type: none"> ・記者発表、プレスリリース配信、記事投稿など ・「ニュース性」「時事的な話題」を意識 ・取り上げられやすい内容やタイミングの工夫
オンラインツールの活用	SNSやホームページを活用した情報拡散	<ul style="list-style-type: none"> ・市民一人ひとりを通じた情報拡散 ・SNSで「バズる」ことによる拡散効果 ・マスメディアの関心を呼ぶ効果も期待
シンポジウムやフォーラムの開催	専門家や当事者を交えた訴求の場の設置	<ul style="list-style-type: none"> ・課題を見えやすくし解決に向けた検討 ・多くの人への協力呼びかけ ・議員や審議会委員の登壇やオブザーバー招待が効果的になる場合も



事例

提言・提案する力

協働型アプローチの手法　社会課題を発見する取り組み～課題ラボ～

「課題ラボ」は、2018年に日本NPOセンターと電通Bチームの協働で始まった、社会課題の“発見”に特化したプロジェクトです。NPO/NGOの現場から、「こども」「食」「文化」「ジェンダー」「環境」などをめぐる最前线の課題を収集し、コピーライターが「〇〇問題」と名付けて“つい解きたくなる”形に編集。課題をより多くの人に伝え、共に向こうための工夫が詰まっています。

一例として「遊び場減少問題」があります。“年々公園のストックは増えているが、ボール遊びはしてはいけないなどのさまざまなルールがあるせいで、結局こどもが自由に遊べる場は減っている”という課題です。課題を共有した後は、「どうやってこの課題を解く?」のアイデアセッションを行います。

「知る」「深める」「実践する」の3ステップを通じて、課題を「取り組まないといけない、目を背けたいもの」から「どうしたら解決できるかな?できることからやってみよう」と捉え直し、実際に取り組むきっかけづくりをしています。

課題をシェアするセッション「QROSS SESSION」、現場の声に触れる「課題ツアー」、課題解決を事業化するプロジェクト支援など、プログラムは多彩です。

取り組んだことを一つご紹介します。見えにくい「環境の課題」を届けるための協働(アウトドアメーカーであるパタゴニア日本支社、SHIBUYA TSUTAYAとの協働)です。

パタゴニア日本支社が助成金を通じて支援している環境NPO/NGOからヒアリングした「環境の課題」を、タイトル・解説を添えて選書した本と共にSHIBUYA TSUTAYAの店内で紹介しました。すると、普段はそこまで目に留まらない書籍を手に取る人の姿が増え、投票ボードにも反響が寄せられました。



それ以外にも、このようなことに取り組んできました。

- 「食」のテーマで、「フードバンク」を知るための「課題ツアー」と食料品メーカーとの意見交換会
- 「ジェンダー」の50個の課題を女子プロサッカーリーグ(WEリーグ)のスポンサー、選手、メディア関係者と深め、社会貢献活動の立案をサポート
- 津和野町の課題を楽しみながら解いていくための課題のカード製作*1

「良い問い合わせ、良い答えを生む」「課題解決より、課題発見」。そう言われても、問い合わせや課題を見つける仕組みは、これまで存在しませんでした。「課題ラボ」ではNPOへの丁寧なヒアリングによって、これまで可視化されてこなかったリアルな課題を顕在化。企業や団体、市民と共に考え、解決に向けた共創の場へとつなげています。

「課題をみんなで解く社会」へ。解きたいと思った課題をみんなで解いていけば、きっと新しい社会が見えてくるはず。「課題ラボ」は、その起点となるプラットフォームです。

特定非営利活動法人日本NPOセンター 三本裕子

■課題ラボウェブサイト <https://qadailab.jnpoc.ne.jp/>

*1 電通報 地方創生の「若い人が期待されすぎ問題」をどう解くか? 課題発見からはじめる地域の仕事のつくりかた <https://dentsu-ho.com/articles/8056>

7の視点

創り出す力

ビジョンとミッションを
「企画」としてデザインする



NPOの特徴の一つに「運動性」があります。それは、私たちの暮らしに存在するさまざまな課題を詳しく伝え、解決策をみんなで考え実践する機会を創出することです。なかには、制度やサービス等にはまだなっていないものの、真に必要とされていることについて、先んじて解決策を生み出すような活動もあります。

NPOの活動のなかには、行政・企業などに対して問題点などを指摘し、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)もありますが、課題に対し、具体的な提案・実践という形で示していくことも大切です。

本章では、地域課題解決のための活動について、共感や参画・協力(協働)を生み出しながら解決に導くための考え方と進め方について、理解を深めていきます。



古賀 桃子

特定非営利活動法人ふくおかNPOセンター 代表

1. 「思い」を「企画」にする

■創り出すうえでのエッセンス

「創り出す力」の対象は実に多岐にわたります。新たなイベントやサービス、仲間、資金、地域資源、多様な人たちとのつながりなど、おそらく皆さん的第一に思い浮かぶものもさまざまでしょう。ただ、組織内外の人たちに、組織として取り組みたいことをわかりやすく伝えることなくしては、共感も広がりも成果も期待できません。

ミッションに即した成果を創り出すために、具体的な行動を示す「企画」をデザインすることが重要です。そこに学びのポイントを置き、ともすると仲間内のみでしか共有されない「思い」により多くの共感を集め、実効性ある具体的な行動としてカタチにするために大切な「企画」をいかに設計するか、という視点で捉えていきましょう。

■企画を設計する前に

上に述べた「プロセス」をさらに細かく見てみると、「PDCA」と「OODA」という2つの考え方があります。「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。

「OODA」は「うーだ」と読み、もともとアメリカの軍事戦略の考え方由来していて、日本語で言い換えれば「走りながら考える」に当たります。

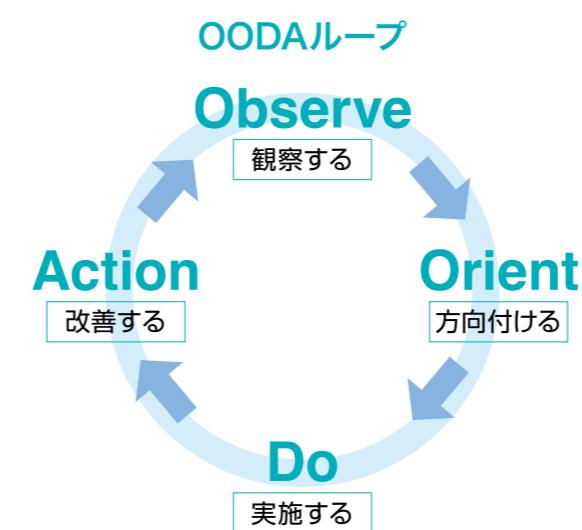
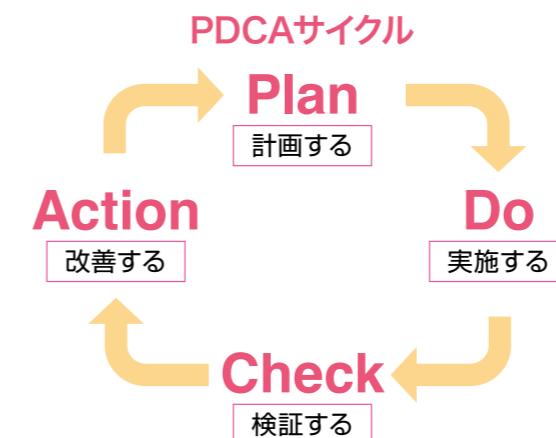
右ページの図7-1にそれぞれの特徴等をまとめました。

ビジョンに近付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、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、あらかじめ「PDCA」と「OODA」のどちらで取り組むか、あるいはこれらを織り交ぜて積み上げ式で取り組むかといった少し長い目線で検討しておくと有意義です。その際に欠かせないのが「PDCA」「OODA」どちらも最後にある「A」、つまり取り組みを次に活かし質を上げるステップを折々で設けることも念頭に置いておきましょう。



図表

図 7-1 「PDCA」と「OODA」



計画(P)して実施(D)して終わりではなく、振り返って(C)改善すべき点は次に活かす(A)ことが大切ですが、しばしば「C」と「A」が皆無であることもあります。また、実施期間が限られる助成・補助や協働事業のなかには、「P」に時間をかけられず、見込んでいた成果が上がらないこともあります。限られた資源で最大限の成果を上げるには、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というイメージのもと、「PDCA」の観点で取り組みの質を上げることが大切です。

なお、本書の【8 振り返る力】では、「C」すなわち振り返りや事業検証を有効に行うノウハウを学ぶことができますので、あわせて活用してください。

「OODA」は「うーだ」と読み、もともとアメリカの軍事戦略の考え方由来していて、日本語で言い換えれば「走りながら考える」に当たります。すなわち、情勢やニーズが著しく変化する時代において、PDCAのようにあらかじめ綿密に時間をかけてじっくりと計画を練ることは必ずしも最適ではないという考え方方が根底にあり、近年は国内のビジネス(特にスタートアップ領域)でもよく用いられるようになっています。総じて、スピード感が重視されます。



2. 企画の立て方

■自分たちの立ち位置を知る

事業を提案するうえで、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、あるいは生み出そうと志しているかといった、団体の価値を考えることも大切です。

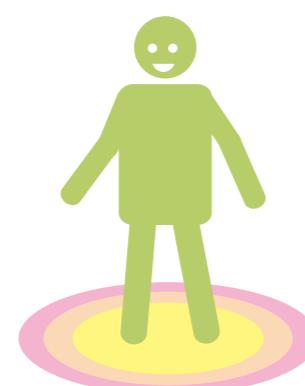
皆さんの団体と似たような活動を行っている団体または企業等が存在する場合、団体の価値を知る方法の一つとして、自らの団体がそれらの団体のなかでどのような位置にいるのかを分析する方法（ポジショニングマップ）があります。広域型or地域密着型、対象者は限定or限定していない、など比較する軸を2本設定して、そのなかで皆さんの団体とほかの団体または企業等をポジショニングしてみると、自分たちの個性やほかとの違いが見えてきます。それらをわかりやすく言語化することで、自分たちは何を価値として目指しているのか、自分たちがどんな存在なのかを発見することができます。

位置付けのこのような整理方法は、団体内部でのビジョン・ミッションを確認することにほかなりませんので、ぜひコアメンバーで検討することをおすすめします（右ページのワーク7-1参照）。

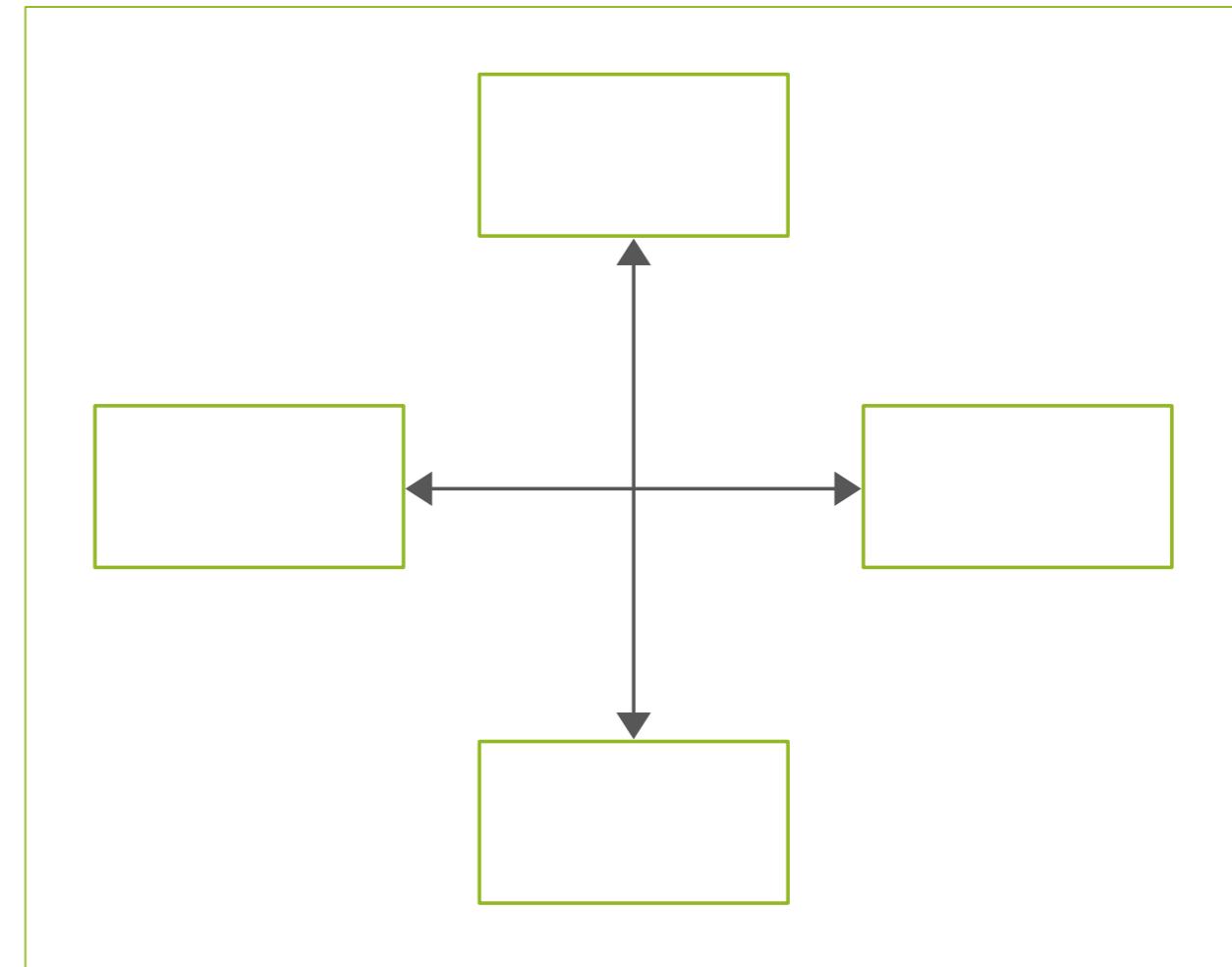
■自分たちの外部環境を知る

皆さんの団体の位置付けを理解したところで、次に現在の組織の体力、社会状況などを団体のミッションと照らし合わせ、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、中長期計画などとも照らし合せつつ、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、そもそもどのような資源が必要なのかを書き出してみましょう。そのなかで足りない資源は何か、それは何のために、どのくらい必要なかをはっきりさせつつ、必要な資源をできるだけ具体的に洗い出しましょう。

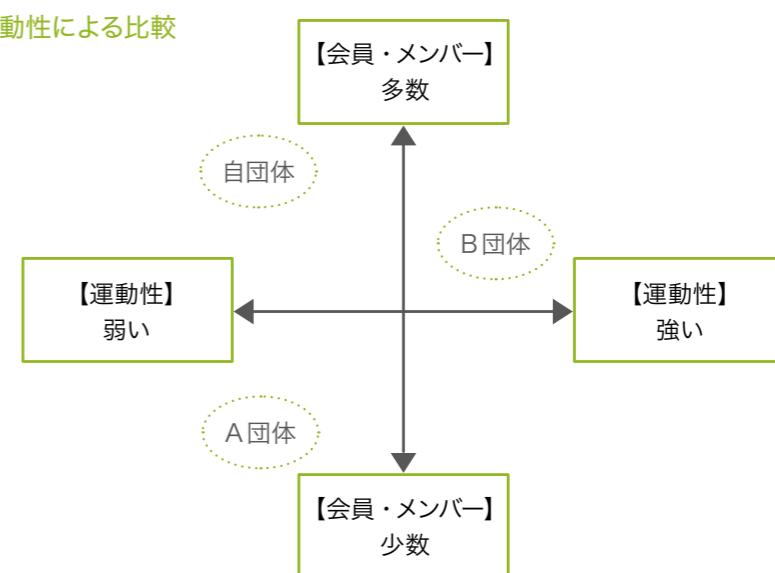
洗い出しても、自分たちの団体で持ち合っている資源（人、お金、場所、情報）が少ないからできないと思うかもしれません。しかし、皆さんの活動地域にある資源を見直してみてください。地域固有の条件（地理、歴史、慣習、特産物など）や地域の組織（経済団体、各種組合、サークル、教育機関）など、さまざまな形で地域資源はあちこちに存在し、なかには既に地域課題解決をもくろんだ実践的な活動をしているところもあります。これらの組み合わせにより、思わぬ展開が生まれることもありますので、「新たな外部環境を創り出そう」という姿勢で調べたり、つなげたりすることもおすすめします。



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⇨政策提言型など

■創り出す力の屋台骨となる「企画」の6W3H

具体的な行動を構想するうえで有効なのが、次に述べる「6W3H」を用いた企画づくりです(巷では、「5W1H」や「5W2H」などの考え方を見られますが、ここではさらに少し細かくした「6W3H」で示します)。

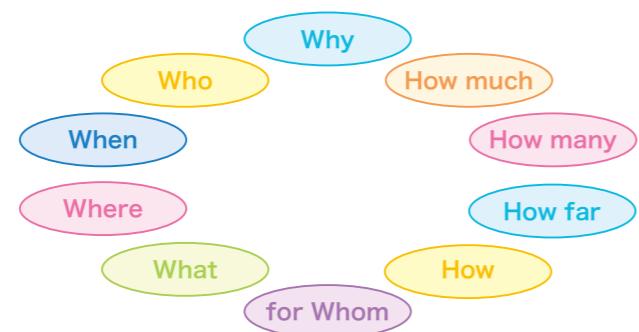
「企画なくしてよりよい事業なし」ということについては前ページで触れました。では、よりよい企画とは何なのでしょう?企画の先々にはおそらく、自分たちのビジョンに基づいたミッションがあるはずです。では、ビジョンとミッションに基づいた企画にするためには、何が必要でしょうか?

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、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ます。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。また、時には数値を用いて表現する場合もあり、これについて「数値化や定量化になじまない取り組みもあるから無意味だ」などといった意見が出る場合もあります。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おり、言葉だけでなく、数値データや割合等で表すことは重要です。自他での理解を促し共感をさそう材料として、また、進捗状況や終了後の達成度合いを捉えるうえでのよりどころとしてもよいでしょう。

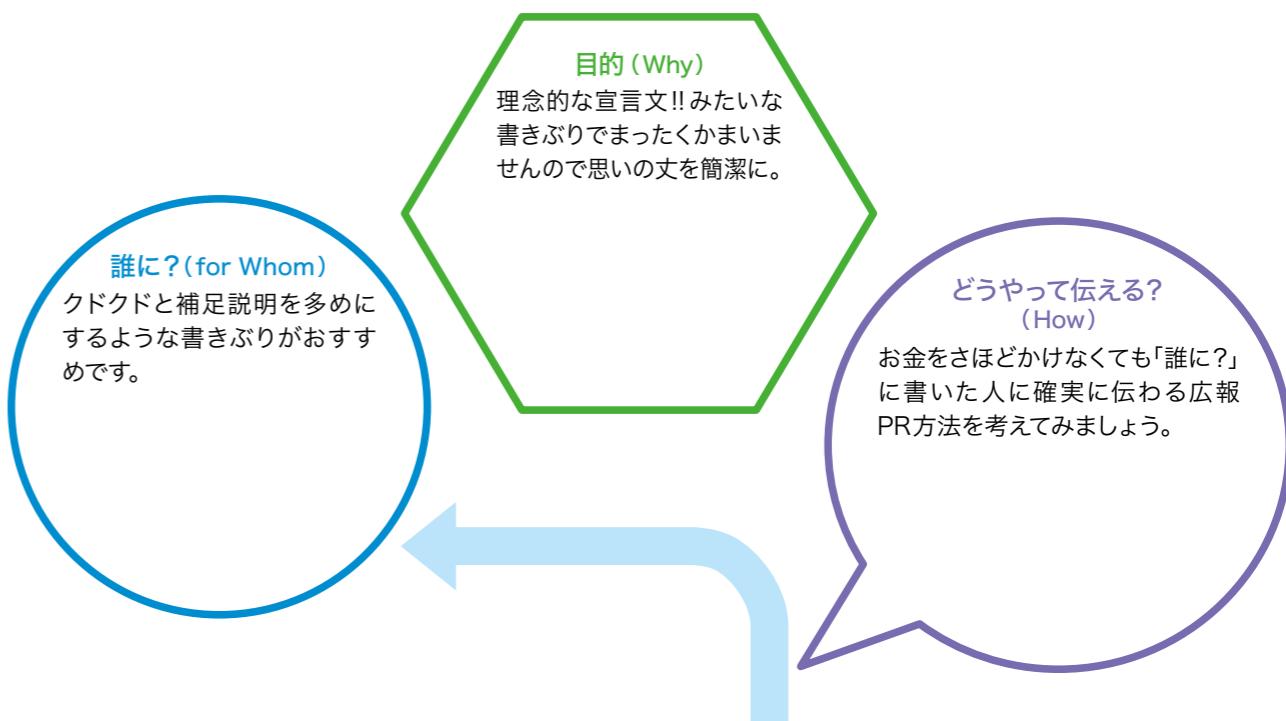
「企画」づくりでは、取り組みたいことのねらいや成果も含めて全体像を見るために、右ページのワーク7-2の項目の要素を具体的に明らかにしながら組み立てることが求められます。

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

また、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基づいて整理していくないと、絵に描いた餅となりかねません。そこで、客観的な情報(統計・報道記事等)を参考にしたり、「地域資源」や「社会資源」といった活かせる資源(ネットワーク、場所、メディア等)も調べましょう。加えて、外部組織との連携や協働の可能性を探ってみるのもよいでしょう。



企画立案の6W3H; ラフ案づくりのためのシート



<p>どれくらい (How far, How many)</p> <p>いわゆる「めあて」を2つ、数量や割合を上手に用いながら表現しましょう。</p> <p>■すぐさま目指したいこと</p> <p>■一通り終える頃に目指したいこと</p>	<p>何を(What)</p> <p>五感が喜ぶような楽しさや意外を感じる変化球のようなしきけも考えてみましょう。</p> <p>■期間(準備期間から目標達成まで)(When, How long)</p> <p>■予算(いくらくらい? 調達方法は?) (How much)</p>	<p>どれくらい スケジュールとお金については細かすぎるくらいの見積もりがとても大切です。</p>
<p>どういう体制で? (Who)</p>		<p>どこで? (Where)</p>

■明確な「目標」で一挙両得を

これら一連の要素がおよそ見えてきたところで、「目標」の設定が必要となります。しばしば、「目的」と混同して理念的なことを書いてしまいかがちですが、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、イメージがわいてくるような具体的かつ理解しやすい表現にすることを心がけましょう。さらに「結果目標」(output)、「成果目標(状態目標)」(outcome)という、時系列で2つの段階で明確な目標を立てておくと、他者に明快に企画が伝わるとともに、着手した後は、進捗状況や終了後の達成度合いを捉えるうえでのよりどころにもなるという一挙両得につながります。

目標の達成度合いをどのように評価するかも、あらかじめ想定しておきましょう。達成度合いを見て次の企画の目標設定を行う、その繰り返しとなります。

3. 企画してみよう

「習うより慣れよ」ということわざのとおり、実際にとりあえずやってみることをおすすめします。「とりあえずやってみる」方法として、以下いくつか提案します。

①公募事業に申請する

行政や企業によるNPO向けの公募事業が年間を通じて複数あります。所定の書式に締切日までにやりたいことを書くことは文章表現力が鍛えられますし、なかには事後に講評としてフィードバックを寄せてもらえることもあります、自らを客観視できる機会ともなるでしょう。

②他者が作成した文書を閲覧する

公募事業で採択されている事業の中には、企画書や報告書が閲覧可能なものもあります。前者については著作権などの兼ね合いで非公開となるケースが多いものの、報告書については説明責任や透明性といった観点から公開扱いとなっているものも少なくありません。報告書は企画段階の構想に基づいて記載されていますので、表現や設計の仕方など学び取れるところが多々あります。

③親しい人に見てもらう

上記のような難しそうな作業はなかなか気が進まない…というかたは、親戚やお友達といった、団体のことを知らない人にあえて企画書を読んでもらい、忌憚のない意見(ツッコミ)を求めるのも、実は有効です。親しい間柄であるからこそ、第三者の視点での単刀直入な意見をもらいます。

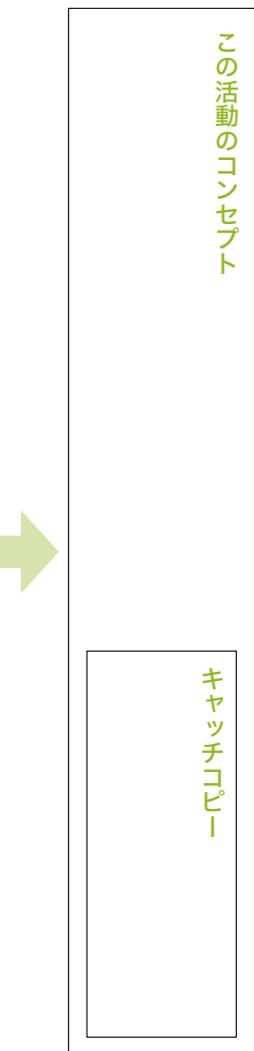
例えば、公募事業も初めての申請で採択されるのは難しいかもしれません。うまくいかなかった背景をしっかり検証することが、必ずステップアップに直結します。とりあえずやってみながら改善をするプロセスでは心身の負担感も拭えないとは思いますが、ここは「ミッション達成のため!」と思って、意識的にチャレンジを重ねていきましょう。



企画立案の6W3H; 企画を固めるためのシート

私の思い

事業計画書	
目的 (Why)	(何のために行いますか)
対象(ターゲット) (for Whom)	(誰に対して行いますか)
場所 (Where)	(どこで行いますか)
期間 (When, How long)	(いつ、どれだけの時間をかけて行いますか)
体制 (Who)	(どういう体制で行いますか)
実施内容 (What)	(どのようなことを行いますか)
方法 (How)	(準備や広報活動を含め、どのようにして行いますか)
目標 (How far, How many)	(①どこまで達成することを目標にしていますか) (②事業実施後にどのような状態になっていたいですか)
事業費 (How much)	(どれだけの経費をもって行いますか)



【現状】

①地域・社会やターゲットの状況

②求められていること(ニーズ)

【地域資源(社会資源)】

①既にあって、活かせそう

②これから補いたい

広報コミュニケーション策
(PR方法、よりよく伝えるためのアイデア等)

参画・協力を得たいステークホルダー



事例

創り出す力

「楽しさ」「やりがい」をエンジンに

NPOの現場では「人材不足」がよく聽かれます。なかには辛そうに活動されているかたがたも少なくなく、そもそも自発的に始めた活動であるにもかかわらずなぜそのような状態に陥るのかと考えさせられることも多々あります。他方、若い世代も含め異年齢の人たちが活動の輪を広げて、持続可能な組織づくりにつながっている例も少なくありません。ここで2団体の事例を踏まえ、そのエッセンスを確かめてみましょう。

●NPO法人WeD（佐賀県唐津市）

若い世代が中心となり、若者のためのフリースペース運営や海洋環境保全、交流イベントなど幅広い事業を展開しています。自らがやりたいかどうかという視点に重きを置いて課題解決に挑戦し続けており、若者の自由な発想がさまざまな地域資源と結び付くことで、地域に新しい風を吹き込んでいます。この過程では、メンバー間の世代を超えたチームワークとそれに裏打ちされた発信力が見て取れます。



●採銅所地域コミュニティ協議会（福岡県香春町／事務局：一般社団法人さいどうしょ）

山間部にあり人口減少が進むなか、多世代が協力しながら暮らしを守り、豊かにする仕組みづくりに取り組んでいます。独自のカードゲーム「サイdo男（さいどめん）」を通じた中高年男性と子どもとのつながりづくりや地場産品を活かした商品開発など、交流人口や関係人口の創出も見込めるユニークな事業も生まれています。情報発信も積極的に行い、今や全国に注目されています。



この2団体に共通するのは、「楽しさ」や「やりがい」が前面に表れていることにより、人が世代や立場を超えてつながりやすくなっている点です。行政や企業とも柔軟につながり、積極的な情報発信によって関心や共感の輪が広がり、さらなるファンが増えて人材面・資金面などの組織基盤強化にも結び付くという好循環も見出せます。

資金面の制約があってもやりたいことを身の丈で実現させるスタイルは、やがて地域全体を動かし、新たな価値をもたらすものでしょう。

本章では、「OODAループ」という事業手法や「習うより慣れよ」という姿勢を取ることもおすすめしました。何はなくとも身の丈で、「楽しさ」「やりがい」を価値基準としてチャレンジを重ねてみると、またこれまでとは違った「景色」が見えてくること請け合いです。

特定非営利活動法人ふくおかNPOセンター 代表 古賀桃子

8の視点

振り返る力

組織を育て、 事業を進めるための評価



日々の活動に追われるなかで、「振り返り」や「評価」の時間を持つことは、つい後回しになります。しかし、自分たちの活動を見つめ直し、成果や課題を言葉にすることは、次の一步を確かなものにする土台となります。

この章では、NPOが自ら「振り返り」や「評価」を実践できるようになるために、目的や効果、手法について解説します。また、多主体連携による活動を進めるうえで、さまざまな主体と協力関係を構築・評価・改善する手法としての「相利評価」など、評価についての理解を深めていきます。



藤枝 香織

一般社団法人ソーシャルコーディネートかながわ
副理事長

1. 振り返りで組織を育てる

■なぜ、振り返る時間が大事なのか

皆さんの団体では、事業や活動の節目に「振り返り」を行っていますか。活動の後には必ず振り返りを行っている団体がある一方で、振り返りを行ったほうがいいとわかっていても、その時間をなかなか確保できず、実施していない団体も多いかもしれません。

活動の成果や課題を見つめ直す「振り返り」は、次の一步の質を高め、組織の成長を促す貴重な機会となります。また、活動に関わったメンバー全員で振り返ることで、メンバーの相互理解が深まります。加えて、「こうすればうまくいく」という工夫のポイントが見つかることで、次の活動へのモチベーションを高めることにもつながります。忙しくても、意識的に「振り返り」の時間を確保することが大切です。

振り返りがもたらす効果

▶ 学びと改善	成功要因や課題を明らかにし、次の改善に活かせる
▶ 相互理解とチーム力の向上	メンバー同士の価値観や考えを共有できる
▶ 成果と学びの言語化	活動の成果や学び・気付きを具体的な言葉で整理できる

■いつ、振り返りをするか

イベントの実施後に振り返り会議を開く、助成金申請のタイミングでこれまでの活動を振り返る、事業報告書の作成にあたって1年間の活動を見直すなど、振り返りを行うタイミングは、目的や活動の特性によってさまざまです。

例えば、施設や居場所を運営している場合は、月1回、隔月、四半期ごと、半年に1回など、あらかじめ頻度を決めて定期的に振り返り会議を行うことができます。また、不定期のイベントを行う団体では、記憶が新しいうちに、可能であれば当日中に簡単な振り返りを行うことが望ましいです。

シフト制で活動している場合は、全員が参加できるよう、あらかじめ振り返りの日程を活動計画に組み込むといいでしょう。それでも時間の確保が難しい場合は、情報共有ツールなどを活用し、メンバーから感想や意見を集めて共有する工夫も有効です。

■振り返りを組織文化にする

振り返りは「チームで学び合い、より良くする」ための文化として団体内に根付くことが理想です。振り返りは、時間も形式も自由です。完璧な形を目指さず、まずは、続けられる仕組みとして取り入れることが大切です。
①頻度を決めて続ける、②日常業務に組み込む、③記録し共有する、など無理のない方法で、日常的に小さな気付きを蓄積する工夫を検討しましょう。

比較的簡単に取り組める振り返りの手法を、右ページの事例で2つ紹介します。振り返りは、忙しさのなかで「わざわざ時間を確保する」ことに意味があります。どんなに小さな気付きでも、それを見つめて言葉にすることで、組織の力になります。まずは、10分、付箋1枚など、できることから始めてみましょう。

- ・「短くてもOK」：10分間の共有だけでも振り返りになります。
- ・「終わりに組み込む」：会議の終わり、イベント直後など、自然な流れで行いましょう。
- ・「記録を残す」：簡単なメモや写真は、後に活かせる資料になります。



事例

振り返る力

振り返りの手法

①KPTフレームワーク

KPT（「ケーピーティー」または「ケプト」）は、活動の振り返りと改善に役立つシンプルなフレームワークです。Keep・Problem・Try の3項目でメンバーが意見を出し合い、次のアクションにつなげます。フレームワーク自体にあまり固執せず、参加者全員が思ったことや感じたことを自由に話せる雰囲気づくりが大事です。

<実施の流れ(例)>

1. 振り返りの目的や対象を確認する。(例 今月のイベント運営を振り返る)
2. Keep「よかったこと／続けていきたいこと」とProblem「もやもやしたこと／改善したいこと」について、各自が思いつくことを付箋や紙に書き出して共有する。
3. KeepとProblemを受けてTry「次にやってみたいこと／工夫・改善したいこと」を付箋や紙にそれぞれ書き出して共有し、次のアクションを皆で話し合う。

KPTフレームワークの例 (イベント運営)

Keep (継続したいこと)	Try (次に試したいこと)
地域の人が多く来場した	事前準備がスムーズだった
チラシの配布が遅れた	チラシの配布時期を早める
会場の動線がわかりにくかった	会場内の案内標示を増やす

②ふりかえり評価

「ふりかえり評価」は、NPO等の組織に関わる一人ひとりが「あの時こう思った、こう感じた、考えていた」など、過去に起きた出来事について自己開示や振り返り・評価を重ね、互いに“聞き合う”手法と言われています。評価の専門知識やリソースが少ない小規模な市民活動団体でも取り組みやすく、関わる一人ひとりを大切にするための評価手法です。その結果として、安心して発言できる組織文化を醸成することにも貢献します。

<実施の流れ(例)>

1. 振り返りをしたい「期間」と「テーマ」を決める。
2. 一人ずつ、「嬉しかったこと」とその理由、「もやもやしたこと」とその理由、を語る。
※聞き手は、話を遮らない。全員話し終わったら終了する。結論を出したり、まとめたりしない。

「ふりかえり評価」の開発経緯や具体的な実施方法は、下記ホームページを参照ください。

[参考URL] ふりかえり評価実行委員会（事務局：認定NPO法人アカツキ） https://review.aka-tsuki.org/furikaeri_torisetsu/

2. 事業評価に取り組もう

■評価とは

「評価」は英語でevaluationと言い、その語源は「価値を引き出す」という意味です。また、評価は「事実特定と価値判断」と定義されます。すなわち、評価の取り組みには、次の2つの要素が含まれます。

- 事実特定：データ（情報）を収集・分析し、事実を明らかにすること
- 価値判断：明らかになった事実に対して、何らかの解釈・価値付けをすること
(例：「十分である／不十分である」「重要である／重要でない」など)

■事業評価は何のために

事業評価は、活動の成果やプロセスに着目して行う評価です。一般に評価は、説明責任（アカウンタビリティ）の確保、事業活動の改善・開発、組織学習の促進などを目的として行われます。NPOにとって事業評価は、活動の価値を客観的根拠とともに社会へ示す手段であり、活動を振り返り改善につなげる学びのプロセスでもあります。

< NPOが事業評価を活用する目的（例）>

- ・活動の改善と進化のため（学習・マネジメント支援）
- ・支援者や社会への説明責任を果たすため（アカウンタビリティ）
- ・団体の信頼性や透明性を高めるため
- ・活動の価値や成果を発信し、共感と支援を広げるため

■誰が、いつ評価するのか

【評価のWho】

評価は、実施主体によって、内部評価、外部評価、参加型評価に分けられます。右ページの表8-1を参考に、それぞれの特徴を知って、目的に応じて使い分けましょう。一般に、内部評価は「事業の改善」に適し、外部評価は「関係者や社会への説明」を目的とする評価に適していると言われています。参加型評価は、事業に関わる人々が評価に参加することで、それぞれの立場から多様な声を集めることができます。また、評価活動への参加を通じて、関係者が主体性を高め、学びを得る効果も期待されます。初めて事業評価を行う際は、まずは内部評価（自己評価）に取り組むとよいでしょう。

【評価のWhen】

右ページの図8-1に、PDCAサイクルと事業評価の関係を整理しました。事業評価は、事業が終わった後に取り組むものと思われがちですが、事業の企画段階から実施中、終了後にいたるまで、各段階に応じて目的を定めることで活用できます。評価は成果を測るだけでなく、より良い事業を計画・実施していくためのヒントを得る営みでもあります。PDCAサイクルと事業企画との関わりについては、本書【7創り出す力】で紹介しています。



図表

表 8-1 誰が評価するのか

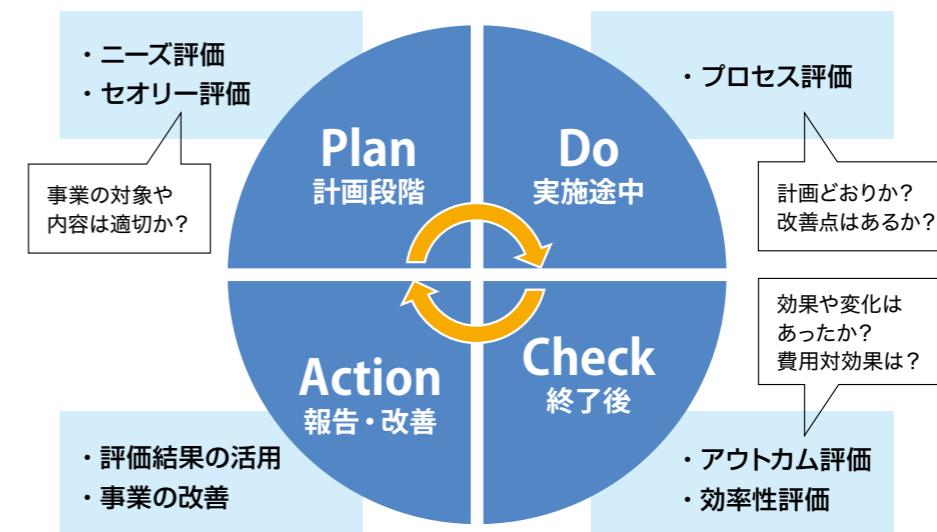
評価の方法	実施者	主な目的
内部評価（自己評価）	活動メンバー（スタッフ・関係者）	活動改善、組織内の学び
外部評価（第三者評価）	専門家など外部者	説明責任、信頼性確保
参加型評価	受益者や関係者も参加	多様な視点の反映、当事者性の向上、学びの共有

参加型評価は、活動に関わる人たちの「見方」や「声」を活かし、評価を単なるチェックではなく、組織の学びと共に変わるプロセスに変える効果があります。多様な価値観を尊重するNPOにとって相性が良い手法と言えます。

88ページの事例で紹介するMSC（モスト・シグニフィカント・チェンジ：もっとも重大な変化）は、事業の受益者を含めた利害関係者が評価のプロセスに関わる参加型の評価手法です。

図 8-1 いつ評価するのか

事業評価のタイミングと評価の視点（例）





■どのように評価するのか

[評価のHow]

一般的に事業評価は次の手順で進めます。各手順のさらに詳しい内容は、下段で紹介する参考図書『知っておきたいNPOのこと 5 [事業評価]編』を参照してください。

<事業評価の手順>

1. 評価を設計する

- ・目的の確認（何のために評価するのか、評価結果をどう活用するのか）
- ・対象事業の整理・把握（ロジックモデルなどの活用）
- ・評価計画の検討（評価計画表（右ページのワーク8-1参照）の活用）

2. データ（情報）を集めて分析・解釈する

評価計画に沿って定量・定性データを集めます（詳しくは【5調べる力】を参照）。得られたデータを解釈（価値付け）することで、事業の価値や限界、長所や課題を明らかにしていきます。

3. 評価結果を活用する

評価結果を、事業の改善や関係者への説明に活用します。評価の結果やそれに基づく事業改善の取り組みを広く発信することは、活動の透明性や信頼性を高め、賛同者や協力者の拡大にもつながります。

■評価を実践したいかたに

ここまで、事業評価の概要をご紹介しました。「評価は役立ちそうだけど、自分たちだけで取り組むのは難しそう」と感じたかたもいらっしゃるかもしれません。まずは、「なぜ評価を行うのか」「評価によって何を明らかにしたいのか」といった目的や視点を、団体内で話し合うことから始めてみませんか。

体系的な評価でなくても、受益者の声を聞いたり、簡単なアンケートを実施したりすることで、事業の改善に役立つ情報（データ）を集めることができます。すべてを自分たちだけで行うのが難しいときは、評価や調査に詳しいNPO支援者や専門家の力を借りるのも一つの方法です。

もっと評価について知りたいかた、相談したいかた、伴走支援を受けて取り組んでみたいかたは、次の参考情報をご活用ください。

（参考図書／参考情報）

- ・『知っておきたいNPOのこと 5 [事業評価]編』（日本NPOセンター、2017年）
- ・『これならできる！事業評価ワークブック NPO活動を豊かにするための評価の旅』（これならできる！事業評価ワークブック作成委員会／日本NPOセンター、2020年）
- ・粉川一郎『社会を変えるNPO評価－NPOの次のステップづくり－』（北樹出版、2011年）
- ・日本民間国益活動連携機構（JANPIA） 評価指針・評価ハンドブック等
<https://www.janpia.or.jp/dormant-deposits/ongoing/guideline/>

（NPOの評価の伴走やコーディネートをしてくれる人を探す）

- ・NPO法人NPO事業評価コーディネーター友の会 <https://neco.jpn.org/>
- ・一般社団法人CSOネットワーク DE（発展的評価）実践者（研修修了生） <https://www.csonj.org/evaluator>

評価計画表を作ってみましょう

事業評価を行うときは、評価計画表を作成するとやるべきことが明確になります。

評価計画表を用いて、①評価設問（評価を通して知りたいこと）、②評価指標（評価設問の回答根拠となるデータや情報）と③その収集方法、④比較基準（目標とする値や状態など）を検討しましょう。

何を知りたいのか (評価設問)	必要なデータ・情報 (評価指標)	データ収集方法	比較基準 (目標とする値や状態等)

評価計画表の例（子どもの学習支援活動のアウトカム評価）

何を知りたいのか (評価設問)	必要なデータ・情報 (評価指標)	データ収集方法	比較基準 (目標とする値や状態等)
子どもたちが安心して過ごし、学習できる場を提供できているか	継続して参加する子どもの数	教室開催時の出欠記録	半年以上継続して参加する子どもの数が増えている
学習習慣・意欲に良い変化が見られるか	宿題・課題への取り組み状況、子どもの様子の変化	子どもへのアンケート 学習ボランティアへの聞き取り	利用開始時と比較
周囲の人との関わりに変化が見られるか	子どもの様子の変化	子どもへのアンケート ボランティアや保護者への聞き取り	比較基準は設定しない

3. 組織評価を活用しよう

組織評価は、NPOの組織面に着目して行う評価です。NPOが社会からの信頼を得て、活動の成果を高めるためには、組織そのものの信頼性や持続可能性も大切です。組織評価にはさまざまな評価軸がありますが、例えばミッションの明確性、ガバナンス・意思決定体制、情報公開、市民参加、資金と人材の適切な管理などをさまざまな側面から点検し、組織の強みや課題を明らかにします。組織評価を活用して組織の現状を自分たちで確かめ、その結果を組織の改善に役立てること、さらに受益者や支援者、社会に向けて説明できるようにすることは、信頼されるNPO活動を実現する基盤となります。

NPOの組織評価は右ページの表8-2に紹介するとおり、セルフチェック、表彰制度、認証制度、マネジメント支援のための組織診断など、各種のツールや制度が開発されています。自分たちの団体に合うものを見つけ、自己点検から始めてみるのがよいでしょう。組織のありようについてメンバーで話し合うきっかけとして活用し、団体の成長に活かしていきましょう。

4. 多主体をつなぐ相利評価

相利評価表は、複数の関係者による協働活動を可視化・評価・改善するためのフレームワークです。これを活用することで、関係者がそれぞれの目的達成に向けて相互に補完し合う関係（＝相利関係）を築くことができ、多様な立場の組織や人々の協力や参加を促し、協働の持続性を高められます。ここでは、「地域猫活動」を例に作成された相利評価表（右ページの表8-3）を参考に、次の5つのステップでの活用方法を紹介します。

- ① 問題解決に関係しそうなすべての「関係者」をリストアップする。
- ② 関係者それぞれの「問題（困り事）」と「目的（活動に期待すること）」を明確化する。
- ③ 各関係者の問題が解決し「相利（互いに得られる利益）」が生まれる「活動」を設計する。それぞれが担う「役割」を決める。事後に測定できる評価指標を検討する。
- ④ 協働活動を実行する。
- ⑤ 誰にどんな変化が起きたか（成果・負担）を整理・評価し、次の活動の改善につなげる。

＜相利評価をもっと学びたいかたに＞

〔参考図書〕松原明、大社充『協力のテクノロジー 関係者の相利をはかるマネジメント』（学芸出版社、2022年）
〔研修講座〕特定非営利活動法人協力アカデミー <https://kyouryoku.org/home>



表 8-2 NPO のためのさまざまな組織評価ツール・制度

※詳しくは、それぞれのホームページを参照ください。

▶信頼されるNPOの7つの条件（日本NPOセンター／民間NPO支援センター・将来を展望する会） (参考URL) https://www.jnpoc.ne.jp/activity/npo-supporter/to-know/7-requirements/
▶エクセレントNPO評価基準（「エクセレントNPO」をめざす市民会議） (参考URL) http://www.excellent-npo.net/
▶アカウンタビリティ・セルフチェック（国際協力NGOセンター（JANIC）） (参考URL) https://www.janic.org/blog/2021/05/21/asc2021/
▶グッドギビングマーク制度（日本非営利組織評価センター（JCNE）） (参考URL) https://jcne.or.jp/
▶NPOマネジメント診断シート（パブリックリソース財団） (参考URL) https://www.public.or.jp/npo
▶社会的成果をねらうNPOのためのマネジメント・チェック・シート（合同会社コドソシ） (参考URL) https://www.kodososhi.org/managementchecksheet/
▶セルフチェックツール「組織を支える17の視点」（藤沢市民活動推進機構） (参考URL) https://f-npocafe.or.jp/466
▶オンライン組織診断（日本NPOセンター） (参考URL) https://www.jnpoc.ne.jp/cb/?page_id=20

表 8-3 相利評価表の例 ※青字は評価指標

関係者	問題	目的	活動	役割	相利
NPO 猫好き	猫が 殺処分される	猫の幸せ	地域猫活動	地域猫活動 の実施	殺処分される野良猫の減少 ・地域猫の数 ・えさやりコストの増減 ・地域猫活動の成功
野良猫	えさに 困っている	安全な暮らし			・地域猫の数 ・野良猫の数 ・それぞれの増減
住民	猫による被害	猫による被害 をなくしたい			活動を 見守る ・猫による被害減少 ・猫による迷惑件数の増減
町内会長	住民トラブル	町内の平和			活動の結果 場の設定 ・住民トラブル減少 ・住民からの相談件数増減
マンション 管理人	住人から クレーム	管理負担減			住人への 啓発 ・クレーム減少 ・住人からの相談・苦情の 件数の増減
自治体・ 保健所	殺処分が多い	殺処分減			住人への 啓発 ・殺処分数増減 ・殺処分・普及啓発コスト の増減

松原明氏（特定非営利活動法人協力アカデミー）作成資料を一部変更



事例

振り返る力

対話を促進・事業改善を目指す参加型・質的評価手法 MSC

「評価」には「説明責任」と「学びと改善」という2つの目的があります。現在、NPOが評価に求めるのは資金提供者への「説明責任」が多く、「学びと改善」は十分に行われていません。評価において「説明責任」は必須ですが、「学びと改善」も同様に重要です。

評価手法は目的に合わせて選択するのが国際基準です。日本でもっとも知られている「ロジックモデル」は目標達成度を報告する「説明責任」には優れていますが、「学びと改善」には向きません。

「学びと改善」に有効な手法の一つとして、MSC (Most Significant Change : モスト・シグニフィカント・エンジ) が挙げられます。MSCは現場で受益者などから「変化」のエピソードを集め、もっと重要な変化を選ぶことで、数量化できない質的な変化やその背景を分析し、対話を通じて事業の「学びと改善」につなげます。

例えば、日本NPOセンターが実施した「東北被災地での市民・コミュニティのエンパワメントプログラム(2014～2016)*1」の評価でMSCを活用し、被災者への聞き取りから「イベント参加者が提案を出すようになった」「被災者と非被災者の心の壁がなくなった」といった質的な変化を把握しました。プログラムを実施したNPOスタッフからは「自分たちが想定していなかった、予想外の結果、変化を認識できた。それがプロジェクトで最も大切なことだった」と振り返りがありました*2。



海外の事例ですが、私の会が行った「ネパール山村生計向上プロジェクト」*3の中間評価では、受益者の村人の話し合いで、「プロジェクトの研修により科学的・経済的な方法を身につけ、ジャガイモとキウイの栽培法が改善した」ことがもっとも重大な変化に選ばされました。さらに「プロジェクトがなければ実現しなかった」と、まぎれもなくプロジェクトの貢献によって成果が生まれたことが明らかになりました。

また、全国こども食堂支援センター・むすびえの「さくらプロジェクト」でもMSC評価が行われ、こども食堂の運営者から現場の声として、「利用者のこどもが運営を手伝うようになった」「引っ越し思案な子が、活動への参加を通じて専門学校に進学を決めた」といった変化が報告されています*4。

私はこれからも日本のNPO評価にMSCを広めていき、NPO活動の「学びと改善」のお手伝いをしていく所存です。MSC評価はロジックモデル評価との併用も可能です。ご興味のあるかたは下記までお問い合わせください。

一般社団法人参加型評価センター 田中 博

一般社団法人参加型評価センター(<https://pecenter.jimdofree.com>)

NPO・NGOなどの事業改善を支援するため、関係者が主体的に関わる「参加型評価」の普及と実践を行う団体です。MSC手法などを活用し、対話と学びを通じて活動の質向上と説明責任の確保を目指しています。
問合せ先 : tanaka.pecenter@gmail.com

*1 <https://www.jnpoc.ne.jp/2400/11042/>

*2 <https://www.jnpoc.ne.jp/1303/28382/>

*3 https://www.jica.go.jp/activities/schemes/partner/kusanone/shien/n_files/nep_15_s.pdf

*4 https://musubie.org/wp-content/uploads/2023/10/musubie_sakura_web.pdf

9の視点

財源開発の力

関係性を拡げ、
活動の財源を生み出す



NPOを運営していて、「お金の心配なんかしたことがない」という人や組織はほぼないでしょう。「非営利」のはずなのに、いや非営利だからこそ? NPOには常にお金の苦労がつきまといます。

モノやサービスを提供してその対価(=売上)を得るのが基本である企業と違い、NPOの財源は多様です。その多様さとそれの特徴を知ることが、NPOの財源開発の第一歩です。また、資金の問題を「関係性の問題」と捉え直すことで、財源開発(獲得)の別の面も見えてきます。

お金の苦労から完全に無縁になることはなかなか難しいかもしれません、少しでも安定的でスムーズな運営のために、NPOの資金調達の基本について理解を深めていきます。



実吉 威

公益財団法人ひょうごコミュニティ財団
代表理事

1. NPOの財源の種類を知ろう～種類とそれぞれの特徴～

NPOの財源は企業と比べて多様です。単に種類が多いということだけでなく、意味合いの違う財源が複数あるため、それぞれの意味をよく理解することが財源開発の第一歩です。

NPOにも企業の売上に相当する財源はあります。一般に「事業収入」と呼ばれるものです。一方で、売上とはまったく性質の違う会費や寄付金といった財源もあり、NPOにとって、とても重要な財源になっています。NPOにはどんな財源があるのか整理すると、右ページの図9-1の4種類に分類できます。この分類に従って、それぞれの意味と特徴を見ていきましょう。

■分類その1～「支えていただく」か「自ら稼ぐ」か(左右の軸)～

まず大事な分類は、図のA群とB群です。A群は、「誰かに支えていただく」財源です。誰かとは、会員や寄付者だったり助成金を出してくれる財団だったりします。行政からの補助金もここに入ります^{*1}。支えてもらう資金、つまり寄付金やカンパに類する「応援」の意味の資金(対価性がない資金)であるため、原則として、「儲け」にかかる法人税とは無縁(非課税の収入)です。対価性がないため、消費税も課税されません。

それに対してB群は、「自ら稼ぐ」財源です。C群とD群とで誰から得るのかの違いはありますが、いずれも事業収入で、企業の売上と同じです。財・サービスを生産しそれを売ることで得る収入(対価としての収入)のため、企業と同様に黒字が出れば法人税がかかります(課税収入)。

それぞれの獲得法も「支えていただく」か「自ら稼ぐ」かに応じて違ってきます。自身の団体のミッションや特性、支援者や利用者にどんな人たちや団体がいるのかなどを考え、団体としての方向性を決めていくことが大切です。

■分類その2～「寄付」か「助成金」か(上下の軸)～

上に述べたように、図のA群は「支えていただく資金」ですが、同じものでも上(C群)と下(D群)で意味合いが違います。A-C群は、寄付金や会費(会費のなかでも対価性のないもの)で、一人ひとり、一団体一団体と丁寧にコミュニケーションを取って集めるのが基本になります。効率は必ずしもよくないかもしれません、その分、支援の気持ちが入った資金なので、一度応援してもらえば継続性、安定性が高い資金と言えます。

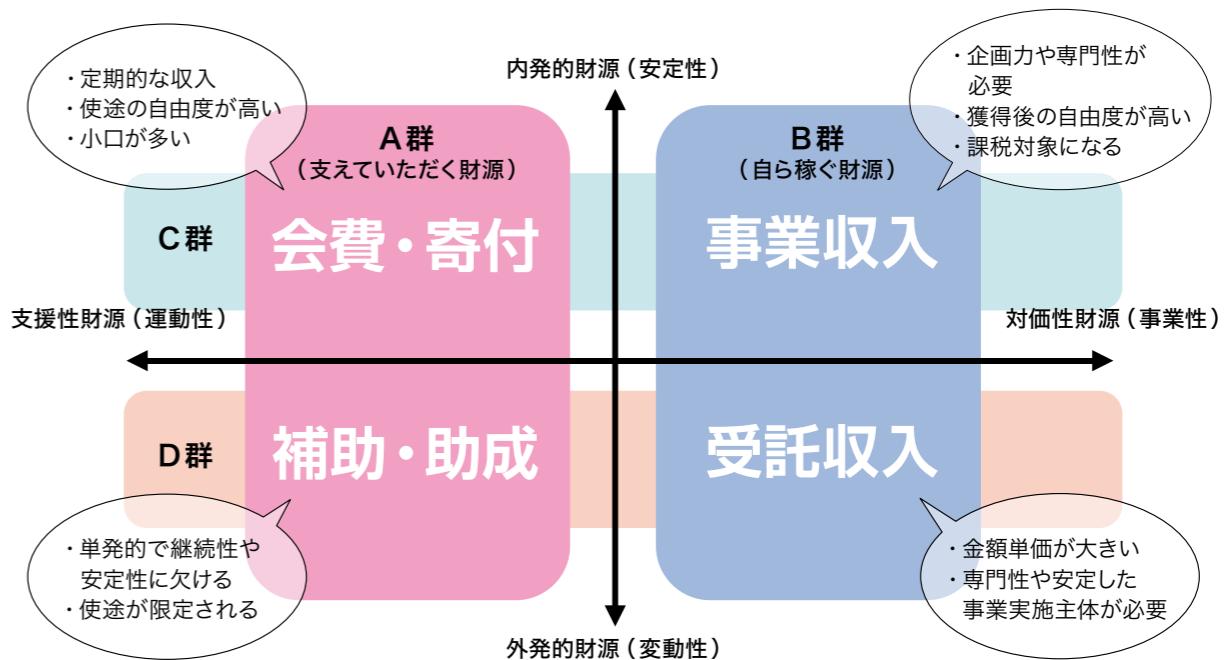
それに対してA-D群の助成金・補助金は、多くは単年度か、長くても3年程度であるため、安定した財源にはなりません。ここぞという時には助成金は非常に有効な資金ですが、組織の安定的な財源に位置付けるのは無理があります。中長期的には、C群である会費・寄付金、あるいは事業収益などを中心にすべきでしょう(B群は右ページの図9-1で説明しています)。

*1 民間の財団などが出すものを助成金、行政が出すものを補助金と呼ぶことが多いようですが、この区別は厳密ではありません。ただし、同じ行政が出す資金でも、補助金と委託費は決定的に違います。補助金はあくまでNPO等の活動を応援する趣旨のもの(図の左側)であるのに対して、委託費は行政が実施すべき事業の代行者としてNPO等に払う、業務の対価としての資金(図の右側)です。



図表

図9-1 4種の財源の特徴



【支えていただく財源の特徴】(A群)

「支えていただく」財源にも会費、寄付金、助成金などいくつかの種類がありますが、いずれにしても支援者を拡大することが基本のため、自分たちのやろうとしていることやその背景にある考え方、理念、また組織の実績や透明性などを訴えて、支援を求めることが基本となります。

「支えていただく財源」の大きな意味は、単に財源としてではなく、そこには「応援する」「支持している」という人の想いが乗っていることです。このお金の出し手、つまり会員や寄付者は、単なる資金提供者ではなく、皆さんの活動や組織の支援者・理解者であり、ボランティアとして活動に参加してくれる可能性もあれば、団体の財政状況が厳しくなったときに緊急カンパなどに応じてくれる人かもしれません。

【自ら稼ぐ財源の特徴】(B群)

「稼ぐ」財源の獲得法は企業と基本的には同じで、良いサービスや財、言い換えれば「商品」を提供し、販路=関係性を開拓し、買ってもらうことです。この商品には有形の商品だけでなく、対人サービスのような無形の商品も含まれます。対人サービスを商品と言うのは抵抗があるかもしれません、同種のサービスをNPOも企業も提供するならそこには競争が発生し、サービスの質や量、安定して提供できるかなどが問われます。企業が活動するのと同じ分野で事業をしようと思えば、企業との競争も発生し、ビジネス的な観点も取り入れて事業活動をする必要があります(以前はNPOだけが活動していた分野にも企業が参入し、かつてはなかった競争がNPOとの間で発生している分野も多くあります)。



2. NPOにとっての会費・寄付金について

■ NPOにとっての会費・寄付金の意味

あるNPOの先輩が、「助成金を1つ取るとボランティアが3人減る。委託を1つ取るとボランティアが10人去っていく」と言っていました。NPOにとって助成金や受託費は大事な財源ですが、それ一辺倒になると多くの市民から支えられる活動になりにくくなります。助成金などの大口資金に慣れてしまうと、どうしても一人ひとりの市民に働きかけて理解者・支援者になってもらうという努力が後回しになります。申請や報告の事務作業の負担も大きいものです。委託であれば契約関係なので、契約上の義務がどうしても優先されます。こうして、個々のボランティアや寄付者とのコミュニケーション・つながりがつい後回しになってしまいます。

また、事業収益も大事な財源ですが、それ一色になると営利企業との違いが見えにくくなります。多少とも利益の出る事業分野には企業が参入してくる可能性があるため、マーケット（市場）の論理のなかで企業との競争も始まります。

助成金、受託費、事業収益などの財源は、大口で一見「効率よく」財源を調達できたり、事業収益であれば資金の使途の自由度が高かったり、専門性があれば安定した財源にもなり得ます。一面ではメリットもあり、団体の立ち上げ時期のスタートダッシュに大型の助成金を活用する例が増えているのも確かです。

ただ、NPOにとって会費や寄付金の重要性はいくら強調してもしそぎることはないでしょう。それはNPOとしての社会・市民からの支持のバロメーターでもあり、自分たちの活動が社会に伝わっていることの指標になるからです。また、会費・寄付金はボランティアと並ぶ参加の一形態でもあり、単なる資金提供者を超えて、活動を支え、伝え、共につくっていく仲間にもなり得ます(市民参加の重要性については、本書【1 参加で組織を高める力】【2 拡げる力】参照)。小口であっても寄付や会費を丁寧に集めるのは、一見すると効率が悪いようですが、実は中長期的にはNPOにとって他の財源には代えられない「チカラ」になり得る財源なのです。

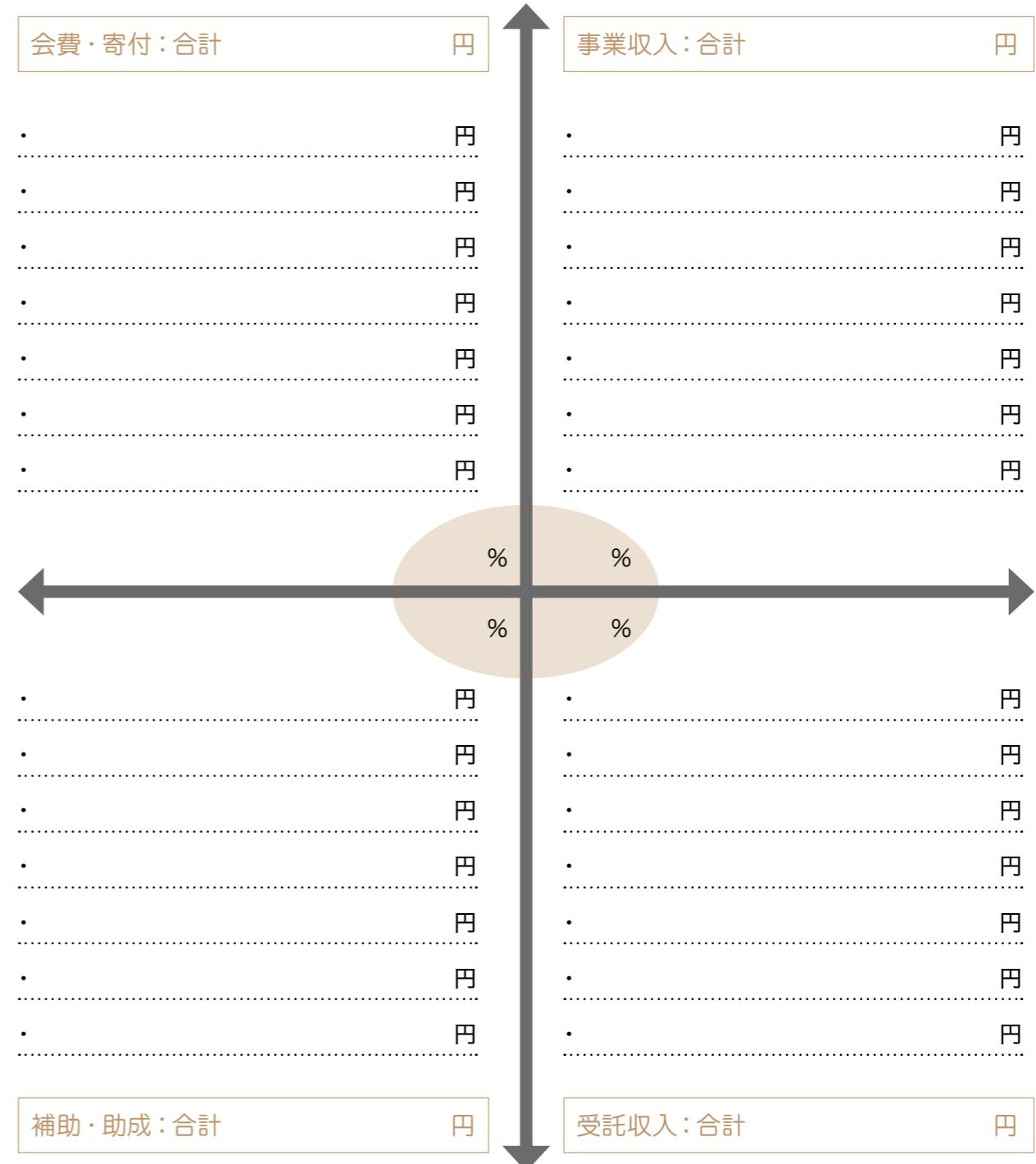
しかし、現状では、「日本のNPOは寄付を集めていない」と言わざるを得ません。例えば2023年度の内閣府調査によれば、調査対象のNPO法人（n=2213；認定NPO法人以外のNPO法人）の中では、収入に占める寄付の額はわずか2.4%です。大部分が事業収益（81.4%）で、補助金・助成金（12.3%）がそれに続きます^{*2}。社会の理解が不十分だと嘆く前に、寄付をお願いする=理解と支持を求める=努力をNPO自身がおろそかにして来なかつたか、振り返る必要がありそうです。

「資金獲得」だけに気を取られると、「社会からの支持を求める」ことの大切さを見失います。NPOが関わる分野は日の当たらない、社会の大勢からは見過ごされがちな分野であることが多いだけに、またNPO全体もまだまだ日本社会で十分な理解や支持を得られているとは言えないだけに、社会から理解され支持されることはとても重要です。財源開発は関係性の開発でもあり、社会的認知の開発でもあるのです。

団体の財源を書き出して考えてみましょう

図9-1の4種の財源について、自分の団体の財源を書き出してみましょう。

また、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のか一目でわかります。



*2 内閣府「令和5年度 特定非営利活動法人に関する実態調査」より
https://www.hpo-homepage.go.jp/uploads/R5_houjin_report.pdf

■会費のあれこれ

一口に「会費」と言ってもさまざまな性格のものがあります。名称は会費でも事業収益に近いものもあり、「メンバーシップ（構成員）」としての会費、「支援の趣旨」の会費、「対価」としての会費などに大別できます（右ページの表9-1参照）。

①「メンバーシップ（構成員）」としての会費

多くの場合「正会員（社員）会費」などと呼ばれます、NPO法人など社団タイプのNPO^{*3}においては一番基本で重要な会員の会費です。

メンバーシップ（構成員）は、総会など団体の最高議決機関における議決権を持つ者でもあります。法人法が定める最低数はNPO法人では最低10名以上、一般社団法人なら2名以上です。最低数の10名や2名でよし（その方が効率的に運営できる）としている団体も時々見受けますが、感心しません。意思決定の効率性も理解できなくはないですが、多くの人に理解され支持されることや、多くの人の参加を基盤とすることの重要性を再度訴えておきたいと思います。メンバーシップ（構成員）は、一番コアとなる理解者・支援者でもあり、いざという時に頼れる仲間もありますから、多いに越したことはありません。メンバーシップでもあり、同時に「支える」意味も持つ会員です。

②「支援の趣旨」の会費

これはある面で寄付金的な性格もあります。継続的な寄付金に近いとも言えます。会費を払うことで団体を支えることが趣旨で、総会での議決権はなく、正会員よりはやや外側に位置すると言ってもいいでしょう。

単発の寄付はあくまで単発ですが、賛助会員などであっても会員と名がつくと多少の継続性が生じることが多いため、「メンバー」的な性格を持たせて継続的な支援者としてつなげていくこともできます。1つ目の構成員としての会員も団体を支える趣旨は当然含みますから、2つ合わせて「支える会員（会費）」と言えます。

③「対価」としての会費

名称は「会費」であってもお稽古ごとやスポーツクラブなどの月謝に近く、性格としては会費より事業収益の色が濃いと言えます。

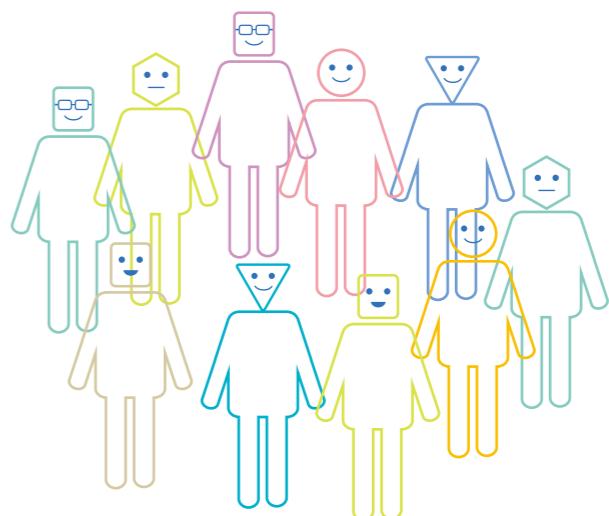
これは、①②の会費とは性格が大きく違います。91ページの図9-1では、同じ「会費」という名前でもA-C群ではなくB-C群に分類されます。紛らわしいですね。

他にも「準会員」「運営会員」「特別〇〇会員」などいろいろありますし、一人の会員が複数の性格を持つことも可能です。NPO法人における「社員」（正会員）だけは法定の会員ですが、それ以外はNPOは自由に会員制度を設計できます。種別によって会員の権利義務は違うため、どんな人をどんな会員種別で集めたいかをよく議論して会員制度を設計しましょう。



表 9-1 会費の種類

会費の種類	名称の例	特徴
「メンバーシップ（構成員）」の会費	正会員会費、運営会費など	<ul style="list-style-type: none"> 会員は法人・団体の総会における議決権を有する、団体の一番の主役。社団型の団体では必須（NPO法人では10名以上）。 会費には、メンバーシップ（議決権）の意味合いとともに支援の意味もあることが多い。
「支援の趣旨」の会費	賛助会費、支援会費など	<ul style="list-style-type: none"> 継続的な寄付に近い。 認定NPO法人になるためのPST（パブリック・サポート・テスト）では寄付扱いになることが多い。
「対価」としての会費	会費、利用会費、購読会費など	<ul style="list-style-type: none"> 名称はさまざま。年単位のほか、月単位で支払うこともある。 「会費」という名称であっても月謝の意味合いに近く（対価の意味の会費）、法人税や消費税がかかる課税収入になることが多い。性格としては事業収益。



*3 NPO法人、公益社団法人、一般社団法人など「社団」タイプに対して、公益財団法人、一般財団法人など「財団」タイプのNPOがあります。社団タイプでは「構成員」として社員、正会員などがあり、総会での議決権を持ちます（株式会社の株主も似た存在です）。任意団体もこちらのタイプが基本です。これに対して、財団タイプは財産が法人の本体になるため、そもそも「構成員」が存在しません。



3. お金を媒介にして「関係性」を広げる

■多様な財源を、自分たちに合わせて組み立てる

このようにNPOの財源は企業に比べて多様で、どの財源をどう伸ばすか、どう組み合わせるかは団体の経営方針に大きく関わります。団体の発展段階によっても成長し変化します。NPOは多様なのでいろいろな方があっていいのですが、企業にはない「NPOならでは」の良さを伸ばし活用する方向で考えるのがいいと思います。基本的には、「支えていただく財源」であれ「稼ぐ財源」であれ、多様であることが大切です。

【会費】構成員（正会員）とその他の会員に分けて、伸ばし方を考える。

【寄付金】自団体のウリ（アピールポイント）や強みを考えて、それを理解し応援してくれそうな人を想定して、寄付依頼をする。既存の関係者も重要。

【助成金】あまり恒常的には依存せず、節目節目で活用する。助成期間中に支援者・関係者をどう増やすかを計画に最初から入れておくのが大事。

【事業収益】自団体の専門性を活かしてサービス等を開発。物品の販売もここに入る。委託事業などで取引先が少数に偏ると短期的には良くても長期的には不安定になるので注意。

【協賛金、負担金】企業や行政など他機関と協働する場合に、それぞれの役割分担として考えられる資金。

■お金の関係、お金以外の関係～「関係性」を広げるために、お金を活用する～

NPOの力は、「多様な人々・組織との関係性を広げること」にあります。財源開発も単なる金銭獲得ではなく、関係性の構築と重ねて考えるべきです。例えば、ボランティアが会員や寄付者、理事になるケースや、物品販売を通じて社会課題への理解が深まり、支援者が増えることもあります。

企業との「寄付つき商品」では、寄付だけでなく広報やブランド向上などの相乗効果が期待でき、Win-Winの関係が築ければ長期的な協力も可能です。一方で、資金が伴う案件でもミッションに合わなければ断る判断も重要です。

「お金が足りない」と感じたとき、助成金だけに頼るのではなく、関係性を広げることで支援者や協働の機会が生まれ、結果的に資金にもつながる可能性があります。金銭以外の価値も大切にしましょう。

■相手を知ること、相手の望みを叶えること

NPOの使命は課題解決だけでなく、市民が自ら関わる場を広げることにあります。関係性を広げるには、関わろうとする人や組織の思いを理解することが重要です。企業や行政との協働では相手のニーズを理解することが前提ですが、寄付者や助成団体も同様です。

ただし、相手の希望をすべて受け入れるのではなく、自団体のミッションとの重なりを見つけ、調和を図ることが大切です。これは多くのNPOが日々実践している「関係者マネジメント」の一環です。

NPOにとって「財源」は常に頭を悩ませる難題ですが、目の前の財源のことと併せて、中長期的に自分たちの団体がどういう人々とともに育っていきたいかを考えるようにしたいものです。

今後の財源のイメージをグラフにして可視化してみましょう！

下のグラフは、架空のNPO法人Aの決算と、団体Aの「ありたい姿」を反映した今後の想定です。

皆さんの団体も、これまでの収入の推移をグラフ化し、その先に、自分たちの「ありたい姿」をイメージして書いてみましょう。グラフで可視化することで、団体内の共有が容易になります。

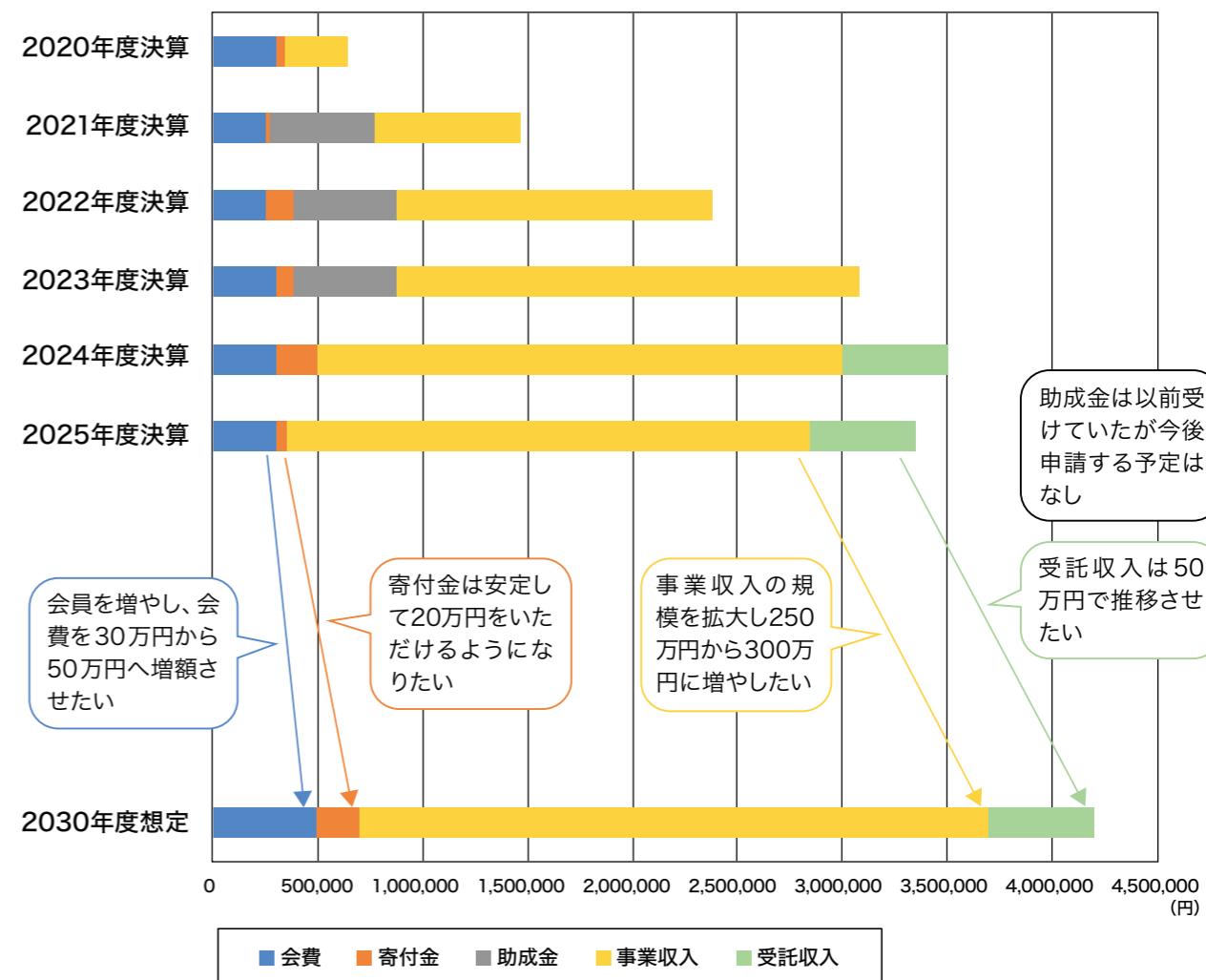
◎NPO法人A（架空）

子育て支援と、こどもに文化的な体験を提供する活動をしている団体。2024年度から自治体の相談業務を受託。

◎ありたい姿

今より会員や支援者を増やし、自主公演などの事業を拡大させて多くの親子に支えてもらうことで、会費、寄付金、事業収入を増やしたい。

架空のNPO法人Aの収入の推移と「ありたい姿」を反映させた今後の想定の例





共感と信頼が呼び寄せる新しい財源～クラウドファンディングと遺贈寄付～

NPOの財源として、最近はクラウドファンディングや遺贈寄付といった新しい財源確保の手法が注目されています。これらについても触れておきましょう。

クラウドファンディングは、インターネットを通じて不特定多数の人々から少額ずつ資金を集める方法です。実施したいプロジェクトを掲げ、その目的や意義、あるいはいくらの寄付で何を実現できるか（例えば、5,000円で10人分の給食を提供できるなど）といったことを明確に伝えることで、共感した人々が支援者となり、資金だけでなく活動への理解と支持を広げる力にもなります。

SNSなどを活用した情報発信やコアな支援者による盛り上げなど、支援者との継続的なコミュニケーションがクラウドファンディングの成功の鍵です。また、支援者が対象プロジェクトの進捗を見守ることで、団体との関係性が深まり、継続的な支援につながる可能性もあります。

遺贈寄付は、遺言書に書いておくことで、法定相続人以外の団体・個人（例えばNPOなど）に財産の一部または全部が遺される（寄付される）という方法です。また、広義の遺贈寄付として、相続人が家族などから相続した財産を、社会に役立てようと寄付する場合もあります（相続財産からの寄付）。

遺贈寄付は大きな金額となる場合が多く、寄付を受けた団体の財政に大きく貢献します。一方で、人生の集大成とも言える行為であり、とても厳肅なものもあります。単に財源として捉えるのではなく、遺贈寄付を決断されたご本人やご遺族の想いに寄り添う姿勢が大切です。

遺贈寄付を受けるには、法律・税務面で信頼できる専門家と連携し、また遺贈を受ける意思と準備があることを示すことも重要ですが、何よりも団体として信頼される存在であることが必要不可欠です。これには団体の運営上の「姿勢」が大きく影響します。NPOは乏しい資源で活動していることが多く、事務面などが行き届かないこともありますが、基本的な社会的信頼を失わないよう心がけ、日々の運営をおざなりにしないことが、寄付などを受けるための一番の近道になります。

いずれの手法も、単なる資金調達ではなく、団体と社会との関係性を深める手段でもあります。クラウドファンディングでは共感を呼び起こし、遺贈寄付では信頼を築くことが求められます。支援者とのつながりを大切にしながら、団体のミッションや活動内容を丁寧に伝え、持続可能な活動基盤を築いていくことが、NPOの未来を支える力となるのです。

公益財団法人ひょうごコミュニティ財団 代表理事 実吉 威



共感と
信頼

10の視点

見通す力

組織と事業を育てる
中長期計画



NPOのミッションや活動を通じて、持続可能でよりよい地域社会を実現するために、私たち自身の組織や事業も持続可能性が必要です。その見通しをつくるために、組織のエンジンの源になる“想い”や“行動力”をもとにした組織運営と事業活動の両輪、関係者マネジメントによる推進力のエネルギーなど、それらを組み立てて育てる設計図が中長期計画です。本章では、それらを体現する中長期計画のあり方や作成方法について理解を深めていきます。



松原 裕樹

特定非営利活動法人ひろしまNPOセンター
専務理事・事務局長



1. 中長期計画が生み出すものとは

■企画と計画の違い

企画と計画に共通しているものは、ある目標を達成するためにアイデアや手段を練るという点があります。「企画」はその構想全体を提案するもの、「計画」はそれを実現するための具体的な道筋を描いたものと考えてください。そして、3～10年間を見通す中長期計画は、複数のプロジェクトや組織を運営するための各業務を総合的に扱い、それらの目標を達成するための手順やスケジュール、役割分担などを中長期的な目線で組み立てます。

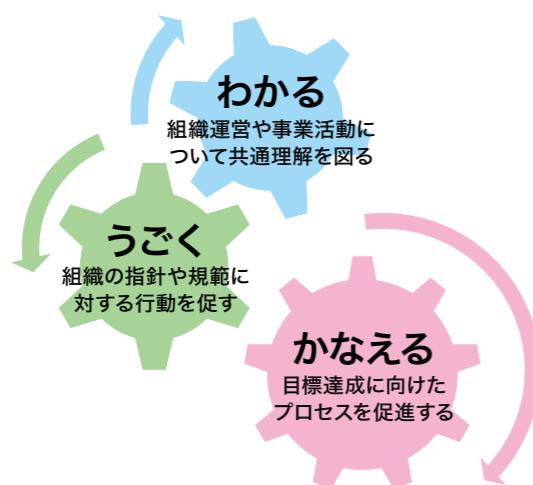
■組織の立ち位置を確認して、中長期の視点から計画する

組織のパーサス（存在意義）をもとに、ミッション（使命）やビジョン（将来像）を叶えるためには、バリュー（価値観・行動規範）を大切にしながら年月をかけて活動し成果を積み上げることが必要です。

また、NPOは想いが先行して、事業活動に力が偏ることが多くあります。しかし、よりよい事業活動を実行することや、目標達成に向けて活動の継続性を保つためには、それらを支える会計や労務、人材育成など、組織運営の基盤を整えることも重要です。それらの見通しをつけるためにも、中長期的な視点を持ち、それぞれの組織に見合った計画を立てることが大切です。

■中長期計画のねらい

中長期計画は、計画を話し合って策定するだけではなく、計画を文章や図表で可視化して誰もが理解しやすくすること、組織内外の関係者の協力を得て、組織運営および事業活動の進捗と照らし合わせてチェックし改善を行うことが大事です。そうすることで、組織内外の関係者の理解や行動、目標達成を促進することができるようになります。



<Point!>

中長期計画を策定することで、複数年の活動期間を対象とした助成金の応募や、認定NPO法人の申請に向けた基盤整備、組織の世代交代や事業承継などに役立てることもできます。

組織のあり方を確認する

あなたの団体のパーサス（存在意義）、ミッション（使命）、ビジョン（将来像）、バリュー（価値観・行動規範）を確認してみましょう。

組織名	
Purpose 組織の存在意義	
Mission 組織の使命	
Vision 組織と地域社会の将来像	
Value 組織が大切にする価値観・行動規範	

2. 中長期計画作成のポイント

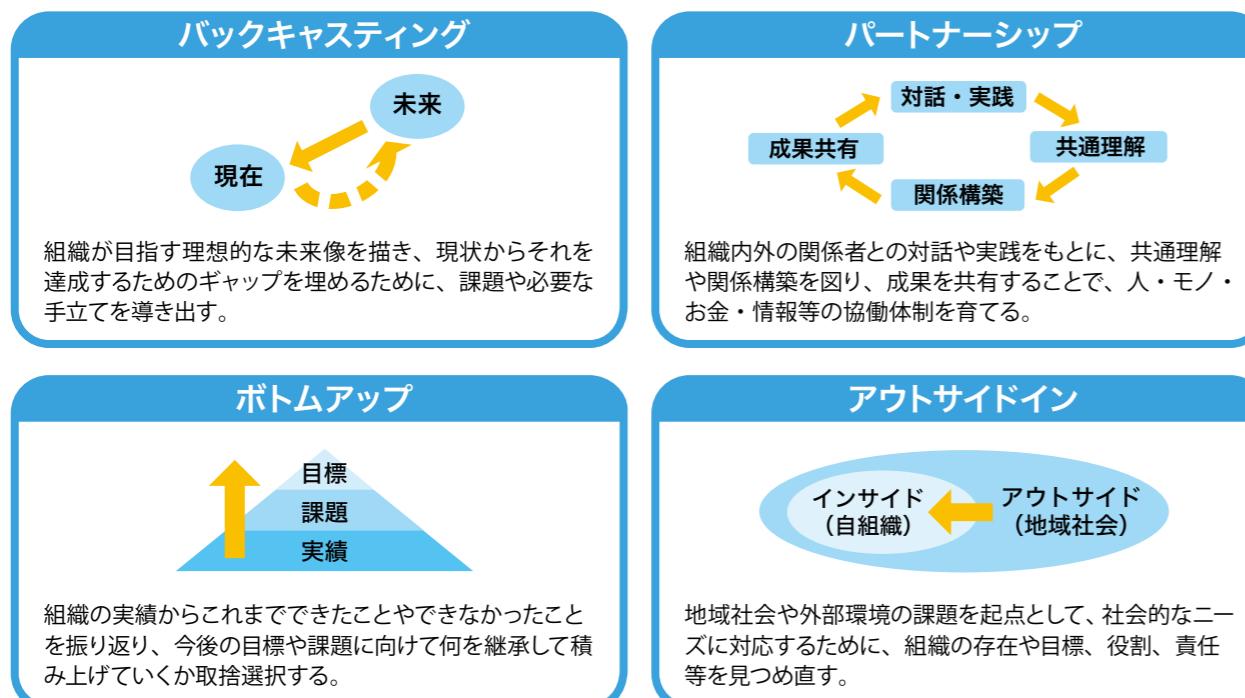
■短期・中期・長期という考え方

一般的に、短期は1年、中期は3~5年、長期は6~10年の期間と言われています。NPOの場合、毎年度ごとに、事業計画や活動予算を立て、総会や理事会で議決し、事業の実施や評価、決算を行っていると、1年間はあっという間に経ってしまいます。中期・長期の計画を立てることで、社会の変化をはじめ、組織を取り巻く地域課題や社会状況、取り組んでいる活動の将来の変化を見通し、それらに対応するための戦略を持つことが望ましいです。つまり、中長期計画は、これまでの経緯や現状から目指したい将来の姿に向けて、「組織・事業の変容」を「社会・地域の変容」につなげていく手立てとなります。

■社会に開かれた組織として、私たち自身を見つめ直す「問い」を立てる

私たちNPOは、地域の課題を解決することや社会に新しい価値を創造するために、市民の参加や行動を促す存在です。しかし、近年は不確実な時代と呼ばれ、予測困難な自然災害や感染症の発生、政治や経済の変動、技術革新の加速、働き方や暮らし方の価値観の多様化など、数年先すら予測しにくい状況です。そこで、図10-1にある4つのポイント「バックキャスティング」「パートナーシップ」「ボトムアップ」「アウトサイドイン」を使って、組織の過去から現在、そして未来を見通すことが必要です。中長期計画を策定するにあたって、社会の課題や地域のニーズを深く理解するとともに、私たち自身のあり方を見つめ直し、組織内外の関係者や市民の共感を得る中長期計画を目指しましょう。

図10-1 組織のあり方を見つめ直す4つのポイント



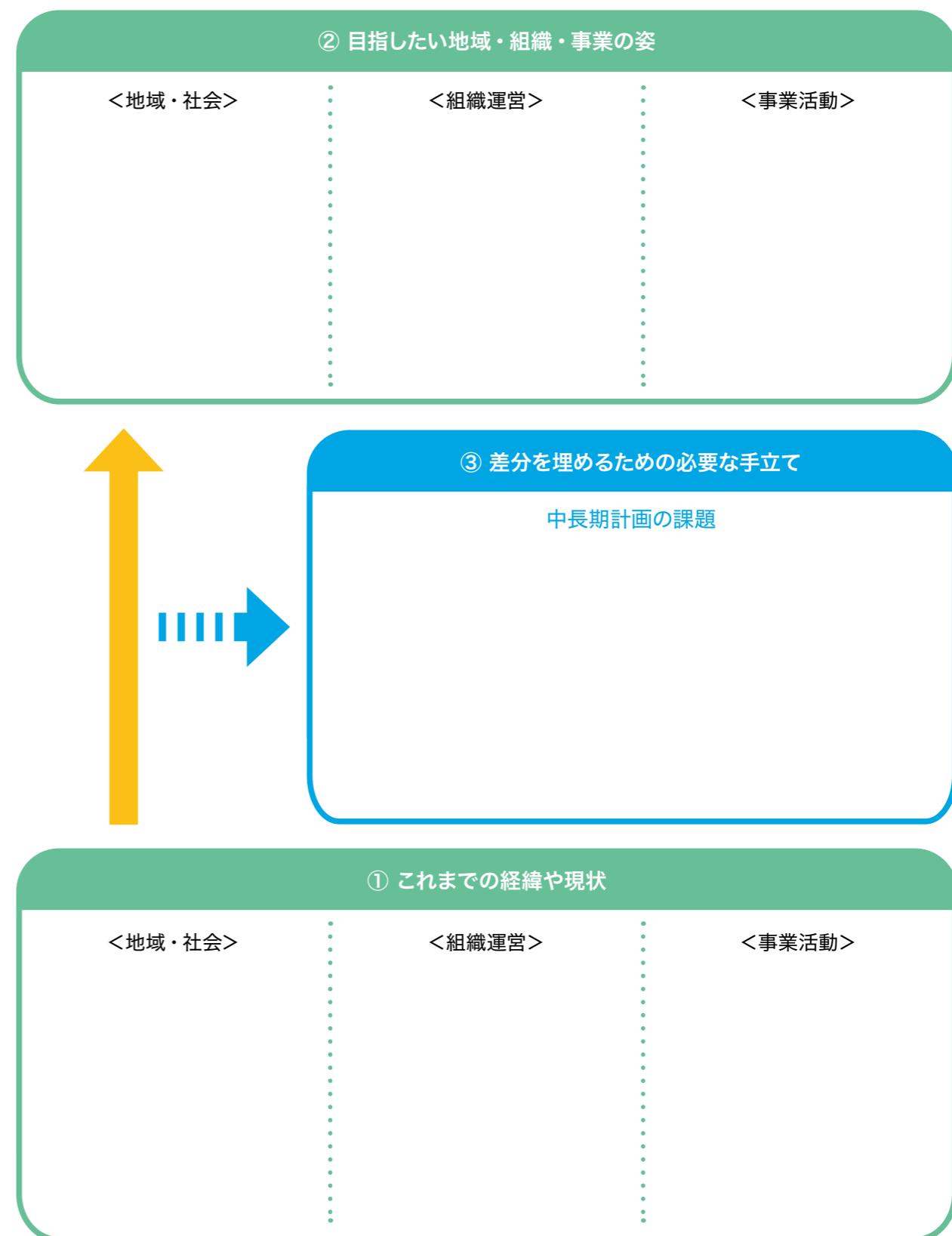
<Point!>

中長期計画では、組織内で課題解決することだけでなく、自組織の弱みや助けてほしいことを明らかにすることで、ステークホルダー（多様な関係者）の協力や連携を引き出すことができます。



過去・現在・未来を見通し、組織に必要な手立てを考える

「地域・社会」「組織運営」「事業活動」の観点から、これまでの経緯や現状を見つめ直し、目指したい姿を考えてみましょう。続いて、その差分を埋めるための手立てを書き出してみましょう。



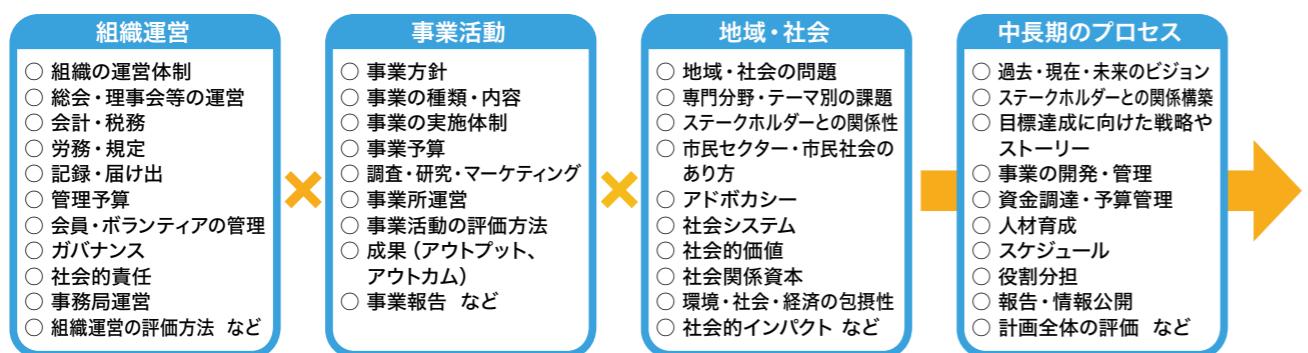


3. 中長期計画を立て実行する

■中長期計画に必要な要素を組み立てる

中長期計画を立案する際に、総会、理事会、スタッフ、会員、ボランティア、支援者、事業の受益者など、あらゆるステークホルダーとの十分な対話や合意形成を行うことで、共感や協力を得ることができます。達成したい目標の時期を定め、そのために必要な方針や事業、具体的な実行内容を探りましょう。中長期計画の構成としては、やりたいことの羅列ではなく、図10-2にあるように、目指したい「組織運営」「事業活動」「地域・社会」に必要な要素を組み立て、中長期のプロセスを築いて達成するロジックが重要です。

図10-2 中長期計画に必要な要素



■組織と事業が成長するサイクルを生み出す

目標をどれくらい達成できたのか、なぜ上手くいかなかったのか、一人ひとりがどのように活躍できたのか、次のステップには何が必要なのかなど、図10-3にあるようなロードマップによって関係者でコミュニケーションしながら、計画を定期的に点検・改善することが、組織運営と事業活動の成長につながります。また、計画書を情報公開するとともに実施結果を報告書に取りまとめて発信することで、関係者マネジメントを促す信頼関係や支援・協力を得ることができます。

図10-3 短期・中長期計画のロードマップ



<Point!>

計画づくりの手法は数多くあり、カタカナ用語も多いため、計画を話し合うプロセスを通して共通理解を図り、組織内外の関係者にとって使いやすい手法や言葉を選択しましょう。

短期・中期・長期で達成したい目標を整理する

組織運営と事業活動で達成したい目標、そして地域・社会へのインパクトを時系列に整理しましょう。

区分	短期目標 (1年後)	中期目標 (3~5年後)	長期目標 (6~10年後)
組織運営			
事業活動			
地域・社会へのインパクト			

4. 中長期計画の取り組み方法

■学び合う

多くのNPOが中長期計画をウェブサイトで情報公開しているので、組織の規模や活動のタイプが似ているNPOの中長期計画の手法を真似したり、計画づくりに係る研修に参加したりして、学び合うことをオススメします。

■相談する

地域のNPO支援センターや市民活動センターなどに相談することで、客観性を兼ね備えた計画内容にプラスアップすることができます。支援者や第三者の立場の視点からのアドバイスやサポートを受けることをオススメします。

■研究者との連携

NPO活動を社会的に評価し可視化するために、地域のニーズ調査や活動データの積み上げ、成果の分析など、活動の分野や領域によっては、大学などの研究者と連携できることもあるのでオススメします。

■コミュニケーションツールとしての計画書

中長期計画を考えていると、文字だらけになりがちです。より多くの関係者が理解しやすいように、イラストレーターに絵を描いてもらったり、得意な人が図表で整理したりすることをオススメします。

■実行内容を事業化する

中長期計画の目標達成のために、実行内容を「目標（Goal）」「方針（Objective）」「事業（Project）」「協力者（Partnership）」「結果（Output）」「成果（Outcome）」といった項目やロジックで整理し、具体的な事業を組み立て、計画を遂行することをオススメします。

■事業活動を支える組織基盤

NPO法人の場合、年間を通じて所轄庁や法務局、税務署などに申告・報告しなければならない業務があります。このような必須業務をスムーズに実施し事業活動を支えていくためにも、中長期的に組織基盤を強化することをオススメします。

申告・報告が必要な業務については、以下にわかりやすくまとめられています。

▼参照：年間運営スケジュール【青】<毎月行う／仕事月が確定している>

https://drive.google.com/file/d/1Dd1NLj1LwBqLbs6txorR0PsaD7uI3_bW/view?usp=sharing

▼参照：年間運営スケジュール【赤】<仕事月が決算月によって変わる>

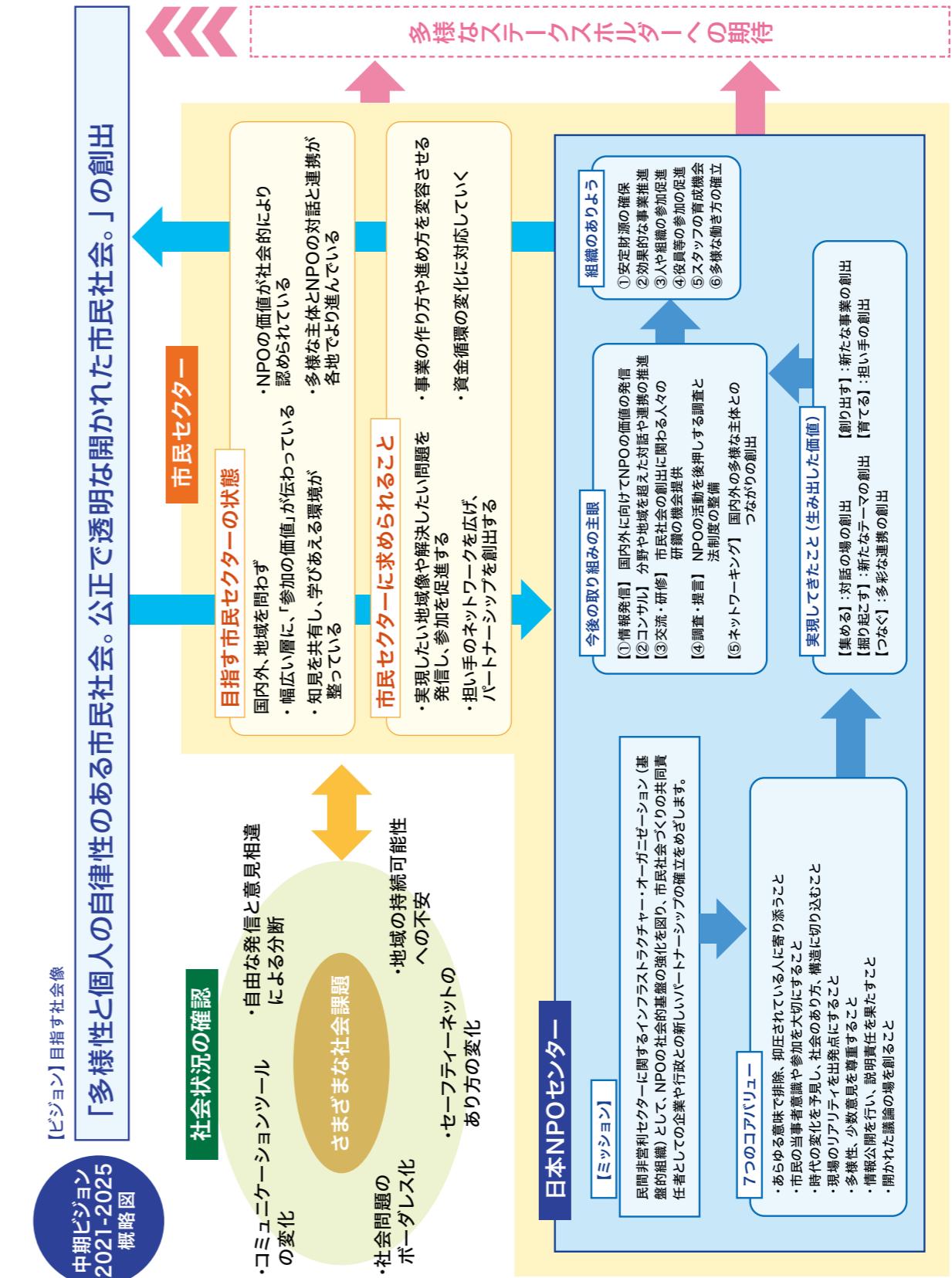
<https://drive.google.com/file/d/1jd4X0WtMobO0I77Gpc8-vT27kvg-Imdd/view?usp=sharing>

資料作成：認定特定非営利活動法人シーズ・市民活動を支える制度をつくる会（この資料は、特定非営利活動法人セイエン <http://www.npoweb.jp/> のサイトからダウンロードいただけます）



図表

【参考情報】 ▼日本NPOセンター 中期ビジョン(2021-2025) ※一部抜粋
<https://www.jnpoc.ne.jp/about/business-report/>





中長期計画における2つの重要なプロセス

私が事務局長に就任した際に、組織内の世代交代や新しいビジョンづくりを進めるタイミングであったので、10年間の中長期計画を策定し、現在その半ばまで実行してきました。そこで、この経験から見えたこととして、中長期計画は「作成する段階」と「実行する段階」の2つのプロセスが重要であるということがわかりました。

まず、「作成する段階」のプロセスでは、その時点で組織の設立から20年以上という歴史や実績があったため、現在のスタッフが創設者の想いやこれまでの経緯を聞き取り理解することから始めました。そして、組織内のミーティングや理事会、外部関係者との意見交換、総会などのさまざまな機会を通じて協議を積み上げ、約1年かけて計画内容を検討しました。ただし、話せば話すほどに議論は広がるものなので、それを計画としてきれいに整理するというよりも、この作成するプロセスを通じて、中長期計画を取り巻く関係者の共通理解が深まったことがよかったです。

次いで、「実行する段階」のプロセスにおいては、走りながら考えることが必要でした。計画の作成に時間をかけたものの、具体的な目標や評価方法まで決めきれていない課題が残っていたことと、コロナ禍という不測の事態に直面したこともあり、計画の実行段階において進捗の点検だけでなく、具体的な内容を詰めていくことや軌道修正などを話し合いながら計画を進めています。

また、計画を立てて実行した後に、その実施内容の成果や課題などを振り返り、レポートや報告書のような形式で取りまとめて、組織内外の関係者への共有や情報公開を行うことで、次のステップに向けた信頼や協力を広げていくことにつながりました。

これらの方針やプロセスが正解かどうかはわかりませんが、一つの事例として参考になれば幸いです。組織運営と事業活動を育てる中長期計画を立て、それをお互いに学び合って活かしながら、私たちが目指す地域社会を実現していきましょう。

特定非営利活動法人ひろしまNPOセンター 専務理事・事務局長 松原裕樹



11の視点

守る力

活動の土台となる実務の力を学ぶ



NPOも組織である以上、社会一般のルールに基づいて運営されなければなりません。雇用をすれば労働法制による決まりや制限があり、組織としてお金を扱えば会計を適正に行う責任も発生します。ときには想定外のトラブルが起こることもあります。さまざまなリスクを想定して、トラブルが起きないよう、未然に防止するための対応策をあらかじめ定めておくことが重要です。

本章では、人と組織を守るために組織が行わなければならない実務と、リスクマネジメントについて理解を深めていきます。



吉田 建治

特定非営利活動法人日本NPOセンター 事務局長



1. アカウンタビリティと資金管理

■組織に会計が必要な理由

「アカウンタビリティ」とは、あらゆる組織体のなかで「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」のことです。「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。

組織内の経営を端的に伝えることができるものとして「会計」があります。さまざま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、組織内の経営状況を通じて、どの部分に期待を持てるのか、どのような部分が懸念材料になるのか見極めるための指標です。

「会計」の意味は大きく3つあります。1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ことです。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。もう1つは、バランスシートの正味財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。このような内部報告を「管理会計」と言います。最後の1つの意味は、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ことです。活動への理解が深まることで賛同・信頼を得て寄付をいただくことや、会員になってもらい会費をいただくことにもつながります。このような外部報告を「財務会計」と言います。

■ NPO 法人会計基準

NPO法人が会計を行う際は、2010年に策定された「NPO法人会計基準」に準拠することが望れます。この基準は、活動を広く伝え、支援を得るための統一ルールで、貸借対照表と活動計算書が中心です。伝えきれない情報は注記で補足され、注記は財務諸表と一体の重要な書類とされています。

貸借対照表は単年ごとの資産と負債、正味財産を表し、「バランスシート」と呼ばれます。活動計算書は単年ごとの収益と費用を表します。複数の事業を行っているNPO法人は、財務諸表の注記で、事業費の内訳、または事業別損益の状況を記載します。

■資金繰り表

資金繰り表とは、一定の期間における現金等の収入・支出をまとめ、現金等の過不足を把握して、資金ショート等を察知し、早めに対策をとるためのものです。委託事業などは事業終了後（納品後）に支払われる「精算払い」であることが多く、時に、事業収益は確保できているのに手元に現金がないために支払いが滞ることが起こり得ます。こうした事態を防ぐために、資金繰り表を作成して早めに対処するようにしましょう。一般的には管理費の3か月から半年分の現金ストックを持てると、不測の事態に対応しやすくなります。右ページのワーク11-1で資金繰り表を作成してみましょう。

＜資金繰り表の作成手順＞

- ①収入は種類ごとに、確実に入金が見込まれる月と金額を記載します。
 - ②支出は事業ごとに、月ごとの見込み額を記載。家賃や人件費などの固定費も含めます。
 - ③月ごとの収支差額を計算します。
 - ④資金が不足する月を確認し、未収の早期解消や支出の調整、短期借入など対策を検討します。
 - ⑤毎月の資金の動きを確認し、実際と異なる場合は修正します。

この流れを繰り返すことで、資金の動きが把握でき、経営状況の共有や事業の見直しに役立ちます。

金 積 表 (例)

特定非營利活動法人

(注) 直前の決算月の翌月から作成してください

2. NPO法人の納税義務

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、次の税金が関係してきます。

①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（右ページの解説11-1参照）。なお、税務署によって課税対象事業の判断が異なる場合もありますので、確認されたいかたは地域にある所轄の税務署にお問い合わせください。

②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所得税の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。

③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、消費税課税対象事業開始の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（対価性のないもの）、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1,000万円以下の場合は免税されます。

④印紙税: NPO法人が発行する領収書は、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、契約書は免除の規定がなく印紙が必要となるためご注意ください。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ことがありますので、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。

⑤その他: そのほか、固定資産税、自動車税、住民税、相続税なども対象となります。該当するかどうかの確認は、所轄の税務署へ問い合わせてください。

■財務報告と透明性の確保

NPO法人の場合、毎事業年度初めの3か月以内に、会計書類や財産目録を含む事業報告書等を作成し、事務所に据え置くとともに所轄庁に提出することとなっています。また、毎年度終了後に貸借対照表を遅滞なく公告することが義務付けられています。

こうした情報の開示は、NPOの信頼性の核となるものです。一般社団法人にはこうした規定はありませんが、支援者をはじめとしたステークホルダーに対する説明責任を果たすことは法人格の有無や種類を問わず組織として積極的に取り組むことが求められます。



解説・図表

解説 11-1 収益事業の34業種

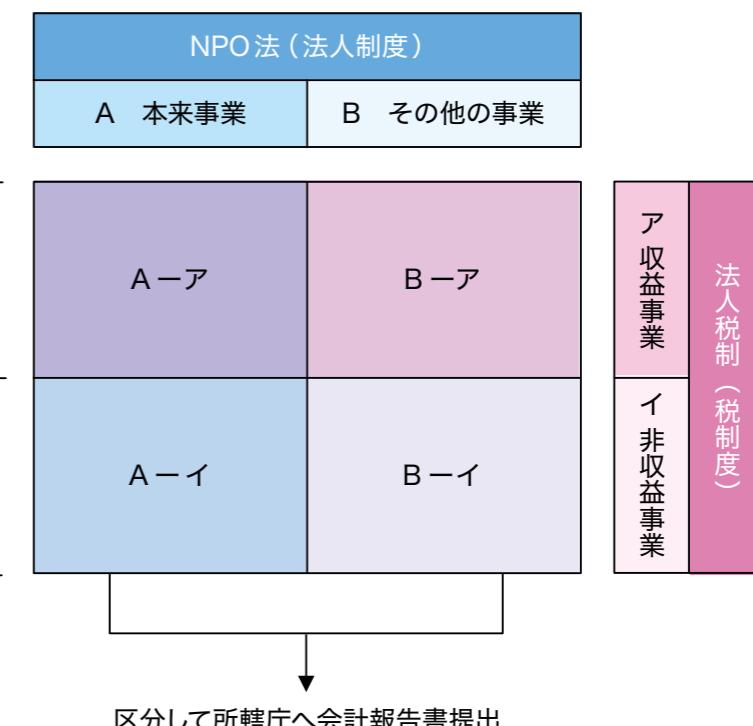
法人税法上の収益事業とは、法人税法施行令第5条に定められた34業種の事業で、継続して事業場を設けて営まれるものを言います。

物品販売業、不動産販売業、金銭貸付業、物品貸付業、不動産貸付業、製造業、通信業、運送業、倉庫業、請負業、印刷業、出版業、写真業、席貸業、旅館業、料理店業その他の飲食店業、周旋業、代理業、仲立業、問屋業、鉱業、土石採取業、浴場業、理容業、美容業、興行業、遊技所業、遊覧所業、医療保険業、技芸教授業、駐車場業、信用保証業、無体財産権の提供業、労働者派遣業

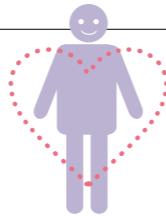
これらの事業をNPO法人が行う場合には、たとえそれがNPO法における本来事業であっても、法人税の課税対象になります。自治体からの委託事業は請負業に、介護保険事業は医療保険業に該当します。NPO法人が対価を得て行う事業は34業種に含まれる場合もありますが、一時的に行う事業は該当しません。

なお、税務署の裁量で判断が異なるケースがありますので、どのような場合が収益事業になるのかについては、所轄の税務署に問い合わせ、理解しておく必要があります。

図 11-1 会計の区分



出典：C'sブックレット・シリーズNo.5『改正NPO法準拠 新版・NPO法人ハンドブック』
(シーズ・市民活動を支える制度をつくる会発行)



3. 仲間を守るということ

■雇用するということ

NPOには、理事、有給職員、パート職員、ボランティア等さまざまな関わり方があります。そういった人たちがNPOに「雇用されている労働者」である場合、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に従わなければなりません。雇用するとは、使用者（代表理事等）の指揮命令のもとで、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、賃金などの働くうえでの約束事は、雇用契約書で決めるのが一般的です。

活動に参加している人が労働者かどうかは、「有償ボランティア」を含めて名称のいかんを問わず「使用従属性」「労働の対価性」等の視点から活動の実態で判断することになります（右ページのワーク11-2参照）。活動にどう関わるのか、雇用者とスタッフが十分に話し合って決める必要があります。また、雇用関係ではありませんが、フリーランスのかたに業務を依頼する際は書面による取引条件の明示などフリーランス法に基づいた契約が必要となります。

■ハラスメントの防止

組織におけるハラスメントは、当事者の尊厳や人格を不当に傷つけるなどの人権侵害であることはもとより、組織にとっても職場秩序の乱れや業務への支障、人材の損失、社会からの信頼の低下などの悪影響が生じる問題です。

◎パワーハラスメント：代表例として、①身体的な攻撃（暴行・障害）、②精神的な攻撃（脅迫・名誉棄損・侮辱・ひどい暴言）、③人間関係からの切り離し（隔離・仲間外し・無視）、④過大な要求（業務上明らかに不要なことや遂行不可能なことの強制・仕事の妨害）、⑤過小な要求（業務上の合理性なく能力や経験とかけ離れた程度の低い仕事を命じることや仕事を与えないこと）、⑥個の侵害（私的なことに過度に立ち入ること）があります。

◎セクシュアルハラスメント：男女とも行為者にも被害者にもなり得ますし、異性に対するものだけではなく、同性に対するものも該当します。また、被害を受ける者の性的指向や性自認に関わらず、「性的な言動」であれば、セクシュアルハラスメントに該当する、とされています。

事業主には、パワーハラスメント防止のため、相談体制の整備等の雇用管理上の措置を講じる義務があります（労働施策総合推進法第30条2）。また、セクシャルハラスメントの防止のため、相談窓口の設置など適切に対応するために必要な措置を講じる義務があります（男女雇用機会均等法第11条）。ハラスメント防止のための研修、理解促進、規程の整備などの方針の明確化、相談窓口の設置と周知などを行いましょう。こうした法で定められた義務を果たすとともに、そもそも、ハラスメントが起こる背景には「ノー」と言えない関係が存在するということを意識して、良好なコミュニケーションが取れる組織づくりが求められます。

◎カスタマーハラスメント：近年、問題視されており、サービス利用対象者を持つNPOも例外ではありません。スタッフの安全と尊厳を守るために対応マニュアルの整備や、悪質な言動には組織として毅然と対応するための研修や体制構築などを準備しておくことも必要です。

いずれにしても、子どもをはじめ弱い立場のかたがたと向き合うことが多いNPOは「セーフガーディング」の考え方を取り入れることも重要です。人権意識を向上させ、安心・安全な環境を作ることを組織文化にすることを目指しましょう。

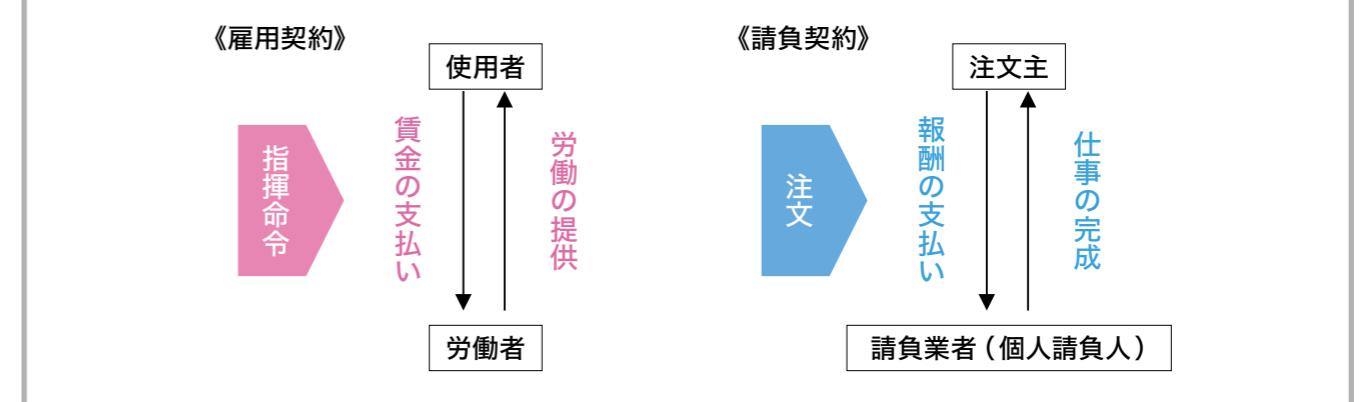


「労働者」にあたるかを判断するポイント

あなたの団体のスタッフに当てはまるものをチェックしてみましょう。チェックの数が多いほど、労働者性が高いと言えます。

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か月当たりの働く日数が決められている。	
9	活動をするうえでの材料代はNPOが負担してくれる。	
10	働くうえ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、拒否することが難しい。	
12	他のNPOで働くことを許されていない。	
13	誰の指示のもとで働くのか決まっている。	

図 11-2 雇用契約と請負契約の違い



4. 活動する環境を守るということ

■理事・監事の役割

理事の具体的な役割は法人ごとに定款で定めることになりますが、一般的には会員総会の決定に基づいて業務の執行を担い、経営責任を負います。そのなかには組織の適正な運営に対する責任も含まれます。法令や定款・各種規約などの違反、業務上の事故、その他、不祥事が起こらないように防止のための内部統制と監督を行うこと、そして万が一不祥事が起った場合は対応責任と再発防止策を講じる責任があります。

多様な関係者の協力によって事業を進めることがNPOの特徴ですが、だからこそ意図せずとも利益相反の関係になることがあります。事業関係者や連携団体の役職員と自団体の理事を兼任している人がいる場合は注意しましょう。対策として、利益相反取引についての承認手続きを定めておくと安心です。例えば通常は代表理事が決裁をすることであっても、利益相反取引の場合は他の理事の承認を得ることにしたり、理事会への報告をルール化したりするなど、監督と透明性の確保がポイントです。

監事は理事の業務執行を監督し、法人の財産状況を監視することが役割です。不正を発見した場合は理事会や総会（会員）に報告をしなければなりません。総会を招集できるなど監督のための強い権限を会員から託された立場で、独立性を担保するために理事や職員と兼職することができません。

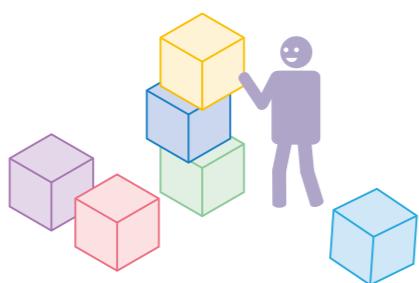
■危機事象への対応

組織を運営する以上、さまざまなトラブルが起こることが考えられます。予防に努めることは大前提として、起こってしまったトラブルに適切に対応する力も同じように大切です。

事実関係の迅速かつ正確な把握、被害拡大の防止、関係者への情報開示や謝罪を行い、問題分析と原因究明、再発防止策の検討と周知徹底、場合によっては関係者の処分や法的対応などを迅速かつ適切に行えるよう、対応基準や初動体制を定めておきましょう。内部で対応することが不適切な場合は第三者委員会などを立ち上げ、第三者の関与による対応も選択肢となります。不祥事対応は組織に大きな負担となるものですが、適切に対応することが結果的に組織や関係者を守ることにつながります。

■事業継続計画（BCP）の策定

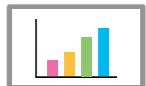
BCPは、組織が災害などの緊急事態に遭遇した場合に、中核となる事業の継続や早期復旧ができるよう、方針や体制、手順などを示した計画のことです。自然災害が主な対象となりますが、感染症や火災、大事故、テロ攻撃なども想定されます。事業が止まることの影響は、活動の対象となる当事者、活動に関わるスタッフや参加者、フィールドの状況など多岐にわたります。どのようなリスクが想定されるかを洗い出すところから始めましょう。BCPの策定は事業継続のための取り組みの一つであり、①方針の策定、②リスク分析・検討、③戦略・対策の検討、④BCPの策定、⑤教育・訓練の実施、⑥見直し・改善、といった流れでマネジメントサイクルとして継続的に取り組むことが重要だとされています。



労務管理・会計管理の適切な実施のためのチェックリスト

皆さんの団体で、スタッフやサービス提供者等を守るために適切な事務が行えているか、チェックしてみましょう。

確認すべき項目		できている
労務管理	採用・雇用契約	<input type="checkbox"/> 雇用条件の明示（労働条件通知書の交付） <input type="checkbox"/> 雇用契約書の作成（書面・電子いずれも可） <input type="checkbox"/> 社会保険・労働保険の加入手続き <input type="checkbox"/> 労働者名簿・賃金台帳の作成・保存
	勤怠・労働時間管理	<input type="checkbox"/> 労働時間・休憩・休日の管理 <input type="checkbox"/> 時間外・休日・深夜労働の割増賃金支払い <input type="checkbox"/> 年次有給休暇の付与・管理簿作成 <input type="checkbox"/> 36協定の締結・届出
	賃金・賞与・手当	<input type="checkbox"/> 最低賃金の遵守 <input type="checkbox"/> 賃金支払い5原則の遵守 ①通貨払いの原則 ②直接払いの原則 ③全額払いの原則（法律で認められたもののみ控除） ④毎月1回以上払いの原則 ⑤一定期日払いの原則
		<input type="checkbox"/> 所得税源泉徴収・社会保険料控除
	安全衛生・職場環境	<input type="checkbox"/> 労働安全衛生管理体制の整備 <input type="checkbox"/> 定期健康診断の実施と結果保存 <input type="checkbox"/> 労災防止措置（安全衛生教育等）
	労使関係・コンプライアンス	<input type="checkbox"/> 就業規則の作成・届出・周知（常時10人以上を雇用） <input type="checkbox"/> 労働基準監督署からの是正勧告対応 <input type="checkbox"/> ハラスメント防止措置（相談窓口等）
	退職・解雇	<input type="checkbox"/> 解雇予告または予告手当の支払い <input type="checkbox"/> 離職票・資格喪失届等の発行・届出 <input type="checkbox"/> 退職金制度がある場合の支給手続き
		<input type="checkbox"/> 適切な現金管理、日々の残高把握 <input type="checkbox"/> 適切な帳簿作成 <input type="checkbox"/> 会計ソフトの導入・活用 <input type="checkbox"/> 領収書・請求書の保管と整理（インボイスや電子帳簿保存への対応） <input type="checkbox"/> 代表印と預金通帳の個別管理 <input type="checkbox"/> 準拠する会計基準に関する正しい理解
	会計管理	<input type="checkbox"/> 納税 <input type="checkbox"/> 決算 <input type="checkbox"/> 情報開示 <input type="checkbox"/> 管理会計 <input type="checkbox"/> 会計の体制
		<input type="checkbox"/> 適切な納税 <input type="checkbox"/> 年次の決算書類の作成 <input type="checkbox"/> 財務諸表等の積極的な公開 <input type="checkbox"/> 寄付金・助成金の使途管理と報告 <input type="checkbox"/> 月次の資金繰り表の作成と見直し <input type="checkbox"/> 会計担当者の業務分担とチェック体制 <input type="checkbox"/> 監事等による定期的な確認



図表

表 11-1 実務に関する情報一覧

NPOの運営においては、労務管理や会計処理などに関する法制度の改正に対し、常に最新情報を把握することが重要です。以下に主な情報源をご紹介しますので必要に応じて確認してみてください（アドレスは変わることがあります）。

分野	情報掲載場所	検索ワード
全般	●内閣府NPOホームページ https://www.npo-homepage.go.jp/	内閣府_NPO
会計に関すること	●NPO法人会計基準協議会 https://www.npokaneikeikijun.jp/	NPO_会計基準協議会
	●NPO会計税務専門家ネットワーク https://npoatpro.org/index.html	NPO_税務専門家ネットワーク
税務に関すること	●国税庁「インボイス制度について」 https://www.nta.go.jp/taxes/shiraberu/zeimokubetsu/shohi/keigenzeiritsu/invoice_about.htm	国税庁_インボイス制度
	●国税庁「電子帳簿等保存制度特設サイト」 https://www.nta.go.jp/law/joho-zeikaishaku/sonota/jirei/tokusetsu/index.htm	国税庁_電子帳簿_特設サイト
労務に関すること	●厚生労働省「人を雇うときのルール」 https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudouseisaku/chushoukigyou/koyou_rule.html	厚労省_人を雇うとき
	●公正取引委員会「フリーランス法特設サイト」 https://www.jftc.go.jp/freelancelaw_2025/ (←年度ごとに更新あり)	公取_フリーランス法
	●厚生労働省「職場におけるハラスメントの防止のために（セクシュアルハラスメント／妊娠・出産等、育児・介護休業等に関するハラスメント／パワーハラスメント）」 https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyoukintou/seisaku06/index.html	厚労省_ハラスメント
	●個人情報保護委員会「法令・ガイドライン等」 https://www.ppc.go.jp/personalinfo/legal/	個人情報_法令
危機管理に関すること	●日本弁護士連合会「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」 https://www.nichibenren.or.jp/document/opinion/year/2010/100715_2.html	日弁連_企業不祥事
	●内閣府「防災情報のページ 事業継続」 https://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyou/keizoku/index.html	内閣府_事業継続

12の視点

伝える力

組織基盤強化と支援の拡大を目指す、
NPOのコミュニケーション



NPOにおけるコミュニケーションは、社会変革というミッションを遂行し、駆動するための生命線とも言えます。

情報伝達を上手く進めるには、伝えたい対象を大きく2つに分けて「発信手法」を巧みに使い分けることが不可欠です。1つは組織内部の人である役員やスタッフ、ボランティアなどに向けた発信。もう1つは、組織外部の人である支援者や地域の人々に向けた発信で、この2つの発信力のレベルを上げることが大切です。

この章では、まず「伝える」ための基礎の振り返りから始め、次に組織内部を固めるための内部コミュニケーションと、支援を広げるための外部コミュニケーションについて定義し、それぞれの目的と方法論について考えます。次に、双方の比較を通して、自団体のコミュニケーション能力を診断し強化するための、実践的なコツを身に付けるための理解を深めていきます。



内山 愛美

特定非営利活動法人ふくしまNPOネットワークセンター
理事・事務局長



1.「伝える」前に

■自分たち(私)は何者なのか?

ある時、知らない人に突然話しかけられても、多くの場合、「何?」「誰?」「なぜ自分に?」と警戒してしまいます。話しかけに対して、耳を傾けてもらうためには、一定の関係性や信頼がないと成立しません。

「伝える」行為を始める前に、まずは相手に、自分のことや自分たちの団体を理解してもらう必要があります。そのために、「自分たちが何者なのか」「活動の背景や目的」「伝えたいこと」「期待する未来」を順に伝え、理解を得ることで円滑なコミュニケーションが始まります。

■相手に配慮した伝え方

相手が自分のことを知っていて聞く体制があっても、伝える側の伝えたい気持ちが先走り、一方的に話しそぎて失敗することもあります。想いを伝えたい一心で、自分にしかわからない内容であったり、情報量が多くなりすぎたりすると、逆に相手には伝わらないものです。

相手に何かを伝えるときは、伝える「目的」を明確にし、伝えるべき「内容」を整理しておくことが大切です。例えば、支援をお願いしたい場合、「目的」とは、「自分たちは〇〇〇の課題を解決するために〇〇〇という活動を実施していて、多くの支援を必要としている」であり、「内容」は、「そこであなたにも〇〇〇の協力をしてほしいのでお願いできないか」ということです。伝える相手にとって理解しやすくなるように、情報の整理をしておきましょう。右ページのワーク12-1を参考に項目ごとに整理してみましょう。

また、伝える相手の状況や感情、価値観などを考慮して話の内容を変更したほうがいい場合もあります。コミュニケーションは対話であり、相手の立場や理解度に合わせて話し、自身の活動への想いの押し付けにならないように気をつけましょう。

■「伝える」を組織課題の解決の一助に

NPOの経営・運営の課題を聞くと、資金不足、人材不足、参加者が集まらないなど共通した回答が多く返ってきます。また、組織内部の関係者間の意識の違いもよく耳にします。それらを「伝える=コミュニケーション」の改善で解決する方法もあります。

例えば、寄付を集めたいなら団体や活動の共感を得られる情報を、組織運営に協力してほしいならその内容や魅力・役割が理解される情報を、事業に人を集めたいなら参加する人の興味を引く情報を、というように、それぞれの目的ごとの詳細などを魅力的に「伝える」ことで、共感や協力を集めることにつながり、課題解決に近づくことができます。課題を整理し、それらの優先順位をつけ、伝える内容も絞り込むことで、伝える焦点が定まり、いいコミュニケーションにつながるのです。

また、伝えたい相手が組織内部の人か、組織外部の人かにより、効果的な伝え方が違ってきます。次は、組織内部・外部に分けたコミュニケーションのコツを考えてみましょう。

5分間で語るシート

質問	質問に対して、あなたが思う考え方
自団体はどんな団体なのか?	
どんな課題があって どんな活動をしているのか?	
これからどんな活動をするのか?	
この活動をすることで どんな未来が待っているのか?	
まわりの人たちにどんなことを お願いしたいのか?	

2. 内なる対話「組織を固める内部コミュニケーション」

組織内部のコミュニケーションは、組織運営の根幹を左右する重要なものです。多様な背景を持つ職員やボランティア、会員などのさまざまな組織構成員が、共通のミッションのもとに結束し、活動を行い組織を維持する手法は、他のセクターとは大きく違う組織運営と言えます。それゆえ、構成員全体の温度差を埋めるのに大切な役割を果たすのが内部コミュニケーションで、その質次第で組織の活力や活動の継続性などを直接的に左右すると言っても過言ではありません。

■ミッションの共有から活動への参画促進まで

多様な組織構成員により構成されるNPOにおいて、内部コミュニケーションの目的は、単なる業務連絡に留まるものではなく、組織構成員が使命感にあふれ、主体的に活動に関与する強固なコミュニティを組織内部に構築することです。それらを実現するためには、日頃から団体のミッションやビジョンを組織構成員に深く浸透させることで、日常の活動展開において団体の価値観を内在化させ、一人ひとりの組織構成員が自律的に、組織全体の目指す方向性と一致した行動がとれることを目指すのが理想です。

一例として、組織構成員のなかには、金銭的報酬以外に「社会的意味」や「やりがい」、「社会貢献の実感」を求めて参画している人もいます。そのような人の想いに応えるためには、感謝の言葉を伝えるだけではなく、自らの関わりが社会にどのような変化をもたらしているかといった、具体的な活動の成果を共有することで、自らの貢献度の実感を生み出し、活動へのモチベーションが高まり、活動への参画の定着にもつながります。

また、このような効果を生み出す内部コミュニケーションは、多様な価値観や経験値を持つ組織構成員の間の壁を取り払い、組織としての一体感を育むという役割も果たします。例えば、定期的な交流会や意見交換の場を開催することで、立場や役職などを超えた多様な組織構成員の人間関係の構築を促すことができます。また、誰もが安心して意見を言える心理的安全性を確保することで、関係性のハードルを下げ、活動のアイデアが生まれる土壌を築くことも可能です。

■一体感を醸成するツールキット

組織構成員に対する内部コミュニケーションでは、対象や目的に応じて多様なツールを戦略的に使い分けることが大切です。そのためには対象を明確にする必要があります。組織構成員全体に伝えるためのコミュニケーションなのか、特定の活動に参加しているボランティアに伝えるためのコミュニケーションなのか、また、日常的に業務として働いている職員とのコミュニケーションなのかというように、伝えたい相手を明確にする必要があります。

誰に、何を、伝えるためのコミュニケーションなのかを明確にして、その目的を達成するためにもっともふさわしい手法について、右ページの表12-1を参考にして、考えてみましょう。



図表

表 12-1 一体感を醸成するツールキット

型	ツール	特徴
トップダウン型 公式チャネル	会報誌・ニュースレター	活動やビジョンを伝え、組織文化を育むための伝統的かつ強力なツール
	全体会議・報告会	経営層や事務局が、活動方針や成果を直接語り、メンバーから質問に答えることで、信頼を構築し、透明性を確保するための重要な場
ボトムアップ型 双方向チャネル	1on1ミーティング	上司と部下、あるいは職員とボランティアとの定期的な対話は、個々の状況を把握し、成長を支援する基盤
	意見交換・ワークショップ	特定のテーマについて自由に議論する場を設けることで、現場のアイデアを吸い上げ、活動の改善につなげることができる
ピアツーピア型 交流チャネル	懇親会・交流イベント	活動の打ち上げや季節のイベントは、メンバー同士の非公式なつながりを深め、チームワークを高める絶好の機会
	感謝を伝える仕組み	日頃の感謝や称賛を可視化し、互いを認め合う文化を醸成するシンプルで効果的なツール（サンクスカードなど）
	メーリングリスト・SNSグループ	オンラインでの情報共有や雑談は、特に活動場所が分散している場合に、一体感を維持するために役立つ



3. 外との対話「活動の幅を広げる外部コミュニケーション」

組織の取り組みを広げていくには、外部コミュニケーションを単なる活動報告に留めるのではなく、より効果的な方法で活用していく必要があります。

また、NPOの外部コミュニケーションは、自組織の直接的なメリットのみが目的ではありません。普段の生活で触れる機会の少ない社会課題を可視化し、多くの人々にさまざまな形で活動に参加する機会を提供することも、NPOに求められている役割の一つです。一見、自組織には役に立たない取り組みのように思えるかもしれません、このように広く市民とのコミュニケーションをとることで、新たな活動への参加者や支援者の拡大につながるはずです。

■支援者に伝わるコミュニケーション

「広報」のように、広く多くの人々に伝えるコミュニケーションも大切ですが、それぞれの属性や特徴に合わせたコミュニケーションをとる方が、効果的なこともあります。多くの若者に活動に参加してほしいと考えるのであれば、高校や大学に通う学生たちを対象に、若者に理解されやすい、共感を得やすい説明が必要であり、かつ、伝え方の手法もSNSや口コミなどの活用が効果的かもしれません。小地域で行う活動に不特定多数の人の参加を促すなら、町内会に依頼して回覧板で伝える方が適切かもしれません。

内部コミュニケーションの進め方でも示したように、外部コミュニケーションにおいても、まず「誰に伝えるのか」「何(依頼内容)を伝えるのか」「どのように伝えるのか」を整理することが大切です。また、「誰に」である対象が変われば、「何を(依頼内容)」も「どのように(手法)」の内容や方法も変わります。それらすべての組み合わせを考え整理してみると、どの組み合わせが今の組織に必要なのかが見えてくるはずです。

■寄付などの依頼も共感を得る外部コミュニケーションの一つ

外部コミュニケーションの一つに、活動資金の獲得を目的とした、個人や団体、企業などへの寄付や会費の依頼といったものもあります。しかし、単なる資金集めだけが外部コミュニケーションではなく、団体の活動やミッションに共感し、課題解決に参画してくれる仲間を増やすプロセスもあります(本書【9財源開発の力】参照)。どのように外部コミュニケーションを活用するかを団体内部で協議することも大切です。

4. NPOにおける「伝える力」の違い

内部コミュニケーションと外部コミュニケーションは、目的も対象も手法も異なりますが、その違いを体系的に理解することは、NPOが限られたリソースを効果的に配分し、組織全体として一貫したメッセージを発信するために不可欠です。

両者の「伝える力」の差異を明確にするために、その違いを右ページの表12-2に提示していますので、確認してみてください。



図表

表 12-2 「組織内部」と「組織外部」の「伝える力」の違い

項目	組織内部への伝達(チームを強くし、同じ方向を向くためのコミュニケーション)	組織外部への伝達(ファンを増やし、活動の輪を広げるためのコミュニケーション)
主な目的	①ビジョンの共有・理念の共有 ②業務の円滑化と意思決定 ③スタッフ・ボランティアのモチベーション向上 ④組織文化の醸成	①信頼の獲得と認知度向上 ②ファンドレイジング(寄付・会費集め) ③活動への参画促進(ボランティア・イベント等) ④社会的な合意形成
主な対象	理事・役員・スタッフ・プロボノ・ボランティア等、活動の担い手	支援者、寄付者、地域住民、行政、助成団体、メディア、協力団体等、活動のステークホルダー(利害関係者)
伝える内容	・団体の詳細な経営状況、財務情報 ・事業の進捗、今後の計画 ・課題や失敗事例の共有と対策 ・成功事例の共有と称賛 ・理念やビジョンに関する議論	・活動が生み出した成果(インパクト) ・取り組む社会課題の重要性 ・団体のビジョンやミッション ・寄付や参加のお願い(具体的なアクション喚起) ・イベントやキャンペーンの告知
トーン&マナー	・率直でオープン ・専門用語や略語の使用も可 ・連帯感や当事者意識を促す言葉遣い ・双方向の議論を歓迎する姿勢	・丁寧でわかりやすい ・専門用語を避け、誰にでも理解できる言葉を選ぶ ・共感を呼び、客観的な信頼性を感じさせるトーン ・一貫性のあるメッセージ
主な手段	定例会議、朝礼、チャットツール、内部向けのメーリングリスト、内部向けの広報紙(誌)、研修会、勉強会	Webサイト、SNS、プレスリリース、外部向けの広報紙(誌)、メルマガ、チラシ、イベント、活動報告会
目指すゴール	理念に共感し、自律的に動ける強いチーム	活動を理解し、応援してくれるファンや支援者の輪



5. 伝えるうえで大切なこと

■ Ask (依頼) & Thanks (感謝と報告)をしましょう!

ヒト・モノ・カネ・情報のすべてを過不足なく揃えて活動に取り組んでいるNPOはおそらく存在しないでしょう。活動を進めるうえで不足している資源を補うために、「提供してくれそうな人や企業、団体」に協力をお願いすることが多々あると思います。これも大切な外部コミュニケーションの一つです。

そして協力していただけた後、皆さんも相手に報告や感謝の気持ちを伝えていると思います。協力した側は、報告を受けたり感謝をされたりすれば、引き続き応援したくなるものです。また、仮に計画した活動が100%実現できなかった場合でも、その理由や対応を丁寧に説明して理解を得ることはできるはずです。

このように、協力を受けたことに対する感謝を表す行動はもっとも重要です。なぜなら、「Ask & Thanks」の丁寧で地道な積み重ねは、団体への信用を確実に高めてくれるからです。また、残念ながら協力いただけなくとも、その理由を聞いてみると気付きがあり、次の活動へつながる可能性があります。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。失敗も、学びの絶好の機会です。「へこたれることなく」前向きに取り組んでいきましょう。

■ 1つのミッション、1つの声

ここまで内部・外部のコミュニケーションを分けて説明してきましたが、この2つは両輪であり、どちらかがより重要というものではなく、その対象、内容、目的により使い分けていくことが大切です。そして、内部コミュニケーションと外部コミュニケーションの双方の根底に共通しているものは団体のミッションであり、そのミッションや活動内容への共感です。その部分は、伝える対象などが違っても、変えるのではなく同じ想いが伝えられるべきで、それが組織としての「ブランド」を示すことになります。

そして、NPOが持つ、もっとも信頼性が高く、もっとも強力なコミュニケーションチャンネルは、洗練された広報ツールではなく、活動に情熱を注ぐ組織構成員（職員やボランティア）そのものです。メンバー一人ひとりを究極の語り部にして、自団体のミッション、活動を伝えていきましょう。活動に誇りを持ったメンバーは、どんなパンフレットよりも説得力のある「生きた広告塔」となるでしょう。



沈黙と誤解の代償

NPOの「伝える力」、コミュニケーションが機能しなくなったら、どうなってしまうのでしょうか。

内部コミュニケーションの力が機能しない場合、組織の基盤が低下してしまいます。また、外部コミュニケーションの力が機能しない場合、悪ければ信用を失墜するような破壊的な力が組織を襲うことがあります。

NPOの活動において、組織内部の不協和音は活動の停滞や縮小を引き起こす大きな要因となります。

例えば、団体のビジョンや活動の方向性がボランティアや協力者に十分に共有されていない場合、彼らは自分の働きが何に貢献しているのかを実感できず、やりがいを失って活動から離れてしまうかもしれません。その結果、貴重な担い手を失い、活動の規模を縮小せざるを得なくなることもあります。

また、職員間で情報が分断され、必要な情報が共有されない「情報のサイロ化」が起こると、集めた情報が活用されずに埋もれてしまったり、同じ作業が重複して行われたりして、限られたリソースの無駄遣いにつながり、組織全体の非効率化を招いてしまいます。

さらに、理事会と現場の間に断絶が生じると、現場の課題が理事会に届かず、理事会の決定事項が現場に伝わらないことで、実態に即していない意思決定がなされたり、現場スタッフが「自分たちの声は聞いてもらえない」と感じたりして不信感を募らせることになり、組織のガバナンス不全に陥る危険性もあります。

一方で、外部との信頼関係が損なわれることも、団体の活動に深刻な影響を与えます。

社会的にデリケートな問題に対して配慮を欠いた発言や、受益者のプライバシーを軽視した情報発信は、厳しい批判の対象となり、特にホームページやSNSでの発信には細心の注意が必要です。

また、理事や職員による不祥事は、個人の問題として片付けられず、組織全体の監督責任が問われことになります。活動に関連した不適切な言動は、団体の理念そのものへの信頼を失わせることにもつながります。

さらに、問題が発生した際の対応が不誠実であると、事態をさらに悪化させることができます。事実の隠蔽、対応の遅れ、誠意のない謝罪などは、社会からの信用を決定的に失う原因となりかねません。

NPOにとって「伝える力」は、活動の根幹を支える重要な要素です。内部コミュニケーションが機能しなければ、組織の基盤が揺らぎ、活動の停滞や縮小を招きます。一方で、外部コミュニケーションが適切に行われなければ、信頼の失墜という深刻な事態に直面することもあります。だからこそ、誰に何をどう伝えるかを丁寧に考え、組織内外との信頼関係を築くことが、持続可能な活動のために欠かせないのです。

特定非営利活動法人ふくしまNPOネットワークセンター 理事・事務局長 内山愛美

私たちが作成しました

～NPOマネジメントサポートブック編集委員会～

[執筆者紹介]

はじめに
変化するNPOを取り巻く環境
特定非営利活動法人協力アカデミー代表
松原 明

協力アカデミーは、分断が進む現代社会において「協力の力」で市民社会の強化を目指すNPO法人です。協力スキルの研究・教育・普及を通じて、個人や組織が連携し、より良い未来を築く力を育みます。オンラインスクールも運営し、誰もが参加できる学びの場を提供しています。

団体URL: <https://kyouryoku.org/>

1の視点
参加で組織を高める力
社会福祉法人大阪ボランティア協会理事長
早瀬 昇

大阪ボランティア協会は、1965年に誕生した民間の市民活動総合サポートセンターです。「ボランタリズム」の精神を大切にしながら、協働による市民社会づくりを推進。ボランティア・NPO・企業市民活動のコーディネーション、市民学習、災害支援、市民シンクタンクなど多彩な事業に取り組みます。

団体URL: <https://osakavol.org/>

5の視点
調べる力
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
大野 覚

茨城NPOセンター・コモンズは、地域の課題に取り組む市民や団体を支援する中間支援組織です。セーフティネットの構築、ネットワーク化、人材育成、資源仲介を通じて、多様性が尊重され、誰もが包摂される市民社会の実現を目指しています。

団体URL: <https://www.npocommons.org/>

3の視点
企業と連携する力
わくわく共創オフィス 代表
長澤 恵美子

わくわく共創オフィスは、企業・NPO・行政・市民など多様な主体が集まり、対話や協働を通じて社会課題の解決や新しい価値創造を目指す場です。偶発的な出会いや学びを促す設計を重視し、セミナーやワークショップを開催して、持続可能な地域社会づくりを支援しています。

2の視点
捨げる力
社会福祉法人大阪ボランティア協会 常務理事・事務局長
永井 美佳

大阪ボランティア協会は、1965年に誕生した民間の市民活動総合サポートセンターです。「ボランタリズム」の精神を大切にしながら、協働による市民社会づくりを推進。ボランティア・NPO・企業市民活動のコーディネーション、市民学習、災害支援、市民シンクタンクなど多彩な事業に取り組みます。

団体URL: <https://osakavol.org/>

6の視点
提言・提案する力
特定非営利活動法人ぎふNPOセンター 常務理事・事務局長
野尻 智周

ぎふNPOセンターは、岐阜県を拠点に「誰も取り残さない地域づくり」を理念に掲げて活動する中間支援組織です。NPOの活動環境整備や人材育成、政策提言、ネットワーク形成などを通じ、持続可能な地域社会の実現を目指しています。

団体URL: <http://gifu-npocenter.org/>

4の視点
行政と連携する力
7の視点
創り出す力
特定非営利活動法人ふくおかNPOセンター 代表
古賀 桃子

ふくおかNPOセンターは、2002年設立。「草の根から、社会を描く。」を合言葉に、異分野・異業種のネットワークづくりを図りながら、組織運営ノウハウ提供や地域課題解決の企画支援、多様な主体による協働のコーディネートに取り組んでいます。

団体URL: <https://www.npo-an.com/>

9の視点
財源開発の力
公益財団法人ひょうごコミュニティ財団 代表理事
実吉 威

兵庫県内で市民・企業などからの寄付を原資に、誰もが安心して暮らせる社会づくりに取り組むNPOを支援する中間支援組織&助成財団です。さまざまな寄付の機会／参加の機会を創出して、「わがまち」を支える市民の活動がますます盛んになり、人と人が支え合っていける社会の実現を目指します。

団体URL: <https://hyogo.communityfund.jp/>

11の視点
守る力
特定非営利活動法人日本NPOセンター 事務局長
吉田 建治

日本NPOセンターはNPO全体の発展を願い1996年に幅広い関係者の協力で設立され、99年に特定非営利活動法人となりました。民間非営利セクターに関するインフラストラクチャー・オーガニゼーション（基盤的組織）として、NPOの社会的基盤の強化を図り、市民社会づくりの共同責任者としての企業や行政との新しいパートナーシップの確立を目指します。

団体URL: <https://www.jnpoc.ne.jp/>

事務局（編集）
特定非営利活動法人日本NPOセンター 常務理事
田尻 佳史

企画スタッフ
佐藤 昌幸

企画スタッフ
沖本 由季

8の視点
振り返る力
一般社団法人ソーシャルコーディネートかながわ 副理事長
藤枝 香織

ソーシャルコーディネートかながわは、神奈川県内で市民・企業・行政など多様な主体をつなぎ、地域課題解決を支援する中間支援組織です。NPOや市民活動団体への相談対応、研修、対話の場づくりを通じて、協働・連携を促進し、豊かで自立した地域社会づくりに取り組んでいます。

団体URL: <https://soco-kana.jp/>

10の視点
見通す力
特定非営利活動法人ひろしまNPOセンター 専務理事・事務局長
松原 裕樹

ひろしまNPOセンターは、地方の先駆けとなる民設民営のNPO支援センターとして1997年に設立した中間支援組織です。ゆたかな市民社会の実現に向けて、NPOやボランティア活動の支援、地域課題の解決やSDGsの達成に向けた多様な主体との協働に取り組んでいます。

団体URL: <https://npoc.or.jp/>

12の視点
伝える力
特定非営利活動法人ふくしまNPOネットワークセンター 理事・事務局長
内山 愛美

ふくしまNPOネットワークセンターは、福島市に拠点を置く認定NPO法人で、県内のNPOや市民活動団体を支援する中間支援組織です。設立相談、運営支援、講師派遣、人材育成、資金調達、情報発信などを通じて、地域課題の解決と市民社会の発展を目指しています。

団体URL: <https://www.f-npo.jp/>

「伝えるコツ」とは？

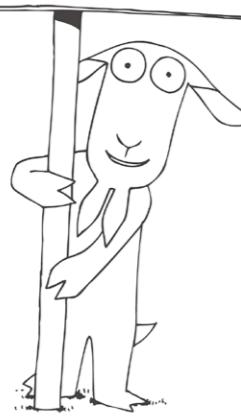
「伝えるコツ」はNPOの課題の一つである広報力の向上を目指し、株式会社電通の社会貢献活動の一環として、NPOとともに取り組んでいるプロジェクトです。コミュニケーション領域を専門とする電通と、社会の課題に取り組むNPOのメンバーによって構成される「NPO広報力向上委員会」が企画運営しています。プロジェクトでは、広報活動をしていくうえでの「伝えるコツ」をまとめたオリジナルのテキストをつくり、電通のクリエイティブスタッフを中心とした講師が、全国でセミナーを開催しています。

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、誰にでもわかりやすく、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、チラシや会報づくりをはじめとする「NPOの広報のコツ」が身につく内容となっています。



伝えるコツを 身につけよう



「伝えるコツ」セミナー

セミナーでは、広報をするうえでの「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。

●WEBサイト

<https://www.jnpoc.ne.jp/activity/npo-supporter/to-learn/communication-tips/>

●Facebookページ

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

社会をつくる原動力

NPOの社会的基盤の強化を図り、
企業・行政との新しいパートナーシップの確立を目指します。



集める

対話の場の創出

NPOと企業や行政等との対話の場の創出、また全国のNPO支援組織や現場NPOとのネットワークと議論の場を構築し、提言活動を実行。

育てる

担い手の創出

研修会やプロジェクトなどを通じて、NPOやNPO支援者などの相互研鑽の機会を提供。

創り出す

新たな事業の創出

企業・NPO・NPO支援組織の多様な連携により、それぞれの地域性や専門性を活かし、これまでになかった全国規模のプロジェクトを創出。

掘り起こす

新たなテーマの創出

研究会やフォーラム、調査報告書など、NPOが向き合う社会問題を取り上げ、ステークホルダーとともに議論する機会を創出。

つなぐ

多彩な連携の創出

これらすべての土台にあるのは、私たちの「つなぐ」機能。単独で事業を行うのではなく、常に現場のNPOや地域別・分野別のNPO支援者と連携し、セクターを超えた仲介者となり、多様な立場の団体とともに事業を展開するためのネットワークを育んでいます。

■主な活動

- ・情報発信・調査研究：NPOに関する最新情報や政策提言を発信
- ・研修・人材育成：NPOやNPO支援者向けの学びの場を提供
- ・IT支援：NPOのIT活用支援
- ・企業・行政との協働：社会貢献プログラムや政策連携
- ・ネットワーク構築：全国のNPO支援組織や助成団体との連携

■会員制度のご案内

	正会員	準会員
個人	10,000円	5,000円
NPO/団体	10,000円	
行政等	50,000円	
企業等	100,000円	

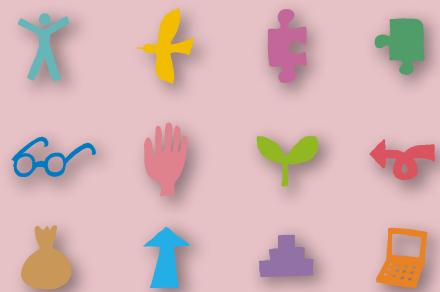
会員になると、NPO オピニオンサイトへの寄稿、会員同士の情報交換、また、正会員は研修やイベントへの割引価格での参加などができます。

NPOマネジメントサポートブック 組織力を育む12の視点

発行日 2025年12月20日
編集／発行 日本NPOセンター

デザイン 出口 城（グラム）
イラスト 日本NPOセンター
印刷 株式会社美巧社

問い合わせ先
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
<https://www.jnpoc.ne.jp/>



活動を未来につなげるために