

# NPOの 民間福祉活動に 役立つヒント集



平成28年12月

独立行政法人 **福祉医療機構**

NPOリソースセンター



# はじめに

独立行政法人福祉医療機構（WAM）は、民間団体が実施する福祉活動に助成を行っており、平成2年の事業開始以来、通算で約13,000件、助成総額は約700億円にのぼります。助成事業開始からの25年間で、民間団体による福祉活動の役割は大きく変化しています。平成10年に特定非営利活動促進法が施行されたことで、非営利活動を行う団体が法人格を取得できるようになりました。平成28年9月末には特定非営利活動法人（NPO法人）の数は51,260にのぼり、その存在感は飛躍的に大きくなっています。

NPOは、既存の制度やサービスの枠にとらわれず、社会課題の解決を目指し、新しいサービスや仕組みを作り出すことができます。地域において、問題の本質を見極めて解決策を打ち出し、実行・検証する—その過程で多くの市民や企業、行政と協力することで、社会課題を解決するだけでなく、新しい社会的価値を創造することにもつながります。

この冊子では、これまでの福祉医療機構の助成（WAM助成）や事業評価を通して得られたノウハウを、団体の皆さんに活動や運営の際の参考としていただけるよう取りまとめました。助成事業を実施されている団体の皆さんはもちろん、今後事業を計画しようとお考えの皆さんにもご覧いただき、活動の一助となりましたら幸いです。



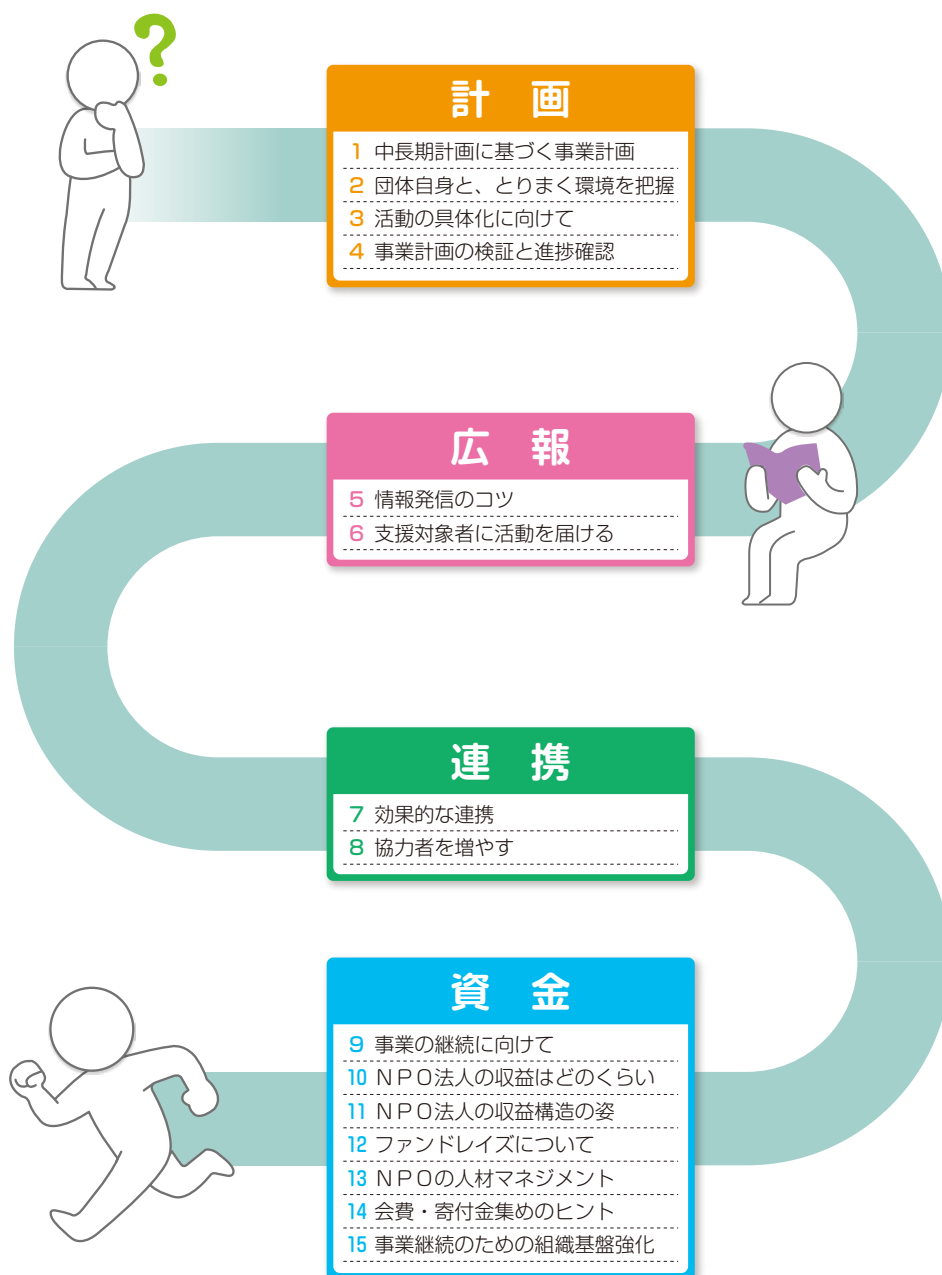
平成28年12月  
独立行政法人福祉医療機構  
NPOリソースセンター

# コンテンツ

① 中長期計画に基づく事業計画	4
② 団体自身と、とりまく環境を把握	6
③ 活動の具体化に向けて	8
④ 事業計画の検証と進捗確認	10
⑤ 情報発信のコツ	12
⑥ 支援対象者に活動を届ける	14
⑦ 効果的な連携	16
⑧ 協力者を増やす	18
⑨ 事業の継続に向けて	20
⑩ NPO 法人の収益はどのくらい	22
⑪ NPO 法人の収益構造の姿	24
⑫ ファンドレイズについて	26
⑬ NPO の人材マネジメント	28
⑭ 会費・寄付金集めのヒント	30
⑮ 事業継続のための組織基盤強化	32
付録：リソースインデックス	34

# この冊子の順路

この冊子では、これまでの助成事業の事例から得られた情報をもとに、事業を実施する各段階で「気をつけていただきたいところ」をまとめています。



# 1

## 中長期計画に基づく事業計画

### NPO が目指す姿（ビジョン）を明確にする

今、取り組んでいる活動は、目指すゴールが明確に見えていますか？ そのゴールは団体内で共有されていますか？ ゴールに向けてどこまで達成しているか把握できていますか？

目の前にある課題を解決することにばかり意識がいき、「これまでの経験から今後はこれが必要だろう」、「この助成金が得られたらこんなことをしよう」と短期的な視点で活動を進め、中長期計画（概ね3年程度）が練られていない団体もしばしば見受けられます。また、中長期計画が策定されていても、それを達成するための戦略が具体化されていない場合もあります。

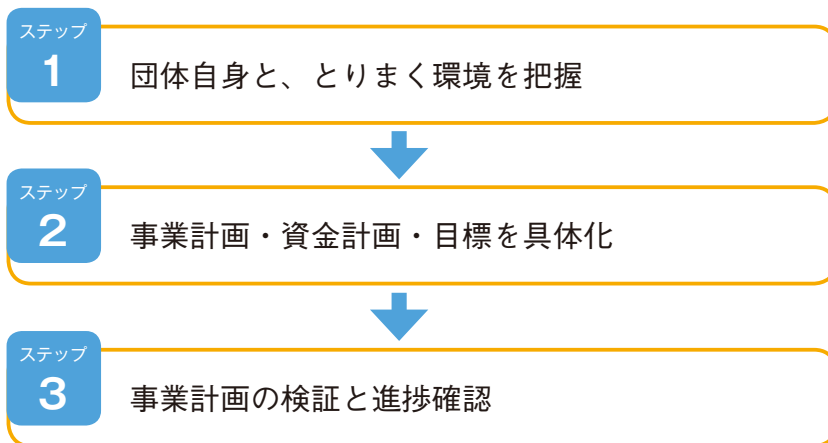
NPOが掲げているミッションや取り組まれている課題は、すぐに解決できるものではありません。NPOの活動にかかわる多くの人が長く同じ方向を向けるような、中長期的戦略を考える必要があります。

中長期計画に基づいた明確な事業計画は、団体の意識の統一、進捗状況の可視化、外部への伝達（広報）が容易になるという効果が期待できます。

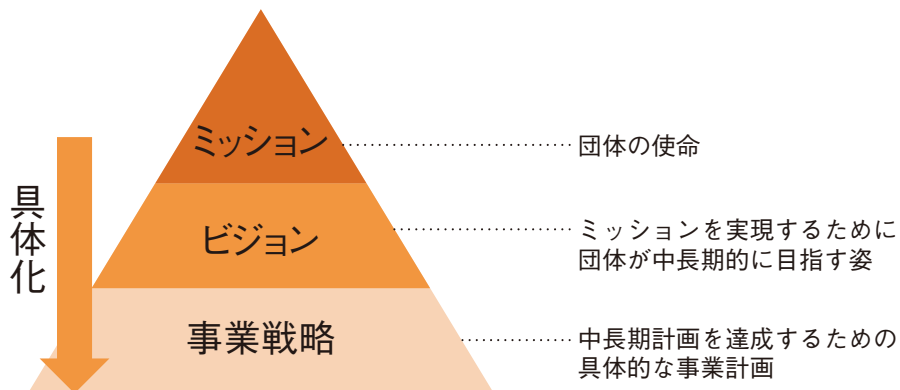
団体が中長期的に目指す姿は「ビジョン」ともいわれています。



## 中長期事業計画をたてるためのステップ



### ■ ミッション、ビジョン、事業戦略



# 2

## 団体自身と、とりまく環境を把握

### 団体自身の現状や、とりまく環境を把握する方法

福祉系NPO<sup>(※)</sup>は福祉的課題を解決するという目的があって組織化されたものです。自分たちがやりたいことをするためだけの組織ではありません。自分たちの思いのみで事業を計画するのではなく、解決すべき課題や自団体が置かれた状況を把握し、計画する事業がミッション達成のために有効かどうかを検証することが非常に大切です。ここでは、ビジョンや事業戦略を練るために用いられる「環境分析」と「SWOT分析」を紹介します。

#### ■ 環境分析（内部環境、外部環境）

SWOT分析に先立ち、内部環境と外部環境を要素ごとに分析します。

- ・内部環境：自団体でコントロールできる要素
- ・外部環境：政治動向、社会動向、顧客ニーズなど、自団体でコントロールできない要素

内部環境例	組織	⇒組織について	・理事、専従職員、会員数、ボランティア数 ・利用者数、利用者の満足度
	財務	⇒財務状況の把握	・収入規模、収入の安定性 ・財務の健全性（内部留保）
外部環境例	競合	⇒競合関係について	・自分たちの活動地域で同様の活動をしている他団体 ・これから取り組もうとしている他団体 ・行政や民間企業など、既存のサービスの状況
	協力	⇒連携の可能性について	・協力関係にある団体の状況 ・連携することで期待される効果
	市場	⇒潜在的ニーズについて	・把握できていないニーズ ・活動エリア外のニーズ
	社会	⇒社会動向・政策動向について	・社会的な関心、人口動態、文化的な変化、社会制度の変遷、首長の交代など

(※) 特定非営利活動第1号「保健、医療又は福祉の増進を図る活動」を行うNPOを総称しています。

## ■ SWOT分析

SWOTとは強み (Strengths)、弱み (Weaknesses)、機会 (Opportunities)、脅威 (Threats) の頭文字をとったものです。ある目的達成に関して、内外の要因を整理し特定するための手法です。

左ページの内部環境・外部環境の分析結果を、目的達成のためのプラス面・マイナス面のマトリクスに配置することで、「団体の強みを活かし、団体の弱みを克服し、機会を利用し、脅威を取り除く」ための戦略を整理することができます。ビジョンや事業戦略の検討に役立ちます。

	目的達成のための プラス面	目的達成のための マイナス面
内的 要因	<b>S</b> trengths ・強み (人材、財務、協力体制)	<b>W</b> eaknesses ・弱み (人材、財務、協力体制)
外的 要因	<b>O</b> pportunities ・機会 (需要、政策動向)	<b>T</b> hreats ・脅威 (競合サービス、政策動向)



# 3

## 活動の具体化に向けて

### 事業計画・資金計画・目標を具体化する

団体の目指す姿（ビジョン）が明確になったら、それを実現するための事業計画を策定します。事業計画は実際に実行可能なものとなるように、事業を細分化し、可視化していきます。以下に事業設計図の例を示します。例では、①事業計画、②資金計画、③目標設定をそれぞれに具体化しています。

<事業設計図（例）>

(例) ビジョン（中長期に目指す姿）：困窮家庭を支援する体制を強化する

		1年目	2年目		3年目		
		① 事業計画	② 資金計画	事業計画	資金計画	事業計画	資金計画
		1 夜間相談室の設置 週1回 相談員1名  2 相談員育成研修(2回) 5名×2回  3 子どもの居場所づくり 週1回 5名 学習支援	1. 264千円 相談員3千円×48回 事務費120,000円/年  2. 190千円 謝金 100,000円 会場費 50,000円 事務費 40,000円  3. 816千円 1回当り17千円×48回 ボランティア10,000円 事務費 5,000円 材料費 2,000円  合計 1,270千円	1 夜間相談室の設置 週1回 相談員1名  2 相談員の育成研修(2回) 5名×2回  3 子どもの居場所づくり 週2回 10名 学習支援  4 啓発イベント	1. 264千円 相談員3千円×48回 事務費120,000円/年  2. 190千円 謝金 100,000円 会場費 50,000円 事務費 40,000円  3. 1,392千円 1回当り29千円×48回 ボランティア20,000円 事務費 5,000円 材料費 4,000円  4. 150千円 会場費 100,000円 謝金 50,000円  合計 1,996千円		
③		<b>実施目標</b> ●計画通りの回数を実施できたか ●各回目標の8割の人数を確保できたか		●計画通りの回数を実施できたか ●各回目標の8割の人数を確保できたか			
		<b>到達目標</b> ●年度で5名の支援 ●育成講座から事務スタッフ2名の採用		●年度で10名の支援 ●育成講座から事務スタッフ2名の採用 ●連携協力組織を作る			

## ① 事業計画の具体化

計画の実施が可能となるよう、事業計画を具体化させます。その際には、6W2Hの視点で整理をすると事業計画を明確にすることができます。

## &lt;6W2H&gt;

①When いつ	いつからいつまで？いつまでに？
②Where どこで	活動の拠点は広く全国に？それとも地域に密着して？
③Who 誰が	自団体のほかに、協働する相手はいるか？
④Whom 誰に	対象者は？受益者は？
⑤What 何を	何をするのか？どんな支援/サービスを提供するのか？
⑥Why 何のために	最終的にどのようなになっていけばよいのか？どうなりたいのか？
⑦How どのように	Whyを達成するための具体的な方法は？
⑧How much どのくらい	何人に？何割ほど？どの範囲まで？

## ② 資金計画の具体化

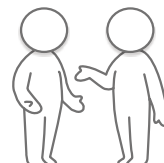
計画の実施に必要な資金を計算し積み上げます。

左図の「夜間相談室の設置」事業の場合、1回にかかる費用は、相談員の賃金が3千円、場所の利用料が月1万円とすると、年間では、相談員賃金3,000円×48回と賃借料10,000円×12月分の合計264,000円が必要金額であると見積ることができます。

## ③ 目標の具体化

目標を「実施目標」と「到達目標」に分けて設定を行うことにより、事業の振り返りの際、量的な評価と質的な評価の両方が可能となります。

- ・実施目標（アウトプット） ……したか、しなかったかの確認
- ・到達目標（アウトカム） ……実現できたか・できなかったかの確認



# 4

## 事業計画の検証と進捗確認

### 作成した事業計画を検証する

事業計画を実施する前に、計画を検証してみましょう。下に検証のためのポイントを示します。この視点は助成金の申請書を作成する際にも役立ちます。

#### 事業計画の検証

整合性	計画した事業に矛盾がないかどうか <b>【ポイント】</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・事業計画を実施することで目的に到達するものか？</li><li>・事業計画に定めた内容のそれぞれが対立したり、矛盾しているものではないか？</li></ul>
実現性	計画した事業が本当に実現可能かどうか <b>【ポイント】</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・複数ある事業の中で優先順位が整理され、最低限やるべきことが明確になっているか？</li><li>・これまでの事業実績から実現可能と見当がつく程度か？</li><li>・少し背伸びをするくらいの計画か？</li></ul>
実効性	計画した事業が効果的かどうか <b>【ポイント】</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・事業計画が支援対象者にとって有用なものか？</li><li>・事業実施方法が支援対象者に最適なものか？</li><li>・より効果的なアプローチはないか？</li></ul>



## 事業の進捗状況の確認の仕方をあらかじめ決めておく

事業を計画通りに実施していくには、実施途中で進捗状況や目標の達成状況をいつでも確認できるようにしておくことが大切です。

誰が、いつどのように確認をするのか（例：毎月理事会を開いて確認、週に1度目標の達成状況をメーリングリストで流すなど）、あらかじめ決めておくのもよいでしょう。

### 進捗確認の方法



#### 事業実績の 数値化

#### 実施した事業での定量的データの収集と整理

開催回数、利用者数、目標利用者数、新規利用者数など。  
また、利用者満足度を測るためのアンケート等の準備も必要となります。

確認項目	4月～6月末		7月～9月末	
	計画内容	実績内容	計画内容	実績内容
計画/実績	開催 回	開催 回	開催 回	開催 回
指標	参加者数		参加者数	
目標/実績	各回 名	各回平均 名	各回 名	各回平均 名
振り返り	満足度●%		満足度●%	

#### 報告と共有

#### 進捗状況、目標の達成状況の報告者、確認者を定める

収集し整理したデータについて、報告をまとめる者、確認をする者、確認をして事業の方向性を定める者など、あらかじめ担当を決めておくことが望ましいです。

## 振り返りから得た気づきを大切にする

当初の計画と異なる結果になったとしても、その原因を探り、何がどうなって想定外のことが起きたのかを探ることは重要です。原因を分析することで得た気づきは、その後のよりよい事業の在り方を示唆するものであるかもしれません。

# 5

## 情報発信のコツ

### 対象（ターゲット）の属性に応じた広報

情報発信（広報）で気をつけることは「誰に、何を、なぜ、どのようにして伝えるか」です。対象者の属性などで分類し、情報発信の内容や手段で適切なものを選択しましょう。

また、自治体などの行政機関へ団体の活動を介绍するときには、実績数値が含まれていることが望ましいです。

### 広報媒体の例



## 対象（ターゲット）ごとに押さえるポイント

### A. はじめての方へ

- ・ 媒体は、広く一般の方が目に触れやすい場所に設置
- ・ 内容はわかりやすさを重視する
- ・ 情報は多く盛り込まずホームページなどへ誘導する

#### 〈事例〉

フードバンクの活動の一環として、各家庭からの余剰食品の提供（フードドライブ）をスーパーの協力を得てスーパーで実施。のぼりなどを設置したところ、不特定多数の人に活動の存在を知ってもらうことができた。

### B. より深く活動を知りたい方へ

- ・ 情報を誰もがいつでも取りだせるようホームページを整備しておく
- ・ 団体のミッションやビジョンなどの基本計画をまとめて、いつでも説明できるようにしておく
- ・ 団体の活動に気軽に参加できる役割を用意しておく

#### 〈事例〉

団体の活動に関心のある方へ、関連ニュースを提供するメールリストを整備しているが、そこで数時間程度の気軽なボランティアの募集も随時行っている。数時間のボランティアから関与を深めてくれる方もいる。

### C. 継続的に関わる方へ

- ・ 会報や季刊誌等で定期的な活動の案内
- ・ イベントごとにDMの発送（振込用紙も同封）
- ・ イベントの企画立案に参加してもらう

#### 〈事例〉

特別支援学校の卒業生がいつでも相談できる居場所を運営しており、卒業生や元職員向けに会報を発行している。年1回の祭り（同窓会）の開催に際しては、会報の中で振込書を同封し、寄付を呼びかけている。

# 6

## 支援対象者に活動を届ける

### 支援対象者が主体的に関わりやすい仕組みを考える

福祉系NPOの事業に特徴的なことで、気をつけなければいけないことの一つに「スティグマ」があります。

支援対象者へ「支援します」と直接的に伝えても、対象者側が支援に応えない場合があります。

自らが支援対象者であると認識することに躊躇したり、周りの目が気になり参加したくてもできない、ということはよくみられることです。

右の事例は、支援対象者が支援者として関わることのできる機会をつくり、主体的に関わることができている例です。

## 事例 1

### ～支援対象者の力を借りて活動を実施～

生活困窮家庭など生活が不安定な状態であつ、反発しがちな中学生に参加してもらうために、小学生などの小さな子を見守るため「先輩として力を貸してほしい」と協力を依頼する形で中学生の参加を促しています。

活動内容も、地域住民を対象とした「炊き出し」の当番を経験してもらい、近隣の住民からも感謝されることで、本人たちの成長につながっています。

また、参加者を生活困窮世帯とは限定せずに誰もが参加できるような形態の活動、たとえば「おやこ料理教室」などと題して事業を行い、その中で親たちにもさりげない支援をすることを心がけています。

## 事例 2

### ～サロン参加者がスタッフに、そして自立的なサロン運営も～

地域の乳幼児の子育てに関する資源が少なかったため、子育てサロンを開設しています。参加者の中には、サロンに来ている母親の役に立ちたいと考えている母親もいたので、参加者に運営スタッフとして関わってもらえないかとお願いをしてみたところ、了承していただき、いまではいなくてはならないスタッフとなりました。

また、マニュアルを作成するなどし、他地域でもサロンを自立的に運営できるよう試みています。サービスを利用するだけでなく、母親をエンパワメントし、同じ境遇にある母親同士が「支援する、される」という関係を越えて、協力し合える場づくりを目指しています。



# 7

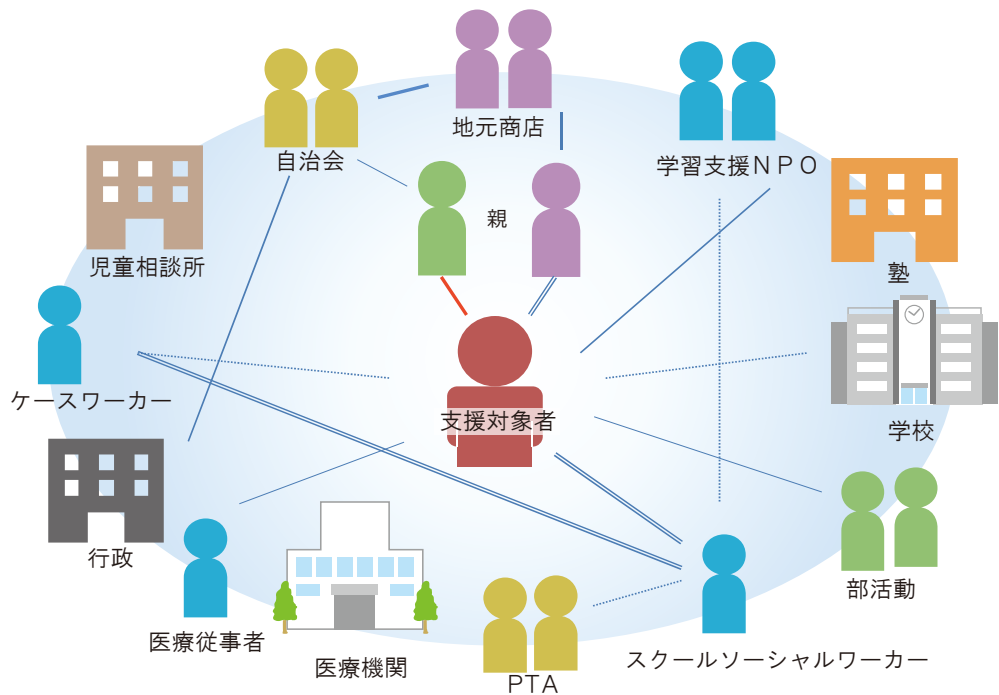
## 効果的な連携

### 関係性を整理する

効果的な連携を進めるためには、どの団体や機関と連携をとればよいのでしょうか？その検討のために、支援の対象者とそれを取りまく環境を書き出して整理してみましょう（エコマップの作成）。

支援対象者とそれを取り巻く社会資源を、「強い関係（二重線）」、「普通の関係（実線）」、「弱い関係（点線）」、「対立関係（赤い線）」などで書き分けるとわかりやすくなります。エコマップができれば、支援のための効果的な連携先を探ってみましょう。

### エコマップの例

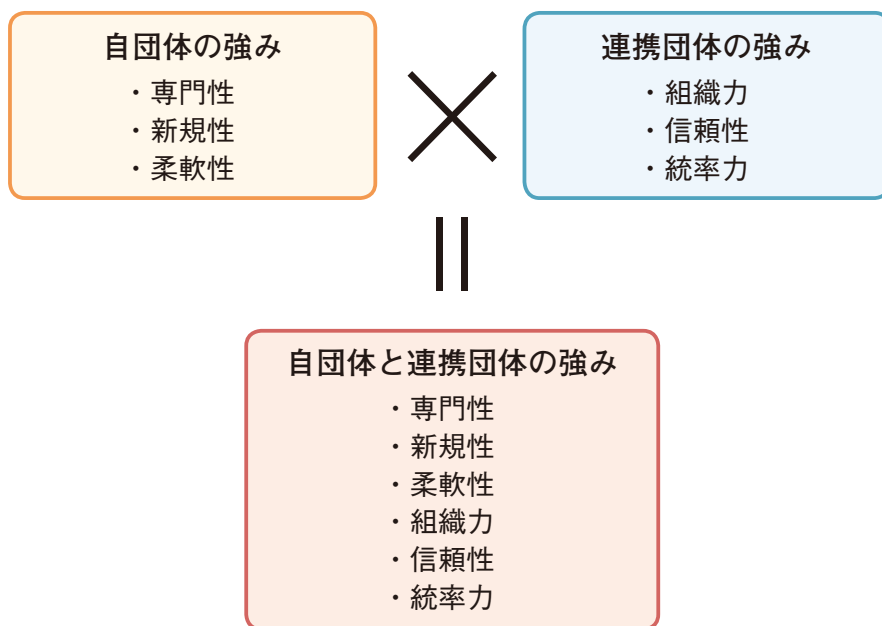


## 連携団体の強みや専門性を活かす

「連携」のポイントは、自団体と連携先の強みを活かし合う形となっているかということです。連携により、一団体では実現し得ない成果を生む可能性があります。

他方、自団体の強みを活かして連携団体の力になることも合わせて考えてみましょう。

連携（例）



# 8

## 協力者を増やす

### 分かりやすく伝える

NPOの活動の協力者を増やすためには、ミッションを理解してもらうことから始まります。そのためには、ミッションを明確にし、わかりやすく伝えることが、はじめに必要となります。

#### ■ ミッション＝課題解決の必要性を伝える

団体が掲げているミッション＝課題解決をしなければいけない背景、課題解決によって得られる効果など、いつでも説明できるように準備しておきましょう。

#### ■ 分かりやすいことばで

ミッションを伝えるときに、誰もがわかるように、わかりやすいことばで言い換えをしていますか。また、課題解決で実現する未来には、人をひきつける「わくわく感」がありますか。

## 多様な関わり方を用意する

協力者の特性に応じ、協力する側が協力しやすいような受け入れ体制を整えましょう。「受援力（支援を受ける力）」を高めるための工夫について、以下に2つお示します。

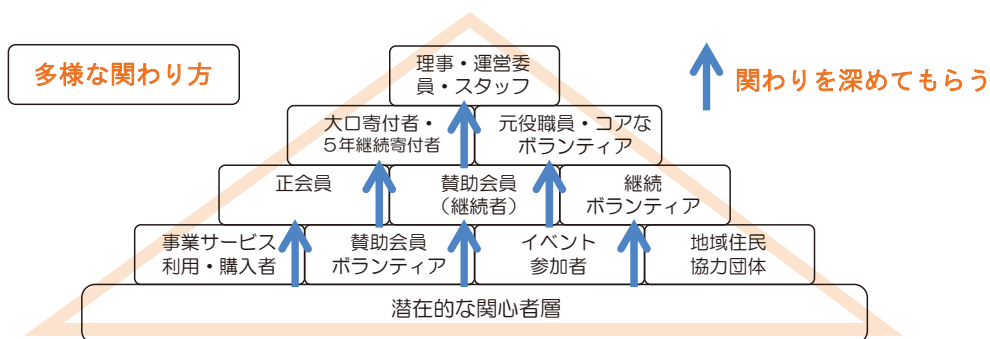
### ■ 多様な関わり方ができるように

支援者が気軽に協力できるような単純な作業、たとえばDM（ダイレクトメール）の袋詰めなどを、用意しておくことも必要となります。また、専門性がある方には、特定の役割を担っていただくことも考えてみてください（プロボノ）。たとえば、イラストが得意な人にチラシの作成、会計に明るい人には帳簿の整理をお願いするなどです。

### ■ 関わりを高めてもらえるように

継続的な活動の支え手となってもらうためにも、関わりを高めてもらう方策も考えてください。

たとえば、ボランティアでの協力→正会員→寄付者→運営スタッフなどの形で、関わりを高めることができるステップを想定しておきましょう。



出典：日本ファンドレイジング協会テキストを参考に作成

## 事業の継続に向けて

### 助成金で実施された事業をつづけるために

#### ■ 助成金で実施された事業をつづけるためには

助成金などの大口で短期的な資金で実施していた事業を継続していくための当面の課題は当然「資金」ということになりますが、「資金」の問題は一朝一夕に解決できるものではありません。不確実性の高い助成金だけに頼らない資金の計画を考えていく必要があります。

#### ■ 団体全体で資金配分を見直す

助成金で実施していた事業を継続するためには、その事業実施にかかる費用を見積ることが必要となりますが、あわせて、団体全体で必要となる費用についても見直してみてください。

### 資金マッピングで全体を概観する

右に資金の分配を検討するための「資金マッピング」の例をお示しします。「資金マッピング」で特に気をつけて見ていただきたいところは、次の2点です。

#### ■ 団体運営にかかる経常的経費（運営費）等の確保

たとえ事業単体で資金確保ができたとしても、団体の運営が立ち行かなければ、元も子もありません。団体の経常的費用（人件費などの運営費）をどのようにして賄うのかが一つの鍵となります。

#### ■ 不確実性の高い資金で成り立つ事業への他の財源からの配分

収入の不確実性の高い資金（助成金）のみで成り立つ事業は、収入が途絶えると事業も途絶えやすくなります。自由に使える資金であり比較的安定的な資金（会費、寄附、事業収入）等からの配分を検討してみてください。

資金マッピング（例）

単位（万円）

	会費	寄附	事業 収入	助成金 1	助成金 2	補助金	原物 寄附	合計
収入	200	100	400	50	200	200	50	1,200
支出								
運営費 人件費等	150	50	200					400
事業A	50	50	50	50	100		50	350
事業B			50		100			150
事業C			100			200		300
支出合計	200	100	400	50	200	200	50	1,200

（ 団体で実施している事業が一つしかないという場合でも、事業を細分化（講演会活動、相談活動、居場所づくり事業等）し、資金が少なくても優先して実施する部分と、資金がなければ縮小する部分に分けて考えてみることもできます。

## NPO 法人の収益規模

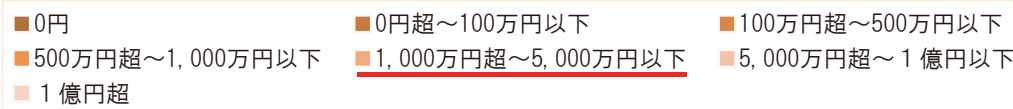
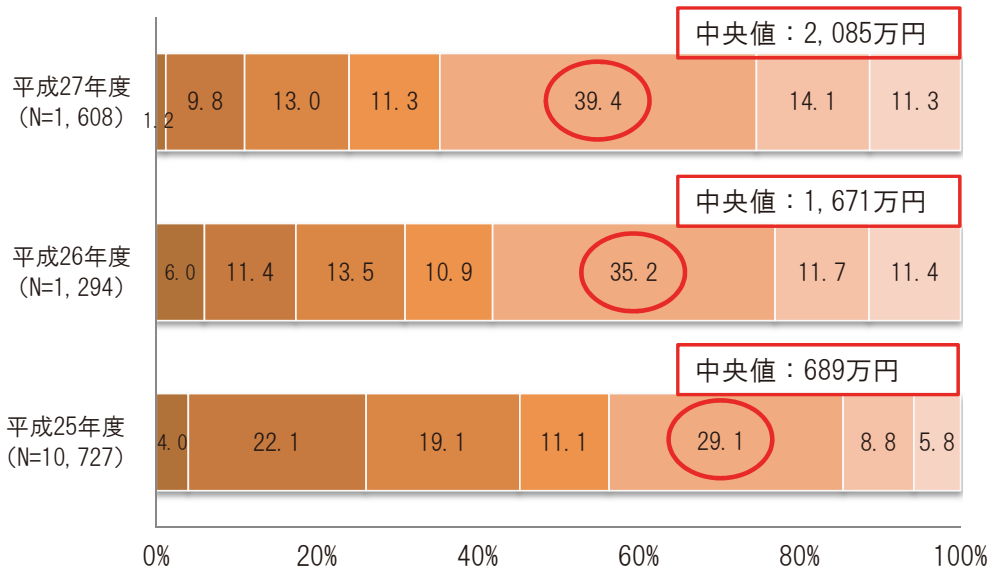
内閣府が毎年実施している「特定非営利活動法人及び市民の社会貢献に関する実態調査」より、NPO 法人が特定非営利活動事業で得ている収益の規模を見てみましょう。なお、調査の対象は福祉活動を行っていないNPO 法人（特定非営利活動第1号「保健、医療又は福祉の増進を図る活動」を行っていない法人）も含まれています。

団体の特性により、NPO 法人の収益規模は異なりますし、求める理想像も異なってきますが、他のNPO 法人がどのような状態にあるかを理解する際の参考としてください。

右図について、平成27年度の特定非営利活動事業の収益合計の中央値は2,085万円です。平成25～27年度を経年でみるとNPO 法人全体では収入の規模が徐々に大きくなってきていることがわかります。

平成27年度調査で一番多い区分は1,000万円超～5,000万円以下で、全体の39.4%を占めています。同区分は平成26年度は35.2%、平成25年度は29.1%であり、2年で10ポイント余りも大きくなっています。

特定非営利活動事業の収益合計



内閣府：特定非営利活動法人及び市民の社会貢献に関する実態調査（平成25～27年度）より



## NPO 法人の収益構造

内閣府の「特定非営利活動法人及び市民の社会貢献に関する実態調査」の特定非営利活動事業収益の構造と、WAM助成を受けたNPO法人で助成を受ける前年の収益の構造を比較してみます。

右に示した上図は内閣府の調査、下図はWAM助成の助成先団体を示しています。

WAM助成を受けている団体の収益構造の特性は、NPO法人全体の収益構造と比較すると、以下のようになります。

- ・ 事業収入（収益）の中央値は、NPO法人全体では2,085万円であるのに対し、WAM助成の助成先団体では1,098万円となっており、比較的収入規模が小さい。
- ・ 収益に占める補助金の割合が、NPO法人全体では12.8%であるのに対し、WAM助成の助成先団体では21.0%となっており、助成金を受ける前年であっても、補助金・助成金の占める割合が大きい。

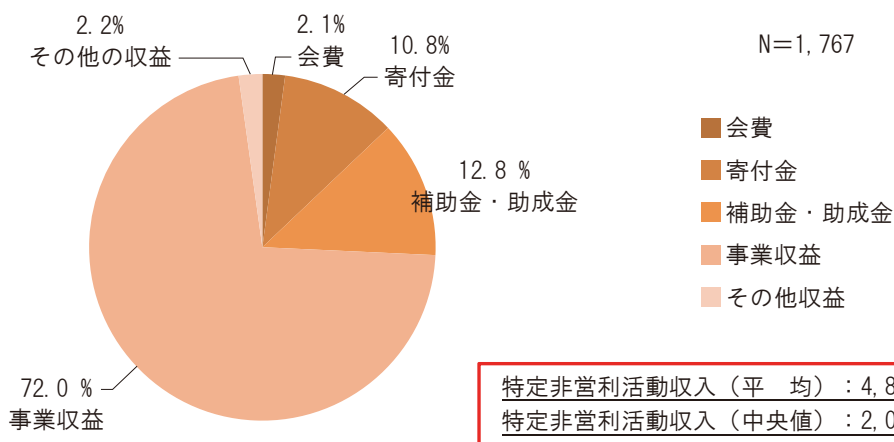
WAM助成の助成先団体が、助成金を受けた年度については「補助金、助成金」の割合がより大きくなっていることが考えられます。助成金は「大口で短期的な資金」ですので、助成を受けている年度でも助成終了後のことを考慮しながら事業を実施する必要があります。

平均値：データの総和をデータの個数で割ったもの。

中央値：データを小さい順に並べたときに中央に位置する値。データが偶数個のときは、中央に近い2つの値の算術平均をとる。

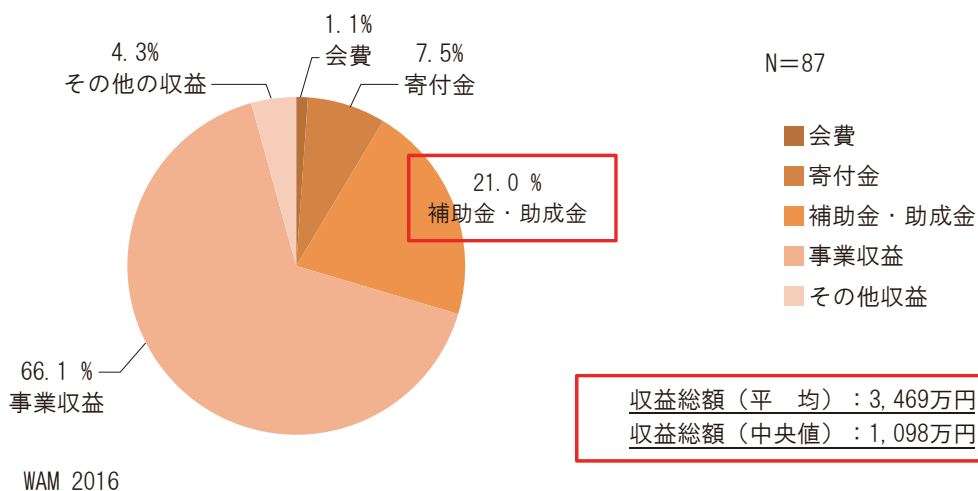
データの大小に偏りがあるとき、例えば収入規模が顕著に大きな団体がある場合には、平均値は収入規模が大きな団体に影響されてしまい実態からかけ離れた数値になることがあるため、中央値のほうがより実態を表している場合がある。

### NPO法人の 特定非営利活動事業収益の内訳について（平均値）



内閣府 平成27年度特定非営利活動法人及び市民の社会貢献に関する実態調査より

### 平成28年度WAM助成の助成先団体における NPO法人の事業収益の内訳について（平均値）



WAM 2016

# 12

## ファンドレイズについて

### ミッションに合致したファンドレイズ

ファンドレイズ（ファンドレイジング）は資金調達と訳され、広義にはNPOの活動資金確保全般のことをいいますが、主には（狭義で）寄付金、会費、助成金、補助金の獲得のことを指します。

ファンドレイズの活動で特に気をつけていただきたいことは、資金（助成金や補助金）が得られそうだからといって、ミッションを逸脱してはいけないということです。例えば、自治体から事業を受託できそうだからといってこれまでやってきたことと相反するようなことや無関係なことをしてミッションを逸脱してしまうようなことがあると、これまで理念を共有してきた支援者や構成員が離れてしまい、団体の存続に関わる問題になるかもしれません。

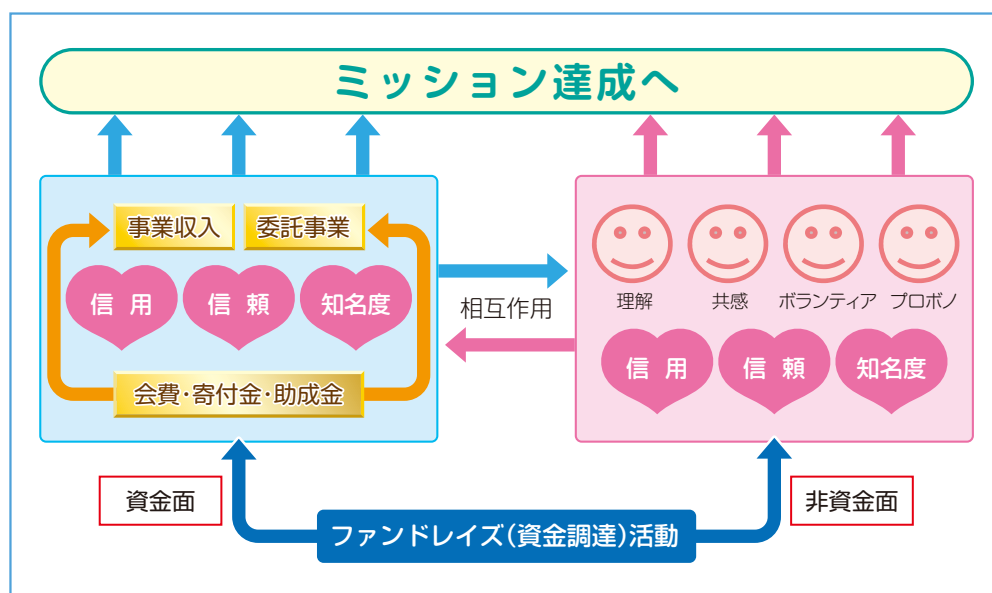
ファンドレイズは、NPOにとって欠かすことのできない活動ですが、資金ありきでなく、ミッションに合致した「事業のためのファンドレイズ」を心がけてください。

## ファンドレイズの活動はお金のため？

ファンドレイズは、NPOの活動をしている人々のなかで関心が高い事項です。このことは、多くのNPOがファンドレイズに苦心されていることの現れでもあります。

ファンドレイズについて考えるとき、助成財団や企業からの「効率の良い」資金の獲得の方法に目がいきがちになるかもしれませんが、ファンドレイズは一攫千金の活動だけではなく、NPOのミッションを多くの人と共有するための広報活動という側面もあります。

ファンドレイズの活動には資金面と非資金面の両方の効果があり、ともするとミッションへの理解、共感から生まれる非資金面の協力による効果のほうが大きいこともあります。



## 多様な人材構成による専門性の発揮

## ■ 理事の専門分野で理事構成を考える

NPOは団体の掲げるミッションへの共感をもとに人が集まりますが、同じ特性を持った人ではなく、各人の専門や得意分野を活かし、多様な視点をもって運営にあたることで、活動の幅の拡大につながります。特に、理事については、それぞれの人材の得意な部分が発揮できるよう構成されることが望ましいです。

理事の専門、担当マトリクス

	理事 A	理事 B	理事 C	理事 D	理事 E	理事 F
法律	○					
会計・財務		○				
企画			○			
渉外				○		
広報					○	
ファンドレイズ					○	
IT						○

## ■ ミッション達成のために内部者をないがしろにしない

内閣府の「特定非営利活動法人及び市民の社会貢献に関する実態調査」では、職員数の中央値は7名（平均値は16.1名）、常勤の有給職員数の中央値は2名（平均値は6.7名）となっています。

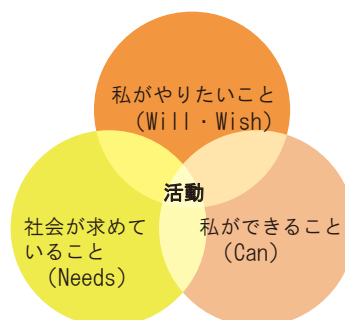
雇用契約を締結する有給スタッフについては、労働契約書、就業規則、労働保険や社会保険などを企業と同様に整えることは当然のことです。それとあわせて、ミッションの共感のもとに集まった職員や支援者に成長ややりがいを得てもらうためには、金銭報酬よりも丁寧で思慮深い対応が求められます。

## ■ ボランティアの特性をつかむ

内閣府の同調査では、NPO法人の67.5%がボランティアの協力を得ており、ボランティア数の中央値は20名（平均値は275.6名）となっています。

ボランティアは、活動の担い手になるだけでなく、職員とは異なる視点の意見を提供してくれますし、外部からの目は組織の透明性を高めることにもつながります。

ボランティアの力をうまく生かすためには、ボランティアの持っている「やりたいこと（Will・Wish）」と「できること（Can）」を見極め、ボランティアが活躍できる場を提供することが必要になります。



日本NPOセンター「NPOリーダーのための15の力」P70より

### 運営を安定させる会費収入

NPO法人の収入に対する会費・寄付金の割合は平均的には約10%程度ですが、用途が自由であり、また会費は比較的安定した収入が見込めます。

会費や寄付金集めなどをうまく実施している団体もあり、その手段や方法については、ある程度体系化されています。ここでは、その一部を例示しますので、自団体にあった取組を検討する際の参考としてください。

#### ■ 会費

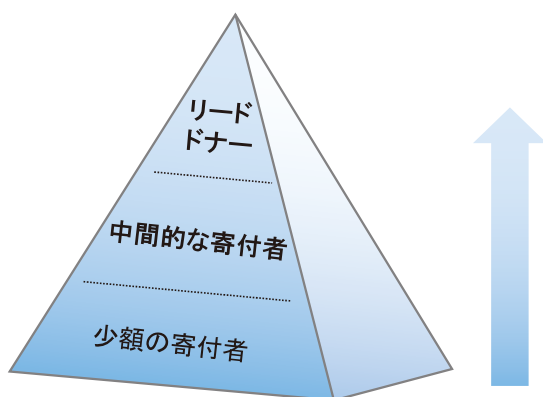
- ・会員のクラス分け  
(正会員○千円×○人、準会員○千円×○人、賛助会員○千円×○人)
- ・会員区分に応じた報告、お礼、会員特典
- ・会員各人ごとに会員となった理由を把握し、継続して会員でいてもらうためのサービスの提供
- ・会員向けイベント「事業報告会」、「感謝の会」

#### ■ 寄付金

- ・ダイレクトメール
- ・現物寄付
- ・スーパーでの売り上げ1%寄付
- ・募金箱
- ・古本、書き損じはがき、売り上げ寄贈
- ・チャリティイベント（チャリティラン等）
- ・クラウドファンディング
- ・クリック募金
- ・遺贈
- ・企業寄付（プロボノ、NPOマネジメント協力）
- ・認定NPO法人化し、寄付をする側の「損金算入（税額控除、所得控除）金額」を増やし寄付のインセンティブを増加させる

## ■ 寄付のピラミッド

寄付者を分類するときに使われる図です。少額の寄付者からリードドナーへ押し上げることも寄付を増やす要素の一つです。



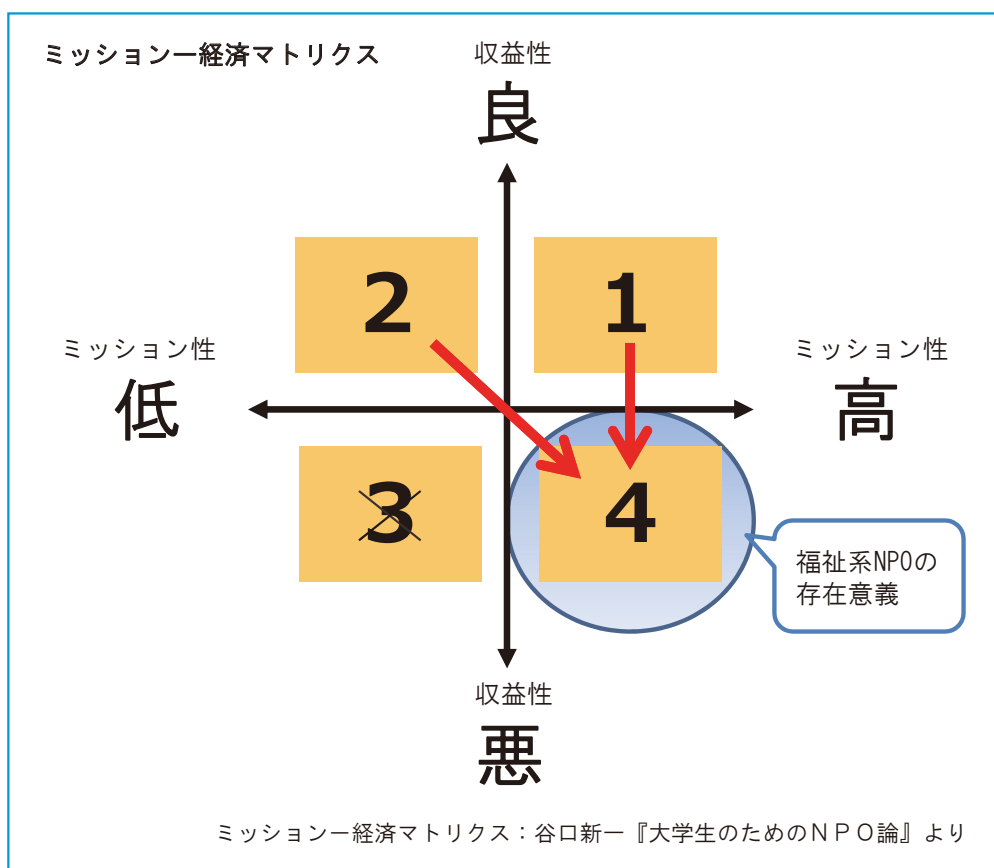
リードドナー	団体に近い関係性を望む。常に進捗報告と代表者との関わりが必要。団体のビジョンと事業計画、成果指標の説明が必要。
中間的な寄付者	年に数回のコミュニケーションを望む。代表者の直接の関わり的重要性は高くない。中程度の活動報告は必要。
少額の寄付者	自動化された関係性を望む。ソーシャルメディアなどITを活用。代表者の直接的な関与はほぼなし。活動報告は必要。



## 事業のバランス —ミッション経済マトリクスから—

横軸にミッション性、縦軸に収益性をおいて事業と収益のバランスについて考えてみます。NPOの事業をそれぞれの象限に区分します。

特に福祉系NPOの場合、第4象限にある事業を行うことが団体の存在意義ともなります。



## ■ 第1象限から第4象限の例

- 第1象限：収益性が良く、ミッション性が高いもの  
例：ボランティア養成研修（有料）、就労支援事業での生産品の販売
  
- 第2象限：収益性が良く、ミッション性が低いもの  
例：講演会、チャリティラン
  
- 第3象限：収益性が悪く、ミッション性が低いもの  
→ 該当する事業はなし
  
- 第4象限：収益性が悪く、ミッション性が高いもの  
→ 福祉系NPOはここに事業がある  
→ 助成金の対象となる事業はここにある  
例：生活困窮者への相談支援、在宅の生活困窮者へのアウトリーチ、誰もが住みやすい地域作り

第1象限、第2象限の事業から、第4象限へお金の流れを発生させ、第4象限の事業を継続できるようにする。  
助成金がある期間中に助成金の対象事業である第4象限の事業を実施しながら、第1象限、第2象限にある事業ができるよう組織基盤を強化する。

# リソースインデックス

《これまでのWAM助成先団体の活動の様子を知ることができます》

## eライブラリー（電子図書館システム）

<http://www.wam.go.jp/Densi/kikin/eJoseiLib/>

これまでWAM助成で行われた事業についての概要や成果物（資料や写真等）を集積し、掲載しています。



オススメポイント

- 団体名だけの検索ではなく、キーワードで検索が可能！
- 助成事業の内容、成果等を取りまとめた報告書等がPDFファイルで閲覧できます。

《福祉政策の動向や全国の民間福祉活動の様子が分かります》



<http://www.wam.go.jp/>

福祉医療機構が運営するWAM NET（ワムネット）は、福祉・保健・医療に関する制度・施策、その取り組み状況などについて、わかりやすく提供することで福祉と医療を支援する総合情報提供サイトです。

オススメポイント

- 制度解説コーナーや行政情報では、福祉医療に関する制度・施策の最新情報を提供しています。
- サービス取り組み事例紹介やニュースのコーナーでは、全国の福祉活動の取り組みや地域に根差した福祉・保健・医療関連の記事を読むことができます。



## ■ NPOの運営に関して

「NPO全般について」 日本NPOセンター

NPOの基礎知識、運営、協働について、全国のNPO支援センター一覧など、基本的な情報が幅広く網羅されています。

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

「NPOのICTポータルサイト」 日本NPOセンター

NPOの活動をICTの活用によってより広げていくためのコンテンツ。様々な参考様式やマニュアルはすぐに使えるものばかりです。

[http://www.jnpoc.ne.jp/?page\\_id=11194](http://www.jnpoc.ne.jp/?page_id=11194)

「NPO法人運営の“コツ”」 シーズ・市民活動を支える制度をつくる会

会計・税務、労務、法務について基本的な知識がテーマごとに専門家によりまとめられています。

<http://www.c-s.or.jp/tohoku/kotsu/>

「Change Recipe NPOが使える制度や社会資源の使い方を紹介するサイト」

シーズ・市民活動を支える制度をつくる会

<http://www.npoweb.jp/changerecipe/>

「NPO法人組織力アップ研修テキスト」(PDF)

認定NPO法人取得等支援事業推進会議

[http://www.npoweb.jp/wp-content/uploads/2013/03/soshikiriyokuupkensyu\\_text.pdf](http://www.npoweb.jp/wp-content/uploads/2013/03/soshikiriyokuupkensyu_text.pdf)

## ■ NPOの広報に関して

「伝えるコツ」 日本NPOセンター

<http://www.jnpoc.ne.jp/?tag=tsutaeru>

## ■ NPOの資金に関して

「NPOの資金調達のヒントを知りたい」 福岡県NPO・ボランティアセンター  
資金種類別の調達方法等についてのヒントが分かりやすく掲載されています。

<http://www.nvc.pref.fukuoka.lg.jp/hints/index.html>

「助成財団センター、助成金情報」

<http://www.jfc.or.jp/grant-search/guide/>

## ■ ファンドレイズに関して

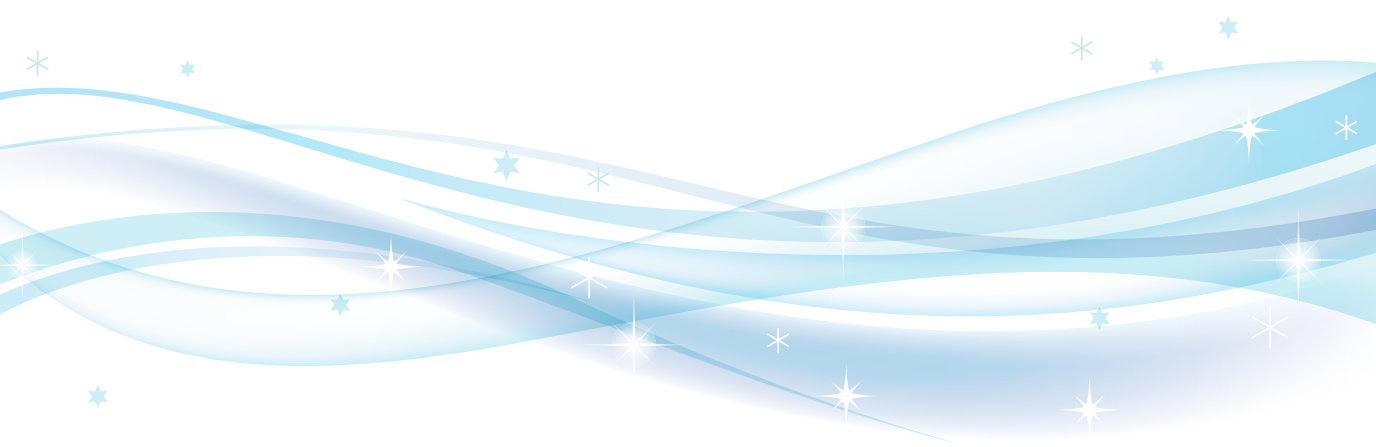
日本ファンドレイジング協会 <http://jfra.jp>

「クラウドファンディング」

レディーフォー <https://readyfor.jp/>

ジャパングィビング <http://japangiving.jp/>

他地域密着型クラウドファンディングサイト等多数あります。検索してみてください。



## 独立行政法人福祉医療機構 NPOリソースセンター

〒105-8486  
東京都港区虎ノ門4-3-13 ヒューリック神谷町ビル9階

### NPO支援課

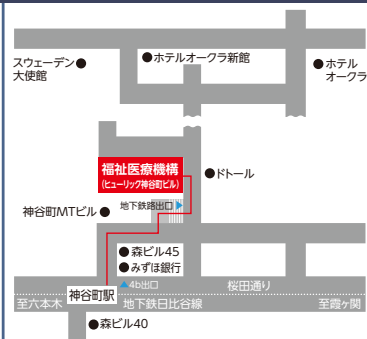
(助成事業の相談・募集に関するお問い合わせ、NPOの融資相談・審査に関すること)

TEL : 03-3438-4756 FAX : 03-3438-0218

### NPO振興課

(助成事業の広報、完了の手続き・事業評価に関するお問い合わせ)

TEL : 03-3438-9942 FAX : 03-3438-0218



子育てサポートしています



古紙パルプ配合率70%再生紙を使用しています