

具体的な計画をいかに作る？

助成事業実施団体の経験の語りから

令和5年12月7日、独立行政法人福祉医療機構主催の「令和5年度オンライン学習会」が開催されました。

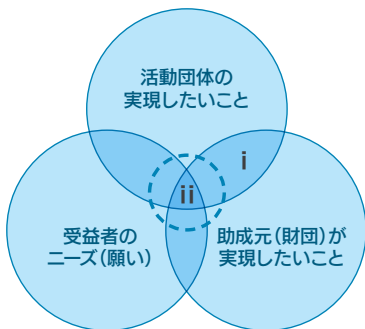
今回のオンライン学習会では、ファシリテーターによる視点共有と、WAM助成プログラムを活用した団体による事例紹介が行われました。その後、ファシリテーターと事例紹介者との対話により経験をさらに深掘りしました。全体の様子は左記QRコードより、アーカイブ動画をご覧ください。

WAM助成のオンライン学習会は、2部構成となっており、パート1では「具体的な計画をつくるために必要な準備とは?」、パート2では「活動の経験を次の計画づくりや事業展開に活かすには?」をテーマに、ファシリテーターによる視点共有と、WAM助成プログラムを活用した団体による事例紹介が行われた。

冒頭の福祉医療機構NPOリソースセンター職員による開催趣旨の説明では、多くの助成プログラムにおいて「事業の計画性」が審

図1 助成金申請における考え方

⇒「活動団体の実現したいこと」と「助成元の実現したいこと」を踏まえただけの計画は「i」。受益者のニーズをとらえた「ii」の計画を目指すには?



査の基準となっており、申請書を記載する際、計画の「具体性」、「妥当性」、「実現可能性」などの視点を踏まえ、内容を具体化する必要があることが示された。

また、助成金の申請の基本的な考え方として、「活動団体の実現したいこと」、「助成元(財団側)が実現したいこと」、「受益者のニーズ(願い)」の3つがちょうど真ん中に位置するバランスのよい計画(図1)をつくることが重要であると述べた。

パート1 「具体的な計画をつくるために必要な準備とは?」

ファシリテーター
一般財団法人町田市地域活動サポートオフィス

事務局長 喜田 亮子氏

当法人は、東京都町田市で地域のNPOや市民活動の支援に取り組んでいます。

私たちは、地域に根ざした中間支援組織として、大切にしていることが2つあります。1つは、地域で活動する団体同士の学びあい、相互支援の関係性をつくることを支えていくこと。もう1つは、市民活動の多元性、多様性を共有の知にするためにも、経験を言語化していくことです。

本日の学習会は、経験の語りから理解を深める内容ですが、当法人でも事業の1つとして「みんなの経験共有会」という取り組みを行っています。一人ひとりの経験や挑戦を市民の知にしていく場として、法人化した経験や助成金を得て活動した経験など、さまざまなテーマで行っています。



令和5年度 オンライン学習会プログラム

具体的な計画をつくるには？ ～助成事業実施団体の経験の語りから～

●開催日…令和5年12月7日(木) オンライン開催
(主催) 独立行政法人福祉医療機構

●学習会の開催趣旨

独立行政法人福祉医療機構 NPO リソースセンター職員

●パート1 「具体的な計画をつくるために必要な準備とは？」

喜田 亮子氏 (一般財団法人町田市地域活動サポートオフィス 事務局長)
生駒 知里氏 (特定非営利活動法人多様な学びプロジェクト 代表理事)

●パート2 「活動の経験を次の計画づくりや事業展開に活かすには？」

永田 賢介氏 (認定 NPO 法人アカツキ 理事・職員)
松山 由美子氏 (特定非営利活動法人はっぴい mama 応援団 代表理事)

●質疑応答

●アーカイブ配信

YouTube において、オンライン学習会の当日動画を期間限定で配信しています。
動画 URL : https://www.youtube.com/watch?v=hO2Tx67t_1g



中長期的な視点で 計画的に活用する

本日のテーマは「具体的な計画をつくるには？」となっております。この前提として私が考えていることについてお話しします。

まず、具体的な計画をつくることは、必ずしも取り組みを実行できることではないということです。また、具体的な計画をつくり、実行することは、必ずしもいま団体にとって

必要なこと、すべての団体活動にとって必要なことではないということです。そして、求められる具体性というものは、枠組みや助成プログラム、場面によっても異なります。本日は、そのなかでWAM助成を受けた活動の具体性についてお話を聞いてもらえればと思っています。

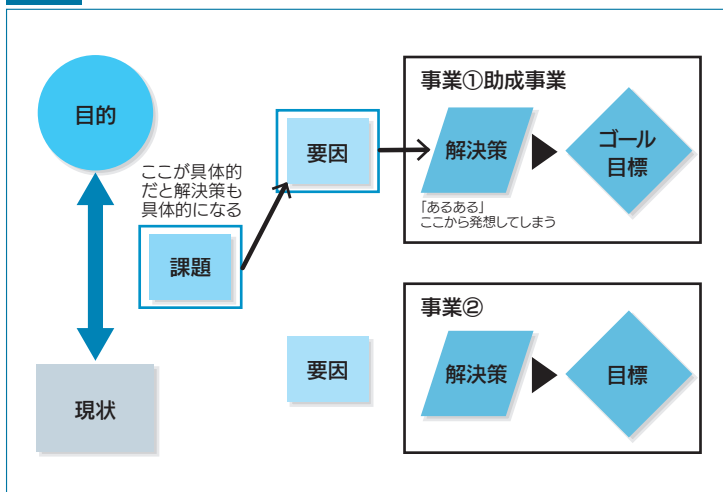
助成事業は、通常1年、長くても2〜3年と期間が決まっているため、団体の普段の活動に継続して活用することは難しい資金です。新規事業の立ち上げ期や仕組み化、普及啓発の段階に活用することが有効だと思います。事業の計画だけでなく、団体・組織として助成金をどのようなタイミングで活用するのか、中長期的な視点を持ちながら計画的に考えることが大事です。

図2は、具体的な計画を構造的に分解したものです。どのような社会や地域にしたいという目的と現状があり、この差分のところが課題となります。その課題が起きている要因や背景があり、それを解決するための事業の1つが助成事業になります。ここでよくあるのは、解決策から発想してしまうということです。

このあとに話したく「多様な学びプロジェクト」は、全体の構造や項目の結びつきが具体的に描かれていると感じました。また、助成期間にどこまで達成したいかという解決策のゴール・目標についても具体的に記載されていました。

ここからは「多様な学びプロジェクト」が、どのようにして具体的な計画を立ててきたのかについて、生駒さんからお話

図2 「具体的な計画」をつくるには？



していただきたいと思えます。

パート1 事例紹介

特定非営利活動法人多様な学びプロジェクト

代表理事 生駒 知里氏

当法人は、私自身が不登校の子どもの母として、不登校家庭の心理的・物理的ケアが少ないことを身をもって経験したことをきっかけに、平成29年に「多様な学びプロジェクト」を開始し、任意団体を経て、令和4年にNPO法人化しました。

主な活動としては、不登校やホームスクーラーの子どもたちが安心して過ごせる居場所の情報サイトとして、居場所にログステッカ



この著作物は著作権法、国際条約およびその他の知的財産権に関する法律や条約によって保護されています。版權者(独立行政法人福祉医療機構)ならびに著作権者の許可を得ない複製(コピー)、再配布を、固くお断わりいたします。

1を貼っていただきウェブサイトで紹介する「街のとまり木事業」を実施しています。

WAM助成では、令和2年度と5年度に採択を受け、2年度は子どもや大人同士のオンラインコミュニティ事業の立ち上げ、5年度は不登校当事者ニーズ全国調査を実施し、政策提言につなげることに取り組みました。

今回のオンライン学習会にあたって、皆さんからは事前に助成金申請にまつわる悩みをいただきました。「助成金を申請しても全く通らない。採択される申請書の書き方について知りたい」「助成終了後、どうしたらいいのかプランがなく、計画書に描けない」「採択後、実行段階で体制や計画に問題が生じた経験があり、克服の策を知りたい」「助成金採択後にすべきこと、体制、負担などがわからず心配。準備しておきたい」といった悩みが寄せられています。

最初は、私たちも同じでした。スケジュールについては、やりたいことを詰め込み過ぎてしまい、実行するだけで大変な年がありましたし、メンバーの負担になると思い、最初のころは私と副代表だけで申請書を書いていました。そうすると、計画から一緒にやっていないため、「私たちは生駒さんのやりたいことやる手足ですよ」とメンバーからいわれてしまう経験もしました。

これらの失敗から学んだ計画づくりについて紹介したいと思います。まずは、それぞれのメンバーのニーズを把握しています。雑談のなかで、その人の実現したいライフビジョンや、どうして団体の活動に参加しているのか、活動を通じて何を実現したいのかを確認

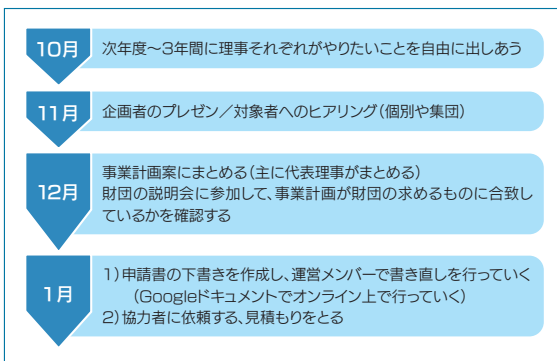
しています。さらに、本人の得意にしていることや苦手な業務などを把握することで、モチベーションにつながる業務につけるよう、本人と相談して決めることができている。協力者も同様に相手のニーズを把握しながら、協力を要請しています。

早期に事業計画案をまとめるメリット

次に、1月末から2月初旬のWAM助成の申請に向けたスケジュール(図3)について説明します。前年10月頃に、次年度から3年間の中長期計画で理事それぞれがやりたいことを自由に出しあいます。計画の段階からフラットな立場で案を出しあい、少数で決めないよううにしています。

11月頃に事業の企画者がプレゼンをして、互いに意見を出しあうとともに、本当にその

図3 1月末から2月初旬のWAM申請に向けたスケジュール



事業計画が対象者にとってニーズがあるのかをヒアリングしてあります。12月頃に事業計画案にまとめ、助成事業の説明会に参

加して事業計画が助成財団の求めるものに合致しているかを確認しています。この段階で事業計画案をまとめていると、説明会に参加したときに助成財団から意見を聞いたり、具体的な質問をすることができます。

その後は、1月頃に申請書の下書きを作成し、運営メンバーがGoogleドキュメントを活用してオンライン上で書き直しを行っていきます。同時期に並行して協力者に依頼をしたり、見積もりを取るようになっています。

10月以前(通年)は、何を行っているかという、社会課題の深掘りを大切にしています。課題と解決策の間にどのような障害があるのかを調べています。とくに、データは大切で、申請のときも審査員の方は、必ずしもその社会課題に詳しいわけではないため、社会課題をきちんとデータで示していくことが重要だと考えています。

もう1つは、プロトタイプ事業(試行事業)をつくっています。最初は小さい事業をつくり、回しながら大きくしていくことを行っています。プロトタイプのメリットとして、協力者が集まりやすかったり、受益者ニーズに合致しているか、実際にどれくらいの体制が必要になるかがわかります。予算が足りない場合も、小さい事業のため、ボランティアで回すこともできます。

「スケジュール、予算、目標」を3段階で立てる

私たちが申請時に工夫していることは、助



成額が大きく、事業の柱が何本か立っているときは、「スケジュール」、「予算」、「目標」を3段階で立てています。

確実に達成できることを「梅」、少し頑張れば達成できることを「竹」、それ以上の成果の可能性を「松」として、スケジュールや予算、目標などは「梅〆竹」あたりで計画し、事業の柱で「松（予定以上の成果）」につながりそうなときには、その柱立てで成果を出せるようにマンパワーを集中させ、別の柱は「梅（確実に達成できる成果）」にとどめるなど、体制の調整を行っています。

受益者や協力者ニーズに合致した事業になっていると、ボランティアや協力者の協力も得られる可能性もあるので、そういったところで予算を縮小して、重点的に行う項目を厚くすることもしています。

また、採択後に事業計画の変更が生じた場合は、早めに助成財団の担当者に相談をするようにしています。これは2つあり、計画が頓挫しそうなときと、当初の計画よりも大きな成果につながりそうなときです。助成財団の担当者は、事業実施団体よりも強みになる知見をもっているため、よりベストな事業計画に発展する可能性があり、早めに相談するようにしています。

最後に助成金採択後の負担についてお話します。

とくにWAM助成は支出管理Excelの提出、中間・最終報告書、契約書、業務日報の提出など事務負担が大きい印象があります。これを私たちはメリットだと感じています。会計や契約書、謝金規程など、団体が整

えるべきことについてチェックを受けながら基盤強化をすることができます。

また、助成を受けたことは外部からの信頼につながり、報告書を作成することにより、事業効果を測ることができ、事業の改善や外部への広報にも役立つと考えています。

* * * * *

パート2 「活動の経験を次の計画につくり や事業展開に活かすには？」

ファシリテーター

認定NPO法人アカツキ

理事 永田 賢介氏

当法人は、福岡県にあるNPO支援の組織になります。コンサルティングを業務としていますが、指導やアドバイスをすることがメインではなく、団体メンバー同士の話し合いの進行や、発言しやすい場づくりのお手伝いをするというスタンスをとっています。

年間のクライアントは10〜15団体ほどで、オンラインが広まったことで、現在はクライアントの半数は県外の団体となっています。

自団体でも助成金を出す事業を実施しています。少し変わった助成金で、活動費には一切使えません。立ち止まり対話するための助成金「AKBN（アケボノ）ファンド」として、20万円を年間4件くらい出しています。合宿やお茶会をしたり、理屈がつけば飲み会でも構わないので、組織内の対話に活用していただいています。

私たちは、助成金を出す立場として審査員になることも、助成金を受けることもあり、さまざまな団体から助成金に関する相談や悩

みを聞くことがあります。

そのなかで、助成金に依存してしまう状況をよく見聞きます。依存というのは具体的にどういう状態かというと、助成金がとれない年は活動が止まってしまったり、採択されないことで自分たちの活動に価値がないのではないかと思ってしまう。そうすると、最初には社会課題を解決するために、取り組んでいたものが、どうしても助成金をとれる事業をつくることできるかと、いつのまにか目的と手段が入れ違ってしまうことがあります。

対話で相手の求めることを確認

助成金申請の相談のなかでは「お金があれば可能性が広がるから」という話をよくお聞きしますが、ボランティアでやってきた活動に対して、助成金がとれたからとお金を払って専門家に仕事で入ってもらおうと、助成金が切れた後には依頼ができなくなり、そのときにはもうボランティアの人たちもいなくなっているということがあります。

また、ボランティアに対し「少しでもお金を払ってあげたい」と考え、実際に払ってみると「無償ボランティアに誇りをもってやっていたのに」といわれてしまうケースや、以前は対等な仲間として運営していたものが、気づいたら自分は雇用主で 仲間は労働者・スタッフになってしまったというケースなどもあります。団体の代表者は、「お金がないからスタッフが続かない」と相談でうかがいますが、実際に辞めたスタッフが話を聞くと、



「代表からいわれた言葉に傷ついた」、「自分の意見がまったく反映されない」など、実はズレていることも少なくありません。

ビジネスとNPOは、重なるところもあります。しかし、NPOならではの強みという意味では、信念や想いなど、お金以外の動機が重要です。例えば、働くスタッフに裁量権があったり、自分の価値観や信念と合わない業務があり、仲間がいる、人として尊重される、活躍の機会がある。そのようなことについて話しあい、相手が求めていることを踏まえたいうえで、そこにお金も1つの要素としてあると考えることがよいと思います。

いま隣にいるスタッフが何を考えているのかを確認して、一緒に計画をつくったり、さまざまな立場や観点で振り返りをしていくことが、具体性につながっていくのではないかと思います。

パート2 事例紹介

特定非営利活動法人はっぴいmama応援団

代表理事 松山 由美子氏

本日は、当法人がWAM助成をいただきながら歩んできた計画づくりの視点についてお伝えします。

私自身は保健師で、個人事業として新潟市内で母親向けの居場所や子育てに関する各種講座を開催し、「ママの笑顔がいちばん！」というモットーを掲げて活動していました。その想いに共感してくれた保健師や助産師、看護師、保育士、アロマセラピスト、ヨガインストラクターが集まり任意団体を結成し、

平成27年にNPO法人化しています。WAM助成では、平成24年に初めて採択を受け、母親が相談できる居場所をつくり、平成25年度に産後ケア・訪問ケア事業を開始しています。

その後、子育て支援団体が集まるイベントで、小児科医との出会いがあり、その先生のクリニックの休診日などを利用して育児相談を始めました。さらに、新潟県の少子化対策モデル事業の公募に当法人と小児科医の協働事業として採択を受け、クリニックの隣地に親とよいこのサポートステーション「はっぴいmamaはうす」を平成29年に開設しました。令和4年には訪問看護ステーションも開設しています。

「はっぴいmamaはうす」は、子育てサロンを開催する多目的ホール、産後ケアやカウンセリングを行う個室、デイケアにいられた母親が休息する部屋や浴室を設置しています。

地域での役割を明確にし共有認識につなげる

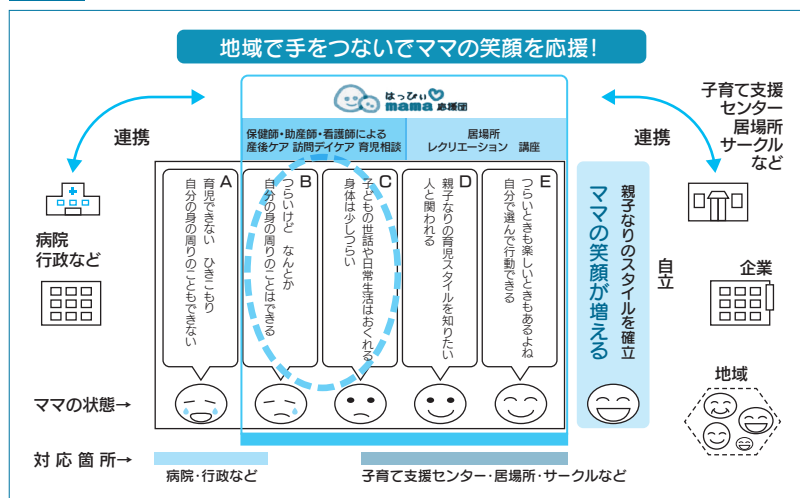
私たちは活動していくなかで、地域でどのような役割を担うのかを明確にするため、**図4**を作成しています。新潟市の特徴として、民間のベビーマッサージやヨガ教室など、比較的元気な母親の居場所はあるものの、**図のB、C段階にある「身体が少しつらかったり」、「専門的な相談が必要」、「外出が困難」という方への支援が不十分となっています。**そこに私たちが関わる役割があるという認識を深

めています。この図を作成したことで、私たちの役割は「地域にあるサービスの隙間で困っているママたちを支援したい」という思いで活動していることを共通認識とすることにつながっています。

次に、WAM助成の採択実績です。平成24〜26年度にWAM助成の採択を受け、その後2年間の不採択の期間があり、平成29〜令和2年度まで単年度の採択を受け、事業を進めてきました。

計画を立てる際に意識してきたことは、妊娠から関わる**ことが重要である**と考え、「妊娠期からの切れ目ない支援」を計画の軸とし、

図4 地域での私たちの役割



一貫性のある計画づくりをしてきました。実際に計画を立てる際は、対象者のニーズにあっていること、法人としてやりたいこと、できること、専門的視点から地域に必要な支援を広げること、計画に入れていきます。あとは必要以上に特化したり、こだわりが強くなると、行政は多様な人が受けられるサービスを求める場所があるので、行政や関係機関にとって受け入れやすいという視点も入れています。

行政の予算化の流れについても紹介したいと思います。当時、私たちが平成25年に産後ケア・訪問ケア事業を開始したときに、新潟市が宿泊ケアを実践していたこともあり、協働事業を提案したところ断られた経緯があります。しかし、平成26年に国の「妊娠・出産包括支援モデル事業」がスタートし、国の事業が動き出したことで、新潟市もケア事業を視野に入れ始めました。国がモデル事業を進めるなか、平成30年に新潟市議会の少子化調査特別委員会から参考人招致として議会で意見を求められたり、市議会議員で構成する市民厚生常任委員会による施設を視察する流れがあり、令和2年に新潟市の産後ケア事業、訪問ケア事業が開始されました。

しかし、その当時は委託金が少なく、ケア開始当初は手上げをせず、令和4年から新潟市の委託事業として実施しています。そのなかで、私たちが大切にしてきたことは、スタッフに無理があつては継続することができないため、スタッフがやりたいことをよく話しあうことです。もし迷ったときには、「私たちらしさ」に立ち戻り、誠実に実践を

進めてきました。

実際に計画を運営して苦労したこととしては、助成金を受けた場合、ケアや訪問ケアの自己負担額を下げることはできませんが、助成金が出なかった場合、自己負担額が上がると利用者が激減することを体験しました。また、制度化や使える制度にするための働きかけとして、事業報告書を作成し、行政や議員、母子保健関係者に毎年配布していただきました。それと、コロナ禍があつたため、事業計画の変更を余儀なくされたときもありましたが、その都度WAM担当者はきめ細かく相談に対応してくださり、支援の目的に沿った活動であれば応援する姿勢をとっていただくことで、計画の変更後も活動を継続することができました。

話しあいにより みんなが実践することを醸成

活動の経験を次年度の計画づくりに活かすために、私たちがお伝えしたいこととしては、理事会やスタッフミーティングを毎月行い、そのなかで申請に向けた流れをつくるということです。

みんなが意見を出しあいながら申請書を作成し、私が書き直してみんなに戻すという流れのなかで、計画や申請内容を決め、みんなの得意なことや専門性を活かした役割分担を入れていきました。

実践で得た経験を次年度の計画で、どのように動けば利用者のニーズを満たせるのか、具体的に話しあうことで、計画書に具体的な

事業内容や必要な経費を計上できるようにしたいです。

それが採択された際には「みんなで作った計画だから、みんなが実践する」というベースができています。私たちの場合、専門職に加え、利用者からスタッフになったメンバーがいるため、各スタッフの立場や考え方を大切に、励まし支えあつて活動することができています。

申請書を読んでも立場によって捉え方、理解の度合いが異なることはよいことだと思つています。先ほど、生駒さんがいわれたようにすべての審査員に専門的な知識があるわけではないので、わかりやすい言葉に何度も書き換えることが採択につながっているのではないかと思っています。

事例報告後の対話による事例の深掘りや質疑応答の内容は、HPで公開中の学習会アーカイブ動画でご視聴いただけます。

令和4年度 オンライン学習会
アーカイブ動画・資料もご覧ください！

テーマ
事業継続のための
協力の輪の広げ方



社会福祉振興助成事業に
関するお問い合わせ

●NPO リソースセンター

NPO 支援課 (助成事業の相談・募集、NPO の融資相談等)
TEL : 03-3438-4756 FAX : 03-3438-0218 (共通)

NPO 振興課 (助成事業の広報、事業評価等)
TEL : 03-3438-9942 FAX : 03-3438-0218 (共通)

