

WAM 令和4年度オンライン学習会
事業継続のための協力の輪の広げ方

事業継続を見据えた計画づくりに必要な視点とは？

2022.12.07 協力世界 松原 明



自己紹介

ちなみにネコが
好きです

1960年

大阪府生まれ

神戸大学文学部哲学科社会学専攻卒業

広告会社勤務、フリーランスコンサルタント

1994年

シーズ・市民活動を支える制度つくる会を設立

- NPO法(特定非営利活動促進法)
- 認定NPO法人制度
- NPO法人会計基準
などの制度づくりを主導

2015年

代表退任。フリーランスに

2021年

任意団体「協力世界」を主宰

2022年

『協力のテクノロジー』(共著)を出版

1. はじめに

話を始める前に一つ注意事項です。

用語についてです。

松原は、**NPO＝市民活動団体** という意味で使います。

法人格の有無・種類を問いません。

一般社団法人だろうが、任意団体だろうが、ボランティア団体だろうが、社会福祉法人だろうが、自発的に社会的目的を達成するために作られた団体は、すべてNPOです。

特定非営利活動法人を指す場合は、NPO法人といいます。



また、スライドの枚数も多いので、**極めてサクサクとスピーディに進めていきます**。飛ばすところもけっこうあります。**話すのは要点だけです**。しかし、**ほとんどこのスライドに書いてあります**。**読めば分かるように書いてあります**。そして、このスライドは配布されます。なので、早すぎてもご安心して聞いてください。



今日のテーマは、「**事業継続を見据えた計画づくりに必要な視点とは？**」というものです。

WAM、中央共同募金会を始め、多くの助成金プログラムでは、助成先に、事業の「持続性」「継続性」を求めています。

しかし、助成金が切れた後の事業継続性を作っていくのは、なかなか難しいところがあります。

この求められる**事業の継続性・持続性をどう作っていったらいいのか**、が今日のテーマです。



WAM助成の審査項目(令和4年度)

(1)事業実施体制	① 活動実績・財務状況 ② 実施者適性、連携・協働
(2)事業の目的、内容等の妥当性	① 事業の目的及び内容 ② 計画の妥当性及び助成の効果
(3)費用対効果	① 経費の妥当性 ② 経費の合理性
(4)自立的継続性・将来発展性	① 自立的継続性・将来発展性 ② 助成の意義 ※(4)は、審査得点2倍!

中央共同募金「赤い羽根福祉基金」の審査基準(2023年度)

- ① 事業・活動の目的および内容が、本助成が対象としているものに合致しているか
- ② 計画や実行体制などが事業・活動の目的達成に向けて適切か
- ③ 費用が適切に積算されているか
- ④ 事業・活動の進捗状況や成果を、広く社会に発信する体制が整えられているか
- ⑤ 事業・活動の成果が、新たな価値の創造や公的制度の提案などにつながるものか
- ⑥ 応募団体のこれまでの事業・活動実績が、助成実施にあたって適切か
- ⑦ **助成終了後の事業継続に向けた計画が適切か**

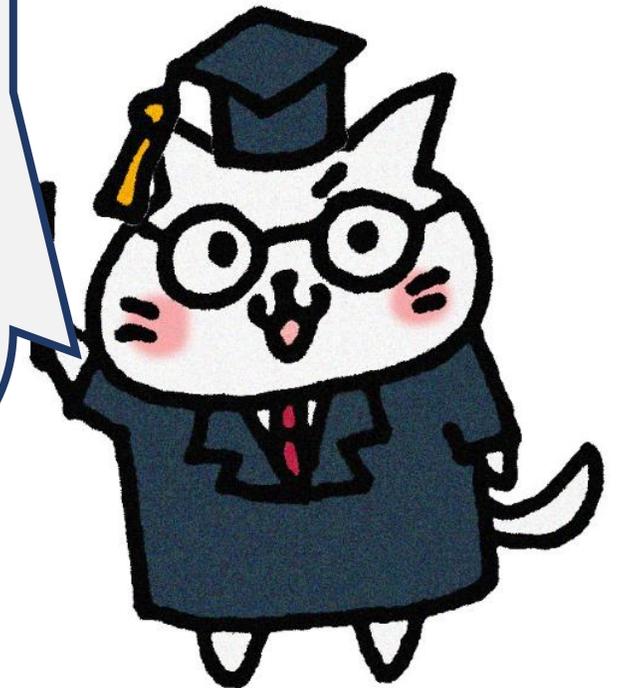
では、どうすれば、NPO活動の持続性・継続性が作れるのでしょうか？

NPOの持続化戦略とはどのようなものなのでしょう？

今日は、WAM・中央共同募金会の助成申請者向けのセミナーということもあり、特に、**助成申請で求められる「持続性・継続性・発展性」をどう申請計画(申請書)に反映していけばいいのか？**を見据えて解説していきます。



なお、NPOのマネジメントは、企業のマネジメントとは全く違います。この違いが分かっていないと、NPOならではの持続化戦略が立てられません。多くの方は、企業のマネジメントは一定理解しているのですが、NPOのマネジメントは分かっていないことが多いのです。そこで、今回は、企業のマネジメントと比較しながらNPOのマネジメント、そしてNPOの持続化のポイントをお話しします。



あと、もう一つ留意すべきは、**NPOの基本的なマネジメントでは、分野は関係ない**ということです。福祉NPOであろうとも、環境NPOや人権NPOとマネジメントの基本システムでは変わりません。なので、福祉NPOの方は、もっと多分野のNPOのマネジメントを学ぶべきです。企業でも、飲食店であるとIT会社であろうと、基本は同じ会社法のシステムで動き、資本を調達し、顧客のニーズを満たしていくことをベースとしています。今日は、他分野のNPOの事例も活用していきます。



では、NPOのマネジメント、その時の持続化はどう考えればいいのでしょうか。

まずは、**前提となる「問題設定」**をしておきます。



2. 問題設定

企業の持続化戦略の基本は、黒字(利益)を出し、純資産を増やすことです。とてもシンプルですね。そのためには、売上を拡大し、コストを削減するという極めて単純な操作が基本となります。

NPOでも持続化戦略の基本は、正味財産増減をプラス(黒字)にし、正味財産(とりわけ現金預金)を増やすことです。これも利益を出すことです。



したがって、分かり切った話ですが、**NPOの持続化戦略は、いかにして、コストを抑え、収入を拡大し、正味財産を増やす(利益を出し、ストックする)か**、からみていく必要があります。



しかし、NPOは、企業と違う、独特の持続化に関する制約条件があります。
まずは、それを確認しておきましょう。



問題設定

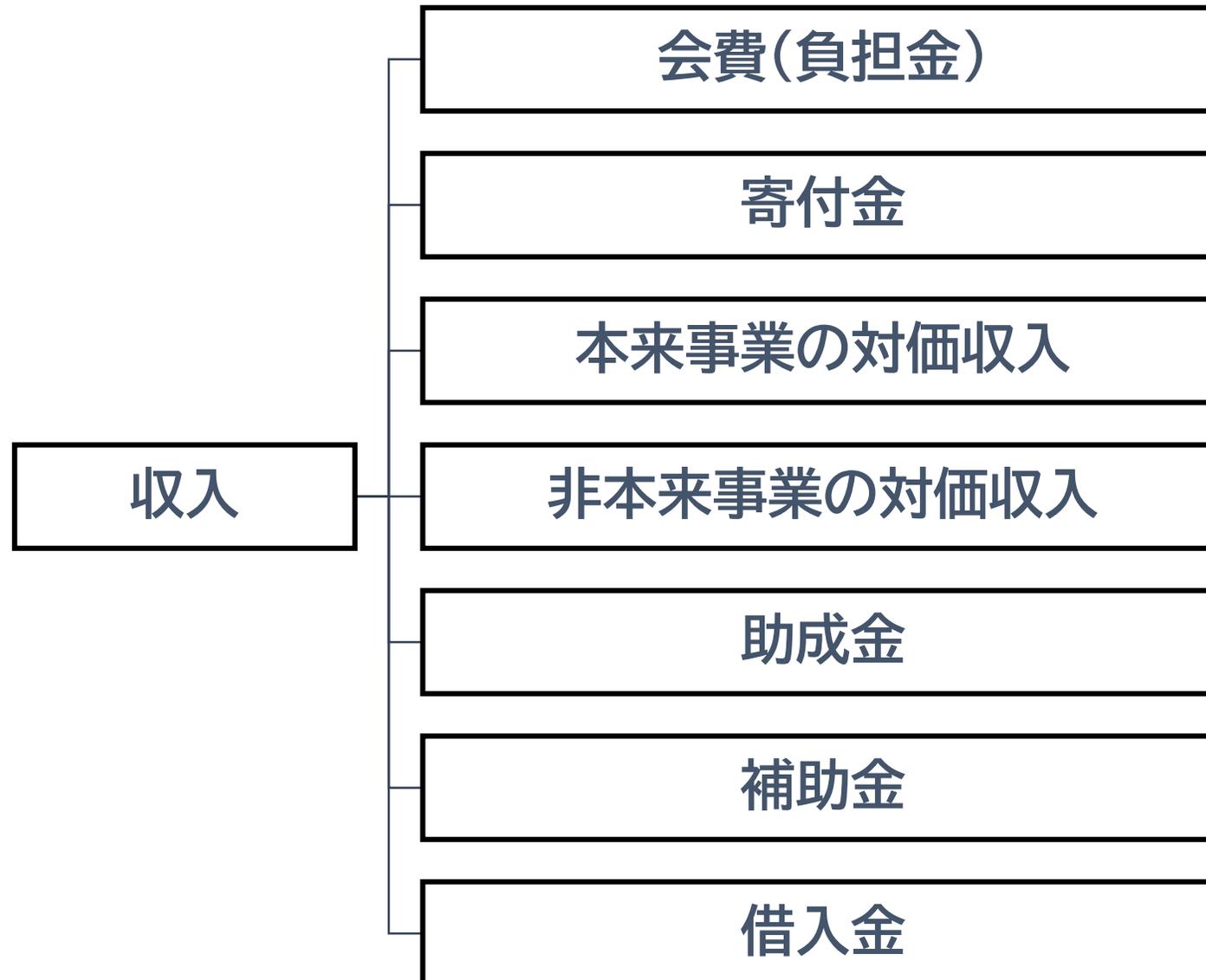
以下の制約条件のもとで、どうやってNPO活動を持続させていけるのか

1. NPOは企業と違い、被支援者・利用者から、対価を全くもらえない、または、持続するに足るだけ十分にはもらえない、ことが多い。
2. たとえ、持続することができる対価をもらえたとしても、そのような事業は企業と競合になり、資本力のないNPOではなかなか太刀打ちできない。
3. 助成金は持続してもらえないため、助成金依存では経営が成り立たない。

ここで、NPOの基本的な収入項目を確認しておきましょう。



NPOの基本的収入項目



この収入のうち、助成金・補助金は、NPO経営の持続性には向いていません。



助成金・補助金の性格

- 助成金は多くが単年度で切れる。長くても3年程度。助成金をベースにしたNPO経営は成り立たない。
- 助成金は、競争的資金であるため、取れないことも多い。そのため、経営が不安定になる。
- 助成金も補助金も、事業費が全額出ないことが一般的。そのため、自己資金を作る必要がある。つまり、これだけでは、利益は出ないし、事業も十分遂行できない。
- 助成金も補助金も、人件費や管理費が十分出ないことがある。そのため、人件費を切り詰めて労働がブラック化したり、低賃金になったり、組織の基盤が弱くなることがある。
- 助成金は、新規性や先駆性を求めるものが多く、助成金を追い求めて、新規事業の立ち上げばかりをしていると、活動が発展せず、助成金を取れば取るほど目的を見失いスタッフは疲弊していくことが多い。

助成金に依存している活動をしていると、NPO活動は
どんどん疲弊していきます。
これを「助成金貧乏」とよく呼びます。これはなんとし
ても避けましょう。



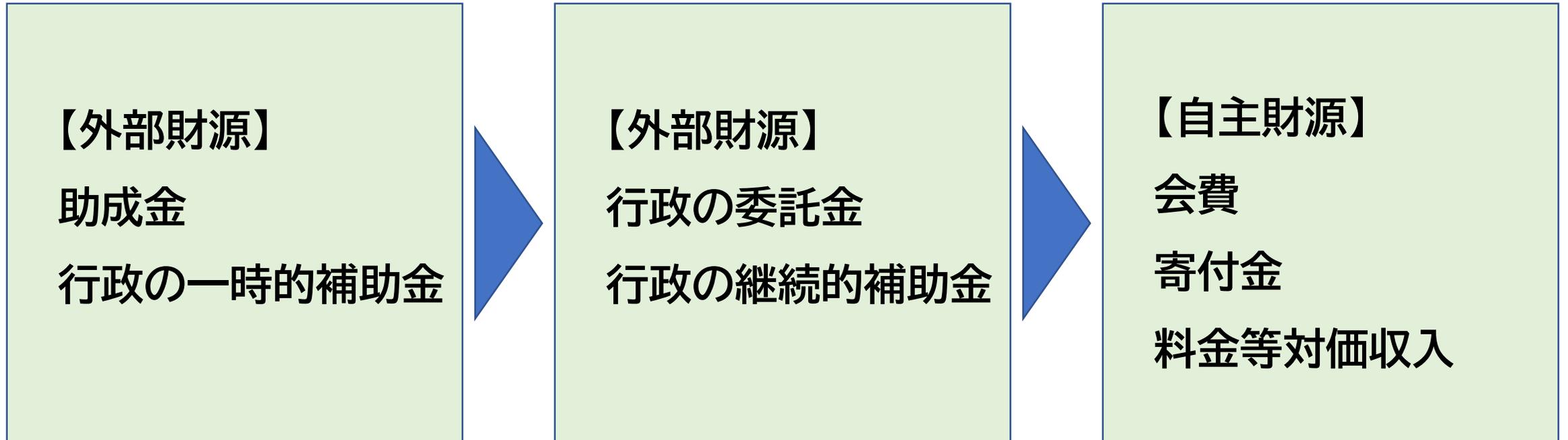
また、「非本来の対価収入」は、それをがんばればがんばるほど、本来事業がおろそかになります。
これを拡大していくことはおすすめできません。



利益が出て、自由度が高く、**持続化に一番必要な資金は、自主事業と呼ばれる、会費、寄付金、料金収入**(行政からの委託を除く)です。
これを増やすことが、利益を出すという持続化戦略では重要になります。



持続化のための基本戦略



福祉の世界では、よく行政からの委託金や補助金をゴールとする考えが見られます。

しかし、補助金は利益ができません。**補助金依存では持続的活動は極めて厳しいものがあります。**行政からの委託事業は、自由度が低く、NPOが得意とする臨機応変な対応には使いにくい性質があります。また、一般管理費などの利益部分が低く抑えられる傾向や人件費等も低く抑えられる傾向があります。このため、**委託事業に依存していると、しばしば「委託貧乏」に陥る**と言われてています。



さらに、委託事業にも、近年大きな変化が起こり、それだけでは持続的な財源とは言えなくなってきました。

また、料金収入の世界も変化が見られます。

その**資金源に関するトレンド**を確認しておきましょう。



社会問題解決の世界におけるこの20年の大きなトレンド(1)

- 自治体がだんだん自由に使える予算が少なくなっている。独自の助成金や事業を作れる量が減少してきている。
- 自治体は、国の補助金への依存を強めており、国の予算に事業を左右されることが大きくなってきている。
- 国の予算も3年毎に見直しされるのが通常となっていており、安定的な財源とは言い難くなってきている。
- 国の予算もこれから厳しくなることが予想される。
- 政府が、福祉などの社会課題解決分野への企業の参入を進めている。そのため、この分野での企業との競争が激しくなっている。
- 企業でも、ソーシャルビジネスのように社会課題解決でビジネスを成り立たせようというトレンドが強くなってきている。そのため、福祉分野に企業の新規参入が相次いでいる。

社会問題解決の世界におけるこの20年の大きなトレンド(2)

- 従来、NPOは、委託や料金などの価格を安く設定し、企業が入れないようにしてきた。しかし、ソーシャルビジネスなどの成長で、企業がNPOより料金や対価を安く設定できるようになって、その分野でも競争力を持ってきている。
- 従来、NPOは、事業を多角化して、「儲かる事業」と「儲からない事業」を併存させることで、「対価が十分にとれない活動」を持続する多角化戦略をとることが多かったが、この「儲かる分野」に企業が参入してきつつあることで、単純な多角化戦略がとれなくなっている。
- 行政の委託事業等の事業評価が、効率性や生産性(小さな資金で大きな成果)にシフトしてきており、効率性や生産性が苦手なNPOは、企業との競争力を失ってきている。

委託事業だけでなく、**企業と同じレベルのサービスであれば、料金収入(対価収入)は、極めて持続性に疑問がつく収入源**となります。

自主事業をつくれればいい、というものではなくなっているわけです。

ときどき、いやNPOのサービスは心がこもっているのが違う、という方もおられますが、企業も顧客満足度のアップにシビアに取り組んでいて、違いが利用者には分からなくなってきました。



しかし、一方で、寄付金や会費がいきなり増えるということはありません。

助成金が切れたら、いきなり寄付に切り替えるというのはムリがあります。



したがって、持続化戦略を考えるとき、これらの制約条件と、この時代のトレンドを踏まえていった上で、次の時代にふさわしい戦略を考える必要があるのです。
では、どうしたらいいのでしょうか？



3. NPOの持続化戦略～事業継続に必要な視点とは

まず、NPOの持続化に必要な5つの視点を説明します。
この5つの視点はつながっています。



NPOの持続化を生み出す5つの視点

(1) 企業と違うNPOの強みを理解し、強化する

(2) 事業力と持続性確保を分けないプラットフォーム(舞台)を作る

(3) 役割を作り、人々に担ってもらう

(4) 関係者を協力者に変えていく

(5) 資金の特性を理解して、持続化戦略を組み立てる

では、これを一つ一つ見ていきましょう。



NPOの持続化を生み出す5つの視点

(1) 企業と違うNPOの強みを理解し、強化する

(2) 事業力と持続性確保を分けないプラットフォーム(舞台)を作る

(3) 役割を作り、人々に担ってもらう

(4) 関係者を協力者に変えていく

(5) 資金の特性を理解して、持続化戦略を組み立てる

第一に、NPOとは何なのかを、政府、企業との違い
でみていきます。
政府、企業、NPOの違いは、その「使うパワー」の違
いにあります。
3者のパワーの違いを見てみましょう。



政府は、武力で人々の力を結集する

政府の武力(物理的力)は、古来より、人々の力を結集し、社会的事業を遂行する大きなパワーだった。

中国・万里の長城
中国の歴代皇帝が、農民を、
権力で強制的に動員して建築。
始皇帝は、数百万の農民を動
員したと伝えられている。



企業は、お金の力で人の力を結集する

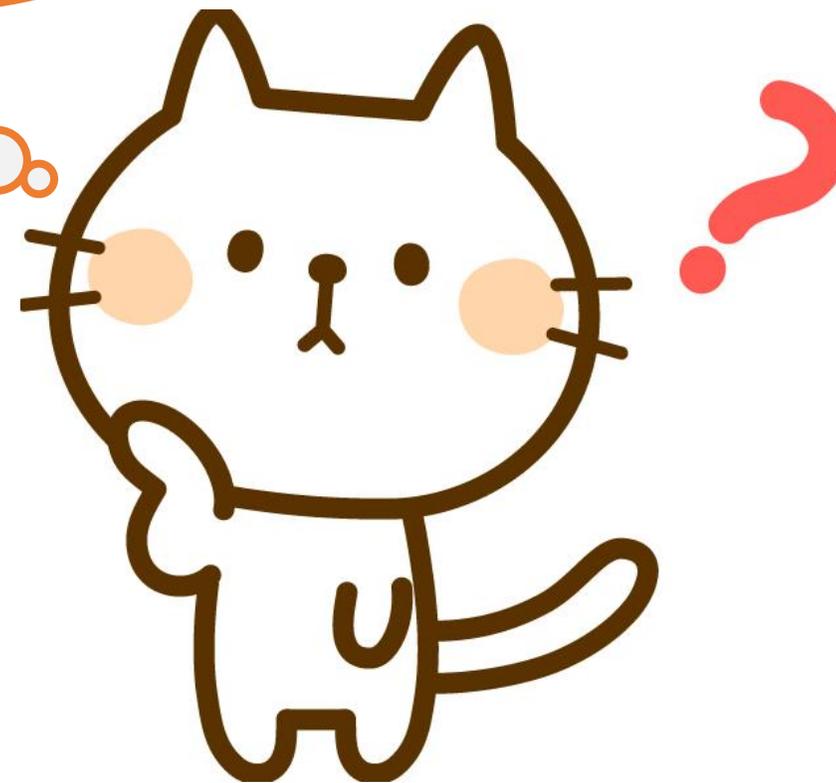
企業が使うのはお金(交換)の力である。お金は、人々の力を結集し、社会的活動を行う大きなパワーである。

米・ウォルマート
世界最大の230万人の従業員
を持つ企業。



ウォルマートのHPから

では、NPOはなんなの？



結論からいうと、NPOのパワーは、人々の協力にあります。

共有する目的の実現のために、人々が力を合わせる
ことがNPOのパワーの源泉です。



有名な人権団体アムネスティ・インターナショナルは、1000万人以上の活動への参加者がいます。この数が、世界の人権侵害を受けた人を助けることにつながっています。活動も寄付で賄われています。

ウィキペディアは、米国のNPOが運営していますが、その活動は、寄付と数え切れないボランティア（管理者および記事作成者）によって支えられています。

数が多ければいいというわけではありませんが、NPOの最大のパワーは人々の協力にあります。



有名な米国の経営学者ピーター・ドラッカーは、「企業の目的は顧客の創造にある」といいました。そして、NPOの目的は、「市民性(共同社会の担い手)の創造」といっています。

つまり、NPOは、社会的目的実現のための協力者を生み出し、その力を高めることで、社会を変えていく存在なのです。

非営利というのは、協力者の貢献をすべて目的に向けるための仕組みでしかありません。



企業は、お金の力で社会を変えていく仕組みです。
つまり、企業の強みは、お金です。

一方、NPOは、人々の協力で社会を変えてい仕組みです。つまり、NPOの強みは、協力です。

NPOの強みを強化するとは、協力者を質と量で増やすことです。

これは、企業はほとんど真似できません。

そして、**NPOの重要な評価指標**はそこにあります。



ここを理解すれば、持続化戦略の第一のポイントを抑えることができます。
では、その強みはどのようなマネジメントモデルで実現できるのでしょうか？



NPOの持続化を生み出す5つの視点

(1) 企業と違うNPOの強みを理解し、強化する

(2) 事業力と持続性確保を分けないプラットフォーム(舞台)を作る

(3) 役割を作り、人々に担ってもらう

(4) 関係者を協力者に変えていく

(5) 資金の特性を理解して、持続化戦略を組み立てる

多くのNPOは、協力者(または支援者)を増やすことが大変だと思っています。

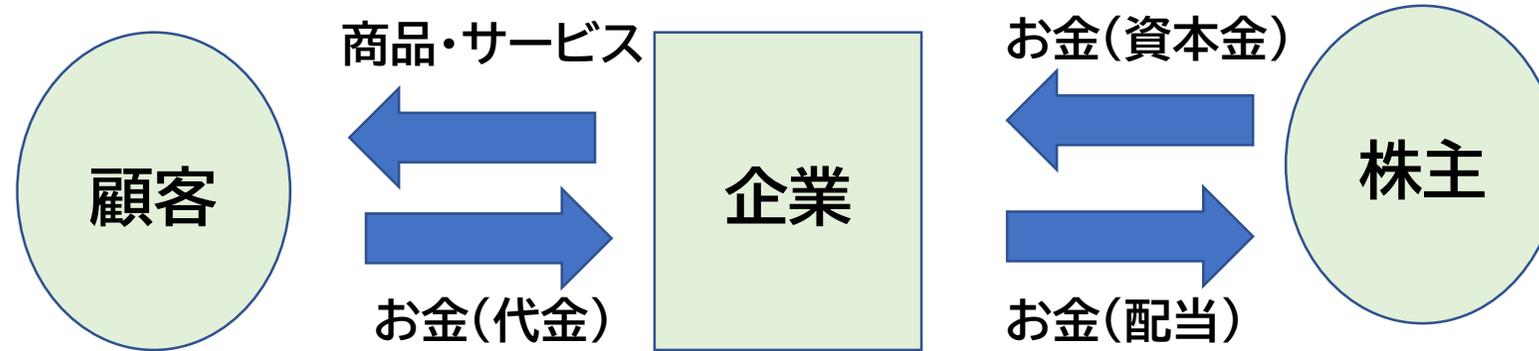
その大きな理由の一つが、事業に注力しているのに、協力者や支援者の対応をする余裕がない、というものです。

これは、NPOのマネジメントモデルを企業のマネジメントモデルと同じと考えていることから起こる考え違いです。

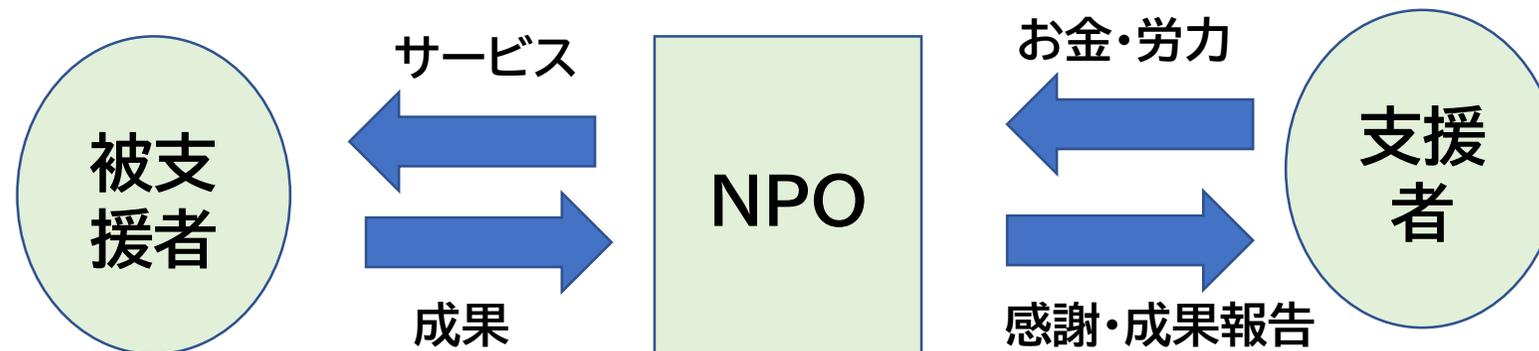


企業とNPOのマネジメントモデルを同じとみると

企業のマネジメントモデル



NPOのマネジメントモデル(しばしばこう考えられている)



企業の場合は、このマネジメントモデルで、上手くお金が循環するので、極めてスムーズに事業ができます。

しかし、NPOの場合は、このモデルだと、NPOは、被支援者と支援者の両方に違う活動を展開しなければなりません。力の股割きになってしまうのです。

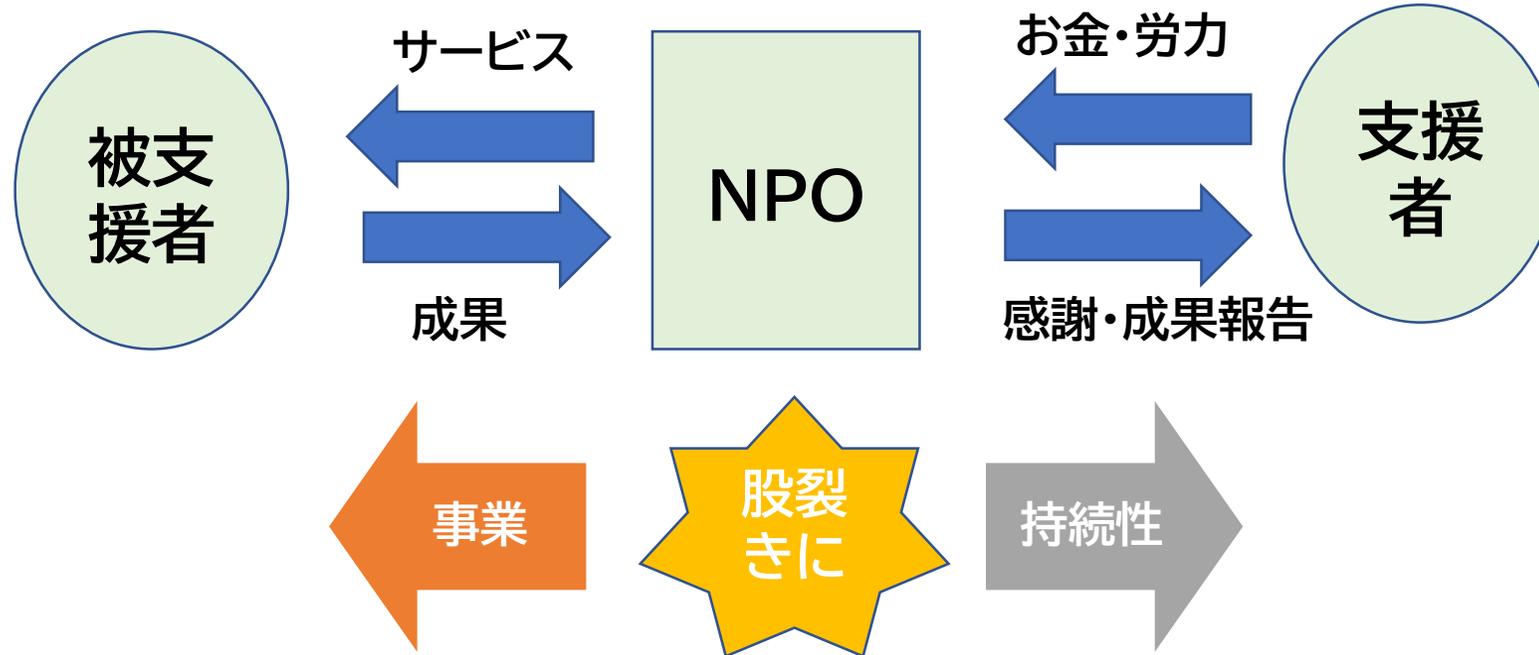
かつ、支援者に成果の報告だけで十分なのかが分かりません。これで上手くいくのかが、不明なのです。

そこで、事業成果を注力すると、支援者対応が疎かになる、という結果に陥ってしまいます。

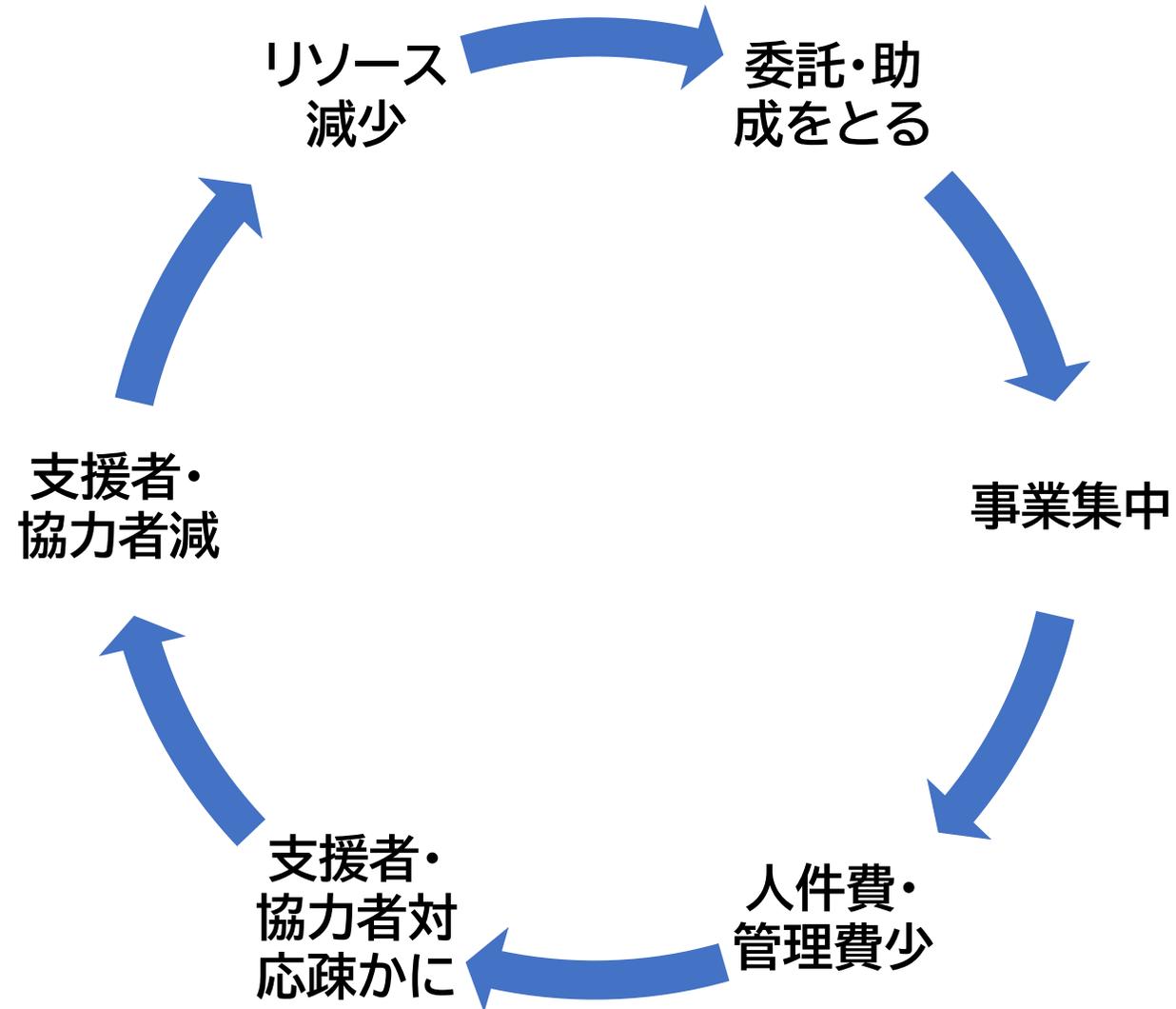


企業とNPOのマネジメントモデルを同じとみると

NPOのマネジメントモデル(しばしばこう考えられている)



助成金貧乏(委託貧乏)の構図



重要なのは、NPOのマネジメントモデルの考え方を
変えることです。

企業とNPOは違います。

企業のマネジメントモデルをまねる必要はありません。

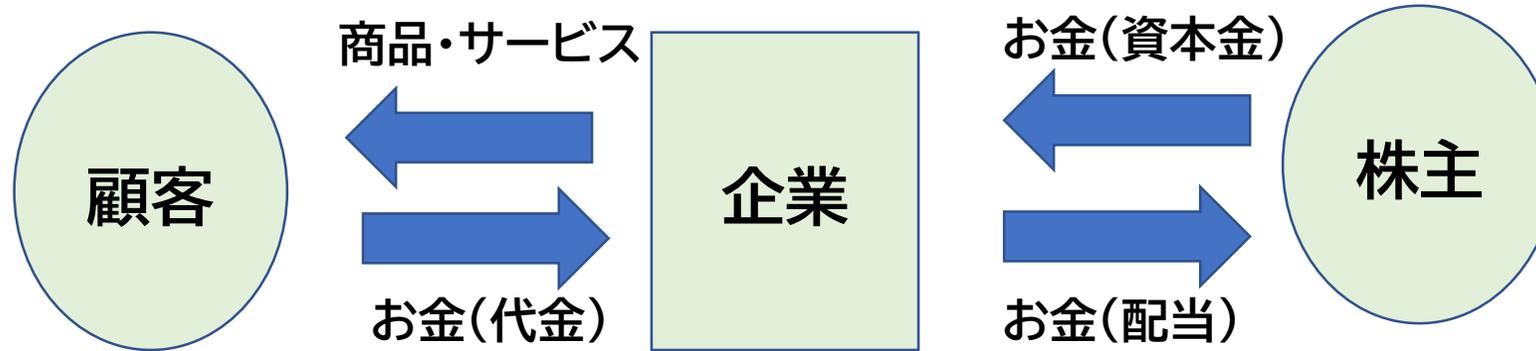
協力者は、NPOを支援したり、NPOの運営に協力するのではなく、協力者は、NPOと一緒に、役割を担って、問題解決に当たる者であると考えましょう。

「協力の輪」をつくるのです。



企業とNPOのマネジメントモデルを同じとみると

企業のマネジメントモデル

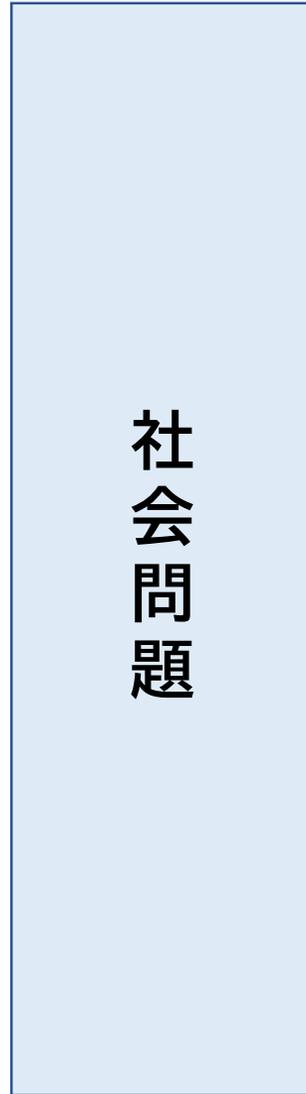
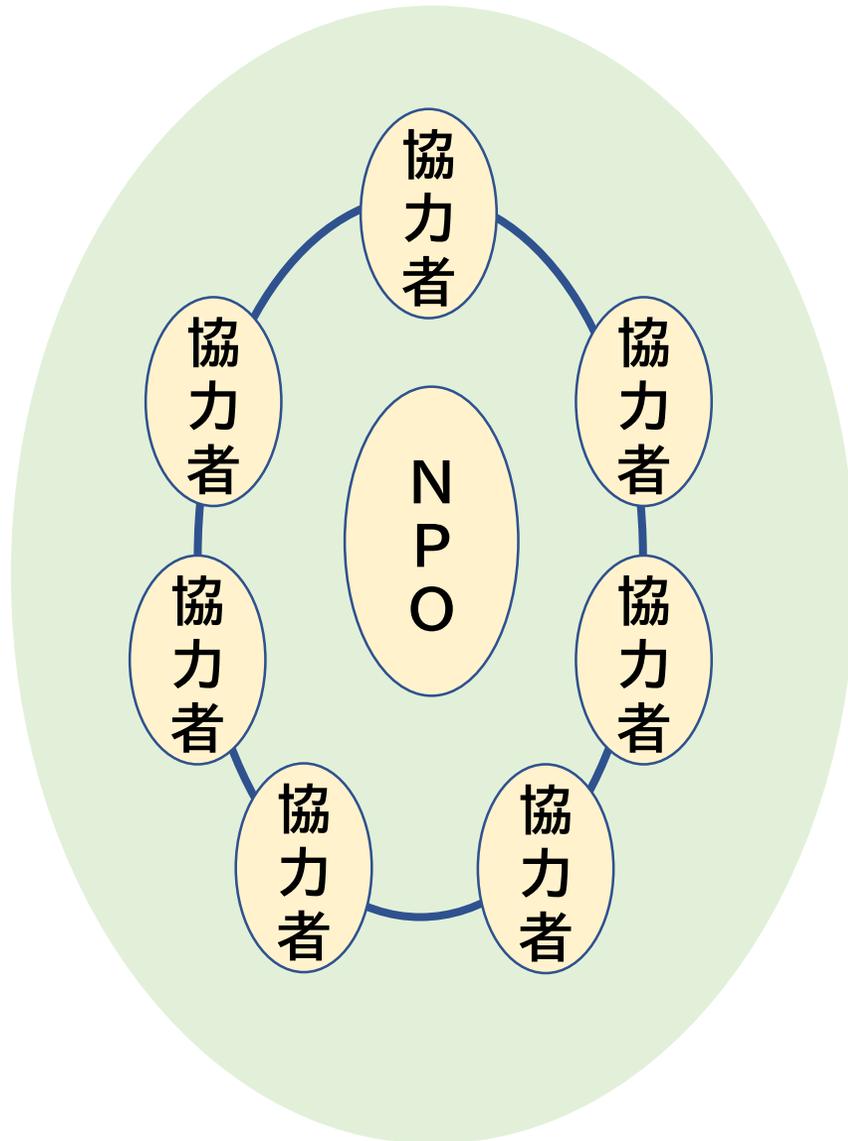


NPOのマネジメントモデル(しばしばこう考えられている)



これからのNPOのマネジメントモデル

社会問題解決のプラットフォーム
(協力の輪)



このモデル(協力の輪)においては、協力者は、組織の内部で活動してくれるボランティアや寄付者も含まれますが、むしろ、組織の外にいて、一緒になって問題に取り組んでくれる協力者を第一に考えていきます。



このようなモデル(協力の輪)をイメージすれば、協力者が増えれば増えるほど、なんとかしたい社会問題を解決できる力は大きくなります。

自分で事業に注力するだけでなく、協力者を増やすことに注力すれば、自分の事業も少ない力で済むようになります。

より小さな力(少ないコスト)で、より大きな成果を生み出せます。

つまり、持続性を強めながら、事業遂行力を上げることができるのです。



多くのNPOが、社会課題解決力を向上するためには、自団体のサービス提供力を上げることをめざしています。そのために支援者をより集めようとしています。(個人モデル)

しかし、重要なのは、協力者を増やし、社会問題に取り組む地域をつくることです。(社会モデル)

もちろん、その中で、自団体の問題解決力も一緒に向上させていくことができます。(統合モデル)



企業とNPOのマネジメントの違いで、しばしばいわれることは、「企業はなんでも自分でできることが推奨される。NPOは自分でできることでも、自分でしないでお願いできることが推奨される」というものです。

NPOは、一人でできることも、一人でしない。手間はかかりますが、結果としてより大きな成果が見込まれるのです。



そして、このようなモデル(協力の輪)におけるNPOの仕事は、プラットフォームをつくり(もしくは舞台をつくるといった方がいいかもしれません)、運営することです。

問題解決の舞台を作り、役割を生みだし、協力者に舞台上がってもらい、活躍してもらおう。その時、NPOは、一種のプロデューサー兼監督ですね。協働するプラットフォームを作り、運営するということでは、協働のプラットフォーマーと呼んでもいいでしょう。



小さな団体・活動を始めたばかりの団体は、なかなか舞台を作ろう！といってもどうしたらいいかわからないかもしれません。

その時は、**団体の活動に協力してもらおうボランティア・プログラムや他団体との連携体制(協力の輪)を作っていくことを考えましょう。**大学、社協、企業、行政、他のNPOなどとどう協力できるかを考える。それも、自分に協力してもらっただけでなく、相手の役にどう立てるか？相手の活躍の場をどれだけ作れるか？どのように役割分担できるか？を考え、そのプログラムを作っていきましょう。



さて、協力者のプラットフォーム(協力の輪)を作ることで、コストを小さくすることはできますが、収入を増やすこと、とりわけ自主財源を増やすことは、また別の話です。

次に、**協力者を増やすことと、自主財源を増やすこと**の**つなげ方**をお話しします。



NPOの持続化を生み出す5つの視点

(1) 企業と違うNPOの強みを理解し、強化する

(2) 事業力と持続性確保を分けないプラットフォーム(舞台)を作る

(3) 役割を作り、人々に担ってもらおう

(4) 関係者を協力者に変えていく

(5) 資金の特性を理解して、持続化戦略を組み立てる

ここで考えることは、この舞台(プラットフォーム)に、
どういう形で、関係者にあがってもらえるのか？とい
うことです。

その時、**重要なのが、明確な役割をつくること**です。
役割には名前がある場合とない場合がありますが、
あった方が、担い手が自分がすることがはっきりわ
かるというメリットがあります。



役割はあるものではなく作るもの(創造するもの)です。

その人にあった役割を作ること、多くの人を協力者にできます。

例えば、ある子ども食堂は、企画係という役割をおいています。子どものために何か貢献したい、しかし、子どもと直接関わり合うのはちょっと苦手だ、という方のために、食堂で行うイベントの企画をする担当です。こうすることで、関わりにくい人も協力者になれるのです。

これもコストを下げる効果があります。



この役割に資金的な支援をするという役目を組み込むというのが、まず自主財源を増やす一つの方法です。

たとえば、国際的な子ども支援団体ワールドビジョンは、協力者に「チャイルド・スポンサー」という役割名称を与えています。

あしなが育英会は、支援者・協力者に「あしながさん」という役割名称を与えています。

役割が担う活動(お金を出して支援する)が、協力のプログラムになります。

その役割が何をするか分かりやすいですね。



この社会には、もともと、お金を出す、支援するという役目がセットされている役割があります。里親(フォスターペアレント)、スポンサー、サポーター、オーナー(ex. 棚田オーナー)、アダプト(養子にする)などです。

そのような役割を設定することで、人は、支援者としての自分の関係性を自覚するようになります。この場合、**ポイントは、NPOの支援者になってもらうより、被支援者の支援者という位置づけをとること**です。関係性は、NPOより支援対象とリンクした方が、より強まります。



ここでも、企業との違いは明確です。
企業は、商品をつくって顧客を生みだすことで持続
していきます。

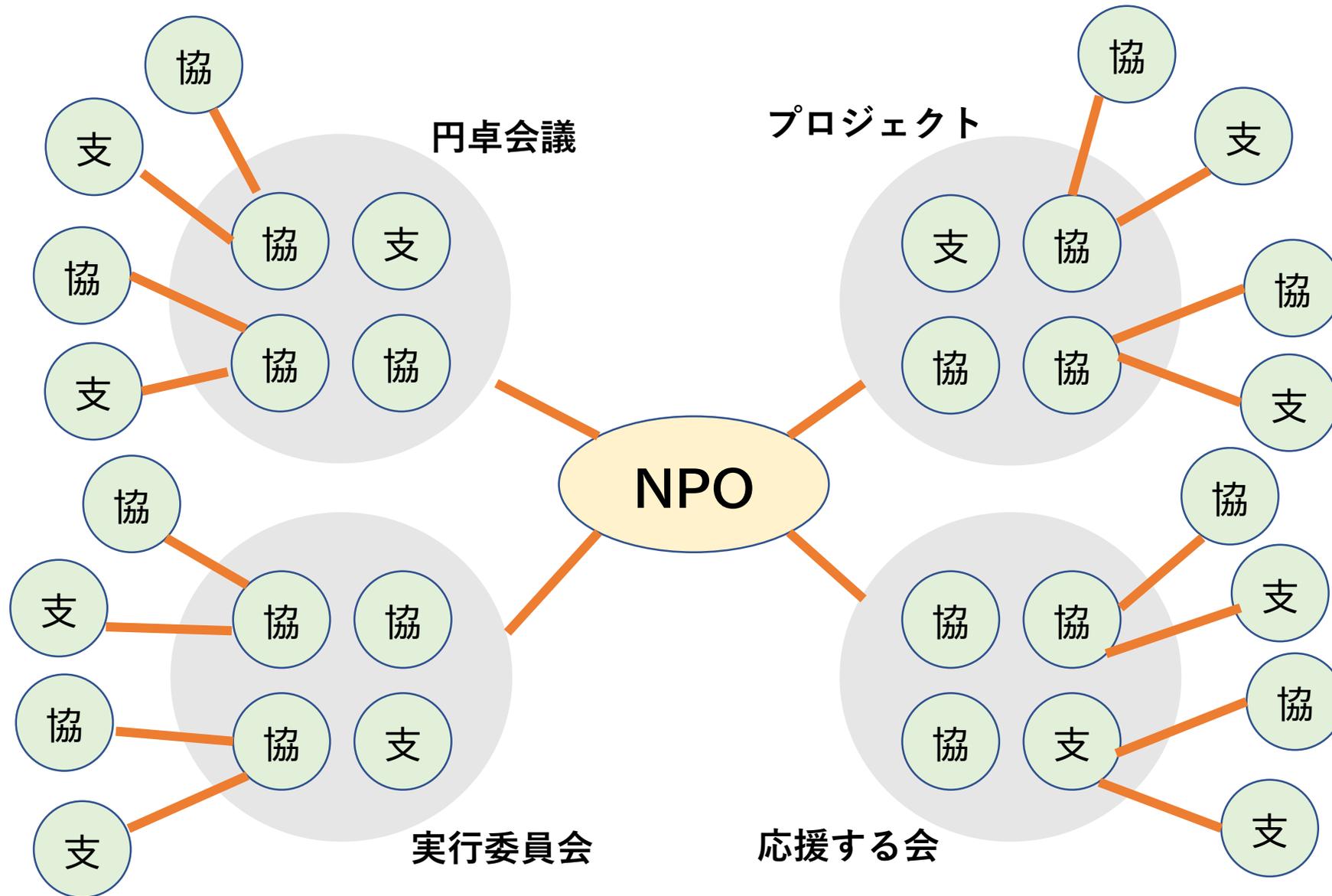
**NPOは、協力のプログラムとそこでの役割をつくる
ことで、協力者を生みだし、活動を強化し、持続性を
高めていくのです。**



別の持続性を強化する役割の作り方もあります。
協力者を増やすプログラム作成には、たくさんの小さな舞台を作る方法が有効です。プロジェクト、協議会、応援する会、円卓会議、実行委員会などを作って、キーとなる人(ハブ)にそこに入れてもらい、その小さな舞台をマネジメントすることで、より多くの協力者を増やしていけます。



協力の輪は舞台とハブ(キー)となる人・組織を核に広げていく



この時、**応援する会や支える会など、資金提供を役目とする役割をつくる**こともできます。
また、プロジェクトや協議会で、**協賛会員**などといった支援者の役割をつくることもできます。
これにより、収入を増やすことに貢献する役割をたくさんつくることができます。



このような小舞台を作ることで、協力者の活躍の場はふえていきます。協力者は、この各小舞台で役割を担って活動することで、主体性と全体のプラットフォームへの帰属感を強めていきます。小舞台もできるだけ、運営責任者を置いて、自主的に活動できるようにしていきましょう。NPOの負担が減ります。

大切なことは、**協力者を、NPOに帰属させるのではなく、目的遂行の大きなプラットフォーム(物語)に帰属感をもってもらうこと**です。



協力者が、主体的になり、また帰属感をもっていくと、ファンドレイジング(資金集め)が楽になります。
協力者が、自主的にファンドレイジングをしてくれたり、さまざまなリソースを持ってきてくれます。
ファンドレイジングにおいて、本来NPOのファンドレイザーの仕事は、自分だけでお金を集めることではなく、地域の人々をファンドレイザーにすることにあります。



他団体にも協力者となってもらって、一緒にプラットフォームをつくれば、他団体も資金集めを協力してくれるようになります。
他団体と競争せず、全体でリソースを増やすための協働がすすむのです。



しかし、役割や舞台をつくっただけでは、まだその担い手を増やすには十分ではありません。各舞台に上ってもらう人を増やす手立てを講じる必要があります。

そこで、無関係者を関係者に、関係者を協力者に変えていくことをしていきます。

これが、収入を増やす持続化戦略につながってきます。



NPOの持続化を生み出す5つの視点

(1) 企業と違うNPOの強みを理解し、強化する

(2) 事業力と持続性確保を分けないプラットフォーム(舞台)を作る

(3) 役割を作り、人々に担ってもらおう

(4) 関係者を協力者に変えていく

(5) 資金の特性を理解して、持続化戦略を組み立てる

協力者を増やすには、以下の3つの方策が重要となります。

1. いろいろな機会を捕まえて、役割の担い手を募集(お願い)する。
2. 相利を開発していく。
3. 関係者を協力者に変える物語(流れ)をつくる。の3つです。



このうち、1はお願いしていくので分かりやすいですね。後程の事例紹介でも出てきます。

2の相利開発は、とても重要ですが、昨年のWAMのセミナーで詳しく説明しましたので、今回は省略します。下記のURLをみてください。

https://www.wam.go.jp/hp/npo_learning/

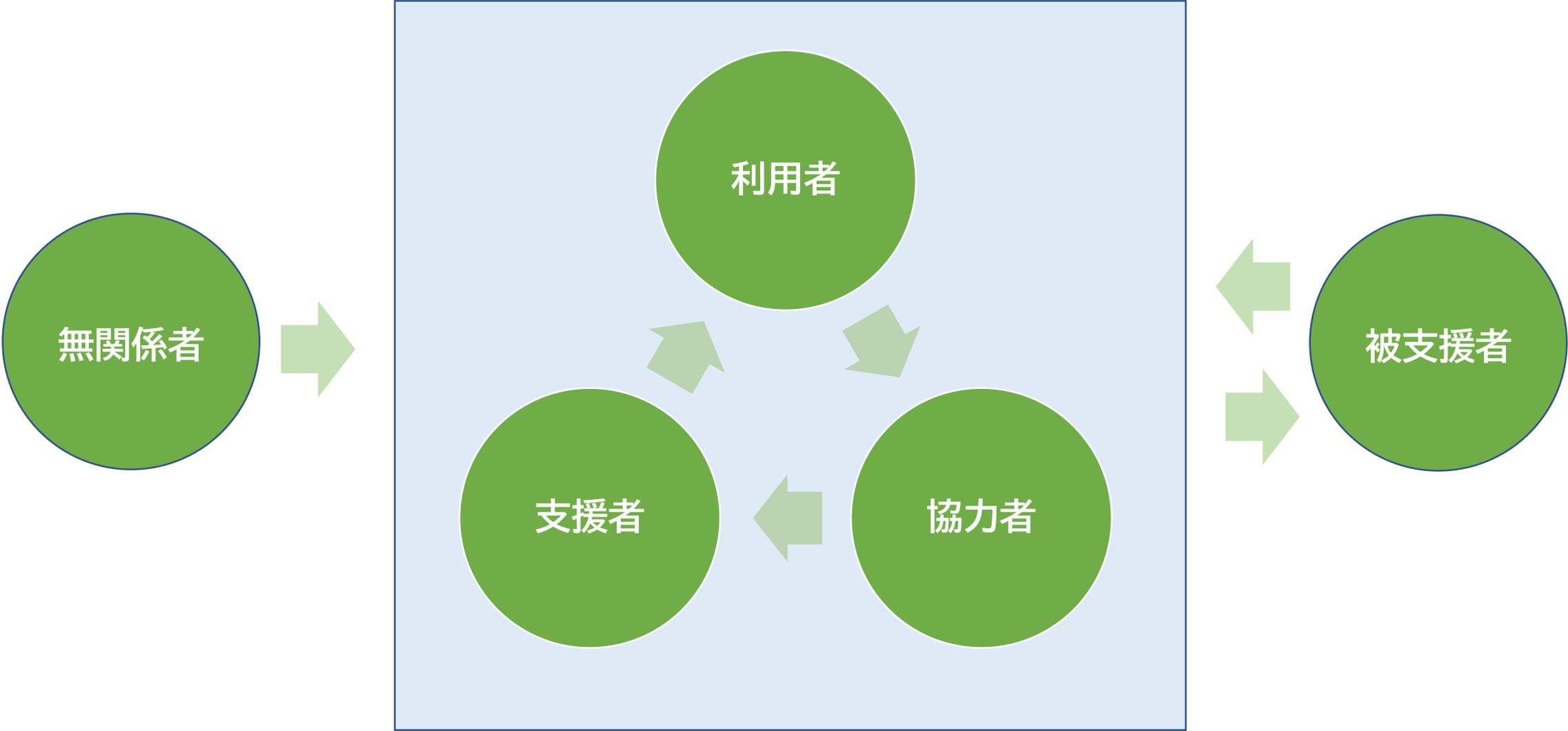
今回は、**3の物語(流れ)をつくる方法**を取り上げます。



NPOには、大きく分けて5つの関係者がいます。
被支援者、利用者、支援者、協力者、無関係者です。
この5者は、常に協力者がゴールになるように、関係性を動いてもらっていくというのがポイントです。
また、利用者⇒支援者⇒協力者⇒利用者という形で、対象者の関心に合わせて、複数の役割を移動していただく方法もよく取られています。



5つの重要な関係者



無関係者を関係者に変え、協力者になっていただくために、**起点となるのが、チャレンジ(挑戦)**です。何か困難で、一人では達成できないことにチャレンジし、そこで、支援や協力を求めていく。その支援や協力がなければ何か明確なゴールが成し遂げられない。そのゴールが価値があるものであれば、人々は支援や協力をする機会が得られます。



これは、**一種の冒険の物語**のようなものです。
多くの冒険の物語は、目的地に向かって旅に出ます(これも一つのチャレンジです)。仲間を集めて旅していきりますが、たいてい大きな困難に直面します。つまりチャレンジが起きます。自分たちだけでは乗り越えられないチャレンジを新しい仲間の協力を得て、乗り越えていきます。そして、仲間を増やして、次の旅に出ていく。これを繰り返すことでゴールへと到達します。

チャレンジを積極的に起こして行って、そこで仲間を拡げていくわけです。

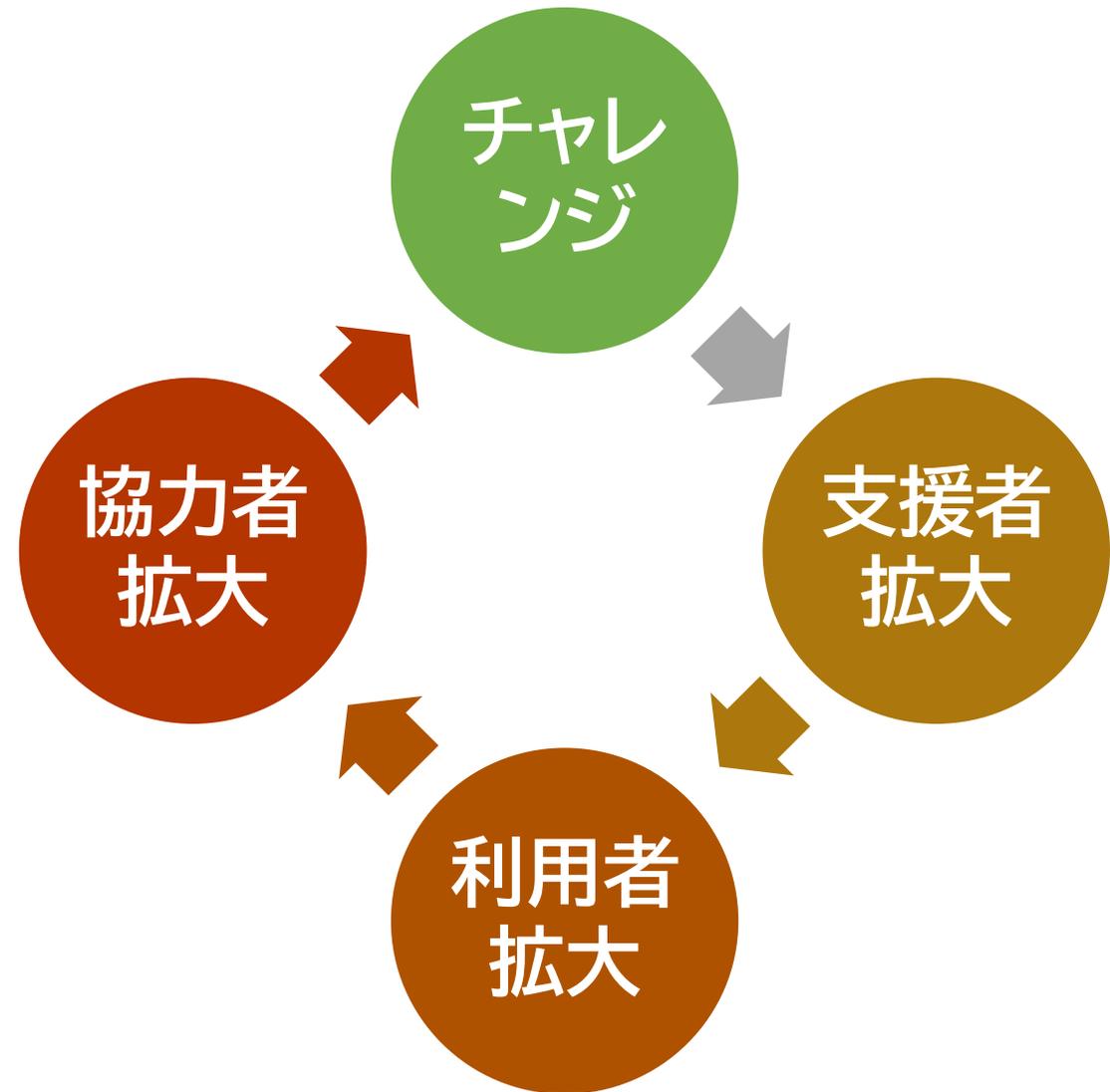


このチャレンジを起こし、繰り返すことが、支援者や協力者を増やし、収入を増やす戦略となります。チャレンジを起点とする協力者拡大戦略を採るのです。



チャレンジが起点となる

なお、この協力者、支援者、利用者
拡大の順序は団体や事業によって
違う。



たとえば、イギリスの最大の環境NPOであるナショナルトラストは、まず古城などの歴史的建造物が売りに出た時、それを買い取るために、支援者(寄付者)を集めます。寄付によって買い取った後は、ボランティアなどの協力者を募集して修復したり、古城ツアーを企画運営します。そして、そのツアーやグッズを買う利用者を増やしていきます。その利用者に、会員(協力者)になってもらい、名簿を増やします。

そして、新しい古城などが売りに出た時、その名簿をベースにさらに支援者(寄付)を集め、古城を買い取ります。古城などを買い取るというチャレンジを繰り返すことで、環境・歴史を守り、協力者を増やしていっています。



日本でも、湿地保全や古民家再生でこのサイクルはよく利用されます。最初の支援者が少ない時は助成金を使います。

北海道のある環境NPO(霧多布湿原ナショナルトラスト)は、湿地を保全するために、最初のチャレンジとして助成金で湿地に木道を作るなどして、ツアーが組めるようにしました。そして、旅行客を募集していきます。つまり利用者を増やします。利用者が増えてきたら、農協や漁協と組んで、体験ツアーを企画します。つまり協力者を増やします。その旅行者にファンになってもらい、支える会の会員になってもらいます。そして湿地が売りに出た時、その利用者や会員に寄付を呼びかけ、寄付金で湿地を買い取っていきます。



福祉の世界でも、情報誌を出す、居場所をつくる、子ども食堂をつくる、施設をつくる、新しいプロジェクトをつくる、事業を拡大する、など、NPOは常にチャレンジをつくっていています。

その**チャレンジを、無関係者を関係者に、関係者をより協力者にしていくサイクルを回す起点として活用していきましょう。**

チャレンジでは、PRやイベントを開催し、どんどんヘルプを求めていきましょう。

このようなサイクルを繰り返すことは、協力者に、さらに強い帰属意識と主体性を持ってもらえることにもつながります。



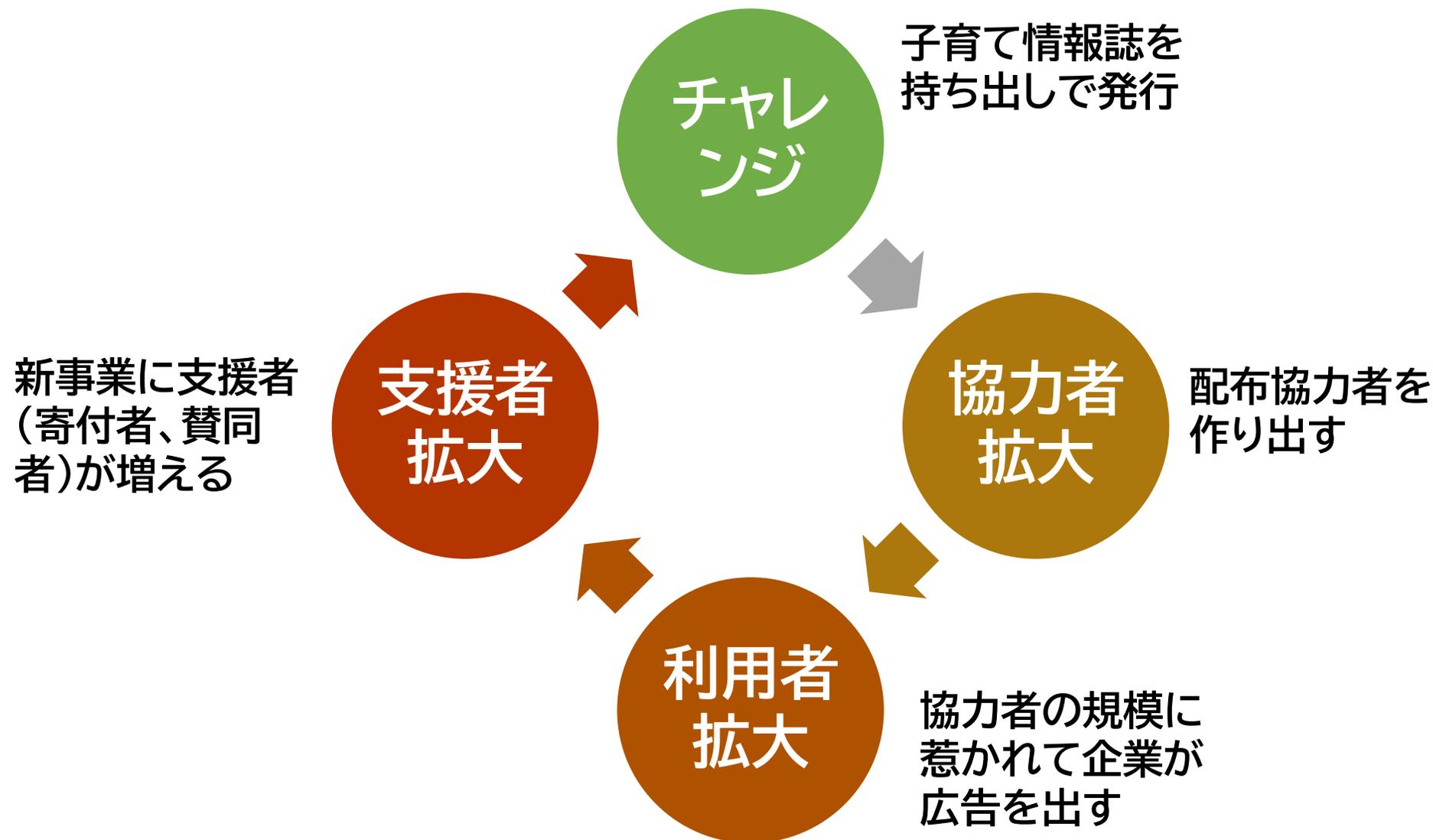
こうして協力者が増えると、利用者も増え、自主財源
づくりにも大きな効果があります。



高知県高松市にあるNPO法人わははネットは、子育て支援をしているNPO。高松市と協働で「おやこDEわはは」という子育て情報誌を年に6回無償発行している。2万5千部発行。毎号250万円コスト。県内の幼保277園が配布協力。うち55園は全戸4,832名に配布協力。他、店舗や施設1,043箇所が配布に協力している。これらの協力体制があるので、企業約30社が広告を出し、黒字で運営している。



わははネットの持続化戦略



このような**協力者のネットワークは、企業ではつくることはほぼ無理**です。
ここが、**企業に勝るNPOの優位性**となります。



利用者ではなく、協力者・支援者がたくさんいる団体は、何かするときや危機に強いのです。たとえば、クラブファンする時も協力者・支援者は、一緒に寄付を集めてくれます。行政から委託事業を採るときや企業と競争になったときも、協力者・支援者がいると行政はなかなか企業と競争させにくくなります。NPOへ仕事を出す方向にもいきます。

なにより、**帰属感の強い協力者・支援者は、企業のサービスとNPOの活動とは別のもの**であるとして、**離れて行ったりしません。**



さて、重要なのは、このような関係者を増やす戦略と、全体の資金戦略をリンクさせることです。そこで、視点の最後5番目が必要となります。



NPOの持続化を生み出す5つの視点

(1) 企業と違うNPOの強みを理解し、強化する

(2) 事業力と持続性確保を分けないプラットフォーム(舞台)を作る

(3) 役割を作り、人々に担ってもらう

(4) 関係者を協力者に変えていく

(5) 資金の特性を理解して、持続化戦略を組み立てる

今日は、助成金における持続化戦略がメインですので、助成金をこの関係者を増やす戦略にどう位置付けるかを見ていきます。
まず助成金の特長を再確認しましょう。

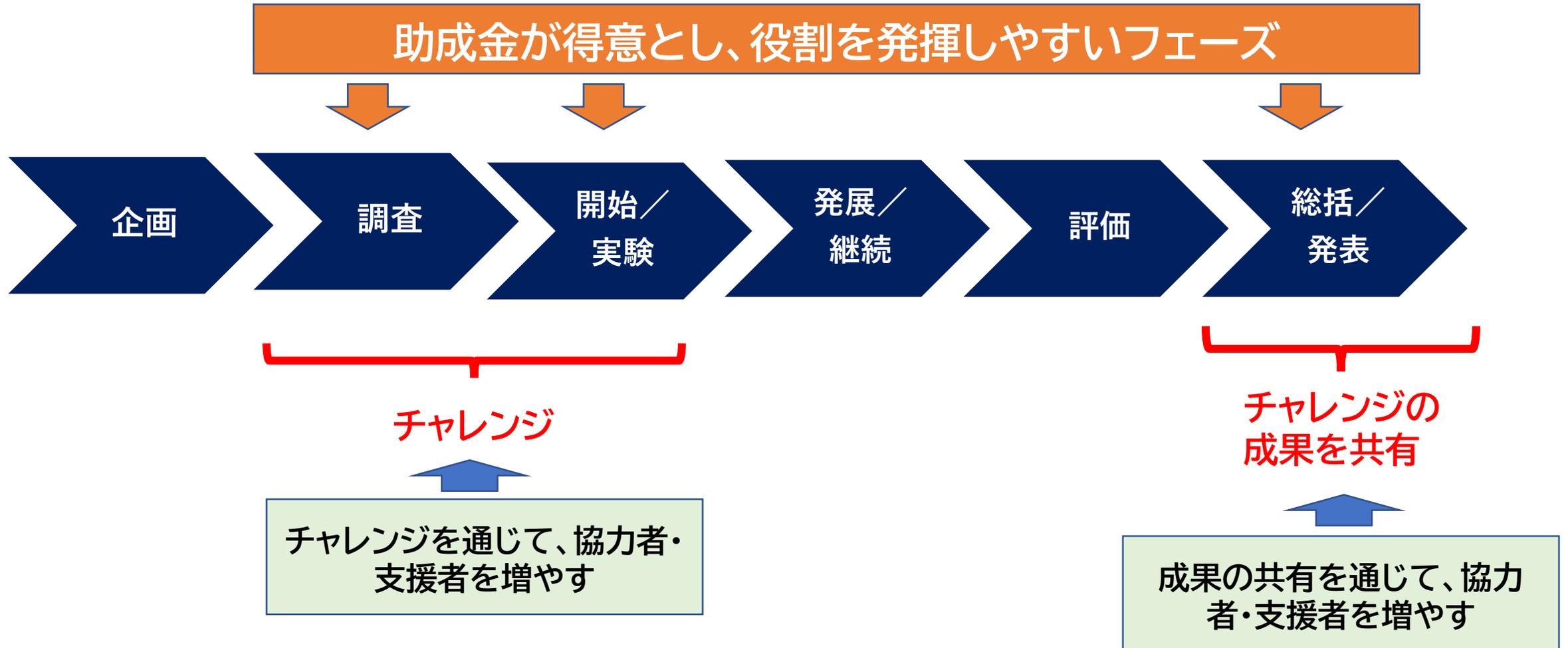


事業フェーズと助成金の活用

助成金は、なんらかの新しい段階に飛躍するか、これまでの成果を社会に広くひろめようという場合に役割を発揮する。



つまり、助成金はもっぱらチャレンジで使うお金



このように**助成金の位置づけを明確にすると、助成金が持続化戦略のどこにあるのかが分かります。**
そして、その後の持続化の流れもはっきりしていきます。



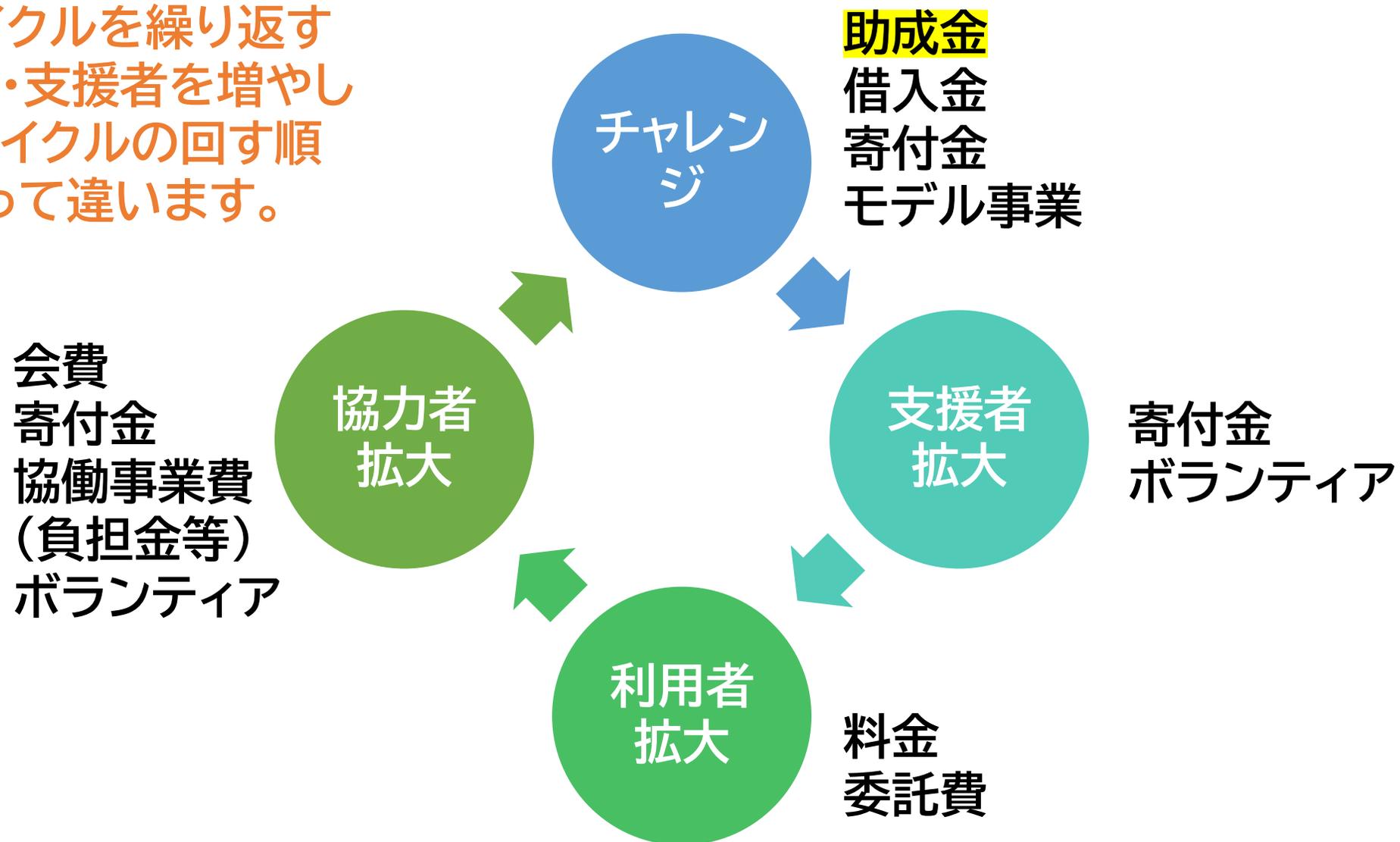
助成金をチャレンジの原資とし、そのチャレンジで、舞台や参加プログラムや役割をつくり、支援者・協力者を増やし、支援者⇒利用者⇒協力者というサイクルを回していくことで、より協力者を拡大していくのです。

こうして、収入を拡大し、コストを下げ、ストックを増やします。



チャレンジを起点とする持続性の拡大

このようなサイクルを繰り返すことで、協力者・支援者を増やしていきます。サイクルの回す順序は団体によって違います。



NPOの経営の安定には、収入源を多様化させることとよく言われます。

英米のNPOでは、助成金・補助金、対価、寄付金をそれぞれ3分の1ずつの目安にしていくこと、というのが一つの常識となっています。
このようなサイクルは、このような安定財源基盤をつくる上でも重要です。



さらに、自主財源(非指定寄付、会費、料金)は、剰余金を出すのに制限はありません。事業が、コストギリギリだとストックはたまりません。米国のNPOは、一般に、安定経営のために、1年分の事業費と同等以上の自由なストックを持つことが推奨されています。最低でも3か月以上です。今回のコロナのようなことがあっても、事業が継続できるために大切なのです。しっかりストック(正味財産)を蓄えていきましょう。



助成金の内容を企画では、その助成事業を通じて、
どれだけ、支援者、協力者、利用者を増やせるか。
その支援者、利用者にかんじて、協力者になって
もらえるのか、を助成事業にビルドインしておくこ
とが重要となります。

これにより、事業力を高め、コストを抑え、自主収
入を増やし、ストックを蓄えることができます。
多くの助成金申請は、その視点がないために、助成
金が切れた時の、持続化・継続化が困難になってし
まうのです。



助成金は、一般的には、管理費には出にくい性格があります。支援者、協力者を増やすのが、先に解説した企業的マネジメントモデルで、組織基盤強化と捉えると、なかなか申請内容に組み込みにくくなります。

あくまでも、**事業遂行のプロジェクトの一環という視点で、事業の中に、協力者等を増やすプログラムを組み込みましょう。**小さな舞台、役割をつくりましょう。

協力者を増やして、協力者の力で、地域力を高め、持続的に目的を達成するのです。



4. 事例紹介

① NPO法人トナリビト

山下さん、渡真利さん、発表ありがとうございました。

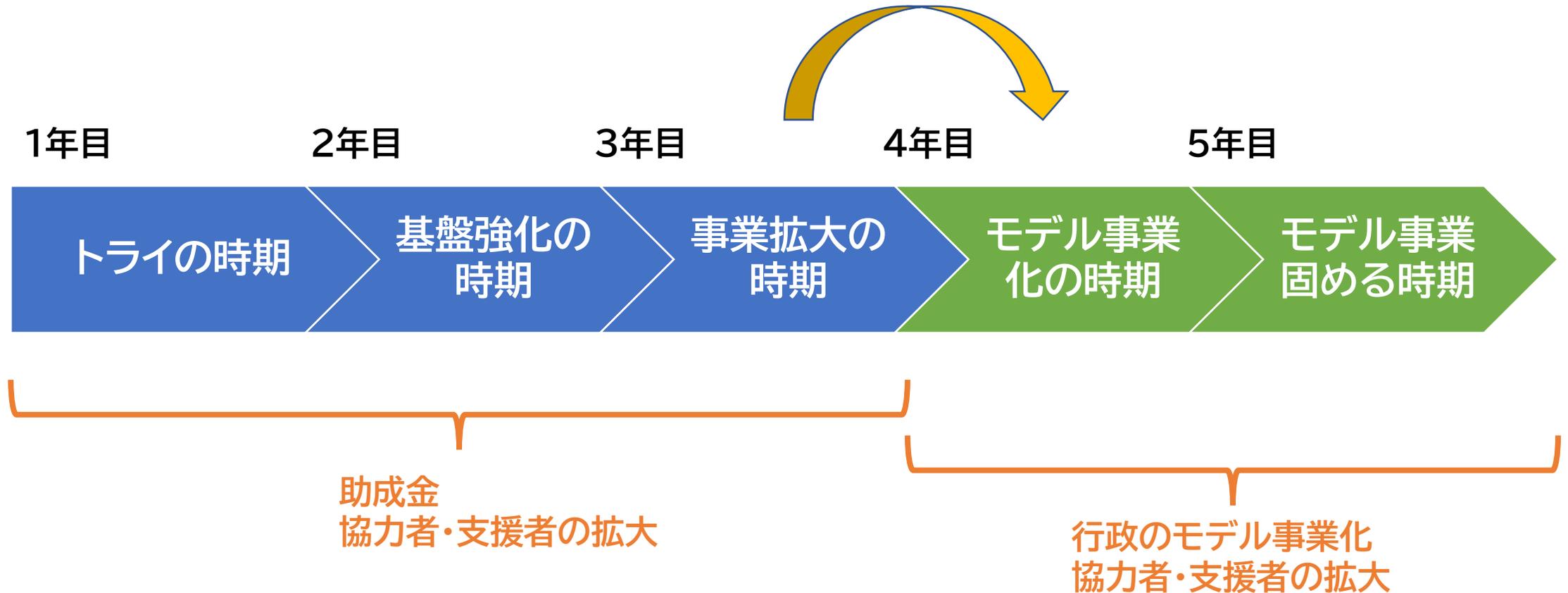
トナリビトさんは、助成金を「事業の立ち上げ資金」と明確に位置付けて、段階を踏んで着実に持続化へもっていつている点が特徴です。

助成金をチャレンジの資金とし、協力者・支援者、そして、協働する行政を得ていく道を、助成プログラムの中にしっかり組みこんでいます。

山下さんには事前に取材していたので、そこからポイントをお示しします。



トナリビトさんの事業持続化戦略



<p>1年目</p>	<p>【トライの時期】</p> <p>自分たちが必要と思っているニーズと実際のニーズのギャップなどを試してみて、軌道修正していく年。やってから分かることがたくさんある。</p> <p>有給スタッフ1人 ボランティア1人 サポートスタッフ6人 (古参のフルコミットのボランティア)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 助成が出ている間に長期的なサポートしてくれる人を見つけることが必要。助成金はなくなるし、仕事が忙しくなる前を見つける。 • 月々のインカムを固める。マンスリーサポーターをコアと考え、集めた。 • いろんな異業種交流会やいろんな施設、行政などに営業。どこに話をしてどこにつながるかが分からないので、かたっぱしから電話。ニーズも確かなので、物件や人を探しているということでまわりまわった。 • いろんなセミナー、融資や企業のセミナー、団体を運営するセミナーに行った時に、やりたいことを言ったら人につながっていった。サポーターになってくださいとはいわずに、こういうことをやりたくて、応援してほしいと語った。チラシとマンスリーサポーター制度(月3000円、5000円、1万、上は自由とした)と銀行口座を書いた募集の資料をつくって、思いのある人にはすぐ渡した。 • 月に13~14万。30人~40人 3万くらい入れてくれる人がいたが、小さな金額を入れてくれるサポーターが多かった。 • イベントとかで、政治家ともつながりができた。その時にとりあげてもらったTVが地元大手の局だったので、後で他の局ともつながったし、サポーターも集まったきっかけになった。 • インスタグラム(250くらい)やフェイスブック(1500人と団体は800)をやって情報発信。サポーター向けはフェイスブックが強い。 • 組織図(シェアハウスで、管理人、イベント担当、ボーイズ担当、調理ボランティアとか担当を決めていて、ボランティアの役割を示し、被支援者に、こういう形でこういうサポートがあるというのを入れた。) • 一人でがんばっているのではなくて、みんなでやっていることをみせられる図をつくった。
------------	---	---

<p>2年目</p>	<p>【基盤強化】</p> <p>有給スタッフは変わりなし。ボランティアスタッフ(5人)を増やす。そのうち2人が3年目から有給へ。</p> <p>他に着物プロジェクトのボランティア42人 弁護士ボランティア8人</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 年度の最後の方にキャンペーンをした。クラブファンでマンスリーサポーター(月1000, 月3000, 月5000、月1万、あと自由)を集めた。 • アニュアルサポーター(企業向け) 年間3万～ (マンスリーもある)。アニュアルサポーター(個人) 年間3千円 • 着物プロジェクトが、二十歳の晴れ着を着れない若者に無料で来てもらってプロに写真をとってもらう。プロジェクトは、ネガティブにアプローチするものが多いので、誰でもはいつてきていいよ、とはならない。この分野の知識がなくてもはいつてきていいよ、誰でもできるよ、というプロジェクト。ボランティア42人。メディアがNHK以外ほとんどやってくれた。 • 3大奉仕団体(ロータリー、ライオンズ、YMCA)などに講演営業をする。 • お譲り品プロジェクト(地域の不用品を集めて、児童養護施設の卒業生にあげる) • フェースブックとインスタで物品の寄付を呼び掛けた。そのときから、物品がくるようになった。物品がなんでも揃うようになった。 • ラジオや新聞、テレビに出してもらえる関係性ができた。 • 危機管理などの必要から、弁護士さんのボランティアがはいつた。グループラインに法律相談を投げると、応えてくれる。
------------	--	--

<p>3年目</p>	<p>【事業拡大】</p> <p>スタッフを2人ボランティアから有給へ。 合計3人⇒4人 ボランティア6人～7人</p> <p>他に着物プロジェクトのボランティア46人 弁護士ボランティア8人</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 3年目の4月に、シェルターと相談窓口、居場所スペースを統合した。 • 居場所スペースを本格稼働しはじめた。 • 講演が増えたので、講師料収入が増えた。講師も最初はただでやっていた。 • 視察に來たり、視察には対応した。視察は無料。來た人にはサポーターになってくれるようお願いする。 • きものプロジェクトがあつてメディアとの関係が深まった。 • 規約や給与規則等をつくつた。自分たちで、社労士なし。 (内部の役割分担を強化) • 一般スタッフと管理スタッフをつくつた。 • 一般スタッフ:緊急対応があろうとなにがあろうとトナリビトの日常を支えてくれる。若者との日常を守ってくれる。会議にでなくていい。有給1人。ボランティア1人。 • 管理スタッフ:シビアな相談や若者対応をする。運営などを一緒にやっていくのを義務にしている。全員有給3人 • 緊急スタッフ:管理スタッフの中から、希望して準備が出来ている人を緊急対応スタッフ。有給2人。
------------	--	---

4年目

【モデル事業化】

熊本県から「子どもの権利
擁護事業」を受託
1000万

- 自分たちのやっているフィールドは、行政にすぐ分かる分野でないので、最初の3年は行政の役に立つこと団体になること。
- 毎年事業報告書等を県子ども家庭福祉課と市子ども政策課に毎年もっていった。
- シェアハウスに行き場がなくて来た相談の件数、入居者の相談、居場所スペースの利用者数や相談件数・内容などの実績をデータにしてもっていった。住居や露頭に迷った若者がどういうルートで漏れていくか、というのをパワポでスライドをつくってもっていった。冊子や事業報告書を置いたが、顔合わせに行くという感じ。担当者が変わってもそのまま継続。
- 最初は興味がなかったが、3年目になると、国の政策が打ち出されたときに、県や市は何もわからないので、それがなんなのか、どうしたらいいのかを教えてくださいという相談。
- 国の事業を見ている中で、どれだったら予算化できるかをみていた。それを、役員で県に挨拶にいったら、県はどうなっているかを聞きにいったら温度感を把握して、次は関係者と打ち合わせしましょうと帰ってきて、あとは全国の有識者とズームでヒアリングをした。熊本県の中で、関係する機関からやろうという人を集めて、それでプロジェクトをつくって、県にいった。有識者で、県に影響のある人もいれて、県庁にいった。それで、県予算で予算化となった。プレッシャーをいろいろな方面が与えていかなければいけない。

4年目	【モデル事業化】	<ul style="list-style-type: none"> • 県のメリットとしては、県の立てている推進計画でそこが進んでいないのを知っていたので、そこをトナリビトが進めれば、県にはメリットがありますよね。という打診をした。予算がついても予算がつかなくても、トナリビトはやるので、といったのが大きかった。 • 公募だが、公募の設計で、トナリビトの提案を考えて作るので、公募をとれた。県の担当が、トナリビトのHPの財政状況をみたといった。
5年目	【モデル事業を固める】	<ul style="list-style-type: none"> • 市も子どもの権利擁護事業やりたいと考えている。 • 次のチャレンジも始めている。親側の支援や、新しい「夜の居場所事業」を立ち上げて、助成金をとって、その後国の事業にしていきたいと思っている。

このように、きちんと段階を踏んで発展していく戦略があり、その下に、各段階ですることをしっかり実行していています。

トナリビトさんのWAMへの助成申請書には、「児童養護・社会事業等に関する普及啓発事業」、「支援者育成事業」などの協力者・支援者を増やす事業が明記されています。

このように、協力者・支援者を増やすプログラムを必ず入れていきましょう。



また、申請書には、見込まれる成果として、「個人レベルだけでなく、地域の企業にサポーターとして支援してもらえるようアプローチしていくことで、地域・県として子ども・若者たちを支援していく風土を作る」と地域全体で取り組む体制づくりも謳っています。

地域の各主体が活動に支援協力していけるようにしていています。



寄贈品プロジェクトのように、物を集める活動というのは、だれでもが参加できて、協力者・支援者を増やすのに有効です。

それを、フェイスブックやインスタグラムといったSNSでマネジメントしていています。名簿の代わりとなるもので、こういうITツールを有効活用して継続的協力者・支援者を増やしていくことができます。



また、**着物プロジェクトのように、だれでもが協力・参加できるプロジェクトをつくることで、協力者・支援者の輪を拡げることができます。**

メディアも取り上げやすいので、このような参加型のプロジェクトを開発することが重要です。



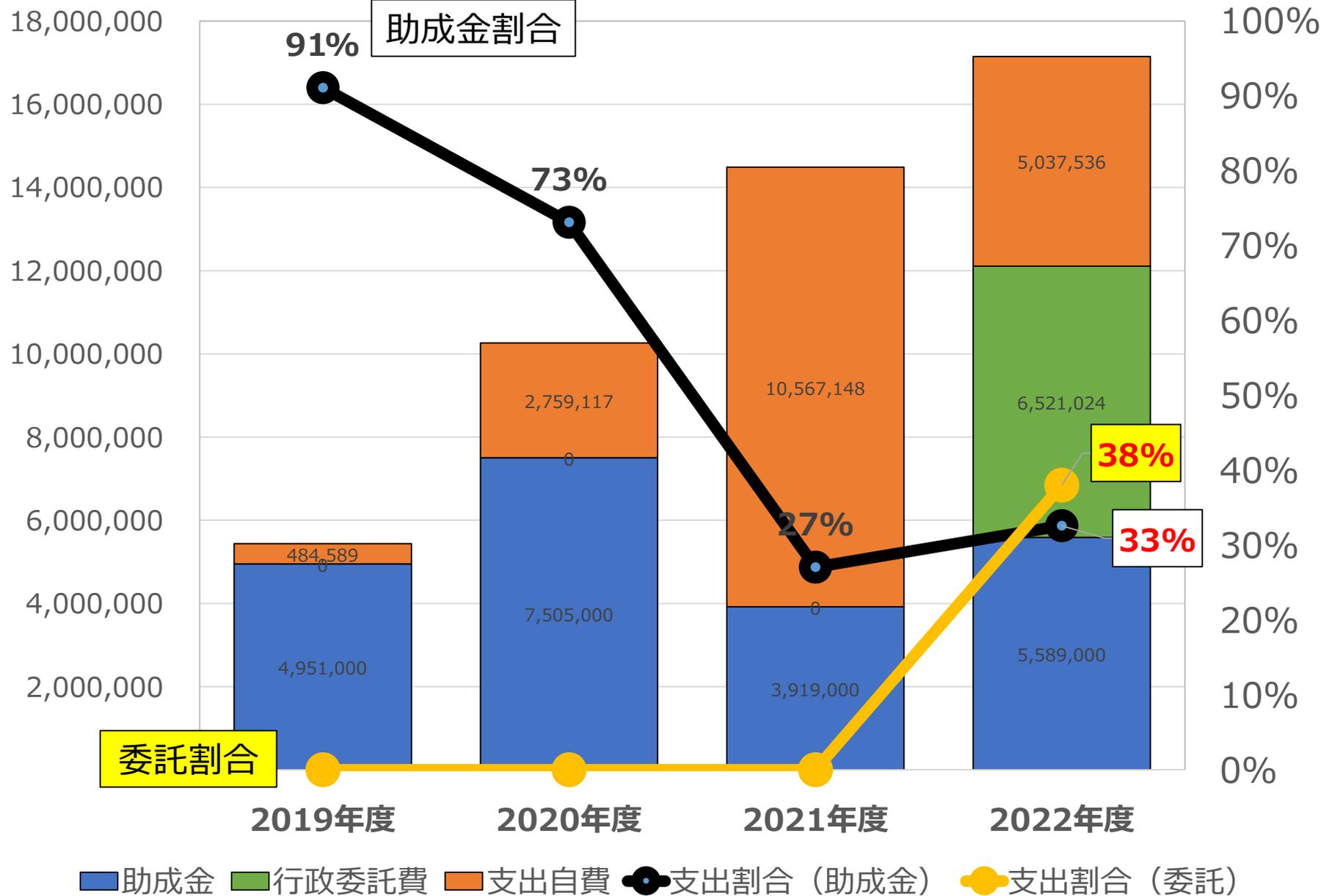
収入構成を見ても、助成金、委託事業(対価)、寄付金がほぼ3分の1ずつと、よいバランスをとった構成になっています。

また、寄付金・サポーター会費がしっかりあるので、資金ストックもできます。

ボランティアも事業力を強化し、コストを削減します。



事業規模推移 & 助成金・行政委託費の支出に占める割合



助成金をしっかり持続的事業をつくる開発費(頭金)と位置付けて、そこで、協力者・支援者を増やし、対価を払う行政(利用者)へもアプローチしていく段取を組み立てるといふ、極めて**明確な持続化戦略**を持っておられるのが素晴らしいですね。



5つの視点で見ると

(1)企業と違うNPOの強みを理解し、強化する	最初から、支援者、協力者を拡げることに注力していている。お金だけでない、 協力の輪を拡げる戦略 を最初から動かしている。
(2)事業力と持続性確保を分けないプラットフォーム(舞台)を作る	行政、地域の諸団体、メディア、ボランティア、支援者のネットワークを作り、さまざまな人が活動できる舞台(協力の輪)を作っている。とりわけ SNSを活用して、双方向の舞台 を作っている。また「 子どもの権利擁護事業 」では、 県内の関係団体の有志と協働 でプロジェクトを組み立てている。
(3)役割を作り、人々に担ってもらう	マンスリーサポートやアニュアルサポート などの役割を最初から作り、積極的に募集している。また、 着物プロジェクト、お譲り品プロジェクト など 参加しやすいプログラム で、協力の輪を拡げていている。
(4)関係者を協力者に変えていく	メディアや政治家、弁護士 などに、 チャレンジごとに関係を構築 し、支援者、協力者に変えていている。
(5)資金の特性を理解して、持続化戦略を組み立てる	助成金は切れるという前提 で、初期からサポートしてくれる人や機関を見つけて回り、また、行政のモデル事業⇒定常事業へともっていくという戦略を立てていた。

② 認定NPO法人豊島子どもWAKUWAKUネットワーク

栗林さん、山内さん、ありがとうございました。
WAKUWAKUさんの活動は、私も現場を見せて
いただいたことがあるのですが、本当に素晴らしい
ですね。

とりわけ、WAKUWAKUさんは、「持続化を生み
出す5つの視点」をしっかりと組み込まれて事業が進
んでいるのが印象的です。

WAKUWAKUさんの活動を、この5つの視点で見
ていきましょう。



NPOの持続化を生み出す5つの視点

(1) 企業と違うNPOの強みを理解し、強化する

(2) 事業力と持続性確保を分けないプラットフォーム(舞台)を作る

(3) 役割を作り、人々に担ってもらう

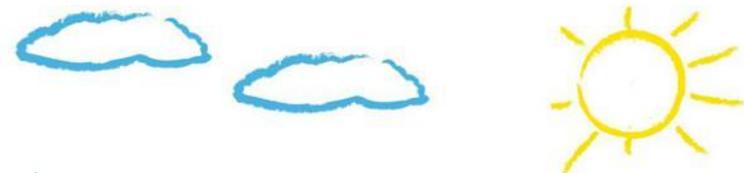
(4) 関係者を協力者に変えていく

(5) 資金の特性を理解して、持続化戦略を組み立てる

まず、NPOの強みである、「協力者の力を強くして、問題を解決する」です。

WAKUWAKUさんは、**ビジョンとして、「おせっかいの輪をひろげる」**を掲げています。





団体概要 2012年設立 2013年にNPO法人へ 2022年に認定NPO法人認証

ビジョン

おせっかいの輪をひろげる

ミッション

「**子どもの貧困**」をテーマに活動

地域の子どもの地域で見守り育てるために、さまざまな居場所を地域に創出し、それらが有機的につながる真のネットワークを構築し、子どもの未来に広く寄与することを目的としている。

活動概要

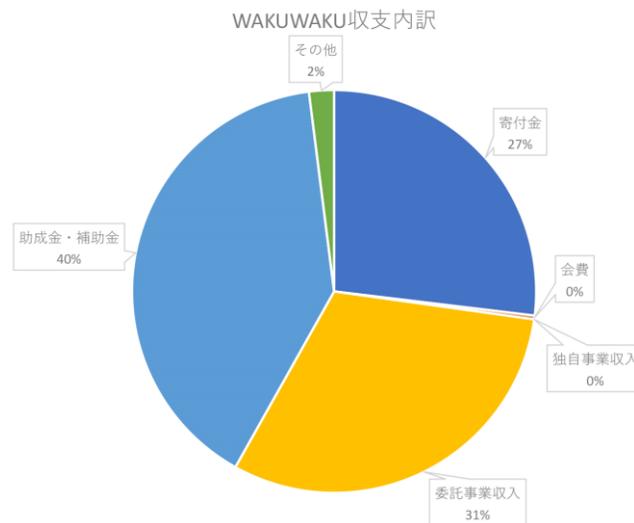
遊びサポート事業・学びサポート事業・暮らしサポート事業・おせっかい事業

組織体制

常勤職員4人 非常勤職員19人 会員20人 ボランティア300人
(支援しているひとり親・外国ルーツ・困窮世帯 1000世帯)

活動資金

2021年度 収入 68,089,269 円
支出 73,957,657 円



説明を聞いてもお分かりのように、地域の問題を、自分たちの力で解決するのではなく、**地域の人々の協力(おせっかい)で解決していこう**というビジョンです。

おせっかいする人・組織(協力者)を増やし、その関わりを強めることが、ビジョンとなっています。NPOの強みを理解し、それを強化していっているわけです。



NPOの持続化を生み出す5つの視点

(1) 企業と違うNPOの強みを理解し、強化する

(2) 事業力と持続性確保を分けないプラットフォーム(舞台)を作る

(3) 役割を作り、人々に担ってもらう

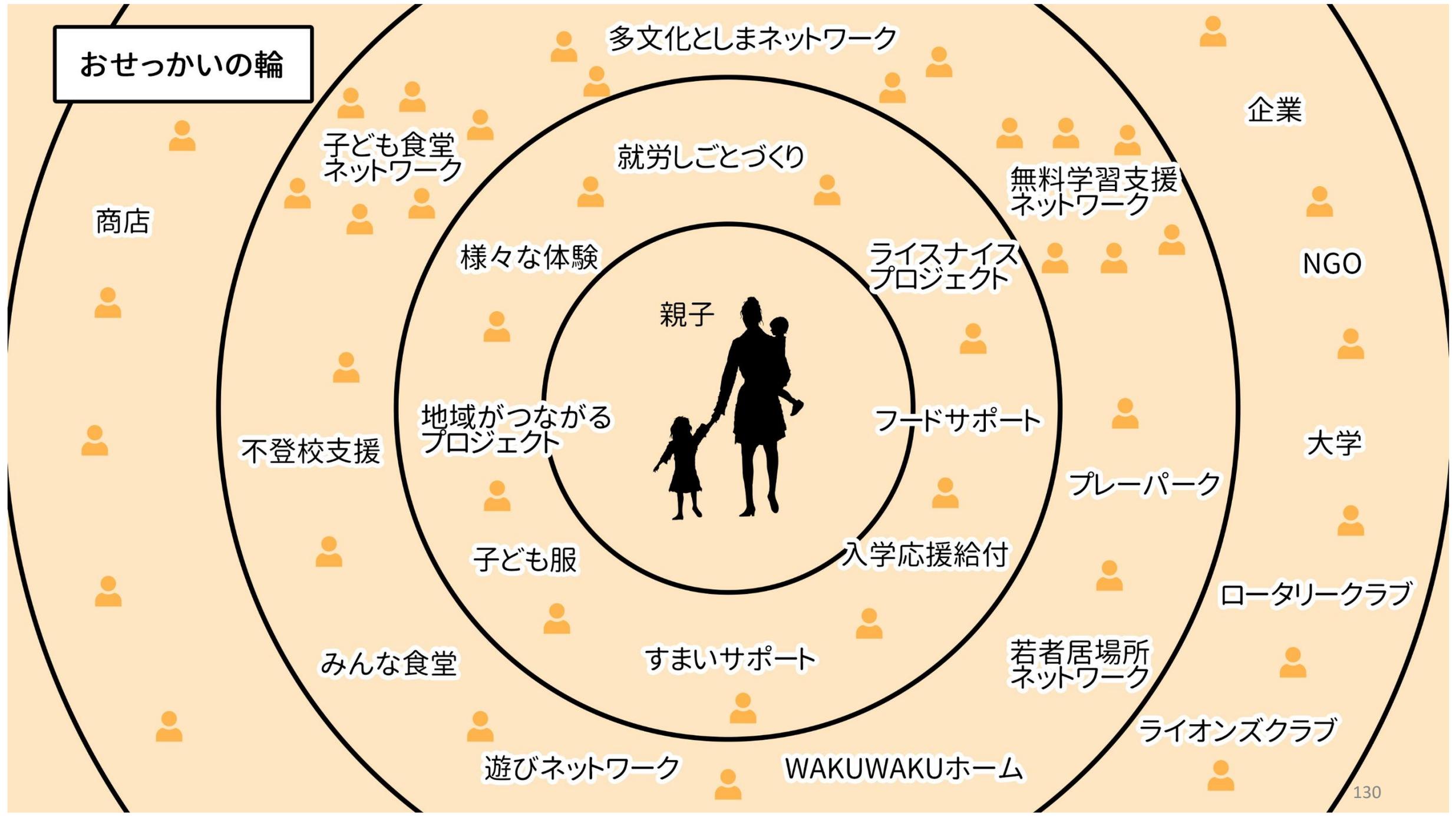
(4) 関係者を協力者に変えていく

(5) 資金の特性を理解して、持続化戦略を組み立てる

このようなビジョンを達成するために、「おせっかいの輪」というプラットフォーム(協力の輪)を構想しています。



おせっかいの輪



多文化としまネットワーク

企業

子ども食堂
ネットワーク

就労しごとづくり

無料学習支援
ネットワーク

商店

様々な体験

ライスナイス
プロジェクト

NGO

親子

地域がつながる
プロジェクト

フードサポート

大学

不登校支援

プレーパーク

子ども服

入学応援給付

ロータリークラブ

みんな食堂

すまいサポート

若者居場所
ネットワーク

ライオンズクラブ

遊びネットワーク

WAKUWAKUホーム

このおせっかいの輪は、被支援者を中心においたつながりをつくる役割分担のネットワークであり、プラットフォームです。

このおせっかいの輪が、地域共生社会をつくって
いっています。



成果の指標も、おせっかいが増えることに置かれています。つまり、協力者側に成果指標をおいています。



WAKUWAKUの課題解決のプロセス

個人の課題発見

- ・息子がアレルギー
- ・豊島区は公園や自然が少ない



プレーパーク(2004年)

地域で「自然の中で子育てしたい」子育て仲間ができた。子育て情報や思いを共有。



当時プレーパークへ遊びに来ていた中学三年生のT君のために自宅を開放して無料学習塾を2011年にスタート。T君を支援するための1000円カンパを募り100人ほどのサポーターが集まる。

ネットワーク設立(2012年)



T君を支援する過程で見えてきた孤食の問題を何とかしたいと思うように。

パントリーピックアップ(2018年)

WAKUWAKUの強みである地域ネットワークを作り支援の輪の拡大

ひとり親世帯の家庭などの生活困窮者に豊島区内の会場に直接来てもらい、フードバンクの食材や日用品などを自由に持って帰ってもらうプロジェクト。



WAKUWAKUホーム(2017年)

親子関係に煮詰まったとき、緊急にあずかってほしいとき宿泊機能を持つ拠点



ホームスタート(2016年)

家庭訪問型子育て支援

ホームスタート



＜共有する価値観＞
地域の子どもを地域で見守り育てる

＜子どものつぶやきをキャッチして、おせっかいになるプロセス＞

- ①子どもと大人が出会う。つながる。
- ②知っている関係になる。
- ③窮地に立ったとき、相談できる。
- ④異変に気が付く、気が付いたときにほっとかない。

※このプロセスの繰り返し。

＜プロセスの先(アウトカム)＞
おせっかえるが増える。地域のおとなが地域の子どもと直接関わる環境ができる。

子ども食堂(2013年)



地域資源掘り起こしが進む

無料学習支援、夜の児童館ピアサポート等

居場所を創出し、待つ支援だけでなく、支援を届けたい。妊娠、出産時から関わりたい。

このようなプラットフォームは、一気につくるもの
(ジグソーパズルを埋めるの)ではなく、だんだん積
み上げてつくっていくもの(森をつくるイメージ)で
す。
少しずつ積み上げていきましょう。



WAKUWAKUの課題解決のプロセス

個人の課題発見

- ・息子がアレルギー
- ・豊島区は公園や自然が少ない



地域で「自然の中で子育てしたい」子育て仲間ができた。子育て情報や思いを共有。

プレーパーク(2004年)



当時プレーパークへ遊びに来ていた中学三年生のT君のために自宅を開放して無料学習塾を2011年にスタート。T君を支援するための1000円カンパを募り100人ほどのサポーターが集まる。

ネットワーク設立(2012年)



T君を支援する過程で見えてきた孤食の問題を何とかしたいと思うように。

子ども食堂(2013年)



地域資源掘り起こしが進む

無料学習支援、夜の児童館ピアサポート等

居場所を創出し、待つ支援だけでなく、支援を届けたい。妊娠、出産時から関わりたい。

<共有する価値観>
地域の子どもを地域で見守り育てる

<子どものつぶやきをキャッチして、おせっかいになるプロセス>

- ①子どもと大人が出会う。つながる。
 - ②知っている関係になる。
 - ③窮地に立ったとき、相談できる。
 - ④異変に気が付く、気が付いたときにほっとかない。
- ※このプロセスの繰り返し。

<プロセスの先(アウトカム)>
おせっかえるが増える。地域のおとなが地域の子どもと直接関わる環境ができる

パントリーピックアップ(2018年)

WAKUWAKUの強みである地域ネットワークを作り支援の輪の拡大

ひとり親世帯の家庭などの生活困窮者に豊島区内の会場に直接来てもらい、フードバンクの食材や日用品などを自由に持って帰ってもらうプロジェクト。



WAKUWAKUホーム(2017年)



親子関係に煮詰まったとき、緊急にあずかってほしいとき宿泊機能を持つ拠点

ホームスタート(2016年)

家庭訪問型子育て支援

ホームスタート

NPOの持続化を生み出す5つの視点

(1) 企業と違うNPOの強みを理解し、強化する

(2) 事業力と持続性確保を分けないプラットフォーム(舞台)を作る

(3) 役割を作り、人々に担ってもらおう

(4) 関係者を協力者に変えていく

(5) 資金の特性を理解して、持続化戦略を組み立てる

このプラットフォームを実現するために、
WAKUWAKUさんは、役割と小さな舞台をたくさん作っています。
象徴的なのが「おせっかいさん」ですね。役割の機能
(すること)がしっかり明確にされています。



おせっかいさん(隣人による伴走支援)

子どもと場をつなぐ



- ・多様な関係構築
- ・子ども同士の繋がり

子どもと人をつなぐ



- ・子どもにアウトリーチ
- ・寄り添う支援
- ・地域での見守り

場と場をつなぐ



- ・地域での支え合い
- ・子どもの情報共有
- ・多様な支援の輪

つながりの支援で作る子どもたちのセーフティネット

おじさん
おばさん

夜の児童
館

子ども食堂
ネットワーク

こどもあそび
ネットワーク

学習支援
ネットワーク

多文化
ネットワーク

貧困・生活保護

ひとり親
家庭

外国籍

ネグレクト虐待

障がい

非行

不登校
ひきこもり

ホームスタート

ファミサポ

相談窓口

民生委員

CSW SSW

...公的支援

...民間支援

...地域市民

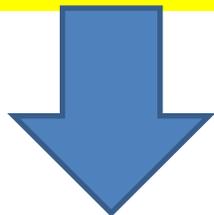
官民協働の「地域がつながるプロジェクト」事業

- ひとり親家庭・要支援家庭を対象として、お菓子等のプレゼントを、
- 訪問員さんがお子さんにお渡しする

7月～1月・・・支援対象児童等見守り強化事業

「毎月1度、子どもの見守り訪問」

- ・訪問対象世帯 200世帯
- ・対象世帯地域に住む、おせっかいさん(訪問員) 75名



地域住民による子どもの見守り支援の実現



12月のプレゼント

コロナ禍の中、如何お過ごしでしょうか。毎日の子育ては大変なことと思います。訪問員が、ご家庭にプレゼントをお届けします。不審者等も出現するご時世、訪問員がお子様の名前と顔を覚えて、外で会った時も見守れるようにしたいと考えています。「地域がつながるプロジェクト」ぜひご利用ください！

プレゼント (食材やお菓子など)	7月	8月 前半	8月 後半	
9月	10月	11月	12月	1月

【実施期間】 7月～1月、毎月1回 8月のみ2回
※訪問時にお子様「こんにちは」と挨拶させていただきます。お家でない方がいいという方は、近くの区民ひろば等で会うことも可能です。

【本プロジェクトの対象者】 このチラシが直接届いた豊島区に住まわれている家庭
お知り合いへの情報提供はご遠慮ください。

【お申込み方法】 こちらのQRコードの申込フォームよりお申し込みください。
https://forms.zohopublic.com/support1604/form/Urtb1ed77formperma/5ZaRgYgnK3SEpp8RkajKh5H4HdBeJ5TMtUusGRG1_d4

【お問い合わせ】 NPO法人豊島子どもWAKUWAKUネットワーク
〒171-0014 豊島区池袋3-5-2-21
TEL 070-3130-3745 FAX 03-3986-4556 Eメール info@toshimawakuwaku.com
●実施 NPO法人豊島子どもWAKUWAKUネットワーク ●事業主管 豊島区子育て支援課

申し込み締切 6/18(金)

それ以外にも、プロジェクトごとにたくさんの役割を作り出し、関係者を増やしていています。



官民協働の食料支援プロジェクト「ライス！ナイス！プロジェクト」を実施

- ひとり親困窮世帯を対象として、お米(5kg)、お食事券、
- みせしよくチケット、余剰食品等を区民ひろばでお渡し

第一弾 .. 12月12日、12月18・19日に757世帯
第二弾 .. 2月19・20日、2月27日に735世帯

ボランティアのべ400名以上

区内21箇所「区民ひろば」で実施することで、
小地域ネットワークの構築

令和3年度
としま子ども若者応援プロジェクト事業 第2弾

ライス！ナイス！プロジェクト

コロナウイルス感染拡大の影響で、不安を感じる生活が続いています。
そんな皆様を「食」の面から応援する「ライス！ナイス！プロジェクト」第二弾を開催します。
おいしい新米と地域のお店で使えるお食事券で親子で美味しいひと時を過ごしていただけたらと願っています。

【本プロジェクトの対象の方】
このチラシが直接届いた、豊島区に住まわれている親子

【お渡しする場所】
豊島区21拠点の区民ひろば等
(お申込み時に一か所をご指定)

【お申込み方法】
お受け取りに来たい区民ひろば等を選択し、必要事項をご記入の上、同封の封筒にてお申し込みください。
※申し込み締め切り2月4日(消印有効)

お渡しできるもの

- 1 宮城県産の美味しいお米 (5キロ)
- 2 お食事券 (1500円相当分)

豊島区「としま子ども若者応援基金」で購入した
東京池袋西ロータリークラブ、東京豊島東ロータリークラブ、
東京豊島ライオンズクラブ、ロイヤル商事株式会社、
株式会社ローヤルエンジニアリング寄付金で購入した

地域のお店で使える

としま子ども若者応援プロジェクトは、
としま子ども若者応援基金を活用した事業です。
SDGsの推進として地域全体で「支援の輪」を広げる取組みです。

裏面もご覧ください▶



空き家を利用して
町中に『子ども部屋』を
増やしませんか？

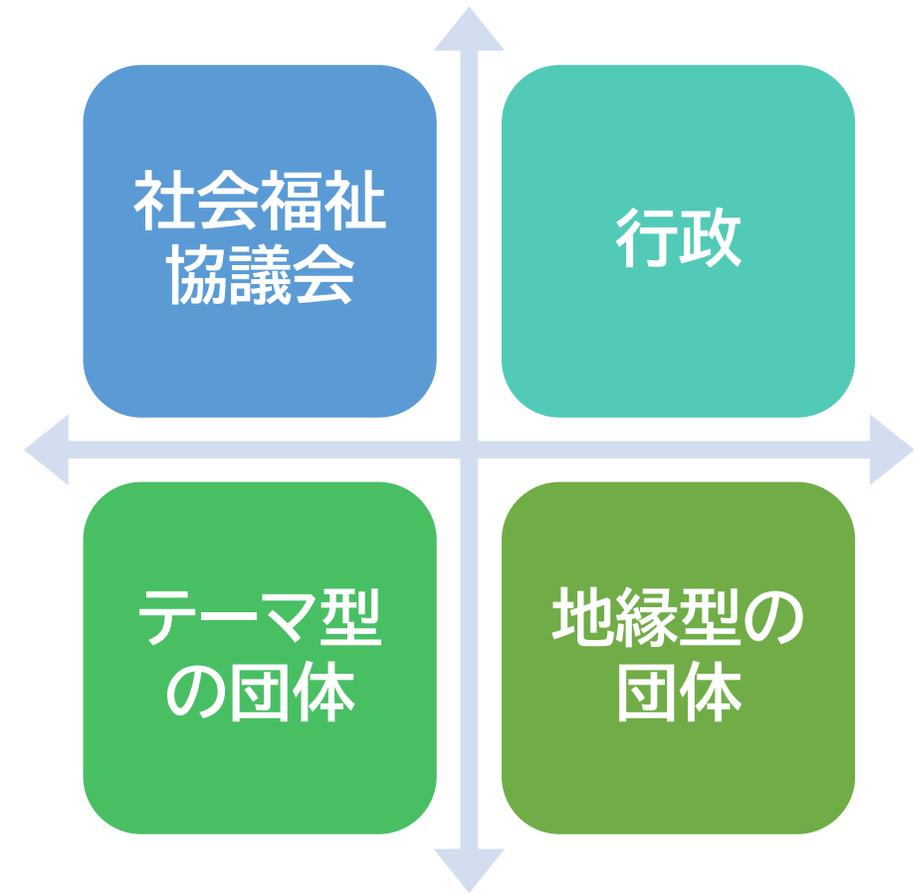
小さな舞台(プロジェクト)もたくさんつくって、地域のハブとなる人たちにそこで役割を生みだしていき、関係者を協力者にしていっています。



豊島みんなの円卓会議

2019年から開始。

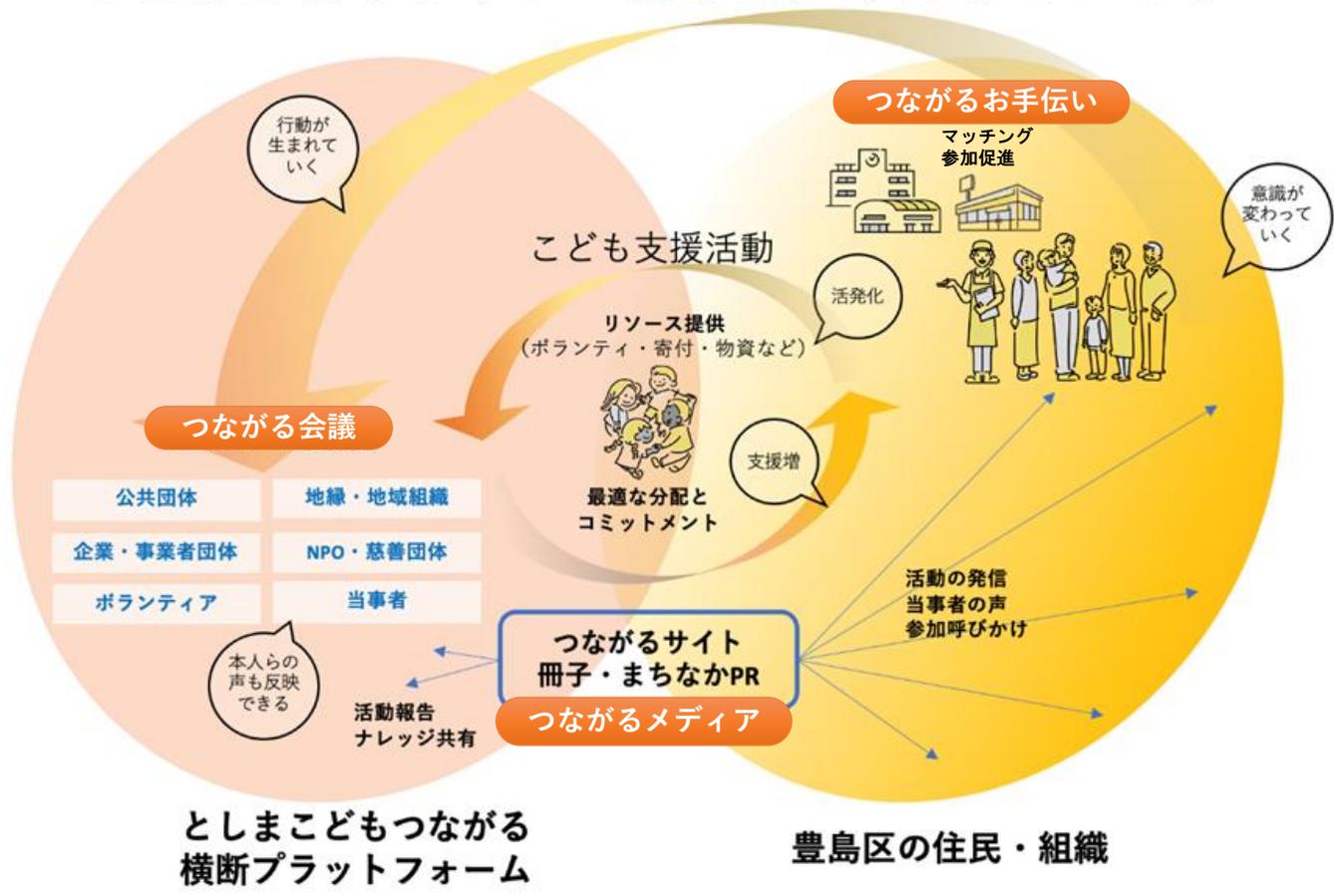
区役所の関係部署の部長、課長、係長、民生委員会
会長、保護司会長、社協、民生児童委員、主任児童
委員、PTA 会長、町会役員などが一堂に集まり、
子どもたちの課題を一緒にご飯を食べたり
しながら、課題を共有する。問題があるときは、
どこにどう働きかけたらいいかを相談できる。
記録は取らない。肩書をおいてくる。そういうそ
こでの発言は責任を取らないというルール。年
に2回。その信頼関係で、さまざまな相談ができ、
アドバイスがもらえる。



としまこどもつながるプロジェクト 実行委員会



こどもが暮らしやすいまちを、みんなでつくる



実行委員会で実現したい取組

“地域”と“こども”をつなぐ3つの取組

つながる会議

情報共有・連携促進の交流機会

つながるメディア

地域への認知拡大・一体感醸成

つながるお手伝い

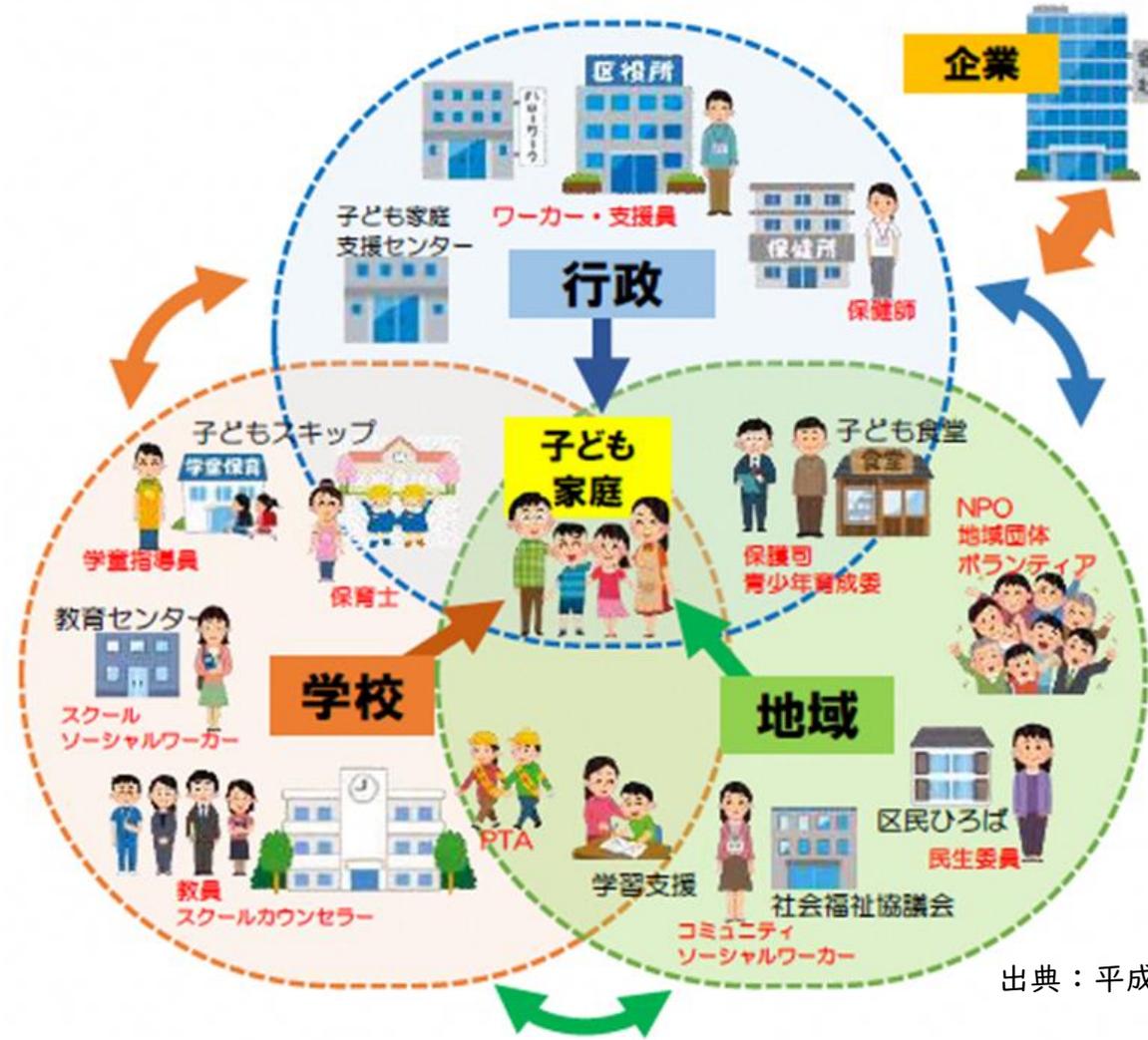
諸団体との取次ぎ・参加の促進

意気込み

- 本プロジェクトは、豊島区のこども達が豊かに暮らしていくために、地域が一体となってこどもの支援活動に取り組める社会基盤（プラットフォーム）の構築を目指しています。

子供を取り巻く地域応援ネットワーク

教育委員会と学校は、本ビジョンの推進にあたって、子供を見守り育てる体制を強化するために積極的に行政関係部署、PTA、地域団体や大学などと連携し、地域の応援ネットワークを広げていきます。



出典：平成30年3月 豊島区子ども・若者未来応援あり方検討会報告書

NPOの持続化を生み出す5つの視点

(1) 企業と違うNPOの強みを理解し、強化する

(2) 事業力と持続性確保を分けないプラットフォーム(舞台)を作る

(3) 役割を作り、人々に担ってもらう

(4) 関係者を協力者に変えていく

(5) 資金の特性を理解して、持続化戦略を組み立てる

WAKUWAKUさんは、活動を通して、新しい気づきを得(問題に突き当たり)、その都度、チャレンジを作り上げていっています。
そして、そのチャレンジごとで、新しい協力者・支援者を増やしていっています。



WAKUWAKUの課題解決のプロセス

個人の課題発見

- ・息子がアレルギー
- ・豊島区は公園や自然が少ない



プレーパーク(2004年)

地域で「自然の中で子育てしたい」子育て仲間ができた。子育て情報や思いを共有。



当時プレーパークへ遊びに来ていた中学三年生のT君のために自宅を開放して無料学習塾を2011年にスタート。T君を支援するための1000円カンパを募り100人ほどのサポーターが集まる。

ネットワーク設立(2012年)



T君を支援する過程で見えてきた孤食の問題を何とかしたいと思うように。

パントリーピックアップ(2018年)

WAKUWAKUの強みである地域ネットワークを作り支援の輪の拡大

ひとり親世帯の家庭などの生活困窮者に豊島区内の会場に直接来てもらい、フードバンクの食材や日用品などを自由に持って帰ってもらうプロジェクト。



WAKUWAKUホーム(2017年)

親子関係に煮詰まったとき、緊急にあずかってほしいとき宿泊機能を持つ拠点



ホームスタート(2016年)

家庭訪問型子育て支援

ホームスタート

子ども食堂(2013年)



地域資源掘り起こしが進む

無料学習支援、夜の児童館
ピアサポート等

居場所を創出し、待つ支援だけでなく、支援を届けたい。妊娠、出産時から関わりたい。

<共有する価値観>
地域の子どもを地域で見守り育てる

チャレンジ

おせっかえるが増える。地域のおとなが地域の子どもと直接関わる環境ができる。

コロナにあたって、先ほどの「地域がつながるプロジェクト」を開始し、その困難を乗り越えるチャレンジで、おせっかいさんや地域のさまざまな団体をより強固な協力者にしていっています。



としまフードサポート事業(WAKUWAKUさんの報告書から引用)

「としまフードサポート」では、様々な団体や個人に米とレトルト食品を中心とする寄付を募り、3月～7月の間に6回、のべ1634世帯に食料を配布しました。外出自粛により移動が制限されるなか、受け取る人の移動を少なく、また一か所に集まりすぎない方法を検討した結果、区内の主要駅近くの10か所と夜間用1か所を配布場所として、取りに来てもらうことにしました。個別に配達した家族もありました。

この方法で食料を配布するには、場所を提供してくれる人や団体、食料を配布場所に運搬したり、配達したりするドライバー、そして、配布場所を担当してくれる人を見つけ出さなければなりませんでした。その結果、これまで無料学習支援や子ども食堂で活動してきたボランティアだけでなく、地域の様々な立場の団体(企業、宗教団体、社会福祉法人、NPO法人、任意団体、区民ひろば、区など)やボランティア(社会福祉協議会、民生児童委員、青少年育成委員会など)が配布活動に参加し、そのつながりがネットワークになっていきました。

おせっかいさん(隣人による伴走支援)

子どもと場をつなぐ



- ・多様な関係構築
- ・子ども同士の繋がり

子どもと人をつなぐ



- ・子どもにアウトリーチ
- ・寄り添う支援
- ・地域での見守り

場と場をつなぐ



- ・地域での支え合い
- ・子どもの情報共有
- ・多様な支援の輪

つながりの支援で作る子どもたちのセーフティーネット

おじさん
おばさん

夜の児童
館

子ども食堂
ネットワーク

こどもあそび
ネットワーク

学習支援
ネットワーク

多文化
ネットワーク

貧困・生活保護

ひとり親
家庭

外国籍

ネグレクト虐待

障がい

非行

不登校
ひきこもり

ホームスタート

ファミサポ

相談窓口

民生委員

CSW SSW

...公的支援

...民間支援

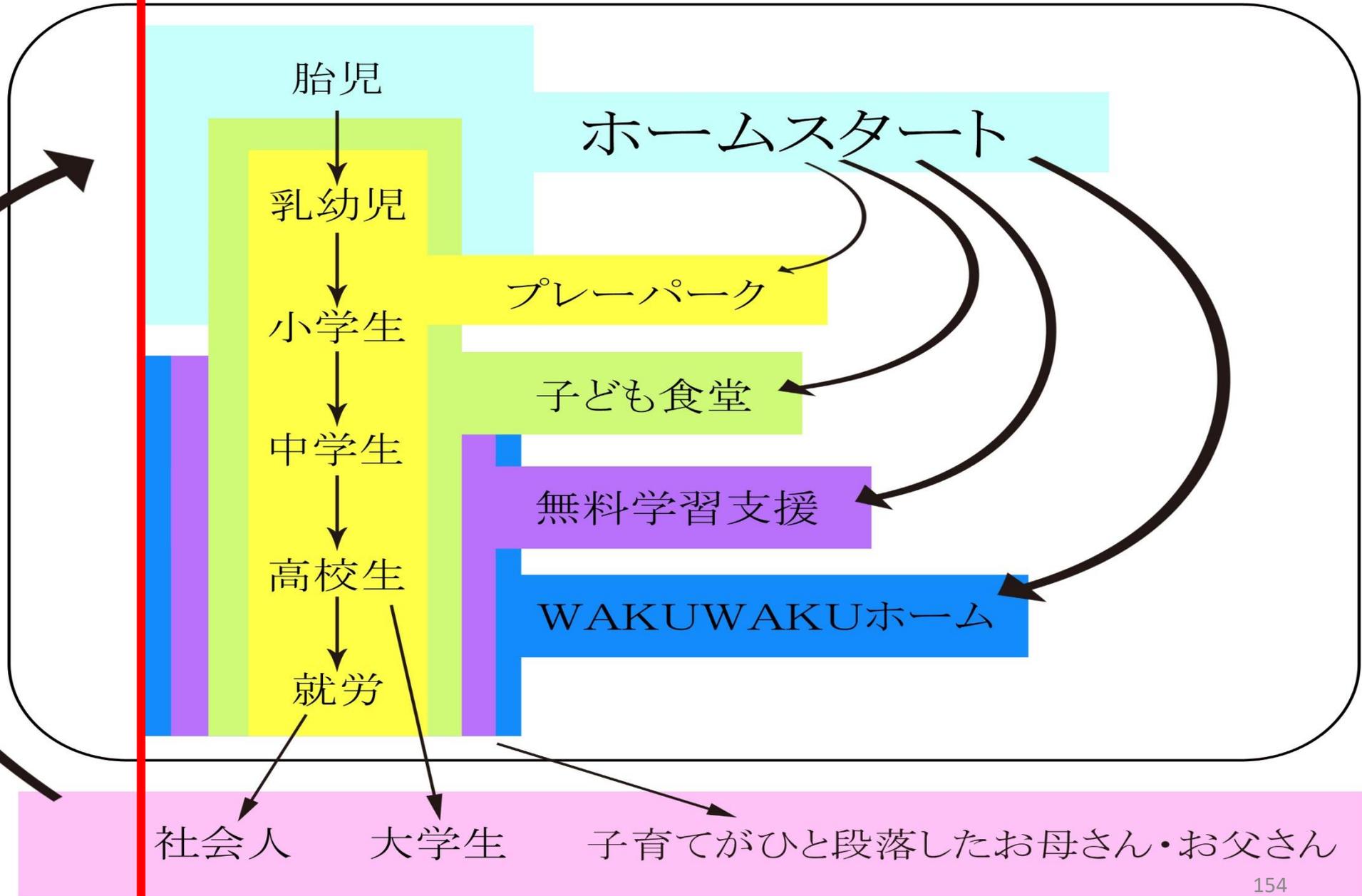
...地域市民

被支援者が支援者や協力者になっていくルートも
しっかり想定されています。



ホームスタートからはじまる切れ目のない支援の図

支援を受けた大人や子どもたちが、
おせっかえる(ボランティア)として活動に参加



NPOの持続化を生み出す5つの視点

(1) 企業と違うNPOの強みを理解し、強化する

(2) 事業力と持続性確保を分けないプラットフォーム(舞台)を作る

(3) 役割を作り、人々に担ってもらう

(4) 関係者を協力者に変えていく

(5) 資金の特性を理解して、持続化戦略を組み立てる

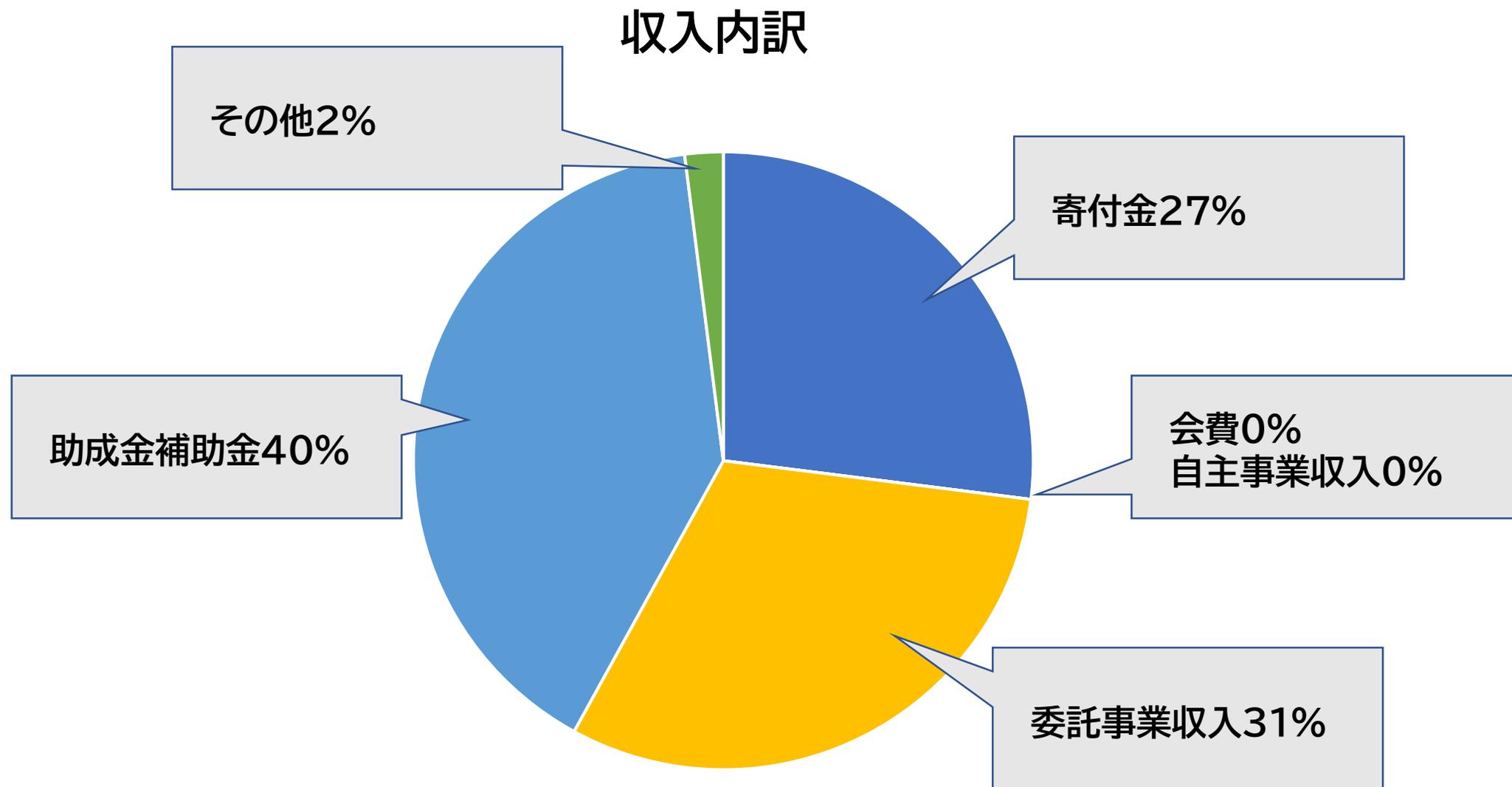
WAKUWAKUさんは、事業の立ち上げやなかなか市民が参加しづらい事業は、助成金で運営しつつ、市民が協力できる場を増やして、そこで、協力者から寄付を集めたり、行政の委託を受けたりしています。

収入構成を見ても、**寄付、委託、助成・補助が3分の1づつと理想的な比率**となっています。



活動資金

2021年度 収入 68,089,269 円
支出 73,957,657 円



多数のNPOが、委託事業や助成事業を受けると、その事業で成果をあげることに注力して、協力者を増やすことを忘れます。

WAKUWAKUさんは、委託事業である「豊島区支援対象児童等見守り強化事業」は、国の事業で豊島区から委託されますが、単に事業を行うのではなく、「地域がつながるプロジェクト」として、おせっかいさんをはじめ、多様な関係者が主体的に関わり、協力者を増やすプロジェクトとして設計しています。

委託事業を、協力者を増やす持続化戦略に位置づけているのです。



官民協働の「地域がつながるプロジェクト」事業

- ひとり親家庭・要支援家庭を対象として、お菓子等のプレゼントを、
- 訪問員さんがお子さんにお渡しする

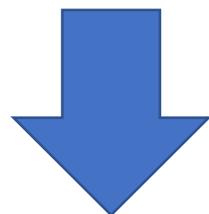
7月～1月・・・支援対象児童等見守り強化事業



12月のプレゼント

「毎月1度、子どもの見守り訪問」

- ・ 訪問対象世帯 200世帯
- ・ 対象世帯地域に住む、おせっかいさん（訪問員） 75名



地域住民による子どもの見守り支援の実現

**地域が
つながる
プロジェクト**

コロナ禍の中、如何お過ごしでしょうか。毎日の子育ては大変なことと思います。訪問員が、ご家庭にプレゼントをお届けします。不審者等も出現するご時世、訪問員がお子様の名前と顔を覚えて、外で会った時も見守れるようにしたいと考えています。「地域がつながるプロジェクト」ぜひご利用ください！

プレゼント (食材やお菓子など)	7月	8月 前半	8月 後半
	9月	10月	11月
		12月	1月

【実施期間】 7月～1月、毎月1回 8月のみ2回
※訪問時にお子様「こんにちは」と挨拶させていただきます。お家でない方がいいという方は、近くの区民ひろば等で会うことも可能です。

【本プロジェクトの対象者】 このチラシが直接届いた豊島区に住まわれている家庭
お知り合いへの情報提供はご遠慮ください。

【お申込み方法】 こちらのQRコードの申込フォームよりお申し込みください。
https://forms.zohopublic.com/support1604/form/Urtb1ed77formperma/5ZaRgYgnK3SEpp8Rajkwh5h4HdBeJ5TMdUusGRG1_d4

訪問員はこのホルダーを下げています。

【お問い合わせ】
NPO法人豊島子どもWAKUWAKUネットワーク
〒171-0014 豊島区池袋3-5-2-21
TEL 070-3130-3745 FAX 03-3986-4556 Eメール info@toshimawakuwaku.com
●実施 NPO 法人豊島子どもWAKUWAKUネットワーク ●事業主管 豊島区子育て支援課

申し込み締切 6/18(金)

助成金、委託事業、自主事業を組み合わせ、事業力強化と持続性強化を両立させ、しっかりと5つの視点を踏まえた戦略を展開されていて、心よりすごいと感じました。



5. 戦略を実現するための施策

もう一度、持続化を生み出す5つの視点を確認しましょう。



NPOの持続化を生み出す5つの視点

(1) 企業と違うNPOの強みを理解し、強化する

(2) 事業力と持続性確保を分けないプラットフォーム(舞台)を作る

(3) 役割を作り、人々に担ってもらう

(4) 関係者を協力者に変えていく

(5) 資金の特性を理解して、持続化戦略を組み立てる

資金の持続性安定性を見る視点としては、①多様な財源を構築できているか、②大口小口でいえば、小口収入がどれだけしっかり得られているか(小口が多い方が安定)、③協力者・支援者がどれだけ多くいるか、⑤自主財源の構成比率が高いか、⑥ストックをしっかり確保しているか、⑦財源のトレンドを抑えているか、⑧収入の獲得コスト・維持のコストをどれだけ低くする努力をしているか、などの視点から見ていく必要があります。



このような持続化戦略を実施する際に重要となるいくつかの施策を紹介しておきます。
今日は詳細を説明している時間がないので、ポイントだけ紹介します。



持続化戦略を可能にする施策(1)

名簿の整備	利用者、支援者、協力者を増やし、循環してもらうためには、なによりも名簿の整備が欠かせません。その人は、いつどのような理由で、どういう関係者になったのかを記録しましょう。これがあると、協力や支援が必要になったとき、適切な人に頼むことができるようになります。
標準化	仕事はできるかぎり標準化しましょう。つまり、外部と揃えましょう。一番いいのは、会計や名簿、連絡手段など、標準化されたソフトを使うことです。仕事を標準化すると誰でもできるようになり、協力者が増えます。
役割の機能と権能の明確化	役割をつくったら、その役割において、しなければならないこと(機能)とできること(権能)を明確にして書き出しましょう。これがはっきりしていると、他の人が交替できる組織となります。標準化の一種ですが、多くの人に協力してもらいやすくなります。
組織の内部と外部の担当図をつくる	企業なら組織図が大事です。NPOの場合は、組織の中と外の役割分担が大事になります。役割を作ったら、中と外の役割分担表・図をつくって、それぞれの役割がどういう位置を占めているかをわかりやすくしましょう。

持続化戦略を可能にする施策(2)

PRツール・HPをつくらう	外部の人に依頼するためのPRツール(ボランティア募集や寄付募集)などのチラシやHPを作りましょう。特に、活動を紹介し、人を募集するHPは不可欠です。今の人たちは、HPがないとなかなか判断できません。メディアで紹介されたら記録をとっておいたり、HPにリンクしたりしておきましょう。
事業報告・会計報告を公開しよう	事業報告、会計報告を分かりやすくつくって、HPなどで公開しましょう。会計基準どおりのものではなく、第三者がみて、どのような人や組織からどれくらいお金やボランティアがいるのかを明示しましょう。多くの方や組織は、それをチェックして寄付するかどうかの判断をしています。
協力者・支援者の明示	協力者や応援者などは、HPで紹介しましょう。多くの人や組織に支えられている、協力していると分れば、他の方も応援や協力しやすくなります。
事務局の体制整備	関係者マネジメントでは、事務局体制が重要です。経理やウェブの更新、総務、営業(協力の依頼など)をしっかりやっていける体制・役割分担をつくりましょう。NPOは事業ばかりに熱心な場合が多いのですが、成果を出すには、管理部門が重要です。

持続化戦略を可能にする施策(3)

<p>協力者を組織化する仕組みをつくろう</p>	<p>協力者・支援者を、グループとしてマネジメントできる仕組みをつくるのは、協力者にとっても大きな意義があります。円卓会議、協議会、応援団、支える会、後援会などの会をつくって、メンバーになってもらい、いつでも協力を依頼できる体制をつくりましょう。できれば、その会などで、役割をつくって、自主的に動けるようにしていきましょう。</p>
<p>協力者にファンドレイジングしてもらおう</p>	<p>ファンドレイジング(資金集め)は、組織スタッフだけでやるものではありません。協力者にファンドレイジングもお願いしましょう。クラウドファンディングでも、シェアしてくれる人が多いことが重要です。</p>
<p>協力者のためのマニュアルとツールをつくろう</p>	<p>協力者の方に何をしてほしいのか、どうしたら成果を上げられるのかについて、協力者向けのマニュアルやツールを作りましょう。募金の協力をしてほしいのなら、募金を依頼するためのチラシや呼び掛け文、その連絡報告の仕組み、募金依頼するときのマニュアルなどを整備しましょう。</p>
<p>関係者をリストアップして関係性を考えよう</p>	<p>取り組んでいる課題や目的に関係しそうな人・組織、関係しそうではないけど関わってほしい人・組織をリストアップしましょう。そして、どういうプログラムなら関わってもらって相手にメリットややりがいを感じてもらえるかを考えましょう。</p>

持続化戦略を可能にする施策(4)

<p>相手を分解してみよう</p>	<p>相手が組織なら、それを組織図をベースに分解してみましよう。行政でも企業でも、各事業課があり、人事や広報や財務(株主対応)や開発セクションがあります。それぞれニーズが違います。ある子育て支援NPOは、企業の人事と組んで、その企業の女性社員の働き方などの研修をしています。それにより企業との協働を実現しています。</p>
<p>相手の仕組みを考えよう</p>	<p>組織図の他に、各組織は財源や決定プロセスをそれぞれ持っています。例えば、自治体の予算の多くは国の財源に依存しています。国は8月末に予算要望の大枠を決め、翌年3月に予算を決定します。自治体は、この国の動向をみて、9月以降、予算化を進めていきます。そこで、国の予算を自治体からとりたければ、この動きをしっかりと見て、自治体に働きかけていきます。</p>
<p>グーチョキパー関係を構築しよう</p>	<p>自治体など、相手がなかなか動いてくれない場合は、自分の力だけではなんともなりません。このような時、地域のさまざまな関係者やメディアなどの力を借りていきましょう。自分だけで自治体に働きかけるのではなく、自治体の首長や議員、幹部などが、この人から頼まれると断れないという人をお願いして、そこから頼んでもらうようにしていきましょう。</p>

持続化戦略を可能にする施策(5)

<p>支援を受けるときの基準をつくろう</p>	<p>NPOはどのような資金や支援を受けてもいいわけではありません。目的と合わない資金や支援は受けるべきではありません。その基準をつくっておきましょう。たとえば、犯罪被害者の会は、犯罪加害者からの贖罪寄付は受けないというルールをもっています。トナリビトさんは、「若者のためにならない」支援は受けないと決めています。</p>
<p>チャレンジやプロセスを積極的にPRしよう</p>	<p>チャレンジやプロセスの節目があれば、イベントや報告会などを開催して、積極的にメディア等にPRしましょう。企業や地域の人たちにもPRしていきましょう。それにより、チャレンジが多くの人に伝わりますし、プラットフォームが動いていることが分かります。</p>
<p>SNSやITツールを積極的に活用しよう</p>	<p>協力者や支援者をグループでマネジメントするとき、SNSや名簿ソフトなどのITツールは極めて重要です。多くのSNSは無料で使えます。また、名簿ソフトなどのITツールは、多くがNPO割などがあり、NPOは安く使えます。ズームなどを使えば、オンラインイベントも簡易にできます。このようなITツールは、標準化にも有効です。積極的にITツールを使ってコミュニケーションを強化しましょう。</p>

蛇足ですが、助成団体や行政は、NPOへの助成プログラムや委託事業において、支援者や協力者の拡大のプログラムを、事業遂行と持続性に関する重要な事項であるとして、積極的にその経費を認め、評価を高めていただけると、より地域共生社会が進み、より地域力が高まります。
ぜひそちらもご検討いただけると幸いです。



これで、松原の話は終了です。
お疲れ様でした。
最後に、今日の松原の話をもっと勉強したいという
方のために本を紹介しておきます。
今日の話は、この本で解説されている「協力構築サ
イクル」の「役割」、「舞台」、「帰属」に書かれているこ
とを中心にご紹介しています。



今日の話をもっと学びたい方のために



- 2022年4月6日から発売
- 松原明・大社充共著
- 312頁
- 学芸出版社
- 税込2,970円
- トヨタ財団助成
- <https://amzn.to/3AN1DZ6>

ご清聴ありがとうございました。

質問は、Q&Aにどうぞ。

今日質問しきれなかったら、いつでも松原のメールアドレスまで、または、facebookでご質問ください。

matsubaraakr@gmail.com

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