

事業継続のための 協力の輪の広げ方

令和4年12月7日、独立行政法人福祉医療機構主催の「令和4年度オンライン学習会」が社会福祉法人中央共同募金会の協力のもと開催されました。

民間福祉団体が制度の狭間にある問題に取り組み、地域共生社会の実現を目指すためには、事業を継続的に実施しながら、地域での協力の輪を広げていくことが望まれています。助成金申請や事業を計画する際の「事業継続のための協力の輪の広げ方」を考える今回のオンライン学習会では、松原明氏（協力世界代表）による講演に続き、助成プログラムの紹介とともに、各助成プログラムを活用した2団体の事例紹介が行われました。

オンライン学習会は、2部構成となっており、第1部では協力世界代表の松原明氏による「事業継続を見据えた計画づくりに必要な視点とは？」と題した講演が行われた。第2部では、福祉医療機構NPOリソースセンター職員による「WAM助成」、社会福祉法人中央共同募金会基金事業部長の山内秀一郎氏による「赤い羽根福祉基金」の紹介に続き、各助成プログラムを活用したNPO法人トナ

リビト代表理事の山下祈恵氏、認定NPO法人豊島子どもWAKUWAKUネットワーク理事長の栗林知絵子氏から事例紹介が行われた。

第一部 講演「事業継続を見据えた計画づくりに必要な視点とは？」

協力世界 代表 松原 明氏

WAMや中央共同募金会など、多くの助成プログラムでは、助成先に事業の「継続性」、「持続性」を求めています。しかし、助成金が切れた後の事業の継続性・持続性をどうするか、この事業の継続性・持続性をどのようにつくっていくべきかが本日のテーマです。

WAM助成の審査項目でも「自立的継続性・将来発展性」の審査得点は2倍と重視されており、それを踏まえた提案をしていくことが求められています。助成申請で求められる持続性・継続性・発展性をどのように申請計画に反映していけばよいのか、企業と比較しながらNPOのマネジメントや持続化のポイント

トについて解説します。

NPOの基本的な収入項目としては、会費、寄付金、本来事業・非本来事業の対価収入のほか、助成金、補助金、借入金などがあります。これらの収入のうち、助成金や補助金は基本的に単年度で最大でも3年程度であり、NPO経営の持続性には向いていません。

持続性にいちばん必要な資金は、自主事業といわれる会費、寄付金、料金収入（行政からの委託を除く）です。これらは自由度が高く、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となります。持続化のための基本戦略は、外部財源として助成金や行政の一次的な補助金で運営している事業であれば、段階的に外部財源である行政の委託金・継続的な補助金に切り替えていく必要があります。しかし、近年の流れをみると、自治体が自由に使える予算が少なくなり、安定的な財源とは言い難く、福祉分野に企業の新規参入が相次いでいることもあり、委託・補助と並行的に自主財源の会費や寄付金、対価収入を増やししながら、多様な財源の組み合わせをつくっていくことが重要になります。



令和4年度 オンライン学習会報告

事業継続のための協力の輪の広げ方

●開催日… 令和4年12月7日(水) オンライン開催
〈主催〉独立行政法人福祉医療機構 〈協力〉社会福祉法人中央共同募金会

❖ プログラム

第1部

●講演「事業継続を見据えた計画づくりに必要な視点とは？」

松原 明氏(協力世界 代表)

第2部

助成プログラム・事例の紹介

「制度の狭間の課題に取り組む助成事業と事業継続に向けた事例の紹介」

●「WAM 助成」助成プログラムの紹介

独立行政法人福祉医療機構 NPO リソースセンター職員

●事例紹介①「社会の狭間で孤立する子ども・若者を支えるセーフティーネット事業」

山下 祈恵氏(NPO 法人トナリビト 代表理事)

●「赤い羽根福祉基金」助成プログラムの紹介

山内 秀一郎氏(社会福祉法人中央共同募金会 基金事業部長)

●事例紹介②「『WAKUWAKU ホーム』ほか豊島子ども WAKUWAKU ネットワークの取組み」

栗林 知絵子氏(認定 NPO 法人豊島子ども WAKUWAKU ネットワーク 理事長)

●事例のポイント解説

動画 QR



説明資料 QR



●アーカイブ配信

オンライン学習会の当日動画を配信しています。ぜひご覧ください。

NPOの持続化を生み出す 5つの視点

ここからはNPOの持続化に必要な視点について説明していきます。NPOの持続化を生み出す視点として、①企業と違うNPOの強みを理解し、強化する、②事業力と持続性を確保を分けないプラットフォーム(舞台)をつくる、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、という5つがあります(図A参照)。

①企業と違うNPOの強みを理解し、強化する

企業とは異なるNPOの強みをしっかり理解しなければ、持続化戦略を立てることはできません。企業との違いは、使うパワーにあります。企業はお金の方で人々を結集(雇用)し、サービスを生み出すのに対し、NPOの力は協力にあります。共有する目的の実現のために、人々が力を合わせることでNPOのパワーの源泉であり、強みとなります。強みを強化するというのは、協力者の質と量を増やすということです。このような違いを理解せずに協力者をつくらないNPOの力が発揮できないこととなります。

り、強みとなりま
す。強みを強化す
るといのは、協
力者の質と量を増
やすということです
です。このような違
いを理解せずに協
力者をつくらない
とNPOの力が発
揮できないことにな
ります。

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)をつ くる

次に、その強みを活かすために、本日のテーマとなる「協力の輪」をつ

くるというマネジメントモデルを構築します。このモデル(協力の輪)は、協力者が増えるほど社会問題を解決する力や事業力が高まります。同時に協力の輪が広がるほど、より小さな力(少ないコスト)で、より大きな効果を生み出し、持続性や事業遂行力を高めることができるようになります。

そして、このような「協力の輪」を構築するモデルにおけるNPOの仕事は、問題解決のプラットフォーム(舞台)をつくり、そのなかで役割を生み出し、協力者に舞台上がって活躍してもらうことです。

最初から大きな舞台をつくる必要はありません。まずは活動に協力してくれるボランティアを増やすためのプログラムや、行政や社会福祉協議会、企業、大学、他のNPOなどと協働できるプログラムをつくり、互いに助けあうことで「協力の輪」を広げていきます。

さまざまな役割を生み出し 協力者を増やす

③役割をつくり、人々に担ってもらう

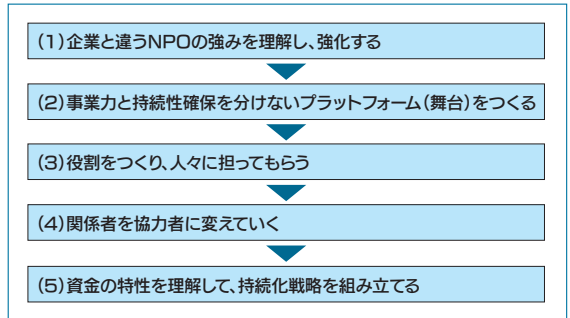
関係者に舞台上上がってもらうためには、明確な役割をつくっていくことが重要です。その人に適した役割をたくさん生み出すことで多くの人たちが協力者になることができます。わかりやすい例として、子ども食堂では、調理や配膳ボランティアのほか、子どもへの対応やイベントの企画など、それぞれが得意とする役割をつくることで多くの人たちが関わることができています。

協力者が増えることは、コストを下げる効



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。著作権者(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。

図A NPOの持続性を生み出す5つの視点



称をつけ、子どものスポンサーとして資金を出す役割を設計しています。このように役割に名称をつけると、担い手は自分が何をすればよいのかが明確になります。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位置づけることです。そのほうが関係性はより強まります。

そのほかにも、協力者を増やすには、小さな舞台をたくさんつくるという方法が有効です。舞台としてプロジェクトや協議会、実行委員会、応援する会などをつくり、そこにキー（ハブ）となる人に入ってもらい、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すことができます。

ここで大切なことは、協力者をNPOに帰属させるのではなく、目的遂行のプラットフォームに帰属感をもってもらうことです。協力者は帰属感をもつことで主体的になり、自主的にファンディングをしたり、さまざま

果だけできなく、この役割に資金的な支援をする役目を組み込むこともできません。例えば、国際的な子育て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」という名

まなリソースをもってきてくれる仕組みをつくることができます。他団体に協力者となってもらい、一緒にプラットフォームをつくれれば、資金集めの協力や、他団体と競争せず全体でリソースを増やすことも可能です。

④ 関係者を協力者に変える

舞台や役割を生み出し、参加してもらえ入り口ができたなら、次のステップとして関係者を協力者に変えることを働きかけていきます。これにより収入を増やす持続化戦略につながっていきます。

NPOには、大きく分けて、被支援者、利用者、支援者、協力者、無関係者という5つの関係者がいます。この5者は常に協力者になってもらうことがゴールになるように、関係性を動いてもらい、利用者↓支援者↓協力者というかたちで、対象者の関心にあわせて複数の役割を移動してもらう仕掛けをつくるのがポイントです。

無関係者を関係者に変え、協力者になってもらうために、起点となるのがチャレンジ（挑戦）です。何か困難なことがあって、1人で達成できないことにチャレンジし、そこで支援や協力を拡大して、また新たなチャレンジに取り組んでいく。これを繰り返すことで支援者や協力者を増やしなが、協力の輪を広げていくことができます。このような協力者のネットワークは、企業でつくることが難しく、ここが企業に勝るNPOの優位性となります。

⑤ 資金の特性を理解して、持続化戦略を組み立てる

最後に、関係者を増やす戦略に助成金をどのように位置づけるかについて説明していきます。事業のフェーズとして、企画、調査、開始、発展、評価、総括があります。このなかで助成金が得意とし、役割を発揮しやすいのは、最初の調査・開始と最後の総括です。持続化戦略としては、助成金を開始⇨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、役割をつくり、支援者・協力者を増やし、利用者↓支援者↓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きます。このような戦略は収入源を多様化させることにもつながります。

助成金申請の企画では、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、とりわけ利用者と支援者に協力者になってもらえるかということに助成事業のなかに組み込んでいくことが重要になります。これにより、事業力を高め、コストを抑え、自主財源を増やし、ストックを蓄えることが可能となり、事業の持続性・継続性をつくることのできるのです。

第2部 事例紹介①

NPO法人トナリビト

代表理事

山下 祈恵氏

本日は、WAM助成で実施した「社会の狭間で孤立する子ども・若者を支えるセーフティネット事業」の取り組みとともに、これまでの事業展開についてお伝えします。

当法人は、親や家庭を頼れない社会的養護下で育つ子どもたちや、セーフティネットか



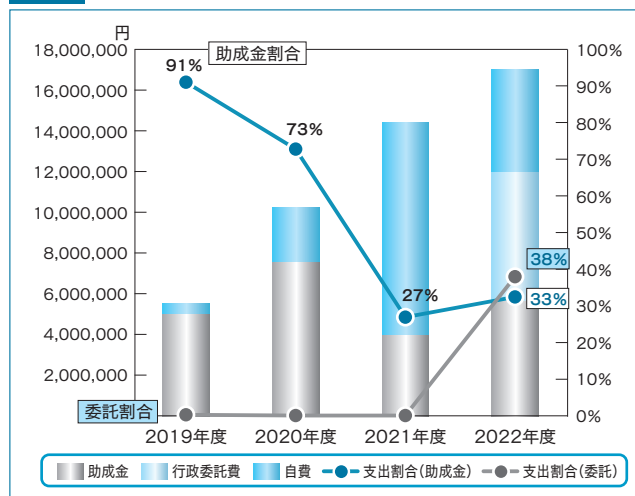
この著作物は著作権法、国際条約およびその他の知的財産権に関する法律や条約によって保護されています。著作権者（独立行政法人福祉医療機構）ならびに著作権者の許可を得ない複製（コピー）、再配布を、固くお断わりいたします。

らこぼれ落ちる若者たちに向けて幅広い支援に取り組んでいます。

助成金の活用実績は、法人を設立した平成31年度に子供の未来応援基金の支援を受け、令和2～4年度の3年間はWAM助成で事業を展開してきました。令和4年度からは熊本県の委託事業を受け、助成金と委託金をいただきながら活動しています。

事業の継続に関して心がけたのは、事業全体の支出における助成金の割合を少なくしていくことです。1年目は90%を占めていた助成金を、3年目までに3割程度に下げ、4年目から自立して運営していくことを目指しました。結果、2年目は事業拡大もあり、助成金の割合が増えたものの、3年目で助成金の割合は27%まで下がり、4年目は、助成金と行政の委託費の割合が約3割ずつとなってい

図B 事業規模推移 & 助成金・行政委託の支出に占める割合



図C 時系列でみた組織の状態

| 事業 | 有給 | ボラ | 支援対象(約) | 連携団体メディア | 新たな取り組み |
|---|--------------|---------------------------------|------------------|---------------------------|--|
| 1年目 シェアハウス(3) (学習支援) | 1人 | 調理1人 サポート6人 | 延べ10人 実4人 | 21団体 視察103件 メディア8件 | シェアハウス内監査会&事業説明会、市役所・県庁へのプレゼン・研修、養護施設への広報、養護施設内での自立支援勉強会スタート |
| 2年目 シェアハウス(6) 相談窓口 シェルター(1) | 1人 | 事務1人 調理4人 サポート6人 PJ42人 | 延べ300人 実70人 | 35団体 視察71件 メディア24件 | ふるさと納税記録、県プロボーダー挑戦×居場所の予算打診×ローカルテレビでのコメンテーター、居場所スペースオープンに向けた説明会、3PJ発足、年度末クラファン |
| 3年目 シェアハウス(6) 相談窓口 シェルター(2) 居場所スペース | F:1人 P:3人 | 居場所1人 調理5人 弁護士8人 PJ46人 | 延べ1209人 実218人 | 35団体 視察102件 メディア16件 | 地元大学での講義、既存ネットワークへの参加、講演周り、県庁への予算打診 |
| 4年目 シェアハウス(6) 相談窓口 シェルター(4) 居場所スペース | F:1人 P:4人 | 居場所3人 調理8人 弁護士8人 PJ46人 | | | 県委託事業スタート |

F:フルタイムスタッフ P:パートスタッフ PJ:支援プロジェクト (カッコ内定員数)

支援ニーズに応じて事業を拡大

これまででの事業展開の流れとしては、始めに親を頼れない子ども・若者の住宅確保のために自立支援シェアハウスを立ち上げました。立ち上げ後は、定員3人に対して入居相談は年間30件を超え、なかにはホームレス状態の若者も少なくなかったこともあり、相談窓口とシェルターを新たに立ち上げました。さらに、相談対応をするなかで、日中に過ごす場所が必要と考え、居場所スペースを立ち上げました。このように支援ニーズに応じて事業を拡大してきましたが、事業を通して

地域に支援ニーズがあるということをデータ化して、行政へ報告したり、委託事業化を働きかける活動をしてきました。

事業・組織の状態の変化を時系列で整理したのが図Cです。毎年新たな取り組みを行いながら、ボランティアや連携団体を着実に増やしていきました。

新たな取り組みとしては、施設から巣立つ子どもの一人暮らし支援として食料品や日用品を届ける「おとなり便」、地域で不要になった家具・家電を提供する「おゆずり品」、成人式に着物の着付けや撮影を無料で行う「KIMONOプロジェクト」などを実施しています。これらの支援プロジェクトにより、多くのボランティアに参加していただけるとともに、プレスリリースをしてメディアに取りあげてもらうことで活動が周知され、サポーターが増えることにもつながっています。

私たちは設立当初から継続できる組織になることを念頭に置き、最初の3年間は地域や関係機関の役に立ち続けることで頼りにされる組織になることを目指してきました。広報も熱意と共感だけでなく、活動の実績を可視化していくことを非常に意識してきました。

行政委託に向けた取り組みとしては、毎年活動報告のプレゼンに訪問したり、国や県の予算動向について情報収集をしてきました。実際に予算確保の打診をする際には、これまでつながった支援者や協力者から「もっと自分たちを頼ってほしい」、「行政を説得するために必要なことに自分も一緒に取り組む」と声をかけていただき、関係機関とチームを組んで県との打ち合わせを設定することができ



ました。多様な関係機関が協力して事業の必要性を伝えることで、最終的に行政委託としてプロポーザルが実現しました。

助成事業を実施するなかで感じているのは、実現したい社会をつくるためには、自分たちだけの力では足りないということが真摯に受け止め、協力者に頼ることが新しいステージに上がるために大切だということです。

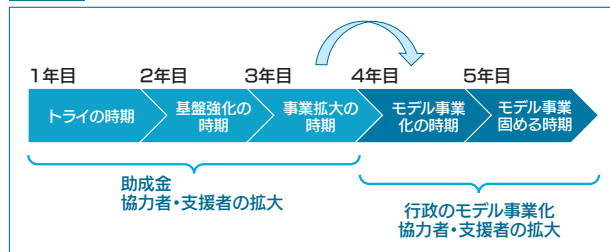
事例のポイント解説

松原氏 ありがとうございます。助成金を事業の立ち上げ資金と位置づけ、段階を踏んで着実に持続化に向けて取り組んでいることが伝わってくるお話でした。「おとなり便」や「KIMONOプロジェクト」など誰でも参加しやすいプログラムをつくることで協力者・支援者の輪を広げることができています。

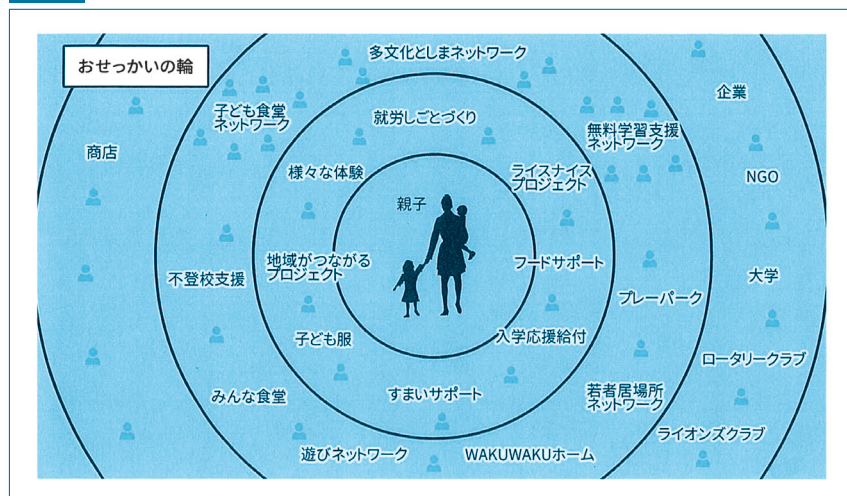
持続化戦略も明確で、1年目のトライの時期にしっかりとニーズを捉え、2年目は基盤を強化し、サポーターを集めることに取り組んでいきます。3年目は事業を拡大し、4年目は県の委託事業を受け、WAM助成の終了後も事業を持続化できる体制をつくっています

持続化戦略も明確で、1年目のトライの時期にしっかりとニーズを捉え、2年目は基盤を強化し、サポーターを集めることに取り組んでいきます。3年目は事業を拡大し、4年目は県の委託事業を受け、WAM助成の終了後も事業を持続化できる体制をつくっています

図D トナリビトの事業持続化戦略



図E 豊島子どもWAKUWAKUネットワークのおせっかいの輪



(図D参照)。

事例紹介②

認定NPO法人豊島子どもWAKUWAKUネットワーク 理事長

栗林 知絵子氏

本日は、赤い羽根福祉基金を活用した『WAKUWAKUホーム』ほか豊島子どもWAKUWAKUネットワークの取り組み」の活動の広がりについて紹介します。この「WAKUWAKUホーム」という宿泊機能をもつ居場所の運営に際し、平成31〜令和3年度の

3年間、赤い羽根福祉基金を活用して取り組みました。

当法人は、子どもの貧困という課題に対し、ゆるやかに地域がつながり、できることをみんなで考えていくことを目指し、平成24年に設立しました。主な活動は、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を3本柱とする居場所を運営し、居場所で見えてきた課題はおせっかい事業として地域の大人が関わり、問題解決を図っています。

平成28年からは、家庭訪問型子育て支援「ホームスタート」も運営しています。「ホームスタート」は、子育て経験のあるボランティアが乳幼児期の子育て家庭への訪問支援を行う事業で、ボランティアは当法人の会員になるのではなく、「おせっかいさん」という名称で地域の子どもたちに直接関わっていたいています。地域で「おせっかいの輪をひろげる」というビジョンを掲げ、無関心ではない社会を目指す方向性を打ち出しています(図E参照)。

円卓会議により地域活動がしやすい関係を構築

ここからは、コロナ禍における緊急支援の取り組みを紹介します。私たちはコロナ禍以前から、行政や町会、民生委員、NPO、企業、大学などが一堂に会し、地域をよりよくしていくための課題について話しあう円卓会議を開催してきました。この円卓会議が地域活動をつくりやすい関係構築の基盤となっています。



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。著作権者(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。

感染拡大により学校が休校になると、すぐに食料支援を企画して緊急食料支援」としましフードサポートプロジェクト」を開始しました。緊急事態宣言下で行政や町会、民生委員なども活動ができなくなっているなかで「市民活動を応援したい」と、教育委員会が学校にチラシを配布してくれたり、拠点場所を提供していただきました。

フードサポートをしていると、今度は企業から「子どもたちに温かい弁当をつくるので配布してほしい」という声があり、私たちが貧困家庭を中心に弁当を配布することになりました。フードサポートは、中学校区に拠点をつくり、食料支援を展開していましたが、子どもは小学校区が行動範囲です。そのため、区内の小学校区22カ所にある「区民ひろば」という公共施設を借り、そこに子どもたちに弁当を取りに来てもらいました。

このとき、地域住民にお弁当を配布する活動に協力してほしいと呼びかけたところ、「地域の子どものためなら協力する」と多くの方が応じてくれました。お弁当を取りに来るのは、ひとり親家庭や困窮家庭です。協力してくれた人にとって、子どもの貧困という問題が身近な地域の問題であることに気づいてもらい、現在も「おせっかいさん」として食料支援の活動を継続する仲間となっています。

このように地域住民が子どもとつながる活動を推進していると、行政も役割を發揮しようとして動いてくれます。行政も困難を抱える子どものための基金を創り、官民連携の食料支援プロジェクト「ライス！ナイス！プロジェクト」がうまれました。対象は、児童扶養手

当を受給している約1100世帯で、行政が案内チラシの郵送とお米の購入をしてもらっています。行政だけで実施すると、食料などを郵送するので地域の課題がみえません。そのため、民間の私たちが食料を手渡すという役割を担わせてほしいとお願いして、プロジェクト全体をコーディネートしながら活動しています。

さらに、子どもや親の孤立を予防するために、官民連携の「地域がつながるプロジェクト」も始動しました。この事業は支援対象児童等見守り強化事業として、見守りが必要なひとり親家庭や要支援家庭を対象に、同じ地域に住む「おせっかいさん」（訪問員）がプレゼントを持参して見守り支援を行うものです。困りごとに対し、私たちがおせっかいをしなごら対応するなかで多くの協力者が集まり、さまざまな連携が生まれています。

地域のなかでさまざまなネットワークを構築することは私たちだけではできません。同じ思いをもつ団体や住民が連携することによって、ネットワークの網を細かくしていくかと思っています。孤立している親や子どもたちが、紹介したような食料やプレゼントなどでつながり、さまざまな居場所で開催や絆を深める時間を紡ぐことにより、困ったことがあれば、いつでも相談できる社会の空気をつくっていかけるのではないかと思います。

事例のポイント解説

松原氏 ありがとうございます。第一部でお話しした「持続化を生み出す5つの視点」

がしっかりと組み込まれて事業を展開していることが伝わってきました。「おせっかいの輪をひろげる」というビジョンのもと、地域の問題解決のために協力者を増やすことを掲げ、この「おせっかいの輪」というプラットフォームをさらに広げていくことが地域の問題解決につながっています。伴走支援をする人に「おせっかいさん」という名称をつけ、役割を明確にしていることも特徴的です。

また、紹介いただいた「地域がつながるプロジェクト事業」は、「支援対象児童等見守り強化事業」という国の事業を区から委託されていますが、単に事業を行うのではなく、多様な関係者が主体的に関わり、協力者を増やす事業としてしっかり設計することで、委託事業が協力者を増やす持続化戦略の一つになっていることも印象的でした。詳しくは、学習会ウェブサイトをご覧ください。



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)

令和3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

地域共生社会に必要な連携とは何か？



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。