

資金分配団体プログラム・オフィサー育成研修

# NPO法人ETIC.の 伴走支援のアプローチのご紹介

NPO法人ETIC.

ソーシャル・イノベーション事業部 マネージャー（事業統括）

子どもの未来のための協働促進助成 企画責任者

番野 智行（banno@etic.or.jp）



## 願い

ベテランが7～10年かかったことを  
明日できるようにはならないんだけど  
3～5年でできるように

# NPO法人ETIC. のご紹介

- 設立：1993年
- 年間予算：約6.8億円（2019年度）
- スタッフ数：専従43名＋業務委託50名以上
- 所在地：東京都渋谷区にオフィスを借りていますが...  
→ほぼ完全在宅勤務中

人をつくる  
社会をつくる  
日本をつくる

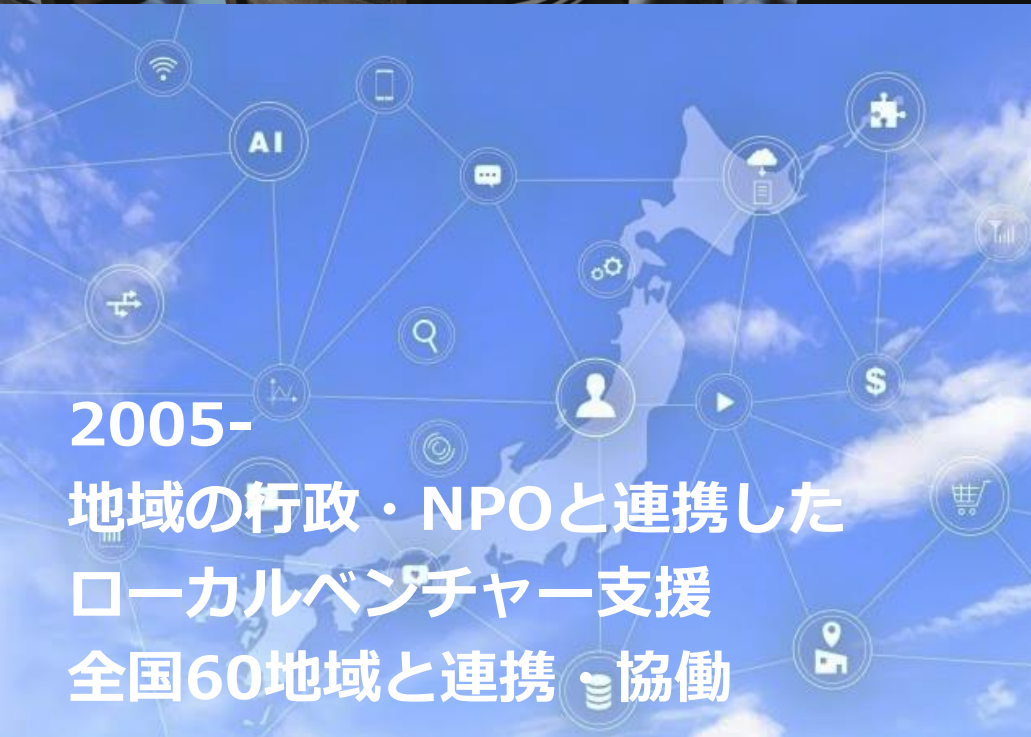




1997-  
次世代リーダー育成 4500名以上



2002-  
社会起業家支援 1600名以上



2005-  
地域の行政・NPOと連携した  
ローカルベンチャー支援  
全国60地域と連携 協働

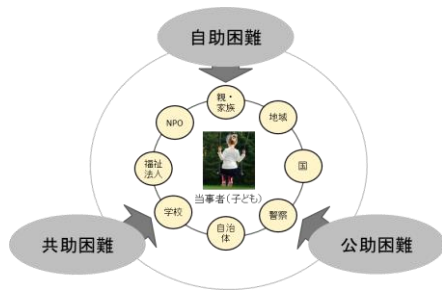


2011-  
企業の社会価値創造支援  
(CSR/CSVコンサルティング等)

# 資金分配団体としての取り組み

## 課題・現状

多くの現場の努力にもかかわらず、子どもやその家族を取り巻く課題の解決が十分に進んでいない状況。個別の取り組みには限界。



助成期間  
(3年)

## 中期的なゴール (助成終了時)

ステークホルダー間での

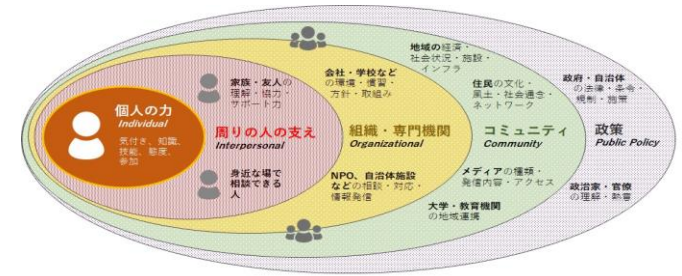
- ・信頼関係の構築・包括的な参画
- ・問題認識・ビジョン共有
- ・共通の目標設定と学習
- ・相互に補完し合う取り組みと、それらを可能にする
- ・チェンジ・エージェント機能の確立

\*具体は実行団体ごとに異なる

自律的な  
継続/発展

## 長期的なゴール（7年～10年後）

事業対象地域/テーマにおいて、子ども・若者やその家族等を取り巻く困難かつ複雑な社会問題の「予防」「早期発見」「対応」ができる地域や社会のシステムを、マルチステークホルダー（他の支援者や行政、関係機関、当事者やその家族等など）で共創し、現在～未来の子ども・若者やその家族等にとって好ましい変化が生まれている状態。



図の出所：『ソーシャルプロジェクトを成功に導く12ステップ』  
佐藤真久・広石拓司（2018年6月22日）

+

## 副次的なゴール

取り組みから得られた学びの波及

- ・他地域への波及
- ・他の課題領域（高齢者福祉や就労支援等）への波及

中期的なゴールの達成（助成期間終了後、長期的なゴールに向けて事業が自律的に継続/発展していくための基盤確立も含む）を目指して、資金的支援と非資金的支援を提供

全国から約100件の問い合わせ、39案件の応募があり、6案件を採択。  
期待できる成果や実現可能性、リーダーシップに加えて、モデル性や先駆性、都市部と地方部のバランス、テーマのバランス等も加味。

子どもの貧困に、本質的解決を。

**Learning  
for  
All**

つながり



学びの環境 育まれる環境

## NPO法人Learning for All

困難を抱える子どもを早期から切れ目なく支える地域の生態系作り

(関東近郊の3自治体)



## NPO法人グッド・エイジング・エールズ

LGBTQの子ども/若者も安心して暮らせる未来に向けた多セクター連携

(全国)



岡山NPOセンター



## NPO法人岡山NPOセンター

「おかやま子ども基金(仮)」創設を核とした子どもの虐待・貧困等0を目指すオール岡山体制構築

(岡山県岡山市)



## NPO法人MamaCan

子育て・子どもの孤立をオール松戸で予防する「まつどでつながるプロジェクト」

(千葉県松戸市)



## わが町にしなり子育てネット

子育て支援に関わる人たちの連携と協働により、「子どもたちがすくすく育つ町」を目指す

(大阪市西成区)



## 一般社団法人 小豆島子ども・若者支援機構

子ども・若者とその家族のための「生きるを支える」多機能的支援事業

(香川県小豆島町/土庄町)



## 社会起業家/NPOの支援を続けてきて感じたこと（2016年頃）

○「様々な団体が立ち上がり、成長し、成果も広がっている」

△「一方で、実現したい社会にはまだまだ遠い」



## 自分たちが何を実現したいのかから、自分たちの役割を見直し

- ・ 挑戦する社会起業家たちへの支援の重要性は変わらないし、続ける
- ・ より大きな変化を実現するためには、社会起業家だけでなく、行政・企業・市民・当事者などが力を合わせ、自分たちの社会をつくっていくことが大事

- 
- ・ そのための取り組みの1つとして、困難を抱える子どもやその家族の支援をテーマとしたコレクティブ・インパクトの支援に取り組むことを休眠預金等活用事業として提案。

## • 資金的支援

- 助成期間：2020年5月（予定）から2023年3月まで（約3年間）
- 助成金額上限：1団体当たり最大6,000万円 → 採択結果：1,130万円～4,000万円
- 助成金額総額：1億7,500万円（評価関連経費を除く）
- 採択団体数：6団体

## • 非資金的支援

- 支援チームによる**個別の伴走支援**（エティックのスタッフおよび外部パートナーにより編成）
- 実行団体の二ーズを踏まえた**集合研修**の実施（活動の振り返りと計画の見直し、外部講師を招いての勉強会、実行団体同士のネットワーキング・ノウハウ共有などを想定）
- 人材採用支援、メンターやアドバイザー、評価の専門家等の**紹介**
- 連携候補となる他のNPOや企業、自治体・官公庁関係者、研究者等の**紹介**

個別団体の支援は組織として経験値が蓄積されており、経験あるPOもいるが...

## ETIC.にとっても今回の案件はチャレンジ

- 民間と行政の協働支援の経験のあるPOが数名はいるものの、CIの伴走支援はほぼ初めて。
- 特定のテーマ（今回だと子どもの福祉）を設定し、深く入り込んだ伴走支援も初めて。POにより知見・経験のバラツキがある。
- ベテランPOもいれば、新人POも居る。
- POの予算は頂いているものの、1団体あたりの関与可能時間数には制約

「じゃあPOの皆さん、それぞれ伴走頑張ってください！」では成果にバラツキが出る状況... そんな中で成果を出すために、どう工夫しているかの現在地を今日は共有します！

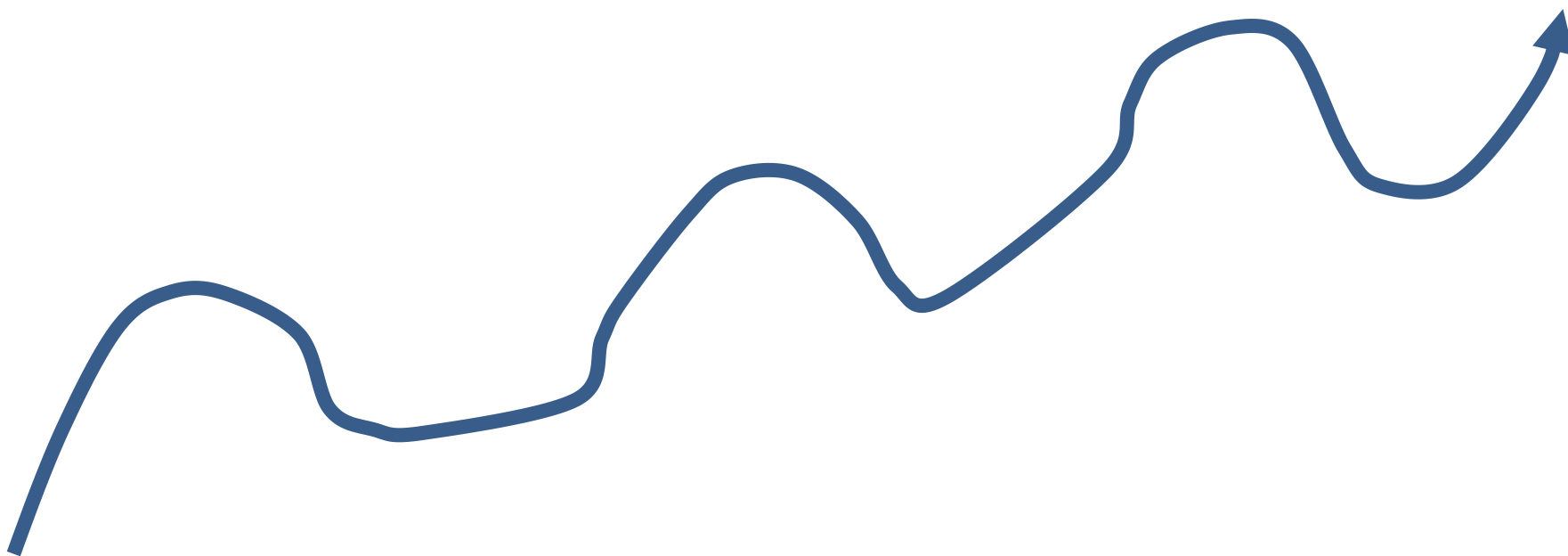
# 伴走支援の取り組み紹介

一緒に汗をかき、手を動かすと言っても  
POが割ける**時間の割合には制約**があり、**支援期間にも終わり**がある。

この制約の中では、現場の最前線で日々活動する**実行団体の皆さんの  
思考・行動の質を高めることが、成果の最大化**につながる。  
加えて**助成期間終了後の継続・発展**にもつながる。

POは、**そのためにどのような関わり**をすれば良いかを日々考え、実行し、改善し続ける。  
(POが得意なこと／やりたいことを中心に置くのではなく、**実行団体に必要なことを中心**に考える)

全てはプロセスの支援であり結果をコントロールするものではない  
よきプロセスにどれだけ伴走できるか。それによって違う未来の出現をサポートできるか。  
そのためにベストを尽くすことが、POの仕事である



ゴールに向かってベストは尽くすものの、「失敗も成長の機会」「調子のいい時も悪い時もある」「ここは前に進まず立ち止まって考えよう」といった考え方をPOが持つことが大事。直線的で順調な成長を期待すると、POに良くない焦りが生まれる。

1

全ては実行団体が選択するという前提に立つ  
(行動するのは実行団体／正解は無い)

×こちらから指示・命令する

2

様々な視点からのインプットやフィードバックは  
提供するが、実行団体自身が考え抜くことが最も重要

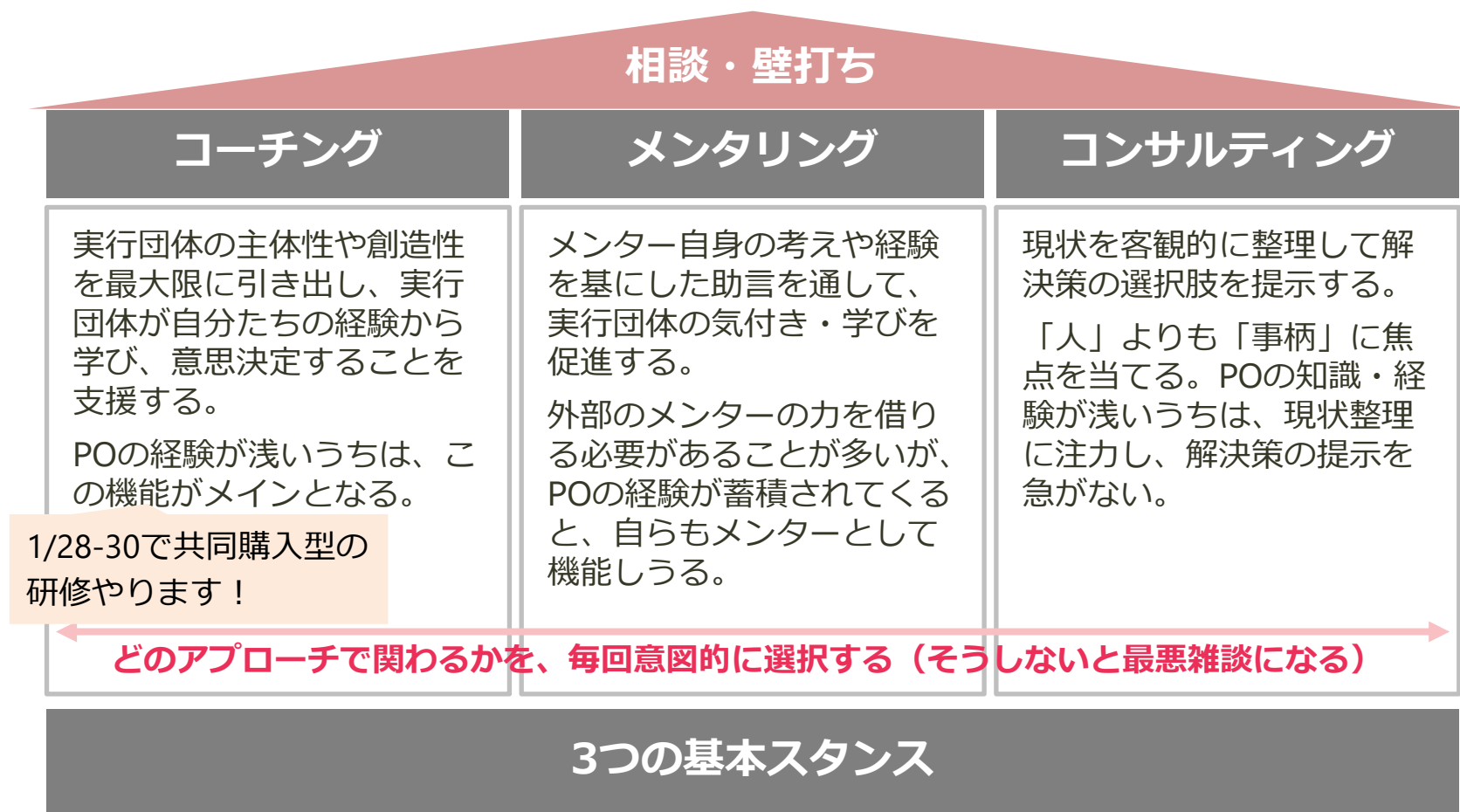
×過度なアドバイスを行う

3

「本当はどうしたいのか」心の声に寄り添い、  
全力で問いかけ、励まし、応援する

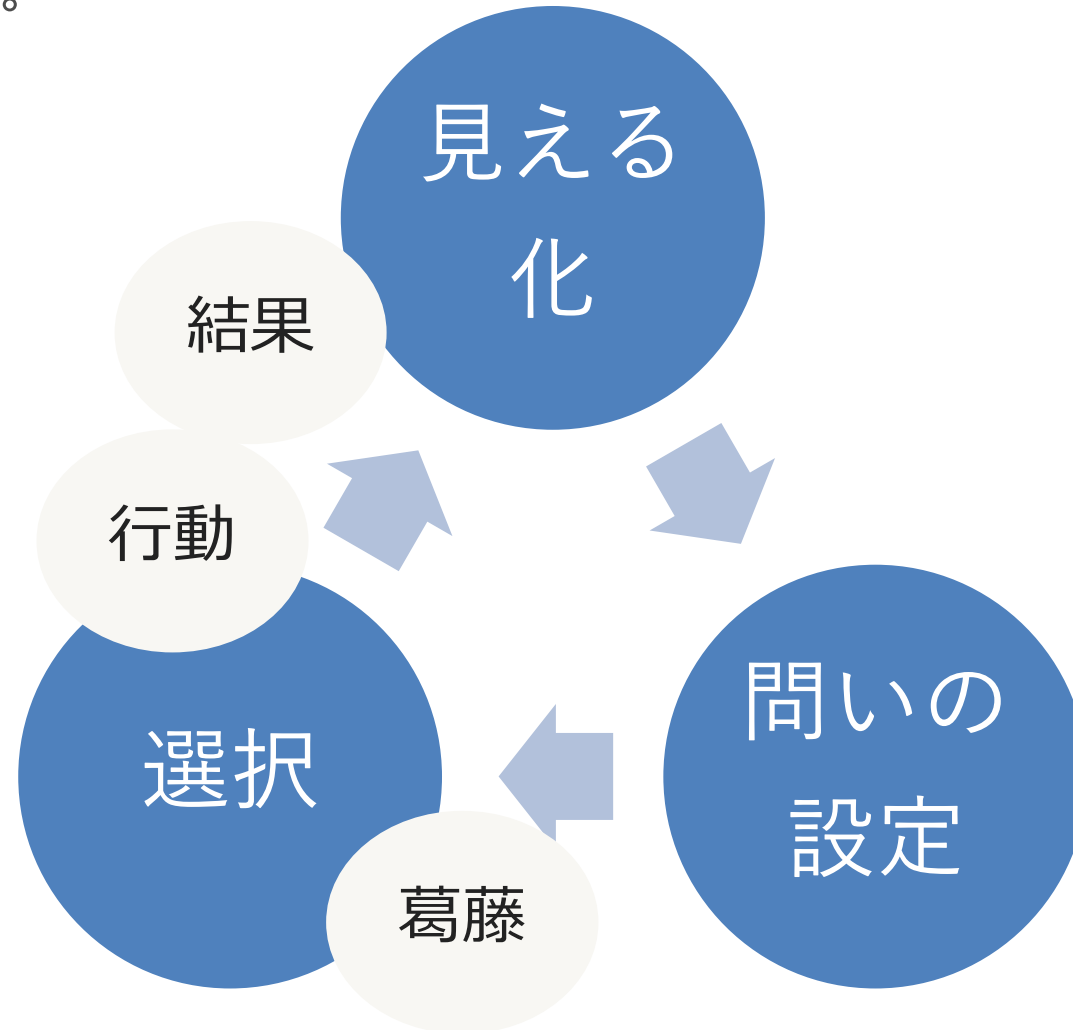
×表面的な会話に一喜一憂し、振り回される

基本スタンスを大事にしながら、見立てや状況に応じて「コーチング」「コンサルティング」「メンタリング」の3つのアプローチを意識的に使い分ける。



全て自力でやる必要はない。先輩POやメンターの助けを得ることも重要。

コーチングやメンタリング、コンサルティングを通して、以下のプロセスを支援していると言える。



良い相談・壁打ちをするには、高い基準を共有しながらも、心理的安全性を構築することにしっかり時間を使うことが重要。

## 基準/Standard

低い

高い

高い

心理的安全性

低い

### ヌルい関係

仲が良いが  
緊張感はない

### 学習する関係

健全な衝突と  
高いパフォーマンス

### サムい関係

お互い余計なことを  
せず自分を守る

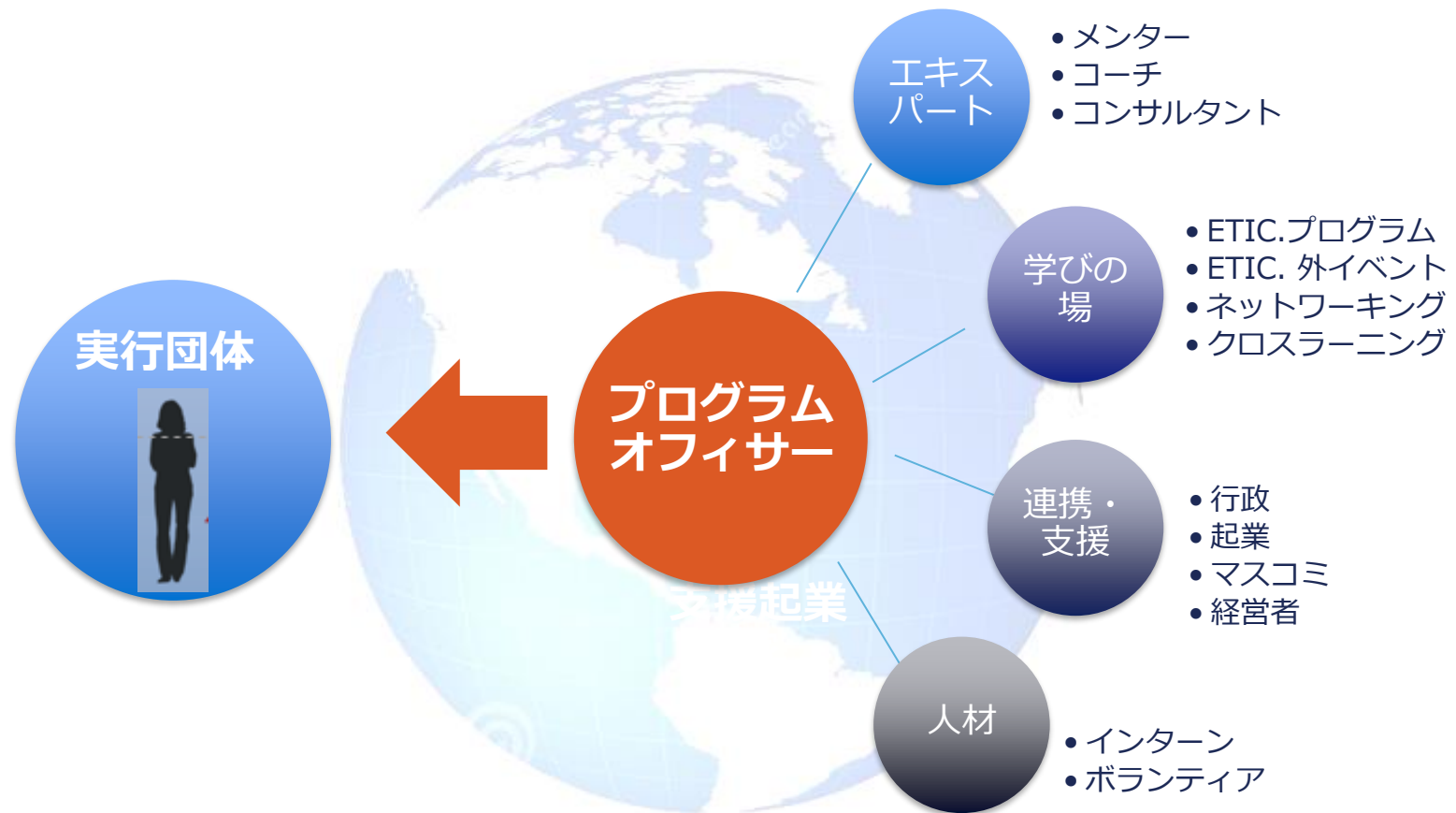
### 支配関係

権力や不安による  
コントロール

成果のために必要なことを発言したり、試してみたり、挑戦したりしてみても、安全である（罰を与えられたりしない）  
×ただの仲良し

休眠預金の緊張感もあり、資金の出し手と受け手の関係はまずここからスタートすることが多い

相談・壁打ちを通してニーズを把握。適切な資源を適切なタイミングで繋ぎ、エコシステムの力を最大限に活かして実行団体の成長を支援する。



この方法を成立させるためには、日々エコシステムを豊かにしていくこともPOや事務局の大切な仕事だと考える

実行団体が置かれている状況や抱えている課題を見立て（診断）、有効な対応策を見立てる（処方）。これを適宜チームで行うことで集合知やエコシステムを最大限活用できる。

## 状況・課題の見立て（診断）

- ・ 対象が置かれた状況の観察・洞察。
- ・ 調査・分析の切り口：本人／組織・事業／市場・地域・社会（ミクロ～マクロ）、現在／過去／未来

\*事前の見立てには限界があり、仮説に過ぎないというスタンスも重要



つつい支援策を最初に考えがちだが、まず診断が重要。カンファレンスや個別相談で、他のPOと状況を共有し、助けを得て見立ての精度を上げる努力もする。  
事実と解釈の切り分けが重要

## 支援策の見立て（処方箋）

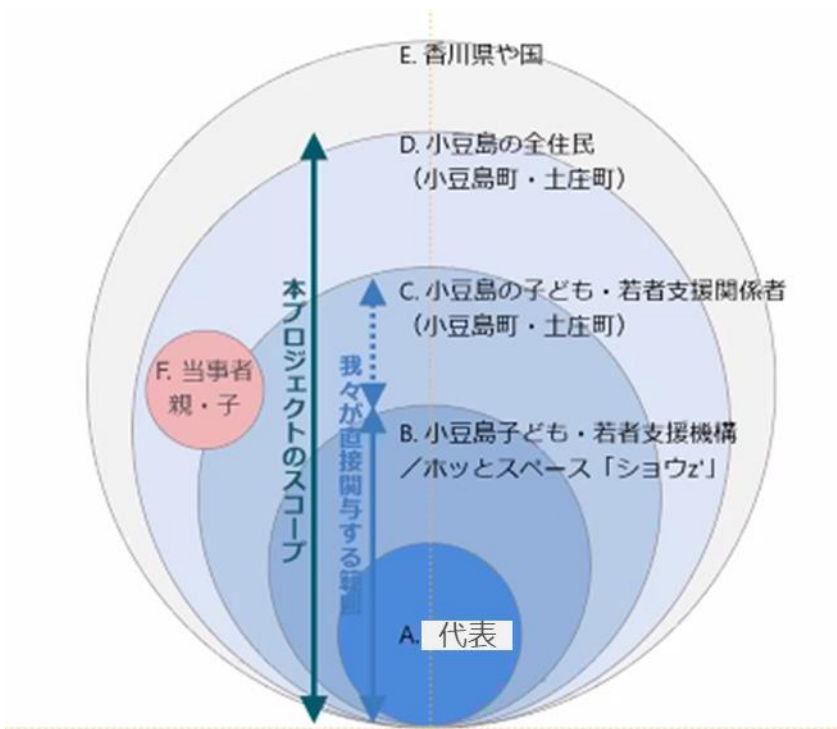
- ・ どのような支援策が効果的かの検討
- ・ 支援策の幅を広げておく事と、それぞれの支援策の強み・弱みについての理解が必要



一定の精度の見立てがあることが前提。  
他のPOやメンターとともにPDCAを繰り返すことで、処方箋の精度は高まり、提供できる支援策の幅も広がっていく。

実行団体の内部および外部で  
扱うシステムを定義する

システムのレイヤーごとに  
情報収集と見立てを行っていく



(2) 事業・組織(B)

強み・リソース	課題
<b>事業面</b> ・顧客に向き合い、必要とされているサービスを提供できている。(喜ばれている) ・この問題を解決していくにあたっての必要なキーパーソンと関係性を持っている。	<b>事業面</b> <div>非公開</div> ・課題解決に向けた道筋が立てきれていない。
<b>組織面</b> ・一緒にやるメンバーがいて、それぞれ何かやろうという意欲がある	<b>組織面</b> ・役割分担はあっても、チームビルディングできていない <div>非公開</div>



必要に応じて実行団体とも共有しながら進めていく

少し考えてみてください

Q. 今回、当初の計画通りに3年間進み、計画通りの成果を達成した事業は  
良い事業かどうか？

ETIC.の考えは...

A. 今回は、そうとは言えない可能性が高い。  
なぜなら複数年（3年）の事業だから。

良い活動を1年行くと、実行団体の能力・ネットワークはレベルアップし  
視野が広がっている。逆にやってみて難しいこともわかっている。

新型コロナのような不測の事態が起きるかもしれない。

それに合わせて目標と軌道の調整を重ねたほうが、より良い成果に到達する。

\*目標のなし崩しはダメだが、ベストを尽くす前提で目標を下方修正することもありうる。  
そうならないためにも1年目のPDCAはかなり大事。

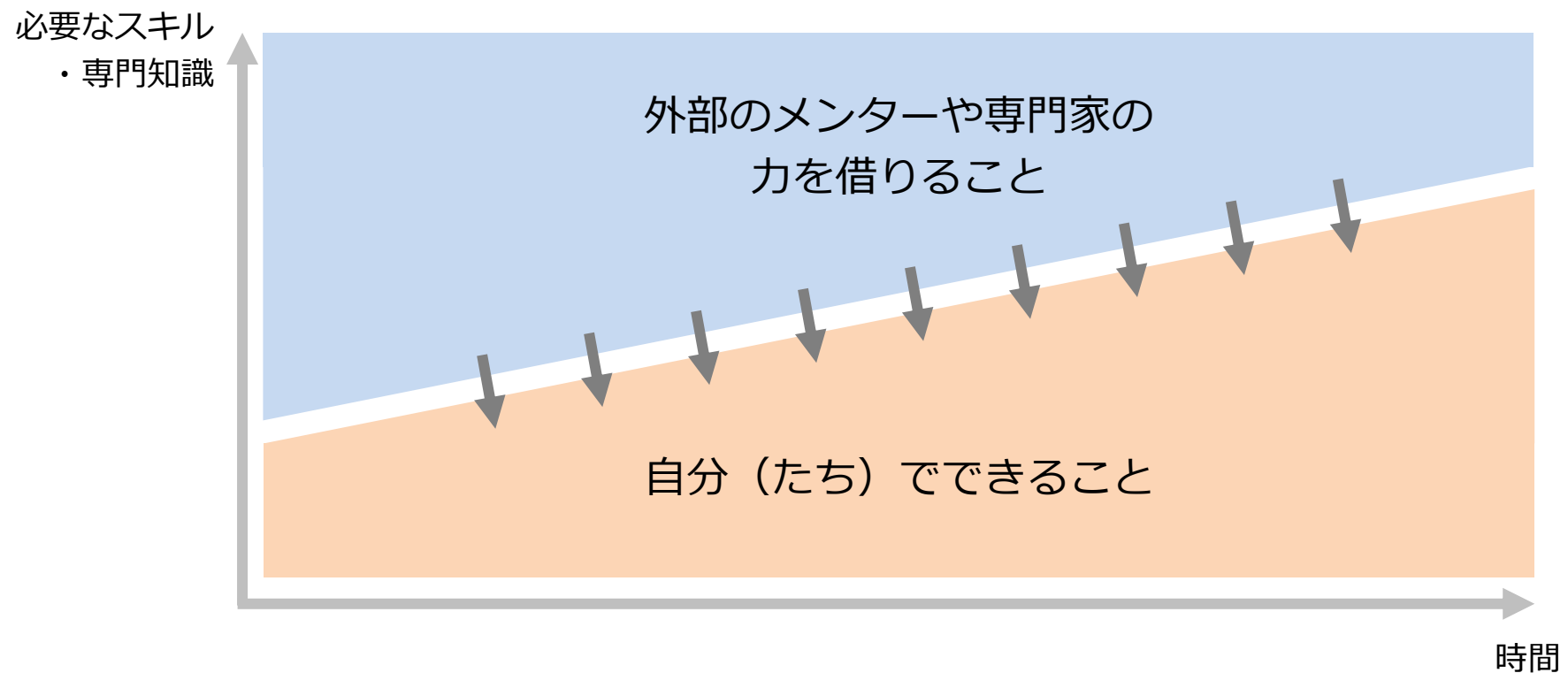
※なお、単年度事業の場合は、複雑性や不確実性が高くない場合は、計画通りに進むほうが良い事業のことが多い

実行団体の提出した計画をベースに、3年間の支援計画を立てる。ポイントは助成終了時のゴールと、直近の事業年度の優先順位の明確化と計画の具体化。2年目・3年目の計画はおおよその方向性の仮説でOK。

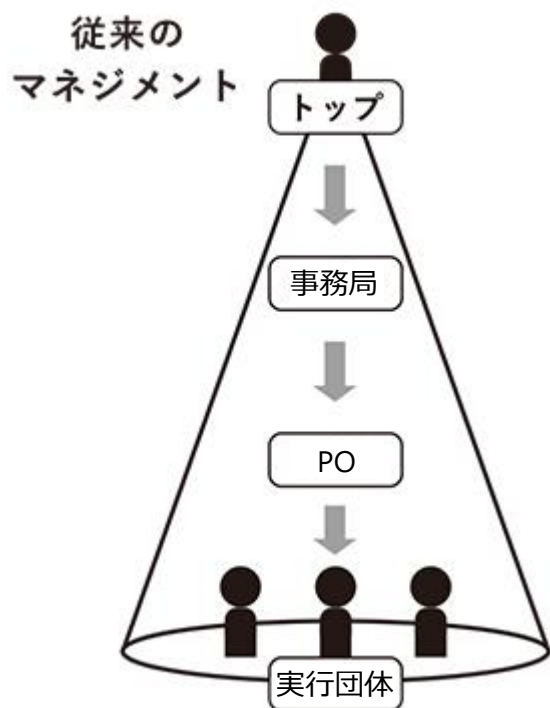


ETICも当初は伴走支援の素人。個人レベルでも同様。外部のメンターや専門家の力を借りることで、結果を出しながら、成長することができる（丸投げとは異なる）。

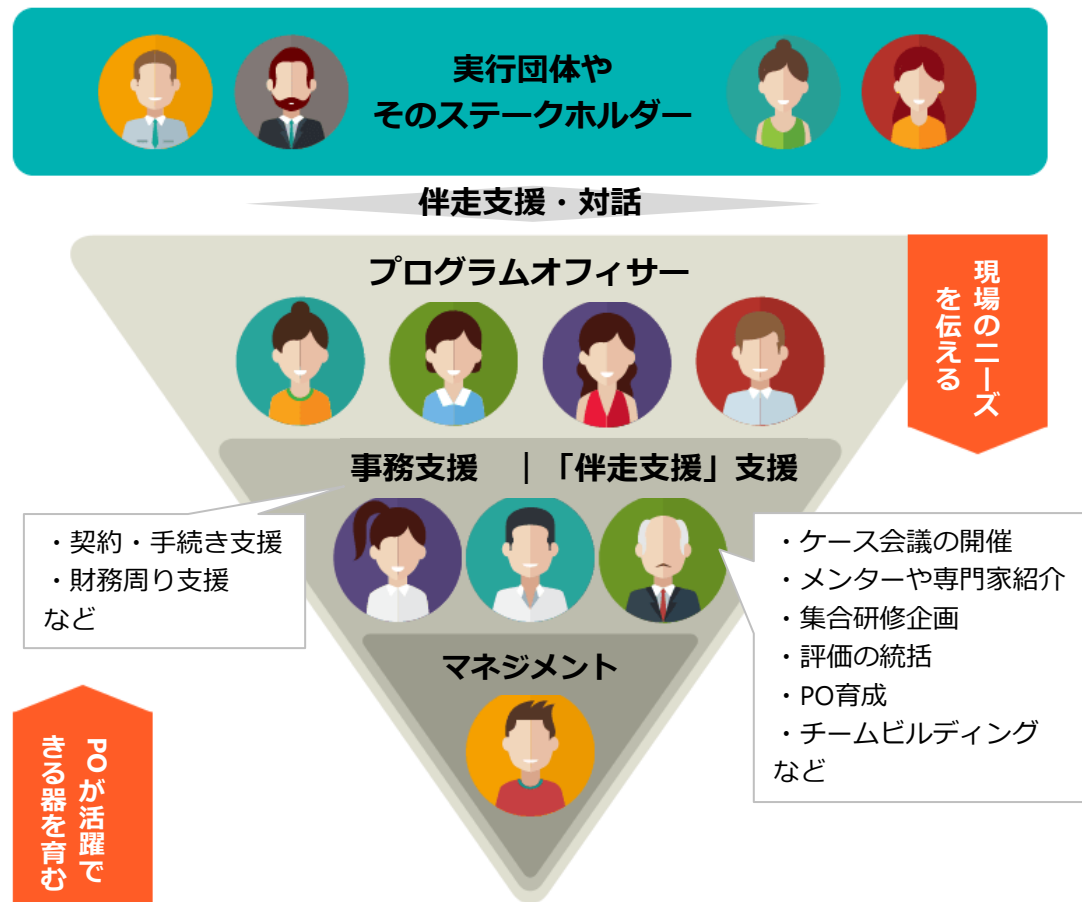
そうした体制を整えることがPOが結果を出しながら成長していくために大切。





POを管理監督指示命令するのではなく、「POが持てる力を活かして活躍するにはどんな事務局が必要か?」「そのためのマネジメントは?」という思想でチームを組成している。



効率的な部分もあるが、トップやミドルに権限や情報が集中する。実行団体やステークホルダーと直接の接点を持つPOの裁量がなくなり、スピードが遅くなりがち。規模にも限界。




偉そうに言いましたが、見立ては外れることも。学びの日々。

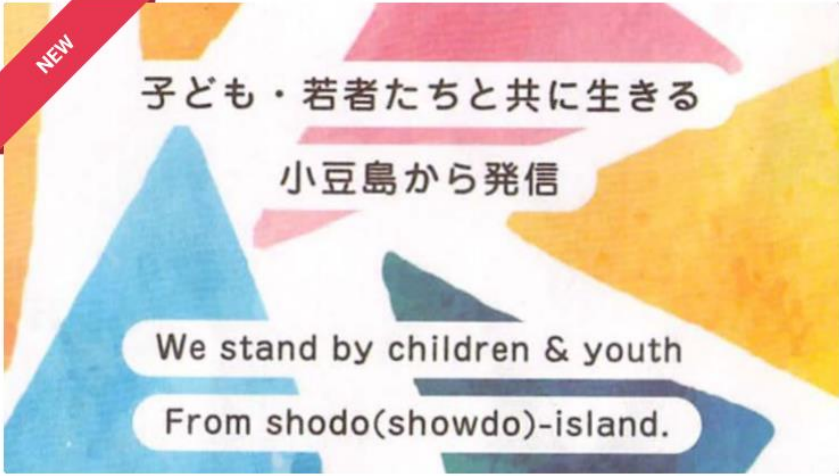


クラウドファンディングとは [はじめる](#) [さがす](#) 47

[#香川県](#) [#社会にいいこと](#) [#子ども・教育](#) [#医療・福祉](#) [#人権](#) [#貧困](#) [#発達障害](#) [#新型コロナウイルス](#)

## オリーブの島の子どもたちが自分らしくいられる場所を作りたい！





子ども・若者たちと共に生きる  
小豆島から発信




We stand by children & youth  
From shodo(showdo)-island.


支援総額  
**435,000円** 目標金額 1,000,000円

43%

残り  
**86日**

**32人** が支援しています

-  城石 果純さんが10時間前に支援しました
-  血井明日夏さんが11時間前に支援しました
-  ヒロイシチエコさんが19時間前に支援しました

[追加で支援する](#)  0

[支援履歴の確認はこちら](#)

[シェア](#) [ツイート](#) [LINEで送る](#) [noteで書く](#)

プロジェクト概要

新着情報 **1**

応援コメント **32**

目標金額を達成した場合のみ、実行者は集まった支援金を受け取ることができます(All-or-Nothing方式)。支援募集は2月20日(土)午後11:00までです。

- 大事なポイントは「**地図を概念として明確に持つ**」ということと、「**自分が出会う人たちと深く向き合っていく**」という二律背反を超えられるかどうか。
- 「地図を概念として明確に持って」人と接するということは、何かしらの枠に相手を当てはめることを意味します。
- それに対して、「自分が出会う人たちと深く向き合う」ということは、何の評価・判断なく、常にまっさらなところから、「私はその人のことを何にも知らないんだ。この目の前にいる人は、無限の可能性を秘めていて、自分の想像をはるかに超えた存在なんだ」というスタンスで向き合うことを意味します。
- それはGoogle Mapでその土地の写真を見て、ネットでその土地のことを調べたからと言って、その土地のことを知ったつもりで旅行をしないということに似ているでしょう。
- 地図や何の情報も持たずに行ったことのない土地に旅行をするのは難儀です。でも、「頭でっかち」になると、その土地の素晴らしさに感じ入るセンスやアンテナが鈍くなることもあります。それと似ています。



見立てでも、ロジックモデルでも、評価でも、POはこの二律背反と向き合うのが大事。