

資金分配団体プログラム・オフィサー（PO）研修

# 伴走支援の事例について



2020年11月26日  
公益財団法人パブリックリソース財団  
事務局長 田口由紀絵

# パブリックリソース財団 (PRF)

- 2000年 NPO法人パブリックリソースセンターとして設立
  - 市民社会を創造するためのしくみづくり
    - 寄付文化創造/ファンドレイズ支援
    - 企業の社会性評価/コミュニティ投融資の開発
    - ミッションベイスドマネジメントの実現
- 2013年 公益財団法人として再スタート
  - 意志ある寄付で社会を変える
    - 資金等を募り、管理・活用する事業
    - 企業の社会貢献活動の支援
    - 社会的活動を行う N P O 等に対する研修事業
    - 調査研究、情報発信、政策提言に関する事業

# 休眠預金等活用資金分配団体として

## 草の根活動支援事業（2019年度）

### 子ども支援団体の組織基盤強化

- 困難を抱える子どもたちを対象とした事業に取り組む団体の、組織基盤強化を支援する

## ソーシャルビジネス形成支援事業（2019年度）

### 支援付住宅建設・人材育成事業

- 制度のはざまから漏れ落ちている住宅難民に、「住まい」と「生活支援」をセットで提供するソーシャルビジネスを構築する
- 支援人材育成というソフト面での公的支援は皆無である中、休眠預金を活用して質の高い支援人材の育成を行う

## イノベーション企画支援事業（2020年度）

### 中核的フードバンクによる地域包括支援体制

- フードバンクを核とする食支援の地域コンソーシアムの構築支援

# 子ども支援団体の組織基盤強化

NPO



組織基盤が  
強化される



「子どもの健やかな育ち」

NPO法人沖縄青少年自立  
援助センターちゅらゆい  
(沖縄県)

不登校の子どもたちの支援を継続的に行  
える体制へ（自主財源の開拓、ノウハウ  
移転）

## 課題

不登校→ひきこもり

## ビジョン

「不登校でもだいじょうぶ！」へ。

認定NPO法人  
ブリッジフォースマイル  
(東京都)

社会的養護のもとで育った若者の支援  
もっと行える組織へ（広報強化による財  
源拡大）

## 課題

児童養護施設を出た後の支援が手薄

## ビジョン

社会的養護のもとで育った若者が自立  
的な社会生活を営む

認定NPO法人  
発達わんぱく会  
(千葉県)

発達障がいを持って生まれた子どもの支  
援ノウハウを広げていける組織へ（療育  
の言語化）

## 課題

発達障害：適切な療育が受けられない

## ビジョン

発達障害を持った子どもが豊かな人生  
を送る

一般社団法人無限  
(奈良県)

福祉を担うスタッフがいきいきと自立的  
に働く組織へ

## 課題

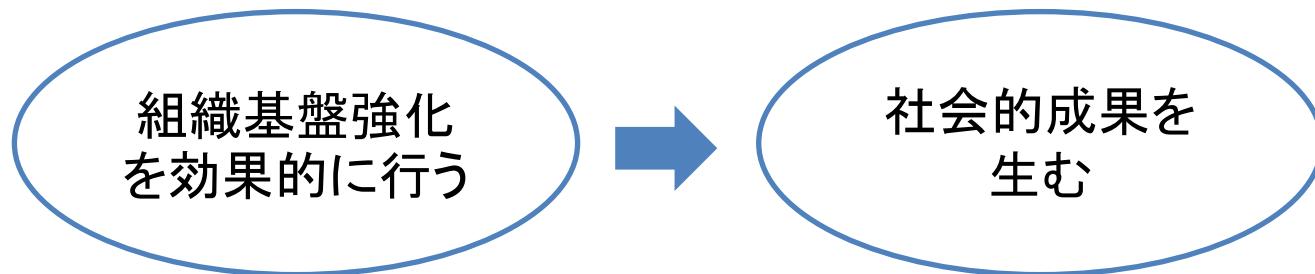
障がい者の「親なき後」が心配

## ビジョン

障がいを持った子どもが将来にわたつ  
て生きやすくなる

# 「子ども支援団体の組織基盤強化」における 伴走支援の目的

- 3年間のプログラムが、実行団体にとって効果的にはたらき、それが事業の対象者である子どもたちに最大限の成果をもたらすために、実行団体をサポートする



# 「子ども支援団体の組織基盤強化」における サポートの内容

- 事業のロジックモデル策定・成果目標策定支援
- 組織診断実施のサポート
- 組織基盤強化の目標と計画策定支援
- 組織における合意形成のためのファシリテーション
- 組織基盤強化の取り組みを支援する専門家（コンサルタント）に関する情報提供あるいは紹介
- 中間評価、事後評価の支援 など

# 伴走支援のスケジュール

応募段階	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
① 面談		オリ エン テー シヨ ン	②書類作成、 契約		③組織診断、ロジックモデルの策定、 成果目標の設定、組織基盤強化計画の策定				2年 目の 計画	④ 面談	④ 面談		

- 当初から、契約後6か月間は組織基盤強化の計画策定に充てる予定 → 3ヶ月遅れで実施中。
- 3月の集合研修では、契約に向けた書類作成、評価に向けてのワークショップ（特にロジックモデル）、互いの取り組みを共有することによるピアラーニングを行う予定だった → コロナでできなかつたので、時間はかかったがオンラインや訪問等で実施。
- 想定より時間と手間がかかったのは、②書類作成と契約支援、およびコロナ追加助成。

# 伴走支援の実際①：応募段階



関係性を  
つくり始める

- 相手を知るための**問い合わせ**
  - どういう計画？
  - どういう組織？
  - 社会的な課題を何に置いている？
  - どうアプローチしようとしている？
  - 強みは？ 弱みは？
  - 助成プログラムにマッチしている？

# 伴走支援の実際②：採択後の書類、契約



# 伴走支援の実際③：目的・目標を明確にする

この助成プログラムで

① 組織はどうなりたいのか

例：「安定的な財源の確保」

➡ 「安定的な財源を確保」に加えて、「他団体にノウハウを伝える」



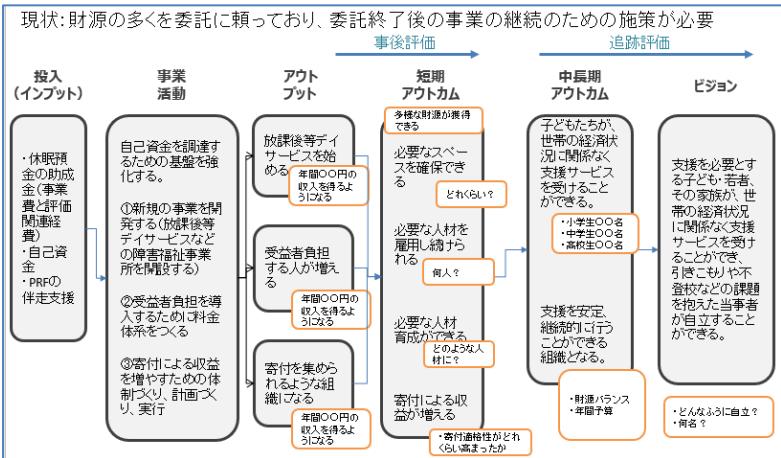
② 社会的に何を達成したいのか

例：「貧困世帯の継続的な支援」

➡ 自分たちが対象にするのは「不登校、ひきこもり」

「問い合わせ」を投げかけることで、  
• 目的・目標が再定義される  
• 組織内に「気づき」が生まれる

# 伴走支援の実際③：ロジックモデル



実行団体に書いて提出してもらうだけではなく、作成するプロセスを伴走する



「問い合わせ」を投げかける  
(特に「指標」やデータの収集方法など)

# 伴走支援の実際④： 「今、どこにいるか」の確認

＜診断領域＞		
マネジメント能力		
診断項目	設問数	
ミッション	3	
社会的課題・ニーズの把握と組織の客觀化	6	
計画・評価・意思決定	8	
リーダーシップ	5	
ガバナンス	8	
広報活動・協働への取り組み、情報開示(アカウンタビリティ)	15	
その他(組織風土、リスクマネジメントなど)	8	

事業の全体像(1~4個の事業)		
事業の効果をあげる(1~4個の事業)		
診断項目	設問数	
事業の強みと弱み	1	
事業の効果、改善事項	3	
今後のプログラム(事業)活動について	2	

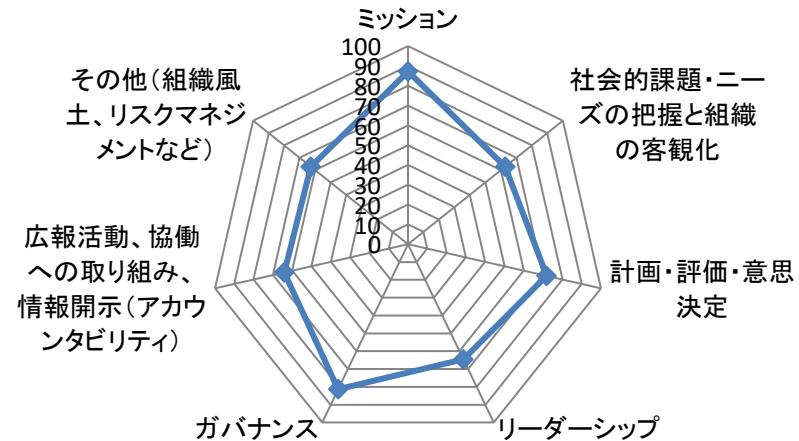
組織診断シートを活用した自己診断

- ・ 診断シートの活用
  - 155問の設問に団体の主要メンバーがそれぞれ回答して集計
    - ・ 網羅的なので「見落とし」が防げる
    - ・ 取組むべきことが明確になる
    - ・ 記入者に「気づき」がある
    - ・ 外部評価者の主觀にひきずられない
    - ・ 結果がデータで出るので、合意形成の材料になる

結果をフィードバックしながら  
「問い合わせ」を投げかける

# 伴走支援の実際④： 「今、どこにいるか」の確認

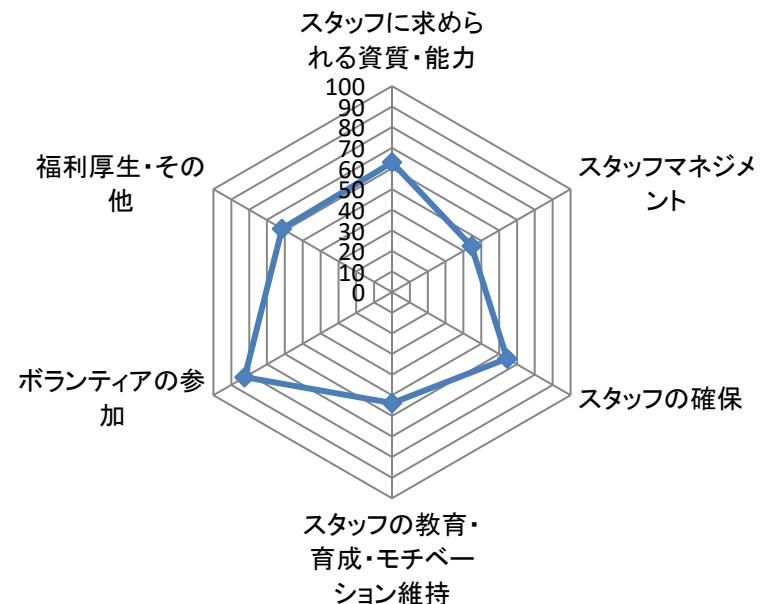
- ・マネジメント能力
  - ミッション
  - 社会的課題・ニーズの把握と組織の客観化
  - 計画・評価・意思決定
  - リーダーシップ
  - ガバナンス
  - 広報活動、協働への取り組み、情報開示（アカウンタビリティ）
  - その他（組織風土、リスクマネジメント）



# 伴走支援の実際④： 「今、どこにいるか」の確認

- 人材

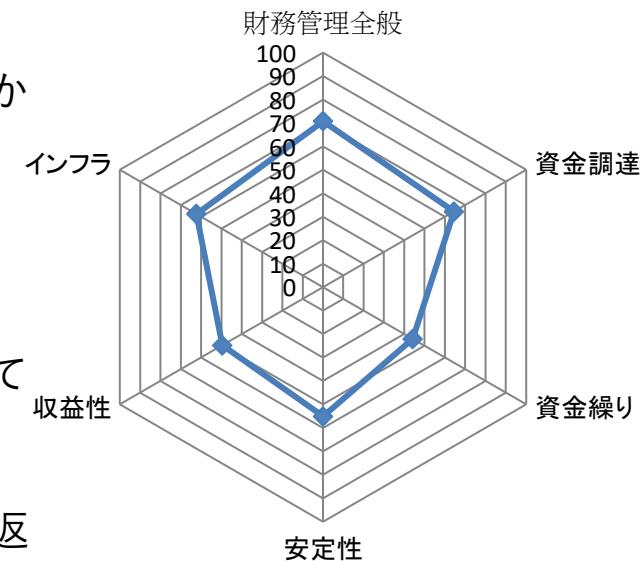
- スタッフに求められる資質・能力
- スタッフマネジメント
- スタッフの確保
- スタッフの教育・育成・モチベーション維持
- ボランティアの参加
- 福利厚生・その他



# 伴走支援の実際④： 「今、どこにいるか」の確認

## • 財務

- 財務管理全般、資金調達、資金繰り、安定性、収益性、資源
- 決算書のチェック項目
  - この団体はどうやって「食べて」いるのか
  - それはミッションと合っているのか
  - 財源バランスはどうなっているか
  - 事業別の収支はどうか
  - 3年間の収支差額はどうか
  - 収支はどのように変化しているか（増えている財源、減っている財源）
  - どの財源を増やすべきか
  - 負債があるか（借入先は？返済原資は？返済計画は？）
  - 流動負債（短期の負債）を賄うための流動資産（短期間内で資金化できる資産）を十分に持っているか？



# 伴走支援の実際⑤：事業の支援

- 実行団体によって異なるテーマ：助成金を活用して専門家を確保してもらう
  - 組織的な運営への移行：地域の伴走支援者
  - ノウハウのマニュアル化：編集者、ライター
  - 療育の言語化：人材育成コンサルタント
  - 広報強化：ブランディングコンサルタント
  - 組織開発：組織開発コンサルタント

専門家とのかかわりは  
ケースバイケース。  
ただし、目標は共有。

# 伴走支援の実際⑥：振り返りと計画の見直し



- ・目標に向かって進んでいるか
- ・効果は出ているか
- ・もっとよい方法はないか
- ・何が失敗で、どうしたら次に活かせるか

「問い合わせ」を投げかける。  
決めるのは実行団体。

# 伴走支援

||

よい「問い合わせ」を  
投げかけること

# 良い「問い合わせ」を投げかけるためにPOが持つべき「引き出し」の例 (知識やフレームワーク)

- 組織を「診る」ためのフレームワーク
  - システム思考
  - プロセス・コンサルティング
  - ティール組織
  - SROI (Social Return On Investment)
  - 社会的インパクトマネジメント
  - 発展的評価
  - バランススコアカード
  - SWOT分析
  - PEST分析
- などなど

# 伴走に必要な「ふるまい」

- ファシリテーション
  - ファシリテーション
  - メタ・ファシリテーション
- コーチング
  - コーチング
  - システム・コーチング
- アクション・ラーニング
- TOC (Theory of Constraint)
- NVC (Non-Violent Communication)  
などなど

# 組織を「診る」ための フレームワーク

<領域1>	①ミッションとビジョンはニーズに応えているか ②目標を達成するための優れた戦略を持っているか ③活動は戦略を反映しているか ④成果を出しているか
目的	⑤学び改善するために情報を活用しているか ⑥自分たちが達成することは何か、明確になっているか ⑦正しく評価を行っているか ⑧評価の結果を公開しているか
<領域2>	⑨優れたリーダーシップがあるか ⑩優れた人材を活用し、やる気を引き出しているか ⑪ガバナンスはしっかりとっているか ⑫プログラムの利用者も団体の活動にうまく巻き込んでいるか ⑬健全な組織文化があるか
効果的な実践	⑭必要な資金を十分に確保できているか ⑮財政運営は優れているか ⑯業務管理は優れているか ⑰すべてのリソースを効率的に活用できているか
<領域3>	⑪ガバナンスはしっかりとっているか ⑫プログラムの利用者も団体の活動にうまく巻き込んでいるか ⑬健全な組織文化があるか
人	⑭必要な資金を十分に確保できているか ⑮財政運営は優れているか ⑯業務管理は優れているか ⑰すべてのリソースを効率的に活用できているか
<領域4>	⑪ガバナンスはしっかりとっているか ⑫プログラムの利用者も団体の活動にうまく巻き込んでいるか ⑬健全な組織文化があるか
財政と安定	⑭必要な資金を十分に確保できているか ⑮財政運営は優れているか ⑯業務管理は優れているか ⑰すべてのリソースを効率的に活用できているか

ありがとうございました