

資金分配団体プログラム・オフィサー育成研修

# 伴走支援の振り返り／これから - 後半戦を見据えて -

NPO法人ETIC. ソーシャル・イノベーション事業部

事業統括/シニアコーディネーター

番野 智行 (banno@etic.or.jp)



# 自己紹介

- 設立：1993年
- 年間予算：約9億円（2020年度）
- スタッフ数：124名（うち専従50名）
- 所在地：東京都渋谷区（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



- 代表的なプログラムとして、2002年にNECとの協働で社会起業塾をスタート。これまでに**100名以上の卒塾生**を輩出。8割程度が現在も同じテーマで事業を継続し、社会に様々な良いインパクトを与えています。



生き抜く力を、子ども・若者へ  
**NPOカヨリバ**



**Homedoor**



**Ocean's Love**



**青春基地**



**HASUNA**



公益社団法人チャンス・フォー・チルドレン



卷組



**e-Education**



笑顔と太陽の里  
**GOKIGEN FARM**



**An-Nahal**



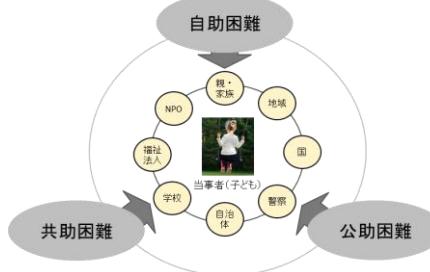
**夢職人**

子どもが売られない世界をつくる  
認定NPO法人 **かものはしプロジェクト**



## 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

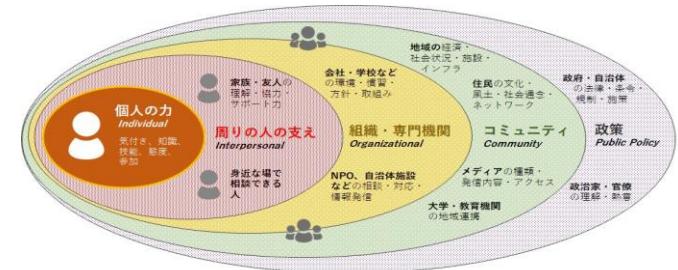
- ・チェンジ・エージェント機能の確立

\*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

## ・ 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）
- 実行団体のニーズを踏まえた**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**

2021年度から新たなチャレンジも



10代の秘密基地をつくる!  
コースセンター起業塾

全国津々浦々、  
10代に伴走する「人」と「居場所」を  
つくる人を応援するプログラム

KATARIBA × ETIC.



先生として伴走支援の正解を  
皆さんに教える



ETIC.や私が  
試行錯誤をしてきた学びを  
材料に議論・対話し  
参加者同士の  
知恵も引き出される

# 皆さんと話したいこと (今日の目的・流れ)

助成期間終了まであと1年4か月あるが  
3年間の成果は残り3か月でほぼ決まる  
いまが大事なタイミング

\*助成期間が2023年3月までの場合

## 事業の成果は一夜漬けが効かない

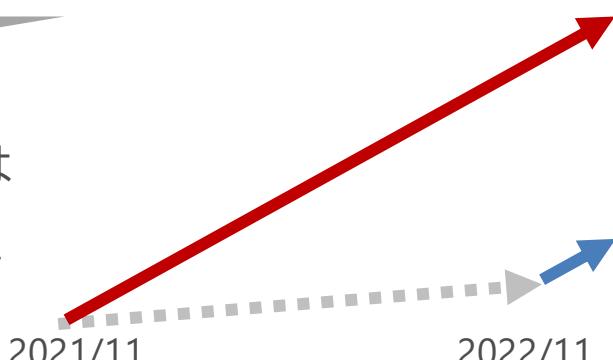


今日頑張って伴走支援しても  
明日高い成果ができるわけではない



1年あれば実行団体も資金分配団体もできることは多い。問題は何に取り組むか。

ここから先の時間の使い方をいま見直すことは  
1年後に見直すのと比べて大きな差が生まれる



1年強の活動していろいろと情報も増えている段階  
関係性も構築されている

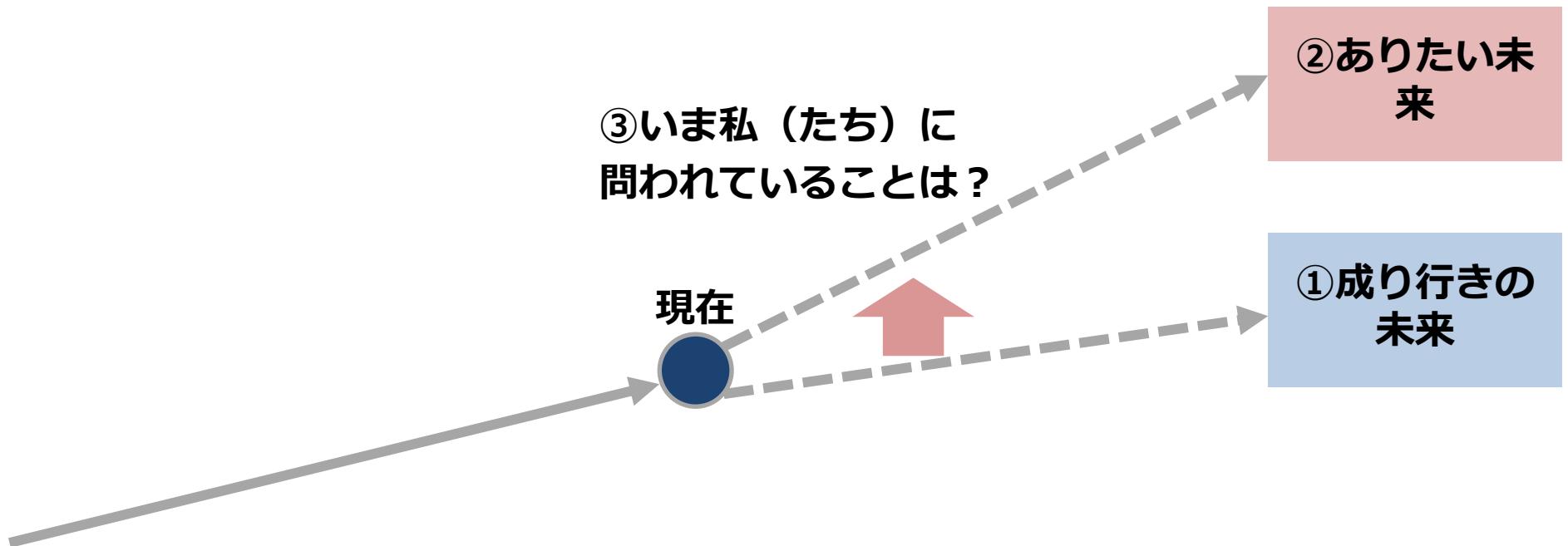


よい戦略や計画を立てる材料や土台の関係性が  
助成開始時と比べるとある（はず）

# 伴走支援の振り返りとこれから

## - 後半戦を見据えて -

- ①このままだとどうなっていくか？（成り行きの未来）
- ②本当はどんな未来を見たいか？（ありたい未来）
- そのために③いま私（たち）に問われていることは何か？



10：00開始、11：30終了

- イントロダクション ← いまココ
- 振り返り：PO一人ひとりのエピソードの共有
- 事例共有：後半戦に向けたETICの取り組み
- グループ／全体での感想共有・対話
- 簡単な個人ワークと対話：後半戦に向けた問い合わせを立てる
- クロージング

- 守秘義務
- 素朴な疑問を大事にする

振り返り：  
PO一人ひとりのエピソードの共有

ここまで  
の伴走支援を通して経験した  
**ポジティブな（良かった、心温まる、達成感があるなど）エピソード**、**ネガティブな（残念、悔しい、怒りを覚える、もどかしいなど）エピソード**を1つずつ思い出してください（2分間）

- 資金分配団体としてではなく、POの皆様お一人お一人にとって心に残るエピソードを共有して頂きます。大きなことでも、小さなことでも、いずれでも結構です。

ここまで  
の伴走支援を通して経験した  
**ポジティブな（良かった、心温まる、達成感があるなど）エピソード**、**ネガティブな（残念、悔しい、怒りを覚える、もどかしいなど）エピソード**を1つずつ共有してください。

- 3分間時間を取りますので、Jamboardに団体名・お名前とともにエピソードを記載してください。
- ポジティブとネガティブのJamboardは分かれていますので、ご注意ください。スペースが足りなければページを足したり、ふせんを拡大してください。
- 読み手が情景を理解できるような形でエピソードを書いてください。  
(一方で守秘義務にはご留意ください)

## いまいちな例

伴走先のチームビルディングが  
うまくいった

## 良い例

伴走先のメンバー間の関係性があまり良くなかったので、3か月間組織づくりに伴走。最後のロングミーティングでは言いづらかったことも言って、関係性が一段深まり、今後に向けたエネルギーがわいてきた

エピソードを1つ1つ味わうように沈黙で眺めてください（6分間）

- 時間が限られていますので、すべて味わえなくても大丈夫ですが、ポジティブ／ネガティブいずれも眺めるようにしてください。
- どちらかを3分間眺めて、もう一方を3分間眺めることをお勧めします。

グループになって1) ご自身のエピソードを共有た上で、2) 他の人のエピソードに触れてご自身の中で感じていることをシェアしてください。

- 3~4人1グループになります。
- 進行役を決めてください。
- 全体で8分間時間を取りますので、進行役の方を中心に、時間内に全員が終わるようサポートし合ってください。

どんな体験でしたか？

中間評価というと義務・タスク的に  
なりがちですが、  
こうやって立ち止まって振り返ることの  
意味を皆さんとここから考えたいと思います

# 後半戦を見据えて ETIC.の取り組み紹介

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。



**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)



**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  
エクト」  
(千葉県松戸市)

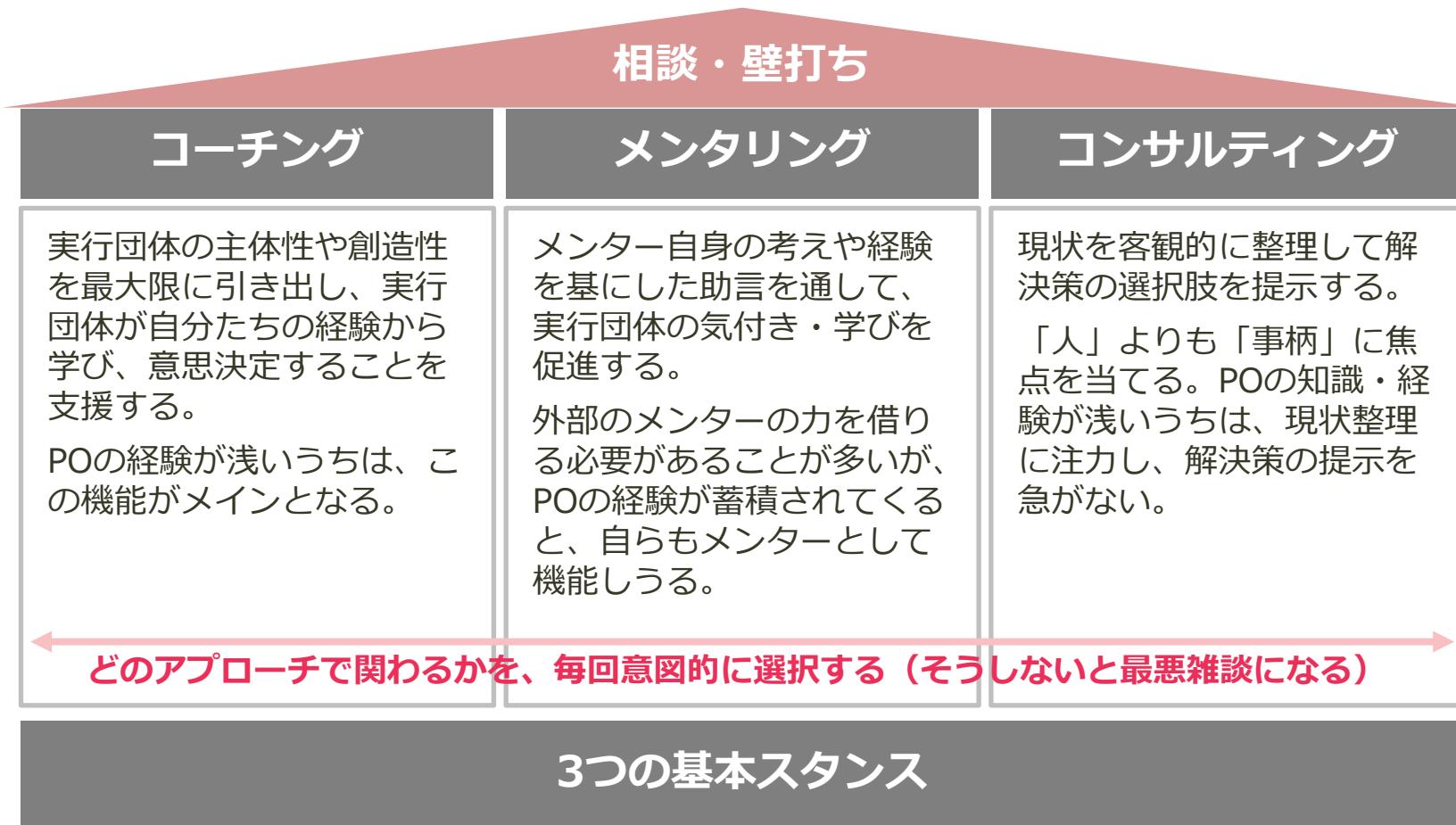


**わが町にしなり  
子育てネット**  
子育て支援に関わる人々  
の連携と協働により、  
「子どもたちがすくすく育  
つ町」を目指す  
(大阪市西成区)



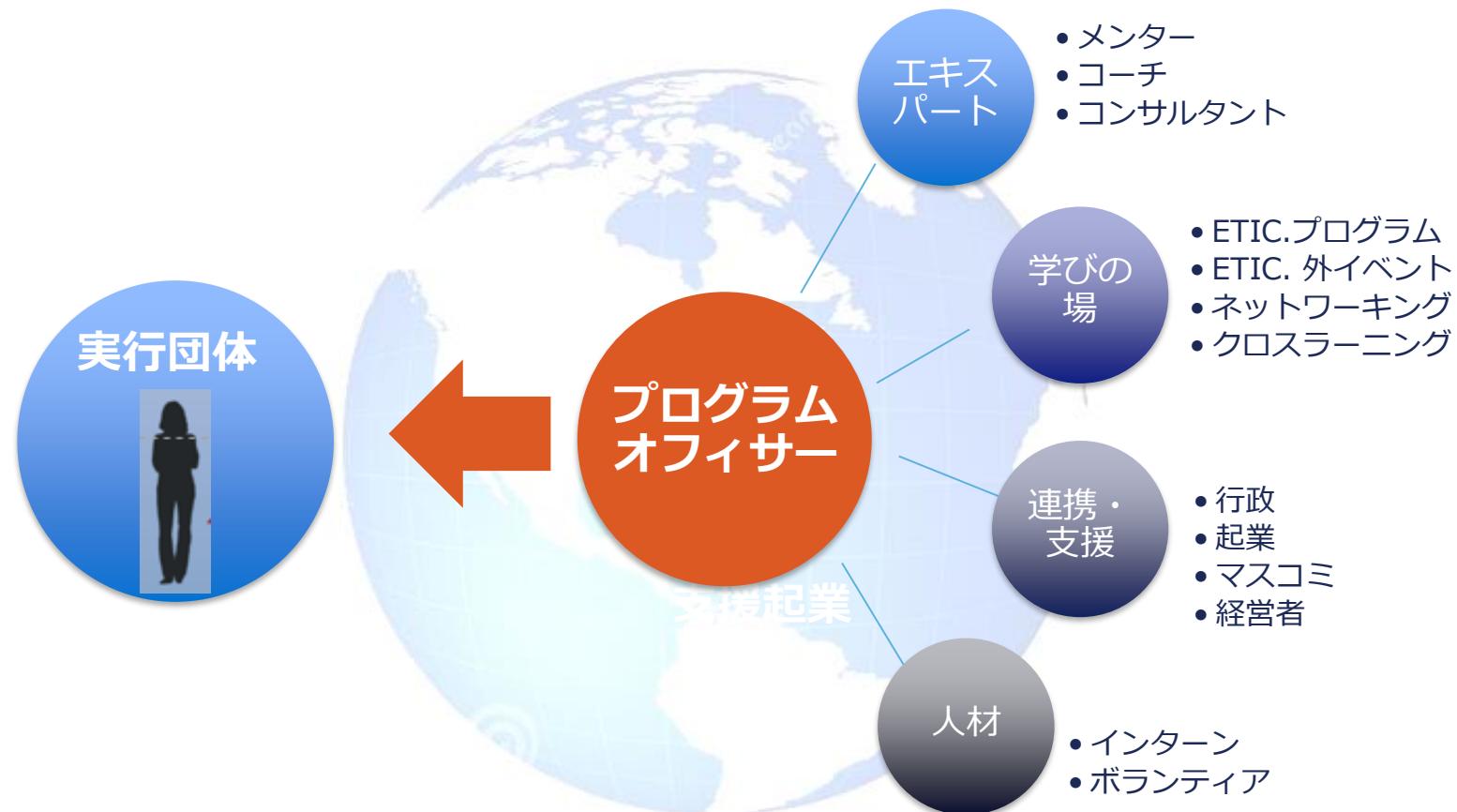
**一般社団法人 小豆島  
子ども・若者支援機構**  
子ども・若者とその家族の  
ための「生きるを支える」  
多機能的支援事業  
(香川県小豆島町/土庄町)

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。

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

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

個別団体の支援（特に創業支援）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…

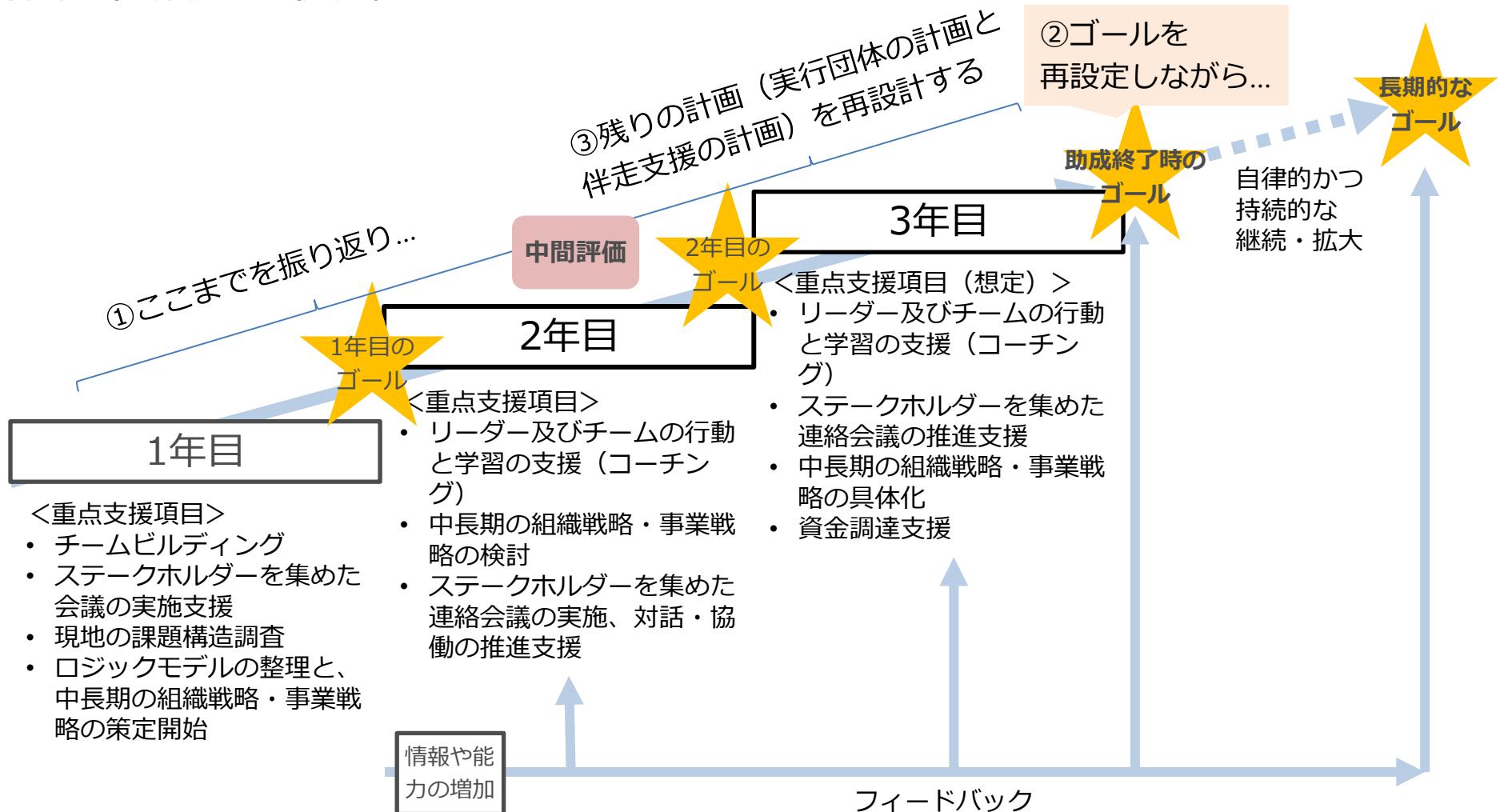


## ETIC.にとっても今回の案件はチャレンジ

- ・ 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、深く入り込んでの伴走支援も初めて。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の予算を頂いているとはいえ、1団体あたりの関与可能時間数には制約

# 当団体における中間評価の位置づけ

中間評価およびこれまでの伴走支援を通してもたらされた情報に基づき、ゴールと計画の再設定に取り組む。



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年行うと、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。

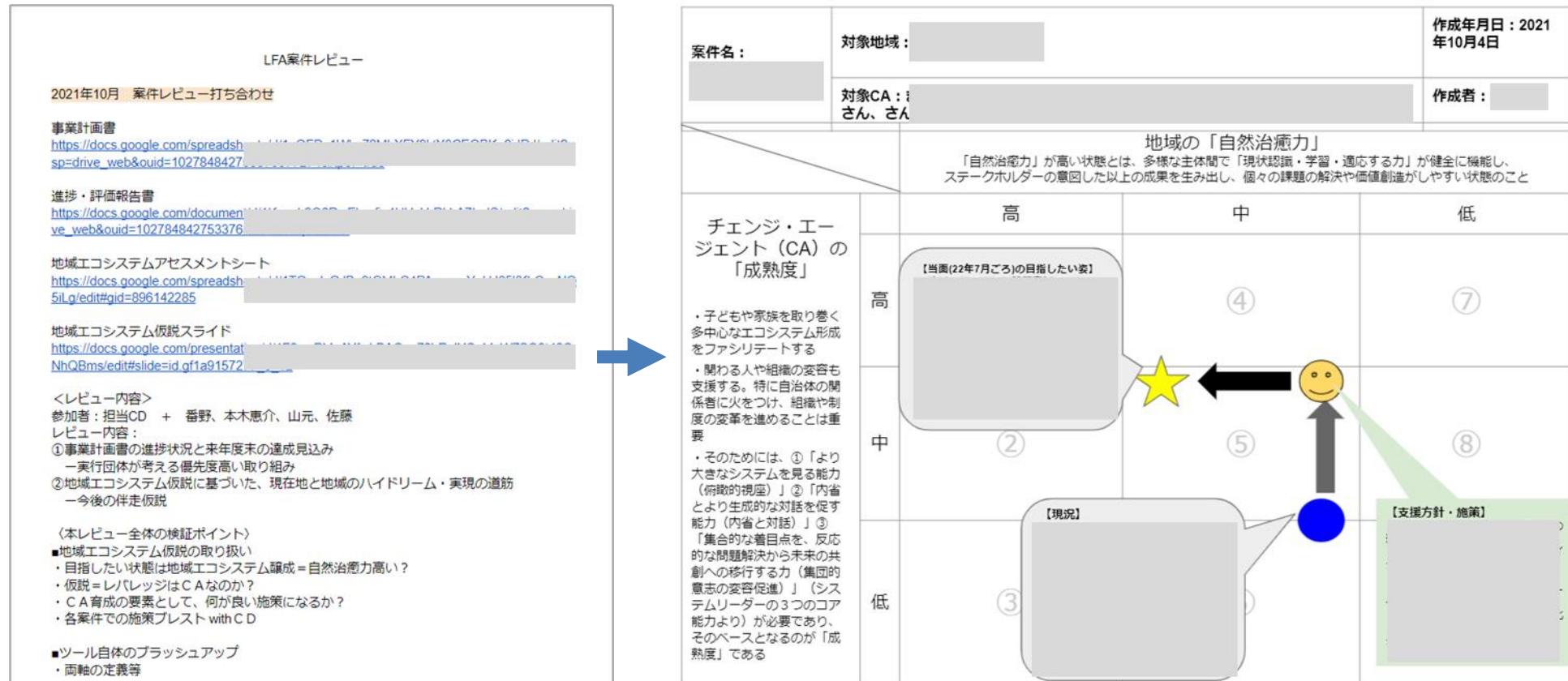
\*目標のなし崩しはダメだが、ベストを尽くす前提で目標を下方修正することもありうる。  
そうならないためにも1年目のPDCAはかなり大事。

※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

- 資金分配団体レベルの評価 → 目標・計画の見直し
- 実行団体レベル（6案件）の評価 → 目標・計画の見直し

#### 実施したこと 全案件レビュー

事業責任者（必須）・外部専門家（必須）および担当以外のPO（任意）がスーパーバイザーとして参加して、各実行団体の評価+担当POのレポートに基づき、6案件の**状況分析と目標・方針の再設定**を10月上旬に実施。



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

最初と比べてこの部分の情報が劇的に増えているはず

つい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）

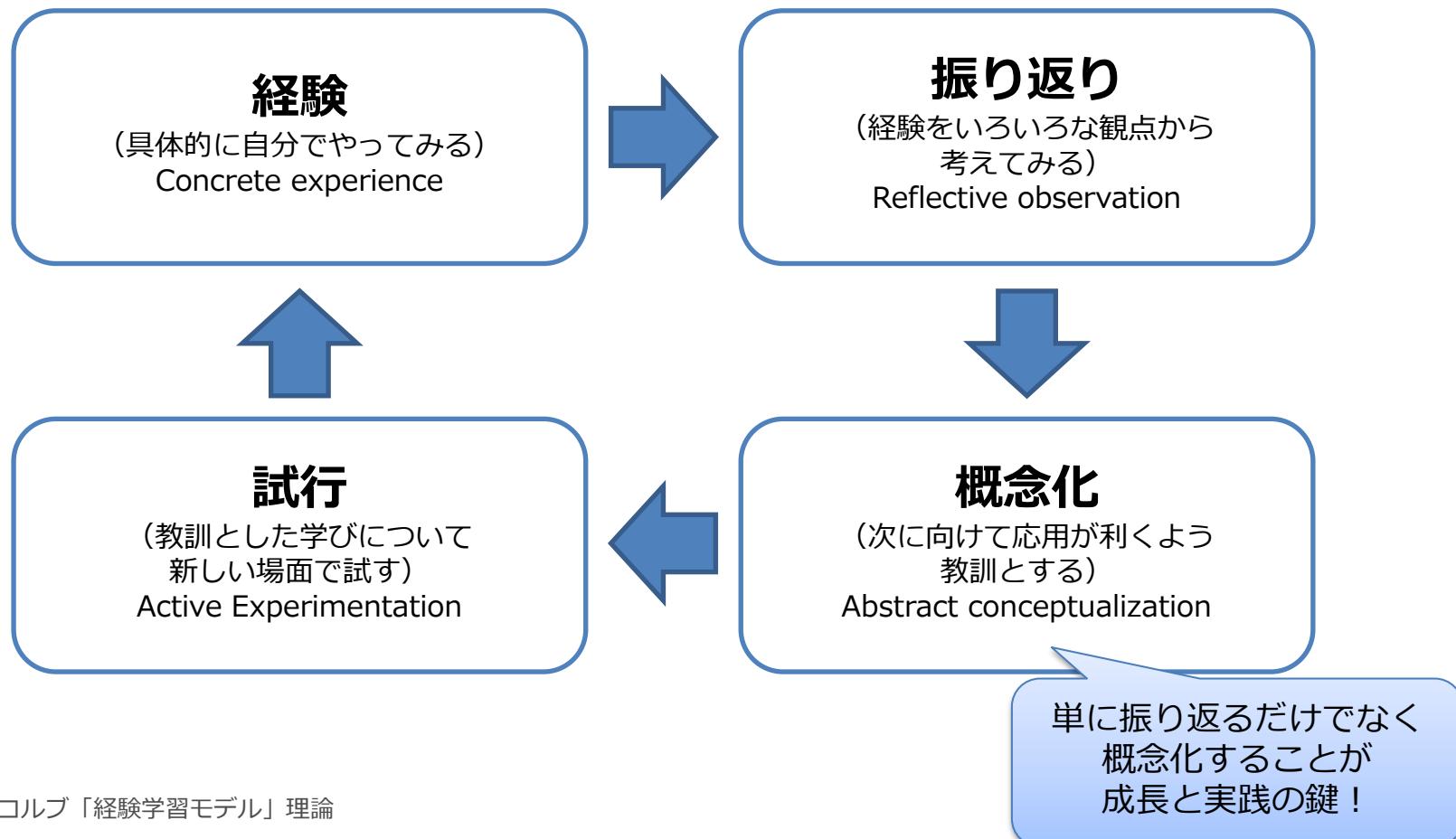
- ・ どのような支援策が効果的かの検討
- ・ 支援策の幅を広げておくことと、それぞれの支援策の強み・弱みについての理解が必要



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。

研修や書籍から学ぶことも大切だが、実践を振り返り、丁寧に学ぶことが最も重要かつ効き目も大きい。

コーディネーター会議を定期的に実施し、毎月2案件程度を集中レビューしながら、知恵の交換を行う。



実行団体との信頼関係を構築することができた

実行団体間の学びあいの場づくりもオンラインでできることはやってみた

コロナの影響で現場訪問ができず現場感を持ちきれな  
いままの伴走が続いた

コロナの影響で大変な中  
実行団体側で  
一步ずつ成果があがっている

実行団体や取り組む課題についての理解度・解像度は高まった

実行団体間の関係構築・  
学びあいの場づくりがオンラインでは限界

成果目標の達成の見通しはほぼ立っている

コロナの影響で現地のステークホルダーとの対話ができず踏み込んだ支援ができなかつた

子どもの課題を協働で解決したという状態にはまだ遠い

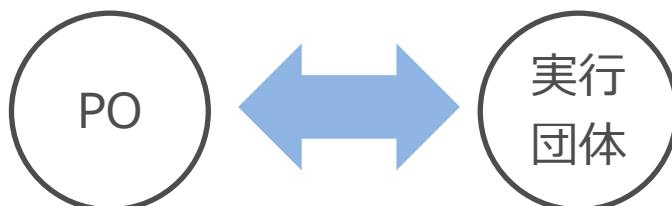
これまで、6案件、フラットに伴走してきた

今後は、6案件ともに目標達成を目指しながらも、重点支援案件を2案件選び  
実行団体と合意の上でより丁寧な伴走支援を行う

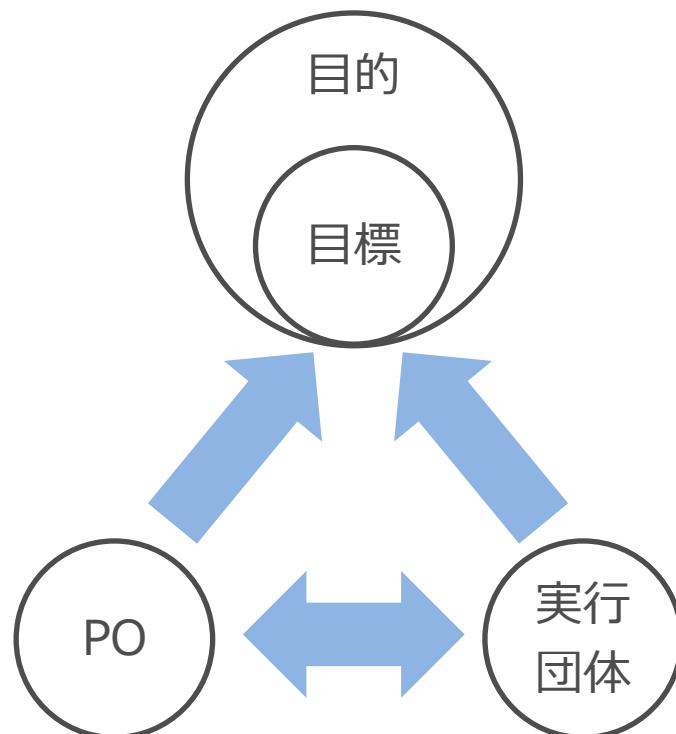
- ・一定の成果と今後に向けた学びや可能性が見え、手ごたえを掴むことが、本助成終了後を見据えた（我々の）資金調達や次の取り組みにつながる。
- ・「事業仮説（CIによる子どもの課題解決）の検証につながるか」「実行団体側にもう一段高い成果を目指す意欲と準備があるか」などの観点から2案件を選定。PO予算も活用しながら、内部人材・外部専門家等の資源を追加投入する。
- ・感染対策を施したうえで、積極的な出張も解禁。
- ・残り4案件は現在の伴走支援を継続するが、一部担当POの交代も含めて最適な体制に見直し（手を抜くのではない）

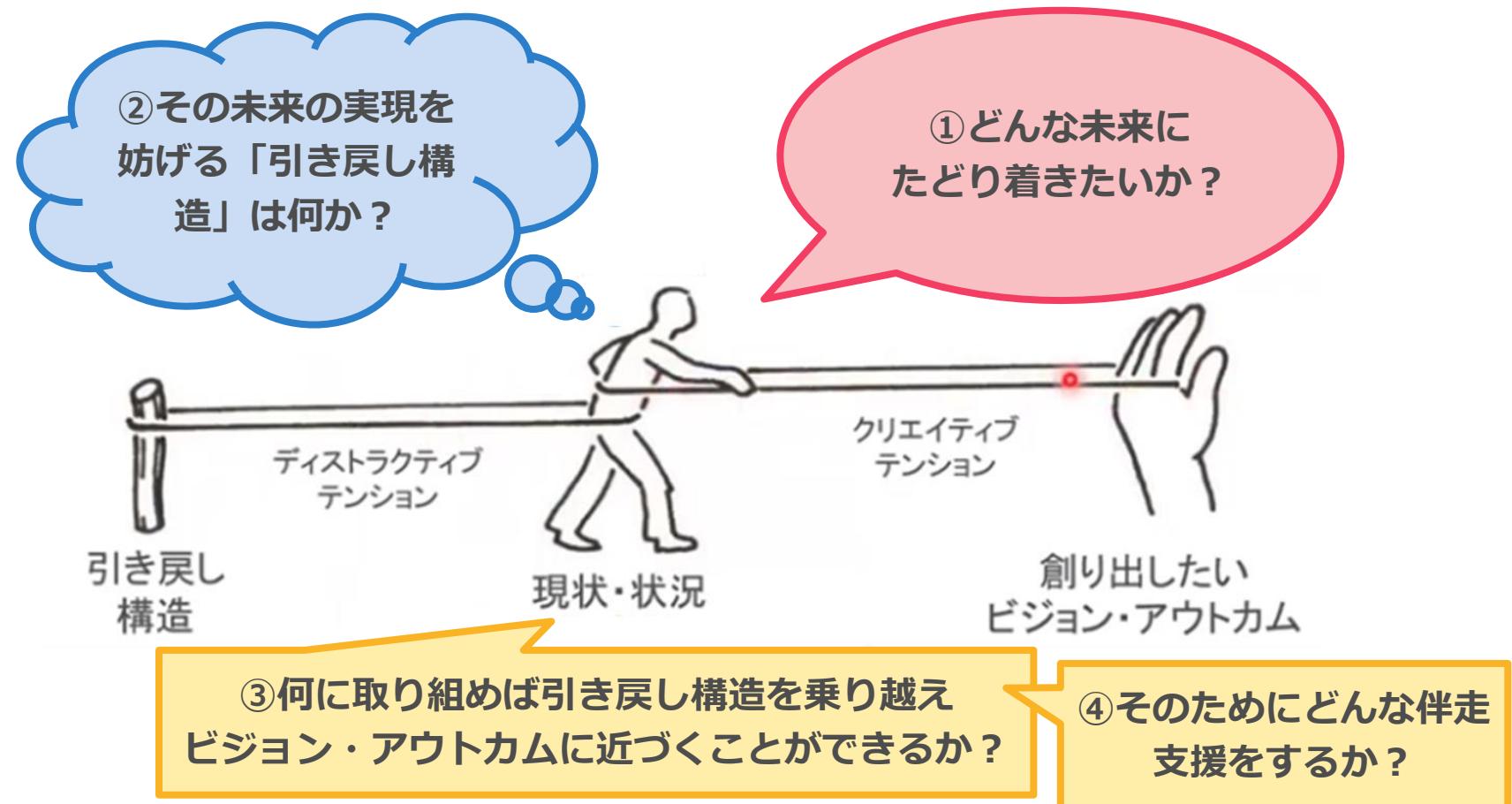
- 12月～1月の間に、各実行団体に対し、こちらの見立て（状況の見立てと支援計画の見立て）をフィードバックし、改めて残りの期間どうしていくのかを握り、次年度の計画に反映する。
- 目的の実現に向けた意図的な協働関係の構築が重要

実行団体だけを見て  
仕事をするのではなく…



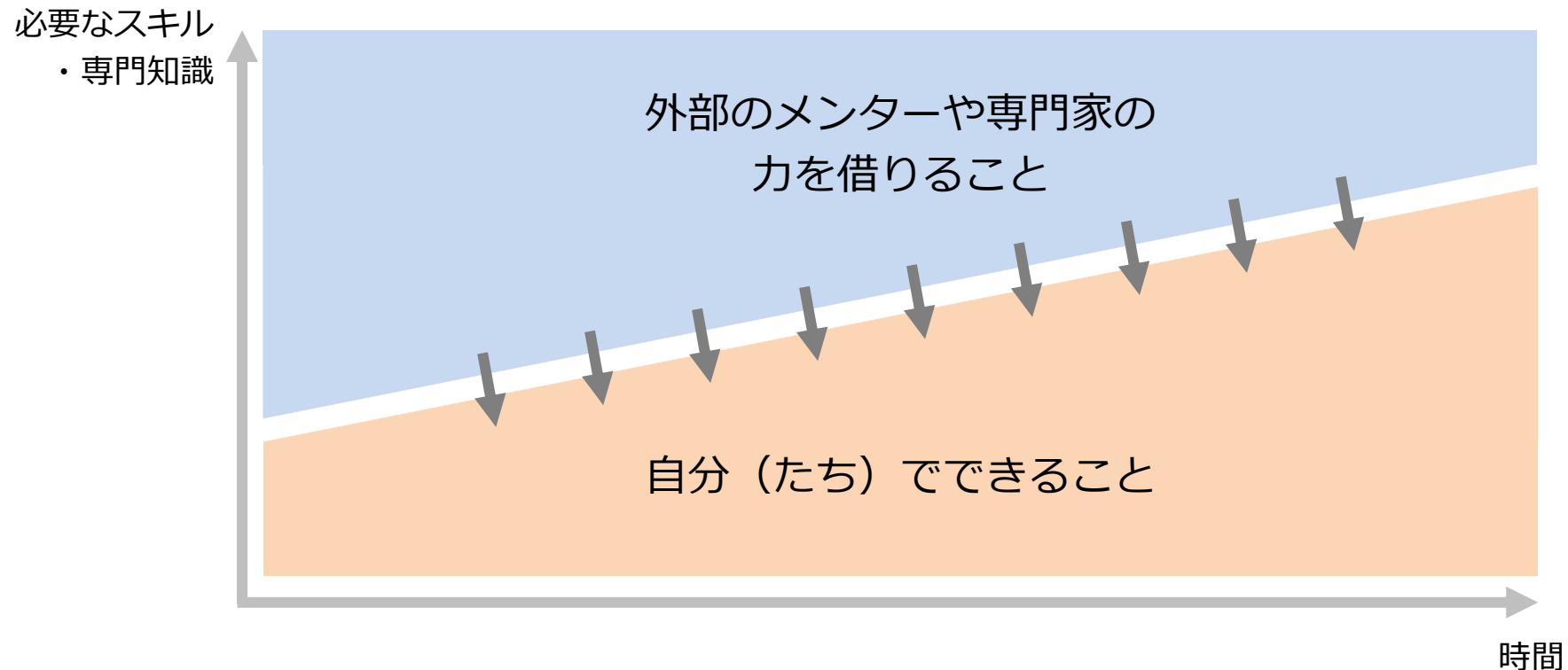
目的・目標を共有した上で  
協働関係を作ることが重要





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。



ETIC.の取り組みをあくまで1つの事例として聞いた上で、  
よりよい成果を実現するために…

- 1) 感じたこと／気づいたこと／学んだこと
  - 2) 自分たちがこのタイミングでしている／していこうとしている工夫
  - 3) 他のPOに知恵を貸してほしいこと（あれば）
- について共有・対話してください。

- 簡単に自己紹介をしてください。
- グループで、進行役を決めてください。
- **全体で15分間**時間を取りますので、時間内に全員が話せるようにサポートし合ってください。
- その後全体での対話・共有の時間を取ります