

資金分配団体 プログラム・オフィサー育成研修

最後の1年に向けて 持続化戦略・出口戦略を考える

進行：

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)



助成期間の終了（出口）を見据えて、最後の1年間の実行団体の活動および伴走支援をより良いものにしていく

午前

- ・持続化戦略・出口戦略について考える+取り組み共有① NPO法人ETIC.
- ・取り組み共有② 一般社団法人全国コミュニティ財団協会 石本貴之さん
- ・感想共有・質疑応答

午後

具体的に持続化戦略・出口戦略について考えてみる

*資料はのちほど共有します



番野 智行

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

- 2002年に入職し、社会起業家支援の立ち上げに参画。2005年にコンサルティング会社に転職後、2010年に復帰し、現職。
- 社会起業家支援全般を統括しながら、CSR/フィナンソロピー支援、子ども領域の協働促進、企業研修などを担当。
- 2021年春、リモートワーク推進を機に都心から神奈川県二宮町（小田原の隣町）に移住。妻・娘2人と暮らす。



子どもの未来のための協働促進助成事業（2019年度採択）



#社会政策

LGBTQ+の若者がありたい未来を語れる居場所を！コンソーシアム団体プライドハウス東京

皆さんは、“プライドハウス”という言葉を見聞きしたことはありますか？プライドハウスとは、2010年カナダ・バンクーバーでのオリンピック・パラリンピック以降に始まった…

by 望月愛子



#社会政策

どんな子どもや親でも「排除されない居場所づくり」を。小豆島子ども・若者支援機構の取り組み

瀬戸内海の温暖な環境のせいか、移住先として注目される小豆島(しょうどしま)。穏やかなところなので、子どもの課題など無理のように見えますが、多様な課題を抱え困窮する子どもたちが少…

by 望月愛子



#社会政策

誰もがなりうる「孤育て」を減らす。千葉県松戸市で進む、「達成したい未来」を共有した街ぐるみの連携

「孤育て」という言葉をご存知でしょうか。家族や近所などの協力を得られず、孤立した中で親(特に母親)が育児している状況を指します。近年、産後うつや虐待などの課題が注目…

by 望月愛子



#社会政策

まちづくりや子ども支援の分野から拓く横断型子ども福祉のコレクティヴインパクト。～自然治癒力の高い地域を目指して～

岡山県では、岡山NPOセンターが中心となり事業創設し、NPO、社会福祉法人、企業、行政など様々な主体が連携する体制を構築しながら、「KOTOMO基金」や夜の街で働く…

by 望月愛子



#社会政策

セクターを超えた協働で「子どものヘルプ信号」をキャッチする～つくば市とNPO法人 Learning for All の協働～

首都圏屈指のベッドタウンであり宇都宮市としても有名なつくば市(茨城県)。一見、便利で快適な生活環境のようにも思えますが、困窮する方も多く存在しているとのこと。特に「…

by 望月愛子



#社会政策

“「子どもの不条理」解決マップ”で整理する、国内企業による子ども支援の現状

前回の記事(子どもにまつわる不条理な課題を改善するには?—海外における子ども支援事例から考える)に続き、第3部となる今回は、「子どもの不条理」に関する課題の全体像を…

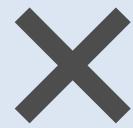
by デロイト トーマツ コンサルティング Social Impact Office



10代の秘密基地をつくる!
ユ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.



先生として正解を
皆さんに教える

JANPIAの公式見解を代弁する



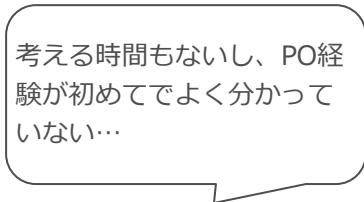
私たちの試行錯誤の末の学びを
材料に議論・対話し
参加者同士の
知恵も引き出される

*若干自分たちのことを棚にあげて話します...

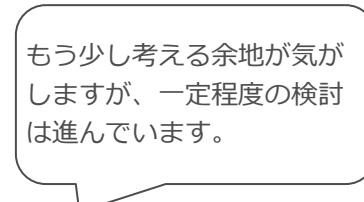
- 守秘義務
- 積極的な参加

「持続化戦略・出口戦略」...どうですか？

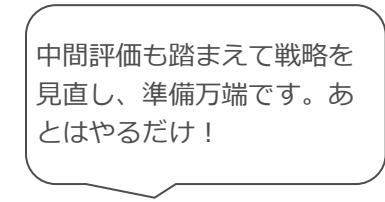
ご自身の現在地を10段階で表してください
(直感でしつくりくる数字を思い浮かべてください)



全然まだまだ…



そこそこ



バッチャリ



どこにいてもOK！
良し悪しはないので正直に

3~4人1組で、6分間時間を取りますので

- 1) ご自身の現在地を数字で表現すると？
- 2) その心は？

について、お一人ずつ共有してください

□ 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。



持続化戦略・出口戦略って何？

2010年、団体の年間予算の約2倍の事業を内閣府から2年間受託した時の話です。

成果をあげるのは当然だが、それだけで良いのか。
この期間に何を蓄積するかをしっかり考えるべき。
そうでないと単に2年間予算が増え、
その後減ったという事実が残るだけになる。



事業の前半から中盤は必死だったが、
終盤はその先も見据えて
必要な無形資産の蓄積にも取り組もう！

- 成果達成による実績づくり
- 人材育成の強化
- ネットワークの拡大
- 事業の評価・分析
- 成果報告書の作成



△
成果を達成しながら、
組織のステージを一段高めることができた。

Q. 助成プログラムの出口戦略とは何ですか？



A. 助成プログラムの出口戦略とは、助成プログラムの対象となる人々が、プログラムの支援を受けなくても自立的に生活できるようにするための計画です。つまり、助成プログラムが終了した後に、受益者が自己持続可能な状態になることを目的としています。

出口戦略は、長期的な視点でプログラムの効果を最大化することができるよう、プログラム開始前から計画されます。出口戦略には、次のような要素が含まれる場合があります。

1. **目標の設定:** 助成プログラムの受益者が自己持続可能な状態に到達するための目標を設定します。これには、受益者が達成するべきスキルや知識のリスト、アクションプラン、および必要なリソースを定義することが含まれます。
2. **機能強化:** 受益者が自己持続可能な状態に到達するために必要な機能を強化するための計画を作成します。これには、受益者が雇用を見つけたり、起業するために必要なスキルやリソースを提供することが含まれます。
3. **継続的なモニタリング:** 助成プログラムの受益者が自己持続可能な状態に到達するまで、プログラムの継続的なモニタリングが行われます。これには、受益者が目標を達成するために必要なサポートを提供することが含まれます。
4. **プログラム終了後のフォローアップ:** 助成プログラムが終了した後、受益者が自己持続可能な状態にあることを確認するために、フォローアップを行います。これには、受益者がプログラム終了後に遭遇する可能性のある問題に対処することが含まれます。

助成プログラムの出口戦略は、受益者が長期的に成功するための支援を提供することを目的としています。それにより、プログラムが終了した後でも、受益者が自己持続可能な状態になることが期待されます。

どのように伴走するか？

伴走初年度のPO研修で毎回お伝えしていることですが…

Q. 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？

私の考えは…

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。
それを踏まえ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。

※なお、単年度事業の場合で、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

伴走初年度のPO研修でお伝えしているのですが…

Q. 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？

私の考えは…

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。
それを踏まえ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。

※なお、単年度事業の場合で、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

2年近く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。そして残り1年。



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）

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

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



最初と比べてこの部分の情報が劇的に増えているはず

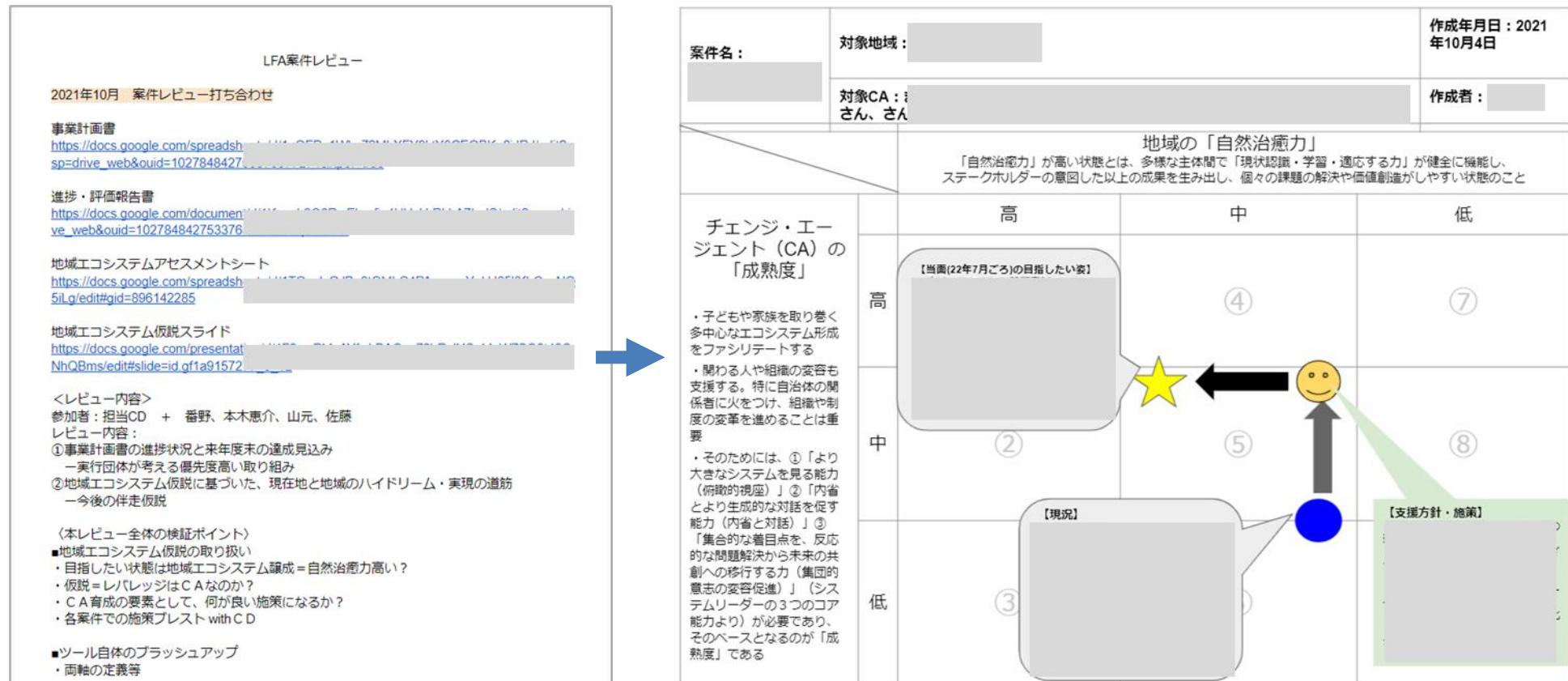


私たちが取り組んだこと

- 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① 中間評価を経ての全案件レビュー

事業責任者・外部専門家がスーパーバイザーとして参加して、各実行団体の中間評価+担当POのレポートに基づき、6案件の状況分析と目標・方針の再検討を実施。



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

6案件、フラットに伴走

より深く関わる団体を決め、体制を見直す

本助成終了後の我々の取り組みにつなげるには、

- ・目標の達成に向けた支援の強化 に加え、
- ・その過程を通して連携・協働の可能性や難しさを私たちがより理解することが重要ではないか。

実行団体レベルでは…

実行団体・POとともに現実に追われて目線が下がりやすい時期。一度立ち止まって、長い時間軸の中でこれまでの成果や課題、それを踏まえた可能性やありたい姿を確認してから1年間の具体的な計画を落とし込む

②5年後に実行団体がどうなっていたら…

最高！

③1年後は？

最高！

①実行団体の現状は？

残念…

④実行団体の1年間の重要な到達目標は？
⑤どんな伴走支援を提供するか？

残念…

—— 2年前 —— 現在 —— 1年後 —— 中長期 —→

ワークシートに落とすと…

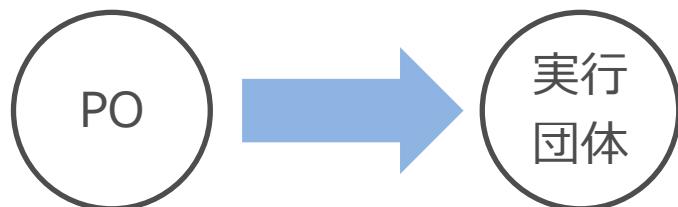
午後実際に検討して頂きます

持続化戦略・出口戦略企画検討シート (実際には団体内で類似のフォーマットがあればそちらを使用いただいても結構です)		実行団体名：XXX (本WSでは匿名でも結構です)	資金分配団体名：XXX 記入者：XXX	【Step 1】 実行団体の現状分析	【Step 5】 この1年間、どんな伴走支援を提供しますか？	【Step 4】 実行団体やその取り組みにおける、この1年間の重要な到達目標は何ですか？(3つ～5つ程度)	【Step 3】 1年後（助成期間終了時）に実行団体やその取り組みが、その先の未来に向けてどうなっていたら… (POの期待を押し付けるのではなく、実行団体がどうしたいか（ビジョンや計画）をベースにしながら、その可能性がより発揮されていくには？と考える)	【Step 2】 5年後に実行団体やその取り組みがどうなっていたら… (POの期待を押し付けるのではなく、実行団体がどうしたいか（ビジョンや計画）をベースにしながら、その可能性がより発揮されていくには？と考える)
事業概要／メモ	強み・機会・持っているリソース・うまく行っていること	支援内容 (doing)					最高ですか？（ハイドリーム）	最高ですか？（ハイドリーム）
	課題・リスク・足りないリソース・うまく行っていないことなど	スタンス・関係性 (being)	【参考】目標とする短期アウトカム				残念ですか？（ロードリーム）	残念ですか？（ロードリーム）

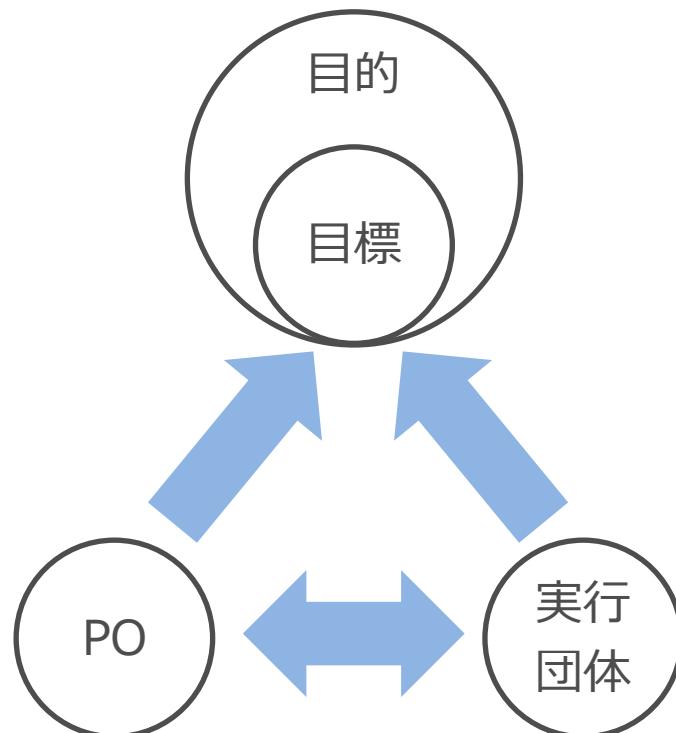
※現実に囚われ過ぎないように、敢えてこのような聞き方をしています

- 実行団体に対しては、こちらの見立ても伝えながら、改めて一緒に考えていく（こちらの見立てはあくまで材料で、実行団体が自分で考えて決めることが重要。ただ、見立てをしておかないと良い話し合いは難しい）

実行団体に一方的に
リクエストを
伝えるのではなく…



目的・目標を共有した上で
協働関係を作ることが重要



POが成果を焦ると
この部分を無視し
がちなので注意

②その未来の実現を
妨げる「引き戻し構
造」は何か？

POが寄り添いすぎ
るとこの部分が弱ま
りがちなので注意

①どんな未来に
たどり着きたいか？

引き戻し
構造

ディストラクティブ
テンション

現状・状況

クリエイティブ
テンション

創り出したい
ビジョン・アウトカム

③何に取り組めば引き戻し構造を乗り越え
ビジョン・アウトカムに近づくことができるか？

④そのためにどんな伴走
支援をするか？

PDCAの仕組みを強化：フォーマットの改良



1) 実行団体の「事業計画書上」のアウトカム

■中長期アウトカム（事業計画書のコピペ）

1) 実行回体の「事業計画書上」のアウトカム			
■中長期アウトカム（事業計画書のコピー）			
■短期アウトカム（事業計画書のコピー）		指標	初期値/初期状態

■短期アウトカムに対する実行団体・CDの見立て

実行団体見立て（21年度末報告書引用・類推） CD着地見立て（8/2に記載） CD着地見立て（10月に記載） CD着地見立て（12月に記載）
※23/2末時点の達成見込み ※23/2末時点の達成見込み ※23/2末時点の達成見込み

2) 実行団体/ネットワークの本質的な短期アウトカム（本事業終了時点）

*事業計画書上のアウトカムは23年3月末までの期間目標であり、対外用の文言の場合もあるため、実行団体またはネットワーク自体が心から願っているアウトカム等があれば、記載ください。

※ほぼ事業計画書と変わらないな、というなら未記載でOKです。

- 究極的に目指しているバーバスや長期アウトカムなど
※あわせてOK。記載する場合は主語を明確に（実行団体 or ネットワークなど）

2) 実行団体/ネットワークの本質的な短期アウトカム（本事業終了時点）	
※事業計画書上のアウトカムは23年3月末までの期間目標であり、対外用の文言の場合もあるため、実行団体またはネットワーク自体が心から願っているアウトカム等があれば、記載ください。	
※ほか事業計画書と変わらないな、というなら未記載でOKです。	
■究極的に目指しているバーバスや長期アウトカムなど	
※あればOK。記載する場合は主語を明確に（実行団体 or ネットワークなど）	

■短期アウトカム（本事業終了時点：2023年3月末）

*実行団体等の資料等の抜粋でも、CDの見立てでもOK。

※アウトカムは、事業・組織・エコシステムなどどの観点でもOK。記載する場合は、Mini 3つ、Max 5つを目途としてください。

Objective	Key Results (O1つに対してKR数個想定)	設定理由や備考あれば

3) 実行団体のその他重要項目のチェック

	CD着地見立て（8/2に記載） ※23/2末時点の達成見込み		CD着地見立て（10月に記載） ※23/2末時点の達成見込み		CD着地見立て（12月に記載） ※23/2末時点の達成見込み	
	ステータス	備考	ステータス	備考	ステータス	備考
資金執行率						
自己資金の特例措置						
自己資金確保可能性						
	項目	実施時期予定	ステータス	備考		
事後評価の実施	点検					
	評価計画書提出					
	検証					
	事後評価報告書提出					
	関連する広報・イベント予定					

4) 1~3にた伴走支援のOKRとアクション方針

■本事業終了まで（2023/3末時点）の伴走支援のOKR（Qごとに必要に応じて更新）

Objective							
Key Results（O1つに対してKR数個想定）							
伴走方針							

■QごとのOKRと主要なアクション（最初に記入し、Qごとに更新）

	Q1（4-6月）	Q2（7-9月）	Q3（10-12月）	Q4（1-3月）
Objective				
Key Results（O1つに対してKR数個想定）				
アクション				

■Qごとの振り返り（Qの後に記入）

※エティックの「事後評価」にも活用します

Q振り返り・学び・要因分析	問：OKR達成にた成功/失敗要因や学びは? □実行団体のOKR達成進捗の要因分析 □CDの伴走OKR達成進捗の要因分析	(Q終了後に記入する箇所)	(Q終了後に記入する箇所)	(Q終了後に記入する箇所)
実行団体の目標・計画に反映するポイント		(Q終了後に記入する箇所)	(Q終了後に記入する箇所)	(Q終了後に記入する箇所)
伴走方針OKRに反映するポイント		(Q終了後に記入する箇所)	(Q終了後に記入する箇所)	(Q終了後に記入する箇所)

<3年目開始前の状況>

- ・ ある地方で子ども食堂や居場所を展開する実行団体
- ・ 困窮する子どもや家族への支援は引き続き精力的に取り組んでいる
- ・ しかし、地域内での連携・協働や、助成終了後の資金調達については、様々な伴走支援を提供してきたものの、なかなか上手く実行できず、こちらにも焦り

<伴走支援計画の立て直し>

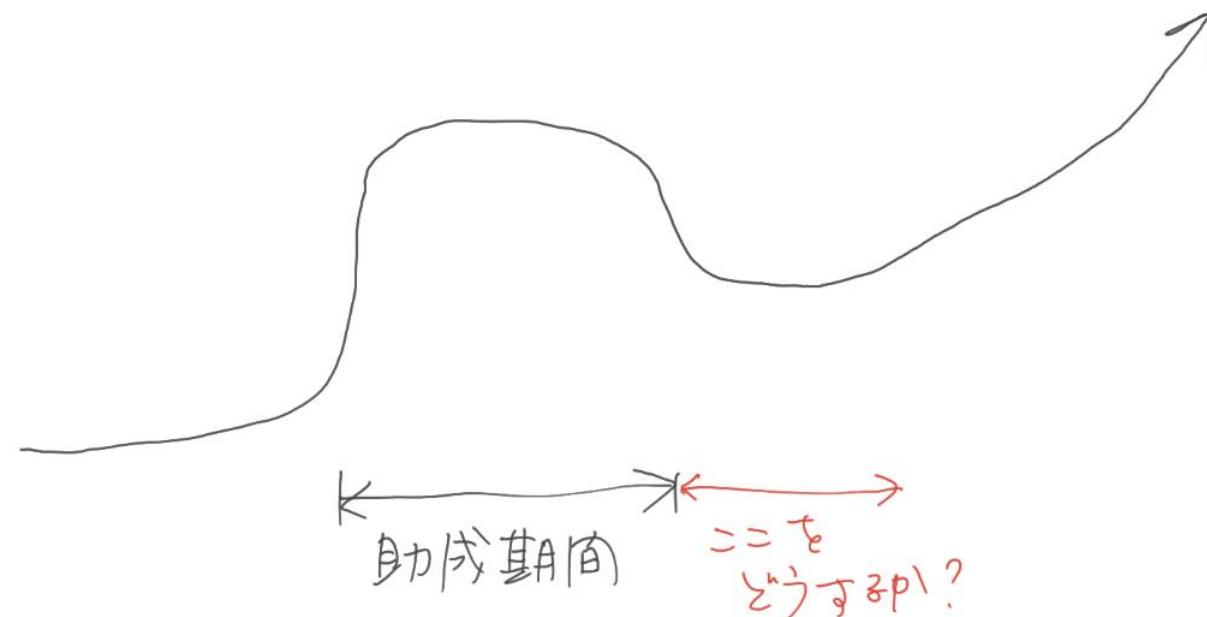
- ・ 期間中に成果を焦りすぎず、団体が続けながら成長していくことが最も重要であると確認
- ・ 意欲あるメンバーが集まり、地域の市民・行政・企業からの信頼も獲得しつつあるが、会議力や提案力に課題があることが空回りの原因と特定
- ・ 団体メンバー自身がPDCAを回していくプロセス（社内会議）に伴走することで、資金調達がうまく行こうが行くまいが、自分たちでどうするかを考え、実行できるような力をつけてもらう

<結果>

- ・ 結果、少しずつ試行錯誤を進め、自主事業の強化や助成金の獲得などの成果も生まれ始めている。団体運営に対するメンバーのオーナーシップも高まり、能力面でも少しずつ成長している。

団体が持続・発展していくことが重要。そのためにはファンドレイジングに加え、団体としての財務戦略（集め方だけでなく使い方も）に踏み込んで検討していく必要がある。

- ・ 指標として自己資金比率は重要だが、KPIのひとつ。そもそもどんな組織にするのか？どのくらいのお金が必要なのか？ありたい姿の明確化が先にある。
 - ・ 寄付や会費を安定的に集めたり、自主事業が収益化するには一定の時間を要する。であれば当面どう続けていくかの現実的な話し合いも団体によっては必要。
(特に団体の規模に対して大きな助成金を受領した団体)



事例共有

一般社団法人全国コミュニティ財団協会
事務局長 石本貴之さん

感想共有

まずは個人で

- ・学び・なるほど
- ・疑問・モヤモヤ
- ・追加の知恵

などについてワークシートに記載してください。

グループで

- ・学び・なるほど
- ・疑問・モヤモヤ
- ・追加の知恵

などについて対話してください。

- **グループで10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。
- その後全体での共有・質疑応答の時間を取ります