

国際協力NPO

組織基盤の 強化に向けた

伴走支援ガイドブック

事業・組織・財務の
相乗効果を生み出す
団体と伴走支援者のための
指南書



日本ファンドレイジング協会
Japan Fundraising Association

はじめに

グローバルにおいて社会課題が複雑化・多様化する中で、草の根でそれらの社会課題の解決に取り組む国際協力NPOが果たす役割はますます大きくなってきています。そうした背景を受けて、日本ファンドレイジング協会では、公益財団法人日本国際協力財団との連携・協力により、同財団の助成を受けた国際協力NPOが活動を継続・発展させていくための組織基盤を強化していくことを目的として、2020年度より「国際協力NPO基盤強化支援事業」を実施してきました。

このガイドブックは、国際協力NPO5団体が3年間にわたり（2期生は2年間）、伴走支援や集合研修を通じて、組織基盤の強化に取り組んできた学びと経験をまとめたものです。これから組織基盤の強化に取り組むNPOの皆様にとってはもちろんのこと、それを支える伴走支援者の方々にとっての指南書となるように願っております。

ご挨拶

当財団は、1997年に途上国の恵まれない方々への支援、救済を目的としてプロミス創設者である故神内良一氏により創設され、これまで25年間にわたり、国際協力事業を主軸に多種多様な支援事業を世界の多くの国々で実施してきました。財団の中心事業である民間NPO助成事業は、設立時の1997年以来、毎年継続的に実施しており、2022年までで40か国を超える国々に総額で約11億円を助成し、ご支援した団体数は延べ423団体に及びます。

私どもの民間NPO助成事業に対する基本的な姿勢として、一つには、支援者と被支援者そして、その先の被益者とは対等の関係にあるとの認識に立ち、被益者にきちんとした支援を届け、生活向上に貢献するというものです。次に、現場の状況の変化や予定外の事業変更に対して、比較的迅速で柔軟な対応ができる仕組みにより、現地での変化に対応しながら、支援目的を遂行できるような制度設計を構築しています。三つ目としては、NPOの運営能力の向上を目的として、助成事業を通じて蓄積してきたノウハウや団体の人的ネットワークを活用し、NPOを取り巻く環境の変化に踏まえた組織基盤強化・組織運営能力向上の取り組みを実施してきました。

この組織基盤強化・組織運営能力向上に向けた取り組みは、我々財団の後半における核心的事業と位置づけ、財団として特に重要なプロジェクトと認識しております。本ガイドブックでは、

それらの取り組みにおける知見を集約することにより、これから取り組む皆様へ参考となるものを残していきたいという思いでおります。

これらの施策を通じて、私どもが目指す最終的な理想はNPOがそれぞれに自立性を保ち、持続的に活動を行える運営能力を身に着けるとともに、社会課題の解決に取り組み、持続可能な社会の実現を担っていただくことです。「継続は力」という諺がありますが、支援が最初の起爆剤にとどまらず、現地の人々が自ら自立し、持続・継続できる仕組み作りこそが、「支援」という言葉の持つ深い意味であろうと思います。

民間の支援システムは、これからの時代益々その重みを増して行くものと思われます。私どものこうした想いが、これからのNPOのご発展に少しでも役立つことを願っております。



公益財団法人
日本国際協力財団
代表理事 秋山 進

目次

はじめに	1
国際協力NPO基盤強化支援事業について	3
組織基盤強化の基本的な考え方	3
伴走支援プログラムの特徴	3
伴走支援のステップ	4
伴走支援の全体像	4
各ステップのみかた	4
コラム1 組織診断について	5
コラム2 ルーブリックについて	5
ステップ1 組織診断(事前)の実施	6
ステップ2 結果の分析と重点課題の特定	8
ステップ3 重点課題解消のためのルーブリック策定	10
ステップ4 ルーブリックに基づいた伴走支援	12
ステップ5 組織診断(事後)の実施	16
ステップ6 診断結果の分析と事前事後で成長実感や課題の確認	16
ステップ7 今後に向けた相談	17
伴走支援者としてのさらなるステップアップに向けて	18
伴走支援者が心がけたい思考・行動	18
コラム3 伴走支援者のあり方と提供価値	19
ツール集・参考リソース	20

日本ファンドレイジング協会について

日本ファンドレイジング協会は、2009年に日本全国47都道府県から580人の発起人の賛同を受け、寄付・社会的投資が進む社会の実現を目指して設立されました。民間非営利組織のファンドレイジング(資金集め)に関わる人々と、寄付など社会貢献に関心のある人々のためのNPOとして、認定ファンドレイザー資格制度やファンドレイジング・日本、子ども向けの社会貢献教育、遺贈寄付の推進、寄付白書の発行などに取り組んでいます。

<https://jfra.jp/>



国際協力NPO基盤強化支援事業について

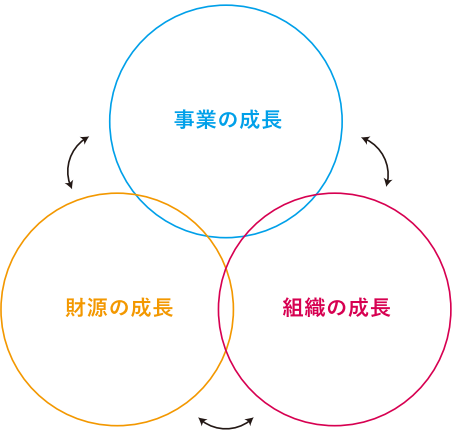
組織基盤強化の基本的な考え方

社会課題の解決や新しい価値創造を掲げるNPOが自らのビジョンを実現していくためにはどのような取り組みが必要でしょうか。その問いに答えていこうとすると、そもそも団体として何を目指しているのかという問いに対して答えていくことはもちろんのこと、その実現のためにはどのような事業を行う必要があるのか、その事業を行うためにはどのような財源が必要であるのか、またどのような組織形態でなければならないのか、関わる人たちはどのようにあるべきかといった問いも生まれてきます。

つまりNPOの戦略を考えると、組織、事業、財務という3つの戦略を考える必要があり、財源戦略にどのように事業を活かすか、さらにその事業を行うためには組織戦略をどうするべきなのかという、事業や組織の成長・発展戦略と財源の発展戦略の相乗効果を生み出していく視点が必要になります。

本事業では、国際協力NPOのみなさんが組織、事業、財務の3つの視点で、自団体の課題を明らかにし、計画立案、実装、評価ができるようになることを目指しています。そして、頼れる資源とつながり、自らそれらの取り組みを進められる力をつけていくこ

一体的な発展により相乗効果を生み出す



とを目指して伴走支援を提供してきました。このガイドブックにおいても、どのように組織、事業、財務が成長し、それぞれの相乗効果を生み出していくかという視点にもとづき解説をしています。

伴走支援プログラムの特徴

本事業における伴走支援プログラムには3つの特徴があります。

3本柱の実践研修	長距離走	伴走支援
事業、組織、財務の3つの側面において、実践を効果的に進め、団体を成長させるための研修	団体で自律的・持続的に事業を回していけるようになることを目標とした長期間の伴走支援	団体が自ら変化し、成長することを支援する伴走者の存在

また、組織基盤の強化に向けて、3年間のプログラムは以下のように構成しています。具体的な内容は各ステップをご覧ください。

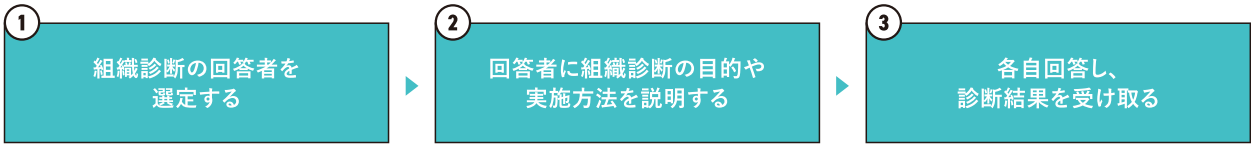
1年目	2年目	3年目
「分かる」から「できる」へ ●ファンドレイジング・スクール ●伴走支援 ●組織診断	「できる」を高める ●伴走支援 ●ルーブリック作成	「できる」を確かなものに ●伴走支援 ●出口戦略 ●組織学習

ステップ1 | 組織診断(事前)の実施

組織基盤の強化に向けて団体として取り組むべき課題を決定するためには、まず団体の現状を把握し、関係者で共有することが必要です。組織診断(詳しくはコラム1を参照)はそうした団

体の現状の把握・共有のために行われるものですが、実施にあたってはいくつかの準備が必要です。

手順



このステップでの伴走支援者の関わり方の例

伴走支援者は、組織診断の目的設定や回答者の選定方法など組織診断の進め方を明らかにするために、団体の主要なメンバーとのミーティングを設けたり、回答者向けの説明会をサポートしたり、組織診断が円滑に実施されるために必要な伴走支援を行います。

つまづきやすいポイント

①組織診断に対して抵抗感を感じる人もいる

「いろいろと忙しいのにこういう診断をやるのは大変ではないか」「こういった診断でほんとうに団体の現状がわかるのか」など、組織診断を実施することについて、肯定的に捉えていない人もいるかもしれません。組織診断を行う背景と目的や、実施にかかる時間、回答した内容や回答結果によって回答者に不利益が生じることはないことなどを丁寧に説明し、回答者の抵抗感や不安の軽減に努めましょう。



②組織診断に回答する人に過不足や偏りが生じてしまう

組織診断の質問範囲が組織・事業・財務と幅広い場合、回答者が限定されてしまうこともあります。一方で、組織診断の回答に協力してもらうということを、団体の現状理解を深めるきっかけや団体へのコミットメントを高める一つの方法と捉え、これを機

に団体により深く関わってもらいたい人に声をかけてみるのも一案です。理事や事業責任者、事業スタッフなど異なる立場の方々や、3名以上に回答してもらえると、多面的な意見を集めることができます。

③組織診断に必要な回答数が集まらない

組織診断の背景や目的などについて丁寧に説明をしたとしても、回答に時間を割いてもらえないこともあるかもしれません。回答期日のリマインドの連絡や回答してくれた方へのお礼な

ど、丁寧なコミュニケーションを心がけましょう。また、すでに回答した方や別の方からリマインドをしてもらったり、必要な回答数を目標として示してみるのもよいかもしれません。

ワンポイントアドバイス

団体に関する情報はくまなくチェックする

伴走支援を進めていくにあたり、団体の方たちと伴走支援者の間に信頼関係が構築できているということがとても重要ですが、そのためには伴走支援者の「団体についての理解を深めよう」とする姿勢が不可欠です。組織診断を実施する段階に

おいても、団体の方に信頼できる伴走者だと思ってもらえれば、前向きな気持ちで組織診断に取り組んでもらえるはずです。伴走支援者は、組織診断に際して団体の下記資料については目を通しておくようにしましょう。

図表：伴走支援者が確認しておくべき情報

中長期計画書 過去数年の事業報告書・決算報告書 本年度の事業計画書・予算書	組織体制、役員・スタッフ情報 Web サイト、SNS・ブログ 会報誌やニュースレター	寄付・会員募集の案内資料・ページ
---	--	------------------

中でも、団体としてブログや SNS 等で情報を発信している場合、それらからも代表の方の事業に対する想いや団体のなげない日常について知ることができるため、チェックしておく

いいでしょう。こうした情報から団体への理解を深めることで、関係性の構築につながるだけでなく、組織診断の結果から伴走支援者が読み取れることも格段に増えていきます。

事例紹介 特定非営利活動法人ハロハロ

団体概要

設立
2012年12月

役員数・職員数合計
7名

おもな事業
フィリピン事業地での生活向上事業、
教育事業及び啓発事業

参考にしたい点

組織診断には団体の主要メンバーだけでなく、団体の状況を詳しく把握していない関係者の方にも回答してもらったこと

回答を依頼した方の中には、ご自身の携わっている活動に関する設問には回答できるものの、それ以外はよくわからないという方もいましたが、あえてそうした方にも回答に協力してもらうことにより、各設問の現状を考える機会や、団体の取り組みについての関心を高める機会として活用しました。もしそれぞれの設問に対して「わからない」という回答が多いという診断結果が出れば、情報共有に改善の余地があるということが団体全体としても認識でき、具体的な対応につながっていくこ

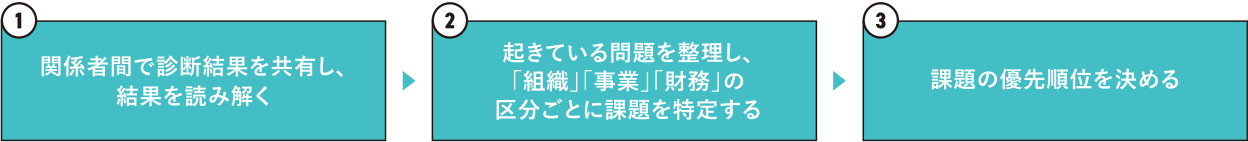
とも期待できます。このように組織診断を団体として新たな気づきを得るためだけでなく、一部の関係者のみ感じている現状や悩みを団体全体で共有するために行うこともできます。

ステップ2 | 結果の分析と重点課題の特定

ここでは組織診断の結果にもとづき、取り組むべき課題とその優先順位について検討します。組織診断の結果はあくまで回答者の主観に基づいた情報であり、その結果＝団体にとっての真

実、ではありません。むしろ結果から見てきたそれぞれの認識の違いに注目し、団体内でコミュニケーションを図るための素材として活用することで、解決すべき課題も見えてきます。

手順



このステップでの伴走支援者の関わり方の例

伴走支援者は、組織診断の結果を読み解き課題を適切に設定できるように、ミーティングやワークショップを企画したり、ファシリテーターとして議論をサポートできると良いでしょう。また、関係者との1on1やアンケートを実施して、一人ひとりの意見を取りこぼさないようにすることも大切です。

つまづきやすいポイント

①診断結果に落ち込んでしまう

診断結果が当初想像していたものと異なった内容だった場合、人によってはその結果を受け入れがたいものと感じてしまったり、団体に足りていないところ、できていないところばかりに注目しすぎて落ち込んでしまったりするかもしれません。しかし、そのズレにこそ取り組みのヒントが隠されていると捉えて、組織診断を行う目的を改めて確認したり、できている点を伸ばしていくことにも目を向けてみたりすることも良いでしょう。

このステップでは、
関係者の間での
丁寧な対話が
求められます。

②問題の整理が不十分な状態で対策の検討を進めてしまう

診断結果を踏まえて取り組むべき課題を検討していく中で、本質的な課題は別にあるにも関わらず表層的な部分だけを見ていたり、事実(実際に起こった事柄)と解釈(自分なりの考えや理解)を混同していたりといった状態では、取り組むべき課題を

見誤ってしまうかもしれません。取り組むべき課題を決める前に、まずなぜ課題が生まれているのか、どのように起きているのかといった視点で問題を整理することが重要です。

③取り組むべき課題を解決していくイメージが湧かない

取り組むべき課題やその優先順位について決めることができたものの、その取り組みを誰がどのように進めるのかといった話になると、とたんに進まなくなってしまうということもあります。誰がどのくらいの時間を割くことができるか、どういった体制で取り組むことができるか、といった課題への取り組みに充

てられるリソースは事前に確認しておきましょう。また、課題の優先順位を決める際に、やりたいと思えることや、やれそうなことから決めて、まずは一歩動き出すといった考え方もあります。伴走支援者としては、メンバーの腹落ち感・納得感・自分ごと化についても意識していきましょう。

ワンポイントアドバイス 問題と課題の混同を避ける

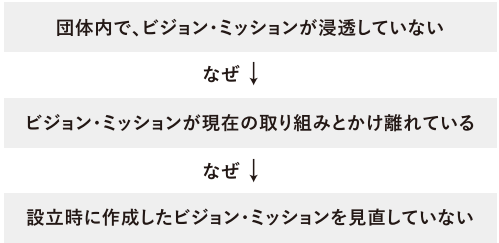
「問題」と「課題」はしばしば混同されがちな言葉ですが、下記のような違いがあります。

問題：理想とする状態と現状とのギャップ **課題：理想とする状態と現状とのギャップを埋めるための「取り組み」**

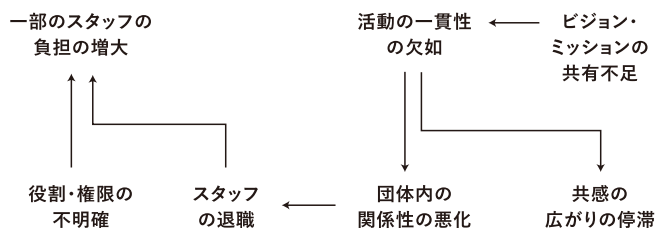
例えば、「団体の知名度が低い」というのは課題ではなく問題にあたることであり、「事業内容やこれまでの実績を言語化する」「広報のターゲットを明確にする」などは課題にあたります。伴走支援の中では、団体の方が困っていることを聞くことがあります

が、それをそのまま解決すべき課題と捉えるのではなく、起きている状況(問題)をしっかりと整理したうえで課題を特定することが重要です。なお、本プログラムでは以下のような方法で問題の整理を行っています。(以下の内容は架空のものです)

①「なぜ」という問いかけを繰り返す



②システムマップ※3



事例紹介 認定NPO法人アジア・コミュニティ・センター21(ACC21)

団体概要

設立 2005年3月
役員数・職員数合計 12名
おもな事業 フィリピンのストリートチルドレン支援、日韓みらい若者支援、公益信託の事務局活動を通じた現地NGOへの助成、人材育成、広報啓発事業等

参考にしたい点

「なぜ？」の問いを重ねながら、問題の根本の確認を目指し、その検討の過程を丁寧に可視化したこと

取り組むべき課題の検討を行う際、関係者それぞれで重きを置いていることが異なるために、話し合いが難航してしまうことがあります。そうした状態を避けるために、JamboardやMiroといったオンラインホワイトボードツールで検討の過程を可視化しながら、「なぜ？」の問いかけを重ねていく手法で問題の整理を行いました。話し合いの過程が可視化され共通理解を築くことにより、より深い対話に繋がり、取り組みへの気運も高まりま

した。ACC21の役員にはNGO関係者が多く、それぞれの方達が専門的な知見を有しており、問題の根本さえ確認ができれば、それぞれが有する専門性を結集して取り組みを進めていくことができます。団体の強みやリソースを踏まえた上で、伴走支援者に求められている役割は何かを考えることはとても重要です。

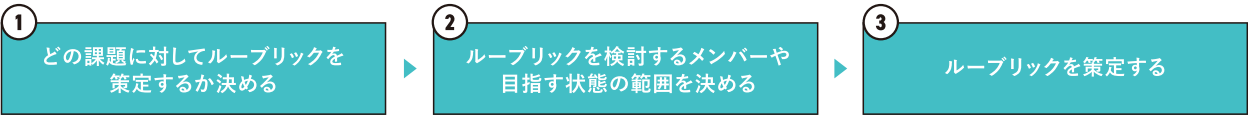
※3 団体を取り巻く状況や関係者、その関係性などを図式化したもの。

ステップ3 | 重点課題解消のためのループリック策定

重点課題の特定ができれば、その課題が解決した状態に至るまでのステップを明確にするために、ループリック（詳しくはコラム2を参照）を作成します。ループリックがあることで、現在の状態から課題の解決に向けて具体的に何に取り組めばいいか

や、取り組んだ結果理想としている状態にどのくらい近づいたかが関係者間で検討・共有しやすくなり、具体的なアクションにもつながります。

手順



このステップでの伴走支援者の関わり方の例

伴走支援者は、ループリック策定の進め方を整理したり、策定のためのミーティングやワークショップを企画したりして、円滑にループリックが設定できるようにサポートします。

例えば、ミントの会が構築したループリックの一つには、以下のようなものがあります。（複数作っているうちのひとつになります）

	レベル1	レベル2 現状	レベル3 2021年12月末まで	レベル4 2022年12月末まで
ビジョン・ミッション・バリューが共有され、各人が同じ方向に向かい活動に取り組む	メンバーが団体の設立の目的を理解しておらず、活動の方向性を共有できず、バラバラな状態。	一部のメンバーは活動の目的や方向性を認識しているが、文章化・共有化されていないため、常に伝え続けることが必要な状態。	策定・文章化されたビジョン・ミッション・バリューがメンバーに共有され、それに基づき活動が取り組まれている。	ビジョン・ミッション・バリューをメンバーが他の人に伝えることができるだけの知識やコンテンツを持ち、適宜更新している。

つまづきやすいポイント

①ループリックがどういうもので、なぜ必要なのか理解が得られない

ループリックは多くの人にとってなじみのないものであるため、「なにか難しそうなもの」という印象を持つ方もいます。そうした場合、必要性も含めた丁寧な説明により理解してもらうことを目指すだけでなく、策定する段階ではある程度メンバーをしぼる

実態とかけ離れたループリックを作っても活用されません。納得感のあるものを目指しましょう。

のも一つの方法です。ただ、その場合策定に関わらない方々の意見を反映させる仕組みは検討しておくといいでしょう。

②自分たちが取り組める範囲を超えた内容で設定してしまう

最高のレベルとして定めた理想の状態が、団体もしくは担当者として取り組める範囲を超えたものになってしまっていると、具体的なアクションを検討することができなくなります。ほどよい

③ループリックを作りすぎて、過度な負担感を感じてしまう

特定した課題のすべてについてループリックを作成したことで、急にやるべきことが目の前にたくさんあるように感じてしまい、どこから手をつけていいのかわからなくなってしまったり、

担当者が負担感を強く感じてしまうこともあるかもしれません。すべての課題に対して作成するのではなく、優先度の高いものを取捨選択して作成するといいでしょう。

ワンポイントアドバイス

フレームワークやツールは、何を使うかだけでなく、どう使うかも工夫する

ここで紹介したループリックだけでなく、伴走支援中にはロジックモデル（「ツール集・参考リソース」を参照）などの様々なフレームワークやツールを活用することもあるかと思いますが、伴走支援者にとってはわかりやすいものだとしても、「理解が難しいもの」「とっつきにくいもの」と感じている人もいでしょう。それに気付かずに検討を進めしまうと、とっつきにくさを感じている人は、徐々にそうした検討の場から距離を置くようになってしまったり、苦手意識をさらに深めてしまったりするかもしれません。

そもそもこうしたフレームワークやツールは、検討を深めるための手段であり、必ず使用しなければならないものではありません。団体の状況に合わせてどんなツールを活用するといいかということも、伴走支援者として丁寧に考えたいところです。

ループリックについていえば、ループリックとはどんなもので、何のために作るのかを関係者に丁寧に説明したうえでみんなで作成した団体がある一方で、団体の主要メンバーと伴走支援者で作成し、ループリックで整理した内容をかみ砕いて説明した団体もありました。このように伴走支援者においては、誰がどのように使うか、ということも団体の事情を踏まえて検討することが重要です。

事例紹介 一般社団法人Earth Company

団体概要

設立
2014年10月

役員数・職員数合計
14名

おもな事業
アジア太平洋のチェンジメーカーの支援、
日本国内企業・教育機関向けの人材育成事業、
エコホテルの運営



参考にしたい点

課題解決の取り組みに直接関係するスタッフが中心となってループリックを検討し決定したこと

ループリックを策定する段階から多様な関係者にも関わってもらうことにより、その課題の解決に向けた取り組みを一緒に進められるということが期待できる一方、その取り組みを中心的に進める人が対応できる範囲を超えた内容のループリックになってしまうことは避ける必要があります。

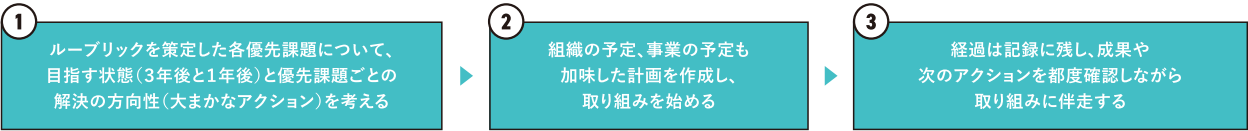
そこで、ループリックの策定にあたっては、課題解決の取り組みに特に関わるスタッフが中心となり、対応可能な範囲を踏まえながら検討を行った後に、事務局長にも検討内容をチェックを

してもらおうという形で行いました。団体全体の業務について把握している事務局長に業務の調整等を含めて見落としがないかの確認をしてもらうことで、団体にとっても、取り組みを進めるスタッフの方にとっても、納得感のあるループリックを策定することができました。

ステップ4 | ルーブリックに基づいた伴走支援

重点課題についてのルーブリックを作成したことで、理想の状態の実現までの段階は見えてきましたが、その段階をいつまでに、どのように登っていくかの伴走支援計画も必要です。団体でも改善に向けてすでに取り組んでいることや事業の予定も踏まえた計画を作成し、その計画に沿って支援を始めていきましょう。

手順



このステップでの伴走支援者の関わり方の例

伴走支援者は、組織診断の結果をもとに具体的な伴走支援計画を作成し、団体とも合意をして取り組みを始めます。また、団体とのやりとりや団体の状況、考察などを記録し、次に行うべきアクションを明確にしていくことも大切です。

図表：伴走支援計画の様式例

				第1四半期															
	組織診断結果			4月					5月					6月					
No.	抽出した優先課題	目指す状態 (3年後、1年後)	解決の方向性 優先課題への対応	29	6	13	20	27	4	11	18	25		1	8	15	22	29	
1																			
2																			
	事業スケジュール	事業1：																	
		事業2：																	
	伴走支援スケジュール																		

図表：伴走支援の記録の様式例

日時	団体とのやりとりの記録 （団体が話したことなど「事実」） 【What】	伴走者の考察 （その事実の「解釈」） 【So What】	伴走者のアクション計画 （解釈を踏まえての「行動」） 【Now What】
（例） 7/1	常勤スタッフ1名が5月末で退職したが、そのスタッフが担当していた業務フローがしっかり引き継がれておらず、確認に時間がかかったりなど支障が出ている。それもあって毎年9月に行っている寄付キャンペーンの準備が遅れており、このままだと目標の寄付額を下回ってしまうかもしれないと考えている。	●団体内の業務について、俗人的に行われているものが多くある可能性がある。 ●寄付キャンペーンの準備が遅れていることについて、スタッフは気になりつつも、自分がその準備を任されることが不安で言い出せずにいるのかもしれない。 ●寄付キャンペーンについて、目標額達成に向けた計画を作成しても、これまでのように事務局だけで進める形では実行できない可能性がある。	●業務の洗い出しと分担・優先順位の検討を提案する。 ●寄付キャンペーンに向けて理事やボランティアも含めたプロジェクトチームの編成やキックオフミーティングの実施を提案する。

つまずきやすいポイント

団体の方との密なコミュニケーションを心がけ、状況の変化をしっかり捉えていきましょう。

①成果が実感できず、取り組むモチベーションが低下してしまう

なかなか成果が実感できない状態が続くと、取り組みを続けるモチベーションの低下が懸念されます。伴走支援者は、団体担当者が見逃している小さな変化や成果を共有することで、小さな成功を積み重ねていくことを意識していきましょう。

②目標や課題が整理されたために、団体担当者の負担が増している

取り組むべきことが明確になる一方で、それらに取り組む人手が不足していると、団体担当者の負担ばかりが増えてしまいます。無理な計画になっていないかや、どのようにリソース配分をするのかについても考えていくことが重要です。とはいえ、

ワンポイントアドバイス

必要に応じて課題の再検討をしつつ、相乗効果を意識する

伴走支援においては、いくら十分な検討のうえで取り組みを始めたとしても、想定していたように進んでいかないということはよくあります。そうしたときには、いったん立ち止まって状況を確認し、問題を捉えなおしたり、課題を再検討したりということも必要です。伴走支援者がそうしたサポートを行うために必要なことを、以下にまとめます。

課題の再検討

	当初想定していなかった、新たな問題	想定はしていたが、問題の深掘りや課題の特定が違っていた可能性がある問題
組織に関する問題例	●理事やスタッフの入れ替わり・退職による人員減 ●改善の取り組みによるスタッフの負担の増加	●スタッフの採用が計画通りに進まない ●理事の協力が広がっていない
事業に関する問題例	●受益者との間でのトラブル・クレーム	●予定していた活動が実施できない ●受益者に情報が届いていない
財務に関する問題例	●急な出費の発生 ●委託事業終了に伴う大幅な収入減	●想定より寄付が集まらない ●助成金の採択率が改善しない

当初想定していなかった問題に気づいたときは、ステップ2、3で説明したように、問題を整理して課題を特定し、ルーブリックを策定する、といったサポートを行っていきます。そのうえで、すでに挙がっている課題も含めて優先順位も見直すといいでしょう。

一方、想定はしていた問題の場合、団体の方の中には「いろいろと考えて、頑張って取り組んできたのに、思ったほどの成果が実

感できていない」と感じる人もいるかもしれません。ただ、これまで行ってきた問題の深掘りやルーブリックの策定などの議論を活用してこれまでの取り組みを振り返るといいでしょう。そのうえで、必要があれば課題やルーブリックなども修正します。取り組みを進めてみたらこそ初めて気が付いたこともありますので、誰に非があるのかといった議論にならないよう、事実に基づいた振り返りの場づくりをサポートしていきましょう。

相乗効果の意識

課題を再検討したうえで、課題解消に向けた具体的なアクションを検討するときは「組織・事業・財務の相乗効果」を意識してみよう。例えば、組織の課題解消のための取り組みを通して、財務の課題の解消も併せて狙う、といったことが考えられれば、

人・資金的なりソースが限られている団体でも取り組みを進めやすくなります。本プログラムにおいて行われた、組織・事業・財務の相乗効果を意識した取り組み事例を紹介します。

例① 事業に関わるメンバーやボランティアとロジックモデル作成に取り組んだ	例② プロジェクトチームを組成し、クラウドファンディングに挑戦した	例③ 新規事業に必要な費用をクラウドファンディングで集めるとともに、団体の活動を支援してもらうための継続寄付のお願いも併せて行った
事業 事業を通して生み出したい成果を可視化する 組織 事業に取り組むチームの一体感を高める	財務 単発寄付から継続寄付に向けたステップアップ導線を整える 組織 法人全体でのファンドレイジングに対する気運を高める	事業 新規事業に取り組んでいくために必要な設備を整える 財務 団体の活動を継続していくための安定的な財源の柱を構築する

相乗効果を意識した取り組みは計画の段階からも考えていく必要がありますが、取り組みを進めていく中で相乗効果が生みだせる可能性に気づくこともあります。伴走支援者としては取り組

みを進めながら、相乗効果に対してアンテナを張っておくようにしましょう。

事例紹介

特定非営利活動法人 イランの障害者を支援するミントの会

団体概要

設立
2010年1月

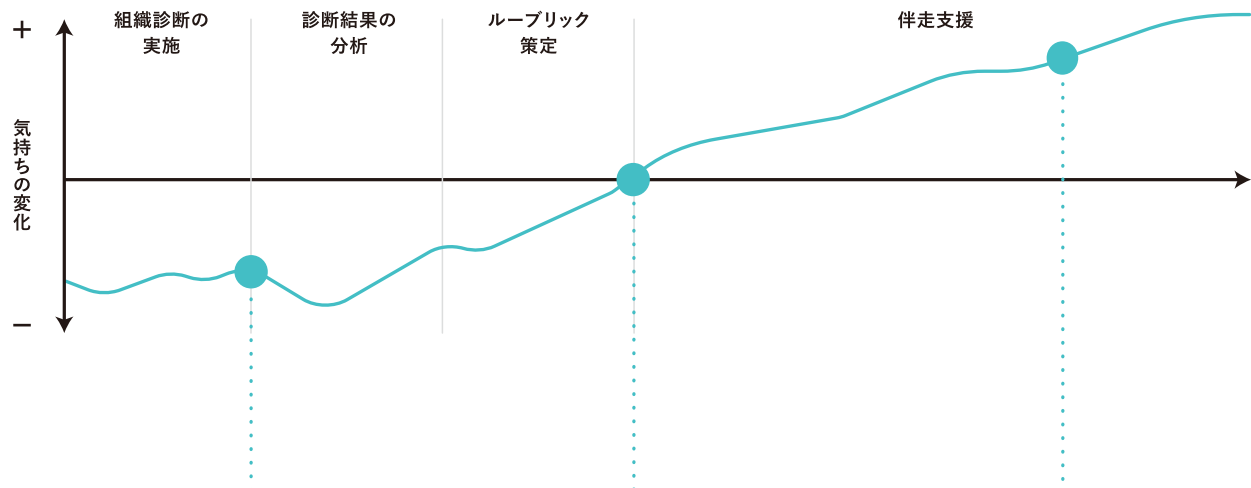
役員数・職員数合計
6名

おもな事業
イランの障害者に福祉用具提供活動、イランのバリアフリー支援活動、
イランの在宅障害者支援とホームケア人材育成活動、
日本国内の多文化共生活動



伴走支援期間中のおもなトピック

伴走期間中の気持ちの変化



トピック1

組織診断結果も出て、改善に向けた取り組みを手伝ってほしいけれど、誰に何を頼めばいいのかわからなかった。

伴走支援者から「不安や疑問に感じていることは何でも聞いてください、一緒に考えましょう」というてもらえたことが心強かった。

トピック2

団体の関係者とともにループリックを策定し、それぞれが何を考えているか、お互いの理解が深まった。

ただループリックをつくれればいいのではなく、その過程を大切に、というアドバイスをもらえた。検討のときに関係者間で意見の相違が見られることもあったが、調整役をしてもらえたことも助かった。

トピック3

ファンドレイジングに関する勉強会やビジョン・ミッションの検討を経て、具体的な取り組みとしてはじめてクラウドファンディングに挑戦し、目標金額も達成した。

団体では定期的にブログを更新していたが、それと同じ感覚でプロジェクト期間中の情報発信をすればいい、というように、自団体にあった方法をアドバイスしてくれた。また、他団体のいろいろな事例を紹介してくれたのもとても参考になった。

事例紹介

認定NPO法人 WE21ジャパン

団体概要

設立
1998年9月

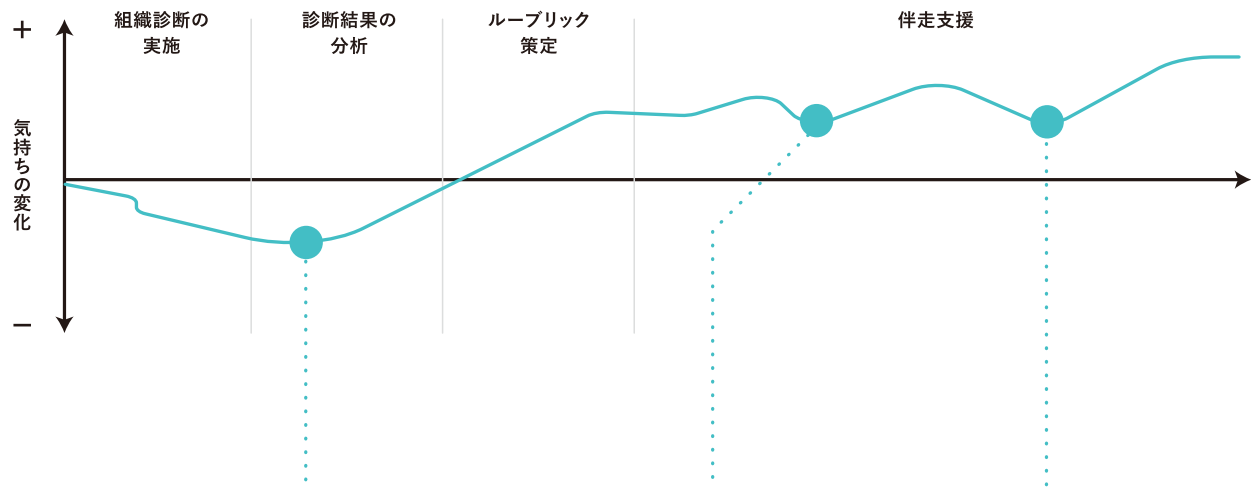
役員数・職員数合計
15名

おもな事業
リユース・リサイクル環境事業、民衆協力事業、
共育活動、政策提言活動



伴走支援期間中のおもなトピック

伴走期間中の気持ちの変化



トピック1

組織診断によって、取り組むべき課題がいろいろとありそうだということを改めて実感した。

丁寧に不安や悩みを聞いてもらいつつ、課題について言語化をサポートしてもらえたことは大きかった。また、他の団体の事例も紹介してもらえたことで「他の団体の人も同じように悩んでいる」ということを知れたのもよかった。

トピック2

団体としての歴史も長いことや、各地でショップを運営するNPO法人からなるネットワーク型の組織であることなどもあり、新たなやり方を取り入れることや伴走支援者といった外部の人間が関わることへの不安の声があった。

ループリックの策定の検討の際などに、使用する言葉や表現を大切にしながら検討ができたことは、関係者が自分事として考えてもらうことにつながってよかった。

トピック3

理事の改選があり、改めて情報共有の機会を設けた。こうした関係者との丁寧な情報共有を継続してきたことによって、自分たちの組織の形に合った情報共有の仕組みも見えてきた。

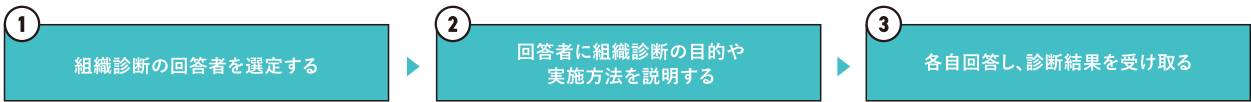
自分たちと似た法人の事例を紹介してもらいつつ、自分たちに合った取り入れ方を一緒に検討してもらえたことはよかった。変えていこうと努力していることや困っていることを共有・発信することで、自分事として一緒に考え、取り組んでくれる人も増えていった。

ステップ5 | 組織診断(事後)の実施

本プログラムでは伴走支援期間が終了する前に、これまでの伴走支援による取り組みの成果や現状の確認のために組織診断を改めて実施しました。なお、再度、組織診断を行う場合、以前

行った際と回答者が変わってしまっても問題はありませんが、以前に実施した際の進め方に改善の余地がある場合は、それらも留意して行うといいでしょう。

手順



つまずきやすいポイント

今回はじめて回答をする人に対して、説明が十分に行えていない

ステップ1で一度組織診断を行っているため、団体全体への説明を簡略化して進めてしまうことがあるかもしれませんが、今回

はじめて回答する方がいる場合は、組織診断の目的等について個別に説明の機会を設けるようにしましょう。

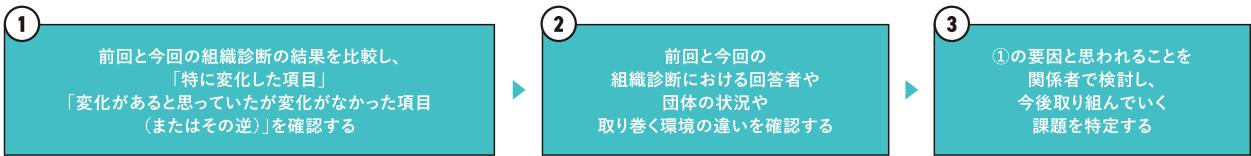
ステップ6 |

診断結果の分析と事前事後で成長実感や課題の確認

組織診断結果の読み解きを行う際に、伴走支援開始前に行った組織診断の結果との比較を行うことができますが、単に前回よりも結果が良くなった、もしくは悪くなったという比較を行うだ

けでは、改善に向けて必要な情報を読み取れません。これまでの取り組みの過程にも目を向けながら、変化につながった要因や今後取り組む課題の特定を目指しましょう。

手順



つまずきやすいポイント

よくない結果ばかり注目してしまう

ステップ2でも挙げた内容ではありますが、伴走支援を受けながら様々な取り組みをしてきたからこそ、診断結果が期待に届かなかった場合、よくない結果ばかり目につき、ショックを受けてしまう人もいかもしれません。しかし、特に組織の根幹にも関わるような課題の場合は、中長期的にわたって取り組みを継続しないと変化を実感できるまでに至らないということもありますし、前回の組織診断における回答者が変わったことや取り組む中でより問題に対する解像度が上がったことが診断結果に影響しているという可能性もあります。伴走支援者はそのような点も踏まえながら、読み解きをサポートし、団体の方のエンパワメントにつなげていくことを目指しましょう。

次のアクションにつながらない

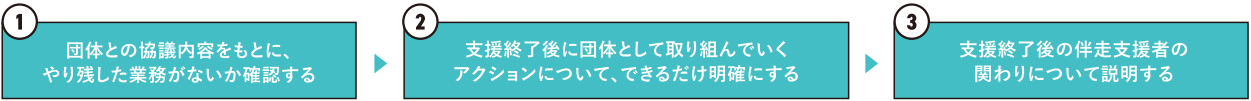
前回の診断結果と比較し、取り組みによる成果が確認できたことだけで満足してしまっていてはもったいないです。何が功を奏して成果を生み出すことにつながったのか、想定よりも変化がなかった箇所はなぜなのかといった要因を抽出し、より成果を大きくするためには何ができるのか、次に取り組むべき課題は何かまで検討しましょう。団体の他の課題の取り組みにも活かせるかもしれません。団体ごとでの課題への取り組みの「型」が見えてくれば、伴走支援者による支援が終了した後、団体が自走していくときにもきっと役立つことでしょう。

ステップ7 | 今後に向けた相談

伴走支援者はずっと団体の取り組みに伴走をするわけではなく、伴走支援を終了するときに訪れます。伴走支援終了後も団

体が取り組みを加速させていけるよう、しっかりとクロージングを行いましょう。

手順



伴走支援の終了とともに団体としての取り組みが止まってしまうことは避けたいものです。伴走支援中においても取り組みが団体の過度な負担やキャパシティを超えたものにならないように留意しながら、伴走支援後のことを見据えた準備をしていきましょう。

また、伴走支援の終了後も何か困ったことがあれば気軽に相談してもらいたいと伝えたり、団体が行うイベントに参加したり、伴走支援者としてできる範囲での関わりを継続していくことで、団体の方もきっと心強く感じるでしょうし、また新たなフェーズで団体の方と一緒に取り組む機会も得られるかもしれません。最後まで団体の取り組みをしっかりと見届けましょう。

ワンポイントアドバイス

問いかけを工夫して、今後に向けた整理をサポートする

伴走支援者がいなくなった後も団体が取り組みを継続していくためには、団体として何にどう取り組んでいくかが明確になっている必要があります。ただ、複雑で多様な問題に日々直面して悩んでいる団体に対して、伴走支援者がいつも「正解」を示すことは難しいため、「正解」ではなく「問い」を示すことが大切です。これらの問いの立て方を団体も理解していると、伴走支援終了後であっても、団体自ら意味のある問いかけができるよう

になり、取り組みの継続にもつながっていくことが期待できます。

伴走支援者が意識するべき問いには4つあります。これらの問いを日頃のコミュニケーションや相談において意識していくと良いでしょう。

図表:伴走支援における4つの問いかけ※4

プロセスに関する問い 例:取り組みの進め方はどうだったか、今後どう進めていきたいか	ラーニングに関する問い 例:この経験から何が学びとして得られたと思うか
事実に関する問い 例:この期間の間に、何が、どのくらい行われたか	価値に関する問い 例:その取り組みの結果、誰に、どんないい変化が生まれたか

もちろん伴走支援においては、問いを投げかけるだけでなく、伝えるべきことは伝える、ということも必要です。特に伴走支援が終了するこのタイミングでは、いったん伴走支援者という立場からではなく、いち個人としての考えや意見を伝えてもい

いかもしれません。クロージングの形は、これまでの団体と伴走支援者との関係性によって様々かと思いますが、これまでの歩みを踏まえて、ぜひ今後につながる形で支援を締めくくりましょう。

※4 株式会社ブルー・マープル・ジャパンによる研修資料に一部加筆

伴走支援者としてのさらなるステップアップに向けて

伴走支援者が心がけたい思考・行動

伴走支援者として団体と関わる中では、非営利組織の運営・財務に関する知識、論理的思考力、ファシリテーションスキルなどさまざまな知識やスキルが求められるだけではなく、伴走支援者として心がけるべき思考や行動があります。本プログラムの伴走支援者が意識している思考や行動を下表に整理しました。こうした思考や行動はたとえ伴走支援の経験が豊富でなくても、伴走支援者が意識的に取り組んでいけるものですので、ぜひ参考にしてみてください。

伴走支援者が心がけたい思考・行動

内省	自身の中で囚われ、思い込みがないか、問い続ける 自身の至らなさを真摯に受け止め、改善を図る
抱え込まない	わからないこと、できないことを隠さずに言う 必要に応じて他の専門家にも協力を求める
取り組みのアップデート	自身の支援を改善させるための研鑽を怠らない
安心とエンパワメント	団体のこれまでの取り組みに対して敬意を払う 悩みを相談しやすく、話をすることで安心し、また挑戦してみようと思わせてくれる存在であることを目指す
団体主体の支援	団体ごとに合った方法やペースであることを重視する 団体が自分事として課題を捉え、団体が納得感を持って決定するための支援を行う
動きながら共に学ぶ	最初の一步を踏み出すことを重視し、小さな挑戦・成功の積み重ねを目指す 取り組み過程を重視し、団体と一緒に過程から気づき、学ぶ
協力者を増やす	団体、伴走支援者だけですべてをやろうとしない 協力をしたいと思ってもらえるきっかけ・機会をつくる
リソースの最大化と相乗効果	団体の強み・リソースに注目しながら、それらをどこに注力すべきかを考える 一つの取り組みが複数の課題に波及していくことを重視する
収集した情報・事例の活用	他の分野・団体の取り組み事例から学ぶ そのときの団体にあった事例を選定し、紹介する
視点・視野・視座の切り替えと距離感の意識	「どこを（視点）、どこまで（視野）、どこから（視座）見るか」について、意図的に切り替える 「団体と共にする」と「一歩引いた存在」を意図的に切り替えながら、その時々適切な距離感で支援に臨む 第三者の立場としての気づきをフィードバックする
責任感・粘り強さ	試行錯誤や停滞が続く中でも、思考を止めない 「団体でできる状態」になるところまで見届ける

コラム3：伴走支援者のあり方と提供価値

皆さんは「伴走支援者」についてどのような人物像をイメージしますか。伴走支援者としての団体との関わり方はひとつではありません。ここでは、ファンドレイジングの取り組みをテーマに、伴走支援者の「6つの人物像とそれぞれの提供価値」を整理してみます。

1 「各団体のファンドレイジングの取り組みをリードする存在」。“先導者”として、団体内部に入ったり、外部から関わりながら、専門的な視点や考え方・方法論を提供したり、ファンドレイジングの取り組みの進行役になります。

2 「各団体のファンドレイジングの取り組みのコンサルティング・アドバイスをする存在」。“よき相談者”と言い換えることもできます。各団体でファンドレイジングに取り組む責任者や担当者、チームに寄り添い「共にいる」存在であったり、各団体のファンドレイジングの取り組みをはじめ、自立に向けたエンパワメントやサポートが役割として挙げられます。専門的な視点や客観的な視点、新たな視点などを提供したり、「壁打ち相手」となったり、コーチングをしたり、話し合いの機会の提供やサポート、ファシリテーションを行ったりします。

3 「各団体のファンドレイジングの取り組みのハンズオン支援」。“手も頭も動かす役割”です。実務をサポートしたり、専門性やスキル、時間を提供したりしてファンドレイジングの実務を伴走支援者自らが実践してみせ、団体内にその知見や成果（物）を蓄積します。

4 「ファンドレイジング実務者」。ファンドレイジングに関するさまざまな実務を代行したり、自らが実践する役割です。一人ではなく、ケースによっては、外部協力者やステークホルダーも含めたチームを編成して、実務を担うケースもあるでしょう。

5 「Most Trusted Adviser」。“団体の相談役”です。ファンドレイジングにとどまらず、中長期戦略や組織／事業運営、マネジメントやガバナンスなど、何か相談したいことがあればこの人に相談する、そんな存在と言えます。実際の理事や監事ではないけど外部の仮想理事会のような存在と言っても良いかもしれません。

6 「寄付者やステークホルダーの視点／立場に寄り添い伴走する存在」。寄付者やステークホルダー（例えば、支援を考えている企業や助成財団等）から相談を受けて支援先の団体・活動とつないだり、その支援先団体・活動を寄付者やステークホルダーの視点から、寄付者が期待する取り組みの実現をサポートしたりする存在です。

これら6つの伴走支援者のあり方を、人物像と役割・提供価値の視点からご紹介しましたが、どれか一つの人物像に固定したあり方や関わり方だけでなく、一人の伴走支援者が、団体との関係構築をしながら、また伴走相手や伴走内容の進捗状況やコンディションを把握しながら、適切な複数の人物像・役割を、選択し使い分けながら「伴走支援者としての価値」を提供していると考えた方が実態に近いかもしれません。

さらに、伴走支援者もチーム（伴走者だけでなく、団体内のメンバーも含めたチームの場合もあります）として伴走するケースもあります。チームをコーディネートする役割から上記の6つの役

割、さらには支援内容による役割分担、伴走先団体の取り組み課題や活動内容等に詳しい存在、などなど。伴走先団体の目的や状況を踏まえ、伴走支援者のあり方はチームでの伴走を考えると、より多様なあり方が可能であり、それぞれの伴走支援者の強みや特徴、その人らしさを活かした関わり方が広がっていきそうです。

河合将生氏
（office musubime代表）



ツール集・参考リソース

ここでは組織基盤の強化のために活用可能なツール・リソースなどを紹介します。

【1】NPOマネジメント診断シート

公益財団法人パブリックリソース財団が開発した組織診断ツールです。マネジメント能力・人材・財務管理などの組織全体において、強みや弱みを明らかにして、現状を明らかにすることができます。

より詳しく学びたい方は

公益財団法人パブリックリソース財団「NPO実践マネジメント入門【第3版】」(2022年2月18日に発行)

【2】ループリック

本プログラムでは団体の重要な課題について理想的な目標と現状を可視化・共有するためにループリックを活用しています(詳しくはコラム2を参照)。ループリックは事業の成果を定義したり評価を行う際にも活用することができます。

より詳しく学びたい方は

株式会社ブルー・マーブル・ジャパン「DE(発展的評価)引き出し集ーツール⑫ループリック」
<https://www.blue-marble.co.jp/docs/a06/b20/c31/>

【3】ロジックモデル

ロジックモデルとは、事業が成果を上げるために必要な要素を体系的に図示化したもので、事業の設計図に例えられます。事業を通して実現したい成果をはじめ、そのために必要な活動や資源などの構成要素を矢印でつなげたツリー型で表現されます。ロジックモデルの作成により、事業が目指す成果やその実現への道筋を明確に

することができ、多様なNPOのステークホルダーと目指す方向性を共有したり、支援者や資金提供者に対して事業の意義を伝えていくことにも活用ができます。

より詳しく学びたい方は

日本財団「ロジックモデル作成ガイド」
https://www.nippon-foundation.or.jp/app/uploads/2019/01/gra_pro_soc_gui_03.pdf
一般財団法人社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ「ロジックモデル解説」
https://simi.or.jp/tool/logic_model

伴走支援型ファンドレイジング専門コース

日本ファンドレイジング協会では、非営利組織のファンドレイジングに寄り添い、伴走する「伴走支援型」のファンドレイジングについて、伴走支援とは何か、伴走支援者としての心構えや考え方を学ぶ研修である伴走支援型ファンドレイジング専門コースを提供しています。すでに伴走支援者として活躍されている方は日頃の活動の理

解を深める機会として、これから伴走支援者を目指す方にはご自身のキャリアを考える場です。

より詳しく学びたい方は

日本ファンドレイジング協会のWebサイト <https://jfra.jp/>

発行体制

編集発行
認定特定非営利活動法人日本ファンドレイジング協会

編集・執筆協力
フクシノスイッチ 押切重喜

執筆協力／参加団体(五十音順)
一般社団法人Earth Company、特定非営利活動法人アジア・コミュニティ・センター21、NPO法人イランの障害者を支援するミントの会、認定NPO法人WE21ジャパン、特定非営利活動法人ハロハロ

執筆協力／伴走支援者(五十音順)
千葉直紀(コーディネーター)、浅井美絵、岩崎努、鎌倉幸子、土屋一登、渡辺真子

コラム寄稿
office musubime 河合将生
株式会社ブルー・マーブル・ジャパン 千葉直紀

デザイン
有限会社バリティクラブ

発行
2023年3月発行

日本ファンドレイジング協会
住所 105-0004 東京都港区新橋 5-7-12 ひのき屋ビル 7F
電話 03-6809-2590
Web <https://jfra.jp>
E-mail info@jfra.jp



本ガイドブックは、公益財団法人日本国際協力財団による2022年度国際協力NPO助成「成長型」の助成を受け、「2022年度国際協力NPO基盤強化支援事業」により作成しました。

※5 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社 (2016)「社会的インパクト評価に関する調査研究最終報告書」p.35