

**「人」と「組織」の問題を  
解決する力をつける  
NPOの組織づくりサポートプログラム  
【抜粋版】**

組織と人のNPO経営戦略

- Day2 -



時間	概要	詳細
10:00～10:15	イントロダクション	本講座の目的やゴール、スケジュールなどをお伝えします。
10:15～10:45	Day1振り返り	現状での「社会を変える計画」「事業計画」の共有&フィードバックを行います。
10:45～12:00	「実行計画」講義①	「組織基盤」について 講義・質疑応答・ワークを行います。
12:00～13:00	ランチ休憩	
13:00～15:00	「実行計画」講義②	「実践実行」「カイゼン」について 講義・質疑応答・ワークを行います。
15:00～16:45	ワーク	「組織図シート」「組織戦略シート」 「会議体系シート」の完成を目指して ワークを行います。
16:45～17:00	ラップアップ	感想共有と次回までの課題について説明 します。

**Day 1振り返り**

# NPO経営戦略





## 発表のルール：

下記の流れを「15分/1団体」で実施。

- ① 2団体でペアになる
- ② 「社会を変えるステートメント」  
「事業方針シート」を共有
- ③ 他団体メンバーから学び・気づきを共有  
『「社会を変える計画・事業計画」の完成度をあげるには？』  
という観点でフィードバックをしてください。

# NPO経営戦略



StepⅢ  
実行計画

# 本日のアウトプットイメージ

## 「組織基盤」

## 「カイゼン」

NPO Management School. 「組織図」シート（記入例） 組織基盤

	現状	2014年度	末期	2015年度
	インド事業	カンボジア事業	FR・広報	経営企画・管理
戦略	名称: XX 役員: 〇〇 役員: 〇〇 備考: パートフル雇用 組織内でやりあいに 組織内でやりあいに			
管理	名称: XX 役員: 〇〇 役員: 〇〇 備考: パートフル雇用 組織内でやりあいに 組織内でやりあいに			
実行	名称: XX 役員: 〇〇 役員: 〇〇 備考: パートフル雇用 組織内でやりあいに 組織内でやりあいに			
支援	名称: XX 役員: 〇〇 役員: 〇〇 備考: パートフル雇用 組織内でやりあいに 組織内でやりあいに			

NPO Management School. 「会議体系」シート（記入例） カイゼン

	週次	月次	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
成果目標			ディレクターMTG ××さん		VBM ××さん	総会 ××さん				VBM ××さん				
必要資源		事業部MTG ××さん		理事会 ××さん		総会 ××さん							予算委員会 ××さん	
資源調達			ディレクターMTG ××さん		FBM ××さん		総会 ××さん				FBM ××さん			
組織基盤		事業部MTG ××さん				総会 ××さん								
その他				NSRMTG ××さん							NSRMTG ××さん			

NPO Management School. 「組織戦略」シート（記入例） 組織基盤

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
採用	採用活動開始 (××事業部 実行担当)		説明会開催	面接開始			採用活動終了 (××事業部 実行担当)					
育成		CTIコーチング 基礎コース 受講			準認定 ファンドレイザー 試験受験			プレゼン 講座受講		昇格		
配置換え							引継ぎ 期間			異動		
外注				▲▲ (we bマーク) に 外注依頼								

NPO Management School. 「会議設計」シート（記入例） 資源調達

会議名	FBM	目的	ファンドレイジング中長期画の 見直し
開催概要	アジェンダ 解決したい課題	① 会員獲得戦略の見直し ② WEB寄付キャンペーンの見直し ③ 海外助成金戦略の見直し	参加者 マネージャークラス以上 ××さん (寄付マーケティングのプロ) ××さん (ブランドコンサルタント) ××さん (WEBデザインプロボノ) ××さん (元海外NGO職員)
当日進行	● 進行イメージ ・ はじめに ・ 前期のファンドレイジング状況の共有 ・ ファンドレイジングに関する3大課題の共有	● ディスカッション ・ 「会員獲得戦略 仮説共有 & ディスカッション」 ・ 「WEB寄付キャンペーン」の仮共有 & ディスカッション ・ 「海外助成金戦略の仮共有 & ディスカッション」	● 決議 ・ ネクストステップの確認 ・ 次回FBMの日程調整
	● 必要資料 ・ 進行用PPT資料 ・ アジェンダ	● 各議題のPPT (各担当が準備)	・ ネクストステップワークシート
	● その他準備物 ・ プロジェクター ・ スクリーン	・ メモ用紙 ・ 議事録用C	・ ペン ・ 議事録用C

# 「組織基盤」



# 組織基盤

どんな組織にするべきなのか？

# 良い組織とは？

ミッション実現に向けて  
メンバーの「**人格面**」と「**機能面**」  
が最適化されている組織

人格面

+

機能面

① パーソナルカードを  
作成する



② 現在の配置に置く



③ 来期の配置を  
検討する



④ スケジュールに  
おとす

## 【作業イメージ】

名前	高橋	役職	日本事業ディレクター
実績	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営コンサル (5年)</li> <li>資金調達額: 4000万円→1億円</li> </ul>		
強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>マーケティング</li> <li>チームビルディング</li> <li>PDCA</li> </ul>	課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>英語</li> <li>問題に関する知識</li> </ul>
パーソナルミッション			
問題解決力のある強い非営利組織を作る			
組織内でやりたいこと			
日本における事務局長的役割を担いたい と思っている			

## 【ポイント】

- ①現在の自団体の正職員（社員）・パート・アルバイト・インターン・主要ボランティアについて、パーソナルカードを作成する
- ②それぞれの項目について、客観的な評価を記入するのではなく、「強み」「課題」「パーソナルミッション」「組織内でやりたいこと」など本人の意思をできるだけ重視して記入する  
(※パーソナルカードを全て記入するのは1枚だけでOK。  
2枚目以降は「名前」のみ記入してください。)
- ③上司と本人でパーソナルカードの内容をすりあわせる面談を定期的にもつことが必須

## 既存のメンバー

名前	高橋	役職	日本事業ディレクター
実績	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営コンサル (5年)</li> <li>・資金調達額: 4000万円→1億円</li> </ul>		
強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マーケティング</li> <li>・チームビルディング</li> <li>・PDCA</li> </ul>	課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・英語</li> <li>・問題に関する知識</li> </ul>
パーソナルミッション			
問題解決力のある強い非営利組織を作る			
組織内でやりたいこと			
事務局長的役割を担いたい			

## 採用

名前	アイ	役職	海外事業 アシスタント マネジャー
実績	<ul style="list-style-type: none"> <li>・インド人権NGO団体 (5年)</li> <li>・国連勤務 (3年)</li> </ul>		
強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現地の問題や人権団体に関する知識</li> <li>・開発に関する知識</li> <li>・英語</li> </ul>	課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ファンドレイジングに関する知識</li> <li>・プレゼンスキル</li> </ul>
パーソナルミッション			
人権が守られていない女性たちを支援する			
組織内でやりたいこと			
現地に駐在しながら、現地団体との コーディネーションを行いたい			

## 外注

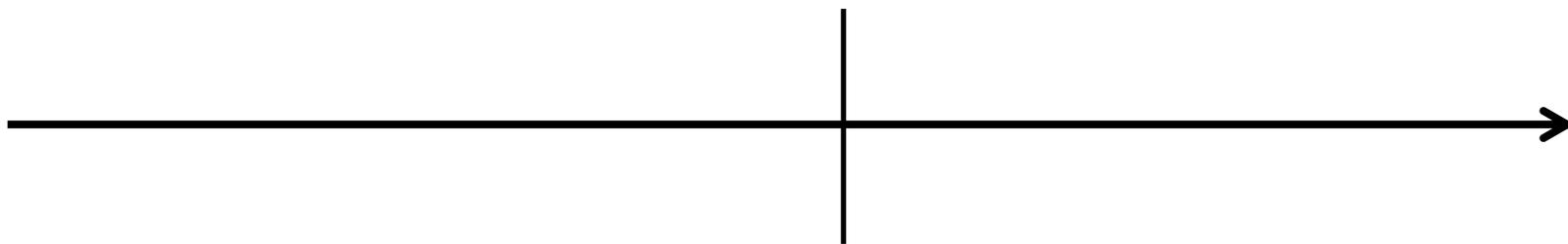
名前	遠藤	役割	WEBデザイン会社 社長
実績	<ul style="list-style-type: none"> <li>・約20団体のホームページやパンフレットを作成</li> </ul>		
強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・WEB構築スキル</li> <li>・デザインスキル</li> <li>・NPOへの理解度の高さ</li> </ul>	課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ファンドレイジングに関する知識</li> </ul>
パーソナルミッション			
デザインの中で問題解決を支援する			
組織内でやりたいこと			
WEB構築から運用までの一貫した支援を行いたい			

# 「行動面談手法」の活用

過去

現在

未来



価値観

原体験

事実

近況

想定期待

キャリア観

夢



行動質問  
(why)

仮想質問  
(if)

①パーソナルカードを  
作成する



②現在の配置に置く



③来期の配置を  
検討する



④スケジュールに  
おとす

【作業イメージ】

	現状	事業①	事業②	広報・FR	事務局
戦略					
管理					
実行					
支援					

【ポイント】

- ①組織図シートの「事業」の部分に各事業名を入れる
- ②作成したパーソナルカードを、「組織図シート」内で位置するところにおく。兼務している場合は、間におく。
- ③言葉の意味は以下の通り  
 「戦略」・・・事業戦略の立案に責任を負う  
 「管理」・・・事業戦略の実現に責任を負う  
 「実行」・・・事業戦略の実行に責任を負う  
 「支援」・・・事業戦略をサポートする外部者

① パーソナルカードを  
作成する



② 現在の配置に置く



③ 来期の配置を  
検討する



④ スケジュールに  
おとす

## 【作業イメージ】

	現状	事業①	事業②	広報・FR	事務局
戦略					
管理					
実行					
支援					

## 【ポイント】

- ① 「採用・育成・配置換え・外注」の施策を用い、来期の組織図を作成する。
- ② 【採用】は黄のカードを使用。新規採用者についても全ての項目を記入する。つまり、これが採用ペルソナになる。
- ③ 【育成（原則：下から上への移動）】は「★」印をつける。
- ④ 【配置換え（原則：横への移動）】は「▲」印をつける。
- ⑤ 【外注】は赤のカードを使用。外注者の人格的側面も考慮して配置する。

① パーソナルカードを  
作成する



② 現在の配置に置く



③ 来期の配置を  
検討する



④ スケジュールに  
おとす

## 【作業イメージ】

現状	事業①	事業②	広報・FR	事務局
戦略				
管理				
実行				
支援				



	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
採用	採用活動開始 (××事業部 実行担当)		説明会 開催	面接開始				採用活動終了 (××事業部 実行担当)				
育成		CIコーチン グの試験 を受ける			準認定 ファンドレ イザー試験 をつける		プレゼン 講座受講			異動		
配置換え						引継ぎ 期間				異動		
外注				サイ (we bマーク) に 外注依頼								サイト 公開

## 【ポイント】

- ① 来期の組織図をもとに組織戦略シートを作成する
- ② 青の付箋で「採用・育成・配置換え・外注」施策の開始・実施時期、内容を書いてはる
- ③ 次に、赤の付箋で「採用・育成・配置換え・外注」施策の終了時期を書いてはる
- ④ 「外注」や「引継ぎ」など長期間続くものは終了期間まで矢印をひいておくことがおススメ

## 『機能的・人格的を最適化した組織をつくる』

①パーソナルカードを  
作成する



②現在の配置に置く



③来期の配置を  
検討する

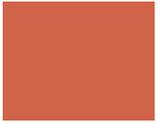


④スケジュールに  
おとす

### 【ポイント】

- ①現在の組織における正職員・パート・アルバイト・インターン・主要ボランティアについてのパーソナルカードを作成する
- ②現在の組織図にしたがって、パーソナルカードを「組織図シート」に置いていく
- ③「採用・育成・配置換え・外注」の施策を用い、来期の組織図を作成する。  
配置を考えるときは、機能面だけでなく、人間的な面も考慮する。
- ④来期の組織図をもとに組織戦略シートを埋める。  
「採用・育成・配置換え・外注」施策の終了時期を検討し、そこから逆算して開始・実施時期、実施内容を決定する。

# 「実践実行」



# 実践 実行

どう自立自律的に動ける組織にするか？

# なぜ動かないんですか？

## ～「症状」と「処方箋」～

### 【症状】

### 【処方箋】

人手が足りない...

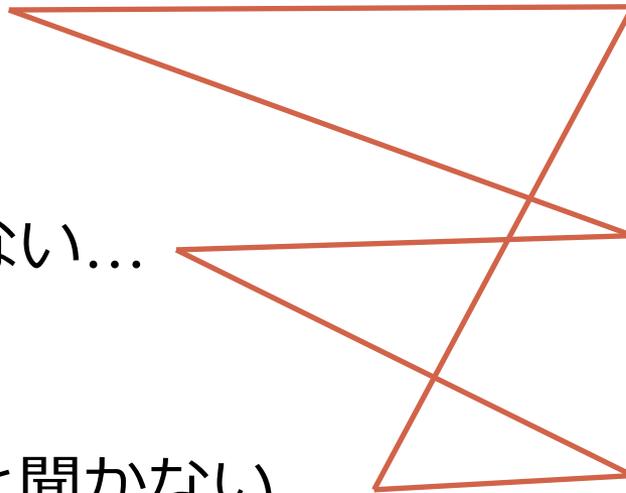
外部人材が活かさない...

バラバラで言うこと聞かない...

①目標の自分事化

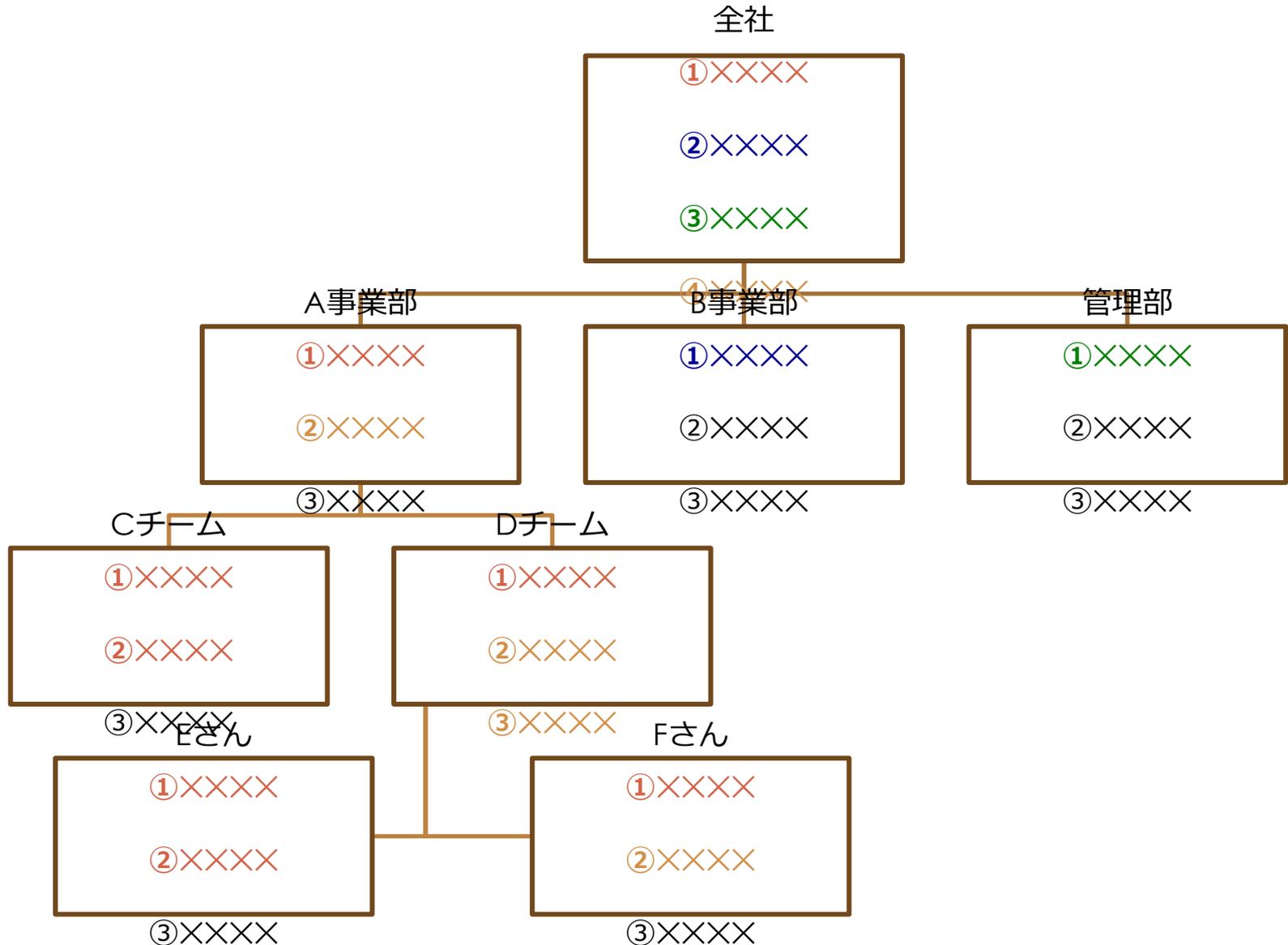
②仕組化

③価値規範



# ①目標の自分事化

～「バランス・スコア・カード」的目標設定～



# 目標の自分事化のポイント

- 上司が共有→部下が検討→両者が合意の順番で決める
- 優先順位は「しないこと」を決める
- 定期的に行う合宿や戦略会議で決めることがオススメ

## ② 仕組化

～仕組化5つのステップ～

### 1：初期状態

一部の英雄的なメンバーへの依存状態。

【対策】 **成功要因分析・仮説検証**

### 2：再現可能状態

一定水準以上での再現は可能な状態だが、まだメンバーとの共有は不十分。

【対策】 **文章化・マニュアル化**

### 3：共有知化状態

制度化された状態。だが、効果追及・効率化への意識が弱い。マニュアルの罨。

【対策】 **KPI(成果指標)の設置**

### 4：定量計測状態

計測できる状態。KPI追及に必死になりすぎて深い分析が出来ていない可能性も。

【対策】 **PDCAモニタリング体制作り**

### 5：自走進化状態

プロセスを改善する状態。常にメンバーが主体となってPDCAを回せている状態。

# 仕組化のポイント

- **今の段階**を認識し共有する
- **一段ずつ**上がる計画を立てる
- 段階毎に**適切な担当者**をつける

仕組みをつくるのは楽をするためではない。

過去の成功を効率化し、  
未来の成功に向けて新たな挑戦をするためである。

## ③ 価値規範

～共通の判断基準を持つ～

実践  
実行

適切な人をバスに乗せ、

不適切な人がバスから降りれば、

素晴らしい場所に行く方法を決められるはずだ

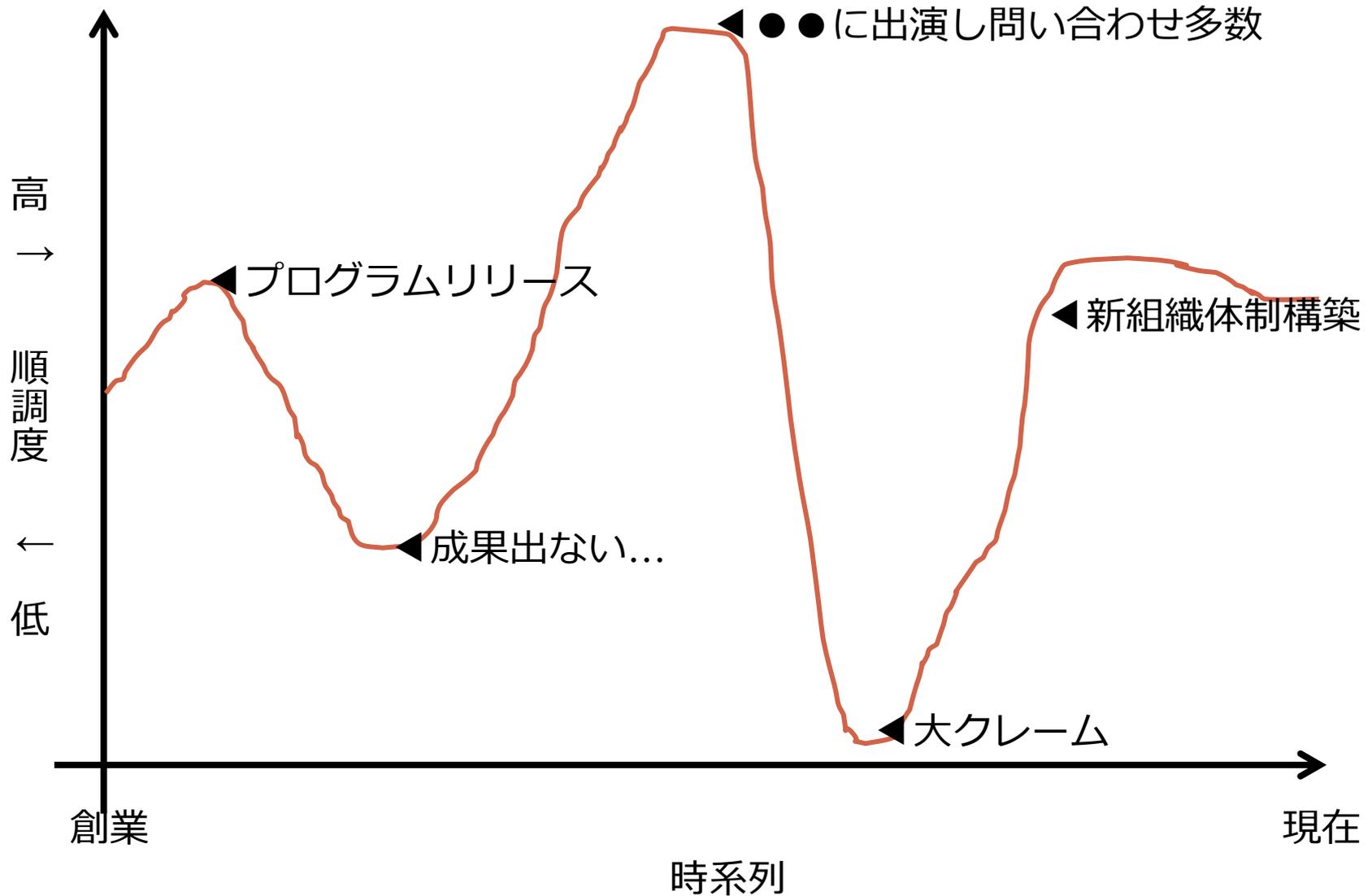
－「ビジョナリー・カンパニー2 飛躍の法則」より



# 「**活きた**」価値規範とは？

- 今、大切な価値観をあらわす
- コアメンバーの納得性
- not チェック
- 一義性

## ●組織ライフウェイクシート



## 『メンバーが自立自律的に動ける環境を整える』

### ①目標の自分事化

#### ●「バランス・スコア・カード」的目標設定

- 上司が共有→部下が検討→両者が合意の順番で決める
- 優先順位は「しないこと」を決める
- 定期的に開催する合宿や戦略会議で決めることがオススメ

### ②仕組化

#### ●仕組化5つのステップ

- 今の段階を認識し共有する
- 一段ずつ上がる計画を立てる
- 段階毎に適切な担当者をつける

### ③価値規範

#### ●価値規範（クレド）の策定

- 今、大切な価値観をあらわす
- コアメンバーの納得性
- not チェック
- 一義性

# 「カイゼン」

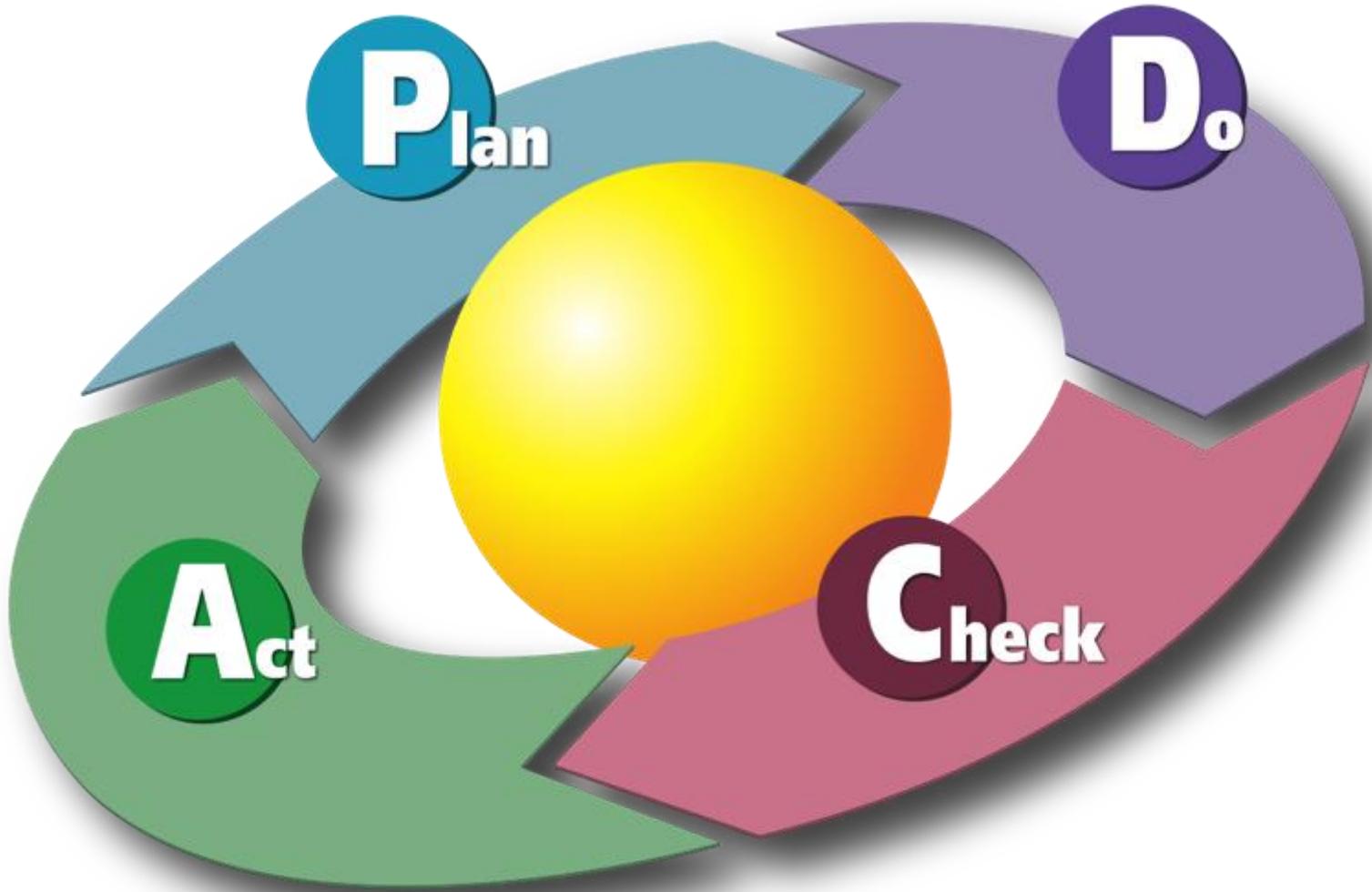


# カイゼン

(PDCA)

改善プロセスをどう仕組化するか？

重要なのは…



# 「会議体系」シート（記入例）

カイゼン

	週次	月次	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
成果目標		ディレクターMTG ××さん	VBM ××さん		総会 ××さん				VBM ××さん					
必要資源	事業部MTG ××さん		理事会 ××さん		総会 ××さん							予算委員会 ××さん		
資源調達	事業部MTG ××さん	ディレクターMTG ××さん	FBM ××さん		総会 ××さん				FBM ××さん					
組織基盤	事業部MTG ××さん				総会 ××さん									
その他				NSRMTG ××さん						NSRMTG ××さん				

# ダメな会議の3ヶ条

会して議せず  
議して決せず  
決して行わず

① 既存で行っている会議を洗い出す



② 「成果目標」において、新規で行うべき会議を検討する



③ 必要資源・資源調達・組織基盤についても同様に新規で行う会議を検討する



④ 会議設計シートを作成する

## 【作業イメージ】



	週次	月次	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
成果目標		ディレクターMTG ××さん	VBM ××さん			総会 ××さん								
必要資源		事業部MTG ××さん	理事会 ××さん			総会 ××さん								
資源調達		事業部MTG ××さん	ディレクターMTG ××さん	FBM ××さん		総会 ××さん								
組織基盤						総会 ××さん								
その他				NSRMTG ××さん							NSRMTG ××さん			

## 【ポイント】

- ① 縦軸・・・成果目標・必要資源・資源調達・組織基盤・その他  
横軸・・・週次・月次・四半期・半期・年次  
上記の観点から、既存の会議を洗い出す
- ② 黄色の付箋に「会議名」「担当者」を書き、該当する欄にはっていく

①既存で行っている会議を洗い出す



②「成果目標」において、新規で行うべき会議を検討する



③必要資源・資源調達・組織基盤についても同様に新規で行う会議を検討する



④会議設計シートを作成する

## 【作業イメージ】

中間  
モニタリングMTG  
××さん



	週次	月次	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
成果目標		ディレクターMTG ××さん	VBM ××さん		総会 ××さん				中間モニタリングMTG ××さん					
必要資源	事業部MTG ××さん		理事会 ××さん		総会 ××さん									
資源調達	事業部MTG ××さん	ディレクターMTG ××さん	FBM ××さん		総会 ××さん									
組織基盤					総会 ××さん									
その他				NSRMTG ××さん						NSRMTG ××さん				

## 【ポイント】

- ①既存の会議体系を見ながら、「いつ・どのような会議があるとたてた成果目標がより達成しやすくなるか」という観点で新規で行うべき会議を検討する
- ②赤い付箋に、「会議名」「担当者」を書き、該当する欄にはる
- ③少なくとも、「成果目標」は半期ごとに見直す

① 既存で行っている会議を洗い出す



② 「成果目標」において、新規で行うべき会議を検討する



③ 必要資源・資源調達・組織基盤についても同様に新規で行う会議を検討する



④ 会議設計シートを作成する

## 【作業イメージ】

予算委員会  
××さん



	週次	月次	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
成果目標		ディレクター-MTG ××さん	VBM ××さん		総会 ××さん				VBM ××さん					
必要資源		事業部MTG ××さん	理事会 ××さん		総会 ××さん								予算委員会 ××さん	
資源調達		事業部MTG ××さん	ディレクター-MTG ××さん	FBM ××さん		総会 ××さん			FBM ××さん					
組織基盤		事業部MTG ××さん				総会 ××さん								
その他				NSRMTG ××さん							NSRMTG ××さん			

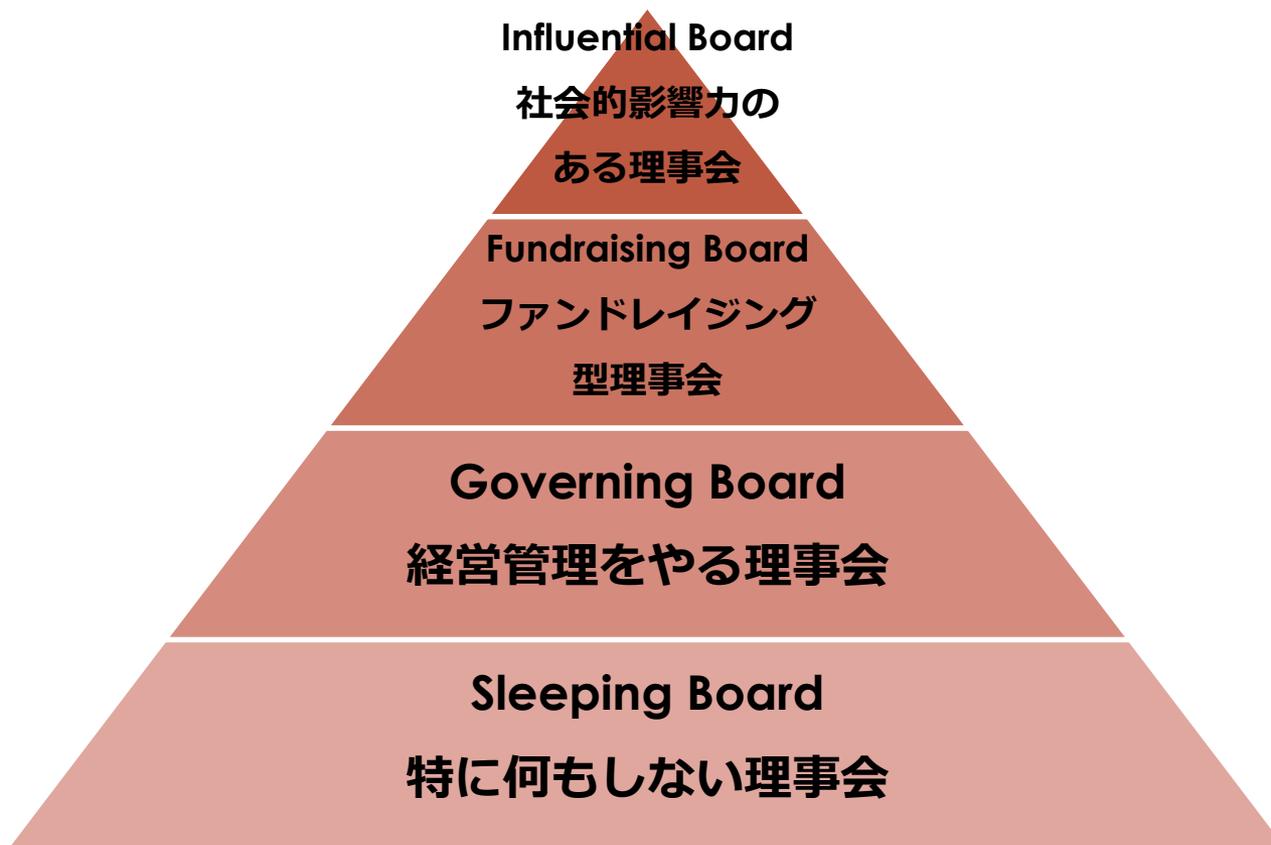
## 【ポイント】

① ステップ2で行った方法と同様に、「必要資源」「資源調達」「組織基盤」「その他」についても新規の会議が必要か検討する

② 少なくとも「必要資源」は半期毎、「資源調達」は四半期毎、「組織基盤」は半期毎に見直す

- Activeな理事会にする
- VBM（仮想理事会）の活用

## 理事会タイプの4階層

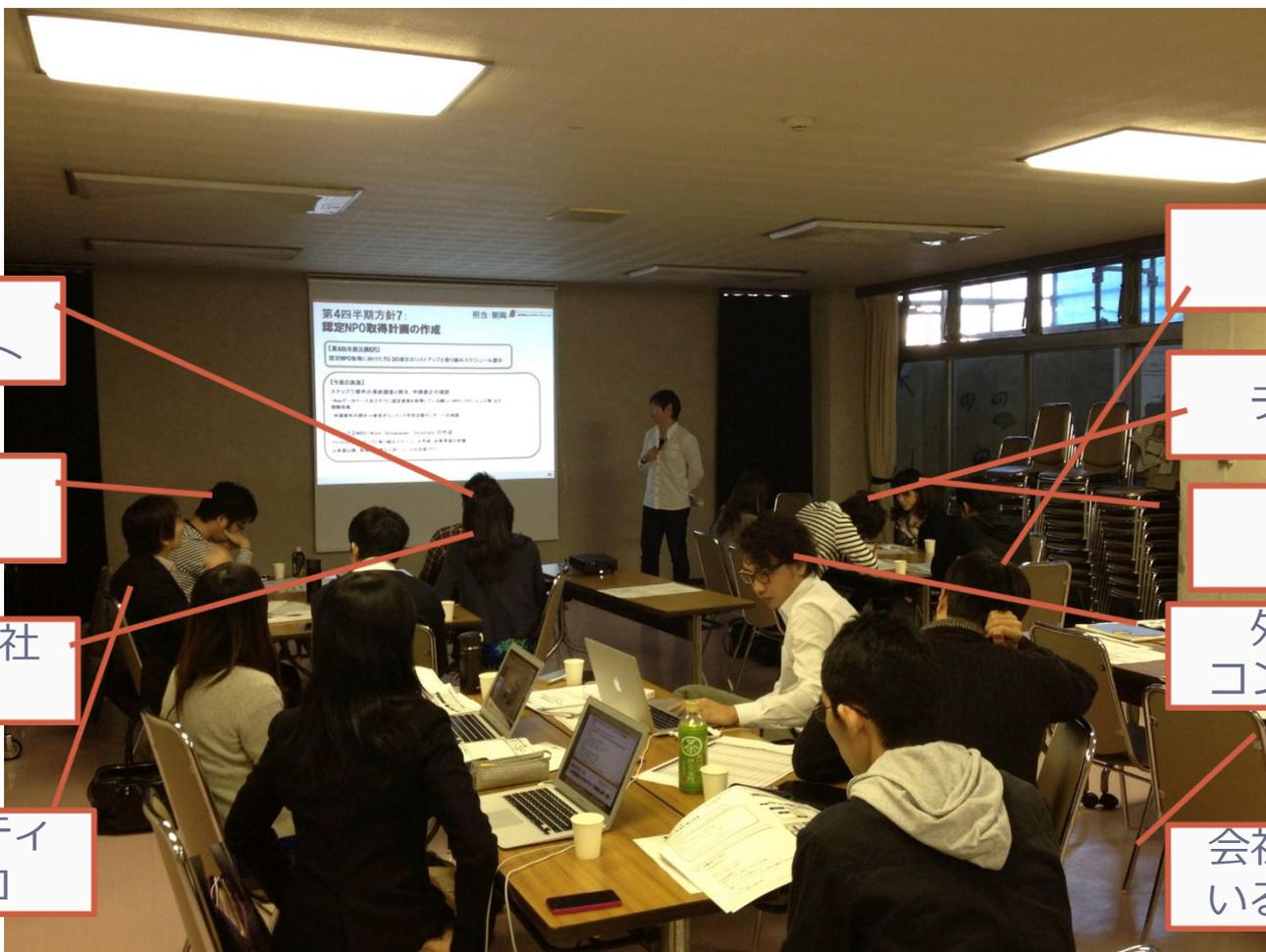


# 理事会ポータルフォリオ分析

理事	所属セクター			個人属性					その他		
	経済界	NPO	学術	男	女	20-40才	41-60才	60才以上	知名度	現場経験	特記事項
理事A	○			○				○	○		
理事B		○		○				○		○	
理事C		○		○				○		○	
理事D			○		○			○		○	
理事E			○	○			○			○	
理事F		○		○				○		○	

# VBM (Virtual Board Meeting) とは

先輩起業家や専門家を招いて行う、仮想の理事会/取締役会。



ブランド  
コンサルタント

プロボノSE

WEBマーケ会社  
の社長

寄付マーケティ  
ングのプロ

プロボノ  
リーダー

デザイナー

元海外の  
財団職員

外資系経営  
コンサルタント

会社顧問をして  
いるプロボノFR

## VBM (Virtual Board Meeting) の価値

- ① 戦略の質が高まる
- ② PDCAを回す良いマイルストーンになる
- ③ 仲間が増える
- ④ 元気になる

① 既存で行っている会議を洗い出す



② 「成果目標」において、新規で行うべき会議を検討する



③ 必要資源・資源調達・組織基盤についても同様に新規で行う会議を検討する



④ 会議設計シートを作成する

## 【作業イメージ】



NPO Management Labo. 「会議設計」シート（記入例） 資源調達

会議名	FBM	目的	ファンドレイジング中長期計画の見直し
開催概要	アジェンダ 新案したい事項	① 会員獲得戦略の見直し	マネジャークラス以上 ××さん（寄付マーケティングのプロ）
		② WEB寄付キャンペーンの見直し	××さん（ブランドコンサルタント）
		③ 海外助成金獲得戦略の見直し	××さん（WEBデザインプロボノ） ××さん（元海外NGO職員）
当日進行	テーマ設定	ディスカッション	決議
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 進行イメージ                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・はじめに</li> <li>・最新のファンドレイジング状況の共有</li> <li>・ファンドレイジングに関する3大課題の共有</li> </ul> </li> <li>● 必要資料                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・進行用PPT資料</li> <li>・アジェンダ</li> </ul> </li> <li>● その他準備物                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクター</li> <li>・スクリーン</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「会員獲得戦略」の仮設共有&amp;ディスカッション</li> <li>・「WEB寄付キャンペーン」の仮設共有&amp;ディスカッション</li> <li>・「海外助成金獲得戦略」の仮設共有&amp;ディスカッション</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ネクストステップの確認</li> <li>・次回FBMの日程調整</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 必要資料                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・各議題のPPT（各担当が準備）</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ネクストステップワークシート</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ペン</li> <li>・議事録用PC</li> </ul>	

## 【ポイント】

① 新規で行う会議の中から、一つ選び、会議設計シートを作成する

会議名	FBM	目的	ファンドレイジング中長期計画の見直し
-----	-----	----	--------------------

開催概要	アジェンダ 解決したい課題	①会員獲得戦略の見直し	参加者	マネージャークラス以上
		②WEB寄付キャンペーンの見直し		××さん（寄付マーケティングのプロ）
		③海外助成金獲得戦略の見直し		××さん（ブランドコンサルタント）
				××さん（WEBデザインプロボノ）
				××さん（元海外NGO職員）

当日進行	テーマ設定		ディスカッション		決議
	●進行イメージ				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>はじめに</li> <li>前期のファンドレイジング状況の共有</li> <li>ファンドレイジングに関する3大課題の共有</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「会員獲得戦略」の仮説共有&amp;ディスカッション</li> <li>「WEB寄付キャンペーン」の仮説共有&amp;ディスカッション</li> <li>「海外助成金獲得戦略」の仮説共有&amp;ディスカッション</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>ネクストステップの確認</li> <li>次回FBMの日程調整</li> </ul>	
	●必要資料				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>進行用PPT資料</li> <li>アジェンダ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各議題のPPT（各担当が準備）</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>ネクストステップワークシート</li> </ul>	
●その他準備物					
<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクター</li> <li>スクリーン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>メモ用紙</li> <li>ペン</li> <li>議事録用PC</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>ペン</li> <li>議事録用PC</li> </ul>		

## 『外部環境に適応する「学習する組織」に』

①既存で行っている会議を洗い  
出す

②「成果目標」において、  
新規で行うべき会議  
を検討する

③必要資源・資源調達・組織基  
盤についても同様に新規で行う  
会議を検討する

④会議設計シートを  
作成する

### 【ポイント】

①黄色の付箋に既存の会議について「会議名」「担当者」を記入し、該当する月にはる

②「いつ・どのような会議があるとたてた成果目標がより達成しやすくなるか」という観点で新規で行うべき会議を検討する。赤い付箋に、「会議名」「担当者」を記入し、該当する月にはる

③ステップ2で行った方法と同様に、「収入」「支出」「組織基盤」「その他」についても新規の会議が必要か検討する

④新規の会議について「会議設計シート」を作成する

# Work

「組織図シート」

「組織戦略シート」

「会議体系シート」

「会議設計シート」作成

# 感想共有



# Work (宿題)

整理しきれなかった部分について、  
再度、団体内でディスカッションをしていただき、  
「組織図シート」  
「組織戦略シート」  
「会議体系シート」を完成させて下さい。