

**「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

- Day1 -

講師紹介



NPO マネジメントラボ 代表 山元圭太

NPO法人日本ファンドレイジング協会 理事/認定ファンドレイザー
NPO法人国際協力NGOセンター (JANIC) 理事
NPO法人おっちラボ 理事
島根県雲南市 地方創生総合戦略推進アドバイザー



大学時代



コンサルタント



かものはしプロジェクト

1982年滋賀県生まれ 同志社大学商学部卒。卒業後、経営コンサルティングファームで経営コンサルタントとして、5年間勤務の後、2009年4月にかものはしプロジェクトに入社。

日本部門の事業全般（ファンドレイジング・広報・経営管理）の統括を担当していた。

現在は、NPOマネジメントラボ代表として、「本当に社会を変えようとするチャンジメーカーの『想い』を『カタチ』にするお手伝い」をするために、ハンズオン支援や講演/セミナー、コーディネートを行っている。

【NPO マネジメントラボ支援例】



NPO  マネジメントラボ

NPO Management Labo.



MISSION:

「**本気で社会を変えること**」を目指す
チェンジメーカーが「**想い**」を「**カタチ**」
にできる社会

全ての人たちが未来に希望を持って生きていける社会

衣食住

教育

医療

自然環境

家族

地域

治安

NPO

社会
起業家

企業

行政

地縁組織

財団

個人

NPO マネジメントラボ

NPO經營戰略

NPO経営戦略





時間	概要	詳細
10:00～10:30	はじめに	本講座の目的やゴール、スケジュール、などをお伝えし、各自己紹介をします。
10:30～13:00	「社会を変える計画」 講義・ワーク	「社会を変える計画」について 講義・ワークを行います。
13:00～14:00	ランチ休憩	
14:00～16:45	「事業計画」 講義・ワーク	「事業計画」について 講義・ワークを行います。
16:45～17:00	おわりに	次回までの課題について説明します。

step I

社会を変える計画

NPOの経営戦略





私たちが実現したいのは **A** という社会です。

しかし、**B** という構造になっていて実現できていません。

これを解決するためには、
行政・企業・他NPOなどの他組織の活動を踏まえ、

私たちは **C** という強みを活かし **D** という
事業・活動をすることで、問題解決に最も貢献することができる
と考えています。

だから私たちは **D** することで **A** を実現します。

「社会を変える計画」ステートメント（記入例）

A（存在理由）：

発達障害の人が生きる社会

B（問題構造）：

発達障害の子どもたちは、「学童期」「進学期」に「本人」「世間」「家庭」「学校」による①「知らない」、②「診断できない」、③「受け入れられない」、④「活かさない」ことにより成功体験を積むことが出来ず、それ以降の人生においても生きづらさを感じる

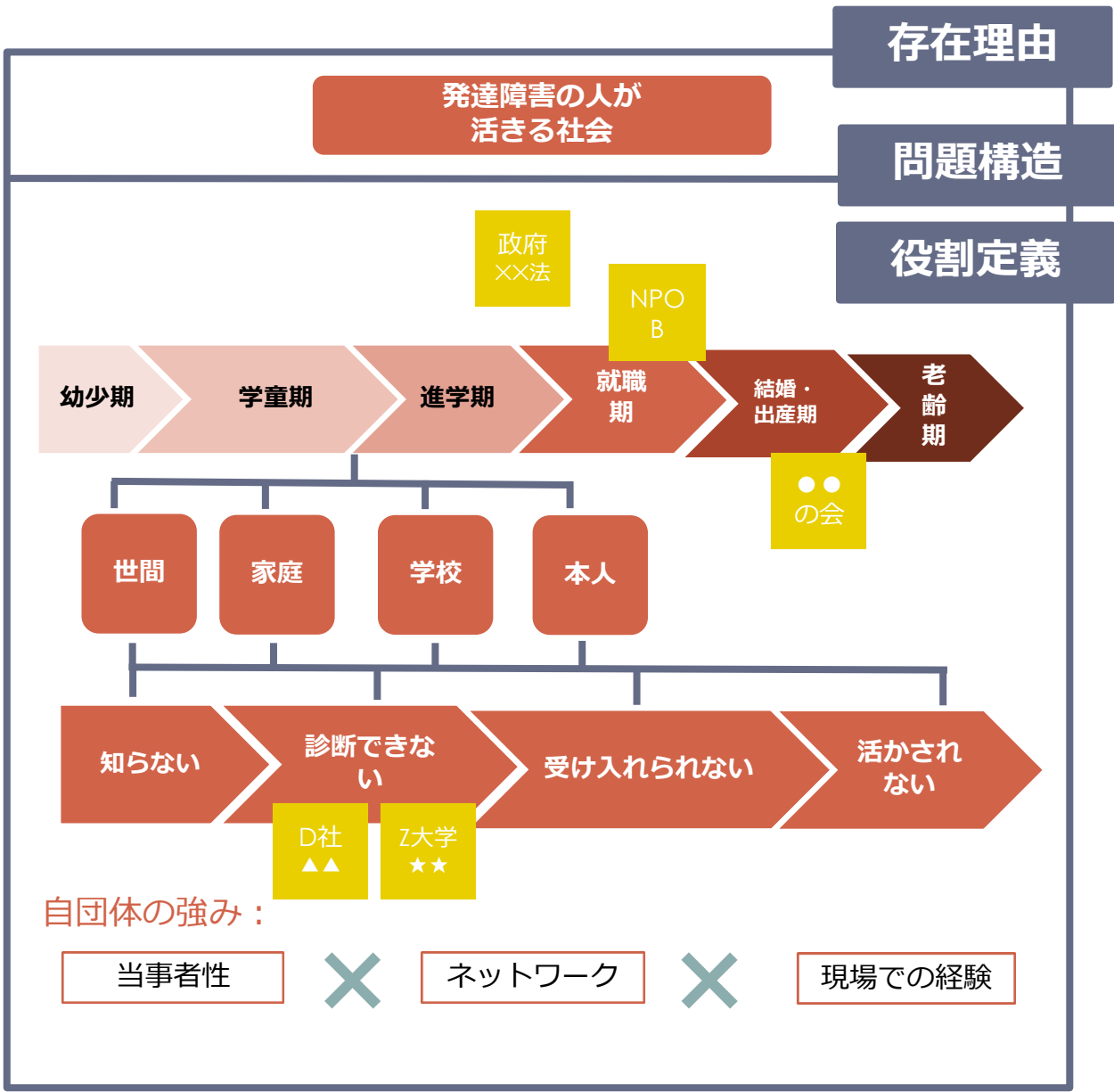
C（役割定義）：

「当事者性」「ネットワーク」「現場での経験」

D（問題解決仮説）：

- ①学校での「受け入れられない」「活かされない」を解決するために、「学習支援員事業」
- ②家庭での「受け入れられない」「活かされない」の課題に対応するための「相談窓口事業」
- ③広くアドボカシーを行い、「知らない」の部分を解決するための「世界会議の日本開催」

「社会を変える計画」シート (記入例)



問題解決仮説

① 事業目的： 事業内容：

学校での「受け入れ」「活かす」体制づくり 学校・学級事業

②

親が子どもを「受け入れ、活かす」 相談窓口事業

③

「知ってもらう」ためのアドボカシー 世界会議の日本開催

という活動・事業を通じて、

学童期・進学期における、本人・家庭・世間・学校を「知る」～「活かす」状態に変える

ことで

発達障害の子どもたちが成功体験を積むことができ、その後の人生を自ら切り拓く自信を得られるように

する。

Work

「社会を変える計画ステートメント」
作成

Step II 事業計画

【方針メッセージ】

ネパールでの問題解決モデルが見えてきたので、その検証のために大幅な追加投資と駐在員派遣を行う。そのための収入増加施策も検討済みだが、不確定要素もあるため、オフィスの移転と上半期終了時点での見直しを行う。赤字になるが、ネパールでの社会的成果を出す仮説が検証できると、収入も伸ばしやすくなるので踏ん張りどき。

	前年比	重要指標		計画達成するための重要ポイント
		現状 (2014年度)	計画 (2015年度)	
成果目標 社会的成果	↑	①【ネパール・間接】有罪判決率： 3% ②【ネパール・直接】現地パートナー団体の契約内容達成率： 75% ③【フィリピン・直接】工房雇用人数： 120名	①【ネパール・間接】有罪判決率： 10% ②【ネパール・直接】現地パートナー団体の契約内容達成率： 80% ③【フィリピン・直接】工房雇用人数： 150名	①ネパール事務所の開設を完了し、駐在員を常駐することでフォローを厚くする ②法支援プログラムの参加弁護士者数を増やすために追加投資する ③フィリピンでサテライト工房を〇〇地区に新設して周辺地域の女性を雇用する
資源調達 収入	↑	1億8,000万円	2億1,000万円	①ターゲットへの新アプローチをして「個人会員」事業を伸ばす ②ネパール進出企業にアプローチして「法人寄付」事業を伸ばす ③イギリスからの「海外助成金」事業を伸ばす ④被害者と当事者を繋げる「高価格帯会員制度」を新設する
必要資源 支出	↑	1億8,000万円	2億2,000万円	①ネパール事業への追加投資分を増やす ②オフィス移転により家賃を減らす ③中期計画通りに給与水準は上げる

「事業計画」の成果物例

NPO Management Labo. 「事業計画方針」シート (記入例)

【方針セッション】
 イントでの問題解決を志向してきたので、その枠組みに次期追加投資と駐在員派遣を希望し、そのため
 の収入増(費用増)が期待されたが、労働者不足があるため、オフィスの確保と上乗せした上で進捗(実行)が、
 遅滞するが、イントで社会的成果を出す見込みが確認できると、収入増はやすくなるので収入増と置き、

	前年比	重要指標		計画達成するための重要ポイント
		現状 (2014年度)	計画 (2015年度)	
成果目標 (社会的)	↗	① 【イント・提携】 有罪判決確定 20% ② 【イント・提携】 現地パートナー団体の 認知度向上率 75% ③ 【カンボジア・直 接】工務用材 120名	① 【イント・提携】 有罪判決確定 100% ② 【イント・提携】 現地パートナー団体の 認知度向上率 80% ③ 【カンボジア・直 接】工務用材 180名	① イント事務所の問題を完了し、駐在員を派遣す ることによりプロローグを完成させる ② 追加投資によりイントの参加が円滑に進捗を確保す るため追加投資する ③ カンボジアでセーフティネット工務 〇〇地区に新設 して周辺地域の女性を雇用する
売上調達 (収入)	↗	1億8,000万円	2億1,000万円	① ターゲットへの前アプロードをして「個人職 員」事業を伸ばす ② イント進出企業にアプロードして「個人職 員」事業を伸ばす ③ イギリスからの「海外助成金」事業を伸ばす ④ 企業等と協賛を結ぶ「高齢者会員制度」 を新設する
必要資源 (支出)	↗	1億8,000万円	2億2,000万円	① イント事業への追加投資を増やす ② オフィス確保による費用増を減らす ③ 中期計画通りに給与交渉し上げる ④ カンボジアは経費工務用材のため企業と 協賛を結ぶ

NPO Management Labo. 「成果指標」シート (記入例)

成果目標	現状 2014年度 理想 2017年度			
	指標①	指標②	指標③	指標④
最終効果指標	被害者数	被害者数	被害者数	被害者数
現状	1,523人	理想 500人	現状	理想
間接効果指標	被害者証書率	有罪判決率	国の人身売買取り組みレベル	
現状	10%	50%	3%	30%
直接効果指標	パートナー団体の契約内容達成率			
現状	75%	90%	現状	理想

NPO Management Labo. 「資源調達」シート (記入例)

【計画】 2億2,000万円

財源	事業	ターゲット	施策	金額
① 会費	サポーター 会員事業	ダイスケ	WEB動画コンテンツ制作	1億7,500万円
② 寄付	法人寄付	株式会社A CSR部 株式会社B マコト	イント進出企業の情報交換会への参加 ・姉妹都市である横浜市からの紹介	1,500万円
③ 助成金	海外助成金	イギリス B財団	・イギリスへの紹介 ・海外ファンドレイザーからの紹介	2,200万円
④ 会費	高齢者会員 制度事業	アイ	・企業設計 (上半年) ・DM制作	500万円

NPO Management Labo. 産産 調達

ペルソナ例



名前	ダイスケ	年齢	31歳	性別	男性
仕事	IBM	年収	600万円	家族構成	一人 (未婚)
学歴	早稲田大学	居住地	自由が丘	趣味	フットサル

プロフィール (生活・仕業・キャリア観など)

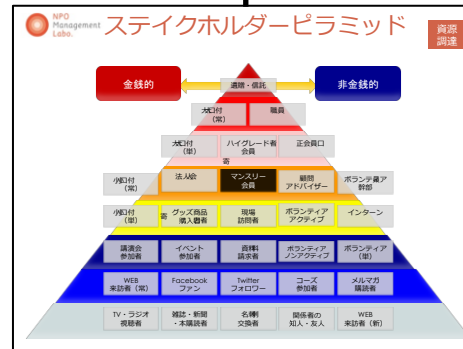
ストーリー (認知・マーケティングまで)

マーケット

NPO Management Labo. 「施策デザイン」シート (記入例)

産産 調達

目的	月々1,000円の寄付会員獲得	目標	3名×平均2口
日時	10月8日(金) 7:30-8:30	スピーカー	事務局職員
場所	BEE2渋谷	参加人数	15名
参加人数	15名	ターゲット層	ダイスケ
集客	コンタクト	成約	
シナリオ			



NPO Management Labo. ソーシャルジャーニー

産産 調達

知る 参加する 寄付する 主体者となる

行動

思考・感情

施策案

「成果目標」



成果目標

(Key Performance Indicators)

どんな成果をどれだけ創出するのか？

「存在理由」を測る
目指す社会をどれだけ達成する
ことができたのかを測る

**最終
成果指標**

**「問題構造・問題解決仮説
・役割定義」を測る**
問題解決仮説をどれだけ進める
ことができたのかを測る

**間接
成果指標**

「事業成果」を測る
事業をどれだけ展開することが
できたのかを測る

**直接
成果指標**

- ① **【項目】** どんな項目を成果とするかを考える
- ② **【測定方法】** どうやって測るのかを考える
- ③ **【量】** どのくらいの成果を生み出すかを考える

『自らの「成果」を曖昧排除して定義する』



【ポイント】

- ①「活動を通じて何を変えるべきか？」という問いに答えながら、考えうる項目を洗い出す
- ②自団体の「社会を変える計画シート」を見ながら、出てきた項目を「最終」「間接」「直接」の3つに分類する
- ③出てきた測定方法を、付箋に書き、「成果指標シート」の測定方法欄にはる
- ④どうしても測定方法が立てられない項目については「継続審議」or「破棄」にする
- ⑤測定方法ごとに「現状数値」と「理想数値」をたてる

「必要資源」



必要資源

(Budget)

人を動かす魂のこもった支出計画か？

①支出計画を
算出する



②メッセージ
をまとめる



③納得・共感
してもらおう

【オススメ情報】

- 認定NPO法人NPO会計財務専門家ネットワーク
<http://www.npoatpro.org/potal/>
- 会計ソフト「会計王 NPO法人スタイル」「freee」
- 日商簿記2級

【ポイント】

- ①支出計画は2種類作成する
 - 「竹」プラン：成果目標を達成するのに必要な金額
 - 「梅」プラン：団体活動を存続するのに必要な金額
- ②キャッシュフロー管理表を作成する
 - 今後1年間の入出金を月度別で作成するのが望ましい
 - 3ヶ月分の現預金を持っていることが望ましい
 - まずい場合は早めに「ファイナンス」施策を検討する

① 支出計画を
算出する

キャッシュフロー管理表例：

	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	...
入金	360,000	400,000	200,000	900,000	300,000	300,000	500,000	1,000,000	
出金	450,000	500,000	800,000	500,000	600,000	1,000,000	400,000	500,000	
差額	-90,000	-100,000	-600,000	400,000	-300,000	-700,000	100,000	500,000	
現預金 残高	1,410,000	1,310,000	710,000	1,110,000	810,000	110,000	210,000	710,000	

② メッセージ
をまとめる

③ 納得・共感
してもらおう

① 支出計画を算出する

② メッセージをまとめる

③ 納得・共感してもらおう

【作業イメージ】

NPO Management Labo. 「事業計画」方針シート（記入例）を

【方針メッセージ】
インドでの問題解決モデルが顕著なため、その検証の加ために大幅追加投資と駐在員派遣を着飾。そのため
の取組実施も検討済みだが、不確実要素もあるため、オフィスの移転と上半期終了時の見直し・実行等、
務務なるが、インドで社会的成果を出す仮説が検証できると、取組もばしやすくなるので語ん張りどき。

	前年比	重要指標		計画達成するための重要ポイント
		現状 (2014年度)	計画 (2015年度)	
成果目標 (社会的成果)	↗	① 【インド・間接】有罪判決件数：1件 ② 【インド・直接】現地パートナー団体の契約内容達成率：70% ③ 【カンボジア・直接】工務用用人：120名	① 【インド・間接】有罪判決件数：3件 ② 【インド・直接】現地パートナー団体の契約内容達成率：90% ③ 【カンボジア・直接】工務用用人：150名	① インド事務所の新設を完了し、駐在員を常駐することでフォローを厚くする ② 法支援プログラムの参加件数を増やすために追加投資する ③ カンボジアでサテライト工務所を新設して周辺地域の女性を雇用する
資源調達 (収入)	↗	1億8,000万円	2億1,000万円	① ターゲットへの新アプローチをして「個人役員」事業を伸ばす ② インド進出企業にアプローチして「法人等」事業を伸ばす ③ イギリスからの「海外助成金」事業を伸ばす ④ 被害者と当事者を繋げる「高齢者会員制度」を新設する
必要資源 (支出)	↗	1億8,000万円	2億2,000万円	① インド事業への追加投資分を増やす ② オフィス移転により家賃を減らす ③ 中期計画通りに給与が上がる ④ カンボジアは雑費工務期間のため地下金庫減らせる

【ポイント】

① 基本的には増減金額の大きな事柄をピックアップする

② 支出計画を算出した際に留意した点について、ありのままを「方針メッセージ」にメモしておく

どちらに参加したくなりますか？

A	計画 (前年度比)
社会的成果	↗
収入	↗
支出	↘

B	計画 (前年度比)
社会的成果	↘
収入	↘
支出	↗

事業モデルの開発・仕組化段階を終えて、
いっきに事業拡大する状態

前年度に退職者がたくさん出たけど、利
用者は増えちゃうから一人一人の仕事量
増やしてでも頑張ろう状態

収入が落ち、社会的成果も落ちるが、退
職者が出ないように人件費は上げないとい
けない状態

新規事業の開発（政策提言に注力）する
ので投資的支出が膨らむが、今期は耐え
てその後巻き返す計画を行う状態

良い支出計画とは？

ステイクホルダー (利害関係者) の やる気を高める支出計画

「論理的」
に筋が通っている

+

「納得・共感」
し皆が力を差し出したくなる

予算は経営からの 意思表示である



①支出計画を
算出する



②メッセージ
をまとめる



③納得・共感
してもらおう

【ポイント】
段階的に予算策定手順の強化を検討する

-例)

経営者（責任者が）



経営幹部（チームで）



予算委員会（意思決定権持たない外部専門家入れて）



外部役員・理事（意思決定権持つ外部者を入れて）

『関係者が納得・共感し自分事になる支出計画に』

①支出計画を
算出する

【①のポイント】

- ①支出計画は2種類作成する
 - 「竹」プラン：成果目標を達成するのに必要な金額
 - 「梅」プラン：団体活動を存続するのに必要な金額

②メッセージ
をまとめる

【②のポイント】

- ②キャッシュフロー管理表を作成する
 - 今後1年間の入出金を月度別で作成するのが望ましい
 - 3ヶ月分の現預金を持っていることが望ましい
 - まずい場合は早めに「ファイナンス」施策を検討する

③納得・共感
してもらおう

【③のポイント】

- ①基本的には増減金額の大きな事柄をピックアップする
- ②支出計画を算出した際に留意した点について、「方針メッセージ」にメモしておく（利害関係者のやる気を高めるメッセージか？）

【③のポイント】

- 段階的に予算策定手順の強化を検討する
- 例) 経営者 ▶ 経営幹部 ▶ 予算委員会 ▶ 外部役員・理事

「資源調達」



資源調達

(Fundraising)

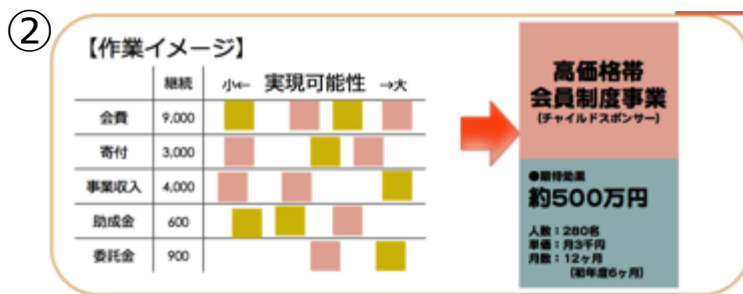
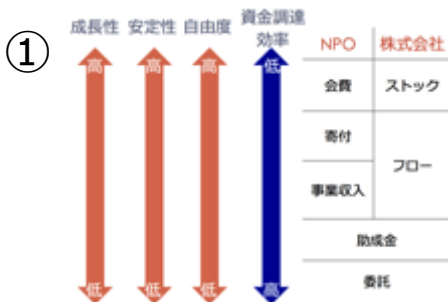
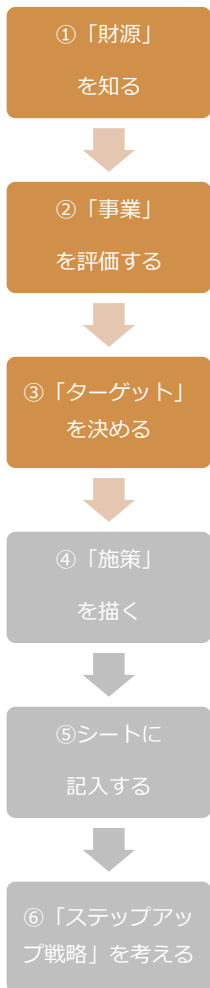
どのようにして資源を調達するのか？

ファンド・レイジング
(資金調達)



フレンド・レイジング
(仲間づくり)

『必要資源を獲得するための計画を立案する』



【ポイント】

①縦軸「財源」-横軸「実現可能性」の枠に付箋(黄)に「既存事業強化案」を、付箋(赤)に「新規事業案」を15~20個書く

②「実現可能性」の高い事業案から10個ほど「期待効果」を付箋(青)に書いて下に貼る(どのレベルで試算するかは団体次第だが細かいほど良い)

③財源バランスに注意しながら、5個ほど重点施策を選択する



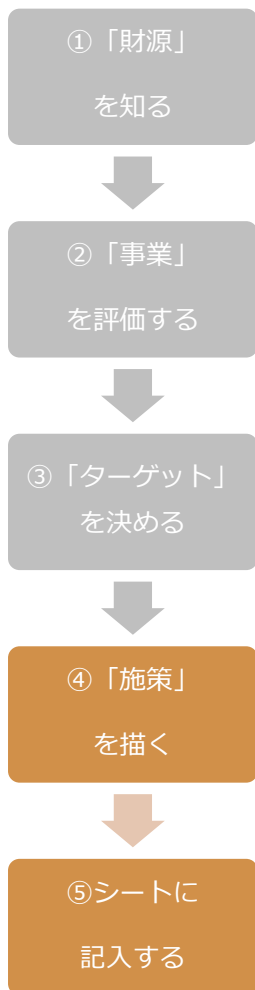
【ポイント】

①縦軸「当事者への共感性 (or ミッション性)」-横軸「組織への共感性 (or 収益性)」の枠に付箋(黄)に「ターゲット層案」を10個書く(自組織の既存ステイクホルダーから考える)

②「高×高」ゾーンから優先して2,3名を選び、「パーソナ」(仮説)を作成する(既存実績データがあれば活用する)

③「パーソナ」(仮説)像に合致する人物3名にヒアリングして、「パーソナ」を更新する(「マーケット」も確認する)

『必要資源を獲得するための計画を立案する』



④

【作業イメージ】

【ポイント】

- ①「ペルソナ」の「マーケット」にアプローチする具体的な施策を設計する
- ②迷ったら「ペルソナ」に戻る
- ③3案ほど考えられるとベスト

⑤

【作業イメージ】

【ポイント】

- ①「継続」に「前年度からの継続施策から予測される金額」を記入する（確度75%以上なら入れる）
- ②「事業評価」ワークで選んだ5つの重点事業を記入する
- ③「【計画】」に合計金額を記入する
- ④「事業計画方針シート」の「資源調達」欄に概要を転記する



【方針メッセージ】

	前年比	重要指標		計画達成するための 重要ポイント
		現状 (年度)	計画 (年度)	
成果目 標 社会的 成果				
資源調 達 収入				
必要資 源 支出				

【方針メッセージ】

ネパールでの問題解決モデルが見えてきたので、その検証のために大幅な追加投資と駐在員派遣を行う。そのための収入増加施策も検討済みだが、不確定要素もあるため、オフィスの移転と上半期終了時点での見直しを行う。赤字になるが、ネパールでの社会的成果を出す仮説が検証できると、収入も伸ばしやすくなるので踏ん張りどき。

	前年比	重要指標		計画達成するための重要ポイント
		現状 (2014年度)	計画 (2015年度)	
成果目標 社会的成果	↑	①【ネパール・間接】有罪判決率： 3% ②【ネパール・直接】現地パートナー団体の契約内容達成率： 75% ③【フィリピン・直接】工房雇用人数： 120名	①【ネパール・間接】有罪判決率： 10% ②【ネパール・直接】現地パートナー団体の契約内容達成率： 80% ③【フィリピン・直接】工房雇用人数： 150名	①ネパール事務所の開設を完了し、駐在員を常駐することでフォローを厚くする ②法支援プログラムの参加弁護士者数を増やすために追加投資する ③フィリピンでサテライト工房を〇〇地区に新設して周辺地域の女性を雇用する
資源調達 収入	↑	1億8,000万円	2億1,000万円	①ターゲットへの新アプローチをして「個人会員」事業を伸ばす ②ネパール進出企業にアプローチして「法人寄付」事業を伸ばす ③イギリスからの「海外助成金」事業を伸ばす ④被害者と当事者を繋げる「高価格帯会員制度」を新設する
必要資源 支出	↑	1億8,000万円	2億2,000万円	①ネパール事業への追加投資分を増やす ②オフィス移転により家賃を減らす ③中期計画通りに給与水準は上げる

Work

「事業計画方針シート」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、
「社会を変える計画ステートメント」
「事業計画方針シート」を完成させて下さい。