

内閣府「平成 27 年度マネジメント人材育成支援に関する調査（財務戦略）」

最終報告書

特定非営利活動法人 NPO サポートセンター

目次

1. 調査の背景および目的	3
2. 調査手法	3
(1) 目的	
(2) 対象団体	
(3) 定員	
(4) 実施時期	
(5) 講座開催場所	
(6) 講座カリキュラム	
(7) 講師/伴走支援者	
(8) 実施体制	
(9) 参加者の募集	
(10) 選考基準	
(11) 応募結果	
(12) 選考基準	
(13) 参加団体	
3. 集合研修	9
(1) 第1回「財務・会計管理概論——仕組化のポイント」	
(2) 第2回「財務・会計管理に関する“マニュアル化”の必要性とそのポイント」	
(3) 第3回 中間プレゼンテーション	
(4) 第4回 修了プレゼンテーション	
4. 伴走支援	13
(1) 伴走型支援実施概要	
(2) 各団体実施内容	
①ACE	
②あそびっこネットワーク	
③オックスファム・ジャパン	
④つくばアグリチャレンジ	
⑤フローレンス	
⑥マドレボニータ	

5. 分析	5 2
-------	-----

(1)満足度

(2)理解度

(3)実践度と達成度

6. 伴走支援「仕組化」事例	8 1
----------------	-----

①つくばアグリチャレンジ

②フローレンス

7. まとめ（全体考察）	9 4
--------------	-----

(1)参加団体の課題とその背景

(2)成果とその要因

(3)改善点と今後の活用

《関連資料》

1. 募集要項

2. 講座テキスト

3. 講座演習資料

4. 講座アンケート（フォーマット）

5. 参加団体の成果物

1.調査の背景および目的

NP0 等組織（以下「NP0」という。）がミッションに基づいて事業を展開・継続する過程で、会計・経理業務は必須業務として、会計基準などに従い、ある程度は団体内で仕組化が進む。一方で、財務戦略や会計管理については、ほとんど手が付けられていない状態にある。これは、NP0 のマネジメント層が財務・会計管理に関する知識・スキルを習得する機会が少ないことに加え、事業・財務戦略を軸に事業を展開する営利組織と異なり、ミッションを原点に事業を構築する NP0 に特有の背景があるからである。

そのため、NP0 が継続的に発展するためには、財務・会計管理に関する知識・スキルを事業運営に活かしてマネジメント層を担える人材の育成が不可欠である。

以上を前提に、今回の調査では、NP0 のマネジメント層を対象に、財務・会計管理に関する知識・スキルの習得に加えて、伴走型支援を行うことで、継続的に財務・会計管理を団体内で実践するための仕組化とマニュアル化（手順化）の導入を目的とした。

これらの調査結果を分析し、NP0 団体が抱える財務・会計管理に関する課題に対して、具体的な支援策について検討する。

2.調査手法

(1) 目的

NP0 のマネジメント層の財務・会計管理に関する知識・スキルの習得と実行力強化を目的とし、自団体の現状を分析して課題を発見する「**課題発見力**」、課題の解決方法を計画する「**計画立案力**」、計画を実行する「**計画実行力**」、継続的に運用する「**定着力**」の4つを習得するため、集合研修と伴走型支援をおこなう。

(2) 対象団体

下記の項目を満たす団体 及び 受講者を対象とした。

- 団体として、解決したい財務・会計管理課題をもつ
- 1 団体につき 2 名以上がプログラムに参加できる
- 受講者に、財務・会計管理に決裁権限のあるスタッフ（財務や会計部門の責任者、理事、事務局長など）が 1 名以上含まれている

(3) 定員

6 団体（各団体 2 名以上 4 名以下）

(4) 実施時期

2015 年 10 月 8 日（木）から 2016 年 2 月 4 日（木）まで（集合研修全 4 回、伴走支援 全 3 フェーズ）

(5) 講座開催場所

【集合研修】

- 協働ステーション中央 会議室（東京都中央区日本橋小伝馬町 5-1）

【伴走支援】

- 協働ステーション中央 会議室（東京都中央区日本橋小伝馬町 5-1）
- NPO サポートセンター銀座研修室（東京都中央区銀座 8-12-11）
- 各受講団体の事務所など

(6) 講座カリキュラム

開催日	科目名	内容	講師/伴走者支援者
平成 27 年 10 月 8 日(木)	「財務・会計管理概論 ——仕組化のポイント」	・NPO における財務、会計管理 ・財務、会計管理の仕組化の必要性、仕組みの事例紹介	【講師】 岡田 具巳 串田 隆徳 【伴走支援者】 小堀 悠 吉川 理恵子 笠原 孝弘
平成 27 年 10 月 29 日(木)	「財務・会計管理に関する“マニュアル化” の必要性とそのポイント」	・マニュアルの事例紹介 ・演習（予算実績管理、資金繰り管理、財務分析など）	
平成 27 年 12 月 17 日(木)	「中間プレゼンテーション」	・参加団体の進捗の発表 ・講師、伴走者のフィードバックをもとに計画の改善	
平成 28 年 2 月 4 日(木)	「修了プレゼンテーション」	・成果発表 ・「アクションプラン」のネクストステップの計画	

(7) 講師/伴走支援者

【講師】 ※講師は伴走支援も担当。



岡田 具巳（株式会社ソーシャルクッション代表取締役社長 / 公認会計士 / 公認内部監査人）
大手化粧品メーカーの販売企画部門を経て 2004 年より有限責任監査法人トーマツに入社。社会課題の解決に向けて活動をしている人たちの「想い」の実現への貢献を目指し独立。公認会計士としての知識・経験を活かして CSR 視点を取り入れた内部監査、経営者視点を重視した上場準備支援、NPO 法人等の非営利組織におけるマネジメント体制の向上支援を通じた企業と NPO 法人等の協働支援等に取り組む。



串田 隆徳（株式会社ソーシャルクッション代表取締役副社長 / 公認会計士 / 税理士）
2004 年より有限責任監査法人トーマツに入社。クライアントに並走していくことを信条とした上場準備支援、企業の経営管理体制構築に関する相談対応、仕組み構築・運用支援に関与しており、クライアントに寄り添い、いつでも気軽に相談して頂けるサービスの提供に取り組んでいる。また、公認会計士としての経験を活かし、NPO 法人等の非営利組織におけるマネジメント体制の向上支援を通じた企業と NPO 法人等の協働支援等に取り組む。

【伴走支援者】

●小堀 悠（NPO サポートセンター 事務局長）

NPO のマネジメントや資金調達をテーマとした研修・セミナーの企画および講師、新規事業開発などに取り組む。認定ファンドレイザー。日本ファンドレイジング協会認定講師。中小企業診断士。

●吉川 理恵子（NPO サポートセンター ディレクター）

各種研修の講師、講演、NPO 会計実務に関する相談、コンサルティングを実施。練馬区 NPO 活動支援センター選定・評価委員。共著『アメリカの NPO』、編著『NPO の「経営」と情報発信』。

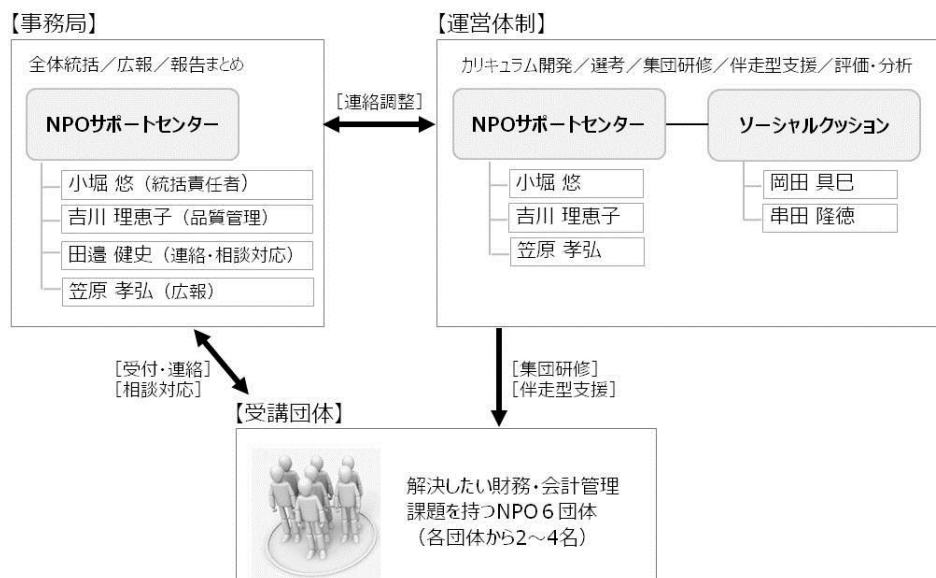
●笠原 孝弘（NPO サポートセンター コンサルタント）

NPO の商品・サービス開発をテーマとした研修・セミナーの企画および講師などに取り組む。

(8) 実施体制

NPO サポートセンター、ソーシャルクッションの 2 社が連携し、以下の特徴をもった運用を実現した。

- ①NPO 等の財務・会計の分野に幅広い知識と経験を持つ
- ②幅広い分野の団体に募集が可能で、適切な団体を選考するノウハウを有する
- ③本事業から得られる知見を継続的な活用および展開するための連携・協力を想定した体制



(9) 参加者の募集

次の3つの方法で募集を行った。

①募集チラシの作成および配布

募集チラシを作成し、NPO等の団体が集まるイベントや拠点などでの配布、NPOサポートセンターのWEBサイトに掲載した。

②インターネットやソーシャルメディア、メールを活用した募集

一定規模以上のNPOのマネジメント層への訴求に適した、以下の媒体で募集した。

- ・NPO関連のブログ掲載、Facebook・Twitter配信、WEBサイト（約50,000人）
- ・NPOサポートセンターメールマガジン掲載、NPO/NGO関連メールマガジン/メーリングリスト配信（約10,000人）
- ・NPO関連情報サイト、地域ニュースサイト（計40サイト）

③顧客データを活用した募集

NPOサポートセンターが有するNPO等の団体データベース（全国の1万団体以上）や、過去の講座等の参加履歴から分析し、今回のテーマに関心があると思われる団体へ参加提案した。

(10) 選考基準

以下の基準によって、受講団体の選考を実施した。

A) 基礎要件（受講要件を満たしているか）

- ① NPOなど社会性のある団体か
- ② 団体（2名～4名）として参加する体制があるか
- ③ 集合研修・伴走型支援の全日程に参加できるか

B) 受講者に関する基準

- ①財務・会計部門における決定権限のあるスタッフ
（財務や会計部門の責任者、理事、事務局長など）が1名以上含まれている
- ② 受講目的が整理されており、妥当か

C) 組織に関する基準

- ① 事業年数（設立より2事業年度以上が経過していることを推奨）
- ② 事業規模・内容（事業がある程度確立されており、財務分析に取り組める規模か）
- ③ 決算書が適正に作成されているか（財務情報が最低限、適切に管理されているか）
- ④ 分野や業界にとって、事例になるなど、波及効果が期待できるか

(11) 選考方法

以下のように、2段階の選考を実施した。

- 1次審査：応募書類（エントリーシート）による書類選考
- 2次審査：1次審査通過団体を対象に、ヒアリングを実施

《選考体制》

事務局・講師・コンサルタント（伴走支援者）による選考チームによって実施する。

(12) 応募結果

- 11団体から応募があった。

(13) 参加団体

● NPO 法人 ACE



【団体紹介】

インドとアフリカ・ガーナで子どもを支援し、日本で市民や政府、企業に働きかけ、ソーシャルビジネスなどの社会貢献活動を通じて、児童労働の撤廃と予防に取り組む国際協力 NGO です。

【設立年】1997 年

【事業規模】約 7,700 万円

【参加者(職位)】

岩附由香 (代表・理事)、坂口志保 (経理担当)

● NPO 法人あそびっこネットワーク



【団体紹介】

子どもたちが、人生を自由に生きる力を育む「あそび場」づくりを通して、子どもが豊かに遊べる地域をつくり、遊びの質の大切さに気づく大人を増やし、“子どもが遊んで育つことが当たり前の社会”を目指す NPO です。

【設立年】2010 年

【事業規模】約 3,600 万円

【参加者(職位)】

中川奈緒美 (代表理事)、五十嵐恵美 (理事)、金秀妍 (事務局スタッフ)

● NPO 法人オックスファム・ジャパン



【団体紹介】

世界 90 カ国以上で貧困を克服しようとする人々を支援し、貧困を生み出す状況を変えるために活動する国際協力団体です。

【設立年】2003 年

【事業規模】約 6,000 万円

【参加者(職位)】

中川英明 (事務局長)、森下麻衣子 (事務局長代行)、筒井哲朗 (アドバイザー)、横田昌子 (経理担当)

● NPO 法人つくばアグリチャレンジ



【団体紹介】

障がい者が、農業を通して障害者の能力を最大限に発揮する事業を行い、誰もが生きがいを持って暮らせる社会の創造に寄与することを目指しています。

【設立年】2011 年

【事業規模】約 3,500 万円

【参加者(職位)】

伊藤文弥 (副代表理事)、戸田周公 (事業所長)

● NPO 法人フローレンス



【団体紹介】

「子育てと仕事、そして自己実現のすべてにだれもが挑戦できるしなやかで躍動的な社会」を目指すというビジョンの元、「親子の笑顔をもたげる社会問題」を事業を通して解決するため活動しています。

【設立年】2004 年

【事業規模】約 4 億 5,000 万円

【参加者(職位)】

陣内一喜 (働き方革命事業部サブマネージャー)、能勢かおり (働き方革命事業部スタッフ)

● NPO 法人マドレボニータ



【団体紹介】

本の母子保健のなかで特に不足している「産後のヘルスケア」を普及させることで、子どもを迎えた家族が心身ともに健康な状態で子育てをスタートできるようサポートしています。

【設立年】2008 年

【事業規模】約 2,600 万円

【参加者(職位)】

高橋葉子 (理事)、林理恵 (理事)

3.集合研修

集合研修の実施内容を以下に記載する。

(1) 第 1 回「財務・会計管理概論——仕組化のポイント」



◆目的

- ・財務・会計管理の基本的な考え方を知る
- ・財務・会計管理における PDCA の必要性を理解する
- ・財務・会計管理の仕組化の必要性を理解する
- ・仕組化の事例紹介、仕組化の主なパターンを知る
- ・団体が取り組む課題の内容および優先順位について、各団体で検討し、整理する

◆内容

【講義】財務・会計管理の概要

【講義】財務・会計管理の仕組化

【演習】自団体に必要な仕組みとは

(個人ワーク、グループワーク、発表、講評)

実施日時：

平成 27 年 10 月 8 日（木）13:00～17:00

会場：協働ステーション中央

参加人数：14 名

講師：岡田 具巳（株式会社ソーシャルクッション）



◆参加者アンケート（主なコメントを抜粋）

- ・今までなかった「財務・会計管理の仕組化」の視点を、持つことができて良かった。
- ・専門知識があまりなくても全体像を理解できた。
- ・誰にも聞けなかった、財務・会計の定義の説明をしていただけてとてもよかった。
- ・財務・会計管理に限らず、業務全体において「仕組化」の重要性を感じました。

◆事務局担当者所感

組織運営における財務・会計管理の全体像や役割をあらためて確認いただいた。参加者ごとの財務・会計の基礎知識や経験には、ある程度バラつきは見られたが、講義内容や質疑などによって、ベースとなる理解は得られたと感じた。その上で、各団体が本プログラムで取り組みたい「財務・管理の仕組化」に関して、対象業務の洗い出し、優先順位付けにも取り組み、次回の伴走支援に向けて団体内での認識の共有も進んだ。参加団体間のネットワークづくりも継続的に実施していく。

演習結果（自団体に必要な仕組みとは）

NPO 法人 ACE	キャッシュフロー表の正確性と可視化。
NPO 法人 あそびっこネットワーク	各事業の財務情報収集の仕組化。月次決算作成の仕組化。
NPO 法人 オックスファム・ジャパン	財務課題の抽出・把握の仕組化。正確な月次決算の実現。
NPO 法人 つくばアグリチャレンジ	事業別収支の把握と仕組化。予算作成の仕組化。
NPO 法人 フローレンス	精度の高い月次決算の作成。科目、部門体系の見直し。
NPO 法人 マドレボニータ	予実対比の仕組化。事業進捗評価、改善の実行。

(2) 第2回「財務・会計管理に関する“マニュアル化”の必要性とそのポイント」



実施日時：

平成 27 年 10 月 29 日（木）13:00～17:00

会場：協働ステーション中央

参加人数：12 名

講師：岡田 具巳（株式会社ソーシャルクション）

◆目的

- ・仕組みの可視化の方法として「方針・ルールの可視化」と「帳票による可視化」があることを理解する
- ・自団体における仕組みの可視化の現状を把握する
- ・自団体に必要な仕組みの可視化を考えるにあたって、何を可視化するか（対象）、どのように可視化するか（方法）を決定する

◆内容

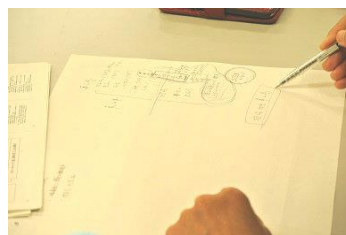
【講義】 方針・ルールの可視化

【講義】 帳票による可視化

【演習】 自団体における仕組みの可視化の現状

【演習】 自団体に必要な仕組みの可視化

（個人ワーク、グループワーク、発表、講評）



◆参加者アンケート（主なコメントを抜粋）

- ・わかりやすくポイントがまとまっていて整理できました。カリキュラムに従って、ルール化ができるイメージが持てました。
- ・とても貴重な機会となりました。目的を達成するためのルールだけを定めれば良いと思っていましたが、今回のような仕組みが大切だということが良くわかりました。
- ・まるで、私たちの団体の専用資料&講義内容のように、すべてがとても参考になりました。
- ・ワークシートがシンプルかつ効果的
- ・配布資料に、サンプル（マニュアル等）が掲載されていて具体的なイメージがわいて参考になりました。

◆事務局担当者所感

本プログラムで取り組みたい財務の仕組化に関して、目的及び方針・ルールのイメージを各団体がもてた研修となった。研修・伴走型支援に取り組む度に、着実に仕組化に向かっていると各団体実感している。

演習結果（自団体に必要な仕組みの可視化）

NPO 法人 ACE	物販の月次収支見込みで、キャッシュフローの精度を上げる。
NPO 法人 あそびっこネットワーク	立替経費精算ルールで、経理効率化を目指す。
NPO 法人 オックスファム・ジャパン	会計処理マニュアルを整備する。
NPO 法人 つくばアグリチャレンジ	管理会計を仕組化し、方針・ルール、マニュアル化を確立する。
NPO 法人 フローレンス	寄付売上管理を管理台帳運用し、仕訳の効率化を目指す。
NPO 法人 マドレボニータ	予実分析で、事業担当スタッフに視覚的にわかりやすくする。

(3) 第 3 回 中間プレゼンテーション



実施日時：

平成 27 年 12 月 17 日（木）13:00～16:00

会場：協働ステーション中央

参加人数：12 名

講師：串田 隆徳（株式会社ソーシャルクション）

◆目的

- ・可視化対象、可視化方法の進捗を報告
- ・他団体の事例を知り、今後の自団体の「可視化作業、運用化」の参考にする
- ・自団体の財務・会計に関する可視化した仕組みの周知方法・運用スケジュールの決定。
- ・周知、運用にあたって気を付ける点をおさえる

◆内容

- 【発表】各参加団体からのプレゼンテーション
講師のフィードバックをもとに計画の改善
- 【演習】自団体における可視化した仕組みの運用
(個人ワーク、グループワーク、発表、講評)



◆参加者アンケート（主なコメントを抜粋）

- ・みなさんきちんとプレゼン用にまとめていて、わかりやすかった。
- ・悩みポイントも似ている部分があり、共有できて良かった。
- ・興味深く参考になるプレゼンが多かった。
- ・他の団体の方の取り組み紹介が結果的に情報交換になった。
- ・他団体の取り組みで参考になるものも多く、今後も伺いたい。

◆事務局担当者所感

各団体が財務体制の強化に向けた「可視化対象、可視化方法」は、経理業務のマニュアル化やルール化と地味な部分ではあるが、財務の正確な基礎データを収集する仕組み・体制づくりは避けては通れない部分である。各団体の発表からは、着実に財務戦略の基礎を築き始めており、本プログラム修了までに、実際に運用をスタートし、改善の PDCA が回り始めることが期待される。

中間プレゼンテーション発表内容

NPO 法人 ACE	月次寄付のキャッシュフローのルール化。関係スタッフに周知。
NPO 法人 あそびっこネットワーク	経費処理に関するルールを全スタッフに周知。
NPO 法人 オックスファム・ジャパン	経理業務のマニュアルを全スタッフに周知。12 月運用開始。
NPO 法人 つくばアグリチャレンジ	立替経費ルールを全スタッフに周知。12 月運用開始。
NPO 法人 フローレンス	寄付売上管理ルールを関係スタッフに周知。12 月運用開始。
NPO 法人 マドレボニータ	経理ルールを各事業部長に周知。2016 年 1 月末までに運用開始。

(4) 第4回 修了プレゼンテーション



実施日時：

2016年2月4日（木）13:00～16:00

会場：協働ステーション中央

参加人数：12名

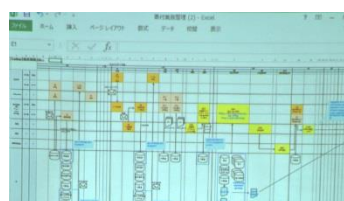
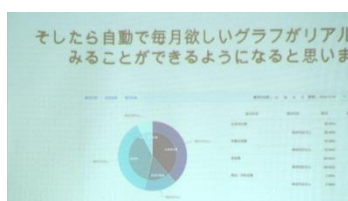
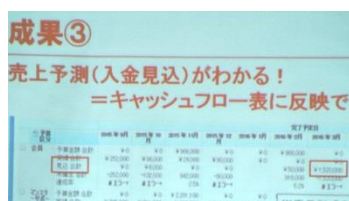
講師：岡田 具巳（株式会社ソーシャルクション）

◆目的

- ・各団体の本講座の取組み結果を報告
- ・今後の財務戦略の取組み予定を報告
- ・他団体とのグループディスカッションを通じて、仕組み化・可視化をブラッシュアップ。

◆内容

- 【発表】 各参加団体からのプレゼンテーション
参加団体からの質疑・応答、講師からの講評
- 【演習】 グループディスカッションー本講座の振り返り
- 【アンケート】 調査票の記入



◆参加者アンケート（主なコメントを抜粋）

- ・他団体の歩みを知ることができ勉強になった。様々な財務会計のステージの状況を知れたのも良かった。
- ・もっと他団体の課題に対して意見交換できそう（会計ソフトの話とか）。
- ・参加者相互の意見交換、情報交換の場となったので、良く理解できた。
- ・事例ベースで会計、財務の様々な話題を理解することができた。
- ・数か月にわたる研修の集大成、という感じでよかったです。各団体のストーリーがみえて楽しかった。

◆事務局担当者所感

本プログラム内で、財務・会計における PDCA サイクルを一周以上したプロセスを各団体が実行し、実感した成果を報告した。その PDCA サイクルを回すうえでの課題の抽出、改善措置が明確になり、今後より一層「仕組みづくり」と「仕組みの運用」の改善に各団体が意気込み、モチベーション高い修了研修となった。

修了プレゼンテーション発表内容

NPO 法人 ACE	資金調達に役立つ、キャッシュフロー予測の精度向上と可視化
NPO 法人 あそびっこネットワーク	経費削減に結び付く「経費処理フロー」、「会計方針」の仕組化
NPO 法人 オックスファム・ジャパン	リアルタイムかつ正確な財政把握を見据えた経理業務仕組化
NPO 法人 つくばアグリチャレンジ	新事業を見据えたクラウド会計システムの部門と勘定科目整理
NPO 法人 フローレンス	工数削減、データ分析、事業部を支援する受取寄付金業務の改善
NPO 法人 マドレボニータ	予実対比、新事業を見据えた会計システムの部門と勘定科目整理

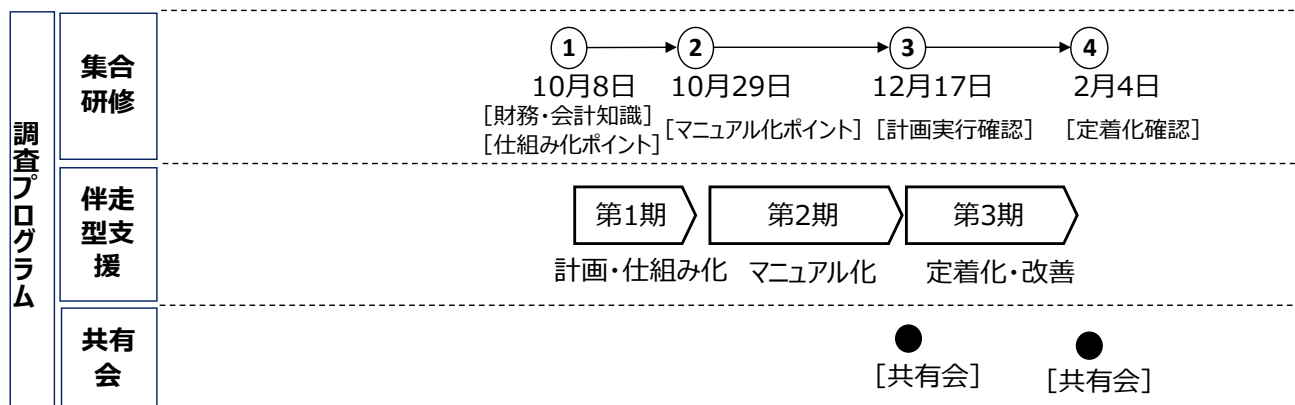
4. 伴走支援

(1) 伴走支援実施概要

実施時期：平成 27 年 10 月 8 日～平成 28 年 2 月 4 日

実施回数：実施フェーズ毎に 1 回以上（団体の状況によって、回数は適宜調整）

研修実施後から次回研修実施までの期間に、各コンサルタントが担当 NPO の計画立案や実行を支援した。



実施内容：集合研修の間をフェーズとし、第 1～3 フェーズの間に目的に沿った伴走支援を実施した。



第 1 フェーズ：＜計画・仕組化＞

支援項目	内容	支援者
「計画・仕組化」の目的の決定	・仕組化が必要な業務を識別 ・仕組化の目的、方針、ルールの策定	・伴走支援者（計 5 名）

第 2 フェーズ：＜マニュアル化＞

支援項目	内容	支援者
「マニュアル体系、様式」の決定、レビュー	・仕組みの可視化対象、体系・様式の決定 ・可視化、マニュアル作成	・伴走支援者（計 5 名）

第 3 フェーズ：＜定着化・改善＞

支援項目	内容	支援者
「仕組化運用状況」の確認、解消	・整理した仕組みと可視化したマニュアルのレビュー ・運用スケジュールの確認 ・今後の課題の整理と対応策の検討	・伴走支援者（計 5 名）

伴走支援									
団体名	伴走者	第1フェーズ				第2フェーズ			
		第1回		第1回		第2回		第2回	
		日時	議題	日時	議題	日時	議題	日時	議題
1 ACE	串田 隆徳 小堀 悠	平成27年10月20日 議題	仕組み化が必要な業務を識別(仕組み化の目的、方針・ルール作成)。	平成27年11月10日 議題	仕組みの可視化対象、体系・様式の決定、可視化(マニュアル作成)。	平成27年12月11日 議題	・キャッシュフローの管理フロー作成状況の確認 ・入金情報を管理するためのシステム整備、運用ルールの検討	平成28年1月20日 議題	・寄付金入力の仕組み化、運用スケジュールの共有 ・月次予算の作成、資金計画(予測)を実施の課題整理
2 あそびっこネットワーク	岡田 具巳 吉川 理恵子	平成27年10月15日 議題	仕組み化が必要な業務を識別(仕組み化の目的、方針・ルール作成)。	平成27年11月10日 議題	仕組みの可視化対象、体系・様式の決定、可視化(マニュアル作成)。	平成27年12月11日 議題	・経理処理ルール、フローチャートを見直し ・経理業務の工数削減を検討	平成28年1月21日 議題	・経費精算フロー(可視化)のマニュアルの共有 ・今後の財務管理の課題整理と対応策の検討
3 オックスファム・ジャパン	岡田 具巳 串田 隆徳	平成27年10月15日 議題	仕組み化が必要な業務を識別(仕組み化の目的、方針・ルール作成)。	平成27年11月9日 議題	仕組みの可視化対象、体系・様式の決定、可視化(マニュアル作成)。	平成27年12月8日 議題	・共通事業費と共通費の按分基準の見直し ・月次決算スケジュールの検討	平成28年1月21日 議題	「月次決算」の仕組み化の課題整理と対応策の検討。
4 つくばアグリチャレンジ	岡田 具巳 笠原 孝弘	平成27年10月14日 議題	仕組み化が必要な業務を識別(仕組み化の目的、方針・ルール作成)。	平成27年11月9日 議題	仕組みの可視化対象、体系・様式の決定、可視化(マニュアル作成)。	平成27年12月8日 議題	・定期業務の洗い出しとスケジュール化の見直し ・会計処理一覧表作成の仕訳根拠の検討	平成28年1月21日 議題	・本格運用に向けたスケジュールの確認 ・2016年度予算作成の課題整理と対応策の検討
5 フローレンス	岡田 具巳 吉川 理恵子	平成27年10月14日 議題	仕組み化が必要な業務を識別(仕組み化の目的、方針・ルール作成)。	平成27年11月9日 議題	仕組みの可視化対象、体系・様式の決定、可視化(マニュアル作成)。	平成27年12月7日 議題	・受取寄附金台帳の見直し ・業務フロー(チャート)の見直し ・運用スケジュールの検討	平成28年1月20日 議題	・仕組み化のトライアル結果、本番運用スケジュールの確認 ・寄付金の部門管理の検討。
6 マドレボニータ	岡田 具巳 笠原 孝弘	平成27年10月15日 議題	仕組み化が必要な業務を識別(仕組み化の目的、方針・ルール作成)。	平成27年11月10日 議題	仕組みの可視化対象、体系・様式の決定、可視化(マニュアル作成)。	平成27年12月11日 議題	・現行の会計システム(ee会計)の勘定科目体系を見直し ・月次会計処理の受払管理表作成の検討	平成28年2月1日 議題	・会計システム(ee会計)の部門別体系、勘定科目体系の見直しをレビュー。 ・本番運用スケジュールの確認。

(2) 各団体実施内容

本事業における、財務・会計管理の基本的な考え方を以下に示す。



限られた経営資源で業務を行う必要がある

属人化を防ぐ必要がある

社会からの信頼を得る必要がある

仕組化(内部統制)が必要

財務・会計管理の目的を達成するためには、PDCAサイクルを“仕組化”する必要があります。仕組みとは、「団体の目的を果たすための団体内のルール」です。

「仕組化」の主な事例

立替経費の健全化

例:立替経費に関する決裁権限ルールを設ける。

財務基盤の拡充

例:資金計画は月次レベルで作成。毎月理事会(又は理事長)に報告。

正確な決算書の作成

例:現金・預金等については定期的に実査表や預金通帳と照合する。

月次決算の早期化

例:求められる情報の精度を定め、迅速な(簡便的な)会計処理を選択。

予算の精度向上

例:予算の雛形を作成。予算作成者ごとの品質のバラツキをなくす。

財務上の課題抽出

例:財務分析の手法、分析に用いる元データを明確化する。

「仕組化」の可視化のツール

方針・ルール

- ・定款
- ・諸規程
- ・マニュアル(諸規程に準じた様式)
- ・マニュアル(簡条書き等による様式)
- ・マニュアル(フローチャート(図、表形式)による様式)

帳票・ツール

- ・管理台帳
- ・チェックリスト
- ・その他(立替経費精算書等)

「仕組化」の課題状況チェック表

NPO が達成したい横軸の「財務・会計管理の目的」と、縦軸の「財務情報の管理の現状」とを照らし合わせて、業務改善の伴走支援・アドバイスを実施した。

	A.会計管理（財務会計） 目的例： ・ 正確な決算書の作成 ・ 決算の早期化（月次／四半期等）	B.会計管理（管理会計） 目的例： ・ 予算の精度向上 ・ 財務上の課題抽出等	C.財務管理 目的例： ・ 支出の健全化 ・ 資金繰りの予測
①情報の適切性			
②情報の正確性			
③情報の適時性			

※「本チェック表」は、組織全体の財務・会計の評価ではない。今回のプログラムにおいて、各団体が設定した目的と、プログラム参加前の現状に照らし合わせた評価となる。

■財務・会計管理の目的例（横軸）

A.会計管理（財務会計）：会計基準等に従い、決算書等の会計情報を組織内外に示すことを目的とした管理。

- ・ 正確な決算書を作成すること。
- ・ 当団体では月次決算が遅く、理事（理事会）の意思決定が遅れがちであるため、月次決算を早く確定させること。

B.会計管理（管理会計）：組織の経営など、組織内部の現状を把握して、改善や意思決定を行うことを目的とした管理。

- ・ 活動や資金の進捗管理に役立つ、予算精度が高まること。
- ・ 財務上の課題を抽出できてないため、財務課題の把握。

C.財務管理：健全な財務活動の遂行、資金繰りの現状把握や予測を行うことを目的とした管理。

- ・ 立替経費ルールを作成により経費支出を健全化させること。
- ・ 活動の拡大に向けた資金繰りを予測すること。

■財務情報の管理の現状（縦軸）

①情報の適切性：欲しい財務情報（数字）をすぐに引っ張ること（抽出）ができるか？

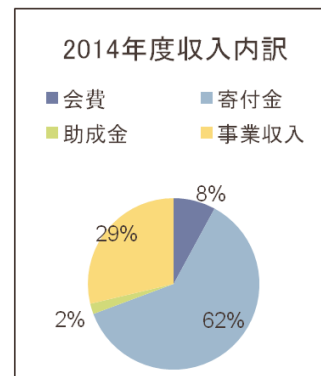
②情報の正確性：集めている財務情報（数字）は正確か？

③情報の適時性：財務情報が必要な時にタイムリーに集まっているか？

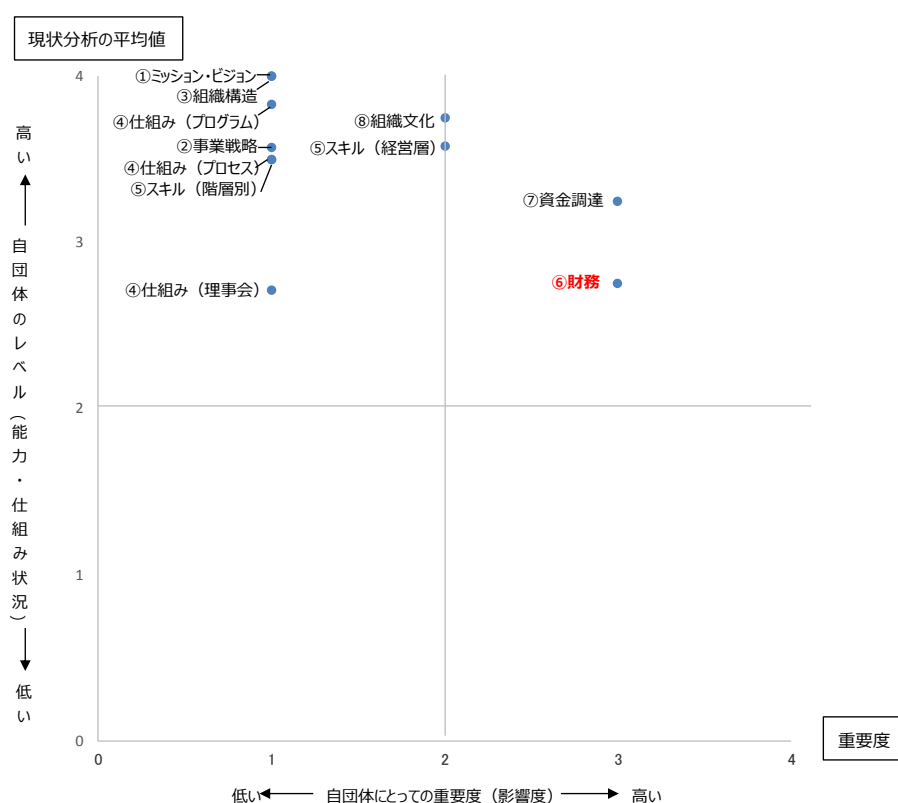
① NPO 法人 ACE

■ エントリー理由

団体の収入は、寄付と事業売上（講師派遣、教材販売、フェアトレードチョコレート販売など）の割合が大きく、入出金や会計・経理などの仕組みは団体内で整備している。一方で、年度予算は立てるものの、具体的な実行計画への落とし込みや実績管理は十分にできておらず、事業活動が場当たり的になっているという課題がある。また、入金予測の仕組みがないために、キャッシュフローが管理できず、安定性に不安を感じている。2015 年 9 月から新年度になるため、予算に対しての実績管理や、キャッシュフロー管理を確立し、財務戦略の基礎を固めるとともに、組織の安定性を高めたい。



■ 事前アセスメント



組織マネジメントの取組み状況は全体的に高く、バランスの良い状態となっている。その中でも特に、資金調達・財務など、財源の確保・管理に関わる項目の重要性が高く認識されている。

■ アクションプラン

施策	①精算等の手続きを迅速化し、月次収支をタイムリーに出すことで、財務情報を事業の計画に反映させる。 ②寄付および売上（物販など）の見込、助成金などを含めた支出計画を管理することで、キャッシュフローを把握し、経営の安定化につなげる。
----	--

■ 受講前の状況と課題

	会計管理 (財務会計)	会計管理 (管理会計)	財務管理
情報の適切性	○	○	△ 入金見込情報が管理できていない
情報の正確性	△ 発生主義が未徹底	△ 寄付や売上などの見込額・確度が不明確	—
情報の適時性	△ 月次決算には未対応	△ 寄付や売上の実績がタイムリーに反映されない	△ 経費精算が月次でしめられない

■ 「仕組化」までのステップ

1. 仕組化が必要な業務を識別	・「管理台帳」活用による仕訳入力、仕訳チェックの負担軽減を検討。 ・管理台帳の運用方法(管理台帳の運用に伴う他の経理業務フロー含む)を例示し、仕組化の方針を確認。 ・データベースシステムによる寄付・売上の見込予測、タイムリーな実績把握の実現に向けて、関連業務の範囲の整理と、業務フロー作成を検討。
2. 仕組みの可視化対象、体系・様式の決定	・経理処理のスケジュールの可視化。月次処理「チェックリスト」の作成。 ・「管理台帳」は、データベースシステムを活用することで実現。寄付金の予算、見込み、実績を登録。 ・データベースシステムの入力・管理ルールを整理。担当者の業務レベルまで各プロセスを可視化。
3. 作成した仕組み、マニュアルの運用状況の確認	・寄付金を対象に、月次での「予算の作成」、「見込みデータの入力」、「実績入力」を仕組化、運用ルールの団体内周知をすることで、月次決算、月次でのキャッシュフローの管理が実現。 ・月次予算の作成、資金計画(予測)の評価については、達成度で測ることを検討。 ・「寄付金入力の仕組化」を講師派遣や物品販売等の財務戦略活用に横展開していくことを確認。

■ 伴走支援まとめ

従来より財務計画や予算管理の基本的な仕組化は整備されていたため、本プログラムでは、資金調達、事業戦略に財務の視点を取り入れ、団体活動に活かす取組に注力することになった。

洗い出された課題は、以下の3点。

- ・月次収支決算が遅れる（原因：立替精算が期日までに終わらない）
- ・収入（寄付、物販、教材販売、講師派遣）の予測が立たず、迅速な対応ができない。

（原因：月次での予算および達成度の管理、収入見込みの管理、に対応できていない）

- ・期中に資金が不足する

（原因：入金見込みが管理されていないため、キャッシュフローの予測ができない）

NPO 法人 ACE の特徴としては、収入の割合の高い寄付金をデータベース（Salesforce）で管理している一方で、その他の売上の管理は別途 excel などで管理し、担当者も異なることから管理ルールが統一されていないことだった。

そのため、寄付と物販などの売上の管理をデータベースに一元化するとともに、月次決算や見込み管理を共通ルール化することで、組織全体の管理スピードと正確性を高めることに取り組むこととなった。

まずは、月次収支の遅れの原因となっていた、各スタッフの精算手続きの遅れについて、精算ルールを明確にするとともに、経費精算ソフトを活用することで精算状況を可視化した。その上で、朝のミーティングなどで、精算手続きの期限内の実施について、周知を徹底することで、期日内の手続き完了を実現した。

続いて、月次予算の精度を向上するため寄付・売上の見込みの管理、キャッシュフローを把握するための入金予測の管理に着手した。

当初は、収入の大半を占める寄付と事業売上（物販、教材販売、講師派遣など）を対象としていたが、12月のクリスマスや2月のバレンタインなど、物販が繁忙期となったため、まずは寄付を対象に仕組化を進めた。（事業売上については、来年度に取り組む。）

実際の取組みとしては、従来のデータベースをカスタマイズし、入金実績だけでなく、「予算」、「見込み（確度）」、「入金予定月」の情報を新たに追加し、データ入力ルールと体制を整備することで運用改善を実現した。寄付や売上の見込みの精度が向上したことで、月次予算実績が把握できるようになり、タイムリーな対策の実施や次の予算の精度向上につながり、財務戦略に取り組む体制が整備された。

また、組織全体として財務情報を活用する重要性を再認識したことで、各事業のスタッフも含めた全体の運用がスムーズとなるという効果も得られた。

■ 「仕組化」の成果

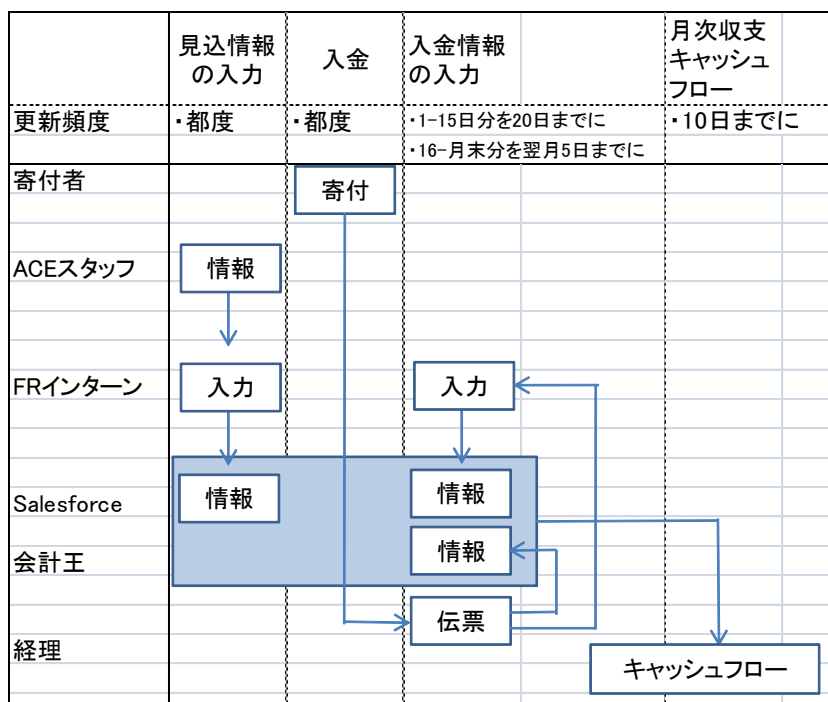
- (1) タイムリーな入金（主に寄付金）、出金の実績の把握が実現。
- (2) 寄付金の入金見込を可視化し、キャッシュフロー表に反映できるようになった。
- (3) 寄付金の見込みを把握することで、月次予算や実績の管理精度が向上した。

■伴走支援(概要)

回数	フェーズ 1	実施日	平成 27 年 10 月 20 日	実施方法	会議
議題	仕組化が必要な業務を識別（仕組化の目的、方針・ルールの方針の策定）。				
内容	・ 事業収入の非効率な仕訳入力洗い出しをアドバイス。 ・ 収益関係の仕訳入力について、管理台帳等を活用することで仕訳入力、仕訳チェックの負担を減らすことを提案。 ・ 管理台帳の運用方法（管理台帳の運用に伴う他の経理業務フロー含む）を例示し、仕組化の方針を確認。				

回数	フェーズ 2-①	実施日	平成 27 年 11 月 10 日	実施方法	会議
議題	・ 仕組みの可視化対象、体系・様式の決定 ・ 可視化（マニュアル作成）。				
内容	・ 既存の受注台帳に金額などの必要情報を追加することを提案。 ・ チェックリストは、必要と考える業務について別紙で作成するため、どの業務について作成するか検討が必要とアドバイス。 ・ データベースシステムの改修スケジュールをふまえて業務の見直し、フローチャート作成範囲を検討が必要とアドバイス。				

想定される業務フロー



回数	フェーズ 2-②	実施日	平成 27 年 12 月 1 日	実施方法	会議
議題	・ キャッシュフローの管理フロー作成状況の確認 ・ 入金情報を管理するためのシステム整備、運用ルールの検討				
内容	・ 管理対象とする業務について、業務範囲、既存業務への影響度、体制などを軸にあらためて検討することをアドバイス。 ・ キャッシュフローの管理フローをレビューし、担当者の業務レベルまで、各プロセスを落とし込んだ。 ・ データベースのシステム修正箇所とスケジュールについてアドバイス。				

月次予算表

	A	F	H	I	J	K	L	M	N	O	
1	2015-16年度 ACE事業別予算修正案(1)(2015年9月1日～)										
2											
3	事業名: 営業・市民参加事業(物販)										
6	収入										
7	項目	2015年度予算 ※てんとう虫チョコ: 予算計上は寄付額除いたもの、キャッシュフローの部分のみは寄付額込									
8		9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	
9	1)しあわせを運ぶ てんとう虫チョコ	6,236,100									
10	4個入り計			7,011	159,846	7,011	418,893	697,572	918,060	42,065	
17	2個入り計			80,367	115,051	6,345	592,175	877,687	1,579,837	207,261	
24	Big Bag		0	0	0	51,545	134,591	159,545	79,773	22,091	
47	6)グッズ販売収入	3,317,726	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月
48	森永チョコレート<1チョコfor1スマイル>		20,470	29,681	12,623	0	1,822	108,755	60,223	7,194	
49	People Tree チョコレート		5,044	0	177,213	162,407	87,640	267,899	225,132	541,308	
50	缶バッジ		4,447	4,447	1,906	3,812	188	800	400	5,718	
51	クリアファイル		3,500	250	2,500	2,500	25,000	12,500	50,000	2,500	
52	「そのこ」ポストカード		0	1,386	173	8,086	518	3,004	2,888	0	
53	山元エコたわし		2,626	473	945	1,891	12,290	1,418	58,615	62,397	
54	山元いちごストラップ(opp袋)		872	1,630	942	2,448	1,648	0	11,299	1,412	
55	山元いちごストラップ(黒箱)		183	342	198	514	346	0	2,373	297	
115	支出										
116	項目										
117	1)しあわせを運ぶ てんとう虫チョコ	3,032,840	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月
118	チョコ仕入れ				27,940	1,397,000	670,560				
119	チョコ資材(シモジマ)				148,558						
120	チョコ内包カード印刷費					80,060					
121	チョコ発送用資材(アスクル)		4,965	1,602	4,076	2,084	15,469				
122	作業費、発送手数料(あすなろホーム)								168,551		
123									120,000		
124	チョコカードデザイン					25,000					
125	チョコハガキ印刷				8,840						
126	予備費										
127	2)新商品 オーガニックコットン/製品	1,106,000	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月

キャッシュフロー管理表

	A	B	C	D	E	F	G	H	AF	AG	AH	AI	AJ	AK
1	【2016/02/01更新】2015-16年 ACEキャッシュフロー													
2	単位:円													
3	2016年													
4	科 目	9月	10月	11月	12月	1月	2月							
44	通勤費	39,952	39,346	128,427	204,692	85,000								
45	福利厚生費													
46	(2)その他経費	3,568,652	1,641,880	6,517,638	3,610,482	1,406,289	6,451,415							
47	子ども支援:スマイル・ガーナ 送金	3,020,500		4,903,912			1,190,000							
48	子ども支援:スマイル・ガーナ 旅費	186,060		195,563			353,500							
49	子ども支援:ピース・インド 送金		1,015,980	0	1,017,660		2,184,000							
50	子ども支援:ピース・インド 旅費				154,881		230,000							
51	子ども支援:手数料、保険、通信	7,216	22,078	139,339	22,051									
52	アドボカシー:交通費		190,938	425,147	76,967									
53	アドボカシー:売上原価	176,296	134,290	0	51,840		876,800							
54	アドボカシー:謝金費、通費費、支給手数料ほか	8,616	106,374	56,182	22,964									
55	アドボカシー:カイヤシュ						200,000							
56		0	6,056	102,057	1,544,960	698,790								
57	営業市民参加:PT、森永チョコ	78,797	0	395,841	444,765	344,563	118,195							
58	営業市民参加:その他物販		55,278	789	26,775	97,500	1,100,000							
59	営業市民参加:送料、交通費、その他	91,167	97,237	298,808	245,886	265,436	199,120							
60	SEL推進:講師派遣		13,659		1,733									
61	事業費計	5,039,080	3,115,943	8,084,679	5,268,534	3,063,949	8,024,075							
62	2. 管理費													
63														

回数	フェーズ 3	実施日	平成 28 年 1 月 20 日	実施方法	会議
議題	- 寄付金入力の仕組化、運用スケジュールの共有 - 月次予算の作成、資金計画（予測）を実施の課題整理				
内容	- キャッシュフロー予測を 1 月度から実施予定。2 月上旬作成と報告を受ける。1 月後半からセールスフォースで、寄付金入力ルールを団体内周知し、運用開始予定。 - 今後、寄付金入力の仕組化を財務戦略として、横展開していくことをアドバイス。 - 月次進捗管理について、予算と実績の運用は達成度で測ることを提案。				

データベースにて、「予算」、「見込み（確度）」、「入金予定月」の入力を実現

《予算の登録》

商談 予算-ACE111募金Q1

ページのカスタマイズ | レイアウトを編集する | 印刷用

フィードを表示

取引先責任者の役割 [0] | 商談項目履歴 [1] | フェーズの履歴 [1]

商談の詳細

編集 削除 コピー 共有

商談所有者	インターン3 [変更]	予算金額	¥ 4,791,100
商談名	予算-ACE111募金Q1	フェーズ	予算
取引先名	予算管理用	確度 (%)	0%
完了予定日	2015/11/30		
商談レコードタイプ	00-予算 [変更]		
商談種類	ACE111		
メッセージ			
作成者	インターン3, 2016/01/26 14:17	最終更新者	坂口 志保, 2016/01/27
説明			

編集 削除 コピー 共有

《見込みの入力》

商談 特定非営利活動法人 国際協力NGOセンター(JANIC)-ACE111募金(組織強化大賞部門賞)

ページのカスタマイズ | レイアウトを編集する | 印刷用

フィードを表示

取引先責任者の役割 [0] | 活動予定 [0] | 活動履歴 [0] | フェーズの履歴 [2] | メモ & 添付ファイル [0]

商談の詳細

編集 削除 コピー 共有

商談所有者	坂口 志保 [変更]	フェーズ	入金確認中
商談名	特定非営利活動法人 国際協力NGOセンター(JANIC)-ACE111募金(組織強化大賞部門賞)	確度 (%)	95%
取引先名	特定非営利活動法人 国際協力NGOセンター(JANIC)	金額	¥ 100,000
申込日	2016/01/21	金額(リード)	
お礼状発送日		申込方法	
入金日		納入方法	
完了予定日	2016/02/22	説明	
領収書番号	2016-029899	エンドロール掲載有無	
商談レコードタイプ	03 寄付 [変更]	エンドロール掲載名	
商談種類	ACE111 募金(法人)		
メッセージ			

《実績の入力》

商談 特定非営利活動法人 国際協力NGOセンター(JANIC)-ACE111募金(組織強化大賞部門賞)

ページのカスタマイズ | レイアウトを編集する | 印刷用

フィードを表示

取引先責任者の役割 [0] | 活動予定 [0] | 活動履歴 [0] | フェーズの履歴 [2] | メモ & 添付ファイル [0]

商談の詳細

保存 キャンセル

商談所有者	坂口 志保 [変更]	フェーズ	成立
商談名	特定非営利活動法人 国際協力NGOセンター(JANIC)-ACE111募金(組織強化大賞部門賞)	確度 (%)	100
取引先名	特定非営利活動法人 国際協力NGOセンター(JANIC)	金額	¥ 100,000
申込日	2016/01/21	金額(リード)	
お礼状発送日		申込方法	
入金日	2016/02/22	納入方法	
完了予定日	2016/02/22	説明	
領収書番号	2016-029899	エンドロール掲載有無	
商談レコードタイプ	03 寄付 [変更]	エンドロール掲載名	
商談種類	ACE111 募金(法人)		
メッセージ			

《入力のフロー》

寄付者	寄付したい	情報確定	入金
各スタッフ	確認&商談作成 ☐ ①金額 ☐ ②完了予定日 ☐ ③寄付の種類 ☐ ④フェーズ ※①～③不明「意思表示」		
経理担当者		商談更新 ☐ ①②③更新 ☐ ④フェーズ「入金確認中」	商談更新 ☐ ①②③更新 ☐ ④フェーズ「成立」 ☐ ⑤入金日

《経理処理チェックリスト》

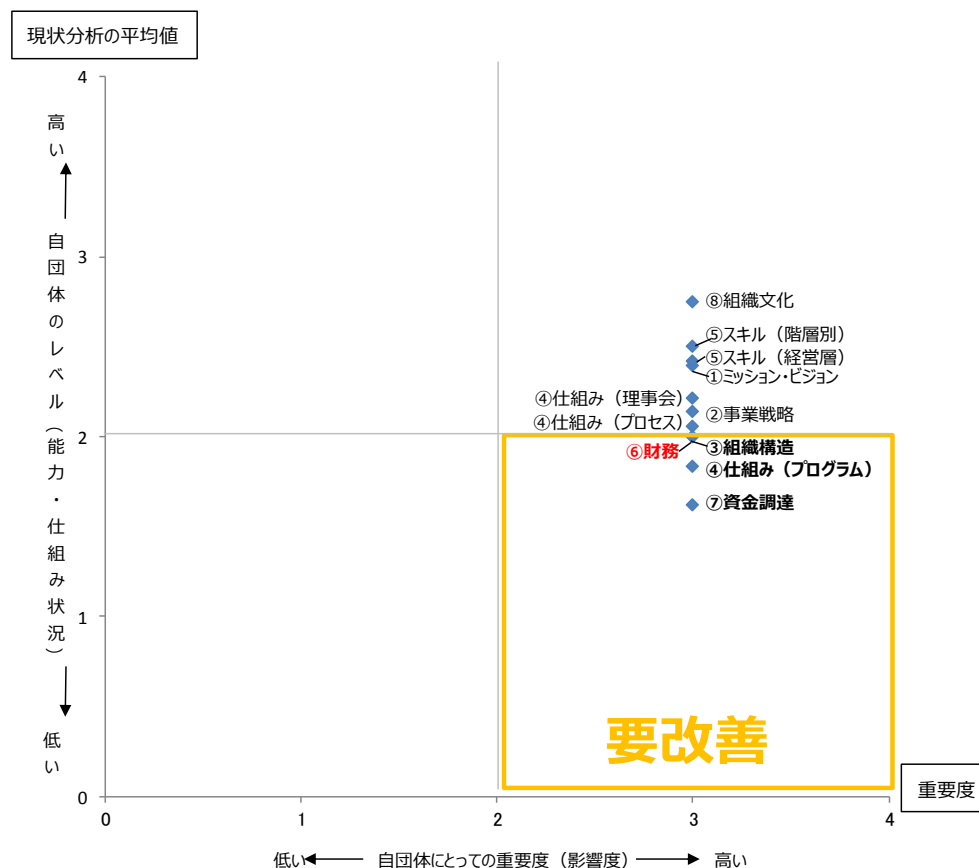
	1～7	8～9	16～20	
会 計 王 入 力 表	☐ 前月15～末日分 会計王入力 ☐ SF商談更新 ☐ 会計王⇄SF確認	☐ 寄付振替 ☐ 事業費/管理費の確認 ☐ 月次収支表更新 →FRチームに送付 ☐ キャッシュフロー更新	☐ 当月1日～15日分 会計王入力 ☐ SF商談更新 ☐ 会計王⇄SF確認	
銀 行 振 込 精 算	1 ☐ 月末有高チェック	8～9 ☐ 立替精算 ☐ パート給与計算 ☐ 銀行振込	10	20～24 ☐ スタッフ給与計算
	1～7	10	16～20	28
	☐ 領収書発行	☐ 自動引落 データ作成		

② NPO 法人あそびっこネットワーク

■ エントリー理由

現在の活動資金は、大半が「行政からの補助金」や「企業・団体からの助成金」となっている。これらの「使用用途が限られている資金」の種類が増えるとともに、拠点数も増えており、予算作成・支出の管理が複雑になっている（プロジェクトごとに管理体制がバラバラとなり、組織として統一した管理ができない状態になっている）。補助金・助成金以外の、自主事業や寄付金などを将来的に増やしていく際に、経理・会計管理を適切に運用するための基盤作りをおこなっていききたい。

■ 事前アセスメント



赤字：「財務」アセスメント結果

「財務」、「資金調達」、「仕組み」などの取組み状況の値が低く、重要度が高いため組織としても重点的に取り組むテーマであることが確認された。

■ アクションプラン

施策	①経理業務を一元化するとともに、各プロジェクト・拠点の担当者の業務と本部の会計・経理担当者の役割を明確にし、効率化を目指す。 ②経理業務の効率化により、財務情報（実績）を四半期（又は月次）ごとに把握する。 ③購買等の手続きを本部に一元化することで、集中購買を実現し、重複購入防止や適正価格での調達によって、コスト削減を実現する。
----	---

■ 受講前の状況と課題

	会計管理 (財務会計)	会計管理 (管理会計)	財務管理
情報の適切性	○	×	△ 事業ごとなどで費目にバラツキがあり、団体内で統一されていない
情報の正確性	△ 拠点や担当者によって精度のバラツキがある	—	△ 拠点や担当者によって精度のバラツキがある
情報の適時性	△ 手続きの期限が曖昧で、結果、年度単位でしか管理ができない	—	△ 手続きの期限が曖昧で、都度対応となっている

■ 「仕組化」までのステップ

1. 仕組化が必要な業務を識別	・経理業務を単純業務と専門業務に分類、整理。管理台帳を活用して効率化、統一化する。 ・プロジェクト予算、補助金（予算）消化状況をタイムリーに把握するために、手続きの期限を定め（月次）、各拠点から経費および人件費の報告を徹底。 ・工数削減のため、出納帳での管理をやめ、既に使っている会計ソフトでの統一管理を目指す。
2. 仕組みの可視化対象、体系・様式の決定	・経費精算に関する方針、ルールを作成する。 ・購入品検討、決定フローを作成し、現場スタッフに周知し、本部による購買管理体制を構築する。 ・経費精算フォーマットの改善。経費精算フローを現場スタッフに周知する。 ・勘定科目の見直しをおこない、科目を統一化するとともに、一覧表を作成する。
3. 作成した仕組み、マニュアルの運用状況の確認	・「新勘定科目体系」を定めて、現場スタッフへ周知する。 ・「購入品検討・決定フロー」、「仮払金申請・精算フロー」、「立替経費精算フロー」の統一化を実施。 ・「次年度の会計方針」を作成し、役割と責任の所在、決算スケジュールを可視化。

■伴走支援まとめ

NPO 法人あそびっこネットワークは、活動拠点やプロジェクトが急増しており、各拠点・プロジェクトの収支の可視化、経理業務の統一化の整備が急務な状況であった。各拠点・プロジェクトの担当者が実施する、経費精算の手続きはタイムリーではなく、費目などが統一されていないため、各拠点・プロジェクト単位での収支把握が困難となり、購買プロセスでは非効率（物品の重複購入や適正価格ではない購入など）な状態が生じていた。

そのため、事務局長および本部の経理担当者、各拠点・プロジェクトの責任者を巻き込んだ、仕組化、可視化に取り組んだ。

まずは、当初の業務フローを整理し、各拠点・プロジェクトの担当者がおこなっている業務と本部の経理担当者がおこなっている業務をきりわけ、理想的な業務分担を反映した、新業務フローを検討した。

新業務フローを前提に、各拠点・プロジェクトの担当者が統一的かつ迅速に、購買・経費精算・人件費報告の手続きを実施することができるよう、フォーマットやマニュアルを作成した。結果として、本部での効果的な購買活動、予算および実績の月次ベースでの把握が実現された。

今後、現場スタッフとの継続的なコミュニケーションが課題として挙げられている。整備した仕組みを納得感のあるものとし、改善を継続するための機会を設けるなどの対応策を検討している。

■「仕組化」の成果

(1)購買・経費精算フローの見直し、業務分担の明確化による、「統一化」、「可視化」を実現。

(2)購買・経費精算のフォーマットおよびマニュアルを整備し、各拠点・プロジェクトの担当者からの情報を本部の経理担当者が統一管理できる体制を整備。

(3)月次で収支状況を把握し、四半期毎に年次予算の修正を行う「仕組化」の構築。

■ 伴走支援(概要)

回数	フェーズ 1	実施日	平成 27 年 10 月 15 日	実施方法	会議
議題	仕組化が必要な業務を識別（仕組化の目的、方針・ルールの方針）。				
内容	・ 経理業務を単純業務と専門業務に分類・整理し、単純業務については管理台帳を活用して効率化を図るほか、専門業務についても管理台帳を活用することでなるべく業務を単純化することを提案。 ・ 管理台帳の運用方法（管理台帳の運用に伴う他の経理業務フロー含む）を例示し、仕組化の方針を確認。				

回数	フェーズ 2-①	実施日	平成 27 年 11 月 10 日	実施方法	会議
議題	・ 仕組みの可視化対象、体系・様式の決定。 ・ 可視化（マニュアル作成）。				
内容	・ 月次でのプロジェクト、全社補助金（予算）消化状況を把握する仕組化をアドバイス。 ・ 現場からの経費報告を、中期から月次に変更を提案。 ・ 現場からの人件費報告を月次で出せるよう仕組化、組織内周知を提案。 ・ 予算と実績を比較できるよう、既に使っている会計ソフトを活用することを提案。 ・ 工数削減のため、出納帳をやめ、会計ソフトに直接入力することを提案。				

《会計方針（抜粋）》

目標 （管理会計） ・ 運営委員会が状況を把握できて、事務局長が予算作成をするのに分かりやすい資料を作成する （財務会計：財務） ・ 団体ビジョンを達成する事業計画遂行のために、よりの確な年度予算を作成する ・ 団体の財政基盤を強化するために、自主事業の財務計画及びファンドレイジング計画を事業計画に盛り込む ・ 行政からの委託事業、補助金事業、及び一般助成金のよりの確な申請と予算要求を行う ・ 無駄なコスト削減と各事業推進サポートのために、月次の収支状況把握し、四半期ごとに年次予算の修正を行う （財務会計：経理） ・ 経理の伝票の起票、帳簿記帳を実務を会計の専門知識がない職員が担えるように、経理処理フローを単純化 & 見える化する。
役割と責任の所在 ●年度予算決定 事務局長：予算案作成 → 運営委員会：予算案検討 → 理事会：予算案決定 → 総会：予算案承認・予算決定 ●四半期の予算修正 会計：7・10・1月中旬に予算検討用資料作成 → 事務局長：予算修案作成 → 運営委員会：検討 → 理事会：決定 ●月次決算報告 経理：月次決算書作成 → 会計：確認・修正指示 → 事務局長：確認 ●日々の経費業務 ルーティン業務）経理：実務 ／ 特別業務）会計：経理に指示 → 経理：実務
年度予算決定 ○目的 ・ 3ヶ年、5ヶ年の事業計画実現に最適な翌年度の事業計画を作成するため ・ 翌年度の人員配置、リクルートを適切に行うため ・ 翌年度の委託事業、補助金事業、助成金事業の予算書を作成するため ○年度決算スケジュール 1月中旬 ：予算案作成 1月中旬～1月下旬 ：予算案検討（運営委員会にて） 1月末～2月上旬 ：委託事業、補助金事業担当部署との調整 2月上旬 ：翌年度リクルート終了、人員配置決定 2月上旬～2月中旬 ：予算案決定（理事会にて） 4月下旬 ：予算承認及び予算決定（総会にて）

回数	フェーズ 2-②	実施日	平成 27 年 12 月 11 日	実施方法	会議
議題	・ 経理処理ルール、フローチャートをレビュー。 ・ 経理業務の工数削減を検討。				
内容	・ 立替、仮払いの経理処理の運用に関して、少ない工数で、シンプルに運用する方法を提案。運用の不安を解消。 ・ 経理科目一覧表をもとに、経理業務の工数削減ポイントをアドバイス。				

《経費処理に関する方針・ルール（抜粋）》

(1) 「購入品検討・決定」 方針・ルール

方 針 購入の必要性、商品内容・金額・購入時期の妥当性を十分に検討した上で、現場マネージャーが承認をする。

ルール

- ▶ 検討・決定方法：「購入品検討・決定フロー」に従う。
- ▶ ☐ 検討・決定が不要な物品：各事業ごとに定められた「常に必要な消耗品一覧」に記載のある物品に関しては、「購入品検討・決定フロー」を通さずに物品を購入できる。

(2) 「立替経費精算」 方針・ルール

方 針 購入決定した物品を、購入者が自分のお金で立替えて購入した場合、精算がスムーズにできる。 そのために、経理処理業務が単純化・効率化している。

ルール

- ▶ 精算方法：「立替経費精算フロー」に従う。
- ▶ 提出書類：「立替精算書」
- ▶ 精算期間：各月 1 日～末日までに発生した立替え分を、翌月 5 日までに精算する。
- ▶ 精算方法：「立替精算書」は、はうす及びこどもの森管理棟にある指定の BOX 内に提出する。
- ▶ 精算日：翌月給与支給日と同日に、個人口座へ振り込む。

《購入品検討・決定フロー》

スケジュール		申請者	事業マネージャー	経理担当	経理担当(パート)
当月	1日	購入 立替経費が発生			
	末日	当月分 領収書メ日			
翌月	1日				
	5日	前月分 【立替経費精算書】 提出メ切	【立替経費精算書】 BOXに提出する		
	6日		【立替経費精算書】 確認 ↓ 問題点あり 問題点なし ↓ ↓ 申請者に確認 ↓ ↓ マネージャーに説明 ↓ ↓ 【立替経費精算書】 「マネージャー承認日」に 日付記入&押印・サイン ↓ 【立替経費精算書】 「マネージャー確認済みBOX」に 入れる		
	15日			【立替経費精算書】 「支払日」、「伝票番号」に 記入&押印・サイン ↓ 【振込一覧表】 「未払金精算」欄に 金額を記入する ↓ 【立替経費精算書】 「経理確認済みBOX」に 入れる	
	16日				【会計ソフト】 「立替経費精算書」の購入金額を 「未払金」として入力 ↓ 【立替経費精算書】 会計ソフト計上日を 「経理入力日」に記入 ↓ 【立替経費精算書】 ファイルに綴じる ↓ 【口座振込】 「振込一覧表」を確認し、 給料と一緒に 購入者口座に振り込む ↓ 【会計ソフト】 「未払金」を消す
	25日	前月分 立替経費精算完了	前月分の立替経費が、 個人の口座に振り込まれる		
	26日				
	末日				

《購入品検討シート（抜粋）》

[illegible]

回数	フェーズ 3	実施日	平成 28 年 1 月 21 日	実施方法	会議
議題	・経費精算フロー（可視化）のマニュアルの共有 ・今後の財務管理の課題整理と対応策の検討				
内容	・経費精算のフローのスタッフ周知、浸透させる方法についてアドバイス。 ・立替経費、仮払い申請のルールについてアドバイス。 ・今後の財務管理の方針を検討。				

《立替経費精算フロー》

スケジュール	申請者	事業マネージャー	経理担当	経理担当(ノート)
当月 1日	購入 立替経費が発生			
当月 末日 領収書提出日				
翌月 1日				
5日 【立替経費精算書】 提出日切	【立替経費精算書】 BOXに提出する	【立替経費精算書】 確認 問題点あり → 申請者に確認 問題点なし → 申請者に承認		
6日		【立替経費精算書】 「マネージャー承認日」に 日付記入と押印・サイン 【立替経費精算書】 「マネージャー承認済みBOX」に 入れる		
15日			【立替経費精算書】 「受払日」「伝票番号」に 記入と押印・サイン 【振込一覧表】 「未払金精算」欄に 金額を記入する	
16日			【立替経費精算書】 「経理確認済みBOX」に 入れる	
25日	前月分 立替経費精算完了	前月分の立替経費が、 個人の口座に振り込まれる	【会計ソフト】 「立替経費精算書」の購入金額を 「未払金」として入力 【立替経費精算書】 会計ソフト上目を 「経理入力日」に記入 【立替経費精算書】 ファイルに届ける 【口座振込】 「振込一覧表」を確認し、 振込と一緒に 購入者口座に振り込む 【会計ソフト】 「未払金」を消す	
26日				
末日				

《仮払金申請・精算フロー》

スケジュール(例)	申請者	経理担当	経理担当(ノート)
当月	仮払購入が決定		
仮払受け渡し 希望日の 10日前	サイボウズ 【仮払金申請トビ】 「受け渡し日」「金額」を依頼	【仮払金申請トビ】 確認する 【事務用メイン小口】 仮払金を利用する	
△日	仮払金の受け渡し日	【仮払金申請書】 経理に提出 経理から「仮払金」を 手渡して受け取る	【仮払金申請書】 トビ記載内容との合致を確認して、 「支払日」を記入し、押印・サインする 【事務用メイン小口】 「仮払金」を申請者に手渡す 【仮払管理台帳】 「申請日」「申請者名」「金額」を記入する
月末 当月分 領収書提出日	購入、または購入しない		
翌月 6日	前月分 【仮払金精算書】 提出の日切	【仮払金精算書】 申請内容との合致を確認する 不備あり → 申請者に確認及び修正依頼 必要に応じて、 マネージャーに報告 不備なし → 経理に提出 【仮払金精算書】 「精算日」「伝票番号」を記入し 押印・サインする 【事務用メイン小口】 「仮払金」を申請者に手渡す 【事務用メイン小口】 「不足金」を申請者に手渡す 【仮払管理台帳】 「精算日」「精算額」「未払金」「不足金」 を記入する 【仮払金精算書】 「マネージャー承認日」に 日付記入と押印・サインをもらう 【仮払金精算書】 「マネージャー承認済みBOX」に 入れる	【会計ソフト】 「仮払金精算書」の購入金額を 入力する 【仮払金精算書】 「経理入力日」を記入する 【仮払金精算書】 ファイルに届ける
前月分 仮払金精算完了	【仮払金精算書】 「余剰金」がある場合、購入しない場合 仮払金申請と一緒に 「余剰金」を仮払金に経理に渡す 【仮払金精算書】 「不足金」がある場合 経理から「不足金」を 手渡して受け取る		

《立替経費精算フォーマット》

立替経費精算書 (記入例)

- 領収書(原本)を、割がせるテープ等で貼り付けて提出すること(裏面も可)
- 締め日・月末
- 提出期限: 締め日翌月5日まで
- 支払い: 当月給与支給日と同日に個人口座に振込

外遊び事業	休日・長期休みPP	おひびよ	放課後PP	
講座	研修	広報	管理	
ひろば事業	ひろば開催	特定加算	* 光が丘のおひびよを選択すること	
助成金	ゆめ基金(全面)	公園協会助成金		光が丘
委託事業	こどもの森			おひびよ
その他	事務局	自主企画(全面)		

氏名: **あそびっ子**

合計金額	2,168 円	申請日	平成 28 年 5 月 1 日
------	---------	-----	-----------------

日付	支払先	勘定科目 (取次科目・一部事項)	補助科目 (取次科目・一部事項)	摘要(購入品名、数量を記載)	金額
4 / 2	ユザワヤ	消耗品費	遊び道具	布 15m巻キ×5色	1,238 円
4 / 10	セブン	印刷製本費		コピー 3枚	30 円
4 / 15	ダイソー	消耗品費	日用品	ヒヤロン 1個	756 円
4 / 16	ファミマ	消耗品費	日用品	ゴミ袋(10枚入り) 1セット	144 円
/					円

領収書貼り付け

マネージャー承認日	H 27 / 5 / 8	い
経理入力日	H 27 / 5 / 15	
支払日	H 27 / 5 / 25	うえお
伝票番号	No. 270525A	

《経費精算用 勘定科目一覧》

科目の種類	勘定科目	補助科目	内容	使用例
費用の部	通信運搬費	郵便代	郵便代・宅急便代等の運送費を計上	切手代・宅急便代
		交通費	役員、従業員が業務を遂行するために勤務先以外の場所に移動するための費用をい。航空券代、電車代、タクシー代、宿泊費、日当等が含まれる。	タクシー代・電車賃
		役員交通費	役員、従業員が業務を遂行するために勤務先以外の場所に移動するための燃料費用をいう。	プレイヤーのガソリン代
		会議費	会議の場のお茶代やお菓子代	茶会代・お菓子代
		消耗什器備品費	取得価額が10万円未満で使用可能期間が1年以上のもの	プリンター代・タイムカードリーダー
	広告宣伝費	商品・サービス・会社などを、広く一般に売り込むための広告や宣伝にかかる費用のこと		スタッフ募集掲載料・FB広告料
		消耗品とは・・・取得価額が10万円未満、または使用可能期間が1年未満のもの		
		遊び道具	消耗品費の中で、遊び道具として	ぬいぐるみ・パズル・おもちゃ
		日用品	消耗品費の中で、日用品として	トイレペーパー・ゴミ袋
		事務用品	消耗品費の中で、事務用品として	ホチキス・クリップ・マシナリ
	修繕費	企画材料	消耗品費の中で、企画材料として	ばくち金・金庫用金・ペーパー・マシナリ用オイル
		紙・インク	消耗品費の中で、紙・インク代として	チラシ用紙・用紙代・事務用プリンターインク代
		その他	消耗品費の中で、その他として	上記以外
		修繕費	固定資産(建物、機械、車両等)に対する現状回復のための費用です。	車検代
		新聞図書費	新聞や書籍などの費用	新聞代・書架費
	交際費	交際費	外部との付き合いや交際などの際に支払われる費用のことである。	打ち合わせ費
		印刷製本費	外部の業者へ支払った印刷代等の費用	チラシ印刷代
		賃借料	土地、建物、機械、車両、事務機器などの賃料やリース料を管理するための勘定科目をいう。	駐車場・倉庫・事務所・事務用プリンター代・プロジェクター・レンタル料
		委託委託費	法人が本来は自ら行うべき業務の一部を、他の会社へ依頼した場合の費用のことである。	経理料・会計・簿記代行・印刷代行
		雑費	少額で物などの勘定科目にもあてはまらない経費を指します。	デザイン・注書・講座代・印刷代

《仮払金申請書フォーマット》

仮払金申請書(記入例)

- 提出期限: 仮払金受領希望日の10日前まで
- 支払い: 経理担当から現金の受け渡し
- 使用後は、仮払金精算書、領収書(原本)、余剰金と一緒に提出すること

外遊び事業	休日・長期休みPP	おひびよ	放課後PP	
講座	研修	広報	管理	
ひろば事業	ひろば開催	特定加算	* 光が丘のおひびよを選択すること	
助成金	ゆめ基金(全面)	公園協会助成金		光が丘
委託事業	こどもの森			おひびよ
その他	事務局	自主企画(全面)		

氏名: **あそびっ子**

合計金額	43,000 円	申請日	H 27 年 8 月 3 日
------	----------	-----	----------------

目的・内容	金額
① こどもの森のスタッフ皆が使える自転車を購入する	18,000 円
② 園内の雑草刈り取り・整備をするための草刈機を購入する	22,000 円
③ 草刈機代	2,000 円
④ 燃料代	2,000 円

使用完了予定日: 平成 27 年 8 月 30 日

マネージャー承認日	H 27 / 7 / 7	い
経理入力日	H 27 / 7 / 16	
支払日	H 27 / 7 / 25	うえお
伝票番号	No. 270705A	

《仮払金精算書フォーマット》

仮払金精算書(記入例)

- 領収書(原本)を、割がせるテープ等で貼り付けて提出すること(裏面も可)
- 余剰金は封筒に入れて一緒に提出すること
- 提出期限: 仮払金受領日の翌月5日まで
- 精算・不足金がある場合は、不足分を現金で受け渡す

外遊び事業	休日・長期休みPP	おひびよ	放課後PP	
講座	研修	広報	管理	
ひろば事業	ひろば開催	特定加算	* 光が丘のおひびよを選択すること	
助成金	ゆめ基金(全面)	公園協会助成金		光が丘
委託事業	こどもの森			おひびよ
その他	事務局	自主企画(全面)		

氏名: **あそびっ子**

仮払申請金額	43,000 円 (申請日 8/5)	提出日	平成 28 年 8 月 4 日
使用金額	37,072 円	過不足金額	余り/不足 5,928 円

* 余りor不足を選択すること

日付	支払先	勘定科目 (取次科目・一部事項)	補助科目 (取次科目・一部事項)	摘要(購入品名、数量を記載)	金額
8 / 28	ダイシャリン	消耗品費	その他	自転車 1台、カゴ 1個	18,076 円
8 / 28	アマゾン	消耗品費	その他	エンジン刈払機 1台	19,800 円
8 / 28	シマホ	燃料費		混合ガソリン 20L	1,196 円
/					円
/					円

※欄に書ききれない場合は、裏面に記載すること

領収書貼り付け

マネージャー承認日	H 27 / 9 / 8	い
経理入力日	H 27 / 9 / 15	
精算日	H 27 / 9 / 10	うえお
伝票番号	No. 270705A	

* 伝票番号は仮払金申請書と一致させること

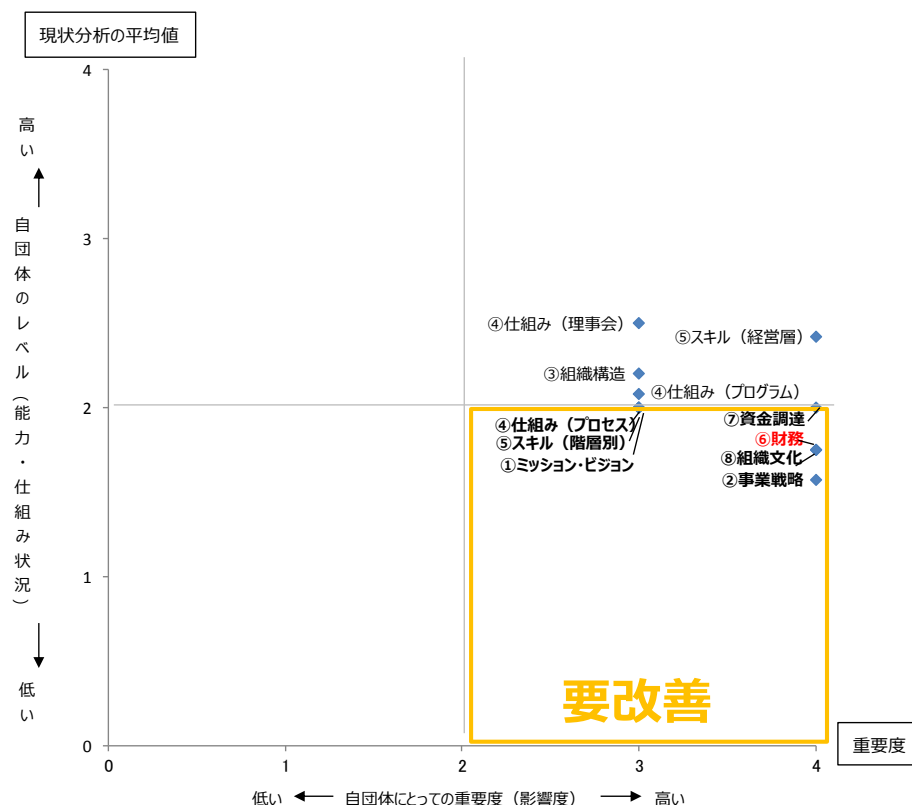
③ NPO 法人オックスファム・ジャパン

■ エントリー理由

事業環境の大幅な変化に伴い、事務局長を始めとする団体内部の運営体制も変更がおこなわれた。財務・会計管理についても、2014年度まで外部会計事務所に委託される形で行われてきたが、2015年度は管理を団体内部で実施することとし、会計管理のあり方を抜本的に見直している。ただし、取組みは道半ばであり、管理が定着しているとは言えない。

早急に、「財務会計分析の経営意思決定への活用」や「予算と実績管理の仕組化」を実現し、財務・会計管理を基盤に団体の再建を実現し、団体そしてスタッフが団体ミッションの実現へ向けて尽力したい。

■ 事前アセスメント



赤字：「財務」アセスメント結果

「財務」、「資金調達」など複数の分野において、要改善の領域となった。本プログラムでは、財務が主要なテーマであるが、団体内でのコミュニケーションや仕組化を通じて、全体的な組織強化が期待される。

■ アクションプラン

施策	①財務・会計の管理体制を団体内に構築する。 （外部の会計事務所からの引き継ぎを適切に実施する） ②団体の財務状態をリアルタイムかつ正確に把握する。 ③団体の財務課題の分析・抽出を通じて財政基盤を拡充していくことを目指す。
----	---

■ 受講前の状況と課題

	会計管理 (財務会計)	会計管理 (管理会計)	財務管理
情報の適切性	△ 仕訳根拠に改善の余地あり	△ 予算や実績の管理に必要な会計部門、科目の設定が充分にできていない	—
情報の正確性	△ 計上ルールに改善の余地あり	—	—
情報の適時性	× 外部に委託していたため、年度末にしか詳細な確認ができない	—	—

■ 「仕組化」までのステップ

1. 仕組化が必要な業務を識別	・経理業務を洗い出し、「経理業務のスケジュール表」の作成を検討。 ・既に活用している「経理処理フォーマット」の整備を検討。 ・会計処理ルール（月次・四半期における会計処理、事業別計上ルール）を例示し、仕組化の方針を確認。
2. 仕組みの可視化対象、体系・様式の決定	・「会計処理ルール」（仕訳根拠、計上ルール）の整理。 ・「月次決算スケジュール」の作成。 ・「経理処理フォーマット」の整備。
3. 作成した仕組み、マニュアルの運用状況の確認	・経理業務のルール、可視化したツールを全スタッフに周知。 ・「月次決算スケジュール」は、期末決算も含めた年間スケジュールに統一する。 ・「月次決算のフォーマット」作成について、発生主義会計への切り替え時期と運用体制の整備。

■ 伴走支援まとめ

NPO 法人オックスファム・ジャパンは、タイムリーな財務状況の把握と、それによる事業戦略への反映を目的として、従来は外部の会計事務所にアウトソーシングしていた財務・会計業務を団体内に再構築することを目指した。これまでは、会計事務所との定期的なコミュニケーションが不足していたこともあり、あらためてこれまでの手続きを確認しながら、見直しをすすめることとなった。

基礎となる会計ルールの検討から着手し、月次・四半期などの定期的に生じる管理業務を洗い出し、フォーマット化をおこなった。早期の業務への適応が課題であったため、手順やフォーマットは、できる限り統一化したレイアウトにすることで、シンプルではあるが必要な情報が盛り込まれたものを整備した。

次に、事業の再構築に向けて、事業別の収支や予算実績管理の詳細を把握するために、管理費・共通費等の按分方法について検討をおこない、費目ごとに適正な按分ルールを設定し、運用を開始した。

目標としていた団体の財務課題の分析には、過去の財務データや今後の財務データの蓄積も必要となるため、本プログラム期間中には到達できなかったが、財務・会計の仕組みが団体内で共有・定着した。このことで、来年度から月次、四半期などでの収支および予算実績の管理が実現し、期中におけるタイムリーな分析や対策を実施する土台がつけられた。

■ 「仕組化」の成果

- (1) 「会計・経理業務マニュアル」を団体の現状に即した内容でアップデート。
- (2) 外部委託していた会計・経理業務を、内製化できるようルール化、スケジュール化を実現。
- (3) 内部の会計処理の改善（決算フォーマット、按分ルールの設定など）により事業別の月次決算、予算実績管理の実現に向けた準備に取り組めた。

■ 伴走支援(概要)

回数	フェーズ 1	実施日	平成 27 年 10 月 15 日	実施方法	メール
議題	仕組化が必要な業務を識別（仕組化の目的、方針・ルールの方針の策定）。				
内容	・月次、四半期の会計処理ルールを明確化し、これらの会計処理ルールに則った正確な決算を月次又は四半期単位で実施することを提案。 ・会計処理ルール（月次・四半期における会計処理、事業別計上ルール）を例示し、仕組化の方針を確認。				

回数	フェーズ 2-①	実施日	平成 27 年 11 月 9 日	実施方法	会議
議題	・仕組みの可視化対象、体系・様式の決定。 ・可視化（マニュアル作成）。				
内容	・会計処理一覧表作成において、共通事業費、共通費をまずは優先して作成することをアドバイス。 ・共通事業費と共通の仕訳根拠・計上ルールについて、まずは共通費として計上するところまでを一覧表にまとめることを提案。				

《業務フロー（手順）例 1》

業務No :					
業務名 :	小口現金入金 (会費、寄付金、雑収入などの現金受け取り)				
①	取扱者は、「小口現金入金連絡書」を作成し、証票があれば添付する。 作成の際、部門コードを必ず記載するとともに、必要に応じて助成元などを記載する。				
②	取扱者は、経理に連絡書とともに現金を渡す。				
③	経理は、証票と申請書の金額が合っていることを確認して現金を受け取る。				
④	経理は、連絡書と証書を合わせて一時保管箱に置いておく。(後ほど会計ソフトに入力)				
⑤					
⑥					
⑦					
⑧					
⑨					
⑩					
書式	小口現金入金連絡書				
決裁権限	<table border="1"> <tr> <td>事務局長</td> <td></td> </tr> <tr> <td>その他職員</td> <td></td> </tr> </table>	事務局長		その他職員	
事務局長					
その他職員					
	事務局長 印				
	作成者 印				
	作成日				

《業務フロー（手順）例 2》

業務No :					
業務名 :	請求書の処理（事業費） (物品購入費、事業費用など)				
①	請求書が経理に届く。				
②	経理が、所管する担当者のボックスに請求書を入れる。				
③	担当者は、経理処理用判子を押して必要事項を記入する。				
④	担当者は、決裁権限者に説明し、承認印をもらう。				
⑤	担当者は、経理に証憑を提出する。				
⑥	経理は、部門コードなど必要な事項が記載されていることを確認して受け取る。				
⑦	後で、会計ソフトに未払い金として計上する。				
⑧	伝票番号を記入した証憑を保存する。				
⑨					
⑩					
書式					
決裁権限	<table border="1"> <tr> <td>事務局長</td> <td>1万円以上</td> </tr> <tr> <td>その他職員</td> <td>1万円未満</td> </tr> </table>	事務局長	1万円以上	その他職員	1万円未満
事務局長	1万円以上				
その他職員	1万円未満				
	事務局長 印				
	作成者 印				
	作成日				

回数	フェーズ 2-②	実施日	平成 27 年 12 月 8 日	実施方法	会議
議題	仕組化（フローチャート、運用ルール、管理表などの作成）についてレビューを含めて実践的に 伴走支援を行う。				
内容	・按分基準については、現状の基準の記載では、具体的な仕訳ができていない項目についてアド バイスを実施。 ・会計処理ルール構築のためには、按分対象外の費目についても会計処理方針を定める必要があ る旨を指摘。 ・月次スケジュールに、経理業務の期日と団体内部の証憑提出締日のルールとが混在して記載さ れてしまっている点を指摘。 ・経理業務のスケジュールとしては、期末決算も含めた年間スケジュールもあった方が良い旨を アドバイス。				

回数	フェーズ 3	実施日	平成 28 年 1 月 21 日	実施方法	会議
議題	・「月次決算」の仕組化の課題整理と対応策の検討。				
内容	・2015 年 12 月末までに一通り可視化を進め、スタッフに周知し運用スタートの報告を受ける。 ・「月次決算」のフォーマット作成について、発生主義会計の精度と開始時期についてアドバイ ス。 ・1 月中はルールを決め直しトライアル実施後、4 月からの本番運用スタートを提案。				

「管理費ならびに共通費の区分と按分基準」

支払先と内容		仕分け根拠と手順			
支払先	内容	科目	仕分け根拠	部門	按分基準
	WEBドメイン料金とレンタルサーバー	業務委託費	請求書	COM	最終費もしくは年度決算に按分
	キーボードドメイン料金	業務委託費	請求書	COM	
	振込手数料等	銀行手数料	請求書と各月の振込一覧	共通	該月に1ヶ月分の仕分けを行い、各部門の按分比率を計算する
	事務所FAX	通信運搬費	請求書	共通	部門の人数によって按分
	メルマガ	業務委託費	請求書	TW/COM	
	事務所家賃・光熱費	地代家賃・水道光熱費（他団体分は立替金）	請求書	共通	部門の人数（もしくはデスク数）によって按分
	WEB管理	業務委託費	請求書	内容によって TW/COM	
	SHOP（久留米）の電気代	水道光熱費	請求書	久留米	
		雑費費		会費→ADMIN 海外旅行保険→該 当事業部門	
		通信運搬費	発生伝票	内容によって該当部門	
	PCレンタル	賃借料	請求書	共通	部門の人数もしくは利用台数によって按分
	文房具消耗品	消耗品	請求書	ADMIN内容によつて該当部門	
	PCメンテナンス	支払手数料	請求書	ADMIN内容によつて該当部門	
	ニュース記事 クリッピング	業務委託費	請求書	COM	
	旅費交通費	旅費交通費	請求書	TW	
	書籍図書費	賃借料	請求書	ADMIN	
	携帯電話代	通信運搬費	請求書宛宛	該当スタッフの所属部門（内容によって異なる）	
	事務所複合機・印刷費用	印刷製本費（他団体分は立替金）	複合機からの出力で月末に確認	パソコンに設定された部門コードによる	
	輪転機・印刷費用	印刷製本費	利用ファイルとJVCからの請求書を確認し合わせて確認	使用ごとに利用枚数と該当部門をファイルに記載	
	総務料	支払報酬料	請求書	基本報酬料はADMIN、個別イシューは内容によって該当部門	

「月次決算フォーマット」

勘定科目	当月実績	累計(4月-2月)	当月予算(月次)	累計(4月-2月)	予算対比実績	備考
〔経常収益〕						
受取会費						
受取寄付金						
事業収益						
合計						
〔経常費用〕						
商品仕入費						
商品仕入差(非)						
仕入諸借						
外注費						
施設利用料						
給料手当						
法定福利費						
福利厚生費						
業務委託費						
支払報酬料						
印刷製本費						
会議費						
旅費交通費(通勤手当)						
旅費交通費						
旅費交通費(非)						
通信運搬費						
通信費(非)						
消耗品						
消耗品(非)						
修繕維持費						
水道光熱費						
地代家賃						
賃借料						
リース料						
保険料						
諸金費						
旅費公理						
支払手数料						
銀行手数料						
銀行手数料(非)						
支払助成金						
前年度繰越費						
雑費						
研修費						
経常費用合計						

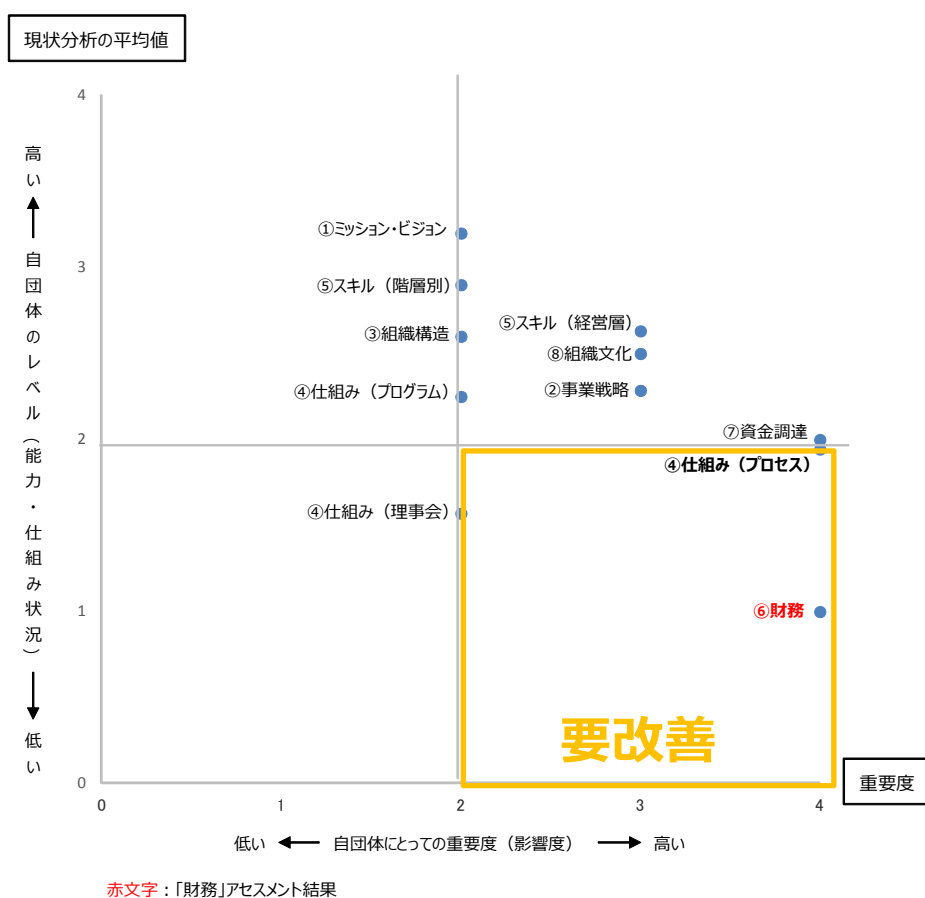
④ NPO 法人つくばアグリチャレンジ

■ エントリー理由

障がい者就労支援事業として農業に取り組んでいるため、制度事業である福祉事業（就労支援実績に応じた給付金による事業）に関わる会計と農業関連による事業の会計が発生しているが、これまでは事業別の会計管理をしておらず、混在している状態。

各事業の収支が把握できないため、事業上の改善点を特定できないことに加え、新拠点の立ち上げなどの投資判断ができないという課題をかかえている。事業別収支の管理を実現するとともに、財務分析に必要な財務情報を管理するための体制や仕組みを整備したい。

■ 事前アセスメント



「財務」と「仕組み」の重要度が高く、要改善項目となっている。

■ アクションプラン

施策	①財務的視点で団体の意思決定を行えるようにする。 ②各事業にリーダーの収支を把握、予算作成の仕組化。 ③事業別に収支を把握できるようにする。
----	--

■ 受講前の状況と課題

	会計管理 (財務会計)	会計管理 (管理会計)	財務管理
情報の適切性	○	× 事業別会計がなく、必要な財務情報が入手できない	—
情報の正確性	△ 担当者によりバラツキあり	—	—
情報の適時性	△ 外部委託のため、必要なタイミングで財務情報が確認できない	—	—

■ 「仕組化」までのステップ

1. 仕組化が必要な業務を識別	- 勘定科目候補を洗い出し、仕訳根拠の検討、会計処理一覧表の作成を検討。 - 経理業務を洗い出し「経理業務のスケジュール表」の作成を検討。 - 財務的な視点で意思決定を行うための情報として、事業別収支の把握を目指す。
2. 仕組みの可視化対象、体系・様式の決定	- 経理業務のスケジュール、作業チェックリストの作成。 - 経費精算規程、職務権限規程を落とし込み、方針、ルールを作成。 - 事業別収益の把握をするため、勘定科目、補助科目の整理を進める。
3. 作成した仕組み、マニュアルの運用状況の確認	- 運用負担の少ない月次の実績管理を実現するために、発生主義と現金主義会計の選択について検討。 - 勘定科目、補助科目に加え、部門、子部門を設定し、財務戦略に必要な「事業別予算」の作成を検討。クラウド会計システムの導入にあわせて、設定をおこなう。

■伴走支援まとめ

NPO 法人つくばアグリチャレンジは、事業拡大に伴い、各事業の責任者に財務視点の獲得が重要になっていった。また、今後の投資計画の検討に関して、財務視点での意思決定の必要に迫られていた。これらの課題を解決し、適切な予算計画・管理、戦略立案をおこなえるような組織をめざし、仕組化に取り組むことになった。

当初、NPO 法人つくばアグリチャレンジでは事業別会計という管理方法についての知識が不足していたため、福祉事業と農業事業を事業別に管理する意義と効果について、理解を深めた。事業別会計の導入によって、団体として実現したい管理が実現できることを確認し、あわせて福祉事業における会計基準や NPO 法人の会計基準についても、特徴などを把握し検討をおこなった。

次に、事業別会計の導入における管理費の取り扱い、共通費の按分の考え方について検討をおこない、勘定科目の整理に取り組んだ。また、会計システムについて、クラウド会計の導入を検討していたため、事業部門や勘定科目の設定の可否などもあわせて確認をおこなった。

会計の基本的な管理ルールが決まった段階で、事業別会計に対応するために修正が必要な精算等の各種手続きやフォーマット類の洗い出しをおこない修正をおこなった。また、各事業の責任者に収支管理などの実務を任ずことができるように、運用手順、各種フォーマットの作成に着手し、定着に向けて取組みをおこなった。

団体の副代表と事業責任者の 2 名体制でプログラムに参加していたため、組織全体と事業単位の両方の視点から、最適な管理方法を検討することができたと考えられる。また、団体の顧問税理士の協力を得ることで、取組みを加速させることに成功した。

今回の事業別会計の導入によって、今後予想される拠点や事業の増加に対応しながら、必要な財務情報を必要な時に入手できる体制の実現にむけた土台づくりを支援できた。

※詳細は、後半の「6. 伴走支援「仕組化」事例」に記載

■「仕組化」の成果

- (1)経費精算規程の作成、経費精算業務内容を可視化でき、事務局業務が効率化。
- (2)想定できる全ての取引の仕分け方を整理し、事業別に数字、情報を集めやすくなった。
- (3) 財務戦略に必要な「事業別予算」の作成を見据えた基盤を構築。

■伴走支援(概要)

回数	フェーズ 1	実施日	平成 27 年 10 月 14 日	実施方法	会議
議題	仕組化が必要な業務を識別（仕組化の目的、方針・ルールの方針）。				
内容	・財務的な視点で意思決定を行うための情報として、事業別収益を把握することを提案。 ・会計処理のルール（事業費と管理費の計上ルール、事業別の計上ルール）、集計方法のルール（人件費、経費）を例示し、仕組化の方針を確認。				

回数	フェーズ 2-①	実施日	平成 27 年 11 月 9 日	実施方法	会議
議題	・定期業務の洗い出しとスケジュール化のレビュー。 ・会計処理一覧表作成の仕訳根拠の検討。				
内容	・経理根拠（例：領収書）を然るべき単位で残すことをアドバイス。 ・誰に承認が必要か？いくらまでつかっていいか？の職務権限を決めるには、予算を決めることが前提とアドバイス。 ・職務権限は、一覧表で「承認」、「（結果）報告」の○×でも可視化できると提案。				

＜月次業務内容の洗い出し＞

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
業務	＜銀行業務＞ 売上金精算 売上表Excel入力(都度)、MJS販売仕入ソフト入力 銀行入金→記帳(前月分キャッシュフロー入力) 月次資料PDF化(リネーム) *他: 毎月10日 職員分住民税納付へ外出										＜労務・人事系＞ 職員勤怠管理/給与計算・タイムシート入力、給与ソフト入力・出力 振込(毎月20日/月切)、出勤管理表出力 都度業務/新規・退職・職員雇用保険・社会保険手続き (書類作成、各管轄事務所へ提出) 6月/算定基礎届作成・提出(7月10日/月切期限) 賞与月6月、12月/賞与支払い届作成・提出(支給日から5日以内) 昇給or降給時4月/月額変更届作成・提出 10月～1月/健康診断調整・手配 1月～2月/給与支払報告書 *他: 各職員情報変更時書類作成・提出										＜一般・総務系＞ ・各種資料・契約書等作成 ・電話応対・来客対応、メール対応・郵便物の仕分け、ファイリング ・データ入力、集計等・備品管理/発注管理・冠婚葬祭対応 ・ごきげん便り作成(月末) ＜経理・会計系＞ 入出金管理/小口精算・売上/経計上記録入力 支払業務/ネットバンキング入力作業(基本月末、依頼時都度) 税理士関係/月次資料作成・まとめ・提出等内容やり取り										
ヘルパー	請求業務/ ・MJS販売仕入ソフト入力、確認作業 ・回収履歴MJSソフト入力 補足/沼尻F:時間×人数で算出 柳澤F:午前・午後→一日式の金額で入力 TKF:日々各時給単価×人数で算出																														
出荷関連	梅屋商事・BOX出荷数+バッグ配達回数入力 ・請求先作成、出力、押印、コピー、封入、発送 ・月次資料PDF化										野菜売上/ ・納品書作成(良い品、マルゲン毎日、他都度) ・野菜ラベル出力(都度) ・受発注業務(浪川ヨシムラ) ・メニュー出力・発送ラベル入力出力 ・家族便データMJS販売仕入ソフト入力、照合・計上 ・小口金用意										請求業務/ ・掛代金回収MJS販売仕入ソフト入力 ・月末締めの処理 請求先出力、押印、コピー、封入、郵送 *梅屋商事(BOX出荷数+バッグ配達回数入力) ・月次資料準備(売掛一覧出力、PDF化)										
F/S関連	給付金関連/ 受給者情報・契約情報確認入力 実績記録表入力(1か月分のタイムシート) →国保連合会へ電子請求情報送信(10日/月切) →帳票類出力、押印、仕分け →実績記録表回収、修正、コピー・ファイリング (実績記録表回収出来次第 各市町村へ郵送) ・給付金領決定通知書ダウンロード →税理士事務所へ通知メール送信 ・自治体別給付金額リスト入力 工賃関連/ ・工賃明細入力作業 ※実績記録表と並行して入力＆修正 →工賃計算(内容確認) 明細出力→押印 →月次資料データ化→封入、ファイリング ・支払業務: ネットバンキング入力、手渡しF/S現金用意 ・工賃回収→並び替え(新規封筒作成) 皆勤・積勤賞/人数算出・ラベル作成→購入、配布準備										＜都度業務＞ 新規利用者/ ・受給者証情報入力 ・通勤経路検索入力 ・工賃振込先情報入力 ・工賃・家族便袋作成 ※きょうさん加入の有無確認 通所利用者/ ・受給者証更新内容情報入力 ・A型試用期間F/Sタイムシート出力配布 ・家族便集金→領収書発行→MJS販売仕入ソフト入力 ・各市町村宛て 提出書類作成(交通費、利用日数等) ・電話対応、相談ヒアリング										F/S情報: 契約日、契約内容(受給者証情報等) *交通費、銀行口座、他特記事項 ヘルパー内容: 報告書、変更時の情報(時間、単価等) 野菜の金額、返品等変更時の情報										

回数	フェーズ 2-②	実施日	平成 27 年 12 月 8 日	実施方法	会議
議題	・ 仕組みの可視化対象、体系・様式の決定。 ・ 可視化（マニュアル作成）。				
内容	・ 今後、新しい拠点が増えることを見越し、仕訳根拠について悩んでいた。事業費と管理費の按分ルール、事業別の按分ルール、通帳の管理方法についてアドバイス。 ・ 工数をかけずに、月次の予実管理をするために、あらためて発生主義と現金主義会計を選択するポイントを説明。				

回数	フェーズ 3	実施日	平成 28 年 1 月 21 日	実施方法	会議
議題	・ 本格運用に向けたスケジュールの確認。 ・ 2016 年度予算作成の課題整理と対応策の検討。				
内容	・ 経費精算規程が作成（可視化）でき、事務局業務が効率化されたと報告を受ける。 ・ 財務戦略に必要な「事業別予算」の作成についてアドバイス。事業費と管理費の分け方を提案。具体的には、勘定科目、補助科目、部門をどのように整理し、必要な数字を抽出しやすくするかを検討。				

《業務チェックリスト》

特定非営利活動法人つくばアグリチャレンジ業務チェックシート【給付金請求】					
担当職員名 []		期間・日時 []		2015年12月作成 作成者・伊藤	
TO DO	詳細・注意	予定時間・期限	TO DO	詳細・注意	予定時間・期限
☐ 新規FS受給者証受取		随時	☐ 電子請求		毎月8日
☐ 新規FS受給者証準備金取		随時	☐ 帳票印刷	全てを印刷し、自治体毎に分けて集送する。 毎年度の分が分からないスタッフは自治体コードを要する	毎月10日
☐ 出席管理データ受取		毎月10日迄	☐ 算定チェック表	各自治体の寄送料料の集配にする。日付を要する	毎月10日
☐ サービス実績記録入力	エラーが出る場合は一時保存。受給者記録も更新し、再度登録	毎月10日迄	☐ 送り先	シールを貼る	毎月10日
☐ サービス実績記録票印刷	この時は全員分揃っていない場合も良い	毎月10日迄	☐ 発送	ヤマトのメール便で発送	毎月10日
☐ 実績記録票印刷	出席記録が揃っていないもの確認。印鑑をもらった後は指定ファイルにファイリング	毎月10日迄	☐ 自治体別給付金確認記入	所定のファイルに自治体別の給付額を入力	毎月10日
☐ 受給者証更新分登録	更新しても持ってきてくれないものは、見ている人の受給者証を集める	毎月7日	☐ その他		
☐ 受給者証更新分登録		毎月7日			
☐ サービス実績記録入力	一時保存していた内容を再度登録	毎月7日			
☐ サービス実績記録票追加分印刷		毎月7日			
☐ 追加印刷分の印刷		毎月7日			
☐ 様式第二作成		毎月7日			
☐ データ作成	実績記録票と様式第二の数が揃っているかを確認	毎月7日			

《精算規定》

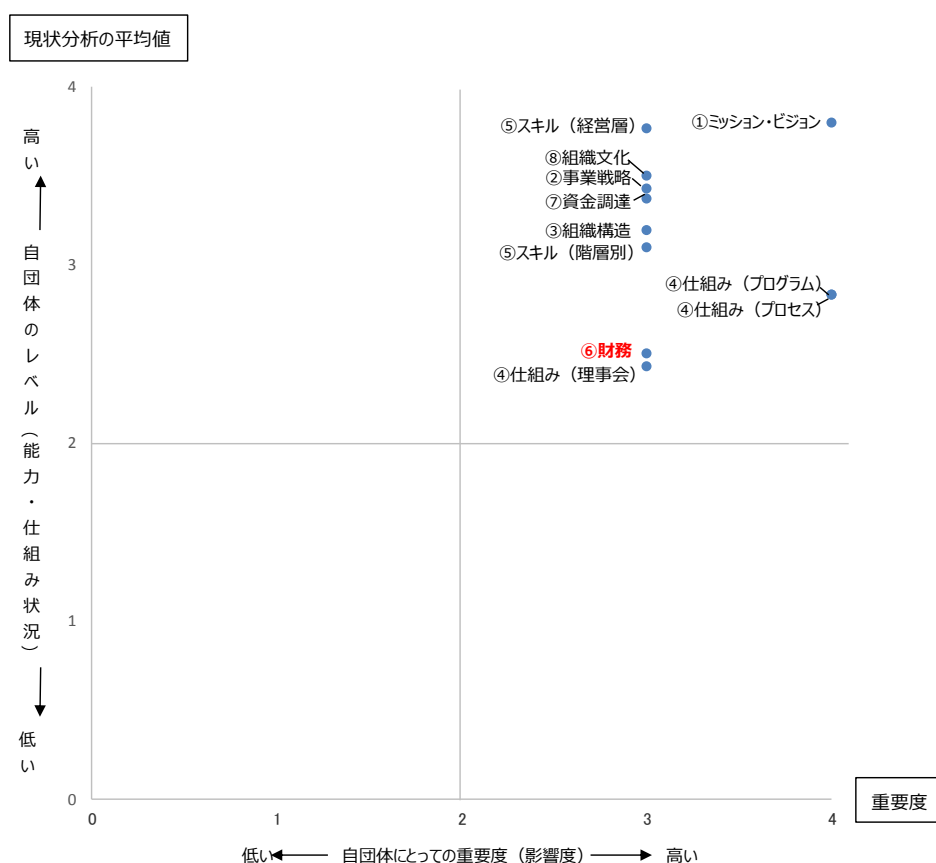
認定 NPO 法人 つくばアグリチャレンジ	
立替経費精算規定	
第1章 総則	
(目的)	
第1条 この規定は、認定 NPO 法人つくばアグリチャレンジの活動の中で発生する経費及び交通費に関する事項を定めたものである。	
(経費・交通費の定義)	
第2条 この手続において経費・交通費とは、次の各号に掲げるものをいう。	
(1) 経費	
活動を行うにあたって必要となった費用をいう。	
(2) 交通費	
会合やイベントへの参加等に際する交通費をいう。	
第2章 経費について	
(経費の支払い方法について)	
第3条 クレジットカードで精算できるものについては、コーポレートカードを使用すること。	
(経費使用時の許可について)	
第4条 経費使用時には次の各号に掲げたとおりに許可を要すること。	
(1) 社長が経費を使用する場合	
事業所長の許可を取ってから購入すること。許可の取り方については口頭でも可。ただし、1万円を超える場合には、事業所長は役員に相談すること。	
(2) 事業所長が経費を使用する場合	
役員長の許可を取ってから購入すること。ただし、一万円を超えない場合には許可を取らずに購入してもよい。	
(使用経費の報告について)	
第5条 当月の使用した経費の合計を所定のフォーマットに記録し、領収書を添付した状態で月末までに事業所に提出すること。	
(立替経費の支払い方法について)	
第6条 毎月月末までに領収された立替経費金額については、毎月10日に所定の日恵に振り込むものとする。	
(領収書の取り扱いについて)	

⑤ NPO 法人フローレンス

■ エントリー理由

資金計画、分析方法について模索中。団体の規模拡大に伴い、財務基盤を強化する必要性を感じている。正確な経理処理が行えるだけでなく課題発見・課題解決までアプローチしたい。また、より効果的な財務資料の作成方法を定着させたい。

■ 事前アセスメント



赤字文字：「財務」アセスメント結果

基本的な、組織基盤の整備は整っており、さらなる向上を目指した取組みとなる。

■ アクションプラン

施策	①経理業務の効率化を目指す。(対象者：経理担当者、決済者、財務データ利用者) ②経理業務の効率化により、財務情報をタイムリーに把握し、団体活動に活かす。
----	---

■ 受講前の状況と課題

	会計管理 (財務会計)	会計管理 (管理会計)	財務管理
情報の適切性	△ 会計システムと寄付管理システムの二重管理で、それぞれの管理構造が異なる	—	—
情報の正確性	△ 寄付管理システムでは、毎月のチェックがなく、会計システムとデータが不一致となるリスクあり	—	—
情報の適時性	○	—	—

■ 「仕組化」までのステップ

1. 仕組化が必要な業務を識別	- 受取寄付金について、管理台帳等を活用することで仕訳入力、仕訳チェックの負担を減らすことを検討。 - 管理台帳の運用方法(管理台帳の運用に伴う他の経理業務フロー含む)を例示し、仕組化の方針を確認。 - 仕組化に関わる関係者(事業部、ファンドレイジング担当、経営企画、経理)の業務内容を整理。
2. 仕組みの可視化対象、体系・様式の決定	- 寄付業務フロー図の作成。業務フロー図の Before/After を整理し、関係者の理解/同意を取りやすい状態に。 - 受取寄付収入管理マニュアルの整理、改善。 - 入金連絡スプレッドシート、受取寄付金台帳を活用して、会計データと入金データの一致を確認。
3. 作成した仕組み、マニュアルの運用状況の確認	- 団体内での仕組化のトライアルを実施し、運用課題の整理、安定化を目指す。 - 寄付金管理システムの開発、運用を、経理担当者視点で「仕組化」できたことで、実務にすぐ活きる仕組みを構築できた。

■伴走支援まとめ

NPO 法人フローレンスは、従来より会計システムや寄付管理システムが整備されており、会計実務のマニュアルなども整っていた。一方で、ここ数年の事業拡大によって、従来の仕組みでは適切な管理が困難な状況が発生していた。特に、寄付管理システムは、会計システムとの 2 重入力が生じていたり、月次でのチェックが実施されず、年度単位でしか管理ができず、管理工数の増加や正確性に関する不安などが課題となっていた。

本プログラムでは、寄付金管理の効率化と正確性の向上が目標。財務・会計担当者と業務システムの担当者の 2 名体制で、仕組みの改善に取り組んだ。

寄付金の管理フローを見直し、従来は、寄付管理システムと会計システムのそれぞれに寄付金の入力をおこなっていた流れを変更し、入力を寄付管理システムに一本化することを検討した。会計システムへは、個別の入力はおこなわず、寄付管理システムのデータから一括してデータを入力することとなった。

業務フロー作成や手順のテストについては、関係する他の担当者にヒアリングをおこないながらより効率的な手順を模索した。結果、寄付にかかわる関係者（事業部、ファンドレイジング担当、経営企画）の協力を得て、寄付入力を 1 営業日で月次決算に反映する仕組化を実現した。各事業の戦略会議等で、効果的な財務資料作成の仕組みが定着した。

※詳細は、後半の「6. 伴走支援「仕組化」事例」に記載

■「仕組化」の成果

- (1) 寄付管理について「2 人日/月」の工数削減が実現。
- (2) 寄付金情報の月次確定までの期間が 5 営業日から 1 営業日に大幅短縮が実現。
- (3) システムの二重管理による、会計データと入金データの不整合の発生リスクがなくなる。

■伴走支援(概要)

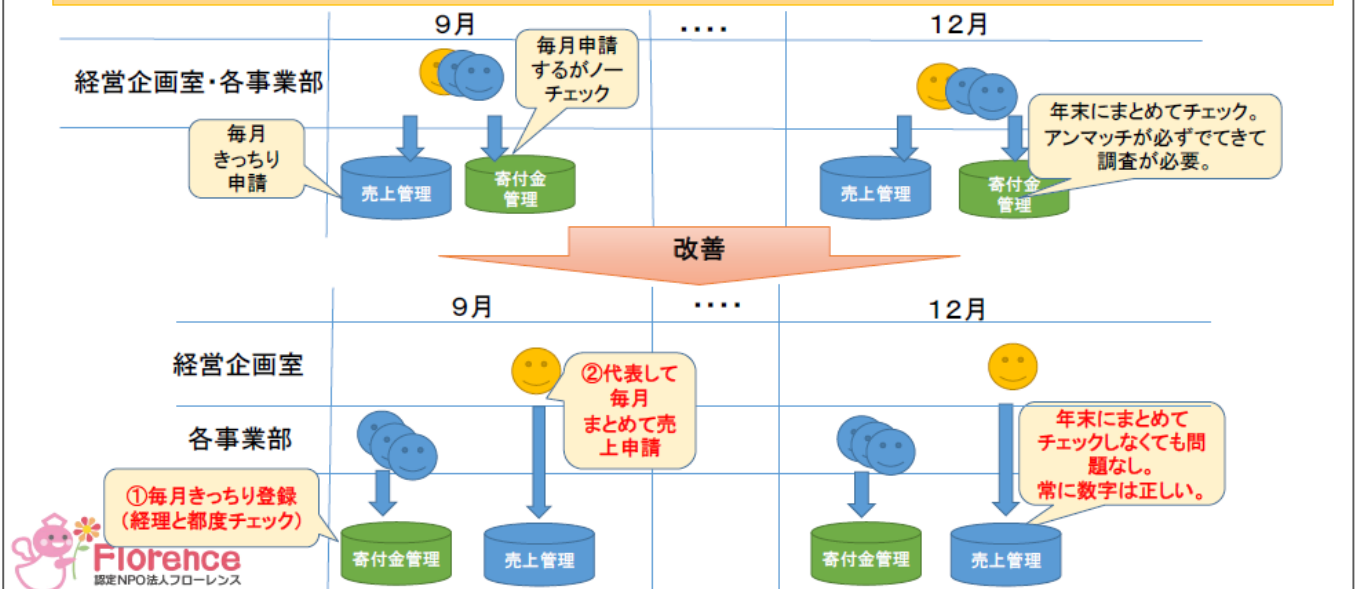
回数	フェーズ 1	実施日	平成 27 年 10 月 14 日	実施方法	会議
議題	仕組化が必要な業務を識別（仕組化の目的、方針・ルールの方針の策定）。				
内容	・主として収益関係の仕訳入力（例：受取寄付金）について、管理台帳等を活用することで仕訳入力、仕訳チェックの負担を減らすことを提案。 ・管理台帳の運用方法（管理台帳の運用に伴う他の経理業務フロー含む）を例示し、仕組化の方針を確認。				

回数	フェーズ 2-①	実施日	平成 27 年 11 月 9 日	実施方法	会議
議題	・仕組みの可視化対象、体系・様式の決定。 ・可視化（マニュアル作成）。				
内容	・仕組化に関わる関係者（事業部、ファンドレイジング担当、経営企画、経理）の業務内容を整理。 ・業務フローも一部見直しをするため、効率化を図る一方で業務の統制を図れるよう留意することをアドバイス。 ・組織メンバーが多いので、周知・運用スケジュールについては団体内でのコンセンサスが取れるタイミングとすることを確認。				

《改善イメージ》

主な改善内容

- ① 登録がまばらだった寄付金管理を毎月きっちりチェックしながら入れるように変更
- ② 寄附ごとの売上申請が大変だったので、寄付金管理に登録された情報を元にリストをとりまとめ、1本の売上として経営企画室が申請するようにフローを変更



回数	フェーズ 2-②	実施日	平成 27 年 12 月 7 日	実施方法	会議
議題	・受取寄付金台帳のレビュー。 ・業務フロー（チャート）レビュー。 ・運用スケジュールの検討。				
内容	・成果物をその場で確認し、業務フローの変更に伴うチェック体制についてアドバイス。 ・団体内での仕組み運用スケジュールについてアドバイス。				

回数	フェーズ 3	実施日	平成 28 年 1 月 20 日	実施方法	会議
議題	・仕組化のトライアル結果、本番運用スケジュールの確認。 ・寄付金の部門管理の検討。				
内容	・団体内での仕組化のトライアルを実施し、運用課題も整理できたと報告を受ける。 ・2016 年 1 月から運用を開始し、2 月の月次決算から本番運用予定。受取り寄付金の処理は、3 営業日までに寄付金の入力完了。 ・寄付金の分類において、「部門」計上時に想定していないロジックがないか検討。予算作成のこの時期に、寄付金の部門管理を整理することを提案。				

《入金連絡票》

						入金額計	相殺手数料	寄付額	エビデンス	入力チェック (入出金)	件数
入金口座	伝票番号	NO.	入金日		振込人名義						
MUFG深川	110004	4	2016.1.4		振込 I B 1				無	大西	31
MUFG深川	110005	5	2016.1.4		振込 1				有	大西	
MUFG深川	110006	6	2016.1.4		振込 I B 1				有	大西	
MUFG深川	110007	7	2016.1.4		振込 6				無	うけ	
MUFG深川	110009	9	2016.1.5		外為送金				有	大西	
MUFG深川	110010	10	2016.1.5		振込 1				有	大西	
郵便振替	120001	19	2016/1/4						有	大西	
MUFG深川	110018	18	2016.1.7		振込 6				有	大西	
MUFG深川	110020	20	2016.1.7		振込 1				有	大西	
MUFG障害児	119003	3	2016.1.7		振込 1				有	石原	
MUFG深川	110021	21	2016.1.7		振込 1				有	大西	
MUFG深川	110030	30	2016.1.12		振込 1				有	大西	
MUFG深川	110036	36	2016.1.15		振込 2				有	大西	
MUFG深川	110051	51	2016.1.15		振込 1				有	大西	
MUFG深川	110057	57	2016.1.20		振込 1				有	大西	
MUFG被災地	116009	9	2016.1.20		振込 1				有	木下	
MUFG障害児	119007	7	2016.1.20		振込 1				有	石原	
MUFG障害児	119008	8	2016.1.20		振込 6				無	石原	
MUFG深川	110071	71	2016.1.25		振込 1				無	大西	
郵便振替	120002	20	2016/1/19						有	大西	
MUFG深川	110077	77	2016.1.26		振込 1				無	大西	
MUFG深川	110061	61	2016.1.22		振込 1				有	大西	
MUFG深川	110081	81	2016.1.27		振込 2				無	大西	
MUFG深川	110091	91	2016.1.27		振込 2				有	大西	
MUFG深川	110096	96	2016.1.29		振込 2				無	大西	
MUFG深川	110099	99	2016.1.29		振込 2				無	大西	
MUFG深川	110102	102	2016.1.29		振込 2				無	大西	
MUFG深川	110103	103	2016.1.29		振込 2				有	うけ	
MUFG深川	110104	104	2016.1.29		振込 2				有	うけ	
MUFG深川	110107	107	2016.1.29		振込 1				有	うけ	
MUFG深川	110111	111	2016.1.29		振込 1				有	うけ	

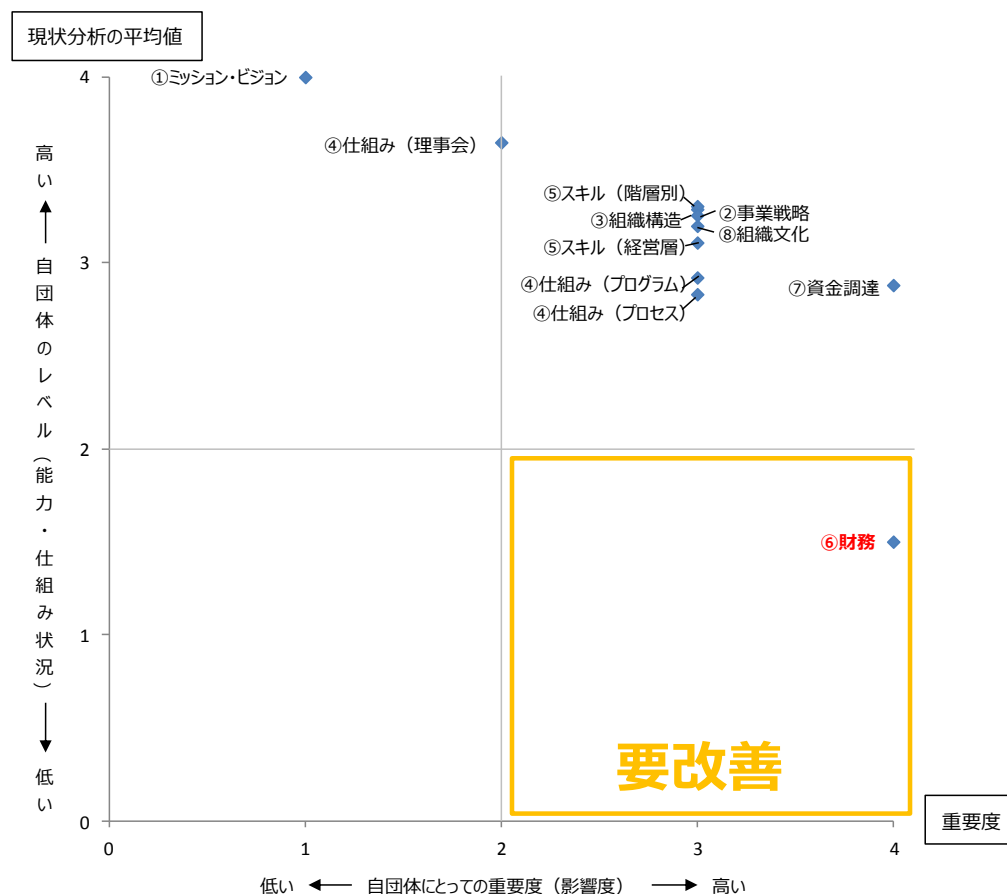
⑥ NPO 法人マドレボニータ

■ エントリー理由

予算と実績の管理、キャッシュフローの管理などをどのように進めればよいかで悩んでいる。資金繰りの「計画」まではできておらず、結果の数字に追われて対策を打つ、というのが現状。そこから脱したい。運営スタッフに財務・会計管理の専門知識や経験のあるものがないため、手探りで運営している状況。

経営・管理スタッフが、必要な知識を習得するとともに、仕組化・定着化を実践していきたい。

■ 事前アセスメント



「財務」以外については、組織基盤の整備が進んでおり、今回のテーマである財務への取組みの重要性が高い。

■ アクションプラン

施策	①予実分析強化による財務・会計マネジメント（PDCA）の向上。 ②財務的な視点による団体の課題抽出・改善提案能力の向上。
----	---

■ 受講前の状況と課題

	会計管理 (財務会計)	会計管理 (管理会計)	財務管理
情報の適切性	—	△ 事業部門別の会計管理が 設定されていない	—
情報の正確性	—	—	—
情報の適時性	—	△ 予算実績管理に必要な タイミングで財務情報 が収集できない	—

■ 「仕組化」までのステップ

1. 仕組化が必要な業務を識別	・会計処理一覧表の作成。経理処理ルール文書の作成。まずは規程を作る必要性について検討。 ・経理と事業部で、可視化対象が異なることを確認。経理向けには会計システムをベースに可視化。事業部向けには、仕訳をルール化することを検討。 ・会計システムにおける勘定科目、部門コード体系の整理を検討。
2. 仕組みの可視化対象、体系・様式の決定	・会計システム上の部門別体系を見直し、会計システム上の部門と予算策定単位を合わせる。 ・現状の会計システム上の勘定科目の課題の洗い出し。
3. 作成した仕組み、マニュアルの運用状況の確認	・会計システム上の部門体系を見直し、部門体系の改訂案を作成し、新年度から切り替えを目指す。 ・会計システム上の勘定科目体系を整理し、新たな勘定科目体系の策定に着手。

■ 伴走支援まとめ

NPO 法人マドレボニータは本プログラムに、主に会計を担当する理事 2 名にて参加。プログラム開始当初、事業戦略に財務視点を取り入れるという方針は決まっていたが、具体的な取組み事項は決まっていなかった。

伴走支援を進めていく中で、各事業における予算と実績の月次での把握に着手することとなった。

しかし、財務・会計の現状の管理状況を確認した結果、予算を組んでいる事業単位では会計システム上で部門が分けられておらず、事業別の財務情報が現在の管理体系では取得できないことが確認された。

将来の事業の拡大も見据えた会計体系（部門、科目）を検討し、会計ソフトの見直しに着手した。実際の仕組化および運用は、来年度からの実施を目標に取り組んでいる。

■ 「仕組化」の成果

- (1) 予算の単位（＝部門）での、月次の予実対比のスムーズな実現が期待できる。
- (2) 会計システムの部門と勘定科目の整理により、新規事業が生まれた際の追加のしやすさが期待できる。
- (3) 経理だけが会計システムを理解していたが、経営企画も理解し財務課題が明確になった。

■伴走支援(概要)

回数	フェーズ 1	実施日	平成 27 年 10 月 15 日	実施方法	会議
議題	仕組化が必要な業務を識別（仕組化の目的、方針・ルールの方針の策定）。				
内容	・団体として予実分析で見たい（見るべき）ポイントを効果的にチェックできるようにすることを提案。 ・予実分析でみるべき財務・非財務指標（予実分析表のフォーマット化）、予実分析でみるべき財務・非財務指標の収集方法を例示し、仕組化の方針を確認。				

回数	フェーズ 2-①	実施日	平成 27 年 11 月 10 日	実施方法	会議
議題	・仕組みの可視化対象、体系・様式の決定。 ・可視化（マニュアル作成）。				
内容	・可視化の対象の変更を提案。具体的には、会計処理一覧表の作成。経理処理ルール文書の作成。まずは規程を作る必要があるとアドバイス。 ・経理と事業部で、可視化対象が異なることをアドバイス。経理向けには会計システムをベースに可視化。事業部向けには、仕訳をルール化することを提案。 ・会計システムの細かい設定を、再設定する必要があり、システム担当者（システム提供組織）と次回の研修までに連絡を取り合い、改善を目指すことを確認した。				

《部門体系の見直し案》

部門登録	(新)本来事業
1	収益事業
2	非収益事業
10	産前・産後のボディケア&フィットネス教室事業
11	産前・産後のセルフケアインストラクター養成事業
12	産前・産後のボディケア&フィットネスプログラム研究・開発事業
13	東北支援事業
14	ワーキングマザーサロン
15	マドレストア
16	産後ケアバトンプラス事業
20	共通経費
900	管理運営
901	書籍原価
902	研究開発販管

回数	フェーズ 2-②	実施日	平成 27 年 12 月 11 日	実施方法	会議
議題	・ 現行の会計システム（ee 会計）の勘定科目体系をレビュー。 ・ 月次会計処理の受払管理表作成の検討。				
内容	・ 洗い出した現行の会計システム（ee 会計）の勘定科目体系をレビューし、勘定科目、部門コード体系に関するアドバイスを行った。 ・ 財務戦略の判断を正しく行うため、書籍（棚卸資産）の月次における会計処理、会計処理を行うための書籍受払管理表の作成に関するアドバイスを行った。 ・ 会計システム変更に必要な作業工程に関するアドバイスを行った。				

回数	フェーズ 3	実施日	平成 28 年 2 月 1 日	実施方法	メール
議題	・ 会計システム（ee 会計）の部門別体系、勘定科目体系の見直しをレビュー。 ・ 本番運用スケジュールの確認。				
内容	・ 会計システム上の部門別体系を見直し、外部アドバイザーとともに検討中と報告を受ける。新年度から切り替えられるよう、2～4 月に検討、改定案の提出。5 月作成。6 月からトライアルの予定。 ・ 会計システム上の勘定科目体系の整理を実施。現在の科目を整理し、事業部・経理部とで共有できた。さらに部門体系と合わせて、再検討することを提案。				

《勘定科目の体系整理》

「科目」「内訳」の詳細			【目的】予算管理を正確に行えるようにする。そのために、科目・内訳を正しく予算作成に反映し、払戻積立申請でのやり取りがスムーズにいく。結果として、事業部と経理部の齟齬をなくし、経理作業の手間を減らすことにつながる。
科目	内訳	内訳	<内訳>
費用	その他経費	1 書籍商品仕入れ	（ストア）
		2 印刷金	講師、養成・認定チーム、リーフレット管理発送、メルマガ編集部
		3 業務委託費	CB以外の業務委託
		4 業務委託費（オレ基金）	CBの業務委託（教室）
		5 旅費交通費	交通費、宿泊費
		6 会議費	会議の会場費・飲食費（スタッフ会議、報告会（教室）、理事会・総会（管理）） ⇒手土産は交際費につける
		7 セミナー参加費	外部セミナーへの受講費用
		8 交際費	CB双子介助の交通費（寸志）、プロジェクトスタッフへの図書カード（寸志）、お付き合い先への手土産
		9 通信運搬費	郵便費・切手、宅配費、電話・ファクス代
		10 広告宣伝費	FB広告、教室チラシ制作一式（デザイン・修正＋印刷費）
		11 消耗品費	文具、紙、名刺作成費
		12 新聞図書費	掲載紙・誌の購入、業務に必要な資料の購入
		13 保管料	ストア在庫、管理資料の保管費
		14 印刷製本費	書籍・資料・会報・チラシの印刷費（⇒教室チラシは広告宣伝費）、コピー代
		15 スタジオ・会場費	教室・講座・サロン・イベントの会場、合宿・研修の会場 ⇒「会議」の会場費は「会議費」につける
		16 サイト管理費	Ysnext（毎月）、カラーミー（3月）、ロリポップ（12月）、ムームードメイン（10月）、
		17 保険料	NPO保険（10月）、CB介助ボラ分保険（毎月）、ボランティア保険（WMSS-6月）
		18 シェアオフィス代	みどり荘2（CB＋P）
		19 諸会費	シーズ、NPO会計支援センター（12月）、
			振込手数料、ネットバンキング手数料、CANPANの口座手数料・システム使用料、ジャストギビングシステ

5.分析

(1)満足度

《集合研修》

各回の集合研修の終了時およびプログラム終了時に、満足度の評価を実施した。

■アンケート概要

受講者にアンケートを実施し、次の5項目について満足度評価をした。

- 1：カリキュラム
- 2：講師
- 3：テキスト
- 4：運営
- 5：講座環境

■評価基準

以下の5段階で満足度を評価した。

- 1：よくなかった
- 2：あまりよくなかった
- 3：ふつう
- 4：よかった
- 5：とてもよかった

■満足度分析

アンケートの結果から、集合研修の全体的な満足度は高かった（カリキュラム：4.45 点、講師：4.55 点、テキスト：4.09 点、運営：4.55 点、環境：4.27 点）16 人中 15 名が 5 点）。相対的に点数が低かった、テキストについては、「他団体の財務関連の資料、発表資料なども共有して欲しかった」、「予習のために事前にテキストが欲しかった」との意見があった。

団体の資料については、団体の了承を得たうえで配布やデータの共有などによって改善が可能と考えられる。また、テキストの事前配布についても、データ自体は事前に準備が完了していたため、リマインドの際にテキストをデータで共有するなどによって改善されると考える。

カリキュラムについては、基礎的な部分から全体を網羅した内容で実施したため、参加者の経験や知識レベルによっては、やさしいと感じる受講者もいるのではないかと想定していたが、団体内での理解度を揃えることができた、前向きなコメントが多かった。

また、集合研修では、団体間での質疑、関心テーマに分かれての情報交換の時間なども設けたため、会計業務の運営方法、規程類などのフォーマット、会計ソフトの活用、データベースの活用など、会計・財務担当者同士の具体的な情報交換がおこなわれて、成果の向上に寄与したと考えられる。ただ、情報共有の時間は限定的であったため、関心の高いテーマについては、団体から事例発表の機会を設けるなど、さらなる学び合いの機会を提供することでより学習効果を高めることができる可能性を感じた。

伴走支援についても、全体的な満足度は高かった（内容：4.73 点、伴走者：4.73 点、運営：4.64 点、スケジュール（頻度）：4.55 点）。

伴走支援では、各団体に対して、「現状の確認」から「課題の整理」、「実践的な支援」と段階的に支援を進めていったため、どの団体も実践まで取組みができたとの声が多かった。また、チームで取り組んだことで団体内やスタッフ間での共通認識を持つことができた、団体の状況の変化に柔軟に対応することができた、団体内で安心して推進することができたという効果も確認された。

一方で、伴走支援のスケジュールや頻度については、適切であったという意見が大半ではあったが、一部の団体からは、団体内で軌道に乗った場合には必要なタイミングのみでよい、最終発表後にも伴走支援が設定して欲しかったといった意見が寄せられた。

今回のプログラムでは、各フェーズで必ず 1 回は伴走支援を行うように設定していたが、団体の状況や希望に応じて、さらに柔軟な運用の可能性も考えられる。また、最終発表（集合研修 4 回目）では、講座内でフィードバックをおこなったが、団体によっては最終発表後に運用フェーズをむかえるスケジュールの団体もあったため、伴走支援に事後サポートなどを含めることも効果的と考える。今回のプログラムでは、実施期間が約 4 ヶ月間であったためスケジュール上の制約もあったが、6 ヶ月程度の期間が確保できると運用部分までの伴走支援が実現できると考えられる。

《集合研修》

(a)カリキュラムについて

【全体】



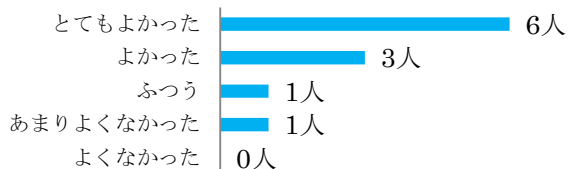
- ・自団体でできていること、できていないことが、研修を通して把握できた。規程やフォーマットなどの整備状況が他団体と比べてみてわかった。
- ・今回取り組んだことを活用していき、毎年のルーティンにまで落とし込みたい。
- ・ルール、フローなどがほとんどなかった経理、財務に関する部分を、今回整えていくことができて本当によかった。今回教えていただいた仕組化をする際の考え方、仕組みを見える化する方法、職員への周知方法、運用方法などは、財務に関することだけでなく、他の分野にも応用します。
- ・他団体と、取り組みや成果物を共有できることで学べることも多かったです。
- ・テーマを絞り込むのに時間が掛かり、具体的な作業になかなか進めなかったという反省が残りました。(とはいえ問題点を見つけていくことはできたのでよかったのです。)

【第1回 集合研修】



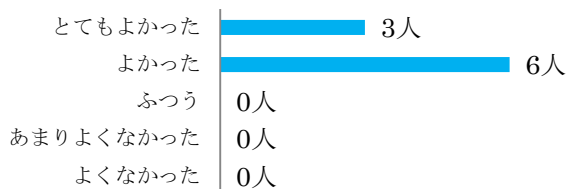
- ・課題と方法が見えた。
- ・財務、会計管理に限らず、業務全体において「仕組化」の重要性を感じました。
- ・自団体のニーズと重なる部分が多かった。
- ・研修2を経てのワークはよかったです。研修1はもう少し簡易でよかったかと思いました。
- ・自分にとっていま、足りていない部分の話が中心で、とても意義深い内容でした。

【第2回 集合研修】



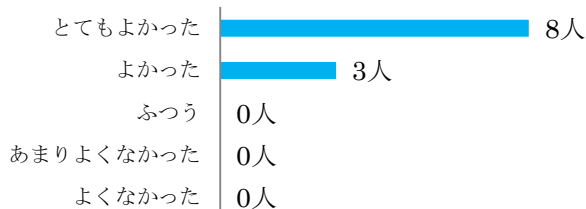
- ・前半部分はすでに理解、整備されていたので、ワークの時間がもっとほしかったです。
- ・まるで私たちの団体の専用資料&講義内容のように、すべてがとても参考になりました。
- ・具体的かつ実践重視。
- ・あたりまえのこととはいえ、それができていない！ので、それを体系だって時間をこなして設けて、作業をしないと、なかなか進まないの、とても有用なセミナー/時間でした。
- ・弱いポイントが色々理解できて良かった。
- ・他団体の事例なども共有でき、良かったです。

【第3回 集合研修（中間発表）】



- ・他の団体の方の取り組み紹介が結果的に情報交換になった。
- ・他団体の取り組みで参考になるものも多く、今後伺いたい。
- ・他団体の取り組みから、自団体でも取り入れたいこと、またこれから必要になってくることが発見できました。
- ・お互いの状況を共有できて良かった。

【第4回 集合研修（最終発表）】

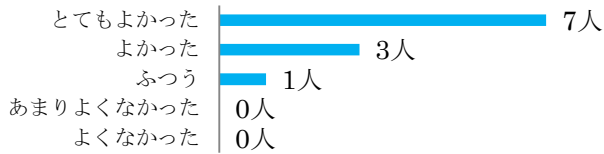


- ・個別サポートの良さはいう間でもありませんが、他団体の事例を見れたことで、幅が広がりました。
- ・他団体の取り組みから学ぶことが多かった。
- ・とても細かくて、丁寧なフォローをして頂き、改善を重ねることができました。
- ・事例ベースで会計、財務の様々な話題を理解することができました。
- ・数か月わたる研修の集大成、という感じで良かったです。各団体のストーリーがみえて楽しかったです。
- ・講義だけではなく個別相談があり、他団体とのディスカッションもできて良かったです。

《集合研修》

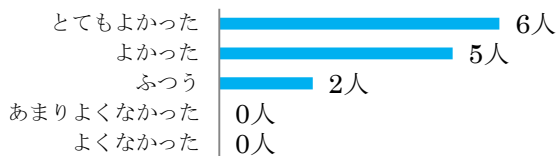
(b)講師について

【全体】



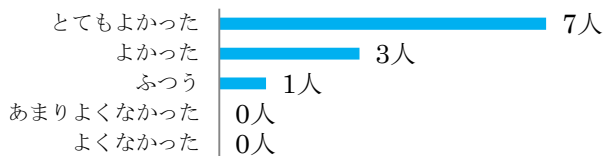
- ・「考え方」の概論を端的に整理していただき、受講側の理解段階に即した順序で進めていただけたことに感謝します。また、受講者からからの質問への回答が、実践的だったことや視野を広げる投げかけをいただけたことが良かったです。
- ・経理・会計に関する知識がゼロだった私にも、分かりやすく説明していただきました。
- ・各回の研修目的を明らかにし、わかりやすい講義で目的に向かって導いてくれた。扱う内容についてご自分が良く理解しているだけでなく、わかりやすい説明をしてくれた。質疑応答でも的確な回答が与えられた。
- ・ていねいな説明でとても分かりやすかった
- ・専門的なことでも、理解しやすく伝えていただきました。またタイムスケジュール通りに講義が終わることも良かったです。
- ・丁寧に教えていただき、根気強く伴走して下さい、とてもありがたかったです。
- ・財務における PDCA について丁寧に教えてくださり、知識がないメンバーには良かったです。

【第1回 集合研修】



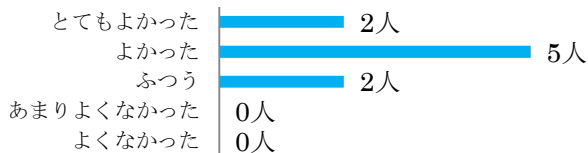
- ・とてもわかりやすかったです。
- ・質問にも、とてもていねいに答えてくれました。内容もとても分かりやすかったです。
- ・初心者でもついていける内容でよかった。

【第2回 集合研修】



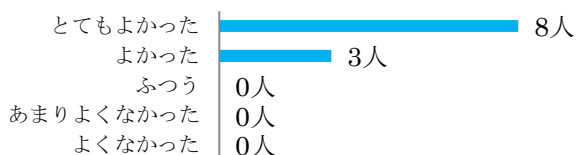
- ・とてもわかりやすくプラクティカル
- ・とても分かりやすい説明でした。他団体の話も参考になります。
- ・とてもていねいに質問にも答えて頂き、助かりました。
- ・色々質問に快く応えてくれて助かった。
- ・声、話すスピード、昼食後の研修にも関わらず、眠気を感じませんでした。

【第3回 集合研修（中間発表）】



- ・丁寧に進行してくださったと思います
- ・わかりやすく進行してくれた。

【第4回 集合研修（最終発表）】

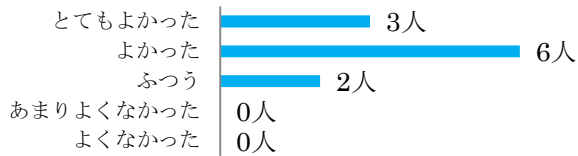


- ・いつもわかりやすいです。
- ・すばらしい！！感謝です。なぜ？私たちが何に困っているか、何が原因なのか・・・わかるのでしょうか？
- ・団体のプレゼンテーションだけでは理解が及ばない会計の問題など、わかりやすく説明していただくことができた。
- ・とても分かりやすく優しく最高でした。
- ・的確・適切なコメントでわかりやすかった。
- ・説明が明確でわかりやすかったです。
- ・個別の事情を細かく理解しようとしてくださったところと、その状況に合わせたアドバイスをして下さったので。

《集合研修》

(c) テキストについて

【全体】



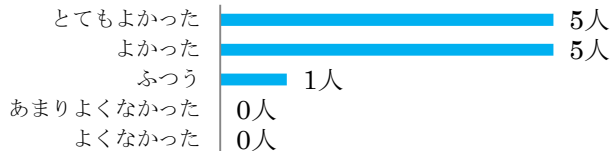
- ・シンプルでわかりやすいものが多かった。
- ・講習の内容が詳しくフォローされていて助かった。
- ・やったことを見返せました。
- ・わかりやすく、ワークシートもあってよかったと思います。
- ・配布いただいたテキスト資料は、概論としてわかりやすく良かったです。さらに要望としては、「集合研修」のメリットとして、他の団体の課題への検討状況や結果に関しても、資料的なものをいただきました。他団体の課題は、私たちが今後出会う課題であろうことも多々あったこと、また、「知識」を、それぞれの団体がそれぞれの組織に合わせて、どのように実践していくか？という事例をより具体的に知ることが、財務会計をより理解するために有効と考えるからです。
- ・後から振り返って見てもわかりやすいです。参加していない人への共有もしやすい資料でした。
- ・研修の内容が網羅されており、後からの見返す際にもありがたかったです。ただ、せっかくの講義がもったいない気もするので、これだけの資料でしたら事前に読んでくれるというくらいでも良いのかなと思いました。

【第1回 集合研修】



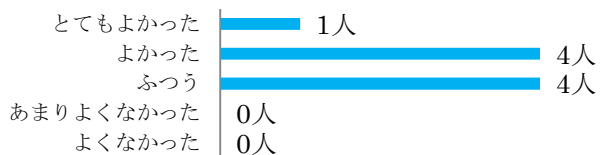
- ・簡潔で過不足ありませんでした。
- ・分かりやすく、情報量も多いのでありがたいです。
- ・わかりやすかった。

【第2回 集合研修】



- ・台帳サンプルそのまま使わせて頂きます。あまりにもたくさん今後作成しなければいけない状況なので大変ありがたいです。
- ・もうすこし字が大きいと良かったです。
- ・ワークシートがシンプルかつ効果的
- ・こちらもサンプル（マニュアル等）が掲載されていて具体的なイメージがわいて参考になりました。
- ・見やすくわかりやすかったです。
- ・わかりやすかった。
- ・やむなく欠席した者でも、だいたいの内容が理解できるものだと思います。

【第3回 集合研修（中間発表）】



- ・各団体の報告でカバーノートの様に記入する簡単なテンプレートがあるとわかりやすかったかも？かもしれません（各作成書類はそれぞれの書式等になると思いますが）。
- ・分かりやすくまとまっていた。

【第4回 集合研修（最終発表）】

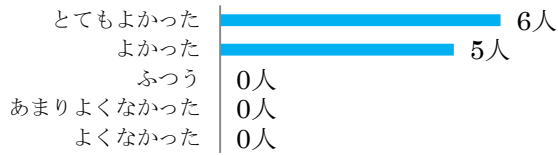


- ・プレゼンの進め方が解説されていてわかりやすかった。
- ・内容を振り返りやすく、わかりやすいものでした。
- ・他の団体のパワポ資料もいただきました。
- ・これまでの経緯が分かる資料などありがたいと思いました。
- ・セオリーが良くまとまっていたので。

《集合研修》

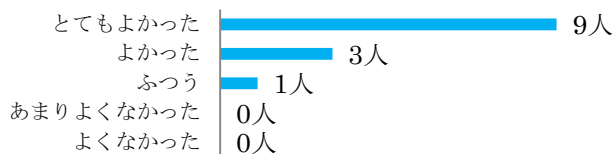
(d) 研修の運営（事務局の対応等）について

【全体】



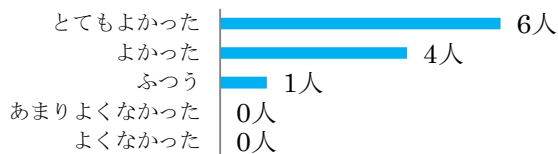
- ・とくに指摘することはありません。準備やアナウンスなどありがとうございました。
- ・ご丁寧に伴走いただき、ありがとうございました。
- ・研修前・研修後には必ずメール連絡をくださったので、日程・課題などを確認することができました。直前にはリマインドメールもくださったので、予定について再確認できて良かったです。
- ・円滑なコミュニケーションをとることができた。フレキシブルで丁寧な対応がありがたかった。
- ・個別にフォローのメールをいただくなどきめ細かい運営がされていた
- ・連絡等が丁寧で良かったです。
- ・グループワークなどで、フォローに入っていただいたりとてもお世話になりました。

【第1回 集合研修】



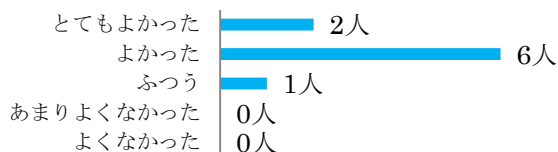
- ・ていねいで正確でした。
- ・研修当日まで案内もとても分かりやすく助かりました。
- ・親切でよかった。

【第2回 集合研修】



- ・効率的、全く問題なし
- ・何の問題もなかったため
- ・親切だと思います。
- ・サポートに入っていただくなど、きめ細かく対応頂き有り難かったです。

【第3回 集合研修（中間発表）】



- ・親切で、良かったと思います。

【第4回 集合研修（最終発表）】

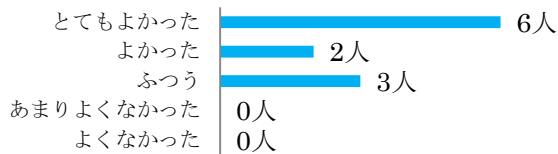


- ・いつもご丁寧ありがとうございます。
- ・直前の電話対応にも親切に応じて頂いて大変助かった。
- ・連絡や日程調整の段取りもとても丁寧で親切でした。
- ・説明、進捗がわかりやすかったです。
- ・リマインドして頂けるのが大変ありがたかったです。

《集合研修》

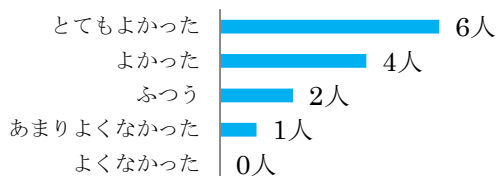
(e) 講座の環境（研修室内の環境、アクセス等）について

【全体】



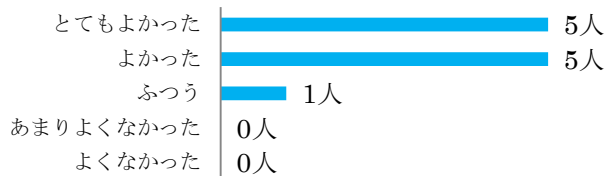
- ・近くて助かりました。
- ・練馬からは、1時間20分かかります。練馬区内で実施されていたら、本団体の他のメンバーも複数人参加できたと思います。参加メンバーから報告を聞くのと、自分で研修に参加することは、腹落ち度合いが違うので残念でした。
- ・最寄り駅から近かったのがよかったです。研修室もちょうどいい広さでした。
- ・自団体事務所からのアクセスもよく、適切な環境だった。
- ・アクセス、環境共に快適で問題なかった。
- ・茨城からも近くてよかったです。
- ・事務所より30分以内で行けるのでありがたかったです。

【第1回 集合研修】



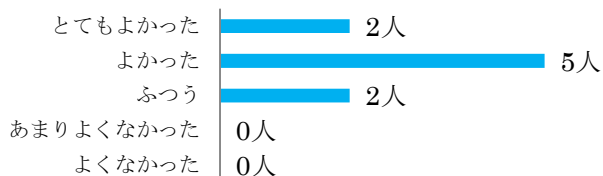
- ・近くてよかったです。
- ・遠い。
- ・事務所からも近く、研修室もよかったです。
- ・とても快適でした。
- ・建物の内の案内があるとよかった。
- ・建物についてから迷ってしまいました。入口のはり紙がもう少し目立つと助かります。

【第2回 集合研修】



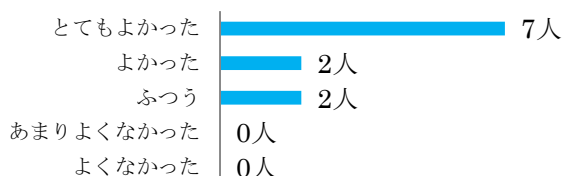
- ・良アクセス、十分なスペース
- ・何の問題もなかったため
- ・いいと思います。
- ・2回目なので、迷うことなくたどりつけました。

【第3回 集合研修（中間発表）】



- ・交通も便利で、いい環境だと思います。

【第4回 集合研修（最終発表）】



- ・事務所から徒歩圏でありがたかった。
- ・遠い、それ以外はとても良いです。
- ・茨城から通っていたのですが、1時間ほどで来ることができ、大変満足です！
- ・アクセスが良く（事務所から30分以内）助かりました。
- ・快適でした。

《伴走支援》

プログラム終了時に、満足度の評価を実施した。

■アンケート概要

受講者にアンケートを実施し、次の4項目について満足度評価をした。

- 1：伴走支援の内容
- 2：伴走支援者
- 3：伴走支援の運営（事務局の対応等）
- 4：伴走支援のスケジュール（支援頻度）

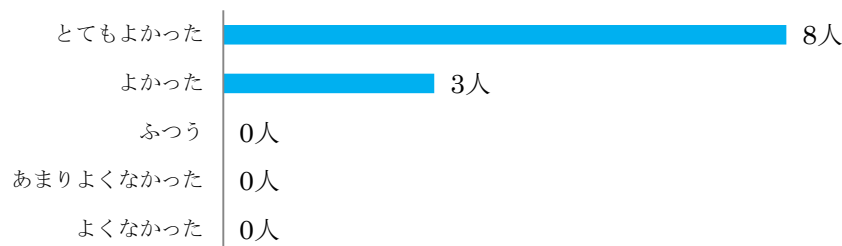
■評価基準

以下の5段階で満足度を評価した。

- 1：よくなかった
- 2：あまりよくなかった
- 3：ふつう
- 4：よかった
- 5：とてもよかった

《伴走支援》

(a) 伴走支援の内容について



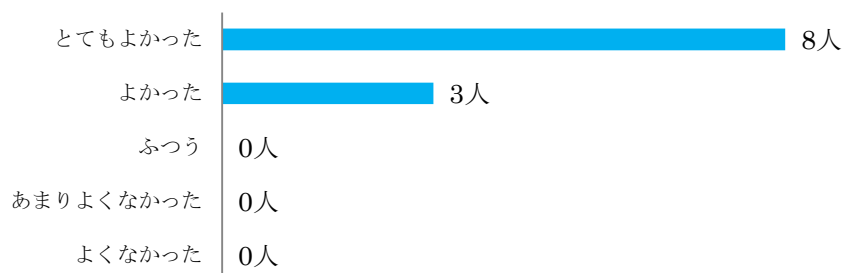
参加者コメント（自由記述欄）

- ・課題に対してどう取り組んだらよいかアドバイスをいただけて良かったです。
- ・研修前に考えていた本団体の課題の原因が、業務役割分担や責任の所在、そして「決定」フローの曖昧さという「組織体制」にあることがわかったことは、大きな収穫でした。しかし、原因が判明してすぐに改善へと動き出せなかったのは・・・まだ小規模の団体だからこそ、組織体制改善にはスタッフ一人一人の納得が必要だからです。しかし、伴走を何回か繰り返していただく中で、その改善なくして今回の研修成果は出せない、課題の改善はできないということが腹落ちし、改善理由を、団体ミッション達成のために必要不可欠なこととしてスタッフ全員と共有化していくことへの覚悟ができました。
- ・最初は「課題がありすぎて何から取り組めばいいのか分からない!」と思っていたのですが、伴走支援で課題の設定から課題解決のために取り組む内容まで、団体の現状をヒアリングしていただきながら一緒に考えてくださったので、取り組みたいことが決まりました。取り組んでいる最中の支援では、研修時よりもより団体の取り組みに沿った具体的なアドバイスをいただくことができ、様々な事例や良い仕組化・見える化の案を教えてくださいましたので次にやるべきことが見えてきて、次の取り組みを進めていくことができました。
- ・内容のみならず、サポートのやり方も自団体にうまくあわせて対応していただけた。
- ・個別具体的な視点とアドバイスがとても助かりました。
- ・団体個別のケースにていねいに対応して頂き、大変有意義だった
- ・個別に話ができて、質問できる時間は貴重でした。
- ・主に前半、課題設定に関するアドバイスにてとても有意義でした。少し回数が多く、業務への負担感がありました。
- ・伴走支援があることで、「それまでにここまではやっておかななくては」とやり切ることができたように思う。
- ・個別に団体の状況を見て下さり、相談にのっていただけたことが本当にありがたかったです。
- ・丁寧に状況を聞いたくださり、課題設定から適切に行うことができた。
- ・伴走支援がやはり良かったです。個別団体の状況に合わせて具体的なアドバイスを頂けることで、”研修””勉強”だけではなく、具体的な成果を得ることができたと思います。
- ・伴走支援により個別の事例について相談しつつ、他団体の事例も学ぶことができて大変有益だった。
- ・実際に業務を改善するととてもよいきっかけになった。
- ・伴走型支援ということで、それぞれの団体の個別の状況にあった支援をしてもらえるのはとてもありがたいと思いました。
- ・団体運営において重要な部分ですが、団体スタッフに専門知識や経験が少ないため、このような機会をいただけて本当にありがたかったです。

- ・このような機会とフォローがなければなかなか着手できない課題に着手できたから。

《伴走支援》

(b) 伴走支援者について



参加者コメント（自由記述欄）

- ・経理経験者でなくても理解できるように教えてくださりありがたかったです。
- ・私たちの5レベルの拙い説明に対して、10レベルの状況理解をしていただけること、さらに、状況に適した具体的な改善案を複数ご提示いただけることが、本当にありがたかったです。また、私自身の財務会計の経験値が浅いので、今まで、研修を受けて本を読んで勉強をして考えたことで大丈夫と感じたことは一度もありませんでした。そのため、現状のままではよくないのだろう・・・とは感じながらも、改善業務をすすめるパワーが出ませんでした。今回、実践を熟知された専門家の方に「伴走」いただけたこと自体が、大船にのって海を渡れる安心感となり、スタッフ全員に方針と業務改善の提示をすることができました。
- ・悩みや取り組みの中で見える化したものに対し、的確なご意見とより良い案を丁寧に示してくださいました。質問したことに対しても、分かりやすく教えてくださいました。
- ・基本的な質問から応用問題までの確にサポートして下さっただけでなく、根気良く丁寧にお付き合いくださいました。
- ・的確なアドバイスをわかりやすくいただけたと思います。
- ・高い専門知識をベースにわかりやすい説明やアイデアを提供頂き大変勉強になった
- ・個別に話ができ、質問できる時間は貴重でした。
- ・財務的な側面から、的確なアドバイスをいただけたこと
- ・細かい部分についても、ぬけもれがないようチェックいただけたのでよかった。相談しやすい雰囲気がよかった。
- ・度重なる状況変化にも丁寧に寄り添ってくださり、適切なアドバイスをいただきました。
- ・団体の状況に応じて、柔軟かつ的確なアドバイスをくださり、大変助かった。

《伴走支援》

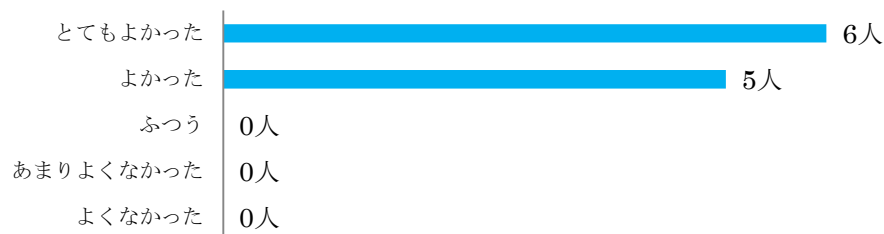
(c) 伴走支援の運営（事務局の対応等）について



参加者コメント（自由記述欄）

- ・様々なご調整を的確にさせていただき、ありがとうございました。
- ・日程調整などのご連絡を丁寧にしてくださいました。また、伴走支援者とともに、取り組み内容に対してアドバイスしてくださり感謝します。
- ・過不足なく的確で丁寧なご対応でした。
- ・ていねいに対応頂き、やりやすかった
- ・伴走時にはログをまとめて共有いただいたのがとても助かりました。
- ・柔軟にご対応くださり、本当にありがとうございました。
- ・日程調整など、柔軟に対応してくださり助かった。

(4) 伴走支援のスケジュール（支援頻度）について



参加者コメント（自由記述欄）

- ・現場はすぐには動けない・・・状態をサポートいただくために、丁度良いスケジュールでした。
- ・欲を言えば、最後の研修（修了発表）の後に、もう一度伴走支援があると嬉しかったです。今回の研修期間中に、取り組んだ内容について団体内で運用するところまでは達成できなかったのです。
- ・良く考えられたもので、適切な回数、頻度、間隔だったと思います。
- ・研修を減らしてでもよりハンズオンな伴走支援が増えた方がありがたいと思いました。
- ・全体研修のあいまにタイムリーな日程で組まれていた。
- ・課題に取り組むのに適切だったと思います。
- ・少し多かったかなという気がします。今回、特に改善プロセスがかなり自走していたので、そういうケースでは回数を減らすなどしてもよいかなと思いました。
- ・発表前などタイムリーなスケジュールだったと思います
- ・適度だったかとおもいます。
- ・ちょうどよいと感じた。

(2) 理解度

各集合研修の終了時に、カリキュラムごとに理解度の評価を実施した。

■ アンケート概要

受講者にアンケートを実施し、以下の8カリキュラムごとに理解度評価をした。

- ・集合研修1回 「財務・会計管理の概要」
- ・集合研修1回 「財務・会計管理の仕組化」
- ・集合研修2回 「方針・ルールの可視化」
- ・集合研修2回 「帳票による可視化」
- ・集合研修3回 「各団体のプレゼンテーション」
- ・集合研修3回 「可視化した仕組みの運用」
- ・集合研修4回 「各団体のプレゼンテーション」
- ・集合研修4回 「グループディスカッション」

■ 評価基準

以下の5段階で理解度を評価した。

- 1：全く理解できなかった
- 2：少ししか理解できなかった
- 3：概ね理解できた
- 4：とても理解できた
- 5：他の人にも共有可能くらい理解できた

■ 理解度分析

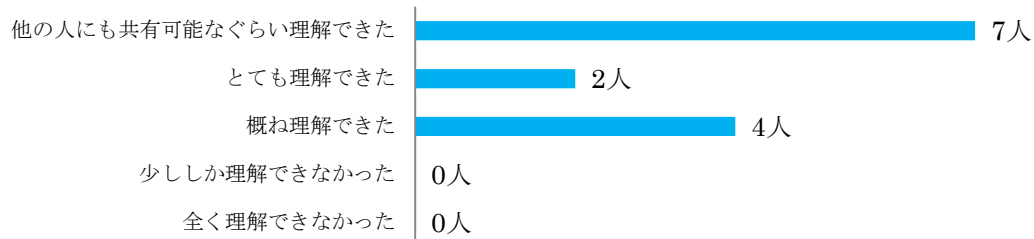
プログラム全体の理解度は、平均：4.11点（カリキュラムの最高平均点：4.23点、最低平均点：3.89点）と安定した理解が得られた。カリキュラム間での大幅な理解度の差も生じなかった。一方で、新任の会計・財務の担当スタッフの受講者も何名かいらしたため、初めての内容という意見も複数見受けられたが、講師への質問や団体内での共有によって、理解度が担保されたと考えられる。

団体の事例発表などにおいては、具体的なツール（会計ソフトやデータベースシステムなど）を前提とした内容なども一部含まれたため、知らないツールの場合には、理解が難しくなった部分があったと見受けられる。個別のツールに関する質問なども講義やグループワークの際に見られたため、NPOで一般的に用いられているツールに関しては、講義や事例発表などで少し補足や紹介をするとより理解の助けとなった可能性が考えられる。

プログラムの流れは、「講義」、「演習（ワーク）」、「団体での実践」、「伴走支援」のサイクルで運営していたため、最終的な理解度は、段階に応じて高まっていっていると推測される。

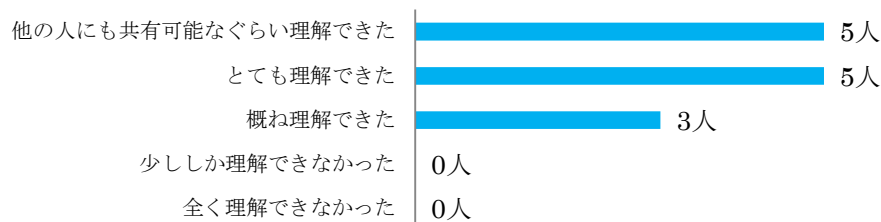
《理解度》

(a)集合研修 1 回 「財務・会計管理の概要」



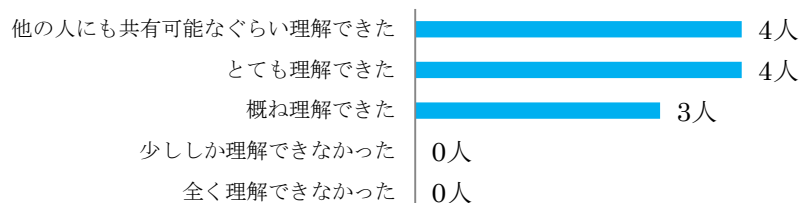
- ・定義の説明をしていただいて、とてもよかった。モヤモヤしてたけど誰にも聞けなかった。
- ・言葉をきちんと理解できていなかったことがわかった。会計は”説明するためのもの”ということを初めて知った。
- ・よわからなかったことが整理できました。人に話すとなると、また？が発生するかもしれません。
- ・財務・会計管理については、今までノータッチだったので、知識がゼロの状態です。これから勉強させていただきます。
- ・パワポのスライドに沿った説明がわかりやすかった。
- ・思ったよりも概念的な話を中心だと感じたので、具体的に落とし込んで理解できているか自分でも不安だったため。
- ・理解できたと思います。
- ・わかりやすく定義づけして説明してくれたので。
- ・自分が財務の業務をやっていないので、実感があまりなかった。

(b)集合研修 1 回 「財務・会計管理の仕組化」



- ・仕組化の目的と方針、ルールの違い等把握しきれいていません。
- ・パワポのスライドに沿った説明がわかりやすかった。
- ・より具体的でわかりやすかったです(事例)。
- ・理解できたと思います。
- ・今までなかった視点を持ててよかった。
- ・自分が財務の業務をやっていないので、実感があまりなかった。

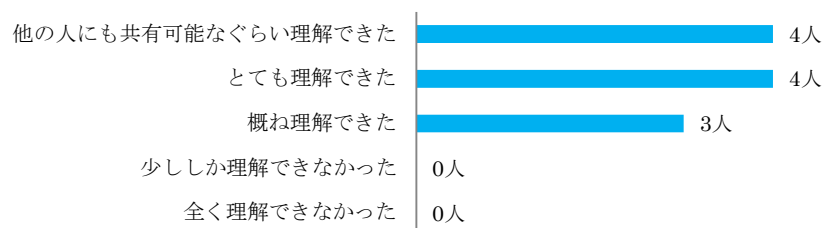
(c)集合研修 2 回 「方針・ルールの可視化」



- ・体系的な説明と例示
- ・奥深さも同時に学んだため
- ・初めて聞くような内容でしたが、ある程度理解できたと思います。
- ・具体的な例が提示されるなど、とても分かりやすかったです。

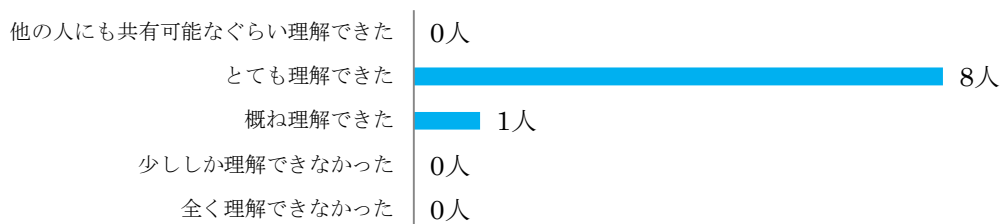
《理解度》

(d)集合研修 2 回 「帳票による可視化」



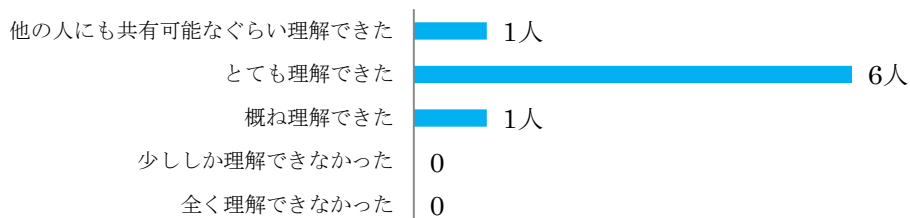
- ・具体例が多かった
- ・専門外でしたが、ある程度理解できたと思います。

(e)集合研修 3 回 「各団体のプレゼンテーション」



- ・みなさんきちんとプレゼン用にまとめていて、わかりやすかった。お悩みポイントも似ている部分があり、共有できて良かった。
- ・興味深く参考になるプレゼンが多かった
- ・皆さんの発表が、しっかり資料をつくって、まとまっていた。
- ・資料が見やすかった。プレゼン上手な方が多いと思いました。

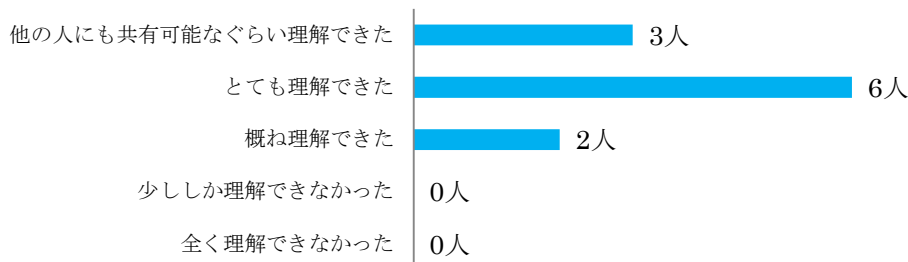
(f)集合研修 3 回 「可視化した仕組みの運用」



- ・運用はまだ未知の領域なので、やってみたことを互いに共有したい。
- ・講師に入っていたので。（他の人にも共有可能なぐらい理解できた）

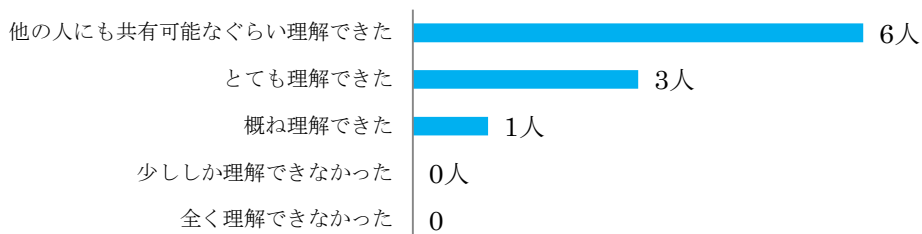
《理解度》

(g)集合研修 4 回 「各団体のプレゼンテーション」



- ・他団体の成果を見て活かしたいと思うものもあった（立替精算を都度から月次など）。
- ・使った事のないソフトについての内容は、ぼかーんとしてしまいました。Salesforce も使った事がないので、一度使い方内容などを見てみようと思いました。
- ・各団体のプレゼンテーションは、中間報告との差別化をもう少し明確にしても良かったと思います。
- ・自分の団体では扱わないシステムの話などで理解できないポイントはあったが、各団体の取り組みについては理解できた。
- ・他団体のこのプログラムの歩みを知ることができ、勉強になった。また様々なステージの状況を知れたのも良かった
- ・発表時間が短かったため、前提・背景がわかりにくかった。
- ・忙しい中、どの団体も見やすい資料を準備されていた。経理（財務）の悩みどころに共感できた。
- ・皆さん具体的に説明して下さったので。

(h)集合研修 4 回 「グループディスカッション」



- ・もっと他団体の課題に対して意見交換できそう（会計ソフトの話とか）。
- ・質問もできて助かりました。
- ・今まであまり他団体さんと話す機会がなかったので、よかったです。質問コーナーもあり、疑問を解消できました。
- ・抱えている問題が似ていたりすれば、情報交換も有意義ですが、あまり参考にならない場合も、ざっくりばらんな意見交換があった後は無理にプロセス（各団体の）を共有する必要性はないのかもしれないかもしれません・・・と思いました。
- ・参加者相互の意見交換、情報交換の場となったので、良く理解できた。
- ・他団体の状況、悩みが参考になりました。
- ・他団体の事例から自団体の現状を客観的に把握することができた。
- ・他団体の方と細部にわたるお話ができて有益でした。
- ・気になっていたことを気軽に聞けてわからないことはさらに質問できたので。

(3)実践度と達成度

本事業では、各団体の財務戦略の取り組みの「実践度」と「達成度」について、プログラム終了時に以下の評価項目を設定し、アンケートを実施した。なお、各回の集合研修および伴走支援の前後のタイミングにおける、「実践度」と「達成度」を質問している。

《実践度》

- レベル 1：実行しなかった
- レベル 2：必要なときのみ最低限実行した
- レベル 3：ときどき実行した
- レベル 4：日常的にいつも実行した
- レベル 5：困難なケースでも実行した

《達成度》

- レベル 1：結果を出すことができなかった
- レベル 2：結果を出すことができた
- レベル 3：（本人は）将来、同じ課題であれば、効果を再現することができる
- レベル 4：（本人は）将来、別の課題でも、効果を再現することができる
- レベル 5：（他者が）効果を出すプロセスをマニュアル化している
- レベル 6：（他者が）マニュアルを習得する仕組みがある
- レベル 7：（組織として）マニュアルをどの程度理解しているか、評価する指標と仕組みがある
- レベル 8：（組織として）マニュアルを定期的に見直し、改善する仕組みがある

また、受講団体がプログラム受講前および受講後に記入した、「アセスメントシート」の結果も併せて分析の対象とする。

《組織アセスメント》

マネジメント人材の継続的な育成を実現する上で、鍵となるのは各組織のマネジメント基盤である。本事業による成果を一層高めるための考察を得ることを目的に、本事業の受講者の所属団体を対象に組織マネジメントのアセスメント分析・評価を実施した。

《評価方法》

課題把握について、11の項目について、団体（原則は、受講者全員で）として、自組織に対して4段階で評価をおこなう。

《評価項目》

- Q1「ミッション・ビジョン」
- Q2「事業戦略」
- Q3「組織構造」
- Q4「仕組み(プロセス)」
- Q5「仕組み(プログラム)」
- Q6「仕組み（理事会）」
- Q7「スキル（階層別）」
- Q8「スキル（経営層）」
- Q9「財務」
- Q10「資金調達」
- Q11「組織文化」

《評価指標》

- ・レベル1：キャパシティ向上が必要
- ・レベル2：基本的なキャパシティを備えている
- ・レベル3：適度なキャパシティを備えている
- ・レベル4：高いレベルのキャパシティを備えている

《評価シートについて》

『Organizational Capacity Assessment Tool(OCAT)』は、非営利組織のキャパシティアセスメントを行うために McKinsey and Company（米国）が開発した、無償のツールである（<http://mckinseysociety.com/ocat/>）。OCATはその後、（特活）ソーシャルベンチャー・パートナーズ東京（SVP 東京）によって日本語版が作成され、日本国内で使われてきた。

本シートは（特活）NPO サポートセンターが、さらなる利用促進をはかることを目的に、OCAT 日本語版に加筆修正した。（使用にあたっては SVP 東京の協力を得ている）

NPO 法人 ACE

■ 実践度と達成度



受講団体コメント

- ・ 伴走支援第 2 回目で、課題に対して何をどこまで研修内で実行するかゴール設定にずれがあることが判明した。
- ・ 伴走支援第 3 回目で、当初予定していた「物販収入」から、「寄付、会費、助成金収入」の売上予測に方針を変更した。
- ・ 伴走支援第 4 回目で、データベースシステムを活用するうえで、フェーズの設定などのルールを決めなければならないことが分かった。
- ・ 修了報告会を終えた時点で、仕組化ができたので、ファンドレイジングにも横展開できそうです。

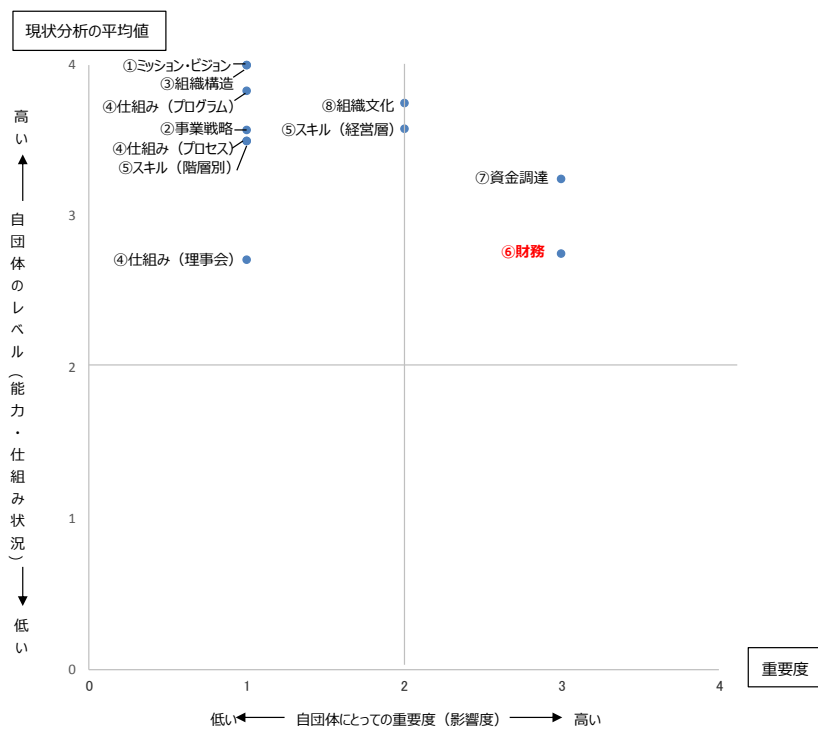
■ 実践度と達成度の分析

プログラムのスケジュールと団体の繁忙期（9 月決算のため期末処理や総会、物販の繁忙期であるクリスマスおよびバレンタインなど）が重なり、全体的に実践度が伸び悩んだ。また、プログラム期間中のゴール設定において、仕組みの定着化まで取組めるかどうかについて、団体内部でも葛藤が生じた。

実践度については、伴走支援の 2 回目以降より取組み内容が明確化になったため活発となったが、全体としては低調だった。伴走支援においても、団体の体制を含めた実施タイミング、スケジュールは成果に大きな影響を与えることが、あらためて確認された。特に、会計・財務の担当者だけではなく、業務部門の担当者を含めた体制の確保が重要である。

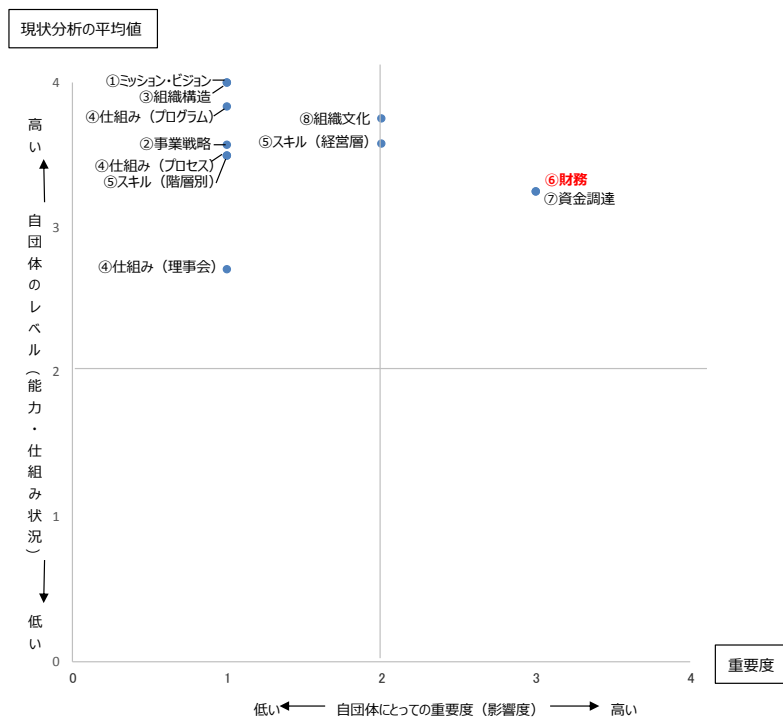
達成度については、主に担当者を中心に業務手順等の整理を実行し、手順の確立まで達成した。本プログラム中では、仕組化の対象は、寄付・助成金・会費となったため、今後は物販等への展開が期待される。

■事前アセスメント結果



赤字：「財務」アセスメント結果

■事後アセスメント結果



赤字：「財務」アセスメント結果、青文字：事前アセスメントから改善された領域

受講団体コメント

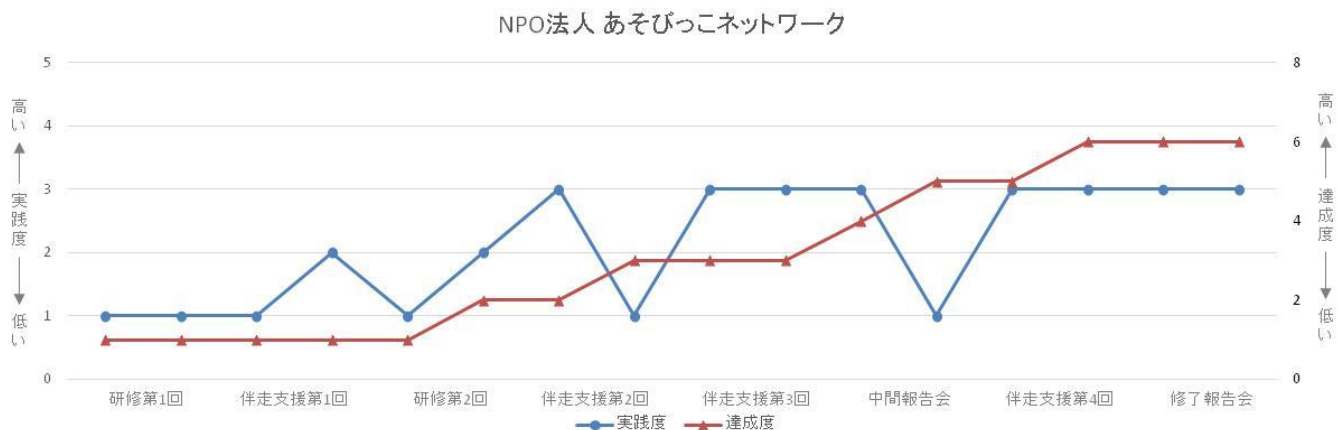
アセスメントの結果は、エントリー時とほとんど変わらなかったが、「⑥財務」の部分でポイントがアップした。

今まではあまり実施していなかった財務計画について現在アップデート中。また、今期予算も修正することが先日の理事会で確認された。今回の研修で予実管理の仕組みができたので、「⑦資金調達」において、「市

場の不確実性」から影響を受けないように、資金調達に力を入れ、さらに一歩進んだ財政基盤の強化に努めたい。

NPO 法人 あそびっこネットワーク

■ 実践度と達成度



受講団体コメント

・伴走支援第1回目で、具体的な取り組み課題が明確になり、日々の業務の中に、作業時間を組み込み、また、現状の問題点に対して日々意識するようになった。

・伴走支援第3回目のフィードバックで、改善イメージを持って取り組むも、そもそもイメージ自体が経験値のなさゆえ“ツメ”が甘く、さらに組織の役割分担、責任の所在が明確でないため単純化できない状況に気づく。

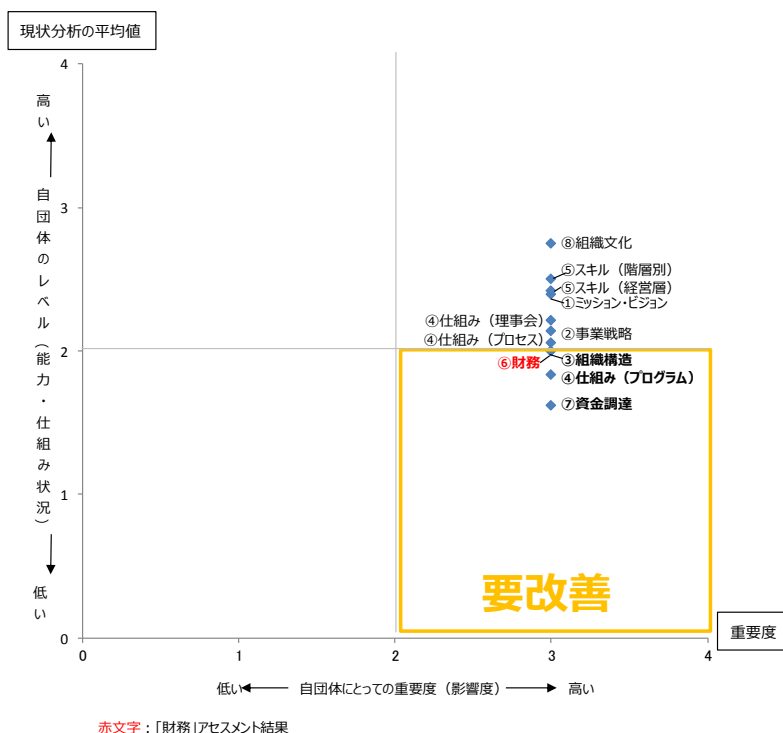
・伴走支援第4回目で、再度フローを見直したり、アドバイスを頂くことで、運用に向けた仕組化を改善できた。お金の見える化、しくみ化には組織の見える化、しくみ化が腹落ちして今までとは違う組織体制で使っていくためのフォーマット作成に取り組んだ。マネージャー職務を配置した。

■ 実践度と達成度の分析

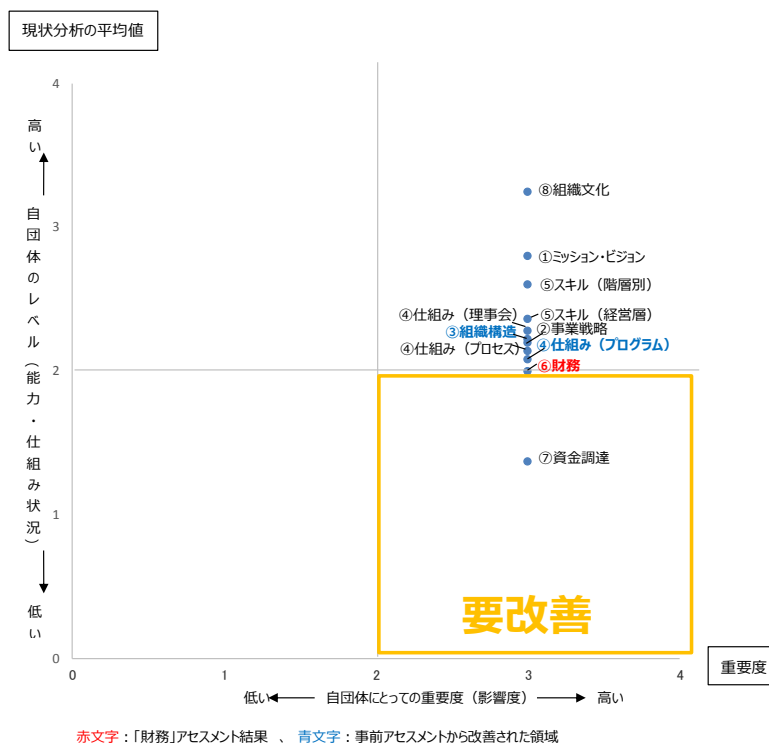
当初は、何から取組んでよいのかが定まらず実践度が上がらなかったが、1回目の伴走支援によって課題と取組み内容が具体化されたことにより、実践度が向上した。以降も伴走支援の前後で実践度が上がる傾向が見られ、伴走支援がペースメーカー的な役割を果たしていることがうかがえる。

達成度は、実践に応じて徐々に向上し、伴走支援の2回目以降には手順化に着手し、中間発表以降には組織内での定着化に向けて着実に達成度が向上したことが確認できる。継続的な実践が実行された背景には、会計担当者だけではなく、団体の代表者や理事がコミットし、団体内での仕組化や定着化に向けた環境づくりに取り組んだことが成果につながったと考えられる。また、各プロジェクトや拠点に展開するにあたって、マネージャーを配置したことも、取組みを促進する上で効果的だったと考えられる。

■事前アセスメント結果



■事後アセスメント結果



受講団体コメント

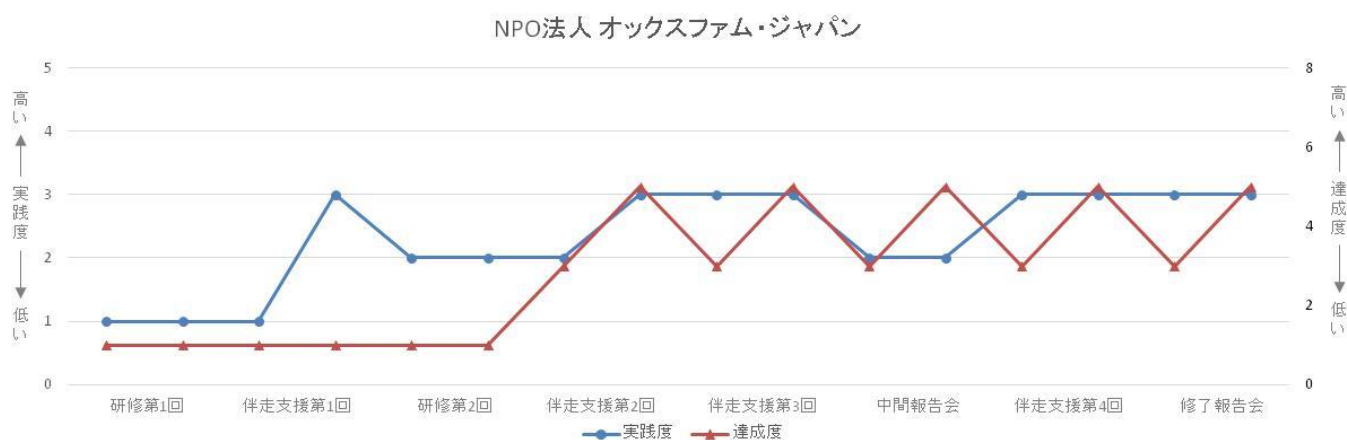
全項目においてレベルが低い。事務局として取り組みたい課題がたくさんある。

- ・中長期的な戦略・計画を立てることが必要。
- ・資金面では、財務計画を立て、予実対比を行う必要。また、資金調達（ファンドレイジング活動）を始めることが必要。
- ・スタッフの人事評価制度が必要。現在は評価指針がないため、目標に対して個人がどれだけコミットし、達成できたのかが不明確。

各項目の「高いレベル」の状態、組織としてのあるべき姿が、このアセスメントシートにより認識できた。

NPO 法人 オックスファム・ジャパン

■ 実践度と達成度



受講団体コメント

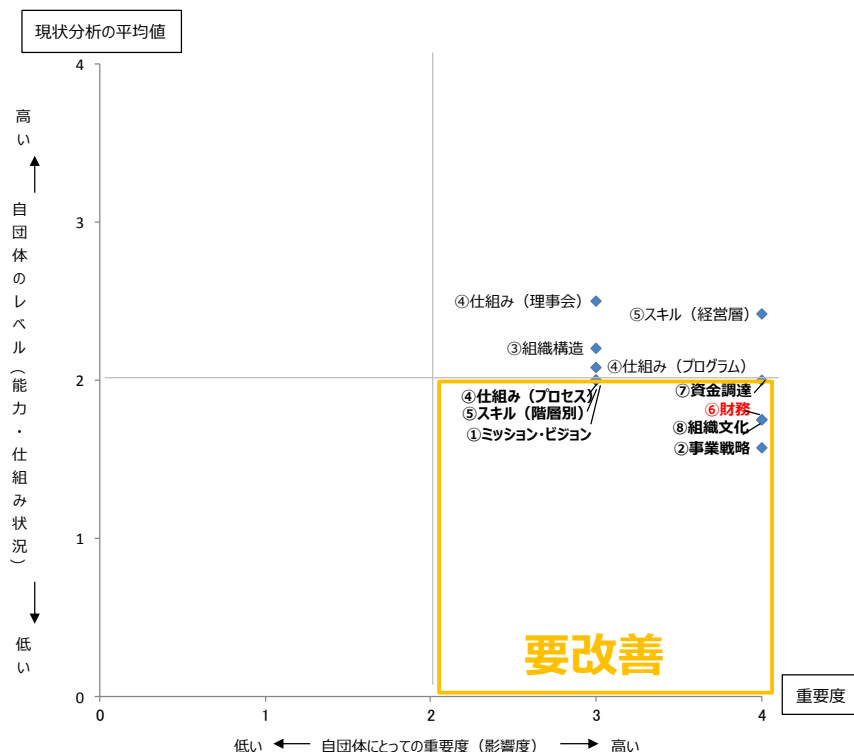
- ・伴走支援第2回目で、仕組化の対象とフォーマットを決定することができた。特にフォーマットは現実的で無理のない形とすることにし、優先課題を特定した。
- ・伴走支援第3回目で、作成したフォーマットとその途中についての改善点が示された。また、経理業務のスケジュールなどについてアドバイスを頂いた。
- ・中間報告会の準備の過程で、会計処理の証票一覧表を完成することができた。
- ・伴走支援第4回目で、課題や問題点の克服に向けて、具体的なアドバイスを受けることができた。特に、月次決算の実現に向けて、内部の会計処理が発生主義で行われている点の改善を提案いただき、その後の経理処理の改善に結びつけることができた。
- ・修了報告会を終えた時点で、ひと通りフォーマットを作成し、4月からの運用スタートに向けて準備を進めるめどが立ちそうだ。

■ 実践度と達成度の分析

伴走支援の2回目までは、主に課題の整理や仕組化の対象の絞り込みがテーマとなった。実践度については、伴走支援の後に上昇する傾向がみられ、短期集中で取組んでいる傾向がみられる。また、複数のテーマに順番に取り組んだため、達成度については2回目の伴走支援以降は、担当者の実践とマニュアル化とを行ったり来たりしている状況が確認できた。

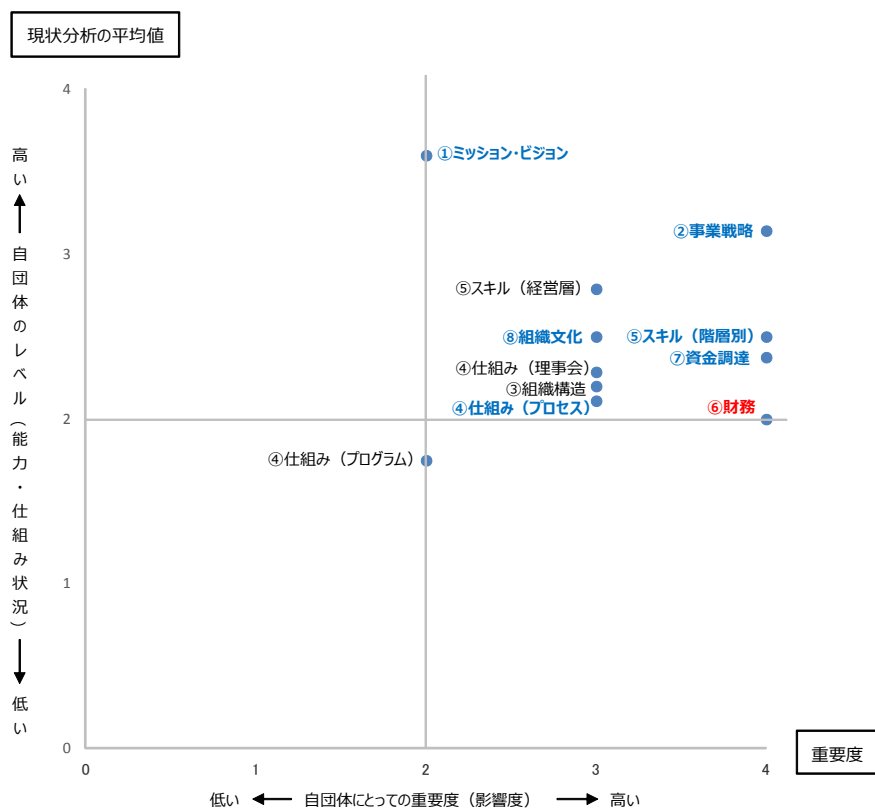
本団体では、対象業務についてひととおりマニュアルを整備した上で、来年度から現場での運用を開始する段取りとなっているため、現場への定着状況については、後日の結果を待つ必要がある。また、複数の対象業務について短期間で取り組むことができた背景には、業務に関連する事務局長を始めとする担当者全員（3名）が常に研修と伴走支援に参加し、ゴールイメージを共有しながら取り組めた効果が大きいと考えられる。

■事前アセスメント結果



赤文字：「財務」アセスメント結果

■事後アセスメント結果



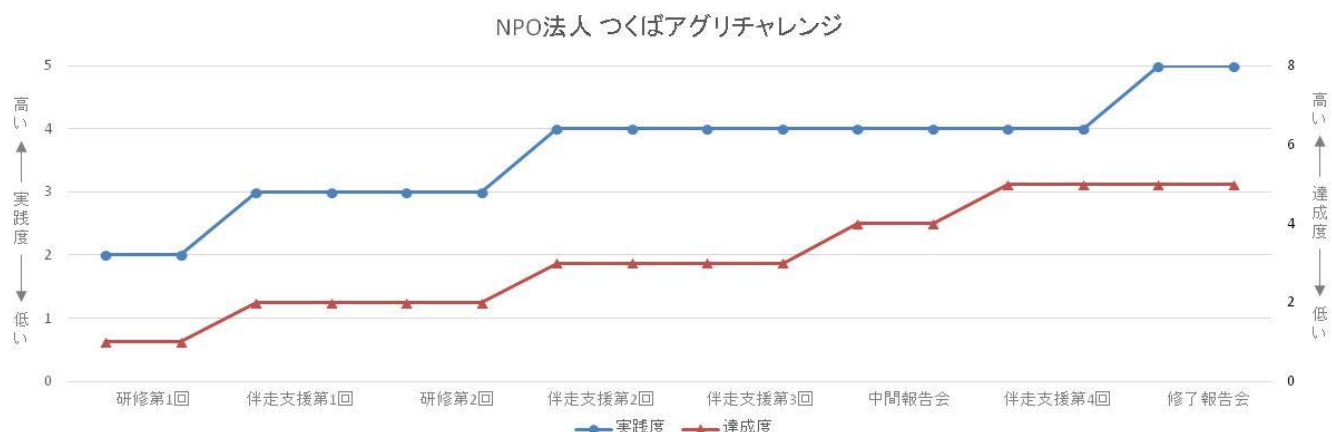
赤文字：「財務」アセスメント結果、青文字：事前アセスメントから改善された領域

受講団体コメント

現時点で自団体の経営課題3点は、「財務戦略」、「チームワーク、チームビルディング」、「目標設定と進捗管理」だと考える。

NPO 法人 つくばアグリチャレンジ

■ 実践度と達成度



受講団体コメント

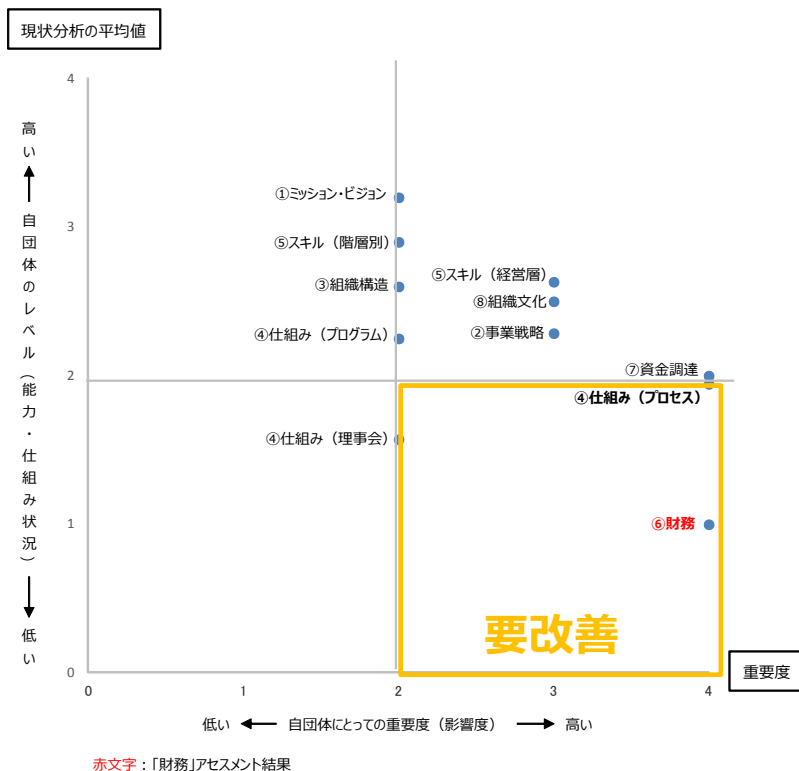
- ・伴走支援第1回目で、課題であった、経理の精算についてや、職務権限についての規程への落とし込みまでの道筋を掴むことができた。
- ・伴走支援第2回目で、管理費に対する考え方を深めることができた。その後の伴走支援3回目で、事業別に支出を分け、それを税理士事務所に届けるアクションまでできた。
- ・伴走支援第4回目で、これまでの課題を解決するために重要な内容である部門という考え方を知ることができた。全ての項目の科目の整理を進めた。

■実践度と達成度の分析

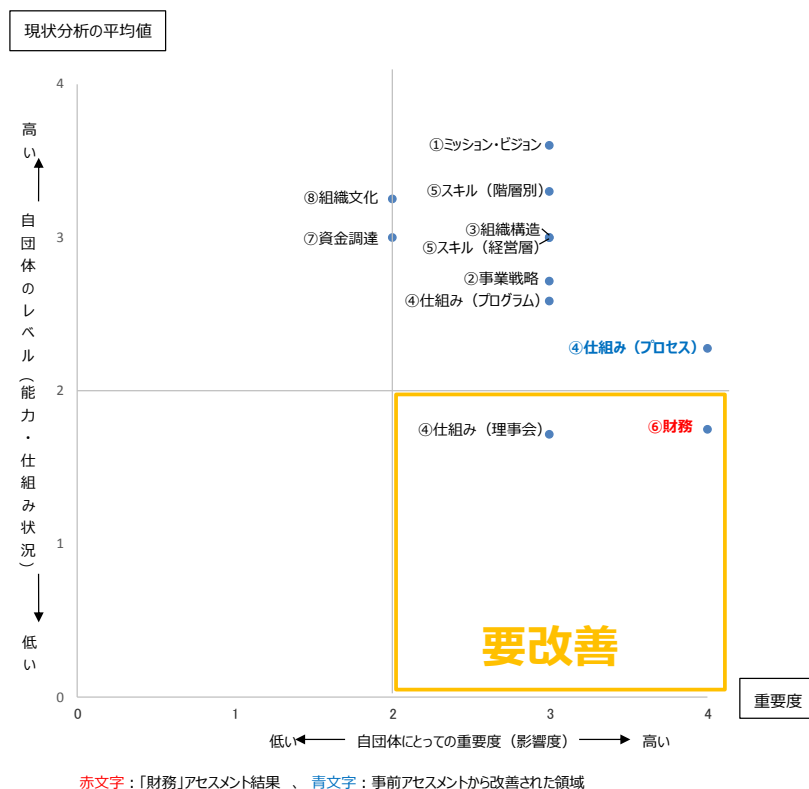
参加当初は、財務に関する知識および経験が不足している状況であった。ただ、本プログラムの開始とともに、団体の課題と取り組むべき内容について段階的に整理が進むとともに、知識の定着や実践が進んだ。実践度も、理解が深まるにつれ、右肩上がりて上昇していく様子が確認できる。伴走支援では、次回までの課題（宿題）なども設定していたため、伴走支援の前に達成度が上昇し、その上で伴走支援をむかえており、伴走支援を効果的に活用していることが確認できる。

また、NPO 法人 つくばアグリチャレンジの特徴として、顧問税理士と以前より契約していたが、団体の財務・会計知識が不足していたため、専門的なコミュニケーションが取れず、活用しきれていないという状況があった。伴走支援の中では、顧問税理士との効果的なコミュニケーションの取り方や、効果的な役割分担についても話題となり、プログラムの後半では伴走支援に加えて顧問税理士の協力も得ることで、飛躍的に取り組みが進んだと考えられる。

事前アセスメント結果



■ 事後アセスメント結果



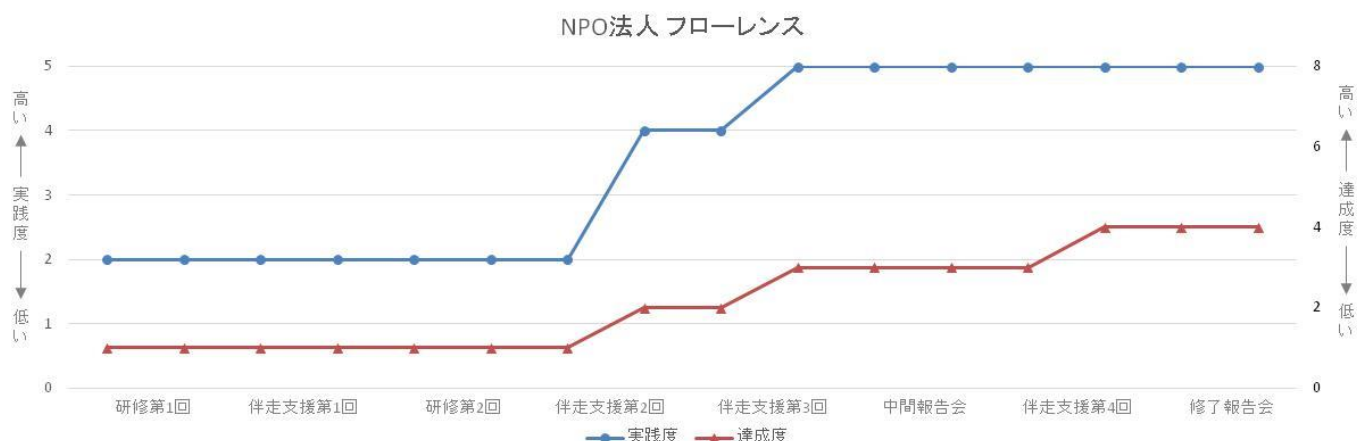
受講団体コメント

本プログラム参加前のアセスメント時よりも改善できている点も多くあった。課題に対して現在取り組んでいるものも多くあるので、それらを一つ一つ形にしていき、組織のレベルを高めていきたい。自分達の組織がどの点が弱いのがよく分かり方針の参考になった。

自団体の経営課題に、会計システムを上手く使えていない点が挙げられる。研修で学んだ仕組みを組織に落とし込んでいく必要がある。

NPO 法人 フローレンス

■ 実践度と達成度



受講団体コメント

- ・伴走支援第2回目で、具体的に何をしていくのかが見え、形になり始めた。団体内でのコンセンサスをとるためのミーティング設定等、動き始めた。
- ・伴走支援第3回目で、エビデンスの取り方など、細かいポイントが伴走により明確になった。トライアル前にテストデータでプレトライアルをすることや、仕組化につながるツール（フロー図や管理台帳フォーム等）をつくり始めた。
- ・伴走支援第4回目のタイミングでは、トライアルの精査、差異の分析などに着手し、その結果から細かい課題も見えてきた。
- ・修了報告会を終えた時点で、本番運用がスタートでき、かつ、期日内に成果ができました。この研修にかかった時間以上の成果・効果を実感。

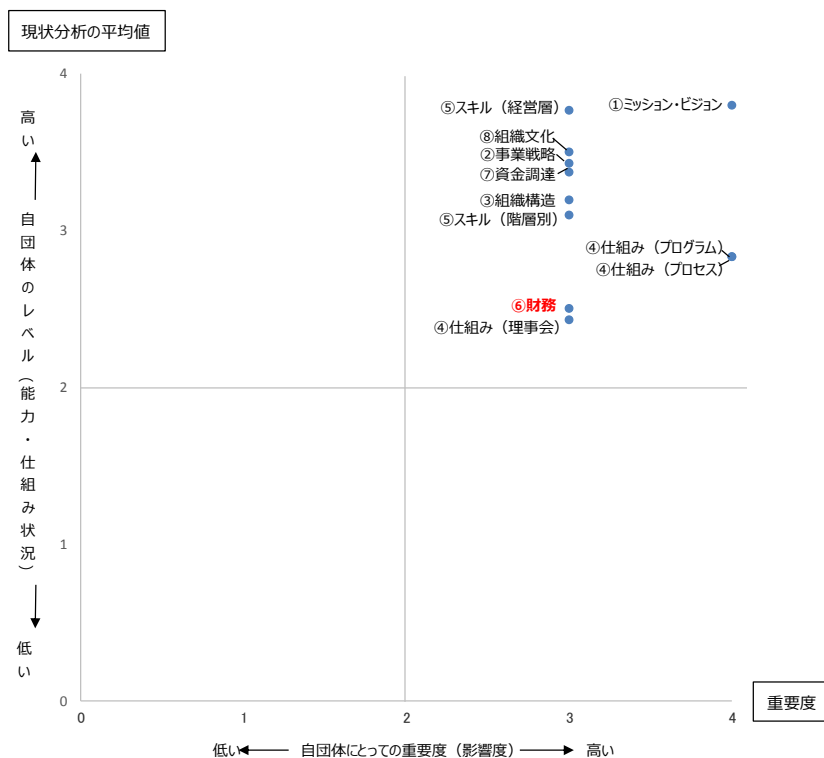
■実践度と達成度の分析

NPO 法人 フローレンスの主要な受講者は、企業等で会計・財務の経験はあるものの本団体の担当になってからは日が浅く、団体全体の業務理解や本プログラムでの取組みの方向性については模索している状態であった。そのため、伴走支援の2回目までは、主に現在の団体の運営状況の把握、課題の整理などの現状分析に取り組むなど、実践度および達成度は横ばいの状況だった。

しかし、伴走支援の2回目で方向性が定まると、急ペースで仕組化が進み始め、他部署へのヒアリングを通じた業務フローの見直し、新しい運用手順での運用テストの実施、本番運用のスタート、本番運用による目的の達成までを実現した。実践度と達成度は常に右肩あがりとなった。

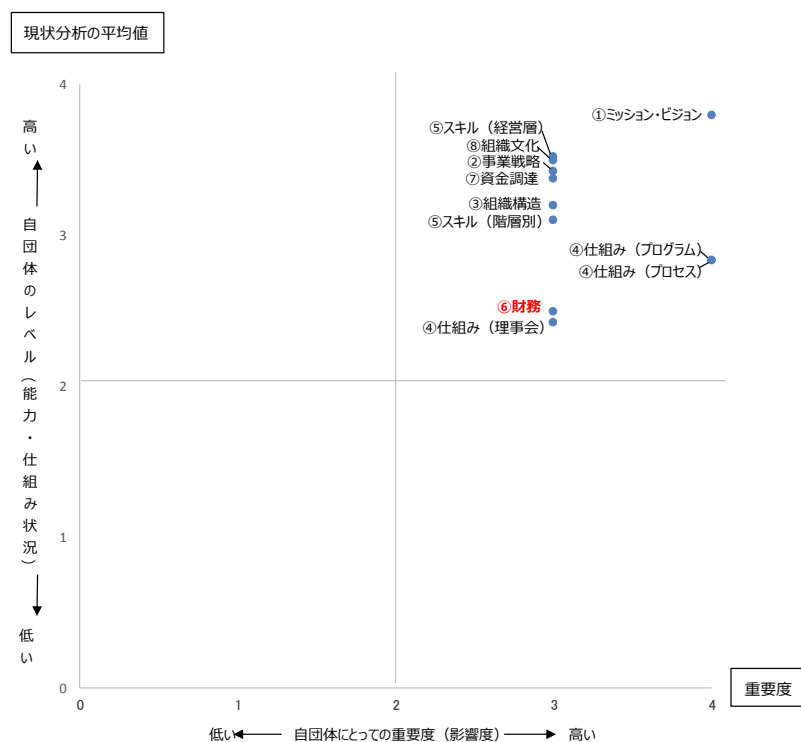
本団体の特徴としては、受講メンバーの体制と、組織としての目標達成への強いコミットメントが挙げられる。受講メンバーには、財務・会計の担当者だけでなく、業務システムの担当者が含まれており、仕組化を考える上で、業務システムへの影響範囲や変更の可能性について、一緒に検討することができた。このことにより、システム担当者が会計・財務担当者の実現したい内容を正確に理解することができ、他部門とのシステムを含んだ調整がスムーズに進むという効果が得られた。また、スケジュール通りに本番運用を実現するために、計画的な準備や団体内調整を進め、必ず期間内に成果まで達成するという強いコミットメントが成功要因となっていた。

■事前アセスメント結果



赤文字：「財務」アセスメント結果

■事後アセスメント結果



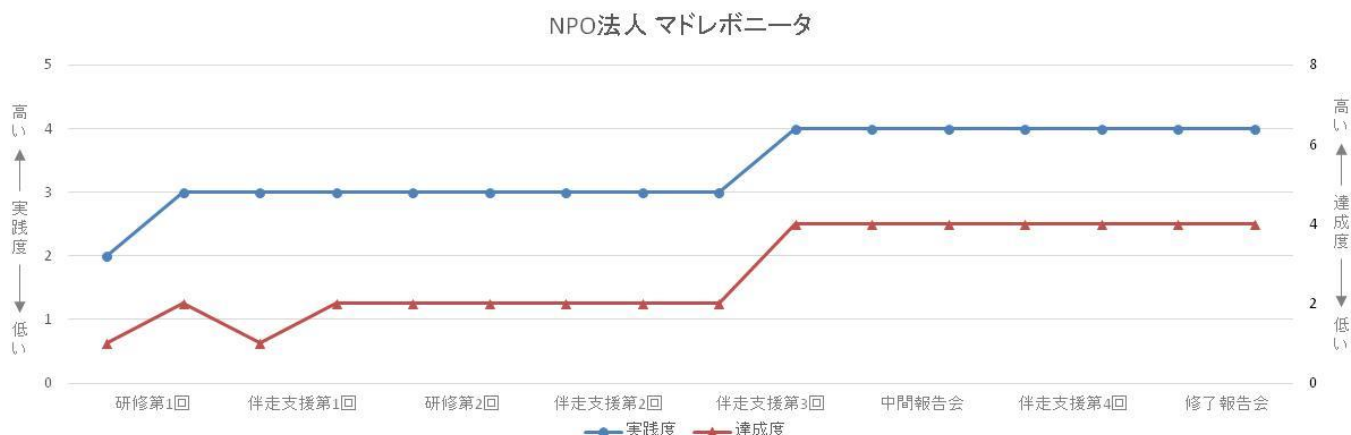
赤文字：「財務」アセスメント結果、青文字：事前アセスメントから改善された領域

受講団体コメント

研修で取り組んだ範囲が、「財務」という文脈に照らすと、小さめのテーマだったため、研修の前後でアセスメント全体の評価は変わっていない。現時点で以下の3点が自団体の経営課題だと考える。

- (1) 経理活動について、一部の業務について非効率な部分が残っている。
- (2) 財務機能が事務局長個人に紐付いており、組織化されていない。
- (3) 経理チームの業務負荷が高い。

■ 実践度と達成度



受講団体コメント

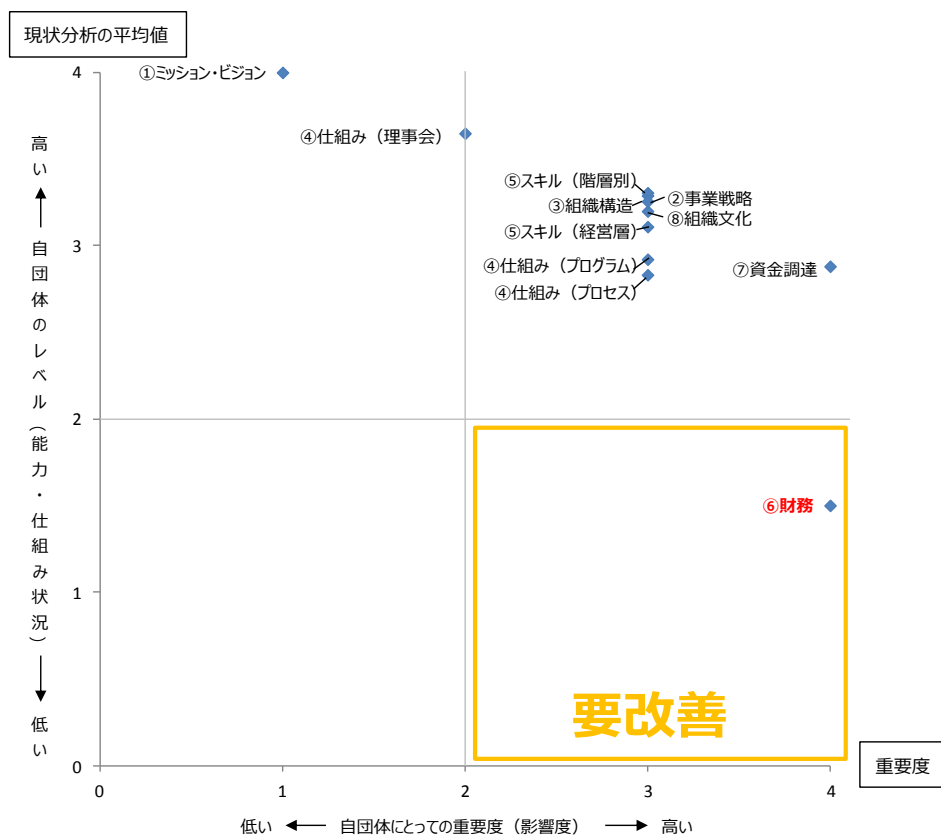
- ・ 伴走支援第 2 回目このタイミングで、取組むテーマが明確になった。そこからやることも明確になったので取組めた。
- ・ 伴走支援第 3 回目で、課題が大きく取り組みにくかったところが、具体的な成果物に対するアドバイス、実際に会計システムを見ていただいて問題の解決の糸口をつかむことができた。
- ・ 伴走支援第 4 回目で、データベースシステムを活用するうえで、フェーズの設定などのルールを決めなければならないことが分かった。
- ・ 本プログラム期間中は様々なフェーズの団体が集まって、色々なご意見や方法を聞けて大変助かった。着実にやれる方法（PDCA）がわかるのはとても良いと思う。

■ 実践度と達成度の分析

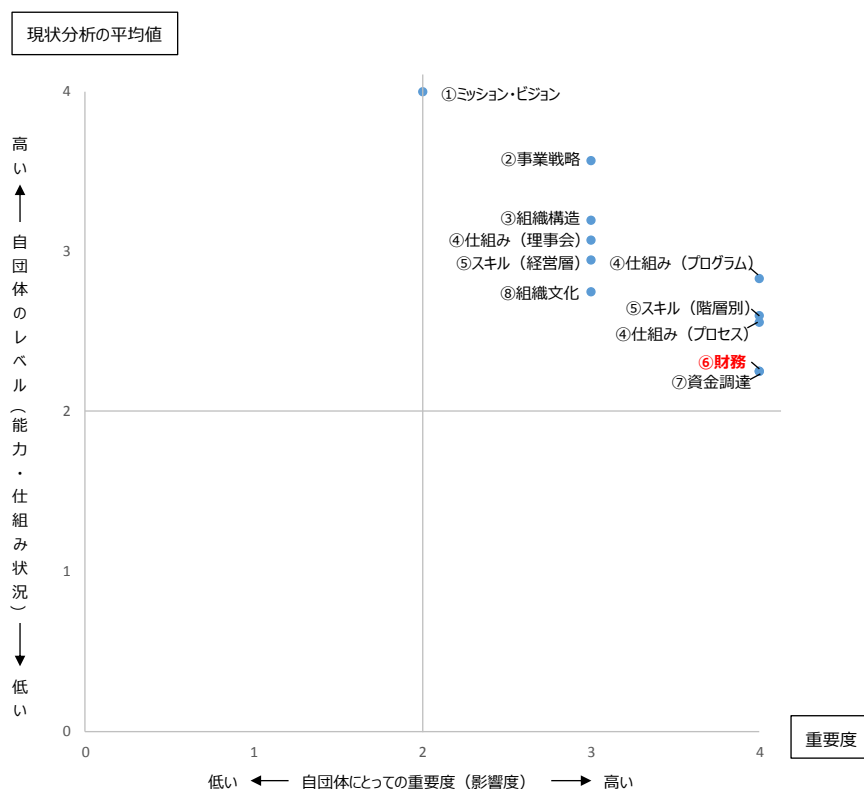
本プログラムの参加時点では、取組みたい課題が複数あり、明確に絞り込みができていない状況であった。ただし、複数ある課題に実際に仕組化などのアプローチを行う過程で、優先順位の高い課題が明確となり、3 回目の伴走支援以降からは、実践度・達成度ともに高い水準を維持している。

3 回目の伴走支援までは、仕組化を進める上でのベースとなる会計ソフトの見直しに悩んでおり、他団体の活用事例や伴走支援でのアドバイスにより対策が明確になると、実践度が向上し、仕組化が進む結果となった。

■事前アセスメント結果



■事後アセスメント結果



赤文字：「財務」アセスメント結果、青文字：事前アセスメントから改善された領域

受講団体コメント

現在の課題とレベル感が明確になった。また、新たに気づいた課題や、これまで取り組んできたことなどを改めて確認する機会となった。課題は山のようにあり、途方に暮れることが多々あるので、こうして客観的に見る機会を持つことは必要。

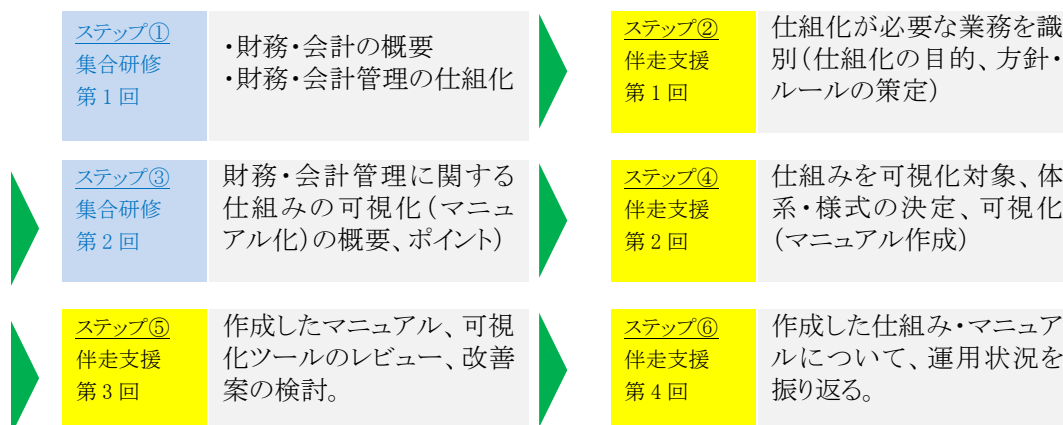
6. 伴走支援「仕組化」事例

① NPO 法人 つくばアグリチャレンジ



障がい者が、農業を通して障害者の能力を最大限に発揮する事業を行い、誰もが生きがいを持って暮らせる社会の創造に寄与することを目指している。
【設立年】2011年 【事業規模】約3,500万円

■ 支援実施プロセス



■ ステップ1：自団体に必要な仕組を考える。（講義と演習の実施）

「集合研修第1回」で財務・会計の基本知識の講義、演習ワークを実施。講義を受けて、自団体の財務・会計に関する仕組化の「目的」とそのための「方針・ルール」を考えた。

演習結果「自団体に必要な仕組みとは」

取組分類	自団体の財務・会計に関する仕組化の「目的」	方針・ルール
会計管理 (財務会計)	・事業別収支の把握と仕組化。 ・予算作成の仕組化。	誰がどの情報を必要か洗い出し、把握する必要がある。

研修後の変化

この時点では、取り組みの「実践度」、団体の目的の「達成度」の結果は出ていない。

団体からのコメント

初めて会計というものを学ぶ機会となり、とても勉強になった。管理会計がまったくできていないということを知ることができた。

■ ステップ2：団体内だけで検討しても発見することが難しい課題と原因特定を支援。

「伴走支援第1回」を実施。仕組化が必要な業務の識別（仕組化の目的、方針・ルール）の策定）を支援。

伴走支援結果

- ・財務的な視点で意思決定を行うための情報として、事業別収益を把握することを提案。
- ・会計処理のルール（事業費と管理費の計上ルール、事業別の計上ルール）、集計方法のルール（人件費、経費）を例示し、仕組化の方針を確認。

伴走支援後の変化

伴走支援後は方針が見えてきたことで、「実践度」が上昇。（「必要なときのみ最低限実行した」から「ときどき実行した」に変化。）

団体の目的の「達成度」も上昇した。（「結果を出すことができなかった」から「結果を出すことができた」に変化。）



団体からのコメント

課題であった、経理の精算や、職務権限についての規程への落とし込みまでの道筋を掴むことができた。

伴走者からのコメント

- ・経費の按分ルールのかえ方を理解できた模様。マニュアル化、ルールとして残していくことに納得していた。
- ・事業別の計上ルールのかえ方を理解でき、今回の方針・ルール化の目的で、どこまで精度を求めるかを考えるきっかけになった。
- ・注記表はぜひつくりたいと意気込んでいた。

■ステップ3：自団体に必要な可視化ツールを考案。（講義と演習の実施）

「集合研修第2回」で財務・会計管理に関する仕組みの可視化（マニュアル化）の概要、ポイント）の講義、演習ワークを実施。講義を受けて、自団体の財務・会計に関する仕組みの可視化の対象と、可視化の方法を理解した。

演習結果①「自団体における仕組みの可視化の現状」

可視化の現状	（すでに可視化されている場合）良い点	（すでに可視化されている場合）悪い点
・諸規程はある。 ・帳票ツールは税理士任せの状況。	-（現時点では無し）	・諸規程はあるが使っていない。 ・マニュアル等はない状況。

演習結果②「自団体に必要な仕組みの可視化」

可視化の「対象」	可視化の「方法」	可視化によって得たい効果
事業費と管理費の区分。	・経理規程 ・職務規程 ・経理業務のマニュアル化	管理会計を仕組化し、方針・ルール、マニュアル化を確立する。

研修後の変化

伴走支援1回目から、取り組みの「実践度」、団体の目的の「達成度」の変化はなかった。

団体からのコメント

規程や仕組みを作成するに当たり、注意点や浸透のさせ方について理解することができた。

■ステップ4：課題の解決計画を立案するときにつまずきやすい点を支援。

「伴走支援第2回」を実施。仕組みの可視化対象、体系・様式の決定、可視化（マニュアル作成）を支援。

伴走支援結果

- ・経理根拠（例：領収書）を然るべき単位で残すことをアドバイス。
- ・誰に承認が必要か？いくらまでつかっていいか？の職務権限を決めるには、予算を決めることが前提とアドバイス。
- ・職務権限は、一覧表で「承認」、「（結果）報告」の○×でも可視化できると提案。

伴走支援後の変化

伴走支援後は具体的な行動イメージが見え、理解が深まったことで、「実践度」が上昇。日常的に財務・会計管理の仕組化に着手するようになった。

団体の目的の「達成度」も上昇した。課題に取り組む研修参加者（本人）は、同じ課題であれば将来も効果を再現することができるようになった。



団体からのコメント

- ・前回の伴走支援から、請求書を事業ごとに出してもらえるよう改善できた。
- ・管理費に対する考え方を深めることができた。
- ・事業別に支出を分け、それを税理士事務所に届けることができた。

伴走者からのコメント

翌月に可視化、仕組化に取り組み、2か月後に運用スタートを目指す体制を整えることができた。まずは、月次決算の着手を目指す方針で同意した。

「伴走支援第3回」を実施。作成したマニュアル、可視化ツールのレビュー、改善案の検討を実施。

- ・今後、新しい拠点が増えることを見越し、会計処理一覧表作成の仕訳根拠について悩んでいた。事業費と管理費の按分ルール、事業別の按分ルール、通帳の管理方法についてアドバイス。
- ・工数が少ない、月次の予実管理をするために、発生主義と現金主義会計を選択するポイントを説明。

伴走支援 2 回目から、団体の目的の「達成度」が変化した。課題に取り組む研修参加者（本人）は「別の課題」でも、将来も効果を再現することができると実感した。

・今の事業所だけでなく、今後増える（拠点）ことも想定した処理の仕方を検討することができた。

- ・今後の事業展開を見据えるあまり、按分ルールに悩んでいたが、仮説はつくることができた模様。
- ・翌月までにルールをつくり、2 か月後の運用スタートが見えてきた。ほかの課題も含めて、自団体に合った可視化、仕組化を定着させたいと、意気込みをみせていた。

[illegible]

成果物例③「經費精算規程」

特定非営利活動法人つくばアグリチャレンジ業務チェックシート【給付金請求】					
担当者職員名 []		期間・日時[]		] 2018年12月作成 作成者：伊藤	
	TO DO	詳細・注意点	作業時間・経過	☐ 確認済	作業時間 経過
✓	新年度に受給者証を受け取る		継続中	☐ 電子請求	毎月8日 全てを印刷し、自治体担当から分けて郵送する。 自治体の分からないスタッフは既出番号コードと異なる
✓	新年度に受給者証情報登録		継続中	☐ 紙裏印刷	毎月10日 自治体からの義渡資料の到着による。日々更新
✓	出席管理データ受取		毎月15日迄	☐ 算定チェック表	毎月10日 シールを貼る
✓	サービス実績記入入力	エラーが出る場合は一時保存、記録後継続して実行し、再度登録	毎月15日迄	☐ 送り状	毎月10日 マートのメール便で発送
✓	サービス実績記録表印刷	この月は全員分終わって行くので良い	毎月15日迄	☐ 発送	毎月10日
✓	実績記録表印刷	お客様が持っているものの確認、印刷をもとのままを郵送する際にファイルにアップロード	毎月10日から15日まで	☐ 自治体別給付金額記入	毎月10日 既定のファイルに自治体別の給付額を入力
✓	受給者証更新取得	確認しても未更新でなければならぬものを、切っている人の受給者証を集める	毎月7日	☐ その他	
✓	受給者証更新登録		毎月7日		
✓	サービス実績記録表入力	一時停止している内容も再度登録	毎月7日		
✓	サービス実績記録表追加分の印刷		毎月7日		
✓	追加印刷分の印刷		毎月7日		
✓	様式第二作成		毎月7日		
✓	データ作成	実績記録表と様式第二の数が合っているのを確認。	毎月7日		

[illegible]

■ステップ6：計画を実行し、仕組化・定着化するときに、障害となる点を支援。

「伴走支援第4回」を実施。作成した仕組み・マニュアルについて、運用状況の振り返りを実施。

伴走支援結果

- ・財務戦略に必要な「事業別予算」の作成についてアドバイス。事業費と管理費の分け方を提案。具体的には、勘定科目、補助科目、部門をどうわけて、数字を引っ張りやすくするかを解説。
- ・2016年度予算作成の課題整理と対応策を検討。

伴走支援後の変化

伴走支援3回目から、団体の目的の「達成度」が変化した。課題に取り組む研修参加者（本人）だけでなく、他者も効果が出るようなプロセスをマニュアル化できたと実感した。

団体からのコメント

これまでの課題を解決するために重要な内容である部門という考え方を知ることができた。全ての項目の科目の整理を進めた。

伴走者からのコメント

- ・経費精算規程が作成（可視化）でき、事務局業務が効率化されたと報告を受け、本格運用に向けたスケジュールの確認ができた。

成果物例④「仕訳・勘定科目一覧表」

		つくば事業所 仕訳一覧				
	名称	詳細	部門	子部門	勘定科目	補助科目 課税率
クレジット カード	americanexpress 五十嵐					
	americanexpress 伊藤	カード支払い購入費	つくば	共通事業費	資金預金	預金 共通
	JCB 五十嵐	給食で使うものだけをアマゾンで購	つくば	福祉事業	消耗品費	給食 非課税
	JCB 伊藤	農業事業に關する道具のみを購入	つくば	農業生産事業	資材等購入費	餌 課税
	JCB 戸田	体験農園に必要なもののみを購入	つくば	週末菜園事業	資材等購入費	餌 課税
	JCB 阿部	福祉事業で必要なもののみを購入	つくば	福祉事業	消耗品費	餌 非課税
	NICOS 五十嵐	ガソリンのみを入れるカード	つくば	共通事業費	燃料費	ガソリン 共通
	americanexpress ETC	ETCカード	つくば	共通事業費	旅費交通費	高速代 共通
	JCB ETC①	ETCカード	つくば	共通事業費	旅費交通費	高速代 共通
	JCB ETC②	ETCカード	つくば	共通事業費	旅費交通費	高速代 共通
現金	正会費費（現金分）	正会費費	つくば	共通事業費	正会費会費収入	収入 共通
	寄付金（現金分）	外部支援者からの寄付金	つくば	共通事業費	寄付金収入	収入 共通
	FS工賃（現金分）	手直しFS工賃支払い	つくば	福祉事業	未払費用	工賃 非課税
	つくば市実行委員会	出店料	つくば	農業事業	雑費	餌 課税
	山新ブランドページ	農業用資材購入等	つくば	農業事業	資材等購入費	資材 課税
	(株)田島屋	米ぬかの購入	つくば	農業事業	燃料費	米ぬか 課税
	マルゲンミート	外部店舗でのごきげん野菜売上げ	つくば	農業事業	農産物売上	売上 課税
	ベタカライ	外部店舗でのごきげん野菜売上げ	つくば	農業事業	農産物売上	売上 課税
	つくば市	外部店舗でのごきげん野菜売上げ	つくば	農業事業	農産物売上	売上 課税
	大生クリーニングサービス	大角豆洗脱トイレ洗み簡易代	つくば	農業事業	雑費	餌 課税
	ごきげんバッグ（現金分）	野菜バッグの売上	つくば	農業事業	農産物売上	売上 課税
	ごきげん野菜便（現金分）	野菜ボックスの売上	つくば	農業事業	農産物売上	売上 課税
	ごきげんランチ	体験・実習生昼食代	つくば	福祉事業	福利厚生費	給食 非課税
	マズダ	給食食料購入（臨時）	つくば	福祉事業	資材等購入費	給食 非課税
	梅菓子包いとう 梅菓子店	農産品等菓子折り購入	つくば	共通事業費	接待交際費	餌 共通
	日本郵便株式会社	切手・書類等郵送料	つくば	福祉事業	通信運搬費	通信 非課税
	クリーンセンター	ごみ処理代	つくば	福祉事業	雑費	餌 非課税
	フエルシア	事務・生活消耗品購入	つくば	福祉事業	消耗品費	餌 非課税
	ダイソー	事務・生活消耗品購入	つくば	福祉事業	消耗品費	餌 非課税
	(株)セリア	事務・生活消耗品購入	つくば	福祉事業	消耗品費	餌 非課税
	法務局	簿本・収入印紙等購入	つくば	共通事業費	租税公課	餌 共通
	飲食店	農産物の販売等	つくば	共通事業費	福利厚生費	餌 共通
	ホームマック	農業用備品購入等	つくば	共通事業費	消耗品費	餌 共通
	各書店	書籍代	つくば	共通事業費	雑費	餌 共通
	JR東日本	研修等移動交通費	つくば	共通事業費	旅費交通費	電車代 共通
	つくば都市交通センター	駐車場代	つくば	共通事業費	旅費交通費	駐車代 共通
	首都圏新都市鉄道	研修等移動交通費	つくば	共通事業費	旅費交通費	電車代 共通
	関東鉄道	研修等移動交通費	つくば	共通事業費	旅費交通費	バス代 共通
	東日本高速道路株式会社	研修等移動交通費	つくば	共通事業費	旅費交通費	高速代 共通
	ガーデンイベント	イベント収益	つくば	週末菜園事業	農産物売上げ	売上 課税
	作業工賃（現金分）	FS賃金	つくば	福祉事業	人件費	工賃 非課税
	有限会社 堀水食品	納豆への加工費	つくば	農業事業	資材等購入費	加工費 課税

■支援成果

経費精算規程の可視化、仕組化に取り組み、代表、経理担当者、事務局スタッフの業務効率化を支援。導入中のクラウド会計へ対応できるよう精算フローを見直し、タイムリーな意思決定の土台づくりを支援できた。

事業別に数字を比較できるよう科目、部門の仕訳け方法を具体的に提案し、財務の視点を積極的に取入れた **2016 年度の事業戦略のネクストステップ**が見えてきている。

成果物例⑤「仕組化の定着＋クラウド会計により、自動で月次決算がグラフ化」



団体からのコメント

会計の仕組みを全体的に見直すとても貴重な機会となりました。ここでの学びをしっかりと仕組化し、運営していきます。

伴走支援者からのコメント

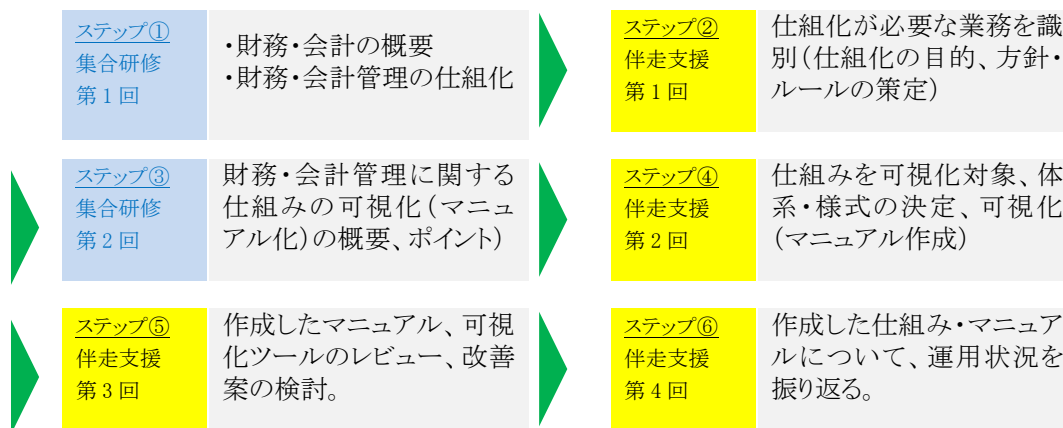
今回の支援を通じて意思決定に必要な財務情報を収集するための基盤が構築されたため、今後は収集した財務情報をいかにして評価し、意思決定に役立てていくかが求められる。今回の支援で学んだ「仕組化」の知識を活かして財務戦略の仕組化を進めてもらいたい。

②NPO 法人 フローレンス



「子育てと仕事、そして自己実現のすべてにだれもが挑戦できるしなやかで躍動的な社会」を目指すというビジョンの元、「親子の笑顔をさまたげる社会問題」を事業を通して解決するため活動しています。
【設立年】2004年 【事業規模】約4億5,000万円

■支援実施プロセス



■ステップ1：自団体に必要な仕組みを考える。(講義と演習の実施)

「集合研修第1回」で財務・会計の基本知識の講義、演習ワークを実施。講義を受けて、自団体の財務・会計に関する仕組化の「目的」とそのための「方針・ルール」を考えた。

演習結果「自団体に必要な仕組みとは」

取組分類	自団体の財務・会計に関する仕組化の「目的」	方針・ルール
会計管理 (財務会計)	精度の高い月次決算の作成。	・科目、部門体系の見直し。 ・管理台帳の活用。

研修後の変化

この時点では、取り組みの「実践度」、団体の目的の「達成度」の結果は出ていない。

団体からのコメント

マインドとしては変化があったものの、集合研修第1回時点では具体的なテーマ、取り組みイメージが決められていなかった。

■ステップ2：団体内だけで検討しても発見することが難しい課題と原因特定を支援。

「伴走支援第1回」を実施。仕組化が必要な業務の識別(仕組化の目的、方針・ルールの策定)を支援。

伴走支援結果

- ・主として収益関係の仕訳入力(例：受取寄付金)について、管理台帳等を活用することで仕訳入力、仕訳チェックの負担を減らすことを提案。
- ・管理台帳の運用方法(管理台帳の運用に伴う他の経理業務フロー含む)を例示し、仕組化の方針を確認。

伴走支援後の変化

研修第1回目から、取り組みの「実践度」、団体の目的の「達成度」に変化は出ていない。



団体からのコメント

取組みのテーマが決まり、イメージを作る段階であったため、実践度・達成度ともに大きく変化していない。

伴走者からのコメント

- ・管理台帳で分析するイメージが明確になった模様。
- ・現行の会計システム運用と、今回の仕組化を並行して導入する実務の面（移行期の注意点など）を提案したことで、安心して実行できそうだと意気込んでいた。

■ステップ3：自団体に必要な可視化ツールを考える。（講義と演習の実施）

「集合研修第2回」で財務・会計管理に関する仕組みの可視化（マニュアル化）の概要、ポイント）の講義、演習ワークを実施。講義を受けて、自団体の財務・会計に関する仕組みの可視化の対象と、可視化の方法を理解した。

演習結果①「自団体における仕組みの可視化の現状」

可視化の現状	（すでに可視化されている場合）良い点	（すでに可視化されている場合）悪い点
経理マニュアルは社内には沢山ある。	・探せば見つかる状態。 ・ルールを説明しやすい。	・可視化されすぎていて分かりにくい面もある。 ・マニュアルの一覧はない状態。

演習結果②「自団体に必要な仕組みの可視化」

可視化の「対象」	可視化の「方法」	可視化によって得たい効果
寄付金売上管理。	・管理台帳の運用 ・フローチャート ・システム操作マニュアル	・仕訳の効率化。 ・会計システムと寄付管理システムの二重管理の解消。

研修後の変化

伴走支援1回目から、取り組みの「実践度」、団体の目的の「達成度」の変化はなかった。

団体からのコメント

マニュアル作成について、すぐには取り組めなかったため、実践度・達成度ともに大きく変化していない。

■ステップ4：課題の解決計画を立案するときにつまずきやすい点を支援。

「伴走支援第2回」を実施。仕組みの可視化対象、体系・様式の決定、可視化（マニュアル作成）を支援。

伴走支援結果

- ・仕組化に関わる関係者（事業部、ファンドレイジング担当、経営企画、経理）の業務内容を整理。
- ・業務フローも一部見直しをするため、効率化を図る一方で業務の統制を測れるよう留意することをアドバイス。
- ・組織メンバーが多いので、周知・運用スケジュールについては団体内でのコンセンサスが取れるタイミングとすることを確認。

伴走支援後の変化

伴走支援後は具体的な行動イメージが見え、理解が深まったことで、「実践度」が上昇。日常的に財務・会計管理の仕組化に着手するようになった。団体の目的の「達成度」も上昇した。形になり始めて結果が出てきた。

団体からのコメント

- ・具体的に何をしていくのかが見え、形になり始めた。
- ・団体内でのコンセンサスをとるためのミーティング設定等、動き始めました。

伴走者からのコメント

- ・翌月の段階で、管理台帳の形ができ、フローチャートもできているイメージが共有できた模様。
- ・研修最終回の「修了報告会」で運用結果を報告すると、意気込みを見せている。



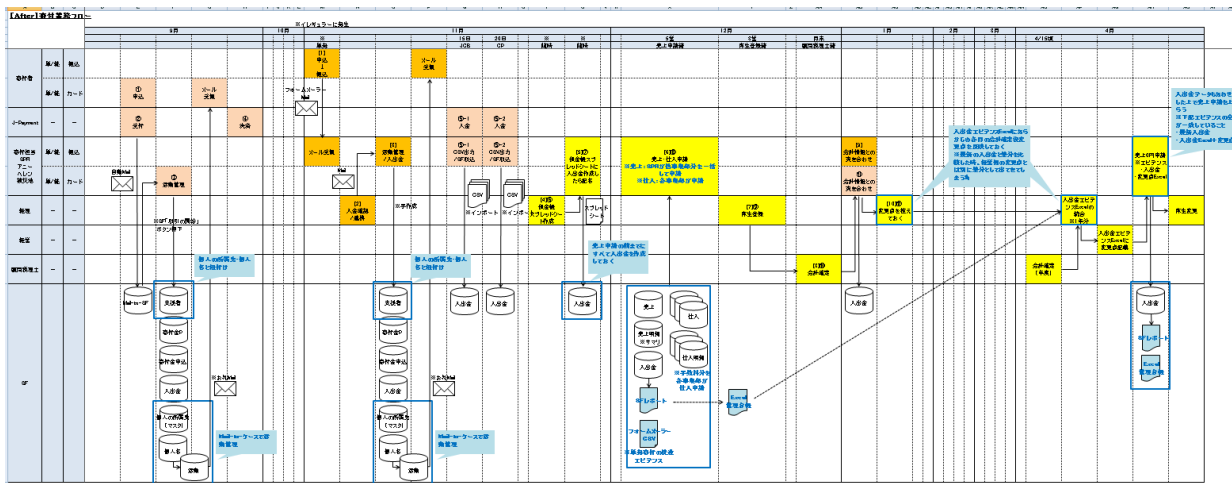
「伴走支援第3回」を実施。作成したマニュアル、可視化ツールのレビュー、改善案の検討を実施。

- ・成果物をその場で確認し、業務フローの変更に伴うチェック体制についてアドバイス。
- ・「受取寄付金台帳」と「業務フロー図」がほぼ完成。
- ・団体内での仕組み運用スケジュールについてアドバイス。

- ・団体内で関係者を巻き込んで仕組み構築・可視化を行っており、プログラムの進捗は非常に順調。
- ・団体内での仕組み運用スケジュールについては、今月中に事業部に新フローを周知し、翌月の月次決算から新フローによる受取寄付金計上を行うとともに、新フローの問題点の有無等を事業側・経理側から検証することとなった。

[illegible]

▼改善後



成果物例②「受取寄付金台帳」

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
	計上日	入金日(実績)	支援者名(個人の場合は姓)	金額(実績)	寄付申込No	入出金No	入金口座	寄付金プロジェクト: 寄付名	法人個人区分	入金方法	支援先	寄附種別
1	2016/1/31	2016/1/15		1050	D014146	00072403	MUFJ 深川	ほし組 隊員	個人	ひとり親	員	サポート会
2	2016/1/31	2016/1/15		8400	D008201	00072400	MUFJ 深川	おひさま組 隊員	個人	ひとり親	員	サポート会
3	2016/1/31	2016/1/15		8400	D014145	00072399	MUFJ 深川	おひさま組 隊員	個人	ひとり親	員	サポート会
4	2016/1/31	2016/1/15		2100	D016785	00072401	MUFJ 深川	つき組 隊員	個人	ひとり親	員	サポート会
5	2016/1/31	2016/1/15		1050	D016115	00072404	MUFJ 深川	ほし組 隊員	個人	ひとり親	員	サポート会
6	2016/1/31	2016/1/20		2100	D000115	00072550	MUFJ 深川	つき組 隊員	個人	ひとり親	員	サポート会
7	2016/1/31	2016/1/20		1050	D000284	00072529	MUFJ 深川	ほし組 隊員	個人	ひとり親	員	サポート会
8	2016/1/31	2016/1/20		2100	D000434	00072549	MUFJ 深川	つき組 隊員	個人	ひとり親	員	サポート会
9	2016/1/31	2016/1/20		8400	D002508	00072511	MUFJ 深川	おひさま組 隊員	個人	ひとり親	員	サポート会
10	2016/1/31	2016/1/15		1050	D001295	00072498	MUFJ 深川	ほし組 隊員	個人	ひとり親	員	サポート会
11	2016/1/31	2016/1/20		1050	D000135	00072516	MUFJ 深川	ほし組 隊員	個人	ひとり親	員	サポート会

■ステップ6：計画を実行し、仕組化・定着化するときに、障害となる点を支援。

「伴走支援第4回」を実施。作成した仕組み・マニュアルについて、運用状況の振り返りを実施。

伴走支援結果

寄付金の分類において、「部門」計上時に想定していないロジックがないか検討。予算作成のこの時期に、寄付金の部門管理を整理することを提案。

伴走支援後の変化

伴走支援 3 回目から、団体の目的の「達成度」が変化した。課題に取り組む研修参加者（本人）は「別の課題」でも、将来も効果を再現することができると実感した。

団体からのコメント

トライアルの精査、差異の分析などに着手し、その結果から細かい課題も見えてきた。

伴走者からのコメント

団体内での仕組化のトライアルを実施し、運用課題も整理できたと報告を受け、本番運用スケジュールの確認ができた。今月から運用を開始し、翌月の月次決算から本番運用予定。受取り 寄付金の処理は、3 営業日までに寄付金の入力完了を目指すとのこと。

成果事例③「管理台帳と仕訳イメージ」



■支援成果

既存の寄付金進捗管理の効率化を支援。寄付にかかわる関係者（事業部、ファンドレイジング担当、経営企画）の巻き込みに成功し、寄付入力を3営業日で月次決算に反映する仕組みを実現した。各事業の戦略会議等で、効果的な財務資料作成の仕組みが定着した。

- ・本プログラムには、「経理担当者」と「システム担当者」が参加をし、財務戦略の基盤となる仕組み化に取り組んだ。両者の連携により、こまめにPDCAのフィードバックが反映され実務にすぐに活きるシステムの構築できた。
- ・事業部横断の巻き込みにも成功し、迅速な運用スタートに繋がった。寄付金業務に関わる経営企画室、寄付を申請する各事業部、寄付システムの開発・運用サポートをするシステム担当者との連携を、経理実務担当者が導くことができたのが大きかった。



フローレンスからのコメント

- ・本プログラムで費やした時間以上の成果、効果を実感しています。
- ・プログラムそのものが、PDCAをまわす良いきっかけ、マイルストーンになり、業務改善がスムーズに進みました。研修、伴走支援などのポイントそのものがブレークスルーになったというより、プログラムの枠組み全体の存在が良かったのだと思います。
- ・改善の成否そのものは、プログラムに参加した経理実務担当者が元々持っていたリーダーシップと、それに協力する他チーム担当者の理解と能力に依る部分が大きかったのではないかと思います。

伴走支援者からのコメント

今回の支援を通じて寄付金計上に至るプロセスの効率化が図られるといった成果を収めたが、それ以上の成果として仕組化の理想的なプロセスを経られたことがあげられる。仕組化は組織に浸透してこそ意味があるものであるため、仕組化のプロセスにおいて組織の関係者を巻き込むことは仕組みの実行可能性を確保するうえで非常に有効である。今後は寄付金以外のプロセスについても仕組化を展開し、団体の成長を支える能動的な財務・会計管理を目指してほしい。

7. まとめ（全体考察）

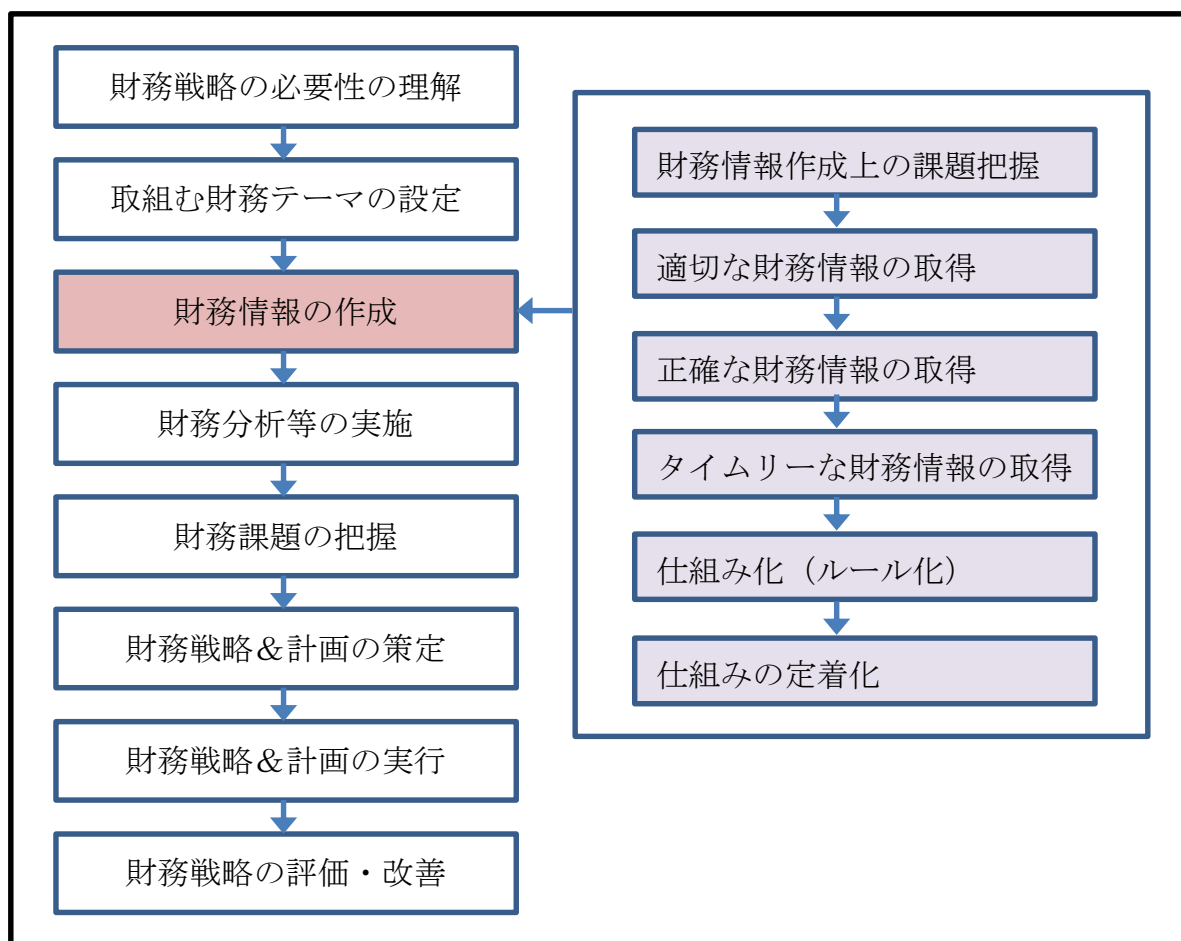
（1）参加団体の課題とその背景

本事業の実施によって、明らかとなった参加団体の課題と背景について考察する。

参加団体の共通の課題として、「財務情報の作成」が挙げられる。財務戦略や計画を策定するためには、財務分析の実施による財務課題の把握が必要となるが、参加団体においては財務分析をおこなうための「財務情報の作成」の段階で行き詰っていることが把握された。

「財務情報の作成」を細分化すると、財務情報の取得に関する3点の課題「適切な財務情報の取得（適切性）」、「正確な財務情報の取得（正確性）」、「タイムリーな財務情報の取得（適時性）」と、実行体制に関する2点の課題「仕組み化（ルール化）」、「仕組みの定着化」の合計5点の課題があることが確認できた。

《財務戦略 実践の流れ》



参加団体は、各事業年度における決算書類の作成については、概ね仕組み化され適正に作成されていた。一方で、財務戦略に関するテーマに照らし合わせると、必要な項目や切り口で情報が取得できていない、分析用途に用いるには情報の正確性が不足している、分析の頻度（月次、四半期など）では情報が取得できていない状況であった。

これらの課題が生じている背景には、団体ごとの個別の原因が確認された。

以下に、主な原因について整理する。

①適切な財務情報の取得（適切性）

財務分析を実施するためには、分析に用いる財務情報の取得が必要となるが、主に以下の原因で取得が実現できていない。

■事業別や拠点別など必要な単位で勘定科目が設定されていない

NPO 団体では、複数の事業を実施していることや、事業ごとに財源が異なることなどから、事業別や拠点別の損益や効率性などに関する分析ニーズは高い。しかし、会計部門などが正しく設定されていないために、必要な単位で財務情報が取得できていなかった。原因としては、会計部門の設定に関する知識の不足、会計ソフトなどでの部門設定の方法の理解不足が確認された。

■按分項目の情報が不足している

NPO 団体の事業形態はサービス業が多く、人件費や管理費などの割合は比較的高くなる傾向が見られる。一方で、人件費や管理費などの勘定科目を財務分析に用いるためには、事業や拠点別の会計部門に適切に按分することが必要となるが、按分が実施できていないことが複数の団体で確認された。原因としては、按分に関する知識不足、按分するための根拠となる情報（事業別の工数情報など）の取得ができていないことなどが挙げられる。

■複数のシステムによる重複管理による不整合

寄付金などを管理する支援者管理システムと会計システムなど、複数のシステムを団体内で運用しているケースが複数の団体で確認されたが、システムごとに勘定科目に該当する項目や部門別の設定が異なっているなどが原因で、システム間の情報の整合性がとれないなどの課題が生じている。システム部門と会計部門、事業部門など、部門間での連携不足や財務情報の活用意識の共有不足などの原因が見受けられる。

②正確な財務情報の取得（正確性）

財務分析に用いる財務情報が正確に取得できないということが、主に以下の原因で生じている。

■見込情報の精度不足

寄付や売上金など入金情報、経費等の出金情報について、見込額や確定度が曖昧で、正確な情報が取得できていない。見込み情報を管理する仕組みを持たない団体が多く、例えば確定度に関する運用ルールなどが存在しないなどが挙げられる。

■拠点や担当者によって精度のバラツキがある

会計・経理関係の情報について、担当者によって正確性にバラツキがある。運用ルールが徹底できていない、チェックをする仕組みが不十分であるといった原因がある。

③タイムリーな財務情報の取得（適時性）

月次や四半期での収支の把握（予算実績の管理）、キャッシュフローの管理などの実現には、財務情報が必要なタイミングで取得できることが求められるが、主に以下の原因で取得が困難となっている。

■アウトソーシング先との連携不足

会計業務の一部または全部を外部の会計士・税理士事務所などにアウトソーシングしており、委託先と財務情報の活用のタイミングが共有されておらず、結果として財務情報が必要なタイミングで入手できないことが生じている。

■団体内部での期限および目的の共有不足

団体内部で、財務情報をなぜそのタイミングで取得する必要があるのか、またその情報をどのように活用するのか、その重要性などについて共有がされていない。その結果、各スタッフの精算業務などの期限が守られない、財務・会計部門と事業部門やシステム部門などの部門間における連携が進まないなどの状況が生じている。

④仕組化および仕組みの定着化

財務情報を取得するためのルールや手順が団体内で明確となっておらず、役割分担なども曖昧なため、結果として財務情報を作成する仕組みが機能していない。

(2) 成果とその要因

本事業では、参加団体がそれぞれ取り組んだ財務戦略のテーマに対して、伴走支援などを通じて仕組化がすすみ、継続的な運用体制が団体内で定着するなど、成果を挙げるに至った。以下に、本事業での成果とその要因について記載する。

①財務戦略を実践する上での課題の明確化と有効な解決策の実行

本事業の開始段階では、参加団体の大半が財務戦略に取り組む上での課題が整理されておらず、何に着手すればよいのかが明確になっていない状態だったが、集合研修と伴走支援を通じて課題の明確化と解決策の実行が実現した。特に、業務フローの整理や方針とマニュアルの作成などの具体的な仕組化が実行され、それに基づき団体内で定着化に向けた取り組みの実践や実際の定着化の実現まで達成できたことは大きな成果といえる。

参加者からの「自団体でできていること、できていないことが、研修を通して把握できた」、「課題の設定から課題解決のために取り組む内容まで、団体の現状をヒアリングしていただきながら一緒に考えてくださったので、取り組みたいことが決まりました」、「様々な事例や良い仕組み化・見える化の案を教えてくださったので次にやるべきことが見えてきた」などのコメントからも、成果の要因として以下のことが考えられる。

■集合研修と伴走支援を組み合わせた実践的な構成

集合研修と伴走支援を組み合わせた構成にした事により、参加者の財務戦略に関する理解の促進と、計画が実行に移される確率を高める事が出来た。主な理由としては、以下の点が挙げられる

- 1) 集合研修と伴走支援を交互に組み合わせたことで、集合研修では完全に理解できなかった内容を、伴走支援で再確認することができ、次の集合研修に向けての準備体制が整い、理解が深まった。
- 2) 伴走支援がペースメーカーとなり、課題の発見と解決策の実行というサイクルを何度も繰り返すことが習慣化され、事業の後半では高い実践度につながったと考えられる。

■財務・会計に関して決定権限を持つ人の参加

団体から、必ず財務・会計部門における決定権限のあるスタッフ（財務や会計部門の責任者、理事、事務局長など）が1名以上含まれる事を参加条件としたことも、実行力を高める結果となった。

その理由として、参加者が団体の課題を把握し、解決策を実行するためには、最終意思決定者の判断が必要になることもあるが、代表や財務や会計部門の責任者などの意思決定権者が参加することで、迅速な判断や組織としての実行体制の整備に有効だったと考える。

■団体から複数人数の参加

団体から複数人の参加を条件とした事が、実行力の向上や実行段階での迅速な取り組みにつながった。特に、複数名のチームで行う現状分析や実行計画の作成を通じて、団体についての認識の統一を図るとともに、参加者以外の団体のスタッフからも団体としての取り組みとして認識され、団体全体での推進力を生んだと考える。

■団体のニーズに対応した伴走支援

毎回の伴走支援で、伴走の内容を各団体の状況・要望に応じて柔軟に対応する事で、本事業における満足度や理解度、実践度、達成度を高めた。

これは、毎回の伴走支援はあらかじめ設定された内容の支援ではなく、団体の状況によって異なる状況や課題、解決方法に柔軟に対応できたことで、参加者が納得し、実行に対して確信を持って取り組むことができた点が挙げられる。特に、解決に向けた具体的な事例や手法などの提示は、実行に向けて大きな効果を発揮したといえる。

参加者からの「サポートのやり方も自団体にうまくあわせて対応していただけた」、「個別具体的な視点とアドバイスがとても助かりました」、といったコメントからも考察できる。

■参加者同士の事例共有や情報交換の機会の提供

本事業では、主に財務・会計の担当者が参加したことで、普段はあまり団体間での情報交換が少ないチームであることから、相乗効果につながったと考えられる。特に、共通の課題を抱える団体も複数あり、相互に組みの事例や、利用している会計ソフトや規程、使用している帳票類のフォーマットなど具体的な情報交換が活発におこなわれた。

参加者からの「他団体の取り組みから学ぶことが多かった」、「他団体の取り組みから、自団体でも取り入れたいこと、またこれから必要になってくるのが発見できました」、といったコメントからも考察できる。

②団体内における財務の重要性に関する理解の浸透

本事業に取り組む中で、団体内での仕組化および定着化の鍵となったのは、参加者以外の団体関係者含んだ財務に対する理解の浸透であった。団体内での定着化にあたっては、各スタッフの業務レベルでの協力や、財務・会計部門以外の部門を巻き込んだ仕組みの変更を伴う連携などが不可欠なためである。

参加者からの「改善なくして今回の研修成果は出せないということが腹落ちし、改善理由を、団体ミッション達成のために必要不可欠なこととしてスタッフ全員と共有化していくことへの覚悟ができました」、「スタッフ全員に方針と業務改善の提示をすることができました」などのコメントからも、成果の要因として以下のことが考えられる。

■伴走支援による自信の獲得

伴走支援を通じて、具体的な実行方法を理解し納得することで、不安が取り除かれ、成果へ自信や確信がうまれた。そのことによって、団体内の関係者を巻き込む際にも確信を持って取り組むことができ、このことが団体内への浸透に大きな効果があったと考えられる。

■団体内の関係者の積極的な巻き込み

集合研修や伴走支援の中で、仕組化や定着のプロセスでは、積極的に団体内の関係者の巻き込みを推奨した。その結果、多くの参加団体では、仕組化の検討段階での関係スタッフや連携する他部門へのヒアリングの実施、定着時にはスタッフへの説明会の実施やマニュアルの提供などを通じて、団体内で財務戦略に取り組む体制が着実に整備された。また、団体の外部連携先である会計士・税理士事務所などとの連携についても、段階的に理解を得ていくことで、財務体制の整備に向けて連携の強化を実現した。

③財務上の課題だけではなく、組織のマネジメント上の課題の改善

本事業は、財務戦略を主なテーマとして取り組んだが、実践の過程を通じて、財務戦略以外の部分での組織マネジメント力の向上につながった。このことにより、結果として財務戦略における実行力も高まるという効果が得られた。事後アセスメントの結果からは、「仕組み（プロセス）」、「組織文化」、「事業戦略」などの項目で、向上がみられた団体もあった。

また、参加者のコメントにも、「研修前に考えていた本団体の課題の原因が、業務役割分担や責任の所在、そして「決定」フローの曖昧さという「組織体制」にあることがわかったことは、大きな収穫でした」などの声があり、組織マネジメント全体の改善への効果が一層期待される。

(3) 改善点と今後の活用

本事業の結果から今後にむけた改善と活用について考察する。

①集合研修と伴走支援の構成

集合研修と専門性を有した支援者が寄り添う伴走支援で構成されるプログラムは非常に有効であり、効率的といえる。それは、満足度アンケートのコメントや理解度・実践度・達成度アンケートの結果から確認できた。

■集合研修

集合研修では、今回実施したカリキュラム構成の通り、財務戦略に関する基本知識や仕組化に関するインプットが重要であるといえる。これは、財務戦略の目的や得られる効果をあらためて確認するとともに、参加者や団体内での共通認識を得るために非常に効果的と考える。

また、集合研修と伴走支援を交互に実施するスケジュールも効果を高める要素といえる。交互に実施することで、知識の定着と実践速度の向上という効果が期待できる。伴走支援が難しい場合でも、宿題の設定やメール等でのフォローアップによっても、ある程度の効果は得られると考えられる。

集合研修において、今回のプログラムから改善をする点として、以下の2点を挙げる。

1 点目は、カリキュラムやテキストなどを可能な限り事前に参加者に示し、予習などが可能な体制をとることで、参加者の理解度が向上する効果が期待できる。特に、財務戦略がテーマの場合には、カリキュラムに応じて、自団体の財務情報を事前確認するなどの準備も可能と考える。

2 点目は、団体の事例紹介や参加団体同士のより実務的な内容の情報交換の機会を増やすことで、実践度が高まることが期待できる。NPO による、財務戦略の実践事例については、まだまだ数は多くはないが、共通的に活用できる事例を蓄積していくことで、活用の機会は多くあると考える。また、参加団体の実務的な情報交換については、本事業においても集合研修の後半部分では、利用している会計ソフト、会計部門や勘定科目の設計、業務フロー、各種規程、使用している帳票類のフォーマットなどについて、団体間での積極的な情報交換がおこなわれていた。このような、情報交換が、カリキュラムの早い段階から実施することができると、実践の早期化などにつながると考えられる。

■伴走支援

伴走支援については、今回実施した通り団体の個別の状況を勘案しながら、柔軟に対応できる実施方法が適していると考えられる。

また、業務フローの作成などを通じて課題を可視化することは、参加者と伴走支援者がイメージを共有すること、団体内の関係者を巻き込む際にも有効といえる。さらに、団体ごとに伴走支援者が寄り添うことで、担当する団体の現状やニーズの理解が深まる。団体の現状を深く理解した伴走支援者からの第三者としての問いかけは視野が狭くなりがちな実践者本人たちの視点を広げることにも有効といえ、一人の伴走支援者が同じ団体を継続して支援をする事で信頼関係が強まり、仕組化や定着化の段階で、壁にぶつかった際に精神的サポートも可能となる。

②複数人以上の参加と最終意思決定者の関与

参加条件として、複数人以上による団体としての参加と、最終意思決定者の参加を必須とすることは、参加者アンケートの結果や、各団体の成果から考察すると、有効であると考えられる。

まず、複数人以上の参加を条件とする事については、団体の現状分析を積み重ねていく中で、役割や立場の違いから生じていた認識のズレを修正し、共通認識やゴールイメージの共有に有効である。その結果、実践段階での取り組み速度や精度の向上、参加者同士の信頼関係の向上などの効果をうむと考える。

次に、最終意思決定者の関与を参加条件とする事については、最終意思決定者の参加が、実行計画の実践度合および実践速度に大きな影響をもっていた。組織強化を目的とするプログラムを展開する場合には、できる限り最終意思決定者の巻き込みを前提とすることが望ましい。

③伴走支援の期待調整と伴走支援者間での共有

伴走支援については、参加者アンケートの結果などからもその有効性が確認されたが、伴走支援に対する満足度を高めるためには、参加者に対する伴走支援への事前の期待値のすり合わせと伴走支援者間での情報共有機会の設定が重要と考えられる。

まず、伴走支援についての期待値のすり合わせについては、伴走支援の役割についての説明や理解が不十分なことで、伴走支援に対しての期待がずれ、実行力や満足度の低下につながる可能性がある。特に、主体は団体側であるということの認識の徹底は、非常に重要である。

次に、伴走支援者間での情報の共有については、講師・伴走支援者が各団体の状況などをお互いに把握することで、共通の課題に対する対策を集中的に検討する、複数の団体が合同で課題に取り組むなど、多様な解決策の検討に効果的といえる。また、伴走支援者の育成という部分においても、複数の団体の伴走支援に関わることで、多面的な学びを得ることができ、そのことが全体の成果につながっていくと考えられる。今後の展開においては、伴走支援者に加えて、伴走支援者の予備軍なども参加できる体制づくりなど、伴走支援者の育成やの仕組みづくりなども重要な検討事項と考える。