



休眠預金等活用事業2019年度通常枠 草の根活動支援事業

子ども支援団体の組織基盤強化 成果レポート

3年間の組織基盤強化の取組みで、組織はどう変わったか



2023年3月

資金分配団体

公益財団法人パブリックリソース財団



Public
Resource
PRF
公益財団法人
パブリックリソース財団
Public Resources Foundation

「子ども支援団体の組織基盤強化」事業の背景と目的

本事業は、パブリックリソース財団(以下、PRF)が資金分配団体としてJANPIAからの助成を受け、実行団体である子ども分野の支援団体(以下、子ども支援団体)が安定的・持続的に継続し、事業の質をさらに向上させ、将来にわたり多くの子どもたちに支援を届けられる組織としての基盤を強化することを目的に、3年間にわたって資金的・非資金的支援を実施したものである。本レポートでは3年間にわたる組織基盤強化の取り組み内容と組織の変化、およびその要因について報告する。

現在、子ども分野のNPO法人数は2万団体を超え、全 NPO法人の4割以上を占めるまでになっている(内閣府データベースより算出)。その背景には、特に2000年代半ば以降、子どもをめぐる問題が深刻化し、可視化されてきたことがあげられる。児童虐待、「子どもの貧困」、障がい児の置かれた社会環境といった困難を抱え、権利を保障されない子どもの実態がメディアや社会で徐々に認識されるようになった。児童虐待防止法や児童福祉法の度重なる改正、障害者総合支援法(2013年施行)、子どもの貧困対策法(2014年施行)、生活困窮者自立支援法(2015年施行)、発達障害者支援法改正(2016年)等の制度・法律ができた。こうした制度化が進むことで、保育サービス、障がい者就労支援サービス、また「児童発達支援」「放課後等デイサービス」など障がい児の療育サービスの事業化が進み、「福祉事業所」も大きく増加した。これらサービスを社会福祉法人、民間企業だけでなく、NPO法人が担う事例も増えた。児童福祉法改正(2016年)により「社会的養護の推進」が掲げられ、委託事業を担うNPO法人が増加した。またこれらの子ども支援団体の一部は、急速に事業規模を拡大すると共に、多くの新規人材の働く場にもなっている。

PRFは、このような子どもをめぐる問題の深刻化と、その対応への担い手としての子ども支援団体の社会的役割がより大きなものとなったことから、休眠預金事業を活用して、子ども支援団体の組織基盤強化に取り組むこととした。子ども支援団体の運営基盤が強化されれば、子ども支援のプログラムやサービスの質の向上、安定的な提供が可能となり、最終受益者(=子ども)が増加しQOLの改善が可能となる。子ども支援団体の組織基盤強化は、子どもたちをとりまく様々な課題が解決され、子ども達の人権が守られ、夢や希望を持って生き、成長できる社会の担い手を創ることに貢献できると考えたからである。

事業の特徴 実績を重ねてきた大型団体の未来にむけた基盤強化

本事業の支援対象は、実行団体(子ども支援団体)の事業・プログラムではなく、「組織そのもの」を強化する取り組みである。組織基盤強化助成というユニークな助成事業であり、助成金額も大きい(1団体当たり最大3年間で1,080万円)ことから、市民社会やNPOに精通した第三者・専門家による選考を実施した。

- 公募期間: 2019年12月22日～2020年2月3日
- 応募数: 21団体
- 審査委員会(3名)
審査委員長: 中村陽一(立教大学教授(当時))
審査委員: 河合将生 (office musubime代表、NPO組織基盤強化コンサルタント)
審査委員: 森本真也子 (NPO法人子どもと文化全国フォーラム代表理事、NPO法人子ども文化地域コーディネーター協会理事)
- 選考基準(抜粋)
✓団体の活動が、子どものニーズに応え、社会的インパクトを生む活動であること
✓さらに大きな社会的インパクトを生むことが期待できる組織であること
✓他団体への波及効果が広く期待できること
✓以下の点で高く評価されること
 - 背景、問題意識、目的
 - 時期として適切か
 - 目標と方針が明確で、実現方法が適切か
 - 体制、スケジュール、予算
 - 子どもたちの健やかな育ちを支援するプログラムを拡大していけるか

本事業の応募団体21団体は財政規模で見ると、「1億円以上」7団体、「5千万～1億円」1団体、「1千万～5千万円」10団体、「1千万円未満」3団体であり、3割が大規模団体の応募であったことが、従来の組織基盤助成にはない特徴であった。審査会では、「さらに大きな社会的インパクトを生むことが期待できる組織か」「他団体への波及効果が広く期待できるか」といった選考基準に基づいて審査を行った結果、4つの実行団体を選んだ。4団体の最終受益者である子どもたちが抱える課題は、不登校・ひきこもり、発達障がい、親を頼れない子どもたちなど多岐にわたる。組織基盤強化の取り組みテーマも、事業の戦略づくりやノウハウの明文化、広報強化、組織開発など、団体によって異なった。しかし、4つの実行団体は、全て年間財政規模が1億円を超えるという共通項があった。つまり、本事業は、既に着実に実績を重ねて、事業規模、組織規模も大きくなった団体の未来にむけた基盤強化という新たなチャレンジに取り組んだといえる。

- NPO法人沖縄青少年自立援助センターちゅらゆい
貧困世帯の継続的な支援を行う組織基盤作り事業: 事業開発・既存の取り組みの強化・効率化を通して
- 認定NPO法人発達わんぱく会
療育部門の組織基盤強化: 療育部門のまとめと療育スタッフ育成の道筋のまとめ
- 認定NPO法人ブリッジフォースマイル(略称:B4S)
B4S 広報啓発事業リボンプロジェクト: 社会的養護の理解者と受け皿を増やし子どもの選択肢を広げる
- 一般社団法人無限
未来の福祉育成プロジェクト: 複雑性の時代を支える自律型福祉の実践

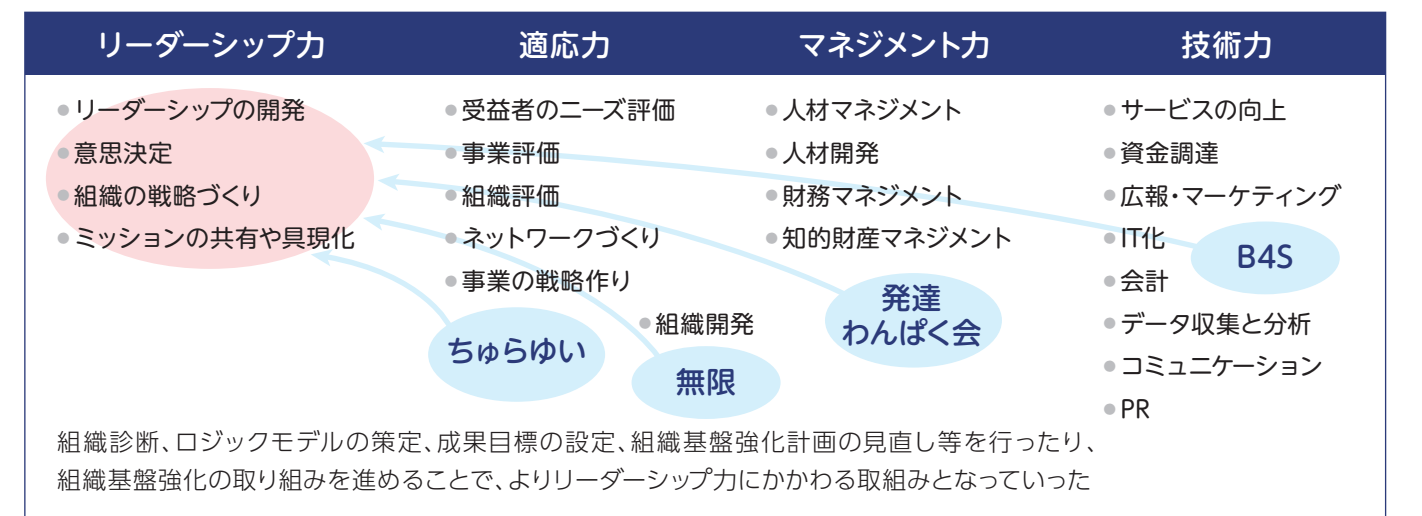
組織基盤強化とは

「組織基盤強化」とは、組織の実績と効果を高めるために組織強化を図るプロセスであり、NPOがより効果的かつ効率的に社会の課題を解決できるようになるための、組織の基礎体力の形成である。

良き組織の構成要素としては、明確なミッション、受益者のニーズを捉えた戦略、民主的な組織運営・ガバナンス体制、迅速で的確な意志決定、持続可能な財政基盤、生き活きと働ける職場環境、優れた業務プロセス、評価を活用したPDCAサイクルの実践等があげられることが多い。

このような組織基盤を形成するための取り組みは、組織構造の視点から4つの領域(「リーダーシップ力」「適応力」「マネジメント力」「技術力」)に分けて整理することができる(図参照)。

4つの実行団体が当初の申請書に盛り込んでいたのは、事業の戦略づくりやノウハウの明文化、広報強化、組織開発など、「適応力」「マネジメント力」「技術力」に該当する内容であった。しかし、3年間の取組みの中で、4団体中2団体がミッションの再定義を行い、1団体が検討を開始したことに象徴されるように、個々の取り組みが「リーダーシップ力」の強化と密接に結びつくことで、組織の持続可能性が高まると同時に、さらなる飛躍ができるような組織の力を高めたことが、今回の特徴といえる。



資金分配団体の取り組み

<人への集中的投資>

一団体あたり、最大3年間(2020年4月1日~2023年3月31日)で合計1,080万円の助成金の提供を行った。
下記は各団体の今回の組織基盤強化事業の総事業費と使途別金額である。団体によって、取り組み内容に応じて、人件費とコンサルティング経費の比重が異なるものの、本事業全体としては、人件費が全体の約5割、コンサルティング関連費(コンサルタントに対する業務委託費や旅費)が約4割を占めている。これは通常の資金助成とは大きく異なる資金使途であり、組織基盤助成が「人に対する投資」であることを示している。

実行団体の総事業費の使途別金額(円)

(資金計画書より算出)

	人件費	コンサルティング関連費	その他	合計
ちゅらゆい	11,840,000	2,880,000	1,180,000	18,900,000
発達わんぱく会	18,387,277	2,000,000	0	20,387,277
B4S	5,990,000	8,656,000	3,894,000	18,540,000
無限	0	14,600,000	150,000	14,750,000
合計	36,217,277	28,136,000	8,224,000	72,577,277
	49.9%	38.8%	11.3%	100.0%

<団体に合わせた伴走支援>

組織基盤強化のために資金分配団体としてPRFが行った非資金的支援は、①組織診断、ロジックモデル策定支援、②専門性を持ったコンサルタントとのマッチング、③コンサルタントとの情報共有、④振り返り等のワークショップ、⑤ピアラーニングや成果発表の場づくり、等である。定例会や現地訪問等を通して実施した。各実行団体によって組織基盤強化の設計状況や取り組み体制が異なっていたことから、一律の支援を行うのではなく、個別の状況を把握しながら、必要なタイミングでの支援に絞って行った。



実行団体ワークショップの様子

<「組織診断」で、基盤強化の状況を測る>

組織基盤助成は事業助成に比べて、進捗や成果を計りづらいといわれている。そのためPRFでは、独自に開発した、マネジメント、人材、財務、プログラム、事業開発・マーケティング分野からなる「組織診断シート」を活用し、各設問項目を指標群として、組織基盤の改善状態を数値化することに取り組んだ。本事業の1年目と3年目に、組織診断シートの同じ設問に各実行団体から複数名が回答し、その得点率の変化を見た。1年目に比べて3年目に数値が若干上昇したという結果に留まったが、実行団体および弊財団では、現時点では3年間の組織基盤強化の取り組みが一段落したばかりであり、実際の組織の変化として現れるまでは2年~5年の時間差があると考えられている。

というのも、各実行団体ではそれぞれに組織基盤強化の取り組みの手ごたえを感じており、その内容は本レポートの各ページ(P6-P11)に記載したとおりである。

本事業の成果、および知見と教訓

本事業では以下の成果があったとらえている。

1. 着実に実績を重ねて、事業規模、組織規模も大きくなった団体が、一度立ち止まり、第三者の手を借りて組織を見直し、持続可能性を高めると同時に、さらなる飛躍ができるような組織の力を高めた。
2. それにより、地域や取り組み課題における中核的な団体に成長する基盤ができ、他団体への波及効果が期待される。
3. 今後、より多くの子どもたちが、必要とする支援が受けられるようになることが期待できる。
また、組織基盤強化の成果を出すための知見や教訓について、実行団体から出された意見をもとに、弊財団の視点も加えてまとめた。

1. 組織内で組織基盤強化の取り組みの重要度を上げることが必須。そのための資金確保が必要

- 組織が社会の期待に応じて十全の活動をするためには、人財面・資金面を含む組織基盤を固めることが必須であるという強い目的意識を代表や理事会をもち、コミットメントすることが不可欠。全体の取り組みにしてこそ組織の力になる。
- 団体の中核となるスタッフがまとまった時間を割く必要がある。そのためには、組織基盤強化にかかる人件費を確保する資金面の手当てが重要である。
- 定期的な議論の場を設け、腰を据えて継続的に取り組む必要がある

2. 組織基盤強化に取り組むには、外部(第三者)の協力が不可欠

- 外部の協力者の存在があることで、組織や環境の変化があっても中断せず、取組みを続けやすくなる。
- 冷静な第三者の視点から組織をみることで、自団体の強み・弱みや取り組み領域におけるポジショニングを客観的、総合的にとらえることができるようになる。
専門的な知見を有するコンサルタントと組むことで、これまでになかったサポートを得ることが可能になる。
- 団体とコンサルタントのマッチングにおいては、団体の組織基盤強化のポイントに貢献できる専門性を有しているだけでなく、団体のミッションや大切にしている価値、団体の活動領域の政策・制度等についての知見を有していることも重要である。

3. 定期的な振り返りの機会が有効(継続審査、集合研修、評価のためのワークショップ等)

- 定期的な報告や発表の機会があることで、進捗管理の目安をつくることことができる。
- 組織基盤強化の取り組みに評価を組み込むことで、最終受益者への効果を意識することができる。
- 取り組みの価値を確認・共有でき、自信を持って進めることができる。

4. 実行団体同士の交流(ピアラーニング)の機会が貴重

- 同様の取り組みを進めている仲間(他組織)の存在が、組織基盤強化という、まだ前例の少ないチャレンジを続ける上で励みになる。
- 互いに学び合い、刺激を受ける、視野が広がる。



実行団体のひとつである「無限」の活動拠点にて



成果発表会

NPO法人沖縄青少年自立援助センター ちゅらゆい

経済的理由で排除されない子ども支援体制づくり事業



▶ 団体基礎情報

活動開始年月 …… 2010年10月
 財政規模 …… 101,861,240円(2019年度予算)
 有給職員数 …… 25名(2019年度申請時)
 所在地 …… 沖縄県
 活動地域 …… 沖縄県
 ミッション …… 「家庭や学校、社会ではない居場所として子ども・若者たちのありのままを受け入れる」をミッションに「社会孤立ゼロ」を軸として活動を行なっている
 事業の対象者 …… 不登校や引きこもりの子ども・若者たち、その家族たち

事業内容

- ① 中高生の居場所「那覇kukulu」「うるまkukulu」の運営(那覇市、うるま市委託事業、一部自主事業)(2拠点)
- ② 就労移行支援事業所・就労継続支援B型作業所「コミゅと！」の運営(1拠点)
- ③ 小学生の居場所「b&gからふる田場」の運営(沖縄県委託事業)(1拠点)
- ④ 調査・研究事業
- ⑤ 社会へ普及活動

組織の抱えていた課題

- 受益者への支援については、委託や助成金をもとに行ってきた。沖縄県内において、内閣府の沖縄子どもの貧困緊急対策事業を中心に多くの行政施策が行われたが、今後その資金が絶たれる可能性が高い。その状況を克服するために、制度事業化等による安定的な財源の確保が急務だった。
- 上記について、組織として取り組むためには、組織的に戦略を検討する必要があったが、理事会は報告するだけの場になっており、各事業所はそれぞれの現場で手一杯で、組織全体として議論するための土壌ができていなかった。

組織基盤強化の取り組み内容

- 制度事業化等による安定的な財源の確保を行うには、組織と事業の今後の方向性について議論する必要があった。しかし、組織運営について議論する人材がないこと、会議体がないことが課題として浮き彫りになったため、議論するための土壌づくり・組織づくりを並行して行うこととした。
- 組織全体として議論するための土壌づくりのために「暗黙知の明文化」「中堅リーダーの育成」「組織づくり」に取り組んだ
- リーダー会議(後述)と、理事長・事務局長・事務局からなる経営企画会議(事業コンサルタントがファシリテーションを実施)を立ち上げ、組織づくりを実施するとともに、事業化の方針を立てた。
- 現在の委託事業や助成金事業について、今後制度事業への移行を行うにあたって、受益者である子どもや若者の取りこぼしが発生しないかを検討し、そうならないよう道筋を設定した。
- クラウドファンディングに初めて取組み成功させたことで、自己資金(寄付)調達ノウハウができた。
- 暗黙知の明文化の取り組みとして、プロのライターと漫画家の協力を得て、ちゅらゆいの活動を漫画化し出版。団体内で、ちゅらゆいの歴史や思い、ノウハウや理念の共有等の人材育成で使用のほか、支援者・潜在的支援者への普及に役立てた。
- 組織運営について議論する人材を育成するために、各事業所のリーダーの育成を行なった。リーダー同士やリーダーと理事長の対話の場を設け、コミュニケーション研修の実施、事業所間の交流・異動などを試行することで、リーダーや職員の所属意識が事業所から組織へと変わっていった。また、事務局が設置され、リーダーや事業所と理事長や役員を繋ぐ役目を担った。リーダーが定期的集まるリーダー会議を設定し、事業所を横断して組織の課題について議論する場と風土ができた。
- 組織づくりとして、下記試みを外部コンサルタントの支援を受けながら、同時並行的に進めた
 - ① 会議体の編成、ルーティン化
 - ② 予実管理の仕組みづくり
 - ③ 職員間のコミュニケーション環境整備(IT化)
 - ④ 働き方の多様化(在宅で働ける環境づくり、男性の育児休暇取得など)
 - ⑤ 法人運営にコミットする有識者との連携
 - ⑥ 事務局の設置
- ビジョン・ミッションの再設定、中長期計画の策定、職員研修のプログラム作成等についても事業計画に位置付けられ、検討が始まった。

実施体制

- 理事長
- 事務局長(本事業期間内に設置)
- 事務局専任スタッフ(本事業期間内に設置)
- 総務スタッフ
- 各事業所リーダースタッフ3名
- 事業コンサルタント(外部委託)
- バックオフィス強化コンサルタント(外部委託)
- 人材育成コンサルタント(外部プロボノ)
- 社労士(外部委託)
- 漫画原作ライター(外部委託)
- 漫画化(外部委託)

取り組みの結果(アウトプット)

- 漫画本「居場所をください」(2023年5月発売)
- 各種会議体の編成と会議の実施
- 予実管理の仕組み
- 多様な働き方ができるよう、ルールや規程、管理システム、決裁の仕組み
- 事務局の設置と事務局長の任命



成果発表会

取り組みにより生まれた成果

- ① 委託事業のうち2事業について、自主事業化の道筋が見え、2023年度以降での開始準備が整った
 「那覇kukulu」は、2023年度以降に委託事業をやめ、「放課後等デイサービス」「就労支援事業」の2つの制度事業開始に向けて、拠点、人材の確保を実施した。「b&gからふる田場」については市委託事業として存続しているが、放課後等デイサービス事業の申請準備が完了した。
- ② 子ども若者の社会孤立の原因と支援の必要性を伝える漫画本が完成した
 漫画本という表現方法を選択し、当事者の声を丁寧にヒアリングした書籍を作ることができた。子ども若者の社会孤立の原因と支援の必要性を伝え、それぞれ何が出来るかを考える大人・子どもを増やすためのツールとなった。また、製作費確保のためのクラウドファンディングにも取り組み、新たな支援者層を獲得するとともに、寄付調達のノウハウを得た。
- ③ 職員のQOWとQOLを向上させるための土壌・環境ができた
 働き方を多様化するためのルールや規定、管理システム、決裁の仕組みなどが整備されたことや、組織の体制とコミュニケーションを改善したことで、職員が中長期的な視点で自らのキャリアや事業、受益者を捉える土壌ができた。
- ④ 事業所ごとにばらばらな組織だったが、1つの「組織」として動いていくための土台ができた
 組織の体制とコミュニケーションを改善し、全体で議論ができるようになり、ビジョン・ミッションの再設定や中長期計画の策定、職員研修のプログラム作成等が始まった。また、各事業所との間につながりがうまれることで、最終受益者である子ども、若者、親に、複合的なサービスを提供できるようになってきた。

認定NPO法人 発達わんぱく会

療育部門の組織基盤強化



▶ 団体基礎情報

活動開始年月 …… 2010年12月

財政規模 …… 241,000,000円(2019年度予算)

有給職員数 …… 68名(2019年度申請時)

所在地 …… 千葉県

活動地域 …… 千葉県、東京都

ミッション …… 「すべての子どもが、発達障害を持って生まれても、自立したその人らしい大人になって、豊かな人生を送れる社会」の実現を目指し、「発達障害のある子どもが、コミュニケーションの力を身につけ長所を伸ばし、地域のなかで自分らしく生きていけるよう、家族、地域、行政のみんなで支援する」を理念として、早期療育およびそれに関連する事業を行う

事業の対象者 …… 発達障害を持つ子どもとその保護者

事業内容

- ① 発達障害の早期発見・早期療育の施設「こころとことばの教室こっこ」の運営(児童発達支援事業)(4拠点)
- ② 地方自治体と連携した、計画相談支援事業・巡回支援事業
- ③ 発達障害の早期発見・早期療育の施設(児童発達支援事業所)の開設や運営改善のコンサルティング事業

組織の抱えていた課題

- 「こころとことばの教室こっこ」では、現場の療育スタッフの経験・知識が属人的な暗黙知として保有され、法人全体で共有されていなかった。
- 療育スタッフ育成の道筋も共有されておらず、育成の方法は現場に任されていた。このため、療育スタッフの採用が経験者の中途採用中心となっていたほか、中堅スタッフには自らの療育や育成の妥当性に対する不安感が存在し、新人スタッフは他の拠点と比較して自らの育成のされ方に対する不安感が存在していた。
- 療育スタッフの効率的な内部育成ができないことが教室数拡大の制約になっており、多数の待機児童のニーズにこたえられない原因となっていた。

組織基盤強化の取り組み内容

- 3名の中堅スタッフをメインに、代表ほか2名のスタッフを中心としたプロジェクトチーム(以下、PT)を立ち上げ、「法人の実施する療育」および「療育にあたるスタッフの育成の道筋」の「まとめ」を実施
- コンサルタントのファシリテーションでPTが毎月1~2時間の対話の時間を持った

〈1年目~2年目〉

目的、ゴールの設定をした。作ろうとしているのは「マニュアル」ではないということで合意。資料の発掘と章立ての作成を経て執筆を開始し、「こっこの地図」と命名(以下「地図」という。こっこ=「こころとことばの教室こっこ」)。

〈2年目~3年目〉

「地図」を用いた新人研修を行うなど現場で活用し、ブラッシュアップを重ねた。一方、対話の中では新人デビューの基準をどうするか、「地図」をどうやって更新していくか、コンサルティング事業にどう活用していくかなどの悩みも生まれ、議論を重ねた。また、教室マネジメントの重要性にも気づいた。



オンラインミーティングの様子

実施体制

- 理事長
- 中堅スタッフ3名(事務局長含む)
- 事務局スタッフ1名
- コンサルティング事業部スタッフ1名
- 業務コンサルタント(外部委託)
- 評価コンサルタント(外部委託)



「こっこの地図」表紙

取り組みの結果(アウトプット)

- 「こっこの療育とは」「個別療育について」「グループ療育とは」「音と色の療育とは」「おやこっこルームとは」の5部から成る、全216ページの「地図」
- 「地図」を用いた新人研修の実施(4回開催、3名の新人スタッフが受講)



こっこ個別療育の様子

取り組みにより生まれた成果

① スタッフの育成にあたる中堅スタッフが、安心して療育に取り組めるようになった

スタッフの育成にあたるスタッフは、育成の過程で「地図」を用いるようになり、育成に対する意識の高まり、新人スタッフに期待すべき成長ペースについての尺度を得ることができた。一方、育成を担当していない中堅スタッフには、必ずしも熟読されていない可能性があり、課題点である。

② 新人スタッフが効率的にノウハウを身につけ中堅スタッフへの道を歩み始めた

療育のあり方に関する法人共通の考え方を「地図」として提示することができたため、新人スタッフも育成にあたるスタッフも、回り道・迷いが減り、結果として効率的なノウハウ習得に資することができた。現時点では「こっこの地図」を用いて育成された新人スタッフの数は限られるので、今後も継続使用することによって「こっこの地図」をブラッシュアップしていく。

③ スタッフの療育の質やコミュニケーションの質、事業実施上のスキルが向上した

「地図」を共通の拠りどころとすることにより、各スタッフが個人の暗黙知を超えた療育を実施できるようになった。また「地図」の作成にあたったスタッフ間では、対話を通じて言語化を行うプロセスを行なったことによる信頼関係が深まり、組織の在り方も視野に入れた組織内のコミュニケーションの質の向上につながった。コンサルティング事業においては「地図」を取りまとめるプロセスそのものやそこで得られた学びが活かされている。

認定NPO法人 ブリッジフォースマイル

B4S広報啓発事業リボーンプロジェクト



▶ 団体基礎情報

活動開始年月 …… 2004年12月
 財政規模 …… 179,652,200円(2019年度予算)
 有給職員数 …… 32名(2019年度申請時)
 所在地 …… 東京都
 活動地域 …… 東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県、佐賀県、熊本県を中心に全国
 ミッション …… 「Bridging to the Future」
 親を頼れない子どもたちが、社会へ羽ばたく時に直面する「安心の格差」と「希望の格差」を乗り越え、未来へ向かう勇気を持てるような支援をカタチにする
 事業の対象者 …… 児童養護施設や里親家庭等の社会的養護のもとで育った若者

事業内容

- 親を頼れない子どもたちの「巣立ち支援」
巣立ち準備: 高校3年生向け巣立ち準備セミナー、自立支援セミナー(一部行政委託事業)、仕事体験
巣立った後: 居場所事業(横浜市、佐賀県、熊本県/熊本市、江戸川区委託事業)、イベント、メンタリング、就労支援、奨学金、シェアハウス事業
- 子どもを支える大人を増やす「伴走者の育成」
 ボランティア向け研修、児童養護施設職員・里親向けのセミナー
- 子どもを支える社会をつくる「広報・啓発活動」

組織の抱えていた課題

- 複数のプログラムを多くの協力者と協働して実施するためには、運営する事務局スタッフの存在が欠かせないが、離職率が高かった。また、子ども支援の専門性の高い人材、事業実施スキルの高い人材が不足していた。スタッフの給与額が低いことが大きな要因の一つではないかと仮説を立てた。
- スタッフ数増加により人件費は増加していたが、寄付収入は横ばいのままだった。
- 広報の効果があがらず、寄付などの支援的資金が他団体と比べて少ない原因を探るために、ウェブ調査を行った結果、組織の認知度はあるものの、活動がわかりにくく共感が得られていないことがわかった。

組織基盤強化の取り組み内容

- ミッション・ビジョンの再構築およびロジックモデルの作成を含むブランディングを実施。共感を得やすいwebサイトや団体ロゴ、リニューアルレポートのリニューアルを行なった。ミッション・ビジョンの再構築においては、受益者が「すべての子どもたち」から「親を頼れない子どもたち」に変更となった。
- サポーター(ボランティア)によるファンドレイジングへの関わり方を検討するため、意識調査を実施した。その結果、サポーターから直接寄付を募るのではなく、ファンドレイザーとして位置付けることを検討。実際にサポーターを巻き込んだ広報・ファンドレイジングチームを立ち上げ、ファンドレイジング戦略を策定、戦略に基づいた施策をPDCAをまわしながら実施した。
- 広報力の強化や支援者・寄付獲得のために、新たに策定したロジックモデルをもとに、社会的インパクト評価のための指標を決定した。



研修の様子

実施体制

- 理事長
- ファンドレイジングチームマネジメントスタッフ1名
- 広報スタッフ3名
- 広報・ファンドレイジングチーム(サポーター15名を含む)
- ブランディングコンサルタント(外部委託)
- Webサイト作成会社(外部委託)
- 調査・戦略コンサルタント(企業によるプロボノ)
- データアナリスト(外部委託)



巣立ち支援の様子

取り組みの結果(アウトプット)

- 再構築されたミッション・ビジョン
- リニューアルされたwebサイト、団体ロゴマーク、アニュアルレポート
- サポーターを巻き込んだ広報・ファンドレイジングチーム
- ファンドレイジング戦略
- ロジックモデル
- 社会的インパクト評価のための指標



リニューアル後WEBサイト

取り組みにより生まれた成果

① 寄付者数、寄付金額が増加した

継続寄付会員数が、組織基盤強化を行う前の2019年度実績189人→527人(2023年1月時点)に、年間個人寄付金額が2,400万円→3,260万円(※)に向上した。また、企業寄付が2,300万円増加した(※)。遺贈の問い合わせも増えた。

※2022年12月時点、2023年1月～3月は推計

② ファンドレイジング体制が整い、広報戦略が策定された

専従職員がボランティアを巻き込むための個別の配慮や月例の会議を設定したことにより、広報・ファンドレイジングチームが結成され、webコンテンツの作成や寄付キャンペーンの実施、webのアクセス分析やSEO対策等の施策をPDCAを回しながら実施している。

③ スタッフ、サポーターの広報・ファンドレイジングに対する意識が高まった

広報・ファンドレイジングのツールと体制が整い、団体全体における広報ファンドレイジングに対する意識が確実に高まったことで、今後の運用や成果について明るい見通しが持てるようになった。

④ 中長期計画策定の機運が高まった

ミッション・ビジョンの再構築により、受益者を表現する言葉が変更となった。また、ロジックモデルの策定により長期アウトカムが明確になった。それにより団体の中長期計画を策定する機運が高まり、実際に策定が始まっている。

一般社団法人 無限

未来の福祉育成プロジェクト

一般社団法人 無限

<https://mugen-mugen.com>

▶ 団体基礎情報

活動開始年月 …… 2014年4月
 財政規模 …… 139,100,000円(2019年度予算)
 有給職員数 …… 42名(2019年度申請時)
 所在地 …… 奈良県
 活動地域 …… 奈良県
 ミッション …… 自己探究を続ける場となる
 他者理解が深まる場となる
 社会の中で役割を見出せる場となる
 (ビジョンには「すべての人が真の自分である社会の創造」掲げる)

事業の対象者 …… 障がい児とその家族
事業内容
 ① 放課後等デイサービス「One Piece」
 「One Step」「One to One」の運営
 ② 相談支援事業所「和音」の運営
 ③ 就労継続支援B型事業所「Growin'」の
 運営
 ④ 「まほうの다가しやチロル堂」「キッチン
 突き当たり」等の自主事業

組織の抱えていた課題

- 福祉分野が行うサービスの根拠は法律と制度であるため、創造的な活動よりも決められたことを忠実に遂行する職員が大半を占める。気が付くとトップダウンで物事が進み、スタッフの思考停止が起きていた。
- 自分の人生(自らのキャリアを主体的に考える「キャリア自律」)を考えていない職員が、他者(受益者)の人生に関わる支援をしているという乖離が起っていた。
- 多様性の時代である現代には、定型のサービスに限界が生じている。一人ひとりに寄り添った福祉サービスをスピード感を持って提供するためには、職員や組織の自律化が必要不可欠であった。
- 法人がもつ複数事業のなかで、法人のミッションに基づいた考え方が共有されていなかった。

組織基盤強化の取り組み内容

従来のピラミッド型・トップダウン型の組織運営体制をやめることとし、職員を自律的なグループに分け、その各グループに決定権を分散させ組織運営を行う体制(ホラクラシー®的な組織体制)に移行することにした。そのため、主体的で能動的な人材を育成およびその主体性やモチベーションを引き出せるような文化と規定・基盤の整った組織運営体制の構築を行ない、体制移行を下記の通り実施した。

<体制移行前:2020年4月~2021年9月>

- 職員に対する組織風土調査により現状課題を分析。その結果、コミュニケーションやチームワークの課題が浮き彫りになった。
- 職員へのリーダーシップ研修を実施。研修は、まず本事業の遂行の中心メンバーとなる理事長と職員から実施し、チームワークを高め、その後全職員に拡大させた。また、組織体制以降に関する意識を浸透させるための浸透研修も実施。
- リーダーシップ研修を終えた中心メンバーにより、移行後の組織運営の方針を示すための「ビジョン・ミッション・バリュー」を策定。それを元に、組織運営の戦略を策定し、戦略を実施するための体制(役職や意思決定のプロセス等)を検討し、新たな組織図を策定。合わせて、人事制度や給与体系等の制度を改訂した。
- 職員に対してキャリア研修とキャリア面談を実施。自身のキャリアの考え方やキャリア自律の意識づけを行ない、一人一人のキャリアプランを作成した。あわせてMBTI®ワークショップを実施し、職員に対して自己理解と他者理解を促進した。
 ※ MBTI®とは、心理学に基づいた質問に回答することにより、16の性格タイプに分類する自己申告型の診断(MBTI=Myers-Briggs Type Indicator)。
- 理事長に対するトップコーチングを実施。組織体制移行に影響力が限りなく小さくなることに対して、コーチングによるフォローを行った。

<体制移行後:2021年10月~2023年3月>

- キックオフミーティングを実施し、ホラクラシー®体制での組織運営をスタート。
- 体制移行後は、組織図に設定された大小のグループ(事業所ごとや、管理部門ごと等)が、事業と組織運営についてミーティングを重ねて業務改善と意思決定をし、組織運営を実施した。
- ミーティングは、移行直後はコンサルタントがファシリテーションを行った。ファシリテーターの育成研修を並行して進め、グループ内で徐々にミーティングを自走化させた。体制移行にともなう一人一人の困りごとや引っ掛かりなどは、コンサルタントの個別面談によってフォロー。
- 職員に対するキャリア研修とキャリア面談については引き続き実施し、職員のキャリアプランを更新することでキャリアへの意識を高めた。
- 新入職員に対してリーダーシップ研修を実施し、既存職員との共通言語の構築を行った。
- 地域で成果報告会を開催し、無限の事例の他に、沖縄の先行事例も紹介するなど、地域福祉におけるホラクラシー®体制への理解を促進した。

実施体制

- 代表理事
- 全職員
- 組織運営コンサルタント(外部委託)
- キャリアコンサルタント(外部委託)



研修の様子

取り組みの結果(アウトプット)

- 新しいコアメッセージ・ミッション・ビジョン・バリュー
- ホラクラシー®体制の導入
- ホラクラシー®体制への移行に伴う組織体制:事業所ごとや管理部門ごと等によって分けられた意思決定のグループと組織図、意思決定のプロセスを明文化
- ホラクラシー®体制への移行に伴う規定・制度

取り組みにより生まれた成果

①ホラクラシー®体制の構築ができ、導入が完了。新しい体制化での組織運営が始まった

新体制の導入が完了し、PDCAを回し、職員への面談や研修によるフォローによって、グループによる意思決定がなされ、新しい組織運営がスタートした。

また、指示しなくても組織運営がされるので、代表がスタッフを信じ、新たなチャレンジに乗り出すことができるようになった。

②職員のキャリア自律が進み、自分の言葉で語り始めた

キャリア研修やキャリアプランの策定により、職員の意識が変容。職員が自分のことばで語りだした、指示を待つだけではなく、将来や働き方についてしっかり考えるようになった、など、職員の意識が変化した。

③職員の意識の高まりにより受益者への支援内容が向上した

職員の受益者にかかる言葉や支援の姿勢が変わり、またミッション・ビジョン・バリューに沿って業務内容を改善させることで、受益者への提供サービスが向上していく兆しが生まれている。

④福祉事業所のホラクラシー®化のひとつの先行事例ができた

組織や事業によって制度設計の内容などは変わるが、従来型の組織運営から新しい組織運営へと移行することは可能であることが明らかになった。無限のホラクラシー®体制が一つの地域福祉の先行事例となった。

休眠預金等活用事業2019年度通常枠 草の根活動支援事業

子ども支援団体の組織基盤強化

<選考委員>

審査委員長 中村陽一(立教大学 名誉教授、一般社団法人 社会デザイン・ビジネスラボ代表理事)

審査委員 河合将生(office musubime代表、NPO組織基盤強化コンサルタント)

審査委員 森本真也子(NPO法人子どもと文化全国フォーラム代表理事、NPO法人子ども文化地域コーディネーター協会理事)

<資金分配団体 実施体制>

プログラムオフィサー

田口 由紀絵(公益財団法人パブリックリソース財団 事務局長)

渡辺 裕(同プログラムオフィサー)

渡邊 由佳(同プログラムオフィサー)

※本報告書は休眠預金等活用事業の助成金を活用して制作されました