

茨城県市民活動支援組織機能強化支援事業

## 市民活動支援組織スキルアップ研修 相談対応の基本



NPO組織基盤強化コンサルタント  
office musubime・河合将生  
kawai.masao@musubime.org

2023年12月7日

### 本資料の構成と目次

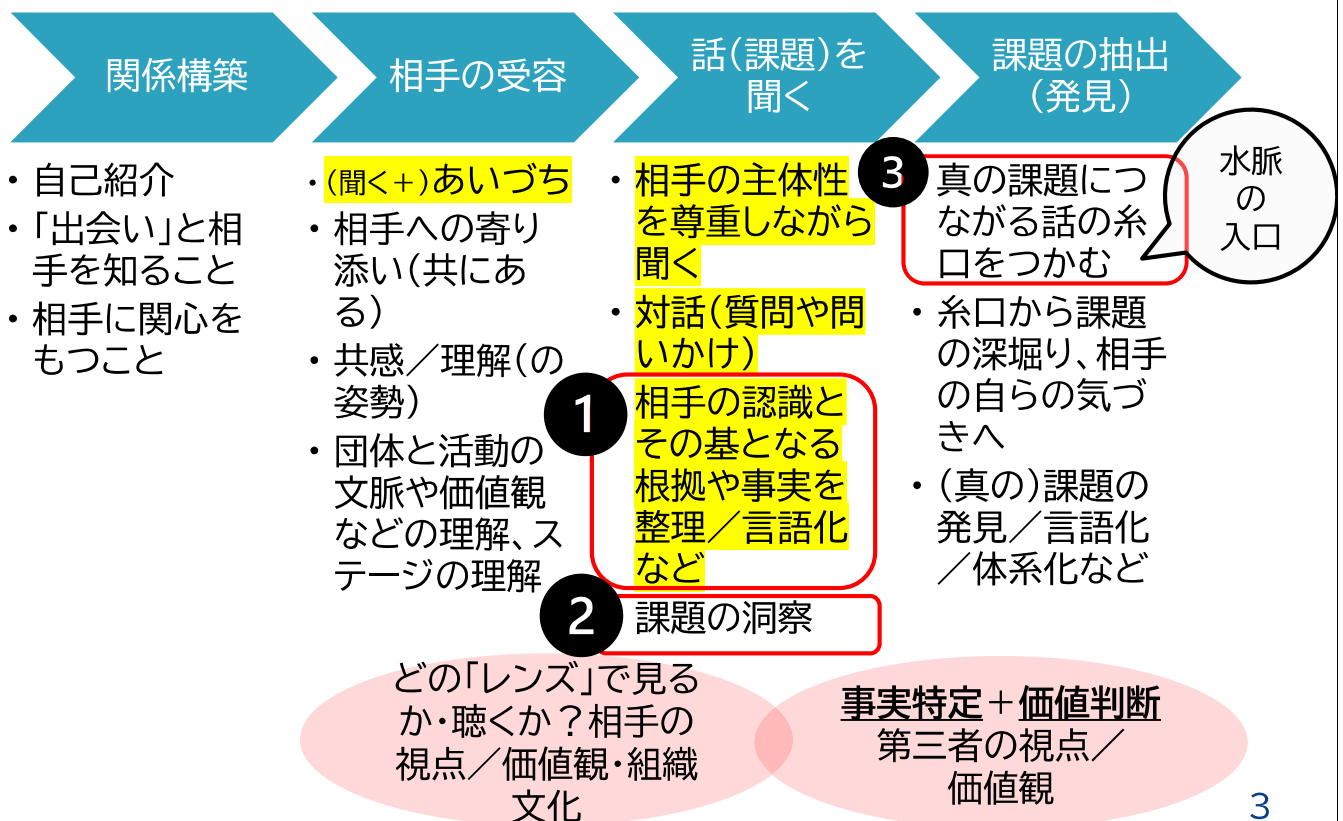
#### ●相談対応のプロセス

- ・プロセスの始まりとゴール
- ・相談対応に必要な準備(相談相手の情報収集)
- ・アドバイスや助言／情報提供の前に、聞いて受け止めることと、「主訴」を理解すること／課題を整理・「課題の見立て」を考えること
- ・相談相手／団体のアセスメント(状況把握・診断)
- ・課題の抽出
- ・相談者にとって、何がゴールか？支援者にとって、何がゴールか？

#### ●相談対応者(支援者)に求められる姿勢や視点とは

- ・支援者の姿勢と関係構築
- ・相談対応の進め方で意識していること
- ・「聞くこと」「質問すること」と「受け止めること」「問いかけること」
- ・支援者の役割・機能・提供価値

相談対応のプロセス:相談対応を進める上で大切な関係構築と、課題(認識と根拠)の把握・課題の抽出(発見)の流れ



## 情報収集と仮説検証

<「仮説検証」として行っていることは、次のようなこと>

### ① 相手の認識とその基となる根拠や事実を整理/言語化など

#### A 相手の感情や気持ち、認識(問題意識)、意見の理解

- ・「強みや魅力/弱み」
- ・「問題や課題の認識」
- 「整える・解決する必要のあること/取組みが必要・挑戦したいこと」
- ・「緊急性と重要性、優先順位」
- ・相談のやり取り/事前のメールや資料等から抽出されること
- ・(相談を通して)何をめざしているのか(ビジョン)、どうなりたいのか?

#### B 上記の背景や原因

#### C 上記の根拠となっているものは何か?根拠や事実があるものか、ないものか?

## 情報収集と仮説検証

<「仮説検証」として行っていることは、次のようなこと>

### ② 課題の洞察

・課題分析(問題分析)※挙げられたことは「現象か」? 「問題の明確化」「問題点は“どこ”にある?」「問題点の要因(原因)は何か?」→課題の整理・抽出 ※「課題」について

・ハード面/仕組み・枠組みとソフト面/運営・運用方法

・SWOT分析、バランススコアカードによる整理、フレームワークを活用した整理等  
・団体や活動のメカニズム、サイクル、運営方法を踏まえた整理

・「緊急性・重要性」、優先順位づけ/取組みの順番、対処療法と根治療法  
・3つの箱への整理(すぐやること、計画的にやること、置いておくこと)、「やること/やらないこと」

・①を踏まえて、何に取り組むことが基盤強化や団体・活動の成長につながるか  
※強みを伸ばすこと、弱みや問題点を解決していくこと、計画的に整えていくこと

### ③ 真の課題につながる話の糸口をつかむ

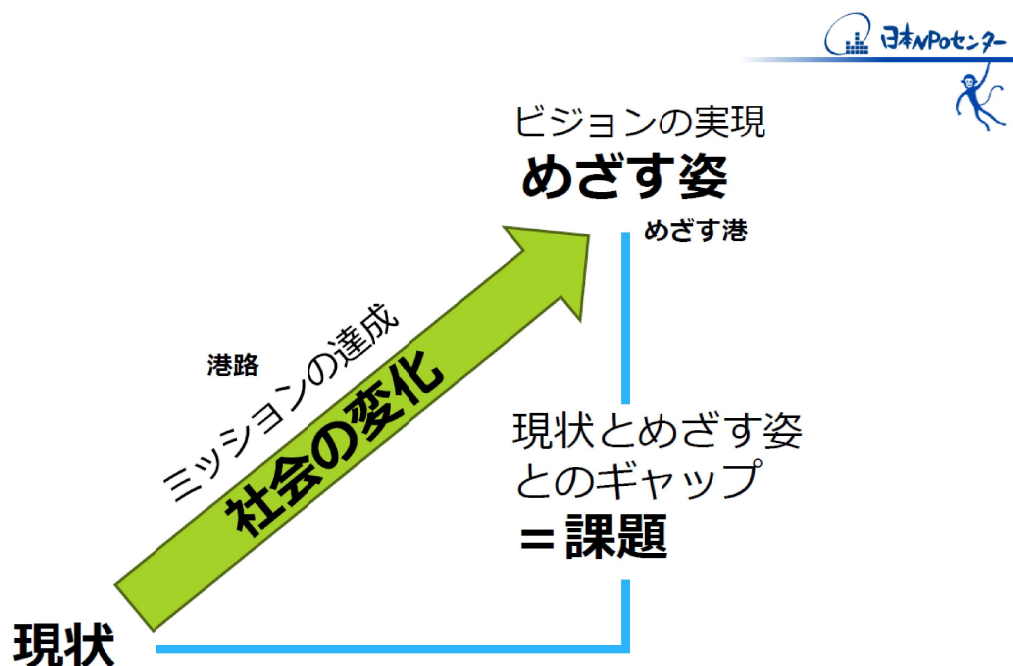
・糸口≡「いろんな現象の真の要因となっている水脈A」とすると、課題分析を進めた先にある「根本原因/要因」や「根本的なことがら」、「キーとなることがら」

・糸口≡「団体・活動の基盤となっている“価値観や哲学、大切にしている考え方”“世界観・〇〇観”等を水脈B」とすると、その把握と言語化、問いかけ

5

## 【参考】「課題」とは何か?

### ●課題の定義(例):めざす姿と現状とのギャップ



出典:日本NPOセンター

6

## 【参考】問題と課題の違い

### ●あらためて「課題」って何？

A:生じている問題や懸念点

B:めざす姿と現状のギャップ

C:イシュー(これに取り組むこと・テーマ)

### ●取組み課題(改善策)の絞り方・設定

その取組み課題(改善策)に取り組むことが、生じている問題の解決や、めざすビジョンに向けて進むことにつながったり、変化につながるか

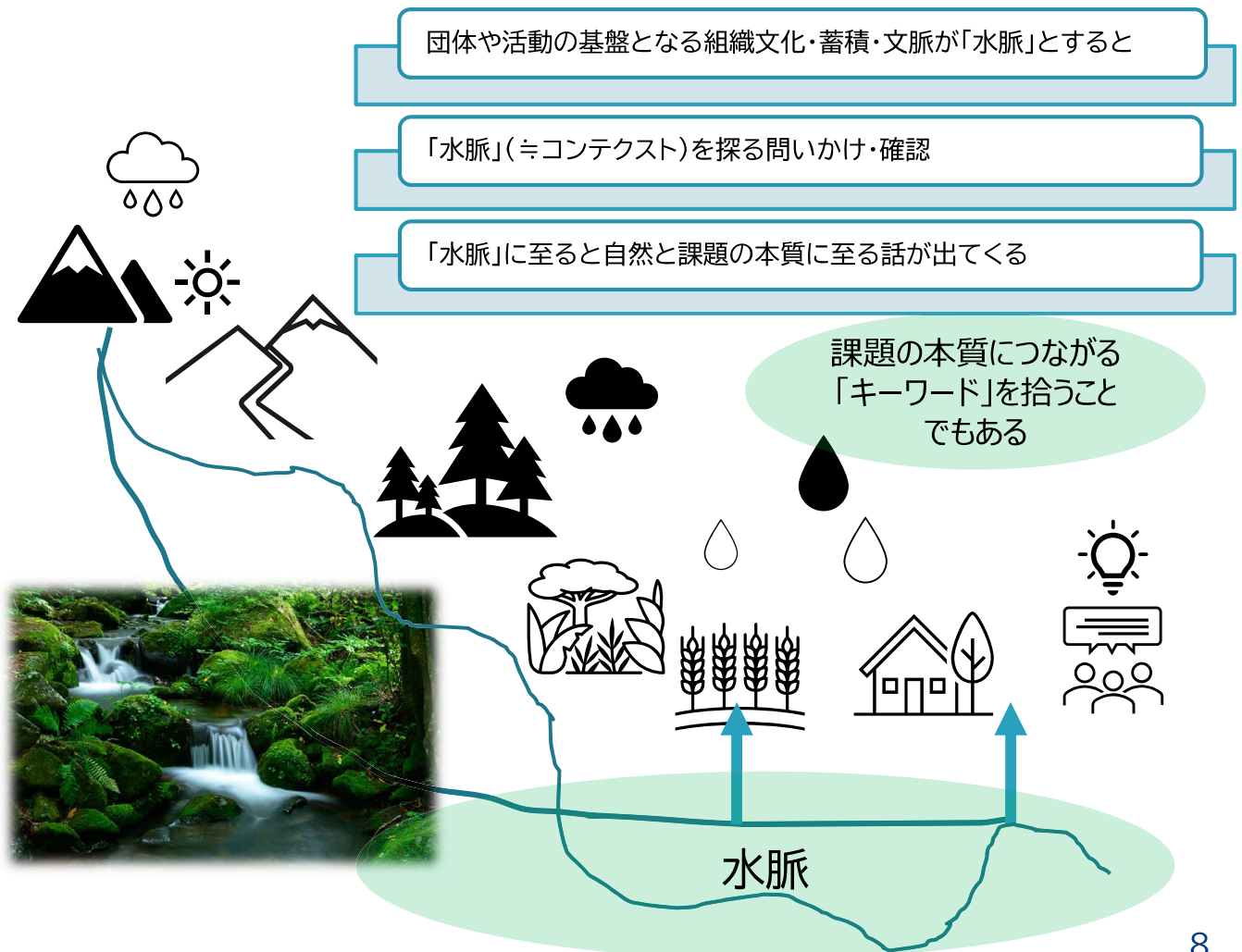
### ●「整備・構築したり制度化すること」と「運用・活用」の2段階がある

●フォーマル化して進めることと、カジュアルに進めることの両方がある／個人・部署(チーム)／組織全体の取組み)

### ●設定した取組み課題(改善策)の進め方・方法(戦術)も必要

●相談結果は今後、活用されるものでありたい。とすると、どこまでを射程にするか。

7



8

組織運営／事業運営で、日常的／定期的にある「選択」や「分岐点」

その団体は、何を「軸に」「判断の根拠／材料として」「どのように」決めるか

「軸」や「根拠／材料」が明確になると選びやすい+「考える方法」の選択+振り返りもしやすい



9

### 「課題の見立て」を構成する要素と視点

- 誰が、どこから、何を、どういう問題意識・視点で見ているのか？  
→「課題の見立て」を、「どの視点」から、どのくらいの解像度で見るか？

☆見立ての視点

現象の把握

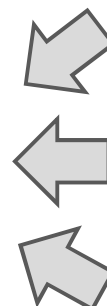
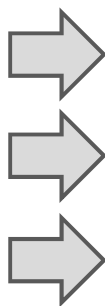
課題の抽出

課題の整理／分析

課題の構造と真の課題の発見



- ◇組織診断
  - 大項目 (組織／事業／財務)
  - 中項目 (チェックシートの各項目)
  - 認識×重要度
  - 各設問・回答内容



- ◇事業報告・評価
  - ◇財務資料
- ◇観察・インタビュー
  - ◇データ・事実
  - ◇場・雰囲気・環境
- ◇根拠となるものなどなど

☆見るべきもので、見るできていないこと

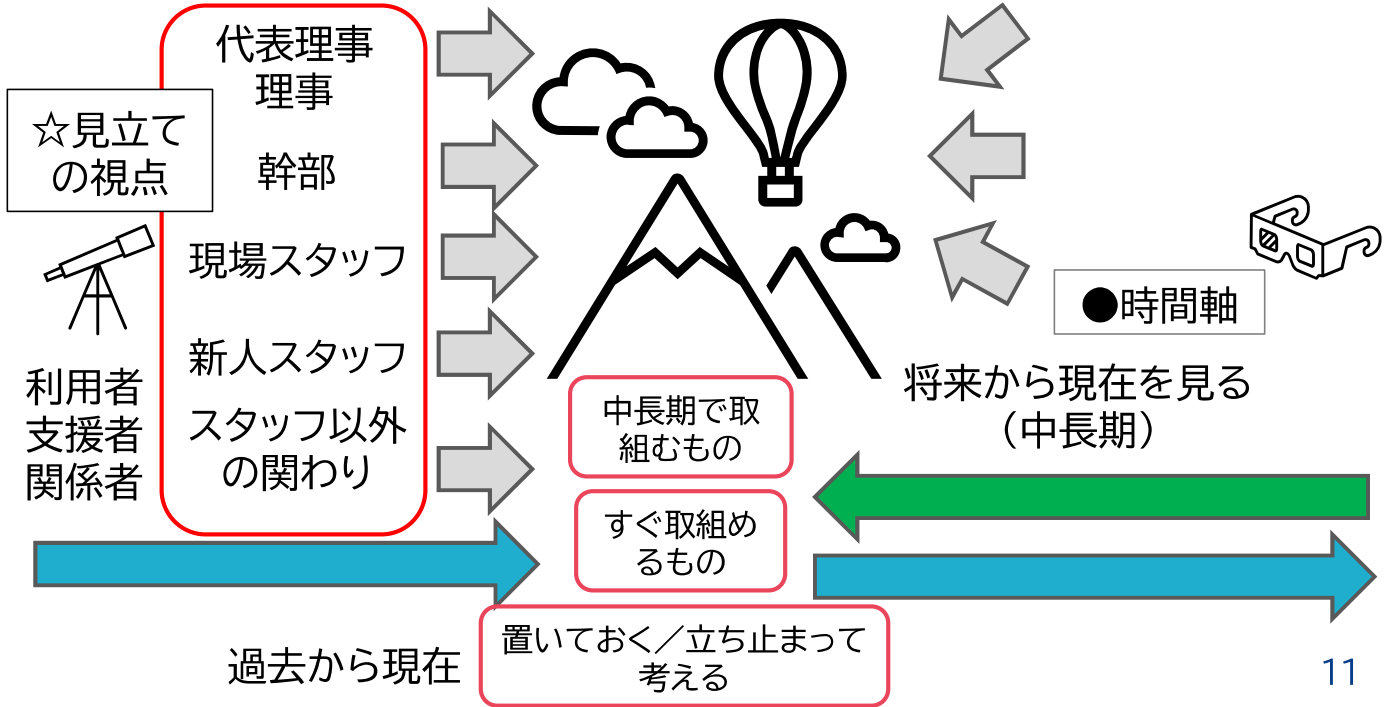
- 水脈(教育観／価値観／哲学／クレド／あり方／歴史／組織文化など)

- 水脈(組織なのかプロジェクトなのかコミュニティなのか、学び舎なのか)

10

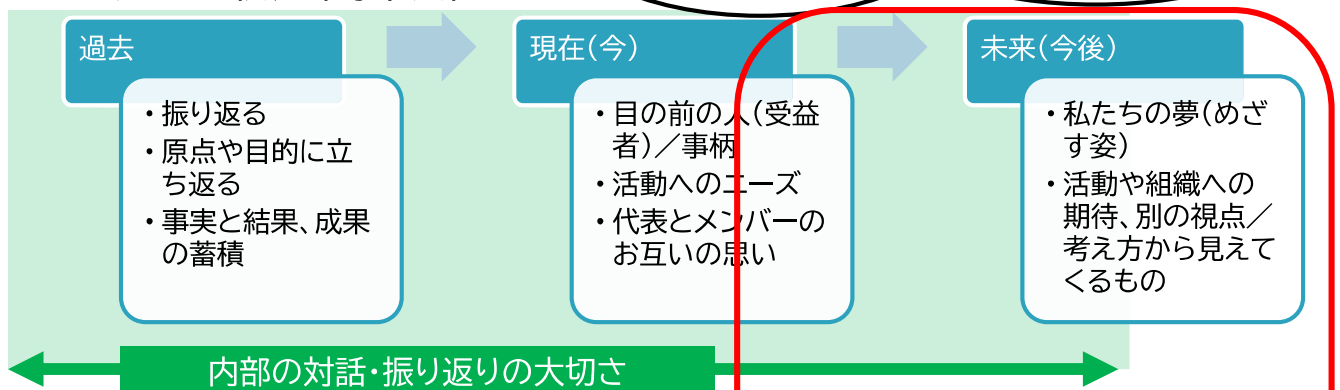
# 「課題の見立て」を構成する要素と視点

- 誰が、どこから、何を、どういう問題意識・視点で見ているのか？  
→「課題の見立て」を誰のために、誰の視点から、どの時間軸、どの種類の課題として伝えるか



## 相談の中での「問いかけ」「対話」「振り返り」の重要性

### ●大切な視点(時系列)



### ●大切な視点(相手の視点)

声を聞くこと  
+  
声を出しやすい工夫



外部の人との対話の可能性

・問いかけからの確認  
・新しい視点、比較、  
未来から考える

## 【参考】 ジョハリの窓

- ・自分が知っている「自分の特徴」、他人が知っている「自分の特徴」の一致・不一致を『窓のように見える4つの枠』に分類することで自己理解のズレに気づく、心理学ではよく使われているフレームワーク(手法)。
- ・また、そのズレを一致させていくことで他人とのコミュニケーションを円滑にできると考えられている。加えて、「喜びや得たいと思っていること」を周りとのコミュニケーションを通して、高めていくことができるかも？！

	自分は知っている	自分は気づいていない
他人は知っている	開放の窓 ※自分も他人も知っている自己	盲点の窓 ※自分は気が付いていないが、他人は知っている自己
他人は気づいていない	秘密の窓 ※自分は知っているが、他人は気が付いていない自己	未知の窓 ※誰からもまだ知られていない自己

この人／団体／活動には、こんな素敵どころや、可能性がある！

13

## 相談対応のプロセスと、支援者の意識と着眼点

### ●支援者の意識と着眼点

#### <課題は何か>

相談者の「主訴」の把握／「語られること」の整理、キーワード抽出や論理的整理、構造化など

解像度：現象を捉える・一般的な課題・課題の具体化(事例や事実、データを捉える)・課題の構造(メカニズム)を捉える

#### <打ち手の検討>

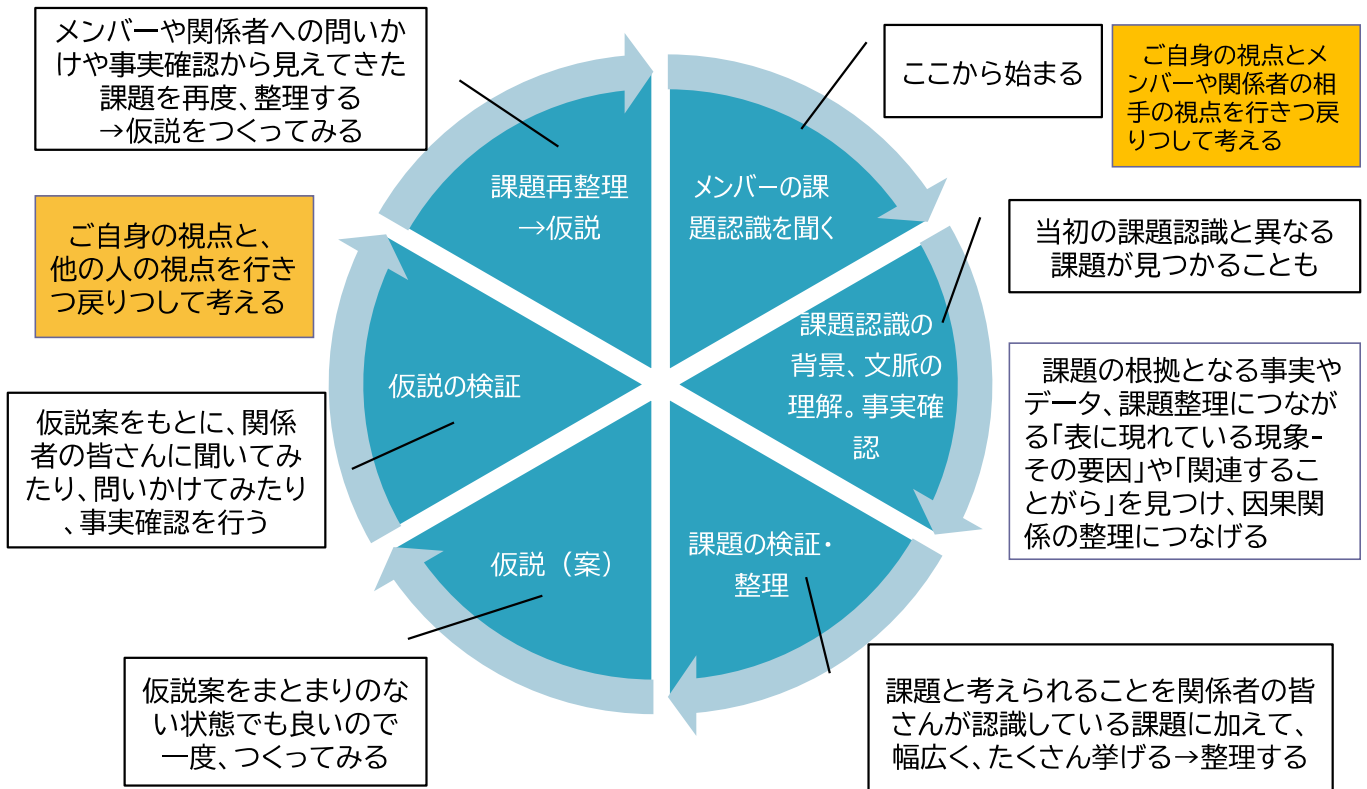
すぐ取り組めること

計画的に取り組むこと(短期／中長期)

本質的な課題への取組み

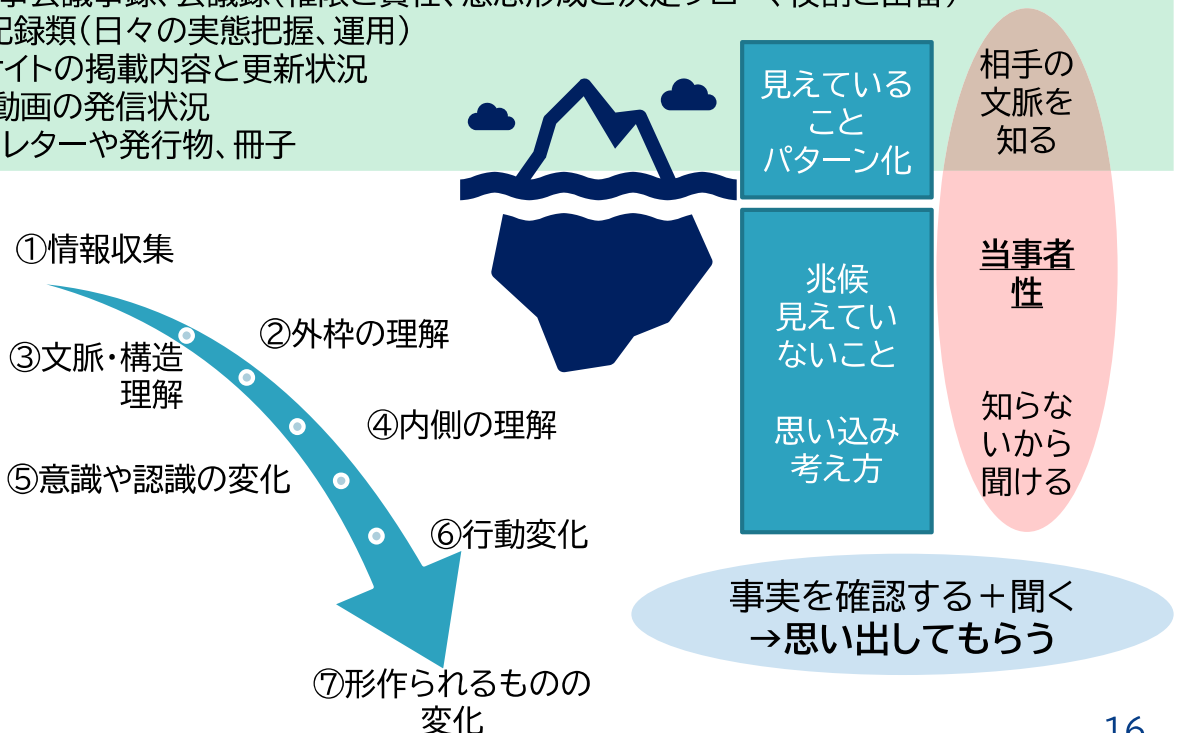
14

相談対応のプロセス:情報収集の進め方:このぐるぐるの先に、「課題の見立て」  
課題の抽出と解決に向けた打ち手の検討に向け、仮説を立て、検証し、  
課題の整理・設定を行うための流れ



### 相談対応のプロセス:情報収集方法 基本情報・基礎資料等からの分析と「課題の見立て」(「問い」の入口)

- 定款と規程、組織図、事業報告・決算、事業計画・予算、中長期計画、役員名簿
- 複数年の年次報告書・経年の財務分析、助成金報告書(方向性と変化、問題意識)
- 総会・理事会議事録、会議録(権限と責任、意思形成と決定フロー、役割と出番)
- 日常の記録類(日々の実態把握、運用)
- ウェブサイトの掲載内容と更新状況
- SNSや動画の発信状況
- ニュースレターや発行物、冊子

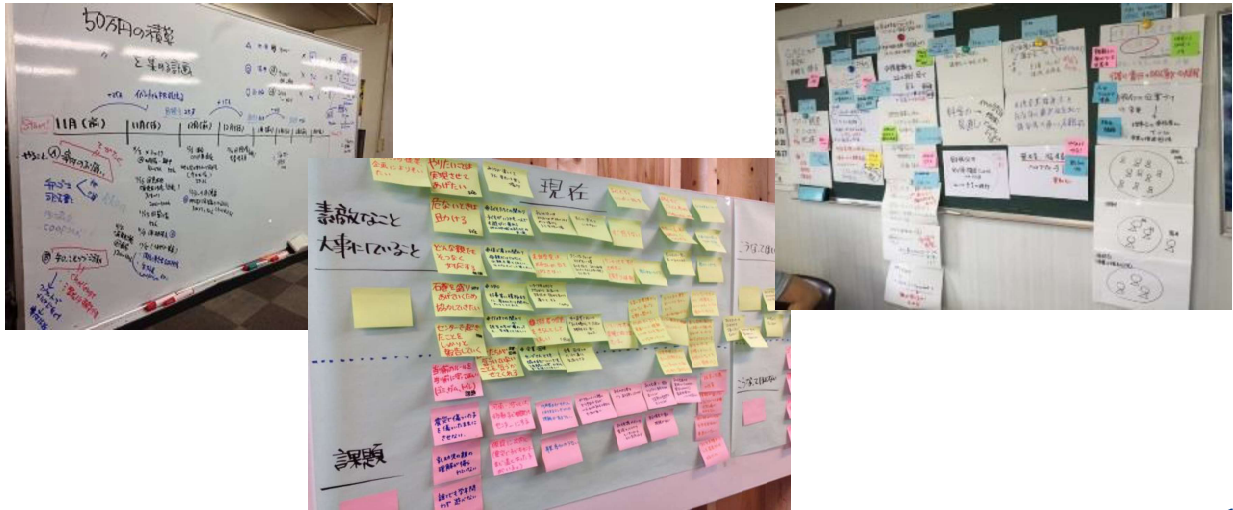




情報収集方法:相談を「聞き」、「対話」や「問題整理」や「課題抽出」を進める際のポイント(例)

～【聴く+問いかける→思い・考え・事実の整理→課題の本質は何?】

- 相談したい内容に合わせて整理の仕方・方法を助言
- メンバーの話し合いを一緒に整理
- 相談者／複数名の場合、“一人ひとり”の声をあげてもらい、聴き、丁寧に残していく
- 「言いたいことはこういうこと？」を見える化ホワイトボードや紙に書いていく。話した内容が消えてしまわないように。



17

相談内容の整理と対応範囲:問題の整理・分析から現状把握、取組み課題の整理・分析から実行計画づくり、実施への伴走(実行中の継続相談)、振り返り

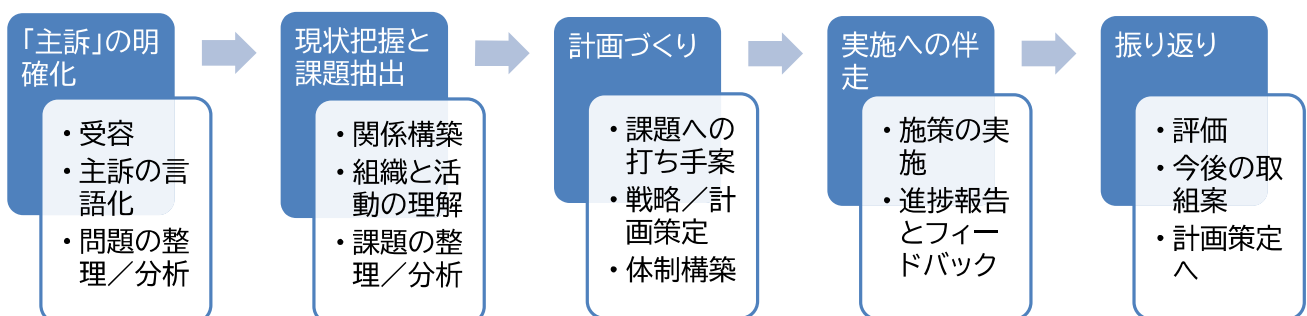
相談対応のパターンと対応方針(案)

＜相談対応の範囲＞  
 ・全プロセス ・特定の段階 ・一部のプロセス

●相談内容の段階整理

＜課題に対する取組みプロセスからの整理＞

- ① 「主訴」の明確化 → 問題／課題分析 → 現状把握と課題抽出
- ② 課題への打ち手案 → 戦略・計画策定 → 体制構築(チームづくり)
- ③ 課題への取組み中の進捗報告とフィードバック・応援 → 必要なサポート
- ④ 振り返り・評価 → 今後の取組み案・計画へ



18

## 相談相手／団体の状況と支援者の立ち位置とコミュニケーション

### ●相談相手／団体の状況把握(アセスメント)と、状況に合わせた支援内容

課題認識の状況	課題が明確／まだ明確じゃない 団体内の合意形成／意思の状況	課題分析・整理・明確化(課題抽出) 合意形成・意思決定支援
団体の状況	組織のコンディション、組織体制、予算 課題への取組みの準備状況、期待値 ビジョン、中長期的な視点、戦略性、計画性 事業の状況、事業規模	組織基盤強化、現状把握 ビジョン／中期戦略・計画策定 課題への取組みに必要な準備支援 予算の内部調整・獲得 体制整備(チームづくり)
経験値／専門性	団体や相談者・スタッフの状況、経験・実績 担当者・チームの経験値／専門性	研修の提供・情報／機会の紹介 実行支援(実行者、ファシリテーター シオン、チームメンバーなど) 進捗把握と第三者視点の助言

☆ポイント:相談相手／団体へのアプローチ・関わり方の選択  
(引き出し型、提案型、リード型など)

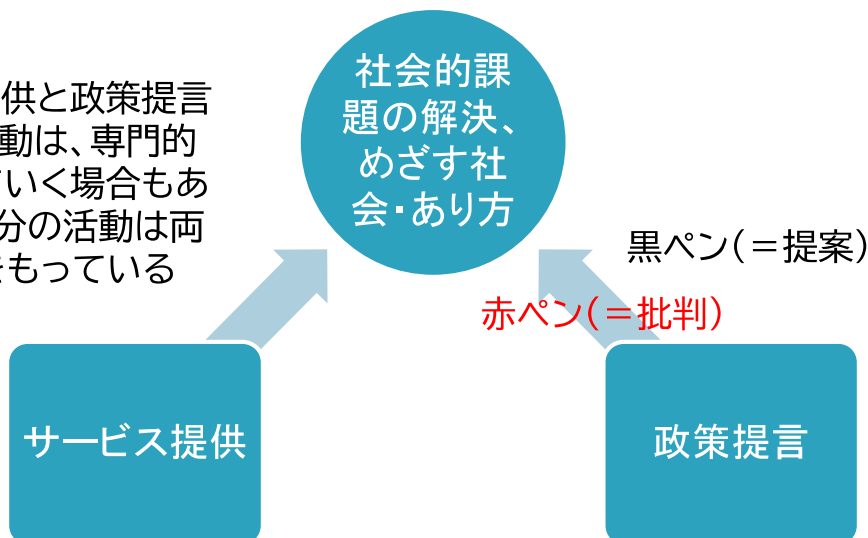
合意形成(組織内)、ファシリテーション(参加の促進、温度感を高める、など)等

19

## 相談相手の状況把握:NPOの認識・理解、相談相手の理解 NPOの役割・社会の中での提供価値／存在意義・目的は何か？

- 自発性と、多様な市民の参加、民主的な意思決定と情報公開
- サービス供給／アドボカシー／市民育成
- 運動から事業へ、事業化から施策へ

サービス提供と政策提言  
の2つの活動は、専門的  
に分かれていく場合もあるが、  
大部分の活動は両方の側面をもっている



市民が当事者としてサービス提供の主体となる市民事業、社会実験実装、**「事業として見える化／形にする」**

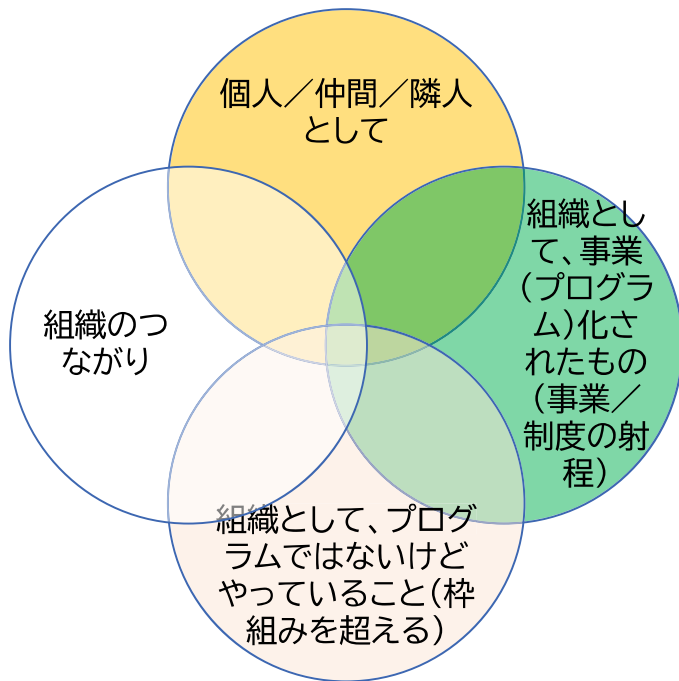
社会に問題を提起し、制度や行政の施策を変えていこうと訴え、代案をつくって働きかける**運動、「声」／拡声器、施策化**

20

相談相手の状況把握:NPOの認識・理解、相談相手の理解  
NPOの役割・社会の中での提供価値／存在意義・目的は何か？

事業を通して得られた結果・成果を土台に、事業の枠組みにとらわれない、人の関わりや場の価値を考えていく→新たな取り組みや事業の創出、あり方にもつながるかも。

●それぞれの人にとっての、関わり方やコミュニティのあり方はさまざま  
事業によるつながりだけではないし、事業がなくてもつながれる／つながっている(と感じる)価値  
(アフリカの諺)

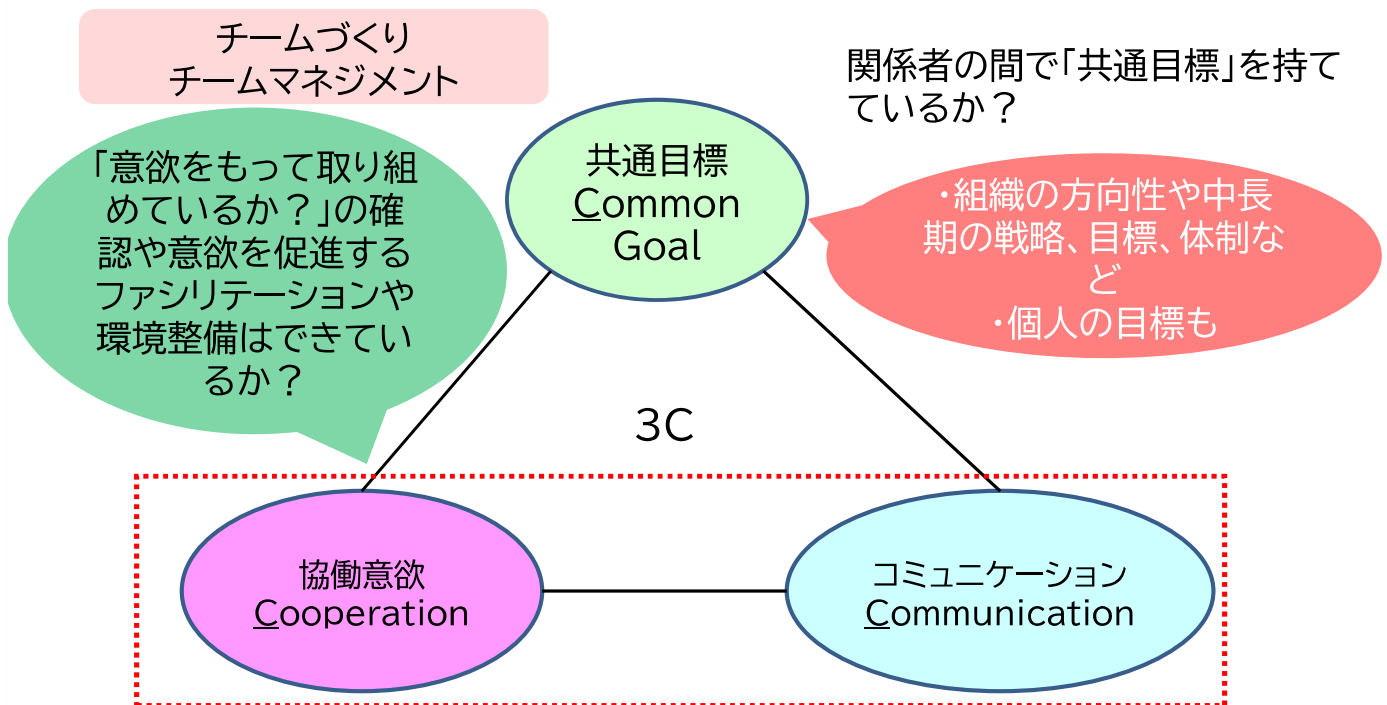


たくさんの小さな人々が  
たくさんの小さな場所で  
たくさんの小さなことを成す。  
それで世界の状況は変えられる。

☆相談者の活動や団体の  
存在意義・提供価値は？

「〇〇〇」

(参考)「組織やチームに必要な3要素」をもとに考えた場合、皆さんの団体は良いチームになっていますか？

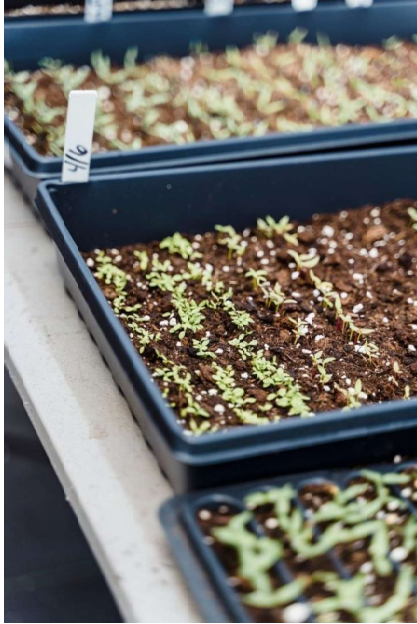


●「組織やチーム」の土台となる共通目標は、ちゃんと共有され、協働意欲を引き出しているか？

●関係者間のコミュニケーションの状況や内容、頻度は良好か？

相談対応のプロセス:相談相手の理解・アセスメントと課題の見立て  
視点 ①

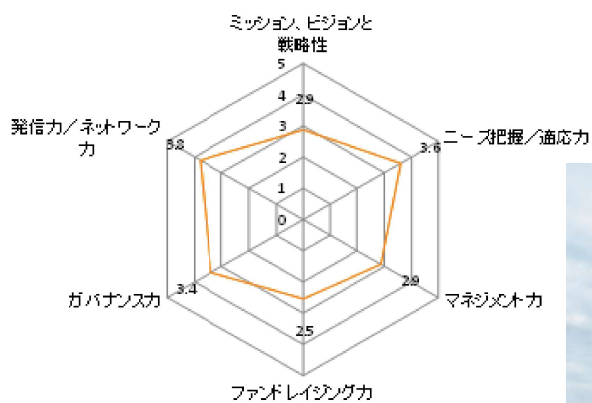
## ●歳時記:NPOの歳時記



23

相談対応のプロセス:相談相手の理解・アセスメントと課題の見立て  
視点 ②

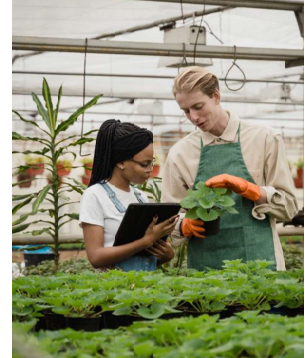
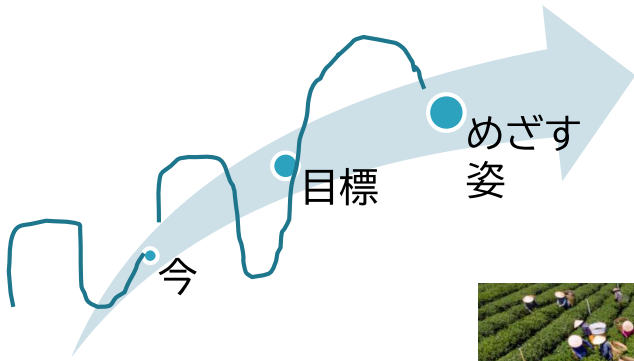
## ●守破離:NPOの型を学び、強みの把握と課題への取組み・成長、その団体らしいあり方へ



24

相談対応のプロセス:相談相手の理解・アセスメントと課題の見立て  
視点 ③

●「目的地・ビジョンの設定」と  
「遠くに行きたければみんなで行け」



25

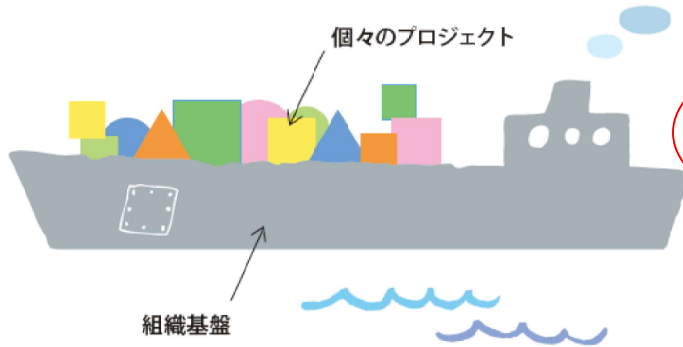
相談対応のプロセス:相談相手の理解・アセスメントと課題の見立て  
各団体・活動の「基盤」とは何か？  
「NPOリーダーのための15の力」の視点並びに着眼点の例

社会状況とNPOの価値の理解	ミッション・ビジョン・バリュー	事業	中長期戦略・計画	単年度計画
事業提案・開発	マネジメント	ガバナンス	会計・税務・アカウンタビリティ	資金
資金管理	コミュニケーション	人	人材育成	労務管理
ボランティアコーディネート	パートナーシップ	組織評価・事業評価	ブランディング	

- ・事業と組織のバランス
- ・組織の基本的な整備と運営

めざす状態や方向性に合わせた組織のあり方

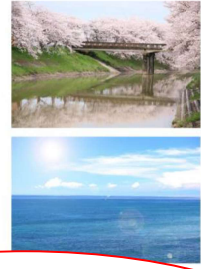
組織基盤(船)が強化されないまま個々のプロジェクト(積荷)ばかりが一見豪華になっていないか。⇒不安定



どんな大きさ、頑丈さ、機能、特徴をつた船をめざしますか？

出典：特定非営利活動法人日本NPOセンター「NPOリーダーのための15の力」、キャパシティビルディングポータル、本研修資料を基に河合加筆

目的地によって必要な船も変わる



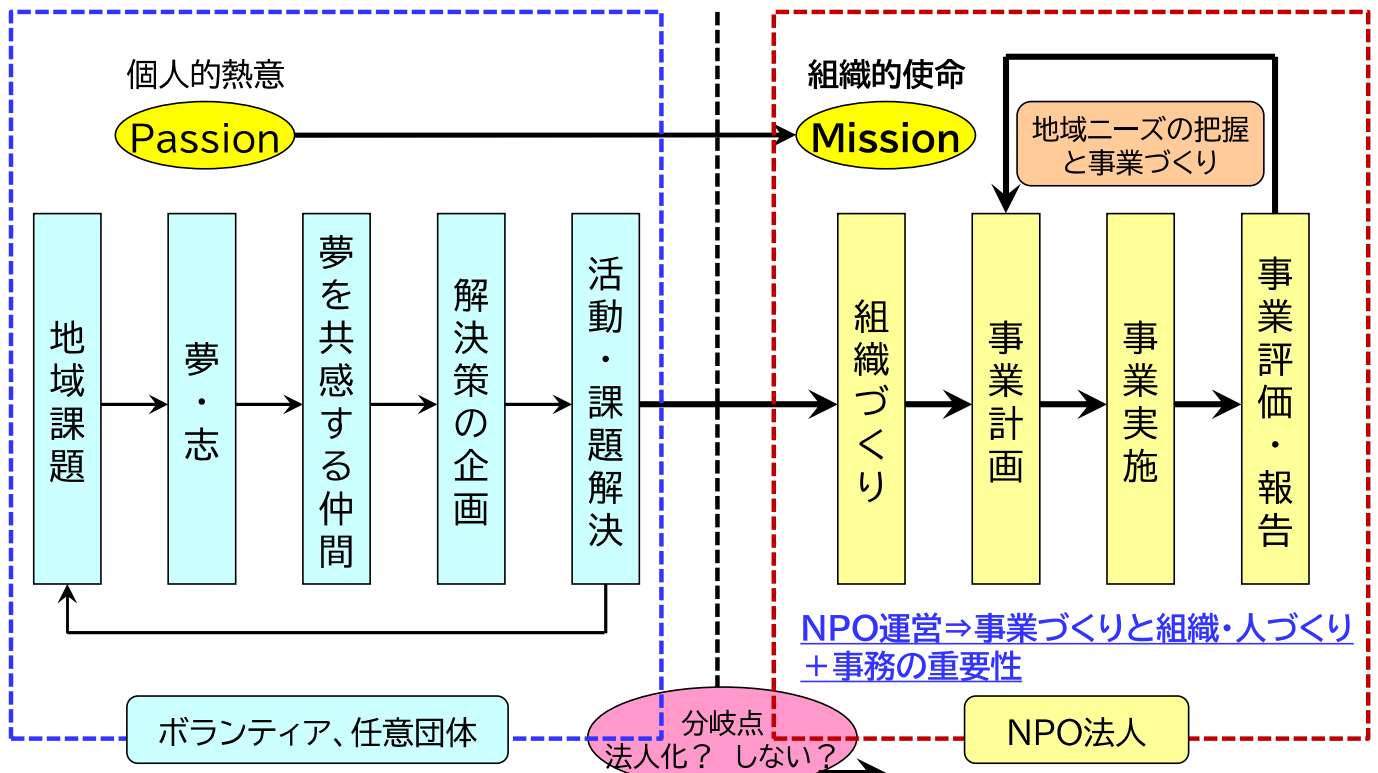
- ・ミッションやビジョン達成に向けた戦略、計画が必要
- ・船長と乗組員が必要(人の基盤)



積み荷を港に届けるにはしっかりした船と航路を示す海図と現在地がわかる羅針盤と海図が読める船長と船長を支える乗組員が必要。

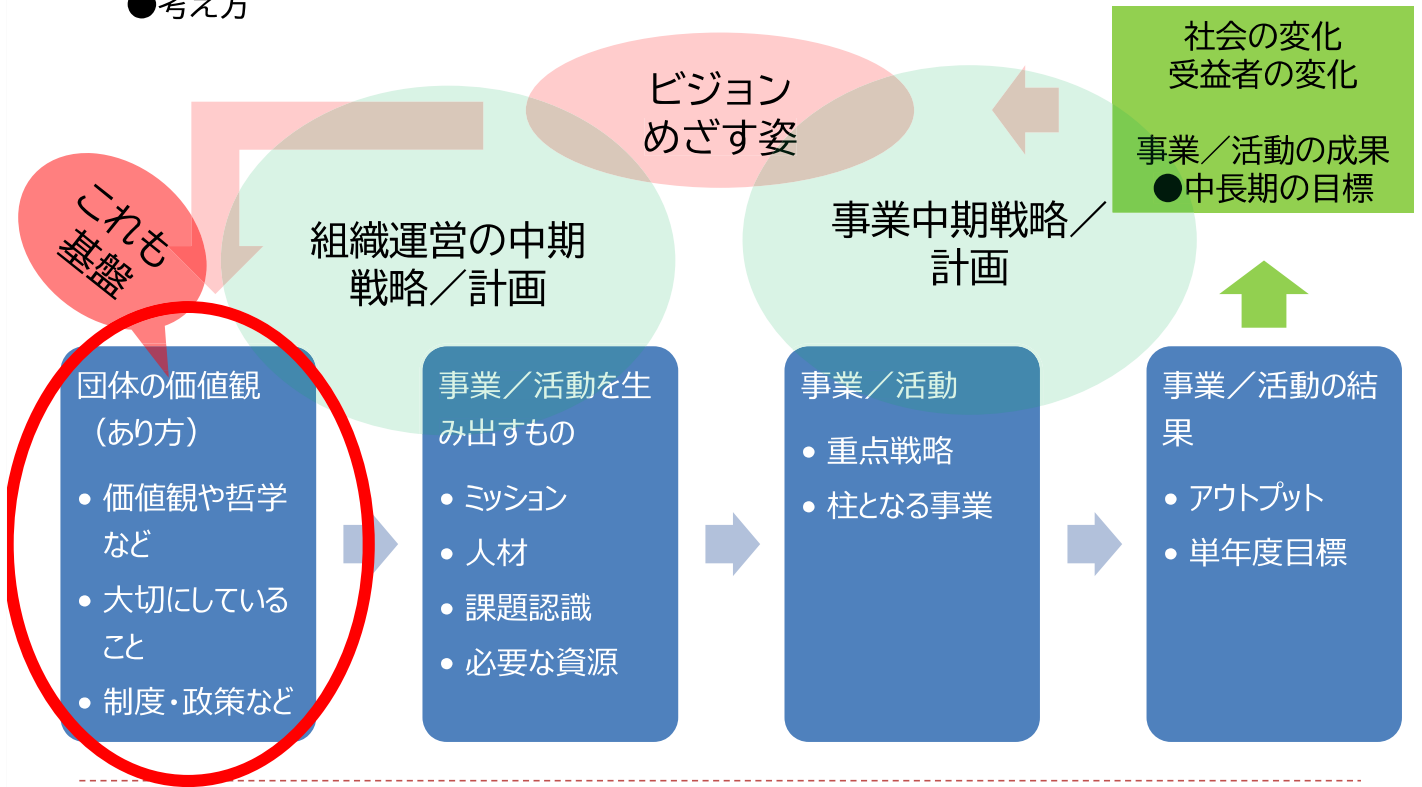
それらが揃っていても、気付いたふめざす港が違っていたということもあります。

【参考】ボランティア活動とNPOの違い ～個人の活動から組織の活動へ

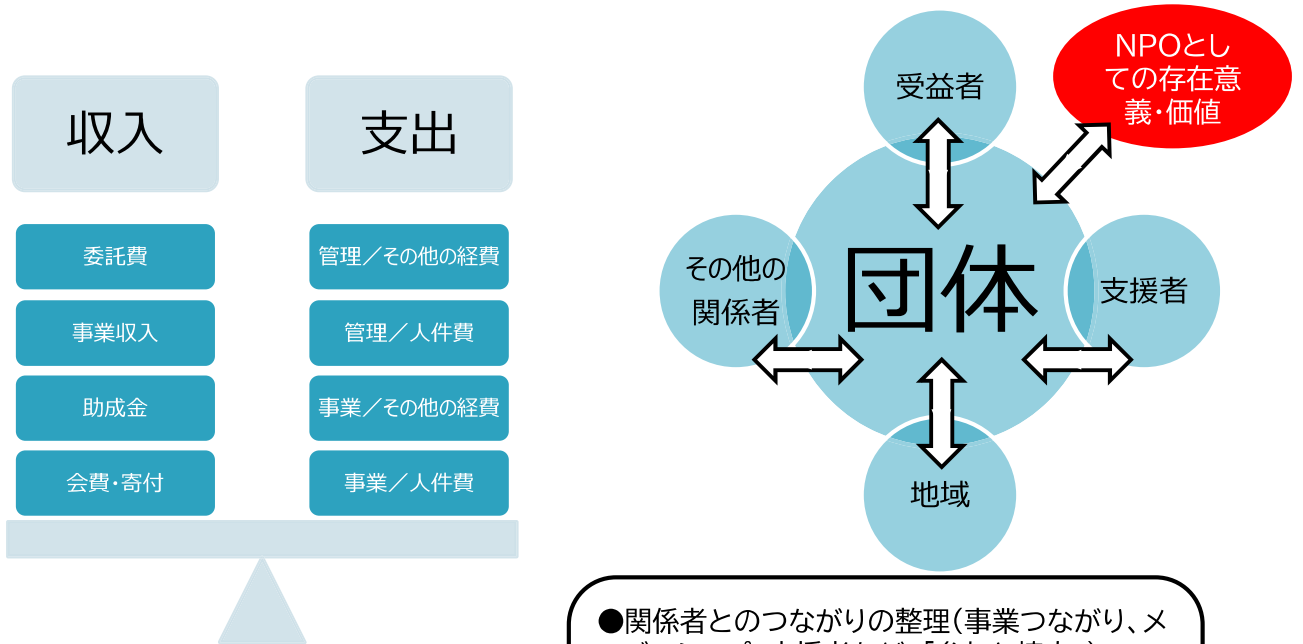


【参考】ミッション(存在目的)とビジョン(めざす姿)、事業の繋がりや戦略、事業/活動を生み出すものと、団体が大切にしていることの整理(案)

●考え方



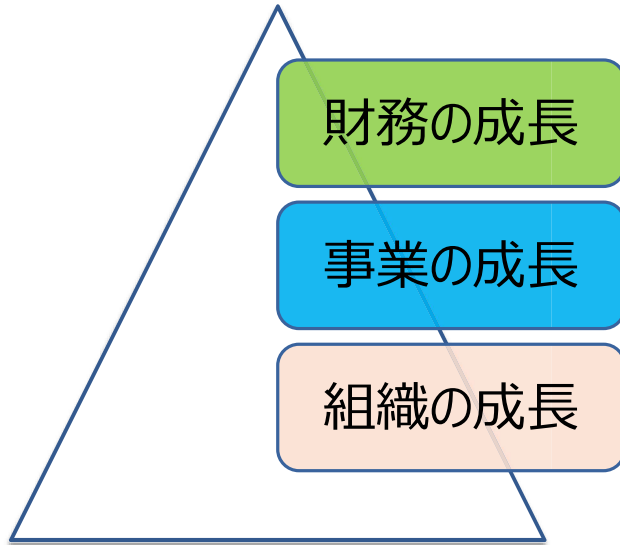
【参考】団体がめざすビジョン、ミッション、バリュー、価値観や哲学、事業モデル、組織体制・組織運営の確認 ~ 第三者の視点で整理してイメージしてみる



- 事業モデルと財源構造の関係は？
- 会費や寄付などの支援者の状況
- 助成金の獲得と活用、何に対する投資か？
- 資金の支出内容や特徴、傾向は？

- 関係者とのつながりの整理(事業つながり、メンバーシップ、支援者など、「参加と協力」)
- 誰に、どのような価値を提供しているのか？
- 共有されているビジョンやミッション、バリュー、価値観や哲学は？
- 事業モデルとその事業を運営する組織体制と役割分担は？

相談対応のプロセス:相談相手の理解・アセスメントと課題の見立て  
NPOの組織運営、基盤強化に向けた「三位一体の成長」step1



Step2:

Step1:

NPOには、目的とその実現のための事業に人と資源が集まっています。

組織と事業に「人が集まる目的」と「運営体制・方法」「必要な資源」について見ていきましょう！

「組織、事業、財務」の一体となった成長やバランスがNPOの基盤強化の観点では大切！

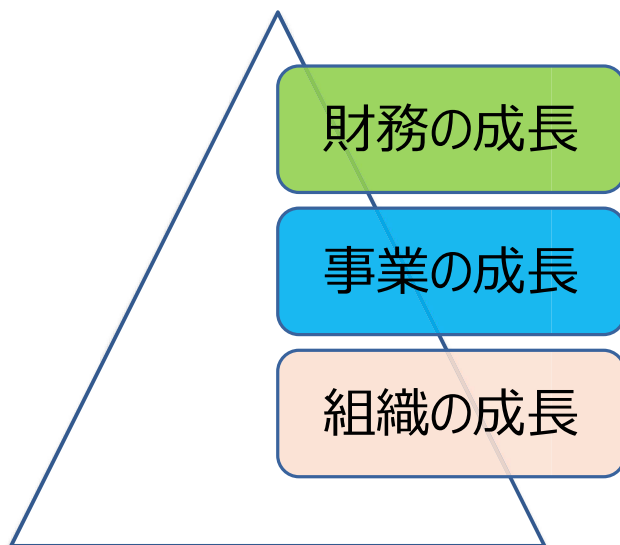
事業／活動を多くの「人」の関わりの中で運営しているケースが多い。

人材の参加と育成、組織や事業へのへの関わり(役割と出番)を通じた活躍、

その基盤となる組織づくりをどうするか。

31

相談対応のプロセス:相談相手の理解・アセスメントと課題の見立て  
NPOの組織運営、基盤強化に向けた「三位一体の成長」step2



Step2:

NPOの事業は、財源確保につながる「価値」を提供しています。

「誰に」「どのような価値」を「どうやって」提供し、財源確保につなげる「メカニズム」や「コミュニケーション」ができているのを見ていきましょう！

Step1:

「組織、事業、財務」の一体となった成長やバランスがNPOの基盤強化の観点では大切！

組織運営や事業運営を通して、人の「参加・協力」や「支援」につながる「価値」を創出する

組織と事業は、財務の成長につながる「価値」を「相手」にどのように伝え、

相手のアクションにつなげるために、どんなメカニズムやコミュニケーションが必要か？

32

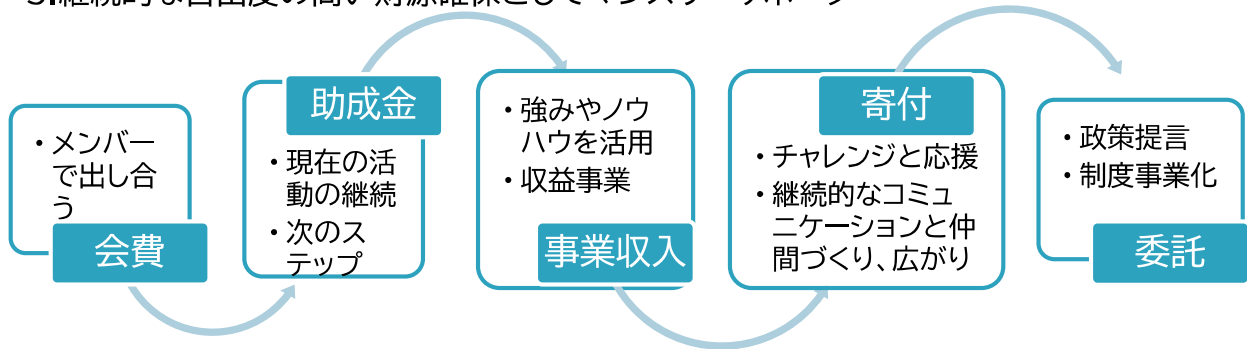


相談対応のプロセス:相談相手の理解・アセスメントと課題の見立て  
必要な資源を「どんな手段で、どのように集めていくのか」

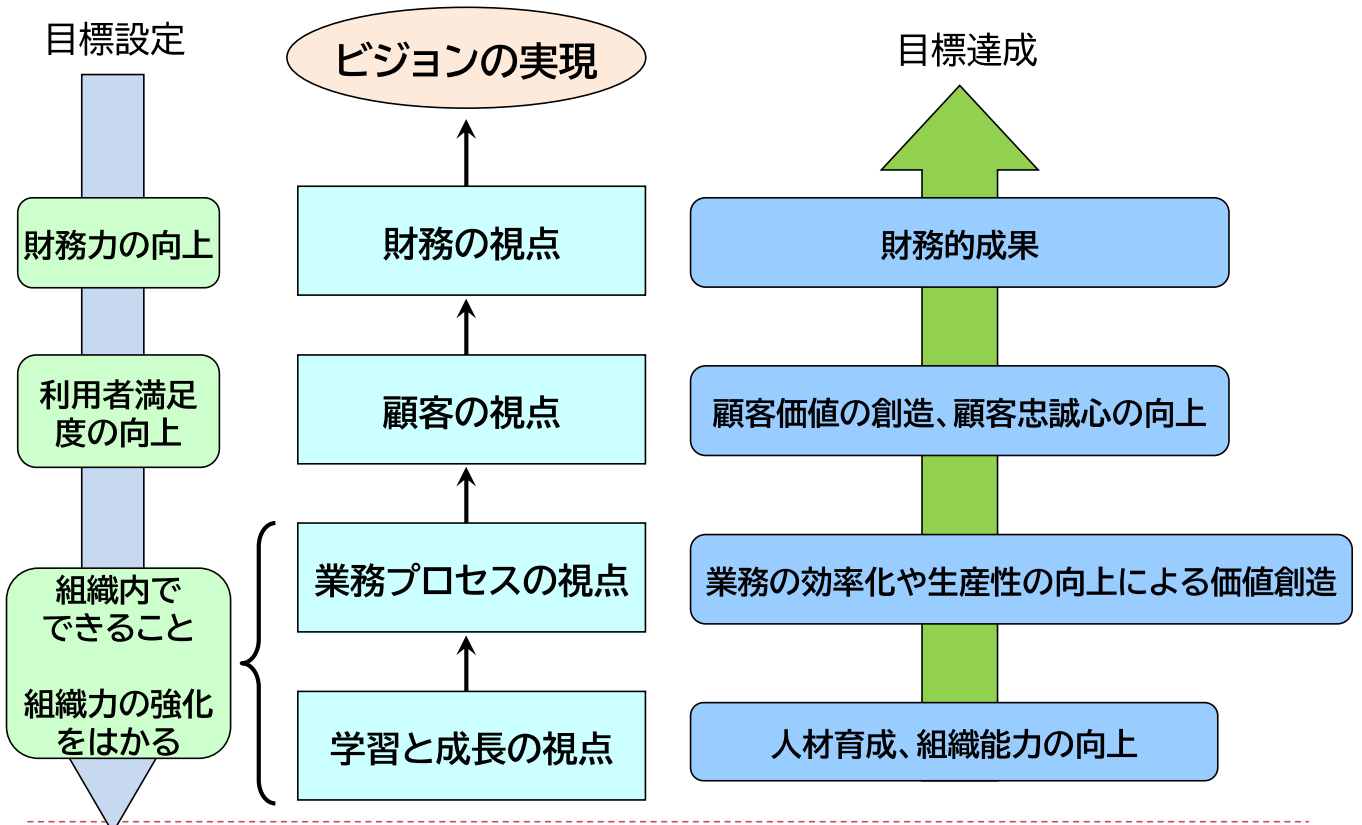
●例えば、一般的な資金調達ステップに沿って考えると？

- 1.活動を始めたメンバーで会費を出し合う
- 2-A.事業規模に合った助成金申請を行ったり、具体的な活動のための寄付を都度呼びかけて、「現在行っている活動に必要な直接経費」に充当
- 2-B.交流会や講演会等のイベントの参加費や講演謝金、グッズ販売など、事業収入への取組み
- 3.活動と組織の成長に向けて、次のステップへの助成金(中長期戦略・計画に基づく事業、資金規模の拡大、内容の深化/発展・展開)の申請
- 4.助成金ではカバーされない経費や、新たなチャレンジに必要な財源を、事業に必要な財源確保として、また団体として必要な財源確保として寄付の募集(事業への寄付、団体への寄付・賛助会員)
- 5.継続的な自由度の高い財源確保としてマンスリーサポーター

取組課題



相談対応のプロセス:相談相手の理解・アセスメントと課題の見立て  
【参考】「バランス・スコア・カード」における4つの視点、戦略マップによる整理



▶ ※「バランス・スコアカード(BSC)」における4つの視点、戦略マップを利用した計画づくりの考え方から

	現在の強み／魅力と弱み／悩み	今後、もっとこうなったら良いと思うこと こうなってはほしくないと思うこと
<b>A</b> 事業収入、助成金、寄付金、コスト削減等、お金に関わること	<強み／魅力> . <弱み／悩み> .	<こうなったら良い> . <こうなってはほしくない> .
<b>B</b> 利用者や活動の対象者のニーズや満足度に関わること	<強み／魅力> . <弱み／悩み> .	<こうなったら良い> . <こうなってはほしくない> .
<b>C</b> 組織運営、事務局体制に関わること	<強み／魅力> . <弱み／悩み> .	<こうなったら良い> . <こうなってはほしくない> .
<b>D</b> 人の採用・育成、ボランティア獲得・マネジメントなど、人材に関わること	<強み／魅力> . <弱み／悩み> .	<こうなったら良い> . <こうなってはほしくない> .
<b>E</b> 事業や活動に関わること	<強み／魅力> . <弱み／悩み> .	<こうなったら良い> . <こうなってはほしくない> .

35

## 【参考】組織診断：内部環境分析と外部環境分析

### ①外部環境分析：

団体が活動する社会全体の環境の分析

### ②内部環境分析：

団体が有する経営資源、組織能力／組織基盤の分析

(※組織診断シートやフレームワーク・分析ツール・考え方等の活用)

### ☆分析を進める上で留意してほしいこと

- 可能な限り多くの情報を集めて行うこと
- 定性的な情報と定量的な情報を整理して挙げる
- 個人の感情や主観ではなく、可能な限り客観的に分析すること  
(事実や数字を利用する)
- 強み・弱み、機会・脅威は、団体が直面する環境状況や経営戦略によって異なる
- 具体的に書いていくこと
- 比較しながら考える

36

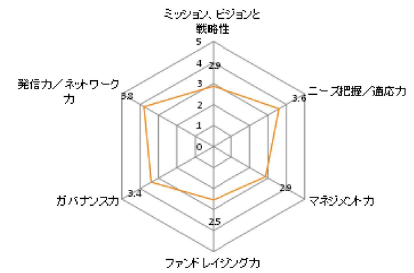
## 内部環境分析

組織診断シートの活用:各自の認識を自己診断→団体内で共有→課題の抽出へ

### ▶ 組織診断の項目

求められる力	指標	内容
ミッション、ビジョンと戦略性	・ミッション、ビジョン、中期目標(計画)の存在と共有	ミッションに基づく計画、優先順位・方向づけ、強みと弱みの把握など
ニーズ把握/適応力	・活動の対象者/ 支援者、関係者とそのニーズの把握 ・外部環境の把握	ニーズ把握、内部及び外部環境変化に対する反応など
マネジメント力	・効果的な事業運営の仕組み -PDCAサイクルの理解と実施 -活用できるリソースの把握 -「人」の定着と成長 -組織図や役割分担	リソースの効果的、効率的な利用など 人材の定着と育成など リーダーシップ/フォロワーシップ、関係者の多様な参画と役割分担
ファンドレイジング力	・「ファンドレイジング」の理解度 ・具体的な戦略と目標の存在 ・支援者の広がり	具体的な戦略と目標の共有 団体としてのファンドレイジングの実施と評価
ガバナンス力	・意思決定の仕組み ・ミッション達成が可能な組織運営体制	適切な意思決定の方法、明確な役割分担、情報共有など
発信力/ネットワーク力	・広報/情報発信 ・団体の知名度 ・ユニークさや強みを活かした展開	対外的な情報発信・広報・ブランディング、情報開示、ネットワークなど

### 組織診断シートの結果(例)



<組織診断シートの結果から見いだせること>

- ・ 各自の回答の共通点/相違点を見つける
- ・ 「強み(魅力)」や「弱み」の認識
- ・ 共通した課題認識は何か?
- ・ 認識のバラつきは、何が原因か?
- ・ 自己診断の根拠となっているものは何か(課題認識の根拠)
- ・ など

37

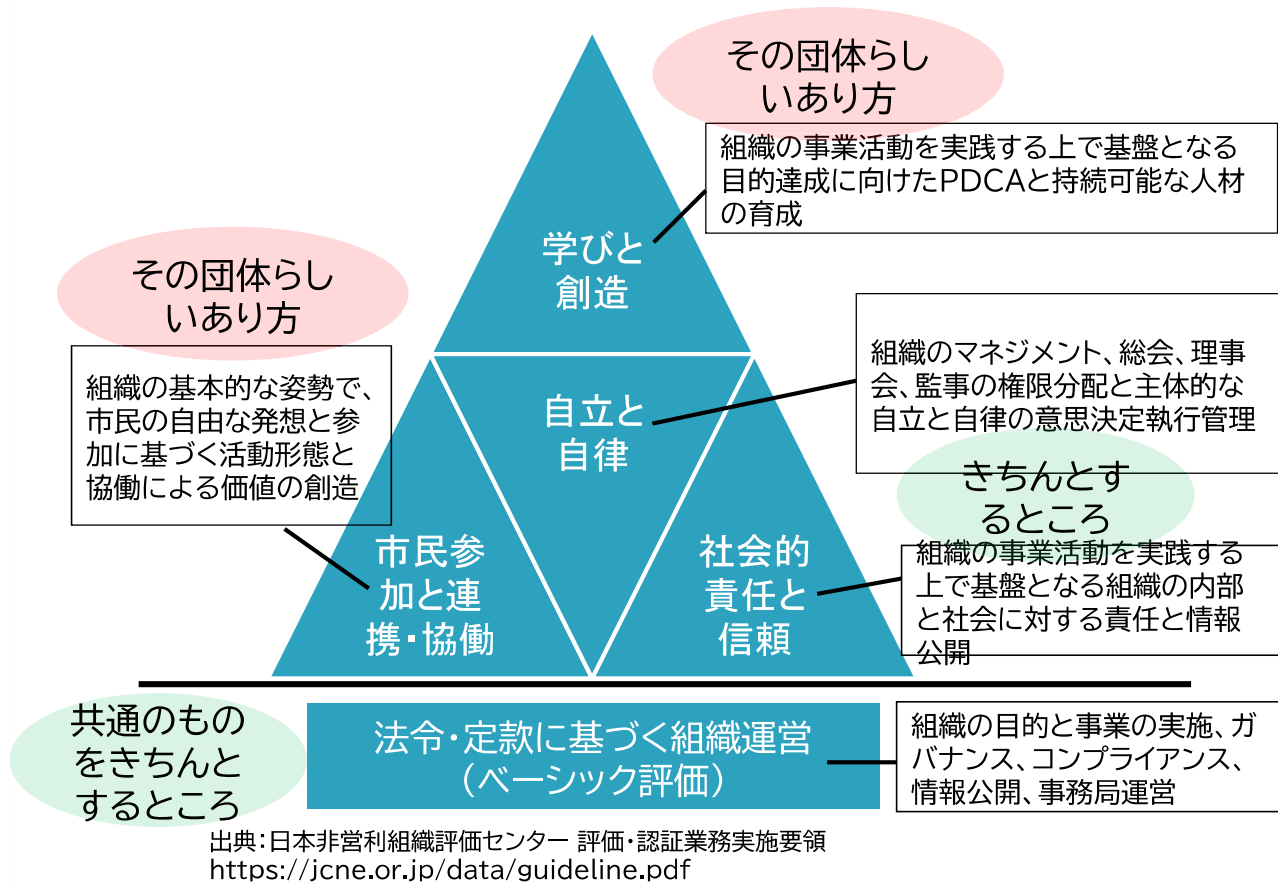
## 外部環境分析

マーケットの把握:外部環境分析の項目(一般的に押さえておきたい点)

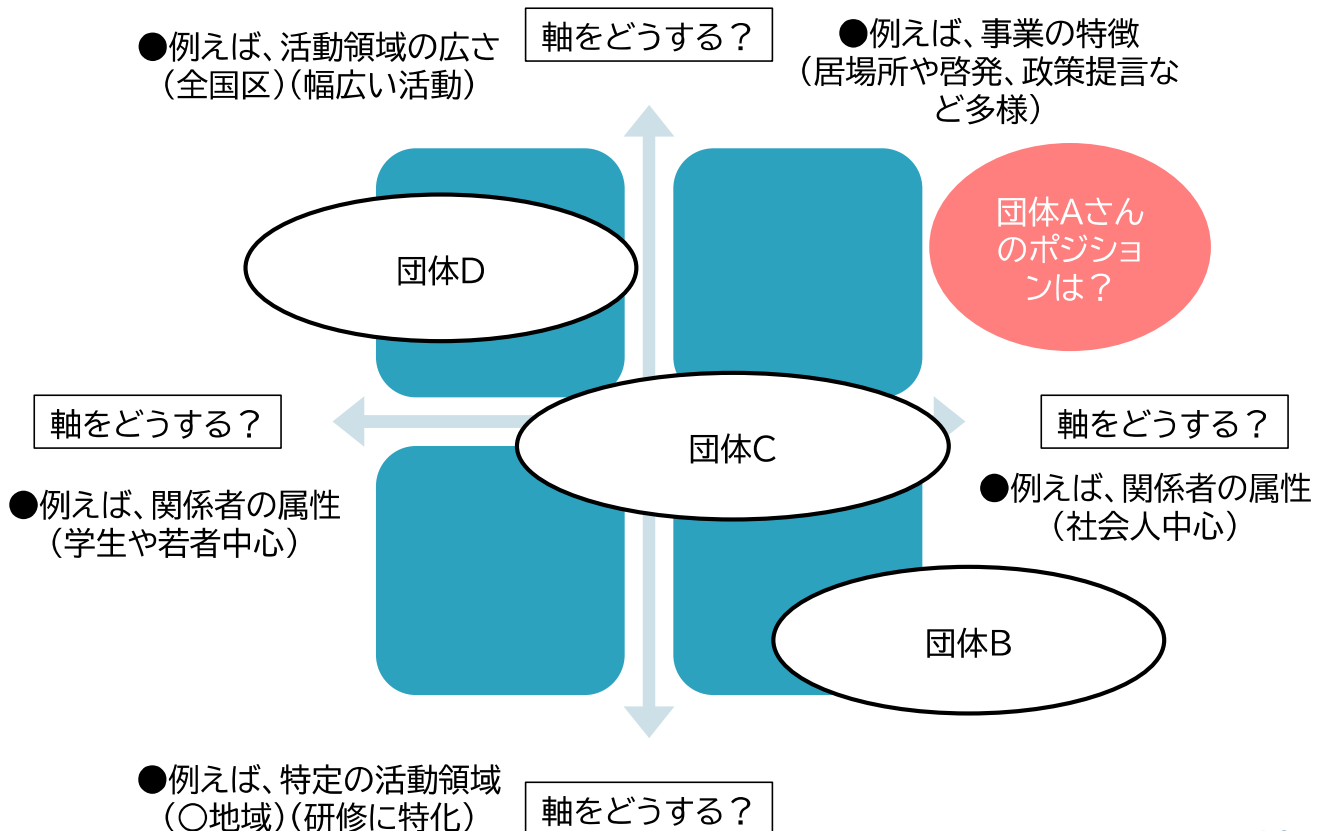
		項目例
マ ク エ ツ ト	政治/行政	法律改正、政権・地方自治体などの政治動向、政策・制度の動向、国際情勢など
	経済	経済の動向(景気動向、GDP成長率、失業率、株式為替・金融金利・デフレーション影響など)
	社会	文化の変遷、人口動態、教育、犯罪、世間の関心など 新型コロナウイルス感染症の影響
	技術	新技術の完成、新しい技術への投資など
ミ ク エ ン バ ン チ マ ー ク	市場・顧客	受益者、支援者、協働パートナーなど
	競合/ベンチマーク	近隣/類似の同分野のNPO・企業などの動向、参考になっている団体や活動の状況など

38

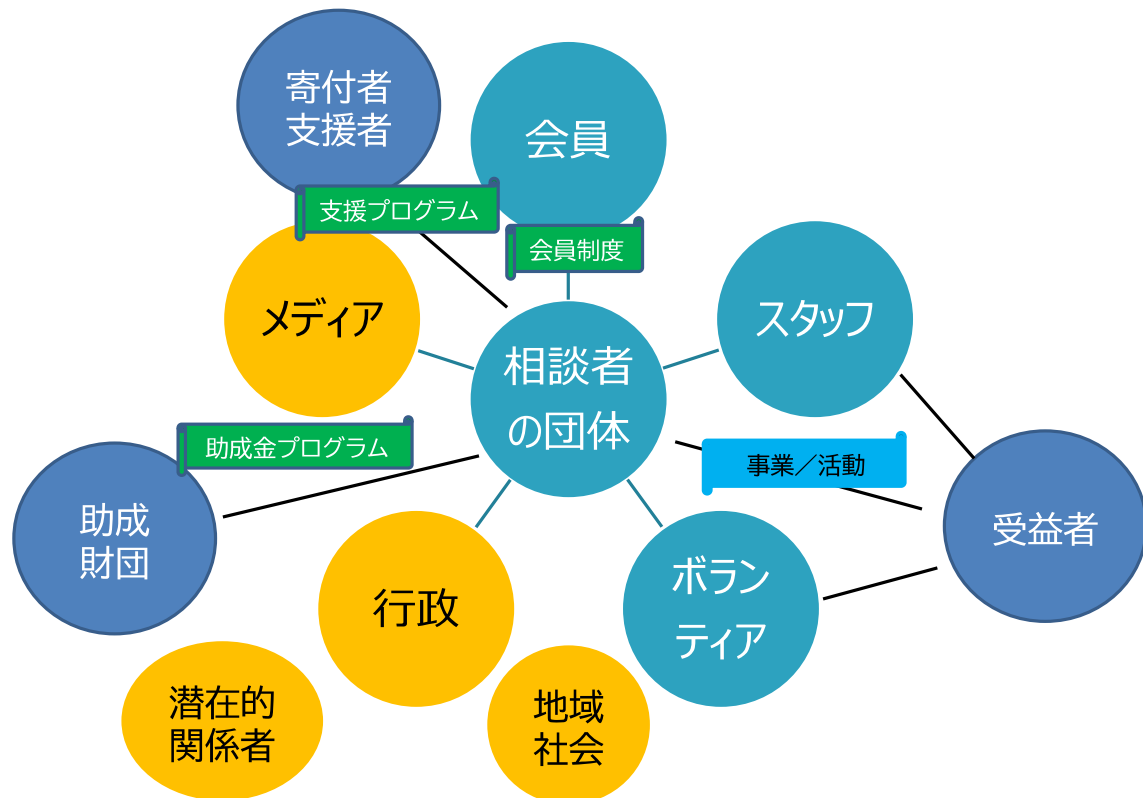
(参考)組織診断  
日本非営利組織評価センター「アドバンス評価(グッドガバナンス認証)」



相談対応のプロセス:相談相手の理解・アセスメントと課題の見立て  
ベンチマーク分析:比較検討したい団体や活動とポジショニング、軸の設定



相談対応のプロセス:相談相手の理解・アセスメントと課題の見立て  
関係者分析・社会/地域資源の分析・エコマップなど



相談対応のプロセス:課題の抽出、打ち手の検討へ  
支援者の支援力(相談対応の引き出し)とは?【対処療法から真の課題へ】

●以下の方程式に分解して考えてみる。

**診断力 × 組織基盤強化力 = NPO(支援者)の支援力**



原因究明力×「あるある」の把握(場数)

●さらに、分解すると…

**評価(診断) = 事実特定 + 価値判断**

**原因究明力=(以下の視点から相手の状態を把握する力)×(聞く力+質問力)**

- ・①ミッション・ビジョンに基づく組織・事業運営の評価
- ・②事業計画/振り返りの評価(事業運営の仕組み+事業評価)
- ・③人材マネジメントの評価(人材育成/チームビルディング/内部コミュニケーション)
- ・④組織運営とガバナンスの評価(適切な組織運営の仕組み+役割分担)
- ・⑤組織の財源/資金管理の評価(ファンドレイジング+財務・会計の仕組み)

相談対応のプロセス:課題の抽出、打ち手の検討へ  
支援者の支援力(相談対応の引き出し)とは?【対処療法から真の課題へ】

●以下の方程式に分解して考えることができるのではないか。

**診断力 × 組織基盤強化力 = NPO(支援者)の支援力**



課題抽出や打ち手の対応力×場数

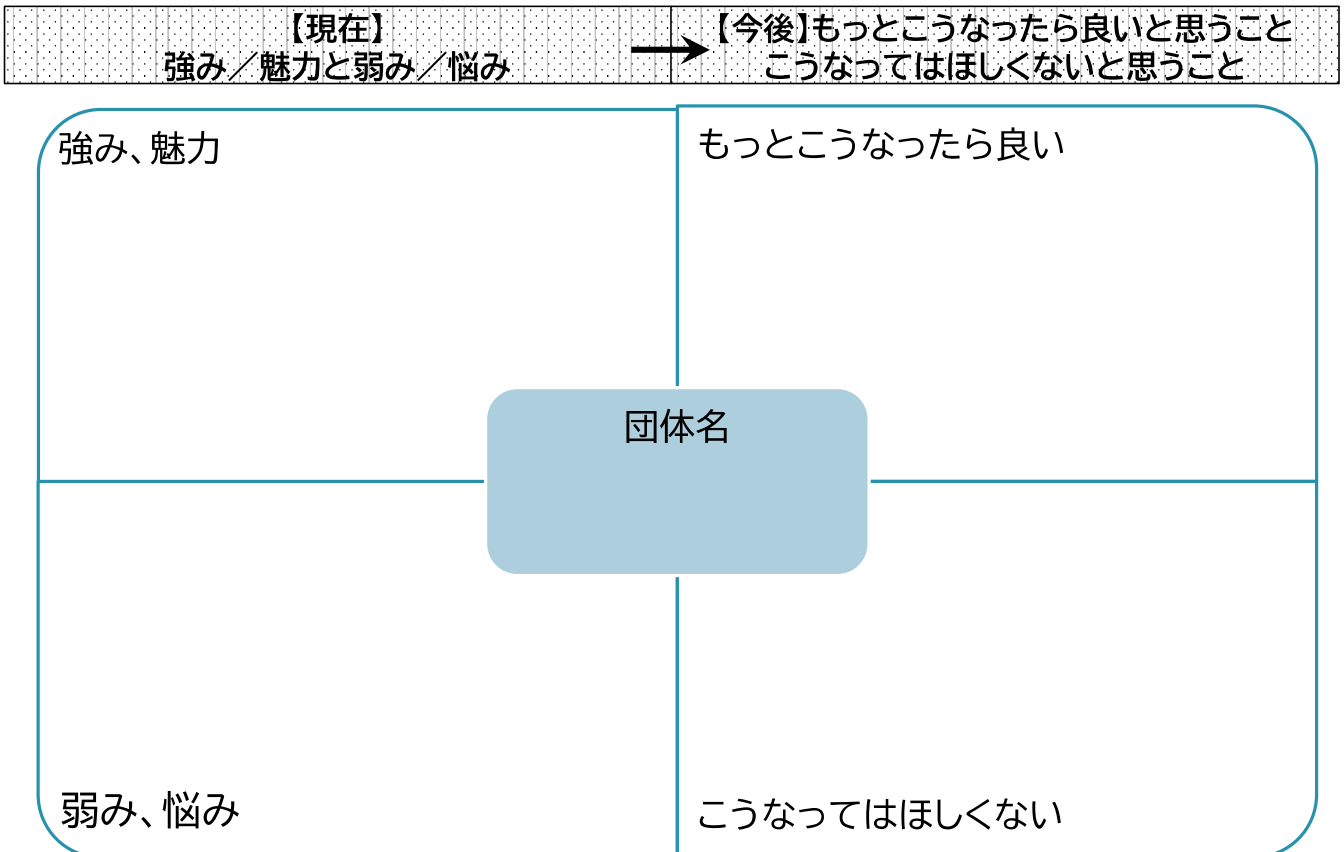
●さらに、分解すると…

抽出された課題への対応力=「処方箋(フレームワーク・ツール+事例)」の提供

- ・①→(例)原点は?周年誌や『白書』制作、ミッション・ビジョンと事業のつながり整理(事業部門の整理)、ミッション・ビジョン等の見直しと策定(理念ブランディング)
- ・②→(例)PDCAとプログラム評価、目標と評価指標の設定、ロジックモデル、プロジェクト・サイクル・マネジメント(PCM手法)、バランス・スコア・カード(BSCによる事業計画)、内部/外部環境分析、SWOT分析、中期計画策定
- ・③→(例)個別面談、チームビルディング研修、合宿・親睦の機会、求める人物像づくり、人材育成の研修、人事制度、キャリアパスづくり
- ・④→(例)理事会/事務局体制の見直し、年間スケジュール、各種規定/ルールづくり
- ・⑤→(例)財源分析、収支の経年分析、関係者分析、支援者ピラミッド、ドナージャーニーマッピング、受益者や支援者のストーリーの共有、ファンドレイジング戦略/計画策定、データベース、会計の仕組み作りとツール、広報戦略策定とツール整備

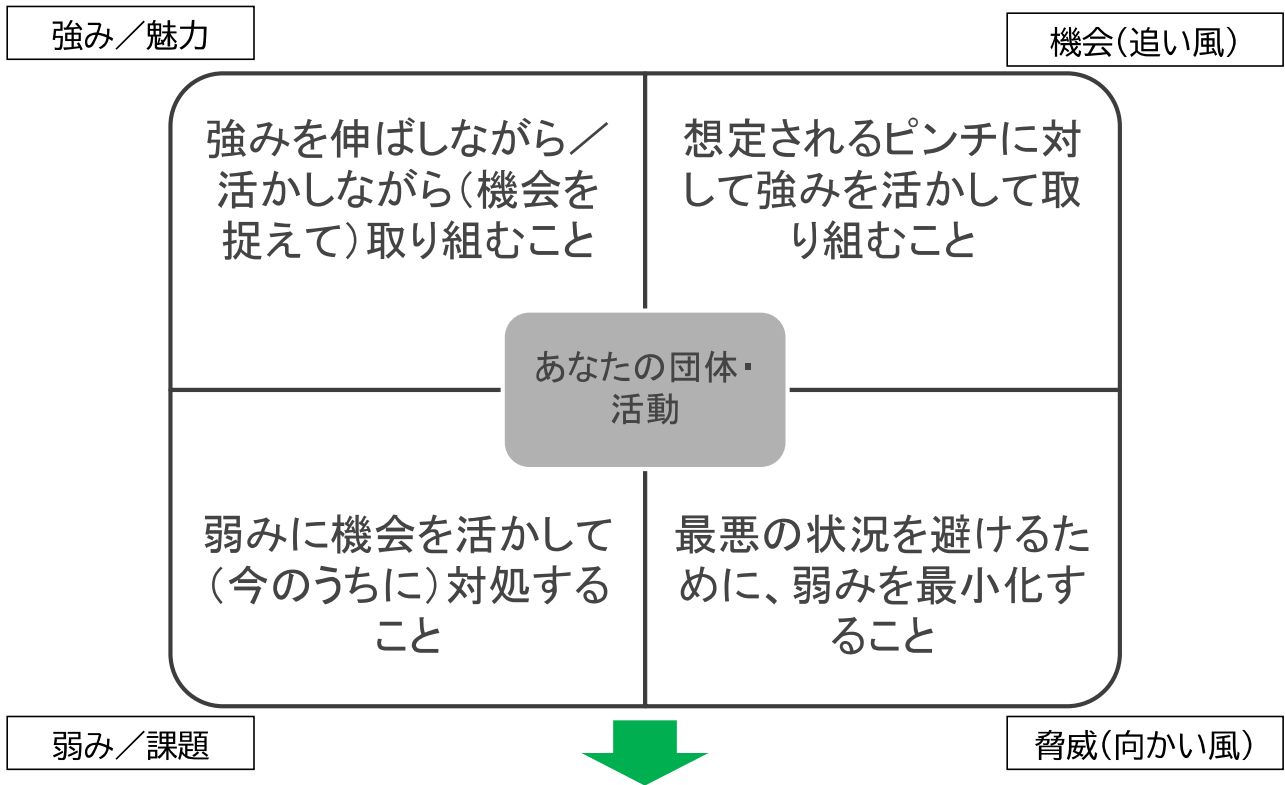
43

団体や活動の強みと弱みの把握:現状と今後について



44

## 【参考】SWOT分析

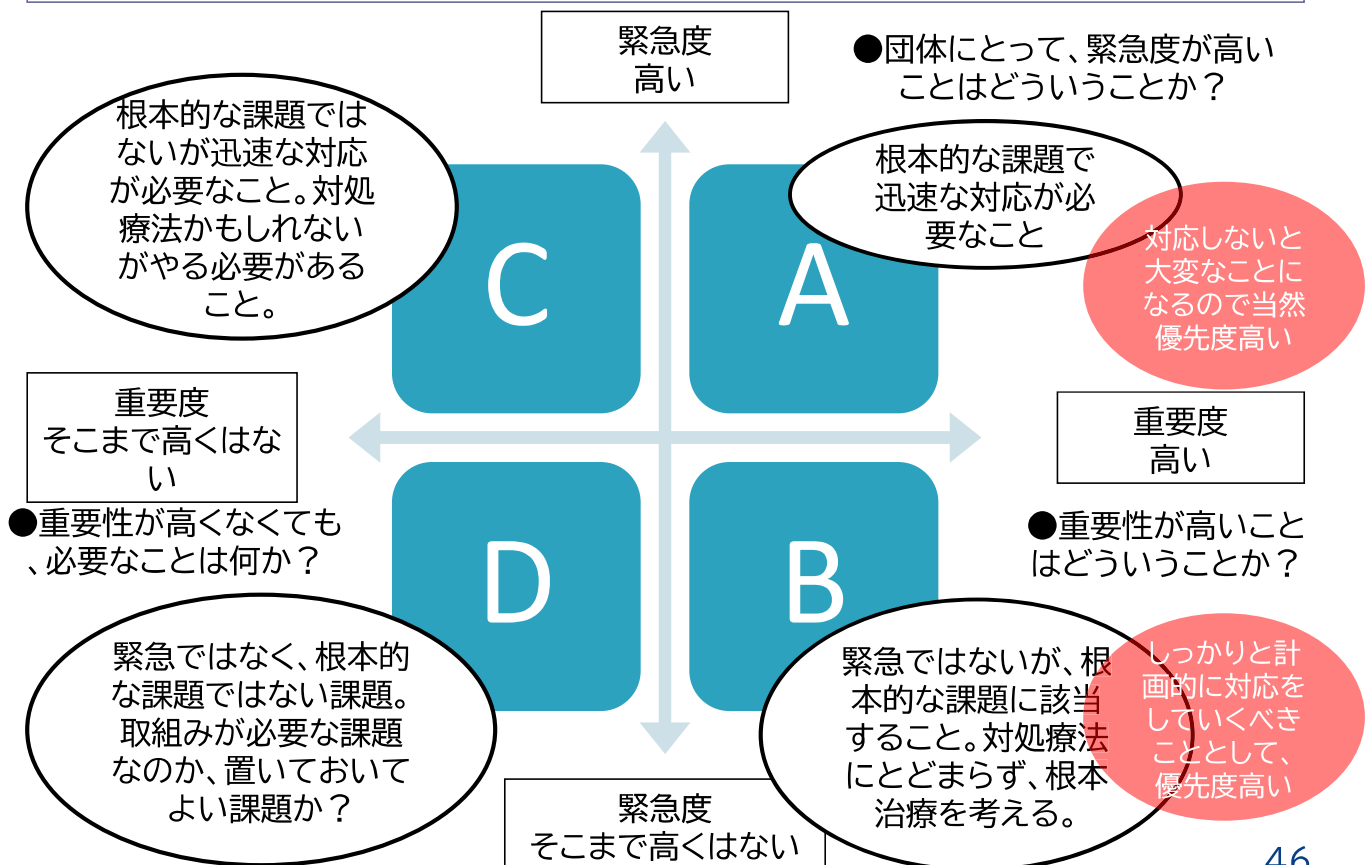


- 強みと機会を活かした取り組み案:
- 脅威と弱みによってもたらされる状況(避けたい状況):

45

## 課題の位置づけと優先順位づけ

～軸の設定例。この2軸に加えて、「難易度(取り組みやすさ)」の軸の設定も。



46

「今後の目標設定と計画づくり」で押さえておきたいこと(「6W2H」に整理)  
(計画づくりだけでなく、「報告」でも押さえておきたいこと)

●以下のような項目を意識しながら、具体的にどのような事業を行っていくのかを分かりやすく記載した「事業計画」に対してその結果や成果を記載(=評価)したものが「事業報告(※終了時だけでなく、進捗報告や中間報告もある)」。

① What	何を	事業の内容はどのようなものか
② When	いつ	実施時期や日時、回数
③ Who	誰が	従事する人は誰か、何人必要か(実施体制)
④ Where	どこで	実施場所はどこか
⑤ Why	なぜ、どんな目的で	目的は何か、解決したい課題や達成したいことは何か?
⑥ Whom	誰に対して	受益者や対象者は誰か?何人くらいを対象とするか?
⑦ How	どうやって	どのように実施するか?
⑧ How much	いくらで	いくら収益を見込むか? 必要な経費はいくら?

47

## 本資料の構成と目次

- 相談対応のプロセス
  - ・プロセスの始まりとゴール
  - ・相談対応に必要な準備(相談相手の情報収集)
  - ・アドバイスや助言/情報提供の前に、聞いて受け止めることと、「主訴」を理解すること/課題を整理・「課題の見立て」を考えること
  - ・相談相手/団体のアセスメント(状況把握・診断)
  - ・課題の抽出
  - ・相談者にとって、何がゴールか?支援者にとって、何がゴールか?
- 相談対応者(支援者)に求められる姿勢や視点とは
  - ・支援者の姿勢と関係構築
  - ・相談対応の進め方で意識していること
  - ・「聞くこと」「質問すること」と「受け止めること」「問いかけること」
  - ・支援者の役割・機能・提供価値

48

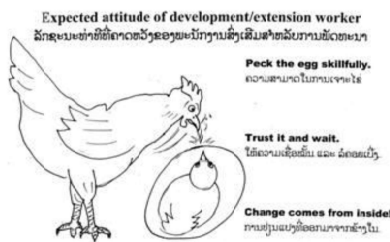


相談者／団体に伴走する「支援内容・領域と段階、手法と心構え」のいろいろ

	予防・健康づくり	初期対応	手術 (根本的な課題への緊急的な取り組み)	計画的な治療 (課題の抽出と打ち手)	経過観察 (フォローアップ)
支援内容領域	日々の営み (チャンスもピンチも) 相談・対話 情報提供	短期 (やりやすい) 組織診断(見立て) 研修 立ち止まる	短期 (覚悟) 強い介入?	1年～複数年(中期) ファシリテーション (問いかけと気づき・共有・言語化・立ち止まる)	日常化・定着 組織文化 体系化 対話
ビジョン インパクト どんな価値を生み出しているのか?	<p>土づくり 水・光・栄養</p>		<p>見えていること パターン化</p> <p>兆候 見えていないこと</p> <p>思い込み 考え方</p> <p>相手の文脈を知る</p> <p>当事者性</p> <p>知らないから聞ける</p>		
戦略					
戦術(方法)					
財源					
運営・対話					
ガバナンス					
ミッション 哲学・価値観					
人・参加と協力					

(伴走)支援の姿勢と行動、哲学・倫理  
(伴走)支援で大切にしていること、支援者のあり方・スタンス、姿勢と哲学

▶ 信じて待つ “鶏と卵の喩(たとえ)”  
「啐啄同時(そったくどうじ)」  
**Change comes from inside.**



出典:「ムラのミライ」研修資料から



「なぜ?」と聞かない質問術  
「どうでした?」ではどうにもならない



↑「なぜ?」と聞かない質問術。

簡単な事実質問が現実を浮かびあがらせる

行動変化につながる気づきを促すファシリテーション

=「対話型ファシリテーション/メタファシリテーション」

(出典:認定NPO法人ムラのミライ)

・ 外から刺激を与えることはできるが、変化は常に内側から来る。

☆相手が主体+相手の状況・文脈の理解+心理的安全性・環境整備 ★「共にそこにいる」存在  
・ 「信じて待つ」ということの含意:「内側からの変化を信じること」と、「良い時期に適度につついた」という自分への信頼。※「観察すること」「聞くこと」+「問いかけること」「着眼点や視点の提示」

⇒スキルがないと、程よく温めて、タイミング良くつつくことができない。

・ 信じて待つのは時間がかかるが、いったん自分で出てくれば、後の展開は早い。※ポジティブ・アシスト

・ 自分で発見したことは「やる」(使う・実践する・継続する) ☆エンパワメントの機会となっているか

「馬を水辺に連れて行くことはできても、水を飲ませることはできない。」(イギリスの諺)

(伴走)支援の姿勢と行動、哲学・倫理  
(伴走)支援で大切にしていること、支援者のあり方・スタンス、姿勢と哲学

<スタンスや大切にしていること>

●相手の立場に立って考える

★参加型開発の基本理念。「すべての人は豊かな経験と知恵を持っている」

これは参加型開発手法の始祖と見なされるブラジルの教育家、パウロ・フレイレが提唱したもの。

★「平凡な教師は言って聞かせる。よい教師は説明する。優秀な教師はやってみせる。

しかし、最高の教師は子どもの心に火をつける。」ウィリアム・ウォード(イギリスの教育哲学者)

★NPOは半歩先を見て動く。NPO支援組織は一步先を見て動く。(IIHOE/川北秀人さん)

★評価とは「ポジティブ・アシスト(肯定的な支持)＝プラス面を見つけて助長すること」である。

★「外部の第三者」として一時的な関わり/いつかはいなくなることが前提

=相手/対象者の「依存」に気を付ける

●主役は相手/対象者・団体

「誰のための伴走支援か?」「何のための伴走支援か/ファンドレイジングの取り組みか?」

●「権力性」への意識。介入と寄り添い。

51

(伴走)支援の姿勢と行動、哲学・倫理  
(伴走)支援で大切にしていること、支援者のあり方・スタンス、姿勢と哲学

●相手との関係構築を丁寧にする(パートナーシップビルディング)

●「伴走役」として寄り添う

→「安心感」と「あ、やれそう、できそう」感 →相手の状況、文脈/コンテクストを理解する

●「対話」を通して、相手の気づきのきっかけに

●「合宿」「研修」(非日常/思い切ってこの機会にやるしかない!)を活用する

●理事会や各種会議など、「日常的」「定例」の機会を活用し、その内容や質を高めたり、工夫したりする

●「考え方(体系/定石/基本)」の説明、「ツール」や「事例」の紹介を通して、相手が自分で課題を発見するためのサポート

●「事実」や「根拠」「エビデンス」に基づいて考える

●「対処療法」から「真の課題」へ

52

(伴走)支援の姿勢と行動、哲学・倫理  
(伴走)支援の難しさ

- ▶ 相手の立場に立って考える → 相手の状況に引っ張られ過ぎることも
- ▶ 「すべての人は豊かな経験と知恵を持っている」  
→ 相談の主訴・課題の本質以外の話が長くなることも
- ▶ 「外部の第三者」として一時的な関わり／いつかはいなくなることが前提  
＝相手／対象者の「依存」に気を付ける → 「依存」はすぐされる
- ▶ 主役は相手／対象者・団体 → 「主体性」「緊急性」「持続性」をどう上げるか！
- ▶ 焦らない → とは言っても期限がある場合や、成果はすぐには出ないことも…。
- ▶ ☆「相談対応の結果」が本当に活用されるか？ → 次の着実な一歩につなげる工夫

53

(伴走)支援において大事にしていること＋支援者が、団体からどのように見えているのか？そして、それが何によってもたらされるのか？

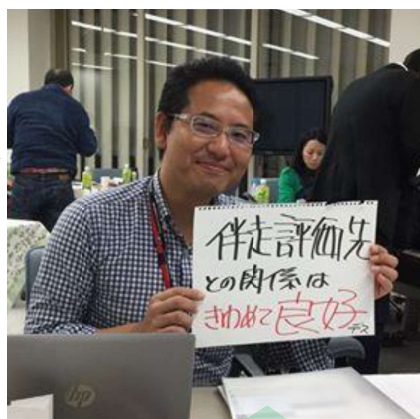
～団体との関係性が良くなっていけば、おのずと結果はついてくる。

Q:でも、関係性が良くなるとは、具体的にはどういうことか？

相手の  
文脈を  
知る

相手・メ  
ンバーと  
の関係も  
大切

新たな  
発見・  
関心の  
高まり  
／活動  
にはま  
りそう  
です！



「関係性の質」をあげたり深めたり。自分自身をひらくことで、相手もひらく。

「受容力」「聞いてくれる」「安心感」

「課題の整理」「どこに位置するかを見せてくれる」

「面白いがる力」  
(団体や活動、  
発言への関心)

54

### 【参考】

「伴走支援の提供価値」や「伴走支援者(外部支援者)の存在価値は何か？

#### ●Panasonic NPO/NGOサポートファンド for SDGs

##### 組織基盤強化助成20年節目評価レポート

[https://www.panasonic.com/jp/corporate/sustainability/citizenship/pnsf/npo\\_summary/report\\_20th.html](https://www.panasonic.com/jp/corporate/sustainability/citizenship/pnsf/npo_summary/report_20th.html)

#### 「サポートファンドのプロセス評価:第三者(コンサルタント)の支援は役に立ちましたか？

(回答)

とても役立った55%、まあ役立った31%、あまり役に立たなかった5%、覚えていない・わからない9%

(具体的なコメント)

- ◎外部の視点が役立った
- ◎意見を整理してもらえた
- ◎言いにくいことを言ってもらえた
- ◎改善に向けての手助けをしてもらえた
- ◎職員の意識向上につながった
- ◎サポートファンドをきっかけに、外部に相談するようになった

#### ●その他、例えば…

- ・相手への寄り添い:「共にある」こと、見ていてくれる誰かの存在、など
- ・相手の自立へのサポート
- ・専門性の提供、視点(客観的/別の視点、新たな視点など)の提供
- ・「壁打ち相手」や、話し合いの機会の提供やサポート、ファシリテーション
- ・自己肯定、他者による自己認識、自己変革、内省、認識変化のサポート/機会提供 など

55

【参考】 対人援助での事例 出典:『生活困窮者への伴走型支援』明石書店2014年

#### 伴走がもたらすもの(提供価値)

- ・相手の孤立への寄り添い:「出会い」「共にある」こと→相手の参加と自立につながる
- ・他者による自己認識
- ・伴走という関係そのもの:支援—被支援の関係を超えて、平等に●●を担う共演者の関係+当事者に必要な関係者が参加しやすくするようなコーディネート
- ・共にいることとひとりであること:健全に「ひとりである者(一人であることができる人)」が他者と伴走する。伴走の中で人は他者の存在の必然を学び、伴走の中で人は正しくひとりであることを学ぶ。
- ・自己変革、他者変革、そして社会創造

#### 伴走型支援を担う人材に求められる力

1. ミッション尊重とそのために(自らの思いや考え、価値観を)断念する力
2. 当事者の主体性尊重のための対話する力
3. 共感と決断の力
4. コミュニケーションの力
5. 洞察する力と選択肢の提示とつなぐ力—専門性と総合性
6. 物語る力
7. 弱さに正直であることとチームをつくる力
8. 現場で学ぶ力
9. 社会を創造する力
10. 持続する力と展望する力

56

# ワーク

Q:皆さんが相談対応の際に、意識していることや大切にしていること、留意していることについて教えてください。

<準備段階>

<相談の入り口>

<相談の途中>

<相談のゴールに向けて>

<その他>

Q:相談対応で困ったこと、どうしよう…と悩んだことは、どんなことですか？事例やエピソードがあれば教えてください。

Q:相談対応で嬉しかったこと、やりがいと感じたことは、どんなことですか？事例やエピソードがあれば教えてください。

# ケーススタディ ①

20年の歴史のあるNPO法人(子ども会の活動から発展し、多世代の居場所や地域住民の生活支援、まちづくり活動を行う団体)ですが、創設者でもある理事長のリーダーシップのもと、毎年、複数の助成金や事業収入(参加費やリサイクルバザー等の物品販売、講演謝金等)、地域企業の協賛など、約2,500万円の事業規模があります。今まで積極的に個人寄付を集めたことはありませんが、賛助会員の制度があり、毎年、約50人(長年の支援者)から30万円の会費収入があります。

今後の方向性はどうするの?」「世代交代は?」「助成金や委託金に依存していて大丈夫?」との声が内部にあり、年2回開催される理事会でも話題にのぼるようです。そんな中、商店街の一角に空きスペースができ、活用してほしいとの依頼がNPO法人にあり、理事長の夢でもある「みんなのまちづくりカフェ」をつくろう!と理事長から理事会で提案があり、事業の継続性や財源確保への懸念への声がありましたが、検討を具体的に進めることになったようです。

理事長は乗り気で、この機会に個人寄付に注力して財源確保に取り組みたい、クラウドファンディングにも挑戦したい、との意向が毎月・各事業のリーダーが集まる「事務局会議」で示され、来月の会議に寄付募集について提案をするようにとの指示が事務局長にされました。

事務局長は、急な展開に戸惑いながら、日頃から相談に乗ってもらっているあなたに相談に来ました。さて、あなたは、どう対応しますか?

# ケーススタディ① 対応のポイント例

関係構築  
受容  
話(課題)を  
聞く

☆相談者の「主訴」は何か？ ☆「期待値のすり合わせ」

●事務局長は、あなたに「何を」「聞いてほしい」のか？  
「期待していること」は何か？

●愚痴・吐き出す／情報収集／課題設定／計画策定／実行支援

☆特徴、強みは何か？ 気になる点や懸念点、弱みは何か？

●20年の歴史で「蓄積されたもの」や「強み・魅力」は何か？  
今まで、どんなピンチとチャンスがあり、どうしてきたのか？  
象徴となるような事業やエピソードなどは？賛助会員50人

<事業の状況>

●事業内容と状況(順調／停滞／成長) ※事業報告書／計画書

<ファンドレイジング>

●財源戦略。本当に個人寄付への注力が必要なのか？なぜ、個人寄付への注力をしたいのか？(緊急性と重要性) ※財務諸表

●会員やボランティアの参加・協力の状況 ※事業報告書／計画書

<組織運営の状況>

●理事長のリーダーシップと理事会の役割、他の理事・監事は？

●事務局長と事務局、現場のスタッフやボランティアは？

●理事会運営と事務局会議運営の状況 ※議事録

現状把握  
情報収集  
課題の見立て

# ケーススタディ ① 対応のポイント例

取組み課題の  
設定

☆取組み課題は何か？

◎「後押しをする」のか、「立ち止まる」のか

- そもそも、相談団体のめざす方向性や目標(中期戦略・計画)
- 「みんなのまちづくりカフェ」に取り組むべきか否か
- 「カフェ」の事業企画・計画(進め方)と検討事項の整理

※目的・意義・目標・めざす成果・リスク、他事例からの学びなども

- 財源の見通しと今後の戦略／助成金活用や事業収入増の検討、団体への寄付(賛助会員)への注力、寄付募集の検討
- ファンドレイジングの「学習」

- 事務局会議での検討と理事会での決定に向けた意思形成・決定プロセス

- 理事会の協力体制、現場スタッフやボランティア、地域の協力者を含めた「チームづくり」とコミュニケーション

- 「みんなのまちづくりカフェ」に取り組むことの先にあること(世代交代・人材確保・ファンドレイジングなど)

- 相談のゴールは？取組み課題を何に設定する？

(例)すぐやること／計画的に取り組むこと／置いておくこと

- 今後のスケジュール(相談の内容と計画、支援者の役割・提供するもの、次の相談日程と頻度、次に向けた準備は？

期待値のすり  
合わせ