

社会を変える 想いをカタチに

ビジネスプラン 見える化BOOK



ワーク
シート
付き
P.19～P.29

持続可能な組織づくりを

6つのステップで分かりやすくサポート

はじめに

私たちが暮らす地域や社会には、高齢者や障がい者の介護・福祉、子育て支援、まちづくり、環境保護など、さまざまな課題が存在しています。このような課題の解決をミッション(使命)として、ビジネスの手法を用いて取り組む事業を、ソーシャルビジネスといいます。

時代の変化に伴い社会課題が多様化・複雑化してきた今日、行政やボランティアによる対応には限界があり、新たな担い手としてのソーシャルビジネスに対する期待が高まっています。

一方で、ソーシャルビジネスは「利益の追求」よりも「社会課題の解決」に重点を置いているため、収益を十分確保できずに活動できなくなる場合も少なくありません。活動を持続させ、かつ成長させていくためには、経営戦略・事業計画をしっかりと立てることが必要です。

この「見える化BOOK」は、ソーシャルビジネスに取り組む方々が、自身の想いを整理し、活動を持続させていくために必要となる力を身につけるためのワークブックです。これから事業を始める方はもちろん、改めて事業内容や組織を見直したいと考える方も、必要な部分を切り出すなどしてご活用ください。

自身のビジネスタイプを考えよう!

下表では、ビジネスのタイプを3つに分類し、それぞれの違いを示しています。ソーシャルビジネスと他のビジネスとの最大の違いは、事業の「目的」です。一般的なビジネス(エコノミック)が「利益の最大化」であるのに対して、ソーシャルビジネスは「ビジョンの実現(社会課題の解決)」であり、利益はあくまで目的を達成するための手段です。また、最近では個人が理想の暮らしを実現するために始めるライフビジネス(生業)も増えてきています。

自身が取り組むビジネスがこの3タイプのどれに該当するかによって、計画の立て方が変わってきます。必ずしも3タイプのいずれかのみに該当するとは限らず、複数のビジネスが併存する場合もあります。まずは、自身がどのビジネスに取り組む・重点を置くのか、整理することから始めてみてください。

	エコノミック (経済)	ソーシャル (社会)	ライフ (生業)
目的	利益の最大化	ビジョンの実現 (社会課題の解決)	理想の暮らしの実現
起点	株主のために	社会のために	私のために
戦略立案方法	①利益 ②売上 ③費用	①社会的成果 ②支出 ③収入	①世界観想像 ②価値創造 ③収支試算
同業者との関係	競合	協業	友達

ソーシャルビジネスを始めよう

ソーシャルビジネスを始める際には、次の5つのポイントを押さえることが大切です。

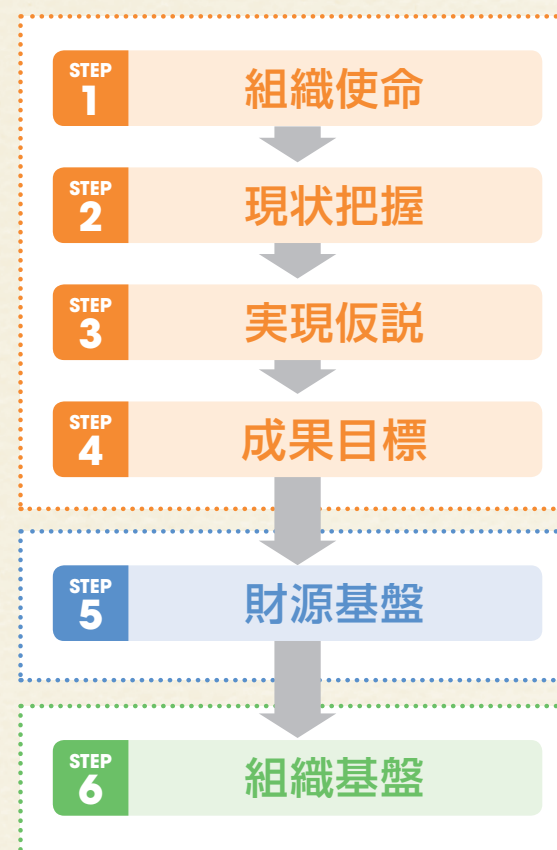
- ①解決したい地域や社会の課題を見つける
- ②自身の強み・弱みを整理し、やるべきことを明確にする
- ③仲間・協力者を見つける
- ④事業計画を策定し、アイデアを具体化する
- ⑤事業の目的・目標を仲間と共有する

このいずれかが欠けてしまうと、いざ事業を始めた際に、うまくいかずにつまずく可能性が高くなるでしょう。

本書は、この5つのポイントを押さえながら、自身の力で持続的に成果を出し、社会を変えていくことができる組織に必要な要素を「6つのステップ」で紹介しています。

ステップごとにワークシートが用意されていますので、下記の「見える化BOOKの使い方」を参考に組み立ててみてください。また、ワークはひとりではなく、ぜひ仲間と一緒に取り組んでみてください。そうすることで、活動の目的や取り組むべき課題等を共有できるほか、仲間同士の相互理解にもつながります。

※ワークは付箋や模造紙を使って行うものもありますので、事前にご用意ください。



- インパクトモデル(社会を変える計画)
- ビジネスモデル(資金調達計画)
- チームモデル(組織づくり計画)

「見える化BOOK」の使い方

- ①6つのステップ(P.6~17)について、それぞれ解説、ポイント、ワークの着眼点、ワーク内容を確認する。
- ②ワークシート記入例を参考にしながらワークを行い、各ワークシート(P.19~29)に記入する。
- ③全てのワークシートを記入した後、一部を「サマリーシート」に転記・清書し、1枚にまとめる。
- ④「サマリーシート」を仲間と共有する。

「見える化BOOK」の内容を分かりやすく解説したアニメーション動画もご活用ください。



このワークを通じて作成した計画は一度作って終わりにするのではなく、実際に計画通りできているか、修正すべき点はないかなど、活動を振り返る際にも活用してください。

A 組織使命 P.19

【当事者(受益者)】

が

【理想の状態】

な

B 現状把握 P.21

当事者

プロフィール

C 実現仮説 P.23

事業(実現仮説)		自組織	他プレイヤー
上流			
中流			
下流			

F 組織基盤 P.29

名前/役職	パーソナルミッション	強み	実績/やってきたこと

【活動エリア】

をつくる

D 成果目標 P.25

Impact 変えたいこと	
Outcome 起こしたいこと	中長期
Output やること	短期
Activity 事業	

E 財源基盤 P.27

実績(前期/今期見込)	年度	計画	年度	計画	年度
収入	万円	万円	万円	万円	万円
支出	万円	万円	万円	万円	万円
収支	万円	万円	万円	万円	万円

課題			
施策			

組織使命 ～組織のビジョンを明確にする～

ビジョンはマラソンでいうとゴールテープのようなものです。ゴールテープがないマラソンを想像してみてください。途中で燃え尽き足を止めてしまう、この道でよいのか不安になってしまう、ということが起こるのではないのでしょうか。ビジョンをここでは「理想の社会の状態」を示したものと定義します。自分たちが目指すべき状態が明確であればあるほど、組織の方向性にブレがなくなり、一体感が生まれます。何を目指した組織なのか、どこに向かって活動しているのか、最終的には組織のメンバー一人ひとりが自身の言葉で語れるようになることを目指していきましょう。

ビジョンを考えるうえで重要なのは、「入魂度」と「共有度」です。こんな地域・社会・世界を実現したい、という言葉に魂が込められているか(入魂度)、それが明確なストーリーで分かりやすく伝えられ組織の内外に浸透しているか(共有度)、という2点を意識してみてください。



ポイント

「当事者(受益者)」「理想の状態」「活動エリア」の3つを明確にする

想いを込めすぎて長い文章になってしまうと、伝わりにくく形骸化する可能性が高いため、シンプルかつ明確にしましょう。また、活動エリアは広いことが必ずしも良いわけではなく、「入魂度」に応じて明確にしていけることが大事です。

関係者が「みんなごと」にできるようにする

創業メンバーがいくら想いを込めて作ったビジョンでも、それを共に実現するメンバーが自分たちのものだと思えなければ機能しません。組織内外での共有度を高くするようにしましょう。

ビジョンも変化や進化をする

社会やサービスを届けたい当事者の状態の変化によって、ビジョンも変化・進化していきます。ビジョンは作ったらそれで終わりではなく、定期的に見直す機会をつくっておきましょう。



ワーク内容・ワークシート記入例 (ワークシートはP.19)

① 「起源のストーリー」の共有

活動を始めると、目の前の業務に追われてメンバーと想いや原体験などを共有できなくなりがちです。代表はなぜこの活動を始めたのか、メンバーはなぜ関わっているのか、まずここから共有してみましょう。

誰の	ストーリー
代表	自身の子どもが不登校となったことがきっかけで、自身と同じ悩みを抱える親が多くいることを知る。不登校児に対する支援機関が地域に少なかったことから、自ら組織を立ち上げる。
事務局長	大学の授業で不登校問題について学び、地域のフリースクールにボランティアとして参加。不登校児の現状を目の当たりにし、何とかしたいと強く思ったことから当団体に参加。
事業部統括	大学卒業後、大手教育出版社で営業マンとして8年間働いてきたが、社会貢献活動の経験を通じてより当団体に関わりたと思い参加。

② 最も力になりたい当事者像を描く

本当に力になりたいのは誰なのか、具体的にあればあるほど入魂度・共有度が高くなります。具体的な当事者を思い浮かべて描けるとより良いでしょう。

- ・ 中学1年生の時に両親が離婚。母親の故郷に引越し中学校を転校
- ・ 転校先で友達関係がうまく築けず学校で孤立
- ・ 経済的な理由から塾に通えず、学校の授業にもついていけなくなり、勉強に対する意欲がなくなる
- ・ 学校に行くことが嫌になり不登校になる
- ・ 何とかしたいがどうしてよいかわからない



名前	華子	年齢	13歳	家族構成	母
学歴	中学校(不登校)	仕事	なし	年収	なし

③ 当事者の理想的な状況・状態を描く

当事者がどんな状況・状態になったら理想でしょうか。4コマ漫画を使ってシンプルに描いていくこともおすすめです。



④ 文章化する

「当事者」「理想の状態」「活動エリア」が見えたら、明確かつ簡潔な文章に落とし込んでいきましょう。

【当事者(受益者)】	が	【理想の状態】	な	【活動エリア】	をつくる
不登校の子どもたち		笑顔で生き生きと暮らせる		社会(特に●●地域で)	

ひと目で分かるビジョンを作ろう!

【認定NPO法人 ReBit】*の場合

定 款

現在の日本社会では LGBTとLGBTでない人双方の思い込みにより負のスパイラルが発生しており、双方とも『LGBT問題』『当事者』である。しかしまだ LGBTのみが『当事者』とされる風潮があり、LGBTでない人が自分も『当事者』だと認識することは困難である。この法人は、LGBT問題を切り口として、『互いの違いを受け入れあえる社会』を次世代に創出すること目標に、『今』を変えていくことからその実現に取り組む。個人の意識を変えること、また他者の意識を変えられる個人を創出することで、『互いの違いを受け入れあえる個人』を養成することを目的とする。

LGBTでもありのままでオトナになれる社会へ



*「認定NPO法人 ReBit」は、2009年から活動を開始。LGBTを含めた全ての子どもが、ありのままの自分で大人になれる社会を目指している。団体名には「少しずつ(Bit)」を「何度でも(Re)」繰り返すことにより社会が前進してほしい、という願いが込められ、LGBTの人もLGBTでない人も、大学生や20代の若者、約300名が参加している。

現状把握 ～どんな問題構造になっているのか～

社会課題を解決したいと考えた時に、表層に現れている事象だけでなく、その本質を見極め、問題が発生している構造全体を捉える必要があります。

例えば、「途上国の子どもたちに教育の機会を提供したいと考え学校を建設したが、数年後その学校は機能せず、校舎のみが残ってしまった」という事例があったとします。学校がないということは表出した問題だったかもしれませんが、そもそも親の仕事がない、先生がいないなど、さまざまな背景・要因が考えられたでしょう。

また、目の前で苦しんでいる人たちを救う(表出している問題に取り組む)だけではなく、将来的に同じ立場になり得る人たちを減らす(まだ表出していない根本的な問題に取り組む)という視点も重要です。この視点がないと、いくら取り組んでも課題解決が進まないということに気づくはずです。

問題構造を考えるとときには、当事者を取り巻く問題をひとつずつ紐解き、現状を分析していくことが大切になります。



ポイント

当事者(受益者)を中心に考える

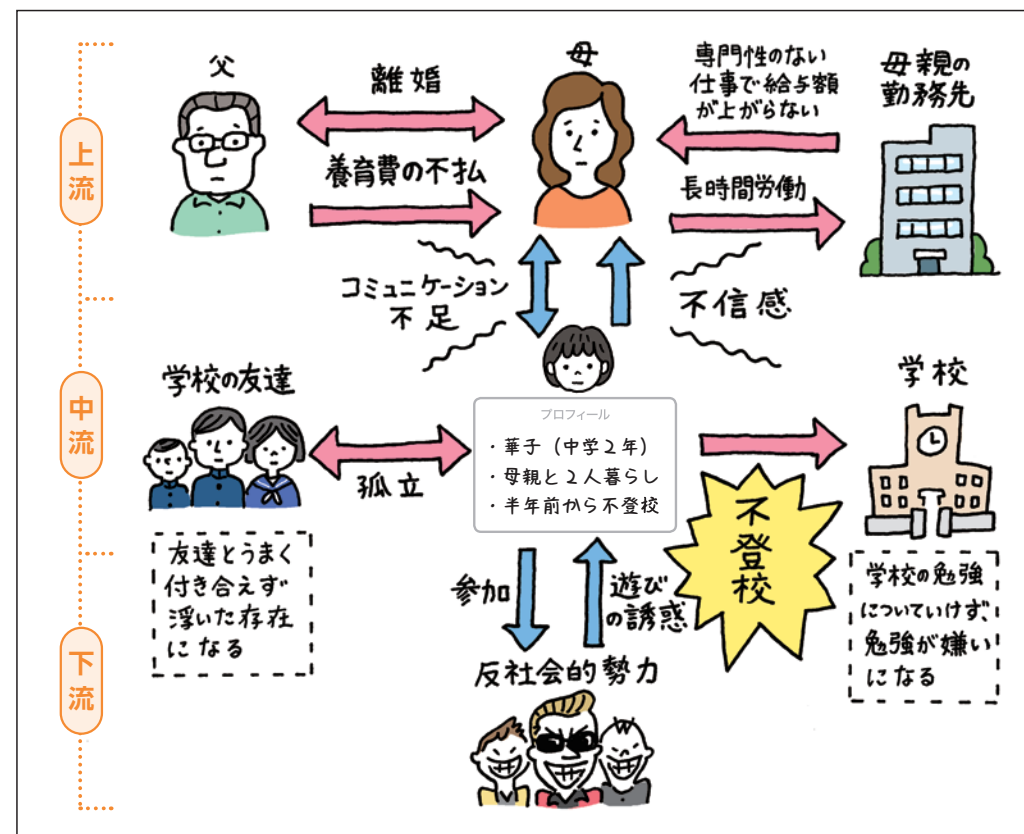
ふと気がつく当事者ではなく自組織を中心に問題を捉えていた、ということも起こりがちです。当事者の立場に立つとどうだろうか?という視点に、常に立ち返ることを忘れないようにしましょう。

想像だけで書かずに事実を捉える

問題が発生している要因は何か、想像して仮説を立てることも大切ですが、仮説が正しいかどうか事実を捉えて原因を精査していくことが重要です。実際にヒアリングやアンケートができると良いですが、まずは様々な調査データを活用し、該当するデータがないか探してみるところから始めてみましょう。



ワーク内容・ワークシート記入例 (ワークシートはP.21)



① ヒアリングに基づいて事実と仮説を洗い出す

当事者が何に困っているのかという視点で、問題とその背景・要因を「事実」と「仮説」に分けて付箋に書き出してみましょう。当事者が人物である場合、本人に直接ヒアリングができるとなおります。問題を洗い出す中で見えてきた関係者も把握しておきましょう。

事実	仮説
不登校	孤立?

② 上流～中流～下流に並び替える

洗い出した問題(付箋)を上流～中流～下流に並び替えます。
上流:問題を発生させる原因 中流:問題が発生している状態
下流:状態を放置した結果起こること

	事実	仮説
上流	保護者との時間不足	
中流	不登校	孤立?
下流	希望する進路に進めなくなる場合がある	経済的に自立できない可能性?

③ 整えて清書する

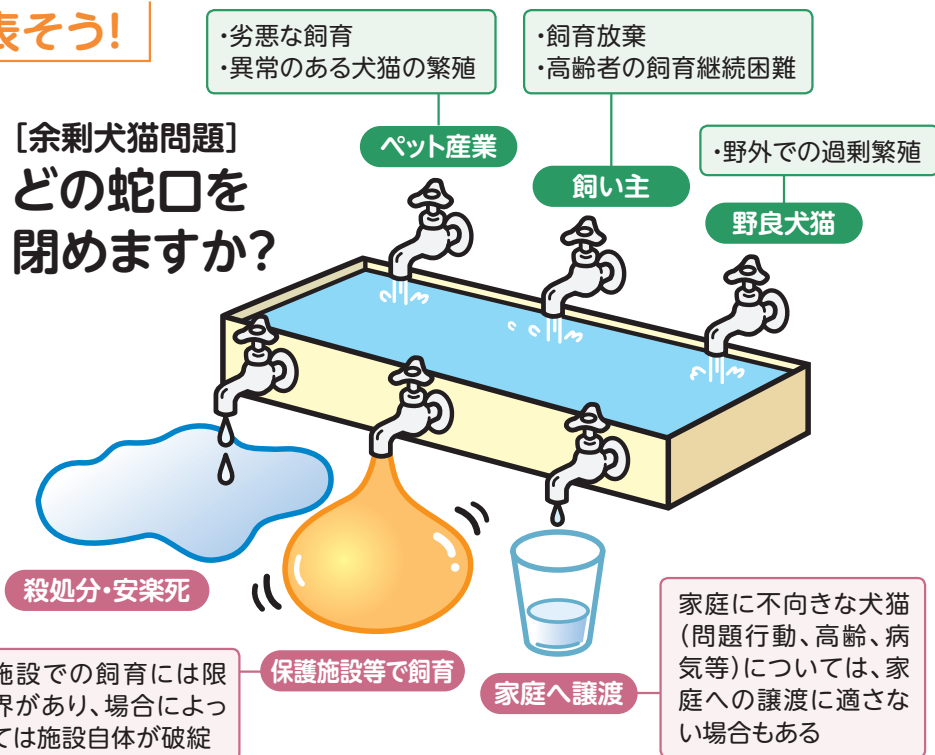
当事者を中心に置いて、ワークシートに書き込んでみましょう。

問題構造を図で表そう!

右図は余剰犬猫問題を解決したいと考えた時に、当事者を取り巻く関係者と発生している問題・原因を捉えた事例となります。近年では「殺処分ゼロ」を目標に掲げる自治体等も現れ、殺処分数は減少していますが、余剰犬猫が生まれる上の段の蛇口を閉めなければ、根本的解決には至りません。広い視野で問題構造を捉える必要があることを示しています。

出所:「NPO法人 人と動物の共生センター」の資料をもとに作成

「余剰犬猫問題」どの蛇口を閉めますか?



実現仮説 ～どうすればビジョンが実現できるのか～

現状が見えてきたところで、次はビジョン実現のための仮説を立てていきましょう。当事者を取り巻くさまざまな問題がどうすれば解決するのか、解決策を打ち出していきます。すでに取り組んでいる事業がある場合は、その事業ありきで解決策を考えるのではなく、問題解決にとって何がベターな策かというゼロベースの視点に戻って考えてみましょう。

この解決策はあくまでも仮説であり、何よりもその後の検証が必要になります。「ベスト」な解決策が見えるに越したことはありませんが、「ベター」な解決策が見つかれば、まず実行してから細かく軌道修正していくのが良いでしょう。

また、すべてを自組織だけでやろうと思うと、人材や財源の不足など限界があるため、まずは自組織の強みを踏まえたうえで、どこに注力するかを決めましょう。それと同時に、問題解決のプレイヤーとして他に誰がいるのかを洗い出し、協働できないか考えてみてください。協働することにより、より高い効果が期待できるでしょう。



ポイント

上流～中流～下流と包括的に解決策を洗い出す

問題に対してどこまで取り組んだら解決するか、視野を広げて全体像を捉えながら考えてみましょう。

自組織で担う部分と、他者と協働する部分を明確にする

自組織の強みやノウハウを活かすとともに他者と協働することで、解決のスピードは上がるでしょう。主観的・客観的な自組織の強み、問題解決やビジョン実現に向けて先導しているプレイヤー、自組織の強み・弱みを補い合えるプレイヤーについて、事前に把握しておきましょう。

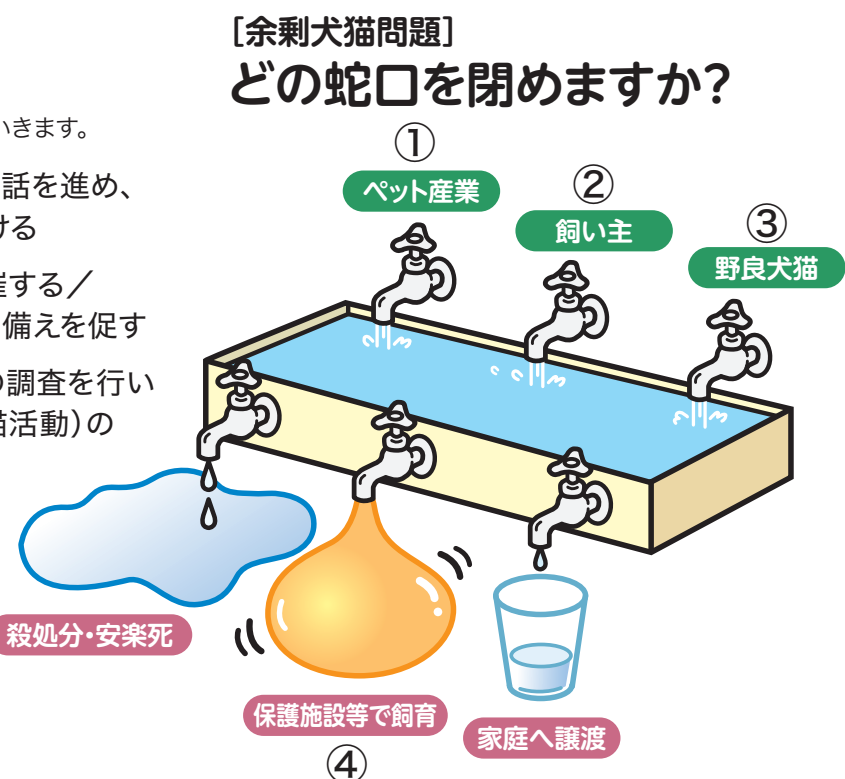
動き出しながら考える

問題解決の仮説を立てることに時間をとられ、仮説検証ができないというのは本末転倒です。より確実性の高いサービスや事業を届けていくためにも、まず動く、前に進める、ということを意識しましょう。

解決策を考えよう!

発生している問題に対し、解決策を考えていきます。

- ① ペット産業のCSRに関しての対話を進め、動物福祉指針の策定を働きかける
- ② しつけ・トレーニング教室を開催する／高齢者の入院・死亡時の事前の備えを促す
- ③ 野外での斃死(ロードキル)数の調査を行い成果指標を示す／TNR(地域猫活動)の支援を行う
- ④ 収容施設の増設、人員の確保、資金の獲得



出所:「NPO法人 人と動物の共生センター」の資料をもとに作成



ワーク内容・ワークシート記入例 (ワークシートはP.23)

①		②		③-1		③-2	
①現状 ～発生している問題～		②実現仮説 ～どうすれば問題解決するのか / ビジョンが実現できるのか～		③-1 自組織		③-2 他プレイヤー	
上流	1	母親への 養育費不払い	自治体の相談窓口や弁護士と 連携して、養育費不払いに対する 相談態勢を強化する	△		・行政 ・弁護士	
	2	家計が苦しい	労働単価の高い職場を紹介する	△		・NPO法人●●●● ・ハローワーク	
	3	親子のコミュニケーション 不足	親に対する カウンセリングを行う	◎		・NPO法人●●●●	
中流	1	不登校	スクールカウンセラーと連携して 解決方法を探る	○		・学校	
	2	学校の友達から 孤立	不登校児の居場所づくりをする	◎		・NPO法人●●●● ・NPO法人●●●●	
	3	勉強に ついていけない	個別の学習支援を行う	○		・学校 ・株式会社●●●●	
下流	1	反社会的勢力に 巻き込まれる	警察や学校と協力して 見回りを強化する	×		・警察 ・学校 ・NPO法人●●●●	
	2	就職できず経済的に 自立できない	就職支援をする	△		・NPO法人●●●● ・社会福祉協議会	
	3	家庭崩壊になる	相談所を設置する	△		・社会福祉法人●●	

① 重要な問題を洗い出す

「現状把握」で作成した図をもとに、上流・中流・下流で発生している問題をそれぞれ3つずつ記入してみましょう。その際、「当事者にとって特に解決すべき課題が何か」という視点を忘れないようにしましょう。

② 実現仮説の事業を考える

洗い出した問題に対して、それぞれどんな解決策が考えられるか書き出しましょう。この時点では、自組織ができるかどうかは考えずに、どうすれば問題解決できるか・ビジョンが実現できるかという視点で考えてください。

③-1 自組織の取り組み、強みと照合する

自組織がすでに取り組んでいることや強みを整理し、そのうえで特に注力したい問題とその実現仮説を決めていきましょう。その際、今ある資源(ヒト、モノ、カネ)で無理なく検証できそうか、自分たちの強みを活かそうか、モチベーションを高く持って取り組みそうか、という観点を大事にしてください。

③-2 他のプレイヤーを洗い出す

問題や実現仮説の事業にすでに取り組んでいる他のプレイヤーがいないか、調べて記入していきましょう。その際、協働の可能性がないかということも検討できると良いでしょう。

成果目標 ～どんな成果をどれだけ創出するのか～

一般的なビジネスにおいては、成果のひとつとして「売上や利益」という理解・納得しやすい尺度があります。一方で、ソーシャルビジネスにおける成果とは何でしょうか。ソーシャルビジネスは「何を成果とし、それをどれくらい創出するのか」を自分で決めていくということになります。さらには、それを社会に伝え、共感と納得を得ていくことができると、より事業を推進することができるでしょう。ここでいう納得とは、「良い活動をしている」というだけではなく、働きかけた人の意識や行動に変化を促すことを指します。つまり、この「意識や行動の変容・変革」がソーシャルビジネスの成果といえます。

「社会的インパクト」という言葉がここ数年で注目されています。社会にどれだけのインパクトを与えているか、またそれがしかるべき方法で測定され世の中に明示できているか、というところまで求められていることを、しっかりと意識して活動していくことが重要です。



ポイント

目標から逆算することで事業を考える

長期的な目標(ビジョンを達成した時の理想的な地域・社会)から、中期的な目標(実現仮説をどれだけ進められたか)というように、ビジョンから逆算して考えることで、どんな事業を展開していけば良いのかを考えることもできます。

「アウトプット」・「アウトカム」・「インパクト」で考える

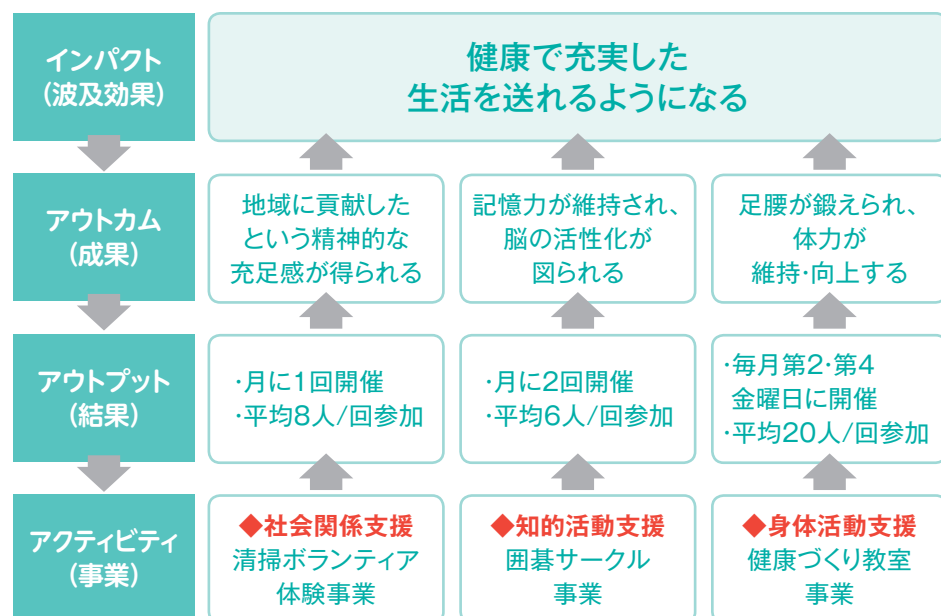
イベントの開催数や当事者の参加者数という「アウトプット」(やること)を求めることはもちろんですが、当事者がどう変化していくのかという「アウトカム」(起こしたいこと)、さらには地域全体にどんな変化が起こっていくかという「インパクト」(変えたいこと)を考えていくことが大切です。

関係者の納得感の高い成果指標をもつ

新たな事業をつくる場合においても、事業の目的は何か、目的達成のために何を事業の成果とし、どう測るかということに関係者で共有しながら進めることをおすすめします。「社会的」というのは「みんなが認めたもの」という意味です。

※ 目標から逆算してロジックモデルを作ろう!

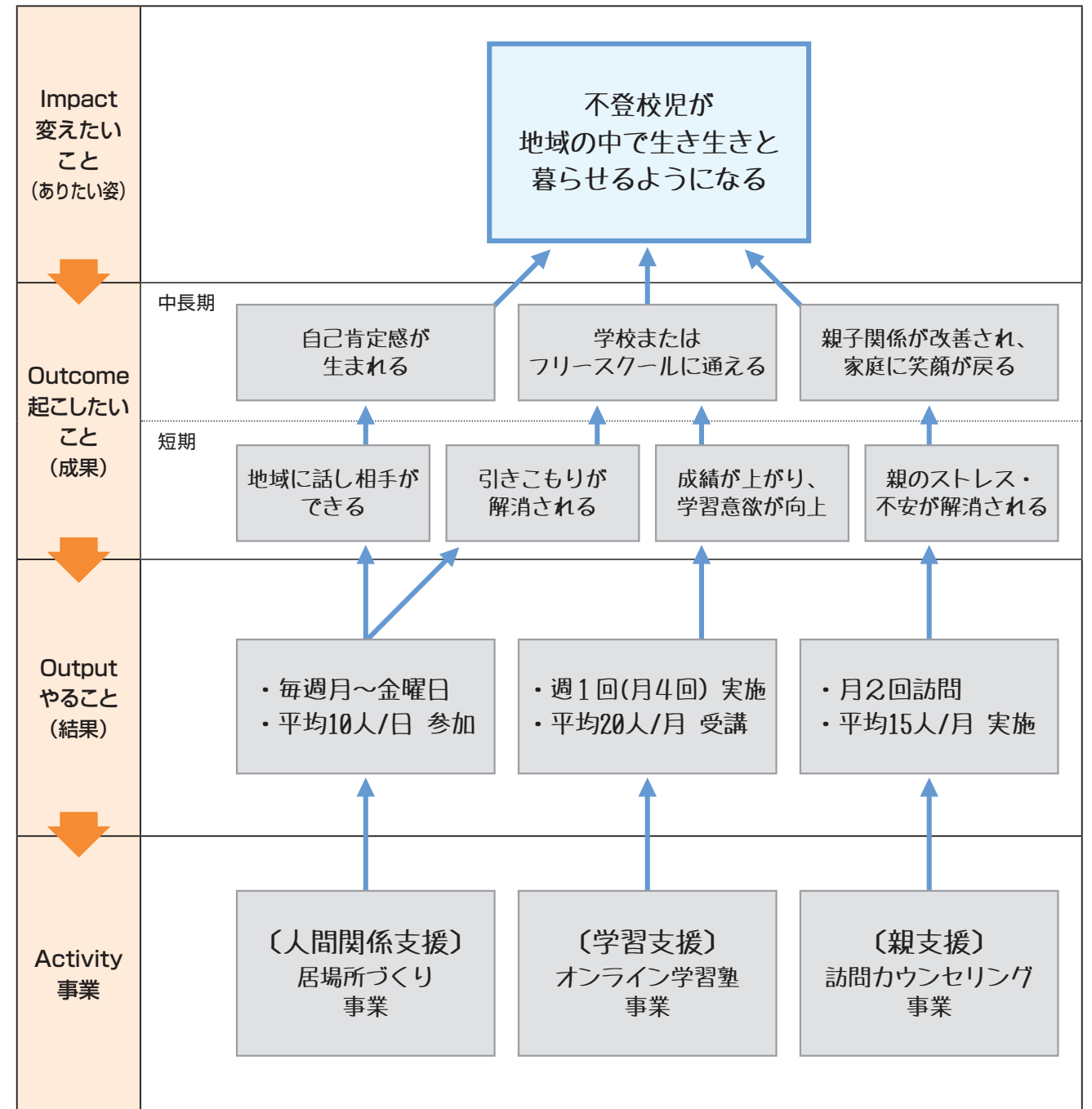
右図は「定年退職者の生活の質向上」を目的としたロジックモデルです。実際の時間軸はアクティビティ→アウトプット→アウトカム→インパクトですが、ロジックモデルを作る際にはその逆から作っていきます。



※ロジックモデルとは、事業や組織が最終的に目指す変化・効果の実現に向けた道筋を体系的に図示化したもの。



ワーク内容・ワークシート記入例 (ワークシートはP.25)



① インパクト(ありたい姿)を掲げる

ビジョンが実現した時にどのような変化が当事者や活動地域で起こっているかを書き出しましょう。事業の目標ともいえる重要な部分です。

③ 短期アウトカム(成果)を検討する

中長期アウトカムの前に、短期(1～2年)で起こすべき当事者や社会の変化を書き出しましょう。指標間の関係性が線でつながることを意識しましょう。

② 中長期アウトカム(成果)を検討する

インパクト達成の前に中長期(3～10年)で起こすべき当事者や地域・社会の変化を書き出しましょう。

④ 事業とアウトプット(結果)を検討する

短期アウトカムを起こすために必要な事業を「C実現仮説」で洗い出した事業をもとにしながら書き出します。また、その事業を実施することにより、どんなアウトプット(結果)をどれくらい出すのかも考えましょう。

※①～④の各項目について、まず付箋に書き出し整理したうえでワークシートに記入することをおすすめします。

E 財源基盤 ～どの財源で基盤を形成するのか～

ソーシャルビジネスの活動には資金が必要です。しかし、子どもの貧困対策を行う団体のように、サービスを受ける当事者から対価を受け取ることができない場合も少なくありません。そこで、活動資金を個人、企業、行政などからさまざまな方法で集めます。これを「ファンドレイジング」と呼びます。ファンドレイジングというと寄付をイメージしがちですが、会費、助成金、事業収入、融資など多様な財源から自組織にとって最適なバランスで獲得していくことが大事なポイントになります。

また、ファンドレイジングは単なる「資金集め」ではなく「仲間づくり」という観点で捉えると良いでしょう。資金を集めることを通して、団体の活動や目的を正しく世の中に伝え、理解や共感を得て、同じビジョンを達成するための仲間（顧客、支援者）を増やしていくのです。なぜ資金が集まらないのか、その手法に悩む前に、成果が出せているか、そもそもビジョンやミッションが明確かどうか、ということに立ち戻って考えていくことも必要でしょう。



ポイント

支出を先に考える

一般的なビジネスでは、売上をどう立てるかというところから考えますが、ソーシャルビジネスでは社会的成果から逆算して、必要な資源（支出）をまず算出し、その支出を賄うためにファンドレイジングをするという流れになります。

（注）営利型のソーシャルビジネスなど、必ずしもこの限りではありません。

多様な財源をもつ

ソーシャルビジネスでは、財源の種類が多様にあります。各財源の安定性や自由度といった特徴も知ったうえで、ひとつにこだわらず複数の財源を意識してみましよう。

既存のステークホルダー（関係者）のさらなる参加をデザインする

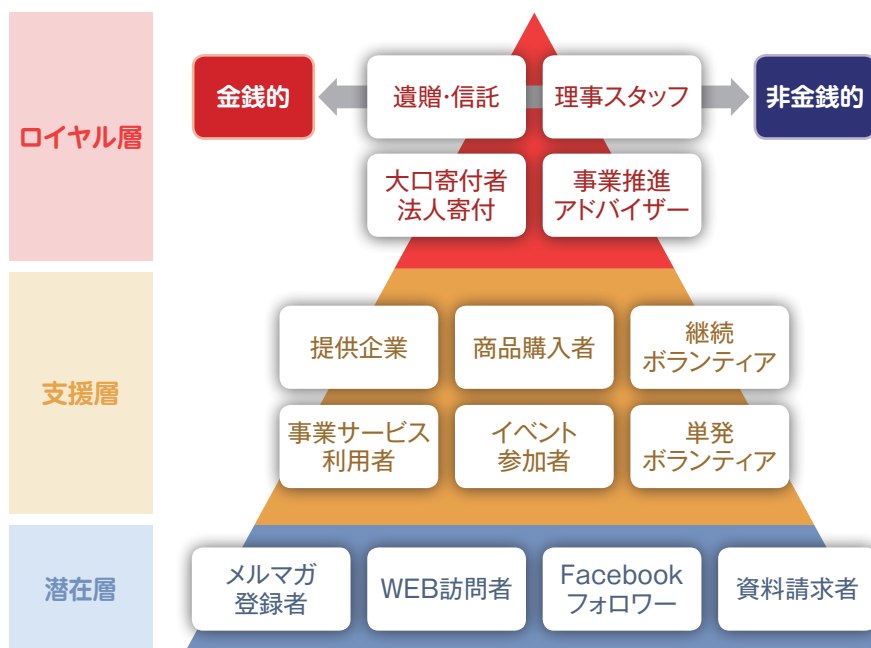
商品やサービスを買ってもらって終わりではもったいないです。どうしたら事業や活動にさらに力を貸してもらえるかという視点を持ちましよう。

ステークホルダーを整理し、収支計画を考えよう！

右図は「ステークホルダー・ピラミッド」と呼ばれ、自組織のステークホルダー（関係者）を階層に分けて整理したものです。

一番下に、「潜在層」といわれるまだ活動に積極的には参加していない層が置かれ、イベント参加者やボランティア参加者などの「支援層」、実際に継続的な寄付や物品購買をしてくれる「ロイヤル層」と、上にいくにつれて組織や事業への共感度が高くなっていきます。

ターゲット層を決めて、どのようにステップアップしてもらうかという施策を考える際に活用することができます。



ワーク内容・ワークシート記入例（ワークシートはP.27）

① 支出を計算する

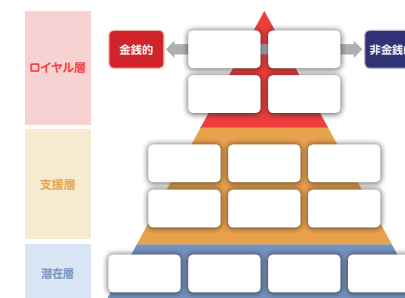
これから創業される方は創業当初の支出を、すでに事業をされている方は現状の支出を計算し、1年後の見込みと併せて記入してください。

		創業当初	1年後 又は軌道に乗った後 2020年 3月頃	経費の算出根拠
初期費用	設備資金	100万円		・事務機器、備品類 100万円 ・教材仕入 20万円 ・広告費等諸経費支払 50万円
	運転資金	70万円		
	合 計	170万円		
経常費用 (月平均)	売上原価(仕入高)	34万円	39万円	<創業当初> 売上原価①(食材費)：200円×10人×20日＝4万円 売上原価②(教材費)：5,000円×20人＝10万円 売上原価③(講師外注費)：20万円 人件費①(正社員)：20万円×2名＝40万円 人件費②(パート)：1,000円×5時間/日×20日＝10万円 その他：リース料、光熱費、通信料等 10万円
	人件費	50万円	50万円	
	家 賃	15万円	15万円	
	その他	10万円	20万円	
	合 計	109万円	124万円	

② 「ステークホルダー・ピラミッド」を作成する

自組織の周りにいる関係者を付箋に書き出し、それぞれを自組織への仲間度順に並べていきます（上にいけばいくほど仲間度が高いということになります。）。

※ワークシートへの記入はありません。



③ ファンドレイジング施策を考える

まずステークホルダーの中から、より増やしたいターゲットを絞ります。次にそのステークホルダーにさらに事業に参加してもらうための施策を考え、それぞれターゲット・施策名に記入します。さらに財源・回数・人数・単価・金額を記入し、金額の合計値を出します。これが資金調達の合計値となります。

ファンドレイジング施策を考える時、つい「新規」（接点のない人）に目が行きがちですが、「既存」（すでに関わりがある人）、「過去」（これまで関わりがあった人）に向けて施策を打つ方が、始めるハードルやコストは低いでしょう。「既存」→「過去」→「新規」の順番を意識してみてください。

No.	ターゲット	施策名	財源	回数	人数	単価	金額
1	不登校児	居場所づくり事業（食事提供）	事業収入（売上高）	20	10	250円	5万円
2	不登校児	オンライン学習塾事業	事業収入（売上高）	4	20	5,000円	40万円
3	不登校児の親	訪問カウンセリング事業	事業収入（売上高）	2	15	2,000円	6万円
4	活動説明会参加者	賛助会員加入のお願いをする	寄付金	2	5	3,000円	3万円
5	地場企業	協賛金の提案訪問	寄付金	1	5	100,000円	50万円
資金調達合計（月平均）							104万円

F 組織基盤 ～どんな組織にしていくのか～

「組織基盤」とは、木で例えると土壌や根のようなものと言えます。土壌が豊かで根の太い木(組織)は、よりよい果実(サービス)を生み出すことができるでしょう。では、豊かな土壌をつくるにはどうすればよいのでしょうか。それには、組織の運営基盤となる人材の確保・育成、活動拠点・情報インフラの整備などに取り組む必要があります。

そこで、まずはビジョンやミッションの達成に向けた最適なチーム・組織体制を考えましょう。この時、メンバーのスキル・得意といった「機能面」だけでなく、活動動機や個人のミッションといった「人格面」にも目を向けていくことが大事です。遠回りに見えても徹底的にメンバーとの対話を通して関係性の質を上げていくことが第一歩ではないでしょうか。組織の課題は永遠に変わらないといっても過言ではありません。ですが、課題が発生した時に解決の方向へ向かいたいと思える関係性であるかないかは、成果を出していくうえで大きな差となるでしょう。



ポイント

多様な参加の在り方をデザインする

ソーシャルビジネスへの参加は、スタッフとしてだけでなくインターン、ボランティア、アドバイザーなど、さまざまな方法があります。それらも含めて「仲間づくり」となりますので、それぞれどのような関わり方を目指すのか、組織で確認しておきましょう。

「適材適所」で考える

組織体制を考える際、役職やポジションありきの「適所適材」になっていませんか。継続性を考えた場合、想いや縁があって関わってくれているメンバーがどうしたら活きるのか、という「適材適所」で考えることがおすすめです。

権限移譲をする

特にスタートアップでありがちなのは、代表が多くの作業を担ってしまっているケースです。きちんと現状を把握し、権限移譲していくことが組織を前進させるために必要です。

チームビルディングに取り組もう!

より良い組織づくりに向けて、まずは現在の状態を分析することが大切です。下図の3つの観点(因子)を測定・分析することで、改善の打ち手が見えてくるかもしれません。

コミュニティキャピタル診断*

第1因子

「理念共感と
貢献意欲」

「この団体の理念に共感している」
「この団体を自分も一緒に担って
いきたい」と思える感覚

第2因子

「自己有用感」

活動・関わりを通して「自分は役に
立っている」「必要とされている」
と思える感覚

第3因子

「居心地の
良さ」

「人間関係が良好である」「メンバー
と一緒に活動することが楽しい」「仲間
間といると落ち着く」と思える感覚

※NPO法人 CRファクトリーと上智大学が共同開発した診断ツール。WEB上で実際に診断をすることが可能(URL: <https://crfactory.com/service/community-capital/>)。



ワーク内容・ワークシート記入例 (ワークシートはP.29)

① パーソナルカードを作成する

組織のメンバーと個別面談を行い、パーソナルカードを作成しましょう。個人のミッションや強み、課題など、能力以外の部分に着目することで、メンバーをよく知ることができます。パーソナルカードは、メンバーの人数に応じて増やしてください。

名前	高橋	
役職	ディレクター	
〔パーソナルミッション〕 問題解決力のある強い組織を作る		
〔強み〕 ・マーケティング ・チームビルディング	〔課題〕 ・問題に関する知識 ・地域住民とのつながり	
〔組織内でやりたいこと〕 事務局長的役割を担いたい		
〔実績〕・経営コンサルタント(5年) ・「働き方改革」を行い、離職率30%→15%に貢献		

② 組織分析をする

組織の重要課題を3つ洗い出し、それに必要な施策を考えましょう。その際、代表が主観で決めるのではなく、コアメンバーを集めた合宿や全体ミーティングを開催して考えることをおすすめします。

つい目の前の事業に追われると、組織について考える時間がなくなりがちです。四半期毎など、組織について考える場を事前に計画しておけると良いでしょう。

課題	施策
①事業ごとにバラバラで、組織全体が同じビジョンに向かっている感覚があまりない。何のために活動しているのか、再認識できる機会があると良い。	ロジックモデルを事業ごとに作成する。 事業ごとに作成したロジックモデルを全体で共有し、認識のすり合わせをする。
②安定的な事業収入が見込める事業モデルがない。	現状の事業を整理、キャッシュポイントの確認をする。 外部の専門家にファンドレイジング戦略を相談する。
③言いたいことが言い合える関係性がなく、組織内の雰囲気あまり良くない。	外部のファシリテーターを入れて相互理解のワークショップを行う。 組織内コミュニケーションの改善・向上に向けた社内プロジェクトを立ち上げる。 今年度中に合宿を行う。

③ ミーティングを設計する

組織分析をして施策が決まったら、実行に向けた話し合いの場を設けましょう。その際、時間を置かずして開催することを意識しましょう。まずはミーティングの目的、内容、参加者などを簡単に整理し、次のステップへ進みましょう。

会議名	相互理解ワークショップの設計ミーティング	目的	組織内で行う相互理解ワークショップの詳細決め
日時	2019/1/25	場所	オフィスのミーティングルーム
ファシリテーター	xxさん	参加者	代表、事務局長、xxさん、xxさん、xxさん
内容	・現状の組織状態について意見交換 ・参加者決め ・日程調整 ・相互理解ワークショップで取り扱うべきテーマ決め		

ソーシャルビジネスの事業評価をめぐる流れと手法

1

社会的インパクト評価

社会的インパクト評価とは「単一または複合的な事業・取り組みの社会的な効果や価値に関する情報を可視化するもの」です(社会的インパクト評価イニシアチブ共同事務局(SIMI)より。)。いわゆる、「事業やサービスの規模・結果」(アウトプット)の評価に留まらず、その先の「事業やサービスによって生み出された社会的・環境的な変化や効果」(アウトカム)を評価するものといえます。

ここ数年で、確実に事業の成果を「見える化」する潮流があります。これはNPOやソーシャルビジネスへの関心と期待の高まりでもあり、資金の出し手である助成財団や投資家、また行政や企業CSRにおいても、限りある資金・資源をより成果を出せるところへ支援していきたいという欲求の高まりでもあります。「評価」というと査定されるような印象をもつという方は、組織がどう成長できるか、事業をどう改善できるかという価値を引き出すために必要なものという捉え直しをしてみたいでしょうか。

メリットとしては、組織内においては、「何を」「どのように」達成しようとしているのかが共有しやすく、目標達成に向けた進捗を確認できます。対外的には、事業効果を明示できることで資金・資源調達しやすくなることが期待されます。社会課題が複雑化する中で、こうした社会的価値を計測する手段が一般的になっていくことで、効率的かつ効果的に課題を解決していく仕組みがつけられることはひとつの大きな進歩ではないでしょうか。

2

ロジックモデル

ロジックモデルは社会的インパクト評価の際によく活用されているツールでもあります(「D成果目標」のところでロジックモデルを作成するワークがあります。)。

活動や事業をしていて、「この事業はどこに向かっているのだろうか?」「当事者(受益者)の環境は本当に変わっているのだろうか?」そんなことを考えたことはないでしょうか。目の前の活動に一生懸命になればなるほど、全体を俯瞰して見るのが難しくなっていきます。

ロジックモデルの作成にあたっては、「ロジックモデルをうまく描ききれない」という声をよく聞きます。きれいに描こうとすると確かに難しいのです。100点のロジックモデルを目指そうと思うと、作り終わって満足ということにもなりかねません。大事なのは、ロジックモデルを使うと決めたら定期的に振り返りの機会を持ち、事業の改善につなげていくことです。また、その時に「当事者目線での変化や効果を考えられているか」ということに立ち返る機会にもできると良いでしょう。

A

組織使命～組織のビジョンを明確にする～

① 「起源のストーリー」の共有

誰の	ストーリー

② 最も力になりたい当事者像を描く

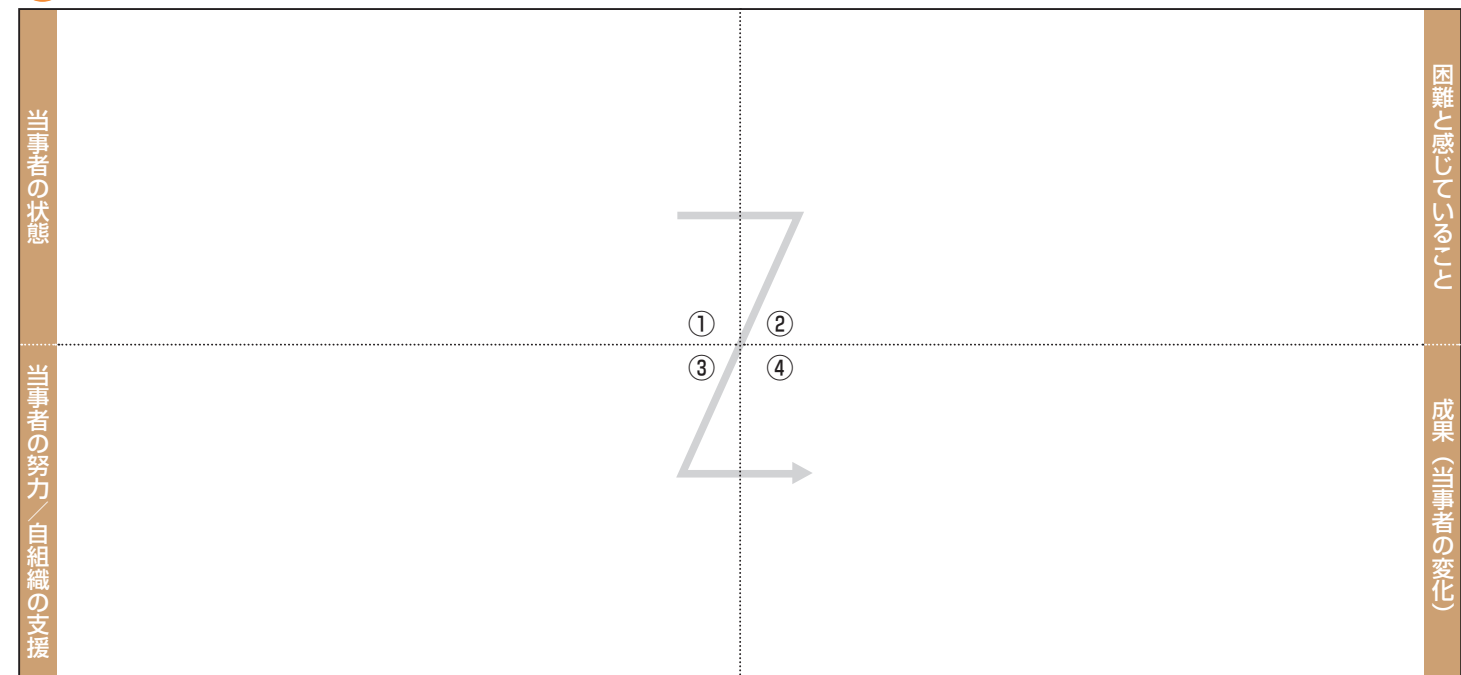
・

似顔絵

名前		年齢		家族構成	
学歴		仕事		年収	

※当事者が「人物」でない場合には、自組織の対象に沿って項目を適したものに置き換えて記入してください。
例) 環境や動物の場合: 名前→川や森名、動植物名。年齢→樹齢や起源。家族構成→川や森を構成するもの・まわりにあるもの。

③ 当事者の理想的な状況・状態を描く



④ 文章化する

【当事者(受益者)】

が

【理想の状態】

な

【活動エリア】

をつくる

③ 整えて清書する (付箋で洗い出し並び替えたものを清書しましょう)



実現仮説～どうすればビジョンが実現できるのか～

		①現状 ～発生している問題～	②実現仮説 ～どうすれば問題解決するのか / ビジョンが実現できるのか～	③-1 自組織	③-2 他プレイヤー
上流	1				
	2				
	3				
中流	1				
	2				
	3				
下流	1				
	2				
	3				

「③-1 自組織」の欄には、以下から当てはまる記号を記入しましょう

◎…強みである／すでにやっている

○…強みではないがすでにやっている／できる

△…やっていないがこれからやりたい

×…やっていない／やる予定がない

D

成果目標～どんな成果をどれだけ創出するのか～

Impact 変えたい こと	
↓	中長期
Outcome 起こしたい こと	
	短期
↓	
Output やること	
↓	
Activity 事業	

E

財源基盤～どの財源で基盤を形成するのか～

① 支出から考える

		創業当初	1年後 又は軌道に乗った後 年 月頃	経費の算出根拠
初期費用	設備資金	万円		
	運転資金	万円		
	合 計	万円		
経常費用 (月平均)	売上原価(仕入高)	万円	万円	
	人件費	万円	万円	
	家 賃	万円	万円	
	その他	万円	万円	
	合 計	万円	万円	

③ ファンドレイジング施策を考える

No.	ターゲット	施策名	財源	回数	人数	単価	金額
1							
2							
3							
4							
5							
資金調達合計（月平均）							

F

組織基盤～どんな組織にしていのか～

1 メンバー理解

名前		似顔絵
役職		
〔パーソナルミッション〕		
〔強み〕	〔課題〕	
〔組織内でやりたいこと〕		
〔実績〕		

名前		似顔絵
役職		
〔パーソナルミッション〕		
〔強み〕	〔課題〕	
〔組織内でやりたいこと〕		
〔実績〕		

2 組織分析

課題	施策

3 組織開発（ミーティングの設計）

会議名		目的	
日時		場所	
ファシリテーター		参加者	
内容			