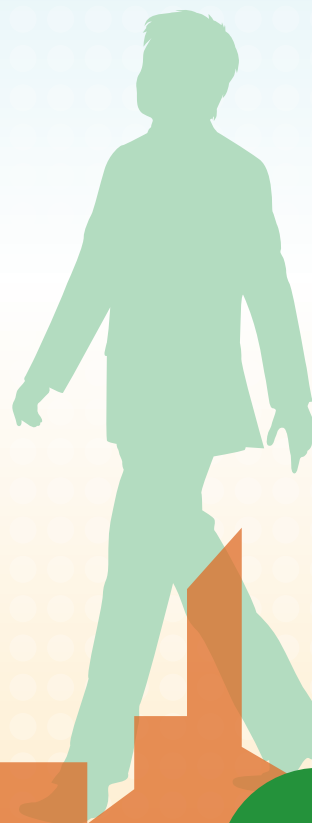


NGOマネジメント 研修テキスト

NGO Management Simulation



目次

2	————	教材の概要と全体構成イメージ
2		【概要】
2		【本教材の目的と使用方法】
4	————	第1章 事業計画の作成
4		STEP1 ミッション・ビジョン・組織図の確認
5		STEP2 数値目標の決定
6		STEP3 外部環境分析およびドメインの決定
7		コラム ～経営環境の分析～
8	————	第2章 既存支援者との接点管理
8		STEP1 既存の支援者の継続理由
9		STEP2 支援者のカテゴリ分け
10		STEP3 接点管理計画の作成
11		STEP4 名簿の整理
11		コラム ～寄付者との関係～
12	————	第3章 新規支援の開拓
12		STEP1 支援者が何をもっているのか
13		STEP2 現在、アプローチ可能なリストを作成する
14		STEP3 支援者を開拓する
14		ケース・スタディ（I）
15		コラム ～購買動機とセグメント～
16	————	第4章 組織マネジメント
16		ケース・スタディ（II）
21	————	第5章 財源マネジメント
21		ケース・スタディ（III）
25	————	まとめ（ロジックツリーの作成）
26		コラム ～評価事業の調査結果から～
28		目標達成ロジックツリー
30		コラム ～業務の優先度合いの見える化（可視化）～
31	————	おわりに

教材の概要と 全体構成イメージ

【概要】

2005年から2009年の5年間、(特活)国際協力NGOセンター(JANIC)は、公益財団法人庭野平和財団からの助成金を受け、同財団と共同で実施した「国際協力NGO次世代リーダー育成事業」においてNGO向けマネジメント研修を実施しました。

国際協力NGOの業界において、年々、企業や行政など他セクターとの協働事業に関心が高まりつつある中で、NGOスタッフのビジネス的観点やマーケティングスキルの向上への関心が高まってきています。NGOマネジメント研修では、ビジネスマナー研修といった基本的なスキル習得を含め、マーケティング手法など専門的なスキルの向上を目的とし実施しました。ビジネス的観点にもとづく事業計画の作成や提案能力の向上など、NGOスタッフにとって有益な人材育成事業とすることができました。

NGOマネジメント研修の大きな特徴は「マネジメント・シミュレーション」形式による仮想NGOを通じた団体運営スキルの習得でした(同シミュレーションは、国士館大学21世紀アジア学部准教授、ソフトハウス株式会社 取締役である中山雅之氏と共同で開発)。研修では、参加者が4~5名のグループに分かれ仮想NGOを立ち上げ、シミュレーション形式で団体経営を体験することにより、マネジメントの基礎的なスキルを学びました。NGOを運営していく上で避けては通れない様々な課題においてマネジメントスキルを用いることにより、課題解決に対する効果的なアプローチを学習することができたという参加者の声を多くいただきました。

この教材は、そうした評価をもとに、更により多くのNGO関係者に「マネジメント・シミュレーション」を通じた学習方法を体験してもらいたいという思いから作成しました。団体のミッションやビジョンにもとづいた、中長期的な目標設定、事業計画の策定、資金調達(ファンドレイジング)やボランティア・マネジメントなどの諸課題を通じ、それぞれの団体の状況に応じた課題解決のアプローチの発見に効果を発揮するものと考えます。NGOの活動に更なる専門性が問われようとする中で、本教材が、その一助となれば幸いです。

【本教材の目的と使用方法】

本教材の目的と使用方法についてご説明いたします。

1) 本教材の目的

本教材は、ご自身の団体を仮想NGOに置き換えることから始めます。仮想NGOの団体運営(マネジメント・シミュレーション)を通じて、ご自身の団体の課題を客観的に捉えることが、本教材の狙いです。

既に、何十年も活動をつづけている歴史のある団体から立ち上げて間もない団体に至るまで、

幅広い層の団体が、マネジメントスキルの有効性を感じながら学習してもらえるよう構成しています。

2) 利用していただきたい対象像

主に、中小規模のNGOに利用していただく、またはプロジェクトの管理をしている方にも使用していただけたらと考えます。

3) 本教材の使用方法

本教材は、5つのテーマについて簡単なワークを用意しています。ご自身の団体とも言える仮想NGOが5つの課題に直面した際にどのように対応するか考察しながら、最後に課題解決のためのロジックツリーを作成します。ワークごとに簡単な解説とコラムも用意していますので、確認しながら進めていくと効果的です。また、最初から始めるのではなく、必要な箇所だけ取り組むことでも構いません。

5つのテーマに関連して、団体の事例をもとにした3つのケース・スタディも掲載しています。ケース・スタディそれぞれに対して、ロジックツリーを作成してみると更に学びが深まりますので、是非チャレンジしてみてください。

ワーク①事業計画の作成…仮想NGO運営シミュレーションを通じ、計画の重要性、特に中長期の計画の立案、実施、検証、実施というPDCAサイクルを理解し、その際に重要となるポイントを考えます。

ワーク②既存支援者への接点管理…支援者と団体の繋がりについて、団体の「既存支援者の継続理由」、「支援者のカテゴリ分け」、「接点管理計画作成」、「支援者の名簿整理」を考えます。

ワーク③新規支援者の開拓…各団体が支援する①セグメント(対象者)、名簿獲得方法、広報方法、必要なコスト、②団体は支援者や社会に提供していること、③団体が満たしている支援者のニーズ、について考えます。

ワーク④組織マネジメント…組織のナレッジマネジメントのあり方について、団体職員、ボランティア、理事の立場として重要となるポイントを考えます。

ワーク⑤財源マネジメント…団体の財源構造について、現状と将来の理想的な構造をイメージし、新たな収入源を確保するためのプランを考えます。

ロジックツリーの作成…団体の運営上における様々な課題に対し、ロジックツリーの作成を通じて、原因究明や、適切な目標設定を考えます。

4) 期待されるアウトプット

現在、多くのNGOが世界中で深刻化する社会的問題に取り組んでいます。またそれに伴い、問題の解決に向けて息の長い活動が求められています。3年後、5年後といった中長期的な目標を見据え、日々の業務に取り組むことが必要となり、今まで以上にマネジメントスキルが求められようとしています。ミッションやビジョンを達成するために現時点で最も優先すべき作業とは何か、その作業に対してどのようなリソースが必要か、または現時点でどの程度備わっているのか、今後どの程度必要となるか等々、計画的に取り組む必要がでてきています。現在抱える課題に対して効果的に、且つ実効性のある計画を立てるために、本教材を活用していただきたいと思いません。

第1章 事業計画の作成

ワーク

事業計画を作成してみる

STEP 1

ミッション・ビジョン・組織図の確認

ミッション・ビジョンはNGOにとって、最も重要なものです。本教材を始める前に、まず、仮想NGOのミッション、ビジョンを再確認し、それらを達成させるべく組織構成を検討してみてください。

→ ミッション

→ ビジョン

→ 組織図

STEP 2

数値目標の決定

つぎに、団体の運営目標を決めます。その際に、5期くらいまでを目安に目標を立てます。以下の項目について具体的な目標を設定してみてください。

- ・支援活動地域と調査活動地域
- ・収入目標（寄付金／会費／助成金／自主事業の内訳）
- ・参画するスタッフ数の規模（ボランティアも含む）

→ 支援地域

期	第1期	第2期	第3期	第4期	第5期
支援活動地域	例) 3地域	地域	地域	地域	地域
調査活動地域	例) 1地域	地域	地域	地域	地域

注) 地域別以外に、事業・プロジェクト別に分類しても構いません。

→ 財務目標

期	第1期	第2期	第3期	第4期	第5期
寄付金収入	例) 10,000千円				
	(90 %)	(%)	(%)	(%)	(%)
会費収入	500千円				
	(4 %)	(%)	(%)	(%)	(%)
助成金・補助金収入	500千円				
	(4 %)	(%)	(%)	(%)	(%)
自主事業収入	200千円				
	(2 %)	(%)	(%)	(%)	(%)
収入合計	11,200千円				
スタッフ数	1人	人	人	人	人
ボランティア数	15人	人	人	人	人

STEP
3

外部環境分析およびドメインの決定

自団体を取り巻く外部環境について分析してください。そのうえで、活動国数や地域等の事業ドメインを決定してください。

●事業ドメインとは…

事業ドメインとは、企業が自社の活動領域を設定する際概念ですが、NGOにとっても応用できる考えです。

ターゲットとする顧客（＝裨益者）のニーズに対して自社（＝NGO）の強みを発揮することが、他社（＝他の機関）よりも有利に戦える領域を設定することにつながります。団体設立や、新たなプロジェクトを開始する際など、ドメイン設定の概念は参考になります。

ードメイン設定時の注意ー

- ・団体のコアコンピタンスを活かせる分野であることとともに、実際にニーズがあること
- ・将来、事業分野が広がるようにドメインを決定すること
- ・団体を取り巻く外部環境、内部環境を考慮して決定すること



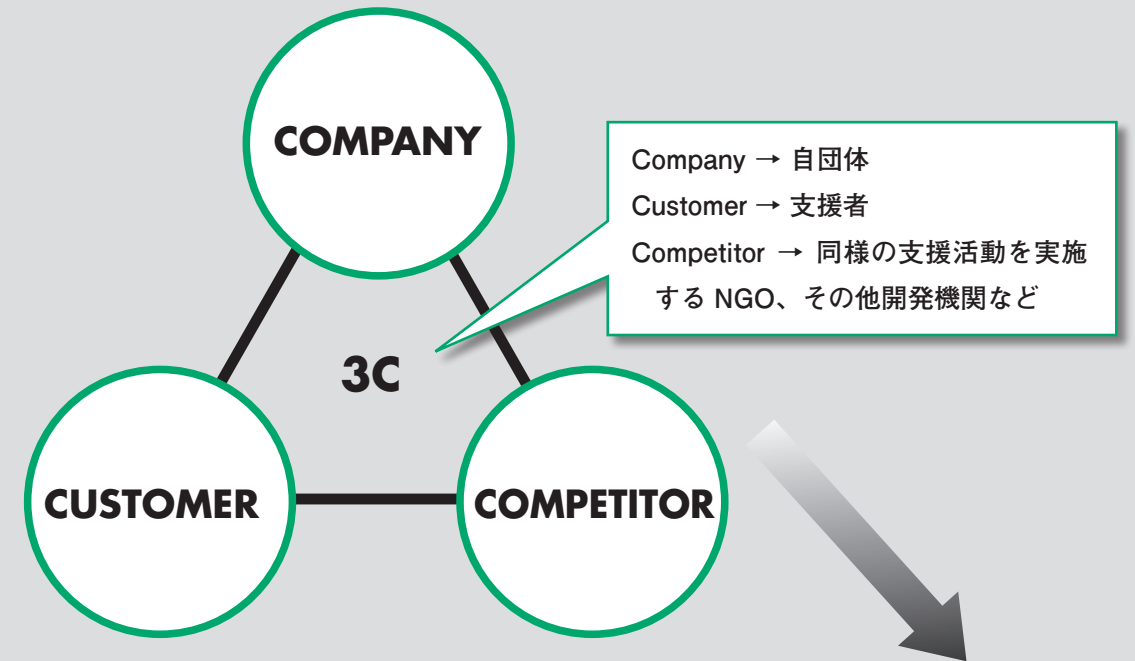
期	第1期	第3期	第5期
政治	例) 国内の政権交代 アジア共同体構想		
経済	デフレ、経済不況 失業者の増加		
社会	少子高齢化		
技術等	IT技術の進歩 (ソーシャルメディア等)		
外部好条件	CSRなど他セクターとの 連携が活発化 若者中心に国際協力への 関心が高まる		
外部悪条件	経済不況が影響し、寄付 金が低下		
事業ドメイン			



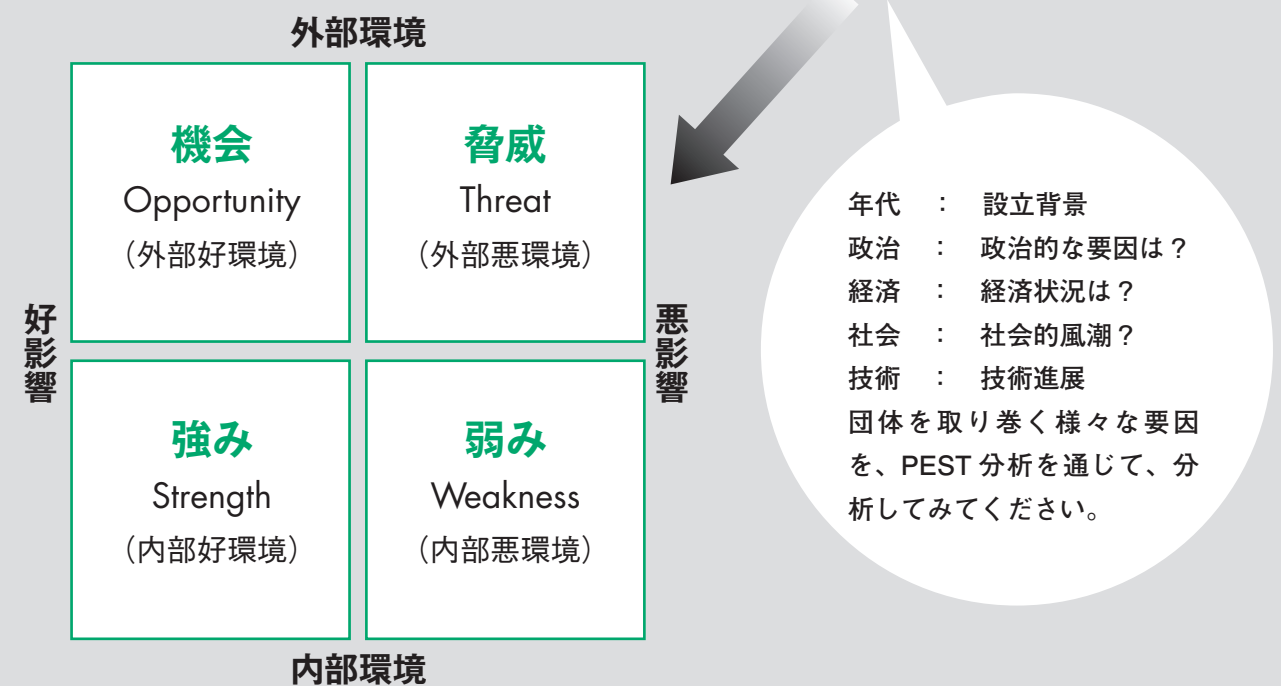
{コラム}

経営環境の分析

NGOの経営環境分析においても、企業の経営戦略に用いられるフレームワーク（3Cを基本としたPEST分析・SWOT分析など）を活用しながら分析すると有効です。



年代	
政治 (Politics)	
経済 (Economic)	
社会 (Society)	
技術 (Technology)	



自団体の分析は、新たな事業を立ち上げ、新規支援者の開拓などにおいて、有益になるはずですよ。

第2章 既存支援者との接点管理

ワーク

退会率を減少させ継続率の向上を図る

団体の運営も軌道にのり、徐々に支援者が増えつつあります。と同時に、既存の支援者の退会率が減らないことが団体の課題となりました。これまで、新規の支援者の獲得ばかりに注力してきた結果、既存の支援者についてしっかりとした管理を怠っており、会員名簿やイベントなどへの参加者など支援者との接点管理をないがしろにしてきたことも要因となっていると考えられます。そこで、既存の支援者が支援を継続する理由を考え、退会率を下げるための改善策を考えてください。

STEP 1

既存の支援者の継続理由を分析

まず、既存の支援者が支援を継続する理由を分析し、その中に含まれる要素を抽出します。

団体のミッションやビジョンへの共感、支援者自身の自己実現、人とのつながりなど、団体への支援を継続する理由は様々です。支援を継続する理由とそれに含まれる要素を再確認することから始めてみましょう。

No	継続理由	含まれる要素
①	例) 支援活動の意義を丁寧に説明され、且つ団体の活動趣旨もよく理解できた	例) ミッションへの共感 団体への親近感
②		
③		
④		
⑤		
⑥		

STEP 2

支援者のカテゴリ分け

次に、支援のカテゴリ分けをしてみます。

支援者といっても寄付者・会員・ボランティア等様々であり、一概に人括りする事ができません。そこで支援者を、下記の表をつかい分類してみましょう。

No	支援者カテゴリ	対象となる支援者	資源配分の優先順位
①	例) 寄付者	会員、賛助会員 企業	1
②	例) イベント参加者	年1回 12月に開催 国際協力への理解度高い層	7
③	例) 調査機関・研究者	隔年 不定期開催 国際開発への知識をもつ研究者・学生など	4
④			
⑤			
⑥			
⑦			
⑧			
⑨			
⑩			

STEP 3 接点管理計画の作成

- 支援者との接点について、以下の3点に留意して更に分析してみましょう。
- ・ 支援者との接点管理を行うため、年間を通した接点を明確にしてください。
 - ・ その接点において行うコミュニケーションの内容を決定してください。
 - ・ 発生するコストもあれば計上してください。



月	内容	支援者カテゴリ (P9 図表の No を参照)										コスト	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
7月	チャリティー・ウォーク開催回数の増加				●								500千円
11月	国際シンポジウムを隔年1回開催									●			2,000千円

通年	内容	支援者カテゴリ (P9 図表の No を参照)										コスト	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1年目	会員、寄付者に対する活動報告を充実する	●											500千円

小計

- ・ コストは、現在の体制内ではカバーできない特に発生するものを記入してください。
- ・ 支援者カテゴリは対象となる箇所に○をつけて下さい。

STEP 4 名簿の整理

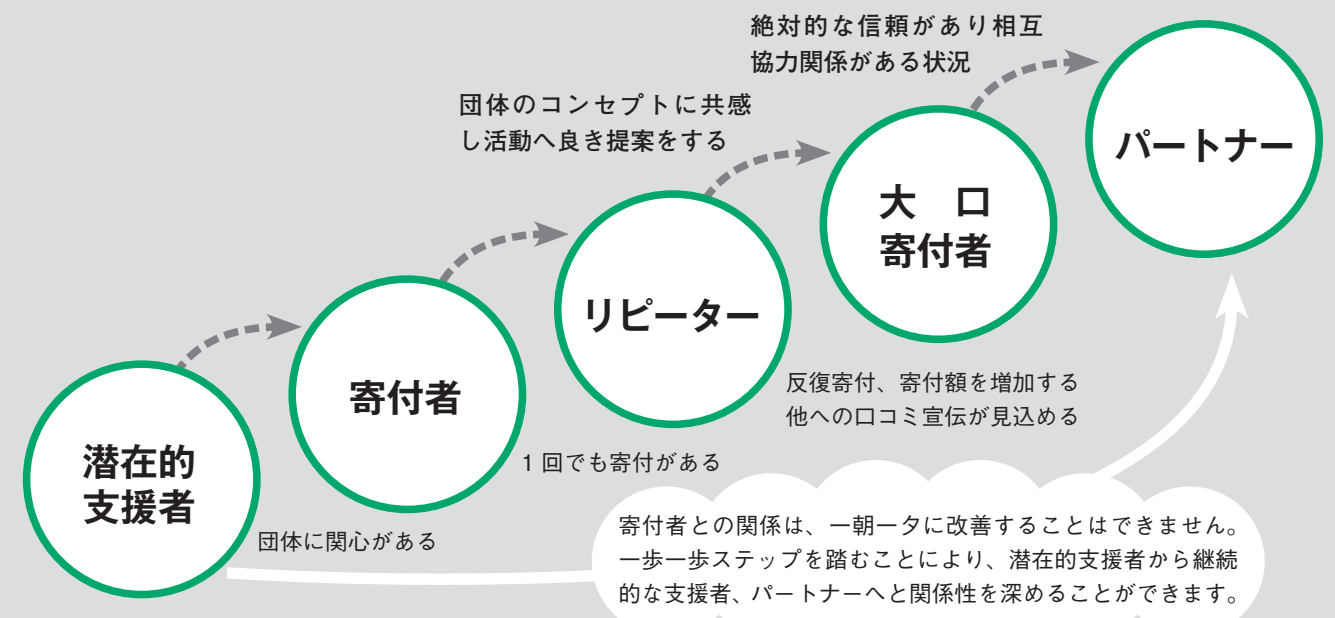
既存の支援者に対して適切なケアをするため、名簿に記載する項目とその用途を決定してください。尚、現在、支援者に関する情報について以下の項目のみです。氏名・よみがな・生年月日・年齢・性別・入会年月日・連絡先（住所・TEL・FAX・e-mail）



掲載項目	用途・目的
例) イベント参加者登録の有無・メーリングリスト	

{コラム}

寄付者との関係



第3章 新規支援の開拓

ワーク

支援者を広げるとともに新規の支援者を獲得する方法を考案する

既存の支援者とのコミュニケーションがひと段落したところ、今度は理事会において、更なる支援者の拡大について指摘がありました。そこで、団体では『新規の支援者を獲得する』という大きな方針が決まりました。これまで、既存の会員に対するケアはできていましたが、新規の会員獲得については、具体的な行動がとられていませんでした。そこで、より多くの新規の支援者の開拓を行うに当たり、まず、団体が支援者に対し何を提供しているのかを考え、その上で、より多くの方に、新規の支援者になってもらうための方法を考えてみてください。

新規の支援者は、大きく2つに分類ができます。1つは、これまでに問い合わせがあったり既に入手している情報を元に、アプローチが可能な方。2つ目は、いまだ未開拓の新規の方です。まずは既存の情報をもとに、プロモーションの種類や名簿の取得方法等、具体的な方法を考えてみたいと思います。

STEP 1

支援者が何をもとめているのか

あなたの団体は、支援者に対して何を提供しているのかを分析してください。以下の表をつかって分析してみましょう。

No	提供しているサービス	詳細内容
①	例) 途上国における社会的問題に関する情報の発信、普及啓発	
②		
③		
④		
⑤		

STEP 2

現在、アプローチ可能なリストを作成する

次に、既存の情報源をもとにアプローチ・リストを作成してみましょう。

● アプローチが可能なカテゴリのリストを作成

カテゴリ	人数
例	
・ イベントへの参加者	1,000名
・ 会員リスト	100名



上記カテゴリをもとに、セグメント（対象層）／セグメントに関する名簿の獲得方法／具体的なアプローチ方法や広報方法を考えてください。

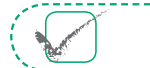
また、それにかかる費用と予想される支援者獲得人数を記載しましょう。

No	セグメント・対象	支援者カテゴリ		
		アプローチ・広報方法	開拓コスト	支援者獲得見込者数
①	20代の女性（イベント参加者）	イベント参加者 (2) リーフレット・折り込チラシへ募金の呼びかけ	300千円	100人
②	30-40代の女性（会員）	寄付者 (1) イベントのご案内など、広報物など定期的に発送する	500千円	300人
③			千円	人
④			千円	人
⑤			千円	人

STEP
3

支援者を開拓する

ここまで、団体が提供しているモノ・サービスと支援者カテゴリについて見てきました。そこで、新規の支援者の開拓について団体 A の事例について見てみましょう。



ケース・スタディ (I)

【団体概要】

活動内容

- ・主にアジアを中心に活動。
- ・貧困のない社会の実現にむけ、住民自らの自助努力による社会問題の解決に取り組む。

【課題】

- ・支援者層の拡大を図り、自己財源率を高める
- ・会員や寄付者など、支援者からの問合せや要望に個別に対応するだけで、全体の分析ができていない。
- ・広報活動など、国内事業に対する中長期計画が立てられていなく、年度予算も付いていない。

課題

支援者層の
拡大

自己資金の
拡大

課題の分析と現状の取り組み

- ・団体として助成金をとることに注力する傾向が強く、全体的に自主財源が少ない。
- ・そのため、広報活動など国内事業に予算がつかず、年間計画もない。
- ・広報活動は、費用対効果が低く不確実性が高いことから優先度が低い事業として捉えている。
- ・個人からの問合せも増えてきているが、現状は担当者ごとにバラバラと対応しており、マニュアル作成もまったくない。
- ・広報・支援者対応についても方向性を定め、中長期戦略を作成する必要がある（年間計画を立てる）

改善のポイント

- ・支援者の動機とセグメント分析。
- ・情報入手、具体的なアプローチ方法をカテゴリごとに分類する。

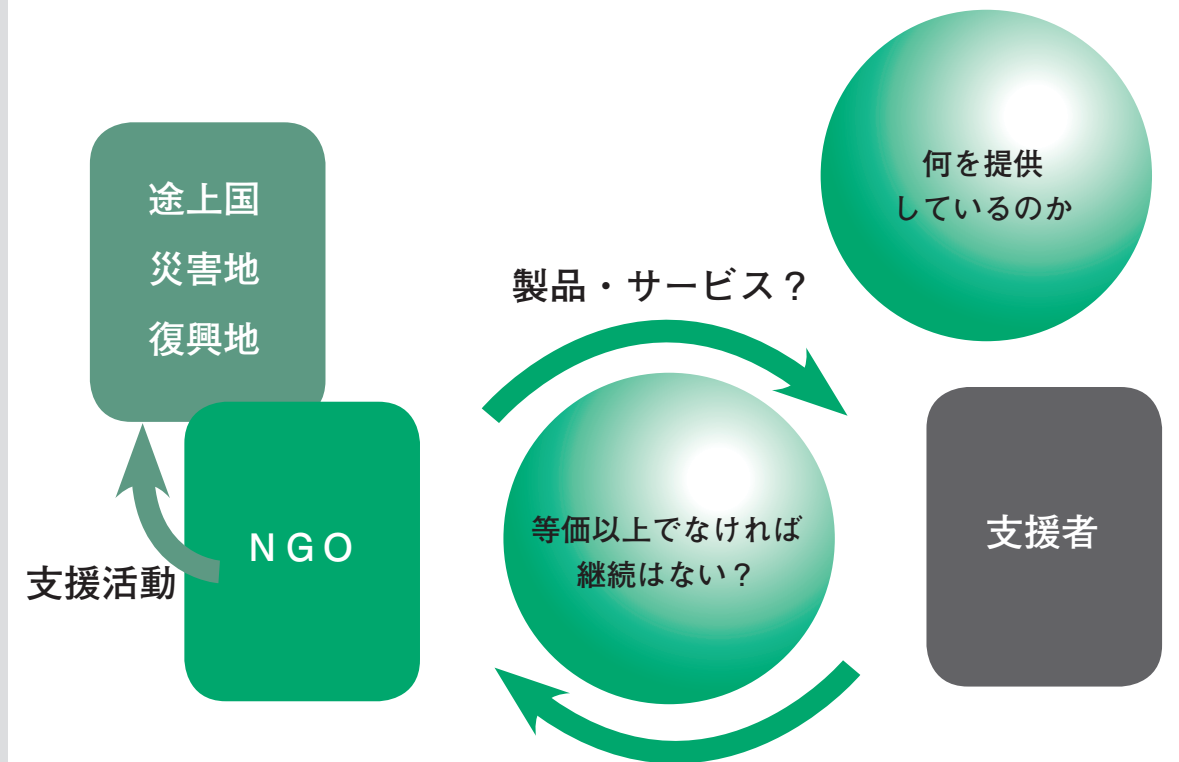
{コラム}

購買動機とセグメント

NGO が提供するサービスや製品と支援者の購買動機の関係性を考慮することは、とても重要です。NGO がおこなう支援や社会的なサービス・製品に対し、支援者または購買者は対価を払いますが、この交換条件において等価以上の価値がないと、継続の可能性は低いと考えられています。

持続的な活動において安定した財源を確保することは重要な課題ではありますが、NGO の組織運営においても、事業収入、会費寄付収入、助成金など、多様な財源をバランスよく確保することが望ましいと言われています。それゆえに、支援者の購買動機とそれに伴うセグメント分析は大切です。

● NGO を支援するメリットとは？



第4章 組織マネジメント

ワーク

組織のメンバーのモチベーションを高め組織の活性化をはかり、業務効率を高める

団体規模が小さい時は、家族経営の様相で、皆和気あいあいとした雰囲気を感じるものですが、規模が大きくなるにつれ系統的に業務が振り分けられることが多くなり、メンバー間に距離感が生まれてしまうものです。

組織の成長のプロセスにおいては必然的なことかもしれませんが、個人のモチベーションは業務の進捗や質にも影響を与えかねないだけに、スタッフやボランティアのモチベーション管理は非常に大切になってきます。

そこで、このような状況に直面する団体Bのケースをもとに、いくつか課題に取り組んでみましょう。

ケース・スタディ(II)

【団体B 概要】

活動内容：ボランティア活動を通じた異文化交流・国際交流事業

- 1) 日本人の海外派遣事業
- 2) 海外からの派遣生受入事業
- 3) 国際交流プログラム、普及啓発、

職員：専従職員2名、その他、ボランティア、インターン約30名

【課題】

- ・団体の収入源は、事業収入（派遣プログラム参加費など）に偏っており、会費・寄付収入はほとんどない。（会費・寄付収入は全体収入の1%未満）
- ・事業収入だけでは、人件費・管理費を賄うことができず、長年赤字状態が続いている。
- ・会員制度については、未整備である。今後の方針についても理事会で方針が決まっていない。
- ・理事やボランティアスタッフとの役割分担が明確でないため、専従スタッフである事務局長に業務の負担が集中している。

団体Bでは、これら課題について、以下のように分析しています。

課題

事業収入への依存度が高く、且つ財源は常に赤字状態が続いている

課題分析・現在までの対応

- ・交流事業の特色が異なっているにもかかわらず、夫々に合わせた広報戦略が立てられていない。
- ・宣伝・広報戦略が必要だが、専門的知識を持つ人材や資金的余裕がないため、具体的対策が取られていない。
- ・採算がとれない事業については、ボランティアの有効活用などが改善策として考えられるが、具体的なアクションには至っていない。

課題改善の際のポイント

- ・コスト意識は、金銭的なものと時間的なものの両方を考慮すること。
- ・ボランティアや、事務スタッフ、理事をも含め、金銭的、時間的コストについて再確認し、人的資源の管理と最適配分を行なう。

会員制度が未整備である。会員制度に関する方針が決まっていない。

- ・事務局メンバーで正会員制度案を作成したが、変更できずにいる。理事から承認してもらえないことが主な理由である。これについては、議論を継続しているものの、なかなか解決の糸口を見出せずにいる。
- ・個人会員および団体会員などに提供する情報が整理されていない。

- ・理事と事務局で目標を共同で作成し、全員でコミットすること。
- ・会員増加の重要性について、理事・事務局双方でもつ必要がある。

企業との連携や新規企画など新しい組織体制への転換

- ・事務局側から理事へお伺いを立てるという組織風土が、大胆な改善に対する阻害要因となっている。
- ・事務局と理事の意見に多少の齟齬がある。
- ・事務局案が纏まらない。
- ・ボランティアなどの協力を得てアイディア出しを行なっている。
- ・企業との連携に際して、理事会を含め団体内での取り決めが十分にされていない。

- ・具体的な数値目標を確認することが大切。事務局だけでなく理事にも具体的な役割分担を割り当てる。
- ・連携によるメリット・事業ドメインの明確化・ターゲットの絞込みなどを意識して計画することが重要である。
- ・団体内で十分な議論が必要である。

上記の内容をもとに、以下のような4つの要素について考えてみましょう。

①スタッフマネジメント（一体感が欠如している）

団体が設立されてから、かなりの時間が経過し、スタッフの情熱や意欲が減少しているように見受けられます。それぞれがバラバラに行動をし、与えられた仕事のみをこなしているという態度がお互いに伝わってきます。組織の一体感を醸成するためには、どうすればよいでしょう。



組織全体で一体感を醸成するには？



②スタッフマネジメント（自律的でない）

強いリーダーシップは時に必要ですが、スタッフがそのリーダーに寄りかかってしまうことにより、組織全体のスピードを下げってしまう懸念がされています。組織をつくるメンバー個人が、自律して行動ができる組織を作れるためには、どうすればよいでしょうか。



スタッフの目標管理はできていますか？



③ボランティア・マネジメント（目標管理）

ボランティアを受け入れた方がいいが、効率よく作業に取り掛かってもらえない状況にあります。具体的にどのような事をお願いしたいのか、またはボランティア自身も本当はどのような事に携りたいと考えているのか、十分に聞き取れていませんでした。『もっと直接的に国際協力をしていると感じられる仕事があった』などの不満もちらほら聞かれるようになってきました。ボランティアと団体の双方が、満足度を高めるためにはどうすればよいでしょう。



ボランティアの希望する作業と
実際の作業に差異が生じないようにするための対処法



④理事のマネジメント（過去のやり方に固執・事務局との齟齬）

理事会など団体の意思決定の場において、事務局の提案がなかなか通りにくい状況にあり、意思疎通の齟齬があるようです。理事の大半は他に仕事をもっており、団体運営には日常的に関与してなく、事務局が中心で活動を行なっています。

そのような状況の中で、会員制度の見直しを行なうことになりました。団体の会員制度という重要な決定に対し、理事会はどのような役割を果たすべきでしょうか？また、これを機にして団体の一体感を生み出そうとする場合、どのような取り組みが必要になるのでしょうか。



団体の一体感を生み出す上での 理事会の役割は？



第5章 財源マネジメント

組織内部の充実化には、人力的なものと同時に財政的な基盤をしっかりとさせる必要があります。そこで、安定した財源を確保するための新たな収入源について、団体Cのケースをもとに考えてみましょう。



ケース・スタディ(Ⅲ)

【団体C 概要】

設立：1980年

活動内容：国際交流、日本語日本文化講座セミナーやホームステイプログラムなどを通じて、世界の生活文化の理解を深め、国際相互理解教育の推進と世界の平和に貢献することを目的に活動する。

スタッフ数：有給専従スタッフ 5名、無給専従スタッフ 2名

【課題】

国際交流を事業の柱として、国際交流事業、ホームステイプログラムを約30年間継続してきており、安定した組織基盤を持つ団体です。

しかしながら近年、補助金の削減や寄付金の減少から、従来の事業だけでは安定した財源の確保が困難になっている。そこで団体Cでは、新たな財源を確保するため国際交流事業以外の分野で新しい事業を始めようという案がでてきた。

その際、団体内の懸念は、活動の中心である国際交流事業の位置づけである。中核であり且つ歴史もある事業であるため今後も継続していくことが前提となるが、同事業ではホストファミリー離れなどの課題も存在しており、新たな事業をはじめる際には、このような潜在的な課題についての対策も必要となります。

団体Cでは、これらの課題について以下のように分析しています。

ワーク

財源の安定化を図るため新たな収入源を開拓する

課題

●補助金の削減や寄付金の減少（安定した財源を確保することが困難である）※1

●安定した財源を確保するための新たな事業を立ち上げる

●コア事業であるホームステイプログラムにおいて、ホストファミリーからの不満が高まっている。（ホストファミリー離れ）

●団体内部における中長期ビジョンの・明確化と共有化

課題分析・現在までの対応

・国際交流や日本語・日本文化関連の補助金、助成金の削減により継続的な財源を確保することが難しい状況である。事業の多様化が求められているが、どのような事業が有効なのか模索中である。

・ホストファミリーの維持・拡大のため、毎年、ホストファミリーを招いて報告会を開いている。その際、ホストファミリーに充実感・満足感を持って貰えるよう企画している。

課題改善の際のポイント

・3年後、5年後は、どれくらいの財政規模を目指しているのか。

・そのために本当にやるべきこと、やらなくてもよいことは何か。

・団体のミッションとそれを実現させる上での具体的な事業は何か。

これらの問いに対して団体内で明確な合意がなされた上で、具体的に事業案を検討する。

・安定財源の確保にばかり目が行過ぎると、団体として最も重要なミッションやビジョンが蔑ろになる状態に気をつける（Product設計）。

・ホストファミリーのロイヤリティを高めること（参入障壁を高めること）。

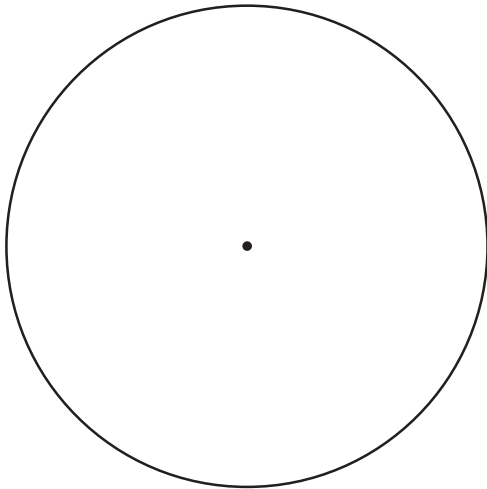
上記※1の課題とも関連

STEP 1

理想的な収入構造を考える

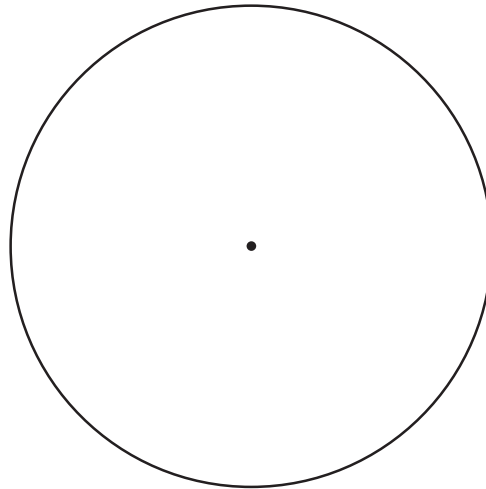
まず、理想的な収入の割合を決めてください。下記のグラフに、会費／寄付／助成／受託事業の割合を記入してください。

①現在の収入状況



寄付	%
会費	%
事業収入	%
助成金	%
委託費	%
合計	100 %

②理想的な収入状況



寄付	%
会費	%
事業収入	%
助成金	%
委託費	%
合計	100 %

STEP 2

新たな収入源となる事業を企画する

一つは企業との協業です。企業のCSRに対する意識も更に高まりつつあることは、周知のことです。企業が受け入れるであろう連携の提案を考えて下さい。もう一つは、自主事業です。いずれの企画も以下①～⑤の内容は必ず入れてください。

- ・企業との協業プランの構築・・・A)
- ・新しい自主事業のプランの構築・・・B)

- ① 発生する費用（初期費用とランニングコスト）
- ② 必要な人員
- ③ 見込まれる収入規模
- ④ これによって獲得が予想される支援者人数
- ⑤ 企業との協業であれば、具体的な企業のメリットを明確にしてください。

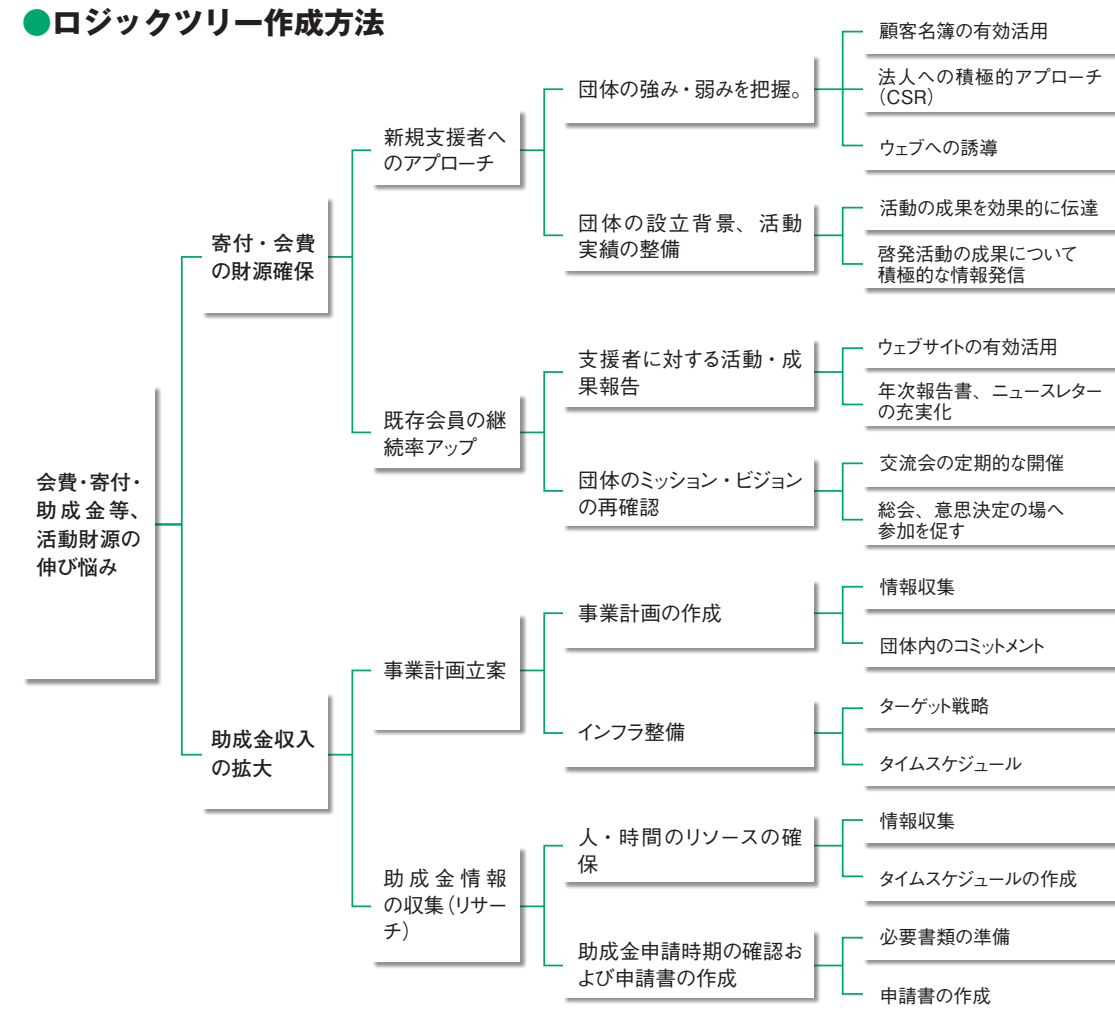
事業の概要	A) 企業との協業プラン	B) 新しい自主事業プラン
① 発生する費用（初期費用とランニングコスト）		
② 必要な人員		
③ 見込まれる収入規模		
④ これによって獲得が予想される支援者人数		
⑤ A) の場合のみ協業を通じて得られる企業のメリット		

まとめ ロジックツリーの作成

これまで、5つのテーマ「事業計画の作成」、「既存支援者との接点管理」、「新規支援者の開拓」、「組織マネジメント」、「財源マネジメント」について見てきました。NGOが抱える課題は多種多様であり一括りにすることは困難で、冒頭にもふれましたが、本教材も、課題に対する抜本的な解決策を導き出すことが目的ではなく、組織の構成員が現在の課題について認識し、組織全体で取り組む契機となることを目的としています。その際の共有方法としてロジックツリーの作成について考えます。

最後に、これまでの5つのテーマを参考に課題解決のアプローチとしてロジックツリーの作成を実践してみてください。ロジックツリーの作成方法については、下記の作業手順を参照ください。

●ロジックツリー作成方法



ロジックツリー作成の手順

- (1) 目標を決める（現在から目標の時期までの具体的な内容まで記載する）
- (2) 上位目標の達成に対して必要な作業・条件をツリーの中の枠に記載します。下位3階層くらいを目安に記載してみてください。
- (3) 上位目標から下層に向けて分岐した作業が、目標に対して現在取り組む必要がある作業ということになります。

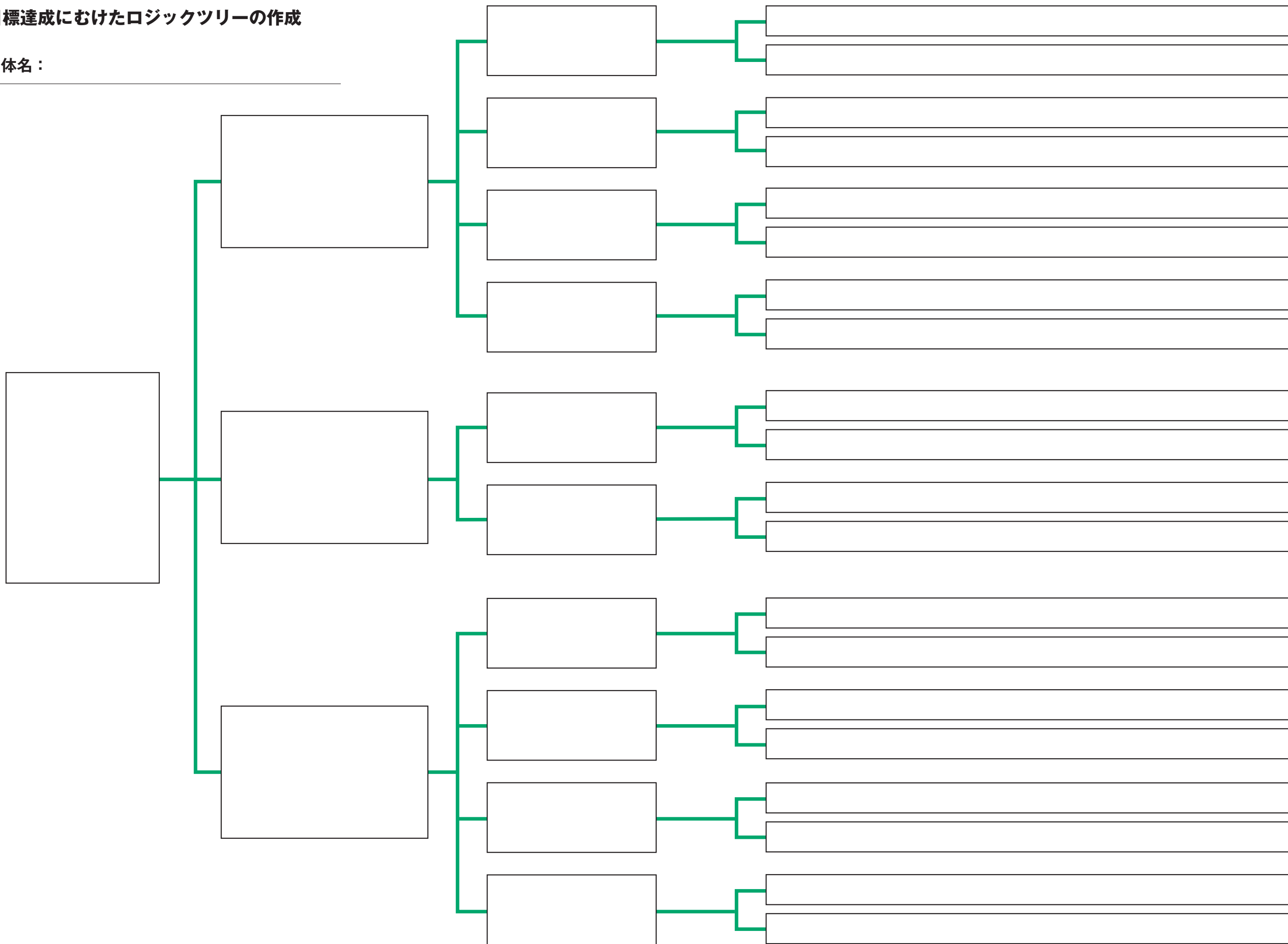
作業の優先度を明確化させ、リソースの最適配分、有効活用を意識し、目標の可視化、具体的な道筋をたてましょう。

ワーク

団体の中長期計画をたてる（目標の可視化）

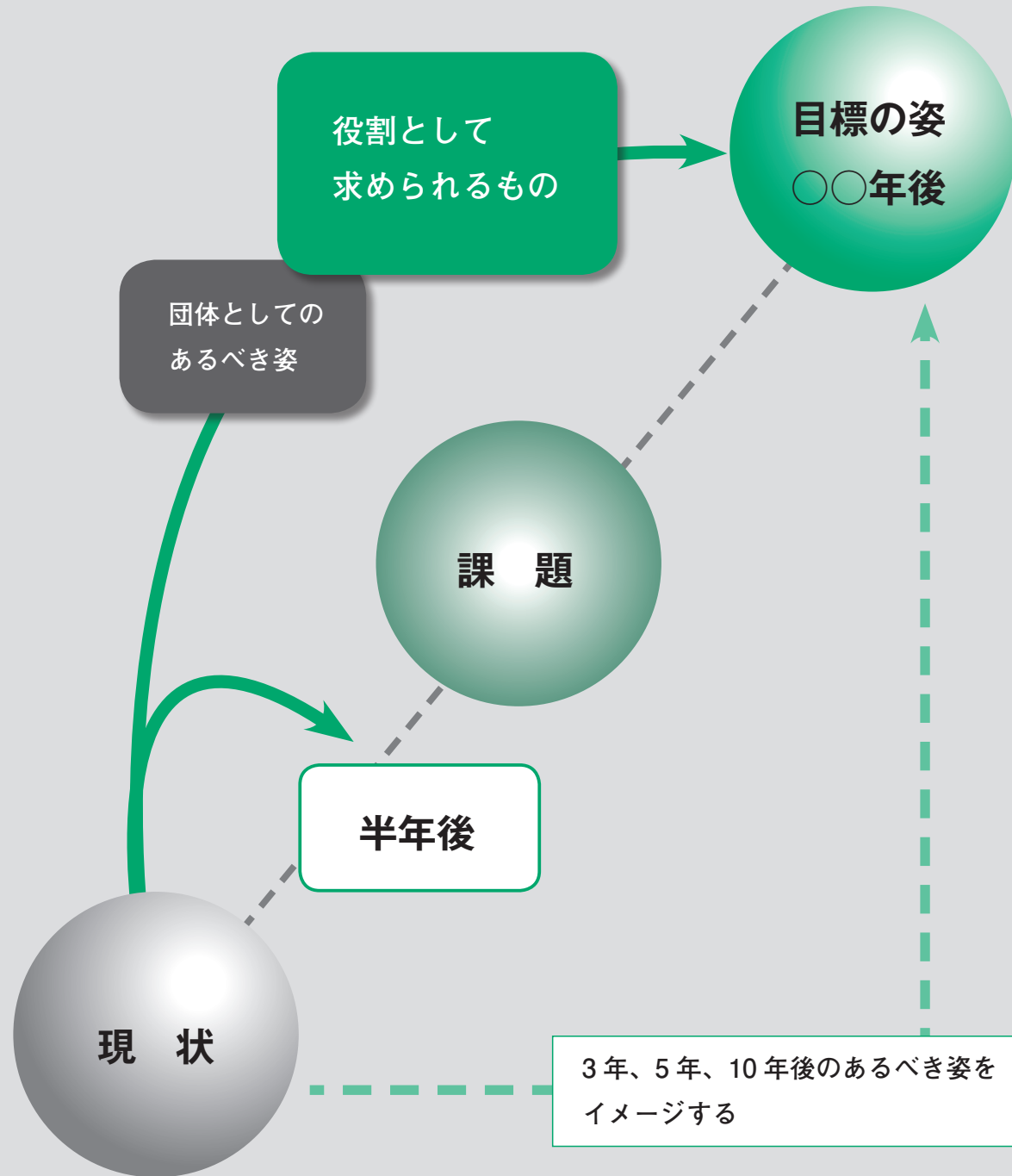
目標達成にむけたロジックツリーの作成

団体名 : _____



業務の優先度合いの見える化（可視化）

ロジックツリーの作成は、業務の優先度、最適配分を行なうことで適切な目標設定が、期待できます。5年後、10年後の団体のあり様、目標とする姿を可視化することにより、効果的な活動を促進する上で重要となります。



おわりに

従来NGOは、日本国内で募った寄付の殆どを途上国の問題に充て、普及啓発や広報など国内の活動はどちらかというと後回しになりがちになっていましたが、徐々によりよい課題解決に向けた取り組みや社会の中で期待されている役割を果たしていく責任に対しても目が向けられるようになってきました。

2005年から2009年の5年間、次世代リーダー育成事業の実施を通じ、NGOの持続的な運営にビジネス的な観点の導入は団体ごとに程度の違いこそはあれ、一定の効果を生むことが確認できました。

本教材の作成にあたりご助言いただいた国士舘大学の中山雅之氏、そして次世代リーダー育成事業の実施をご支援いただいた公益財団法人庭野平和財団および検討委員の皆さまにも御礼申し上げます。

各団体が現在抱える課題について解決のアプローチを考える際、または次世代のリーダーの育成の際、本教材が活用されれば幸いです。



NGO マネジメント研修テキスト
－ NGO Management Simulation －

2011年 6月

著作発行 (特活) 国際協力NGOセンター (JANIC)

