

新しい公共支援事業構成事業「活動基盤強化プログラム事業」 事業企画提案書

平成 23 年 7 月 14 日

神奈川県知事 殿

住 所 東京都港区新橋 4-24-10-601

郵便番号 105-0004

団体名 株式会社ファンドレックス

代表者氏名 代表取締役 鶴尾雅隆



活動基盤強化プログラム事業 (Vision, Mission 作成応援プログラム)、財務会計体質改善プログラム、広報力強化プログラム) について、次のとおり関係書類を添えて提案します。

※ 提案するプログラムに○で囲んでください。

事業計画の概要	<p>NPO 等にとって最大の経営資源は「夢」にある。何を目指し、何を実現しようとしているのか、そしてその実現ための具体的プロセスは何か。神奈川県における「新しい公共」の担い手となる NPO 等が、自団体の取り巻く外部環境、そして様々な関係者との関係も含む内部環境を分析し、ミッション、ビジョンの再構築を行ったうえで中期的な成長（発展）戦略を構築することを目的とする。</p> <p>具体的には、研修及びワークショップを通じて、ミッション・ビジョンの再構築を行う意義、中期計画を構築する意義、作成のポイントについての基礎的理解を踏まえて、個別指導を通じて、実際の中期計画を作成する。</p> <p>また、中期計画の作成プロセスをパターン化してモデル化し、今後の県内 NPO 指導や意欲ある NPO の自助努力に資する報告書を作成する。</p>
委託料 見積金額	<p style="text-align: center;">12,556,005 円</p> <p style="text-align: center;">※ 委託料の対象となる経費の見積金額を記入してください。</p>
応募理由	<p>私たちは、「2020 年、寄付 10 兆円時代の実現」を目指し、NPO 等のファンドレイジング力、発信力・広報力の強化や中期計画の策定について個々の団体の改善に寄り添い、支援してきている。</p> <p>今回の応募動機は、①「新しい公共」支援事業のひとつの成功モデルとして、全国の自治体が真似たいと考えるようなプログラムとしての成功事例を生みだすことに携わりたいという想い、②これまで 3 年間にわたり蓄積したコンサルティングノウハウの集大成として、地域で、特に草の根 NPO にも活かせる外部支援のモデル化を進め、共有したいという想い、の 2 点である。</p>

団 体 調 書

団 体 名 *		株式会社ファンドレックス	
連 絡 責任者 *	氏 名	鶴尾雅隆	
	住 所	〒156-0055 東京都港区新橋4-24-10-601	
	電話・ファクス	電話：03-6809-2500	ファクス：03-6809-2501
	e-mail	info@fundrex.co.jp	
(日常的に連絡 が取れる方の連 絡先を記入して 下さい。)			
発足年月日 *	2008年 7月 1日		
団体設立の経緯			
団体の目的 (定款、会則等に記載された目的 を記載してください。)			
会員数	個人会員	名	・ 団体会員
役員数	理事・監事・世話人・運営委員等		
主な活動地域			
主な活動内容 (定款、会則等に記載された目的 を記載してください。)			
会報等の発行	有	タイトル： 発行時期：(定期 回/年 ・ 不定期)	無
ホームページ	有	URL	無
財政規模	【今年度予算】(平成 年 月～平成 年 月) 千円		
	【前年度決算】(平成 年 月～平成 年 月)(見込み・確定)		
	[収入]	[支出]	
	会費収入 千円	事業費	千円
寄付収入 千円	管理運営費	千円	
事業収入 千円	その他支出	千円	
その他収入 千円	計	計	千円
計	千円	計	千円
・前年度決算については、見 込み・確定のいずれかに○ をしてください。	【前々年度決算】(平成 年 月～平成 年 月)		
	[収入]	[支出]	
	会費収入 千円	事業費	千円
	寄付収入 千円	管理運営費	千円
事業収入 千円	その他支出	千円	
その他収入 千円	計	計	千円
計	千円	計	千円
・前年度、前々年度につい ては、原則として団体の活動 全体にかかる年間の収支予 算等を「収入の部」「支出 の部」に分けて更に簡単な 項目毎に記入してくださ い。			
助成及び委託や行政との 協働の主な実績	例) ○○年度 ○○財団(○○事業) ○○円		

※営利団体である場合は、★の項目のみ記入し、会社概要等を添付してください。

実施計画書

1 現状認識と課題認識

日本と欧米の NPO の間にある最大の違いのひとつが、「中期計画を組織として有しているか否か」にある。欧米において、印象としては 7-8 割に及ぶ非常に多くの NPO 等が 3-5 年間の中期計画 (Strategic Plan) を有し、戦略の絞り込みやステークホルダーの意欲の増加に活かしている反面、弊社が全国各地で研修する際、参加 NPO に尋ねると、中期計画保有率は、5% を切る状況である。

この背景には様々な要因がある。第一に、NPO 等を取り巻く環境が不確実性が高すぎるという印象があるため、計画策定に意味が無いと考える人が多いということがある。第二に、関係者の合意形成に時間がかかり、ビジョンや優先課題の絞り込みにも百時間を超える議論が必要となったりする事例があるように、時間と労力のコストが高いという印象があることがある。第三には、毎日の業務に追われて、数年先を見越した戦略を検討する余裕がないか、そもそも、中期計画を策定することを考えたこともないという NPO 等が多いということもある。

弊社がこれまで多くの NPO の中期計画策定を支援する中で、①「何を目指すのか、何を実現するのか」を明確化し、現状とのギャップから課題抽出するプロセスは、組織の関係者の活動への理解を深め、一体感を生み出す効果があること、②不確実性の中でも、「中期的な仮説」をまとめることは、堂々巡りの議論を減少させ、中期的な経営効率を高めること、③経験のある外部者が入って、他団体の事例紹介やファシリテーションを効果的に行うことで、驚くほどの短時間で、関係者の合意形成が図られ、意欲的な中期計画ができること、の 3 点を実感している。

かかる日本の状況を踏まえると、40 団体の中期計画を、実質的に活動が発展する計画として作成することができることは、ひとつのモデルケースとして大変意義があることだと思料する。

ただ、「失敗する中期計画」のパターンもあり、今回の一連の支援を通じて、40 団体の事例を解析し、そうした状況を避けるためのノウハウを体系化して、県内のどの団体にも取り組むことができるモデルを解説する報告書にまとめる必要がある。現状では、特に地域の中堅規模以下の団体を念頭において、中期計画の具体的実践例をまとめた、実務者や支援者が参考にできる体系化された分析は、限られている状況である。

2 事業の具体的内容

本事業の目的は、各団体の主要な関係者も一緒となって実現したいと思い、深く共感するようなミッション・ビジョンへの再構築、外部にも広がるコミットメントメッセージの作成、SWOT 分析等を活用した戦略的解決課題の抽出、3-5 年間でピークポイントとボトルネック解消を明確にイメージした中期計画・成長 (発展) 戦略を構築することにある。

2. 事業の具体的内容（つづき）

取組に際しては、次の3点に特に留意する

- (1) ミッション・ビジョンを策定し、中期計画を作成するプロセスそのものが、主要関係者のキャパシティ・ビルディングになることから、プロセスへの関係者の参加を重視する。
- (2) 中期計画が、実際に身のあるものとして活用されていくためには、「アクションの精緻化」と「大枠でのステップアップ感」の両方が重要であり、その両方を含める。
- (3) 40 団体間の相互の学びや一体感を醸成することに努める。その際には、3つのプログラムが有機的に連携するような導入となるよう、研修内容や説明内容を調整する。また、地域の中間支援組織と連携した取組を重視する。

上記要素を踏まえ、次の4ステップで取組む

23 年度

第1ステップ：募集説明会

【目的】

- ・全セッションを通じて、自団体が明確に一步前に進む変化への期待を醸成することで、意欲のある多くの団体が参加することを目指す。

【内容】

- ・3つのプログラムと連携して、統一的なイメージ、リズム感での説明会を開催する。同時に、説明会参加者から、各プログラムへの期待をアンケート調査による聞き取りをすることを通じて、参加感を生みだし、応募団体増につなげる。
- ・HP などを通じた募集広報の実施。

第2ステップ：研修（研修を通じて、「同じベース」を共有し、団体を越えた一体感を創ります）

最初に NPO 等のスタッフ、理事、コアなボランティアを対象とした集合研修を行う。

【目的】（参加者満足度指標：5段階評価で平均4・0以上）

- ・ミッション・ビジョン・中期計画についての基本を理解する
- ・様々な成功事例を共有する
- ・参加者間で団体を越えた一体感を生み出す（この2年間を通じて、一緒に NPO 等への社会認識を変える取組にチャレンジする仲間として一体感を生み出すようにワークショップを設計）

【研修内容】 ※2日間×3セットを実施（週末開催、平日開催を組み合わせる。）。

- ・戦略思考の中期計画策定のポイントを解説
- ・ミッション・ビジョン棚卸ワークショップ
- ・SWOT 分析などの活用方法演習
- ・失敗する中期計画、成功する中期計画について事例解説

第3ステップ：支援計画策定（次年度に向けて各団体の潜在力分析と支援計画案を策定）

【目的】

- ・各団体に最適な支援計画を作成する。

【内容】

- ・研修内容をベースに、自団体の課題点を質問票に答える形で提出を求める。
同質問票をもとに、団体別「支援計画案」を作成する。その際に目標指標となる項目を含める。

24年度

第3ステップ：個別指導

【目的】（個別指導満足度評価：中間と最終の2回実施。5段階評価で平均4.0以上）

- ・個別訪問を通じて各団体のミッション・ビジョン・中期計画を策定を策定・改善する。

【内容】

- ・40団体 x4回の訪問を通じて、ミッション・ビジョンの明確化、コミットメントメッセージの明確化、ステークホルダーを含めたSWOT分析などの課題抽出ワークショップの実施、具体的かつメリハリの利いたアクションプランの策定を行う。
- ・実施にあたっては、「支援内容検討委員会」を設け、各団体への指導状況について従事者間で調整するとともに、様々な見地からの意見を集約して最適な支援につなげる。
- ・個別指導終了後も、継続的に計画の実現に取り組むよう、ステップアップメール（6回）の発信を通じて、他団体の取組事例や進め方の留意点などを共有し、動機付けにつなげる

第4ステップ：成果報告会とノウハウの体系化

【目的】

- ・指導結果を踏まえ、全プログラム共通の成果報告会を開催することを通じて、本プログラム全体の成果やノウハウを広く共有する。

【内容】

- ・各プログラムの発表内容を調整し、来場者にとって、統一感のあるトーンで、①具体的成果事例や数値化できる成果、②他団体でも参考となる支援のモデル化・パターン化、③今後の課題点などの要素で説明。
- ・最終結果を報告書にして提出。その際には、ミッション・ビジョン策定、中期計画策定について、県内他団体にも活用可能となるような事例、状況や団体に応じた取組パターンの解説などを加える。

3 事業の効果

本事業の効果として、次の3つを想定している。

- (1) プログラムに参加した40団体において、ビジョン、ミッション、コミットメントメッセージの見直し、中期計画の策定を実現することにより、外部に対してより明確に自分たちの活動の方向性が説明でき、かつ限られた経営資源を有効に活用し、一体感のある組織へと変化させていく。(特に広報プログラムとの連携が重要)
- (2) 最終報告会において、出席した他団体が、自らも改善を実践したくなるような報告会とすることで、指導内容をパターン別にモデル化し、研修に参加していない他団体への指導であったり、他団体自身が改善のうで参考にする内容となる報告書が作成される。
- (3) 参加した40団体の横のつながりが強化され、取組が継続される。(個別訪問以降に、ステップアップメールを一定期間(半年間程度。全6回)発行し、個別訪問中にあったいい事例の共有、成功の秘訣などを解説しつつ、取組の定着化・継続化を実現する。)

(※各支援団体毎に成果目標を3項目以上設定し、80%以上の団体が半分数以上を達成する)

4 この事業に関連する団体のこれまでの取組み及びアピールしたい点

(1) この事業に関連する団体のこれまでの取組み

これまで、3年間で50以上のNPO、公益法人等に対して、個別訪問型指導(各々3ヶ月~1年程度の期間)による支援を行ってきている。具体的には、ファンドレイジングの戦略づくり、寄付者データベースの導入、共感コミュニケーションツール作成、中期計画策定、理事会強化などを支援してきており、NPO等の個別支援の実績としては国内トップクラスであると考えている。

※これまでの3年間の実績事例。

10数団体での中期計画策定実績。

NPOマネジメントコンサルタント養成講座「戦略思考の中期計画」講師実績(4年間)

220団体を対象とした共感CM(1分間程度の活動紹介ビデオ)作成支援

25団体における寄付者管理データベースの導入

36都道府県における研修・講演(年平均50件程度・年平均1500人程度対象)

(2) この事業に関連する団体のアピールしたい点

ミッション・ビジョン・中期計画策定については、米国でのStrategic Planningの策定支援の経験を踏まえ、日本型にカスタマイズした方法論を追求してきている。

創業以来の3年間、NPO等を顧客としてコンサルティングを提供することを主業務として取り組む会社として、試行錯誤を重ねつつも、多くの顧客NPO等のみなさんから高い評価を得ることができた。

今回の指導メンバーは、NPO等を支援するプロフェッショナル・サービスが業態として成り立つ社会を実現することを目指し、日々顧客であるNPO等と向き合い、研鑽を積み重ねてきているメンバーである。

「分かっているが、そうはいつでも・・・」というNPOの人たちの悩み、やらなければいけないとは分かっているが「出来ない」状況にあるNPOが多い中で、いかに最優先取組課題となる「ボトルネック」を特定し、顧客の関係者も巻き込んで、組織全体がヤル気になる環境をつくりながら実践につなげるかという点にこそ、私たちのこだわりがある。

5 事業の実施体制

(この事業に関する責任者やスタッフの数などについて記入してください。有資格者などの専門人材についても記入してください。)

(1) 総括責任者

鵜尾雅隆 株式会社ファンドレックス代表取締役社長

(著書:「ファンドレイジングが社会を変える」「NPO 実践マネジメント入門」など。)

2011年3月まで、内閣府新しい公共推進会議 情報開示・発信基盤ワーキンググループ委員)

(2) 個別事業の責任者

- ・研修事業・支援計画案策定 (ステップ1, 2)

鵜尾雅隆 株式会社ファンドレックス 代表取締役社長

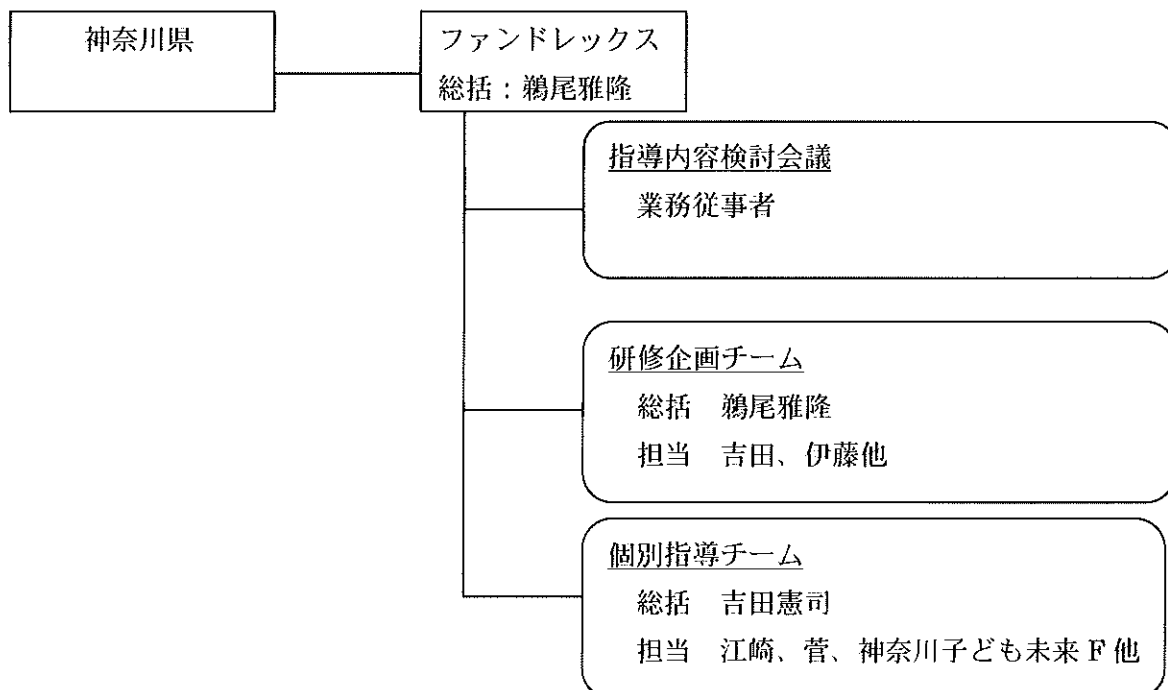
- ・個別団体訪問指導・団体情報収集 (ステップ3, 4)

吉田憲司 株式会社ファンドレックス取締役

(3) (1) (2) 以外の従事者

- ・井上義雄 (株式会社ファンドレックスプロデューサー)
- ・江崎礼子 (株式会社ソノリテ代表取締役)
- ・菅文彦 (株式会社コースアクション代表取締役)
- ・伊藤美歩 (株式会社アーツブリッジ代表取締役)
- ・神奈川子ども未来ファンド

(4) 実施体制図



6 事業のスケジュール

<23年度>	事業実施内容
平成23年8月	契約締結後、平成23年度事業計画詳細確定 会場確保、説明会準備 財務会計受託事業者と協議し、内容調整（→必要に応じて内容への助言） 参加者募集広報開始
9月	募集説明会 事前審査への協力
10月	研修コンテンツテキスト作成
11月	第1回研修（2日間）実施（広報発信とあわせて3日間）
12月	第2回研修（2日間）実施（広報発信とあわせて3日間）
平成24年1月	第3回研修（2日間）実施（広報発信とあわせて3日間） 課題抽出質問票提出締切（月末）
2月	個別指導計画案作成
3月	個別指導計画案調整 報告書提出

<24年度>	事業実施内容
5月	平成24年度事業計画詳細確定 指導計画内容検討
6-7月	指導内容検討会議開催（2回） 個別団体訪問開始（第1クール）
8-9月	指導内容検討会議開催（2回） 個別団体訪問（第2クール）
10-11月	指導内容検討会議開催（2回） 個別団体訪問（第3クール）
12-1月	指導内容検討会議開催（2回） 個別団体訪問（第4クール） フォローアップ用ステップアップメール（1回）
2-3月	成果報告会の開催 報告書の取りまとめ 神奈川県で同種の外部支援事業を行ううえでの提案内容の取りまとめ。 フォローアップ用ステップアップメール（2回）
	※以降、合計6回までステップアップメールを送信し、40団体の中での取り組みのいい事例の共有や、壁にあたったときへのアドバイスなどを配信。

収支予算書 (平成23年度)

科 目	金 額 (円)	備 考 (積算基礎等)
(収入の部) 神奈川県委託	3,430,350 円	
収入合計 (A)	3,430,350 円	
(支出の部)		
・ 会場借料 (研修会場借り上げ)	120,000 円	(県施設一部利用で減額)
・ 通信運搬費	50,000 円	資料送付等
・ 募集広報費	300,000 円	チラシ、HP 作成 (募集团体増への 対応で増額)
・ 旅費交通費	90,000 円	@1,000 × (5 人 × 18 回)
・ 印刷製本費	260,000 円	配布資料、報告書
・ 消耗品費	50,000 円	ワークショップ用ポストイット、 模造紙他
・ 諸謝金	300,000 円	講師 (共通部分の講師謝金減) @100,000 円 × 1 人 × 3 日
・ 企画運営人件費 (職員分講師費用を含む)	150,000 円	企画協力団体謝金 (効率化減)
※2 案件受注による効率減 (B × 1 月、 C × 1 月) + 財務会計部門受託者への 内容助言等の増 (A × 1 月)	850,000 円	A 100,000 円 × 2 ケ月 B 100,000 円 × 6 ケ月 C 50,000 円 × 1 ケ月 (含む講師 1 人 × 6 日)
・ 個別計画作成人件費	800,000 円	A 100,000 円 × 2 ケ月 B 200,000 円 × 1 ケ月 C 200,000 円 × 2 ケ月
管理費 (10%)	297,000 円	
小計	3,267,000 円	
消費税 (5%)	163,350 円	
支出合計 (B)	3,430,350 円	
収支差額 (A - B)	0 円	

※ 「企画募集のご案内」4ページの対象となる経費を参考に記入してください。

※ 収支差額（A－B）＝0の予算を作成してください。

(様式4)

収支予算書（平成24年度）

科 目	金 額 (円)	備 考 (積算基礎等)
(収入の部)		
神奈川県委託	9,125,655	
収入合計 (A)	9,125,655 円	
(支出の部)		
・会場借料	60,000 円	報告会
・通信運搬費	60,000 円	資料送付等
・旅費交通費	240,000 円	@1,500 円×160 回
・印刷製本費	180,000 円	資料コピー
・消耗品費	50,000 円	ワークショップ材料等
・広報費	850,000 円	3 事業の紹介等 (ウェブ上)
・諸謝金 (個別訪問)	1,995,000 円	個別訪問@28,500 円×70 回
・諸謝金 (指導内容検討)	960,000 円	指導内容検討 @20,000×3 人×16 回
・訪問・会議人件費	2,166,000 円	個別訪問@28,500 円×76 回
	640,000 円	指導内容検討 @20,000×2 人×16 回
・個別計画フォローアップ人件費	700,000 円	A 50,000 円×3 ケ月 B 50,000 円×3 ケ月 C 50,000 円×8 ケ月 (個別計画フォローアップの効率化減)
管理費 (10%)	790,100 円	
小計	8,691,100 円	
消費税 (5%)	434,555 円	
支出合計 (B)	9,125,655 円	
収支差額 (A－B)	0 円	

※ 「企画募集のご案内」4ページの対象となる経費を参考に記入してください。

※ 収支差額（A－B）＝0の予算を作成してください。