

**Panasonic**



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  
社会変革を生み出せる組織へ

## 組織基盤強化助成20周年にあたり

### 目次

03	ごあいさつ
04	<b>巻頭寄稿</b> NPOの組織基盤強化に取り組んだ20年
06	Panasonic NPO/NGO サポートファンド for SDGsとは
10	子ども・環境分野 成果評価 <ul style="list-style-type: none"><li>- 社会的成果の拡大</li><li>- 組織基盤の強化</li><li>- 事例で見る組織の変化</li><li>- 助成プロセスの評価</li><li>- サポートファンドの組織基盤強化とは</li></ul>
38	アフリカ分野 調査結果 <ul style="list-style-type: none"><li>- 広報強化の取り組みと成果</li></ul>
45	パナソニックのNPO/NGO 組織基盤強化支援プログラム

パナソニックは、社会的ニーズに取り組む市民活動が持続的に発展していくためには、「NPO/NGOの組織基盤強化が必要ではないか」との問題意識のもと、2001年に組織基盤強化の取り組みに助成する「Panasonic NPO サポート ファンド(現、NPO/NGO サポートファンド for SDGs)」を設立しました。以来、一貫して組織基盤強化支援にこだわり、今年20周年を迎えます。

昨今の新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大は世界中の人々の暮らしに大きな変化をもたらし、より貧困や格差が広がり、環境、医療、教育などの様々な社会課題が浮き彫りになりました。それに伴い、さらに2030年までに達成すべきSDGsの「誰一人取り残さない」という理念の重要性や、NPO/NGOの皆様が社会から寄せられる期待も一段と高まりをみせています。

サポートファンドでは2001年に子ども分野を立ち上げ、2002年に環境分野、そして2010年にアフリカ分野と、社会課題の広がりへの対応や新しい社会的価値の創造など、NPO/NGOに寄せられる社会からの期待とともにプログラムを進化させてまいりました。あわせて、組織基盤強化助成の有効性について事業評価を行いながら改善を重ねてきました。

そして2018年には世界的な社会課題である「貧困の解消」に取り組むNPO/NGOを応援すべく、これまでの経験をもとにプログラムを大きく改定しています。

このたび、20年の節目にあたり、子ども・環境・アフリカ分野で2011年以降に助成した団体を対象に「フォロー調査」を行いました。その調査結果をここにご報告いたします。組織基盤強化の重要性や有効性について、これから組織基盤強化に取り組もうとされているNPO/NGOの皆様や、NPO/NGOを支援するコンサルタント、助成財団の皆様の参考にしていただくと幸いです。

これからもパナソニックは、サポートファンドを通じてNPO/NGOの皆様の成長・発展に向け伴走し、市民活動の持続発展、社会課題の解決促進と新しい社会的価値の創造、社会変革に貢献してまいります。

本助成により成長・発展されたNPO/NGOの皆様や、NPO/NGOを支援する主体の皆様とパートナーシップを組んで社会の発展に貢献できれば嬉しい限りです。

2021年9月  
パナソニック株式会社

# NPOの組織基盤強化に 取り組んだ20年

特定非営利活動法人 市民社会創造ファンド 理事長 山岡義典

## 助成の始まりとその展開

「よくまあ、思い切ったことをやるな」というのが傍観していた私の正直な実感であった。

～子ども支援NPOの基盤強化を応援します～と高らかに謳って「子どもサポーターズ☆マッチング基金」の公募が始まった頃だ。受付は2001年8月1日から。直後に大阪と東京で公募説明会も行っている。熱い思いの第1ステージの始まりであった。

選考を終えて助成が始まるのは翌年1月1日から。松下電器が600万円を拠出、それに賛同者の寄付を募り、同額をさらに松下電器がマッチング寄付。翌年からは環境分野も始まる。NPO側の協働事務局も置く。子ども分野は「青少年育成支援フォーラム」、環境分野は「地球と未来の環境基金」が担ってきた。

こうして5年が過ぎた頃、「本格的な助成事業を展開したい。子ども分野で協力を」と声をかけていただいた。試行錯誤の5年の実績を振り返り、NPOの動向を確認し、組織基盤強化の意味を問い直し、助成内容について松下電器の担当者との議論を重ねた。

こうして事業名を「Panasonic NPOサポートファンド」に改め、06年から第2ステージが始まる。助成総額は3,000万円に拡充、すべてを松下電器が拠出する。最長3年の継続助成も可。環境分野の協働事務局はこれまで通り、子ども分野は「市民社会創造ファンド」がバトンを引き継いだ。もはや傍観するだけでは済まされない。公募説明会を兼ねた「組織基盤強化

ワークショップ」も各地で開催、「組織基盤強化」の言葉も次第に広がっていった。10年には「広報基盤の強化」をテーマに、アフリカ分野も始まった。

## 「組織診断」の導入による第3ステージへ

5年の経験を踏まえて第3ステージが始まったのは11年。外部の視点を取り入れた「組織診断」を導入、コンサルタントへの委託費も助成対象に。「診断」から始める助成の仕組みは、確かに冒険ではあった。応募は両分野で30件に激減、次年度はさらに落ち込んだ。少し妥協して「診断」抜きの「基盤強化」から始めるコースも可としたら応募は少しずつ回復したが、結果的には9割の助成が「診断」から始まった。

「実際に適任者はいるだろうか？」と懸念していた外部コンサルも、各地で徐々に声があがり、多彩な「診断」の方法が試みられた。「基盤強化」のよき伴走者としての役割も果たした。「診断」や「基盤強化」の意味は、成果報告会や贈呈式後の公開フォーラムを重ねることで次第に深まり、理解も広がっていった。

こうした「子ども」「環境」「アフリカ」を対象とする新規助成の公募は17年で最後となった。18年には「Panasonic NPO/NGOサポートファンド for SDGs」とプログラム名を改め、「貧困の解消」をテーマに第4ステージの公募が始まった。17年助成の継続3年目の完了報告書が提出されたのは21年1月末、01年の公募開始から20年目にあたる。NPOの成長とともに歩んだ助成プログラムであった。

## 山岡義典 Yoshinori Yamaoka

都市計画の研究や実務についた後、1977年、トヨタ財団に。プログラム・オフィサーとして研究助成や市民活動助成を推進。92年、退職してフリーに。96年、日本NPOセンター設立に関わり、常務理事・代表理事を経て12年、顧問に。01年、法政大学現代福祉学部教授、12年、退任して名誉教授に。02年、市民社会創造ファンド設立、理事長に就任、現在に至る。14年、助成財団センター理事長に就任、現在に至る。



や異なるが、興味深い成果を読み取ることができる。

## 組織基盤への助成をどのように評価するか

組織基盤への助成のアウトカム評価で大切なのは、恐らく長期的な視点だろう。どのような時間軸で見るとは簡単ではない。すぐ見える効果もあるが10年経って初めて見えてくる効果もあろう。

今回アフリカ分野で行った調査では、広報基盤強化に関する助成効果の持続期間について聞いている。「5年以上」の回答が3割、他の7割は5年未満が効果なし、あるいは回答なし。先に見たSROI評価は助成終了後5年目に行っている。効果のピークを読み取れるよきタイミングだったのかもしれない。今回の20周年アンケートの母集団は、助成終了後1年半から8年とかなり幅広い。その広がりを捨象した平均値では、厳密に言えば、どう読めばいいのか難しい。期間を2つか3つに分けて分析する方法もあるが、この母数での定量分析には限界もある。

むしろ多様な事例から「人と組織の物語」を読み解く作業の方が、楽しくもあり実り多いかもしれない。そのような物語が、この20年で山ほど蓄積された。その豊かさこそが後世への大きな遺産とも言える。先述の3類型の図解は、その圧縮した一端を示している。

第4ステージでは「貧困の解消」に取り組むNPOやNGOの「組織診断」と「組織基盤強化」を応援している。テーマは異なっても、蓄積された物語は、これからの展開に大きな役割を果たすに違いない。

## 第3ステージを対象としたアウトカム評価

7年間にわたる第3ステージの助成プログラムについては、今回、アウトカム評価がパブリックリソース財団への委託によって実施された。同財団は第2ステージの助成事例についてSROI評価を受託し、その成果は英国のSocial Value Internationalから日本初の認証を取得した。第3ステージに入ってから、助成終了1年半時点での「フォローアップアンケート」を毎年実施しており、16年からは助成の前後に「マネジメント診断シート」の作成も続けている。

今回の「20周年フォローアップアンケート」調査は、それらの蓄積を踏まえて行ったものだ。11年以降に助成を開始した団体から18年12月までに助成を終えた団体まで、両分野併せて63団体を対象とする(回答55:回答率87.3%)。これまで蓄積した経年データを効果的に活用して分析、この財団だからこそ可能な調査だったとも言える。

アンケートと並行し、応募書類や助成完了報告書を読み込んだ緻密な分析を行い、助成対象団体・選考委員・コンサル・協働事務局へもオンラインでヒアリングを行った。こうして定量分析では表現できない質的な意味を深掘りしていく。その結果の一つが、「組織基盤強化の実際」として3つの組織類型ごとに詳しく図解した組織基盤強化策の構造だ。

上記とは別枠で、同じ助成期間を対象としたアフリカ分野23団体のアウトカム評価も行った。視点はや

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

## 組織基盤強化への助成プログラム

NPO/NGO が戦略的に社会課題の解決をはかるためには、その組織基盤強化が重要との認識のもと、2001年に「Panasonic NPO サポート ファンド」を設立しました。2001年に子ども分野、2002年に環境分野、2010年にアフリカ分野の助成プログラムを立ち上げています。2018年からはプログラム名を「Panasonic NPO/NGO サポートファンド for SDGs」に改定し、世界的な社会課題である「貧困の解消」に向けて取り組むNPO/NGOの組織基盤強化に助成しています。サポートファンドでは設立以来、一貫して組織基盤強化助成に取り組んでいます。

### 助成プログラムの特徴

- ▶ 第三者の多様で客観的な視点を取り入れて、助成事業を実施
- ▶ 組織診断の取り組みから支援
- ▶ 助成事業の計画変更も可。年間を通して事務局も伴走し、助成先とのコミュニケーションを重視
- ▶ 最長、2年8ヶ月の継続助成の仕組み
- ▶ 助成事業終了後、1年半後に事業評価を実施
- ▶ 組織基盤強化の取り組みや成果、重要性を社会に発信

### Panasonic NPO サポート ファンド(2001-2017)

#### 《ご参考》2017年募集概要

	子ども分野	環境分野	アフリカ分野
<b>助成対象団体</b>	子どもたちの健やかな育ちを応援する新しい社会の創造を目指し、先駆的な活動と自己変革に挑戦するNPO/NGO	環境問題に取り組み、強い市民社会の創造を目指すNPO/NGO	アフリカ諸国の課題に取り組むNPO/NGO
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 団体設立から3年以上であること</li> <li>● 日本国内に事務所があること</li> <li>● 有給常勤スタッフが1名以上であること</li> </ul> <small>※財政規模1,000万円以上の団体を想定していますが、要件ではありません。</small>		
<b>助成対象事業</b>	<p>第三者の多様で客観的な視点を取り入れた組織基盤強化の一連の取り組みを応援します。以下の【1】と【2】の連続した取り組み、または【1】、【2】のみの取り組みでの応募が可能です。</p> <p><b>【1】組織診断フェーズ</b> → <b>【2】組織基盤強化フェーズ</b></p> <p>第三者による組織診断を実施 → 組織診断結果をふまえた組織基盤強化計画を策定 → 第三者の力を借りて組織基盤強化計画を具体化 → 組織基盤強化計画の実行・評価</p> <small>※第三者とは、応募団体が選定するNPO支援機関やNPO経営支援の専門家等のことを指します。</small>		<p>広報基盤を強化するための以下の取り組みを応援します。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 各団体の認知を高め、理解を深め、共感を得るための広報活動</li> <li>● 広報体制の強化、広報活動に携わる人材の育成</li> </ul> <small>※助成事業期間内に、市民への理解促進を目的とした対面による団体活動の報告の場を日本国内で1回以上設けていただきます。</small>
<b>助成金額</b>	<p><b>1団体への上限200万円</b></p> <p>ただし【1】組織診断のフェーズのみの取り組みの場合は上限100万円</p> <small>※助成総額は「2017年新規募集」「継続助成」あわせて、環境分野1,500万円、子ども分野1,500万円、合計3,000万円</small>		<p><b>1団体への上限100万円</b></p> <small>※助成総額は「2017年新規募集」「継続助成」あわせて、合計400万円</small>

助成期間：2018年1月1日～2018年12月31日(1年間) ※毎年の選考を経て、最長3年まで継続助成可

## 中間支援組織と協働で企画開発・運営

NPO/NGOの現場に即した効果的な助成プログラムとするために、中間支援NPO/NGOと協働で企画開発、運営しています。

<b>環境</b>	特定非営利活動法人 地球と未来の環境基金(2002 - 2020)
<b>子ども・国内助成</b>	特定非営利活動法人 市民社会創造ファンド(2006 - )
<b>海外助成</b>	認定特定非営利活動法人 国際協力NGOセンター(2018 - )

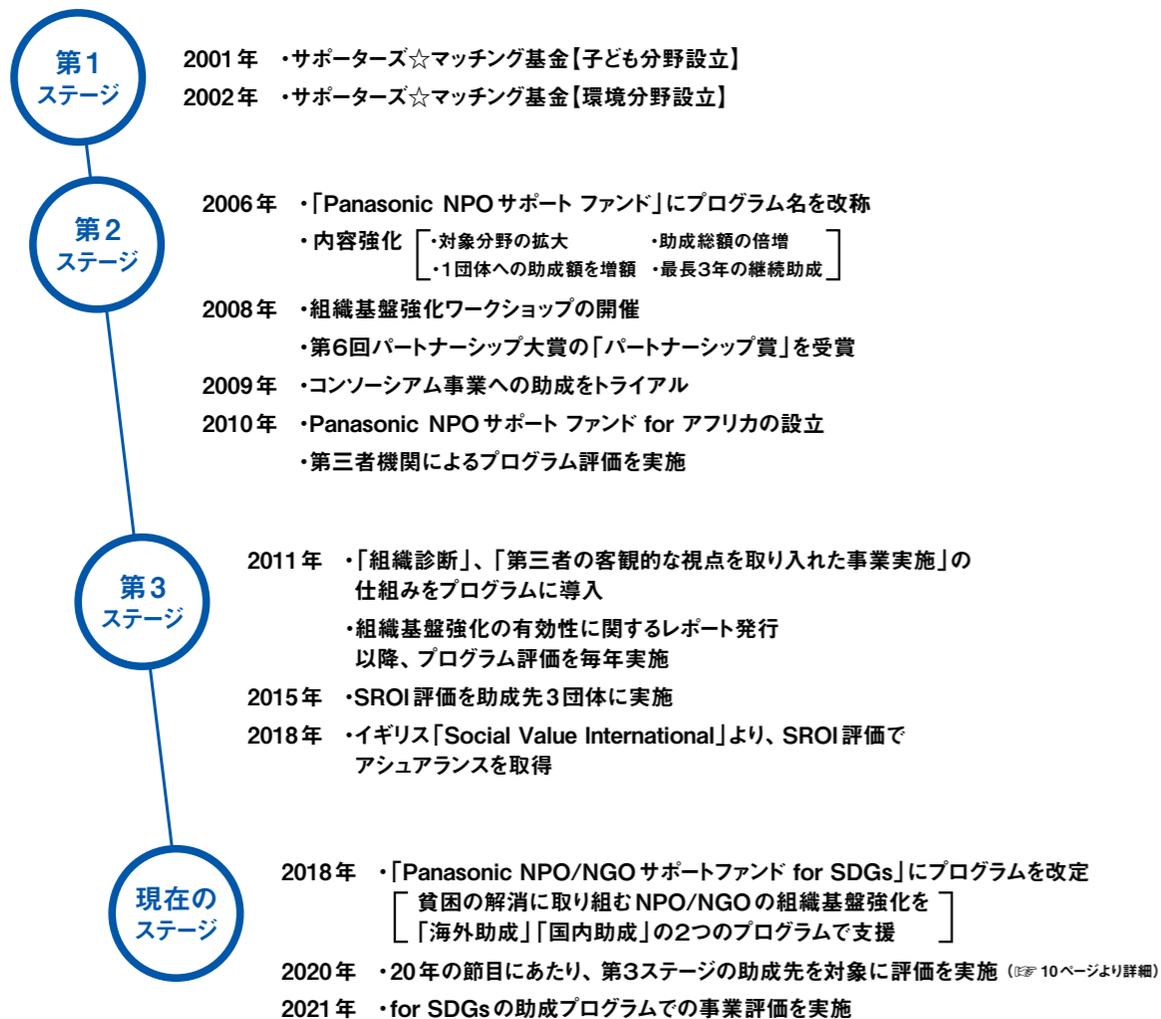
### Panasonic NPO/NGO サポートファンド for SDGs(2018-)

#### 《ご参考》2021年募集概要

	海外助成	国内助成
<b>助成対象団体</b>	<p>新興国・途上国内で貧困の解消、または貧困と関連のある問題の解消に向けて取り組むNGO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 民間非営利組織であること</li> <li>● 団体設立から3年以上であること</li> <li>● 有給常勤スタッフが1名以上であること</li> </ul> <small>※法人格の有無や種類は問いません。一般社団法人・一般財団法人の場合は非営利型のみ。 ※財政規模1,000万円以上の団体を想定していますが、要件ではありません。</small>	<p>日本国内の貧困の解消、または貧困と関連のある問題の解消に向けて取り組むNPO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 日本国内に事務所があること</li> </ul>
<b>助成対象事業</b>	<p>第三者の多様で客観的な視点を取り入れた組織基盤強化の取り組みを助成対象とし、次の2つのコースを設けて応援します。</p> <p><b>組織診断からはじめるコース</b> 1年目に組織診断によって組織の優先課題と解決の方向性を明らかにした上で組織基盤強化計画を立案し、2年目以降に組織課題の解決や組織運営の改善に取り組むコース</p> <p><b>組織基盤強化コース</b> 既に組織の優先課題と解決の方向性が明らかとなっており、立案した組織基盤強化計画に基づいて、1年目から具体的な組織課題の解決や組織運営の改善に取り組むコース</p> <p><b>組織診断(8ヶ月)</b> 組織診断の実施と組織基盤強化計画の立案 → <b>組織基盤強化(1年)</b> 組織課題の解決や組織運営を改善するための取り組み → <b>組織基盤強化(1年)</b> さらに組織課題の解決や組織運営を改善するための取り組み</p> <p>組織診断からはじめるコース → 1年目 → 2年目 → 3年目 組織基盤強化コース → 1年目 → 2年目</p> <small>※第三者とは、応募団体が選定するNGO/NPO支援機関やNGO/NPOの組織運営の実践者、またはNGO/NPO経営支援の専門家等を指します。 ※「組織診断からはじめるコース」は、その後「組織基盤強化コース」に応募することが可能です。 「組織基盤強化コース」は1年継続助成が可能です。いずれも継続助成の選考があります。</small>	
<b>助成金額</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「組織診断からはじめるコース」：1団体への上限100万円(1年目)</li> <li>● 「組織基盤強化コース」：1団体への上限200万円(毎年)</li> </ul> <small>※助成総額は、2021年度新規募集・継続募集を合わせて、海外助成1,500万円、国内助成1,500万円。合計3,000万円</small>	
<b>助成事業期間</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「組織診断からはじめるコース」：2022年1月1日～8月31日(8ヶ月)</li> <li>● 「組織基盤強化コース」：2022年1月1日～12月31日(1年間)</li> </ul> <small>※「組織診断からはじめるコース」は、その後「組織基盤強化コース」に応募することが可能です。 「組織基盤強化コース」は1年継続助成が可能です。いずれも継続助成の選考があります。</small>	

# サポートファンドの20年の歩み

NPO/NGOの皆様の成長・発展とともに、毎年プログラムの進化改善に取り組み、約5年毎にプログラムを改定してまいりました。



# 助成実績 (2001年～2020年)

サポートファンドはNPO/NGOが持続発展的に社会変革に取り組めるよう、426件の組織基盤強化の取り組みに助成してきました。



**2001年からの累計：426件、5億3,863万円の助成**

# 子ども・環境分野 | 成果評価

サポートファンド20年の節目に、公益財団法人パブリックリソース財団に委託して第3ステージ(2011年～2018年)を対象とした調査を行い、プログラムの成果評価を行った。

## 調査対象

- 第3ステージで2018年度までに助成した63団体
- 組織基盤強化を支援する第三者のコンサルタント
- 選考委員
- 協働事務局

## 評価の視点

- 助成の結果、どのような社会的アウトカムが生まれたか
- 助成プログラムは効果的であったか
- 組織診断や組織基盤強化を支援する人がどのように育ったか
- サポートファンドがNPOセクターや社会に与えた価値は何か
- サポートファンドにおける組織基盤強化とは

## 調査および評価の方法

- サポートファンドが想定している成果およびロジックの確認
- 以下の資料をもとに、助成先団体の申請時、助成終了後、および現在にかけての変化およびそのプロセスを把握
  - ▶ 各団体の応募用紙、実施計画書、完了報告書、成果報告書等
  - ▶ 各団体の助成終了後2年以内に行ったフォローアップ調査の回答
  - ▶ 63団体を対象としたアンケート調査  
回答数55 回答率87.3%(2020年実施)
  - ▶ 10団体を対象としたヒアリング調査  
(2020～2021年実施)
- 分析結果のフィードバックおよびディスカッション  
(2021年実施)

## 公益財団法人 パブリックリソース財団

2000年 NPO法人パブリックリソースセンターとして設立。市民社会を創造するためのしくみづくりや、寄付文化創造/ファンドレイズ支援、企業の社会性評価/コミュニティ投融資の開発、ミッションベイズトマネジメントの実現等を中心に、NPOの組織診断ツールの開発や、組織基盤強化の取り組みを行ってきた。2013年より公益財団法人として「意志ある寄付で社会を変える」をミッションに、資金等を募り管理・活用する事業、企業の社会貢献活動の支援、社会的活動を行うNPO等の組織評価・事業評価・マネジメント支援等を行っている。

評価体制 ▶ 田口由紀絵(事務局長)、藤本貴子(客員研究員)、今給黎辰郎(客員研究員)

## 評価結果の要約

サポートファンドは、多くの団体を持続可能な組織にただけでなく、社会を変えるために活動する団体に変えた。

サポートファンドの目的は、「組織基盤強化の取り組みを通じて市民活動の持続発展、社会課題の解決促進、社会の変革に貢献する」ことにある。事業への助成が大半を占める日本の助成プログラムの中で、NPOの組織基盤強化を支援することで社会的な成果を出そうという先駆的な取り組みは、関係者の間では十分な手ごたえを持って運営されてきた。一方で、事業助成と違って組織基盤強化助成は成果を客観的に示すことが難しい。そこでサポートファンドは、第三者であるパブリックリソース財団の協力のもと、2010年より組織基盤強化助成の成果評価に取り組んできた。

本評価は、サポートファンドが20年の節目を迎えるにあたり、これまでのデータの蓄積をふまえて、特に組織診断や第三者のコンサルタントの関わりが特徴的であった第3ステージでの組織基盤強化の支援が、市民活動の持続発展や社会課題の解決促進にどのように貢献したかを検証したものである。

評価の結果、第一に、各分野における専門性を兼ね備え、サポートファンドの目的を十分に理解した選考委員と事務局が、まさに「今」の社会課題を独自の視点でとらえ変化を起こしている団体を助成先として選り支援したことが、社会課題の解決の促進(社会的成果の拡大)につながっていることがわかった(助成先団体のそれぞれの取り組みテーマはP14、15に示した)。

社会課題の解決促進や社会の変革に貢献するであろう団体の規模が拡大したり、受益者数が拡大したり、それぞれの取り組みテーマに応じた変化が起きたりしていたことがそれを示している。

第二に、サポートファンドの支援によって助成先団体の組織基盤が大いに強化された。組織運営力の変化を数値でみると、助成前と助成後では12.4ポイント増加している。67.3%の団体が「ミッション・ビジョンが明確になった」、56.4%が「スタッフの能力が高まった」と答え、全体の7割以上の団体で組織の抱える課題が解決された。それぞれの団体にはそれぞれの組織変革の「ストーリー」があり、「サポートファンドがなかったら『空中分解』していた」というコメントは今回の調査で複数回聞かれた。サポートファンドが助成先団体の組織基盤を強化することで、社会的に価値のある事業を行う市民活動の持続発展に貢献してきたといえる。

今回の評価では、「組織基盤強化とは何か」を掘り下げ、どのような課題を抱えた団体が、どのような組織基盤強化に取り組み、どのように組織が変化したかをパターン化することも試みた。これから組織基盤強化に取り組みたい団体や、第三者のコンサルタント、新たな助成プログラムの開発を検討している助成財団の方々の一助となり、議論の出発点となることを願う。

## サポートファンド 第3ステージの調査対象団体

👤 子ども分野 🌿 環境分野

申請時の財政規模	組織のステージ(申請時の活動歴)		
	創業期(10年未満)	10~20年未満	20年以上
1億円~	👤👤👤	👤	🌿🌿🌿🌿
5千万円~1億円未満	👤👤👤👤	👤🌿🌿	👤🌿
1千万円~5千万円未満	👤👤👤👤👤👤 👤🌿🌿🌿	👤👤👤👤👤👤👤 🌿🌿🌿🌿🌿🌿	👤👤👤👤👤 🌿🌿🌿🌿
~1千万円未満	👤 🌿		👤👤 🌿

### 👤 子ども分野

ASIAN PEOPLE'S FRIENDSHIP SOCIETY  
CRI-チルドレンズ・リソース・インターナショナル  
横浜にプレイパークを創ろうネットワーク  
関西こども文化協会  
トイボックス  
CAPセンター・JAPAN  
フリー・ザ・チルドレン・ジャパン  
ホームスタート・ジャパン  
NPOカタリバ  
生涯学習サポート兵庫  
ちいさいおうち共同保育園

市川子ども文化ステーション  
エンバワメントかながわ  
ママの働き方応援隊  
エイズ孤児支援 NGO・PLAS  
キッズドア  
みやぎ発達障害サポートネット  
はちのへ未来ネット  
人身取引被害者サポートセンターライトハウス  
花の森こども園  
長野サマライズ・センター  
フリースクールみなも

ソルト・パヤタス  
ふぉーらいふ  
MerryTime  
日本国際社会事業団  
アスイク  
もあなキッズ自然楽校  
PLAYTANK(プレイタンク)  
D×P  
フェロージョブステーション  
ICA文化事業協会  
エデュケーションエキューブ

### 🌿 環境分野

木野環境  
グリーン購入ネットワーク  
ピッキオ  
持続可能な開発のための教育推進会議  
くまもと未来ネット  
NPO砂浜美術館  
ホールアース研究所  
さっぽろ自由学校「遊」  
河北潟湖沼研究所  
スペースふう

アジア砒素ネットワーク  
どんぐりネットワーク  
A SEED JAPAN  
フードバンク山梨  
環境市民  
太陽光発電所ネットワーク  
日本自然保護協会  
北海道ツーリズム協会  
しずおか環境教育研究会  
自然再生センター

大阪自然史センター  
芦生自然学校  
びわこ豊稷の郷  
水辺のユニオン  
アジア太平洋資料センター(PARC)  
日本環境教育フォーラム  
兵庫県有機農業研究会HOAS  
棚田LOVER's  
循環生活研究所  
大雪山自然学校

## サポートファンドが想定している成果への道筋

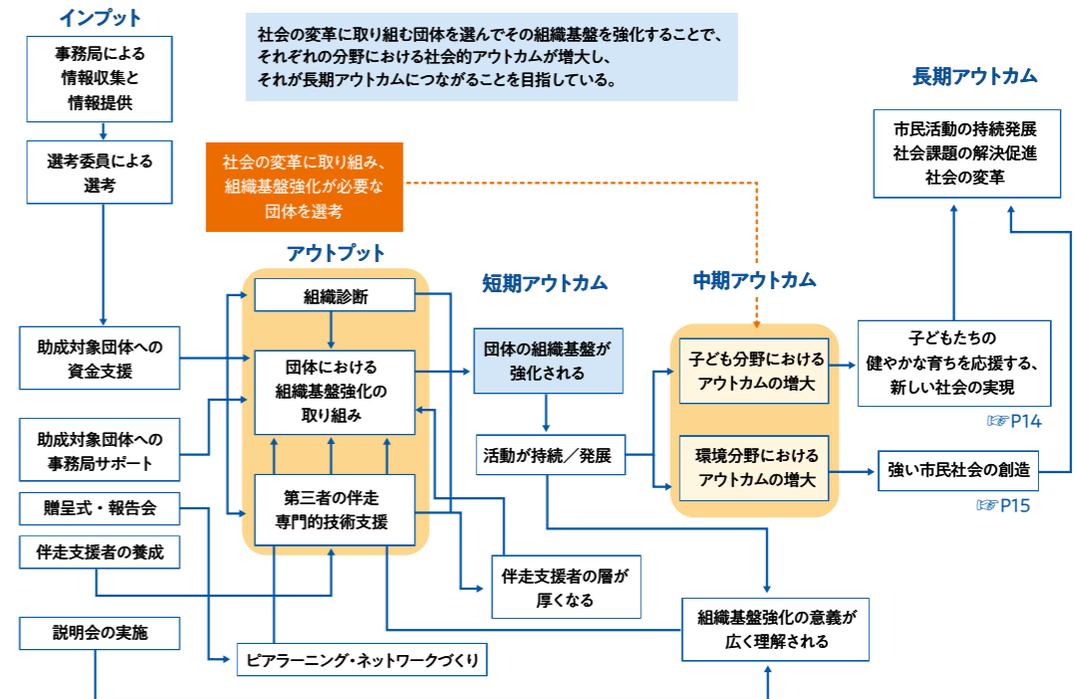
サポートファンドは「組織基盤強化の取り組みを通じて市民活動の持続発展、社会課題の解決促進、社会の変革に貢献」することを目指し、社会の変革に取り組む団体を選んでその組織基盤を強化した。

それぞれの団体の活動が持続的に発展することで、子ども分野では「子どもたちの健やかな育ちを応援する新しい社会」の実現を、環境分野では「強い市民社会の創造」を目指した。

### サポートファンド第3ステージの特徴的な取り組み

- 助成先団体を、団体のミッション(取り組んでいる社会的課題)を重視して選考することで、社会的成果の拡大をはかった
- NPOの組織基盤を強化するために、資金支援だけでなく、複合的で手厚い「インプット」を行った
- 団体の組織基盤が強化されるために、組織診断や第三者のコンサルタントの支援をプログラムに組み込んだ

### ロジックモデル



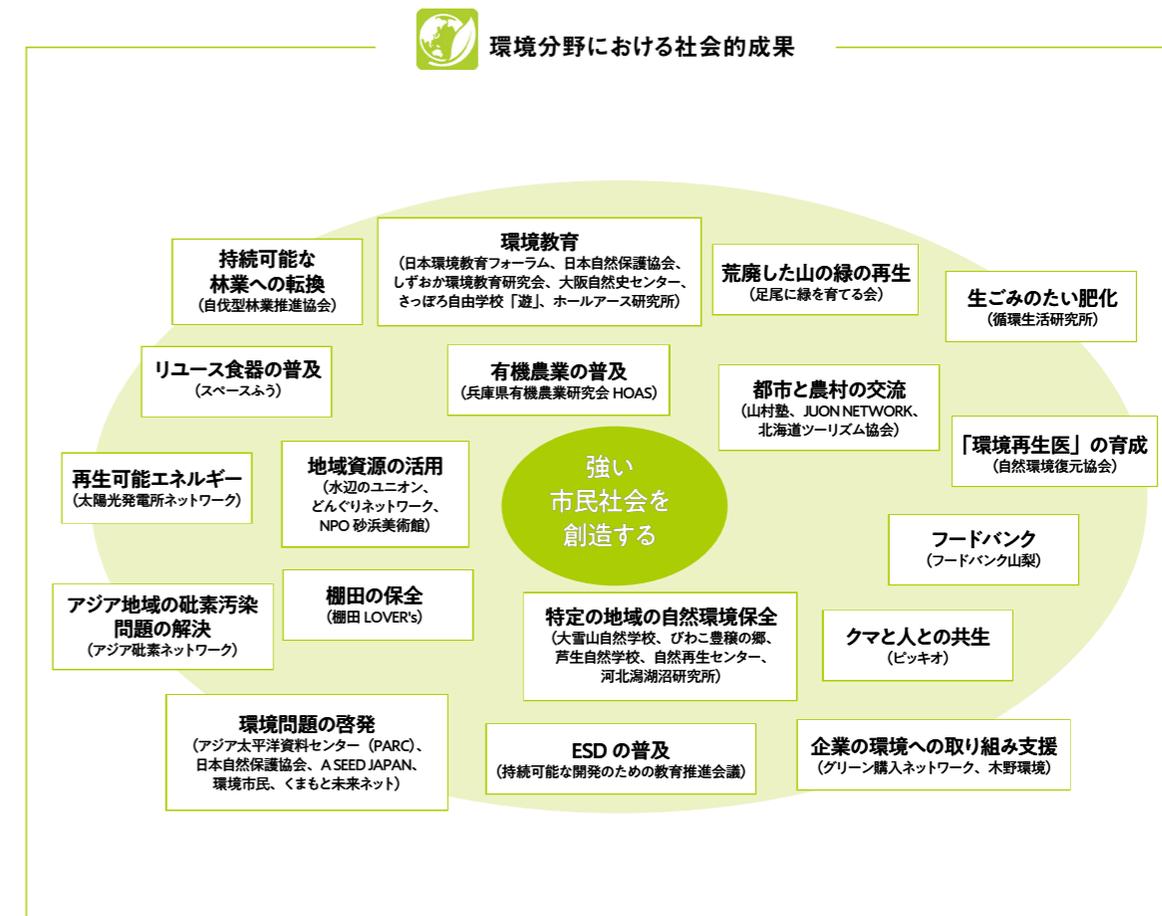
# 社会的成果の拡大

## サポートファンドは、社会的成果を生む団体を選び、組織基盤強化を支援することで社会的成果を生んだ

子ども分野では「子どもたちの健やかな育ち」を、環境分野では「強い市民社会」を実現するために、サポートファンドでは、「今」の社会課題を独自の視点でとらえ変化を起こしている団体を助成先として選んだ。組織基盤強化を通してそれぞれの団体におけるミッションの実現を支援することが、社会的成果の拡大につながっている。



※調査時点で、助成期間終了後1年以上経過していないために調査対象としなかった第3ステージの助成先団体を含む。



※調査時点で、助成期間終了後1年以上経過していないために調査対象としなかった第3ステージの助成先団体を含む。

## 数値でみる社会的成果の拡大

### 社会的成果をもたらす団体の規模が拡大した

- 助成先団体の財政規模が、平均して**19.1%** 拡大
- スタッフの数は平均して**27.8%** 増加

### 受益者が拡大した

- 受益者が拡大したと答えた団体は**87.2%**
- 受益者数は最大で**14.9倍**、平均で**3.07倍**増加

例えば

ホームスタート・ジャパン	家庭訪問支援を得た子どもが、助成前は年間のべ140人であったが、2020年には2,088人に拡大
エイズ孤児支援 NGO・PLAS	エイズ孤児を抱えるシングルマザー家庭に、助成前は16家庭への支援であったが、2020年には159家庭を支援
循環生活研究所	生ごみを資源化する人が、助成前は50件であったが、2020年には270件に拡大
フリー・ザ・チルドレン・ ジャパン	子どもユースメンバーが、助成前は300名であったが、2020年には1,500名に拡大

## 事例でみる社会的成果の拡大



取り組む課題の範囲が拡大  
(ホールアース研究所)

「サポートファンドで組織基盤強化に取り組むことにより、一人のカリスマから、複数人のリーダーシップで全体を支える仕組みに変化しました。過疎や高齢化、農地放棄、獣害被害、移住定住支援、観光振興など、地域の社会課題解決に主眼をおき新事業を行うようになりました。」



地域の人の参画が増えた  
(自然再生センター)

「理事会を改革し、組織のミッション・ビジョンに沿った事業展開ができるようになりました。基礎研究中心だったのが、市民参加型の事業を増やすことで自然再生を図るという方向にシフトして、環境学習を実施する学校や、「食の会」等のイベント参加者や、行政・企業との協働が増え、地域から信頼される団体となっています。」



地域資源を活かすことで課題の解決を促進  
(はちのへ未来ネット)

「組織基盤強化前は雇用側と雇われる側の関係だったスタッフが、自分がやっていることが社会にどうつながっているかわかるようになり、目が変わりました。多様なネットワークを持つことで、困りごとを抱えている人に活動団体をつなげたり、100人の高校生ボランティアに活躍してもらったり、子育て中の親が社会とつながるきっかけを作ったりするなど、地域資源を活かすことに強みを発揮しています。」



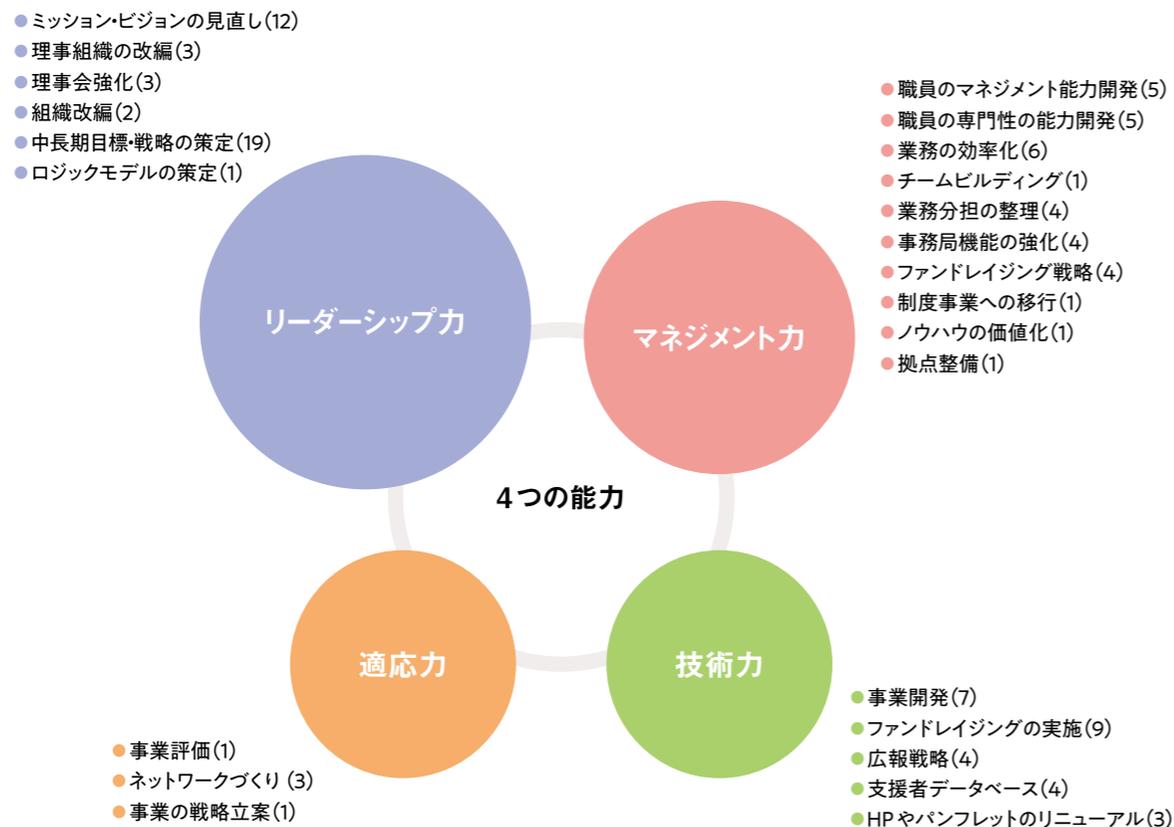
事業の対象者の範囲が拡大  
(エンバワメントかながわ)

「サポートファンドで組織基盤強化に取り組むことで、メンバーが社会的なニーズに対して自律的に動けるようになりました。ワークショップ8,600回、受益者数30万人に加えて、相談事業の展開も拡大しています。受益者の範囲が拡大し、スタッフの専門性が高まり、できることが増えました。」

# 組織基盤の強化

## サポートファンドによって、団体の組織基盤が強化された

組織診断以外で63団体が実際に取り組んだ組織基盤強化の内容を、NPOがミッションを果たす上で必要な4つの組織能力である「リーダーシップ力」「適応力」「マネジメント力」「技術力」に分類した。中長期目標・戦略の策定や、ミッション・ビジョンの見直しなど、リーダーシップ力に係わる組織基盤強化に取り組んだ団体が多かった。



※カッコ内は団体数。重複あり。

## 数値で見る組織の変化

### 財政規模の増加率は19.1%

申請時と現在を比較した総収入額の増加率を見ると、財政規模は平均して19.1%の増加率だった。

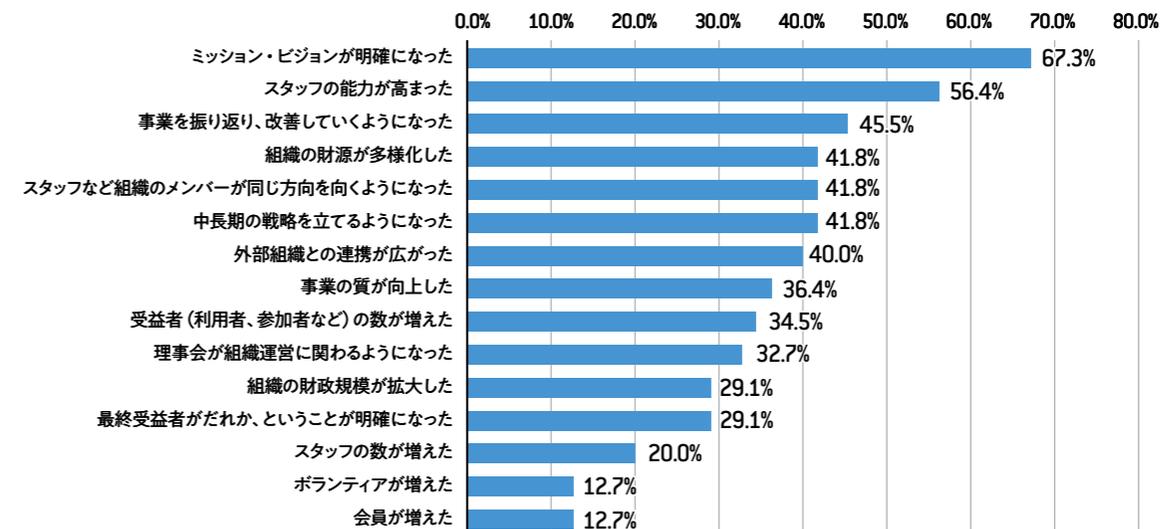
### 組織の抱える課題は7割の団体でほぼ解決

申請時に抱えていた課題が目標の80%以上解決されたとする団体は、全体の約7割を占めた。

### 組織運営力が53.2ポイントから65.6ポイントに向上

診断シートを用いて、助成の前と後(現在)との組織運営力を定量的に比較したところ、助成前に平均53.2ポイントだった総合点が、助成後は65.6ポイントとなった。

### 組織基盤強化の内容



「どのように組織基盤が強化されましたか」との質問に対して1つもしくは複数の回答を選んでもらった。「ミッション・ビジョンが明確になった」を選んだ団体が37団体(67.3%)と最も多かった。1団体あたりの回答選択数は平均5.55だった。

## 客観的な視点で、当たり前だと思っていた価値に気づいた

第三者のコンサルタントが入ることに最初は疑問を持っていたが、自分達が当たり前だと思っていた事業に対して、「なぜそれをやっているのか」と問ってもらうことで、改めて考えるきっかけとなった。これまでやってきたことの何に社会的な価値があるのかが分かり、そこをアピールすることで、これまで困難だった支援者を集めることができる団体になった。

### Q サポートファンド申請時に、どのような課題に直面していましたか？

ボランティアはたくさんいても、職員だけが忙しくて疲弊する状況が続いていました。事業については寄付で資金をまかなうことができていましたが、事務局の人件費・管理費が捻出できないことが課題になっていました。

### Q どのように組織診断・組織基盤強化に取り組んだのですか？

組織診断では、理事へのヒアリングをコンサルタントに行ってもらうことで、初めて理事の考えを知ることができました。それをもとに戦略を作ったことで、理事と事務局とで共同して戦略を作ったという一体感の醸成につながりました。

また、コンサルタントに強く指摘されたことで、忙しくてなかなか取り組むことができなかった「業務フローの確立」に取り組む決意ができました。マニュアル作りなどコンサルタントの力を借りながら、インターン生がフェアトレード商品の管理、メール対応、商品発送などの日々の業務が担えるように業務フローを整えることができました。

コンサルタントの指摘で初めて気づいたのが、「[子どもには世界を変えられない]という考えから子どもをFreeに(解放)する。」というミッションが、社会的に訴求力がありアピールすべきものだということです。これまでウェブやパンフレットでは事業を紹介していて一般的にわかりづらかったのですが、伝え方を変えたところ、団体のことを理解してもらいやすくなりました。

### Q 組織はどのように変わりましたか？

これまで中長期計画は代表一人で作っていたのですが、組織基盤強化をきっかけに職員みんなで作るようになりました。新しく入ったメンバーも自分の意見を言ったりする機会にもなりました。自分に関わって納得感をもつことができたので、職員個々が中長期で事業を捉えられるようになり、組織運営全体への理解につながっています。理事も応援してくれるようになりました。

第三者の視点がないと、思い込みだけで突き進んでしまいがちですが、立ち止まってこれからの方向性を考えることができました。今回の支援を通じて自団体の価値や特徴に気づき、それを戦略にしていく重要性を知りました。



事務局長・原元 望さん

#### 団体情報

設立:1999年  
助成開始年:2011年  
助成期間:3年間

#### ミッション

国内外の貧困や差別から子どもをFreeに(解放)する。  
「子どもには世界を変えられない」という考えから子どもをFreeに(解放)する。

「子どもが子どもを応援する国際協力」を理念にカナダから始まったフリー・ザ・チルドレンの活動の日本支部として設立。当初はボランティアの集まりから始まった任意団体として、土日にカフェやボランティアセンターに集まって活動をしていたが、2004年にNPO法人化。活動メンバーとなる子どもアンバサダーの人数は1,137名と拡大している。

## 「講師の集まり」から「社会を変えるNPO」へのステップアップ

CAP (Child Assault Prevention)の講師の集まりから、社会を変えるために存在するNPOへ。グループコンサルティングで他団体と話をしたり、組織診断などを通じてメンバーと話し合ったりすることで、組織としてどうあるべきか方向性を共有でき、社会を変えるNPOになることができた。

### Q サポートファンド申請時に、どのような課題に直面していましたか？

CAPを子どもたちに届けたいという人の集まりだったので、事務局の仕事を負担することへの不公平感や負担感が増し、それぞれの方向性の違いを感じるようになってきていました。代表の交代もあって、新しい体制でどのように組織を運営していったらいいかわからなかったということもあり申請をしました。

### Q どのように組織診断・組織基盤強化に取り組んだのですか？

組織診断にはほぼ全員のメンバーを巻き込むことができました。診断シートに答えることや、第三者のファシリテーションのもとでの話し合いを通じて、いろいろな話をし、怒涛の涙を流すこともありました。話し合いの結果この団体は社会を変えるために存在する団体であると方向性が明らかになりましたが、その過程で団体を去っていったメンバーや理事もいました。

組織基盤強化フェーズでは、ミッション・ビジョンの見直しを行うことで新体制の方向性を明文化・共有をし、弱みだった事務局機能の強化と、世代交代に向けた人材育成を行いました。これ

まで各自が行っていた事務作業を棚卸しすると、結構な量であることがわかったため、事務局専従職員を1名雇用する方針となりました。

また、新たなミッションをアピールするホームページへのリニューアルや、ファンドレイジングの取り組みを通し、寄付をもらえる組織になっていったと思います。

### Q 組織はどのように変わりましたか？

組織基盤強化の3年間を通じて、社会を巻き込み、また寄付や助成金をもらいながら、社会を変えていく活動ができる団体に変化しました。「1万人の子どもにCAPを届けるキャンペーン」など、継続的な寄付キャンペーンを実施することで、当初は0円だった寄付が数百万円まで増えて収入の柱になっています。

提供プログラムもCAPだけでなく、デートDV対応スキルを学ぶ研修の提供や、デートDV相談窓口の開設など、受益者と向き合って社会課題をくみ取り、プログラム開発と人材育成をして、広報活動により受講生を募るといった、新規事業の運営を通じて社会課題解決に向き合える団体になりました。サポートファンドがあったから本当の意味でのNPOになることができました。



代表理事・阿部真紀さん

#### ミッション

一人ひとりの人が、自分自身を大切に思えること(人権意識)で、他者も大切にしたいと考え、お互いの力を引き出しあい(エンパワメント)、つながっていくこと(コミュニティ)で、いじめや虐待、性暴力など身近な暴力からなくしていくことを目指します。

CAP (Child Assault Prevention=子どもへの暴力防止プログラム)の提供を柱として設立された。CAPはいじめ、虐待、性暴力などのあらゆる暴力から子どもが自分で自分を守るために何が出来るか、子どもや教職員、保護者、地域のおとなに伝える人権教育プログラムである。

#### 団体情報

設立:2004年  
助成開始年:2012年  
助成期間:3年間

### 個々人の価値観の相違を明らかにし、職員が主体的に動く組織に

子ども劇場としてスタートし、長年地域との人的ネットワークを活かして困難な状況にある子どもたちへの支援にも取り組んできた。組織診断で話し合いを重ねることで価値観の相違が明らかになり、組織を去る人も出るなどの痛みも伴ったが、組織としてどうあるべきか、全員で共通意識を持つことができた。活動の方向性が定まり、社会に貢献できる団体に成長できる機会となった。

#### Q サポートファンド申請時に、どのような課題に直面していましたか？

民生委員、福祉協議会、教育委員会、学校の先生、福祉部会、子育てひろばなど、多様なメンバーで構成された組織だったので、子どもに関する困りごとに対して多様な解決策を提供できるメリットがある反面、価値観が多様で、組織に対する考え方にずれがでていました。組織としてどう活動するべきなのかが混沌としていました。

#### Q どのように組織診断・組織基盤強化に取り組んだのですか？

組織診断を通じて価値観の相違が明らかとなり、中心メンバーが退職するなどの痛みを伴いましたが、みんなで話し合って価値観を共有したことが、その後の組織基盤強化の取り組みに活きました。各事業部の役割や手続きを文書にすることで、組織としての意思決定のプロセスができましたし、事業別に組織図を書き、担当と目標を明確にした上で会議を重ねることができるようになりました。

事業の目標設定と進捗管理方法については第三者(コンサルタント)の方からノウハウを学びましたが、そのままでは難易度が高かったのは事実です。協働事務局に自団体向けのカスタマイズを手伝ってもらうなどの協力が得られたのもありがたかったです。

#### Q 組織はどのように変わりましたか？

組織診断・組織基盤強化によって、ミッションを共有し、組織としての意思決定のプロセスができました。それにより、スタッフが自分のやっていることが社会にどうつながっているかわかるようになったせいか、昔と今ではみんなの目が違います。

また、以前は表面的だった理事達でしたが、代表の悩みを共有して話し合うことができるようになるなどの変化があり、理事と職員の関係性がよくなりました。

自主事業も軌道に乗り、収益化できています。目標達成に向けた試行錯誤を絶え間なくやり抜く職員の力がついたからだだと思います。



代表理事・平間恵美さん

#### 団体情報

設立:2006年  
助成開始年:2014年  
助成期間:3年間

**ミッション** ネットワークの力で子どもと親の「育ち」を応援する。

**ビジョン** 子どもと親が希望と安心感を持って幸せに暮らせる地域。

地域活動に取り組む個人や団体が集まって発足した子ども劇場から発展し、2006年に設立された。主に自治体の委託による子育てつどいひろばや高校生の居場所の運営、年に一度の子どもフェスティバルの開催などを中心に活動を行っている。

### カリスマ代表からの事業承継

創業者のカリスマ性によって多様な事業をまわす体制だったが、創業者の引退により、NPO 法人と株式会社に加え、新たに農業法人を設立し、それぞれにリーダーを立てることで、複数人のリーダーシップで全体を支える仕組みに変化させた。その結果、自治体や企業など外部関係者が増え、新しい事業を起こし、収入基盤の安定化をはかれるようになることで、真の事業承継の実現につながった。

#### Q サポートファンド申請時に、どのような課題に直面していましたか？

これまで求心力が高かった創業者代表がいなくなった今、空中分解してしまうのではないかと幹部が危機感を持ち、サポートファンドに申請をしました。

#### Q どのように組織診断・組織基盤強化に取り組んだのですか？

マネージャー層まで範囲を拡げて組織診断を進めることで、認識や危機感を共有することができました。当時、スタッフの離職率が高いことが課題で、第三者であるコンサルタントから、団体の一番の魅力は人材なので、いきいき働いてもらうことが大切。そのためには一定レベル以上の給料を支払う必要があり、事業を太くするのがよいのではないかとアドバイスされました。事業収益の重要性に気付きました。

助成の2年目、3年目には、組織基盤強化の取り組みとしてシステムの構築を行い、これまでの顧客管理を強化してダイレクトマーケティングを積極的に行う体制にしました。また、地元の社

会問題解決と事業を両立する、里山再生と獣害対策をテーマとしたソーシャルプロダクトの開発に取り組みました。

#### Q 組織はどのように変わりましたか？

これまで環境教育を中心に考えていて、地域の課題に関わる事業は少なかったのですが、組織基盤強化の取り組み後、改めて周囲を見てみると、農地の荒廃や獣害被害、地域文化や地域経済の衰退など、様々な課題が見えてきました。組織の職員に若者が多いことから、その長所を活かしつつ、第一次産業(農業など)や地域(中学校区の範囲)の課題解決を中心に据えた事業構築が多くなってきました。今では、新規事業を実施する際の判断の指標として、事業性・社会性・自己実現性の3つが交差することを職員全員で共有して行っています。

こうした新しい指標で取り組んでいくと、自治体や企業など外部関係者が大幅に増えると共に収益基盤も多様化&安定化するようになりました。創設者が行わなかった新しい事業を創り、収益を得ることで「自分たちでやっている感」を全員で得ることができて、はじめて脱創設者ができたと実感できました。



代表理事・山崎 宏さん

#### ミッション

一人ひとりが「人・自然・地域の共生する暮らし」の実践を通じて、感謝の気持ちと誇りを持って生きている社会を目指す。

NPO 法人ホールアース研究所は1982年から活動を開始し、2002年3月にNPO 法人となった。富士山麓を拠点に、自然学校や農業生産に関わる株式会社ホールアース、農業生産法人株式会社ホールアース農場と連携した活動を行っている。

### 社会的影響がある活動をするために雇用できるNPOに

ボランティアがやりたいことをやるだけの団体ではなく、常勤の職員を雇い、社会に影響を与える活動ができる団体を目指して組織基盤強化に取り組んだ。一見遠回りに見えても、職員を継続的に雇用しつつ育成したり、理事会を活性化させたり、団体の認知度をあげてファンづくりをすることなどに複合的に取り組むことで、理事会、スタッフ、事業がじわじわ変わった。

#### Q サポートファンド申請時に、どのような課題に直面していましたか？

創業代表から引き継いだときには、ボランティアに頼る団体でした。余裕のある高齢者が中心で、自分がやりたいことをやるだけの組織では今後たちゆかなくなると危機感を持っていました。若者を雇用できるNPOになることを目標に、サポートファンドに申請しました。

#### Q どのように組織診断・組織基盤強化に取り組んだのですか？

組織診断をグループコンサルティングで他団体と共有しながら行うことで、それぞれ持っている悩みは違うが、共通する部分もあることを知りました。他団体の意気込みや、悩みをなんとかする姿に影響を受け、自分達もがんばろうと思うようになりました。組織診断は理事も含めて実施することで、それまで雑談をする会だった理事会が、議論する場になったのは大きな変化です。

組織基盤強化の段階では、目標である収益確保のために自主事業を行うことが最優先だと思っていたので、2年目の助成申請の際に選考委員会から、まずはファンづくりが必要との助言をいた

だいたときには「なぜ？」と思いました。しかしファンづくりに戦略的に取り組んだところ、会員数が過去最多を記録し、平均年齢が大きく若返り成果につながりました。こうして集まった会員の持つスキルなどを広く共有することで、専門性を活かした事業受注につながりました。

#### Q 組織はどのように変わりましたか？

組織診断を通じて理事の意識を高めることができたので、例えば、活動資金が足りなくなったら理事が寄付や受託事業を集めてきてくれるようになるなど、組織運営についてしっかりとコミットしてくれるようになりました。また、全員が共通の目標を目指して活動ができるようになり組織基盤強化終了後の2017年に職員主導で初めて中長期計画を作成することができました。

助成期間中には自主事業の採算化は実現できなかったのですが、支援終了後も職員の育成を続けてきたことや、団体のファンを着実に増やすことで、2019年から「生きもの元気米」がはじめて採算がとれるようになりました。これは大きな成果だと思っています。



理事長・高橋 久さん

#### 団体情報

設立:1994年  
助成開始年:2012年  
助成期間:2年間

#### ミッション

1. 河北潟の生物多様性を守り、地域振興につなげる。
2. 湖沼が将来を担う子供達の育成の場となるよう再生させる。
3. 研究所として総合的に問題をとらえ、科学的に長期ビジョンをもって地域を導く。

石川県最大の湖沼北潟の環境改善、持続可能な地域社会の実現を目指すための調査、研究活動を行うために1994年に設立。自然観察会やセミナー、外来植物除去活動以外にも、地域の生息する害虫や雑草の生息に合わせた必要最小限の農業でつくられた「生きもの元気米」や野菜の販売なども行う。

### ガバナンスの改革

地域での団体の知名度が低く、外部の力を巻き込めておらず、持続可能な組織になっていないのは理事会が機能していないことに大きな原因があると、組織診断によりあらためて認識。理事会改革は幾度とない衝突を招いたが、事務局の根気強い取り組みにより、地域に根差したNPOになるための理事会刷新を実現した。

#### Q サポートファンド申請時に、どのような課題に直面していましたか？

19人の理事は大学教授が中心で、研究中心の団体でした。団体の強みを活かして、地域とつながり、社会課題を解決するNPOになるためにはどうしたらいいかと考え、応募しました。

#### Q どのように組織診断・組織基盤強化に取り組んだのですか？

組織診断が始まると、理事長が組織基盤強化の取り組みそのものに反対するなど多くの衝突が起きました。それでも第三者(コンサルタント)から理事会の役割についてインプットをもらい、理事たちの意識も変わっていく中で、事務局が粘り強く理事会改革を支えたこともあって、理事会を変えることができました。理事の数が絞られ、理事会が報告の場ではなく協議する場になっていきました。大変な時期もありましたが、助成事務局や、報告会などで出会う他団体とのネットワークに大いに支えられました。

#### Q 組織はどのように変わりましたか？

団体のミッションに照らし合わせて事業の是非を理事会で検討できるようになったのは大きな変化です。現在理事は6名で、監事2名を含めた役員半数が女性となりました。今では以前と違って中長期計画を立てるのが当たり前になっています。

サポートファンドの申請時には、思いや雰囲気だけで活動をしていて、ロジックに慣れておらず申請書を書くのにも苦労しました。組織診断や組織基盤強化を通じてロジカルに言語化できるようになり、多くの人に伝えられるようになったと思います。

基礎研究だけでは自然は再生しません。また、自然を基本に人材育成や地域活性をすることで、地方の特性が活きてきます。基礎研究だけでなく、市民参加型の事業を増やしたり、次世代育成をしたりすることに価値を置いた活動もできるようになりました。地域を巻き込みながら活動する団体になってきていると思います。



副理事長・小倉加代子さん

#### 団体情報

設立:2006年  
助成開始年:2015年  
助成期間:2年間

#### ミッション

住民・企業・行政・専門家等と連携し、中海・宍道湖を含むこの流域の自然環境の再生と、かつての湖と人々の親しい関係を再構築するための活動を行うことにより、豊かな恵みを感じられる持続可能な社会の実現に貢献することを目的とします。

2003年より施行された自然再生推進法に基づき「豊かで遊べるきれいな中海」を取り戻すために設立された「中海自然再生協議会」の事務局としてスタート。自然環境における専門的な情報提供や事業が特色だったが、組織診断・組織基盤強化をきっかけに、住民参加型の事業に精力的に取り組むようになる。

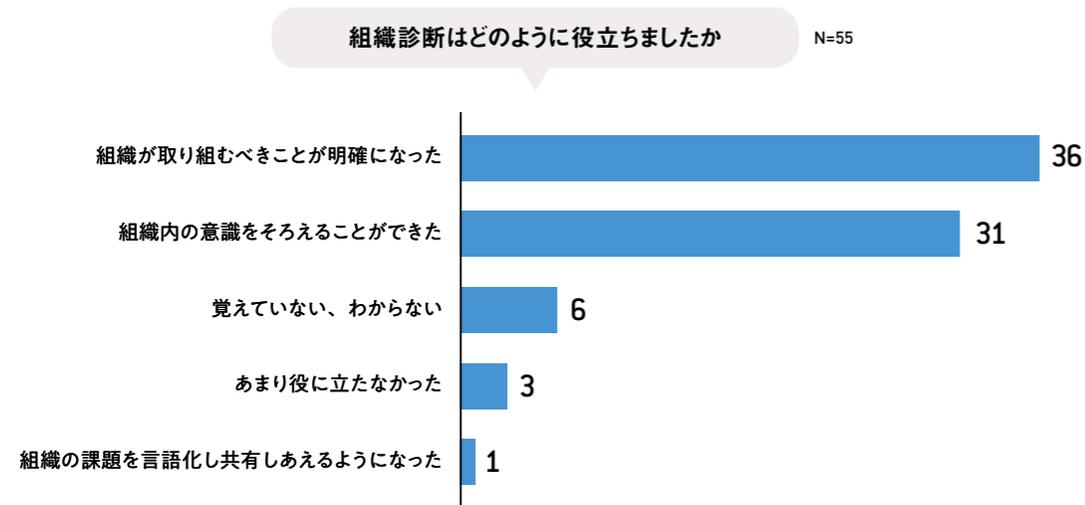
# サポートファンドのプロセス評価

## 組織診断と第三者(コンサルタント)の支援が役に立った

サポートファンドの第3ステージで特徴的だったのは、組織基盤強化助成の1年目に数か月間の組織診断の実施を推奨したこと、第三者のコンサルタントの関わりを必須としたことである。

応募団体は、組織診断から取り組む「組織診断フェーズ」か、組織診断は行わない「組織基盤強化フェーズ」かを選んで申請することができたが、採択された団体のうち9割以上が「組織診断フェーズ」を選んでいった。

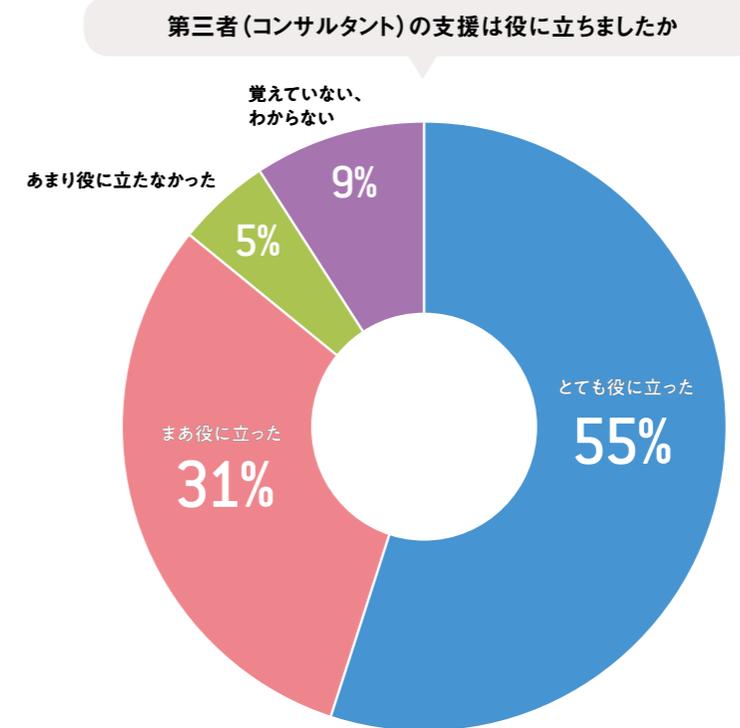
組織診断がどのように役立ったのかを助成先の団体に聞いたところ、65.5%にあたる36団体が「組織が取り組むべきことが明確になった」と答えた。



具体的なコメント

- ◎診断シートによって、組織内の認識に「ずれ」があることに気づき、共有ができた
- ◎ステークホルダー意見の収集により地域の意見を聞いて、方向性が定まった
- ◎理事へのヒアリングにより理事会のコミットメントが高まった
- ◎組織内の話し合いによって方向性が明らかになった
- ◎合意形成の方法がわかった
- ◎組織診断により第三者の客観的な視点が入ることで危機感を共有した

全ての団体が助成金を活用して第三者のコンサルタントに支援を依頼し、第三者の支援が役に立ったのかの問いに「とても役に立った」「まあ役に立った」を合わせると86%の団体が役に立ったと答えた。



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

## サポートファンドにおけるNPOコンサルタントの活躍

サポートファンドに応募する団体は、第三者(コンサルタント)を指名して応募する必要があった。しかしスタートした2011年当時は、NPOの組織診断や組織基盤強化のコンサルティングを行える人材が顕在化していなかった。

当初2年間はコンサルタントを指名しなくても応募できる「グループコンサルティング(組織診断)」のプログラムを用意したり、NPOコンサルタントの養成講座を支援したり、組織基盤強化についての説明会を行ったりするなど、組織診断の普及やコンサルタントの育成にも取り組んできた。

2011年から2019年までの9年間で振り返ると、応募段階でNPOからコンサルタントとして指名された外部協力者は、中間支援組織の役職員

が70名と最も多かった。NPOコンサルタントは32名だったが、1人あたり平均3.9回の指名を受けるなど、ニーズが高かった。NPOコンサルタントの存在が顕在化し、活躍の場が広がったことがうかがえる。

属性	指名数(回)	人数(人)	1人当たりの平均指名回数
NPOコンサル*1	126	32	3.9
中間支援*2	118	70	1.7
企業コンサル(会社組織)*3	64	52	1.2
NPO経営者*4	49	46	1.1
大学関係者*5	42	24	1.8
士業*6	20	18	1.1
中小企業コンサル(個人事業主)*7	19	18	1.1
その他	11	11	1.0
合計	449	271	1.7

\*1 NPOコンサル: 中間支援組織の役職員以外で、主な顧客がNPOであるコンサルタント

\*2 中間支援組織: 中間支援組織の役職員

\*3 企業コンサル(会社組織): 主な顧客が営利企業であるコンサルティング会社

\*4 NPO経営者: 中間支援組織以外のNPOの役員

\*5 大学関係者: 環境あるいは子ども分野の専門家、あるいは組織運営の専門家

\*6 士業: 税理士、会計士、社会保険労務士など

\*7 中小企業コンサル(個人事業主): 主な顧客が営利企業であるコンサルタント(個人事業主)



2011年に独立してからNPOの組織運営を支援するための引き出しが足りないと思い、メタファシリテーション(対話型ファシリテーション)や、評価士養成講座、認定ファンドレイザー、NPOマネジメント支援コンサルタント養成講座などで学んできました。サポートファンドの助成先団体を支援することは、学習と実践を行ったり来たりすることになり、常に気づきの機会をいただいたと思います。

office musubime 代表・河合将生氏

第3ステージにおいて応募団体からの指名を最も多く受けたNPOコンサルタント。現在、パナソニックと日本NPOセンターが協働して伴走支援者を育成する「支援力[応援]プログラム」の講師を務める。

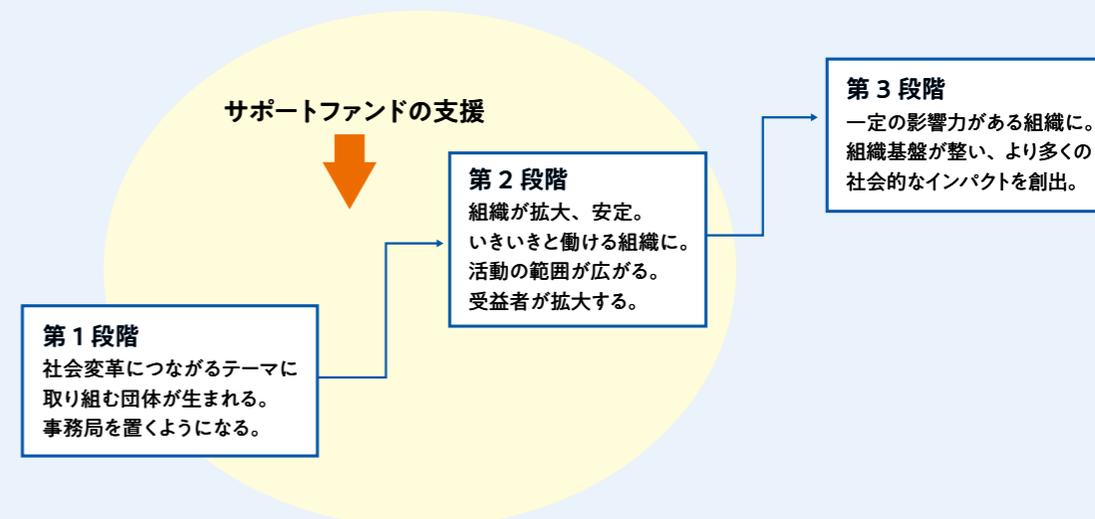
## サポートファンドの組織基盤強化とは

どのような団体がサポートファンドで組織基盤強化に取り組み、どのように変わっていったのかを分析した。

### 助成先団体の発展段階

サポートファンドの助成先は、申請時の財政規模が1千万円～5千万円未満の団体が65%と過半数を占めていた。NPOの発展段階を、事務局を置くようになった第1段階、組織の拡大期である第2段階、さらに大きな社会的インパクトの創出を目指す第3段階に分類すると、サポートファンドは、第1段階から第2段階にステップアップしようとしている団体を中心に支援していたことがわかる。

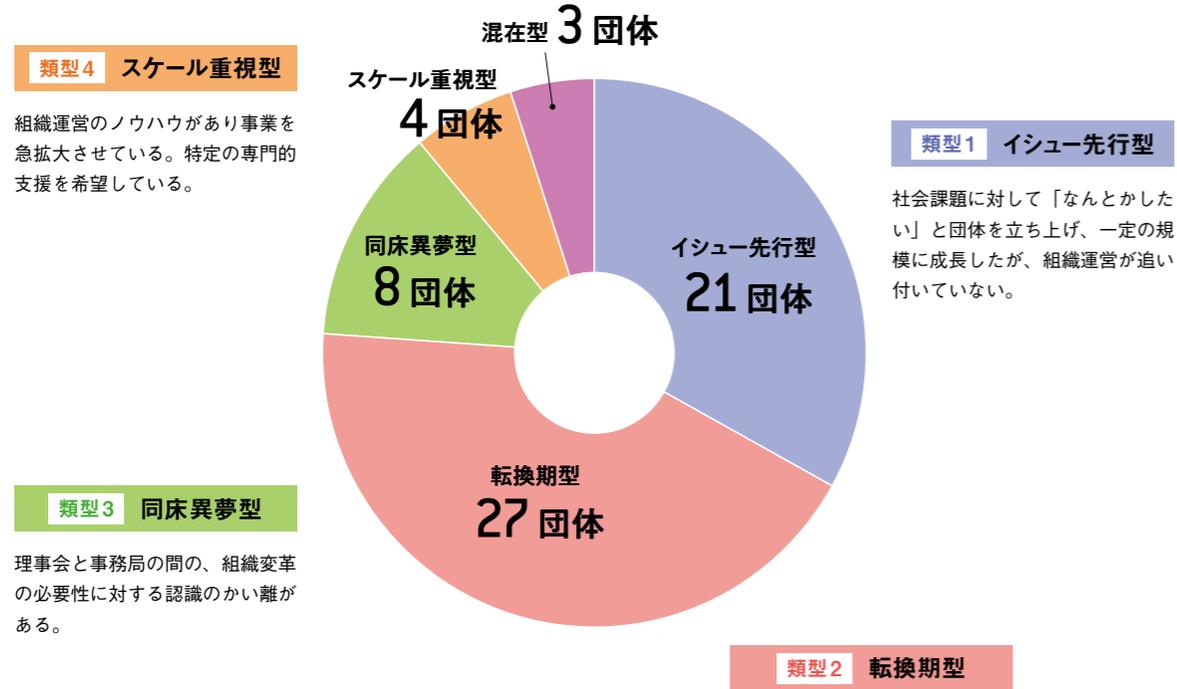
組織が拡大、安定し、スタッフがいきいきと働ける組織になり、活動の範囲や受益者が拡大するための組織基盤強化を支援するのがサポートファンドの特徴であった。



## 応募背景から見た助成先団体の類型

サポートファンドで組織基盤強化に取り組んだ団体は、どのような背景があって申請したのか。申請時の資料から分析をし、分類を試みた。さらに該当する団体が多かった類型1～3については、申請の背景から組織が変化していくプロセスを追うことで組織基盤強化とは何かを明らかにすることを試みた(※P31～33)。

第3ステージにおける類型別団体数



**類型4 スケール重視型**  
組織運営のノウハウがあり事業を急拡大させている。特定の専門的支援を希望している。

**類型3 同床異夢型**  
理事会と事務局の間の、組織変革の必要性に対する認識の乖離がある。

**類型1 イシュー先行型**  
社会課題に対して「なんとかしたい」と団体を立ち上げ、一定の規模に成長したが、組織運営が追い付いていない。

**類型2 転換期型**  
活動歴が長く、組織や活動が停滞気味。あるいはリーダーの交代があり、これまでとは違う組織マネジメントが必要になっている。

## 組織基盤強化の実際

### 類型1 イシュー先行型 「組織に『経営』の視点が足りていないケース」

地域課題(イシュー)に直面してボランティアベースで活動を始めた団体が、地域で存在感を増し、委託や補助金などによって急拡大することがある。組織の拡大に合わせて組織運営の在り方も切り替えていくべきところを、日々の活動が優先されて、あるいは組織運営の知識が足りなくて、組織としての運営が後回しになり、組織課題に直面するケースである。

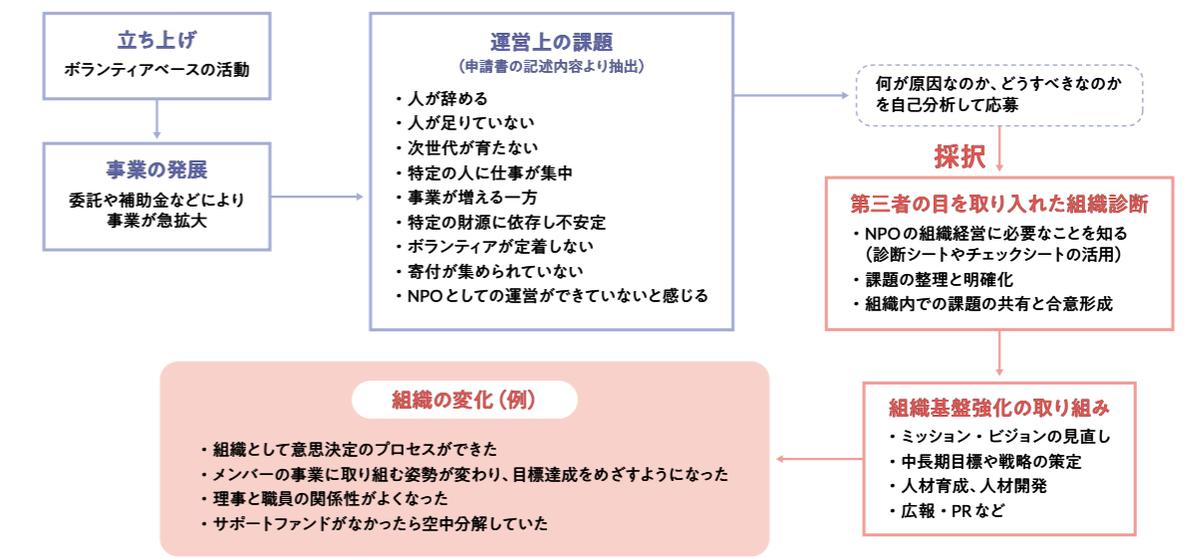
サポートファンドへの申請書を見ると、「人が辞める」「特定の人に仕事が集中する」「特定の財源に依存してしまっている」「寄付が集められない」等の課題に直面して応募した団体が多い。

組織基盤の強化は、これらの課題の根本原因を明らかにし、解決の方向性について合意形成するための「組織診断」から始まる。表層的に現れている課題の原因

を探るのは、「麻酔のない外科手術」と取り組んだ団体に言わしめるほど痛みを伴うことがある。組織の課題をさらけ出し、個人攻撃にならずにミッションをベースとした議論を進めるためには、第三者のコンサルタントの支援が有効である。

組織診断のプロセスはまた、診断シートのようなアセスメントツールの活用や、第三者のコンサルタントによるマネジメント知識の提供などにより、組織を担っていく人たちが組織運営の知識を得るための機会にもなっている。

組織診断の結果、ミッション・ビジョンの見直しや、中期計画の策定に取り組むことで、意思決定のプロセスができたり、メンバーや理事の姿勢が変わるなどの組織の変化が起きている。



## 組織基盤強化の実際

### 類型2 転換期型 「個人経営から、組織経営へ」

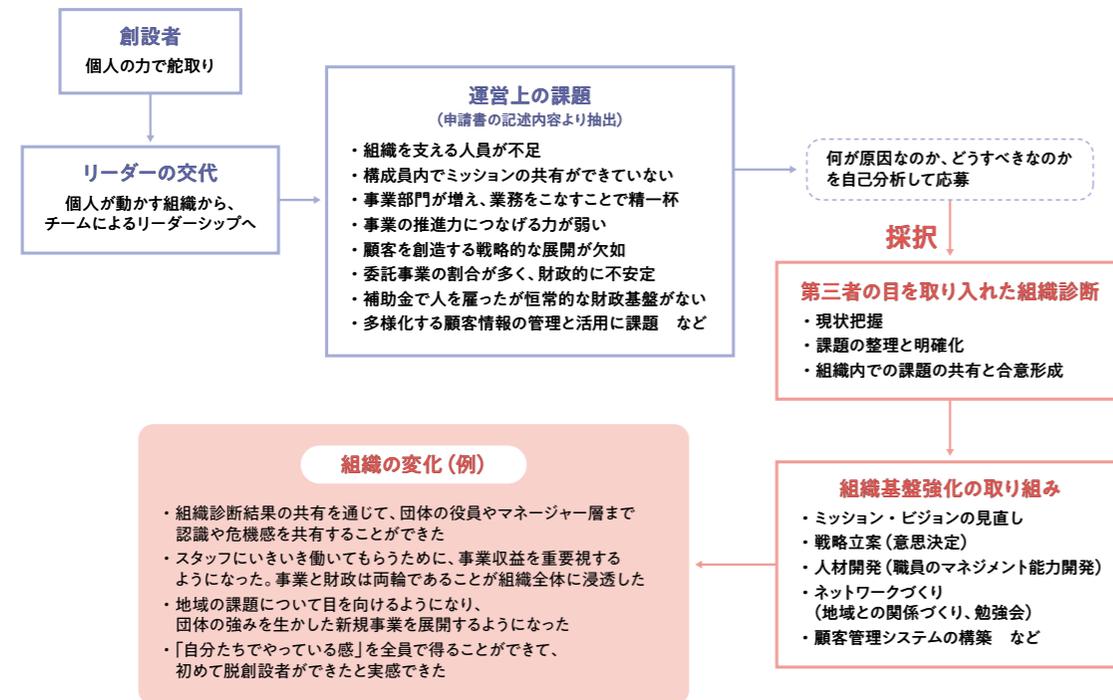
創設者が個人の手で組織の舵取りを行ってきた場合、それを受け継いだリーダー達は、これまで考える必要のなかった「組織運営」に直面せざるを得なくなる。強烈なひとりのリーダーシップに依るのではなく、スタッフがいきいきと働く組織になるための道のりは簡単ではない。

サポートファンドへの申請書を見ると、「組織運営を担う人員の不足」「ミッションの共有ができていない」「恒常的な財政基盤がない」等の課題に直面して

応募した団体が多い。

転換期型の組織の場合、組織診断を行った結果取り組むことになる組織基盤強化のテーマとしては、ミッション・ビジョンの見直しや、中長期の戦略立案、人材開発、ネットワークづくりなどが多く見られた。

第三者(コンサルタント)の目を取り入れることで組織全体で初めて危機感を共有したり、雑談をする会だった理事会が議論をする場になったり、理事の意識が高まったり、といった組織の変化が起きている。



### 類型3 同床異夢型 「理事会の再構築」

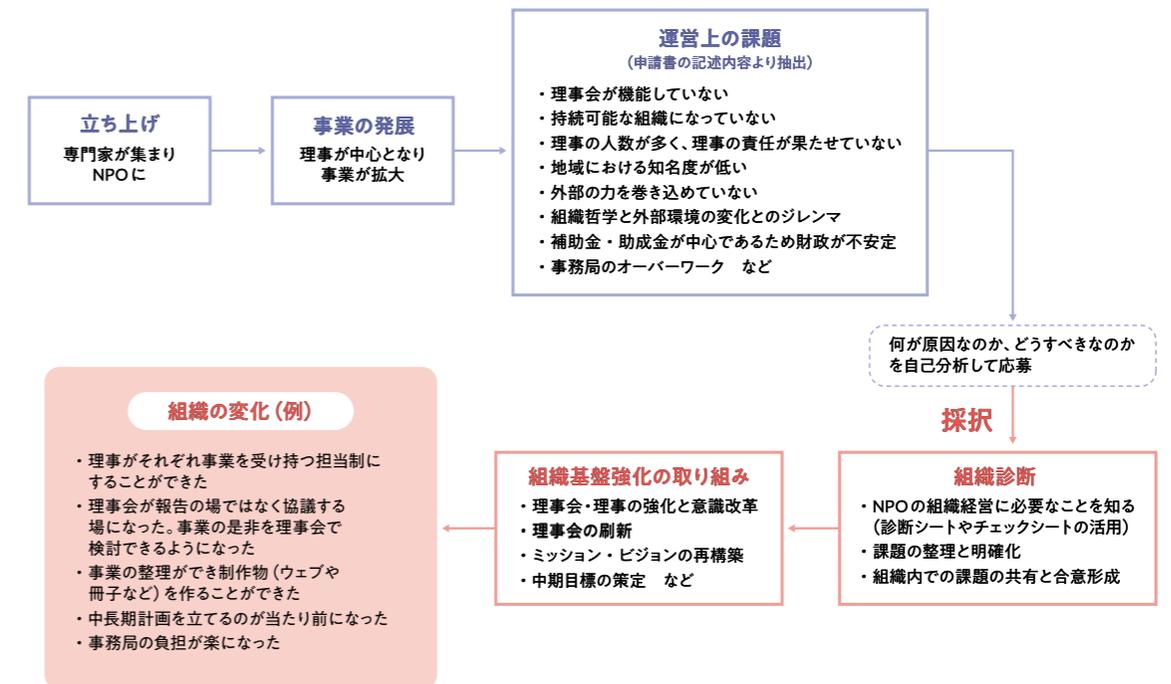
創設メンバーから成る理事と、日常的に活動を担っている事務局との間に、組織運営や活動の方向性に関する意識のズレが生じることがある。

サポートファンドへの申請書を見ると、「理事会が機能していない」「持続可能な組織になっていない」「外部の力を巻き込めていない」「事務局がオーバーワークになっている」等の課題に直面して応募した団体が目に付く。

困り切った事務局がサポートファンドに応募するパターンが多いが、採択が決まり組織診断を始める段に

なってから理事会が組織変革に難色を示し、組織基盤強化の取り組みが暗礁に乗り上げることもあった。第3ステージの途中からは応募申請時に理事会の承認を義務づけるように条件を変更した。組織変革には理事会のリーダーシップが不可欠であるという気づきがあったのである。

その中で、事務局が粘り強く取り組み、理事会を再構築したケースもあった。助成事務局の伴走や、他の助成先団体とのつながりが支えになったという。



## サポートファンドの価値と期待 ～選考委員より～



### 子ども分野選考委員

選考の際には、自分達が目指す社会像を市民として持っている団体かどうか、という点を意識して応募書類を拝見させていただきました。

サポートファンドの価値は、団体のミッション・ビジョンを重視しているところにあります。組織基盤強化といっても、団体のホームページとかファンドレイジングはいわば方法論で、やはりミッション・ビジョンにかかわるところが最も重要で、事務局の採択前、採択後の伴走が活きていました。

単に活動をして満足する「コミュニティ」ではなく、社会を変えるために活動する「アソシエーション」に団体を変えていくところに、サポートファンドの価値があると思っています。



特定非営利活動法人 子どもと文化全国フォーラム  
代表理事 森本真也子氏



認定特定非営利活動法人 エファジャパン  
事務局長 関尚士氏

ここまでプログラムの評価をきっちり行っていることは素晴らしいと思います。行ったことの評価をして、教訓を得て、次に活かすことはエネルギーが必要ですが、そこにきちんとリソースを割いていることに価値があると思っています。

助成先のNPOは、創業期で手探りをしているときや、組織が転換期を迎えたときなどには、振り返る余裕が持てないし、組織基盤に投資することは団体だけではなかなかできません。事業への助成は多いですが、組織そのものを強化して成長させていくことに特化し、複数年度助成するプログラムはほかにはあまりなく、大きな価値だと思います。



### 環境分野選考委員

20年間の取り組みの中で、組織基盤強化がどれほど重要なかを示しながら先駆的に取り組んできたのがサポートファンドだと思います。活動を続けていくために頑張っている団体こそ、組織基盤強化の必要性に目覚めたのは大きかったのではないのでしょうか。

財政規模でいうと1,000万円以上の団体を対象としたプログラムでしたが、地域にはそれより小さな規模で、地域に根差した活動をしている団体がたくさんあります。そこはそこでまた別な課題を抱えています。環境分野は終わってしまいましたが、社会システムの中に組織基盤強化が適切な形で組み込まれることに期待したいと思います。



特定非営利活動法人 ホールアース研究所  
代表理事 山崎宏氏



武蔵大学 社会学部 メディア社会学科  
教授 粉川一郎氏

サポートファンドが社会に与えた影響として、コンサルティングの重要性がNPOセクターで認知されたことが挙げられます。また、当たり前の組織の経営を愚直にやることの大切さを伝えた意義は大きいと思います。

全国を周って説明会を行い、繰り返し組織基盤強化について話していくことで、組織基盤強化が地域でも知られるきっかけにもなりました。サポートファンドがなかったら、そういった視点は拡がらなかったと思っています。

取り組んだ団体聞く  
「組織基盤強化」とは  
(子ども分野)

## 不可欠だが最も後回しにしてしまうこと

個々の能力強化と組織改革 持続可能な組織をつくる活動の整理と洗い出し

皆で一度立ち止まって

団体の過去と未来を見つめなおす時間

仲間と共に組織のミッションを見つめ直し、**自らの可能性を信じて**

**前進する力を耕す機会** 関わる人を増やすこと

団体の活動をロングスパンで継続することを考える際には必須

組織が**持続しながら成長**していくために

**欠かせないもの** 立て直し 情報の一元化 経営力と運営力の向上

組織が次のステップへ進むための機会 人材育成

**未来を繋げるための体力強化**

今までより広い世界をのぞける“窓”の発見

自分たち自身の見直し **立ち止まって**

**皆で「私たち」について考えること**

**存在理由の明確化** 経営の主要業務 オール5をとる組織なんてない

組織の成長に必要なこと **土台であり、それがともなわなければ**

**成長しえないもの 未来に向けた成長**

取り組んだ団体聞く  
「組織基盤強化」とは  
(環境分野)

## 解体と再構築

持続可能な体制づくり 基礎固めをしていく作業

組織の可能性を継続的に広げるために必要なこと

**組織の潜在的な可能性や未来像を  
可視化して自己認識する機会**

自立・継続し、組織の社会的使命を果たす上で絶対的に必要なことであり、  
積極的に取り組むべきこと

**弱さを分かち合うこと**

意識改革 **組織の新陳代謝** 変革のトリガー

**事業の土台・大前提** 自己分析 **成長痛**

「長期的な次世代育成」に欠かせないもの **コミュニケーションの深化**

ミッションの棚卸し 持続可能な組織づくりにつなげるための手法

**NPOの社会的基盤の強化を図り、  
市民社会の基盤を  
強化していく取り組み**

職員の能力開発と意識向上(=人づくり) 事業の拡大  
団体を見直し、さらに事業、質を高める素晴らしい取り組み  
自分たちで見直そうとする機会

# アフリカ分野 | 調査結果

サポートファンドのアフリカ分野(2011年～2018年)で助成した23団体を対象に、広報に特化した組織基盤強化の成果と意義について調査を行った。

## 調査対象

- 2011年～2018年に助成した団体
- 選考委員
- 有識者

## アンケート調査の概要

- 回答期間：2020年11月30日～2020年12月23日
- 回答数：17団体
- 回答率：73.9%

## 調査方法

- 各団体の応募用紙、完了報告書等の内容分析
- 23団体を対象としたアンケート調査
- 助成対象団体(2団体)、選考委員(2名)、有識者(1名)に対するヒアリング調査

## 回答団体名

アフリカ地域開発市民の会(CanDo)  
道普請人  
テラ・ルネッサンス  
ADRA Japan  
ケア・インターナショナルジャパン  
ロシナンテス  
アフリカ児童教育基金の会(ACEF)  
メドゥサン・デュ・モンドジャボン(世界の医療団)  
リボン・京都

Reach Alternatives (REALs) (旧：日本紛争予防センター)  
コモン・ニジェール  
HANDS  
ウォーターエイドジャパン  
日本キリスト教海外医療協力会(JOCS)  
日本口唇口蓋裂協会  
ムラのミライ  
ダイヤモンド・フォー・ピース

## 結果の要約

今まで光が当たりにくかったアフリカ分野の団体が大いに励まされ、連携の幅が広がった。

**サ**ポートファンドのアフリカ分野は、現地で活動する団体のニーズやNPO/NGOに求められる役割について、パナソニックが市民セクターと対話を重ねながら企画開発したプログラムである。

本プログラムでは、2011年～2018年の8年間(継続を含めると2019年までの9年間)に、アフリカ諸国の課題解決に取り組むNPO/NGO23団体に対して、年間100万円を上限に、広報・発信・啓発事業を支援した。

紛争や貧困ということばでは語りつくせないアフリカの複雑な問題や、日本人とそれほど変わらないアフリカの人々の暮らしは、実は日本ではあまりよく知られていない。しかし、日本でそれを伝える役割が期待されるNPO/NGOの多くは組織基盤が弱い弱で、広報にかけられる予算を十分持ち合わせていないことが課題であった。

本プログラムにより、助成先団体では、様々な広報ツールが作成されたり、啓発を担うボランティアが育

成されたり、広報体制の基盤ができることで資金調達が進むなどの成果が生まれた。それにより、日本においてアフリカのことを知り、寄付や会員といったコミットメントを持つ人が増えたことがアフリカ分野での成果といえる。

一方でアフリカ分野という共通点があっても、助成先団体は海外に本部のある国際NGOから個人が草の根的に立ち上げた団体までその背景はさまざまであった。年間財政規模も500万円未満～2億円以上と幅があり、課題認識もアプローチの仕方もバラエティに富んでいた。広報強化による成果についても団体によってさまざま、多様のひとことに尽きる。

サポートファンドが「アフリカ」に地域指定した助成プログラムを行うことで、今まで光が当たりにくかったアフリカ分野の団体が大いに励まされ、お互いにあまり知らなかった団体同士が連携の幅を広げることにつながったことは確かである。

# 広報強化の取り組みと成果

## アンケート結果からみる、広報活動の強化への取り組みと成果

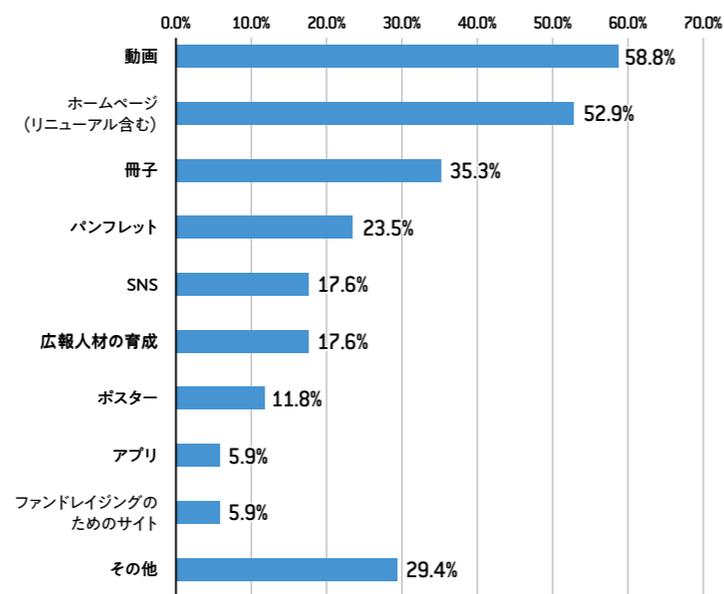
### 団体ごとにさまざまな広報面の課題を抱えていた

アンケートで「助成申請時に抱えていた広報面での課題」について聞いたところ、回答は多岐に渡った(以下は一例)。

- 広報ツールが充実していなかった。
- 広報に関する専門性の高い人材の空白、WEB戦略の欠如、せい弱なウェブサイト運営基盤。
- 広報活動への予算がない。ネット媒体の広報ができていない。
- 企業との連携や寄付の拡大が必要だった。
- 英文での発信物の不足、啓発ツールの不足、オフラインのコミュニケーション不足。

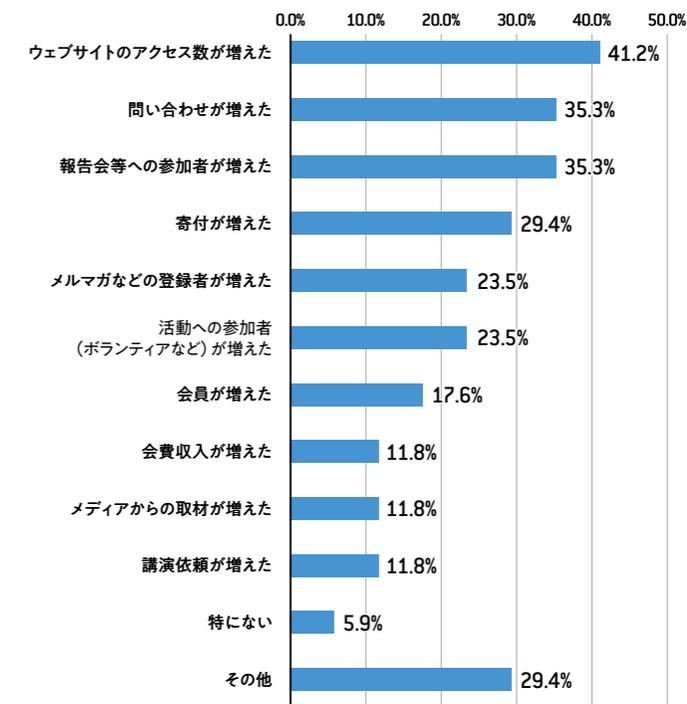
### さまざまな広報関連ツールが作成された

成果物として最も多かったのは動画、次いでホームページ(リニューアル含む)だった。本プログラムが実施された約10年間の間にIT技術の進歩があったことが、成果物である広報ツールの多様さにつながったと考えられる。

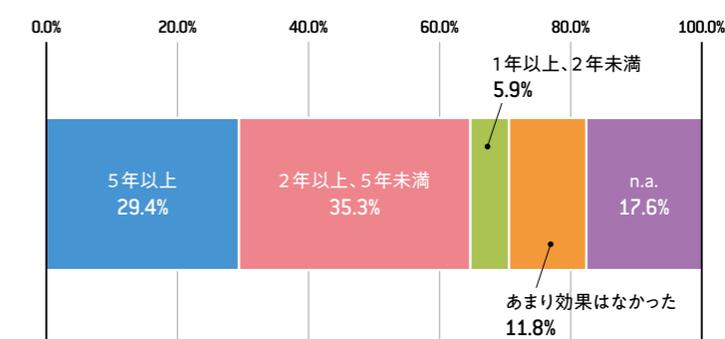


### 広報ツールを活用することで関心を持つ人を増やすことができた

「成果物はどのように役立ちましたか」という質問に対し、「ウェブサイトへのアクセス数が増えた」という回答が最も多く、「問い合わせ」「報告会等への参加者」「寄付」「メルマガなどの登録者」「活動への参加者」「会員」が増えたという回答が続いた。アフリカに関する情報に触れ、寄付をしたり会員になったりといったコミットメントに結び付いたことがうかがえる。



「成果物の効果はどれくらい続いたと思いますか」という質問に対し、「5年以上続いた」とする団体は5団体(29.4%)のみであった。広報関連資材やホームページはデザインの流行や技術が日々更新されていく領域であり、継続的な支援が必要であることが推察される。



## 啓発を担うボランティア人材が団体の財産になった

サポートファンドに申請した当時は、日本法人ができて2年、少ない人数で多くのことをやらなければならない状況で、スキルを持ったボランティアの育成は急務でした。

ウォーターエイドジャパンでは、世界の水・トイレ・衛生の問題や、団体の取り組みを知ってもらうために、「スピーカークラブ」という仕組みを設けています。スピーカークラブとは、学校やイベントで出前授業を行うボランティアグループのことで、イギリスで行っているものをもとに、日本独自のプログラムとして拡充しようとしていました。

3年間の支援により、申請時には約20名だったスピーカーが150名になり、現在では252名(2021年2月)に拡大しています。また、教材を作り、イベントを実施し、見本のビデオも作るなど、育成のためのマテリアルができたことは、団体の財産になりました。

サポートファンドの助成金は、広報に特化した助成金や支援があまりない中でとてもありがたく、コアな

スピーカーを育てることができました。助成金があったからこそ、地域で講習を受けてスピーカーになった人が積極的に集まりに参加できて、参加意欲を高めることができたと思います。様々な参加機会を提供できたことも、コアなスピーカーを生むことにつながったと思います。

組織基盤強化フォーラムなど他団体と集まる場で、広報や啓発のノウハウを学び合えたことも、大きな力になっています。

### 取り組みテーマ:スピーカーの育成

助成1年目:5大都市における「スピーカー講習会」の実施  
 助成2年目:スピーカーが活躍できる機会を提供することにより、「コアスピーカー」を育成。授業のための動画を作成。  
 助成3年目:スピーカーによる自主企画の実施

### ミッション

清潔な水、衛生的なトイレ、正しい衛生習慣。健康で尊厳ある暮らしに欠かせないこの3つを届けることで、ウォーターエイドは世界で最も貧しく社会的に取り残されている人々の暮らしを改善していきます。

ウォーターエイドは、1981年にイギリスで設立され、水・衛生分野に特化して活動してきた国際NGO。2021年現在、世界34か国に拠点を置き、アジア、アフリカ、中南米など計26か国で水・衛生プロジェクトを実施している。水・衛生分野の専門性を活かし、各国の貧困層や取り残されがちな人々が清潔な水を利用できるよう、現地に最も適した解決策を実行している。特定非営利活動法人ウォーターエイドジャパンは、日本の水・衛生分野の知見と日本からの支援を世界の水・衛生問題の解決に役立てるため、2013年に設立された。



**団体情報**  
 設立:2013年(日本法人)  
 助成開始年:2015年  
 助成期間:3年間

職員・杉山真里菜さん

## 助成前には679名だった賛助会員が現在1,700名超に

以前は、ホームページの更新はボランティアに依頼していました。どうしても作業の優先順位を上げることができず、更新に時間がかかることが課題でした。サポートファンドの支援により、広報担当の職員のスキルアップやウェブサイトの改善、動画コンテンツの作成などを行うことで、組織としての広報体制が強化されていき、ファンレイジングに取り組める団体になっていきました。組織としていいタイミングで、管理費に使える資金を複数年助成してもらえたことが、その後の団体の成長に大きく役立ったと思っています。

それは数字にも表れていて、サイトのアクセス数はユニークユーザー数が約1万人から3万6千人以上に増えましたし、2千万円台の寄付キャンペーンを成功させることもできました。また助成前には679名だった賛助会員が、現在では1,700名を超えています。

助成期間中の毎月の報告が最初は負担に感じてしまうこともありましたが、資金使途の変更に柔軟に対応

してもらうなど、関係性をつくっていただけたことをありがたく感じています。また、定期的に「アフリカ通信」をメールで送ってもらうことで、当時助成をうけた同期の団体同士のつながりができたり、グットプラクティスの共有をしてもらったりして大変役立ちました。審査員の方からも期待しているという声を頂けて、励みになりました。

ホームページでパナソニックから資金をもらっていると書くことで、一般の方からの信頼を得ることができたことも大きかったです。

### 取り組みテーマ:団体広報体制の強化

助成1年目:広報担当職員のスキルアップとウェブサイトの改善  
 助成2年目:動画コンテンツの作成  
 助成3年目:英語・中国語サイトの構築

### ミッション

当会の事業を通じ、人々に「次世代に対する責任」を啓発し、それぞれが個人、家庭人、社会人、そして地球市民として、未来の子どもの生活をも視野に入れた生活(簡素な生活)を実践することにより、人類共通の理想「世界平和」を実現する。

「すべての生命が安心して生活できる社会(世界平和)の実現」を目的に2001年10月に設立。「地雷」「小型武器」「子ども兵」「平和教育」という4つの課題に対して、現場での国際協力と同時に、国内での啓発・提言活動を行うことによって、課題の解決を目指している。設立以来、カンボジアでの地雷除去支援、地雷埋設地域村落開発支援、女性義肢装具士の育成、ラオスでの不発弾除去支援、ウガンダやコンゴ民主共和国での元子ども兵の社会復帰支援、小型武器の不法取引規制キャンペーン、日本国内での平和教育に取り組む。



**団体情報**  
 設立:2001年  
 助成開始年:2011年  
 助成期間:3年間

職員・栗田佳典さん

## アフリカ分野 選考委員長インタビュー

サポートファンドのアフリカ分野立ち上げから関わり、2016年から選考委員長を務めてこられた稲場雅紀氏(アフリカ日本協議会理事・国際保健部門ディレクター)に、お話をうかがった。

—このプログラムが始まった2011年当時、「アフリカ諸国の課題」は何だったのでしょうか。

アフリカ諸国はそれぞれに歴史的な背景があります。一般的にアフリカというと紛争や貧困が問題だと思われるかもしれませんが、例えばエジプトとコンゴ民主共和国の課題を「政治」の観点から見ると、その課題を引き起こす根本原因は全く違います。だからアフリカの多様性を伝えるうえでも、各活動地域から団体が発信する情報がとても重要になります。

—アフリカ諸国の課題解決に取り組むNGOにおいて、なぜ、広報・発信・啓発強化が必要なのでしょう。

日本のNGOの多くは、事業をODAなどの公的資金で実施しています。各団体が活動している国のことや、課題が生じる背景、事業内容、成果などを積極的に発信する必要があっても、多くの団体は広報活動に使える予算がなく、手がまわっていないのが現状です。日本では広報に使える助成金は官民いずれもほとんどない中で、サポートファンドの広報強化への助成によって、団体の規模に関係なく、NGOが本来すべき広報に取り組めたのは大きな意義があったと思います。

—サポートファンドの価値をどのように考えますか。

パナソニックの担当者が、支援団体に積極的に関わってくださったことがよかったです。資金提供者と対話しながら進めていくことは現代のNGOに欠かせない能力のひとつで、それを助成期間中に実施し団体の成長につなげられたケースが多かったと思います。

今回のように「アフリカ」と「広報」の枠で助成金をつくってくださったことにとても感謝しています。パナソニックのアフリカでの事業で現地へ赴任されていた社員の方が中心となって私たちとブレインストーミングを重ね、NGOが抱える課題を理解してもらった上で、広報機能を強化するこの助成プログラムが生まれました。現地で活動する団体のニーズやNGOに求められる役割について、市民セクターと対話を重ねながらプログラムが開発されたことにとても意味があると思っています。



アフリカ日本協議会理事・  
国際保健部門ディレクター  
稲場雅紀氏

## パナソニックのNPO/NGO組織基盤強化支援プログラム

社会課題の解決に取り組む市民活動が持続的に発展していくためには、NPO/NGOの組織基盤強化が必要です。パナソニックは企業市民活動において、特に注力する活動として、2001年に「Panasonic NPOサポートファンド」を立ち上げ、以来、NPO/NGOセクターの成長・発展にあわせて「組織基盤強化」に資する独自のプログラムを展開してきました。

プログラム(開始年)	協働NPO	内容
組織基盤強化ワークショップ (2008年)	認定特定非営利活動法人 日本NPOセンター	組織基盤強化の重要性を訴求するワークショップ サポートファンドの公募説明も兼ねて実施
Panasonic NPO/NGOサポート プロボノプログラム (2011年)	認定特定非営利活動法人 サービスグラント	社員のビジネススキルを活かした NPO/NGOの事業展開力の強化を支援
NPO「支援力」応援プログラム (2013年)	認定特定非営利活動法人 日本NPOセンター	組織基盤強化面で伴走支援できるよう、中間支援組織の スタッフを対象とした知識と技術を学ぶ研修



組織基盤強化ワークショップ



プロボノプログラム



NPO「支援力」応援プログラム

## 組織基盤強化支援の20年

2,114人

が組織基盤強化ワークショップに参加  
(2008-2020)

2,658件

の応募申請あり。  
組織基盤強化について考える機会を提供 (2001-2020)

1,484人

が組織基盤強化フォーラムに参加  
(2011-2020)

32団体

の組織基盤強化の物語を紹介  
(2008-2020)

すべては社会課題の  
解決促進のために

社会的インパクトが、  
投入額を「1」とした際の

8.82倍に

(アレルギー支援ネットワークのSROI評価)

95人

が組織基盤強化支援に  
必要な研修を受講  
(2013-2020)

92団体

がフォーラム等で事例を発表  
(2011-2020)

296人

のパナソニック社員が

54団体

をプロボノ支援  
(2011-2020)

## パナソニックの企業市民活動

パナソニックは、“A Better Life, A Better World”の実現に向けて、事業活動とともに企業市民活動を通じて、社会課題の解決や、より良い暮らしの創造と世界中の人々の幸せ、社会の発展に貢献することを目指しています。私たちは製品・技術開発やモノづくりで培ったノウハウ・リソースを活かし、世界的な問題である「貧困の解消」を重点テーマに、誰もが喜びを分かち合い、生き活きとくらす「共生社会」を目指して、人材育成や機会創出、相互理解をテーマとする企業市民活動をグローバルに展開しています。