



変化の激しい時代における 社会課題解決主体の進化・適応に関する調査

2021年3月31日

目次

1. はじめに
 1. 前提
 2. 本プロジェクトの背景と目的
 2. エグゼクティブサマリ
 1. エグゼクティブサマリ
 3. 調査方法
 1. 調査体制
 2. 調査スコープ
 3. 調査アプローチ
 4. インタビュー対象団体
 4. 日本の社会課題を取り巻く環境
 1. 社会課題構造の複雑さ
 2. ソーシャルセクターの基礎情報
 3. 社会のマクロトレンド
 5. 新型コロナウイルス流行により社会課題解決主体が受けた影響
 1. 新型コロナウイルスの影響調査
 2. ソーシャルセクターへの影響
 6. 社会課題解決主体の進化・適応
 1. 進化・適応の必要性
 2. 進化・適応のストーリー
 7. ソーシャルセクターへの提言
 1. 進化・適応し続けるための4つのキーポイント
 2. 団体のレジリエンス
 3. テクノロジーの活用
 4. 多様なプレイヤーの参画を促す
 5. パーパス(存在目的)の意識・共有
 8. 今後の可能性
 1. 地域で生み出された取り組みの広がり
 2. 地域の好事例を広げていくために
 3. 後押しする社会の流れ
 9. おわりに
 1. おわりに
- Appendix. インタビューサマリ

1. はじめに

1-1. 前提

1-2. 本プロジェクトの背景と目的



1-1. 前提

- 本報告書の内容は、社会課題解決主体へのインタビュー調査からの分析を基にしております。
- また、本報告書内に記載している情報は、2021年2月現在のものとなります。

1-2. 本プロジェクトの背景と目的

- 本調査は、VUCA時代※において、NPOやソーシャルベンチャー企業などの社会課題解決主体が目的の達成に向けて持続・発展していくために、参考となる提言を行うことを目的としています。

背景

新型コロナウイルスによるインパクト

- 2020年に入り、**新型コロナウイルスの流行により、NPOやソーシャルベンチャー企業が従来通りの運営を行えなくなっている部分がある**。これまで行ってきた社会課題解決の活動が現地で実施できなくなったり、経済活動の停滞及び先行き不透明感から一部チャネルからの収入が得られなくなる、といった影響は、活動の根幹に関わるものである。これまでNPOなどの活動により救われてきた支援対象者へ十分な支援が行き届かなくなったり、社会課題解決全体への負の影響が懸念される。
- 一方で、新型コロナウイルスの流行により、遠隔コミュニケーションが普及し、働き方の柔軟化やオンライン事業の拡大など、NPOやソーシャルベンチャー企業の**事業を新たな形で成長させうる変化も生まれている**。

価値観変化の潮流

- 近年では、企業の本業として社会課題解決を行うCSV経営や、企業の財務情報だけでなく持続性や将来性を考慮するESG投資など、事業活動を通じて持続可能な世界を目指す「サステナビリティ活動」に取り組む企業が増加してきている。
さらに、「Social Good Natives」と呼ばれるように、社会課題解決に意欲的なZ世代が生産年齢に達してきており、**日本の社会課題解決を取り巻く環境も大きな転換期を迎えている**。

- NPOやソーシャルベンチャー企業など社会課題解決に取り組む団体は、**価値の発揮方法を時代に合わせ今一度見直すことが求められていると考える**。

目的

- NPOやソーシャルベンチャー企業などの社会課題解決主体の進化・適応の方向性を示し、その実現のための示唆を提供する。
- 実現への足掛かりとして、以下の2点に取り組んだ。
 1. **アフターコロナの社会トレンドと、社会課題・ソーシャルセクターへの影響を把握し、現状を詳らかにする。**
 2. **アフターコロナの社会におけるソーシャルセクターの進化の在り方に関して、考察を行う。**

※「Volatility（激動）」「Uncertainty（不確実性）」「Complexity（複雑性）」「Ambiguity（不透明性）」の頭文字をつなげた言葉。不安定な環境を示す言葉として使われる。

2. エグゼクティブサマリ

2-1. エグゼクティブサマリ



2-1. エグゼクティブサマリ(1/2)

■ 日本の社会課題を取り巻く環境（第4章）

✓ 社会課題構造の複雑さ

- 社会課題は、課題が他の課題の原因になっている場合もあることから、複雑であり、**解決の糸口を見つけることが難しい**。
- 複雑な社会課題を解決していくためには、「関係者の**相互作用**を通して、**社会システム全体の問題対応力を高める**」という考え方に**シフトしていく必要**がある。

✓ 社会のマクロトレンド

- 昨今の情勢を踏まえると、**ソーシャルセクターへの追い風となるマクロトレンド**が多く見受けられる。

■ 新型コロナウイルス流行により社会課題解決主体が受けた影響（第5章）

- 新型コロナウイルスの流行により、**ソーシャルセクターの約8割の団体がマイナス影響を受け、約6割の団体がオンラインに関連した事業活動への検討**を始めていた。
- 特に活動内容が、**受益者の暮らしにおける緊急度は低い**が、**現地対応の必須度が高い団体**において**団体存続の危機**に迫られた。

■ 社会課題解決主体の進化・適応（第6章）

- 新型コロナウイルスのような**予測不能な有事**は、今後も**いつ発生してもおかしくない**。
- こういった**VUCA時代において**社会課題解決主体が**支援活動を持続可能にしていくために**、社会課題解決主体自体が**進化・適応していくことが必要**である。

2-1. エグゼクティブサマリ(2/2)

■ ソーシャルセクターへの提言（第7章）

社会課題解決主体が進化・適応していくために、特に以下4点が重要である。

① 団体のレジリエンス

- レジリエンスを高めておくこと、それを活かして**有事に対応力・実行力を発揮する**ことの2点が重要である。
- レジリエンスを高めるためには、「組織の余白」と「外部とのつながり」が重要である。
- 有事は、「緻密な計画を立てる」ことを重視するより、「観察することから始まり、その状況に合わせて柔軟に動き、また状況に応じて対応していく」というループを迅速に回すことが重要である。

② テクノロジー活用

- テクノロジーを活用した支援の仕組みが生まれ始めている。
- テクノロジーの特徴を掴み、長所からサービスの質向上と短所に対する補完をしながら、支援を広げていくことが重要である。

③ 多様なプレイヤーの参画を促す

- ソーシャルセクター内・外の多様なプレイヤーの参画を促し、影響力・支援力を上げることが重要である。
- 企業の参画を促すためには、企業内にファンを増やす、企業にとってwinの要素を持って連携することが重要である。
- 個人の参画を促すためには、認知を広げること、継続可能な支援の形を構築することが重要である。

④ パーパスの意識・共有

- 社会課題解決主体は、進化・適応を通して自身をアップデートするだけでなく、進化・適応を通して、共助の意識を社会に広げ、自律的な社会課題解決を促すような社会にアップデートしていくことを目指すことが重要である。

■ 今後の可能性（第8章）

- 近年、地域発の支援において良い取り組みが増えており、そういった支援の形をノウハウ展開、プラットフォーム化して全国に広げていくことが社会課題解決を加速させるためのポイントとなっていくと考えられる。

3. 調査方法

3-1. 調査体制

3-2. 調査スコープ

3-3. 調査アプローチ

3-4. インタビュー対象団体

3-1. 調査体制

- 本調査は、アビームコンサルティング株式会社（以下、アビームコンサルティング）のプロボノ活動の一環であり、NPO法人ETIC.(エティック)（以下、ETIC.）との共同調査となります。
- ETIC.の社会課題解決主体との繋がり、アビームコンサルティングの調査・分析力を活かした取り組みです。



NPO法人ETIC.(エティック)



アビームコンサルティング株式会社

団体概要

- ✓ 1993年の創業以来、実践型インターンシップや起業支援プログラムを通して、企業・行政・NPOといった多様なセクターを巻き込みながら、挑戦したい人を支える仕組みづくりを続けています。
- ✓ 変革の現場に挑む機会を通して、アントレプレナーシップ（起業家精神）溢れる人材を育てています。そして、創造的で活気に溢れ、ともに支え合い、課題が自律的に解決されていく社会・地域を実現していくことを目指しています。
- ✓ 日本企業のBPRからグローバル展開の支援までお客様の成長とともに歩んで35年以上。
- ✓ アビームコンサルティングは日本発、アジア発のNo.1グローバルコンサルティングファームを目指し、日本で4,200名、アジアを中心とした海外2,300名、合計6,600名を越えるコンサルタントと世界各地のアライアンスパートナーの「総合力」でお客様の企業変革実現への挑戦を支援しています。

3-2. 調査スコープ

- 本調査では、日本国内で社会課題解決に取り組んでいる団体と企業に対するインタビュー調査を通して、社会課題解決全般に対する示唆を抽出することをスコープとしています。

インタビュー対象



制度設計を行う主体

	日本国内	海外(現地)
行政	官庁	官庁
	独立行政法人	政府系金融機関
	政府系金融機関	自治体
	自治体	

3-3. 調査アプローチ

- 俯瞰分析では、公開情報を中心に社会課題解決主体が新型コロナウイルスによって受けた影響の調査と分析を行いました。
- 深堀分析では、俯瞰分析から見えてきた4つの論点(「①緊急時の対応力」「②団体のレジリエンス」「③外部との連携」「④IT活用」)に対するインタビュー調査と分析を行いました。

ステップ	概要	ポイント
2020年11~12月 俯瞰分析	<ul style="list-style-type: none">公開情報をもとに社会の変化とその影響調査を行い、ソーシャルセクターの現状についての仮説を構築した。	<ul style="list-style-type: none">仮説の構築は、社会課題解決主体の現場を把握しているETIC.とアビームコンサルティングの知見者で議論し、クイックに初期仮説を構築した。初期仮説を基に、公開情報ベースで仮説の検証・進化をさせた。
2021年1~2月 深堀分析	<ul style="list-style-type: none">俯瞰分析から見えてきた4つの論点「①緊急時の対応力」「②団体のレジリエンス」「③外部との連携」「④IT活用」に対する調査を、27の団体と企業へのインタビュー形式で行った。インタビュー対象は、新型コロナウイルスで受けた影響の種類、規模、所在地（地方、都市）、役割（中間支援的かそうでないか）を軸に、バランス良く抽出している。	<ul style="list-style-type: none">各論点に答えられるNPO、ソーシャルビジネスを行う企業の代表者やキーパーソンに直接インタビューし、生の声、現場活動を通じて感じている意見を集めた。

3-4. インタビュー対象団体(1/3)

■ 前述の方針を基に、深掘分析では計27団体にインタビューを行いました。

No	団体	インタビュー	団体概要
1	NPO法人サンカクシャ	代表理事 荒井 佑介様	<ul style="list-style-type: none"> 学校や社会に馴染めない15～25歳ぐらいの若者が、社会で生きていくために、経験値を獲得できる機会作りを中心に活動を行う。
2	ツナガリMusic Lab.	代表 武藤 紗貴子様	<ul style="list-style-type: none"> 障がいのある子どもたちが、音楽を通して自己肯定感を高めることをミッションに、子どもに合わせたオーダーメイドのレッスンを中心に活動を行う。
3	合同会社巻組	代表 渡邊 享子様	<ul style="list-style-type: none"> 宮城県石巻市にて、人口減少の進む地域を「オモシロイ」場所にする 것을目指し、一見無価値な不動産を資源としてクリエイティブな人々につなげ、「場所づくり」「人材プラットフォームづくり」の両輪を回す好循環形成を中心に活動を行う。
4	Community Nurse Company 株式会社	取締役 中澤 ちひろ様	<ul style="list-style-type: none"> 島根県雲南市にて、コミュニティナースを通じた役割や立場を越えたつながりを育み、まちの可能性を広げる活動を行う。
5	NPO法人岡山NPOセンター	代表理事 石原 達也様	<ul style="list-style-type: none"> 岡山県に根差し、地域の課題解決と価値創造について一歩先の取り組みを進める支援と仕組みづくりを中心に活動を行う。
6	ケアプロ株式会社	代表取締役社長 川添 高志様	<ul style="list-style-type: none"> 革新的なヘルスケアサービスをプロデュースし、健康的な社会づくりに貢献することを目的に、発達障害に特化した就労支援、人材紹介、教育、啓発事業を中心に活動を行う。
7	認定NPO法人夢職人	理事長 岩切 準様	<ul style="list-style-type: none"> 東京都江東区にて、次世代を担う子どもと若者が、自らの手で将来を切り拓いていくために必要な成長支援を中心に活動を行う。
8	株式会社日添	取締役 土屋 望生様	<ul style="list-style-type: none"> 熊本県球磨市五木村にて、自分たちの地域を自慢できる、地域が楽しくなることを一緒に考え、五木村に多くの「プラスのこと」を増やすための事業を展開する。
9	NPO法人青春基地	代表理事 石黒 和己様	<ul style="list-style-type: none"> 生まれ育った環境をこえて、一人ひとりが想定外の未来をつくれる社会を目指し、公立高校のなかで、創造から学ぶプロジェクト型学習支援や学校改革に取り組んでいる。
10	NPO法人ダイバーシティ工房	代表理事 不破 牧子様	<ul style="list-style-type: none"> ひとり親や生活保護家庭に育つ子ども、または発達障害を持つ子どもに対しての教育及び居場所作りを中心に活動を行う。

3-4. インタビュー対象団体(2/3)

■ 前ページ続き。

No	団体	インタビュー	団体概要
11	認定NPO法人 しんぐるまざあず・ふぉーらむ	代表理事 赤石 千衣子様	<ul style="list-style-type: none"> ひとり親家庭に対する就労支援、相談、講演会、講座、セミナーの企画、運営、相互支援・交流に関する支援や政策提言を中心に活動を行う。
12	ライフイズテック株式会社	取締役 讃井 康智様	<ul style="list-style-type: none"> 中学生・高校生の「創造する力」と「つくる技術」の習得を目指すプログラム提供を中心に活動を行う。
13	一般社団法人 ちの観光まちづくり推進機構	専務理事 高砂 樹史様	<ul style="list-style-type: none"> 人と人をつなげる観光「ちの旅」を通じて、「住んでよし、訪れてよし」という地域の誇りを育み、観光を手段とした地方創生に向けた活動を行う。
14	認定NPO法人おてらおやつクラブ	理事 福井 良應様	<ul style="list-style-type: none"> 経済的に困難な状態にある家庭等に対して、お寺に供えられた食料・日用品など物資の受入・配給・援助活動および貧困問題に関する啓発活動や子どもの健全な発達・育成に繋がる支援を行う。
15	NPO法人 全国子ども食堂支援センター・むすびえ	マネージャー 三島 理恵様	<ul style="list-style-type: none"> 「子ども食堂の支援を通じて、誰も取りこぼさない社会をつくる」をビジョンに、子ども食堂と各地域の子ども食堂ネットワークへの支援、調査・研究・啓発を中心に活動を行う。
16	NPO法人チャイルド・ケモ・ハウス	副理事長 田村 亜紀子様	<ul style="list-style-type: none"> 小児がんとその治療への正しい理解の普及と、教育や保育、食事や施設面での配慮など、小児がんの治療と子どもの育成にかかわる人々への支援を中心に活動を行う。
17	一般社団法人ワカツク	代表理事 渡辺 一馬様	<ul style="list-style-type: none"> 東北地域において、若者・大学・地域社会と共に、若者が一歩を踏み出す場を提供し、地域を担う人材が挑戦を続けるため、インターンシップ等の事業を展開する。
18	一般社団法人 コード・フォー・ジャパン	副代表理事 陣内 一樹様	<ul style="list-style-type: none"> シビックテックという切り口から、市民・企業・自治体（行政）の三者が、それぞれの立場を超えて、様々な人たちと「ともに考え、ともにつくる」社会を実現するために多種多様なサービスやイベントを展開する。
19	株式会社Kaizen	代表取締役 鈴木 慶太様	<ul style="list-style-type: none"> 発達障害の方が強み・特性を活かした仕事に就き、活躍することを応援するため、就労支援事業や教育事業等を展開する。
20	NPO法人クロスフィールズ	代表理事 小沼 大地様	<ul style="list-style-type: none"> 企業や行政といったリソースが溢れる場所と、NPOが活動する国内外の「社会を変える現場」との間に橋をかけ、そこを行き来する人と組織の挑戦に伴走し、この世界に対して新しい価値を生み出していくための活動を行う。

3-4. インタビュー対象団体(3/3)

■ 前ページ続き。

No	団体	インタビュー	団体概要
21	NPO法人G-net	代表理事 南田 修司様	<ul style="list-style-type: none"> 岐阜県を中心に、地場産業・伝統産業・まちおこしなどの活性化および、その担い手となる起業家的・創造的人材の育成を中心に活動を行う。
22	株式会社御祓川	代表取締役社長 森山 奈美様	<ul style="list-style-type: none"> 石川県七尾市の中心市街地を東西に分ける御祓川の清流と周辺の賑わいを取り戻し、「再生」することを目的に事業を展開する。
23	認定NPO法人 自立生活サポートセンター・もやい	理事長 大西 連様	<ul style="list-style-type: none"> 災害・失業・疾病・家族関係など様々な要因により経済的貧困・孤立状態の人々に対し、専門家等によるサポート、社会制度を学習する場の提供、当事者間の交流を通じた人間関係再構築などを中心に活動を行う。
24	じょさんしONLINE	代表 杉浦 加菜子様	<ul style="list-style-type: none"> 世界のいつでもどこにいても 安心して妊娠出産育児できる社会を実現するため、オンラインで気軽に助産師のサポートが受けられる新しいスタイルの子育てサポートを展開する。
25	株式会社熊野古道おわせ	支配人 伊東 将志様	<ul style="list-style-type: none"> 三重県尾鷲市で、地域への来訪者を受け入れ、地域の特産品の情報発信、夢古道おわせ/夢古道の湯の施設運営を通じた地域創生活動を行う。
26	NPO法人マドレボニータ	前代表理事 吉岡 マコ様	<ul style="list-style-type: none"> 母となった女性が、産後の養生とリハビリに取り組み 本来持っている力を発揮できる日本社会に向けて、産前産後の教室を中心とした活動を行う。
27	NPO法人ETIC. (エティック)	プロジェクト 参画メンバー	<ul style="list-style-type: none"> 実践型インターンシップや起業支援プログラムを通して、企業・行政・NPOといった多様なセクターを巻き込みながら、挑戦したい人を支える仕組みづくりを展開する。

4. 日本の社会課題を取り巻く環境

4-1. 社会課題構造の複雑さ

4-2. ソーシャルセクターの基礎情報

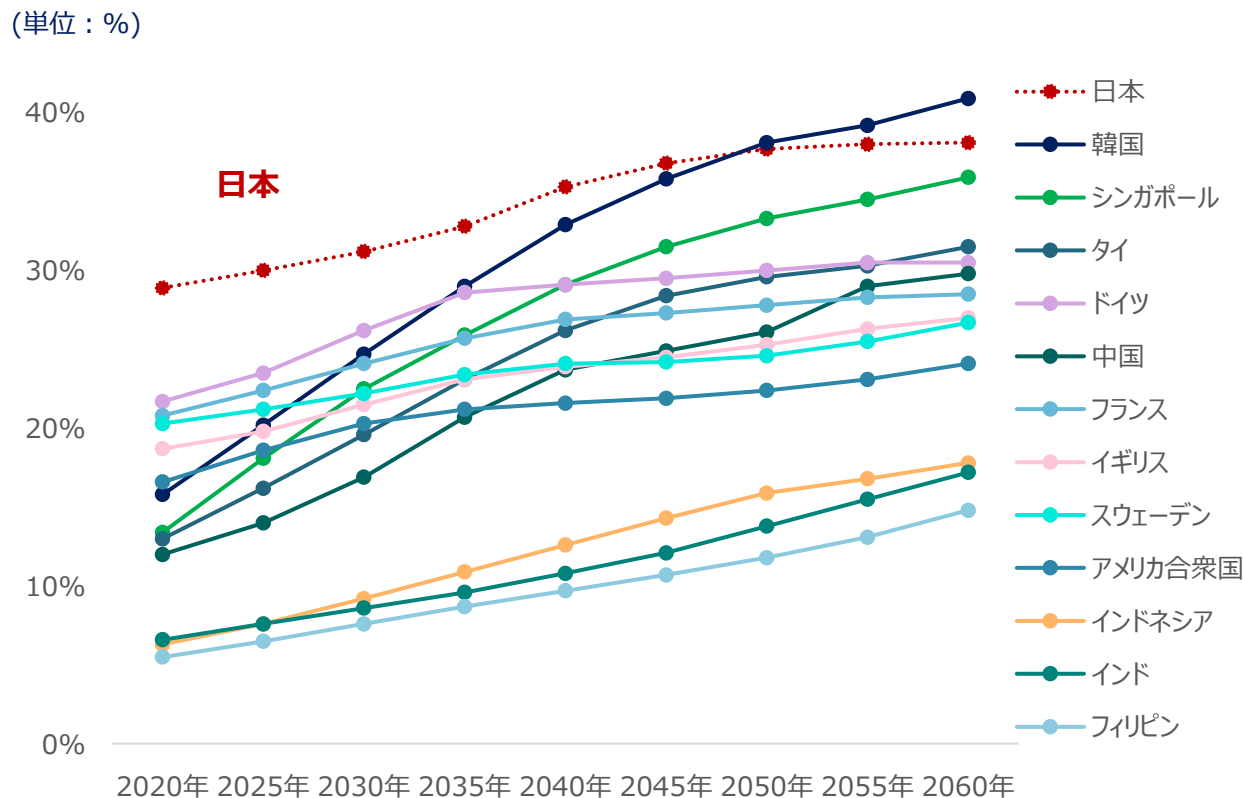
4-3. 社会のマクロトレンド

4-1. 社会課題構造の複雑さ

①人口減少・少子高齢化の急速な進行

- 日本の高齢化率は28.9%※1で世界1位。諸外国に先んじて人口減少・少子高齢化が進んでおり、課題先進国と言われています。 ※1：2021年2月1日現在
- 少子高齢化が日本社会にもたらす影響は今後更に大きくなっていくことが明確であり、対応を避けられない状況です。

世界の高齢化率の推移(2019年時点)



出所：総務省「[人口推計](#)」2021年2月1日（確定値）、
 : UN「[World Population Prospects : The 2019 Revision](#)」(日本以外)、
 : 国立社会保障・人口問題研究所「[日本の将来推計人口（平成29年推計）](#)」を基にアビームコンサルティングにて作成

4-1. 社会課題構造の複雑さ

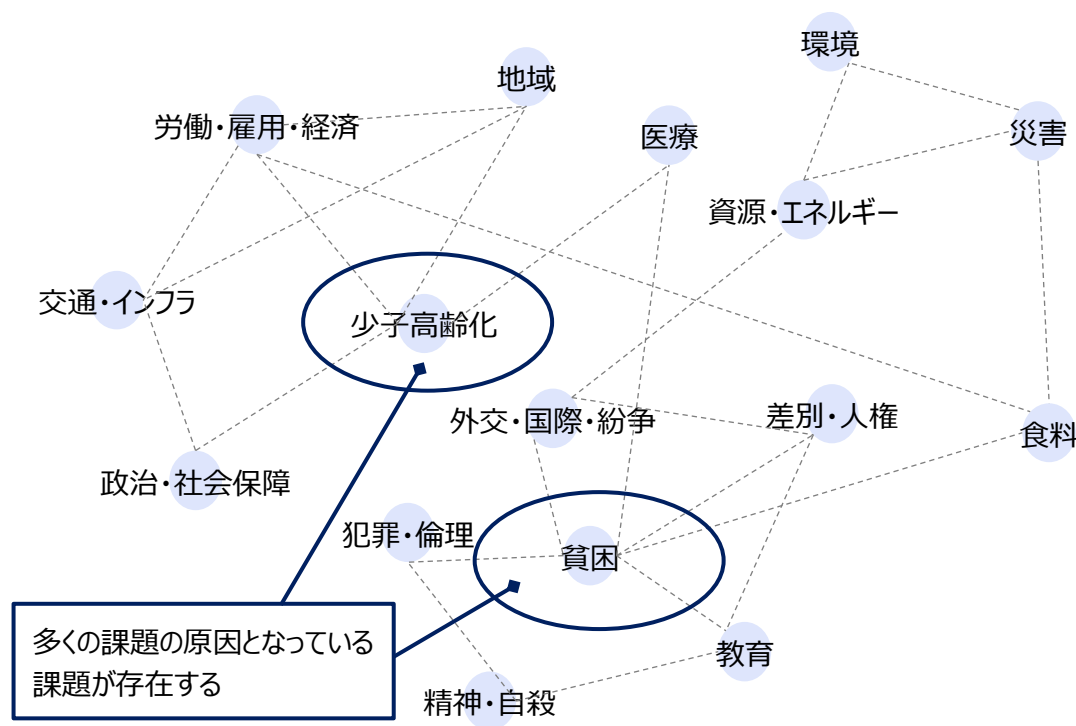
②課題の相互作用

- 社会課題は、課題が他の課題の原因になっている場合もあることから、解決の糸口を容易に見つけられません。
- 複雑化する社会課題を解決するためには、局所的に課題を捉えるのではなく、課題の相互作用を捉えることが重要です。

社会課題の分類

1. 少子高齢化
2. 地域格差
3. 貧困
4. 労働・雇用・経済
5. 交通・インフラ
6. 政治・社会保障
7. 災害
8. 資源・エネルギー
9. 食料
10. 差別・人権
11. 外交・国際・紛争
12. 犯罪・倫理
13. 精神・自殺
14. 教育
15. 医療

社会課題俯瞰図

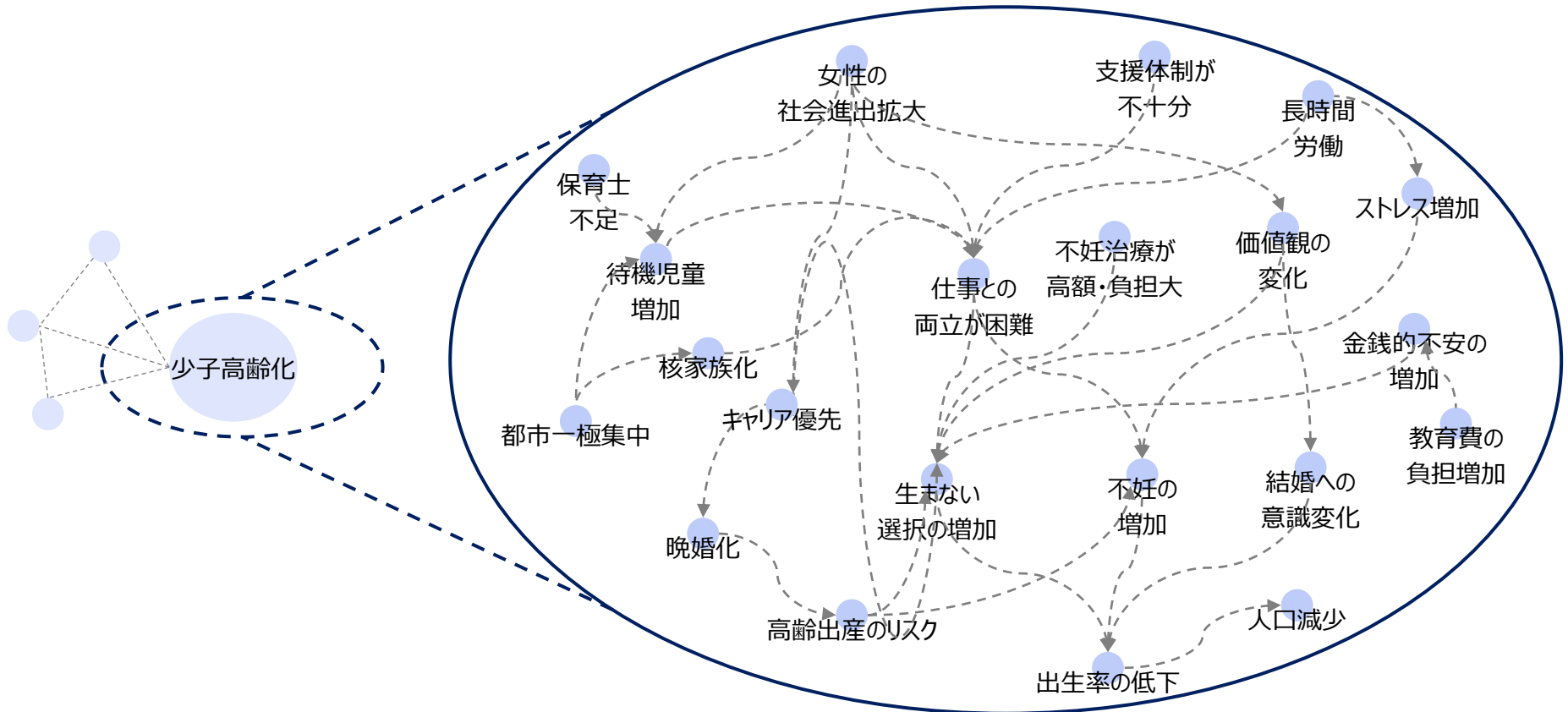


4-1. 社会課題構造の複雑さ

③ 包括的なアプローチの必要性

- 日本の最も大きな社会課題の一つである「少子高齢化」ですが、構造を分析してみると、複数の要素が関連して起きていることがわかります。
- 社会課題を解決するためには、こういった構造を捉えながら、包括的にアプローチしていくことが重要です。

少子高齢化のシステム構造（一部抜粋）



出所：内閣府「令和2年版少子化社会対策白書」を基にアビームコンサルティングにて作成

4-1. 社会課題構造の複雑さ

④問題の性質

- 問題の性質は「*Complicated* 煩雑」と「*Complex* 複雑」に分けられます。
- 社会課題は複雑（complex）な問題であり、解決に向けては問題の捉え方を変化させる必要があります。

	従来の考え方	複雑な社会課題に挑むために求められる考え方
問題とは？	<p>煩雑 <i>Complicated</i></p> <p>客観的、論理的に分析すれば何が問題か、何が重要な原因かが明確になるもの。</p> <p>例) 被災地に食料を配布する</p>	<p>複雑 <i>Complex</i></p> <p>多様な要素が相互に作用しあい、複数の文脈が絡み合うため、分析を行っても問題と主な原因を一つに同定できないもの。</p> <p>例) 被災者の暮らしを支える</p>
問題が解決した状況は？	<ul style="list-style-type: none">• 問題と原因を分析によって同定し、悪い部分を取り除けば解決できる。• 主たる組織・専門家が解決策を作り、同じ内容を対象者が実行する。	<ul style="list-style-type: none">• その場の構成員が相互作用を通して、それぞれがレベルアップし、システム全体としての力を高めるプロセスが大切。• 社会、地域、コミュニティが問題への対応力を高め、予防・早期発見できる力を持つようになる。

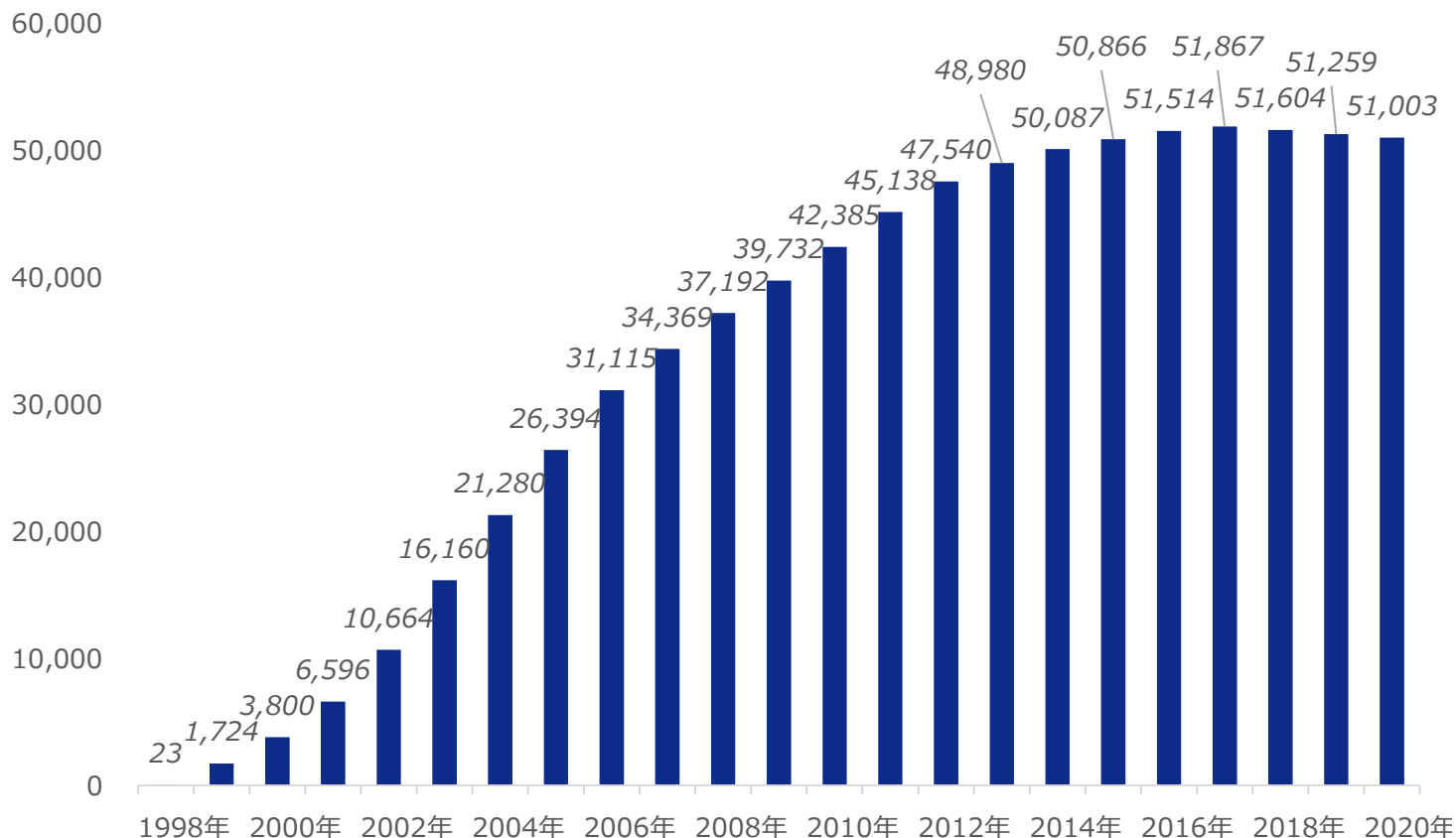
4-2. ソーシャルセクターの基礎情報

①NPO法人の傾向(1/3) 団体数推移

- 2020年1月末時点の認証・認定NPO法人数は51,003法人となっており、2014年頃から50,000強の規模感で、認証・認定NPO法人数は横ばい傾向にあります。

認証・認定数の推移(2020年1月末時点)

(単位：社)



出所：内閣府「[内閣府NPOホームページ 認証・認定数の遷移\(2020年1月31日\)](#)」を基にアビームコンサルティングにて作成

4-2. ソーシャルセクターの基礎情報

①NPO法人の傾向(2/3) 団体の活動領域

- 認証・認定NPO法人の活動領域としては、「保健、医療又は福祉の増進を図る活動」が最も多い状況です。

定款に記載された特定非営利活動の種類(複数回答) (2020年09月30日時点)

号数	活動の種類	法人数	シェア
第1号	保健、医療又は福祉の増進を図る活動	29,895	1
第2号	社会教育の推進を図る活動	24,741	2
第3号	まちづくりの推進を図る活動	22,625	5
第4号	観光の振興を図る活動	3,643	16
第5号	農山漁村又は中山間地域の振興を図る活動	2,947	19
第6号	学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動	17,855	6
第7号	環境の保全を図る活動	13,270	7
第8号	災害救援活動	4,403	15
第9号	地域安全活動	6,248	12
第10号	人権の擁護又は平和の活動の推進を図る活動	8,608	11
第11号	国際協力の活動	9,834	9
第12号	男女共同参画社会の形成の促進を図る活動	4,729	14
第13号	子どもの健全育成を図る活動	23,516	3
第14号	情報化社会の発展を図る活動	5,757	13
第15号	科学技術の振興を図る活動	3,081	17
第16号	経済活動の活性化を図る活動	8,918	10
第17号	職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動	13,168	8
第18号	消費者の保護を図る活動	2,957	18
第19号	前各号に掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動	23,281	4
第20号	前各号で掲げる活動に準ずる活動として都道府県又は指定都市の条例で定める活動	283	20

出所：内閣府「[内閣府NPOホームページ 認証数\(活動分野別\)](#) (2020年9月30日)」を基にアビームコンサルティングにて作成

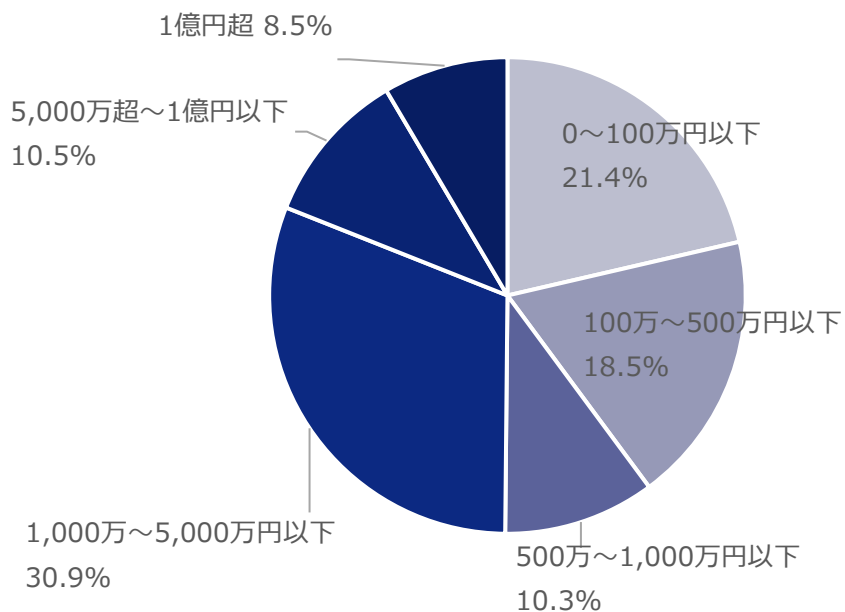
4-2. ソーシャルセクターの基礎情報

①NPO法人の傾向(3/3) 団体の収益と職員数

- NPO法人の収益規模※1は、1,000万円以下の団体が、約5割を超えています。
- また、職員数が0～3人である団体が約4割を占め、収益・活動基盤ともに規模が小さい団体が多い傾向にあります。

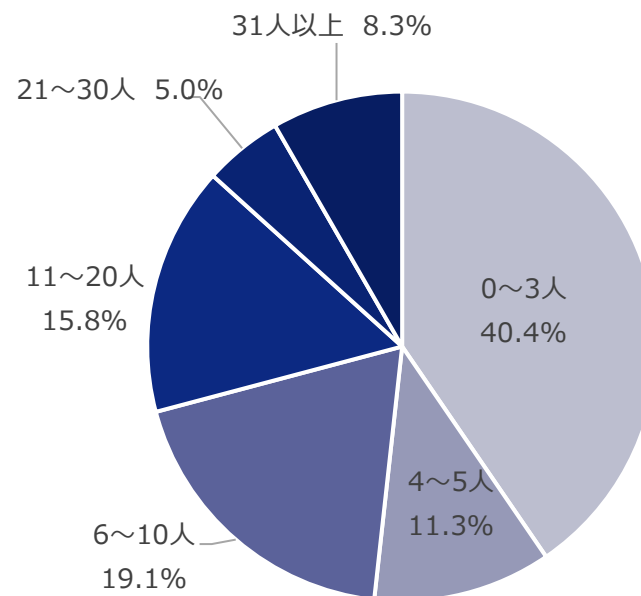
NPO法人の収益合計割合(2017年調査時点)

有効回答数=1,597 ※2



NPO法人の職員数割合(2017年調査時点)

有効回答数=3,266



※1：NPO法人の特定非営利活動事業の収益合計

※2：アンケートの送付数6,452件に対し、回収率は53.8%。

規模の大きい団体ほど回答率が高くなっていることが推測でき、
実態よりも高い数字になっている可能性に留意。

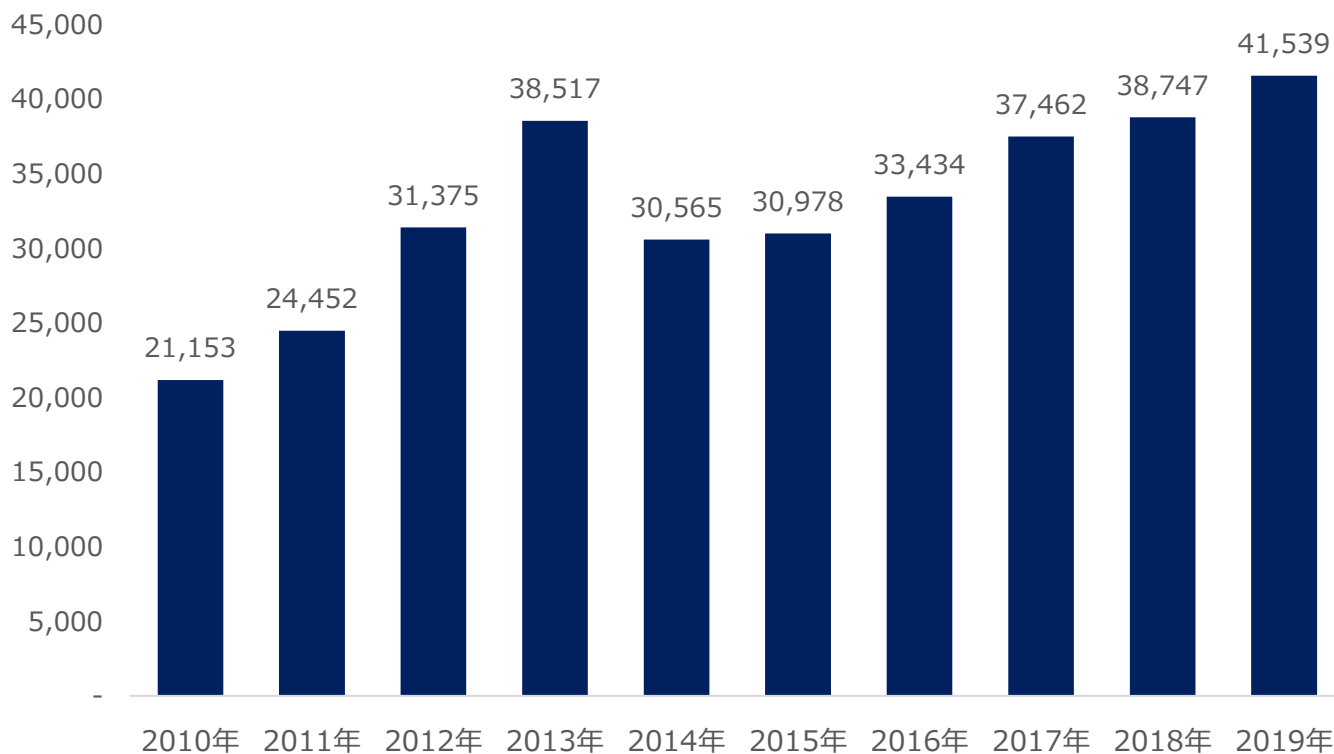
4-2. ソーシャルセクターの基礎情報

②一般社団法人の傾向

- 2019年時点の一般社団法人は41,539法人となっており、2014年から増加傾向にあります。

一般社団法人の登記法人数(2019年調査時点)

(単位：法人)



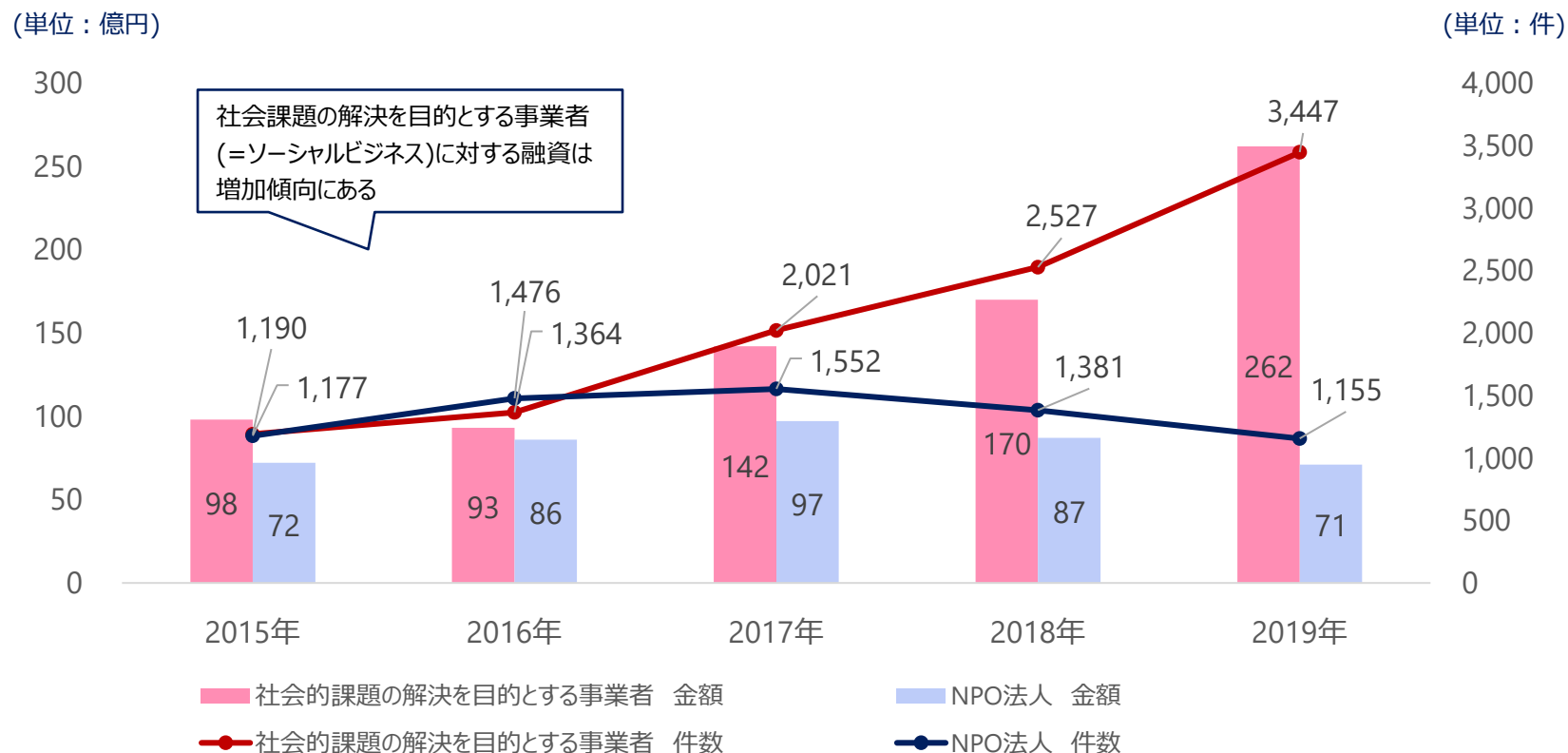
出所：総務省統計局「[種類別 一般財団法人の登記の件数\(平成22年～令和元年\)](#)」を基にアビームコンサルティングにて作成

4-2. ソーシャルセクターの基礎情報

③ ソーシャルビジネスの傾向

- 日本政策金融公庫のソーシャルビジネス関連融資実績によると、ソーシャルビジネスに対する融資金額・件数は増加しています。
- 融資金額・件数と市場規模には相関があるため、ソーシャルビジネスの市場規模は拡大していると考えられます。

日本政策金融公庫のソーシャルビジネス関連融資実績(2019年)



社会的課題の解決を目的とする事業者は、NPO法人以外で、日本公庫が定める一定の要件を満たし、社会的課題の解決を目的とする事業者を意味します。

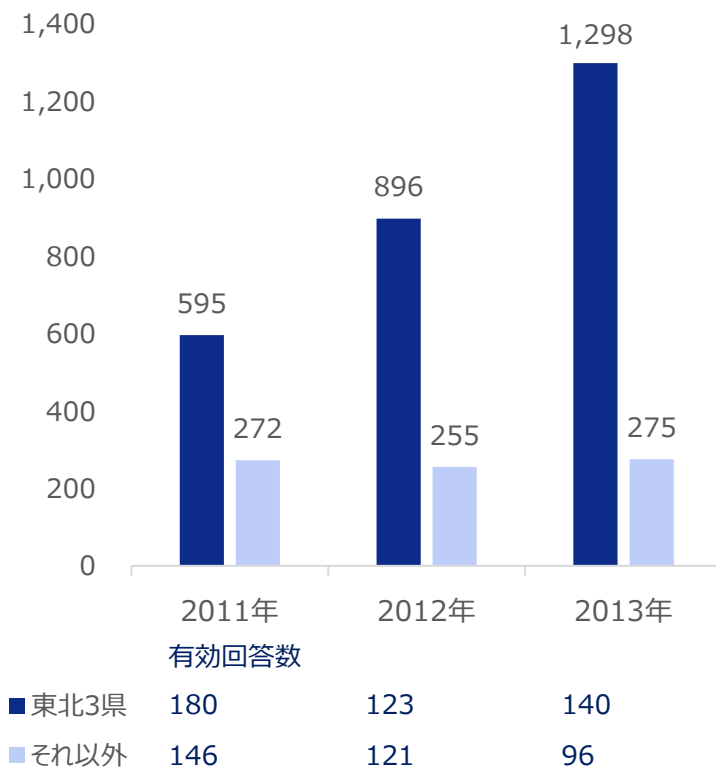
4-2. ソーシャルセクターの基礎情報

④東日本大震災時の支援事業規模と資金体制

- 過去の有事を振り返ると、東日本大震災では被災地に多くの支援と資金が集まりました。
- 有事には支援・資金が集まりやすい傾向にあります。

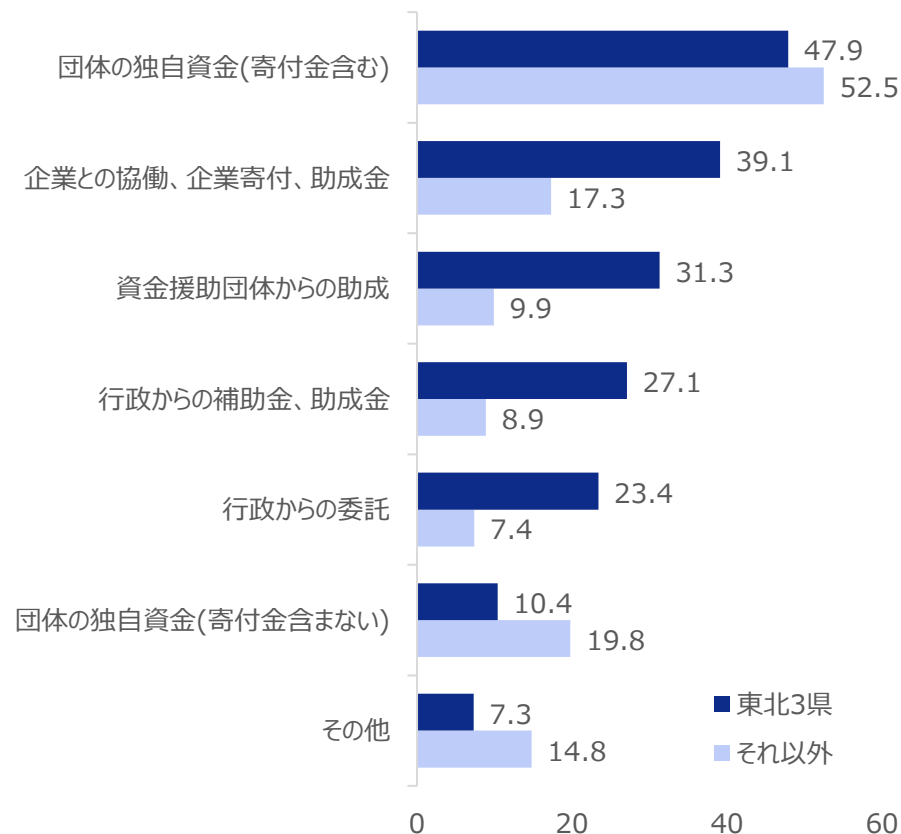
支援事業規模の平均値の推移(2015年)

(単位：万円)



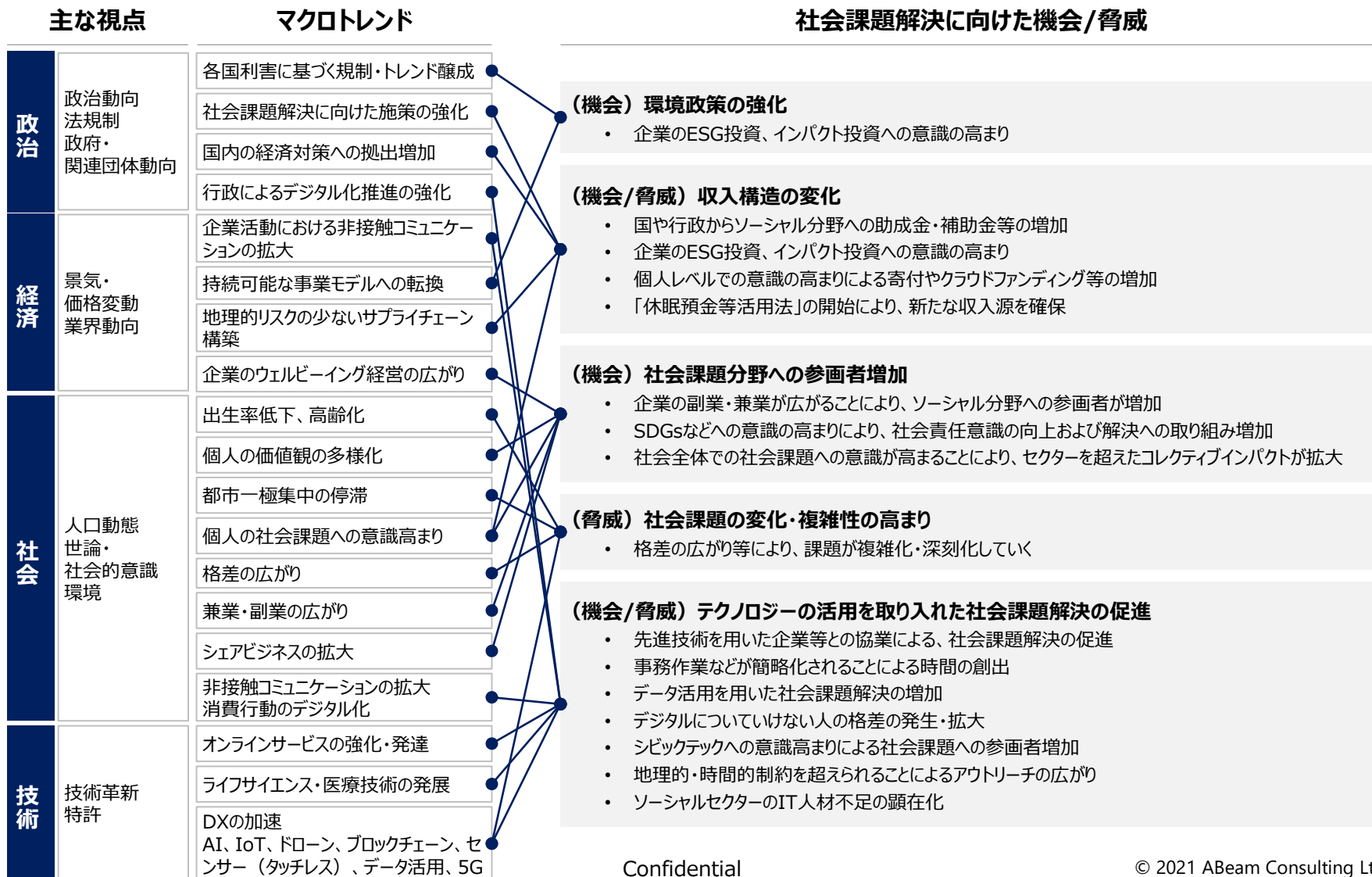
支援事業に関する資金体制の割合(2015年)

(単位：%) 複数回答、有効回答数=394(東北3県 192, それ以外 202)



4-3. 社会のマクロトレンド

- マクロトレンドの変化により、社会課題が複雑化・深刻化したり、新たな課題が生まれています。一方で、DXの加速や価値観の変化により、社会課題解決に向けた追い風も生まれ始めています。



5. 新型コロナウイルス流行により社会課題解決主体が受けた影響

5-1. 新型コロナウイルスの影響調査

5-2. ソーシャルセクターへの影響

5-1. 新型コロナウイルスの影響調査

- 2020年7月に実施した調査では、新型コロナウイルスの流行により、ソーシャルセクターの約84%の団体がマイナス影響を受け、約62%の団体がオンラインに関連した事業活動への検討を始めているという結果が出ています。
- 特に、急を要するものではないが現地対応の必要性が高いような事業活動を行っている団体において影響が大きいです。

各団体の取り組み

	新型コロナウイルスが 事業・経営に与える影響	新型コロナウイルスによる 喫緊の課題への対応 (止血フェーズ)	事業の改善・再構築 (治療・再構築フェーズ)
サマリー	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルスにより事業活動が制限され、経営にマイナスの影響を受けている。 	<ul style="list-style-type: none"> ITインフラ(オンラインツール)や活動空間を有効活用し、非対面・三密回避の条件下で従前と同等の事業が継続できる取り組みに着手している。 	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルスの影響により生じた新常識を前提とした中で、「新たな価値の創造」や「新たなステークホルダーとの関係構築」による、従来を超える事業への変革にチャレンジしている。
裏付けとなるデータ	<ul style="list-style-type: none"> 84%の団体が「事業にマイナス影響を与えている」と回答 	<ul style="list-style-type: none"> 62%の団体が「オンラインに関連した事業活動」に言及 	
具体的な事例	<ul style="list-style-type: none"> 従来事業の中止 全体への影響を抑制するため、事業撤退ラインを設定 事業の縮小・別部門へのリソース配分 短期的な資金支援の要請 	<ul style="list-style-type: none"> 従来は対面で行っていたサービス(研修・イベント)をオンラインで実施(例：教室では調理をすることが出来ないが、リモートで家庭にあるものを使って一緒に食べ物を作る等) SNS/電話サービスの開設 三密を回避した事業の運営 	<ul style="list-style-type: none"> 価値提供者(経済的困窮者・障害者・高齢者等)に対する、オンラインを活用したアウトリーチ型の支援 聴覚・発達障害者に対するオンラインコミュニケーションのサポート(補聴ツールであるコミュニケーションを組み合わせたリ、文字表記を行うアプリなどの活用をもって課題を解決、非対面指導によるメンタルダウンの抑止)

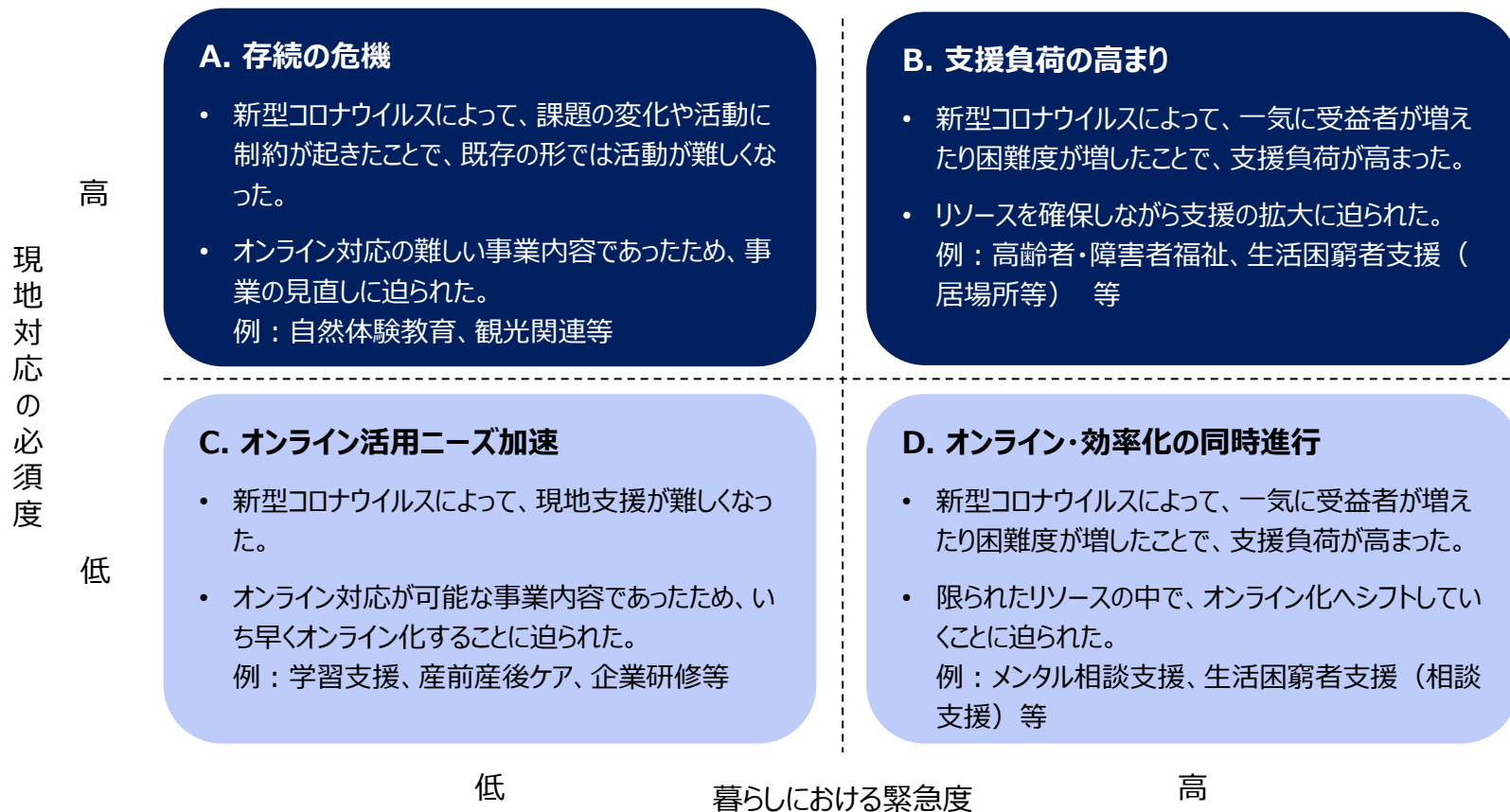
出所：ETIC. x アビームコンサルティングのアンケート調査「[危機と対峙し、未来を切り開いていくための協働や共創へ](#)(2020年7月)」を基にアビームコンサルティングにて作成

5-2. ソーシャルセクターへの影響(1/5)

- 前述のアンケート調査結果より、新型コロナウイルスの流行によって社会課題解決主体が置かれた状況は、「現地対応の必須度」と「暮らしにおける緊急度」に応じて4象限に整理されます。

より変化が
求められた象限

新型コロナウイルスの流行によって社会課題解決主体が置かれた状況



現地対応の必須度 : 団体の支援が現地対応必須であるか。

暮らしにおける緊急度 : 団体の支援している課題が受益者の暮らしに対して緊急度が高いものであるか。

5-2. ソーシャルセクターへの影響(2/5)

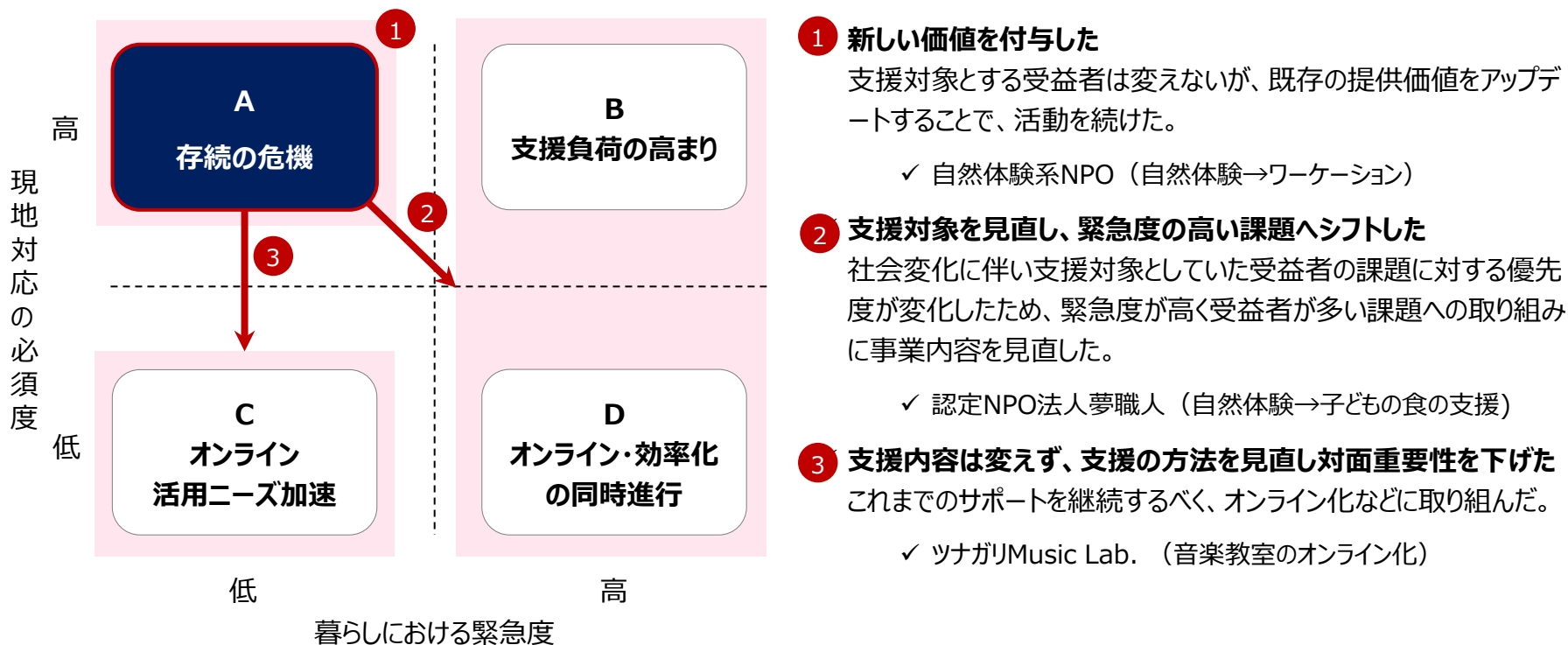
A. 存続の危機

支援内容の暮らしにおける緊急度は高くないが、現地等に赴いて支援活動をする必要がある団体が該当する。
(例えば、自然体験を通して受益者への成長に働きかけるような支援など)

- 新型コロナウイルスの感染拡大防止のために対面活動が制約された中で、支援内容の暮らしにおける緊急度が高くなかったため、半強制的に活動の自粛に追い込まれ見通しの立たない状況でした。
- この領域の団体は、提供価値のアップデートや緊急度が高い課題への事業シフトに踏み出す傾向がありました。

対応の方向性

向かう先



5-2. ソーシャルセクターへの影響(3/5)

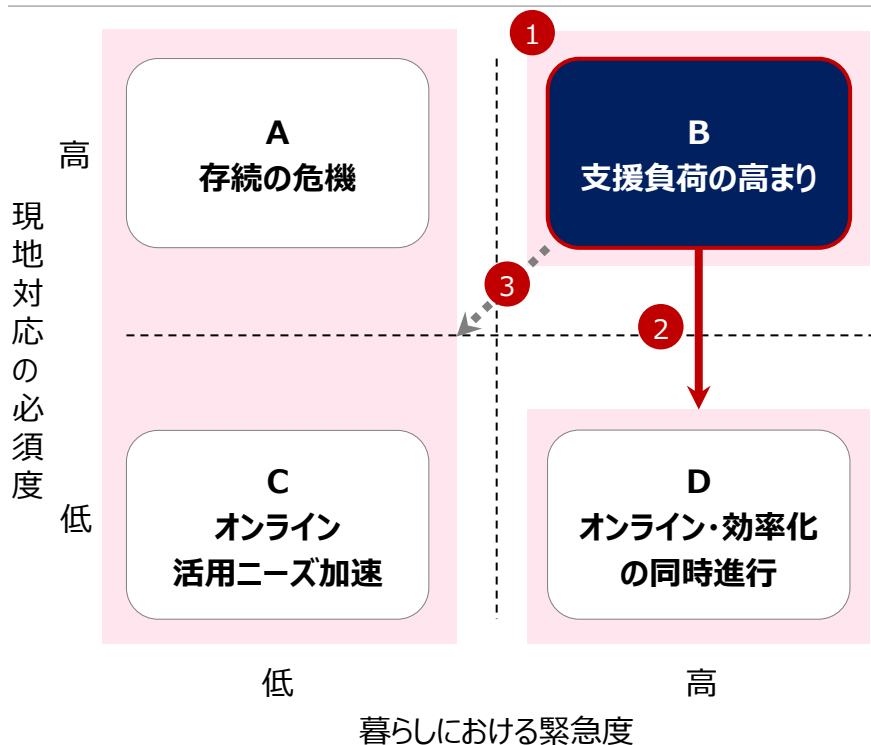
B. 支援負荷の高まり

支援内容の暮らしにおける緊急度が高く、かつ現地支援を避けられないような事業活動を行っていた団体が該当する。
(主に、現地での困窮者支援や医療福祉関連の支援など)

- 新型コロナウイルスの流行により、感染拡大防止策を講じる必要がある一方で、困窮者などの深刻度合いが増したり、受益者自体が増加している傾向があり、支援負荷が高まっている状況でした。
- この領域の団体は、自団体のリソースを増強したり、外部と連携を強化しながら支援を拡大していく傾向にありました。

対応の方向性

向かう先



- 1 これまで通りの価値を提供し続ける**
社会課題構造の変化に伴う受益者の増加に対して、これまでの支援を継続するべく、リソースを拡充し支援を広げた。
もしくは、課題の深刻度が高まったことに対して、提供価値をアップデートしていった。
 - ✓ 認定NPO法人しんぐるまざあず・フォーラム
(ひとり親家庭の深刻度高まり→政策提言を通した社会的全体での支援強化への呼びかけ)
- 2 支援内容は変えず、支援の方法を見直し対面重要性を下げた**
社会課題構造の変化に伴い、受益者が置かれる環境の変化を捉え、オンライン支援等へと支援方法を見直した。
 - ✓ 介護系NPO (介護予防講座の実施→YouTubeを活用した体操講座の配信を開始)
- 3 支援対象を見直し、緊急度の低い課題へシフトした**
発生しない可能性が高い。

5-2. ソーシャルセクターへの影響(4/5)

C. オンライン活用ニーズ加速

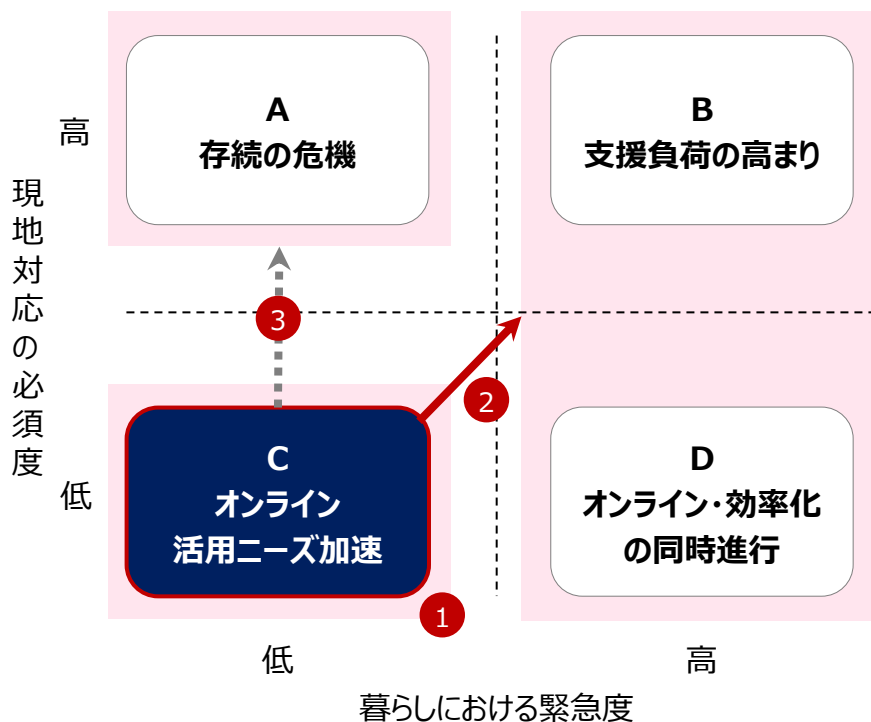
支援内容の暮らしにおける緊急度が高くなく、非対面でも実現可能な事業を行っていた団体が該当する。

(主に、学習支援、産前産後支援、企業研修など)

- 新型コロナウイルスの流行により、世の中の非接触やリモートが急激に広がったため、活動方法をオンラインに見直すことへ迫られる状況でした。
- この領域にある団体は、支援方法をオンラインへ切り替えたり、緊急度が高い課題事業へのシフトに踏み出している傾向にありました。

対応の方向性

向かう先



- 1 支援方法をオンラインへシフトした**
支援対象とする受益者と支援内容は変えないが、支援方法を対面形式からオンライン形式へと切り替えて活動を続けた。
✓ 一般社団法人 コード・フォー・ジャパン (シビックテックの広がり)
- 2 支援対象を見直し、緊急度の高い課題へシフトした**
社会変化に伴い支援対象としていた受益者の課題に対する優先度が変化したため、緊急度が高く受益者が多い課題への取り組みに事業内容を見直した。
✓ NPO法人G-net
(岐阜県内インターンシップ→全国の大学生支援)
- 3 支援内容は変えず、支援の方法を見直し対面重要性を上げた**
発生しない可能性が高い。

5-2. ソーシャルセクターへの影響(5/5)

D. オンライン・効率化の同時進行

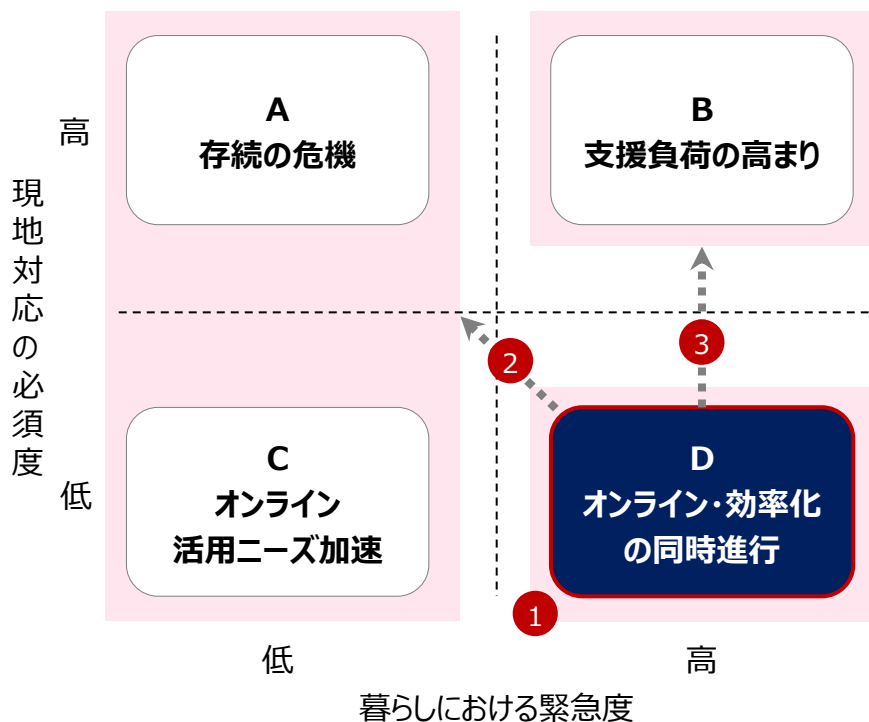
支援内容の深刻度の高い内容を電話等非対面の形で行っていた団体等が該当する。

(主に、悩みを抱える人に対する電話相談支援など)

- 新型コロナウイルスの流行により、相談者の深刻度が増したり相談件数が一気に増えたことにより、リソースの増強と支援の効率化を迫られる状況でした。
- この領域にある団体は、支援方法をオンラインへ切り替えたり、効率化に踏み出している傾向にありました。

対応の方向性

向かう先



- 1 これまで通りの支援を維持するために効率化した社会課題構造の変化に伴う受益者の増加に対して、これまでのサポートを継続するべく、オンライン化などを通じた支援の効率化を行った。

✓ NPO法人ダイバーシティ工房
(親子の悩み相談⇒LINE相談窓口)

- 2 支援対象を見直し、緊急度の低い課題へシフトした発生しない可能性が高い。
- 3 支援内容は変えず、支援の方法を見直し対面重要性を下げた発生しない可能性が高い。

6. 社会課題解決主体の進化・適応

6-1. 進化・適応の必要性

6-2. 進化・適応のストーリー



6-1. 進化・適応の必要性

- 新型コロナウイルスの流行のような予測不能な有事は近年多く発生しています。また、4章「社会のマクロトレンド」に整理した通り、社会構造の変化も確実に進んでいます。
- こういったVUCA時代においても、社会課題解決主体が持続的に受益者を支援し、社会課題を解決し続けるためには、社会課題解決主体が進化・適応していくことが重要です。

近年発生した有事

- 2008年：リーマンショック（経済危機）
- 2011年：東日本大震災（自然災害）
- 2016年：熊本地震（自然災害）
- 2018年：西日本豪雨（自然災害）
- 2018年：北海道胆振東部地震（自然災害）
- 2020年：新型コロナウイルスの流行（感染症の流行）

社会のマクロトレンドの変化

- 少子高齢化の加速
- 地球温暖化の加速
- 格差の広がり
- 働き方の変化
- テクノロジーの浸透
- 社会課題解決への関心の高まり

社会課題解決主体が**有事を切り抜けていくこと**、**社会構造の変化**を捉えること、
その上で**さらに進化し、持続可能な活動**を続けていくことが重要です。

6-2. 進化・適応のストーリー

- 前章の整理により、社会課題解決主体が進化・適応していく形として4パターンに分けられます。
- 置かれた状況により進化・適応のパターンは異なるため、各団体に適した方向性を見極めることが重要です。

4象限からの対応の方向性

A 存続の危機	新しい価値を付与した
	支援対象を見直し、緊急度の高い課題ヘシフトした
B 支援負担の高まり	支援内容は変えず、支援の方法を見直し対面重要性を下げた
	これまで通りの価値を提供し続ける
C オンライン活用ニーズ加速	支援方法はオンラインヘシフトした
	支援対象を見直し、緊急度の高い課題ヘシフトした
D オンライン・効率化の同時進行	これまで通りの支援を維持するために効率化した

進化・適応のパターン

パターン1： 支援対象を変える

事業の存廃を判断し、取り組む社会課題自体を変えて新事業を立案・活動していく。

パターン2 支援対象は変えず、提供価値を変える

支援対象は変えずに、既存のリソースを活かしながら、提供価値をアップデートして活動していく。

パターン3 支援対象・提供価値は変えず、影響度を大きくする

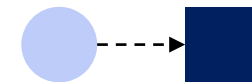
自団体を大きくしたり、他団体と連携しながら支援の幅を広げ、影響度を大きくして活動していく。

パターン4 支援対象・提供価値は変えず、生産性を高める

業務整理やIT活用などによって、より効果・効率的に活動していく。

6-2. 進化・適応のストーリー

パターン1. 支援対象を変える(1/4)



- 社会変化に伴い、受益者が抱える課題の優先度が変化し、従来の価値提供が難しくなったことをきっかけに、深刻度の高い課題に支援の方向を変え、提供価値を新しい形に転換するパターンです。

進化・適応のステップ

①外部環境の変化

- 課題の優先度が下がったり、支援活動に制約が発生する。

②事業の撤退、見直し

- 活動を継続できなくなり、事業撤退や見直しに迫られる。

③新規事業の立案

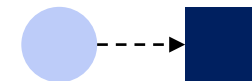
- 支援対象を捉え直し、新規事業を立案する。

④リソースの確保

- 新規事業に必要なリソースを調達する。

⑤支援再開、拡大

- 新規事業を開始し、試行錯誤しながら事業の継続、拡大をしていく。



事例：パターン1. 支援対象を変える

認定NPO法人夢職人／コロナ禍に子供の「自然体験」から子供の「食問題」へ支援内容を変化

①外部環境の変化

- 新型コロナウイルスの流行により、従来の自然体験事業が対面制約により難しくなった。

②事業の撤退、見直し

- 子ども達と野外で行う自然体験・教育活動に取り組んできたため、普段からリスクマネジメントを学んでおり、自分達で活動休止などのラインを決めていた。撤退の判断は基準に沿ってトップダウン的に進めた。
- 撤退という事に関して私情を挟まずにやれたところがスピード感をもてた理由であった。

③新規事業の立案

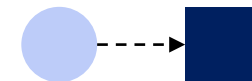
- 新型コロナウイルスの流行によりひとり親家庭の子供の食問題が深刻化していた。
- 地域の食問題については、新型コロナウイルスの流行以前からも話が拳がっており、課題意識を持っていたので支援を行うこととした。
- 他団体の事例などを調べながら、従来の食糧支援の形ではなく、コロナ禍で持続可能な方法を見出した。

④リソースの確保

- 団体内のリソースでは対応できなかったため、地域の飲食店や仕組みの要となる企業へと営業を行いリソースを確保した。
- 対話をしながら企画を都度アップデートし、実現可能な方法を見出していった。

⑤支援再開、拡大

- 実証実験から始めたが、食糧支援の難しさを解消する仕組みであり、かなり効果がある。
- 新規の活動を通して、改めてプラットフォームとしてやっていくという筋書きは変わりはない。一つのNPOで完結するのではなく、多様な人を巻き込めるような装置が無いと取り組みの継続や、課題解決は難しい。



事例：パターン1. 支援対象を変える

一般社団法人ワカツク／コロナ禍に若者の「挑戦の現場を作る」に加え「困窮支援」を支援対象に加えた

①外部環境の変化

- ・ 新型コロナウイルスの流行により、困窮学生が増加した。

②事業の撤退、見直し

- ・ ミッションとして挑戦の現場を作るということを掲げていたが、挑戦の現場にあがって来られない若者がいることは以前から認識があった。
- ・ コロナ禍で困窮学生の増加に伴い、支援対象を変えることにした。
- ・ そろそろ自分たちの事業の変換をしないといけないのでは？ターゲットとする学生の捉え直しをしないといけないのではないか？ということ、新型コロナウイルス発生前から考えており、コロナ禍でそれが実現した。

③新規事業の立案

- ・ 基本的に新しい取り組みに対しては、代表が中心となり進め、既存事業は職員が担う形になっており、コロナ禍でも同様のスタイルで役割分担を行った。
- ・ 新しい取り組みに対して、職員からのマイナスの反応はなかった。
- ・ 事業のアイデアは、既存の関係者からの相談、提案等で広げていった。

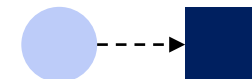
④リソースの確保

- ・ 兼業・副業の人とプロジェクトチームを立ち上げ、適宜職員にも手伝ってもらう形で進めた。

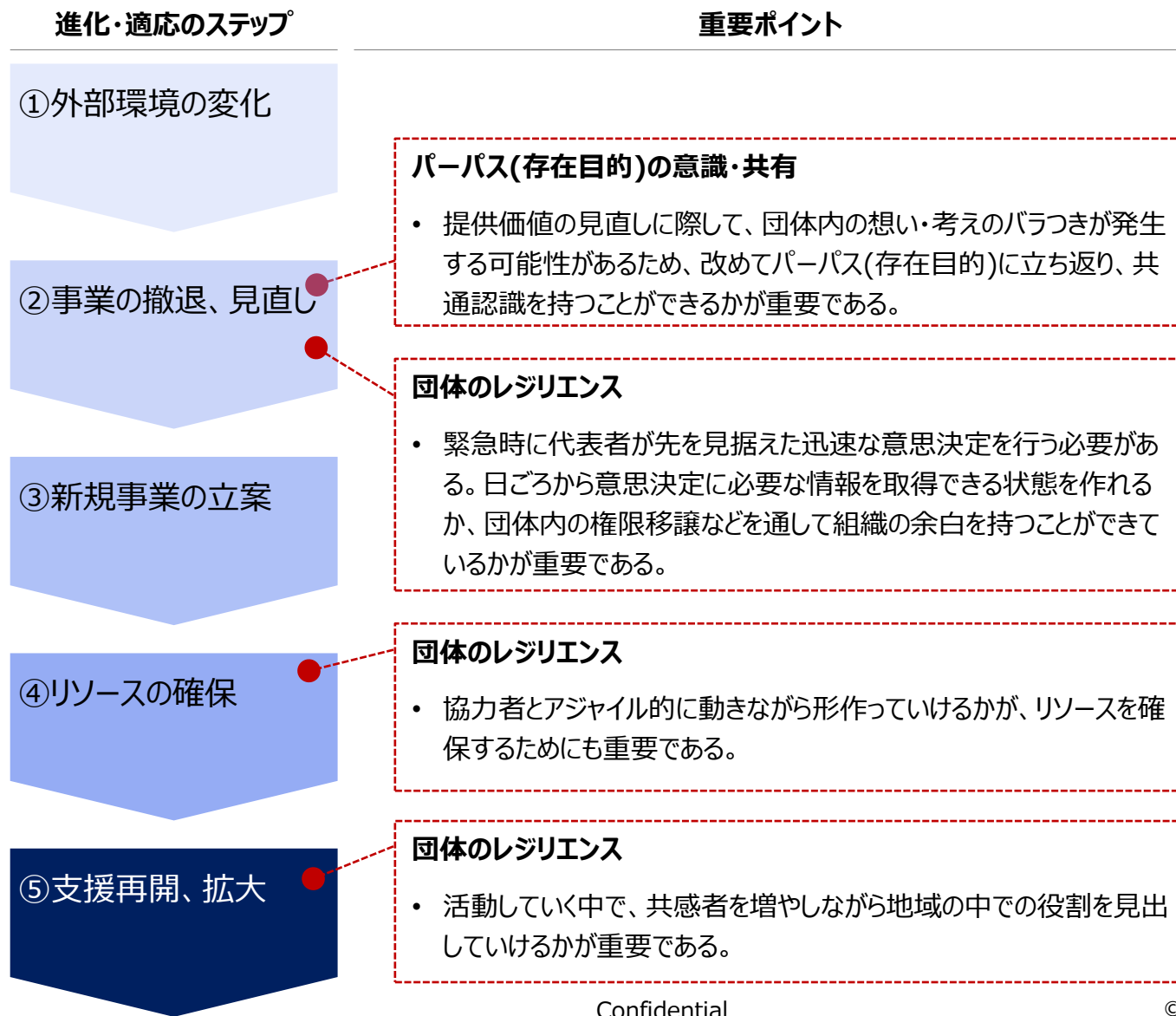
⑤支援再開、拡大

- ・ 手を挙げられない若者たちが挙げやすくするために最善の方法を考え、自団体の利益は後回しで、最もインパクトが大きいものを選んでいく。

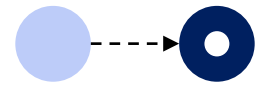
6-2. 進化・適応のストーリー パターン1. 支援対象を変える(4/4)



- パーパス(存在目的)に立ち返り、組織の共通認識を持つこと、変革を実現する組織のレジリエンスを持つことが重要です。



6-2. 進化・適応のストーリー パターン2. 支援対象は変えず、提供価値を変える(1/4)



- 社会変化に伴い、受益者が抱える課題の優先度が変化し、従来の価値提供が難しくなったことをきっかけに、団体の支援対象は変えず、社会変化に合った提供価値にアップデートしていくパターンです。

進化・適応のステップ

①外部環境の変化

- 課題の優先度が下がったり、支援活動に制約が発生する。

②提供価値の見直し

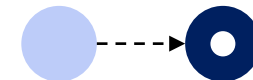
- 支援対象は変えずに、提供価値をアップデートすることで、制約下でも活動可能な支援内容に見直す。

③支援方法の見直し

- 見直した提供価値を実現するために、支援方法を見直す。

④支援再開、拡大

- 事業を再開し、試行錯誤しながら事業の継続、拡大をしていく。



事例：パターン2. 支援対象は変えず、提供価値を変える NPO法人G-net／コロナ禍で学生を対象としたコミュニティを形成

①外部環境の変化

- 新型コロナウイルスの流行により、有効求人倍率が大きく変化し、売り手市場から、いかに人を減らすかという企業が増えた。
- 主軸事業の就職採用支援事業はかなり厳しい状況だった。

②提供価値の見直し

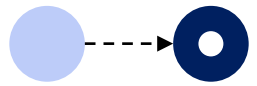
- 主軸事業であった学生の実践型インターンシップの実施を、一時的に禁止する大学が増え、事業を止める判断を下した。
- 新型コロナウイルスでアルバイトがなくなったというインターン生、オンライン化によりサークル活動がなくなった学生が多かった。入学したのに大学に行けない、就活も対面でできないという声をもらい、G-netとして何ができるかを考えた。

③支援方法の見直し

- オンライン化により一人で学習しなければならない学生、キャンパスライフを送れない学生の支援を考えた。キャンパスライフが途切れないよう、オンライン授業の合間に、人や地域、社会と繋がれる場を作ろうと考え、新たな取り組み「つながるキャンパス」を考えた。
- G-net単体では団体が活動している岐阜県だけになってしまう。全国にいる多様な人たちと繋がる必要だと感じた。

④支援再開、拡大

- 「つながるキャンパス」は、今まであった「高校生はこうあるべき」「社会人はこうあるべき」という社会の段階的な設計を溶かす社会実験。固定化した階層を崩し、新たな繋がりを生み出している。
- まずは、社会の全部を溶かすのではなく、自分達に関わる小さなコミュニティの中で実装していく。



事例：パターン2. 支援対象は変えず、提供価値を変える NPO法人クロスフィールズ／コロナ禍で主力事業の提供価値を見直す

①外部環境の変化

- ・ 新型コロナウイルスの流行により、海外への渡航が出来なくなった。

②提供価値の見直し

- ・ 主力事業である留職事業は海外で行うことが前提であったため、事業を止める判断を下した。
- ・ 人命に関わることだったため、安全第一で撤退を決断した。人命第一での決定であり、悩む余地はなかった。
- ・ 外部環境の変化とそれに伴う組織への影響を受け止め、組織内で不安を共有することで、組織を整えた。
- ・ その上で、できることから多くの取り組みを行った。
- ・ 試した取り組みの中で、注力すると決めた事業のプロトタイピングを繰り返し、実行した。

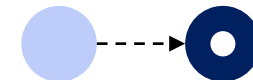
③支援方法の見直し

- ・ 提供価値の見直しに合わせて、支援方法の見直しもできることから試みた。

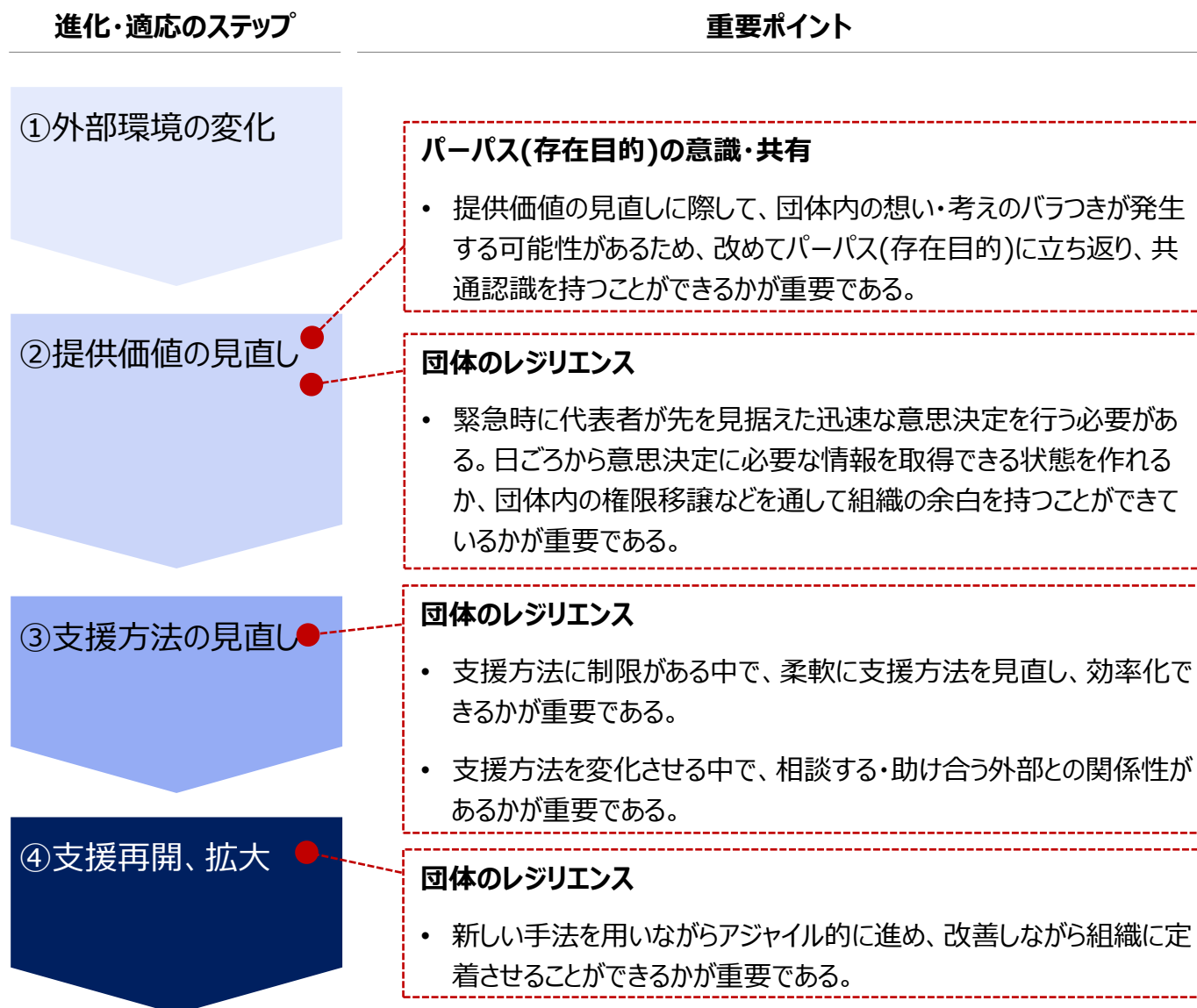
④支援再開、拡大

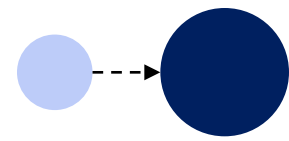
- ・ コロナ禍で生まれた新しい取り組みを継続するため、中長期の組織・事業変革に取り組む。
- ・ コロナ禍でも内発的動機に基づいた事業や、これまで仕込んできた事業をなるべく実施してきたが、全体的に「このような形に変化したい」という能動的変化ではなく、気づいたらそうなっている受動的変化だった。今後は組織として能動的に変化するべく、改めて自分たちはどこに向かっているかを考える必要がある。そのためコロナ禍から始めた団体ビジョン・ミッションの議論を今後も進めたい。

6-2. 進化・適応のストーリー パターン2. 支援対象は変えず、提供価値を変える(4/4)



- 提供価値の見直しを実現するため、組織の柔軟性を高め、団体のレジリエンスを発揮することが重要です。





- 社会変化に伴い、支援対象とする受益者の拡大、受益者の抱える困難度の高まり等をきっかけに、支援の幅を広げ影響度を大きくしていくパターンです。

進化・適応のステップ

①外部環境の変化

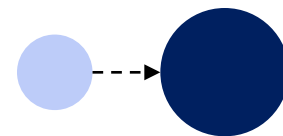
- 支援が必要な人が増え、課題の優先度が上がる。

②リソースの拡大

- 増えた受益者に対応するため、団体内部のリソースを増強する。
- 増えた受益者に対応するため、外部団体と協力し合う体制を構築する。

③支援拡大

- 支援を継続しながら、領域内での影響度を拡大していく。



事例：パターン3. 支援対象・提供価値は変えず、影響度を大きくする

認定NPO法人しんぐるまざあず・ふぉーらむ／コロナ禍で困難度が増したひとり親家庭に対して支援を拡大

①外部環境の変化

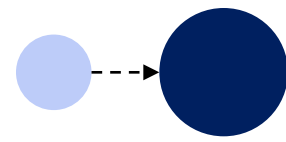
- 新型コロナウイルスの流行により、支援していたひとり親家庭の困難度が増し、相談件数などが一気に増えた。
- また、対面で行っていたママカフェや就労支援事業は対面集合形式の活動が難しくなった。

②リソースの拡大

- 電話相談が一気に増えたため、団体内に電話相談員を増員をしながら、電話相談システムのアップデートを行っていった。
- 受益者からの相談内容として「明日食べるものがない」のような窮迫した相談が多かったため、従来から行っていた食糧支援の手法を見直し、運送業者と連携しながら、大口で支援できる形を構築した。
- ママカフェはオンラインの形に変更し、全国の関連団体にも手法を広めていった。

③支援の拡大

- 食糧支援は、毎月食糧支援を行っていくなかで、取り組みがメディアに報道され、会員、支援を求める人も増えたため、全国に対して支援を広げている。
- 日ごろから行っていた調査データをエビデンスとして、アドボカシー活動も行い、新型コロナウイルスで困難な状況にあるひとり親家庭へ臨時給付金を二度支給することへ繋がった。



事例：パターン3. 支援対象・提供価値は変えず、影響度を大きくする

NPO法人全国子ども食堂支援センター・むすびえ／コロナ禍でニーズが増加した子ども食堂に対して支援を拡大

①外部環境の変化

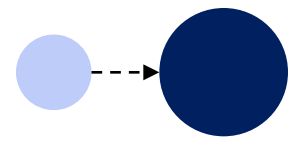
- 新型コロナウイルスの流行により、居場所としての子ども食堂の開催が困難になった。
- 全国一斉休校要請が出た時に子ども食堂の皆さんには、日頃からつながる家庭から悲鳴のような声がLINEを通じて届いた。

②リソースの拡大

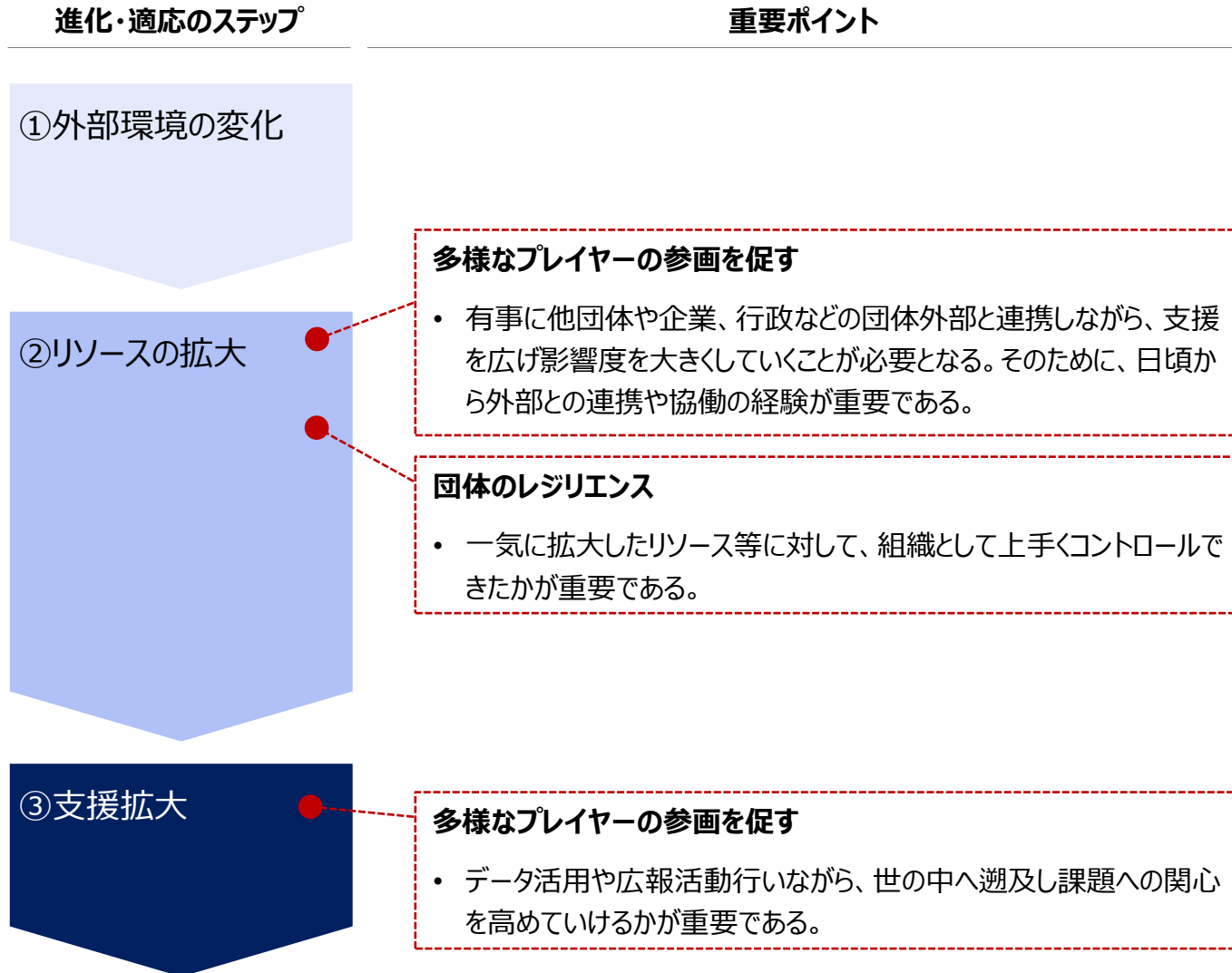
- 子ども食堂を運営している団体は、ニーズの増加や制限がある中でも食糧配布するという活動に移行しており、この状況下でも活動を継続することがわかったため、むすびえも「新型コロナウイルス対策緊急プロジェクト」を立ち上げ、食材の仲介について広く呼びかけ、寄付募集を行った。
- 組織自体がプロジェクトリーダー制をとっており、組織内のみんながフラットな関係性であるため、意思決定は基本的に迅速にできた。
- 子ども食堂は制度政策の裏づけがないからこそ、活動が多様で自由度が高い取り組みである。子ども食堂を支援するむすびえのサポートも多様化し、あの手この手でサポートをしてきた。

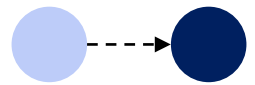
③支援の拡大

- コロナ禍で子供食堂が大きく取り上げられ、関心が集まり、社会に対する変化もファンドレイジングに対する変化も大きかった。
- ある種、コロナ禍における一時的な関心の高まり的なものが、むすびえへの支援に影響しているが、永遠に続かない認識でいるため、状況が落ち着いた後も財源が落ちないような対策をしている。



- 受益者の拡大に伴い、リソースの拡大を行うための多様なプレイヤーの参画促進が重要です。





- 団体の支援対象・提供価値は変えず、社会変化に耐えるために既存事業を生産性を高めるパターンです。

進化・適応のステップ

①外部環境の変化

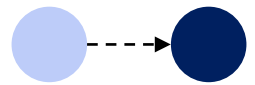
- 支援が必要な人は変わらないが、支援のためのリソースに制約が発生する。

②支援方法の見直し

- 限られたリソースで、同様の支援を続けられるように、団体内の効率化、支援方法の効率化を行う。

③支援の継続

- 新しい支援方法で、支援を続ける。



事例：パターン4. 支援対象・提供価値は変えず、生産性を高める

ツナガリMusic Lab./コロナ禍に発達障害を持つお子様向けの音楽教室をオンライン化

①外部環境の変化

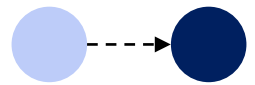
- 発達障害のお子様向けに音楽教室を開いていたが、新型コロナウイルスの流行により対面教室の実施が困難になった。

②支援方法の見直し

- 音楽教室のオンライン化を企画し、Zoomを活用したオンライン教室用のプログラム開発を進めた。
- オンラインに切り替える前から、団体内でZoomを使用していたため、団体内での抵抗感はなかった。
- プログラムは、コロナ禍で楽しみがなかなか作れない中で、楽しかったな・頑張れたなと思ってもらえるようなレッスンをするためにはどうすればいいかということを考えていた。

③支援の継続

- 現在は、対面とオンラインのハイブリッドで支援を行っている。



事例：パターン4. 支援対象・提供価値は変えず、生産性を高める

株式会社Kaien／コロナ禍に発達障害を持つ人向けの支援をオンライン化

①外部環境の変化

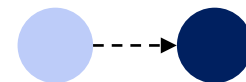
- 発達障害の人向けに就労支援・教育支援を行っていたが、新型コロナウイルスの流行により対面支援の実施が困難になった。

②支援方法の見直し

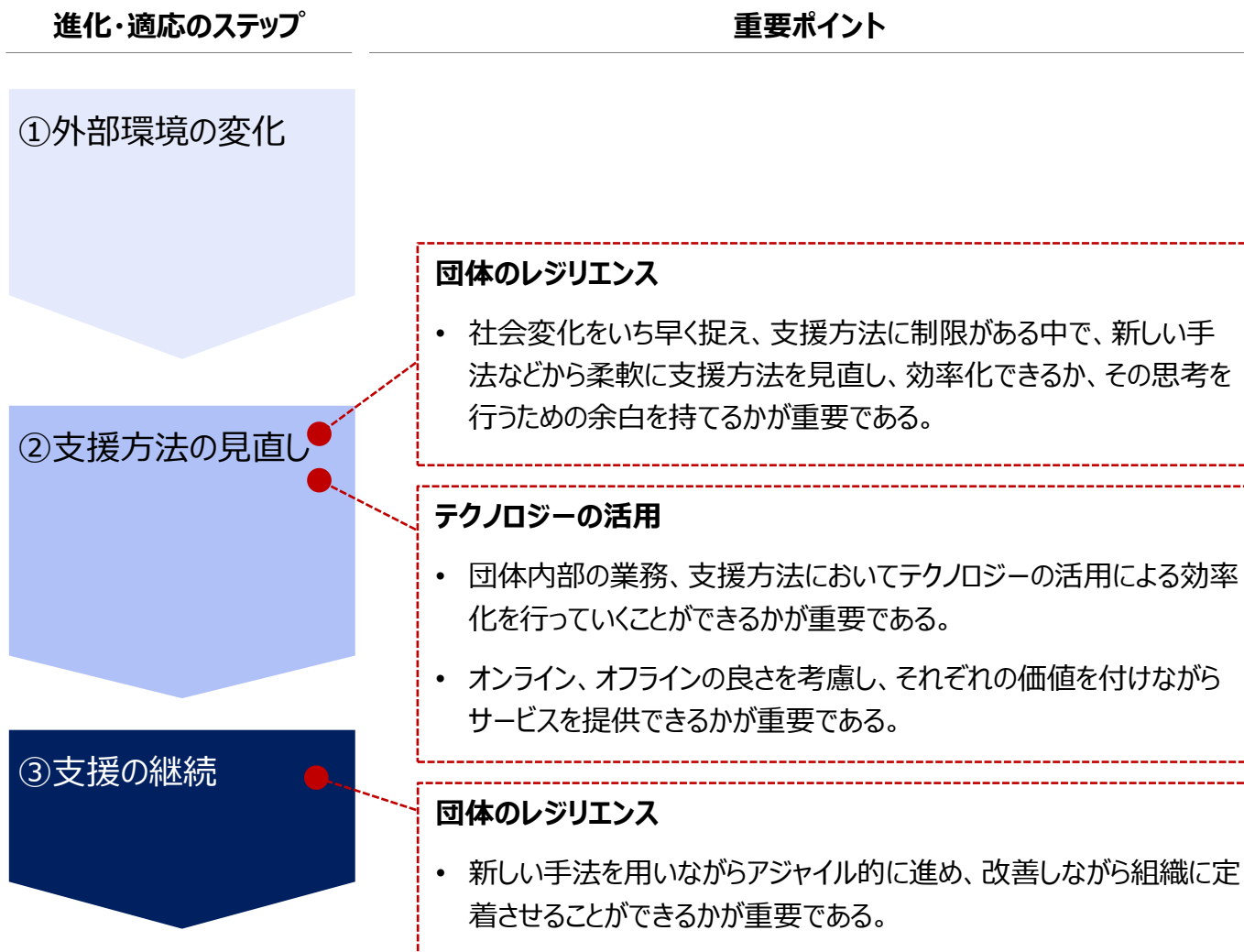
- 従業員の中には、新型コロナウイルスに感染した場合に重篤化しやすい高齢者もいたため、運営に対する危機感は早い段階からあった。更に福祉関係者はエッセンシャルワーカーであるという点でも運営に対する危機感は持っていた。
- 緊急事態宣言が発令される直前の4月6日時点で「完全オンライン化」、利用者もKaienスタッフも在宅にしながらプログラムを完結できる仕組みに移行した。
- 社長が現場で陣頭指揮を取っている組織であったため、緊急時の対応・判断は自身で行い、意思決定も早かった。

③支援の継続

- 現在は、組織内からの「オンラインは知的の問題から難しい」、「オンラインだと気持ちに通じない気がする」等の声や、福祉は対面でないとできないという部分もあり、対面とオンラインのハイブリッドで支援を行っている。



- 社会変化が激しい中で、継続して提供価値を発揮するため、テクノロジーの活用が重要です。



7. ソーシャルセクターへの提言

7-1. 進化・適応し続けるための4つのキーポイント

7-2. 団体のレジリエンス

7-3. テクノロジーの活用

7-4. 多様なプレイヤーの参画を促す

7-5. パーパス(存在目的)の意識・共有

7-1. 進化・適応し続けるための4つのキーポイント

- インタビューの結果、各団体が災害や危機といった状況変化に進化・適応しながら、目的に向かって活動を発展させていくためのキーポイントとして4点が挙げられます。



① 団体のレジリエンス

各団体とそのネットワークを含めたレジリエンスを高めていくことが、有事に負けない進化し続けられる団体となっていくために重要である。

② テクノロジーの活用

テクノロジーを活用していくことで、時間・空間の制約を超え、一人ひとりのニーズに向き合える可能性がある。

③ 多様なプレイヤーの参画を促す

社会の価値観やワークスタイルの変化も好機として、多様なプレイヤーの参画を促進し、社会課題解決の担い手を増やすことが重要である。

④ パーパス(存在目的)の意識・共有

適切な方向に進化・適応していくためにも、「何をやるか」だけでなく「何故やるのか」を重視し、団体内に根付かせることが重要である。

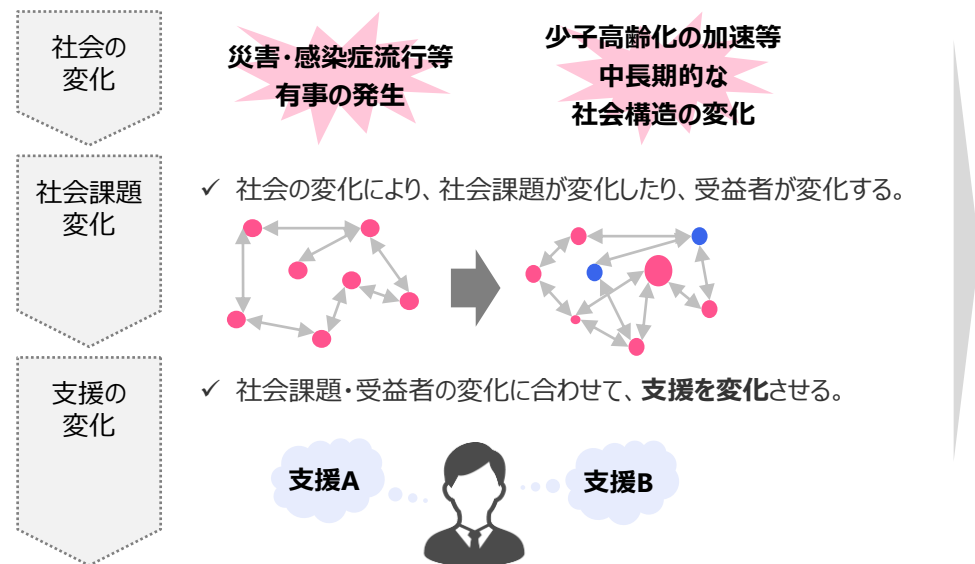
◆ 目指す共助社会

多様なプレイヤーの参画促進やテクノロジーの活用も追い風にして社会課題解決の担い手を増やしていった先に、自律的な課題解決を行える共助社会がある。社会課題解決主体は、共助社会を見据えて活動していくことが重要である。

7-2. 団体のレジリエンス 概要

- 社会課題解決主体は、社会変化に適応し、支援内容や提供価値を変えていくことが求められます。
- そのためには、レジリエンス※を高めておくこと、それを活かして有事に対応力・実行力を発揮することの2点が重要です。

社会課題解決主体に求められること



そのために

①レジリエンスを向上する

- 様々な外部環境の変化に対し、適応していくための柔軟性を常日頃の運営の中で高めておく。

②有事にレジリエンスを発揮する

- 培った柔軟性を活かしながら有事に対応力・実行力を発揮する。



NPO法人サンカクシャ 代表理事 荒井様

一番重要なのは、変化を恐れない姿勢だと思っている。NPO団体自体が自分で自分を変えていかないと衰退してしまうと思う。やらないといけないうところに捉われないで、常に立ち返って本来やりたいことをやっていかないといいなと思っている。

※レジリエンス=回復力、新しいことに挑戦し続ける力、乗り越える力のこと

7-2. 団体のレジリエンス

①レジリエンス向上

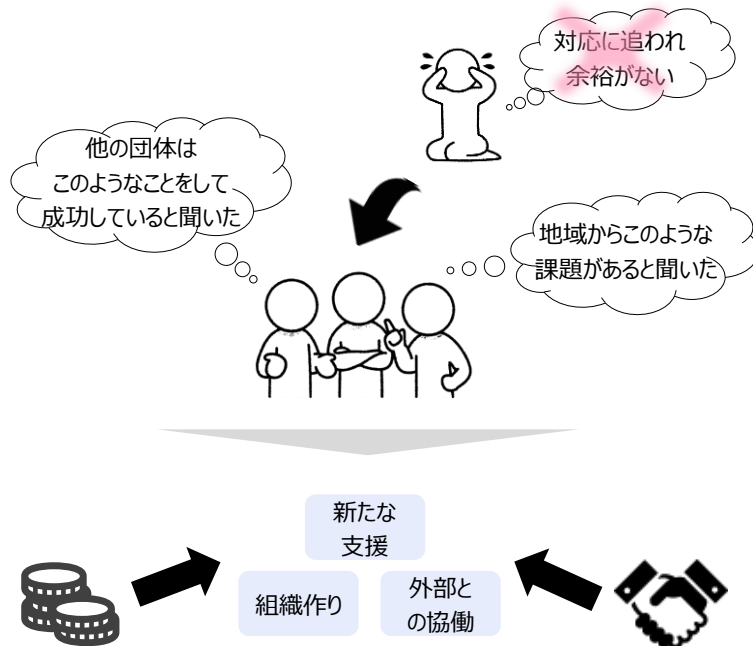
①レジリエンス向上

②レジリエンス発揮

- レジリエンスを向上するためのポイントとして、「組織の余白」と「外部とのつながり」が挙げられます。
- 複雑な社会課題に適応するために必要な柔軟性を確保し、社会資源を広く活用することが可能になります。

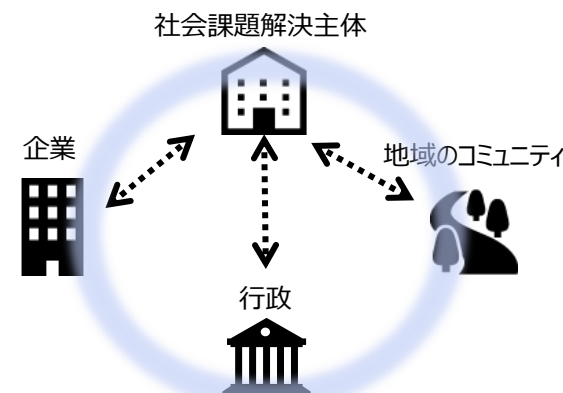
A. 組織の余白

- 組織に余白があることで、漸進的な変化や突然の混乱に対して、準備・対応するための余裕・余力が生まれる。



B. 外部とのつながり

- 社会課題が複雑化しており、1団体だけで対応することが難しくなっている。
- 外部とのつながりを持つことで、組織の多様性、柔軟性が高まり、1団体だけでは対応することが難しい課題に対応できるようになる。
- ソーシャルセクターに限らず外部との繋がりを持つことで、社会課題解決に対応する担い手を増やすことができる。



7-2. 団体のレジリエンス

①レジリエンス向上/ A. 組織の余白(1/5)



①レジリエンス向上

A.組織の余白

②レジリエンス発揮

B.外部とのつながり

- 社会課題解決主体の組織構造は、主に「階層型」と「自律型」に分かれます。
- 「組織の余白」をどこに持たせることが効果的であるかは、組織構造の特徴により異なります。

組織構造	定義	「組織の余白」の作り所
<p>階層型</p> 	<ul style="list-style-type: none">• 社長・部長・課長・係長・一般社員といった序列に組織されており、上位職の指揮命令に従って下位職が働く組織のこと。• 通常、指揮命令系統は1つであり、トップダウンで行われる。• 規模が大きくなると意志決定に時間がかかったり、社員の意見や報告、重要な情報がトップに伝わりにくい、または伝わるのに時間がかかるというデメリットがある。	<ul style="list-style-type: none">• 意思決定を行う経営層に余白を作ることが、組織の余白の最大化に繋がる。
<p>自律型</p> 	<ul style="list-style-type: none">• 権力が組織の一部に集中せず、分散されている組織のこと。• 部長や課長といった上下関係の発生する役職がなく、社員は皆権限を委任されているため、上層部に全ての指示を仰がずとも意思決定が可能。• 上司が存在しないため、時にリーダーシップが欠如した状態に陥ってしまうというデメリットがある。	<ul style="list-style-type: none">• 組織全体で意思決定が行われるため、一人ひとりの余白を作ることが、組織の余白の最大化に繋がる。

7-2. 団体のレジリエンス

①レジリエンス向上/ A. 組織の余白(2/5)



①レジリエンス向上

A. 組織の余白

②レジリエンス発揮

B. 外部とのつながり

- 組織構造の特徴を加味しつつ、意思決定を行う人に余白をつくるための取り組みを進めることが重要です。
- また、日ごろから組織内の一体感を醸成しておくことと、中長期的に人材を育成し組織の力を高めていくことも、組織が余白をつくり、有事に進化・適応していくためには必要です。

組織構造	A. 組織の余白を作るためのポイント		
	思考を行う環境・状況・時間作り	実行力のある組織作り	中長期的な組織作り
階層型 	A-1. 現場への権限移譲	A-3. 組織全体の一体感の醸成	A-4. 将来の経営層となる人材の育成
自律型 	A-2. 組織施策として、一人一人の思考する環境・状況・時間を設ける		

7-2. 団体のレジリエンス

①レジリエンス向上/ A. 組織の余白(3/5)

①レジリエンス向上

A. 組織の余白

②レジリエンス発揮

B. 外部とのつながり

- 階層型の団体は、現場への権限移譲を行っていき、経営層の考えられる環境を作ることが重要です。
- 自律型の団体は、組織として一人一人の考えられる環境を作るための取り組みを行うことが重要です。

ポイント

A-1. 現場への権限移譲

- 権限移譲を行うことで、現場対応を現場担当者に任せられるようになり、経営層は新しい取り組み、対応を考える状況と時間を作ることができる。
- 現場を担当者にとっても、権限移譲されることで担当に責任をもち、品質が向上される。

A-2. 組織施策として、一人一人の思考する環境・状況・時間を設ける

- 思考する環境・状況・時間が作られることにより、自分自身で「どういう姿を目指すべきか」、「そのためにどのようなことをするべきか」考えることができる。
- 一人ひとりが課題を定義する力、自分で答えを出す自己解決能力を持つことができる。

施策例

- 事業、組織が安定した状態であっても、支援活動の中に現場担当者がハンドリングできる遊びを持たせ、従来のやり方に固執せず、現場で支援を改善できるようにする。
- 組織内に特定の取り組み、事業を持たない人材を設け、組織の余白人材とする。
- 事業とは直接的に関係ない疑問、アイデアを組織内で共有し、意見交換をする場所を作る。



NPO法人青春基地 代表理事 石黒様

世界はパラダイムシフトに迫られているため、力まずにありたい姿に向かい続けるためには、正論や正しさだけではたどり着かないと考えている。力をかけて正しい方向に向かわせるより、自分自身の中で「どういう姿を目指すべきか」という答えを出せる人が増えていくと、その方向に自然と向かえるのではないか。

7-2. 団体のレジリエンス

①レジリエンス向上/ A. 組織の余白(4/5)

①レジリエンス向上

A. 組織の余白

②レジリエンス発揮

B. 外部とのつながり

- 変化に向かって意思決定されたものを実行していくためには、組織として一体感をもって取り組める状態であること、現場が対応できる状態になっていることが重要です。
- そのためには、組織内のコミュニケーションを活性化させることが必要です。

ポイント

A-3. 組織全体の一体感

- 組織全体の一体感を持つことで、新しい取り組みや変革に対して組織内の不和が起きず、同じ方向を向いて実行することができる。
- 組織全体の一体感を持つためには、取り組みの目的、意義が組織内に浸透されていること、メンバーの声に耳を傾け、配慮することが必要になる。
- 一体感を醸成するために、組織構造によって注意すべきポイントが異なる。
<階層型の組織>
経営層と経営層以外の分断に注意を払う。
<自律型の組織>
各々考えていることがバラバラにならないように注意を払う。

施策例

- 日報や社内SNS等を活用し、組織内部のコミュニケーションを活性化させる。
- メンバー一人ひとりが感じていることを共有し、理解し合うためのミーティングを意識的に設定する。



ライフズテック株式会社 取締役 讃井様

新型コロナウイルスによって産後鬱になる人が2倍になっているという調査もあるが、これまでとは違う悩みを抱えるスイッチがあるのではないかと感じている。そのため、GeppoというHRサービスを利用して従業員から意見を収集し、それに対し直接上司以外の人と面談する等のケアを行った。必要に応じて、ただ仕事負担を減らすだけではなく、一度休みを取ることを提案等、一人ひとりに丁寧なケアを行った。

7-2. 団体のレジリエンス

①レジリエンス向上/ A. 組織の余白(5/5)

①レジリエンス向上

A. 組織の余白

②レジリエンス発揮

B. 外部とのつながり

- 組織の力を高めていくためには、中長期的に将来の経営層となる人材の育成を行うことが重要です。
- 将来の経営層となる人材の育成を行っていくことで、経営層の余白が作られます。

ポイント

A-4. 将来の経営層となる人材の育成

- 規模の拡大、事業の多角化に伴い、新しい取り組み、対応を考える経営層の負荷が高くなる。
- 経営層と同様の力を持つ人材を増やすことにより、思考できる人材が増え、組織の余白が大きくなる。
- 人材の育成は瞬間的に効果がでるものではないため、中長期的に考えて進めていくことが必要である。

施策例

- 長い間同じことを行う、又は同じ場所にいると安定思考となり、新しい取り組みや変化に対する気持ちが軽減する可能性があるため、そうなる前に候補となる人材を育成する。
- 人材育成を通して、経営層がメンバーに求める能力・マインドを明確にする。
- 人材育成は経営層の重要な仕事のひとつという意識を持つ。



ケアプロ株式会社 代表取締役社長 川添様

人材を内部で育てていきたいという思いが一番強い。人事制度的にもグレード制度を通して、成長していてもらえるようにしている。私の1番の仕事としては、そのマネージャーを育てるところである。



NPO法人ダイバーシティ工房 代表理事 不破様

現在の取り組みをこのまま続けても変わらない、このままでは面白くないと感じる人が組織内に存在する。このような視野が広い人や、やる気がある人を見つけ、良いプロジェクトにアサインし、責任者として経験させることを意識している。あとは、長い間組織にいるとこのような気持ちが軽減するため、「もっと新しいことをしたい、色んな事業に関わりたい」という声を早めに拾えるように意識している。

7-2. 団体のレジリエンス

参考：事業承継の現状(1/2)

①レジリエンス向上

A.組織の余白

②レジリエンス発揮

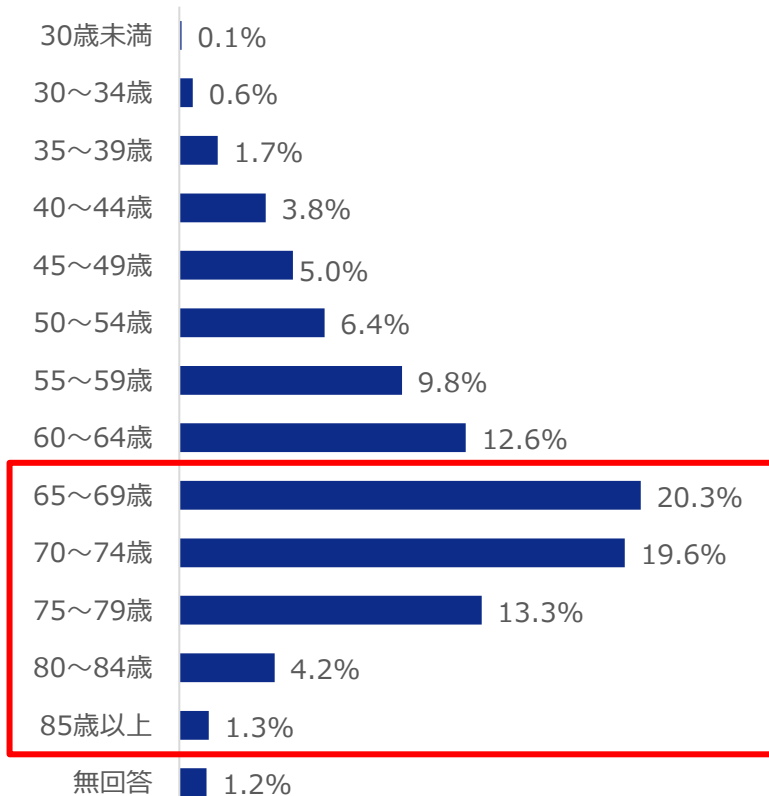
B.外部とのつながり

- NPOの代表者は、65歳以上が全体の58.8%となっており、高齢な傾向があります。
- また、創業時から同じ代表者である団体が57%であるため、将来の経営層となる人材の育成とスムーズな事業承継が課題と考えられます。

現在の代表者の年齢(2019年)

(単位：%)

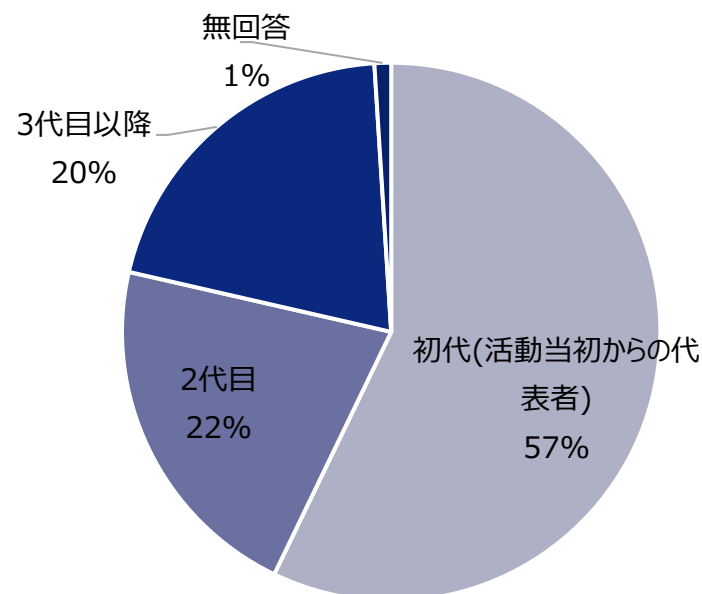
有効回答数=1,155



現在の代表者は何代目にあたるか(2019年)

(単位：%)

有効回答数=1,155



出所：株式会社浜銀総合研究所(内閣府委託調査)「平成31年3月特定非営利活動法人における世代交代とサービスの継続性への影響に関する調査報告書」
を基にアビームコンサルティングにて作成

7-2. 団体のレジリエンス

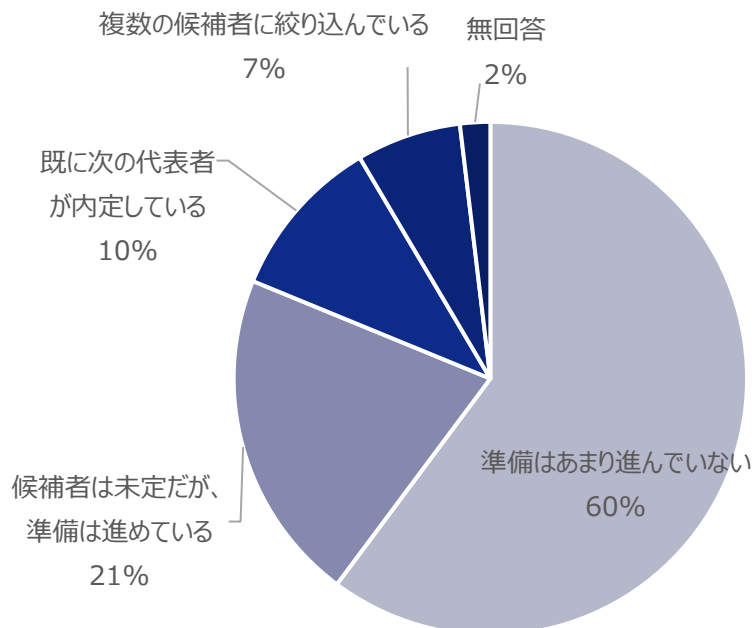
参考：事業承継の現状(2/2)



- 一方で、適切な候補者が見つからない・準備する余裕がない等の理由により、代表者交代に向けた準備ができていない状況にある団体が半数以上です。
- 中長期的に将来の経営層となる人材を育成することを考えていく事が必要です。

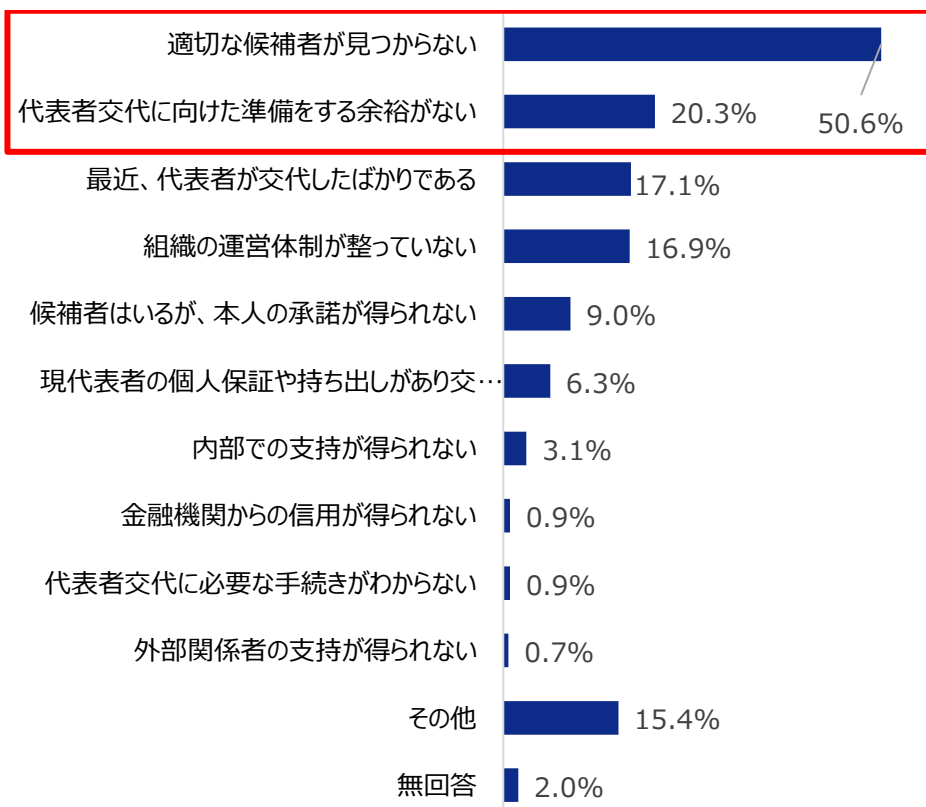
代表者交代に向けた準備の状況(2019年)

(単位：%) 有効回答数=1,155



代表者交代に向けた準備が進んでいない理由(2019年)

(単位：%) 有効回答数=1,155



出所：株式会社浜銀総合研究所(内閣府委託調査)「平成31年3月特定非営利活動法人における世代交代とサービスの継続性への影響に関する調査報告書」を基にアビームコンサルティングにて作成

- NPO法人マドレボニータは組織構造の見直しを通して、事業承継を行いました。事業承継を行う中で組織としてあるべき姿を見つめ直し、事業承継後はより強い組織へと進化しました。

背景・経緯

- 事業が拡大する中で、一部の部門が大きくなり、その部門が多くの意思決定を実施する状況が発生した。
- これらの状況を踏まえ、時間をかけてティール組織の導入を行った。
- 前代表がコロナ禍の取り組みを通して「この人達であれば団体を担ってくれるのではないか」という感覚を持った。
- これを機に初めて、理事会の役割等について団体内で話し合いを行った。
- 対話を重ねていく中で、徐々に「団体の運営は私達がやっていく、やっていける、本来そういうものだった」という意識が醸成された。
- 理事・事務局だけではなく、監事といったステークホルダーも巻き込んだ。
- 今までの「誰か偉い人や頭の良い人がやってくれているという感覚」から、「1人1人が自分事と捉えて、それにより一人ひとりの力を最大限発揮し皆で意思決定をする、できる」という点に気づき、そのような考えを持った人達が団体に残った。

事業承継後

- 事業承継後は、今までにない団結力を持っている。
- 一方で、辞める人もいて、人が辞めることについて傷つく人もいた。
- 組織を変えるプロセスは必ずしも楽しいものではないが、事業承継をきっかけに今までにない団結力が発揮できていると感じる。

団体概要	
団体名	NPO法人マドレボニータ
設立	2008年2月
所在地	東京都渋谷区
サービス概要	
ミッション	すべての母が自らの力を発揮できる社会へ
解決したい課題	<ul style="list-style-type: none"> • 産後うつ・乳児虐待・夫婦不和・M字カーブ問題など産後が起点となる社会問題
サービス概要	<ol style="list-style-type: none"> 1. 産後ケアの必要性を社会のすべての人に啓発する 2. マドレボニータの産後ケアプログラムを、ひとりでも多くの産後女性に届ける 3. 「美しい母」文化の旗振り役となり、すべての母が力を発揮するためのプラットフォームで有り続ける
提供価値	<ul style="list-style-type: none"> • 顧客がプロダクト/サービスを通して社会課題解決に貢献 • 起業家支援を行うことで蓄積したノウハウ、事業によって獲得した余剰資金などのリソースを次なる起業家に提供

7-2. 団体のレジリエンス

①レジリエンス向上/B. 外部とのつながり(1/4)

①レジリエンス向上

A.組織の余白

②レジリエンス発揮

B.外部とのつながり

- プロデューサー的視点を持ち、社会課題の全体像を捉え、協力者や協働者とともにアジャイル※的に課題解決を進めることにより、外部とのつながりを獲得・拡大することができます。
- 外部とのつながりを獲得・拡大することで、組織の柔軟性も高まり、1団体だけでは取り組むことが難しかった支援活動が可能となります。

B. 外部とのつながりを獲得・拡大するためのポイント

全体像を捉える	実現するためのプロセス	実現するための仲間集め
B-1. 地域全体や業界全体の変化を見据え、自分たちの役割を定めていくプロデューサー的視点を持つ	B-2. 協力者や協働者とともにアジャイル的に課題解決を進める	B-3. 目的への共感者を獲得し、協働者にする

※アジャイル＝変化に対して、機敏かつ柔軟に対応するための手法。小さいサイクルで繰り返すことが特徴。

7-2. 団体のレジリエンス

①レジリエンス向上/B. 外部とのつながり(2/4)

①レジリエンス向上

A.組織の余白

②レジリエンス発揮

B.外部とのつながり

- プロデューサー的視点を持つことで、自団体だけでは支援が出来ていない領域を他団体と一緒に支援することができます。他団体の支援が不足している領域を知り、自団体の次の活動指針にすることもできます。

ポイント

B-1. 地域全体や業界全体の変化を見据え

自分たちの役割を定めていくプロデューサー的視点を持つこと

- 目の前の課題だけではなく、広い視点を持つことで、支援のインパクトを拡大することができる。
- 自団体だけでは事業上・制度上支援が出来ない領域を他団体・地域と一緒に支援することができる。
- 他団体・地域の支援が不足している領域を自団体が支援することができる。

施策例

- 地域で起きている課題を定性的・定量的に把握し、関係者間で共有し、対話・分析を行う。
- ニーズに対して支援が不足している領域を把握し、データも踏まえて政策提言を行う。



株式会社日添 取締役 土屋様

街づくり関係が横でつながりやすいのは、競合他社になりづらいからだと考える。そのためお互いにアイデア・情報を共有しあえる。他の業種だとお客さんの取り合いがおきてしまう。



ケアプロ株式会社 代表取締役社長 川添様

既存の医療・介護インフラで救えない人がいるので、そこを救っていく仕組みが必要になると思った。また自分としても看護師と経営コンサルタントとしてのバックグラウンドがあって、社内にも様々なスキルを持った人がいたので、この業界の中でプロデュースすることに役割を置いて価値を発揮していこうと思った。

7-2. 団体のレジリエンス

①レジリエンス向上/B. 外部とのつながり(3/4)

①レジリエンス向上

A.組織の余白

②レジリエンス発揮

B.外部とのつながり

- ソーシャルセクターの特徴として、アジャイル的に課題解決に取り組んでいく中で、協力者・協働者を増やしやすいうことがあります。
- アジャイル的に物事を進めるためには、組織内で変化・失敗を恐れず行動していくカルチャーを醸成することが重要です。

ポイント

B-2. 協力者や協働者とともにアジャイル的に課題解決を進める

- ソーシャルセクターでは、課題に取り組む団体があると、そこに協力者・協働者が増えたり、リソース提供者がついてくるという「吸着力」がある。
- ソーシャルセクターの「吸着力」という特性により、アジャイル的にとりあえず行動する団体は、協力者、協働者、リソース提供者のようなソーシャルキャピタル※1を獲得しやすい。

※1：ソーシャルキャピタル＝社会・地域における人々の信頼関係や結びつきを表す概念

施策例

- 命に関わる事業は慎重な判断が必要だが、状況に応じて組織内で失敗を恐れないカルチャーを短期的に作る。
- 真面目に考えすぎると物事が複雑になり、複雑になると手間がかかり判断スピードが遅くなるため、なるべく物事をシンプルに捉える、考える、行う。



NPO法人岡山NPOセンター 代表理事 石原様

複雑に考えたり心理的なことを考えたりすると、いっぱいいっぱいになってしまうと思うので、その状態にならないようになるべくシンプルに考えている。100点取ることよりも60点くらいで早くスタートさせることを優先するのが重要。



NPO法人サンカクシャ 代表理事 荒井様

基本的にNPOという姿勢とサンカクシャというキャラクターを考えた際、先にどんどん行動して、その時に必要なものが足りず困ってしまった状況から様々な人に頼り助けてもらう、という流れの方が新たな活動が生まれやすいと思う。常にそういう流れを作ることが重要である。

7-2. 団体のレジリエンス

①レジリエンス向上/B. 外部とのつながり(4/4)

①レジリエンス向上

A.組織の余白

②レジリエンス発揮

B.外部とのつながり

- 外部とのつながりを持つためには、共感を獲得することが重要であり、共感の獲得の先に寄付やボランティア等の支援が結びつきます。
- また、一度集まった共感をそこで止めずに、継続的な協働関係になっていくことにより強い関係性が構築され、社会課題解決に関わる人を増やすことができます。

ポイント

B-3. 目的への共感者を獲得し、協働者にする

- 資金面・人材面での支援を獲得することを目的として取り組みを行うのではなく、目的への共感者を増やし、結果的に資金面・人材面での支援を獲得することが重要である。
- マンスリーサポーター等の寄付を財源として捉えるのではなく、これから課題解決をしていく仲間という意識を持ち、その人たちを財務面以外の支援に繋げていき、共感者から社会課題解決を行う協働者としていくことが重要である。
- 共感者を巻き込み一緒に支援を行っていくことで、共感者から協働者の関係性になる。有事にはこの経験から、協働者と共に支援を行うことができる。

施策例

- 地域に必要なことを共感、理解してもらい、地域の企業と地域のセーフティネットとなる仕組み作りを行う。
- 同じ想いを持つ者同士がつながり、成功事例を共有・展開していく。

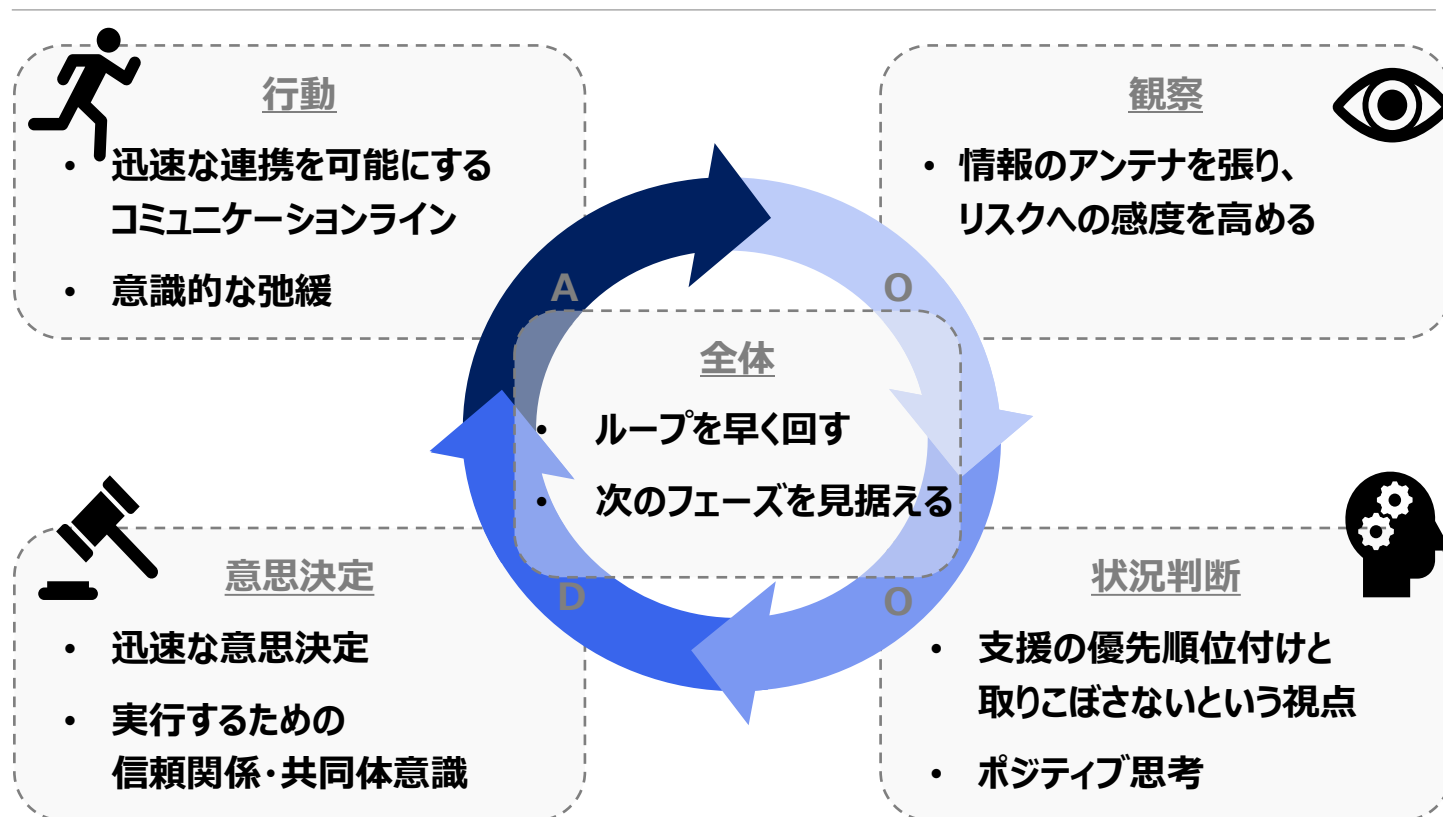


認定NPO法人おてらおやつクラブ 理事 福井様

自治体との連携、新たな企業との実証実験等、様々な取り組みの仕込みをしている。これらの連携、取り組みは先方から提案をいただき行っているものである。企業や自治体等にこちらの活動に目を向けてもらい発心させ、それぞれができることを提案してもらう状態を作る。その提案に対して、迅速に対応できるよう、常に柔軟な体制を取っていきたいと思っている。

- 有事は、高めたレジリエンスを発揮し、迅速な意思決定と行動が求められます。「緻密な計画を立てる」ことを重視するより、「観察することから始まり、その状況に合わせて柔軟に動き、また状況に応じて対応していくループを迅速に回す」ことが重要です。
- このレジリエンスを発揮する際、重要となる9つのポイントを抽出しました。

有事に適合する動き方と9つの重要ポイント



※OODAループ=Observe（観察）、Orient（状況判断、方向性の決定）、Decide（決定）、Act（実行）の略。



- 有事にレジリエンスを発揮するためには、まず状況を受け止め、情報収集や観察に努め、状況を把握することが必要です。

ポイント

情報のアンテナを張り、リスクへの感度を高める

- 情報をしっかりと追っていくことにより、リスクへの感度が高くなる。
- 情報を取得し状況を理解することで、判断ができるようになる。

施策例

- 公的機関が発信している情報をきちんと追っていく。
- NPO・企業等のつながりから情報を取得する。



ライフイズテック株式会社 取締役 讀井様

政府が発信している情報をきちんと追っていくことで、2・3日先を予見できると考える。経営陣・事業部長が確認した情報をスレッドで共有し、共有された内容を元に準備し、新型コロナウイルスの対応を迫られる可能性がある部署への事前依頼・根回しを行った。



NPO法人岡山NPOセンター 代表理事 石原様

周りからの情報収集がしっかりしている、話を聞いている、動きを見ているかが重要で、出来ている人は意思決定が上手いと思う。判断するために材料となる情報が無いと出来ないのも、どちらの選択をしたらどうなるかの予想をするための判断材料を早く沢山集められた人は転換できていると思う。場合によっては誰かの言うことについて行くということも重要だと思うが、その誰かのことをわからないと判断が出来ないので、そういう意味でも普段からツナガリとかの気持ちがある人の方がやっていけたのではと思う。

7-2. 団体のレジリエンス

②レジリエンス発揮/状況判断

①レジリエンス向上

②レジリエンス発揮

- 迅速な対応を行うためには、誰ひとり取り残さないという視点を持ちながらも優先順位を意識することが重要です。
- 有事は組織が後ろ向きになりやすいため、組織としてポジティブな思考を持つことが必要です。

ポイント

支援の優先順位付けと取りこぼさないという視点

- 支援ニーズが高まる中、全ての人を迅速かつ平等に支援することが難しい。
- 社会課題解決主体は、自治体や企業では扱いにくいニーズに対応することが求められる。

ポジティブ思考

- 有事は組織が後ろ向きになりやすい。
- ピンチをチャンスと捉え、前向きになることにより、乗り越えるための行動を起こすことができる。

施策例

- 迅速な対応を行うために、まずは既存の関係性がある人を支援する。
- 一般的に「しょうがない」という部分に対して、支援を行う。
- リーダーが前向きな雰囲気を意識的に作る。
- リスクだけでなく機会にも焦点を当てる。



認定NPO法人自立生活サポートセンター・もやい 理事長 大西様

東日本大震災の時に避難所である体育館で雑魚寝をする状態であったと思うが、雑魚寝がしょうがないとなった時点で、女性やペットがいる人、小さな子供がいる人等の思いが排除されている状態だと思う。緊急時だから「しょうがない」を、NPOだからこそ手放さずに、常に「しょうがない」というスタンスでいることを重要にしている。



一般社団法人ワカツク 代表理事 渡辺様

3.11は広くて大きかったので、1民間でできることも限られており、全員を助けるというのは無理だった。その時に自分達で大切にしていたのは、「えこひいき」をしようということだった。当時は行政のルールとして全員に同じ物が届けられない限り届けませんという形だった。なので、アンパン2個足りなかったら配れないというような事が起きていた。我々は民間だったので、知っている人を助けるというやり方で支援していた。

- 状況を判断した上で、迅速な意思決定を行うことが重要です。
- 意思決定したことを実行するためには、組織・コミュニティの信頼関係・共同体意識の構築が必要です。

ポイント

迅速な意思決定

- 有事は状況が変わりやすいため、迅速な意思決定を行わなければ、対応することができない。

実行するための信頼関係・共同体意識

- 意思決定されたものを実行していくためには、組織・コミュニティの一体感をもって進むための信頼関係・共同体意識が重要である。

施策例

- やってみて間違っていたら見直すという前提は持ちながらも、勇気を持って意思決定を行う。
- 意思決定を行うルートを明確にする。
- 獲得している情報とそれに対して組織がどのような判断を行い、実行するかを組織内や関係者間に浸透させる。



ライフイズテック株式会社 取締役 讃井様

経営者として、会社として、どう考えているかを発信することが重要と考える。社内に対するコロナ禍の対応では、上手くいかなかったこともある。例えば、2020年7月が会社10周年のタイミングだったため、元々BBQの企画をしていた。実施にあたり、オンラインとリアルの選択枝を作り準備を行っていたが、リスクフォーカスが高い社員から、こういった状況下でのBBQ実施に対して不安の声が挙がった。結局は、お祝いできる雰囲気ではなく、社内分裂の可能性も感じたため実施2日前に中止とした。この経験から、トップが方針を持ち、発信することが重要だと感じた。また、やりたい人・やりたくない人がいる中で、やりたくて作業を行った人に感謝の言葉を伝えることも重要である。方針の浸透という父性的なアプローチと、社員へのケアという母性的なアプローチの双方を行った。

7-2. 団体のレジリエンス

②レジリエンス発揮/行動

①レジリエンス向上

②レジリエンス発揮

- スムーズに実行するためには、組織内・コミュニティ内のコミュニケーションラインを整えておくことが重要です。
- 有事は平時より負荷が大きくなる傾向にあり、無意識に頑張りすぎている状態になる可能性があります。組織が疲弊しないよう、意識的な弛緩が必要です。

ポイント

迅速な連携を可能にするコミュニケーションライン

- スムーズに実行するためには、組織内・コミュニティ内の情報連携網が重要である。

意識的な弛緩

- アドレナリンが出ている状態で無意識に頑張りすぎてしまう人が一定数いるため組織としてフォローを行い、組織・メンバーの疲弊を回避し継続的な支援に繋げることが重要である。

施策例

- 組織内の伝達・連携を行う役割を担う人材を配置する。
- 平時からコミュニケーションラインを整えておく。
- リーダーが頑張りすぎないという自覚を持つ。
- メンバー同士で語り合う、不安を共有し合う時間を設ける。
- 面談等を通してメンバーと日常的にコミュニケーションを取り、ケアをする。



ケアプロ株式会社 代表取締役社長 川添様

東日本大震災の時に頑張りすぎて疲弊してしまった人がいたので、絶対に頑張りすぎちゃいけないと思っていた。どういふ困りごとがあるから、それに対してこうやっていくというのを明確に示していった。この対応をして行く中で、皆の不安感も和らいでいった。「大変だよな、何が大変なんだろうな」というのを、明確にすることを丁寧にやっていった。

7-2. 団体のレジリエンス

②レジリエンス発揮/全体(1/2)

①レジリエンス向上

②レジリエンス発揮



- 有事は状況変化が激しく、不確かなことが多いため、素早く実行に移し、改善を繰り返していくことが重要です。
- 平時に戻る際には、有事での対応を無条件で元に戻すのではなく、次フェーズを見据えた新しいあり方を検討することにより、組織や取り組みの進化の機会とすることができます。

ポイント

ループを早く回す

- 先が読みづらいかつ、限られた情報しか入ってこない状況下で、完璧な取り組みを目指すとは実行までに時間がかかり迅速に対応できない。

次のフェーズを見据える

- 有事に必死に取り組んだものを、平時に戻る前に改めて振り返り、先を見据えて軌道修正することが重要である。
- 状況によって、有事の対応を継続した方が良い場合、以前の対応に戻した方が良い場合、どちらでもない新しい形にした方が良い場合がある。

施策例

- 早く手を打つためにも、やれるものを完成度が低くても行い、改善を繰り返していく。
- 有事には失敗を恐れないカルチャーが短期的に作られたが、元々安全第一のカルチャーだったため、平時に戻る中で組織のカルチャーも元の形に戻した。
- 有事の対応をきっかけに止めていたことを、平時でも引き続き止めることにより、無駄が削ぎ落された。



一般社団法人ワカツク 代表理事 渡辺様

地域の中で連絡会や共有会は沢山あり、情報共有は行われているが、課題解決とか何かアクションをする会議は、東日本大震災2年後あたりから減っていった。平時に戻ると一気に関係者間の合意プロセスが長くなるので、気が短い人は制度や仕組み見直しの会合から離れていった。決めるということをやらなくなってしまったと思う。

7-2. 団体のレジリエンス

②レジリエンス発揮/全体(2/2)

①レジリエンス向上

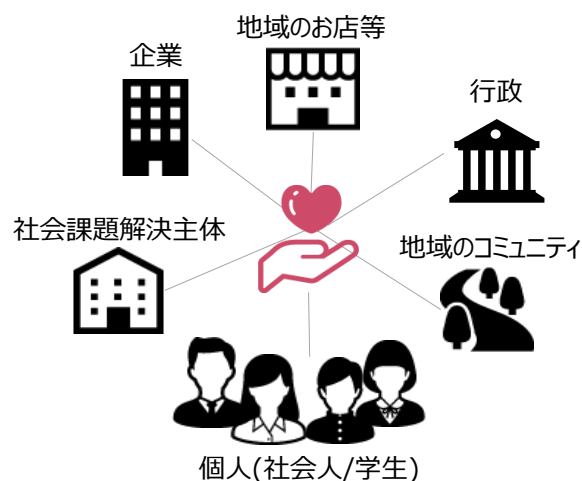
②レジリエンス発揮



- 新型コロナウイルスの影響を受けて経営の危機に直面した期間は、最優先事項が明確になり進めやすい傾向にありますが、平時に戻る中で、同じ方向を向きづらくなり、意思決定が難しくなることがあります。これは、関係者間でも、組織内部のメンバー間でも起こると考えられます。
- そのため、平時に戻っても、中長期的な視点での問題意識や目的の共有を意識的に行うことが重要です。

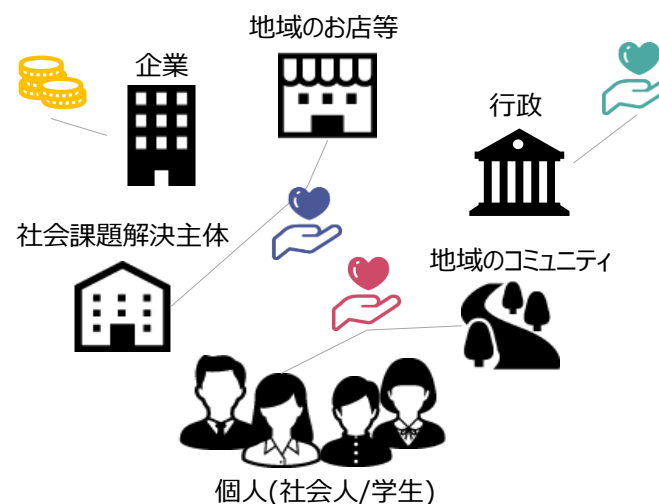
有事

- 危機を乗り越えることの緊急度と重要度が高まっていることから、最優先事項が明確になりやすい。
- 一方、最優先事項以外の多様な声に配慮することも重要。



平時

- 全ての関係者にとって共通の緊急かつ重要な課題が存在しないため、問題意識や目的を共有することが難しい。



NPO法人クロスフィールズ 代表理事 小沼様

何でもやるという期間は、全体的に「チームのためにとにかく頑張る」緊急モードだった。今の方が「本当はこういうことがやりたい」という声が出てきている。そのような声を取り入れて中期的な事業計画を策定し、組織として次のステージに進みたい。

7-3. テクノロジーの活用 概要(1/2)

- 新型コロナウイルスの流行をきっかけに、多くの社会解決主体がテクノロジーの活用を一步進めました。サービスのオンライン化などが徐々に広がり始めています。
- ITの長所と短所を把握した上で、サービスの質的・量的拡大に取り組むことが重要です。

テクノロジーの長所と活用における課題 (次ページ詳細)

長所

- 時間・地理的な壁を超えられる
- 保存が効く/使いまわせる
- データに客観性/非改竄性がある
- 一人ひとりとの双方向性がある
- ネットワーク化しやすい

課題

- デジタルデバイドの発生
- セキュリティの脅威
- 反応がわかりづらい
- ソーシャルセクターのIT人材不足

最新の取り組み事例から見えてきたキーワード



オンラインコミュニケーション



ID認証/パーソナライズ



オンライン決済/デジタル通貨



データ活用



VR



シビックテック

…等

■ 前ページ続き

テクノロジーの長所と活用における課題

長所

- **時間・地理的な壁を超えられる**
時間や場所に捉われなくなったことで、支援可能な範囲が広がり多くの受益者にリーチが可能となる。また、受益者側の選択肢も増える。
- **保存が効く/使いまわせる**
同じ内容を何度も利用できることにより、支援活動の品質アップや効率化に繋がる。
- **データの客観性/非改竄性がある**
電子化することで、情報の履歴が追えるようになり改ざんなどのリスクが下がり、支援を確実なものにしやすい。
- **一人ひとりとの双方向性がある**
受益者が本当に必要としていることに対して支援しやすくなる。
- **ネットワーク化しやすい**
オンライン上で広げることが容易であるため、ネットワークの形成がしやすくなる。

課題

- **デジタルデバイドの発生**
ITを利用できる環境にある人とそうでない人の間で、支援を受けられるかどうかの格差が生まれやすいため、そういった人を取りこぼさないような工夫が必要である。
- **セキュリティの脅威**
社会課題解決主体は、センシティブな情報を扱う場面があるため、それらの情報漏洩等の可能性に対処する必要がある。
- **反応がわかりづらい**
オンラインの場合、現地での支援活動と比較して画面から得られる情報が少なくなるため、反応をつかみ取れるような仕掛けを考える必要がある。
- **ソーシャルセクターのIT人材不足**
テクノロジーと支援を結び付けられる人材がセクター内に不足している。

7-3. テクノロジーの活用

事例：ID認証/パーソナライズを利用した支援

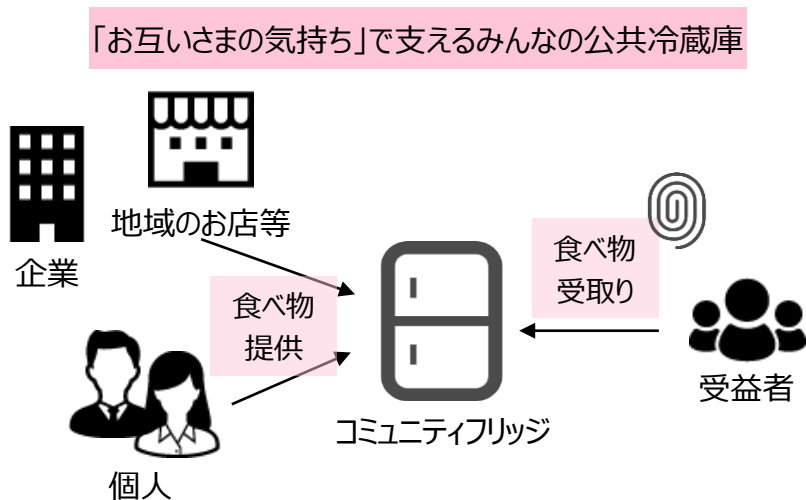
- ID認証の仕組みを用いて無人のフードバンク拠点を構築しています。支援者・受益者双方にとっての利便性やメリットに繋がります。



事例：NPO法人岡山NPOセンター／コミュニティフリッジ

- NPO法人岡山NPOセンターは、コロナ禍で困窮した人たちに対して食料品を届けるため、テクノロジーを有効活用した「コミュニティフリッジ」（公共冷蔵庫）の取り組みを新たに始めています。
- 従来のフードバンク活動は主に人力で食料品を集めて届けるという仕組みでした。コミュニティフリッジはID認証の仕組みを用いて、支援の場を24時間開放。支援者と受益者の双方が時間に捉われることなく支援したり、支援を受けたりすることができます。

コミュニティフリッジの仕組み



仕掛け

- 登録者制
支援者も受益者も登録制となっており、必要な人が安全なものを受け取れる。
- 電子ロック
登録者のみが冷蔵庫設置場所に入れる仕組み。
- データベースで寄付品管理
誰がいつ何を取りに来たかを管理してトラブルを防ぐ。

これにより

- 本当に必要なものを、受益者のペースでいつでも取りに行ける。
- 登録者のみが電子ロックで場所に入れるため、人目を気にせず支援を受けられる。

7-3. テクノロジーの活用

事例：オンライン決済/デジタル通貨を利用した支援

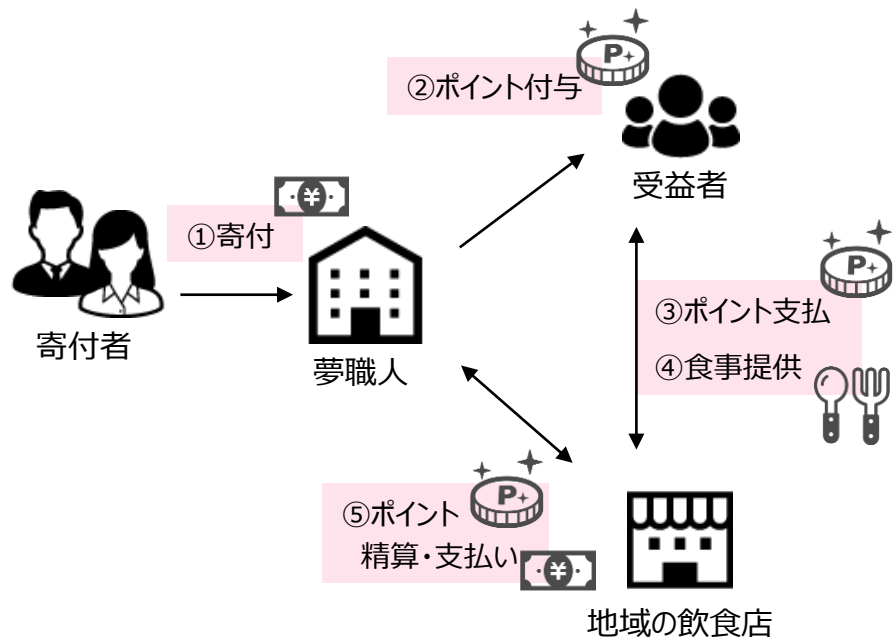
- オンライン決済や電子通貨を支援の仕組みに用いることで、必要なお金を必要な所に使ってもらえるような仕組みの構築に繋がります。また、支援を拡大する際にも現金のやり取りが減ることによる事務作業の省力化に繋がります。



事例：認定NPO法人夢職人／Table for Kids

- 認定NPO法人夢職人では、コロナ禍に既存事業の実施方法の変更や規模の縮小を決断し、新たに貧困家庭の子供に向けた食支援「Table for Kids」に取り組みました。
- 支援の仕組み作りにおいては、先駆的にデジタル地域通貨事業に取り組んでいた株式会社フィノバレーと連携し、新型コロナウイルスで困っている飲食店を巻き込んだ形で新しい食支援の仕組みを構築しています。
- 夢職人は、本プロジェクトを通して「食」の支援を行いながら、団体のミッションである経済的な事情を抱えた子どもの「教育」の支援に繋げていくことを目指しています。

Table for Kids の仕組み



仕掛け

- QRコードを活用したポイント支払い
地域通貨事業に取り組んでいる企業と連携し、デジタル通貨を扱うスマートフォンアプリを活用した支援の仕組みを構築。
- 飲食店との連携
経済的に困っている親子だけでなく、コロナ禍で困っている飲食店の支援にもなる。

これにより

- QRコード決済を利用することで、周囲の目を気にせず利用できる。
- 温かく栄養のある食事を、受益者のタイミングで食べることが出来る。

7-3. テクノロジーの活用

事例：オンラインコミュニケーションツールを利用した支援

- オンラインコミュニケーションサービスを活用することで、より受益者に寄り添った細かな相談に対応しやすくなったり、オンラインであるからこそその気軽さにより受益者が支援を受ける際のハードルを下げることに繋がります。
- また、地理的距離を超えられるため、受益者へのアウトリーチの広がりも期待できます。



事例：NPO法人ダイバーシティ工房／LINE相談むすびめ

- 生活をする上でのちょっと誰かに話したいこと、知りたいことや、どこに相談していいかわからないことについて、情報を伝えたり、一緒に考えたりする窓口としてLINEを活用している。

LINE相談むすびめの仕組み



仕掛け

- LINEの採用
相談窓口として、社会的に多く使われているLINEを使用している。
- 相談内容に合わせてスタッフが返事
相談内容に合わせて、保育士、看護師、相談支援専門員などの専門性を持ったスタッフが担当している。

これにより

- 受益者が普段利用しているスマートフォンのアプリから相談ができるため、相談するまでのハードルが下がる。
- 受益者が抱えている悩みに対して、細かく回答することが出来る。

7-3. テクノロジーの活用

ソーシャルセクターのテクノロジー活用を推し進めるために(1/2)

- 社会課題解決主体がテクノロジー活用を推し進める際に困難が生じる理由として、「リソースの制約」と「顧客の特徴」があると考えられます。
- 特に、ソーシャルセクターのIT人材不足が大きな課題となっており、ITに強いSTO※人材創出を目指す取り組みが、セクター内で始まっています。

※STO：CTOになぞらえ、経営レベルでソーシャルセクターのIT活用を担う人材をSTO（Social Technology Officer）と定義

リソース の 制約

- **IT人材の不足**

単純に手が足りないことと、ITに強い人材がいない、新たに採用しようとした際にもどういったスキルの人を採用すれば良いのかがわからないといった状況がある。

- **資金と設備の不足**

基本的には、支援活動に対しての寄付などを基に活動しているため、長期的な設備投資に割ける多額な資金を確保しづらい。

顧客 の 特徴

- **支援先が、老人や子供、貧困層が多い**

受益者側に活用する環境が無い、リテラシーが低いことにより、テクノロジーを活用した支援の形を定着させることへの難易度が高い。

7-3. テクノロジーの活用

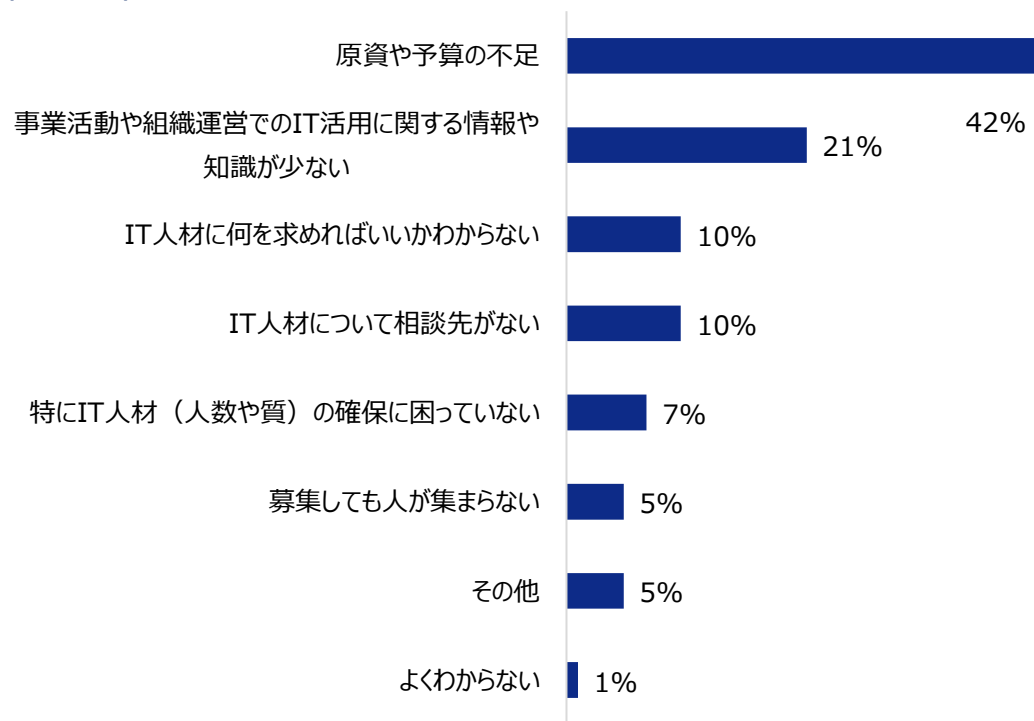
ソーシャルセクターのテクノロジー活用を推し進めるために(2/2)

- 調査によると、IT人材の人数・質ともに不足している状況であり、資金面や IT 活用に対する理解へのハードルの高さが理由としてあります。
- こういった状況に対し、ソーシャルセクター内でIT人材を育てていくことも必要ですが、外部からの人材や技術面での支援や協働も重要になってくると考えられます。

IT人材の人数や質を確保できない理由（2020年）

(単位：%)

複数回答、有効回答数=1,326



出所：特定非営利活動法人日本NPOセンター「[非営利団体におけるIT活用とIT人材の実態及び、STOに対するニーズに関する調査](#)（2020年12月15日）」を基に
アビームコンサルティングにて作成

7-3. テクノロジーの活用

事例：シビックテックという形での課題解決への参画

- 社会課題解決現場のIT人材不足に対して、市民が自らテクノロジーを活用して地域課題を解決する、「シビックテック※1」という形での社会課題解決への取り組みが広がり始めています。

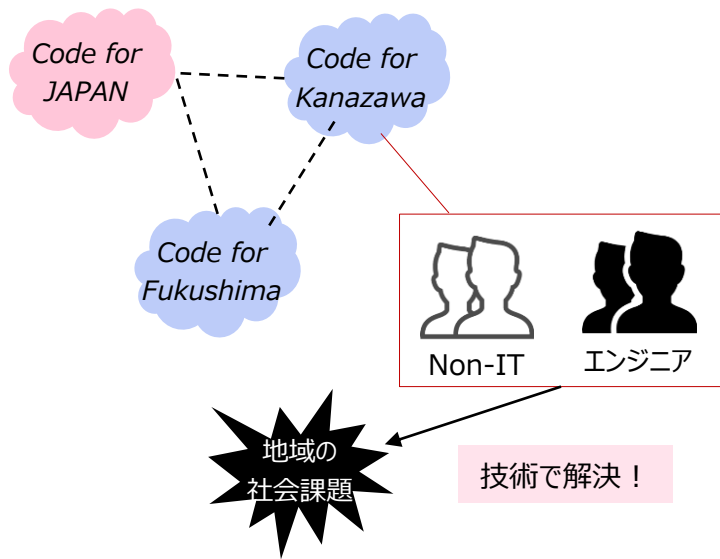
※1：シビックテック（Civic Tech）：「市民の（Civic）」と「テクノロジー（Tech）」を掛け合わせた造語



事例：一般社団法人コード・フォー・ジャパン／シビックテック

- 東京都の「新型コロナウイルス感染症対策サイト」をきっかけに、シビックテックへの注目が高まっています。サイトを開発した一般社団法人コード・フォー・ジャパンは、日本におけるシビックテックの先駆者として活動しています。
- 東京都の「新型コロナウイルス感染症対策サイト」は、サイトの立ち上げをコアメンバーで開発してベースを作成。2020年3月3日のリリース後は、GitHubを活用して外部のエンジニア300人程が参画し、その他の翻訳家等を含めると500人程度が関わっています。

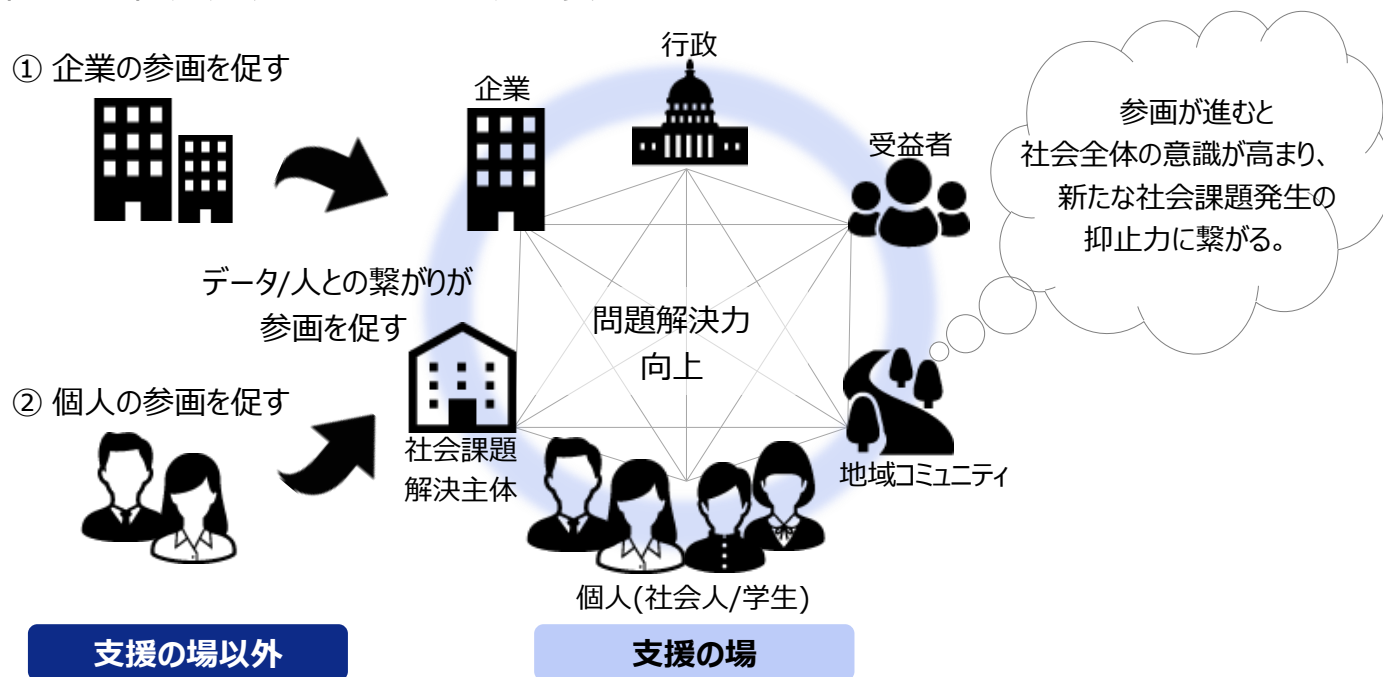
特徴的な活動方法（ブリゲード）



- コード・フォー・ジャパンと同じく、ITで地域課題の解決に挑戦する「Code for X（地域名）」が全国で活動しており、各団体をブリゲード（Brigade: 消防団）と呼んでいる。
（2019年3月現在、全国で約80のブリゲードが活動）
- コード・フォー・ジャパンは全国で活動するブリゲードとパートナーシップを結び、緩やかなネットワークで繋がっている。
- 各ブリゲードに市民が参加しており、エンジニアとNon-ITの方が同数程度参加している。エンジニアだけでなく、Non-ITの方も日々感じている課題を持ち込んで検討する活躍の場がある。
- 活動は主にSlack上のグループでやり取りを行い、開発はオープンソースを利用している。
- 毎月の「ソーシャルハックデー」で、様々な課題解決プロジェクトを持ち寄って仲間を集め、みんなで手を動かしてサービスを作り上げる1day ハッカソン（開発イベント）を開催している。

7-4. 多様なプレイヤーの参画を促す 概要(1/2)

- 近年は社会全体として「より良い社会作り」への問題意識が高まりつつあります。
- 社会課題の解決を加速し、より良い社会を築き上げるためには、ソーシャルセクター内・外の多様なプレイヤーの参画を促し、社会全体としての問題解決力を上げることが必要です。



認定NPO法人夢職人 理事長 岩切様

特定の人が何かを提供する、一つのNPOで完結するといったことではなく、多様な人を巻き込めるような装置が無いと取り組みの継続や、課題解決は難しいと思う。



NPO法人岡山NPOセンター 代表理事 石原様

社会参加(当事者)を増やすことが重要である。支援の輪に沢山の人が加わり、最終的に皆が何か支援に参加している状況を作るために、新しく誰を巻き込めるかを大事にしている。特定の人が頑張らないといけない状態は望ましくない。

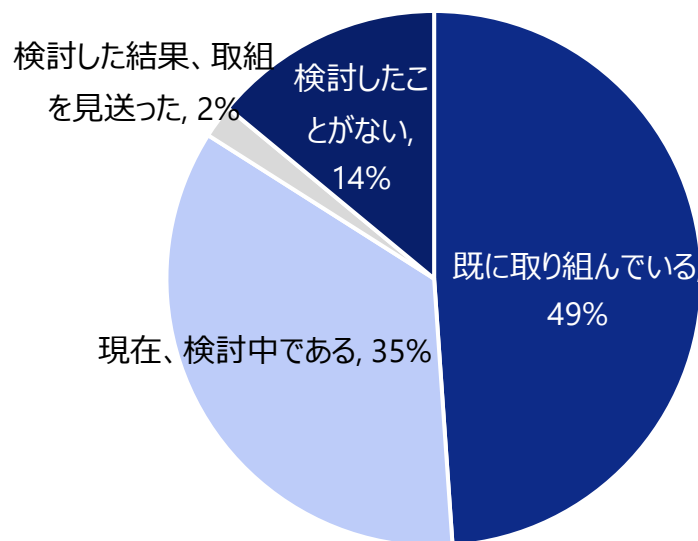
7-4. 多様なプレイヤーの参画を促す 概要(2/2)

- 多様なプレイヤーの中でも、企業と個人における、SDGsの重要性の理解や、社会貢献の意識が高まっています。
- 企業と個人に対してアプローチをすることで、支援の場への参画に繋がる可能性が期待できます。

SDGs達成に向けた取組状況(2020年)

(単位：%)

複数回答、有効回答数=807

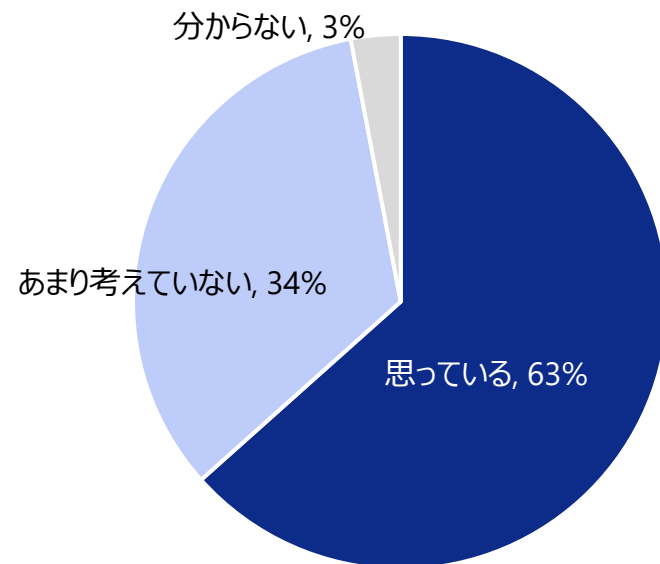


企業のうち、約5割がSDGs達成に向けた取り組みを行っていると回答。

個人における社会への貢献意識(2019年)

(単位：%)

複数回答、有効回答数=5,392



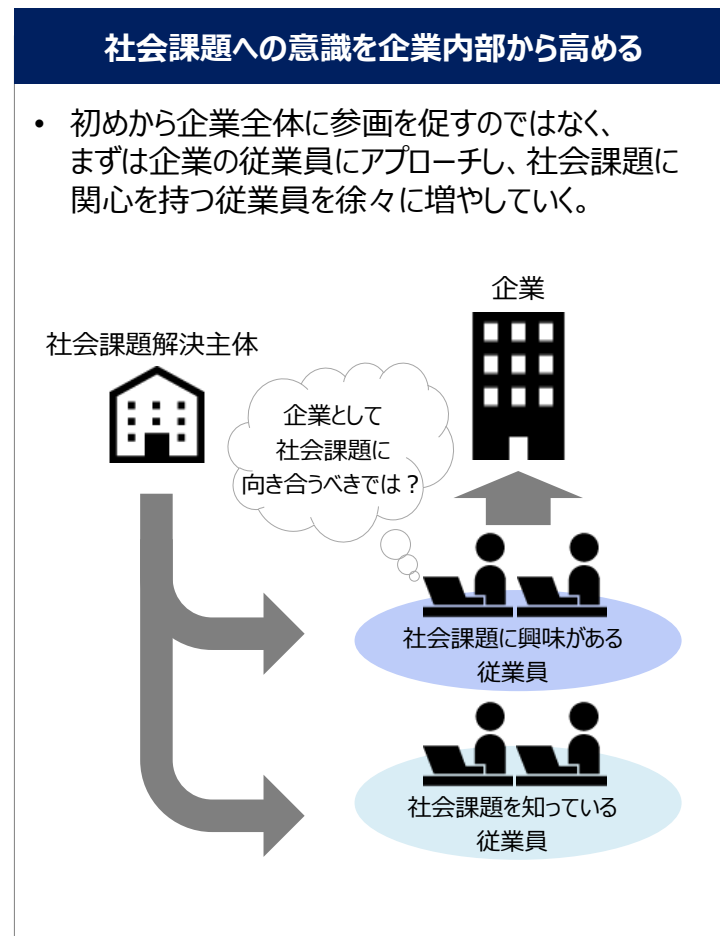
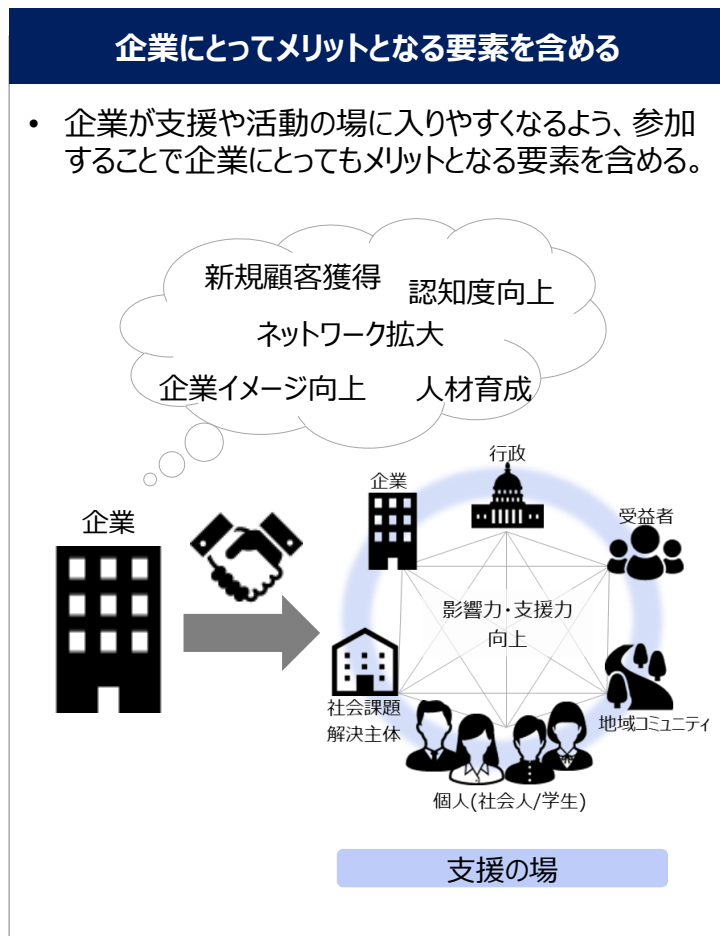
個人のうち、約6割が社会貢献への意識が強いと回答。

出所：内閣府地方創生推進事務局「令和元年度上場企業及び機関投資家等における地方創生SDGsに関する調査」、
：内閣府 世論調査「社会意識に関する調査(社会への貢献意識) (2020年1月)」を基にアビームコンサルティングにて作成

7-4. 多様なプレイヤーの参画を促す

① 企業の参画を促すために

- 企業の多くは営利を目的とした存在であるため、合理性や収益性が重視されます。
- 企業と社会課題解決主体の違いを理解した上で、支援の場に参画を促す工夫をいれることが重要です。



7-4. 多様なプレイヤーの参画を促す

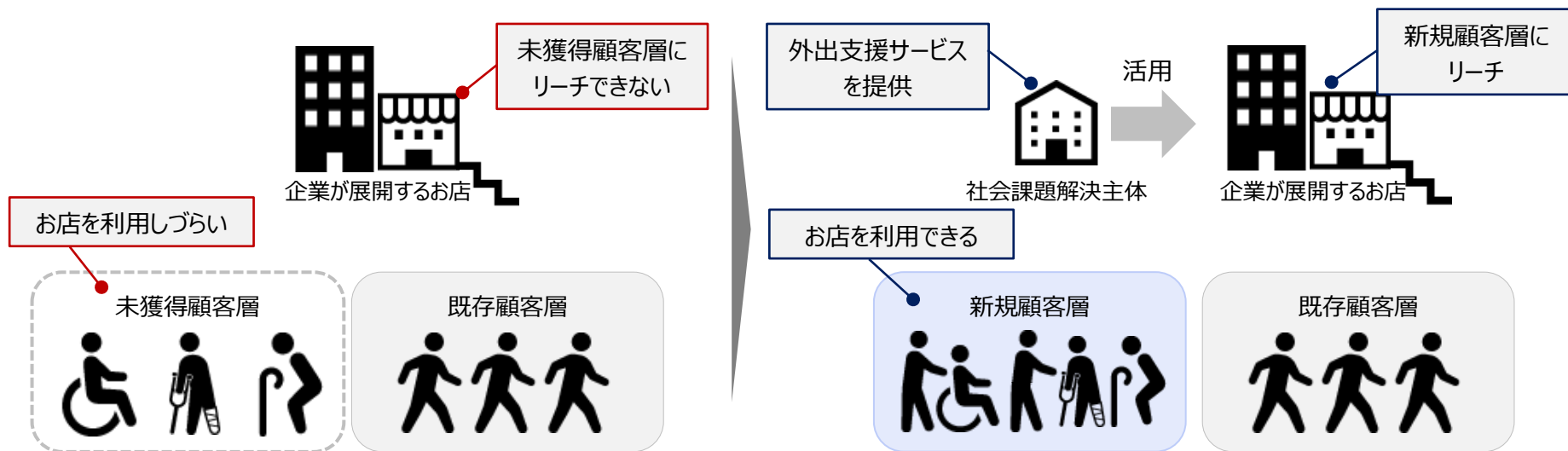
①企業の参画を促すために/企業にとってメリットとなる要素を含める(1/2)

- 企業側が支援活動に飛び込みやすくなるよう、企業にとってメリットとなる要素を組み込むことが重要です。
- 最終的には支援に携わるプレイヤーが互いにwin-winな関係を築き上げることが望ましいと考えられます。

事例：企業が新規顧客獲得できるチャンスを組み込む

既存顧客層以外にも需要があるにもかかわらず、
物理的な問題により店を利用できない層を獲得できていない

社会課題解決主体が提供するサービスを企業が活用することで、
これまで獲得できていなかった層を獲得できる可能性がある



ケアプロ株式会社 代表取締役社長 川添様



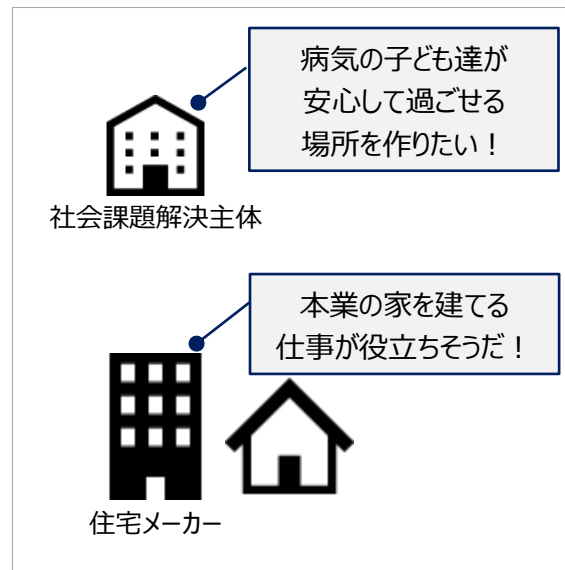
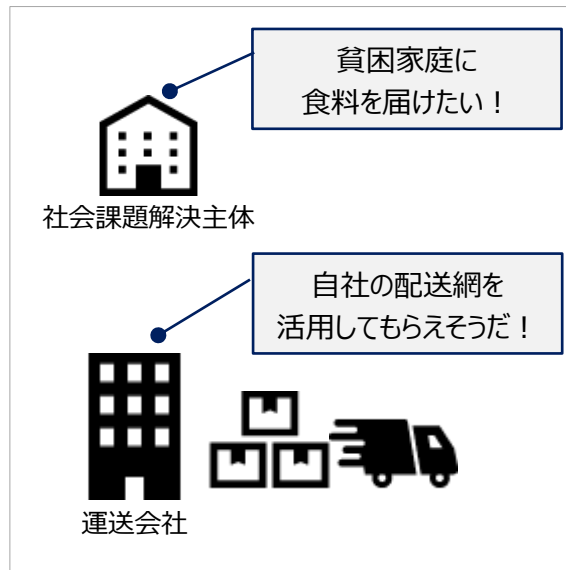
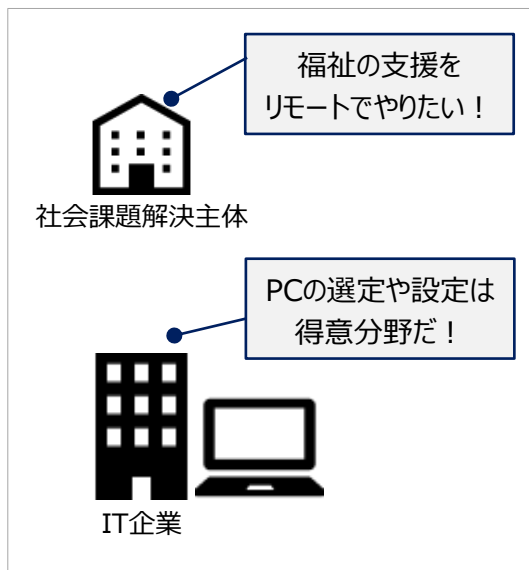
企業とNPO団体でwin-winの関係性になるよう、企業のメリットになるようなところにアプローチすると良いと考える。例えば、車椅子の方がお店へ行きたいが、物理的に行きづらいという話がある。我々が提供する、独居高齢者や障害者といった交通弱者の買物や通院等の外出支援をする「ドコケア」というサービスを利用してもらったら、もしかしたらお店側が新しい顧客を獲得することに繋がるかもしれない。

7-4. 多様なプレイヤーの参画を促す

①企業の参画を促すために/企業にとってメリットとなる要素を含める(2/2)

- 企業の商品やサービスを活用できるような支援の形を作ることで、ともにwin-winの関係性で支援活動を行うことが可能となります。

事例：企業の強みや製品・サービスを活かせる支援内容にする



NPO法人岡山NPOセンター 代表理事 石原様

基本的には企業の製品・ソリューションをそのまま転用することが良いと思う。例えば、IT企業にプロボシてもらった時に、NPO側は端的に「IT企業の人だからホームページ作れる」と捉える可能性がある。でも実際にはIT企業の中でも人によって専門領域が異なり、ITに詳しくない人もいる。大きい企業になればなるほど、特定の専門領域だけを切り出して提供することは難しいため、その企業が持っている製品をそのまま提供するというのが良いと思う。

7-4. 多様なプレイヤーの参画を促す

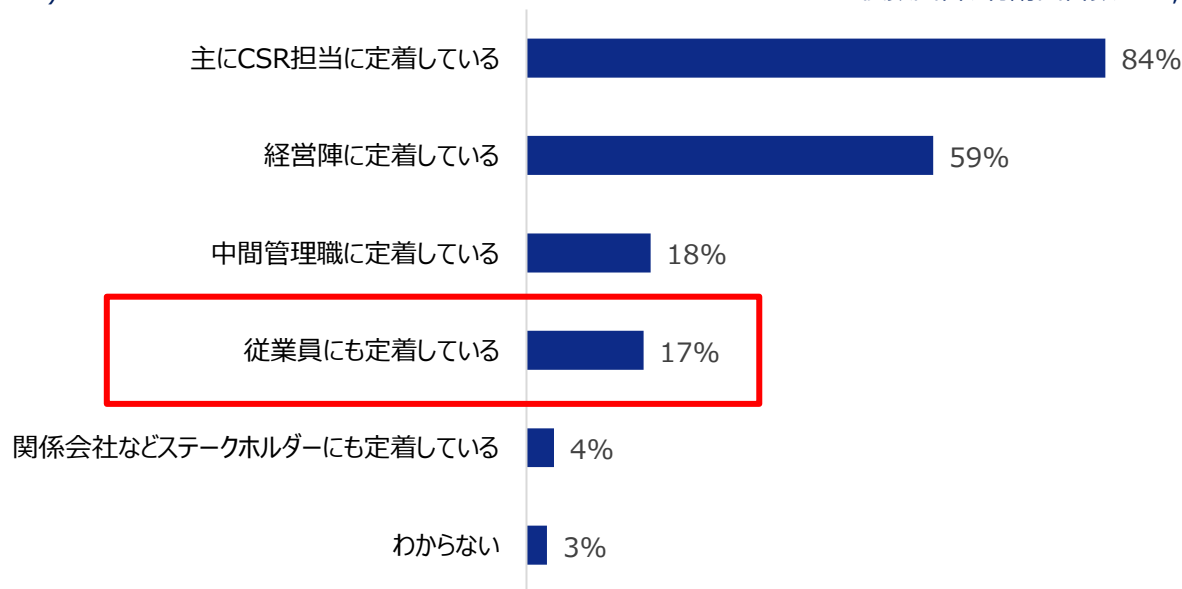
①企業の参画を促すために/社会課題への意識を企業内部から高める

- 企業全体の参画を促すためには、社会課題への関心を高める働きかけが企業内部で生まれることが重要です。
- 経営陣やCSR担当以外の従業員に対しても、社会課題を考えるきっかけを積極的に提供することが求められます。

組織におけるSDGs認知度

(単位：%)

複数回答、有効回答数=11,275



組織におけるSDGsの認知度の調査では、中間管理職・従業員における認知度定着が低い結果となっており、積極的なアプローチが必要。



認定NPO法人自立生活サポートセンター・もやい 理事長 大西様

NPO団体と関わる機会があれば、繋がるきっかけになると思う。私自身もたまたま参加したボランティアがきっかけでソーシャルセクターに興味を抱いた。NPO団体の職場体験やボランティア的なプログラムがあれば良いのではないと思う。例えば勤務時間内で関われる時間が少しでもあると、社会課題に関心が増える層が爆発的に増えるかもしれない。

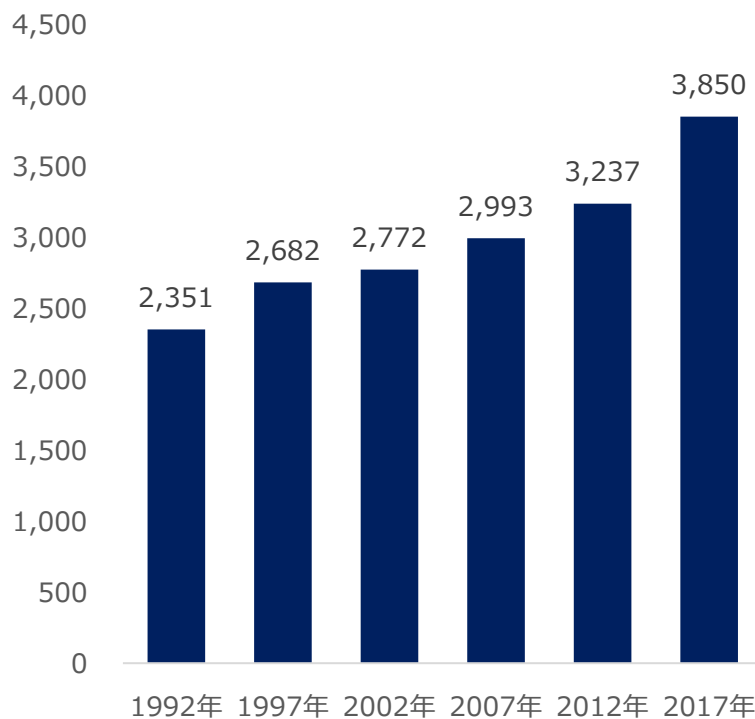
7-4. 多様なプレイヤーの参画を促す

②個人の参画を促すために

- 近年は働き方改革が一層進んだことで、副業・兼業希望者数および企業側の容認・推進する動きが出てきています。
- これは空き時間に所属企業とは別の活動をしたいと考える人が増加傾向にあると考えられ、社会課題に対する意識が社会全体で高まりつつある今、個人の支援の場への参画を加速させるチャンスであると言えます。

副業希望者の推移(2018年)

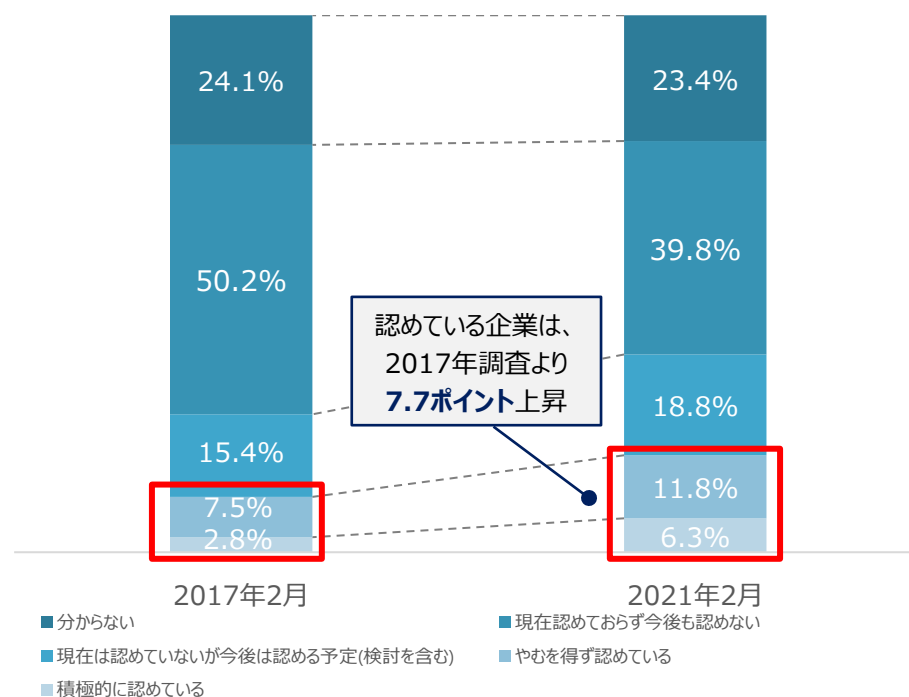
(単位：千人)



兼業・副業を認めている企業の割合(2021)

(単位：%)

有効回答数(2017年 n=10,082/2021年 n=11,073)

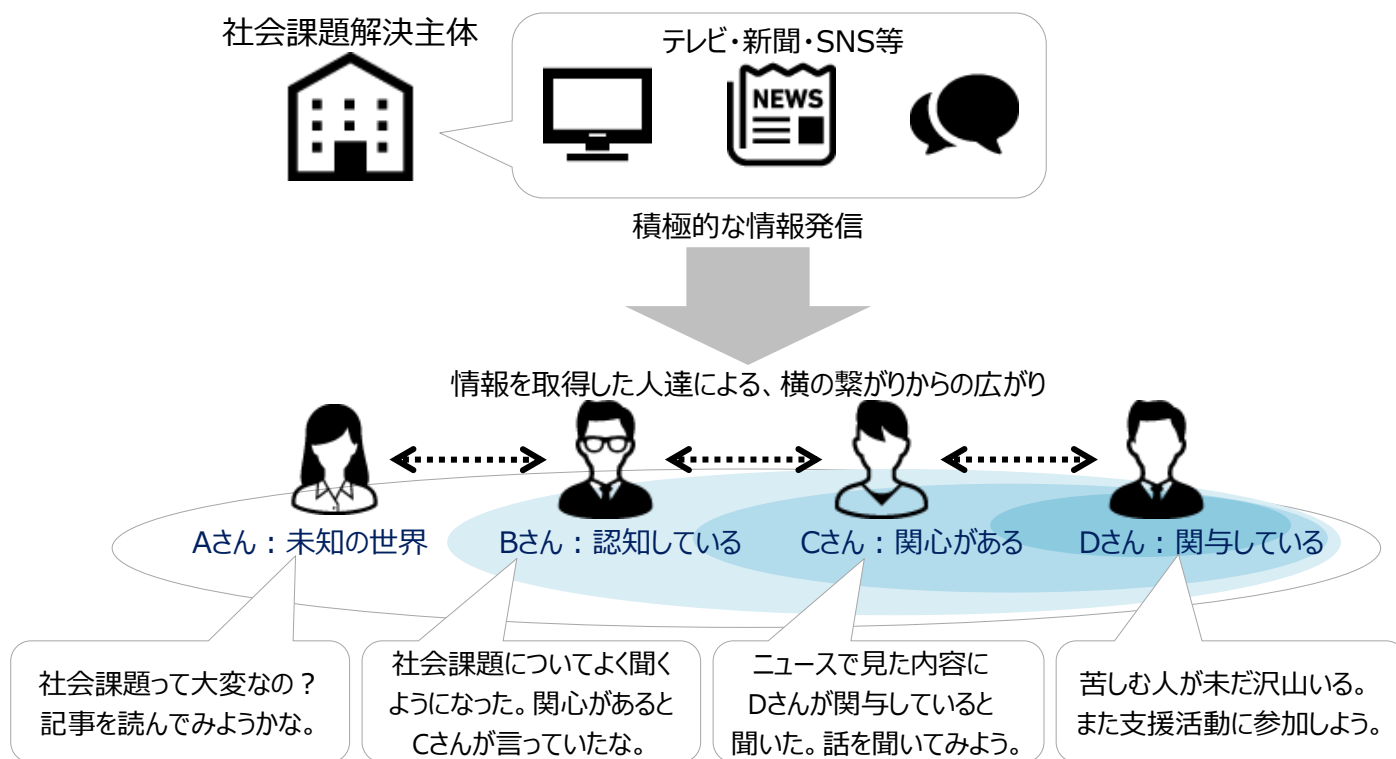


出所：厚生労働省「第2回副業・兼業の場合の労働時間管理の在り方に関する検討会、資料5 副業・兼業の現状1(前回の資料のリバイス)(2018年10月2日)」
：株式会社帝国データバンク「新型コロナウイルス感染症に対する企業の意識調査(2021年2月)」を基にアビームコンサルティングにて作成

7-4. 多様なプレイヤーの参画を促す

②個人の参画を促すために/広く認知してもらう

- 支援の場に参画してもらうためには、彼らにとって支援の場が“未知の世界”ではなくなることが重要です。
- テレビ・新聞等のメディアを活用した積極的な情報発信を行い、社会課題に関心を抱く人を増やすことが重要です。



認定NPO法人自立生活サポートセンター・もやい 理事長 大西様

社会課題解決の支援に関わる人を増やすためには、どう知ってもらうかに尽きるのではと考えている。大事にしていることはメディアでの発信や露出であり、特に緊急時は大事だと思う。メディアは見てくれる人の桁が違う。平時は、地方にいたり講演したりという地道な活動をしている。

7-4. 多様なプレイヤーの参画を促す

②個人の参画を促すために/生活の中で支援に関わってもらう(1/2)

- より個人に参画してもらうには、生活の中で気が付けば支援に繋がる活動ができている仕組みを作ることが有効です。
- 一人ひとりが当事者意識を持ち、自分事のように課題を捉えることで、些細な気遣いや声掛け等、生活の負担にならずに日々お互いを助け合う活動に繋がります。



事例：Community Nurse Company株式会社／地域おせっかい会議

- 「地域おせっかい会議」は、美容院や郵便局など地域の事業者、町内会や地域コミュニティ組織のリーダー、行政機関の担当者、まちを良くしたいと思う地域住民が立場を超えて集まり、課題や困りごとを共有し、解決するための会議体です。

地域おせっかい会議の仕組み

様々な立場の人が集まり、
「おせっかい会議」の場で課題を共有する

仕事中は家に一人の母が心配。気にかけてくれる人が欲しい。



地域住民/町内会リーダー/郵便局員/看護師等

普段の生活の中で課題に対し
「おせっかい」をすることで、地域全体で解決する

配達のついでに様子を見に来たよ



郵便局員

風邪で病院に来てくれたけど、他に不安なことは？



看護師



地域住民

• 様々な立場の地域住民が集まり、**悩み事や課題を共有する。**

• 共有された課題に対し、おせっかいの内容(次のアクション)が明確になることで、**一人ひとりが当事者意識を持つことに繋がる。**

• 従来の民間・行政サービスでは解決し得なかった**地域ならではの課題解決が可能**となる。

• 地域住民間で、「今度は自分が他の誰かのおせっかいをしよう」という**主体性が芽生える。**

地域内コミュニケーションの質と量が向上することで、
地域全体の基礎力が高まる。

7-4. 多様なプレイヤーの参画を促す

②個人の参画を促すために/生活の中で支援に関わってもらう(2/2)

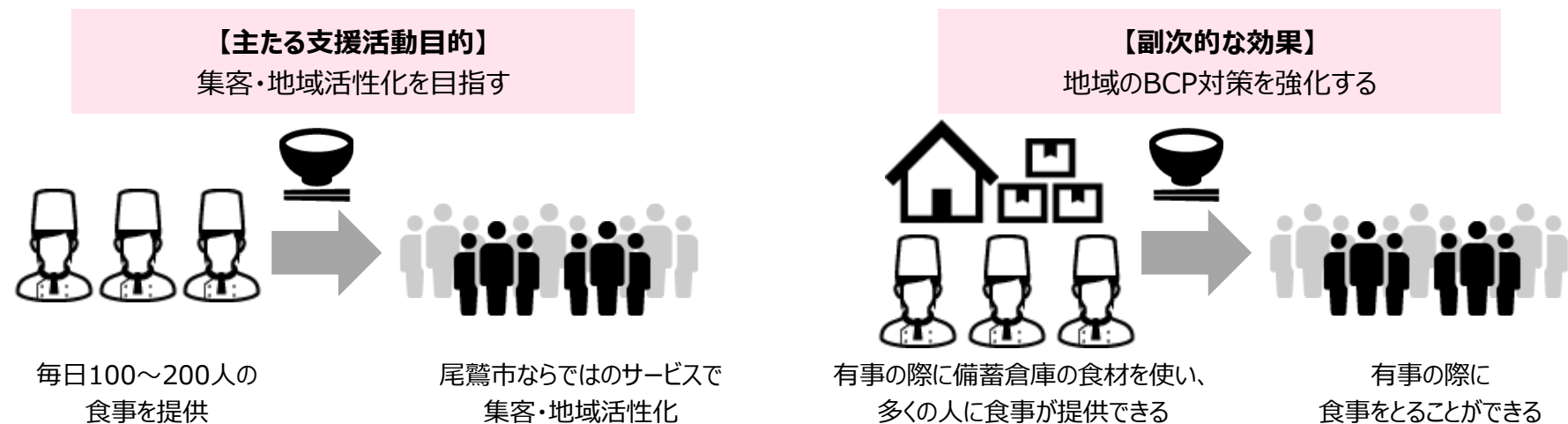
- 生活の中で支援に繋がる活動を行う際に、主たる支援活動の中に副次的な効果を意識した上で、活動を展開することがポイントです。



事例：株式会社熊野古道おわせ／お母ちゃんランチバイキング

- ・ 尾鷲市のお母さんたちがランチバイキングを運営し、地域の伝統料理や古くからの知恵を毎日表現することで、尾鷲市ならではのサービスとして集客に寄与しています。
- ・ ランチバイキングの運営を通して切り盛りする力が高められることで、災害時に地域の避難所等での対応力に期待が出来ます。

お母ちゃんランチバイキングの仕組み



株式会社熊野古道おわせ 支配人 伊東様

ただ繁盛する飲食店を作るのではなく、その1つ下のレイヤーに地域版BCPをイメージしながらビジネスを展開することが重要であると思う。防災のためにというのを全面に出してしまうと防災訓練になってしまうため、気が付けばBCP対策に繋がっていた、というような仕組みを今後も見つけていきたい。

7-4. 多様なプレイヤーの参画を促す

事例：データを活用して社会的インパクトを出している団体

- 多様なプレイヤーに参画してもらうようアプローチする際、数値や傾向といった定量的データと、課題の実態や現場の声といった定性的データの両方を活用できるとより効果的に巻き込むことが可能です。
- アプローチ先が国や政府の場合と、地域住民や地域企業の場合でメインで活用するデータが異なる場合があります。

データを活用して社会的インパクトを出している団 thể例

支援内容	支援範囲	アプローチ先	主に活用したデータ
<ul style="list-style-type: none">・ ひとり親家庭に対する支援	<ul style="list-style-type: none">・ 全国	<ul style="list-style-type: none">・ 国/行政・ 大企業 等	<ul style="list-style-type: none">・ 研究者と共に調査したデータ



認定NPO法人しんぐるまざあず・ふぉーらむ 代表理事 赤石様

世の中に発信していくためには調査データがあった方が良い。研究者と共に調査を行い、エビデンスを元に政策提言を行っている。こういった活動によって新型コロナウイルスで困難な状況にあるひとり親家庭へ臨時給付金を二度支給してもらうことができた。コロナ禍で6千人に良い影響を及ぼすことができ、インパクトの大きさを感じた。

支援内容	支援範囲	アプローチ先	主に活用したデータ
<ul style="list-style-type: none">・ 地域活性化のための事業・市民活動の立ち上げ支援	<ul style="list-style-type: none">・ 地域密着	<ul style="list-style-type: none">・ 地域住民・ 地域企業 等	<ul style="list-style-type: none">・ 地域に繰り出し、人々の困りごとを徹底的に調査したデータ



NPO法人アスノキボウ 代表理事 小松様

宮城県にある女川町で、色々な方に噂話や不安に思っていることを片っ端から聞きまくって、100項目以上の分厚いデータブックを作った。このデータをベースに町の皆さんと課題を共有し、課題を解決するためにどんな取り組みができるかを考えて活動するフューチャーセッションを実施した。地域を活性化するために、お菓子を作って地域を盛り上げたり、結婚式をやりたいということで結婚式の事業が立ち上がったり、データを活用して起業家の支援も行った。

7-4. 多様なプレイヤーの参画を促す 事例：コロナ禍における地方での科学的知見活用

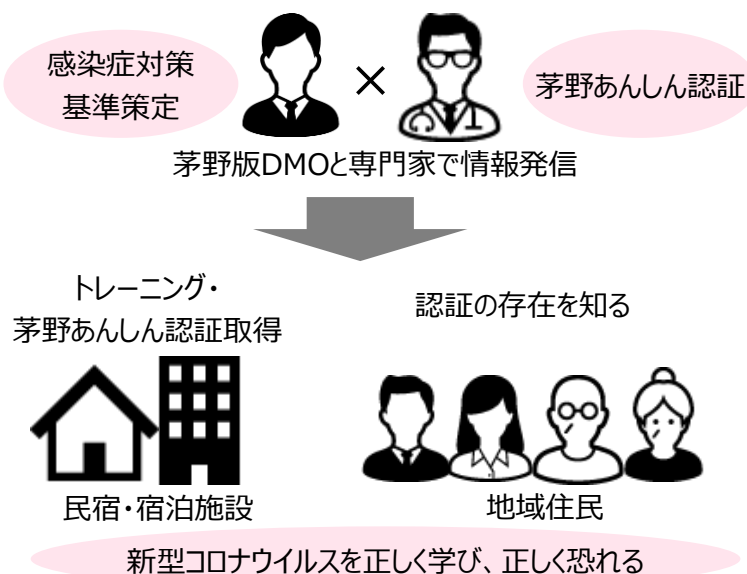
- コロナ禍では脅威を目で確認ができない恐怖心から、特にコミュニティ同士が近い地方では、感染者に対する過剰反応が起きやすく、人々が分断する原因の一つになり得ました。
- 有事の際に人々の分断を避けるためには、科学的知見に基づいた正しい知識を広めることが重要です。



事例：一般社団法人ちの観光まちづくり推進機構(茅野版DMO)

- 長野県茅野市で活動する茅野版DMOでは、人と人をつなげる観光「ちの旅」を通じて、「住んでよし、訪れてよし」という地域の誇りを育み、持続可能な地域づくりに貢献しています。
- 未知なる新型コロナウイルス感染者に対する過剰な反応・偏見的な空気感により地域内における人の分断が起きてしまったため、専門家とともに新型コロナウイルスを正しく学び、その知識を地域に広め分断を抑える取り組みを行いました。

新型コロナウイルスへの対応



- 専門家と共に感染症対策における基準、「茅野あんしん認証制度」を作成。

- 民宿や宿泊施設で働く従業員は、専門家から新型コロナウイルスの正しい知識や、感染症対策についてトレーニングを受ける。

- 観光客を受け入れる民宿や宿泊施設は、策定した基準をクリアしている場合に、それを証明する「茅野あんしん認証」を受けられる。

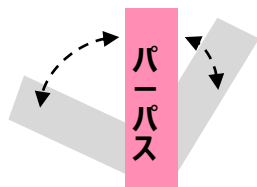
新型コロナウイルスにおける正しい知識が地域に広がり、
地域の人々の分断を抑える。

7-5. パーパス(存在目的)の意識・共有

- 自律的な課題解決を行える社会（= 共助社会）が実現するよう、社会の在り方をアップデートしていくことも社会課題解決主題の重要な役割です。
- そのために、①団体にとってのパーパスを再認識したうえで、②社会にとってのパーパスを意識して各団体が進化・適応していくことが必要です。

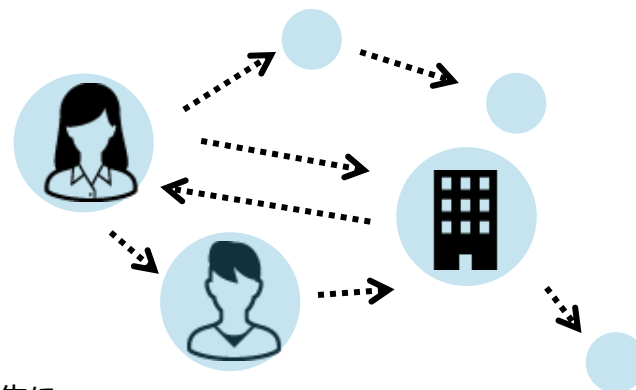
① 団体にとってのパーパス(存在目的)

- 社会課題解決主体が、逆境の中でも進化を遂げていくためには、団体のパーパス(存在目的)を再認識し、団体内で共有し、意思決定の基準として活用していくことが重要である。
- なぜなら…
社会課題解決主体にとって、「何をやるか」を重視するのではなく「何故やるのか」を重視することが重要であり、また、「何故やるのか」が明確であれば、進化・適応する際の拠り所となり、先を見据えた変化が可能となる。



② 社会にとってのパーパス(存在目的)

- 社会課題解決主体は、進化・適応を通して**自身をアップデートするだけでなく、共助の意識を社会に広げ、自律的な課題解決を行える社会にしていくための仕組み化**を見据えて活動し、**社会をアップデートしていくこと**が重要である。



- その先に…
多様な人々が社会課題解決の場に参画した先に、「**共助社会の実現**」があるのではないかと。

7-5. パーパス(存在目的)の意識・共有 事例：共助の仕組み(1/3)

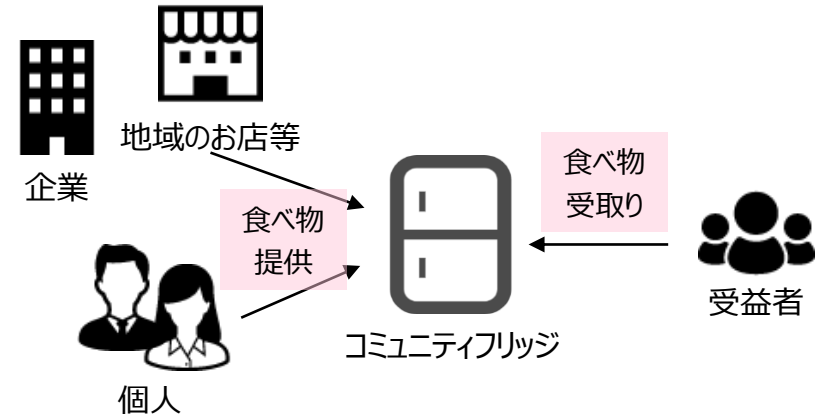
- 様々な形で、参画者を増やししながら支援を広げている事例があります。



事例：支援に参画しやすい場を用意することで、新しい参画者を増やしている

NPO法人岡山NPOセンター / コミュニティフリッジ

- 支援者は、コミュニティフリッジと呼ばれる地域の冷蔵庫に食べ物を提供し、受益者はコミュニティフリッジに食べ物を取りに行く形の食支援を実施。
- 支援する側、支援を受ける側双方のハードルを下げることで、社会課題への参画者を増やしている。
- また派生して美容師がチャリティカットを提供する、料理人が料理するなど本業での支援を提供している。



一般社団法人コード・フォー・ジャパン / シビックテック

- テクノロジーという手段を活用した、市民参加型の社会課題解決を実施。
- 自分が解決したい課題を持ち寄り、得意とするテクノロジーで解決できる場を用意し、社会課題への参画者を増やしている。



技術で解決する場

7-5. パーパス(存在目的)の意識・共有 事例：共助の仕組み(2/3)

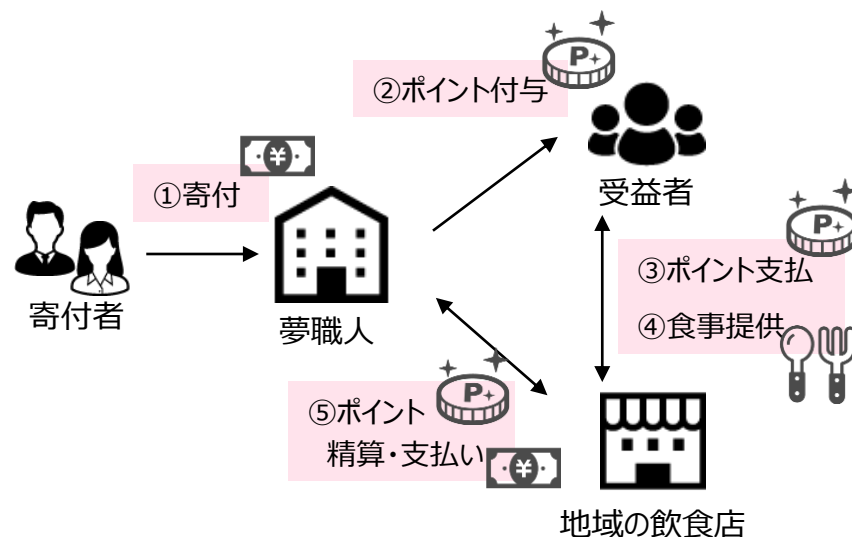
■ 前ページ続き



事例：win-winの関係性となる支援の仕組みを設けることで、新しい参画者を増やしている

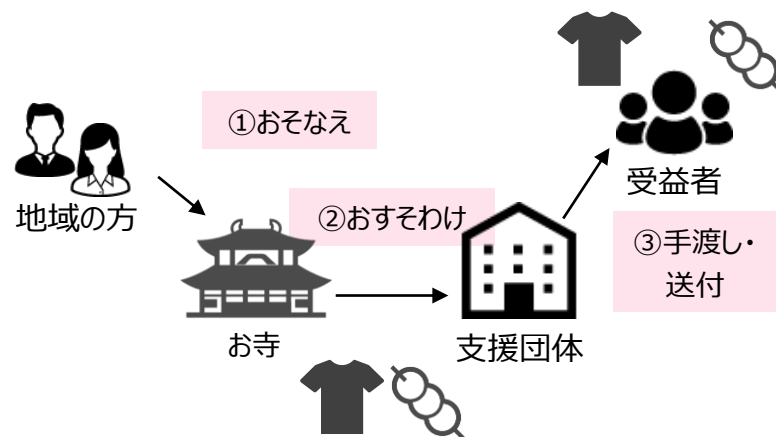
認定NPO法人夢職人 / Table for Kids

- 飲食店で食事の提供を受ける形での食支援を実施。
- 地域の経済的な困難を抱えている親子と、新型コロナウイルスで困っていた地域の飲食店をつなげ、支援し合える仕組みを構築している。



認定NPO法人おてらおやつクラブ / おてらおやつクラブ※1

- お寺に「おそなえ」された食べ物や日用品を「おさがり」として、受益者へ「おすそわけ」する形での支援を実施。
- 全国のお寺の「ある」と社会の「ない」をつなげ、支援し合える仕組みを構築している。



※1：2018年度 GOOD DESIGN GRAND AWARD グッドデザイン大賞を受賞

7-5. パーパス(存在目的)の意識・共有 事例：共助の仕組み(3/3)

■ 前ページ続き

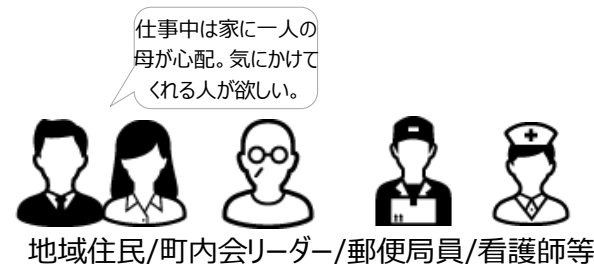
 **事例：支援の単位を小さくし生活に落とし込むことで、新しい参画者を増やしている**

Community Nurse Company 株式会社 /

おせっかい会議

- 地域の多様な人と「おせっかい会議」を行い、普段の生活の中で各自が「おせっかい」を繰り返すことで、地域全体での課題解決を行っている。
- 小さな「おせっかい」を多くの人で行っていく事で、支援者の負荷と参画へのハードルを下げ、参画者を増やしている。

様々な立場の人が集まり、「おせっかい会議」の場で課題を共有する



普段の生活の中で課題に対し「おせっかい」をすることで、地域全体で解決する



8. 今後の可能性

- 8-1. 地域で生み出された取り組みの広がり
- 8-2. 地域の好事例を広げていくために
- 8-3. 後押しする社会の流れ

8-1. 地域で生み出された取り組みの広がり

①都市部と各地域の現状(1/3)

- 日本の都市部と各地域それぞれで深刻な社会課題が発生しています。

都市一極集中により生じている社会課題の例

	都市部	地域
社会課題	<ul style="list-style-type: none">• 大都市の過密・混雑<ul style="list-style-type: none">✓ 待機児童問題✓ 通勤ラッシュ✓ 地価の高騰✓ 災害に対するリスクの高まり• 地域コミュニティの弱体化	<ul style="list-style-type: none">• 人口流出、経済・社会の持続性の低下<ul style="list-style-type: none">✓ 格差の拡大✓ 超高齢化✓ 過疎化✓ インフラの老朽化✓ 若者の流出による労働力不足
	共通	
	<ul style="list-style-type: none">• 人手不足<ul style="list-style-type: none">✓ 医療・介護✓ 教員	<ul style="list-style-type: none">• 公共施設の過不足

8-1. 地域で生み出された取り組みの広がり

①都市部と各地域の現状(2/3)

- 都市部と各地域では、置かれている状況が異なることを踏まえる必要があります。現在、特に各地域が少子高齢化や財政の疲弊に直面しています。

都市部と各地域の現状と比較

項目	都市部※1	各地域※2	都市部と各地域の比較
人口密度(1km ² 当たり) (平成30年)	• 6,300	• 176	• 全国平均(339)に対して都市部の人口密度は高く、各地域は低い。
年間消費支出(2人以上世帯) (平成21年)	• 323,407円	• 263,159円	• 都市部の年間消費支出は各地域より約25%高い
若者(15~29歳)人口 (平成29年)	• 16.8%	• 12.5%	• 都市部の若者人口割合は各地域より約5%低い
合計特殊出生率 (平成30年)	• 1.20	• 1.70	• 全国平均(1.42)に対して都市部の合計特殊出生率は低く、各地域は高い。

各地域の疲弊(財政力)

財政力指数※3	都道府県
需要に十分な収入	東京都
需要の7~9割の収入	神奈川県、千葉県、埼玉県、愛知県、大阪府、静岡県
需要の半分~7割未満の収入	栃木県、群馬県、茨城県、福岡県等15府県
需要の半分未満の収入	岩手県、鳥取県、高知県、大分県等の25道府県

- ※1：都市の一例として東京都を無作為に選定
- ※2：地域の一例として鹿児島県を無作為に選定
- ※3：平成29年度都道府県財政指数表のよる
「(基準財政収入額)÷(基準財政需要額)の過去3年間の単純平均値

出所：国立社会保障・人口問題研究所「[人口統計資料集\(2020\)](#)」、

：総務省「[平成21年全国消費実態調査 二人以上の世帯の家計収支及び貯蓄・負債に関する結果の概要](#)」、

：総務省統計局「[人口推計 平成29年10月1日現在人口推計](#)」、厚生労働省「[平成30年\(2018\)人口動態統計\(報告書\)](#)」、

：総務省「[平成29年度都道府県財政指数表](#)」を基にアビームコンサルティングにて作成

8-1. 地域で生み出された取り組みの広がり

①都市部と各地域の現状(3/3)

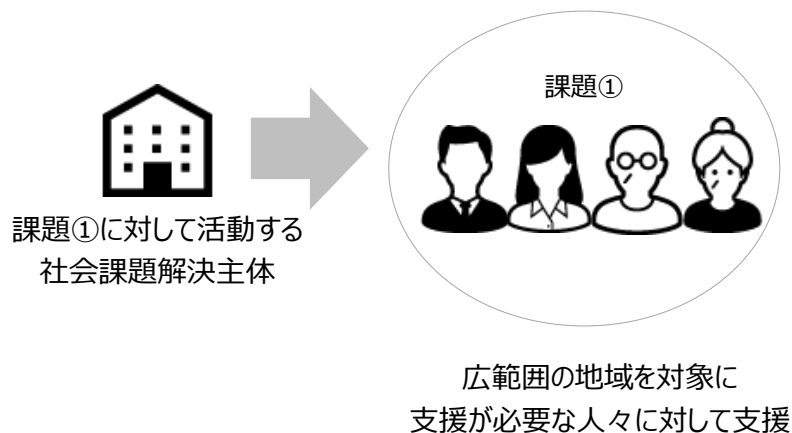
- 人が生活を営む限り、場所に関係なく社会課題は発生します。
- しかし都市部と各地域では社会課題解決主体を取り巻く環境や前提条件が異なるため、取り組みの形も異なります。

都市部の環境と取り組みの例

都市部は課題を抱えた人の数も多く、リソースが比較的豊富に存在することから…

- ① 1つの社会課題解決主体は多岐に渡る課題の内、**特定課題にフォーカスして活動**することが可能。
- ② **広範囲の支援対象者へ支援する形**が生まれ易い。

故に**特定のテーマに絞って活動地域を広げていく**事例が生まれやすい

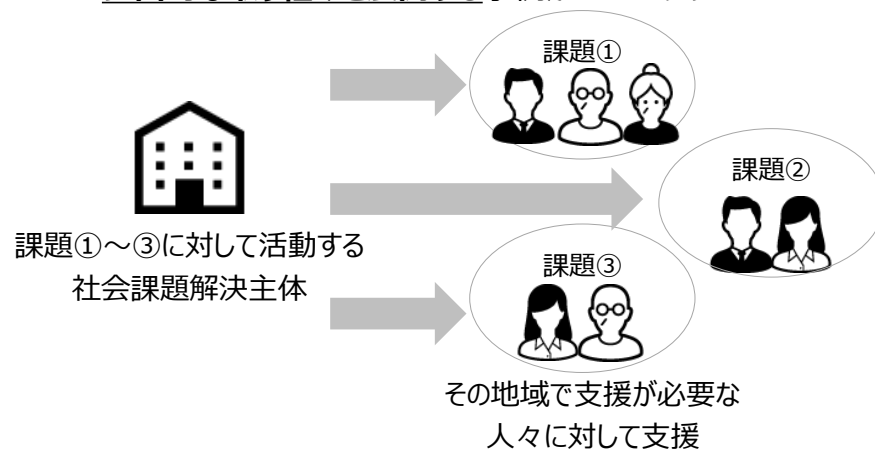


各地域の環境と取り組みの例

各地域は都市部と比べて人口も少なくリソースも限られていることから…

- ① **その地域で暮らしている支援対象者へ支援する形**が生まれやすい。
- ② 1つの社会課題解決主体は**複数の課題に対して活動**する必要性に迫られやすい。

故に一つの団体が**地域内で多面的な取り組みを展開する**事例が生まれやすい



8-1. 地域で生み出された取り組みの広がり

②地域で生まれやすい取り組み(1/2)

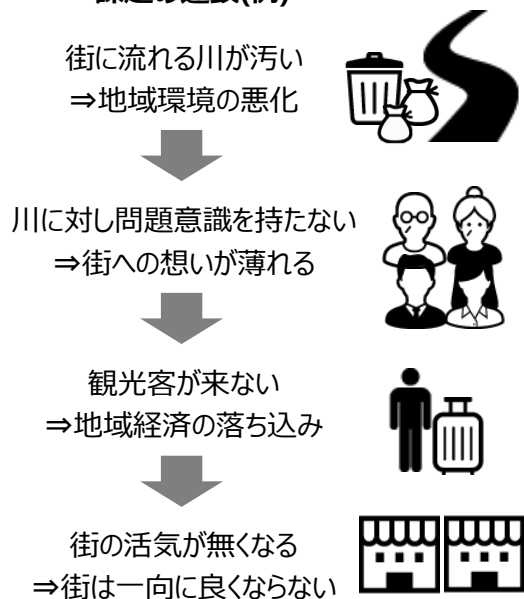
- 各地域で生まれやすい多面的な取り組みの例が、石川県七尾市にあります。
- 特定の社会課題解決主体が連鎖する課題に向き合い、限定された支援対象に対し多面的に支援しています。

💡 事例：株式会社御祓川/御祓川を中心とした街の再生

- ・ 石川県七尾市は街中を流れる御祓川を中心に発展してきたものの、高度成長とともに川は汚れてしまいました。
- ・ 地域住民が川に問題意識を持つことは街への想いと比例すると考え、御祓川を中心とした「マチ・ミセ・ヒト」の関係再生を目指しています。

御祓川が展開する多面的な取り組み

課題の連鎖(例)



循環型浄化システムを手作り
⇒地域環境の改善

親水イベント/ワークショップ開催
⇒川への想いが街への想いと比例

川沿いにお店を開く
⇒地域活性化/経済の循環



川をめぐって連鎖する課題を多面的に対応

8-1. 地域で生み出された取り組みの広がり

③地域で生まれやすい取り組み(2/2)

- 今回の調査を通して、各地域で生まれた好事例を他地域にも波及させていくことが、日本の社会課題解決を加速させうることが見えてきました。
- 実際に近年は地域発での良い取り組みが増えており、それらを広めようとしている団体の動きも発生しています。

今後必要とされる発想



国は各地域が存在するからこそ成り立っている。
各地域の取り組みを他の地域に広げる発想に
転換していくことが大事。



NPO法人G-net 代表理事 南田様

ふるさと兼業は、地域の人材確保や移住促進という考え方ではなく、岐阜の仕事をどのように全国の人に実施してもらおうかという意識で行っている。将来的にはふるさと兼業の世界版を作りたいと思っている。世界中の人を地域の社会課題解決に巻き込み、共感した人たちで課題に注力していくプラットフォームにしたい。



株式会社熊野古道おわせ 支配人 伊東様

沿岸部の高齢者率が高い集落に行き、これまで尾鷲で実施してきた活動を応用してみることで、失敗・成功含めトレースすることができると考えている。尾鷲が何かの役に立てないか、あらゆる課題に対して自分なりのアクションを起こし、上手くいっていることはノウハウを全国各地に展開していく仕事スタイルでありたいと思っている。

8-2. 地域の好事例を広げていくために ポイント概要

- 地域からの好事例を全国に広げていくための選択肢としては、①学びを共有していくこと ②エヴァンジェリストの担い手を増やすこと ③プラットフォーム型の仕組みを広げていくこと があります。

地域から地域へ広げる際にポイントとなること

①学びの共有

- 良い仕組みをそのまま真似ることではなく、良い仕組みを振り返り、その中で見出された**気づきを学び合う**ことが重要である。



取り組みの
立ち上げ経緯

立ち上げのための
準備

資金調達方法

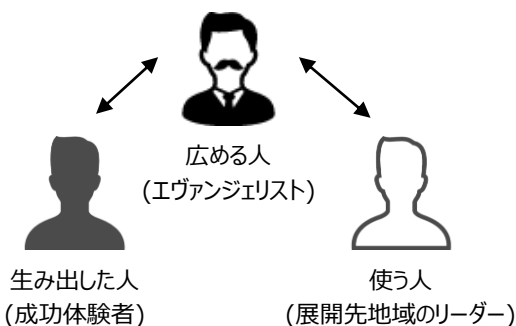
改善できるポイント

リソース調達方法

大変だったこと

②エヴァンジェリストの担い手

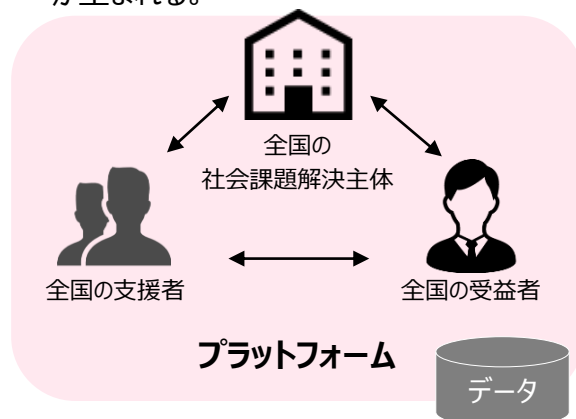
- 地域→別地域へ広げる際に、主となるプレイヤー3者（生み出した人、広める人、使う人）が上手く絡み合うことが重要である。
- 特に、生み出した人と使う人の意識を繋げるエヴァンジェリストのような役割が大切である。



※エヴァンジェリスト：製品などの啓発・宣伝を行う

③プラットフォーム型の広がり

- プラットフォーム型の仕組みは、地域から全国へ好事例を広げる流れを飛躍的に加速させる装置として効果的である。
- データが貯まる、使う側の声を取り込みやすい等の特性が、仕組みの改善にも繋がり、外部からの支援を取り込む際にも接点を持ちやすいという効果が生まれる。

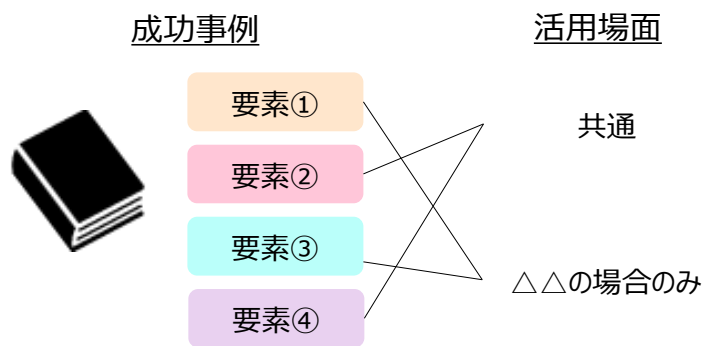


8-2. 地域の好事例を広げていくために

① 学びの共有

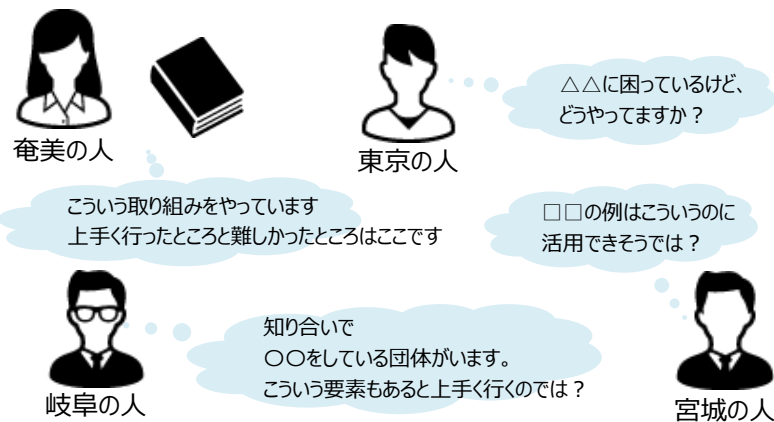
- 地域や時勢による固有の要素と、地域を超えて共通の要素があるので、その切り分けを意識し、メリハリをつけた活用をしていくことが肝要です。
- 知見を共有し学び合い、共通要素の知見をより充実・洗練させていくことが重要です。

メリハリをつけた好事例の活用



- 好事例をそのまま他地域に導入するのではなく、好事例のもととなっている要素を抽出し、それがどの地域においても活用できるものなのか、特定の条件下でないと効果が発揮されないものなのかを切り分ける。
- その上で、活用できる要素を他地域に導入していく形で、他地域で活用できるようにカスタマイズしていくことが重要である。

学びの共有



- メリハリをつけた活用をしていくためにも、絶えず好事例からの学び合いを大切にしてい、そういった共有の中から、また新たな要素を見出していくことが出来る。



株式会社熊野古道おわせ 支配人 伊東様

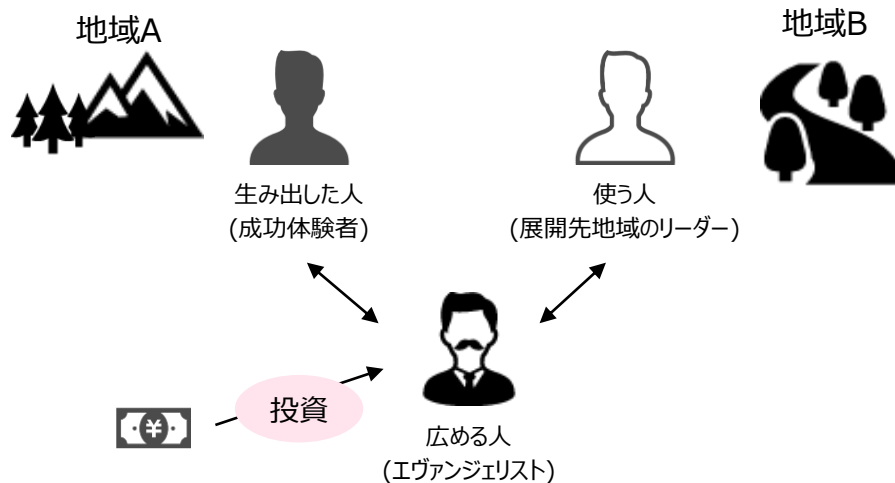
沿岸部の高齢者率が高い集落に行き、これまで尾鷲で実施してきた活動を応用してみることで、失敗・成功含めトレースすることができると考えている。尾鷲が何かの役に立てないか、あらゆる課題に対して自分なりのアクションを起こし、上手くいっていることはノウハウを全国各地に展開していく仕事スタイルでありたいと思っている。

8-2. 地域の好事例を広げていくために

②エヴァンジェリストの担い手

- 地域で生まれた良い取り組みを他の地域に定着させるためには、エヴァンジェリスト的な役割を持った人が重要です。
- こういった役割を成功体験者や中間支援的役割の人が担い、さらにこの活動に対しての投資がされていくことで広がり加速することができるのではないかと考えます。

エヴァンジェリストの役割



- 他地域へ広げる際の課題
地域ごとに保有するリソース等の前提となる条件が異なるため、単純に良い仕組みを転用しても定着せずに仕組みが上手く回っていかない可能性が高い。
- 広げる際のポイント
使う側が好事例のエッセンスを正しく捉え、自分達でカスタマイズしていくことが大切である。
そのために、広める人が単に伝えるだけではなく、使う側に寄り添っていくことが重要である。
- そのために
成功体験者や中間支援的役割の人が、その地域での活動だけでなく別地域に広げていくという視点を持つことが大事になる。



NPO法人ETIC. (エティック) 理事 山内

地域から地域へノウハウをカスタマイズできる受け手が必要である。地域の中でハブになるような存在や、地域に着地することができるコーディネーター、文脈翻訳が出来る人達がお互いに繋がっていくことは価値があるし、それによって生まれるノウハウは多いと思う。

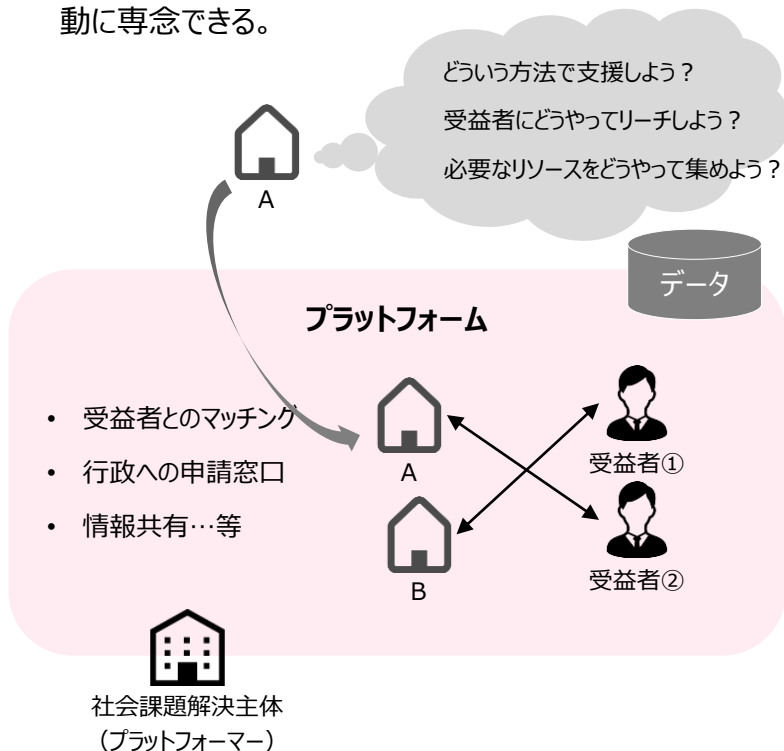
8-2. 地域の好事例を広げていくために

③プラットフォーム型の広がり

- 良い取り組みを地域に広げる（増やす）ための手段として、プラットフォームを活用していくことがポイントです。
- プラットフォーム上での支援の仕組みが広がることで、社会課題解決主体が改良された良い仕組みに乗りやすくなるだけでなく、将来的にはより適切な支援の広がりにつながっていくと考えられます。

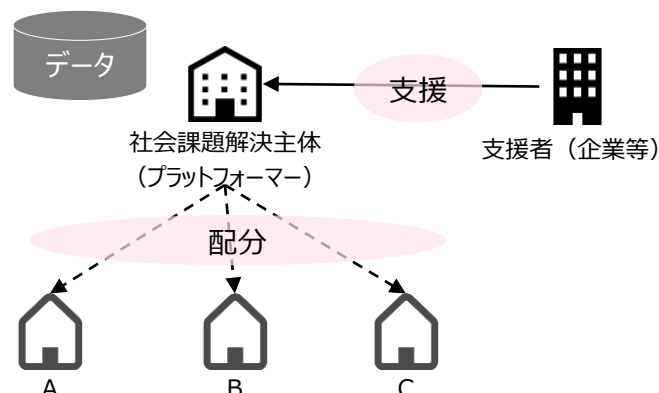
メリット①：標準化された支援の取り組みの活用

- プラットフォームが構築され、そこに社会課題解決主体や支援者、及び受益者が相乗りすることで、標準化された支援の仕組みや、場を活用できる。それにより、社会課題解決主体が1から仕組みを考えたりする必要がなくなり、支援活動に専念できる。



メリット②：支援の需要が可視化されることでの付加価値

- プラットフォーム上での活動履歴や関係者リスト等のデータが蓄積される。
- 蓄積したデータにより、支援の需要が可視化され、既存の支援の仕組みを改善したり、新しい支援の構築につながっていく。



- 支援の需要と供給が可視化されることにより、社会全体としてより適切に、必要な人に必要な支援を提供することを飛躍的に進められる可能性を持っている。
- 行政や企業も社会への影響を拡大するという観点から、プラットフォームの育成やリソース提供を検討することは有意義である。

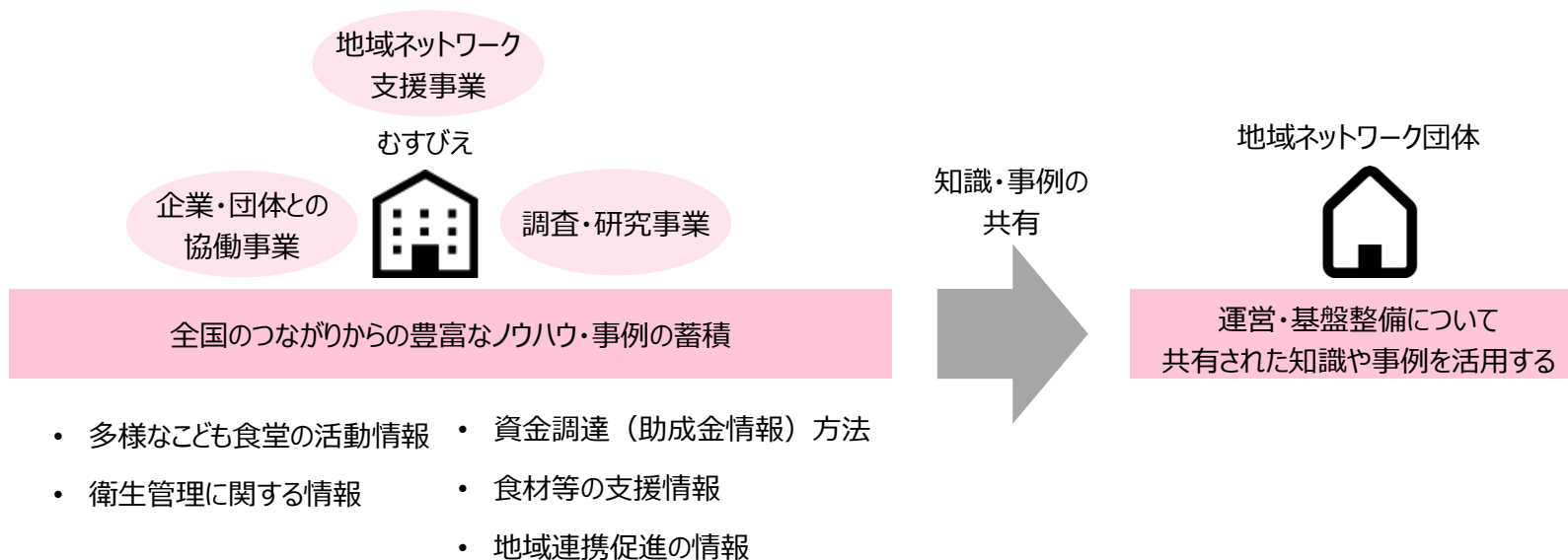
8-2. 地域の好事例を広げていくために 事例：ノウハウの展開支援を行っている団体

- 各地域の取り組みから得られたノウハウや知見を取り纏め、別地域に伝授している団体の事例があります。
- 優れた取り組みのノウハウを活用することで一から取り組みを作る必要がなく、より効率的に活動を開始できます。

事例：NPO法人全国子ども食堂支援センター・むすびえ/地域ネットワーク団体支援

- むすびえでは、各地域の子ども食堂、子ども食堂を支援する中間支援団体をサポートする活動しています。
- 地域ネットワーク団体を対象に、運営や基盤整備に必要な知識や事例を共有しています。
(※新型コロナウイルスを受け、主にオンラインで開催。)

むすびえが展開する取り組み



8-2. 地域の好事例を広げていくために 事例：地域発のプラットフォーム(1/2)

- 地域から広げたプラットフォームの例があります。



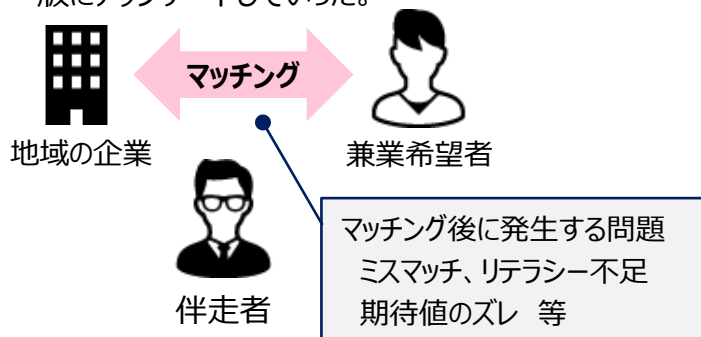
事例：NPO法人G-net/ふるさと兼業

- 岐阜県を拠点に、地域の中小企業の経営革新と担い手となる若者の人材育成を通じた地域活性に取り組んでいます。
- ふるさと兼業は、愛着ある地域や共感する事業に複業・兼業で参画できるマッチングプラットフォームであり、2021年2月時点で全国23地域のパートナーと連携して運営しています。

ふるさと兼業の取り組み

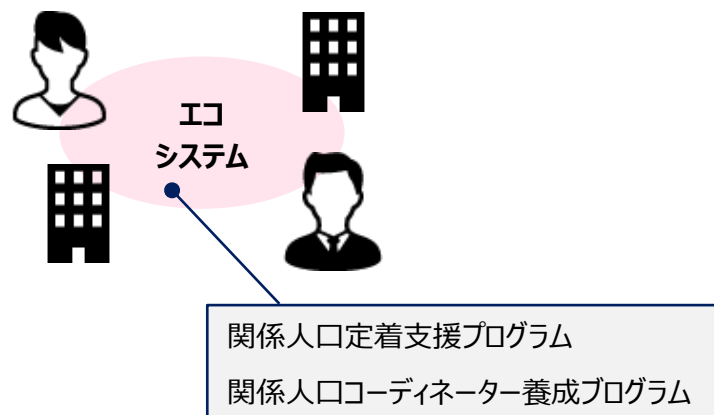
地域発の兼業・副業マッチングプラットフォーム

- 当初は、岐阜に根差した企業と人材のマッチング支援までを行っていた。
- 活動していく中で、マッチング後に発生する双方の課題に対する解決の支援を行うようになり、地域に根付いた専属のコーディネーターを設置し、人材マッチング後も継続して伴走する支援の形となっていた。
- また、ETICとの取り組みの中でプラットフォームを全国版にアップデートしていった。



人材活用のエコシステムへ

- 伴走支援の中で培ったマッチング後の定着まで踏み込んだサポートの知見やノウハウをプログラム化し、提供を開始している。
- 将来的には、地域を中心とした自律的・持続的な人材活用のエコシステム構築を目指している。



8-2. 地域の好事例を広げていくために 事例：地域発のプラットフォーム(2/2)

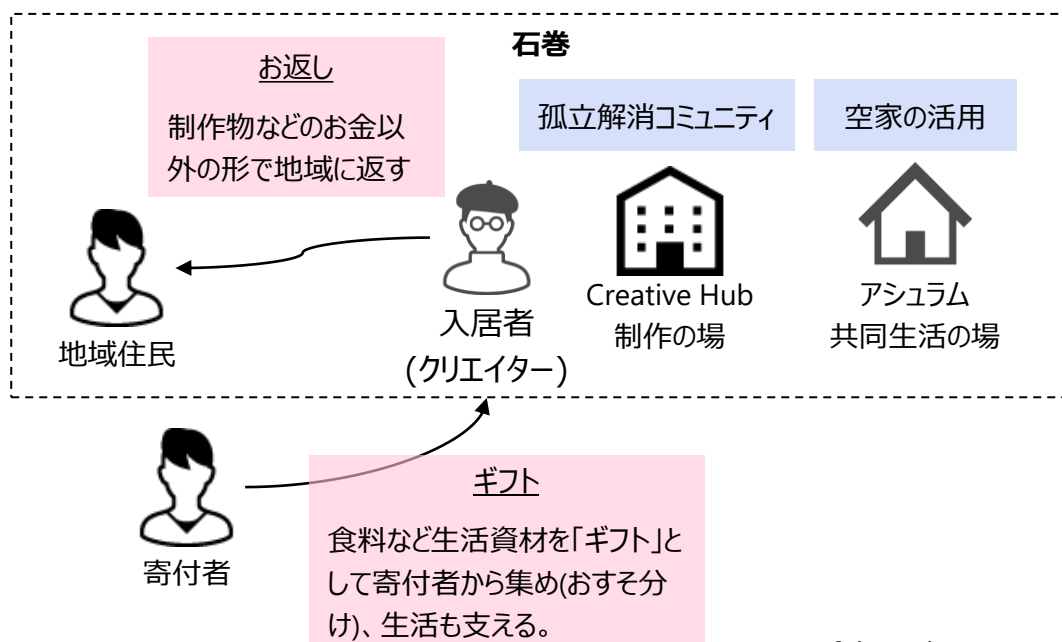
- プラットフォームを通して、新しい価値作りを始めようとしている例があります。



事例：合同会社巻組/Creative Hub

- 東日本大震災の被災地・宮城県石巻市で、条件の悪い空き家を買ってリノベーションを施し、再生させる事業に取り組んでいます。
- 「場所づくり」と「人材プラットフォームづくり」の両輪を回して好循環を形成し、人口減少の進む地域を「オモシロイ」場所にして、誰もが「心が喜ぶ幸せな生き方」を追求できる環境づくりを目指しています。
- コロナ禍で活動の場を失った若いアーティストに生活と創作活動の場として物件を無償で貸し出す「Creative Hub」の活動を開始しています。

Creative Hub の取り組み



ギフトエコミープラットフォーム

- Creative Hubの仕組みが地域に生まれることにより、「余っているモノ」と「使いたいヒト」がマッチングする。
- ギフトエコミーやサーキュラエコミーなど新しい切り口の地域経済の循環につながっていく。

8-3. 後押しする社会の流れ

- 新型コロナウイルスによって、加速したデジタル化や人々の価値観の変化を捉え活用していくことで、さらに地域から地域への広がり、そして日本の社会課題の解決を加速するチャンスが広がっています。

後押しとなる社会の動き

① デジタル化の広がり

- **地理的制約の解消**

ソーシャルセクターのデジタル活用の広がりによって、地理的制約が解消され、地域から都市部を経由せずに他地域へ広げることが以前より容易になっている。

特にリソース面において、地域のリソースに縛られずに、オンライン上で世界中と繋がり世界中のリソースを活用することが可能となっている。

② 人々の価値観の変化

- **働き方の変化（兼業・副業）**

兼業・副業の広がりにより、都市部で豊富なビジネス経験をもつ人の、兼業・副業を通じた社会課題解決への関わりしるが増えていくと考えられる。
ビジネス経験から培われているジェネラルなスキルは、専門性の高いソーシャル分野において、高い効果が生まれると考えられ、特に地方においてインパクトがある。

- **住む場所の変化（地方移住）**

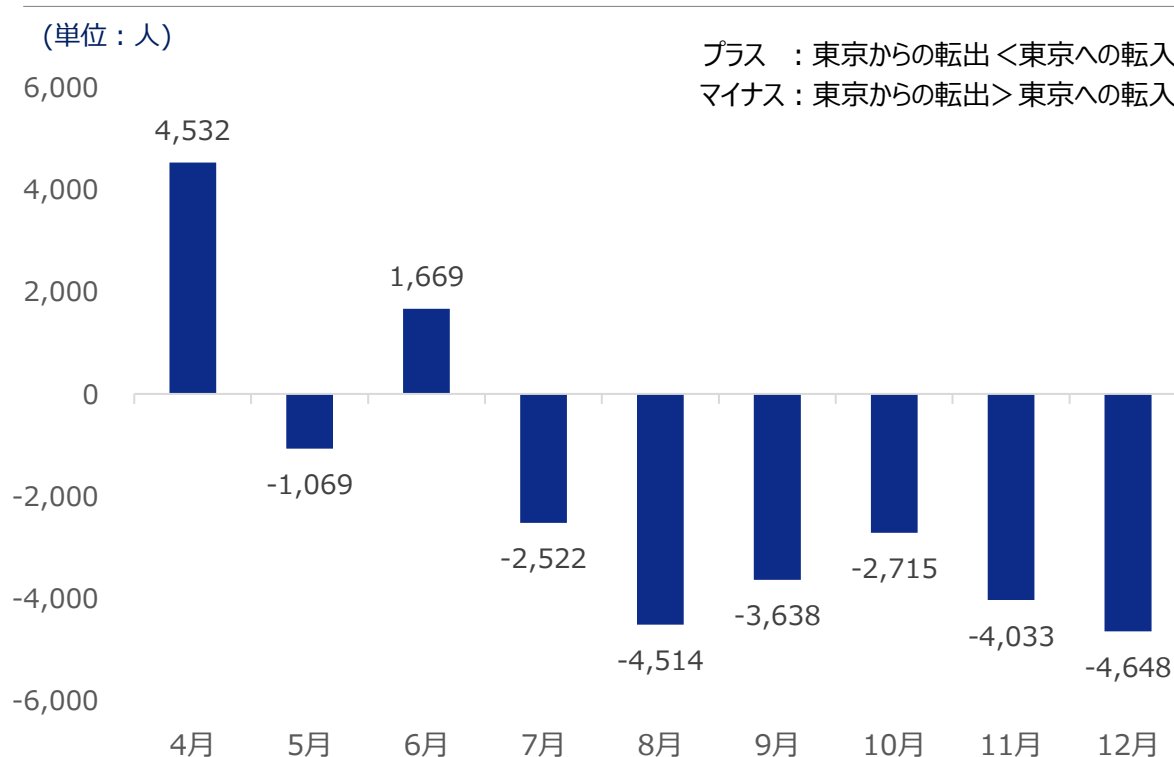
働く場所などの制約から解放されつつあることで、人々の住む場所にも変化が起きている。
地方への移住などもきっかけに、地域の課題への関心も高まっていくと考えられる。

8-3. 後押しする社会の流れ

参考：東京等における人口流出の傾向

- 新型コロナウイルスの流行を受け2020年の東京都の人の動きは、比較可能な2013年7月以降初めて転出が転入を上回りました。
- アフターコロナにおける変化は複数シナリオが考えられますが、リモートワークの加速や人々の生活意識の変革により、都市一極集中から郊外、地方への人の還流の可能性があることを示しています。

東京都における人口流出の傾向(2020年)



出所：総務省統計局「[住民基本台帳人口移動報告 月報](#)(2020年12月)」を基にアビームコンサルティングにて作成

8-3. 後押しする社会の流れ

参考：地方創生の取り組み事例

- これまでも数多く実施されている地方創生に係る活動は、地方への移住を促すアクセラレーターになり得ます。
- また、地方への移住者が増えることで、社会課題解決の場への関与におけるインパクトも出始めています。

地方創生の取り組み事例

都道府県 市町村	施策名
北海道東川町	・ 冬季観光誘客による地方創生推進プロジェクト
秋田県大仙市	・ 都市機能の集約と地元商店主の主体的な取組によるまちづくり
富山県富山市	・ 公共交通を軸としたコンパクトなまちづくり
福井県大野市	・ 越前大野城下の伝統的な町並みを活かしたまちづくり
三重県名張市	・ 「生涯現役による躍進のまちづくりプロジェクト」～人・もの・地域資源を生かした雇用創出～
兵庫県丹波市	・ 古民家・空き店舗等を活用した起業促進によるまちづくり
島根県雲南市	・ 地域自主組織による住民主体のまちづくり
広島県尾道市	・ 日本遺産「尾道水道が紡いだ中世からの箱庭的都市」の魅力発信
徳島県神山町	・ サテライトオフィスプロジェクトによる定住促進・人口増加
宮崎県日南市	・ 油津港でのクルーズ船誘致の取組



合同会社巻組 代表 渡邊様

新型コロナウイルス発生以前は、移住促進は地方の課題を改善できる人材を誘致するという色が強かったと思うが、新型コロナウイルス発生後は逆転して都市で課題を抱える人を地方で受け入れる形に変わってきているのではないかと感じる。石巻市にも集まってきた人たちが述べ100人ほどになり、インパクトを出せるようになったと思う。

9. おわりに

9-1. おわりに



9-1. おわりに

- 本調査は、新型コロナウイルスの流行により、社会課題解決主体が受けた影響を整理するところから始まり、VUCA時代において、NPOやソーシャルビジネスを行う企業などの社会課題解決主体の活動を持続可能にするために、重要なポイントを明らかにした、新しい取り組みでした。
- 社会課題は、社会変化に伴って多様な要素が相互に作用しあい、複数の文脈が絡み合い、複雑性が増しています。複雑な課題を解決していくためには、「共助の中で課題が解決されていく社会」へ向かっていく必要があります。
- こうした社会課題解決を実現するためには、各団体や地域のレジリエンスを幹とし、NPOをはじめとする社会課題解決主体に加えて、様々なリソースを持つ企業、政府、市民といった多様なプレイヤーの参画促進や、テクノロジーの活用を通し、しなやかでより大きな社会貢献を行っていくことが重要になります。

- 最後に、インタビューにご協力をいただいた関係者の皆様に、この場を借りて心から感謝申し上げます。
- 本報告書が、社会課題解決主体にとって進化・適応するための一助になれば、幸いです。



Appendix. インタビューサマリ



Appendix. インタビューサマリ 目次

1. NPO法人サンカクシャ
2. ツナガリMusic Lab.
3. 合同会社巻組
4. Community Nurse Company株式会社
5. NPO法人岡山NPOセンター
6. ケアプロ株式会社
7. 認定NPO法人夢職人
8. 株式会社日添
9. NPO法人青春基地
10. NPO法人ダイバーシティ工房
11. 認定NPO法人しんぐるまざあず・ふぉーらむ
12. ライフイズテック株式会社
13. 一般社団法人ちの観光まちづくり推進機構
14. 認定NPO法人おてらおやつクラブ
15. NPO法人全国こども食堂支援センター・むすびえ
16. NPO法人チャイルド・ケモ・ハウス
17. 一般社団法人ワカツク
18. 一般社団法人コード・フォー・ジャパン
19. 株式会社Kaien
20. NPO法人クロスフィールズ
21. NPO法人G-net
22. 株式会社御祓川
23. 認定NPO法人 自立生活サポートセンター・もやい
24. じょさんしONLINE
25. 株式会社熊野古道おわせ
26. NPO法人マドレボニータ
27. NPO法人ETIC. (エティック)

Appendix. インタビューサマリ

①NPO法人サンカクシャ 代表理事/荒井様(1/2)

- 2019年の団体設立後すぐに新型コロナウイルスが発生したなかで、工夫しながら組織力を高めていった秘訣に関してインタビューを実施しました。

団体 事業概要	学校や社会に馴染めない15～25歳ぐらいの若者が、社会で生きていくために、経験値を獲得できる機会作りを中心に活動している。
------------	---

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆
有 事 の 対 応	<p>団体内の動き</p> <ul style="list-style-type: none"> 休校になったタイミングで「若者に対してなにかできないか」を検討し、組織内・外問わず様々な人に相談した。新しいチャレンジは自分から実施する内容を提案して実行することが多かった。 団体内に長く活動を実施してきたメンバーが多く、メンバー自体も目の前の若者に何ができるかに対して意欲的であった。また、設立初期は組織が生き残るために危機を乗り越えていく雰囲気があり、熱量高く活動できた。 	<p>✓ 有事は課題へのフォーカスが早く、一体感を持ちやすい傾向がある。(7-2.団体のレジリエンス)</p>
外部との連携	<ul style="list-style-type: none"> 外部の信頼している方にやりたい事を相談し、それに合致する方を紹介してもらう。相談するたびに新しい人と繋がることできた。 外部の方には思い立ったら連絡しており、普段から何かしているわけではなかったが、若者のために活動している点を信頼してもらえていたから、協力してくれたのだと思う。 「こういう課題があり、こういう人いないか」というピンポイントの相談の場合はETIC、や先輩に紹介してもらっていることが多い。日々様々な団体の調査をし、情報を積極的に取り入れるようにし、活動の参考にしている。 	<p>✓ 日ごろから外部と関係を持ち、困った時に相談できる関係性を築いておくことが、危機を脱するための1つのポイントとなる。(7-2.団体のレジリエンス)</p>
組 織 作 り	<p>長期計画</p> <ul style="list-style-type: none"> 明確な中長期計画は立てていない。活動は悩みながら実施している。休校になったタイミングで居場所を開放してほしいと若者から依頼があった。活動を長く続けているし、若者もたくさんいる中で改めて何ができるかよく考えた。そうすると、「まずはこれを実施しよう」というアイデアが出てくる。1つ進めると、停滞していた状態に勢いがつき、そこから複数の活動を実施できるようになる。 何も無いところから若者支援を開始しており、柔軟にならざるを得なかった。 	<p>✓ 状況が刻一刻と変わっていくため、アジャイル的に進めていくことが良い。(7-2.団体のレジリエンス)</p>

■ 前ページ続き

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆	
組織作り	財務	<ul style="list-style-type: none"> 立ち上げ期だったという事もあり、助成金を沢山申請して取得していた。助成金は助かったが、助成金取得後の事務（成果の定義や会計処理）が大変だった。変化が多い中で当初の計画の見直しなどが発生するが、助成金の場合は計画変更の度に財団等との調整が必要であり、大変であった。 お金を集めるというより、潜在的に応援してくれている人を増やしたいと考えている。そのために、年間多くを寄付してくれた人達だけのFacebookグループを作成しており、活動内容を共有している。今後もこういった対応を手厚くしていく予定である。応援してくれる人を「オトナリサン」と呼んでおり、オトナリサンの力を借りないと活動を実現していくことは難しい。寄付だけをして頂くより、参加型にしていきたい。いかにオトナリサンを増やしていくかはサンカクシャの根幹になる。オトナリサンから仕事を貰う等、今後もこのグループ内で様々なことができるようにしたい。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ お金を集めるのではなく、共感者を集めていく。その先に社会課題への参画者を増やすというのを目指す。(7-2.団体のレジリエンス)
	組織作りをする際に最も重要なこと	<ul style="list-style-type: none"> • 変化を恐れない姿勢が重要だと思う。これまで若者のために様々なことを実施してきた。組織になり事業を行う中で、若者のニーズと少し離れてしまったが、事業を回さないといけないというジレンマがあり、苦しかった。対人間の関わりの中での活動であるため常に変化しなければならない。新型コロナウイルスを受けて居場所の意味も変わってきた。箱は守りつつ、どのような位置づけ・役割があるか、何を実施するかを常に考えないと衰退してしまう。業務が安定したことは良い反面、熱量が減ったと感じる。その場合は位置づけをどう変えていか組織全体で考えていく必要がある。やらなきゃいけないと思いついて入っているものに捉われず、地域や若者から必要とされていることは何か？に立ち返って活動を続ける。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 変化を恐れない事が重要である。(7-2.団体のレジリエンス) ✓ そのためには、現在行っている事業や、やらなきゃいけないと思っていることに捉われず、必要とされていることに立ち返ることが重要である。(7-5.パーパス(存在目的)の意識・共有)
レジリエンス向上	組織内部の余白作り	<ul style="list-style-type: none"> • 組織として余白を作るという事はあまり考えていない。それよりも、やりたいことをどうしたらできるか、そのための人件費、活動費をどうするかを考えていることが多い。基本的にNPOという姿勢とサンカクシャというキャラクターを考えた際、新しいことを実施するためにというより、先にどんどん行動して、その時に必要なものが足りず困ってしまった状況から様々な人に頼り助けてもらう、という流れの方が新たな活動が生まれやすいと思う。常にそういう流れを作ることが重要であると思う。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 財務や人材等の必要リソースを整えてからではなく、アジャイル的に進めるなかで、共感者からのサポートを得ていくという進め方が良い。(7-2.団体のレジリエンス)

- 音楽教室という一見オンライン化しづらい内容において、どのようにオンラインの価値を見出していったのか、変化に迫られた際に団体としてどう切り抜けていったのかに関して、インタビューを実施しました。

団体
事業概要

障がいのある子どもたちが、音楽を通じて自己肯定感を高めることをミッションに、子どもに合わせたオーダーメイドのレッスンを中心に活動している。

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆	
オンラインの取り組み	活動形態	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルスによる緊急事態宣言発動後、直ぐに対面教室を休校しオンライン教室を開校した。(4/11に対面教室休校、翌週にオンライン教室開校) 緊急事態宣言解除後は、対面教室とオンライン教室を織り交ぜながら、生徒がやりたい方法で対応している。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 迅速な意思決定が重要である。(7-2.団体のレジリエンス)
	オンラインの導入	<ul style="list-style-type: none"> 基本はZoomを利用している。 オンライン化するにあたり、団体内に特別IT関連に詳しい職員はいなかったが、Zoomなどのコミュニケーションツールは職員も日ごろから使用していたため、導入時の団体内の混乱はなかった。 生徒側は、オンライン教室への接続は親御さんが対応していた。大きな混乱はなかったが、高齢の親御様などは慣れない事もあり、初めの接続で混乱した瞬間もあった。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ オンライン化することの混乱は、導入当初はあるが、大きなハードルにはならない。(7-3.テクノロジーの活用)
	オンラインの価値	<ul style="list-style-type: none"> 対面に勝るものは無いと考えている。 特に、発達障害のお子様を支援する際は、その子の目線やちょっとした雰囲気を感じ取ることが重要であるため、画面越しではそれらの情報を取得することが難しく、授業をしている中で得られる情報が少なかつたと思う。 一方で、家から繋げていることで、教室では見られなかつた一面を知ることができ、子供達との距離は近づいたと思う。 同業者などへ向けたオンライン講座を開設したが、そこでは地理的に普段参加できなかった方なども参加されて、外との連携の幅が広がり、オンラインだからこそできたことだった。 新たな事業として加盟店を増やそうとしているが、加盟店の先生への研修をオンラインで実施している。オンラインで実施することで加盟店同士のつながりができ、先生が孤立しないというメリットもあった。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ オンライン化のメリットとして、物理的な距離を超えられること、プライベート感により新たな一面を見出すことができる。(7-3.テクノロジーの活用) ✓ オンライン化のデメリットとして、目線や雰囲気などの情報を得る事の難しさがある。(7-3.テクノロジーの活用)

Appendix. インタビューサマリ

②ツナガリMusic Lab. 代表/武藤様(2/2)

■ 前ページ続き

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆
有事の対応	<p>迅速な意思決定</p> <ul style="list-style-type: none"> コロナ禍での意思決定は、教室の先生たちとの会話を増やしながら進めていたが、教室の先生方とのひずみが少し生まれていた。これまで音楽レッスンを提供していた先生たちのレッスン機会が減り、やりがいを感じにくくなっていったと思う。 この状況を打破するために、腰をすえて先生たちと話す時間をつくり組織の膿を出しながら、チームで何が大切なのかを再確認していった。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 有事は迅速な意思決定が必要になるが、その決定に対して組織として同じ方向に向けるように気に掛ける事が重要である。(7-2.団体のレジリエンス)
	<p>有事の際の最も重要なこと</p> <ul style="list-style-type: none"> 対象者の現状をよく知ることが重要だと考えている。社会の変化がある中で、困っていることも変化してくる。それを聞ける、聞き出せる関係性作りが重要。それを聞き出せれば必要なことに合わせて変化していくことができる。 自分は逆境を楽しむタイプなので、コロナ禍で時間が多くできたことをポジティブにとらえ、この時間を有効活用したいと思って活動してきた。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 受益者の変化を捉えること、捉えるための関係性作りを日ごろから構築しておくことで、有事への対応力が変わってくる。(7-2.団体のレジリエンス) ✓ 有事の状況を受け止め、前に進むためにポジティブな思考を持つと良い。(7-2.団体のレジリエンス)

- コロナ禍で新しい事業を展開する上での難しさや、地方でのビジネス展開についてインタビューを実施しました。

団体
事業概要

宮城県石巻市の空き家を活用した「場所づくり」と、イノベティブな人材の「プラットフォームづくり」を通して、クリエイティブ・サービスを提供している。これにより、人口減少の進む地域を「オモシロイ」場所に変え、誰もが「心が喜ぶ幸せな生き方」を追求できる環境作りを目指して活動している。

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆
取 新 り し 組 い み の 実 施	<p>取り組み初期</p> <ul style="list-style-type: none"> 新しい取り組みは、思いついたからには「早くやらなくては」という心境があった。思いついたらFacebook等のSNSを利用して公に投げかけ、反響をみる。Creative Hubはその反響があったので進められたところがある。SIIF(一般財団法人 社会変革推進財団)の資金提供があったことも大きい。 新しい取り組みは、お客様が3人ほどいればできると思っている。取り組みに賛同してくれる人が1人いれば潜在的に100人ぐらいはいると想定している。 	<p>✓ 新たなアイデア等は、思いついたらすぐに意見や反響を確認しながらアジャイル的に進めると良い。(7-2. 団体のレジリエンス)</p>
多 様 な プ レ イ ヤ ー の 参 画 を 促 す た め に	<p>持続可能な支援の構造</p> <ul style="list-style-type: none"> 築いた事業のプラットフォーム上で多くの人を広く巻き込み、好循環を生み出すためには、DtoC型のビジネスに変革させる・個別のニーズに丁寧に答えていくことが重要だと思う。ニッチな人材リストがあることが重要であり、巻組のバリューだと感じる。巻組は尖った人を連れてきてくれるという期待を持たれている。ニッチなニーズの人材がどれだけあるかを示すことができることで、広がる場所があるのではと思う。 <p>仕組みづくり</p> <ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルスの影響でクリエイティブ系の関心が上がっている。地方は所得が低い人にとっては住みやすい、所得が高い人にとってはサードプレイスとして地域を選ぶニーズが見えてきた。地方だからできる体験・地方だからできることに自分たちで気づかされるという事が起きた。 一方で、プラットフォーム規模が大きくても（何万人も見ているとか）地方のキャパとして多くの人が一気に集まった時に捌ける地域がほとんど無いことが分かった。 巻組は数十人がレポートしてくれると事業が回る規模感でやっている。地方は、作っているものの量も少なく、民泊もキャパシティが限られている。ニッチなところがゆっくりとレポートで活用・使用される、その顧客リストを提供できることが地方のベンチャーに求められることかなと感じている。一見さんを沢山集めるような大量生産ではないところを目指した方がよいのかなというところが見えてきた。価値づくりのプロセスにお客さんが参加できるようなサービス目つその人たちが長くレポートしてくれるような取り組みが特に地方において重要だと思う。 	<p>✓ 事業のプラットフォームを築く上で、顧客の個別ニーズに応えること、自団体の強みを活かせることが重要である。(7-4. 多様なプレイヤーの参画を促す)</p> <p>✓ 地方における仕組みづくりは、価値づくりのプロセスから顧客に参加してもらい、長くレポートしてもらうことを目指すと良い。(7-4. 多様なプレイヤーの参画を促す)</p>

■ 多様なプレイヤーを巻き込み、課題解決を行う秘訣についてインタビューを実施しました。

団体
事業概要

コミュニティナースを通じて役割や立場を越えたつながりを育み、まちの可能性を広げる活動をしている。

島根県雲南市で「おせっかい会議」を運営し、地域住民の困りごとやニーズを「おせっかい会議」の場で共有することで、従来の民間・行政サービスでは解決し得なかった地域ならではの課題解決を推進している。

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆
有事の対応	<p>活動を止めないために</p> <ul style="list-style-type: none"> コロナ禍では時間はあるが活動がなくなる。どうしようかと迷うところを、一人では解決できない。そんな時おせっかい会議に相談が集まってきた。自分たちの事業や地域の活動がストップする等、街の中で何が起きているかを共有し、どうするかアイデアが出た。ソーシャルディスタンスを保ちながら、どのようなアプローチができるか検討した。 動き続けるにあたり重要なことは雰囲気づくり。何事も肯定的に、前向きに捉えコミュニケーションをする。立ち止まっている人を無理に引っ張るのはなく、進める人たちをサポートして、自分のタイミングであいのりしてもらうようサポートしているイメージ。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 緊急時には、関係者間で状況把握と共有を行った上で、最適なアプローチを検討することが必要である。(7-2.団体のレジリエンス) ✓ 何事も肯定的に捉えて活動することが活動を止めない一つの秘訣である。(7-2.団体のレジリエンス)
レジリエンス向上	<p>信頼関係の構築</p> <ul style="list-style-type: none"> 現在、おせっかい会議には100人ほどが関わっている。中核となる人が、思いに共感する人を引っ張り、拡大しているため、信頼関係を築きやすい。 雲南市にCommunity Nurse Companyの拠点を置くことで、地域の方々から信頼されている点もある。地域からの信頼貯金(「あの人が言っているから信頼できる」)がたまっている人たちに活動を応援してもらっている形になる。 若者がもしミスをしてしまったとしても、その状況を地域の人たちが守ってくれるようになる。地域のルール等を知らずに活動してしまっても、守ってくれる関係性の人たちがいるため、間違いながら活動を進められる場所をもらっている。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 活動の中核メンバーが、共感してくれるメンバーを引っ張ることで信頼関係が築きやすい環境が生まれる。(7-2.団体のレジリエンス) ✓ 既に地域内で信頼を置かれている人を巻き込むことがポイントである。(7-2.団体のレジリエンス)
多様なプレイヤーの参画を促すために	<p>持続可能な支援の構築</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業を開始するときに同じ志を持った人達を上手く巻き込んでいくことが重要である。自分達だけで事業を囲い込むと上手く協働ができないし、後から来た人が入りづらくなる。全体に働きかけるためにどのようなチームであるべきかを重要視している。 「おせっかい」というあいまいの言葉を事業化するのは難しいと思うが、チャレンジ精神があったからできたと思う。“チャレンジした人が頑張った”+“行政が守った・支援した”+“地域がサポートした”ので、次のチャレンジもやっごらん、というチャレンジする雰囲気を作ることができた。チャレンジしても結果が出るまでには時間がかかる。忍耐強く待ち、サポートしてくれる環境が望ましい。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 事業を開始する際は、同じ志を持った人達を上手く巻き込み、全体に働きかけることが重要である。(7-4.多様なプレイヤーの参画を促す) ✓ チャレンジの結果が出るまで忍耐強くサポートできる環境を作る事が大切である。(7-4.多様なプレイヤーの参画を促す)

- 中間支援団体としての目線で、今後更に社会課題解決主体が進化するために重要な点に関して、インタビューを実施しました。

団体
事業概要

岡山県に根差し、地域の課題解決と価値創造について一歩先の取り組みを進める支援と仕組みづくりに取り組んでいる。

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆
有事の対応	<p>コロナ禍で変化できた団体の特徴</p> <ul style="list-style-type: none"> 手法自体を新しいことに変化させられたかというところがある。 端的に言えばオンライン化させるといったような形に早めに対応できて、それを実施するために助成金などを上手く使えたところが、変化できたのではないかと思う。 そういう意味で、周りと上手く連携して、情報収集していく事が出来たかどうかなのかと思う。 	<p>✓ 社会の変化に対して、いち早く適応していくには、外部との連携とそこからの情報収集が重要である。(7-2.団体のレジリエンス)</p>
	<p>迅速な意思決定</p> <ul style="list-style-type: none"> 周りからの情報収集がしっかりしている、話を聞いている、動きを見ているかが重要で、出来ている人は意思決定が上手いと思う。 判断するためには、材料となる情報が無いと出来ないの、どっちの選択をしたらどうなるかの予想をするための判断材料を早く沢山集められた人は転換できていると思う。場合によっては誰かの言う事について行くという事も重要だと思うが、その誰かの事をわからないと判断が出来ないので、そういう意味でも普段からツナガリとかの気持ちがある人の方がやっていけたのではと思う。 	<p>✓ 迅速な意思決定をするためには、意思決定をするための判断材料となる情報の獲得が必要である。(7-2.団体のレジリエンス)</p>
多様なプレイヤーの参画を促すために	<p>仕組み作り</p> <ul style="list-style-type: none"> 大きく言うと社会参加を増やす(=まちの当事者を増やす)ことが最終的には重要だと思っている。私たちが取り組んでいる支援に沢山の人が関わって、最終的にみんな何かやっている状況が良いと思っている。なので、仕組みを考えるとときには、それをやったときに新しく誰を巻き込めるかを重要と考えていて、巻き込める要素が多ければ迷わずにやっている。 特定の人が頑張らないといけない状態はやめたいと思っているので、そういう意味でも色々な人が関わるようにしたい。 	<p>✓ 最終的に目指すのは共助の形であり、そのために社会課題解決に多くの人を巻き込む仕組み作りが重要である。(7-4.多様なプレイヤーの参画を促す)</p>
展開の難しさ	<p>展開の難しさ</p> <ul style="list-style-type: none"> 他の地域に転送可能な支援の仕組みはあるが、中々繋がらないのは、仕組みの属人部分がぬぐい切れないからだと思う。 例えば、もっとフランチャイズを広げているメーカーなどに学んだ方が良いかもしれない。パッケージ展開が業界的に苦手なのかもしれない。 	<p>✓ 属人化されない仕組みを作っていく余地がある。(8-2.地域の好事例を広げていくために)</p>

■ 前ページ続き

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆
レジリエンス向上	<p>NPO同士の繋がり</p> <ul style="list-style-type: none"> • 自団体の事業の内側なのか外側なのかの境界線が曖昧になるくらいの関わりが良いのではないかと考えている。 • 勿論、自団体を経営しなくてはならないが、儲かれば良いという話でもないので、変化のスピードや解決のスピードを上げていく事が重要だと思う。それを考えると、外部と一緒に取り組んだり、ノウハウを提供した方が良い場面があると思う。そういう境界線を超えられると良いと思う。 • 西日本豪雨対応での災害支援では、自分の団体の人に仕事を振るように、外部団体の人と関わっていた。そういう少し強引なくらいにやったことによって、チームで話している感じになり、このような関わりも意外に可能だと思ったので、このような関わり方をもっと各団体がやったらいいと思う。 	<p>✓ 課題解決のスピードを加速させるためにも、自団体なのか他団体なのかの線引きを曖昧にし一緒に取り組んだり、ノウハウ提供をすることが重要である。(7-4.多様なプレイヤーの参画を促す)</p>
	<p>組織の余白作り</p> <ul style="list-style-type: none"> • 普段から余白とか遊びがある状態が重要だと思っている。 • 物事を複雑にしない、複雑に捉えないということを考えている。真面目に考えると複雑になっていって、複雑になると手間がかかるし、判断スピードも遅くなるので、なるべく物事をシンプルに捉える・考える・やるようにしている。そういった中で余白とかが生まれてくるのではと思う。 • 複雑に考えたり心理的な事を考えたりすると、いっぱいいっぱいになってしまうと思うので、その状態にならないようになるべくシンプルに考えている。 • 100点取ることも60点くらいで早くスタートさせることを優先するのが重要というのに近いと思う。 	<p>✓ 物事をシンプルに捉え、アジャイル的に進める事が良い。(7-2.団体のレジリエンス)</p>
企業との連携	<p>企業がソーシャル分野で活動する際に重要な事</p> <ul style="list-style-type: none"> • 企業が社会課題に取り組む際には、基本的には自社の製品・ソリューションをそのまま転用する事が良いと思う。その組織における技術の専門性を提供するというのは大きい会社になればなるほど難しいと思う。 • 山間地・離島地の支援活動をしていると、その地域のお店とかって本当に大変な状況にある。でもその大変なお店が無くなると大変という人も沢山いる状況がある。例えばタクシーもなり手が少ないし、お客さんも少ないがその少ないお客さんにとってはタクシーが無くなったら病院に行けなくなる という状況がある。 • そういう意味では、そのタクシー会社を助けることがもはや公益事業になると思う。 • 企業がNPOの活動を支援するだけでなく、逆にNPOが企業活動を上手くやるために手伝うという事もあると思う。 	<p>✓ 企業がNPOと支援活動を行う際には、その企業の製品を転用することがwin-winになる条件の1つである。(7-4.多様なプレイヤーの参画を促す)</p>

- コロナ禍での仕組み作りや外部との関わり方の秘訣に関してインタビューを実施しました。

団体
事業概要

革新的なヘルスケアサービスをプロデュースし、健康的な社会作りに貢献すること使命に、予防医療事業と在宅医療事業を中心に活動している。

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆
有事の対応	<p>団体内の動き</p> <ul style="list-style-type: none"> • 社内の取り組みとしてはBCPを用意しており、部長と労務担当でBCPに関するミーティングを年4回行い、安否確認のシミュレーションや備蓄のチェックなどを行っていた。 • 自社で言うと事業が多かったので、意思決定を明確にしておく必要があった。あとは特に在宅医療は訪問できなくなると命に係わることになるので、災害時においても地域のニーズにいかにして答えていかを準備しておく必要がありBCPを準備していた。 • こういった事の背景として、社内にDMAT（災害時に派遣される医療チーム）に属している者がいたり、看護師で災害の専門的に勉強する大学院を卒業した者がいたりして、災害に強い体制があったというのがポイントだと思う。 • コロナ禍を振り返って思ったのは、社内の情報収集のためにアンケートを行った事が良かったと思う。 • どのような困りごとがあるから、それに対してどのように対応していくという事を明確に示していった。この対応をして行く中で、社内の不安感も和らいでいった。「大変だよ、何が大変なんだろうね」というのを、明確にしていくことを丁寧に行った。 • 節々で社内への情報共有を前もって行っていくというのを、意識していた。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 有事の意思決定を正確に行っていくために、日頃からBCPを用意しておく事が重要である。(7-2.団体のレジリエンス) ✓ 組織内の不安を明確にし、組織として受け止めることで、皆の不安を和らげることに繋がる。(7-2.団体のレジリエンス) ✓ 社内への情報共有を前もって行うと良い。(7-2.団体のレジリエンス)
外部との連携	<ul style="list-style-type: none"> • 航空会社の巻き込み、手が空いているCAさんを移動支援のドコケアに派遣した。元々航空会社のCSR部門と関わりがあった。コロナ禍のニュースなどで大変だという話が報道されていたので、副業先として働けないかと考え、アプローチをし、参加頂く流れとなった。 • 航空会社からも、今後高齢者が増えていく中でこういった介助スキルは本業でも活かせるという反応があった。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 有事に外部団体と助け合うために、日頃から外部と関係性を築いておくことが重要であった。(7-2.団体のレジリエンス)

■ 前ページ続き

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆
レジリエンス向上	外部の関係性作り <ul style="list-style-type: none"> 初めは、追い風になる味方となる人を集めていた。ある段階から対立する人に対して関わっていき、対立意見に対して誠実に応えていった。対立する人が、なぜそう思うのかを一つ一つ応えていきながら、win-winの仲間になるような関係性を作る。大きい事をしていくときには、対立する人とも絶対に喧嘩をしないで一緒にやっていく事が重要だと思う。 	✓ 大きな取り組みを行う際には、 まずは味方 となる関係性を作り、 最終的には対立する人 達にも仲間となってもらうための関係作りを行うと良い。(7-2.団体のレジリエンス)
	プロデューサー視点 <ul style="list-style-type: none"> 既存の医療・介護インフラで救えない人がいるので、そこを救っていく仕組みが必要になると思った。また自分としても看護師と経営コンサルタントとしてのバックグラウンドがあり、社内にも様々なスキルを持った人がいたため、この業界の中でプロデューサーすることを役割として置き、価値を発揮していこうと思った。 プロデューサー視点を持つために行っているステップとしては、 <ol style="list-style-type: none"> 救えていないターゲットを明確にする、リアルな現場の声とマクロ的な数字から考える。 それを解決するビジネスモデルを作るところで、他の業界のビジネスモデルを参考にして何故これが流行っているか上手く行っているのかを考える。 業界に対して流れを作っていく、他の団体に真似したいと思ってもらう必要があるので、研究者とエビデンスを作成したり、政策立案者の官僚の方と関わってアドボカシー的な事に取り組んでいる。 	✓ 全体を俯瞰して、 自分の役割を見つけていく 事が重要である。(7-2.団体のレジリエンス)
	組織の余白作り <ul style="list-style-type: none"> コミュニケーションの機会を多くとっているのが1つの余白だと思う。 ケアプロでは、全員毎日日報を書いている。集まる機会としては、週次でチーム会議、1on1のミーティング、月次で事業部の会議、四半期に1回全員で集まったりしている。ケアプロは会議コストをかけているなど感じる。 なるべく仲が悪い人がいないように、喧嘩しないように等を意識して機会を作っているので、組織内の循環ができていのではないかと思う。 	✓ 組織内の コミュニケーション機会を意識的に多く設け 、組織内の循環を良くすることが重要である。(7-2.団体のレジリエンス)

- コロナ禍で既存事業の一時停止と新規事業の取り組みを開始した中で、迅速な意思決定や外部の巻き込みの秘訣に関してインタビューを実施しました。

団体
事業概要

東京都江東区にて、次世代を担う子どもと若者が、自らの手で将来を切り拓いていくために必要な成長を支援している。

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆
有事の対応	<p>事業撤退までの判断</p> <ul style="list-style-type: none"> 2020年3、4月頃は、世の中の状態としても急転直下で状況が変わった時期だったが、従来の計画からどの位変えていくかの匙加減が難しかった。 我々も初めからどこまで決めていた訳ではなく、先3カ月くらい見える見通しからどの活動を辞めるかという検討をした。何を新しくやっていくかを考えたのは、4月後半位だった。 子どもたちと野外で教育活動に取り組んできたため、普段からリスクマネジメントを学んでおり、自分たちで活動休止などのラインを決めていた。そのラインに沿って職員と話しながら淡々と進めていた。 ある程度、撤退という事に関して私情を挟まずにやれたところがスピード感をもてた理由だと思う。 	<p>✓ 撤退の判断をスピード感を持って行うことが重要である。(7-2.団体のレジリエンス)</p>
	<p>事業撤退判断後</p> <ul style="list-style-type: none"> 撤退後は、従来の取り組みを再起できるのか、再起できない場合に新しい取り組みをするか否かを考えた。 4月の撤退後に、再起できるかもという思いはあったが、緊急事態宣言もあった中で再起が難しいと感じ、一旦蓋をした。 本来は、撤退と新規の両方をバランス良く進められると良いと思うが、実際には撤退は撤退でその後に新規をしっかり考えるという流れになっていた。 組織風土として状況に応じてトップダウンと熟議を使い分けているが、撤退については私の責任で意思決定を行い、メンバーに内容をおろした。そこに対して内部から反発はなかった。 	<p>✓ 撤退後も、動くことを止めず何ができるか考えることが重要である。(7-2.団体のレジリエンス)</p> <p>✓ 有事には迅速な意思決定が重要になるが、その際は内部不和が起きないための対応も必要になる。(7-2.団体のレジリエンス)</p>

■ 前ページ続き

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆
新しい取り組みの実施	<p>取り組み初期</p> <ul style="list-style-type: none"> 2020年4・5月は再起をすることが一切できなかったが、緊急事態宣言が明けた6月位から「Table for Kids」の形を考え出した。 新型コロナウイルス対応ガイドラインを策定し、理事会で確認し、このような形で我々は事業をやっていきますということを6月初旬に公表した。 スタッフにも、できることをしっかり取り組むという姿勢は、伝わっていたし、出来ていたと思う。 	<p>✓ できることから行う姿勢が重要である。(7-2.団体のレジリエンス)</p>
外部の巻き込み	<p>外部の巻き込み</p> <ul style="list-style-type: none"> 新しい取り組みは仕組みとして紙ではなくデジタルツールの方が良いと直感的に思った。そのツールを開発してくれそうな、IT企業4、5社にホームページの問い合わせフォームから問い合わせを行った。 企業にとって、実証実験の価値が大きいと思った。 また、社会課題解決のストーリー性に興味を持ってくれた企業が思っているよりも多かった印象を持っている。 最終的に連携先となった企業からも単にシステムを貸すという感じではなく、プロジェクト全体に対してパートナーとして一緒に並走してくれる印象があった。またスピード感のある企業でもあった。 	<p>✓ 協力者は必要なスキルを持っているだけではなく、団体の想い、ストーリーに共感してくれる方がより良い。(7-5.パーパス(存在目的)の意識・共有)</p>
取り組みの拡大	<p>取り組みの拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> 今は実証実験の段階だが、かなり効果があると思う。 この形をこれから広げていきたいと考えている。 拡大する上での課題の1つに資金問題が出てくると思う。暫くは、まとまった額の助成金やスポンサー料を開拓していく必要があると考えている。 あとは、Table for Kidsの取り組みを一周してみて、エリア展開をするために利用者となるより多くの家庭に周知をしていく事が肝となるが、利用者へ情報を行き渡らせるところが課題だとも思う。 あと、時間がかかるのは加盟店開拓である。飲食店から紹介をもらうパターンが確度が高いが、一方で利用者の所在地にマッチした地域の飲食店を広げていく必要があるので、飛び込み営業的なことで新規開拓もしているが、この営業に時間がかかる。こういったところに企業のサポートがあると助かる。 	<p>✓ 支援の拡大において、企業からの支援が力になる可能性がある。(7-4.多様なプレイヤーの参画を促す)</p>

Appendix. インタビューサマリ

⑧株式会社日添 取締役/土屋様

■ コロナ禍においても立ち止まらず、他団体や企業と連携しながら歩み続ける秘訣についてインタビューを実施しました。

団体
事業概要

熊本県球磨市五木村にて、自分たちの地域を自慢できる、楽しくなることを一緒に考え、五木村に多くの「プラスのこと」を増やすために活動している。

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆
対 有 応 事 の	活動を止めない ために <ul style="list-style-type: none"> 五木村には1000人しかおらず、事業者が少ないため、新型コロナウイルスで事業者がつぶれてしまった場合、影響が大きい。夏とGWと秋で稼いで、冬をしのぐ生活をしていたため、GWがなくなることによる不安が大きかった。潰れたら・止まってしまったらだめだという感覚があった。ポジティブな感情をもつことを意識した。 	✓ どのような状況下であっても 肯定的に物事を捉えることが重要 である。(7-2.団体のレジリエンス)
新 た な 取 組 み の 開 始	外部の巻き込み <ul style="list-style-type: none"> 「旅するおうち時間」の構想は元々なかった。コロナ禍を踏まえて何かしなくてはと考えていたところ、社長が思いついた企画である。企画をともに立ち上げる連携先をピンポイントで声をかけた。今回はスピード感が求められるため、10年来の関係性の積み重ねがある人達と実施する運びになった。 日添は企画力が強みだと思っている。社長がアイデアマンで、その時の時流にのる企画の検討ができる。それ以外にチャレコミの強みである、信頼関係・スピード感・メッセージ力・発信力を活かせたと思う。 「旅するおうち時間」第一弾の関係者からは「何をすればいいか呆然としてた。どうしようかと足が止まりそうになったときに、声をかけてもらったから足を止めずにすんだ」という感謝の言葉をもらった。その他の団体からは、「新しく人材マッチング以外の商売系の取り組みを一緒にしよう。」「第4弾するときは仲間に入れて欲しい」という声かけをもらった。 	✓ 昔から関係性がある団体や人々との繋がり があることで、有事の際に立ち止まらずに進むことができる。(7-2.団体のレジリエンス) ✓ 昔からの関係性や繋がりがあること、自社と連携先のそれぞれの強みがどこにあるかを把握していること が、スピード感を以って他団体と連携する際に重要となる。(7-2.団体のレジリエンス)
参 画 を 促 す た め に の	他団体との連携 <ul style="list-style-type: none"> まちづくり関係の団体が横でつながりやすいのは、競合他社になりづらいからだと考え。そのためお互いにアイデア・情報を共有しあえる。他の業種だとお客さんの取り合いがおきてしまう。 日添は人口が少ない事例として提供できるものがあるため、これを通じて全国のネットワークに貢献できればと思っている。 自分たちのなりたい理想像が異なるので、日本の地域を面白くしていきたいという想いを元に、各々のなしえたいことの参考になる情報を交換している。 	✓ 最終的な理想像は各団体で異なるものの、 大きなビジョンや想いが共通している団体同士でお互いに情報交換 ができると良い。(7-4.多様なプレイヤーの参画を促す)

- 組織として重要にされているシステム思考を行うための秘訣や、組織の余白作りに関してインタビューを実施しました。

団体
事業概要

生まれ育った環境をこえて、一人ひとりが想定外の未来をつくる社会を目指し、公立高校のなかで、創造から学ぶプロジェクト型学習支援や学校改革に取り組んでいる。

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆
有事の対応	<p>団体内の動き</p> <ul style="list-style-type: none"> 緊急時のソーシャルセクターの動きは2つに分かれたと思う。 1つ目は緊急対応。本当に厳しい状態にある領域に対して戦力やリソースを割いて一気に緊急支援をしていく組織。 2つ目は変わらず同じ価値を届けるために、その長期的な価値提供にむけて、日頃の方向性や戦略のなかで出来ることに取り組む組織。 1つ目の緊急対応は、今後ニーズが拡大していくと思うが、現場派遣された人が消耗してしまうという現実もある。普段以上に、不安や精神的負担が大きくなる時期だからこそ、あえて青春基地では一気に力を投入しすぎないことを意識していた。そのため、コロナ禍で多くの力を投入しすぎなかった点は良かった。 組織内での混乱はほぼ無かった。やはりコロナ禍では各個人への体調等のチェック頻度は多くなったが、普段から自分自身のことを話す習慣が組織にはあり、その中で思いはすり合っていたので、特に混乱は無かった。 	<p>✓ 平時から組織内で思いのすり合わせができていますと、有事の混乱が少ない。(7-2.団体のレジリエンス)</p>
迅速な意思決定	<ul style="list-style-type: none"> 学校の中にあつた元々の課題である「縦割りで意思決定スピードが遅い」という点がコロナ禍で顕在化した。学校は組織構造上、意思決定を誰がするのかについて曖昧な部分がある。青春基地からは3~4月で提案を投げ続けていたが、通らない提案も多く、またGOに至るまでに時間が掛かり、もどかしかった。 一方で、これまではこちらが課題として認識しても学校側が認識しておらず、課題感を伝えても必要性を感じてもらえないこともあつたが、新型コロナウイルスの影響によって学校側としても変化していく必要があり、ある程度不確実性を許容していかないといけないのではないかと、危機感や共通認識が取れるようになりつつあるため、話しやすくなった。まずは小さくやってみよう、という考え方を学校が取り入れ始めたことが大きかった。 	<p>✓ 有事に以前からあつた課題が顕在化される。(7-2.団体のレジリエンス)</p>

■ 前ページ続き

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆	
レジリエンス向上	組織の余白作り	<ul style="list-style-type: none"> • 余白は重要視している。世界はパラダイムシフトに迫られているため、力まずにありたい姿に向かい続けるためには、正論や正しさだけではたどり着かないと考えている。力をかけて正しい方向に向かわせるより、自分自身（先生自身、学校全体自身、子供たち自身）の中で「どういう姿を目指すか」という答えを出せる人が増えていくと、その方向に自然と向かえるのではないか。人が「どうしたいか」を考えられるようになるには、ある程度余裕や余白がないとできない。考えられる場所・余白の場所を用意することで、皆のやりたいことが引き出せる。自己決定できる人が多くなれば組織としての力も大きくなっていくと考えている。 • そのために、ミーティングでは敢えてアジェンダを決めず、フラットに議題を出していく。プロジェクトメンバーであっても定例会への出欠の判断は個人に任せ、申請不要にしている。ミーティングそのものもオープンにしておき、知らない人を連れてきて議論したりなどしている。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 自己決定できるようになるためには、そのために考えたりする場所や余白が必要である。(7-2.団体のレジリエンス)
	システム思考をするためのポイント	<ul style="list-style-type: none"> • 対話を重要にしている。緊急時だったので、緊急対応したというより、普段から不確定且つ流動的に実施しているため、コロナ禍でもいつも通り議論を進めていた。 • 対話の面白さとして、局所的に分析して判断するより、内容の全体像について各自見えている側面から会話することで、自然にシステム思考になって議論できる良さがあると思う。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 局所的に分析するだけでなく、各自の見えている側面を共有することからも全体像の理解に繋がる。(7-2.団体のレジリエンス)
	信頼関係の構築	<ul style="list-style-type: none"> • 信頼関係の築き方としては対話することが重要だと思う。「組織の人」としてではなく「一個人」として関わってもらうことで、プライベートな話しやすい環境を作る。「安心・安全」、「やりたくないと言える」という部分を感じてもらえると信頼関係を築けるのだと思う。感情的な面で発言してもらうことはポイントかもしれない。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 信頼関係を築くためには、個人と個人として関わり、感情を出すことがポイントである。(7-2.団体のレジリエンス)

- コロナ禍で新規事業の取り組みを開始された経緯と組織規模の拡大に伴う組織作りの秘訣に関してインタビューを実施しました。

団体
事業概要

ひとり親や生活保護家庭に育つ子ども、または発達障害を持つ子どもに対して、教育及び居場所作りに関する支援を行っている。

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆
有事の対応	<p>迅速な意思決定・実行</p> <ul style="list-style-type: none"> • コロナ禍でLINE相談サービスを開始した。 • もともと構想があったわけではなく、コロナ禍で目の前の子供たちが苦しい状況にあったことから、急遽資金を調達し、1か月ほどで立ち上げた。構想・実施するかどうか等は自身で決めた。 • 毎年新しい事業を2～3個設立してきたため、変化に対する不安はなかった。むしろ組織的にも新しいことを実施しないと駄目なのでは？という雰囲気である。世の中は毎年変わるし、自分自身も年を重ねると物事の捉え方も変わるので、むしろ同じ事をし続ける方が難しいと考えており、日常的に団体内で会話している。 	<p>✓ 社会変化による受益者の変化をいち早く捉える事が重要である。 (7-2.団体のレジリエンス)</p>
向上レジリエンス	<p>外部の関係性作り</p> <ul style="list-style-type: none"> • 元々の事業でつながっている人たちに相談しながら進めている。外部にいる弁護士、学校、病院等、専門性を持つ人に相談ができるため、組織として雇う必要がない。 • ETIC.研修の際の同期や、10年間事業を進める中で知り合った人から紹介をしてもらう機会がある。昔からのつながり・関係性があった。 	<p>✓ 普段から関係性を築いておくことで、有事に相談できる存在になる。 (7-2.団体のレジリエンス)</p>

■ 前ページ続き

カテゴリ		インタビュー内容	考えられる示唆
組織作り	人材	<p><採用></p> <ul style="list-style-type: none"> 給料が高いわけではないので、理念に共感していることが重要だと思っている。採用のプロセスで失敗したときに、採用方法を振り返り、現在は面接官のトレーニングをしている。上手く言語化出来ないが、何となく違和感がある人は採用しても辞めていくので、結局重要なことは「この人とずっと話がしたいか、ご飯に行きたいか、一緒にいて楽しいと思えるか」だと思っている。 <p><教育></p> <ul style="list-style-type: none"> 現在の取り組みをそのまま続けても世の中は変わらない、このままでは面白くないと思う人はある程度存在する。そのような視野が広い人や、やる気がある人を見つけ、良いプロジェクトにアサインし、責任者として経験させることを意識している。あとは、長い間組織にいるとそういう気持ちが無くなってくる所があるので、「もっと新しいことをしたい、いろんな事業に関わりたい」という声を早めに拾えるように意識している。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 理念に共感している人を採用することが重要である。(7-5.パーパス(存在目的)の意識・共有) ✓ 組織に長くいると思考が凝り固まるので、組織内の声を早く吸い上げ、育成していく事が重要である。(7-2.団体のレジリエンス)
	財務	<ul style="list-style-type: none"> 1千万～3千万円ほどの一定のフリーキャッシュは残しておく必要がある。すぐに動けることがNPOの役割の一つ。実施したいことにすぐに取り掛かれるようにしたい。 現場への負担は一時的にかかるが、それがやりたくて働いてるよね、という意味確認は実施している。ただし、誰かがやりたいと声を上げたことに対して、全員が不安になる場合は実施しないほうが良い。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 有事にすぐに動けるように金銭面でも準備があるとよい。(7-2.団体のレジリエンス)
	組織風土	<ul style="list-style-type: none"> 比較的簡単に立ち上げることができたことや安定した収入が入ってくることにより、次第に事業収入に依存するようになった。制度を活用する際は変化しないことが良いとされる。制度を活用する限りそのような思考になりやすいが、それは望ましくない。ダイバーシティ工房では専門職の人は現場を極めるが、様々なプロジェクトを経験してきた総合職の人も必ず教室に一人はいるように意識している。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 安定している事業に依存しない意識を組織内で醸成することが重要である。(7-2.団体のレジリエンス)
	組織作りをする際に最も重要なこと	<ul style="list-style-type: none"> 自分が楽しいと思えるかどうかが最も重要。ソーシャルセクターは支援する中で直面する課題も大きく、社会の理不尽さを感じることもある。自分が楽しくないとそれは職員にも伝わる。また、社会に必要とされても自分たちが違和感を感じてしまうような事業には、無理に関与しないほうが良いと思う。皆がわくわくできて、5年後10年後に楽しい方向に向かえるかどうかといった感覚を重要にしている。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 組織の目的に合致しない取り組みは無理に行わない方が良い。(7-5.パーパス(存在目的)の意識・共有)

- 新型コロナウイルスの影響により支援を求める人が増えた中での対応に関してインタビューを実施しました。

団体
事業概要

ひとり親家庭に対する就労支援、相談、講演会、講座、セミナーの企画、運営、相互支援・交流に関する支援や政策提言を行っている。

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆
オンラインの取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 情報共有・コミュニケーションの時間をあて入れる等の工夫は行った。 オンラインで参加できない層がいることを感じた。オンラインセミナーに参加している人と話題が違う人がいる。例えば正規雇用者の子供の学校が休校になり、大変という悩みはオンラインセミナーでは話題として挙がる。一方、電話やメールでの相談に来る方は「今生きるのが大変」というような悩みを持っている。そのため、オフラインを確保しようというよりは、例えばビデオをオンにできない等のオンラインで参加できない人のハードルを知って、そのハードルを解消するための取り組みをした。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ハード面以外にも、オンラインで参加できない理由を持つ人達がいることへの考慮が必要である。(7-3.テクノロジーの活用)
オンラインの価値	<ul style="list-style-type: none"> セミナーによっては定員以上の参加希望者がいた。 オンラインにしたことによって、従来よりターゲットを広くとれたというメリットがあった 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ オンライン化することにより、物理的な距離が遠い人にも支援を届けることができる。(7-3.テクノロジーの活用)
今後必要なこと	<ul style="list-style-type: none"> クラウドシステムでの管理等、テクノロジーの活用を取り入れていくことが重要だと思う。就労支援としては新しい支援を行っていくことを検討している。現在はITスキル支援、資格獲得支援を行っている。また、IT業界に詳しいスタッフを採用する等、新しい人材も取り込んでいる。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ コミュニケーションツールのオンライン化に留まらないIT活用が今後必要になる。(7-3.テクノロジーの活用)

■ 前ページ続き

カテゴリ	主な事業の変化	インタビュー内容	考えられる示唆
有 事 の 対 応	主な事業の変化	<p><就労支援事業></p> <ul style="list-style-type: none"> リアル研修は中止・延期することとなった。秋以降はオンライン又はオンラインとオフラインのハイブリット形式で実施している。デジタル化に乗り遅れるシングルマザーに対して、挺入れをしていきたいという想いがあり、ITスキル支援に関するプログラムを増やして学びをアシストできるようにしている。 <p><相談事業></p> <ul style="list-style-type: none"> 困難を抱えている人・情報が少ない方に、情報を提供し解決に導くことを行っている。 メール相談は元々相談の補助的な役割と位置づけていたが、コロナ禍で1300数件のメール相談が来るようになり、補助的ではなくメールだけで相談を完結できるものはするように対応を変化させた。 グループ相談はオンラインのママカフェという形に変更した。親子で閉塞感を持っている人がいたため、参加者は多かった。緊急事態宣言後、参加者は減った印象があるが、それでもニーズはあるしリアルで集まることは難しい状況が続いているため、各地の連携団体に手法を広めている。 <p><食糧支援></p> <ul style="list-style-type: none"> 相談内容として「明日食べるものがない」のような窮迫した相談が多かったため、必要な政策につなげることを念頭に食の支援も行った。 「食べるものがなく、このままでは心中するしかない」等の支援者からの声をもとに、毎月食糧支援を行う決断をした。本取り組みが報道され、会員、支援を求める人も増えた。現在は全国に対して行っている。 <p><セミナー事業></p> <ul style="list-style-type: none"> オンラインで行った。団体としてZoomには元々慣れていたため、オンラインでセミナーをやることに対する抵抗はなかった。様々な手法を活用しているので、オンラインでも密度の濃いセミナーをできるようになったと感じる。 <p><政策提言・調査活動></p> <ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルスで困難な状況にあるひとり親家庭へ臨時給付金を二度支給してもらうことができた。 	<p>✓ 社会の変化に対応していくためには、受益者の変化とニーズを捉えること、捉えるための信頼関係作りが重要である。(7-2.団体のレジリエンス)</p>

- コロナ禍における迅速な対応と、持続的に活動を行っていく際のポイントについてインタビューを実施しました。

団体
事業概要

「教育×IT×エンターテインメント」をプログラミング教育キャンプや、スクール、イベントのを通して学ぶことで、中学生・高校生の「創造する力」と「つくる技術」の習得を目指すプログラムを提供している。

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆
オンラインの取り組み	<p>工夫すべき点</p> <ul style="list-style-type: none"> 一斉休校時にオンライン化を検討した。感染対策等の観点もあるが、オンラインを希望する層とリアルを希望する層が存在するという観点もある。そのため、お客様に選んで頂ける体制作りが必要だった。問題となるのが、オンラインの設計をどうしていくかであり、LX(Learning Experience)をどう高めていくかを検討した。 一番良くない例が、双方のコミュニケーションにならないことである。これはリアルの劣化版にあたる。講師側が子供たちの状況・会話を把握できない状況となり、講師の得られる情報が少ない状況となる。参加者全員が個別にオンライン環境に入っていて、相互にコミュニケーションできることが重要である。また、画面共有することで今まで以上に子供達のプログラミング状況が把握できるといったメリットがあった。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ オンライン化する際、リアルの劣化版にならないよう、相互にコミュニケーションを取り、LXを高められる形が望ましい。(7-3.テクノロジーの活用)
有事の対応	<p>団体内の動き</p> <ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス関連の対応は全て自身が判断を行い、全事業の対応を迅速に進めていった。理由としては、判断事項が多いため、事業部に任せるとキャパオーバーとなる可能性があるかつ、元々、全事業の管理を3年ほど行っていた経験があったから。役員によって考え方・タイプが異なるため、守りができる人に社長が任せた形になる。 その上で、まずは全事業の統一基準を作成した。緊急事態宣言が出る前から予見し、保護者に説明を行い、対応ができるように準備をしていた。大前提の考え方として、1.リスクの予見、2.変化への即時対応、3.チャンスフォーカスという考え方を重視した。 コロナ禍においては、社員向けに緊急アンケートを行い、すぐに手当てを行った。アンケートの結果、お子さんがいらっしゃる人のストレスが高いことがわかったため、気持ちのケアとして面談を人事が行ったり、ベビーシッター代等の臨時費用を会社負担とした。気を付けることとしては、顕在化された問題に対してはこれらの対応を行うことができるが、潜在的かつ本人が無意識である悩みを持つ人がいる可能性があるという点だと思ふ。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 緊急時は判断事項が多いため、適切なメンバーに判断を一任することで迅速な対応が可能になる。(7-2.団体のレジリエンス) ✓ ある程度リスクを予見し、備えることが重要である。(7-2.団体のレジリエンス) ✓ 組織内のメンバーと密に連絡を取り合い、目に見える課題のみならず、潜在的な課題をあぶり出し対応を行うことが緊急時を乗り越える上で大切である。(7-2.団体のレジリエンス)

■ 前ページ続き

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆
多様なプレイヤーの参画を促すための	<p>持続可能な支援の構造</p> <ul style="list-style-type: none"> 持続可能な支援の仕組みを作るときは、ビジョンがないと判断ができない、未来を描くことができないと考える。例えばパソコンを導入するだけで、導入してどうするかが検討されていない状態がある。そのため、導入したがセキュリティルールによってカメラが使えない、ワードエクセルも使えない等の事象も起きている。提案時は賛同を受け、導入・支援を行っても、ビジョンの構想力がないため、その後どうしていきたいか思いがなく、単発で終わってしまう。 ビジョン・想いの擦り合わせが重要となる。それはソーシャルセクターに限った話ではない。例えばお客さんがやりたくないことを外部のコンサルティング会社とどんなに頑張っても上手くはいかない。 子供たちの可能性を最大限延ばすためにどうすればいいかという目的に立ち返ることをした。社会の変化に合わせて2020年何をすべきかを考え、バージョンアップしていった。世の中の教育課題に向き合い続け、制度の間を支援し、必要に応じて制度を変えることをしている。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 持続可能な支援の仕組みにはビジョンが必要である。(7-5.パーパス(存在目的)の意識・共有) ✓ ビジョン達成のためにともに連携し、巻き込むプレイヤーと想いの擦り合わせができていく必要がある。(7-5.パーパス(存在目的)の意識・共有) ✓ 社会変化に合わせて目的に立ち返り、活動をバージョンアップすることが重要である。(7-4.多様なプレイヤーの参画を促す)
インパクト投資	<ul style="list-style-type: none"> インパクト投資基準を作ることが難しい。子供たちの能力変化においてテスト以外で測れる非認知能力も評価している。例えば、学習効力感(失敗から学ぼうとする、学ぶことの大切さ)の向上、地域課題解決への意識、IT関係への関心の高まり等。これらの指標を使って社会的なインパクトを表している。 明確にインパクトがある企業に投資すると謳っている企業で、インパクト性を理解いただき、ライフイズテックの事業内容も理解いただければ投資いただけるのではないかと。企業として収益性を求めることは必要であるが、インパクト性と収益性が100：0ではなく、バランスが重要と考える。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 数値では測れない指標も含めてインパクトの基準を策定する。(7-4.多様なプレイヤーの参画を促す)

- コロナ禍でも活動を止めずに歩み続ける秘訣と、持続可能なまちづくりを行うためのポイントについてインタビューを実施しました。

団体
事業概要

人と人をつなげる観光「ちの旅」を通じて、「住んでよし、訪れてよし」という地域の誇りを育み、観光を手段とした地方創生に取り組んでいる。

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆
有事の対応	<p>活動を止めないために</p> <ul style="list-style-type: none"> 田舎あるあるだと思うが、地域のコミュニティが近いことによる弱さが出てきていると感じている。新型コロナウイルス感染者に対する差別の空気感と人の分断が起きている感じがある。街づくりという観点で、地域の人たちの中で差別感や分断が生まれているのは、無知による大きいと考えている。 マーケットが冷え込んでいる理由として新型コロナウイルスに対する恐怖感で人が動かないということがあるので、観光振興策としては「茅野あんしん認証」という制度を感染症専門家の方に入って頂いて、自分達が学ぶところから始めている。新型コロナウイルスの科学的な知見を広めることを実施したり、地元の人にも「茅野あんしん認証」を広めたり、中学生向けに啓蒙活動を行っている。 こういう状況の中で重要なのは、改めて自分たちの団体の存在意義、“なぜ”この事業をやっているのか？という本質的なところや、自分達のミッションを見つめ直したり立ち返ることだと思う。上手くいっている状態の時は、本質を見失いがちだと思うので、今の状況を全て新型コロナウイルスが原因としないで、今まで自分達が本質から外れていたのでは？と捉えると良いのではないかと。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 科学的知見を基に緊急時の状況を正しく理解することで、コミュニティ内の分断を避けることに繋がる。(7-2.団体のレジリエンス) ✓ 緊急時に活動や事業が上手く立ちいかなくなった際は、改めて自分達の存在意義、本質的なミッションに立ち返る事が重要である。(7-5.パーパス(存在目的)の意識・共有)
多様なプレイヤーの参画を促すために	<p>持続可能な支援の構造</p> <ul style="list-style-type: none"> 茅野市に訪れた当初は、観光事業者の人と、地域住民の間に既に分断が起きていた。こういった地域住民を置き去りにした観光というのは、どの観光地にも起きていることだと思う。 その地域に生まれ住んでいる人たちが、この地域に住んで良かったと思えるからこそ、訪れてよかったと思えると考えている。なので、「住んでよし」が「訪れてよし」の前に来ることが重要であり、あるべき姿だと考えている。 地域の人たちにとっては、美しい風景や自給自足の暮らし等が当たり前すぎて、これに価値がついて商品になるとは思えないという状況があると思う。しかしそれらはマーケットに出してもお金を頂ける価値の高いものであると認め、外からの視点で定義することが重要だと思う。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 何のために取り組んでいるのかを正しく捉える事が大事である。(7-5.パーパス(存在目的)の意識・共有)

- 新型コロナウイルスの影響により支援を求める人が増えた中での対応と、お供えという社会的資源を活用した新しい取り組みの秘訣に関してインタビューを実施しました。

団体
事業概要

経済的に困難な状態にある家庭等に対して、お寺に供えられた食料・日用品など物資の受入・配給・援助や、貧困問題に関する啓発活動、子どもの健全な発達・育成に繋がる支援をしている。

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆
有事の対応	<ul style="list-style-type: none"> コロナ禍で、支援を求める申請がすごい勢いで増えている。それと同時に、何かしたいという支援者も増えている。需要と供給はどちらも増えていて、現在のところはあ程度一致している印象も持っている。 この状況がメディアでは困っている人が増えているという声、ショックな出来事だけが取り上げられている印象を持っている。誰がどのように困っていて、それに対して誰がどのように動いているのか、という全体像が見えていない。それが不安を煽ることになっている。このような情報の非対称を解消すべく、情報発信をしないとイケないと考えている。 貧困問題に関しては、とにかくデータが少ない。それはビジネスに直結しないからだと思う。NPOが率先して着実にデータを積み上げて、どうなっているから、どうすべきであるという事を発信していきたい。NPOのマーケティングは「共感の最大化」が重要だと思う。そのために、何が起きていて、何をしないとイケないか、それに対しておてらおやつクラブがどのようなことをしているのかに対し、共感して貰うことにより、自分たちがやれることが増える、困っている人を多く助けられる。このようなサイクルを作っていくことが重要である。 支援を求める人に対しては、申請がきたらすぐ物資を送ることを大切にしている。多くの物資を送るよりも迅速さが安心につながると考える。また、支援を受けた人に対して、受取報告を兼ねた簡単なアンケートを依頼している。その回答を元に、現在のどの程度生活に困っているのか、一時的な支援がどの程度役に立つのか、この活動を知ったきっかけは何か等、必要な要素が見えてくる。これらの要素を元に発信していく。現状を分析し、仮説をたて、共感の最大化に向けての打ち手を立てることをしている。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 誰がどのように困っていて、それに対して誰がどのようなことを行っているのかという全体像が世間にしっかりと発信していくことが必要である。(7-4.多様なプレイヤーの参画を促す) ✓ NPOがデータと共に率先して情報を発信し、共感を獲得することが重要である。(7-2.団体のレジリエンス)

■ 前ページ続き

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆
新しい取り組みの実施	<p>外部の反応</p> <ul style="list-style-type: none"> お寺の世界では、施しを行うことは当然のふるまいという考えがあるため、「社会貢献活動をしている」と謳って活動を行うことに対して、良い印象を抱いていない人がお寺関係者にはいる。 お寺の数はコンビニの数以上に多く、辺境の地にもある、社会資源として見ればすごい社会インフラになる。一方で、現時点で賛同している寺院が全体の1~2%である理由は、この取り組みに対して良い印象を抱いていない人もいるため。 <p>マーケティング</p> <ul style="list-style-type: none"> NPOのマーケティングは「共感の最大化」をどう獲得していくかだと思っている。おてらおやつクラブはインパクトレポート、各種調査結果を公表している。これにより関心を持っている人が納得を深め、寄付の金額が増えたり、寄付の継続につながる。 一方で、世の中にインパクトレポートが意外と少ない印象を持っている。理由としては恐らく、自団体内で作れる人が少ないからだと考える。海外に比べて非営利組織のマーケティングはまだ未熟で、盲点になっている印象を持っている。現状分析ができておらず、寄付が集まっても、上手く活用できていない場合もあるのではないかと。 貧困問題は簡単に解決しない。おてらおやつクラブが、課題が解決するまでこの活動を持続可能なものとするために、組織の基盤作り、経営・マーケティングができる人をどう集めていかを考えていきたい。この視点を持っている団体は多くないのではないかとマーケティング視点から感じる。 	<p>✓ 社会資源を活用するという意識を持つことで、取り組みの幅が広がる可能性がある。(7-2.団体のレジリエンス)</p> <p>✓ インパクトレポートや調査結果を公表することは、共感を獲得するために重要なポイントの一つである。(7-4.多様なプレイヤーの参画を促す)</p>
今後の展望	<p>団体が目指す姿</p> <ul style="list-style-type: none"> 無理をせず、やれる範囲の中で活動を続けるため、無理な資金調達はない。課題に対して、集まった金額の中で、着実にやれることをやっていく。 一方で、自治体との連携、新たな企業との実証実験等、様々な取り組みの仕込みはしている。これらは全て先方からの依頼による。相手に発心させ、できることに対して手を挙げてもらう状態を作る。提案に対して、迅速に対応できるよう、おてらおやつクラブは柔軟な体制を取っていききたい。 	<p>✓ 無理せず、できることから着実にやっていくことが良い。(7-2.団体のレジリエンス)</p> <p>✓ 提案に対して、迅速に対応できるよう柔軟な体制を作っておくことが重要である。(7-2.団体のレジリエンス)</p>

- 有事の際に迅速に対応できた秘訣と、事業を継続するために重要なポイントについてインタビューを実施しました。

団体
事業概要

「子ども食堂の支援を通じて、誰も取りこぼさない社会をつくる」をビジョンに、企業・団体と協働し、子ども食堂と各地域の子ども食堂ネットワークへの支援、調査・研究・啓発活動を行っている。

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆
有事の対応	<p>団体内の動き</p> <ul style="list-style-type: none"> 強みとしては、子ども食堂のネットワーク団体と信頼に基づいた関係性があることだと考えている。だからこそ全国一斉休校要請が出た時に子ども食堂の皆さんには日頃から繋がりのある家庭から悲鳴のような声がLINEを通じて届いたという連絡があった。 子ども食堂の皆さんは、そういった中でも数時間後には食糧配布するという活動に移行をしていて、この状況下でも各子ども食堂が活動を継続することがわかったため、むすびえも食材の仲介について広く呼びかけを行おうということで活動を続けようとした。子ども食堂の皆様との繋がりが強かったことが、プロジェクトの組成が早かった理由だと思う。 組織自体がプロジェクトリーダー制をとっており、組織内のみんながフラットな関係性であるため、意思決定は基本的に迅速にできている。子ども食堂の支援を通じて誰も取りこぼさない仕組みを作るという団体としての思いは、何度も団体内で話されている。 考えながら走ってしまう傾向にあるため、できるだけ資料化（言語化）して、みんなに共有・浸透できる状態にした。コミュニケーションは、立場関係なくフラットなコミュニケーションを行っている。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 支援先との強い繋がりとあると、緊急時における現場の生の声を収集することができ、必要な対応を迅速に実施できる。(7-2.団体のレジリエンス) ✓ 緊急時は可能な限り検討事項を資料化し、メンバー間で共有することに加え、フラットなコミュニケーションが取れることが重要である。(7-2.団体のレジリエンス)

■ 前ページ続き

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆
組織作り	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルスによって社会に対する変化もファンドレイジングに対する変化も大きかったが、永遠に続かないと思っている。コロナ禍が落ち着いた後に財源が落ちることのないような取り組みをしたいと考えている。 そのための取り組みとして、 <ol style="list-style-type: none"> ①中長期的視点で本当に必要な取り組みなのかを検討し、外部要因に影響され過ぎずにビジョン・ミッション性の実現をできるようにする。 ②一度寄付をして下さった企業等に対してコロナ禍が終わった後も継続的に子ども食堂に関わってもらうため、企業の当事者性を上げていく事を考えて提案する。 ③好循環を生み出すためのファシリテートとコーディネーションを工夫する。 ④少ないリソースで効果的な事業を行うために、事業間の相乗効果を生み出し効果的なプロジェクトを実施し、波及効果・インパクトを最大限する。 ⑤インパクトの最大化を支える人材確保と関係構築を意識する。育成するという側面も含めて人を募集してプロジェクトの推進に役立て、企業や子ども食堂側のニーズにも耳を傾け、関わる人みんなが良かったと思えるものになるかを意識する。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 有事だから出来ていたことを見つめなおし、平時に備えることが重要である。(7-2.団体のレジリエンス)
マンスリーサポーターの重要性	<ul style="list-style-type: none"> 新規の寄付者獲得よりも既存の寄付者とのコミュニケーションを重要視している。SNSでの発信、HPの更新、メルマガの発信を行っている。あわせて、年に1度の活動報告を通して支援いただいたおかげで実行できたことを報告している。感謝の気持ちを具体的な数字とともにご報告している。 新型コロナウイルスの影響が想いの外大きかったため、コロナプロジェクトへの特定寄付の使い先を拡充するご相談をし、その上で寄付の使い先を変更した。寄付の使い先を拡充することに対し、応援いただくポジティブなコメントが多くあり、改めて誠実なコミュニケーションと寄付者を活動に巻き込む視点の重要性を感じた。 また、寄付の機会を支援者に届けることもむすびえの役割であると考えているので、子ども食堂の支援が実行できる機会作りを継続していくことを行っている。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 既存のサポーターに対し、定期的に活動結果を具体的な数字とともに報告できることが望ましい。(7-4.多様なプレイヤーの参画を促す) ✓ 寄付の使い先に関して、相談・説明をしっかり行う等の誠実なコミュニケーションが重要である。(7-2.団体のレジリエンス) ✓ 多くのサポーターが事業に関わる機会を提供することも大切である。(7-4.多様なプレイヤーの参画を促す)

- コロナ禍においてオンライン活用等、変化に迫られた際に団体としてどう切り抜けていったのかに関してインタビューを実施しました。

団体事業概要 小児がんとその治療への正しい理解の普及と、患児や家族はもちろん、医師や看護師、教育や保育、食事や施設面での配慮など、小児がんの治療と子どもの育成にかかわる人々を支援する事業を行っている。

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆
オンラインの取り組み	<ul style="list-style-type: none"> • 昨年の緊急事態宣言時、小児がんのお子さんだけでなく、その他の重い病気のお子さんご家族にとっても、非常に不安の大きい状況であった。そして、電話相談の内容から私たちの支援だけでなくこの方々を支えていた様々な支援が中断している状況がわかった。 • そのため、もともと訪問支援や学習支援を対面で行い、支援を一時中断しているお子さんご家族に対して、なんらかの支援の必要性があるということを相談窓口のスタッフも事務局スタッフも感じていた。 • 「感染面は非常に不安」「でも支援の中断は精神面でも肉体的面でも疲労が溜まる」ということに対して何ができるかということを考えて動いた。 • 平時より、「当事者の不安に寄り添いながら、相談の中から見えてくる子どもと家族のニーズに沿ってうごく」ということを意識していたことが緊急時の対応を可能にした理由のひとつかと考えている。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 平時から受益者のニーズに沿って動くということが、有事に対応する上で重要である。(7-3.テクノロジーの活用)
オンラインの価値	<ul style="list-style-type: none"> • メリットとしては物理的距離が遠くて訪問できない場所でも、オンラインであれば会話ができた。訪問支援の場合は、1-2名の固定の相談員が訪問することが体制として精一杯であったが、オンラインであれば、事務スタッフも参加し、これまで直接会って様子を見ることのできない家族やお子さんの様子が確認できる。これは、スタッフのモチベーション向上にもつながった。 • また、心理士が家に訪問する際は主に相談がメインになるが、チャイチューブは支援する側・される側に分かれず、フラットな関係で開催できるため、家族やお子さんから「久しぶりに家族以外の大人と話せた」、「スタッフが楽しそうところを見ることができて自分も楽しかった」、という声が挙がっていた。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ オンライン化することにより、物理的な距離が遠い人にも支援を届けることができる。(7-3.テクノロジーの活用) ✓ オンライン化することにより、普段見ることができない受益者の一面を見る事ができる。(7-3.テクノロジーの活用)

■ 前ページ続き

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆	
組織作り	経営のバランス	<ul style="list-style-type: none"> • 様々な人が関わってハウスを作っているため、例えばアイデアの発起人はドクターや当事者だとしても、その人が活動の内容から経営まで、全てを決めて実施することは望ましくない。逆に経営に長けている人が、現場のニーズに沿っていない提案をするのもよくない。あくまでチームの一員として経営をしていくことが重要であり、且つ経営者の意見もチーム全体が受け入れていることが重要。課題はたくさんあるが、発足当初に医療者や当事者以外に様々な専門家がかわり、今もなお続いていることが強みかと思う。多様性が大切ではないかと思う。 • 権力が集約し、経営と現場ニーズのバランスがおかしくなると誰かが拒絶反応を起こす。「皆で作っていくものだと思っていた」という言葉が、特に新しく来たスタッフから出てくる。人が辞めたり、モチベーションが下がったりすると「なぜだろう」となり、軌道修正が入る。その軌道修正を怖がってはいけない。 • チャイルド・ケモ・ハウスを設立した時と比べ、学校や病院の環境は変わってきている。原点に立ち返りながら、ニーズに合わせて変化していかないとならない。そのためには、若い人たちを柔軟に受け入れることが重要であり、組織のバランスを取ることに繋がっていく。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 経営層もチームの一員として経営していく、経営層の意見もチーム全体で受け入れることが重要である。(7-2.団体のレジリエンス) ✓ 組織の存在目的に立ち返り、受益者の変化に合わせて組織も変化していくことが重要である。(7-5.パーパス(存在目的)の意識・共有)
	ミッションの浸透	<ul style="list-style-type: none"> • 同じ方向性かどうか、とよく言うが方向性は同じであっても、自己定義、世界観、動機が違くと支援のプロセスや考え方に相違が出てきてスタッフやボランティアに精神的負担が生じたり、受益者に不平等が出たりするよう感じている。 • NPOとしてのメリットは当事者ニーズを考えられること。当事者ニーズに合わせて専門職をコーディネートすることが重要だと思っている。支援ではあるが、専門職だけで救済するのではなく当事者の視点に寄り添ってエンパワーメントする考え方を大切にしたい。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 専門職だけで支援を行うのではなく、ニーズに合わせて専門職をコーディネートし、チーム全体で受益者をエンパワーメントすると良い。(7-5.パーパス(存在目的)の意識・共有)

- コロナ禍で新規事業の取り組みを開始された経緯とその秘訣に関してインタビューを実施しました。

団体 事業概要	東北地域において、若者・大学・地域社会と共に、若者が一步を踏み出す場を提供し、地域を担う人材が挑戦を続けるため、インターンシップ等の事業を行っている。
------------	---

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆
有事の 対応	<p>ドメインの変化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ミッションとして挑戦の現場を作るということを掲げていたが、挑戦の現場に上って来られない若者がいることは以前から知っていた。(バイトがあるので出来ません等) ・ 面談をしていて、この若者が挑戦の現場にいたらもっと伸びるだろうなと思っても、それが許されない本人の状況があったりする。 ・ 今までは、ご縁が無かったとして済ませていたが、その範囲の若者が増えたと思う。 ・ 社会を変えていく人材をつくるために、挑戦の現場をつくるとしていたのに、自分たちが市場原理の中でふるいを掛けて、出来る若者だけを挑戦の現場に連れてきていることに、以前よりなんとなく違和感があった。薄々気づいていたところに、新型コロナウイルスの発生によって突き付けられて、スキームから変えていかないといけない、やるしかないと思った。 ・ ターゲットが広がったというより、ドメインを変えていく途中だと認識している。 	<p>✓ 有事に以前からあった課題が顕在化される。(7-2.団体のレジリエンス)</p>
過去の経験則を活かす	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新しい取り組みをする上で過去のコーディネート経験は役に立っていると思う。 ・ 課題を開く(=今起きていることを世の中に見せて課題を開いて、開いた課題に人を参加させる)という事が重要だと感じていて、コーディネーターとして必要なことだと思っている。他の人よりも課題の開き方は上手いのかもかもしれない。 ・ そういったことを、過去のインターンのコーディネートから学んでいると思う。 ・ 何となく皆が思っている、悲しいコトとか辛いコトがあると思う。それを、個人の辛いストーリーで話していると、自己責任になってしまう。ストーリーを個人に帰結させずに、それが社会の歪の中で起きていて、あなたもその社会の歪を構成している人であるという形にすることで、課題が開いていくと思う。社会の仕組みを作って維持しているのは我々で、貴方もそのストーリーの中にいるということを伝える事が重要だと思う。 	<p>✓ 社会に課題を開く(=今起きていることを世の中に見せて課題を開いて、開いた課題に人を参加させる)ことで、個々が当事者意識を持つことに繋がる。(7-2.団体のレジリエンス)</p>

■ 前ページ続き

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆
<p>有事の対応</p>	<p>有事から平時に戻る際の対応 (3.11の経験より)</p> <ul style="list-style-type: none"> 今の東北では、仕組みが悪いから仕組みを変えようという会合自体が無い状況である。連絡会や共有会は沢山あって情報共有はするが、課題解決とか何かのアクションをするかという会議が震災2年後あたりからどんどん無くなった。決めるという事をやらなくなっていると思う。 緊急時は、皆が通常の契約問題などを無視して対応できたが、通常に戻ると一気に関係者間の合意プロセスが遠くなるので、気が短い人は制度や仕組みの見直しの会合から離れていった。 震災の時は、皆を性善説で捉えていて何か悪さされるかもというチェックが無かった。通常時は悪い事をされないためのチェックが多すぎる。 コロナ禍は震災時と似た雰囲気があったので、活動がしやすかったという部分がある。 	<p>✓ 有事は迅速な意思決定ができていたが、平時に戻ると難しくなる傾向にある。(7-2.団体のレジリエンス)</p>
<p>組織作り</p>	<p>人材・組織風土</p> <ul style="list-style-type: none"> ワカツクの中には、自分以外に基盤を固めてくれている職員が何人かいる。 B/Sにのらないような、助けてくれる人たちというキャピタルは沢山あるので、潰れていないのだと思う。 アメーバ的な風土になれたら良いと思うが、なれていないと思う。 ワカツク自身が団体を大きくして成長していくことよりも、社会的にインパクトを出そうと思ってノウハウの提供を選んできたので、ワカツクの外も含めるとアメーバ型だと思う。 	<p>✓ 困ったときに助け合えるソーシャルキャピタルが重要である。(7-2.団体のレジリエンス)</p>

- コロナ禍で迅速に活動を開始できた理由や、シビックテックについてインタビューを実施しました。

団体
事業概要

シビックテックという切り口から、市民・企業・自治体（行政）の三者が、それぞれの立場を超えて、様々な人たちと「ともに考え、ともにつくる」社会を実現するために多種多様なサービスやイベントを展開している。

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆
有事の対応	<p>団体内の動き</p> <ul style="list-style-type: none"> 東京都の「新型コロナウイルス感染症対策サイト」を迅速に構築できた理由として、普段からシビックテックでの関わりがあった人達が、本プロジェクトのコアメンバーとして動いていたため、コミュニケーションは円滑にできる状態だった。メンバー間での信頼関係の構築、お互いのスキルセットの理解ができていた。 細かい役割分担はないが、全体的な方針としては行動原則を用意して共有していた。できるだけ情報や活動自体をオープンにして接する事を常日頃から気を付けている。 Code for Japanに関しては新型コロナウイルスが団体の事業に与える影響は比較的少なかった。元々リモート中心でITリテラシーが高い人が多く、一人ひとりが判断して、プロジェクトを進めていく形だったので、混乱も少なかった。普段から柔軟な対応、判断ができる組織で役割分担が自然にできていた。今後、組織化はするが、大手企業のように固定化し過ぎずに柔軟な部分は残していきたい。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 平時からともに活動を行い、メンバー間での信頼関係が築き上げられていると、有事の際に迅速な対応が可能となる。(7-2.団体のレジリエンス) ✓ 常に情報をオープンにすることで、有事の際には必ずしも細かい役割分担が必要にならない。(7-2.団体のレジリエンス)
組織作り	<p>ミッションの浸透</p> <ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルスによって、コミュニティが急激に拡大した驚きがあり、いきなりこれだけ大きくなることを想定していなかったため、組織的には大変な部分もあった。単純にSlack参加者が増えたため、イベントの回数を増やしたり、インターンを含めたプロジェクトを開始した。 今まで阿吽の呼吸で自律的に動いていた組織だが、これからは制度設計やドキュメントの整理が必要と感じており、専門家のアドバイスを得ながら対応を進めている。ミッションを言語化していく等を行った。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 組織が拡大するに伴い徐々に阿吽の呼吸で動くことが難しくなるため、ミッションの言語化や、制度のドキュメント化等、明文化することが必要となってくる。(7-5.パーパス(存在目的)の意識・共有)

■ 前ページ続き

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆
多様なプレイヤーの参画を促すために	<ul style="list-style-type: none"> シビックテックに新しく参加される方には、自身のやりたいこととスキルセットを含んだ自己紹介をもらっている。エンジニアの人に対しては、やりたいこととスキルセットを鑑みて、その時アクティブなプロジェクトのチャンネルに紹介して、興味とスキルがマッチすれば上手くいく傾向にある。 エンジニア以外の人もしくはエンジニアの方で紹介したプロジェクトがマッチしなかった場合は、定期的開催しているハッカソンのようなイベントでプロジェクト紹介をして、興味があるところジョインしてもらうことをしている。 コロナ禍を経てハッカソンの開催は2か月に1回から1か月に1回開催になった。実施は丸1日かけて行い、前は50人近くが参加した。興味やスキルベースでマッチするところに参加してもらう。ハッカソンとハッカソンの間の期間もSlackで情報提供などプロジェクトに関わるようにしている。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 自分が興味のある事とスキルセットを鑑みて、プロジェクトとマッチするかといったコーディネートを存在が必要である。(7-4.多様なプレイヤーの参画を促す)
	<ul style="list-style-type: none"> 今回、東京都の新型コロナウイルスのサイトをオープンソースとして作ったことで、エンジニアたちがこのような状況下でも自分たちでできることがあるという実感を持ってたと思う。また、元々シビックテックという言葉が知らなかった人も多くいた中で、認知度が上がったと思う。 日常に戻ると興味が落ちる人もいるが、日常で行っていることが課題解決になるし、震災のような万が一の時に役に立つことがあるため、新型コロナウイルス以外のところでもシビックテックに繋がって欲しいと思う。 今まではシビックテックが知られていなかったので、行政から「Code for Japanは何ができるだろう」と思われていたが、コロナ禍でこれはある程度解消したと感じる。 ITはあくまで手段で、それで何ができるかがわからないと連携することは難しい。行政機関の内部にITがわかる人がいないと話がかみ合わないこともある。上手く翻訳して進めていければと思っている。 シビックテックは企業との間の受発注の関係とは異なる。そのため、成果が出ないこともあるし、思いがけない成果が出ることもある。また、何よりの成果は「市民の参加」である。行政はシビックテックを「利用する」というマインドではなく「協働する」というマインドセットが重要である。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 活動を広めていく上で、ITの専門知識を相手が理解できるよう翻訳しながら進めていくことが重要である。(7-3.テクノロジーの活用) ✓ 連携先はシビックテックという形を理解した上で、手段として利用するのではなく、協働するというマインドセットを持っている必要がある。(7-3.テクノロジーの活用)

- コロナ禍において事業をオンライン化し、どのようにオンラインの価値を見出していったのか、受益者との信頼関係の構築の秘訣に関して、インタビューを実施しました。

団体
事業概要

発達障害の方が強み・特性を活かした仕事に就き、活躍する事を応援するため、就労支援事業や教育事業等を行っている。

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆
オンラインの組み込み	<p>オンラインの価値</p> <ul style="list-style-type: none"> • 利用者の視点でいうと、オンラインであることで、普段は別の事業所において会う事の出来なかったエース級の従業員から支援を受けることができるというメリットがあると思う。また、新型コロナウイルスの影響は長期化すると思っていたので、「これから絶対必要になるオンラインを先に体験している」という感覚を持ってもらえるように、利用者への啓蒙を行っていた。 • 他にオンラインのメリットとして、画面越しに参加者の部屋の中を覗けるようになったことで、自立支援を行っている場合は、実際に生活がちゃんとできているかの確認がこれまでよりもリアルできるようになったという事がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ オンライン化することにより、物理的な距離が遠い人にも支援を届けることができる。(7-3.テクノロジーの活用) ✓ オンライン化することにより、普段見ることができない受益者の一面を見る事ができる。(7-3.テクノロジーの活用)
レジリエンス向上	<p>信頼関係の構築</p> <ul style="list-style-type: none"> • 参加者の目線でどう考えるか、参加者に教わりながらファシリテートする感覚を持っている。一緒に場を作ることを意識している。発達障害はグレーゾーンが多いため、明確に苦しみがある人となない人がいる。感覚としては、私たちは野球したことないが、参加者は毎日野球をしているので、私たちが野球について伝えることができないということ。参加者に共感した上で一緒に考えていき、援助という感覚ではない。一人ひとりの等身大を理解していることが、関係構築の上で強みになると思う。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 受益者の目線に立つことにより、援助という形ではない、関係性の構築に繋がる。(7-2.団体のレジリエンス)
今後の展望	<p>団体が目指す姿</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1970年代の野球は勤のスポーツだった。しかし、現在はデータと科学の世界になっている。現在の福祉は野球でいう1970年代の状態、感覚で行われている状況だと思う。福祉の業界も将来的にデータと科学の世界に変化していくかもしれないし、変化するのではないかと考えている。そういったアップデートをしていくためには、今からデータを溜めていく必要があると考えている。 • このようなマインドを持っている人たちを集めて、いつまで経っても勤に頼る状態にならないようにしたい。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ソーシャルセクターはビジネスセクターに比べ、データが少ないが、今後データを活用した取り組みが増えていくのではないかと。(7-4.多様なプレイヤーの参画を促す)

- 新型コロナウイルスの影響を受けても歩みを止めずに進めていく際に重要なポイントと、今後の展望についてインタビューを実施しました。

団体
事業概要

企業の若手人材向け留職プログラムや役職者対象の社会課題体感フィールドスタディ事業などを展開。海外や国内の社会課題の現場と働く人をつなぐことで、課題解決とリーダー育成の両方を目指している。

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆
有事の対応	<ul style="list-style-type: none"> 活動を止めないために 本格的に新型コロナウイルスの影響を受けたことで組織が全体的に「変わらないといけない、やれることをやろう」という雰囲気になった。メンバーが前向きになる姿を見て、自分も止まてはいけないと思えた、という声もある。前向きになれた理由として、「皆で受け止めた」ことが一番大きかったと思う。時間を取って語り合うことで、メンバーの不安を共有しあえたから次に進めたのではないかな。 苦しい状況下でいきなり前向きに進めていくとチームは沈んでしまうと思うので、組織全体でピンチや衝撃を受け止めるというプロセスが重要だと思う。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 有事に前に進むためには、まずは組織全体で現状を受け止め、不安や心配事を共有するプロセスが重要である。(7-2.団体のレジリエンス)
団体内の動き	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルスの影響を受けて、今までとは違うタイプの取り組みも実施した。メンバーには実施する事業を複数考え、そこから絞ったものに注力して貰った。全く新しい事業を沢山立ち上げるのではなく、既存事業をリプレイスしていったことも大きかった。既存事業の担当者を中心に、生き残る道を探していった。 何でもやるという期間は、全体的に「チームのためにかく頑張る」緊急モードだった。今の方が「本当はこういうことがやりたい」という声が出てきている。そのような声を取り入れて中期的な事業計画を策定し、組織として次のステージに進みたい。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 有事は、目の前の事に対応する必要があるが、その中でも自分がやりたいと思う活動を実施することで、組織内の分断や反発が生まれにくくなる。(7-5.パーパス(存在目的)の意識・共有) ✓ 緊急対応の活動がある程度落ち着いた後は、組織全体が同じベクトルを向くよう、中期的活動の計画を立てる必要性がある。(7-2.団体のレジリエンス)
	<ul style="list-style-type: none"> リモートにシフトすることができ、組織としてレジリエントになったと思う。やはり不安やモヤモヤを吐き出す時間を定期的に持つことが重要だと思う。失敗を恐れないカルチャーを短期的でも良いから作る。まずはやってみて、ダメだったら辞めるという感覚を重要にした。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 有事は不安を共有しあいながらトライ&エラーを繰り返す文化を作り上げることで、組織の一体感・レジリエンス向上に繋がる。(7-2.団体のレジリエンス)

■ 前ページ続き

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆	
組織作り	組織作りをする際に最も重要なこと	<ul style="list-style-type: none"> 自分とは異なる立場の人に共感できる考え方を持つことと、自分には変化を生むことができるという自己肯定感を持っていることが重要だと思う。利他的とセルフエフィカシー。 リーダーのスキルとして、「自分は世の中を変えられる」という考え方や思いをメンバーに持ってもらえるようなコミュニケーションが取れるかどうかも重要である。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 社会課題に向き合うために、立場の異なる人への共感・自己肯定感を持つこと、および一緒に活動するメンバーにも持ってもらうこと重要である。(7-2.団体のレジリエンス)
今後の展望	社会課題解決主体が目指すべきところ	<ul style="list-style-type: none"> コロナ禍に限らず、社会全体の潮流としてSDGsや社会課題への意識が高まってきた。この流れを加速するため、NPOができることは大きく2つある。 1つ目は企業への社会課題理解の浸透。経営層や新卒層は既に社会課題に対するアンテナが立っているが、中間層への浸透はこれからという感覚がある。団体としては事業を通じて中間層への理解促進に取り組みたい。 2つ目はコロナ禍での新たな越境の形を作ること。ビジネスセクターでは海外駐在や他部署の人と働く機会が減り、自分の領域から出る「越境」機会が減っている。新たな越境経験として、NPOとの協働機会を提供し、ともに課題解決に取り組む仕組みをつくれると社会全体に変化を起こせるのでは。それらを加速させるため、来年あたりから始まるであろうSDGsの達成評価/振り返りプロセスに先んじて、NPOがグローバルな視点でSDGsの動向をキャッチし、企業に共有することが大切だと思う。NPO・企業ともに、SDGsのゴールの先に何が議論されているか、という視点を持つことが重要になってくる。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 企業の中間層におけるSDGsへの理解促進、他セクターとの連携促進を行い、社会課題における関心を持つ人を増やし、巻き込んでいくことが重要である。(7-4.多様なプレイヤーの参画を促す) ✓ SDGsの17個のゴール達成に向けて、次の10年間で何をすべきかにつき、社会課題解決主体が中心となって指し示していけると良い。(7-4.多様なプレイヤーの参画を促す)

- コロナ禍で試行錯誤をしながら、困っている人たちに支援を届ける際のポイント等についてインタビューを実施しました。

団体
事業概要

岐阜県を中心に、地場産業・伝統産業・まちおこしなどの活性化および、その担い手となる起業家的・創造的人材の育成に取り組んでいる。

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆
有事の対応	<p>活動を止めないために</p> <ul style="list-style-type: none"> 試行錯誤を繰り返したが、コロナ禍においては仕方ないと思って実地型インターンを諦めた。対面でのマッチング機会やイベントも最低でも今後1年はできないと割り切った。その上で、今から地域として何をやるかを考えなおし、インターンシップをオンラインで行う仕組みへと移行した。 結果的に厳しい状況は変わらなかったが、3月解禁のタイミングからオンラインに移行することができた。新型コロナウイルス感染拡大当初は、今までの事業をどうオンライン化・リモート化できるのかを考えていた。 	<ul style="list-style-type: none"> 社会の変化に合わせて事業の継続や停止の判断をするために、何を実施するかを考えなおし、試行錯誤することが重要である。(7-2. 団体のレジリエンス)
	<p>団体内の動き</p> <ul style="list-style-type: none"> お互いが見えなくなったことにより、ぶつかることがあった。例えば、問題意識を強くもってやらなきゃと思っている時に他のスタッフは思っていないということがある等、スタッフ同士の認識がずれることが頻繁にあった。 皆が何を思っているかを共有する時間を大切にした。いま何をやりたいか、何に力を入れたいか等話し合うミーティングを月1回設け、見える化を進めた。その上で、会社として重要なものは何かを決めていった。 	<ul style="list-style-type: none"> 有事の際はメンバーの想いや不安を共有し、見える化することで組織内での反発や分断を避けることができる。(7-2. 団体のレジリエンス)
新しい取り組みの実施	<p>アイデアの源泉</p> <ul style="list-style-type: none"> 困っている誰かがいるということが出発点になる。コロナ禍でアルバイトがなくなったというインターン生、オンライン化によりサークル活動がなくなった学生が多くいた。入学したのに大学に行けない、就活も対面でできないという声をもらい、G-netとして何ができるかを考えた。 オンライン化により一人で学習しなければならない、キャンパスライフを送れない人達にどう繋がるかを考えた際に、G-net単体のアプローチでは岐阜だけになってしまい、全国にいる多様な人たちと繋がる必要だと感じた。行政・大企業の巻き込みの初動については、過去の経験が活かすと感じる。 積み上げたノウハウを活用し、コロナ禍だからこそやるべきことは何かということを考えていた。その上で、つながるキャンパスの立ち上げを4月から行った。また、インターンシップやふるさと兼業の仕組みを活用し、経済的に困窮している学生を対象に全国で挑戦する企業プロジェクトにリモートで参画できる仕事の提供も始めた。 	<ul style="list-style-type: none"> 誰が何に困っているかを把握した上で、そのために何ができるかを検討する必要がある。(7-2. 団体のレジリエンス) 有事の際に新しく支援や活動を始める際は、これまでの事業の仕組みやノウハウを可能な限り活用すると良い。(7-2. 団体のレジリエンス)

■ 前ページ続き

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆
多様なプレイヤーの参画を促すために	<p>持続可能な支援の構築</p> <ul style="list-style-type: none"> プラットフォームを地域発でやることに意味があると思っている。インターンも兼業副業もきめ細やかなフォローが必要になる。都市部での一極管理だと、細部が見えなくなる傾向があり、仕組みを作れても取り組みの質を追求していくことに難しさがあると思う。その結果、最後はプレイヤーに依存しがちになる。 地域発の場合は、初動をきめ細やかに行うことができる良さがあると思う。一方で、地域で一人で頑張っているという形では、エネルギーが溜まっていかない。地域で余力がないと仕組みができず、持続できないという現象が地域で起きている。 例えば、地域がイニシアチブを持って大手企業などと一緒に作れると持続可能性があると思うが、地域側にイニシアチブを持たせない限り難しいと思う。東京管理で地域に落ちるお金は少なく、約2-4割しか地域に落ちない。そうすると地域は自転車操業になる。地域に7割落ちるような仕組みに逆転できないか考えている。その上で、地域の経営・努力が必要である。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 地方ではプラットフォームを構築後、きめ細やかなフォローやサポートが可能であり、都市とは異なる質の良さを提供できる。(8-1.地域で生み出された取り組みの広がり) ✓ 地方発のプラットフォームを持続させるには、地域がイニシアチブを以って進められる余力が必要である。(8-2.地域の好事例を広げていくために)
	<p>個人の巻き込み</p> <ul style="list-style-type: none"> 今後副業や兼業が増える中で、どんな人でも活かせる地域になることが重要だと考える。現在、副業を希望している人は隙間時間にリモートで関わりたいという人多い。この隙間時間で・リモートでという条件を受け入れられる企業は、子育てしながらでも介護しながらでも働き続けることが可能な企業にもなれる。 これまで地域はOJTが多く、現場で見て学ぶというスタイルが多かったため、仕事を設計するということが少なかったが、これを機に柔軟になることで社内の人の仕事の振り方、マネジメントも上手くなると考えられる。組織そのものの考え方が変わっていく事が何よりの価値である。 「隙間時間でできるはずがない、リモートで重要な仕事はできない」という思考を持っている企業もいる。変化できている企業は挑戦しており、そのような人たちを活かすことを決断できている。このスタンスが重要な出発点だと思う。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 様々な立場や環境の人材を活用するためには、これまでの固定概念を捨て、組織そのものが柔軟な考え方を持つことが重要である。(7-4.多様なプレイヤーの参画を促す)

- コロナ禍における対応と、様々なプレイヤーを巻き込みながら活動を行う秘訣についてインタビューを実施しました。

団体
事業概要

石川県七尾市の中心市街地を東西に分ける御祓川の清流と周辺の賑わいを取り戻し、「再生」することを目的に事業を展開している。七尾市が“小さな世界都市”となるよう、世界に通用する質の高い商品を扱うことを念頭に、商店街、学校、行政など様々な主体が協力して動けるような座組み(ネットワーク)を検討し、繋いでいる。

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆
有事の対応	<p>団体内の動き</p> <ul style="list-style-type: none"> • どんな状況であってもチャレンジを止めないことが重要。コロナ禍でもチャレンジしようとしたときに御祓川に相談が来るという状態になっていた。非常にありがたいことだと感じる。 • 4月から在宅勤務を開始したが、新型コロナウイルスの影響によって社内でのコミュニケーションは非常によくなったと感じる。これまでは近くの人に行けば会えるからと思ひ、連絡を取っていなかったのが、会えなくなったためオンラインでコミュニケーションをとる形になった。現在は入社している場合もオンラインで継続してコミュニケーションを取っている。 • オンライン上での和やかな場作りを行っている。オンラインでも場作りが重要だと感じるため、丁寧に一人ひとりコミュニケーションする、チャットで盛り上げる等を行った。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 緊急時でもチャレンジをし続けることが重要である。(7-2.団体のレジリエンス) ✓ リモートでも円滑に連絡が取り合えるよう、オンライン上の場作りが重要である。(7-2.団体のレジリエンス) ✓ 話ができる距離にいてもオンライン上でのやり取りを継続することで、コミュニケーションが活性化する。(7-2.団体のレジリエンス)
オンラインの取り組み	<p>オンラインの導入</p> <ul style="list-style-type: none"> • 能登留学は早い段階でオンライン化しない方針を打ち出した。理由としては、能登留学が提供している価値が「暮らしの中からキャリアをデザインする」というものだったからである。オンラインで業務を切り出して行ってもらうのではなく、地域の関わりの中でキャリアを考えてもらっている。 • 「オンライン修学旅行」は学生中心に企画をした。元々学生の学校が全国との繋がりがあったので、修学旅行の企画を七尾だけでなく、繋がりのあった3か所を訪問するという形にした。オンライン修学旅行の価値としては、普段なら修学旅行では行けない3か所をオンラインで訪問できることである。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ サービスや事業のオンライン化は、提供価値に合わせて対応の判断を行うことが重要である。(7-3.テクノロジーの活用)

■ 前ページ続き

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆	
レジリエンス向上	信頼関係の構築	<ul style="list-style-type: none"> • 相手が本当に望んでいることを一生懸命聞く、勝手にこっちの想いを押し付けないことを気を付けている。クライアントが目指していることと自社が目指していることを共有し合い、お互いの想いが実現できるのであれば連携をすることになっている。 • 目指すところを共有しながら、相手の期待に応えることが重要である。期待があるからこそ相談がある。期待以上のものを返すことを繰り返している。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 目指すべきゴールやビジョンの擦り合わせを相手としっかり行うことが重要である。(7-2.団体のレジリエンス) ✓ 目指すべきゴールやビジョン達成のため、相手の期待に応えることで信頼関係を築くことができる。(7-2.団体のレジリエンス)
多様なプレイヤーの参画を促すために	インパクト投資	<ul style="list-style-type: none"> • 地域へ良いインパクトが出ているという評価軸をどのように設定するかが最も重要だと思う。能登留学はSROIを算出した。信金さんとの休眠預金事業も全て評価が付く形になっている。 • 実施したことが地域に対してどういうインパクトを与えたかということを、ロジックモデルを作って実証していくことを行っている。最終的には、税制と結びついて税金の再配分がなされていくところに持っていきたいと考えている。 • 予算が付けられて、税金の無駄遣いと言われるような事業が毎年繰り返されるのではなくて、成果を税金で買い取る形にできれば、適度な緊張感をもって地域に対して成果を上げつつ、安定した経営が成り立つのではと考えている。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 活動の結果、どれほどのインパクトが出せているかといった評価軸を設定する事は重要となってくる。(7-4.多様なプレイヤーの参画を促す)
	持続可能な支援の構築	<ul style="list-style-type: none"> • 信金さんとタッグを組み、休眠預金を活用した地元企業の支援体制を整えている。信金としての持続可能性を考えた時に、御祓川のような中間支援の取り組みが地域を持続可能にするためには不可欠と感じたのだと思う。信金さんが中間支援組織になれば理想的だと思うし、信金さんが街づくり会社的存在になると良いと思う。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 新たなプレイヤーを巻き込み伴走することで、将来的に中間支援的役割を担う企業や団体が増えていく可能性がある。(7-4.多様なプレイヤーの参画を促す)

- コロナ禍における対応と、活動を広く認知してもらい、広げていく際のポイントについてインタビューを実施しました。

団体
事業概要

災害・失業・疾病・家族関係など様々な要因により経済的貧困・孤立状態の人々に対し、専門家等によるサポート、社会制度を学習する場の提供、当事者間の交流を通じた人間関係再構築を行いながら、健康で文化的な生活を実現していくことに貢献することを目的に活動している。

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆
有事の対応	<p>過去の経験則を活かす</p> <ul style="list-style-type: none"> リーマンショック時の経験や東日本大震災の経験から、即座に対応し政治に発信する、問いかけるという経験の蓄積があった。新型コロナウイルスのような問題が起きた時に、経済的な困窮者の課題が出てくるだろうということを、経験則的に体験していたことが素早く動けた理由として大きいと思う。 もう一つは、ヨーロッパの状況など海外の動きを確認していたことも理由としてあると思う。私自身が国際協力NGOに籍を置いていたこともあり、普段から海外のNGOの状況をチェックしていたため、日本に新型コロナウイルスが入ってきたら大変な状況になるという予測をしていた。 政治的な動きにおいても、問題の発生⇒困窮者の増加⇒メディアでの報道⇒政治家が議論まで時間が掛かるので、早め早めに発信して、政治的に必要な対応をしてもらうことが必要だと考えていた。政策決定者に正確な情報を必要なインプットをするということを大切にしている。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 過去の経験があると、緊急時における対応方法がある程度予測することができ、迅速な対応に繋がる。(7-2.団体のレジリエンス) ✓ 具体的な政策を早期に打ち出してもらえよう、政策決定者に対し必要な情報を早い段階で発信し、インプットすることが重要である。(7-2.団体のレジリエンス)
	<p>迅速な意思決定・実行</p> <ul style="list-style-type: none"> コロナ禍で迅速な意思決定をしたい状況だったが、できるだけ多くの事業・人を巻き込んで、強い意思決定をすることにした。この意思決定プロセスを特定のスタッフだけではなく、色んなスタッフが関わり見てもらうことで現場レベルの意思決定もできるようにした。 小さな組織だからこそ、少しでもベクトルの指す方向がばらけると、パワーが削がれてしまう。小さな組織で勤務日数が限られている中で、どのようにパフォーマンスを上げるかと考えると、できるだけ皆が同じ方向を向けることが大切だと感じる。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 緊急時だからこそ可能な限り組織全体で意思決定を行うことで、組織全体のベクトルが一方向に向き、パフォーマンスを最大化することが可能となる。(7-2.団体のレジリエンス)
組織作り	<p>ミッションの浸透</p> <ul style="list-style-type: none"> もやいは有給スタッフが10名程度で、殆どがボランティアの方が活動を行っている。基本的に、「やりたい」だけだと誰もついてこないため、なぜその活動をする必要があるのか？という意義を、チームで共有できていることが重要であると思う。 活動のリスクもあるし、関われない人もいるし、やりすぎるとやりがい搾取になる懸念もあるが、関われる人で必要なことをやるということをトップダウンではなく、チームとして、意義とリスクをきちんと共有した。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 新しい取り組みを開始する際は、取り組みを行う理由や意義・リスクについて、チーム内で共有出来ていることが重要である。(7-2.団体のレジリエンス)

■ 前ページ続き

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆	
多様なプレイヤーの参画を促すために	他団体の巻き込み	<ul style="list-style-type: none"> 本体業務とは別に何か実施するという習慣がある。取捨選択をしながら連携・協同をしており、自分たちの団体が重くなるような連携・協同はしないようにしている。なぜなら、連携をしなくても団体内で完結できるものも多く、相談事業、住まいの確保、居場所作り等の困窮者に対する支援はある程度団体内でカバーできる認識を持っているため。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 主に自団体で完結できる支援を展開している場合は、必要以上に他団体との連携はしないことも必要である。(7-4.多様なプレイヤーの参画を促す) ✓ 連携する場合は自団体への負荷が掛からないよう、連携先を取捨選択を行うことも重要である。(7-4.多様なプレイヤーの参画を促す)
	個人の巻き込み	<ul style="list-style-type: none"> どう知ってもらうかに尽きるのではと考えている。もやいが重要視しているのはメディアでの発信や露出であり、特にこういった緊急時は重要だと思う。平時は、地方にいったり講演したりという地道な活動をしている。課題についてしっかり把握しているもやいが発信することで、軸やスタンスが他の団体に伝わり、最終的にメディアにもやいが出なくても、他の団体が出て報道されることで情報発信ができる。あとは、メディアに出ることで寄付にも繋がるということも、力を入れている理由である。 意外に、ネット記事よりも新聞等の紙媒体の方が寄付につながる時もある。クラウドファンディングもやったが、年配の方々の寄付はオンラインよりも郵送の方が多い。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 支援者を増やすためには、メディア等の発信を積極的に行い、活動を広く認知してもらうことが重要である。(7-4.多様なプレイヤーの参画を促す) ✓ 自団体の活動を発信する事で、他団体が活動軸やスタンスを理解し、それが広がっていくことも期待できる。(7-4.多様なプレイヤーの参画を促す)
	活動のスケールアウト	<ul style="list-style-type: none"> 地域に密着して当事者と顔が見える関係になると、プライベートの時間にも入ってきがちになる。支援活動を仕事として捉えることについての線引きが難しいというのが、スケールアウトをする際の難しさであり、課題だと思う。後は、ボランティアなのか、市民活動なのか、賃金労働なのかの、線引きの難しさは、地域密着になるほど難しさが増すと思う。 もやいは、ここまではやるけど、ここまではやらないとい範囲を重要にしており、その範囲をちゃんと相手に伝えるようにしている。そうでないと、Aさんには範囲外の支援をやるけど、Bさんにはやらないになってしまう状態が無意識に出来てしまう。この線引きを、場合によっては寂しく感じる人もいるが、それを求める人に提供し続けることは業務としては難しい。だからこそ、「プロ」なのだと思う。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 支援活動を行う上で、どこまでを支援範囲とするかの線引きも重要となってくる。 ✓ 線引きがある程度出来ていない限り、支援のスケールアウトを行うことは難しいと考えられる。(7-4.多様なプレイヤーの参画を促す)

Appendix. インタビューサマリ

②4じょさんしONLINE 代表/杉浦様

- コロナ禍における他団体との差別化、オンラインを活用した取り組みや工夫すべき点についてインタビューを実施しました。

団体事業概要 世界のいづどこにいても 安心して妊娠出産育児できる社会」の実現するため、オンラインで気軽に助産師のサポートが受けられる新しいスタイルの子育てサポートを実施している。

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆
有事の対応	<p>他団体との差別化</p> <ul style="list-style-type: none"> 目標相談対応件数と比較すると少ない。その原因としては、オンラインで様々な団体が無料で支援を開始することを想定していなかったことにあると思う。無料のサービスが多い中で、じょさんしONLINEは有料で支援を行っており、差別化が必要である。 我々でしか提供できない支援として、じょさんしONLINEには海外に住んでいる日本人助産師がメンバーとしていることや、自分たちに海外での出産経験があるということが強みである。そのため、海外に住んでいる日本人も対象という点が他団体との差別化ポイントの一つである。 また、病院や行政等の一般的な両親学級や出産前教育を実施するのではなく、じょさんしONLINEに来る方たちが、最終的に講座を受け終わった後にその人自身がエンパワーされ、これから様々な情報を手にした際に、じょさんしONLINEのメンバーがいなくても自分自身の気持ちに気づき、自分に当てはまる情報を選択することができるようになって貰えるように考えている。 	<p>✓ 有事の際は、受益者が爆発的に増える傾向がある一方、他団体による新たなサービスが生まれる場合もある。自団体の強みを活かし、他団体との差別化ができていなければならない。(7-2.団体のレジリエンス)</p>
迅速な意思決定・実行	<ul style="list-style-type: none"> じょさんしONLINEの強みの前に、私は「誰の何をどうしたかったか」を突き詰めて考えた。じょさんしONLINEとしてどうするかについてもメンバーと話をしたが、それぞれが様々な想いを持っているため、全てのメンバーではなく自分を含む3名と話をした。かつ、自分一人で外部の人と沢山の話をした。 スピード感を持って進めていかなければならなくなった時に、メンバーたちがそのスピードについて来れないであったり、家庭の事情があったり、体調が良くなかったりなどもあったことで、自分のスピードについてきてくれるメンバーを中心メンバーとして選んで始めた。お互いに信頼し、裏表なく言いたいことが言えるかどうかでメンバーを選んだ。 	<p>✓ 迅速な意思決定が必要な場面では、同じスピード感で物事を進められる中心メンバーを厳選し、少人数で進めることが効果的な場合がある。(7-2.団体のレジリエンス)</p> <p>✓ 中心メンバー間で言いたいことが言える関係性を築くことが重要である。(7-2.団体のレジリエンス)</p>

- 新型コロナウイルスの影響が大きかった飲食業界、観光業界での対応と、地域から全国に物やサービスを展開していく秘訣に関してインタビューを実施しました。

団体
事業概要

三重県尾鷲市で、地域への来訪者を受け入れ地域の特産品の情報発信、夢古道おわせ/夢古道の湯の施設運営を通した、地域創生活動を行っている。

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆
有事の対応	<p>外部との連携</p> <ul style="list-style-type: none"> ETIC.の事業の「地域イノベーター留学」や、「ふるさとプロデューサー育成支援事業」に参画させてもらっていた。その際に良い人材に出会えたという成功体験があった。コロナ禍では自分たちの力だけではどうにもならないと思い、インターン生を8年ぶりに受け入れた。また、社会人の兼業・副業メンバーをワンデーではなく長期プロジェクトとして受け入れてみようという気持ちになった。自分たち以外の人の力がコロナ禍の苦しい状況を打破することに繋がるのではないかという想いがあった。 外部の人との連携は、歩みを止めないための外部資源として捉えている。誰かと一緒に活動することで、刺激的な日々を過ごすことができ、様々なことが活性化される。刺激がないと、やはり錆びていってしまうのではないか。 	<p>✓ 外部人材の取り込みや連携を行うことが、苦しい状況を打破するきっかけになる可能性がある。(7-2.団体のレジリエンス)</p>
	<p>活動を止めないために</p> <ul style="list-style-type: none"> 集客交流だけ考えたら難しいが、ランチバイキングを再構築する良い機会だと思っている。 また、感覚として大喜利で「コロナ」というお題を出され、フリップに書いてすぐに出さないといけないような状態にいる感じがする。複数事業を持っているので、少しずつ何かを対応していきたい。今は外販に注力している。 	<p>✓ 歩みを止めないために、少しずつでも対応をしていくことが重要である。(7-2.団体のレジリエンス)</p>
	<p>BCP</p> <ul style="list-style-type: none"> 夢古道おわせのお母さん達のランチバイキングは、地域のお母さん達を元気にし、活気を与えていた。100-200人くらいのお客様が来るランチバイキングの現場を5、6人の地域のお母さん達で回っていた。 それを見て、災害時に備蓄倉庫の中の見たこともない寸胴鍋を扱って有事に対応できる人たちだと思った。これは、防災訓練で学べない事であり、尚且つランチバイキングで何年か働いていれば、そのお母さん達は完全なるプロフェッショナルになるし、地域のBCPに繋がるのではないかと思った。 我々の様な小さな街で、毎日ランチバイキングを提供するという行為そのものとそれに関わる人が増えるほど、この仕組みは熟成されると思った。ただ繁盛する飲食店を作るのではなく、その1つ下のレイヤーに地域版BCPをイメージしながらビジネスを展開することが重要であると思う。活動の背景に一つ深いレイヤーを設けて考えることが重要である 	<p>✓ 活動のしくみ作りにおいて、直接的な事だけでなく、その活動を通して何が為せるのかを考える事が重要である。(7-2.団体のレジリエンス)</p>

■ 前ページ続き

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆
新しい取り組みの実施	<ul style="list-style-type: none"> 例えば林業が大変だから、尾鷲ヒノキの間伐をしなければならないという課題があるが、本来、尾鷲ヒノキは地域資源でもある。元々料理のスキルを持っているお母さん達は地域にとって価値があるが、高齢化数値を上げている原因でもある。あえて課題となっているであろう地域資源を逆転させて考えることが重要である。昔は地域課題克服型と言われていたが、そのようなプロジェクトを作り続けていきたい。 アイデアの源泉は相談を受けることから始まることが多い。このようなことに困っているという相談を受け、ヒアリングをしていくと、例えばヒノキの問題であれば「もう現代ではヒノキは家を建てるときには使われない。そうであればお風呂にいれようか」という発想に繋がる。相談を受けたときに、身近にある誇りに思える何かで解決に導けないかと考えている。 何かしらの実証実験の部分でいうならば、沿岸部の高齢者率が高い集落に行き、尾鷲で実施してきた活動を応用してみることで、失敗・成功含めトレースすることができると考えている。尾鷲が何かの役に立てないか、あらゆる課題に対して自分なりのアクションを起こし、上手くいっていることはノウハウを全国各地に展開していくのが仕事スタイルである。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 相談を受けるための信頼関係の構築が重要である。(7-2.団体のレジリエンス) ✓ 地域のことだけではなく、地域で行ったことを他の地域で活かすことができないかという視点を持つことにより、地域同士の成功体験の共有が行われる。(8-1.地域で生み出された取り組みの広がり)
多様なプレーヤーの参画を促すために	<ul style="list-style-type: none"> 一回限りの支援で上手くいくケースはほぼ無く、深く関わっていく必要がある。今は奄美大島に月に一度お邪魔して支援している。目まぐるしく変わる社会情勢の中で、どのように軸をブレさせずに共有できるかがミッションであり課題である。それには対話する時間が必要だと思う。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 成功体験を他の地域に展開するためには、そのままの形ではなく、地域にあったカスタマイズが必要になる。(8-2.地域の好事例を広げていくために) ✓ 地域にあったカスタマイズを行うためには、時間をかけていくことが必要になる。(8-2.地域の好事例を広げていくために)
中間支援団体に求めること	<ul style="list-style-type: none"> まだまだ外部の人とのマッチング機会が少ない。圧倒的にコーディネーターが足りていないのだと思う。地域と中間支援団体との繋がりがもっと増えていくことが重要になると思う。連携ができてい自分はラッキーだと感じる。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 繋がりを持つことは進化をするための重要ポイントであるため、各地域・団体が繋がりを持つためのコーディネーターが増えることが重要である。(8-2.地域の好事例を広げていくために)

- コロナ禍におけるオンライン活用の秘訣、組織構造の変革・事業承継の経緯に関してインタビューを実施しました。

団体 事業概要	母となった女性が、産後の養生とリハビリに取り組み 本来持っている力を発揮できる日本社会に向けて、子育てする女性のために、産前産後の教室を中心とした活動を行っている。
------------	--

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆
オンラインの取り組み	<ul style="list-style-type: none"> • シングルマザー向けのプログラムは自身で進めた形である。自分自身が当事者としての経験があり、シングルマザーを支援する団体との繋がりを持っていた。そのため、困りごとや気を付けるべきところ等のアドバイスをもらうことができ、その日のうちに様々なことが前に進んだ。 • 相談してから1週間後くらいにはオンラインプログラムを始めていた。しんぐるまざあず・ふぉーらむさんとの連携があったからこそ実現できた部分もある。マドレボニータへのプログラムの参加きっかけは、約6割が口コミになるが、シングルマザーの方とは繋がりが少なかったため口コミが中々発生しないという状況があった。シングルマザーの横の繋がりが広いしんぐるまざあず・ふぉーらむさんとの繋がりがある人達は信頼できた。先日、プログラムの参加者データを集計したところ、68%がしんぐるまざあず・ふぉーらむさんからの参加であった。しんぐるまざあず・ふぉーらむさんのメルマガに載せて頂いて、1週間で100人位の応募があった。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 外部との関係性があったからこそ、新たな取り組みを迅速に行うことができた。(7-2.団体のレジリエンス)
オンラインの価値	<ul style="list-style-type: none"> • オンラインプログラムは確実に残ると思う。 • これまでアクセスできなかった人に、こんなにもオンラインでアクセスできることを分かってしまったため、今後もハイブリッドで行くのではないか。対面で20都道府県に届けるために10年かかっていたのが、オンラインを始めて1年で30都道府県にまで広がっており、リーチのしやすさがプラスに働いている。 • また、対面教室に参加できなくても、家でなら参加できるという人に対してもリーチすることができるというメリットもあった。 • 対面教室も徐々に再開してきているが、オンライン教室に参加し対面教室もあるなら行ってみたい、という人が増えるのではないか。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ オンライン化することにより、物理的な距離が遠い人にも支援を届けることができる。(7-3.テクノロジーの活用)

■ 前ページ続き

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆	
組織作り	組織風土	<ul style="list-style-type: none"> 段々と金額の大きい助成金を受けたり組織が大きくなったりすると、しっかりした組織を構築しなければならないという力が働き、理事会や事務局といった間接部門が大きくなった時期があり、事務局が多くの意思決定を実施してきた。 現場はインストラクターが担っているのにその意思決定は事務局でされていて、現場が決定を知らないという意図しないヒエラルキーが出来てしまった。その状態が、不満やモチベーション低下、組織分断、自由に発言できない等といった、良くない結果に繋がった経験があった。 外側から見ると盤石な体制を作っているように見えるが、中にいる人が何か楽しくない、イキイキしていない、1人1人の力が十分に発揮されていない、自分でさえ自由に発言できないといったような状況があった。 これらの状況を踏まえ、時間をかけてティール組織の導入を行った。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 組織内にいるメンバーが違和感を感じない、力を発揮できる環境を作ることが重要である。(7-2.団体のレジリエンス) ✓ 組織の拡大に伴い、時間をかけて組織構造を見直すことも必要。(7-2.団体のレジリエンス)
	権限移譲	<ul style="list-style-type: none"> 元代表である自身がコロナ禍の取り組みを通して「この人達であれば団体を担ってくれるのではないか」という感覚を持った。 これを機に初めて、理事会の役割等について団体内で話し合いを行った。 対話を重ねていく中で、徐々に「団体の運営は私達がやっていく、やっていける、本来そういうものだった」という意識が醸成された。 今までの「誰か偉い人や頭の良い人がやってくれているという感覚」から、「1人1人が自分事と捉えて、それにより一人ひとりの力を最大限発揮し皆で意思決定をする、できる」という点に気づけた、そのような考えを持った人達が団体に残った。 事業承継後は、今までにない団結力を持っている。 組織を変えるプロセスは必ずしも楽しいものではないが、事業承継をきっかけに今までにない団結力が発揮できていると感じる。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 事業承継等、組織を見つめ直す中で、組織の団結力が強くなる。(7-2.団体のレジリエンス)

- 新型コロナウイルスの影響により支援を求める人が増えた中での対応と、お供えという社会的資源を活用した新しい取り組みの秘訣に関してインタビューを実施しました。

団体
事業概要

実践型インターンシップや起業支援プログラムを通して、企業・行政・NPOといった多様なセクターを巻き込みながら、挑戦したい人を支える仕組みづくりを行っている。

カテゴリ		インタビュー内容	考えられる示唆
有事の対応	気づき	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルスを通して、もともとETIC.が持っていた課題が浮き彫りになった。幸い一人ひとりのスタッフが元々ETIC.が持っていた課題を、それぞれのチームの中で克服することができた。そのような意味では人材育成ができているが、それをどのように継続維持するかは検討が必要である。 これまでは、マネジメント層以上にのみ経営情報を開示していた部分がある。以前より情報をオープン化しようといった議論はあったが、コロナ禍のタイミングで自分たちが今置かれてる状況の情報をスタッフ全体に共有できたことで、一人ひとりの意識が変わってきたと感じる。 良い・悪いに関係なく、NPOに集う人はビジョンやミッション、やりがいに共感している人が多くいる。一方でETIC.として経営的に組織を回さないといけない中で、「やりたいと思う仕事ではないから、やらない」という抵抗もあった。それは自分事として物事に取り組めるといい面でもある反面、そればかり選んでいると経済的に回らない状況も出てくる。今回それが見える化したことで、両方が重要だということを一人心が認識し、向き合えた。経済的に組織が回っている状態であれば、やりたいことや挑戦したいことが実行しやすい。経済的に余裕がないと、「その仕事は儲かるかどうか」、「事業がしっかり成り立つか」という状態に陥ってしまい、やりたいことが実施出来なくなってしまうのではないか。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 有事に以前からあった課題が顕在化される。(7-2.団体のレジリエンス) ✓ ビジョン・ミッション・やりがいと経済性の両者のバランスを取ることが重要である。(7-2.団体のレジリエンス) ✓ 経済的に組織が回っている状態であれば、やりたいことを実行しやすいが、経済的に余裕がないと、やりたいことが実施出来なくなってしまう。(7-2.団体のレジリエンス)

■ 前ページ続き

カテゴリ	インタビュー内容	考えられる示唆
多様なプレイヤーの参画を促すために	<p>地域・テーマ型の中間支援団体との関わり方</p> <ul style="list-style-type: none"> 地域は地域、 이슈は 이슈の中間支援団体が存在することが望ましい。一方で海外や全国レベルで支援を行う中間支援団体も必要である。そこは補完関係を持って実施できたら良いと思う。 ETIC.は地域のNPOも支援しているが、本来であれば行政がすべての都道府県に設置しているNPOセンターや市民活動センターが中間支援団体として機能しているべきである。しかし、実際にNPOに会ってみると孤軍奮闘状態になっていると感じる。本当は地域の中で支えられるような環境が増えていくと良いと思う。 課題という意味だと中間支援団体は存在したほうが良いとは思ふ。例えば、子どもの領域にフォーカスすることで、全体感が捉えられたり、見えてくるものが変わる。そうすると政策提言を行うことや様々な企業を巻き込みやすくなる。 <p>地域からのノウハウ展開</p> <ul style="list-style-type: none"> ローカルからローカルのノウハウを展開する際、地域版にカスタマイズできる受け手があるかどうか重要であると思う。地域の中でハブになるような存在や、地域に着地することができるコーディネーター、文脈翻訳が出来る人達がお互いに繋がっていくことは価値があるし、それによって生まれるノウハウは多いと思う。 事業をフォーマット化していくこと(例えばフランチャイズ的な考え方)や、地域のカスタマイズをすることは不可欠であるが、ビジネスの世界にはチェーンビジネスのモデルがある。そのような知見が役に立つ部分はあるのではないかと期待はある。 	<p>✓ 地域型・テーマ型・全国型の中間支援団体それぞれに役割があるが、相互に補完できる関係性があるとよい。(7-4.多様なプレイヤーの参画を促す)</p> <p>✓ 地域からノウハウを展開する場合は、その受け手となる地域にも、コーディネーターや文脈翻訳できる人が必要となる。(8-2.地域の好事例を広げていくために)</p>
レジリエンス向上	<p>外部との関係性作り</p> <ul style="list-style-type: none"> ETIC.のスタッフ以外については、企業から研修をしてほしい・このようなことを実施したい、という要望があったときに、本当に実施したいのであれば手伝う意思はあるが、彼らがやらされているのであれば、実施しなくても良いのではないかと伝える。 一方でETIC.としては余白を作りたいため、「これはお金を得るために実施するわけではない」と割り切って考える場合もなくはない。パートナーシップを組むためには、対等であること、自分たちが実施したい何かが存在していることが重要である。ETIC.を上手く使えそうな企業と組みたいと思うが、世の中に価値がない取り組みであれば実施しなくても良いと思う。この取り組みが社会を作る上で重要だと思う取り組みを選び、パートナーシップを組むようにしている。 依存構造はチャレンジ精神や自立心、好奇心を阻害する。いかにして依存構造ではない関係性を作っていけるかが重要である。 	<p>✓ 多様なプレイヤーを巻き込んで取り組むときは、対等な関係性と、各々が成し遂げたいことが存在していることが重要である。(7-2.団体のレジリエンス)</p>

著者



堀江 啓二

Enterprise MFG&CB /Principal

原田 航平

P&T Digital-FMC /Senior Manager

齋藤 直毅

Strategy /Manager

横尾 美智子

P&T Digital-FMC /Senior Consultant

関川 加奈

P&T Digital-IES /Consultant

尾山 紗奈

P&T Digital-ITMS /Consultant

監修・協力



山内 幸治

理事・事業統括ディレクター

番野 智行

ソーシャルイノベーション事業部 /マネージャー

保田 亮太

事業本部 (DRIVE) /ライター

アビームコンサルティング株式会社について

日本企業のBPRからグローバル展開の支援までお客様の成長とともに歩んで35年以上。

アビームコンサルティングは日本発、アジア発のNo.1グローバルコンサルティングファームを目指し、日本で4,200名、アジアを中心とした海外2,300名、合計6,600名を越えるコンサルタントと世界各地のアライアンスパートナーの「総合力」でお客様の企業変革実現への挑戦を支援しています。

ホームページ：<https://www.abeam.com/jp/>

NPO法人ETIC.(エティック)について

私たちは、東日本大震災からの復興の取り組みの中で、大きな災害は社会の脆弱性を露わにすると同時に、そうした中から新たな社会のあり方を見出していく契機になることを学んできました。今回の新型コロナウイルスの感染拡大も、私たち自身が、今の危機や痛みに向き合い、乗り越えると同時に、社会のあり方を進化させていくことが問われていると感じています。NPO法人ETIC.は、起業家・リーダーを始めとするクロスセクターでの対話・創発の場をつくり、未来を拓くアクションが生まれていくことを促進していきます。また、資金・人的リソースの獲得を通して、既に始まっているアクションを応援するとともに、今後もより多くのパートナーの皆さまとの協働に取り組んで参ります。

ホームページ：<https://www.etic.or.jp>

調査報告書の利用に関するお問い合わせ先

アビームコンサルティング株式会社

プランニング&オペレーション サステナビリティユニット

〒100-0005 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 丸の内永楽ビルディング

TEL : 03-6700-8800 FAX : 03-6700-8801 [E-mail : JPABSustaina@abeam.com](mailto:JPABSustaina@abeam.com)

調査内容に関するお問い合わせ先

NPO法人ETIC.(エティック)

〒150-0013 東京都渋谷区恵比寿1丁目19-19 恵比寿ビジネスタワー12階

TEL : 050-1743-6743 FAX : 050-3606-6347 [E-mail : info@etic.or.jp](mailto:info@etic.or.jp)

- ✓ 本報告書の無断転載・複写を禁じます。
- ✓ 本報告書は経営課題に関する情報提供を目的としており、経営アドバイスを目的として作成したものではありません。アビームコンサルティング株式会社は、本報告書によって直接または間接的に生じた顧客またはそれ以外の第三者の損害については、その内容、方法の如何にかかわらず一切の賠償責任を負いません。
- ✓ アビーム、ABeam及びそのロゴは、アビームコンサルティング株式会社の日本その他の国における登録商標です。
- ✓ 本文に記載されている会社名及び製品名は各社の商号、商標又は登録商標です。
- ✓ 本文に記載されている会社名、肩書き、役職等は本報告書制作時のものです。

Real Partner[®]

