

# ソーシャルイノベーションの スケーリングのための 支援モデル構築事業

報告書

2013年3月  
特定非営利活動法人しゃらく

## 目次

---

はじめに	1
------	---

### 第一部 スケーリング・プロセス

<b>導入</b>	なぜ“スケーリング”なのか？ 服部篤子 CAC - 社会起業家研究ネットワーク 代表	2
<b>ステップ1</b>	セオリーオブチェンジ	8
<b>ステップ2</b>	エコシステムマップ	10
<b>ステップ3</b>	セルフアセスメント	12
<b>ステップ4</b>	スケーリング戦略	18

### 第二部 協力団体一覧

<b>事例1</b>	NPO 法人すまみらい	20
<b>事例2</b>	NPO 法人オーガニック・ライフ・コラボレーション	22
<b>事例3</b>	NPO 法人フルーツバスケット	24
<b>事例4</b>	NPO 法人 LGBT の家族と友人をつなぐ会	26
<b>事例5</b>	NPO 法人ダンスボックス	28
	中間支援組織など支援者の方々へ	30
	参考・参照文献	32

## はじめに

「ソーシャルビジネスをどのようにスケールアップさせればよいのか」

私たちは、2011年从这个課題への取り組みを始めました。まずは、オックスフォード大学の Alex Nicholls 先生、デューク大学の Paul N. Bloom 先生、CAC - 社会起業家研究ネットワーク代表の服部篤子先生をお招きし、「ソーシャルビジネス・スケールアウト・シンポジウム」を開催しました。

2012年 はシンポジウムで得た経験や知識を生かし、特に Paul 先生が提唱する SCALERS モデルを用い、これからスケールアップしようとする団体を支援するための枠組みをつくるというモデル事業を実施しました。当報告書では、その過程で得た一連のプロセスやフレームワークを掲載し、巻末には、当モデル事業にご協力いただいた団体様を載せています。

ある地域で効果的に機能し成果を上げたイノベーションを、より効率的、効果的な方法でほかの地域に広げていく。これがスケールアップです。アメリカの元大統領のビル・クリントンは次のように言っています。

“ Nearly every problem has been solved by someone, somewhere. The challenge of the 21st century is to find out what works and scale it up. ”

(ほとんど全ての課題は、どこかで誰かによって解決されている。21世紀にやらなければならないことは、うまくいっているものを発見し、それを拡大することだ)

現在、各地域でさまざまな取り組みが行われ、イノベーションが起こっています。そのイノベーションをどのようにスケールアップさせるのが、私たちに課せられた次のステップです。

当報告書が皆さんの次のステップの一助になれば幸いです。末筆にはなりましたが、当モデル事業にご協力いただいた皆様にお礼申し上げます。

特定非営利活動法人しゃらく

服部篤子

CAC - 社会起業家研究ネットワーク代表

一般社団法人 DSIA 常任理事

## 1. ソーシャルイノベーションとはなにか

「イノベーション」の研究は、シュンペーターをはじめとして、主として、ビジネスセクターが起こす技術革新と、それによって変化する社会を対象として進められてきた。近年、イノベーションの議論は、これまでと異なる考え方、仕組みを取り入れて、新たな価値を創造する装置、あるいは、そのプロセスを示すようになり、発明よりもむしろ新たな概念を「導入」することとそれに伴う「変化」に重点がおかれるようになった。かつてピーター・ドラッカーが、「イノベーションとは、技術というよりも、経済や社会に関わる用語である」と指摘した通りである。

一方、ソーシャルイノベーションは、真に社会の動向を直視し、社会の潜在的にある問題やニーズを認識し、それに応えていくプロセスと変化に着目するものである。ソーシャルイノベーションの概念は、NPO や社会起業家など社会セクターに特有のものではない。例えば、地域格差や教育格差によって生じる複雑な課題、少子高齢化に伴う多様な課題が顕著になった現代において、それらを解決する主体は、市民活動はもちろん、政策、そしてビジネスであり、全てのセクターに関わる概念となった。今や、イノベーションとソーシャルイノベーションを明確に分けて定義する必要もなくなってきたのではないか。

ソーシャルイノベーションとは、多様な組織と人々の力を交差させ、知のエコシステムを構築することによって、地理的、文化的環境を超えて社会に変化を生じさせることである。単なる結びつきでは変化は起きない。エコシステムとは、「連携がとれたネットワーク」であり、知を循環させる共通基盤である。エコシステムを構築するためには、起業家と資金提供者の関係だけでなく、行政、企業、市民社会の多様なリソースとの結びつきを拡大し拡散させるように丁寧に仕掛ける必要がある。しかも、文化の異なる多様な人々が交差する環境の中では、調整役が最も求められるリーダーの役割となる。

技術のイノベーション、社会のイノベーション双方において画期的な研究と政策立案を行っている英国のシンクタンクである NESTA は、The Open Book of Social Innovation で、ソーシャルイノベーションには 6 つのステージがあると整理した点をここに紹介したい。

6 つのステージとは、「気付き:Prompts, inspirations and diagnoses」、「発案 Proposals and ideas」、「試行 Prototyping and pilots」、「改善、持続:sustaining」、「拡大、普及:Scaling and diffusion」、「体系的変化:Systemic change」の 6 段階で、アイデアを思いつくことから、社会にインパクトを与えるまでに経る過程である。6 つのステージを順序良

く進むことは難しく、前後のステージを行きつ戻りつしながら、ソーシャルイノベーションは進んでいく。連続して起こるわけではない。フィードバックしながら螺旋階段上に移行するものも現れる。

最初のステージは、「気付き」である。ソーシャルイノベーションは、まず、何らかの問題を認識し、イノベーションが必要だと気が付くことから始まる。それは災害や経済危機などによってもたらされることもあれば、特に問題解決に迫られることなく、クリエイティブに新しいアイデアを思いつくこともある。この第1段階で、正しく問題設定をできるかどうか、その後の成功のカギを握る。

第2のステージは、「発案」である。第1ステージで気が付いた問題を解決する方法を考える。幅広い経験を持つ様々な人からのアイデアを取り込むことが、大切である。

第3ステージは、第2ステージで作った案を試す段階である。この段階で色々と試行錯誤を繰り返し、方法に磨きをかけていく過程で、参加者同士の連帯感も強まり、利害がぶつかる団体との調整も進む。この過程で、どうなったら成功かについての共通理解も進む。

第4ステージは、日々の活動が順調に進み始めるステージである。この過程で安定的な収入源を確保し、継続的に活動できる基盤を整える。

第5ステージは、イノベーションを大きくし広める段階である。組織を拡大したり、他の組織に自分たちのやってきたことをライセンス化したりすることによって、活動を広げていく。この段階では、他の組織との競争意識を持ったり、また、他から刺激を受けたりすることも重要である。自分たちの行っていることに対して、どれほど需要があるかを見極め、需要を盛り上げるために政策形成に力を持つ人々への働きかけも重要となる。この過程を「スケーリング」と呼ぶことが多く、次項で具体的にみていきたい。必ずしも規模の拡大だけが、ソーシャルイノベーションにとっての目的ではない。

最後のステージが、「体系的変化」をもたらす段階である。ビジネス・モデルや法規制体系の変化、インフラの整備などが進み、古い秩序を打ち壊し、新しいものの考え方をもたらす。体系的変化は、公的セクターや民間、個人を巻き込み、大きな社会的変化をもたらすものであるが、それは小さなイノベーションの積み上げの結果起きると言える。

## 2. スケーリングがなぜ必要か

多くの NPO や社会起業家は、社会の課題に気づいた場合、それを問題提起し、そして解決するために行動に移す。中には、新たな概念が社会に導入され新たな価値や文化を創造するソーシャルイノベーションを起こすケースがでてきた。例えば、不登校の子どもたちは、再び、学校に行くようになることだけが解決策ではなく、NPO は、生き生きと学ぶ場所を提供し、そのような選択肢に対して、社会から一定の評価を得られるようになった。また、障害をもった兄弟のいる子どもたちに対して、19歳の若者たちに対して、軽度の発達障害をもった人々に対して、など、細かな視点から問題を発見しスポットを当ててきたのは NPO だったのではないだろうか。NPO は、現場で生じている複雑な要因に基づく問題、社会の根幹となる問題に取り組むことを使命とする場合が多く、社会の変化には長期間を要する。ますます問題が複雑化する中で、活動をより効率的に、より加速化させていくことが求められている。その視点がスケーリングである。

スケーリングは、イノベーションの芽を成長させることであるが、NPO など社会セクターにおいては、規模の拡大だけを意味するのではない。その成長の尺度を量的拡大と質的拡大に大きく分けてみることにしよう。量的拡大の場合は、有償無償のスタッフや顧客の増大、拠点や店舗の拡大、販路や展開エリアの拡大、事業収益や利益率の向上など営利セクター同様に経済規模の拡大を意味する。一方、質的拡大とは、受益者の満足度の向上、利害関係者や連携する組織のネットワークの拡大、活動の認知の拡大、さらには、事業モデルが広がることや地域社会のつながりが強化されること、など、使命を達成するために重要視されるプロセスを意味する。中でも、組織単体の量的成長ではなく、社会に与える影響力が高まること、成長の指標として重要であり、営利セクターの評価軸と異なる部分がある。つまり、質的にどのような変化が起こったのかという視点が重要であり、NPO の成長とは、質的变化を意味すると言える。質的变化は、米国では「社会インパクト」という用語を用いて、何が変化したのかという「成果（アウトカム）」を評価の対象としていることと同義である。

NPO が成果を重要視しなければならないという視座は、近年の「ベンチャーフィランソロピー」の概念の定着が背景にあるが、既にピーター・ドラッカーの非営利組織に関する論文にみることができる。「非営利機関は、人と社会の変革を目的としている」とし、そのためには、NPO は、まず、「組織の強みと成果に目を向けなければならない」と、NPO のマネジメントの重要性を説いた。設定した使命を具体化して事業を進め、「しかるべき成果をあげられそうか」、「自分たちの強みを発揮できそうか」目標に向かって、常に問い続けることが必要であることを示した。

社会課題の取り組みには、多様な利害関係者が存在するため、成果目標の設定も容易ではなく、その振り返りをこれまで以上に、明確に、資金提供者や社会に見せていくことが求められるようになった。自らのマネジメント力を高めるための手法や工夫を本報告書に見ることができる。一方で、スケーリングは、ある特定の成果をどう進化させるのかであり、そのためのマネジメントと更なる戦略を必要とする。イノベーションの芽を成長させるために、1つの事例からモデルを広く展開するためにどう「適応」させていったのか、ティーチ・フォー・アメリカ（以下 TFA）でみていくことにしよう。

### 3.“スケーリング”の事例 - TFA（米国）

戦略担当責任者である TFA の副代表及び、TFA の国際展開をするティーチ・フォー・オール( Teach for All )の担当者へのヒアリングをもとに、TFA のスケーリングを考察してみよう。国内でのスケーリングは、他地域に拠点を作りながら拡大する戦略であり、海外へのスケーリングは、ソーシャル・フランチャイズ方式で国際展開している例である。（本報告書 18 ページ <スケーリング戦略の展開> 参照）

TFA とは、1990 年、プリンストン大学に在籍していたウエンディ・コップが創設した NPO である。貧困地区の子どもたちは学業レベルが低く、高校卒業率が 50% の地区があるという教育格差に着目し、全ての子どもたちに教育の機会と人生の選択肢を増やすことを目的として活動を始めた。本報告書で紹介する「セオリー・オブ・チェンジ」にみる通り、TFA は、長期的な目標設定を明確に示していることがわかる。（本報告書 8 ページ <セオリー・オブ・チェンジ

> 参照)。

具現化への道筋は、アイビーリーグの大学卒業生を中心として卒業後小中学校に出向き、2年以上を正規採用の担任教師として情熱をもって働くことである。教えるという行為からリーダーシップを身に付け、社会課題を解決していこうとした。日本同様、教師の資格がなければ学校で教えられないため、代替資格 (alternative certification) という、従来の資格とは異なる方法で正規の教員となるが、それは、ロビー活動をして法律を変えることに成功した結果である。現在、TFA は、NPO にもかかわらず、文系の大学生の就職ランキングで常に上位に位置するように、リーダーシップ教育として注目され社会から期待されるようになった。

TFA に教員として参加するメンバーはコープと呼ばれ、2000 年には、10 億円の予算で、13 地域に 1,000 人が活動した。2005 年には 22 の地域に 4,000 人のメンバー、そして 50 億円の予算へと拡大し、2012 年は、メンバーの数は 1 万人を超え、46 地域と一層広がった。同窓生 (教員経験者) は今や 4 万 5 千人に及ぶ。2010~2015 年の 5 か年計画では、1 万 5 千人のコープメンバーが 60 地域で活動することを目指している。

財務状況をみると、2.7 億ドル(2011 年度)の収入を得、その資金調達は、9 割を寄付や助成金で占める寄付型モデルであるが、2 つの特徴がある。1 つは、政府から 25%、大企業から 15%、個人から 30%、財団から 30%というふうに資金源が偏らないよう目安を持ち実行していること、2 つは、地域の問題に取り組む団体にその地域の人々は寄付をする傾向にあるため、地域ごとに資金調達を行い、それを集約して中央組織の全体予算としていることである。資金調達手法の中で、ローカル・ナショナルライザ 型 (local nationalizer) と分類されるモデルである。一方、後述するティーチ・フォー・オールは、主として、多国籍企業から資金を獲得している。

組織運営で注力してきたことは、5 年ごとに事業と組織を見直す「評価」を行い、ミッションを果たすために、組織内外にある機会や課題を把握し、次の 5 年間の優先事項を明らかにすることであった。それは、NPO の設立から 3 年間は、助成金をもって事業を拡大していったものの、1994 年に、資金繰りが難しくなり継続の有無を検討する事態に直面したからである。全米各地にある TFA のオフィスから意見を集約し、その内容を分類して具体的に優先課題を特定し、その課題ごとに委員会を設置して取り組む体制としたのである。この全米全てのオフィスとともに実施する見直しと戦略は、TFA のスケーリングの成功要因だったと思われる。

設立後 5 年の当時には優先事項は 3 つあった。まず 1 つは、コープメンバーとなる「教員の能力」を重視したことである。当初、優秀な学生は高収入の就職先を選択するため、優秀な学生の確保は無理だ、と指摘された。しかし、求める教員の質の高さにこだわり、それが社会に理解されるようになると応募者数が飛躍的に伸びていった。求めた教員の能力とは、人々に動機づけのできる能力、つまり、人々の関心を理解し、信頼し、同じ問題意識を持つ人々を共通のゴールに向けて動かす力である。加えて、問題解決能力、自立した考え方をもつこと、さらには、人々や地域に対して尊重心をもつことであり、カリスマ性は必要とはしなかった。「未来の指導者による社会運動」という位置づけをしたことによって、事業の方向性がより明確になった。

2 つは、組織の多様性を促進するために「スケーリング」を図ることであった。社会環境と同等以上に組織に多様性があることが必要だと考え、アフリカ系アメリカ人など人種のバランスを見直し、低所得層の出身者数を 2 倍に拡大しようとした。アフリカ系アメリカ人は、大学新入生の平均 5% を占めるにすぎず、そのうち、40% は卒業しないこと、また、最高学府で学

んでいる貧困の中で育った学生は、TFA の仕事を目指していないことから、彼らのリクルートは容易ではない。教育の不平等性について学生や親と「コミュニケーション」をとって説得してきた。

3 つは、組織への投資である。TFA は、運営資金の大半を寄付で賄うモデルであり、人件費の確保が難しいため、それまでスタッフなど人的資本への投資が不十分であった。スケーリングに必要な投資を積極的にすることを決め、事業の予算配分を変えて人材への投資やマーケティングを強化した。

TFA は、本報告書で示している自己評価手法の SCALERS ( 12 ページ <セルフ・アセスメント> 参照 ) の中で、人的資源管理、コミュニケーション、アライアンス構築、ロビー活動、収入の創出、複製 ( 技術移転 )、市場の活用と全ての項目において、戦略をもって注力していることがわかる。

現在、日本を含む 26 か国で展開される TFA モデルの国際的ネットワークをまとめる組織がティーチ・フォー・オールである。ティーチ・フォー・オールは、TFA と 2001 年にイギリスでスタートした同様のモデルである Teach First と共同でこれらのモデルを国際的に展開するために 2007 年に設立された。スタッフは大半が TFA 出身者である。TFA も Teach First もティーチ・フォー・オールの傘下にある、という位置づけにある。それは、TFA モデルを他の国に押し付けるのではなく、地域の独自性を高めるため、同列の位置づけとしていると思われる。事実、宗教や文化の異なる国や、途上国では、リーダーシップや教師となる人材の定義、また、社会で期待される学校の役割が異なることがある。文化の相違はスケーリングに大きな影響を及ぼすため、TFA モデルをその地域でどう「適応」させるか、が重要であろう。

ティーチ・フォー・オールは、基本的にティーチ・フォー・オールと矛盾する考えがなければパートナー組織として認める方針をとっている。また、最も留意している点の 1 つは、パートナーとなる組織のリーダーの起業家精神である。その国で困難を乗り越えて TFA モデルを広げられるかどうかを見極め、名称を使用する許可を与える。

また、資金調達の戦略を専門に扱うスタッフを抱え、地域の特長を見極めたアプローチを行う。ある国から申し出があってパートナーに決まると、市場調査や、事業モデルの構築をする上で、親組織 ( ティーチ・フォー・オール ) には 40 万ドルの経費がかかるため、ティーチ・フォー・オール自身の資金調達が不可欠になる。一般に、ビジネスでフランチャイズ展開をする際のロイヤリティにあたる費用はパートナー組織からとらず、また、新たな国での運営資金を親組織がローカルパートナーに提供することもない。現在、グローバルカンパニーからの大口寄付を得ているが、パートナー組織は、自国で資金調達をする際に、親組織への寄付も依頼することになっているようだ。

TFA の事業展開を概観してきた通り、TFA は、当初の長期的目標を実現するために、国内及び国際的にスケーリング戦略をとり、公共政策に影響を及ぼすなど社会へのインパクトを高め、体系的変化をもたらしたソーシャルイノベーションの事例である。

## 4 . ソーシャルイノベーションの創出にむけて

TFA にみたソーシャル・フランチャイズ展開は、日本では、NPO 法人銀座ミツバチプロジ

エクト（以下、銀座ミツバチ）などが彼らの使命を広げる際に用いている手法である。その活動内容を詳細に記述する紙面は残されていないが、銀座の大都会で始まった養蜂は、ミツバチが環境指標生物であることから、生活者、農業生産者を巻き込んで環境の視点から地域再生を行っているソーシャルイノベーションの事例である。彼らの場合は、他の地域が銀座ミツバチの活動を学び、銀座ミツバチは、様々なイベントや広報を全国的に行うことで他の地域の展開を支援する形をとっている。メディア露出が高い銀座ミツバチと同じ「ミツバチプロジェクト」をそれぞれの地域の名称につけることで、社会への認知が加速化される。地域間のつながりが強化され、共通の長期的な使命をより効果的に社会に知らせることで、地域間の新たな商品やサービスの流通をネットワーク内で発生させることを可能にしている。

日本の NPO やソーシャルビジネスは、ソーシャルイノベーションの芽を数多く創出するようになった。その後の展開において、例えば、経済産業省は、特定の地域で成果をあげたモデルを他地域に移転し、展開する際の支援を行っている。銀座ミツバチは、仙台ミツバチプロジェクトを支援し、復興を手助けしている。しかし、地域に適応させることに、親組織がどこまで関わるのか、地域の間支援はどのようにサポートすることができるのか、地域内に生じる変化にどう臨機応変に対応できるのか、まだスケーリングのノウハウは蓄積されていない。

ソーシャルイノベーションがもたらすものは、変化を受け入れる社会の寛容性、一人一人の社会参画であり、そして、多様な価値観のぶつかりからみえる社会の展望であり、社会の潜在力を顕在化させていくことにつながると考えている。ソーシャルイノベーションの創出を一層促進するためにも、NPO や社会起業家のスケーリング戦略を支援する動きが期待される。

### 著者について

奈良県出身。広告会社勤務を経て、大阪大学大学院国際公共政策研究科修士課程修了。企業フィランソロピーの研究を行う。国際科学振興財団専任研究員、総合研究大学院大学スコープ・プロジェクト研究員などを経て、2001年、CACを設立。社会起業家の普及を図るために、人材育成事業、社会イノベーションの実践と研究、社会価値評価等に取り組んでいる。

また、立教大学大学院、明治大学、明治学院大学、法政大学で兼任講師として教鞭をとる（専門は、社会起業論、非営利組織論）ほか、国際大学グローバルコミュニケーションセンター（GLOCOM）客員研究員を兼務。

編著書に、『未来をつくる企業内イノベーターたち』（服部編著、近代セールス社、2012年）、『ソーシャル・イノベーション：営利と非営利を超えて』（服部・武藤・渋澤編著、日本経済評論社、2010年）、主な共著に、『社会貢献によるビジネスイノベーション』（塚本・関編著、丸善出版、2012年）、『ボランティア革命』（本間・出口編、東洋経済新報社、1995年）等。

- 日本 NPO 学会理事
- 神奈川県 ボランティア活動推進基金 21 審査会委員、会長職務代理
- 経済産業省 地域新成長産業創出促進事業 審査・評価委員会委員
- 品川区 協働事業提案制度等審査委員長
- 国分寺市 協働事業審査会長、ほか。

## ステップ1 セオリーオブチェンジ

---

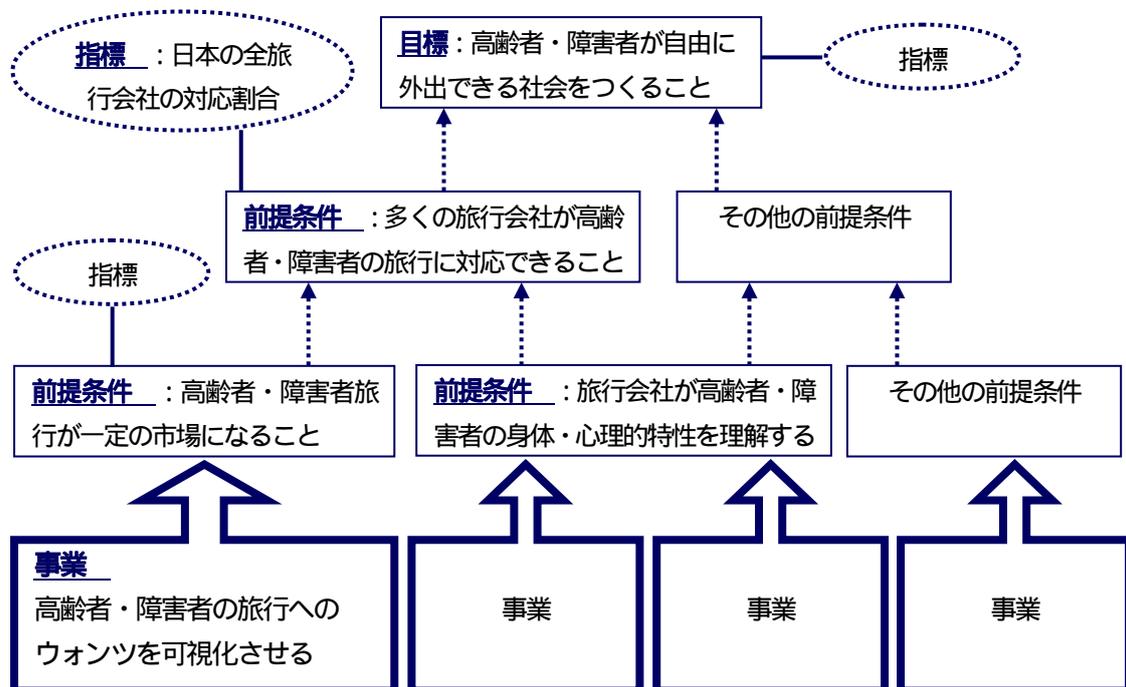
長期的な目標を達成するために、何を行うべきかを明らかにする。

セオリーオブチェンジ（Theory of Change）とは、長期的な目標を達成するために、どのような変化を起こし、その変化がどのような影響を社会に与えるのかについて明らかにするためのフレームワークのことをいいます。セオリーオブチェンジは以下の要素で構成されています。

1. 変革の道筋（Pathway to Change）：長期的な目標（アウトカム）を達成するために必要な前提条件を洗い出します。次に、その前提条件を満たすために、社会をどのように変えるべきなのかを明らかにします。そして、その変化を生むために、私たちが何を行わなければならないのかを決めます。このように、長期的な目標を達成するまでのプロセスをひとつずつ落とし込んでいきます。
2. 指標（Indicator）：「変革の道筋」におけるそれぞれのステップで成果を上げたかどうかを判断するための「指標」を作ります。例えば、「私たちの事業の受益者は何名おり、そのうち何名をどのように、いつまでに変えるのか」などです。
3. 事業（Intervention）：「変革の道筋」を進んでいくためには、活動やプログラムなどの事業が必要になります。先に事業から考えるのではなく、「変革の道筋」を達成するためにはどのような事業が必要なのか、という順番で考えます。

私たちは、最終的にどのような目標を達成したいのか、その目標を達成するためにはどのような順序を経なければならないのか、そのためにどんな戦略が必要なのか。これらを明らかにすることが1つ目のステップです。

## セオリーオブチェンジの実例



1. 長期的な目標を決めます。「最終的にどのような目標を達成するために、この団体は存在するのか」と考えます。目標は上図に記載しました。
2. 「変革の道筋」をつくります。目標を達成するためには、どのような前提条件を満たせなければならないのかをブレイクダウンします。上図では、前提条件を達成すると、目標に一步近づきます。その前に、前提条件を満たせないと、旅行会社は市場に参入しよう(=前提条件)としません。また、前提条件に取り組むことでサービスの質を高めなければなりません。
3. それぞれの前提条件の達成度合いを判断するために「指標」をつくります。「誰に(または何に)どのように、どれくらい、いつまでに変わってほしいのか」を考えます。前提条件は指標が一定割合を超えればクリアできたと見なせそうです。
4. 最後に、前提条件を達成するための事業を決めます。前ページで述べたように、目標から事業へと落とし込んでいくわけです。

## ステップ2 エコシステムマップ

社会的課題を生み出す要因を体系的に理解する。

セオリーオブチェンジの次は、エコシステムマップをつくります。

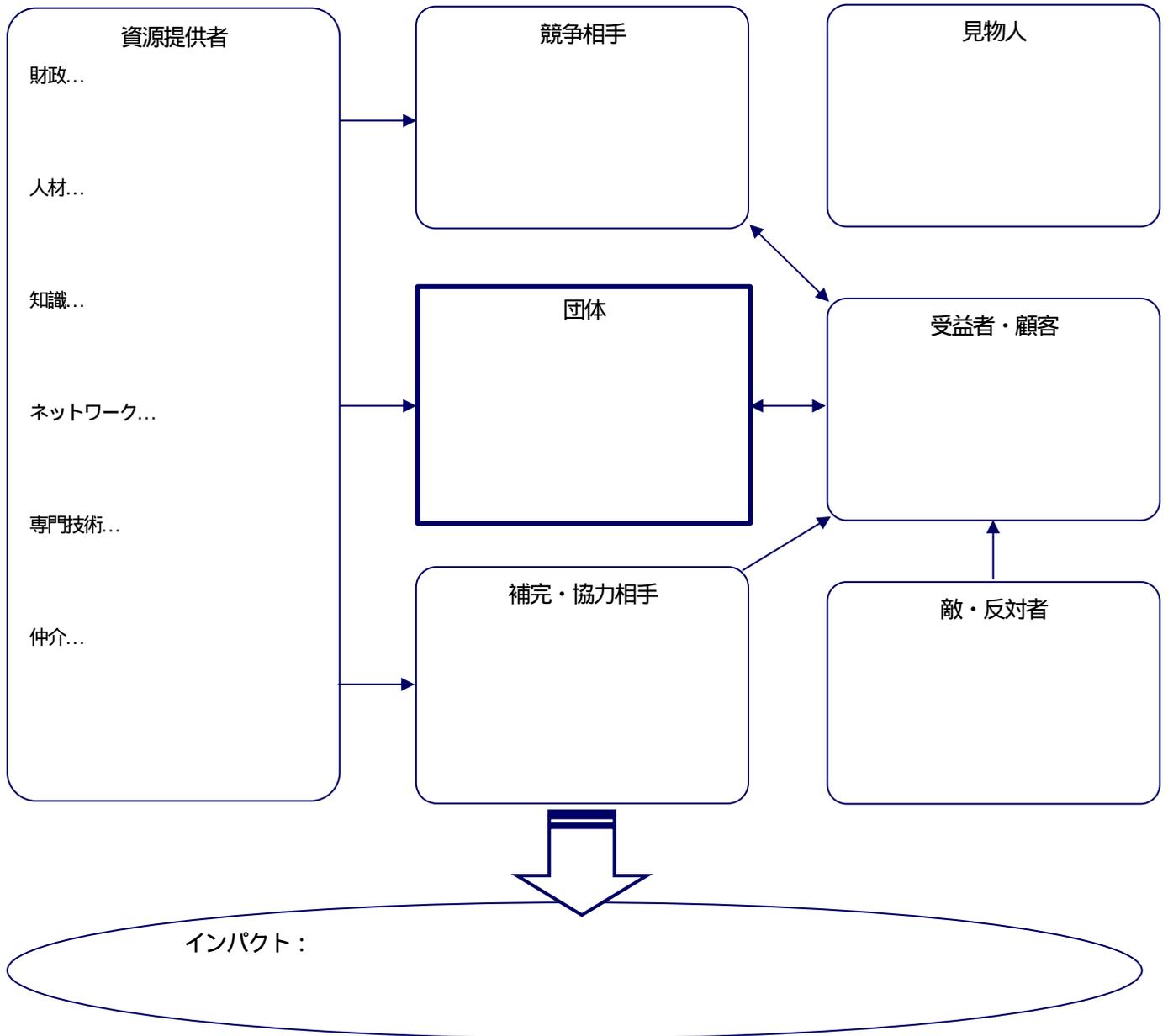
スケーリング戦略をつくり、ソーシャルイノベーションをなすためには、表面的な社会的課題に対処するだけでは十分ではありません。その課題を生み出す根本的な問題を解決しなければなりません。そのためには、社会的課題を生み出す構造を理解し、社会システムを変える必要があります。

社会システムとは、受益者や競争相手などの関係者から、政府・経済・文化など環境的な要因までを幅広く含みます。社会システムの各要素をマッピングすることで、どの関係者をどのように変えなければならないのかを理解することができるようになります。エコシステムマップは次ページに掲載しておりますので、あなたの団体に当てはめて埋めてみてください。

資源提供者	財政や人材などの資源を団体に提供してくれる
競争相手	受益者や資源を獲得するときに競合する
補完・協力相手	事業で協力したり、プログラムを補完してくれたりする
受益者・顧客	団体の事業で利益を受ける お金を実際に支払う人 = 受益者ではないときもある
敵・反対者	団体が取り組む社会的課題そのものを生み出していたり、取り組みに反対したりする
見物人	今は様子見だが、今後良くも悪くも影響を与えるかもしれない
政府・行政機構	規則、規制、政策など政府・行政の動き
経済・市場	団体が活動する地域の経済状況、平均年収、関連市場など
地理・インフラ	団体が活動する地域、インフラ、交通、コミュニケーションなど
文化・社会構造	慣習、価値観、生活習慣など

環境条件

政府・行政機構...  
経済・市場 ...  
地理・インフラ...  
文化・社会構造...



## ステップ3 セルフアセスメント

スケーリングするときのボトルネックを点検する。

最後にスケーリングできるだけの経営資源や組織能力を持っているかどうかを自己評価します。セルフアセスメントシートに回答する際に注意点が2つあります。

1. 団体の全体像を理解しないと非常に答えにくいものとなっています。そのため、団体の理事や管理職の方がお答えになる方が適切です。
2. 当セルフアセスメントがすべての団体に適用可能というわけではありません。そのため、団体ごとにカスタマイズしていただくことをおすすめします。

### 質問1 現在の団体

あなたの団体と同じような社会的課題に取り組むほかの団体を比較して、あなたの団体についてお答えください。同意するものは5、同意しないものは1をつけてください。

		1	2	3	4	5
1	社会的課題に対する自分たちの取り組みとその成果に満足している。					
2	社会的課題に取り組むための組織能力を磨いている。					
3	社会的課題にインパクトを与えるために、比較団体よりも効率的にマネジメントしている。					
4	社会的課題を解決するための取り組みは順調であるといえる。					
5	自分たちの団体の投資に対して十分な社会的価値を生み出している。					
6	自分たちの団体が先駆的に取り組んでいる事業は、失敗よりも成功の割合が高い。					

### 質問2 セオリーオブチェンジ

ソーシャルインパクトを広げるために、下記のアプローチにどれくらいの比重を置いていますか。当てはまる項目は5、当てはまらない項目は1をつけてください。

		1	2	3	4	5
1	サービスを提供するために、多くの優秀な人材を必要とする。					
2	社会的課題に対する新しい解決策を普及したり、宣伝したりする。					
3	自分たちのビジョンを共有しているほかの団体と協働する。					
4	公共政策に変化をもたらす（例 法律、規則、予算配分）。					
5	NPO や NGO など社会貢献を目的とする団体に資金を提供する。					
6	同じニーズを持つ人々や団体をマッチングする、または効率的な物流を構築するために、専門的な技術を用いる。					
7	画期的な製品やプロセスを取り入れ、活用する。					

### 質問 3 経営資源

あなたの団体と同じような社会的課題に取り組むほかの団体を比較して、あなたの団体についてお答えください。同意するものは 5、同意しないものは 1 をつけてください。

A. 人的資源		1	2	3	4	5
1	プログラムを運営するために必要なスキルを持つ人材に、適切な役割を与えている。					
2	自分たちの団体を導いていくために必要なスキルを持つ人材に、管理職のポジションを与えている。					
3	自分たちの団体に適切な助言を与えてくれる人材が、役員にいる。					

B. 社会関係資本		1	2	3	4	5
1	世間の評価がまだ定まっておらず、大きく批判される可能性があるような社会的課題に手を出していない（妊娠中絶など）。					
2	自分たちの活動は、人々から本当に愛され、受け入れられている。					
3	自分たちが取り組む社会的課題に関心を持っている団体は数多くある。					

C. 政治的資本		1	2	3	4	5
1	自分たちのミッションを達成しにくくするような法律や規制はほとんどない。					
2	自分たちのやりたいことを妨げるような公共政策はない。					

3	自分たちが取り組む社会的課題に対して、政治情勢が反対するということはない。					
---	---------------------------------------	--	--	--	--	--

D. 財務資本		1	2	3	4	5
1	自分たちがやりたいことをするための豊富な資金がある。					
2	十分な財務資本の供給源を持っている。					
3	財務的に非常に厳しい状況が続いてはいない。					

E. 技術資本		1	2	3	4	5
1	事業に必要な電気通信機器を利用できる。					
2	事業に必要なコンピュータや IT を利用できる。					
3	物流や輸送、事業遂行のために、円滑に機能する効率的なシステムを持っている。					

F. 天然資源資本		1	2	3	4	5
1	商品やプログラムを届けるために必要な原材料や補給品などを問題なく手に入れられている。					
2	プログラムを届ける過程で、どの天然資源も危険に晒すようなことはしていない。					
3	商品を利用・販売するために必要な資源をちゃんと見つけることができる。					

G. 市場へのアクセス		1	2	3	4	5
1	商品の販売場所を問題なく確保できている。					
2	商品の最適な販売場所を簡単に確保できている。					
3	これから関わろうとする市場に強力な競合相手はいない。					

#### 質問 4 組織能力

あなたの団体と同じような社会的課題に取り組むほかの団体を比較して、あなたの団体についてお答えください。同意するものは 5、同意しないものは 1 をつけてください。

A. 人的資源管理		1	2	3	4	5
1	団体の人材ニーズを、そのニーズを満たすスキルを持つ優秀な人材で満たしている。					
2	十分な数の優秀なボランティアを確保することで、団体の人材ニーズを満たしている。					
3	重要な有給スタッフのポジションを担う人材を効果的に雇用し、留められている。					
4	有用な人たちが役員に入ってくれている。					
5	効率的、かつスムーズに機能する組織構造を構築している。					

B. コミュニケーション		1	2	3	4	5
1	鍵となる支援者やステークホルダーに自分たちの活動をうまく伝えられている。					
2	「私たちの物語」を市民にうまく知ってもらえるようにしている。					
3	自分たちができることの便益と費用について受益者にきちんと伝えられている。					
4	団体の活動の価値を寄贈者や資金提供者に十分に伝えられている。					
5	自分たちが取り組む社会的課題を解決するためには、市民一人ひとりの行動を変えなければならないということを市民自身に理解してもらえるようにできている。					

C. アライアンス構築		1	2	3	4	5
1	Win-Win になるパートナーシップをほかの団体と築けている。					
2	新しい事業に取り組むときに、単独でやろうとすることはほとんどない。					
3	単独で行うよりも、ほかの団体と協力するほうが成果は上がっている。					
4	自分たちだけで問題を抱え込もうとせず、解決のためにほかの団体と成果を分かち合おうとしている。					
5	自分たちとほかの団体のシナジー効果をうまく活用する。					

D. ロビー活動		1	2	3	4	5
1	政府や行政から財政的に支援してもらえるようにしている。					
2	自分たちの事業を後押しする法律・規則・規制を政府や行政が作ってくれている。					

3	自分たちが取り組む社会的課題の注目度を高め、優先的に取り扱ってもらえている。					
4	自分たちが取り組む社会的課題が世間で注目されるように喚起できている。					
5	政治的に重要な人物が自分たちの提案を考慮してくれるようにするのは、あまり難しいことではない。					

#### E. 収入の創出

		1	2	3	4	5
1	製品やサービスを販売することで十分な収入を生むことができている。					
2	非常に協力的な寄贈者や資金提供者がいる。					
3	新しい収入源を見つけることがそれほど難しいとは思わない。					
4	請求書の支払いに苦労したことはほとんどない。					
5	自分たちの活動を財務的に持続可能にする方法を見つけている。					

#### F. 複製

		1	2	3	4	5
1	複数の場所や状況で効果的に機能する「パッケージ」や「システム」を持っている。					
2	団体のプログラムを複製することは簡単である。					
3	新しい拠点や仲間に自分たちの事業を教えることは難しくない。					
4	自分たちのプログラムを複製する時に、大きな費用がかからない。					
5	団体のプログラムを複製する価値があるということを立証できている。					

#### G. 市場の活用

		1	2	3	4	5
1	団体の事業を後押しすることで、会社の利益につながるということを証明できている。					
2	団体の製品やサービスをひいきにすることで、顧客や団体がお金を節約できるということを立証できている。					
3	投資家や顧客、その他の人たちが共感するインセンティブ(例 経済的メリット、認知度)をつくりだしている。					
4	会社や顧客がそれぞれの自己の利益を追求することは、自分たちが取り組む社会的課題により成果をもたらす。					
5	市場の力が社会課題の解決の一助になると確信できている。					

以上で、セルフアセスメントは終了です。セルフアセスメントを通じて、スケーリングするための強みと弱みを点検する流れを記します。

1. 「質問 1 現在の団体」は、あなたの団体の状況についての質問です。これらの得点数が非常に低い場合は、スケーリングするには時期尚早ではないかということになります（あくまでほかの団体と比べた時ですが）。
2. 「質問 2 セオリーオブチェンジ」はセオリーオブチェンジの特色についての質問です。スケーリングしようとする団体はすべての経営資源や組織能力を完璧に準備しなければならない、というわけではありません。あなたの団体のセオリーオブチェンジがどのアプローチに重点を置いているのかによって、必要とする経営資源や組織能力も変わってきます。
3. 「質問 3 経営資源」「質問 4 組織能力」の経営資源と組織能力は補完関係にあります。例えば、「人的資源」という経営資源が十分にあれば、「人的資源管理」という組織能力はそれほど必要ないかもしれません。しかし、「人的資源」が十分ではない場合は、その不十分な経営資源をより効果的に使うために、高度な「人的資源管理」が必要になります。

まとめると、「質問 2 セオリーオブチェンジ」であなたの団体にとって重点を置かなければならないアプローチを明らかにし、次に「質問 3 経営資源」「質問 4 組織能力」でそのアプローチに必要な経営資源と組織能力を有しているのかどうかを見比べます。その結果、本来は重点を置くべきところなのにも関わらず、経営資源や組織能力が不十分であるところが明らかになります。このギャップこそが、スケーリングする前に団体が強化しなければならないボトルネックということになります。

## ステップ4 スケーリング戦略

---

団体の事業を他地域に展開するための戦略をつくる。

ここまで、「セオリーオブチェンジ」であなたの団体がどのように社会を変革するのかについての道筋を描き、「エコシステムマップ」でどの関係者をどのように変えることが社会を変えることにつながるのかを考え、最後に「セルフアセスメント」でそのような事業を実施するために団体が強化しなければならない経営資源と組織能力を明らかにしました。

### スケーリング戦略をつくる前に取り組むべきこと

それぞれのワークで、スケーリングを「今」するべきなのかどうかが分かったことと思います。もしまだ、「今」スケーリングする段階に来ていないと分かったら、以下のことを検討してください。

1. セオリーオブチェンジ：まだあなたの団体では、ボランティア、スタッフ、理事の間で目標とゴールへの道筋について共通認識ができていないかもしれません。改めて、セオリーオブチェンジをワークショップ形式で議論してみたいかがでしょうか。
2. エコシステムマップ：あなたの団体は事業を始めてからあまり時間が経っておらず、関係者がまだ集っていないだけかもしれません。今一度、ステークホルダーを広げるために、活動地域を見渡してはいかがでしょうか。
3. セルフアセスメント：経営資源と組織能力を比較し、ボトルネックが明らかになれば、それを解消しないといけません。ファンドレイジング、ボランティアマネジメント、アドボカシーなどやるべきことは数多くあります。

それぞれのワークで、スケーリングを「今」するべきだと分かった、または上記を改善できた団体は、実際にスケーリング戦略を選ぶことになります。

## スケーリング戦略の選択

スケーリング戦略は大きく分類すると次の3つの選択肢があり、それぞれのメリットとデメリットを示しました。この中から必ず1つを選ばないといけないわけではなく、複数の戦略を同時に実施することもできます。

	成長・拡大	提携・連携	普及
方法	団体そのものを成長・拡大させ、他地域に支部などを開設する	ジョイントベンチャー、フランチャイズ、ネットワークをつくる	団体のプログラムやサービスを他団体が実施できるように宣伝・教育する
利点	<ul style="list-style-type: none"> <li>意思決定が早く、コントロールしやすい</li> <li>ブランディング、マーケティングを統一できる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域ごとに独自性を持たせることができる</li> <li>経験、知識、事例を共有できる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>意思決定や情報共有を簡素化できる</li> <li>新しい活動拠点を立ち上げやすい</li> </ul>
欠点	<ul style="list-style-type: none"> <li>新しい活動拠点の立ち上げに必要な資金、人材を本部が負担しなければならない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事務局機能の分担が難しい</li> <li>団体間の意思決定に時間がかかる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事務局機能を各団体が担わなければならない</li> <li>各団体へ強制力がないため、活動が進めにくい</li> </ul>

以上、スケーリング戦略をつくるまでの4ステップを説明しました。もちろん、すべてこの通りに進めなければならないわけではありませんが、スケーリングするときの目安になることと思います。

あとは、スケーリングを進めていくことで、あなたの団体のイノベーションをどんどん他地域に広げていってください。

## 事例1 NPO 法人すまみらい

所在地	神戸市須磨区飛松町2丁目5番14号
目的	障がい者の社会的自立の促進と地域との交流、広報活動を行い、障がい者とその家族が安心して地域で暮らせるようにサービスを提供し、社会資源を開発すること
設立 / 認証	1983年設立 / 2003年NPO法人認証
財務状況(年間収入)	(2011年度)56,955千円、(2010年度)51,896千円
主な事業	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 障害者自立支援法に基づく障害福祉サービス事業</li><li>・ 障がい者の職業能力の開発及び就労支援事業</li><li>・ 精神保健福祉に関する講演会等の開催</li><li>・ 広報誌の発行をはじめとする広報活動</li></ul>

### 事業概要

事務局長の鏡味秀彦氏が2008年にすまみらいに赴任してきてすぐに、すまみらいのメンバー（利用者）が描くイラストを見つけた。そのイラストに感銘を受け、はじめはポストカードなどとして利用した。しかし、もっと多くの人に見てもらうためには、必ず手にしなければならない場面をつくるのが先決であると考えた。また、人権など難しい話はやめよう、イラストの力を最も引き出す方法を、と検討する中で絵本という形が考えられていくようになった。

2010年度に独立行政法人福祉医療機構の助成金を得て、協働事業等で学校関係者との深いつながりを持つ長田区社会福祉協議会や医師、医療ケースワーカー、障害者地域生活支援センター、学識者等に協力を要請した。これらのメンバーに加えて、メンバーやスタッフも参画し、絵本の実行委員会を組織した。

絵本のことを知ってもらいたい、読んでもらいたいとする対象層は、当事者ではなくその友だちであり、さらに高校生と捉えていた。発病リスクが高まる年齢は15～17歳あたりであるので、一般的には発病前（中学生ごろ）にこのような教育をするほうがよいと考えられている。しかし、高校生のときだと周りに発病した友だちがいる可能性があり、「その友だちから去らないでほしい」、「せめて年賀状1通でも出してほしい」というメッセージを発し、発病者への理解を促すことで、当事者とのつながりを持ち続けてもらい、孤立感を防ぎたいと思っている。

絵本は次のような順番で作られた。メンバーに絵本制作について案内し、アンケートの回答を依頼。「あなたが一番しんどいときはどんなときですか」、「しんどいときに周りの人にどんなことをしてほしいですか」などの質問を尋ねた。自分のことを話したくないというメンバーもいるが、すまみらいを日々利用している30名ほど（登録者は50名）のメンバーうち、15名ほどがアンケートに回答した。さらに、その中から5名の方にヒアリングをお願いした。その回答を集めて、委員の中で

のようなストーリーに組み立てるかを議論した。その後、メンバーやスタッフなどで議論し、完成した。

これが、「僕と君の昨日の話」という絵本である。精神障害を持ちながら生活している人たちに対して、今までよりポジティブな視点で身近な存在としてイメージしてもらうこと、また統合失調症などの「こころの病」に正しい理解を持ってもらうことを目的にしている。その後も実行委員会は続き、2011年度は大学生に対する絵本についてのアンケート調査、神戸市立須磨翔風高等学校や一般市民向けの絵本の読み聞かせワークショップを開催し、2012年度も対象者数を拡大し、実施している。

「指標」は明確には定めていないが、今までの経験から100名に絵本の読み聞かせを実施すれば、その内3名くらいは自分の周りの友人や知人に対して、何らかの具体的なアクションを起こすということがわかってきている。また、ある高校生が、読み聞かせワークショップに参加したことをきっかけに、精神保健福祉士を取得するための専門学校に進学したという事例もある。

## スケーリング

一連のワークでは、スケーリングに必要な経営資源・組織能力と所有している資源・能力がほぼ合致するという結果になった。つまり、ステップ4のスケーリング戦略を構築できる状況にあるということである。ただ、行政や政治に対する働きかけをもう少し強化するべきということもあったが、ロビー活動を強化することで、すまみらいにマイナスになることもあり得るということがわかっているため、今回は見送ることにした。

絵本の読み聞かせワークショップは、当事者本人が絵本を朗読することが重要な要素であるため、すまみらい単独で事業を大きく展開することは現実的に難しい。そのため、すまみらいは神戸市須磨区のみならず、そのほかの地域では、その地域で活動するほかの団体が自ら実施してほしいと考えている。今までのアンケートや読み聞かせワークショップの録画データを整理し、スタッフやメンバーからのヒアリングを行って、ワークショップのマニュアルを作り、その連携を進めようとしている。また、高校向けの広報物も作成する予定である。つまり、「提携・連携」と「普及」を組み合わせスケーリング戦略を採用することになるであろう。

### ポイント！

事業開始から比較的早い段階で、学生向けにアンケートを定期的に行ったり、ワークショップを録画したり、スタッフやメンバーの振り返りを行ったりするなど、さまざまなデータを蓄積してきた。これらのデータを活用すれば、マニュアルや広報物の品質を向上させることができる。

## 事例2 NPO 法人オーガニック・ライフ・コラボレーション

所在地	神戸市東灘区森北町4丁目4番53号B-203号
目的	長引く不況と厳しい競争社会の中で、様々な問題を抱えている人たちに対して、共に学び合い支え合う地域づくりに関する事業を行い、競争社会とは異なる共創社会を目指し、各々が『オンリーワン』であり、自分らしく生きていくことにより自分が自分を確立していく環境の形成に寄与すること
設立/認証	2001年設立/2007年NPO法人認証
財務状況(年間収入)	(2011年度)2,469千円、(2010年度)3,674千円
主な事業	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 心理カウンセリング事業</li><li>・ 農育と共有の提唱事業</li><li>・ オーガニック・ライフ事業</li><li>・ 都市と農村交流による「コミュニティ再生」事業</li></ul>

### 事業概要

オーガニック・ライフ・コラボレーション(以下、OLC)代表の福本裕子氏は、過労による心理的ストレスなどで生きる気力を失っている人たちに対して、心理カウンセリングによる「気づき」を通しての自己の確立を促す取り組みを長年行ってきた。しかし、年々増加するうつ病患者の現状を知るにつれ、カウンセリングや医療制度・体制などの限界を痛切に感じた。

福本氏自身も心身共に疲れ切った際に「鬱的状态」を体験し、更には「膠原病」にも認定された経験がある。そんな中、心理学やさまざまな学びと共に、胸襟を開いた人との出会いの中で「本当の自分の想いを大切に生きる」ことがいかに重要であるかを知った。また、豊かで暖かく、柔らかい土に触れながら作物を育み、自然に包まれた中で「農」を体験することにより、みるみる五感が目覚めていく体験をした。その経験を踏まえた上で、過労などによる心理的なストレスを抱える30代から50代の働き盛りの世代に対し、うつ病の予防策の一つとして、自己としっかり対峙したカウンセリングの実践と、自然と触れ合い自然に倣った農を組み合わせた「アグリセラピー」の手法を開発した。

「アグリセラピー講座」は揖保郡太子町(2010年から)、神戸市北区(2011年から)など2ヶ所で開催している。講座は次の2つのプログラムで構成されている。

#### 自然栽培の実習

一年を通して、畑づくりから四季の作物作りを行う。無肥料、無堆肥、無農薬の自然栽培を実践し、土に触れ自然と共にゆったりと自分と向き合う。

### 農と心の講義

セラピー講義：農作物づくりと平行して、四季折々にテーマを持ったプログラムを実施。対話を重視したワークショップ形式での講義、個人カウンセリング、フォローなど行う。

特別講義：農家、百姓、酪農、養蜂、造園等々、自然と調和して暮らしている多様な講師陣の講義や実習で心と体に元気に生きる知恵と自身を呼び起こしていく。

参加者数は、2010年度は5名、2011年度は10名、2012年度は17名と、1年間で10万円近い受講料ながらも、口コミを中心に広がりつつある。

また、「アグリセラピー講座」の2年目である2011年度から、福本氏の臨床心理士としての知見を生かし、POMS（ポムス）やエコグラムなどの参加者の心的状態の変化を測定するツールを導入した。その結果、ストレス対処能力の向上、リラクゼーション効果など生きる活力が高まったことが表現できた。

ほかにも、企業向けに従業員対象のうつ病予防対策等のためのプログラムとして、兵庫県経営者協会などと連携してセミナーを開講し、産業医からの受講者を紹介されるということもあった。

### スケーリング

上記のように、「セオリーオブチェンジ」の考え方が導入されているため、「アグリセラピー講座」の有用性を客観的に説明することができるようになってきている。しかし、OLCはまだ本格的にスケーリングに乗り出しておらず、今は団体の基盤整備に取り組んでいる。ワークでは、「アグリセラピー講座」の収支が厳しいこと、また臨床心理士という高度な専門家である福本氏の代わりになる人材を養成する必要があるということが明らかになり、ほかの地域では複製しにくいことが課題だとわかった。

今は「アグリセラピー講座」のノウハウを生かしたほかの収入源の創出や人材育成を行いながら、他地域（京都府南山城村、和歌山県有田町、石川県羽咋市、愛知県知多市、新潟県魚沼市など）からの協働で実施したいという依頼に準備を整えているところである。

#### ポイント！

事業の有効性を立証するためには、質と量どちらもが必要である。一般的にNPOは質を説明できる材料を多く持つが（受益者の具体的なエピソードなど）、量を説明する材料を持つことは非常に少ない。その点、OLCはプログラムの有効性を量的な観点から数値化し、評価できる状態にしている。

### 事例3 NPO 法人フルーツバスケット

所在地	神戸市垂水区五色山4丁目16番10号
目的	子育て中の親とその子に対して、一時保育や相談事業等を行うことにより、自分らしく生きていける健全で活気のある社会の実現に寄与すること
設立/認証	2001年設立/2008年NPO法人認証
財務状況(年間収入)	(2011年度)19,075千円、(2010年度)11,886千円
主な事業	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 託児事業</li><li>・ 子育てに関するセミナー等の企画開催事業</li><li>・ 子育て支援に関する情報提供、相談事業</li><li>・ 保護者・保育者に対するコミュニティ構築事業</li><li>・ 保護者の社会復帰支援事業</li></ul>

#### 事業概要

理事長の高岸益子氏は明石市立の幼稚園で働いていたが、出産とともに退職。自身の子育ての経験からも、不安な気持ちを抱えて子育てをしながら、少しでも自分の時間が欲しいと願い、社会に取り残されていくような疎外感を味わう母親たちにとって、少しでも働けたり、リラックスできたりする時間を提供できないかと考えていた。そこで、約20年前に神戸市垂水区の公民館で子育てサークルを開始した。当初は、週に1回、2時間で、親のリフレッシュを主な目的としていた。時給800円のスタッフが2名、子どもは10名から15名だった。その後、明石市内で2つ目の教室を始め、それから徐々に教室を増やし、現在は8教室、約200名の子どもを対象としている。

2012年度の時点では、主に4つの事業を行なっている。

##### 幼児教室

兵庫県明石市内の公民館8ヶ所で、約200名の2・3歳児向けに実施。明石市は4歳からしか幼稚園に預けることができないので、2・3歳児の預かり保育ニーズが大きい。具体的には、これから働きに出たい母親や、幼稚園入園前に慣らし保育をしておきたいという親のニーズがあり、自然と広がった様子である。

##### おひさまくらぶ

幼児の自然体験をはじめとする体験活動の欠如が課題となっている。乳児・幼少期の子どもたちに自然体験の機会を提供しようと活動する団体や個人(「森のようちえん」など)が増えていることを知り、幼児教室の延長線上として2012年に開設した。週1回、10時から14時までで、「子育て支援センター魚住」から歩いて行ける金ヶ崎公園で開催。原則3歳以上、定員は10名とし、

保育料は 10,000 円（1 ヶ月）程度。地域団体、自然環境保護団体などと連携し、虫や草の種類を教えたり、芋ほり体験をしたりなどの自然体験を実施している。

#### 子育て支援センター

明石市からの委託事業として、子育て支援センターうおずみと子育て支援センターおおくぼ北の 2 ヶ所を運営している。

#### 明石市立幼稚園との協働による時間外保育制度

明石市の「パイロット協働事業」に採択され、明石市立の幼稚園に対して時間外保育を提供している。

また、上記以外にも、イベントやセミナーなどの際の一時保育を企業や行政から請け負っている。

## スケーリング

「エコシステムマップ」を通じて、ほかの幼児教室や保育士の資格を有する主婦たちとの連携が進んでいないことが明らかになった。これらの幼児教室や個人とは部分的に競合関係にあるため、連携が進みにくいと思われる。しかし、フルーツバスケットだけで明石市の幼児教育すべてを担うことはできない。そのため、情報発信のサポートや研修の共通化を行い、これらの幼児教室や個人との連携を進める予定である。

フルーツバスケットは、他地域にスケーリングすることよりも、明石市の幼児教育の充実を優先させている。この理由から、他地域で展開されているプログラムを地域に合った形にカスタマイズし、事業に取り込んでいるというケースが多い。例えば、「おひさまくらぶ」は「森のようちえん」を参考にしている。ただ、上記の事業概要で触れた「公立幼稚園と NPO 法人が協働して、時間外保育を提供する」というモデルは全国に先例がないため、当モデルを広げていくことも考えている。

### ポイント！

活動当初からスケーリングを念頭に置いた上で、事業を開発する必要はない。ひとつの地域でさまざまな事業を試行錯誤しながら、まずはその地域できちんと成果を上げる事業を作ることが最優先である。それがうまく機能し始めてから、スケーリングを検討すればよい。

## 事例4 NPO 法人 LGBT の家族と友人をつなぐ会

所在地	神戸市北区筑紫が丘 9 丁目 9 番地の 11
目的	LGBT(レズビアン、ゲイ、バイセクシュアル、トランスジェンダーなどの性的少数者の人々。以下単に「LGBT」という。)及びその家族等のサポート事業及び一般市民に対する LGBT の人権確立に関する事業を行い、もってすべての人の個性や人権が尊重される社会の実現に寄与すること
設立 / 認証	2006 年設立 / 2007 年 NPO 法人認証
財務状況(年間収入)	(2011 年度) 1,390 千円、(2010 年度) 629 千円
主な事業	<ul style="list-style-type: none"><li>・ LGBT 及びその家族等のサポート事業</li><li>・ LGBT を正しく理解するための啓発事業</li><li>・ LGBT の人権を守るための提言活動</li><li>・ LGBT に関する調査研究事業</li></ul>

### 事業概要

きっかけは、創業メンバーの一人であり、理事を務める清水尚美氏が家族からゲイであることをカミングアウトされ、それから LGBT への支援をしたいと考えようになったことである。清水氏は尾辻かな子氏（元大阪府議会議員、現在の理事長は尾辻かな子氏の母である尾辻孝子氏）の著書等を読み、尾辻孝子氏と出会い、LGBT の友人と家族をつなぐ会（以下、つなぐ会）の活動が始まった。

つなぐ会の中心的な事業は、当事者やその家族が安心してつながることができる「ミーティング」の開催である。ミーティングは、参加者数や開催頻度は異なるが、神戸、東京、大阪の 3 ヶ所で実施されている。神戸の場合は、当事者やその家族、友人など 20～30 名が月 1 回、午後の 3 時間ほど集まり、ミーティングを行う。ミーティングにはグランドルール（何が正しいかを定める場でない、名前を伏せてもよい、話したくないことは話さなくてもよいなど）が設けられている。前半は一人一人が自己紹介し、後半は全体でディスカッションをする。「どういうところでパートナーと出会えるのか」「親に話したほうがよいのか」といった悩みが交わされる。グループで話し合うことで、お互いから学び、安心できる、受け入れてもらいやすい環境が生まれている。子どものことで悩んでいる親が自分の子どもには直接聞けないが、ほかの親の子どもには聞くことができたり、逆に子どもがほかの親に聞くことができたりもする。

ゲスト（大学教授など）がいるときは、前半に講演をしてもらい、後半はその内容について意見交換する。2012 年 6 月には神戸市看護大学の藤井ひろみ先生、10 月には岡山大学の中塚幹也先生がゲストとして参加した。

ほかにも、当事者や家族、一般市民に対して正しい情報や知識を伝えるためにセ

ミナーを開催したり、行政・政治への働きかけを行ったり、ほかの LGBT 団体とのネットワーキングを行ったりする。

長期的なビジョンとしては「LGBT と言わなくても生きられる社会」を目指しており、中期的には同性婚が認められること、教育で人権問題として取り上げられること、正しい知識としてきちりと教えられること、性差別禁止法の制定、就労の場の確保などを挙げている。しかし、具体的な目標数値などについては定めていない。

## スケーリング

ワークでは、ファンドレイジングが十分ではなく有給スタッフが一人もいないこと、ボランティアを活用できていないこと、理事会の情報共有の仕組みがまだ確立されていないことなど、さまざまな課題が提起された。長期的な活動資金の確保、ボランティアの有効なマネジメント、各拠点のスムーズな情報・ノウハウの共有、新しい拠点の立ち上げの際のサポート体制の確立など、さまざまな課題を乗り越えなければならない。

しかし、近年のセクシャルマイノリティに対する社会の意識の高まりは、つなぐ会にとっての追い風になりつつある。例えば、大阪・神戸アメリカ総領事館のパトリック・ジョセフ・リネハン総領事がゲイであることを公表していたり、LGBT に関する取り組みを議員が地方議会で質問していたりなどする。また、兵庫県・神戸市の教育委員会なども人権という観点から関心を持っている。

つなぐ会は神戸での活動からスタートしたが、2006 年には理事 2 名が東京で、2011 年には理事 1 名が福岡でも活動を開始した。そのほかの地域からも自分の地域で活動を始めたいという希望者はやってきており、また講演会の依頼やメディアへの出演も増えている。つなぐ会は意図的にスケーリングしたわけではないが、社会的なニーズから結果的にスケーリングすることになった。スケーリング戦略は、「成長・拡大」と「提携・連携」の中間のような形を取っている。

### ポイント！

時流に乗ったテーマは社会が注目するため、団体が成長するスピードは非常に早くなる。しかし、同時にガバナンスを強化しなければ、その成長スピードは止まってしまう。特に、複数の拠点で運営する場合は、拠点間の情報やノウハウを共有するための仕組みづくりが必須である。

## 事例5 NPO 法人ダンスボックス

所在地	神戸市長田区久保町 6 丁目 1 番 1-402-2
目的	ダンス芸術の「自己表現の力」、「コミュニケーションを創る力」、「国際性」を現代社会に活かし、市民がより豊かな生活を享受できる環境をつくること、またダンスを通じて豊かな感性を持つ子供の育成、および人と自然が共生できる文化的なまちづくりの推進を図ること
設立 / 認証	1996 年設立 / 2002 年 NPO 法人認証
財務状況(年間収入)	(2011 年度) 30,081 千円、(2010 年度) 34,867 千円
主な事業	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 芸術文化振興事業</li><li>・ 国際交流事業</li><li>・ 地域社会活性化事業</li><li>・ その他目的を達成するために必要な事業</li></ul>

### 事業概要

ダンスボックスは、トリイホールのプロデューサーであった大谷燠氏(現理事長)を中心にアーティスト数名が 1996 年に大阪で設立した。アーティストは 1 人で活動していることが多く、ホールを借りて公演すれば 1 回で数百万円という大きな赤字が発生してしまうこともある。どのようにすればプロフェッショナルのアーティストとして継続的に活動していけるのかを考えるために、アーティストのゆるやかな集合体として、実行委員会形式で活動が始まった。2000 年から大阪市との協働事業を始め、2002 年からフェスティバルゲートの劇場の運営を始めた。フェスティバルゲートの営業が終了したのち、2009 年 4 月に神戸市の新長田に移転し劇場を再開させた。

現在は、120 席の劇場「ArtTheater dB 神戸」・ダンススタジオ「Studio dB KOBE」の運営、KOBE-Asia Contemporary dance Festival・国内ダンス留学@神戸・「児童生徒のコミュニケーション能力の育成に資する芸術表現体験」など行政や財団からの委託・補助・助成事業、ほかの主催団体にアーティストをコーディネートするなど、多種多様な事業を行なっている。収入のほとんどを助成金や補助金に頼っており、会費や劇場の入場料は大きくない。

ダンスボックスが主に活動する神戸市長田区の新長田という地域は、奄美諸島の出身者が多くその舞踊が根付いていたり、エイサーやよさこいなどのチームもあつたり、在日韓国人の韓国舞踊などもあつたりと多様である。そのため、ほかの地域に比べてもダンスをやっている人の割合は多く、多様なダンスが混在している。また、ダンスボックスとつながりが強い神戸野田高校は 2012 年に第 25 回全日本高校・大学ダンスフェスティバルで文部科学大臣賞を受賞している。

3年後くらいのイメージとして、大きく2つの目標を立てている。

1. ダンスボックスで作られた作品を海外で上演する。つまり、優れた作品をつくること。
2. 地域の人たちが観に来てくれるようになる。徐々には地域に広がってきている。

そのためにも、今は、長田区という単位で人と人とがつながっていくことを大切にし、そのために劇場に足を運んでもらいたいと考えている。このような機能を果たすまちの交流拠点として劇場をつくっていきたいと活動している。

これらの目標に対する「指標」を数値的には設定していない。劇場の貸し館率はひとつの評価指標ではあるが、その目標設定をしているわけではない。

## スケーリング

歴史も実績も十分な団体であり、それぞれのワークではスケーリングできるだけの十分な経営資源と組織能力を持っていることが分かったが、「セルフアセスメント」において収入・財源の基盤が非常に不安定であることが強調された。

その原因としては、ダンスボックスが神戸に来てからまだ3年しか経っていないということが考えられる。大阪のフェスティバルゲートのように大都市の真ん中で運営することと、今のように新長田という下町で劇場を運営するということは大きな違いがある。そのため、今の経営環境に適応しつつある段階であり、収入構造がまだそれに追いついていない。

それぞれの地域で活動するアート関係の団体を結び付ける役割は、NPO 法人ジャパン・コンテンポラリーダンス・ネットワークなどが担っているため、ダンスボックスが他地域に展開するということはあまり考えていない。しかし、新長田という地域で劇場を継続的に成り立たせることができれば、その手法はほかの地域で劇場を運営する人たちにとってのモデルケースとなる。

### ポイント！

東京や大阪などのような大都市ではない地域で持続的に成り立つモデルを作ることができれば、全国のさまざまな地域に適用できるケースになる。これも、スケーリングのひとつの形態である。

## 中間支援組織など支援者の方々へ

---

小嶋新

特定非営利活動法人しゃらく

ある団体がスケーリングしようと思ったときに、どのようなステップでなにを検討しなければならないのかを今まで述べてきた。この章では、スケーリングをしようとしている団体に対して、中間支援組織などの支援者の方々がどのような支援ができるのかを考えたい。

### 実務的な流れ

私たちは、スケーリングしようとする、またはすでにスケーリングしている 5 団体の協力を得て、スケーリングするときに役立つフレームワークを構築するというモデル事業を 2012 年度に行った。当モデル事業は、主にアセスメント、ビジネスモデル開発の 2 つを実施した。

#### アセスメント

- 第 1 回 ・ヒアリング（設立、ビジョン、現状、今後の方向性など）
  - ・セオリーオブチェンジ
  - ・セルフアセスメント（質問 1、質問 2）
- 第 2 回 ・ヒアリング（第 1 回ヒアリングの追加質問など）
  - ・セルフアセスメント（質問 3、質問 4）
  - ・エコシステムマップ

ヒアリングは計 2 回 2 時間ずつ行い、協力団体に関するデータを収集した。ヒアリング前には事務局で下調べを行っている。これらのデータを整理し、次のビジネスモデル開発を行った。

#### ビジネスモデル開発

ビジネスモデル開発とは、スケーリングを行う上での強みを把握し、弱みを克服するプロセスである。セオリーオブチェンジ・エコシステムマップ・セルフアセスメントなどのアセスメントデータを元に、スケーリング戦略を構築する上でのボトルネックを明らかにし、解消する。

まず、アセスメントの結果報告を協力団体に行い、何を改善しなければならないのかを私たちから提案した。提案内容に同意を得ることができれば、次にボトルネックを解消するわけだが、その手段・方法はそれぞれの団体によって大きく異なるため、個別に対応した。私たちと協働で事業を実施したところもあれば、提案事項を協力団体のみで実行するということがあった。

具体的には、プログラムのマニュアル作成、新規事業の広報物作成、団体の情報共有の仕組みづくり、ネットワークを強化するためのアンケート調査、まちづくりコンサルタントによる社内研修などを実施した。これらの経費は、私たちが 1 団体につき 20 万円までを負担した。

## 実施のポイント

スケーリングを外部から支援する上で最も重要なことは、信頼関係である。それぞれのワークは細かいところまで話が及び、団体にとって耳が痛いことも問わなければならない。そのような質問にも率直に答えてくれるかどうかで、アセスメントデータの正確さ、その分析から導くスケーリング戦略の精度も変わってきてしまう。

私たちは、兵庫県からの補助事業である生きがいしごとサポートセンター神戸西や、ほかにもいくつかの中間支援事業を行なっている。当モデル事業の協力団体は、これらの事業を通じて関係が深くなった団体である。また、スケーリングに関することをやり取りしたことがあったり、すでにそのような実績を持っていたりした。そのため、団体の理事やスタッフとも日頃からコミュニケーションをとっており、信頼関係が構築できていた。

## 今後の課題

最後に、当モデル事業を実施した上での今後の課題を述べる。

### セオリーオブチェンジ

アメリカではよく話題にあがるセオリーオブチェンジだが、日本で同様の考え方はほとんど使われていないということが分かった。その原因は、日本ではアウトプット評価（例：就職プログラムに年間 名が参加した）は数値化されていることが多いが、アウトカム評価（例：その内 名が新しく雇用され、そこから生み出される社会的な価値は であった）が数値化されていることがほとんどないからだと考える。

「社会を変えるために、いつまでにどのような成果を上げることが団体の目標としているのか」「どのような指標を用いてその成果を評価し、その指標がどれくらいの値を超えれば、団体は目標を達成したといえるのか」というような議論が団体内でなされなければならない。

### 収益基盤

スケーリングを図ろうとする団体を取り巻く社会的な環境は国ごとに違い、収益基盤はその環境に大きく依存する。例えば、寄付市場が発達しているアメリカとそうではない日本では、団体の収益基盤についてのアセスメントの質問も、本来は大きく異なるものであるべきである。

### スケーリング戦略

団体 A がプログラム Z を他地域に展開しようとする。団体 B がプログラム Z に関心を持ち、自分たちの地域で実施したいと考える。

では、プログラム Z の名称を団体 B は自分たちの地域で使えるのだろうか。使える場合は、団体 B は団体 A が持つ認定基準のようなものをクリアしないといけないのか。その場合に使用料は発生するのか。認定基準を用意しない場合は、団体 B はプログラム Z の名称を勝手に使ってよいのか。プログラム Z の品質は団体 B の地域でも保証されるのか。また、団体 A は団体 B に何らかのトレーニングを提供するのか。

このように、団体 A が団体 B にプログラム Z を提供するというスケーリング戦略においても、検討しなければならないことが多々ある。それぞれの戦略のメリット、デメリットを明らかにしなければならない。

## 参考・参照文献

当報告書を作成するために、以下の文献を主に参考にしました。

- Growth Philanthropy Network and Duke University (2012), *Scaling Social Impact: A Literature Toolkit for Funders*,  
<http://blogs.fuqua.duke.edu/casenotes/2012/06/14/case-and-social-impact-exchange-publish-new-literature-review-for-funders-on-scaling-impact/>
- Nesta (2010), *The Open Book of Social Innovation*,  
[http://www.nesta.org.uk/publications/assets/features/the\\_open\\_book\\_of\\_social\\_innovation](http://www.nesta.org.uk/publications/assets/features/the_open_book_of_social_innovation)
- Paul N. Bloom (2012), *Scaling Your Social Venture: Becoming an Impact Entrepreneur*, Palgrave Macmillan
- Social Enterprise Coalition (2011), *The Social Franchising Manual*,  
<http://www.socialenterprise.org.uk/advice-support/resources/social-franchising-manual>
- The Aspen Institute (2005), *The Community Builder's Approach to Theory of Change: A Practical Guide to Theory Development*,  
<http://www.aspeninstitute.org/policy-work/community-change/publications>

2013年3月発行

発行 特定非営利活動法人しゃらく

発行人 小倉譲

監修 服部篤子 CAC - 社会起業家研究ネットワーク

協力 藤島一篤 特定非営利活動法人ワーク・ライフ・コンサルタント

問い合わせ先

〒654-0055 兵庫県神戸市須磨区須磨浦通 4-4-6 須磨浦ビル 204号室

TEL 078-735-0163 FAX 078-735-0164

E-mail sharaku@123kobe.com

URL <http://www.123kobe.com/>

兵庫県から平成24年度地域づくり活動基盤整備事業スーパーNPO育成事業を受託して実施しています。

