

### 4.3 ロジックモデルの成功事例に係るヒアリング

ロジックモデルの成功事例に係るヒアリングについて、資金提供団体（審査員・伴走支援者）と採択された団体（NPO等）の両方に実施している。

審査員・伴走支援者の視点としては、応募書類審査やロジックモデル作成指導より下記の項目について伺った。

- (1) 解決したい課題に関する応募団体の認識把握、掘り下げの程度
- (2) 具体的な活動の設定に関する妥当性 ※対象地域や受益者数の見込みなどについて
- (3) 活動対象の地域に起こしたい変化に関する記載内容  
※活動により提供したい付加価値の設定の妥当性、有効性について
- (4) 活動終了後に期待される状況についての記載内容 ※達成目標の設定について
- (5) 助成終了後の展望に関する応募団体の認識把握、掘り下げの程度

また、採択団体（NPO等）からの視点より下記の項目について伺った。

- (1) ロジックモデルを知ったきっかけ
- (2) ロジックモデルを作成した際に難儀した点・躓いた点
- (3) ロジックモデルの良い点、活用のしどころ
- (4) 課題分析について
- (5) 活動内容について
- (6) アウトカムや指標の設定について
- (7) 活動終了後の展望について

以下ではそれぞれのヒアリング結果を整理して示す。なお、個人情報保護等の観点より、発言者個人が特定しにくいように、項目別にまとめている。

#### 4.3.1 資金提供団体（審査員・伴走支援者）

##### (1) 解決したい課題に関する応募団体の認識把握、掘り下げの程度

- 福島県の場合は、原発関連の事情もあり、目の前の問題に対処しようとするタイプの応募が多い。分野としては、農業系が多く、子ども支援や放射線対応が続く。
- 審査側としては、受益者のニーズの深堀を求めている。採択されない団体の特徴としては、一般論の分析で終わっていたり、問題点の構造の分析が出来ていないことが挙げられる。
- 読み手である審査員の共感を得られるような説得力ある内容であるかを意識してほしい。
- 不採択のケースでは、朽ち始めている昔のニーズのままの認識の団体が多く見られる。

##### (2) 具体的な活動の設定に関する妥当性 ※対象地域や受益者数の見込みなどについて

- 多くの応募は地域規模や人員を狭く設定しているが、南会津町のベルフォンテが採択された転入女性が暮らしやすい福島づくりプロジェクトは、全国展開していいくらいのモデルと思われる。

- 活動のアウトプットは概ね良いのだが、内容が計画的に実行可能なものになっているかが採択／不採択の境界になる。
- 問題点の構造と活動の連動性が適切な設定になっているか、何を指して何をするのか明瞭になっていないといけない。
- 「何をサービスとして提供したいのか？」が明示できないといけない。これは価値提供をサービスに変換する作業となる。

### (3) 活動対象の地域に起こしたい変化に関する記載内容 ※活動により提供したい付加価値の設定の妥当性、有効性について

- 対処療法的な内容が多く、「先の先まで」考えると良い。地域の NPO 同士で連携することも検討すべきで、審査側から見るとマッチング可能な案件もある。
- ロジックモデルの中身が中期計画の内容になってしまっているケースもある。
- 社会課題の解決を目指す事業（NPO など社会起業）の経営の骨子の考え方であるセオリー・オブ・チェンジ<sup>24</sup>をもとに作成してほしい。長く書く必要はない。
- アウトカムの中では中期アウトカムの作成は難しい。ミッションとつなげつつも影響が及ぶ範囲で測定可能なものを設定することになる。
- 団体の規模や資金規模によりアウトカムの内容は異なってくる。きれいなだけのロジックモデルは不要。ロジックモデルの中身だけを見ているのではなく、ロジックモデルに出てこない大事な事項も審査側は見ようとしている。
- マイルストーンを含めた事業プロセスが設計できていないケースが多い。悪い例としては一般論ばかり論じるものが挙げられる。審査員としては「内容が薄い」と感じる。
- 事業開発を主目的とする助成プログラムの場合は、特に初期のアウトカムを重視して審査している。※一般的にはアウトプットの質も重視するが、審査における優先順位が異なってくる。

### (4) 活動終了後に期待される状況についての記載内容 ※達成目標の設定について

- ふくしま未来基金の応募では大きく見せるような案件は少なく、現実的な内容が多い。
- 評価コストを考慮する必要があるが、受益者の変化（数や意識、行動）を自身で測れるようにしてもらいたい。指標は売上などに留まるものではない。
- 事業開発を主なミッションとする助成プログラムの場合、事業の拡大性（スケーラビリティ）が主要な観点になる。その中でサービスとコストのバランスが求められる。

### (5) 助成終了後の展望に関する応募団体の認識把握、掘り下げの程度

- ふくしま未来基金における応募では、助成終了後の展望として良いものはなかなか出てきていない。
- このような状況もあるため、公益財団法人パブリックリソース財団では、「ふくしま未

<sup>24</sup> 「どんな社会課題（システミック・プロブレム、社会システムの不備）に向き合い」「どういう未来像（『究極成果』）を目指し」「どんな因果関係で社会状況を変化させていくのか」「定量的にどんな目標を掲げるか」を定義する。

来基金」の一環として、2016年7月より、未来を志向した夢のあるプロジェクトを構想し実現する有為な「人材」を育成・支援することを目的に、「ふくしま志高塾」を開講している。

- また、一般社団法人ふくしまチャレンジはじめっぺを事務局とするふくしま復興塾では、福島未来を担う若者向け人材育成プロジェクトを実施。2013年5月に第1期がスタートし、現在では第7期に入っている。最大の強みは、これらOBとメンター・発起人を含めた大きなネットワークである。
- 受益者と目指す Social Change とのつながりをどうするかが鍵になる。
- 団体や事業の拡大に伴って必要となる仕組み化（ルールづくり等）やパートナー構築が重要となる。

#### 4.3.2 採択された NPO 等

##### (1) ロジックモデルを知ったきっかけ

- 経営者として必要な知識やスキルを棚卸し、マネジメント・経営や財務（簿記）、カウンセリングなどについて習得するべくセミナーなどを受講した。その中でロジックモデルを知った。
- 予算調達に関連するスキルの習得を目指した時にロジックモデルを知った。
- 前職で社会的インパクトについて触れる機会があり、その時にロジックモデルを知った。その後、トヨタ財団でのロジックモデル作成ワークショップにも参加した。

##### (2) ロジックモデルを作成した際に難儀した点・躓いた点

- 複数のメンバーでロジックモデルを作成した際、バックキャストの必要性（時間軸の捉え方）について意識の差が見られた。
- メンバー3人でロジックモデルの作成を行なったが、アウトカムとインパクトの違いについての理解が異なった。

##### (3) ロジックモデルの良い点、活用のしどころ

- 目標と事業のギャップを埋めたり、ビジョンの共有をはかるために立ち戻るコミュニケーションツールとして有効。
- 新事業開発にも役立つ。

##### (4) 課題分析について

- 主要メンバーにヒアリングしながら課題を抽出した。その際、取組理由と成果（質と量）について、スポンサーが資金を出す価値があるかどうかを考慮した。併せて熱量のある表現になっているかも重要と考えている。
- 市場調査などを通じて顕在化していない需要をいかに掘り出すかが重要と思われる。
- B to S (Society)のアプローチを採る際、その意義をいかに説明できるかが重要と考え

て、バックデータとなる情報収集に力を入れた。

#### (5) 活動内容について

- 資金の出し手の気持ちを考えて、重点を置くべき取組は何かを考えた。そこには過去の不採択のケースからの学びがある。費用対効果の点や継続性などが挙げられる。
- 助成団体側の「手の内」を読むことが大切と考える。相手が望んでいることは何か？を明確に理解できるように努めている。過去の案件も含めて、採択された場合は、何が良かったのかを振り返ることも良い。
- 営利企業とは異なり、非営利事業では選択と集中を過度に行う必要はないが、規模が大きい場合は採算性や組織内の人事考課などを踏まえる必要がある。

#### (6) アウトカムや指標の設定について

- 株式会社も経営していることから、予算やスケジュールについては活動目標を数値に落とし込むことは日常的に行なっている。
- 中期アウトカムの設定が難しかった。中退率と設定したが、本活動による寄与率の算定は困難と思われる。
- アウトカムを検討するにあたってはインプットの詳細なイメージも重要。当団体では、「評価してくれる人」など7つの人材タイプを設定している。

#### (7) 活動終了後の展望について

- 福祉分野の場合は一過性の事業ではなく、行政などの一般施策にどう転換させるかが重要になる。
- 応募書類を作成した当時よりも現在の方が、広がりが生まれる。実際に事業を進めると、ビジョンやミッションを踏まえ、当初の受益者以外にもダイバーシティがあることがわかる。
- サービスのパッケージ化やエンパワーメントの取組、ファンドレイジングへの対応などが重要になる。

## 5. まとめ

### 5.1 NPO 等の有用な資金確保事例の収集・蓄積に関する調査結果分析（調査結果からの含意）

#### 5.1.1 寄付金の獲得に向けた工夫

「質の高い活動」「活動等を伝える」「寄付が集まる仕組み（枠組み）」の3つが重要である。質の高い活動のためには、ロジックモデルやマネジメントに関する知識武装が求められる。活動等を伝えるためには、ソーシャルメディアやメールマガジン等の活用が望ましい。海外からの寄付を本格的に獲得しようとする際には、信頼性の高い媒体での広報が重要になる。寄付が集まる仕組み（枠組み）としては、オンライン寄付サイトの活用や、サポーター制度の設置、赤い羽根共同募金などの全国的な寄付活動を支援する取組に積極的に参加することが肝要になる。

例えば、認定 NPO 法人 D×P では、ホームページや活動報告書などを活用して図 5-1、図 5-2、図 5-3 に示すように、寄付等の実績に加えて、寄付案内や支援者へのアクション依頼、情報発信紹介などを掲載している。

# Supporter

D×Pを応援して下さる皆様※順不同

		
		
		
福武 純子様		
		
		※ご寄付、ご助成、協働プロジェクト、商品や会場の無償提供、プロボノ支援でD×Pの活動にご協力いただいた企業・個人様です。

- ・ 定額寄付会員（マンスリーサポーター）：2014年3月31日時点で104名
- ・ 自由寄付を頂いた方：2014年3月31日時点で34名
- ・ コンポーザー（社会人・大学生ボランティア）：2014年3月31日時点で71名登録
- ・ プロボノワーカー（スキルを活かしたボランティア）：2014年3月31日時点で9名

## 法人寄付のご案内

### 学校スポンサー制度

ひとり親家庭出身など、経済的な事情を抱えた生徒が通う定時制課程の高校や全日制の困難校に対して、スポンサー企業・個人のご寄付によってキャリア教育プログラムを導入する制度です。

ご寄付は1口10万円から。寄付先の学校はご指定いただくことができます。

お問い合わせ先

 [info@dreampossibility.com](mailto:info@dreampossibility.com)



図 5-1 活動報告書における実績と寄付案内の事例（認定 NPO 法人 D×P）

出典）認定 NPO 法人 D×P 2013 年度活動報告書

寄付で  
支援

## 毎月定期的に寄付する

(マンスリーサポーターになる)

1日33円から、「高校生を社会で孤立させない」ためのサポートをすることができます。いただいたご寄付は通信制高校や定時制高校に通う、困難を抱えた高校生の支援に充てられます。

高校生への支援は、未来を創ることと同義です。高校生を孤立させず自分の未来に希望が持てる社会を、ともに創っていきませんか。

### D×Pマンスリーサポーターになった方には

ご入会セットが届きます

1. 最新の年次報告書
2. 最新のニュースレター
3. 高校生がつくった会員カード
4. 最新のニュースクリップ

最新の活動報告が届きます

1. 限定メールマガジンのご送付
2. 活動報告イベントにご招待いたします。
3. 最新の年次報告書やニュースレターのご送付



### クレジットカードでのご寄付

VISA・MASTER

D×PのWEBサイトから  
直接お申込みいただけます。

D×P 寄付

検索

もしくはURLを直接入力くださいませ  
[http://www.dreampossibility.com/  
howtojoin/](http://www.dreampossibility.com/howtojoin/)

### 口座引落

入会申込書、口座振替依頼書をご郵送いたします。  
メールやお電話で、資料をご請求ください。

✉ info@dreampossibility.com

☎ 06-6935-6111  
(平日10時~16時)

## 自由な金額を寄付する

好きなタイミングで、好きな金額をご寄付いただけます。  
直接お振り込みいただけます。

楽天銀行 第二営業支店  
普通 7079724 (トクヒ) ディービー

お振り込みを済ましたら、ご一報下さいませ。お礼に替えて、最新の年次報告書をご送付いたします。

✉ info@dreampossibility.com

図 5-2 活動報告書における寄付支援依頼の事例 (認定 NPO 法人 D×P)

出典) 認定 NPO 法人 D×P 2013 年度活動報告書

買って  
支援

### リップクリームを購入する

リップ1本につき100円が寄付される  
株式会社ココウェル様との協働商品です。  
<http://www.cocowell.co.jp/fs/cocowell/c/cocofund>



### フォトブックを購入する

通信制高校生が制作したフォトブックです。  
<http://dpphotobook.webflow.com/>



行動で  
支援

### コンポーザーになる

高校生に関わり、「クレッシェンド」を共に創る、社会人・大学生ボランティアを常時募集しています。年2回程度、コンポーザー説明会を開催しています。

### インターンをする

DxP事務局で働くインターン生を募集しています。  
授業づくりを担う教職インターンと、広報・寄付を担うインターンを募集中。

### 募金箱を設置する

DxPへの寄付につながる募金箱を設置して下さる  
店舗・団体様を募っています。

まずはメールにて  
お問い合わせください

 [info@dreampossibility.com](mailto:info@dreampossibility.com)

もっと  
知りたい

### SNSで最新情報を得る



npodxp



@npo\_DxP

### メールニュースで最新情報を得る

月1回、DxPの活動概要や最新のイベント情報が届きます。

「メールニュース希望」と書いてお申込み下さい



[info@dreampossibility.com](mailto:info@dreampossibility.com)

### イベントに参加する

DxPの活動について知る「活動説明会」  
教育について学ぶ「公開型勉強会」の2つのイベントを定期開催しています。

DxP 公開型勉強会

検索 

図 5-3 活動報告書における支援者へのアクション依頼や情報発信紹介などの事例（認定NPO 法人 D×P）

出典）認定 NPO 法人 D×P 2013 年度活動報告書

### 5.1.2 広報力および営業力の向上

特定非営利活動法人チャリティーサンタでは、自身に取り組もうとする分野について、白書クラスの重厚な調査（第1子が3歳～12歳の子どもを持つ保護者2,062人を対象にしたアンケート調査）を実施し、その結果を全国のメディアに送付することで広報力を高めている。付加価値の高い情報を提供できると波及効果が上がる。（図5-4参照）

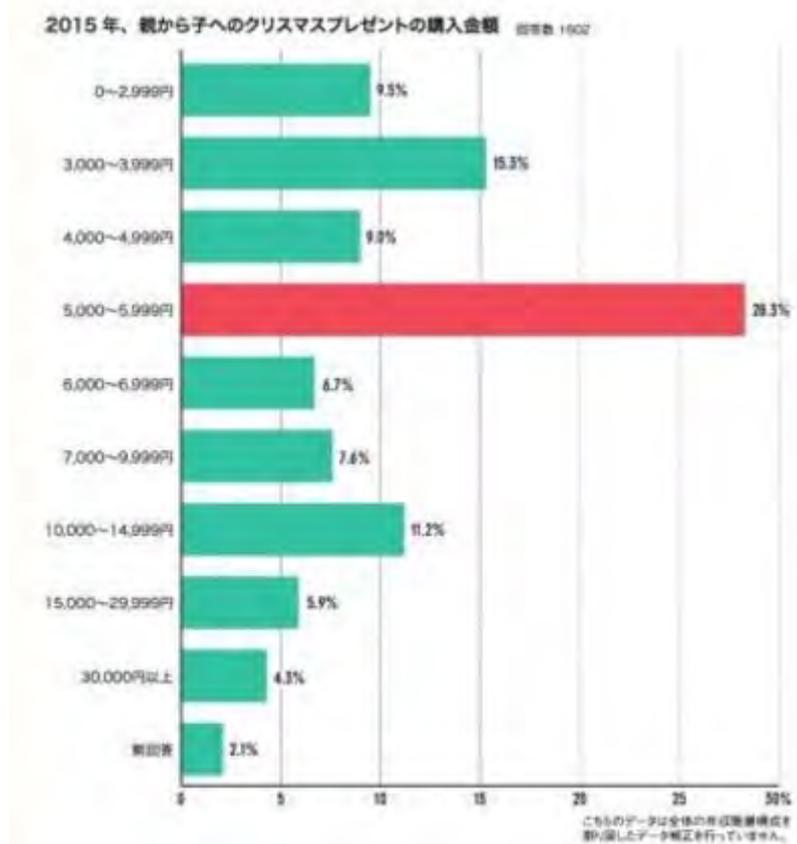


図 5-4 親から子へのクリスマスプレゼントの購入金額

出典) よその家のクリスマスプレゼント、気になる平均額…サンタ白書  
2016<https://resemom.jp/article/2016/12/16/35543.html>

また、認定NPO法人D×Pでは、寄付営業シートを作成して、寄付をしてくれそうな対象をリスト化して地道な営業活動も継続している。そのためのロジックモデルを含めた説明資料も複数種類作成している。アンケートやヒアリングも実施して、なぜ寄付してくれたのか？が伝わるように言語化することも努めている。このような取組も重要である。

### 5.1.3 事業の発展と収益構造の改善

特定非営利活動法人チャリティーサンタにおいては、ミッションの実現に向かっているかについて、調査（サンタ白書）を実施して確認し、その結果をもとに事業の見直しをはかり、寄付金などの資金調達をはかっている。サンタ白書を作成した経緯としては、当法人の活動により、本当にサンタに来てほしいところにいるのか、行っている先を把握しているか、といった疑問があった。調査をしてみると、富裕層からの依頼が多かったことがわ

かり、その結果、立ち上げたルドルフ基金の取組に対して、本来のミッションに基づくように修正をはかっている。サンタ白書に公表された調査結果などをもとに PDCA (Plan-Do-Check-Action) サイクルを回した事例と見ることもできる。インパクト志向でもあり、ミッションに基づいた望むアウトカムを創出し、それにより寄付金などを獲得する戦略と言える。

また、特定非営利活動法人移動支援 Rera は、トヨタ・モビリティ基金を活用しながら事業全体の見直しをはかり、収益構造の再構築をはかろうとしている。認定 NPO 法人 D×P や認定 NPO 法人 Homedoor では、データを活用して課題分析をし、その結果を新たな事業の企画や既存事業の改善に活用している。

## 5.2 ロジックモデルの成功事例に係るヒアリング調査結果分析（ロジックモデルを踏まえた助成申請書の書き方）

### 5.2.1 解決したい課題に関する応募団体の認識把握、掘り下げの程度

資金提供団体は、受益者のニーズの深堀を求めている。採択されない団体の特徴としては、一般論の分析で終わっていたり、問題点の構造の分析が出来ていないケースが多いので注意する。

読み手である審査員の共感を得られるような説得力ある内容であることを意識することが重要である。不採択のケースでは、朽ち始めている昔のニーズのままの認識の団体が多く見られる。

課題分析においては、組織内のメンバーと協議しながら課題を抽出することが望ましい。その際、取組理由と成果（質と量）について、資金提供団体が資金を出す価値があるかどうかを考慮することが肝要である。また、提案書作成時には、併せて熱量のある表現になっているかどうか確認した方がよい。

加えて、応募前に、市場調査などを通じて顕在化していない需要をいかに掘り出すかも大事である。

### 5.2.2 具体的な活動の設定に関する妥当性

問題点の構造と活動の連動性が適切な設定になっているか、何を目指して何をするのが明確になっていないといけない。

「何をサービスとして提供したいのか？」を明示できることが肝要である。これは価値提供をサービスに変換する作業となる。

視点を変えて表現すると、資金の出し手の気持ちを考えて、重点を置くべき取組は何かを考えることの重要性が指摘できる。そこには過去の不採択のケースからの学び（費用対効果の点や継続性など）がある。過去の案件も含めて、採択された場合は、何が良かったのかを振り返ることも良い。

### 5.2.3 活動対象の地域に起こしたい変化に関する記載内容

資金提供団体の視点から見ると、対処療法的な内容が多く、「先の先まで」考えると良い。地域の NPO 同士で連携することも検討すべきである。

ロジックモデルの中身が中期計画の内容になってしまっているケースもあり、ロジックモデルに関する理解を深めることが求められる。また、社会課題の解決を目指す事業（NPO など社会起業）の経営の骨子の考え方であるセオリー・オブ・チェンジについても知識として習得しておくことで採択の可能性が高まる。

アウトカムの中では中期アウトカムの作成は特に難しいが、ミッションとつなげつつも影響が及ぶ範囲で測定可能なものを設定するように努力することが望ましい。団体の規模や資金規模によりアウトカムの内容は異なってくるが、きれいなだけのロジックモデルは不要である。資金提供団体は、ロジックモデルの中身だけを見ているのではなく、ロジックモデルに出てこない大事な事項も見ようとしていることに留意する。

また、マイルストーンを含めた事業プロセスが設計できていないケースが多い。悪い例としては一般論ばかり論じるものが挙げられる。この場合、資金提供団体は「内容が薄い」と感じている。

事業開発を主目的とする助成プログラムの場合は、特に初期のアウトカムを重視して審査していることに留意する。※一般的にはアウトプットの質も重視するが、審査における優先順位が異なってくる。

### 5.2.4 活動終了後に期待される状況についての記載内容

評価コストを考慮する必要があるが、資金提供団体は、受益者の変化（数や意識、行動）を自身で測れるようになっていくことを期待している。その際、指標は売上などに留まるものではないことに留意する。

また、事業開発を主なミッションとする助成プログラムの場合、事業の拡大性（スケーラビリティ）が主要な観点になる。その中でサービスとコストのバランスが求められることに留意する。

### 5.2.5 助成終了後の展望に関する応募団体の認識把握、掘り下げの程度

受益者と目指す Social Change とのつながりをどうするかが鍵になる。具体的には、サービスのパッケージ化やエンパワーメントの取組、ファンドレイジングへの対応などが重要になる。つまり、団体や事業の拡大に伴って必要となる仕組み化（ルールづくり等）やパートナー構築が重要となる。

### 5.2.6 ロジックモデルやセオリー・オブ・チェンジなど今後ますます必要になる知識やスキルの習得

助成プログラムの採択団体へのヒアリングにより、自身の役割として必要な知識やスキルを棚卸し、マネジメント・経営や財務（簿記）、カウンセリングなどについて習得するべくセミナーなどを受講して対応しているケースが多かった。日々の業務で多忙であっても、今後を見据えて時間を割き、自己研鑽を積むことが求められる。

また、課題分析においては、組織内のメンバーと協議しながら課題を抽出するのが良い。したがって、研鑽を積むにあたっては仲間を引き込みながら求められる知識やスキルを身につけていくことが望ましい。