



<総会記念シンポジウム>NPO 法人の事業承継

～中小企業診断士による外部支援を受けて中期重点計画を策定してみました～ をレポートします。

## 中小企業診断士とNPOの想いを見える化。 すっきり言語化された中期重点計画をつくります。

■2019年から、中小企業診断士の資格の維持に必要な実務従事の対象がNPO法人にも拡大されたことから、ボランタリーネイバース（以下VNS）では、中小企業診断士の力をNPOの組織基盤強化支援につなげる取組のコーディネートをしてきました。

■VNSでは、2022年度からの第5期中期重点計画を、「あいち企業内診断士の会※」の協力で策定しました。“まな板の上の鯉”となりピチピチ跳ねながら取り組んだ策定プロセスをご紹介します。

※あいち企業内診断士の会とは？

公益社団法人愛知県中小企業診断士協会内にある研究会のひとつで、今後活躍が期待される企業内診断士の活躍の場の提供とスキルアップを目的としています。独立開業した者ではなく企業・団体に勤務する者を企業内診断士と呼び、診断士のうち約7割が企業内診断士です。

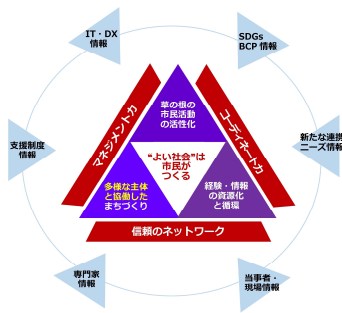
### ○どうして、中期重点計画づくりを中小企業診断士に頼んだのか【VNS理事長 中尾】

4年毎に中期重点計画を策定しています。理事長交代、承継後最初の策定タイミングにおいて、時代の変化を踏まえたVNSらしい中期計画はどうあるべきかと考えていました。これまでとは違う方法で、中小企業診断士チームと一緒に計画づくりに取り組んだらブレイクスルーできるのではないかと、そしてこの経験が他のNPO支援への循環につなげられるのではないかと考えて依頼しました。

### ○中小企業診断士による支援とは【あいち企業内診断士の会 加藤さん、川島さん】

あいち企業内診断士の会にとっても、NPOの中期重点計画策定は初めての試みでした。会でメンバーを募り、相田さん・浅田さんと4人でチームを結成。事業報告書（アニュアルレポート）の精読、理事・職員との対話（対面・オンライン）、途中で役職員との合宿を経て、計画策定に至りました。

理事・職員との対話は2021年11月から8か月、のべ60時間。この他に診断士チームはNPOを理解するための勉強会やヒアリングシートの準備を行います。企業の場合は効率化を優先しますが、NPO支援においては団体が大切にしていることやニュアンス、例えば、「草の根」という言葉が意味することを理解するのに時間が必要でした。ヒアリングでは、1. 中間支援組織としての立ち位置や役割、2. VNSとして大事にしている価値観や思い、3. 組織としてぶれていけない価値観や思い、4. 新事業について、重点的に確認しました。対話は「ローカルベンチマーク」というシートにまとめます。記載内容を理事長と詰めて、理事会への提案と修正をくりかえし、現状把握シートとなります。診断士は客観的に対話をまとめる役割を担います。現状把握の次は、バックキャスト思考でこれからのことを考えます。1. これまでの価値を生み出す仕組みを把握（現状）、2. これからの価値を生み出す仕組みの構想（できる・できないに関わらず、将来どうなりたいか）、3. 実現するために必要なこと・取り組むべきこと、をまとめていきます。あるべき姿の追求と共有です。



左図が、最終的にVNSの中期重点計画としてまとめたものです。「よい社会は市民がつくる」を中心に、ネットワーク、マネジメント、コーディネートで周囲のことに取り組みます。いちごとあんこを包み込むような「いちご大福」の図と呼んでいます。

本来は、具体的な行動レベルまで細分化（ブレイクダウン）した事業計画作成までを予定したのですが、時間の制約で至らなかったことは反省点です。

## Q&A NPOと中小企業診断士

Q. 第三者の診断士がNPOのことを理解できるのでしょうか。

A. 【VNS 中尾】 中期重点計画づくりは組織内部で議論して答えを見つける作業。NPOの立場ではない第三者として診断士との対話は、素直に話すことができ、企業社会で生きてきた人の常識とNPOの常識とのズレを合わせていくプロセスとなりました。例えば「市民活動団体」という言葉の意味をもしっかり考えて捉え直すよい機会になりました。第三者が間に入ってヒアリングすることで、事業承継の問題や人員の負荷等、ぼんやりしていたことがよく見えてきました。



Q. 企業とNPOの違いは？

A. 【診断士】 民間企業で計画をつくるなら社長や重役に話を聞いて作成するトップダウン方式。NPOはトップダウン、ボトムアップとも違い、みんなで話し合って決めているので、想いをよく聞いて取り組むことが大切でした。

Q. NPOの相談に対して、答えありきで押し付けられないでしょうか。

A. 【VNS 中尾】 診断士チームの基本は「対話」。NPOとしてやりたい想いを頭や心の中から引き出してもらいました。土の中に埋まっている恐竜の骨をきれいに掘り出してもらうようなイメージ（笑）。

Q. 8か月の長い間、対話や支援を受けるのは大変だったのでは？

A. 【VNS 中尾】 対話のまとめは診断士チームが担っていましたので、作業量は多くなかったです。

Q. 8か月、約60時間。診断士側の負担感がありましたか？

A. 【診断士】 理事会や中間報告会など、途中段階のスケジュールが決まっていたので、早めに準備することができました。

Q. 診断士にとってのモチベーションは？

A. 【診断士】 企業内診断士にとっては、中小企業診断士の資格に必要な実務従事の対象となります。お金だけではなく、NPOのことを深く理解し、社会貢献につながるチャンスととらえています。

Q. 第三者が入って計画をつくることの意義は？

A. 【VNS 中尾】 今回、第三者が介在することで役員各々の想いが遠慮なく、素直に引き出されました。それを客観的に丁寧にまとめて聞き取ったものをベースにまとめていったため、やるべきことが明らかになっただけでなく、日々の合意形成や決断がしやすくなったと感じています。

★VNSでは、専門家とともに運営や事業承継に関する単発相談、組織基盤強化の伴走支援を実施しています。お気軽にご相談ください★

