



ボランタリーネイバーズ実施「かなめびと応援プロジェクト・セミナー」2025年7月23日」より



# 経営戦略から描く、私たちらしい未来のかたち

講師：愛知県内の企業内中小企業診断士

かなめびと応援プロジェクトの一環として「かなめびと（組織運営コアスタッフ）」の学びの機会と「たすかりあう」関係を構築することを目指し隔月でセミナーを開催しています。第7回のポイントをまとめました。

※本事業は、休眠預金等活用法に基づく活動支援団体として実施しました。

## 私たちの未来を思い描くために～"目指す姿"をことばにする～

### ○限られた資源で未来を描く

多くのNPO法人は、「人・モノ・カネ」の資源が十分でなく、ミッションが職員全体に浸透していないこともあります。だからこそ、限られた資源をどう使うかを明確にする「経営戦略」が、未来を描き、持続的な活動を実現するうえで重要です。



### ○経営戦略がもたらす3つの効果

経営戦略を立てると、①やるべきことが明確になり、日々の業務が目的に沿って整理されます。②団体の方向性が共有されることで、理解と共感が深まり、スタッフの力をより活かせます。③目の前の対応だけでなく、中長期的な成長も計画できるようになります。

### ○「課題」とは何かを捉えなおす

課題とは「あるべき姿と現状のギャップ」であり、それを埋める取り組みが戦略の出発点です。理念やスタッフの願いからワクワクする未来像を描き、目標を立てることで、戦略の道筋が見えてきます。

## 経営戦略を考える～これからの道をどう決める？～

### ○戦略策定の基本構造

経営戦略は「企業戦略・事業戦略・機能戦略」の3層構造で、整合性を持たせて構築することが必要です。現状分析から戦略立案・実行・評価までの一連のプロセスを通じて、一貫した方針と行動計画になるようにします。

### ○SWOTとクロスSWOTで「やるべきこと」を選ぶ

現状分析にはSWOT分析が有効で、団体の強み・弱み、外部の機会・脅威を整理する視点を提供します。さらにクロスSWOTを使えば、「のばす・なおす・いかす・さける」の4つの戦略に整理でき、マクドナルドの例で実践的に紹介しました。

### ○リスクに備えるという視点

戦略にはリスクが伴うため、事前に洗い出して重要度を評価する必要があります。「回避・低減・移転・受容」などの対策を状況に応じて選ぶことが重要です。NPOにとっても、資源を守りつつ活動を継続するリスク管理の視点が欠かせません。

## 経営の全体像を描いてみる～理念と日常をつなぐ～

### ○バランススコアカードで未来を可視化する

ビジョンや戦略を日々の行動に結びつけるツールとして、BSC（バランススコアカード）を紹介しました。「財務・顧客・業務プロセス・学習と成長」の4視点から、組織として重視すべき点を整理し、行動計画に落とし込むことで、NPOでも利用者や支援者の満足度、スタッフの成長などを総合的に捉えられます。

## ○戦略マップでチームの向きをそろえる

BSCの視点をつなぐ「戦略マップ」は、戦略をわかりやすく見える化するツールです。

理事や経営層には「注力すべき領域」が、スタッフには「自分の仕事と団体の目標との関係性」が明確になります。ビジョンの共有と組織の一体感醸成に効果的です。

## かなめびとって、どんな存在？～未来の組織図から考える～

### ○未来の組織図は戦略の設計図

戦略を実現するには「どういう体制で進めるか」が重要です。現在の人材配置に囚われず、目指す未来から逆算して必要な役割を設計する「未来の組織図」を描くことで、人材育成や採用、スタッフの将来像も見えてきます。

### ○かなめびとの役割と育て方

未来の組織の推進役が「かなめびと」です。

かなめびとは、ビジョンを仕組みや行動に落とし込み、現場に学びを広げる存在であり、理事長の想いを日常に翻訳する役割も担います。誰がその役割を担うのかを考えることが、未来を形にする第一歩です。

## 経営診断と支援事例の紹介

### ○法人A:経営デザインシートで未来を描く支援

ある程度改善が進んだ団体に対し、今後の方向性を整理するため、経営デザインシートを用いて支援。外部・内部環境の分析、課題抽出、行動指針(クレド)作成を経て、全体像を可視化し、進むべき方向を明確にしました。

### ○法人B:自主事業強化に向けた戦略支援

自主事業に注力したい団体に対し、経営診断を実施。役職員間の意識差やコミュニケーション課題を整理し、戦略策定を通じて共通認識を醸成。全体で目指す姿に向かう基盤づくりを支援しました。



### 質疑応答コーナーでは、次のような質問がありました

Q. 経営理念をまとめたいのですが、理事の考えがまとまらず困っています。どう進めればいいでしょうか？

A. まずは綺麗な言葉にこだわらず方向性を言語化し、後から整理するアプローチが有効です。行動していく中でしつくりくる言葉を見つけていくのがよいでしょう。

Q. 報告書提出後も伴走支援は続けましたか？法人の改善状況についても教えてください。

A. 法人Aは報告後も継続的に支援し、業務効率や職員間の対話が大きく改善しました。法人Bは必要時に支援し、指定管理者の申請を支援し、選定されることとなりました。

Q. 診断士の支援は収益のないNPOにも可能でしょうか？また、相性の良いNPOの形態を教えて下さい。

A. 寄付・助成中心のNPOも支援可能です。診断士は課題整理や共通認識づくりが得意で、財源や分野を問わず幅広く支援できます。

Q. 診断士など士業との連携や、NPO支援での信頼資産の蓄積について事例はありますか？

A. 団体の課題に応じて診断士やファンドレイナー等と役割分担し連携した事例があります。信頼関係が広がり、次の支援にもつながっています。



かなめびと応援プロジェクト  
「Instagram」



公募情報はこちら  
「ボランタリーネイバーズ HP」

Instagramでは随時、NPO運営・たすかりあう  
関係づくりに役立つ情報を配信していきます。

※かなめびと応援プロジェクトでは、伴走支援の支援対象団体を  
公募しています。詳細は、HPをご確認ください。

ボラネイ☆キャラバン Vol. 44 「経営戦略から描く、私たちらしい未来のかたち」

(ボランタリーネイバーズ「かなめびと応援プロジェクト・セミナー 2025年7月23日」より)

発行：特定非営利活動法人ボランタリーネイバーズ 編集：村上亮・青木研輔 2025年9月発行