



Collaboration result report

JVPF

協働成果レポート

2019.7

発達

わんぱく

会編

2016
～ 2019



はじめに

本レポートは、日本ベンチャーフィランソロピー基金（JVPF）による認定 NPO 法人発達わんぱく会への3年間の協働の成果をまとめたものである。

JVPFは、日本初の本格的なベンチャーフィランソロピーである。発達わんぱく会は、JVPFの4番目の支援先であり、2件目の卒業団体（支援終了団体）である。

本レポートでは、JVPFによる発達わんぱく会への支援の内容を解説すると共に、3年間の協働のプロセスを振り返り、成果に関する総括を行った。

また支援に関わったプロボノパートナーからの声や、数字で見る変化についても掲載した。

作成にあたっては、基金を運営する JVPF-SIP のパートナー、支援先である発達わんぱく会、執筆者である株式会社 風とつばさが複数回の協議の場を持ち、取り組みの振り返りを行った。

ベンチャーフィランソロピーは、わが国においてはまだ数が少なく、規模も小さい。

しかし、資金提供と経営支援を統合的に提供するベンチャーフィランソロピーは、ソーシャルベンチャーの成長とわが国の社会課題解決を促進させる、大きな可能性を秘めている。

本レポートを通じて、その可能性の一端を感じていただければ幸いである。



Contents 目次

●	ご挨拶	P. 3
●	ベンチャーフィランソロピーとは	P. 4 - 5
●	JVPFとは	P. 6 - 7
●	発達わんぱく会とは	P. 8 - 9
●	時系列で見る推移	P. 10 - 11
●	3年間の協働の全体像	P. 12 - 13
●	実施事項の詳細	P. 14 - 19
	① 権限移譲の推進	
	② 成長戦略の再整理	
	③ オペレーションの強化	
	④ 人事戦略の見直しとチームアップ	
	⑤ 戦略的な情報発信やコミュニケーションを可能とする体制づくり	
●	数字で見る変化	P. 20 - 21
●	プロボノパートナーの声	P. 22
●	3年間の総括	P. 23 - 24
●	おわりに	P. 25

レポートのご利用にあたってご留意頂きたい事項

- ・本レポートは、2019年6月末時点の情報に基づき作成されています。
- ・レポートの作成にあたっては発行者と執筆者で内容を確認し、情報の正確性には万全を期しておりますが、レポートのご利用やご寄付を含むご支援の判断は、皆様ご自身で行っていただくようお願い申し上げます。
- ・本レポートは、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。引用を行う場合は必ず出所を明記頂けますようお願い申し上げます。
- ・本資料の一部または全部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要です。下記までご連絡下さい。
- ・また本レポートに関するお問い合わせにつきましても、下記までお願い致します。

<http://jvpf.jp/contact/>



Message

ご挨拶



一般社団法人ソーシャル・インベストメント・パートナーズ 代表理事
高槻 大輔

今回の発達わんぱく会との3年間に亘る協働においては、本当に多くの方々に多面的にご支援頂きました。まず何と言っても、発達わんぱく会のご利用者様、スタッフ、経営チームの皆様。さらに、SIPのプロボノパートナーであるボックスグローバル・ジャパン株式会社およびペイン・アンド・カンパニーのプロフェッショナルの方々。また、お取引先として人材採用のノウハウを提供頂いた株式会社ダーウィンの皆様と、人事制度プロジェクトを推進して頂いた株式会社セレブレインの皆様。そしてもちろん JVPF 基金への寄付者の皆様方に、改めて心から感謝の気持ちをお伝えさせて頂きたいと思います。

本報告書がこの3年間に亘る様々な方々との協働成果を言語化すると共に、今後のビジネスセクターとソーシャルセクターの協働への一助となれば、幸甚に存じます。



認定NPO発達わんぱく会 理事長
小田知宏

この度、JVPF との協働期間を終え、卒業を迎えました。

JVPF に係るすべての方々に深く感謝致します。また皆さんに卒業報告をできることに、ほっとしております。

3年前は、法人が無くなるかもしれないという先の見えない状態の中、毎日が不安でした。そんな私たちを、高槻さん・白石さん・池野さん・野尻さん・嶋木さん・江本さんはじめ多くの方々が、高い専門性を活かし、一緒に汗をかいて下さいました。そのおかげで法人は消滅を免れ、発展へと向かうことができています。

私を見捨てずに付いてきてくれた当法人のスタッフのみんなにも心から感謝します。人の気持ちを理解するのが苦手で、自分の思いを伝えるのが苦手で、考えを変えるのが苦手な私を、スタッフのみんなが支え続けてくれています。

私たちの夢である、発達障害の子どもがのびのびとわんぱくに成長できる社会の実現を目指して、私たちは努力を続けます。関わったすべての皆さんと力を合わせて、JVPF 卒業後も理想の社会を目指します。



Venture Philanthropy

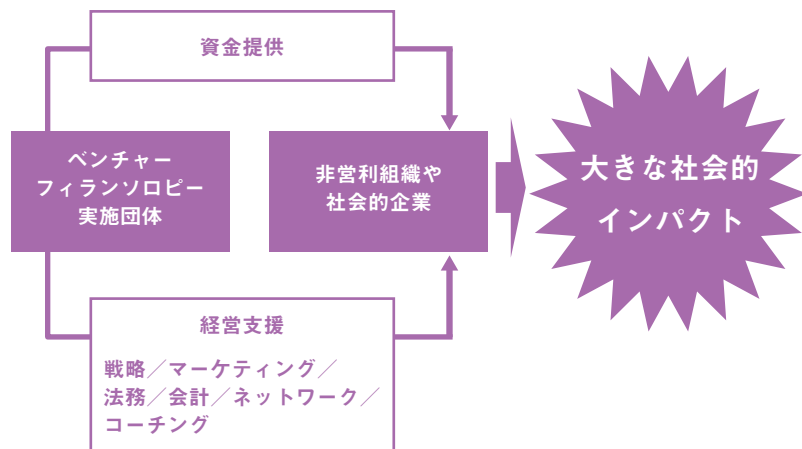
01 ベンチャーフィランソロピーとは

レポートの冒頭にあたり、本節ではベンチャーフィランソロピーの概念を解説する。

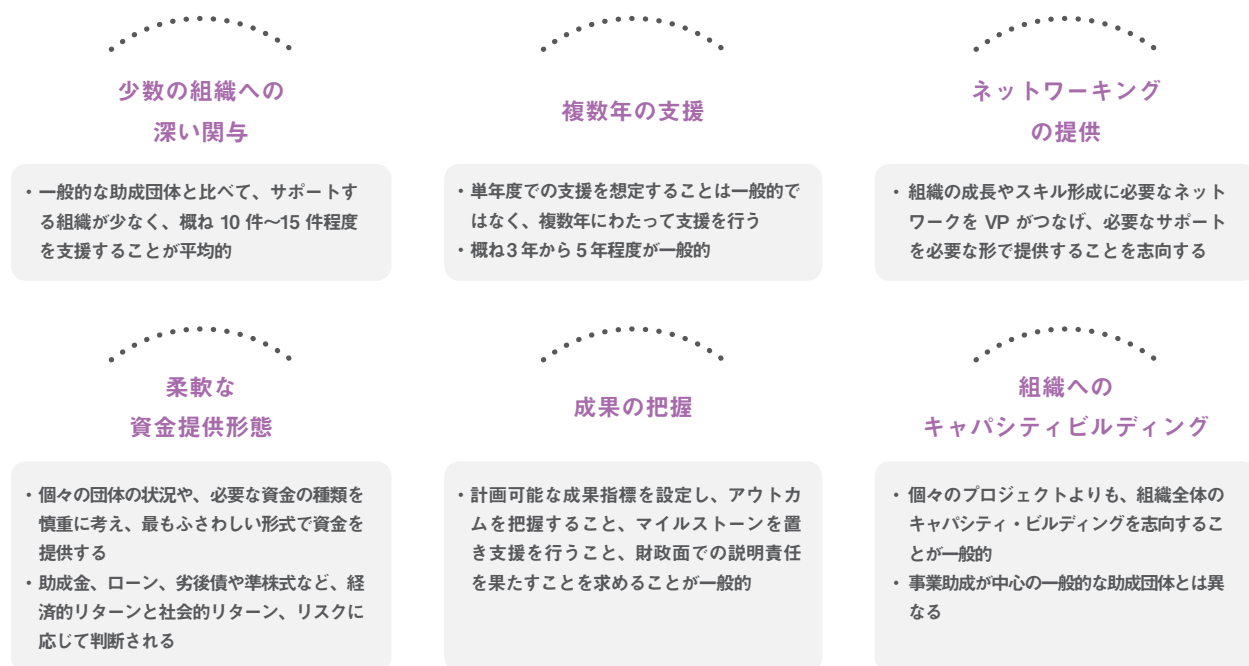
ベンチャーフィランソロピー（以下、VPと略記）とは、社会課題の解決を目指す組織に対して、経営的支援と資金的支援を統合的に提供し、経営全体への高いコミットメントを伴いながら、社会課題解決に向けたインパクト拡大を目指す仕組みを指す（図表 1）。

VPは、高い成長ポテンシャルを有する企業・組織に対して、比較的大規模に資金を提供すると同時に、経営面からの支援も行う。担当者が支援対象となる企業・組織の理事会や取締役会の一員として経営に参画するケースも存在する。

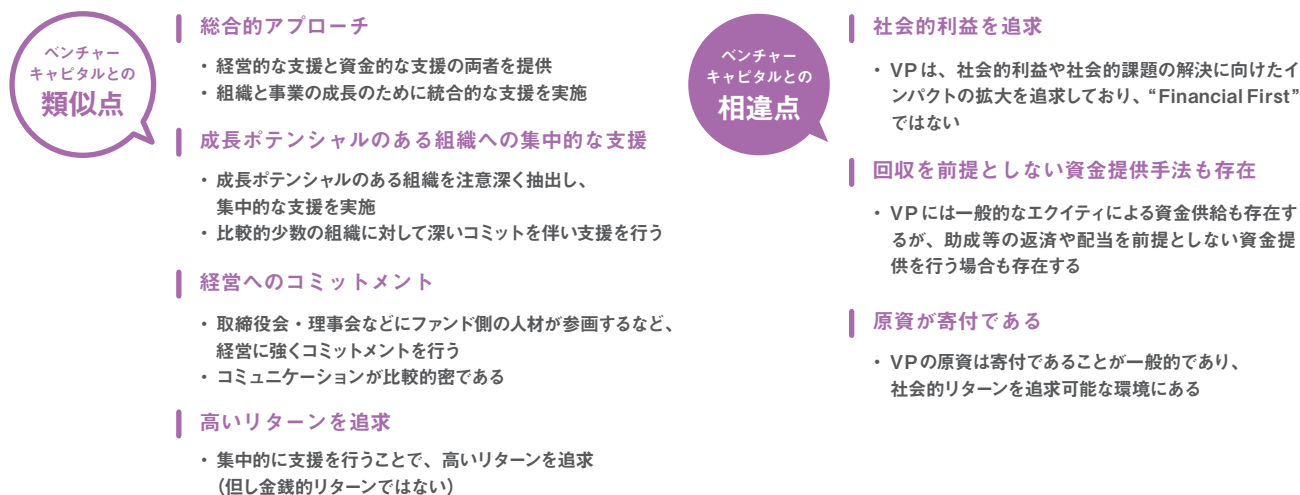
一般的に上場・株式公開や転売による利益を目的とするベンチャーキャピタルやプライベートエクイティに対して、VPは、支援先企業・組織の成長により、社会課題解決のスピードアップやインパクトの拡大を目指す点が特徴である（図表 2）。



図表1 ベンチャーフィランソロピーの特徴



図表2 ベンチャーキャピタルとの類似点・相違点





Japan Venture Philanthropy Fund

02 JVPF とは

本節では JVPF について、そのミッションや特徴や支援領域、これまでの支援対象などの概略を述べる。

JVPFとは、「資金提供」と「経営支援」を通じて社会的事業を行う組織の成長をサポートする日本発の本格的なベンチャーフィランソロピーである（図表 3）。

設立は 2013 年で、公益財団法人日本財団の特別基金として設置された。同基金の運営は、一般社団法人ソーシャル・インベストメント・パートナーズ（以下、SIPと略記）と日本財団が共同で行っている。2019 年 3 月時点での基金総額は 8 億 4 千万円に達する。

図表 3 JVPF のミッション

- 1 中長期の資金提供とビジネス・スキルを活用した経営支援を通じて、社会的事業を育成・支援し、当該事業の持続的な成長を通じて日本の社会的課題の解決をはかる。
- 2 日本におけるベンチャーフィランソロピーの普及・確立に貢献する。

JVPFは、1. 柔軟な資金提供、2. 個別プロジェクトではなく組織全体への支援、3. 中長期の伴走とモニタリングにその特徴がある（図表 4）。

支援先は事業基盤を確立、或いは確立しつつあり、今後の事業領域を深化また拡大する成長段階にある社会的事業を対象としている。また、支援領域は3つに限定されており（図表 5）、支援を通じ、次世代を育成し日本社会の基盤をつくることを目指している。

現在までの支援先は以下の 6 法人である（図表 6）。

図表 4 JVPFの3つの特徴

1 柔軟な資金提供

助成だけではなく投資や融資など、支援先のニーズに応じて柔軟に資金提供の手法を選定

2 組織への支援

個別のプロジェクトではなく、支援先の組織全体への支援を実施。また、資金提供だけではなく戦略策定や事業実施に積極的に参画し、組織の成長に向けて支援する

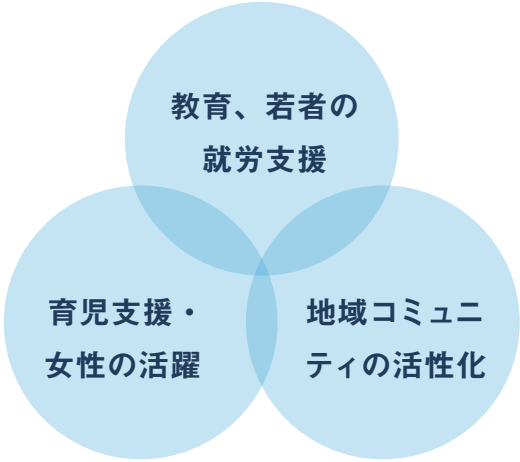
3 中長期の伴走とモニタリング

3～5 年を目処とした中長期の伴走を伴い、事業進捗と社会的インパクトの評価・モニタリングを実施。組織が生み出す具体的な成果を重視することにより、本質的な社会課題の解決を支援する

図表 6 JVPFの支援先一覧

法人名	事業内容	支援開始時期
NPO法人 放課後NPOアフタースクール	小学生向け放課後のアフタースクールの運営	2013年12月
NPO法人 Teach For Japan	子どもたちの学習環境の向上と教育課題の解決、若者のリーダーシップの育成	2015年1月
AsMama 株式会社	育児者向け子育て支援プラットフォームの提供	2015年9月
認定NPO法人 発達わんぱく会	発達障害を持つ未就学児及びその保護者への支援	2016年3月
株式会社 和える	伝統産業品の職人の技術を活かした、自社製品の企画、開発、販売	2017年11月
一般社団法人 ティーチャーズ・イニシアティブ	21世紀型の学びを探求する全国の教師に向けたプログラムの展開	2018年9月

図表 5 3つの支援領域



JVPFの運営は、上述のとおり、日本財団とSIPの2社により行われており、経営支援は主としてSIPがコーディネートおよび直接的な支援を実施している。

このほか、プロボノパートナーとして以下の 4 社が参画している（図表 7）。

本レポートで取り上げる認定 NPO法人発達わんぱく会に対しては、ベイン・アンド・カンパニー及びボックスグローバル・ジャパン株式会社の2社が協力を行った。

図表 7 JVPFのプロボノパートナー一覧

法人名	協力内容
ベイン・アンド・カンパニー	支援先への経営コンサルティングの提供
クリフォードチャンス法律事務所 外国法共同事業	支援先への法務面でのアドバイス、サポート
ボックスグローバル・ジャパン 株式会社	政策提言・アドボカシーに関するアドバイス・サポート
EY Japan	支援先への経理・財務面でのアドバイス、サポート



03 発達わんぱく会とは

本節では、今回の支援先である認定 NPO 法人発達わんぱく会の組織と事業について、解説する。

認定 NPO 法人発達わんぱく会（以下、発達わんぱく会と略記）は、「発達に障がいのある子どもたちに対し、早期発見・早期療育を提供することで、すべての子どもが自分らしく幸せに生きることが出来る」ことを目的に活動する NPO 法人である（図表 8）。

実施している事業は図表 9 に示す 5 つである。大別すると、自ら教室を運営するなどして、発達障害の当事者である子どもや保護者を直接的に支援する事業（1～3）と、同様の取り組みを行う事業者や保育園・幼稚園など、他の事業者を支援することで社会全体での発達障害への理解を広げ、子どもや家庭の支援者を増やすための事業（4・5）の 2 つに分かれる（図表 9）。

同会の設立は 2010 年。理事長の小田 知宏（おだ ともひろ）氏は、大手民間企業に勤めたのち、社会福祉士の資格取得などを経て、千葉県浦安市にて同会を設立した。

現在、同会が直接運営する療育教室は 4 つで、スタッフ数は約 70 名（図表 10）。発達障害を抱えるこどもとその保護者がのびのびと成長できる地域社会の実現を目指して、日々活動している。

図表 8 発達わんぱく会の目指す社会と理念

目指す社会

すべての子どもが、発達障害を持って生まれても、自立したその人らしい大人になって、豊かな人生を送れる社会

理念

発達障害のある子どもが、コミュニケーションの力を身につけ、長所を伸ばし、地域のなかで自分らしく生きていけるよう、家族、地域、行政のみんなで支援する。



図表 9 発達わんぱく会の事業一覧



子ども・家族を、
自団体により直接的に支援する事業

早期療育
事業

- 「こころとことばの教室こっこ」(以下「こっこ」と略記)として千葉県と東京都に4つの教室を運営
- 対象は1歳半〜就学前の子どもで、利用に際しては通所受給者証の取得が必要
- 音と色の療育、個別療育、グループ療育、おやここの4種類から、子どもの状況に合わせたプログラムを提供している

早期発見
事業

- 発達に不安を抱える保護者が予約不要・出入り自由で参加できる場として「こどものひろば」を運営(「こっこ」の一部の時間を遊び場「こどものひろば」として無料開放)
- 配置された専門職が子どもの遊ぶ様子を見たり保護者とコミュニケーションをすることで、支援の必要な子どもたちを早期療育事業につなげている
- また保護者が子どもの特徴や療育の必要性を受容する場として「ふれあいようちえん」を実施している

計画相談
支援事業

- 相談支援専門員が、特性やニーズに合わせた支援方法を計画・立案する事業
- 預かりや療育を提供している事業所の情報を提供するなど、地域の様々な社会資源をつなげて子どもだけでなく、家庭全体の支援を行うことが特徴
- こっこの利用者を対象に、各教室と利用者との連携を行いながら、最適な支援計画を策定している

他の事業者を支援することで、
社会全体での発達障害への理解を深め
子どもや家族の支援者を増やすための事業

開設・運営
支援事業

- 児童発達支援事業の新規開設を目指す事業者に対してコンサルティングを実施
- 他の事業者の事業所解説や運営支援、研修プログラムを提供することで、療育施設の不足と質の向上を目指す
- こっこで培ったノウハウを活かし、療育施設の解消や質の向上に取り組んでいる

巡回支援
事業

- 専門職が保育園や幼稚園などを巡回
- 園で生活する子どもの行動観察を行い、気になる子どもへの接し方等について、先生方にアドバイスを行う
- これによって、グレーゾーンの子供への間接的な支援を行う
- またこれによって保育園のスタッフや幼稚園の教諭、運営事業者に対して療育に対する適切な理解を深める機会を提供し、早期発見・早期療育につなげている

法人の理事は、理事長の小田氏を含めて4名、監事は1名である。

理事のうちの1名は、JVPFによる支援開始の段階で新たに就任した。

JVPFによる支援では、経営的な意思決定にも参画する観点から、団体の経営層にSIPの理事等を派遣することとしており、今回の登用もその方針に沿ったものである。

図表 10 組織図



04 時系列でみる推移

本節では、発達わんぱく会について、創業から現在までの主な出来事を確認すると共に、JVPF による支援を受けた 2016 年～2018 年およびその前後 1 年の計 5 年にフォーカスして、時系列的に取り組み内容を確認していく。

図表 11 発達わんぱく会 時系列でみる推移

創業期

成長期

- 民間企業や資格取得を経て法人を設立
- 第 1 室目の開校と、初期運営に取り組んだ時期

- 理事長の強いイニシアチブの元、組織と事業が大きく拡大した時期
- 教室数は順調に増加し、助成金、融資等の資金調達にも事欠かず、利用者が増加していった
- 成長期後半は、組織拡大と事業の複層化により、経営・マネジメントが限界に達していたが、そのことが十分認識できているとは言えなかった

教室数

年度

0
2010

1
2011

2
2012

4
2013

4
2014

4
2015

- 創業・法人設立

- 第 1 室目となる東野校、開室

- 東野校、教室長変更
- 新浦安校、開室
- 浦安市相談支援開始
- 保育所等訪問開始（浦安）

- 浦安駅前校開室
- 葛西校開室
- 江戸川区巡回事業開始
- 現事務局長の入職

- 保育所等訪問休止（浦安）
- 初期メンバーの大量退職

- おやこっこ事業開始
- コンサルティング事業を開始
- 中央区事業受託
- 人事評価制度を試行するも上手くいかず
- JVPF-SIP とのコミュニケーションの開始

組織面

事業面

2015

- JVPF-SIP 側から、発達わんぱく会に対してファーストアクション
- デューデリジェンスに向けて、コミュニケーションが始まる
- 支援決定までに費やした時間は約 1 年程度

2016

- JVPF による支援が開始
- 13 時間に亘る幹部合宿を実施。法人運営上の課題が浮き彫りに（後述の①参照）
- 権限移譲を決意。同時に合議制への移行を決める
- こっこ新浦安校の統合を決定
- 社内外のコミュニケーション戦略の強化に取り組む

- 6 名のへ切り
- 人材配換を実

- 法人としては初の赤字決算
- 赤字事業の撤退を決定
- 顧客アンケート、スタッフアンケートなどを通じて、運営の課題と法人としての強みの把握に努める

- こっこ
- 江戸川
- 小学校退
- 入船北やめ
- 事業の

発達わんぱく会の創業は2010年12月。翌年には東野校を開校、その後年度ごとに教室は増え、2年後には教室数は4件、スタッフ数は40名程度、年間1億円程度の売り上げに達した。また、早期療育事業に加えて、相談支援事業、保育所等訪問支援事業、巡回支援事業なども始め、合計4つの事業を展開していた。

一方で、2013年には初期メンバー16名が一斉に退職するとともに、2012年に開始した保育所等訪問を2年後の2014年に

休止するなど、事業拡大に法人運営が追い付いていない様子も見て取れる。また利益上も厳しいことが予想出来ており、経営としても苦しい状況に突入しつつあった。

こうした中、JVPFと出会い、2015年には月1回程度SIPメンバーと面談しながら5年を見据えた中期計画を作成、デューデリジェンスへと入っていった。

JVPFの支援が確定したのは2015年度末であり、翌年2016年から実際の支援が始まった（図表11）。

展開期

- JVPFによる支援がスタート
- 支援開始直後から、法人運営上の不具合、不満が顕在化する
- 顕在化した課題を、JVPFによる支援とプロボノパートナーによるサポートにより一つずつ解消
- 赤字を脱し、事業を絞り、組織の基盤強化とマネジメント層を含む人材育成に取り組む

5
2016

- 新浦安校、教室長交代
- 西葛西校、開室

4
2017

- 新浦安校を他校に統合
- 江戸川区巡回事業から撤退
- 入船北小学校跡地利用事業の参加取りやめ
- ディレクター体制への移行

4
2018

- 浦安駅前校、教室長交代
- ディレクター体制から事務局体制への移行

JVPFによる支援期間（2016～2018年）

発展期

- コンサルティングを含む他地域展開により、社会的なインパクトをさらに拡大していける状態に

4
2019

- 運営支援事業が本格化
- 葛西校、教室長交代

2017

ディレクターによる合議制
替え
置の見直しを実施、配置転
行

2018

- 月次での目標管理、モニタリングの仕組みが回り始めるように
- 職能・職階に合わせた適切な人材像の明確化や複線的なキャリア像を明示できるように、外部のコンサルティング会社のサポートを受け、人事戦略を抜本的に見直すことに

2019

- CFO人材の採用
- 人事評価制度の本格稼働、旧制度との整合・調整の実施

新浦安校の統合
区巡回事業撤退
コンサルテーション事業の撤

- 江戸川区発達センターの入札見送り
- 上記に基づく対外コミュニケーションが自組織内で対応できるように

- 他事業者への運営コンサル
ティング事業の本格稼
働開始

小学校の跡地利用の参加取り

見直しにより、収支が改善

05 3年間の協働の全体像

本節では、JVPFによる発達わんぱく会への支援がどのような成果を生み出したのか、その全体像を示す。

今回のJVPFの支援においては

- 今後の成長に向けて、組織の内部をいかに強化するか
- 法人としての事業戦略をどう設計しなおすか

という2点が焦点となった。

具体的な支援の内容は、大別すると下の5つに分けられる。

このうち①④⑤は1点目に、②③は2点目に該当する。



各項目の詳細については、次ページ以降の「06 実施事項の詳細」で解説を行う。



1
SUPPORT

権限移譲の推進

創業期・成長期を通じて理事長に一極集中していた意思決定権限を、事務局長・教室長に委譲。教室単位で現場に即した判断ができる体制を整えると共に、理事長が大きな経営判断や戦略づくり、重要な対外コミュニケーションに時間が割ける体制を整えた。



成長戦略の再整理

療育事業の実施と、他の事業者へのノウハウ移転の2つに成長戦略の柱を再整理。こっこ新浦安校の統合と江戸川区巡回事業の撤退、および小学校コンサルテーション事業の撤退という3つの経営判断を行った。加えて入船北小学校跡地利用への参加を取りやめると共に、江戸川区発達センターの入札見送りという方針を定め、自らの組織の足腰の徹底強化に舵を切った。

2
SUPPORT





オペレーションの強化

プロボノパートナーである戦略コンサルタントと共に、療育事業のオペレーションを徹底的に見直し、多様なニーズを抱える児童と療育者を効果的にマッチングする仕組みを整理した。これによって重要な経営資源である療育施設（＝教室）と療育者のスキル・時間を教室長が適切にマネジメントし、最適な療育機会を無理なく提供できる環境が整いつつある。

3 SUPPORT



人事戦略の見直しとチームアップ

外部の専門コンサルタントも起用し、人事戦略を見直した。スタッフとの面談を重ね、個々の適性や意欲、問題意識を把握した。それを基に複線的なキャリアモデルを構築すると共に、職員の役割定義を進め、人事戦略や評価報酬制度を設計した。また、スタッフが法人全体の業務内容を理解する機会を設け、相互理解を深めることで、チームとしてフォローできる関係構築を行った。

4 SUPPORT



戦略的な情報発信やコミュニケーションを可能とする体制づくり

事業戦略の再整理に伴い必要となった対外コミュニケーションを契機に、プロボノパートナーと共に情報発信体制を見直し。場当たりの情報発信から、ステークホルダーに対してどんなメッセージをどのタイミングで発信すべきか、誰がコミュニケーションすべきか、戦略的に考え実行できる体制が整った。また、懸案事項であった認定 NPO 法人としての要件もクリアすることが出来た。

5 SUPPORT



06 支援事項の詳細

本節では、発達わんぱく会が具体的にどのような課題を抱え、その課題をどのように解決していったのか、そこから何が学べるのか、項目ごとに詳細を述べる。

1 権限譲渡の推進

創業期・成長期を通じて理事長に一極集中していた意思決定権限を、事務局長・教室長に委譲。教室単位で現場に即した判断ができる体制を整えると共に、理事長が大きな経営判断や戦略づくり、重要な対外コミュニケーションに時間が割ける体制を整えた。



抱えていた課題

- 2010年の創業以来、5つの教室が開校し、浦安市や江戸川区の相談支援事業、保育所等訪問事業を展開するなど、組織・事業としては拡大を続けていた。
- 一方で、理事長である小田氏に権限が過度に集約され、小田氏のマンパワーの限界＝組織としての成長の限界となっていた。
- また、経営と現場との距離が離れ、現場の現実（採用の困難さや育成にかかる時間など）を踏まえない成長戦略を押し付けてしまう傾向にあった。
- こうした事態に対して、代表者には「このままではいけない」という意識があり、スタッフにも事業を成長させたいという意欲があるにも関わらず、具体的な手立てが打てないでいた。



課題解決に向けた取組み

- SIPと共に「幹部合宿」を開催。計13時間の会議を通じてボトムアップ形式でわんぱく会の抱える課題とそれらの改善策の洗い出しを実施。合宿を通じて、理事長自身が「どんな権限を抱え込んでいて、何が手放せるのか」を理解し納得した。
- 2017年度には、6名の部長級による合議制を導入。週次でタスク管理を開始。課題と対応状況は見える化されたが、一方で「物事が決まらない、事業が進まない」状況が生まれてしまった。
- 2018年度、改めて運営方針を見直し、事務局長を置いた。これによって、現場の悩みや課題、成果が事務局長に集約され、教室長が安心して教室運営を行うことができるようになった。事務局長は教室長と兼務とし、現場の課題を事務局長自身が理解できる環境とした。
- 同時に経営的な課題を事務局長と理事長とが話し合える環境が整えられ、理事長は大きな経営判断や戦略作り、重要な対外コミュニケーションに集中できるようになった。



取組みから得られた学び・考察

- 協働開始初年度に実施された「幹部合宿」を通じて、理事長が抱えていた問題意識や経営上の課題が徹底的に開示された。
- また、この過程を通じて、理事長が捉えている組織課題と、その他の幹部陣・コアスタッフの抱えているそれとに大きな隔たりがあったことが、白日の下となった。
- JVPF-SIPは、この段階ではファシリテート役を務めつつ、課題解決についてその都度提案を行った。
- この段階で理事長と他のスタッフとの意識の相違を、関係者全員で確認し、解決策を話し合えたことが、その後の紆余曲折はあれど、法人としての成長に大きな影響を与えたものと考えられる。
- 事務局長ポジションの新設は、P16の③に記載する「③オペレーションの強化」にも大きな影響を与えており、3年間の協働における一つの鍵だったと言える。

2 成長戦略の再整理

療育事業の実施と、他の事業者へのノウハウ移転の2つに成長戦略の柱を再整理。こっこ新浦安校の統合と江戸川区巡回事業の撤退、小学校コンサルテーション事業の撤退という3つの経営判断を行った。加えて入船北小学校跡地利用への参加を取りやめると共に、江戸川区発達センターの入札見送りという方針を定め、自らの組織の足腰の徹底強化に舵を切った。



抱えていた課題

- 創業以来、事業は拡大基調にあり、行政との関係性も良く、また何よりも定員に対して療育を希望する子どもの数が多く、待機児童も発生していた。従って、事業をさらに拡大させ、必要とする子どもたちにより多くの療育を届けたいと考えていた。
- 一方で、P14の①で示した通りの課題が発生しており、スタッフの退職や赤字事業の発生など、事業のサステナビリティ確保の面からは大きな課題に直面していた。



課題解決に向けた取組み

- ①で記した幹部合宿での意見交換と、JVPF-SIPとの話し合いを踏まえて、発達わんぱく会のビジョン・ミッションの実現に向けた最良の手段を「療育施設の開設運営・療育内容のベストプラクティスをつくり、他事業者に伝え、インパクトを拡大すること」と定めた。ここから、事業の柱を
A：直接的な療育事業の実施とノウハウ集約
B：上記を活用した他事業者が行う療育施設の開設・運営支援
の2つに絞ることとなった。
- 上記を実現するために、経営リソースをどこに割くか、検討を実施。その結果、①法人の組織基盤の強化、②既存の教室の質向上とノウハウ集約に向けたインフラづくりが重要だという認識に至った。
- ここから、江戸川区における巡回事業の撤退、入船北小学校跡地利用への参加の取りやめ、江戸川区の療育センターの入札見送りという大きな経営判断を行った。



取組みから得られた学び・考察

- 上記のエピソードからは、外見的には順調かつ拡大基調だった法人運営に対し、潜在的な危険信号が存在していることを、JVPF-SIPの対話の中から見出し、経営判断に活かしていったことが伺える。
- 撤退事業・辞退案件を明確にしたことで、経営リソースを組織力向上と品質向上、ノウハウ集約に割くことができ、人材配置も適正化した。
- また次ページに示す、「③オペレーションの強化」にも注力できた。
- しかし、大きな経営判断だったこともあり、特に、地方自治体とのコミュニケーションが進展していた入船北小学校跡地利用については、撤回に向けて大きなコストを払っている。一方でこの撤回から学びも得ている。この点については④、⑥で詳しく述べる。

オペレーション の強化

プロボノパートナーである戦略コンサルタントと共に、療育事業のオペレーションを徹底的に見直し、多様なニーズを抱える児童と療育者を効果的にマッチングする仕組みを整理した。これによって重要な経営資源である療育施設（＝教室）と療育者のスキル・時間を教室長が適切にマネジメントし、最適な療育機会を無理なく提供できる環境が整いつつある。



抱えていた課題

- 同団体では、創業から6年間の事業経験を経て、運営モデル・事業モデルが確立されつつあった。また収益構造やカスタマージャーニーの分析なども積極的に行っていた。
- しかしその内容は、教室に配置されているスタッフの能力や、利用者ニーズといった、教室ごとの状況には即しておらず、各種の経営指標は日々の教室運営にも十分活かされていなかった。
- またP14の①で述べた通り、理事長の権限が過度に集約されており、教室長がマネジメント面で自主性・自発性を発揮できていなかった。
- 結果として、「待機児童が発生しているのにも関わらず、療育を提供できない」、「スタッフの専門性と利用者ニーズとが整合していない」といった事態が発生し、利用者ニーズを満たせていなかった。
- また、待機児童の発生や季節による変動、非効率な人員配置は、法人の収益上も負の影響を与え、事業のサステナビリティを圧迫していた。



課題解決に向けた取組み

- 3年間の支援期間に、JVPF-SIPのプロボノパートナーであるベイン・アンド・カンパニーからのサポートを受け、収益モデルの確立に向けた検討を実施。
- 教室ごとの利用者ニーズ、収益性の違いや変動要因を洗い出し、事業の持続可能性、質の担保の両面から、一日あたりの適切な療育コマ数や人員配置の適正化に向けた仮説を構築した。
- 上記の仮説を基に、法人全体の目標も再整理した上で教室単位での経営指標を設定した。
- 各経営指標については教室ごと、月ごとに「見える化」し、本部と現場との間で随時フィードバックを行うことで、教室長が安心して教室を運営し、経営指標を事業改善に役立てられる環境を整えた。



取組みから得られた学び・考察

- P14の①で述べた幹部合宿で共有された危機感をてこに、「本部が押し付ける経営指標」から、「教室ごとの業務推進をサポートする経営指標」への転換を決意することが出来た。
- その結果、理事長・事務局長が中心となり、経営指標の内容と活かし方を JVPF-SIP や外部のコンサルタントの支援を受けながら再度問い直し、本部の目線と現場の課題のすり合わせにチャレンジすることが出来た。
- プロボノパートナーとは、セラピストの負荷やマネジメントの方法を考慮しながら、具体的な療育コマ数や人員配置などについて、詳細な検討を実施。これによって各教室の状況に合わせた指標へと移行することができたことが伺える。
- また JVPF 支援の下で、いわゆる予算管理（より実態に即した予算を策定し、月次でKPIや財務数値の確認といった実績を確認し、必要な改善を行うこと）が出来た体制が整った。
- 経営指標の見直しと同時に①で記した権限移譲の推進、事務局長ポジションの設定、教室長の役割の明確化を進めることで、教室長が自発的に教室の運営をマネジメントできる環境を少しずつ整えていった。
- これによって、属人的な段階を脱し、法人として適切なマネジメント体制へと移行することが出来た。
- 時系列でみると、初年度からスタートした①に加えて、後述する④のうち、スタッフとの面談やヒアリングが支援 2 年目に並行して実施されており、「現場で働く人の理解」と「働く人の個性と特性を踏まえたオペレーションの強化」が一体的に進んでいったと言える。

4

人事戦略の見直しと チームアップ

外部の専門コンサルタントも起用し、人事戦略を見直した。ヒアリングやスタッフとの面談を重ね、個々の適性や意欲、問題意識を把握した。それを基に複線的なキャリアモデルを構築すると共に、職員の役割定義を進め、人事戦略や評価報酬制度を設計した。またスタッフが法人全体の業務内容を理解する機会を設け、相互理解を深めることでチームとしてフォローできる関係構築を行った。



抱えていた課題

- JVPF-SIPによる支援開始の前々年度にあたる2014年、創業以来のスタッフのうち16名が退職する事態に直面した。
- 翌年度(支援開始前年度)、自力でのリクルーティングと人材採用を実施し、退職者の人員は補填出来た。しかし新たなスタッフも含めた部署単位、教室単位のチームアップは十分に実施できていなかった。
- また当時のマネージャー層に管理職経験者が存在せず、管理業務に関する知識や経験が不足していた。
- スタッフの力量や特性、働き方に関するニーズや不安を把握できておらず、スタッフ相互の理解も深まっていなかった。



課題解決に向けた取組み

- 全スタッフとの個別面談を実施し、職員の得意やキャリアに関する不安や期待を把握した。
- 入職前のバックグラウンドや専門性や経験の濃淡、同会との関わり方の深さや勤務形態などによって職員の属性を分析した。
- また、実際の職務と事業運営上求められる役割期待を整理した上で、職務や職階ごとの要件定義・役割定義を実施した。
- 人事制度や給与制度の改定に向けた素案の作成、複線的なキャリアモデルの設計、教室長のマネジメント能力の育成方針の策定などを実行した。
- 職員間の信頼感やエンゲージメントの向上に向けて、相互の職務を理解する機会をつくり、信頼関係の醸成に努めた。



取組みから得られた学び・考察

- 同会では、2014年度の職員の大量退職以降、創業期とは異なる人事戦略の必要性や、働き方に関するスタッフの要望に応じたキャリアモデルの必要性を切実に感じていた。
- しかし何から手を付けて良いかわからず、集合研修の際に職員のコミュニケーション機会を設ける程度の対応に留まり、根本的な改善には届いていなかった。
- JVPF-SIPの支援により、適切な外部のコンサルタントと出会うことができ、また支援を受ける上で必要な資金も確保できたことで、本腰を入れた人事戦略の見直しに着手することが出来た。
- 取組みからは、外部者が介在しヒアリングを行うことで、個々人が感じているキャリアに関する不安や要望を冷静・客観的に把握した様子がうかがえた。
- 同時にマネジメント層と職員との対話の機会を充実。外部の専門家によるヒアリングと、対話の場との組み合わせによって、専門性に応じた複線的なキャリアモデルを構築、属性や希望に応じたキャリアや自らの成長のイメージを描きやすき環境が整ったことで、職員の不満や不安の払しょくにつながった。
- またこの対話のプロセスそのものが、職員のエンゲージメントの向上や貢献実感、成長実感にもつながっているものと考えられる。
- なお新たな人事評価制度の運用は道半ばであり、現行制度との整合を含め、マネジメントの定着やさらなる改善に向かう途上にある。

戦略的な情報発信や コミュニケーションを 可能とする体制づくり

事業戦略の再整理に伴い必要となった対外コミュニケーションを契機に、プロボノパートナーと共に情報発信体制を見直し。場当たりの情報発信から、ステークホルダーに対してどんなメッセージをどのタイミングで発信すべきか、誰がコミュニケーションすべきか、戦略的に考え実行できる体制が整った。また懸案事項であった認定 NPO 法人としての要件もクリアすることが出来た。



抱えていた課題

- P15 で記した「②成長戦略の再整理」を行う中で、複数事業の撤退や入札見送りなどの事案が発生した。
- 法人としては悩んだ末の決断であったが、周囲への影響も大きく、関係者とのコミュニケーションをどのように進めるべきか、苦慮していた。
- またこうした事態に直面することを通じて、ステークホルダーとのコミュニケーションのあり方の見直しや対話の必要性に気づいたが、具体的な打ち手を検討できないでいた。
- JVPF の支援開始以前から、認定 NPO 法人の取得に動き、仮認定にはこぎつけていたが、周囲に協力を求める余力がなく、また途中事業年度を変更した影響から、申請直前になって寄付者数が規定に達しないことが発覚し、法人内では諦めムードが漂っていた。



課題解決に向けた取組み

- 足元の課題として、事業撤退、入札辞退といった経営判断をどのようにステークホルダーに伝えるか、JVPF-SIP のプロボノパートナーであるボックスグローバル・ジャパン株式会社の協力を得て検討を実施。
- 対応すべきステークホルダーと、伝えるべきステークホルダーを洗い出し、誰がどのようなタイミングで、どんなメッセージを伝えるべきか、詳細な戦略を練り上げた。
- 検討結果はテキスト化すると共に、カレンダー形式で時系列にまとめ、全体のスケジュールを管理しながら発信戦略を実践していった。
- 戦略に従って、各担当がコミュニケーションを実施、その結果を組織内で共有していった。
- 認定取得に関しては、JVPF-SIP 側から励ましと寄付者開拓に向けたアクションの提案があり、法人内での意欲が再度喚起された。その結果一気に寄付者開拓が進み、長年の課題であった認定 NPO 法人の PST 要件を達成することが出来た。



取組みから得られた学び・考察

- JVPF-SIP のプロボノパートナーの協力が得られたことで、対外的なコミュニケーションを戦略的に実施することが出来た。
- 事業の縮小や入札からの撤退は、ともすれば後ろ向きに捉えられがちな事案である。しかし今回のエピソードからは、プロボノパートナーの協力を得ることで、こうしたある意味での“危機”を、ステークホルダーとのコミュニケーションのあり方についてプロボノパートナーから学ぶ機会に変えていったことがわかる。
- 認定 NPO 法人の取得の際には、法人内に漂っていた“諦めムード”を、JVPF-SIP の励ましが払拭していった。
- 結果としては、必要な寄付者数にはごく短期間で達しており、発達わんぱく会の今までの信頼の蓄積が、寄付という形で現れたと言える。しかし「蓄積があるから出来るはずだ」と信頼して励ます存在がいたことで、自信をもって寄付の呼びかけを行い、スムーズな認定取得につながったとも捉えられよう。



すべての子どもが、
発達障害を持って生まれても、
自立したその人らしい大人になって、
豊かな人生を送れる社会を。

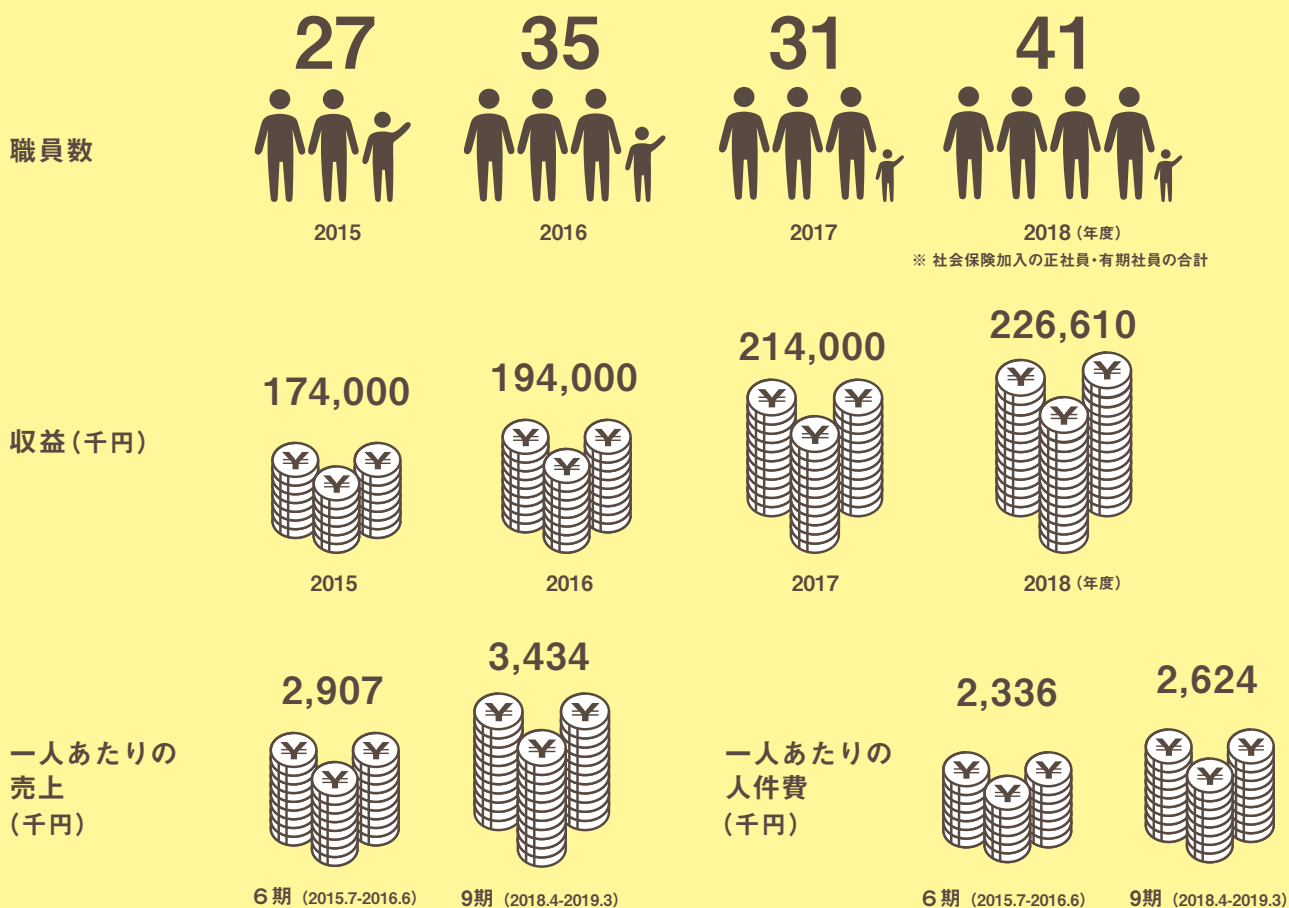


01	ヘンチャー フィクション・ロビーとは
02	JVPFとは
03	発達わんぱくとは
04	時系列で見る推移
05	3年間の協業の全体像
06	実施事項の詳細
07	数字で見る変化
08	プロボノ ハートナートの声
09	3年間の総括
10	おわりに

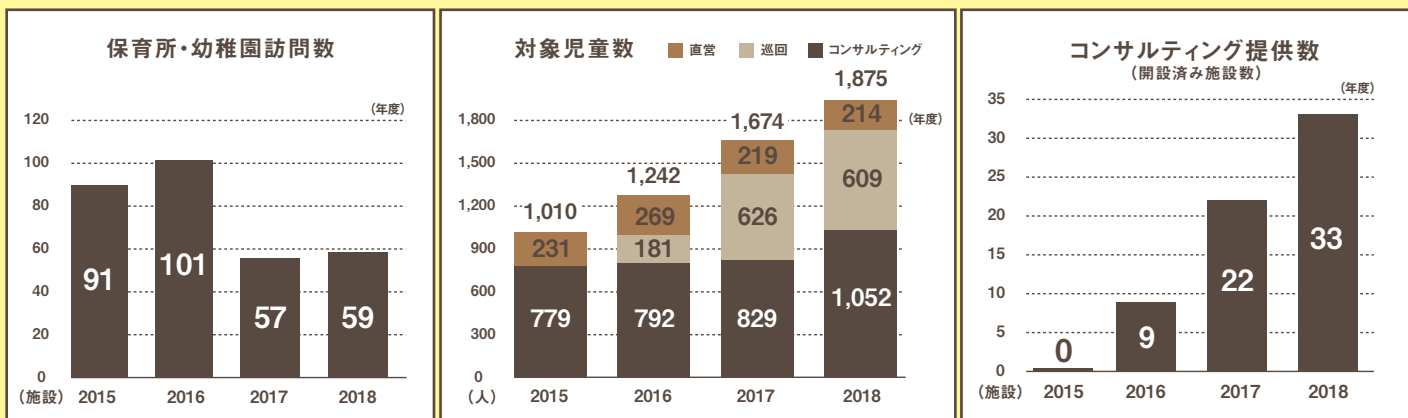
07 数字で見る推移

本節では、発達わんぱく会の変化を①組織・事業基盤の確立、②受益者の広がりと深化、③保護者からの声の3つの観点から整理した。

組織・事業基盤の確立



受益者の広がりと深化



保護者へのアンケート結果

療育に関する保護者の満足度



療育を通して
子供の成長が分かる



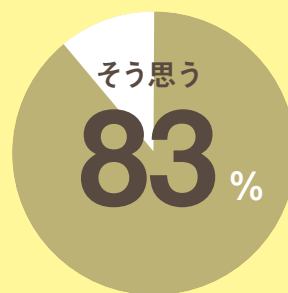
「そう思う」と「ややそう思う」の合計=100%

スタッフが子育ての悩みを
聞いてくれてほっとする



「そう思う」と「ややそう思う」の合計=100%

子どもの発達に応じた
療育をしてくれている



「そう思う」と「ややそう思う」の合計=100%

※ 昨年までは「そう思う」と「ややそう思う」の合計にしていたところを、今年は「そう思う」だけとしました（アンケート回答選択肢計=そう思う／ややそう思う／思わない／わからない）。

保護者インタビュー

ここに通うようになって
一番うれしかったこと、印象に残っていることは何ですか？

初めてやることを、最初は様子を見ることがあったが、今では色々なことに
チャレンジしてみようと言う気持ちが増え、楽しむことが増えました。

おやこっこでは回数を重ねるうちに、
お友達との適切なやり取りができるようになりました。

子どもの特性について理解できるようになり、叱ることが減りました。
子どもの気持ちに寄り添うこともできるようになり、子どもの笑顔も多く見ら
れるようになりました。

一人ひとりをよく観察して、その子に合わせたアプローチをしてくれるので、
得意なところは伸びて、苦手なところが減って来ました。親の悩みに対して
も丁寧に対応してくれて、ここに通えて本当に良かったです。

集団の中で積極的に手を挙げて
お話ができるようになったことが嬉しかったです。

08 プロボノパートナーの声

JVPF-SIP のプロボノパートナー企業であり、今回発達わんぱく会の支援を担当したお二方から、卒業にあたってのメッセージをお寄せ頂いた。



私たちは 2016 年よりプロボノパートナーとして発達わんぱく会を支援しています。最初は保護者・児童の声を拾い本当に質の高い療育を提供できているか、について調査するプロジェクトでお声がけ頂きました。そのあと収益モデル構築のためのプロジェクトを行い、2018 年後半からはオペレーションのスタンダード作りのための支援をしています。

お会いするたびに強く感じるのは、小田様、千足様をはじめ、発達わんぱく会の皆様の療育に対する確かな熱意です。そんな個人の熱意によって成り立っていた運営が、徐々に構造化され、ルール化され、組織としても自律していく姿をそばで拝見することができ、感慨深い思いです。「個人の願いが集まって、みんなの夢と呼べるようになれば、きっとそれは叶う」というのは私の好きな『宇宙兄弟』からの言葉ですが、みんなの夢が形作られていくのを見ているようで、支援をしながらこちらも元気をいただいています。弊社のプロボノはチームで行いますが、個人の自由時間を使っているプロジェクトにも関わらず、これまで参加希望者が絶えたことがないのもそのせいかもしれません。

この度は、JVPF の支援からご卒業されますが、発達わんぱく会の成長も、また我々との関係も、ここからが本当のスタートだと期待しております。

私どもは、団体の認知度向上や社会課題の理解促進に向けた情報発信のほか、重要な経営判断を行う際における各ステークホルダーへのコミュニケーションをサポートさせて頂きました。

発達わんぱく会様の活動は、利用者である児童や保護者にとっては代替性がないサービスであり、地域社会からの期待値も高くなっております。そのため、コミュニケーションにおいては、伝える内容はもちろん、表現や手段、時期等においても丁寧かつ繊細な配慮が求められます。小田代表をはじめ、スタッフの皆さまの誠実な人柄も相俟って、丁寧なコミュニケーションを行うことによりステークホルダーにとっては一時的にはネガティブなことであっても、理解を得ることができ、むしろ信頼関係が深まることもあったのではないかと思います。

発達わんぱく会様におかれましては、今後も順調に事業を拡大され、その活動を通して日本でも多様性への尊重が進んでいくことを心より期待します。



ベイン・アンド・カンパニー
プリンシパル

池野 章さん



ボックスグローバル・ジャパン
代表取締役社長

野尻 明裕さん

09 3年間の総括

本節では、JVPF-SIPとの協働期間を経ることで、発達わんぱく会がどのように変化したのか総括する。

JVPFによる3年間の支援の中心は、

■ 今後の成長に向けて組織の内部をいかに強化するか

■ 法人としての事業戦略をどう設計しなおすか

という2点にあった。

ここでは、JVPFからの3年間の支援を受けて、発達わんぱく会がこの2点についてどのように変化したのか述べてみたい。



組織の内部は いかに強化されたか？

同会は、JVPFの支援により、

- 1) 人材育成の仕組みづくり
 - 2) 組織運営・マネジメントの体制づくり
- の2点を達成することが出来た。

人材育成の仕組みづくり

人材育成の観点では、スタッフとの対話によって、各人の求める働き方や成長イメージを把握し、発達わんぱく会としての複線的なキャリアモデルを提示できたこと、モデルごとに育成すべき目標（スタッフ側から見れば達成すべき目標）が明確になったことが大きな成果だったと言える。この点にはプロボノパートナーと外部のコンサルタントが深く関わっており、資金支援と経営支援の両面から、JVPFのサポートが大きな役割を果たした。

組織運営・マネジメントの体制づくり

組織運営・マネジメントの観点では、理事長や教室長役割の明確化、事務局長ポジションの新設により、それぞれがそれぞれの職務を全うできる環境が整ったことが大きな成果だったと言える。

特に事務局長ポジションの新設は大きな効果をもたらした。事務局長は、教室長の兼務者とし、現場の課題を経営につなげ、各教室長が持つ日常の細かな悩みや不満、不安を吸い上げながら、よりよい経営につなげるハブとしての役割を現在発揮している。

また、管理部門のテコ入れは、現場と本部間の認識や考え方の齟齬の減少に繋がった。これによって、法人として掲げる経営指標を共有しながら、月次の予算管理を教室単位・事業単位で確実に、しかし押し付けでなく積み上げることが出来る体制が整いつつある。

2019年度からはCFOを新規で採用し、数値をトラックしながら経営判断に活かせる環境が一層強化される見込みである。

法人としての事業戦略を どう設計しなおすすめ

同会は、JVPFとの対話を通じて、法人が掲げるビジョン（目指す社会）、すなわち「すべての子どもが、発達障害を持って生まれても、自立したその人らしい大人になって、豊かな人生を送れる社会」を実現するために何をすべきか、再度問い直す機会を得た。

この結果、

○「やみくもな事業拡大」ではなく質の向上を

○ 自前での教室展開から、他事業者へのノウハウ移転も含めた事業展開へ

と、事業戦略の柱を再構築することが出来た。

これによって、過度に「今、目の前にあるニーズにこたえようとする」思考から脱却できた。

JVPFからの支援開始以前は、事業拡大を急ぐあまり、例えば人材採用面で内心不安がありながらも新たなエリアに進出する、あるいは、教室長・療育責任者候補が確定していない状況であるにも関わらず新規開室を断行する、といったことが発生していた。これらは「発達障害に悩む子どもや家族を支えたい」という使命感を背景にしていたことではあったが、結果として事業のサステナビリティが低下し、長い目で見ると子どもたちとご家族にとってマイナスであることは明らかであった。

発達わんぱく会は、JVPFとの対話を通じて事業戦略を見直し、自らが生み出すべき社会的インパクトの拡大方針を定め、それに応じた経営戦略を定めることが出来た。これには既存事業の見直しや縮小、新たな案件の見送りなど、短期的には痛みや機会損失を伴う内容も含まれていたが、改革の結果、組織基盤が強化され、黒字化も達成でき、事業と組織のサステナビリティが向上した。

また、プロボノパートナーである戦略コンサルタントとの協働を通じ、多様なニーズを抱える児童と療育者とのマッチングを効果的に進める仕組みを整えたことで、今ある経営資源を最大限に活かし、個々の療育者が悩みを抱える当事者とそのご家族にしっかりと向き合える環境を整えることが出来た。

2019年度からは、「他事業者による児童発達支援事業の運営支援」、いわゆる運営コンサルティング事業が本格化する見込みである。

これは、新規開設よりも、既にわが国に6,000か所以上存在する児童発達支援事業所の質の向上を目指すことが、同会が目指す社会像によりよく近づく、という判断から取り組まれるものである。

運営支援は、同会にとってはまた新たなチャレンジだと言えるが、ノウハウ集約や人材育成等を通じて、本格実施に向けた準備が進みつつある。



10 おわりに

冒頭にも記した通り、ベンチャーフィランソロピーとは、社会課題の解決を目指す組織に対して、経営的支援と資金的支援を統合的に提供し、経営全体への高いコミットメントを伴いながら、社会課題解決に向けたインパクト拡大を目指す仕組みである。

発達わんぱく会の支援に要した期間は3年間。支援開始前のデューデリジェンスと卒業後のフォローアップを加えると約5年に亘る。JVPFは複数年に亘るコミットメントによって、発達わんぱく会の経営的な基礎体力の向上に取り組んだと言える。

また、発達わんぱく会は、JVPFの要請に誠意をもって応え、時に痛みを伴いながら、法人としてあるべき成長戦略を模索していった。

3年間の支援は、資金支援と経営支援を統合的に提供し、支援先との対話を繰り返しながら必要なサポートを見定めていくというベンチャーフィランソロピーの特性を十分に活かした内容だったと言える。加えて、日本にまだ例の少ない、資金支援と経営支援の統合モデルがソーシャルベンチャーの成長に大きく寄与することを、過去の支援先に続いて示した事例だったと言える。





発行者 日本ベンチャーフィランソロピー基金
一般社団法人 ソーシャル・インベストメント・パートナーズ
公益財団法人 日本財団
協働先 認定 NPO 法人 発達わんぱく会
執筆者 株式会社 風とつばさ 水谷衣里
デザイン 川本真悠子