

はじめに	2
社会に挑む5つの原則	3
原則1 ニーズの代理人として、収益を再投資し続ける	5
原則2 最大ではなく、最適をめざす	7
原則3 一歩先の視野を持ち、半歩先の事業を提供し続ける	8
原則4 顧客を分類し、最適な価値を提供して、ビジネスモデルを確立する	9
原則5 消費者ではなく「市民」を育て、活動ではなく「しくみ」をつくる	12
組織を育てる12の力	15
第1ステップ 活動の基礎をつくる	16
1 目的・目標をしぼるチカラ	16
目的共有体だから、チームワークが生まれる	16
理念と、社会的役割と、期限付き目標	16
目標は立てるのではなく、選ぶ	18
成果目標と行為目標	18
ワークのヒント「思いのたな卸し」と「思いの分布図づくり」	20
2 しらべるチカラ	22
しらべる= かぞえる+くらべる+たずねる	22
しくみと歴史を知る	22
3 ニーズを確かめるチカラ	26
「思い」を検証する勇気と習慣	26
「感じる→気付く→思う」ための「しらべる+たしかめる・ためす」	26
顧客を知って、顧客に応え続ける	26
4 会議で決めるチカラ	28
会議とは、規則をつくる場	28
討論と質疑応答が、民主主義を育てる（多数決と、自由主義・民主主義のバランス）	30
議事録は判決文	32
議題のスケジュールを作成しておく	34
5 対策を考える前に、原因を確認するチカラ	36
動き出す前に、原因と背景を確かめる	36
「なぜ、そうなったのか？」を、事実に基づいて確認する	36
因果関係を確認する	38
6 事業をふりかえり、申し送るチカラ	40
個人の経験を、組織の知恵に	40
ふりかえりは、改善のチャンス	40
過去を「予測できた過去」「予測できなかった過去」に分ける	41
失敗を繰り返さず、偶然を必然にするために、申し送る	41
自分のために、自分で評価する	43
評価は、より高い成果を生むために	43
効果的な評価のための4つの「点」視点→配点→採点→改善点	44
プラス要因とマイナス要因	44
アンケートは「改善ポイントの確認」の機会	46

CONTENTS

第2ステップ 事業・活動を伝える	48
7 事実に基づいて見通すチカラ	48
強みと機会を生かし、弱みと脅威を克服するために	48
人口構成など、中長期の推移を数値で把握し、簡潔に示す	50
設立理念・組織目的から、社会を変える基本戦略へ	51
8 計画するチカラ	54
戦略、年間事業計画、業務予定	54
計画の6W3H	54
相手がよい判断をできるように、協力・貢献する	58
9 協力を募るチカラ	62
まず、会員を知って、会員に応える	62
会員をいくつかの「群」に分けてみる	62
イベント告知は、相手と場所を強く意識して発信する	64
チラシは表面と裏面を使いこなす	64
連絡先の登録も呼びかける	64
ニュースレターは、継続率の向上のために	66
見出しで要旨を伝える	66
年表とQ&Aを用意する	68
報告書は最強の紹介ツール	70
10 体制を整えるチカラ	72
受け入れ態勢を整える	72
適材適所で編成する	74
「現在」と「2年後」の2枚の組織図を描く	74
他の団体との連携も描き込んでおく	74
感謝する	76
11 自主財源率を高めるチカラ	78
必要なのは本当に、本当に、資金か？	78
目的は伝わりやすいか？	78
有償スタッフは本当に必要か？	78
モノやサービスをもらう・借りることはできないか？	78
会費収入を増やすためにまず、継続率を高める	80
入会してほしい人の人物像を理解して呼びかける	80
1人あたりの支払い額を増やす工夫も	80
寄付収入を増やすために 目的と効果を明示する	82
事業収益を増やすために 買い続けてもらえる価値をデザインする	82
12 協働し、しくみを組み立てるチカラ	84
ネットワーキングから、ワーキングネットへ	84
相乗効果と主体性と専門性が求められる共同経営	84
信頼関係をつくるために	84
社会の基盤をデザインするために、ニーズと社会の動きを見通す	85
ニーズの総量を概算し、求められる対応体制の量を見通す	86
おわりに 誰もがより良い社会づくりの担い手に	88
「NPOマネジメント」創刊号から第72号までの特集と、連載「ロジを究める」(第17号以降) 一覧	89
図表もくじ	92
コラムもくじ	93