



NPO法人 全国子ども食堂支援センター

むすびえ

---

# 第一次中期計画 (中間まとめ)

確定版

---

2020.10.01

## 1 はじめに／意義

2020年度より2022年度の活動方針を定める第一次中期計画を策定する。

複数年度にわたる見通しを持つことによって、その時々を選択をより実効的なものにしていくためである。この3年間に日本の社会情勢やこども食堂をとりまく環境が大きく変わることはありえる。その際には本計画も柔軟に見直しを行うが、その際にも「何をどう見直すか」の拠り所が必要で、本計画がその役割を果たす。

また、どんな状況になってもこども食堂を発展させる必要があり（もしかしたらそれが「こども食堂」という名称を変更することだったとしても）、むすびえはその発展に寄与できるだけの知見と体力（組織力、資金力）を兼ね備えておく必要がある。本計画は、その大局観を見失わないための指針でもある。

## 2 前史と経緯・成果

○むすびえは前身団体である「こども食堂安心・安全向上委員会（代表・湯浅誠）」の活動（2018年4～10月）を3点で引き継いで生まれた。1) 資金面。前身団体が行った「こども食堂安心・安全プロジェクト」の余剰金が、むすびえの初期活動資金になっている。2) 地域ネットワーク団体との人脈。前身団体の生まれる元となった活動（「広がれ、こども食堂の輪！全国ツアー」2016～2018）で、全47都道府県で当該イベントを開催し、その各地実行委が母体となって各県のネットワークが生まれていった。3) 箇所数調査。安心・安全プロジェクトの参加団体募集過程で、全国にこども食堂が急増していることがわかり、全国の人脈を活用して初の箇所数調査を実施した。「全国をカバーしている」というむすびえに対する信頼感は、前身団体から引き継がれたものである。

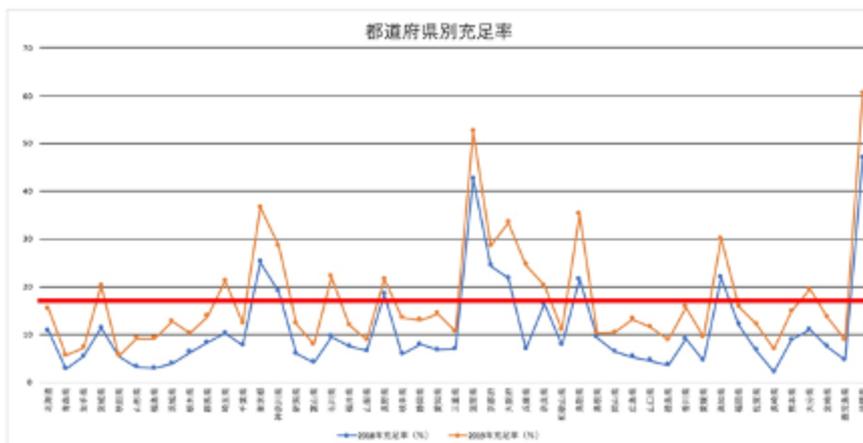
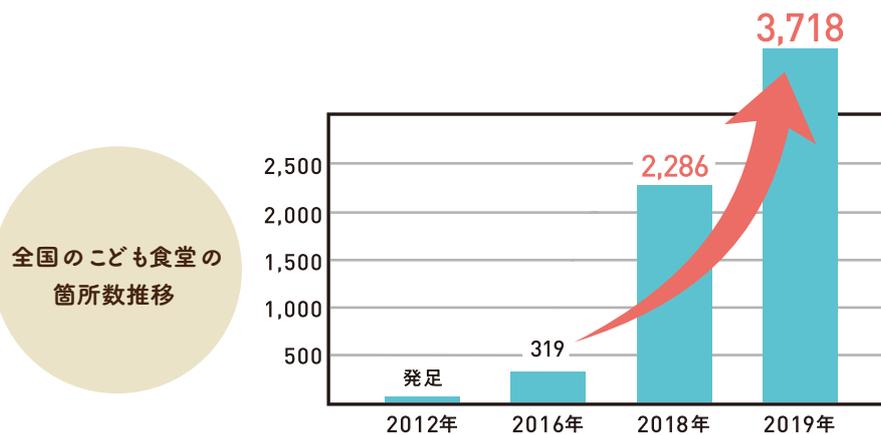


○むすびえは半年間の準備過程を経て、2018年9月にNPO法人格を申請し、12月10日に東京都より認証された。

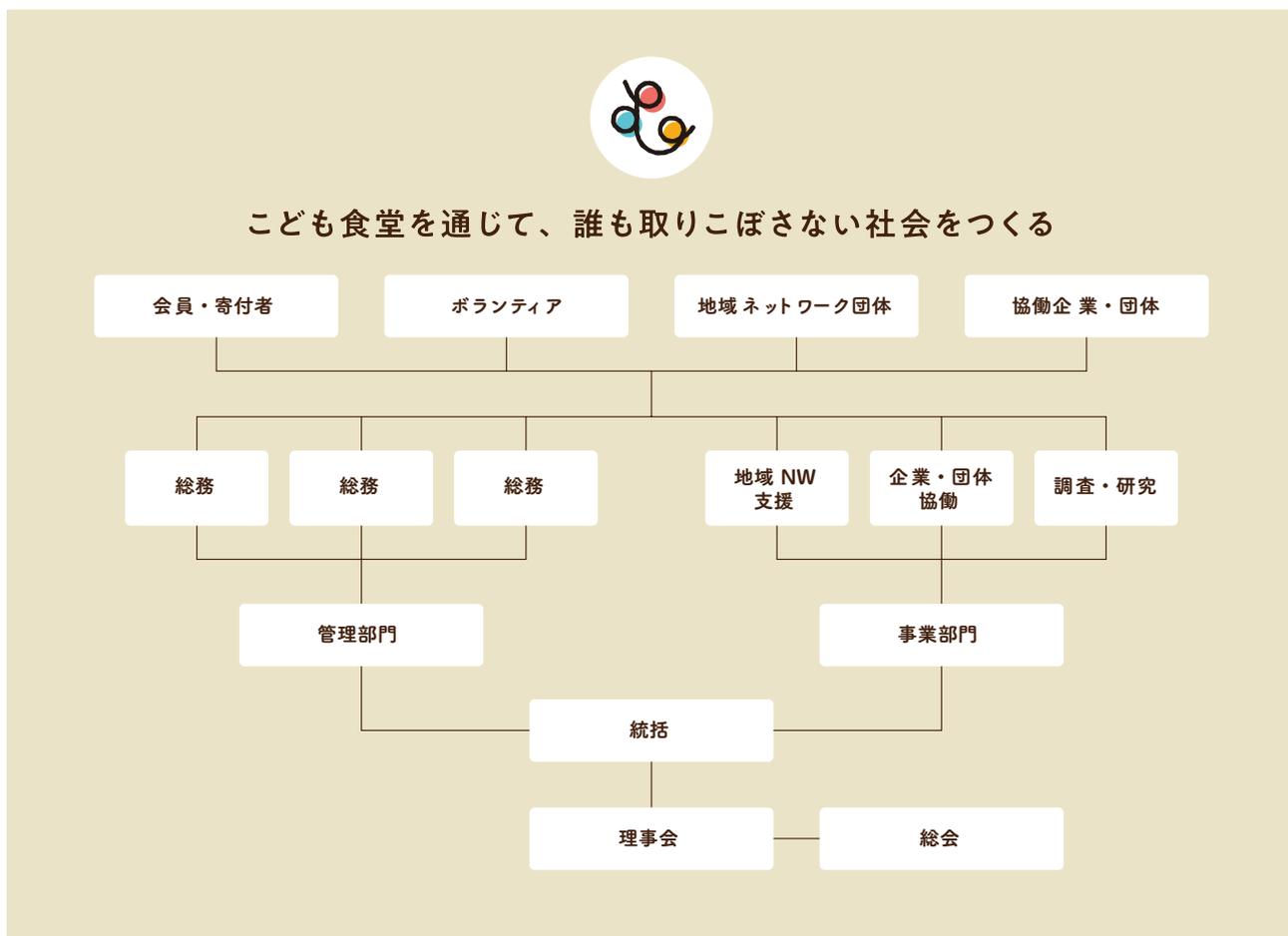
○主要3事業における成果は、1) 地域ネットワーク団体支援事業で、全国交流会の開催(2月)、全国箇所数調査の共同実施(6月)、各県単位のネットワークの発足支援(25箇所→33箇所)、物資・資金の仲介(7件50万円相当)などがある。地域ネットワークとの交流(含む講演会講師)・打合せ等で地域に出向いた回数は延べ33回にのぼる。

○2)企業・団体連携事業では、企業説明会の開催(1月3月)を始めとして、各種企業・団体との信頼関係を築いてきた。新設NPO法人にもかかわらず一定の信頼を得られたのは、企業・団体連携事業で実績のある「こども食堂ネットワーク」との連携が大きい。企業・団体からの仲介・寄付等何らかの成果に結びついた件数が41件だった。広告代理店や営業開拓を専門とする事業者との連携にも着手した。また団体連携では、チャイルドライン支援センター・東京おもちゃ美術館と協働し、社会性の高い事業を実行した。防災分野でも、今後の展開に向けた下地作りを行なった。

○3)調査・研究事業では、全国箇所数調査(6月)が唯一最大の成果となった。公的機関・メディアを含め、すべての団体・組織がむすびえと全国の地域ネットワーク団体の調査結果に依拠して、こども食堂の「数」を語っている。また、箇所数調査のネクストステップとして「小学校区へのプロット化」「グレーゾーン調査」「さくらプロジェクト」に着手した。



○組織の事業面では、主要3事業のマネージャー制度を中核とした組織運営を行なった。マネージャーが日常業務における各事業を管理し、むすびえ全体および社会との相関関係を見据えた3事業間のシナジーを意識する体制だった。毎週水曜日のマネージャー会議は、そのため、個別事業の進捗を確認・協議すると同時に、むすびえの重要案件を包括的に議論する場となった。また、当初の4マネージャー体制が十分に機能していない状態を直視し、人的体制の再構築に着手した。4事業それぞれにマネージャーを配置する体制を見直し、事業部門と管理部門それぞれにマネージャーを配置し、それを統括マネージャーが統括することで、より事業横断的な観点から運営を行える組織体制に改編した。



○また、マネージャー会議後、ボランティアメンバーのフォローを行う「振り返り」ミーティングを常態化させることで、むすびえに関わるメンバーの層を厚くする取組みに着手した他、そのメンバーが主力となったボランティアからプロジェクトリーダーへのラダー制作も着手された。

○組織の管理面では、初年度にもかかわらず、団体・個人寄付で17,359,935円を得た（2019年4月～12月）。多様な資金獲得ツールを構築し、ウェブサイト、パンフレット、SNSを通じて発信できたことが大きい。人的体制としては、経理の専門家を基盤整備マネージャー補佐として採用する他、ファンディング（組織・事業・財源が一体となった成長戦略。基盤強化。）の検討チームを設置し、来年度の認定NPO法人資格取得、遺贈寄付受付体制の構築に着手した。

---

### 3 課題

○一定の成果をあげる一方で、さまざまな課題も顕在化してきている。

○組織体制の改編には着手したが、少数のメンバーが複数のマネージャーを兼ねる状態は、依然として続いている。それは一方で事業横断的にシナジーを検討する上では役立つが、その少数メンバーが業務過多になり、マネージャーとしての役割を十分に果たせないというデメリットを生む。少数精鋭による組織マネジメントは、一つの選択として、ありえる。しかしそれによって社会的インパクトの最大化を行えるのは、その少数精鋭メンバーが組織運営にフルコミットすることが前提となる。他方、むすびえは現状常勤体制をとっておらず、組織方針としてそれを目指してもいない。業務委託をベースに、全員が非常勤で、それにもかかわらず多様なスキルを持った自律的人材のコラボレーションによって社会的インパクトの最大化を目指すという組織方針を持っている。にもかかわらず、マネージャーのプレイヤー割合を減少させられず、プロジェクトリーダーの育成に十分なリソースを避けていない現状は、今後の事業拡大において、大きな足かせとなる可能性がある。マネージャー、サブマネージャークラスのスタッフを早急に募集し、組織体制に見合った人的体制を整える必要がある。また、それを可能にする資金面の強化も急務である。

○上記のデメリットは、プロジェクトリーダーの育成という点にもっとも顕著に表れた。マネージャーの業務過多→余裕のなさ→育成的観点からの関わりの弱さ→プロジェクトリーダーの不在→マネージャーがプロジェクトリーダーを兼ねるという悪循環を生み、マネージャーの業務過多状態を加速した。2019年度を通じて、マネージャーのプレイヤー割合を減少させていくことが重要な組織目標として意識されていたにもかかわらず、その実現には至っていない。「振り返り」会議は着手されたが、プロジェクトリーダー会議も独立したものとしては開催できていないままである。

○地域ネットワーク団体支援事業においては、組織体制が脆弱で、かつむすびえに対する信頼感も強い一部地域のテコ入れによる全体の底上げを企図しつつも、財源を確保できずに着手できなかったという課題がある。助成金申請はことごとく落選した。本事業における財源調達能力の弱さは、現在理事長の講演活動を奇貨とした各地訪問によって補完されているが、講演主催者からの依頼に頼って偶発的に各地域を訪問するスタイルは、各地域ネットワーク団体に対するむすびえの組織的かつ系統だったアプローチを未熟なままに留めている。各都道府県単位・市町村単位で生まれている地域ネットワーク団体のスタンスも多様だが、その多様さといかに付き合っていくか、むすびえとしての「間合いの取り方」が見定められておらず、もちろん各地域ネットワーク団体との課題感の共有もなされていない。こういう方向を目指そうという各団体とのフラットな目線合わせが前提的な課題としてある。

○企業・団体連携事業においては、受け身から攻めへの転換が不十分である。企業・団体からの「ひき」の強さは、この一年で十分に証明された。来期以降は、そのマーケットに対して、むすびえがいかにイニシアチブを発揮できるかが課題となる。引き続き、依頼や相談に対応しつつ、その中からインパ

クトのある仕掛けを生み出していけるか、個別企業への対応を超えて、いかに多数の企業を巻き込めるプラットフォーム事業を構築できるかが重要課題となる。そして、ビジョン達成に向けたむすびえからの仕掛けと守りも、力を入れていく必要がある。

○調査研究事業については、実行力が課題となる。アイデアは出ているが、相応の実行力が伴わなければ竜頭蛇尾に終わるおそれが、各プロジェクトにある。個別プロジェクトの実行力・資金調達能力を強化しつつも、アイデアと実務の担い手を輩出していくためのプラットフォーム構築も重要な課題となる。

○管理面では、特定メンバーに偏っている負担を軽減しつつ、理事・マネージャーを始めとした全員が資金調達とそのため事業間シナジーを意識していく組織文化の構築が課題である。また、多様な財源獲得ツールを駆使できるだけの知識の蓄積も必要だ。その組織文化構築・知識獲得に向けたステップをむすびえの年間事業の中にビルトインする必要がある。また、むすびえは、各プロジェクト単位のできるかぎりの自律的運営と、軽装備の管理機構を組織方針として持っている。この実現のためには、事業実行者が管理面を強く意識して日々の事業に取り組むことが前提となる。事業担当者が「管理なくして事業なし」の意識をもつ必要がある。

上記の経緯・成果・課題を踏まえて、むすびえの今後3年間(2020～2022年度)の中期計画を立てる。

## 4 社会全体

○社会全体としては、この3年間は2010年代にせり上がってきた社会的潮流が、より一層明確になる3年間だと考える。キーワードは「共助・共生」「多様性(ダイバーシティ)と配慮(インクルージョン)」「持続可能性／SDGs」だ。

○多様性の尊重は、平成の30年、特に東日本大震災以降の10年間に、広く社会に浸透した。多くの課題が積み残されているものの、特に近年は多様性の尊重が社会のメインストリームに採り入れられていく様子が政府・企業・メディア等で広く認められ、1990年代の平成初期とは隔世の感がある。他方、多様化がもたらす細分化・つながりにくさに対する疑念や戸惑いも広がっている。それゆえ、その疑念や戸惑いに対処する「配慮(インクルージョン)」が求められる。その意味で、共助・共生は、配慮ある多様性(ソーシャルインクルージョン)があって初めて可能になる。そして、配慮ある多様性が可能にする共助・共生が、さまざまな課題に直面する日本社会の持続可能性を高め、その方向性と内実を確認するのがSDGsである。このように上記のキーワードは相互に密接に関連しており、切り離すことができない。2020年代は、これらのキーワードが相乗的に社会のあらゆるレイヤーに浸透していく時代となるだろうし、またそうなるように社会的な働きかけを強めていく必要がある\*1。

\*1:(参考)湯浅誠「配慮ある多様性(Inclusive Diversity)に向けて 2020年の幕開けに思う」(Yahoo!ニュース個人、2020年1月2日、<https://news.yahoo.co.jp/byline/yuasamakoto/20200102-00157342/>)

---

## 5 社会とむすびえ

○むすびえは、上記の潮流を進める社会的推進力となることを目指す。「社会的」とは、個々のこども食堂支援、こども食堂地域ネットワーク団体支援を何のために行うか、企業・団体連携や調査研究を何のために行うか、という立脚点として社会全体と向き合う、という意味である。「推進力」とは、評論者・傍観者ではなく、実践者・この社会の当事者として、自らがそのような社会を実現していくアクターになる、という意味である。

○むすびえのビジョンとミッションは、すでにこのスタンスを体現している。むすびえがつくるのは「社会(誰もとりこぼさない社会)」(ビジョン)であり、そのためにむすびえは、より多くの人たちに「社会活動」への参加を促し、こども食堂がどこにでもあるような「社会」をつくる(ミッション)。そして、活動する人も、活動を応援したいと思う人も対等な社会の当事者である。その意味でむすびえは社会創造事業体である。

○本中期計画は、これらビジョン・ミッションと日々のプロジェクト遂行の間のメゾ(中間)レベルに位置付けられる。日々の実践から遊離してはならないし、ビジョン・ミッションを見失ってもならない。

---

## 6 5つの柱

ビジョンの実現、ミッションの具体的内実、日々の実践への指針として、むすびえは以下の5点を中期計画の柱に据える。

- ① こども食堂を全中学校区に(10,000箇所)
- ② 地域ネットワーク団体への支援強化
- ③ 企業・団体連携におけるプラットフォーム型プロジェクトの創成
- ④ こども食堂の定義・価値・機能の包括的再検討とその普及
- ⑤ むすびえの人的・資金的基盤強化

### ① こども食堂を全中学校区に

○こども食堂のある風景を「あたりまえ」とし(社会インフラ化)、すべての子や地域住民がこども食堂にアクセスできる状態を実現するために、2025年度までにこども食堂が全小学校区2万箇所に開設している状態を目指す。その通過点として、2022年度までにこども食堂が全中学校区1万箇所にある状態を目指す。そのためには、過去1年間の増加数1,400を毎年500ずつ増加させていく必要がある(2020年度1,900箇所増、2021年度2,400箇所増、2022年度2,900箇所増)。

○これは「数を追う取組み」ではなく、「すべての子がアクセスできる状態に近づけるため、やりたい人が『やりたい』と言える環境づくり」として位置づける。

○そのためには、第一に「阻害要因」をとりのぞく必要がある。やりたい人が「やりたい」と言えない現状の最大の要因は、こども食堂の開設に抵抗感をもつ住民・学校関係者・自治体職員がいるためであり、その最大の理由は「こども食堂は『食べられない子が行くところ』というイメージが根強い」点にある。このイメージを払拭する取組みを進める。

○第二に、業界連携を進める。すでに自治会や寺社など、地域交流促進を主目的とする諸団体がこども食堂の運営に乗り出している。また、学校や社会福祉法人、保育園などが地域貢献もしくは地域に対するソーシャルワーク拠点としての自覚と問題意識を強めつつある。さらにはSDGs等の文脈から、一部の飲食店チェーンやスーパー・コンビニ等の企業体がこども食堂の支援や運営に強い関心とコミットメントを示しつつある。これらの機運を捉え、業界連携を進めることで、地域住民等による運営・開設との相乗効果を生み出し、さらなるこども食堂の普及を図る。

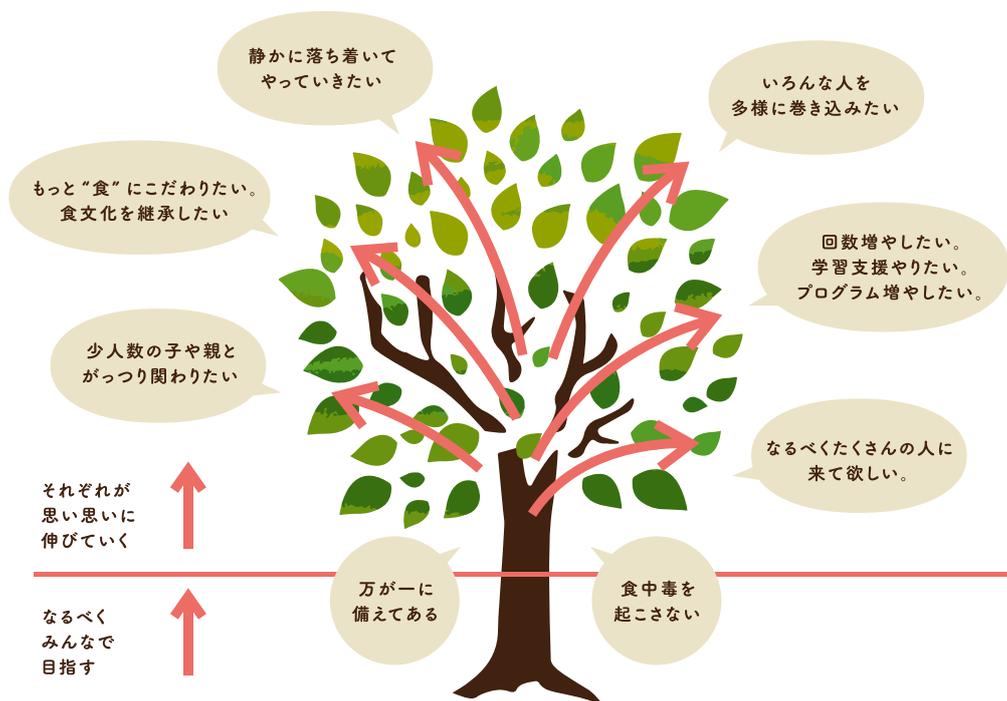


○第三に、そうした機運に行政がより積極的に関与し、普及を促す存在となるように、自治体間の「善政競争」を促す。具体的には「全小学校区での開設」を宣言する首長を増やすとともに、こども食堂の小学校区へのプロット化や、多世代交流拠点としてのこども食堂がもつ複合的価値の可視化（「さくらプロジェクト」）、自治体ランキングの発表等（いずれも詳細は後述）により、より選ばれる自治体となるためには、こども食堂の普及に注力する必要があるという認識を自治体に広める。現行では、意欲的な自治体とそうでない自治体の自治体間格差があり、放置すれば、それは広がり続ける。その格差是正、底上げ等を通じてこども食堂の普及をさらに後押しする。

## ② 地域ネットワーク団体への支援強化

○個々の子ども食堂の量的増加・質的向上のために中間支援団体としての地域ネットワーク団体（県単位、市町村単位）のもつ価値と重要性を認識し、ひいてはそれが「誰もとりこぼさない地域づくり」に向けてもつ価値と重要性を視野に入れて、その強化に向けて、むすびえができることを最大限行う。

○個々の子ども食堂同様に、地域ネットワーク団体も多様な考え方とスタンスを持つことを認識・尊重して、共通部分（「根」の部分）と伸びたい方向に伸びるのを支援する部分（「枝」の部分）を意識的に分けつつ、それぞれの地域ネットワーク団体の現状に寄り添った伴走型支援を行う。そのために、前提として「顔の見える」信頼関係の構築に尽力する。

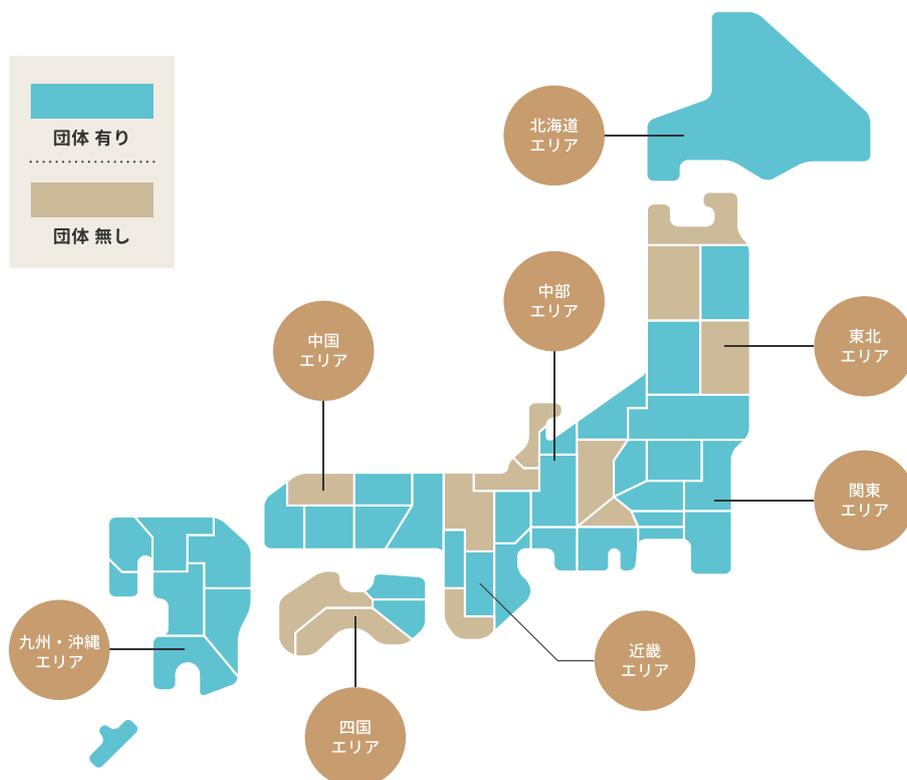


○好事例収集：各地域でネットワーク団体が立ち上がり、独自の方針と工夫で地域内の子ども食堂を支援している。行政や社会福祉協議会、企業、生活協同組合、ライオンズクラブ、フードバンクとの協働など地域内の他業種との連携が生まれている。また、教育機関や地域の自治町会との協働も見られる。各地の好事例を集めて発信することで、新しく地域ネットワーク団体が立ち上がった地域で、次に取り掛かるべき事業の見通しが立てやすくなる支援効果を目指す。また、動画やブログ記事にまとめるなど、わかりやすさにも配慮する。 KPI: 動画での発信を年間2本計6本。ブログ記事は年間12本計36本。

○立ち上げ支援：現在、33道県で都道府県単位の地域ネットワーク団体、東京都内では13区で区単位の地域ネットワーク団体が発足している。むすびえとしては、全都道府県での地域ネットワーク団体立ち上げを目指し、必要なサポートを行う。その際、北海道は道東・道南・道北・道央のブロック単位で4団体、東京都は、23区＋市部1団体で24団体とカウントし、45府県＋北海道4＋東京24の合計73地域ネットワーク団体の設立促進を3年間のミニマムラインとする。立ち上げ支援に際しては、

他県の事例紹介や行政との連携事例の紹介、また立ち上げ準備会への参加や、資金調達に関するアドバイスなどを行い、各地のこども食堂等の意向を最大限尊重しながら、各地の実情に即した地域ネットワーク団体が発足することを支援する。

KPI：2020年35団体（都道府県単位）、16団体（東京都23区）、73%の到達率。2021年44団体（都道府県単位）、20団体（東京都23区）、88%。2022年49団体（都道府県単位）、24団体（東京都23区）、100%。



○ピアサポート：すでに発足している地域ネットワーク団体支援としては、地域内のこども食堂支援を活発に行っているネットワーク団体が、より支援力を強化したい団体や立ち上がったばかりの団体の基盤強化を伴走支援する体制を整える。ファンドレイジング研修、企業・団体協働研修、立ち上げノウハウ講座、地域・学校連携等に関するノウハウの共有などを行い、全国の地域ネットワーク団体の活性化において相乗効果を図る。実践者が伴走しながらサポートを行うことで、課題が発生した際により具体的で効率的なアドバイスが可能となり、スピード感を持って、地域ネットワーク団体の基盤強化を行うことができる。KPI: 年間4カ所、計12カ所のサポートを行う。

○「食べる・遊ぶ・笑う こども食堂」プロジェクト：後述する当該プロジェクトが地域ネットワーク団体支援としても位置づくように努める。具体的には、地域内の他団体と連携を仲介・促進し、プロジェクトの実施が地域での連携強化につながる。また、むすびえからの発信を強化し、地域ネットワーク団体の存在が各都道府県内で知られ、活動の可視化が図られ、個々のこども食堂の地域ネットワーク団体への登録を促し、登録カバー率アップにつながる機運醸成を行う。

○こども食堂の防災拠点事業化プロジェクト：日頃から多世代が集まり、共助の体制が生まれているこども食堂には、災害時に地域の防災拠点となる潜在的可能性が備わっている。また、多くの人が集

まる空間で、安全・安心を保つことも大切である。そのために、こども食堂での防災力強化、災害時に混乱を招かないための対策を事前に行っておく必要がある。防災の取り組みは、自治町会の役員が中心で推進する地域が多く、高齢化、活動参加者の偏りが課題となっている。そこで、こども食堂が地域防災に積極的に関わることで、地元団体（自治町会など）のこども食堂への認識の変化や信頼感の醸成につなげる。また、多世代が防災対策活動に参加する機会を生み出す。左記のような防災拠点としての機能を強化することで発生する効果を地域ネットワーク団体と共有し、一部のモデル地域での研修の展開→共有を行うことで、全国の地域ネットワーク団体との取り組みへと昇華できるように協議・活動・資金調達を進める。資金調達に関しては、企業寄付、助成金申請、社会福祉協議会との協働を視野に入れて進める。2019年度には、助成金と寄付を受け、こども食堂用の防災マニュアルを作成した。2020年度からは、このマニュアルを活用して、地域ネットワーク団体の協力を得て、講師の育成を行い、地域内の各こども食堂への研修を展開する。2020年には、福島県、東京都八王子市、愛媛県、宮崎県で研修を行い、講師を育成し、4都県内で4地域、計16地域の防災力強化を行う。2021年度はさらに、他の4都道府県内4地域で展開するとともに、講師研修を全国から募り、実施する。全国で展開するために、協働先として、災害ボランティアセンターの立ち上げを行う社会福祉協議会、日常から地域の防災力強化に向けて活動を行なっている公益財団法人日本消防協会が率いる消防団の協力なども得られるよう事業を推進していく。

○支援の可視化：各地域ネットワーク団体へ支援を行う上で、具体的な支援状況を明らかにするために仲介・支援内容の金銭換算等の可視化を行う。寄付金や食品の寄付、サポート支援を数値化し、むすびえと地域ネットワーク団体経由で各こども食堂に送られる寄付等の総量をわかりやすく伝え、それにより各県下で地域ネットワーク団体により多くのこども食堂が登録するよう促す。地域ネットワーク団体の県内カバー率が上がることにより、各こども食堂への支援体制がより一層強化されることを目指す。KPI:2020年度、年間2000万円、2021年度3500万円、2022年度5000万円。



ユニリーバ・ジャパン・カスタマーマーケティング株式会社（本社：東京都目黒区、代表取締役 社長& CEO:高橋康巳）が展開するクリーナーブランド「ジフ」「ドメスト」は、むすびえとコラボレーションし、10月21日（月）から購入がこども食堂への支援につながる限定デザインペアパックを発売しました。

<https://www.jif.jp/jif-domesto-kodomo-syokudou/>

○安心・安全の確保：食中毒などが発生した場合、こども食堂増加の勢いが減速されるおそれがあるため、こども食堂がより安心・安全な場となるよう支援する。まず2020年度に、ソシオークホールディングス株式会社からの寄付を原資として、食品衛生責任者資格取得の助成事業を創設する。また同社の協力により、保健衛生講習会も開催する。2021年度にはさらに上記の助成事業、講習会の枠組み

を広げ、こども食堂の衛生面の向上に寄与する。株式会社有研による大腸菌検査補助も引き続き広報する。またそれを広く発信し、こども食堂が安心・安全な場であることを広く社会に伝える。そうした取組みを通じて、現在対応状況にばらつきのある保健所のこども食堂対応を統一し、こども食堂を安心して立ち上げられる環境整備に努める。

KPI: 食品衛生責任者資格取得者 2020年度 50人、2021年度 100人、2022年度 200人。講習会 2020年 2カ所、2021年、2022年は年間 5カ所。

○体制構築支援: 地域ネットワーク団体の希望に応じて、基盤強化を支援する。現状は、有志で他の仕事と並行しながら地域ネットワーク団体の事務局を兼ねていたり、社会福祉協議会職員が他の業務を掛け持ちしながら事務局を担っている場合が多い。体制を強化するためには資金と環境の整備が必要になるが、どの機関と協働体制をとり、どこから資金調達するのかなどを検討する必要がある。環境整備としては、事務局団体をNPO法人化するという選択肢もある。地域ネットワーク団体のニーズと希望に応じた、柔軟な支援を追求する。また資金調達に関しては、むすびえと協働体制を構築しているSWITCH株式会社の協力を得るなど、行政補助金や民間助成金にとどまらない資金調達ルートの開拓を模索する。 KPI: 2020年～2022年度、年間2カ所ずつ計6カ所。

### ③ 企業・団体連携におけるプラットフォーム型プロジェクトの創成

○「多くの人々が未来をつくる社会活動に参加する」というミッションにおける企業・団体の重要性、それらの参画がこども食堂のみならず社会全体に及ぼす影響の大きさ、こども食堂から「遠い」人たちも巻き込んでいくそのレバレッジとしての価値、資金力を含めた支援力の潜在的大きさを認識し、企業・団体連携事業にこれまで以上に注力する。

○企業・団体連携においては、表面的には、先方からの打診・依頼に基づくプル型の対応、むすびえから個別プロジェクトの支援獲得に向けたプッシュ型の対応の2種類があるが、いかなる事案においても、子どもや地域・こども食堂(含む地域ネットワーク団体)・支援者(企業・団体)のトリプルウィンの関係を目指す姿勢には、本質的な違いはない。それを行うのが、むすびえがロゴに込めた想いであることを常時手放さずに対応していく。



#### ロゴに込めた想い

私たちは、「地域ににぎわいをつくりたい。そして、そこからこぼれる子どもをなくしたい」という思いで、全国こども食堂支援センター・むすびえを設立しました。その思いを少しでも共有してくださる方が、ここで結び会って欲しいという思いを込めて「むすびえ(結び会)」と名付けました。

むすびえのロゴには、「こども食堂」「こども食堂の支援者」「未来の子どもたち」が結ばれ、彩のあるやさしい未来をつくりたいという思いを込めています。

○同時に、限りある資源を最大限活用していくため、形になったプロジェクトの質的アセスメントを冷静に行い、適切に対処していくことが重要となる。質的アセスメントの基準としては、むすびえのビジョン・ミッションとの整合性、地域ネットワーク団体への貢献度、規模感（資金面含む）が考えられる。その上で、継続した関係構築にもつとめる。

○具体的には、①こども食堂支援団体として、多様なこども食堂支援プログラムを実施する。

○単純単発寄付仲介案件（主に食材・物品）

2020年度は、流れ（フロー）のマニュアル化（型化）を行うことで、こども食堂への支援仲介を行うと同時に、ボランティアスタッフが積極的に関与できる人材育成の機会としても活用する。そのため「セミナー付個別相談会」を年4回実施し、マネージャーレベルからボランティアまでの意思疎通を図りつつ、効率的な案件対応を行う。それ以外には営業活動は積極的には行わないが、むすびえの社会的発信が増えればプル案件も増えてくることが想定されるため、むすびえの社会的発信強化を主にしつつ、結果としての単純単発寄付仲介案件の増加も図る。 KPI: 2020年延30件、2021年50件、2022年100件

○主に資金面での寄付仲介、助成金の創設、寄付付き商品

これまでにIBM 有志、ユニリーバ、匿名（震災寄付）などからの寄付を、地域ネットワーク団体を通じて、条件に合うこども食堂を選定・配分してきた。こども食堂にとって資金繰りは大きな課題の一つであり、資金提供に対するニーズは大きいものと考えられる。また、ソシオークからの寄付で組成した安心・安全のための助成金PJも、こども食堂に対してのみならず、地域・社会からの信頼感獲得という対外的な意味でも、意義のある企画と言える。そこで2020年は「災害時たすけあい基金」や「保険プロジェクト」など、資金面や安心・安全をキーワードにしたプロジェクトを積極的に創設する。特に、バリューブックス古本寄付は、地域ネットワーク団体や個々のこども食堂と一緒に寄付を集められるスキームであり、各地域で参加を呼びかけやすいプログラムになっている。当該地域からの古本寄付を、その地域に還元するスキームの構築を検討し、当該地域のこども食堂とむすびえが一体的に取り組むことで、多様な個人・企業からの主体的な参加を促す。また、寄付付き商品の開発・実施は広報・資金調達の両面の意味を持つため、中規模プロジェクトと位置付け、継続を視野に取り組んでいく。

○②全国を対象に、こども食堂のイメージ刷新を図る大規模プロジェクトにも引き続き注力する。これに関しては、まず東京おもちゃ美術館との協働プロジェクトである「食べる・遊ぶ・笑うこども食堂」がある。2019年は、パイロット事業実施とそのためファンディング、全国で実施するためにインターネットを通じて支援者を募るクラウドファンディングを行なった。



すでに実施した地域では、意欲的に地域団体や他組織との協力・連携が見られ、メディア掲載も9件と、こども食堂のイメージ刷新という所期の目的を達せられている。さらに、この企画でこども食堂を知った人からの支援があったという報告もある。今後の開催地域でも同様の成果が得られるよう、むすびえからの発信は今後も引き続き積極的に行っていく。同時に、各地域での開催地選定は地域ネットワーク団体を通じて行なっているものの、開催地確定後は個々のこども食堂との調整になるため、確定後も地域ネットワーク団体への情報共有を意識的に行い、当該地域全体の実施感や参加感をより一層高める必要がある。また、現在18箇所の開催が確定しているが、クラウドファンディングへの参加感などを見るかぎりでは、まだ企画の趣旨や意義に対する納得感が十分に醸成されていないのも事実であり、開催申込みの自然増は30都道府県程度までと見込まれる。よって2020年下期には、2021年度開催に向けた企画調整を丁寧に行う。

KPI: 2020年20箇所で実施、関係及び協力組織数30、メディア報道数30。2021年度17箇所で実施。関係及び協力組織数25、メディア報道数25。

○また、持続可能な組織と仕組みづくりのために、大規模プロジェクトとして、③プラットフォーム型プロジェクト組成も行う。アイデアレベルでは、コンビニ、金融機関等、スポーツ団体・リーグ等と基金創設や、寄付つき商品開発、募金キャンペーンの実施など多様に考えられるが、まずはマネージャー会議でアイデア出しの時間を作るところから始め、企業プロボノも巻き込みながら、時間をかけてでも企画を練り上げ、プロジェクトを組成する。大規模プロジェクトとして位置付け、理事・事業部門マネージャーが責任をもってコミットする。 KPI: とにかく一件形にする。

#### ○④企業団体向けセミナー

こども食堂、むすびえを知ってもらいプロジェクトにつなげるために年3回開催する。あわせて、企業向け導入資料をアップデートし、動画とあわせて、問い合わせ企業には提供する。

○⑤多様な企業・団体の参画を歓迎しつつ、こども食堂がこれまで大切にしてきた想いや価値が毀損されることのないように、「こども食堂が大事にしていること」検討委員会を開催し、当該文書を作成・公開する。この委員会には、企業、こども食堂運営者、むすびえ以外のこども食堂支援団体にも委員の就任を要請し、こども食堂関係者等からパブコメももらうなど、作成過程そのものが関係諸機関とのコミュニケーション促進と信頼感醸成のステップとなるよう意識する。

### ④ こども食堂の定義・価値・機能の包括的再検討とその普及

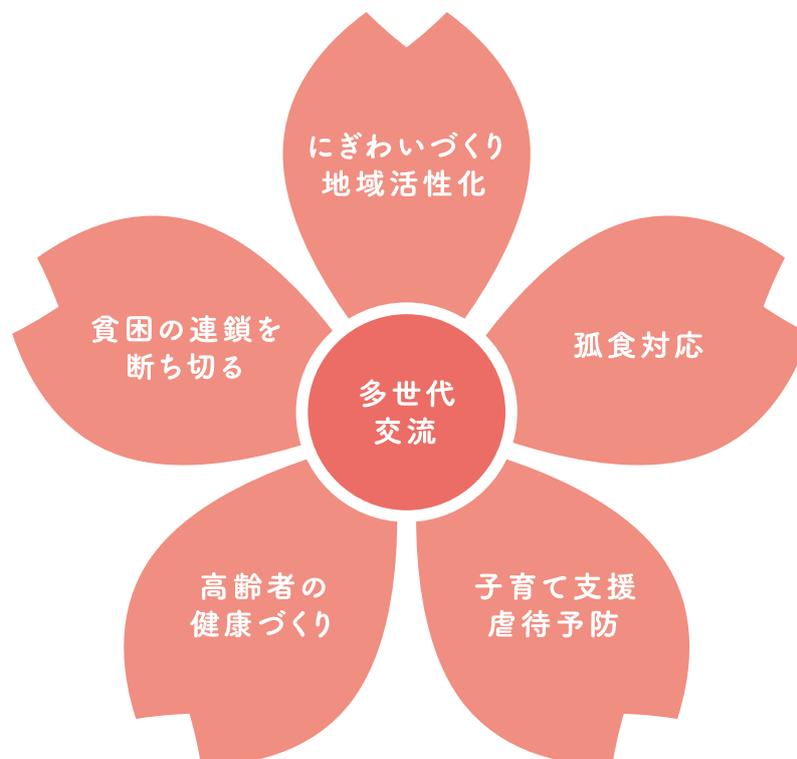
○調査研究事業は、こども食堂の実態や現状を明らかにするに止まらず、新しい社会現象であるこども食堂が何者であるのか、子どもや社会に対してどのような価値と機能を持っているのか、それが現代日本社会の中で果たす歴史的立ち位置と役割はどのようなものなのか、こども食堂が普及するとどのような社会が立ち現れるのか等々、数々の疑問に答えることを通じて、「誰もとりこぼさない社会」の実現とこども食堂の存在を結びつけていくという重要な役割を持つ。また、新しいがゆえに未発達・未成熟であるこの分野の調査研究の社会的機運そのものを醸成するという役割を併せ持つ。その視点から、全国箇所数調査の成果を引き継ぎつつ、ネクストステップへと本格的に進む3年間とする。

○その際、こども食堂の定義・価値・機能の包括的再検討を意識する。こども食堂は自発性と多様性を生命線とする民間の非営利活動だが、個々のこども食堂の活動の蓄積と展開、全国的な広がりという時間軸・空間軸両面での拡大によって、その価値や機能には一部に変容も生じている。「原点」を注視しつつ、こども食堂が地域で果たす機能、社会に提示している価値にも目を配り、その可視化と普及に努める。この点、前述した「こども食堂が大事にしたいこと」検討委員会や、後述する評議員制度との関連性に留意し、参加型プロセス重視の姿勢で臨む。

○また、むすびえが行う以上、調査のための調査、研究のための研究ではなく、常に実践的な意義を追求する。したがって、現状の把握、実態の解明等に際しても、それが持つ遂行的（パフォーマンス的）な価値を意識した調査研究を選択的に行う。

○具体的にはまず、3年間をかけて取り組む大規模プロジェクトとして「さくらプロジェクト」を着実に実施する。

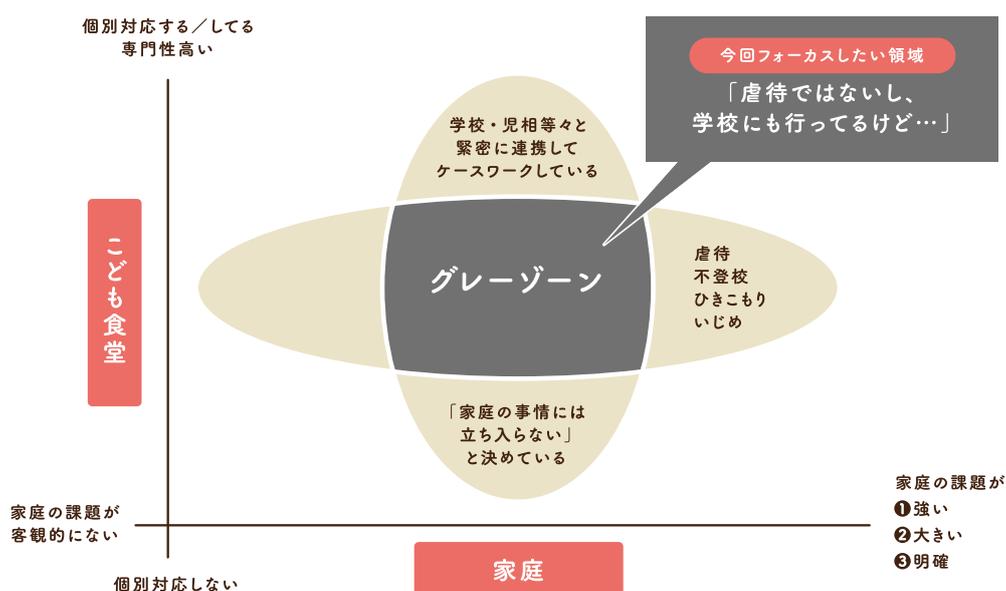
さくらプロジェクトは、多世代交流拠点としてのこども食堂が持つ複合的な価値を可視化するための調査研究事業であり、複合的であるがゆえに曖昧とも捉えられ、「善いこと」だが「自己満足」とも見られがちな現在のこども食堂が、子ども・保護者・地域の高齢者等に対して果たしている役割、価値を明確化する。とりわけ、現場から遠く、数値的な可視化に反応する一定の層への働きかけのツールとして意識する。プロジェクトの実施体制としては、2020年度においては、北九州市・滋賀県社会福祉協議会と協働しつつ、社会的インパクト評価機関であるCSOネットワークに事業を委託する。また、資金調達が大きな課題であることを認識し、調査の意義やこども食堂のソリューションとしての魅力を訴えることで、あらゆるチャンネルを活用して積極的に多様な財源による資金調達を行う。



○全国箇所数調査と小学校区へのプロット化を進める。全国箇所数調査は、むすびえが全国の地域ネットワーク団体との合同調査として、こども食堂のその段階での規模感をもっとも明確かつシンプルに示す重要な調査であり、プラットフォームとしてのむすびえの立ち位置を示すものであるとの認識を保持する。また、その箇所を全国の小学校区に落とし込むプロット化の作業も行い、2020年春の完成を目指す。プロット化は「全小学校区にこども食堂のある状態の実現」を目指すむすびえが、その現況を誰にでもわかる形で可視化するものである。また、自治体関係者、自治会役員、学校関係者、地域の活動団体等に「うちの学区にあるのか」を意識してもらうための重要なツールであり、「やりたい人が『やりたい』と言える雰囲気醸成」を超えて、「うちも何か取り組んだ方がいいのでは」という気持ちを喚起し、こども食堂の普及促進に資する機能も持つ。プロット化の結果は継続的にブラッシュアップしていくとともに、2020年春の完成後も「見せ方」については工夫を重ねていく。

また、それに伴い、全国箇所数調査を行政(国)の事業とする働きかけも検討する。国の事業とすることで、よりオーソライズされた数値を示し、こども食堂のインフラ感醸成を進めるためである。3718というこども食堂の数は、こども食堂がその段階にさしかかったことを示している。ただし、公的な事業とする場合には定義や機能についての再検討、また調査結果を受け止める事業についても検討する必要がある、その点はプラスマイナスの影響を総合的に勘案して慎重に判断する必要があることに留意する。

○継続的に取り組む中規模プロジェクトとしては「グレーゾーン調査」を行う。それによってこども食堂が行なっている個別支援機能の可視化を図る。こども食堂の生命線は自主性と多様性であり、個別支援に立ち入らないことを決めているこども食堂もあれば、専門的なソーシャルワークを実施しているこども食堂もある。両者に価値があり、むすびえとしてその点についての価値判断は持たない。同時に、こども食堂の多くは、気になる子・家族への声かけ・気遣いを日常的に行なっており、こうした「児相や警察が絡むほどの『赤信号』状態ではないが、課題がないとも言い切れない『黄信号』状態＝グレーゾーン」への対応がもつ貧困予防、子育て支援、虐待予防の効果については、もっと一般に知られてよい。ヒアリング等を通じてこの点の可視化を行う。



○また「自治体調査」を行い、自治体ランキングを発表する。こども食堂への対応状況において自治体間格差が生じている現状に鑑み、また自治体間の「善政競争」を促す観点からも、こども食堂に対する自治体の取組み状況をポイント化し、その採点に基づく自治体ランキングを発表する。そしてプロット化プロジェクト等との相乗効果により、さらなるこども食堂の普及を実現する。

---

○また、上記プロジェクトを含め、今後さらに生まれてくる調査研究の推進力となるプラットフォーム（調査研究チーム）をむすびえ内に創設する。調査研究事業は常に資金調達が課題となり、またさまざまな研究者の知見や人脈を活用する必要が生じるためであり、現行の人的体制は脆弱すぎて実行力に大きな課題を残しているためである。2020年度中の発足を目指し、2022年まで継続的に体制と基盤強化を行う。

## ⑤ むすびえの人的・資金的基盤強化

○上記すべてを遂行するためには、むすびえ自身にそれを可能にする人的・資金的基盤が必要となる。「こども食堂が全国のどこにでもあり、みんなが安心して行ける」状態、「多くの人が未来をつくる社会活動に参加できる」状態を作るために、むすびえの人的・資金的基盤強化を精力的に行う。

---

○基盤強化は、①採用や人事を通じた、すべてのメンバーの潜在力の最大化をもたらす組織体制の構築（人事・ガバナンス）、②組織の円滑な運営を可能にする各種実務の執行（総務）、③金銭のフロー・ストックから組織の「健康状態」を分析し、必要な対応策を講じていく財務（経理を含む）、④関心層との接点面を意識した、社会との円滑なコミュニケーションの構築（広報）に分割される。その総体を組織の信頼性、支援者コミュニケーション、資金循環といった観点からトータルに設計・運営するのがファンドレイジングであり、基盤強化とはファンドレイジング（「発展」する組織にする仕組み）である。

---

○人事・ガバナンス面においては、個人の強みを生かした体制づくりとその実現に必要な基盤づくりを行う。

2019年度は、特に人事・採用において組織としての採用基準と担当者が不明確だったため、属人的な要素を払拭できず、人材不足が慢性化した。その課題認識を共有しつつ、まずは採用・評価等に関する共通認識を持つための組織基準を検討する。その上で、個人の成長を促すことができる組織に近づける。また、人材採用のステップとしてボランティアマネジメントも位置づけ、ボランティアからPJリーダーに至るラダー（階梯）を明確化する。

ガバナンスに関しては、ルーズな組織から柔軟にルール化（規定作成、マニュアル化）された組織体質の転換を図る（2020年度）。その上で、組織の信頼感のみならず、新規スタッフの導入がスムーズにいく仕組みを構築する。2021年度には、PJリーダー、サブリーダー、ボランティア等の多様なレイヤーが、柔軟なルールとメンバー相互の信頼感に基づいて、より安心して活動できる状態を実現する。

また、2020年度に評議委員会の設置を行う。評議委員は、前述の「こども食堂が大事にしたいこと」検討委員会と同一メンバーを想定し、多様性を確保しつつ、こども食堂および社会的な納得感を重視した人選とする。評議委員会は年1回の開催とし、むすびえの事業全般に対する意見を聴取し、方針の検討・確認、個々の活動の参考とする。

---

○総務面においては、法令遵守と情報のオープンシェアを実現する。

2019年度は、多様なツールを活用したシステム整備を行なったが、運用ルールの浸透で不徹底な面があると同時に、ツールの混乱も見られる。2020年度は実務に合わせてツールを見直し、システムを最大限生かした効率的でコンパクトな組織運営を行う。

そのために必要なこととして、マニュアル化と、現行ツールの見直し（コンビーズ、スラック、グーグル、セールスフォース）を通じて、より持続可能な仕組みを構築する。2021年度以降もツールの見直しは継続的に行い、組織の状況に合わせたアップデートを行う。

---

○財務・経理面においては、健康的で透明性のある組織にする。

そのために、まずは財務の「見える化」を実現する。そのために2019年度は会計ソフトでの運用フローをマニュアル化（型化）するが、その上で2020年度には、財務分析と改善提言をセットにした運営を実現させる。それにより、2020年度以降には「資金獲得できないプロジェクトを放置しない（まずは、組織課題として全体で共有される）」状態を実現させ、また特にサブマネージャー以上がプロジェクト・事業間のシナジーを常に意識する組織文化を醸成する。

さらに2021～2022年度には、管理部門マネージャーからだけでなく事業部門マネージャーからも財務相談を行える状態を実現し、むすびえの資金リソースをより戦略的に活用するための検討をできる状態にする（先行投資するプロジェクトの選定など）。

また、安定財源の確保として、特に継続寄付者の獲得と遺贈寄付の受け入れ体制を整え、実装する。

KPI: 2019年度継続寄付者 60名、2020年度 200名(250万円)、2021年度 300名(380万円)、2022年度 400名(500万円)。

---

○広報面においては、「こども食堂を聞いたことはあるが、行ったことはない」という一般層をより意識した広報を行う。全国の地域ネットワーク団体を通じた個々のこども食堂とのつながりという強みを生かしながら、こども食堂を「社会の当たり前（地域のインフラ）」にしていくために、一般の人の生活に届くメディア（ツール）とトーン、メッセージ性を併せ持った発信を行う。その際「時代性」「話題性」「影響力」「意外性」といったキーワードを掛け合わせた発信を意識することで、「食べられない子が行くところ」から「子どもを真ん中に置いた多世代交流の地域づくり拠点」という、こども食堂のイメージ転換（リブランディング）を行う。

そのために、2020年～2021年度はアンバサダー制度の検討と発足、インフルエンサーによるこども食堂に関する発信、戦略的メディアリレーション、コミュニティFMからの地域発信、関心層への情報発信（メルマガ）等を年間計画に落とし込み、実施していく。そして、それらすべてとむすびえSNSを有機的に連動させる。2022年度は、それらの実施による成果として、こども食堂に行ったことがある人が15%を越える状態を実現する。

また、2020年度には『(むすびえ監修)こども食堂白書』を刊行する。これを通じて、こども食堂の正しい理解と現状の啓発、こども食堂とそれを取りまく社会の現状を俯瞰するむすびえの立ち位置を社会的に明らかにする。

さらに、出版プロジェクトや全国箇所数調査・プロット化プロジェクト他、すべてのプロジェクトを総合的に俯瞰する中で、より効果的でインパクトの強い記者発表や対外的なお披露目を行う。

○上記すべてを包摂する基盤強化＝ファンドレイジングとしては、まずは、人材採用と課題の「見える化」を2019年度に完了させる。2020年度以降は、その上で（一部、同時並行で進めながら）、マニュアル化やルール化、その浸透をはかり、ボランティアからマネージャー、新たに加わるメンバーも出来るだけスムーズに業務を遂行できる仕組みの構築を行うとともに、組織・事業・財源の成長戦略を一体とした具体的計画の実行、見直し、改善に至るPDCAサイクルの確立を実現し、人が成長できる組織の基盤を整える。

---

## 6 シナジーと人材育成

○上述したすべてを単なる項目の列記で終わらせず、限られた資源を最大限活用してアウトカムの最大化を目指すためには、メンバー各自が組織全体・社会全体を見渡す目を養い、そこから主要3事業間に留まらず、社会のありようを見据えたシナジーを個別プロジェクトに盛り込んでいくとともに、むすびえが組織としてそのパスを担保していく必要がある。

○社会を見る目を養い、各事業、こども食堂、むすびえと社会の関わりを意識し活動を展開していくために、理事長によるゼミナール（理事長ゼミ）を隔月で開催する。対象はむすびえボランティア以上の自由参加とし、各自が社会科学系・人文系の課題図書についてレポートし、理事長他参加者と意見交換する。なぜこども食堂が広がっているのか、時代背景や歴史的意義等についての知見を深め、より説得力のあるプロジェクトの創出と運営に資することを目的とする。

○社会を見る目を養うと同時に、具体的・実務的なスキルアップも重要である。ボランティアマネジメントやファンドレイザー研修など、PJリーダー以上のメンバーのニーズと組織要請に基づいて、外部研修補助を行う。メンバーのスキルアップが組織の発展に結びつくパスを作り、その意識を醸成する。外部研修補助については、むすびえとして補助率の決定と予算作成、研修者のむすびえへのフィードバックの方法などの詳細を設計した上で、執行に関しては各部門マネージャーの判断で行う。

KPI：2020年度5件、2021年度10件、2022年度15件。