

3の力

# 組立てる力

事業計画を単年度と中長期で捉える



田尻 佳史

認定特定非営利活動法人  
日本NPOセンター  
常務理事・事務局長



北村美恵子

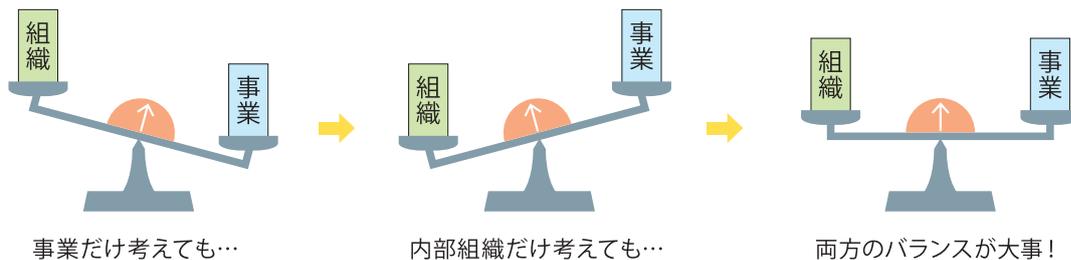
特定非営利活動法人  
北海道NPOサポートセンター  
理事

地域の課題解決のために継続的な活動を進めるためには、将来の地域、解決すべき課題、団体の状態を想定し、組織としての中長期的な取り組み目標を立てることが重要です。次に中長期目標を基に、より具体的な事業内容、実施時期、事業スタッフの配置、予算計画などを検討して単年度の計画を作成します。必要性や思いだけで計画しても、実施に無理があれば組織としての信頼を失います。組織の目指す方向と単年度の事業の整合性やあり方を視点に考えます。

## 計画を組立てる前に

### ■計画を立てるとは

計画とは、夢や理想を実現させるために、組織がどのような思い・理念(ビジョン、ミッション)をもって、どのようなことをやっていくのかを期間や目標を定め、予算や人員を見ながら打ち立てる組織運営の指針です。計画には、事業や活動を示す「事業計画」と、内部運営の動きを表す「組織計画」があり、双方バランスが取れたものにする必要があります。この1年ごとの計画を「単年度(事業)計画」、3年又は5年のような長いスパンでの計画を「中長期(事業)計画」と言います。



### ■なぜ、計画が必要か

「思い」から始めるNPOには、次のような困難を目の前にすることが少なくありません。たとえば、「経営のむずかしさ」です。NPOには、様々な人たちの参加があるゆえに経営方針の一致が難しいといわれています。次に「財政基盤の弱さ」があります。採算性の低い事業が多く、資金の蓄積がされにくい行政からの「委託事業」などは、政権・政策・行政担当者などの変化にも左右される不安定なものです。これらのお金だけに頼らない体制づくりが求められます。最後に「運営基盤の弱さ」が挙げられます。人材不足、経営の非効率さ、形式だけの会議開催など組織運営を行う上での問題点も数をあげればきりがありません。このように、経営のバランスが崩れていないかなどの確認を行う上での軸となるのが「計画」であり、日々の運営の中で機会や脅威が起きた時に立ち戻れる指針として必要となります。

### ■組織の規模に合わせた実現可能な計画

「さあ、計画を立てようか!」というみなさん。ちょっと、待ってください。非現実的な大きな夢を描くのも良いですが、その計画に無理はありませんか?計画を立てる際には、必ず自組織のことを一度よく知っておく必要があります。組織のやりたいこと、手伝ってくれる人の数、確定的な目処のある予算、地域でどのように見られているか、いろいろな視点で組織の位置づけ(ポジション)を知った上で「身の丈」に合ったより具体性のある計画をたてる必要があります。目の前の事業の金額やステータスだけに目を奪われることなく、最初は身の丈から「ちょっと背伸び」をするくらいの成長目標の意識でやるのが一番よいでしょう。

#### ■短・中・長期計画作成イメージ

	1年目		2年目		3年目		4年目		5年目		6年目	
	計画	チェック										
短期計画	★	→	●	★	→	●	★	→	●	★	→	●
中期計画	★	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
長期計画	★	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→



## 中長期計画を組立てる

### ■中長期計画とは

前ページでも少し触れましたが、「中長期計画」とは3年(ないしは、5年、10年)という長いスパンで組織の理想的なイメージ像、具体的な事業、予算規模、会員の数、スタッフ(ボランティア)の数など将来どのような方向に向かっていくのかを示す指針となるものです。よく単年度計画を先に作成し、積み重ねていく発想で考える方もいますが、先に打ち立てるのは「中長期計画」でしょう。理想的な将来像があって初めて、今(毎年ごとの)何をしていくのか計画をしていった方が最終的な理想からぶれない組織運営が可能となります。

### ■中長期計画を組立てる

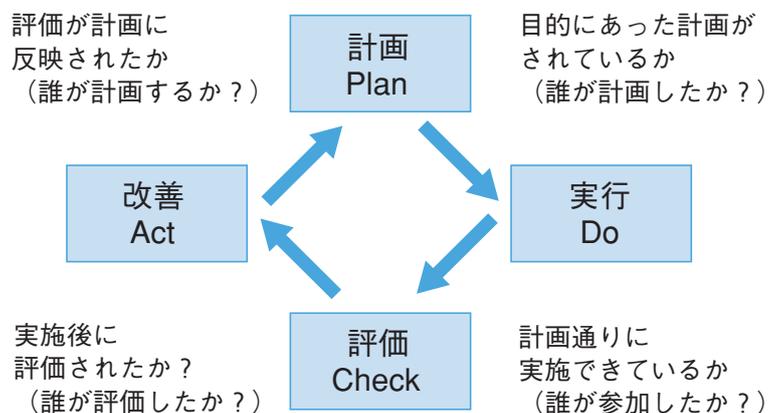
では、一度中長期計画を組立ててみましょう。右ページのワークシートをご覧ください。横軸は「年度(今回はむこう3年間の中長期計画を立てる練習をしましょう。)」, 縦軸には「事業項目」とあります。みなさんの組織において、3年後の組織はどのような状態になっているのでしょうか。作成において次のポイントに注意しながら作成してみましょう。

- ①必ず起きることをまずは書いてみましょう
- ②将来(3年後)に何をやっているのか書き出してみましょう。次に前の年にはどんなことを、その更に前の年にはどんなことをやるのか落とし込んで書いてみましょう
- ③「事業項目」は主なものから書いてみましょう。

### ■組織の方向性がぶれないように定期的に確認する

単年度ごとの計画を打ち立てていく進め方にせず、3年(ないしは、5年、10年など)をひとつのサイクルとしてみるクセをつけると組織の位置づけがまた違った視点で見えてきます。(右ページのワークにチャレンジしてみましょう!)

また、打ち立てた計画から「Plan(計画する) Do(やってみる) Check(評価する) Action(再びやってみる)」(PDCAサイクルと言います)の順番で計画を実行した上での評価を都度都度行い、次のステップでは前よりも発展させていく必要があります。





## 中長期の計画を考える

事業項目	年度の計画	年度の計画	年度の計画
【記入例】 情報事業	ホームページの開設 通常運営 復興ニュースの発行(月2回)		復興ニュースのリニューアル

## 単年度計画を組立てる

### ■単年度計画とは

中長期計画が出来上がったところで次は、「単年度計画」を作成します。「単年度計画」とは、毎年毎年の1年単位での事業計画のことです。おそらく、みなさんも一度は作成したり、見たことくらいはあるのではないのでしょうか。「単年度計画」の特徴は、具体的であり、すぐに執行があるということです。組織の人員、予算、会員数など、すべて「現在」の状況を基に作成していきます。

### ■単年度計画を組立てる

前ページでも作成した、中長期計画の要領で今度は「単年度計画」を作成してみましょう。今度は1年後の状態を描きながら、逆算して月ごとにどのようなことを行っている必要があるのかを記入していきます。中長期計画と異なる点があります。それは現在の状況を基に計画を立てるということです。現状の資金目処が全く立たないのに大きな事業はできません。その場合は、事業を考えるよりも会員を募る、寄付を募るなど別の計画を立ててみることなどを検討してみましょう。

### ■1年を振り返り、中長期計画との整合性をチェックする

単年度計画が出来上がったところで、今一度中長期計画をご覧ください。どうでしょうか、3年後の方向性の出だしとしての「1年目」がみなさんの作成した「単年度計画」とぶれていませんか？単年度計画の延長線上に中長期計画が見えているようであればひとまず合格です。あとは、その方向に向かって組織をできるだけ舵取りしていけばよいわけです。ただし、舵取りも常に順調とは限りません。突発的な支出や、人材の流出などが起こった場合、描いた計画から修正を余儀なくされるケースもあると思います。その際は、思い切った方向転換も必要ですし、こうした軌道修正ができる事も、そもそも事業計画を立てているからであるとも言えます。





## ニーズの変化と活動計画（分析）

あなたの団体の代表的な事業内容について、  
そのニーズの変化の予測と将来のイメージを書いてみましょう。

●現在の活動内容

●今後のニーズの変化予測

●2～3年後の活動内容のイメージ

●現在の活動内容

●今後のニーズの変化予測

●2～3年後の活動内容のイメージ

●現在の活動内容

●今後のニーズの変化予測

●2～3年後の活動内容のイメージ



## 方向性がぶれない組織運営のために ～日本国際ボランティアセンター（JVC）の場合～

JVCでは、みずからの活動姿勢をより明確にするために、長期目標と行動規準、重点的に取り組む課題（活動の柱）、中期方針、等の各種のポリシーをつくっています。



### JVCの中期方針（2010～2014）

「JVCは、紛争、災害、そして構造的な貧困、差別の中で困難な状況にいる人々が、安心して暮らせる平和な社会を実現するために、

1. 人々の生命と尊厳を維持するための支援活動を行うと共に、それを通して、公正で平和的な、武力によらない紛争解決・平和構築を目指す。
2. グローバル化によって資源の収奪や格差、差別が拡大する中で、自ら困難を克服し、より良い地域内のつながりの回復と環境に配慮した地域循環のある暮らしや生き方をともにつくる。
3. それぞれの地域で社会を変えていこうとする人々が出会い、つながり学び合う場をつくり、新たな実践が生まれるように支える。
4. 各活動が持つ社会変革のメッセージを効果的に伝えることに注力する。

この中期方針は、すべての現場のスタッフと東京事務所のスタッフが一同に会し、策定しました。団体が描く将来像に向かって進んでいく上で、時代・情勢に沿った具体的な活動方針を併せ持つ必要があります。また現場においては、日々目の前にある問題に振り回されているうちに、そこで活動する本来の意味を見失ってしまうこともあります。そうした中で、スタッフが一堂に会し、活動の方向性を定期的に議論するプロセスが重要となります。また、この方針に沿った活動がどの程度の成果を上げることができているか、定期的に振り返り確認をすることで、次のステップに進んでいくことができます。

また、こうしたポリシーのもと、各国現場で活動する際の姿勢を規定するものとして「行動規準」を策定しています。スタッフは、活動を立案する時だけでなく、普段の活動でのスタッフの振る舞いにおいても、そこに書かれたことを常に心がけるよう努めて活動しています。

このように、長期目標、中期方針、行動規準を組織として持つことは、スタッフが活動を行っていく上での基軸となります。結果として、組織が理想・目標とする社会を実現するために、方向性がぶれない組織運営が可能となると言えるでしょう。

### ■特定非営利活動法人 日本国際ボランティアセンター（JVC）

〒110-8605  
東京都台東区上野5-3-4  
クリエイティブOne秋葉原ビル6F  
<http://www.ngo-jvc.net/>

日本国際ボランティアセンターは、1980年にインドシナ難民の救援を機に発足し、現在、アジア、アフリカ、中東、そして日本の震災被災地で活動している国際協力NGOです。急激な変化にさらされている農村で環境保全型の農業を通して暮らしの改善に協力するほか、紛争の影響を受けて人々が暮らす地では医療をはじめとした人道支援を行っています。またシンポジウムなどのイベントや、書籍・提言書の発行などを通し、現場の声を政府や社会に届ける政策提言・アドボカシーの活動にも力を入れています。