

4の力

提案する力

思いを形に、共感を得る企画



古賀 桃子

特定非営利活動法人
ふくおかNPOセンター
代表

営利・非営利を問わず、どの組織でも、確実な成果を生み出すためには、構想を適切な言葉や数字で書面に表すプロセスと、他者に分かりやすく提案する機会が不可欠です。とりわけNPOは、より多くの人や組織からの理解や共感、協力が、ミッションを達成する源泉ともなってきます。そこで、思いを一つの事業として形を成していくために不可欠な企画力と、他者に伝えて共感や連携を引き出す提案力を学びます。

NPOにとっての事業提案とは

■NPOにとって「提案」とは

NPOの特徴の一つに「運動性」があります。それは、社会に存在する様々な課題や不平等をなくすために、その原因をつきとめ、解決に向けた具体的な方法を考え、人々に伝えながら新しい動きを作り出していくことです。中には、他者が制度やサービス等の形で着手していないものの、真に必要とされているところに先んじて解決策を生み出すような活動もあるでしょう。そうした「運動」の対象(課題)は、しばしば未だ多くの人や組織が認識していないようなものもありますので、思いとミッションに基づいて具体的な計画を作成し、共感と協力を得るための提案をすることが必要です。NPOの運動の中には、こうした具体的な提案・実践という形の他、市民社会や政府、企業などに対して問題点を指摘し、具体的な政策を代替案として提言し制度化を図る政策提言(アドボカシー)もあります。この章では、社会問題を解決するための事業を計画し、その活動に対する共感を広げ、多様な人や組織の参画や協力(協働)を得ながら解決に導くための事業の企画・提案について見ていきましょう。

■団体のミッションや価値を考える

事業を提案する上で、団体のミッション、ビジョンを明確にすることはもちろんですが、社会に対してどのように価値を生み出しているのかという、団体の価値を考えることも大切です。団体の価値を知るために、みなさんの団体と似たような活動を行っている団体が存在する場合、みなさんの団体がその中でどのような位置(ポジション)にいるのかを分析する方法も有用です。たとえば、広域型なのか地域型なのか、対象者は限定なのか限定していないのか、など比較する軸を2本設定して、その中でみなさんの団体と他の団体をポジショニングしてみると、自分たちの個性や他との違いが見えてきます。それらを明確にすることで、自分たちは何を価値として目指しているのか、自分たちがどんな存在なのかを発見することができます。

■ちょっと背伸びするくらいの企画を

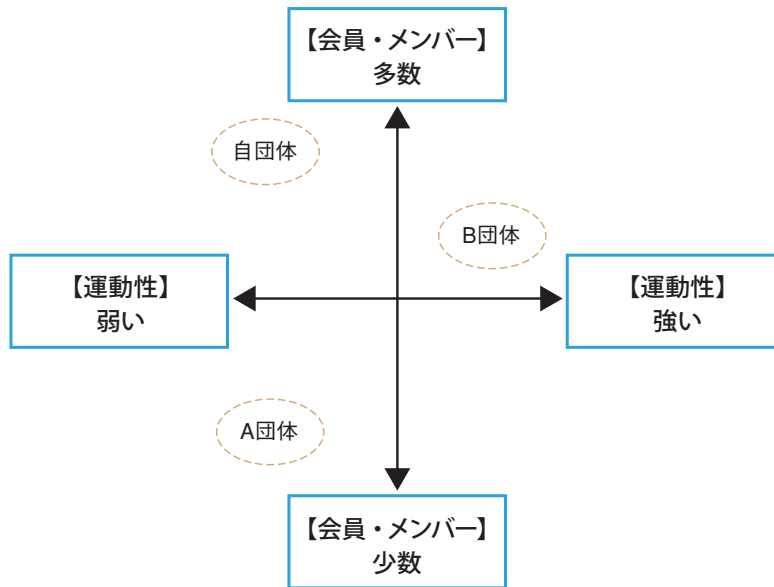
みなさんの団体の位置づけを知ったところで、次に現在の組織体力、社会状況などを団体のミッションと照らし合わせて企画を立てる必要があります。金額規模や見映えだけに目を奪われずに、実行できるスタッフの数、中長期計画なども照らし合わせながら、身の丈から「ちょっと背伸び」をするくらいの団体にとって成長可能な企画を行うのが良いでしょう。また、その企画を実施するためにはどのような資源が必要なのかを書き出してみましょう。その中で足りない資源はなにか、それは何のために、どのくらい必要なのかをはっきりさせて必要な資源をできるだけ具体的に洗い出しましょう。洗い出してみると、自分たちの団体で持ち合わせている資源(人、お金、場所、情報)が少ないからできないと思うかも知れません。しかし、みなさんの活動地域にある資源を見直してみてください。地域固有の条件(地理、歴史、慣習、特産物、など)や地域の組織(ライオンズクラブ、JC、ロータリークラブ、など)など、様々な形で地域資源はあちこちに存在しています。これらの組み合わせによって、思わぬ展開が生まれることもあります。





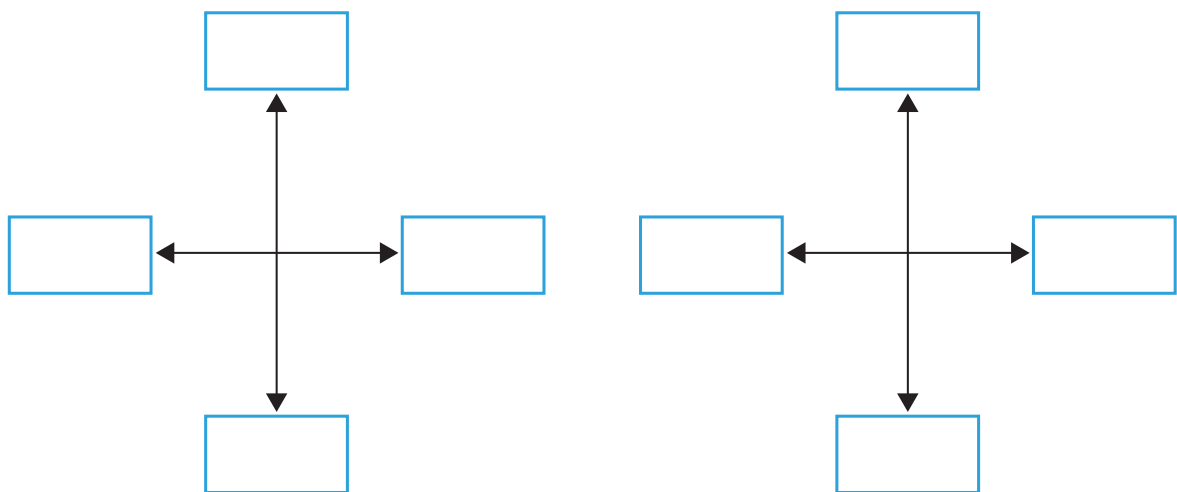
団体のポジショニングマップを作ってみましょう

【例】 会員構成と運動性による比較



【軸の例】

〈会員構造〉 多い⇔少ない 〈予算規模〉 大きい⇔小さい 〈組織風土〉 オープン⇔クローズド
 〈活動エリア〉 広域型⇔地域密着型 〈事業形態〉 サービス提供型⇔政策提言型、等々…。



「企画」とは何か

■企画の極意（くみたてる、つたえる、たしかめる）

「企画」と一口に言っても、資源（人、お金、場所、情報）と異なり、「そこにあるもの」というものではなく、バーチャルでつかみどころがない感じがします。ただ、組織内・外の人たちに、取り組みたいことをわかりやすい言葉や数字を用いながら伝えることなくしては、共感もチームワークも、さらには成果も期待できません。つまり、ミッションに即した成果を生むための具体的な行動をすすめる上で欠かせないのが、「企画（書）」です。

また、あらかじめ明確な目標を設定しておけば、他者もイメージをしやすくなり、また着手した後は、進捗状況や終了後の達成度合いを捉える上でよりどころにもなってきます。ともすると、仲間内のみでしか共有されない「思い」を、多くの人たちの共感を伴いながら実効性ある具体的な行動としてカタチにしていくために、「企画」は大切なプロセスなのです。

■効果的にすすめるための「PDCA」

上に述べた「プロセス」を、一つの取り組みになぞらえて、さらに細かくみてみると、

- 「P」 Plan / 計画する
- 「D」 Do / 実施する
- 「C」 Check / ふりかえる
- 「A」 Action / 良かった点や改善すべき点を次へ活かす

という4つの段階に整理できます。

そもそも、この「PDCA」という捉え方は、“やって終わり”とならないよう、限られた資源を有効に活かし、質の高い成果を上げていくために生まれたもので、今や、企業や行政においても、よく用いられるようになっています。

私たち市民活動においても、地域や社会の課題をとらえ、ビジョンに向かって取り組んでいるがゆえに、なおさらこの考え方は重要かつ有効です。ただ、しばしば、「P」と「D」に力を入れつつも、「C」と「A」が皆無となっているケースがみられます。さらには、限られた期間の助成・補助や協働事業の中には、「P」にじっくりとした時間が費やされず、「D」ばかりに注力したがゆえに、見込んでいた成果が上がらないということもありがちです。

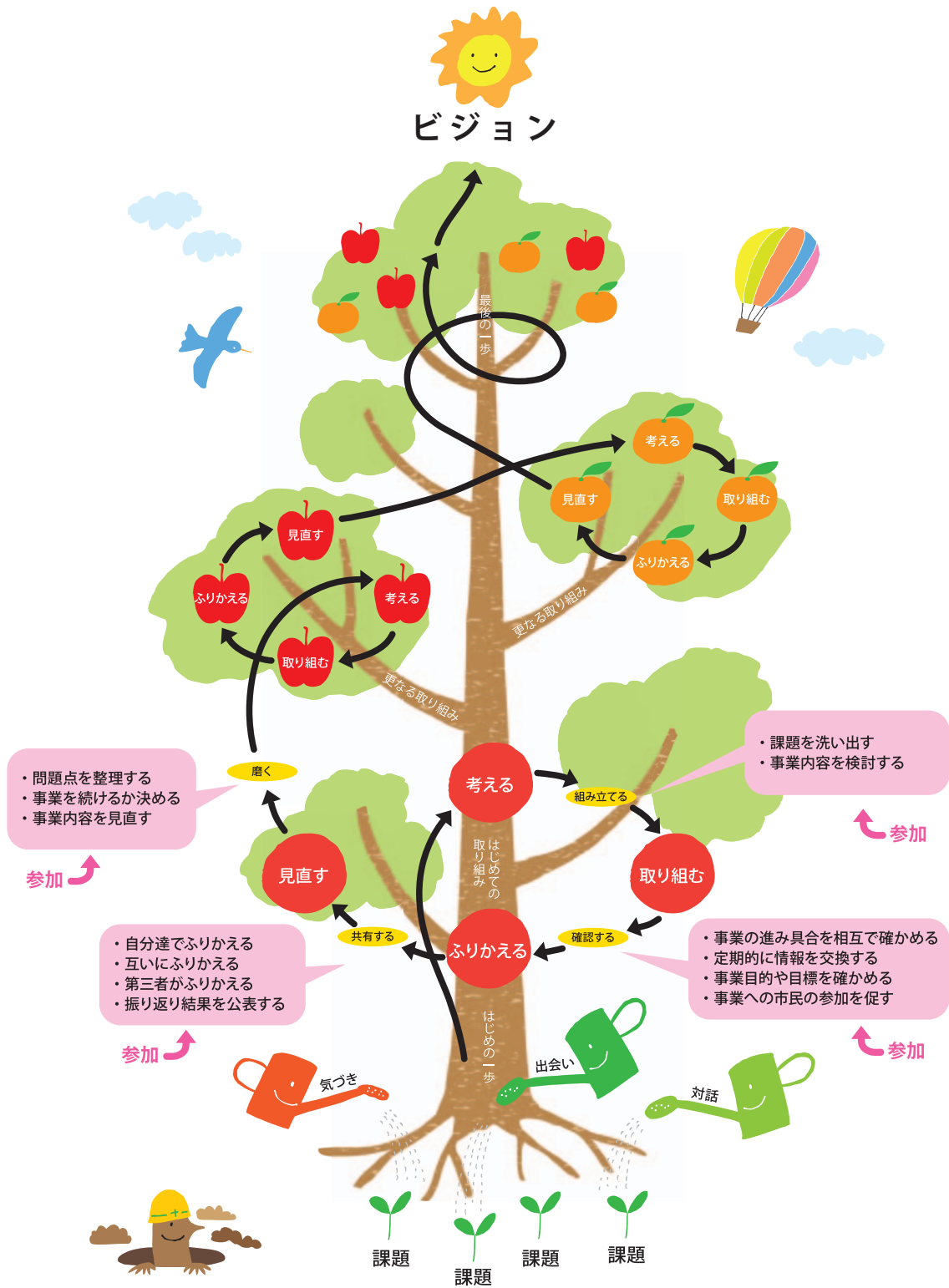
ビジョンに近づくために限られた資源で最大限の成果を見越していくためには、右の図の通り、常にビジョンとミッションを見据えた連続的なサイクルのイメージを持ちながら、短期～中期～長期それぞれに、「PDCA」の観点で取り組みの質を上げることが大切です。

また、その具体の行動を構想する上で有効なのが、次に述べる「6W3H」を用いた企画づくりです。





中長期の計画を考える



企画を立てる

■目的・目標の大切さ

企画なくしてよりよい事業なし、ということについては前ページでふれました。では、よりよい企画とは何でしょう?企画の先々にはおそらく、自分たちのビジョンとそれに基づいたミッションがあるはずです。では、ビジョンとミッションに基づいた企画にするためには、何が必要でしょうか?無論、実施に向けては体制づくりや資金調達も必要ですが、何はなくとも「目的」と「目標」を明確に設定することからでしょう。

では、「目的」と「目標」の違いは何でしょう?「目的」は、その名のとおりに、取り組みの方針やねらいを明文化したもので、文章にするとビジョンやミッションに近い表現も含まれるでしょう。他方「目標」は、取り組みで達成したい具体的な目当てを明文化したものです。時にはパーセンテージなど、一定の数値を用いて表現することもあり、これについては賛否さまざまに聞かれるところでもあります。しかし、優れた企画書ほど聞き手や読み手におのずと映像的にイメージがわいてくるとも言われています。言葉のみならず、数値データや割合等で表すことは自他での理解を促し共感をさそう材料として、かつ前ページでもふれたとおり、進捗状況や終了後の達成度合いを捉える上でのよりどころとしても何かと有益でしょう。

■企画の骨組み(6W3H)

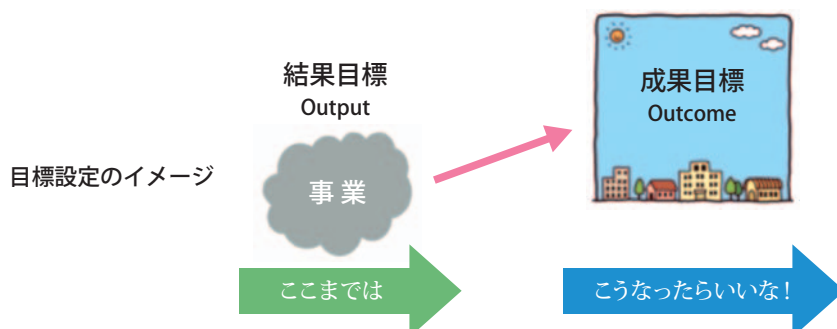
そのためには、以下の要素を具体的で明らかにしながら組み立てることが求められます。(巷では、「5W1H」とか「5W2H」など色々な考え方がみられますが、ここでは最も細かな「6W3H」で示します)

目的	Why /なぜ	対象(ターゲット)	for Whom /誰に
体制	Who /誰が	方法	How /どうやって
期間	When (How long) /いつ	規模	How far
場所	Where /どこで		または How many /どれぐらい
実施内容	What /何を	事業費	How much /いくら

これらは、地域の状況、当事者の状況、地域を超えて共通した傾向といった課題やテーマにまつわる事実にもとづいて整理していかないと、画に描いた餅となりかねません。そこで、客観的な情報(統計、報道記事など)も参考にし、あわせてよく「地域資源」や「社会資源」などといわれている周辺にあって活かせる資源(ネットワーク、場所、メディアなど)にも目配せしましょう。また場合によっては、外部組織との連携や協働の可能性をさぐってみるのもよいでしょう。

これら一連の要素があらかた見えてきたところで、「目標」の設定を考えましょう。しばしば、「目的」と混同して理念的なことを書いてしまいがちですが、前項で述べたとおり、例えば「対象者のうちの〇割が×××となる」といった、おのずとイメージがわいてくるような具体的に理解しやすい表現にすることを心がけましょう。

かつ、下の図のように、「結果目標」(output)、「成果目標(状態目標)」(outcome)という、時系列で2つの段階で立ててみましょう。





企画書のイメージ

テーマ	(企画のタイトル) ※企画の目的と目指すことが何かを、短い言葉で表しましょう	
目的	(なぜ、何のために行うのですか) ※企画の根幹ですので、問題意識や思い、その背景に根ざしている問題状況を示すとともに、社会・地域をどのようなものになりたいのか、この企画を通じたビジョンも書くと、取り組みによって目指したい展開のストーリーが明らかになるでしょう。	Why
背景・課題	(企画の背景、そこに存在する解決すべき課題は何ですか) ※事業を行うにあたって、社会背景や現状などを検証することが大切です。その際、具体的な事実(データや新聞記事など)も用いると根拠が明らかになります。	Why
獲得目標(成果)	(事業実施後にどのような状態になってほしいですか) ※抽象的な表現ではなく、具体的にはっきりと。	How far
対象者	(どのような人に対して、どのくらいの人数に対して行うのですか) ※ターゲットは「一般市民」などではなく、対象としたい層を、性別・年代・居住地・職業などといった属性で切り分けて捉える等して、具体的に想定してみましょう。	Whom、 How many
場所	(どこで行いますか)	Where
時期・期間	(いつ、どの程度、どれだけの時間をかけて行いますか) ※ボリュームは予算にも関わるため、大風呂敷ではなく、身の丈でとらえましょう。	When、 How long
実施内容	(どのようなことを行いますか)	What
スケジュール	(目的を達成する為に、どのような手順で実施しますか) ※一つ一つのプロセスをスケジュールに落としていくことが大切です。また、実施内容や予算との整合性にも関わる上、進捗管理の目安にもなってきますので、できるだけ細かく書いておくと安心です。	How
事業費	(どれだけの経費を使って行いますか) ※予算は、企画内容への理解を進めるためのコミュニケーションツールという側面もありますので、実施内容や予算との整合性を確かめながら作成しましょう。その際、積算根拠や数量も具体的に示しましょう。	How much



社会に提言するという事

～ライフリンクの場合～

自殺対策の必要性を社会に提言していくことは、ライフリンクの重要な活動のひとつです。2004年の発足以来、シンポジウムやメディアへの働きかけなどを通じて自殺対策の必要性を訴えてきましたが、とりわけ日本の自殺対策の基礎となる「自殺対策基本法(2006年6月に成立)」の策定に際しては、ライフリンクの持っているものを総動員して臨みました。これは超党派有志による議員立法として成立したのですが、全国の民間団体と連携して集めた10万人分の署名を同年5月に「自殺対策の法制化を求める要望書」として国会に提出したことが、社会的に注目され、法案成立を大きく後押ししたのです。

また、自殺総合対策推進モデルとして「グランドデザイン」を描くことで中長期的な自殺対策ビジョンを提示しています。このモデルは自殺の実態を踏まえて推進するように設計しており、地道な調査が下地にあります。具体的には、500人を超える自死遺族の方たちと協力しながら、かつてない規模の自殺実態調査を行い、そこで明らかとなった現実に即した総合対策を進めるようになっています。

社会的な課題は様々ですが、どんな課題であっても、対策を進めるべき流れは同じです。つまり、まずは課題となっている問題の実態を明らかにすること。実態の解明こそが、対策の最大の原動力になるのです。そして、社会に対しては、その実態を分かりやすく伝えることが重要です。現場の課題を社会化する(社会に共有してもらう)ことができれば、対策は格段に進めやすくなるからです。あとは、めざすべき社会のビジョンと、それを実現するためのプロセスを具体的に提示できれば、いろいろなところから様々な力が自ずと集まってきて対策が自立軌道に乗っていくはずです。



■特定非営利活動法人 自殺対策支援センター ライフリンク

〒102-0072

東京都千代田区飯田橋2-8-5 多幸ビル九段5F

<http://www.lifelink.or.jp/hp/top.html>

2004年のNPO法人設立以来、ライフリンクでは自殺問題に関する政策提言や、メディアを通じた社会へのメッセージを常に発信し続けています。ライフリンクでは主に①「自殺対策の基盤作り」として、自殺対策基本法など社会全体で自殺対策に取り組む枠組み整備、②「自殺の実態解明」、③「自殺対策モデル作り」として、自殺の実態に基づいてどのような対策を立案するか、そのモデルを広く社会に提示すること、④「行政の監視」として、自殺対策基本法に謳われている行政の責務が果たされているかの監視などを行っています。

そして、これらの実務面でのあらゆる活動を、⑤「社会への啓発」につなげ、自殺対策を「実務と啓発の両輪」で走らせることを柱として活動しています。