

中期戦略づくりの基礎

3年後の社会と自分たちを、 デザインする

―目標と手法を選び、資源を整える―

組織は、設立の理念という目的を実現する手段として、活動や事業を行う。しかし続けていくうちに、活動や事業の継続そのものを目的としてしまったり、単に同じ業務を繰り返してしまうなど、本来の理念を見失ってしまう例も少なくない。

活動や事業とは、社会におけるその団体の役割であり、社会が変化すれば、活動や事業も変化するのが当然だ。その場そのときに反射的に対処するチカラも大切だが、NPOには「一歩先の視野」に基づいて「半歩先のプログラム」を提案するチカラが求められる。

変化の推移を見通して、活動や事業が進化するシナリオ（筋書き）として、3年から5年先までの中期戦略をつくるポイントを確認しよう。

■中期戦略づくりのポイントを確認する

戦略づくりとは、社会とニーズを見通し、目標と手法を選ぶこと
担い手と一緒に、他団体とも連携する
わかりやすさのために、詰め込みすぎない

■事業方針をつくる

すること・しないことを決めるために、ニーズと社会の動きを見通す
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

■予算方針をつくる

収支の構成を見通す
他の団体の収支構成から学ぶ
自主財源率を高めるために、「値付け」する

■組織編制方針をつくる

適材適所をめざす
「現在」と「2年後」の2枚の組織図を描く
他の団体との連携も描き込んでおく

中期戦略づくりのポイントを確認する

戦略づくりとは、社会とニーズを見通し、目標と手法を選ぶこと

NPOにとって戦略とは、組織の設立の理念を実現する道の中で、事業と組織がどうあるべきかを、組織の内外に示すものだ。中期戦略は、今後3年間から5年間程度の「あらすじ」だが、社会的な変化が激しい昨今では、5年先の見通しを立てるのは難しく、3年間を対象とする例が増えているようだ。

よい「あらすじ」とは、ねらいも、役割も、わかりやすいものだ。「こんなことがしたい」とい

う思い付きをならべたり、「この事業をどう続けるか」といった各論をただ列挙するのではなく、「何を(どのような状態)めざすのか」について、「なぜそのテーマに、それだけ取り組まねばならないのか」という状況の見通しを述べ、「めざす目標をどのように実現するか」について、「誰がどういう役割を担うのか」という責任の分担と業務の流れを示すことで、納得と協力を得られるものでなければならない。

つまり戦略づくりとは、わかりやすい根拠のもとに、「何に(ことがら)」「どれだけ(程度)」「どのように(手法)」取り組むかという、目標と手法を選びとることに他ならない。それをわかりやすく伝えるために、「社会とニーズの見通し」、「事業方針」、「予算方針」、「組織編制方針」という、2つの見通しと3つの方針を示すことになる(図表1・図表2)。

担い手と一緒に、他団体とも連携する

戦略は、実現されなければ意味がない。実現性の高い戦略をつくるためには、実施の段階での具体的な流れを想定して、織り込んでいくことが重要だ。

決めたことが実現されない理由の大半は、実行力がないからではなく、決めたことに参加していない人が納得できていないからだ。実現の担い手は、戦略

を検討・決定する理事など一部のメンバーだけではなく、ボランティアを含めた現場のスタッフや、利用者・参加者といった当事者、そして会員や資金提供者などのサポーターといった広範に及ぶ。実現の担い手とともに戦略をつくることは、実現性を高める最大の要因とも言える。また、自分たちだけでなく、

他の団体とも協力したり力を借りたりなど、積極的に連携することも大切だ。他の団体とは、NPOだけでなく、行政(国・自治体)や外郭・関連機関、企業、研究者なども含まれる。他の団体のこれまでの動きから、今後の動きを予測した上で、連携を提案することも、実現性を高めることにつながる。

図表1 中期戦略の2つの見通しと3つの方針

社会とニーズの見通し(ニーズの推移は?)
事業方針(どんな活動をどのように行う?)
予算方針(収入と支出は?)
組織編制方針(人の配置は?)

図表3 実現性の高い戦略をつくるために

- ・スタッフ、当事者、サポーターに参画してもらう
中期戦略づくりの初期の段階、中間の段階、最終的な段階で案を示し、賛否や感想だけでなく、その具体的な理由や改善案・代替案もたずねる。
- ・他団体とも連携する
他のNPO、行政(国・自治体)や外郭・関連機関、企業、研究者などの今後の動きを予測した上で、連携を提案する。
- ・図で見せる+キーワードを示す+仮説を示す
グラフや模式図(構造や関係を示した図)、「△△から〇〇へ」、「このままでは3年後は××だが、△▽事業によって〇〇にする」といった表現を盛り込む。

わかりやすさのために詰め込みすぎない

多くの担い手を巻き込むためには、わかりやすさも大切だ。「わかってもらうためには、もっと説明が必要」と記述量を増やす人も多いが、足りないのは説明の量ではなく、具体性だ。むしろ説明が長いのは、端的な

説明ができないくらい抽象的で、まだ具体的に検討や実証されていないことを意味する。わかりやすさを高めるためにも、概念や価値観や形容詞を列挙するのではなく、図で見せる、キーワードを示す、仮説を提示するといっ

た工夫をしよう。

図表2に中期戦略の基本的な構成を示したが、大切なのは、詰め込みすぎないことだ。1ページに盛り込むポイント（重要なことがら）は、できれば1つ、多くても3つまでに絞り込みたい。

図表2 中期戦略の構成例（自然体験活動の指導者を全国的に育成する団体の場合）

