

中期計画策定に向けて

中長期計画はなぜ必要なのか？
ぱれっとが描く未来像とは？

昨年の総会で、1年かけて中期計画を作っていくというお話しをし、以来数回に渡って理事、職員、親、ボランティアが集まり、勉強会を開いてきました。その流れをお伝えしつつ、今回から特集として、ぱれっとの中長期計画を取り上げます。

1. 中期計画はなぜ必要なのか

NPOにとって「自分達は何者で、何故存在している、どこへ行こうとしているのか？そしてその目標に向かって、自分達はどのようにたどり着こうとしているのか」を常に社会に向かってアピールすることは大変重要です。自分達の向き合う課題を広く知らしめ、「ヒト、モノ、カネ」という「活動の資源」を得て、解決に向かう一実際にはもっと複雑で難しいプロセスがありますが、ほとんどのNPOがこの骨組みの上で運営されています。その中で重要となる要素は、広報やマネジメントなど、いくつかありますが、ベースとなるのが「中期計画」です。中期計画を作成するメリットは、表1のように整理されていますが、その完成形は千差万別で、団体の今ある状態により、内部をまとめていくもの、外部へアピールしていくもの、事業の継続性や実現性を高めるもの、世代交代に必要なもの、人材育成になるもの、事業の評価と効

果を検証する軸となるものなど、様々な「動機」があり、それによって盛り込む項目にも違いが出てきます。中でも、すべてに共通する作業は、「ゴールの明確化」と「内部及び外部の現状把握」と言うことができます。この二つをしっかりと行なうことで、中期計画の実現性が高まり、理事、親、ボランティア、職員、会員、寄付者など(利害共有者:ステークホルダーという)との共有を深めるための一歩になると思います。また、新たな企業や助成団体からの人的、金銭的サポートを得る際にも、中期計画の中身を問われることが大変多くなってきたことを実感しています。

① ゴールの明確化

NPO団体にはミッション(理念/使命)とビジョン(未来像のイメージ/展望)があります。簡単に表現すると、「どんな考え(ミッション)に基づき、どんな未来(ビジョン)を作るか」ということになります。ここで言うゴールとは、このビジョンの構築をする作業になりますが、これを一人の

表1【中期計画を策定するメリット】

- ①3年後なりの到達イメージが明確となり、関係者の動機付けとなる
- ②先手先手を打って、効率的にマネジメントできる
- ③関係者の意識の統一化を図ることができる
- ④策定、評価のプロセスを通じて、組織が成長する
- ⑤世の中に対して、メッセージ力が高まる

(『NPO 実践マネジメント入門』パブリックリソース財団編より)

人が決めてしまったり、抽象的で曖昧だったり、立てた目標が高すぎたりすると計画も具体的になりにくく、共有も難しくなります。それは、目標は立派でも人材が不足しているなど、内部の現状に沿っていなかったり、外部環境の分析よりも、「こうしたい」という個人の思いが強く現実的ではない計画になってしまうからとも言えます。

「中期計画の中でどんな社会を実現したいのか」を皆で充分議論することから課題を見出す、その作業が第一歩と言えると思います。

②内部及び外部の現状把握

現状の把握を行なう上では「強み、弱み」という組織内部の分析、「機会、脅威」という外部環境の分析作業が必要になってきます(SWOT分析と言う)。後述しますが、ぱれっと内部でもこの作業を何回か行なってきました。また、職員だけではなく、協力してくださっている企業の方や、親やボランティア、会員などのステークホルダーにもこの問いかけをし、外部からどのように評価を受けているかを分析する作業も行なったことがありました。こうした内部及び外部の環境を分析することで、取り組む課題やその方法がより現実的になるばかりではなく、作業に加わる人達の問題意識を共有したり、社会の中で自分達が活かしきれていない資源を明らかにすることができるようになったと思います。

前回 2004 年に中間支援 NPO の協力を得て作成した「中期 5 カ年計画」は①、②に挙げた作業を経て作られたものでした。そのプロセスと課題を振り返りつつ、今回の中期計画策定にあたって特に留意した点をまとめてみたいと思います。

(認定 NPO 法人ぱれっと事務局長 南山達郎)

2. 理念を基にした中期計画

ぱれっとは、「就労・暮らし・余暇などの生活場面において障がいのある人たちが直面する問題の解決を通して、全ての人々が当たり前に暮らせる社会の実現に寄与する」ことを目的とした NPO 法人です。

ぱれっとが 2002 年に NPO 法人格を取得し、組織として顔を持つようになり、理念を掲げ対外的にも事業の趣旨を明確に打ち出しました。理念を明文化することでぱれっとの存在意義を社会に知らしめ、組織カラーをしっかりと打ち出しました。理念は同時に内部的にもより組織立って事業を展開していくこと、目的を共有する者たち同士で事業を高めていく方向性を打ち出しました。

3. 2005～2009年の5か年計画

2004 年度当時、理事長交代や資金調達等、組織改革が大きな課題となり、半年間かけて中期計画策定に向けて動き出しました。親や理事・ボランティアにアンケートを行ない、外部評価会議を経て大きく 4 つの重点目標を打ち出しました。

- ◆特色ある複数の事業の集合体であるぱれっとの強みをさらに生かしていくために、組織の変化に応じた体制づくりをすすめる。
- ◆人が成長できる組織、豊かなコミュニケーションのやりとりができる組織であり続ける。
- ◆障がいのある人たちの自立へのニーズに応え、地域であたりまえに暮らせる社会づくりのために情報発信をする。
- ◆ぱれっとを構成するそれぞれの事業が継続的に運営されることで、障がいのある人たちが直面する問題の解決を図る。

これらの重点目標に対して、事務局強化を目的に事務局長を配置、たまり場常勤スタッフの雇用、マーケティングや経理等専門知識を持ったボランティアの起用、資金調達委員会の発足、各セクションの目標が掲げられました。翌年、1年間の活動評価作業を行いました。

4. 抽象的な目標ほど総括が難しい

2011年に達成評価を行った際に感じたことは、評価がし難かったことです。重点目標が長文化され過ぎ、計画そのものの表現の仕方が抽象的であったということです。実際に取り組む我々が、何が課題であり、どういった戦略を立て、どういったスパンで実行していくのか、計画を立てる段階で議論し尽くせていませんでした。また、課題・目標が盛り沢山過ぎて、単年度計画と混在し実行に移す段階で、中期計画としての評価につながらなかったのが反省点でした。

二点目として、中期計画の方向性を打ち出した際、スタッフ中心に目標計画を立ててしまったことです。課題そのものが日常的に現場中心に取り組むべきものであったり、組織マネジメントやコミュニケーションづくり・学びといったスタッフからの発信が主な重点目標となりました。

5. 共感から生まれる物

前回は事業者主体で中期計画を立てることで、スタッフ間のコミュニケーションや共有が図られました。今回の中期計画策定に向け目指したものは、ステークホルダーとの協働作業です。

ぱれっとの使命や事業目的・組織機能は、色々な立場の人との連携から成果を生み出すものです。理事・親・ボランティア・職

員協働での目標設定を行ない、それぞれの活動を通して相乗効果が生み出せるものを期待したいと考えます。ぱれっとに携わるステークホルダーそれぞれの立場から、ぱれっとをどうしていきたいか、期待するものは何か等、運営者側と協働することで共感を得ながら思いを一致させていく、そのプロセスを大事にしていこうという思いで勉強会をスタートさせました。

6. 協働から生まれる物

一昨年3月・9月そして昨年2月10月と「ぱれっと合同勉強会」を開いてきました。中期計画策定に向け、それぞれ立場の違う人たち同士で「これからのぱれっとに何を描いていくか」をテーマに話し合ってきています。役割は違っても同じ方向を向いているか、お互いどういった思いで活動に参加しているのか、こうした協働作業から組織への帰属意識が高まり、課題共有ができると思っています。勉強会を通し「組織体制の強化と連携」に取り組んでいます。

ぱれっとはこの30年の間、その時代の障害のある人のニーズに即した選択肢の幅を広げてきました。昨今、彼らを取り巻く法律や制度が変わり、我々サービス提供者や支援者側の質が問われる時代となりました。ぱれっとと事業活動の実践経験に更に社会変化に対する鋭敏さと応用力・多様性が必要とされます。

5月の総会では会員の皆様に中期計画を発表すべく進めてきています。

次号つうしんでは、実際に勉強会で話し合ってきている内容や参加者の思いなども含め、具体的な中期計画が立てられるまでのプロセスを報告していきます。

(認定NPO法人ぱれっと理事長 相馬宏昭)