



4-2 事業計画書

～団体活動の内外との同意書～

キーワード ・事業計画書 ・実施計画書 ・進捗管理 ・報告書

●このテーマで目指すゴール

- ・事業計画書の必要性を理解する
- ・事業計画書を書く
- ・事業計画を実行、評価し、報告する

患者さんからの質問

団体の事業計画書が必要とのことですが、何を書いてよいのか分かりません。イベントの概要説明とは異なるのでしょうか。

●事業計画書とは

事業計画書とは「団体が何のために何をするのか」を書く書類です。アドボカシー活動をする仲間、活動を支援してくれる企業など、団体内外の人たちと活動内容に対して合意を得るための重要な書類とも言えます。また、対象の活動の進捗過程で、その活動が上手くいっているかを評価・確認する際にも必要になってきます。

これらの点から、活動を始める前に計画内容を詳細に詰めて、紙に書き下ろしておくことが大切だとお分かりいただけるでしょう。

●事業計画書を書く

事業計画書を紙に書く前に、計画内容の詳細を詰めましょう。では、患者団体の活動計画を立てるには、何を考え、何を決めたらよいのでしょうか。

ちまたにあふれている、企業向け事業計画作成ノウハウ本からの学び、NPO など社会活動団体の特性などを考えると、図1のような項目を含むと計画書の体をなすようです。

ここで陥りがちな誤りは、「何をします」という活動内容だけを書くことです。その活動をして社会に何を実現したいのか、という活動アウトカムの目標が抜けてしまうことは、社会活動をしている団体としては大きな問題です。「社会（誰）に対して、何を実現したいから、どのような成果を出すために、我々はこの活動をします」ということが説明できていることが必要です。

そして計画の内容が決まったら、その計画が団体のミッション（本書4-1参照）に合致しているかどうかの確認を怠らないようにしましょう。

ここまで出来上がれば、あとは書き下ろすだけです。

助成金申請や寄附申請に必要な事業計画書の場合、相手方が指定する書式があることが多いので、それに従います。それ以外の場合は、表 1 の内容を個条書きで記載しておけば間違いはないでしょう。

●事業計画を実行・進捗管理する

事業計画書に対して、団体内外の合意が取れたら実行段階に移ります。

事業計画書の中で、複数の活動を記載しているような場合は、活動ごとの実施計画書を書き起こすと有効です。活動ごとのアウトカム目標は何か、そのためにどのような活動をして、アウトプット目標をどこに設定するか、その活動を誰がどのような分担で行うか、活動の結果をどう評価するか、などを記載します。活動に関わる人同士の合意書として、重要な役割を持つでしょう。

活動を遂行する際に重要なのは、進捗管理です。プロジェクトマネジメントのツールとして使われるガントチャートを真似て、図 1 のような進行計画・管理表を使うと、誰が何をいつまでにやるか、が 1 枚のシートで見えるので分かりやすいです。

図 1 では、イベント開催を例に挙げてみます。団体メンバー 7 人で、4 カ月後に 500 人集客規模のセミナーを開催することが決まったら、まず準備に必要な業務の洗い出し、担当者決め、作業予定などを実行計画書として書き下ろします。複数の組織や人数で行う活動は、必ず紙に書いて計画をみんなで共有します。誰かの頭の中だけにある作業計画は、ときに忘れられがちだからです。

実施計画書や進行計画・管理表は実務のための書類ではありますが、どこかに団体のミッションや、その活動のアウトカム目標を書いておくことをおすすめします。忙しくなってくると、目先の実務に追われてしまい、何のための活動なのかを見失いやすくなり、方向を見誤ってしまうことがあるからです。

●報告書を書く

事業が終了したら、報告書をまとめます。主に、会費や寄附など事業資金を提供してくれた人に提示するものです。

事業計画書に記載したアウトプット目標、アウトカム目標をどの程度達成できたかの評価をします。自己評価はもちろんですが、第三者の評価などが加わると、評価の価値がぐんと高まります。また、報告の段階で重要なのが、収支報告です。年度末などに慌てることなくないように、日々の収支管理は正確に行いましょう。

(次ページに続く)

<表 1> 事業計画書に書いておく項目

・団体名	
・代表者名	
・タイトル	何についての事業計画書か。
・対象者	この事業は誰を対象としているのか。
・期間	この事業はいつからいつまでを対象としているのか。
・背景情報	なぜ今この事業が必要なのか。
・アウトカム目標	この事業を行って社会に何を実現したいのか（想定何人に影響をもたらすのかなど、仮説でも数字があるとベター）。
・活動内容	何をするのか。
・活動目標	個々の活動アウトプットとして、何を目標とするのか。
・評価方法	事業全体が終了した時に、その事業が成功したかどうかを誰がどのように評価するのか。
・資源	事業を行うための人員、資金調達計画。
・収支予算	

<図 1> 進行計画・管理表の例

ミッション: ○○○○			達成したいこと: ○○○○																
イベント名: ○○○			動員目標: ○○○																
業務	主担当	3月				4月				5月				6月				イベント	
		1週	2週	3週	4週	1週	2週	3週	CW	GW	2週	3週	4週	1週	2週	3週	4週		
会場関係	会場の予約	Aさん																	
	座席配置検討	Aさん																	
	案内板の作成	Bさん																	
プログラム	内容の検討	Cさん																	
	登壇者の選定	Cさん																	
	登壇者交渉	Cさん																	
	時間割確定	Eさん																	
広報 参加者	チラシの作成	Bさん																	
	チラシ配布&申込受付	Fさん																	
	申込者のリスト作成	Gさん																	
	名札の作成	Gさん																	

◇ さらに詳しく知りたい方のために

P・F・ドラッカー、G・J・スターン編『非営利組織の成果重視マネジメント』ダイヤモンド社、2011年

レスリー・R・クラッチフィールド、ヘザー・マクラウド・グラント『世界を変える偉大なNPOの条件』ダイヤモンド社、2012年

IAPO編『Working with partners and stakeholders -Patients' organization toolkit』、2012