

第4章 事業検証(1)

プロジェクト全般の有効性評価

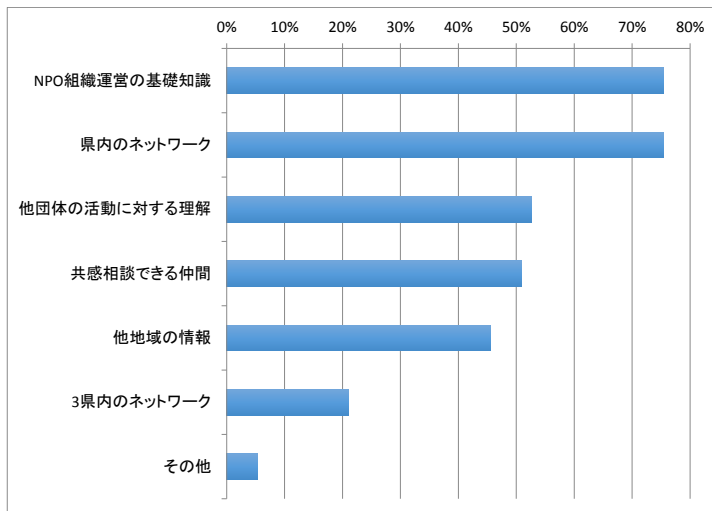
第4章 事業検証(1):プロジェクト全般の有効性評価

本章と次章では、第1章で記述した事業検証の目的ならびにアプローチにしたがって検証を行った結果を記述し、本プロジェクトの有効性について論ずる。

4. 1. 信頼関係、仲間、ネットワーク

まず、本プロジェクトの大きな成果として、参加メンバー同士、参加メンバーとメンター、参加メンバーと事務局のあいだに将来にわたるNPO活動の素地となる信頼関係が醸成されたことを挙げておきたい。図3に、事業検証アンケートから、参加者が「プロジェクトに参加して得たもの」の回答を示す。これに示されているように、回答者の7割以上が得たものとして、「NPOの基礎知識」、「県内のネットワーク」を挙げており、半数以上が「他団体の活動に対する理解」、「仲間」をあげている。これらのなかで、特に作り上げられたネットワークや仲間意識は、中長期にわたって参加メンバーや参加団体の財産として活用されるものと予測される。

図3:プロジェクトに参加して得たもの(複数回答)



4. 1. 1. 参加メンバーの満足度

あたり前のことだが、本プロジェクトのような継続的プロジェクトでは、参加メンバーのやる気やプロジェクトに対する姿勢が、プロジェクトの成否を大きく左右する。そこで、参加メンバーのプロジェクトに対する全般的な満足度はプロジェクトの効果を測るうえで大きな指標になる。ただし、本事業検証の性質上、参加メンバーのやる気やプロジェクトに対する姿勢を経時的に測定していたわけではないので、それをここでまとめることはできない(要所要所でのアンケートやチェックシートからそれを垣間見ることはできるが)。その代わりに、それに準ずる策として、プロジェクト終了後における参加メンバーの印象を見てみる。

本事業検証では、マーケティングの世界で用いられるNPS(ネット・プロモーター・スコア)手法を援用して、プロジェクト全般の印象を、事業検証段階でのグループインタビューのタイミングで参加メンバー、メンター双方に尋ねている。NPSは、物品やサービスの購買者を満足度による3種類に分け、「評判」ならびに顧客のロイヤリティを簡易に数値化しようとする試みである。購買者に対する質問は、「あなたは～(製品やサービス)を友人・知人に薦めますか?」で、回答を10-0の11段階で問う(10=強く薦める、0=まったく薦めない)¹。回答者は、

推奨者:10-9(リピーターとなる顧客で、他人にも推奨する)

受動者:8-7(推奨も批判もしない)

批判者:6-0(批判的。他人にも否定的な伝え方をする)

の3種類に分けられる。NPSのスコアは、

$$\text{NPS} = \text{推奨者} / \text{全体}(\%) - \text{批判者} / \text{全体}(\%)$$

で求められる。例えば、ある製品についてアンケートを行い、100人から回答を得、そのうち25人が「推奨者」で13人が「批判者」であった場合、NPSは、

$$NPS = 25\% (25/100) - 13\% (13/100) = 12\text{点}$$

となる²。もちろん、「批判者」の割合の方が「推奨者」の割合よりも高ければNPS はマイナスになる。一般的に、NPSの平均点は、10点から15点のあいだといわれる³。点数を評価するためにも、企業の場合、自社の製品・サービスを他社と比較して調査することが普通である。

本事業検証において、実験的にNPSを用いて、参加者やメンターのプロジェクトに対する印象を測ってみた⁴。確認になるが、本事業検証の対象となるプロジェクトの実施時期は2012年4月から2013年7月で、NPSを測定したグループインタビューを実施したのが2014年1～2月であり、プロジェクト終了から約半年という時期で、ある程度自身の体験を客観的に振り返ることができるようになった時期と捉えられる。

表6に参加メンバーのNPSのスコアを示した。これを見てわかるように、3県を合わせた総合スコアは、32点で、比較的高い評価といえる(参加者が100人いれば、「推奨者」の方が「批判者」よりも32人多いという解釈になる)。プロジェクトの構成要素のなかでは、集合研修が38点ともっとも高く、インターンシップコースが13点でもっとも低い。また、3県の総合スコアをみると、福島が50点、宮城が40点と高得点なのに対し、岩手が8点と得点が低いのが特徴的である。

そもそも本プロジェクトは参加者数が開始時で64名で、NPSの回答数も総数で37とサンプル数が少ない⁵ので、これらのスコアからあまり多くを判断すべきではない。とはいえ、この結果は、一定の指標として、プロジェクト(特にプロジェクト全般と集合研修)に対する満足度が総じて高いものであったことを示しているといえる。

表6:参加者のプロジェクトに対する印象(NPS=ネット・プロモーター・スコア)

	岩手		宮城		福島		総合	
	スコア	回答数	スコア	回答数	スコア	回答数	スコア	回答数
プロジェクト全体を総合的に判断して	8	13	40	10	50	14	32	37
集合研修	31	13	50	10	36	14	38	37
メンタープログラム	0	13	50	10	31	13	25	36
実践応援プログラム 基盤整備コース	25	12	33	9	25	12	27	33
実践応援プログラム インターンシップコース	40	10	-17	6	0	8	13	24

4. 2. プロジェクト設計についての考察

本プロジェクトの参加メンバーと接してみて、最初に印象づけられるのは、前述した参加メンバー同士の「仲間意識」だが、同時に、プロジェクトの設計に関して考察を必要とする点も事業検証の早い段階で明らかになった。特にかなり明確に浮き彫りになった2つのポイントについて記述してみたい。

4. 2. 1. 2つの目的とプロジェクト構成

実施概要で記述したように、本プロジェクトは被災地域のNPOの「組織基盤強化」と「リーダー育成」という2つの目的を併存させた。より正確に言えば、プロジェクト参加メンバーである組織のスタッフを通して、その組織の基盤強化を図るという形式をとった。これを図示すれば、図4のようになる。示したように、プロジェクトの構成要素のうち、集合研修は参加団体から参加メンバー以外も参加できる形をとったが、メンターサポートは参

加メンバーを対象に行われるもので、メンターが組織に対して直接コンサルティングをするものではない。基盤整備コース(助成金)も、受け取りは組織だが、あくまでも参加メンバーがその助成事業の主担当になるという制約があった。実際、助成金決定後、参加メンバーが組織の基盤整備を実践する前に組織を退職し、結果として助成金を返納せざるを得なかったケースもあった。同様に、インターンシップも参加メンバーのみが活用できる設定になっていた。

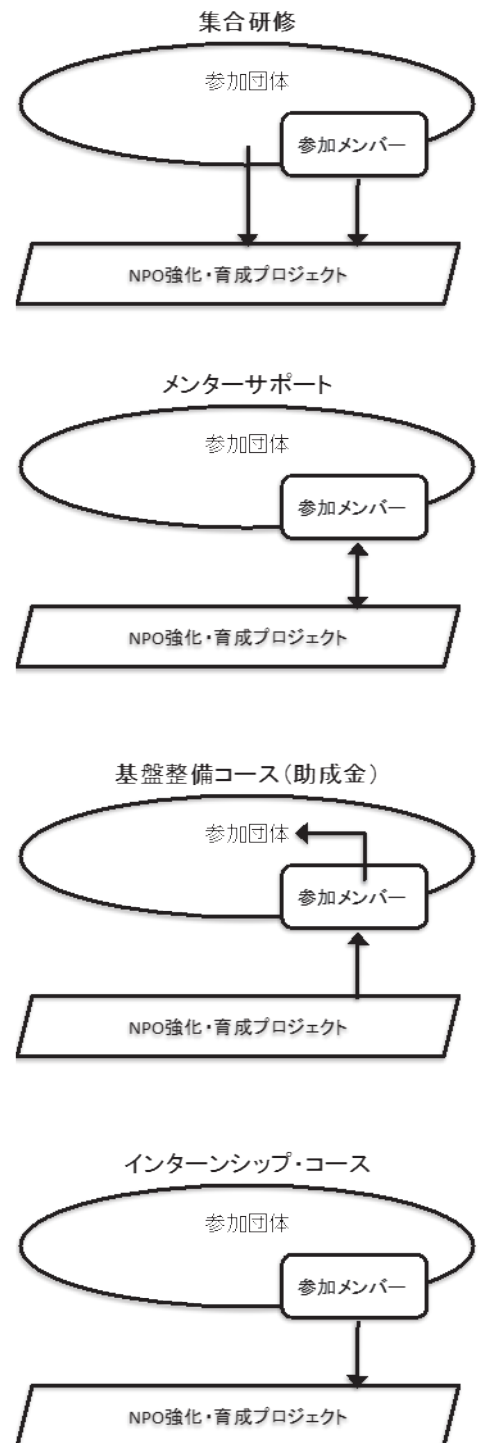
この目的設定およびプロジェクト構成に関して、プロジェクトの運営に深くかかわることになったメンター(その多くは実行委員でもあった)からは、「組織基盤強化」と「リーダー育成」を併存させたことに無理があった、あるいは「欲張り」であったという見解が聞かれた。要点を述べれば、

- 「組織基盤強化」と「リーダー育成」は事業の性質が異なるものであり、それぞれを達成するためには違う種類の支援や関わりが必要になる。
- 「組織基盤強化」が主眼であれば、「入り口」はひとりの参加メンバーに限られず、組織課題に即して複合的な介入をすることが課題解決の近道になる(いわゆる組織コンサルティングのやり方)。後述するが、特に本プロジェクトのメンターサポートにおいて、メンターは本プロジェクトが「組織コンサル」を実施するものでないということを強く意識した。参加組織の代表等中枢の人員との面識ができたにもかかわらず、メンターのあいだでは、参加メンバーを介さない参加メンバーの所属組織への働きかけを控える結果となった。
- 一方、「リーダー育成」が主眼であれば、選考の過程を経て参加メンバーとなった参加者にプロジェクトがついてまわり、極端に言えば、参加メンバーが組織を退職することがあっても、その参加メンバーがプロジェクトから離れることはない。

このように、参加メンバーを介した組織の基盤強化という手法は、結果的に、プロジェクトに余計な「たが」をはめることになったのではないかというのが、複数のメンターから聞かれた見解である。

もちろん、NPOの「組織基盤強化」と「リーダー育成」という2つの目的が、必ずしも併存できないということではなく、むしろ一方を目的とすれば他方はそれに関連する副次的な効果として現れる場合も多いだろう。しかしながら、この2つの目的の関係性については、特に支援を受けるのが「組織」なのか「個人」なのか(あるいは両方なのか)という視点から、プロジェクト設計の一環でより丁寧な検討が必要だった点といえる。一例だが、アーユス仏教国際協力ネットワークが実施する「NGO組織強化支援」事業⁶は、組織強化のために特定のスタッフの人件費を助成する事業だが、助成対象となるのは「人」でなく「ポスト」であって、組織への支援事業であることを明確にしている。

図4: NPO強化・育成プロジェクトの構成



4.2.2. 参加者層の想定と実際

NPOの状況に限らないことだが、被災地全般で発災後の1年目は大きな混乱期であった。本プロジェクトを設計する際には、混乱のなかでの活動の経験値にもとづいた一定の想定をもとに構想を進め、実施へと駒を進める必要があったことも多かったに違いない。振り返ってみると、その意味でもっとも難問だったもののひとつが本プロジェクトの参加者層の問題だったと思われる。その観点から、参加メンバーについてある程度詳しく分析してみよう。

実施概要で述べたように、本プロジェクトの対象者は、NPO支援センターを含む被災地域NPOのリーダー層または次期リーダー層と規定されていた。繰り返すが、参加メンバーには、「これから団体のリーダーとしての役割を担う意欲があり、受講に関して組織としてのバックアップがある人」(資料:プロジェクト企画概要)が想定されており、被災地のNPOのリーダー層・次期リーダー層を通じてNPOの基礎知識、マネジメント力、人脈の強化を図ることが意図された。これらの層が積極的にプロジェクトに参加し、自組織に学びを応用することで、組織の基盤強化が図れるという見取り図である。

事業検証アンケートによると、参加に至った団体のなかで、プロジェクトに関して説明を受けた代表者のうち、60%以上が十分な説明を受けたと回答している一方で、25%が詳しい説明はなかった、あるいは説明が不十分だったと述べている(図5)。また、団体としての参加の理由としては、1)事務局力、マネジメント力強化、スタッフのスキルアップ(対人折衝、プレゼン、共有する力等)、2)今後の活動に有益と考えた、NPO活動の充実化、3)NPOについての基礎理解を深めるため、4)他の団体との交流・情報共有、ネットワークの構築、対外的視野を広げる、5)本人の希望、などの理由が見られる(図6)。これらから見ると、十分な説明があったとの回答がやや低いことが見受けられるが、少なくとも趣旨を理解した参加団体においては、参加理由と運営側の組織基盤強化のねらいはおおむね合致していたといえる。

しかし、結果として送り出された参加メンバーをみると、想定された参加メンバーと実際の参加メンバーの属性や経験は必ずしも一致しなかった。というより、参加メンバーの属性や経験にはかなりのバラツキがあった。このことがプロジェクトの目標達成に影響を与えることになる。

図5: プロジェクトの目的について参加団体代表者への説明

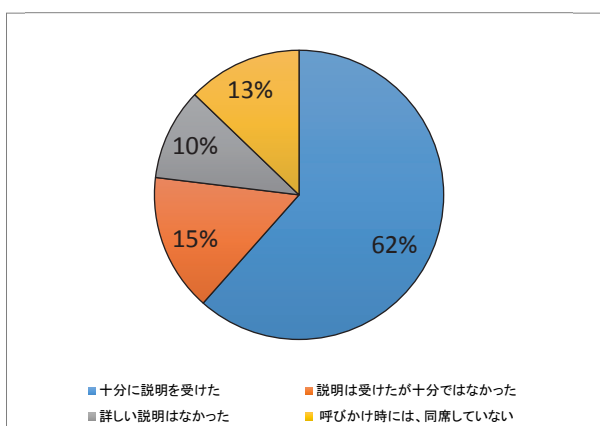
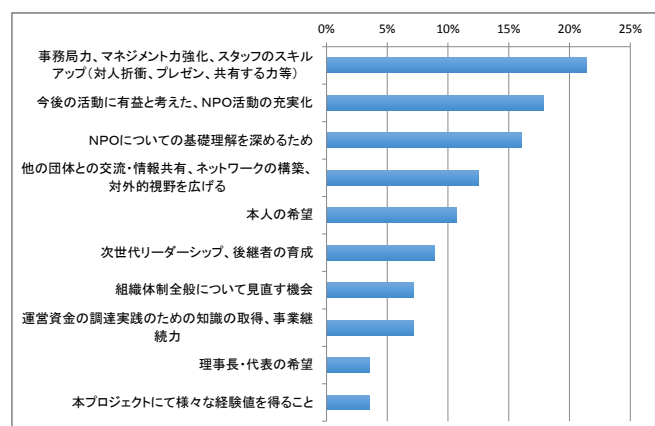


図6: 参加団体代表者が参加メンバーを参加させた理由(自由回答を分類)



4.2.2.1. 現リーダー層、次期リーダー層、その他の層の参加

別添6(プロジェクト参加メンバーリストおよびメンターマッチングリスト)で提示しているように、当初の参加者64名のうち、組織の代表者で参加メンバーとなったのが岩手で2名、宮城で6名、福島で9名の合計17名を数えた⁷。事務局長職にあった参加メンバーは⁸、岩手4名、宮城2名、福島3名を加えると、プロジェクト開始直後の時点で、参加メンバーの41%(=(17+9)/64)が、所属団体における現リーダー層だったことになる。

残りの参加メンバーのうち、どの程度が本プロジェクトで想定した次期リーダーの範ちゅうにはいるのかは参加メンバーの役職等の情報からは判断できない。しかしながら、事業検証におけるメンターや事務局インタビューから、相当数の参加メンバーが、次期リーダーと呼べる立場ではなかったと結論づけることができる。つまり、結果として、プロジェクト参加者には、現リーダー層、次期リーダー層、その他の層の3層が混在していたことになる。これはなぜだったのだろうか。

プロジェクトの参加メンバー選定にあたっては、主に岩手、宮城、福島の現地事務局が候補団体への説明を行い、参加を促した。事務局には、組織のリーダーまたは次期リーダー(中間支援組織においては特に次期リーダー)の参加を促すという共通理解があり、現地事務局はその理解のもとに参加者のリクルートを行った。しかし、当時被災地域では、NPOの理解が十分浸透していない地域も珍しくなく、また、多くのNPOが復興事業で多忙をきわめるなかで、組織基盤強化の趣旨には賛同してもその事業にスタッフを送り込むことが困難だった団体も多かった。

その結果、例えば岩手においては、NPOのスタッフ層がそもそも薄いという認識もあり、意識的に「若い」スタッフをリクルートしようと動いたことが事務局インタビューで明らかになっている。一方、これは特に福島で顕著に見られたパターンだが、組織の代表が説明を受けたあと、「ほかに参加できる(あるいはプロジェクトの趣旨にあてはまる)スタッフがいらないから」という理由で代表者本人が参加メンバーとして名乗り上げるケースが複数あった。

さらに、参加メンバーが緊急雇用創出事業で雇われていたり、組織自体のスタッフがほとんど緊急雇用であったりして、来年自分の雇用も組織も続くかどうかもわからないといった状態の人が参加メンバーになっていたケースもあった。組織として、将来的にその組織を任せていくリーダー候補として参加メンバーを送り出していたのかどうか、疑問が残るケースといえるが、少なくとも組織の基盤強化の趣旨には賛同して、組織として不安定な状態ではありながら、参加メンバーを送り込んだものと理解できる。

最後の点と関連して、実施概要で触れたように、当初64名の参加メンバーでスタートした本プロジェクトは、メンターサポートも含めた2013年7月のプロジェクト終了時点で、45名にまで減っている。中途終了の理由を見ると、雇用期間終了や組織解散等で組織を離れたためというに参加メンバーが少なくとも3名、組織との見解のずれなど理由に組織を離れたと見なされる参加メンバーが少なくとも9名など、参加メンバーの退職、雇用終了など、参加団体と参加メンバーの関わり自体に大きな変化があったケースが多いことが散見される。

このような事情で、参加メンバーの属性や経験のバラツキは大きかった。これは、後述するメンターサポートにおけるニーズのバラツキにつながり、「伴走」のあり方を一様に保つことを困難にしたなど、プロジェクトの運営を難しくさせる要因となった。

4.2.2.2. NPOの基礎知識

プロジェクトの参加者層の想定と実際が必ずしも一致しなかったことに加えて、もう一点、想定と異なったことが、参加メンバー、特にリーダー層におけるNPOの基礎知識の程度である。事後検証段階でのグループインタビューの際に実施した変容チェックリストをみると、プロジェクト参加時の「NPO全般に関する理解、知識」について尋ねた設問に対し、参加メンバーが四者択一で選んだ回答は図7のとおりである。これにあるように、参加時のNPOの知識に関する自己採点の差は、代表・事務局長とその他の役職のあいだで大差がない。回答者53名のうち、NPOについて「かなり体系的に理解していた」と答えたのは12名、「体系的理解でなかった/(知識が)ほとんどなかった」と答えたのは41名にのぼる(図7)。

これは、プロジェクトの構想からいえば想定外の事態だったといえる。組織の代表(現在のリーダー層)である参加メンバーにおいても、NPOの基礎知識をもっていないと自覚していた人が少なからずいたことは注意が必要だ。そこで、事業検証アンケートに記された、参加メンバー本人のNPO歴、参加理由から、この点に関する

る指標をもう少し見てみよう。

まず、役職別のNPO歴に関して、図8に示した。代表・事務局長以外の役職の参加者には、NPO歴が「2年未満」という人が54% (回答者28名中15名)いたが、代表・事務局長のなかでもその割合は43%にのぼった (回答者28名中12名)。NPO歴の属性の「2年未満」を1年、「3-5年」を4年、「6-10年」を8年、「10年以上」を10年として計算した場合、NPO歴の平均値は、代表・事務局長で4.6年、その他の役職で3.3年となり、その開きは1.3年と、必ずしも大きな数字ではない。

また、事業検証アンケートに自由回答で記されたプロジェクトの参加理由に関して、「NPOの知識、経験不足」とそれ以外の理由にわけてみたところ⁹、代表・事務局長では全体の36% (回答者28名中10名)が参加の理由として「NPOの知識、経験不足」があげているのに対し、その他の役職では全体の42% (回答者26名中11名)がこれを理由にあげている(表7参照)。

図7: プロジェクト参加時の参加者のNPOに関する理解、知識

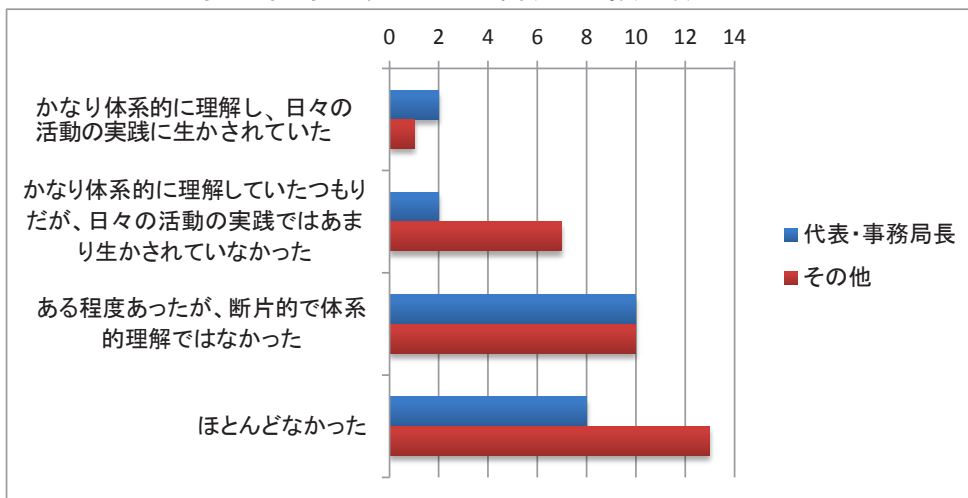


図8: プロジェクト参加時の参加者のNPO歴

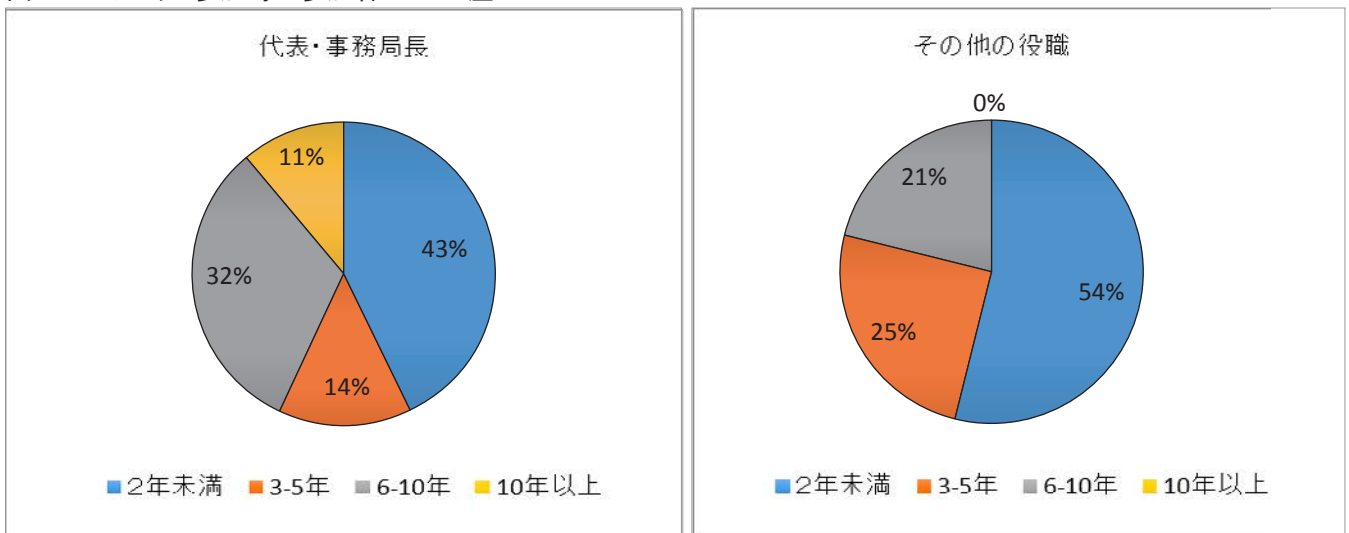


表7: 参加者の役職と参加理由のクロス集計

	NPOの知識・経験不足	その他の理由	計
代表	8	9	17
事務局長	2	9	11
その他の役職	11	15	26
計	21	33	54

このように、代表・事務局長職にある参加者とその他の参加者のあいだで、NPOの知識や経験にさほどの開きが見られない。これは、震災直後という外的要因が大きな影響を及ぼしているからと考えられる。表8に、団体が震災前につくられた団体か震災後につくられた団体かで、プロジェクト参加の理由に差が見られるかを表にした。すると、震災前につくられた団体で「NPOの知識、経験不足」を参加理由にあげたのが25%（回答者28名中7名）なのに対し、震災後につくられた団体でこれを参加理由にあげたのは52%（回答者25名中13名）にのぼる¹⁰。事務局インタビューその他でも、震災後につくられた団体におけるNPOに関する基礎知識不足が問題になったが、事業検証アンケートからも、この点は読み取れることになる。具体的には、以下のような参加理由が散見される。

- * 3月11日の震災の前はNPOに関わったことがなく、ボランティアの方法論などが分からなかった。
- * 災害以降、本格的にNPOを仕事として取り組んでいく中でNPOについての理解を深めたかった。
- * 震災後に立ち上げた現地NPO法人につき、スキル不足が否めなかった、NPOのノウハウを培うとともに、NPO同士のコミュニケーションや情報の共有をはかりたかった。
- * 震災を機に設立された団体であるが故、そもそもNPOとしての活動意義が曖昧なまま活動していたうえ、行政からの委託による活動資金のみで運営されているために組織基盤が安定しないところに危惧を抱いていた。
- * 震災後NPO活動に取り組むようになったが、NPOや組織運営に関する知識がなく、目の前の活動に追われるままでは行き詰まりが来ると感じていた。そのような中、組織基盤強化に係る講座を受けられるという本プロジェクトの話を聞き、自分が担っている業務だけでなく団体全体を見渡せるような知識を付けられる機会になると思い、参加を希望した。

表8: 団体の設立時期(震災前、震災後)と参加理由のクロス集計

	NPOの知識、経験不足	その他の理由	計
震災前	7	21	28
震災後	13	12	25
計	20	33	53

このように、震災後の被災地でNPOが次々と設立されたことの影響もあり、組織の代表者クラスを含め、プロジェクト開始時にはNPOの基礎知識が不足している参加メンバーが少なくなかった。参加者層のバラツキとあいまって、本プロジェクトにとって組織基盤強化のための要だった参加メンバーの経験不足は、プロジェクトの効果全般に影響を及ぼすこととなった。

4.3. プロジェクトによりもたらされた「変化」¹¹

本プロジェクトが「組織基盤の強化」と「リーダー育成」を掲げた以上、事業検証でもっとも測定すべき項目は、プロジェクトによりいかなる「変化」がもたらされたかである。そこで、本事業検証においては、個人と組織の「変容チェックリスト」を開発し、それを各参加メンバーにアンケート形式で答えてもらった。この「変容チェックリスト」を別添8につける。ひとつ注意すべきは、組織の「変容」に関しては客観的な裏付けが後追いでできる指標を使うよう努めた(例:○○の文書がある/ない)のに対し、個人の「変容」に関しては同様の客観的指標を用いることが困難で、どうしても主観的な指標(例:理解がある/ない)を使わざるを得なかったことである。

そういった限界はあるにせよ、「変容チェックリスト」には中途終了参加メンバーも含め全64名の参加者のうち

54名からの回答が得られ、かなり精度の高い結果を報告することが可能となった。以下で、参加メンバー個人と組織の変容について解説してみたい。

4.3.1. 参加メンバー個人の「変容」

図7において、参加時点(事前)の参加メンバーの「NPOに関する理解、知識」の自己採点を示したが、図9は、プロジェクト終了後(事後)の同様の採点を示したものである。この2つの図を並べて比較することによって、大きな変容が見て取れる。有効回答者53名のうち、NPOについて「かなり体系的に理解していた」と答えたのが事前では12名だったのが、事後では47名を数える。一方、「体系的理解でなかった／(知識が)ほとんどなかった」と答えたのが事前で41名だったのに対し、事後ではわずか6名である。

「NPOに関する理解、知識」以外にも、個人変容チェックリストにおいて、参加メンバー個人の変容に関する質問をいくつか聞いている。すべて、4段階評価で、「1」が最低、「4」が最高になっている。加えて、変容が

図7(再掲):プロジェクト参加時の参加者のNPOに関する理解、知識

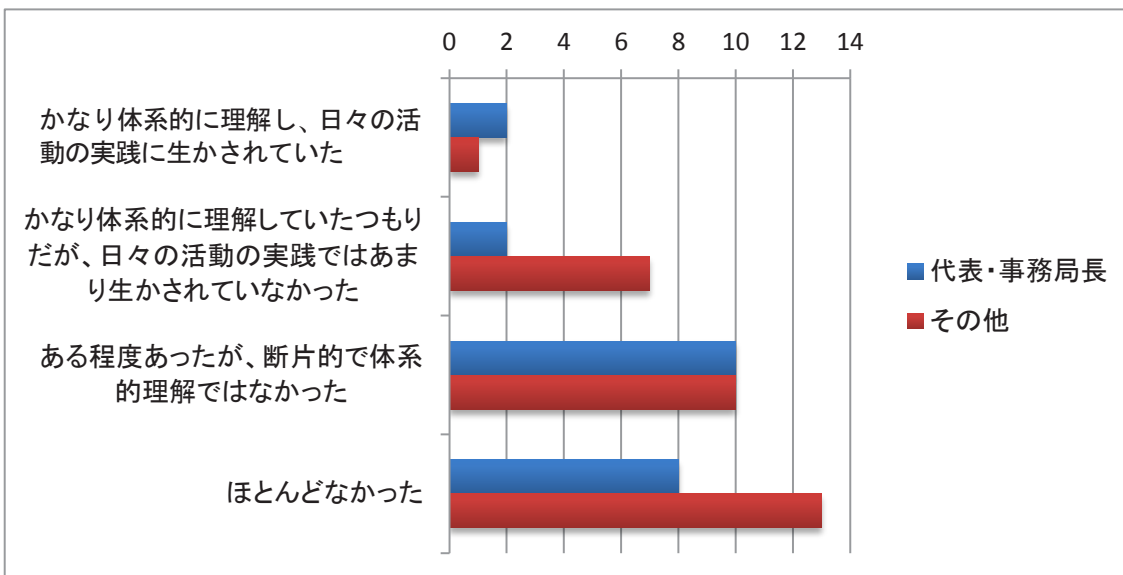
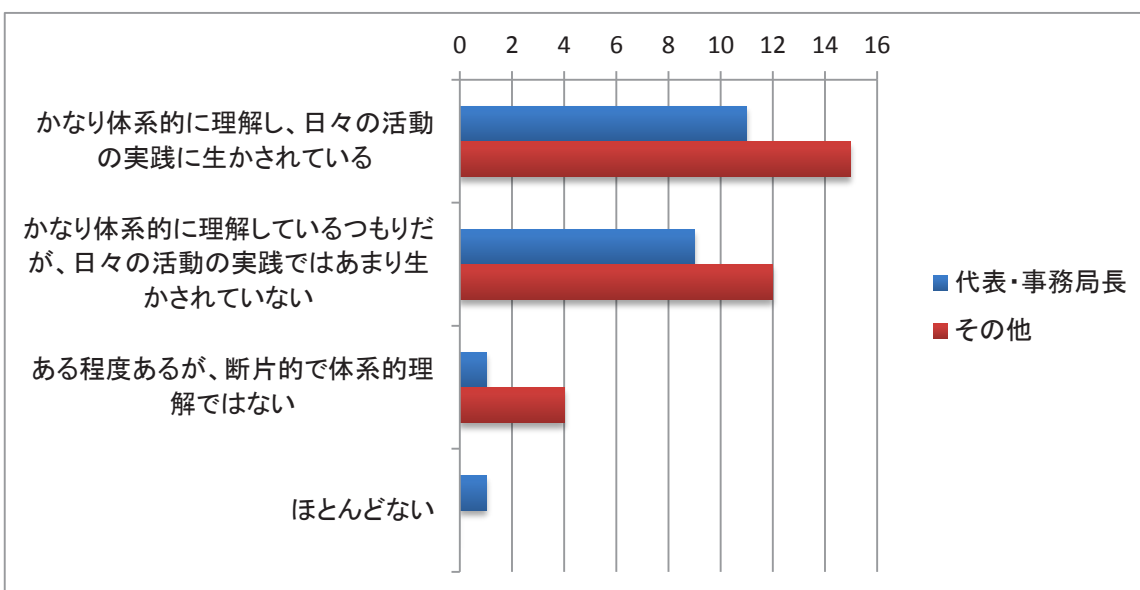


図9:プロジェクト終了後の参加者のNPOに関する理解、知識



あった場合、それがプロジェクトによってもたらされたものかどうかについても3段階の自己評価をたずねている(その変容が本プロジェクト参加と「直接関係ある」か「少し関係ある」か「関係ない」か)。

これらの設問を利用して、プロジェクトの「変化貢献度」を数値化してみた。

プロジェクトの変化貢献度(ポイント) = 変容の度合い(0-1-2-3度) × 変容とプロジェクトの関係(係数0-1-2)
 すなわち、ある項目において(例えば、「NPOに関する理解」)、参加時に「1」だったものが参加後に「4」になり、それが直接プロジェクトと関係ある(係数2)ということであれば、プロジェクトのその項目における「変化貢献度」は6ポイントとなり、これが取り得る最高ポイントである。同様に、ある項目における変容が2度(「1」から「3」に変容)だったとしても、その変容がプロジェクトと「少し関係ある」(係数1)であれば「変化貢献度」は2ポイント(2×1=2)であり、「関係ない」(0)ということであれば「変化貢献度」は0ポイント(2×0=0)である。

詳しいチェック項目の一覧は、別添8に示したが、ここにくつかのサンプルを示してみる。

変容チェックリスト設問サンプル(個人の変化)

以下のことがらについて、あなた個人にとってあてはまる項目を選んでください。

プロジェクト参加時点(2012年4月) (1~4いずれかに○をつけてください)		現在(2014年1月時点) (1~4いずれかに○をつけてください)	
1. NPOについての理解、知識について			
1.1. NPO全般についての理解、知識は、	1 ほとんどなかった	2 ある程度あったが、断片的で体系的理解ではなかった	3 かなり体系的に理解していたつもりだが、日々の活動の実践にあまり生かされていなかった
	4 かなり体系的に理解し、日々の活動の実践にあまり生かされていた	1 ほとんどない	2 ある程度あるが、断片的で体系的理解ではない
	3 かなり体系的に理解しているつもりだが、日々の活動の実践にあまり生かされていない	3 かなり体系的に理解している	4 かなり体系的に理解し、日々の活動の実践に生かされている
3. 組織の課題について			
自分のNPOについての理解や姿勢からみて、	1 組織の課題がなんであるか、わからなかった	2 組織の課題は漠然と見えていたが、「これが課題」と把握してはいなかった	3 組織の課題を課題として把握しているが、それらについて意見を言ったり提案したりはしなかった
	4 組織の課題を課題として把握し、それらについて意見を言ったり提案したりしていた	1 組織の課題がなんであるか、わからない	2 組織の課題は漠然と見えているが、「これが課題」と把握してはいない
	3 組織の課題を課題として把握し、それらについて意見を言ったり提案したりはしている	3 組織の課題を課題として把握し、それらについて意見を言ったり提案したりはしている	4 組織の課題を課題として把握し、それらについて意見を言ったり提案したりしている
4. ネットワーク			
組織の事業と直接かかわりをもたないNPO関係者(県内、県外)とのつながり	1 ほとんどつながりはなかった	2 ある程度知り合いがいた程度だった	3 ある程度親しい人も含め知り合いがいたが、あまり情報交換や交流するとはなかった
	4 ある程度親しい人も含め知り合いがいて、機会をみつけて情報交換やお互いに相談等していた	1 ほとんどつながりはない	2 ある程度知り合いがいる程度
	3 ある程度親しい人も含め知り合いがいるが、あまり情報交換や交流するとはなかった	3 ある程度親しい人も含め知り合いがいて、機会をみつけて情報交換やお互いに相談等している	4 ある程度親しい人も含め知り合いがいて、機会をみつけて情報交換やお互いに相談等している

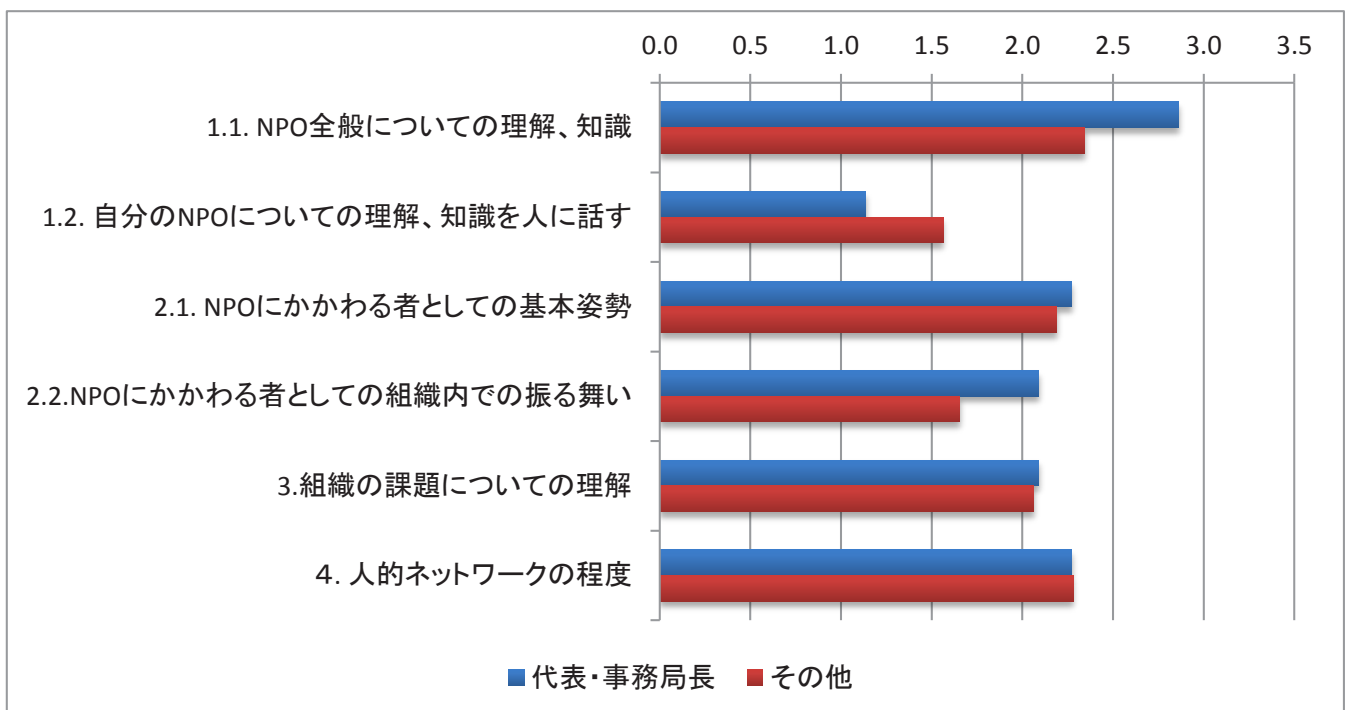
このような設問表のそれぞれの項目の右側に、「この変化はこのプロジェクト参加と関係がある／ない」の欄があって、「直接関係ある」、「少し関係ある」、「関係ない」、「変化していない」の4択からひとつ選んでもらっている。つまり、例えば、ある参加メンバーが、プロジェクト参加前の段階で、組織の課題に関して、『自分のNPOについての理解や姿勢からみて、組織の課題は漠然と見えていたが、「これが課題」と把握してはいなかった』と考えていたのが、プロジェクト参加後に、『自分のNPOについての理解や姿勢からみて、組織の課題を課題として把握し、それらについて意見を言ったり提案したりしている』に変化したとすれば、変化の度合いは「2」から「4」で2度、そしてそれがこのプロジェクトと「直接関係ある」のであれば「変化とプロジェクトの関係」は係数2、すなわち「プロジェクトの変化貢献度」は2度×係数2で4ポイントとなる。

このような集計結果を一覧にしたものが図10である。これを見てわかるように、参加メンバー個人の変容で一番大きいのは「NPOに関する理解、知識」で、プロジェクトの変化貢献度は、代表・事務局長で2.9ポイント、その他で2.3ポイントになっている。これ以外にも、「NPOにかかわる者としての基本姿勢」で2.3ポイント(代表・事務局長)と2.2ポイント(その他)、「組織の課題についての理解」では、どちらも2.1ポイント、「人的ネットワークの程度」でどちらも2.3ポイントなど、おおむね2ポイント以上の「変化貢献度」が見て取れる。

事業検証アンケートにおいては、以下のような意識の変化について、参加メンバーからのコメントが見られる。

- * スタッフの状況を良く確認し声かけをするようになった。
- * 事業をスタッフに任せられるようになった。
- * 組織として今後どうしていくのか、今だけではなく、先のことやスタッフの今後などについて考えを広げることができた。
- * 自組織の組織運営から事業実施まで、いちスタッフの意識でいたものが、リーダーとしての意識を強く持つことができた。
- * 先を見据えて、どのように組織を運営していくのかをより明確に理解することができた。
- * リーダーとしての必要なこと、そして、どう人材を育てていくかを学ぶことができた。
- * 組織運営を真剣に考えるきっかけとなった。
- * 活動に自信を持って望むことができるようになった。
- * 代表理事として組織を考え、行動することができるようになった。
- * 自主事業などの組織の取り組みに積極的に関わろうとする自覚が芽生えた。
- * 自分の仕事のみをとらえるのではなく、組織として仕事をとらえることができるようになった。
- * 自分が課題の整理や優先順位をつける作業を身につけることができた。
- * 積極的に自主事業を企画・提案をしたり、自分の意見を発言したりできるようになった。
- * 仕事に対するスタンスの変化。組織の中での自分の役割を考えるようになり、組織全体の動きを意識しながら活動をするようになった。

図10:参加メンバー個人の変容



4.3.2. 組織の「変容」

組織の変容に関しても、別添8に示したように、かなり広範なチェック項目を用意した。また、個人の「変容」と同じ尺度で数値化できるようにし、同じ「プロジェクトの変化貢献度」を活用できるようにした。ここでもサンプルを提示してみる。

変容チェックリスト設問サンプル(組織の変化)

以下のことがらについて、あなたの組織にとってあてはまる項目を選んでください。

		プロジェクト参加時点(2012年4月) (1~4いずれかに○をつけてください)				現在(2014年1月時点) (1~4いずれかに○をつけてください)				
		1	2	3	4	1	2	3	4	
1. ミッション、ビジョン、事業計画	1.2. 中長期計画	なかった	なかったがその必要性は意識されていた	一応あったが明文化されたものが組織内で共有されていなかった	明文化されたものが組織内で共有されていた	ない	ないがその必要性は意識されている	一応あるが明文化されたものが組織内で共有されていない	明文化されたものが組織内で共有されている	
	2. ガバナンス・運営体制	2.2. 理事・役員と事務局の役割分担、役員の組織運営への関わりや権限の範囲	明確でなかった	明確ではなかったが、そこに課題があることは意識されていた	一応の共通理解があったが認識の違いが表面化することもあった	共通理解が組織内で共有されていた	明確でない	明確ではないが、そこに課題があることは意識されている	一応の共通理解はあるが認識の違いが表面化することもある	共通理解が組織内で共有されている
	3. 財源・支援者	3.2. 寄付・会員集め	ほとんど集めていなかった	ほとんど集めていなかったが、集める必要性は意識されていた	集めていたが、結果にはあまりつなごうがなかった	集め、結果につながっていた	ほとんど集めていない	ほとんど集めていないが、集める必要性は意識されている	集めているが、結果にはあまりつなごうがない	集め、結果につながっている

結果の一覧が図11、個人と組織の変容の比較が図12である。まず、図12を見てみよう。個人の変容がおおむね2ポイントであるのに対し(代表・事務局長で2.1ポイント、その他で2.0ポイント)、組織の変容は1ポイント以下と、プロジェクトの「変化貢献度」において倍以上の差がついている。また、組織の変容においては、代表・事務局長の場合が1.0ポイントであるのに対し、その他では0.6ポイントと、個人の変容に比べて役職の違いで大きな差がついている。これは、代表や事務局長の役職にある者がほかのスタッフに比べて組織運営のやり方を変えられる立場に在ることを端的に示していると考えられる。

次に図11をみてみよう。代表・事務局長に限ってみると、もっともプロジェクトの「変化貢献度」が大きかったのは「中長期計画」についてで1.5ポイント、続いて「理事・役員と事務局の役割分担、役員の組織運営への関わりや権限の範囲」の1.3ポイント、「寄付・会員集め」の1.2ポイントの順となっている。

では、なぜ個人の変容と組織の変容のあいだに大きな差が出たのであろうか。これに関しては、いくつかの解釈が考えられる。ひとつは、単純に、通常個人より組織の方が変化しにくい(複数の人格が関与している、組織運営の仕方に慣性がある、等)という要因があげられる。次に、前述したように、個人の変容が主観的指標で測られているのに対し、組織の変容は客観的指標で後追いできるものが多いため、変化したことを正当化しにくい、よって組織の変容は過小評価する傾向がある(または個人の変容を過大評価する傾向がある)といえる。

しかしながら本事業検証でもっとも強調すべきことは、図4で図示したようなプロジェクトの構成において、プロジェクトの効果が個人(参加メンバー)から組織に自然に浸透していかなかったという点であろう。この点は、参加メンバーのグループインタビューでも繰り返し指摘されていた。先に述べたように、このプロジェクトに参加する参加メンバーは、組織を担うリーダーとして育つことを期待されて組織の代表者から送り出される、という前提で集められた。しかし、参加メンバーが代表以外の場合、組織課題解決のための実践をしようとした際に、組織内の理解を得られず苦勞したケースが多く聞かれた。その理由は一様ではないが、カリスマ的リーダーが存在しているがために次世代にうまくバトンが渡されない、組織の代表は参加メンバーをプロジェクトに送り出したものの組織の変化にいたる提案やアイデアを参加メンバーから受容する用意がなかった、参加メンバーが感じている組織の優先課題と組織の代表等の中核参加メンバーが考える優先課題が一致していなかった、等のケースが散見される。

このように、参加メンバーがプロジェクトで学んだことを組織基盤強化に活かしていくことを難しくする状況が

あった。繰り返しになるが、本プロジェクトの組織基盤強化という目的に照らしていえば、所属団体における継続的な雇用と幹部的な働きを期待されているスタッフが派遣されたかどうかというのはプロジェクトの成功を左右する大きなポイントであった。

図11:組織の変容

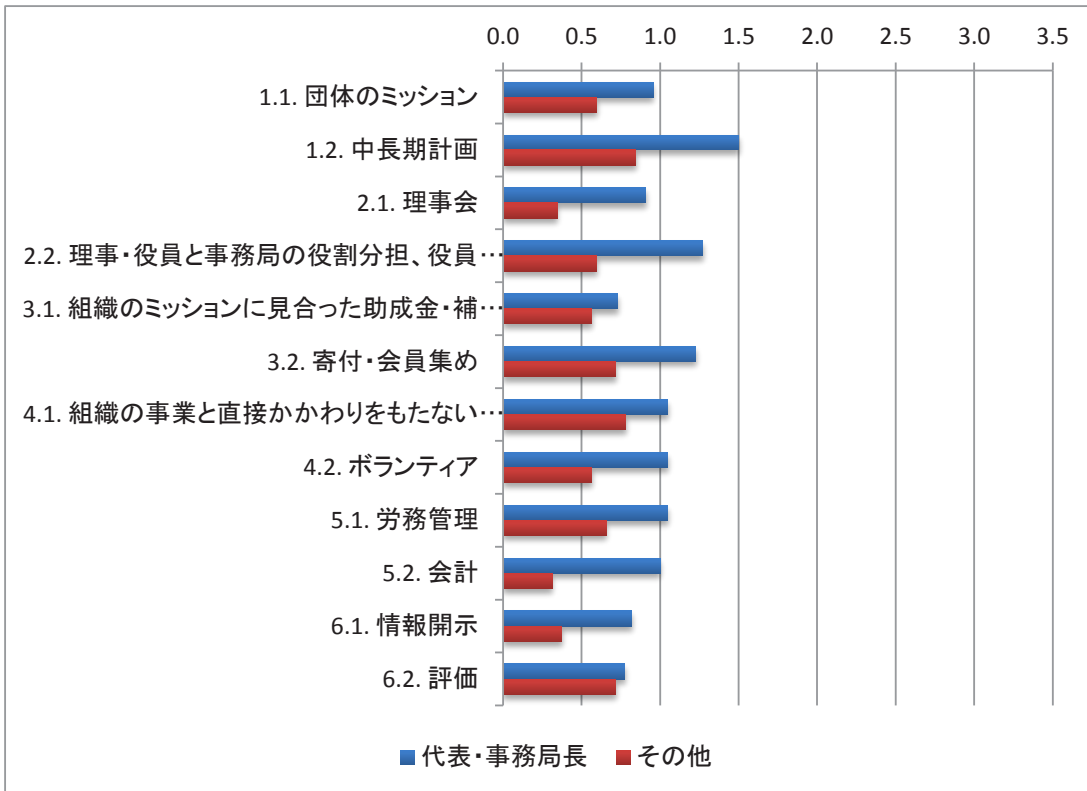
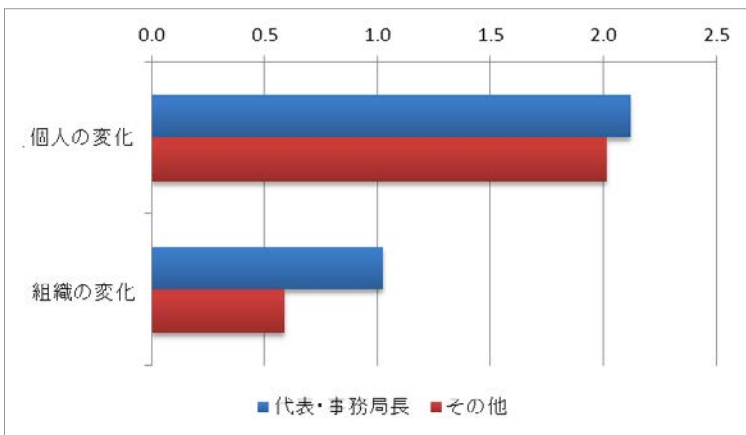


図12:個人、組織の変容の比較



4.3.3. 「変容」の評価

以上のように、個人と組織の「変容」に関して比較してみたが、そもそも本事業検証で作成した「プロジェクトの変化貢献度」の数字をどのように評価すべきかは、本プロジェクト外部の尺度がないので容易ではない。上記では、個人の変容度に対して組織の変容度が低いという記述をした。しかし、一例として「中長期計画」に関する「プロジェクトの変化貢献度」の平均が、参加メンバーが組織の代表・事務局長で会った場合に1.5であったという事態を取り上げてみよう。これは、例えば、『中長期計画がなかったがその必要性は意識されていた』という段階から『中長期計画が一応あるが明文化されたものが組織内で共有されていない』という段階(1度の変容)への進化がすべての参加団体で見られ、そのうちの半分が、その変容は本プロジェクトと「直接

関係ある」と認知し、あとの半分が「少し関係ある」と認知しているような事態のことである。これが大きな変化なのかどうかは、見る側の主観によって左右されるのだろうが、1度以上の変容というのは確実な組織の変化と捉えることができ、それを本プロジェクトがもたらしたというのは、参加団体に対しての大きな貢献として捉えてよいと考えられる。

(注)

1. 本事業検証においては10-1の10段階評価を用いた。
2. NPSについては、<http://www.netpromoter.com/why-net-promoter/know/>、<http://marketingis.jp/wiki/NPS>などを参照。
3. <http://www.inc.com/articles/201106/whats-your-net-promoter-score.html>
4. NPSは、非営利事業の有効性を測る指標としても一部活用されている。例えば、<http://www.keystoneaccountability.org/node/462> 参照。
5. インターンシップコースでは回答数24である。
6. http://ngo-ayus.jp/ngo/ngo_support/ 参照
7. 参加当初の時点で、代表理事または理事長の役職名をもつ参加メンバー。
8. 2012年6月の時点。
9. 「NPOの知識、経験不足」に当てはまる理由としては、直接「不足」を記しているものと、「NPOについての理解を深めたかった」等、間接的に「不足」を示しているものの両方を含めた。回答一覧を別添7に示す。
10. 不完全な回答があるため、表7と表8の総数は一致しない。
11. 本稿では、事業検証の「変容チェックリスト」で捉えられた事象を「変容」と呼び、一般的な「変化」と用語を区別して使う。