

第6章 事業検証(3)

3県の組織の課題

第6章 事業検証(3):3県の組織の課題

本プロジェクトでは、NPOの組織基盤について解説する際にテキスト「15の力」を作成し、そのテーマ設定を切り口に組織の課題について考える視角を提供した。これは集合研修で使われたばかりでなく、メンターサポートや実践応援プログラムにおいても同じテーマ設定を使って、参加メンバーに所属組織の課題と課題解決について考えてもらった。そこで、本章では、事業の有効性評価の掘り下げのひとつとして、本プロジェクトの参加メンバー、参加団体がいかなる組織課題を優先的課題として考えていたのか、そして本プロジェクトはそういったニーズに答えることができたのかについて検証してみたい。

6.1. 参加団体にとっての優先的組織課題

集合研修実施終盤の2012年7月、参加メンバーに対してアンケートが行われた。参加メンバーが個人として抱える「業務遂行における個人の課題認識」と所属団体にとっての「組織として課題認識」を、それぞれ「15の力」で整理した合計45のテーマにわけて（「15の力」それぞれに3テーマずつあるため）、課題の程度を3段階（大、中、小）にわけてもらうというアンケートである（「自己診断チェックリスト」と呼ばれた）。回答数は、部分回答も含め、岩手22名、宮城20名、福島20名、合計62名であった。

本事業検証において、このアンケートで得られた3段階の課題認識を、大=3、中=2、小=1と数値変換し、その平均値をとり、さらにばらつきを見るために15（または45）のテーマの間で平均が50となる偏差値に変換した。その結果を図29に示す。これは45に細分化されているテーマを15にまとめたものである。

図示されているように、参加メンバーから見た組織の課題（参加メンバーが考える所属団体の組織としての課題の大小）と個人の課題（参加メンバー自身の業務遂行における個人の課題の大小）の間にあまり差はない。組織の課題は偏差値が高い順から、

- テーマ6. 持続する力(偏差値66)
- テーマ8. 育てる力(62)
- テーマ14. 伝える力(59)
- テーマ5. 見通す力(59)
- テーマ4. 組立てる力(57)

一方、個人の課題の順位は、

- テーマ5. 見通す力(偏差値63)
- テーマ8. 育てる力(62)
- テーマ4. 組立てる力(61)
- テーマ3. 提案する力(60)
- テーマ6. 持続する力(60)

となっている。

さらに、細分化された45のテーマの、組織と個人における課題の大きさを、偏差値の上位30%、中位40%、下位30%の3段階にわけて示したものが図30-1である。これをみても、組織、個人を総合して、課題が大きいと認識されているテーマが、テーマ3(提案する力)、4(組立てる力)、5(見通す力)、6(持続する力)、7(推進する力)、8(育てる力)、14(伝える力)あたりに集中しているのが見て取れる。一方、テーマ1(観る力)、2(興す力)、9(巻き込む力)、10(整える力)、11(組む力)、12(振り返る力)、13(説明する力)といった、基盤編の2テーマ(1、2)と組織編の後半の5テーマ(9、10、11、12、13)については課題としての認識が低い。

図30-1については、30-2、30-3、30-4に、それぞれ岩手、宮城、福島の県別の課題認識の上中下の色分けも示しておいた。細かくなるので論評は避けるが、3県で興味深い違いも見えている。今後、各県で行う組織基盤強化研修のテーマ設定などの際に、参考になるかもしれない。

図29:組織と個人の課題の認識(2012年8月時点、平均を50とする偏差値)

「組織」=参加メンバーが考える所属団体の組織としての課題の大小

「個人」=参加メンバー自身の業務遂行における個人の課題の大小

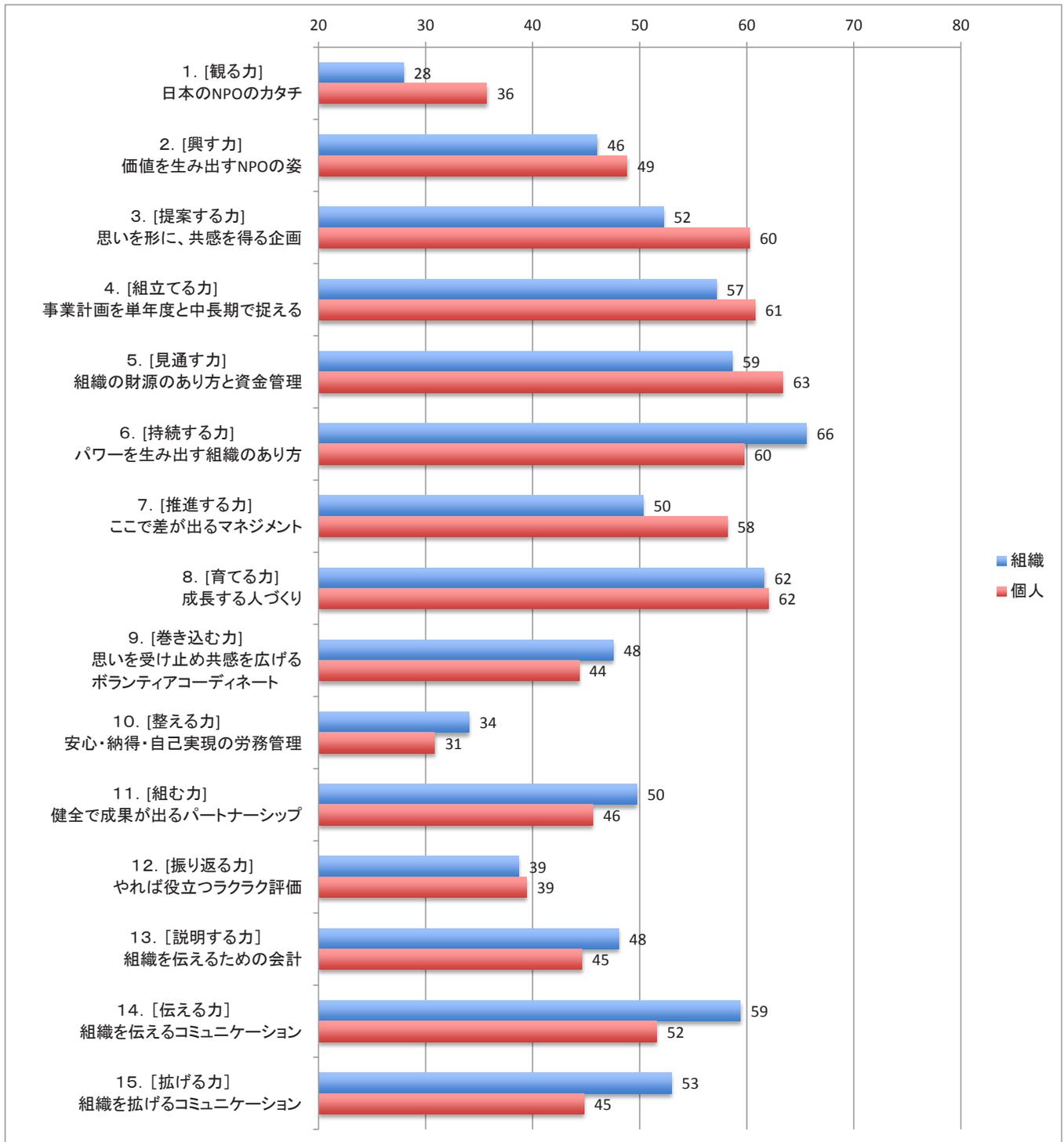


図30-1: 組織課題の認識(総合)(2012年8月時点、平均を50とする偏差値)

「組織」=参加メンバーが考える所属団体の組織としての課題の大小

「個人」=参加メンバー自身の業務遂行における個人の課題の大小

		組織	個人	
基盤編	1. [観る力] 日本のNPOのカタチ			1.1. 市民立法の重要性とその成立過程への理解
				1.2. NPOを取り巻く社会環境の変遷の理解
				1.3. 信頼されるNPOについての理解
2. [興す力] 価値を生み出すNPOの姿				2.1. 団体のミッションと現在の活動の整合性への理解
				2.2. 市民活動団体(NPO)の基礎知識の理解
				2.3. 団体の社会的価値の理解
3. [提案する力] 思いを形に、共感を得る企画				3.1. 読み手にとってわかりやすい企画書作りのポイントの理解
				3.2. 調査や分析などの重要性の理解
				3.3. 実効性が高まる企画書のポイントの理解
4. [組立てる力] 事業計画を単年度と中長期で捉える				4.1. 単年度計画の意味の理解
				4.2. 将来の見通しを持った取り組みの必要性の理解
				4.3. 中長期計画の作成
5. [見通す力] 組織の財源のあり方と資金管理				5.1. 資金繰り表などの基礎資料の必要性の理解
				5.2. 財源と事業の関係性についての理解(自組織にとって好ましい財源バランス)
				5.3. 自組織の活動に合った財源計画づくり
6. [持続する力] パワーを生み出す組織のあり方				6.1. 自組織の発展段階や取り組むべき課題の把握
				6.2. 役員や職員に、その役割を伝え、役割を分担できるようにする
				6.3. 役員や職員、会員が納得できる意思決定の方法を考えられる
7. [推進する力] ここで差が出るマネジメント				7.1. マネジメントの必要性の理解
				7.2. マネジメントの種類について理解
				7.3. マネジメントの視点から組織分析を行える
8. [育てる力] 成長する人づくり				8.1. NPOスタッフに求められる力や態度の整理
				8.2. 人材育成や機会や方法の理解
				8.3. 人材育成の指標と力をつけるための機会の作り方の理解
9. [巻き込む力] 思いを受け止め共感を広げるボランティアコーディネート				9.1. ボランティアによるチカラとは何かを理解
				9.2. 参加の場を広げる思考性の確立
				9.3. ボランティアプログラムの立案についての理解
10. [整える力] 安心・納得・自己実現の労務管理				10.1. NPOの就労の特性を理解し、採用時には説明できる
				10.2. どのように規定類を整備していけばよいか展望をもてる
				10.3. NPOらしい就業ルールを考えられる
11. [組む力] 健全で成果が出るパートナーシップ				11.1. 協働に関する基礎的理解
				11.2. 様々な協働事業への対応ができる
				11.3. 成果を生み出すポイントを見極めることができる
12. [振り返る力] やれば役立つク拉克評価				12.1. 評価の基本的事項や必要性の理解
				12.2. 評価の種類への理解
				12.3. 自組織に必要な評価指標を作成できる
13. [説明する力] 組織を伝えるたえの会計				13.1. 財務諸表を読み解くことができる
				13.2. アカウタビリティの重要性の理解
				13.3. 会計の重要性の理解
14. [伝える力] 組織を伝えるコミュニケーション				14.1. 組織のブランディングの考え方についての理解
				14.2. 広報をする上での「基礎的な考え方」の理解
				14.3. 自組織の情報発信の課題の理解
15. [拡げる力] 組織を拡げるコミュニケーション				15.1. 情報発信等の担当や役割分担ができる
				15.2. フロー情報とストック情報の理解
				15.3. チラシやWEBサイトなどの広報物づくりの「実践的なノウハウ」の習得



図30-2:組織課題の認識(岩手)(2012年8月時点、平均を50とする偏差値)

「組織」=参加メンバーが考える所属団体の組織としての課題の大小

「個人」=参加メンバー自身の業務遂行における個人の課題の大小

		組織	個人	
基盤編	1. [観る力] 日本のNPOのカチ			1.1. 市民立法の重要性とその成立過程への理解
				1.2. NPOを取り巻く社会環境の変遷の理解
				1.3. 信頼されるNPOについての理解
	2. [興す力] 価値を生み出すNPOの姿			2.1. 団体のミッションと現在の活動の整合性への理解
				2.2. 市民活動団体(NPO)の基礎知識の理解
				2.3. 団体の社会的価値の理解
事業編	3. [提案する力] 思いを形に、共感を得る企画			3.1. 読み手にとってわかりやすい企画書作りのポイントの理解
				3.2. 調査や分析などの重要性の理解
				3.3. 実効性が高まる企画書のポイントの理解
	4. [組立てる力] 事業計画を単年度と中長期で捉える			4.1. 単年度計画の意味の理解
				4.2. 将来の見通しを持った取り組みの必要性の理解
				4.3. 中長期計画の作成
5. [見通す力] 組織の財源のあり方と資金管理			5.1. 資金繰り表などの基礎資料の必要性の理解	
			5.2. 財源と事業の関係性についての理解(自組織にとって好ましい財源バランス)	
			5.3. 自組織の活動に合った財源計画づくり	
組織編	6. [持続する力] パワーを生み出す組織のあり方			6.1. 自組織の発展段階や取り組むべき課題の把握
				6.2. 役員や職員に、その役割を伝え、役割を分担できるようにする
				6.3. 役員や職員、会員が納得できる意思決定の方法を考えられる
	7. [推進する力] ここで差が出るマネジメント			7.1. マネジメントの必要性の理解
				7.2. マネジメントの種類について理解
				7.3. マネジメントの視点から組織分析を行える
	8. [育てる力] 成長する人づくり			8.1. NPOスタッフに求められる力や態度の整理
				8.2. 人材育成や機会や方法の理解
				8.3. 人材育成の指標と力をつけるための機会の作り方の理解
	9. [巻き込む力] 思いを受け止め共感を広げる ボランティアコーディネート			9.1. ボランティアによるチカラとは何かを理解
				9.2. 参加の場を広げる思考性の確立
				9.3. ボランティアプログラムの立案についての理解
	10. [整える力] 安心・納得・自己実現の 労務管理			10.1. NPOの就労の特性を理解し、採用時には説明できる
				10.2. どのように規定類を整備していけばよいか展望をもてる
				10.3. NPOらしい就業ルールを考えられる
11. [組む力] 健全で成果が出るパートナー シップ			11.1. 協働に関する基礎的理解	
			11.2. 様々な協働事業への対応ができる	
			11.3. 成果を生み出すポイントを見極めることができる	
12. [振り返る力] やれば役立つクラク評価			12.1. 評価の基本的事項や必要性の理解	
			12.2. 評価の種類への理解	
			12.3. 自組織に必要な評価指標を作成できる	
13. [説明する力] 組織を伝えるための会計			13.1. 財務諸表を読み解くことができる	
			13.2. アカウンタビリティの重要性の理解	
			13.3. 会計の重要性の理解	
コミュニケーション編	14. [伝える力] 組織を伝える コミュニケーション			14.1. 組織のブランディングの考え方についての理解
				14.2. 広報をする上での「基礎的な考え方」の理解
				14.3. 自組織の情報発信の課題の理解
	15. [拡げる力] 組織を拡げる コミュニケーション			15.1. 情報発信等の担当や役割分担ができる
				15.2. フロー情報とストック情報の理解
			15.3. チラシやWEBサイトなどの広報物づくりの「実践的なノウハウ」の習得	



図30-3: 組織課題の認識(宮城)(2012年8月時点、平均を50とする偏差値)

「組織」=参加メンバーが考える所属団体の組織としての課題の大小

「個人」=参加メンバー自身の業務遂行における個人の課題の大小

		組織	個人	
基礎編	1. [観る力] 日本のNPOのカタチ			1.1. 市民立法の重要性とその成立過程への理解
				1.2. NPOを取り巻く社会環境の変遷の理解
基礎編	2. [興す力] 価値を生み出すNPOの姿			1.3. 信頼されるNPOについての理解
				2.1. 団体のミッションと現在の活動の整合性への理解
事業編	3. [提案する力] 思いを形に、共感を得る企画			2.2. 市民活動団体(NPO)の基礎知識の理解
				2.3. 団体の社会的価値の理解
				3.1. 読み手にとってわかりやすい企画書作りのポイントの理解
事業編	4. [組立てる力] 事業計画を単年度と中長期で捉える			3.2. 調査や分析などの重要性の理解
				3.3. 実効性が高まる企画書のポイントの理解
				4.1. 単年度計画の意味の理解
事業編	5. [見通す力] 組織の財源のあり方と資金管理			4.2. 将来の見通しを持った取り組みの必要性の理解
				4.3. 中長期計画の作成
				5.1. 資金繰り表などの基礎資料の必要性の理解
組織編	6. [持続する力] パワーを生み出す組織のあり方			5.2. 財源と事業の関係性についての理解(自組織にとって好ましい財源バランス)
				5.3. 自組織の活動に合った財源計画づくり
				6.1. 自組織の発展段階や取り組むべき課題の把握
	7. [推進する力] ここで差が出るマネジメント			6.2. 役員や職員に、その役割を伝え、役割を分担できるようにする
				6.3. 役員や職員、会員が納得できる意思決定の方法を考えられる
				7.1. マネジメントの必要性の理解
	8. [育てる力] 成長する人づくり			7.2. マネジメントの種類について理解
				7.3. マネジメントの視点から組織分析を行える
				8.1. NPOスタッフに求められる力や態度の整理
	9. [巻き込む力] 思いを受け止め共感を広げる ボランティアコーディネーター			8.2. 人材育成や機会や方法の理解
				8.3. 人材育成の指標と力をつけるための機会の作り方の理解
				9.1. ボランティアによるチカラとは何かを理解
10. [整える力] 安心・納得・自己実現の 労務管理			9.2. 参加の場を広げる思考性の確立	
			9.3. ボランティアプログラムの立案についての理解	
			10.1. NPOの就労の特性を理解し、採用時には説明できる	
11. [組む力] 健全で成果が出るパートナー シップ			10.2. どのように規定類を整備していけばよいか展望をもてる	
			10.3. NPOらしい就業ルールを考えられる	
			11.1. 協働に関する基礎的理解	
12. [振り返る力] やれば役立つラクラク評価			11.2. 様々な協働事業への対応ができる	
			11.3. 成果を生み出すポイントを見極めることができる	
			12.1. 評価の基本的事項や必要性の理解	
13. [説明する力] 組織を伝えるたえの会計			12.2. 評価の種類への理解	
			12.3. 自組織に必要な評価指標を作成できる	
			13.1. 財務諸表を読み解くことができる	
コミュニケーション編	14. [伝える力] 組織を伝える コミュニケーション			13.2. アカウンタビリティの重要性の理解
				13.3. 会計の重要性の理解
				14.1. 組織のブランディングの考え方についての理解
コミュニケーション編	15. [拡げる力] 組織を拡げる コミュニケーション			14.2. 広報をする上での「基礎的な考え方」の理解
				14.3. 自組織の情報発信の課題の理解
				15.1. 情報発信等の担当や役割分担ができる
			15.2. フロー情報とストック情報の理解	
			15.3. テラシやWEBサイトなどの広報物づくりの「実践的なノウハウ」の習得	



図30-4:組織課題の認識(福島)(2012年8月時点、平均を50とする偏差値)

「組織」=参加メンバーが考える所属団体の組織としての課題の大小

「個人」=参加メンバー自身の業務遂行における個人の課題の大小

		組織	個人	
基盤編	1. [観る力] 日本のNPOのカチ			1.1. 市民立法の重要性とその成立過程への理解
				1.2. NPOを取り巻く社会環境の変遷の理解
基盤編	2. [興す力] 価値を生み出すNPOの姿			1.3. 信頼されるNPOについての理解
				2.1. 団体のミッションと現在の活動の整合性への理解
基盤編	3. [提案する力] 思いを形に、共感を得る企画			2.2. 市民活動団体(NPO)の基礎知識の理解
				2.3. 団体の社会的価値の理解
事業編	4. [組立てる力] 事業計画を単年度と中長期で捉える			3.1. 読み手にとってわかりやすい企画書作りのポイントの理解
				3.2. 調査や分析などの重要性の理解
事業編	5. [見通す力] 組織の財源のあり方と資金管理			3.3. 実効性が高まる企画書のポイントの理解
				4.1. 単年度計画の意味の理解
事業編	6. [持続する力] パワーを生み出す組織のあり方			4.2. 将来の見通しを持った取り組みの必要性の理解
				4.3. 中長期計画の作成
事業編	7. [推進する力] ここで差が出るマネジメント			5.1. 資金繰り表などの基礎資料の必要性の理解
				5.2. 財源と事業の関係性についての理解(自組織にとって好ましい財源バランス)
事業編	8. [育てる力] 成長する人づくり			5.3. 自組織の活動に合った財源計画づくり
				6.1. 自組織の発展段階や取り組むべき課題の把握
組織編	9. [巻き込む力] 思いを受け止め共感を広げるボランティアコーディネーター			6.2. 役員や職員に、その役割を伝え、役割を分担できるようにする
				6.3. 役員や職員、会員が納得できる意思決定の方法を考えられる
組織編	10. [整える力] 安心・納得・自己実現の労務管理			7.1. マネジメントの必要性の理解
				7.2. マネジメントの種類について理解
組織編	11. [組む力] 健全で成果が出るパートナーシップ			7.3. マネジメントの視点から組織分析を行える
				8.1. NPOスタッフに求められる力や態度の整理
組織編	12. [振り返る力] やれば役立つラクラク評価			8.2. 人材育成や機会や方法の理解
				8.3. 人材育成の指標と力をつけるための機会の作り方の理解
組織編	13. [説明する力] 組織を伝えるための会計			9.1. ボランティアによるチカラとは何かを理解
				9.2. 参加の場を広げる思考性の確立
コミュニケーション編	14. [伝える力] 組織を伝えるコミュニケーション			9.3. ボランティアプログラムの立案についての理解
				10.1. NPOの就労の特性を理解し、採用時には説明できる
コミュニケーション編	15. [拡げる力] 組織を拡げるコミュニケーション			10.2. どのように規定類を整備していけばよいか展望をもてる
				10.3. NPOらしい就業ルールを考えられる
コミュニケーション編	14. [伝える力] 組織を伝えるコミュニケーション			11.1. 協働に関する基礎的理解
				11.2. 様々な協働事業への対応ができる
コミュニケーション編	15. [拡げる力] 組織を拡げるコミュニケーション			11.3. 成果を生み出すポイントを見極めることができる
				12.1. 評価の基本的事項や必要性の理解
コミュニケーション編	15. [拡げる力] 組織を拡げるコミュニケーション			12.2. 評価の種類への理解
				12.3. 自組織に必要な評価指標を作成できる
コミュニケーション編	15. [拡げる力] 組織を拡げるコミュニケーション			13.1. 財務諸表を読み解くことができる
				13.2. アカウンタビリティの重要性の理解
コミュニケーション編	15. [拡げる力] 組織を拡げるコミュニケーション			13.3. 会計の重要性の理解
				14.1. 組織のブランディングの考え方についての理解
コミュニケーション編	15. [拡げる力] 組織を拡げるコミュニケーション			14.2. 広報をする上での「基礎的な考え方」の理解
				14.3. 自組織の情報発信の課題の理解
コミュニケーション編	15. [拡げる力] 組織を拡げるコミュニケーション			15.1. 情報発信等の担当や役割分担ができる
				15.2. フロー情報とストック情報の理解
コミュニケーション編	15. [拡げる力] 組織を拡げるコミュニケーション			15.3. チラシやWEBサイトなどの広報物づくりの「実践的なノウハウ」の習得



6. 2. 集合研修における「15の力」の役立ち度

次に、事業検証アンケートにおいて、「15のテーマの中で、あなたにとって役に立ったと思う上位3講座を教えてください」という質問の回答をしてみる。有効回答数は、56(部分回答含む)。1位を3点、2位を2点、3位を1点で計算し、合計点をここでも平均50の偏差値に変換した。その結果が図31である。

図示されているように、役立ち度が高かったのは、テーマ14(伝える力)(偏差値66)、3(提案する力)(64)、7(推進する力)(63)の順となっている。さらに、これを上述の課題認識とかけあわせてみたものが表11「個人の課題と役立ち度のクロス集計」である。ここでは、6. 1. 章のうちの個人の課題認識の大小を利用したが、組織の課題認識にしても大差はない。「課題認識」の大小を偏差値50で大、小に区切り、同様に、「役立ち度」も偏差値50で高、低に区切った。このように示すことにより、15のテーマの研修を、「課題としての認識が大きく、研修の役立ち度が高かった」講座、「課題としての認識は小さかったが、研修の役立ち度が高かった」講座、「課題としての認識が大きかったが、研修の役立ち度が低かった」講座、「課題としての認識が小さく、研修の役立ち度も低かった」講座、の4種類に分けることができる。

もちろん、講座の「役立ち度」は、講座そのものの質の善し悪しとは直結しない。参加メンバーがもっていた講座への期待度やその他の要因により、「役立ち度」の印象は左右される。そのうえで、「課題としての認識が大きかったが、研修の役立ち度が低かった」講座がテーマ5(見通す力)と8(育てる力)であったことは興味深い。5は財源についてであり、8は人材(特にスタッフ)についてである。NPOにとっての悩みの種の常がカネとヒトであることはよく言われることだが、その2つがここでも課題としては大きく、講座がその課題をすぐには解決するものではないとして認知されているようである。

さらに、「課題としての認識が小さく、研修の役立ち度も低かった」講座が、テーマ1(観る力)、9(巻き込む力)、10(整える力)、11(組む力)、12(振り返る力)、13(説明する力)であった点についても言及しておきたい。テーマ1はいわばNPOの概念の部分であり、実践的意味合いが決して高いものではないという性質上、この範ちゅうに入ったと考えられるが、その他の5テーマは、組織編の後半部分で、いずれも、NPOのマネジメントにとっては重要なテーマである。これらに関する課題認識が小さく、役立ち度も低いのは、NPOマネジメントを網羅して総合的に考えるなかで、その応用編ともいえる部分に関しては参加メンバーの優先順位に挙がってこなかったためと推察される(4. 2. 2. 章で触れた参加メンバー間のNPOの基礎知識と関係する)。

6. 3. 基盤整備コース、追加研修、自主勉強会で取り上げられた課題

集合研修後に行われた追加研修や自主勉強会・情報交換会で取り上げられたトピックについては、3. 3. 2. 章および3. 3. 3. 章(表3および表4)で示した通りだが、ここでも、資金調達(テーマ5に関連)、人材育成(テーマ8に関連)のトピックが見られるほか、中長期計画(テーマ4に関連)、労務(テーマ10に関連)、会計(テーマ13に関連)といった文字が見られる。

組織課題について、助成金をもとに具体的な基盤強化が実践できる設計になっていた基盤整備コースに関しては、5. 3. 1. 章や図20で示したように、広報・発信力強化(テーマ14、15に関連)、ミッション・中長期計画(テーマ2、4に関連)、会計(テーマ13に関連)に関する取り組みが多く見られた。これらのうち、特に会計は、組織課題の抽出では上位に挙がってきていなかったテーマだが、具体性があり、比較的少額の資金で見える基盤強化(会計ソフトの導入、会計事務の効率化など)を図りやすい分野だったために、基盤整備コースの活用が比較的多く見られたものと思われる。

図31:集合研修における「15の力」の役立ち度(平均を50とする偏差値)

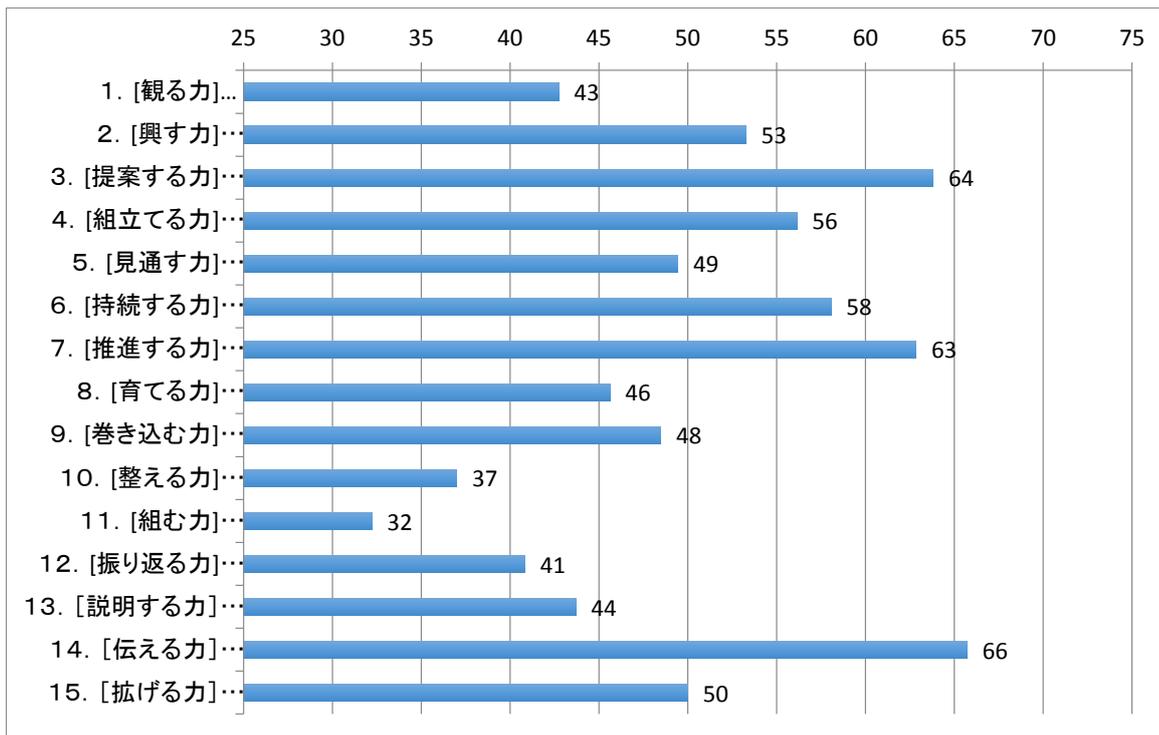


表11:個人の課題と役立ち度のクロス集計

		集合研修での役立ち度	
		高	低
個人の課題としての認識	大	3. [提案する力] 思いを形に、共感を得る企画 4. [組立てる力] 事業計画を単年度と中長期で捉える 6. [持続する力] パワーを生み出す組織のあり方 7. [推進する力] ここで差が出るマネジメント 14. [伝える力] 組織を伝えるコミュニケーション	5. [見通す力] 組織の財源のあり方と資金管理 8. [育てる力] 成長する人づくり
	小	2. [興す力] 価値を生み出すNPOの姿 15. [拡げる力] 組織を拡げるコミュニケーション	1. [観る力] 日本のNPOのカタチ 9. [巻き込む力] 思いを受け止め共感を広げる ボランティアコーディネート 10. [整える力] 安心・納得・自己実現の労務管理 11. [組む力] 健全で成果が出るパートナーシップ 12. [振り返る力] やれば役立つラクラク評価 13. [説明する力] 組織を伝えるための会計

