

12の力

振り返る力

やれば役立つラクラク評価



片山 信彦

特定非営利活動法人
ワールド・ビジョン・ジャパン
事務局長

多くのNPOはミッション、ビジョンの実現をめざして活動を展開します。その場合、いかにして活動や事業を実施するかという点に関心が集中しがちです。しかしより効率的、効果的な事業の実施、また団体としての成長を考えると、何らかの評価を行い、その結果を次の活動に生かすことが重要です。今回は、なぜ評価が必要なのか、評価とは何か、など評価に係る基本的な事項を理解すると共に、簡単にできる評価手法を使って実際に組織評価作業を行います。

望ましいNPOを目指して

■なぜ、評価なのか

まずは「評価」といってもたくさんの種類があります。例えば、次の4つの視点をみてみましょう。

- ①いつ：途中、終了時、終了後
- ②誰が：自己評価、外部評価、同僚、ボランティア、受益者
- ③何を：事業、人事、経理(監査)、組織
- ④どのように：定性的、定量的

組織の状況に応じて、いつやるのか、何を評価するのか、その手法、それらの組み合わせなど、自分たちにできるやり方で取り組むことができます。また評価をすることのメリットとしては、組織力の向上、説明責任・社会的信頼の向上、資金獲得の可能性があげられます。比較的簡単で且つ役立つ評価は成果を生み出す助けになると思います。

■望ましい非営利組織の定義

現状において力強いNPOがでてきて社会に認められるようになっていくためには、そのモデルを提示することからはじまるのではないかと考えられたのが「望ましい非営利組織の定義」です。

その定義による望ましい非営利組織とは、「自らの使命のもとに、社会の課題に挑み、広く市民の参加を得て、課題の解決に向けて成果を出している。そのために必要な、一定程度の組織的安定性と刷新性を維持していること。」組織ができたからそれでいいということではなく、変わっていく必要があり、「一定程度の安定性」とあるように、必ずしも大きなNPOを目指す必要はなくて、事業をやっていくのにその事業ができるくらいの規模の安定性をもっているNPOが必要ではないでしょうか。

きちんと成果をだすようなNPOのモデルをつくり、そこに向かっていくために、最初のステップとして必要なこと、それが「評価」であるといえます。自分たちの何がどういう状況にあって、何が足りなくて何をどうしたらいいのか。団体の成長のためには、まずは自らの組織を評価しなくてはならないのではないのでしょうか。

■評価基準の体系例 ～エクセレントNPO基準～

実際に評価を定期的になさっているNPOは少ないのではないかと思います。その理由としては、とにかく毎日忙しくて取り組む余裕がない。評価というと複雑で、言葉の理解もよくわからない。例えば、リーダーの方であれば、しなくても自分の組織はわかっているとか、評価が組織に対する批判になるのではないかと、などが考えられます。

逆にいうと、時間がかからない簡単な方法で、自分たちでできて、そして組織に役立つような、組織への批判ではなくて、クリエイティブな役立つものだったらなされるのではないかと、ということで開発したのが「エクセレントNPO評価基準」です。

この基準は、まずは「基本条件」があります。目指すべきNPOに向かっていくための基本的な条件です。それは「市民性」「社会変革性」「組織安定性」という3つの柱で、これらを満たしていけば目指すべきNPOに近づいていくのではないかとというものです。その基本条件を今の自分の組織は満たしているのかどうかを自己評価していこうというものです。

〈参考〉「エクセレントNPO」の3つの条件

<http://www.excellent-npo.net/index.php/ja/aboute-npo/kihon>



評価基準の体系 E-NPO 評価基準体系

	基本条件	評価の視点 (主要テーマ)	評価基準項目	評価基準 (33基準)	自己点検項目
エクセレントNPO基準	市民性	参加と成長	ボランティア 寄付 自覚	4項目 4項目 1項目	105項目
	社会変革性	課題解決	課題認識 方法 能力 フィードバック アドボカシー 独立性	3項目 3項目 3項目 1項目 1項目 1項目	
	組織安定性	持続発展性	ガバナンス 収入多様性と規律 人材育成	5項目 5項目 2項目	

Copyright©「エクセレントNPO」をめぐろう市民会議 All Rights Reserved.

基本条件の「市民性」の評価の視点としては、参加と成長。「社会変革性」の評価の視点としては、問題あるいは課題の解決に適切に取り組んでいるか。「組織安定性」の評価の視点としては、適切なガバナンスや人材育成、組織性があるかどうかをみていきます。さらに12項目の評価基準に33基準を設けています。自己点検105項目を振り返ることによって、自組織の状況を点検することができるのです。

99ページに「導入編(お試用)として10基準(27点満点)の評価基準をご紹介しますので、さっそく、自己診断してみましょう。

組織評価

■「いつ」評価するのか

組織評価というのは定期的におこなった方が効果があります。1年に1回や2年に1回など、あらかじめどのような評価をするかによって、いつ、どのタイミングで評価するかを決めておく必要があります。

■「何を」評価するか

組織評価は、組織全体を評価することです。組織が理念に沿った運営や決定がなされているか。透明性や説明責任が果たされているか。市民の参加はあるのか。健全な財政状態であるか。職員への待遇や労働環境が適正に確保されているか。人事評価が適正に行われているか。人材育成に取り組んでいるか。など組織としての健全性や安定性、更には市民性や社会変革性の視点から評価します。組織評価は組織としてどれだけ使命を果たし、社会的なインパクトを与えているかを見るうえで有効な方法です。

●組織安定性(基本条件)、持続発展性(評価の視点)

要素の条件＝評価基準	自己診断チェックリスト	初級自己採点
①組織の使命は明確に示されているか。	組織の使命や目的を示す文書があり、組織が取り組む課題やテーマが明確になっているか。	A・B・C
②使命は組織のステイクホルダーに共有されているか。		
③意思決定機関、執行機関、チェック機関が明確に定義され、その選出方法と過程が明確であるか。		
④チェック・メカニズムが機能しているか。(組織全体の方針、規律・透明性にかかる機能チェック)		
⑤組織の全体像が明確に説明されているか。	事業報告書、会計報告書などの書類が整えられ事務所において閲覧可能になっているか。	Yes・No
	ホームページなど一般の人々がアクセスしやすい方法(電子媒体など)で以下の情報を開示しているか。●組織の使命 ●意思決定機関とその構成員 ●事業概要 ●事務局 ●事業計画(年度計画、あれば中期計画) ●事業報告書 ●会計報告書 ●問い合わせ先 ●寄付・会費・ボランティアの募集要項	A・B・C
⑥広く多様な主体から資金を集め、リスクを回避できるように収入多様性を維持しているか。【収入構成】	特定の資金提供者(組織もしくは個人)の資金に過度に依存していないか。また依存度を引き下げる努力をしているか。	A・B・C
	寄付、会費をあわせ収入全体の15%以上は集めているか。	Yes・No
	寄付や会費を開拓し、継続率を上げるための努力をしているか。(寄付者や会員のケアなど)	A・B・C
	収入に占める公的資金の割合について自己規律として上限を設けているか。	A・B・C
⑦組織の独立性に配慮するように資金調達を行っているか。 【資金調達に関する規律Ⅰ】		
⑧資金調達のプロセスは透明で、公序良俗に反するような行為による資金は受け取っていないか。 【資金調達に関する規律Ⅱ】	資金調達先や調達方法について事務局および意思決定機関で共有されているか。	Yes・No
	収入構成が公開されているか。	A・B・C
	個人情報保護法について組織的に対応しているか。	A・B・C
	反社会的な行為によって得られた資金や利益相反の可能性のある資金調達について組織内で、チェックや警鐘機能が働いているか。	A・B・C
⑨透明で説明可能な会計システムをもちシステムに基づき適正に処理されているか。【会計システムⅠ】		
⑩会計運営上のチェックが機能しているか。【会計システムⅡ】		
⑪職員に対して、法律等で定められた基準に従った待遇、労働環境を提供しているか。【職員の待遇】		
⑫職員が組織のミッションを踏まえ、任務を理解できるように工夫しているか。【職員の育成】		

■「組織安定性」における評価の基準

96ページに示した「エクセレントNPO評価基準体系」の「組織安定性」を見てみましょう。評価の視点は「持続発展性」があるかということで、「ガバナンス」「収入多様性と規律」「人材育成」という基準で評価します。具体的には12の評価基準が示され、自己診断チェックリストの質問に答える形で自己評価ができます。同じように「市民性」、「社会変革性」についてもチェックしてみましょう。

●市民性(基本条件)、参加と成長(評価の視点)

要素の条件＝評価基準	自己診断チェックリスト	初級自己採点
①ボランティアの機会が人々に開かれ、活動内容がわかりやすく伝えられているか。	ボランティアの応募先、仕事の内容がホームページやブログにわかりやすく明記されているか。	A・B・C
	ボランティアの興味、性格、事情にあわせて、選択できるようにボランティアの仕事が整理できているか。	A・B・C
②ボランティアに対して、組織の使命、目的、活動の概要を説明しているか。また、事業の成果を共有しているか。		
③ボランティアとの対話機会をつくり、彼らからの提案に対してフィードバックをしているか。		
④ボランティアに対して感謝の気持ちを伝える工夫をしているか。	ボランティアに日常的にねぎらいの声をかけているか。	Yes・No
⑤寄付者を単なる資金源ではなく、団体の参加者として認識しているか。	組織が取り組む社会的課題について、寄付者に分かりやすく説明しているか。	A・B・C
⑥寄付の機会が広く多くの人々に開かれ、募集の内容がわかりやすく説明されているか。		
⑦寄付者に安心感をあたえることができるように報告をしているか。		
⑧寄付者への感謝の気持ちを工夫しているか。	寄付を受け取った際、御礼状を1週間以内に送っているか。	Yes・No
	大口の寄付者に対しては、機会を捉えて面会をし、事業の報告や御礼をしているか。	A・B・C
⑨あなたは、活動に加わる全ての参加者に、市民としての意識や市民としての成長の機会を提供していること、さらに、活動を通じて、社会的な課題への気づきや課題解決の達成感や喜びの機会を共有しているという、自覚を持っているか。		

●社会変革性(基本条件)、課題解決(評価の視点)

要素の条件＝評価基準	自己診断チェックリスト	初級自己採点
①自ら取り組んでいる問題やテーマを把握し、自分たちの課題として明確に認識しているか。	あなたの組織はなぜその課題に取り組み、何を課題の対象としているのか、また、取り組んでいる課題とあなたの組織の使命がどのような関係にあるのかということ、明解に説明できるか。	A・B・C
②課題に取り組みながら、その背後にある原因や理由を見出そうとする姿勢や視点を持っているか。	対象のニーズや問題の背景にある原因や理由について、組織として具体的に把握しているか。	A・B・C
③自ら取り組む問題のみならず、その原因となっている制度や習慣など、社会の仕組みにかかる問題も視野にいれているか。	課題の背景にある制度的・政策的問題や慣習などが具体的に何であるか組織として把握しているか。	A・B・C
④アウトカム・レベルの成果をめざしているか。	課題解決の目標として、アウトカムレベルの成果を設定しているか。	Yes・No
⑤課題認識の進化に伴い、課題解決方法(目的、計画、活動方法など)も前進・進化させているか。		
⑥中長期の視点から課題解決にむけた展望を持っているか。	自ら取り組む課題がどのように解決されてゆくのか、おおまかなシナリオや筋道をイメージできるか。(→組織安定性で「実現したいこと」についてたずねているが、こちらは文書にあるかをたずねている)	A・B・C
⑦何が課題解決に必要な技術や知識であるかを判断する力を持っているか。【専門性】		
⑧リーダーを担う者は、課題解決のために中心的な役割を担い、また組織内外の専門家、資金などのリソースを組み合わせ、それらを機能させるためのコーディネーション能力を有しているか。【リーダーシップ】	リーダー役を担う者は、組織の中心となって課題解決のためのプランニングをし、計画の実行においても組織内外の人材が有効に機能するようにコーディネーション力を発揮しているか。	A・B・C
	リーダー役を担う(あるいは期待される)者は資金を調達する方法・方策をみつけたし、実行しているか。	A・B・C
⑨組織外部の組織や人々と協力しあい、時には切磋琢磨しあいながら、互いに向上しあうような関係を構築しているか。【ネットワーク】		
⑩課題解決のプロセスで、その取組や成果のあり方について評価を行い、その結果をフィードバックする仕組みを有しているか。		
⑪社会に対し、組織が取り組む課題、使命や活動目標を理解してもらうようにつとめているか。【社会への説明と理解】	アドボカシーの目的は団体や一部関係者の自己利益のためでなく、法制度や社会的慣習、人々の誤解・偏見など、社会の仕組みを変えることに設定しているか。	Yes・No
	アドボカシー活動を行う際、その主張の内容を広く市民に伝えようとしているか。	A・B・C
⑫組織の独立性、中立性を維持しているか。(各種の関係者と協調や協力するが、その前提として独立性が確保されていることが肝要である。)	組織として、特定の政治家、政党の選挙活動に関わっていないか。	A・B・C
	組織として特定の宗教の布教活動に関わっていないか。	A・B・C

事業評価

■「いつ」評価するのか

事業評価の場合は、事業の途中で評価することもできます。事業が当初計画していたところまで出来ているかをチェックする評価です。また、例えば1年で終わった事業の場合は、その終わった後に評価します（事後評価）。委託事業などの場合、事業終了後行政への報告書をまとめる過程でこれはできたか、どうだったなど振り返ることになります。

場合によっては、事業が終わって数年経ってから評価を行うこともあります。その場合は主に事業の成果・インパクトが残っているかということを見ることになります。

■「誰が」評価するのか

まずは、自己評価。自分たちで評価する方法です。

次に外部評価。外部の利害関係のない人にきてもらって、外の目から自分たちがやったことを評価してもらう方法です。これは結構厳しい評価をされることもありますが、その厳しさが次に同じ失敗を繰り返さないことにも繋がる可能性があります。

さらに、同僚によるピア評価があります。例えば、同じ組織の中でその事業に関わらなかった人、同僚に評価してもらう方法です。仕事の内容は分かっているけれども、少し外の目で見ってもらうことができる。これは大きな成果がでることがあります。また、ボランティアに評価してもらう方法もあります。例えば、「外部から見て私たちの事業はどのように見えますか?」という質問に答えていただく方法です。あるいは、受益者の方々に質問表を用意して答えていただくという方法もあります。

■「どのように」評価するのか

基本的には、定性的評価と定量的な評価があります。数値でわかるような定量的な評価とは、例えば、イベントで500名来てもらいたいと思っていたが、300名しか来なかった、とすると量的な目標は達成できなかったという事になります。一方「300名しか来なかったけれど、すごくいい内容だったと、来た人みんなが満足して、ぜひもう一回やってくれという声が上がった。」という場合、定性的にはその事業は成功だったと言えるかもしれません。量的、質的という両方の視点から評価をしていくことが大事でしょう。実際にはこれらを組み合わせることが多いです。大切なのは「なぜこのような結果、成果が出たのか(出なかったのか)」を問い、次回に生かすようにすることです。





●導入編 組織の課題と発展段階

「エクセレントNPO」の評価基準を使ってあなたの団体を自己診断し、組織の強み・弱みを診断してみませんか。

まずは、導入編として10基準27点満点でチェックしてみましょう。

全て満たしている場合は「A」を、おおむね半分は満たしている場合は「B」を、ほとんど満たしていない場合は「C」を選択してください。

市民性

- 設問1** ボランティアの応募先、仕事の内容がホームページやブログにわかりやすく明記されていますか。 A B C
- 設問2** ボランティアに日常的にねぎらいの声をかけていますか。 Yes No
- 設問3** 寄付を受取った際、御礼状を1週間以内におくっていますか。 Yes No

社会変革性

- 設問4** あなたの組織はなぜその課題に取り組み、何を活動の対象としているのか。また、取り組んでいる課題とあなたの組織の使命がどのような関係にあるのかということ、明確に説明できますか。 A B C
- 設問5** 対象のニーズや問題の背景にある原因や理由について、組織として具体的に把握していますか。 A B C
- 設問6** リーダー役を担う者は、組織の中心となって課題解決のためのプランニングをし、計画の実行においても組織内外の人材が有効に機能するようにコーディネーション力を発揮していますか。 A B C

組織安定性

- 設問7** 事業報告書、会計報告書などの書類が整えられ、事務所において閲覧可能になっていますか。 Yes No
- 設問8** ホームページなどの一般の人々がアクセスしやすい方法（電子媒体など）で以下の情報を開示していますか。
例：組織の使命、意志決定機関とその構成員、事業概要、事務局、事業計画（年度計画、あれば中期計画）、事業報告書、会計報告書、問い合わせ先、寄付・会費・ボランティアの募集要項など A B C
- 設問9** 特定の資金提供者（組織もしくは個人）の資金に過度に依存していませんか。また、依存度を引き下げる努力をしていますか。 A B C
- 設問10** 反社会的な行為によって得られた資金や利益相反の可能性がある資金調達について組織内で、チェックや警鐘機能が働いていますか。 A B C

上記の設問は、「エクセレントNPO」を目指そう市民会議のホームページに掲載しており、画面上でチェックいただけます。

検索

「エクセレントNPO」を目指そう市民会議 導入編



事業評価のワークショップは出会いの場、 新たな担い手育成の機会にも ～きらりよしまネットワークの場合～

私たちの団体で事業評価に取り組み始めたのは、平成17年度から。地域づくりの具現化するための地区計画を5ヶ年単位で立案しており、これを元にさらに1年毎に事業計画を作成しています。作成時には、今後の評価の目安となるよう定性的なチェック項目を設けています。例えば、住民の満足度や広報の手段、参加者数、実施回数などです。

事業評価を行うのは年に2回。9月には中間評価を、2月に総括評価を実施しています。その際は、事業に参加いただいた住民による「外部評価」と事業担当部署のスタッフや理事による「内部評価」をそれぞれ実施。そして、外部評価の数値と内部評価の数値で特に開きがあった項目を中心に、両者が対面してワークショップ形式で議論します。作業部会と全体会を組み合わせ7～8回話し合います。もちろん5年間の事業計画についての評価も同様に実施しています。

事業評価を実施して住民から頂いた言葉としては「地域にどんなものがあるか理解が進んだ」「なぜこの活動や事業が必要なのか位置づけが分かった」「改善点を言う場があっていい」など。スタッフや理事からは「住民からの意見やアイデアは隠すことはできない、悪さができない(笑)」「実行していないと結果が出ない」「話し合いが前向きになった」などがあります。

この事業評価に取り組むことで、住民とスタッフ・理事が「評価」という「出会いの場」でざっくばらんに一緒に話し合いができるようになりました。そこから、事業やイベント毎の新たな担い手が生まれるケースも出てきています。

評価活動を通してながらスタッフ等に伝えているのは「事業や活動は毎年少しずつでいいからレベルアップすること」「どんな人からでも、いい意味で無責任に直感的に、評価してもらうこと」「実施したことを〈見える化〉すること」です。これからも事業を改善しながら、高め合える組織として地域社会に貢献していきたいと思っています。

■特定非営利活動法人 きらりよしまネットワーク

〒999-0214
山形県川西町吉田5886-1
<http://www.e-yoshijima.org>

平成16年度末の吉島地区各種団体年度末臨時総会で法人格取得の検討が承認されました。その後、地域全体で継続して法人化の検討を行いました。その結果、平成19年9月認証を受けNPO法人になりました。団体としては、地域で「協働」のパートナーとしての自治能力の向上が求められる時、地域住民の自発的なスキル向上の支援活動と、支え合いの共助サポーター活動を広域的に展開する推進母体として、広く波及する地域づくりを行っています。地域に根ざした団体として、地域住民があらゆる分野で、こころ豊かで一人ひとりが輝けるまちづくりをめざし、それぞれが持つネットワークを通じて、社会参画の環境づくりとその拡充に貢献しています。

