

## CHAPTER 6

### 活動評価のあり方



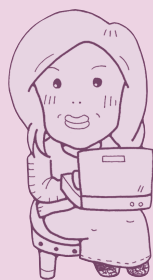
# 活動を進めていくためには、 組織の状況を 計測することが必要です。

「評価」という言葉は、自分の値打ちが判断されているようで、  
抵抗感を持つ人が多いかもしれません。

でも、自らの開拓精神を喚起させて活動を進めていくためには、  
進んできた道程や、今の組織の状況を計測することが必要です。

評価は、家の柱に自分の成長記録を刻むのと同じことでもあるのです。

あまり難しく考えず、気軽に取り組める評価の  
「ヒント探し」を体験してください。



松本美穂

特定 非営利活動 法人  
市民フォーラム 21・NPOセンター  
事務局次長

# 1 評価「基本のき」

## ～理想と現実の間を知る～

### 目標が明らかになっていますか？

NPOに集うメンバーは、みんなそれぞれの理想を持っています。だからこそ「めざす姿・状態」をひとつの軸として共有していくことが大切です。「事務局はどういう体制をめざせばいいのか」「理事会と事務局の関係は、どうあればいいと思うか」「望ましい財源バランスをどう考えるのか」誰しも理想として描いているものはさまざまです。具体的なテーマを決め、みんなが持っている「めざす姿・状態」のイメージを出し合い、共有するところから始めましょう。

出されたイメージに、お互い違和感があれば、それを手がかりに議論を深めていきましょう。組織全体としてめざす方向性が見えてきます。これが、目標設定です。

### 現状と目標を見比べる

一般的に「目標設定なくして、評価成り立たず」という原則があります。めざす方向がはっきりしないまま、一人ひとりが独自の理想イメージに基づいて意見を言っても、噛み合った効果的な議論は期待できません。

そこで、現状ありきや現状を延長させていく思考方法で「めざす姿・状態」を考えるのではなく、逆の順序に挑戦してみてください。まず、①目標設定をする、②その目標に照らし合わせると現状はどう捉えられるのか、を皆で話し合ってみる。

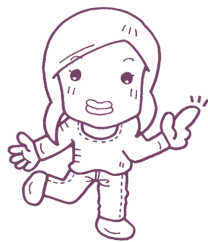
つまり、「積み上げ算方式」ではなく、「逆算方式」です。目標と現状のあいだにある「差分」の存在や距離感を認識する作業が、評価の第一歩です。

### 「差分」の距離感を知る

最近、指標という言葉も聞かれます。指標とは、目標にどの程度近づいたのか(否か)を測定可能な形で確認するための「道具」です。自分の団体で、評価をどの程度掘り下げて行うかという話と併せて考えます。

つまり、現状と目標について、「開きがあるなあ」とその存在を認識するだけに留まるか、「どの程度の開きがあるのだろう」とその距離感も確認しようとするかの違いです。後者であれば、指標が必要になります。

例えば、「早く帰るね」と約束したとき(=目標設定)、お互いの想定時刻にズレがあるかもしれません。そのズレを解消するめやすとして「20時頃」と言っておけば(=指標設定)、19時に帰宅すれば「意外と早かったね」(評価)となるわけです。この指標は「道具」としてうまく使いこなせば、意思疎通や課題発見に有効です。





## 理想と現実の差を出してみよう

### ■ 例えば…子どもの遊び場提供を行っているNPO「子ども遊び舎」の場合

あなた(の団体)にとって「めざす姿・状態」とはどんなものですか？

いつでも10人以上の子どもが集まってくれる。  
財源は、活動を理解してくれる人の会費に支えてもらえる。  
子どもの遊び相手として、若い人が参加してくれる。  
地域の人に知ってもらい、お年寄りにも来てもらって交流できる。

① 目標を挙げてみる。

あなた(の団体)の「いまの姿・状態」とはどんなものですか？

いつも来てくれるのは、4~5人くらい。  
スタッフは手弁当で交通費も出すことができない。  
スタッフは40代以上の女性ばかり。  
この団体の名前は知っていても、何をしているのか知られていない。

② 目標と対比して、現状を挙げてみる。

③ 目標と現状の間に「差」があることを知る。  
この「差」の距離感を知る。

↓  
気づきがある!

### ■ あなたの団体について、書いてみましょう

① あなた(の団体)にとって「めざす姿・状態」とはどんなものですか？ (目標)

② あなた(の団体)の「いまの姿・状態」とはどんなものですか？ (現状)

③ 「目標」と「現状」の間に「差」はありますか？ 2つの「差」はどのくらい開いていますか？  
何か「気づき」はありましたか？

## 2 評価セカンドステージ ～優先順位と選択・判断～

### 循環をつくらう!

目標と現状に「差」があり、その距離感を測定するということが、まずは評価の第一歩と言いました。それだけでも、第一歩めの「気づき」は得られるのですが、やはり現場では、それを実践へと反映させていく動きを起こしたいものです。

この意欲と工夫を端的に示す言葉が「PDCAサイクル」というものです。P(Plan)は企画段階、D(Do)は実施段階、C(Check)は評価段階、A(Action)は改善段階です。サイクルとは、変化を生み出しながら、そのステップが循環していく動きのことです。

大切なことは、活動が一直線のひたすら「やりっぱなし」で繰り返されていくのではなく、前の取り組みの反省が次に活きる、という循環を作り出せているかどうかです。循環を作り出せるかどうかは、定期的に確認をおこなうといった工夫やしくみも必要ですが、リーダーの牽引力や一人ひとりのイノベーション(革新)志向や意欲といった意識や組織の風土がきわめて重要です。

### 優先順位と選択・判断

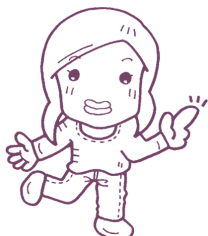
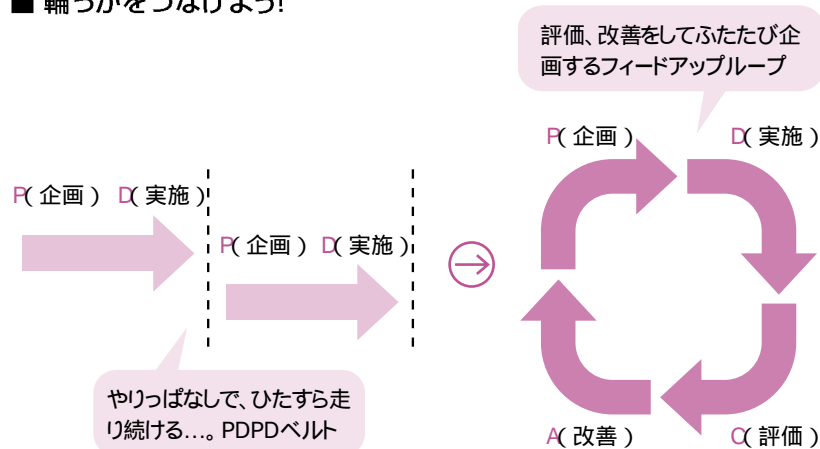
それでは、「直線」を「循環」にしていくための、接着剤とは何でしょうか。

まずは、メンバーで集まってください。そして、評価によって得られた「気づき」に続き、思いつくりの提案や意見をメンバー全員で出し合ってみましょう。出された意見が多い場合は、まず大きく2つに分けてみましょう。①すぐ／自分たちでできること、②長期で／組織全体で考えること、その2つに分けたものに、さらに優先順位(ランキング)をつけてみます。ここが一つめのポイントです。

優先順位を明らかにしたからといって、列挙されたその全てに取り組むことは困難です。優先順位だけでなく、団体それぞれの固有事情やスケジュールや予算も踏まえ、当面、何に取り組むかといったことを「選択・判断」することです。これが二つめのポイントです。

ここまでのプロセスを経て、ようやくPDPDベルトがPDCAの循環(フィードバックループ)へとなっていくのです。

### ■ 輪っかをつなげよう!





何から手をつけるか「選択・判断」をしよう

例えば…「子ども遊び舎」の気づき→「活動内容などが地域で知られていない」→  
「知ってもらうにはどうすればいいか」を考える

1. 何ができるでしょうか？ どんなことをしたらいいでしょうか？

A チラシをくばる	E 団体のパンフレットを作る
B ポスターをつくる	F 高齢者との交流会を企画する
C クチコミで広めてもらう	G チラシを町内会で回覧してもらう
D フリーマーケットなどのイベント で地域の人を集め、知らせる	H 施設の前に看板をつける

スタッフ、メンバーで  
アイデア、意見を出し  
てみる

すぐ／自分たちでできること

長期で／全体で考えること

A チラシをくばる
B ポスターをつくる
C クチコミで広めてもらう
G チラシを町内会で回覧してもらう

D フリーマーケットなどのイベント で地域の人を集め、知らせる
E 団体のパンフレットを作る
F 高齢者との交流会を企画する
H 施設の前に看板をつける

「すぐ／自分たちで  
できること」「長期で/  
全体で考えること」を  
分けてみる

**すぐ／自分たちでできること**  
●すぐ手を打つべきこと ●すぐ  
手の打てるもの ●出来ていて  
当たり前のこと(できていない  
と恥ずかしいこと) ●やればす  
ぐ効果のでそうなこと等々  
**長期で／全体で考えること**  
●重要性は高いが、長期戦のも  
の ●やらなくてはいけないが、  
ハードルの高いもの ●少し長  
い目で見なくては、すぐには着  
手しにくいこと等々

2. それぞれ、優先順位が高いものはどれでしょう？

すぐ／自分たちでできること

長期で／全体で考えること

優先順位	1 B ポスターをつくる
	2 A チラシをくばる
	3 C クチコミで広めてもらう G チラシを町内会で回覧 してもらう

優先順位	1 H 施設の前に看板をつける
	2 F 高齢者との交流会を企画する E 団体のパンフレットを作る
	3 D フリーマーケットなどのイベント で地域の人を集め、知らせる

優先順位の高い順に  
並び替えてみる

皆さんの団体でもやってみましょう。

皆さんが行うときは、付せん紙を使ってみましょう。付せん紙1枚につき、アイデア1  
つを書き込むようにすると、並べ替えや順位付けが簡単にできます。

# 3 評価の活用方法

## ～評価の目的を考える～

### 評価の枠組み

これまでに紹介してきた評価は、自己評価という考え方に基づいています。評価にはたくさんの方  
法や設計の仕方があります。少し視線を変えて、評価全体を見渡してみましょう。まず、評価を始める  
際に、はっきりと整理をしておいたほうが良い視点があります。大雑把に言えば、下記のようなポイン  
トです。

- 誰が評価するのか（自分たちなのか、受益者なのか、第三者なのか）
- 何を評価するのか（組織なのか、政策なのか、事業なのか 等）
- いつ評価するのか（事前なのか、中間なのか、事後なのか）
- どのように評価するのか（相対的に見るのか、絶対的に見るのか 等）
- なぜ評価するのか（改善のためなのか、説明責任のためなのか 等）

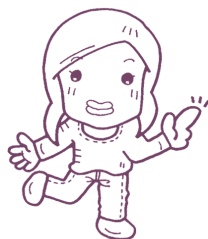
こういった議論が始まりだしたら、あなた（の団体）は、既に評価の入口に立っているのです。この  
ような議論をしっかりと事前に深めておくことによって、結果的に評価の効果を高めることにつながり  
ます。「急がば回れ」ですね。

### 大切にしたいもの

いま評価は、学校、行政、介護、保育…いろいろな分野で注目されています。「官から民へ」という  
大きな流れの中、公共の担い手の多様化が目指され、「管理」から「経営」へ、「事前規制」から「事後  
チェック」へとその論理が転換されてきています。今後より一層、NPOと行政や企業との協働は増え、  
地域社会のなかでのNPOの認知度も上がっていくことでしょう。

このような中、「怪しげなNPOもあるから評価が必要では」という声が当然出てきます。誰かが設定  
した評価軸に照らし合わせて判断されることも、社会的な存在としては必要と言えます。しかし、自分  
たちが何をめざしているのか、そしてその目標に対して何を実現させてきた（いく）のか。まず、NPO  
自らが確認し、説明していくことが必要ではないでしょうか。

自分たちが大切にしたいと思う価値基準があるならば、それに基づいて振り返ってみる。それを  
個々のNPOが行い、多様な評価軸があふれる中でこそ新しい価値が芽生え、新しい公共のあり方が  
根付き始めるのではないのでしょうか。





## さまざまな評価の方法

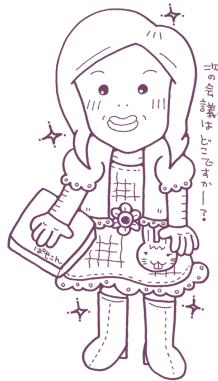
専門的な知識や手法に基づき、行われている評価はたくさんあります。

事前評価		
環境アセスメント	環境に著しい影響を及ぼすおそれがある事業について、その程度等を評価するもの	愛・地球博、ほか多数
公共事業評価	道路、港湾、空港などの大規模公共事業の必要性を評価するもの(費用便益分析等)	国土交通省 等
ロジックモデル	個々の事業の実効性を論理的に確認・検証するために評価するもの	福井県、加古川市、東海市 等
事中評価		
時のアセスメント	時代の変化に対応し、あらためて事業の価値や効果を再評価するもの	北海道、川崎市 等
事後評価		
政策マーケティング型	住民調査により決定した「生活課題」に対し、指標を設定し、パフォーマンスを評価するもの	東海市、一宮市、愛西市 等
行政品質	組織、マネジメント、サービスなどの品質を評価するもの	マルコムボルドリッジ賞、日本経営品質賞 等
事務事業評価	目的、意図や手段の妥当性、コストなど多様な視点で評価するもの	多数の自治体

## 松本美穂 (まつもと みほ)

特定 非営利活動法人  
市民フォーラム21・NPOセンター  
事務局次長

三重県生まれ。1992年よりNGO活動を始め、同志社大学卒業後、財団法人勤務を経て、1999年より市民フォーラム21・NPOセンターに関わり、2004年より現職。行政との協働に関する調査研究・提言、市民参画型の社会指標づくりや計画づくり等に取り組む。



### 市民フォーラム21・NPOセンター

〒450-0003 名古屋市中村区名駅南1丁目20番地の11号

TEL 052-586-1154 FAX 052-586-1174

URL <http://www.sf21npo.gr.jp>

E-mail [office1@sf21npo.gr.jp](mailto:office1@sf21npo.gr.jp)



**設立の経緯:** 1995年3月に「市民公益活動を考える」討論会を7人の呼びかけ人でスタートさせたことが活動開始のきっかけ。その後、訪英調査やスクランブルサロン等の交流活動を経て、1997年11月に「市民フォーラム21・NPOセンター」として正式発足。

**目的:** わたしたちは「公共のあり方を変える～市民の力と志が生きる社会へ～」をめざし、活動している中間支援組織です。「市民の力と志が生きる社会」の実現を、より確かなものとして、地域に根付かせることで、21世紀型の市民自治社会を創りたいと思っています。そのために、NPOセクターの力量形成と行政セクターの再生を重点二大事業に取り組んでいます。