

第2章-2. 「NPO評価」の多様なアプローチと考慮すべき点

NPO法人が主体的に評価に取り組むことは、前述のようなメリットが考えられるが、一度に全ての目的を満たす評価を行うことは、手間とコストが非常にかかるものであり、特に「NPO評価」を行ったがために、本来の活動を圧迫したのでは本末転倒である。

また、NPO法人は多様な主体により支えられており、そのフィードバックを求める主体により「NPO評価」のアプローチや手法は異なるものと考えられる。

したがって、NPO法人が主体的に評価を行うに当たっては、その実情等に合わせて、ある程度、対象を絞ったり、適宜組み合わせたり、また、段階的に行うことなどを考える必要があるだろう。

また、NPO法人がその活動について「NPO評価」を行う場合、「誰のために評価を行うのか」、「何のために評価を行うのか」ということをあらかじめ十分に認識して取組まないと、その目的が達せられないとともに、「NPO評価」の目的や用途に応じて、その手法等を使い分ける必要がある。

ここではNPO法人を取り巻く主体の関係などを踏まえ、その評価者やアプローチ、手法等の検討を行うとともに、NPO評価を行う際に留意すべき点について検討を行った。

1. NPO法人にとっての評価者(フィードバックを求める主体)は誰か
2. 評価(フィードバック)のアプローチの仕方はどのようなものか
3. 「NPO評価」の視点
4. 事例にみる「NPO評価」の手法
5. 「NPO評価」に取り組む際のポイント

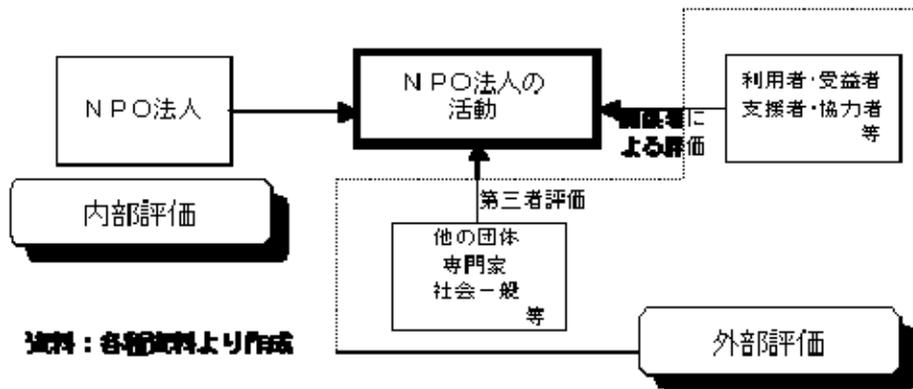
1. NPO法人にとっての評価者(フィードバックを求める主体)は誰か

「NPO評価」を行う場合、そのフィードバックを求める先は誰か、いわゆる評価者は誰かを考えた場合、

1. NPO法人自身
2. 利用者、受益者や支援者、協力者
3. 第三者(他の団体や専門家、社会一般)

の大きく3つが考えられる。(図表2-1)

NPO法人に関係する主体の立場は様々であり、また、そのNPO法人への期待は、その立場により異なる。そして、その主体のNPO法人に対する評価は、そのNPO法人がその期待に応えたか等の達成度で測られると考えられる。



図表2-1 NPO法人にとっての評価者(フィードバックを求める主体)

1. NPO法人自身(内部評価)

第1の評価主体はNPO法人自身であり、内部評価として、自らの活動に対する評価を行うものである。

内部評価については、「その内容が甘くなるため、客観的な第三者の評価が優れている。」との指摘もあるが、NPO法人が評価を取り入れること自体が緒につきはじめたばかりで、また、統一的な評価手法が確立されていない現在においては、まず、NPO法人が内部評価を行い、それを活かして行くことが重要と思われる。

特にNPO法人は、その設立目的や理念を実現するための手段として様々な事業(プログラム)を実施している。そして、その事業(プログラム)には、個々の事業(プログラム)が有する目的、目標があり、また、その目的や目標を達成する手段として、その下に中小の事業(プロジェクト)が存在している等、階層的に実施されている場合が多い。この事業はNPO法人の、いわば総体を成しているともいえ、その事業に応じて組織体制が作られている場合が多い。

このため、NPO法人の数だけ、または、事業の数だけ、目的や理念等があり、それは千差万別といえる。そして、それを評価し活かしていくのはNPO法人自身にほかならない。したがって、NPO法人自身が一つの評価主体になることは重要であるといえる。

ただし、一口にNPO法人と言っても、その内部を見ると、最高の意思決定機関である「総会」、総会の意向を受け内部的にはNPO法人の運営を担当し、対外的にはNPO法人を代表する「理事会」、NPO法人を日常的に運営し活動の円滑化を図る「事務局」が存在する。

当然ながら、その役割や立場が異なっているので、NPO法人が内部評価を行うと言った場合でも、誰が評価者となるかで、その視点が異なることが十分に想定される。したがって、NPO法人が

内部評価を行う場合、誰が評価者となるかを勘案する必要がある。

なお、先に述べた内部評価に対する信頼性の担保の方法としては、“各NPO法人が掲げる目標や実績とともに、評価の基準や結果を公表する”という提案が見られている。

1. 社員と総会

NPO法人には、最高の意志決定機関である総会における議決権を有する社員が存在する。

社員は、日常的にNPO法人の運営に参画できなくとも、そのNPO法の設立目的や理念に“共感”し、その参加を通じて社会的使命を実現したいという“志”や“想い”もった主体といえる。このため、NPO法人の数だけ、または、事業の数だけ、目的や理念等があり、それは千差万別といえる。

そして、それを評価し活かしていくのはNPO法人自身にほかならない。したがって、NPO法人自身が一つの 評価主体になることは重要であるといえる。

2. 理事会

理事会は、総会の意思を受けて、内部的にはNPO法人の運営を担当し、対外的にはNPO法人を代表する役割を有している。

社員数が多いNPO法人や広域的なNPO法人、専門性が高いNPO法人では、円滑な運営を目的に、その定款の中で、総会での決定事項を少なくして、重要事項の多くを理事会で決定する規定を設けて運営を行う場合も見られる。

このように理事会は、そのNPO法人の重要な位置づけをなしているため、その役割を十分に果たしているかを考える必要がある。

そして、その役割の一つとして、活動や事業の成果が、そのNPO法人の設立目的や理念がどれだけ実現できているのか、その運営は適切かどうか等を絶えず把握しておく必要がある。

このため、NPO法人が行う内部評価の中核として、理事会を位置づける必要がある。

3. 事務局

NPO法人を日常的に運営し、円滑な活動を進めるため、多くのNPO法人では、その定款の中に事務局長を置くことを規定し、「事務局」を設置している。

事務局長以下の職員は、理事長もしくは理事会での任免となるが、事務局は、そのNPO法人の組織管理、事業管理、財政管理をはじめNPO法人の運営に関する様々な事項を直接的に担うスタッフとして活躍している。

このため、その役割の一つとして、そのNPO法人の設立目的や理念と照らし合わせ、行っている活動や事業の成果が、どれだけ実現できているのか、その運営は適切かどうか等を絶えず把握しておく必要があり、事務局は、NPO法人が行う内部評価の中核として位置づける必要がある。

2. 利用者、受益者、支援者、協力者による評価(関係者による評価)

次に考えられるのは、NPO法人が提供するサービス等の利用者、受益者と、活動を支えてもらっている協力者、関係者が想定できる。このような主体に「評価」(フィードバック)を求めることは、NPO法人にとっては必要な視点と考えられる。

1. 利用者、受益者

NPO法人は、設立趣旨や活動目的等に応じて財、サービスの提供を様々な形で行っており、NPO法人を取り巻く主体の一つに、この財、サービス等の受け手となる利用者、受益者が存在する。

この主体は、NPO法人の設立目的やその理念に“共感”して利用する場合と、提供される財、サービスの質や利便性等に期待して利用する場合が想定できるが、この利用者、受益者を“顧客”として捉えた場合、NPO法人に対する期待は、その利用等により利用者、受益者のニーズがどれだけ満たされたかにあるといえ、それが評価の視点となることが想定できる。ある面でいえば、そのサービスの質等に対して厳しい見方をしている主体ともいえる。

ただし、利用者、受益者の場合は、例えば“利用者の満足度”とNPO法人が考える“事業の目的、目標”とが一致しない面も見られ、全ての利用者や受益者に、NPO法人のもつ事業の目的、目標、ねらいが必ずしも理解されるとは限らない場合も往々にして見られる。

このように利用者、受益者の満足度は、ある面での評価(フィードバック)になるものの、他により良い、もしくは、より魅力的なサービス等が出てきた場合、そのNPO法人が提供するサービス等の評価が相対的に下がることもある。このため、利用者、受益者の評価(フィードバック)は、こ

のような面を有することをあらかじめ認識しておく必要がある。

さらに、NPO法人の活動領域等によっては、その活動対象が自然環境や文化活動なども多く、その場合は受益者を明確に特定できず、その評価(フィードバック)が明確に現れない場合も多い。

2. 支援者、協力者

一方、NPO法人には、寄附や助成等の形で物心両面を支援する主体が見られる。

支援者、協力者は、日常的にそのNPO法人の運営等に参画できなくとも、NPO法人の設立目的やその理念に“共感”し、もしくは、そのNPO法人が実施する事業に期待して、その支援を行う主体である。

このため、NPO法人に対する期待は、その支援により支援者、協力者の“想い”がどれだけ実現できたのか、効果的にその支援が使われたのか等にあり、それが評価の視点になると想定できる。ある面でいえば、事業の運営やその成果等に対して厳しい見方をしている主体ともいえる。

したがってNPO法人は、支援者、協力者が有する“想い”の実現こそが最大のサービスとして心掛ける必要があり、支援者、協力者の信頼を得るためには、そのNPO法人の評価主体の一つに支援者を位置づけることは必要といえる。

3. 他の団体、専門家、社会一般による評価(第三者評価)

次に考えられるのは、NPO法人が提供するサービス等の利用者、受益者と、活動を支えてもらっている協力者、関係者が想定できる。このような主体に「評価」(フィードバック)を求めることは、NPO法人にとっては必要な視点と考えられる。

1. 他の団体

NPO法人は様々な活動領域があり、同じような活動に取り組む団体も多く見られる。

また、非営利活動の促進を目指してNPO法人等を情報面などで支えるインターメディアリーNPO(中間支援組織)も存在する。

このような団体は、その分野等に関して専門的な知見を有しており、このような団体に評価を依頼することも有効であると考えられる。

2. 専門家

専門家としては、例えば、経営コンサルタント、人事コンサルタント、または、それらを専門分野とする研究者や大学等が想定できる。

専門家は、その道のプロとして、様々な知見や実績を有し企業等では活用されている。NPO法人の評価の一主体として、その道のプロによる評価を活用することも有効であると考えられる。

ただし、専門家の場合、一つの組織体、事業体として、その効率性や効果を重視する傾向も見られ、また、その専門家によってはNPO法人についての活動に知見を有さない場合も見られる。NPO法人に関する専門的な知見を有しない場合は、形式的、表面的な評価になる場合も考えられる。

このため、専門家に評価を依頼する場合や、その結果の活用については、何をどのような基準で評価したなどをNPO法人自身も十分理解しておく必要がある。

また、多くの場合、専門家に依頼する場合はそれなりのコスト負担が必要となる。

3. 社会一般

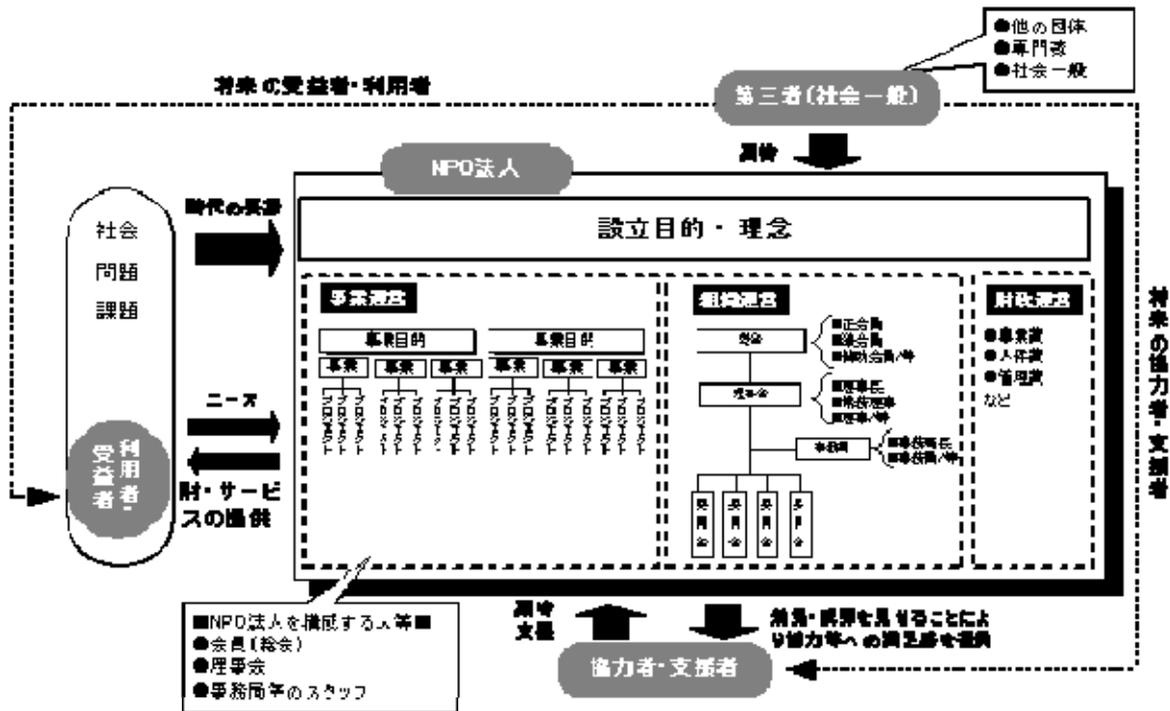
以上のほか、社会の中には、他の主体に比べて、個々のNPO法人に対して明確な期待は有していないものの、非営利活動全般に対しては期待をもっている人々がいる。

このため、将来的には、そのNPO法人の運営スタッフに、社員に、支援者、協力者に、もしくは利用者、受益者になる可能性を有しているといえる。

このため、社会一般に対し活動の信任等を問う試みも、評価を求める一つ的手段としては有効ではないかと考えられる。

社会一般に評価(フィードバック)を求めることはある面、難しく、また、ある程度のコスト負担が必要となるが、例えば、そのNPO法人の認知等は無作為のアンケートで実施してみたり、NPO法人のホームページに自由な書き込み欄を設けてみるような形で求めることも可能と考えられる。また、新聞や雑誌等への掲載、表彰なども一つのバロメーターとして考えることもできると思われる。

図表 2-2 NPO法人を取り巻く主体とNPO法人に対する評価の視点



主体	内容	評価の視点(例)	
NPO法人	社員	そのNPO法人の設立目的や理念に“共感”し、その社員としての参加を通じて社会的使命を実現したいという“志”や“想い”をもった主体。	NPO法人の社会的使命の実現度と参加する満足度等
	理事会	そのNPO法人の総会の意思を受けて、内部的にはNPO法人の運営を担当し、対外的にはNPO法人を代表する役割を有している。	活動や事業などの成果、効果や、そのNPO法人の社会的使命がどれだけ達成できたか等
	事務局	NPO法人を日常的に運営し、円滑な活動を進めるための機関。事務局長以下の職員は、理事長もしくは理事会での任免となるが、事務局は、自身やNPO法人の社会的使命を実現するための活動を直接的に担うスタッフとして活躍。	
関係者	支援者、協力者	上記以外で、現在、NPOに対して物心両面(補助、助成、寄付(資金、物品)、融資)の提供を行い、NPOと関係を有している人、団体等。	協力者、支援者が期待する効果や成果の実現
	利用者、受益者	NPOが提供する財、サービスの利用者や受益者。ただし、利用者、受益者が人でない場合も多い。	利用者、受益者が利用する財、サービスの満足度
第三者	他の団体	そのNPO法人と同じような活動に取り組んでいる団体。また、非営利活動の促進を目指してNPO法人を情報面などで支えるインターメディアリーNPO(中間支援組織)も活躍。	活動分野における専門団体として、その知見から評価が行える
	専門家	例えば、経営コンサルタント、人事コンサルタント、または、それらを専門分野とする研究者や大学等、その道のプロ。ただし、NPO法人に関する知見を有さない専門家も多く見られる。	一つの組織体、事業体として客観的に測るが、その効率性や効果性を重視する傾向もある
	社会一般	現在、NPOとの関係はなく、将来的にNPO法人のスタッフ、社員、利用者、受益者、協力者、支援者になると想定される人、団体等	上記の主体のように個々のNPO法人に対して明確な期待はないが、非営利活動の役割や重要性についての期待感はある

注1 インターメディアリー(Intermediary)とは、仲介または中間機関のことを指し、インターメディアリーNPOは、NPO法人等の活動支援などを通じて、非営利活動全体の発展を目的に活動が進められている。このため、中間支援組織とも呼ばれている。

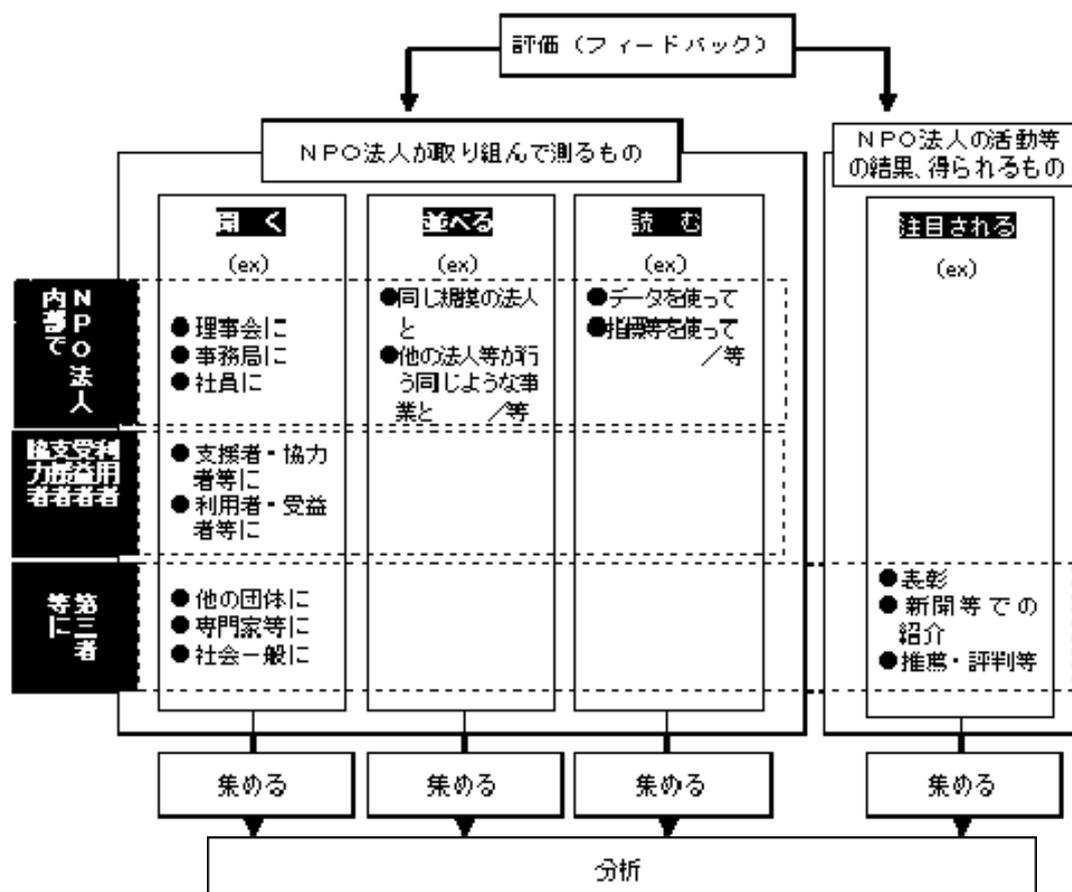
2. 評価(フィードバック)のアプローチの仕方はどのようなものか

NPO法人の活動を評価する主体としては、1. に整理した主体が想定されるが、NPO法人自身が主体的に評価を行い、フィードバックを求めていく場合は、それぞれの主体にアプローチしていくこととなる。

このアプローチの仕方としては、図表2-3のように、概ね「聞く」、「並べる」、「読む」、「注目される」の視点で整理されるものと思われる。

これを見ても解るとおり、評価のアプローチの仕方としては、色々な方法が想定される。そして、NPO法人が本来の活動に負担なく「NPO評価」を行うに当たって、どのアプローチを選択していくのかは、そのNPO法人の実情等に合わせて、ある程度、対象を絞ったり、適宜組み合わせたり、また、段階的に行うなどを考える必要があるだろう。

図表2-3 評価(フィードバック)のアプローチの仕方(例)



資料：各種資料より作成 ★青字になっております。

1. 聞く

NPO法人が主体的に評価に取組み、そのフィードバックを求めていくに当たって、最初に想定できるのは、そのNPO法人に関わる主体に「聞いて」みることである。

「聞いて」みる場合、面談やヒアリングの形で話を聞く、アンケートの形で自由に書いてもらう等のやり方が考えられるが、ただ、その際、漫然と“どうであろうか”と聞くよりは、ある程度、項目等を絞り、60点、30点などの採点方式や「大変満足している、満足している、やや不満、不満、判断できない、該当しない」などの選択肢形式で尋ねてみると、その集計等に当たっては、その負担が少なく済むと思われる。

ただし、採点方式や選択肢方式だけだと、その理由などの把握やそれに該当しない部分の把握ができなくなるので、適宜、自由回答欄などを設けておく必要がある。

また、NPO法人のスタッフに対して行う場合は、それぞれのスタッフが自身を振り返り、その責任を果たしたかどうかや何が足りなかったのか、また、どんなところが良かった等の反省や講評をしたり、理事会、事務局がその役割を果たしているか等、お互いを評価したりなども行ってみるのも良いであろう。

さらには、それぞれの立場で、そのNPO法人が行った事業や事業(プログラム)等がどのような効果があったのか、その運営は良かったか等を振り返り、評価をしてもらうことも有効であると思われる。

2. 並べる

「並べる」としては、例えば、同じような規模のNPO法人の組織概要や、同じような活動や事業を行うNPO法人のそれと比較して、どの部分が良かったのか、悪かったのか、運営の仕方として何がたりなかったのか、見習う点は何かなどを比較して見ることも考えられる。

3. 読む

「読む」とは、例えば、事業(プログラム)における参加者数や利用者数などを前年度と当該年度を比べて見たり、ある指標を用いて、そのNPO法人の実績データを当てはめて計算してみるということが想定できる。

4. 注目される

「注目される」とは、そのNPO法人が主体的に評価を行い、そのフィードバックを求めたのではなく、それまで活動を行った結果、得られたものを想定している。

例えば、そのNPO法人が新聞、雑誌等に掲載された回数や、表彰を受けたなども、その一つとして考えられる。

また、他の団体のホームページ等にその取組みが紹介されたり、参加者や会員などの紹介を受けるなども、その目安として成り得るのではないと思われる。

以上のように、NPO法人が「評価」としてフィードバックを求めるアプローチは多様なものが想定できる。

このため、NPO法人が「NPO評価」を行う場合、「誰のために評価を行うのか」、「何のために評価を行うのか」等ということをあらかじめ十分に認識して取組まないと、その目的が達せられない可能性がある。

したがって「NPO評価」は、その目的や用途に応じて、その手法等を使い分ける必要があると考えられる。

元全米評価学会会長 マイケル、パットン氏は「評価の目的は、判断、改善、知識創造の大きく3つに分類され、それぞれ異なる評価方法が複数ある。」として、下表を示している。

図表 2-4 活用(目的)別にみた評価の進め方

活用(目的)	評価の進め方/手法
価値や利点の判断	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 総括評価 ▪ アカウンタビリティ ▪ 監査 ▪ クオリティ、コントロール ▪ コスト、ベネフィット分析 ▪ 認証、資格審査
改善	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 形成評価 ▪ 長所と短所を明確にする ▪ 継続的に改善、修正していくための分析 ▪ 学習する組織のための判断材料収集 ▪ マネジメント改善案の提示 ▪ ベンチマーク、モデル提示
知識創造	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 当該事業の成果や効果を一般化する ▪ 何が事業を動かす要因であるのか発見し、それを規範的に解釈する ▪ 理論形成 ▪ パターン分析 ▪ 学術研究 ▪ 政策形成

原典：Michael Patton, Utilization Focused Evaluation, (3rd edition), SAGE Publication, 1997

資料：「評価のすすめ 福祉分野で活躍する非営利組織のために」笹川平和財団(2001年8月)

3. 「NPO評価」の視点

評価の視点としては、図表2-5のように、「対象別」、「過程別」、「時期別」で整理されるものと思われる。

詳細については、巻末の参考資料(参考資料1 NPO評価の進め方、流れ)に掲載しているので参照されたいが、これを見ても解るとおり、一口に評価といっても色々な評価の視点が想定される。これも前述のアプローチと同様に、どの視点を選択していくのかは、評価の目的とともに、そのNPO法人の実情等に合わせて選択したり、適宜組み合わせたりなどを考える必要があるだろう。

図表2-5 評価の視点

対象別	過程別	時期、段階別
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 事業評価 NPO法人にとって事業(プログラム)は、その組織の設立目的や理念という社会的使命を実現の手段であり、その事業を評価対象とするもの ▪ 組織評価 NPO法人は事業を実行するために、組織体制を整え、人や資金などを手当する。その組織面(組織体制、財務面)を評価対象とするもの 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 成果の評価 活動(事業)を行ったことにより生じたものや利用度合、インパクト度などの結果、成果に着目し評価するもの ▪ プロセスの評価 活動(事業)計画の立案過程や事業運営、対応過程など、そのプロセス(過程)に着目し評価を行うもの 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 事前評価 年度初めや企画計画段階など、活動や事業の実行前に評価を行うもの ▪ 期中評価 年度期中や事業実施中など、活動や事業の実行途中に評価を行うもの ▪ 事後評価 年度終了後や計画終了後など、活動や事業の実行後に評価を行うもの

資料：各種資料により作成

4. 事例にみる「NPO評価」の手法

評価の手法については、様々な分野で、その目的に応じた手法等が検討され、その組み合わせによる評価手法が考案されているが、大きくは「定量的手法」と「定性的手法」に分けられる。

「定性的手法」は、面談等により集約された意見、感想の列挙や、その集約で評価するもので、その整理にはかなりの手間と時間がかかる。しかし、定量的手法では把握できない点も把握できる利点もある。

「定量的手法」は、評価対象となる項目の達成度合等を数量的に測定し評価するもので、結果も数量的に認識できる利点もある。その手法としては多数決等の簡便なものから費用便益法などの専門的なノウハウを要するものまで、様々に検討されている。

現在、「NPO評価」の研究では、NPO法人等の特性に合わせた項目や手法を検討する必要があるとの認識に立った上で、活動の改善や、より良い効果を生み出すための判断材料とすることを目的に、その指標等の検討、議論がなされている。

その内容を概観すると、その手法としては、簡易性、簡便性の観点から「チェック項目方式」「業績測定方式」での研究や検討が行われている。

この「チェック項目方式」とは、設定した項目について「YES、NO」、あるいは「5、4、3、2、1」、「ABC」などの評点化で測定するものである。

「業績測定方式」とは、事業やプログラムが目標とする成果から目標値を設定し、事業を運営する過程で目標値を測る指標を設定し測定する。事業運営過程あるいは終了時に指標をチェックし、目標値と比較することによって、その目標達成度を測定するものである。この際の目標値は、過去の実績値や平均値などで設定する。

その具体的な項目や指標については、巻末の参考資料(参考資料2. 事例にみる評価項目)に掲載しているので参照されたいが、それを見てもわかるとおり、多様な項目や指標の提示が見られる。

ここでは、各種事例から「NPO評価」の考え方やそのポイントについて紹介する。

1. 事務局スタッフが行う事業評価の事例

(市民による事業評価システム99：市民による事業評価検討グループみえ)

三重県のNPO室の担当者や県内NPO関係者で構成された「市民による事業評価検討グループみえ」では、NPO法人等による事業が“やりっぱなし”、“自己満足に終わること”なく、次の事業に生かすことと、評価のプロセスを大切にすることを目的として、事業評価システムの検討、考案を行った。

この事業評価システムは、NPO法人等の設立目的や理念を測るものではなく、「自分たちの事業を自分たちで評価する」、「量ではなく、質を評価する」、「受益者の視点で評価する」等の観点から、「適切な事業管理の考え方が加われば、同じ努力で効率的に、より素晴らしい成果を残す」、「事業管理がわかりやすく行われていれば、外部の理解も得やすく、より多くの人々が活動に参加できるようになる」という問題意識に基づき作成されている。

この評価システムでは、NPO等が実施した事業について「予算、企画力」、「実施、運営力」、「市民参加度、公開性」、「市民社会への貢献度」の4つのカテゴリーに、それぞれ5項目(合計で20項目)を設定し、これを5段階で点数化する形式をとっている(20項目の合計得点は100点)。

また、点数化に当たっては、それぞれの項目別に採点の目安が示されているとともに、4つのカテゴリーでレーダーチャート化できるよう工夫がされている。

なお、この評価システムにおける評価者は、事業の企画、運営に携わった担当者としている。

図表 2-6 「市民による事業評価システム 99」の概要

評価の目的	事業をより有効に機能させるため
評価のやり方	内部評価
評価の視点	事業評価、事後評価、プロセス評価
評価者	事務局スタッフのうち事業の企画、運営に携わった担当者 (複数いる場合は全員が個別に行う)
評価の仕方	定量的手法(チェック項目方式)
評価の項目(分類)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 予算、企画力 事業立案段階の取組みを評価 ▪ 実施、運営力 事業実施段階の取組みを評価 ▪ 市民参加度、公開性 事業立案段階～実施段階に至るまでの市民参加 ▪ 市民社会への貢献度 成果に対する評価
評価の示し方	4つのカテゴリーごとの合計得点、全体合計得点(5段階得点の計(100点満点))とカテゴリーごとのレーダーチャート

資料：「市民による事業評価システム 99」(市民による事業評価検討グループみえ)資料より作成

2. 理事、事務局等のスタッフが行う事業評価の事例

(IIHOE による内部評価調査票のサンプル例：人と組織と地球のための国際研究所)

IIHOE(人と組織と地球のための国際研究所)では、より効果的な事業の改善、発展を目的とした事業評価のサンプル例を IIHOE が発刊する NPO の運営、マネジメントに関する専門誌「NPO マネジメント(N04)」で紹介している。

特に、この事業評価では、「次の機会に活かすことが、その目的であること」、「設問項目が詳細にこだわらないこと」、「多面的で多項目に尋ねるよりも本当に重要な項目を深く尋ねること」、「外部からの記入者がいることがバランスもよく理想だが、当初は内部から」という見解を示しつつ、個々の NPO 法人の活動に応じた形で、その項目を設定する等を提唱している。

このサンプルでは、「企画、準備段階」、「運営段階」、「終了後」の3つをカテゴリーとする25項目を5段階で点数化する形式をとっている。

また、この25項目について評価者がその評価項目の重要性を位置づけるなど、設問に対する工夫を施している。

図表 2-7 IHHOE の事業内部評価表サンプル例の概要

評価の目的	事業をより有効に機能させるため
評価のやり方	内部評価
評価の視点	事業評価、事後評価、プロセス評価
評価者	NPO法人の運営スタッフ等
評価の仕方	定量的手法(チェック項目方式)
評価の項目 (分類)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 企画、準備段階 事業立案段階の取組みを評価 ▪ 運営段階 事業運営の取組みを評価 ▪ 終了後 事業の成果等について評価
結果の示し方	合計得点など

資料：「NPOマネジメント(N04)」(人と組織と地球のための国際研究所)より作成

3. 他者の利用を前提とした組織評価の事例

(支援者とNPOをつなぐためのNPO評価に関する調査、研究会によるサンプル例)

西日本の主要なインターメディアリーNPO(中間支援組織)で構成された「支援者とNPOをつなぐためのNPO評価に関する調査、研究会(事務局：社会福祉法人 大阪ボランティア協会)」では、“支援者に信頼されるため”の評価基準、項目について、「事業評価」、「組織評価」、「財務評価」の3つから検討した。

特に「組織評価」では、「何をNPOの特性と位置づけ、重きを置くかは評価機関の価値観が問われる」、「NPO法人等の評価項目は多岐にわたり、評価項目としてあげる場合は、いかに絞り込むかがポイントなる」との見解を示した上で、「NPO法人等が実施する事業を支えるために必要な組織整備を測る指標」、また、支援者に信頼されるための「市民の参画や寄附者、ボランティアをつなぐに適した組織整備を測る指標」という2つの観点で提案されている。

また、ここでの組織評価は、他者の利用を前提に、事実確認が取りやすく、また、NPO法人等が基礎データを集めやすい項目を検討し、それを「組織整備領域(事業を支える体制であるかの軸)」、「情報公開領域(情報公開を行う体制であるかの軸)」、「NPO特性領域(NPOの独自性、特色が反映された体制であるかの軸)」、「寄附支援者領域(寄附支援者の信頼を得られる体制であるかの軸)」、「ボランティア支援領域(ボランティア支援者の信頼を得られる体制であるかの軸)」、「会員支援者領域(会員支援者の信頼を得られる体制であるかの軸)」の6つのカテゴリー、50項目を示し「YES、NO」で回答する形式をとっている。

なお、集計に当たっては、YESの回答を集計し指数化(全部がYESの場合は100)する形をとっている。

図表 2-8 支援者とNPOをつなぐためのNPO評価に関する調査、研究会のサンプル例

評価の目的	NPOの底上げとNPOと支援者のマッチング
評価のやり方	内部評価(ただし、他者の利用を前提)
評価の視点	組織評価、事後評価、プロセス評価
評価者	NPO法人の運営スタッフ等(ただし、他者の利用を前提)
評価の仕方	定量的手法(チェック項目方式)
評価の項目 (分類)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 組織整備領域 事業を支える体制であるかどうかを評価 ▪ 情報公開領域 情報公開を行う体制であるかどうかを評価 ▪ NPO特性領域 公益性、非営利性、独立性、運動性、先駆性等があるかどうかを評価 ▪ 寄附支援者領域 寄附者の状況、寄附者への対応など、寄附支援者の信頼が得られる体制であるかどうかを評価 ▪ ボランティア支援者領域 ボランティア支援者の状況、その対応等、ボランティア支援者の信頼が得られる体制であるかどうかを評価 ▪ 会員支援者領域 会員の状況、会員への対応など、会員支援者の信頼が得られる体制であるかどうかを評価
結果の示し方	YESの数を指数計算。6つの視点での集計と全体集計

資料：「支援者とNPOをつなぐためのNPO評価に関する調査、研究報告書」(支援者とNPOをつなぐためのNPO評価に関する調査、研究会)より作成

4. ボランティアスタッフによる組織評価の事例

(IIHOEによる組織評価のサンプル例)

IIHOEでは、組織評価のサンプル例も紹介しており、特に、組織評価では理事会や事務局長の役割を重視し、「理事会のための自己評価」、「理事による事務局長評価」の具体的手法やモデル例を紹介している。

また、それに加え、ボランティアもNPO法人等の運営の貴重なパートナーと捉え、ボランティアによる評価を活かす方法も紹介している(NPOマネジメントN014)。

これは現場で日常業務にあたるスタッフの意欲(モラル)を、個人としても、組織としても維持し高めるためには、ニーズに対する自分の役割や成果を直接確かめることが重要とし、スタッフの不満などを提案や改善に結びつけるために、アンケートとフィードバック研修を定期的実施することを提案している。

このモデルでは、NPO法人等の活動目的に対する理解度や意欲、参加に対する満足度などの10項目を3段階でスタッフに回答してもらう形式をとっているとともに、その原因や、自身が改善すべきこと、改善するためにNPO法人等がすべきことを定性的に記述してもらう形をとっている。

図表 2-9 IHHOE の組織評価表サンプル(ボランティア、セルフチェック)概要

評価の目的	ボランティアの意識を組織運営に活かす
評価のやり方	内部評価
評価の視点	組織評価、事後評価、プロセス評価
評価者	活動や事業に参加するボランティア
評価の仕方	定量的手法(チェック項目方式)(ボランティア自身のセルフチェック)
評価の項目 (分類)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 理解度 ボランティアがNPO法人の活動目的、社会的な役割等を理解しているかを測る ▪ 意欲 ボランティアの技能取得意欲、段階を測る ▪ 満足度 ボランティアの満足度を測る ▪ 結果の示し方: 合計得点、平均など

資料:「NPOマネジメント(N014)」(人と組織と地球のための国際研究所)より作成

5. 他者の利用を前提とした財務評価の事例

(支援者とNPOをつなぐためのNPO評価に関する調査、研究会の財務評価の例)

「支援者とNPOをつなぐためのNPO評価に関する調査、研究会」での「財務評価」では、“支援者に信頼されるため”に必要なものとして、「支援を受けたことによる事業の成果や価値を、いかに透明性をもった形で寄附者や市民に明らかにすることは重要である」という認識に立ち、その項目の提示を行っている。

その一方で、「支援者層は、一般マーケットでの投資行動とは異なり、例えば、情報開示によって資金繰りが大変厳しいことが明らかになっても、多様な価値観をもった市民は、そのNPOを支える行動が十分にあり得る」とし、より様々な角度から、そのNPO法人等の活動内容を浮き彫りにすることが必要との見解も示している。

ここでの財務評価として示した指標等の妥当性や、その分析にあたっての配点基準や関数については、今後の課題とした上で、「活動タイプ把握(自身の活動状況の把握と確認)」、「財務健全性(財務の健全性、透明性を示す)」、「社会性(活動の社会性を示す)」、「経営安定性(経営の安定性、安全性を示す)」の4つのカテゴリーを挙げ、それを表す50の指標を示している。

集計に当たっては、指標に求められたデータを分析し、採点化する。

図表 2-10 支援者と NPO をつなぐための NPO 評価に関する調査、研究会のサンプル例

評価の目的	NPO の底上げと NPO と支援者のマッチング
評価のやり方	内部評価(ただし、他者の利用を前提)
評価の視点	財務評価、事後評価、結果評価
評価者	NPO 法人の運営スタッフ等(ただし、他者の利用を前提)
評価の仕方	定量的手法(業績測定方式)
評価の項目 (分類)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 活動タイプ分類 財務内容から NPO 法人の活動タイプを分類 ▪ 財務健全性 財務体制の安全性、事業の健全性を評価 ▪ 社会性 市民参加、社会価値創造、共感性、情報公開度を評価 ▪ 経営安定性 安全性、生産性、成長性を評価
結果の示し方	指標で求められた数値を得点化。4 つの視点ごとの得点化に加え、4 つの視点を構成する要素ごとにも得点化

資料：「支援者と NPO をつなぐための NPO 評価に関する調査、研究報告書」(支援者と NPO をつなぐための NPO 評価に関する調査、研究会)より作成

5. 「NPO評価」に取り組む際のポイント

以上のように、「NPO評価」には多様なアプローチ等が考えられるが、実際に「NPO評価」に取り組む際には、以下の点について留意することが大切である。

1. 「NPO評価」の目的は、最終的に、そのNPO法人のため

NPO法人が主体的に評価に取り組み、その活動に対するフィードバックを得ることは、例えば、NPO活動の存在意義やその正当性などの確認や自身の活動の改善、コミュニケーションの充実等を図ることができ、NPO法人にとって様々なメリットや効果が期待できる。

このようにNPO法人が評価を活かすことは、最終的にはNPO法人のためとなるが、実は、それだけではなく、評価を活かすことは、そのNPO法人を支えてくれる主体のためにもなり、また、そのNPO法人の利用者、受益者のためにもなる。そして、それは、そのNPO法人が有する社会的使命がより良く実現されることになり、ひいては社会全体のためにもつながると考えられる。

このため、『評価は「すること」、「されること」自体が大切なのではなく、評価の結果を分析し、活かしていくこと』こそが大切なのである。そして、“評価しただけ”では意味が半減してしまい、評価を活用していくという行為が大切となる。さらに評価は定期的に行うことにより、その効果がさらに高まるものと考えられる。

2. NPO法人が目指す目的やあるべき姿を明確に

評価を、ある目的やあるべき姿に対し、どの程度の効果、成果、正当性があるかのバロメーターとして活用する場合、その目的や姿、目標が明確ではないと、その達成度の把握もできなくなってしまう。

そして、NPO法人等の活動分野や活動方法は実に多様で、また、個々のプログラムやプロジェクトごとにも、その“思い”や“ねらい”がある。

このため、評価を行う場合、まず、各NPO法人の目的やあるべき姿、事業がもつ目標などもう一度、再確認する必要がある。

ただし、このあるべき姿や目的については、各段階があることに留意したい。例えば、NPO法人自体に関わるもの(設立目的や理念、NPO法人が目指す社会的な理想像)、その達成に向けて段階的に目指すもの(例えば、長期目標、中期目標、短期目標)、個々の活動、事業が目指すもの(事業の成果など)が挙げられる。

3. 評価する目的を明確に

評価を通じてフィードバックを考える場合、その評価により何を明らかにしたいのか等、その目的を整理する必要がある。その目的が定まらないと、評価対象等も定まらないこととなる。

このため、評価を行うに当たっては、“何のために評価を行うのか”（成果や効果の確認なのか、事業や組織の改善なのか、）で評価手法や評価項目が異なってくる。

現在、様々な評価手法や評価項目の研究、検討が進められているが、全てに対応した評価を行うことは、労力的にもコスト的にもNPO法人の負担が大きくなってしまう。

このため、少ない労力で効果的な評価を行うためには、その評価で何が得たいのかを明確にしておく必要がある。

4. 評価の対象や項目は多様。評価する目的に応じて、その対象や項目を変える必要がある

現在まで、様々な研究グループ等により「NPO評価」の手法や評価項目等の研究が進められているが、統一的な指標や基準等はない。また、活動目的や理念、活動領域が異なるNPO法人にとって、統一的な指標や基準づくりは難しいものが想定できる。

特に事業評価では難しく、例えば国際協力分野と教育分野に一定の基準や指標等を当てはめ、その価値を測り比較することはできず、また、同一分野であっても、例えばアジアとアフリカの支援を、例えば生涯教育と青少年教育に一定の基準を当てはめ、その価値を測り比較することはできない。これらは評価者の好み、価値観に左右される。

一方、その“あるべき姿”を“受益者、利用者に満足してもらおうサービス等”と仮定した場合でも、その判断は微妙なものとなる。

例えば、福祉サービスの場合、“利用者の満足度”と“利用者の自立した生活支援(自立した生活を促す)”は表裏一体な面があり、“自立した生活を促す”ためには、時には利用者からの要求を拒み自分で行うよう促す場面も多い。しかし、これは全ての利用者に必ずしも理解されるとは限らない。また、利用者の“利己的な要望”と“適切な要望”の区別は難しい。

このため、様々な指標やサンプルを参考としつつ、評価する目的や自分の活動領域、状況などに応じて、評価手法や評価項目をNPO法人自身も検討する必要がある。

5. 評価を進める際の視点は5W1H。目的に見合ったアプローチや手法をNPO法人自身が選ぶ

前述のとおり、「NPO評価」の手法や指標のサンプルが示されはじめているが、統一的な指標や基準等がなく、また、統一的な指標や基準が非営利の世界にそぐわないのであれば、その手法や指標はNPO法人自らが考え、自分たちの目的にあった手法等を見出す必要がある。その際の評価を進める際の視点は5W1H。「何のために(評価の目的)」「いつ(評価を行う時期)」、「どこで(評価を行う場所)」、「だれが(評価する人:理事、社員、会員、支援者、利用者、受益者等)」、「何を(評価の対象)」、「どのように(評価手法や評価項目、データの集め方など)」の視点をもって検討する。

6. 評価の進め方は多様。その測り方により、そのフィードバックが異なることもある

「NPO評価」は、前述のとおり、その目的に応じて対象や項目が異なる。

ただし、評価は、ある目的に対して一つの手法と決められるものではなく、その視点や手法を変えたり、反対の観点から測れば、結果も異なるのが評価のもつ側面でもある。また、一つの手法だけでは、その目的が達せられない場合も考えられる。

このため、NPO法人が主体的に評価を行うに当たっては、評価がもつ性格を踏まえ、違った観点を取り入れたり、違った手法を取り入れたり、幾つかの手法を組み合わせるなどをすれば、また、違った結果や新しい発見などができるものと想定できる。