

## 第5章 おわりに NPO活動の発展のための多様な評価システムの形成に向けて

NPO法人が「NPO評価」を積極的に取り入れ、恒常的に自己の活動についてチェック等を進めることは、その活動の低迷やマンネリズムを防ぎ、より良き活動に向けての改善、発展につなげることができると考えられる。

また、自身の「NPO評価」を広く公表し、その改善の姿勢を示すことは、NPO法人の信頼性を育むことになり、NPO法人と支援者のマッチングにもつながっていくものと想定できる。

そして、そのような取り組みが広く普及すれば、非営利活動全体の発展や活力づくりにもつながっていくことが考えられる。

しかし、「NPO評価」は、手法の構築や発展の過渡期にあり、現在、明確な指標はなく、また、活動領域や分野に応じた手法や指標づくりも研究過程にある。

いずれにせよ「NPO評価」は、「評価すること」、「評価されること」自体が重要なのではなく、「評価の結果を分析し、それを活かしていくこと」こそが最も大切なことと考える。

そして、多くの“共感”や“志”に支えられているNPO法人が、その“志”を活かしながら、その社会的使命を果たしていくことが重要であると考えられる。

このため、各NPO法人がその設立目的、理念、活動領域等に即した形で、「NPO評価」の手法や指標を検討し、活かしていくことが期待されている。

最後に、本調査の検討結果の概要を改めて整理する。

## 1. 多様な側面を有する「NPO評価」

### 1. NPO評価は、NPO法人の価値を多様な形で示すもの

NPO評価は、NPO法人にとって多様な効果やメリットが期待できる。

NPO法人が、ある基準や指標を用いて自身の設立目的や理念に照らし合わせ、提供する財、サービスや活動の価値や効果、成果を測るバロメーターとして活用すれば、

- 組織体制や事業がNPO法人の設立理念や目的を達成する上で有効に機能しているかどうかを測ることができる。
- 実施する事業や組織の改善、さらなる発展を促すことができる。
- ある根拠をもって会員や支援者、社会一般へのアカウンタビリティ(説明責任)を行うことができ、また、理解を促すことができる。

また、このほか、「評価」を通じて、そのNPO法人に関わる人などに、そのフィードバックを求めれば、

- コミュニケーションツールとして活用することができる。
- 意図していなかった成果の確認や気が付かなかった発見等ができる。

このようにNPO評価は、その評価を通じることにより、NPO法人等が行う多様な活動を多様な形で価値づけ、示すことができるものとする。

### 2. 評価を進める際の視点は5W1H。評価する目的に応じて様々なアプローチがある

「NPO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:社員、理事会、事務局、支援者、協力者、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。このように考えると「NPO評価」は、多様なアプローチ等があるといえる。

- NPO法人が評価を通じてフィードバックを求める主体は多様  
NPO法人が評価を通じてフィードバックを求める主体は、NPO法人の社員、理事会、事務局のほか、支援者、協力者、利用者、受益者、他の団体、専門家、社会一般などと多様である。
- 評価の目的により多様化するNPO評価の視点  
NPO法人が評価を通じてフィードバックを求める手法は、NPO法人の多様な活動と同様に多彩で、評価を行う際は、その組み合わせで行う。

- 実施者別にみた評価 内部評価、外部評価
- 対象別にみた評価 事業評価、組織評価
- 過程別にみた評価 結果評価、プロセス評価
- 時期別にみた評価 事前評価、期中評価、事後評価

### 3. 評価により導きだされた結果も多様。その測り方により、その結果が異なることもある

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、その結果も異なるのが評価のもつ側面でもある。

このため、「NPO評価」の結果も、その評価がどのようなねらいや目的で行われたのか、また、どのような手法などで行われたのかにより、導き出された結果も多様になるものと想定できる。

## 2. NPO法人が主体的にNPO評価に取り組むに当たっての提案、メッセージ

以上のような「NPO評価」が有する特性を踏まえ、NPO法人が主体的に取り組むための視点などについて、提案、メッセージの形で整理を行った。

#### 「NPO評価」のための3つの心得と6つの工夫

##### 3つの心得(NPO法人が「NPO評価」に取り組むにあたり大切なこと)

1. 「NPO評価」の目的は、最終的に、そのNPO法人のため  
～NPO法人が評価に取り組むことは、世のため、人のため、NPO法人のため～
2. 「評価ありき」ではない  
～「評価」は、その結果を活かしてこそ意味がある～
3. 評価は万能ではない  
～NPO法人の持味である先駆性、機動性など、測りきれないものもある～

##### 6つの工夫(より良い評価とするための6つの提案)

1. まずは自分でやってみる～内部評価がはじめの一歩～
2. ゴールを思い描く～NPO法人が描く“目標”や“理想”を振り返る～
3. 評価する目的を考える～“何のために”を考える～
4. 目的に見合ったアプローチや手法を選ぶ～そのNPO法人がやり方を選ぶ～
5. 身の丈に合った進め方を考える～評価の負担を少なくする～
6. 評価の結果を公表してみる～支援者の理解を深めるために～

### 3つの心得(NPO法人が「NPO評価」を取組むにあたり大切なこと)

#### 1. 「NPO評価」の目的は、最終的に、そのNPO法人のため

～NPO法人が評価を取組むことは、世のため、人のため、NPO法人のため～

NPO法人が主体的に評価を取組むことは、NPO法人にとって様々なメリットや効果が期待できる。

ただ、NPO法人が評価を活かすことは、“NPO法人のため”だけにとどまらず、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法人の事業等を利用する利用者、受益者のためにもなる。そして、それは、そのNPO法人がもつ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つながると考えられる。

#### 2. 「評価ありき」ではない

～「評価」は、その結果を活かしてこそ意味がある～

評価はそのプロセスが重要であり、より多くの人をその議論に巻き込むことが必要である。つまり、評価を評価しただけに終わらせず、その結果を活かすためには、そのNPO法人で評価を取組む意味を理解し、それを活かすための努力と協力が必要である。

このため、NPO法人で評価を取組む際は、スタッフ全員が“何のために取組むのか”、“取組むとどのような効果があるのか”等について議論する機会を設け、その意味や進め方などを全員で納得、合意した上で取組むことが大切であると考え。また、評価結果について議論する場合、「短期的結果」と「長期的成果」は整合しないこともあるため、その点に留意する必要もある。

さらに、蓄積された評価結果は、その組織の知識であると同時に、分野全体の知恵となるため、定期的に評価を行うことは重要であろう。

#### 3. 評価は万能ではない

～NPO法人の持味である先駆性、機動性など、測りきれないものもある～

しかし、評価は万能ではない。NPO法人等の持味でもある先駆性や機動性、独創性などは、統一的な指標や基準では測れない。また、現在多くの人に受け入れられ、賞賛されている活動だけが良い活動ではない。

このため、あくまで評価は、評価によるフィードバックを自らの運営などに活かしていくための一手法と考える必要がある。

## 6つの工夫(より良い評価とするための6つの提案)

### 1. まずは自分でやってみる

～内部評価がはじめの一步～

NPO法人では、自身もつ社会的使命の実現のための手段として、多様な活動を社会環境の変化に応じて、その取組みがなされている。そして、その活動には、さまざまな思いやねらいがあり、それは統一的な指標や基準では測りづらい。

そうであるならば、NPO法人の設立目的や理念、活動の思いやねらいを思い描きながら、まず内部評価に取り組んでみてはどうであろうか。

但し、外部評価を活用することで得られる効果があることも留意する必要がある。つまり、外部評価の活用により、その組織自身すら気づいていないような活動の価値を、客観的な言葉で言語化し、知らしめる効果が得られる場合がある。

### 2. ゴールを思い描く

～NPO法人が描く“目標”や“理想”を振り返る～

評価を、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は、その目的や姿、目標が明確でないと、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、その組織体制や個々のプログラム、プロジェクトにも、それごとの“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を、もう一度、再確認する必要があるだろう。

### 3. 評価する目的を考える

～“何のために”を考える～

評価を今後の活動に活かす場合、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、評価対象や手法も定まらないこととなる。

例えば、成果を確認するのか、社員や利用者、受益者、支援者、協力者の声を反映したいのか、運営方法の透明性、公正性を確認したいのかなど、目的が変われば、そのアプローチも異なることとなる。

このため、NPO法人が評価を取組むに当たっては、その評価で何が得たいのかを考える必要がある。

#### **4. 目的に見合ったアプローチや手法を選ぶ**

～そのNPO法人がやり方を選ぶ～

指標による客観性の担保は重要ではあるが、活動目的や理念、活動領域が異なるNPO法人にとって、元来、統一的な指標や基準づくりは難しく、それに囚われすぎる必要はない。また、成果や効果が見られるまでに時間を要する活動や、目的とする活動対象が自然環境や文化活動などの場合、その評価（フィードバック）が明確に現れないことも多い。そして、多面性を持った活動を評価するため、その評価手法はある目的に対して一つの手法と決められるものでもなく、むしろ多様である方がよい。

そうであるならば、評価を行う目的を思い描きながら、評価する目的や対象を絞ったり、段階的に行ったりなど、自分たちの目的にあった手法を考えてはどうだろうか。

例えば、先駆性や独創性などについては、好評だった声を集めたり、加点的な発想で行ったりすることも一つの方法と考えられる。

#### **5. 身の丈に合った進め方を考える**

～評価の負担を少なくする～

「NPO評価」は、さまざまな効果が想定されるものの、ある一定の時間やコスト、知識やノウハウを必要とする。しかし、多忙な活動の中で評価を行ったがために、本来の事業を圧迫したのでは本末転倒である。

現在、「NPO評価」の手法や指標のサンプルが示されはじめている。その手法や指標などを使ったり、自分たちの評価目的に応じてアレンジしたり、今までの内部データを活用したりなど、評価の負担軽減や作業効率を考え、身の丈（NPO法人の状況）に応じた進め方で評価に取り組む必要があると考える。

#### **6. 評価の結果を公表してみる**

～支援者の理解を深めるために～

NPO法人が主体的に評価に取り組んだのであれば、その結果を公表してみてもどうだろうか。

多くの“志”や主体に支えられているNPO法人が、「NPO評価」に取り組み、その結果を伝えることは、“志”などに責任を持って応えることにつながるであろう。

また、そのNPO法人が広く一般から支援や理解を求めるならば、その結果を広く公表すれば、信頼性のあるNPO法人として理解が進むものと考えられる。

ただし、その結果を公表する場合は、単に、その結果のみを示すだけではなく、どのような目的で実施されたのか、どのような手法等でおこなったのか等、そのプロセスや、その結果に至った理由を示すことも必要となる。

前述のとおり、評価は、その視点や手法等を変えたり、反対の観点から測れば、その結果も異なる場合もある。特に「NPO評価」は、その目的に応じた形で多様な手法等で測られるため、これらの結果に至る理由や説明も示す必要があろう。

### **3. NPO法人の活動を価値づける多様な評価主体と多様な評価手法を育むために**

#### **1. NPO法人に関する情報基盤の充実を**

～多様な情報チャンネルの構築～

- 米国では、多くの501(c)3団体が内国歳入庁に提出する年次報告書(Form990)をそれぞれのホームページで公開している。その一方で、Independent Sector やガイドスター(Guide Star)などの民間のホームページにおいても、501(c)3団体の年次報告書(Form990)を活用したデータベースや検索システムの構築が行われ、一般に公開されている。このように、米国では、日本に比べ、一般市民が詳細な情報を格段に入手しやすい環境となっている。
- 日本においてもNPO法人はもちろんのこと、インターメディアリーNPO(中間支援組織)や所轄庁をはじめとする多様な主体が、その役割に応じて様々な情報を提供し、また、それらがネットワーク化され、全体として多様なNPO法人に関する情報チャンネルの構築が期待される。このような情報チャンネルの構築は、多様な形でのNPO評価の充実やレベル向上につながり、また、それを通じて、多様な形でNPO法人の価値づけが新たになされることが期待できる。そして、それは、NPO全体のさらなる活性化や信頼性の向上が期待でき、また支援者等との相互理解をさらに促すことが期待できる。

#### **2. インターメディアリーNPO(中間支援組織)の活躍を**

～NPO評価の支援役、NPO法人と支援者の仲介役として～

- インターメディアリーNPO(中間支援組織)がNPO法人等に対して、様々な形でサポートする活動を行っている。特に米国のインターメディアリーNPOの中には、個々のNPOに対し内部評価を促すとともに、内部評価の際のサポートやコンサルティングを行うインターメディアリーNPO、内部評価の項目と基準を設けて、それを加盟条件とすることにより支援者の信頼性

を培うインターメディアリーNPO、支援者とNPOのマッチングなどを目的に第三者的にNPOの評価を行うインターメディアリーNPOなど、NPOの評価を通じて支援者と個々のNPOのマッチング、相互理解を促す取組みがなされている。また、公開されているNPO情報に独自の工夫を加え、一般に解りやすく情報提供しているインターメディアリーNPOも活躍している。

- 日本においてもNPO法人はもちろんのこと、インターメディアリーNPO(中間支援組織)や所轄庁をはじめとする多様な主体が、その役割に応じて様々な情報を提供し、また、それらがネットワーク化され、全体として多様なNPO法人に関する情報チャンネルの構築が期待される。このような情報チャンネルの構築は、多様な形でのNPO評価の充実やレベル向上につながり、また、それを通じて、多様な形でNPO法人の価値づけが新たになされることが期待できる。そして、それは、NPO全体のさらなる活性化や信頼性の向上が期待でき、また支援者等との相互理解をさらに促すことが期待できる。