

参考資料 1. 「NPO評価」の進め方、流れ

「NPO評価」の基本的な評価の進め方、流れとしては、

1. 評価目的の設定
2. 評価の方法と対象の設定
3. 情報やデータの収集、整理
4. 評価手法
5. 判断、改善等

という手順が想定される。

1. 評価目的の設定(何のために評価を行うかを考える)

評価を行うに当たっては、「誰が」、「いつ」、「どこで」、「どのように」行うのか等、いわゆる5W1Hを意識して、評価の進め方などを考える必要がある。特にNPO法人がフィードバックとして評価を活かすためには、その目的に合わせ、その進め方や手法を考える必要があろう。

確かに、全ての目的に対応する評価を行い、多様なアプローチによるフィードバックを求めることが望ましいと思われるが、評価には一定の時間やコストを必要とし、全てのことに対応した評価を行うことは、その負担が大きいものと想定される。

このため、NPO法人の負担を極力少なくし、効果的に評価を活かしていくためにも、“この評価を使って何がしたいのか”という目的を予め定め、その目的を意識しながら、評価の進め方を考える必要があろう。例えば、企画した計画がそのNPO法人の社会的使命の実現に寄与するかについては、その企画を理事会、事務局スタッフが実施前にその効果等をイメージしながら評価する必要がある。また、実施した事業の成果や効果を確認するのであれば、活動終了後に評価する必要がある。改善を目的としたならば、一番事業を知っている担当者を中心に、NPO法人のスタッフや利用者、受益者、支援者、協力者の声を聞きながら評価を進めることも考えられる。利用者、受益者とのコミュニケーションを深めるのであれば、事業の実施途中で、その人たちにアプローチすることも考えられる。

一つの例として、評価の目的と進め方の関係性を示したものが図表 参考1-1である。

ただし、評価の進め方は、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、違った観点や視点から測れば、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、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、段階を経ながら違った観点を取り入れるなどを考える必要があるだろう。

図表 参考1-1 NPO法人が主体となって評価を行う場合の目的と評価の進め方の関係(例)

何のために		考えられる評価者(例)	評価する対象(例)	評価の視点(例)	アプローチの仕方(例)	評価の時期(例)
NPO法人の設立目的等と組織の整合性		内部 ・理事会 ・事務局 ・社員	・組織評価	・プロセスの評価	・ヒアリング、アンケート ・データ等 ・同じような目的等の団体との比較	・事前評価 ・期中評価 ・事後評価
NPO法人の設立目的等と事業の整合性			・事業評価	・結果の評価		
成果や効果の確認など	事業(プログラム、プロジェクト)成果、効果	内部 ・理事会 ・事務局 ・社員 外部 ・支援者、協力者 ・利用者、受益者 ・第三者	・事業評価	・結果の評価	・ヒアリング、アンケート ・データ等 ・注目度 ・アンケート、ヒアリング	・事後評価
	組織運営の成果、効果	内部 ・理事会 ・事務局 ・当事者	・組織評価	・結果の評価	・ヒアリング、アンケート	
改善	組織運営等の改善	内部 ・理事会 ・事務局 ・社員	・組織体制 ・財務状況	・プロセスの評価	・ヒアリング、アンケート ・データ等 ・同じような規模の団体との比較	・期中評価 ・事後評価
		外部 ・支援者、協力者 ・利用者、受益者	・組織体制		・アンケート、ヒアリング	・期中評価 ・事後評価
		外部 ・第三者	・組織体制 ・財務状況			
	事業(プログラム、プロジェクト)運営の改善	内部 ・理事会 ・事務局 外部 ・支援者 ・協力者 外部 ・利用者、受益者	・事業評価	・プロセスの評価	・ヒアリング、アンケート ・同じような事業を行う団体との比較 ・アンケート、ヒアリング	・期中評価 ・事後評価 ・期中評価
コミュニケーション等	内部のコミュニケーション	内部 ・理事会 ・事務局 ・社員	・事業評価 ・組織評価	・結果の評価 ・プロセスの評価	・ヒアリング、アンケート	適宜 ・事前評価 ・期中評価 ・事後評価
	支援者、協力者	外部 ・支援者、協力者				
	利用者、受益者	外部 ・利用者、受益者				
	第三者	外部 ・第三者				

資料：各種資料より作成

2. 評価の方法と対象の設定

1. 評価の対象(事業評価と組織評価)

NPO法人は、その設立目的や理念という社会的使命の実現を目指して、様々な事業(プログラム)を考え、取組んでいる。そして、NPO法人は、それがうまく運営できるように、事業(プログラム)に応じて組織体制を整え、人や資金などを手当てしている。

このように考えると、“何を見るのか”については、その大きな柱として『事業』、『組織(組織、財務)』が挙げられる。

1. 事業評価

「事業評価」とは、NPO法人が実施している事業に着目し評価を行うものである。

NPO法人は、その設立目的や理念を達成する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)が有する目的や目標があり、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。

このため、NPO法人が事業について評価を考える場合、個々のプロジェクトを評価していくのか、そのプロジェクトを束ねたプログラムとして評価していくのか、それとも事業総体を評価していくのかを考える必要がある。例えば、一つひとつのプロジェクトやプログラムを評価する場合は、それぞれがもつ“思い”や“ねらい”が実現しているのか等がその視点として考えられ、また、事業総体として評価する場合は、そのNPO法人がもつ設立目的や理念がその事業により実現できているのか等が評価の視点となる。

なお、事業評価と評価目的やアプローチを重ね合わせた例示として、以下のものが想定できる。

図表 参考1-2 評価の目的と事業評価の視点の関係(例)

評価の目的(例)	事業の総体を見る(例)	個々のプログラムを見る(例)	個々のプロジェクトを見る(例)	
NPO法人の設立目的等との整合性	・NPO法人の設立目的や理念と整合性がとれているか	・個々のプログラムの目的が事業全体の目的と整合性がとれているか	・個々のプロジェクトの目的がプログラムの目的と整合性がとれているか	
効果、成果の確認	・NPO法人の設立目的や理念等の社会的使命が実現できているか ・どのような成果、効果があったのか /等	・個々のプログラムがもつ“思い”や“ねらい”が実現できているか ・どのような成果、効果があったのか ・他のプログラムとの相乗効果 /等	・個々のプロジェクトがもつ“思い”や“ねらい”が実現できているか ・どのような成果、効果があったのか ・他のプロジェクトとの相乗効果 /等	
改善	・無理なく効果的な運営ができているか /等			
コミュニケーションなど	社員	・事業の総体として社員が想定した社会的使命の実現が見られたか /等	・事業の総体とプログラムの関係をどう見ているか ・他のプログラムとの関係(相乗効果など)をどう見ているのか /等	・プロジェクトとプログラム、事業総体との関係をどう見ているか ・他のプロジェクトや他のプログラムとの関係(相乗効果など)をどう見ているか /等
	理事会	・理事会が想定した社会的使命の実現が達成できる事業であったか		
	事務局	スタッフが想定した社会的使命の実現が達成できたか		
	支援者、協力者	・支援者や協力者が想定した社会的使命の実現が見られたか ・支援や協力を行っての感想、講評 /等		
	利用者、受益者	・利用料金とサービス内容は見合ったものか		

資料：各種資料より作成

2. 組織評価

「組織評価」は、NPO法人の組織面に着目し評価を行うもので、主として総会、理事会、事務局の機能状況やそのモチベーション、役員数、社員数、有資格者数などの部署体制、情報公開、意志決定の公正性、業務の効率化、品質向上などの運用状況の視点で、活動主体として適正であるか等について評価する「組織体制評価」と、主として財務面から資産状況、収支状況の健全性や安定性、その適正な運用や透明性、無駄なく運用がなされているかなどの効率性の視点で評価する「財務評価」に分かれる。

なお、組織評価と評価目的やアプローチを重ね合わせた例示として、以下のものが想定できる。

図表 参考 1-3 評価の目的と組織評価の視点の関係(例)

評価の目的(例)	組織体制を見る(例)	財務内容を見る(例)
NPO法人の設立目的等との整合性	・NPO法人の設立目的や理念等と整合性のある組織体制であるか /等	・NPO法人の設立目的や理念等と整合性のある財務内容であるか /等
成果、効果の確認	・スタッフの意欲と技能がどれだけ成果に結びついたか /等	・費用対効果 ・健全性、安定性のある運営ができたか /等
改善	・その組織が機能的、能動的に動いているか ・活動、事業を行うに当たって十分な組織体制であったか(人材育成等) ・スムーズで機能的な組織運営を行えたか ・透明性、公正性ある組織運営を行えたか /等	・活動、事業を行うに当たって十分な財務体制であったか ・バランスの良い収入、支出か ・効率が良い財務運用をしているか ・透明性がある財務管理、運営をしているか /等
コミュニケーションなど	社員	・社員の意志等が反映や意見がしやすい体制であったか ・社員へのフォローは十分か ・組織運営等に関する感想、講評 /等
	理事会	・理事会が想定した社会的使命の実現が達成できたか ・意欲をもって業務に取り組むことができたか ・組織運営等に関する感想、講評 /等
	事務局	・スタッフの想いの実現ができたか ・意欲をもって業務に取り組むことができたか ・組織運営等に関する感想、講評 /等
	支援者、協力者	・自らが行った支援等が有効に活用されているか ・支援者や協力者へのフォローは十分か ・支援、協力に対する感想、講評 /等
	利用者、受益者	・PRや広報はわかりやすいものであったか ・利用や参加についての感想、講評 /等

資料：各種資料より作成

2. 評価を測る視点

1. 過程(「成果の評価」と「プロセスの評価」)

評価で測る過程として、「成果の評価」と「プロセスの評価」が挙げられる。

「成果の評価」とは、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、成果に着目し組織評価や事業評価を行うものである。

「プロセスの評価」とは、事業計画の立案での情報の集め方、検討の仕方や、事業運営、対応における意思決定の公正性、情報公開、業務等の品質向上の仕方など、そのプロセス(過程)に着目し評価を行うものである。

図表 参考 1-4 評価の測り方例 1 (成果の評価とプロセス評価)

区分	内容
「成果」を評価の対象とする	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、成果に着目し評価を行うものその成果を測る視点としては、投入した資源(INPUT)に対し、どれだけの生産量(OUTPUT)があったのか、成果(OUTCOME)があったのか、影響(IMPACT)があったのかを測る
投入(INPUT)	活動、事業を実施するために投入した資源(人材、費用、物資、時間、情報等)
生産量(OUTPUT)	活動、事業の実施により生産された財、サービス(例えば、開催された会議の数や、その参加者数など)
成果(OUTCOME)	活動、事業により得られた成果、効果(例えば、学校建設事業による通学が可能になった生徒数や福祉サービスによる家族の負担軽減や自立性の向上など)
影響(IMPACT)	会的影響度、PR効果など
「プロセス」を評価の対象とする	事業計画の立案における情報の集め方、検討の仕方、事業運営での意思決定の公正性、情報公開、業務等の品質向上の仕方など、そのプロセス(過程)に着目し評価を行うもの

2. 時期、段階(事前評価、期中評価、事後評価)

評価で測る時期、段階として「事前評価」、「期中評価」、「事後評価」が挙げられる。

「事前評価」とは、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で、主として、その計画の妥当性について評価を行う。

「期中評価」とは、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で、主として運営や進行状況について評価を行う。

「事後評価」とは、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で、成果や効果の測定も含めた形で評価を行うものである。

図表 参考 1-5 評価の測り方例 2 (事前評価、期中評価、事後評価)

区分	内容
事前評価	年度初めや企画計画段階など、その計画の妥当性等を評価するもの (Ex) ニーズとの整合性、総収入の見込み、予算、人員配置、育成計画、進行予定、事業計画等の企画立案の妥当性/等
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で、主として運営や進行状況について評価を行う。 (Ex) 年度計画、事業計画の進行状況と計画との整合性/等
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で、主として年度計画や活動の計画と照らし合わせ、その成果や効果の測定も含めた形で評価を行う。 (Ex) 成果、効果の確認、活動、事業の改善点の抽出/等

資料：各種資料より作成

なお、評価の時期と評価の目的やアプローチを重ね合わせた例示として以下のものが想定できる。

図表 参考 1-6 評価の目的と評価の時期の視点の関係(例)

評価の時期とアプローチの関係(例)		事前準備(例)	期中評価(例)	事後評価(例)
NPO法人の設立目的等との整合性	事業面	・ NPO法人の設立目的や理念と整合がとれた事業であるか / 等	・ 計画どおりに進行し、途中、NPO法人の設立目的や理念と計画目的に齟齬や乖離が見られていないか / 等	・ NPO法人の設立目的や理念と整合がとれた効果や成果が見られたか / 等
	組織面	・ NPO法人の設立目的や理念と整合がとれた組織体制であるか / 等		
	財政面	・ NPO法人の設立目的や理念と整合がとれた財政であるか / 等		
成果や効果の確認など	事業面	・ 目的は明確か ・ ニーズの把握は適切か ・ 期待される成果や効果はどのようなものか / 等	・ 計画どおりに進行し、途中、想定どおりの成果や効果を生み出しているか / 等	・ 計画どおりの目標達成や運営ができたか ・ 改善点、良かった点は何か ・ 影響度、インパクトはどうか / 等
	組織面	・ 人員計画、スタッフ育成計画、広報計画等の目的は明確か ・ 期待される成果や効果はどのようなものか / 等		・ 計画どおりの目標等が達成できたか ・ 人員計画や育成計画等がどれだけ成果に結びついたか / 等
	財政面	・ 財政計画の目的は明確か ・ 期待される成果や効果はどのようなものか / 等		・ 計画どおりの目標が達成できたか / 等
コミュニケーションなど	社員	・ 社員が満足する計画であるか ・ 社員の意思等が反映や意見がしやすい体制であるか ・ 社員として認められる計画、予定であるか / 等	・ 社員へのフォローや連絡等は十分であるか ・ 不満や要望を適宜、取り入れてくれるか ・ 透明性をもって事業、組織、財務運営が行われているか	・ 社員として満足できる成果を生み出したか ・ それを確認することができたか ・ 透明性をもって事業、組織、財務運営が行われたか / 等
	理事会	・ 理事会の想いが実現できる計画等か / 等	・ リスク管理とマネジメント機能を果たせているか ・ 事務局への支援や意志疎通は適切であるか ・ 理事会運営は効率的に行えているか / 等	・ 事後の感想、講評 ・ 運営方針や戦略の立案は妥当であり成果を生み出したか ・ 管理、監督は妥当であったか ・ 透明性がある運営等が行えたか ・ 法人のイメージ貢献ができたか / 等
	事務局	・ 事務局の想いが実現できる計画等か ・ スタッフが動きやすく無理のない計画、体制であるか ・ 活動や事業に必要な技術やスキルを磨くことができているか / 等	・ 意欲を持って業務等に取組むことができているか ・ 運営上、不都合等が生じていないか ・ 意志決定はスムーズで透明性、公平性があるか / 等	・ 事後の感想、講評 ・ 事務局として効率的な運営等が実施できたか ・ スタッフ間の意志疎通はよかったか / 等
	支援者、協力者	・ 支援者、協力者の目的に見合った、または満足する事業計画か ・ 寄付や助成が目的どおりに、効率的に使われる計画等か / 等	・ 支援者、協力者へのフォローや連絡等は十分であるか ・ 不満や要望を適宜、取り入れてくれるか ・ 透明性、誠実性をもって事業、組織、財務運営が行われているか / 等	・ 支援者、協力者として満足できる成果を生み出したか ・ それを確認することができたか ・ 事後の感想、講評 / 等
	利用者、受益者	・ 利用者、受益者が安心してそのNPO法人を利用等できるか ・ 利用者、受益者がその利用等に値するサービス内容等であるか ・ 利用者、受益者が利用等しやすい体制であるか ・ 安定した経営であるか / 等	・ 不満や要望を適宜、取り入れてくれるか ・ スタッフのスキルは信頼できたか ・ スタッフの対応、フォローは良かったか ・ 当初の説明どおり、サービス等が提供されているか / 等	・ 利用者、受益者が満足できるサービス等であったか ・ どれだけ満足度を満たすことができたか ・ サービス内容と料金は妥当であったか / 等

資料：各種資料より作成

3. 情報やデータの収集、整理

「評価」を行うためには、その評価目的に応じたデータや資料等の情報収集や整理が必要となる。

この情報は、「内部情報」、「独自情報」、「一般情報」の大きく3つに分類され、NPO法人は、このような情報を整理したり、適宜、組み合わせたりしながら、評価を実施することとなる。

1. 内部情報

「内部情報」としては、決算報告書や活動報告書、財、サービスの利用者数など、NPO法人が有する基礎的な情報、データが挙げられる。ただし、このデータについては、日ごろよりNPO法人がその蓄積に留意しておく必要がある。

2. 独自情報

「独自情報」としては、財、サービスの利用テスト、アンケート、ヒアリングなど、評価を行うことを目的に調査、収集した情報、データが挙げられる。ただし、この独自情報の収集にはコストや時間、手間がかかる。

例えば、アンケート、ヒアリング対象としては、社員、理事会、事務局、支援者、協力者、利用者、受益者、他の団体、専門家、社会一般などが挙げられる。

3. 一般情報

「一般情報」としては、各種統計書、文献、また、他のNPO法人の年次報告書等が挙げられる(入手にかかる有償、無償、入手の難易度は問わない)。これら一般情報は、主として、相対的な比較対象として利用できる

図表 参考 1-7 評価に必要な資料、データ

内部情報	独自情報	一般情報
団体が有する基礎的な情報(Ex) ・総収入額 ・経費率 ・利用者数 ・社員数 ・成長率 / 等	・財、サービスのテスト(商品テスト等) ・アンケート調査 ・ヒアリング調査	・各種統計書 ・各種文献 ・事務所備付の閲覧資料等(年次報告書等)

資料：各種資料より作成

4. 評価手法

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、簡便性を観点に「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。

5. 判断、改善等

評価は、“評価を実施しただけ”では意味がないものになってしまう。

「NPO評価」により明らかになった結果を吟味し、自己の活動の改善や見直し等に活かしていく必要がある。

例えば、“当初の目的などが十分に実現できなかった”、“あまり良くなかった”という結果ができれば、何か原因だったのかを分析することにより、その対策を検討することも可能となる。

また、“実現できた”、“良かった”という結果ができれば、何がその結果を導くポイントとなったのかを分析することにより、その活動をより効果的に行うための検討や、そのポイントを他の活動に活かす試みも可能となる。

さらに、“実現できた”、“良かった”という結果ができれば、今までとは違う形で新しい活動を行おうという判断も可能となる。

このように「NPO評価」は、その結果を踏まえ、問題点や課題、または良かった点などのポイントを分析、整理し、その対策などをNPO法人内部での議論や検討を行い、次の活動に反映させることで意味のあるものとなる。