

## 付録編 2

### 診断シート回答ガイドンス (回答者用:診断シートの質問項目の解説等)

#### <本資料の目的>

NPOマネジメント診断シートをお答えいただく上で、必要なことを下記の2点を目的としてマニュアルを作成いたしました。

- NPOマネジメント診断シートの構造と各質問項目がどのような意図をもっているか理解する
- 言葉の意味が答える人によって違ったとらえ方にならないように、正しい意味を理解した上で設問に答える

#### <NPO マネジメント診断シートの目的>

■NPO にはそれぞれのミッションやビジョンに基づく「ありたい姿」があります。この「ありたい姿」と組織の現状との間にある差(=ギャップ)が組織の抱える問題であり、解決すべき課題です。組織診断とは、組織の現状を把握し、こうした課題を抽出するための一つの手法です。

■組織診断では、組織の強み・弱み、チャンス・脅威を把握するために、「内部環境分析」として、組織の現状を客観的に把握すること、さらに「外部環境分析」として今後 5 年の間に、組織運営に影響を与えるであろう外部的な要因を確認することが重要です。

■このマネジメント診断シート(version6)は、組織診断の中の「内部環境分析」に該当します。NPO のみなさまがそれぞれの団体の組織運営および事業運営の状況について、現状を自己評価し、課題を抽出し、その結果に基づき組織基盤を強化するとともに、信頼性の向上につなげることをめざし、優先すべき課題と解決の方向性をみつけるためのツールとしてご利用ください。

#### <NPO マネジメント診断シートの構成>

- 診断シートはNPOの特性を踏まえて作成され、設問は全部で5つの項目に分かれています。
- 各項目はさらに小項目にわかれており、それぞれ設問が用意されています。
- 前半の3項目はマネジメント能力、人材、財務管理と、組織全体についてそれぞれの視点からお答えいただきます。
- 後半の2項目は組織が実施する具体的な事業について、社会的評価に関する設問(社会に対してどういったプラスの効果をもたらすのか)と、事業開発や計画・マーケティング能力についての設問の2項目についてお答えいただきます。こちらは、設問は4事業について答えられるように設定されていますが、団体によって事業の数も規模も違うので、1つの事業のみお答えいただいてもかまいません。

\* 今回ご利用いただく診断シートは 2013 年度に改訂した「NPOマネジメント診断シート version6」です。

#### <お答えいただく方>

以下の方を想定した設問となっています

- 組織マネジメントに関わる組織の代表者(理事長、会社組織であれば代表取締役など)
- 組織全体の意思決定に関わる方(理事、会社組織であれば取締役など)

- 組織運営の全体像を把握している方(事務局長など)
- 活動現場の実務に携わっている方(現場マネージャーなど)

#### <集計の仕方>

■各設問に対しては「大変よくあてはまる」から「まったくあてはまらない」までの4段階に「何とも言えない」を加えた5段階でチェックを入れていただきます。集計にあたっては、「大変よくあてはまる」が3点、「まったくあてはまらない」「何とも言えない」が0点というように点数を配分しています。

■同じ団体の複数人の方の回答を集計して結果を見ます。

#### <集計結果の見方>

■集計結果を見るときは、点数が高くなっているところを強みとして、低くなっているところを弱みとして課題の整理をします。

■また、回答者によって点数がわかれているところも、団体運営という点では注目するポイントとなります。

#### <全体の構成>

以下の5つの診断シートに分かれています。

診断シート(1) マネジメント能力

組織の「マネジメント能力」の現状を把握しましょう！

診断シート(2) 人材

組織の「人材」の現状を把握しましょう！

診断シート(3) 財務管理とインフラ

組織の「財務管理とインフラ」の現状を把握しましょう！

診断シート(4) 事業の全体像

組織の「事業の全体像」の現状を把握しましょう！

診断シート(5) 事業の効果をあげる

組織の「事業の効果をあげる」ために現状を把握しましょう！

#### <記入者情報シート>

記入者自身について質問させていただきます。以下の点にお答えください。

- |  |                              |                               |                                |                                      |
|--|------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|
| 1. ご記入者氏名                                | 2. 役職または役割                   | 3. お立場(該当するものすべてに○)           |                                |                                      |
| <input type="checkbox"/> 理事・幹事・顧問        | <input type="checkbox"/> 評議員 | <input type="checkbox"/> スタッフ | <input type="checkbox"/> 客員研究員 | <input type="checkbox"/> その他(具体的名称 ) |
| 4. 年代                                    | 5. 貴組織での就業年数                 | 7. 過去に担当した別の役職または役割           |                                |                                      |
| 7. 貴組織で活動を始めたのはいつ頃ですか?                   |                              |                               |                                |                                      |
| 8. 活動を始めたきっかけは何ですか?                      |                              |                               |                                |                                      |
| 9. これまでに団体でどのような活動に関わってこられましたか           |                              |                               |                                |                                      |
| 10. 貴組織が取り組むべきと思われる課題があればご記入ください(上位3つまで) |                              |                               |                                |                                      |

#### <注意点>

評価する際には、次の点に考慮して下記チェック欄をご記入ください。

○質問には「大変よくあてはまる」から「まったくあてはまらない」までの 4 項目の中から選びご回答ください。どうしても回答できない、判断しかねる場合は、「何とも言えない」をお選びください。

○すべての質問に対して、ご回答をお願いします。

○評価はできるだけ組織の現状について客観的な視点をもってよく考えたうえでご判断ください。

○「上記質問・回答に対するコメントをご記入ください」の欄には質問項目に対する不明点、回答に関するコメント等、必要に応じてご記入ください。

#### <診断用シート（1） マネジメント能力>

### ① 組織の「マネジメント能力」の現状を把握しましょう！

社会的な課題の解決をめざす組織である NPO において、その存在意義ともいえるミッション達成のために、ニーズを把握し、時代の移り変わりとともに起きる環境変化に対応した組織運営を行っているかが重要です。リーダーシップの在り方、広報や、情報開示、協働、リスクマネジメントなどが遂行できているか、さらに中期計画を策定し、それらの計画に沿って組織運営を実行し、その結果を評価して改善につなげるという PDCA サイクルをきちんと回しながら、組織のマネジメントが行われているか、チェックしましょう。

\*PDCA サイクルとは ; P=Plan (計画) D=Do (実行) C=Check (評価) A=Action (改善) という継続的な業務改善サイクルを指します。

#### A. ミッション

NPO は、株主のような所有者が存在せず“社会のための組織である”ために、「何のために、どのようなことをする組織であるか」という組織の使命」である「ミッション」を達成することが組織運営における大きな目標になります。組織として大切にしている価値や理念が定義され、組織運営における意思決定のもととなるミッションが明文化され、組織内で共有され理解されているか確認します。

1. 明文化されたミッション（何のために、どのようなことをする組織であるか、という組織の使命）が存在している

(ミッションを書いてください)

2. ミッションはリーダー層・スタッフに理解され、共有されている

3. リーダー層・スタッフは、ミッションを自分の言葉で説明することができる

\*1 リーダー層とは理事・事務局長などの意思決定者、責任者のことを指します

\*2 スタッフとは常勤・非常勤を問わず、主に有給で働いている職員のことを指します  
リーダー層とスタッフの両方に属する人もいます

#### B. 社会的課題・ニーズの把握と組織の客観化

何らかの社会的課題を解決することをミッションとして活動している NPO においては、ミッションと照らし合わせて、「社会の問題をどのように捉えるか」、「社会のニーズに対し自らできることが何か」という客観的な視点を持つことが重要です。まずは組織の強み弱みを理解し共有した上で、社会的な課題や受益者のニーズを常にとらえて、さまざまな方と協力関係を持ち、専門性を高め、そうした第三者の意

見をとりいれながら組織を常に客観的にとらえながら、取り組んでいる社会的課題について世の中に働きかける取り組みを行っているかといった点を確認します。

#### B. 社会的課題・ニーズの把握と組織の客観化

1. 社会的課題の背景や原因、社会環境の移り変わりなどを考慮したうえでミッションが設定されている
2. 組織の代表者やリーダー層およびスタッフは組織の強みと弱みを説明できる
3. 課題発見や解決策を構想するための第三者の意見を得るなどの取り組みを行っている（調査研究、専門家からのアドバイスを得る等など）
4. 地域や資金提供者や協力者のネットワークを通じて、地域やその分野で起きていることを把握している
5. アドボカシー（特定の政策を実現するために社会的に働きかけること）の取り組みを行っている
6. 受益者のニーズを常に把握して事業に活かしている

#### C. 計画・評価・意思決定

NPOにおいて、組織の使命であるミッションは長期的な目標であり、その目標を達成するためには、ミッションがブレイクダウンされて、ビジョンとして計画に反映されることが重要です。計画をたてることで、ミッション実現のための到達イメージを持つことができ、効率的な組織運営や、先を見通した意思決定を行うことが可能となります。社会的成果をもたらす視点を持って計画をたて実行し、行った取り組みを振り返り、具体的な指標をもとに評価活動につなげていくPDCA（Plan-Do-check-Action）サイクルが組織の中に根付いているか、また、その計画が、実行を担うスタッフに共有されているかという点を確認しましょう。

#### C 計画・評価・意思決定

1. ミッションを実現するために3年程度先を見越した中期目標・中期計画を立てている
2. 中期計画を作成するにあたり、社会に具体的な変革(社会的成果)をもたらすという視点をもっている
3. 中期目標の達成度合いを測るための具体的な指標を持っている  
→指標を持っている場合はお書きください
4. 各年度の事業計画を作成している
5. 中期計画の作成にはリーダー層だけでなくスタッフも関わっている
6. 単年度の事業計画策定にはリーダー層だけでなくスタッフも関わっている
7. 一定の時限を決めて、中期目標の達成度合いを確認するための評価活動を行っている
8. 評価した結果を組織や事業の改善のために活用している

#### D. リーダーシップ

NPOにおいて、ミッションは長期的なものですが、組織や事業を取り巻く社会環境は変化します。リーダー層は社会やニーズの変化に、組織がどのように対応するのか、優先順位を決めて意思決定を行い、次のステップに向けて方向を指し示す必要があります。さらにこの意思決定において、リーダー層とス

スタッフの間で情報を共有して、自由に議論できる風通しのよい組織運営を行うことは、NPOとして生き生きとした組織であるためには重要な条件です。スタッフの動機づけを行い、関連する人を巻き込んで組織をマネジメントするリーダーシップについて確認します。

#### D リーダーシップ

1. 代表者やリーダー層は、組織の進むべき方向性について、スタッフに伝える努力を常にしている
2. 理事会はミッションやビジョン（中長期的に目指す姿）を達成させるための責任ある意思決定をしている
3. 代表者やリーダー層は、ミッション達成に向けてスタッフをまとめ、動機付けを行っている
4. 代表者やリーダー層は、行動を起こすために、理事やスタッフだけではなく、寄付者や地域のリーダーなどを説得することができる。
5. 1人のリーダーに依存しすぎる事はなく権限を分担し、後継者となりうる中核リーダーを育てている

#### E ガバナンス

「市民が行う自由な社会貢献活動としての特定非営利活動の健全な発展を促進し、もって公益の増進に寄与することを目的」というNPO法の目的に準じて理事会が機能的に運営され、組織の方針、方向性、意思決定がスタッフに周知徹底し、法令を遵守し、自発的に動ける取り組み体制を保つことは重要です。組織が力を発揮するためにこうしたガバナンス（組織の管理・運営）が機能しているか、理事会の在り方や、意思決定・情報伝達という点から確認を行います。

#### E ガバナンス

1. 定期的に理事会を開き、組織運営や財政上の確認をしている
2. 理事会はミッションやビジョンについて活発に議論をしている
3. 理事会の内容が文書として記録されている
4. 意思決定にあたっては、ルールがありその方法が守られている
5. 組織運営や活動・事業に関わる法令を把握し、それらを遵守するための仕組みをもっている
6. リーダー層とスタッフの間で情報が伝達され、共有がなされている
7. リーダー層やスタッフの役割と責任が明確に規定されている
8. 社会の動きに目を向け、ニーズや環境の変化に柔軟に対応している

#### F 広報活動、協働への取り組み、情報開示（アカウントビリティ）

NPOがミッションとして掲げる社会的課題の解決にむけて日々行っている活動について、多くの人に認識、理解してもらい、さらに共感を得て支援へとつなげるためには、広報活動は大変重要な手段です。また、事業を展開する上で、地域、民間企業、行政など他セクターの関係者からの理解と共感、さらに支持を得るためにはいろいろな方法で、コミュニケーションを図る必要があります。また、法律で定められた組織に関する情報をわかりやすく開示するアカウントビリティ（定款や会計報告書などの団体の情報を公開していくこと）も重要な活動です。ここではそうした活動について確認します。

◆広報活動に関する質問

1. 広報の担当者（兼務を含む）がいる。あるいは必要に応じてアドバイスをもらえる専門家がいる
2. 広報に役立つもの（パンフレット、報告書など）を整備している
3. ホームページ（ブログ、Twitter、Facebook などを含む）を適宜更新し、積極的に活用している
4. 有効と思われるマスコミ関係者や広報ルートを把握している
5. 社会に対して組織が取り組んでいる社会課題や活動の意義を十分に伝えている
6. 社会から理解と支持を得るために、関係者や市民に活動を知ってもらうための説明会を行うなどの努力をしている
7. 会員、寄付者、受益者などからの提案や苦情を、積極的に事業に活かしている
8. 会員、寄付者などの支援者とのコミュニケーションを活発に行っている

◆協働への取り組みに関する質問

事業を展開するうえで適宜

1. 行政・公共機関や民間企業などの他のセクターと協力・協議する関係を持っている
2. 自治会などの地縁組織、他の NPO などの市民団体や中間支援団体と協力・協議する関係を持っている
3. 他の NPO などの市民団体や中間支援団体とアドボカシーを一緒に考えている
4. 広範囲に活動が広がることを目的として、考え方やノウハウの移転を行っている
5. 他の組織と協働を進める上で方針や基準がある

◆情報開示（アカウンタビリティ）に関する質問

1. 法律で定められた事項（定款、組織体制など）をわかりやすく公開している
2. 会計報告書を作成し、公開している

G その他（組織風土、リスクマネジメントなど）

リーダー層とスタッフの間で同じミッションに向かって活動し、生き生きとした組織であるためには、組織の意思決定をめぐり、情報を共有し、自由に議論をし、スタッフの意見が反映させることができる風通しのよい組織運営を行うことは重要な条件です。また、個人情報や情報漏えいなどをはじめとする様々なリスクを把握し、それに対して対策を取ることは、信頼できる組織となるための取り組みとして欠かせない活動です。こうした点をチェックしましょう。

1. 自由に討議できる組織風土や場がある
2. 意思決定の方法がスタッフからわかりやすく風通しがよい
3. スタッフの意見が積極的に活用されている
4. スタッフに積極的に権限を与えている
5. 組織活動に重大な影響を及ぼしうるリスクを把握している
6. 上記のリスクに対して、あらかじめ対応策を策定している
7. データの損失や情報の漏えいを予防するための対策をとっている
8. 個人情報保護方針を策定し、個人情報を保護する具体的な仕組みを整備している

## 診断シート (2) 人材

### ②組織の「人材」の現状を把握しましょう

NPO では、ミッションを達成するために、役割ごとに求める人材像が明確で、適正な人材構成・配置が行われた結果、それぞれに必要な資質や能力を持った人が自分らしさを発揮して働いていることが重要となります。また、利益を追求する企業と違い、NPO では同じミッションの達成にむけて社会貢献意識や目的意識が高い人がそれぞれの思いを持って集まっているため、こうした思いを共有できる仕組みがあることが重要となります。さらに、組織がスタッフの成長を計画的にサポートし、スタッフが力を最大限に発揮し、労働環境が厳しい中でも、様々な雇用形態の人が安心して働ける環境が作られているかという点も大切です。こうした人材の現状を見ていきましょう。

#### A. スタッフに求められる資質・能力

ミッションを達成を目指して組織を運営していくために必要な資質や能力をスタッフはどのくらい持っているでしょうか。確認していきましょう。

下記にあげる能力、資質をすでに現状のスタッフは持っていると思いますか

1. ミッションへの共感
2. ミッションを具現化する構想力・企画力
3. 事業・活動を展開するうえで必要な専門性
4. 生活や現場で起こる個々事象から、社会課題をくみ取り提起する力
5. 組織運営・マネジメント能力
6. アドボカシー
7. 他の組織・機関と協働する力
8. コミュニケーション力
9. 社会環境の変化を察知する能力

#### B. スタッフマネジメント

各スタッフの業務内容や役割が明確で、キャリア形成の計画に基づいてそれぞれが目標を持ち、評価され、その評価結果についてフィードバックされる事はスタッフマネジメントにおいて大変重要です。また、スタッフの特性を理解し、適正な人材配置が行われているでしょうか。確認してみましょう。

1. スタッフの業務の内容について正確に記述し、伝えている (職務記述書がある)
2. スタッフのキャリア形成計画に基づいて個人目標を設定する機会をもっている
3. スタッフの目標達成率や能力を評価する機会をもっている
4. スタッフの評価基準が明確であり評価についてフィードバックしている
5. リーダー層はスタッフに対していつでも話を聞くオープンな姿勢がある  
\*リーダー層とは、理事、事務局長などの意識決定者、責任者のことを指します。
6. 事業がよりよくなるよう、スタッフを有効かつ十分に配置している

7. 人員配置にあたっては、スタッフの特性を活かした配置をしている
8. スタッフの業務に必要なツールやマニュアルを提供し、ガイダンスを行っている

### C. スタッフの確保

NPOではいろいろな働き方の人に関わるため、様々な雇用形態の人が続けることができるような就業環境を創出することが重要です。また、労働条件が厳しいことが多い分、就業に関する規定の整備、法令の遵守が重要になります。いろいろなスタッフの事情にあわせて規定の整備がなされ、柔軟に対応ができるように雇用環境が整備されているか確認しましょう、

1. スタッフの離職率は低い
2. 個々のスタッフの事情に応じた就業環境を整備している（例；在宅勤務、時短勤務など）
3. 多様な就業形態に対応した就業規則を整備している
4. 有給スタッフとは雇用契約を結んでいる
5. 有給スタッフの雇用においては、労働基準法、男女雇用機会均等法等の法令を遵守している
6. 給与に関する規定を整備している
7. 給与の額は継続して働くことのできる水準である

### D スタッフの教育・育成・モチベーション維持

給与水準が高くないNPOでは、安定した運営を維持するためにも人材育成は欠かせません。スタッフのやる気を引き出し、定着率を高めるために、スタッフ一人ひとりの成長を組織がサポートするといった取り組みが必要です。人を育てる事に対する意識や、スタッフを育成し、モチベーションを維持させるための制度やトレーニング、研修などの有無を確認しましょう。

1. 代表者やリーダー層はスタッフに対して目指すべき人材像や業績など、期待を伝えている
2. 仕事を通じて「人を育てる」「人が成長する」「わからないことがあれば教える（教わる）」という意識が組織内に根付いている
3. 代表者やリーダー層はスタッフが働きやすいようサポートやアドバイスをしている
4. スタッフがスキルアップやモチベーションアップなどの研修を受けるような機会を提供している
5. スタッフの能力を高めるためのコーチング、トレーニングなどの機会（権利）を与えている

### E ボランティアの参加

NPOを運営する上で、ボランティアの参加を得ていくことは、NPOの組織運営の効率化という面だけではなく、専門性や市民性、持続可能性などを高めていくことに大きく貢献します。ボランティアが気持ちよく積極的に活動に参加できる環境・体制が整備されているか確認してみましょう。

1. ボランティアを積極的に受け入れている
2. ボランティアに団体のミッションや活動などについて説明し、共有する機会を設けている
3. ボランティアへのサポート体制（ボランティア一人ひとりと目的や仕事の内容について定期的に話し合いを持ち、活動を評価するなど）が整っている



4. ボランティア保険に加入している
5. ボランティアのモチベーションを向上させるための工夫をしている

#### F 福利厚生・その他

スタッフが継続的に安心して仕事が続けられるように、社会保険、休暇、福利厚生などの労働環境が整備されているか確認しましょう。

1. 社会保険（健康保険・厚生年金）、労働保険（労災保険・雇用保険）について適切な手続きや利用がなされている
2. 有給休暇、代休、育児休暇など、個々のスタッフの業務や事情に応じて適切に休暇が取れるようになっている
3. 健康診断、仕事のストレスに対する配慮など、スタッフが健康に職場生活を送れるような体制がとられている

### 診断シート（3） 財務管理とインフラ

#### ③組織の「財務管理とインフラ」の現状把握しましょう

財務状態が健全であることは、組織の安定性を保つためには欠かせません。財務の悪化は、初めは些細なことから始まり、放置すると致命的な経営問題に発展していくこともあります。日常業務のレベルから貴組織の財務状態の現状把握を試みましょう。

#### A. 財務管理全般

NPOは、ミッションの実現のために、社会性のある事業と収益性のある事業をバランスさせながら、限られた資源を効果的に活用する必要があります。また、NPOにおいては、財務諸表などの数字上ではあらわれないが、例えば、ボランティアの業務や現物寄付などがあげられる労働力や資源があるので、こうした資源を可視化し、把握しているかを評価することも大切です。NPOの活動を多く人たちに知ってもらい、信頼性の向上を図るためにも、NPO法人会計基準に沿った会計報告書の作成し、その作成状況をもとに、財務管理の状況を把握しましょう。

1. 組織が成果を出せるように、人材や資金などの経営資源を効果的に配分している
2. 支出のうち、総事業費に占める特定非営利活動に係る事業費の割合が80%以上である。
3. 総会または理事会が承諾した予算に基づいて財務が執行されている
4. 経理・会計に関する専門スキルをもった担当者（兼務を含む）、アドバイザーがいる
5. 外部監査が行われている
6. 事業部門と管理部門に分けた部門別収支を把握している
7. ボランティアの業務や現物寄付などを金額換算し、おおよそどのくらいか把握している

#### B. 資金調達

NPOにおいて、安定的な財務基盤を確立し、リスクを減らすためにも、財源の多様化は重要です。ま

た、寄付、会費、出資金といった支援的な資金は、組織の社会との関係を示す大切な指標となります。多様な財源を持ち、仕組みを作って計画的に取り組んでいるか、確認しましょう。

1. 多様な財源をもっている
2. 資金調達計画を作成している
3. 資金調達をする担当者（兼務を含む）、担当グループもしくは協力者がいる
4. 寄付、会費、出資金など、組織に共鳴する人たちからの支援的資金を確保する努力をしている
5. 会員や寄付者の名簿を作成し、管理している
6. 支援的資金は過去 3 年間を通して増加している

### C. 資金繰り

NPOの収入は、委託事業、補助事業、助成事業など毎年変動する事業収入を財源とする場合が多く、不安定になりやすいという特徴があります。加えてNPO法人は基本財産を持たずに設立されるために、運転資金が不足しやすいので、お金の流れを管理して、資金が足りなくならないよう、また経費の支払いなどにいつでも対応できるように、資金の動きを把握することが、非常に重要になります。こうした資金繰りの管理状況について確認してみましょう。

1. 資金繰り表を作成し、資金繰りを管理している。
2. 資金繰りが苦しいという状況にはない
3. 団体の毎月の収入と支出の金額を把握している
4. 未収入金が発生してから回収までの期間を把握している
5. 資金不足に陥った場合の対応策を事前に検討している

### D. 安定性

NPOの事業は、基本的に受益者が費用負担できない（所得の低い高齢者向けの配食サービスやホームレス支援のための炊き出し活動など）ため、採算性重視ではなく、受益者にとって必要なサービスを提供することに重きを置くことになるので、利益率は低く、内部留保のスピードは遅いことが多くなります。また通常の金融機関で借入れが難しいので、資金計画の面では堅実な運営を行うことが重要になります。財政面で見た時に、安定し、継続可能な組織であるか、確認してみましょう。

1. 過去 3 年間を通して、資本（正味財産）が減少していない
2. 短期（1～3 か月以内）の支払いに対応できる資金がある
3. 売掛金や未収入金で長期間未回収のものはない
4. 借入金がある場合、具体的な返済計画がある
5. 不必要な支出を削減するために努力している
6. 今までの財源から収入が得られなくなったときに調達の方法を変えたり、スタッフの配置を変えるなど適切な対応をしている

## E. 収益性

NPOでは、すべての組織が収入規模を拡大にもっていくことを目指しているとは限りません。しかし、赤字を出さないことや固定費に相当する費用の確保は、持続可能な組織であるためには必要です。またNPOの場合、赤字事業がミッションの実現にとって重要な事業である可能性もあるため、赤字事業の位置づけや赤字解消の見通しについて、分析や経営判断がなされているかも大切です。収支を把握する体制があるかといった点も含めて、収益性について確認してみましょう。

1. 過去 3 年間を通して、収入金額は増加している
2. 過去 3 年間を通して、収支は改善傾向にある
3. 組織運営上の固定費（家賃や人件費など収入の増減に関わらず発生する費用）をカバーするのに必要な収入を確保している
4. 複数の事業を行っている場合、事業別の収支を把握している
5. 赤字事業がある場合、その原因を理解している
6. 収益性改善のための施策を考えている

## F. インフラ

NPOの組織運営を行う上で不可欠な設備やITの状況（パソコン、ネットワーク、ソフトウェア）、専門人材（専門家）など、組織内の資源やインフラの状況を確認します。

1. 十分なオペレーションを実行する資源（設備、システム、ソフトウェアなど）がある
2. 資源（設備、システム、ソフトウェアなど）を効果的に運用する（ITスキル）人材がいる
3. 法的な課題に適切に対処できる、もしくは相談できる専門家がいる

### 診断シート（4） 事業の全体像

#### ④組織の「事業の全体像」の現状を把握しましょう！

①～③まではNPOの「組織全体」についてみてきました。④と⑤では、組織のミッションを達成するために実施されている、現在の「事業」について見ていきます。まずは④では取り組んでいる事業の強み弱みを確認した上で、社会におけるプラスの変化や状態の改善、対象者にとっての変化などの社会的評価についても具体的な目標や達成状況について確認します。

#### ■主な事業

実際に取り組んでいる事業についてお答えください。設問は4事業について答えられるように設定されていますが、団体によって事業の数も規模も違うので、1～4つの、いくつの事業にお答えいただいてもかまいません。

## A. 事業の強みと弱み

ミッションを達成するための具体的な取り組みであるプログラム（事業）についての強みや弱みについ

て、社会経済環境、ニーズ、事業内容、事業実施能力・体制、競合状況などの側面から、把握していることは大切です。まずは各事業の強みと弱みを確認しましょう。

**事業 1～4 のそれぞれの強みと弱みを挙げてください**

### B 事業の成果目標、成果指標

チェック A で把握している各事業の強みと弱みを踏まえて、社会的評価についての具体的な目標や、改善すべき事業、今後必要な事業について確認しましょう。

1. 事業 1, 2, 3, 4 のそれぞれにおいて社会的評価（社会におけるプラスの変化や状態の改善、対象者にとっての変化など）についての具体的な成果目標、成果指標を設定している
2. 特に改善すべき事業はありますか？⇒「ある」場合、それは何ですか
3. 今後必要であると思われるが、まだ実施していない事業がありますか？⇒「ある」場合、それは何ですか

### C 事業成果の把握と事業の将来像について

すでに実施している事業について、ミッションを照らし合わせて、B で確認された成果目標についての達成状況と、今後の事業展開の将来像を確認してみましょう。

1. 事業 1, 2, 3, 4 についてそれぞれの成果目標を達成できている
2. 各事業の 3 年後の事業展開について明確な将来像がありますか？

診断シート（5） 事業の効果をあげる

### **⑤組織の「事業の効果をあげるため」に現状を把握しましょう**

NPO では、事業を通して、解決をめざす社会課題をどのように捉え、限られた経営資源をいかに効率的に活用して目標を達成するかが問われます。事業それぞれが、中期計画を策定し、それらの計画に沿って事業活動を行い、その結果を評価して改善につなげるという PDCA サイクルをきちんと回すことができているかチェックしましょう。

\*PDCA サイクルとは ; P=Plan (計画) D=Do (実行) C=Check (評価) A=Action (改善) という継続的な業務改善サイクルを指します。

\*ここでは診断用シート④で選んだ 1～4 つの事業について引き続きお答えください。

### A 事業開発・計画

各事業において、目標をたてその達成に向けた計画を持ち、達成状況を確認すると同時に社会動向を把握しながら、計画に基づいた事業活動を行っているか確認しましょう。

1. 各事業では具体的で定量的な目標を設定している
2. 各事業では、目標達成のための指標を持っている
3. 各事業の目標達成のための計画をたてている
4. 各事業についての達成度を定期的に確認している

5. 各事業に関連する社会課題について社会環境や政策動向の変化を調べて把握している
6. 各事業の対象者のニーズを把握する具体的方法（アンケート調査等）を持っている
7. 同業者の存在を意識し、同業者との違いを認識し、優位性を実現するための努力をしている
8. 各事業の対象者について具体的な想定が明確になっている  
(例えば年齢、性別、居住地、家族構成、趣味や信条、時間の使い方など)
9. 各事業において事業の計画に沿った人員配置をしている
10. 計画において、事業展開に必要な資金や、その他の資源の調達は、実現可能になっている（例えば単年度の助成で立ち上がった事業であっても、その後の継続的な資金の調達が可能になっている、など）
- "
11. 現実的な積算根拠に基づいて事業の採算性を把握している
12. 事業の成果や効果をあげるために、他の組織との協働やネットワークを活用することで資源を調達している（資源とは、専門性や人材、場所などを含みます）
13. 事業を継続し発展させていくために必要な資金や資源獲得のための活動を行っている

## B マーケティング

社会的課題を解決するための取り組みを行う各事業には、「対象者」が存在します。具体的に実施されているサービスや商品、プログラムなどの内容について、対象者の視点で見た時に適正な内容になっているか、マーケティングの観点で確認してみましょう。

1. 提供するサービス（あるいは商品やプログラム）の内容は、対象者のニーズに沿った適切なものになっている
2. 提供するサービス（あるいは商品やプログラム）は、十分な品質・機能を確保している
3. 対象者のニーズの変化に対応したり、新たな地域課題を解決していくために、常にサービス（あるいは商品やプログラム）の改善、開発に取り組んでいる
4. 提供するサービス（あるいは商品やプログラム）の価格は、事業を継続するに足る収益を確保できる水準に設定されている（価格はサービスなどの受け手から対価を得る場合と、委託や助成などによるサービスなどを提供する場合の両方を含みます）
5. 提供するサービス（あるいは商品やプログラム）の内容や提供方法は、対象者にとって利用しやすいものになっている
6. 提供するサービス（あるいは商品やプログラム）は、対象者の特性に応じた適切な広報活動を行っている（「広報活動」には、有料・無料広告、セミナーやパーティーの開催、ダイレクトメール、キャンペーンの実施、ニュースリリースなど、あらゆるものを含みます）
7. 対象者の名簿を整備して顧客管理に利用している（対象者の名前や連絡先だけでなく、いつ何を利用したかなどを記録に残し、効果的なアプローチに利用するなど）

## C 評価・改善

PDCA (Plan-Do-check-Action) サイクルにおいて、サイクルを回していくために重要な点は、実際に行った内容を評価 (Check) し改善 (Action) することです。各事業において、PDCA のサイクルをまわ

平成 25 年度市民活動の促進のための運営力強化ノウハウ移転調査  
(公益財団法人パブリックリソース財団)

すための仕組みが整っているか、取り組み状況を確認しましょう。

1. 評価に基づいた事業の収支目標を立案し定期的な実績のチェックを行っている
2. 計画との差異の原因を分析して次の計画に反映している
3. 提供するサービス（あるいは商品やプログラム）が対象者のニーズを満たしているか定期的に見直して以降の計画に反映する仕組みを持っている