

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
報告書

2014 年 3 月 20 日
公益財団法人パブリックリソース財団

目次

本 編.....	1
1 本調査の目的と概要.....	3
2 本事業の実施記録.....	4
2.1 本調査の実施内容.....	4
2.2 研究会の実施.....	5
2.3 ノウハウ移転先団体における評価の実践.....	9
2.4 アドバイザーによるノウハウ移転先団体へのハンズオン支援.....	10
2.5 公開セミナーの開催.....	10
3 本事業の成果と課題.....	13
3.1 成果.....	13
3.2 今後の展望と課題.....	16
本編資料編.....	19
1 研究会配布資料.....	21
1) 第1回研究会.....	23
2) 第2回研究会.....	27
3) 第3回研究会.....	53
4) 第4回研究会.....	55
5) 第5回研究会.....	57
2 公開セミナーの記録.....	59
1) 公開セミナーの記録.....	61
2) 公開セミナー配布資料.....	67

本 編

1 本調査の目的と概要

本調査は、NPO等の信頼性の向上に資することを目的に、当財団が開発・運用してきたNPO等の運営力強化のためのツールや方法を用いた、組織評価のノウハウの移転を行ったものである。

ノウハウの移転先は、地域のNPOに対し運営相談やマネジメント支援を行っている、宮城県、福島県、神奈川県、静岡県で活動する4つの中間支援組織である。移転先の4団体は、移転されたノウハウを用い、それぞれの地域のNPOを対象とした組織評価（診断）を実際に行った。その際、当財団から組織評価及びNPO等へのマネジメント支援の実践経験を持つ者をアドバイザーとして派遣し、ハンズオン支援を行った。また、ノウハウを移転する過程において、当財団は移転すべき内容やツールについての検証や改善を行った。

組織評価、及び事業評価の具体的なノウハウの内容については、「組織評価の手引き」に詳しく記載した。

【実施事務局体制】

業務管理者：岸本幸子（公益財団法人パブリックリソース財団 専務理事）

業務担当者：田口由紀絵（同 チーフ・プログラムオフィサー）

業務担当補佐：畑谷圭子（同 プログラムオフィサー）

【アドバイザー】

榎 ひさ恵（同 評議員）

山崎 富一（同 評議員）

江口 聡（同 客員研究員、しみん基金KOB E事務局長）

田口由紀絵（同 チーフ・プログラムオフィサー）

2 本事業の実施記録

2.1 本調査の実施内容

- ・ 研究会 5 回（2013 年 9 月 18 日、10 月 11 日、10 月 30 日、11 月 15 日、2014 年 1 月 29 日）
- ・ ノウハウ移転先団体における評価の実践（2013 年 10 月 24 日～2014 年 2 月 26 日）
- ・ アドバイザーによるノウハウ移転先団体へのハンズオン支援（2013 年 10 月 24 日～2014 年 2 月 26 日）
- ・ 公開セミナー（2014 年 2 月 17 日）

なお、ノウハウを移転する中間支援組織の選定は、以下の視点で行い、①～④の 4 団体を選定した。

- 自らも専門家派遣やマネジメント支援を始めており、当法人のノウハウについて、既に一定の理解があり、移転ニーズがあること。
- 地域の他の中間支援組織に対して、波及効果の期待できる、実績のある中間支援組織。
- 本調査の必要性について共感し、ノウハウ移転の手法を当法人と共に確立する意欲をもっていること。

① NPO法人 杜の伝言板ゆるる

【主たる活動】

みやぎNPOプラザの指定管理、情報発信、ネットワーキング、人材育成、マネジメント支援、被災地復興。

〒983-0852 宮城県仙台市宮城野区榴岡 3-11-6 コーポラス島田 B-6

TEL: 022-791-9323 / FAX: 022-791-9327

URL: <http://www.yururu.com>

② 一般社団法人 Bridge for Fukushima

【主たる活動】

被災地復興活動支援。福島市・相馬市・南相馬市・新地町を対象にコミュニティビジネス支援、女性や子どもたちの活動支援。

〒960-8031 福島県福島市栄町 6-5 南條ビル A 館 3 F

TEL: 080-4002-0047

URL: <http://bridgeforfukushima.org/>

③ NPO法人 藤沢市市民活動推進連絡会

【主たる活動】

藤沢市市民活動推進センターの指定管理、ネットワーキング。

〒251-0052 神奈川県藤沢市藤沢 1031 小島ビル 2 F

TEL: 0466-54-4510 / FAX: 0466-54-4516

URL: <http://www.center.fnpon.jp/>

④ 特定非営利活動法人（以下、「NPO法人」） 東海道・吉原宿

【主たる活動】

ふじのくにNPO活動センターの指定管理、まちづくり。

〒422-8067 静岡県静岡市駿河区南町 14-1 水の森ビル 2F

TEL: 054-260-7601 / FAX: 054-260-7603

URL: <http://fnc-shizuoka.net/>

2.2 研究会の実施

ノウハウ移転先である4つの中間支援組織、アドバイザー、及び本調査の業務従事者が参加し、5回の研究会を開催した。

第1回～第5回の研究会を通して、組織評価ツールである「NPOマネジメント診断シート」の改善点や組織評価の活用方法等について、中間支援組織やアドバイザーからの意見収集、及びディスカッションを行い、診断シートの改善に役立てた。

第2回、第3回の研究会では、ノウハウ移転先団体に対して、組織評価（診断）のノウハウを伝えるための研修に時間を割いた。

また第4回の研究会においては、成果評価の手法のひとつであるSROI¹を紹介し、非営利活動団体等²の社会的インパクトの評価方法を理解するための研修を行った。

第5回の研究会はノウハウ移転先団体が評価の実践を行った後に実施した。ノウハウ移転先団体より、評価の実践報告を行い、評価のプロセス、成果、組織評価の活用方法、課題等を共有した。

各研究会の配布資料は本編資料編「1 研究会配布資料」に収載する。

■第1回研究会…実施計画の策定

実施日	2013年9月18日
参加者	●ノウハウ移転先団体 大久保 朝江（NPO法人 杜の伝言板ゆるる） 小沼 亮（一般社団法人 Bridge for Fukushima） 手塚 明美（NPO法人 藤沢市市民活動推進連絡会） 千野 和子（NPO法人 東海道・吉原宿） ●アドバイザー 榎 ひさ恵（パブリックリソース財団 評議員） 山崎 富一（同 評議員）

¹ SROI : Social Return on Investment(SROI)とは、NPOや社会的企業等が行う社会的活動の社会的価値を計量的に評価する参加型評価のフレームワークである。成果評価の一類型であり、事業の単なる実施結果（アウトプット）ではなく、事業が実際に社会に与えた影響（アウトカム）を重視すべきであるという前提に基づくものである。

² NPO法人、社会福祉法人、公益法人、任意団体、非営利株式会社等をふくむ

	田口 由紀絵（同 チーフ・プログラムオフィサー） 江口 聡（同 客員研究員、しみん基金KOB E事務局長）※スカイプ参加 ●業務従事者 岸本 幸子（同 専務理事） 畑谷 圭子（同 プログラムオフィサー）
議題	①メンバー紹介 ②調査の目的と進め方 ③診断シートの紹介及び協議 ④団体・地域の状況について ⑤ 後の予定
実施内容	当財団が開発・運用してきた、非営利活動団体等の組織評価、及び事業評価のツールや方法論を紹介した。 また、評価ツールのひとつである「NPOマネジメント診断シート」について、地域のNPOを評価する際にそぐわない設問や言葉遣いがないかという視点でディスカッションを行った。具体的な修正案については、次回の研究会までに各自が検討してくることとした。 さらに、各団体・地域のNPOの状況について共有し、評価の実践を行う際に評価対象とするNPO等の選定方法についてすり合わせを行った。
配布資料	・ アジェンダ ・ 「評価の実践」の流れ（案） ・ スケジュール

■第2回研究会…ノウハウ移転に関する研修（1）

実施日	2013 年 10 月 11 日
参加者	●ノウハウ移転先団体 大久保 朝江（NPO法人 杜の伝言板ゆるる） 小沼 亮（一般社団法人 Bridge for Fukushima） 手塚 明美（NPO法人 藤沢市市民活動推進連絡会） 千野 和子（NPO法人 東海道・吉原宿） ●アドバイザー 槇 ひさ恵（パブリックリソース財団 評議員） 山崎 富一（同 評議員） 江口 聡（同 客員研究員、しみん基金KOB E事務局長） 田口 由紀絵（同 チーフ・プログラムオフィサー） ●業務従事者 岸本 幸子（同 専務理事） 畑谷 圭子（プログラムオフィサー）
議題	①診断シートの改訂に関する検討

	②診断プロセスに関する研修 ③今後の予定
実施内容	評価ツールのひとつである「NPOマネジメント診断シート」の改善点について、修正案等の意見出し及びディスカッションを行った。 また事務局は、ノウハウ移転先4団体に対して、組織診断の具体的方法論を理解するための研修を行い、組織診断を行う際に必要となる書類やツールを提供した。
配布資料	・ アジェンダ ・ 組織診断ご協力をお願い ・ 診断先の団体にご提出いただく書類 ・ 組織診断計画表 ・ 組織診断について

■第3回研究会…ノウハウ移転に関する研修（2）

実施日	2013年10月30日
参加者	●ノウハウ移転先団体 大久保 朝江（NPO法人 杜の伝言板ゆるる） 小沼 亮（一般社団法人 Bridge for Fukushima） 手塚 明美（NPO法人 藤沢市市民活動推進連絡会） 千野 和子（NPO法人 東海道・吉原宿） ●アドバイザー 槇 ひさ恵（パブリックリソース財団 評議員） 山崎 富一（同 評議員） 江口 聡（同 客員研究員、しみん基金 KOBE 事務局長） 田口 由紀絵（同 チーフ・プログラムオフィサー） ●業務従事者 岸本 幸子（同 専務理事） 畑谷 圭子（同 プログラムオフィサー）
議題	①診断シートの改訂に関する検討 ②診断プロセスに関する研修 ③評価対象となる団体について ③ 後の予定
実施内容	事務局は、ノウハウ移転先4団体に対して、組織診断の具体的方法論を理解するための研修、及びウェブによるNPOマネジメント診断シートを活用するための操作方法について研修を行った。
配布資料	・ アジェンダ

■第4回研究会…ノウハウ移転に関する研修（3）

実施日	2013年11月15日
-----	-------------

参加者	●ノウハウ移転先団体 大久保 朝江（NPO法人 杜の伝言板ゆるる） 小沼 亮（一般社団法人 Bridge for Fukushima） 手塚 明美（NPO法人 藤沢市市民活動推進連絡会） 生田 光弘（NPO法人 藤沢市市民活動推進連絡会） 千野 和子（NPO法人 東海道・吉原宿） ●アドバイザー 槇 ひさ恵（パブリックリソース財団 評議員） 山崎 富一（同 評議員） 江口 聡（同 客員研究員、しみん基金 KOBE 事務局長） 田口 由紀絵（同 チーフ・プログラムオフィサー） ●パブリックリソース財団 岸本 幸子（同 専務理事） 畑谷 圭子（同 プログラムオフィサー） 鈴木 祥三（同 プログラムオフィサー）
議題	①移転先団体における、評価の実践のための準備に関する進捗報告 ②「SROIを用いた社会的事業評価」非営利組織の社会的インパクト評価モデル、成果志向の事業計画（社会的成果指標の設定方法） ③組織診断ウェブシステムの使い方 ④アドバイザーのマッチング ⑤今後の流れの確認
実施内容	ノウハウ移転先団体における、評価の実践準備に関する進捗報告を行った。 また、事務局より「SROIを用いた社会的事業評価」の方法論を紹介しつつ、非営利組織の社会的インパクト評価モデルや成果志向の事業計画（社会的成果指標の設定方法）等の研修を行った。
配布資料	・ アジェンダ ・ 成果志向の事業計画 ・ SROIを用いた社会的事業評価

■第5回研究会…ノウハウ移転に係る課題の整理

実施日	2014年1月29日
参加者	●ノウハウ移転先団体 大久保 朝江（NPO法人 杜の伝言板ゆるる） 小沼 亮（一般社団法人 Bridge for Fukushima） 手塚 明美（NPO法人 藤沢市市民活動推進連絡会） 生田 光弘（NPO法人 藤沢市市民活動推進連絡会） 千野 和子（NPO法人 東海道・吉原宿） ●アドバイザー

	榎 ひさ恵（パブリックリソース財団 評議員） 山崎 富一（同 評議員） 江口 聡（同 客員研究員、しみん基金 KOBE 事務局長） 田口 由紀絵（同 チーフ・プログラムオフィサー） ●パブリックリソース財団 岸本 幸子（同 専務理事） 畑谷 圭子（同 プログラムオフィサー）
議題	①評価のプロセス、成果、課題等について ②評価したNPOからの、評価結果の妥当性や評価プロセスの効率性に対するフィードバック ③ディスカッション
実施内容	ノウハウ移転先団体が評価の実践報告を行い、評価のプロセス、成果、組織評価の活用方法、課題等を共有した。
配布資料	・ アジェンダ

2.3 ノウハウ移転先団体における評価の実践

移転先である4団体は、アドバイザー及び当財団のサポートのもと、地域で活動しているNPO等から1団体を選定し、評価ツールを利用した評価を実施、その結果をまとめた。

本調査では、4団体による評価の対象となった団体からもフィードバックを得て、ノウハウの移転について検証や改善を行う参考とした。

移転先の各団体が実施した評価の実践の概要は以下の通りである。

① NPO法人 杜の伝言板ゆるる

評価対象団体名 : NPO法人グループゆう

評価対象団体参加者数 : 7名（内理事5名）

評価団体面談回数 : 5回（11/17、11/26、12/19、1/25、3/8）

② 一般社団法人 Bridge For Fukushima

評価対象団体名 : NPO法人 虹色の樹

評価対象団体参加者数 : 3名（内理事2名）

評価団体面談回数 : 6回（10/25、11/18、12/25、1/9、1/23、2/15）

③ NPO法人 藤沢市市民活動推進連絡会

評価対象団体名 : 認定NPO法人湘南ふじさわシニアネット

評価対象団体参加者数 : 6名（内理事3名）

評価団体面談回数：5回（12/2、12/28、1/6、1/16、1/22）

④ NPO法人 東海道・吉原宿

評価対象団体名：NPO法人 クロスメディアしまだ

評価対象団体参加者数：3名（理事3名）

評価団体面談回数：5回（10/24、12/17、1/9、1/17、2/26）

2.4 アドバイザーによるノウハウ移転先団体へのハンズオン支援

ノウハウ移転先団体が評価の実践を行うにあたり、当財団のノウハウについて熟知し、組織評価及びNPOへのマネジメント支援の実践経験を持つものをアドバイザーとして派遣し、ハンズオン支援を行った。

アドバイザーは、評価設計、実施、報告の3つの段階で移転先団体に出向き、あるいはメールや電話で支援を行い、評価活動のサポートを行った。アドバイザーが派遣された団体は以下のとおり。

榎 ひさ恵（担当団体：NPO法人 森の伝言板ゆるる）

山崎 富一（担当団体：一般社団法人 Bridge For Fukushima）

田口由紀絵（担当団体：NPO法人 藤沢市市民活動推進連絡会）

江口 聡（担当団体：NPO法人 東海道・吉原宿）

2.5 公開セミナーの開催

移転先の4つの中間支援組織や当財団、及び移転に際し研修や支援を行った関係者等が参加する公開セミナーを開催した。概要は以下の通りである。セミナーの詳細は、本編資料編「2 公開セミナーの記録」に記載した。

実施日	2014年2月17日
会場	女性就業支援センター（東京都港区）
参加者	●ノウハウ移転先団体 大久保 朝江（NPO法人 杜の伝言板ゆるる） 小沼 亮（一般社団法人 Bridge for Fukushima） 生田 光弘（NPO法人 藤沢市市民活動推進連絡会） 千野 和子（NPO法人 東海道・吉原宿） ●アドバイザー 榎 ひさ恵（パブリックリソース財団 評議員） 山崎 富一（同 評議員） 江口 聡（同 客員研究員、しみん基金 KOBE 事務局長）

	田口 由紀絵（同 チーフ・プログラムオフィサー） ●パブリックリソース財団 岸本 幸子（同 専務理事） 畑谷 圭子（同 プログラムオフィサー） 鈴木 祥三（同 プログラムオフィサー） 河合 哲朗（同 客員研究員） 横田 麻梨（同 スタッフ） 宮田 夏希（同 スタッフ） ●一般参加者 24名 計 38名
内容	①本事業の概要報告 ②ワークショップ：診断シートを使ってみよう！ ③公開ディスカッション
配布資料	・ 案内チラシ ・ NPOの信頼性向上のために中間支援組織ができること ・ ワーク用診断ツール

3 本事業の成果と課題

3.1 成果

本事業では、当財団が開発したNPO等の組織運営状況及び事業実施状況の評価ツールであるNPOマネジメント診断シート（以下、診断シート）の活用ノウハウ、及び組織評価（診断）ノウハウを、地域のNPOに対する運営相談やマネジメント支援を行っている中間支援組織（4団体）に提供した。具体的なノウハウの内容、及びツールについては、「組織評価の手引き」編、及び「付録」を参照されたい。

各中間支援組織は、研究会およびノウハウ移転のための研修を経て、それぞれの地域でNPOに対する評価の実践を行った。評価の実践に際しては、当財団がアドバイザーを派遣してハンズオン支援を行った。これにより4つの中間支援組織にノウハウが移転され、各中間支援組織は、NPO等に対する組織評価（診断）を独立して行うことができるようになった。

また、本事業におけるノウハウ移転の過程で、移転先団体等から意見を募り、当財団が開発したノウハウの移転方法を整理するとともに、診断シートの内容やウェブ回答システムの運用方法について見直しを行い、他の中間支援組織へのノウハウ移転が可能になった。

このノウハウが、今後多くの中間支援組織に活用され、中間支援組織が各地域のNPOの現状を把握、診断することが可能となることで、以下のような効果を生むであろうことが、本事業を通して確認できた。

- ① 自己診断と客観分析の組み合わせによって行う組織評価（診断）が、NPOの組織基盤強化に役立つ

組織診断は、組織の現状を把握し、「ありたい姿」に近づくために取り組むべき組織運営上の課題を抽出して整理する、組織基盤強化の出発点である。

組織基盤を強化するためには、NPO自らの改善意欲が必須である。今回ノウハウを移転の対象とした組織診断の手法は、評価されるNPOによる自己診断と、第三者である中間支援組織による客観分析の組み合わせによって行うことを前提としている。そのためNPOでは、納得感を持って組織基盤強化のスタート地点に立つことができる。また、自己診断と客観分析の組み合わせによって行う組織診断の過程で、NPOは、ミッションや組織運営の方向性を再確認でき、スタッフの学びや気づきを促しつつ、情報共有や組織改革・改善に向けた意思統一ができることも大きい。

また中間支援組織は、診断シートを活用することにより、第三者として組織診断を行う際に「見落とし」を防ぎ、主観に引きずられずに組織評価を行うことが可能となる。これにより、NPOが今後取り組むべき課題を自ら抽出することを助け、的確なアドバイスを行うことができる。

なお、診断シートは“組織運営の適切性”と“ミッションに基づく社会変革のインパクト”の両面からNPO等の組織を評価すると共に、NPOがミッションを果たす上で必要とする組織能力の中でも、

リーダーシップ力³と適応力⁴を強化することを念頭に設計されている。本事業で実施した研究会や公開セミナーにおいて、診断シートの内容の見直しおよび検証を行い、組織診断における有効なツールであることが確認できた。

【参加団体の声】

- ・ 震災後に立ち上がったNPOは組織運営や事業継続に様々な悩みを持っていることが多いために、組織課題を明確にし、事業の必要性を再確認し、内部で情報共有することが必要。
＜福島＞
- ・ 対象団体からは「学びや気づきによりスタッフの成長に繋がった」とのフィードバックがあった。組織診断がスタッフに良い変化を生み出すきっかけにもなり、非常に有効的な手段だと実感した。＜福島＞
- ・ 団体内の意識や方向性の共有にとっても役立つツール。＜静岡＞
- ・ 主観的な自己診断に基づきつつ、団体の背景やその他の要素を踏まえたうえで第三者が最終診断に導くプロセスは、自団体のマネジメントについて考える非常に良い機会になる。
＜静岡＞
- ・ この組織診断は、自団体の自己分析と他の支援専門家による客観分析の総合判断ができる良さがある。＜仙台＞
- ・ NPOは、組織を担うメンバーの納得感がないと変わらないことが多い。組織のリーダー層が、個別に診断シートに回答した結果を元に、課題の抽出や優先順位等、ワークショップにより、自らが考えて答えを導き出すことが組織変革につながる。＜仙台＞

② 組織評価（診断）は、中間支援組織におけるNPO支援事業のひとつになりうる

本事業においてノウハウを提供する過程で中間支援組織やNPO等の意見を収集して診断シートの内容を見直した。また、それぞれの中間支援組織が診断シートのオンライン入力・集計システムを活用できる環境が整備された。これにより、中間支援組織による組織診断の取り組みに対するハードルが下がり、今後、多くの中間支援組織において各地域のNPOの現状を把握、診断することが可能となった。

また、NPOの課題が明確になり、問題意識を共有できるようになるので、中間支援組織はコンサルティングや専門家の派遣など、NPOの組織基盤強化に向けた支援を効果的に進めることができる。

なお、今回の4つの中間支援組織への移転を通じて得られた様々な知見をふまえ、特に優先順位が高く、地域におけるNPO等の信頼性の向上への波及効果が大きいと期待されるのは、以下のような活動を行っている団体であると考えられる。

- 地域のNPOに対し、自らも専門家派遣やマネジメント支援を始めている。
- 中間支援組織として日頃から地域のNPOの運営相談を実施している。

³ リーダーシップ力：リーダーの持つべき発想、優先順位づけ、意思決定、方向付け、革新の能力。

⁴ 適応力：内部及び外部環境変化に対する監視、評価、反応、創造の能力。

【参加団体の声】

- ・ 診断シートを活用した組織診断、S R O I を活用した事業評価を当法人の事業の一部としていきたい。そのためにも評価を行うスタッフの専門性やスキルを高めていくことを検討していきたい。＜福島＞
- ・ 組織診断サービスが提供できるようになれば、中間支援センターの機能のレベルアップにつながる。＜静岡＞

③ 評価結果を、NPO等の自己評価指標や情報公開資料として活用するための条件について議論をスタートさせることができた

評価結果を、NPO等の自己評価指標や情報公開資料として活用することで、寄附者やボランティア、行政などのステークホルダーとNPOとのコミュニケーションを深化させることができ、NPOの信頼性の向上、協働や寄附の推進につながる。

しかし組織評価を、市民ファンドやNPOバンクが支援先をリストアップしたり、企業や寄附者が寄附先を選んだりするための格付けや認証制度に活用することについては、期待があるものの、多くの検討課題が残されている。

【参加団体の声】

- ・ 格付けならば主観でやってはいけない。入り口が自己診断でも、客観的な第三者が入って診断結果をオープンにするなら意味がある。＜仙台＞
- ・ 認証制度になる場合には、リソースが増えるというモチベーションがある。自分をさらけ出して組織診断に取り組むというのは、モチベーションが違う。＜公開セミナー参加者＞

3.2 今後の展望と課題

① 支援専門家の技術向上の必要性

本事業においては、組織評価手法の研修の後、アドバイザーがノウハウ移転先である中間支援組織に出向き、個別に組織診断の実践に共に携わることでノウハウ移転を行った。中間支援組織では、組織診断のプロセスや診断シートの使い方について、実践を通して理解することができ、一定の成果を挙げることができた。しかし中間支援組織が、組織を診る視点をもって組織の現状を分析する力量を形成するためには、更なる実践の積み重ねが必要と考える。

今後、中間支援組織が地域のNPOの組織評価を事業化するにあたっては、中間支援組織スタッフの更なるスキルアップや、アドバイザーによるハンズオン支援付きの実践の場を重ねることが必要である。

【参加団体の声】

- ・ 支援専門家には相当なNPOマネジメント知識が必要。＜静岡＞
- ・ 寄附の推進について、事業戦略と同レベルで戦略展開しないといけないと中間支援スタッフが認識することができた。＜藤沢＞

② 組織診断のツール及び方法論のさらなるブラッシュアップの必要性

組織診断の進め方や分析方法、組織診断の途中で利用する各種のフォーマット、診断の先に予定されるコンサルティング等へのつなぎ方等については、さらなる改善や方法論の改善が必要であることが明確になった。

【参加団体の声】

- ・ 診断シートに記載した課題と、実際にワークショップで出てくる課題のずれに戸惑った。＜仙台＞
- ・ 外部関係者（利用者、市職員、地域住民など）とのディスカッションを行うことができれば、より深い内容になったのではないかと。＜福島＞

③ ベンチマーク構築の必要性

診断シート回答団体においては、他の団体と比較して自分の団体のレベルを確認したい、分野や財政規模、組織の成長段階が似ている他団体と比較したいという要望がある。

今後数多くの団体の診断シート回答結果を収集し、その内容を分析することで、ベンチマーク（比較のための指標、水準点）を構築することが必要と考える。

【参加団体の声】

- ・ 診断基準が主観的になるために、あくまで内部参考資料にとどまるのではないかと。＜静岡＞

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">・ 診断領域：事業開発・計画能力・マーケティングのところは、仕組みや目標があるかという、有無の確認は、どのように判断するのか難しい。＜仙台＞ |
|--|

④ NPOの格付けや認証制度への診断シートの活用の可能性

「診断シート」を活用した組織評価を、市民ファンドやNPOバンクが支援先をリスト化する認証制度、あるいは企業や寄附者が寄附先を選ぶ評価手法のツールとして活用することについて、多くの期待が寄せられた。しかしこれらの分野への診断シートの活用に関しては、多くの検討課題が残されている。

第一に、現在の診断シートはNPO自らが組織基盤を強化し、信頼性を向上させるためのツールとして開発されている。従って、団体による主観的な回答結果を活用しつつ、第三者が詳しいヒアリングを行い、第三者の視点も入れて組織課題を抽出するように設計されている。NPOにとって、組織診断を受診する動機は、自らをさらけ出して、組織改善に役立つポイントを見出したいということにあり、寄附者や支援者に向けてできるだけ良い点をアピールしたいと思って受ける「認証制度」とは、動機が異なる。従って格付け・認証制度に組織診断を応用するためには、NPO側の動機や投入される情報範囲の違いを前提に、プロセス設計を見直すことが必要となろう。

第二に、前項で述べたように、診断シートの各項目への回答基準を設定し、エビデンス（回答根拠、証拠書類）の種類を定めるなどして、回答の客観性を高めることが必要である。

第三に、認証や格付けには評価基準（格付け基準）を設定することが必要である。そのためには、今後数多くの団体の診断シート回答結果を収集し、その内容を分析することが必須である。

本編資料編

1 研究会配布資料

1) 第1回研究会

<配布資料①アジェンダ>

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

第一回 ミーティング（研究会）

アジェンダ

日時：2013年9月18日 午後2時～5時

場所：公益財団法人パブリックリソース財団 会議室

1. メンバー紹介

(ア) ノウハウ移転先団体

大久保朝江（NPO法人 杜の伝言板ゆるる）

小沼 亮（一般社団法人 Bridge for Fukushima）

千野和子（NPO法人東海道・吉原宿）

手塚明美（藤沢市市民活動推進連絡会）

(イ) 研修及び移転先団体に対する支援者

榎 ひさ恵（パブリックリソース財団 評議員）

山崎富一（同 評議員）

江口 聡（同 客員研究員、しみん基金 KOBE 事務局長）

田口由紀絵（同 チーフ・プログラムオフィサー）

(ウ) 業務従事者

管理者（企画、品質管理）：岸本幸子（パブリックリソース財団 専務理事）

業務担当者（企画、進捗管理、実施、とりまとめ）：田口由紀絵（同 チーフ・プログラムオフィサー）

業務担当補佐（実施補助、システム担当）：田中知子（同 プログラムオフィサー）

2. 調査の目的と進め方

3. 診断シートの紹介及び協議

4. 今後の予定

3回の研修会と、評価の実践、事後ミーティング、公開セミナーを予定しています。

【研修会】

(ア) 研修会（1）：10月前半開催予定。診断シートの改訂案をご準備ください。

議題（案）

① 診断シートの改訂に関する検討

- 診断シートの設問や文言について修正案を出していただきディスカッションを行う。

② 診断プロセスに関する研修①

- 診断プロセスの理解、診断方法の獲得
- 評価実践先の団体の選定について

（イ）研修会（２）10月後半開催予定。

議題（案）

① 診断プロセスに関する研修②

- コミュニケーションの方法論及び、診断報告書の作成方法
- 評価実践先の団体への説明方法、スケジュールの作成方法

（ウ）研修会（３）11月前半開催予定

議題（案）

① SROIの活用方法

② 診断プロセスに関する研修③

- ウェブシステムの使い方、その他

【評価の実践】11月後半～12月末 ＊別紙をご参照ください。

【事後ミーティング】1月後半

プロセスや成果、課題等について、報告をしていただく。

NPOからのフィードバックをもとに整理し、手法の改善をはかる。

評価結果の活用方法、必要に応じた専門家へのつなぎ方等について、協議を行う。

【公開セミナーの開催】2月前半

以上

<配布資料②「評価の実践」の流れ（案）>

「評価の実践」の流れ（案）

2013 年 9 月 18 日

公益財団法人パブリックリソース財団

① 評価計画（7 時間）11 月 15 日～

（ア）評価受入れ団体の訪問及び評価計画の策定 （アドバイザー派遣）

② 情報収集（14 時間）

（ア）評価受入れ団体による診断シートの記入（約 10 日間、11 月末までに終了）

（イ）診断シートのダウンロードと集計

（ウ）シートの分析とヒアリング項目の決定（アドバイザーによるサポート）

（エ）評価受入れ団体に対するヒアリング （アドバイザー派遣）（12 月 10 日までに終了）

（オ）外部環境分析

③ 評価報告書作成（7 時間）（12 月末までに終了）

（ア）SWOT 分析、課題の抽出、優先付、解決の方向性の検討 （アドバイザー派遣）

（イ）評価受入れ団体における報告会の開催、フィードバックを得る

④ 振り返り、報告書作成（7 時間）（1 月 10 日までに終了）

以上

<配布資料③スケジュール>

	日程および内容	9月					10月					11月					12月					1月					2月					3月				
		2日～	9日～	16日～	23日～	30日～	7日～	14日～	21日～	28日～	4日～	11日～	18日～	25日～	2日～	9日～	16日～	23日～	30日～	6日～	13日～	20日～	27日～	3日～	10日～	17日～	24日～	3日～	10日～	17日～	24日～					
研究会の開催	9月18日(水)			●																																
実施計画書の策定	～9月30日				→																															
研修会(1)	10月1日～11月15日					→																														
研修会(2)							→																													
研修会(3)									→																											
評価の実践	11月16日～12月31日										→																									
研究会の開催	1月1日～1月31日																		→																	
公開セミナーの開催	2月1日～2月15日																					→														
調査報告書の作成	16日～3月10日																							→												
調査報告書の提出	3月10日																														●					
最終報告書の提出期限	3月20日(木)																															●				

2) 第2回研究会

<配布資料①アジェンダ>

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

第二回 ミーティング（研究会）

アジェンダ

日時：2013 年 10 月 11 日 午後 2 時～5 時

場所：公益財団法人パブリックリソース財団 会議室

参加者：大久保朝江（NPO 法人 杜の伝言板ゆるる）

小沼 亮（一般社団法人 Bridge for Fukushima）

千野和子（NPO 法人東海道・吉原宿）

手塚明美（藤沢市市民活動推進連絡会）

槇 ひさ恵（パブリックリソース財団 評議員）

山崎富一（同 評議員）

江口 聡（同 客員研究員、しみん基金 KOBE 事務局長）

田口由紀絵（同 チーフ・プログラムオフィサー）

1. 診断シートの修正について
2. 組織診断について
3. 旅費等の精算方法について
4. 今後の予定

（ア）研修会（2）10 月 30 日（水）午後 2 時～5 時

議題（案）

①診断プロセスに関する研修②

- コミュニケーションの方法論及び、診断報告書の作成方法
- 評価実践先の団体への説明方法、スケジュールの作成方法

（イ）研修会（3）11 月 15 日（金）午後 2 時～5 時

議題（案）

①SROI の活用方法

②診断プロセスに関する研修③

- ウェブシステムの使い方、その他

【評価の実践】11 月後半～12 月末

【事後ミーティング】1 月後半

【公開セミナーの開催】2 月前半

以上

<配布資料②組織診断ご協力のお願い>

組織診断ご協力のお願い

2013年〇月〇日
(団体名)

【背景、概要の説明】

今回の組織診断は、財団法人パブリックリソース財団実施する内閣府事業「市民活動の促進のための運営力強化ノウハウ移転調査」の一環として、(団体名)が行うものです。NPO法人 杜の伝言板ゆるる、一般社団法人 Bridge for Fukushima、NPO法人東海道・吉原宿、藤沢市市民活動推進連絡会の各中間支援組織とパブリックリソース財団で研究会を立ち上げ、同財団が長年培ってきた組織診断のツールとノウハウを、各地域のNPOの実情に合わせて改訂しています。今回、これらのツールとノウハウを活用して、貴団体の組織診断をパイロット的に実践させていただきたく、ご協力の程、どうぞよろしくお願い致します。

【診断実習の流れ】

今回の組織診断は下記の流れで実施致します。期間は、11月15日～12月末までを予定しています。以下、4点についてご協力をお願い申し上げます。

1. 第1回訪問：事前打合せ

貴団体を訪問させて頂きます。事務局長もしくは中核スタッフの方にご出席頂きたくお願い申し上げます。所要時間は2時間程度です。

<打ち合わせの目的>

- ・ 組織診断の概要と進め方をご説明させて頂く
- ・ ミッションや中期計画、組織運営上の課題などについてお話を聞かせていただく
- ・ 過去3年分の事業報告書、会計報告書等の書類をご提供いただく
- ・ 診断シートの回答者について相談させていただく

2. 貴団体による診断シートの記入（ウェブ入力）と関連資料のご提出

下記にあげるような、組織に関わる方々にできるだけ多く、診断シートにご回答頂きます。回答は、ウェブ上で入力していただきます。

- 組織の代表者（たとえば理事長など）
- 組織全体の意思決定に関わる方（たとえば理事など）
- 組織運営の全体像を把握している方（たとえば事務局長など）
- 活動現場の実務に携わっている方（現場マネージャーやスタッフなど）

少なくとも3名（事務局長、理事、スタッフ）の方々による診断シートのご記入をお願い致します。

診断シートの記入時間は2～3時間程度です。

なお、貴団体よりご提出頂いた全ての資料、知り得た情報に関しては、秘密保持を厳守し、本調査以外の目的で使用致しません。また、ご同意なく第三者に開示・提供・預託することは一切ありません。

3. 第2回訪問：診断シート回答の集計結果報告とヒアリング

診断シートの回答及び関連資料を元に、貴団体の組織分析を行った上で、直接伺わせて頂きたいポイントをまとめて、ヒアリングをさせていただきます。所要時間は3時間程度です。貴団体で、診断シートにご記入頂いた方々、少なくとも3名（事務局長、理事、スタッフ）にご出席頂きたく、よろしくお願いいたします。

4. 第3回訪問：診断結果（たたき台）のご報告及びディスカッション

中間支援組織が作成した組織診断報告書をもとに、SWOT分析、課題及び解決の方向性についてのたたき台をご報告申し上げます。

報告内容をベースにディスカッションを行い、課題の明確化や優先課題抽出などを行います。所要時間は3時間程度です。少なくとも3名（事務局長、理事、スタッフ）にご出席頂きたく、よろしくお願いいたします。

5. 第4回訪問：組織診断報告書のご提出

ディスカッションした内容を反映させた組織診断報告書をご提出します。また、今回の組織診断についてフィードバックをいただきます。所要時間は1時間程度です。

【組織診断において貴団体にご提出するもの】

今回の組織診断において、貴団体にご提出させていただきますのは下記の2つとなります。

- ① ご回答頂きました診断シートの集計結果
- ② 組織診断報告書

以上、宜しくご検討の程お願い申し上げます。

<配布資料③診断先の団体にご提出いただく書類>

診断先の団体にご提出いただく書類

(中間支援組織用、アドバイザー用、合計2部をいただいでください)

- (ア)最新をふくむ過去3年間の事業報告書・決算報告書
- (イ)本年度の事業計画書・予算書(来年度案があれば、それも)
- (ウ)団体紹介・事業紹介パンフレット
- (エ)資金調達のためのパンフレット
- (オ)会報やニュースレター(最新をふくむ過去3号)
- (カ)中・長期計画書(作成していれば)
- (キ)過去の会員アンケートや利用者アンケートの結果(実施したことがあれば)
- (ク)その他 委託事業の契約書の写しなど(委託事業のインパクトが大きい場合)

<配布資料④組織診断計画表>

2013年度 組織診断計画表 (中間支援団体用)				団体名:				
				チームメンバー氏名:				
ステップ	ステージ	内容	関連資料	想定される日数	日程(予定を記入)	日程の目安	担当者	
1	組織診断の準備	組織診断の対象となる団体を決定し、組織診断のステップを説明。了解を得る。 (10月30日の、パブリックリソース財団での研究会までには、組織診断の対象団体を正式決定。)	①団体への説明用資料			10月29日		
2		団体訪問① ・過去3年分の事業報告書、会計報告、その他資料をもらう ・ミッション、ビジョン、中期計画、組織運営上の課題、などについて、事務局長にヒアリングする ・診断シートの回答者、および回答の対象となるプロジェクトを決める。	②団体提出資料名一覧 ③ウェブシステム設定用シート	2時間程度		11月10日		
3		資料を読み込み、仮説を立てる。						
4		ウェブ入力システムに、ID・パスワード、回答の対象となるプロジェクトを設定。 ID・パスワード情報を団体に伝える。	④ウェブ設定マニュアル ⑤ウェブ回答マニュアル			11月26日から開始		
5	診断シートへの回答(内部環境分析)	団体の回答者によるウェブ診断シート入力		10日間		11月27日～12月7日		
6		ウェブの回答をダウンロードし、集計する。(回答が完了していなかったら、催促する)	⑥集計用プログラム					
7		診断シート回答の集計結果をもとに、内部環境分析を行う。 仮説を構築し、質問項目を作成する。	⑦組織診断結果報告書のフォーマット	1週間				
8	SWOT分析	団体訪問② * 原則として、診断シート回答者が参加。 ・診断シート集計結果、内部環境分析について報告する ・仮説をたたき台にして質問を投げ、ディスカッションを行う		少なくとも3時間		12月14日		
9		外部環境分析		10日間				
10		SWOT分析、仮説構築②(団体の組織運営上の課題について、コンサルタント側が仮説を深める。)						
11	課題の優先付けと解決の方向性	組織診断報告書の作成 ・コンサルタント側で、組織診断報告書(仮)を作成し、団体に提出。						
12		団体訪問③ * 少なくとも、診断シート回答者は参加。 ・SWOT分析、課題の抽出、課題の優先付け、解決の方向性についてディスカッション		3時間程度		12月24日		
13	診断結果報告	組織診断報告書の作成		10日間		1月上旬		
14		団体訪問④ ・組織診断結果の報告 ・今回の組織診断について、フィードバックをいただく		1時間程度		1月10日		
15	受入れ団体からのフィードバック	団体からのフィードバックをもらう(パブリックリソース財団によるアンケート等)				1月15日	パブリックリソース財団	



組織診断について

2013年10月11日
公益財団法人 パブリックリソース財団

公益財団法人
パブリックリソース財団



組織診断を行う「支援者」とは

- NPOのマネジメント特性を理解し、
- 現場の活動団体(組織)の課題を正確に把握(診断)すると同時に、
- 現場の活動団体(組織)が、改善策を自ら判断・選択できるように情報を提供し、
- 合意形成に向けたファシリテーションを行える能力を身に着ける



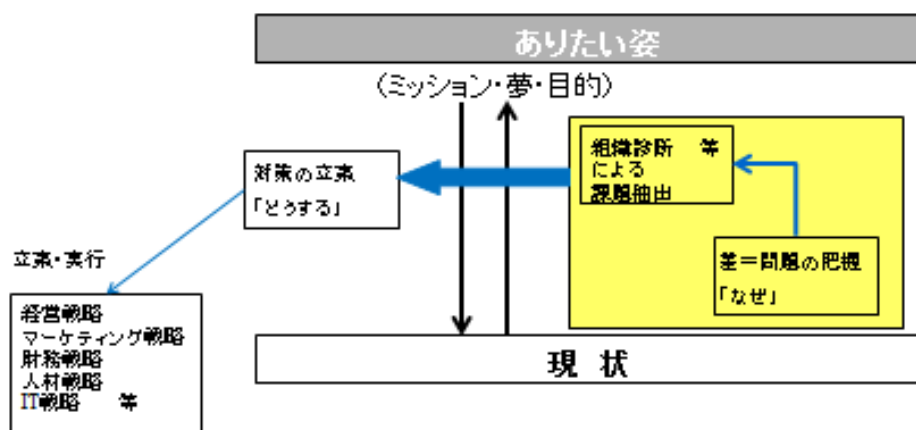
伴走する支援者

公益財団法人
パブリックリソース財団

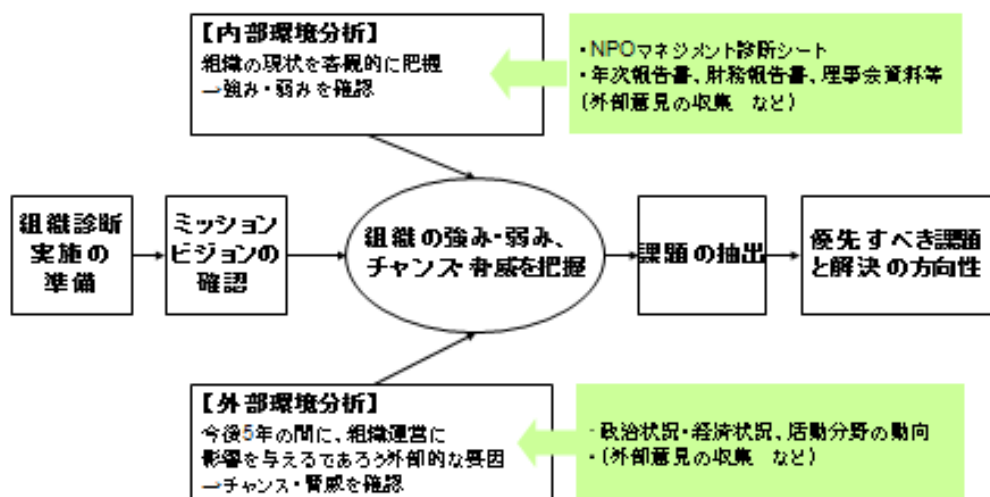
2

組織診断の範囲

- ◆ 組織診断とは、組織の現状を把握し、課題を抽出するためのひとつの手法です。
- ◆ NPOにはそれぞれのミッション・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。



組織診断の方法



診断シートの使用および記入について

- NPOマネジメント診断シートは、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、課題を抽出するためのシートです。
- 診断シートはNPOの特性を踏まえ、「マネジメント能力」、「人材」、「財務管理」、「プログラム(事業)」、「事業開発・計画・マーケティング能力」の5種類のシートから構成されています。

NPOマネジメント診断シートの全体構成

診断領域									
マネジメント能力		人材		財務管理		プログラム(事業)		事業開発・計画能力、マーケティング	
診断項目	数	診断項目	数	診断項目	数	診断項目	数	診断項目	数
ミッション	3	スタッフに求められる資質・能力	18	財務管理全般	6	プログラム(事業)の強みと弱み	1	事業開発・計画	13
社会的課題・ニーズの把握と経済性観念	3	スタッフの確保	7	健全性	5	プログラム(事業)の発展・改善事項	8	流通・サービス・流通・マーケティング・コミュニケーション	6
計画・評価	7	スタッフの育成	7	収益性	6	今後のプログラム(事業)活動について	2	社会貢献・顧客・受益者・関係者・潜在的関係者などの管理・対応	3
リーダーシップ・ガバナンス	9	ボランティアの参加	5	生産性	2			評価・改善	3
資金調達	6	関係者・その他	3	資金繰り	5				
コミュニケーション、関係への取り組み、情報開示(アカウンタビリティ)	15								
その他(リスクマネジメント、IT関連など)	6								

診断シート記入者

- 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)

診断シートへのウェブ回答方法

- <http://www.組織診断.com> でログインをし、各自回答を入力していただきます。
- ログインするためのユーザーID・パスワードと、ウェブ回答入力マニュアルを、回答者にお渡しください。
- メインメニューで、回答者それぞれの回答状況を見ることができます。「未着手」や「回答中」になっている方のフォローをお願いします。
- 回答期限日の翌日に、回答をダウンロードしますので、ログインができなくなります。
- 質問がありましたら、パブリックリソース財団の田口(03-5540-6256)までお問い合わせください。
- 回答いただく方で、Web入力が難しい方は、紙の診断シートに回答を記入していただくことも可能です。

ウェブ回答入力画面(トップページ)

Public Resource PRF

診断ツール NPOマネジメント診断シート

入力欄はすべて必須項目です。IDは10桁、パスワードは8桁以上16桁以下で、英数字と記号(半角)のみで入力してください。

会員登録はこちら
パスワードリセットはこちら

ご登録いただいたIDとパスワードを入力してログインしてください。

※ IDとパスワードが不明な場合は、prf@public-prf.jp までご連絡ください。ご不明な点はお問い合わせください。

ログインID:

パスワード:

○ 登録方法について
このページからログインしてメニュー画面が表示され、その画面から診断シートまでに入力して診断結果が送信されます。

[ヘルプ](#) [お問い合わせ](#)

ユーザーID・パスワードの例

お名前	ユーザーID	パスワード
岸本幸子	AE0000	6Mr7
田口由紀絵	AE9999	5Ns6
田中知子	AE8888	4Ot5

集計結果表について

- 回答は、〆切日の翌営業日に、団体ごとに回答をダウンロードし、集計します。
- 集計結果表の表示について
 - ・ 平均点が1.5点以下のものについては、点数を赤で表示しています。
 - ・ また、回答がばらけているものについては、セルに色をつけています。(大変よく当てはまる、まったく当てはまらないの双方に、全回答者の2割以上の回答者がいる場合)

集計票のイメージ

■マネジメント能力		×1次のような点数化をして得点を計算				
チェックA: ミッション・ビジョン		大変よく当てはまる	まあ、当てはまる	あまり当てはまらない	まったく当てはまらない	平均点
a-1) 明文化されたミッション(使命)が存在している。		2	1	0	1	0
大変よく当てはまる	まあ、当てはまる	あまり当てはまらない	まったく当てはまらない	なんともいえない	平均点	2
a-2) ミッション(使命)は、リーダー層・スタッフに理解され、共有されている。		0	2	1	0	1
大変よく当てはまる	まあ、当てはまる	あまり当てはまらない	まったく当てはまらない	なんともいえない	平均点	1.25
a-3) リーダー層・スタッフは、ミッション(使命)を自分の言葉で説明することができる。		1	1	1	0	1
大変よく当てはまる	まあ、当てはまる	あまり当てはまらない	まったく当てはまらない	なんともいえない	平均点	1.5
コメント						
a-2), 3)については、リーダー層とスタッフではそれぞれ異なるため、一括しては答えにくいですが、例えば、中心的な理事とそれ以外の理事では違いがありそうです。違いがあること自体が問題からしませんが。						
明文化はされていないが、事実上、ミッションに関する事は話されていると思う。						
2007年度から開始したA市市民活動サポートセンターで新たに多くのスタッフが加わったが、ミッション共有のための場と機会が不足していると感じる。						
a-2), 3) リーダーには「大変よく当てはまる」が、本部スタッフは「まあ」、サポートセンタースタッフは「あまり」である。						
チェックB: 社会的課題・ニーズの把握と組織の柔軟化						

組織診断報告書の構成と 内部環境分析の方法

内部環境分析の書き方

- ・ 組織診断報告書(最終提出物)の構成
 1. 組織のミッションと目指している姿
 2. 組織診断結果
 - ・ 2.1 SWOT分析結果
 - ・ 2.2 課題と優先順位づけ
 - ・ 2.3 優先課題と解決の方向性
 3. 組織診断結果(詳細)
 - ・ 3.1 外部環境分析
 - ・ **3.2 内部環境分析の要点**
 - ・ **3.3 内部環境分析**

3. 組織診断結果(詳細) 3.3 内部環境分析

診断領域: マネジメント能力	診断結果
ミッション	分析結果は、下記の手順で記述してください。 ①NPOマネジメント診断シートの集計結果表から、項目ごとに「できていること」「意識が分かれていること」「できていないこと」を書き出しましょう。 ＊できていること: 集計結果表で平均2.5点以上 ＊意識が分かれていること: 回答がばらけ、セルに色がついているところ ＊できていないこと: 集計結果表で平均1.5点以下(赤字) ②団体のミッションに照らし合わせて重大だと思われる点については、なぜそういう結果が生まれたのか、推測できる原因を記述しましょう。
社会的課題・ニーズの把握と組織の客観化	
計画・評価	
リーダーシップ・ガバナンス	

3. 組織診断結果(詳細) 3.2 内部環境分析

◆ 各種団体情報、NPOマネジメント診断シート結果ならびにヒアリング結果を元に下記に内部環境分析結果の要点をまとめました。

診断領域	診断結果(要点)
マネジメント能力	マネジメント能力、人材、財務管理、プログラム、事業開発・計画／マーケティングの5つの視点で分析した団体の内部環境分析の要点をまとめて、このシートに記載します。 団体のミッションに照らし合わせて重大だと思われる点については、なぜそういう結果が生まれたのか、推測できる原因を記述しましょう。
人材	
財務管理	
プログラム	
事業開発・計画、マーケティング	

内部環境分析(詳細)の例

◆ 診断領域: マネジメント能力

診断領域: マネジメント能力	診断結果
ミッション	・ミッションが明文化され、共通を得られる内容となっている。 ・団体の意思決定を行う際の優先順位が、明文化、共有化できていないと推測される。 ・組織規模の拡大、外部環境の変化、従来事業の成熟などにより改革期に差しがかってきており事業戦略を再設定する必要がある(ミッション、優先順位との照らし合わせ)。
社会的課題・ニーズの把握と組織の客観化	・現場の視点から、受益者のニーズ、社会的課題を把握できている。 ・現在の事業戦略や業務フローを整理するなど、団体内での客観化の余地があると推測される。 ・組織内専に統括室ができ、業務プロセスに対して客観的な視点をくらせる体制は構築できている。(例がいルールなどで現場を管理するのではなくいかに客観的視点で組織をブラッシュアップする部門として機能させられるかが課題)
計画・評価	・予想していない事態が発生した場合に、迅速な対応ができない状況である。(リスクの予測と対応策が事前に検討されていない) ・中期計画の中身について、統括部が中心となって組み立てている段階である。策定する目的、範囲が組織内で統一されていないが、次の予算作成時までに策定する計画がある。期限を区切って早めに着手する必要がある。
リーダーシップ・ガバナンス	・理事に具体的な担当分野が設定され(一部当理事)、コミットメントできている。 ・専任専機能が策定し、理事会と役割分担されたことで、理事が現場の作業から解放され、トップマネジメントに注力できる環境が整ってきている。ただし、現在の理事会の役割が不明確であるという側面がある。 ・組織規模の拡大に対して、組織体制の変更(専門職の採用)など、対策を実行できている。ただし、当理事の権限・決定については変化がないところもあり、より効果的に機能するよう検討する余地がある。 ・組織の階層化によって中間層の育成、運営委員会の設定などで、現場の中間メンバー(専門長クラス)がコミュニケーションする機会ができています。

17

SWOT分析

18

SWOT分析の構成について

- SWOT分析は、団体のおかれている状況を確認し、課題を抽出するのに効果的な方法の1つです。

内部環境	Strength(強み)	Weakness(弱み)
外部環境	Opportunity(チャンス)	Threat(脅威)

内部環境から、Strength(強み)とWeakness(弱み)をピックアップ

- この組織の現在の強みは何か？
- この組織の現在の弱みは何か？

外部環境から、Opportunity(機会)とThreat(脅威)をピックアップ

- この組織を取り巻く将来的機会(チャンス)とは何か？
- この組織を取り巻く将来的脅威(心配事)とは何か？

SWOT分析→重点課題の抽出の事例

ある環境保護系NPOの場合(仮称:アースディ連合)

アースディ連合は、環境保護を目的としたNPOである。ミッションは、「日本の市民社会とともに、環境保護に関する日本社会の意識を高め、持続的な社会を創る」ことである。

内部環境	(強み) ・熱心で献身的なスタッフとボランティア ・これまで何度も助成を獲得した経験 ・他の環境保護系団体との良好な関係 ・地元の大手企業数社との協賛経験 ・理事の大半が熱心に関与してくれる ・事業面では着実に成功を収めている ・事務所の立地が良い ・大学や若者の影響力がある ・イベント企画の能力が高い	(弱み) ・資金調達が弱い ・内外とのコミュニケーション力が弱い ・スタッフが足りなく、忙しすぎる ・理事の中には関与が少ない人がいる ・ボランティアを十分管理できていない ・マーケティング力が弱い ・主イベント以外のプログラムは社会的に認知されていない ・計画力が弱い ・事業評価が不十分
外部環境	(機会) ・メディアの環境問題への関心の高まり ・企業の社会貢献活動での環境分野への取り組みの拡大 ・ボランティア希望者の拡大 ・大学の環境系講座の増加 ・行政の環境保護への理解の高まり ・環境保護団体のネットワーク強化の動き	(脅威) ・環境問題への関心の変化、特に助成団体の重点支援対象の変化 ・行政の環境保護支援のあり方の変化 ・環境保護系NPOの増加に伴い、企業・行政・助成団体の支援先の競合の激化

パブリックリソースセンター編「NPO実践マネジメント入門」より作成

外部環境分析例(1)

◆ マクロ外部環境分析結果

O: Opportunity
T: Threat

		O/T
政治/行政、政策の動向 (法律改正、政権・地方自治体な どの政治動向、政策動向、国際 情勢など)	民主党政権成立、障害者自立支援法廃止し障害者総合福祉法へ	O
	学校教育法改正。ろう学校が特別支援学校へ。	O/T
	スウェーデン等バイリンガルろう教育先進国でも人工内耳普及。	O/T
経済の動向(景気動向、GDP 成長率、失業率、株・金・為替・金融 金利・デフレインフレ影響など)	リーマンショック、トヨタショック、不況長期化、失業率増加	T
	事業仕分け、子ども手当基金を返納へ	O
	ISO26000の策定(SR=企業等の社会的責任)段階	O
社会の動向(文化の変遷、人 口動態、教育、犯罪、世間の関 心など)	ろう児の人口減少	O/T
	異学校における手話使用の浸透	O/T
	オープンスタンダードアプローチ(子どもによってコミュニケーションモードを選択)	O/T
技術(新技術の完成、新しい技 術への投資など)	新生児聴覚スクリーニングの実施と人工内耳手術の普及、埋込型骨 導聴器。	O/T
	2007年電波法改正、FM聴覚システムがインテグレート聴覚障害児の 聴覚援助	O/T
	パソコン等情報機器の進歩(PSPで手軽に文字情報等)	O/T

外部環境分析例(1)

◆ ミクロ外部環境分析結果

O: Opportunity
T: Threat

		O/T
競合	異学校が特別支援学校へ統合・減少。ろう学校教員の専門性低下	O/T
	普通学校難聴学級増加、専門性の高い教育期待できず。	O/T
	異学校でも手話浸透、二言語教育／聴覚口話など多様化し、親子の 選択技術大	O/T
市場・顧客	少子化、ろう児も減少、新生児聴覚スクリーニングと人工内耳手術普 及入学者減	T
	障害者権利条約/条約による聴者への日本手話教育市場の発展拡大 期待	O/T
	国際交流事業、多文化共生が中心に、日本手話・ろう文化の市場開 拓	O/T
	全日本ろうあ連盟ほか、聴覚障害教育関連団体との協力関係が乏し い	T

◆ マクロ外部環境分析結果

O: Opportunity
T: Threat

		O/T
政治/行政、政策の動向 (法改正、取組・地方自治体などの政治動向、政策動向、国際情勢など)	子どもの権利条約、いじめ防止条約の広がり	O
	行政機関(文部省・教育委員会、警察など)による子ども110番の定着	T/O
	児童虐待対策ネットワークなどの地方自治体でのとりくみが進む	O
経済の動向(景気動向、GDP成長率、失業率、格差・貧困・金融金利・デフレインフレ影響など)	雇用連盟の整理	?
	改善が見られない不況	T
社会の動向(文化の変遷、人口動向、教育、犯罪、世間の関心など)	一人親世帯の収入減少・子どもの貧困の増加への関心の高まり	O
	児童虐待被害数の増加に見られる問題への関心の高まり	O
技術(新技術の完成、新しい技術への投資など)	子どもの携帯保有率の上昇	T/O

◆ ミクロ外部環境分析結果

O: Opportunity
T: Threat

		O/T
競合	文部省のいじめ相談ダイヤルや、警察・ヤングテレホンにも相当数の相談が寄せられている	T
	日本ユニセフ委員会、セーブザチルドレンなども国内の子どもの権利ための活動を開始	O
市場・顧客	少子化の進行により、子どもを地盤で養える必要が広がるが、子ども数は減少する	T/O

外部環境分析例(3)

◆ マクロ外部環境分析結果

O: Opportunity
T: Threat

		O/T
政治/行政、政策の動向 (法改正、政権・地方自治体などの政治動向、政策動向、国際情勢など)	日メコン首脳会議が開催された。ODAの拡大や「緑あふれるメコンの10年」を2010年よりスタートすることを盛り込んだ東京宣言を採択	O
経済の動向(景気動向、GDP成長率、失業率、株式急落・金融金利・デフレインフレ影響など)	岩井証券が「ベトナム・カンボジア・ラオス3国成長株ファンド(愛称:メコンのめぐみ)」の募集を開始(2009年10月)	O
	企業が本業として、発展途上国の生活環境改善に取り組む事例が増えている。(日本総研,2008)	O
	CANPANのCSR情報開示報告書中の調査で「持続可能な開発へ向けた国際的な枠組みへの参画」項目が追加された(2008)	O
社会の動向(文化の変遷、人口動向、教育、犯罪、世間の関心など)	2009年は日メコン交流年の開通で、行政・大学・企業・NPOの各セクターにより文化交流、技術交流等のイベントが多数実施されている	O
	ファンドレイジング協会、チャリティプラットフォーム等が設立され、資金調達の支援がはじまった。	O
	助成財団の助成事業費は1994年から低下を続けている(助成財団センター,2008)	T
技術(新技術の完成、新しい技術への投資など)		

25

外部環境分析例(3)

◆ ミクロ外部環境分析結果

O: Opportunity
T: Threat

		O/T
競合	メコン同流域をフィールドに、メコンウォッチと同様の活動をする団体はない。	O
	NGOへの寄付はユニセフを始めとする有名どころ(=メディアへの露出が多い団体)に集中している	T
市場・顧客	世界的な不況により、寄付・会員獲得が困難になる恐れ	T

26

◆ マクロ外部環境分析結果

		O/T
政治/行政、政策の動向 (法改正、政権・地方自治体などの政治動向、政策動向、国際情勢など)	・急速な少子化の進行等を踏まえ、「次世代育成支援対策推進法」による、様々な子育て支援の動き。各自治体に対しては地域での子育て支援を、事業主に対しては仕事と子育ての両立を働きかけ。	O
	・子ども手当の創設→地方や企業にも負担を求める可能性が高まる	O
	・社会的課題の解決を行政だけが担うことは不可能であり、公共を担うNPOへの期待が高まっている。中間支援団体は政策提言などの役割も今後期待されてくる	O
経済の動向(景気動向、GDP成長率、失業率、格差・貧困・金融金利・デフレインフレ影響など)	・景気悪化に伴い、文化省の予算が毎年削られており、舞台芸術を取り巻く状況は厳しくなっている。	T
	・多岐にわたる児童の助成金(子ども子育て関連)	O
社会の動向(文化の衰退、人口動態、教育、犯罪、世間の関心など)	・新しい発想と機動力で社会変革に取り組むNPOや社会事業体への期待が高まっている。市民活動に関心を持つ人々や、市民活動団体が増えている	O
	・アレルギーや疾患など障害を持つ子供が増えている。子供の生活習慣の悪化が問題視されている。	O
技術(新技術の完成、新しい技術への投資など)	・ITや携帯電話の急速的な普及と多様化により、子どもを取り巻くメディアが増え、親の知らないところでの子どもへの危険が増えている。また、舞台芸術への世間一般の関心が薄れてきている。	T

◆ ミクロ外部環境分析結果

		O/T
競合	・プレイパーク事業や自然学校など、舞台芸術以外に低価格で子どもが楽しめる他のサービスを提供する団体や施設が県内に存在する。 例: 千葉自然学校 http://www.chiba-ni.net/chiba-shizen-schoo1.html	T
	・全国的な金銭的困窮から個別のNPOに体制が移行する中で、リソース(資金・人材)が分散してしまった可能性がある。	O/T
	・子供劇場とセンターが同じ助成金等に応募する可能性が出てくる。	T
市場・顧客	・子育てに不安を持っている親が増えており、サポートが必要	O
	・若い世代を中心に父親の子育て参加が増えている。	O
	・一般の親は、舞台芸術よりも勉強への教育に熱心になっている。 ・子供が舞台芸術に触れる機会が減っている(9年に1回)	T

SWOT分析の構成について

- 団体の強み、弱み、外部を取り巻く環境におけるチャンス、脅威から、団体を取り組むべき課題を抽出します。

	Strength(強み)	Weakness(弱み)
Opportunity(チャンス)	強みを更に伸ばし、機会を活かすには？	弱みを克服し、機会を逃さないようにするには？ (機会を取り込むために弱みを克服する方策)
Threat(脅威)	強みを更に伸ばし、脅威を克服するには？ (団体の強みを活用して外部環境の脅威を回避、また抑制するには？)	弱みを克服し、脅威を克服するには？ (団体の弱みゆえの外部環境の脅威に対する脆弱性を最小限にするには？)

SWOT分析→重点課題の抽出の事例

ある環境保護系NPOの場合(仮称:アースディ連合)

アースディ連合は、環境保護を目的としたNPOである。ミッションは、「日本の市民社会とともに、環境保護に関する日本社会の意識を高め、持続的な社会を創る」ことである。

	【強み】	【弱み】
	- 事業面では着実に成功を収めている - 大学生や若者の熱意力がある - イベント企画の能力が高い	
【機会】 - 企業の社会貢献活動での環境分野への取り組みの拡大 - 大学の環境系講座の増加	他の環境保護団体と共同で、大学生を中心とした環境保護イベントを企画し、協賛などの企業の支援を獲得する。	
【脅威】		

組織診断報告
書(P2)に結
果をまとめま
しょう。

2.1 SWOT(強み・弱み・チャンス・脅威)分析結果

	2.1 SWOT(強み・弱み・チャンス・脅威)分析結果	
	強み	弱み
機会		
脅威		

外部環境分析結果と内部環境分析結果をクロスさせ、
SWOT分析を行い、分析結果のまとめをこのシートに記載し
ます。
8つのボックスそれぞれに、少なくとも4つぐらいのポイントが
書き出せるようにしましょう。

課題の抽出、優先順位づけ、解決 の方向性の検討

2. 組織診断結果のご報告

2.4 課題と優先順位づけ

◆ これまでの分析結果から抽出された課題とその課題の優先順位付けの視点について下記にまとめました。

No.	抽出された課題	重要性	緊急性

SWOT分析結果で抽出されたそれぞれの課題について、“重要性”、“緊急性”の軸で“×、△、○、◎”の4段階で示します。
○や◎が多くつく優先課題を3つほど抽出します。

2. 組織診断結果のご報告

2.5 優先課題と解決の方向性

◆ 抽出した優先課題とその課題と解決の方向性について下記にまとめました。

No.	抽出した優先課題	解決の方向性

前のスライドで抽出した優先課題について、解決の方向性を簡潔かつわかりやすい文章で記載します。

解決の方向性には、以下を記述してください。
○どれくらいまで改善していればいいと思うか（目標）
○そごまでもっていくためには、具体的に何をやるのか

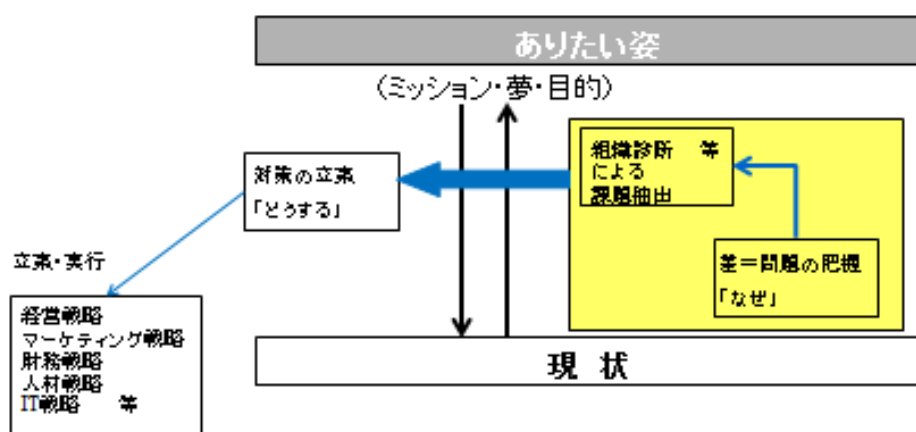
組織診断について

2013年10月11日

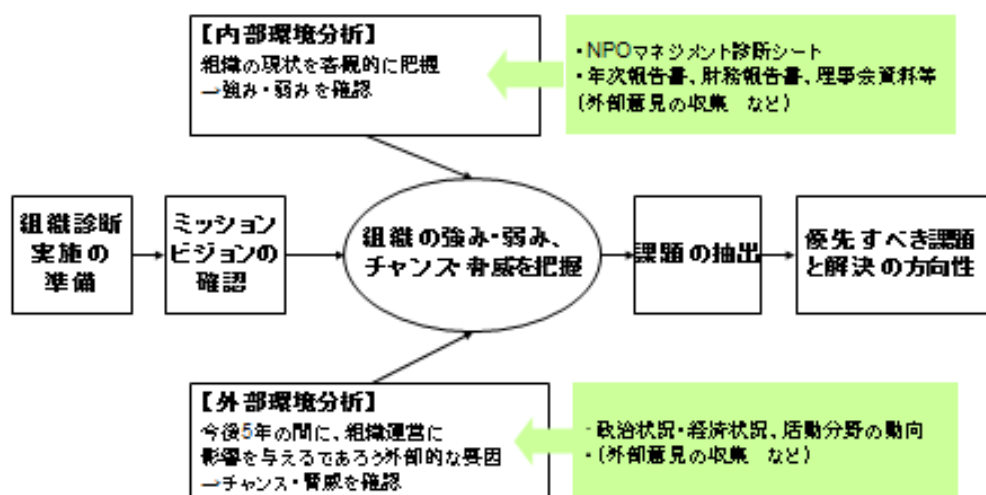
公益財団法人 パブリックリソース財団

組織診断の範囲

- ◆ 組織診断とは、組織の現状を把握し、課題を抽出するためのひとつの手法です。
- ◆ NPOにはそれぞれのミッション・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。



組織診断の方法



診断シート記入者

- ー 組織の代表者(理事長、会社組織であれば代表取締役など)
- ー 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)
- ー 組織運営の全体像を把握している方(事務局長など)
- ー 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)

診断シートへのウェブ回答方法

- <http://www.組織診断.com> でログインをし、各自回答を入力していただきます。
- ログインするためのユーザーID・パスワードと、ウェブ回答入力マニュアルを、回答者にお渡しく下さい。
- メインメニューで、回答者それぞれの回答状況を見ることができます。「未着手」や「回答中」になっている方のフォローをお願いします。
- 回答期限日の翌日に、回答をダウンロードしますので、ログインができなくなります。
- 質問がありましたら、お問い合わせください。
- 回答いただく方で、Web入力が難しい方は、紙の診断シートに回答を記入していただくことも可能です。

ウェブ回答入力画面(トップページ)



- 診断シートの回答: 11月27日～12月7日
- 診断シート集計結果の報告とディスカッション: 12月14日
- 課題の抽出・優先付のミーティング: 12月24日
- 診断結果のご報告: 1月10日

3) 第3回研究会

<配布資料①アジェンダ>

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

第三回 ミーティング（研究会）

アジェンダ

日時：2013 年 10 月 30 日 午後 2 時～5 時

場所：公益財団法人パブリックリソース財団 会議室

参加者：

大久保朝江さん、小沼 亮さん、千野和子さん、生田さん（手塚さん代理）

山崎富一さん、江口聡さん（スカイプ参加）

岸本幸子、畑谷圭子、田口由紀絵

5. 診断シートの修正について

6. 組織診断について

7. 次回の予定

（ア）研修会（3）11 月 15 日（金）午後 2 時～5 時

議題（案）

① S R O I の活用方法

② 診断プロセスに関する研修③

● ウェブシステムの使い方、その他

【評価の実践】11 月後半～12 月末

【事後ミーティング】1 月後半

【公開セミナーの開催】2 月前半

以上

4) 第4回研究会

<配布資料①アジェンダ>

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

第4回 ミーティング（研究会）

アジェンダ

日時：2013 年 11 月 15 日 午後 2 時～5 時

場所：公益財団法人パブリックリソース財団 会議室

参加者：

大久保朝江さん、小沼 亮さん、千野和子さん、手塚明美さん

山崎富一さん、江口聡さん、槇ひさ恵さん

岸本幸子、田口由紀絵、鈴木祥三

8. 「SROI を用いた社会的事業評価」非営利組織の社会的インパクト評価モデル
成果志向の事業計画（社会的成果指標の設定方法）

9. 組織診断ウェブシステムの使い方

10. 今後の流れ

(ア) アドバイザーのマッチング

(イ) 評価の実践（11 月後半～1 月初旬）

(ウ) 事後ミーティング（1 月後半）

(エ) 公開セミナーの開催（2 月前半）

以上

5) 第5回研究会

<配布資料①アジェンダ>

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

第5回 ミーティング（研究会）

アジェンダ

日時：2014 年 1 月 19 日 午後 2 時～5 時

場所：公益財団法人パブリックリソース財団 会議室

参加者：

大久保朝江さん、小沼 亮さん、千野和子さん、手塚明美さん、生田光弘さん

山崎富一さん、槇ひさ恵さん、江口聡さん（スカイプ参加）

岸本幸子、田口由紀絵、畑谷圭子

1. 評価のプロセス、成果、課題等

2. 評価したNPOからの、評価結果の妥当性や評価プロセスの効率性に対するフィードバック

3. ディスカッション

- 診断シートの改善について
- 手法の改善について
- 組織評価の活用方法（たとえば支援先をリストアップする評価システム、キャパシティビルディングの基盤となる課題抽出、中期計画策定のための基礎調査 など）
- 必要に応じた専門家へのつなぎ方
- その他

以上

2 公開セミナーの記録

1) 公開セミナーの記録

<参加者>計 38 名

●ノウハウ移転先団体

大久保 朝江（NPO法人 杜の伝言板ゆるる）
小沼 亮（一般社団法人 Bridge for Fukushima）
生田 光弘（NPO法人 藤沢市市民活動推進連絡会）
千野 和子（NPO法人 東海道・吉原宿）

●研修及び移転先団体に対する支援者

槇 ひさ恵（パブリックリソース財団 評議員）
山崎 富一（同 評議員）
江口 聡（同 客員研究員、しみん基金 KOBE 事務局長）
田口 由紀絵（同 チーフ・プログラムオフィサー）

●パブリックリソース財団

岸本 幸子（同 専務理事）
畑谷 圭子（同 プログラムオフィサー）
鈴木 祥三（同 プログラムオフィサー）
河合 哲朗（同 客員研究員）
横田 麻梨（同 スタッフ）
宮田 夏希（同 スタッフ）

●一般参加者 24 名（中間支援組織、NPO、NPOのコンサルタント、金融関係、大学関係者など）

<実施内容>

以下の 3 つのパートで構成、進行した。

- ① NPO法人等の信頼性向上のための手法やツールを他の中間支援組織と共有する「ノウハウ移転事業」についての結果報告
 - ② 組織診断シートを使った個人ワークとグループディスカッション
 - ③ グループディスカッションの内容をもとにした公開ディスカッション
- 各パートの主な内容は以下の通り。

- ① NPO法人等の信頼性向上のための手法やツールを他の中間支援組織と共有する「ノウハウ移転事業」についての結果報告

■事業の概要やセミナーの目的（岸本）

寄附の推進を専門とする公益財団法人である当財団は、寄附推進のためにはNPOの信頼性向上が必要だという問題意識を持ち、NPOの組織基盤を高め、信頼性向上につなげようということで「組織診断ノウハウ」の開発を行ってきた。

そのノウハウを他の中間支援組織に移転しようという目的のもと、「NPO法人 杜の伝言板ゆるる」、

「一般社団法人 Bridge for Fukushima」、「NPO法人 藤沢市市民活動推進連絡会」、「NPO法人 東海道・吉原宿」の4つの中間支援組織に組織評価指標のノウハウ移転を行い、その中で組織診断のツールとして使用する「組織診断シート」の改善を重ねてきた。

当財団が開発してきた「組織診断シート」は、内容が網羅的で見落としが防げる、結果が点数化されるので組織の合意形成の材料にできる、組織診断に加え社会変革につながっているかもチェックする、といった特徴がある。

② 組織診断シートを使った個人ワークとグループディスカッション

■組織診断シートの構成（田口）

組織診断シートは「マネジメント能力」「人材」「財務管理」「事業の全体像」「事業の効果を上げる」という3種類のシートから構成されている。

各領域はさらに小項目に分かれており、それぞれの小項目の中にいくつかの設問が用意されている。各設問に対しては「大変よくあてはまる」から「なんとも言えない」まで5段階でチェックを入れる。「大変よくあてはまる」が3点、「まったく当てはまらない」が0点というように点数を配分し、同じ団体の複数人の方の回答を集計して結果を見る、という使い方になっている。

集計結果を見るときは、点数が低くなっているところに加え、回答者によって点数が分かれているところも注目するポイントになる。

■実際の組織診断シートのマネジメント部分のみを回答（個人ワーク）

■グループごとにシートの改善点についてディスカッション（60分）

- 参加者を4グループに分け、以下の8名が各グループに2人ずつそれぞれファシリテーター、記録役として入った。
- ノウハウ移転先の中間支援組織のNPO法人杜の伝言板ゆるるの大久保氏、一般財団法人 Bridge for Fukushima の小沼氏、NPO法人藤沢市市民活動推進連絡会の生田氏、NPO法人東海道・吉原宿の千野氏の4名
- パブリックリソース財団のコンサルタント（ニンジンの槇氏、笑顔世田谷の山崎氏、市民基金神戸の江口氏、パブリックリソース財団田口氏）の4名

③ グループディスカッションの内容をもとにした公開ディスカッション

ファシリテーターを務めた4人が各グループの話し合いの内容を報告し、それを受けて公開ディスカッションが行われた。

■各グループからの報告

<グループ1>

- 表記の問題について。スタッフの平均年齢が80歳というところでは、ミッション、組織風土

という言葉でつまづいてしまう⇒雰囲気とか機会という言葉に変えたらどうか。中間支援のNPOには分かりやすい言葉でも事業型のNPOだと分かりづらい言葉が多かった。NPOの理事クラスやNPOを長くやっている人には理解できても、そうでない人には分かりにくいのではないか。

- 書き方のマニュアルがあれば非常にいいのではないか（たとえば、ガバナンスというのはこういうこと、ミッションというのはこういうことなどと言葉の定義をしっかりとる）。
- 診断シートはいくつかのパターンを用意した方がいいのではないか（活動期間の長さや有給スタッフがいくつかなどの違いごとに）。
- 内部で評価だけではなく、第三者からもこのシートで認証できるようにするにはどうすればいいか。⇒スタッフが回答すると、どうしても過大評価してしまうと認証につながらない。
- （コーディネーターより）言葉の定義はこちらの本に詳しく書いてある。書き方マニュアルできっちりと書くべきだというご指摘ありがたい。

<グループ2>

- ミッション、ビジョン、事業という言葉はかなり混同している団体も多いので、その3つの整合性を問うような質問があったらいいのではないか。
- 計画のところではビジネスモデルができているかどうか、という質問があったらいい。
- 1つの質問の中で2つのことを聞いている項目がいくつか見受けられた。
- ニーズを把握しているかという質問⇒ニーズを活かしたシステムがあるか、とした方が答えやすい。
- ミッションに関する質問については立場によって、ニーズに関しても主観によって答えてしまうため、人によってかなり答えが変わってくるのではないか。
- E-8「柔軟な対応をしているか」というのは「いい加減に対応する」というニュアンスもあると思うので、「理事会が機能しているか」という理事会で時間をかけてきちんと決めるというのと相反するのではないか？
- C-1からC-3で計画を実現する方策については、指標とは別に達成するめどがたっているかを聞いてはどうか。
- 理事会の頻度、理事会以外に運営に関する会議について、理事会前の資料提出に関する質問、スタッフの満足度を問う質問があってもいい。
- 「政策提言をしているか」⇒法的な研修会を行っているかを問う質問があるとよい。
- 組織風土については一般職員に確認したい。
- ボランティアの同意書や保険やトレーニング、満足度もリスクマネジメントに入るのではないか。
- （コーディネーターより）1つの問いの中に実は2つの問いが含まれていて曖昧なのではないかということ。もう少し具体的にしていくべき⇒例「提案や苦情を積極的に事業に活かしている」となっている。これは「提案や苦情を吸い上げるようなシステムがある」という要素と、それを「事業に活かしている」という要素にわけた方がより分かりやすいのではないか。

<グループ3>

- 言葉の使い方で分かりにくいものがあった（例；広報活動のアドバイザーというのは、プロを指しているのか）
- 小さい団体にとっては難しい質問ではないかと思われる項目があった（例；広報活動について、ホームページの更新はどのくらいの頻度でやるのが適当なのかは小さい団体だと判断が難しい）
- 答える人によって意見が分かれてしまう⇒記入した後に記入者間でディスカッションをすることで気付きがあり「気付き」は団体の大きさに関わらず大事。
- 「受益者のニーズ」はスポンサーの場合と利用者の場合がある。
- 各設問についてできるかできていないかというのは具体的な目安がないと回答しづらい。
- （コーディネーターより）
 - 小さい団体というのはどの程度の規模？
⇒ 活動エリアが世界ではなく地域、財政規模は 3,000 万円には程遠い、という想定ができるが、議論の中では厳密な定義はしていない。
 - 判断の目安があった方が答えやすいと思ったが、評価がばらついている項目が注目するポイントになるというご指摘があり、目安をつけない方がいいと思うようになった。評価にばらつきがあった場合、どうしてばらつきがあるのかを討議することによって組織の目指す目標をどのように設定するべきかを共有できると思う。
 - 診断シートに回答するだけだと、組織のみなさんがあるべき姿をどのように解釈しているかによって評価にばらつきが出てくるので、最初にコンサルなどが入って組織のあるべき姿について頭を整理してから回答するようにしたらどうかという意見が印象的だった。
 - 回答後には集計結果が分かれた箇所についてなぜそうなったのかという議論ができると思う。
 - シートに回答するだけで終わりにするならば理事会の頻度は何回であるべきだ、というような細かい設定も必要なのかもしれないが、そうではなく、回答の前後に話し合いなどを入れることによってこのシートが効果的に活用できる。
 - 認証システムに使うとしたら基準が必要だという議論、キャパシティビルディングに使うとしたら気付きが得られるような設問であればいいというような、最終的に議論するシートの使用目的にも絡む議論だったと思う。

<グループ4>

- 対象がいろいろあり、全質問必要だろうか？分からないところは分からないで済ませればいいのか？
- 共通認識に進む前に団体にあわせた文言の使い方を確認しないといけない。
- 小さな団体、初歩的な団体については必要ないと感じる質問もいくつかあった。
- ⇒「ミッションがありますか」という設問について、ミッションがあるのは当たり前だろうという前提からいくと、この設問は必要ないのではないか。
- B-5の「アドボカシーの取り組みを行っているか」について、これは正式に提言書を出すところ

ろまでを言うのか、委員会でお話をする程度のことも含むのか、というような程度の範囲のことなのかがよく分からない。

- アドボカシーは初歩的な団体にとっては取り組むのが難しいのでは？
- 小さな団体という言い方がいいのか、スタートしてまだ間もないという言い方がいいのかは分からないが、中期計画を作るにはそれなりの実績がないと難しいのではないかな。
- 広報のところについては、例；会員を増やす努力をしているか、寄附者を増やす努力をしているかなどがよい。
- ガバナンスのところに、総会の視点は入れないのか？
- スタッフの範囲はどの程度を言うのか⇒ボランティアスタッフもいれば有給スタッフもいるというように、団体に合わせたスタッフの位置づけがある。

■公開ディスカッション

(岸本) この診断シートは、強烈なリーダーシップや個性がなくても適正な組織運営を行うにはどうしたらいいか、あるいは中間支援として団体をチェックして状況がどういうものなのかを理解できるようにするにはどうしたらいいのか、という問題意識があり、誰でも組織診断ができるようにしたいと作った。ご自身の対象とされている団体でこのシートが使えると思った方、改良していけば使えると思った方はいらっしゃるか。(挙手あり) 使えるなと思っていただけてとてもありがたい。

論点1 すべての団体とにかく全部聞くべきなのか、それとも活動期間や活動規模の段階別に質問を変えた方がよいのか？

- ・ 事業型で立ち上がっている団体と地元の課題解決型でじわじわ立ち上がっている団体では育っていく経過が違うと思うので、活動期間によってわけることには疑問を感じる。
- ・ たとえば、どこをもって中長期計画が妥当な団体とするかと言うと難しいが、中長期的な意識を持ってそこに進んでいくことが理想だとは思っているので、中期計画に関する設問に答えてもらい、そこに意識を向けてもらうという考え方はある。
- ・ 団体をつくるときは勢いで組織化することが多いと思うが、3年くらい経つてくると中期計画が必要だし、こういう診断が求められる時期でもあると思うので、組織診断は3年くらいから始めるのがいいのでは？
- ・ 活動期間によって診断シートを区別する必要はないNPOの場合、事業型であっても勢いで動くところはかなり強いと思うので、設立当初から思いを形にしておく必要がある。設立当初の団体であっても中長期ビジョンを念頭に置いておく必要がある。

論点2 良い組織かどうかという1軸と、目標は達成しているかという2軸目で聞くという構成になっているが、ミッション、ビジョン、事業の整合性はとれているかという設問はないので、具体的にどのような設問があればいいか。

- ・ ミッションはビジョンを達成させることであって、事業はそのビジョンを達成させるための道具、手段に過ぎない。そこを勘違いして、事業をいかに拡大させるかといった論理に入ってしまうよう、1番最初のスタートを共有しないとだめだ。

- ・ ミッションを達成するためにみなさんはビジョンそれから事業に対してどんな取り組みをしているか、という観点がないといけない。
- ・ 設問というより、それぞれ診断をする中間支援のコンサルタントがミッション、ビジョンと具体的な事業の整合性をチェックしていくということが重要なのではないか。
- ・ いきなりミッションだと難しいので、中期的に達成したい具体的な目標はありますか、事業内容は中期的に達成したい目標指標を達成するものになっていますかとすれば、ミッションステートメントに書かれたことよりはぐっと狭まるのではないか。

論点3 言葉の問題についてはマニュアルの中にできる限りいれていきたいが、アドボカシーの範囲など、現場でそれぞれの支援団体の方でサポートをしていただくことを期待したい。

論点4 チャパシティビルディングの、あるいはマネジメント支援の入り口としてだけではなく認証システムに使えるか、あるいは使うためにはどうしたらいいか。

- ・ 認証に使うならば、自己評価ではだめだというのが大前提だろう。自己評価でやるとしても最終的には第3者がチェックする必要がある。
- ・ 自らの団体の診断をもとに自らが努力して変えていく材料になっていくということがどの団体にとっても使われるものである。誰かが評価してくれるっていう話ではなく。
- ・ 認証制度になる場合にはリソースが増えるっていう前提で認証を受ける個別団体のモチベーションがあるが、自分をさらけ出してなんとかするというのは、自分の団体をよくしたいという思いで、モチベーションが違う。
- ・ 助成金は社会に大きな変革を起こす団体の後押しなので、安全な団体にだけ出すことだけが主旨に沿うとは限らないが、助成金を出す側では、事務的には基準があった方が楽。

<まとめ>

- ・ いくつかのポイントを明確にした評価機関ができてくるのが将来的な姿だろう。
- ・ 私どもの評価は大きく分けて2軸で、きちんとした組織運営と、ミッション、ビジョンを達成する事業ができているかという点。それは社会課題を解決する組織になっているかということ。さらにスタッフがいきいきと動いている組織になっているかということが重要。

2) 公開セミナー配布資料

< 配布資料①案内チラシ >

内閣府ノウハウ移転事業公開セミナー ～NPOの信頼性向上のために中間支援組織ができること～

パブリックリソース財団では、内閣府「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事業」の一環として、NPO法人等の信頼性向上に資する手法やツールを他の中間支援組織と共有する「ノウハウ移転事業」を行いました。

本セミナーでは、その結果をご報告するとともに、NPOの信頼性向上の基礎となる組織診断(アセスメント、評価)の中核的なツールとして期待される組織診断シートをとりあげ、内容の改善と積極的な活用推進をめざし、ノウハウ移転先団体を交えた公開討議を行います。

- 主催: 公益財団法人 パブリックリソース財団
- 日時: 2014年2月17日(月) 14:00～17:00
- 会場: 女性就業支援センター 第1セミナー室

プログラム

14:00～ 開会あいさつ

14:10～ 本事業の概要報告

岸本幸子(パブリックリソース財団 事務局長)

田口由紀絵(同チーフ・プログラムオフィサー)

・NPOの信頼性向上と組織診断の役割

・組織診断方法

・組織診断シートの構成

15:00～ ワークショップ: 診断シートを使ってみよう

実際に組織診断シートの一部を使ってみることで、「組織診断」を簡易的に体験していただきコメントを募ります。

16:00～ 公開ディスカッション

参加者のみなさまや、4つの中間支援団体からのコメントをもとに、良い組織とは何か、持続可能な事業のために何が必要か、診断結果をどう使えば信頼性向上に役立つか、といった観点でディスカッションを行います。

<4つの中間支援団体>

[宮城県] NPO法人 杜の伝言板ゆるる

大久保 朝江 氏

[福島県] 一般社団法人Bridge for Fukushima

小沼 亮 氏

[静岡県] NPO法人東海道・吉原宿

千野 和子 氏

[神奈川県] NPO法人 藤沢市市民活動推進連絡会

生田 光弘 氏

<コーディネーター>

岸本 幸子 (公益財団法人パブリックリソース財団 事務局長)

17:00 閉会

中間支援団体紹介

NPO法人 杜の伝言板ゆるる

豊かで住みよい地域づくりの実現のために、宮城県を中心としたボランティア及びNPO(民間非営利組織)活動に関わる情報の収集及び提供を主軸に、NPOやボランティア団体等が活動しやすい環境づくりと、地域の人々がボランティアに参加しやすい環境づくりに寄与すること、市民活動の理解と啓発に関わる活動への参加や、福祉に関わる活動紹介などを積極的に展開。紙媒体のみならず、電波やインターネットを通して団体の情報発信支援するほか、運営に必要なスキル習得や会計支援などを実施。宮城県が設置した市民活動支援「みやぎNPOプラザ」の運営も手がけている

一般社団法人 Bridge for Fukushima

福島県(県北・相双地区)の抱える課題を解決するため、首都圏とのBridge(かけはし)になる
1:国際緊急救援の経験を生かし、被災者の持つべき権利と責任(RBA=Rights-Based Approach)の考え方にに基づき、被災者の自らが主体となった支援活動を行う

・ネットワーク構築・保健医療サービス・教育etc...

2:「新しい公共」の担い手として、既存の公益機関・民間セクターがアプローチできていない課題の解決に取り組める風土をつくる

・NPO/社会的企業の後方支援・新規事業へのチャレンジ

NPO法人 東海道・吉原宿

富士市の中心市街地である吉原地区は、定住人口の減少、公共施設の郊外移転、公共交通機関の減便、郊外大型店の進出等の影響で、商店街は歯の欠けた櫛のようにシャッターを閉ざした街並みとなり、かつての賑わいは感じられない。その一方で、中心市街地活性化法の制定により、市町村のイニシアチブによるまちづくりが求められている。民間の力を活用したまちづくりを進めていこうという考え方が主流になりつつあり、民間が主体となったまちづくり活動を期待する地域住民も増えている中、まちづくり活動に意欲的な人材を募り、まちづくりの担い手を育成するとともに、各種イベントや施設の企画・運営、多様な媒体を活用したまちの情報発信、並びにまちのコンシェルジュとして、これらの活動を通じ、社会に貢献する

NPO法人 藤沢市市民活動推進連絡会

藤沢の市民活動団体が活動しやすい環境を作るための事業を行い地域の活性化を目指す

＜事業内容＞・市民活動の促進に関する研修会等の開催 ・情報の収集と発信

・市民活動の普及啓発 ・市民活動団体への支援、助成等

平成13年より、藤沢市市民活動推進センターの管理運営業務を藤沢市より委託、17年度より指定管理者。藤沢災害救援ボランティアネットワークの事務局業務・地域グループ支援事業など、NPO支援事業を推進。団体活動の運営や経営支援を中心に、団体の力量アップを図り、街の活性化を図ることを目指し、関連情報の流通をスムーズに行い、様々なセクター間でのマッチングを推進

<配布資料②NPOの信頼性向上のために中間支援組織ができること>



【内閣府委託事業】

「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事業」

公開セミナー ～NPOの信頼性向上のために 中間支援組織ができること～

2014年2月17日 14:00～17:00

場所: 女性就業支援センター 第1セミナー室

主催: 公益財団法人 パブリックリソース財団

公益財団法人
パブリックリソース財団



本日の流れ

14:00～ はじめに～本事業の目的と概要～

14:15～ 組織診断とは

14:30～ 組織診断シートの構成

15:00～ ワークショップ

～マネジメントに関する診断シートを題材に～

16:00～ 公開ディスカッション

公益財団法人
パブリックリソース財団

©Public Resources Foundation

2

はじめに～本事業の目的と概要～

自己紹介: ～公益財団法人 パブリックリソース財団について～ ミッション:意思ある寄付で社会を変える

2000 年1月

非営利のシンクタンク・特定非営利活動法人パブリックリソースセンターとして設立。日本で初めてSRI(社会的責任投資)にかかる企業の社会性評価を実施するほか、本格的なNPO のマネジメントコンサルティング、社会起業家育成、CSR 支援事業、オンライン寄付サイトの運営などを実施。

2013 年1月

寄付推進の専門組織「公益財団法人 パブリックリソース財団」活動開始。内閣府より公益認定。

2013年4月

291名の方のご支援を得て、PST(パブリックサポートテスト)を通過し、寄付の税額控除資格を取得。

本事業の目的： 評価ノウハウを移転して、NPOの信頼性向上を図る

NPOの評価ノウハウを中間支援団体に移転

- ・ NPO等の組織運営状況及び事業実施状況についての評価(診断)方法
- ・ 診断ツール(診断シート)
- ・ 社会的事業の成果評価指標の設定方法

<4つの中間支援団体>

[宮城県] NPO法人 社の伝言板ゆるる

[福島県] 一般社団法人Bridge for Fukushima

[静岡県] NPO法人東海道・吉原宿

[神奈川県] NPO法人 藤沢市市民活動推進連絡会

本事業の概要

1 事前研修の実施

第一回:評価プロセス・診断シートの解説

第二回:診断シート・評価プロセスの改善

第三回:SROIの活用方法

2 移転先団体における組織診断の実践と支援

- ・ 診断シートのオンライン入力システムの提供
- ・ アドバイザー派遣

3 実践終了後の研究会、公開フォーラムの開催

組織診断とは

NPOの信頼性向上と評価

評価目的、評価方法によって、各種の評価ツールの開発が行われてきた

- 自己評価
 - ・ NPO理事会の自己評価・NPO理事による事務局長評価(Board Source)
 - ・ 自己評価ツール(ドラッカー財団)
- 第三者評価
 - ・ 寄付者のための情報提供を目的としたNPOの格付け(American Institute of Philanthropy (AIP))
 - ・ 独自に設定した基準(Standards for Charitable Solicitations)を満たしているかどうかという視点で評価(The Council of Better Business Bureaus (CBBB))
- 自己評価に基づく第三者評価
 - ・ The Core Capacity Assessment Tool (CCAT), (TCC Group)
- 国内
 - ・ 「評価みえ」評価システム
 - ・ エクセレントNPO(「エクセレントNPO」をめざそう市民会議)

○寄付適格性を判断する根拠としての組織評価
(各種助成事業の審査根拠)

○寄付者への報告としての事業の社会的成果評価
(SROI、成果指標設定方法)

○NPOのマネジメント・コンサルティングの出発点とし
ての組織診断
(組織診断ツール)

- 2003年～ 「日米の草の根NPO強化に向けた協働型支援基盤の構築」
(国際交流基金日米センター助成)
- 2004年8月 市民活動活性化モデル事業(関東経済産業局委託)
- 2005年 CBコンサルタント養成講座
- 2006年 ソーシャルビジネス支援コンサルタント養成講座
- 2007年～ NPOマネジメント支援コンサルタント養成入門講座
2011年 (パナソニック株式会社協力)
- 2011年～ Panasonic NPOサポートファンド 組織診断事業グループコンサルティン
2012年 グコース(パナソニック株式会社協力)
- 2010年～ NPO等の社会的成果に関する測定方法の開発及び普及啓発プロジェク
2011年 ト(国際交流基金日米センター助成)
- 2012年 External Evaluation Project on Peace Winds Japan
“Support to the Ofunato Fish Retail Association Project” JTIF委託
業務

NPOがミッションを果たす上で必要とする 4つの組織能力

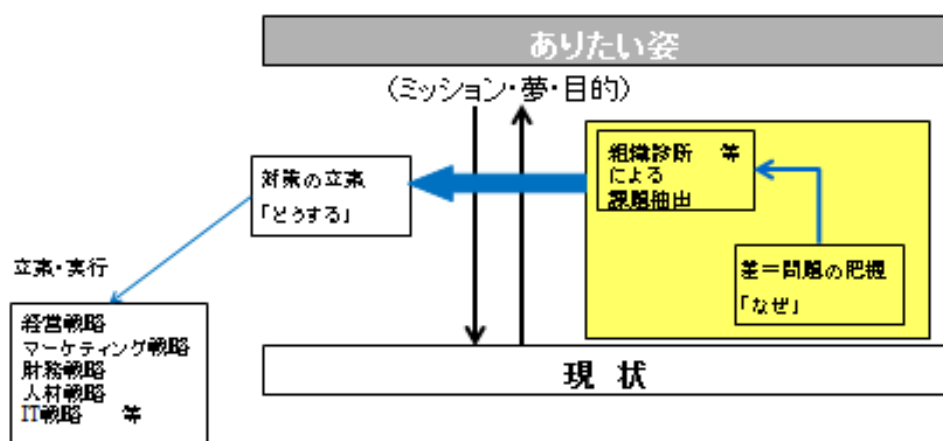
リーダーシップ力	適応力	マネジメント力	技術力
あらゆる機関のリーダーの持つべき、発想、優先順位付け、意思決定、方向付け、革新の能力。全て、その機関のミッションを果たすための活動である。	NPOにおける、内部及び外部環境変化に対する監視、評価、反応、創造の能力。	NPOにおける、各種リソースの効率的、効果的な利用をする能力。	NPOにおける、各機関とプログラムの主要な機能を実行するための能力。
- 意思決定機関/ガバナンス - リーダーシップの開発 - 従業員への入れ替え - 戦略立案(優先順位付けと意思決定)	- クライアントのニーズ評価 - プログラム評価 - 機関評価 - 協働 - ネットワーク作り - 戦略的問題/リストラクチャリング - 戦略立案(全クライアント、機関関係、プログラム関係のレビュー)	- 人材マネジメント/人材開発 - 財政マネジメント - ナレッジ・マネジメント - 設備マネジメント	- プログラム/サービスの進行 - 資金調達 - マーケティング - 技術 - 会計 - リサーチ(データ収集と分析) - コミュニケーション - パブリック・リレーションズ - 現状以上のサービス(大規模)

出典: Paul Connolly and Peter York, *Building the Capacity of Capacity Builders: A Study of Management Support and Field Building Organizations in the Nonprofit Sector* (New York: The Conservation Company, 2003)

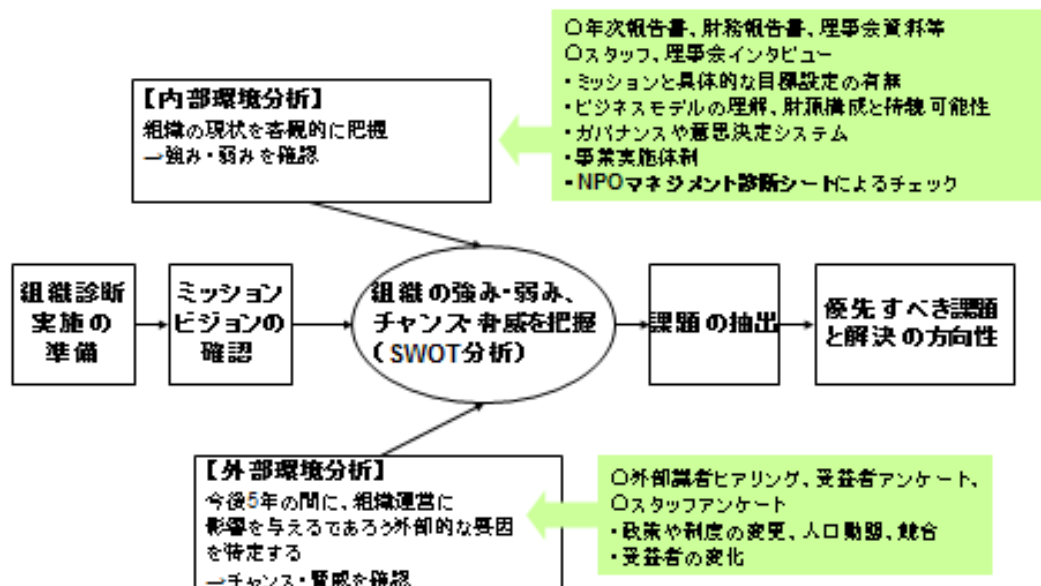
組織診断の範囲

◆組織診断とは、組織の現状を把握し、課題を抽出するためのひとつの手法です。

◆NPOにはそれぞれのミッション・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」の方法



PRFの組織診断ツールの特徴

①組織の使命(ミッション)、戦略計画、財務管理、労務管理などのマネジメント上必要な各分野について、チェックリスト(「NPOマネジメント診断シート」)を使う

- ◆網羅的なので、「見落とし」が防げる。
- ◆記入者に「きづき」がある
- ◆外部評価者の主観にひきづられない
- ◆結果がデータで出るので、合意形成の材料になる

②“組織運営の適切性”“ミッションに基づく社会変革のインパクト”の両面をみる。また、環境変化やニーズの変化への対応を重視している。

・対象として想定するNPO

- 社会変革型NPO
 - ・事業性と運動性(※)を兼ね備える必要あり
- 年間財政規模が3000万円以上のNPO
 - ・有給専従スタッフがいる組織

※「事業性」: 事業を的確に遂行できる組織運営の能力

「運動性」: 社会問題を掘り起こし、市民参画を促しながら問題解決を推進する能力

メモ

組織診断シートの構成と使い方

診断シートについて

- ・ 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、課題を抽出するためのシート。
- ・ 「マネジメント能力」「人材」「財務管理」「事業の全体像」「事業の効果を上げる」の5種類のシートで構成
- ・ 各問に対して、現状を5段階評価で回答
大変よくあてはまる、あてはまらない、あまりあてはまらない、まったくあてはまらない、何とも言えない
- ・ 5段階評価を点数化して集計、分析

診断シートの記入と分析

- ・以下の立場の人を対象として、出来るだけ複数、最低でも3～5人の回答が診断には必要

- ◆組織の代表者
- ◆組織全体の意思決定に関わる方
- ◆組織運営の全体像を把握している方
- ◆活動現場の実務に携わっている方

- ・各問の回答結果を点数化して、集計し、診断情報のひとつとして活用する。

<基礎的な分析の視点>

- ◆全員の評価が一致して低い分野に着目
- ◆回答結果に記入者間のばらつきがある分野に着目

診断シート 集計票のイメージ

■マネジメント能力			
チェックA: ミッション・ビジョン		※次のような点数化をして得点を計算	
		大変よく当てはまる	3点
		まあ、当てはまる	2点
		あまり当てはまらない	1点
		まったく当てはまらない	0点
		なんともいえない	0点
a-1) 明文化されたミッション（使命）が存在している。			
大変よく当てはまる	まあ、当てはまる	あまり当てはまらない	まったく当てはまらない
2	1	0	1
a-2) ミッション（使命）は、リーダー層・スタッフに理解され、共有されている。			
大変よく当てはまる	まあ、当てはまる	あまり当てはまらない	まったく当てはまらない
0	2	1	0
a-3) リーダー層・スタッフは、ミッション（使命）を自分の言葉で説明することができる。			
大変よく当てはまる	まあ、当てはまる	あまり当てはまらない	まったく当てはまらない
1	1	1	0
コメント			
a-2), 3)については、リーダー層とスタッフではそれぞれ異なるため、一括しては答えにくいですが、例えば、中心的な理事とそれ以外の理事では違いがありそうです。違いがあること自体が問題かもしれませんが。			
明文化はされていないが、事あるごとに、ミッションに関する事は話されていると思う。			
2007年度から開始した4市民活動サポートセンターで新たに多くのスタッフが加わったが、ミッション共有のための場と機会が不足していると感じる。			
a-2), 3) リーダーには「大変よく当てはまる」が、本部スタッフは「まあ」、サポートセンタースタッフは「あまり」である。			
チェックB: 社会的課題・ニーズの把握と組織の客観化			

組織診断シートの構成

<診断領域>

マネジメント能力		人材		財務管理とインフラ	
診断項目	設問数	診断項目	設問数	診断項目	設問数
ミッション	3	スタッフに求められる資質・能力	9	財務管理全般	7
社会的課題・ニーズの把握と組織の客観化	6	スタッフマネジメント	8	資金調達	6
計画・評価・意思決定	8	スタッフの確保	7	資金繰り	5
リーダーシップ	5	スタッフの教育・育成・モチベーション維持	5	安定性	6
ガバナンス	8	ボランティアの参加	5	収益性	6
広報活動、協働への取り組み、情報開示(アカウンタビリティ)	15	福利厚生・その他	3	資源	3
その他(組織風土、リスクマネジメントなど)	8				
事業の全体像(1〜4個の事業)		事業の効果をあげる(1〜4個の事業)			
診断項目	設問数	診断項目	設問数		
事業の強みと弱み	1	事業開発・計画	13		
事業の効果、改善事項	3	各事業で提供するサービス(商品やプログラム)内容の設定と広報、対象者管理	7		
今後のプログラム(事業)活動について	2	評価・改善	3		

診断シート: 評価の視点、ポイント
(1) マネジメント能力

- ・ **ミッション**
 - ミッションを文章化して、「ミッション・ステートメント(組織使命の宣言文)」として、述べられるようになっているか。
 - ミッションが、リーダー層・スタッフの間で共感・共有されているか。
- ・ **社会的課題・ニーズの把握と組織の客観化**
 - 現行の組織において何が強みで何が弱みであるかを把握しているか
 - 組織の強みや弱みをリーダー層やスタッフの間で共有できているか
 - 専門性を高め、効果的な取り組みを行うために、外部の客観的な意見を取り入れているか
- ・ **計画・評価・意思決定**
 - 長期的な目標を達成するために、3年程度先を見越した目標が設定されているか
 - その目標と計画が、社会を変えるという視点をもっているか
 - 具体的な目標指標があるか
 - 計画の策定、評価活動は、スタッフの参加のもとに行われているか
 - 実施した取り組みを振り返り、改善に向けた評価活動を行う機会や場があるか
 - PDCA(Plan-Do-check-Action)サイクルが組織の中に根付いているか

診断シート：評価の視点、ポイント (1)マネジメント能力

- ・ **リーダーシップ**
 - 社会やニーズの変化に、組織がどう対応するかについて、リーダーは決断し、方向を明示しているか
 - リーダーはミッションを実現するためにスタッフ、寄付者、地域を巻き込む対話をしているか
- ・ **ガバナンス**
 - ルールにそった意思決定が行われて、組織が民主的に運営されているか
 - 理事会は形式的でなく、活発に議論しているか
- ・ **広報活動、協働への取り組み、情報開示(アカウンタビリティ)**
 - 自主的で積極的な広報活動が展開されているか
 - インパクトを主とするために多様な協働が展開されているか
 - 定められた情報の公開を行っているか
- ・ **その他(組織風土、リスクマネジメント)**
 - 自由に討論できる、風通しの良い組織風土があるか
 - 組織の活動に重大な影響を与える恐れのあるリスクを把握しているか

診断シート：評価の視点、ポイント (2)人材

- ・ **スタッフに求められる資質・能力**
 - ミッションを達成するために理想的な人材構成・配置及び各役割における人材像が明確になっているか
 - 多様な人々を受け入れる体制、姿勢が組織として整っているか
- ・ **スタッフマネジメント**
 - ひとりひとりがやりがいをもって、活を生きと働き、ミッションの実現に貢献するための環境を整備しているか
- ・ **スタッフの確保**
 - 雇用に関する社会的責任をはたし、多様な就業の場をつづけているか
- ・ **スタッフの教育・育成・モチベーション維持**
 - スタッフ一人ひとりの成長を組織がサポートしているか
 - スタッフのやる気を引き出し、定着率を高めているか
 - ミッションの達成に資した人材の育成にむけて取り組みが行われているか
 - 組織の事業計画と、スタッフの育成、多むべき目標、方向性は共有できているか
- ・ **ボランティアの参加**
 - ボランティアが積極的に関わっていくことができる環境・体制が整備されているか
- ・ **福利厚生・その他**
 - スタッフが継続的に安心して組織で仕事が続けられるような福利厚生などの労働環境の整備に、どのような配慮がなされているか

診断シート: 評価の視点、ポイント (3) 財務

- ・ **財務管理全般**
 - 財務状況をどのように把握、分析しているか
 - ミッションに基づいた事業を展開していく上で、経営資源(人、モノ、資金、情報)をどのように配分しているか
 - 組織の継続性を財政的に維持できる状態にあるか
 - 団体の持つ資源を可視化し、把握しているか
- ・ **資金調達**
 - どのような現状把握と行動計画をもっているか
 - 寄付、金貸、市民機奉などの多様な資金に支えられているか
- ・ **資金繰り**
 - 資金ショートを起こさないために、キャッシュフローを管理しているか
- ・ **安定性**
 - 資金計画の面では堅実な運営を行っているか
- ・ **収益性**
 - 収支を把握するための体制ができているか
 - 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
- ・ **資源**
 - IT環境の整備やボランティアの投入についてどのような取り組みが行われているか

診断シート: 評価の視点、ポイント (4) 事業の全体像

- ・ **事業の強みと弱み**
 - 事業(プログラム)についてリーダー層、スタッフ全員が現状を把握できているか
 - 主要な事業(プログラム)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、配合状況などの側面から、把握しているか
- ・ **事業の効果・改善事項**
 - 具体的な成果目標、成果指標の有無
- ・ **今後のプログラム(事業)活動について**
 - 各事業の目標達成度合い
 - 改善の必要の有無
 - 今後の目標

診断シート：評価の視点、ポイント (5)事業の効果을上げるために

- ・ **事業開発・計画**
 - 事業を通して解決する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
 - 具体的な目標指標の設定
- ・ **各事業で提供するサービス内容の設定と広報、対象者管理**
 - 顧客ニーズを取り込む努力をしているか
 - 十分な品質の商品・サービスを、事業を継続できる収益を確保できる価格水準で提供されているか
 - サービスの改善、向上に努めているか
- ・ **評価・改善**
 - PDCA(Plan-Do-check-Action)のサイクルをまわす仕組みが整っているか

メモ

ワークショップ

ワークショップの目的

- ・「診断シート」は、主に首都圏の、年間財政規模が2千～3千万円程度の、ある程度成熟した社会変革型NPOを想定して開発・改善してきました。
- ・しかし、社会変革型NPOのタイプはさまざまです。組織の発展段階や、組織規模が異なる場合に、この診断シートをどのように改善、対応していけばいいのか、という問題意識をわたしたちは持っています。
- ・一度、みなさまのご存知の団体を想定して「診断シート」に記入していただき、どの程度その団体に設問がフィットするか、ご意見をいただきたく存じます。
- ・今後、タイプ別(若い団体、古い団体、大きな団体、小さな団体等)の評価および信頼性の向上に役立ててまいります。

ファシリテーター

- ・ NPO法人 社の伝言板ゆるる 大久保 朝江 氏
- ・ 一般社団法人Bridge for Fukushima 小沼 亮 氏
- ・ NPO法人東海道・吉原宿 千野 和子 氏
- ・ NPO法人 藤沢市市民活動推進連絡会 生田 光弘 氏

ワークショップの時間配分

1. 個人ワーク(30分)
 - 特定の1団体を想定して、ワーク用「NPOマネジメント診断ツール」に回答を記入してください(約15分)
 - 各設問の右側に、設問についてのご意見を記入してください(約15分)
2. グループワーク(30分)
 - ファシリテーターの進行により、想定するNPOにフィットする「診断シート」に改善するためのご意見を、グループごとにまとめてください

公開ディスカッション

公開ディスカッション

【目的】

- ・ 各グループで出された、「診断シート」改善に向けた意見を共有し、以下のポイントについてディスカッションを行う
 - 組織診断手法の改善、向上ポイント
 - 診断結果をどう使えば信頼性向上に役立つか

＜コーディネーター＞

公益財団法人パブリックリソース財団 事務局長 岸本 幸子

<配布資料③ワーク用診断ツール>

診断ツール ワーク用NP0マネジメント診断シート(Version6)									
記入者情報シート									
診断用シート(1) マネジメント能力									
診断用シート(2) 人材									
診断用シート(3) 財務管理									
診断用シート(4) 事業の全体像									
診断用シート(5) 事業の効果을あげる									
※回答を記入する上で想定する団体の概要について、わかる範囲でお書きください。									
1	団体名(任意)								
2	おおよその活動期間(〇年)								
3	おおよその財政規模(年間収入額〇万円)								
4	主な財源(事業収入、委託収入、補助金収入、会費・寄付金収入、助成金収入など)								
5	有給スタッフの数(〇人)								

① 組織の「マネジメント能力」の現状を把握してみよう！											
組織の活動の成果をあげ、ミッションを達成していけるかどうかは、組織内でミッションの共有化がなされた上でのマネジメントの適否によるといっても過言ではありません。そこで、貴組織の「マネジメント能力」の現状を把握してみましょう。 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、判断し兼ねる場合は、「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てよく考えたうえでご判断ください。					この質問は重要！なら「○」 あつてよい、状況に応じて必要な「△」 よくわからない、いらぬなど「？」 をご記入ください 「△」「？」にした理由やその他気づいた点のメモに お使いください						
A	ミッション				大変よくあてはまる	まあまああてはまる	まあいい	まあいい	何とも答えな	○△?	気づいた点
1	明文化されたミッション(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(使命)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(使命)を自分の言葉で説明することができる										
■コメント欄											
B	社会的課題・ニーズの把握と組織の客観化				大変よくあてはまる	まあまああてはまる	まあいい	まあいい	何とも答えな	○△?	気づいた点
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)										
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(政策提言)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										
■コメント欄											

② 計画・評価・意思決定											
C	計画・評価・意思決定				大変よくあてはまる	まあまああてはまる	まあいい	まあいい	何とも答えな	○△?	気づいた点
1	ミッション(使命)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	中期計画の作成と評価にはリーダー層だけでなくスタッフも参加し、提案する場を設けている										
6	単年度の事業計画策定と評価にはスタッフが関わっている										
7	一定の時間を決めて、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										
■コメント欄											
D	リーダーシップ				大変よくあてはまる	まあまああてはまる	まあいい	まあいい	何とも答えな	○△?	気づいた点
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を達成させるための責任ある意思決定をしている										
3	組織内のリーダーは、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	組織内のリーダーは、行動を促すために、理事やスタッフだけでなく、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、後継者とならう中核リーダーを育てている										
■コメント欄											

E ガバナンス		大変よくある はまる	まあまあはまる	あまりあては まらない	まったくあて はまらない	何とも言えな い	○△?	気づいた点
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、それらを守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	リーダー層や各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							
■コメント欄								
F 広報活動、協働への取り組み、情報開示(アカウンタビリティ)		大変よくある はまる	まあまあはまる	あまりあては まらない	まったくあて はまらない	何とも言えな い	○△?	気づいた点
◆広報活動に関する質問								
1	広報の担当者(兼務を含む)、アドバイザーがいる							
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	社会に対して効果的にメッセージを発信している							
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、サービス利用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に対して、コミュニケーションを図る活動を行っている							
◆協働への取り組みに関する質問		大変よくある はまる	まあまあはまる	あまりあては まらない	まったくあて はまらない	何とも言えな い	○△?	気づいた点
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・協働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・協働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(政策提言)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							
■コメント欄								
G その他(組織風土、リスクマネジメントなど)		大変よくある はまる	まあまあはまる	あまりあては まらない	まったくあて はまらない	何とも言えな い	○△?	気づいた点
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							
■コメント欄								

<配布資料④アンケート>

「内閣府ノウハウ移転事業公開セミナー～NPOの信頼性向上のために中間支援 アンケート				
1	本セミナーにお申込みいただいた理由をお聞かせください。(該当するものの番号)			
	(1) NPOとして、自身の団体の信頼性向上や組織診断の参考になるから			
	(2) NPOの中間支援団体の立場として、NPOへ支援する際に信頼性向上や組織診断			
	(3) 企業のCSRや財団、コンサルの立場からNPOの組織診断や信頼性向上に興味			
	(4) その他(具体的に書きください)			
2	NPOの信頼性向上や組織診断について理解を深めていただけましたか			
	理解が深まった	やや深まった	あまり深まらなかった	深まらなかった
3	NPOの方にお伺いします。			
	(1) 今までに組織診断に取り組んだことがありますか			
	取り組んだことがあ	取り組んだことはない		
	(2) 今後、組織診断への取り組みに対してどうお考えですか			
	ぜひ取り組みたい	できれば取り組みたい	取り組みたいが難しい	考えていない
	(3) 今後この組織診断シートを使いますか			
	ぜひ使いたい	検討したい	使いたいが難しい	使わない
4	NPOの支援団体の方にお伺いします。			
	(1) 今後、NPOの組織診断を利用した支援への取り組みに対してどうお考えですか			
	ぜひ取り組みたい	できれば取り組みたい	取り組みたいが難しい	考えていない
	(2) 今後この組織診断シートを使いますか			
	ぜひ使いたい	検討したい	使いたいが難しい	使わない
5	組織診断シートについて感想や意見などありましたらご記入ください			
6	このフォーラムを何でお知りになりましたか?(該当するものの番号に○をおつけ)			
	(1) NPOの広場(hiroba-jnpoc)			
	(2) 掲示板(日本財団、ドリームニュース、ボラ市民ウェブなど)			
	(3) パブリックリソース財団のHPやSNS(facebook、twitter、ブログなど)			
	(4) パブリックリソース財団からのメール			
	(5) その他(具体的に書きください)			
7	感想、意見、今後取り上げてほしい内容などありましたらご記入ください			
下記にお名前を記入していただいた方には、今後フォーラム・講座等のご案内をパブリックリ す。				
お名前				
*掲載した連絡先は当財団からのフォーラム・講座のご案内以外には使用いたしません。個人情報は同意 個人情報の開示・訂正・削除については当財団(center@public.or.jp)までお問い合わせください。				
ご協力ありがとうございました。				
公益財団法人 パブリックリソース財団				