

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、SROI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とは、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。＜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。＜静岡＞

- ・ 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どうか、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。

