

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)					→																														
研修会(2)	10月1日~11月15日					→																													
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いただきます。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:						
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		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	診断シートへの回答(内部環境分析)	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		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。)		10日間				
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



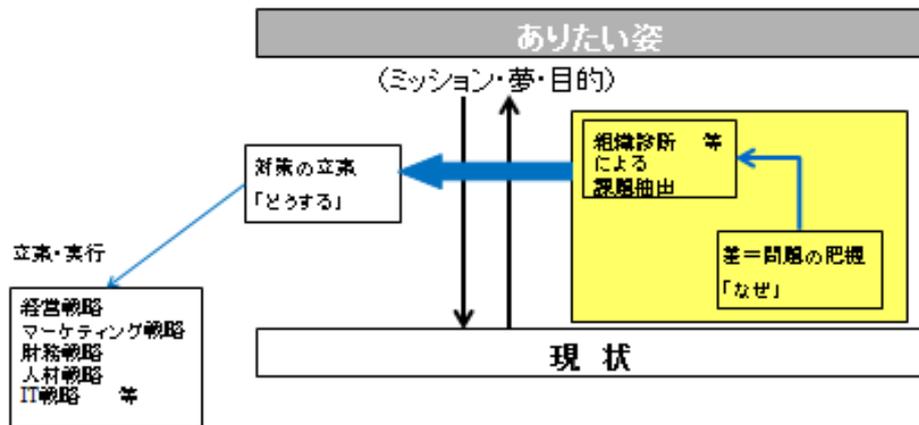
伴走する支援者

公益財団法人
パブリックリソース財団

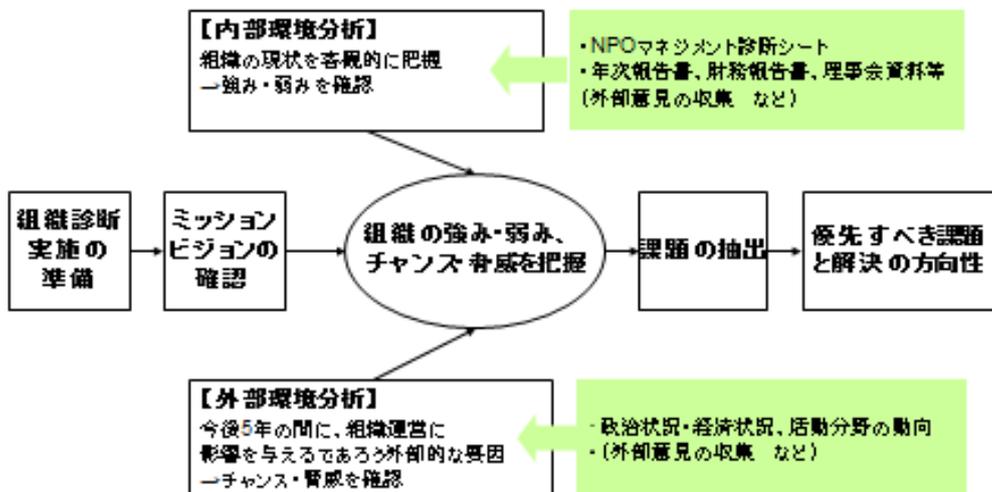
2

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的持続性	3	スタッフの確保	7	健全性	5	プログラム(事業)の効果、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	社会奉仕・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	権利関係・その他	3	資金使途	5				
コミュニケーション、関係者への取り組み、関係構築(アカウントなど)含む	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)



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				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
チェックA: ミッション・ビジョン		×1次のような点数化をして得点を計算		3点	2点	1点	0点	0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					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					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					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客観化									

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	<p>分析結果は、下記の手順で記述してください。</p> <p>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。</p> <p>*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)</p> <p>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。</p>
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	<p>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。</p> <p>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。</p>
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	<ul style="list-style-type: none"> ・ミッションが明文化され、共感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さしかかってきており事業領域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	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・現在の事業領域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。 ・組織内専に精通でき、業務プロセスに対して客観的な視点をくた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専門として機能させられるかが課題)
計画・評価	<ul style="list-style-type: none"> ・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、戦略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は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	<ul style="list-style-type: none"> ・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懸念がある。 ・組織規模の拡大に対して、組織体制の変更(専門家の採用)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(専門系クラス)がコミュニケーションする機会ができてきている。

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	<p>(強み)</p> <ul style="list-style-type: none"> 熱心で献身的なスタッフとボランティア これまで何度か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 事務所立地が良い 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 	<p>(弱み)</p> <ul style="list-style-type: none"> 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	<p>(機会)</p> <ul style="list-style-type: none"> メディアの環境問題への関心の高まり 企業の実践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 	<p>(脅威)</p> <ul style="list-style-type: none"> 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絞り込みの強化

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

◆ 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・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
	専業仕分け、子ども孫助成基金を返納へ	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、人口動向、教育、犯罪、世間の関心など)	ろう児の人口減少	O/T
	聾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、埋込型骨導補聴器、	O/T
	2007年電波法改正、FM補聴システムがインテグレート聴覚障害児の補聴援助	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

◆ ミクロ外部環境分析結果

O: Opportunity
T: Threat

		O/T
競合	聾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ません、	O/T
	聾学校でも手話浸透、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、物価上昇・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、子どもを地盤で支える必要が広がるが、子ども数は減少する	T/O

◆ マクロ外部環境分析結果

		O/T
政治/行政、政策の動向 (法律改正、取組・地方自治体などの政治動向、政策動向、国際情勢など)	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	○
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)	○
	企業が本業として、発源地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)	○
	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)	○
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年は日メコン交成年の関連で、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	○
	ファンディング協会、チャリティプラットフォーム等が設立され、資金調達の整備がはじまった。	○
	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)		

◆ ミクロ外部環境分析結果

		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。	○
	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

◆ 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た、「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
	・子ども手当での創設→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、株・為替・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ており、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-nz.net/chiba-shizen-school.html	T
	・全国的な会員組織から個別のNPOに体制が移行する中で、リソース(資金・人材)が散在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関心になっている。 ・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】
【機会】	<ul style="list-style-type: none"> •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 	
【脅威】	<ul style="list-style-type: none"> ●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。 	

パブリックリソースセンター「NPO実践マネジメント入門」より作成

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

		強み	弱み
チャンス			
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◎が多くなる優先課題を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良いと思うか(目標)
○そこまでもっていくためには、具体的に何をするのか

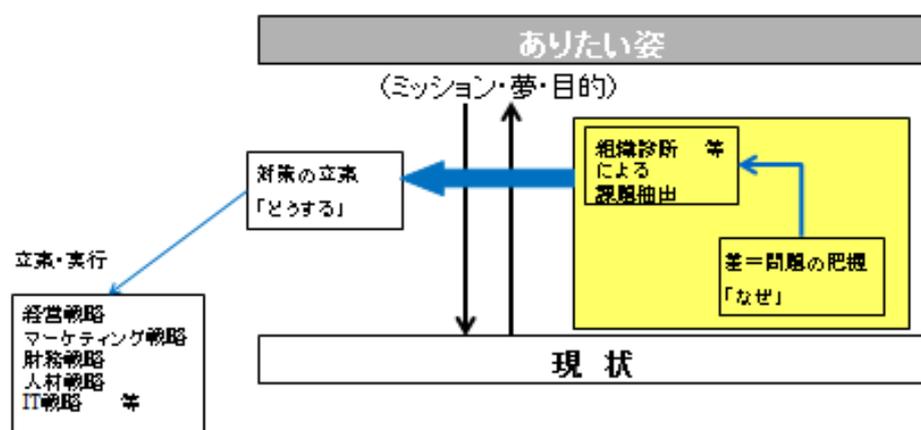
組織診断について

2013年10月11日

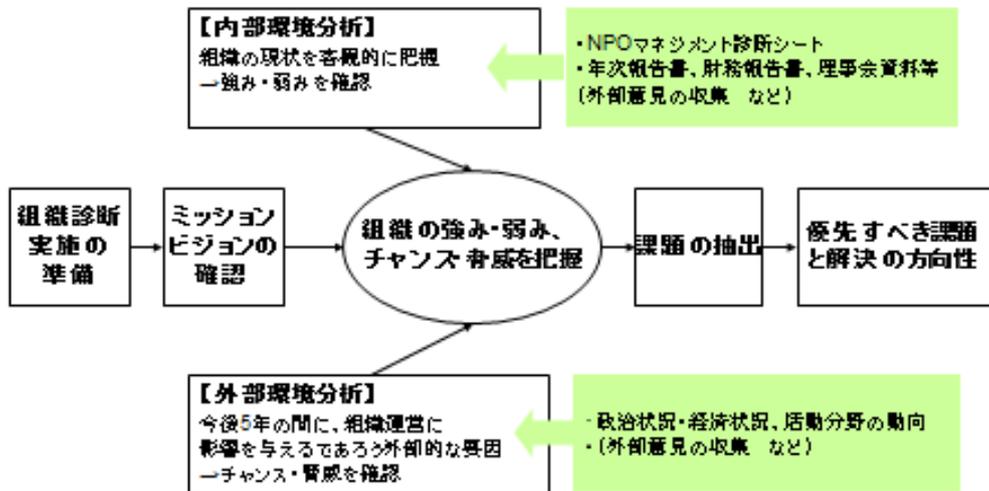
公益財団法人 パブリックリソース財団

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

- 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、回答者にお渡してください。
- 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、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 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

【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

