

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

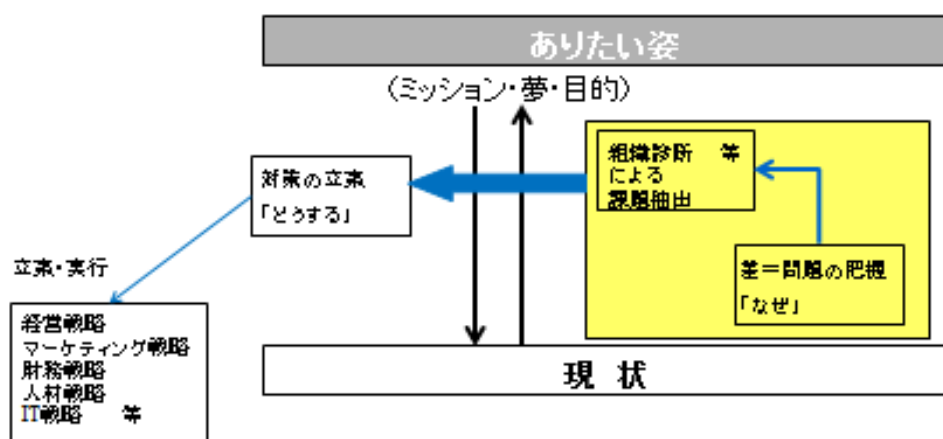
リーダーシップ力	適応力	マネジメント力	技術力
あらゆる機関のリーダーの持つべき、発想、優先順位付け、意思決定、方向付け、革新の能力。全て、その機関のミッションを果たすための活動である。	NPOにおける、内部及び外部環境変化に対する監視、評価、反応、創造の能力。	NPOにおける、各種リソースの効率的、効果的な利用をする能力。	NPOにおける、各機関とプログラムの主要な機能を実行するための能力。
- 意思決定機関/ガバナンス - リーダーシップの開発 - 従業員部への入れ替え - 戦略立案(優先順位付けと意思決定)	- クライアントのニーズ評価 - プログラム評価 - 機関評価 - 協働 - 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)

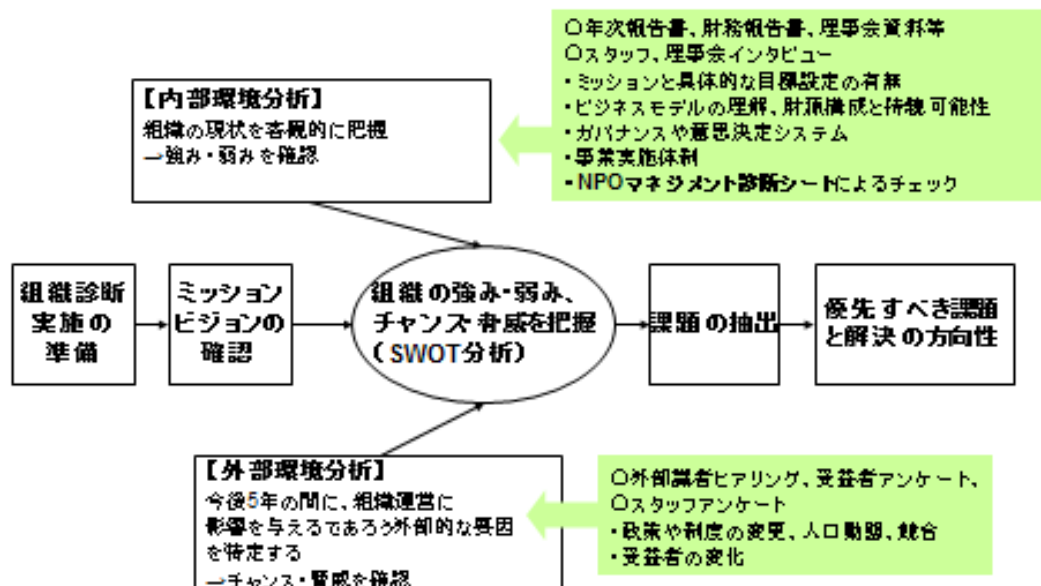
組織診断の範囲

◆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、市民拠出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と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	まあまああてはまらない	まったくあてはまらない	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	まあまああてはまらない	まったくあてはまらない	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											

C 計画・評価・意思決定											
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				大変よくあてはまる	まあまああてはまる	まあまああてはまらない	まったくあてはまらない	何とも答えな	○△？	気づいた点
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	まあまああてはまらない	まったくあてはまらない	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		大変よくあてはまる	まああてはまる	まああてはまらない	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)		大変よくあてはまる	まああてはまる	まああてはまらない	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								
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)		大変よくあてはまる	まああてはまる	まああてはまらない	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
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			