

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（エンジンの槇氏、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

という言葉でつまずいてしまう⇒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ないかどう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

るまでを言うのか、委員会で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。
- 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いととてもありがたい。

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ふと思うので、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が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まいよう、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キ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。