

# 組織評価の手引き



## 目次

1 組織評価とは.....	4
1.1 NPOの信頼性向上と評価.....	4
1.2 パブリックリソース財団の「組織評価」ツール.....	4
1.3 当財団の組織評価(組織診断)の特徴と概要.....	5
1.4 診断シートにおける評価の視点、及びポイント.....	9
2 組織評価の進め方.....	12
2.1 組織診断の流れ.....	12
2.2 組織診断のステップ.....	14
3 社会的事業の成果指標.....	25
3.1 組織診断と成果指標.....	25
3.2 SROI(Social Return on Investment)とは.....	25
3.3 成果指標設定方法.....	27
3.4 成果指標の活用.....	27
4 組織評価の活用方法.....	29

# 1 組織評価とは

## 1.1 NPO の信頼性向上と評価

NPO の信頼性向上が求められる背景には、NPO が様々な社会問題の解決に向けて公共サービスの供給主体、新たな政策提案の主体として認知されるに至ったことがある。NPO は新たな市民社会を創る担い手として、社会的な問題を掘り起こす先駆性と課題の解決に関する専門性や先進性を持ち合わせて活動し、政府セクターや企業セクターとの協働パートナーとしても求められるようになった。しかし一方で、脆弱な財政や慢性的な人材不足など組織体制の維持と事業の円滑な推進が困難な状況にある組織が少なくない。NPO が社会創造と社会変革のために求められる役割・機能を果していくためには、事業を的確に実施し、組織として効果的かつ効率的に運営していくための組織強化、及び信頼性の向上が必要である。

NPO の組織評価については、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	<ul style="list-style-type: none"><li>● NPO 理事会の自己評価・NPO 理事による事務局長評価 (Board Source)</li><li>● 自己評価ツール (ドラッカー財団)</li></ul>
第三者評価	<ul style="list-style-type: none"><li>● 寄附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))</li><li>● 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))</li></ul>
自己評価に基づく 第三者評価	<ul style="list-style-type: none"><li>● The Core Capacity Assessment Tool (CCAT), (TCC Group)</li></ul>
国内	<ul style="list-style-type: none"><li>● 「評価みえ」評価システム</li><li>● エクセレント NPO (「エクセレント NPO」をめざそう市民会議)</li></ul>

図表 1 NPO の組織評価ツールの例

## 1.2 パブリックリソース財団の「組織評価」ツール

公益財団法人パブリックリソース財団 (以下、「当財団」) は、社会変革、社会創造の担い手としての NPO に着目し、そうした NPO が十全に機能し、ミッションを実現していくためのキャパシティビルディング (組織基盤強化)、マネジメント支援に 2003 年から取り組んできた。社会変革型 NPO には、事業を的確に遂行できる組織運営の能力すなわち「事業性」とともに、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、すなわち「運動性」の両面が必要とされると考える。

また、以下の視点で NPO 評価ノウハウの研究・開発を行ってきた。

- 寄附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)
- 寄附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)

### 1.3 当財団の組織評価(組織診断)の特徴と概要

#### 1.3.1 「健全な組織」であることと「目標の達成度」の両面から評価

当財団が開発した組織診断は、「健全な組織」であることと、「目標の達成度」の両面から組織を評価するという点が特徴である。社会的課題を解決するための成果指標があるか、中期計画があるか、社会課題を解決するための道筋を仕組みとしてもっているか、ミッションが常に語られ、それに向かった事業になっているか、等に着目した組織診断を目指している。

診断では、“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。

図表 2 は、NPO がミッションを果たす上で必要とする 4 つの組織能力を示している。当財団の組織診断では、主にリーダーシップ力と適応力を診断することを意識している。組織診断は、組織運営上の管理レベルを把握し、組織の運営上の問題・課題を抽出して整理し、解決の方向性に向けた仮説を立てていくためのマネジメント改善手法の出発点である。

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、各種リソースの効果的、効率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。
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 意思決定機関／ガバナンス</li> <li>● リーダーシップの開発</li> <li>● 経営幹部の入れ替え</li> <li>● 戦略立案(優先順位付けと意思決定)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● クライアントのニーズ評価</li> <li>● プログラム評価</li> <li>● 機関評価</li> <li>● 協働</li> <li>● ネットワーク作り</li> <li>● 戦略的同盟／リストラクチャリング</li> <li>● 戦略立案(全クライアント、機関情報、プログラム情報のレビュー)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人材マネジメント／人材開発</li> <li>● 財政マネジメント</li> <li>● ナレッジ・マネジメント</li> <li>● 設備マネジメント</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● プログラム／サービスの遂行</li> <li>● 資金調達</li> <li>● マーケティング</li> <li>● 技術</li> <li>● 会計</li> <li>● リサーチ(データ収集と分析)</li> <li>● コミュニケーション</li> <li>● パブリック・リレーションズ</li> <li>● 現状以上のサービス(支援)</li> </ul>

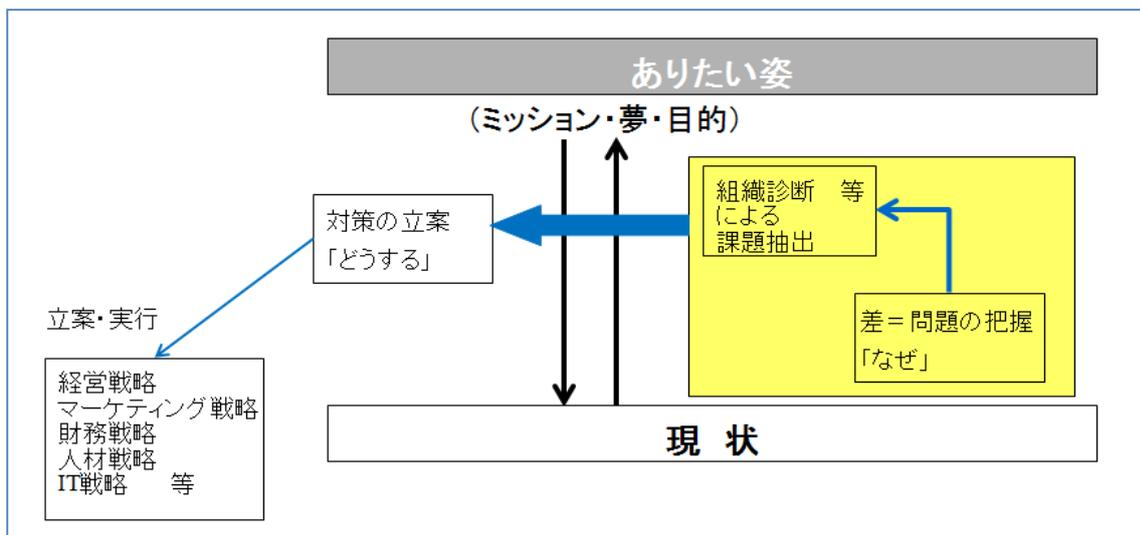
図表 2 NPO がミッションを果たす上で必要とする 4 つの組織能力

### 1.3.2 マネジメント改善手法の出発点としての組織診断

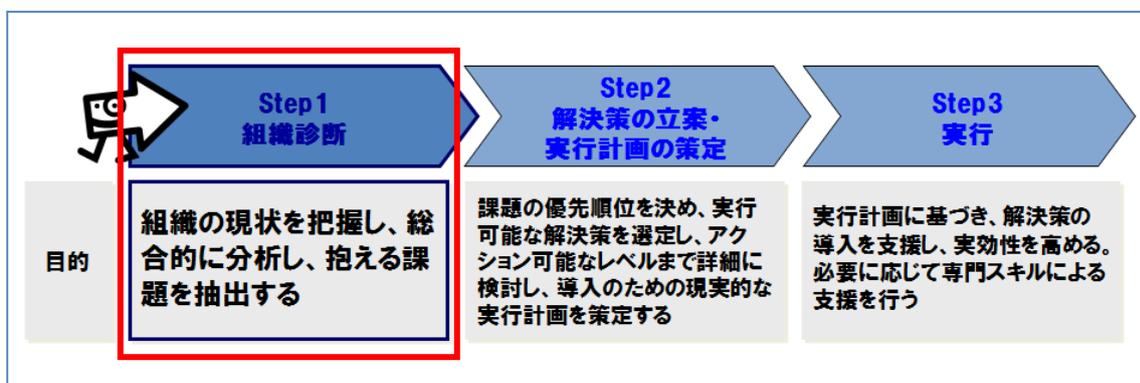
組織診断とは、組織の現状を把握し、課題を抽出するための1つの手法である。NPOにはそれぞれのミッション・ビジョンに基づく「ありたい姿」がある。この「ありたい姿」と組織の現状との間にある差(=ギャップ)が組織の抱える問題であり、解決すべき課題である(図表3参照)。

また、組織診断は、NPOのキャパシティビルディング(組織基盤強化)を構成する3つのステップの最初のステップである。組織の現状を総合的に分析し、抱える課題を抽出するものである(図表4参照)。いわば、組織の「健康診断」を行うものである。普段からなんとなく組織運営上の課題として各々が認識している課題であっても、組織内でそれが共有されているとは限らない。組織診断を行うことで、組織の状態が客観的事実として共有され、討議ポイントが明確になり、課題解決のスタート地点に立つことができる。

この組織診断(評価)では、診断(評価)をするところまでを想定しており、実際の解決にあたっては、具体的な方法論を持つコンサルタント(専門スキルを持つ人)につなぐといった対応も考えられる。



図表3 組織の「ありたい姿」と組織の現状との間にある差(=ギャップ)



図表4 組織診断の位置づけ

### 1.3.3 NPO マネジメント診断シートの活用

組織評価における情報収集方法として、NPO マネジメント診断シート(以下、「診断シート」)を開発し、活用している。

このシートは、地域において行政や企業のパートナーとなれる団体を育てたいという目的のもとに開発されたものである。NPO が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、中間支援組織がNPO をチェックし、その団体の状況を的確に把握できるようにするにはどうしたらいいかという問題意識から、誰でも組織診断が行えるツールとしてのシート作成に至った。

診断シートは、NPO の特性をふまえ、「マネジメント能力」、「人材」、「財務管理とインフラ」、「事業の全体像」、「事業の効果をあげる」の5種類のシートから構成されている(図表5参照)。最初の3つ(マネジメント能力、人材、財務管理とインフラ)は組織の力や組織の健全さの評価を、ほかの2つ(事業の全体像、事業の効果をあげる)はプログラムの評価を行う部分である。

これらの診断シートは以下の考えに沿って、設計されている。

- 変革型 NPO には、事業を的確に遂行できる組織運営の能力すなわち「事業性」とともに、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すなわち「運動性」の両面が必要である。
- 組織は法令を遵守し、事業をまじめに行うだけでは活性化せず、その構成員が楽しく参画する場であることが必要である。
- 5種類の診断シートの活用を通じ、NPO における事業性と運動性の両立、わくわくする組織であるために必要とされる体制と取組みについて、総合的に分析し、現状把握と課題の抽出を行うように設計されている。

診断シートを使う利点には、以下のようなものがある。

- ① 内容が網羅的なので、「見落とし」が防げる
- ② 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
- ③ 記入者に「きづき」がある
- ④ 第三者の評価者の主観にひきずられない
- ⑤ 社会変革につながっているかチェックできる



## 1.4 診断シートにおける評価の視点、及びポイント

図表 5 に示した 5 つのシートの診断項目について、以下に概説する。

### (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、スタッフの参画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
- **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、寄附者、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
  - インパクトを生む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)**
  - 自由に討議できる、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

## (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
- 多様な人たちを受け入れる体制、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、生き活きと働き、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くっているか

### ● 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適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、歩むべき目標、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務環境の整備に、どのような配慮がなされているか

## (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

- どのような現状認識と行動計画をもっているか
- 寄附、会費、市民債券などの支援的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

#### (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、競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

#### (5)事業の効果を上げるために

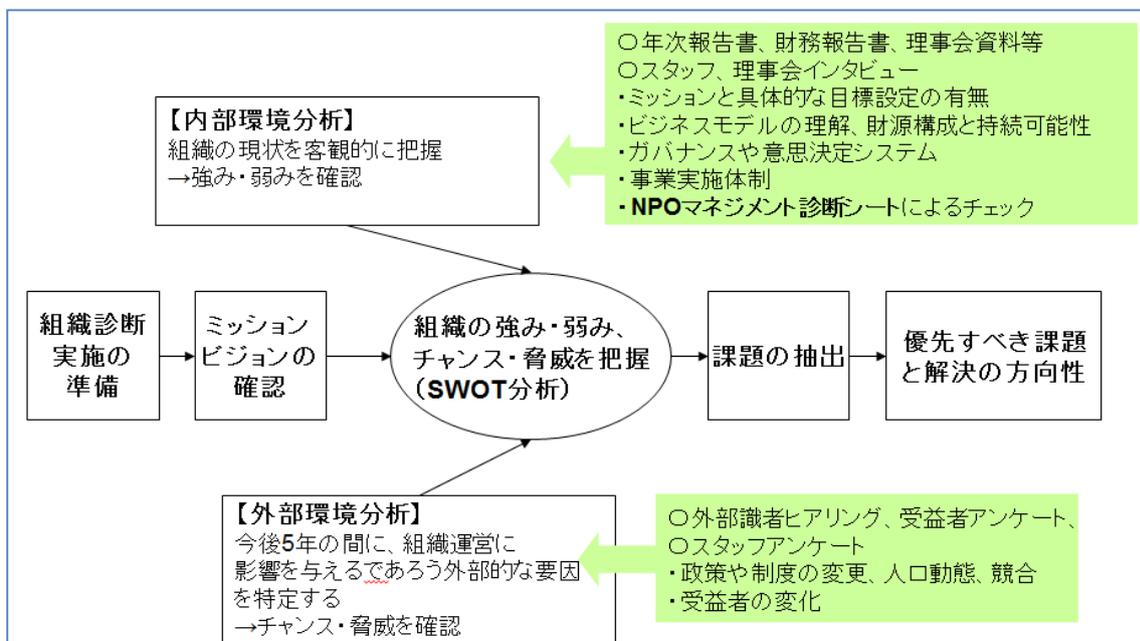
- **事業開発・計画**
  - 事業を通して解決する社会課題をどのように捉え、限られた経営資源をいかに効率的に活用して目標を達成するか
  - 具体的な目標指標の設定
- **マーケティング**
  - 顧客ニーズを取り込む努力をしているか
  - 十分な品質の商品・サービスを、事業を継続できる収益を確保できる価格水準で提供されているか
  - サービスの改善、向上に努めているか
- **評価・改善**
  - PDCA(Plan-Do-Check-Action)のサイクルをまわす仕組みが整っているか

## 2 組織評価の進め方

### 2.1 組織診断の流れ

組織診断は、組織評価の1つの手段である。ここでは、中間支援組織が支援専門家として団体の組織診断を行う際の流れを記す。

組織診断は、団体のミッション・ビジョンを確認した上で内部環境と外部環境を把握し、それらの情報をもとに団体の課題(取り組むべきこと)を抽出、優先課題に対する解決の方向性を見出す、という流れで行う(図表6参照)。すべてのプロセスは、団体のミッション・ビジョンを念頭に行い、支援専門家が診断の結果を作成するのではなく、団体の参画を得て合意形成しながら進める。



図表 6 組織診断の流れ

#### 【ミッション・ビジョンの確認】

組織診断に取り組むにあたり、支援専門家は診断先の団体のビジョン(5~10年後の組織の「ありたい姿」)をよく理解する。団体においてビジョンが明確になっていない場合は、代表者やリーダー層、マネジメント層による議論の場を設けることが望ましい。また、組織診断を進める過程で「ありたい姿」が変わっていくことがある。団体の「ありたい姿」を確認する場を、繰り返し設けたい。

## 【内部環境分析】

内部環境分析は、診断先の団体の強み・弱みを客観的に把握することを目的として行う。団体の年次報告書や財務報告書、理事会資料等の書類、スタッフ・理事会などのインタビュー、NPO マネジメント診断シートの回答などの各種情報を分析し、組織の強み・弱みを把握する。

## 【外部環境分析】

外部環境分析は、組織が直面するチャンス・脅威を把握することを目的として行う。自分たちではコントロールできない外的変化（人口動態、社会情勢、経済の動向、ボランティアの動向、行政の動向、市民活動の動向など）が、組織運営や事業展開にどのような重要な影響を与えるかを予測する。

## 【SWOT 分析】

内部環境分析・外部環境分析の結果を用いて SWOT 分析を行う。SWOT とは、Strengths（強み）、Weaknesses（弱み）、Opportunities（チャンス）、Threats（脅威）の頭文字である。組織の強み・弱み・チャンス・脅威から、団体が取り組むべき重点課題を抽出する分析手法であり、この段階ではできるだけ多くの重点課題を抽出することが望ましい。

## 【課題の抽出、優先すべき課題と解決の方向性】

抽出した重点課題を整理し、診断先の団体と合意形成しながら「重要性」「緊急性」という2つの視点で優先度を決める。特に優先度の高い重点課題については、解決の方向性を検討する。解決の方向性は理想論ではなく、その団体が実際に取り組むことが可能かどうか、という視点で検討する。

## 【支援専門家の留意点】

組織診断を、第三者である支援専門家が行うことには、以下のようなメリットがある。

- ・ 組織診断の方法を知っている
- ・ 団体にとって独りよがりの考え方にならない
- ・ 客観的な情報収集を行うことができる
- ・ 団体での議論を第三者がファシリテートすることにより、意見が出やすくなる

さらに、組織診断の結果が、診断先の団体に納得感を持って受け止められ、組織基盤強化の次のステップに活かされるためには、支援専門家は、「伴走する支援者」であることが求められる。伴走する支援者とは、以下のような知識・能力を持つ者を指す。

- ・ NPO のマネジメント特性を理解している
- ・ 診断先の団体の課題を正確に把握（診断）する
- ・ 診断先の団体が、改善策を自ら判断・選択できるように情報を提供する
- ・ 合意形成に向けたファシリテーションを行える能力がある

## 2.2 組織診断のステップ

組織診断の具体的なステップの一例を以下に示す。

ステップ	支援専門家が行うこと	診断先の団体が行うこと
1 組織診断の準備	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 診断のプロセスについて対象団体に説明する→①</li> <li>● 活動の現場を確認する→②</li> <li>● ミッション、中期計画、組織運営上の課題等についてヒアリングを行う→③</li> <li>● 診断シート回答者の選定についてアドバイスを行う→④</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 組織診断を行うことについて理事会の合意を得る→⑥</li> <li>● 最新をふくむ過去3年間の事業報告書・決算報告書等の書類を提供→⑦</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 診断シートに回答してもらうための準備を行う→⑤</li> </ul>	
2 内部環境分析・外部環境分析	<p>以下の情報を分析し、重点課題について仮説を構築する</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 内部環境分析(診断シート回答の集計結果、及び各種資料等)→⑧</li> <li>・ 外部環境分析→⑨</li> <li>・ ステークホルダー意見→⑩</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 診断シートへの回答(自己評価)</li> <li>・ 診断シート回答の集計結果の報告を受ける</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 診断シート集計分析結果、及び仮説をもとに、団体からさらなる意見収集を行う→⑪</li> </ul>	
3 SWOT 分析、課題の優先付、解決の方向性の検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ SWOT 分析、課題の抽出→⑫</li> <li>・ 優先課題と解決の方向性の検討→⑬</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 代表者、リーダー層、マネジメント層等も、左のステップに参加する</li> </ul>
4 診断結果報告	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 組織診断報告書の提出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 組織診断報告書の提出を受け、団体内で共有</li> <li>・ 組織基盤強化の取り組みにつなげる</li> </ul>

図表 7 組織診断のステップの例

## 【ステップ1:組織診断の準備】

### ① 組織診断プロセスの説明

組織診断を受ける団体に対して、図表2～7等を使って診断プロセスの説明を行う。診断プロセスは、情報収集の範囲にもよるが通常2ヶ月半～4ヶ月程度の期間で行う。期間の長さに影響を与える主な要因は、以下である。

- ・ ビジョンの明確化・共有化のステップに時間をかけるか否か
- ・ 外部環境分析をどの程度丁寧に行うか
- ・ ステークホルダー意見の収集を行うか否か

組織診断において上記をどこまで行うかは、予算やスケジュールに依るところが大きいですが、団体の意思を尊重して決める。

ウェブによる診断シートを活用する場合は、自動集計が可能であるため、回答者数の数によって集計にかかる日数が変わることはない。

### ② 活動現場の確認

支援専門家は、できるだけ早い段階で団体の全体像をつかみ、重点課題と解決の方向性について頭の中で仮説の構築を始める必要がある。活動現場を見ることで、事業の効率性や効果性、スタッフの意欲、職場の雰囲気など、書類だけでは分からない多くの情報を得ることができる。目から入ってくる情報は、診断の仮説を構築するために重要な要素となる。

### ③ ミッション、中期計画、組織運営上の課題等のヒアリング

診断先団体のミッションやビジョン、大切にしている価値、中期計画の有無、組織運営上の課題、組織診断を行う背景等について、団体の代表や事務局長に直接聞いて確認をする。団体の重要なステークホルダー(図表8参照)は誰かについても確認したい。団体によっては、理事やスタッフに対して「組織診断」の意義やプロセスを伝えるために支援専門家を招いて説明会を開く場合がある。

この段階で、支援専門家は、重点課題と解決の方向性について、以下の点に注目しながらある程度診断の「仮説」を構築しておく。

- ・ ミッションと具体的な目標設定があるかどうか
- ・ どうやって収入を得ているか(ビジネスモデル)
- ・ 財源構成と持続可能性
- ・ ガバナンスや意思決定システムはどうなっているか
- ・ 事業実施体制 など

支援専門家は、財務情報や事業報告書などの書類や、診断シートの回答、面談やディスカッション等から膨大な量の情報を集めていくことになる。情報の中で「迷子」にならないためには、できるだけ早い段階で仮説を構築するのが望ましい。仮説を持って情報を取捨選択することで、重要なポイントを見逃したり、正しい判断ができず見当違いの診断結果にたどり着いてしまうことを防ぐ。一方で、先入観や思い込みに縛られないために、支援専門家は複数人でチームを組むといった工夫が必要である。

#### ④ 診断シート回答者の選定について

診断シートは、代表者、リーダー層、マネジメント層といった、組織運営にかかわっている人であれば、理事・スタッフ・ボランティアといった立場に依らず、全員に回答してもらうことを想定している。

以下の立場の人を対象として、最低でも3～5人の回答が必要である。

- ・ 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
- ・ 活動現場の実務責任者

診断シートは、回答すること自体が回答者に「気づき」を与える。たとえば、組織運営に関わっていないスタッフであれば、シートへの回答が、組織運営上どのような状態であることが望ましいのかを理解する機会となる。ただし、回答者のうち組織の全体像をあまり把握できていない人の割合が高くなると、集計結果と団体の現状との間にずれが生じる場合があることに留意する必要がある。

#### ⑤ 診断シートに回答してもらうための準備

診断シートへの回答に先立ち、以下の情報を団体から得る(図表8参照)。

- ・ 回答者の属性
- ・ 回答者の氏名
- ・ 診断シート4及び5で回答の対象とする事業名称

#### ⑥ 組織診断を行うことについて理事会の合意

組織診断を受ける団体は、少なくとも理事会で合意しておく必要がある。

組織診断のプロセスにおいて、理事の参画(情報収集の対象として、ディスカッションの場への出席者として)が必要であることはもちろんだが、組織診断の結果を団体のキャパシティビルディング(組織基盤強化)に確実に活かして行くためには、理事の積極的な関わりが欠かせない。

⑦ 最新を含む過去3年間の事業報告書・決算報告書等の書類

支援専門家は、組織の全体像や課題に対する理解を深めるために、診断先団体の以下の書類を読み込む。

- ・ 事業報告書・決算報告書
- ・ 本年度の事業計画書・予算書
- ・ 団体紹介・事業紹介パンフレット
- ・ 資金調達のためのパンフレット
- ・ 会報やニュースレター(最新を含む過去3号)
- ・ 中・長期計画書(作成している場合)
- ・ 過去の会員アンケートや利用者アンケートなどの報告書
- ・ 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)

【診断シート 回答者の属性】		【診断シート 回答者のお名前】	
( )以下の区分けでよい	( )以下に変更を希望	1	11
代表者		2	12
理事・役員		3	13
専従スタッフ		4	14
非専従スタッフ		5	15
ボランティア		6	16
		7	17
		8	18
		9	19
		10	20
【診断シート 事業名称】			
診断シート(4)(5)の回答の対象にしていた<事業名称を、最大4つまで選んでご記入ください。			
事業名称(最大4つ)			

図表 8 回答者の属性や氏名、事業名称の記入書式

## 【ステップ2: 内部環境分析・外部環境分析】

### ⑧ 内部環境分析(診断シート回答の集計結果、及び各種資料等)

診断先団体による診断シートへの回答が終了したら、回答の集計・分析を行う。

回答の集計結果(図表9参照)を見て、少なくとも以下の2つの視点で着目点をピックアップする。また、診断シートの項目に沿って書き出すと抜け漏れがない。

- ・ 全員の評価が一致して低い項目・分野
- ・ 回答結果に記入者間のばらつきがある項目・分野

さらに、団体資料、HPの情報、団体訪問により得た情報等を加味して、図表10のシートに「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」を書き出してみる。特に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することがポイントである。

### ⑨ 外部環境分析

社会のニーズに応えられる柔軟な組織であるために、外部環境分析は常日頃から意識的に行うべきである。社会の動きに絶えず注目して、自分たちではコントロールできない外的変化を、予測し、先取りするという視点が特に重要である。

以下の視点で外部環境変化を洗い出し、今後数年の間に、外部環境が組織に与える重要な影響を理解しておきたい。

- ・ 人口動態
- ・ 社会情勢
- ・ 経済の動向
- ・ ボランティアの動向
- ・ 行政の動向
- ・ 市民活動の動向 など

外部環境分析の方法としては、ブレインストーミング(数人のグループで自由に意見や考えを出し合う会議)や、新聞・雑誌・各種報告書や白書等からの二次情報の収集、次の⑩で述べるステークホルダー意見の収集といった方法がある。

■ 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	なんともいえない	平均点
2	1	0	1	0	2
a-2) ミッション（使命）は*1リーダー層・*2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	なんともいえない	平均点
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。					
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	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。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「大変よくあてはまる」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。					

図表 9 診断シート集計票のイメージ

◆診断領域:マネジメント能力	
	診断結果
ミッション	
社会的課題・ニーズの把握と組織の客観化	
計画・評価・意思決定	
リーダーシップ	
ガバナンス	

図表 10 内部環境分析シート

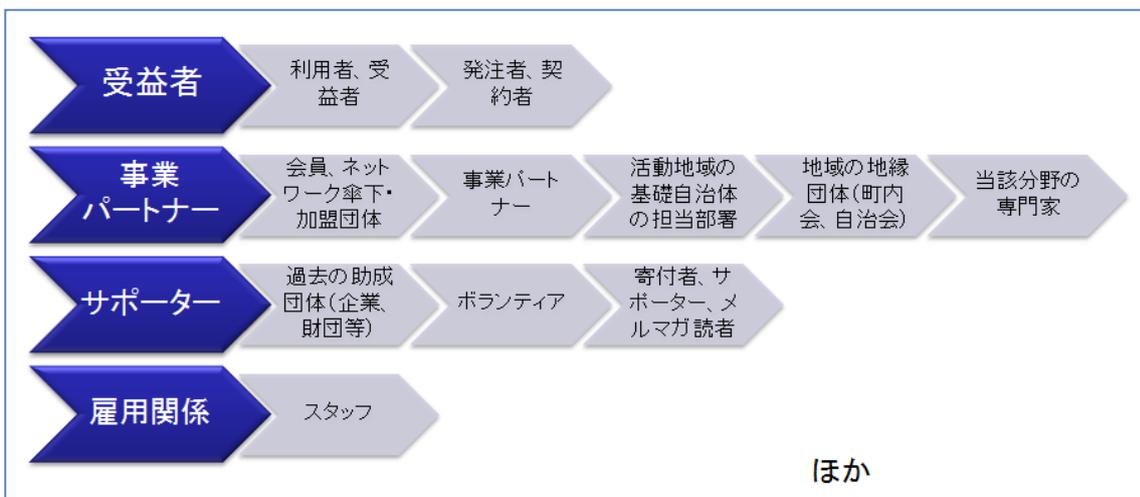
◆ マクロ外部環境分析結果		O: Opportunity T: Threat
		O/T
政治/行政、政策の動向 (法律改正、政権・地方自治体などの政治動向、政策動向、国際情勢など)	・急速な少子化の進行等を踏まえた、「次世代育成支援対策推進法」による、様々な子育て支援の動き。各自治体に対しては地域での子育て支援を、事業主に対しては仕事と子育ての両立を働きかけ。	O
	・子ども手当の創設→地方や企業にも負担を求める可能性が高まる	O
	・社会的課題の解決を行政だけが担うことは不可能であり、公共を担うNPOへの期待が高まっている。中間支援団体は政策提言などの役割も今後期待されてくる	O
経済の動向(景気動向、GDP成長率、失業率、株式為替・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
	・多岐にわたる千葉県の助成金(子ども・子育て関連)	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)	・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

図表 11 外部環境分析の例

## ⑩ ステークホルダー意見の収集

診断先の団体のステークホルダー(図表 12 参照)から意見を聞くことは、以下の点で重要である。

- ・ 組織が本当に成果を上げているかどうかは、重要なステークホルダーの意見を聞かないと実際には分からない
- ・ ミッションの達成度を「利益」や「利潤」という明確な指標で示すことができないNPOにとって、成果の確認は特に重要である



図表 12 意見の収集の対象になる団体のステークホルダー

組織診断の際に行うステークホルダー意見の収集には、さまざまなパターンがある。

たとえば重要な組織課題として会員数の減少が想定される場合には、会員アンケートを行い、会員サービスやコミュニケーションに関する意見や、今後の団体への期待等について意見収集を行うことが考えられる。組織の重点課題が中期目標・中期計画の欠如であると想定される場合には、受益者やサポーターなど、より広いステークホルダーから意見を収集することが望ましい。人材育成が課題であれば、スタッフインタビューなどにより、働き続けられる環境であるか、人が成長できる組織であるかを確認することも考えられる。

ステークホルダー意見の収集方法には、アンケート調査、ヒアリング調査、グループインタビュー調査等がある。それぞれの特性を考慮して決めるとよい(図表 13)。

	アンケート調査	ヒアリング(聞き取り)調査	グループインタビュー調査
決めるべきこと	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 対象者を誰にするか</li> <li>● 回答の提出方法(郵送、メール、回収ボックス、ほか)</li> <li>● 回答期間(締め切り)</li> <li>● 質問項目</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 対象者を誰にするか</li> <li>● 担当者と日程</li> <li>● 質問項目</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 対象者を誰にするか(誰に声をかけるか)</li> <li>● 担当者(ファシリテーターと記録係)</li> <li>● 日程調整(集まりやすい日程で調整)</li> <li>● 質問項目</li> </ul>
利点	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 全員を対象とした調査も可能</li> <li>● 匿名での回答が可能なので、本音の意見を収集しやすい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 相手の意見や意図を深く聞き出すことができる</li> <li>● 相手の、団体に対するコミットメントが深まる作用も期待できる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 他の人の意見に触発され、様々な意見、発散的な意見が出やすい</li> </ul>
注意点	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 質問票作成時には、聞きたい情報を引き出すための工夫が必要(可能であればパイロット調査を行う)</li> <li>● アンケートで収集したデータをどのように集計し、どんな統計処理を使うかを計画した上で、質問票をつくる</li> <li>● 方法の工夫が必要(回答率を上げるためには返信用封筒を入れると良いが、費用がかかる。メールや回収ボックスの活用は費用が安く済むが、回収率が低くなる)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 意見や意図を引き出すためのテクニックが必要</li> <li>● 匿名性がないので本音を引き出すのが難しい場合がある</li> <li>● ヒアリングや記録の作成に多くの時間がとられる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 意見や意図を引き出すためのテクニックが必要。特に、特定の人の意見に他の人が引きずられないよう注意する必要がある</li> <li>● 匿名性がないので本音を引き出すのが難しい場合がある</li> <li>● 限られた人の意見しか聞くことができない</li> </ul>

図表 13 ステークホルダーの意見収集方法の特性

## ⑪ 診断先団体へのヒアリング

診断シートの集計結果、及びステークホルダー意見の収集結果を、客観的な事実として団体に報告する機会を持つ。その際、支援専門家は、団体に対して、なぜそのような結果が出たのかについてヒアリングを行う。客観的な事実に基づき質問をすることで、診断先団体に対して討議ポイントを提起することにもなる。

## ⑫ SWOT 分析、課題の抽出

SWOT 分析は、団体の置かれている状況を確認し、課題を抽出するための効果的な方法の 1 つである。内部環境から、Strengths(強み:①)と Weaknesses(弱み:②)をピックアップし、外部環境から、Opportunities(機会:③)と Threats(脅威:④)をピックアップする。

強み(①)とチャンス(③)を掛け合わせた場所に、強みを更に伸ばし、機会を活かすための方策を書き出す。

弱み(②)とチャンス(③)掛け合わせた場所には、機会を取り込むために弱みを克服する方策を書き出す。

同じように①と④、②と④を掛け合わせて、取るべき方策を書き出す。4 つの箱に、それぞれ 4 つ以上の方策を書き出すのがよい(図表 14 参照)。

次に、SWOT 分析結果で抽出されたそれぞれの課題について、重要性和緊急性に照らし合わせて優先度が高い課題を 3~4 つ選ぶ。診断先団体において組織運営に関わる複数人が、投票形式で優先順位をつけるのもよい(図表 15 参照)。

## ⑬ 優先課題と解決の方向性について、仮説を再構築する

抽出した 3~4 つの優先課題について、解決の方向性を検討する(図表 16 参照)。

解決の方向性は、「どれくらいまで改善していればいいと思うか(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」を検討することがポイントである。

また、SWOT 分析から解決の方向性の検討までのステップは、支援専門家が策定して提示するのではなく、診断先団体で組織運営を担う人が集まり、支援専門家がファシリテーターとなって議論を行いながら進めることが望ましい。支援専門家には、解決の方向性についてアドバイスをしたり、他事例を紹介したりといった役割が期待される。

## ⑭ 診断結果報告

支援専門家は、団体での議論の結果を反映させた組織診断報告書を作成し、診断先の団体に報告する。団体では、組織診断結果を組織全体で共有し、組織基盤強化の次のステップにつなげる。

	S (Strength:強み)  1	W (Weakness:弱み)  2
O (Opportunity:機会)  3	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)
T (Threat:脅威)  4	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)

図表 14 SWOT 分析

No.	抽出された課題	重要性	緊急性

図表 15 課題及び優先順位付けの視点

No.	抽出した優先課題	解決の方向性

図表 16 抽出した優先課題と解決の方向性

## 3 社会的事業の成果指標

### 3.1 組織診断と成果指標

「診断シート(1)事業の全体像」では、具体的な成果目標、成果指標(社会におけるプラスの変化や状態の改善、対象者にとっての変化など)を設定しているか、成果目標を達成できているか、各事業の3年後の事業展開について明確な将来像があるかなどを尋ねている。診断シート(1)~(3)がいわば「真面目な」組織、「健全な」組織運営であるかどうかを尋ねているのに対して、(4)は組織がミッションの達成に向けて成果を挙げつつあるかを尋ねる重要なシートである。

診断シート(4)に組織診断の対象団体が適切に回答する、あるいはコンサルタントが適切な診断を行うためには、「成果」や「成果目標」「成果指標」という言葉について、理解を共有する必要がある。

営利企業の場合は経営の基礎的な判断基準は収益性であり、NPOの場合に最も重視されるのは事業の社会的意義や成果である。企業における収益性の分析と異なり、NPOの事業の社会的意義や成果については定性的に語られる傾向があり、具体的な事業目標への落とし込みや、達成目標を数値で設定することは難しいことが多い。

ここでは、NPOなどの行う社会的事業の成果評価の指標の設定方法について、英国のSROIネットワークによる成果評価の手法を参考に考案した、社会的事業の評価指標設定のステップを紹介する。

SROI(Social Return on Investment)はNPO等の行う事業の社会的成果を貨幣価値に換算して示す評価手法である。SROIの本来の特色であるNPOの事業成果を貨幣価値で換算することについては、現時点では一般化するにはまだ多くの課題が残されている。しかし貨幣価値換算の前段階で行う、事業によっておこる「ステークホルダーの変化」を何らかの数値指標でとらえる作業は、多くのNPOで行うことができ、NPOの事業の成果指標の設定方法として有益であると考えられる。ここでは、NPOの活動目標を明確にし、組織運営や事業運営の指針となるような成果指標の設定方法について、記述する。

### 3.2 SROI(Social Return on Investment)とは

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。

つまり事業の実施が初期の効果を実際に生み出したのか否かを見極めようとするものであり、事業のインプット→アウトプット→アウトカムという流れについて、論理的に連鎖(セオリー/ロジック)を構築し、そ

の因果関係を実証的に検証して、事業が外部要因を除いて実際にどれだけのアウトカムをもたらしたのかを測定する。

ここでよく使われる用語について、定義しておきたい。

アウトプット	事業結果、事業の成果物。数値化しやすい
アウトカム	事業成果。事業の本質的な成果。事業を実施したことが事業対象や社会に対して与えた影響。数値化が難しいことが多い。
インパクト	アウトカムから、当該事業がなくても起きたであろう影響を除去したもの

SROI は成果評価の一手法であるが、他の成果評価との違いは、事業のアウトカム(社会的価値)を貨幣価値に換算し、投入資源に対する事業効果の比率「投資対効果」を算出する点にある。

2000年に米国の助成財団 REDF(ロバーツ・エンタープライズ開発財団)が開発し、英国とオランダを中心とする欧州でも普及し始めている。2006年には、英国内閣府が評価プロセスの標準化を支援して、SROIの算出方法のガイドブック(A Guide to Social Return on Investment、以下「ガイドブック」)を出版した。

同ガイドブックによれば、SROIの算出は、以下の6つのステップを踏むとされている。

- ① プロジェクトが対象とする事業の中から、SROI分析の適用範囲を決定し、鍵となるステークホルダーを特定する
- ② プロジェクトの結果として起こる事業成果を列挙する
- ③ 事業成果を検証し、社会的な価値に対する評価を行なう
- ④ プロジェクト以外の要素による要因を除外し、プロジェクトの実質的なインパクトを確認する。
- ⑤ SROIを算出する
- ⑥ 結果を報告し、継続的にSROIを活用するプロセスを確立する

上記のSROIの6つのステップのうち、③において、成果を貨幣価値に代替するという作業が行われる。その前段、つまり①から③の途中までは、成果指標の設定プロセスである。評価対象となる事業の重要なステークホルダーを特定し、プロジェクトの事業成果をステークホルダーにおける変化として捉えるという考え方に基づいており、実用性が高い。以下では、ガイドブックの定義や手法を参考に開発した、成果指標の設定方法について述べる。

### 3.3 成果指標設定方法

一般に NPO の事業の成果指標として、以下の点が望ましいと考えられる。

- ① 事業がめざす姿、目標を表す指標であること
- ② 問題が解決するとどうなっているのかを示す指標
- ③ 受益者(第一の顧客)にとっての望ましい変化
- ④ 「受益者が利益を受けることで、利益を受ける人」(第二の顧客)にとっての望ましい変化
- ⑤ 情報収集可能であることが重要

成果指標を設定するステップとしては、3つのステップが考えられる。

- ① 事業によって影響を受ける人・群(ステークホルダー)を挙げる
  - ・ 受益者、スタッフ、ボランティア、コミュニティ、行政、企業、研修者、メディア、納税者等
  - ・ 影響の度合いが高いものを列挙する。おおよそ5つまでぐらいを挙げる
- ② 事業を通じて、ステークホルダーに起きる望ましい変化(事業目標)を具体的に記述する
  - ・ 事業実施結果(アウトプット)によって生じることが期待される最終的な変化(事業目標)を具体的に記述する
  - ・ 事業計画の段階で、直接ステークホルダーとコミュニケーションをとり、ステークホルダーが事業に期待する成果について、意見交換することも重要である
- ③ 上記の変化を表すことにできる、情報収集可能な数値指標を設定する
  - ・ 発生した結果をどのように測定できるか、基準となる事柄を表す指標を特定する。できる限り数値指標であることが望ましい
  - ・ その基準項目に基づき、データを収集できるかどうか、検討する
  - ・ 可能な限り、事業実施プロセスにデータ収集の方法を組み込む

### 3.4 成果指標の活用

成果を具体的にとらえることができれば、定性的、定量的に分析することが可能になる。成果指標は、プロジェクトがどのような社会的価値を生み出したのかが分かりやすく表現できるので、ステークホルダーとのコミュニケーションのツールとして活用できる。つまり支援者(寄附者、資金提供者、ボランティア等)に対しては、事業成果を具体的に伝え、説明責任を果たし、謝意を表すことができるので、支援者側の満足度を高めることができる。事業に従事したスタッフはどこまで成果を生んだかを客観的に把握できるので、バーンアウト(燃え尽き)を防ぎ、活動のモチベーションを高めることができる。

また、成果指標の設定は、設定や分析のみに終わるのではなく、分析結果に基づいたアクションを起こすことができることが、ねらいである。事業終了後には、成果の分析によって、よりよい事業にするにはどうすればよいか、振り返り、改善するための手立てとなる。計画時にステークホルダーと成果指標につい

て討議することができれば、単に事業をスムーズに実施して終わるのではなく、事業の効果を最大限にすることを志向して、事業の進め方を考えることができる。

つまり、NPO の実施するプロジェクトの社会的成果を分かりやすく表現することは、理事会、スタッフ、協力者、寄附者等、内部・外部のステークホルダーの間の理解と対話を深めることにつながることを期待されるのである。

## 4 組織評価の活用方法

診断シートを使った組織評価(診断)の活用方法には、以下の3点が考えられる。

- (1) NPOによる自己評価
- (2) 第三者の支援専門家による組織診断
- (3) NPOの格付けや認証制度

### (1) NPOによる自己評価

NPOのスタッフや理事が診断シートに答えることで、自己評価が可能である。診断シートの回答結果は、組織体制強化のために何が必要なかを議論する際のベースとして、中期計画策定のための基礎調査として活用できる。

また、診断シート回答のプロセスは、自組織に足りない要件の確認作業になる。設立して間もない団体にとっても、今後組織を強化していくにあたって取り組むべきマネジメント上の事柄が明らかになるという特性もあわせもつ。

### (2) 第三者の支援専門家による組織診断

診断シートは、組織診断における情報収集ツールとして活用できる。第三者の支援専門家が診断先のNPOの強み・弱みを網羅的に洗い出し、的確に把握することで、自団体の自己分析と第三者の支援専門家による客観分析の組み合わせによる組織診断が可能になる。

これによりNPOにとって、第三者の客観的な視点を入れながら、ミッションや組織運営の方向性を再確認できる、組織課題の抽出ができる、スタッフの学びや気づきを促す、内部の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などの効果が生まれる。

### (3) NPOの格付けや認証制度

診断シートは、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、NPOの格付けや認証制度に活用してゆける可能性をはらんでいる。

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。

例えば診断シートは、NPOが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場面で役立つように設計されている。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」に応用するためには、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ろう。

また、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。