

NGO の評価力

NGO 団体の組織及び事業をどのように評価すべきか



外務省

外務省主催平成 27 年度 NGO 研究会

平成 27 年度 外務省主催 「NGO 研究会」

～NGO の評価力：NGO 団体の組織及び事業をどのように評価するべきか～

報告書

〈提出者〉

〒102-0082 東京都千代田区一番町 23 番地 3

公益社団法人 青年海外協力協会 会長 富永 純正

〈担当者〉

国際事業部 木村 忠、福田 恵己

電話番号 03-6261-0243

FAX 番号 03-6261-0249

はじめに

約 50 年の歴史を持つ我が国の国際協力 NGO は、それぞれ独自の理念に基づいて設立され、開発途上地域を中心とした世界の様々な開発課題の解決と持続的成長に貢献するために献身的な活動をしています。対象地域の人々の置かれた現実に取り組みながら実施する草の根の活動は、国境を超え、政府や民間企業とは一線を画する形で市民レベルの関係性を構築しており、我が国の国際貢献のひとつの姿と言えます。

そんな中、NGO にはますます、支援者や裨益者、更には市民社会に対する説明責任を果たすため、そして事業の改善に役立てるために『評価』が求められるようになっていきます。評価とは、ものごとの価値を明らかにすることとされますが、NGO による活動を自己満足に終わらせず、広く外に向けて発信し、社会的な理解を得ていくことは、もはや個々の NGO のレベルを超えて社会的要請とも言えます。

しかしながら、日本の国際協力 NGO には小規模な団体が多く、また「現場主義」を重視する中で管理部門が脆弱という課題を抱えているところも少なくありません。結果的に、評価を求められても、具体的に何をどうすればよいか分からない、あるいは評価のためのリソースが無いという問題に直面したり、そもそも評価の必要性が認識できていない団体が多いようです。

本報告書は、平成 27 年度外務省主催「NGO 研究会」のテーマである「NGO の評価力：NGO 団体の組織及び事業をどのように評価すべきか」の調査成果をまとめたものです。専門的で高度な議論よりも、NGO の生の声に耳を傾け、NGO 目線でのとりまとめを行っています。本調査によって見出された知見によって、多くの NGO 団体が評価の必要性を改めて認識し、出来ることから行動を起こすための一助となれば幸いです。

当協会に本調査の機会を与えていただいた外務省、また聞き取り調査、Web アンケート調査、グループディスカッション、シンポジウム等の調査過程にご協力いただいた NGO 関係者の方々、有識者の方々、他 NGO 評価に関心を持っていただいている多くの方々に、心より御礼申し上げます。

平成 28 年 3 月 18 日
公益社団法人 青年海外協力協会
会長 富永 純正

主な活動一覧

《聞取調査》

合計 8 団体

うち

首都圏 6 団体、地方 2 団体

事業実施型 6 団体、中間支援型 2 団体

《Web アンケート調査》

回答依頼 372 団体、回答 68 団体（回答率 18%）

《グループディスカッション》

東京会場 （11 月 19 日）5 団体＋有識者 1 名

大阪会場 （11 月 25 日）5 団体＋有識者 1 名

名古屋会場（11 月 26 日）4 団体＋有識者 1 名

《シンポジウム》

東京会場 （12 月 9 日）参集者 26 名

もくじ

はじめに	i
主な活動一覧	ii
もくじ	iii
序章	1
0.1. NGO に対する信頼	1
0.2. 基本方針	4
第1章 国際協力と NGO	6
1.1. NGO 概論	6
1.2. 日本の国際協力 NGO の現状	7
第2章 NGO と評価	11
2.1. 評価についての基本的理解	11
2.2. NGO の評価	12
第3章 調査報告	15
3.1. 聞き取り調査（個別訪問）	15
3.2. Web アンケート調査	21
3.3. グループディスカッション	32
第4章 シンポジウム報告	38
4.1. 実施基本情報	38
4.2. 参加型ディスカッションの話題展開	38
第5章 結論：気づきと提言	46
5.1. ポイント1：組織評価について	46
5.2. ポイント2：事業評価について	46
5.3. ポイント3：ステークホルダー全体として	47
参考文献	48
資料	49
資料1：Web アンケート内容	50
資料2：Web アンケート結果	55
資料3：グループディスカッション議事録	95
資料4：シンポジウム主催者挨拶	106
資料5：調査結果中間とりまとめ（シンポジウム発表）	107
資料6：田中氏シンポジウム配布資料	115
資料7：渡辺氏シンポジウム配布資料	117

序章

0.1. NGO に対する信頼

NGO/NPO¹の役割には、公的機関とはある種異なる形で²社会的なサービスを提供することと、人々に直接・間接に社会参加の機会を提供するという、二つの側面があるとされます(田中:2008)。しかしながら、日本の NGO を介した市民による社会参加は十分に進展してはならず(八木:2009)、NGO が市民社会の信頼を高いレベルで獲得できているとは言い難いとも言われています。NGO が社会の中でどのように見られているかは、NGO の評価を考える出発点として重要です。ここでは、世界規模で実施されている『信頼』に関する年次調査エデルマン・トラストバロメーターの日本調査結果(2015年、2016年版)を参考に、日本社会において NGO がどのように受け止められ、また信頼されているのかを検討します。

2015年版調査結果において注目すべきは、以下の3点と言えます。

日本人の NGO に対する信頼は

- ▶ 調査対象 27 カ国の中で最低(図 1)
- ▶ 企業、政府、メディア、NGO の中で最低(図 2)
- ▶ 過去 11 年の NGO に対する信頼の中で最低(図 2)

この結果は、日本人の NGO に対する信頼が他の 3 つの組織カテゴリーに比べて低いことを示していますが、これは決して世界的傾向とはされていません。世界的にはむしろ、NGO は最も高い信頼を得ている組織カテゴリーであり、日本人の NGO 不信は世界でも特異であると言えます(図 3、図 4)。

2015年調査と 2016年調査の結果を比較すると、世界的には組織全般に対する信頼が上昇し、日本でもほぼ上昇しているという結果ですが、NGO に対する信頼が世界的には高く、日本で特に低い傾向に変化はありません(図 5、図 6)。

更に、時代の変化に対応するという点における各組織カテゴリーの信頼度においても、NGO/NPO は政府とほぼ同等で、最低水準を示しています(図 7)。

¹ 本調査研究では、NGO と NPO 等は厳密に区別せず、事実上同義として扱います。

² 公的機関は、最大多数の便益を優先せざるを得ないのに対して、NGO は少数派の声にもきめ細かく対応することが可能とされます。

NGOに対する信頼： 日本人のNGOに対する信頼は史上最低に

NGOに対する信頼 2014 VS. 2015

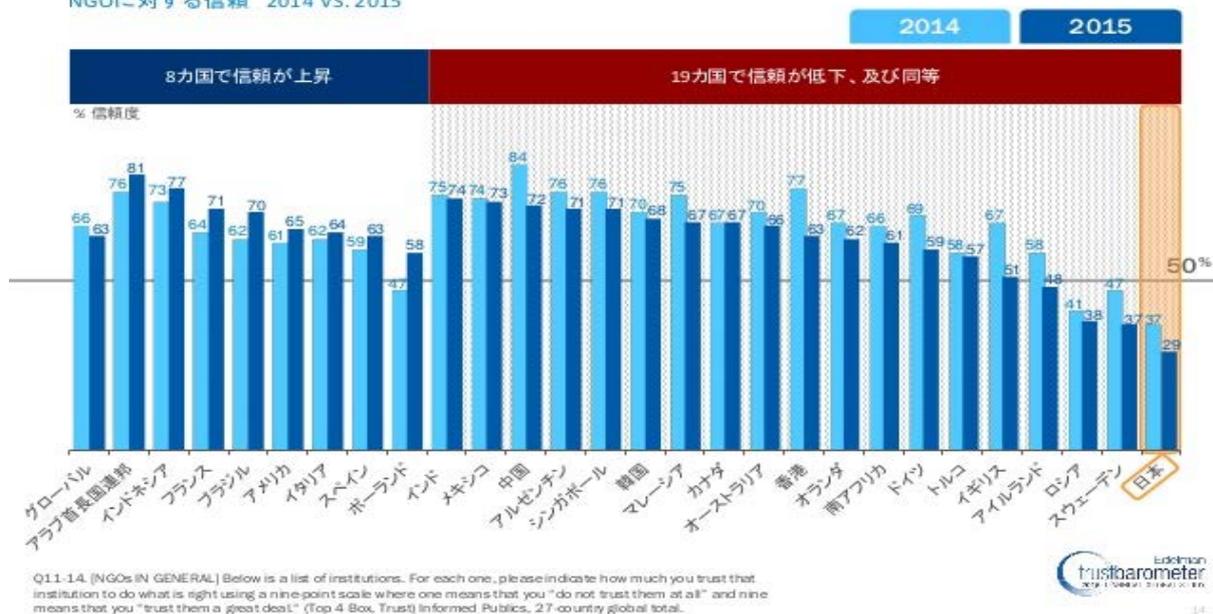


図1：日本人のNGOに対する信頼

Source：Edelman trust barometer 2015
<http://www.edelman.jp/>

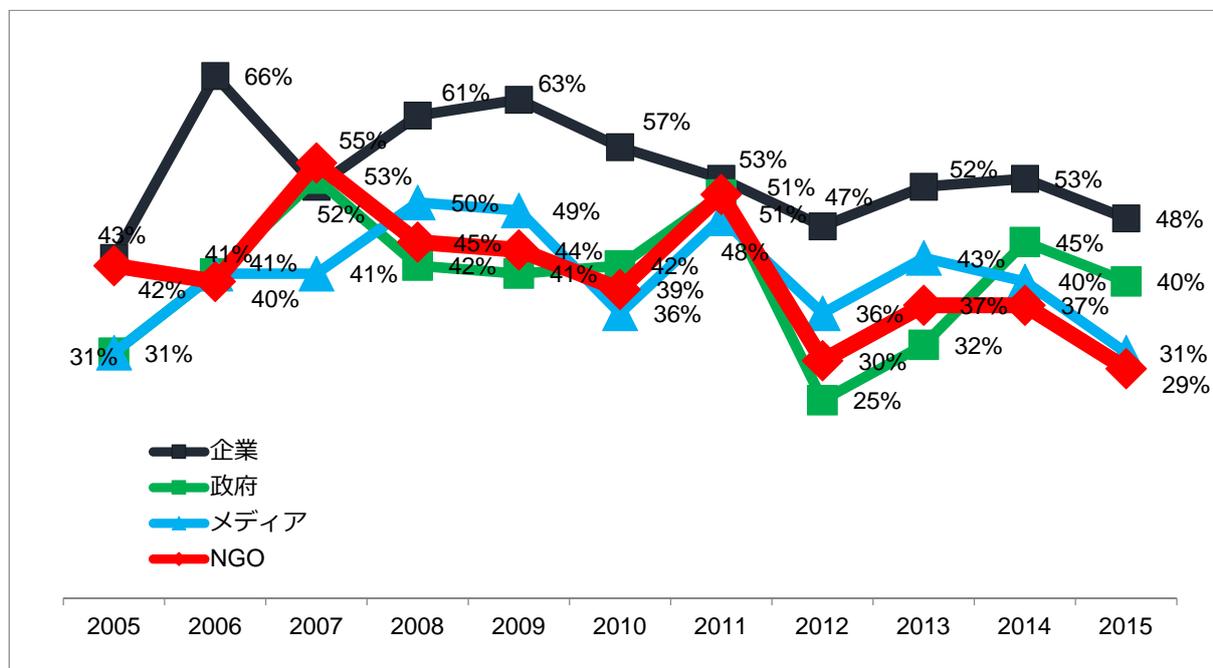


図2：過去11年間の日本人の組織に対する信頼

Source: Edelman trust barometer 2015
http://www.edelman.jp

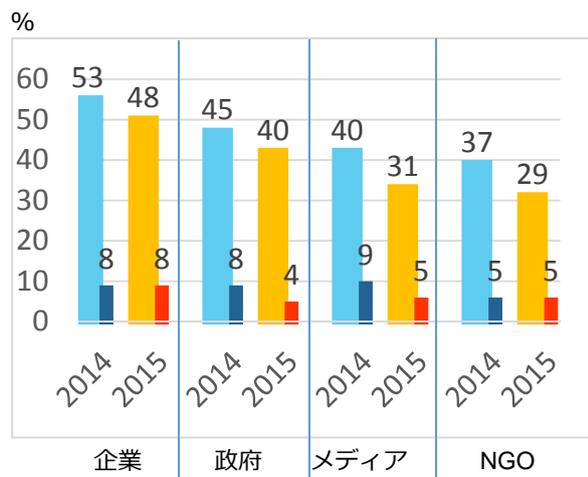


図3：日本における組織に対する信頼

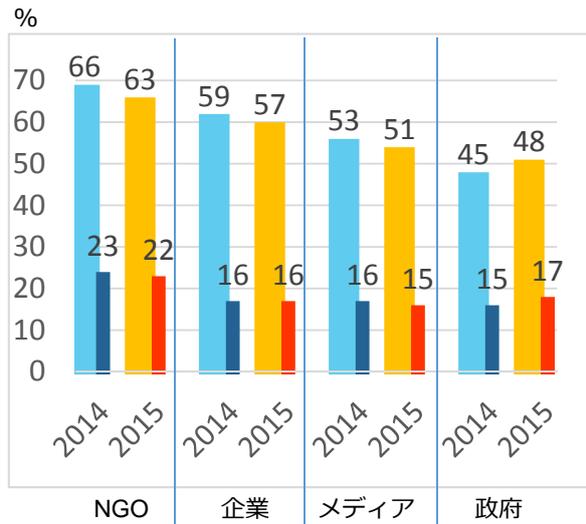


図4：世界における組織に対する信頼

[共通] 注：水色・オレンジ色は信頼、青・赤は大いに信頼

Source: Edelman trust barometer 2015
<http://www.edelman.jp>

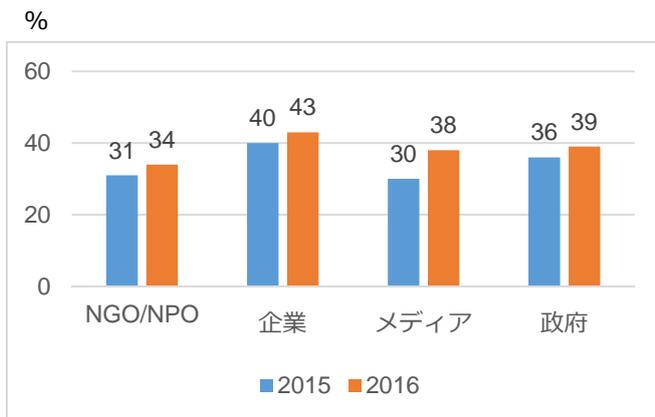


図5：日本における組織に対する信頼の変化

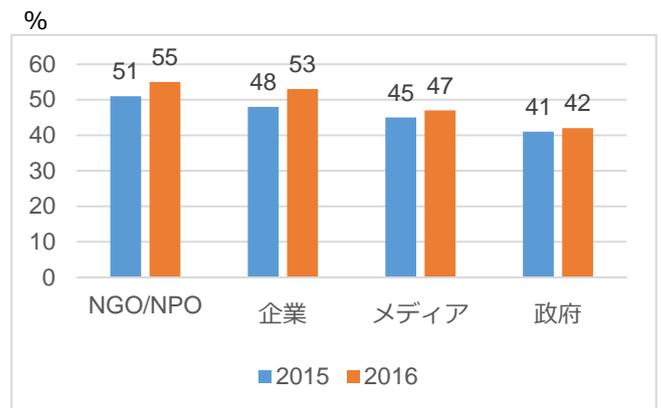


図6：世界における組織に対する信頼の変化

[共通] Source: Edelman trust barometer 2015
<http://www.edelman.jp>

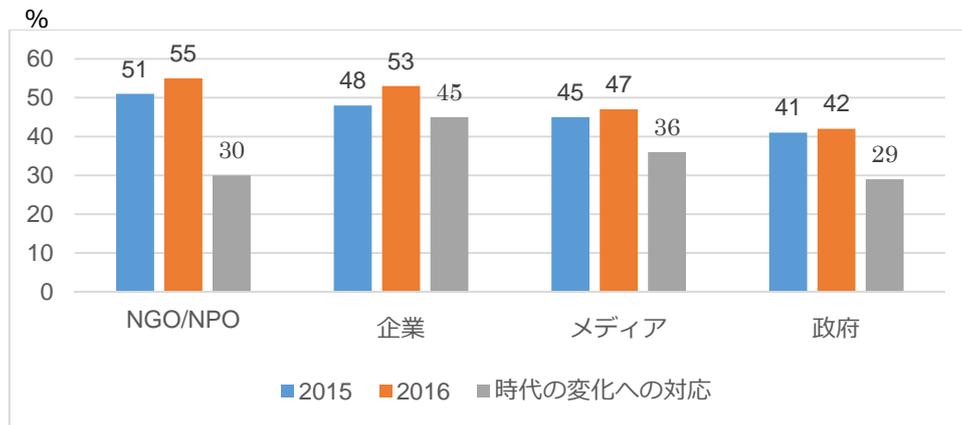


図7：時代の変化への対応という意味での組織の信頼（世界）

Source: Edelman trust barometer 2016
<http://www.edelman.jp>

組織の評価においては、評価者や評価対象となる組織の選定、評価手法等の条件によって、得られる結果は異なるものになることは十分に考えられます。一例として、エデルマン・トラストバロメーター2016年版調査結果でも、知識層と一般層の間で、世界的に信頼の格差が生じていることが指摘されています³。

NGOの評価について検討する本調査研究において、エデルマン・トラストバロメーターはひとつの事例としての位置づけであり、この結果が本調査研究の方向性を決定づけるものではありません。しかしながら、日本社会においてNGOは非常に限定的な信頼しか得ていないという可能性が示されていることは真摯に受け止める必要があるでしょう。

0.2. 基本方針

当協会は、NGO活動環境整備事業の一環としての「NGO研究会」の位置付けと、本調査・研究のテーマである「NGOの評価力：NGO団体の組織及び事業をどのように評価するべきか」についての十分な理解を踏まえ、実務に取り組みました。その際、それぞれのNGOが当該研究会を通して得た組織及び事業評価についての知見や手法、アプローチを活用することによって、組織や事業の現状を正しく理解し、事業レベルでは実施能力やそのインパクトを高め、組織レベルでは専門性の向上や市民社会の代表性や信頼性の向上等につながるよう、組織力の強化に貢献することを目指しました。

特に本調査・研究の実施にあたっては、対象となるNGOの属性や特徴、その置かれた環境の多様性や流動性を重視しました。数名の仲間が集まって活動を始めている団体から、数千人の職員が世界展開している団体まで、一様に扱うことはできません。評価についても、「あるべき姿」や評価指標を一般化することは難しいと考えられました。従って、既成の考え方にこだわってひとつ

³ 但し日本は、この差が非常に小さく、かつ安定している国であるとの結果になっています。

の答えを求めめるのではなく、多様性の高い NGO セクターが、その多様性を強みとして更に能力を高めていけるよう、柔軟に取り組むことを常に念頭に置きました。

また、課題の把握から分析、提言まで、常に専門的且つ実用性のある成果をとりまとめつつ、NGO 目線を基本にすることで無理のない普及を目指しました。そのために、単に調査結果をまとめるのではなく、その結果がどのように活用しうるのか、その活用手法にも踏み込んで検討しました。

以上のことから、本調査・研究が、その3つのクライアントにとって役立つ結果を示し、貢献するものになることを期待しています。

NGOにとって

- 本調査・研究によって導き出された成果を多くのNGO、特に小規模ながら独自の考え方でユニークな成果をあげている多くのNGOが参考とし、NGOらしさを大切に評価を行い、結果を世に示すことが、これらNGOの能力強化につながります。ひいては国内の国際協力NGO個々の、そして多様性の高いNGOコミュニティ全体の基盤強化の契機となることにその意義があります。

日本政府（外務省）にとって

- この調査・研究の成果が多くのNGOやその他関係するアクターに周知されることによって、これまで個性やNGOらしさが正しく評価されて来なかった可能性のある多くのNGOと我が国政府とのパートナーシップが更に強化され、小規模ながらきめの細かいNGOの活動によって、ODAの効率的・効果的な実施が促進される契機のひとつとしての意義があります。

日本の社会全体にとって

- NGOが真に市民社会の信頼を得、代表性をより高いレベルで獲得することによって、社会を変革していく力に市民の視点が活かされるようになることに貢献します。

第1章 国際協力とNGO

1.1. NGO 概論

(1) NGO とは

NGO とは、一般的には理念や問題意識を共有する人々が自由意思によって集まり、組織される団体と理解されますが、その用語の起源は 1946 年に採択された国連憲章にまで遡ります。この中で、NGO は非政府・非営利の市民社会組織として位置づけられており、そのために国際協力分野において特に各国政府と区別して、非政府組織、すなわち NGO と呼ぶ傾向があります。一方、我が国には法的な NGO 登録制度はなく、1998 年に施行された特定非営利活動促進法に基づいて法人格を得た団体(NPO 法人)や、更に一定の条件を満たして国税庁長官の認定を受けた「認定特定非営利活動法人(認定 NPO 法人)⁴⁾」をさして NPO と称するため、日本国内で活動する団体も国際協力分野の団体も区別なく NPO とすることも一般的になっています⁵⁾。

本調査研究では、NGO と NPO 等は厳密に区別せず、事実上同義として扱っているほか、公益社団法人や公益財団法人、あるいは法人格を持たない任意団体も、広義の NGO に含めて理解しています。そのため、煩雑さを避けるために記載は NGO のみを使用していますが、これはあくまでも広義の使用法と位置付けられるものです。

(2) NGO の非営利性

NGOの要件としては、強調の仕方はともかく、非政府性と非営利性が重要であることは既に述べたとおりです。但し、「非営利」についての理解には注意が必要です。「非営利」という用語には、収益をあげてはいけない、あるいは収入を得てはいけないというような誤解が生じる可能性があるからです。実際には、NGOも物品の販売など収益事業を行いますし、専従/非専従、常勤/非常勤に関わらず、有給職員は収入(給与)を得て業務にあたっています。その意味で、無償性が強調されるボランティアによる組織とは異なります。しかしながら、社会の中でNGOの非営利性についての誤解があるならば、それはNGOに対する信頼の低下、あるいは不信につながる可能性も考えられます。

NGOの収入は、概ね以下の3種類からなります⁶⁾。

自己財源：支援者/社からの会費や寄付、自主収益事業(物品販売等)で得られた収益

⁴⁾ 認定 NPO 法人への寄付は税制面で優遇を受けられます。

⁵⁾ NGO も NPO も「政府性」や「営利性」を否定する消去法的な定義であることから、海外ではむしろもっと積極的に Civil Society Organization: CSO (市民社会団体) や Private Voluntary Organization: PVO (民間ボランティア団体) というような用語が使われる傾向もあります。

⁶⁾ 委託事業や助成金を得るには法人格が必要となります。

受託事業収入：政府機関・地方自治体や民間団体からの委託事業によって得られる収入

助成金：政府機関・地方自治体や民間の財団などから交付される資金

営利企業との比較で NGO を定義づけるならば、営利企業が利益を関係者(株主や社員等)に分配するのに対して、NGO は自己の理念に基づく活動に投入するといえます。

1.2. 日本の国際協力 NGO の現状

日本では、1960 年代後半頃が国際協力 NGO の萌芽期とされ、アジア地域で顕在化しつつあった開発の問題に取り組み始めました。特に多くの国際協力 NGO が日本国内で設立され、また欧米で生まれた国際 NGO が日本に支部や関連団体を設立する形で進出を始めたのは、1979 年頃にインドシナ難民が大量発生した時期であり、この後 NGO は、様々な国や地域、分野での活動を活発化させていきました。

(1) 多様な NGO 活躍

活動の種類や場に関わらず、NGO の活動を考える際に中心になるのは、やはり市民の目線であり、それに基づいて団体ごとに持つビジョン/ミッションと言えます。50 年近い歴史をとおして、活躍の場は海外での緊急人道援助や開発援助から、日本国内での国際理解促進活動や東日本大震災の被災者支援・地域の復興支援にまで広がっています。NGO による国際協力活動の強みとして、以下のようなものが考えられます。

① 市民視点による現場主義の活動

NGO の多くは、開発途上地域の現場で裨益者(多くは社会的弱者)に直接働きかけるような活動を行っており、現地のニーズをきめ細かく把握し、変化にも柔軟に対応できることを強調しています。数の論理や経済的視点では必ずしも主流化されない、“小さい声”あるいは“少数派の声”を拾い上げるのが NGO の強みであり役割とも言えます。

② 裨益者の身の丈に合った支援

NGO による国際協力事業は、予算規模は小さくとも、支援対象地域に既存の技術や、それと近い「適正技術」を活用することが珍しくありません。裨益者の自主性を重んじながら、自立を促す援助の形をとることで、持続発展性の高い支援を目指しています。

③ 自由度の高い活動

NGO は、独自のビジョン、ミッションに基づいて組織され、活動を行う中で、国境を越えた市民レベルの関係性を構築できるとされます。もちろん、NGO も資金や人材等数多

くの制約の中で活動していることも事実ですが、政府や民間企業の立場⁷とは一線を画していることもまた確かです。

④ NGO をとおして実施する ODA

援助対象の主流が人間の安全保障や基本的ニーズなどを重視する考え方にシフトしてきたことを背景として、今日の ODA 政策においては、NGO は国際協力における重要なアクターとして位置づけられ、上記③のような NGO による国際協力も重視されています。1989 年度に開始された外務省の NGO 事業補助金制度をはじめとして、近年 ODA の資金が NGO をとおして使われるようになってきました⁸。

⑤ NGO をとおした ODA のアカウントビリティ確保

日本の ODA 大綱でも示されているとおり、ODA 実施機関は、アカウントビリティ確保の一環として情報公開と市民参加を重視するようになってきています。ODA の実施機関としても、NGO との連携を強化し、市民社会を代表する NGO の知見を取り込むことで、ODA のアカウントビリティを高める効果を求めており、外務省、財務省、JICA はそれぞれに NGO との定期協議の場を設けています。定期協議のあり方、例えば NGO 側の参加資格要件や協議対象、協議結果の活用などでは考え方の違いがあるとしても、このような協議が制度化されていること自体は、NGO が国際協力分野、特に ODA の中で一定の役割を果たすことが期待されている証と言えるでしょう。

⑥ 日本社会への貢献

特に東日本大震災以降、長年に渡り国際協力を実践してきた NGO が、これまで培ってきたノウハウや機動力を活かして被災地での支援活動にも積極的に取り組むなど、新しい動きが広がりを見せ、これまでとは違う意味で国内における存在感を増してきています。もちろん、市民レベルの直接交流を基礎とする NGO が国内で行う広報や啓発活動は、日本社会に対してもたらす貢献は非常に大きく、グローバル化している世界の中で、私たち日本人の立ち位置を捉え直すことも可能になります。

(2) NGO の抱える課題

(1) に述べた NGO の強みに対して、国際協力分野で活動する NGO が様々な課題を抱えていることを指摘する文献も少なくありません。そのうち、相互に関連し合う主要な 3 つ

⁷ 政府は、国益や公平性、法律や制度、国際的な二国間・多国間関係などに特別な配慮が必要であり、民間企業は利潤の追求を第一目的にすることが基本と言えます。

⁸ 平成 28 年度には、NGO 支援のための ODA 予算に減少傾向が見られますが、継続的かつ大幅な減少につながらないよう望まれます。

のポイントを以下に記します。それは、①専従スタッフの不足、②実務能力の不足、および③財政基盤の脆弱性 という3つの構造的な課題です。

① **専従スタッフの不足**

特に小規模な団体においては、十分な専従スタッフをもつこと自体が非常に難しい状況にあり、スタッフの多くが別に収入源となる職業を持ちながら、NGO活動にはボランティアとして従事しています。

② **実務能力の不足**

組織運営に必要とされる書類作成や経理処理などの一般的な事務能力が不足している場合が多い上に、団体スタッフの定着率も決して高くはなく、人材育成の難しさも抱えています。

③ **財政基盤の脆弱性**

欧米NGOと比べて規模が小さい日本のNGOにとっては、財政基盤の強化と安定化は共通する深刻な課題です。団体の多くは安定的な自主財源を持たず、活動の持続性の観点からは非常に不安定な状態にあると言えます。

さらに、この3つの課題はそれぞれ独立したものではなく相互に関連していると考えられます(図8)。例えば、財政基盤が脆弱であれば、スタッフの数と質を十分なレベルに保つことは難しく、質の高い成果をあげて外部へアピールできなければ財政基盤を強化することもままなりません。NGOの課題を指摘する文献には、このような悪循環『負のスパイラル』を断ち切ることが、NGOにとっての大きな課題という論調が少なくありません。

- 1**
 - ・事業拡大、新規事業の実施が困難である
 - ・専門性や事務処理能力の高いスタッフの雇用が困難である
- 2**
 - ・事務作業効率が悪い
 - ・内部での人材育成が難しい
- 3**
 - ・寄付金、助成金を獲得するための仕組みが構築されていない
 - ・事業の適正な評価や報告ができていない



図 8 : NGO の抱える課題の関係性

第2章 NGO と評価

国際協力 NGO センター (JANIC) のウェブサイトに掲載されている「よくあるご質問⁹⁾」の中に、「信用できる NGO の見分け方を教えてください。」という問いがあります。回答としては、特定非営利活動法人の取得という形式的なことではなく、団体のあらゆる点を見て判断する必要性を指摘していますが、参考として以下の4つの基準も提示しています。

- 活動報告が納得のいくものか
- 決算報告書の数字に不審な点はないか
- 運営のための監査が行われているか
- 問合せをした時に情報を公開してくれるか

これらは、これから NGO を知ろうとする方にとっては、簡易的な NGO 組織評価方法と言えます。それと同時に、このような基準が示されることは、NGO 組織の中には、これらの基準を満たしていない「信用できない NGO」も少なくないことを示唆しており、ここに NGO 評価について検討する必要性も見出すことができます。

この章では、NGO の評価についての考え方を整理し、第3章で扱う本調査研究における実際の調査へとつなぐこととします。

2.1. 評価についての基本的理解

① 評価の定義

日本における評価の第一人者と言える佐々木 (2009) は、評価を以下のように定義しています。

$$\begin{array}{ccccc} \text{評価} & = & \text{事実特定} & + & \text{価値判断} \\ \text{(Evaluation)} & & \text{(Factual identification)} & & \text{(Value determination)} \end{array}$$

この定義のポイントは、『調査』が事実の特定を目的にしているのに対して、『評価』は価値判断までを含むということです。佐々木によれば、評価に関しては様々な議論・論争が繰り返されてきた中で、その目的や方法が様々あり得ることは認めつつも、いずれにせよ何らかの価値判断がなければそれは評価とは認められないという点においては、専門家間で一定の合意形成ができつつあるとのことです。

ここでは、評価に関する学術的な議論の詳細には踏み込みませんが、基本的な評価の定義は上記の佐々木によるものを念頭に、NGO 評価へと論を進めます。

⁹⁾ <http://www.janic.org/faq/index.php>

② 評価の目的

そもそも評価は何のために行うのか、という問いは、評価の結果をどう活用するのかという問いと同義と言えます。これに対し三好（2008）は、評価の目的を「学習」と「説明責任」であるとしています。ここで学習とは、評価によって得た学びを将来の改善に活かすことであり、説明責任とは評価結果を広く利害関係者に公表し、共有化することであり、この二つの目的は相互に関連しているものの、そのどちらに重きを置くかによって評価対象や手法が変わるとされています。

2.2. NGO の評価

NGO による自己評価に目を向けると、主に組織評価と事業評価に区分されます（表1）。そして、そのそれぞれに、現状の説明と将来の改善という視点が含まれるといえます。

表1：NGO による評価の種類

評価の種類	評価の目的	評価視点
組織評価	信頼性の証明や担保のための評価	説明責任
	組織の経営力向上のための評価	学習
事業評価	事業の効果や成果を説明するための評価	説明責任
	教訓を得て将来の事業改善に活かすための評価	学習

それぞれの評価には広く用いられている手法がありますが、同時に課題もあり、様々な議論がなされています。以下、組織評価と事業評価に分けて、本調査・研究に関わる現状認識の概要を示します。

(1) 組織評価

情報公開や透明性が極めて重視される昨今、特にアカウンタビリティが強調される傾向にあります¹⁰、八木(2009)はそれだけでは不十分と主張しています。NGO の社会的な役割に立ち返るならば、政府や営利企業ではカバーしきれない部分を、市民社会の声をくみ取る形で実現していく力が NGO には求められるのであり、それはアカウンタビリティというモノサシでは測れないというものです¹¹。八木がアカウンタビリティに加える形で提案

¹⁰ 日本の NPO/NGO の評価の取り組みを包括的に扱った調査やデータは多くはありませんが、JANIC は NGO のアカウンタビリティ行動基準 2003 を設け、アカウンタビリティ・セルフチェック 2008 を作成(山口、松尾：2011)、日本 NPO センターは全国の中間支援組織の代表と共同で「信頼される NPO の 7 つの基準」を示しています。

¹¹ 一方森田(2008)は、一つの事業でも異なる利害を持つアクターによってアカウンタビリティの内容が異なり得ることを指摘しており、アカウンタビリティも単一のモノサシではありません。

する評価枠組みは、①基盤強化、②上位目標との整合性・プログラム、③連携、④現場重視、⑤アドボカシーの5項目からなる「変革力」です。

これに対し本調査研究においては、アカウンタビリティだけではNGO評価の見方が不十分という点では八木に賛同しつつも、八木の提案にはポジティブ・バイアスがかかっていると考えます。すなわち、評価枠組みの各項目が、プラス方向に進展することが好評価につながるという点です。当会が平成25年度に実施した調査では、組織化の進展や人員、財政規模の大型化、組織としての持続性を高めることに、必ずしも価値を見出さないNGO団体が少なからずあることが分かっています。団体それぞれの身の丈に合ったところで活動し、役割を終えれば「満足」して活動終了という形もまた、NGOとしてはひとつの健全な形であり、肯定的に評価されるべきものです。更に、アカウンタビリティも八木の提案モデルも、評価という意味では主に対象のある瞬間の状態、スナップショットを捉えて評価するという意味合いが強いと考えられますが、何のための評価かを考えれば、評価をその後の改善にどう活かすかという時間の流れ、及び学習に注目する視点がもっと意識されるべきであると考えます。

【BOX 1： NGO のアカウンタビリティ】

NGO が外部から支援を受けるためには、その対象が個人であれ企業であれ、活動の分かり易さと、アカウンタビリティの高さが求められます。但し、活動成果の分かり易さだけに頼れば、何でも数値目標とその達成という形で表現すればよいというような思考停止に陥ることになります。目先の数字に惑わされずに中身のある活動を支えるためには、NGO も NGO を支援する側も共に能力強化が必要となりますし、NGO にはそれだけ厚みのある情報の発信、支援者の理解と共感を得る努力が求められます。

組織の学習は、主に民間企業のマネジメントから理論が構築されていますが、適用範囲は広く、対象組織の現在の力のみならず、ある程度の時間の経過を考慮しつつ、「変化」を前提にしてダイナミックに組織を捉えることが出来る見方です。即ち、組織として高い学習能力あるいは取り組みが認められれば、その組織は現在から短中期的未来に向け、組織の

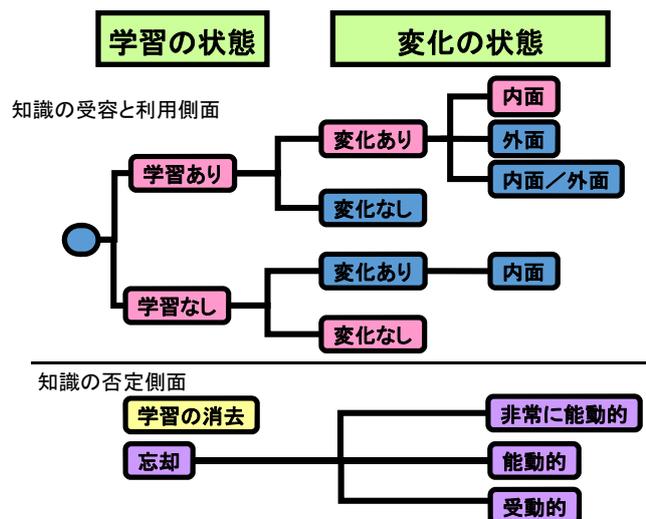


図9：学習の有無と変化の有無の関係性

学習の結果、敢えて「変化しない」ことを選ぶ場合もあれば、学習無しに変化が現れることもあります。

ビジョン／ミッションを実現するための組織力を強化していくことができると考えられます。あるいは、高い組織力を示している組織であれば、その力を維持できると考えられます。また、もともと学習は図9に示すとおり変化に中立な概念であり、学習の有無は対象の変化（行動変容）に直結しません。そのため、先に述べたポジティブ・バイアスに陥ることを避け、多様な組織形態、志向性をもった組織を、枠にはめずに評価できます。

(2) 事業評価

事業評価の手法は様々ありますが、ODA 案件でも採用され、最も広く活用されているもののひとつはログフレーム¹²やPCM¹³、そしてPDM¹⁴といった一連の考え方や定量的な手法と言えます。特に定量評価は、透明性や説明責任を極めて重視する場合、簡便かつ明快であるため都合が良い方法と言えます。しかし、全てのプロセスが既知の因果関係で成り立つ考え方は、大規模なインフラ整備などハードの事業には向いていますが¹⁵、社会開発や人材育成などソフトな事業には向かないことは指摘され続けています（渡辺：2010）。

一方、中小規模のNGOの大半は、資金力を要するハードな事業よりも、きめ細かい対応が求められるソフトな事業にこそ強みを持っていると考えられ、NGOの特徴である強みと、評価のモノサシが合っていないことになります。

¹² Logical Framework

¹³ Project Cycle Management

¹⁴ Project Design Matrix

¹⁵ ログフレームは当初、米軍の計画立案手法として考案され、更にNASA（アメリカ航空宇宙局）によって改良されて宇宙開発プログラムに採用されました。USAIDが採用したことで国際協力分野で使われるようになったのは、そのあと1970年代初頭とされています（Modeér, 2005）。

第3章 調査報告

調査方法の概要としては、第1章で整理した内容を踏まえた上で、主に聞き取り調査（個別訪問）、Web アンケート調査、グループディスカッションの3ステップで構成し、それぞれの調査で得られた知見を整理しながら、次の段階へと進み、研究テーマに有益な情報を抽出していく方法としました(図10)。そのうち、次章で報告するシンポジウムを経て結論をとりまとめました。

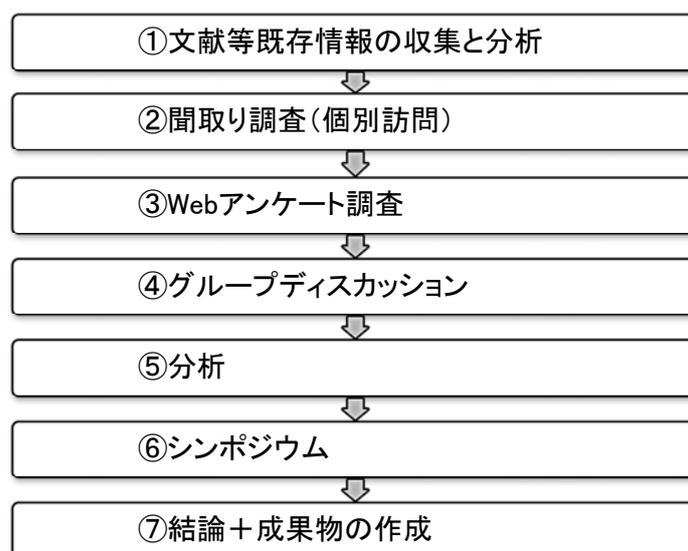


図10：研究会全体の流れ

3.1. 聞き取り調査（個別訪問）

(1) 実施概要

① 背景と目的

NGO の特徴の一つはその多様性の高さであり、NGO という一言では括れるものではありません。従って、Web アンケート調査票を作成するにあたり、NGO の評価に対する基本的考えや立場を把握し、潜在的な論点を見出すことを目的に、聞き取り調査を実施しました。

② 調査方法

聞き取り対象として選定した団体の、基本的には理事長または事務局長等組織の運営方針について話を伺える立場の方に連絡し、本 NGO 研究会の趣旨を説明したうえで納得いただけた場合に、後日直接訪問して聞き取り調査を実施しました。聞き取りにあたっては、収集する記録の質にできるだけ差がつかないように、ひとりの担当職員が一貫してすべての調査を実施しました。

調査は、できる限り自然な会話の流れを重視して、自身の言葉で自らの考えを語ってもらうため、非構造化インタビューの形式をとりました。また聞き取り調査にあたって、調査者が調査の主要テーマを常に意識し、会話の範囲をある程度内にとどめるため、聞き手のためのガイダンスシート¹⁶を用意しました。

なお、聞き取り調査の受け入れを依頼する際、収集されたデータは、あくまでも無記名扱いで処理することを前提にしており、いかなる形でも発話者やその人の属する団体名を特定することができないという約束をしています。

③ 対象団体

NGO を対象に、評価に関する研修や認定制度をもつなど知見が蓄積されていると考えられるネットワーク NGO を出発点として、スノーボール・サンプリング（Snowball Sampling）によって対象団体を選定しました。この時、首都圏拠点と地方拠点、事業実施型と中間支援型の NGO を網羅することを条件としました。

実際の聞き取り調査対象団体は 8 で、内訳は表 2 のとおりです。

表 2：聞き取り実施団体の主要属性分布

		団体タイプ	
		事業実施型	中間支援型
団体主拠点所在地	首都圏	5 団体	1 団体
	地方	1 団体	1 団体

④ 実施期間

2015 年 7 月 7 日から、8 月 18 日までの間に実施しました。

⑤ 調査の主要テーマ

調査に先立ち、主要テーマを 2 つ設定しました。ひとつは、事業評価をどのような手法を用いて実施しているか、もうひとつは、誰のために評価をしているか、です。PDM を用いた定量的な目標達成度評価が、結果的に主流になっているのが現状という基本的理解から、そのような方法の長所と短所を NGO がどう認識し、行動しているかを問うところから始めています。

¹⁶ 状況によっては調査者が途中で変更になることも想定し、それでも調査者によって大きな差が生じないように作成したガイダンスシートですが、結果的には調査者は 1 人で全ての聞き取り調査を実施しました。ガイダンスシートは、ひとりの調査者が日付や場所を変えて実施する聞き取り調査ごとの聞き取り条件に大きな差が生じないように使用されました。

(2) 分析方法

聞き取り内容を記録したテキスト（一次データ）を基に、コーディング、カテゴリー分けにより概念の抽出を行いました。同一人物による一連の発話だけではなく、他の団体における聞き取りで得られたテキストとも比較検討することで、NGO が持つ NGO 評価に関する多様な視点を整理しました。この段階の分析は、何らかの結論を見出すことが目的ではなく、次に行う Web アンケート調査で注目すべきポイントを見出すことなので、相反するような考え方であっても併記することを前提にしています。

(3) 調査結果

聞き取りにあたって一定のテーマを念頭に実施したものの、発話者の考えや思いを最大限に聞き取ることを前提に、自然な会話の流れを大切にしたことから、事前に想定したテーマ以外の内容についても、注目に値する情報が得られることが少なくありませんでした。ここでは、そういった内容も幅広く捉えることができるよう、改めてカテゴリー分けを行いました。以下、カテゴリーごとに聞き取りで得られた情報をとりまとめるとともに、得られたコメントの例を示します¹⁷。

【NGO について】

NGO 自身による NGO についての認識という意味では、第 1 章に示した内容と近く、思いを共有する仲間が集まって組織を作り、現場を重視して限られたリソースの中で奮闘しているという日本の小規模 NGO の姿が想起されるコメントが多く得られました。組織化があまり進んでいない団体では、外向きの「説明責任」よりも内向きの「思い」が優先されている可能性も垣間見られ、コメントの中ではそのことについての問題意識も指摘されています。これは序章に示した信頼にも関わると考えられます

- NGO は社会運動(movement)。活動にメッセージ性があり、それを広げるという志向性が必須。但しこれは、組織を大きくするという意味ではない。
- 日本の NGO は Capacity building が必要。「いいことしてるんだから、いいでしょ」という姿勢の団体が少なからずある。
- 現場には強いが組織運営が弱い団体が多い。

【評価に対する認識】

評価について、通常業務の中で自然に意識が高まることは容易ではなく、意図してそこに目を向ける、例えば研修を受けることがきっかけで気づきを得た、というコメントが複数ありました。限られたリソースを現場活動に集中投下している団体であれば、事務局機能と同様

¹⁷ 話し言葉であるコメントは、文字化に際してその原意改変しない範囲で形を整え、また類似のコメントとの整理・統合をしています。

に、評価に対しても目を向けるのが難しいことが伺えます。また、NGOにとって、ミッションとアカウンタビリティは最重要なポイントであり、同時に評価の起点にもなることが強調されたコメントが複数ありました。

一方『評価』を、複数団体を比較する尺度と解釈した回答では、多様性の高いNGOをひとつの尺度で比較しようとするに否定的な内容も含まれていました。これに対して、例えば助成団体が助成金配分先を選ぶような場合、例え目的や思想の異なる団体であっても、助成金を出す・出さない、あるいは出す場合の優先順位という意味では直接比較されるのが現実であり、そのことに対する認識もまた表明されていることから、評価に対する理解が多様であることが分かります。

- 研修を受けて初めて、評価の重要性、必要性を認識した。
- 評価は、誰に向かって結果を出すのかによって目的が変わる。
- PDCA¹⁸のような整理は必要。

- NGOはミッションが全て。それが達成されているか否かが評価基準。
- おこなっていることが、『筋が通っているかどうか』で判断される。
- 人が変われば仕事のやり方は変わるだろうが、ミッションはぶれてはいけない。
- NGOはアカウンタビリティが全て。行っていることを説明し、それを理解・共感して支援してくれる人がどれだけいるかで、善し悪しがある程度分かるのでは？

- 短期的な組織力は組織運営の領域（マネジメント）。長期的な組織力は価値領域（思想）。後者は測ったり比べるものではない。
- 目的が多様なNGOを『比べる』、『評価する』という発想がナンセンス。
- アカウンタビリティを果たすべき相手に伝われば良いので、団体と団体を比較する共通のモノサシ（フレームワーク）は不要。

【評価手法について】

聞き取りに際して、NGOの業務はPDM等のフレームワークで捉えきれない部分が多いのではないかという仮定に基づいていたため、まずはPDMを基準にして意見形成されたコメントが多くなりました。全体として、PDMではNGOの活動をうまく捉えきれないという見解が多く、インパクトやミッションの達成度合いで見たい（評価したい）ということも指摘されました。恐らく満足／納得のいかない結果に終わった評価の経験をもつ団体

¹⁸ Plan（計画）→ Do（実行）→ Check（評価）→ Act（改善）さらに再びPlan（計画）へと4段階を繰り返すことによって、業務を継続的に改善するための手法をPDCAあるいはPDCAサイクルと呼びます。

からは、NGO 評価者にはドナー以外の第三者、特に NGO 経験者を含めること、異議申し立てのできる制度にすることを求める声がありました¹⁹。

一方で、枠組みとして、あるいはドナーとのコミュニケーションに必要な共通言語としての PDM には価値を見出すコメントも少なくなく、PDM そのものの善し悪しではなく、PDM というツールをどう使うのかが問われているとも理解できます。

- NGO の事業は ODA プロジェクトのような PDM では表現できない。
- PDM とビジネスは思考の順番が違う。PDM は決まった予算、期間、目標に向かって全てが収まるように組まれるが、ビジネスはその外側も捉える。プロセスの整合性や計画性よりも、結果重視。(予定どおりにはいかなかったが、●●を達成した)
- 結果を想定する際、数値ではなく、『姿』を想定するとビジョンやミッションにつながる。
- PDM のような、ある程度の枠組みは必要。
- PDM はドナーと会話する際の共通言語
- ドナーの要求にこたえる評価（例：PDM）をしないと助成金が得られない。

【評価の目的】

評価の目的自体が複数考えられることから、目的によって手法や報告相手も変わるという指摘は重要と考えます。敢えて大きく分ければ、ドナーに示すための評価と、裨益者や市民社会に向けて示す評価が考えられます²⁰。

一方、恐らくドナー対象という意味では PDM という共通言語が認識されており、この共通基盤の上である程度のコミュニケーションが成立していると考えられます。もちろん、PDM を基本とするコミュニケーションでは不十分という指摘が多いのも事実であり、コミュニケーションの厚み、あるいは質の問題があると考えられます。

これに対して、ドナー以外との間で PDM を基本としたコミュニケーションが困難であることは容易に想像でき、かつ NGO の中でも PDM を読み書きできる人材や団体ばかりでないことも指摘されています。

結果的に、評価の目的、あるいはその評価が誰に向けて書かれているのかは、別途特に意識して評価を検討しなければならないと考えられます。

¹⁹ この指摘は、評価する側とされる側のコミュニケーションという問題を含んでおり、シンポジウム報告に含まれる「共学ラウンドテーブル」につながるものと理解できます。

²⁰ これは、シンポジウム報告に含まれる「上向きアカウンタビリティ」と「下向きアカウンタビリティ」の問題に相当すると考えられます。

- コミュニケーションの相手としては、PDM を読めない人の方が多いが、そういう人達への報告の必要性も高い。
- ドナーに対する説明責任と共に、市民社会にどう評価されるかが非常に大切。
- （事業の）内容と成果を支援者にフィードバックすることが重要。

【評価の改善】

現状の評価体験からは、NGO として必ずしも満足していない様子がうかがえます。正しく、あるいは正確に、正当に評価されていないと感じる団体からは、評価制度の改善として、評価者に NGO の視点を取り入れることや、異議申し立てができる制度にすることが求められています。

このことは、NGO もドナーや評価者と共通の基盤を持ちたいと考えているものの、それは既存の PDM とは多少違うものであり、もう少し NGO の意向が反映された『何か』を求める様子がうかがえます。

- 評価する側も、NGO の活動について学び、一緒に考えてほしい。
- 外部評価チームに、NGO 経験者をに入れてほしい。
- 評価に第三者機関を入れること、NGO 側が異議申し立てできる仕組みにする。

(4) まとめ

本調査研究の仮説として、ドナー機関が NGO に求める場合が最も多い PDM をはじめとする目標達成度、そのうち特に定量指標による評価が、NGO にとっては事業の特徴・特性をうまく表現できるようには思えず、評価について認識のギャップがあるのではないかと考えられていました。聞き取り調査においては、PDM 的な手法を「ドナーとのコミュニケーションのための共通言語」としてその役割を位置づけつつも、多くの場合、PDM で NGO 事業を表現することは難しいとの認識が見られました。一方、そのギャップを埋める方策は明確に示されておらず、様々な評価手法を組み合わせる、あるいは誰に説明するための評価かによってやり方を変える、といった対策が示されるにとどまっています。

また、評価と言えども NGO がドナーの指標で一方向的に評価されるだけではなく、ドナーにも NGO についての理解を深めて欲しい、あるいは評価側に NGO について知見のある人材を加えるなどの形で配慮を望む声もありました。これらは、現在の評価方法に対する改善提案であると同時に、NGO がドナーとのコミュニケーション強化を望んでいるとも受け取れます。相互の理解が深まることによって、認識のギャップが徐々に埋まっていくことが求められていると言えそうです。

3.2. Web アンケート調査

(1) 実施概要

① 背景と目的

NGO 評価について検討する本調査研究に限らず、NGO について何らかの検討を行う場合には、NGO の多様性を軽視することはできません。少人数の仲間が集まって個人的つながりに基づいて活動しているグループから、数万人のスタッフが世界中で活動している巨大組織まで、様々な団体が NGO というカテゴリーには含まれるからです。当然のことながら、これらの NGO は組織体制も財政規模も全く異なるため、単純に同一視することはできません。Web アンケートは、比較的容易に規模の大きな調査を行うことができる方法であるため、調査対象の団体数を多くすることで、NGO というカテゴリーに含まれるものの、組織属性の異なる様々な団体を対象とすることができます。

本調査研究においては、事前の聞き取り調査で見出された NGO 評価における注目点について、NGO の団体属性と回答との関係を検討することでその特徴を明らかにすることを目的としています。これによって、何らかの結論を得られるわけではありませんが、一定の傾向を見出すことで、次のグループディスカッションで議論を深めるきっかけとします。

② 調査方法

表3を大項目とするWebアンケートを作成し、そのURLを記した回答依頼文書を、電子メールで対象団体へ送付して実施しました。その際、本調査研究が外務省委託事業であることも明記しました。

表3：Web アンケート 質問の大項目

1. 団体属性について
2. 組織運営について
3. 事業運営について
4. 団体の評価について

③ 調査対象

JANIC 国際協力 NGO ダイレクトリーに登録された日本国内に拠点を持つ国際協力 NGO の情報を基礎に、当会が Web 公開情報から独自に収集、更新している情報リストに含まれる 372 団体に対して、アンケートの回答を依頼しました。そのうち、実際に回答のあった 68 団体が今回実際に調査の対象となった団体です。よって、対象をあらかじめ決めて行うクローズド・アンケートとなります。

④ 実施期間

8月13日から9月21日

⑤ 質問票

実際の質問票は Web 形式ですが、全内容は資料 1 のとおりです。選択式を多く採用し、特定の選択肢を選んだ理由についてテキストで回答してもらう形式とし、できる限り回答者の負担を減らすよう心がけました。

(2) 分析方法

得られた回答は、あくまでも統計的に処理することを前提とし、報告書の中で特定の回答が特定の団体と関連付けられることがないことを前提としました。回答の一次分析としては、団体属性に関する回答内容と、組織運営および事業運営に関する回答内容との間でその関連性を検討し、NGO 評価に影響の大きな団体属性は何なのか検討しました。その結果を基に、二次分析では重要度が高いと考えられる団体属性と NGO 評価の中の検討要因に関する回答とでクロス集計を行い、その関係性を検討しました。

但しこの場合、必ずしも無作為サンプリングが為されているとは言えず、統計的な検討を行って何らかの結論を導き出すことはできません。Web アンケートで得られた結果は、次のグループディスカッションへの示唆として受け止め、更に検討を深めるのはグループディスカッションの場としました。

(3) 調査結果

各設問ごとの集計は、資料 2 で網羅的にまとめます。ここでは主要な結果に絞って示し、解釈することによって考察を導きます。

団体属性において注目を要すると考えられたのは、団体の予算規模です。回答のあった 68 団体の平成 26 年度予算額は、図 11 のとおりです。

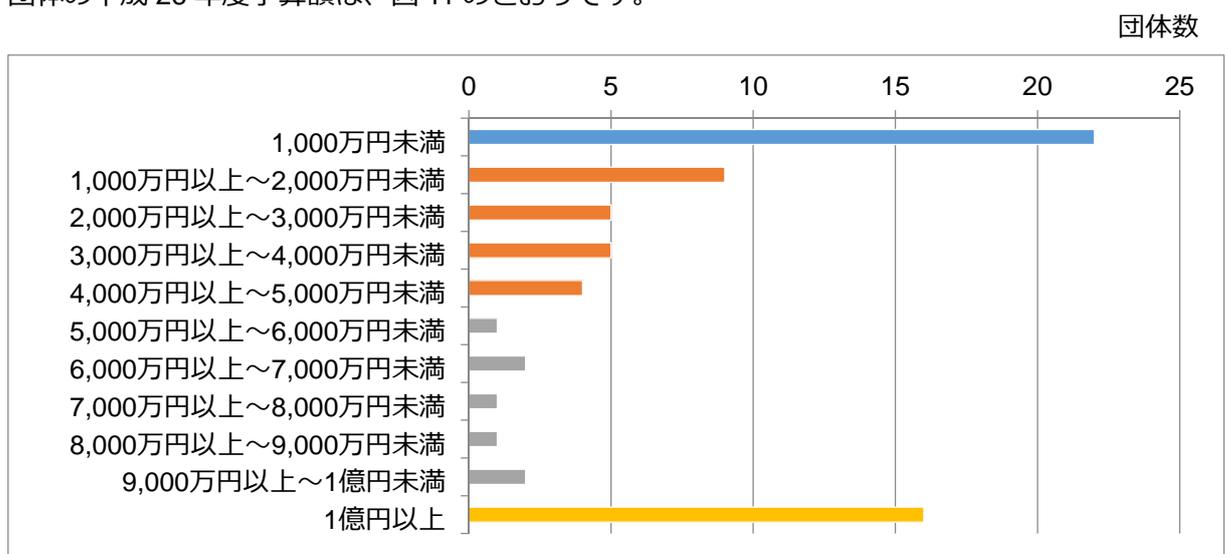


図 11 : Web アンケート回答団体の平成 26 年度予算規模

① 団体属性による補正

ここで、回答 68 団体の規模特性が、既知の特性とは異なると思われたため、JANIC の NGO ダイレクトリーの情報²¹との比較検討を行いました。NGO ダイレクトリーの NGO の収入規模は大きく 4 段階に区分けされているため、本調査における団体予算規模もこれに合わせて同じ 4 段階に統合して比較し、結果を図 12 に示します。これによると、NGO ダイレクトリーの情報と比較して、今回の Web アンケートに回答した団体の予算規模ごとの構成割合で、規模の小さな団体が少なく、規模の大きな団体が多くなっていると理解できます。

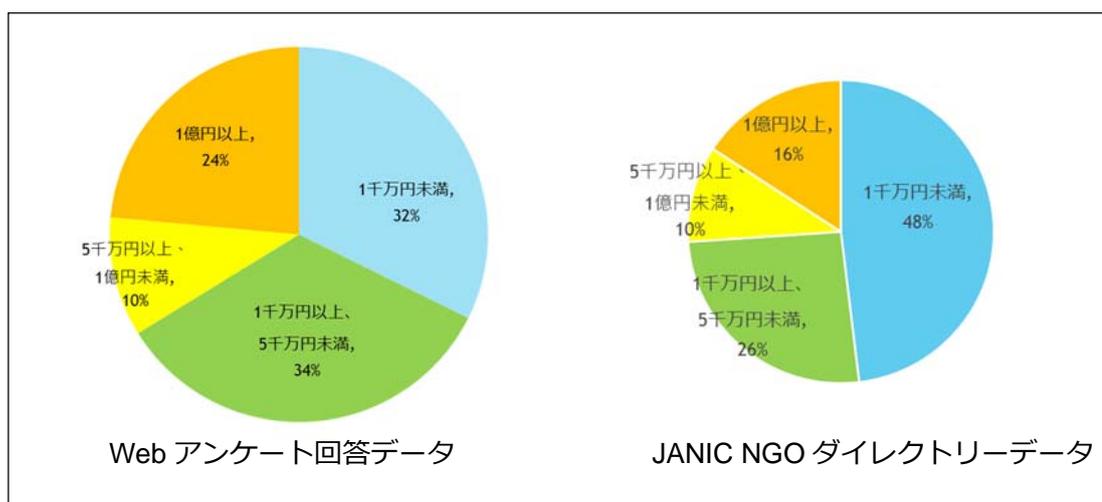


図 12：予算規模による NGO の団体構成割合

これは、団体規模と NGO 評価に対する必要性の認識、実施状況の検討結果から示唆されることですが、規模の小さい団体を大きな団体と比較すると、評価に対する必要性の認識は低く、また実際の評価の実施割合も低いと言えます。このことを踏まえると、NGO 評価に関する Web アンケート調査に対して完全な自由意思によって回答を依頼した今回のケースでは、NGO 評価に対する認識や関心が、回答行動にも大きな影響を与えたことは十分に考えられます。つまり、NGO 評価に関心を持つ割合が高い予算規模の大きな団体ほど回答率が高く、相対的に関心の低い予算規模の小さな団体ほど回答率率が低いということです。これにより、Web アンケートの結果をそのまま解釈した場合、規模の大きな団体の示す傾向が過大に、規模の小さな団体の示す傾向が過小に表れることが予想されるため、データに補正を加えました。

前提として、NGO 評価をテーマとする本調査と比較し、JANIC の NGO ダイレクトリーは特定テーマに限定せず、国際協力 NGO という枠組みにおいて構成されているため、

²¹ 2015 年 12 月時点。

実際の NGO セクターにおける団体規模特性を比較的正確に反映していると仮定しています。補正状況は、表 4 に示します。

表 4 : NGO の予算規模別構成割合の補正

Web アンケート回答値			補正值	
団体予算規模	構成割合		団体規模	構成割合
1 千万円未満	32%	➔	1 千万円未満	48%
1 千万円以上 5 千万円未満	34%		1 千万円未満	26%
5 千万円以上 1 億円未満	10%		5 千万円以上	10%
1 億円以上	24%		1 億円未満	
			1 億円以上	16%

以下、Web アンケートの主な結果は、補正後の値を用いていますが、本報告の正確さを確保するため、資料編には Web アンケートで得られた結果を補正せずに使用したものと、補正後の値を使用したものとを併記しています。

② 組織認証

NGO が何らかの組織認証²²を受けており、かつその認証がアンケート回答時点で有効期限内である団体の割合は、図 13 のとおりで拮抗しています。

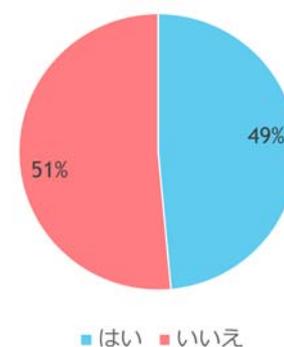


図 13 : 組織認証を受けている団体の割合

²² 例えば、JANIC の Accountability Self-Check (ASC)などが考えられます (Web アンケートの問い 2-1 参照)。

但しこれを、組織の予算規模ごとに分けて表示すると、単純ではないことが分かります（図 14）。

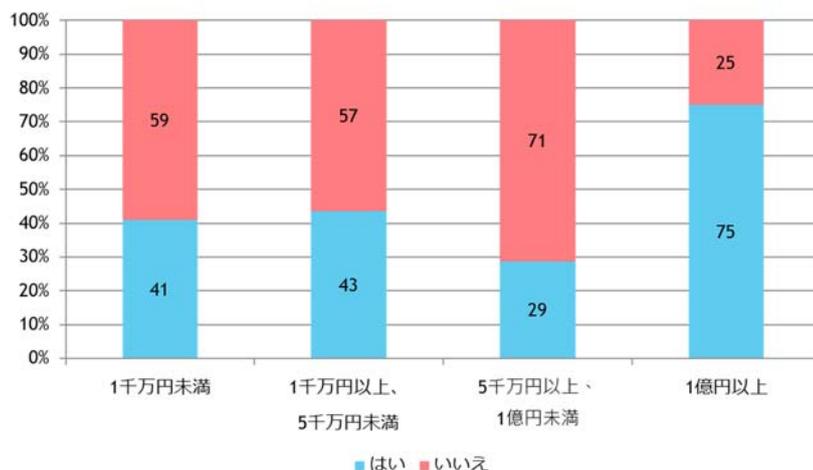


図 14 : 予算規模別の組織認証を受けている団体の割合

Web アンケートにおいて、5 千万円以上 1 億円未満のカテゴリーに属する団体の回答が少ないため、このカテゴリーの結果は現実をどの程度反映しているか疑問はありますが、規模の小さな 1 千万円未満の団体において団体認証は約 40%にとどまるのに対して、規模の大きな 1 億円以上の団体では 75%に達しています。

実施する予定はあるがまだ実施していない、あるいは実施する予定はないと回答した団体にその理由を尋ねると、いずれの規模の団体でも、その必要性をあまり感じていないという回答が見られたものの、規模の小さな団体ほどリソース（資金、人員、時間）を割く余裕がないという回答も多くなりました。

③ 継続的な外部監査

過去 10 年間にわたって継続的に外部監査を受けているかという問いについては、創設から 10 年未満の団体の場合は創設以来継続的に、と読み替えて回答を依頼し、結果は図 15 のとおり拮抗していました。

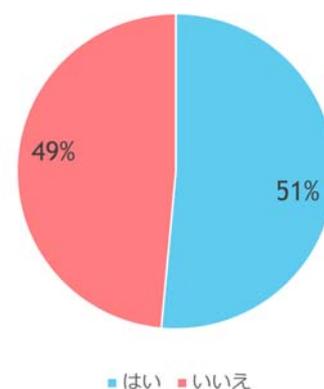


図 15 : 継続的な外部監査を受けている団体の割合

但し、これも団体規模に応じて回答傾向には違いがみられました（図 16）。

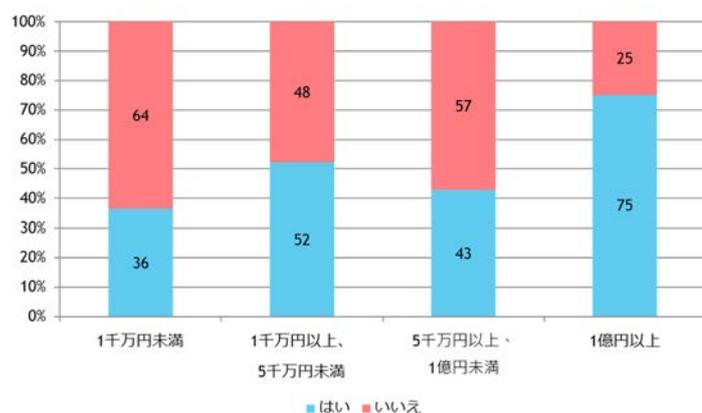


図 16：予算規模別の継続的な外部監査を受けている団体の割合

組織認証の場合と同じく、継続的な外部監査を受けている割合は、規模の小さな団体ほど小さく、規模の大きな団体では大きくなっています。また、外部監査を受けていない理由も、必要性を感じていない、リソースを割けないという点で組織認証を受けない理由と同等であり、また規模の小さい団体は内部監査で対応しているというものもありました。

④ 情報の一般公開範囲

組織図、定款、事業計画、事業報告、会計報告といった組織の基本情報を一般向けに公開しているかという問いに対しては、予算規模による傾向の違いは組織認証や外部監査よりも不明確になっています（図 17）。但し、最も予算規模の小さい団体カテゴリーで全て公開としている団体の割合が最低を示している点は、上述の問いの場合と類似の傾向と言えます。

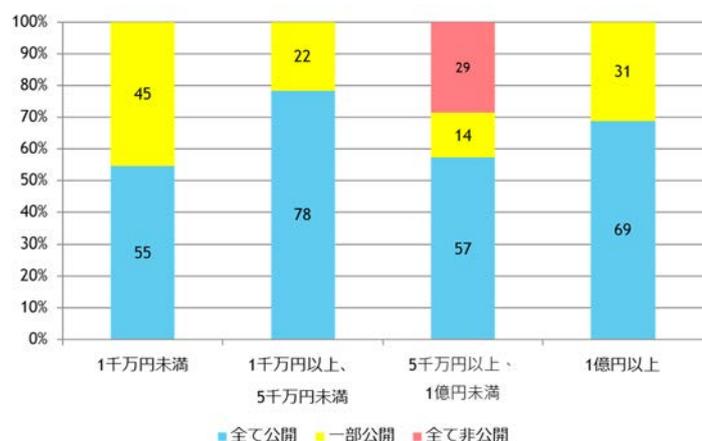


図 17：予算規模別の情報公開を行っている程度と団体の割合

また、情報公開に消極的な理由として挙げられているのは、必要性を感じないということと、そのためのリソースが割けないという理由が主であり、他の設問とも同様です。必要性を感じない理由としては、組織が小さいこと、情報公開について外部からの圧力がないことも挙げられています。

⑤ ガバナンスの仕組みの有無

ガバナンスの仕組みに関しては、予算規模の小さな団体も含めて非常に高い割合で「ある」との回答が得られています。団体規模が1億円以上の大規模組織については100%が「ある」と回答しています(図18)。全体として割合は低いものの、「ない」との回答を寄せた団体の理由は、主にその必要性を感じないというものです。これは、組織が身近な友人で構成された小規模なものであり、過去にもトラブルは無かったからと整理されました。背景には「制度」よりも直接的な人と人とのつながりで成り立っている小規模な組織であることが窺え、いわゆる組織化が進展していないとも考えられます²³。

但し、制度によらない組織運営には否定的な回答もあり、組織化の進展への志向については、組織内でも様々なせめぎ合いがあることが窺えます。

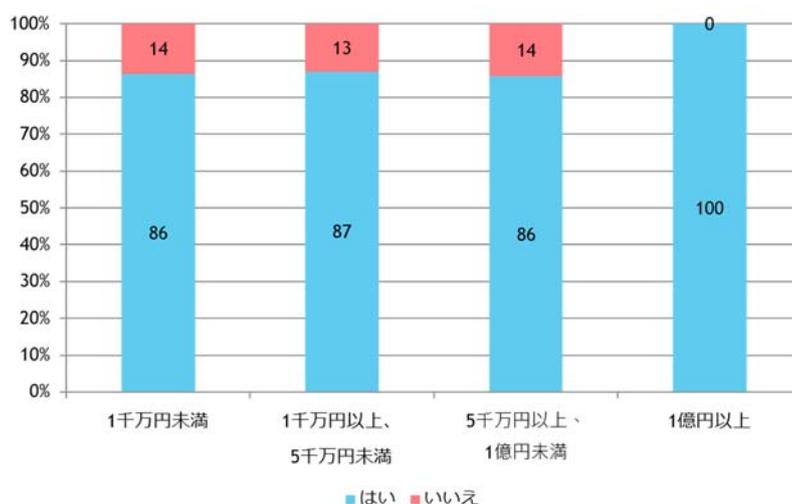


図18：予算規模別のガバナンスの仕組みを持つ団体の割合

⑥ プログラム評価

プログラム評価の実施状況についての回答には、ガバナンスと同じような傾向が見られました(図19)。最も小規模な団体カテゴリーでも77%の団体がプログラム評価を行っているものの、5千万円を超える年間予算を持つ団体は100%がプログラム評価を行っ

²³ 当会が平成25年度に実施したNGO調査では、組織化の進展は必ずしもNGOの成熟度を示す指標にならないことが分かっています。すなわち、少なくない小規模団体は、その創設時の経緯等から個人的なつながりで成り立っており、むしろ明文化した規約やルールで規定される組織になることを嫌う傾向があります。

ていることを考えると、相対的には小規模な団体ほどプログラム評価の実施割合が低くなる傾向はみられました。

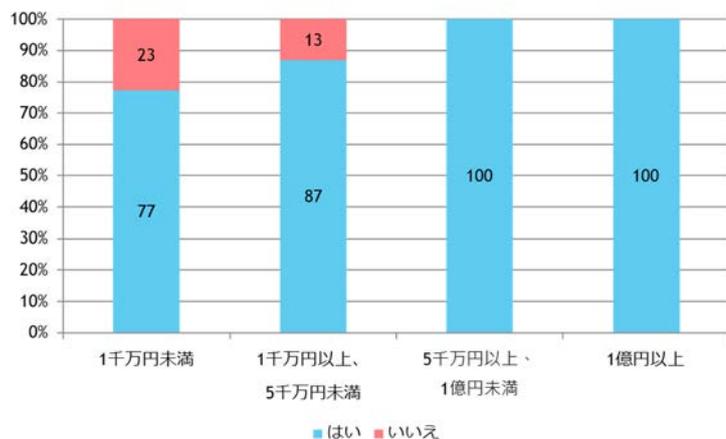


図 19 : 予算規模別のプログラム評価を実施している団体の割合

次に、プログラム評価の目的について尋ねると、組織の予算規模に応じて現れたのは、裨益者へのフィードバックを目的に加える割合です（図 20）。ドナーへのフィードバックと組織内フィードバックについては、団体規模による差が大きくなかったのに対して、裨益者へのフィードバックは団体規模が大きくなるにつれて多くなっています。

これをアカウントビリティという視点から考えると、ドナーへのフィードバックと、組織内におけるフィードバック²⁴は、どちらも上向きアカウントビリティのためと言えます。一方、裨益者に対するフィードバックは下向きアカウントビリティのための動きです。すなわち、上向きアカウントビリティについては団体規模に応じた違いが明確に表れなかったのに対して、下向きアカウントビリティは団体規模が大きくなるほど強く認識されているといえます。

²⁴ 組織内のフィードバックとは、現場（事業部門）から事務局（管理部門）へのフィードバックと考えられます。

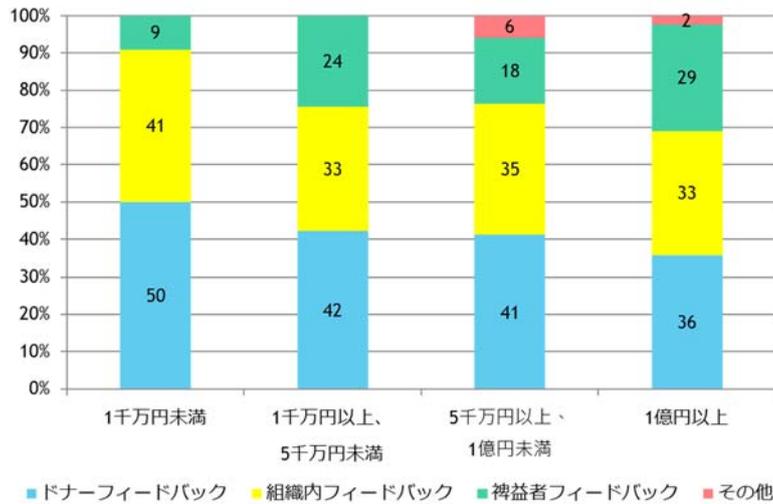


図 20：予算規模別の対象別フィードバック実施割合

⑦ PDM、KPI²⁵等による評価

ここで PDM や KPI 等のフレームワークは、ゴール（目的）への過程が論理的に整理され、プログラムの成果や結果を評価・検討する際に適当とされています。一方、事前に設定した目標の達成度によって事業を評価しようとする手法には、弱点も指摘されています。プログラムの中で起こるすべてのことを事前に把握し、因果律によって論理的に説明しようとする事自体に無理があるというのが、その理由の一つです（2.2.(2)）。

このことについて、評価という専門的な視点からの議論はさておき、評価対象の事業主体であり、同時に評価の実践者でもあることが求められる NGO 団体に対して、PDM、KPI 等による評価手法では自分たちの事業について表現できないと感じる成果があるかを問う質問を向けたのが本項目です。団体規模との関係では明確な傾向が見出せませんでしたが、概ね 50%前後の割合で有り無しが拮抗しています（図 21）。

²⁵ Key Performance Indicator (KPI) とは、重要業績評価指標とも呼ばれ、目標達成プロセスの実施状況を中間段階で計測し、その時点での実行の度合い（パフォーマンス）を定量的に示そうとするものです。

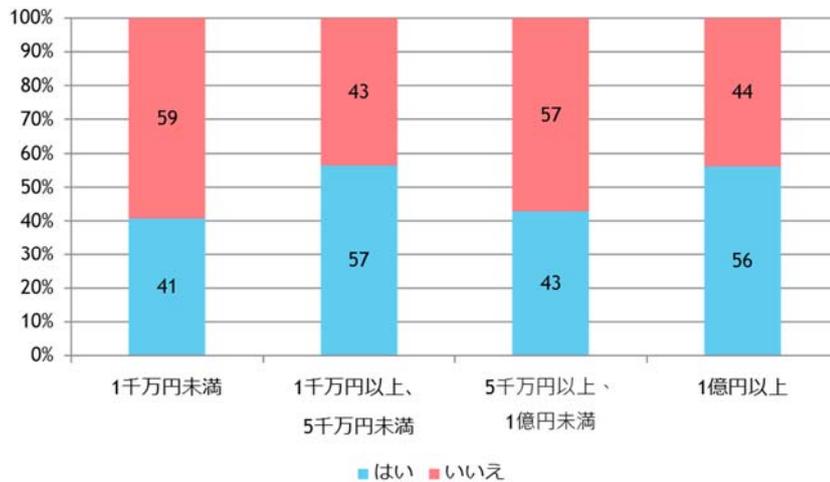


図 21：予算規模別の PDM 等で表現できない事業成果の有る団体の割合

検討を進めるために用意した次の質問は、PDM や KPI といった手法で表現できないと感じる成果とはどのようなものかをテキストで回答してもらう設問ですが、そこで例示されたのは、主に人の内面の変化に関する項目です（表 5）。

表 5：PDM/KPI 等で表現できないとされる事業成果の例

人の内面の変化関連	エンパワーメント
	受益者の意識変化・内面の変化
	受益者の満足度
その他	アドボカシー活動の成果
	プロセスが重視される案件

確かに、人の内面の変化を行動変容によって捉えようとする考え方もありますが、2.2.(1)でも示したように、対象者に観察される行動変容が内面の変化を反映しているとはできません。主に定量的な評価手法である PDM や KPI によっては、人の内面の変化を表現することが難しいという NGO 団体の主張は、理にかなっているといえます。

そのような状況において、では NGO 団体がどのようにして状況を打開し、自分たちの事業成果を表現しようとしているかという例示を求めたのが次の問いです。PDM、KPI 等で表せない成果の表現方法としてあげられたのは以下のようなものです(表 6)。

表 6：PDM/KPI 等で表現できない成果の表現方法の例

ケーススタディ、ケースレポート
特筆すべき事象の定性的な記載
ストーリー
インタビュー

Web アンケートでは上記のような表現方法の例示を求めるとどめた本項目ですが、例えばこれらの手法をどのように活用して定性的な表現をしようとしているのか、次のグループインタビューではさらに詳しく検討する必要が見出されました。

⑧ どんな評価なら効果的か

Web アンケートの最後の問いは、全体を総括する意味合いで、どのような「評価」の方策をとることが、NGO 団体の市民社会への貢献度を世に広く発信していくことに繋がるか、というものです。この問いに対しては、PDM、KPI などの手法で表現できないような成果は特になくとしている団体も含め、より良い評価手法という意味で回答を得ています。得られた回答を3つのキーワード、受益者、第三者、多様性に分けてまとめたものが表7となります。

表7：NGO の考えるより良い評価の方法

キーワード	好ましい評価像
受益者	受益者と協働での評価
	受益者・団体と共に実施する Most Significant Change(MSC)手法
	受益者の生の声
第三者	第三者（多様なステークホルダー）による評価制度、レーティング、ランキング等
	社会学系大学院生等による学術研究を兼ねた調査に基づく評価
多様性	定量評価、定性評価、教訓、感情に訴えるケーススタディやインタビューなど多様な方法の効果的組合せ
	受益者やターゲットグループを一括りにせず、ひとりひとりの変化に注目する評価

これらは、必ずしも体系的に整理された形ではありませんが、ある意味では模索する NGO 団体から得られた生の声でもあります。これらを参考に、グループディスカッションにおける議論の論点を整理し、複数の NGO 団体からの出席者と有識者による話し合いをおして検討を深めることとします。

(4) まとめ

Web アンケートでは、残念ながら期待したほどの回答率は得られませんでした。特に団体の予算規模と評価に関連する事項との関係性が推察されました。団体規模が大きいほど、評価に関する意識が高まり、制度面も運用面も整備されている傾向が高いとまとめることができます。一方で、団体規模に関わらず、事前設定した目標の達成度によって事業を評価する手法は、現実には主流とされるにも関わらず、NGO 団体の約半数は問題を感じており、何らかの定性的手法等を併用することで補おうという意図が見出されました。

これらを踏まえ、次のグループディスカッションでより深く検討することとします。

3.3. グループディスカッション

(1) 実施概要

① 背景と目的

Web アンケート調査では、多様な意見があることを前提に、何らかの結論を導き出すのではなく、全体の傾向を把握することを目的としていました。また、回答者の負担を減らし、回答率を上げることも重要であることから、選択式の設問を多用するなど、意図や考え方を深く掘り下げることができていません。その点を補完するために、少数の NGO 役職員に集まってもらい、特定テーマについて経験を踏まえて意見を出し合う機会を設けることによって、個別の事情に応じた NGO 評価の現実を把握することを目的としました。

② 調査方法

東京、大阪、名古屋の 3 会場に、それぞれ NGO 団体から数名の参加者と有識者 1 名、当会から司会 1 名が集まって NGO 評価について話し合う機会を設けました。有識者は、NGO 活動に幅広い知見を持つ方を招き、やや客観的な立場から NGO 評価について意見を述べていただくことで、出席している NGO 役職員の発言を促す効果を期待しました。

但し、各会場において相互に対立あるいは矛盾するような発言があった場合、それぞれの立場にどのような背景や理由があるのか等、それをきっかけにして議論を深めることはあっても、何らかの意見集約を行うように促すことは行いませんでした。

③ 調査対象

NGO 団体の多様性を少しでも反映するため、開発途上国の現場で事業を行っている団体だけでなく、できる限り中間支援型の団体も含めるよう心がけました。

④ 実施日と参加団体数

3 回にわたるグループディスカッションの会場ごとの開催日、参加団体数は以下のとおりです（表 8）。

表 8 : グループディスカッション開催状況

会場	東京（JOCA 本部会議室 1）	大阪（JOCA 近畿支部会議室）	名古屋（JICA 中部セミナールーム B4）
開催日時	2015 年 11 月 19 日 16:00 – 18:30	2015 年 11 月 26 日 17:30 – 19:30	2015 年 11 月 27 日 15:00 – 17:00
参加 NGO	5 団体	4 団体	5 団体
有識者	田中博氏 参加型ファシリテーター／NGO 組織運営アドバイザー	澤山利広氏 関西大学国際部教授	後藤順久氏 特定非営利活動法人イカオ・アコ代表理事

⑤ グループディスカッションのガイドテーマ

グループディスカッションを運営するにあたり、できるだけ各参加者の自由な発言を促すことを前提としながらも、議論の展開が会の目的を逸脱することがないように、事前に話題の展開案を用意しました。これは、聞き取り調査や Web アンケートの結果を踏まえて作成したものです。

《評価の定義》

評価という用語自体は広く知られたものですが、そうであるが故に、定義が曖昧なまま使われている可能性があります。参加者に「評価の定義は？」と問いかけることから始めることで、この曖昧さの認識を共有しました。

また、話し合いの途中で有識者または司会者から、評価が事実認定と価値判断からなるという定義や、学習のプロセスでもあることを紹介しました。そうすることで、ややもすると評価を怖いもの、必要ではあるが受けるとなると気が重いものといった否定的な捉え方をしている場合でも、評価を肯定的、積極的に捉えることができるようきっかけを提供しました。

《評価の目的》

Web アンケートの結果では、特に上向きアカウントビリティを評価の目的にあげる回答が多く見られました²⁶。これを踏まえ、グループディスカッションでは、「評価は何のために行っていますか？」というシンプルな問いから始め、参加者・団体が下向きアカウントビリティや学習をどのように捉えているかを明らかにすることを目指しました。

《説明責任の方向性》

アカウントビリティが重視される中でも特に強調されるのは、資金提供団体が助成対象団体に求めることが多い「上向き説明責任」です。一方、「下向き説明責任」は「学習」に重要ながらも軽視されがちなアカウントビリティです。下向き説明責任をどのくらい意識し、実践しているかを確認しました。

《主流の事業評価について》

事業評価というとロジカルフレームワークアプローチ（LFA）の一部である PDM で行うのが現在の主流と言え、多くの助成団体が、助成の条件の一つとして PDM を要求します。但し、これらはそもそもハード分野の事業（ブループリント型）に適した手法であり、NGO に多いソフト部門（プロセス型）支援には最初から適していないとする指摘は

²⁶ 実際には、上向きと下向きを区別した上での上向きアカウントビリティではなく、アカウントビリティを自動的に上向きのものとして語られることが常でした。

新しくありません。助成団体から PDM に沿った評価を求められる場合、NGO として本当に見て欲しいこと、評価してもらいたいことが抜け落ちてしまうと感ずることはないでか、と問いかけました。

《評価をその後の組織のためにどう使っているか》

組織や事業の評価を受けるならば、その後の改善につなげていく、組織の生長につなげていくことができなければいけません。それが「学習」の要素です。組織や事業の評価を受けた後、評価結果をどう活用しているかを話題にしました。

(2) 分析方法

各会場におけるグループディスカッションの議事録を作成し、論点に照らして重要と考えられる要素を認識・抽出（コーディング）し、整理（カテゴライズ）しました。

この段階で、それぞれの発言や視点がどの参加者から得られたものかといった属性は除外し、高い匿名性を確保しています。匿名性の確保は、グループディスカッションに参加いただくにあたり、NGO の皆様方に対する当初からの約束です。

(3) 調査結果

各会場におけるディスカッションで得られた視点のうち主要なものは以下のとおりです。また、各会場における議事録は資料 3 を参照ください。

① 東京会場

《全般について》

- NGO に対する社会の見方は厳しい。NGO の社会的信頼を構築していくためには、評価を通して成果を発信し、説明責任を果たしていく必要がある。
- 評価とは振り返りと学び、そして改善につなげることが大事。但し、振り返りは多いが学びは少ない気がする。
- 評価に関する研修に参加したことで、評価を実施することが組織を元気にすると知り、評価に対する見方が変わった。

《組織について》

- JANIC のアカウントビリティ・セルフチェック（ASC）には組織の健全さを測る指標が多く含まれる。
- 人材育成等ソフトな事業に PCM、PDM といったモノサシでは足りないと感じる。

《事業について》

- NGO の核はミッション／ビジョン。これに近づいている成果が現れれば、組織も元気になるのではないか。まずは明確にミッション／ビジョンを定めることが大切。

② 大阪会場

《全般について》

- 評価の目的は、以下の4点に集約される。
 - ドナー、支援者、会員、組織内への説明責任のため
 - 会員の維持・獲得のため
 - 事業をより良いものへと改善するため
 - 職員のモチベーション向上のため
- NGO/NPO は企業や国・自治体が手を出さないことを担っており、実際これを評価するためにどのような方法があるのかを、利害関係者が一緒に探っていく必要がある。

《事業について》

- 「質」を評価する指標が確立していない。ドナー側に定性評価を受け入れてもらえず、定量評価にとどまってしまった経験あり。
- 事業計画時の想定である PDM に基づいて定量的手法を中心に評価を行うことについての異なる意見
 - 当初の計画以外で出た成果は報告できないし、評価もされないが、現地の人の声で表現している。
 - 計画を念入りに行い、精度の高い PDM を作成しているので、事前に計画していたこと以上の成果はあまり発言していない。

③ 名古屋会場

《全般について》

- 評価とは価値の共有。
- JICA の評価研修を受けても、まだ、何のため、誰のための評価か腑に落ちない。

《組織について》

- 組織評価の結果が、会員数、会費収入として表れている。

《事業について》

- 外部評価は結果主義でフィードバックがない。参加型評価はプロセスが重視される。
- 参加型評価が導入されないと、支援する側と支援される側の立場が分かれてしまう。
- 事業評価において、数値は評価されやすいが、質（生活改善など）は評価されにくい。

(4) 得られた知見の概要（主要テーマごと）

《評価の定義》

評価について研修あるいは評価実務を通して学んだ経験のある参加者は、評価を、現状を知ることに加えて将来に活かすことまで含んで幅広く肯定的に認識している傾向が見られたのに対し、そういった経験を積む前や、まだ経験の少ない参加者には、多少の消極さを伴って「誰かに査定されてしまうこと」のようなイメージを持たれているようです。評価を活用するには、まずは組織の構成員が立場を超えて評価を正しく理解することが必要と考えられました。

《評価の目的》

組織評価と事業評価を比較すると、事業評価の方がイメージしやすい参加者が多いようです。事業評価の理解としては、既に行われた内容を評価し、以降の改善へとつなげるところまで、PDCAの考え方に沿って受け入れられているようです。但し、後述するように、評価結果の実際の活用については、概念的理解ほどには進んでいないことが推察されます。

組織評価については、組織内外への説明責任を果たすことによって信頼を得ることが主目的であり、その結果として資金や会員の確保につながると考えられています。また、職員のモチベーション向上につながるとの見方もあり、「評価は組織を元気にする」に近い認識とされます。

但し、事業評価や組織評価の必要性を認識していない団体も少なくないようで、これは序章で紹介した NGO に対する信頼の低さとも関連している可能性があります。

《説明責任の方向性》

説明責任として語られる内容は、数的には上向き説明責任のことを指していると思われるものが多数を占めます。ドナーから資金を得たり、外部から支援を受ける際に強制的に求められるために避けて通れないという側面は否めません。一方で下向き説明責任は、上向き程強制的に求められることが無いためか、認識の度合いは弱いと思われます。NGO 側が評価に対する認識を新たにすることで、上向き説明責任と同様に、下向き説明責任を果たすことが必須と理解されるようになれば、組織評価、事業評価ともに改善につながる可能性が認められます。

《主流の事業評価について》

実際に求められることが非常に多い PDM に基づく評価については、多くの団体が、自分たちの活動（多くがプロセス型）を表現するには限界があり、十分に評価してもらえていないと感じていることが明らかです。成果を数値化できない、事前に予想できる成果ばかりでは

ない、といったことが理由としてあげられ、結果だけでなくプロセスも大事との意見も出されています。

一方で、ドナーが PDM を求める理由も理解されており、支援を得るための共通言語として PDM を捉えている団体も少なくありません。数的には稀でしたが、事前の計画を綿密に行うことで、PDM に沿った結果を得ることができるとの主張もありました。

《評価をその後の組織のためにどう使っているか》

評価に関し、「振り返りは多いが、学びは少ない気がする」との発言に象徴されるように、評価をその後にどう活かすかは、非常に大きな課題と考えられます。これは言い換えると、PDCA サイクルが本当に「サイクル」を形成しているのか、PCM が本当にプロジェクト「サイクル」のマネジメントになっているのか、という問いにもつながる問題です。

(5) まとめ

聞き取り調査、Web アンケート調査、グループディスカッションと調査・検討を進めてくる中で、評価についての主に NGO 団体側の理解と認識が明らかになってきました。NGO セクターの多様性を反映し、評価の概念的理解や実践における経験には団体、あるいは個人による違いが多いと考えられますが、ここまで得られた情報を概略としてとりまとめると、以下のようになります²⁷ (表 9)。

表 9：評価に関する NGO の認識の概略

【評価全般】	
	「評価」に対する理解が人や団体によって様々
	実務をとおしてだけでは一面的な理解につながりがちだが、研修等によって理解が深まる
【組織評価】	
	さほど必要性を感じていない団体が多い（特に小規模な団体）
	軸は組織のミッション/ビジョン
【事業評価】	
	NGO に多いプロセス型の社会開発では
	① 数値で表せることには限界がある
	② 事前に予想できない成果があっても評価されない

²⁷ 但し、ここに現れない少数意見を切り捨てるという意味ではありません。

第4章 シンポジウム報告

4.1. 実施基本情報

- 開催日：平成 27 年 12 月 9 日(水)
- 会場：JICA 地球ひろば(市ヶ谷) 国際会議場
- スケジュール：

14:15	開場
14:45	開会
14:50	主催者挨拶 ²⁸ 外務省国際協力局民間援助連携室
14:55	調査結果の中間とりまとめ ²⁹ 共有
15:30	参加型ディスカッション
17:00	まとめ
17:15	閉会
- 主催者代表：
 - ・外務省国際協力局民間援助連係室 楊殿閣氏
- 有識者：
 - ・東京経済大学現代法学部 教授 渡辺龍也氏
 - ・参加型評価ファシリテーター/NGO 組織運営アドバイザー 田中博氏
- 参集者：26 名

4.2. 参加型ディスカッションの話題展開

調査結果の中間とりまとめのプレゼンテーションを踏まえ、また有識者おふたりの登壇も得て、事前に準備した以下の話題展開（表 10）に沿ってディスカッションを進めました。

表 10：参加型ディスカッションの話題展開

(1)評価は何のために行うのか？（そもそも開発協力は何のため？）
(2)NGO の組織評価では何に注目すべきなのか？
(3)どんな手法なら NGO の事業をより良く評価できるのか？
(4)事業評価について、ドナーや市民社会と NGO とのギャップを埋めるには？
(5)NGO を元気にする評価とは？

²⁸ 要旨は、資料 4 を参照ください。

²⁹ 当日のプレゼンテーション資料は、資料 5 を参照ください。

(1) 評価は何のために行うのか？（そもそも開発協力は何のため？）

まず参集者の中で評価に関する研修や勉強会などに参加したり、研究した経験をもつ方を尋ねたところ3名で、決して多くないことが分かりました。「評価」に対して共通認識の形成、明確な定義が為されないまま、評価という言葉が曖昧に使われていることが多い可能性を示す一端とも考えられます。議論に先立ち、評価についての共通理解を得るという意味で、評価を専門とする有識者の田中氏から概要説明を受けました³⁰。

《田中氏による説明》

評価について話す機会に「評価とは何か」を尋ねると、人それぞれ、バラバラな答えが返ってきて、共通認識がないまま言葉としての「評価」が使われていると感じます。1枚目のスライド（上部）で紹介しているのは、アメリカで評価学の博士号を取得した一般財団法人国際開発センター（IDCJ）の佐々木先生の定義で、評価＝事実特定+価値判断としています。事実を調べるだけでは調査と変わりませんが、価値判断することで評価になるということです。価値判断には価値基準が必要で、これによって事実が同じでも異なる評価結果につながります。よって、誰の価値基準によって評価するのかは、評価に際して大きな課題となります。また、同じスライドの下部で紹介したのは、アメリカの評価学のウェイズ氏による代表的な定義です。

同じく「評価は何のため」という問いに、多くの場合、目的が明確でないまま評価が行われていることを窺わせる回答につながってしまうのですが、評価は目的をはっきりさせておくと結果もはっきりし、うまくいきます。評価目的は、言い換えれば結果をどう使うかですが、2枚目のスライドは、立命館アジア太平洋大学の三好先生の定義で、二つの目的が示されています。第一の目的は学習であり、評価によって事業を振り返り、教訓を得て、将来の活動の改善に結びつけることです。第二の目的は説明責任を果たすことであり、評価結果を利害関係者に公表、報告することです。評価によって目的は様々考えられますが、この二つの目的は代表的かつ相互に関係しており、どちらに焦点を当てるかによって評価の方向性にも影響してきます。

学習については、3枚目のスライドにあるPDCAサイクルを確立することが非常に大事ですが、日本のNGOの現状はPとDとを繰り返しているようなところもあり、残念な点です。

³⁰ 田中氏の当日配布資料は資料6を参照ください。

説明責任については、4枚目のスライドのように上向きと下向きがあり、これまでのところ上向きの説明責任が重視されがちですが、昨今欧米のNGOで重視されているのは学習効果があるとされる下向きの説明責任です。

これに対して参加者から、ドナーとしての日本企業と外資系企業とを比較すると、外資系企業の方が説明責任を果たしやすいという報告があり、また有識者の一人、渡辺氏からも、ヨーロッパの政府とNGOの関係では信頼関係が長年月で築かれており、NGOの自由度を奪うような枠をはめることはあまりないとの発言がありました。これに補足して田中氏から、外国のNGO職員から聞いた話として、日本のドナーはアウトプットにこだわるのに対して、欧米のドナーはアウトカムを重視する傾向が強いので、そのことも影響しているのではないかと発言がありました。評価は何を目的に行い、結果をどう使うのかが、評価の活動全体を形作るうえで重要な要素になるという例と言えそうです。

(2) NGOの組織評価では何に注目すべきなのか？

シンポジウムに至る調査の過程で特に強調されたのは、アカウンタビリティと組織のビジョン/ミッションです。このふたつが重要であることは間違いなしとして、他にも重要な要素と考えられるのは、学習力あるいは変革力です。社会環境が常に変化している中で、組織が相対的価値や競争力を維持していくためには自らも変化していかなければならず、止まった瞬間に陳腐化が始まっていると言われます。これが、スナッフショット的な組織の力に時間軸を加えて考えるための要素と考えられるでしょう。

(3) どんな手法ならNGOの事業をより良く評価できるのか？

事業評価にあたっては、評価を受けるNGOの側から「評価の目を向けて欲しい部分に評価者側の目が向かず、事業を正しく評価してもらえていない」という不満が少なくないようです。

このような現状に対する方策のひとつの事例として、当協会の実施しているマラウイ農民自立支援プロジェクトについて紹介しました。農民の自立と生計向上が上位目標とされる事業ですが、PDMで想定しているステップとは別に、完全に想定外、枠外の事象が発生し、そのことが非常に強く農民による上位目標への歩みを示すこととなりました。具体的には、小規模水力発電システムの自力導入と運営ですが、これをPDMに基づく評価に加えることは難しいため、田中氏の専門である参加型評価、Most Significant Change (MSC)手法の実践を予定しています。つまり、PDM手法の弱点を補う目的でMSC手法を導入することが、事業をより良く評価できるのではないかと考えています。

これに対して、参加者から、まず NGO 評価は 3 つの層に分かれているとの発言がありました。

- NGO 自身が、NGO 評価をどう考えるか
- ドナーが、NGO 評価をどう考えるか
- 社会が、NGO 評価をどう考えるか

PDM では表せない部分をどう評価するかという問いには、手法は色々あると考えられるものの、恐らく問題の本質はドナーと NGO の間の価値の共有であり、この共有が出来ていないことではないかとの指摘がありました。PDM という共通ツールで表現して欲しいという価値観と、それでは表現できないという価値観。ある参加者からは、価値の共有はできないと考えているとの発言もあり、NGO としての価値観に基づいて成果を周囲に示すには、参加型評価などで対応するしかないのではないかという意見が示されました。

一方、ドナーに属するという別の参加者からは、NGO 事業はアウトプットは分かっても、アウトカム、インパクトが説明しにくく、表現できにくいことを認識しているとの発言がありました。ただ、民間企業としては、PDM でなかったとしても何らかの手法で表現しているものを否定することは無いので、ぜひ PDM で表現しにくい何かを表現して欲しいとのことでした。先述の「価値観のギャップ」を埋めることを、ドナー側も求めているという趣旨の発言です。また、事前にそういった手法について田中氏などから講義を受けて、その上で質疑ができれば良かったという意見もいただきました。

次に、ソフト系コンサルタント会社勤務の参加者からは、PDM の柔軟な運用についての発言がありました。確かに PDM で質的な成果を表現するのは難しいものの、運用指標（例：研修会の実施回数、参加人数等）に加えて、効果指標（例：それによって、何がどう変わったのか）をできるだけ入れることで、「質」を測れる PDM を作る努力をしているとのことでした。加えて、制度上の困難はあるものの、必要に応じて事業の変更を恐れずに行うことも可能性として指摘がありました。

続いて、NGO の組織評価・事業評価を支援する活動をしている団体の参加者から、評価手法は様々あるものの、あらゆる手法を組み合わせしていくこと、裨益者、現地社会、日本の支援者にどのような影響を及ぼしたのかという視点での下向き説明責任が不十分なので、方法を確立していくことも大切とされました。これを一つの NGO 完結で実施するのは難しいので、外部専門家の協力も得てやっていくべきとのこと。平日日中のシンポジウムにこれだけ参加者が集まるのは、NGO 評価の重要性を認識している人・団体が多いということなので、これをきっかけに議論を進めていきたいとの期待も寄せられました。NGO 事業をより

良く評価する手法を話し合うこのセッションでは、多くの発言があり、関心の高さが示されました。

PDM に代表されるような、事前に目標設定して達成度を測る手法に対し、そもそも評価というものが、そのものの価値、値打ちを判断するためのものなので、むしろ評価者は、目標を知らない方が良いというゴール・フリー評価という考え方もあります（藤田：2008）。定量・定性なども含め、色々な手法をとりながら、何とか全体像を表現できるようにしたいというアプローチがあり、柔軟に、幅広い視点で取り組まなければならないと感じます。

(4) 事業評価について、ドナーや市民社会と NGO とのギャップを埋めるには？

この問いの背景には、NGO 側として分かってほしいことが、市民社会、あるいはドナーという対象に伝わっていない、ギャップがあるように感じるという NGO 側の視点があります。

これについて田中氏からは、評価について以下、表 11 の点を明確にしておくことが大切ではないかとの指摘がありました。

表 11：評価について明確にしておくべき点

評価を通じて現場での問題が解決したという田中氏の体験について、参加者からの質問に応え、以下のような説明がありました。

森林荒廃が進んでいるネパールで、持続的な利用が可能な森林を再生し、管理していくためのプロジェクトを行った際、現地に住民の人達と委員会を作って取り組んだ。委員会と共に評価を行い、成果が認められたため、委員会に経営を任せるところ、それが功を奏し、現地側の責任感を強くした。そして委員会の持続的な管理が可能と認められた時点でプロジェクトを終了した。そのプロセスは、結果的には参加型評価と呼ばれるものだった。

評価は何のために行うのか？	
	学習と改善のため
	説明責任のため
評価は誰のために行うのか？	
	現場の受益者のため
	資金提供者のため

(5) NGO を元気にする評価とは？

これは総括的に、NGO 組織や事業ではなく、むしろ NGO セクターを対象としたような視点の問いになっています。

このことについて参加者から、CSO ネットワークと日本 NPO センターが主催している、評価を NGO/NPO の力にする『NPO 評価研究会』の紹介がありました。事業を開始する前に、それまでを振り返ってきちんと評価すると目的意識がはっきりし、また事業を進める上での規律も生まれるという意味で、評価が NGO/NPO の力になり、ひいては NGO を元気にする評価といえるのではないかと主旨でした。

ここで、NGO セクター全体を見渡しての視点として、渡辺氏の説明を得ました³¹。

第一に、受益者に対してサービスを提供するのがNGOの本質であり、評価の上でも受益者が重要な役割を占めます。つまり受益者が主体となるような評価をすることが必要と考えられます。第二に、NGOは理念、思いに基づいて行動する組織であり、その理念や思いは団体ごとに一個ずつ違っているので、その多様性がNGOの力である一方、思いが強すぎると「思い込み」になってしまいます。そのため、評価をとおして第三者の目が必要と考えられます。

また、事前評価が非常に大切で、現地の人達のニーズ、期待を把握し、計画に反映し、かつ計画の中に住民にとって意味のある成果指標を作っていくことが求められます。入念な調査に基づいて綿密な計画をたてれば、評価の段階になって予期しないことが出てくることは少ないと考えられます。

ここでアカウンタビリティについて補足すると、アカウンタビリティを果たすのは実は非常に大変なことです。たくさんのステークホルダーがいて、それぞれ期待、ニーズ、思いが違う中、その付託に応えることが求められます。日本では、アカウンタビリティを説明責任という語で説明することが多く、同義語の扱いですが、研究によってこの二つは違うと考えています（表12）。

表12：説明責任とアカウンタビリティの違い

【説明責任】	
	事後的に説明する
【アカウンタビリティ】	
	期待、付託、ニーズを把握し、細部の計画をとり、評価する。 事後からではなく、事前からが必要。

アカウンタビリティを果たそうとすると、ステークホルダーのうち誰を向いているのかによって違う説明になることがあり、悩ましい問題となります。

これに対し、(英)オックスファムの仕組みは注目に値します。2~3年に1回、受益者代表、ドナー、現地NGO等々の関係者が一堂に会するラウンドテーブルを設け、それによって、ドナーもオックスファムだけでなく、他のステークホルダーの声に接し、学び合いの場になりますし、それぞれの立ち位置、今後の方向性も明確になり、自信も持てるようになります。これを参考に提唱したいのは、ドナーコミュニティ、NGOコミュニティ、途上国のNGO、場合によってはBOPビジネス等も交えた共学ラウンドテーブルです。

(6) 総括

ディスカッションの総括として、全体的な発言を求めたところ、何名かの参加者、そして有識者から発言がありました。主旨を要約すると以下ようになります。

評価というと、実務者の側はどうしても萎縮してしまうものの、受益者の人達の声、そしてドナーの声を含め、多様なステークホルダーの声に耳を傾けることは、やはり評価の原点と考えられ、共学ラウンドテーブルのような学びの場は必要と思われます。しかし残念ながら、現実には未だ日本のNGOは評価に十分に手を付けられていないと言わざるを得ません。マンパワーの問題、資金の問題等種々困難はあるにせよ、それでも評価には真剣に取り組んで

³¹ 渡辺氏の当日配布資料は資料7を参照ください。

いかなければ、最初に紹介されたように社会の信頼を失うこととなります。NGO の人は危機感を持って、評価に取り組まなければなりません。

渡辺氏からも、評価がなかなか進まない現状を踏まえ、NGO 界として事前調査や評価のための資金は確保できるよう、ドナーコミュニティに対して強く要望しなければ、改革はなかなか進まないとの指摘がありました。すなわち、先述の NGO とドナー・市民社会とのギャップのひとつを埋めることであり、そのための方法が共学ラウンドテーブルとなります。

質問として、最初に紹介した信頼度調査に対し、日本の場合は、信頼以前に NGO がどの程度認知されているのか疑問との声もありました。そもそも知らないものを信じる人はいないためです。確かに、この信頼度調査は一般層と知識層とを対象とし、企業、メディア、政府、NGO への『信頼』を切り口にしているので、NGO の認知についての個別の項目は無いものの、信頼が低い理由の中には認知の低さも含まれる可能性はあります。

これに対して外務省の楊氏から、NGO が市民社会の中でどのように認識されているかということについて、直接的に答えているという訳ではないものの、平成 26 年度の NGO 研究会として JANIC が実施した調査の中で触れているので、参考にして欲しいとの紹介がありました。

一方、NGO の参加者から、「NGO が知られていない」、「評価を得てない」と NGO をひと括りにすることは難しいものの、NGO は差別化が弱いとの発言がありました。特定の NGO として、他の団体に代えがたい付加価値を持つことについて、もっと考えるべきとの主旨です。団体それぞれの強みをもっと出していくべきであって、どの団体でもできる、差が見出せないようなプロジェクト計画では、敢えてその団体が実施する意味が見出せないとのことでした。

この点について渡辺氏からは、NGO の事業企画書を数多く見てきた中で、その提案事業で何をやりたいのか分からないような企画書がたくさんあったとのことでした。そういう意味では、きちんとした差別化が非常に重要と言えそうです。団体のビジョン／ミッションも永年変えていない団体もあるようですが、せめて何年かに 1 回は見直しの機会を持ち、その時代に合ったものにしていく必要があるのではないかとのことでした。

加えて田中氏からは、NGO 団体それぞれの差別化もさることながら、NGO セクターとしての差別化が必要との指摘がありました。企業でも社会貢献活動を行っており、また行政機関も非営利の活動をしています。行政や企業ではなく、非政府で、かつ非営利である市民の力で社会困難を解決する NGO セクターを行政や企業から差別化するという、そういう社会

へのメッセージが必要とされます。しかし現状では NGO セクター全体が持っている強みを社会に十分に、適切に発信できているとは思われないので、NGO や市民社会の重要性が、国民の中になかなか浸透していかない現状があるのではないかと考えられます。



外務省 楊氏の挨拶



有識者 田中氏（左）と渡辺氏（右）



シンポジウム実施状況

第5章 気づきと提言

複数の段階を追いながら NGO の組織や事業の評価について情報を集め、整理してきました。その視点は様々あり、集約することは難しく、またそれは本調査研究の目的ではないことから、相互に矛盾するような意見も基本的に併記してきました。最終章にあたり、ここまでの成果を踏まえての整理として「気づき」をまとめます。

5.1. ポイント1：組織評価について

残念ながら、NGO はまだ日本社会で十分な信頼を得ているとは言えないようです。しかしこれは、不審に思われているというよりも、高い信頼を得るほど知られていない、情報発信、あるいは説明責任が十分に果たされていないことが原因と考えられます。今後、より明確に社会に認知されるよう、NGO の側にはそのための努力が求められます。

ここで、規模の小さい団体ほどアカウンタビリティへの意識、必要性についての認識が低く、また高度なアカウンタビリティを実現するためのリソースにも欠けているという調査結果があることに加え、規模の小さい団体が団体数の上では主なので、結果的に NGO セクター全体の信頼を下げていることが考えられます。

【アクションプラン】

- 特に規模の小さい団体に対して、内輪のニーズや満足にとどまらず、広く社会的な理解・信頼を得る必要性についての認識を高めるよう働きかける。
- 特に規模の小さい団体に対して、組織力強化の支援を行う。

※ドナーや中間支援型 NGO 等の役割が求められます。

5.2. ポイント2：事業評価について

NGO の多くは、PDM に代表される目標達成度評価では、NGO の事業を評価するのに不十分と考えています。これを補う手法を求めつつ、様々な手法を試したり、組み合わせることが試みられていますが、手法として確立されていません。求められるのは、PDM と異なる視点で相互補完することを想定し、裨益者を中心に据えた定性的な情報を扱える手法で、かつアウトプットではなく、アウトカムやインパクトを適切に捉えることができる手法とも言われます。

【アクションプラン】

- 評価の新たな枠組みを形成する第一歩として、PDM 等に基づく評価と同時並行で、参加型手法を用いて評価を実践してみる。単なる主観ではなく、体系立てた手法であることが大切。

- 評価に馴染みのない NGO スタッフには、評価の基本概念・理念と実践を含む研修を提供する。

5.3. ポイント3 : ステークホルダー全体として

NGO、市民社会、ドナーの間にギャップが存在するようです。評価には価値判断が必要ですが、どのような価値観で「事実」を評価するのかに齟齬が生じていると、歩み寄れません。また、評価の目的も、ドナーのため、裨益者のためなど定まらず、共通のものになっていません。但し、ギャップの解消を NGO 任せ、NGO の責任にするのではなく、ドナーも参加して改めて評価の体制を整えることが求められています。

【アクションプラン】

- 共学ラウンドテーブルのような、関係者・機関の共通の基盤を築くための場を設置する。

参考文献

Edelman trust barometer 2015 Annual Global Study, at <http://www.edelman.jp/>.

Edelman trust barometer 2016 Annual Global Study, at <http://www.edelman.jp/>.

Modeér (2005) The use and abuse of the logical framework approach, Sida, Stockholm.

佐々木 (2009) 評価に関する根本的な論争 – そもそも評価とは何か? –, 21世紀社会デザイン研究、No.8、77-85.

田中 (2008) 日本のNPOセクター政策における評価の意義 – 市民社会の再構築をめざして –, 日本評価研究、8(3)、pp3-21.

森田 (2008) 二本の国際協力NGOのアカウンタビリティに関する一考察 – KnKの中部ジャワ地震被災者支援事業評価を事例として –, 日本評価研究、8(3)、pp33-50.

藤田 (2008) 「ゴールフリー評価」の可能性、湊、藤田 ed.、開発援助の評価とその課題、開発援助動向シリーズ5、第6章、pp137-154、FASID、東京.

三好 (2009) 評価とは何か、三好 ed.、評価論を学ぶ人のために、第1章、pp4-22、世界思想社、京都.

八木 (2009) 日本の国際協力NGOの機能向上のために 強化すべき要素と評価の枠組み、21世紀社会デザイン研究、8、pp143-153.

山口、松尾 (2011) 国際協力NGOのアカウンタビリティの取組み – JANICのアカウンタビリティ・セルフチェック2008 –, 日本評価研究、11(1)、pp31-46.

渡辺 (2010) 国際協力でのプロジェクト・マネジメント・プロセスとは –, 国際地域学研究、13、pp157-169.

外務省主催 平成 27 年度 NGO 研究会

NGO の評価力 : NGO 団体の組織及び事業をどのように評価するべきか

本案アンケートにおける用語の定義

組織	団体を構成する人やグループの集まり
事業	プログラムや組織運営を含む団体が行う活動の大枠
プログラム	支援対象現場で体系的に行われる活動単位
定量評価	数量の調査によって現象を把握すること。数量の変化を評価すること
定性評価	観察や対話によって現象を把握すること。集団や個の行動変化を評価すること
PDM	Programme Design Matrix
KIP	Key Performance Indicator
PDCA	Plan-Do-Check-Action cycle

1 団体属性

1-1 アンケート回答者についてお尋ねします。組織団体の中の役職（役割）について、もっとも当てはまるものを 1 つ選んでください。 [必須]

- 管理職
- 管理職兼事業担当（責任者クラス）
- 事業担当（責任者クラス）
- その他

1-2 団体職員の常勤役員人数について、お答えください。 ※国内外全て [必須]

1-3 団体職員の非常勤役員人数について、お答えください。 ※国内外全て [必須]

1-4 団体職員の正職員人数について、お答えください。 ※国内外全て [必須]

1-5 団体職員の臨時・嘱託職員人数について、お答えください。 ※国内外全て [必須]

1-6 団体職員のアルバイト職員人数について、お答えください。 ※国内外全て [必須]

1-7 団体職員の有給インターン人数について、お答えください。 ※国内外全て [必須]

1-8 団体職員の無給インターン人数について、お答えください。 ※国内外全て [必須]

1-9 団体職員の無給ボランティア人数について、お答えください。 ※国内外全て [必須]

1-10 団体内の職員で、上記以外の身分があれば、お答えください。

- 1-11 1-10.を回答した方に伺います。団体職員のその他の身分の人数について、お答えください。※国内外全て [必須]
- 1-12 団体の収入源のうち、主たるものを選んでください。※複数回答可 [必須]
- 個人寄付
 - 団体助成金
 - 収益事業
 - その他
- 1-13 年間予算額（昨年度実績）をお答えください。 [必須]
- 1-14 扱うプロジェクト内容をお答えください。※複数回答可 [必須]
- ハード・インフラ整備系
 - ソフト・人材育成系
 - その他

2 組織運営について

- 2-1 認証期間の有効な第三者による組織評価を受けていますか？
(例：JANIC の Self Accountability Check 認証等) [必須]
- はい
 - いいえ
- 2-2 2-1で「いいえ」と答えた方に質問です。それはなぜですか。次から1つ選んでください。
- 受ける予定はあるがまだやっていない
 - 必要だと思っているがまだやっていない
 - 必要だと思っていない
 - その他
- 2-3 2-2.で「受ける予定はあるがまだやっていない」以外を選択した理由をお答えください。
- 2-4 2014年度までの過去10年間、継続して会計外部監査を受けていますか。
(団体が創立から10年未満の場合、その創立から2014年度まで) [必須]
- はい
 - いいえ

- 2-5 2-4.で「いいえ」と答えた方に伺います。その理由は何ですか。
- 2-6 以下の1～5の情報をWebや文書閲覧等で広く公開していますか。当てはまるものを1つ選んでください。
1. 組織図 2. 定款 3. 事業計画 4. 事業報告 5. 会計報告 [必須]
- 1～5まで全て公開している
- 1～5の一部を公開している
- いずれも公開していない
- 2-7 2-6.で「一部を公開している」、「いずれも公開していない」と答えた方に伺います。その理由は何ですか。
- 2-8 代表者を含む団体構成員の独走・暴走を組織内で相互にチェックし、阻止できる仕組みがありますか。 [必須]
- はい
- いいえ
- 2-9 2-8.で「いいえ」と答えた方に伺います。その理由は何ですか。
- 2-10 労働基準法を理解した上で、組織としての基準を作り、対象者と共有・実行していますか。 [必須]
- はい
- いいえ
- 2-11 2-10.で「いいえ」と答えた方に伺います。その理由は何ですか。

3 事業運営

- 3-1 どのような手法を用いてプログラム計画を立てていますか。次から選んでください。※複数回答可 [必須]
- PDM
- KPI
- PDCA
- その他
- ※「その他」の場合、内容を具体的に記載してください。手法は何かの名称である必要はありません。
- 3-2 3-1.の質問の手法を選んでいる理由をお答えください。 [必須]

- 3-3 プログラム評価を行っていますか。 [必須]
- はい
 - いいえ
- 3-4 何のためにプログラム評価を行っていますか。 ※複数回答可 [必須]
- ドナー（個人・団体）へのフィードバック
 - 団体組織内へのフィードバック
 - 裨益者（個人・団体）へのフィードバック
 - その他
- 3-5 プログラム評価を主にどのような手法で行っていますか。次から選んでください。 ※複数回答可 [必須]
- 定量評価
 - 定性評価
 - 定量評価と定性評価
 - その他
- 3-6 誰を対象に事業報告を行っていますか。 ※複数回答可 [必須]
- ドナー（個人・団体）への報告
 - 団体組織内への報告
 - 裨益者（個人・団体）への報告
 - 一般市民
 - その他
- 3-7 どのような項目を事業報告に含んでいますか。 ※複数回答可 [必須]
- 会計報告
 - プログラム評価
 - 事業概要
 - その他
- 3-8 3-6.で複数回答をした方に伺います。報告の対象者ごとに異なる報告の仕方をしていませんか。
- はい
 - いいえ
- 3-9 3-8.を選んだ理由をお聞かせください。

4 団体の評価について

4-1 一般に、PDM・KPI等のフレームワークは、ゴール（目的）への過程が論理的に整理され、プログラムの成果や結果を評価・検討する際に適当とされています。一方で、貴団体の活動の中で、PDM・KPI等による評価では表す事のできない事象はありますか。

[必須]

はい

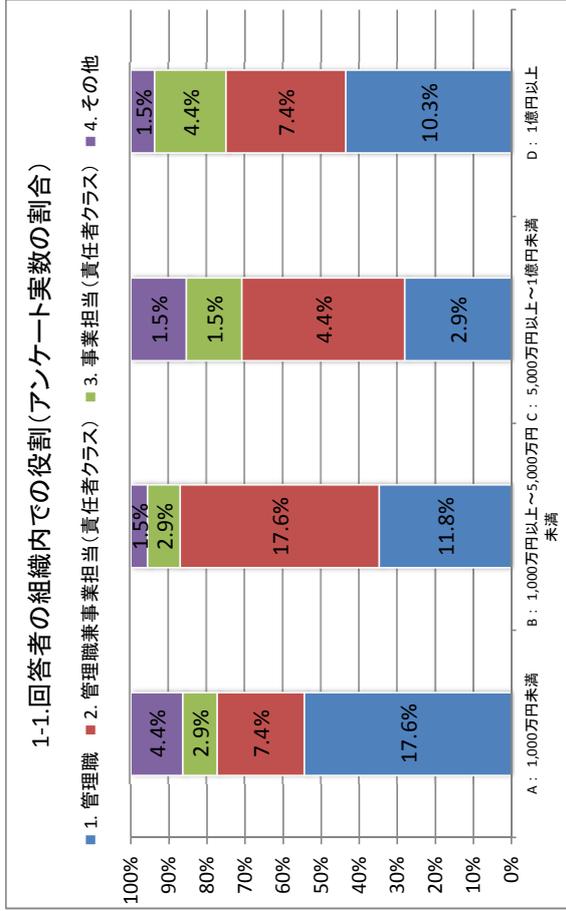
いいえ

4-2 4-1. で「はい」と答えた方に伺います。それはどんなことですか。また、それをどのように表現していますか。 [必須]

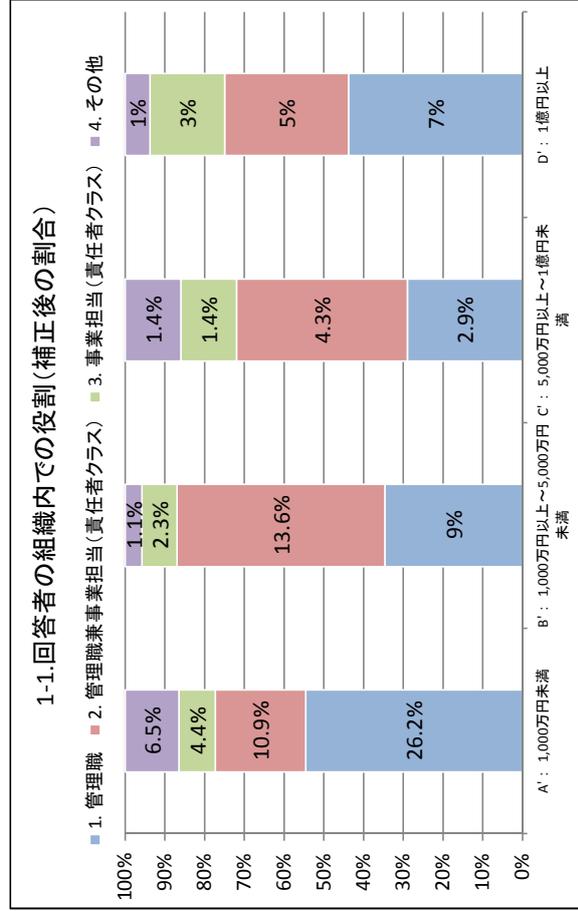
4-3 どのような“評価”の方策をとることが、貴団体の市民社会への貢献度を世に広く発信していくことに繋がるとお考えですか。ざっくばらんなご意見をお聞かせください。 [必須]

以上

1-1.回答者の組織内での役割	A	B	C	D	計
1. 管理職	12	8	2	7	29
2. 管理職兼事業担当(責任者クラス)	5	12	3	5	25
3. 事業担当(責任者クラス)	2	2	1	3	8
4. その他	3	1	1	1	6
計	22	23	7	16	68

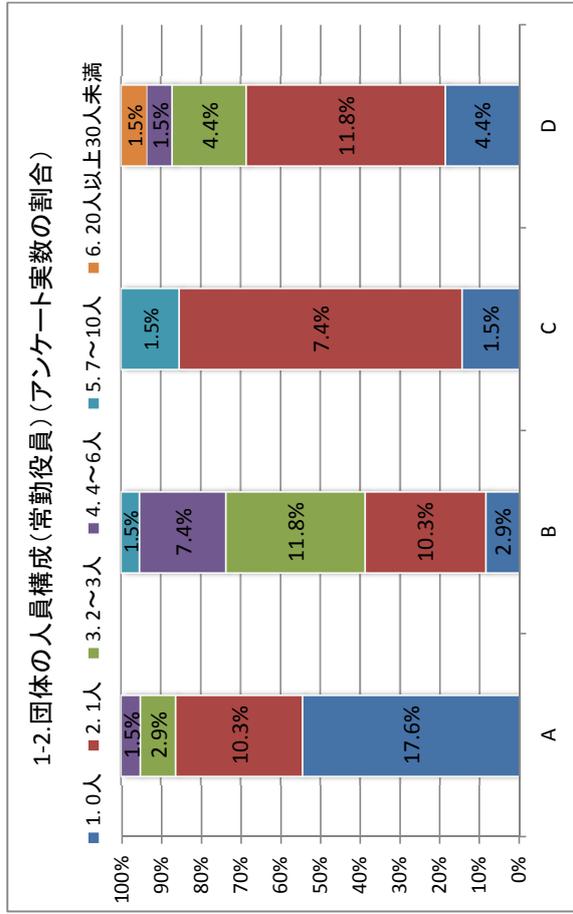


1-1.回答者の組織内での役割(アンケート実数の割合)	A	B	C	D	計
1. 管理職	18%	12%	2.9%	10%	42.6
2. 管理職兼事業担当(責任者クラス)	7.4%	18%	4.4%	7.4%	36.8
3. 事業担当(責任者クラス)	2.9%	2.9%	1.5%	4.4%	11.7
4. その他	4.4%	1.5%	1.5%	1.5%	8.9
計	32%	34%	10%	24%	100

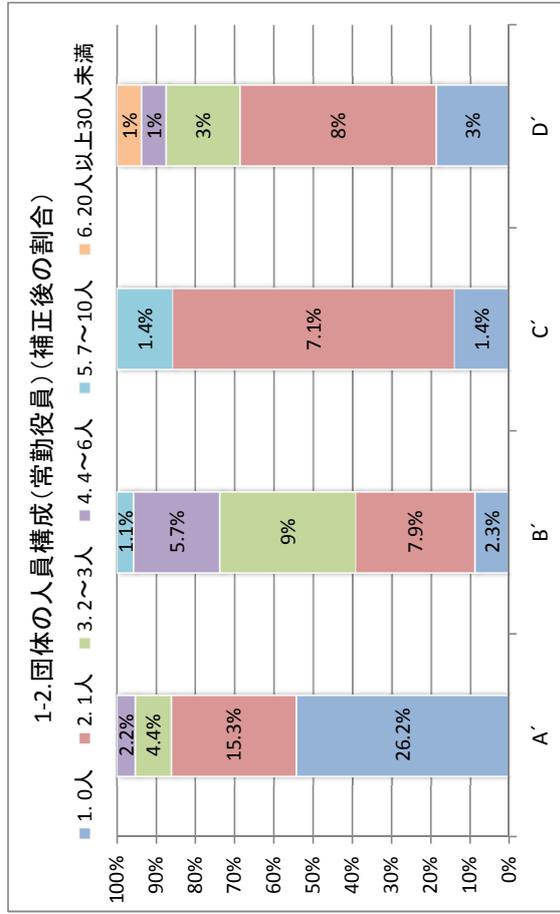


1-1.回答者の組織内での役割(補正後の割合)	A'	B'	C'	D'	計'
1. 管理職	26%	9%	2.9%	7%	45.1
2. 管理職兼事業担当(責任者クラス)	11%	14%	4.3%	5%	33.8
3. 事業担当(責任者クラス)	4.4%	2.3%	1.4%	3%	11.1
4. その他	6.5%	1.1%	1.4%	1%	10.0
計	48%	26%	10%	16%	100.0

1-2.団体の人員構成(常勤役員)	A	B	C	D	計
1. 0人	12	2	1	3	18
2. 1人	7	7	5	8	27
3. 2~3人	2	8	0	3	13
4. 4~6人	1	5	0	1	7
5. 7~10人	0	1	1	0	2
6. 20人以上30人未満	0	0	0	1	1
計	22	23	7	16	68



1-2.団体の人員構成(常勤役員) (アンケート実数の割合)	A	B	C	D	計
1. 0人	18%	2.9%	1.5%	4.4%	26.4
2. 1人	10%	10%	7.4%	12%	39.8
3. 2~3人	2.9%	12%	0%	4.4%	19.1
4. 4~6人	1.5%	7.4%	0%	1.5%	10.4
5. 7~10人	0%	1.5%	1.5%	0%	3
6. 20人以上30人未満	0%	0%	0%	1.5%	1.5
計	32%	34%	10%	24%	100.2

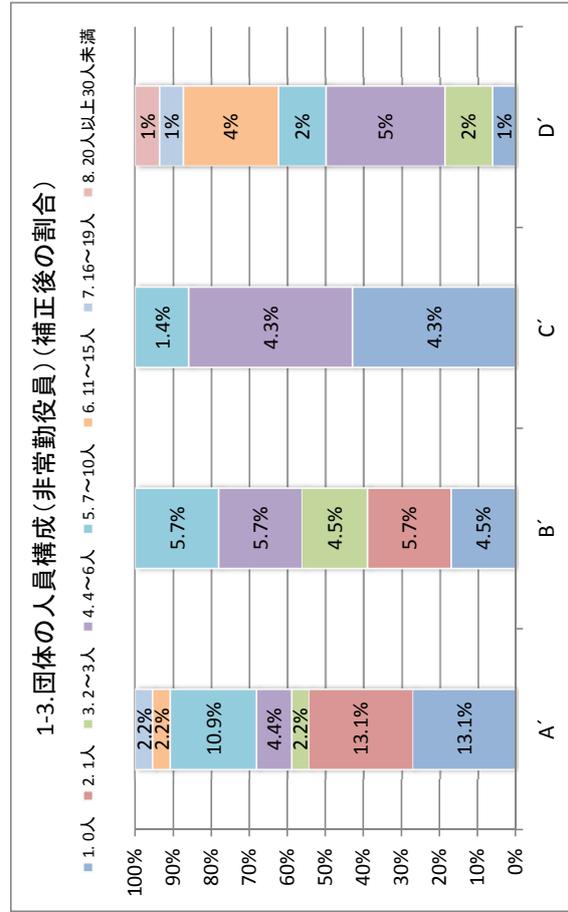
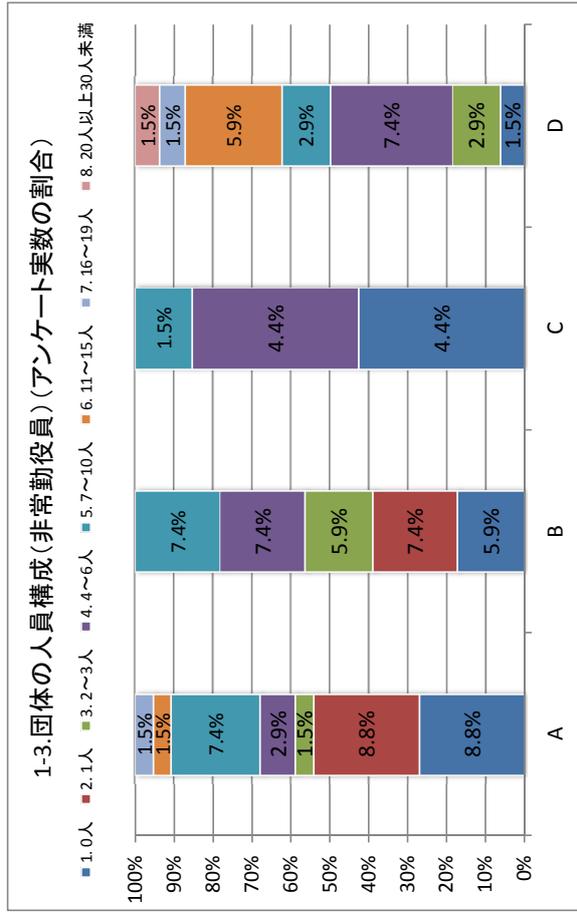


1-2.団体の人員構成(常勤役員) (補正後の割合)	A'	B'	C'	D'	計
1. 0人	26%	2.3%	1.4%	3%	32.9
2. 1人	15%	7.9%	7.1%	8%	38.3
3. 2~3人	4.4%	9%	0%	3%	16.4
4. 4~6人	2.2%	5.7%	0%	1%	8.9
5. 7~10人	0%	1.1%	1.4%	0%	2.5
6. 20人以上30人未満	0%	0%	0%	1%	1.0
計	48%	26%	9.9%	16%	100.0

1-3.団体の人員構成(非常勤役員)	A	B	C	D	計
1. 0人	6	4	3	1	14
2. 1人	6	5	0	0	11
3. 2~3人	1	4	0	2	7
4. 4~6人	2	5	3	5	15
5. 7~10人	5	5	1	2	13
6. 11~15人	1	0	0	4	5
7. 16~19人	1	0	0	1	2
8. 20人以上30人未満	0	0	0	1	1
計	22	23	7	16	68

1-3.団体の人員構成(非常勤役員) (アンケート実数の割合)	A	B	C	D	計
1. 0人	8.8%	5.9%	4.4%	1.5%	20.6
2. 1人	8.8%	7.4%	0%	0%	16.2
3. 2~3人	1.5%	5.9%	0%	2.9%	10.3
4. 4~6人	2.9%	7.4%	4.4%	7.4%	22.1
5. 7~10人	7.4%	7.4%	1.5%	2.9%	19.2
6. 11~15人	1.5%	0%	0%	5.9%	7.4
7. 16~19人	1.5%	0%	0%	1.5%	3
8. 20人以上30人未満	0%	0%	0%	1.5%	1.5
計	32%	34%	10%	24%	100.3

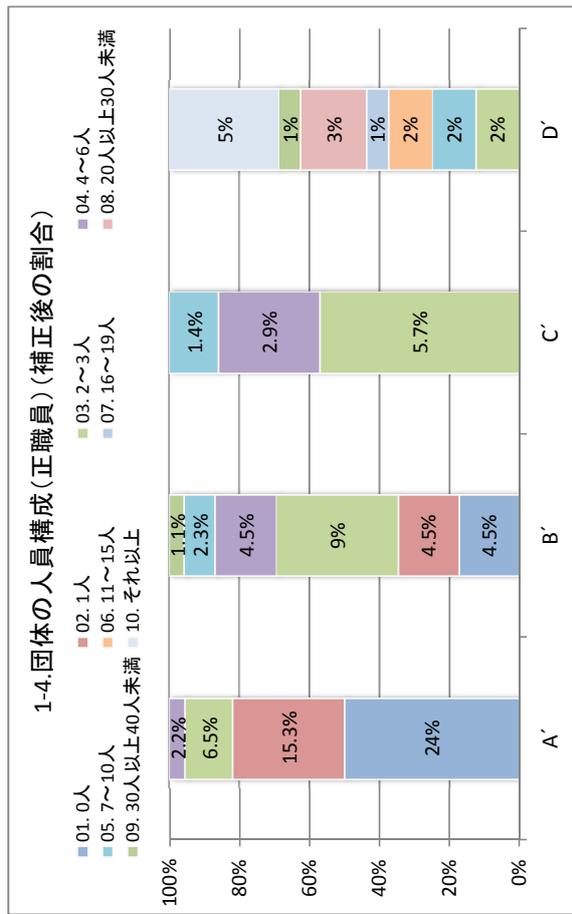
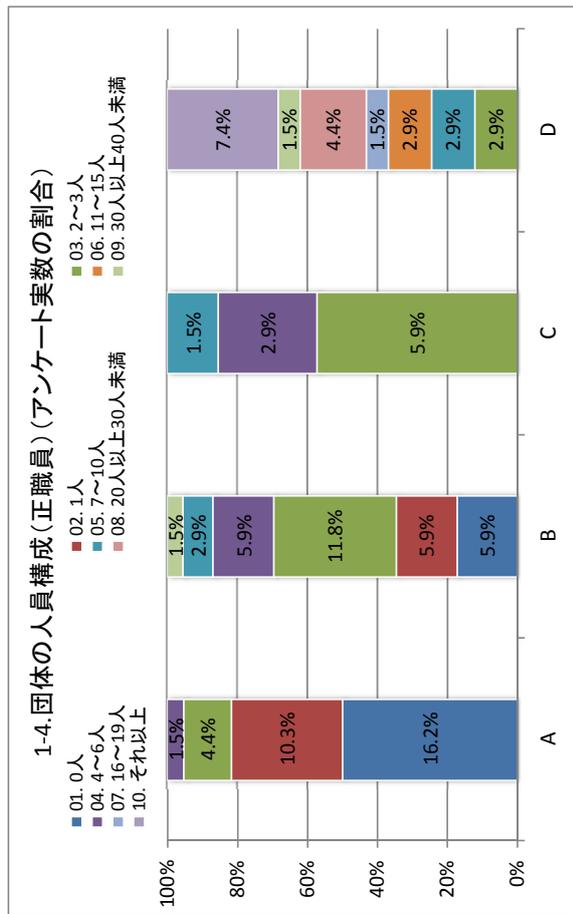
1-3.団体の人員構成(非常勤役員) (補正後の割合)	A'	B'	C'	D'	計
1. 0人	13%	4.5%	4.3%	1%	22.9
2. 1人	13%	5.7%	0%	0%	18.8
3. 2~3人	2.2%	4.5%	0%	2%	8.7
4. 4~6人	4.4%	5.7%	4.3%	5%	19.4
5. 7~10人	11%	5.7%	1.4%	2%	20.0
6. 11~15人	2.2%	0%	0%	4%	6.2
7. 16~19人	2.2%	0%	0%	1%	3.2
8. 20人以上30人未満	0%	0%	0%	1%	1.0
計	48%	26%	10%	16%	100.2



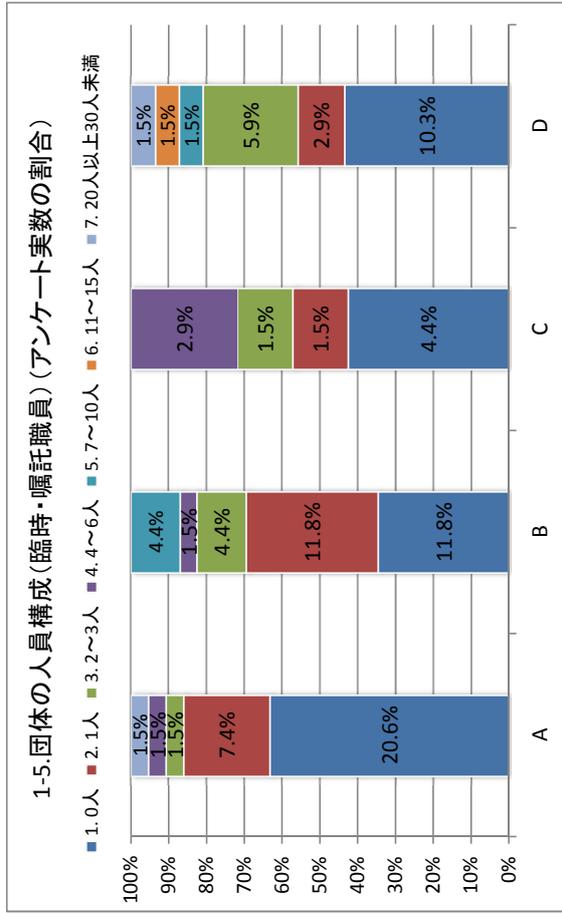
1-4.団体の人員構成(正職員)	A	B	C	D	計
01. 0人	11	4	0	0	15
02. 1人	7	4	0	0	11
03. 2~3人	3	8	4	2	17
04. 4~6人	1	4	2	0	7
05. 7~10人	0	2	1	2	5
06. 11~15人	0	0	0	2	2
07. 16~19人	0	0	0	1	1
08. 20人以上30人未満	0	0	0	3	3
09. 30人以上40人未満	0	1	0	1	2
10. それ以上	0	0	0	5	5
計	22	23	7	16	68

1-4.団体の人員構成(正職員) (アンケート実数の割合)	A	B	C	D	計
01. 0人	16%	5.9%	0%	0%	22.1
02. 1人	10%	5.9%	0%	0%	16.2
03. 2~3人	4.4%	12%	5.9%	2.9%	25
04. 4~6人	1.5%	5.9%	2.9%	0%	10.3
05. 7~10人	0%	2.9%	1.5%	2.9%	7.3
06. 11~15人	0%	0%	0%	2.9%	2.9
07. 16~19人	0%	0%	0%	1.5%	1.5
08. 20人以上30人未満	0%	0%	0%	4.4%	4.4
09. 30人以上40人未満	0%	1.5%	0%	1.5%	3
10. それ以上	0%	0%	0%	7.4%	7.4
計	32%	34%	10%	24%	100.1

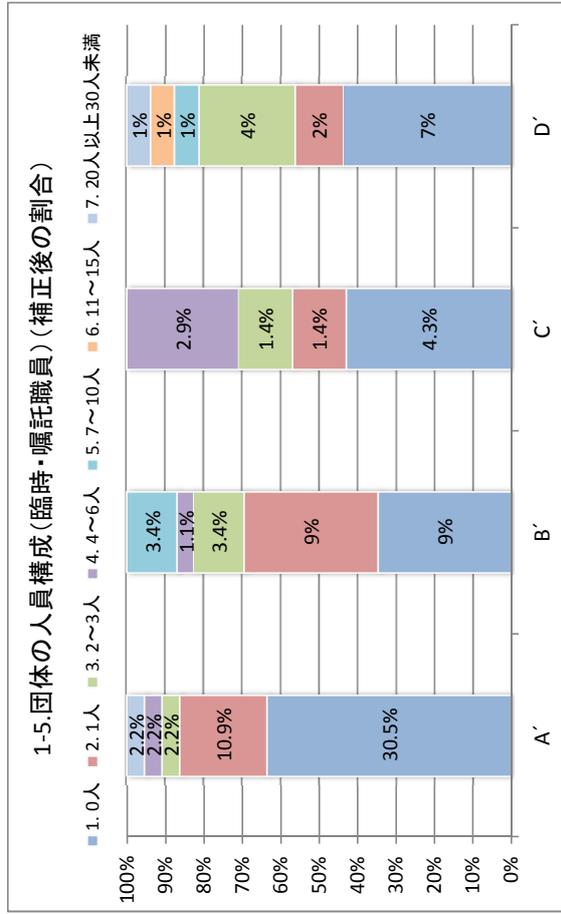
1-4.団体の人員構成(正職員) (補正後の割合)	A'	B'	C'	D'	計
01. 0人	24%	4.5%	0%	0%	28.5
02. 1人	15%	4.5%	0%	0%	19.8
03. 2~3人	6.5%	9%	5.7%	2%	23.2
04. 4~6人	2.2%	4.5%	2.9%	0%	9.6
05. 7~10人	0%	2.3%	1.4%	2%	5.7
06. 11~15人	0%	0%	0%	2%	2.0
07. 16~19人	0%	0%	0%	1%	1.0
08. 20人以上30人未満	0%	0%	0%	3%	3.0
09. 30人以上40人未満	0%	1.1%	0%	1%	2.1
10. それ以上	0%	0%	0%	5%	5.0
計	48%	26%	10%	16%	99.9



1-5.団体の人員構成(臨時・嘱託職員)	A	B	C	D	計
1.0人	14	8	3	7	32
2.1人	5	8	1	2	16
3.2~3人	1	3	1	4	9
4.4~6人	1	1	2	0	4
5.7~10人	0	3	0	1	4
6.11~15人	0	0	0	1	1
7.20人以上30人未満	1	0	0	1	2
計	22	23	7	16	68



1-5.団体の人員構成(臨時・嘱託職員) (アンケート実数の割合)	A	B	C	D	計
1.0人	21%	12%	4.4%	10%	47.1
2.1人	7.4%	12%	1.5%	2.9%	23.6
3.2~3人	1.5%	4.4%	1.5%	5.9%	13.3
4.4~6人	1.5%	1.5%	2.9%	0%	5.9
5.7~10人	0%	4.4%	0%	1.5%	5.9
6.11~15人	0%	0%	0%	1.5%	1.5
7.20人以上30人未満	1.5%	0%	0%	1.5%	3
計	33%	34%	10%	24%	100.3

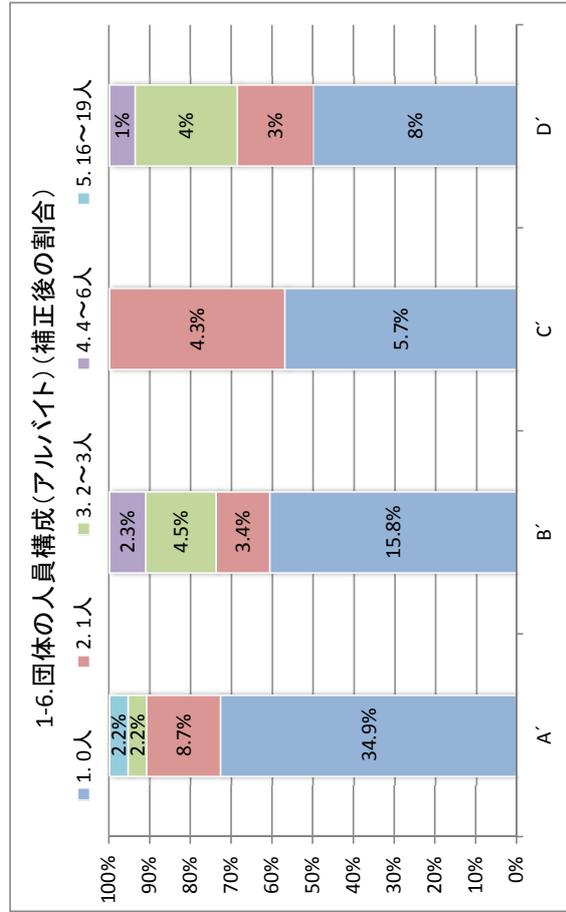


1-5.団体の人員構成(臨時・嘱託職員) (補正後の割合)	A'	B'	C'	D'	計
1.0人	31%	9%	4.3%	7%	50.8
2.1人	11%	9%	1.4%	2%	23.3
3.2~3人	2.2%	3.4%	1.4%	4%	11.0
4.4~6人	2.2%	1.1%	2.9%	0%	6.2
5.7~10人	0%	3.4%	0%	1%	4.4
6.11~15人	0%	0%	0%	1%	1.0
7.20人以上30人未満	2.2%	0%	0%	1%	3.2
計	48%	26%	10%	16%	99.9

1-6団体の人員構成(アルバイト)	A	B	C	D	計
1. 0人	16	14	4	8	42
2. 1人	4	3	3	3	13
3. 2~3人	1	4	0	4	9
4. 4~6人	0	2	0	1	3
5. 16~19人	1	0	0	0	1
計	22	23	7	16	68



1-6団体の人員構成(アルバイト) (アンケート実数の割合)	A	B	C	D	計
1. 0人	24%	21%	5.9%	12%	61.8
2. 1人	5.9%	4.4%	4.4%	4.4%	19.1
3. 2~3人	1.5%	5.9%	0%	5.9%	13.3
4. 4~6人	0%	2.9%	0%	1.5%	4.4
5. 16~19人	1.5%	0%	0%	0%	1.5
計	32%	34%	10%	24%	100.1

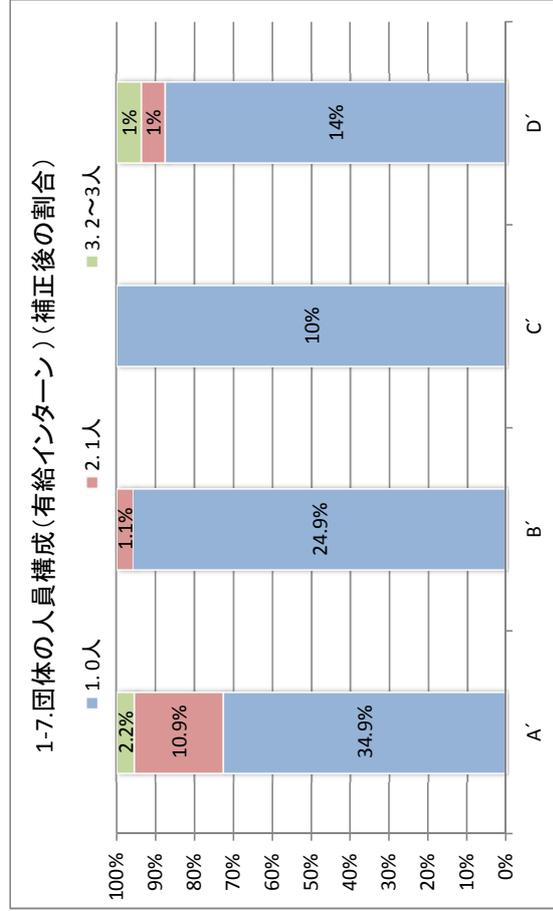
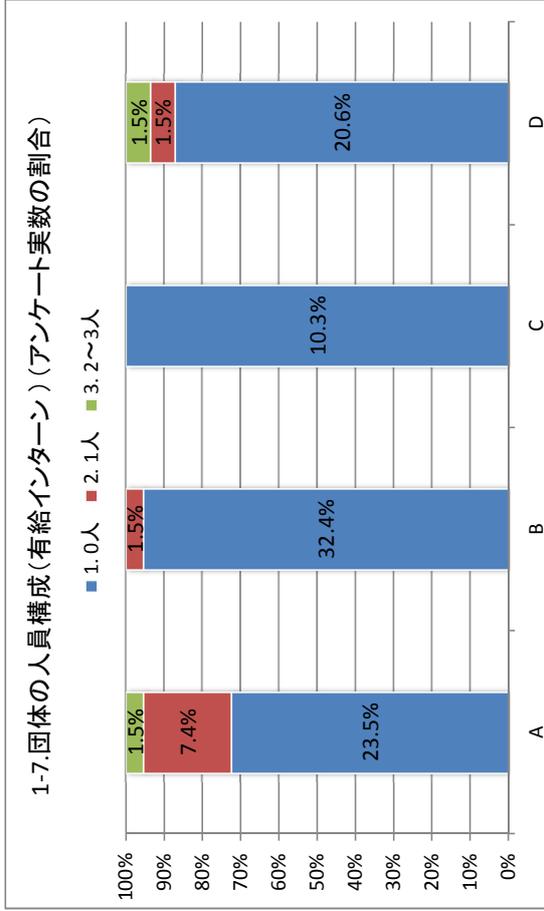


1-6団体の人員構成(アルバイト) (補正後の割合)	A'	B'	C'	D'	計
1. 0人	35%	16%	5.7%	8%	64.4
2. 1人	8.7%	3.4%	4.3%	3%	19.4
3. 2~3人	2.2%	4.5%	0%	4%	10.7
4. 4~6人	0%	2.3%	0%	1%	3.3
5. 16~19人	2.2%	0%	0%	0%	2.2
計	48%	26%	10%	16%	100.0

1-7団体の人員構成(有給インターン)	A	B	C	D	計
1.0人	16	22	7	14	59
2.1人	5	1	0	1	7
3.2~3人	1	0	0	1	2
計	22	23	7	16	68

1-7団体の人員構成(有給インターン) (アンケート実数の割合)	A	B	C	D	計
1.0人	24%	32%	10%	21%	86.8
2.1人	7.4%	1.5%	0%	1.5%	10.4
3.2~3人	1.5%	0%	0%	1.5%	3
計	32%	34%	10%	24%	100.2

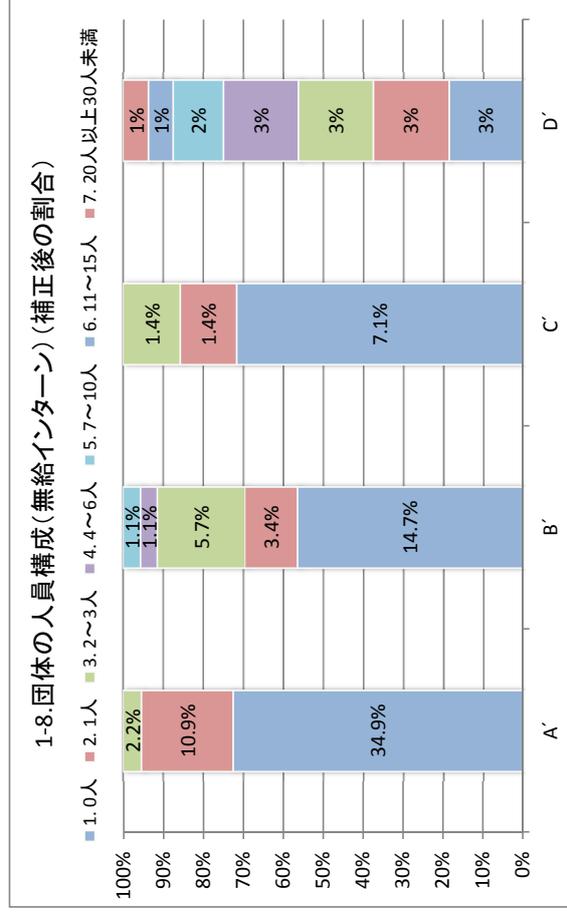
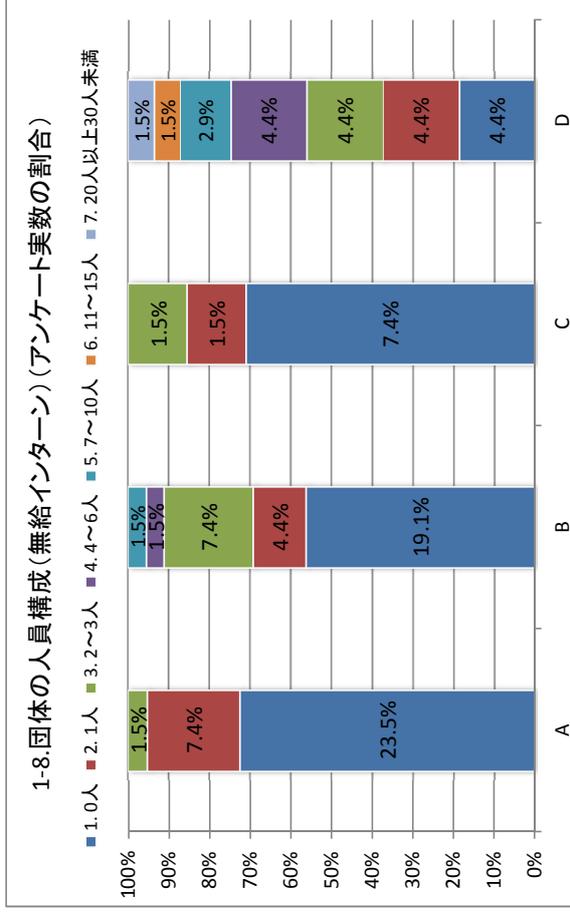
1-7団体の人員構成(有給インターン) (補正後の割合)	A'	B'	C'	D'	計
1.0人	35%	25%	10%	14%	83.8
2.1人	11%	1.1%	0%	1%	13.0
3.2~3人	2.2%	0%	0%	1%	3.2
計	48%	26%	10%	16%	100.0



1-8団体の人員構成(無給インターン)	A	B	C	D	計
1.0人	16	13	5	3	37
2.1人	5	3	1	3	12
3.2~3人	1	5	1	3	10
4.4~6人	0	1	0	3	4
5.7~10人	0	1	0	2	3
6.11~15人	0	0	0	1	1
7.20人以上30人未満	0	0	0	1	1
計	22	23	7	16	68

1-8団体の人員構成(無給インターン) (アンケート実数の割合)	A	B	C	D	計
1.0人	24%	19%	7.4%	4.4%	54.4
2.1人	7.4%	4.4%	1.5%	4.4%	17.7
3.2~3人	1.5%	7.4%	1.5%	4.4%	14.8
4.4~6人	0%	1.5%	0%	4.4%	5.9
5.7~10人	0%	1.5%	0%	2.9%	4.4
6.11~15人	0%	0%	0%	1.5%	1.5
7.20人以上30人未満	0%	0%	0%	1.5%	1.5
計	32%	34%	10%	24%	100.2

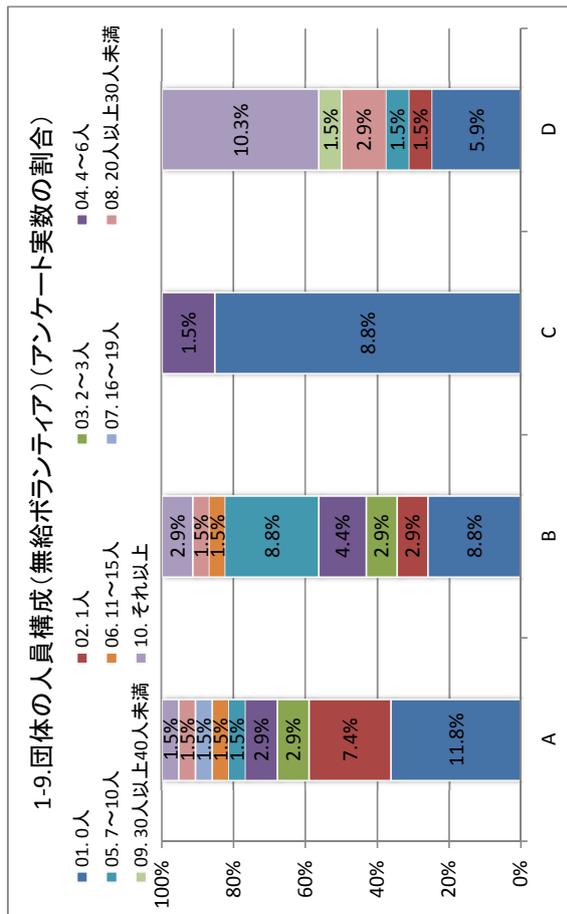
1-8団体の人員構成(無給インターン) (補正後の割合)	A'	B'	C'	D'	計
1.0人	35%	15%	7.1%	3%	59.7
2.1人	11%	3.4%	1.4%	3%	18.7
3.2~3人	2.2%	5.7%	1.4%	3%	12.3
4.4~6人	0%	1.1%	0%	3%	4.1
5.7~10人	0%	1.1%	0%	2%	3.1
6.11~15人	0%	0%	0%	1%	1.0
7.20人以上30人未満	0%	0%	0%	1%	1.0
計	48%	26%	9.9%	16%	99.9



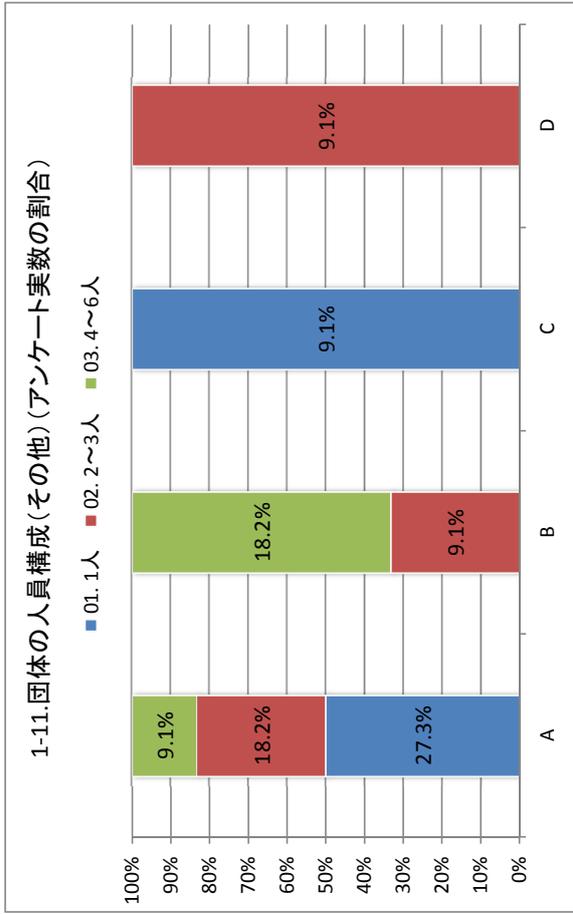
1-9団体の人員構成(無給ボランティア)	A	B	C	D	計
01. 0人	8	6	6	4	24
02. 1人	5	2	0	1	8
03. 2~3人	2	2	0	0	4
04. 4~6人	2	3	1	0	6
05. 7~10人	1	6	0	1	8
06. 11~15人	1	1	0	0	2
07. 16~19人	1	0	0	0	1
08. 20人以上30人未満	1	1	0	2	4
09. 30人以上40人未満	0	0	0	1	1
10. それ以上	1	2	0	7	10
計	22	23	7	16	68

1-9団体の人員構成(無給ボランティア) (アンケート実数の割合)	A	B	C	D	計
01. 0人	12%	8.8%	8.8%	5.9%	35.3
02. 1人	7.4%	2.9%	0%	1.5%	11.8
03. 2~3人	2.9%	2.9%	0%	0%	5.8
04. 4~6人	2.9%	4.4%	1.5%	0%	8.8
05. 7~10人	1.5%	8.8%	0%	1.5%	11.8
06. 11~15人	1.5%	1.5%	0%	0%	3
07. 16~19人	1.5%	1.5%	0%	0%	1.5
08. 20人以上30人未満	0%	0%	0%	2.9%	5.9
09. 30人以上40人未満	0%	0%	0%	1.5%	1.5
10. それ以上	1.5%	2.9%	0%	10%	14.7
計	33%	34%	10%	24%	100.1

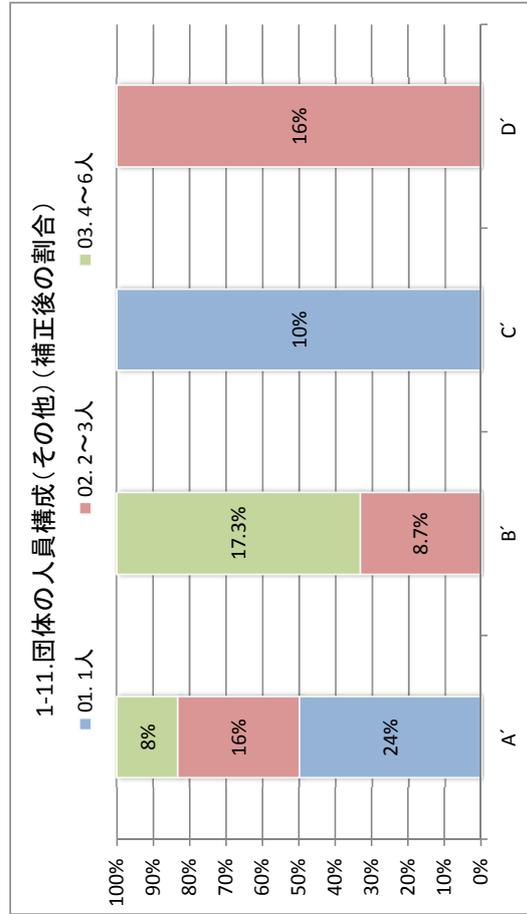
1-9団体の人員構成(無給ボランティア) (補正後の割合)	A'	B'	C'	D'	計
01. 0人	18%	6.8%	8.6%	4%	36.9
02. 1人	11%	2.3%	0%	1%	14.2
03. 2~3人	4.4%	2.3%	0%	0%	6.7
04. 4~6人	4.4%	3.4%	1.4%	0%	9.2
05. 7~10人	2.2%	6.8%	0%	1%	10.0
06. 11~15人	2.2%	1.1%	0%	0%	3.3
07. 16~19人	2.2%	0%	0%	0%	2.2
08. 20人以上30人未満	2.2%	1.1%	0%	2%	5.3
09. 30人以上40人未満	0%	0%	0%	1%	1.0
10. それ以上	2.2%	2.3%	0%	7%	11.5
計	48%	26%	10%	16%	100.3



1-11.団体の人員構成(その他)	A	B	C	D	計
01. 1人	3	0	1	0	4
02. 2~3人	2	1	0	1	4
03. 4~6人	1	2	0	0	3
計	6	3	1	1	11

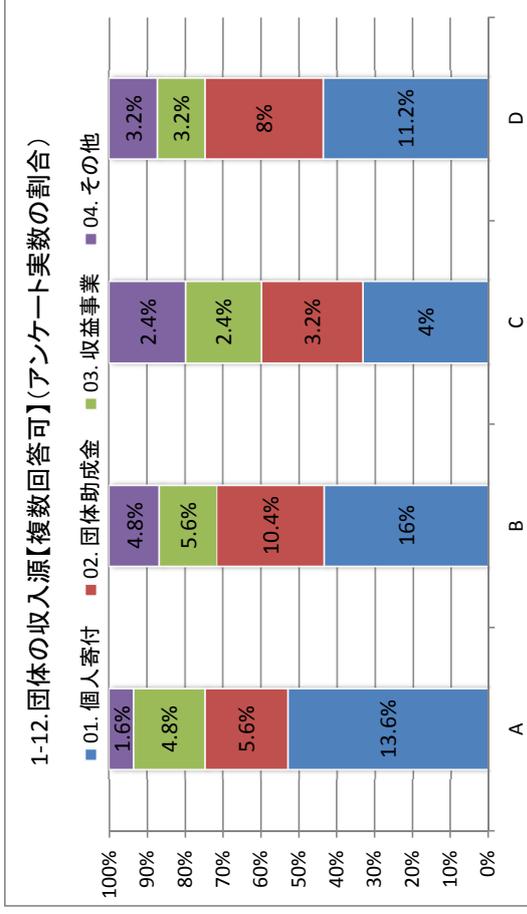


1-11.団体の人員構成(その他) (アンケート実数の割合)	A	B	C	D	計
01. 1人	27%	0%	9.1%	0%	36.4
02. 2~3人	18%	9.1%	0%	9.1%	36.4
03. 4~6人	9.1%	18%	0%	0%	27.3
計	55%	27%	9.1%	9.1%	100.1

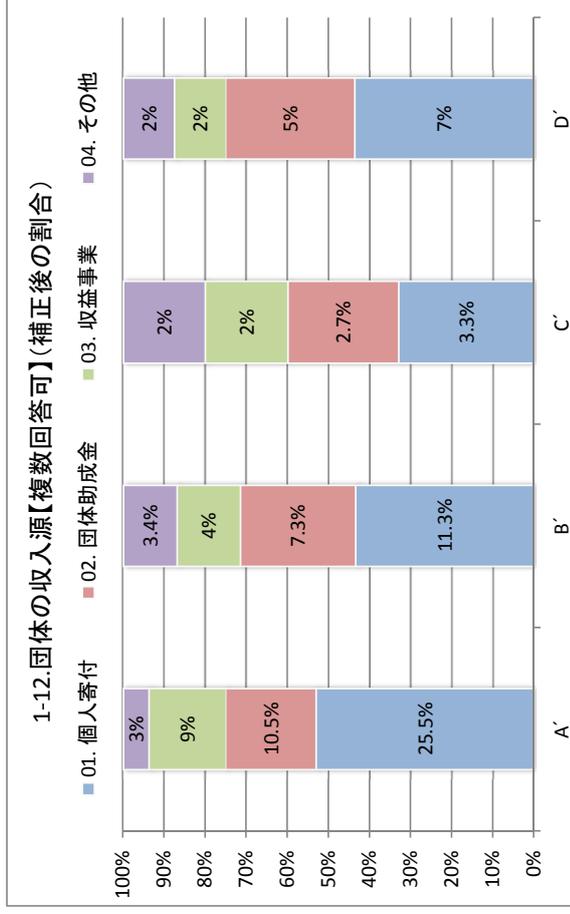


1-11.団体の人員構成(その他) (補正後の割合)	A'	B'	C'	D'	計
01. 1人	24%	0%	10%	0%	34.0
02. 2~3人	16%	8.7%	0%	16%	40.7
03. 4~6人	8%	17%	0%	0%	25.3
計	48%	26%	10%	16%	100.0

1-12.団体の収入源【複数回答可】	A	B	C	D	計
01. 個人寄付	17	20	5	14	56
02. 団体助成金	7	13	4	10	34
03. 収益事業	6	7	3	4	20
04. その他	2	6	3	4	15
計	32	46	15	32	125



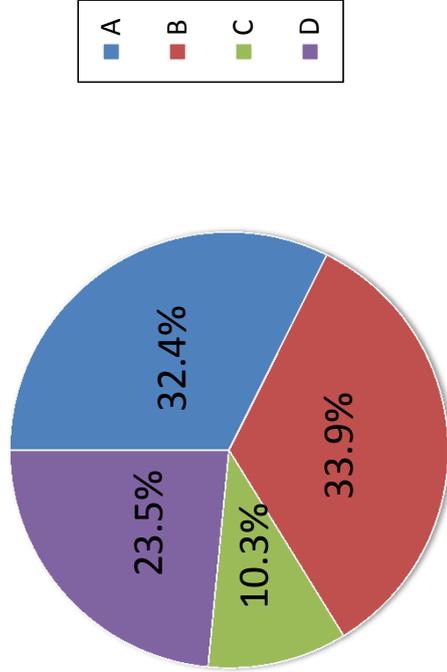
1-12.団体の収入源【複数回答可】 (アンケート実数の割合)	A	B	C	D	計
01. 個人寄付	14%	16%	4%	11%	44.8
02. 団体助成金	5.6%	10%	3.2%	8%	27.2
03. 収益事業	4.8%	5.6%	2.4%	3.2%	16
04. その他	1.6%	4.8%	2.4%	3.2%	12
計	26%	37%	12%	26%	100



1-12.団体の収入源【複数回答可】 (補正後の割合)	A'	B'	C'	D'	計
01. 個人寄付	26%	11%	3.3%	7%	47.1
02. 団体助成金	11%	7.3%	2.7%	5%	25.5
03. 収益事業	9%	4%	2%	2%	17.0
04. その他	3%	3.4%	2%	2%	10.4
計	48%	26%	10%	16%	100.0

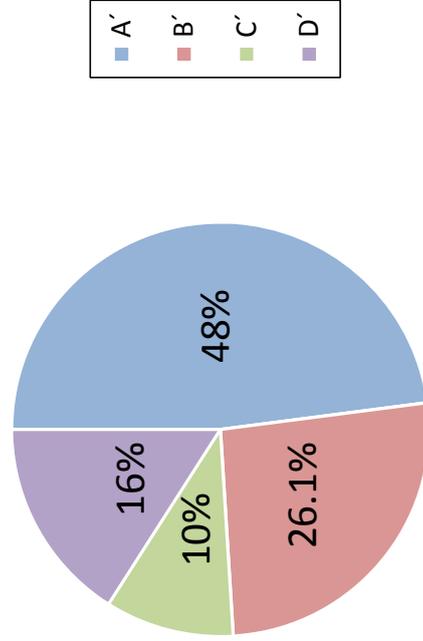
1-13.財政規模	A	B	C	D	計
01. 1,000万円未満	22	0	0	0	22
02. 1,000万円以上～2,000万円未満	0	9	0	0	9
03. 2,000万円以上～3,000万円未満	0	5	0	0	5
04. 3,000万円以上～4,000万円未満	0	5	0	0	5
05. 4,000万円以上～5,000万円未満	0	4	0	0	4
06. 5,000万円以上～6,000万円未満	0	0	1	0	1
07. 6,000万円以上～7,000万円未満	0	0	2	0	2
08. 7,000万円以上～8,000万円未満	0	0	1	0	1
09. 8,000万円以上～9,000万円未満	0	0	1	0	1
10. 9,000万円以上～1億円未満	0	0	2	0	2
11. 1億円以上	0	0	0	16	16
計	22	23	7	16	68

1-13.財政規模(アンケート実数の割合)



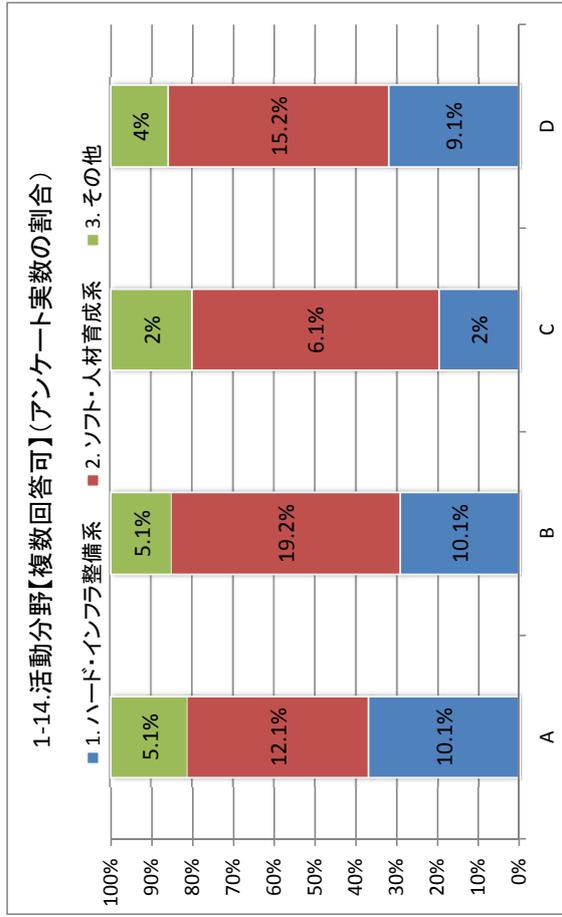
1-13.財政規模(アンケート実数の割合)	A	B	C	D	計
01. 1,000万円未満	32%	0%	0%	0%	32.4
02. 1,000万円以上～2,000万円未満	0%	13%	0%	0%	13.2
03. 2,000万円以上～3,000万円未満	0%	7.4%	0%	0%	7.4
04. 3,000万円以上～4,000万円未満	0%	7.4%	0%	0%	7.4
05. 4,000万円以上～5,000万円未満	0%	5.9%	0%	0%	5.9
06. 5,000万円以上～6,000万円未満	0%	0%	1.5%	0%	1.5
07. 6,000万円以上～7,000万円未満	0%	0%	2.9%	0%	2.9
08. 7,000万円以上～8,000万円未満	0%	0%	1.5%	0%	1.5
09. 8,000万円以上～9,000万円未満	0%	0%	1.5%	0%	1.5
10. 9,000万円以上～1億円未満	0%	0%	2.9%	0%	2.9
11. 1億円以上	0%	0%	0%	24%	23.5
計	32%	34%	10%	24%	100.1

1-13.財政規模(補正後の割合)

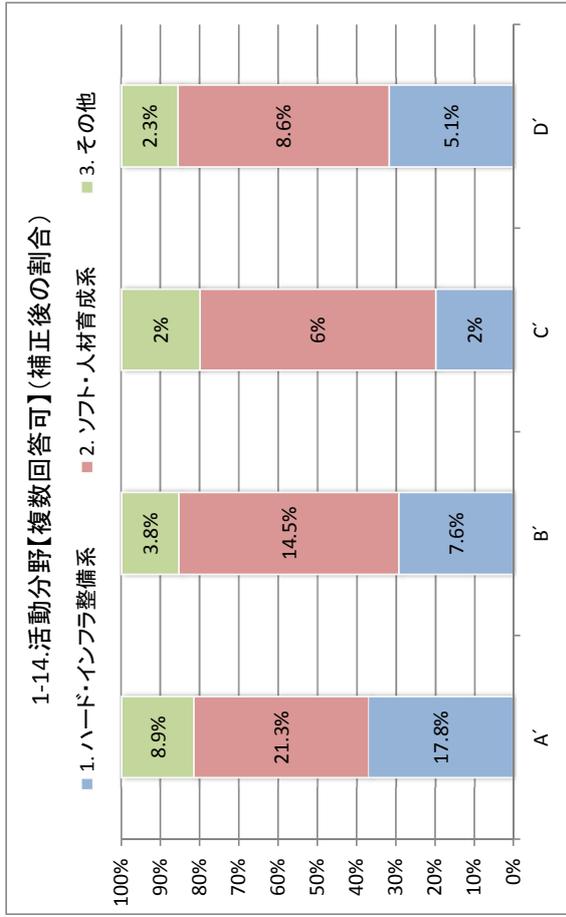


1-13.財政規模(補正後の割合)	A'	B'	C'	D'	計
01. 1,000万円未満	48%	0%	0%	0%	48.0
02. 1,000万円以上～2,000万円未満	0%	10%	0%	0%	10.2
03. 2,000万円以上～3,000万円未満	0%	5.7%	0%	0%	5.7
04. 3,000万円以上～4,000万円未満	0%	5.7%	0%	0%	5.7
05. 4,000万円以上～5,000万円未満	0%	4.5%	0%	0%	4.5
06. 5,000万円以上～6,000万円未満	0%	0%	1.4%	0%	1.4
07. 6,000万円以上～7,000万円未満	0%	0%	2.9%	0%	2.9
08. 7,000万円以上～8,000万円未満	0%	0%	1.4%	0%	1.4
09. 8,000万円以上～9,000万円未満	0%	0%	1.4%	0%	1.4
10. 9,000万円以上～1億円未満	0%	0%	2.9%	0%	2.9
11. 1億円以上	0%	0%	0%	16%	16.0
計	48%	26%	10%	16%	100.1

1-14.活動分野【複数回答可】	A	B	C	D	計
1.ハード・インフラ整備系	10	10	2	9	31
2.ソフト・人材育成系	12	19	6	15	52
3.その他	5	5	2	4	16
計	27	34	10	28	99

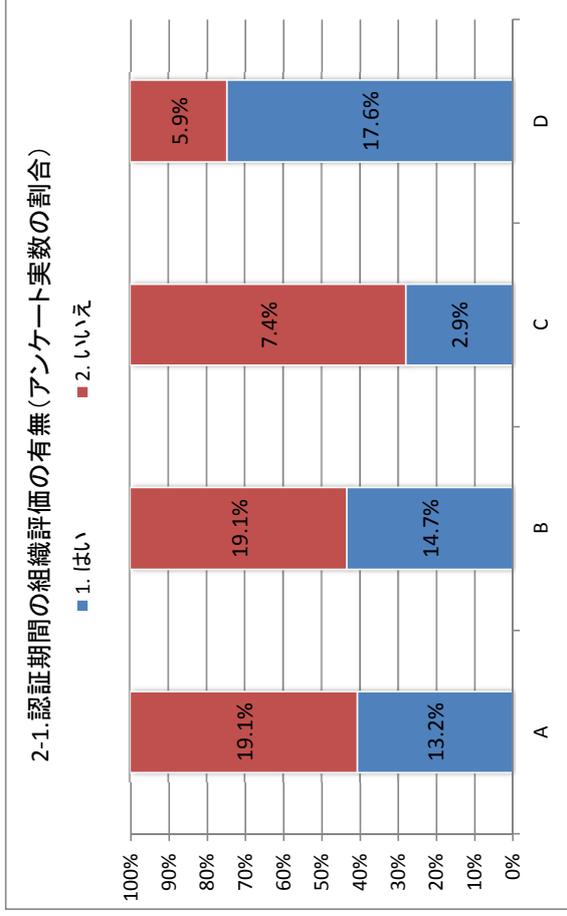


1-14.活動分野【複数回答可】 (アンケート実数の割合)	A	B	C	D	計
1.ハード・インフラ整備系	10%	10%	2%	9.1%	31.3
2.ソフト・人材育成系	12%	19%	6.1%	15%	52.6
3.その他	5.1%	5.1%	2%	4%	16.2
計	27%	34%	10%	28%	100.1

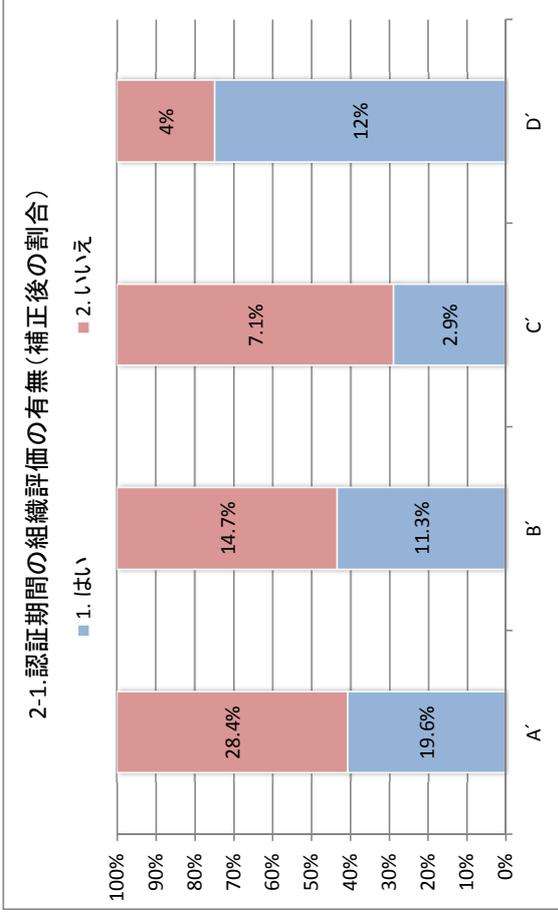


1-14.活動分野【複数回答可】 (補正後の割合)	A'	B'	C'	D'	計
1.ハード・インフラ整備系	18%	7.6%	2%	5.1%	32.5
2.ソフト・人材育成系	21%	15%	6%	8.6%	50.4
3.その他	8.9%	3.8%	2%	2.3%	17.0
計	48%	26%	10%	16%	99.9

2-1. 認証期間の組織評価の有無	A	B	C	D	計
1. はい	9	10	2	12	33
2. いいえ	13	13	5	4	35
計	22	23	7	16	68

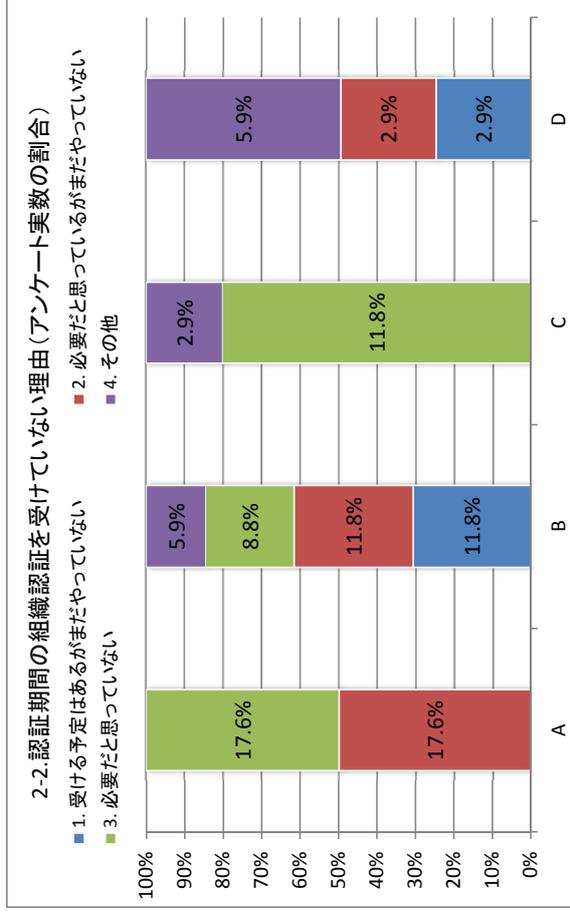


2-1. 認証期間の組織評価の有無 (アンケート実数の割合)	A	B	C	D	計
1. はい	13%	15%	2.9%	18%	48.4
2. いいえ	19%	19%	7.4%	5.9%	51.5
計	32%	34%	10%	24%	99.9

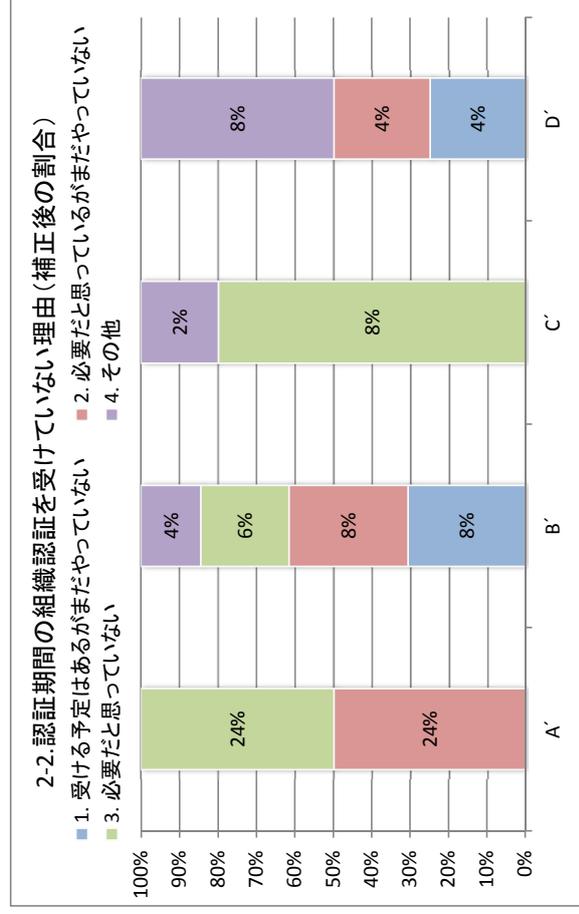


2-1. 認証期間の組織評価の有無 (補正後の割合)	A'	B'	C'	D'	計
1. はい	20%	11%	2.9%	12%	45.8
2. いいえ	28%	15%	7.1%	4%	54.2
計	48%	26%	10%	16%	100.0

2-2.認証期間の組織認証を受けていない理由	A	B	C	D	計
1. 受ける予定はあるがまだやっていない	0	4	0	1	5
2. 必要だと思っているがまだやっていない	6	4	0	1	11
3. 必要だと思っていない	6	3	4	0	13
4. その他	0	2	1	2	5
計	12	13	5	4	34

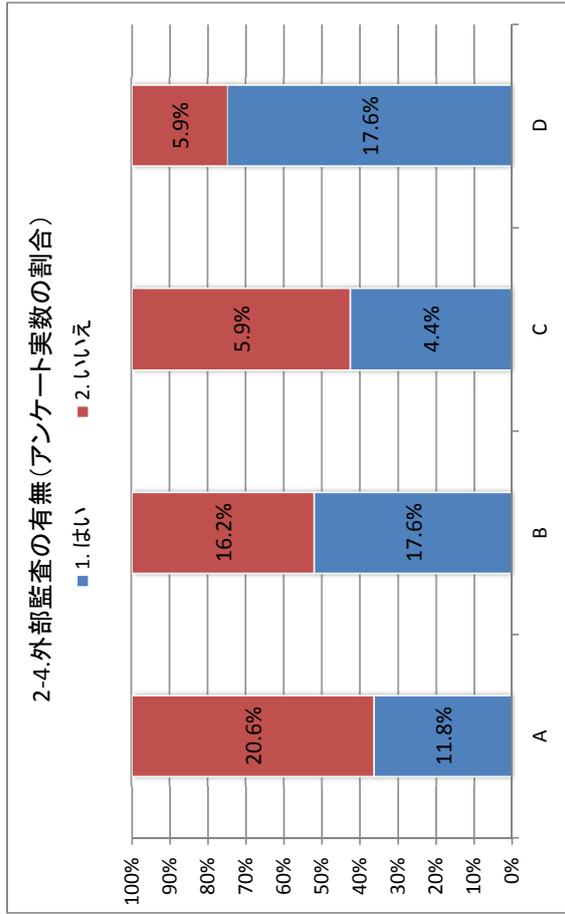


2-2.認証期間の組織認証を受けていない理由 (アンケート実数の割合)	A	B	C	D	計
1. 受ける予定はあるがまだやっていない	0%	12%	0%	2.9%	14.7
2. 必要だと思っていないがまだやっていない	18%	12%	0%	2.9%	32.3
3. 必要だと思っていない	18%	8.8%	12%	0%	38.2
4. その他	0%	5.9%	2.9%	5.9%	14.7
計	35%	38%	15%	12%	99.9

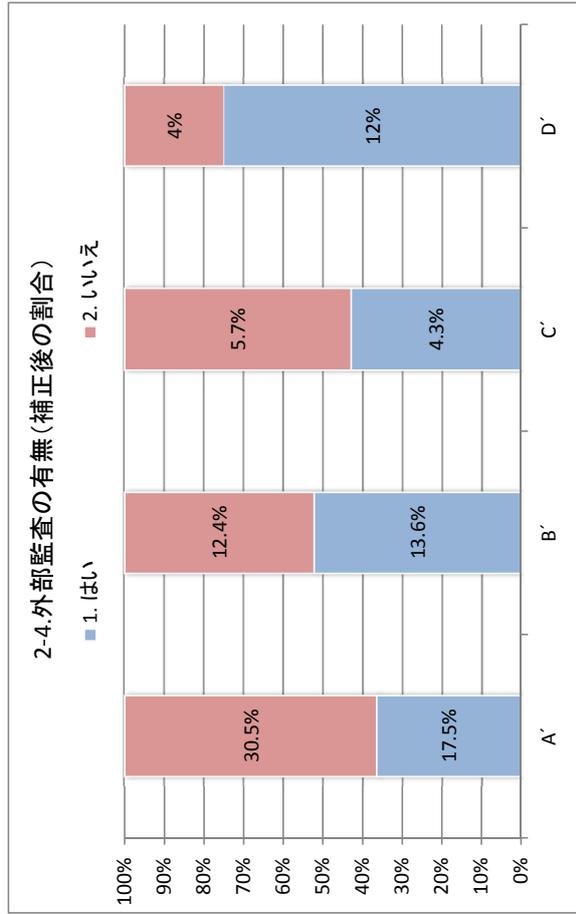


2-2.認証期間の組織認証を受けていない理由 (補正後の割合)	A'	B'	C'	D'	計
1. 受ける予定はあるがまだやっていない	0%	8%	0%	4%	12.0
2. 必要だと思っていないがまだやっていない	24%	8%	0%	4%	36.0
3. 必要だと思っていない	24%	6%	8%	0%	38.0
4. その他	0%	4%	2%	8%	14.0
計	48%	26%	10%	16%	100.0

2-4.外部監査の有無	A	B	C	D	計
1. はい	8	12	3	12	35
2. いいえ	14	11	4	4	33
計	22	23	7	16	68

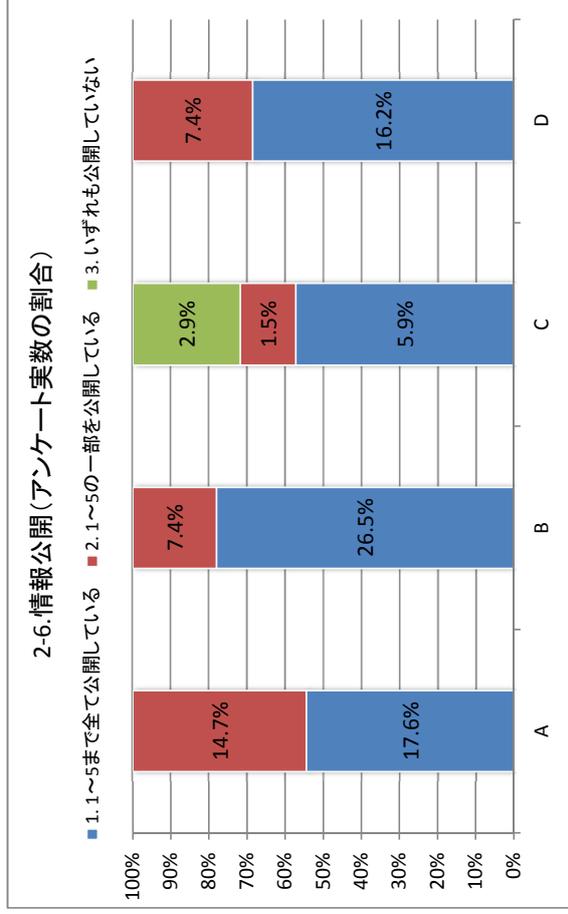


2-4.外部監査の有無 (アンケート実数の割合)	A	B	C	D	計
1. はい	12%	18%	4.4%	18%	51.4
2. いいえ	21%	16%	5.9%	5.9%	48.6
計	32%	34%	10%	24%	100

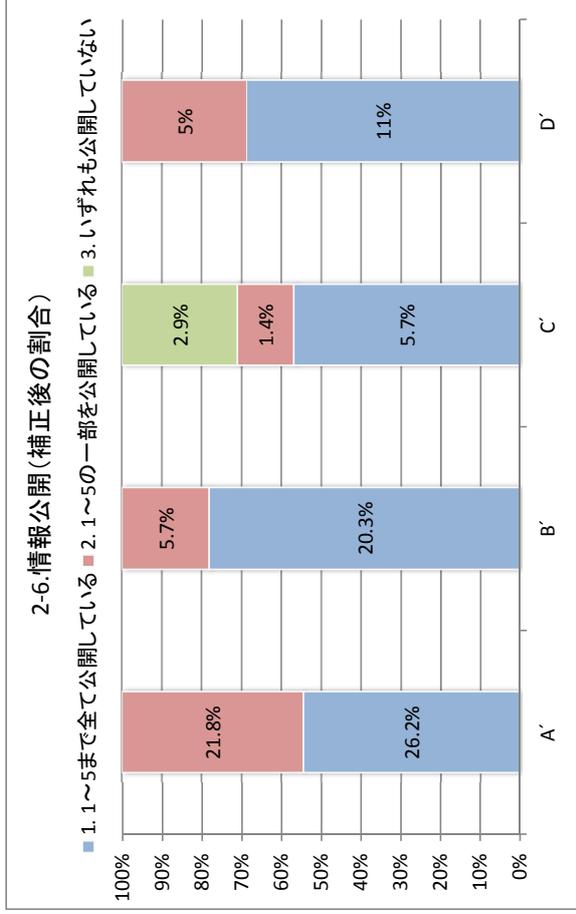


2-4.外部監査の有無 (補正後の割合)	A'	B'	C'	D'	計
1. はい	18%	14%	4.3%	12%	47.4
2. いいえ	31%	12%	5.7%	4%	52.6
計	48%	26%	10%	16%	100.0

2-6.情報公開	A	B	C	D	計
1. 1～5まで全て公開している	12	18	4	11	45
2. 1～5の一部を公開している	10	5	1	5	21
3. いずれも公開していない	0	0	2	0	2
計	22	23	7	16	68

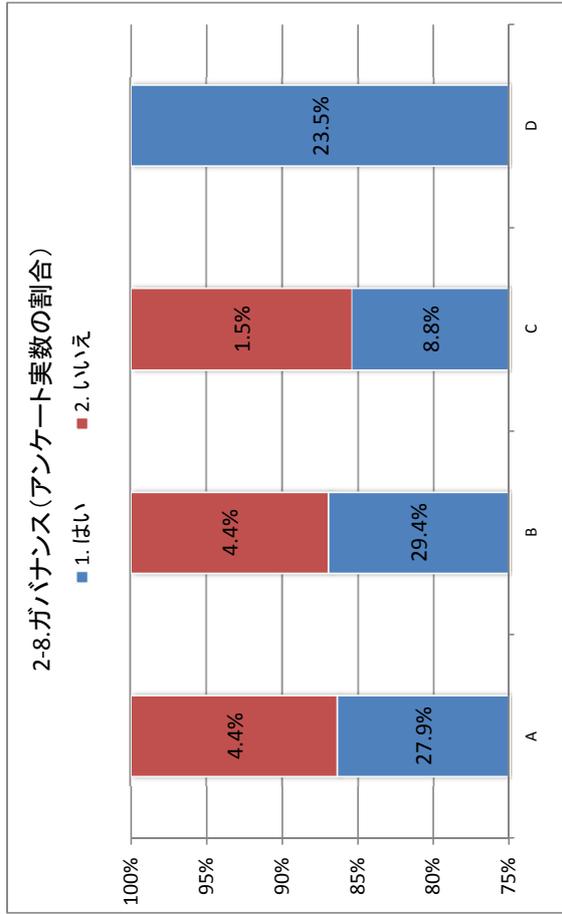


2-6.情報公開 (アンケート実数の割合)	A	B	C	D	計
1. 1～5まで全て公開している	18%	27%	5.9%	16%	66.2
2. 1～5の一部を公開している	15%	7.4%	1.5%	7.4%	31
3. いずれも公開していない	0%	0%	2.9%	0%	2.9
計	32%	34%	10%	24%	100.1

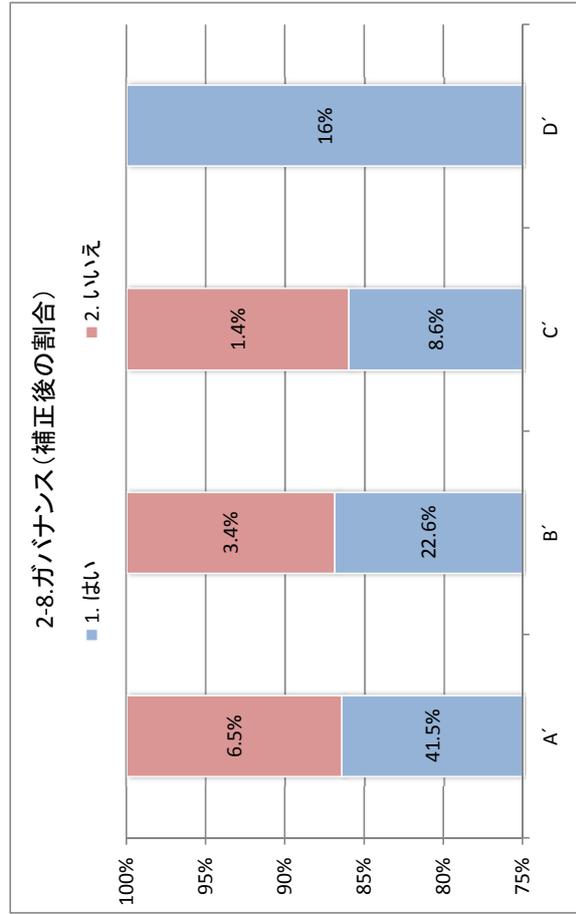


2-6.情報公開 (補正後の割合)	A'	B'	C'	D'	計
1. 1～5まで全て公開している	26%	20%	5.7%	11%	63.2
2. 1～5の一部を公開している	22%	5.7%	1.4%	5%	33.9
3. いずれも公開していない	0%	0%	2.9%	0%	2.9
計	48%	26%	10%	16%	100.0

2-8.ガバナンス	A	B	C	D	計
1. はい	19	20	6	16	61
2. いいえ	3	3	1	0	7
計	22	23	7	16	68

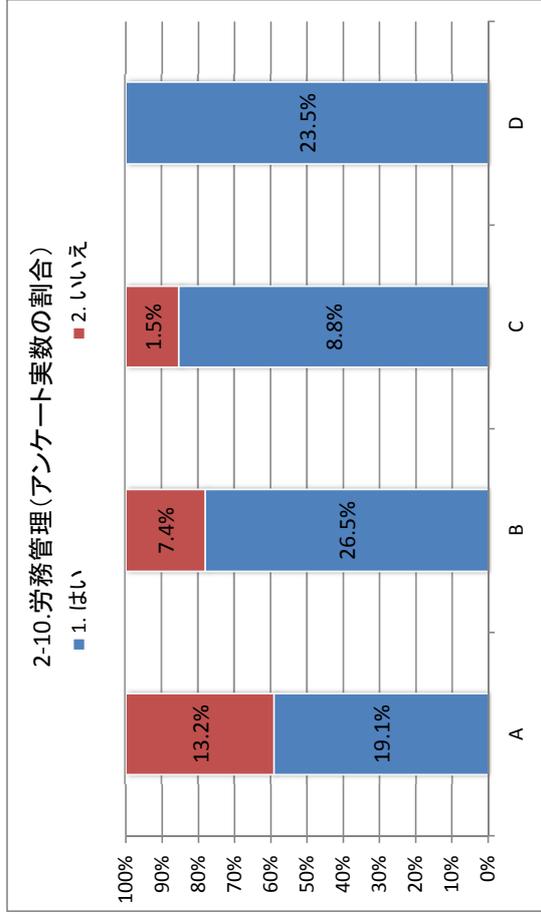


2-8.ガバナンス (アンケート実数の割合)	A	B	C	D	計
1. はい	28%	29%	8.8%	24%	89.6
2. いいえ	4.4%	4.4%	1.5%	0%	10.3
計	32%	34%	10%	24%	99.9

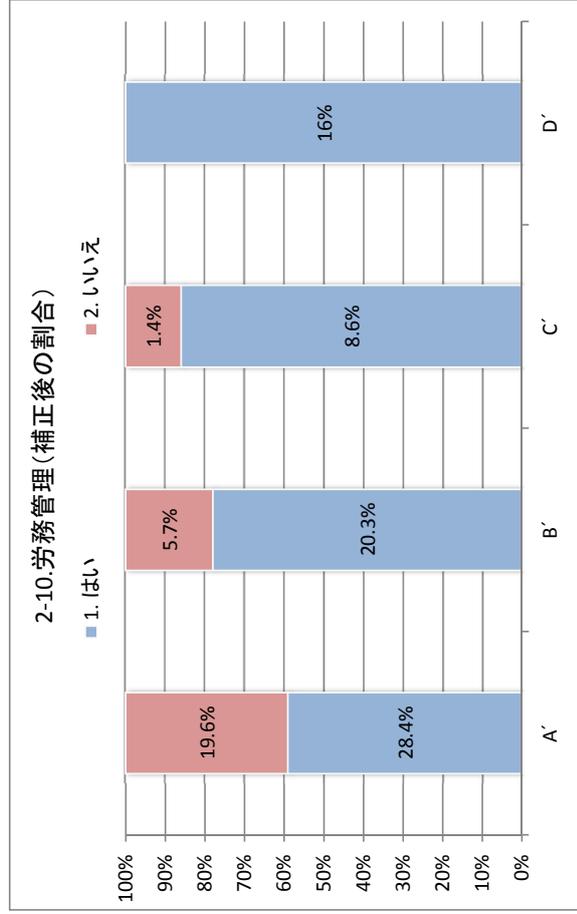


2-8.ガバナンス (補正後の割合)	A'	B'	C'	D'	計
1. はい	42%	23%	8.6%	16%	88.7
2. いいえ	6.5%	3.4%	1.4%	0%	11.3
計	48%	26%	10%	16%	100.0

2-10.労務管理	A	B	C	D	計
1. はい	13	18	6	16	53
2. いいえ	9	5	1	0	15
計	22	23	7	16	68



2-10.労務管理 (アンケート実数の割合)	A	B	C	D	計
1. はい	19%	27%	8.8%	24%	77.9
2. いいえ	13%	7.4%	1.5%	0%	22.1
計	32%	34%	10%	24%	100

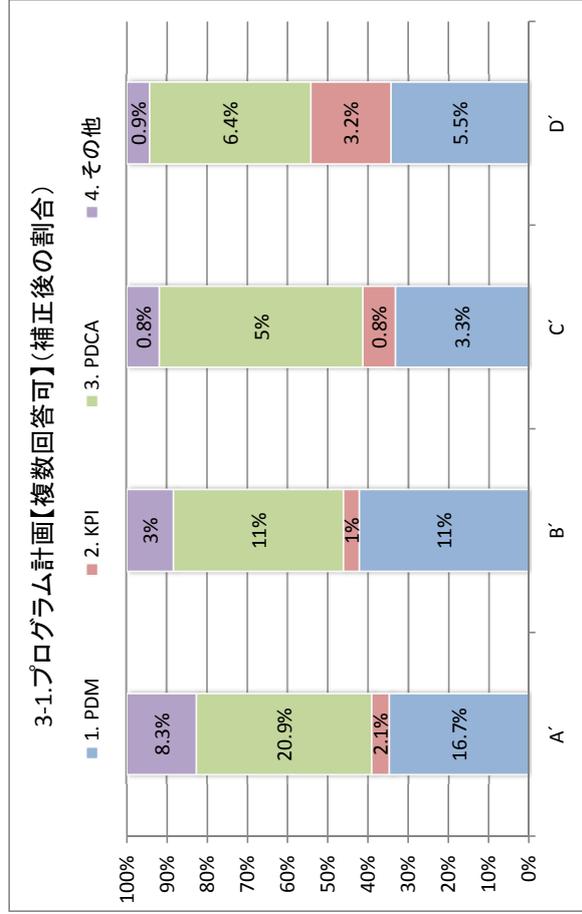
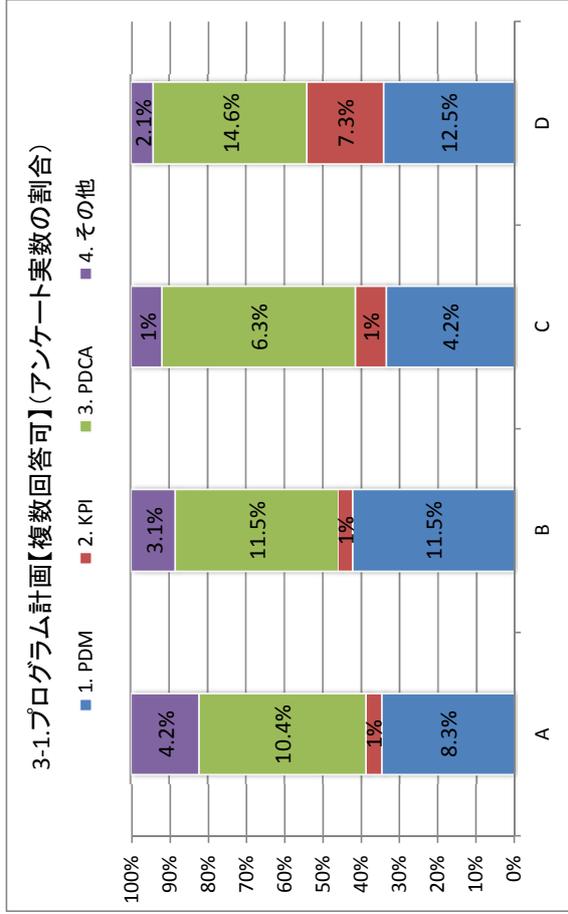


2-10.労務管理 (補正後の割合)	A'	B'	C'	D'	計
1. はい	28%	20%	8.6%	16%	73.3
2. いいえ	20%	5.7%	1.4%	0%	26.7
計	48%	26%	10%	16%	100.0

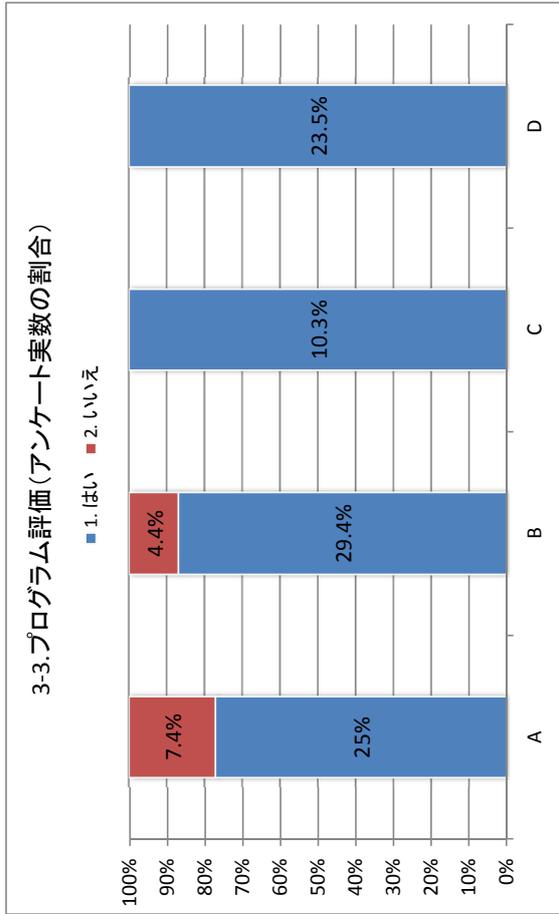
3-1.プログラム計画【複数回答可】					
	A	B	C	D	計
1. PDM	8	11	4	12	35
2. KPI	1	1	1	7	10
3. PDCA	10	11	6	14	41
4. その他	4	3	1	2	10
計	23	26	12	35	96

3-1.プログラム計画【複数回答可】 (アンケート実数の割合)					
	A	B	C	D	計
1. PDM	8.3%	12%	4.2%	13%	36.5
2. KPI	1%	1%	1%	7.3%	10.3
3. PDCA	10%	12%	6.3%	15%	42.8
4. その他	4.2%	3.1%	1%	2.1%	10.4
計	24%	27%	13%	37%	100

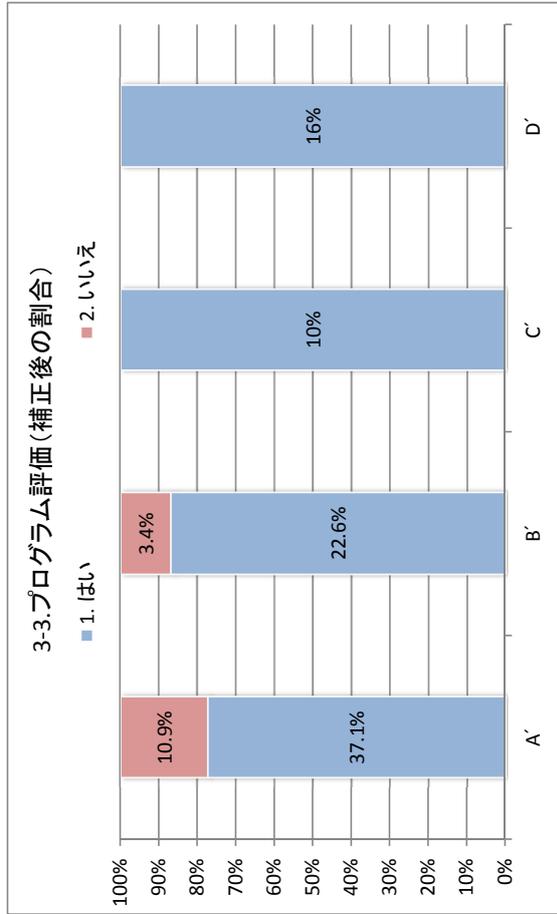
3-1.プログラム計画【複数回答可】 (補正後の割合)					
	A'	B'	C'	D'	計
1. PDM	17%	11%	3.3%	5.5%	36.5
2. KPI	2.1%	1%	0.8%	3.2%	7.1
3. PDCA	21%	11%	5%	6.4%	43.3
4. その他	8.3%	3%	0.8%	0.9%	13.0
計	48%	26%	9.9%	16%	99.9



3-3.プログラム評価	A	B	C	D	計
1. はい	17	20	7	16	60
2. いいえ	5	3	0	0	8
計	22	23	7	16	68



3-3.プログラム評価 (アンケート実数の割合)	A	B	C	D	計
1. はい	25%	29%	10%	24%	88.2
2. いいえ	7.4%	4.4%	0%	0%	11.8
計	32%	34%	10%	24%	100

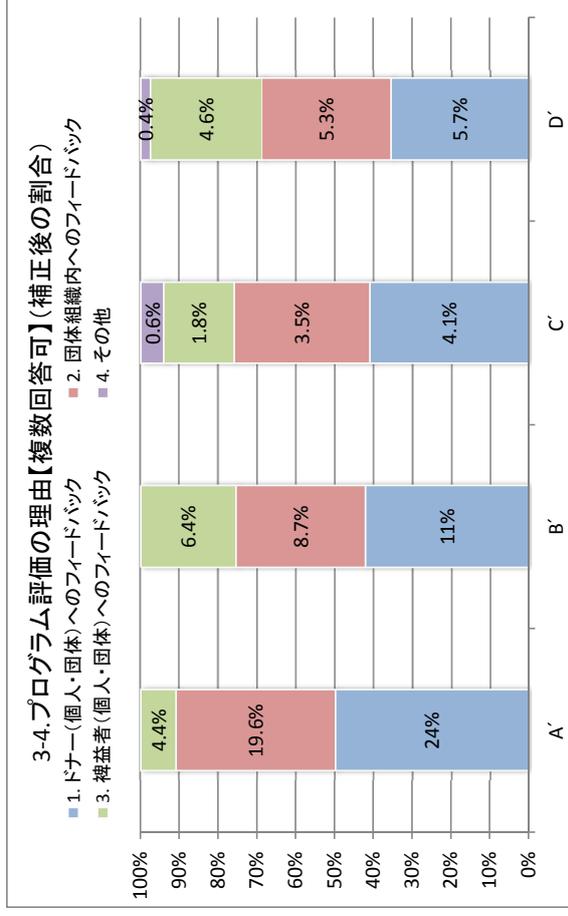
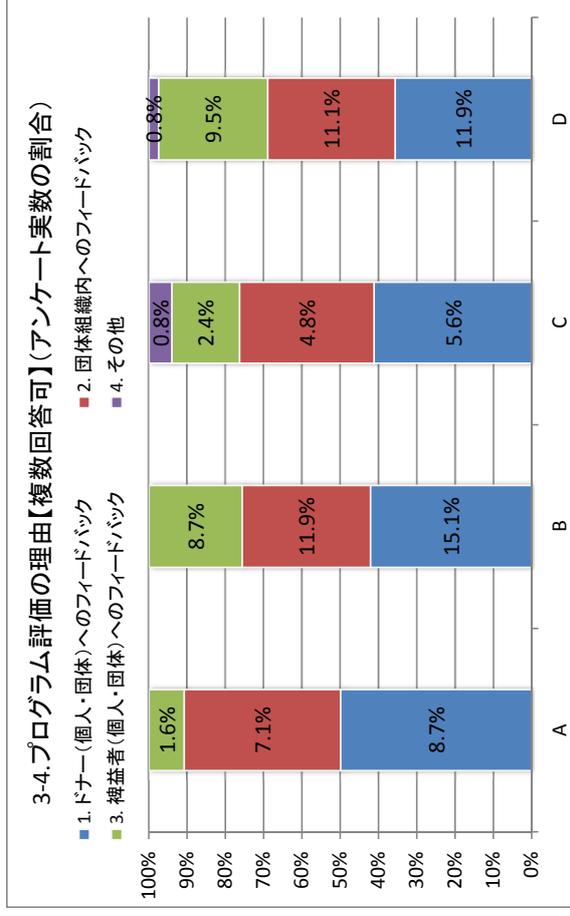


3-3.プログラム評価 (補正後の割合)	A'	B'	C'	D'	計
1. はい	37%	23%	10%	16%	85.7
2. いいえ	11%	3.4%	0%	0%	14.3
計	48%	26%	10%	16%	100.0

3-4.プログラム評価の理由【複数回答可】	A	B	C	D	計
1. ドナー(個人・団体)へのフィードバック	11	19	7	15	52
2. 団体組織内へのフィードバック	9	15	6	14	44
3. 裨益者(個人・団体)へのフィードバック	2	11	3	12	28
4. その他	0	0	1	1	2
計	22	45	17	42	126

3-4.プログラム評価の理由【複数回答可】 (アンケート実数の割合)	A	B	C	D	計
1. ドナー(個人・団体)へのフィードバック	8.7%	15%	5.6%	12%	41.3
2. 団体組織内へのフィードバック	7.1%	12%	4.8%	11%	34.9
3. 裨益者(個人・団体)へのフィードバック	1.6%	8.7%	2.4%	9.5%	22.2
4. その他	0%	0%	0.8%	0.8%	1.6
計	17%	36%	14%	33%	100

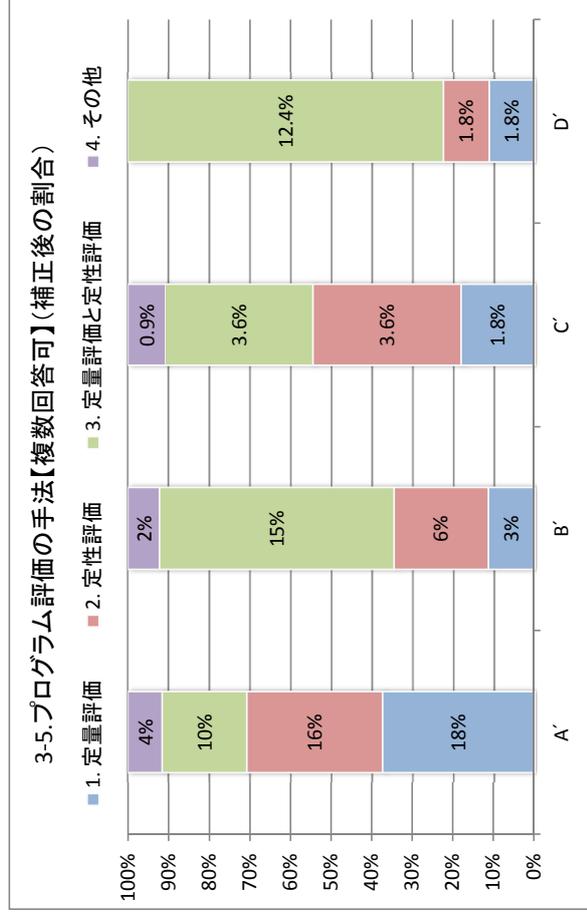
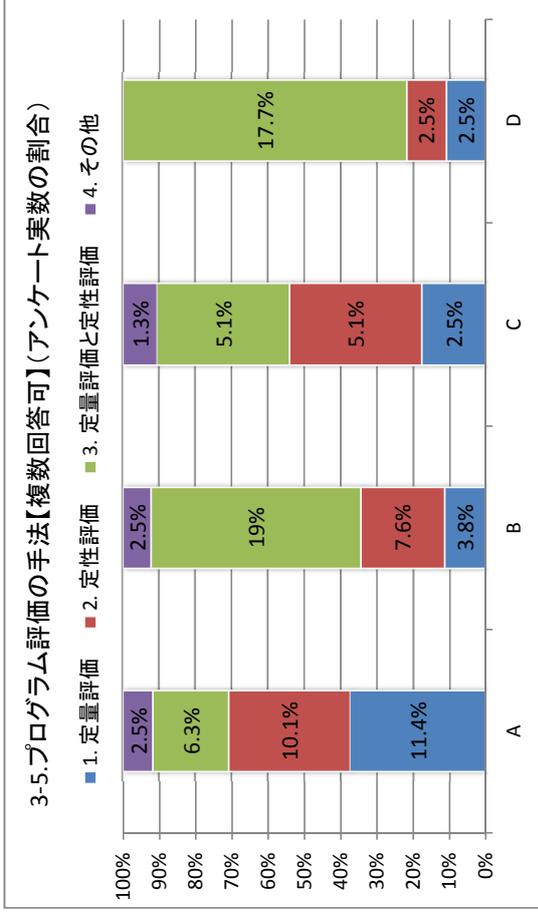
3-4.プログラム評価の理由【複数回答可】 (補正後の割合)	A'	B'	C'	D'	計
1. ドナー(個人・団体)へのフィードバック	24%	11%	4.1%	5.7%	44.8
2. 団体組織内へのフィードバック	20%	8.7%	3.5%	5.3%	37.1
3. 裨益者(個人・団体)へのフィードバック	4.4%	6.4%	1.8%	4.6%	17.2
4. その他	0%	0%	0.6%	0.4%	1.0
計	48%	26%	10%	16%	100.1



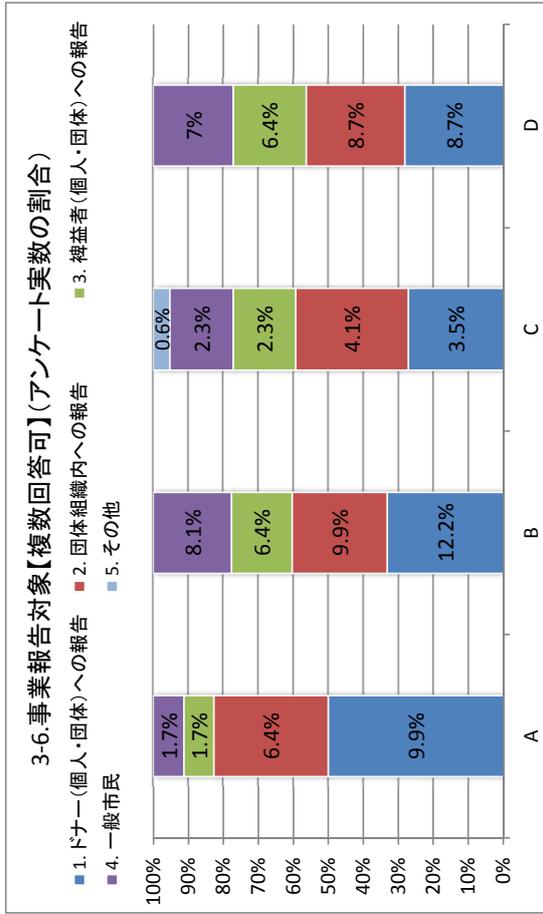
3-5.プログラム評価の手法【複数回答可】	A	B	C	D	計
1. 定量評価	9	3	2	2	16
2. 定性評価	8	6	4	2	20
3. 定量評価と定性評価	5	15	4	14	38
4. その他	2	2	1	0	5
計	24	26	11	18	79

3-5.プログラム評価の手法【複数回答可】 (アンケート実数の割合)	A	B	C	D	計
1. 定量評価	11%	3.8%	2.5%	2.5%	20.2
2. 定性評価	10%	7.6%	5.1%	2.5%	25.3
3. 定量評価と定性評価	6.3%	19%	5.1%	18%	48.1
4. その他	2.5%	2.5%	1.3%	0%	6.3
計	30%	33%	14%	23%	99.9

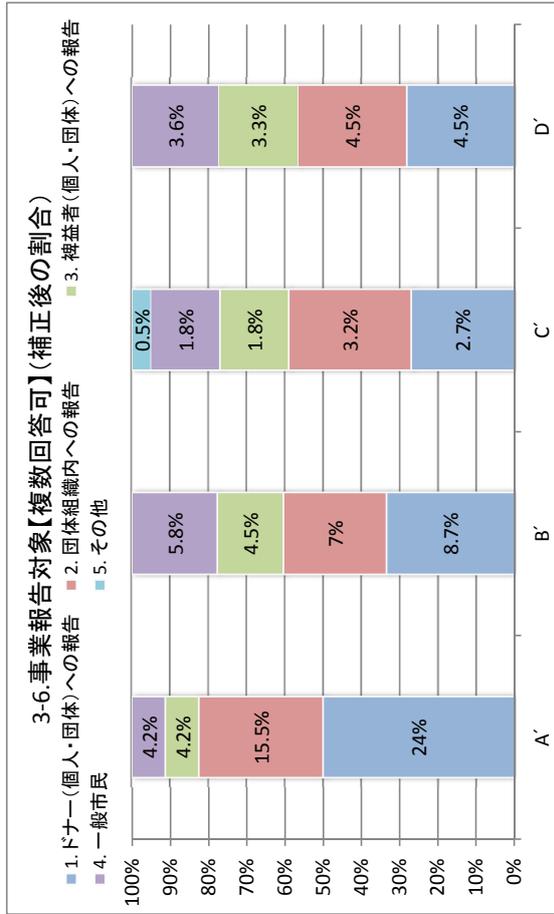
3-5.プログラム評価の手法【複数回答可】 (補正後の割合)	A'	B'	C'	D'	計
1. 定量評価	18%	3%	1.8%	1.8%	24.6
2. 定性評価	16%	6%	3.6%	1.8%	27.4
3. 定量評価と定性評価	10%	15%	3.6%	12%	41.0
4. その他	4%	2%	0.9%	0%	6.9
計	48%	26%	9.9%	16%	99.9



3-6.事業報告対象【複数回答可】	A	B	C	D	計
1.ドナー(個人・団体)への報告	17	21	6	15	59
2.団体組織内への報告	11	17	7	15	50
3.裨益者(個人・団体)への報告	3	11	4	11	29
4.一般市民	3	14	4	12	33
5.その他	0	0	1	0	1
計	34	63	22	53	172

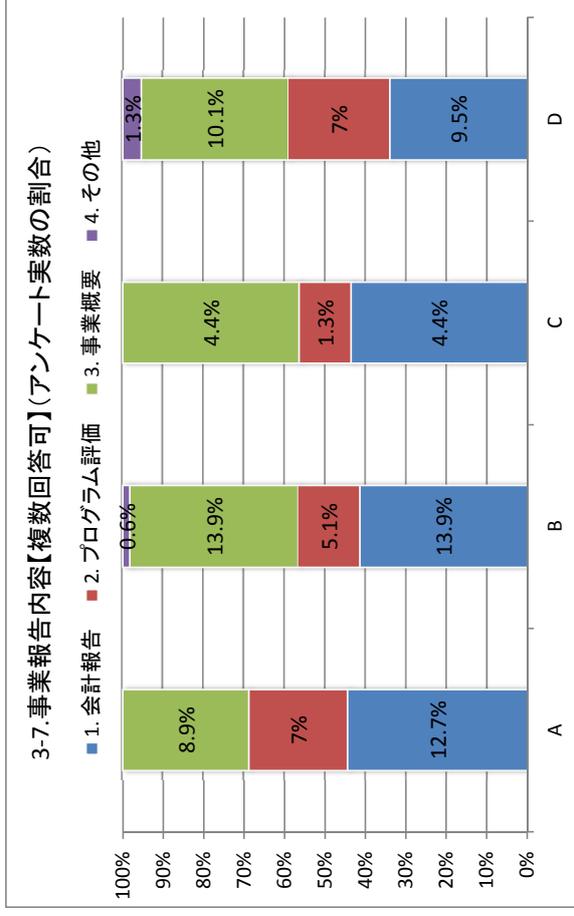


3-6.事業報告対象【複数回答可】 (アンケート実数の割合)	A	B	C	D	計
1.ドナー(個人・団体)への報告	9.9%	12%	3.5%	8.7%	34.3
2.団体組織内への報告	6.4%	9.9%	4.1%	8.7%	29.1
3.裨益者(個人・団体)への報告	1.7%	6.4%	2.3%	6.4%	16.8
4.一般市民	1.7%	8.1%	2.3%	7%	19.1
5.その他	0%	0%	0.6%	0%	0.6
計	20%	37%	13%	31%	99.9

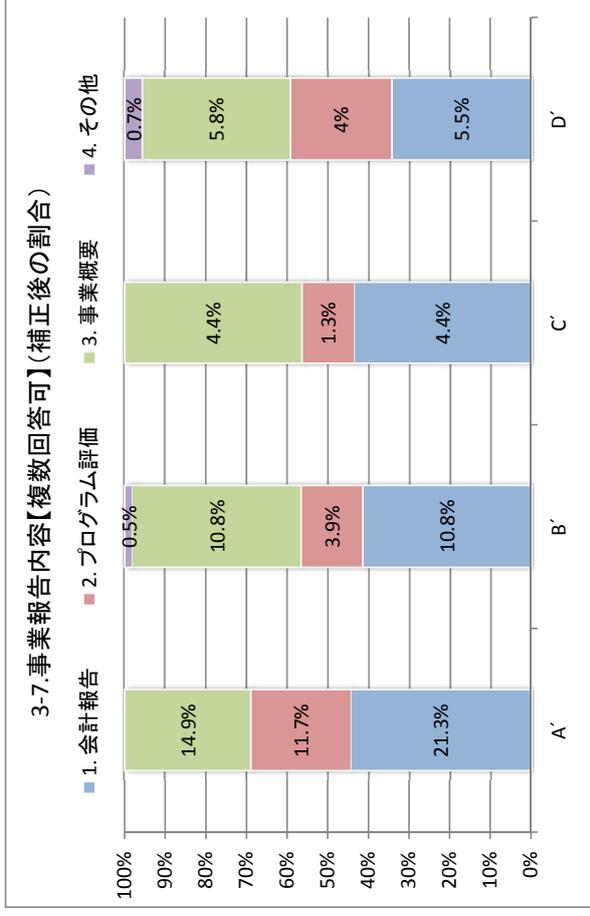


3-6.事業報告対象【複数回答可】 (補正後の割合)	A'	B'	C'	D'	計
1.ドナー(個人・団体)への報告	24%	8.7%	2.7%	4.5%	39.9
2.団体組織内への報告	16%	7%	3.2%	4.5%	30.2
3.裨益者(個人・団体)への報告	4.2%	4.5%	1.8%	3.3%	13.8
4.一般市民	4.2%	5.8%	1.8%	3.6%	15.4
5.その他	0%	0%	0.5%	0%	0.5
計	48%	26%	10%	16%	99.8

3-7.事業報告内容【複数回答可】	A	B	C	D	計
1. 会計報告	20	22	7	15	64
2. プログラム評価	11	8	2	11	32
3. 事業概要	14	22	7	16	59
4. その他	0	1	0	2	3
計	45	53	16	44	158

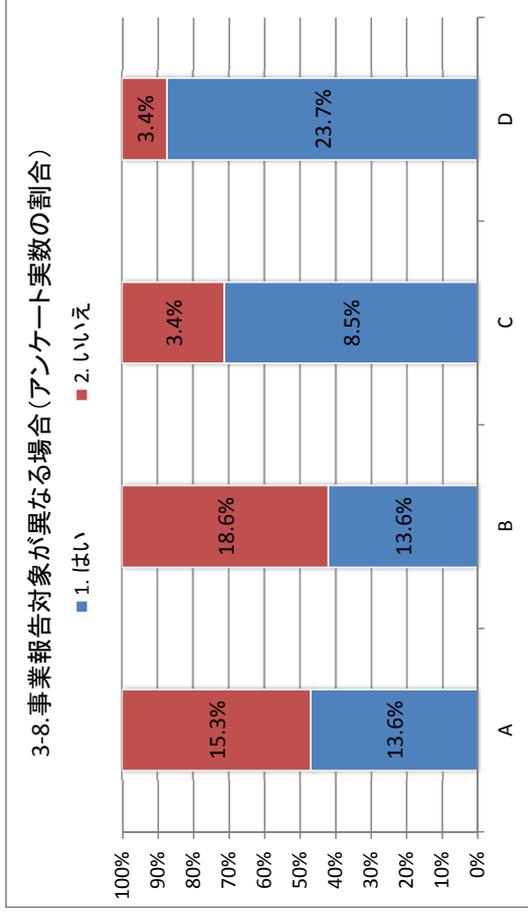


3-7.事業報告内容【複数回答可】 (アンケート実数の割合)	A	B	C	D	計
1. 会計報告	13%	14%	4.4%	9.5%	40.5
2. プログラム評価	7%	5.1%	1.3%	7%	20.4
3. 事業概要	8.9%	14%	4.4%	10%	37.3
4. その他	0%	0.6%	0%	1.3%	1.9
計	29%	34%	10%	28%	100.1

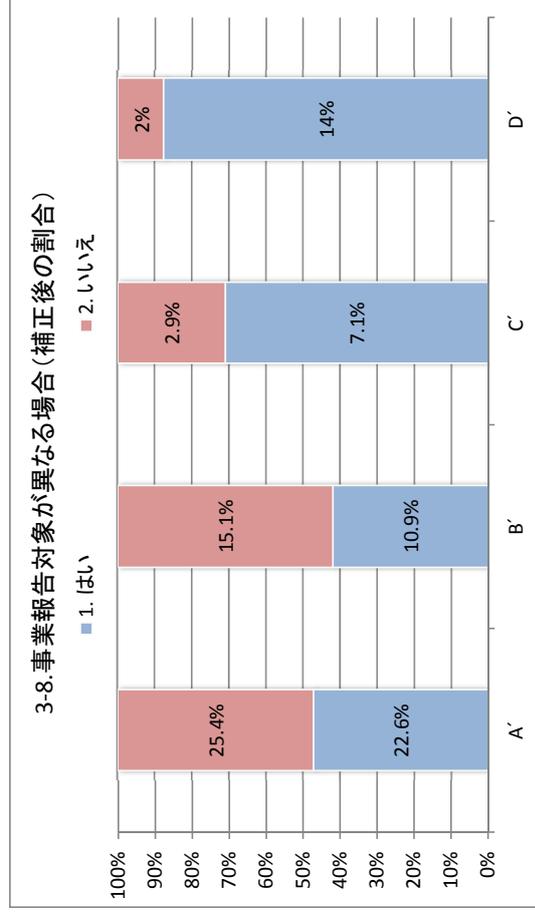


3-7.事業報告内容【複数回答可】 (補正後の割合)	A'	B'	C'	D'	計
1. 会計報告	21%	11%	4.4%	5.5%	42.0
2. プログラム評価	12%	3.9%	1.3%	4%	20.9
3. 事業概要	15%	11%	4.4%	5.8%	35.9
4. その他	0%	0.5%	0%	0.7%	1.2
計	48%	26%	10%	16%	100.0

3-8.事業報告対象が異なる場合	A	B	C	D	計
1. はい	8	8	5	14	35
2. いいえ	9	11	2	2	24
計	17	19	7	16	59



3-8.事業報告対象が異なる場合 (アンケート実数の割合)	A	B	C	D	計
1. はい	14%	14%	8.5%	24%	59.4
2. いいえ	15%	19%	3.4%	3.4%	40.7
計	29%	32%	12%	27%	100.1

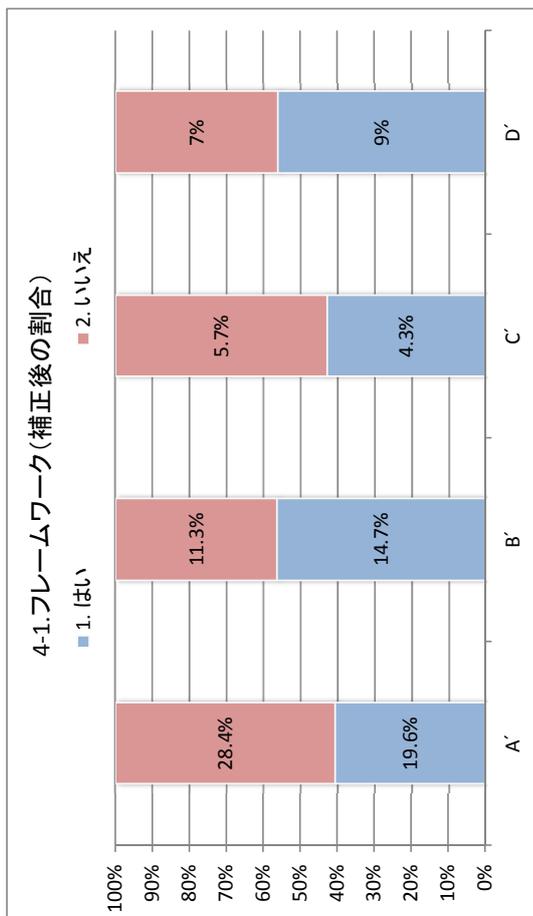
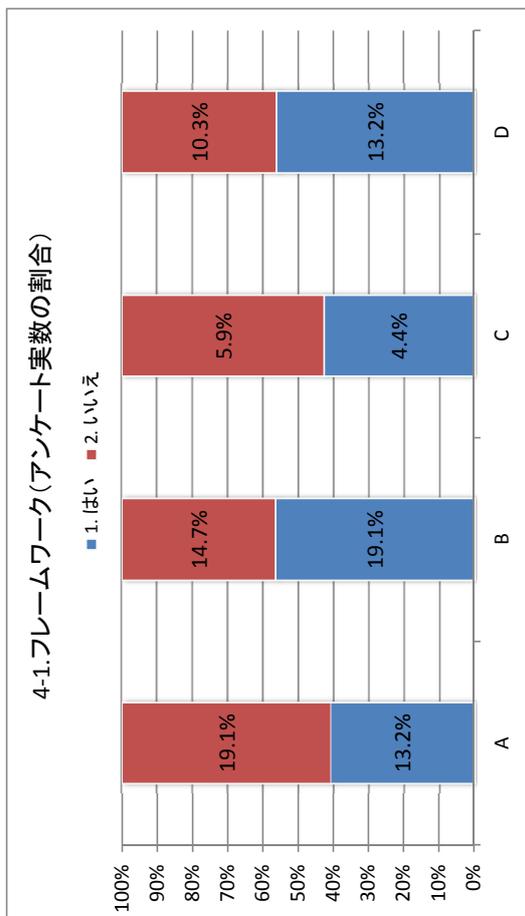


3-8.事業報告対象が異なる場合 (補正後の割合)	A'	B'	C'	D'	計
1. はい	23%	11%	7.1%	14%	54.6
2. いいえ	25%	15%	2.9%	2%	45.4
計	48%	26%	10%	16%	100.0

4-1.フレームワーク	A	B	C	D	計
1. はい	9	13	3	9	34
2. いいえ	13	10	4	7	34
計	22	23	7	16	68

4-1.フレームワーク (アンケート実数の割合)	A	B	C	D	計
1. はい	13%	19%	4.4%	13%	49.9
2. いいえ	19%	15%	5.9%	10%	50
計	32%	34%	10%	24%	99.9

4-1.フレームワーク (補正後の割合)	A'	B'	C'	D'	計
1. はい	20%	15%	4.3%	9%	47.6
2. いいえ	28%	11%	5.7%	7%	52.4
計	48%	26%	10%	16%	100.0



Webアンケート 自由記入欄 全回答

凡例：団体の予算規模

A：1,000万円未満

B：1,000万円以上～5,000万円未満

C：5,000万円以上～1億円未満

D：1億円以上

1-1.回答者の組織内での役割(その他テキスト)

- A 事務職員
- A 代表理事兼事業担当（非常勤、無給）
- B 理事
- D 総務（リーダー）

1-10.団体職員のそのほかの身分

- A 会社員
- A 顧問、相談役
- A 有給ボランティア
- B 協力機関からの職員
- B 顧問 アドバイザー
- B 大学職員
- D 非常勤職員

1-12.団体の収入源(その他テキスト)

- A 公的助成（県及び国機関の外郭団体）
- B 会費
- B 会費、団体寄付
- B 基本財産運用収入
- B 年会費
- B 法人よりの寄付金
- C 会員会費
- C 補助金
- D 企業寄付
- D 賛助会費

1-14.活動分野(その他テキスト)

- A インドネシアの子供たちの交流
- A 海外の支援
- A 海外支援事業
- A 団体支援
- B 医療ボランティア
- B 医療系
- B 巡回診療活動等
- B 熱帯雨林の保護・再生植林
- B 保健医療の国際協力
- C 支援活動
- D アドボカシー、啓発活動
- D 政策提言、他セクター連携
- D 農村開発、災害被災者緊急援助

2-3.認証期間の組織認証を受けていない理由(記述)

- A 以前一度、外部評価を受けたことはあるが、大して参考にはならなかった。
- A 必要だと感じているが、そのための時間や人員が割けないため
- A 役員がその重要性を感じていない。
 - B NGO評価の意義があまり、把握できていませんが、全国のNGO団体が運営組織に不正の疑問を持たれているのでしょうか？
 - B いまのところ必要性を感じない。
 - B いろんな評価はあるが、経験値を大切に現場の評価を重要と考えているので
- B 海外で実施しているプロジェクトの外部評価委員会はあるが、法人の評価については、まだ外部の評価委員が決まっていないため実施計画が作成できない状況であるため
- B 今後受けたいと思っています。
- B 時間がない。
- B 少ないスタッフで通常業務に追われ、なかなかそこまで手が回らない。
- B 会計はオープンにしているが、外部監査に支払う資金はありません
- C あまり必要性を感じていない
- C 認定NPOの評価を受けているので、それ以外の第三者の評価を必要とは思わない。
- D 組織評価の存在を知らなかった。
- D 団体内での合意形成や組織評価を受ける準備等がまだできていないから。

2-5. 認証期間の組織認証を受けていない理由（記述）

- A 会計外部監査を受ける必要の事業規模ではない。常勤役員他すべての非常勤役員も含めてボランティア活動のため。東京都の認定法人の指定を受け、その指導の下で法人を運営中。
- A 規模が小さすぎると思うため
- A 資金的な余裕が無い。
- A 受けていた時期はあるが、費用の問題でストップ
- A 小規模のボランティア団体のため。通常の会計監査は監事が実施。
- A 小規模団体の為
- A 組織が小さく、その必要性を感じていないため。
- A 組織内に監事を設けている。
- A 必要性がないため。
- A 役員監事による監査で十分な規模だから。また、外部監査を依頼する資金はない。
- A 予算規模が小さいので
- B 外部監査のための予算の確保が難しいから
- B 団体として外部監査の必要性を理解できていないから
- B NPO法人会計に精通している会計事務所の指導を受け、会計を行っているので、特に問題が無いと考えているため。
- B これまで必要がなかった。2014年度は初めて外部監査を受けた。
- B その必要性を感じていない
- B 一時期は外部監査を受けた。資金的な問題があり、継続できていない。公認会計士も多忙で、当団体は規模が小さい方なので不要では、という意見もあった。
- B 会計監事による毎年の内部監査実施
- B 外部ではないが、監査の役員が毎年監査しているため
- B 公益財団法人に移行したため
- B 内部監査のみで外部に関して考えて居ない
- B 必要な事業については外部監査を受けているが、通常事業については、監査委員に監査していただき、毎年会計内容を機関紙で公開（半期毎）やホームページで公開している。
- C 資金がなかったため
- C 必要性を認識していない。
- C 予算規模は小さいため
- D 過去3年程度
- 外部からのプレッシャー（例えば、外部監査の有無で寄附判断をするといったこと）がほとんどないこと、
- D 加えて予算としても必要に迫られない限り「事業」により多くのご寄付をあてたいため、継続して実施はしていない
- D 外部監査を受けて適正意見を得られるまでに団体内の体制が整っていないため
- D 内部監査で対応
- D 1のみ公開していない。組織図をもととして事業運営をする発想の組織風土ではなく、いわゆる企業でいうところの「組織図」は団体内に存在しないため。

2-7.文書を公開していない理由（記述）

- A 会計報告の作業まで手が回らない。
- A 個人情報を含んでいるものは非公開。
- A 小さくゆるい組織なので、すべてには対応できない
- A 組織図をつくっていないため。
- A 担当者が手薄ですべてを公開する余力がない
- A 必要を感じただけだが、やはり情報はなるべく公開したほうが良いと思うので年内には全部公開するよ
うにする。
- A 必要性を感じない
- B 現在は、必ず公開が必要な事業報告、会計報告のみに限定して公開している
- B 組織図ができていません。
- B 組織図はまだ公開していないため。理由は特にない。
- B 組織図を作成していない
- B 特に必要であるとは思っていないため。
- C 組織図は小規模であるため。
- D 組織図を公開していない。特に理由はないが、今後検討予定。
- D 特に理由はない

2-9.ガバナンス

- A 過去そのような事実はなく、必要性がないため。
- B トップがワンマンであるから
- B 理事が身近な友人で構成されているから
- B 小さな組織なので顔の見える関係で対応している。
- B 人材不足

2-11.労務管理（理由）

- A 一般常識の範囲で就業時間を設定し、過大労働を避け、適度の休暇を取る等を守っているが、基準という形
では明文化していない。
- A 国内には、インターンが一人いるだけなので自律的に動いてもらっています
- A 職員の雇用をしていない。
- A 担当者すべてボランティアであるので
- A 特にありません
- A 任意のボランティアしかいないため
- A 非営利団体の活動により必要性がない
- B 労働基準法に関する知識や理解度が低いから
- B そこまでの規模に達していない
- B 現時点では活動事業費が殆どで、雇用へのフォローまではできません。
- B 国内に正規職員がいないため（すべてボランティア）
- B 時間的余裕がないことと、その重要性を十分理解していませんでした。

3-1.プログラム計画(その他テキスト)

- A 上記のような手法は使っていない。
- A 年次総会にて前年度の総括を行い、次年度の計画を作成する
- A 理事会で協議
- B JICAの草の根協力事業を実施しているときはPDMをやっていたが、いまはやっていない。
- B 助成金事業等は、その提示された方式で計画し、また当会独自の事業に関しては、ニーズに応じた活動計画をプロジェクトマネージャーが立て、役員会で審議します。
- B 特別な手法はなく、過去の経験と知識で計画立案をしている。
- D PCM
- D 特に決めていない

3-2.プログラム計画理由

- A JICAで習った手法
- A PDCAをもとにした簡易版としてプログラム計画を立てているが、計画をし、実行し、振り返り、改善するという単純明快な流れであり、スタッフ間でも浸透しやすいため。
- A マネジメントの手法として、昔から馴染んでいるから。
- A 一般的で組織内の運営に合っているから
- A 一般的で評価が平易だから
- A 業務執行役員が必要を感じていないため。
- A 計画を立てやすいため
- A 小規模団体のため
- A 小規模団体の為
- A 特になし
- A 特に理由はない。
- A 馴染みの良い手法だから。
- A 年度ごとの評価を次の計画立案に生かす。
- A 毎月理事会を開催し絶えず計画、成果、等々をチェックしている。
- A 理事会にて事業は決定されている
- B 今まで3-1のように実施してきたから・その他の手法を実施する知識が団体としてないため
- B JICAの草の根支援事業を行っているからまず、この手法について学んだから。
- B JICA事業で一番使いやすいから。
- B JICA事業申請に必要
- B スタッフがJICAの研修を受けたため
- B プログラム（事業）の継続的改善を図るため
- B プログラムの遂行適性を把握するために有効
- B 一般的で解りやすい
- B 一番やりやすいからです。
- B 現在はJICA事業中心に動いているので
- B 個別のプロジェクトの進行を細かくチェックしている。
- B 最大限の効果を生むためには、計画策定／実施後の継続的フォローアップが重要である。
- B 使いやすいため

- 事業によりますが、海外事業は状況によりますが、基本は政府とのMOU覚書を交わしてるので、事業計画、予算に添って進めてる。国内事業はスポンサーや寄附者ができてから事業計画を進めたりしていることが多いため。
- B 事業担当者がPDMの研修をJICAやFASIDで受けて、さらに、事業期間内で実施して、スキルをある程度修得しているから。
- B 事業内容の質の向上のために有効であるため
- B 助成金申請段階で必要。
- B 小団体なでの、臨機応変に対応しています。
- B 相手国および教育対象者の変化を見ながら常に改善を図っていく必要があるため
- B 判りやすいから。
- B 被災地の支援が活動の中心なので、現地との協議の上活動内容を決めている。
- B 毎年の活動結果を評価し、会員等に報告する必要があるから
- B 目的達成のために活動が適切に実施されているかどうかを確認するため
- C JICA関連の業務が多く、この手法に慣れ親しんでいる。
- C それぞれの活動内容・現地事情に合わせて手法を決定
- C プログラムを計画するうえで有効だから
- C 現場のニーズに対応し、長期的な目で事業の進捗・成果をはかりやすいため
- C 個別の案件にて、背景がことなるため
- C 受託している団体からの要請。
- D 案件に適していると考えるため
- D 外部でも認められかつ広く使われている手法であり、かつ客観性・有効性も高いため
- D 関係者間で共有しやすく、モニタリング・評価しやすいから。
- D 経験上、効果的であると認識しているから
- D 公的支援や助成金での事業等で個別に検討して手法を取り入れている。
- D 最も一般的であるため、慣れている
- D 事業運営と成長、ブラッシュアップにはどれも必要不可欠な考え方であるから。
- D 受益者のニーズに基づいた事業を行うため
- D 助成団体の求めによるのと、ゴール（目的）への過程が論理的に整理できるため。
- D 適切なモニタリング（進捗管理・課題管理）と評価（中間・終了時・終了後）を実施するため
- D 特になし
- D 特に理由はない
- D 独自のプログラム立案手法でなく、既存のフレームワークにあてはめることで、業務の効率化を図るため
- D 内部で確率した規定がない
- D 標準的で分かりやすいから。
- D 利用に慣れているから

3-4.プログラム評価の理由(その他テキスト)

- D 将来の事業への教訓を得る

3-5.プログラム評価の手法(その他テキスト)

- A 特になし
- A 評価は行っていない。
- B 報告会での質疑応答

3-7.事業報告内容(その他テキスト)

- B 過去に実施したプロジェクトのその後の経過など
- D 一部のプログラム評価を含む
- D 達成した成果

3-9.報告者対象が異なる場合の報告の理由

- A NPO法人の報告書形式に統一したため
- A その余裕はありません。
- A 一人のみにつき
- A 助成金を得ている場合の報告と、一般公開の内容は密度が違う。(ホームページなどでの公開はページの制限を設けている)
- A 当然だから。
- A 特に報告内容に軽重や守秘を設ける必要を感じていないため。
- A 必要を感じない
- A 裨益者に対しては、該当する部分のみ報告を行っている。
- B すべての対象に同じ報告をしているから
- B ドナーと組織内への報告が異なる必要がない。
- B 寄付の規模と事業内容が異なるケースがあるため
- B 事業のためのスポンサーや助成金事業では報告内容が異なるので、一般とは違いがあるために、広報を兼ねた内容と詳細内容報告では中身が違うために、事業完了のときには、分けてます。
- B 事業報告書の作成手間の問題から
- B 対象者によって望んでいる報告内容が異なる場合があるから。
- B 団体のHPで、情報を公開しているから。
- B 当団体は学生が事業主体であることから、通常の理事・外部用報告書と、学生主催イベントで報告するプレゼンテーション用を作成している。
- B 必要な情報を分かり易く伝えるため
- B 報告に関する経費節減も含め、報告手段は同じで良いと考えます。
- B 矛盾も、裏も表もないように。
- C どこまで詳細な報告をするかが対象によって異なるため
- C マンパワーの限度
- C 委託先の意向の沿った形で報告するが多い。
- C 会計報告と事業報告で十分と考えている
- C 報告対象によって求められる報告内容が異なると思うから
- C 立場によって、欲する情報が異なるため、また言語が異なるため
- D それぞれに関心ごとや持ち合わせる情報量、バックグラウンドが異なるため、
- D ドナーによる支援の形態が異なるので
- D 外部に公表する場合は細かすぎる情報は省いている

- D 監督官庁への年次報告と同様な内容を公開・報告している。別途対象者毎への報告は適時個々に報告するようになっている。
- D 関与度合により、報告形態が変わる
- D 求められるものの違いより
- D 効果的なコミュニケーションのためには、報告の対象者の種類によって、情報の内容も提示方法も変える必要があるため
- D 事業指定の寄付などもあり、それぞれの関心、用途に応じた報告を心掛けている。
- D 対象により用語や内容等の理解度が異なるため。
- D 対象者によって興味関心の対象が異なるため、概要などは変わらないが、報告内の強調する部分を対象の関心に合わせている。
- D 必要性、妥当性を検討のうえ、報告を行っている。
- D 報告の対象者ごとに関心の対象が異なるため
- D 報告の対象者の理解がより深まることを目指して、報告書の書きぶりを工夫するため
- D 報告対象者ごとに関心が異なるため、視点、表現方法を変えて報告をするようにしている。

4-2.表現できない手法をどう表現するか

- A そもそも用いていないため、評価できるかどうかすら不明。
- A 海外支援の中でも、教育支援に対する結果はすぐには出てこない。
- A 担当者不足。事業報告者の「事業の成果」という中に文章で記載。
- A 途上国支援では論理では解決できない事例が多い。
- A 評価指標がうまく設定できない。
- B 5年間なりの事業は変化していく要因が多くあります。たとえな災害や人的なことから、そこに頼りすぎることで相手側とうまくいかないケースもあるから！
- B エンパワーメント 子どもや住民の意識変化
- B カウンターパートや事業実施地の住民との関係のあり方。現地の事情が急速かつ劇的に変化するなかで、それへの柔軟な対処。
- 活動対象国（発展途上国）は日本のように論理的に動かないものです。もし定量評価、定性評価で判断して
- B いたら、これまでの活動がこちらの計画通りにいかないことから判断し、活動自体を中止していた可能性が高いと思われます。
- B 子供たちの笑顔
- B 事業の裨益対象者の障害ある児童の学習向上と両親の満足度
- B 事業自体が決して満足いくものでなくても、そこで若いスタッフが経験したこと、失敗なども組織としての財産になりうる。これらをレポート、ニュースで表現している。
- B 巡回診療活動のゴール設定が困難実績人数やマラリア死亡者の状況で表現
- B 人材育成事業のため成果を測りづらい
- B 青年育成が主たる事業であり、対象者の内面の成長に関しての評価はフレームワークだけではし難い。
- 団体によりますが、事業によっては、初めは事業を支える為の団体であり、それを継続する為の理事、会員であるのに、次第に、人で（役員の変更で、事業を変え、止め、進める。人で振り回す傾向があります。事業によっては、人々に説明や理解を求めても資金的にサポートを得られないことがあるが、また、お金が付
- B かないと事業が失敗とみなすこともある、お金で評価する傾向にあるが、私共は大切にしているのは、プロジェクトが必要だと信じて目標に向かって進めているので、お金がないからやめますとはできません。理解されなくても、やって証明をする必要がある時があり、継続が実を結ぶことが多いと思います。動機と初めた理由を大切にしています。答えになってるか？
- B 農村住民の内面的な成長や質的な変化は、困難である。世界観、倫理観、価値観などをPDM上で評価するのは、大変難しい。当NGOは人材育成をメインに事業を行っているからである・
- B 例えば、目標達成を評価する場合には有効であるが、プロセスが重視される案件での評価は難しい。その場合は、他の評価ツールの使用で補う。
- C 省庁の受託事業や補助金事業では、必ずしも上記方法のような報告を求められてはいない。
- 人と人との交流によって生み出される個々人の気づきや意識の変化など。すべてが論理的に整理できるわけ
- C ではないし、それが必要だとも考えていない。人の心を動かすようなストーリーでこそ表現できることも多くあると考える。
- C 正式なプログラムとは言えず、試行的に行っている活動。「自主事業」と表現する。
- D 個人の行動様式の変化、若しくは行動様式の変化につながる内面の変化→事業担当者が濃やかな観察を行い、月次の進捗管理表に記載する
- D Quality and accountabilityの項目や市民社会への貢献

D 一概には言えないが、アドボカシー活動における成果／効果（結果の現象と活動との結合が外部からはわかりづらい）などが該当するか（違いますか？）

D 活動実施上のプロセスに関すること、特にその過程での試行錯誤や紆余曲折など。また支援対象者の感情レベルでの満足度、成長の度合いなどはPDM・KPI等で表現することは困難。これらを表現するために有効な方法としては事例報告（ケーススタディ）やインタビュー等がある。

D 個々の人々のストーリーのようにここに響くもの。プレゼンや写真や動画で表現している。

D 事業が現地の関係者にどのくらい喜ばれたかという点が表されないの、別途インタビューなどで意見を聞いて、報告書にコラムや写真などで盛り込むように工夫している。また、受益者からのビデオレターのようなものも効果的である。

D 当会では、アジアでの建設校と、日本の学校との交流事業および日本の子供たちへ「出前授業」を行っている。これらの交流や授業の成果は、数値的に評価することは難しい。

D 当法人は長期的に取り組む事業が多いことから、評価が難しい。人材育成・技術研修事業や環境（保護・保全、植林等）事業などを多く実施しているため事業終了時点での評価がすべてではないことから、「期待される評価」となる。

D 例えば、当団体の職業訓練事業では職業訓練校への入学者数、各クラスの受講者数、受講者の理解度などが事業の成果になると思いますが、事業後の受講者の進路さらには期間などについてはこれらの評価手法では表すことができない事象だと思います。当団体ではケースレポートとして特筆すべき事象について定性的名記載を含めるようにしております。

4-3.評価の方法についてご意見

A ホームページ活用による広報活動

A ホームページ等

まずは、NGOやNPOの活動の評価は、数値化できるものと数値化できないものがあるということを市民社会に浸透させる必要があると考えている。また、ニーズがあり必要とされている事業であっても必ずしも収益を上げることができるわけではないことも理解を深めていきたい。これらは一般的な企業の評価軸と
A NGO/NPOの評価は異なることを意味している。社会が認める評価や成果を目指した活動を行うのではなく、NGO/NPOとして本来の役割を果たした活動を行い、その結果をより良い方法で評価をして社会に発信していくことが必要だと考える。

A 活動の中心拠点が中国・内モンゴル自治区ですので、あまり考えた事が有りません。

A 活動を知っていただくことが評価を受けるのに必要と思います。

A 現在の活動における論理的な評価を行う事と共に、当団体に関しては宗教的・歴史的経緯があるためそういう点に置いて評価を行うことが大切と考えている。

A 個人会員、個人寄付者に対し団体の活動に関する情報発信を行うためのその方法、携帯等を絶えず模索、実行している。

A 公的機関が評価方法を統一するのなら、評価結果に基づいて活動の好事例を広報で紹介していただくことを希望します。

A 市民社会への貢献度は高いとは思う。しかしその事を世に広く発信したいとは考えていないので、この質問には答えられない。

A 質的研究・ケーススタディーなどの分析を、評価として良いと考える。

A 小規模団体で大規模な発信はできないので、支援対象者の評価をいただいて、それをお伝えする。手作り感のある報告で読む方の心に訴えることをする。

A 数値だけにこだわらない評価専門的すぎず、一般の人にもわかりやすい

A 当団体のような規模の小さなところでは、持続するのがやっとなりで、このような手法は実践的ではないと考えます

A 目先の評価が多いと感じている。継続支援の必要性とその結果は、時間を要する。

B ①ホームページ上での活動公開②マスコミへのアピール③公的な主催者イベントに参画

B ドナー、団体内、裨益者、それぞれの立場からの評価

まさに団体内でも、青年育成事業に関しては、成果や効果をいかに評価していくべきかを検討中である。青年を取り巻く日本の社会環境や青年たちの姿の分析をし、団体がすべき取り組みを明確にした後に、評価方法を考えていく。

B メディアとの連携など。

B 一般市民への発信の観点で考えると、定量的・定性的であることは当然ですが、一般市民が分かりやすい評価内容（項目）にする必要があるともいます。※専門性のある評価項目ではないこと。

活動が実施者の自己満足で終わらないようにするためには、客観的な評価を持ってその活動が適切であったかどうかを確認する必要がある。そのため、当法人では外部による評価委員会を設置し、専門家から指導を受けながら、活動の実施状況を確認し、それをフィードバックしている。

B 活動対象国でなぜ日本のように定量評価、定性評価ができにくいのか、その原因こそ当該国が先進国の支援を必要としている理由です。それを具体的な事例と共に紹介することと、そうしたハードルをひとつひとつどのように乗り越えて活動を継続しているかを発信していくことが、私たちの活動を広く発信することにつながると考えます。

B 活動内容によって異なる

B 支援活動に関しては効果検証を行う

私は、日本の特徴でもあり、NGO、NPOの弱さです。他の国は他の団体との横繋がりプロジェクトの連合体を大切にします。1個団体ですべてをするのではなく、（能力や人材に左右される傾向がある。）資金や助成金を取ると、団体だけの資金ですべてをカバーしようとして、資金的な体力がないので、つぶれた

B り、縮小する傾向にある。もし、呼びかけ横繋がり事業を進めるならもっと多くのことができると思う。

小さな団体でも気軽に呼びかけ、分け合い、助け合う、NGO、NPOの情報（募集から助けの呼びかけ、物資寄附、人材、資金など）の発信プラットフォームがあれば良いなとも思います。災害時の政府レベルプラットフォームはありますが、一般用組織プラットフォームを望みます。

B 事業計画、事業報告とそれに係る会計の収支報告書を必ず行う

B 写真や動画を通じて子どもたちが生き生きとしているのを伝えること

小さな組織の場合は専従者を置くことも運営資金上難しく評価まで手が回らないという状況があります。市民社会へは貢献度の発信は活動を広げる上で重要だと考えていますので、ジレンマを抱えた状況です

B 障害ある児童の声、両親の声を大切にす

数字だけでは、表現されないもの、結果だけでは表現されないものを、未来のNGOを担う若者が成長していく姿を通して社会にアピールするが需要であると考えている。

対象地がモデルとして存在するにはそこへのフォローは限定的な面も含めて長期的な関係性が必要である。

B 多くの支援はそこでお終いという一方的な判断がなされてしまいます。貢献度は相手が感ずることで評価は第三者的な判断ではないことが多い！そのギャップが常にある問題点と思っている。

B 団体と事業の特徴がよくわかり、一般の人にもよく伝わること。できるだけ多くの人に現地の事業を体験または見てもらうこと。専門用語などをできるだけ用いず、普通の日本語で語ること。ビジュアルの活用。

B 団体の事業・活動報告を頻繁かつタイムリーにWeb上で公開する。

長期的な質的村落調査やパティスパトリーオブザーベーションが必要であるから、たとえば、大学院レベルの社会科学系院生などに研究論文を兼ねて調査を行ってもらい、その結果を発表してもらったりすることも一方法であると思われる。学会誌などへの発表は役立つと思える。

B 定性評価の質を高めること

B 被災地での支援活動の具体的な内容について伝えること。

C 寄贈者より送られたものが、どのように受益者に配布され使用されていることがもっと可視化できれば

今回のアンケートで問われたようなPDMやKPIといった手法が現在の潮流であることは理解しているが、上記にも述べたように、そうしたもので測れない価値や成果こそ、大切にしたいと考えており、そうした発信を積極的にしていきたい。

C 今後取り入れたいと思っているのは、Most Significant Change手法。これを裨益者・裨益団体と実施することで、お互いに事業の成果達成を認識し、それを発信できるのではないかと考えている。

C 事業を客観的に数値で表すことも大切だが、活動は「人」のためにある。数字では表現しきれない被益者の生の声も“評価”の大事な部分として理解し、伝えていければ良いと思う。

C 専門家への研修事業が主たる事業ではあるが、様々な広報手段を用いて広報することが、ひいては「市民社会」への認識につながると思料する。

C 当団体の場合は、会員すべてに活動情報を開示し積極的に事業参加してもらうことが市民社会への貢献と考えている。

D ①まだ十分ではないが受益者と協働で評価を行うこと。②評価をするゴールや指標作りをじっくり行い、組織内にしっかり共有すること。目標が明確でなければ評価しようという動機が沸かない。③他力本願。やり方が分からない場合、評価や計画作りのプロボノを活用する。④評価結果を公にすること。このことで見られているという意識が育つ。

NGOの活動は草の根レベルが中心なので、統計などの変化だけでは成果を発信していくことはできない。

- D 成果を表していくためには、定量的、定性的な評価手法とその他の方法を工夫してデータ収集し、分かりやすく加工して発信していくことが必要なのではないかと考える。

アジアの山岳地帯や僻村における住民参加型学校建設と学校運営の自立（教員育成）見守りについては、“

- D 成功モデル”をつくり、発信していくことと考える。また、交流（現地のNGOスタッフや教員・生徒を招聘した例もある）を通し、日本の支援者や子供達が直接交流することで、実感と信頼感につながっている。

- D ビフォーアフターの比較を客観的な数値等を用いて示すことが必要。

- D 一般にわかりやすい評価

- D 各団体での活動評価などを、なるべく公開していくこと。

- D 活動への参加者数（寄付、ボランティア、自主事業への参加等）＝市民社会の構築への貢献

客観性に富む定量的評価による報告と、活動の質を説明する定性的評価による報告、さらには教訓や感情に

- D 訴えるケーススタディやインタビューなど複数の方法を効果的に組み合わせることが大切。わかってくれて当然という姿勢ではなく、どうしたらわかってもらえるかを工夫し、伝えないことはやっていないことと同じという意識を持つことが必要。

- D 客観的な評価、例えば「〇〇賞」などは、貢献度を発信するのに、非常に重要だと考えます。そのため、当会もできる限りの表彰制度に応募しています。

現地事業面では、国ごとに問題の特徴や課題、取り巻く環境が異なるため一概には言えませんが、ファンド

- D レイジング面では、現場の「変化」や「成長・後退」をなるべく定量的に図りソーシャルインパクトの最大化という概念をもってドナーが寄付判断いただけるよう、寄付者啓蒙につながる評価結果を提示していくべきという問題意識は組織内にあります。

事業終了から5年後、10年後さらには30年後に結果が出る事業もあるので、長期的に事業評価を公表・発信

- D することに務める。特に市民参加による事業（日本から海外での植林ツアー事業）の場合、当法人は10年後15年後も同様な植林事業を継続して実施していることから、その結果を実際に参加した市民が評価できている。

- D 自団体の取り組みも大切だが、多様なステークホルダーがどう評価するかも重要。他国で使われているような第三者による評価制度・レーティング・ランキングが日本でも必要。

- D 社会に広く発信し、理解を得るためには、事業の成果・結果のみならず、その過程や成果・結果に付随する裨益者の声、裨益者の変化など評価に含めていく必要があるかと思えます。

妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続発展性の5項目の重要性は否定しないが、変化の原動力となる

- D のは一人一人の行動様式の変化であり、その変化は内面の変化から生じてくる。「受益者」や「ターゲットグループ」などと十把一絡げにせず、一人一人の変化に目を凝らすことが重要だと考える。

- D 評価に際して、事業に応じた相応のインプットを引き続き検討する

- D 様々な方策を試みているが、まだどれが最も適切なのかは、確定せず、手探りの状態。

東京会場 議事録

- 開催日：2015年11月19日（木） 16：00～18：30
- 開催場所：JOCA 本部 会議室 1
- 参加者：
 - ・有識者：田中博氏
(参加型ファシリテーター、NGO 組織運営アドバイザー、日本評価学会認定評価士)
 - ・NGO 5 団体
 - ・司会：青年海外協力協会 国際事業部国際事業二課 課長 木村忠

1. 評価全般**評価についてのイメージ、経験、現状認識**

- 以前は誰かが行うジャッジと思っていたが、研修によって、組織が評価を実施することで元気になること知り、見方が変わった。
- 評価に関する講義を受け、外部評価の重要性を認識しつつ、事業の一環としての内部評価も大切と思う。
- 現地採用職員を含めての評価は愚痴の言い合いで終わった。皆に評価について知ってもらう必要がある。
- 人材育成等ソフトな事業に PCM、PDM といったモノサシでは足りないと感じる。
- 事業や組織を評価しようとするとき、何らかのフレームを用いてみていくと思うが、そもそもそのフレームから漏れている事柄は見てもらえないことになる。NGO の側が「ここを見て欲しい」と思っている、見てもらえなければ評価もされない。
- 評価とは振り返りと学び。但し、振り返りは多いが、学びは少ない気がする。学びは、個々のケーススタディではなく、抽象化（一般化）して残す必要がある。
- 評価は「学び」と「改善」につなげることが大切だが、資金提供者の要求だから実施するという傾向が強くなっていないか？
- NGO がドナーに説明責任を求められるのと同時に、ドナーも資金源（例：官の場合は納税者）に向けての説明責任を求められている。それぞれ、求められている説明責任の質が違うことでズレが生じるのでは？

有識者から

- 日本では、評価というと LFA、PCM、PDM といったイメージが先行してしまっている。誤りではないが、部分的理解。
- 資金提供者に対して説明責任を果たすための評価という意味合いが強く、改善のための評価

という意味合いが弱い。

【評価の定義】

評価 = 事実確定（調査） + 価値判断（査定）

- 事実に基づいて実施されるべきものであり、その事実のよしあし、成功失敗等、価値判断をすることで、評価になる。よって、価値観が必要。同じ事実でも別の価値判断があれば回答も異なる。
- 全てを数値化しなければならない訳ではない。
- 寄付の全てを事業費に充てることが求められたりすると、ドナー教育も必要と感じる。
- 収入の 100 全てを現場活動に投入することに、NGO も美德を感じてしまっているところがないか。
- 欧米の大きな INGO では、幹部の人件費がかなり高い。その反動で、寄付を事業費に限定的に向けさせる動きもある。但し、日本の NGO は自転車操業で、安心して生活できないレベルのところが多いので、事情が異なる。
- 評価の対象・目的によって評価手法も変わってくる。
- INGO や比較的大きく伝統のある NGO には、内部の評価規定がある。
- 小さい NGO（個人的趣味でやってるところ等）は、恐らく評価に興味はない。但し、敢えて評価とは言わなくとも、振り返りと改善をしているところもある。
- 中規模な NGO は評価について、知識が不足し、取り組む資源もないところが多い。現場としては評価を学びたいと考えていても、役員会で異論が出たり。評価に対する誤解を解いていく必要がある。
- NGO に対する社会の見方は厳しい。信頼を得るためにも評価は必要。
- NGO にもさまざまあって、同好会的な団体もある。但し、ミッションを掲げ、運動を大きくして社会変革を目指していくのが NGO では？自分たちだけが自己満足する活動ではないはず。
- 日本では NGO の社会的評価が必ずしも高くなく、寄付文化もない。一方韓国は、①キリスト教の普及、②市民による社会変革を経験、という社会的経験が寄付文化を支えているとも言われる。但し逆に、日本の NGO の方が透明性が高く、説明責任をしっかりと果たしているという見方も聞いた。日本の NGO は、実は意外としっかりと評価を行い、説明責任を果たしているのでは？
- NGO = 胡散臭いというのは、市民社会が社会を良くするためのものだという考えが根底にないから。政府や企業の暴走を食い止めようとするので、うるさい存在。権力・資金力のある

存在は社会的弱者を無視しがち。そこにきちんと声を出さないといけない。

- NGO セクター全体の底上げは大切。ひとつの団体の失敗が、NGO/NPO 全体の打撃につながりかねない。
- NGO に対して漠然としたイメージ先行し、結果的に少数の大規模 NGO（や組織）に寄付が集中する。ファンドレイジングのための先行投資できる資金があるかないかによっても差が出る。自転車操業である日本の団体は、ドナーが事業費にしかお金を出さない。
- NGO の社会的信頼を構築していくためには、評価を通して成果を発信していく、説明責任を果たしていく必要がある。
- 内部的にも、現場と理事の間にズレを感じることもある。

2. 事業評価

- 評価は事業計画と表裏一体。事業が終わる頃に考えていては遅い。計画段階で既に組み込んでおく必要がある。
- 現場は、なかなか計画どおりにいかない。答えは現場の人と対話する中で、現場から出てくる。
- 外部評価ミッションが事業地に入った時、現場を見ずに書類ばかり見て評価（判断）された経験あり。
- 外部評価であまりに細かい指摘を受けると、NGO として目指していることの価値が、外部の評価者と共有できてないのではないかと感じる。
- 客観的な量的評価は成果を認めやすく、大切。但し無味乾燥。どんなポジティブな変化が起こったのかは見えにくい。一般の個人支援者や企業オーナーなどに向けては、視覚的なものも効果的（裨益者の笑顔の写真等）。
- ヒアリングによって「幸福感」を測るなども大事。あるいは個別の裨益者の焦点を当て、生活の変化を見せる等。一方で、変化を見せることが難しくもあり、どんな会議に出たか、どんなイベントを開き、どのくらい人が集まったか等でしか成果を示せないと感じることもある。
- 学校を建てる場合、その数だけではなく、事前の住民との対話、子供や女性の声と反応、住民の意識の高まり、地域の参画等のプロセスは NGO が重視する面。細部を丁寧に記録し、文字化し、伝えることは大事。
- NGO 側とドナー側で見たい部分が異なる。但し俗人的・例外的なケースでは、ドナー側が積極的に NGO 側の視点を学び、理解してくれたこともある。どのように制度化につなげていけるのか？
- 活動ひとつひとつの成果を測る難しさ。事業によってどんな変化を起こそうとしているのか

きちんと伝えるようにしている。

- 現場に責任を持たせることも目標のひとつ。本部から評価に入ると、現場がオーナーシップを奪われると感じてしまった。研修を実施し、現場の評価を現場でできるようにしている。

まとめ：どのような評価が NGO の強みを活かし、育てるのか？

- 評価によって、視野を広く持って自分を位置づけることができた。評価についての理解（教養）が組織内外にもいきわたると、より風通しがよくなるのでは。
- 自己満足の評価でなく、裨益地域の人達にフィードバックし、ドナーにも情報発信し、（上向き、および下向きの）説明責任を果たす。質的・量的な情報も駆使して。結果を蓄積し、発信し、いつでも参照できるようにしておくことで、組織強化にもつながる。
- JANIC の ASC には組織の健全さを測る指標が多く含まれると思う。NGO にはトップダウン的なところも多く、職員全体で危機感を共有できていないと感じることが有るので、同じ方向を向くために良い手法と感じる。
- 団体が賞をもらったり、表彰されたりすると、組織全体が明るくなる。ランキングや賞には賛否もあるとは思いますが、日本にはもっとあって良いのでは。→計画されているものがあるとのこと
- NGO の核はミッション、ビジョン。これに近づいている成果が現れれば、組織も元気になるのではないかと。まずは明確にミッション、ビジョンを定めることが大事。そして、活動とビジョンがつながっているか確認し、また政府、企業にもしっかりと説明していかないといけない。事業を評価するときにも、ミッション・ビジョンを明確に。
- 完璧な評価をしようとしても、それは難しい。お金や日程の都合に合わせて、できないというが、計画の中に評価を入れることで、必ずやるようになるのでは。学びのプロセスを通じて評価のプラス部分（成功体験）が見つかれば、やっていくのだろう。

以上

大阪会場 議事録

- 開催日：2015年11月26日（木） 17：30～19：30
- 開催場所：JOCA 近畿支部 会議室
- 参加者：
 - ・有識者：澤山利広氏
（関西大学 国際部 教授、(特活) 関西国際交流団体協議会 理事、
（公社）青年海外協力協会 理事、日本 NPO 学会会員）
 - ・NGO 4 団体
 - ・司会：青年海外協力協会 近畿支部 支部長 河合憲太

3. 評価全般

評価についてのイメージ、経験、現状認識

（参加者から）

- 評価されることは良いと思うが、ただ助成事業を管理する視点だけでなく、評価する人間の専門分野からの視点、そしてその内容が全面に出て、実際に関わった人や現地の村人などの意見や満足度が伝わらなかったことがある。
- 本当の効果は評価されるべき枠の外にあったりもするのだが、その点が伝わっていない気がする。
- 評価云々は団体創設者（トップ）自身の創設の精神に基づいている。いろんなスタンダードがある中で、創設者がどう評価するのかということが大切となっている。
- 団体独自の評価基準、指標などを持ってはいない。助成金ごとに評価の基準が異なり、助成を受けている以上、都度其々の評価指標に見合った事業計画を組んでいる。
- 実施しているプロジェクトの分野、専門性が広すぎて、プロジェクトマネージャーが自分たちで評価することが難しいため、外部の専門家に評価をしてもらっている。
- 政府系助成金で日本の“運動会”を海外で広げる事業を行い、性質の評価（運動会の開催によって齎される地域住民の参画、地域で教育（学校）を支えるコミュニティ活動の活性化、など）を示そうとしたが、ドナー側はそれを評価しない姿勢であったため、定量的評価（受益人数）に留まってしまったことがある。定量的な角度で、性質を評価できる方法（例えば一人当たりにかかった単価と波及効果を割り出す）を模索したが、非常に難しく、十分に評価してもらえない材料にならなかった。
- 客観的に組織を評価、事業を評価するとなると、どうしても感情論になる。
- 事業の種類、性質が国内での研修（人材育成）、交流、啓蒙・啓発が主であり、政府系助成金の評価では受益人数など定量的評価に留まることが多く、クオリティーを評価する方法が確

立していないように思う。

- 15年前に外部者評価を行い、指摘されたことが未だ現在も課題として残っている。
- 事業の成果を数値化することは可能だが、内部関係者が納得できるものではない。結果として定性評価を突き詰めるしかないのか。

2. 評価の定義、目的について

評価についての認識、実際団体で何のために評価を行っているか

(参加者から)

- 納税者（政府助成金）に対する説明責任として
- 支援活動が公平・公正に行われているかを示すものとして
- 団体組織の理事会・総会での事業・会計報告など、数字にしたものが全てであるが、それらを元に会報誌を出し、寄付者からの信頼と支援の継続をしていただくため
- 加盟団体、支援者に対する説明、信頼のため
- 事業をより良いものへと改善するため、職員のモチベーション向上のため
- 会員の維持、獲得（皆さんの寄付がどのように役立っているのかを知らせる為）

<司会より参考紹介>

NGOの評価について研究を行っている方の見解を司会から紹介

【評価の目的】

- ①説明責任のため、 ②学習と改善のため（団体の事業、活動をより良くするため）

【説明責任について】

・説明責任の2つの構造

- －上向き説明責任： 資金提供者（ドナー）、組織内の上級管理職、理事会など
- －下向き説明責任： 受益者への説明、報告

3. 事業評価

主流の事業評価（PDMなど）について。画一的な評価の枠組みでは取りこぼしてしまう、あるいは活動の性質、団体の特徴などから本来評価されるべき点が表現できない、などの事例、経験について。

(参加者から)

- 当初の計画以外で出た結果部分は報告もできないし、評価もされないが、現地の人の声から表現している。また、活動対象国と同じ国の留学生や、弊会会員からも意見をお願いしている。

- プロジェクトの計画を入念に行っているため、精度の高いPDMを作成している。そのため申請段階で計画していたこと以上の成果はあまり発現していないように思う。想定外の事象があるのはプロジェクトの進行においてマイナス部分になる事由が多い。ドナーに対しては、計画変更（主に外的要因の変化）を認めてもらっている。
- 研修事業を主にしているが、研修人数で評価されると、こちらは関西なので、絶対数が多い東京とは事情が違う。地域の場合は、数で評価するのではなく、内容と事情を絡めて、今後の発展性にどう見合うのかを見てほしい。
- 来日したネパールの研修員が農業の研修を受けたが、帰国後、助産士となり活躍している。農業の研修では計画－実施－評価－改善のマネージメントサイクルを指導。当人はその方法論を地域の保健医療（助産）で活用し、現在活躍し続けている。“農業技術研修”だけで見ればその効果は図れないため、研修の枠組み、位置づけを変え、地域の開発に貢献する人材の「基盤的能力の育成」とし、評価することとした。こうした事例のように、日本で培った考え方、方法論が帰国してから生きたケースがあるので、その視点から評価される仕組みがあっても良いのではないか

(有識者から)

- プロジェクトの助成金などで、事業の性質を如何なく発揮する、成果を生み出すことに加え、しっかりと評価をしてもらうためには、相応の労力、経費が必ず必要となる。このことを踏まえた助成金スキームの制度設計や評価基準を、ドナー側が検討する必要性もあるのではなからうか。

4. どのような評価が NGO の強みを活かし、育てるのか？

<司会より参考紹介>

NGO の評価について研究を行っている方の見解を司会から紹介

- ・“参加型評価” : 評価の過程において、ドナー、実施者、受益者など利害関係者が同じ視点、共通認識（価値観）で一緒に評価する。
- ・“評価の定義” : IDCJ の佐々木 亮 氏が非常にシンプルに評価の定義をまとめている

評価 = 事実確定（調査） + 価値判断（査定）

参加型評価により、利害関係者が共通の“価値”を認識し、同じ判断基準のもとに客観的な評価と学習（改善）ができるのではないか。

(参加者から)

- 定量評価だけでなく、定性の評価も必要。研修などは1年、2年ではなく、5年などより長いスパンで成果を評価できるスキーム作りを助成機関との協議会を通して改善を進めている。
- “参加型評価”の観点で、ある大きなイベント事業の実施において、利害関係者（主催者、協力者、イベントの主体者）が一緒になって内容、運営について事前協議をしたことがある。共通の理解、認識を共有することで、イベントそのものを良くするだけでなく、事後の評価においても利害関係者間のズレが解消できるのではないかと思う。
- やったことの成果があまりうまく表現できていないので、今後きちんとやっていきたい。会員向けの会報誌などで、実施したという事実だけを表すのではなく、客観的な評価についても示すことができれば、所謂の下向きの説明責任が充実し、団体組織の課題である会員獲得につながるのではないかと思う。

(有識者コメント)

- 定性評価と定量評価についての研究がこれから大切。そもそも企業や国・自治体が手を出さないことをNPO,NGOが担っており、実際これを評価するためにどのような方法があるのかを利害関係者が一緒に探っていく必要がある。

以上

名古屋会場 議事録

- 開催日：2015年11月27日（金） 15：00～17：00
- 開催場所：JICA 中部 セミナールーム B4
- 参加者：
 - ・有識者：後藤順久氏 特定非営利活動法人 イカオ・アコ 代表理事
 - ・NGO5 団体
 - ・司会：青年海外協力協会 中部支部支部長 石井範子
 - ・記録：青年海外協力協会 中部支部 佐屋眸

1) 評価の定義

評価の目的

- 外務省から資金を得るための条件として NPO 化する必要はあるが、NPO の基盤である寄付金を提供してくれる市民に対しては評価をどのように提示すべきか？
- NPO 化のために、心の方向が資金援助側（JICA）に向いてしまう。
- 細々と何年も寄付してくれる支援者へのフォローができる団体が優良団体と言えるのではないか。
- （前述を受けて）会員をデータベースで管理している。寄付金だけでなく、紅茶や砂糖等の寄付もデータ化し、会員の経緯や特徴も管理。オープンアースというイベントの会員カードとも関連付けている。誕生日に会員料請求し、その際に誕生日メッセージを送るなど細やかなフォローを行っている。
- 会員数、会費額が団体評価として表れているとも言える。助成金体質の改善が必要。何かの形で関わってくれる人には会報を送付するが、その分費用負担も多い。数年に一回程度会員登録数を整理しなければならない。
- 外部に寄付金集めに行く前に、NGO センターに関わる意味や現状を明確化する必要がある。その答えが自己評価なのではないか。メリット・デメリットを再認識し、寄付募る必要がある。
- 評価とは価値の共有である。共有できている間は良いが、共有できなくなったら（組織が住民の希望に追いつかなければ）関係は崩れる。NGO 側も成長のために会報だけでなくアクションが必要。
（有識者）
- 退会者の原因は「活動が身近に感じられない、自分との関わりが見えない」とのこと。会員としてのメリットや関わり方を伝える必要がある。

説明責任について

- 近隣との仲が改善されたとの現地報告もあるが、評価にはつながらない。結果が出るのは何年も先になる案件については説明が難しい。
- フィリピン研修生の代表と評価作った際、「自信がついた」「コミットメントが高まった」との意

見があった。どのような自信かを連想ゲームのような形で引き出したり、リーダーが変わって組織がどう変わったか、部下、上司、現地住民に調査を行い、良いストーリーを資料としてまとめた。

- ルーブリック評価（アメリカ）というものが、個人の評価をみるためにあるが、組織教育のツールとして使えそうだ。（有識者）

主流の事業評価について

- 外部からの評価だけではフィードバックがない。プロセスではなく結果主義だが、参加型評価はプロセスが重視される。参加型評価の方法としては、ヒアリングやワークショップが主流である。
- 専門家の目と現場の目は異なるが、内部だけでは自画自賛になる傾向もあるため、合同評価が大切。参加型評価が導入されないと、支援する側と支援される側の立場が分かれてしまう。やはり数値やヒアリングの結果だけでなく、プロセスにこそ意味がある。
- 住民と NGO が一体となれば、双方に学ぶことがある。3 年程前に発行された援助基準：CSO イスタンブール開発原則 8 項目「北の NGO と南の NGO が互いに支援し合う。学習し合うパートナーであるべきだ」との記述もある。
- JICA の評価研修を受けても、まだ、今まで何のために、誰のための評価か腑に落ちない。
- JICA に向けた評価は正式な組織化が必要だろうか？
- 評価者に結果が左右されることが問題だ。（有識者）
- （前述を受けて）評価表以外に、添付資料として自分の思いや伝えたいことを山ほど盛り込んだ。評価の見せ方も大切。
- 報告書や議事録をつくるときは、たくさんいいことを書かなければいけない。
事業評価について、NGO は上向き評価が目立つ。組織評価について、組織の教育（プロセス）とつなげると上手くいくのでは。ルーブリックは良いツールだと確信した。（有識者）
- 参加型は対象が住民と言うわけではなく、指標自体も住民と協力してつくっていく。
第三者が作った指標に沿って住民が動くわけではないところが良い。

2) どのような評価をすれば NGO の強み、良さを活かし育てるか

- 自画自賛を防ぐために外部評価も含めた合同評価が必要。メインは参加型評価として互いに学び合いながらエンパワーされていくことが大事。成果も大事だが、プロセスも同じぐらい大事。3 年の期間（最大 9 年）は短い。人材の成長には少なくとも 10 年必要。現地の成長スピードに合わせる大切。
- 子どもの成長に合わせた車いすを提供すると共に、引きこもり→職業訓練→就職支援という形で長期支援も行っている。その長期物語を外部に提示することで評価されると思う。この発信により車いすの台数の意味も増すのではないか。
- ボリビアで関わった少年が、行政に就職した。活動に関わったことが、少年を通してどのように

役立つか、追っていきたい。

- 評価の際に住民と信頼関係があると住民からのフォローも得られる。(有識者)
- JICA との契約の際は PDM を確定後、住民とワークショップをひらく。住民意見が入ると PDM の結果がひっくり返ることがある。契約し直しが大変だが、後で住民意見との相違に気付くより良い方法だと思う。(有識者)
- 失敗も成功も経験が豊富な AHI さんにセミナーを開いてほしい。
- 会員を持つことで上向き評価、下向き評価を学ぶことができる。評価は価値の共有や活動の付加価値をきっちり捉えるためにある。その意味では団体や分野によって評価は変わる。このように学べる機会がもっとあるといいと思う。(有識者)

以上

外務省国際協力局民間援助連係室 楊殿閣氏

皆様、本日は当シンポジウムにご参加いただき、誠にありがとうございます。

私は外務省国際協力局民間援助連携室で NGO 研究会の業務を担当している場と申します。外務省では、日本の NGO の能力強化を目的として平成 11 年度から NGO 活動環境整備事業を実施しています。この NGO 研究会は当事業の一環として外務省から委託された NGO 団体が、約 1 年間かけて日本の NGO に共通する課題や開発協力の課題をテーマにその解決策を見出すアプローチを自ら企画し、他の NGO の協力を得ながら、本日のようなシンポジウムなどを行い、具体的な解決策を報告、提言することにより NGO 自身の組織、能力強化を図るものです。

本シンポジウムは、平成 27 年度の研究会のテーマのひとつとして、公益社団法人青年海外協力協会が実施している NGO の評価力の活動に位置づけられます。我が国の NGO は、欧米の NGO と比較すると、一般市民や社会からの理解と協力がまだまだ得られにくい環境にあると思われます。NGO は行政との連携を抱えながら活動し、広く社会に理解され、支援されることも大変重要ではないかと考えます。特に NGO の資金面での課題を解決するためには、企業や大学などとの連携がますます求められてくると思います。

他方、多様なアクターとの協働や、皆様の活動に対する一層の理解と協力を得るためには、アカウンタビリティの向上についても、ますます必要です。この視点から、NGO は自身の組織及び事業に対する自己評価の能力を一層高めていくことが必要だろうと考えております。

本研究会は、日本の NGO の多様性を踏まえて、様々な NGO に対して評価指標を一般化しないという立場から、定量的な評価手法、および定性的な評価手法を用いて、より適切な評価手法を模索することを目的としています。これまでに聴き取り調査やアンケート調査を実施し、それから複数回に渡るグループディスカッションを行ってこられたと承知しております。本日は、これまでの活動成果を報告いただくとともに、東京経済大学の渡辺先生、および参加型評価ファシリテーター/NGO 組織運営アドバイザーの田中様をパネリストとして迎え、皆様と一緒にディスカッションを行う時間を設定しております。本日のシンポジウムは、NGO 評価を考える上で貴重な意見交換の場でもあり、充実したシンポジウムになることを期待しております。

最後に、本日このシンポジウムを開催していただいた青年海外協力協会の皆様に御礼を申し上げます。また私自身、このような形で参加させていただき、皆さんと意見交換できることを大変うれしく思います。どうぞよろしく願いいたします。

資料5：調査結果の中間とりまとめ（シンポジウム発表）

外務省主催
平成27年度NGO研究会

**NGOの評価力：
NGO団体の組織及び事業を
どのように評価するべきか**

公益社団法人
青年海外協力協会(JOICA)
国際事業部国際事業二課
NGO研究会運営事務局

目的

NGO評価（組織評価・事業評価）
のあり方をとらえ直し

↓

有効活用

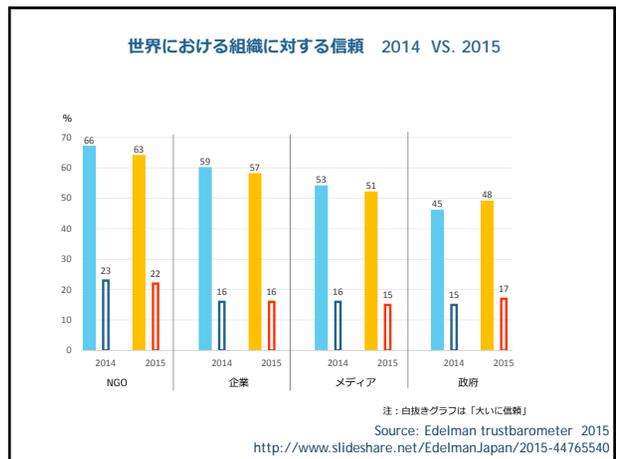
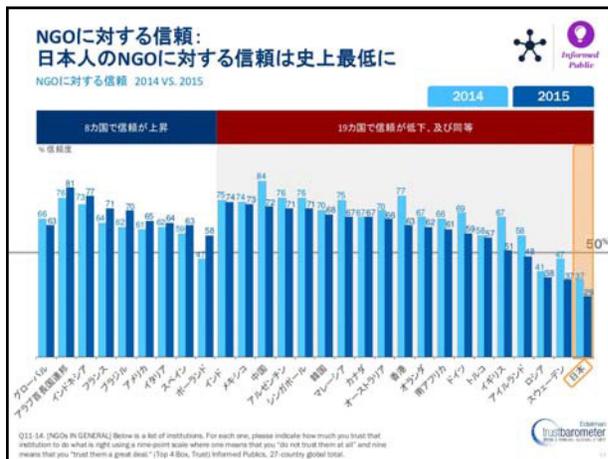
NGOの役割

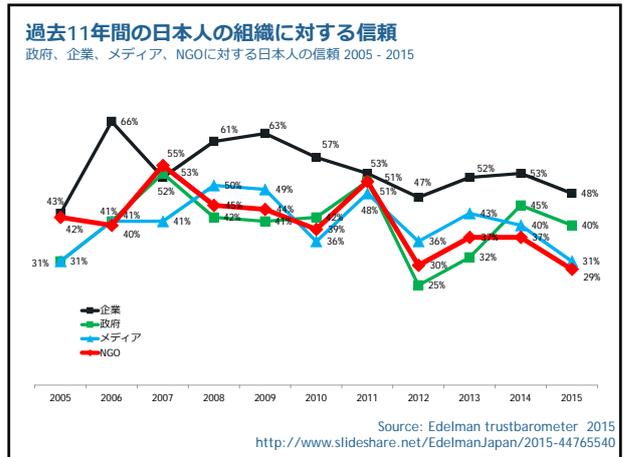
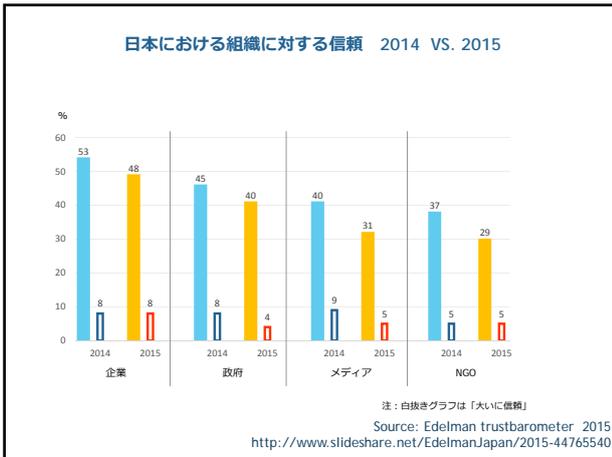
利益を目的とせず
公的機関とはある種異なる形で

▶ 好ましい社会的価値・影響力を生み出す

▶ 人々に直接・間接に社会参加の機会を提供する

NGOは
どのように
評価されているか？





日本人のNGOに対する信頼 2015

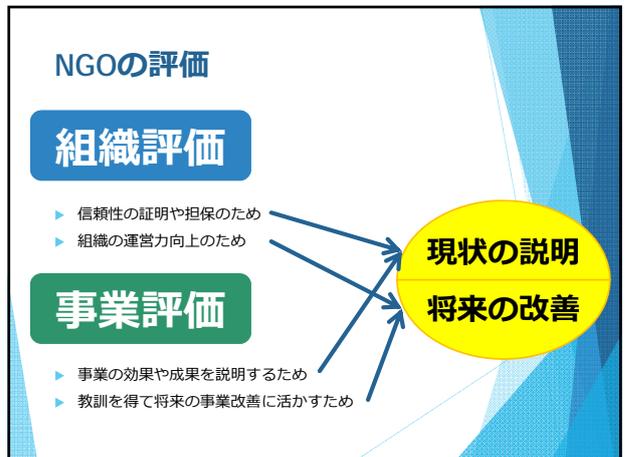
- ▶ 27カ国の中で最低
- ▶ 企業、政府、メディア、NGOの中で最低
- ▶ 過去11年のNGOに対する信頼の中で最低

信用できるNGOの見分け方？

- ▶ 信用できるNGOの見分け方を教えてください。
 - (1) 活動報告が納得のいくものか
 - (2) 決算報告書の数字に不審な点はないか
 - (3) 運営のための監査が行われているか
 - (4) 問合せをした時に情報を公開してくれるか、など

最終的には団体のあらゆる点を見て、判断する必要あり

(JANIC Website : <http://www.janic.org/faq/faqngo/>)



問題意識

組織評価

- ▶ 特にアカウンタビリティが強調されるが
それでは不十分では？

事業評価

- ▶ 特にドナーからPCM/PDM、LFA等の手法が求められるが
多くのNGO事業を評価しきれていないのでは？

調査の流れ

1. 聞き調査（個別訪問）
合計8団体
首都圏6 + 地方2
事業実施6 + 中間支援2
2. Webアンケート調査
依頼372、回答68（回答率18%）
3. グループディスカッション
東京会場（11月19日） 5団体 + 有識者1
大阪会場（11月25日） 5団体 + 有識者1
名古屋会場（11月26日） 4団体 + 有識者1
4. シンポジウム

聞き調査から得られた主な視点 【評価全般】

- ▶ 「評価」といっても目的により異なる
 - 誰に対して、何を説明するための評価？
- ▶ NGOによって求める方向性が違う
 - →NGOの良さ？ NGOらしさ？
- ▶ 評価に対して認識の甘いNGOも少なからずある
 - 「いいことやってるんだから・・・」
 - [現場] > [組織運営] な団体が多い

聞き調査から得られた主な視点 【評価全般】

- ▶ 「評価」に関するドナーの要求を満たせなければ
↓
助成金は得られない
- ▶ 助成金を得るための評価（ドナーが求める評価）
ではNGOとしての活動を表現しきれない

ドナーもNGOの活動について
理解を深め、支援してほしい

聞き調査から得られた主な視点 【組織評価】

- ▶ 団体のミッション/ビジョンを明確にすることが基本
 - ミッション/ビジョンの実現に向かって進んでいるか？

思想・価値観を共通の尺度で評価することは難しい

VS.

思想・価値観と云えども、常に評価の目にさらされているはず

※団体のミッション/ビジョンは、その団体の思想・価値観に相当

- ▶ マネジメント（組織運営）の評価
 - 団体と、説明責任を果たすべき相手との共通の尺度で評価
例：ドナー、受益者、市民社会など

聞き調査から得られた主な視点 【事業評価】

- ▶ 例えばPDMに基づいて評価する
 - 多くのドナーが求める評価

共通言語としてのPDMは簡素で明確に伝わる

VS.

PDMでは数値化困難だが重要な多くの成果が表現しきれない

・客観性の高い明確なロジック

・但し双方ともにPDMを理解できる前提

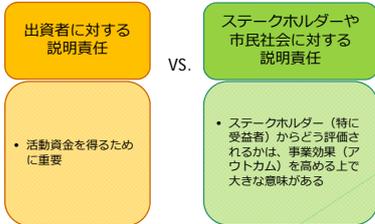
・プロセスの整合性・計画性より「結果」

・「結果」の想定は数値ではなくミッション/ビジョンにつながる姿

・PDMのような枠組みは必要だが、その欠点を補完する手法との組み合わせが重要

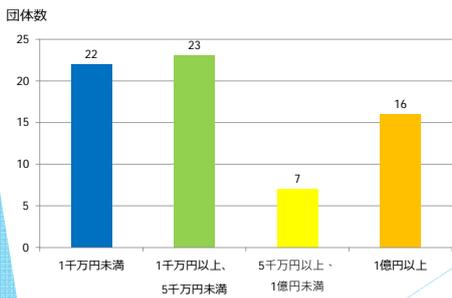
聞き取り調査から得られた主な視点 【事業評価】

- ▶ 事業の成果を受益者にフィードバック
 - 受益者との再学習が事業効果（アウトカム）を更にする

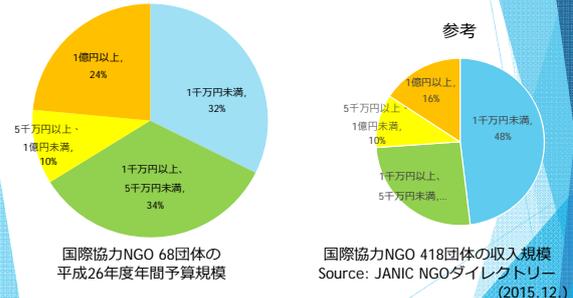


Webアンケート調査

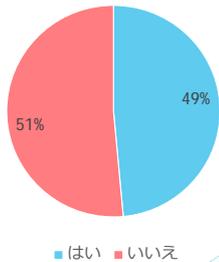
Webアンケート調査 回答団体の規模（平成26年度予算額）



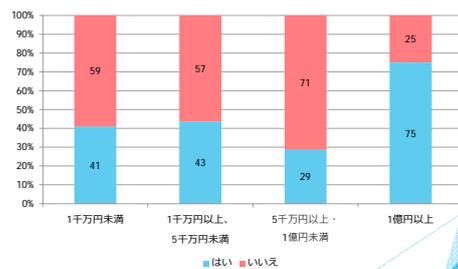
Webアンケート調査 回答団体の規模



Webアンケート調査 何らかの組織認証を受けている （認証の有効期限内）



Webアンケート調査 何らかの組織認証を受けている （認証の有効期限内）



Webアンケート調査

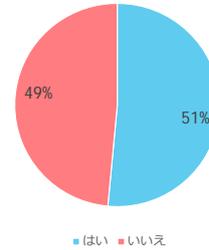
何らかの組織認証を受けている (認証の有効期限内)

受けていない理由

- ▶ 必要性を感じない
- ▶ 外部評価を受けたことがあるが、参考にならなかった
- ▶ 必要と感じているが、そのためにリソース（資金、人員、時間）を割けない

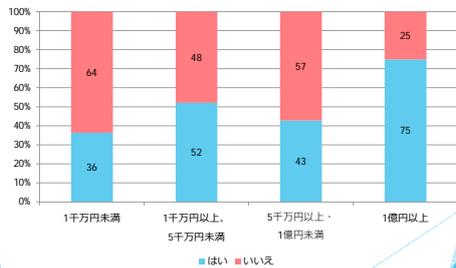
Webアンケート調査

過去10年間継続的に監査を受けている (創設から10年未満の場合はその期間)



Webアンケート調査

過去10年間継続的に監査を受けている (創設から10年未満の場合はその期間)



Webアンケート調査

過去10年間継続的に監査を受けている (創設から10年未満の場合はその期間)

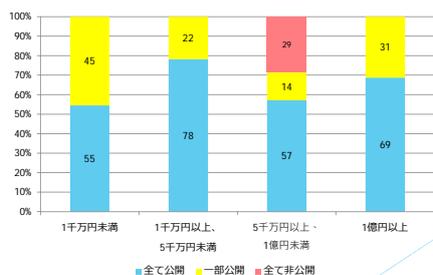
受けていない理由

- ▶ 必要性を感じない
- ▶ 予算が割けない
- ▶ 内部監査で対応

Webアンケート調査

情報の一般公開範囲

①組織図、②定款、③事業計画、④事業報告、⑤会計報告



Webアンケート調査

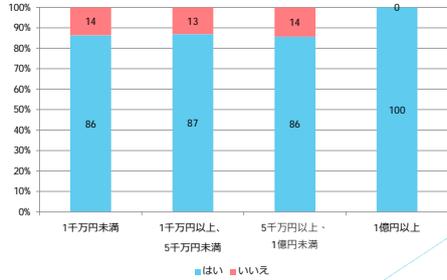
情報の一般公開範囲

①組織図、②定款、③事業計画、④事業報告、⑤会計報告

公開していない理由

- ▶ 必要性を感じない
 - 組織が小さい
 - 外部からのプレッシャーがない
- ▶ そのためのリソースが割けない
- ▶ 手が回らない

Webアンケート調査 ガバナンスの仕組みがある

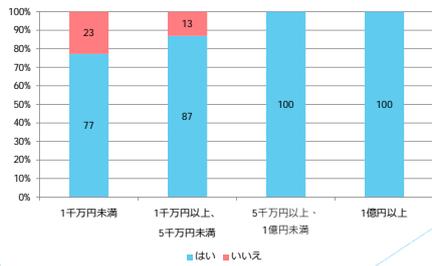


Webアンケート調査 ガバナンスの仕組みがある

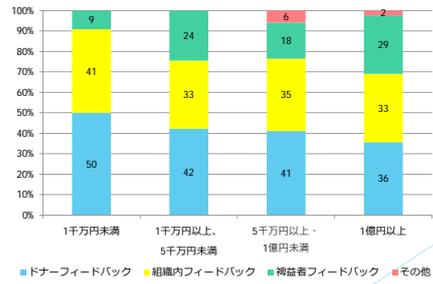
仕組みがない理由

- ▶ 必要性を感じない
 - 過去にトラブルは無かった
 - 組織が小さい
 - 身近な友人で構成されている
- ▶ トップがワンマンだから

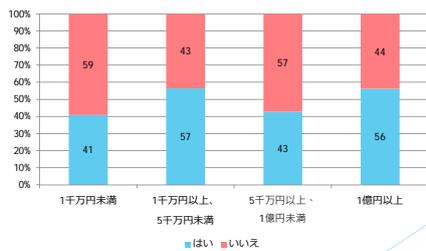
Webアンケート調査 プログラム評価を行っている



Webアンケート調査 プログラム評価の目的



Webアンケート調査 PDM、KPI等による評価では 表せない成果がある



Webアンケート調査 PDM、KPI等による評価では 表せない成果がある

表現が難しい例

- ▶ エンパワーメント
- ▶ 受益者の意識変化・内面の変化
- ▶ アドボカシー活動の成果
- ▶ 受益者の満足度
- ▶ プロセスが重視される案件

Webアンケート調査

PDM、KPI等による評価では 表せない成果がある

対策としての表現方法

- ▶ ケーススタディ、ケースレポート
- ▶ 特筆すべき事象の定性的な記載
- ▶ ストーリー
- ▶ インタビュー

Webアンケート調査

どんな評価なら効果的？

- ▶ 受益者と協働での評価
- ▶ 受益者・団体と共に実施するMost Significant Change 手法
- ▶ 受益者の生の声
- ▶ 第三者（多様なステークホルダー）による評価制度、レーティング、ランキング等
- ▶ 社会学系大学院生等による学術研究を兼ねた調査に基づく評価
- ▶ 定量評価、定性評価、教訓、感情に訴えるケーススタディやインタビューなど多様な方法の効果的組合せ
- ▶ 受益者やターゲットグループをひと括りにせず、ひとりひとりの変化に注目する評価

グループディスカッション 東京会場

- ▶ NGOに対する社会の見方は厳しい。信頼を得るためにも評価は必要。
- ▶ NGOの社会的信頼を構築していくためには、評価を通して成果を発信していく、説明責任を果たしていく必要がある。
- ▶ JANICのASCには組織の健全さを測る指標が多く含まれる。

しかしながら

- ▶ 人材育成等ソフトな事業にPCM、PDMといったモノサシでは足りないと感じる。

グループディスカッション 東京会場

- ▶ 研修によって、組織が評価を実施することで元気になると知り、見方が変わった。
- ▶ 評価とは振り返りと学び、そして改善につなげることが大事。但し、振り返りは多いが、学びは少ない気がする。
- ▶ NGOの核はミッション/ビジョン。これに近づいている成果が現れれば、組織も元気になるのではないかと。まずは明確にミッション/ビジョンを定めることが大事。

グループディスカッション 大阪会場

- ▶ 評価の目的
 - ドナー、支援者、会員、組織内への説明責任
 - 会員の維持・獲得
 - 事業をより良いものへと改善するため
 - 職員のモチベーション向上のため
- ▶ NGO/NPOは企業や国・自治体が出さないことを担っており、実際これら評価するためにどのような方法があるのかを利害関係者が一緒に探っていく必要がある。

グループディスカッション 大阪会場

- ▶ 「質」を評価する手法が確立していない
 - ドナー側は定性評価を受け入れず
 - 定量評価に留まってしまった。

精度の高いPDMを作成しているため、申請段階で計画していたこと以上の成果はあまり発現していない。

VS.

当初の計画以外で出た成果は報告できないし、評価もされない。

グループディスカッション 名古屋会場

- ▶ 評価とは価値の共有である。
- ▶ 外部評価は結果主義でフィードバックがない。参加型評価はプロセスが重視される。
- ▶ 参加型評価が導入されないと、支援する側と支援される側の立場が分かれてしまう。

- ▶ 自画自賛を防ぐために外部評価も含めた合同評価が必要。メインは参加型評価として互いに学び合いながらエンパワーされていくことが大事。成果も大事だが、プロセスも同じぐらい大事。

グループディスカッション 名古屋会場

- 【組織評価】
- ▶ 会員数、会費額が団体評価として表れている

- 【事業評価】
- ▶ 数値は評価され易いが、質（生活改善など）は評価され難い

- ▶ JICAの評価研修を受けても、まだ、今まで何のために、誰のための評価が腑に落ちない

調査の中間まとめ

【評価全般】

- ▶ 「評価」に対する理解が様々

【組織評価】

- ▶ さほど必要性を感じない団体が多い
- ▶ 軸は組織のミッション/ビジョン

【事業評価】

- ▶ NGOに多いプロセス型の社会開発では
 - ①数値で表せることには限界がある
 - ②事前に予想できない成果があっても評価されない

ディスカッションの視点

- ① 評価は何のために行うのか？
 - そもそも開発協力は何のため？
- ② NGOの組織評価では何に注目すべきなのか？
- ③ どんな手法ならNGOの事業をより良く評価できるのか？
- ④ 事業評価について、ドナーや市民社会とNGOとのギャップを埋めるには？
- ⑤ NGOを元気にする評価とは？

そもそも評価とは何か？ (プロジェクト・組織評価に共通して)

- **評価＝事実特定(調査)＋価値判断**
(佐々木 2009)
- 評価は、プログラムや政策の**実施**もしくは**結果**を、明示的あるいは暗示的な対象と比較しながら、**体系的**にあきらかにすることであり、プログラムもしくは政策の**改善**に資するものである(Weiss 1998)。

2015/12/9 Hiroshi Tanaka 1

評価目的=評価は何のため？ (プロジェクト・組織評価に共通して)

★評価目的=評価結果をどう使うか

1. **学習(と改善)**: 評価を通じて得られた教訓を、将来の活動に反映させること。
2. **説明責任(アカウンタビリティ)**: 評価結果を利害関係者に公表・報告すること。

(三好 2008)

→ 両目的は相互に関連しているが、どちらに焦点を当てるかで評価対象や手法が変わってくる。

2015/12/9 Hiroshi Tanaka 2

学習と改善:PDCAサイクルの確立

- Plan: 計画
- ↓
- Do: 実施
- ↓
- Check: 評価
- ↓
- Action: 改善

→ 評価を定期的実施、PDCAサイクルを確立することで、継続的に学習し改善することができる→目標やミッションの達成へ貢献できる。

2015/12/9 Hiroshi Tanaka 3

説明責任: NGOの2つの説明責任

- 上向き説明責任: Upward Accountability
- 下向き説明責任: Downward Accountability

→ 上向き説明責任が強調される傾向があるが、受益者主体の開発には、学習効果のある下向き説明責任が大切 (Mango 2014)。

2015/12/9 Hiroshi Tanaka 4

NGOプロジェクト: 多くはプロセス型

プロジェクトのタイプ	特徴	簡単にいうと	例	評価のポイント
ブループリント型(青写真型)	計画→実施という単線的=手段と目的の関係が明確で、成果を数量化しやすい	決められたことを、その通りきちんとやる	大型インフラプロジェクトなど、 <u>経済開発に多い</u> 。ODAの伝統的得意分野	指標を事前設定、定期的に測定し、進捗・目標達成度を測ること
プロセス型(ラーニング・プロセス型)	目標や計画あいま、試行錯誤の中で効果的なアプローチを採用する。数値化が難しい	みんなで一緒に学習しながら、なんとかやりとげる	住民に直接働きかけて意識を変化させるなど、 <u>社会開発に多い</u> 。NGOの得意分野	現場で事業を振り返り、質的な教訓を中心に学習して、柔軟に修正すること

(参考 アーユス2003) Hiroshi Tanaka 5

LFA(Logical Framework Approach)とは？

LFA:60年代にUSAIDが考案した、業績測定の方に基づきプロジェクト運営管理方法。LF(ログフレーム)は、手段(活動)と目的(プロジェクト目標)を単線的な因果関係で整理したプロジェクトの計画表。国際的に開発援助、NGOを支援する事業の評価でも使われる(例: JICAのPCMにおけるPDM)。

下図: 典型的ログフレーム

GOAL/IMPACT	Objectively Verifiable Indicators OVI's	Means of Verification MoV's	Risks and Assumptions
PURPOSE/OUTCOME			
OUTPUTS/RESULTS			
ACTIVITIES/INPUT			
BASELINE			

2015/12/9 Hiroshi Tanaka 6

国際NGOが指摘するLFAの長所と短所

長所	短所
1. 事業の構成要素や根本問題を体系的・論理的に分析、意志決定者に伝える（上向き説明責任）	1. 直線的な因果関係に基づいていて、複雑な人間社会の現状を捉え、必ずしも反映していない
2. 事業の内部要因と外部要因の関係が分かる	2. 当初の枠組みを強調すると、内外の要因が変化した場合、硬直的運営に陥る危険がある
3. 指標に基づき体系的にモニタリング・評価を設計でき客観的に目標達成度が分かる	3. 事業管理の枠組みに過ぎず、単独で質的分析は行えない。指標で予想されない変化把握できない。
4. 広く活用すれば、複数事業間で比較が可能	4. 用語の意味が難解であり、一般の人にはなかなか理解できない

出所：INTRAC 2010, Mebrahtu, Pratt & Lonnqvist 2007, Mikkelsen 2005等を参考に筆者作成

2015/12/9

Hiroshi Tanaka

7

誰のための評価？

1. LFAに基づいた評価：進捗や達成度の確認、上向き説明責任達成に向けており、先進国のドナーなど「援助をする側」の視点で作られている。

先進国のドナーによる評価基準は、「援助する側の論理構成に基づいた評価」になりがちで、被援助側[NGOの現場]の関心とは必ずしも一致しない(源 2007)

2. NGOの良さを活かす評価：進捗確認や上向き説明責任も大事だが、加えて「援助される開発現場(受益者)の視点」を伝える評価手法を併用する。

- 学習と改善、下向き説明責任に適した参加型評価。
- プロセス型事業の質的変化の把握・分析ができる。

2015/12/9

Hiroshi Tanaka

8

なぜ「参加する」ことが学習なのか

- 参加型評価：評価に受益者・スタッフなど利害関係者が参加、プロセスを共有することが「学習」として作用し、当事者意識促進、評価能力向上等、能力開発に貢献する。利害関係者のエンパワーメントや相互理解が発現し、評価結果が活用され、プロジェクト改善に貢献(源 2008)。

- If I hear it, I will forget it.
- If I see it, I will remember it.
- If I do it, I will understand it.
- If I _____ it, I will use it.

- 自ら気づけば活用できる：評価者は誰もエンパワーメントできない。人々が自らをエンパワーする(Fetterman2001)。

2015/12/9

Hiroshi Tanaka

9

質的分析とはどのようなものか

- 定義：文章を中心とした質的データから、どのような意味が見いだせるか、分析を行うこと。
- 方法：対象の一つ一つを事例として、文脈に関してできるだけ再現可能でかつ妥当な推論をする。例「状況を説明する・カテゴリー化する・情報間の関連性をみる」解釈を行う。質的分析では、対象の変化を深く理解して、達成に影響を与えた要因を把握できる(長尾 2009)→事業を改善する教訓を学べる。

※尺度化：質的データを尺度を与えて、量的データに変換する方法もある(例：ミシュランの星の数)。

2015/12/9

Hiroshi Tanaka

10

LFAを補完し「学習」に向く評価手法

手法名	特徴	参加型	質的分析	留意点
PRA(参加型農村調査法)	・マッピング等多様なツール存在 ・受益者が参加する工夫あり ・評価だけでなく立案にも	◎	○	・ツールの適切な使い分け ・一般化困難
MSC(モスト・シグニフィカント・チェンジ)	・物語を使うので参加が容易 ・指標にない想定外の変化や、質的変化の把握・分析可能 ・下向き説明責任が制度化	○	◎	・聴き手に技能が必要 ・想定内の変化把握苦手
ケーススタディ	・特定事例をとりあげ、深く観察や聞き取りを行い文書化、一般化する伝統的手法	×	◎	・観察者によって妥当性が左右される
FGD(フォーカスグループ・ディスカッション)	・参加者が相互に刺激し合う ・グループ・ディスカッション ・事実関係を皆で確認できる	○	○	・進行スキルが必要
KJ法	・事例の全体構造がわかる ・「発想法」としても使える	◎	○	・進行スキルが必要

2015/12/9

Hiroshi Tanaka

出所：筆者作成

11

組織評価

- 組織評価：個別事業でなく、組織の経営状態を確認する。
- NPO経営の基本：ありがたい姿(目標)と、現状を明確に理解し、その差(ギャップ)を埋める努力を繰り返すこと。
- 組織評価7つの視点：①目的・戦略性、②意志決定、③事業の品質管理、④人材マネジメント、⑤利害関係者との関係、⑥事務管理体制、⑦資金調達→7つがバランスが取れて高まることが望ましい。(坂本 2004に加筆)

2015/12/9

Hiroshi Tanaka

12

NGOの特質と評価

1. **第三者組織（受益者に密着してサービスを提供する組織）**
 - 受益者に対する責任が最も重要
 - ← 評価においても受益者の「参加」が重要
 - ← 受益者にとって意味ある評価（← 評価は誰のため）
2. **理念(思い)に基づいて行動する組織**
 - 思いが強すぎることも
 - ← 評価において客観的な目も必要

Tatsuya Watanabe

1

「共学ラウンドテーブル」の提案

- ・目的: ステークホルダー間の学び合い
相互アカウンタビリティ強化 の制度化
- ・参加者: 日本のNGO、途上国のNGO/PO、ドナー、学識者等
- ・定期的 (3年に1回程度) に開催
— 日本と途上国で交互に開催
- ・テーマ: 開発ニーズ、「トレンド」、協力手法、評価手法等
中長期的な視点から議論
→ 教訓・ベストプラクティス・果たすべき役割等について
共通理解を得る **＜共通価値の創造＞**

Tatsuya Watanabe

4

客観性と受益者「参加」 —事前調査から評価まで—

- ・事前調査: 客観的/受益者主体のニーズ把握
ベースライン調査
- ・計画立案: 客観的/受益者主体の綿密な計画作り
(期待される成果/評価指標)
- ・モニタリング: 客観的/受益者主体のモニタリング
- ・評価: 客観的/受益者主体の評価
期待される成果/指標に照らし
オープンフレームな評価 (MSC)

Tatsuya Watanabe

2

戦術的評価と戦略的評価

	戦術的評価	戦略的評価
評価対象	事業 (プロジェクト)	事業 (プロジェクト/プログラム) 組織
評価対象期間	短期 —事業期間 (1~3年程度)	中長期 —全事業期間 (3~10年程度)
評価目的	事業の改善/教訓の獲得	事業・組織の改善/教訓の獲得 アカウンタビリティ
評価枠組	事業計画 (期待される成果/指標に照らして)	事業計画 組織の理念・使命・戦略・体制
評価主体	実施NGO + 受益者 + α (共同実施者、他NGO、ドナー等)	実施NGO + 受益者 + 全主要ステークホルダー + 第三者 (他NGO) / 第三者

「アカウンタビリティ」についての誤解

- ・「説明責任」は狭い解釈
- ・説明/申し開きで理解/共感を得られるのか?
- ・アカウンタビリティの本質
「ステークホルダーの期待/負託に応えること」
= 「**応責性**」

Tatsuya Watanabe

3

評価の重要な要素 <MEAL>

- M** = Mutual 相互に (一方的でない)
 - E** = Empowering (正当な)力をつける
 - A** = Accountable アカウンタブル (期待に応える)
 - L** = Learning 学ぶ
- すべての参加者/ステークホルダーにとって
糧 (MEAL) となるような営み
中長期的 (MEdium-And-Long term) に

Tatsuya Watanabe

6

NGO活動に合った評価

- ・緊急救援／人道支援型
- ・事業請負型
- ・共同体開発型
- ・アドボカシー型
- ・ネットワーク型

NGO の評価力

-NGO 団体の組織及び事業をどのように評価するべきか-



発行
外務省
国際協力局 民間援助連携室
〒100-8919
東京都千代田区霞ヶ関 2-2-1

TEL : 03-5501-8361
FAX : 03-5501-8360
<http://www.mofa.go.jp>



実施（運営事務局）
公益社団法人
青年海外協力協会（JOCA）
〒102-0082
東京都千代田区一番町 23 番 3
日本生命一番町ビル 5 階
TEL : 03-6261-0243
FAX : 03-6261-0249
<http://www.joca.or.jp>