

JANPIA PO研修

助成事業と組織診断 ～POが団体を診るとき～

公益財団法人 パブリックリソース財団
専務理事 岸本幸子
sachiko@public.or.jp

組織とは

集団は人が集まっただけであり、組織は以下の3つの要素を満たす人の集まり。

<組織>

共通目的

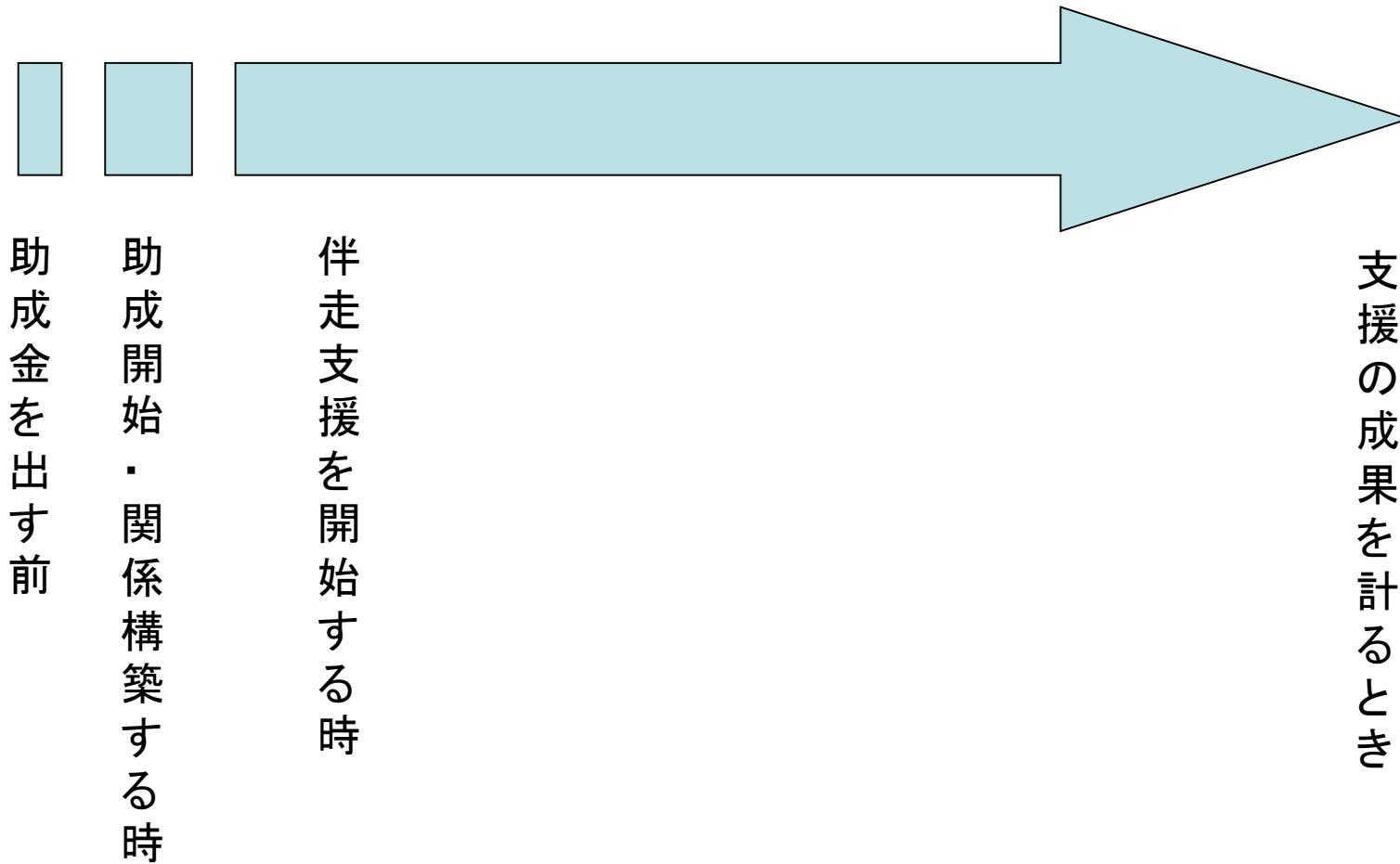
コミュニケーション

貢献意欲

組織診断(アセスメント)とは

- 組織の現状把握と分析を通じて、組織のあるべき姿と現実の姿のギャップを知ること
- 組織自身が、自らのパフォーマンスを診断し、運営を改善し、向上するために使われる。
- 資金提供者などの支援者にとって、最大のインパクトを生むためには、どの団体にどのような資金と時間を投入すべきかの判断に使われる。

POが団体を診るとき



助成金を出す前に ～公開情報から60分で組織を把握する～

60分で公開情報から、組織を把握する(1) ～WEBサイトを見る～

○WEBサイトを見る(25分)

- この組織は何をしているか、何を目指して活動しているのか、わかるか？
- 受益者は誰か？
- この組織は今アクティブか、活動しているか？
- この組織が活動によって達成したことが明確にわかるか？評価する材料は何かあるだろうか？成功事例？より全体を示す材料は？
- 事業報告書、決算書を公開しているか？
- 歴史、中期ビジョンは掲載されているか？何を大切にしているだろうか？
- 役員やマネジメントチームの紹介はあるか？誰がどんな人が関わっているのか？どのような組織文化をもっているか？
- この組織の将来像について率直に触れているところはあるか？
- 専門用語を使わずに、わかりやすく事柄を伝えようしているか？

○外部情報サイトを見る(10分)

- CANPAN <https://fields.canpan.info/organization/>
- 非営利組織評価センター <https://jcne.or.jp/>
- NPO法人データベース NPOひろば <http://www.npo-hiroba.or.jp/>

60分で公開情報から、組織を把握する(2)

～過去2年間の事業報告書、決算報告書を読む～

- 事業報告書(アニュアルレポート)、決算報告書から読み取る(25分)
 - 事業の結果(アウトプット)や資金調達イベントのことだけでなく、成果、外部環境変化と直面する課題、リスクについて、述べているかどうか
 - ミッションと実際の事業はロジカルに連動しているか
 - どこからお金が来て、何に使われているか
 - この団体は何で食べているのか
 - どのようなリスクが潜んでいるか
 - 財務の安定性
 - ・収支の推移
 - ・純資産の推移
 - ・財源の多様性
 - ・主たる財源の持続可能性
 - ・収入の使途の縛りの有無
 - ・管理費と事業費の割合
 - ・負債の有無と内容
 - ・流動比率(流動負債/流動資産)
 - ・手元流動性比率(現金+預金/月収入)
 - ・短期余資月間費用比率(流動資産－流動負債/月間平均費用)

助成先団体との関係構築 ～モニタリングを開始する前に、 事務局長に会って60分で組織を理解する～

60分、事務局長と話す(1) ～その組織の存在意義を知る～

- ミッション:何のために存在しているのか
- ビジョン:どのような社会を実現したいのか
- ストラテジー:どのようにして、実現するのか

60分、事務局長と話す(2)

～その組織をより深く理解する～

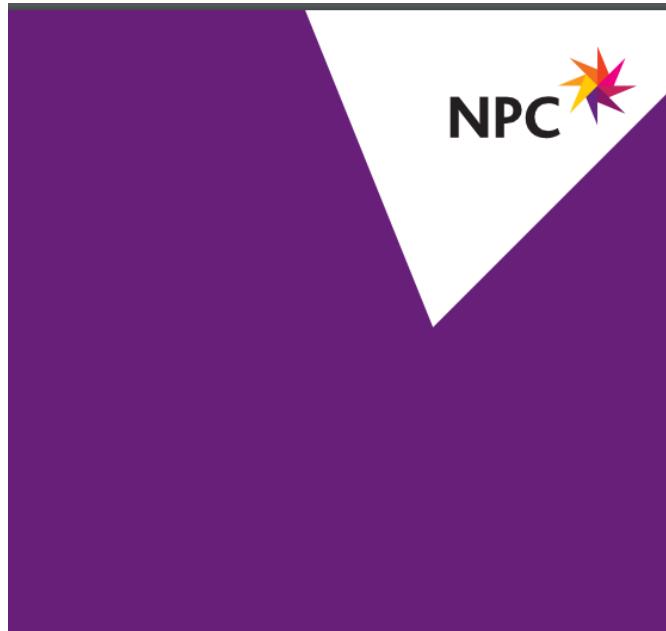
- セオリーオブチェンジ(何が問題なのか、どのようにして、どこまで変えようとしているのか、定量的な目標値はあるか、それは十分野心的か)
- 今事業はうまくいっていますか？ どこまで目標を達成できているのか、パフォーマンスをどのように評価しているか？過去の成功の事例、評価指標
- 最近(去年1年間で)学んだ最も重要な教訓は何か？
その団体が何(活動記録、評価、活動等)から学び、環境変化に順応しているかどうか、リスクや落とし穴がどこにあると感じているか、重要な価値をどこにおいているのか

60分、事務局長と話す(3) ～リーダーシップの質を知る～

- 受益者の声をどのように把握していますか？ どう巻き込んでいますか？
受益者のニーズを真剣に聴き、どう取り組めばいいか、次の一手をどう考えているか
を知る。
- その社会課題/セクターにおける貢献、ポジショニング、役割をどう考えますか？
SWOTの理解、協働の模索努力、横展開の可能性、セクター全体への貢献意識が
わかる
- 今までに何か事業、取り組みをやめたことがありますか？
リーダーの決断力、判断力。判断根拠、団体のかかえるリスクがわかる

伴走支援を開始するとき ～チェックシートを使って、 組織運営の理想と現実のギャップを測る～

英国のシンクタンク New Philanthropy Capital との提携による、組織診断手法の開発



優れたチャリティー団体とは?

チャリティー団体分析のためのNPCガイド

ルース・グリッパー、アイオナ・ジョイ著

2016年9月

<http://www.public.or.jp/PRF/news/NPCguide.pdf>

良い団体をめぐる多様な視点

| | 寄付適格性 評価 | CANPAN | 非営利組織 評価センター | エクセレント NPO | JANIC アカウンタ ビリティ |
|------|--|--------------|------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------|
| ポイント | 「団体の信頼性」 「社会的インパクト を生むかどうか」 という視点 | 情報公開の透明 性 | ガバナンスとコン プライアンス 情報公開の透明 性 | 「市民性」 「社会変革性」 「組織安定性」 | 「組織運営」「事業 実施」「会計」 「情報公開」 NGO |
| 評価方法 | 完全な第3者評価 | オートシステム | 自己診断と第3者 評価の併用 | 第3者評価、審査 | 自己診断と第3者 評価の併用 |
| 利用方法 | 格付け ValueMaker | サイトへの掲載 | サイトへの掲載 | 受賞 サイトへの掲載 | サイトへの掲載 助成資格 |

PRF/NPC 寄付適格性診断

資金提供者の立場から団体を診る

Public Resources Foundation/New Philanthropy Capital

<http://www.public.or.jp/PRF/news/NPCguide.pdf>

「社会的インパクトの側面」

＜領域1＞目的

＜領域2＞インパクトの実践

「団体の信頼性の側面」

＜領域3＞人

＜領域4＞財政の運営

寄付適格性診断

4領域、17の評価項目（別紙ご参照） 社会課題解決、価値創造に向けて、前向きにがんばるNPO

領域1 <目的>

- ①ビジョンとミッションはニーズに応えているか
- ②目標を達成するための優れた戦略を持っているか
- ③実際の活動は戦略をきちんと反映しているか
- ④成果を出しているか

領域2 <インパクトの実践>

- ⑤学び改善するために情報を活用しているか
- ⑥自分たちが達成することは何かが明確になっているか
- ⑦正しく評価を行っているか
- ⑧評価の結果を公開しているか

領域3 <人>

- ⑨優れたリーダーシップがあるか
- ⑩優れた人材を採用し、やる気を引き出しているか
- ⑪ガバナンスはしっかりとしているか
- ⑫受益者を団体の活動にうまく巻き込んでいるか
- ⑬健全な組織文化があるか

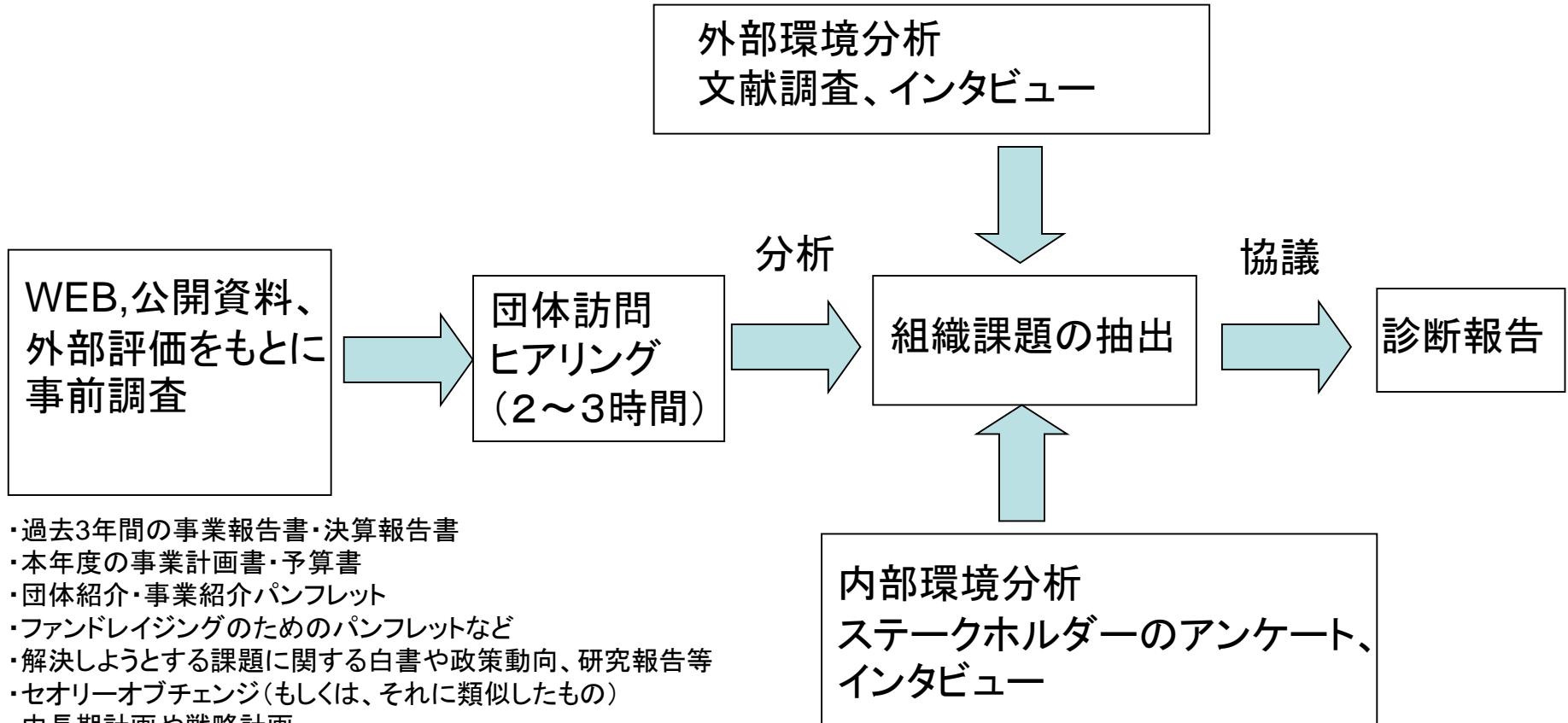
領域4 <財政と安定>

- ⑭必要な資金を十分に確保できているか
- ⑮財務管理は優れているか
- ⑯業務管理は優れているか
- ⑰すべてのリソースを最大限活用できているか

診るべきポイント

- 受益者のニーズの把握
- セオリーオブチェンジ、成果を出す戦略
- 変化に対応する
- 評価を実践し、失敗から学ぶ
- ミッションや戦略が人をひきつけ、やる気を引き出す
- 財務・マネジメントがしっかりしている

診断の進め方(フルバージョン)



分析の視点

- ミッションと事業、ビジネスモデルがロジカルにつながっているか
- 組織の強みと弱みがどこにあるか
- 組織メンバーの間に認識のズレはどのようにあるか
- 外部環境の変化(機会と脅威)の影響をどう捉えるか
- 緊急性、重要性の高い組織課題は何か

いくつかの論点

- 調査にどれくらいの時間をかけるか
情報収集には負担がかかる
助成額に見合った情報収集
- 素晴らしい活動をしている団体でもしばしば組織基盤は弱い、また逆も
- 大きな団体、小さな団体
大きいことはいいことか？ Small is beautiful？
- 革新性 vs 草の根
必ずしも両立はしない
- インパクト？ 私はただ、恩返し、助け合い、困っている人を救いたい だけ…

組織診断は
Warm Heart & Cool Head !