

評価アドバイザーから見た 中間評価、評価の伴走について



資金分配団体の全国食支援活動協力会様とのつながり

2020年度通常枠の「食の物流ネットワーク整備プロジェクト」の評価アドバイザーをきっかけに、2022年度通常枠の「多世代が食でつながるコミュニティづくり」の評価アドバイザーを担当しています。

全国食支援活動協力会様の評価活動は、①重要ポイントを合同ミーティングでご説明、②担当POと評価アドバイザーが各実行団体をご訪問かオンラインにて重要ポイントについて議論、③実行団体が自己評価、④実行団体・担当PO・評価アドバイザーでレビュー会、のプロセスで構成されております。2022年度においてもこのプロセスで進みました。

2022年度の本事業の重要な短期アウトカムの1つは、「地域で関係者と協議体を形成して食の物流の流れを構築する」です。7実行団体があり各地の資源や関係性も異なるため、実施上の課題を抱えていたり、活動をしてもアウトプットにつながらないといったことが起きている団体もありました。

こうした状況を鑑みて、中間評価は、活動における「課題」を認識し、その改善活動につながるような適した評価体制と検証方法を出せるような機会にしようと担当POと話し合いをして決めました。

全国食支援活動協力会様の評価活動の流れ

全実行団体に評価の重要
ポイントを伝える。

時期的には4月～5月の間

合同ミーティング

担当POと評価アドバイザ
ーが各実行団体をご訪問
orオンラインにて重要ポ
イントを議論。

3者で議論

議論した内容をベースに
実行団体が自己評価。そ
の結果を資金分配団体・
評価アドバイザーとレビ
ュー会にて最終化

自己評価

資金分配団体の全国食支援活動協力会様でおこなった実行団体の中間評価の進め方

5月

中間評価のポイント
やスケジュール確認

6月

中間評価計画の確認

7月～8月

自己評価の実施

9月

資金分配団体と
やり取りをして
最終化

中間評価のポイントを説明するセミナーを実施し、10月までのスケジュールを資金分配団体と実行団体で合意します。

年度末報告書を元に10月まで見通しを確認しながら課題を抽出し、その課題解決に向けた中間評価体制や調査になるように中間評価計画を話し合いながら作成していきます。

中間評価報告書「Ⅰ.評価計画」の合意をします。

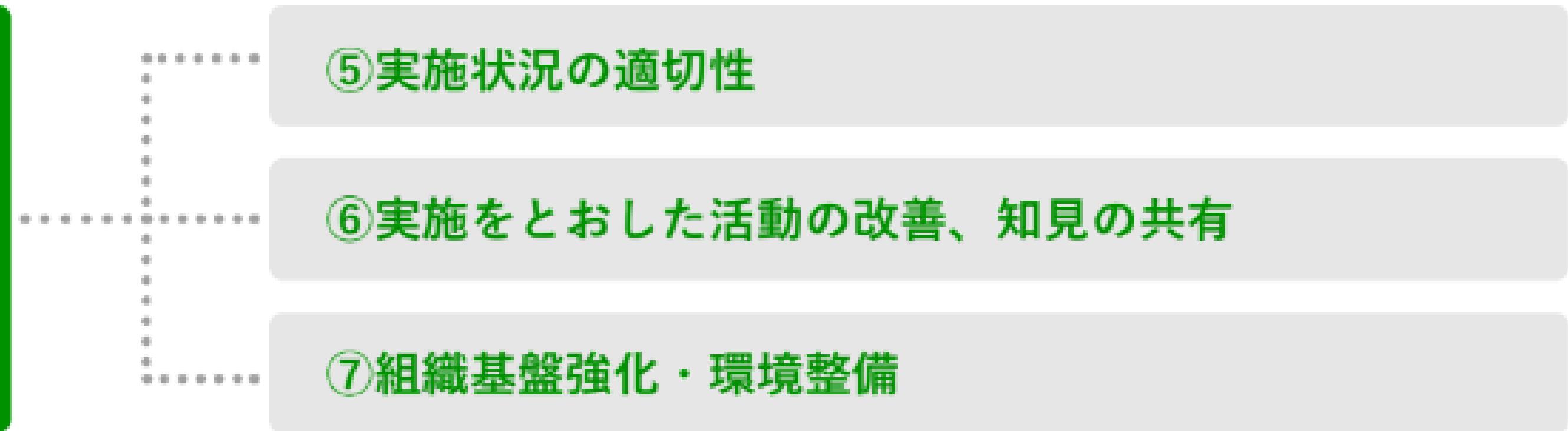
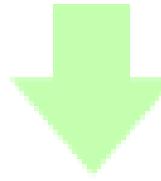
実行団体が、中間評価を実施します。

中間評価報告書「Ⅱ.事業進捗の評価」の記載

実行団体の中間評価結果を資金分配団体と共有し、フィードバックをうけて最終化します。

中間評価報告書「Ⅱ.事業進捗の評価」の合意。

中間評価では⑤⑥⑦の実施状況の分析をおこなっていきます



まず、これまでの取組みの過程は妥当か(⑤)、現場で何がなぜ起きているのかを深く把握し(⑥)、組織基盤や環境整備の状況はどうか(⑦)を検証し、事業計画の改善に活用する

⑤実施状況の適切性

◆実施上の失敗がないか：活動ができていない/活動がアウトプットにつながらないなど

- ・インプットは計画どおりに調達できているか
- ・活動は計画どおりに実施されたか。実施できなかった場合、改善の努力や工夫はされているか。
- ・活動は、事業計画で想定している支援対象者に届いているか
- ・実施体制やマネジメントは適切か。事業が中断するリスクはないか
- ・関係団体・支援者などとの連携は十分に行われているか

◆理論上の失敗がないか：活動はやりきれてもアウトカムにつながっていない

- ・短期アウトカムのうち、比較的早く確認することが可能なアウトカム（初期アウトカム）の発現はみられるか
- ・受益者や関係者の事業に対するニーズに変化はあるか
- ・事業設計（ロジックモデルを含む）の見直し・改善は行われているか

⑥実施をおとした活動の改善・知見の共有

ワンポイント
アドバイス



短期アウトカムの変更・短期アウトカムの指標・目標値の変更について

短期アウトカムや短期アウトカムを実現するために設定する指標・目標値は、絶対に変えてはいけないというものではありません。むしろ、事業を改善していく過程で、その必要性が認められる場合には、積極的により良い内容に変えていくことが推奨されます。ただし、短期アウトカムは事業目標として設定しているため、変更する場合には、関係者や資金分配団体、JANPIAと協議し、合意形成した上で変更してください。

短期アウトカムを
変える

受益者などのニーズの変化や事業設計の見直しによって短期アウトカムを変更する必要がある場合には、資金分配団体と協議の上で変更しましょう。また、短期アウトカムの文言について、より良い表現が見つかった場合には、短期アウトカムの表現を変えてもかまいません。より的確でわかりやすい表現に改善していくことが推奨されます。

短期アウトカムの
指標を変える

「設計・導入期」や「形成・改善期」の事業ステージにあり、事業モデルが確立していない場合は、事業期間をとおして、指標が短期アウトカムを明確に捉えた内容になっているか、より感度の高い指標がないかを検討することが推奨されます。

短期アウトカムの
目標値を変える

短期アウトカムの達成見込みが低くなった場合、安易に目標を下方修正することは、評価の客觀性を著しく下げるにつながります。まずは、短期アウトカムに結び付く活動を強化するなど、活動やアウトプットを見直します。その上で、なお目標値を変える必要性を認識する場合には、多様な関係者や資金分配団体と目標値の妥当性について検討し、見直しましょう。なお、事後評価で短期アウトカムの達成度を評価する際には、事業実施期間中の目標値の変更状況についても明らかにすることが、評価の透明性の観点から求められます。

⑦組織基盤強化・環境整備

休眠預金事業では、社会の諸課題の解決のほか、社会の諸課題の解決のための自律的かつ持続的なしくみの構築を、達成すべき成果、すなわち目標として定めています。

ワンポイント

アドバイス



組織基盤強化・環境整備

組織基盤強化や環境整備を行う理由はなんでしょうか。

受益者への支援が、団体の諸事情により突然停止しないためには団体の組織基盤がしっかりとしている必要があります。また助成終了後も、社会の諸課題の解決に向けた取組みが地域で継続されるためには、関係団体との支援ネットワークを構築したり、支援者を増やしていくなど、社会の諸課題の解決のための環境を整備していくことが大切です。活動の持続可能性を高める戦略が計画に含まれているか確認しましょう。

6月の中間評価計画の確認でおこなったこと



アウトプットの見通しの確認

年度末報告書のアウトプットの実績値を見ながら、10月の中間評価時点までにどれくらいできそろかの見通しを確認をする。



課題の明確化

見通しのお話の中で、予定遅れや活動→アウトプットにながらない「課題」があった場合は、1.評価計画に記載し、中間評価においてどのように改善案を練っていくのかを確認する。



体制の明確化

課題の明確化で議論された中間評価で確認したいことが、実施できる適した人物が体制に含まれているか確認する。



実施状況を把握・検証するために実施する調査

中間評価体制によってどのような調査や検証をするのかの確認。



ロジックモデルと指標の変更の判断をどのようにするのかの確認

中間評価結果によってロジックモデルと指標の変更の必要性の判断をどのようにするか確認します。

I. 評価計画

1. 中間評価の目的：事業中間時点でみえてきた事業上の課題とそれを改善するために中間評価で確認したいこと

事業中間時点でみえてきた事業上の課題

事業上の課題を改善するために中間評価で確認したいこと

2. 実施体制

内部/ 外部	評価担当分野	氏名	団体・役職
▼			
▼			
▼			
▼			
▼			

3. 実施状況を把握・検証するために実施する調査

(例：活動実施プロセスの検証・アウトプット測定・アウトカムの発現状況の測定・ニーズ調査・活動の有効性についての聞き取りなど)

1. 調査方法	
2. 調査実施時期	
3. 調査結果の検証方法	

4. 事業設計図の検証方法

1. 検証方法	
2. 実施時期	
3. 事業計画書や資金計画書への反映実施時期	

組織基盤強化について

中間評価報告書では、「6. 事業進捗の評価 C.組織基盤強化や、事業活動が円滑に進むための環境づくりができるか。また事業終了後を見据え、活動が継続するための取り組みが進んでいるか」の記載が必要。

この項目には、休眠預金事業終了後の見通しを明確にするために以下を記載するように案内しています。

- ・法人化の必要性

→コンソーシアムなどで任意団体の場合、法人化どうするかはこの時点ではっきりしてもらう

- ・自治体との連携等の出口戦略と、その進捗状況

→出口戦略はそんなに種類は無いのではっきり明確に宣言してもらう

例) 委託事業にする、別の助成金を取ってつなぐ、寄付で足りない分を補充する、助成金・寄付で得られた範囲で事業規模を縮小して継続する、ボランティア主体で費用なしで実施できるようにする、別の組織に移管する、やめる等

- ・NPOの5種類の財源をどのようなバランスで得ていくのか、ファンドレイジング計画の作成

→クラウドファンディング等の記載があれば、準備計画を作成してもらう

- ・その他、組織基盤強化計画について

→NPOの組織基盤は多岐にわたるので必要に応じて次ページのアセスメントをご案内しています。

※このアセスメントは今給黎が伴走支援時に使用しているものでJANPIAが提供しているものではありません。

関心がある方は個別にご連絡ください。

NPOの組織基盤

NPOの組織基盤は、プランディング、人材、マネジメント、財務、パートナーシップと5つの領域にわけられます。定期的に棚卸しをして絞り込んで強化していきましょう。

プランディング

(社会的な価値、他団体との差別化)

- ・ビジョン/ミッション//パーパス
- ・アドボカシー/啓発活動/広報
- ・寄付者/ボランティアとのコミュニケーション
- ・活動領域/ポジション
- ・代表やメンバーのカリスマ性や人間力
- ・団体設立や受益者のストーリー

人材

- ・スタッフ/プロボノ/ボランティアの採用
- ・理事/監事/アドバイザー人材の確保
- ・知識/スキル/ケイパビリティの獲得支援
- ・キャリアアップ支援
- ・労務管理、働きやすい環境整備
- ・給与、福利厚生 等

マネジメント

- ・中期ビジョン/中長期計画/年間計画
- ・意思決定の仕組み/会議体/リーダーシップ
- ・規約、理事会、監事などのガバナンス体制
- ・不祥事予防と対応準備/災害時の備えと対応準備
- ・組織らしさ/雰囲気/文化醸成
- ・リソース配置（財源確保→適切配分→効果的利用）

財務

- ・経理、会計体制の仕組み化と安定運用
- ・助成金/補助金/委託費の管理
- ・認定や公益認定で定められた基準の遵守
- ・ファンドレイジング（委託、助成金、寄付等）

パートナーシップ

- ・関連する他機関や団体とのパートナーシップ
- ・関連する自治体や企業とのパートナーシップ
- ・活動地域の住民や関係者とのつながり
- ・当事者やその支援者とのつながり

組織基盤チェックシート

チェックシートをエクセルでご用意しています。

団体名					
No	領域	詳細	説明	強み・弱み	方針
0101	プランディング	ビジョン・ミッション	団体のビジョン・ミッションが明示されており、団体の成長に沿って見直されている。	▼	▼
0102	プランディング	パーパス	個人それぞれのパーパス（価値観と社会的意義）を共有しながら団体のパーパスが定義されている。	▼	▼
0103	プランディング	アドボカシー	当事者の現状や抱える苦労を代弁し、問題を構造的に把握できる情報の発信をしている。	▼	▼
0104	プランディング	政策提言	当事者の問題解決や環境改善のために法律改正や社会運動につながる活動をしている。	▼	▼
0105	プランディング	啓発活動	地域住民や一般市民に対して社会問題や団体の取り組み、寄付・参加方法などを広く知らせる活動をしている。	▼	▼
0106	プランディング	広報	ホームページやSNSなどでの情報発信や、マスメディアに対する情報発信をしている。	▼	▼
0107	プランディング	既存の寄付者・ボランティアとのコミュニケーション	既存の寄付者やボランティアなど団体運営を支える人とコミュニケーションすることで継続的な支援につながっている。	▼	▼
0107	プランディング	潜在の寄付者・ボランティアとのコミュニケーション	潜在の寄付者やボランティア候補になりうる人への情報提供の仕組みがあり、寄付や参加のきっかけになっている。	▼	▼
0108	プランディング	活動領域・ポジショニング	団体が、どの受益者の側に立った活動をしているのかを明示している。	▼	▼
0109	プランディング	代表やメンバーのカリスマ性や人間力	代表やメンバーのカリスマ性や人間力が、多くの人の活動や支援への参画の誘引になっている。	▼	▼
0110	プランディング	団体設立や受益者のストーリー	団体設立や受益者のストーリーがホームページやブログ、書籍などで公開されている。	▼	▼
0111	プランディング	事業の社会的インパクト	事業における社会的インパクトを可視化している	▼	▼
0201	人材	スタッフ・プロボノ・ボランティアの採用と定着	事業や団体運営に必要な人材の採用ができている。人材の入れ替わりが激しくなく、定着している。	▼	▼
0202	人材	理事／監事／アドバイザー人材の確保	団体の成長に合わせた理事・監事・アドバイザー人材が確保できている。長年同じ理事・監事体制ではない。	▼	▼
0203	人材	知識／スキル／ケイバビリティの獲得支援	職員や管理職、役員の能力開発が計画的にされている。	▼	▼
0204	人材	キャリアアップ支援	職員や管理職に対するキャリア支援がされている。他団体や地域での活動を通じてキャリアアップできるようになっている。	▼	▼
0205	人材	労務管理	労働時間や作業分担、作業難易度などの管理が適切にされている。職員が放置状態ではない。三六協定など法令遵守。	▼	▼
0206	人材	働きやすい環境整備	多様な人が働けるような配慮や施策が運用されている。	▼	▼
0207	人材	給与	給与の見直しや、待遇改善がはかられている。	▼	▼
0208	人材	福利厚生	労働の実体に沿った法定福利厚生の提供や法定外福利厚生（住宅手当や通勤費補助、健康診断等）がされている。	▼	▼
0301	マネジメント	中期ビジョン	団体のビジョンを実現するための中期ビジョン（ロジックモデルなど）が明示されている	▼	▼
0302	マネジメント	中長期計画	中期ビジョン実現のための3年～5年の事業・組織・財務の領域の中長期計画が策定されている。	▼	▼
0303	マネジメント	年間計画	中長期計画にひもづいた年間計画が作成されている。	▼	▼
0304	マネジメント	意思決定の仕組み／会議体	意思決定の仕組みがあり、代表の独断専行でものごとが決まらないようになっている。	▼	▼
0305	マネジメント	リーダーシップ	理事、代表、管理者、職員、ボランティアなど各役割のリーダーシップが発揮されている。	▼	▼
0306	マネジメント	規約の整備	自団体のために専門家や第三者に検証された（テンプレートや他団体のコピーでない）規約が運用されている。	▼	▼
0307	マネジメント	理事会の機能化	事業や団体運営に関する相談ができる（事務局の用意した議題の承認のみではない）理事会となっている。忙しい理由で名ばかり理事になっていない。	▼	▼
0308	マネジメント	監事の機能化	監事が理事会等に参加し、理事が役割を果たしていることや規約に沿った意思決定をしているか確認している。忙しい理由で名ばかり監事になっていない。	▼	▼
0309	マネジメント	不祥事予防と対応準備	ハラスメントやコンプライアンス違反に対する窓口の設置、予防措置、対応の準備ができている。	▼	▼
0310	マネジメント	災害時の備えと対応準備	火災や災害などへの備えや緊急時の対応マニュアル等の準備ができている。	▼	▼

組織基盤の棚卸し方法

組織基盤を棚卸しするためのワークシートの各項目をよく読んだ上で、①強み・弱みを分類し、それらの②方針を考え、方針で強化するとしたものを③いつ強化するか考え、強化するとしたものの④行動案を記載してください。

1

強み・弱みを分類

それぞれの項目毎に、列「強み・弱み」にて、

- やれていて強みだ
- やれてはいるが普通
- やれていなくて弱みだ
- やれていないけどまだ早いに分類していく

2

方針を考える

強み・弱みとして分類したものに対する方針を列「方針」にて、

- 強化する
- 維持する
- 何もしない
- やめる

に分類する。

3

いつ強化するか考える

方針で強化するとしたものを、列「いつ強化するか」にて、

- 今年の重要課題
- 来年以降に強化する
- いつかできたらいいな

で分類する

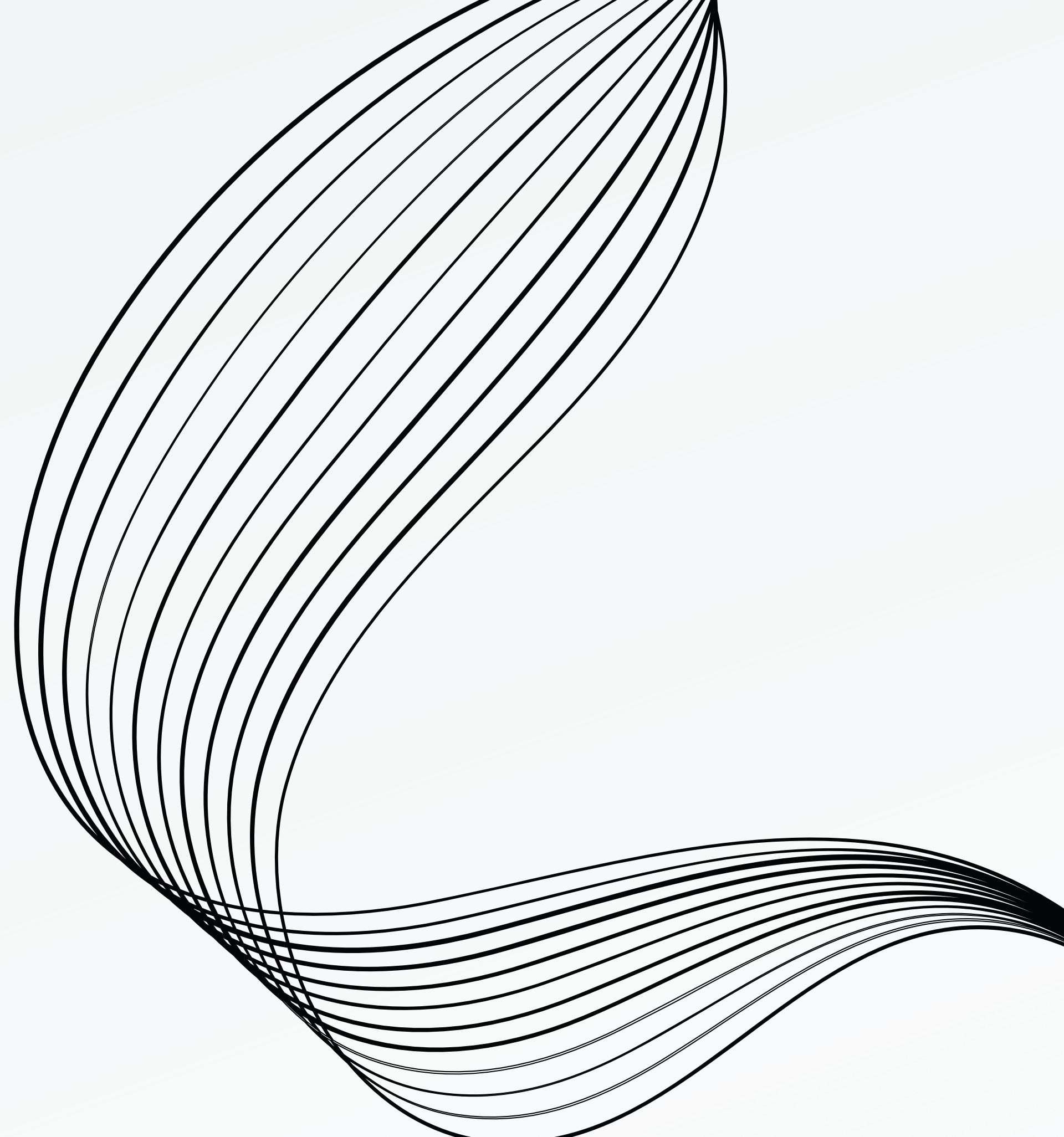
4

行動案を考える

方針で強化するとしたものの行動案を列「行動案」に記載してください。

Q & A

ご質問がありましたら
この後の質疑応答の時間にお聞かせください



情報提供



tatsuo.imakyurei

NPO × 伴走支援 でさらなる成長へ

NPOの実行団体と中間支援団体での勤務経験や、組織基盤強化コンサルタントの経験を活かして、それぞれのNPOに合った伴走支援を提供します。

NPO × 伴走支援でさらなる成長へ | tatsuo.imakyurei

NPOは困りごとを抱えている人たちへの支援をしながら、ファンドレイジングをしたり、ガバナンスなどの組織基盤強化も求められます。しかし、NPO業界はリソースが厳しい団体が多く、自分達だけでは対応が難しい現実があります。NPOの成長段階を…

tatsuo.imakyurei

====

NPOの資金調達や組織基盤強化をしたい方へ

tatsuo.imakyurei

今給黎辰郎（いまきゅうれい たつお） | note

NPOの伴走支援者 | 7年で73団体を支援 | 3年で倍の資金を獲得できるようになった団体も | 日本IBMからNPOに転職して13年でつかんだファンドレイジングの秘訣をマガジンで公開中

note (ノート)

ホームページ

ホームページ : [HTTPS://WWW.TATSUOIMAKYUREI.NET/](https://www.tatsuoimakyurei.net/)

公式LINE : [HTTPS://LIN.EE/YlLKUCI](https://lin.ee/YlLKUCI)

NOTE : [HTTPS://NOTE.COM/IMAQ](https://note.com/imaq)

NOTE



登録はこちちら



<https://lin.ee/YlLKUCI>



はじめました

公式LINE

公式LINE