

2004 年度

第 4 回 NGO-JICA 合同ワークショップ

地域で活かす、地域を活かす国際協力
・ 評価で変化しようか ・

報告書

平成 17 年 3 月

独立行政法人国際協力機構（JICA）
九州国際センター

九州セ
J R
05-01

はじめに

1970年代末以降のインドシナ難民支援を契機に増加した日本のNGO・NPOは、1995年の阪神大震災での被災地の救援活動により、広く一般にその存在を知られることとなりました。以来、日本社会におけるそれら団体への期待と要望が年々高まっています。一方、国際社会では、NGO・NPOの活動なくして国際協力の世界を語るができないほどの存在となっています。2002年、南アフリカ・ヨハネスブルクで開催された「持続可能な開発に関する世界首脳会議」でも、NGO・NPOの存在・活動が地球規模の課題である環境問題・貧困問題等の解決に重要であることが再確認され、それを受けて開かれている国連持続可能な開発委員会でもその重要性は常に言及されています。

JICAは国の行政改革の一環として、平成15年10月1日より独立行政法人国際協力機構として新たな出発をいたしました。より一層の効率性・透明性の追求、復興支援業務の強化という柱に加え、NGO、地方自治体、大学等、様々なプレーヤーと協力しながら、従来以上に市民レベルでの国際協力を推進することが大きな柱となっています。この市民参加型国際協力の中心として、NGOとの相互理解、パートナーシップが求められています。

このような中で、過去三年間に引き続き、九州地区の第4回NGO-JICA合同ワークショップを開催しました。九州地区のNGO・NPOは比較的小規模ながら活発に活動を続けてきました。今後、よりよい事業を行なうためにも、支援者などへの説明責任を果たすためにも、いかに事業や組織の評価を行なっていくかが課題となっています。また、JICAも独立行政法人化を機により一層、評価の重要性が高まり続けています。今回、評価に取り組んでいる団体から講師をお呼びし、評価の手法や視点について掘り下げて考える機会を得て、参加者は評価の重要性を再認識すると共に、評価のもたらす効果についても認識することとなりました。

本ワークショップを通して、更なるネットワークと協力関係の強化ができますことを願うとともに、相互の活動の更なる発展を期待しております。

最後に、報告書のとりまとめにご尽力下さった方々に感謝の意を表するとともに、本ワークショップの開催に多大なるご協力を頂いた講師の方々、実行委員会、各NGO団体、他関係各位に対し、甚句の謝意を表する次第です。

平成17年3月

独立行政法人国際協力機構
九州国際センター

所長 **笠原 秀昭**

目 次

ワークショップ概要	
1．実施要領	1
2．全体日程	2
オープニングセッション「評価って何？」	
1．オリエンテーション	3
2．アイスブレイキング	3
3．ブレーンストーミング	5
4．昼食プログラム	6
実践セッション「評価のいろは」	
1．講義	9
2．ワークショップ	11
実践セッション「評価で変化」	
1．事例1 A SEED JAPAN	17
2．事例2 特定非営利活動法人日本国際ボランティアセンター (JVC)	19
3．事例3 独立行政法人国際協力機構 (JICA) 人間開発部	21
4．パネルディスカッション・質疑応答	23
ふりかえりセッション「評価でしょうか」	
1．目的・概要	27
2．参加者からのコメント	27
3．閉会式	28

ワークショップ評価

1. アンケート集計	29
2. レポート抜粋	33

添付資料

1. 参加者リスト
2. 実行委員リスト
3. 募集要項
4. 講義資料
5. アンケート原票

. ワークショップ概要

ワークショップ概要

1. 実施要項

(1) 実施目的

NGO 及び JICA 等の関係諸機関が、
組織や活動の質を高め
より効果的・効率的に事業・組織運営を行い
社会的信頼を高め

組織や活動の存在意義を再認識するために
評価の基本的な考え方及び具体的な手法（実践の方法）について学ぶことを
目的とします。

また、そのプロセスを通じて NGO 及び JICA 等の関係諸機関が、お互いの
目的・活動内容・課題等について理解を深めながら、双方の能力向上を新
たな連携の構築を目指します。

(2) 実施日時

平成 17 年 1 月 22 日（土）～1 月 23 日（日）

(3) 実施場所

独立行政法人国際協力機構九州国際センター（JICA 九州）
（北九州市八幡東区）

(4) 主催

第 4 回 NGO-JICA 合同ワークショップ実行委員会、JICA 九州

(5) 協力団体

NGO 福岡ネットワーク（FUNN）

(6) 後援団体

福岡県、福岡市、北九州市
（財）福岡県国際交流センター、（財）福岡国際交流協会
（財）北九州国際交流協会

(7) 内容・対象

九州 7 県内の国際協力に従事する NGO および JICA 等スタッフ

2. 全体日程

1月22日(土)	
10:00	開会、開会の挨拶
10:10	オリエンテーション
10:30	アイスブレーキング
11:00	ブレーストーミング 私たちの考える評価
12:00	昼食評価について
12:30	昼食プログラム「JICA 食堂 いくつ?」
13:30	実践セッション「評価のいろは」 講師：コミュニティ・シンクタンク「評価みえ」 理事・研究員 亀山裕美子氏
18:00	懇親会
18:30	昼食プログラム結果投票・表彰式
20:00	懇親会終了、解散
1月23日(日)	
9:00	事例セッション「評価で変化」 二日目の流れ・内容説明
9:10	事例1(組織評価): A SEED JAPAN 事務局長 木村 真樹氏
9:40	事例2(事業評価): 特定非営利活動法人日本国際ボランティアセンター(JVC) 副代表 磯田 厚子氏
10:10	事例3(事業評価): 独立行政法人国際協力機構人間開発部 職員 小泉 高子
10:50	パネルディスカッション、質疑応答
12:00	昼食
13:00	ふりかえりセッション「評価でしょうか」
14:45	閉会式
15:00	終了

オープニングセッション 「評価って何？」

オープニングセッション「評価って何？」

1. オリエンテーション

2日間のワークショップを行うにあたり、日程、目的、趣旨の確認を行った。

今回、評価をテーマとして選んだのは、私たちは自らの行う事業や自らの組織をじっくり振り返り、評価を行っているのだろうかという問題意識からである。国際協力に関わる活動を行う中で必要性を感じながらも、実際には「やり方がわからない」「忙しい」等なかなか手を付けられていないのが現状ではないだろうか。しかし、評価を行うことは、より良い事業を行うことはもちろん、同じ失敗を繰り返さないためにも、支援者や日本社会への説明責任を果たすためにも不可欠なものとなってきている。

そのため、今回のワークショップではそれぞれが事業及び組織運営に関する評価の手法や視点を学び、それを各団体に取り入れていくことで、自身の国際協力活動の改善に活かすことを意図した。

2. アイスブレイキング

プログラムの内容に入るに先立ち、次のアイスブレイキングを行った。

オーラ人間

これは、二人一組になりじゃんけんをするアクティビティである。但し、勝ち負けを競うのではなく、じゃんけんの何を出すのかを言葉や身振り手振りを介さず、目を合わせて送るオーラだけで相手に伝え、同じ種類を出せば成功である。

やり方を説明する際にはざわめきが起こっていたが、実際にやってみると、オーラが通じたと喜んだり、何が足りなかったのか、今度は通じるようにと策を立てたりする参加者もいた。二回目になると前回よりも成功したペアが多く、言葉によらないコミュニケーションを取れたことで和やかな雰囲気になった。また、大人になって、このような取り組みはやり難いと感じる参加者もいた。

部屋の四隅

ファシリテーターの質問に対し、四つの答えを用意し、自分の考えに合致する場所（部屋の四隅）に移動するアクティビティである。

「自分の団体の活動地域は？」「評価は難しいと思うか？」などの質問に対し、

参加者はそれぞれの当てはまる場所に移動した。「評価は難しいと思うか？」という質問に対し、参加者の多くは「難しい」を選択したが、講師の亀山氏は「難しくない」を選択した。ファシリテーターがインタビューしたところ、「今回のワークショップで難しくないことを伝えたい」と頼もしい発言が聞かれ、参加者はワークショップへの期待を高めた。

参加者はワークショップに参加した動機を再確認すると同時に、実際に体を動かし、またインタビューで他の参加者の意見を聞くことによって、お互いのことを知ることができ、緊張がほぐれたようだった。



3. ブレインストーミング

続いて、予め決められたグループに分かれ、評価についてのブレインストーミングを行った。これは自分たちの活動を振り返り、評価とは何かを考えること、並びにグループの各メンバーの経験を共有することを目的として実施した。

はじめに、参加者は「私たちの考える評価シート」に、思いつく限り評価のアイデアや経験を書き出した。その後、自分たちの団体が実施していること、実施の経験があることにシールを貼って示した。

グループ内で意見交換を行った後は全体で共有する時間を設けた。各グループから紹介したい意見をそれぞれ1、2個ずつ発表し、また壁に評価シートを張り出した。

各グループに共通する内容、独自の視点などがあり、参加者は壁に張り出されたシートを見ながら意見交換をした。

これにより、参加者は午後に行われる実践セッションに向けて、自分たちの考える評価について整理することができた。





4 . 昼食プログラム

評価について自分たちの意見を交換した後、今度は評価体験をした。評価の対象は、JICA 九州に併設されている食堂である。当日は、魚のクリームコロッケ・ランチを全員分注文。参加者には食堂の営業時間や利用者などについて簡単な情報を提供した上で、評価シートを作成してもらった。参加者は、グループ内で相談しながら評価項目や評価方法、基準などを相談した。

昼食を食べながら記入された評価シートは、夜に行われた懇親会で参加者によるコンテストを行った。上位入賞者には記念品が贈呈された。





昼食プログラム
1位

昼食プログラム 2位



昼食プログラム 3位

実践セッション「評価のいろは」

実践セッション「評価のいろは」

評価の手法と視点を学ぶにあたり、評価に積極的に取り組んでいる「評価みえ」から講師を招いた。「評価みえ」は NPO、行政などが行う公益に関わる事業に対し、「評価みえ」の開発した評価ツールを提供し、業務等の改善を支援することを主な目的として活動している三重県にある団体である。今回は、「評価のいろは」という題目で講義及びワークショップを実施して頂いた。内容は三部に分かれ、『評価の「い」』では評価に関する講義、続いて『評価の「ろ」』、『は』』では評価を実践するワークショップであった。

1. 講義

講師： 特定非営利活動法人
コミュニティ・シンクタンク「評価みえ」
理事 亀山 裕美子氏

評価の「い」

今日は、「評価みえ」が市民活動や NPO が行う活動を改善するために使ってもらおうと開発した評価手法について、紹介し、体験して頂きたい。

評価みえは 1999 年に前身である「評価研究会」からスタートした。当時の三重県知事は改革派の知事で、生活者の視点で県政を敷いていた。その 3 本柱として、 コラボレーション、 NPO の施策、 評価を掲げ、行政と市民団体が共同で事業を行なうことが多かった。行政は評価指標を持って、評価を行っていたが、市民団体の方は評価を行っていなかった。いざ、市民団体も評価をやろうと思ったら、その行政用の評価は市民団体の活動には使えなかった。そこで、市民用の評価を作ろうと、この評価みえの活動が始まった。当時、全国初の試みと話題になったが、5 年経った今でも、まだ評価に取り組んでいる団体は少ないのが現状である。

評価に対するイメージはそれぞれあると思うが、一番結びつきやすいのが「成績表」ではないか。「学生時代、成績表をもらうのは好きだったか？」という質問に対して 9 割が「嫌い」と答えている。評価する側にとっては、評価は本来ランキングするためのものではないが、評価を受けた本人は、結果だけを見てしまい、それを次の改善などにつなげていないという実態がある。やはり、評価の結果をどう次につなげるかを押さえておかないと、評価を行ってももったいないだけである。

では、次に説明責任という観点から評価をみていく。NGO / NPO を支えるシステムとして、ボランティアグループのメンバーが皆、現地で直接活動している団体であれば、特に説明責任等は発生しない。しかし、規模が大きくなり、

現場には行けないがお金等の資源を提供するようなドナーがいる場合、ドナーのニーズに合わせて情報発信することが大切であり、説明責任が生じる。この情報を得る手段が評価である。ドナーが知りたいと思う情報から評価の項目を考えたり、自分たちの組織にとって必要な評価をドナーという外からの視点で考えたりすることも必要である。

次に、なぜ評価を行なうのか。評価を行なうメリットとして、事業効率の改善と公共事業体としての説明責任が挙げられる。事業効率の改善という点では、NPO/NGOにとって使える資源(人、モノ、お金など)は限られている。その中で、評価によってひとつひとつの事業を見ることで、事業の優先順位をつけたり、事業をスリム化したりできる。また、説明責任を果たすことの副次的効果として、評価によって組織のコミュニケーションを図れ、分析することでマネジメントや情報発信の整合性のチェックもできる。

では、評価をやるときの「評価の4W1H」、つまり「Why(なぜ?)、Who(誰が?)、When(いつ?)、What(何を?)、How(どのように?)」を押さえておきたい。中でも「Why(なぜ?)」が重要で、何を明らかにするために評価を行なうのかを把握しておかなければならない。

さて、具体的な評価の方法として評価者に視点を置いた場合、内部評価である自己評価と、外部評価である受益者評価(参加者アンケートも含む)、第三者評価とある。自己評価は、コストは低い、評価が甘くなりがちである。受益者評価は利用者の生の声を得られるが、評価に対する動機が薄い。第三者評価は、信頼性が高いが、事業の背景等が反映されない場合がある。このように、各評価は一長一短である。そこで、評価に取り組む際に、どういうステップを踏むのが良いかとなると、内部評価で自分たちの課題を洗い出し、その後、外部から指摘を受けることで、評価を深めるのが良い。逆であると、不満が起きたり、ブラッシュアップにつながらなかつたりする可能性が高い。よって、まず何か評価を試す場合、内部評価 外部評価のステップを行なうことが望ましい。

次に、具体的な評価方法として、「いつ」という面では、事前・事中・事後の3段階評価が行われれば、ベストである。しかし、どれかひとつだけ行う場合は、次の事業に活かしていきやすい事後評価が取り組みやすい。

また、次に、「何を明らかにするか?」であるが、NGO/NPOの場合、今回は後半に行うWSでも事業評価を取り上げたが、まず、基本は事業であると思う。そして、まず、自分たちが何を明らかにしたいのかをもとに、評価項目を選んだ方がよい。

そして、事業を測る視点として、プロセス評価と成果評価がある。成果評価の中にも、事業を実施することで自動的に出てくる数(参加者数や講座数など)の成果は測定しやすいが、事業実施後に追跡調査を行っても成果が測定しにくいものもある。しかし、事業改善によって、生まれる成果をどう測定するか、

測定可能な範囲をどこに設けるかが大切になる。

NGO/NPO の場合、事業が忙しかったり、コストもかかるために実施しにくい、行政では、特に重要な案件に対して、様々な角度から評価をする事業評価に加えて、同様のフォーマットで事業同士の比較をしたり、継続して広く浅く評価する業績測定も行っている。

さて、PLAN DO SEE という定着した考えがあるが、これで終わると、評価が自己目的化する怖さがある。元々、SEE の中には CHECK と ACTION が含まれている。何のために評価をするかということ、改善のための情報を得るためである。評価して終わりではなく、その後、何をするかに関する情報を得ることが評価である。

次に、プロセス評価について話す。「評価みえ」がプロセス評価を作る際、望ましい事業の進め方(つまり、次へ経験を活かすこと)がコンセプトであった。そして、我々は必要な項目をピックアップして評価項目を作った。目指すべきところをきちんと把握して、項目を作ることが大切である。そして、評価になくはないものに、基準がある。質的な評価について基準を数値化して設定するのは難しいことではあるが、「評価みえ」では事業の質を問う設問に対し、5段階評価を利用した。日本人にとって、成績表のイメージからも5段階評価はなじみが深い。どこまで到達すれば何点なのかということを確認に数値化したことで、皆が同じ意識で測ることができる。また、評価者によってバラツキがないように考え方の基本方針・得点のめやすを文章化することで、皆の基準が揃い、その点数の信頼性も増す。

そして、評価結果を見せるということでは、数値化された結果をどう表現し、そこからどのような内容を読み取り、意味づけするかを考える必要がある。ひとつの例として、レーザーチャートがあるが、評価結果を視覚化することで、どこができていて、どこができていないかといったことが多くの人にとってわかりやすいという利点がある。

このあとはグループワークを通して、みなさんが使える評価シートを作っていきたい。

2. ワークショップ

評価の「ろ」: 事業実施過程の評価

~ 「事業評価システム 2000」を使ってみる ~

< 亀山氏からの説明 >

この時間は、評価みえ作成の評価シート「事業評価システム 2000Standard」(以下、「システム 2000」)を実際に使用し、評価について理解する。

まず、「システム 2000」について説明する。1999 年に初めて NPO 向けに評価シートが作成され、その改訂版が「システム 2000」である。使用者の好きなように改定できる点がメリットである。簡易版として「イベント評価システム」がある。「システム 2000」の目的は、評価のプロセスを知ることであり、事業の進捗過程がどれだけ適切に管理されているかを見て、投入と結果を判断することができる。

なお、各評価システムは「評価みえ」のホームページでダウンロードができる (<http://www.hyouka.org/index2.shtml>)。

ここでグループワークに入る。各自、自身の団体の事業で、すでに終わっており、かつ自分がかかわっている事業を思い浮かべ、その中で、今回評価したい事業を一つ選んでほしい。

<ワークショップの様子>

事業名を A4 の紙に書き、グループ内で紹介しあった。あるグループでは、次のような事業が挙げられていた。

- ・「タイへのスタディーツアー」
- ・イベント「集まれ！地球体験村」
- ・イベント「親子ドット混む～まちななかフリーマーケット・キッズマーケット」
- ・「ぐんま国際交流祭り 2004」

<亀山氏からの説明>

再度「システム 2000」について説明をする。(詳細は「事業評価システム 2000Standard P1-3」参照) この評価システムは、NPO が行う事業に対して事後に行う「内部評価」「プロセス評価」に使用するものである。従って、使用するのには、事業に中心的に関わった人、つまり「企画運営にかかわった人」「スタッフとして情報を持っている人」などである、評価を行うための情報が少ないボランティアスタッフなどは使用しない。事業に関わる人が複数いる場合、各自で評価をし、平均値を取ることもできる。また「組織評価」「成果評価」では使用しない。

この後、各自が取り上げた事業について点数を付けていくが、点数をつけるときの留意点として、日本人は「3」(真ん中)という評価を好むため、「0～4」の五段階評価としている。したがって、真ん中は「2」となる、何もできていない時、物足りない時は「0」とする、端数(小数点以下)はなし、である。

すべての項目において「4」とすると、合計 100 点になるためわかりやすい。しかし、評価の目的は「目に見えない問題をどう後につなげるか」であるので、100 点がよいというわけではない。また「前ページの補足を記入」(「システム 2000」p.15) に記入することで、評価をする上での自分の基準を明らかにし、仲間と共有することが大切である。

では、実際に記入していく。設問を読み上げながら、全員そろって一問一問答えていく。記入後、各グループ内で各設問の平均点を出す。



<ワークショップの様子>

その後、参加者は「システム 2000」に各自の事業についての評価を記入し、グループ内で平均点を算出した。

続いて、設問ごとの平均点の上位・下位、各 5 問を選び出し、さらに、その中で重要だと考えるものを 2 つずつ、グループ内で話し合い、選び出した。

そして、下位 2 つに対して、選び出された理由と解決案をグループ内で話し合い、模造紙に記入し、グループごとに発表を行った。

以下に、選択された設問ごとに、各グループからどのような発表があったかをまとめ、出された理由や解決案を記載する。

設問 事業の目標設定

- ・ 何について客観的に数値化したらよいのかがわからず、具体案はでなかったが、新たな視点につながった。
- ・ 数値化・文章化できるものがある事と出来ないものがある事がわかった。出来ないものに対しては、団体内で事業への共通認識などをつくっていくことを考える。
- ・ 結果よりプロセス重視のため、目標が細分化されていなかったため、今後は細分化していく。

設問 事前の受益者とのコミュニケーション

- ・ 今までは必要とは考えていなかったが、今後は受益者となる人たちの考え・立場などを把握したい。また、分かりやすい言葉で表現し、コミュニケーションを充実させる。

設問 過去の反省と情報収集

- ・ 新しい情報の収集と情報管理の共有化が団体内でできていなかった。また、団体内で情報に関する十分なコミュニケーションが行われていなかった。今後は、情報管理・分析を分かりやすくし、団体内でのコミュニケーションの充実を図る。

設問 広報の方法と分かりやすさ

- ・ 新しい広報のやり方・広報先を開拓できていないので、他団体やネットワークを活用させて行う。

設問 受益者からのクレーム情報の吸い上げとフィードバック

- ・ クレームを受け止められるような組織づくりを行う。



設問 事業実施後の振り返り

- ・ 振り返りを文章にし、共有・分析がなされていなかったなので、イベント実施後には、参加者からの意見・クレームを含めて、改善計画書を作成する。

設問 事後リソース提供者とのコミュニケーション

- ・ 関係者のみの報告で終わっていたので、事業実施後、HP等で迅速に報告を行う。
- ・ 事業実施後は受益者へのフォロー重視であったので、リソース提供者にもお礼とともに報告書を渡す。

設問 リソース提供者の満足度

- ・ 結果だけの報告で終わっていたので、報告の際にはそのリソースの効果を明確にして伝える。

< 亀山氏からのコメント >

参加者ごとに持ち寄った事業が違ったため、様々な意見が出たようだ。この評価シートを所属団体に持ち帰り「コミュニケーションツール」として使い、団体内で「目に見える形」として文書化し、問題を共有し、それについて話し合う事が大切である。



評価の「は」: 成果（アウトカム）の評価 ~ 成果指標を考える ~

< ワークショップの様子 >

「評価みえ」が作成した「システム 2000」を体験した後、既存の評価システムではなく、「自分たちの団体にあう評価項目」をグループごとに考えた。

これは、事業ごとや団体で成果指標をどのように考え、作成していくのかを理解するために行った。指標を考える際に、参加者数や物資量、金額など既に数値で評価されているものは、今回は外す事とした。

次に、グループ内で出された評価項目を「実現できそうなもの」と「突拍子もないが面白いもの」に分け、全てのグループが出した評価項目について、各自が共感できるものに投票を行った。

再度、グループに戻り、グループごとに投票の多い成果指標を3つ出し、「共感できる」「共感でき測定が可能」「測定が可能で低コスト」を縦軸、「因果関係が明確」「因果関係が遠い」を横軸とした表に当てはめていった。

< 亀山氏のコメントと総括 >

最初は突拍子もないアイデアでも、少し修正すると実現が可能であり、形になる評価になる事がわかった。また、公益的な事業に対して確立した成果指標はないと思うが、作り出す姿勢が大切である。

評価プロセスや成果指標づくりを行うことで、様々な人が似たような問題について考え、少しずつ違った視点を持ち寄る事ができ、新たな評価指標をつくる事が出来た。

評価の際には、「何を評価するか」を考え、そのためのコストパフォーマンス・時間や労力を考える必要がある。NGO・NPO は評価のための団体ではないので、本来の活動をしつつ、評価を行う事に疲れない程度（全体の5%の労力）で行う事が理想であり、団体内で共有意識を持つことが出来るのがその意義である。



事例セッション「評価で変化」

事例セッション「評価で変化」

前日に評価の視点と手法を学んだ参加者に対し、実際に評価を実施した各団体から事例の紹介をしていただき、具体的にどのような形で評価が行われているかを学ぶ機会とした。

1. 事例1：組織評価の場としての理事会をプロデュースする（組織評価）

講師：国際青年環境 NGO
A SEED JAPAN
事務局長 木村 真樹氏

A SEED JAPAN（以下、ASJ）は、組織評価の場として理事会をプロデュースしている。ASJ は若い人が多く、学生理事もいるので評価をするのは難しいという面もあるが、今日は、組織＝理事会をどうプロデュースするのかという視点で紹介する。組織にとって理事会はどんな存在だろうか。理事会は大きな人的資源と考えられ、団体のミッションにその人的資源を活用する必要がある。また、一方で理事会の人事評価をする事は、活動の停滞を防ぐことにも役立つ。

ASJ の設立は 1992 年。ブラジルのリオ・デ・ジャネイロで開催した地球サミットに青年の声を届けようという「A SEED 国際キャンペーン」を機に発足し 14 年になる。ミッションは、対処療法ではなく、その問題の根本解決を目指すことである。社会の仕組み、経済の体制に関わる問題を考え、そして変えるアプローチをしている。例えばゴミ拾い自体はいいことだが、ASJ としてはなぜゴミがでるのかを考えていく。

会員数 1,500 名、財政規模が 5,000 万。事業金と協賛金とで運営しており、プロジェクトとしては、ごみゼロナビゲーションとして野外音楽コンサートで大量のごみがでるのでボランティアを募集、食の安全と農業の未来を考え都市と地域を結ぶ山形県の農家にスタディーツアー、エコ貯金プロジェクト、NPO に融資できるコミュニティ・ビッグバン・プロジェクト、社会問題を漫画などで伝えるエコカルプロジェクト、国際キャンペーンとして MDGs（ミレニアム開発目標）キャンペーン、環境を意識するエコ就職プロジェクトがあり、ボランティアが主役の団体である。特徴としては、ボランティアが持ってくる企画が通れば必ず理事にプロジェクトのリーダーになってもらい、経営としても関わってもらう。ASJ の理事は、理事数 15 名で平均年齢 26 歳、代表は毎年会員による選挙で選出される。理事会は毎月（8 月以外）開催し、毎回長時間に渡る

議論を行い、年2回(5月・10月)は1泊2日の合宿を行っている。5月は目標設定、10月は中間報告をしている。また、理事会では普段はできない組織の話とスピリッツ共有を対等な立場で行なっている。

理事会の特徴は、誰でも立候補できること、青年の団体なので30歳を超える理事は3分の1を超えないこと、理事は必ずオリエンテーションを受けること、緊急時には理事会を通さずに意思決定する仕組みがあることなどである。またASJは法人格がなく、財政規模が大きいので保証人組合に加入している。

理事会における会議の特徴は次のようなものである。理事会の位置付けを確認するために参加者が理事会細則読みを最初に行なう、毎月の資料はA3裏表で15枚前後、獲得目標の明記、議題ごとのファシリテーターとタイムキーパーの設置、少数派の意見を取り上げ、多数決はとらずに合意で決めていくこと。なお、決定しなかった議題に対しては作業部会を設けている。事務局としては、重要な課題を最初に片付けること、初参加者の意見を聞くこと、事後のフィードバックをすることなどに留意している。理事会の翌日は「お仕事リスト」を流し、担当者を明確にする。各理事の役目として行動が重要なので、年度始めに「SEED PLAN(年間目標)」を作成し、会員全員に送って承認をとることをしている。

次に、人事評価は年に一度のボーナスに反映される。役割分担表や月1度のスーパーバイズ(目標共有シート)などにより業務を把握し、10月の理事会で上半期の有給スタッフの評価を行う。ここでは、雇用の継続も審議する。ASJは、蓄積型組織を目指し、活動の停滞を防いでいる。きっかけはルールの作りすぎや古株理事の存在などに問題提起がなされたことで、2004年5月の理事会合宿では経営と活動の分離を検討した。その中で、やはりASJは青年としてのアイデンティティが大切と再確認し、同年10月に蓄積型組織の具体化を検討した。この際、新理事にルールの厳しいと感じる部分をヒアリングし、議論した。11、12月理事会で問題原因と議論のゴールを合意し、1月に緊急理事会を行なった。外部から人材・企画募集するパイロットプロジェクト活動企画募集やボランティアが主役でPRするオリエン改革、活動委員会の試行などを実施した。



組織評価の間から理事会を行うには、理事に役割を与え、理事が交流する機会を増やし、オリエンテーションを開催し、目標設定することが必要となる。

最後に、組織の問題を生み出すのも、その問題を改善する担い手になるのも、全ては組織を形成する個々のメンバーであることを指摘したい。行動が変わらない限り、組織の問題は解決できない。組織評価を繰り返し行うことで、改善点が明らかになり、組織は成長していくことができる。

2. 事例2：ラオス・ビエンチャン農業プロジェクト支援終了時評価の事例 (事業評価)

講師： 特定非営利活動法人

日本国際ボランティアセンター(JVC)

副代表 磯田 厚子氏

JVCにおけるプロジェクト評価は、80年代には実施されていなかったが、90年代に始まった。計画時から評価し始めたのは90年代ごろで、1997年には8割、現在は100%実施している。80年代はプロジェクトをきちんと進めることが重視され、プロジェクト開始時とは状況が変わる部分もあるため、「何故、計画時に提案したことを評価しないといけないのか」という考えが強かった。しかしプロジェクトを進める上で、現場での混乱や問題が発生した。私も88年に現地のプロジェクトに関わったが、計画時の調査で分かったことと、プロジェクト開始後、任地の人の実際の考え方や対応は違うことがあった。その他にも、現場では実施出来ないにも関わらず、東京事務所からは「この目標は意義あるものなので、これで進めてほしい」と目標が上げられる、現場と相手国(政府)との間がうまくいかないなど様々な問題が発生した。そこで、事業の成果、アプローチの是非の検討や、案件の方向性検討、プロジェクト終了の判断材料をつかむ必要が生じ、評価が必要となった。評価の目的としては、広報などの面もあるが、プロジェクト対象者への説明責任、継続の決定という面も重要である。

また、80年代、NGOは個人が立ち上げたプロジェクトが多かったため、独自性が強かった。しかし、問題が発生してしまった時は、個人で責任を取るのではなく、やはり実施している組織として責任を取る事となる。東京事務所と現地事務所との意見の食い違いなど、数々の失敗の経験もあり、担当者間、関係者間での事業に対する意識の共有化を図るために、1995年から代表者会議を二年に一度開催している。ここでは、意思決定の基準と役割分担の明確化が行われる。1997年には、プロジェクト目的など意思決定の支援のためにプロジ

ェクトサポート委員会を設置した。

それではラオスの事例を紹介する。ラオスは主に自給農業だが、都市部に近代農業、換金作物が入って、借金を抱えてしまう状況が発生している。そのため、村人が在来資源を持続的に活用しながら自立的な生活を送れるようになるという長期目標を立て、1997年から2004年までプロジェクトを実施。プロジェクト目標は、村人が自然循環を理解し、在来農法を活かした自然農業技術を実施し、農業による生活の安定と村内の扶助が強化されることとした。活動は、堆肥や自然農薬の作り方の指導など、生態系農業の理解と技術の研修、不作対策の米銀行運営、共同農園を理解する農業経験交流などを行なった。

このプロジェクトに対し評価を行った。このプロジェクトは7年目を迎えており、基本的に7年以上継続しない方針だったので、終了のための評価、また本当に終了して良いかを判断するための評価を行った。そのために、成果や妥当性、インパクト、持続性があるか、村落開発プロジェクトに対する教訓を把握し、また、ラオスにおける農業開発のモデルとしての総括を目的とした。評価を行うにあたってステップを分け、準備期間も入れて8ヶ月実施した。まず、評価チームを立ち上げてプロジェクト全体を再確認し、評価内容の打ち合わせやインタビュープレテスト、ラオス語訳、過去の情報収集をした。この中で、プロジェクトの目標が、存在する二つの合意文書間でズレていることが発見された。また、このプロジェクトは二期に分かれていたため、評価に際し2つのフェーズをどう取り扱うかが問題となった。

次に、評価のためにPDM(プロジェクト・デザイン・マトリックス)を作成した。そして、これに基づいて何を評価するかの項目を選んだ。それには有効性・効果・妥当性・インパクト・持続可能性・住民の参加・支援の公正性を挙げ、それを細かく分けて評価グリッドを作成した。この評価グリッドを基にして村人用、行政用、民間用とわけて質問表を作成した。

こうして出来た質問表によって100人の村人たちにインタビューをすると、自然農法技術の実践者の割合が意外に多いことが分かり、またマルチの利用について、保湿効果があるときちゃんと認識した上で使用している人が多いことがわかった。また、それまでもモニタリングで観察された実践者の割合などが、この評価によって数値化・明確化される効果もあった。

結果からは、実践者はモニタリングから推計していたよりも多かったこと、実践しやすい方法が明確になった。また、潰れかけていた米銀行(村人などが共同で米を出資し、不足する時期に米を低利で貸す取り組み)を村人自身が立て直したエピソード等からインパクトや持続可能性を判断できる情報が集まった。

評価の教訓・課題の一つは、量的に把握することの重要性である。これまで、ワークショップやグループディスカッションで村人の取組状況を把握していたが、強い発言者の意見に影響を受けやすく、村人も感覚で意見を言ってしまう



面もあった。今回のように 1 人ずつ意識調査を
すると、自然農法が普及して正しい理解や意識
があるのかという目に見えない変化がみえてき
た。特に大きな変化が見えにくいプロジェクト
や取り組む課題が難しいものについては、量的
な評価でその方向に進んでいるかが分かって有
効である。なお、適切な評価を行うに当たって
は、評価にある程度精通したスタッフの必要性、
また日頃のモニタリングによって基礎的な情報
を把握しておく重要についても再認識した。

3 . 事例 3 : JICA 事業紹介 ~ プロジェクト評価の事例 ~

フィリピン国初中等理数科教員研修強化計画終了時評価 (事業評価)

講師：独立行政法人国際協力機構
人間開発部
職員 小泉 高子

JICA は 1993 年ごろから評価への取り組みを始めたが、当初はまだ評価に対
する意識なども十分でなかった。近年では、評価が必須となってきた。今
日は、フィリピンで実施されたプロジェクトである「フィリピン国初中等理数
科教員研修強化計画」の終了時評価を紹介する。終了時評価は 2004 年 11 月 21
日から 12 月 10 日に実施した。

このプロジェクトでは SBTP (School Based Training Program) というフィ
リピン教育省が実施している初等・中等学校の教員を対象とした研修のプログ
ラムのひとつを支援した。従来は教育省などがあらかじめ組んだ研修を行な
っていたが、この SBTP では、各地域の教員が研修したい内容を考え、地元
の学校を会場に研修を開催する。

JICA は、SBTP の地理的拡大、継続性・質の担保を支援する活動を行い、青
年海外協力隊や専門家を派遣した。プロジェクト目標は、対象地域の初等中
等教育において、生徒中心の授業を行なうための理数科現職教員の授業構築力・

教科指導力が向上することであり、上位目標として、理数科基礎教育における生徒の能力が継続的に向上することを掲げた。例えば、講義中心の詰め込み型の授業ではなく、生徒それぞれの考え方や生徒の「なぜ」を引き出す授業を行えるよう研修を行った。

プロジェクトの対象地域は、フィリピンの 17 地域のうち 4 地域とした。他の地域については、教育省独自で拡大を進めている。

次に、終了時の評価の目的と方法について説明する。まず、終了時評価の目的は、計画時と比較した達成度把握、評価 5 項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）の観点からの分析、他のプロジェクトへの教訓の抽出、プロジェクト後のフィリピン側の活動の確認である。つまり、お金や時間などが効率的でニーズにあったか、どのような影響があったか等を振り返り、今後のフォローアップなども検討する。JICA では、多くのプロジェクトを実施しているが、その中で数々の成功・失敗がある。評価によって他のプロジェクトが参考にできる教訓を残すことができる。また、JICA としてはこのプロジェクトを 3 年間で終了して引き渡すが、プロジェクトを通じてフィリピンとの関係が構築されているので、今後どのようにプロジェクトを進めていくかの確認ができる。

終了時評価の方法は、エンドライン調査（現地の大学に委託して実施）、日本から派遣した調査団による研修参加者、指導主事、教員、生徒等へのインタビュー及び質問表調査である。加えて、教員の計画授業案と実際の授業は変化し得るので、視察と録音により授業分析を行った。

しかし、「授業の変化」を測るのは難しかった。授業が変化・改善すれば、授業中の生徒達の瞳の輝きに変化が出るが、それを評価としてどう表現するか、評価指標として代わるものがあるかは簡単ではない。今回は、授業の変化を測るために、ブルームの 6 分類の尺度（知識 理解 応用 分析 総合 評価）を使って指導案と実際行なった授業内容を評価材料とした。フィリピンではそのまま覚える暗記型が伝統的ではあるが、例えば「慣性の法則」を教える際に「慣性の法則」の定義を聞くのではなく、身の回りの「慣性の法則」の例を挙げさせるなど、生徒が探求し、「なぜ」を考えるような授業なっていれば、授業が変化しているといえるだろう。

このような評価を行った結果、想定していたほどに授業の変化が生じていないことがわかった。その原因の一つは、フィリピン教育省が指導案モデルを出したことで、フィリピン全体として授業がマニュアル化の傾向にあったことが挙げられる。但し、SBTP を受けた教員の指導力は向上が見られ、SBTP が地理的にも拡大するという成果が挙げられた。この評価を受けて、協力隊派遣は 2007 年まで継続するものの、プロジェクトは終了することとなった、今後の継続課

題としては、研修の質を上げて実際の授業で活用しやすい研修内容にすることが残され、そのためには指導主事や校長などキーパーソンの能力向上に力を入れる必要性が確認された。これらは、SBTP 自立発展へ向けてフィリピン側に提言した。

評価の主なメリットは、ベースライン評価も行ったが、評価によって活動の重点を決める手がかりになった点がある。例えば、授業案の中では暗記型でない質問もある程度あったにも拘らず実際の授業では暗記型ばかりの質問になる状況があった。プロジェクトでは、何故ギャップが生まれるかを考え、それに対応することが必要であるので、この調査を受けて、授業の方法への助言、フィードバックなどを行えた。また、定性的な変化をブルームの分類法を使って定量的に表現する試みをした。

目に見えにくい成果を表現するのは難しいが JICA も独立行政法人になったことで益々成果を問われていくので、それを表現するよう意識し、またその結果を他のプロジェクトへ活かしていくことが重要だと思う。



4 . パネルディスカッション・質疑応答

3 名の講師の発表後、NGO-JICA 合同ワークショップ実行委員であり特定非営利活動法人明日のカンボジアを考える会事務局長の西嶋克司氏がコーディネーターとなりパネルディスカッション形式で質疑応答を行った。

ASJ木村氏への質問と回答

- Q. ボランティアの集め方やモチベーションをあげる秘訣、無関心層を巻き込んで動かしていくのかを知りたい。
- A. 無関心であることがいちばんの問題。野外音楽イベントなどの文化的な手法で、まずは参加するきっかけを与える。その際、定員の 2~3 倍の応募があるが、リピーターは 3 割にとどめ、7 割は新規の人が入れるようにする。イベント時に出る大量のごみが、環境について考えるきっかけになったりする。

Q. 理事会を動かす突破口・秘訣

- A. 家族になること：お互いの「過去・現在・未来」を語り合うこと。

Q. 理事の役割分担

A. プロジェクト運営 / 人材育成 (国内スキルアップ・国際キャンペーン・組織マネジメント) / ネットワーク担当

Q. 情報や経験の蓄積

A.

- ・ 活動の蓄積として書籍を出版→A SEED SHOP (オンラインショップ)
- ・ 活動の話をする場をしっかりと設ければ、組織運営にも興味をもってもらえるだろうというスタンスを持っている。
- ・ 蓄積型組織 (パワーポイント資料を参照のこと) のあり方は最近の論議の対象であり、ASJ でも活動委員会を1年間試行中。

JVC磯田氏への質問と回答

Q. 目に見えにくいものの評価方法について

A.

- ・ 「見えにくいものの評価」には2種類あると考えられる。内部者には良く見えているが、外部者だから見えにくいもの、内部者であっても見えにくいもの (たとえば意識の変化)。
- ・ 熱心に活動している村人を含んだワーキンググループで評価項目を作成。ポイント制で8項目程度設けて、それをチェックする。これにより頻繁に足を運ばないところでも、ある程度は状況を把握できる。
- ・ 達成目標が概念的だと評価は難しいが、質問でカバーできることもある。

Q. 評価の予算について

A. 評価を外部者に委託することはほとんどないので、「評価」そのものには多くの経費がかかっていない。(特定されないドネーションや助成金から)

JICA小泉職員への質問と回答

Q. 効果的な評価のための、質問表の作成について

A. 質問表も大事だが、「質問の聞き方」が非常に重要

(例: かしこまって質問すると、支援する側の期待に沿うような答えを出そうとする) 質問表調査やアンケートだけでなく、研修後フィードバックのセッションを設け、ざっくばらんに話をさせると、率直な意見が聞きだせる。

磯田氏、小泉職員のコメント

どういう活動が良かったかを評価する際、「人 (担当者の姿勢・人柄)」も重要

な要因。「プロジェクト評価は人事評価ではない」と言うものの、まったく切り離せるわけではない。

これからは外部者がどう関わったから良かったのか（あるいは悪かったのか）という評価も必要になるのでは？

木村氏のコメント

（人事評価に関して）理事は各プロジェクトのリーダーになり、また長期目標として「こういう社会を目指します」、短期目標「その1年で何を成し遂げるか」を決める。

ASJ では外部理事という人事評価を試行。理事の一人一人に外部理事がヒアリング、プロジェクトの一つ一つがどこまで到達したかを確認し、同時に問題点を分析する。

会場からの質問

Q. 普段のコミュニケーションから意見を引き出すことの大切さに触れていたが、判断方法は。また、その過程の中で得られるものの有無は。

A. 現場の人が「ここまでやっている」という実感をもてるような評価が望ましい。

コーディネーター西嶋氏より

それぞれの人がそれぞれの捉え方で各事例を把握し、これから新しい視点をもって評価に取り組んでいくことから始まる。はじめから頑張りすぎず、できるところから始めていってはどうか。



ふりかえりセッション
「評価でしょうか」

ふりかえりセッション「評価でしょうか」

1. 目的・概要

2日間のワークショップを振り返り、「きっぱりシート」を記入することで、まず始めに個人個人で整理をする。各自で記入後、グループ内で話し合い、最終的に全体で情報を共有する。

「きっぱりシート」テーマ

昨日までの自分と今日の自分で変わったところ

一年後、自分たちの活動・団体はどうなっていたいか

またその具体的な成果指標

そのために力を注ぎたいこと



2. 参加者からのコメント

テーマ

- ・ 「評価」に対するマイナスイメージがプラスになった。
- ・ 「評価」についての意識が芽生えた。
- ・ 事業に対してやる気が湧いてきた。

等

テーマ

- ・ 新しい事業を考え付いた、組織が動きやすくなりそうである。
- ・ 評価しにくいものを評価できる方法を模索している。
- ・ 評価シートを使って情報を共有し、評価を見直す。 等

テーマ

- ・ まわりに評価のことを伝えたい。
- ・ コミュニケーションを図る。
- ・ 人は変えられないので自分が変わる。 等

全体

- ・ なぜ「評価」が必要か？評価は、自分の中の基準を明らかにするきっかけとなるという側面がある。
- ・ 評価の際には他者の声に耳を傾けることに留意する必要がある。

3. 閉会式

挨拶：JICA九州次長 浅野 哲

このワークショップは NGO と JICA で実行委員を組織し、プログラムを作成・実施している。相互の協力が大切な要素である。

このワークショップを通じて、情報の共有を NGO と JICA の相互で行っていき、さらに人的ネットワークを有効に活用していきたい。

また、九州各地からの参加者が今後、さらに活動して行く上で、国際協力推進員や JICA が一緒に実施できる事があれば、行っていき、またこのワークショップの成果を活かしていきたい。

挨拶：実行委員会代表 西嶋 克司氏

(特定非営利活動法人明日のカンボジアを考える会事務局)

このようなワークショップで意見を交えることでネットワークをつくり、自分たちの活動を振り返る事ができる。今後、それらを活かして行ってほしい。

ワークショップ評価

ワークショップ評価

1. アンケート集計結果

[アンケート概要]

- ・ 参加者数：37
- ・ 回収数：32（86%）
- ・ 配布回収方法：閉会式前に参加者に配布し、事務局が回収
- ・ アンケートの原票については添付資料を参照

[アンケートの結果]（%については小数点以下を四捨五入して表示）

（1）参加者の所属

NGO	16	50%
JICA	10	31%
その他団体	6	19%

（2）所属団体の主な活動内容

国際協力	16	50%
国際交流	6	19%
ネットワーク団体	1	3%
まちづくり	2	6%
人権・平和	2	6%
医療・福祉	1	3%
環境	3	9%
その他	1	3%

（3）今回のワークショップを知った理由

HP / メール等	3	9%
所属団体代表者から	10	31%
知人・友人から	0	0%
WS実行委員から	12	38%
雑誌・広報誌から	1	3%
その他	6	19%

(4) このワークショップに参加したいと思った理由

所属団体代表者からの指示	4	13%
所属団体代表者からの勧め	0	0%
プログラムに関心があった	19	61%
行政機関や JICA からの勧め	5	16%
その他	3	10%

(5) 各セッションを5段階で評価したら？

	良い			悪い	
	5	4	3	2	1
ブレーストーミング	4	16	9	1	0
昼食プログラム	5	16	8	1	0
実践セッション	11	13	6	0	0
事例セッション	9	17	5	1	0
ふりかえりセッション	16	11	3	1	0

(6) ワorkshopを受ける前のあなたの期待感は？

高い			低い	
5	4	3	2	1
4	16	9	1	0

(7) ワorkshopを受講してあなたの満足度は？

平均満足度・・・84.8点（有効回答数 31 無回答 1）

<理由>

- ・ 受講前の期待を裏切らない内容であった。(2)
- ・ きちんとした評価をしたことがなかったので事例セッションでは少し理解しにくい所があった。(実践セッションとのギャップ)
- ・ 自分が関わっている活動とさほど関連がないものに対して、内容がよく消化できなかった、あまり興味がもてなかった。(2)
- ・ 会に持ち帰り実践できる事が多々あった。(2)
- ・ 新たなアイデアがわいてきた。
- ・ 期待していた内容とは違ったが、その点以外で多くの学びが得られた、参考になった。(2)
- ・ 難しいワークショップについていくのが大変だった。
- ・ 失敗事例やトラブルの解決法などをききたかった。(2)
- ・ 現場での色々な話を聞きたかった。

- ・ 事例紹介をもっとわかりやすく。
- ・ 評価の手法についてもっと具体的に。
- ・ 評価について、なぜ評価が必要かということだけでなく全体像がつかめるレクチャーが欲しかった。
- ・ 講師の手法に問題を感じた。
- ・ 小団体にも実践できる具体的な事例のほうが良かった。
- ・ 組織評価について勉強できた。
- ・ 評価に対する意識が変わった。(4)
- ・ 基本的にはよいが改善点はいくつかある。
- ・ 他の組織の人と意見交換・交流できた。(6)
- ・ もう少し時間が欲しかった。(6)
- ・ タイムキーピングをしっかり。(3)
- ・ 研修として効果をあげるには参加者の検討が必要かも。
- ・ 各団体から複数参加できるようにしてもらいたい。
- ・ 様々な団体から参加するため、カテゴリー別に分科会風にしたほうがいいのかなどは思うが、参加団体数にもよる。

(8) このワークショップの運営に対してどう感じましたか？

大変良かった	10	31%
良かった	18	56%
良くも悪くもない	4	13%
ものたりない	0	0%
良くなかった	0	0%

<理由>

- ・ 役割分担がうまくいっていたと思う。(2)
- ・ 流れがスムーズであきなかった。
- ・ 何度もアナウンスするよりも分りやすく表記する方がよい。
- ・ 「募集」には課題が残る。時期・広報手段など。
- ・ 過剰なサービスもなく、ある程度の「遊び」があった。
- ・ 当日来るまで、何も連絡もなかった。
- ・ よく練られたプログラムだった。資料の充実、事例の選び、講師、進行、すべてよかった。
- ・ 伝達ミスがあった。
- ・ 積極的に参加したい環境であった。
- ・ 言うことなし。
- ・ 配布資料の段取りが大変そうでした。

- ・ 時間がスケジュールどおり行かないのが問題では。
- ・ 実行委員の皆様のアットホームな運営にリラックスして参加できました。ありがとうございました。

(9) 今後 NGO-JICA 合同ワークショップがあれば受講したいですか？

是非受講したい	23	77%
条件が合えば受講したい	7	23%
受講したくない	0	0%

(10) 今後 NGO-JICA 合同ワークショップでどのような内容を学びたいですか？
(複数回答可)

ボランティアマネジメント	15
人材育成・採用	13
組織評価	1
事業評価	2
理事会・役員会の運営	6
事業計画の立て方	11
広報	9
会計	5
JICAとの協働の仕方	4
情報管理と活用	4
成果を生む会議の開き方	8
資金調達	6
その他	1

(11) ご意見・ご要望・苦言・提言などありましたらお聞かせください。

- ・ 色々な組織を知り、意見交換しつつその実情の一部を知り、共感する部分も多く、いい経験をさせていただきました。
- ・ この学びを活かしたいと思います。
- ・ 評価について学ぶことが出来た上にプログラムの組み立て方等も学ぶことが出来た。
- ・ 託児所などを作って女性（子供や老人を抱える）でも参加しやすいように工夫して欲しい。
- ・ 大満足。今後、どういかに実践した例をあとで皆さんから聞きたい。
- ・ 事例セッションでは合間に少しでいいので休憩が欲しかった。パネルディスカッションの時間はもう少しあったらよかった。

- ・ アイスブレイクは部屋の四隅だけでもよかったかも。
- ・ 今回のワークショップを組織に根付かせるには同じ内容を合宿し2～3人で受講するようにしてもらいたい。
- ・ 事例発表に小さな団体の事例も欲しかった。
- ・ 各団体のプロフィール紹介のようなものがあればなおよかった。
- ・ よい出会いがありました。来年度の事業に活かしたいです。
- ・ 本当に素晴らしいプログラムでした。JICAの関わり方もとても良く、相互の学びができました。

2. レポート抜粋

参加者はワークショップ終了後、ワークショップで得たこと 所属団体の問題点・課題 団体の問題点や課題の解決に今回のワークショップの経験をどのように活かすか ワorkshop後に残った疑問点、理解できなかった点を含めたレポートの作成を行った。以下、参加者のレポートの抜粋を記す。

ワークショップで得たことは何ですか？

評価のもつ意義、また評価から広がる可能性を改めて感じる事ができたのが自分自身にとっての最大の収穫である。学校現場にいた関係で「通知表」や「テスト」等を通して「生徒・人」を評価するという事を行ってきたが、評価する観点を明確にし、客観的指標と主観的指標を織り交ぜて、そして、『次に』、『未来に』活かすという視点でいつも行っていた。そして、今回行った事業評価・組織評価の視点もまさに同じであることを感じた。「評価」に関して前向きな気持ちで捉えることができ、自分自身・事業・団体等を見直し、改善するいい機会であることを再認識できた。

また、このような機会を通して、九州各県のNGO 団体等の活動の様子や抱える問題・課題等を共有することができ、また、「評価」に対して気楽な気持ちになれたせいか、一日目に集合したときの自分も含めた参加者のみなさんの表情と二日目ワークショップ終了時の表情の変化から、今回のワークショップが本当に有意義で今後につながるものであったことを強く感じた。（JICA）

このワークショップに参加して、「評価」がとても大切なステップであることを学ぶことができました。いままで、「評価」はしているようで、していなかったことに気づかされました。このワークショップに参加する前は、「評価」に対するイメージも漠然としていて、評価そのものへの意識はもとより、事業と組

織の両方に評価項目を設け細かく振り返るという意識がありませんでした。ですから、このように形として評価シートを作り上げていく工程を体験していく中で、評価の仕方が少しわかり、また、事業と組織両方に評価が必要だという意識が持てました。 (N G O)

亀山氏は「評価ってそんなに難しくはないですよ」と最初に話されたが、とても信じられなかった。グループに分かれ、自分たちの評価について話し合いながら与えられた評価シートの中に書き込んでいると、これまで漠然と考えていた評価について具体化され、一つ一つに納得しながら作成していった気がする。組織評価と事業評価のカテゴリー分けに思わず感心、納得した。更に、事例セッションで具体的なイメージを得ることができたので、いかに評価が次のステップを踏み出す上での指標になるか、また指標化・デジタル化することの意味など、評価をより身近なものとして理解できたと思う。NGO代表者との共同作業をしながら、評価をお願いする立場の自分と、評価をしなければならない団体側の立場などが見えてきた。本当に大切な評価は、密なるコミュニケーションの上に成り立っているということが結論か。 (J I C A)

所属団体の問題点・課題は何ですか？

推進員の所属は本来 JICA になるが、実際は配置先（国際交流機関）で活動することが多いので、この場合は両方から論じるのが良いのかもしれない。JICA に関しては大組織であるが故に、余計に組織として関わっているという意識があまりないが、個人レベルのみならず推進員会議など複数レベルでの「評価」活動がそれほど（形式として）行われていないようである。配属先においても、職員自身が事業を「評価」すること自体、（もしかしたら自分の知らないところで行われているかもしれないが、少なくとも自分から見た範囲では）行っていないのが現状である。いずれにしろ、このままだと事業のマンネリ化に拍車がかかる恐れがあるので、「評価」という行為を可能な限り取り入れていくことが今後の課題となるだろう。特に配属先においては、今回のようなワークショップなどに極力参加してもらうなどして、「評価」に対する理解を得られるようにすることも必要なのではないだろうか。 (J I C A)

会員、理事のほとんどが、高齢の主婦で構成されており、これが当センターの強みであり、弱みでもあります。個人の人生経験を活かした意見や、活動は大変貴重です。また識者や学生でなく、普通の人々、多くは主婦が、社会・世

界に目を向け、展望をもって地道な国際教育事業に取り組むことは大変誇るべきことであると思います。しかしながら、時間的、体力的な制限が多いため、理事会の欠席が多く、行っても短時間で終了しなければなりません。またイベント等のボランティアも体力的に荷物を運んだり、長時間立っていたりすることが困難なため、毎回事務局、もしくは少数のボランティアの負担が大きくなっています。よって、事業をするたびに大変疲労し、事業評価もいがかげんになってしまっています。この問題を具体的に振り返る組織の評価も行ってきませんでした。

これから、理事会はもとより、イベント等でのボランティアに大学生や若い年齢層へいかに働きかけ、参加してもらうかが課題であると考えます。また、理事会のあり方にも問題があり、いかに今以上に取り組みに対する意識を上げ、熱意を持ちつづけてもらうかも重要な課題です。 (NGO)

所属する団体においては、「評価」するという本来の意味があいまいでただ単に結果はこうであった、その原因はこうであった、との単なる結論報告の域を出ていなく(4W1Hの視点が欠けている)次のステップである改善への意識が希薄であることが大きな問題である。このことは組織の停滞、事業活動のマンネリ化をもたらし、次への発展を阻害し、この打破が課題となっている。事実、組織・事業運営のなかに危険な芽生えが発生しつつあるのが心配である。 (NGO)

団体の問題点や課題の解決に今回のワークショップの経験をどのように活かしていきたいと思いませんか？

当会においては、より効果的な事業実施のため学習効果を高める手段としての評価が求められている。本ワークショップで提供された事業評価システムをもとに、評価設問を練り直し、どのような基準・方法で判断するかを考えたいと、それをベースに必要なデータを収集するステップを明確にしたいと考えている。学習者がどれだけ学びを深めたり広げたりしたのかという「学びの評価」、開発教育で活用するさまざまな教材やアクティビティがどのような教育的意味を持ち、効果を発揮するのかという「教材の評価」、そしてそれらを組み合わせ構成されるワークショップなどのプログラム対象とした「プログラムの評価」の3つのフレームの評価設問を検討する必要があることが明確になった。

学習者や主催者のニーズとの合致や、効果をあげる戦略として適切かといった視点が、いっそう重要になってきていると本ワークショップにおいて再認識

した。よって学校教育や社会教育現場からの依頼についても、「開発教育ワークショップの位置づけ・必要性」を十分に検討し、「どのような課題があり、どのような解決をめざすのか」を最初にきちんと関係者が共有する仕組みづくりを行いたい。そのためにも、事業事前評価の導入を行うことが望ましいだろう。また、活動がアウトプットを生み、アウトカムになり、社会的なインパクトという成果に結びつくためには、因果関係の連鎖がなければならない。このことから、事業から抽出した「教訓と提言」の項目を設けた評価シートの作成を行いたいと考えている。重視されるべき点は、本ワークショップでも強調されていた「目に見えにくい成果」をどう表現していくかだろう。数字で表せる評価シートの活用とともに、「気づき」や「つながり」を捉え、文字として表現することが求められる。そのためにも、学びの場に評価者の視点をもつ人的配置を検討したい。

さらに、メンバーが経験を共有し評価しあう、オープンで受容的な学びの場として、評価ミーティングを導入する予定である。この評価ミーティングのプロセス自体を研究し、評価ワークショップの開発につなげたいと考えているため、評価人材の育成などについても、今後学びを深める必要がある。（NGO）

今回のワークショップでは、「評価みえ」の実践セッションが特に印象に残った。特に、実践セッションのグループワークで、自分たちのグループが抱える一番大きな共通問題として、「事後のリソース提供者とのコミュニケーション不足」が浮かび上がってきたことは、これまでの自分の仕事の進め方を猛省するとともに、「他の団体も結構そうなんだ」と認識でき、興味深かった。

セッションで使った事業評価システムを、個々の事業の実施後に実際に使えるかどうかは別として（なるべく使いたいという希望はあるが）、評価の必要性和、それを数値化して残すなどの考え方は、今後常に持っていたいと思う。

いずれにせよ、担当業務について、「評価」する、「振り返る」くせをつけていくこと、また、「評価」し、「振り返る」余力を残しておくことが、その後の自分の業務を改善していく上で重要であることが分かった。今は頭では分かっているがなかなか行動に移せない段階であることも十分認識しているが、このような評価マインドを常に持ち続けて、日々の業務に生かしていきたい。

（JICA）

何か活動をする上で、「自分たちはこうしたい」という信念も大事ですが、受益者や、募金なりボランティアなりで団体を支えてくれる人など、様々な立場の人の気持ちをくみ取ることが重要だと思います。そのためには、常に組織や活動のことを客観的に評価できる視点を持ち、周囲の些細な変化や意見でも逃さないように意識しておかなければならないと思いました。このように表現すると堅苦しくて、自分にもプレッシャーになるのですが、このワークショップで出た「“評価”とは活動や組織をよりよくするためのものであり、その形式や方法についてはこうでなければならないという決まりはなく、自由に楽しみながらしていいものだ」という自分なりの結論を活かして、気負わず、気軽に実践していけたらと思います。(NGO)

ワークショップ後に残った疑問点、理解できなかった点は何ですか？

個人差もあると思うが、JICAとNGOの間に評価に対する意識のズレがもともとなかったのかという疑問がある。公的機関と私的機関の評価に対する義務的感覚の差というもの知ってみたい気がした。公的機関の場合、説明責任という義務的感覚が強いと思うのだが、それがこのワークショップの中で表れていたグループとかなかったのか、そういった議論がなされていたグループとかあるのかということワークショップ終了後にふと感じた。

また、2日目のパネルディスカッションの最後で出た質問で、事業終了直後の評価ではなく、何ヵ月後、何年後かの追跡調査、追跡評価をやっているかというものがあつたが、時間がなくその質問に対する回答がなかったのが残念であった。終了時評価だけでは見えない評価も必ずあり、もしかしたら、終了時評価より、その後の追跡評価の方が重要かもしれないとも感じる。実際評価として追跡評価を実施することは難しいことであると思うが、JICAの事例・JVC事例での追跡調査の実態を聞いてみたいという思いが残った。(JICA)

一日目とは対照的に二日目午前の事例紹介では、どの団体もそれ相応に「評価」を行ってきたことには理解を示せたが、自分がこれまでに推進員として関わってきた業務と照らし合わせた際に、全然とは言わないまでも参考になるという段階までには至らなかった。今回の事例はあくまでも団体としての事業レベル上の問題であるという印象くらいにしか残ってなく、団体運営という観点を意識した業務というものを行ったことがないので、どのように応用をすればいいのか、はっきりとわからなかったのが正直な感想である。全体を通して、「評価」を行う意義そのものは理解できたが、今まで馴染みがなかった分、

総合的に「評価」をどこまで理解できたかという点、いささか疑問が残る。本筋から逸れるかもしれないが、各団体の事例紹介とも専門用語の羅列が気になり、特にカタカナ語（ミッションなど）の多用が目立ったため、余計に理解を妨げる一因にもなったのかもしれない。（ J I C A ）

疑問に残っていることは次の3点です。まず第1に費用対効果はあるのだろうか？次に目に見えない評価をどのように評価していけば良いのか？3つ目が評価チームによって、その結果が大きく異なるケースがあるのでは？です。

しかし、評価に対しての疑問点に関してはあまり深く考えず、当会の関係者で議論しながら解決していけば良いのでは無いかと考えています。まず、このワークショップの経験を整理し、「評価」=マイナスのイメージ持っている関係者に今回の経験を語り、評価=プラスのイメージになるよう意識改革と評価が行っていけるよう組織体制の整備を行っていきます。（ N G O ）

添付資料

参加者リスト

	団体名	氏名	県	備考
1	(財)福岡YMCA	内田 義弘	福岡	
2	NPOアジア太平洋こども会議・イン福岡	木本 香苗	福岡	
3	JVC九州ネットワーク	八木 香織	福岡	
4	(財)福岡YWCA	宮崎 祐	福岡	
5	地球共育の会・ふくおか	椿原 恵	福岡	
6	チェルノブイリ支援運動・九州	吉本 美貴	福岡	
7	(特活)環境創造舎	福地 晋輔	福岡	
8	くるんて～ぷの会	川原 秀之	福岡	
9	明日のカンボジアを考える会	大木 克孝	福岡	
10	(特活)地球緑化の会	木村 浩純	熊本	
11	フェアトレード くまもと	明石 祥子	熊本	
12	(特活)宮崎国際ボランティアセンター	井上 志保	宮崎	
13	SIESTA(シエスタ)	宮田 若奈	宮崎	
14	(特活)みやざき子ども文化センター	片野坂 千恵	宮崎	
15	地雷ゼロ宮崎	前原 未季	宮崎	
16	まちななか国際交流会	後藤 美智子	宮崎	
17	アジア・ジャパン文化交流協会	天野 操	鹿児島	
18	じゃっど	古田 宣稔	鹿児島	
19	カレンの会	中村 睦子	鹿児島	
20	(財)オイスカ西日本研修センター	狩野 ますみ	福岡	実行委員
21	(特活)環境創造者	佐藤 剛史	福岡	実行委員
22	(特活)明日のカンボジアを考える会	西嶋 克司	福岡	実行委員
23	くるんて～ぷの会	原田 君子	福岡	実行委員
24	SIESTA(シエスタ)	元野 広慈	宮崎	実行委員
25	JICA東京 市民参加協力調整員	中野 幸昌	東京	
26	JICA九州 業務第二チーム長	佐佐木 健雄	福岡	
27	JICA九州 総務チーム	佐藤 友昭	福岡	
28	JICA九州 市民参加協力調整員	立野 敬子	福岡	
29	JICA九州 国際協力推進員(福岡市)	坂本 倫子	福岡	実行委員
30	JICA九州 国際協力推進員(北九州市)	嶋村 有美子	福岡	
31	JICA九州 国際協力推進員(佐賀県)	北村 祐子	佐賀	
32	JICA九州 国際協力推進員(長崎県)	大久保 直俊	長崎	
33	JICA九州 国際協力推進員(熊本県)	田崎 弘	熊本	
34	JICA九州 国際協力推進員(大分県)	楨島 教子	大分	
35	JICA九州 国際協力推進員(宮崎県)	辻 亜由美	宮崎	
36	JICA九州 業務第一チーム	山崎 潤	福岡	事務局
37	JICA九州 業務第二チーム	岩崎 真紀子	福岡	事務局
38	JICA九州 市民参加協力調整員	徳永 修	福岡	事務局

実行委員リスト

(財)オイスカ 西日本研修センター 組織課	狩野 ますみ
(特活)環境創造舎 代表理事	佐藤 剛史
(特活)明日のカンボジアを考える会 事務局長	西嶋 克司
くるんて～ぷの会 代表	原田 君子
SIESTA 会長	元野 広慈
JICA 九州 業務第二チーム チーム長	佐佐木 健雄
	(平成 16 年 10 月 6 日まで)
業務第一チーム	山崎 潤
業務第二チーム	岩崎 真紀子
市民参加協力調整員	徳永 修
国際協力推進員 (福岡市)	坂本 倫子
国際協力推進員 (北九州市)	嶋村 有美子
	(平成 16 年 9 月 16 日まで)

第4回 NGO-JICA合同ワークショップ

地域で活かす、地域を活かす国際協力 —評価で変化しようか—



募集要項

日 時: 2005年1月22日(土)
~1月23日(日)

場 所: JICA九州

主催: 第4回NGO-JICA合同ワークショップ実行委員会
独立行政法人国際協力機構九州国際センター(JICA九州)

協力(予定): NGO福岡ネットワーク(FUNN)

後援(予定): 福岡県、福岡市、北九州市
(財)福岡県国際交流センター
(財)福岡国際交流協会
(財)北九州国際交流協会

今、なぜ評価なのか

近年、日本内外を問わず国際協力に関わる活動が活発に行なわれてきており、それぞれ試行錯誤しながら事業・組織運営を行なっています。

しかし、私たちはそれらの事業や自分の組織をじっくりと振り返り、評価を行なっているでしょうか？ 必要性を感じていても、やり方がわからない、業務に追われて手が回らない…というのは現実ではないでしょうか？

適切な評価を行なうことは、よりよい事業を行なうためにはもちろん、同じ失敗を繰り返さないためにも、支援者や日本社会への説明責任を果たすためにも不可欠となってきています。

今回の研修では、事業及び組織運営に関する評価の手法や視点を学ぶことで、自身の国際協力活動の改善へとつなげていくことを目指します。

1. 目的

NGO及びJICA等の関係諸機関が、

- ①組織や活動の質を高め
- ②より効果的・効率的に事業・組織運営を行い
- ③社会的信頼を高め
- ④組織や活動の存在意義を再認識するために

評価の基本的な考え方及び具体的な手法(実践の方法)について学ぶことを目的とします。また、そのプロセスを通じてNGO及びJICA等の関係諸機関が、お互いの目的・活動内容・課題等について理解を深めながら、双方の能力向上と新たな連携の構築を目指します。

2. 実施日時

2005年1月22日(土) 10:00
 ~1月23日(日) 15:00
 ※1月22日(土)は9:30より受付を開始します。

3. 実施場所

独立行政法人
 国際協力機構九州国際センター
 (JICA九州)

4. 募集人員

40名
 ※各団体より基本的に1名の参加とします。参加の可否は1月7日(金)までに本人及び推薦団体に通知します。(応募者多数の場合は、実行委員会にて選考します)

5. 募集対象

九州7県内の国際協力に従事するNGO及びJICA等スタッフ

6. 参加費用

3,000円(内訳:懇親会費2,000円、講習・宿泊費1,000円)
 ※朝食代は含まれていますが、1、2日目の昼食代は各自ご負担下さい。

7. 交通費・宿泊費

(1)交通費について

- ・受講にかかる交通費は、JICA規程(最短・最低料金区間、JRを基本とする公共交通機関、九州管内の飛行機使用は原則不可)により支給いたします。
- ・福岡県在住の方は1月22日の朝及び1月23日のプログラム終了後は、JICAのバスでJICA九州一天神(詳細は参加通知時に別途連絡します)間の送迎をします。(JICAバスで移動可能な区間の交通費は支給いたしません、福岡市以東の方の移動は場所を勘案の上、決定します)

(2)宿泊費について

- ・1月22日(土)の宿泊はJICAが手配し、料金の一部を負担します。

8. 応募条件

- ①当該団体代表者の推薦があること
- ②全日程への参加が可能なこと
- ③国際協力分野での活動経験を有する者で、かつ今後も同分野での活動を継続する意志のあるもの
- ④事業／組織の評価に関心を持ち、団体での導入を積極的に考えていること

9. レポート提出について

ワークショップで得た成果の所属団体への活用法などをレポートにまとめ提出していただきます。書式などについては、ワークショップ当日にお渡しいたします。

10. 申し込み方法

参加申込書に必要事項をご記入の上、ファックス、郵便もしくはメールにて送付してください。メールにて応募の場合は、必ず所属団体の長に各自説明の上、了承をとってください。また、受信確認のため、メールでの応募者には返信をします。申し込み後三営業日経っても返信がない場合は下記問合せ先にご確認下さい。

11. 申し込み締切

12月22日(水)必着

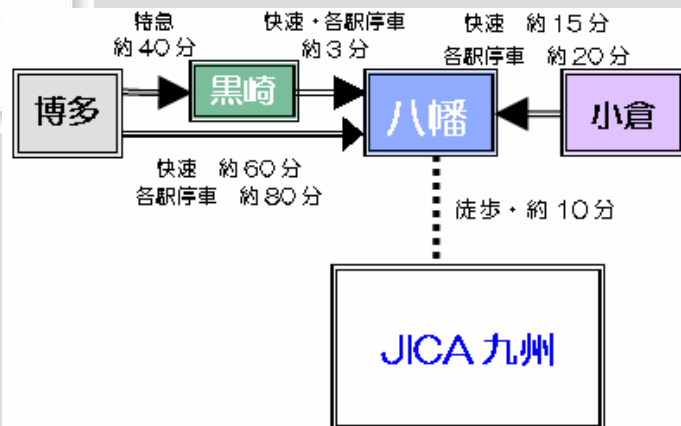
12. 遠方よりおこしの方へ

プログラム参加のために1月22日の出発時間が午前7時より早くなる方については、前日のJICA宿泊も可能とします。詳しくは、下記問い合わせ先にご確認下さい。

13. 問い合わせ先

JICA九州
 徳永・山崎・岩崎
 TEL:093-671-6311
 FAX:093-663-1350
 E-mail: kictp1@jica.go.jp

案内図



プログラム

1月22日(土)

- 9:30 受付
- 10:00 開会式
- 10:10 オープニングセッション「評価って何？」
 10:10 オリエンテーション
 10:30 アイスブレイキング
 11:00 ブレーンストーミングー私たちの考える評価ー
 評価シート作成
- 12:30 昼食プログラム
 「JICA九州食堂☆いくつ？」
 JICA九州食堂で昼食を食べ、評価体験をします。
- 13:30 実践セッション「評価のいろは」
 講師:コミュニティ・シンクタンク
 「評価みえ」
 理事・研究員 亀山 裕美子 氏
 ※休憩時間を含む
- 18:00 実践セッション終了
- 18:30 懇親会
 昼食プログラム結果投票・表彰式
- 20:00 終了

※JICA九州宿泊

1月23日(日)

- 9:00 事例セッション「評価で変化」
 ～事例発表～
 ●(特活)日本国際ボランティアセンター
 副代表 磯田 厚子氏(事業評価)
 ●A SEED JAPAN
 事務局長木村 真樹氏(組織評価)
 ●JICA事業紹介(事業評価)
 ～質疑応答～
- 12:00 昼食
- 13:00 ふりかえりセッション「評価でしょうか」
 二日間のプログラムで学んだ視点をもとに、今回のワークショップのふりかえりをします。
- 14:45 閉会式
- 15:00 終了

※各自、筆記用具をご用意ください。
 ※プログラムは変更の可能性があります。予めご了承ください。

NGO - JICA 合同ワークショップ参加申込書 1

担当：JICA九州 徳永 / 山崎 / 岩崎行 Fax：093-663-1350 締切：12月22日（水）必着

フリガナ				生年月日	性別
氏名				19 年 月 日	男・女
連絡先（ご自宅）	住所	〒			
	電話		F A X		
	Eメール				
所属団体の概要 団体の資料があれば、添付してください。	名称				
	団体の概要				
	団体の設立年		スタッフ数	名	
	住所				
	電話		F A X		
	ホームページアドレス				
	応募者の担当業務				
応募者の 国際協力分野での実務経験 (現在の所属以外の経験も含め具体的に記入してください)	年 月				
今回のセミナーに対する期待・希望、および所属団体の評価活動の現状について記入して下さい。					

上記の者が、NGO-JICA 合同ワークショップ能力向上研修に参加することを承認します。

平成 15 年 月 日

所属先団体代表

印

NGO - JICA 合同ワークショップ参加申込書 2

独立行政法人 国際協力機構
九州国際センター所長 殿

「第4回 NGO-JICA 合同ワークショップ 評価で変化しようか」の募集要項の内容
について承諾し、同セミナーに参加を申し込みます。

なお、交通費については下記の口座に振り込み願います。

平成 年 月 日

現住所：〒 _____

氏名： _____

振込口座： _____ 銀行 _____ 支店

普通・当座 口座番号 _____

名義人（ふりがな） _____

振込口座は本人名義のものに限ります。

交通費はワークショップ終了後に振り込まれます。

最寄り駅/ バス停	<p>(バスを利用される場合は、運賃と会社名をご記入下さい)</p> <p>自宅最寄り駅/バス停 ()</p> <p>会社名 () バスの場合</p> <p>運賃 () バスの場合</p> <p>JICA バス利用の場合は、福岡市営地下鉄天神駅までの交通費が支給されます。</p>
--------------	---

2005/01/22

平成16年度NGO - JICA合同ワークショップ(第4回)

「地域で活かす、地域を活かす国際協力 - 評価で変化しようか - 」

「評価のいろは」

~ Let's try evaluation ~

特定非営利活動法人
コミュニティ・シンクタンク「評価みえ」

理事 亀山裕美子

Theme for Today's work

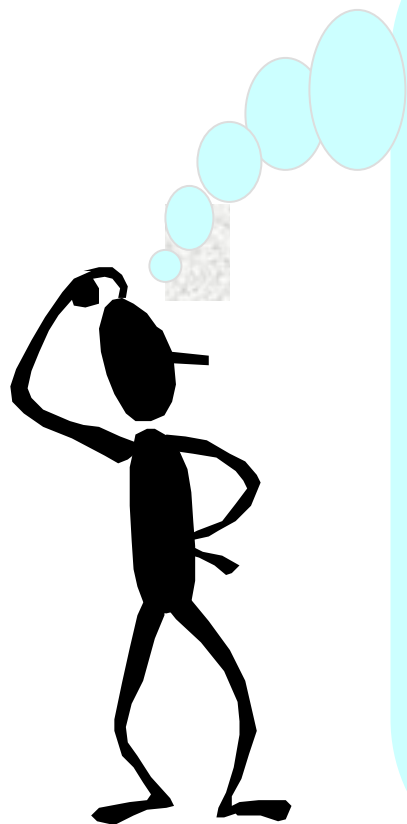
本日の事項

評価 を実践してみよう！

1. 評価の「**い**」 (1時間15分)
2. 評価の「**ろ**」 (ワークショップ: 2時間)
事業実施過程(プロセス)の評価
～「事業評価システム2000」を使ってみる～
3. 評価の「**は**」 (ワークショップ: 1時間)
成果(アウトカム)の評価～成果指標を考える～
4. 組織評価(15分)

評価ってなに？

■ イメージ



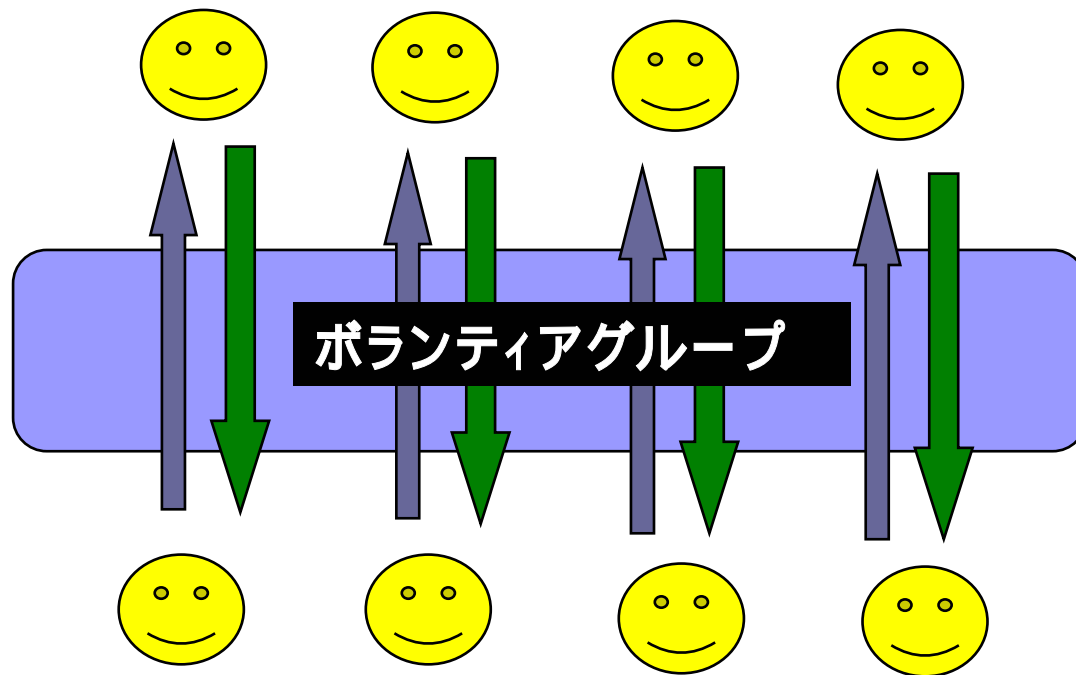
その前に・・・

NGO/NPOという存在を支えるシステム

～ NGO/NPOとボランティアグループはどう違う～

ボランティアグループでの熱意維持の構造

地域社会、不特定多数の支援を必要とする人々



ボランティアの人たち

貢献への手ごたえ
確かな実感
説明責任は発生
しない

労力等を提供

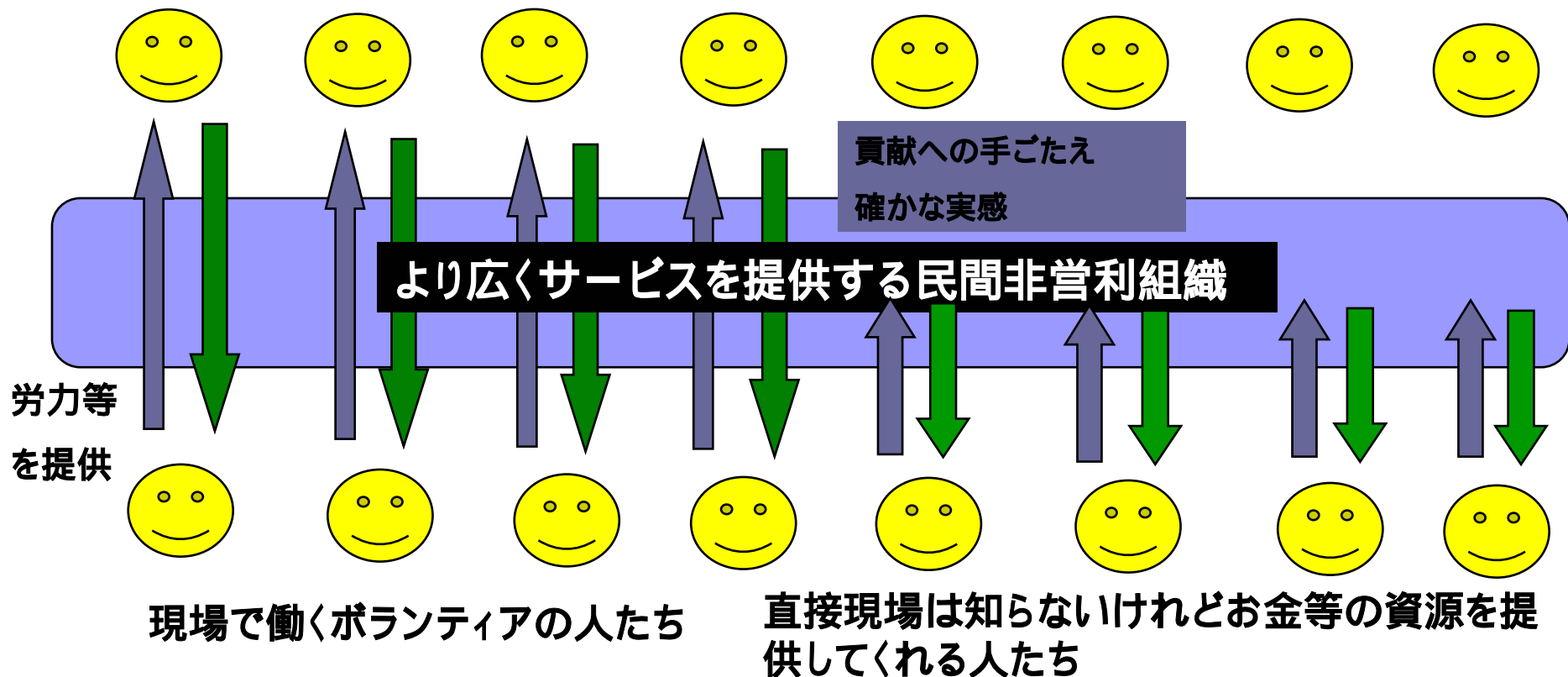
NGO/NPOという存在を支えるシステム

～ NGO/NPOとボランティアグループはどう違う～

直接現場で貢献しない人たちからの支援を受けるには

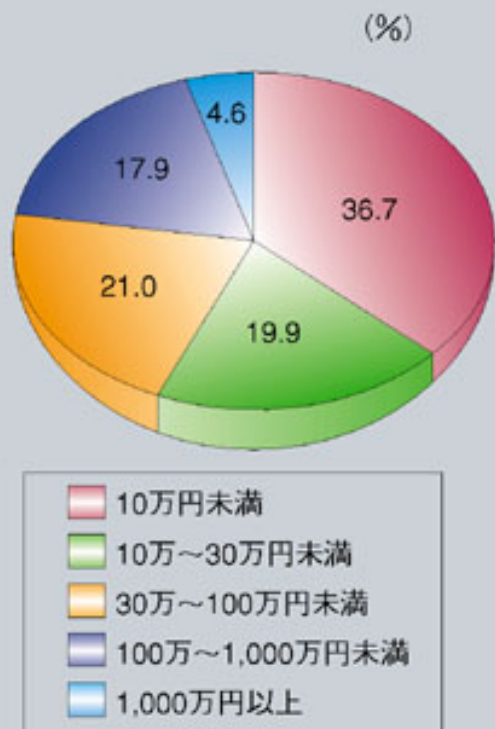
地域社会、不特定多数の支援を必要とする人々

NGO/NPO自身が
貢献への手ごたえを
伝える義務、説明責任が生じる

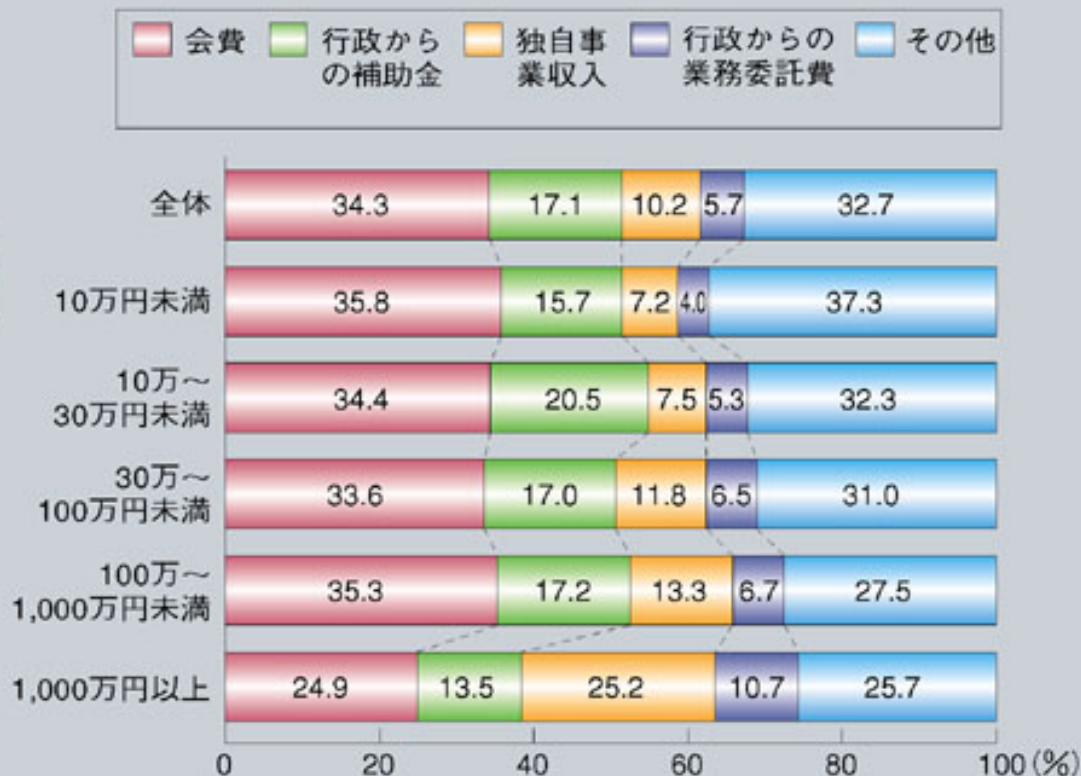


第3-1-12図 会費や行政からの補助金がNPOの収入の約半分を占める

(1) 財政規模



(2) 財政規模と収入内訳

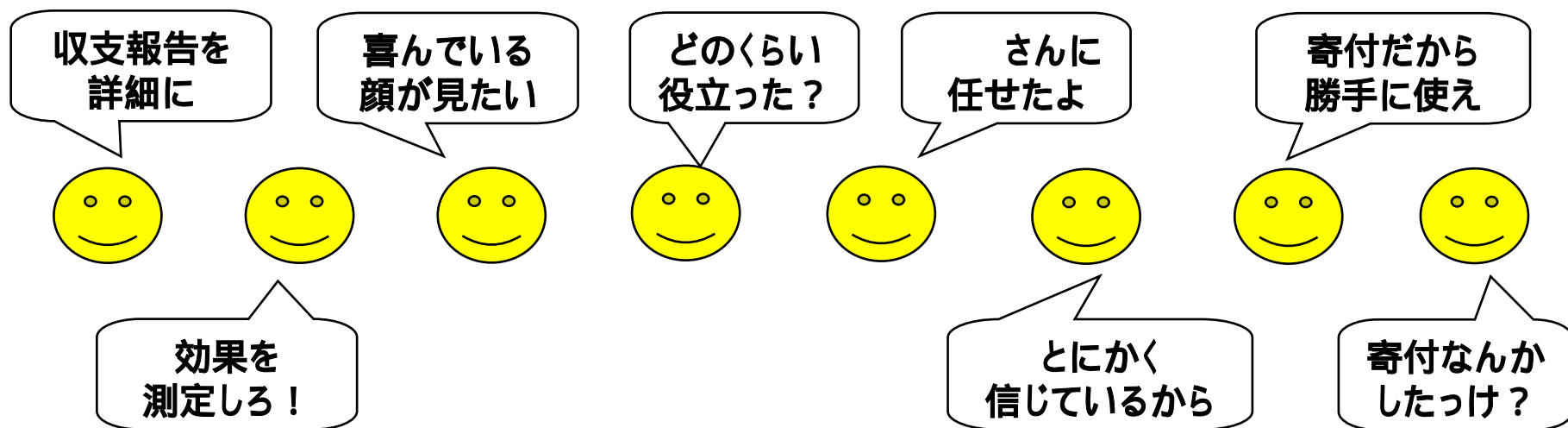


(備考) 1. 内閣府「市民活動団体等基本調査」(2001年)により作成。

2. (1) 「費団体の1999年度における財政規模(支出)は、次のどれに該当しますか。特定非営利活動法人の場合は、特定非営利活動に係る支出、収益事業に係る支出及びその他の事業に係る支出を含めた合計金額とします。(○印はひとつ)」という問に対して回答した団体の割合。
- (2) 「費団体の1999年度の主な収入源について、収入全体に占める割合を以下の項目ごとに記入してください。特定非営利活動法人の場合は、特定非営利活動に係る収入及び収益事業に係る収入及びその他の事業に係る収入を含めた合計金額とします。」という問に対して回答した団体の割合を財政規模別に示した。
3. (2) 「その他」は、「社会福祉協議会や企業からの業務委託費」、「民間、その他の助成金」、「寄付金」、「財産運用益」、「会費以外の特定メンバーの個人負担」、「借入金」、「昨年度からの繰越金」、「その他」となっている。
4. (1) 回答した団体は、全国のNPO3,595団体。
- (2) 回答した団体は、全国のNPO3,384団体。

説明責任という観点からの評価

■ 人生色々、ドナーも色々



ドナーのニーズにあわせて、情報発信することが大切

一番左側の人に説明できる情報を持っていれば、
全員のニーズに応えられる

NGO/NPOへのドネーションでは、人は何を知りたいのか？

■ ドナーは何を伝えてほしいでしょう

- どのくらいの人を助けることができたか
- その人たちの置かれた状況はどう変わったか
- どれくらい効率よく、人々を助けることができたか
- 組織はそのためにどれだけの努力をしてくれたか
- 無駄なお金の使い方はしていないか
- 何か失敗があれば、今後それをどう回避するのか
- 今後も継続して人々を助けていくことができるか etc.

分析的視点で事業について教えてほしい

そのための
手段が
「評価」

評価の概要

なぜ評価を行うの？

評価を行う意味(メリット)

- 事業効率の改善
- 公益事業体としての説明責任

* 組織内コミュニケーション(副次的効果)

評価によって、事業や組織を分析することで、
マネジメント水準のチェックが行える。
しかも、情報発信の戦略や情報発信の論理
性を担保することもできる。

評価の4W1H

- Why? / What for なぜ? 何のため?
- Who? 誰が?
- When? いつ?
- What? 何を明らかに?
- How? どのように?

評価の前提

■ なぜ？何のために？

- ・ 会員・寄付者への説明のため
- ・ 助成団体への報告のため
- ・ 事業の進捗状況をみるため
- ・ 目標の達成度を計るため
- ・ 事業の継続の是非を定めるため
- ・ 組織の全体方針を見直すため **etc.**

具体的な評価手法 その1

■ 評価者は誰？

事業執行者

自分たちが行った事業を  自己評価
自分たちで評価

受益者

行われた事業によって
何らかの利益を受ける人が評価

第三者

専門性をもった人が
専門性をもって評価

どれがいいの？



評価類型別の長所・短所

		長所	短所
内部 評価	自己評価	手軽に情報が得られる 結果を受け入れやすい 改善につながりやすい	評価が甘くなりがち 信頼性が疑問視される
外部 評価	受益者評価	利用者(顧客)の生の声・ 大切な情報が得られる	利用者の積極的な協力を 得るのが難しい 基準が多様
	第三者評価	利害関係がない 信頼性の高い評価結果 が得られる	事業の背景・地域特性の 知見が十分でない 表面的な評価になる可 能性も・・・

外部評価と内部評価

1st step

内部評価

自分の課題を見つける

2nd step

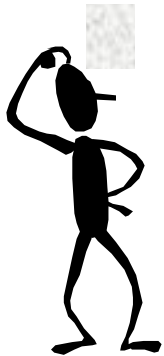
外部評価

受益者
第三者からの指摘

ブラッシュアップ



不安があれば
無理せずに...



内部評価？外部評価？どっち？

まずは自己評価！

内部評価
自己評価

外部評価

受益者評価
第三者評価



具体的な評価手法 その2

■ いつ？

事前(事業開始前)

事中(事業を行っている最中)

事後(事業終了後)

立案

計画

準備

実施

終了

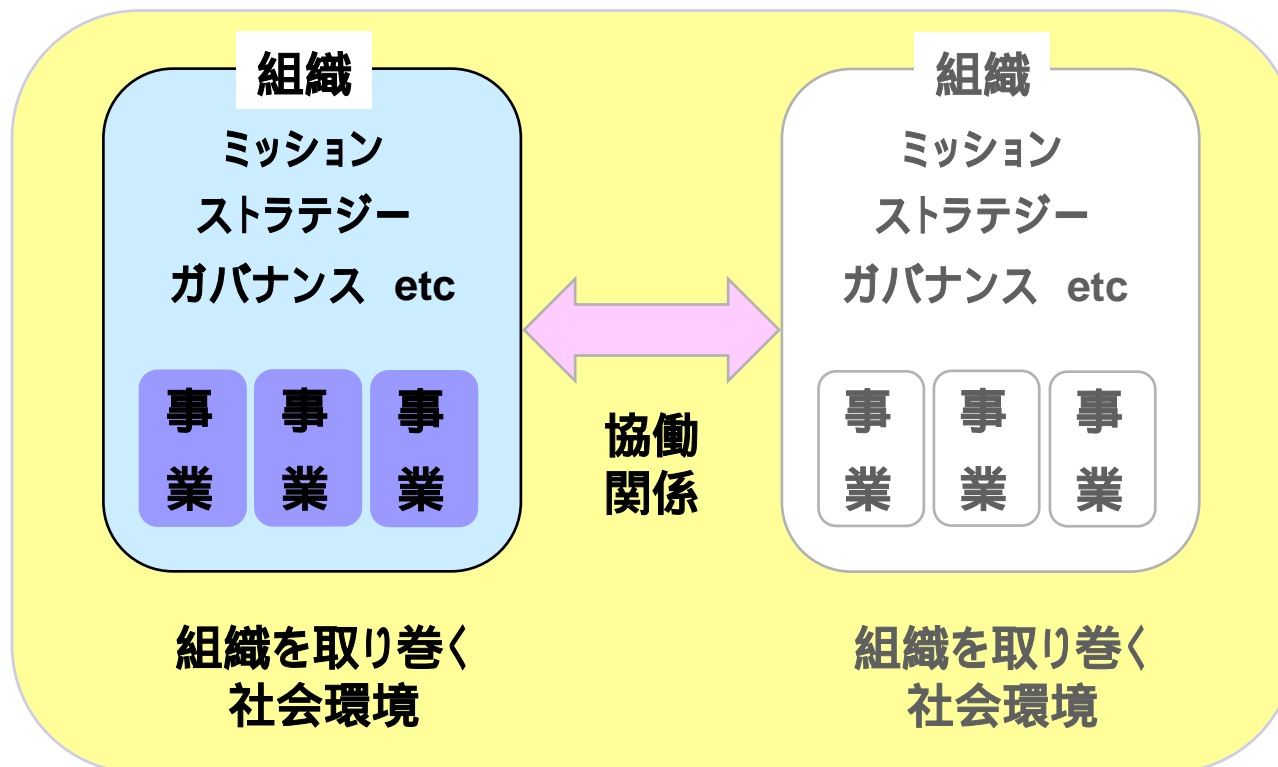
事前

事中

事後

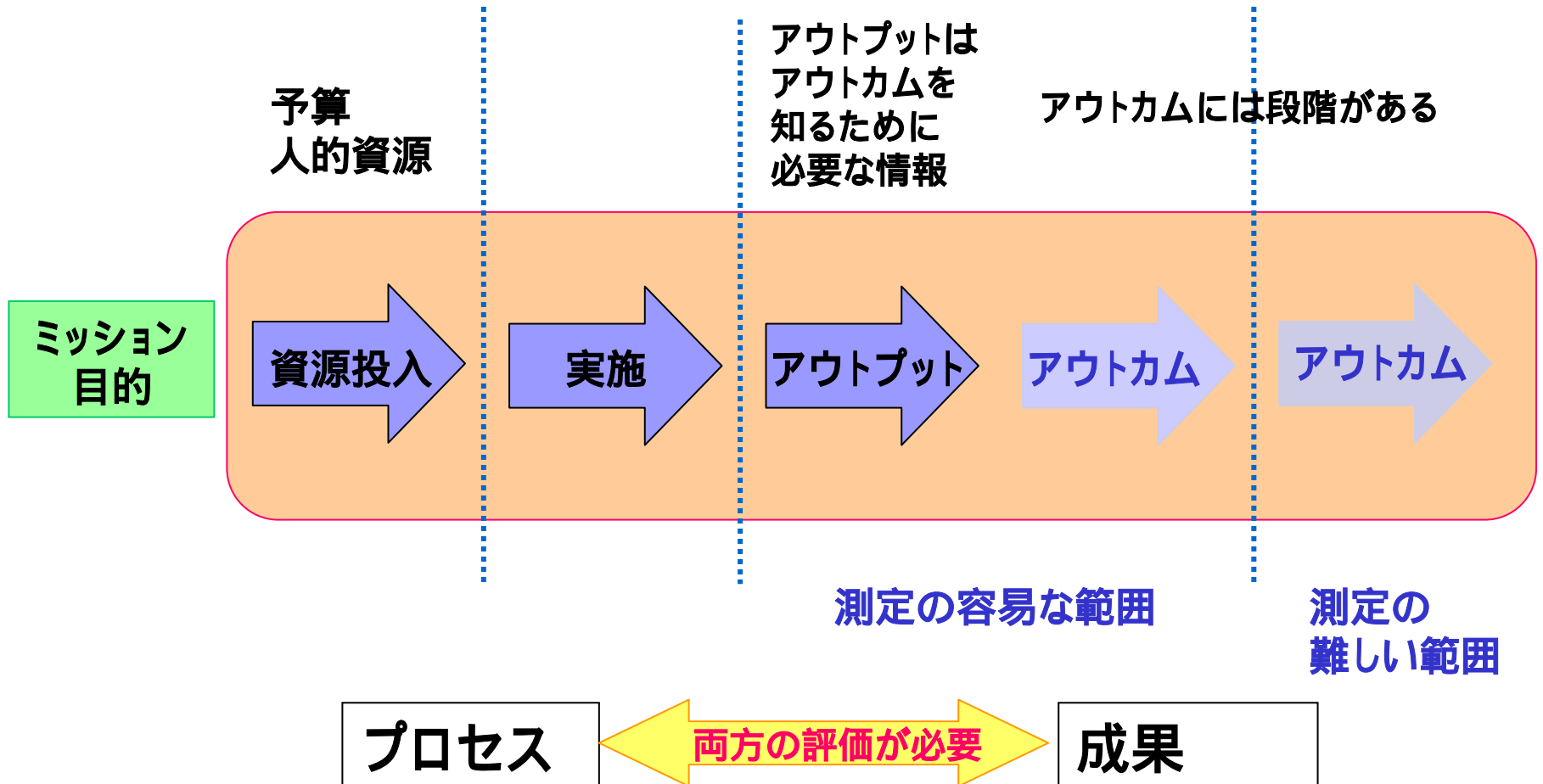
具体的な評価手法 その3

■ 何を明らかに？



事業を測る視点

プロセス評価と成果評価

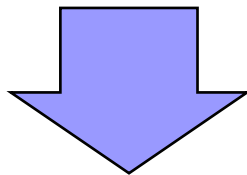


但し、評価コストの問題によっては、片方を切る勇気も必要

具体的な評価手法 その4

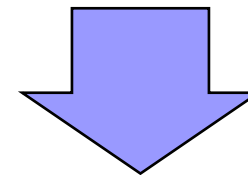
- どのように？（事業評価の場合）
～ 行政セクターでの考え方～

Program Evaluation
(事業評価)



特に重要な案件を選び出し、
精緻に評価を行う。狭く、深く。

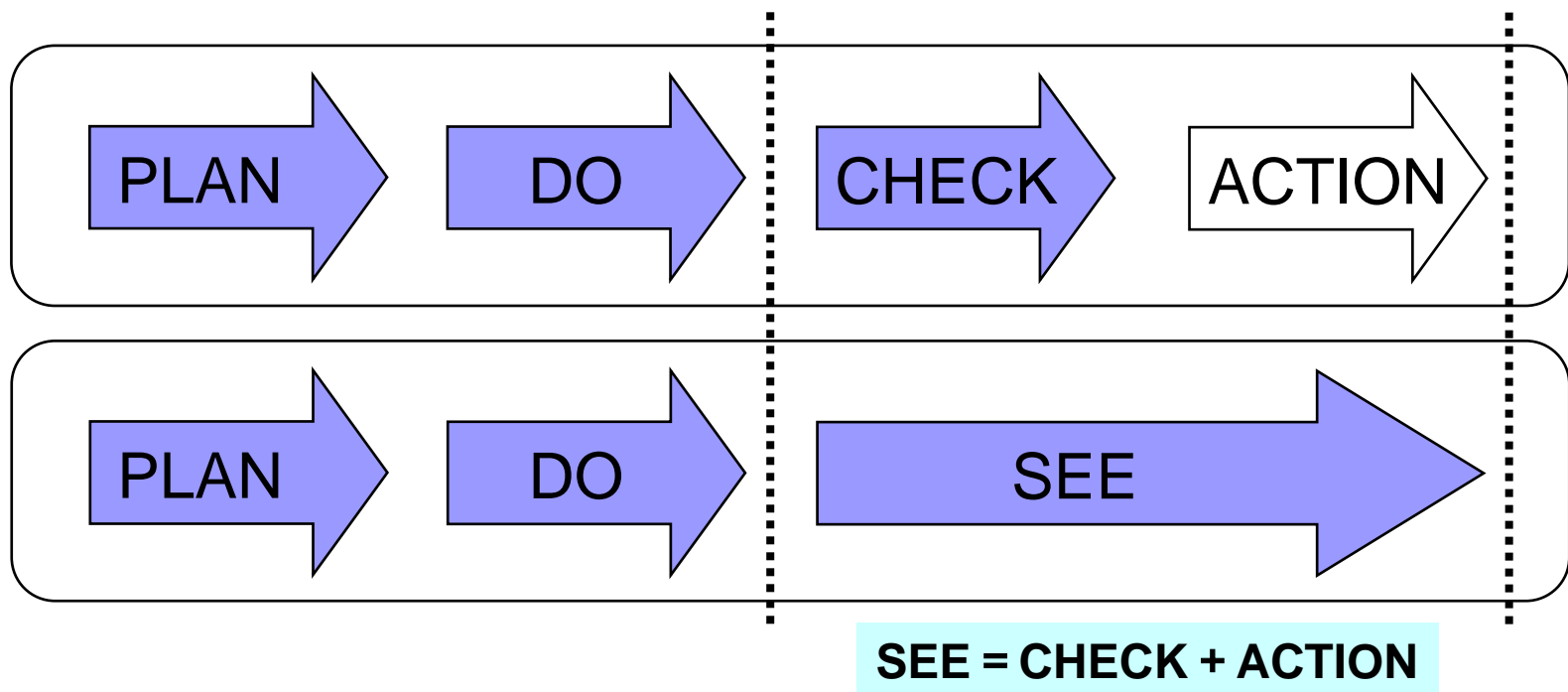
Performance Measurement
(業績測定)



事業体が行う事業全般に
同様のフォーマットで継続して
評価を行う。広く、浅く。

評価が自己目的化することの怖さ

■ 評価の位置づけ ~ Plan-Do-SeeとPDCAサイクル ~



評価の守備範囲はあくまで“Check” “Action”の前提になるものと位置づける

具体的な評価手法 その4

■ どのように？

例えば、NGO/NPOなら・・・

市民による事業評価システム99 の
作成した際のモデル

この評価システムは二種類の事業に対応しています。
行政と市民の協働事業
NPO・市民活動団体の事業

市民による事業評価システム99

Standard edition

市民による事業評価検討グループみえ

団体名と記入者名、記入年月日を書き込んで下さい。

団体名 記入者名 記入年月日

これから評価しようとしている事業の名称を書き込んで下さい。

評価の対象となる事業名

市民による事業評価検討グループみえ All right reserved Last modified Wed Aug 11

プロセス評価の作り方の一例

望ましくない事業の進め方

企画



準備



実施



思いつきで企画
不明確な方向性

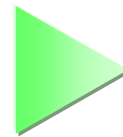
適当な役割分担
不完全な進行管理

無計画な対応
余裕のない体制

その結果は...

- ・「がんばった」でおしまい
- ・結果について反省しない
- ・次に繋がるものがない

企画



準備



実施



評価・検討



経験を活かし目的
意識のある企画

適切な役割分担と進行管理。
効率的な運用、常に事業改善
に努力

冷静な事業の反省
次への経験の蓄積

新たな企画をよりよくするために経験を活かす

望ましい事業の進め方

必要な項目をピックアップ

予算・企画力

- 1-1. 事業の公共性
- 1-1. 事業の政策整合性
- 1-2. 事業の効果予想と事業計画書
- 1-3. 費用対効果と事業規模
- 1-4. 企画の際の情報収集
- 1-5. 企画内容の妥当性

実施・運営力

- 2-1. 業務実施時期と役割分担
- 2-2. 情報の共有
- 2-3. 人材養成
- 2-4. 問題点の吸い上げと業務改善
- 2-5. 事業実施後の振り返り

市民参加度・公開性

- 3-1. 企画段階での公開性
- 3-2. 事業実施の際の
パートナーシップ
- 3-3. 広報の方法
- 3-4. 広報のわかりやすさ
- 3-5. 事業後の情報公開

市民社会への貢献度

- 4-1. 企画意図の達成度
- 4-2. 市民の主体性
- 4-3. ネットワークの構築
- 4-4. 事業対象者の満足度
- 4-5. 事業実施者の達成感

基準を設定

単に参加者の数ではなく、質的な評価を！

■ 数値化

なじみ深い5段階評価を利用し、
質的評価が簡単に行える

事業の質を問うような設問に対し

2-1. 業務実施時期と役割分担

事業実施過程で発生する業務について、事業全体の中で
の実行の時期や、担当者が明確に決められていましたか。

得点

1 2 3 4 5

5段階評価を行う

得点のめやす

少し?
かなり?
ほとんど?
あまり?
十分?

単なる5段階評価は評価者によって得点がバラバラ
5点なのか3点なのかわからない

解決策は？

評価基準を明記
・考え方の基本方針
・得点のめやす

得点のめやす

5点

・業務が整理され、担当者が設定され、スケジュールも明確であり、進行表、担当表などが作成された上で運営が行われている。

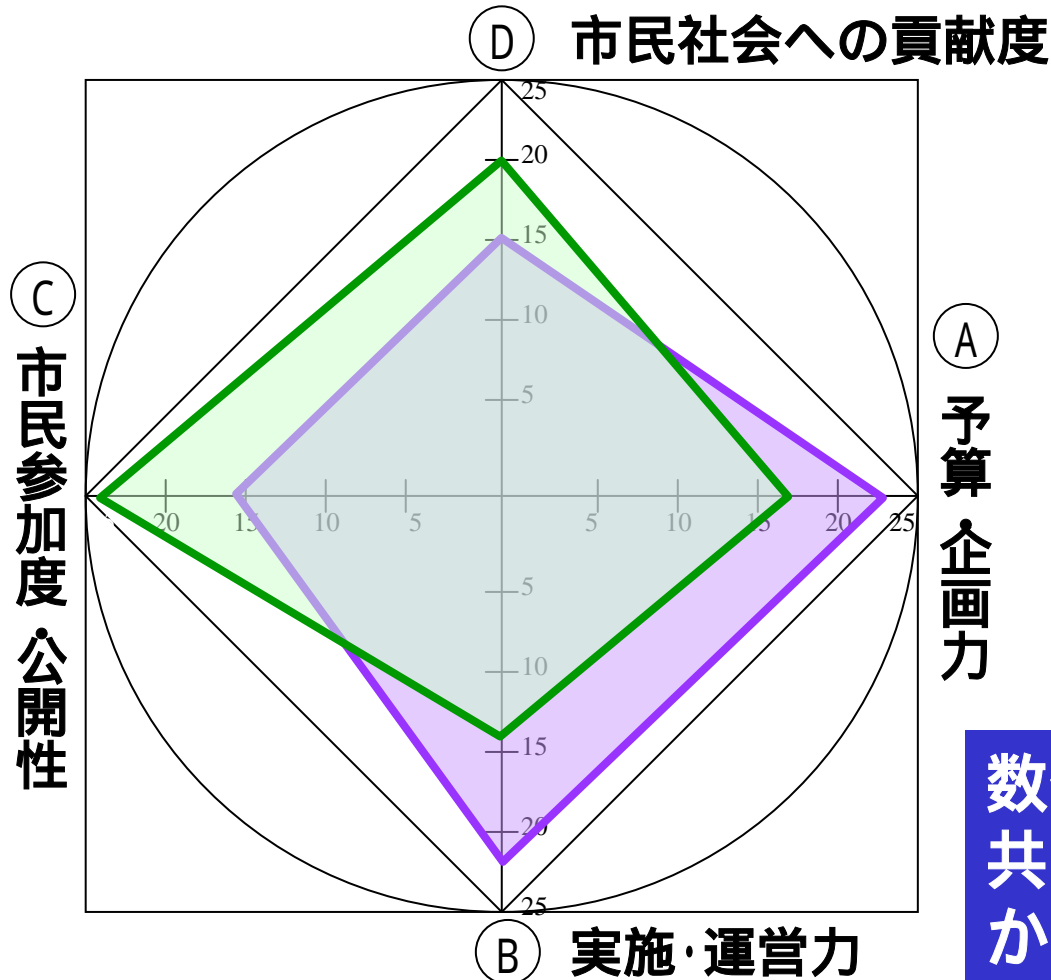
3点

・担当者だけが担当業務とその業務の実施の時期を理解している。

1点

・業務実施時期が不明確だったり、担当者がいない業務があったり、一部の担当者に業務が集中するなど、全体の進捗状況に影響が出ている。

評価結果の視覚化



例え

A: 18点
B: 14点
C: 24点
D: 20点

例え

A: 23点
B: 22点
C: 16点
D: 15点

数値化された評価結果を共有することにコストをかけないために

さあ、みなさんは
どんな評価をされますか？

評価 を実践してみる

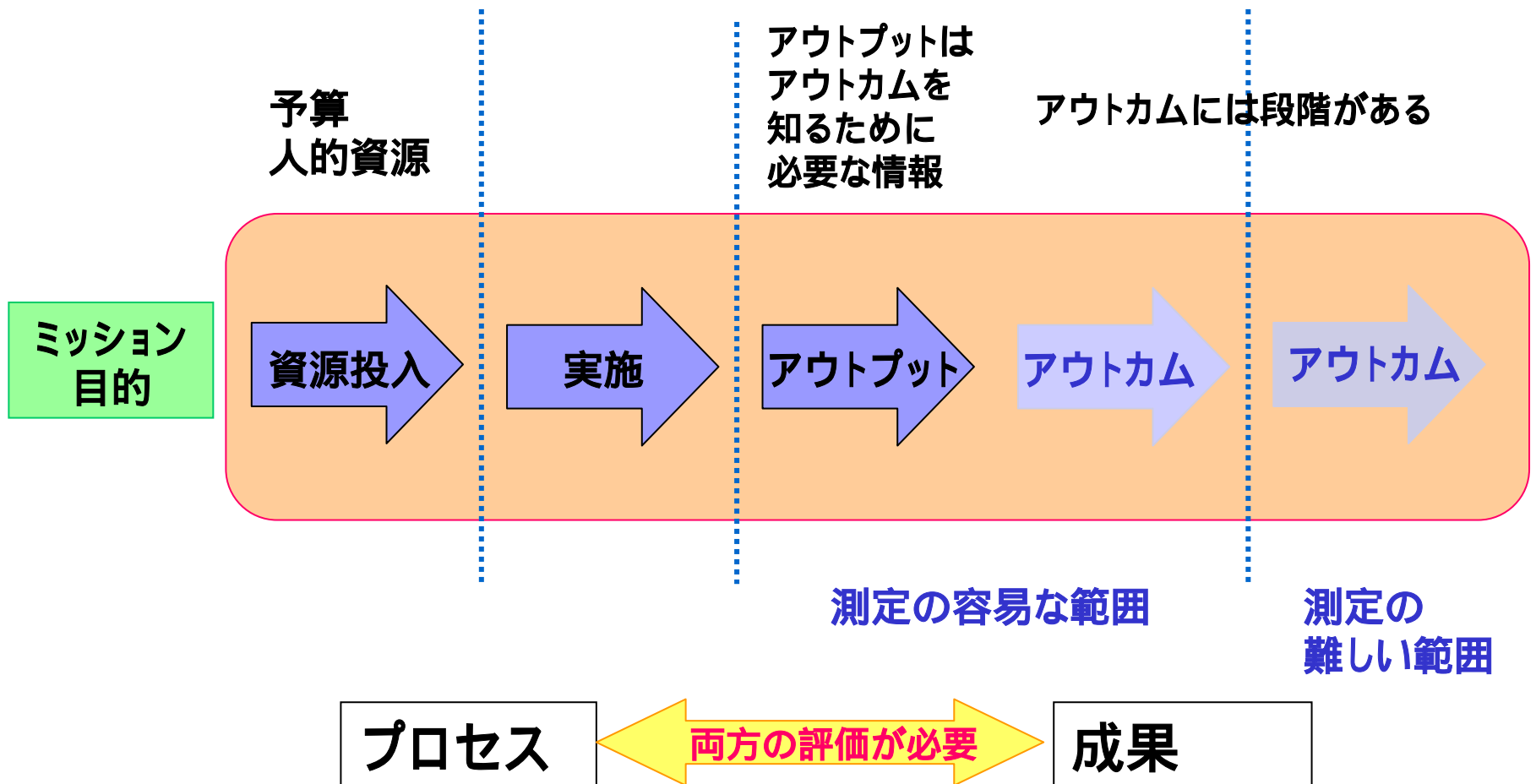
評価の「ろ」 (グループワーク: 2時間)

事業実施過程(プロセス)の評価
～「事業評価システム2000」を使ってみる～

評価の「は」 (グループワーク: 1時間)

成果(アウトカム)の評価～成果指標を考える～

プロセス評価と成果評価



但し、評価コストの問題によっては、片方を切る勇気も必要

事業実施過程(プロセス)評価の考え方



優先順位をつける方法

	コストの高さ 順位	×	効果の高さ 順位	=	総合 ポイント
で はかる		×		=	
で はかる		×		=	
で はかる		×		=	
で はかる		×		=	
で はかる		×		=	
で はかる		×		=	

成果指標

なによりもみんなが共感できる

測定ができるかどうか(測定可能性)

測るのにお金がかかったらどうするか

(だまっけていても入ってくる情報、統計資料にあらわれてくる情報)

	因果関係が 明確な指標	因果関係が やや遠い指標	因果関係が 遠い指標
共感できる			
共感できて 測定できる			
共感できて 測定できて低コスト			

平成16年度NGO - JICA合同ワークショップ(第4回)

「地域で活かす、地域を活かす国際協力 - 評価で変化しようか - 」

組織評価

NGO/NPOの組織自己チェック

■ 「ドロッカー」の5つの質問

- ✓ われわれの使命は何か？
- ✓ われわれの顧客は誰か？
- ✓ 顧客は何を価値あるものとするか？
- ✓ われわれの成果は何か？
- ✓ われわれの計画は何か？

平成16年度NGO-JICA合同ワークショップ(第4回)
「地域で活かす、地域を活かす国際協力 - 評価で変化しようか - 」
2005年1月23日(日)事例セッション「評価で変化」

組織評価の場としての 理事会を プロデュースする

あなたの組織にとって

理事会は

どんな存在ですか？

「理事会」という大きな人的資源を
活用しよう！

Contents

- ・ A SEED JAPANとは？
- ・ A SEED JAPANの理事会とは？
- ・ ケーススタディ
- ・ まとめ

. A SEED JAPANとは？

設立の経緯

1992年の地球サミットに
青年の声を届けようという
「A SEED国際キャンペーン」
を機に発足

ミッション

対処療法ではなく、
問題の根本解決を目指す！

概要

- 会員数: 1,500名
- 財政規模: 5,000万円
- 理事数: 15名 (平均年齢26才)
- 代表は毎年会員による選挙で選出

プロジェクト紹介

- ごみゼロナビゲーション
- 食の安全と農業の未来を考える
- エコ貯金プロジェクト
- コミュニティ・ビッグバン・プロジェクト
- エコカルプロジェクト
- MDGs キャンペーン
- エコ就職プロジェクト

特徴

ボランティアが主役の団体

各プロジェクトのリーダーは必ず理事に
(その他、人材育成担当理事など)

. A SEED JAPANの 理事会とは？

概要

- 毎月(8月以外)開催
- 長時間(6～9時間)
- 年2回(5月・10月)は1泊2日の合宿

普段できない「**組織の話**」と
「**スピリッツ共有**」を行う

特徴 【資料1:理事会細則】

- 会員3ヶ月で誰でも理事に立候補できる(2.3)
- 理事の年齢制限(2.5)
- ジェンダー比(2.6)
- 保証人組合に加入する(2.7)
- 理事オリエンテーション(5.4)
- 会員なら誰でも参加できる(7.5)
- 緊急時の意思決定(9.1-4)

会議の特徴

【資料2:理事会アジェンダ】

- 理事会細則読み
- 毎回の資料はA3裏表で15枚前後
- 獲得目標を明記する
- 議題ごとのファシリテーターとタイムキーパー
- 多数決はとらない

必要に応じて作業部会の開催

事務局の事前・当日・事後のツボ！

【事前】

● 拡大事務局会議の開催

キーパーソンとなる理事に参加してもらい、議題や時間配分、ファシリテーターを決定する

● レジュメに前回の決定事項を掲載する

● 資料は前日までにMLで共有し、議題の順番に印刷する

● お茶とお菓子を用意する

事務局の事前・当日・事後のツボ！

【当日】

- 重要な議題は最初に片付ける
- 休憩をしっかりと取る
- 初参加者の意見を聞く

事務局の事前・当日・事後のツボ！

【事後】

- 理事会の翌日に「お仕事リスト」を流す
- 決定事項を4段階に設定する
 - 組織的決定
 - 組織的継続討議事項
 - チームの決定
 - チームでの継続討議事項

理事の特徴

行動あるのみ！

各理事は年度始めに
SEED PLAN (年間目標)
を作成する

・ ケーススタディ

人事評価

- 年に1度のボーナス (0 ~ 200%)
- お仕事リストの作成
【資料3: 役割分担表】
- 月に1度のスーパーバイズ
【資料4: 目標共有シート】

人事評価

**【失敗談】 2004年10月理事会合宿
上半期の有給スタッフを評価し、
雇用を継続するか審議**

この議事録を作成するのは？

蓄積型組織

【きっかけ】

2003年10月理事会合宿

- (1) ルールの作りすぎ
- (2) 古株理事の存在

による活動の停滞を1人の理事が問題提起

他団体からゲストスピーカーを招く

蓄積型組織

【プロセス】

2004年5月理事会合宿

経営と活動の分離を検討

2004年10月理事会合宿

蓄積型組織の具体化を検討

2004年11、12月理事会 【資料5:論点整理】

問題の原因と議論のゴールを合意

2005年1月6日 緊急理事会

蓄積型組織

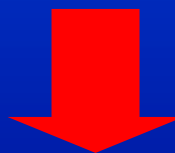
【結論】

1. **パイロットプロジェクト活動企画募集**
外部からの人材・企画募集
2. **オリエン改革** 【資料6:ウェブ掲載原稿】
「ボランティアが主役」のPR
3. **1年間のパイロットで活動委員会の実施**
活動の活性化

. まとめ

組織評価の場としての理事会を プロデュースするために…

- 理事に役割を与える
- 理事が交流する機会を増やす
- 理事オリエンテーションを開催する
- 理事・理事会の目標を設定する



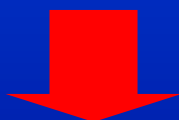
理事に行動を求めていますか？

おわりに

組織の問題を生み出しているのも、
その問題を改善する担い手になるのも、
すべては組織を形成する個々のメンバー



メンバーの意識と行動が変わらない限り、
組織の問題は解決できない



組織評価を繰り返し行うことで、
改善点が明らかになり、組織は成長していく

理事会細則

A SEED JAPAN(ASJ)規約第30条に基づき、この細則を制定する。

1. 理事会の位置付け

- 1.1 理事会は、最高意思決定機関である会員総会の決定に基づいて運営する。
- 1.2 理事会は ASJ 全体の活動と運営の両方に責任を持つ。具体的には各活動体間の情報共有を行い、また以下のことを討議し、意思決定を行う。
 - ・使命・目標: ASJ の使命の具体化及び実行の責任、使命に基づく目標の設定、活動方針・年計画の策定・決定、使命遂行のチェック、A SEED International への対応
 - ・資金関係: 事務局予算・決算の承認、各活動体の予算・決算の承認、専従の賃金の保証、資金調達案の提出・サポート、財団申請の計画・承認
 - ・人事関係: 専従の雇用計画・契約
 - ・対外的な人脈の保持・引き継ぎ・紹介
 - ・ASJ の組織決定の透明性の確保と実施
 - ・その他、団体全体に関わる重要なこと
- 1.3 理事会の範囲に関わらない日常的な対内・対外的決定は事務局が行う。
- 1.4 各活動体はその活動体の対内的決定を行い、対外的決定に関しては事務局または理事会に委ねる。
例) ある活動体の決定事項
 - ・活動体の次回会議の日程や今後の日程 活動体で決定後、事務局会議に報告
 - ・活動体の年間計画案・予算案 活動体で案を作成後、理事会で承認
 - ・ASJ の名前を使って対外的な意思表示を行う場合 各活動体で案を作成後、理事会で承認
 - ・イベントなどを含む活動体の決算 理事会に報告

2. 構成員

- 2.1 理事会は全理事の 2/3 以上の出席及び委任で成立する。
- 2.2 理事となるには ASJ の会員である必要がある。
以下の者は理事にならなければならない。
 - ・代表 事務局長 対外的責任が生じる活動を行う活動体の代表者また以下のいずれかの条件を満たしていれば理事となることができる。
 - ・事務所名義人 事務所連帯保証人 SPRING お世話係
 - ・歴代代表 事務局長以外の事務局有給スタッフ その他承認された理事
- 2.3 「その他承認された理事」の承認については、3 ヶ月以上の事務局・活動体経験がある者で、本人が理事会に対して立候補し、理事会にて承認することとする。手続きについては、理事の 2/3 の賛成によって承認される。
- 2.4 各理事は ASJ 全体を運営する立場として意思決定を行う。
- 2.5 理事の年齢制限は設けない。ただし、青年団体なので 30 歳を越える理事は全体の 1/3 を越えないようにする。
- 2.6 ジェンダー比については、一方の性別が全体の 2/3 を越えないようにする。
- 2.7 理事は保証人組合に加入する。
- 2.8 事務所連帯保証人の人数制限は設けない。
- 2.9 理事数の上限は設けない。
- 2.10 理事会における専従の比率は、全理事の 1/3 未満とする。
- 2.11 理事はやむを得ない事情がある場合は、理事会に代理人を立てることができる。ただし代理人は議決権を持たない。
- 2.12 理事は欠席の場合、理事会に対して議決権の委任を可能とする。また、欠席者は事前に書面等で意見を提出することができる。

3. 議決権

- 3.1 理事は 1 人 1 票の議決権をもつ。

4. 構成員の任期

- 4.1 代表、事務局有給スタッフ、SPRING お世話係は、その職務についている期間中を任期とする。

- 4.2 事務所名義人と事務所連帯保証人である限り理事を継続できる。ただし、必ずしも理事にならなくてもよい。
- 4.3 上記以外の理事に関しては、原則として始まりを4月とし、終わりを3月とする。
- 4.4 活動体の代表に関しても、理事になってからその年度が終わるまでを任期とする。活動体が解散した場合も、原則として年度内は理事を継続し、責任を負う。

5. 理事の辞任・交代

- 5.1 理事が辞任を申し出た時、理事会はその申し出が合理的であると判断した場合、その申し出を承認しなければならない。
- 5.2 理事が辞任する時は、その時点までに生じている責任は負わなければならない。
- 5.3 各活動体は理事の交代に際して、前任の理事は後任の理事に理事会の経緯や決定事項の引き継ぎを行うことを義務づける。
- 5.4 年度の最初の理事会では十分な時間をかけ、理事会細則に関するオリエンテーションを行う。

6. 責任範囲

- 6.1 1.2 を遂行する。
- 6.2 ASJ の年度の赤字は、理事会の責任で原則的に半年以内で経営改善(執行を含む)をして赤字を解消する。できなかつた場合は理事が負担をする。
- 6.3 決算時に繰越金として剰余があれば、理事に前年度までの負担分を返済することを検討する。
- 6.4 各活動体の財政以外の責任(ツアー時の死亡など)は「参加者が自己で責任をとる」という誓約書を書くよう、各活動体に義務づける。また、ASJ の名において海外に行く人は、海外旅行保険に入ることを義務づけられ、その証明を行わなければならない。

7. 情報公開方法

- 7.1 理事会は ASJ 会員に対して公開する。
- 7.2 理事会の開催は、ニュースレターで告知する。
- 7.3 理事会の議事録は公開し、ASJ 会員であるならば誰でも見られるようにする。
- 7.4 理事会の議事録はニュースレターの中ではなく別紙で出す。
- 7.5 会員であればオブザーバーになれる。オブザーバーは討議事項について意見を言ったり、報告や提案をしたりすることができる。また、理事会で承認されればファシリテーター・議事録・タイムキーパーをすることができる。
- 7.6 理事会に意見を反映させたい時会員は、事務局宛に書面で意見を提出し、事務局長がそれを整理する。そして事務局会議を経て理事会に提案される。

8. 開催回数

- 8.1 原則として月1回開催する。ただし長期休暇時などはこの限りではない。
- 8.2 理事会の召集は規約に基づき代表が行う。

9. 緊急時の意思決定

- 9.1 緊急に決定が必要となるのは以下の場合である。
 - (1)前回の理事会以降に発生し、次回理事会までに判断が必要となった事項。
 - (2)対外的に判断が必要となった事項。
- 9.2 以上の事項はまず事務局会議に提出する。事務局は Fax、E-mail、電話などで全理事に事項の内容を連絡し、理事が個別に判断する。定足数は全理事数の 2/3(代表と事務局長は必ず含まれる)とし、議決は全理事数の過半数以上とする。
- 9.3 承認されない場合は有志として行動する。
- 9.4 連絡は事務局長が責任を持ち、結果報告は理事会で行う。

10. 名称

- 10.1 対内外において、この会議は「理事会」とする。

(作成 1998年4月26日)
(改訂 2003年9月3日)

【資料2】理事会アジェンダ 050123

第91回 2005年1月理事会アジェンダ

文責：鈴木さ

獲得目標：活動委員会、地球環境基金、NPOバンク@名古屋における責任分担、代表選挙

参加：鈴木り、木村、田辺、鈴木さ、甲野藤、青木（17:00～）、永作（～17:00）、三本、川中、宮本、宮腰、白岩（～13:30）、星野

欠席：羽仁、君嶋

12:30～ 資料読み

13:00～ 理事会細則読み

13:20

討議0：2005年度「種まき」の連載について【10分】

13:30

報告1：活動委員会進捗報告【10分】

<ファシ：甲野藤、発表者：三本>

1/6の蓄積型組織についてのMTGの結果、および理事会前に話し合った活動委員会で決定されたことを報告する。

13:40～

討議1：代表選挙について【30分】

<ファシ：甲野藤、発表者：鈴木さ>

代表制改革、および選出プロセスを確認する。代表制・総会改革に関する作業部会を立ち上げる。

14:10

討議2：NPOバンク@名古屋における責任分担について【20分】

<ファシ：鈴木り、発表者：木村>

名古屋でのNPOバンク設立における責任分担を明確にする。

14:30 休憩【15分】

14:45

討議3：地球環境基金について【20分】

<ファシ：鈴木さ、発表者：木村>

申請書について意見交換し、最終版の執筆につなげる。

15:05

報告2：活動体報告【95分】

<ファシ：田辺>

ごみゼロ（10分）:

食農（10分）:

エコ貯金（30分）: エコ貯金フォーラム、口座キャンペーンの承認

BB（15分）: 3月イベントの承認

エコカル（10分）:

MDG キャンペーン（15分）: 勉強会進捗報告、チーム承認

新エコナビ（5分）:

16:40 休憩【15分】

16:55

報告3：事務局報告【90分】

<ファシ：宮腰>

会員、会計、SEED SHOP、寄付、賛同、財団、ジョブ部、オリエン、オープンデイ、他団体、労務、スーパーバイズ

エコ就職シンポ（1/9・2/13）報告（木村）【10分】

同窓会報告（鈴木さ）【10分】

オリエン改革案（永作）【5分】

スマトラ沖地震募金活動（鈴木さ）【10分】

ジョブ部報告【20分】

ASJパンフレットについて（鈴木り・宮腰）【10分】

18:15 終了

【2004年12月理事会決定・継続討議事項】

来年度のNPOバンク設立に向けたスケジュールに合わせた木村・ASJの責任分担を次回理事会にて討議する。

新エコナビ企画...メンバーを募集する。

企画コンペ選考委員: 作業部会メンバーに加え、木村、宮腰、宮本、甲野藤。H to Hの2日目に審査、決定、発表を行う。

選挙管理委員会（鈴木さ、サポート田辺）代表候補を裏で募ることはしない。

SEED SHOP 広報担当（12月）: 木村（同窓会、エコ就職シンポジウム）

食農ウェブのPDFファイルを軽くする（白岩）

SEED TRAINING:

2月11日 - MDG キャンペーン勉強会（収益の4分の3は事務局）

3月26日 - 担当は羽仁、サポートは青木で企画。

各チームのウェブサイトに導入可能か、次回理事会で報告する。

3つ折パンフレットのテキストを検討する（鈴木り、宮腰）

種まき...来年度の販路については次回以降の理事会で討議する。

エコカルをテーマにするかは、内部・外部連載との兼ね合いで検討する。

理事会の議論は白岩が編集部に共有する。

【資料3】役割分担表 050123

・木村の担当業務

1. 事務局長業務：

印鑑や通帳などの貴重品を管理する。
必要書類に捺印し、契約業務を行う。
被雇用者の業務を管理し、必要に応じてスーパーバイザーに報告する。
ASJ 細則に基づく諸業務を行う。

2. 事務局業務：

対外的に重要度・緊急度の高いメールの対応を行う。
事務局会議を週1回開催し、事務局運営に関する課題を鈴木と共有し、解決する。

2-1 事務局会議のレジュメを作成する。

3. 理事会運営：+ 理事

拡大事務局会議を開催して、理事会での討議事項と役割をリソースパーソンと決定し、必要な仕事を担当者に求める。

3-1 活動体報告を依頼し、当日9時までにすべての資料を集める。

3-2 理事会前日までに出席を確認する。

3-3 事務局報告を作成する。

3-4 理事会開始30分前までに、すべての理事会資料の印刷を終わらせる。

議事録、タイムキーブを持ち回りで依頼する。

参加者のモチベーションを高める雰囲気作りをする。

理事会での決定事項に関するフォロー担当を決め、作業部会のプッシュを行う。

4. 会計：

通帳と現金を管理し、毎月の入金と出金を行う。(家賃と給与は25日〆切)

4-1：出金、入金伝票、請求書、領収書を元に、事務局の帳簿をつけ、理事会用会計報告を作成する。

4-2：ジョブ部メンバーの交通費やイベント参加費の現状を把握する。

4-3：種まきの発送までに、毎月の会計報告を提出する。

4-4：毎月月末に帳簿と実現金を合わせる。

浅井会計事務所のアドバイスを受け、年末調整や決算業務を遂行し、納税する。(所得税、法人税、住民税など)

4-5：活動体の会計状況を把握し、ASJ全体の会計を管理する。

会計ソフト「弥生会計」をカスタマイズし、決算書を作成する。

年度予算を作成し、総会で承認を得る。

5. 財務関連：

予算に従い、資金調達を遂行する。

5-1：予算が不足した場合は、理事と協力して新規の財団申請を行い、資金調達する。

財団に関する業務(要望書・申請書作成、支払申請、活動報告など)を行う。

財団担当者とコミュニケーションをとり、必要に応じて報告を行う。

新規財団助成情報の収集、理事へのアナウンス、申請、報告を行う。

6. Spring：

Spring の管理を行う。

6-1：年2回の定期的なSpringの自動引き落とし処理を行う。

6-2：種まきの発送までに、Springの入金者と金額を提出する。

理事と協力してSpringの新規加入者を募り、寄付の拡大に努める。

6-3：Spring 制度の整備を行い、マニュアルを作成する。

6-4：理事と協力して、12月にOB・OG会を行う。

7. 種まき編集：+ 編集部メンバー

編集部と協力して、種まきを年6回発行する。

次号の特集企画の立案会議を開催し、特集案を理事会に報告する。

特集執筆者に特集コンセプトを伝え、執筆を依頼する。

連載担当者に次号のコンセプトを伝え、執筆を依頼する。

スケジュール通りに原稿を回収・校正し、レイアウトへ届ける。

期限までに原稿を完成させる。

最終原稿に合格を出す。

8. ウェブサイト管理：+ ウェブ部ボランティア

ウェブ部ボランティアを募集し、ボランティアに必要な情報を提供する。

新規イベントの広報コンテンツを企画者にプッシュし、更新者に依頼する。

ウェブ全体のコンテンツ・コンセプトを理事やメンバーと共有する。

更新依頼に対して速やかに更新作業を行う。

デザイン面の改善・提案を行い、実施する。

理事会組織改革に関する論点整理

ver.0.2 2004.12.12

【1.前回理事会からの動き】

12/6(月)に組織作業部会を開催(参加者:鈴木(り)、鈴木(さ)、三本、白岩)

そこで、この文書のバージョンアップと理事会に向けた論点整理を行った。

参加できなかった、君嶋、甲野藤、永作の意見はメールでもらった。

【2.今日の理事会での議論の目標】

論点1 問題点の共有・背景分析の共有

論点2 組織改革の目標の共有

論点3 分離のあり方に関する合意

【3.論点1:現在の理事会の問題点】

① 「活動・財政・組織」のうち理事会のpriorityが「組織・財政」に偏っている。

② 理事間の経験・実績・年齢の格差が大きすぎる。

③ 理事会の議論が新理事のキャパシティを超えている。

④ ②、③により新理事のモチベーションを奪っている。

(自分がいてもいなくても状況は変わらない→やりがいがない)

「作業部会の意見」

・①→技術的な問題であり、今の理事会のシステムでの対応可能?

・②~④→理事会システムの何らかの変更が必要?

・②、③に関して、現状の理事会内での改革としてここ数年、「新理事のキャパシティビルディング」や「コミュニケーションの強化」に取り組んできたが顕著な効果は見られない。

・論点2ともつながるが、キャパシティ(能力)は後からでもついてくる。参加のモチベーションを生む組織体制こそが重要。

【4.論点1:問題を生み出す背景分析】

その1. 蓄積部分の拡大によるもの

① 意志決定システムが実質的に二重化している。

雇用・財政等「理事会」で判断できないものは、古株理事中心の「作業部会」で決定されている。

② 新人理事にとっては、責任があまりに重すぎる

雇用・財政等の規模拡大・複雑化にともない新人理事には、実質的な意志決定が不可能になっている。

その2. 流動部分の不足によるもの

③ 理事間で経験等の格差が大きすぎる

経験の多い一部の理事が議論に強い影響力を持っている。

④ 組織の運営に主体的に関わる理事の不足

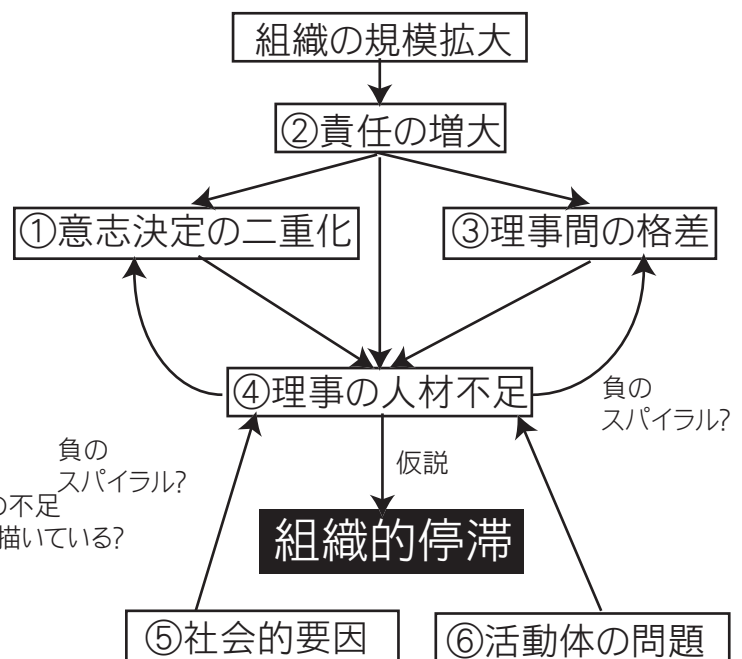
①~③の結果として、組織運営を主体的に引き受ける人材の不足
→古株理事への依存→①~③の悪化という負のスパイラルを描いている?

その3. その他

⑤ 社会的要因

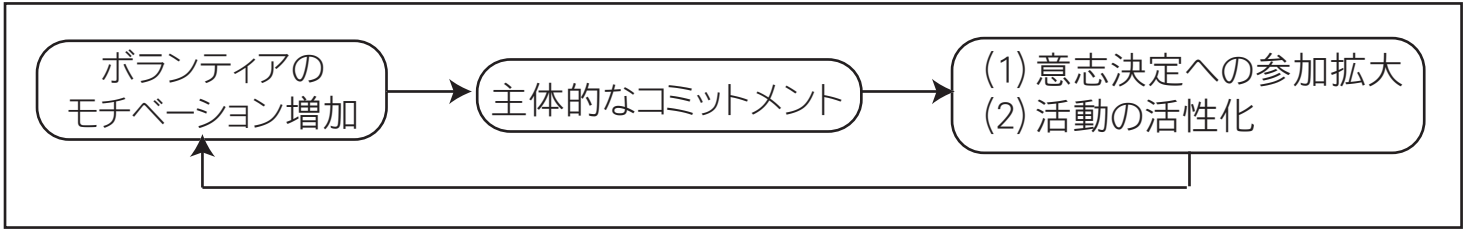
環境問題の地位の低下。少なくとも「先進的」分野ではなくなる。
主体性のない「自分さがし系」人間の増加?

⑥ 理事会同様に活動体の中でもリーダーとそれ以外に分離



【5.論点2:組織改革のゴール】

- ・現在の組織的蓄積を生かしながら、どのように流動性を確保していくか?
- ・ボランティアのモチベーションを高め主体的なコミットメントを生むような組織作り。



【6.論点3:組織改革の方向性】

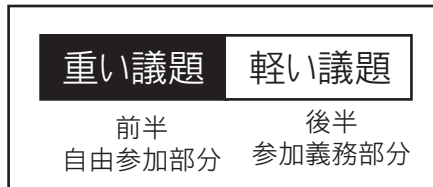
今の理事会を分割すべきか? すべきでないか? すべきとしたらどのような形でか?

分離度大

- (1) 分割すべきでない
- (2) 時間分離

理事会の一部議題に関しては、理事は自由参加。理事会の前半・後半で分離する。

(2)時間分離

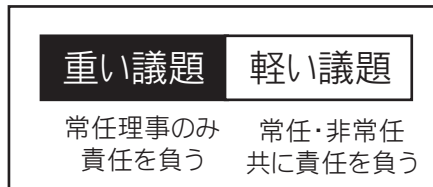


理事会の決定に対してすべての理事は同一の責任を持つ

- (3) 責任分離

理事を「常任理事」「非常任理事」(仮称)に分離。

(3)責任分離



重い議題に関しては、一部の理事のみが責任を負い、その他の軽い議題に関しては、すべての理事が責任を負う。

- (4) 完全分離

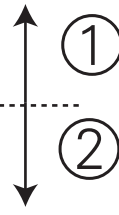
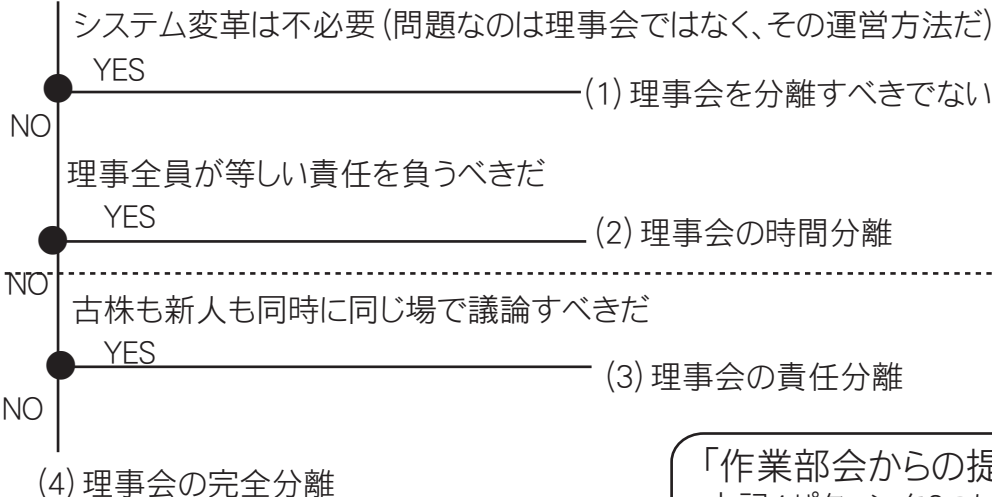
理事会を分割し、「理事会」と「活動委員会」に分離。

(4)責任分離



重い議題に関しては、理事会が、軽い議題に関しては、活動委員会が責任を負う。

START



「作業部会からの提案」
上記4パターンを2つに分けると
① すべての人間が平等の責任を負う→ (1)と(2)
② 能力に応じた責任を負う→ (3)と(4)
①と②どちらの方向ですすめるのか決めたい。

【資料6：オリエン改革】

1. WEB ページ改革案

「新プロジェクトの作り方」のページを作成。位置は「活動体紹介」か「ボランティア募集」に追加。

2. コンセプト

ASJ がボランティア自ら企画を持ち込み、活動体を作れることがわかる。

3. 対象

WEB を見る人すべて。特に、ASJ に興味を持ち初めて見た人にとって、コンセプトが伝わるもの。

4. 文章

(1) 「新プロジェクトの作り方」「プロジェクトを作る！」

「環境問題ってやばいんだ。」「このままじゃ放っておけない。」環境活動をしていると、焦燥感にかられ、何かをやりたいと誰もが思うはず。そんなとき、やりたい活動がなかったなら、あなたの手で作ってみませんか？

0 から作るのが不安でも、熱い思いがあれば大丈夫。A SEED JAPAN (以下、ASJ) では、設立依頼培ってきたノウハウをいかして活動を作ることができます。例えば、人脈・ネットワークを利用して、国際 NGO と共同イベントをしたり、活動に必要な資金を得るための助成金申請書の書き方を学んだりできます。大切なのは、問題意識。社会を変えたいと思う心を伝えることが大事なのです。

そこで、ASJ で活動を作るには、以下の条件があります。

第1に、活動が使命に基づいていること

ASJ が掲げる3つの使命

1. 環境問題を経済や社会構造そのものから見据えていきます
2. 青年の立場から環境問題をわかりやすく伝えていきます
3. 長期的視野を持って社会を変えていきます

に沿った活動であることが必要となります。

第2に、3ヶ月以上の会員が、理事会で承認を受けること。活動を作るには、3ヶ月以上の会員歴が必要です。それは、ASJ の使命を理解するには時間が必要と考えるからです。その上で理事会に出席し、企画を提案する。企画が理事に承認されると、ASJ としての活動体が始まります。

(2) 「プロジェクト作成まで(奪われし水キャンペーンの例)」

では、実際に活動体がどのようにできるのか、奪われし水キャンペーンの理事を務めた三本氏のインタビューを紹介します。

- 奪われし水キャンペーンとは？

私たちの税金や預金が使われている世界銀行やアジア開発銀行などは、途上国にお金を貸し出すときの条件のひとつとして「水道サービスの民営化」を途上国に要求しています。この要求によって、先進国の企業が途上国における水道事業に進出し始めています。しかし、水の民営化によって貧困層が多く住む地域の水道が止められたり、地域独占によって水道料金の高騰する問題が世界各地で起こっています。私たちは国際金融機関の融資条件から水道サービスの民営化を除外することを2003年3月に京都で開催された第三回世界水フォーラムに向けて主張していきました。

チーム設立に至った経緯は？

2002年南アフリカ共和国のヨハネスブルグで開催された持続可能

な発展サミット(WSSD)への参加がきっかけでした。当時まだダイレクト・アクションをすることしか知らなかった私ですが、ヨハネスブルグのスラム街を訪れた時に、隣同士の居住区で水道水のあるところのない箇所があることに衝撃をうけて帰国しました。また、2003年3月に丁度日本で国際会議があることを知り、これはやらねばと思いました。

- 理事会での経緯は？

見よう見真似の理事会報告や企画書を書いて、それをベテラン理事にアドバイスももらってどんどん推敲していきました。ベテラン理事が2人もコアとして一緒に活動していたので、正直最初はよくわかりませんでした。ですが、「何故この問題に取り組むのか、何が問題なのか」「日本で行われるサミットとしてASJは何をするべきか」といった議論がされたことを覚えています。雰囲気としては歓迎！という感じだったので、緊張しつつも自分の意見が言い易かったです。また、リスクマネジメントとして、ダイレクト・アクション(詳しくは www.aseed.org/water)のタイミングや場所、また道路使用許可(他のNGOの方に沢山助けられました)があるのか等議論しました。そうして承認を受け、A SEED JAPAN 奪われし水キャンペーンができました。

- ASJ の強み、ASJ でやる意義は？

ASJ の強みとしては、やはり問題意識をもった青年が即行動できるノウハウ、どんどん主張しろ、アクションしよう！という風土があることです。また、その風土そのものがASJ の意義だと思う。つまり、青年が未来世代の代表として異議を唱え世論の一端を作り出していくことは非常に重要だと思います。

- 理事会等からどのようなバックアップを受けたか？

水フォーラムに向けて力になってくれるNGO とのコネクションをつけてくれたり、元 ASJ 事務局長がオランダで活動していたのでEU の動きの情報を提供してもらったり、開催期間中に出すプレスリリースの英文や日本語のチェック、振り返りミーティングの開催など数え切れない程のバックアップを頂きました。大感謝です！

(3) → 「オリエンのススメ」

「よし、A SEED JAPAN で活動を作ろう！」

そう思ったとき、あなたがASJ の3ヶ月以上の会員で、ASJ の使命を理解しているなら、理事会に提案し、承認を受ければ活動を作ることができます。

しかし、いきなり提案するのも考えもの。ASJ で活動しようと言うなら、そこで活動している人にまず話してみましょう。そして、企画書を書いて、見てもらいましょう。自分では気づかなかった間違いや、意外な視点に出会えることでしょう。活動の先輩としての、アドバイスも貰えることでしょう。そうして、ますます活動が現実になんげに違いありません。

幸い、ASJ にはオリエンがあります。ASJ を理解するためのオリエンですが、そこに企画を持ってきてみませんか？オリエンでは活動のベテランが親身になって相談にのります。紙にならなくても、企画を話すだけでも得られるものは大きいでしょう。あなたの活動が、ASJ でどのように実現できるか、その可能性が見えるはずです。

A SEED JAPAN で、あなたの活動を実現しませんか？

平成 16 年度 N G O - J I C A 合同ワークショップ (第 4 回)
「地域で活かす、地域を活かす国際協力 - 評価で変化しようか - 」
事例セッション「評価で変化」

《ラオス・ビエンチャン農業プロジェクト支援終了時評価の事例》

(特活)日本国際ボランティアセンター 磯田厚子

1. J V C での「評価文化」の定着まで

「評価なんか出来ない」「必要ない」という時代から、「評価」が常識になるまで

2. 現在のプロジェクトサイクルのとらえ方

プロジェクトの承認から実施 評価 次に活かす、あるいは終了まで

3. プロジェクト評価の事例紹介：ラオス・ビエンチャン農業プロジェクト

1) 事業概要：持続可能な農業の定着により、農村での安定した暮らしの実現を目指す

2) 評価の目的：効果や持続可能性を、J V C そして農民が明確につかむため

3) 評価者：基本的に内部評価

4) 評価項目：

- ・【効果】どんな効果がでているか、期待した実践が行われているか
- ・【妥当性】地域のニーズに合っているか
- ・【インパクト】インパクト・波及効果はあるか、負の影響はないか
- ・【持続可能性】持続可能性はあるか
- ・【住民の参加・J V C と住民の関係性】
- ・【支援の公正さ】
- ・【J V C とカウンターパートの関係性】
- ・【スタッフや資金配置の適切さ】

5) 評価計画から実施・まとめまでの流れ

チーム設置

評価デザイン策定 (目的や範囲、方法等)

プロジェクト概要の整理、再確認

評価項目の設定

評価グリッドと質問項目の作成

質問文の作成、プレテスト

インタビュー、視察等の情報収集の実施

集計、分析

村へのフィードバック

行政パートナー等との報告ワークショップ

J V C 内での教訓提言の抽出、最終判断

報告書作成、関係者との

6) 情報収集方法

- ・個別インタビュー；手間もかかるが、量的把握に不可欠
- ・フォーカスグループ討議；エピソードや想定外のインパクトがつかめる
- ・観察；特に農地の栽培状況、水設備の管理状況など
- ・キーインフォーマント・インタビュー
など

7) 結果からわかったこと

- ・実践者数は、観察で見ているより多かった
- ・どの方法がやりやすく、どれがあまり行われていないかも明確になった
- ・様々なエピソード（村で起きた出来事や活動に関連した動きなど）から、インパクトや持続性の判断ができる情報が集まった。
（一度断絶した「米銀行」が、村人主導で建て直しが行われていたこと他）

8) 村へのフィードバック・行政パートナーとのワークショップ

9) 内部での分析と教訓等の抽出

10) 報告書（英語・日本語・ラオス語）

11) 意思決定 終了すると決定

4. 評価に関する教訓・課題

- ・内部評価か外部評価か
- ・参加型評価か実施者主体の評価か
- ・量的把握の意義と困難さ（労力や時間）
- ・質的評価の意義と客観性をどう保つか
- ・通常モニタリングの重要性、評価を意識したモニタリング
（南アでの農村開発事業からの学び）
- ・評価にある程度精通したスタッフの必要性

5. 良い評価とは・・・

- ・やってきたことの意味が、関係者間で明確になる評価
村人に勇気や自信を与える内容
「終了」する場合は特に、「出来ていること」をきちんと示す必要性
- ・次に役に立つ評価
特に、「こうしたら良い」が見えるような評価

（JVCプロジェクト評価ガイドライン試案）

以上

「地域で活かす、地域を活かす国際協力
- 評価で変化しようか -

磯田厚子

はじめに

日本国際ボランティアセンター(略称JVC)での、評価への取り組みを紹介したい。

JVC内での評価文化の変化とその契機を概説し、評価事例紹介すると共に、

「内部評価の意義」と「量的把握の意義と困難さ」について考えてみたい。

日本国際ボランティアセンター（JVC）の概要

【設立】1980年2月（於バンコク） 1999年 特定非営利活動法人認証

【ミッション】 地球上の全ての人々が自然と共存し、
共に生きられる社会を築くために、

1. 社会的に強いられている困難な状況を自ら改善しようとする人々を支援して、人々が村や地域で長く安定して生きられるようになることを目指し、

2. 併せて、地球環境を守る新しい生き方と人間関係を作り出すことに取り組む。

【活動地】 タイ、カンボジア、ベトナム、ラオス、南アフリカ、パレスチナ、イラク、ヨルダン、北朝鮮、日本（9事務所）

【会員数】 約 1700名（正会員、賛助会員を含む）

【予算規模】 約 2億9千万円（2003年度）

【主な財源】 会費4%、一般寄附31%、事業収益2%、
団体助成金36%、国連及び日本政府補助金24%、他

【職員数】 84名（日本人38名、うち東京事務所18名-含パート）

【国内活動】 広報、開発教育、調査研究、政策提言 他

JVCが評価するに至る経過

赤数字:立案時に評価計画あり

国	事業名	年	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	
タイ	難民救援 スラム支援 環境保全 ノジヨック自然農業 タイNGOインターン 地場市場支援		80												92											
				81																						
												88														
																							96	98	98	99
カンボジア	井戸掘り 母子保健 持続的農業農村 車両・技術学校 社会福祉センター				82									91												
															92											
																	93									
										85			89													
ラオス	生活改善 農村開発 森林保全														92											
ベトナム	ハイフォン職業訓練校 ベンチ職業訓練校 フエ農村開発 ハイフォン子どもの家 ホアビン農村開発 ソラ森林保全																									
ソマリア エチオピア	難民救援 緊急医療 マーシャ植林 ハルハット森林農業 ハルハット給水																									
ハレスチナ	植林支援 医療・障害者支援 平和図書館																									
南アフリカ	イナンハ農村開発 CBO事業支援 カ自然農業支援 帰還難民職業訓練 難民職業訓練																									
グアテマラ ホリビア	女性組織支援 先住民族組織支援																									
ハブア 東チモール	緊急・給水 援助影響評価																									

(凡例)

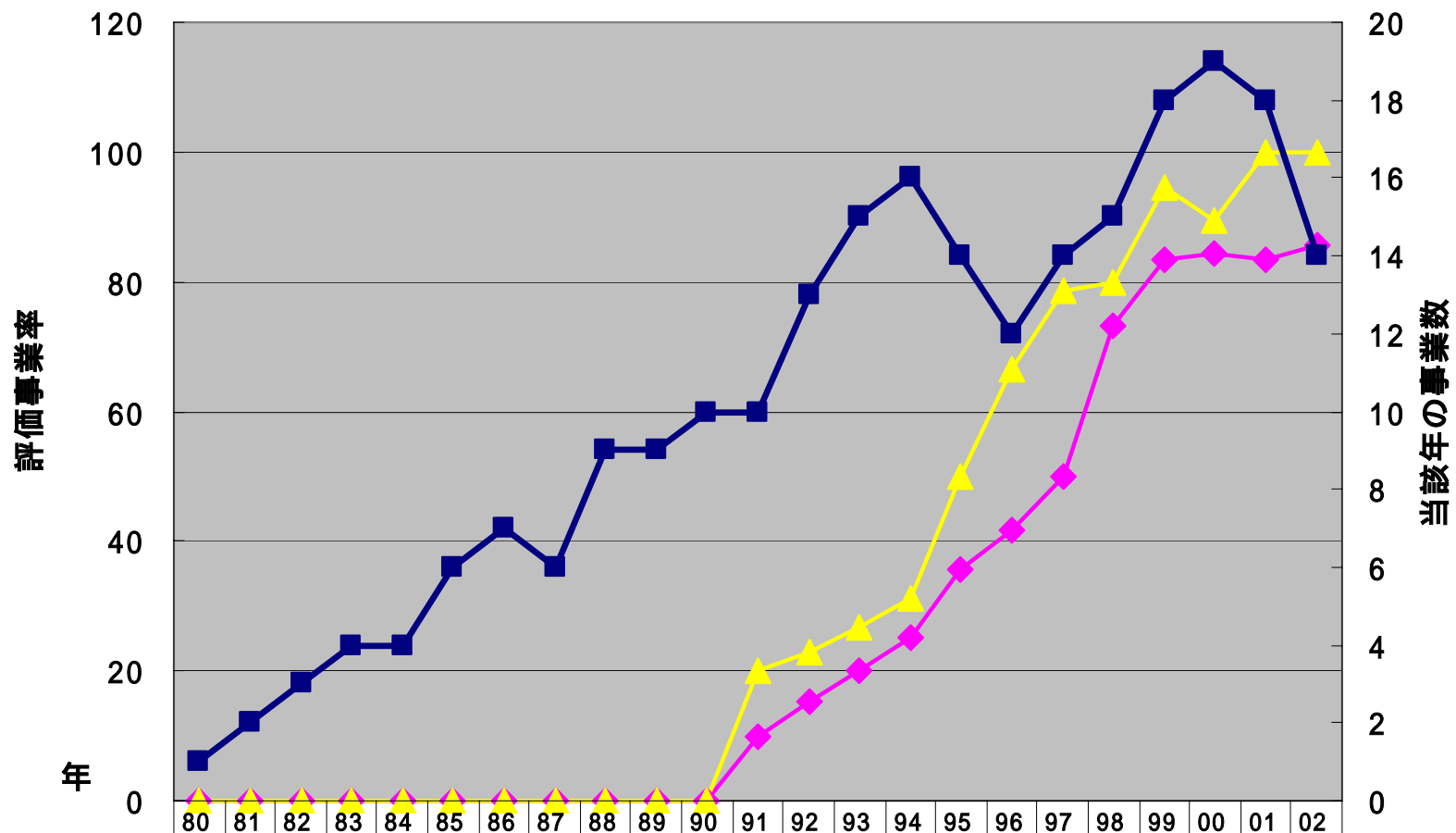
事前評価

終了時評価

\$ ドナーによる評価

数字は開始年 - 終了年

立案時に評価計画のあった事業数の推移



◆ 計画があった事業率	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	15	20	25	36	42	50	73	83	84	83	86	
▲ 計画 + 評価実施率	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20	23	27	31	50	67	79	80	94	89	100	100	
■ 実施事業数	1	2	3	4	4	6	7	6	9	9	10	10	13	15	16	14	12	14	15	18	19	18	14

事業評価を位置づけるに至った契機

事業の混乱や現場での問題発生

への対処の必要から

継続の判断の必要

対象者への組織的責任の認識

担当者間、関係者間での事業理解の

共有化の必要から

JVC内での組織合意や意思決定

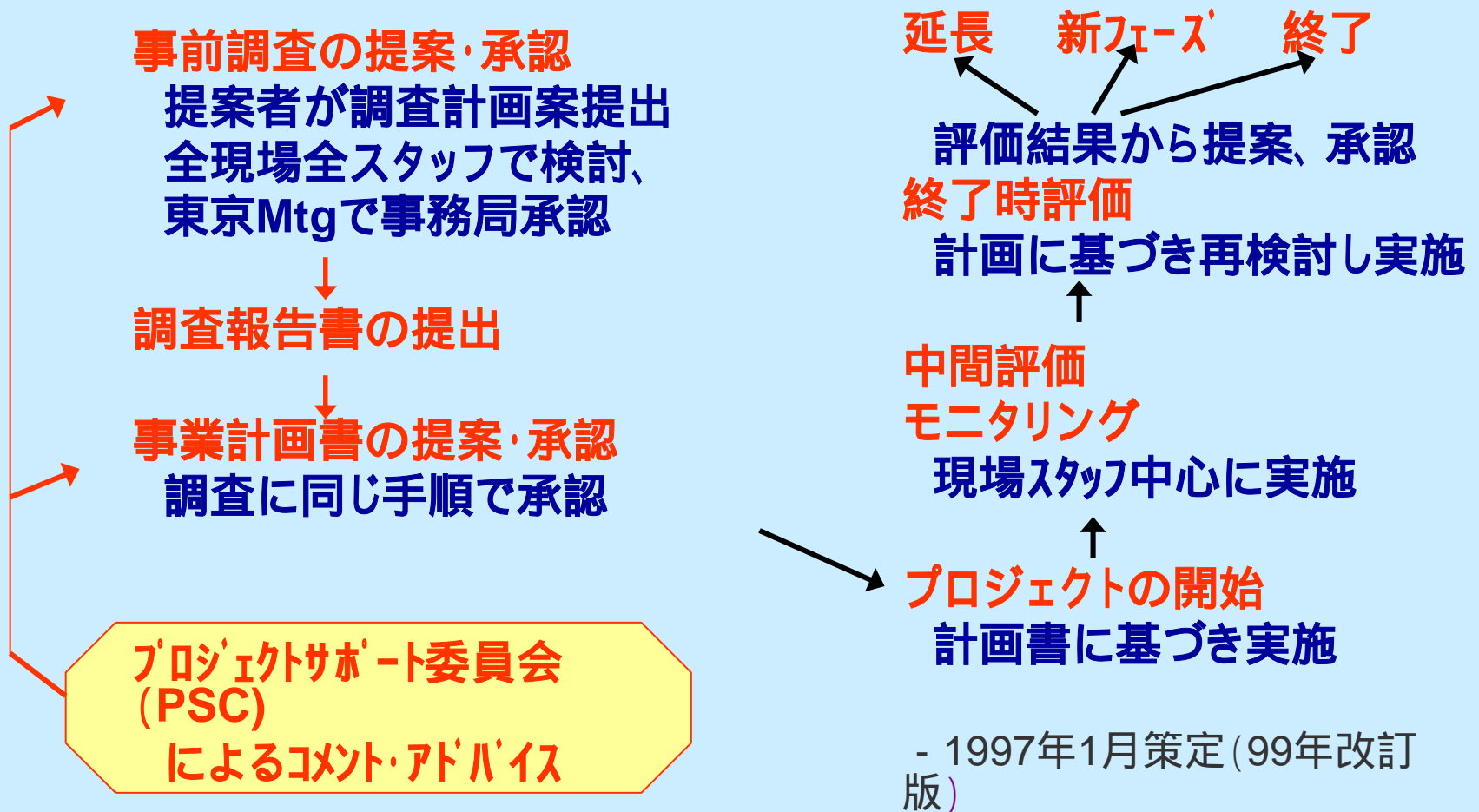
メカニズム再編と連動して

= 現場・東京が何をどこまで決定するか

事業による成果を広報する必要から

ドナー報告への拠りどころとして

JVCの事前評価から終了時評価までの流れ



ラオス・プロジェクトの評価事例

事業名: ビエンチャン農業プロジェクト

地域: ラオスビエンチャン県中部3郡7村

期間: 第1期 1997年7月～2002年6月

第2期 2002年7月～2004年6月

**長期目標: 村人が、在来資源を持続的に活用しながら、
自立的な生活を送れるようになる。**

プロジェクト目標:

**村人が自然循環を理解し、
在来農法を活かした自然農業技術を実践し、
農業による生活の安定と村内の扶助が強化される。**

**主な活動: 生態系(自然)農業の理解と技術の研修、
米銀行運営、農業経験交流、他**

どんな活動・・・？(写真)

本評価の目的

1. 成果や実績、有効性を把握する(当初目標を基に)
2. 妥当性やインパクト、持続性について把握する
3. JVCとして村落開発プロジェクトについての教訓を得る
成果や実績を促進した要素・阻害した要素を把握する
4. ラオスにおける農村開発のモデルとして総括を行う
(JVC本部、現場スタッフ、前プロジェクト担当者を含めて
結成した評価チームにより策定)

評価のステップ

時期	ステップ	活動	担当者
2004.01	1	現場・本部間での評価意思確認、評価チーム設置、評価の基本計画メールで議論	現場代表 東京事業担当
2004.02	2 3	評価チーム会合・プロジェクト概要の再確認、評価デザイン(評価目的、評価PDM作成、評価項目、評価グリッド、質問文、スケジュール等)	評価チーム
2004.03	4	評価作業準備(パートナー、村人と打合せ等) 質問文のプレテスト、ラオス語訳	現場評価チーム
2004.03 -04	5	情報収集	現場評価チーム スタッフ・パートナー
2004.05	6	データ入力、集計、基本分析	現場評価チーム
2004.05	7	情報分析、村人へのフィードバック、クロスチェック	評価チーム
2004.06	8	行政パートナーとの評価会議	現場代表
2004.07	9	報告書作成、評価チーム提言とりまとめ	評価チーム
2004.08	10	JVC内部での評価結果共有、終了の決定	チーム、全体

ステップ1：評価チームの立ち上げ

評価チーム

【リーダー】 本部PSCメンバー(ラオス経験者でもある)

【現場リーダー】 現地代表

【現場メンバー】 現プロジェクト担当者(日本人)

現プロジェクトマネージャー(ラオス人)

【東京メンバー】 現ラオス事業担当者

【過去の事業関係者】 第1フェーズの現場担当者(日本人)

評価実施者

現場プロジェクトスタッフ・行政パートナー(県・郡各1名)

ステップ2：プロジェクト(特に目標)の再確定 生じた大問題！！

- ・2つのフェーズをどう別に使うか、合体させるか
- ・関係者・文書による「プロジェクト目標のズレ」

合意された文書

大目標：村人の手で維持発展できる村作りの基礎を築く

プロ目標：在来農法を活かした生計の安定と生活の向上

成果： 農業生産物の収量の増加、 農業の多様化、
村内の扶助強化

政府と契約した文書

大目標：村人自身により村の開発が行なわれるようになる

プロ目標： 農業生産の向上、 衛生状況の改善、
家庭内における経済の改善

成果： 農産物の収量や種類の増加、 貧困家族の削減、
給水施設の建設・改善、
農業や日常生活における新しい知識や技術の取得

ステップ2 - 2 : 評価用 P D M の作成

(プロジェクト・デザイン・マトリックス)

プロジェクトの要約	指標	入手手段	外部条件
長期目標 村人が、在来資源を持続的に活用しながら、自立的な生活を送る。	1 村人が在来資源を持続的に利用できるようにしている。	村でのインタビュー	行政が持続的農村開発へ敵対心を持たない
プロジェクト目標 村人が自然農業の技術を理解し、実践する。	-1 村人が自然農業の知識を持っている。 -2 村人が自然農業を実践する。	村でのインタビュー、視察、過去の資料	
成果 村人が化学農業や近代農業の欠点を理解し、説明できる。	村人が化学農業や近代農業の欠点を理解し、説明できる。	村でのインタビュー	

以下、略

ステップ3：評価項目の選定

有効性・効果

妥当性

インパクト

持続可能性

プロセス - 住民の参加

支援の公正さ

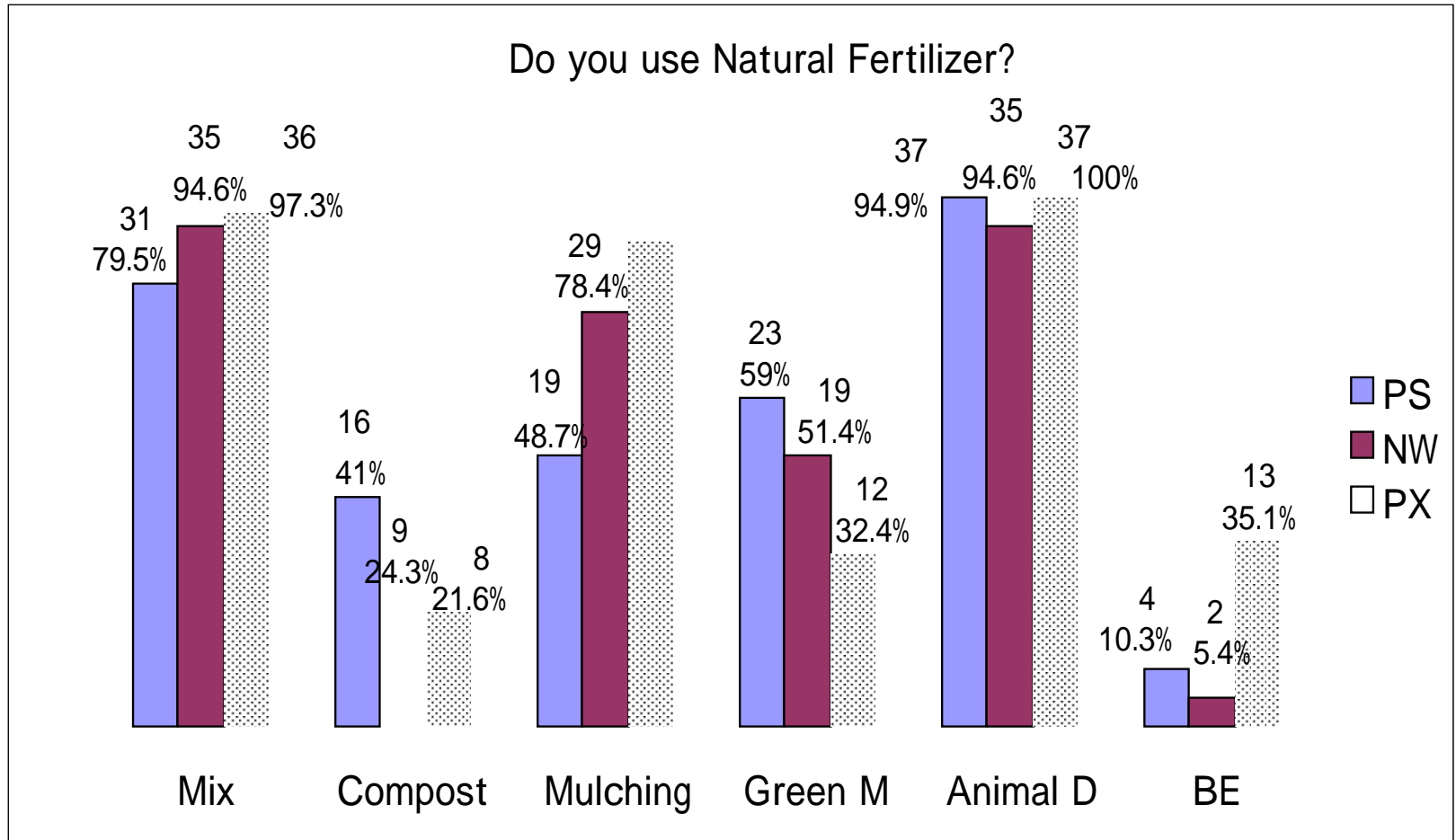
パートナーとの適切な関係

スタッフや資金配置の適切さ

評価グリッドの作成 何の情報をどこから得るのかの一覧表

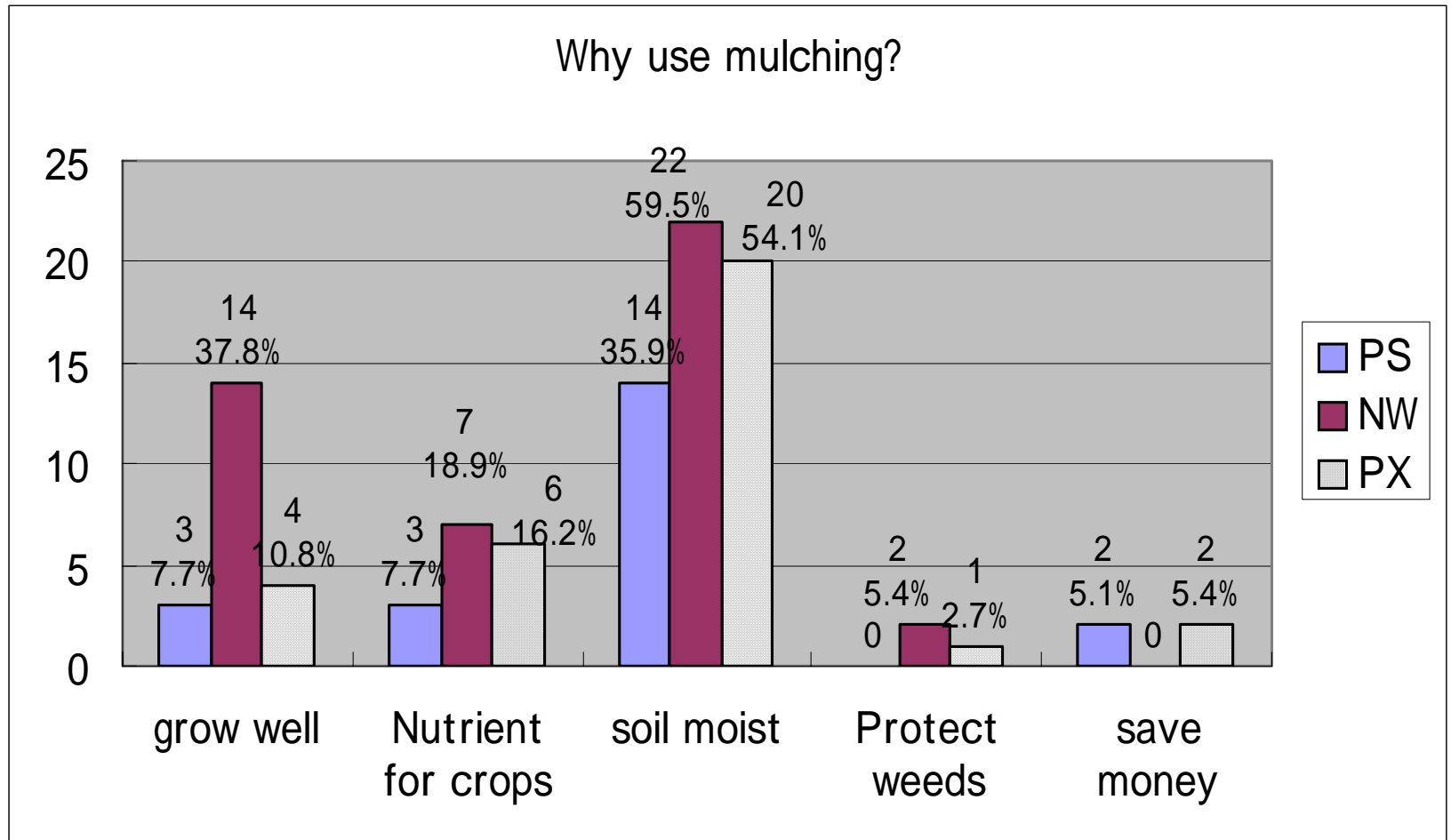
評価項目	調査項目	必要な情報・データ	情報源	調査方法
有効性 (一部)	プロジェクト目 標の達成度	1)村人が自然農法の正しい知識を持っているか 2)実践しているか	村人30名 田畑観察 Pj資料	インタビュー 視察 資料
妥当性 (一部)	住民のニーズ に合致してい たか	住民が必要性感じてい たか	村人30名	インタビュー グループ討 議
インパクト (一部)	波及的効果 受益の公平性	他地域に波及したか 受益は公平だったか	村人・行政 Pj資料	インタビュー 資料
持続可能 性(一部)	村の人材、体 制	活動を継続していく人 材、体制は村にできた か	村委員会 村人 Pj資料	インタビュー 資料
プロセス (一部)	住民の活動へ の参加	貧困層、女性グループ などの参加における差	村人 Pj資料	インタビュー 資料

評価結果(一部) 自然農法技術の実践者の割合



3村各約30名インタビュー結果

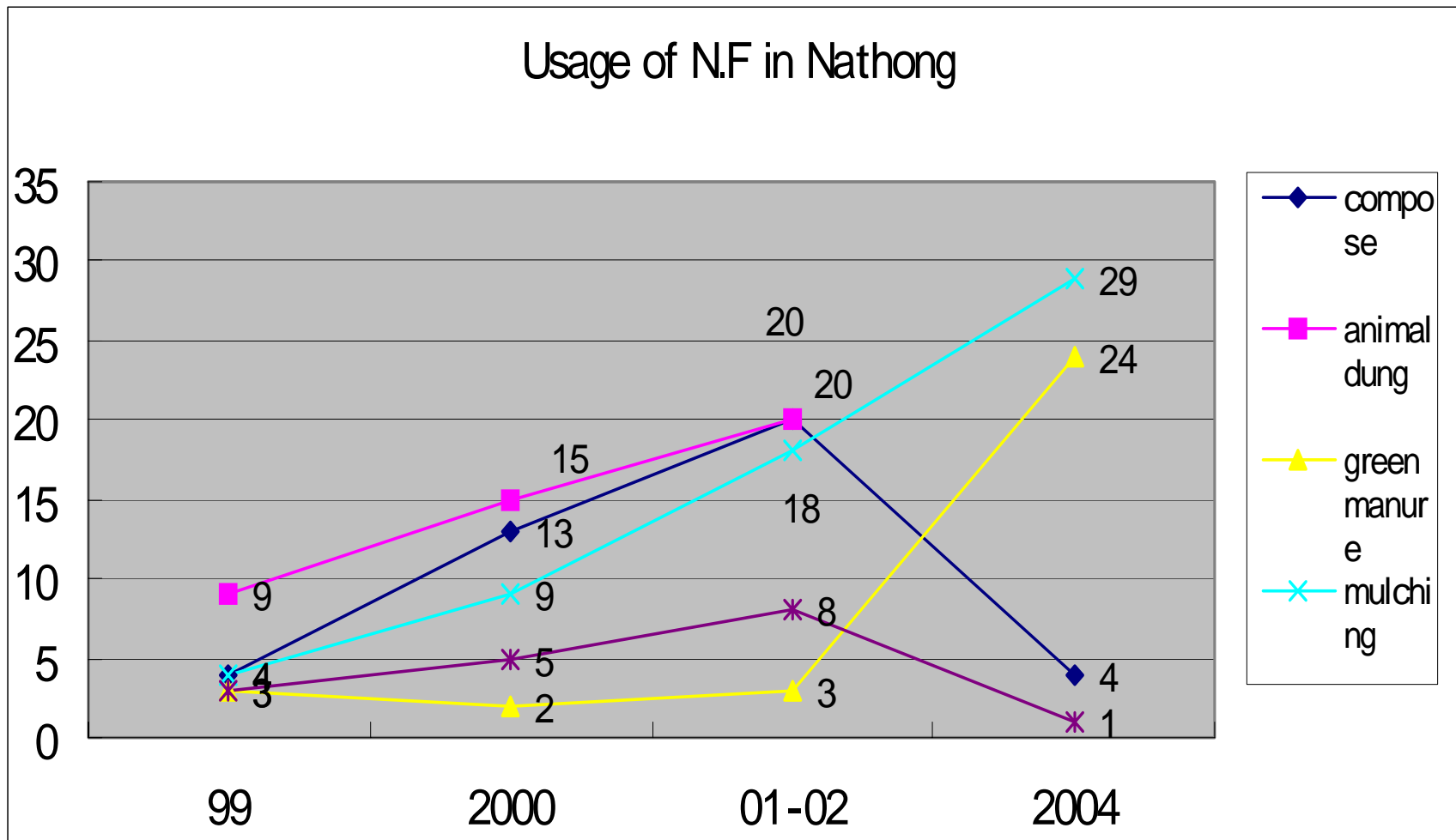
評価結果(一部) あなたはマルチをなぜ使うのですか？



3村各約30名インタビュー結果

評価結果(一部)

モニタリングで視察した記録からの実践者の割合(ナソ村)



堆肥やBEは一時増えたが、減少。緑肥やマルチは増加

結果から分かったこと

- ・実践者は観察で見ているよりも多かった
- ・どの方法が実践しやすいかが明確になった
- ・様々なエピソードから、インパクトや持続可能性が判断できる情報が集まった

評価に関する教訓・課題

- ・内部評価か外部評価か
- ・参加型評価か実施者主体の評価か
- ・量的把握の意義と困難さ(労力や時間)
- ・質的評価の意義と客観性をどう保つか
 - ・モニタリングの重要性、評価を意識したモニタリング(南アでの農村開発事業からの学び)
 - ・評価にある程度精通したスタッフの必要性

JVCのプロジェクト評価ガイドライン試案

Evaluation Points	Indicators
1. Achievement	Achievement of each expected outcome/objective
2. Impact	・Target people start new activities by using their experience through the project. ・Unexpected change of relationship among people in community.
3. Sustainability	Availability of human resources, fund, skills, knowledge, techniques, management and network systems to maintain activities.
4. Meet needs of target people	Willingness/ motivation/ satisfaction of the target people. Problem of target has been reduced.
5. Process	Monitoring properly with clear indicators/criteria Appropriateness of each techniques and methods Clear sharing of the role and information with partner
6. Participation	Active participation in decision-making People's initiative
7. Fairness and Transparency	- Clear selection criteria is decided with target people and partners. Report by the people attended WS to others
8. Input	- Appropriate amount of fund/ personnel/ material/ time.

内部評価の評価方法としての考察

本来、外部評価との比較によって明確となるが、他事業での例を参考としつつ考察する。

1. 内部評価のメリット

当事者であるがゆえに知っている情報、日頃の関係から聞き出せる情報があり、それらは事業の効果や問題点として重要である事が多い。

関係者のオーナーシップを高める。特に本事業のような共的資源の管理利用権につながる事業では不可欠である。

最小の時間・経費の中で、持てる情報を最大利用出来る。

2. 内部評価が成功するための条件

関係者間でプロジェクト目標の基本が共有されている。

「評価」を真摯に行い、問題点を出し合う姿勢がある。

関係者間の相互の信頼関係がある。

クロスチェックなど、情報を互いに補強する方法がある。

第4回NGO-JICA合同ワークショップ 2005年1月23日 於 JICA九州

JICA事業紹介 ～ プロジェクト評価の事例～

JICA人間開発部
基礎教育第一チーム
小泉高子



今日お話ししたいこと

JICAの事業評価の実際

(具体的な事例に基づいて)

1. 評価の目的と方法
2. 評価の結果
3. 評価のメリットと課題

事例

- フィリピン国初中等理数科教員研修強化計画
(SBTP-ELSSMAT)

- 協力期間：
2002年4月10日～2005年4月9日(3年間)
* JOCV派遣は2007年まで(5年間)

- 終了時評価調査：
2004年11月21日～2004年12月10日

SBTPとは？

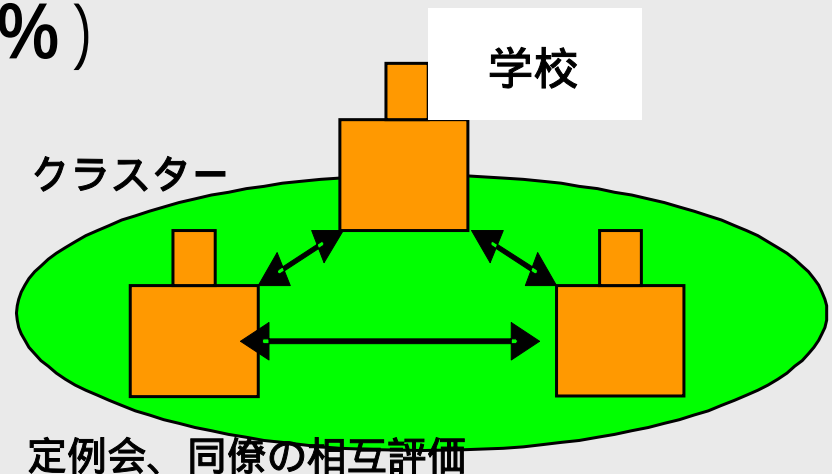
■School Based Training Program

■フィリピン教育省が実施している初等・中等学校の教員を対象とした研修プログラムのひとつ(1999-)

■教員が、自分達のニーズに沿って各自で研修教材を開発。地元の学校を会場に研修開催(クラスター研修)

■6万人の教員が参加(14%)

■JICAは理数科を切り口にSBTPの地理的拡大・時間的継続・質の確保を支援



プロジェクト対象地域



・第5地域(Region V)

(ビコール:レガスピ)

・第6地域(Region VI)

(西ビサヤ:イロイロ)

・第7地域(Region VII)

(中央ビサヤ:セブ)

・第11地域(Region XI)

(ミンダナオ:ダバオ)

教育省独自で他の地域にも拡大中

プロジェクト目標

- 対象地域の初等中等教育において、生徒中心の授業を行うための理数科現職教員の授業構築力・教科指導力が向上する。

上位目標：

理数科基礎教育における生徒の能力の継続的向上

プロジェクトの活動 (ビデオ)

今日お話ししたいこと

JICAの事業評価の実際

(具体的な事例に基づいて)

1. 評価の目的と方法

2. 評価の結果

3. 評価のメリットと課題

終了時評価の目的

1. 計画達成度の把握
(投入実績、活動実績、プロジェクト成果の達成状況等)
2. 評価5項目の観点からの分析
(妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性)
3. 他プロジェクトへの教訓の抽出、本プロジェクトの今後へ向けた提言
4. フィリピン側の今後の計画とイニシアティブ確認

終了時評価の方法

1. エンドライン調査(外部委託)
2. 関係者へのインタビュー(調査団)
3. 関係者への質問表調査(同上)
4. 授業視察(同上)

エンドライン調査(1)概要

- 目的: プロジェクト目標の達成度の把握
「SBTP教員の授業は変わったか？」
- 方法: 授業案分析、授業分析、質問表調査
(教員、生徒)
- 対象: 授業案(1125)、授業分析(1220)、質問表
(教員1086人、生徒20268人)
- ベースライン調査(同じ手法・規模)と結果比較
プロジェクト期間中の質的变化を検証
- 調査委託先: デラサール大学

エンドライン調査(2) 分析枠組み 「授業の変化」をどう測るか？

- 伝達学習(transmissive) 探求学習(inquiry)
単語・用語の暗記 生徒の「なぜ」を引き出す授業へ
- 変化のカギは「指導案」と「授業中の教員の質問」
質問A:「慣性の法則とは何ですか？」
質問B:「身の回りの慣性の法則の例をあげてみよう」
- 変化の尺度:
ブルーム(米の教育学者)の6分類
(知識 理解 応用 分析 総合 評価)

終了時評価 現地調査状況(1)

第5地域(Region V) (ビコール:レガスピ)



教員へのインタビュー



SBTPセッション(模擬授業)

終了時評価 現地調査状況(2)

第6地域(Region VI)(西ビサヤ:イロイロ)



地域教育事務所
副所長へのインタビュー



西ビサヤ大学RSTC(地域理
数科訓練センター)所長への
インタビュー

今日お話ししたいこと

JICAの事業評価の実際 (具体的な事例に基づいて)

1. 評価の目的と方法
2. 評価の結果
3. 評価のメリットと課題

結果(1) 目標達成状況

- (1) アウトプット(研修運営管理体制、研修内容、地理的拡大)

目標どおり/目標値以上を達成

- (2) プロジェクト目標(教員の授業力向上)

目標値以上/未満が混在だが、改善傾向

- (3) 上位目標(生徒の能力向上:2015年)

達成見込みは高い

SBTP対象校・地区の一部で成績上昇が見られる。
より長期的なモニタリングが必要。

プロジェクト目標の達成状況

	ベース ライン (2002)	目標値	エンド ライン (2004)	結果
(1)指導案	37.8%	30%	53.4%	
(2)教員質問	81.2%	75%	81.0%	
(3)補助教具	82.5%	90%	94.9%	

- (1)指導案における「知識」タイプの質問の割合
- (2)授業における「知識」タイプの質問の割合
- (3)授業における教具使用(模造紙の表、実験モデル等)の割合

結果(2) 5項目評価

(1) 妥当性 高い

フィリピン政府の計画・重点と合致。

「中期フィリピン開発計画」、「全フィリピン国民の教育2015年計画(案)」、「学校第一イニシアティブ」(2004年10月-)

(2) 有効性 授業が生徒中心に変わりつつある

(地域・グループ差あり)

(3) 効率性 高い

基本方針：既存資源の有効活用(特別施設・資金不要)。

(4) インパクト 多様

教育者ネットワークの形成、他学科でSBTP導入(英、社)、JICAプロジェクト地域以外でのSBTP開始。

(5) 自立発展性 有望だが更なる取り組みが必要

a. 制度面：教育省は既にSBTPの平日実施を文書承認。

b. 財政面：コミュニティ、地方自治体から更に支援期待。

c. 技術面：モニタリング、教科内容の助言が更に必要⁸。

結果(3) 結論

- JICAプロジェクトは予定通り2005年4月終了
 - ・ 教員指導力向上に貢献、地理的にも拡大
 - ・ 研修運営手法も移転
 - ・ 財政面から自立発展性高い(ローコスト)
 - ・ SBTPへの協力隊派遣は2007年まで継続
- 研修内容の質的向上 継続課題
 - ・ 学校/地区リソースパーソン能力強化が鍵
(校長/指導主事)

結果(4) 教訓

～ 他プロジェクトへのメッセージ～

- (1) 既存資源の有効活用
- (2) 実際的で柔軟な研修内容
- (3) 教員研修への多くの関係者の参加
- (4) 専門家と協力隊の役割分担と連携
- (5) 教員の能力評価の多面的アプローチ

結果(5) 提言

～ SBTP自立発展へ向けて～

1. 短期的提言(2005年4月のプロジェクト終了までに)

- (1) SBTP実施の継続を保証する省令の発令
- (2) SBTP実施担当の指導主事研修の開始
- (3) 2007年までの協力隊活動を含むSBTP活動計画立案
- (4) 全地域からの参加を得た2004-2005年度年次会議の開催
- (5) 第6地域教育事務所と西ピサヤス大学の協力覚書締結

2. 長期的提言

- (1) 教員指導のための指導主事と校長の研修
- (2) 教員養成機関との協力強化
- (3) 学校運営の強化(Schools are First Initiative対応)
- (4) 学校と保護者・コミュニティとの連携強化

今日お話ししたいこと

JICAの事業評価の実際 (具体的な事例に基づいて)

1. 評価の目的と方法
2. 評価の結果
3. 評価のメリットと課題

評価のメリット

- 活動重点項目の確定に貢献
 - ベースライン調査結果の活用
(授業中の教員の質問: 80%は暗記型)
- 定性変化(教員の授業力)をどのように測るのか?
 - ひとつの試み(アプローチ)を提示
 - ブルームの分類法を使って定量的に表現
- 従来>JICAプロジェクト評価
 - 間接的な指標(例:研修人数・回数等)主体
- 本終了時評価
 - 直接的な指標を数値で設定、達成度を評価

評価の課題

成果主義: 「目に見えにくい成果」も表現していくために

■より綿密な評価設計

指標の妥当性(目標達成度を的確に示しているか)

実施時期(ベースライン/エンドライン)

外部条件(教育省の指導案マニュアル)等

■評価調査のreplicability

外部(現地大学)への委託調査

C/P機関では今後同様の調査を継続困難

■今後さらに詳細データ分析、報告書にまとめる



プロジェクトのホームページ

<http://www.sbtp-ph.com/sbtp.htm>

第4回 NGO - JICA 合同ワークショップ
 地域で活かす、地域を活かす国際協力 - 評価で変化しようか -
 ~ 参加者アンケート ~

あなたのプロフィールを教えてください。

所属団体は？

NGO / NPO

JICA

その他 ()

あなたの所属団体の主な活動内容を教えてください。(中心活動をひとつだけあげてください)

国際協力

国際交流

ネットワーク団体

まちづくり

人権・平和

医療・福祉

環境

その他 ()

今回のワークショップに参加された理由をお聞かせください。

このワークショップをどのように知りましたか？

ホームページ/メール(メーリングリスト含む)等

(具体的に:) 例: JICAホームページ等

所属団体代表者から

知人・友人から

ワークショップ実行委員会の委員から

雑誌(広報誌含む)(具体的に:)

その他 ()

どうしてこのワークショップに参加したいと思われましたか？

所属団体代表者からの指示

所属団体代表者からの勧め

プログラムに関心があった

行政機関やJICAからの勧め

その他(具体的に:)

あなたは、今回のワークショップを受講されて、どのように感じましたか？

各セッションを5段階で評価をしたら？

ブレインストーミング

良い 5 4 3 2 1 悪い

昼食プログラム

良い 5 4 3 2 1 悪い

実践セッション

良い 5 4 3 2 1 悪い

事例セッション

良い 5 4 3 2 1 悪い

ふりかえりセッション

良い 5 4 3 2 1 悪い

(裏面の記入もお願いします)

