

川北 秀人 (IIHOE[人と組織と地球のための国際研究所]代表)

Theme Talk 社会貢献にも「戦略」が必要だ。戦略そのものと、戦略実現のプロセスを評価していくことで、社会に提案していく価値の有効性を問い直せ。

本日は企業の社会貢献活動やNPOとの協働をどう評価するのかを中心に、評価とは何か、何のために行うのか、評価をどう活用するかといったことも視野に含めてお話ししたいと思います。

■ 1. 「評価」とは何か？

□「自分たちのために、自分たちでやる評価」が大切

我が国でNPOの評価について語られ始めたのは1998年ごろからで、大きく2つの理由があるかと思っています。ひとつは、自分たちの活動そのものを振り返ろうという運営者側のニーズ。もうひとつが支援者側から見て「本当にこの団体は大丈夫なのか?」、支援・助成の対象として適切かどうかを確認したいというニーズで、いまでもその気運が続いています。

平成13年度に内閣府が「NPOの評価に関する研究会」をつくって検討を進めたことがありますが、そのときの結論は、比較や格付けのためではなく、「自分のために自分でやる評価」が重要で、自分たちが何のために活動をし、それがどれだけ達成できたのかという確認作業をNPO自身がおこない、その情報公開をNPO側が進めていかない限り、評価への理解は進まないし、活用もされないというものでした。

□評価のパラドックス

NPOの評価については、アメリカの例をお聞き及びのことでしょう。NPOの格付け機関もあって、寄付控除が受けられる団体の財務の健全性などを、星の数で評価したりしています。

そこでは団体の規模や活動の実績、組織や指導者や施設など、さまざまな観点から詳細にリストアップされています。しかし助成金の審査など、実際に評価を行う委員会などで常に議論になるのは、「こういう基準をクリアできる、安定した団体だけを支援していいのか?」ということです。

評価のパラドックスと呼ばれるもので、評価の基準を細分化することによって、たしかに評価の「確からしさ」を高めることはできる。ところが、その評価によってだれかをサポートするというとき、どんな人や団体をサポートしたいのか、そもそものねらいは何だったのか、たとえば大きな団体の確実なプロジェクトを支援するのか、小さな団体の最初の一步を支援するのかは、価値観や主観に基づいて判断することになる。結局はこの価値観や主観こそが評価の原点であり、デジタルでシンプルに割り切ることはできないというのがアメリカの論調です。

□使い方から逆算して評価をデザインせよ

では、日本ではどうか。どうも日本では評価というと、神秘的なもの、あるいは否定的な印象を持たれているケースが多い。そして評価なるものは「総合評価」でなければならない、と考える。

ところが「何を評価するのか」、そして「評価した結果をどう使うのか」が定まっていないために、評価のしっばなしというがしばしば起きている。格付けやランキングは、あくまである主観に基づいて用意された軸に沿ったデータの処理結果にすぎないのに、その表面的な結果だけを見て一喜一憂している。そうではなく、評価を「どう使うのか」を逆算して評価をデザインしていくことが重要だと思っています。

□ねらいも計画も評価の対象だ

先日、長崎県内の青少年施設で、評価をテーマに研修会をやったんですが、「評価とは何ですか?」とたずねたところ、参加されたある職員の方が「ねらいの反対」と答えてくれました。つまり活動の原点であるねらいや計画こそが、評価されるべき対象であることをわかってくださる方がようやく出てきたんです。

評価というと通常、結果＝出口の評定ばかりがイメージされがちですが、「ねらいがどれだけ実現できたか」や「ねらいそのものが適切だったのか」の評価も重要です。ねらいを実現するプロセスとしての計画の評価も必要です。その上で、結果も評価する。ねらいも、計画も、結果も、それぞれ評価されなければならないわけです。

ねらい＝目標にも、2種類あります。「何をするか」という行為の目標が決まっている場合は、やったか、やらなかったかを、ゼロか1かで評価できます。これが「行為目標」と呼ばれるものです。

一方、「我が国の里山をこういう状態にしたい」というときには、最悪の状態から最高の状態まで、ゼロから100の間でアナログで点数がついていく。こういうものは「状態目標」とか「成果目標」と呼ばれていて、こちらは各個人の価値判断です。できていないのは何か、自分たちでどれくらいできたと思うか、どこまでやりたいか、すべて自分たちで決めるしかありません。

ここで重要なのは、参加者の数や売上など、定量的なものだけでなく、参加者の学びといった定性的な事項も、モニタリングできる指標をつくることです。欧米の講座では「目標はSMARTでなければならない」と説明しています。Specific(具体的)で、Measurable(測定可能)で、Attainable(チャレンジすれば達成可能)で、Reasonable(組織にとって達成する意義がある)、そしてTraceable(後から分析可能)であること。自分たちが大切にしたい視点や成果のチェックリストを、きちんと言語化しておくとう有効でしょう。

□事業評価、組織評価、環境影響評価はそれぞれ違う

ここまでお話ししたのは「事業の評価」についてですが、相手先の団体、たとえばキープ協会というのは信頼できるか、財務的な安定性はあるのか、スタッフは約束を守っているのか、仕事が納期通り、期待通りに行われているのかといった「組織に対する評価」もあります。組織を外から見た場合は「信頼性の評価」、内側から見たものは「活性度の評価」です。活性度の評価とは、みんながやりがいを感じているかとか、チームワークはうまくいっているかとか、組織の潜在的な活力を生かしているかということです。

自然体験活動の分野ではさらに、施設は適切か、環境に負荷を与えていないかなど、環境影響も評価しなければなりません。

これらをすべて、日本語では「評価」と呼んでいますが、英語ではそれぞれ言葉が違うんですね。全部一緒くたにして「総合評価」と呼びたがる傾向がありますが、本来、機能が違うものだという認識しておかなければなりません。たしかに要素の足し算として総合評価なるものが成立しうるかもしれませんが、はじめから総合評価というものはありません。しかも、詳細に区分された指標によって量れるものと、価値の領域で判断されるものとの違いがある。まずこのことを頭に入れておいてください。

1) 事業評価 Performance Measurement

2) 組織評価 Organizational Assessment

i)外側から——信頼性評価

ii)内側から——活性度評価

3)環境影響評価 Environmental Assessment

■ 2. NPOとの協働——「協働のあと」を確認する

□協働は業務委託に非ず

次に、NPOとの協働の評価について考えたいと思います。

協働(コラボレーション)とは、改めて申すまでもなく「仕事をともにすることによって相乗効果(シナジー)を生み出すプロセス」ですが、最近では安易にこの言葉が使われています。単なる業務委託にすぎないものを「協働」と呼んでいる。協働することが重要なのではなく、協働によって事業に大きな成果が出るとか、地域や社会がよりよい方向に動く、他の団体に波及効果があるなど、「協働のあと」を評価し、確認していく作業が、企業とNPOの協働だけでなく、行政とNPOの協働でも非常に重要です。

□シナジーはあったか、自立性は高まったか？

協働を評価する場合に、真っ先に確認すべきなのが、(1)そのパートナーシップによってシナジーが得られたか、つまり1+1が2よりも大きな成果が得られたかどうか。(1+1>2だったか?)そして、(2)社会に協働の成果を提供できたのかどうか？

3つ目に、(3)協働した結果、それぞれの自立性が高まったかどうかを、問わなければならないと考えます。

自立性というと、意外に思われるかもしれませんが、お互いの基盤が弱から協働するというのは甘え(相互依存)にすぎない。基盤整備のための資金提供ということがよく言われますが、基盤整備という事業を評価する指標は「事業主体(団体や個人)は増えたか」と「事業主体の安定性は高まったか」の2つ。安定性を確認する際に、「お互いの自立が進んだかどうか」はとても大切な項目です。

エコのもりセミナーの活動を通じて、里山の活動の担い手を育てる基盤をつくりましょうということであれば、指導者指導のプログラムを提供する側の持続性が高まったかどうか、そして、場づくりをする人間の持続性が高まったかといった視点も入れておくべきでしょう。

- 協働によってしか得られない相乗効果があるか？
- 協働が成立しない場合に、単独でも継続的に実施するか？
- 受益者・利用者が負担する対価は適切か？
- 他の団体のモデルとして、協働するに値する技能や体制を持っているか？
- 情報公開や研修の実施など、他団体の技能向上に貢献するか？
- 受益者・利用者は参画できるか？
- 成果は活用されるか？

(「NPOマネジメント」第23号 特集「協働の『あと』は確認されたか」より)

これは、行政との協働を始める前に、NPOが確認すべきポイントとしてまとめたものですが、企業とNPOとの協働に際しても参考になる視点だと思えます。

また、通称「横浜コード」と呼ばれる「横浜市における市民活動との協働に関する基本方針」は、行政とNPOとが協働する際の指針として、6つの原則として掲げています。「対等の原則」、「自主性尊重の原則」、「自立化の原則」、「相互理解の原則」、「目的共有の原則」、「公開の原則」。いずれも協働を考え、実践していく上で重要で、評価するときにもあらためて確認するとよいでしょう。

■ 3. 社会貢献の評価——価値創出のデザイン

□環境対応と社会貢献の違い

1000社もの企業が環境報告書を発行する今日、単に報告書を出すだけでなく、読み手としっかりコミュニケーションする必要があると感じている企業も増えてきました。

もう一つ重要な変化は、環境負荷を削減する仕組みだけでなく、社会性をどう高めるか、社会的な責任をどう果たしているかについても説明しなければならなくなったこと。つまり環境にやさしい(eco-friendliness)だけでなく、社会にもやさしい(socio-friendliness)ということ、事実に基づいて説明しなければならない時代になったということです。すると「何かいいことをしている」というだけではだめで、それが「役に立っている」という成果、さらには「なぜその問題に取り組むのか」という意義まで説明しなければならない。

環境対応と社会貢献の決定的な違いは、削減か創造かの違いです。環境負荷の低減は、マイナスからゼロに向かってのチャレンジだから、目標を設定しやすいし、社内の仕組みが最適かどうか量りやすい。サプライチェーンも巻き込んでやっつけられるわけです。

ところが社会貢献や社会的責任というのは、ゼロからプラスへの提案であって、どこまでやるかは基本的に自分たちで決めるしかありません。自分たちが決めるときに、社会と折り合いをつけていくわけですが、世の中に相場というものはないし、他社と相対的に比べることはあっても、絶対的にこれをやればOKというのではない。つまり、トップ自らが価値を定義しなければならない問題なのです。

このように社会貢献なり社会的責任について、どんなドメイン(領域)でがんばるのかということ、自ら社会に示さなければならない時代に来ているということ、覚悟しておく必要があります。

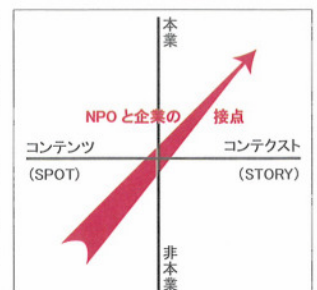
□本業vs.非本業 コンテンツvs.コンテクスト

ここで、企業とNPOが協働する接点を整理するために、企業から見た2つの軸を考えてみましょう。ひとつは「本業」か、「非本業」かという軸。もうひとつが、スポット的・単発的か、ストーリー的・継続的か、言い換えれば「コンテンツ」か、「コンテクスト」かという軸です。

以前は企業とNPOとの接点といえば、非本業で単発的、たとえば災害救援やチャリティーイベントへの協賛などが多かったのですが、最近では本業に関連して継続的、たとえば介護系団体との共同商品開発や、環境コミュニケーションでの協力も増えてきました。

このエコのもりセミナーも、一見本業とは関係がないように見えますが、実は二酸化炭素排出という課題への継続的な取り組みであり、本業寄りのストーリーを持ったプログラムですよね。

もちろん、非本業は意味がないということではありません。しかしスポットだけでは、成果や経験を積み重ねにくい。ストーリーがないと、株主や市民にも「やりっぱなし」だと思われるということなんです。



□数える、比べる、たずねる

では、社会貢献活動をどう評価するか。とくに、数で示せない質の部分をどう評価するのか？ アメリカでうまいことを言った人がいます。評価というのは「数える、比べる、たずねる」の3つであると。

数値化できるものは数値目標を立てて、推移も数値で把握する。

同じような事業を行う主体が複数いる場合には、比較して自分たちの相対的な位置を確認する。

その2つが難しい場合には、相手にたずねる。たとえば満足度や、継続したいという意向についてです。評価に関しては、この3つで十分だと思います。

自然体験プログラムで量れる目標とは、どんなものか。参加者に関するものなら、参加者の数。全体の数だけでなく、リピーターの数、リピーターの率(参加者全員に占めるリピーターの率)、年齢層別、地域別、技能水準別(初心者から上級者まで)…。さらに参加者の延べ参加時間や、そのエリアの住民のうちどれくらいの人が参加したのかというシェア、あるいは参加者が会話した人の数とか、笑いの量などというコミュニケーションも、量ることができそうですね。収支やプログラムの内容なども、数えられるものは、まず徹底的にリストアップしてみる。細分化すると、いろいろな数が出てきます。しかし参加人数が多くても、自分たちの期待した層がこなかったら、ねらいどおりとは言えない。ここで注意したいのは、目標と指標とは別物だということです。指標は目標を量るモノサシであって、まずねらい=目標を定義しないと、モノサシだけがあっても意味がありません。

質的な目標の例として、ねらいを達成できるプログラム構成になっていたかといったプログラム・デザインに関するものや、プログラムのねらいが参加者に共有されたか、参加者の達成感はどうだったか、参加者やスタッフの能力向上に資することができたか、このプログラムを通じて地域とのコミュニケーションは深まったか……といったものも挙げられます。大目標をまず2~3項目定義して、それぞれについて3つぐらいずつ、中目標や小目標を具体的に書き出してみる。それぞれの実現状況について、参加者やスタッフにたずねることで評価できるでしょう。

□エクセレンスの目標を持つことが、戦略の始まり

冒頭にも申し上げましたが、そもそも何のために評価するのか？ マイケル・ポーターという経営戦略論とマーケティングの権威は、「ハーバード・ビジネス・レビュー」(Harvard Business Review, 99年11・12月号)で「フィランソロピーの戦略を持つ」という論文を書いて(邦訳版は『価値を創造する助成へ』IIHOE刊)、その中で「自分たちがどういう状態を実現したいのか、その実現したい状態の目標を持つことが戦略の始まりだ」と述べています。つまり相対的な優位性を考えるのではなく、エクセレンスの目標を持つこと、すなわちどう卓越していると見られたいかを定義することこそが戦略の出発点だと。「去年もやったから今年もやる」のではなく、「来年の今ごろまでに、われわれはどういう存在でありたいか」を考え、「今年はこういうプログラムが必要だ」「単年度で達成できないものは長いスパンで考えよう」といった流れのあるプランこそが戦略だと言うのです。

戦略とは、言ってみればポジショニングです。現在がどういう状況下でどんな位置付けなのか、今後状況がどう推移し、その中でわれわれがどんな位置付けとなるべきかについて、株主に説明するところが、戦略を示すということです。他社と比べてどうかではなく、自社はこうありたい、オンリーワンの存在として、どんなフィールドでどんな位置にいたいのか？

自分たちがどんな役割を果たしてきたか、これからどう変わっていかなければならないのか、社会の流れの中で自分たちの活動を確立するために有効なのが、年表です。最近感じるのは、環境でも企業の社会貢献でも、だいたい3年間で1サイクルが終わっているということ。3年という数字に特に深い意味があるわけではないのですが、3年前と3年後を比べてみると、明らかにフェイズが2段階違う。リサイクルを例にすると、1992年にリオで地球環境サミットがあったときに、10年後の日本が、リサイクルに関する法律をこれほど施行している国になると思っていたかどうか？ 答えはノーだという人がほとんどでしょう。それぐらい、変化や進展が急な今日、過去にフェイズがどう変わったかを視野に入れつつ、今後どう変わっていくのかというビジョンを持つことが重要です。

□目標年次を決めて、ポジショニングをイメージする

社会貢献や社会的責任は、ゼロに向かってのチャレンジではない、自分たちが課題を設定できなければ意味がないと申しあげました。

そこで評価が重要なのは、急激な社会の変化の中で、ねらいを再確認する作業が必要だからです。たとえば2005年、2010年には、都市近郊の森を軸にした社会システムがどうなっているか？ 2020年ならどうか？ 目標年次を決めて、そのときにどんな社会を描くか。理想とするコミュニティ像と、現実的にこれくらいは実現するだろうという社会像の両方を視野に入れつつ、その中で自社がどんな役割を提案したいのか、どんな位置を占めていきたいのかを価値設計するプロセスでもあるのです。

Session 川北秀人・川嶋直・水野一男・黒岩淳・池上博身・石黒整・青木将幸

■Session1 同業者評価をどう位置づけるか

川嶋 最初の「評価とは何か」というところで組織評価の話が出ましたが、外からの評価ともいえるし、内からの評価とも言えると思うのが同業者による評価です。たとえば、ぼくたちの自然学校とか環境教育をやっている団体というのは、比較的ネットワークで動くことが多いので、あそこはあの分野が強いけどこれは弱いとか、けっこう分かるんですね。それが本当に客観的かどうかというのはありますが、同業者評価をどう位置づけるか、そのよい点、悪い点などがあればうかがいたいんですが。

川北 同業者評価というのは英語ではpeer viewですが、事業評価と組織評価の両方に対して使われてきて、視点としては第3の視点ということでしょうか。たとえば事業を見る場合、主催者が自分で振り返ってするものを自己評価、参加者がするのは顧客評価、専門家なりが行うものが第三者評価で、同業の他団体が見ることによって精度も高くなり、厳しくなるということもあるでしょうね。

川嶋 組織評価の内から、外からという場合に同業者評価はどちらに入るんですか。

川北 「評価の対象」として、事業を見るか、組織を見るか、環境影響を見るかの3つがあって、組織を対象とした場合に、外から見るのが信頼性評価。そして「評価者の視点(あるいは視座)」として、自己評価、顧客評価、第三者評価の3通りあるということです。

川嶋 自然体験とか環境教育の分野というのは未成熟で、評論家が生まれなければダメだと言う人がいますが、まだまだそれ以前の段階なんですね。でもネットワークで働いていると、けっこうあそこはこれが強いよというのが分かっている、総合評価ではなくて相互評価ならできる。これはたまたまこの業界だから言えることで、たとえば企業の社会貢献の評価というときに、企業同士であそこはこれが強くて、この点は弱いなどと言えるのかどうかとなるとよく分かりませんけど。

青木 業界によって相互評価の文化がないところもありますよね。同じ環境系でも、NGOの世界ではノウハウの共有が驚くほど少なかったり、また人的なネットワークを作ろうともしないし交流しようとも考えてないというところも多い。環境教育の

世界など、情報交換が活発だなあと感心しますよ。

水野 川嶋さんの言う同業者評価は情報交換の結果ですか？

川北 一緒に仕事をするからじゃないですか？

川嶋 そうでしょうね。エコのもりセミナーのインタープリターズキャンプのような指導者指導事業を、複数の団体が関わり合っ

て一緒にやっていることが大きいんだと思います。
池上 組織評価に関しては、企業の例を考えるとなるほどその通りだと実感するのですが、NPOを念頭に置くと、組織というよりは、その人個人、マンパワーの評価になってしまうのではないかと思います。たとえば代表者がどれだけのリーダーシップを持っているかとか、そのレベルに終始してしまっていて、なかなか組織の評価までいかない面が多々あるように思いますがいかがでしょうか。

川北 たとえば私どもでつくった「ボランティアによる団体のチェックシート」というのがあって、あなたはボランティアとして、うちの団体の目的を理解できているかとか、私たちが必要としている人のニーズが分かっているかとかいうことを確認するためのものです。

同じ質問を、組織と個人の双方に実施します。「『あなたの目的』は明確ですか？」「『組織の目的』は明確ですか？」「あなたは社会の変化を理解できていますか？」「組織は社会の変化を理解できていますか？」というふう聞いていくと、もうお分かりだと思いますが、組織ができて時間が経てば経つほど、あるいは組織が大きくなればなるほど、自分に対する評価よりも、組織に対する評価の方が低くなる。一方、強力なカリスマが引っ張って、組織が未熟な団体の場合は、組織やトップはいいけど、私はまだダメなんです…(組織に対する評価より、自分に対する評価の方が低い)、みたいなことが出てくる。

ここで重要なのは、たとえば「組織のコミュニケーションがうまくいっていない」という問題がある場合に、価値観が違うのか、決まったことができないのか、話し合いの準備が不十分なのか、何に対する評価が低いのか特定できていないと、コミュニケーションの量が增大しても、何の解決にもならないということです。これは組織が活性化しているかどうかという単純なアンケートではなかなか量れない項目で、組織の多様なポジションにいる個々人が、きちんと自己投影できるような調査が必要になってきますね。

■Session2 本業と非本業の間

石黒 企業の社会貢献を「本業-非本業」「コンテンツ-コンテキスト」の2つの軸で考えると整理しやすいという部分で、たとえば企業の従業員が積極的に関わっているボランティア活動というのは、どのあたりに位置づけられるんでしょう？

川北 「本業」で、単発の「コンテンツ」ということでしょうか。もっともこれが宝酒造のように継続的なピーチクリーンアップ運動ということであれば、ストーリーのある本業の分野に位置づけられると思います。なんで本業なのかというと、従業員が自発的に地域に関わるのは、人事の役割からいうと本業だからです。

イオングループの戦略も、興味深いですね。同社は従業員の関わりをととても重視されていて、万里の長城に植樹するプロジェクトでは、宮脇昭先生に2年間予備調査をしてもらって、2000年前にはどんな木が植わっている、気候状況から考えるとどんな木がいいのかを調べた上で、一般公募した参加者と植樹を行っています。そのときバス1台につき1人以上の社員がボランティアとして参加する仕組みになっているんですが、1回で4000人行くのとすると、バス80台、100人以上の社員がいなくてツアーができないわけです。それでも毎年、社員も自分で参加費を払って行くんですよ。木を何本植えたかも大切ですが、社員のコミットメントというもっと大きな目標がある。それによって社員が「この会社でもっと働きたい」と思えば、大きなプラスメリットがあるんですね。

青木 「本業」と「非本業」というのはどんな違いですか。

川北 「本業」とは、基本的に売上や利益の拡大に資するもの。ブランドの向上も含みます。「非本業」というのは、売上や利益の拡大には直接結びつかない、純粋な社会貢献ということですね。

青木 それは結果ということでしょうか。

川北 ねらいのレベルとして、ですね。

青木 たとえば選択と集中ということが社会貢献の分野でも言われていて、そろそろどれかに絞り込まなければならないという話になったときに、こういった2つの軸で社会貢献活動をマッピングして、どこかをバツサリ切ってしまった例はありますか？

川北 利益がないからやめちゃうというスポンサーシップは別にしても、統合していくという話がありますね。種類が多いことに問題はないにしても、それぞれがどう位置づけられるのか、大きなストーリーの再構築が必要だということです。スポットでコンサートにドカーンと協賛するとか、オリンピックをスポンサードするというのは、「なぜその会社なのか？」という哲学や価値がないと、お金のむだ遣いだと言われかねない。

石黒 「非本業」からスタートして、「本業」に近づいてきたというケースはあるんでしょうか。

川北 ヤマト運輸の小倉昌男さんが創設された、ヤマト福祉財団の障害者施設の支援がいい例かもしれません。小倉さんご自身がパンを焼くのが好きだったことから、障害者の自立のためにパンを焼けるはずだと考えられた。偶然、アンデルセンヤリトル・マーメイドなどを展開するタカキペーカーリーさんが、ヤマトのチルド便を利用しておられたご縁で、同社の社長に相談されたらトントン拍子に話が進んで、いまは6店舗で展開していらっしゃいます。

同財団は資金助成も行っているんですが、助成の相手先が全国なので、ヤマト運輸の各支社の総務担当に、財団の支部としての機能を担ってもらっているそうです。助成金は、各支社で授与式を開いてお渡しする。すると関係が深まって、その地域の担当ドライバーも何かあったら見に行くとか、社員がボランティアするときは助成先に優先的に行く。手伝いに行けば行くほど、荷物も動いて、本業にも還元できる。だれもそうしろとは言わないのに、結果的に行く頻度が高まって、とてもいいコミュニケーションができていたというお話でした。今後は荷物だけではなく、決済の仕組みなども支援していこうということまで考えていらっしゃいます。

石黒 社会的な企業市民としてそういうことができれば、理想的ですね。

川北 今後の社会貢献には、3つのポイントがあると思います。

ひとつは、本業の延長でやる。社会にも従業員にも理解される社会貢献であったほうがいい。

2つ目は、従業員も巻き込まれて参加できる方がいい。ごく一部の社会貢献担当者だけで決めるのではなく、従業員が参画して決めていくプロセスが望ましい。

3つ目は、地域ベースで考える。本社のイメージだけが上がっても、営業所のイメージが下がってはダメ。工場や営業所という、地域にとっての利害関係の接点と、どうコミュニケーションしていくかを戦略的に位置づけていくことが重要です。



■Session3 質を評価していくために

石黒 評価には「数える、比べる、たずねる」の3つがあるということでした。質を評価していくときは、とくに「たずねる」ということが重要になってくると思いますが、有効な方法はあるのでしょうか。

川北 先日、九州にある国公立の青少年自然体験施設の職員研修で作った「自然体験系の主催プログラムを評価する10の視点リスト」を例にお話ししましょう。研修の参加者同士で、3時間でまとめたものなので、精査された視点リストではないのですが、評価のための視点を10用意しました。

たとえば「目的・目標の設定」という視点では、「実施するにあたり、事業のねらい・目的がはっきりしていますか？」という問いを立てています。これが大設問。この大設問に対して3つぐらいの小設問を立てる。ここでは「参加者のニーズを反映していますか？」「教育的効果が得られますか？」「企画者の思いが具現化されていますか？」の3つです。視点ごとに10点の配点だとして、10点満点で何点だったか？ 採点が6点だったとすると、プラス要因は何か、マイナス要因はどこか。それぞれの原因がどこにあるか、どうしたら改善できるか、良いことも悪いことも含めて「事実」を挙げていくのです。そうするとどこに穴があるのかが分かる。これには、プラスとマイナスの双方を整理してまとめることで、評価をポジティブに捉えることができるというメリットもあるんですね。

設問をつくるときには、ねらいから逆算して目標を設問にしていきたいと思います。「21世紀型の里山をつくる」という大目標だとしたら、それを実現するために不可欠な要素を洗い出していく。「21世紀の里山を実現できるプログラムでしたか？」と企画から運営、終了の段階まで時系列で問うていくわけです。ステークホルダー別に考えるという手もあります。

石黒 配点は傾斜配点でもいいんですね。そのあたりは主観的になってしまっていますが、そこは評価者の合意でやるんですか。

川北 重要なのはねらいの再確認ですからね。そこは割り切っている。

石黒 参加者にたずねるときはアンケートなどでいいんでしょうか。

川北 主催者にとっての「目標」は、参加者にとっては「期待」ですよ。実際に参加してみて、期待通りでしたか？、「不満だったとしたら、何が不満でしたか？」とたずねるわけです。

「期待」＝「実績」＝「課題」ということになりませんが、そのギャップが何に由来するのかを明らかにしていく。参加者にとって、期待値はさまざまです。「これを聞いたらプロになると思った」などという過剰な期待なら無視していいのですが、狙ったターゲットに近い層が不満を持っていたとしたら、そこに気づく必要がある。

期待通りだったという人にも、「次にチャンスがあったら、また参加しますか？」と聞いてみる。すると、次のステップで何が求められているのかがリストアップできます。単によかった・悪かったをABC評価でたずねるのではなく、事実に基づいた“差の認知”でやったほうが、振り返りが抽象論で終わらない。

石黒 結局、社会貢献事業の質を問うということは、自分たちがその事業をどう捉えてどう位置づけていくのか、これによってどんなプレゼンスを得たいかなど、いかに具体的なイメージを持っているかが問われるわけですね。

Notes ディスカッションを終えて

「やりたいこと」と「出来ること」と「すべきこと」と 川嶋 直

環境への取り組み。NPOと企業とのコラボレーション。そして、しっかりとした事業評価。この3つは「イマドキ」の企業の社会貢献必須の3大条件のようにも思える。この3点セットを企画段階から揃えて出発したのが、トヨタ自動車と日本環境教育フォーラムとの共催による「エコのもりセミナー」だ。

NPOは「思い」からその活動をスタートさせることが多く、標題の「やりたいこと」と「出来ること」と「すべきこと」という言い方をすれば、「やりたいこと」から出発していることがほとんどであろう。しかし、事業を社会化し、その結果社会に対してある影響を与えるためには、確実に成果があがるという意味で「出来ているか」が大切だし、社会全体のポジショニングから考えて、「いま」「あなたの組織が」その事業を「すべきこと」なのか見極める必要があるだろう。

こうした視点で、私たちが実施してきた「エコのもりセミナー」を評価することに意味が生まれる。それも、第三者に「客観的に」評価してもらうのではなく、自らが自らを評価する「自己評価」を今回、川北秀人さんのお話を受けて、トヨタ自動車と日本環境教育フォーラムとの担当者自ら「自己評価」してみた。自己評価は確かに主観的な作業であり、客観性を欠く部分もあるだろうが、自分たちで自分たちの事業を評価するというプロセスを踏むことによって、評価の作業そのものが、その事業のミッションの確認であり、次への改善への生産活動にも繋がってくるのだ。

「自己評価が甘くなる」という心配はいつでもあることであるが、その自己評価が一体何のためにあるのかによって、それが甘くなることもあるだろうし、必死で改善の可能性さがしをすることにもなるであろう。つまり、「変えたくない」と思えば、どんな評価も「守り」に向けたベクトルで語られるであろうし、「もっと変えたい」と思えば、変えるためにどんな改善・工夫が出来るかを血眼になって探すことになろう。

「情報公開すれば、自己評価は甘くならない」（川北秀人）。まったくその通りだと思う。どのように「自己評価」をしているのかを情報公開すること、そのこと自体がこの事業の社会的なミッションのひとつでもある。

今回のエコのもりセミナーの自己評価の過程でも様々な改善提案が浮かび上がってきた。今回のタイミングは第2期の中間地点という時期でもある。残りの半分を前半とはどのように変えてゆくか、今回の自己評価の中で様々なアイデアが生まれた。このアイデアをどのように具体的な企画に落とし込んで行くか、今後の設計を現在検討中である。

一過性の取り組みで終わらせないために 黒岩 淳

今回、川北氏のお話を聞き、「企業の社会貢献」「評価」「NPOとの協働」などについて、エコのもりセミナーをスタートさせた頃に比べ、「社会的な市民権」を得たというか、かなり論議がされるようになったとあらためて思います。とはいえ、実際問題、現場では個人も組織もまだまだ成熟度という点で低く、協働における考え方や視点、自分たちの活動についての独自の事業や組織評価指標づくりなどでできていないのが現実で、まだまだ一部の人たちのものであることも感じました。

それは何故なのでしょう。

多くの場合、日常の現場のなかで、各々の事業は評価の問題点に基づいて、戦略的に組みまれてくることはまだあまりないし、協働の関係性も偶然性に由来することが多いことに起因します。また、悩んでいると言いながらも、実は深くは考えていないし、そこまで困ってもしない。本当に困っていれば工夫もうまれるというものです。

問題は、一過性で終わっていることだと感じています。そのために、事業としての積み重ねがない、経験から学習する機会があまりないから、改善としての深みがない、という事態が生まれています。場合によっては「やって良かった」で終わってしまっている。そこには生産性も創造性もありません。

今回の「数える、比べる、たずねる」という視点は、なるほど評価の基本です。

また、「参加者の期待－実績（アンケート）＝課題」という図式など、とてもわかりやすく、いまずぐに取り組める手法

だと思います。「定性的」だった評価を工夫して「定量化」し数値化することができる。その「価」は何らかな客観性を持ったものとして生きてくる。そして評価というものは「客観的でなければならない」というトラウマがあったが、「何を評価するのか」によって主観的にデザインすることが重要だということです。

大切なのは迷った時など「そもそも何でやろうと思ったの？」という原点に戻ることです。そうした体質や習慣づくり、あるいは簡易な評価指標での工夫が、活動を一過性で終わらせない、質の向上に結び付けることになると感じました。

エコのもりセミナー「森遊び倶楽部」の役割と評価 水野一男

21世紀の里山像を描くエコのもりセミナーでの森遊び倶楽部の役割は、来るべき社会を予見するためのマーケティングや、この事業に参加する人々から来るべき社会を作るイメージリーダーを育てることにある。眼前に迫った環境問題に対応すべく持続可能な社会を築いていくためのコンセプト会議での仮説を、森遊び倶楽部では日常生活の視点で確かめ、世代を超えた「遊び」という共通の言語で積んだ体験を親子で振り返ることで、新しい将来の物づくりの技術や仕組み、デザインのアイディアの種が生まれて行くことになると考えている。

そのため、多士多彩なゲスト、伝統技術の職人や芸術家、自然案内人などが、型破りな森での遊び（学び）を提供している。ゲストの持つ経験や資質を破って森とのかかわり、里山の活かしかたを感じる新しいプログラムを産み出している。

エコのもりセミナーの「ねらい」と「中間評価」 青木将幸

評価をするうえで、その事業の「ねらい」がどのように設定されていたかはとても重要な視点だ。

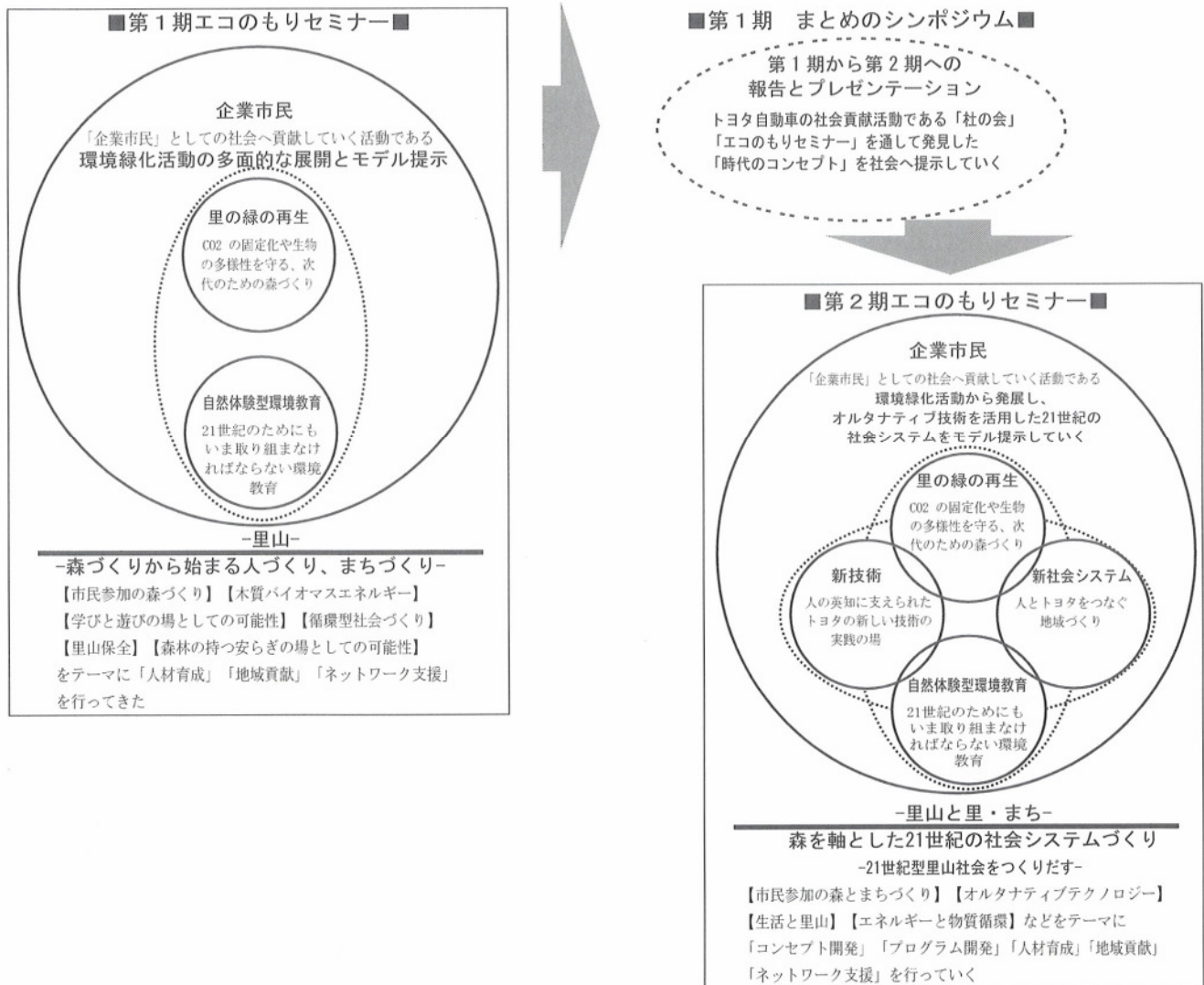
そもそも、エコのもりセミナーは何をねらいとして行われているのかについて、ここで紹介したい。エコのもりセミナーはトヨタ自動車と日本環境教育フォーラムの共催事業である。トヨタ自動車のもつ「トヨタの森」計画に基づいて、里山を守り育てる人材育成を行っていかうというのが、エコのもりセミナーをスタートさせる起点となった。その際にパートナーとして、環境教育の専門性の高いNPOである、日本環境教育フォーラムをパートナーとして選んだ。

エコのもりセミナーは、1998年度-2000年度の第1期と、2001年度以降の第2期に分かれている。第1期は、「市民参加の森づくり」の視点と「自然体験型環境教育」の融合を試み、人材育成事業、親子が参加して楽しめる事業、森づくり団体をネットワークする事業などを実施した。

2001年3月、第1期が終了したのち、その評価をエコのもりセミナースタッフならびに関係者で行った。最大の評価しうるポイントは「プログラム開発」と「コンセプト提示」にあった。森の中で行う環境教育プログラム、人材育成プログラムを開発し、実施し、社会に提示したことが、多くの反響を生んだのだ。第1期エコのもりセミナーの概要については、報告書が出ているのでそちらを参照していただきたい。

この評価にもとづいて、第2期エコのもりセミナーが企画された。第1期の柱となる「市民参加の森づくり」と「自然体験型環境教育」に加え、新たに「社会のしくみづくり（社会システム）」と、「新技術の活用」の視点を加えた。

エコのもりセミナー第1期から第2期へ ～21世紀の里山をつくらう！～



その2本の柱を加えたのは、第1期を通じて、里山を保全・活用していくには、単に週末にボランティアが森に手を入れるだけではなく、「里山を知り、里山で学び、里山が活用されていく社会のしくみ」を創り出す必要性を認識したためだ。また、里山が持続可能な社会のモデルとなることにも注目し、「森を軸とした、持続可能な社会」＝「21世紀の里山」を創り出すことを、キャッチコピーとして掲げることになった。

「21世紀の里山」といっても、まだまだピンとこないところがある。まだ、だれも持続可能な社会の全体像を描ききれていないのだ。エコのもりセミナー事務局では仮定として、持続可能な社会にいたるための要素を洗い出している。

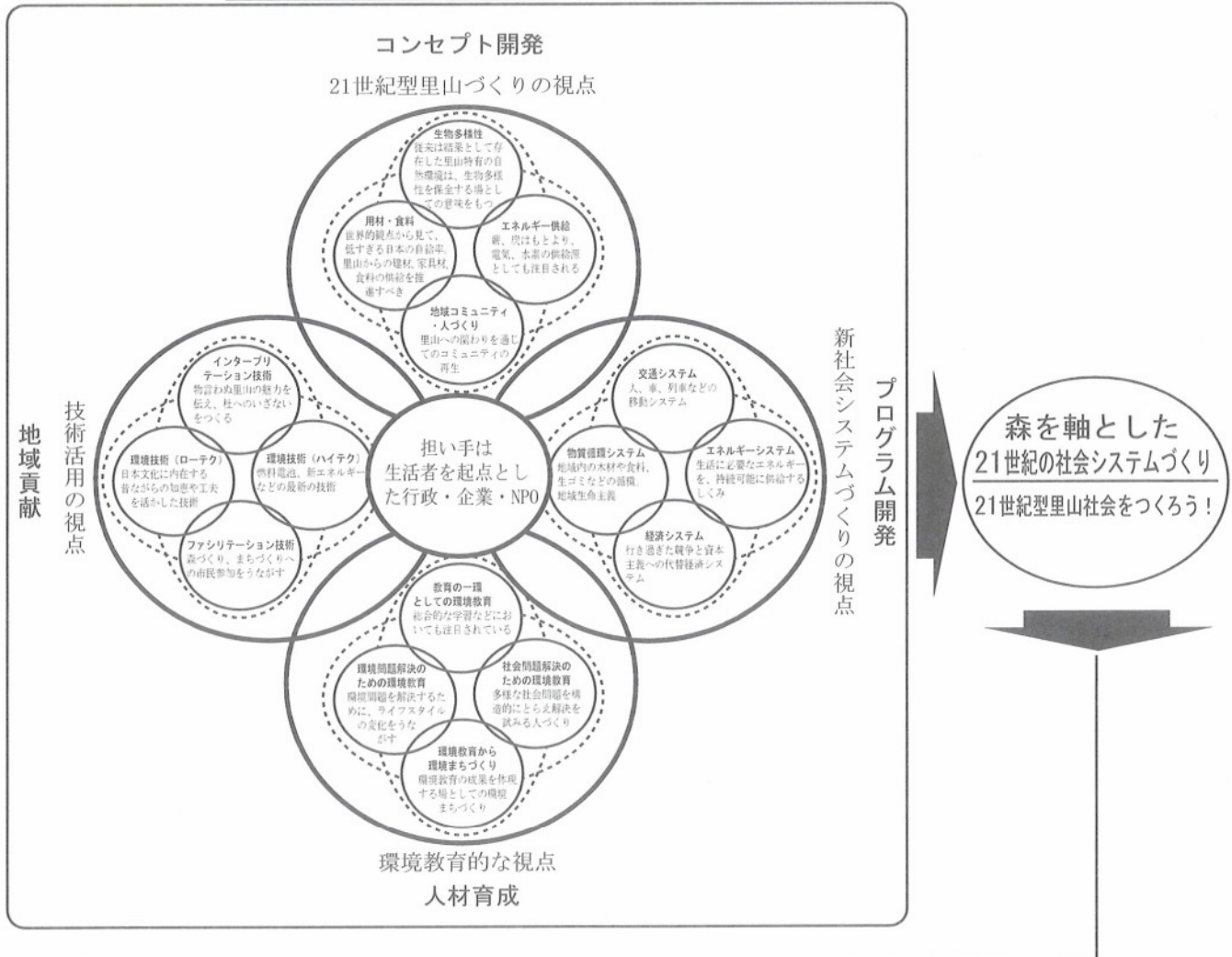
これらのテーマにもとづいて、各分野に精通したゲストをまねいて、「森を軸とした、持続可能な社会」＝「21世紀の里山」とは、どのような社会なのか、そのために、各主体はどのようなことを実施すべきかをディスカッションし、人材育成プログラムを創り出すのが「webコンセプト会議」である。

また、「Webコンセプト会議」において発案された人材育成プログラムや環境教育プログラムのうち、トヨタの森において実現可能なものを行うのが「里山インタープリターズキャンプ2」であり、「森遊び倶楽部」だ。その他、この「Webコンセプト会議」を通じてえたコンセプトを社会に提示していくシンポジウムや、通信の発行を行っている。

今回、川北さんをお迎えして、「社会貢献の評価」について学んだ。実際に上記のようなねらいにもとづいて、5つの視点からエコのもりセミナーを中間評価する項目を出したのが、次ページのリストである。

実際にエコのもりセミナーでは、これらの評価項目で事業の見直しをすすめているところ。みなさんの活動においても、参考にいただければ幸いです。

第2期エコのもりセミナーのコンセプトと全体像



コンセプト開発・プログラム開発

事業1：コンセプト・プログラム開発会議
・環境goo上でWebコンセプト会議としてディスカッションの内容を公開。年6回

コンセプト提示・プログラム提示・人材育成

事業2：里山インタープリターズキャンプ2
・対象 里山保全活動・まちづくり・環境教育に携わっている人（企業・行政・市民団体）・・・2泊3日/定員30名（参加費未定）年2回

地域貢献

事業3：森遊び倶楽部
・対象 主に中京圏在住の家族
・日帰り/定員30人および100人/年6回（参加費無料）

コミュニケーション

他企業への提案

事業4：シンポジウム「森を軸とした社会システム（仮）」
・中間報告シンポジウム 2003年9月
・まとめのシンポジウム 2005年2月

社会への提案

事業5：通信「えこのもり」の発行 3回/年
事業6：ウェブサイト「エコのもりセミナー」随時更新
事業7：書籍「21世紀の社会システム可能性図鑑（仮）」事業終了時に発行予定

【第2期エコのもりセミナー 中間評価の視点】

以下は、第2期エコのもりセミナーを中間評価し改善するための視点です。まずは各設問に6段階で評価してください。つぎにそれぞれのテーマに関する特筆すべき「プラス要因」「マイナス要因」をあげます。そして、その原因を分析し、より改善するにはどうしたらいいのかを改善策として書いてください。

◆テーマ1 コンセプト・プログラム開発 【採点： 点 / 配点 点】

- 「21世紀の里山」を創り出すコンセプトとプログラムを開発ができていますか？
- 1-1 結果として「21世紀の里山」がどんな社会なのか、具体的なイメージはわいていますか？ (点)
- 1-2 テーマが「21世紀の里山」を把握する意味で網羅的で、かつゲストの人選は適切ですか？ (点)
- 1-3 「21世紀の里山」を伝えるよい言葉（コンセプト）ができ、伝わりやすいシートにまとまっていますか？ (点)
- 1-4 「21世紀の里山」を具現化するためにどんな人材を育成すべきかのイメージは、わいていますか？ (点)
- 1-5 人材育成プログラム、地域貢献プログラムの良質なアイデアを出すことができていますか？ (点)
- 1-6 コンセプト会議の結果、出たアイデアが、里山インタープリターズキャンプ2や森遊び倶楽部に活用されていますか？ (点)

◆テーマ2 人材育成 【採点： 点 / 配点 点】

- 「森づくり」から「まちづくり」につなぐ仕掛けが出来る人材の育成ができていますか？
- 2-1 企画時点で設定したテーマを各事業で押さえることができていますか？ (点)
- 2-2 これまで森づくりの担い手ではなかった人々の参加がありましたか？ (点)
- 2-3 森づくりのキーパーソンの参加がありましたか？ (点)
- 2-4 事業の修了生が、それぞれの地域や職場に帰ってから事業の成果を活かしているかどうかの確認ができていますか？ (点)
- 2-5 参加者には各事業毎の「ねらい」が正しく伝わり、実施した結果として、参加者の満足を得る結果となっていますか？ (点)
- 2-6 事業の成果がトヨタの森やホテルの施設に反映されていますか？ (点)
- 2-7 各回のゲストにとっても、得るものが多い事業になっていますか？ (点)
- 2-8 事業の実施によってスタッフの成長がありますか？ (点)

◆テーマ3 地域貢献 【採点： 点 / 配点 点】

- エコのもりセミナーは地域貢献できていますか？
- ・森遊び倶楽部に関連して
- 3-1 地域の人たちが参加し、楽しんでいますか？ (点)
- 3-2 地域の人たちに認知されていますか？ (点)
- 3-3 地域の野遊びに影響を与えていますか？ (点)
- 3-4 参加した人は森への関わりが深まりましたか？ (点)
- 3-5 地域の森の環境改善に影響を与えていますか？ (点)
- ・地域貢献全般として
- 3-6 地域の森づくりの技術に影響を与えていますか？ (点)
- 3-7 行政、自治体の相談に応じていますか？
どんな面で？ 人材派遣、フィールド見学、場の提供 (点)
- 3-8 エコへの森への来訪者が増えていますか？ (点)
- 3-9 地域の学校の訪問が増えていますか？ (点)

◆テーマ4 コミュニケーション 【採点： 点 / 配点 点】

- 伝える目的と内容を明確にした上で、それぞれの対象に、適切な手段と、適切な時期にコミュニケーションを実施しているか？
- ・通信「えこのもり」に関して
- 4-1 通信「えこのもり」の目的は明確になっていますか？ (点)
- 4-2 通信「えこのもり」の内容は明確になっていますか？ (点)
- 4-3 通信「えこのもり」の情報の受け手（対象）は見えていますか？ (点)
- 4-4 通信「えこのもり」のコストパフォーマンスは十分に高いですか？ (点)
- 4-5 通信「えこのもり」の発行は、適切な手段で、適切なタイミングに行っていますか？ (点)
- 4-6 紙媒体の活用手段として適切な使い方をできていますか？ (点)
- ・エコのもりセミナーWebに関して
- 4-7 エコのもりセミナーWebの目的は明確になっていますか？ (点)
- 4-8 エコのもりセミナーWebの内容は明確になっていますか？ (点)
- 4-9 エコのもりセミナーWebの情報の受け手（対象）は見えていますか？ (点)
- 4-10 エコのもりセミナーWebのコストパフォーマンスは十分に高いですか？ (点)
- 4-11 エコのもりセミナーWebの更新は、適切なタイミングに行っていますか？ (点)
- 4-12 インターネットという媒体の活用手段として適切な使い方をできていますか？ (点)
- ・環境goo・Webコンセプト会議に関して
- 4-13 Webコンセプト会議の目的は明確になっていますか？ (点)
- 4-14 Webコンセプト会議の内容は明確になっていますか？ (点)
- 4-15 Webコンセプト会議の情報の受け手（対象）は見えていますか？ (点)
- 4-16 Webコンセプト会議のコストパフォーマンスは十分に高いですか？ (点)
- 4-17 Webコンセプト会議の更新は、適切なタイミングに行っていますか？ (点)
- 4-18 インターネット・環境ポータルサイトという媒体の活用手段として適切な使い方をできていますか？ (点)
- ・コミュニケーション全体として
- 4-19 通信、Web以外のコミュニケーション手段を適切に活用していますか？
(封筒のデザイン、ロゴやキャッチフレーズの使い方、外部へのエコのもりセミナーの説明など) (点)
- 4-20 新聞・テレビなどマスコミを通じたコミュニケーションを十分に活用し、記録していますか？ (点)
- 4-21 エコのもりセミナーはフィードバック（受け手の反応）を求めていますか？ (点)
- 4-22 いずれの手段もフィードバックがあるやり方ですか？ (点)
- 4-23 フィードバックへの対応は適切にできていますか？ (点)

◆テーマ5 エコのもりセミナー全体 【採点： 点 / 配点 点】

- エコのもりセミナーは、協働事業として健全ですか？
- 5-1 エコのもりセミナーに参加する各主体（トヨタ自動車、JEEF、キープ、木文化、ミュウ）が積極的に発言し、関わっていますか？ (点)
- 5-2 協働によってしか得られない相乗効果がありますか？ (点)
- 5-3 協働が成立しえない場合に、単独でも継続的に実施しますか？ (点)
- 5-4 参加費は適切か？（民業圧迫につながる金額ではないですか？） (点)
- 5-5 他団体のモデルとして、協働するに値する能力や体制がありますか？ (点)
- 5-6 情報公開や研修の実施など、他団体の技能向上に貢献していますか？ (点)
- 5-7 エコのもりセミナー参加者が、各事業実施に対して発言できる機会をもっていますか？ (点)
- 5-8 各事業はSMARTな（具体的で、測定可能で、達成可能で、意味があって、後から分析可能な）目標を持っていますか？ (点)
- 5-9 その目標にもとづいて出された成果は活用されていますか？ (点)
- 5-10 各事業を定期的に評価し、改善していますか？ (点)