

第2部 課題整理

1. 今回の評価の重点

今回の評価調査では各団体に多くの質問をしたが、中でももっとも強い関心があったのは、①事業の成果、および②継続発展性、についてであった。前者は、あいちモリコロ基金の助成によって、成果がどれほど出ているのか、どのように役立っているのかに関わる。後者は、助成を受けた各団体が、助成期間の終了後もその事業を継続させ、発展させることができているかに関する問いである。

そこから、現在の助成の仕組みの課題や、よりよい助成に向けてのヒントも浮かび上がってくる。この第2部では、そうした観点から評価のまとめを行うとともに、残された課題についての論点整理を行う。

2. 成果をどうとらえるか

成果を出せ、とはよく言われることである。成果主義は企業社会だけでなく、非営利組織の世界にも広がりつつある。「よいことをやっているだけでは不十分であって、成果を出さなければならない」と、故ドラッカー教授も力説していた。しかし、何をもって成果とするかは、簡単に言えない。成果指標をつくったり成果の測定をしたりしても、結果の解釈をめぐって意見が対立することもある。

そこで、事業の実績(output)をもって成果と見なすことが一般に行われている。たとえば、セミナーを何回実施したか、あるいは何人が参加したか、というようなことである。確かに、こうしたことも成果には違いないが、それだけではまだ最終的な目的に至る中間指標に過ぎないといってよい。本当に目指すのは、セミナーを活発に実施すること自体ではなくて、そのことによって受講者が変わり、ひいては社会が変わること(outcome)である。セミナーに参加することによって意識が変わったり、行動を起こしたりするようになった人たちが多く現れることで地域社会が変わったのであれば、たしかにインパクト、社会的影響力があったといえるだろう。本来、評価によってそこが見えるようにならないといけなければならないはずである。

さらに、参加者が多く、参加者の満足度が高かったとしても、中身が薄ければ「楽しかった」「ためになった」というある意味で自己満足的なことで終わってしまい、次につながらない恐れがある。これに対しては、「そんなことを最初から求めていたら、いつまでたっても参加者層が広がらない。まずはやってみないと」という反論があるかもしれない。もっともなことである。だとすれば、その先どう展開するのかを考えているのか、ホップ、ステップからジャンプに至る戦略が描けているのか、というところが問われるだろう。

1回のアンケート調査やヒアリング調査で、こうしたことまでとらえるのは容易なことではない。そもそも、「30万円や100万円の助成金を1回出したからといって、目に見えるインパクトを期待されても困る」とは、アンケートの回答のなかにもコメントにも書かれてい

たことである。また、事業の成否に影響するのは本基金の助成金だけではない。他の助成金をはじめさまざまな要因が関係し、主催団体ではコントロールできない災害や事故などの不可抗力もある。こうした難しさはあるが、少なくとも大規模活動の助成事業については、聞き取り調査と関連の資料の丁寧な分析を行うことで、ある程度インパクトをとらえることも可能であると思われる。

成果を見る視点の1つとして、**目的の達成度**がある。助成事業の主催団体自らが当初掲げた目的や目標と、それらがどれだけ達成されたかを見比べるのである。今回ヒアリングした事例の1つに権利擁護担い手養成講座を実施した例があるが、このケースでは、主催団体がニーズの急増している成年後見の専門的人材を養成し、修了後はすぐ地域で活動してもらうことを目的として養成講座を実施するとしていた。数値目標こそ掲げられなかったものの、受講者は講座終了後に予想以上の割合で活動会員になったので、目的は達せられたといえる。こうした人材養成をしばらく続けると、地域に成年後見がかなり普及することも考えられる。そうなればはっきりとした**インパクト**を与えることになるだろう。

そこまで成果が表れるには、一定の期間と資源の投入が必要であり、1回や2回の助成で期待するのは無理がある。そこに今回のヒアリングやアンケートの限界もあるのだが、このような視点が必要だということには留意しておきたい。数年後にいくつかの団体の発展経路を追跡し、あらためてインパクトを推定すると有益だろう。

今回、「大規模活動」助成を受けた団体については、平成20・21年度助成の全16事業についてヒアリングを行った。その結果、ほとんどの事業については、当初計画していた事業が実施されたといえる。書面による審査と公開審査を経て選ばれた助成事業だけに、最低ラインには到達している、ということである。ただ、形としてはそうであっても、実質的な意味では目的を達成できていないケースもいくつか見受けられた。イベントや会議の実績は積んだが、運動として目指していたことの成果はかならずしも上っていない、というようなケースである。事業の実施や助成にはリスクがつきものであるし、リスクを回避しようとするあまり先導試行性のないような案件ばかりでもつまらないが、より「**成功率**」を上げることも必要だろう。

「初期活動」、「展開期活動」、「行政又は企業との協働活動」の助成事業については、数が多いこともあって調査票のみを用いた調査を行った。この結果を見るかぎり、回答団体は総じて助成の効果を肯定的にとらえている。事業の質の向上や規模の拡大、市民との関わりの増大、新たな課題の発見、将来展望、信頼性の向上などに関する選択肢は、肯定の割合が高かった。肯定が過半数に満たない項目は1つだけで、それは「寄付や会員が増えた」という選択肢であった。あいちモリコロ基金の助成は事業助成であるから、団体の経営基盤の強化にまでは効果が及んでいないとしても不思議はない。ただ、助成が信頼性の向上につながったと多くの場合に見られている。あいちモリコロ基金の助成を受けたこと自体が信頼につながったのか、助成事業をやり遂げたことがそうした結果を導いたのかは不明だが、これは団

体そのものの強化につながる正の波及効果とってよいだろう。

本助成金は「初期活動」を中心に、事業の立ち上げに対して効果を上げている、と大半の団体によって受け止められている。このことは、当初の助成目的を達成している1つの証しと考えられる。反面、「初期活動」や「展開期活動」は既存のアイデアや活動の普及に相当するものが多く、先見性のある「とんがった」ものは少なかったように思われる。楽しみながら体験的な学習をする機会を広めることは市民活動の大切な側面であるし、市民参加による公益的な活動が年代や地域性を超えて広く普及していることはよいことだと思われる。それでも、時代を先取りするような思い切った発想の事業が、とくに「初期活動」にもう少しあってもよかったのではないかという気がする。「成功率」を上げることと、リスクをいとわず先見性に富む事業を支援することとは相容れない部分もあるので、このことについてどう考えるのか、課題として提起しておきたい。

3. 事業の発展可能性をどうみるか

Small is beautiful とは、まさにNPOの世界に当てはまるかもしれない。小さいけれども有意義な活動を行っている団体が地域にいっぱいあることは、地域にとってよいことである。あいちモリコロ基金では、おそらくそういう狙いもあって、他地域であったならば10万円、20万円といった少額の助成金しかもらえていないような団体でも、30万円、100万円といったワンランク上の助成金を広く交付し、「種まき」や「施肥」を行ってきた。市民による公益的な活動の裾野を広げる意味ではこれもよい。しかし、展開期以後の団体、とくに大規模活動を行う団体は、広い意味での名古屋圏の代表選手クラスである。はっきりした社会的影響力を持つためにも、一定の規模と安定的な事業運営をする力が求められる。一時的に雰囲気盛り上げるようなイベントを打つだけでは、事業のための事業の実施、団体の延命策に終わりがねず、その後の発展につながらない。

助成期間の終了とともに、事業が成果を上げないまま中止されるというような事態は避けたいものである。そのためには、本当は日頃から周辺情報を収集しておき、無用なリスクを排除できる体制をつくるのが望ましい。いちばんいいのは専任のプログラム・オフィサー³を置くことである。それが無理であるなら、それぞれの活動分野に詳しい人や組織に審査以前にいろいろ聞けるようにするとよいだろう。もう1つは、助成期間中に「見回り」をすることである。

審査に先立って事業を一度見に来てほしい、という要望がアンケートに書かれているが、助成期間中のフォローアップも効果的だろう。主催団体の事務所や事業地に立ち寄りたりすることで、実施側の士気が上ったり、問題点の把握が早めに行きたりすることもあるに違いない。検討してもらいたいことである。

³ 助成金を申請する団体とその対象事業について調査し、申請事業を査定し、助成先決定後は、助成対象活動のサポートや評価を行い、プログラム全体の運営見直し等の提案などを行う役割の人。

4. 助成事業の成功にかかわる要因

やや繰り返しになるかもしれないが、「初期活動」、「展開期活動」に共通して見られることとして、例えば魚や虫、花の観察、季節の祭り、ホテル鑑賞などのイベントやボランティアガイド、里山整備など、初歩的な実践体験が多いことがあげられる。今の時代、実体験がとくに子どもたちに不足していること、中高年にとっても座学よりは体を動かして学ぶほうが効果的だということはわかる。ただ、活動は活発で参加者の満足度が高くても、公益性、緊急性がやや低いという意味では一段のステップアップが求められる。比較的「緩い」活動に将来の布石という意味をもたせるのであれば、布石すなわち戦略とその中における当該活動の位置づけをもう少しはっきりさせてもらいたい。他の地域であれば100万円もの金額は助成されないだろうと思われる例もあるので、あいちモリコロ基金の豊富な資金をもっと活かすためにも、たとえば助成決定時に一定の指導助言を行うことも考えてよいだろう。

一般に、アンケート調査やヒアリングでは、とかくうまく行かなかった点は隠し、うまく行った点だけを強調しがちである。しかし、今回の調査では失敗を率直に認めているケースもある。たとえば、「野獣の害を防ぐための防護柵をつくったが効果がなかった」、「学校の信頼が得られず連携がうまくいかなかった」、「イベントに参加者が集まらない」、「外国の支援先との連絡が途絶えた」、などである。そうした率直さをよしとしたい。ただ、調査研究による下調べをもっとしっかりしていれば成功率がより高まったかもしれない、という思いもぬぐえない。また、目標や実績をしっかりと掲げていないケースも散見される。ため池などの調査も、どれぐらい調査したのか、結果がどうだったのかが表せていない事例がある。本音をいえば、計画段階から評価予定を組み込むべきだろう。

大規模助成に関してはヒアリングを行ったので、助成申請書や実績報告書などの書類も参照しながら、より詳しい情報を得ることができた。そこで、今回の評価調査を踏まえて、暫定的ではあるが、事業の成否にかかわる大まかな判定基準を試みにつくってみた。まだあくまで暫定的なものであり、今後、各項目に関わる指標とウェイト（重み）づけについて詰める必要があるが、とりあえず以下に記す。

○ 目的の達成度

- 3 十分に達成した。
- 2 目的のすべてではないが、重要な部分は達成した。
- 1 あまり達成できていない。

○ インパクト

- 3 はっきり見える。
- 2 ある程度見える（今は見えないが、将来の布石ができた、という場合も含める）。
- 1 見えない。

- 団体のユニークさ
 - 3 他の団体やセクターでは実施できなかっただろう。
 - 2 成果のレベルを問わなければ、他の団体やセクターでも実施できたかもしれない。
 - 1 他の団体やセクターでも同様の事業が実施できただろう。

- 事業、団体の継続発展性、展望
 - 3 組織としての発展性や事業の継続性が高い。
 - 2 組織としての発展性や事業の継続性が見通しがある程度立つ。
 - 1 組織としての発展性や事業の継続性に不安がある。

- あいちモリコロ基金からの大規模助成の効果（モリコロがなかったらどうだったか）
 - 3 当基金からの助成がなければ事業が成り立たなかつただろう。
 - 2 当基金からの助成がなかったら、事業は実施できても成果は小さかつただろう。
 - 1 当基金からの助成がなくても、他からの助成等でカバーできただろう。

総じて、成果が上った要因としては、次のものが重要であると思われる。

- 1 取り組むべき課題が明瞭に捉えられている。
- 2 事業の焦点がはっきりしている。
- 3 ビジョン、目的を実現するための戦略が練られている。
- 4 団体として、事業領域にかかわる専門的能力が高い。
- 5 多様な関係者と方向を揃えて事業の実施を進める能力が高い。（実行委員会形式での事業や、セクターを越えた協働、多くの市民の主体的参加を目指す事業をこなせる。）
- 6 社会的ネットワークが広い。
- 7 問題解決力が高く、壁にぶつかっても乗り越えられる。

5. 今後検討すべき課題

1) 経常的な活動に対する助成をどうするか

過去には、倒木整理、除伐、野生生物の保護、診療、学校教育などにかかわる非プロジェクト型の活動への助成、事実上は人件費の補填となっている例がある。そうした活動は、必要性は決して否定できないものである。しかし、当基金は事業の助成を行うことになっており、団体の組織強化を目的とした助成を行うことにはなっていない。実施団体が自己資金を稼ぎ出す有力な方策を見つけたり、次々と新しい助成団体を見つけていったりしない限り、助成機関としては同じ活動にずっと支援をし続けなくてはならない事態になるのを避けるためである。

これについてはどう考えるべきだろうか。

1つの選択肢は、審査を厳格にしてそうした活動を助成の対象としないことである。もう1つは、ある程度解釈に幅を持たせて、場合によってはそうした団体も助成の対象に含めるという選択肢である。場合によってはというのは、その団体の将来性がかなり高いと

思われる場合や、他に代わり得る団体がなく、少なくとも「繋ぎ」として支援せざるをえないと思われる場合などである。評価者の考えは、後者に近い。すなわち、理由が明らか場合は、事業助成を建て前として堅持しつつ限定的に団体助成に近いことも行ってもいいのではないかと思う。

2) 行政の肩代わりのような事業への助成をどうするか

本来は地方自治体の業務の範疇に入るが、財政事情から行政が事実上民間に肩代わりを求めてきた結果、助成申請がなされたものである。

こうした事業についてどう考えるべきか。民間らしさを打ち出すという点からは望ましくないが、本基金の誕生の経緯を考えると、一定の枠を決めて限定的に受け入れざるをえないだろう。

ただ、今回の評価を行ったかぎりでは、そうした案件では成果がやや出にくいので、きちんと審査して質を担保すべきである。

3) 助成申請を受動的に待つか、能動的に発掘するか

助成によってよい事業を育てるためには、助成分野に優先順位をつけ、ある程度範囲を限定したうえで、専任のスタッフが案件を能動的に発掘・育成したほうが質的に高くなるだろう。しかしそれを行うには当然、余分なコストがかかるのが悩ましいところである。

6. この評価調査の限界

聞き取りやアンケートは、主催団体からのいわば「自己申告」に基づく。たとえば、「事業は予想以上の効果を上げた」と主催団体が主張したとしても、その検証は容易ではない。本当は、やはり事業地を訪問して利用者の声を聞くことなども実施したいところである。「実際に足を運んで現場の状況を見てほしい」というコメントは、アンケートでも声として上っている。

そのことと関連して、前述のように、助成途中でのモニタリング、実施団体に対するアドバイスなどの支援を合わせて行うかどうか、考えてみる価値がある。また、評価結果を主催団体に返し、いっしょに改善策について率直に話し合う、といったこともあってよい。評価は「上から目線」で行うのではなく、過去に行われたことから将来のための教訓を得るために行うべきだと思われる。

単独の事業を一時点で評価するだけでは分からないことが多い。可能なかぎり、事業の実施団体のある程度長いスパンで総体として見ていくべきだろう。そして団体、事業の成長プロセスと、助成などの支援策との関係を事例的に研究するのが望ましい。

課題はまだ他にもあると思われるが、この辺りで筆を置く。最後に、評価者として、多忙にもかかわらず、聞き取りに応じてくださったり、アンケートに答えてくださったりした各団体の方々にあらためて感謝を申し上げたい。

