

4. ふりかえり評価の手法

本章では、ふりかえり評価の具体的な手法（実施方法、進め方、プロセスシート、実施以降のフォローアップの方法等）について記載する。本章のみを抜粋し、評価手法の「手引き」として使用することもできる。なお、本章に記載した手法はすべて2021年3月末時点での内容である。

4-1. ふりかえり評価で大切にしたいこと

ふりかえり評価の主な特徴は、下記の(1)～(3)にまとめることができる。これらは、ふりかえり評価の全工程において、大切にしてほしい重要な内容である。進行役は、ふりかえり評価の実践にあたって、常に意識することや、ワークショップの冒頭では、進行役から参加者に説明することが望ましい。

(1) ふりかえり評価では、一人ひとりの異なる「こえ」を重ね合わせます

NPOのステークホルダーは、それぞれに共通点や類似点を持ちつつも、基本的には個々に異なる意見・考え方・価値観を持っている。各ステークホルダーには、諸要因により発言力や影響力の差があり、日常的な組織内でのコミュニケーションの状況によって、その差は顕著に変化する。発言力や影響力を弱められたステークホルダーは、自らの意見・考え方・価値観を他者へ共有する機会を求めない、あるいは積極的に共有しないようになる。従前の「NPO評価」は、NPO内の発言力や影響力の強いステークホルダーの意見・考え方・価値観に基づいて実施される。そのため、「評価」という単語は、特に発言力や影響力を弱められてきたステークホルダーにとって、発言力や影響力の差を固定化するか、あるいは拡大させるツールとしてイメージされやすい。

そのため、本評価手法は、「一人ひとりの意見・考え方・価値観が異なる」という認識に立脚した上で、「それらを一致させようとはせず、重なり合う部分を確認する」程度の介入を行う。(1)には、「自分の意見・考え方・価値観は、他人と違ったとしても、他者に共有していい」というメッセージを含んでいる。無理に他者と一致させようとはせず、ステークホルダーの意見・考え方・価値観の

うち、重なり合う部分を確認することで、参加者間の日常的なコミュニケーションによって共有されている範囲、また共有されていない範囲を知ることができる。

なお、ここでは他者に情報を共有するために発せられた言葉のことを、「こえ」と表記している。漢字ではなくひらがなとした理由は、読む人によりわかりやすく、簡単なものとして伝えることで、より気軽に発言ができる場を作ることを意図したためである。

(2) ふりかえり評価では、個人の主観的な知識・経験・根拠を求めています

NPO のステークホルダーのうち、その団体で長いキャリアを持っている人、専門性が高い人、数字やデータの情報を持っている人、ある種のネットネットワークを持つ人など、客観的に確からしい知識・経験・根拠を持っている人は、発言力や影響力が大きくなりやすい。ふりかえり評価では、参加者間の発言力や影響力の差を可能な限り埋めることで、主観的な感情や価値観も含めて、これまで共有されてこなかった情報を集めることを目指している。

(3) ふりかえり評価では、一人ひとりのものさし（価値基準）を大事にします

NPO がダブルループ学習に向かうきっかけを生むのは、ステークホルダーに対する「なぜそのように価値づけるのか」という、価値づけの理由への問いかけである。ふりかえり評価において、この問いかけを生むためには、参加者一人ひとりの「こえ」の発生源となる価値観（ものさし）が、他者に対して部分的にでも開かれる必要がある。ふりかえり評価では、一人ひとりの価値観に同等の意味があると考え、お互いの価値観を繰り返し共有していくことで、重ね合わされる範囲がどこかを探索していく。一人ひとりの価値観を統合や加工したり、指導や指摘したり、まして否定するといったことはしない。

4-2. ふりかえり評価の実施体制

ふりかえり評価の実施プロセスは、NPO 内部の担当者と、第三者的な進行役の二者によって主に企画・実施される。下記に、各々の役割や要件について記載する。

(1) NPO 内部の担当者

以下が、ふりかえり評価を実施する際の、NPO 内部の担当者（以下、担当者と表記）の主な役割である。

- ふりかえり評価の実施について、NPO 内部での合意を得る。
- 共にふりかえり評価に取り組むための、第三者的な進行役を決定する。
- ふりかえり評価の全工程（3ステップ）を実施するために、合計 10 時間の時間を用意する。
- 評価の切り口となる「テーマ」を設定する。
- 進行役とともに、評価方法の詳細を設計する。
- ステークホルダーに、ふりかえり評価への参加を依頼・案内する。
- 進行役とともに、プロセスシートを記入する。
- 完成したプロセスシートを、ふりかえり評価事務局に送付する。

担当者の要件としては、上記を満たすことができる人物であれば、役職や関わり方は問わない。

(2) 第三者的な進行役

以下が、ふりかえり評価を実施する際の、第三者的な進行役（以下、進行役と表記）の主な役割である。

- ふりかえり評価の全工程（3ステップ）を実施するために、合計10時間程の時間を用意する。
- 「最重要事項」に記載した3つの事項を実現することを念頭に置いて、評価方法の詳細を、担当者とともに設計する。
- ワークショップの内容を記録する。
- ワークショップの進行を担う。（具体的な方法は、「4-6」に記載する）
- 担当者とともに、プロセスシートを記入する。

進行役の要件としては、すべての参加者が安心して自己開示し「こえ」を共有する場を作れる人物であることが必要である。特に、日頃から発言力や影響力を発揮する機会が少ない人や、弱められている人にこそ、十全な配慮が求められる。この点において、初対面の外部の人材よりも、会員・寄付者・ボランティア等の支援者など、意思決定の中心から遠いNPOのステークホルダーのほうが、適切である可能性がある。もし、担当者や当日の参加メンバーが「この人が進行してくれたら、みんなが安心して話ができる」という人物を思い浮かべることができたら、進行役を依頼することを推奨する。

なお、プログラム評価に代表される一般的な評価に対する専門性や、組織支援・事業支援・コンサルティング等に代表される支援スキルの専門性は、あれば望ましいと考えられるが、上記の関係性に比べればさほど重要ではない。

<tips> 進行役の人数について

ワークショップでは、進行役は進行と記録の両方の役割を務めることになる。簡易な方法で記録すれば、進行役は1名でも可能だが、場合によっては2名で役割分担して進行役を担うことも検討して頂きたい。

4-3. 全体の流れ

ふりかえり評価は、下記の流れで実施する。担当者の所要時間は、Step1 から Step3 までの合計で8~10 時間である。

表 8. ふりかえり評価の流れ

Step	担当者	進行役	参加者
0	<ul style="list-style-type: none"> ・NPO 内部で、ふりかえり評価を実施するための合意を得る ・進行役に依頼する 	<ul style="list-style-type: none"> ・進行役を決定する 	
評価の方法を設計する			
1	<ul style="list-style-type: none"> ・評価の切り口となる「テーマ」を設定する ・参加のデザインを考える 	<ul style="list-style-type: none"> ・参加のデザインを考える 	
↓	<ul style="list-style-type: none"> ・ステークホルダーに案内する ・ワークショップの準備をする ・プロセスシートを記入する ・(必要に応じて) 参加者に情報共有を行う 	<ul style="list-style-type: none"> ・ワークショップの準備をする ・プロセスシートを記入する 	
ワークショップを開催する			
2	<ul style="list-style-type: none"> ・(一参加者として) ワークショップに参加する 	<ul style="list-style-type: none"> ・ワークショップを進行する ・内容を記録する 	<ul style="list-style-type: none"> ・ワークショップに参加する
↓	<ul style="list-style-type: none"> ・参加者に事後アンケートを配布する ・プロセスシートを記入する 	<ul style="list-style-type: none"> ・プロセスシートを記入する 	<ul style="list-style-type: none"> ・事後アンケートに回答する
ワークショップをふりかえる			
3	<ul style="list-style-type: none"> ・今後の団体運営にどのように活かすかを考える ・プロセスシートをふりかえり評価事務局に送付する 		

4-4. プロセスシート

ふりかえり評価の過程は、プロセスシートに記載する。プロセスシートは、評価を実施した団体が終了後にふりかえり評価のウェブページで公開することで、評価プロセスに対するアカウンタビリティを果たすために使用される。

なお、プロセスシートには、ワークショップで話された内容そのものは記載しない。これは、内容の公開を前提とすることで、参加者の語り（ナラティブ）や、評価の結果生じる学びや改善に、負の影響が生じるのを避けるためである。

4-4-1. 1p：団体概要

1. 団体概要		2. 方法	3. 結果	ふりかえり評価 プロセスシート	
団体名				普段の活動風景 写真など (レイアウト自由)	
設立年					
所在地 <small>*市区町村までで 結構です</small>					
活動地域					
スタッフ数	有給常勤職員 : 名 有給非常勤職員 : 名 役員 : 名 ボランティア : 名				
事業概要 <small>*簡単に結構です</small>					

1p は、団体概要について記載する。この頁の目的は、団体の姿をわかりやすく読み手に伝えることにある。そのため、いずれの項目も簡潔に記載することが望ましい。

4-4-2. 2p : 方法

1.団体概要		2.方法	3.結果	ふりかえり評価 プロセスシート	
テーマ <small>*ふりかえりの対象となる期間や範囲であり、目的ではありません</small>				<div style="background-color: #cccccc; padding: 10px; text-align: center;"> <p>枠組みの内容 (レイアウト自由)</p> </div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 10px; text-align: center; margin-top: 20px;"> <p>評価の実施風景 事前準備の内容 事前アンケートの内容など (レイアウト自由)</p> </div>	
枠組み	KPT / 田の字法 / 年表				
実施日時					
実施場所					
担当者 (役職)	()				
進行役 (所属など)	()				
参加者数・ 属性など <small>※具体的に記入してください</small>					
事前に準備 した資料など					

2p は、ふりかえり評価の実施方法について詳細を記載する。Step1 を経て、担当者と進行役で相談しながら、ワークショップ実施前に（実施風景を除いて）おおむね完成させ、実施イメージを共有しておくことが望ましい。なお、内容の詳細については「4-5-1.Step1：評価の方法を設計する」に記載する。

- テーマは、参加者がふりかえり評価を行う際の対象となる「期間」や「範囲」を記載する。（「4-5-1. テーマ」に詳細を記載する）
- 枠組みは、選択した枠組みを記載する。
- 実施日時・場所は、ワークショップの実績を記載する。
- 参加者数・属性などは、合計の人数や、団体内での役職・年齢・職業・地域・性別など様々な属性のうち、特徴的な項目について記載する。
- 事前に準備した資料などは、テーマを補足するために、ワークショップまでの事前に参加者に共有した資料などがあれば、記載する。
- 枠組みの内容は、枠組みとして事前に用意した設問の内容を、具体的に記載する。

4-4-3. 3p : 結果

1.団体概要		2.方法	3.結果	ふりかえり評価 プロセスシート	
任意チェックリスト			○		
参加性	役員や職員だけでなく、会員・受益者・支援者など多様な属性が参加した。				
	参加したいと感じている人が参加できるよう、ステークホルダーに広く呼びかけた。				
必須チェックリスト			○		
水平性	立場や役職と意見の重要度を切り離すフラットな場づくりのため、第三者的なファシリテーターを配置した。				
多様性	ホワイトボードや付箋などを活用して、ステークホルダーの多様な意見や価値判断を、可視化して共有し、違いを顕在化させた。				
包摂性	事後アンケートを提出した人のうち「自分の声が全く受け止められなかった」と答える人がいなかった。				
公開性	組織の透明性や説明責任の向上のため、本レポートをWeb上で公開した。				
				参加者コメント	
				<small>*事後アンケートから転記してください</small>	
				● 気付き・感想・学び	
				● これからしたいこと	

3p は、ふりかえり評価を実施した結果について、詳細を記載する。参加者に対して実施する事後アンケートを回収しつつ、実施後 2～3 週間以内で作成するのが望ましい。

- 任意チェックリストは、ふりかえり評価を行う際に満たされるほうがより望ましい項目である。その理由や選択方法については「4-5-2.参加者数・参加者層」に記載する。
- 必須チェックリストは、ふりかえり評価を行う際に満たされる必要がある項目である。これらをすべて満たすようなプロセスで、「ふりかえり評価」を実施できることが、取り組む各団体には期待される。
- 参加者コメントは、事後アンケートからすべて転記する。なお、転記にあたっては編集などを一切行わないことで、参加者によるふりかえりのプロセス評価を外部に共有・報告することを可能にしている。

4-5. Step1：評価の方法を設計する

Step1 では、担当者と進行役によって、評価の方法を設計する。以下に、設計のポイントについて記載する。

4-5-1. テーマ

参加者がふりかえり評価を行う際の対象となる「期間」や「範囲」のこと。参加者各自がバラバラの事象に対してふりかえりを行なっても、議論に重なり合いを生まない。そのため、ふりかえる対象をある程度限定する必要がある。ふりかえり評価における「テーマ」は、評価における価値軸を特定のものに固定する「評価目的」や、「成果の仮説」とは異なる点に注意する必要がある。

テーマ設定は、主に担当者によって行われる。団体のメンバーに共通する関心事や、直近の活動や組織の課題から設定すると、よりよい学びの機会となる可能性が高められる。

下記にテーマの例を挙げる。なお、ワークショップの過程で話題が下記の期間（例えば、未来や、それ以前のこと）や範囲（例えば、別の事業や活動、組織運営のこと）から逸脱することは妨げない。あくまで、参加者の語り（ナラティブ）の起点という位置付けである。

- 期間：団体のこれまでの△年について
- 範囲：〇〇事業について、先月実施した〇〇（イベント名）について

4-5-2. 参加者数・参加者層

ふりかえり評価に参加する人数や参加者の属性・範囲のこと。

参加者数は、2時間のワークショップで進行役1名の場合、6人～8人程度が適切である（進行役を除く）。参加者数の増減によって、開催時間を適切な長さに調整することが望ましい。

また、ふりかえり評価の参加者数を増やす場合、下記の2通りの方法が考えられる。これらの方法のメリット・デメリットについては、今後検討する。

- 一度に参加できる人数を増やす：進行役を増員し、全体での進行から小グループでの進行に変更することで、一度のワークショップに参加できる人数を増やす。
- 複数回に分けて実施する：参加者を変えながら、何度も繰り返しワークショップを実施することで、ふりかえり評価に参加した合計の人数を増やす。

参加者層は、NPOの組織内において、普段からどのようなコミュニケーションがされているかによって、適切な選択肢が異なる。役員や職員など、中心的に組織や活動の運営を担うメンバー間でもコミュニケーションが不足していると感じたら、まずは参加者を中心メンバーに絞って実施することが望ましいかもしれない。（その場合は、多様な属性が参加した事にはならないため、プロセスシート内の任意チェックリストの項目「役員や職員だけでなく、会員・受益者・支援者など多様な属性が参加した。」の項目にマルが付かないことになる。）

また、広くステークホルダーに参加を呼びかける前に、限られたステークホルダーで実施したいと感じるかもしれない。（その場合は、任意チェックリストの項目「参加したいと感じている人が参加できるよう、ステークホルダーに広く呼びかけた。」にマルが付かない。）

組織内で議論を深めていくためには、対話の機会を通じて、言語化されていない情報を言語化したり、言語化された情報を共有したりするプロセスが必要である。中心メンバーで日常的なコミュニケーションが十分に行われていないまま、参加者の属性を多様化したり、広く参加を呼びかけたとしても、議論が深まらない可能性がある。ここで重要なことは、チェックリストを埋めようとするのではなく、組織の状況に対して適切な選択をすることである。

4-5-3. 実施場所：オフラインか、オンラインか

ふりかえり評価は、オフライン・オンラインの両方に対応可能である。組織や参加者の状況を考慮して、適切な方法を選択することが望ましい。下記に、両選択肢のメリット・デメリット・対策を記載する。

表 9. ふりかえり評価の実施場所

	オフライン	オンライン
メリット	<ul style="list-style-type: none"> ・オンラインに不慣れな人でも参加しやすい ・参加者が自ら発言しやすい ・多対多のコミュニケーションが可能 ・模造紙、ホワイトボード、付箋などを使用可能 ・長時間でも疲れにくい ・普段の活動の場で実施すれば、より日常に近い感覚で実施できる 	<ul style="list-style-type: none"> ・移動のコストが不要で、遠方在住者や移動しづらい人でも参加しやすい ・会場の用意が不要 ・感染症の影響を受けない ・消耗品が不要
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・移動のコストが必要 ・会場の用意と当日のレイアウトが必要 ・感染症防止のためのコストや感染拡大のリスクがある ・備品や消耗品の準備が必要 	<ul style="list-style-type: none"> ・参加者各自にオンラインミーティングの環境が必要 ・自ら発言しにくい ・進行役との個対個のコミュニケーションになりやすい ・長時間だと疲れやすい
対策	<ul style="list-style-type: none"> ・備品や消耗品のチェックリストを作成し、活用する 	<ul style="list-style-type: none"> ・オンライン参加に不慣れな参加者に対して個別フォローを行う ・進行役が参加者に対してこまめに声かけする

4-5-4. 枠組みの選択

ふりかえり評価では、3つの枠組みを用意している。4-5-1.で設定したテーマに基づき、適切な枠組みで実施することが望ましい。下記に、それぞれの方法・メリット・デメリットを記載する。

a) KPT

・方法

テーマに対して、Keep（継続する）・Problem（問題）・Try（挑戦する）の3つの項目に沿って、順番に書き込んだり、発言したりして進めていく方法。

3つの項目の内容は、関連していても、していなくてもよい。

Keepの前に「あなたが（テーマに対して）一番、良いな・自慢したいなと思った出来事を教えてください。」といったポジティブな要素を、また Problemの前に「あなたが活動の中で、もやっとしている事・これってどうなんだろう？と思っている事があれば教えてください。」といったネガティブな要素をふりかえる設問を追加することで、内省を深めることが可能である。

・メリット

比較的、詳細で具体的な意見が集まりやすいため、短い期間や限定された範囲、1つのマネジメントサイクルをテーマにする場合に使いやすい。一例として、数ヶ月に渡って取り組まれた、1つのイベントの準備から終了までなど。

・デメリット

「三つの項目を関連させるべき」と捉えてしまうと、例えば Try に結びつかない Keep や Problem を発言しにくいなど、関連しないことを発言するハードルが上がる。また、表象的な話題が中心になり、抽象的な話題には向いていないため、根本的な課題や重なり合う（合わない）部分は発見しづらい。

Keep（継続する）	Try（挑戦する）
Problem（問題）	

b) 田の字法

・方法

テーマに対して、田の字で枠を作り、4つの区分をつくる。左が過去、右が未来、上がポジティブ、下がネガティブ、というように設定し、順番に書き込んだり、発言したりしていく方法。

- 左上の「過去×ポジティブ」の枠では、「これまで嬉しかったこと・できて良かったと感じること」等を；
- 左下の「過去×ネガティブ」の枠では、「これまでモヤっとしたこと・困ったこと・改善が必要なこと」等を；
- 右下の「未来×ネガティブ」の枠では、「これから、こうなりたくない・避けたいこと」等を；
- 右上の「未来×ポジティブ」の枠では、「これから、こうしていきたい・こうありたい姿」等を；

記載していく。なお、それぞれの問いは、「団体に関わる自分自身として感じたこと」を質問しており、団体全体のことでなくても構わない。

・メリット

ポジティブな話題から始まり、ネガティブな話題を経由し、ポジティブな話題で終わる、という流れの対話になる。そのため、これまでの成果や課題を共有した上で、未来にむけた議論ができる。個人的な深い内省と、それらを重ね合わせていくプロセスが両立できる。比較的、長期間・広範囲のテーマを扱うのに向いている。

・デメリット

参加者間で基本的な情報が十分に共有されていない状況（たとえば、ある事業の成果について話をしたいのに、前提となる目的や計画が共有されていない）や、限定的な期間・範囲をテーマに扱う場合には向いていない。

これまで嬉しかったこと・できて良かったと感じること 等 ↓	これから、こうしていきたい・こうありたい姿 等
これまでモヤっとしたこと・困ったこと・改善が必要なこと 等 →	↑ これから、こうなりたくない・避けたいこと 等

c) 年表

・方法

時間軸に沿って、プロジェクトや組織にとっての主な出来事、感じたことなどを記入していく。

出来事を、予め記入しておくか、ワークショップの場で書き出すかは、状況によって選択する。

また、出来事の切り口を設定することで、特定のテーマでの話題が出やすくなる。例えば、出会った人／お金の状況／参加者の気持ち／活動（現場）／組織（運営）など。

・メリット

参加者間で、長期の時系列に沿って、どんな事実が起きていたのか、またその際にどのように感じたのかの情報を共有することができる。例えば、歴史が長い団体や、代表を交代する（または交代を意識している）などで情報や経験を共有したい団体に向いている。

・デメリット

課題や解決方法を模索するのには向いていない。また、時間軸の短い出来事が年表に埋もれてしまう、関わった期間が短い人や、関わりの浅い人が発言しにくい状況に陥りやすい。そのため、比較的丁寧なファシリテーションが必要となる。

年	AA～BB	BB～CC	CC～DD	DD～EE	EE～FF
出来事					
感じたこと					

4-5-5. ウォーミングアップ・情報共有

ワークショップの事前に、参加者に対して、ウォーミングアップのための個人作業を依頼したり、情報共有を行うことも可能である。

ウォーミングアップとしては、例えば以下の方法が考えられる。

- 「モチベーショングラフ」に記入することで、一人ひとりが自分のペースで団体に関わってからの経験や感情の変化をふりかえる。
- 団体の略歴を記載した年表に対して、印象に残ったことを3つマークする。

また、情報共有としては、例えば以下の以下の方法が考えられる。

- 事務局スタッフが年表を作成し、配布する。
- 団体の情報が記載された資料を、参加者に事前に配布する。

・メリット

個人作業や情報共有によって、参加者が各々事前に共有すべき内容を思い出したり考えたりすることができ、ワークショップ当日の進行が比較的スムーズになる。

・デメリット

情報共有の内容によって、参加者にバイアスが与えられるリスクがある。そのため、情報誌や印刷物などの「良いイメージを対外的に発信するための媒体」は極力使用すべきではない。決算書など、なるべくフラットな視点で用意された資料を用いることが望ましい。

個人作業ではなく、参加者（の一部）で集まって取り組んだ場合、先入観が作られてしまうため、主観的な意見が出しづらくなる。

参加者にとっての負荷が重くなるため、参加のハードルが高くなる。

4-6. Step2：ワークショップを開催する

Step2 では、担当者・進行役・参加者が集まって、Step1 で設計した方法に沿って、ワークショップを開催する。以下に、開催のポイントについて記載する。

4-6-1. チェックイン

ワークショップの冒頭では、チェックインを行う。チェックインでは、進行役から、参加者に対して、「4-1.ふりかえり評価の最重要事項」に記載した内容を中心に、ふりかえり評価についてのオリエンテーションを行う。次に、Step1 で設定した「テーマ」を確認する。最後に、自己紹介などの簡単なアイスブレイクを行う。

4-6-2. 記録

進行役は、記録を取る役割を担う。ふりかえり評価では、議論の内容そのものは公開しないため、逐語録ほどの詳細さは必要ない。参加者が後日見返す事で、内容を思い出すことができる程度から、団体内部で議論を共有することを想定した詳細な程度まで、作成すべき記録の精度には幅がある。目的に合わせた記録を作成すること。また、会場の風景など、非言語的な記録も重要になる場合があるため、写真も数枚撮っておくことが望ましい。ホワイトボードや付箋紙などで議論を可視化しながら進行した場合は、その写真を内部用の記録として使うこともできる。

オンラインでの開催の場合は、ミーティング自体を PC 上に録画することも考えられる。いずれの方法にしても、参加者が「記録を取られている」と感じる事が、話しづらさを感じたり、語る内容に影響を与えたりしてしまう場合があるため、注意や配慮が必要である。参加者が話しやすい場を作ることを第一に考え、適切な方法で記録を残すこと。また、記録の方法について、参加者から事前に了解を得ることも有効である。

記録を作成する場合は、進行役の持つ特定の価値観や文脈が、参加者に対してなるべく影響を与えないことが望ましい。自らの判断で議論を取捨選択して記録するのではなく、参加者が話しやすい・思い出しやすいための記録を作成することを念頭に置く必要がある。

なお、進行と記録を同時に担うのが難しい場合は、記録係を別に用意することも可能である。

4-6-3. 進行

ワークショップの進行は、進行役が行う。ふりかえり評価の進行には、当意即妙・臨機応変なファシリテーションの技術は必要としない。事前に設計した枠組みに基づいて、参加者全員に淡々と投げかけを繰り返していくことが、基本的な進め方となる。重要なことは、参加者が自分の言葉や価値観でふりかえり、語ることをサポートすることである。無闇に「語りを引き出そう」と進行役が働きかけることが、かえって裏目に出る可能性もある。語られるまで待つための時間が必要な場合もある。ふりかえり評価の進行は、最小限の介入に止めることが望ましい。

唯一、積極的な介入が求められるのは、影響力や発言力が強い参加者が、他の参加者の語りを妨げる場合である。他人の語りを途中で遮る、あるいは後から自分の価値観で上書きするような言動は、ふりかえり評価が作ろうとしているフラットな対話の場を後退させる。このような場合には、進行役が対話に介入し（対話を一時中断してもよい）、ふりかえり評価の最重要事項と、参加者のあるべき姿を再度説明し、共有するべきである。

4-6-4. チェックアウト

枠組みに基づいた進行が終了したら、チェックアウトを行う。チェックアウトでは、「今日の感想」「今の気持ち」などの簡単なクールダウンを行う。参加者の対話の中から、重なり合う部分が浮かび上がっていれば、最後にそれを確認するのもよい。最後に、事後アンケートの案内を行う。

4-6-5. 事後アンケート

参加者全員に、ふりかえり評価のワークショップ参加後に回答する「事後アンケート」を配布する。事後アンケートは、オフライン・オンラインの双方のフォーマットを用意している。実施後1週間を目安に回答期限を設定し、参加者の提出を促すこと。また、事後アンケートの自由記述内容はプロセスシートにも転記され、公開となることをチェックアウト時に伝えておくこと。

ふりかえり評価 事後アンケート

適切な実施・情報公開・今後の手法改善のため、ご協力をお願いします。

①今回のふりかえり評価の場では、
あなたの声が受け止められていましたか。
当てはまる番号を選択してください。

	選択（○をつける）
5.強くそう感じた	
4.概ねそう感じた	
3.どちらとも言えない	
2.あまりそう感じなかった	
1.全くそうは感じなかった	

②ふりかえり評価に参加して得られた「学び・気付き・感想など」があれば、記入してください。
（注：情報公開用のワークシートに転記されます）

③②ふりかえり評価に参加して発見した「これからしたいこと」があれば、記入してください。
（注：情報公開用のワークシートに転記されます）

アンケートは以上です、ありがとうございました。

図 1. 事後アンケート（A4 印刷用）

4-7. Step3：ワークショップをふりかえる

Step3 では、事後アンケートを回収したのちに、担当者と進行役によって、ここまでの評価プロセス全体をふりかえる。以下に、取り組む内容の例について記載する。なお、Step3 については、中心となるのは担当者であり、進行役はあくまで補佐程度の役割に留まる。

- ・評価の内容やアンケートの内容を確認して、プロセスシートを作成する。
- ・ワークショップ当日や、アンケート結果を踏まえて、学びや気付いたことを確認する。
- ・ふりかえり評価が、団体や参加者、当事者の役に立ったかどうかを検討する。
- ・担当者が、今後やってみたいことや、やるべきと感ずることがあった場合、参加者を中心とした団体メンバーと相談する。

4-8. ふりかえり評価を通じて得られること

トライアル実施では、以下の変化が確認された。詳細な検証は 2021 年度以降に実施予定である。

- 活動や組織に対するフィードバックの数・質が向上する。
 - 例：代表者が、会員の率直な意見や想いを知ることができて、今後の職務に活用できる。
 - 団体のメンバーの中で共有されていなかった事業の成果に気づいたり、新しい視点を持ったりすることができる。
- 自分たちが主体となって評価を行うことに慣れることができる。
 - 例：与えられた評価指標に基づく評価ではなく、何が本当に大切なのかを考える機会を作ることができる。
 - トライアルを実施した団体の多くが「今後も（継続して／もう一回）取り組みたい」と感じている。

コラム 4：トライアルを実施した NPO の声

本事業内で評価のトライアルを実施した NPO の声をご紹介します。

私たちの団体は、普段から月 1 回のミーティングはしていましたが、活動報告や、直面している困りごとを解決するのが主な話題でした。参加者それぞれに気心が知れているので、お互いのことは知っていると思っていましたが、ふりかえり評価に取り組むことで、「今まで他の人に言えなかった課題」が参加者から出てきました。「声の大きい人は言えるだろうけど、私は言えなかった」という状況があったんだな、と気付きました。私たちの団体は、もともと課題の当事者だった人、生きづらさに触れたことがある人が多く参加しています。「自分たちがなぜここにいるか／どこに進んでいくのか」という話をしていく中で、自分の価値観を仲間と認め合い、前向きな気持ちになれたんじゃないかと思います。相手を中傷することなく、おかしいと思うことも言い合えた。言葉を重ね合わせることで、自分たちの活動になぜ参加しているのか、これからどうしていきたいのかについて、他のみんなと確実に「噛み合った」と感じる部分を、得ることができました。何がどのように噛み合ったかを言葉にするのは難しいですが、自分たちの納得度はとても高いです。