



## ふりかえり評価は、「事業」と「組織」のどちらに着目するの？

NPOを対象とした評価手法の中では、事業の成果やプロセスに着目した「事業評価」と、組織の体制に着目した「組織評価」がポピュラーです。「ふりかえり評価」の手法を作っていくにあたり、何に着目するべきかを議論しました。



鈴木

NPOの価値は事業との論を聞きましたが、NPOは事業体であると同時に市民の議論や議論によって立ち現れる声を生成する場だと思います。事業を評価するとともに主体である組織にも着眼する必要があります。切り離せないですね。



小池

色々な機会を通じて、「NPOは事業を行うために存在し、競争して継続性を勝ち取る」という考え方ではなく、「NPOは対話と協同によって社会（＝支え合い）を構築する」という考え方に基づいた評価を模索してきました。



永田

これまで、「事業評価」と「組織評価」の二つを別物と分けてしまっていたことに、疑問を感じています。例えば、事業で目立つ成果を出し、マスメディアで注目されているが、実はパワハラに近いコミュニケーションで職員がすり減っている団体も中にはあります。事業組織としてだけでなく、人が集まり・関わるコミュニティとしてNPOを見ることも必要ではないかと考えます。

サービス提供の質や効率だけではなく、活動を通じて議論することや力をあわせること自体が大切なこと。事業だけでも、組織だけでもなく、人と人との繋がりが社会を構築していく、ということに着目した評価手法にしたいと考えています。 ■



## 新型コロナに立ち向かうNPOに、「ふりかえり評価」は役に立つ？

新型コロナウイルス感染症の影響により、NPOの活動も大幅に制限されたり、計画の見直しを余儀なくされるなど、混乱が深まっています。「ふりかえり評価」は、危機にあるNPOや受益者の役に立つものになるのでしょうか。



小池

当初は理事会や総会など、人の集まる場での対話を活用・促進することを想定していました。オフラインの場をどうやって守るか、という情報共有や議論もしつつ、オンラインを活用して、対話・認識・共有を重ねる方法を考えています。



鈴木

評価の良さは、立ち止まって対話することで、これまで見えなかったことが見えることだと思います。今はみんな忙しいけれど、今後、立ち止まる機会ができたときに、日常を見直すことができれば、現場に貢献できると思います。



雪松

対面での対話には、相手の存在や尊厳を感じられる良い面と、雰囲気など様々な情報が入ってくるあまり、発言を控えてしまうという面もありました。オンライン・オフラインを組み合わせ、誰もが参加しやすい仕組みが作れるかもしれません。



永田

業務の縮小やスタッフの休業等、痛みが伴う意思決定を行う必要がある時は、何が正しい判断か、誰にもわかりません。危機時にこそ、時間をかけたふりかえりによる、現場認識の共有・感情の受け止め合いが重要になるのではと考えます。

目の前にある危機に対しての行動を優先するあまり、共有や議論は後回しになりがち。でも、多くの人々が参加や協力をするのが、草の根NPOが社会変革するパワーの源泉です。オフライン・オンラインの良さを組み合わせて、市民同士の対話や参加を促進することで、新型コロナの混乱にも立ち向かえるようなツールを作ろうとチャレンジ中です。■



## ふりかえり評価は、「事実」をどのように捉えるのか？

評価には、客観的事実を定量的に明らかにするという側面がありますが、一方で「事実はいつも価値観によって捉えられているので、真に“客観的”な事実は存在しない」という考え方もあります。一人ひとりの自由なふりかえりを活かした「ふりかえり評価」は、事実をどのように捉えようとしているのでしょうか。



鈴木

科学的事実が有効とは限らないと思います。仮に、ある民族の「雨乞い」という活動を評価するときに、「雨乞いは科学的に無意味」と断じるのではなく、彼らの文化や文脈、彼らの中に起きた事実を集めることが大事だと思います。



雪松

一人ひとりの言葉で、何が語られているかが大切だと思います。「わたしたち」の当たり前にもとづいて、勝手に解釈したり判断すると、「わたしたち」でない人にとっての事実を明らかにできず、結果的に多くの人を取り残すかもしれません。



小池

プログラム評価では、ロジックモデル作りで因果関係の仮説を接ぎ合わせ、評価によって統計的な仮説検証を行います。ふりかえり評価では、仮説の構築と検証が同時に行われ、さらにステークホルダー同士がお互いを知る機会になるといいなと思います。



永田

組織内でうまく話が通じていないなと思ったら、立ち止まってお互いの言葉の意味や背景を確認することで、擦り合わせができます。多様な「認識」が重なり合った中に、その組織内の「事実」が立ち上がってくると思います。

事実の意味や価値は、評価する人が持つ「モノサシ（価値基準）」や、さらにはその大元になる価値観によって決められます。NPOは、市民の一人ひとりが主体の組織。特定の誰かが持っている「モノサシ」や、組織に一つしかない「モノサシ」だけでなく、一人ひとりが異なる「モノサシ」を持っていることも大事にした、評価手法にしたいと考えています。■



## 一人一人が安心して自分のことを話せる場を、どうやってつくる？

ふりかえり評価では、受益者や現場スタッフなど、日常的な組織運営に声を反映されにくい、ひとりひとりの価値基準や事実認識、価値判断を集めて、組織の評価をつくります。団体に関わる一人ひとりが、安心して自分のことを話せる場づくりは、どのように行えばいいのでしょうか。



鈴木

ワークショップの時にグランドルールによって“安心安全な場”をつくろうとする試みがありますが、日常の場が安心安全な場でなければ、その時間だけを切り取って、それを達成する事は難しいのではないのでしょうか？ふりかえり評価によって日常の関係性や場の在り方なども見つめるキッカケになればと願います。



小池

評価設問や価値基準を事前に限定してしまうと、一人ひとりの意見の幅が限定されてしまいがちです。大きな枠組みで「ふりかえる」ことで、組織がまだ発見していない評価設問や評価目的を発見できるのではないかと思います。



雪松

自分の意見に自信が無い人や、普段から人前で意見を言う習慣が無い人、言葉がすぐに出てこない人には、言いたいことがあっても言えない場合があります。そういったモヤモヤも含めて話していい、ということをしっかり伝える必要があると思います。



永田

言語化や表現が得意な人の声だけが評価に反映されてしまうと、結果的に実態と乖離が起こる可能性もあります。「寂しい」「ドキドキ」などの感情の動きからも、語りを深める工夫を行い、本人の言葉を探していくプロセスが大事だと思います。

評価の場のデザイン、「事実」の着目する範囲、個人の評価と組織の評価の組み合わせ方など、いろんな視点から考えることができるテーマでした。■