

受付 2022年1月
修士学位(専門職)請求論文
専門職大学院事務室

明治大学 専門職大学院

2022年1月提出 リサーチペーパー

題 名 宿泊税と自治体運営の考察

- 京都市を事例として -

ガバナンス研究科 ガバナンス専攻

指導教員名 木村 俊介

本人氏名 市野 修平

【要旨用表紙】

宿泊税と自治体運営の考察

－ 京都市を事例として －

【要旨】

ガバナンス研究科 ガバナンス専攻
2022年3月修了
市野 修平

論文の要旨

本稿は、宿泊税が「宿泊客の動向や宿泊事業者の事業活動にマイナスの影響を及ぼすのか」という課題設定を行い、定量的データ等を基に分析及び考察を行ったものである。

宿泊客の動向について、宿泊客数と観光消費額から多面的に分析した結果、課税によるマイナスの影響は限定的であった。一方、簡易宿所の宿泊客は、現在の税率を高いと感じており、次回以降「京都離れ」が起きる可能性も示唆された。

半数以上の簡易宿所が、導入後に宿泊料金を値引きしている実態も明らかになった。経営状態が悪化しており、宿泊税が激しい市場の競争に追い打ちをかけるように重い負担になっていた。

行政側は、宿泊税を財政効果が高く、貴重な財源と位置付けている。導入に際しては、財政需要の充足など多様な観点から検討することが求められる。京都市の場合は、簡易宿所が多いため、財源確保とのバランスを考慮しつつ、税率の見直しを検討することも必要と考えられる。また、宿泊客が再訪し、地域全体が活性化されるために使途の妥当性と透明性を高め、官民一体で周知していくことが肝要になろう。

【表紙】

宿泊税と自治体運営の考察
— 京都市を事例として —

ガバナンス研究科 ガバナンス専攻
2022年3月修了
市野 修平

目次

第1章	研究の概要	1
1-1	研究の背景と目的	1
1-2	研究の方法	2
1-3	論文の構成	2
第2章	宿泊税が活況の背景	3
2-1	宿泊税の税収	3
2-2	宿泊税の導入時期	5
2-3	国の観光政策と訪日外国人旅行者	7
2-4	地方創生と観光	8
第3章	宿泊税導入に際しての論点	10
3-1	ステークホルダーの整理	10
3-2	宿泊・観光需要の減少	11
3-3	税の使途	11
3-4	宿泊事業者の事務負担	12
第4章	事例研究（京都市）	13
4-1	導入の経緯・背景	13
4-2	制度設計の特徴	16
4-3	宿泊客の動向に及ぼす影響	17
4-3-1	導入前の需要減少の議論	17
4-3-2	宿泊客数（延べ宿泊客数、実宿泊客数、平均宿泊日数）	17
4-3-3	観光消費額（日本人、外国人）	20
4-3-4	宿泊客の意識	21
4-4	宿泊事業者の事業活動に及ぼす影響	24
4-4-1	宿泊料金の設定	24
4-4-2	売上状況	25
4-4-3	経営状態	26
4-4-4	簡易宿所の推移	26
4-5	インタビュー調査	27
4-5-1	調査の手法	27
4-5-2	京都市のインタビュー結果	28
4-5-3	京都簡易宿所連盟のインタビュー結果	29
第5章	研究のまとめ	30
	参考文献・資料	34
	巻末資料1 京都市インタビュー質問事項	36

卷末資料2 京都簡易宿所連盟インタビュー質問事項	36
謝辞	37

第1章 研究の概要

1-1 研究の背景と目的

本稿は、法定外税の税目の一つである「宿泊税」に焦点を当て、宿泊客の動向や宿泊事業者の事業活動に及ぼす影響を分析する。

新型コロナウイルス感染症の拡大前、訪日外国人旅行者は増加し続け、都市圏だけでなく地方にも人の流れが及びつつあり、受け入れ環境の整備や観光公害の対処が課題となっていた。

前田（2019）は、観光振興に係る費用を「①観光客を増やすための施策（観光資源・施設・受け入れ環境の拡充）に必要となる費用、②観光客がもたらす一般的な行政需要（住民も利用する公共施設・サービス、混雑減少への対応）」に係る費用」と整理している¹。継続的な観光振興を図っていくには、多額の財源が必要となるが、少子高齢化、公共施設やインフラの老朽化により、受け入れ先の自治体財政に余裕はなく、一般財源から潤沢な資金を投入することは困難な状況にある。そこで、観光振興の新たな財源として宿泊税に期待が集まっている。

宿泊税の導入に際しては、特別徴収義務者となる宿泊事業者との対立も珍しくない。特に低廉な宿泊施設から宿泊・観光需要の減少、税の使途、事務負担の懸念などが示されている。中でも、需要減少について、飯田、前田（2019）は「導入前後の宿泊者数動向に変化がないことをもって、税導入の影響は軽微であるとする主張が散見される」としている²。需要分析の指標として「宿泊客数」を設定しているが、その言葉は多義的である。宿泊客数は、宿泊した人数の累計である「延べ宿泊客数」、宿泊した人数の実数である「実宿泊客数」に分解でき、実宿泊客数に宿泊日数を乗じることで、延べ宿泊客数を表すことができる。延べ宿泊客数だけでは、実宿泊客数が減少した（増加した）のか、宿泊日数が減少（増加した）したのか、一面的で判別できない。宿泊客数に変化が見られない場合においても、安価な宿泊施設や宿泊プランを求めて、消費行動を変えることも考えられ、お土産代等も含めた買い控えが発生し、他の消費に影響を与えているかもしれない。また、宿泊客の動向に著しい変化がないとしても、その要因は宿泊事業者の自助努力の可能性がある。宿泊料金を実質的に値下げし、総額を据え置くことも想定でき、サービスの質や持続的な経営を阻害していることも考えられる。

その為、本稿において以下の2点を課題として設定する。第1に「宿泊客の動向や宿泊事業者の事業活動にマイナスの影響を与えていないか」、第2に「課題する自治体が留意すべきこと何か」という点である。これらの点につき、定量データの分析並びに関係者に対する取材及び論点整理等からなる社会調査に基づき、考察を行うこととする。

¹ 前田高志（2019）、p. 223

² 飯田泰之、前田順一郎（2019）、p. 10

1-2 研究の方法

宿泊客数、観光消費額、宿泊事業者の事業活動への影響の分析には、2018年10月に宿泊税を導入した京都市を研究対象として、京都市の観光統計データ、簡易宿所の団体である京都簡易宿所連盟から得られたデータを用いて、補完的にインタビュー調査を実施する。今回、京都市を選定したのは次の2点である。

1点目は、ビジネスより観光地の側面が強いことである。宿泊税は、東京都、大阪府などの大都市でも導入されているが、出張等によるビジネス客も混在しており、宿泊客の質が異なる。今後導入が活発に議論されることが想定される観光地かつ市町村に絞ることにした。

2点目は、統計データが整備されていることである。観光に関する統計データは、自治体間で調査方法に差異が大きく、基礎的な項目が調査されていないことも間々ある。京都市は、延べ宿泊客数、実宿泊客数、平均宿泊日数、観光消費額が網羅されているため、分析可能と判断した。

本稿におけるデータ収集、分析、考察の対象は、新型コロナウイルス感染症の影響を受けていない2019年度までとする。それ以降、宿泊需要が大幅に減少しているため、導入前後の比較が困難であることに加えて、感染が収束し、平時の状況に近づけば、本稿における分析は汎用性があるものとする。幸いにも、京都市は2018年10月に条例施行となっており分析に値すると考えた。

1-3 論文の構成

本稿は、全5章で構成される。第2章では、近年、宿泊税が活況になっている背景を述べる。第3章では、宿泊税の導入に際してのステークホルダーや論点の整理を行う。第4章では、京都市の事例研究を通じて、宿泊客の動向や宿泊事業者の事業活動に与える影響を分析する。第5章では、事例研究の分析結果を整理し、自治体が留意すべき事項を考察する。

第2章 宿泊税が活況の背景

本章では、近年、宿泊税が活況になっている背景を整理する。

2-1 宿泊税の税収

宿泊税は、自治体が条例で制定する法定外税の税目の一つである。法定外税は、使途を定めておらず、一般経費に充てるための法定外普通税と、使途が決められており、特定の費用に充てるための法定外目的税に分けられ、宿泊税は後者に分類される。

宿泊税の導入自治体の税収は表1の通りである。現在、3都府県5市町で導入されており、税収は2019年度ベースで3～42億円の幅となっている。図1、2は、先行して導入している東京都と大阪府の宿泊税の税収推移である。東京都は2002年度が5.0億円に対し、2019年度は27.1億円となっている。大阪府は2017年度に7.7億円に対し、2019年度は12.4億円となっている。リーマンショックや東日本大震災の影響で減収となっている時期はあるが、導入直後よりも安定的に伸びていると言える。

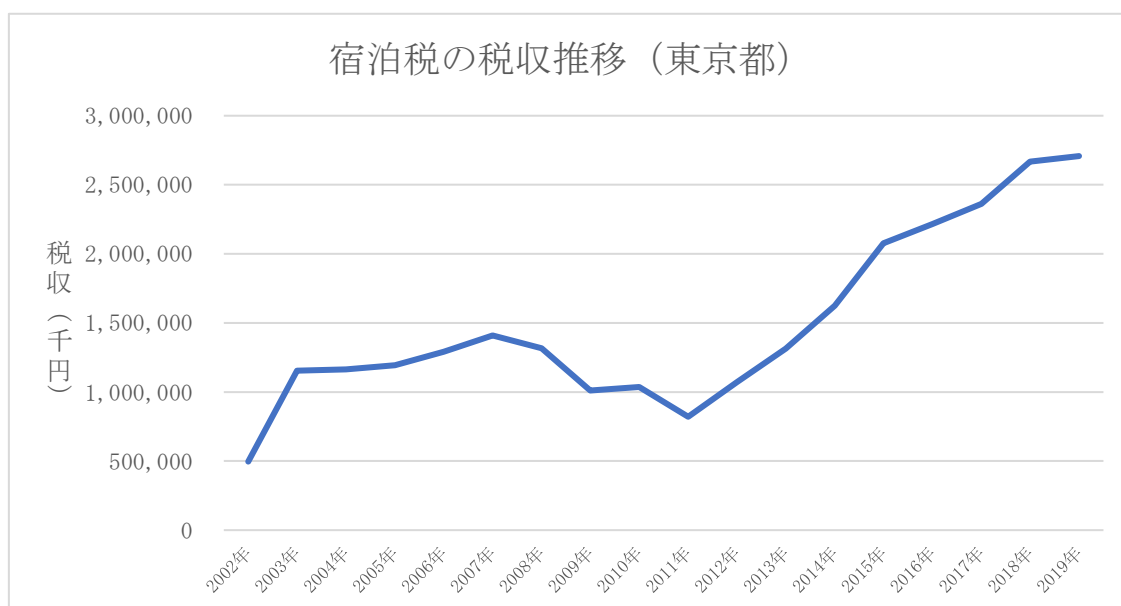
表1：宿泊税の導入自治体の税収・税収見込み

自治体	税収
東京都	27.1億円
大阪府	12.4億円
京都府京都市	42.0億円
石川県金沢市	7.7億円
北海道倶知安町	3.8億円※
福岡県	15.0億円※
福岡県福岡市	18.2億円※
福岡県北九州市	3.0億円※

出典：各自治体の令和元年度決算カードを基に筆者作成

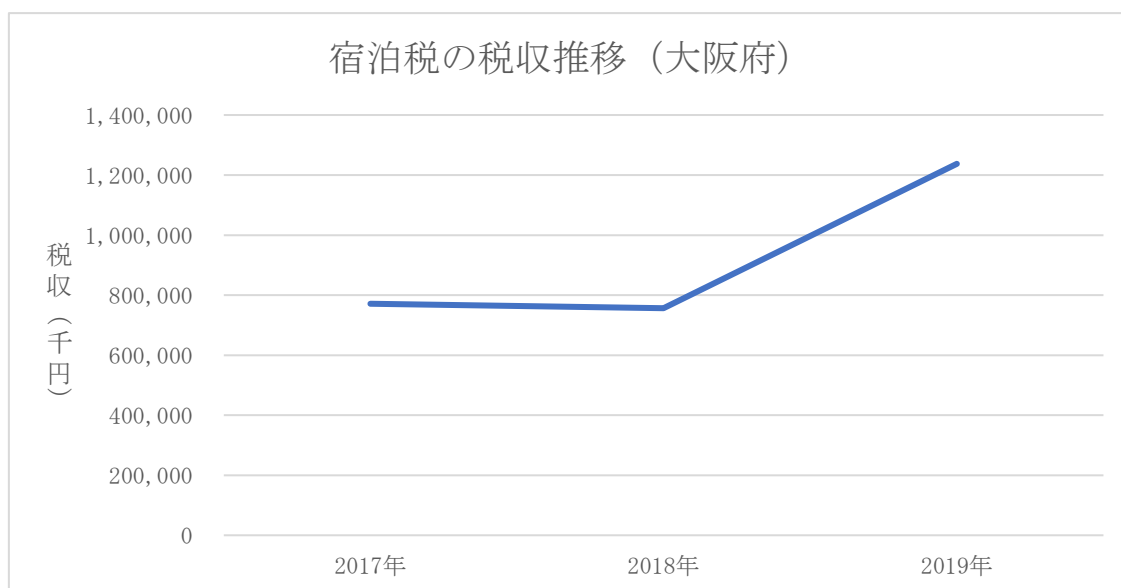
※北海道倶知安町、福岡県、福岡市、北九州市は、平年度の税収見込み額

図 1：宿泊税の税収推移（東京都）



出典：東京都「決算カード」を基に筆者作成

図 2：宿泊税の税収推移（大阪府）



出典：大阪府「決算カード」を基に筆者作成

2-2 宿泊税の導入時期

各自治体の導入時期は表2の通りである。我が国では、2002年10月に初めて東京都で導入された。その後、しばらく導入する自治体は見られなかったが、大阪府が2017年1月に導入以降、2018年10月に市区町村で初めて京都市、2019年4月に金沢市、同年11月に北海道倶知安町、2020年4月に福岡県、福岡市、北九州市と、この4年の間に導入が相次いでいる。

表2：宿泊税の導入時期

自治体	導入時期
東京都	2002年10月
大阪府	2017年1月
京都府京都市	2018年10月
石川県金沢市	2019年4月
北海道倶知安町	2019年11月
福岡県	2020年4月
福岡県福岡市	2020年4月
福岡県北九州市	2020年4月

出典：総務省「法定外税の実施状況」を基に筆者作成

高坂の整理（表3）では、6道県18市町村の計24自治体で、首長が検討を表明、または検討会議が設置するなど導入に向けた議論がなされている。2016年から2020年にかけて活発に検討されており、前述の導入時期とほぼ一致している。また、検討している自治体は人口規模を問わず、観光産業が盛んな地域に多い特徴が確認できる。

表3：宿泊税の検討自治体

自治体	検討時期
千葉県千葉市	2016年
北海道	2017年
宮城県	2018年
神奈川県箱根町	2018年
静岡県熱海市	2018年
島根県松江市	2018年
大分県由布市	2018年
北海道富良野町	2019年
北海道札幌市	2019年
北海道函館市	2019年
北海道小樽市	2019年
北海道美瑛町	2019年
宮城県仙台市	2019年
山梨県	2019年
栃木県日光市	2019年
長野県	2019年
長野県白馬村	2019年
奈良県奈良市	2019年
広島県	2019年
長崎県長崎市	2019年
長崎県佐世保市	2019年
沖縄県	2019年
沖縄県豊見城市	2019年
北海道ニセコ町	2020年

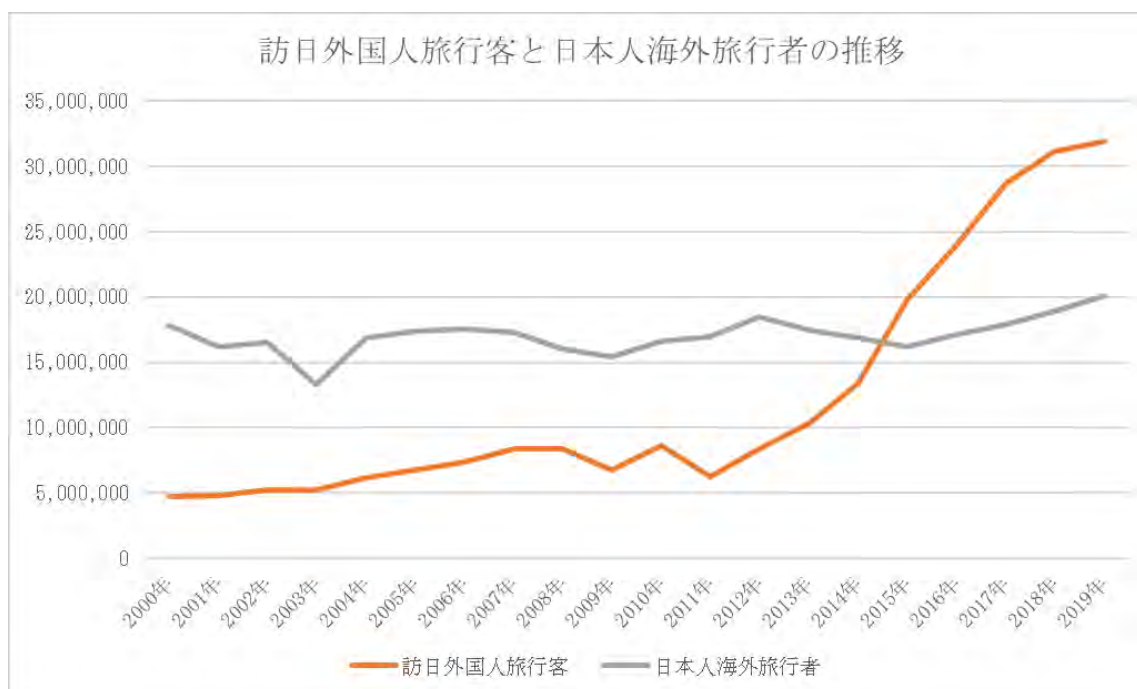
出典：高坂昌子「持続可能な観光振興に向けた地域独自財源の在り方」を基に筆者作成

2-3 国の観光政策と訪日外国人旅行者

近年、宿泊税の議論が盛んになっている背景には、訪日外国人旅行者の急増がある。図3は、訪日外国人旅行者の推移である。

2003年は、我が国における「観光立国元年」とされる。小泉純一郎総理大臣（当時）は、施政方針演説で訪日外国人旅行者を2010年に倍増させる目標を発表した³。2002年の日本人の海外旅行者は1652万人に対し、訪日外国人旅行者は524万人に留まっており、この乖離の解消を重要な政策課題とした。2006年には観光立国推進基本法が成立し、観光立国の実現が国家戦略に位置付けられ、総合的かつ計画的な推進のため、観光立国推進基本計画の策定が義務付けられた。また、2008年に観光庁が発足し、推進体制を強化した。訪日外国人旅行者が1000万人に達成した2013年には、第二次安倍内閣の下で「観光立国実現に向けたアクション・プログラム」がまとめられ、2000万人の高みを目指すとした。観光プロモーションの強化、ビザの緩和、LCCの就航増便など加えて、経済対策による円安の加速、新興国の経済成長が追い風となり、2016年に2000万人、2018年に3000万人と想定を上回るペースで増え続け、2019年には過去最高の3188万人を記録している。

図3：訪日外国人旅行者と日本人海外旅行者の推移



出典：国際観光振興機構「月別・年別統計データ」を基に筆者作成

³ 第156回国会施政方針演説（2003年1月31日）

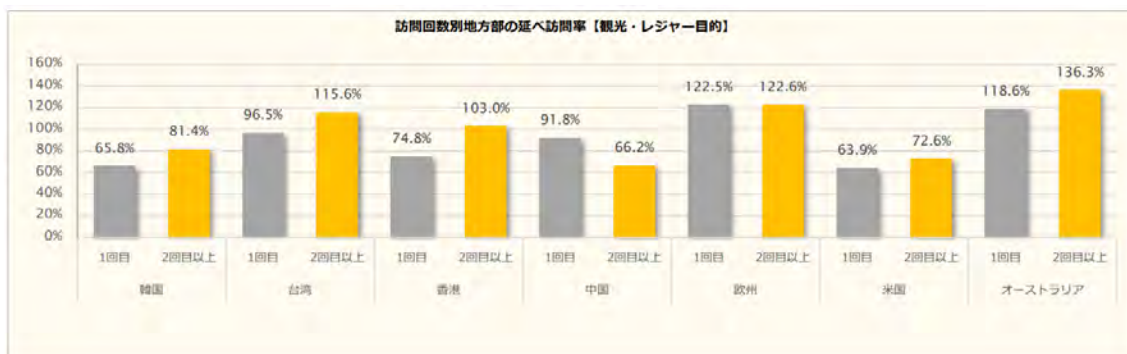
2-4 地方創生と観光

2014年5月に発表した日本創生会議の報告書では、出産適齢の若年女性が2040年までに5割以上減少する自治体は896に達し、将来的に消滅の可能性があるとした⁴。そこで、地方の再興のため、観光をポテンシャルが高い分野の一つに位置付け、地域固有の資源を活かした観光による雇用創出が重要とされる提言がなされた。また、交流人口を獲得して地域活性化を図るため、魅力ある地域づくりが必要とした⁵。

この流れも踏まえて、2014年9月に発足した「まち・ひと・しごと創生本部」で策定された総合戦略では、東京一極集中を是正し、地方における安定した雇用を創出するため、観光をポテンシャルの高い成長産業とし、訪日外国人旅行客の観光消費額を3兆円、観光分野の雇用者数を8万人創出とするKPI⁶が設定された。ゴールデンルート⁷から波及した広域観光周遊ルートの形成、Wi-Fiや多言語表示などの受け入れ環境整備、地域資源を活かした観光地域づくり、交通ネットワークの円滑化など一体的に整備していくとされた。

訪日外国人旅行客の流れは、地方にも確実に及びつつある。2回目以上訪問している訪日外国人旅行客のリピーターは、中国を除き、1回目と比較して地方部⁸に訪れる割合が高くなっている（図4）。また、延べ宿泊客数は地方部で4309万泊となり、3年連続で増加率が10%を上回っている（図5）。

図4：訪問回数別地方部の延べ訪問率（観光・レジャー目的）



出典：観光庁「令和元年訪日外国人消費動向調査【トピックス分析】」、p.9

⁴ 日本創生会議・人口減少問題検討分科会（2014）、p.14

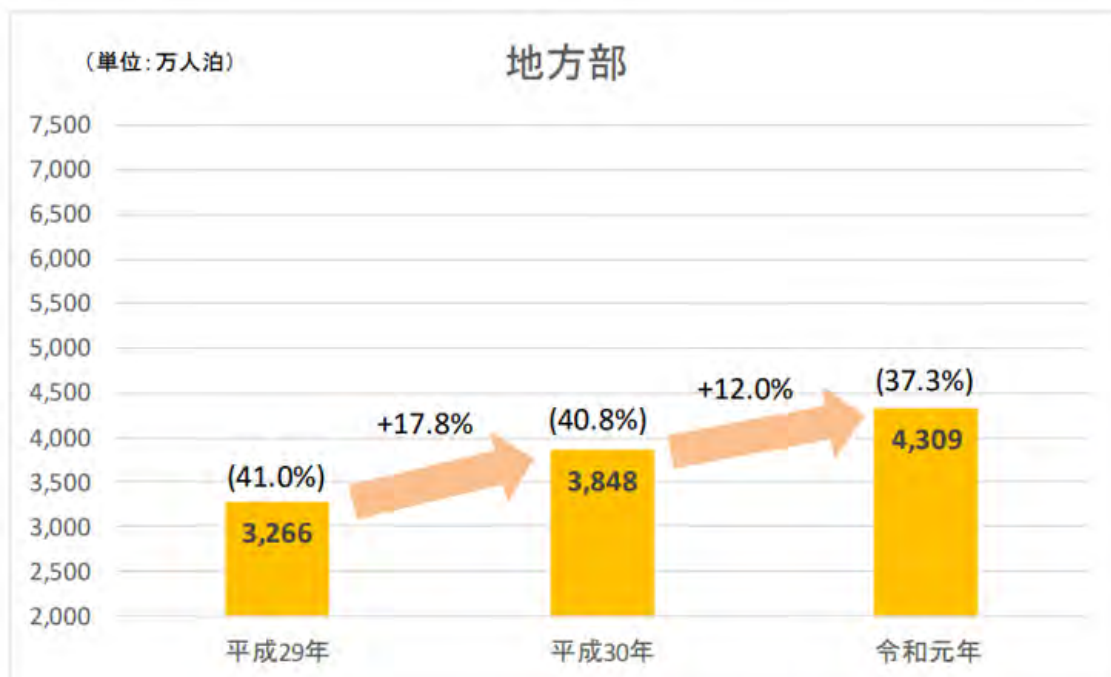
⁵ 同上、p.37、p44

⁶ Key Performance Indicatorの略。重要業績評価指標

⁷ 東京、富士山、箱根、名古屋、京都、大阪府を結ぶ旅行客に人気のルート

⁸ 三大都市圏（東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県、愛知県、京都府、大阪府）以外の道県を指す

図5：地方部における延べ宿泊客数の推移



出典：観光庁「令和元年宿泊旅行統計調査」、p. 9

第3章 宿泊税導入に際しての論点

本章では、宿泊税を導入するためのステークホルダーと論点を明確にする。

3-1 ステークホルダーの整理

宿泊税導入のステークホルダーは、次の4者と整理することができる。

最初に国である。法定外税である宿泊税の導入に際しては、総務大臣の同意が必要である⁹。2000年4月の地方分権一括法の施行により、許可制から同意を要する協議制となり、新たに法定外目的税が創設された。同時に国の関与も縮減され、次の3点に該当しなければ、総務大臣は同意しなければならないことになっている。①国税又は他の地方税と課税標準を同じくし、かつ、住民の負担が著しく過重となること、②地方団体間における物の流通に重大な障害を与えること、③国の経済施策に照らして適当でないこと¹⁰。宿泊税については、最初に東京都が導入する際に「(同税の実施にあたり)関係者の十分な理解が得るように努められたい」との意見が付されている¹¹が、協議を申し出て同意を得られなかったケースは見当たらない。

次に納税義務者となる住民や企業である。法定外税においては、東京都豊島区の放置自転車等対策推進税(2006年7月廃止)、不同意となった横浜市の勝馬投票券発売税など、特定の事業者を狙った課税に対する批判がある。神奈川県は臨時特例企業税では、2001年6月に総務大臣の同意を得られたが、いすゞ自動車が訴訟を起こし、最高裁まで争われる事態となった。宿泊税については、納税義務者である宿泊客は主に域外の住民となるため、地域の会費的性格をもつ負担分任性の原則に反し、租税の輸出に繋がるという指摘がある一方、域内の住民からの大きな反発は見られない。

続いて議会である。宿泊税の場合、自治体が独自に条例を制定することになり、議会での審議・議決が必要となる。これまで、宿泊税の条例案が否決されたケースは見当たらないが、法定外目的税のため、税の用途を明確にすることや、条例施行の一定期間後に効果を検証し、必要な措置を講じる付帯決議が設けられることがある。

最後に宿泊事業者である。詳細は後述するが、宿泊税は納税義務者に代わって宿泊事業者が税を徴収し、納入する特別徴収制度が採用されている。その為、宿泊事業者の事務負担が増加し、強い不満が寄せられるケースが少なくない。宮城県や奈良県奈良市は、宿泊関連団体から強い反対が示され、見送り・条例案の取り下げに至っている。

⁹ 地方税法第259条、第669条、第731条

¹⁰ 地方税法第261条、第671条、第733条

¹¹ 時任敦(2017)、p.19

3-2 宿泊・観光需要の減少

宿泊税導入の議論で懸念が示されるのは、課税することで宿泊・観光需要にマイナスの影響を与えることである。現在、宿泊税は全国 1788 自治体うち、8 自治体しか導入されていないため、課税していない自治体に宿泊先を変更したり、課税している自治体で宿泊日数を減らしたりすることが不安視される。宿泊客の中でも、特に低廉な宿泊施設に泊まる宿泊客には注意が必要とされる。それは痛税感があり、逆進性があるためである。宿泊税の税率は、現在のところ多くの自治体が段階的な定額制を採用している。金沢市の税率を例にすると、2 万円未満は 200 円、5 万円以上は 500 円と 2 段階の区分となっている。簡易宿所のドミトリーの相場は 2000～3000 円とされているが、この場合の税額は 200 円となり、宿泊料金に占める割合は 7～10%になる。一方、1 万円のホテル等に宿泊した場合、同じく税額は 200 円となり、宿泊料金に占める割合は 2%となる。消費能力の高低で 200 円の痛税感は異なり、消費能力が高い人ほど、多くの税を納める垂直的公平に反するため、これらの不満から課税している自治体を敬遠する恐れがある。

また、飯田・前田（2019）は、宿泊客数のみで宿泊税の影響を判断することに警鐘を鳴らしており、宿泊施設や観光施設の経営努力・負担で需要減少を食い止めている可能性がある¹²と主張している。西川（2019）は、訪日外国人旅行客の消費について買い物と他の支出先は競合関係にあると指摘している¹³。宿泊客数に限らず、観光消費額も含めた多面的な分析が必要であることを示唆している。

3-3 税の使途

目的税である以上、宿泊税の使途についても、導入の論点の一つである。大阪府観光客受入環境整備の推進に関する調査検討会議の報告書（2015）では、「納税者（宿泊者）に対する説明責任として、法定外税がどのような事業に充当されたのかなど、使途の透明性の観点から十分な説明に努められたい。」「法定外目的税は、新たな行政需要に対応する必要から徴収するものである。従って、具体的な施策への財源充当にあたっては、その導入趣旨に十分鑑み、これまで取組んできた事業へ財源を振替えるのではなく、大阪の観光振興に係る施策の柱に基づき、状況に応じた優先度をよく検討のうえ、必要と判断された事業に充当されたい。」としており¹⁴、使途の透明性と妥当性について熟議するように要請している。また、京都市宿泊税の答申案に係るパブリックコメント（2017）では、主な意見として「税金について、市民及び観光客双方の満足度を高めるような施策に充てるべきである。」「税金の使い道を明確にし、具体的にどのような事業に充て

¹² 飯田泰之、前田順一郎（2019）、p. 10

¹³ 西川浩平（2019）、p. 23

¹⁴ 大阪府観光客受入環境整備の推進に関する調査検討会議（2015）、p. 26

たか広く知らせるべきである。」、「税金について、文化の振興や文化財の保護、町家の保全に充てるべきである。」、「税金について、伝統産業を振興する事業に充てるべきである。」等、使途に関する意見が全体の18.4%と占めており¹⁵、課税客体に次いで多く、住民の関心が高い事項である。例えば、大阪府では観光客と地域住民相互の目線に立った受入環境整備の推進、魅力向上・戦略的なプロモーションの推進に活用する方向性のもと、様々な事業に充当されており、宿泊税の活用事業については、ホームページに毎年掲載されている。

3-4 宿泊事業者の事務負担

宿泊税の場合、宿泊事業者が税金を徴収する特別徴収となっており、その事務負担には配慮が必要となる。特別徴収義務者は、帳簿を作成し、毎月月末までに前月分の預かった税金を申告納入しなければならない。一定の要件を満たす場合には、3ヶ月分をまとめて納入する特例があり、宿泊事業者の負担軽減策が設けられている。申告納入事務のほか、宿泊客への説明業務も無視することができない。宿泊税は、宿泊予約サイト上で、宿泊料金と宿泊税を区分けして決済できるシステムになっておらず、内税方式で宿泊料金に含めない場合、宿泊税は現地で支払うことになる。宿泊税を知らない場合は、宿泊施設の係員が説明をしなければならない。説明に十分な理解が得られず、トラブルに発展して低評価のレビューになってしまうと、客入りに直結しかねないため、説明業務は宿泊事業者の心労となる。大阪府観光客受入環境整備の推進に関する調査検討会議の最終報告（2015）では、「納税者（宿泊客）や特別徴収義務者（宿泊施設事業者）に対しては、税の趣旨、制度について十分な理解を得るように丁寧な説明を行うとともに、税の徴収開始時期については、各方面に対する周知はもちろんのこと、宿泊施設事業者の会計システムなどの準備や旅行者の商品造成サイクルなども斟酌し、必要な期間を確保のうえ、現場で混乱が起こらないようにされたい。」とされており¹⁶、ホームページでの掲出や宿泊施設でのポスター掲示などを通じ、周知・徹底が図られている。

¹⁵ 京都市（2017）、pp. 1-2

¹⁶ 大阪府観光客受入環境整備の推進に関する調査検討会議（2015）、p. 26

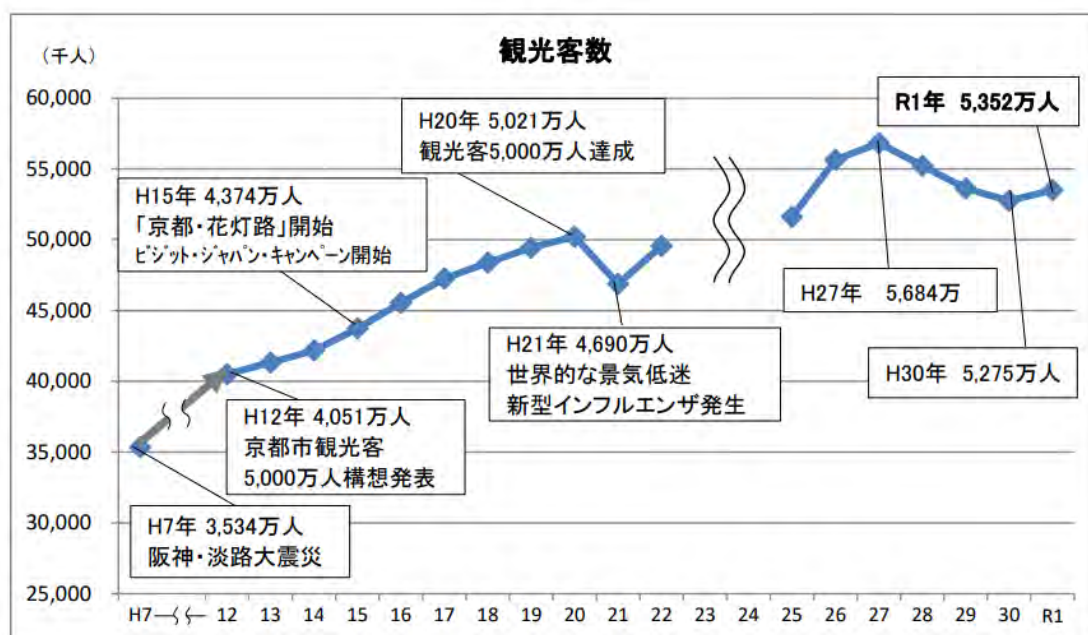
第4章 事例研究（京都市）

4-1 導入の経緯・背景

京都市は、2003年から「国家戦略としての京都創生」を掲げ、観光立国の実現のため、京都が有する伝統文化、景観、自然、観光など、国と一体となって磨き上げてきた。建物の高さや色彩、屋外広告物の規制を強化した新景観対策、人と公共交通優先の「歩いて楽しいまちづくり」の推進、観光客の受け入れ整備や新たな魅力の創出など、京都固有の資源も活かした観光振興に継続的に取り組んでいる。

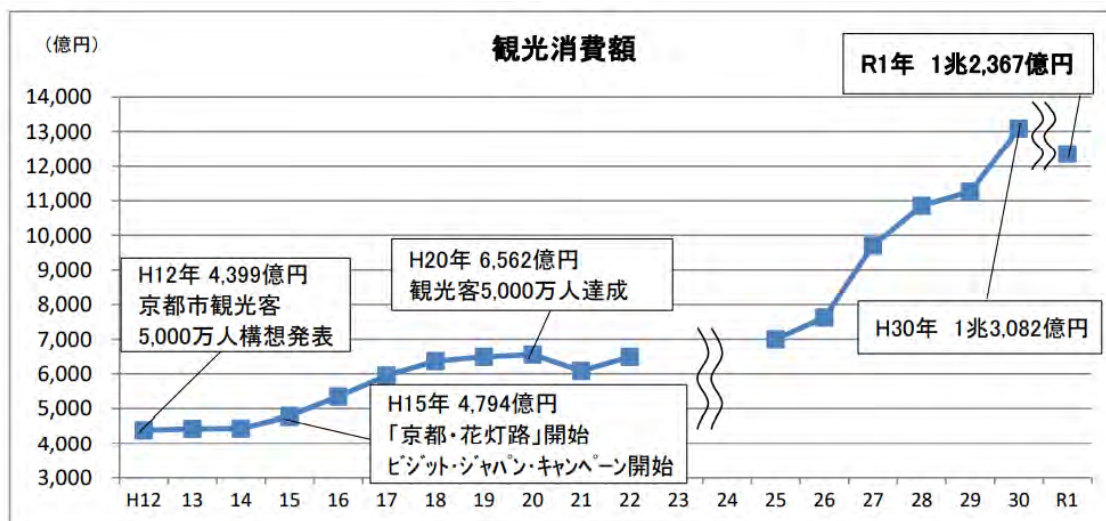
その結果、京都を訪れる観光客は増加し続けている（図6）。2015年には5684万人に達し、それ以降も5000万人台を維持している。観光消費額は、2016年に1兆円に到達し、2019年に過去最高の1.2兆円となっている（図7）。英国の有力雑誌「ワンダーラスト」の読者投票では、ベストシティ部門において、2020年まで6年連続でベスト10入りし、米国の権威ある旅行雑誌「コンデ・ラスト・トラベラー」の読者投票ランキングでも、世界の魅力的な都市で第1位に輝いており、世界的に高い評価を獲得している。

図6：京都市観光客数の推移



出典：京都市「令和2年（2020年）観光客の動向等に係る調査」、p.5

図 7：京都市観光消費額の推移



出典：京都市「令和2年（2020年）観光客の動向等に係る調査」、p. 5

観光客が急増したことで道路の渋滞、私有地への侵入や無断撮影等のマナー違反、違法民泊、バスや地下鉄の混雑、多言語の対応、宿泊施設や担い手の不足など、新たな問題が顕在化した。京都市の調査では、「京都に訪れて残念なことがあった」と回答した日本人は4割以上となっており、その理由として最も多いのが「人が多い、混雑」、次いで「マナー」、「電車、バスなどの公共交通機関」の順となっている¹⁷。観光客の満足を損なうだけでなく、住民の日常生活にも深刻な影響を及ぼしていたため、喫緊の課題として対処に迫られていた。

行政サービスの拡充には、多額の財源が必要となるが、京都市の財政は逼迫している。歳入では、他の政令指定都市と比較し、市民一人あたりの市税収入は1.4万円少なくなっている¹⁸。市税の主たる税目である固定資産税が少ないのは、低層の建物や古い家屋の評価額が低く、課税されない寺社仏閣や大学が多いことが要因である。大学が集積していることで、学生が多いことは個人住民税の少なさにも影響している。京都特有の魅力が、税収面では弱みになっていると言える。歳出では、無料もしくは低額の料金で市バスや地下鉄が利用できる敬老乗車証制度、保育士の独自の加配など、全国トップレベルの福祉サービスの提供に加えて、職員の給与水準を示すラスパイラレス指数は、政令指定都市で4位の高い水準となっている¹⁹。将来の借金返済に充てる公債償還基金を取

¹⁷ 京都市（2019）『京都観光総合調査』、p. 31

¹⁸ 第1回京都市住みたい・訪れたいまちづくりに係る財源の在り方に関する検討委員会（2016）、資料6

¹⁹ 総務省（2020）、p. 2

り崩し、予算編成を長らく続けている望ましくない状態であった²⁰。

そこで、京都市は、職員数の削減や徴収率の向上など行財政改革を断行してもなお、財政状況が厳しい状況として、観光振興に係る費用に充当する新たな財源を模索することにした。

2016年3月に策定した「はばたけ未来へ！京プラン」後期実施計画では、「必要な施策を実施するための自主財源の確保、政策実現のための誘導、本市の特性に応じた公平な税制の確立に向けて、入洛客への新たな負担のあり方や超過課税等といった課税自主権の活用を検討します。」と示されている²¹。これを受けて、同年8月に有識者、団体代表、市民公募委員から構成される「京都市住みたい・訪れたいまちづくりに係る財源の在り方に関する検討委員会」が発足され、全7回の会議が開催された。検討委員会では、行政サービスの受益と負担の観点から、観光客にも負担を求めることは合理的という方針のもと、課税客体として「駐車場への駐車」、「宿泊」、「別荘の所有」の行為を中心に具体的な議論がなされた。関係団体へのヒアリング、パブリックコメントで寄せられた意見も踏まえ、2017年8月に「宿泊税が適当」とされる答申が提出された。その後、同年9月に市議会に京都市宿泊税条例案が提案され、同年11月に可決。2018年2月に総務省の同意を得て、準備期間を設けた後、同年10月に施行された（表4）。

表4：条例施行までの過程

年月	内容
2016年年3月	「はばたけ未来へ！京プラン」後期実施計画を策定
2016年8月～12月	第1回～第3回の検討委員会
2017年2月	第4回の検討委員会で関係団体にヒアリング
2017年3月～5月	第5回～第6回の検討委員会
2017年5月～6月	パブリックコメントの実施 (応募者125名、意見数337件)
2017年7月	第7回検討委員会
2017年8月	答申を提出
2017年9月	市議会に条例案を提出
2017年11月	条例案が成立
2018年2月	総務大臣の同意
2018年10月	条例を施行

出典：京都市「宿泊税の検討の経過」を基に筆者作成

²⁰ 第1回京都市持続可能な行財政審議会（2020）、資料6、p.5

²¹ 京都市（2016）、p.84

4-2 制度設計の特徴

表 5、6 は、各自治体の宿泊税の税率と課税対象施設の一覧である。京都市の特徴は「課税範囲が広く、税額が高い」と言うことができる。

京都市が導入する以前は、2002 年 10 月に東京都、2017 年 1 月に大阪府が先行して導入している。これらと比較すると東京都は 1 万円未満、大阪府は 7000 円未満を免税としているが、京都市は免税点を設定していない。また、京都市の税率は、2 万円未満は 200 円、2 万円以上は 5 万円、5 万円以上は 1000 円の 3 段階の設計となっており、最下位を 200 円、最上位を 1000 円としている。東京都は 3 段階のうち、最下位が 0 円、最上位が 200 円となっている。大阪府は 4 段階のうち、最下位が 0 円、最上位が 300 円となっており、京都市の税額は最下位、最上位ともに高く設定している違いが浮かび上がる。対象施設についても、旅館業法に規定するホテルまたは旅館に限定せず、簡易宿所、住宅宿泊事業を営む施設（民泊）と、すべての宿泊施設を対象としている。免税点を設けず、税額の最下位を 200 円にしたことは、京都市以降に続いた金沢市、福岡県など多くの自治体に共通することであり、その影響は大きいと言える。

表 5：宿泊税の制度設計（税率）

税額	東京都	大阪府※1	京都市	金沢市	倶知安町	福岡県※2	福岡市※3	北九州市※3
7000円未満	0円	0円	200円	200円	宿泊料金の2%	200円	150円	150円
7000円以上	0円	100円	200円	200円		200円	150円	150円
10000円以上	100円	100円	200円	200円		200円	150円	150円
15000円以上	200円	200円	200円	200円		200円	150円	150円
20000円以上	200円	300円	500円	500円		200円	450円	150円
50000円以上	200円	300円	1000円	500円		200円	450円	150円

出典：各自治体のホームページを基に筆者作成。自治体は導入した順

※1 大阪府は、2019 年 6 月から 1 万円未満から 7000 円未満に免税点を変更

※2 福岡県は、北九州市、福岡市以外の市町村に宿泊した場合の税額

※3 福岡市、北九州市に宿泊した場合、表の税額に県税の 50 円が加算

表 6：宿泊税の制度設計（課税対象施設）

自治体	東京都	大阪府	京都市	金沢市	倶知安町	福岡県	福岡市	北九州市
対象施設	ホテル	○	○	○	○	○	○	○
	旅館	○	○	○	○	○	○	○
	簡易宿所		平成29年7月	○	○	○	○	○
	特区民泊		平成29年7月	/	/	/	/	○
	民泊		平成30年10月	○	○	○	○	○

出典：各自治体のホームページを基に筆者作成。自治体は導入した順

4-3 宿泊客の動向に及ぼす影響

4-3-1 導入前の需要減少の議論

宿泊税の議論で懸念事項として必ず挙がるのは、宿泊・観光需要の減少である。

導入前、2017年2月に実施した検討委員会による日本ホテル京都支部へのヒアリングでは「今回導入を検討されていらっしゃる宿泊税というのは、明らかにお客様にとってはデメリットの部分が大変大きくなるということです。宿泊税を課税されるホテルとされないホテルを比較した場合、どちらを選ばれるかということ、やはり課税されないところを選ばれる可能性が大きくなりますので、ホテルそのものを敬遠するという可能性があります。」という発言があり²²、宿泊客が他の都市に流れる警鐘が鳴らされている。

また、宿泊税の条例案提出を契機として2017年9月に結成された京都簡易宿所協議会（現・京都簡易宿所連盟）は、陳情活動を行っている。同年10月には、10日間で941名の宿泊客から税率を見直すことに賛同した署名が集められている。また、同月実施の簡易宿所の経営者対象の調査では、宿泊税条例案の税額見直しを108名の経営者が全員希望と回答している。一方、宿泊税の導入には56%が賛意を示しており、宿泊税の導入自体には一定理解が得られているが、「宿泊料金が低額であるほど、宿泊料金に占める割合が高い」制度は不公平とする報告書を市長、市議会に提出している。

4-3-2 宿泊客数（延べ宿泊客数、実宿泊客数、平均宿泊日数）

導入後の宿泊客および消費動向を分析する。宿泊客数を「延べ宿泊客数」、「実宿泊客数」、「平均宿泊日数」に細分化し、多様な視点から分析を試みる。統計データは、京都観光総合調査を基にしているが、2019年1月以降に集計方法を変えており、2018年10月～12月の累計した数字で分析を行った。

延べ宿泊客数（表7）について、宿泊税が導入された2018年10月の延べ宿泊客数は235万人となっており、前年の228万人より増加している。また、2018年10月から12月の累計は694万人で、前年の635万人を上回っている。3ヶ月間、前年を下回った月は見られない。

²² 京都市（2018）、p. 25

表7：延べ宿泊客数（千人）

月	2018年	前年	前年比	増減率
10月	2,354	2,283	71	3%
11月	2,533	2,217	316	14%
12月	2,054	1,856	198	11%
計	6,941	6,356	585	9%

出典：京都市「京都観光総合調査」を基に筆者作成

実宿泊客数（表8）について、2018年10月の実宿泊客数は147万人となっており、前年の145万人よりわずかに増えている。2018年10月から12月の累計は435万人で、前年の408万人を上回っている。3ヶ月間、前年を下回った月は見られない。

表8：実宿泊客数（千人）

月	2018年	前年	前年比	増減率
10月	1,472	1,452	20	1%
11月	1,585	1,444	141	10%
12月	1,293	1,186	107	9%
計	4,350	4,082	268	7%

出典：京都市「京都観光総合調査」を基に筆者作成

平均宿泊日数（表9）について、2018年10月の宿泊日数は宿泊客一人あたり1.60泊となっており、前年の1.57泊をわずかに上回っている。2018年10月から12月の累計は1.60泊で、前年の1.56泊をわずかに上回っている。3ヶ月間、前年を下回った月は見られない。

表9：平均宿泊日数（泊）

月	2018年			前年	前年比
	延べ宿泊客数	実宿泊客数	平均宿泊日数		
10月	2,354	1,472	1.60	1.57	0.03
11月	2,533	1,585	1.60	1.54	0.06
12月	2,054	1,293	1.59	1.56	0.02
計	6,941	4,350	1.60	1.56	0.03

出典：京都市「京都観光総合調査」を基に筆者作成

次に簡易宿所に宿泊した外国人に絞って分析を行っていく。

延べ宿泊客数（表 10）について、2018 年 10 月の延べ宿泊客数は 28 万人となっており、前年の 11 万より大幅に増加している。また、2018 年 10 月から 12 月の累計は 90 万人で、前年の 35 万人を大幅に上回っている。3 ヶ月間、前年を下回った月は見られない。

表 10：簡易宿所に宿泊した外国人の延べ宿泊客数（人）

月	2018年	前年	前年比	増減率
10月	279,599	110,166	169,433	154%
11月	395,931	131,194	264,737	202%
12月	226,565	106,622	119,943	112%
計	902,095	347,982	554,113	159%

出典：京都市「京都観光総合調査」を基に筆者作成

実宿泊客数（表 11）について、2018 年 10 月の実宿泊客数は、12 万人となっており、前年の 4 万人より大幅に増えている。2018 年 10 月から 12 月の累計は 41 万人で、前年の 14 万人を大幅に上回っている。3 ヶ月間、前年を下回った月は見られない

表 11：簡易宿所に宿泊した外国人の実宿泊客数（人）

月	2018年	前年	前年比	増減率
10月	124,565	42,750	81,815	191%
11月	179,894	59,401	120,493	203%
12月	107,265	39,366	67,899	172%
計	411,724	141,517	270,207	191%

出典：京都市「京都観光総合調査」を基に筆者作成

平均宿泊客数（表 12）について、2018 年 10 月の宿泊日数は宿泊客一人あたり 2.24 泊となっている。前年の 2.58 泊をわずかに下回っている。2018 年 10 月から 12 月の累計は 2.19 泊で、前年の 2.46 泊をわずかに下回っている。3 ヶ月間、前年を上回った月は見られない。

表 12：簡易宿所に宿泊した外国人の平均宿泊日数

月	2018年			前年	前年比
	延べ宿泊客数	実宿泊客数	平均宿泊日数		
10月	279,599	124,565	2.24	2.58	-0.33
11月	395,931	179,894	2.20	2.21	-0.01
12月	226,565	107,265	2.11	2.71	-0.60
計	902,095	411,724	2.19	2.46	-0.27

出典：京都市「京都観光総合調査」を基に筆者作成

4-3-3 観光消費額（日本人、外国人）

前項に引き続き、宿泊客一人あたりの観光消費額を日本人と外国人に分けて分析する。同じく統計データは京都観光総合調査を基にし、宿泊客の需要を調査するため、対象を宿泊客に限定し日帰り客は除外とした。

日本人宿泊客の一人あたりの平均観光消費額（表 13）は、宿泊税が導入された 2018 年で合計 5.3 万円となっており、前年の 4.2 万円より大きく増加している。内訳を見ると、2018 年の宿泊代は 2.0 万円となっており、前年の 1.4 万円より大きく増加している。宿泊代の伸び率が 41%と最も大きく、すべての項目で前年を上回っている。

表 13：日本人宿泊客一人あたりの平均観光消費額（円）

項目	2018年	前年	前年比	増減率
市内交通費	4,473	3,741	732	20%
宿泊代	19,555	13,851	5,704	41%
買物代	11,737	10,380	1,357	13%
飲食費	12,518	9,967	2,551	26%
入場料・拝観料	2,852	2,522	330	13%
その他（体験費用等）	1,660	1,430	230	16%
合計	52,795	41,891	10,904	26%

出典：京都市「京都観光総合調査」を基に筆者作成

外国人宿泊客の一人あたりの平均観光消費額（表 14）は、2018 年で合計 6.4 万円となっており、前年の 5.7 万円より増加している。内訳を見ると、2018 年の宿泊代は 2.4 万円となっており、前年の 2.2 万円を上回っている。その他（体験費用等）の伸び率が 134%と著しく大きく、すべての項目で前年を上回っている。

表 14：外国人宿泊客一人あたりの平均観光消費額（円）

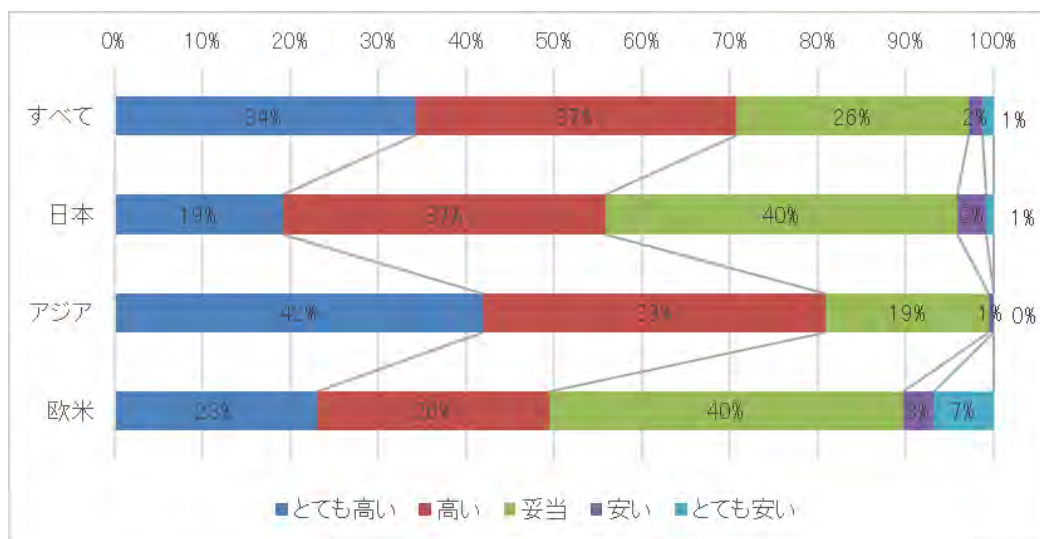
項目	2018年	前年	前年比	増減率
市内交通費	5,615	4,617	998	22%
宿泊代	23,627	22,454	1,173	5%
買物代	17,386	15,524	1,862	12%
飲食費	10,888	10,052	836	8%
入場料・拝観料	3,467	2,771	696	25%
その他（体験費用等）	3,021	1,291	1,730	134%
合計	64,004	56,709	7,295	12.9%

出典：京都市「京都観光総合調査」を基に筆者作成

4-3-4 宿泊客の意識

簡易宿所の宿泊客の税額についての意識（図 8）は、全体で「高い」が 37%と最も多くなっており、次いで「とても高い」、「妥当」となっている。「とても高い」、「高い」を合わせると 71%に上る。地域別では、アジアの宿泊客で「とても高い」、「高い」を合わせて 81%になり、日本や欧米を大きく上回っている。

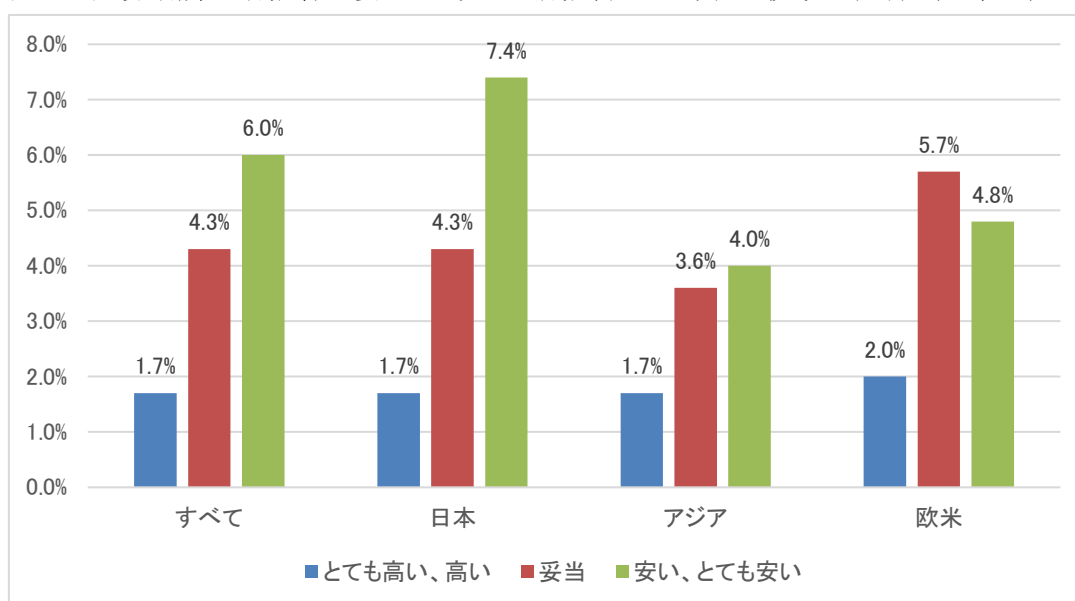
図 8：簡易宿所の宿泊客の税額についての意識（地域別）



出典：京都簡易宿所連盟「ゲストアンケート」を基に筆者作成

簡易宿所の宿泊客が妥当と考える宿泊料金に対する税額の割合について（図9）、全体で「とても高い、高い」と回答した人は1.7%、「妥当」は4.3%、「安い、とても安い」は6.0%となっており、高いと考えている人ほど、低い割合となっている。地域別では、アジアの宿泊客は「妥当」と回答した人は3.6%、「安い、とても安い」と回答した人は4.0%となっており、日本や欧米よりも低い割合となっている。簡易宿所の宿泊料金を2500円、宿泊税の税額を200円と仮定すると、宿泊料金に占める割合は8%となり、現在の税率と簡易宿所の宿泊客が妥当と考える税率には乖離が起こっている。

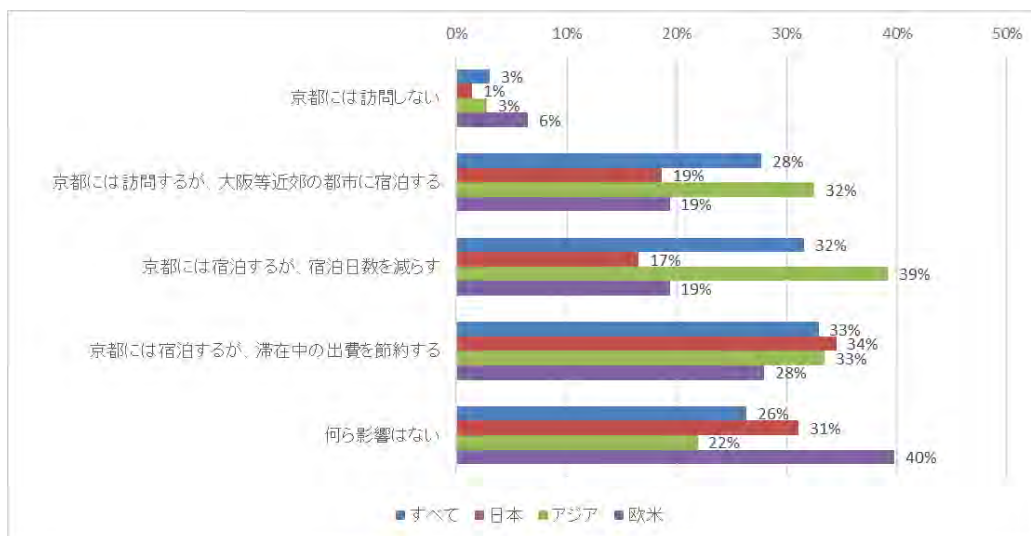
図9：簡易宿所の宿泊客が妥当と考える宿泊料金に対する税額の割合（地域別）



出典：京都簡易宿所連盟「ゲストアンケート」を基に筆者作成

次回以降、宿泊税が京都への旅行に与える影響（地域別）について（図10）、全体では「京都には宿泊するが、滞在中の出費を節約する」が33%で最も多く、次いで「京都には宿泊するが、宿泊日数を減らす」、「京都には訪問するが、大阪等近郊の都市に宿泊する」が続いている。地域別では、欧米の宿泊客は「何ら影響がない」が40%と最も多いのに対し、アジアの宿泊客は「京都には宿泊するが、宿泊日数を減らす」が39%と最も多く、課税に対してシビアな捉え方をしている。

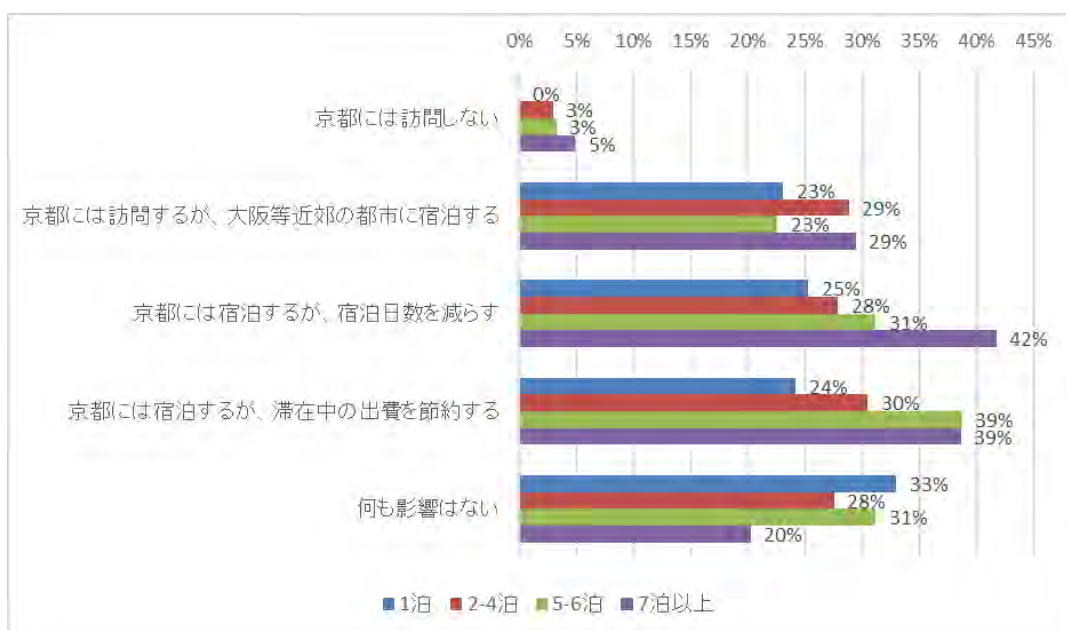
図 10：次回以降、宿泊税が京都への旅行に与える影響（地域別）



出典：京都簡易宿所連盟「ゲストアンケート」を基に筆者作成

次回以降、宿泊税が京都への旅行に与える影響（宿泊日数別）について（図 11）、宿泊日数が長くなるほど、消極的な回答をしている傾向が見られる。特に7日以上長期宿泊客で「京都には宿泊するが、宿泊日数を減らす」と回答した人は42%に上っており、「何も影響はない」と回答した人は20%に留まっている。

図 11：次回以降、宿泊税が京都への旅行に与える影響（宿泊日数別）



出典：京都簡易宿所連盟「ゲストアンケート」を基に筆者作成

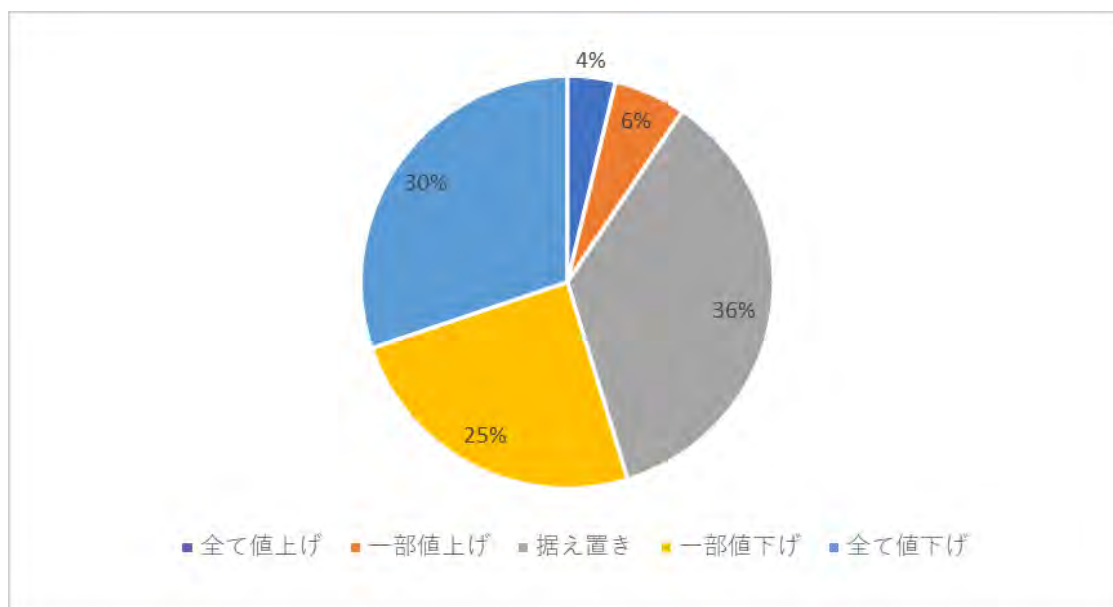
4-4 宿泊事業者の事業活動に及ぼす影響

宿泊税が宿泊事業者の事業活動に及ぼす影響を分析する。宿泊事業者のうち、宿泊料金が低く、宿泊税の影響を受けやすいとされる簡易宿所を対象にした。京都簡易宿所連盟が経営者および宿泊客に実施したアンケート調査結果のデータを基にした。

4-4-1 宿泊料金の設定

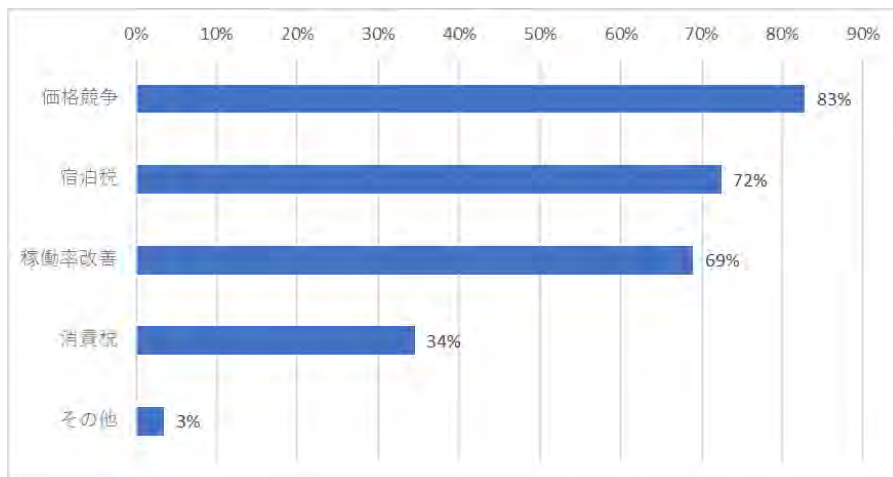
導入後の簡易宿所の宿泊料金の設定について（図 12）、「据え置き」が 36%で最も多く、次いで「全て値下げ」、「一部値下げ」となっている。「全て値下げ」、「一部値下げ」を合わせると 55%に上り、宿泊税の導入以降、簡易宿所の半数以上が値下げをしている。「全て値下げ」、「一部値下げ」と回答した経営者が値下げをした理由（図 13）として、「価格競争」が 83%で最も多く、次いで「宿泊税」が 72%となっている。

図 12：宿泊税導入後の宿泊料金の設定



出典：京都簡易宿所連盟「第2回経営者アンケート」を基に筆者作成

図 13：宿泊料金を値下げした理由

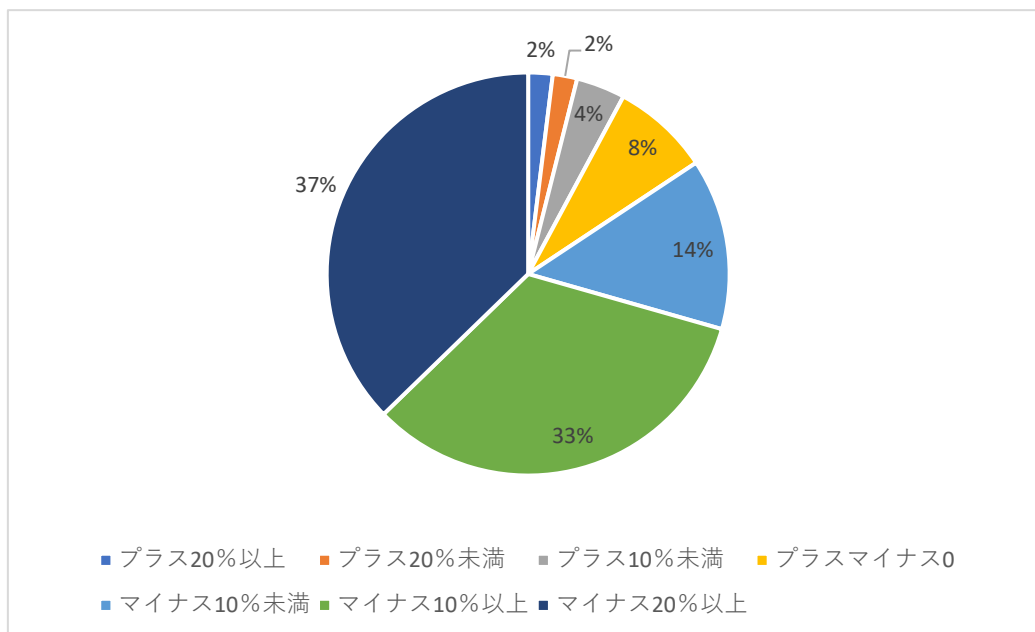


出典：京都簡易宿所連盟「第2回経営者アンケート」を基に筆者作成

4-4-2 売上状況

導入後の簡易宿所の売上状況について（図 14）、2018 年度と比較して「マイナス 20% 以上」が 37%で最も多く、次いで「マイナス 10%以上」、「マイナス 10%未満」の順となっている。「マイナス 20%」、「マイナス 10%以上」、「マイナス 10%」を合わせると 91%に上り、宿泊税の導入以降、多くの簡易宿所の売上が減少している。

図 14：売上状況（2018 年比）

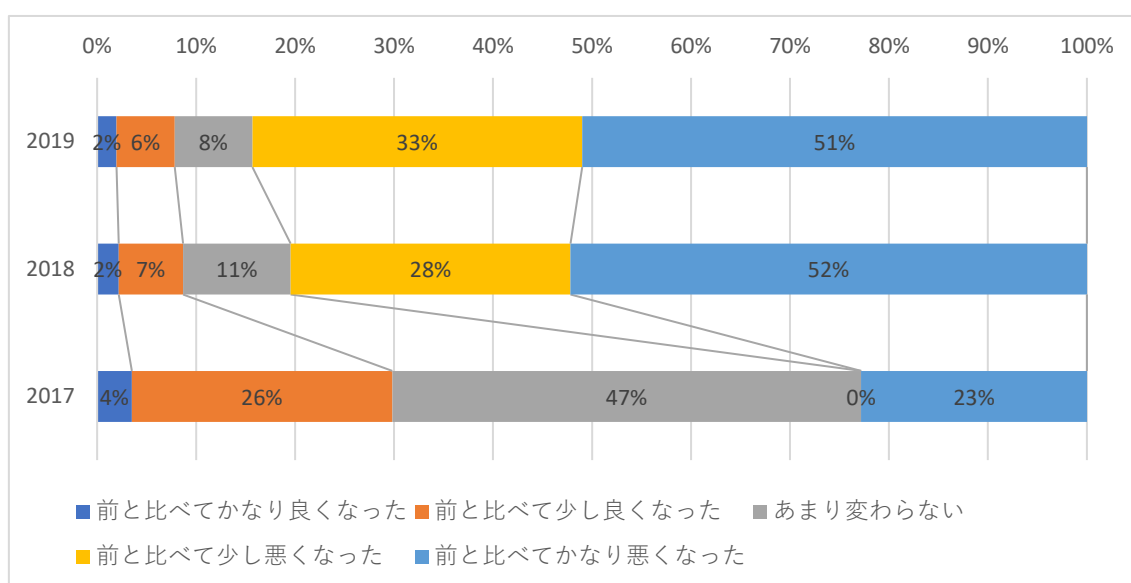


出典：京都簡易宿所連盟「第1回経営者アンケート」を基に筆者作成

4-4-3 経営状態

導入前後の簡易宿所の経営状態について（図 15）、2017 年は「あまり変わらない」が 47%で最も多かったが、2018 年以降は「前と比べてかなり悪くなった」が 2018 年は 52%、2019 年は 51%と最も多くなっている。「前と比べてかなり悪くなった」、「前と比べて少し悪くなった」を合わせると、2017 年は 23%に留まっているが、2018 年は 80%、2019 年は 84%と大幅に増加しており、簡易宿所の経営状態の悪化に拍車がかかっている。

図 15：経営状態

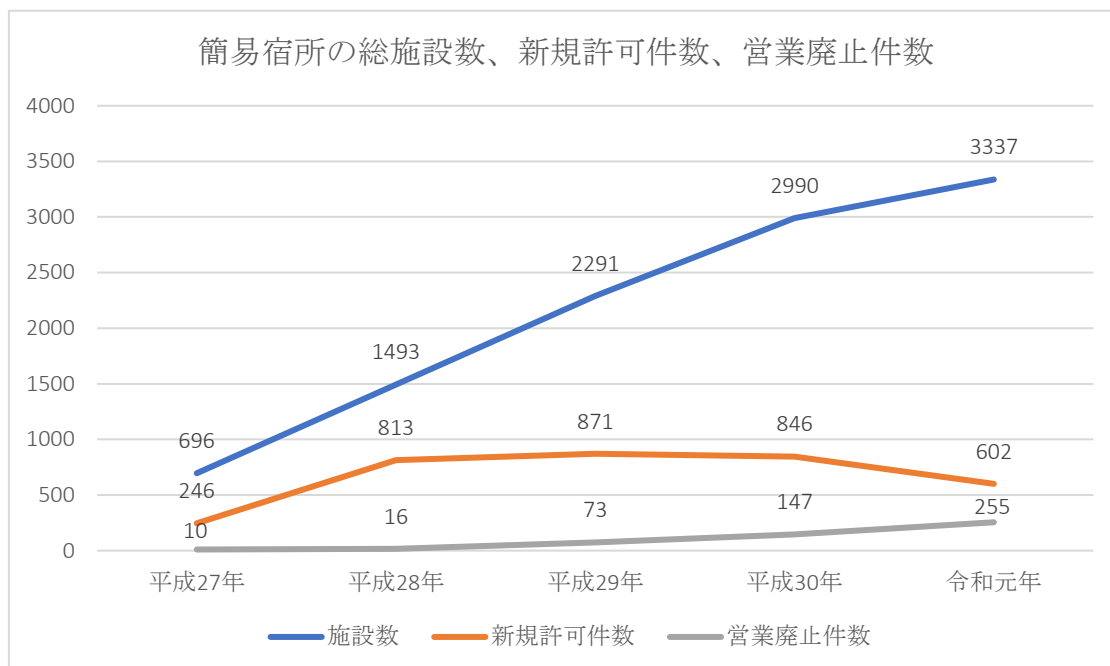


出典：京都簡易宿所連盟「第 1 回、第 2 回経営者アンケート」を基に筆者作成

4-4-4 簡易宿所の推移

簡易宿所の推移（図 16）では、総施設数は 2019 年に 3337 施設まで増加し続けているが、新規許可件数は 2017 年の 871 施設で頭打ちになっており、2018 年以降は微減している。営業廃止件数は一貫して増加傾向となっている。

図 16：簡易宿所の推移（総施設数、新規許可件数、営業廃止件数）



出典：京都市「旅館業法許可施設の推移」を基に筆者作成

※営業廃止件数は独自に算出。

営業廃止件数 = (前年度の総施設数 + 今年度の新規許可件数) - 今年度の総施設数

4-5 インタビュー調査

4-5-1 調査の手法

宿泊・観光需要に関する項目、宿泊事業者に及ぼす影響についてインタビュー調査を行った。インタビュー協力者は、京都市²³と京都簡易宿所連盟²⁴を選定し、メールで調査依頼し、京都市簡易宿所連盟には11月28日、京都市には12月1日に実施した。新型コロナウイルス感染症対策として、インタビューは電話とZoomミーティングで行い、事前に質問項目を送付し、当日に回答を得る形式で行った。京都市については、事前に文書にて回答があった。

²³ インタビュー協力者1：山田晋也氏（京都市行財政局税務部税制課）

²⁴ インタビュー協力者2：植田麻紀氏（京都簡易宿所連盟総務担当、ゲストハウスソイ代表）

4-5-2 京都市のインタビュー結果

京都市の担当者は、宿泊税を観光振興のための貴重な財源と位置付けていた。その理由として、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた 2020 年度以降を除き、当初見込みに近い税収を得られており、税制度として実施することで安定性と継続性に優れていることを挙げた。また、法定外税である宿泊税の税収は、地方交付税の基準財政収入額の算入対象にならず、普通交付税が減額されないため財政効果を高いことを挙げた。

宿泊税による需要減少については、導入前に東京都にヒアリングを行っており、宿泊客は減少していない旨の報告を受けている。京都市においては、新型コロナウイルスの影響で比較できるデータが少ないと前置きした上で、統計の数字上では確認できないと言及した。

課税によって宿泊客が減少しないためには、宿泊税の充当事業で魅力的なまちづくりを推進していくことが重要と考えている。使途については「住む人にも訪れる人にも京都の品格や魅力を実感できる取組の推進」、「観光を取り巻く情勢の変化の対応する受入環境の整備」、「京都の魅力の国内外への情報発信の強化」の 3 つの方針のもと、様々な充当事業が行われており、充当事業はホームページでも常時公開されている。

宿泊税の税率について、現時点では税率変更を検討しておらず、条例の附則に条例施行後、5 年ごとに検討を加えて、必要と認められる場合には見直すことになっているため、その結果次第とした。導入前、すべての宿泊者が行政サービスを享受しているため、すべての宿泊客から税を徴収することが方針であったが、現在 200 円となっている最下位の税額を 100 円や 150 円と低くする議論もなされていた。最終的に①得られる税収規模、②納税者の負担、③宿泊事業者の負担が少ないシンプルな制度設計を総合的に勘案し、現在の制度設計となっていた。

宿泊事業者には、申告納入事務で負担を強いているため、先行自治体の取り組みを参考にして、事業者支援のために申告納入額の 3% を補助する「宿泊税特別徴収事務補助金」を交付している。3% の補助率は、クレジット決済の手数料分に相当するが、宿泊事業者からは「人件費なども含めると足りない」という声が届いていると話した。当初は宿泊事業者から申告納入方法の問い合わせも殺到していたが、現在は落ち着いており、宿泊税が浸透してきた手応えがあり、一層の理解醸成のために効率的な仕組みを引き続き検討したいとした。

4-5-3 京都簡易宿所連盟のインタビュー結果

京都簡易宿所連盟の担当者は、宿泊税には賛成しており、観光振興のために必要な財源と位置付けていた。京都観光の発展のためにできる協力はしたいと考えていた。

一方、現在の税率については反対しており、見直してもらいたいと言及した。ゲストハウスは低価格の宿泊料金が魅力であり、東京都や大阪府は免税点があるにも関わらず、京都市はすべての宿泊客から徴収することにしており、旅館やホテルに宿泊する人の200円と、ゲストハウスに泊まる人の200円は割合が違うとして、現在の税額は高いと発言した。近年、簡易宿所の乱立で異常なまでの価格競争が起きており、ドミトリーの料金も2000円を割るところもあり、そのような状況下で負担が大きいと感じている。

担当者のゲストハウスは、導入時に宿泊料金を値下げすることなく対応したが、経営者の仲間には値下げする決断をした経営者もいるかもしれないと話した。また、宿泊税の徴収は、内税方式でオンライン決済する場合、宿泊税分まで手数料がかかってしまうため、現地で現金徴収しているケースが多い。しかし、宿泊予約サイトによっては、宿泊税は別途現地で支払う旨の表示が見やすいサイトばかりではなく、宿泊客も見逃していることもある。その為、導入当初は宿泊税を知らない宿泊客とトラブルに発展したり、詐欺と怪しまれたりすることもあり、悪い評価のレビューを書かれることは宿の売上にも影響するため不安な気持ちを抱えていた。当初と比べて、宿泊予約サイトの改善も徐々になされ、トラブルは多くて月1回程度となっている。ゲストハウス側でも、現地での説明に時間をかけずに済むように、宿泊客に配信する予約確認メールに表示するなどの工夫で周知・徹底を図っている。

宿泊需要の減少について、最初から京都で宿泊することを決めている人にはほとんど影響がないとした。安い宿泊料金を追求する人や、関西を周遊するのに1ヶ所の滞在拠点を設ける人は、課税されない近隣の大阪や奈良を選ぶ可能性もあると話した。

申告納入事務は、現在は毎月の作業として定着してきたが、宿泊予約サイト上での代理徴収が実現すれば、事務負担を軽減されるとしてプラットフォームの事業者も限られるため、行政側で交渉してもらいたいと発言した。

第5章 研究のまとめ

本稿においては、第1に「宿泊客の動向や宿泊事業者の事業活動にマイナスの影響を及ぼしていないか」、第2に「課税する自治体が留意すべきことは何か」という課題設定を行ったところである。

第1の課題については分析の結果、以下のように考えることができる。

(1) 宿泊客・観光動向全体への影響

宿泊税が全体の宿泊客や観光動向に与えるマイナスの影響は限定的であった。その要因として、1点目は宿泊客の消費能力が高いことが考えられる。観光庁の調査では、日本人1人あたりの旅行単価は、宿泊旅行が5.6万円に対して、日帰り旅行が1.7万円となっている²⁵。訪日外国人旅行客の1人あたりの旅行支出は15.9万円と推計されており²⁶、宿泊客は消費能力が高いことが示されている。2点目に納税義務者の納得感である。法定目的税である入湯税の超過課税の調査になるが、北海道釧路市の阿寒湖温泉の宿泊客対象のアンケート結果では参考にできる。金銭面での協力について「これからは地元だけでなく、来訪者も積極的に協力したい」、「使途が明確になっていれば、積極的に協力したい」が合わせて69.2%に上り²⁷、透明性が確保される条件付きで多くの人々が協力したい意思を示している。3点目に痛税感の低さである。京都市が条例施行後に実施した調査では、宿泊客が支払った税額について、40.8%が「分からない」と回答している²⁸。平均宿泊日数は1.6泊であり、1回の宿泊につき200～400円程度の税額は、宿泊客にとって過剰に意識されずに済む金額と認識されていることが分かる。また、前述の北海道釧路市のアンケート調査では、具体的な入湯税（当時150円）の追加負担額についても尋ねており、「151～200円」が30.1%で最も多く、次いで「101～150円」が21.6%、「51円～100円」が18.7%、「200円以上」が14.2%の順となっている。200～400円程度の税額に痛税感はあまりなく、一定許容されていると考えられる。

(2) 簡易宿所の宿泊客への影響

簡易宿所の宿泊客の動向には、中長期的にマイナスの影響を与える可能性が示唆された。宿泊料金が低額である簡易宿所の宿泊客に限定すると、現在の税額は71%が「高い」と感じている。「高い」と感じている人の妥当と思う税率は、宿泊料金の2%程度であり、京都市に当てはめると40円程度になる。現在の税額（最下位は200円）とは大きな乖離が見られた。それを踏まえ、次回以降の宿泊については3割程度の宿泊客が「京都から離れる」、「宿泊日数を減らす」、「他の消費を減らす」と回答しており、消費能力の低い宿泊客ほど、宿泊税を消極的に捉えていた。京都市の場合、簡易宿所に泊ま

²⁵ 観光庁（2019b）、第1表

²⁶ 観光庁（2019a）、p. 14

²⁷ 梅川智也、吉澤清良、福永香織（2015）、p. 98

²⁸ 京都市（2020b）、p. 65

る訪日外国人旅行者は、延べ人数で年間 165 万人と推計されており、宿泊客の 20%を占めている²⁹。そのうち、3 割程度の宿泊客が消極的な意向を示しているのは、簡易宿所の経営や観光の持続的な発展を考えると無視できるものではないだろう。また、これらの傾向は特にアジアおよび長期の宿泊客に確認された。京都簡易宿所連盟のインタビュー調査では、低額の宿泊料金が魅力であるにもかかわらず、家族で何泊もすると宿泊税だけで何千円になることもあり、(痛税感が高いため) 徴収する側も複雑な心境になるという話があった。また、宿泊料金を予約時に決済し、宿泊税を現地でチェックインもしくはチェックアウト後に支払う場合、宿泊客側からすると追加徴収と捉えかねないため、痛税感も増幅しやすいものと考えられる。

(3) 事業者の事業活動への影響

宿泊事業者の事業活動にはマイナスの影響を与えていた。当時は訪日外国人旅行者の急増により、新規の簡易宿所も約 800 施設ペースで増加し、市場では激しい価格競争が起こっていた。京都簡易宿所連盟のインタビュー調査では、担当者のゲストハウスでは個室の宿泊料金が、開設当初は 8000 円であったのが 4000 円まで下がり、ドミトリーも 2000 円を割っている話があった。このような状況の最中で、2018 年 10 月に宿泊税は導入され、導入後に 55%の簡易宿所が宿泊料金を値下げしていた。値下げの理由として、価格競争に次いで 72%が「宿泊税」を挙げている。客単価が減ることは売上に影響し、経営状態にも直結している。導入前の 2017 年には「経営状態が悪くなった」と回答した割合は 23%に留まっていたが、導入後の 2018 年は 80%、2019 年は 84%と急激に悪くなっていた。低額の宿泊料金が魅力の簡易宿所にとって、200 円の税額は宿泊料金の 7~10%程度を占めることになり、価格競争が激化する中、市場の競争で優位に立つため、近隣の簡易宿所より安くしようとする意識が働いたと推察できる。宿泊税が経営に大きな足枷となっていることが示唆された。

宿泊税の導入は、第 3 章で触れたステークホルダーにメリットを与える可能性もある。国や自治体(議会含む)にとっては、安定的な一般財源を確保することで、継続的な観光振興施策を実施することが可能になる。宿泊客が増加すれば、比例して観光消費も拡大し、観光産業全体が潤うことで税収の増加も期待される。自治体の課税自主権を尊重し、地域固有の資源を活かして積極的に観光振興を図ることは、国の地方創生や観光立国実現の方向性とも一致している。納税義務者(宿泊客)にとっては、使途が観光振興に限定されることで観光地としての魅力が向上し、快適で満足度の高い旅行を享受することができる。宿泊事業者も同様に、充当事業によって納税義務者に何度も来訪される観光地に発展することで、宿泊客および売上の増加を期待することができ、質の高いサービスと持続的な経営が可能となる。

²⁹ 京都市 (2019) 『京都観光総合調査』、p. 14

次に、第2の課題については、以下のように考えることができる。

宿泊税の効果が持続的に発揮されるには、当該税制が各ステークホルダーに与える影響（第3章3-1参照）や地域の実情を踏まえた上で「税率」及び「使途」の制度設計に留意する必要があるだろう。

(1) 税率の制度設計

林（2001）は、高い水準の定額の税は、逆進的な傾向を示し納税者の理解は得られないため、応益原則をベースにしながら担税力についての考慮は必要と述べている³⁰。京都市の場合は、宿泊施設に占める簡易宿所の割合が83%と高く、小規模な宿泊施設とその納税義務者への配慮が肝要となる。税率は、すべての宿泊客は一定の行政サービスを享受しているため、受益と負担の観点からすべての宿泊客を納税義務者とする考え方には合理性が見出すことができる。一方、税の公平性の観点から、担税力の低い人が高い税額となる現在の制度は、税の垂直的公平に反しているため、免税点は設けずとも宿泊料金と税額の区分を見直すことを提言したい。その際、宿泊税は自治体にとって、観光振興の安定的で貴重な財源であるため、財源確保とのバランスには十分に留意する必要がある。

(1) 使途の制度設計

また、京都市のインタビュー調査でも明らかになったように、宿泊需要が減少しないためには、宿泊税の充当事業により、魅力的なまちづくりを行っていくことが肝要である。それは言い換えれば、宿泊税の負の側面に目を向けるだけでなく、充当事業で需要が更に喚起され、すべてのステークホルダーがWIN-WINとなる可能性を秘めているとも言える。碓井（2001）は「使途が特定されている場合には、その使用される事業の必要性をチェックし、税収の状況とその充てられる事業内容について徹底した情報公開を図ることが要請される。」としている³¹。宿泊税の使途については、受益と負担の観点に留意し、納税義務者である宿泊客や市民のニーズも踏まえて、充当事業を展開していくことが重要である。京都市の調査では、宿泊税の使途の要望として「文化財、伝統芸能、伝統産業、京町家ならでの文化の振興や美しい景観の保全」が55.9%と最も多く、次いで「市バスや観光地の混雑緩和、マナー啓発」、「災害時における多言語での情報発信、市バス・地下鉄の利便性向上、トイレの様式化などの受け入れ環境」が続いており、宿泊客等のニーズ把握がなされている一方、宿泊税の使途について79.2%が「知らない」と回答している³²。各種媒体を通じて使途の発信を強化することに加えて、宿泊事業者とも連携し、宿泊客に感謝の意も含めて表明していくことで再訪の機会に繋がるように

³⁰ 林宏昭（2001）、p. 37

³¹ 碓井光明（2001）、p. 68

³² 京都市（2020b）、p. 53、p. 72

考えられる。

最後に研究の限界と今後の課題を述べる。本稿は、京都市の統計データを用いたが、2019年1月以降は調査方法を変更しているため、宿泊客数においては2018年10～12月の分析に留まった。宿泊税の浸透には一定の年月を要することから、より蓄積されたデータで分析していく必要がある。また、他の導入自治体で、京都市と同じ結果が出るとは限らない。サンプルとなる自治体を増やすことが望ましいが、その為には、自治体間で統一した基準で調査を実施する必要がある。今回のように宿泊客数を延べ宿泊客数、実宿泊客数、平均宿泊日数に、一人あたりの観光消費額を宿泊代や他の項目まで細分化し、詳細に調査を実施しているのは京都市だけであった。観光統計は、各自治体で調査手法が大きく異なるため、可能な限りの統一基準で調査を行うことで、自治体間の比較分析もしやすくなると思われる。

また、宿泊事業者の事業活動に与える影響について、宿泊税の導入後に売上が減少し、経営状態の悪化に拍車がかかっている簡易宿所が多くなっている事実が確認でき、インタビュー調査を通じて宿泊税の影響が無視できないことを把握できたが、その要因が宿泊税によるものなのか、市場の激しい競争によるものなのかという因果関係までは定かでない。宿泊客数が横ばいの状況で導入した自治体で分析ができれば、より有意義な研究になった可能性がある。新型コロナウイルスの終息後、宿泊税の議論は再燃することが想定されるため、今後の研究課題として注視していきたい。

参考文献・資料

- 青木宗明（2019）「法定外目的税の功罪：求められる普通税思考の回帰」、『地方税』, 70 巻 4 号, 地方財務協会, pp. 2-11
- 飯田泰之、前田順一郎（2019）『観光関連税制の現状と経済学的視点－宿泊税・入湯税を中心に－』
- 稲沢克祐（2010）『自治体の歳入確保の実践方法』, 学陽書房
- 碓井光明（2001）『要説 地方税のしくみと法』, 学陽書房
- 梅川智也、吉澤清良、福永香織（2015）「温泉地における安定的なまちづくり財源に関する研究」、『観光研究』, 27 巻 1 号, 日本観光研究学会, pp. 91-100
- 大阪府観光客受入環境整備の推進に関する調査検討会議（2015）『大阪府観光客受入環境整備の推進に関する調査検討 最終報告』
- 門川大作（2018）「京都市宿泊税について」、『地方税』, 69 巻 1 号, 地方財務協会, pp. 2-8
- 川端和美（2020）「法定外税に関する一考察：宿泊税を中心として」、『現代経営経済研究』, 5 巻 3 号, 東洋学園大学, pp. 81-100
- 観光庁（2019a）『訪日外国人消費動向調査（年次報告書）』
- 観光庁（2019b）『旅行・観光消費動向調査』
- 観光庁（2019c）『宿泊旅行統計調査』
- 京都簡易宿所連盟（2019a）『宿泊税に関する調査第一回報告書』
- 京都簡易宿所連盟（2019b）『宿泊税に関する調査第二回報告書』
- 京都市（2016）『はばたけ未来へ！京プラン 後期実施計画』
- 京都市（2017）『京都市住みたい・訪れたいまちづくりに係る財源の在り方に関する検討委員会答申（案）に係る市民意見募集の結果』
- 京都市（2018）『第 4 回京都市住みたい・訪れたいまちづくりに係る財源の在り方に関する検討委員会 議事録』
- 京都市（2018、2019）『京都観光総合調査』
- 京都市（2020a）『令和 2 年（2020 年）観光の動向等に係る調査』
- 京都市（2020b）『宿泊税条例施行後の状況に関する調査 調査結果報告書』
- 久我孝太郎（2018）「もうひとつの地方税ものがたり：東京都主税局の軌跡(第 4 話)代表なくして課税なし。：宿泊税の導入」、『税』, 73 巻 8 号, ぎょうせい, pp. 168-183
- 高坂昌子（2020）「持続可能な観光振興に向けた地域独自財源の在り方：財源のベストミックスを」、『JRI レビュー』, 6 号, 日本総合研究所, pp. 25-58
- 国際観光振興機構, 『年別 訪日外客数、出国日本人数の推移』
- 神野直彦、小西砂千夫（2014 年）『日本の地方財政（第 2 版）』, 有斐閣
- 関口博久（2017）「地方税の現状と課題についての一考察」、『國士館大學政経論叢』, 4

- 号, 国土館大学政経学会, pp. 1-24
- 総務省 (2020) 『地方公務員給与実態調査結果等の概要』
- 総務省 (2021) 『法定外税の実施状況』
- 塚本正文 (2020) 「日本の観光税と観光行政」, 『大東文化大学紀要 社会科学』, 58 号, 大東文化大学, pp. 207-222
- 東京都 (2018) 『宿泊税 15 年間の実績と今後のあり方』
- 時任敦 (2017) 『法定外税の導入に際し検討を要する諸事項についての一考察』
- 内閣府 (2014) 『まち・ひと・しごと創生総合戦略』
- 西川浩平 (2019) 「訪日外国人の需要構造に関する分析」, 『摂南経済研究』, 9 巻 1、2 号, 摂南大学経済学部, pp. 23-35
- 日本創生会議・人口減少問題検討分科会 (2014) 『ストップ少子化・地方元気戦略』
- 花房眞悟 (2021) 「最近の法定外税を巡る状況について」, 『地方税』, 72 巻 4 号, 地方財務協会, pp. 68-84
- 林宏昭 (2001) 『これからの地方税システム 分権社会への構造改革指針』, 中央経済社
- 半谷俊彦 (2017) 「宿泊税のあり方に関する一考察: 負担配分論の観点から」, 『地方税』, 68 巻 9 号, 地方財務協会, pp. 2-6
- 前田高志 (2019) 「観光振興財源としての宿泊税の制度設計と課題」, 『経済学論究』, 73 巻 1 号, 関西学院大学経済学部研究会, pp. 207-243
- 松本和幸、塩谷英生 (2006) 「地域づくりと法定外税 観光関連税を中心に」, 『立教大学観光学部紀要』, 8 巻, 立教大学, pp. 27-36
- 山田雄一 (2019) 「観光振興財源について」, 『都市とガバナンス』, 31 号, 日本都市センター, pp. 136-144

巻末資料1 京都市インタビュー質問事項

質問番号	質問内容
1	宿泊税の税収をどのように評価しているか
2	宿泊税は、貴重な財源となっているか
3	宿泊税を財源として、どのような事業を行っているか
4	税導入によって、宿泊客の動向にどのような影響を与えたか ・制度検討時の見通し、施行後の評価、今後の見通し
5	4について、どのような議論がなされたか。 ・審議会（検討委員会）、議会、庁内 等 また、メディアではどのように報じられたか。 ・新聞社、テレビ 等
6	税導入によって、宿泊客が減少しないために、どのような対策を講じているか
7	税導入によって、宿泊事業者の経営（運営）にどのような影響を与えたか
8	宿泊事業者にどのような支援を行っているか
9	税率や免税点を見直す議論はあるか

巻末資料2 京都簡易宿所連盟インタビュー質問事項

質問番号	質問
1	宿泊税をどのように評価しているか
2	税導入によって、宿泊客の動向に与えた影響をどのように考えているか
3	税導入によって、事務負担は増えているか
4	税導入によって、宿泊料金を値引きしたか
5	税導入によって、経営（運営）にどのような影響を与えたか
6	宿泊税の望ましい制度設計をどのように考えているか

謝辞

本稿の執筆にあたっては、京都市行財政局税務部税制課の山田様、京都簡易宿所連盟（ゲストハウスソイ代表）の植田様にインタビューに快くご協力いただき、貴重な資料をご提供いただきました。御礼を申し上げます。そして、いつもお心を寄せてくださり、懇切丁寧にご指導いただいた木村俊介教授、学びの友である木村ゼミの皆さまのおかげで、本稿が完成しました。厚く御礼を申し上げます。最後に仕事と大学院の両立で、家族には心身ともに大きな負担をかけています。いかなる時も共に悩み、励まし合ってくれた妻、屈託のない笑顔で癒しを与えてくれた息子に心からの謝意を表します。

受付 2022年1月
修士学位(専門職)請求論文
専門職大学院事務室

明治大学 専門職大学院

2022年1月提出 リサーチペーパー

題 名

日本の民間非営利組織による主体的なプログラム評価の運用による効用

—組織強化と組織学習をもたらす自己評価についての考察—

ガバナンス研究科 ガバナンス専攻

指導教員名 源 由理子

本人氏名 佃 真衣

日本の民間非営利組織による主体的なプログラム評価の運用による効用

—組織強化と組織学習をもたらす自己評価についての考察—

【要旨】

ガバナンス研究科・ガバナンス専攻

2022年3月修了

佃 真衣

本稿の目的は、日本の民間非営利組織による主体的なプログラム評価の運用（「自己評価」）の要諦と社会的効用について明らかにすることにある。先行きが不透明で複雑な社会環境下において組織の存在目的や個人の内面の探求、主体性について改めて注目が集まる中で、公共経営においては EBPM や協働の必要性が提唱されている。

こうした中で、本稿は、民間非営利組織の事業環境と事業評価の課題について整理し、学習と動機付けに関する認知過程とプログラム評価理論を照合して分析の枠組みを生成し、3つの事例研究を基に、資金提供者に対する狭義の説明責任を超えて、社会システム全体の変化を捉えて組織学習を促し社会的課題の協働的解決につなぐアカウンタビリティを確保するための社会技術として事業評価の在り様を考察した。

結果、民間非営利組織の主体責任性の下、内発的動機付けに配慮した評価活動の推進が行われることで、暗黙知の形式知化が起こり、組織学習の促進による実施主体の組織強化がもたらされていることが効果として確認できた。さらに、組織を超えた学習の拡がりが見られ、社会課題の協働的解決の促進にもつながる可能性とその機構が確認できた。

（以上、496 文字）

日本の民間非営利組織による主体的なプログラム評価の運用による効用

—組織強化と組織学習をもたらす自己評価についての考察—

ガバナンス研究科・ガバナンス専攻

2022年3月修了

佃 真衣

目次

第1章. 序論	1
1-1. 研究の背景.....	1
1-1-1. 日本の民間非営利組織における事業評価を取り巻く状況と主体性への着目.....	1
1-1-2. 日本の民間非営利組織の事業環境と事業評価の課題.....	3
1-2. 研究の目的と研究設問.....	5
1-3. 研究の方法.....	5
1-4. 用語の定義.....	6
1-5. 本稿の構成.....	6
第2章 日本の民間非営利組織における事業評価の課題	7
2-1. 日本の民間非営利組織と評価活動.....	7
2-2. 公的資金と評価活動.....	9
2-3. 評価活動による組織学習の促進の可能性.....	13
2-4. 小括: 民間非営利組織における評価の課題.....	14
第3章. 先行研究と分析の枠組み	16
3-1. プログラム評価の理論と自己評価.....	16
3-1-1. プログラム評価、参加型評価・エンパワメント評価と自己評価.....	16
3-1-2. 総括的評価・形成的評価と自己評価.....	18
3-2. 改善・組織強化と個人の心理過程及び学習の関係.....	19
3-3. 学習に関する動機付けの理論と事業評価.....	20
3-4. 内発的動機付けの理論・目標設定理論から見た事業評価過程.....	23
3-5. 目標設定理論から見た事業評価過程のもたらす効果.....	26
3-6. 自己評価過程のもたらす組織内外への効果.....	28
3-7. 小活: 本稿で検証する仮説モデル.....	29
第4章. 事例研究	31
4-1. 研究方法と調査方法.....	31

4-1-1. 事例研究の方法	31
4-1-2. 調査方法.....	32
4-1-3. 調査分析方法	34
4-1-4. 調査対象.....	34
4-2. 事例 A:NPO 法人 Learning for All による地域協働型子ども包括支援プログラム評価	37
4-2-1. 評価活動の概要	38
4-2-2. 評価活動の過程における内発的動機付け.....	42
4-2-3. 評価活動の効果と要因	48
4-3. 事例 B:NPO 法人ユースポート横濱によるよこはま若者サポートステーションプログラムの評価	57
4-3-1. 評価活動の概要	57
4-3-2. 評価活動の過程における内発的動機付け.....	60
4-3-3. 評価活動の効果と要因	67
4-4. 事例 C:NPO 法人サンカクシャによるサンカクプログラムの評価	72
4-4-1. 評価活動の概要	72
4-4-2. 評価活動の過程における内発的動機付け.....	74
4-4-3. 評価活動の効果と要因	81
第5章. 考察.....	88
5-1. 自己評価の実態についての各事例の横断的な検討.....	88
5-1-1. 自己評価活動における事業評価の目的意識	88
5-1-2. 自己評価活動の推進方法.....	90
5-1-3. 自己評価活動の効果	92
5-2. 評価活動の社会的効用とその要因	93
5-2-1. 内発的動機付けに配慮した評価活動の推進による学習と継続的改善の促進	93
5-2-2. 暗黙知の形式知化.....	97
5-2-3. 組織学習の促進による実施主体の組織強化.....	98
5-2-4. 組織を超えた学習の拡がり.....	99

5-3. 民間非営利組織の自立と社会課題の解決に向けた評価活動の貢献可能性	100
5-3-1. 民間非営利組織の自立と自己評価	100
5-3-2. 社会課題の解決に向けた民間非営利組織の自己評価活動の貢献可能性	101
第6章. 結論と提言	104
6-1. 自己評価の社会的効用仮説	104
6-2. 実践的提言	108
6-3. 本研究の限界と今後の研究課題	110
参考文献	112
添付. 謝辞	118

第1章. 序論

本章では、日本の民間非営利組織による事業評価に関する現状と課題について述べた上で、既往研究の概略を説明し、本研究の意義と対象とする範囲・研究方法の概略について説明する。

1-1. 研究の背景

本節では、本研究の背景として、日本の非営利組織と事業評価に関する現状と課題について、特に民間非営利組織¹に着目して述べる。第1項では、日本の民間非営利組織における評価を取り巻く現状について説明し、民間非営利組織の自立性・主体性に着目する必要性について触れる。続いて第2項では、プログラム評価²の実施とその活用に着目し評価実施過程を分析することの必要性について説明する。

1-1-1. 日本の民間非営利組織における事業評価を取り巻く状況と主体性への着目

日本に政策評価が導入されて20年が経過した今、日本の民間非営利組織はその事業運営において評価活動を行うことが求められている。

非営利組織が行う事業の評価について、日本では1980年代より、まずODA（政府開発援助）評価の領域で実践が行われた（源，2015：8）。その後1990年代に地方自治体における取組みが始まり、2001年に政策評価法が施行され国の制度としても様々な取組がなされている。ただし、現場の目的意識と制度設計の乖離、評価の実施と成果の反映との事業時期の現実的困難性が指摘され（西出，2020）、形骸化や事業従事者のモチベーションへの負の影響（田中，2009）など、評価の効用に疑問が投げかけられている。

民間非営利組織においても、1999年に特定非営利活動法人が制度化されたこと等を契機に、寄付者への訴求等の観点から一部の団体において取り組まれてきた（今田,2016）。2019年から年間約700億円という大規模な助成事業の運用が始まった休眠預金補助事業において評価活動が義務付けられた事に顕著なように、近年民間非営利組織

¹ 特定非営利活動法人に限定せず、民間の非営利組織一般をいう。非営利型一般社団法人や社会福祉法人等法人設置形態を問わない。

² 「ある社会課題を解決するために設計された一連の活動群（“プログラム”）に関して、体系的にデータを収集し、有効性（ニーズ・活動の妥当性・効果・効率性）を確かめる行為（源，2016：p5-7）」をいい、具体的には、①プログラムセオリーの構築（目標設定と戦略定義を行い、ロジックモデル図に可視化すること）、②評価情報の作成²（データ収集と整理、分析とその結果の言語化）、③有効性の判断を含めた結果の解釈（評価情報をもとに意味づけを行い、より効果的なプログラムについて考えること）、④事業活動への反映を含む一連の活動をいう。

に評価実施の波が押し寄せている。財政逼迫の中で更なる効率性を希求する国や自治体（民間非営利組織にとっては資金提供者）における EBPM への関心の高まり、民間企業における社会的投資への着目と合わせ、日本の民間非営利組織は、事業を運営していくにあたり「評価」に取り組む事に迫られている。

この近年の変化と並行して、官民の資金提供者（助成団体・財団や自治体・政府）が民間非営利組織の事業に対する資金提供に際し、事業活動と組織運営の自立化を強く求めている点について留意する必要がある。すなわち、資金提供者からの自立化への期待を背景に事業評価への取り組みの推進が進展していると言える。

こうした環境の変化や外部からの期待に加えて、民間非営利組織が評価に取り組む背景として、内部的必要性、すなわち組織運営に関する背景についても着目する必要がある。経営学分野においてドラッカーは、営利企業と異なりパフォーマンスを図る上での共通尺度を持たない非営利組織、とりわけ、受益者と従業員に加え、資金提供者（寄付者、政府、企業等）、ボランティア等様々な顧客に取り囲まれた（P.F.ドラッカー,2000: iii）民間非営利組織における改善と強化を目的とした自己評価³の取り組みの重要性を指摘し、自ら設立した財団において米国民間非営利組織への自己評価活動の支援活動を展開した。自己評価手法を米国の民間非営利組織に実際に展開するにつれ、ドラッカーは組織外部とのパフォーマンスの共通尺度作りの過程において「組織内の調和や結束力」の向上も同時に行われること⁴を発見した。ここから、組織内の個人の動機づけと非営利組織の組織強化に自己評価のプロセスが大きく影響する可能性が示唆される。

昨今、組織経営分野においては、「Purpose(パーパス)」をキーワードに、改めてその組織の存在目的に注目が集まっている（クイン&セイカー, 2019）。民間非営利組織がその事業目的・組織の存在目的として解決対象とする社会問題は、「VUCA⁵」という言葉に象徴されるように、先行きが不透明で、将来の予測が困難な状態における、曖昧で複雑な事象・環境を対象とする。こうした複雑な社会課題を解決していく事業の推進と改善のために様々な実践・研究を積み重ねているソーシャルイノベーション学分野では、特に近年、活動の持続可能性の観点から担い手の内面的な状況について改めて注目が高まっている。さらに、システム思考や学習する組織に着目する立場から、国連によって提唱されている SDGs（Social Development Goal、持続可能な開発目標）を達成するためのキー概念として提唱されている IDGs（Inner Development Goals、内面的な開発目標）

³ ドラッカーによると自己評価とは「使命と優先順位、そして成果とパフォーマンスを見定めるための独自の評価手法」(P.F.ドラッカー,2000: v)とされる。

⁴ 「(組織内部の)使命やパフォーマンスをめぐる意見の違いを包み隠すことなくオープンにし、それについて気楽に話し合い、理解し…真の調和を作り出す」状態を意味する(同上:p.iii)。

⁵ Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)の頭文字を取った略語で、2010年代にビジネスセクターで多用されるようになった。(Oliver Mackら, 2015)

においても、自分自身の内面の探求と自律的行動⁶の重要性が指摘されている（Growth that Matters AB, 2021）。また、教育学の分野においては、これからの社会の中での価値創造のために個人に必要な素養として、個人の自主性と周囲の関わりに着目する「Agency(エージェンシー)」の概念の重要性が OECD によって提唱されている（白井, 2020）。これらから、非営利組織の組織強化とその目的とする社会課題解決のために、個人の内面的なメカニズム、特に動機づけと自律性を考慮する必要性が示唆される。つまり、民間非営利組織が取り組む社会的解決には、主体的に動機付けられた個人が自律的に取り組むこと、こうした個人が複雑な状況の中で学習と行動を積み重ねることを前提として、一定の目的の基にその学習と行動の焦点を組織として集約していくことが求められていると考えられる。

ここまで、民間非営利組織をめぐる事業評価の状況について整理して資金提供者からの自立化への期待の中で事業評価の活動が行われていることについて述べた。また、外部からの自立化の要請に加え、社会課題を解決することを存在目的とする民間非営利組織においては、個人と組織の自律性がその課題解決のための重要性が強調されていること、また複雑な状況の中で学習と行動を積み重ねる個人の経験を集約していくことの重要性について触れた。次項では、日本の民間非営利組織の事業環境について触れ、その事業評価の課題について述べる。

1-1-2. 日本の民間非営利組織の事業環境と事業評価の課題

宮本 (2007) は、Anheier&Seibel(2001)のデータを基に日本の民間非営利組織の事業環境について、米国や欧州と比較して、以下の点を指摘している (p37)。

- 政府の福祉支出の規模が（欧州と比べて、米国と同様に）小さい
- 組織の規模が（米国やドイツと比べ）小規模である
- 総収入における寄付の割合が小さい
- 総収入における料金収入による割合が米国同様に大きい
- 総収入における公的補助金の割合が欧州と比べて小さい状況にある（寄付の割合が大きい米国においても、寄付の2倍以上の規模が公的補助金によっており、公的資金が増加している）、が総収入の約半分（46%）を占める

ここから言えるのは、まず、日本の民間非営利組織は、欧米と比較して組織規模が小さく、少ない公的補助金・寄付金のなかで、事業収入による財務的自立が求められている状況にあるということである。また、そうした中で、欧州と比べその割合は少ないと

⁶ 5つの要素のうち第一に「在り方(Being)―自分自身との関係性(Relationship to Self)が挙げられ、在り方を構成する5つのスキルの筆頭として、全体の利益に関わる価値観や目的に対して、深い責任感とコミットメントを持つことを意味する Inner compass が挙げられている。

しても総収入の約半分（46%）を占める公的資金が民間非営利組織にもたらず影響は非常に大きいということである。

原田（2010）は、政府の政策文書においてNPOの公的資金からの自立が強調される中で、サラモンの第三者政府論（サラモン、2007）と宮本の提起した事実に触れ、NPOが公的資金を忌避して民間の寄付や市場からの事業収入だけで持続的な経営を行うことの限界を指摘している。さらに、NPOと自治体との協働関係について、公的資金が提供される際に、「NPOにおける社会的価値の評価困難性」に端を発し、「単年度の資金提供、不当に低い人件費や間接経費、NPO側の裁量を認めない硬直的な仕様書等々の問題を孕んだ契約がまかり通っている現実」（p49）について問題提起をしている。

つまり、日本の民間非営利組織は、（欧州と比べその割合は少ないとしても）総収入の約半分以上を占める公的資金を受け、官側の調達制度・契約上の制約を背景として自律を阻害する様々な状況があり、人件費や間接経費の低さに起因するスキルや体制面での課題と相まって、事業を評価し改善を図っていくことが困難な現状があると考えられる。

一方で、これらの課題があったとしても、組織の自立強化（資金的自立、事業改善、組織内外との関係構築）に向けて自主的・主体的に事業評価に取り組んでいる事例がある。

組織内部者における評価実践については、米国において、①組織文脈に高い感度を持って評価に臨めること②政策改善に長く寄与できること③評価のアドボカシーが可能であること（Torres, Preskill & Piontek, 1996:49-53）などのメリットが示されている。

フェッターマンは1995年に対人支援分野における評価実践理論として「エンパワメント評価」を「自己評価と主体責任性の概念の獲得に向けた...技法」として提唱した（フェッターマン他, 2020: xiv）。2006年、ミラーとキャンベルは「対処能力の構築」「自己決定」「責任性」という概念枠組みを示し、評価プロセスに関わる人々を「エンパワメント」しうることを実証的に明らかにした（Miller & Campbell, 2006）。

自己評価というと、一般的に当該組織の事業の改善という観点からみれば客観性に乏しく、必ずしもその目的に適さない方法であるように思われる。しかし、自己評価活動は、ドラッカーが発見したように「組織強化」につながることであり、評価に関わる個人と組織の自律性を涵養し、主体責任性の概念の獲得の基で、客観的視座に込められる証拠と言語を生成し、説明責任を果たしていくプロセスなのではないか。それは組織の構成員に果たすべき社会的責任の自覚と自信をもたらし、行動を活性化させることで、資金獲得によって必要な事業を持続可能性に実施することを可能にしていくのではないか。こうした主体的な活動が生み出す知識は、社会に対して、課題解決のための重要な示唆をもたらすのではないか。

このような背景をもとに、本稿では、自己評価に取り組むことが技術的・資金的に困難であり、また評価活動自体に積極的意義を見出すことが必ずしも一般的ではない日本

の民間非営利活動組織の現状のなかで、自立的な評価活動が組織強化と改善につながる可能性について検証していく。

1-2. 研究の目的と研究設問

日本の民間非営利組織の置かれた状況の中で、事業評価はどのように、非営利組織の自立と事業改善、社会課題の解決に貢献できるのだろうか。本稿では、自主的・主体的に評価に取り組む民間非営利組織によるプログラム評価の取組みが当該組織と外部にもたらしている効果とそのメカニズムについて考察する。

具体的には、自己調達した人的資金的資源をもとに、自主的・主体的に評価に取り組む（自己評価に取り組む）民間非営利組織が、①事業評価をどのように捉え（どのようなきっかけで、どのように動機付けられ）、②何をどのように評価として実践し（その際にどのような外部からの支援を受け）、③その結果、何につながったのか（民間非営利組織自身の事業・組織運営、ミッションの達成、及び政策等他主体への影響）について、事例研究を基に明らかにし、民間非営利組織の自立（自律、事業改善と資源獲得）と、社会課題の解決における評価の活用可能性について論じる。

1-3. 研究の方法

研究方法として、文献調査と事例研究による質的研究を採用する。事例研究では、自己評価に取り組む民間非営利組織のケースを三つ選定し、取組みを主導したキーパーソンにインタビュー調査を行う。

事例研究の分析の枠組みは、プログラム評価の理論と、心理学における学習に関する動機付けの理論、認知・行動モデルを用いて構築した。具体的には、動機付けに関する認知のメカニズム(Reeve,2001;鹿毛 2013 : 37)とプログラム評価実践過程を照合し、内発的動機付けの理論と目標設定理論 (Goal-setting theory) を参照して民間非営利組織内部構成員と事業に関係する外部関係者の別に認知・行動上生じ得る変化について示した。

そして、各事例について、構成員の認知・行動上生じる変化が確認されるかをインタビュー結果と照合して確認しながら、自己評価活動として実施された行為とその効果について分析する。これらを踏まえ、非営利組織の実践の改善と社会課題の解決における自己評価の効用について考察し、実践の進展・拡大に向けて資金提供者、評価専門家、政策形成主体等に対して提言を行う。

1-4. 用語の定義

自己評価：

本稿では、自主的に取り込まれる（自己決定的で、本人が自らの行動を調整する主体と

して位置づけられる自己の感覚を起源として行為が生じるような統合が生じている（鹿毛、2013：192）プログラム評価の実践をいう。すなわち、当該組織において組織マネジメントを担う立場の内部者の目的意識とコミットメントによって、時間や資源を投資し、必要に応じて専門家の助言・助力を得ながら実施される評価実践のことである。評価対象は、法人単位・予算事業単位ではなく、プログラム単位を想定している。

自立：

対処能力の構築が形成され、責任を持って自己決定できる状態である。必ずしも独力で遂行することを指すのではなく、協働関係（対等な関係性）の中での適切な助力を得ることを含む（上淵,2019：61）。そのために、自らの価値判断とその根拠を他者に対して説明し、必要な行動ができる状態を意味する。

動機付け：

目標志向の心理過程のこと。個人が行動や心の活動を開始し、方向づけ、持続し、調整する心理行動的なプロセス（上淵,2012a：4-5）をいう。

組織学習：

組織がよりよい知識の取得と理解によって行動を改善することを指す(Fiol&Lyles,1985：803)。組織が、変革の必要性を見出し、より一層の成功をもたらすと信ずる変革に着手しうる能力を取得し、発展させること（Duncan&Weiss,1979：78）も含む。

1－5. 本稿の構成

第1章では、序論として、研究の背景、目的と研究設問、研究方法の概略と主な用語について述べた。第2章では、日本の民間非営利組織における事業評価実践の課題について整理し、事業評価が効果的な協働と民間非営利組織の自立を促進する可能性と本研究の焦点について説明する。

第3章では、先行研究を基に自己評価の過程と効果（効用）の分析の枠組みについて構築する。さらに、第4章で、研究方法と調査方法について説明し、第3章で提示した分析の枠組みに基づいて事例研究を行ったあと、第5章で研究設問に基づき横断的な考察を行う。

最後に、第6章において結論、実践的提言と本研究の限界及び今後の研究課題について述べる。

第2章 日本の民間非営利組織における事業評価の課題

本章では、日本の民間非営利組織における事業評価に関する課題について詳述するとともに既往研究について説明し、主体的なプログラム評価実践（自己評価）の研究の必要性とその背景について述べる。第1節と第2節で、民間非営利組織と評価活動を取り巻く状況について分析し、第3節で民間非営利組織の自己評価活動の可能性について触れ、第4節でまとめとして本研究の課題について整理する。

2-1. 日本の民間非営利組織と評価活動

第1章で触れたように日本において民間非営利組織において事業評価を行う取り組みはまだ少数例⁷であり、一般的には資金提供者に対するデューデリジェンスの履行という狭義の、また、事業活動ではなく、組織の「アカウンタビリティ」を確保するものとして理解されている⁸。

2003年、民間非営利組織の多くを占める特定非営利活動法人（NPO）を対象とする特定非営利活動促進法に基づく運用指針において、内閣府は脱税等の不正や詐欺まがいの行為を排除するため、種々の財務上の規定を設けた。その際、全国のNPOを支援するNPO法人日本NPOセンターは、自らの努力によって社会から信頼されることを目指し、信頼されるNPOの7つの条件として以下を掲げた⁹。

- ア) 明確なミッションを持って、継続的な事業展開をしていること
- イ) 特定の経営資源のみに依存せず、財政面で自立していること
- ウ) 事業計画・予算の意思決定に置いて自律性を維持していること
- エ) 事業報告・会計報告などの情報を積極的に公開していること
- オ) 組織が市民に開かれており、その支持と参加を集めていること
- カ) 最低限の事務局体制が整備されていること
- キ) 新しい仕組みや社会的な価値を生み出すメッセージを発信していること

まずは、脱税等の不正や詐欺まがいの行為を行う組織ではないことを証明することが求められており、そのために必要な組織基盤の確立と「報告」「メッセージ」を発信することが求められているとも解される。

⁷ 日本財団による取り組み（リサーチ・アンド・ディベロップメント,2003）や内閣府・埼玉県のSROI評価の例（粉川,2016）等

⁸ 例えば、中村（2018）によるレビュー、今田（2018）による概説

⁹ 日本NPOセンターウェブサイト https://www.jnpoc.ne.jp/age_id=9878（2021年10月20日アクセス）

これらの背景としては、民間非営利組織が置かれている事業環境がある。民間非営利組織の中でも多くを占める NPO（特定非営利活動法人）は、中村（2018：1）によればその多くが「小規模で、経営困難な状況」にあり、したがって法人内で事業（プログラム）が未分化な場合が多いことが挙げられる。原田ら（2010：48）が指摘するように、「社会的排除問題に取り組む NPO に典型的にみられるように、受益者からの利用料収入等が期待できない分野で活躍する組織は少なくなく」、寄付文化が根付いていない日本においては、「税制上の措置も未成熟な環境の中で、困難な生産要素（労働力）と購買力のない地域市場という負の条件を抱えた組織が、寄付や事業収入だけで経営を成り立たせようとするのは現実的ではない」からである。公的部門と民間部門の対等な協働のために公的資金を忌避して民間からの寄付や事業収入のみで経済的に自立すること（NPO の社会的企業化）を期待する論もあるが、自由主義でかつ寄付市場が大きいとされる米国であっても、民間寄附の総収入に占める割合が 14%に過ぎず、公的補助金の占める割合が 34%以上を占めるというデータ（Anheier and Seibel, 2001）をみても、また先進 7 か国の調査でサードセクターの財源に占める民間贈与の割合が平均 10%にしか過ぎない（Salamon and Anheier, 1997:62-63）ことを見ても、これは現実的とはいえない。

こうした中で民間非営利活動組織は、まず、事業への資金提供者に対し、信頼しうる組織であることを証明するという意味でのアカウントビリティの文脈で評価活動を認識し展開することに迫られている。少なくとも、事業対象当事者に対して対価を請求することが難しいある一定の領域¹⁰を事業領域とする民間非営利組織においては、個人・あるいは法人を含む民間部門の寄付者・助成財団と自治体や政府による公的資金を原資とする補助事業等の両者からファンドレイジングをして事業を成立させる必要があり、資金獲得後はこれらの資金提供者（寄付者・自治体・政府部門・市民）に対して説明をする必要がある。このような事業環境の中で説明責任を果たしながら事業を実施展開していくために、民間非営利組織は事業評価活動を行っているが、冒頭に述べたように事業評価活動の取組の中で、外部に可視化されているものはごく一部である。

他方、例えば社会的インパクト・マネジメント¹¹や EBPM（Evidence-Based Policy Making:エビデンスに基づく政策形成）の先進事例としてよく参照される、民間非営利組織の評価が盛んなイギリスにおいては、民間非営利組織に対し、評価を含めた間接的

¹⁰ 特に、社会的排除問題に対して労働集約的な対人サービスをもって価値提供を行っていくことが必要な民間非営利組織は、当事者に対して対価を請求することが難しい一方で、事業に必要な人件費が多く必要であり、「小規模で、経営困難な状況」に追い詰められやすい事業特性を持つ。

¹¹ 「事業や取り組みがもたらす変化や価値に関する情報を、各種の意思決定や改善に継続的に活用することにより、社会的インパクトの向上を目指す体系的な活動」（出典：一般財団法人社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブウェブサイト、https://simi.or.jp/social_impact/management（2021年10月20日アクセス）

活動に必要な工数を資金提供の際に担保するフルコストリカバリーが施策として推進され（原田ら、2017：264-266）、また個別の団体を支える様々なネットワークや組織¹²があり（同：221）、評価実践に関わる様々なツール¹³（三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング、2016）とともにインフラとして機能している。

一方で、日本の民間非営利組織は、間接活動に必要な資金が少ないため直接活動以外である評価活動に従事する組織体力がなく、個別の組織を支える機構がカバーする体制もない。評価活動に必要なリソースが限られている中で、事業評価に関して、助成金の執行上のアカウントビリティに必要最低限な事項として義務付けられた作業項目を遂行するだけでも困難な状況にあり、それ以上自主的、主体的に踏み込んで評価実践が成立する余地が少ない状況にある。

つまり、事業環境上、民間非営利組織はその活動を外部の助成金に頼ることが多く、したがって資金提供者による評価の影響を直接的に受けやすい状況にあり、評価の在り様が外部の動向に依存しやすいということである。その結果、自らの活動の社会的意義を説明する評価活動を行える団体は一部にとどまり、自律的な事業活動が行われにくい構造がある。

2-2. 公的資金と評価活動

資金提供者による評価活動の影響とその課題について、まず、国・自治体による事務事業評価の課題についての先行研究を参照する。その割合は諸外国と比べて小さいとしても、日本の民間非営利組織の総収入の約半分（46%）は公的資金であり、その事業については、官における政策評価（事務事業評価）の対象となっているからである。

1995年の三重県の事例を嚆矢として、2002年にはほぼ全国の都道府県・政令市で導入された事務事業評価は、当初「組織体質改善のためのツール」（中村、1999）とされたが、プログラムセオリーの構築や指標設定・測定等の評価技術が伴っていないことなどにより、そもそも「組織的な使い道が不明確で単なるペーパーワークに終始」している（西出、2003：183）とされる。すなわち、自治体の事務事業評価はその多くが課題の改善や組織強化につながっておらず、むしろ従事者の「評価疲れ」によって組織に負の影響を及ぼす側面が指摘されている（田中、2009）。

民間非営利組織が自治体から受託等を行なって実施する事業は、自治体の単独事業ではなく国の補助事業等によることが多い。国の補助事業を対象とする政策評価についても、自治体の事務事業評価と同様の課題があるとされている。実施者の内面に着目し

¹² 全国レベルの6組織の外地方支局を持つ組織、100のスペシャリスト型中間支援組織、2種の9の地域ブロック毎の地方ネットワークに加え、数百単位で存在する地域レベルの組織が複数種、数千単位で存在する近隣組織とともに存在する。

¹³ 投資効果を計測するためのアウトカムマトリクス等

分析を行なった西出（2020）は、制度的に事業実施者のオーナーシップが低減される状況、すなわち、動機付けがされていない状況にあり、検証がされない“お手盛り”の評価状況が生まれていると指摘している。

国の補助事業の政策評価のために、自治体は関連データの提出や対応が求められ、それに従って民間非営利組織も必要なデータの提出や対応が求められる。自治体から受託等により事業を実施している民間非営利組織はこのような文脈において事業評価を経験している。制約された間接経費中で工数に見合った費用分担がされないことと相まって、評価を行うコストを負担しきれず、評価疲れと組織の士気への負の影響は一層色濃いものとなっている。すなわち、「評価疲れ」は、事務事業評価活動が単に作業負担や費用負担等物理的な側面から負荷となっているのみではなく、内面的・心理的な側面、働く動機付け・モチベーションの維持に悪影響を与えている状況を意味しているということである。つまり、事業評価活動が効果的に行われなかったということは、民間非営利組織の人材の確保と生産性の維持に影を落とし、事業実施・運用のための組織運営を難しくする要因となり、その結果組織を弱体化させる可能性が否定できないということである。

近年、公共の課題に従事する人材確保に関する課題が指摘されている¹⁴。民間非営利組織と比べて処遇が確保されている官においても人材確保の困難性が増していることに留意すべきである。また、ミレニアル世代のキャリア観に関する調査結果によれば（古川，2021）、非営利事業に関心は高くとも、実際には活動に従事できない状況が明らかにされている。労働条件として他の業界・組織と比較して、高待遇とは言えない中で、労働集約的な、また高度な専門性が要求される民間非営利組織の人材確保は困難な状況にある。そういった中において、事業評価による負の要因が従事者のモチベーションにもたらす影響は軽視できない。キャリア選択として対人支援の非営利組織を選ぶものにとって、自分の活動が公共の利益¹⁵の実現に貢献しているかは動機付けの鍵である¹⁶か

¹⁴ 官僚離れ（東大出身者の職業選択が少なくなっていること、省庁出身者の離職・民間への転職の増加など）

¹⁵ 公共サービスの従事者にとっては、政治的・経済的資源を持たない少数派の人々の幸福を高める社会的衡平性の確保、公共サービスの管理者にとっては、社会的衡平性を高めつつ、効率的かつ経済的にサービスを提供すること（Frederickson,1971）

¹⁶ 行政学において Perry & Wise (1990) は「公益への関与、思いやり」等の公益組織で働く人の動機付け要因に関するパブリックサービスモチベーション (PSM) 論を提唱し、「公共サービスに対する高い動機付けをもつ人が集まる組織においては功利主義的なインセンティブへの依存度が低い」こと（一：370）、「仕事に意義を感じ、その成果に対して責任を持っていると信じられるとき、個人は良い仕事をしようと努力するという期待があること」（：—371）について述べている。米州政府の保健・福祉管理者を対象とした調査により実証的に検討した Moynihan & Pandey (2007) の研究において、組織が「官僚主義」であり「改革努力」が見られないほど従事者の動機は低下し、「従事者が公共の利益に貢献していると感じられる」環境づくりをする必要性が述べられている。さらに、Wittmer (1991) は行政だけでなく非営利セクターにおいても PSM 論は適用できることを示しており、水野 (2020) は日本の公務員においても PSM 論が適

らある。

事務事業評価による民間非営利組織の運営と当該組織によって実施される非営利事業への負の影響は人材確保や士気の低下を経由する中長期的なものに留まらない。事業の目的に照らした成果定義やそれを測定する指標について現場との対話がなされず、実情とずれたまま調査が実施継続され、従って事業設計に反映されず、課題達成に向けた目的意識とずれた行動を選択せざるを得ない状況を生じさせている事例もある。

例えば、以下に示すように、地域若者サポートステーション事業においては、厚生労働省により就労状況や事業実施人数が達成目標指標とされた結果、ひきこもりなどの困難度の高い若者を対象とする事業が評価されず、結果としてすぐ就労に支援しやすい層以外への支援活動が困難になる状況が指摘されている。

「出口で何人就職したとか、何人来たというだけで、もし指標を整えるのであれば、当然そちらの方向に向かって頑張らざるを得ないと。ハローワークには行けないかもしれないけれども、限りなく成果が出やすい所を、受託組織としては頑張らざるを得ない。しかし、そこでもっと苦しい人をやっていくのであれば、成果指標自体を本当の意味でどこに置いていくのかは、活動目的にかかわるところですので、もう少し広い範囲で捉えるのかどうか、いろいろアイデアを出した方が良いのではないかと思います。」(出典：2012年10月16日 第3回「地域若者サポートステーション」事業の今後のあり方に関する検討会・議事録)

ここまで、事務事業評価において、事業実践を行う組織の構成員の目的意識とずれが生じ、人材確保への負の影響や士気の低下、指標による活動目的とずれた行動の促進が起こり、結果として社会課題解決に向けた効果的な実践の持続または改善に負に対する影響が起こっていることについて述べた。

次に、休眠預金事業による助成について検討する。2018年1月の休眠預金等活用法が施行されたことに伴い、内閣府によって指定された一般財団法人日本民間公益活動連携機構(JANPIA)により2019年に開始された休眠預金事業は、その最終的な助成対象を、民間非営利組織による「子ども及び若者の支援に係る活動」、「日常生活または社会生活を営む上での困難を有する者の支援に関する活動」、ならびに「地域社会における活力の低下その他の社会的に困難な状況に直面している地域の支援に関する活動」に関する事業としている。その助成原資は毎年約700億円を超える金額¹⁷であり、助成の前

用されることを実証している。

¹⁷休眠預金活用事業ウェブサイト、<https://kyuminyokin.info/articles/6>(2021年10月20日アクセス)

提として事業評価（社会的インパクト評価）が求められたことから、民間非営利組織に少なくない影響を及ぼしている。

休眠預金事業における評価実践は 2018 年度に始まり進行中であるが、一定の補助事業である以上、他の補助金事業と同様に「事業」が対象とする課題状況によらず、前提とする予算幅・年限に制約されていること（助成規模にあった形で切り出されていること）で、事業が必ずしも「プログラム」としての単位とはなっていないことがある。プログラムとは「社会課題を解決するために設計された一連の活動群」を指し、予算・決算等の上の管理区分（事務事業）とは必ずしも一致しない。例えば、ある地域の子どもの放課後の支援活動において、宿題の見守りと指導のあとに食事を提供するとき、宿題の見守りと指導については A という助成金の a という事業として実施し、現物給付や個人寄付を基に食事提供を b という事業として実施しているとき、一体的に運営されているプログラムであっても、事務事業としては a と b は区別され、評価の際、厳密な事業インパクトの定義としては個別に検討される必要があることになる。

また、エビデンスが形成されるタイミングは、各事業実施組織のマネジメントやプログラム上必要とされるタイミングではなく、助成事業の募集ないしは継続のプロセス上必要なタイミングとなっていることには留意しておく必要がある。つまり助成側から要求される評価の時期が必ずしも改善が必要・可能なタイミングとは一致しないのである。

評価の対象がプログラム単位ではなく、組織単位または予算上の事業単位であることは、事業改善としての評価を難しくする要因のひとつとなる。サービスの受益者に必要なアウトカムの実現とそのための改善を図るためのプログラムとしての把握が困難になるからである。また、資源確保のために説明可能な場面と、アウトカムを説明する適切なエビデンスが入手できるタイミングのタイムサイクルが必ずしも合致しないこともある。たとえば、子どもの支援事業の場合、小学 3 年生をその事業対象とし、高校卒業時点の状態をアウトカムとして設定する場合、実証的な成果は 10 年後にしか確認できない。事業活動が 3 年間であるとき、そのアウトカムの成立可能性と事業活動の寄与率を証明するエビデンスを用意することは、原理的に不可能ないしは非常に測定コストが高いものである。

こうした課題は、休眠預金事業に限らず、助成事業の一環として事業評価を行う際に共通で生じる課題である。助成金が前提とする予算・年限等の制約が大きい場合、事務事業はより複雑な区分がされることになる。これは、民間非営利組織は、当該助成の対象とはならない事業についてはミッションに基づくニーズを満たすために別の資金提供者から調達を行って活動を実施するからである。例えば同じ場所で一体的にサービスの提供を受けていても、対象者の年齢が当該助成金の前提とする対象年齢から 1 歳違う場合やあるいは前提とされているサービス以外を付加的に行うことが必要で、別の助

成を受けて実施した場合、それぞれ別の事業として事業評価を要求されることになる。こうした複雑な境界条件の下、事業進捗のタイミングとはかかわりなく、多くは会計期に紐づいて単年度ないしはそれより短いタイミングでの評価活動の中で、エビデンスをもって「説明責任を果たす」ことが求められているのである。

2-3. 評価活動による組織学習の促進の可能性

休眠預金事業成立の前後、2006年の国連投資責任原則の策定に伴うESG投資とそれに続くインパクト投資¹⁸等の普及を背景として、社会的投資収益率(SROI)をはじめ、民間非営利組織の実施する事業に対する社会的インパクトを可視化する「社会的インパクト評価」が注目された。社会的インパクトとは、「短期、長期の変化を含め、当該事業や活動の結果として生じた社会的、環境的なアウトカム」(内閣府, 2016)を指す。SROI等の評価手法に関しては、組織ではなく事業を対象としている一方で、事業対象の複雑性を軽視しており「アカウントビリティ」の役には立っても事業改善にはつながらないという批判(今田, 2016; 津富, 2016)が提示され、評価活動のみにとどまらず「社会的インパクト・マネジメント」の必要性を、一般財団法人社会的マネジメント・イニシアティブ(SIMI)は提示している。これは、パットンの「実用重視型評価」や「発展的評価(評価専門家による伴走型の評価)」を理論的背景としており、アカウントビリティよりも組織学習としての評価実践の可能性や期待(今田, 2016)が反映されているものといえる。

日本国内の民間非営利組織を対象として評価による組織学習の成立の可能性について実証的に検討した研究は未だない。ただし、非営利組織における組織学習としての事業評価活動について、自治体では、兵庫県豊岡市における真野(2015, 2016)の実践と研究がある。兵庫県豊岡市では2012年より従来の事務事業評価を凍結し、施策のアウトカムや戦略を継続的に検討する「プログラム評価」に取り組んできた。真野は豊岡市の事例を元に分析し、行政だけでなく地域を構成する多様なアクターとともに事業評価を行うことで、公共を担う新しい自治体経営が大きな進捗を見せていることを示唆している(真野, 2015)。また、その中で、特に行政職員が官民協働を通じて新たな知識を吸収し、行政職員の意識が改革されていったことを説明している(真野, 2016)。ここでは、事業実践者によって主体的に行われる事業評価実践が、組織学習をもたらし、組織強化と協働的解決の促進につながる可能性が実証的に示されている。

自治体と民間非営利活動組織は、官と民の組織文化や組織規模といった違いがあるも

¹⁸「社会面・環境面での課題解決を図ると共に、経済的な利益を追求する投資行動」のこと。G8サミットを契機に設立されたインパクト投資を推進するグローバルなネットワーク組織の日本支部である、Global Steering Group for Impact Investment (GSG)国内諮問委員会が発行した「インパクト投資拡大に向けた提言書 2019」p9 参照。

の、同じ社会課題解決を組織的ミッションとする非営利活動組織である。日本の非営利組織の中で事業評価を先行して行っている主体として捉えれば、民間非営利組織の事業評価にとっても、こうした事例は先行事例として参考になるものである。

豊岡市の例からは、主体的なプログラム評価実践による組織学習への可能性について確認した。さらに、プログラム評価には当該組織の事業の直接の関係者を越えた社会的学習への効果（社会的知識の創出）への期待もある。社会的課題解決のための社会的介入は、個々の独立のものとしてみる見方には限界があり、したがって、事業や取り組みがもたらす変化や価値のインパクトを事業の直接の関係者より広くとらえ、社会システム全体の変化を捉える評価の活用方法が求められるとする立場によるものである。例えば、米国の社会課題に取り組む組織向けのコンサルティング組織である F S G のジョン・カニアとマーク・クラマーらによって提唱された、協働による効果的な社会課題解決の手法について論じるコレクティブインパクト論 (Kania&Kramer, 2011) では、「ばらばらのインパクト」から「根本的かつ持続的なインパクト」へと移行するために必要な5つの要素を挙げている。その中で、まず「①共通のアジェンダ (Common Agenda)」、「②共有された測定システム (Shared Measurement)」を挙げているが、これは、プログラム評価の要素である。また、「③相互に強化し合う取り組み (Mutually Reinforcing Activities)」、「④継続的なコミュニケーション (Continuous Communication)」は評価結果の反映のプロセスと重なりうる。さらに最後の要素として挙げられる「⑤活動をサポートする中心的組織 (Backbone Organization)」はこうした活動をコーディネートする組織」を意味する。つまり、組織や事業の区分を超え共通のアジェンダに従って評価活動を行うことが、組織を超えた学習と行動の改善をもたらし、社会的課題解決のための効果的な社会的介入が実現される可能性が示唆されているということである。

2-4. 小括：民間非営利組織における評価の課題

ここまで、日本の民間非営利組織における事業評価実践の事業環境上の課題と期待について述べた。

事業環境として、民間非営利活動組織と民間非営利活動組織が実施するプログラムには財務的な自立が求められている一方で、その前提となる自律が阻害され・あるいは必要な基盤が整備・促進される状況になく、組織力の強化が必要な状況がある。

こうした中で、現状の民間非営利活動法人が関わる事業評価は、供給者（資金提供者）目線で設計され、評価の対象がプログラム単位ではなく、予算上の事業単位であること、評価のタイムサイクルとアウトカムを説明する適切なエビデンスが入手できるタイミングのタイムサイクルが必ずしも合致しない状況の対処策について検討がされず、“お手盛り”の評価が生まれやすい（義務的受動的に実施される中で必要なフィードバ

ックが機能し難い状況)状況にあり、したがって必ずしも事業の改善に向けた前向きな影響を与えていない状況がある。

一方で、実践している事業をプログラムとして把握し、評価活動が組織学習をもたらせば、アカウントビリティの担保と組織強化につながる可能性がある。

民間非営利組織の事業改善、すなわちこれまで達成されていない社会的課題を解決するためには組織学習が必要であり、対人支援分野の事業改善は、活動に従事する一人一人が省察的实践者として「自分の日々の活動が、相対する当事者の福祉の実現・社会的な課題の解決に繋がっているのか？」を自問自答し、日常的な改善を積み重ねていくことが不可欠である。求められる成果が、相対する当事者の福祉の実現とずれているとき、すなわち評価活動が形式的・手続き的に実施されるとき、社会改善につながる検証や事業改善は行われず「お手盛り」の状況が生まれ、評価活動はただ社会的なコストになる。逆に、民間非営利組織が、自主的に、自らの事業推進サイクルに合わせて評価実践を行い、組織学習が生まれれば、資金提供者が民間非営利活動法人に期待する自立や、ひいては効果的な社会課題の解決につながるのではないか。

こうした事業改善につながる評価には何が求められるのだろうか。事業の改善に向けた前向きな影響を事業評価が与えるためには、組織マネジメントに関わる立場の内部者のコミットメント（評価に意義を見出し、組織の必要なリソースを割くこと）に基づく評価実践（自己評価）が必要になるのではないかとするのが本稿の仮説である。本稿では、事業実践を行う組織の構成員を学習する主体として位置付け、内発的な動機付けに配慮して評価活動を推進していくエンパワメント評価や自己評価活動の可能性に着目し、事業改善の効果を検証していきたい。

次章でその理論的枠組みについて検討し、第4章以下において具体的事例とともに分析していく。

第3章. 先行研究と分析の枠組み

第2章では、日本の民間非営利組織における事業評価実践の課題と期待について整理し、事業評価が効果的な協働と民間非営利組織の自立を促進する可能性について述べた。本章では、それらの議論を踏まえ、社会的介入の評価アプローチであるプログラム評価についての既往研究（第1節）と個人の学習に対する動機付けと組織の中での振舞い・パフォーマンスについての既往研究（第2節、第3節）を基に、民間非営利組織における目的意識の整合性を図ることの重要性、自己評価と動機付けへの着目の必要性を確認し、本稿における自己評価の過程と効用の分析の枠組みについて提示する（第4節、第5節、第6節）。

3-1. プログラム評価の理論と自己評価

本節では、プログラム評価分野の関連研究をレビューし、自己評価活動における実践過程とその目的について明らかにする。

3-1-1. プログラム評価、参加型評価・エンパワメント評価と自己評価

本項では、プログラム評価分野の関連研究をレビューし、自己評価活動における実践過程とその目的について明らかにする。まず、プログラム評価は、社会的課題を解決する何らかの社会的介入（政策や事業）を対象として行われる評価実践を指す。すなわち、ある「社会課題を解決するために設計された一連の活動群（“プログラム”）」に関して、体系的にデータを収集し、有効性（ニーズ・活動の妥当性・効果・効率性）を確かめる行為（源，2016：5-7）をいい、具体的には、①プログラムセオリーの構築による評価対象の確認（目標設定と戦略定義を行い、ロジックモデル等に体系的に可視化すること）、②評価情報の作成¹⁹（データ収集と整理、分析とその結果の言語化）、③有効性の判断を含めた結果の解釈（評価情報をもとに意味づけを行い、より効果的なプログラムについて考えること）、④事業活動への反映を含む一連の活動をいう（源，2020：21-24）。

プログラム評価の目的は、社会状況の改善に資するための情報提供²⁰である。その目的を達成するためには、事業活動への反映を実現することが必要で、そのために、プログラムが実施される政治的・組織的な文脈を考慮して活用が行われるよう担保することも重要であるとされる。

¹⁹ 社会科学の方法を用いた体系的な調査を行い、また何らかの比較基準を整理してこれを照らし合わせること（源，2016）

²⁰ 具体的には、政策事業など評価対象の改善（マネジメント支援）、アカウントビリティ（説明責任）の確保、知識創造、組織学習、社会正義と社会変革の実現が挙げられる。

その中でも、参加型評価は、真実 (truth) は社会の文脈の中で構成されるという「構成主義 (Constructivism)」の立場を取り、プログラム関係者 (実施者、当事者、資金提供者等) の協働関係から創出される価値と関係者の「納得性」に重きを置き、対話的に行われる²¹評価形式をいう。「現実に変数のような細切れの概念でわかるものではなく、個々の文脈に沿って全体的に理解されるべきものである (Guba and Lincoln, 1989:11)」という前提の下、援助する側・される側、知識を持つ側・持たざる側の権力構造が存在する中で、プログラム関係者 (特に当事者及び実施者) を評価対象ではなく、異なる知見と経験を持つという多様性の下において対等な参加者とともに、プログラムの改善に向けて建設的なプロセスを形成したいという信念を持つ評価専門家による試みを含む評価活動と言い換えることもできる。これは、1960年代米国において「貧困との戦い」と総称される一連の施策群に対して政策評価手法が適用された結果、純粋なインパクトを把握するための統制群との比較 (RCT) に代表される実験デザインに基づくインパクトの測定の限界²²を経験した Weiss、Holy、Stake などの評価実践家らが提唱した実用重視評価・形成的評価の重視の流れを汲むものである (源,2016:3-20)。

参加型評価の一類型とも分類されるエンパワメント評価は、「自己評価と主体的な責任性の概念の獲得に向けた、概念・知識とその具体的な技法」として 1990年代に米国評価学会長でもあったフェッターマンらによって提唱された (Fetterman,1995)。これは、評価の主権はプログラム当事者にあるという前提の下、「評価対象となるプログラムを実践するものが、計画的に評価を実施する機会を確保する」ことであり、「具体的に評価する技法や能力を身につけることによって、… (中略) …より効果的な実践を行う可能性を高める」 (Wandersman et al.,2005 : 28)効果を期待して実践される評価活動である。すなわち、参加型評価よりも更に、当事者組織の「主体的な参加」を強調する評価実践であり、「組織力の強化 (Capacity Building)」「自己決定」「責任性」を基礎として構築することで、評価プロセスに携わる人々をエンパワメントする評価アプローチである。

エンパワメントとは、コミュニティ心理学者の Zimmerman によって体系化された概念で、「状況の把握を行い、必要とされる社会資源の把握を行い、問題とされている事象を取り巻く環境を客観的に理解すること」を基礎とするものであって、そのプロセスには「個人の問題解決能力やリーダーシップ、意思決定能力を育むこと、組織や地

²¹ 科学的に実証される客観性よりも関係者間の「納得性」を重視することが評価知識の活用につながるという期待が反映されている。

²² 全体として評価活動が取組み (政策) の改善につながらなかったことや、地方政府の文脈に応じた評価がなされなかったこと

域などの様々なレベルでの人々の関わり合い・協働に焦点を当てる必要性があるとされる (Zimmerman,2000 : 44 - 45) 。

ここまで見てきたように、エンパワメント評価は、自己評価を評価専門家が支える枠組みをその中心に据えている。本稿で取り上げる自己評価は、プログラム評価の一形態であり、参加型評価の中で、エンパワメント評価に属するものであると考えられるが、その中でも特に、評価アプローチをとることを選択するイニシアティブが、外部評価者によってではなく当事者組織にあるものに限って実証的に事例検討を進めることとする。詳細は次節における動機付けの理論との関連で説明する。日本における国内で実施されるプログラムにおいてエンパワメント評価に関する検討は少なく、特に民間非営利組織によって行われるプログラムを対象としたものはほとんどない²³。従って、本稿で民間非営利組織の自己評価について、実証的に検証する意義はあると考えられる。

3-1-2. 総括的評価・形成的評価と自己評価

プログラム評価のアプローチは、理論的に大きく「結果・成果を問う総括的評価」と「プログラムの実施過程を問う形成的評価」の2つに分かれているが、本稿が分析の対象とする民間非営利組織が行う自己評価活動は、総括的評価と形成的評価の両方の側面をその目的として有するものである。

総括的評価は主にアカウンタビリティの達成を目的として行うものであり、プログラムの効果（アウトカムやインパクト）の検証をエビデンスの提示を通じて行い、それが本当にそのプログラムによって起こったことなのか（帰属性）を意識して行う評価アプローチである。客観性の担保を重視し、第三者によって行われることが一般的である。一方で形成的評価は、プログラムの開発や形成ないしは改善の為に評価アプローチである。これらは逆に、現場で従事する人たちによるボトムアップの評価と分類されることが一般的である (安田, 2011 : 154)。

民間非営利組織とその事業の目的は、社会状況の改善である。社会状況の改善のためのプログラムを実施していくためには、ニーズや取組みに関する情報を整理し適切な戦略を構築するとともに実際に運用していくための人員を確保するための資金調達が必要であり、資金調達のためには外部者に効果をわかりやすく説明する総括的評価の側面が求められるとともに、改善のためには形成的評価の側面が求められる。つま

²³海外で活動する国際 NGO を対象としたレビュー (鎌田, 2013) や池田による学校を対象とした実践研究 (源, 2016)、近藤らによる武豊町の保健所を中心としたプログラム評価の実践研究 (二木ら, 2008 : 168-191) がある。また、学校を主に対象とした実践・研究の中で地域の日本語教室 (鎌田 2016) が含まれているが民間非営利組織であるかどうかは検証の対象とされていない。

り、民間非営利組織が行う自己評価活動は、総括的評価と形成的評価の両方の側面を有している。

また、形成的評価が前提としている事業改善は、事業実践にあたる個人が評価プロセスを学習として捉え、主体的に取り組む時に起こる結果である。すなわち、プログラムが効果的に運用されるためには組織内の構成員が学習に動機付けられることが必要である。次節で、組織及び組織構成員の学習に対する動機付けと組織のパフォーマンスについての既往研究をレビューし、この点について詳説する。

3-2. 改善・組織強化と個人の心理過程の関係

本節では、評価実践の実施と活用の中で、組織構成員の心理的な側面に着目し、個人の動機づけ、組織及び組織構成員の学習に対する動機付けと組織のパフォーマンスについての既往研究から本研究の焦点について述べる。

まず、プログラム評価実践の中での事業を実践する組織の構成員の個人の心理的な側面に着目した先行研究としては、2章でも触れた、自治体における真野の豊岡市での実践研究がある。その中で真野は以下のような変化が起きたことを述べている（真野，2016）。

- ・ 協働型プログラム評価実践で外部者（市役所職員から見ると施策の対象者であり、共同実施者である市民）とプログラムの目的や方法について対話を行う中で、従事者のモチベーションが上がり、意識改革が起こったこと
- ・ 地域を構成する多様なアクターと一緒に当事者として評価のプロセスを共有する中で、公務員のプロ意識が向上し、また住民の主体的参画も起こっていったこと
- ・ 多くの行政データを評価指標として活用しつつ、活動として意味のある内容がわかりやすい表現で戦略体系図に可視化する中で、目的が測定可能で誰もが実現したい状態が具体的にイメージできる形に変化し、市役所組織では予算策定団体において担当部局とトップマネジメントの対話の促進が行われ、部局を超えた新たな連携活動が生まれるなど、組織に大きな変革をもたらしたこと

つまり、自治体において、主体的にプログラム評価実践を行う中で、市役所職員（事業従事者であり、組織構成員）の動機付けがされ、アラインメントの強化がもたらされ、市民（民間非営利活動組織を構成しているものを含む）の主体的な行動を引き出し、また組織内外の効果的な協働が行われるきっかけになったということである。ここから、自治体と同様に社会的課題の解決に取り組む民間非営利活動組織にお

ける評価実践においても、個人の動機付けや組織力の強化につながる効果が示唆される。

次に、組織の中での学習とパフォーマンスについての経営学の既往研究についてみていく。プログラム評価の目的は、社会状況の改善に資するための情報提供であり、その1つとして「組織学習」があるとする。組織学習とは、「組織が、変革の必要性を見出し、より一層の成功をもたらすと信ずる変革に着手しうる能力を取得し、発展させること (Duncan&Weiss,1979 : 78)」、「組織がよりよい知識の取得と理解によって行動を改善すること(Fiol&Lyles,1985 : 803)」と定義される。これは、事業構成員が事業評価を組織学習として定義する際、事業改善と社会状況の改善のプロセスが生まれる可能性を指しているとも言える。組織メンバーを学習の主体として尊重し、すべてのメンバーが知識や技能の取得に動機づけられている組織の競争優位性について説明する「学習する組織論」は、従事者個人の変容が、組織の変容につながることを説明し、事業評価による組織学習の発展可能性を裏付けるものである (白石, 2009)。さらに、自己調整学習²⁴が成立する条件について実践共同体理論との統合を試みた松本 (2019) は、組織を超えた実践者の継続的学習が、実践の効果的な促進につながっていく期待について触れている。

以上見てきたように、組織内の個人が主体的にその必要性を受け止め、より良い知識の取得と理解を得る学習活動として事業評価活動を行うことは、行動を改善することにつながり、事業活動の改善とひいては社会状況の改善につながると考えられる。すなわち、民間非営利組織の実践者から見て学習の機会として積極的・主体的に取り組まれる事業評価は、事業改善 (それによる社会状況の改善) につながる鍵となるのではと考えられる。

プログラム評価実践の中で個人の内面に焦点を当てた研究は、前述したとおり行政 (豊岡市) を対象とした真野の研究があるものの、特定非営利活動法人を対象とした実証的研究はない。従って、組織の中での個人の心理過程に焦点を当て、学習に動機付けられている場合の事業評価に絞って事例分析を行い、その効果について検討する本研究の必要性は高いと言える。

3-3. 学習に関する動機付けの理論と事業評価

本節では、個人の学習に対する動機付けと組織の中での振舞い・パフォーマンスについての既往研究をレビューし、本研究における事業評価過程の分析の枠組みについて説明する。本稿においては、第 2 章及び前節までの考察に基づいて、自己決定理論

²⁴ 学習者たちが自分たちの目標を達成学習者たちが自分たちの目標を達成するために、体系的に方向付けられた認知、感情、行動を自分で始め続ける諸過程 (Zimmerman and Schunk , 2011)のこと。

及び動機付けに関する認知のメカニズム(Reeve,2001)を中心に、内発的動機付け²⁵の理論に基づく目標設定理論を参照する。

動機とは、新しいことやチャレンジを求めたり、探索したり、学んだりすることを通じて自分の能力を高めようとする生来的な傾向に基づいて生起する現象であり、主体的学習を支え促す要素であるとともに、個人のバイタリティーの主な源泉となる意欲のあり方の総称（鹿毛,2013：11 - 13）である。また、内発的に動機付けられた行為は、自律性（外的に強いられているのではなく、自ら進んで取り組んでいるという心理状態）を持ち、また熟達指向性（認識を深めたり技能を高めたりする方向性）を持つ（鹿毛,1994）。

自己評価は自律性を持って取り組まれるプログラム評価活動であり、プログラムとして取り組む課題についてよりよく理解しその活動の改善を目指す熟達指向性を持つ取り組みであることから、「内発的動機付け」と、対比されて説明される「外発的動機付け」のメカニズムの理論を本研究の分析の基礎として用いることとする。その中でも、特に動機付けに関する認知のメカニズム(Reeve,2001)と目標設定理論を本稿の概念的枠組みとして用いる。

まず、動機付けに関する認知のメカニズム(Reeve,2001;鹿毛,2015：37)について説明する。これは、動機付けに関わる一連の過程について、認知メカニズムとの関係から整理するもので、①感覚的体験、②情報処理活動（認知プロセスの前段）、③認知内容（認知プロセスの後段）、④行動的反応、⑤結果の5つの構成要素とその相互作用について整理するものである（図3-1参照）。

²⁵ 内発的動機付けの理論は、賞罰（いわゆるアメとムチ）によらない動機付けの側面を説明する理論である(Deci&Flast,1995)。

図3-1.動機付けに関する認知のメカニズム

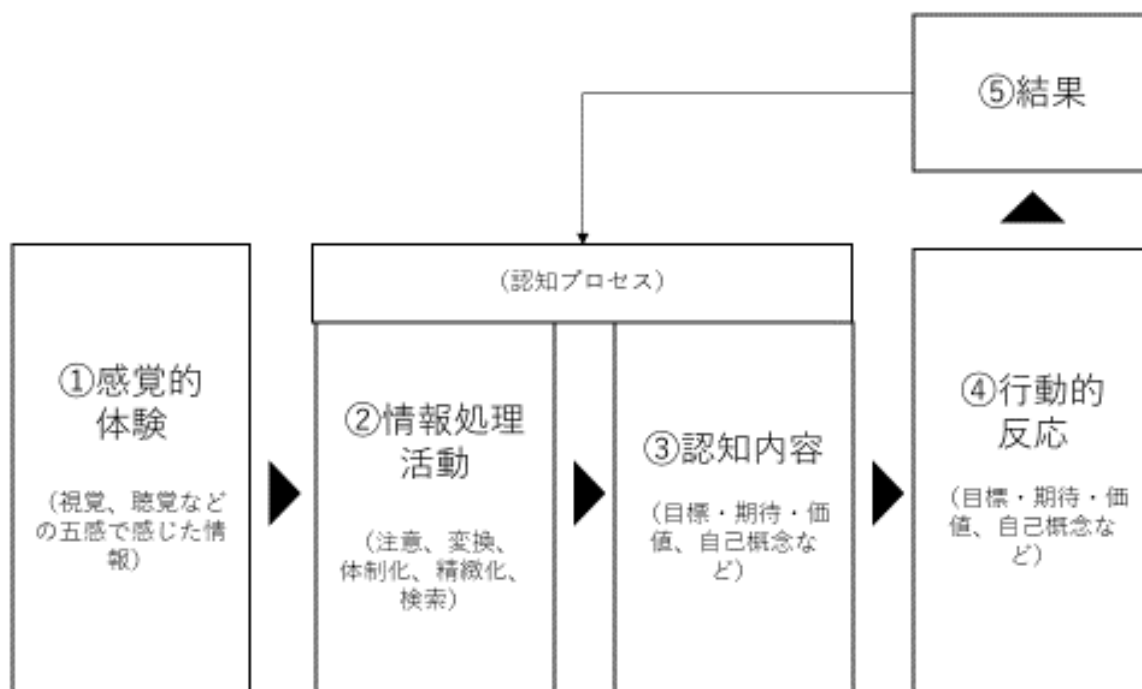


図3-1.動機付けに関する認知のメカニズム (Reeve, 2001)

出典：Reeve (2001) 鹿毛 (2013 : 37) を基に筆者作成

この動機付けに関する認知のメカニズムの5つの過程を、プログラム評価実践過程と照らし合わせたのが下記の図3-2である。

図3-2.動機づけに関する認知のメカニズムとプログラム評価実践過程



出典：(Reeve, 2001) , (源, 2020) を基に筆者作成

事業実践活動をもとに自己評価活動の前段としてまず行うことは、ニーズアセスメントと理想状態の言語化であり、それは動機付けに関する認知のメカニズムで言えば、①感覚的体験から②情報処理活動にあたる過程である。これに基づいて、目標設定とそれに基づく現在の活動状況の整理が行われる。これは、認知プロセス（情報処理活動と認知内容）にあたる。さらに、評価結果の解釈と反映は、認知内容を基にした④行動的反応とその⑤結果にあたる。

3-4. 内発的動機付けの理論・目標設定理論から見た事業評価過程

図3-2の「プログラム評価のプロセスの各段階と認知のメカニズムを組み合わせ、以下の三つの段階ごとに「内発的動機付けの理論」に基づいて考察する。

- (1) ニーズアセスメントと理想状態の言語化（感覚的体験～情報処理活動）
- (2) 目標設定とそれに基づく現在の活動状況の整理（情報処理活動～認知内容）
- (3) 評価結果の解釈と反映（認知内容～行動的反応～結果）

(1) ニーズアセスメントと理想状態の言語化（感覚的体験～情報処理活動）

まず、感覚的体験について、自己評価プロセスの場合、事業実施者が日常的な事業実施過程で接する当事者のニーズや変化、そこから生まれる当事者への共感・価値観といった事業実施者の感情、また事業環境や制約条件が考慮されて次の情報処理活動（目標設定とそれに基づく現在の活動状況の整理）が行われることになる。自己評価プロセスでない場合、この過程が欠落して、所与のものとしてプログラムの目標が設定されている（目標の内的統合が図られない）ことになる。

(2) 目標設定とそれに基づく現在の活動状況の整理（情報処理活動～認知内容）

続いて、洞察的アプローチ²⁶によって情報処理活動が行われる。すなわち、事業実施主体の中で原理・事実が統合された深い理解が生まれ、議論を発展させる為に証拠・論拠を活用できる（鹿毛 2013:209）認知的な前提が整うことで、感覚的体験を観測事実として記述・データ化するための情報処理活動が行われる。さらに、自己評価プロセスは、評価状況の設定を通じて、圧迫感や緊張感などの強制感を感知させるメカニズムがそうでない場合と比べ働きにくいいため、学習者（ここでは、事業実施主体の構成員）を内部情動的な状態²⁷にし、内発的動機付けが高まり、より評価に積極的になる効果も働くと考えられる。

²⁶ 重要な情報と不必要な情報とを識別し、既存知識と新しい情報を照合したり、理解をモニターしながらわかろうとする方向で努力する学習方略 (Entwistle, 1981; 鹿毛, 2013) であり、証拠・根拠をアイデアと関連づける多面的学習 (versatile learning) をもたらす。

²⁷ 上達や進歩によって生ずる満足によって動機付けられ、有能感や自己決定感を感知している心理状

一方で、自己評価プロセスでない場合、目標が内的に統合されていないため、事業実施主体は与えられた評価基準を満たす為に、与えられた処理課題とバラバラな情報に着目し、決まった手順・事実について反復的記憶を用いて対応することになる。これは、すなわち、洞察的アプローチと対比して、表面的なアプローチと定義される認知メカニズム²⁸（鹿毛 2013）が行われるということである。さらに、評価状況の設定を通じて、圧迫感や緊張感などの強制感を感知される状況は、従事者の心理に制御的機能を働かせ、結果として評価活動への内発的動機付けを低めるメカニズムが働く。

この結果、感覚的体験の中で事業従事者によって観測された当事者のニーズや事業環境・活動に関する事実は、与えられた目標・評価基準と照合されず、評価情報として記述・データ化されることもない。

（3）評価結果の解釈と反映（認知内容～行動的反応～結果）

次に、事業実施者による評価結果（プログラムセオリーおよび目標とプログラム実践活動について情報を整理し一定の基準に基づいて解釈を加えた評価情報）の解釈、すなわち認知プロセスでいう「認知内容」について、その反映（「行動的反応」と「結果」）と合わせて、「内発的動機付け」の小理論である「目標設定理論（Goal-setting theory）」を参照して検討する。

鹿毛（2013：51）によれば、目標設定理論は、仕事・職務への動機付け（Work Motivation）分野で発展してきた理論であり、目標に対する意識が行為に影響を及ぼすという前提に立ち（Ryan,1970）、目標意識（特に困難度、具体性）の行動遂行結果への作用に焦点を当てた考え方である（Locke.E.A&Latham,2002）。パフォーマンスへの影響に関する目標に関する意識について説明する変数として、目標へのコミットメント、フィードバック、課題の複雑さの3つを挙げている。

まず、遂行する目標へのコミットメントが高い人（努力に値する良い目標だと思う、この目標を本気で受け止めている人）ほど、学習行動の成果が上がる事が示されている。また、目標へのコミットメントを上げる要因として、①目標達成の成果として期待される結果の重要性を含め、目標達成が重要だと当人が思うこと（価値づけ）、②目標達成自体が可能だという信念（自己効力）の2つが見出されている（鹿毛,2013:52）。また、フィードバックについて、目標との関連でどの程度進歩したかに関する情報提供が不可欠で、課題の遂行を効果的にする為には、目標設定と課題遂行状況に関するフィードバックを表裏一体のものとして考える必要があるとする。さら

態のこと。失敗すると生じる罪悪感や不安によって動機付けられ、圧迫感を生じている状態（内部制御的状态）と対比される（鹿毛, 2013:203）

²⁸ 一般的に言われるテスト前の一夜漬け、における状態を想像すると理解しやすい。

に、目標設定は、曖昧な目標でなく、より困難で具体的であるほどパフォーマンスが高まる心理的メカニズムがあることが分かっている (Reeve, 2009)。

認知内容について、自己評価の場合、前節で詳述した通り、当事者ニーズの観測結果がニーズアセスメントとして反映され、その情報を元にした挑戦的かつ具体的な理想状態がプログラムセオリーの目標状態として、言語化されることになる。

さらに、感覚的体験が洞察的アプローチによってプログラムセオリーの目標と内的に統合されているため、目標達成の成果として期待される結果の重要性を含め、目標達成が重要だと当人が思う条件（価値づけ）が達成されており、②目標達成自体が可能だという信念を形成することが可能になる。また内部情動的なメカニズムにより内発的動機付けが高められた結果、行動的反応として、評価実践と目的に基づく行動が方向づけられ、強化されることが考えられるため、目標へのコミットメントの向上が図られる。価値づけられた達成可能だと理解できる（自己効力感のある）目標に基づいて評価情報が構築され、その目標がどの程度進歩したか、課題遂行状況に関するフィードバックを受けることが可能になる。それが、行動的反応において、目的に基づく行動の方向づけ・活性化をもたらし、評価プロセスと結果の事業活用につながるものが想定される。

一方で、非自己評価的なプロセスの場合、感覚的体験の中で接している事実について情報として認知的に統合されない（または内部統制的なメカニズムにより、評価活動への積極的な関わりが阻害される）表面的アプローチによるため、プログラムセオリーにおいて設定される目的が内的に統合されず（価値づけがされず）、目標へのコミットメントが低下し、従ってプログラム遂行時のパフォーマンスが向上しないかむしろ下げてしまうリスクがある。さらに、目標設定と戦略定義、評価活動が行われるため、現実的なタイムラインの中で不可能な・抽象的かつ曖昧な目標となり行動の方向づけが行われず、またフィードバックが働かないため、評価はプロセスとしても結果としても活用されにくいことが想定される。

以上の議論を踏まえ、内発的に動機付けられた、評価を実施する目的が当該組織の構成員によって内的に統合されている評価活動における事業従事者の心理状態とその過程について、内的統合を考慮しない非自己評価の場合と対比させる形で示したのが下記の図 3-3 である。

図 3-3. 内的統合の有無による評価プロセス過程の整理



出典：筆者作成

3-5. 目標設定理論から見た事業評価過程のもたらす効果

前節での議論を受けて、自己評価プロセスによる効果仮説について述べる。

事業運営主体である組織構成員の、目標の内的統合プロセスを含む評価実践である場合の効果について、以下の三つの過程に分けて考えていく。

- (1) ニーズアセスメントと理想状態の言語化（感覚的体験～情報処理活動）
- (2) 目標設定とそれに基づく現在の活動状況の整理（情報処理活動～認知内容）
- (3) 評価結果の解釈と反映（認知内容～行動的反応～結果）

まず、(1) ニーズアセスメントと理想状態の言語化に関連して、感覚的体験の中で観測された事業対象者（当事者）に関する情報が、情報処理活動において適切に情報処理されること（ニーズアセスメントとそれを反映した理想状態の定義がされること）の意義について考える。事業運営主体にとっては、観測事実がエビデンス化されることで、当事者ニーズ・価値観が適切に反映された目標・戦略定義・評価指標が定義可能となるため、当事者ニーズ・価値観を感覚的体験として共有しない潜在的な外

部協力者に活動の背景と内容を理解してもらいやすくなる効果（発信効果）があると考えられる。

また、感覚的体験の中で把握される、事業対象である当事者ニーズに関する情報および事業環境・活動実態についての情報が洞察的アプローチによって適切に情報処理されることは、外部（例えば資金提供者や政策形成主体）にとっては、当事者のニーズや事業の実施状況に関する新たな事実・エビデンスが活用できるという意義として認知されうる。つまり、寄付・フィランソロピーポートフォリオや政策形成への反映につながる。これは、事業実践を行う組織内部から見ると、外部からの活動資金の獲得につながる効果として捉えられる。

次に、（２）目標設定とそれに基づく活動状況の整理についてみると、同様に、感覚的体験の中で把握される、当事者情報を含む事業環境についての情報と活動実態についての情報が、洞察的アプローチによって処理された結果、挑戦的かつ具体的な目標が設定されやすくなる。これは、内部従事者の士気を高め（アラインメントの強化）、目標達成・戦略の遂行に対するコミットメントが向上する効果を事業実施者に生じさせると考えられる。

更に、（３）評価結果の解釈と反映に関して、当事者ニーズの観測結果を元にした挑戦的かつ具体的な理想状態がプログラムセオリーの目標状態として可視化・言語化されていることは、外部者にとって活動の意義が分かりやすい状態になることであるとともに、その過程において内部者にとって感覚的体験が洞察的アプローチによってプログラムセオリーの目標と内的に統合され、目標が価値づけられるとともに目標達成自体が可能だという信念を形成することを可能にすることでもある。つまり、内外に対して目標・戦略に対するコミットメントが上がる効果がある。

価値づけられ・達成可能であると認知された目標に紐づく評価情報はその結果や過程が洞察的アプローチにより処理されて目的に基づく行動の方向付けが行われる。その結果として、評価結果の活用が起これ、外部にとってはアカウントビリティの担保がされやすくなり、内部にとってみれば外部からの活動資金を得やすくなる働きがあると考えられる。また、評価過程の活用（プロセスユース）として、ニーズアセスメントはパブリックモチベーションを強化して働きがいにつながる可能性があり、その評価情報の中で事業環境や制約条件を考慮した具体的な事業戦略が可視化されることはノウハウの外部資源化につながることである。ニーズアセスメントの結果やノウハウは他事業者との参照資源となる可能性があり、寄付・フィランソロピーポートフォリオへの反映や政策形成にも影響を及ぼす可能性がある。

3-6. 自己評価過程のもたらす組織内外への効果

以上論述してきた動機づけに関する認知メカニズムに基づいて定義した自己評価プロセスの効果について、効果が生じる対象、すなわち事業運営主体の組織内部と組織外の社会の別により区分したのが、以下の自己評価の効果モデル（次頁図3-4）である。

外部から見れば、感覚的体験の共有値が低かったとしても、ニーズアセスメントの結果を通じてプログラムの必要性の理解が容易に理解できるようになり、その情報を前提として、事業目的と、目的達成のため効果的な援助に必要な要素や戦略、その背景としての環境・組織要因を理解しやすくなることが考えられる。結果として、客観的立場から、承認による応援や改善点の建設的な提示、事業運営主体に資金提供やその他支援が実施しやすくなる可能性が高まる。つまり、当事者ニーズを反映した目標・戦略に対して、コミットメントが強化される（協働の強化がされる）効果が外部者にも生じると考えられる。

一方で、運営主体内部にとってみれば、言語化により組織内部の意識共有がされることや外部協力者からの承認による応援を受けること、実際に活動が、当事者ニーズを反映した目標にどのように貢献しているのかを評価情報により理解することで、事業運営主体の内部構成員にも、プログラムの目的とその構成員個人のころざしの重なりが理解され、アラインメントが強化される。つまり公益にかかわる動機付け

（PSM）民間非営利組織の従事者の働きがい担保される²⁹ことにもなるのではないだろうか。

さらに、ニーズアセスメントやノウハウの情報資源化が起こることで、アカウントビリティが確保されるとともに、把握したニーズや戦略を、組織を超えて、寄付・フィランソロピーポートフォリオの戦略的形成・政策形成などに反映することが可能になる。また、生まれた情報資源を同じ社会課題の達成のために活動する他の運営主体の学習に活用し、より効果的なプログラムの構築を促進することが期待できると言える。

²⁹ 脚注 16 参照

図 3-4.内発的動機づけの認知メカニズムに基づく自己評価の効果仮説

自己評価により生まれる評価への主体的なコミットメントによる効果仮説（動機付けモデルからの説明
プログラム評価のプロセス（動機付けモデル）



出典：筆者作成

3-7. 小活：本稿で検証する仮説モデル

ここまで、第1節・第2節において関連する先行研究をレビューし本研究の概念的枠組みと必要性について確認した上で、第3節でプログラム評価の過程と動機づけに関する認知過程について対照し（図3-1）、第4節で、動機付けに関する認知プロセスから自己評価のプロセスについて整理した（図3-2）。そして第5節で、目標設定理論に基づいた自己評価により生まれる評価への主体的なコミットメントによる効果仮説を説明し、分析モデルを作成した（図3-3）。

仮説モデルの要諦を以下に述べる。

自主的・主体的に評価に取り組む民間非営利組織によるプログラム評価の取組みは、内発的動機付けの心理的メカニズムの前提が整うことで内部情報的な認知状態が形成される。この結果、感覚的体験をインプットとしながら効果的な情報処理活動が行われ、暗黙知であった当事者のニーズやノウハウが形式知化され、組織内外の対話・学習が可能になることで、これに伴うさまざまな効果をもたらされる可能性があるということである。

自己評価を実施する組織内部への効果としては、根拠に基づいてプログラムの必要性が提示され、目的に基づいて戦略と必要な資源が提示されることで資金の獲得に繋がり、客観的にその意義が承認されることで、働くモチベーションの向上や新たな人員の獲得につながり、促進されて起こっている内部の学習機会と併せて、組織機能の強化につながるということが考えられる。

また、当該組織外部への影響として、感覚的体験の中で観測されていた定性情報がエビデンスとして可視化され、組織外から理解・判断することが可能になる。当事者の課題状況やその解決のために必要な活動についての状況はニーズアセスメント・形式知化されたノウハウとして、民間の非営利活動助成主体や官における資金投入や、同様の活動を行う団体の改善のための検討の中で活用可能になると考えられる。

次章において、事例分析を元に当該仮説の有効性を検証していく。

第4章. 事例研究

第3章では、先行研究をレビューし、自己評価の過程と効果（効用）の分析の枠組みについて説明した。本章では、本稿が採る研究方法と調査方法について説明し（第1節）、事例について個別に分析し（第2節～第4節）、第5章において横断的な考察を行う。

4-1. 研究方法と調査方法

本稿は、複数事例を対象とした事例研究を研究方法として採る。事例研究とは、一部を取り上げ深く調査し、事象がなぜ、どのようにおきているのか、そのプロセスや影響を与えた要因を分析することにより、新たな理論、知見を生成するものであり、主に質的定性的データを基にするものである。その妥当性と調査方法の詳細、検討する事例について以下順に説明する。

4-1-1. 事例研究の方法

社会科学分野における科学的推論においては問いのレベルによって異なる研究のデザインが存在する。それらは質的研究法と量的研究法に大別される。前者はある現象に関して先行研究の蓄積が少なく、変数が特定されていない場合や、特定の事例を深く掘り下げることでプロセスや要因を分析する時に用いる方法であり、記録を元にした文献調査や観察、インタビュー等の手法が用いられる。一方、後者は変数が先行研究等により絞り込まれ、理論仮説が形成された後、変数（因子）間の関係性を特定し仮説を検証し、母集団に対する一般化を実証するものである。本研究は、第2章で検討した通り、日本を対象としたエンパワメント評価研究の蓄積が少ないため、定性的（質的）研究をとることとする。

研究の問いのレベルと研究デザインについて、看護研究³⁰の方法について整理した南（2008）によれば、以下の4つのレベルが存在する。

表4-1. 研究設問と研究デザイン

	研究の問いのレベル	仮説の有無	研究デザイン
レベル1	これは何であるか	なし	質的記述研究デザイン
レベル2	何が起きているのか	なし	質的・量的記述研究デザイン
レベル3	これらには関係があるのか	あり	仮説検証型研究デザイン

³⁰ 本研究は、個人の主観的状況や対人間の関係性について着目しており、対象も対人支援サービスを行う事例を扱うため、看護分野を参照した。

レベル4	これらには因果関係があるのか	あり	因果関係検証型研究デザイン
------	----------------	----	---------------

出典：(南裕子, 2008 : 69) を基に筆者作成

第1章において、本研究で設定した問い「自主的・主体的に評価に取り組む民間非営利組織によるプログラム評価の取組みが当該組織と外部にもたらしている効果とそのメカニズムはどのようなものか。」は、このレベル1～3に当たる。自己評価とは、誰にどのように捉えられ、何をどのように実施している事象を指し（レベル1）、その結果民間非営利組織自身や外部に何が起きているのか（レベル2）、その前提と結果間にはなんらかの関係があるのか（レベル3）ということである。第2章・第3章にある通り文献調査を行い、理論的比較を行ってレベル1と2の問いについての仮説を生成した。すなわち、民間非営利組織の構成員によって目的が内的に統合された評価活動について、評価の各過程で非営利組織の内外にどのような効果が生じるのかを内発的動機付けの理論を基にモデルとして提示した。

次に、レベル3に当たる方法として、次節で説明するインタビュー調査を元に仮説検証のため事例研究を行い、現象や問題の分類を行う。そのうえで複数の事例を比較して、共通点の見出し、現象の特徴と広がり把握し、仮説検証と考察を行う。

4-1-2. 調査方法

本稿では、主な調査方法として、有識者インタビュー手法の一つである、半構造化インタビューの手法を用いた。これは開放的な質問³¹をインタビューガイド³²にまとめ、それを用いてインタビューを行うという方法である（フリック, 2002 : 117）。

設問の作成にあたっては、第3章の図3-4を基に表4-2の通り設定した。

このうち、設問の1～3・5・9～12が自己評価活動の実施内容に関する設問、設問4・6～8が実施上の効果に関する設問である。なお、プログラムの事業概要や評価活動の実施内容については、併せてホームページなどに公開されている資料及びインタビューの際に提供された資料を参考資料として用いた（ドキュメントレビュー）。

³¹ 既存の理論の中で閉じた調査ではなく、対象の未知の側面を発見しそれを研究に取り入れるだけの開かれた視野を持つ調査の在り方

³² 質問の項目やテーマあるいは具体的な質問文を列記したもの

表 4-2. 自己評価活動に関する質問

整理番号	分類	質問項目	設問の趣旨
1-1	動機・きっかけ	評価活動に取り組んだきっかけ、動機は？（一番初めに着手・継続）	<ul style="list-style-type: none"> ・内的統合プロセスの有無 ・内発的動機付けの要因
1-2	動機	（潜在的）資金提供者は評価活動に対してどのような期待を持っていると認識していたか。	<ul style="list-style-type: none"> ・内発的動機付けの要因 ・外発的動機付けの有無
2	評価活動	評価活動として実施したことは何か？（何を、いつ、どのように行ったか 1) 目標設定・戦略定義 2) データ収集・分析・アウトプット 3) 評価結果の反映）	<ul style="list-style-type: none"> ・内的統合プロセスの有無 ・評価活動の内容
3	内部の関わり	組織内で誰（どういった立場の人）がどのように評価活動に関わったか？	<ul style="list-style-type: none"> ・内的統合プロセスの有無 ・評価活動の内容
4	内部効果	1)2)3)それぞれの時点で、内部の反応はどうだったか？どのように変化したか？	<ul style="list-style-type: none"> ・内的統合プロセスの有無 ・組織構成員の情報処理活動、認知内容、行動的反応への影響
5	外部の関わり	外部（専門家、資金提供者等）は評価活動に関わったか？どのように関わったか	<ul style="list-style-type: none"> ・評価活動の内容
6	外部効果	1)2)3)それぞれの時点で、組織外部の反応はどうだったか？どのように変化したか？	<ul style="list-style-type: none"> ・組織外の情報処理活動、認知内容、行動的反応への影響
7	効果	評価の過程で組織・事業活動におきた良い変化はあるか？あるとすれば何か？	<ul style="list-style-type: none"> ・内部効果（プロセスユース）
8	効果	評価を経て組織・事業活動におきた良い変化はあるか？あるとすれば何か？	<ul style="list-style-type: none"> ・内部効果（評価結果の活用）
9	継続動機	今後も評価活動に継続して取り組みたいと考えているか？	<ul style="list-style-type: none"> ・内発的動機付けの要因
10	内部の関わり	良い変化をもたらすために内部の進め方として有効だと思われることは何か？	<ul style="list-style-type: none"> ・内発的動機付け、効果の要因に関する認識
11	外部の関わり	良い変化をもたらすために外部からの関わりで有効だと思われることは何か？	<ul style="list-style-type: none"> ・内発的動機付け、効果の要因に関する認識

出典：筆者作成

4-1-3. 調査分析方法

分析の枠組み（図 3-4）で提示した自己評価プロセスの各過程と効果と調査データを対照させ、各事例について、「目的の言語化」「目標設定と戦略の体系化」「評価結果の解釈」「評価結果の反映」の4つの過程に分節して各団体の評価実践とそれによって応じた効果について検証する。

表 4-3. 自己評価活動の過程

過程	自己評価活動の過程	実施される評価活動	該当する認知メカニズムの過程
①	目的の言語化	ニーズアセスメントと理想状態の言語化	感覚的体験 ～情報処理活動
②	目標設定と戦略の体系化	評価情報（体系化された目標とそれによって整理された活動に関する情報）の作成	情報処理活動 ～認知内容
③	評価結果の解釈	評価情報の解釈	認知内容 ～行動的反応
④	評価結果の反映	解釈した結果の事業活動への反映	行動的反応～結果

出典：筆者作成

4-1-4. 調査対象

調査対象は、以下の3つの基準を元に、ケースを選定し、民間非営利組織において評価を実践し導入した当事者³³である組織の代表者をインタビューの対象とした。

- 自主的に（自己調達した人的資金的資源をもとに）評価に取り組んだことのある団体（ただし、直接経費としては委託事業や助成事業の範囲内で実施しているが義務の範囲を超えて積極的に内部工数を割いている、指定された方法を超えて自ら取り組みを工夫して行っているなど、帳簿上必ずしも計上されない間接経費を投資して実施しているものを含む）。
- 分野：対人サービスの提供を通じ社会開発に取り組む組織であること
- データ入手可能性

条件に当てはまる中で、評価活動の焦点ができるだけ多様になるよう事例を選定した。事例研究の対象は次の3つである。

³³単に評価活動の実施や過程について意思決定をただけでなく、チームの一員として評価過程の策定に関わり、また従業員とともに学習プロセスに参加した「組織内の評価活動の主導者 (Evaluation Champion)」 (Preskill,2008:151)。

表 4-4. 事例研究の対象

プログラム名	法人名	インタビュー対象者
地域協働型子ども包括支援プログラム	NPO 法人 Learning for All	李炯植氏（代表理事）
よこはま若者サポートステーション	NPO 法人ユースポート横濱	熊部 良子氏（副代表理事／施設長）
サンカクプログラム	NPO 法人サンカクシャ	荒井佑介氏（代表理事）

出典：筆者作成

以下、3つのプログラム・法人とインタビュー対象者について概要を説明する。

地域協働型子ども包括支援プログラム（NPO 法人 Learning for All）

NPO 法人 Learning for All は、子どもの貧困の本質的解決をミッションとして活動する団体であり、2009 年から学習事業の活動を開始し 2016 年に法人化している。

NPO 法人 Learning for All は、当初学習支援事業を実施する団体として発足し、2016 年に居場所や食事支援を開始した。2018 年度末に4つのケーススタディをもとにニーズや地域の子どもの支援の課題について整理した「課題の報告書」、2019 年度末には「実践報告書」を上梓し、その中で学習支援・居場所支援等の事業活動全体を総括して、子どもの支援・地域の大人の支援の2つの構成要素に整理し直し、「地域協働型子ども包括支援」事業として再定義している。他の2つの事例との差異として、評価活動の中でニーズアセスメントを中心に行なっている点が特徴的である。2021 年から、地域協働型子ども包括支援に取り組む団体を資金面やツール・ノウハウの流通により支援する中間支援の取り組みを開始し政策提言活動も積極的に行なっている。

インタビューである李氏は学生時代に学習支援ボランティアとして活動に参画後、法人化以来代表理事を務めている。経営の傍ら事業評価の実施を含め事業運営に携わる一方、一般社団法人全国子どもの貧困・教育支援団体協議会理事、こども政策推進に係る有識者会議臨時構成員を務めるなど、政策提言・アドボカシー活動にも尽力している。なお、筆者は 2018 年に業務委託を受けて事業評価関連活動に関わり、2021 年 6 月より職員として関わっている。

よこはま若者サポートステーション（NPO 法人ユースポート横濱）

よこはま若者サポートステーションは厚生労働省が自治体を補助する形で実施している「若者サポートステーション事業」の事業所として、NPO 法人ユースポート横濱が実施するプログラムである。ユースポート横濱は「孤立状態にあることで困難を抱えている人に対して、その人がありたい姿に近づけるよう就労や生活に関する支援を

行う」とともに、「支援を通じて発見した課題に取り組むことによって、社会に貢献すること」をミッションとしており、その支援プログラムの1つである。

インタビューである熊部氏は、法人の理事として経営に関わる傍ら、事業評価活動を含む発信プロジェクトのメンバーとして活動し、またよこはま若者サポートステーションの施設長として支援業務に取り組むとともに管理業務を統括している。

「サンカク」プログラム (NPO 法人サンカクシャ)

NPO 法人サンカクシャは2019年5月に法人化した、若者を対象とする取組みを行なっている団体であり、「学校や社会に馴染めない15~25歳程度の若者が、社会で生きていくために、経験値を獲得できる機会」を作っている。プログラムは、準備段階としての個別家庭訪問（「ツナグ」）、人とつながり、自分を応援してくれる人と出会える居場所（「タマリバ」）、社会経験を積む何かにチャレンジ（「サンカク」の機会）するという3つのステップからなり、「サンカク」の段階に参加している若者を対象とした事業評価活動を行なっている。なお、この「サンカク」プログラムでは、地域や企業の大人も「サンカク」し、人とのつながりを活かし、共に生きていくコミュニティになることを目指している。

荒井氏は創業代表であり、学生時代からボランティアとしてホームレス支援、小中学生向けの学習支援活動を経て、大手人材系会社に勤める傍ら若者をサポートする活動に関わったのち、別の子ども支援NPOを共同で創設し子ども若者の直接の支援や子ども若者に関わる支援者育成プログラムの創設に携わっている。2019年にサンカクシャを立ち上げ、現在経営の傍ら支援活動・事業評価の実施を含め事業運営に携わっている。

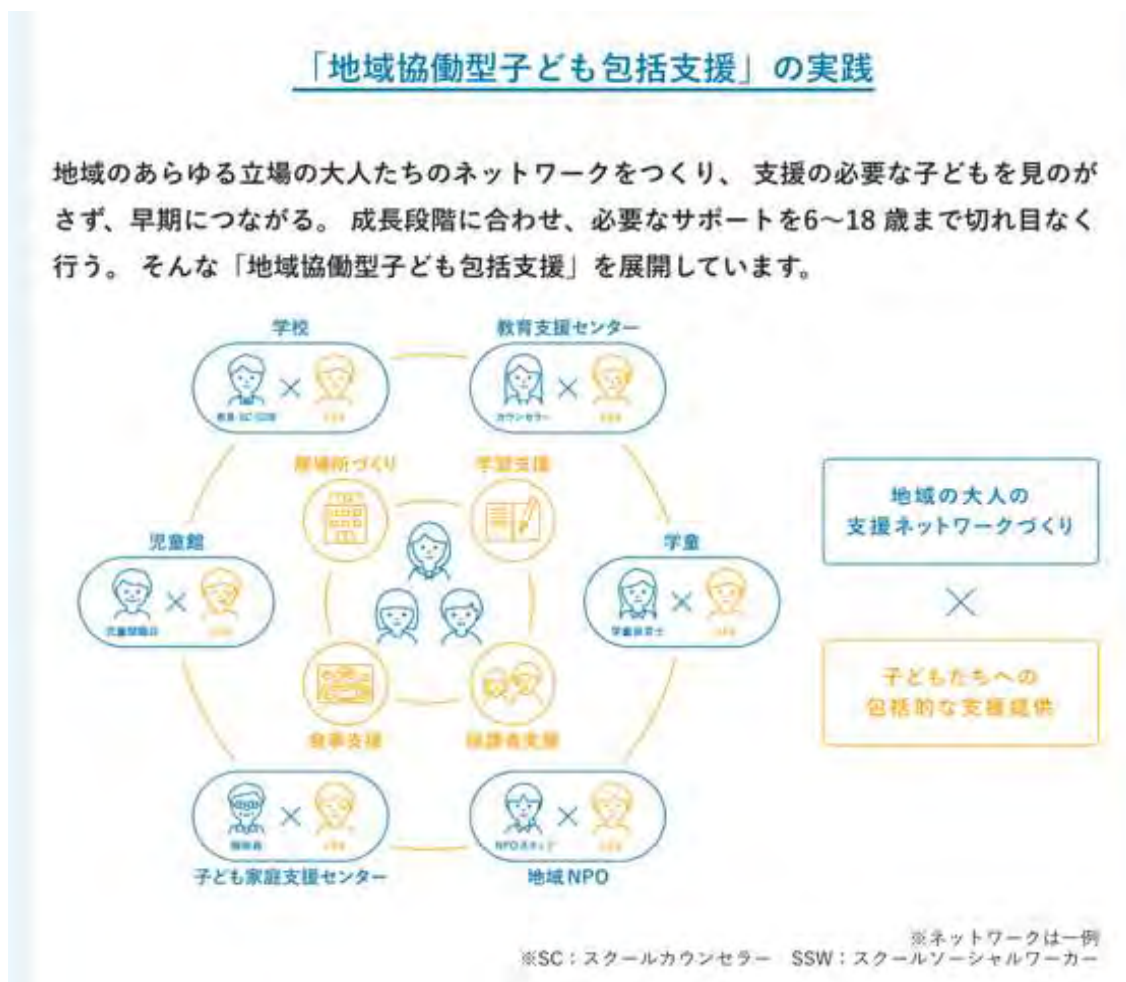
ここまで、研究方法と調査方法、事例の選定基準と取扱う事例とについて説明した。以下、第2節から第4節で3つの事例について個別の事例分析を行う。

4-2. 事例 A : NPO 法人 Learning for All による地域協働型子ども包括支援プログラム評価

本節では、NPO 法人 Learning for All の地域協働型子ども包括支援プログラムの事業評価活動について検討する。

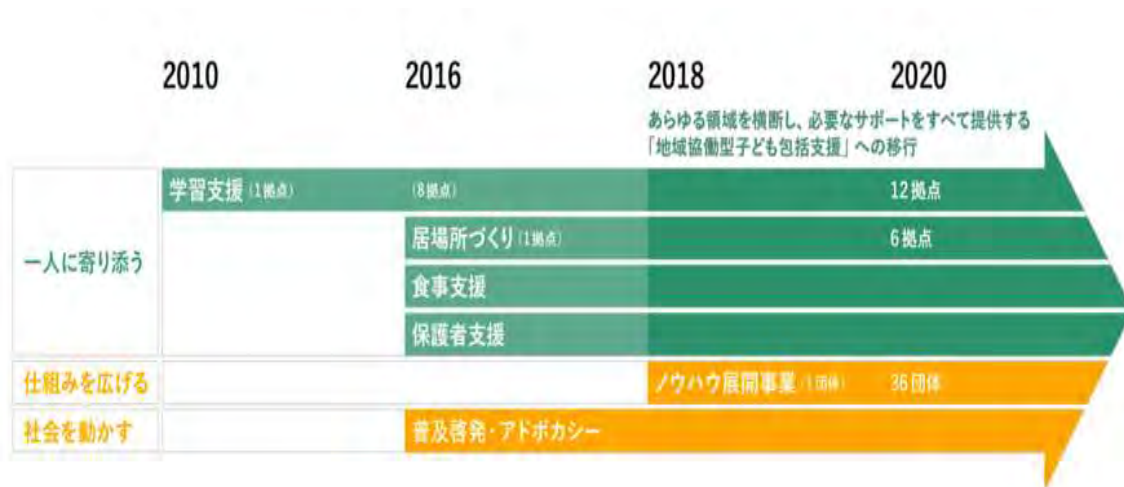
地域協働型子ども包括支援は下記図 4-1 の要素からなる事業であるが、図 4-2 にある通り、2014 年度設立当初の事業活動は学習支援であり、その後開始した居場所づくりや食事支援などの取り組みも含め、地域協働型子ども包括支援として事業がプログラム化されたのは 2018 年度以降である。本稿では、2014 年度から 2020 年度までの評価活動として何を行い、その目的が内的に統合された状態で実施されたかを検討し、その効果と成立要因に関する認識について順に述べる。

図 4-1. 地域協働型子ども包括支援プログラム



出典：LFA のウェブサイトより引用

図 4-2. 地域協働型子ども包括支援プログラム形成の経緯



出典：LFA の団体概要資料より引用

4-2-1. 評価活動の概要

NPO 法人 Learning for All は 2014 年の団体立ち上げにあたり、代表の李氏・事務局長を中心にインターンの学生を含め現場で中心的に取り組む皆でロジックモデルを作成するワークショップを行い、それまで一事業部門として実施していた学習支援事業の価値定義を行った。

団体の立上げの段階で、こども・保護者・学校・自治体といった学習支援事業の多様なステークホルダーに対して、事業価値ミッションやビジョン、何の課題に対し誰を受益者としてどう提供していくのかを考え直す必要があったことがその背景にある。評価活動の目的としては、資金調達・行政を含めたパートナー・リソース提供をしてくれる人たちに対して事業の説明責任を果たす中で、我々の価値をどのように定量的あるいは定性的に説明するためだった。これについて、李氏は哲学的な葛藤を感じつつも事業経営上の合理性からこれを受け入れたとする。

個人の学問的背景としては哲学系のバックグラウンドがあり、現場の価値と評価というのは緊張関係にあるというか、本来の価値は評価できない、と学んできたけれども、現場でやる中で（中略）委託や資金調達、我々の事業の説明責任を果たす中で必要だと理解した。

そして、ロジックモデルを活用し、各アウトカム毎に設定した指標（KPI）について、子どもに対する事前事後学力テスト、アンケート等で確認し、可視化に取り組んだ（図 4-3 参照）。なお、保護者・ボランティア教師・自治体等へのロジックモデル

も同様に作成されている。また、プロボノの協力の下、SROIの数字を算出し、助成金や寄付金営業資料に盛り込んだ。

図 4-3 Learning for All ロジックモデルの一部

子どもの変化に関するロジックモデル

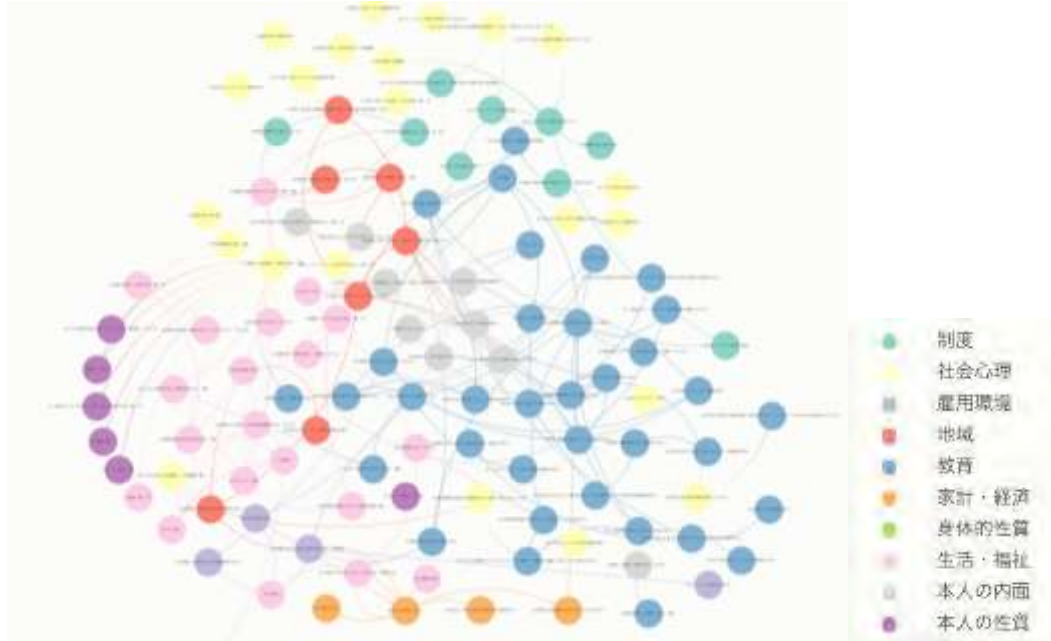
			短期アウトカム	中期アウトカム	長期アウトカム
ステークホルダー	提供価値（インプット）	アウトプット	LFAの教室	高校～社会人まで	社会人～
困難を抱える子ども	質の高い学習支援	かけがえのない存在として、無条件に受容してくれる大人との出会い	<ul style="list-style-type: none"> 自己肯定感・自己効力感の向上 □KPI 自己肯定感・自己効力感に関するアンケート調査（年4回実施） 	<ul style="list-style-type: none"> 自己肯定感・自己効力感 □KPI 自己肯定感・自己効力感に関するアンケート調査（年1回実施） 	<ul style="list-style-type: none"> やりがいを持てる職業への就職 経済的自立 安心安全な職場の獲得 □KPI 就労率 正社員定着率 年収 生活保護受給率
		子どものつまずきや学習スタイルに応じた個別指導	<ul style="list-style-type: none"> 学力向上（学習遅滞の解消） 学習意欲の向上 学習習慣の形成 □KPI 定期テストの点数 高校進学率 寺子屋での事後テスト（年4回） 学習意欲に関するアンケート（年4回） 毎週の家庭学習の頻度と時間 寺子屋の継続率 	<ul style="list-style-type: none"> 基礎学力の定着 自立的学習者への成長 □KPI 定期テストの点数 大学/専門学校進学率 学習意欲・習慣に関するアンケート（年1回） 	
		人生の新たな可能性を発見するロールモデルの提供	<ul style="list-style-type: none"> 高校/将来の目標の獲得と達成方法への理解 □KPI 寺子屋卒業時のアンケートの回答 	<ul style="list-style-type: none"> 将来の目標の獲得と達成方法への理解 □KPI アンケートの回答（年1回） 	

出典：NPO Learning for All 作成資料

その後、2016年度から少しずつ始めていた居場所づくり等学習支援以外の要素を含め、包括的な支援をプログラムとして発展していくにあたり、「新しい事業モデルを作って政策に導入されることも1つのゴールに設定した」ことで、2018年度から改めて評価活動に精力的に取り組んだ。

まず、伴走評価エキスパート研修受講生であり中間支援団体に所属する外部者に伴走業務委託を行い、現場部門と企画部門の担当者、代表者を中心にインターンの学生を含め現場で中心的に取り組む皆で改めて誰にどのような価値提供をしたいと考えるか、またそこにどのような社会状況・要因があるのかについてワークショップを行い、システムマップを作成した（図 4-4）。家計・経済等の経済属性は全体の因子のごく一部（図 4-4 最下部の橙色で示された4つの要素）であり、制度・社会心理等多様な因子がその課題状況として存在することが明らかになった。

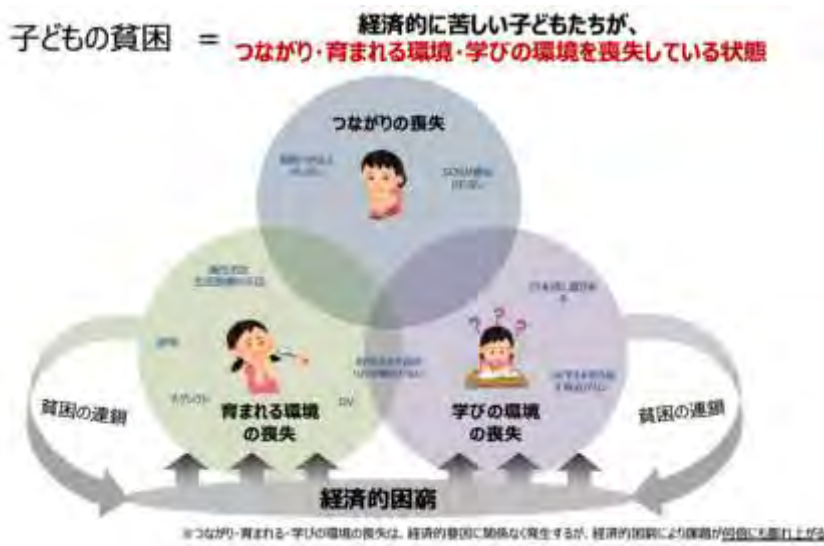
図 4-4 Learning for All 子どもの貧困に関するシステムマップのイメージ図



出典：Learning for All 作成資料

この検討を受け、代表・理事・同じ子ども支援分野の複数の外部有識者から組織された評価委員会で議論し、子どもの貧困について再定義を行うとともに、事業についても、子どもを支援する取組みのみならず、「子どもを見守る地域のエコシステム（生態系）を作る事業」として再定義を行った。

図 4-5. システムマップを基にした子どもの貧困に関する見取り図



出典：Learning for All 作成資料

LFA は、このシステムマップ・見取り図を、自身の活動の介入ポイントやそれによって実現したい短期・中期・長期の目指す変化（目標）を再検討するうえで活用したのである。これは、李氏が以下に述べているように、形成的で探求的なプロセスだったという。

仮説でやっていることなので、成功するか失敗するかよくわからない。あってるかまちがっているかわからないけど、とりあえずやってみた。自分たちも、自分たちなりの現場感覚はあるが、ステイクホルダー含めなにがおこったのか、わからないというのがあったので、本当にどうなっているかを確認するという意味での評価活動だった。

自分たちで指標を置いて評価してみる、望ましい変化が起きているかを確認するという作業を行った結果、確からしい仮説ができた。具体的に詳細に覚えているわけではないけど、あの評価で結果が出たもの、あるいは出なかったもの、もっとこういうふうなものもフィーチャーすればよかったというものが出てきた。あえてロジックモデルを最初からつくらず、変化の仮説を段階的に作っていった。

これらの検討をまとめて、「課題の報告書」として、「子どもの声から、地域がかわる『子ども支援の生態系モデル』～子どもと出会い・つながり・支えるを実現するために」（特定非営利活動法人 Learning for All 2020 年 3 月）を作成し、Web サイトに掲載した。

さらに、指標を改めて設定した上で、事前事後アンケート、保護者アンケート、自治体・学校関係者等地域の関係者・卒業生などのステイクホルダーに対するインタビューなどの調査を実施し、「子ども包括支援 実践報告書 2020 年度版～子どもと出会い・つながり・支える中で見えたこと～」（特定非営利活動法人 Learning for All 2021 年 3 月）を作成し、Web サイトに掲載した。

こうした報告書の中で整理されたプログラムの対象、事業内容や背景についての模式図や関連情報は、法人の概要資料、広報資料に反映されるとともに、ポンチ絵としてまとめられて各種の政策提言の機会でも活用されている。また、指標やプログラムの成果に関しては広報資料や同業他団体への説明の機会でも活用されている。なお、その後 2021 年度においても、これらをもとに評価活動が推進されている。「強度・精度を上げて」、つまり、「ロジックモデルを作成し、望ましい変化、地域・保護者・子どもそれぞれに対してこうあるべきだという変化について、より細かく正確に指標化した評価体系を作って」調査が現在進行形で行われている。

実施された取り組みを時期別に整理すると次の表の通りである。

表 4-5.NPO 法人 Learning for All による自己評価活動

時期	①目的の言語化	②評価情報の作成	③評価結果の解釈	① ④評価結果の反映
2014年：団体立ち上げ期 (学習支援事業対象)	・職員WS ・ロジックモデルの作成	・学力テスト、アンケート(学習) ・SROIの算出	— (該当なし)	・営業資料
2018年度～ 2020年度 (地域協働型子ども包括支援事業発展期)	・職員WS ・システムマップの作成	・学力テスト ・アンケート(学び・育ち・つながり) ・保護者アンケート ・ステイクホルダーインタビュー	・評価委員会 ・課題の報告書、実践報告書	・団体の説明 ・政策提言

出典：筆者作成

4-2-2.評価活動の過程における内発的動機付け

(1)内発的動機付けの有無と範囲

まず、一連の評価活動が、内発的に動機付けられていたか、すなわち評価を実施する目的が当該組織の構成員によって内的に統合されている状態であったかについて確認する。

2014年度の評価活動

2014年においては、団体立ち上げ期で「事業価値、ミッションやビジョン、何の課題に対し誰を受益者としてどう提供していくのかを考え直していた」という内部的な要因とともに資金提供者・事業パートナー等外部への説明責任を強く意識しつつも、義務的ではなく、事業戦略上あるいは李氏の「アカデミシャンとしての個人的なこだわり」の下、外部の期待値を超える定量的かつ体系的な評価情報（詳細なロジックモデルと SROI 分析）が作成された。

民間助成や行政の担当者も評価について詳しいわけではないので、何かしらの数字があつて、何かしらの評価体系があれば、期待は超えると思っていた。特に注文されたことはない。アカデミシャンとして、何かしらきちんとした手法に則りたい、という個人的なこだわりでロジックモデルを使った。またプロボノの協力の下 SROI

に取り組み、2.9倍という数字を算出して助成金や寄付金の営業資料のロジックとして差し込んでいた。

また、推進者である李氏以外のメンバーについても、ロジックモデルの作成過程に参画し、日々の活動の中で議論していた価値や事業戦略について改めて共有していることを確認した。「チームのメンバー、特に子どもとふれあって、定性情報にあふれたなかでやっている方に、一つ抽象的なレイヤーで価値の定義をしたり、この説明の仕方資金提供者の方々に伝わるのだろうか？と問いかけたり、ちょっとずつ違う価値のこだわりのベクトルを合わせていくという作業にできると、何倍にも効果が高いんだろうなと思っていたので」、一人で作業をするより時間がかかりコストは高くても意図的かつ積極的にワークショップを基にロジックモデルを作成することにしよう。

この過程について、評価活動の前提として、そもそも「学習する組織」として「週次で上長との1 on 1 チーム定例での振り返り、経験学習がまわるようにデザインされており、そもそも文化として、学習や対話がある」ため、特に違和感もなく「大きく提供したい価値はずれなかった」し、改めて詳細に「脳みそを合わせていく」過程であったという。

ロジックモデルは、大きく提供したい価値はずれないんです。活動の中で僕ら、日々日々議論しているのです。でも文言一個レベル、何をKPI（主要指標）とするか、何がどれにかかっているかという細かいレベルまで議論することはないので、その中でみんなの脳みそが揃っていく。一つの体系、アウトプットに落とすということは普段の活動中ではない、なんとなく話してたら分かり合えるので。文言にこだわって、ロジックモデルやアンケート、等一個にぱちっと決める、その中で1つ一つすり合わせて行く、そこまでやることはあまりなかった。

一方で、現場の運営の中でPDCAサイクルを早いサイクルで回していたからこそ、早くても数ヶ月単位でしか結果がフィードバックされない「評価活動と現場の運営は、分断していた」という。評価活動によって「こういう価値提供をしたい」ということを短期・中期・長期のストーリーベースで語れるようになり、営業には活用できたが、日常的な情報収集や振り返りがある中で、早くても数か月単位の変化を捕捉する評価情報は現場活動とリンクさせる意義は見いだされなかったということである。

どれだけ生きるかという、ほぼ生きないんですね。だから正直評価活動と現場の運営というのは分断していたと思う。引きつけてもあんまり意味がなかった。つ

まり、この子の自己肯定感が0.Xポイント上がっているという事実を現場の一人一人がどう受け止めたらいいいのか？という疑問。(中略) 結局日々とるべき情報は定性・定量でとっているのです。分野にもよるが、日々日々子どもと接する中で、一分一秒子どもたちが揺れうごく中で、評価をして、意図をもってアクションしている。そのトランジションがすごく早い分野。それが数か月単位とかで出てきた定量的な数字の変化によって、大きく現場のアクションが変わることはない。学習支援は毎日1時間やれば、勉強できてるか出来てないかは分かるわけで、評価(活動)を待たずして、即時のフィードバックが可能という分野。LFAは活動として独自の振り返りという仕組みがあるので。

つまり、内外への事業価値と戦略の明確化という評価活動の目的は組織内で統合されていたものの、事業改善は他の手段(日常的な振り返り)に代替され、またタイムサイクル上の限界から、評価活動の目的として設定されていなかったということである。

2018年度から2020年度の評価活動

一方で、2018年度から2020年度の評価活動は、新しい事業モデル(プログラム)の形成とアドボカシー(政策提言)を目的としたものだった。

学習支援だけじゃ問題解決できないねっという事で、6歳から18歳までの子どもたちへの早期からの切れ目のない支援を始めた。それは新しい事業モデルであり、政策に導入されるということが1つのゴールになった。アドボカシーを視野にいれたとき、この事業にはこういう効果がある、既存の事業・制度だけではダメだということが明確に言えないといけない。なので、最初から評価活動をするという前提で現場を作った。評価活動をすることで事業が変化する可能性も感じていた。(中略) ローカル性に合わせて…個別具体の子どもたちのニーズから作っていった事業をどのようにまとめて、どのような全体として語るべきか。どういうニーズに対してどういう支援をして、ということがある程度言語化された。何をやっているか、自分たちが大切だと思っていることが一般の方にも説明できるようになった。

3年間の現場構築と並行したモデル形成・評価活動への投資を受け、試行的な試みを事業として整理し、標準化していく中で、課題が明確になり、実際に評価活動後に当時の首相や省庁の有識者会議への登壇(政策提言活動)につながっていったことや、団体の事業戦略の明確化にもつながった結果、「もちろん」今後も評価活動に取り組んでいきたいと李氏はいう。

政策提言については「場当たりのではなく、常に我々はこういう活動をしているんだということ、評価とセットでモデルがあることで、これは今の政策じゃここまでできない、我々の理想としてはここまでやっているんですと。そのギャップを常に言語化できていることで、足りない部分についての打ち込みというのが常にできる」からであり、団体の戦略についても、「既存の制度でここまでできる・できないということが明確になったため、既存の制度にぶら下がって委託事業をとって拡大したところで自分たちの目指したい支援にはならない」ことがわかり、「自主財源を確保しつつ政策提言をしていこう、自分たちのショールームとなってくれる先進的な取組みと一緒にやってくれる自治体さんと組んで、それをモデルにして、政策提言して、社会的なインパクトを出していこう」という方針が形成されたという。

2018年度からの取組みでは、李氏の指揮の下明確に事業活動として推進チームが組成され、その他の現場構築にあたるメンバーも「子どもの貧困の本質的解決」という法人のミッションの実現につながる事業活動として、評価活動を捉え、ワークショップなどの過程に参画していた。2014年時点と同様に、「特に大きなオペレーションの変化はなかった」が、事業関係者の言葉が客観的な他者の声として届くことで、手応えとして感じていた効果的な事業推進方策をより強化し後押しする手助けとなる形で支援現場に対する直接的なやりとりもあったという。

学校・行政の声を初めてとったが、現場にも有益だった。自分たちの何のアクションが、ステイクホルダーからの評価につながっているのかが、明確にあきらかになった。こういう理由でLFAを信頼してくれている、というのが色々な学校の先生の言葉で語られる中で、自分たちの事業の立て付け、現場の担当者が丁寧にコミュニケーションしていることがステイクホルダーからの信頼につながっていること。仮説やグッドプラクティスとしては持っていたが、客観的な他者の声として届いたことはプラスだった。なので、自分たちのやっている良いアクションが反復される効果はあったと思う。

つまり、ここでも、内外への事業価値と戦略の明確化という評価活動の目的が組織内で統合されており、事業モデルの形成とアドボカシー（政策提言）という事業活動に直接的につながっていく中で更に評価活動への内発的動機付けが起っていると言える。

以上より、本事例においては、団体内の推進者にとって評価活動の目的が内的に統合されている状況であったとともに、それ以外のメンバーにおいても目的が一定程度内的に統合されていった状況にあったと考えられる。

(2) 評価実施過程と分析モデルとの対照分析

次に、それぞれの実施過程で何が起きたかについて、第3章で提示したモデルに照らし合わせながら見ていく。

2014年度の評価活動

①目的の言語化の段階では、それまで実施してきた事業経験を基にロジックモデルがまとめられた。一方で「現場運営とは分断されていた」ことから、洞察的アプローチによって観測事実が記述・データ化されることはなく、評価情報に事業実践者の感覚的体験に基づく当事者ニーズ・価値観が反映されることもなかった。潜在的協力者の活動の背景や内容の理解に評価活動自体が貢献することはなく、ただし、ロジックモデルによって事業の詳細がエビデンスとして活用できるようにはなった。

②評価情報の作成の段階では、挑戦的かつ具体的な目標設定や目標達成自体が可能だという信念の形成との関連づけは起こっておらず、一方で、③評価結果の解釈の段階においてロジックモデルにより目的に基づく行動の方向づけは起こっている。

事業価値・サービス・顧客が誰でどのようなステップでやっということが明確になった。ロジックモデルに沿った価値提供をするということが明確になり…ボランティアの採用・研修、現場運営、その一個一個の価値提供のためのサプライチェーンにおいて、なぜここにこだわるのか・なぜここは切るのか、ということが、子ども一人ひとりへの価値提供のロジックモデルが決まっていることで、そこからちゃんとバックキャストで考えられるので、よりシャープになった。

ただし、これは「もともとシャープだった」事業活動が「明確化され、完了した」もので、行動の活性化とは関連付けられない。

④評価結果の反映については、営業用として評価結果の活用が行われ、組織内で詳細に「脳みそを合わせていく」過程としてプロセスユースがされている。

2018年度から2020年度の評価活動

まず、①目的の言語化の段階では、地域や子どものニーズをもとに課題状況（システムマップ）と事業戦略（セオリーオブチェンジ）が作成され、報告書にまとめられたことから、洞察的アプローチ・内部情報的な状態がおこり、観測事実が記述・データ化されていることが確認される。またこれには、評価情報に事業実践者の感覚的体験に基づく当事者ニーズ・価値観が反映されており、当事者・支援者の意識の中にある事実や事業の詳細についてエビデンスとして活用できる状態があったと考えられる。さらに、活動について「誰が説明してもわかりやすくなった」ことや、政策提言

の登壇機会が一気に拡大したこと、社会制度の隙間で潜在しているニーズや必要な取り組みについて説明しやすくなり、理解されやすくなったことから、潜在的な協力者に活動の背景と内容が理解されやすくなる状態もあったと考えられる。

②評価情報の作成の段階においては、団体の戦略が規模の拡大志向から、行政の委託事業に依存せず、自主財源を確保しつつ自分たちのショールームとなってくれる先進的な取り組みと一緒にやってくれる自治体と連携し、それをモデルにして、政策提言することで社会的なインパクトを出していこうという事業戦略に変わり、挑戦的かつ具体的な目標設定がされるとともにその目標達成自体が可能だという信念の形成が起こっていることが明らかである。

③評価結果の解釈の段階においては、仮説としていて実践していた丁寧にコミュニケーション等取り組みの特徴が目指している成果につながっていることの有効性が裏付けられ、反復継続して実施する後押しとなったことから、行動の活性化が起こっていたと考えられるが、目的に基づく行動の方向づけであったと断定することは難しい。

④評価結果の反映については、子どもの包括的支援というビジョンに向けた新しい事業モデルの形成というプロセスユースが行われると共に、評価結果について特にニーズアセスメントの部分について、政策提言に活用がされている。

ここまでの検討のまとめとして、過程で起こったことについて、モデルで提示した仮説と対照させた表を以下に示す。

表 4-6.NPO 法人 Learning for All による自己評価活動過程で起こった変化（内発的動機付けの理論に基づく仮説との対照）

過程	各過程で起こることの仮説	確認された事実
①目的の言語化	洞察的アプローチ、内部情報的な状態（内部統制的ではない） →観測事実が記述・データ化される	<2014> — <2018-2020> ・地域や子どものニーズをもとに課題状況（システムマップ）と事業戦略（セオリーオブチェンジ）が作成され、報告書にまとめられた
	評価情報に事業実践者の感覚的体験に基づく当事者ニーズ・価値観が反映される	<2014> — <2018-2020> ・【再掲】地域や子どものニーズをもとに課題状況（システムマップ）と事業戦略（セオリーオブチェンジ）が作成され、報告書にまとめられた
	潜在的な協力者に活動の背景と内容が理解されやすくなる	<2014> — <2018-2020> ・誰が説明してもわかりやすくなった ・政策提言の登壇機会が増えた。

		<ul style="list-style-type: none"> ・社会制度の隙間で潜在しているニーズや必要な取り組みについて説明しやすくなり、理解されやすくなった
	当事者・協力者の意識の中にある事実や事業の詳細についてエビデンスとして活用できる	<p><2014> — (事業の詳細について可視化された)</p> <p><2018-2020> ・【再掲】地域や子どものニーズをもとに課題状況(システムマップ)と事業戦略(セオリーオブチェンジ)が作成され、報告書にまとめられた</p>
②評価情報の作成	挑戦的かつ具体的な目標設定	<p><2014> — (すでにあった目標がより明確化された)</p> <p><2018-2020> ・行政の委託事業に依存せず、自主財源を確保しつつ自分たちのショールームとなってくれる先進的な取り組みを一緒にやってくれる自治体と連携し、それをモデルにして、政策提言することで社会的なインパクトを出しているという事業戦略を立てた。</p>
	目標達成自体が可能だという信念の形成	同上
③評価結果の解釈	目的に基づく行動の方向づけ	<p><2014> ・事業計画・資源配分の意思決定の際明確化された</p> <p><2018-2020> —</p>
	行動の活性化	<p><2014> —</p> <p><2018-2020> ・仮説としていて実践していた丁寧にコミュニケーション等取組みの特徴が目指している成果につながっていることの有効性が裏付けられ、反復継続して実施する後押しとなった</p>
④評価結果の反映	評価結果の活用	<p><2014> ・営業</p> <p><2018-2020> ・政策提言</p>
	プロセスユース	<p><2014> ・組織内部の方針の詳細なすり合わせ</p> <p><2018-2020> ・子どもの包括的支援というビジョンに向けた新しい事業モデルの形成</p>

出典：筆者作成

4-2-3.評価活動の効果と要因

(1) 効果

2014年度の活動

①目的の言語化の過程について、『評価情報に事業実践者の感覚的体験に基づく当事者ニーズ・価値観が反映される』ことはなく、『潜在的な協力者に活動の背景と内容が

理解されやすくなる』ことも、『当事者・支援者の意識の中にある事実や事業の詳細についてエビデンスとして活用される』ことはなかった。

②評価情報の作成の過程において、『プログラムの目的と個人のころごしの重なりが理解できる（アラインメントの強化）』ことは確認されなかった。一方、営業用として活用されていることから、評価活動によって『潜在的な協力者に活動の必要性が理解されやすくなる』効果は生じていたと考えられる。その際、ロジックモデルによって『プログラムの効果的援助要素とその前提条件が理解できる』効果は生じていたとみられるが、『客観的立場からの承認・改善点の建設的な提示』は確認されない。

③評価結果の解釈の過程において、営業用として活用できたという効果実感が生じていることから、資金提供者の『目標／戦略に対するコミットメントが上がる』効果があったと考えられるが、組織内部については改めて詳細化したという認識の通り特段の変化はみられなかったと考えられる。

④評価結果の反映について、資金提供者に対する『アカウントビリティの担保』がされており、特に民間の『寄付・フィランソロピーポートフォリオへの反映』すなわち『外部からの活動資金』の獲得につながっている。他の効果は確認されなかった。

2018年度～2020年度の活動

①目的の言語化については、前項でも既に確認した通り、地域や子どものニーズをもとに課題状況（システムマップ）と事業戦略（セオリーオブチェンジ）が作成され、報告書にまとめられたことで、『評価情報に事業実践者の感覚的体験に基づく当事者ニーズ・価値観が反映』され、外部者が『調査データとして、当事者・支援者の意識の中にある事実や事業の詳細についてエビデンスとして活用できる』効果があった。これにより、社会制度の隙間で潜在しているニーズや必要な取り組みについて説明しやすくなっており、『潜在的な協力者に活動の背景と内容が理解されやすくなる』効果が生じたと考えられる。

全体を整理できていることで、*具体の課題1つ1つについて、この部分・この部分・この部分が課題ですよね、というところまで理解してもらえる。その課題に対してLFAはここまでやっている、ここまでできるんだという証拠になる。お金をきちんとつけてうまく活動をやれば、こんなに支援すべき子が出てくるし、潜在的ニーズが確かにある、これを今は実は放置しているんだよね、と。放置せずに支援したかったら、具体的にはこういうふうなやりかたで支援すればいいんだよね、と。そういうのが伝わりやすくなったし、伝えやすくなった。*

②評価情報の作成過程について、内部においては「何をやっているか、自分たちが大切だと思っていることが一般の方にも説明できるようになった」ことから、『プログラムの目的と個人のころごしの重なりが理解できる（アラインメントの強化）』効果はあったと考えられる。また、外部に対しても、それまで自分たちが大切だと思っていることが一般の方には伝わりにくかった状況から誰が説明してもわかりやすくなったことや政策提言の登壇機会が増えたこと、社会制度の隙間で潜在しているニーズや必要な取り組みについて理解されやすくなったことから、『プログラムの必要性が理解できる』効果が生じていると考えられる。

プログラムが形成・発展段階にあったことからロジックモデルは作成されておらず、『プログラムの効果的援助要素とその前提条件が理解できる』状況はだ生じているとは言えないが、その前提となるニーズや事業目的・取組みの概要が整理され、プログラムの形が明確となり、2021年度以降の継続的な取組みの中で効果的援助要素とその前提条件について明確化する準備が整ったと考えられる。この点に関連して、『客観的立場からの承認／改善点の建設的な提示』がされ、資金提供者から期待と追加出資を受けて、もう一段階精度を上げた評価活動が2021年度以降現在取り組まれている。

③評価結果の解釈について、外部資金提供者からの継続的な資金提供につながっていることや、国会議員や省庁などから政策提言の場に呼ばれ、登壇機会が大幅に増えたことから『目標／戦略に対するコミットメントが上がる』効果は特に外部において大きかったと考えられるが、内部についても、「どういう価値を誰に提供するのか、そのためにどういうサービスをどのように提供するのかという整理する・・・(中略)サービスモデルの標準化のプロセスとして(評価活動は)現場においてもとても重要だった」こと、「(ステイクホルダーからの声を受けて)良い行動が反復される」等、『目標／戦略に対するコミットメントが上がる』効果はあったと考えられる。

④評価結果の反映について、形成期であった地域協働型子ども包括支援プログラムを対象としており当該プログラムをモデルとして標準化した過程とその内容を報告書として内外に示すことで『アカウンタビリティの担保』が行われた。資金提供者の理解を得て、その後の継続的な『外部からの活動資金』『寄付・フィランソロピーポートフォリオへの反映』という効果につながっている。

『働きがい（パブリック・モチベーションの強化）』については、直接的には、ステイクホルダーからの声が反響として届いたことでプラスになっているとされている。また、一人一人に向き合う現場やそれを間接的に支える取組みが社会を変える取組みとつながっていることが、既存の職員及び新規入職した人のモチベーションを高めているという。

『ノウハウの外部資源化』について、別途研修企画設計等の取組みが行われており直接的に評価活動によるものではないが、モデル化した事業の枠組みの中で、全国で

同じように取り組む団体に対するノウハウ提供サイトを作成するとともに伴走型助成を行い、中間支援団体としての取り組みを開始している。評価活動の過程と結果について報告書としてウェブサイト一般に公開するとともに、民間助成財団が実施する子ども支援団体向けの研修で実践事例としてノウハウを提供しており、中間支援団体としての取り組みの中で今後、共同の調査等に取り組んでいくということから、『実践共同体内で参照資源として学習に活用』がされていることが確認できる。

『政策形成』について、国の審議会の委員等として政策形成に関与していることを初めとして政策提言の機会が2021年度多数生じたことは、既に述べたように、もっとも主要な効果として認識されており、今後実践共同体内での共同調査を踏まえ、更なる展開が目指されている。

全国どこでやっても、同じようなことをやっていると、細かい項目は変わるにしろ、大きな目的は一緒だと思うので… (中略) …LFA が作成した体系を上手く使ってもらうことで、団体にもメリットがあると思うし、自分たちとしても…全国各地で同じ形の課題があって、同じような形で対応していて、同じような成果が示せるようになる。自分たちのお手盛りではなく、全国各地で色んな成果が出ている、と言えるようになる。色々な自主事業がある中で、これを制度化すべきというアドボカシーにつなげていける。LFA としてはそうしたところに発展して行けたらいいと思う。それをやることで、全国の事業が… (中略) …効果の高いものに注力できるようになる。

ここまで検討した評価活動の効果についてまとめた表を次に示す。

表 4-7.NPO 法人 Learning for All による自己評価活動の効果

過程	内部効果	外部効果	効果として起こることの仮説	確認された事実
①目的の言語化	●		ロジックモデルに事業実践者の感覚的体験に基づく当事者ニーズ・価値観が反映される	<2014> — <2018-2020> ・地域や子どものニーズをもとに課題状況（システムマップ）と事業戦略（セオリーオブチェンジ）が作成され、報告書にまとめられた
	●		潜在的な協力者に活動の背景と内容が理解されやすくなる	<2014> — <2018-2020> ・誰が説明してもわかりやすくなった ・政策提言の登壇機会が増えた。 ・社会制度の隙間で潜在しているニーズや必要な取り組みが説明しやすくなり、理解されやすくなった
		●	調査データとして当事者・支援者の意識の中にある事実や事業の詳細についてエビデンスとして活用できる	<2014> — <2018-2020> ・地域や子どものニーズをもとに課題状況（システムマップ）と事業戦略（セオリーオブチェンジ）が作成され、報告書にまとめられた
②評価情報の作成	●		プログラムの目的と個人のこころざしの重なりが理解できる（アラインメントの強化）	<2014> — <2018-2020> ・自分たちの活動の目的や意義について腑に落ちた説明ができるようになった
		●	プログラムの必要性が理解できる	<2014> ・営業に貢献した <2018-2020> ・誰が説明してもわかりやすくなった ・政策提言の登壇機会が増えた ・社会制度の隙間で潜在しているニーズや必要な取り組みについて説明しやすくなり、理解されやすくなった
		●	プログラムの効果的援助要素とその前提条件が理解できる	<2014> ・ロジックモデルによって明確化された <2018-2020> -（前提となるニーズや事業目的・取組みの概要が整理され、プログラムの形が明確となり、2021年度以降の継続的な取組みの中で効果的援助要素とその前提条件について明確化する準備が整った）
		●	客観的立場からの承認／改善点の建設的な提示ができる	<2014> — <2018-2020> ・評価の精度を上げるように資金提供者から期待を受けて、発展させた取組みに繋がった
③評価結果の解釈	●		目標／戦略に対するコミットメントが上がる	<2014> ・資源配分上明確化された <2018-2020> ・どういう価値を誰に提供するのか、そのためにどういうサービスをどのように提供するのかという整理ができた

		●	目標／戦略に対するコミットメントが上がる	<p><2014> ・外部資金提供者からの資金提供に貢献した</p> <p><2018-2020> ・外部資金提供者から継続的な資金提供 ・国会議員や省庁などから政策提言の場に呼ばれ、登壇機会が大幅に増えた</p>
④評価結果の反映	●		アカウントビリティの担保	<p><2014> ・外部資金提供者への説明責任を果たした</p> <p><2018-2020> ・形成段階にあった事業がモデルとして形成できた ・資金提供者から期待を受けて、発展的な取組みにつながっている</p>
	●		働きがい（パブリック・モチベーションの強化）	<p><2014> —</p> <p><2018-2020> ・ステイクホルダーからの声が反響として届いたことで強化 ・一人一人に向き合う現場やそれを間接的に支える取組みが社会を変える取組みとつながっていることが、既存の職員及び新規入職した人のモチベーションを高めている</p>
	●		外部からの活動資金	<p><2014> ・外部資金提供者からの資金提供に貢献した</p> <p><2018-2020> ・外部資金提供者から継続的・追加的な資金提供を受けている</p>
	●		ノウハウの外部資源化	<p><2014> —</p> <p><2018-2020> —（プログラムについて全国で共通して取り組む団体に対するノウハウ提供サイトを作成し、中間支援団体としての取り組みを開始している）</p>
		●	（官）政策形成	<p><2014> —</p> <p><2018-2020> ・国の審議会の委員として政策形成に関与 ・中間支援団体としての取り組みの中で今後共同の調査等踏まえて取り組んでいく</p>
		●	（民）寄付・フィランソロピーポートフォリオへの反映	<p><2014> ・外部資金提供者からの資金提供に貢献した</p> <p><2018-2020> ・外部資金提供者から継続的・追加的な資金提供を受けている</p>
		●	（他事業者）実践共同体内で参照資源として学習に活用	<p><2014> —</p> <p><2018-2020> ・評価活動の過程と結果について報告書としてウェブサイト一般に公開するとともに、民間助成財団が実施する子ども支援団体向けの研修で実践事例としてノウハウを提供 ・中間支援団体としての取り組みの中で今後、共同の調査等に取り組んでいく</p>

出典：筆者作成

(2) 要因

本項では、前項で検討した効果を生じさせた要因（有効であったこと）について、組織内部のプロセスの進め方と外部の関わり、前提として必要とされた要因、の3つの観点に分けて検討する。

組織内部の進め方として、「システムで考えてセオリーオブチェンジを作るとのこと」「それを管理職だけでなくある程度の全員が参加すること」の2点はポイントだと李氏は指摘する。この過程の意義は、経験学習を「型」として皆が共有し理解できる前提の上で、組織としてまわすということである。Learning for All は普段の事業活動の中で意識的にこうした機会が既に設計され実施されており、したがって経験学習としての個人への効果は薄かったが、平素より蓄積されていた個々の経験学習結果が表出する機会として評価活動が機能したことで、説得的な評価情報の作成につながったと考えられる。

また、振り返り等の機会では「自分たちなりの現場感覚はあるが、ステイクホルダーの状況含めなにごおったのか、わからない」中で、「本当にどうなっているか確認をするという意味での評価活動を行った結果、確からしい仮説ができた」こと「何をやっているか、自分たちが大切だと思っていることが一般の方にも説明できるようになった」ことから、『プログラムの目的と個人のころざしの重なりが理解できる（アラインメントの強化）』ことにつながり、この過程が更に促進されたと考えられる。この結果「早期から切れ目なくつながるといってざっくりした仮説」と「3年間で地域や子どもの色んなニーズを聞きながら事業をそのローカル性に合わせて形作ってきた」事業が照合され、「事業のモデル化、我々はどのような価値を誰に提供するのか、そのためにどのようなサービスをどのように提供するのかという整理」がされ、政策形成場面等外部からわかりやすくする効果が働いたと考えられる。

この過程を実施する上で、組織内部の運用面で重要なポイントは3点挙げられると李氏は振り返る。その3点とは、代表者が評価活動にコミットメントしたこと、評価活動を予算化し内部外部混成のプロジェクトチームを現場運営チームとは別に組成したこと、丁寧な内部コミュニケーションを通じて現場運営チームの当事者性を涵養し参画を促したことである。

トップのコミットメントについて、「適当に外部に出して見ない、ではなく…評価の報告書、指標一個一個に、本当に込めたい思いが全部詰まっているのか？そこに対してトップがコミットメントすること」が重要であるとする。

評価活動のプロジェクトチームの形成について、「それをしないと回らない。現場が自分たちを評価することは難しい。それは人は2つの脳みそを持ってないから。抽象と具体という脳をわけることで、それぞれの対話の中で、新しいものが生まれやすい座組みになる。どうしても、現場を持っているチームが担当と、現場の優先度にふ

りまわされる事になるし。そこを切り離したのは有効だった」という。評価活動のプロジェクトチームは、内部者と外部の混成で構成され、お互いに意見し合えるよう設計された。具体的には、「資金提供者と、LFA という評価主体、その中に評価が分かる人とプロジェクトの責任者がいて、外部委託先に評価の実働をやる人たち（コンサルタント）」である。特に外部の実働をやる人だけが「評価のことが分かる」状態ではなく、内部で「評価のことが分かり意見を持てる人をアサイン」して、事業実施主体として LFA が批判的に検討できる状況にしたこと、また、外部も社会課題や事業現場について「理解してくれる人」をアサインして進めたことがある。

また、現場運営と評価活動推進プロジェクトチームを分けるからこそ、「現場チームの参画・当事者性を考えることは重要。現場はオペレーションで大変なので、いかに評価活動の優先度を置くのか、内部のコミュニケーションを丁寧にやるということ」が重要であるとする。

外部の関わりとして、まず「画期的だったことは、事業運営に加えて評価活動・モデル構築をしていくチームの人件費を経費として支出可能だったこと」である。資金提供者の関わりについて「これは非常に画期的で、素晴らしいことだった」と李氏は強調する。「フリーハンドでやらせてもらえて、終わった後に、自己評価だけでは色んな事ことを言われるだろうと、自分たちがお金を出して自分たちで評価するということは客観性をもう少し担保しないといけないだろうと、そういった中で専門家にも入っていただく形に発展させていければという期待とともに追加的な出資を受けた。」こうした資金提供者の姿勢と行動を前提として、評価活動の効果が現実のものとなった。

さらに、外部の専門家の関わりについては、現場に足を運んで学びながら、専門技術・手法を団体の目的や事業のフェーズに合わせて柔軟に提示する伴走的関わり的重要性を李氏は指摘する。

手法を持ってきてくれることはありがたい。現場ファーストであてはめてくれるとありがたい。評価と一口にいても、評価の目的は団体毎に違うし、必要な評価は事業のフェーズごとに違うはず、そこに応じて手法を提示してくれるとありがたいですね。2点比較を振り返りで1点で評価できるとか、ロジックモデルの要不要、一つのやり方でなく、その時の目的に応じて柔軟に松竹梅のオプションを提示してくれるとすごくありがたい。後は現場の勉強をしてくれる。内部の理解をしてくれるように働きかけてくれるか、という点はすごく重要。現場ファーストで、足を運んでもらえるかと。当たり前だが、計量的なところなどの技術はあった上で。

特に、プログラムの形成期においては、上記の条件に加えて、団体と同じ対象者・社会問題の解決に興味を持ち継続的に関わる個人であることが重要であるという。評価活動の過程をその個人の経験学習の機会として、実践共同体の仲間として評価報告書を共同化することが有効であるとする。

今後にもつながっていきそうな、いっしょにやってよかったと思える人とやれてよかった。(中略)僕は社会起業家なので、社会問題を解決するアクターが増えたら、勝ちだと思っている。粗利にはならなくても、調査を経て、評価実働として関わったチームの皆さんが、何か勉強ができて、こう言うふうな切り取り方もできるんだな、自分の他の調査にもいかせるとか。評価実働に関わった方の最近のプレゼン資料に、「子どもの学びと育ち・繋がり不足」と言う評価報告書にあるロジックが使われていた、そういうふうに“共同作”化して、広まっていくといい。

ここまでに、前提として必要とされた要因として、直接支援以外の用途を許容する3年間という中期的で柔軟な外部資金が十分にあること、団体内部で評価について外部に意見できるだけの専門性の2点がある。これについて、各団体が各団体で評価できるようになることは理想として掲げつつも、「人員の専門性不足・お金を考える」と現実的な道のりとしては遠いため、共同で評価活動を実施するための取組みにより「みんながそれぞれの現場を頑張って運営すれば、自分たちの資金調達に必要なデータがもらえ、自分たちの事業の価値が理解できて、政策提言にもつながる、自然な労力のかけかたで社会システムが更新し続けるという形」を中間支援としての活動として検討しているという。

ただし、これは現状の社会状況を基にした現実的な戦略ではあるが、子どもを対象とした支援という社会課題の解決から見れば「本質的ではない」とも指摘する。なぜなら、「子どもの支援というのは、どういう価値観からどういう価値を提供するかかという議論から逃げられ」ず、「自分たちの価値の軸、程度問題である価値判断・質の問題全部そうですけど、どこにゴールをおくのか、自分たちで考えない限り、本当に作りたい現場にはならない」からだという。

子どもが学校に行っていない。子どもが勉強できてない。子どもが生活困窮していてご飯を食べれていない。状況1つ1つ、事実として存在しているが、そこにどういふ評価をするのか、価値判断が常に含まれる。ご飯を食べれたらそれでいいのか、コンビニのおにぎりでもいいのか、栄養バランスあったほうがいいのか。勉強も、その辺のおじいちゃんが側で教えてくれたらいいのか、受験勉強の指導までしたいのか。その質の問題、程度の問題が入ってくる。そこにも全て価値判断が入ってく

る。そうした意味で、自分たちが何を正義とするのか、何を価値とするのか、子どもの支援にあたる人全員が、一日子ども支援をするだけで、100回位価値判断しないといけないことがあると思う。

従って、抽象的なレイヤーで共有できる評価活動と共に、「子どもたちが生きて、支援者が共にいる、その現場」で、その子の住んでいる場所、それぞれの状況に合わせて、「一人一人個別具体的に読みかえていく」こと、つまりそれぞれの事業の価値を「抽象と具体をつなげて、つまり抽象的な文言やロジックモデル・評価指標が自分たちなりにつながった上で常に現場に活かしていく」ことが求められているという。そうでないと、「本当にその人たちが現場で目指すもの、他でもないその地域で、他でもないその子どもたちのニーズから考えた支援のあるべき姿との乖離は生まれ続けてしまう」李氏は指摘している。

これはつまり、支援者自身が子どもたちのニーズと支援のあるべき姿を考え続ける経験学習のサイクルから疎外されることは、支援の質を高めることとは逆効果をもたらすことであり、評価活動の外部化はそうした危険性も孕んでいるということである。

4-3. 事例 B：NPO 法人ユースポート横濱によるよこはま若者サポートステーションプログラムの評価

本節では、NPO 法人ユースポート横濱のよこはま若者サポートステーションプログラムの事業評価活動について検討する。評価活動として何を行いその目的が内的に統合された状態で実施されたか（その活動が自己評価活動だったか、そう言えるとして何を行なったか）を検討し、その効果と成立要因に関する認識について順に述べる。

4-3-1. 評価活動の概要

NPO 法人ユースポート横濱は 2012 年、2015 年に職員の皆で精力的な議論を行い、ミッションを言語化した。2015 年には法人のロゴとキャッチコピー「ここにいるその人を大切にする」を定めた。法人のミッションとして目の前の人の支援活動の中で気づいた社会問題の発信を掲げている一方で、その発信が弱いという問題意識があった。発信プロジェクトの一環として、福祉や就労支援という分野の成果や活動について定量的に表すことは困難を感じる一方でデータを基に示すことで外部から分かりやすくなるのではないかと考え、よこはま若者サポートステーションでは、業務情報管

理システムの導入³⁴と併せて、2018年夏から活動の成果についてデータ収集を行うようになった。

発信先としてはまず、事業主体・資金提供者である行政が念頭にあった。行政の委託事業として実施していることから、成果として、相談件数や就労実績が成果指標として求められていたが、そこに強い違和感があり（「求められている数字はちょっとずれているので」「就労の結果だけを求められたりするが、そうじゃない結果もあるよね、そこを示したいと思って」）、実際にどんな支援が必要とされているのかを示したいという思いがあった。

仕事開始したときもそうですが、(病院の) 受診を開始したとか、手帳を申請したとか他の福祉支援を利用するようになったとかボランティアを開始したとか、入学したとか、そんなことをみれるようにしました。

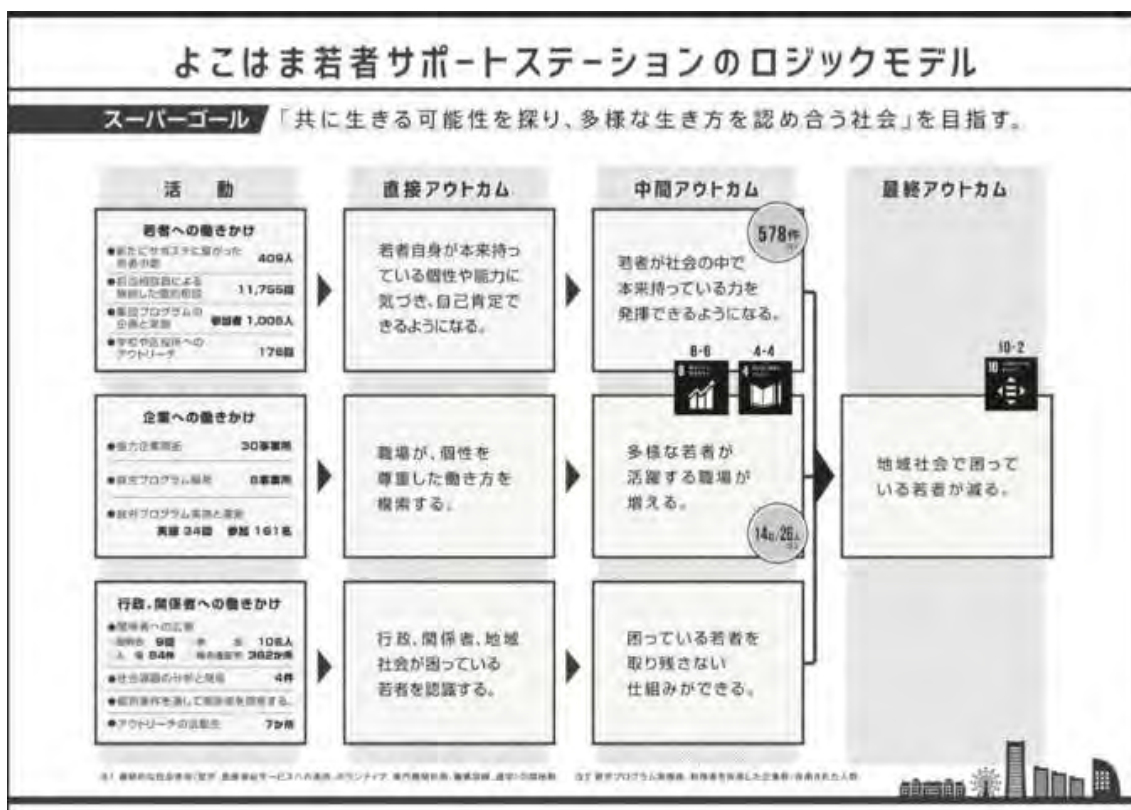
その他には、職場体験や就労先として関わってもらえるように企業に示したい、地域の方に理解を得たいという思いがあった。ここまでミッション定義やデータ収集活動を実施した時点では、評価活動として取り組んでいる認識はなかった。

その後、2019年に1年分のデータが取れるようになったことや発信について引き続き課題感がある中で、熊部氏ともう1人の職員が大学院でプログラム評価について学んだことで発信プロジェクトチーム内のプログラム評価への機運が高まっている中、キャリア開発支援に関する専門家の下で学んだ職員が2020年度神奈川県SDGs社会的インパクト評価実証事業のひとつであるSDGsインパクト・マネジメント研修の機会を見つけたことが直接のきっかけとなって、「評価活動」を実施することになった。

月一的全職員ミーティングの機会も活用しながらロジックモデルの作成をし、改めてデータを整理し、作成したロジックモデル（下図4-6）を含む研修のレポート・毎年取り組んでいる報告書を作成しホームページに掲載した。報告書本体の他、見開きの概要版リーフレットも作成している。

³⁴ 当時、年間相談件数が1万件を超える中で、管理スペースの問題や、業務の効率化(検索性が無く引き出しを開けて探すことに時間がかかっていた)といった業務管理上の課題感があり、発信への課題意識と併せて、紙媒体からシステム(Salesforce)へ情報管理の転換が行われた。

図 4-6.よこはま若者サポートステーションのロジックモデル



出典：NPO 法人ユースポート横濱，2021:45

また、その後、最終アウトカムの言語化（「地域社会で困っている若者が減る」とは、どんな若者がどんな困り感を抱えており、それが減るとはどういうことか）に、全職員ミーティングを活用しながら改めて検討し、内部での事業についての打ち合わせに活用するとともに、広報媒体の作成について検討している。

実施された取り組みを時期別に整理すると次頁の表の通りである。なお、評価活動として実施している認識がなかったもの（2012年・2015年、2018年の活動）も表中には含んでおり、かっこ書きで記載している。

表 4-8.ユースポート横濱による自己評価活動

時期	①目的の言語化	②目標設定と戦略の体系化	③評価結果の解釈	④ 評価結果の反映
(2012年・2015年)	ミッション定義	年次報告書	年次報告書	ロゴ、キャッチコピーの制定
(2018年夏～)	— (該当なし)	・業務情報管理ソフト (Salesforce) の導入 ：相談記録・相談支援結果の記録	年次報告書	— (該当なし)
2020年度	・ロジックモデルの作成：最終アウトカムの言語化 ・全職員ミーティングでのワークショップ ・神奈川県SDGs インパクトマネジメント研修への参加	・ロジックモデルの作成：活動・中間目標の評価軸（指標）の設定	・年次報告書 「Empowerment」インパクトマネジメント研修報告書	・内部連携の打合せの共通理解として活用 ・潜在的事業パートナーからの問合せがあり連携事業について検討中 ・広報媒体の検討

出典：筆者作成

4-3-2.評価活動の過程における内発的動機付け

(1)内発的動機付けの有無と範囲

前提として、内発的に動機付けられた評価活動であったかどうか、すなわち評価を実施する目的が当該組織の構成員によって内的に統合されている状態であったかについて確認する。

2019年以降の一連の取り組みは「ミッションにあるのに、発信に課題があるとずっと問題意識があった」ことが基底にあり、熊部氏ともう1人中心的な役割を務めた理事を含めた発信チーム3人の主導で、全く自主的に行われた。

Salesforce は、管理の私とあと理事の2人で、やったほうがいいんじゃないかって。それで私が明治大学に入って、(評価が専門の) 源先生のこと知らずにいったんですけど、面白そうと思ってそっちにいった感じで、(源先生のプログラム評価の授業を受けて) こんなものがあるんだと思ってやっと知って。ちょうど発信プロジェクトのもう1人が今筑波大学の大学院で勉強していて、彼女がそういう感じのものを勉強して、彼女が神奈川県のSDGsの研修も見つけてきた。それで、なんとなく我々の中で、プログラム評価的な機運が高まったと。やるべきなんじゃないか、できるかなといいながら実施した

更に、主導した3人以外についても、職員の理解や納得に配慮されて実施されていた結果、評価を実施する目的が当該組織の構成員によって内的に統合されている状態になっていたことが分かる。

2019年のデータ収集活動開始時点では、業務管理ソフト導入によるメリットがある中で、ミッションを対外的に示すために成果を示す重要性が共有されていた。

職員が全体で20名くらいなんですけど、いわゆる専門相談員、相談員だけとか相談員職のものがほとんどで16人かな、管理部門が4名で、私も相談員ですけども、Salesforceは3ヶ月であつという間に慣れました。めんどくさいなって雰囲気も最初ありましたけど、こんなに検索できるならいいんじゃないかと。今まで引き出し開けたり、こんな太いファイルとか扱わなくて良くなったって、受け入れはすんなり行きましたし。やっぱり意義、数字をとっていきたい、行くべきというのが理解されたので、いいことなんじゃないかなって感じでした。

2020年のロジックモデル作成開始後は、ワークショップは支援者間で目標・意義について語り合う機会として好意的に受け止められた。

SDGsのワークショップは、プログラム評価とかのベースの知識が全くないので、まずそれがどういうものなのかを話をして、理解してもらうのにちょっと時間はかかりましたけど、メインは話し合うってことだったので、結果職員には好評だったんですよ、アンケートとると。結局支援とはどういうことか、という話になっていくので。職員同士で真面目にそういう話をする機会はなく、意外と職員同士に（表現の）違いがあるって分かったり、とはいえ根底では一緒だねっていうことが多かったりとか。本当に、このプロセスが良かったっていう感想が多かった。結構2時間ぐらい話し合ったりもしたので、長すぎてつまらない人もいるのかしらと思ったんですけど、「結構良かった」「やっぱ年に1回ぐらい行った方がいいんじゃないか」みたいな感想も多かった。あとやっぱり我々が何のために支援してるのかっていうのが、前よりは明確になって、「仕事に取り組む意義がわかったり、モチベーションが上がった」と言った感想をもらった。

以上より、本事例においては、団体内の推進者にとって評価活動の目的が内的に統合されている状況であったとともに、それ以外のメンバーにおいても目的が内的に統合されていた状況にあった、すなわち自己評価活動であったと考えられる。

(2)評価実施過程と分析モデルとの対照分析

次に、それぞれの実施過程で何が起きたか、第3章で提示したモデルに照らし合わせながら見ていく。

まず、①目的の言語化について、『洞察的アプローチ・内部情動的な状態（内部統制的ではない）が行われ、観測事実が記述・データ化される』ことについては、現時点では行われていないが、その必要性について気づきをもたらされ、今後行われていく準備が整った段階にあると考えられる。

評価に取り組むまでは、何件就職したかとか何件繋いだかとか、そこに意識が集中していたことに気づきました。それがどう役立っているのかというところの言語化ができていなかったことに皆が気づいた。今までは、ここ（注：ロジックモデルのアウトプットの箇所。就職件数・福祉支援への接続状況等）を表せば、事業価値が伝わるんじゃないかっていう感覚だった。これだけ若者がこうなりました、ああなりましたっていう。でも、実際それがどういう状況だということを示す必要があることに気づいたんです。

またそれは、同時に当事者ニーズについて改めて支援現場で見聞きしていることについて言語化する過程でもたらされようとしているものでもあり、すなわち、『ロジックモデルに事業実践者の感覚的体験に基づく当事者ニーズ・価値観が反映される』ことでもあると考えられる。熊部氏は以下のように述べている。

地域社会で困ってる若者が減るっていうことに取り組んでいるんですが、社会で困っている若者っていうのが、一体どんな若者なのかということが、私たちはすごくわかってるんですけども、それはリアルに毎日見ているし、喋っているから。でも私たち以外のちょっと外部の、行政とか企業の方達とか、あと若者本人としてもまだここに来てない人たちは自分たちがこの対象だとか出てない人たち、この皆さんに伝えられてないよねと。そこを表す言葉を考えよう、と。今こういうふうに困っている若者が、困り感が減るんだよと。その言葉探しにみんなでこの2ヶ月取り組んできた。そこが伝わると、次にはこういうことが必要だよねって、逆に伝わるんじゃないかなと思っているんです。

ホームページに掲載された報告書を見た地域の他団体から連携があり、連携した新たな事業の実施検討が行われていることや、外部からの視察時にロジックモデルを基に説明すると、私達が目指してるのは就労を1人でも増やすではなくて、地域で困ってる若者を減らしたいっていうところというのが、以前よりはよく理解してもらえて

いるという。このことから『潜在的な協力者に活動の背景と内容が理解されやすくなる』状況はあったと考えられる。

一方、対象者とニーズについての言語化や評価軸（指標）について現在進行形で検討している状況であり、『当事者・支援者の意識の中にある事実や事業の詳細についてエビデンスとして活用できる』状況にはインタビュー時点（2021年11月）段階では必ずしも至っていないと考えられる。ただし、「もうちょっと頑張ろうねっていう改善点が見えてきたことと…（中略）…鶏と卵ですが、Salesforceのデータ収集していることがどう役立つのかということがより明確になって、多分相談員一人一人もより明確になって、ちゃんとこう記録取っていきこうとなった」というコメントの通り、相談業務の中で当事者の一時情報に接し支援にあたるスタッフの中で記録へのコミットメントが高まり、データとして収集される可能性が高まっている状況が生まれているといえる。

次に、②評価情報の作成の過程で『挑戦的かつ具体的な目標設定』が出来たか、について、熊部氏は評価活動を行うことで、自然と今後活動の改善が必要な点が把握できたことを述べている。明確な目標設定が現段階で行われているとは必ずしも言えないが、改善点（課題）が明確になり、今後の事業計画等においてこれまで行われていなかった（挑戦的な）企業や行政への働きかけという具体的な行動目標が設定されていくことが期待できる状況にあると言える。

（評価を行って）良かったこととしては、やっぱり弱いところがわかったというか、この三本柱でいくと、明らかに私たち若者への働きかけが私たち得意だしすごいやってるんですね、でも、企業とか行政とか、3本柱と言いながらそれに比べてすごい弱いんだなあ。特に企業に対してもうちょっとやっぱりできることあるんじゃないかなあというところで、今までもそれなりにやってきたつもりだったけど、もうちょっと力を入れていこうみたいな機運が高まった。弱いところ、評価するべきところが、みんなで自然な形で、明確化できたっていうところが良かったのかなと。改善点が見えてきた。

更に、熊部氏は、『目標達成自体が可能だという信念の形成』について、すでに『当事者・支援者の意識の中にある事実や事業の詳細についてエビデンスとして活用できる』の項目で触れた通り、具体的な目標を立てて、それを検証していこうとする意欲が職員一人一人の中で高まったことを挙げている。

続いて、③評価結果の解釈について、特に、ミッション検討の機会以降に活動に参画したメンバーに関して「目的に基づく行動の方向づけ」がもたらされたことを語っている。

結局ミッション通りにやっているんだなっていう確認だったんですけど、入社タイミングが違う、職歴が浅い人と、私たちみたいに10年以上の人となんとなくずれがやっぱりあったんですけど、そこがこう、しっくり、統一化されていったような。職歴が浅いと、やっぱり厚労省が掲げるサポートステーションという意義と、我々のミッションが若干ズレているというか、厚労省の方が狭いと言いますか。そういう中で、なぜ厚労省の方がこれを受託しているのにこのミッションなのかっていうのが、今ひとつぱちっとこない職員がいたと思うんです。私たち古いものは色々あってこうなってって、わかってるからあまり考えないですけど。その辺がね、「ああなんかスッキリした、そういうことか」とミッションが共有できたということでは良かった。

『行動の活性化』について、成果を検証することにより積極的な態度が職員間で見られるようになったとともに、支援活動自体について誇りを持ってより積極的に取り組むことができるようになったことが挙げられている。

働くモチベーションが上がったんじゃないかと。より誇りを持ってこの仕事に取り組めるんだとしたら、職員一人一人個人にとってもいいこと。自分の職務に明確な誇りを持って毎日過ごせるとしたら、それは健全な、人間としていいことですよ

最後に、④評価結果の反映について見ていく。まず、『評価結果の活用』について、現段階では改めてロジックモデルを検討している（最終アウトカム・評価指標）という段階であり、評価結果が出たとは必ずしも言い難い状況にあるため『プロセスユース』について併せて検討する。

熊部氏が結果の活用として挙げたのは、職員の入れ替わりの際に円滑に目的意識を共有できることや、部署（チーム）を超えて目的を共有し、目的との関係を意識しながらそれぞれの活動に取り組めるといった内部的な活用である。

（活用していることとして）1つは、退職したりまた入職したりって入れ替わりがあった時に示せること。もう一つは、チームで分かれて事業に取り組む時にも、これを見ながら、「ここの部分だね」って進めることができていると思います。

また、強みや弱み・改善点が自然と明確に意識されている中で、作成した報告書（ロジックモデルと暫定的な評価結果を含む。図4-6の通り。）を見た外部団体から連携事業について打診があり、新規事業についての検討が進められている。

図 4-6. 神奈川県「SDGs 社会的インパクト・マネジメント実践研修」報告書（抜粋）



出典：NPO 法人ユースポート横浜 a, 2021

ここまでの検討のまとめとして、過程で起こったことについて、モデルで提示した仮説と対照させた表を次に示す。

表 4-9. NPO 法人ユースポート横濱による自己評価活動過程で起こった変化（内発的動機付けの理論に基づく仮説との対照）

過程	各過程で起こることの仮説	起こったこと
① 目的の言語化	・洞察的アプローチ、内部情動的な状態（内部統制的ではない） →観測事実が記述・データ化される	・当事者ニーズをより可視化・反映する必要性について気づきをもたらされ、実際に検討がされている
	ロジックモデルに事業実践者の感覚的体験に基づく当事者ニーズ・価値観が反映される	・同上
	潜在的な協力者に活動の背景と内容が理解されやすくなる	・ホームページに掲載された報告書を見た地域の他団体から連絡があり、連携した新たな事業の実施検討が行われている ・視察時に活動が理解されやすくなった
	当事者・協力者の意識の中にある事実や事業の詳細についてエビデンスとして活用できる	・相談業務の中で当事者の一時情報に接し支援にあたるスタッフの中で記録へのコミットメントが高まり、データとして収集される可能性が高まっている
②評価情報の作成	挑戦的かつ具体的な目標設定	・自然と今後活動の改善が必要な点が把握でき、今後の事業計画等においてこれまで行われていなかった（挑戦的な）企業や行政への働きかけという具体的な行動目標が設定されていくことが期待できる状況になった
	目標達成自体が可能だという信念の形成	・具体的な目標を立てて、それを検証していこうとする意欲が職員一人一人の中で高まった
③評価結果の解釈	目的に基づく行動の方向づけ	・ミッション検討の機会以降に活動に参画したメンバーとの間で特に起こった
	行動の活性化	・支援活動自体について誇りを持ってより積極的に取り組めるようになった
④評価結果の反映	評価結果の活用	（最終アウトカム・評価指標について見直し中）
	プロセスユース	・職員の入れ替わりの際に円滑に目的意識を共有できる ・部署（チーム）を超えて目的を共有し、目的との関係を意識しながらそれぞれの活動に取り組める ・強みや弱み・改善点が自然と明確に意識されている中で、作成した報告書を見た外部団体から連携事業について打診があり、新規事業についての検討が進められている

出典：筆者作成

4-3-3.評価活動の効果と要因

(1)効果

本項では、評価活動として意識的に実施した、2020年度の活動に絞ってその効果について、以下分析を行う。

①目的の言語化の過程では、前項のはじめに検討した通り、組織内部への効果として、『潜在的な協力者に活動の背景と内容が理解されやすく』なった（ホームページに掲載された報告書を見た地域の他団体から連携があり、連携した新たな事業の実施検討が行われていること、視察時に活動が理解されやすくなった）ことがまず挙げられる。

一方で、『ロジックモデルに事業実践者の感覚的体験に基づく当事者ニーズ・価値観が反映される』ことについては、当事者ニーズをより可視化・反映する必要性について気づきをもたらされ、実際に検討がされている段階にあり、具体的な目標に対する効果を検証していこうとする意欲が職員一人一人の中で高まった（「データ収集していることがどう役立つのかということがより明確になって、ちゃんとか記録取っていいことになった」）ことと併せて、外部（社会への）効果として『調査データとして、当事者・支援者の意識の中にある事実や事業の詳細についてエビデンスとして活用できる』ための準備が整っているがいえる。

②評価情報の作成の過程では、組織内部への効果として、ミッション検討の機会以降に活動に参加したメンバーを含めて、『プログラムの目的と個人のころざしの重なりが理解できる（アラインメントの強化）』機会が生まれていることが窺える。また、職員の入れ替わりの際に円滑に目的意識を共有できるという活用方法からも、アラインメントの強化につながっていることがわかる。

組織外部に生じている効果として、『プログラムの効果的援助要素とその前提条件が理解できる』については視察時に活動が理解されやすくなったことから少なくとも少しは生じていると考えられる。『プログラムの必要性の理解』について、この視察者の反応とともに、長年活動を行なってきた同じ地域内の中間支援団体から評価情報を通じてはじめてコンタクトがあった（「うちは10何年横浜サポステをやっているが、そこでは引っ掛からず、今回はじめて見つけてくれた」）ことから効果として確認できる。

『客観的立場からの承認／改善点の建設的な提示』については、団体としてもロジックモデルや指標がまだ現時点で検討中である中で、ごく一部ではあるが、神奈川県SDGsインパクト・マネジメント研修の中で、参加した他団体や講師からフィードバックを受ける機会を持ったことがうかがえる。また、プログラムの一部として実施される新規事業の検討の中で承認・改善点の提示が行われていく可能性がある。

③評価結果の解釈については、内外ともに『目標／戦略に対するコミットメントが上がる』効果が生じている。先に前項で検討したように、内部については、支援活動自体について誇りを持ってより積極的に取り組めるようになったこと、外部については、これまでコンタクトのなかった地域内の中間支援団体から連携した新たな共同事業検討の打診があったことがその証左である。

④評価結果の反映について、これらの過程の結果として、組織内部により『アカウントビリティが担保』されやすい状況が生まれ、また『働きがい（パブリック・モチベーションの強化）につながる一方で、『外部からの活動資金』の獲得可能性が高まっていること（新規事業の打診）が分かる。後段を外部効果としてみると、地域の中間支援団体について見ると『寄付・フィランソロピーポートフォリオへの反映』が起こりつつあるといえる。

一方で、『ノウハウの外部資源化』・『政策形成』・『他事業者との実践共同体内で参照資源として学習に活用』については、行政担当者や他団体の視察の中で理解が深まっている傾向が見られるが、現時点で途中検討段階にあり、未だ具体的に効果が生じている状況にはないことが言える。

ここまで検討した評価活動の効果について、まとめた表を以下に示す。

表 4-10. NPO 法人ユースポート横濱による自己評価活動の効果

過程	内部効果	外部効果	効果として起こることの仮説	起こったこと
①目的の言語化	●		ロジックモデルに事業実践者の感覚的体験に基づく当事者ニーズ・価値観が反映される	・当事者ニーズをより可視化・反映する必要性について気づきをもたらされ、実際に検討がされている
		●	潜在的な協力者に活動の背景と内容が理解されやすくなる	・ホームページに掲載された報告書を見た地域の他団体から連携があり、連携した新たな事業の実施検討が行われている
		●	調査データとして、当事者・支援者の意識の中にある事実や事業の詳細についてエビデンスとして活用できる	・具体的な目標に対する効果を検証していこうとする意欲が職員一人一人の中で高まったことで準備が整った
②評価情報の作成	●		プログラムの目的と個人のころざしの重なりが理解できる（アラインメントの強化）	・ミッション検討の機会以降に活動に参画したメンバーを含めて、共通理解が生まれた ・職員の入れ替わりの際に円滑に目的意識を共有できる ・部署（チーム）を超えて目的を共有し、目的との関係を意識しながらそれぞれの活動に取り組める
		●	プログラムの必要性が理解できる	・視察時に活動が理解されやすくなった ・ホームページに掲載された報告書を見た地域の他団体から連絡があり、連携した新たな事業の実施検討が行われている
		●	プログラムの効果的援助要素とその前提条件が理解できる	・視察時に活動が理解されやすくなった
		●	客観的立場からの承認／改善点の建設的な提示ができる	・神奈川県 SDGs インパクト・マネジメント研修の中で、参加した他団体や講師からフィードバックを受ける機会を持った ・今後、地域の他団体（中間支援団体）との新規事業の検討の中で承認・改善点の提示が行われていく可能性がある
③評価結果の解釈	●		目標／戦略に対するコミットメントが上がる	・支援活動自体について誇りを持ってより積極的に取り組めるようになった
			目標／戦略に対するコミットメントが上がる	・ホームページに掲載された報告書を見た地域の他団体から連絡があり、連携した新たな事業の実施検討が行われている
④評価結果の反映	●		アカウンタビリティの担保	・具体的な目標に対する効果を検証していこうとする意欲が職員一人一人の中で高まったことで準備が整った

	●		働きがい（パブリック・モチベーションの強化）	・支援活動自体について誇りを持ってより積極的に取り組めるようになった
	●		外部からの活動資金	・ホームページに掲載された報告書を見た地域の他団体から連絡があり、連携した新たな事業の実施検討が行われている
	●		ノウハウの外部資源化	-
		●	（官）政策形成	-
		●	（民）寄付・フィランソロピーポートフォリオへの反映	・ホームページに掲載された報告書を見た地域の他団体から連絡があり、連携した新たな事業の実施検討が行われている
		●	（他事業者）実践共同体内で参照資源として学習に活用	-

出典：筆者作成

(2)要因

本項では、前項で検討した効果を生じさせた要因（有効であったこと）について、組織内部のプロセスの進め方と外部の関わり、前提として必要とされた要因、の3つの観点に分けて述べる。

組織内部の進め方として、「ある程度時間がかかることを前提に、そもそも実施する意義について説明した上で、うちの規模だからできたのかもしれないが、全員が参加して本当に自由にまずは語る場が必要」であると熊部氏は指摘する。「上の人勝手に作ったもの」ではなく、「(自分を含めた) みんなで作ったものである」と認識できる状態が重要であるというのである。これは、組織構成員に対して評価活動自体と、評価情報として表現される活動目標の内的統合を図ることの重要性と言い換えることもできる。

その際、有効であった組織外部からの関わり方として、熊部氏は神奈川県 SDGs インパクト・マネジメント研修の中で、ピア的な他団体と実践をしながら意見交換する機会が設けられたことを一番に挙げている。

4社ずつくらいのちっちゃいグループに分かれて、それぞれが自分たちのところへ戻ってやってそれを報告し合いながら（ワークショップを行った）。人を見て、ここがこうだともっと分かりやすいのになとか分かることもあるし、意見を言い合っ

たりできるので、すごく実践的にできたっていうことは良かった。つまり、他の人に見てもらったり他の事例を見れたりする機会があるといい。

また、評価活動の意義についてプログラム評価の専門家から学んだ職員と活動分野（キャリア支援・開発に関する心理学）の専門家から学んだ職員がいたことは、評価を実施する意義を説明し実行していく上で促進的なポイントだったかもしれないと述べている。ただしこれについては不可欠な点であるとはいえ、自発的に研修に参加することで、学ぶことができると熊部氏は述べている。

私たちは、職員の中に2人なんとなくわかっている人がいたから良かったんですが、それがなくてゼロからだと結構きつかったかも。発信が弱いけど視野を広げて、我々の活動をうまく外に伝えたい、なんとかしたいと思って大学院に入った。なかったとしても、実践研修（神奈川県SDGsインパクト・マネジメント研修）に参加しようと思えば大丈夫。

以上、本事例では、内発的動機付けに基づいて、外部資源が機会や資源として適切に活用されつつ評価活動が一步步実施され、それが次の事業実践や評価活動に繋がっていていることがわかる。データ収集活動の手前に、現在進行形で解像度を上げようとしている最終目標（これを目指しているよね、と内部で納得がいくゴール状態）について団体構成員の中で話し合っって共通認識について言語化をした上で、外部に対してうまく伝えられてないことの課題意識が生じ、結果データを取ろうという活動が始まって、改めて言語化して整理体系化しようというロジックモデル作成の取り組みにつながり、さらに一度そのゴールの解像度を上げようという取り組みに繋がる、というように自発的な気づきや問題意識に基づき、外部の資源を機会として活用しながらタイミングで行動が循環的に繋がっていることが重要であったということである。

なお、評価活動以前に前提となる組織条件として、熊部氏は

- 1人に一台情報処理機器がありその操作方法について習熟していたことでデータ収集が容易だったこと
- 2012、2015年にじっくり話し合い組織のミッションが言語化されていたことで、非営利事業で起こりやすい職員間の目的意識のズレが少なかったことを挙げている。

前者については、対人支援職ではパソコンの操作方法に習熟していることは一般的でなくまた予算上機器が1人一台となっている組織も一般的でないことも併せて述べ

られており、DX 関連活動が評価基盤やきっかけとして留意すべき点であることを示していると考えられる。

後者については、改めて構成員の活動目的の内的統合プロセスと評価活動の親和性・重要性を改めて示していると言える。

これは組織構成員に対して評価活動自体と、評価情報として表現される活動目標の内的統合を図ることの重要性を示しているとともに、外部からの関わりとして、必要な環境を整える関わりの必要を示唆している。

4-4. 事例 C : NPO 法人サンカクシャによるサンカクプログラムの評価

本節では、NPO 法人サンカクシャのサンカクプログラムの事業評価活動について検討する。評価活動として何を行いその目的が内的に統合された状態で実施されたかを検討し、その効果と成立要因に関する認識について順に述べる。

4-4-1. 評価活動の概要

NPO 法人サンカクシャは、2019 年の立ち上げ時に団体の活動内容を居場所・学習支援、対象を高校生と定めた際、ミッションとして「自立」の定義・言語化を行なった。自立とは、「自分で物事を決められる」、「人に頼る力」の 2 つの条件が満たされている状態であるということである。この概念を基に、対象者に対してアンケートやインタビューを実施し、活動状況を整理していた。

立ち上げから半年経過した 2019 年度後半、「自分で物事を決められる」ことを「自立度」、「人に頼る力」を依存度として、更に具体化し、10 段階（1-5 が受動的な状態、6-10 が能動的な状態）と設定して熟練した現場支援者の肌感覚をもとに各段階の状態について言語化した（ループリックの作成）。こうして作成したループリックを基に、現場支援者が当事者の状況に月に 1 度アセスメントし、継続して変化を記録した。プログラムのフェーズとして、1 対 1、居場所、外で働いてみるという 3 段階があるが、フェーズの移行時に指標が感覚とずれることから、自立には、自立度と依存度に加えたもう一つの要素として「関係が広がっているか」がもう一つの軸としてあることを発見した。また、大学の学識者に助言を求めた際、「10 段階である必要性はない（もう少し要素を少なくしてもいいのではないか）」との指摘を受けた。

そして 2020 年度、大学の心理学博士課程修了生による組織（DataCast）に業務を委託し改めてループリック作成に取り組んだ。DataCast が学識としてある既存の心理的な概念を基に、それと現場の肌感覚（大事だと思うか、できない状態像）と照らし合わせをし選択した上で、適した概念について、5 段階の心理的な状態ないし行動の状態をレベル別に設定し、尺度としてフェーズ毎に確認することにした。自分で物事を決めることを、「自分のサンカクレベル」、依存度を「他者とのサンカクレベ

ル」として概念毎に定義した。自分のサンカクレベルとしては、自己受容、有用感・役割感、安心感、成功体験、観察学習、自己効力感、失敗への耐性。他者とのサンカクレベルについてはコミュニケーション、自己開示、被需要感、ありのままの自分、他者とのつながり、他者受容、表現力、解読力の概念からなる5段階のルーブリックが作成されている（図4-7）。

図4-7：NPO法人サンカクシャルルーブリック（他者評定の場合）の一例

概念名	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5
安心感	彼（彼女）は、いつでも落ち着きがない	彼（彼女）は、ひとりでいるときはくつろいでいるが、誰かがいるときはそわそわして落ち着きがない	彼（彼女）は、知っている人といるときは安心してくつろいでいるが、それ以外の人といるときはそわそわして落ち着きがない	彼（彼女）は、誰が同じ空間にいても安心してくつろいでいる	
他者受容	彼（彼女）は、相手の意見に共感したり、相手の意見を受け入れたりしない	彼（彼女）は、相手が支援者であれば、意見に共感したり、意見を受け入れたりする	彼（彼女）は、相手が生身であれば、意見に共感したり、意見を受け入れたりする	彼（彼女）は、支援者がそばにいれば外の大人の意見に共感したり、意見を受け入れたりする	彼（彼女）は、支援者がそばにいないても外の大人の意見に共感したり、意見を受け入れたりする

出典：池田ら,2021

この定義を基にアンケートを作成し、支援者による他者評定と自己評定両方で状況を確認することにした。自己評定を行うことが当事者の傷つき感をもたらすプログラムの目的に反する恐れを踏まえ、対象は3段階目のフェーズを希望する者のみとした。自己評定では半年前と現在について振り返り法で確認している。2021年度現在、継続的にデータ収集をしている段階にある。

また、アンケートによるデータ収集と並行して、ベネッセ子ども基金が主催する事業評価研究会の研修に参加し、その中で事業ごと・団体全体にロジックモデルを作成した。

実施された取り組みを時期別に整理すると次の表の通りである。なお、評価活動として実施している認識はなかった2019年度前半までの活動も表中には含んでおり、かっこ書きで記載している。

表4-11. NPO法人サンカクシャによる自己評価活動

時期	①目的の言語化	②評価情報の作成	③評価結果の解釈	④評価結果の反映
～2019年度前半：立ち上げ期	（・ミッション定義・自立の言語化）	・アンケート、インタビューを実施	（団体活動の立ち上げ）	（団体活動の立ち上げ）

		し報告書にまとめる		
2019年度後半：立ち上げ後半年	・指標づくり・ルーブリックの作成	・ルーブリックに基づき支援者による他者評定を毎月実施	プログラムのフェーズ毎に経時変化について支援者が振り返る	-
2020年度	・指標づくり・ルーブリックの再検討	・ルーブリックに基づき当事者による自己評定と支援者による他者評定を毎月実施	プログラムのフェーズ毎、経時変化について当事者と支援者が振り返る	
	・ロジックモデルの作成	・ロジックモデルの作成	-	-

出典：筆者作成

4-4-2. 評価活動の過程における内発的動機付け

(1) 内発的動機付けの有無と範囲

前提として、内発的に動機付けられた評価活動であったかどうか、すなわち評価を実施する目的が当該組織の構成員によって内的に統合されている状態であったかについて確認する。

評価活動全体について、取り組んだ直接のきっかけとしては「助成金で書いて出さないといけない」ことだったが、「せつかくやるなら、面白いものをやりたい」と、必須要件として求められる以上の活動に取り組んでいる。「面白いもの」という意義について、具体的には、代表者である荒井氏の居場所に関する活動を過去実施してきた中で、進学率・就職率が KPI となり学習支援の必要性が強調される中で感じた違和感に対するアンチテーゼを言語化する、ということが中心にある。

立ち上げ以来、言語化の取り組みとアンケート・インタビュー結果をまとめた報告書を作成し、数々の民間助成金を獲得している事実もあり、助成金申請はきっかけの多くを占める部分ではあるが、助成金の提供元から求められるからその範囲で実施しているという意識は団体としてなく、団体内部での方向性の確認や賛同者・同業の人に向けて示すという意図を持って評価活動が行われている。資金提供者や外部からの期待について、荒井氏は以下のように語っている。

何人・何回実施したというアウトプットの的なものや定性的なエピソード以外については外部の資金提供者から感心はされるが、特に期待されているとは感じておらず、どちらかという、団体として、自分たちがこういうやり方でいいのか。何をやっているのか、関心があるコアな応援してくれる人、同業の人達を意識してやっている。

他の2事例と異なり、完全に内発的な動機に基づいているとは言い難い状況のようにも見えるが、荒井氏の発言を踏まえると、きっかけは別として、評価活動という行動を開始して調整していくプロセス自体は団体の意思として統合されている（統制・阻害されているとは言えない）ことがわかる。内発的ではなく阻害されている状態とは、エドワード・L・デシによれば、「圧力をかけられて行動していること、その行動を受け入れているとは感じられない、行動が自己の表現ではない、自己が従属している、自己を見失っている状況」を指すが、サンカクシャは、団体としてのスタンス・やり方を内外に示すために助成金の必須条件として求められている以上について選択的に取り組みを行っており、それらに当てはまらないと考えられるためである。

ただし、「行動が自己の表現ではない」という条件については、概ね当てはまらないと言えるが、一部留意が必要である。指標で表現することの困難性・限界について、荒井氏は「(ループリックを作成して、評価の) 必要性を理解している人の間で、指標が大事じゃない、という認識が強まった。」と指摘する。「測れるものって限られる。指標通り、できたものに従うとなった瞬間に支援が終わる」という。

自分で作れるくらい考えて悩んで、というのが大事。子どもにとって何が必要なのか？と考えていく視線。そこに意味がある。アセスメントの結果こうだからこの支援を当てはめればいい、というのがよくない。自分たちの色がついている、そうじゃない支援が必要かもしれないということを頭に置くのが支援者。(作成してみた) 結果、(限界を意識して) うまく使っていこうっていうバランスが取れた。

また「今のループリックは複雑で、途上にある」ため、自己のスタンスを十分に表現しきれておらず、「じゃあ何をしていたらいいのか？それをみんなで考えてやっていきたい」という。

以上の限界はあるとしても、「ループリックに学歴やお金稼ぐ、という匂いが全くない、団体（の目標）として正社員の何人と言わない」ことで、「そういう表面的なものは気にしていない」という自分たちの組織のスタンスを表しており、自己の表現として捉えられると荒井氏は述べる。

荒井氏以外の団体構成員については、立ち上げ後事業規模が急成長し組織の変革期フェーズにあることもあり、必ずしも評価活動実施の目的感が内的に統合されているという状況にあるとは言えない。荒井氏自身、特に現場支援にあたる職員の評価活動への関心の低さを感じ、方策を模索しているという（「一番の関心事は…（中略）言語化や成果の説明、ロジックモデルの理解ができる現場職員がどうやったら増えるのか？ということです」）。

実施時期別に職員の評価活動に対する具体的な関わりと受け止めについて検証する。立ち上げ後半年を経過した2019年後半のルーブリック作成の取り組みにおいては、支援者・団体の構成員の暗黙の共通認識に基づいて、団体の協力者に話すなかで整理をしてもらうという形で言語化・成果物の作成が行われた。

こういうふうな変化を辿っていくというのをしゃべって、それをまとめてもらう形。現場ではこういうステップの共通認識はあった。支援に長けているスタッフ2名と、そのほかのみんなの間でなんとなく。それを話す中で、言語化していった。

この段階では、ルーブリックとその結果の受け止めについては、支援経験によって受け取り方に違いが見られた。支援経験の浅い職員からは、評価活動の過程で、アセスメントの困難性について指摘する（「目の前の子はわかるが、それがどうなったらいいか、レベルが高い状態がわからない」「どうにもつけられない」）一方で、支援経験の深い職員の見立てについて理解が共有された（「こういう変化を促すために組み立ててやっているんだねという背景がわかった」「こうなるといいんだがわかった」）。

一方で、支援経験の豊富な職員間では「こうだよねという感覚で特に新しい気づきとかはない。むしろ、ちょっと漏れてるよね、まだ十分ではないな。これ足りないなと思いつつながら」、「複雑で、途上にある」ルーブリックについて、今後ブラッシュアップを図っていく必要性が確認された。

また、ルーブリックのブラッシュアップに続いて行われた2020年度のロジックモデルの作成においては、今後の組織活動の方向性をめぐる対話を参照して全体のロジックモデルが作成され、また個別の事務事業毎のロジックモデルが担当者によって作成されている。

ビジネスの職務経験があるメンバーには必要性が理解されているものの、そうではなく若者と普段接している現場メンバーほど忌避感があり、必要性が理解されないため研修内容が共有されず、書き方も分からなくて作れない、という現状が生まれていると荒井氏は指摘する。

以上より、本事例においては、団体内の推進者にとって評価活動の目的は概ね内的に統合されている状況であり、その点において、自己評価活動であったと考えられる。ただし、それ以外のメンバーを含め目的が内的に統合されている状況にあると現段階で言うことはできず、現在進行形で試行中の段階にあると言える。

(2) 評価実施過程と分析モデルとの対照分析

次に、それぞれの実施過程で何が起きたか、第3章で提示したモデルに照らし合わせながら検証していく。

まず、①目的の言語化について、『洞察的アプローチ・内部情動的な状態（内部統制的ではない）が行われ、観測事実が記述・データ化される』ことにつながったか。

全体としては、荒井氏が団体設立前を含む長年の支援活動の中で感じた違和感とそれを解決する活動の方向性を言語化しようとした結果、目標状態が言語化して共有できる状態になっており、またルーブリックに基づくアセスメントを通じて観測事実が可視化されようとしている。ただし、2020年度の段階においてはアカデミックな概念と照合した厳密な指標設定を志向して評価活動を行なった結果、普段からアセスメントを意識している支援に熟練したメンバーの中では観測事実の反映は未だ不十分な段階にある（「指標が大事じゃないという感覚が強まっている」）。またロジックモデルの作成について、支援現場職員にとってロジックモデルについて馴染みがなく、助成金等外部に説明する必要性に迫られる場面がないため取り組みの必要性を感じていないため、研修への参加モチベーションが低い習熟できず、評価情報のアウトプットが困難な状況にある。

したがって、概ね洞察的アプローチ・内部情動的な状態にあり、観測事実が記述されている・データ化の見通しもついていると言えるが、一部内部統制的な状態がある状態である。

『評価情報に事業実践者の感覚的体験に基づく当事者ニーズ・価値観が反映される』ことが起きているかについて、学習行動を直接的に働きかける以外の方法が効果的に支援や本人の自立につながっていったという経験が反映されている。

居場所とかで、「ひたすらゲームする」とかいうことって、勉強を教えなきゃ、という人からすると悪みみたいな感じで。でもなんか、こういう意味がありますよと言っていけるといいなと。今でこそ居場所って何もしないでいいよって言われるようになったけど、当時何もしない場を作ることのハードルの高さがすごいあって。「勉強とかしないんですか？」と言われてたり。いや、そうじゃないんだと。「しないよ」と。でも、そう言って、支援者側が何もしないでいるとなんか勝手に（若者たちが）勉強しているっていう、不思議な空間が生まれて。こういうことだよな、と思った。そういうことがいっぱいあったので。そういうのをやっていきたいし、問いかけていきたい、というのをずっと思っていた。

荒井氏は、当事者ニーズ・価値観について、感覚的体験の中で「彼らの感覚を自分の中に染み込ませ」たという。

学習支援が嫌だった。何というか、言語化しにくいけど、嫌だった。そのところがなんなのかな？を探求していった。それは自分の個人的な背景もあったのかもしれないけど、これは一個人の感覚じゃなくて、若者達も、おそらくこれはやなんです

よ。「学校も嫌だ、公的支援も嫌だ、なんか嫌だ」と。これ何なんだろう？っていう感じをずーっと探求していった、支援に関わって、彼らの感覚を自分の中に染み込ませると、こういう感じが嫌なのか？と、わかっていった。そういうところからだいたい始まっている。自分がこういう立場になった時に、彼らが嫌だったとか、いやだっていう気持ちをどうやって解消しつつ、サポートに載せられるか？というのを考えた。学習支援をやっている時から、この支援足りないとか、こういうの嫌だとか、それを1個1個潰していったという感じです。

また、客観的指標の対人支援活動の中での限界について認識し、客観的な指標を考える過程の中で考えるプロセスとしての活用の重要性を意識しつつ、感覚的体験の中で観測している変化をわかりやすく今後示して行く活動を行なっていこうとしている。

できたものに従う瞬間に支援が終わるという認識がある。踊らされるなよ、と。大事なものは、子どもにとって何が必要なのか？と考えていく視線。そこに意味がある。(中略) 一方で、一応こういう変化が出ているというのは言うては行きたい。指標を見てハッとした気づきがあったり、その項目でスタイルがよくわかるっていうぐらいまで確立していけるといい。

さらに、『潜在的な協力者に活動の背景と内容が理解されやすくなる』かについて、そもそも評価活動は、「団体内部や関心があるコアな応援してくれる人、同業の人達を意識してやって」いて、潜在層は対象とされていない。主に企業助成金の担当者が、選定に注力しており選定後の接点が少ないことや評価情報について関心が薄い状況にあることがその背景にある。ただし、評価活動を実施していることについて「すごく可視化されてますね」「良い活動だね」というフィードバックを受け取ってはあった。

『当事者・支援者の意識の中にある事実や事業の詳細についてエビデンスとして活用できる』かについては、同じ社会課題解決に取り組む団体に参照されている。荒井氏は、支援者の意識について、他の団体が評価活動に取り組むと、「指標や評価に団体のスタンスが見え隠れする」ため、「あの団体はこういうのを大事にしているのかというのがわかり」、それぞれの事業の立ち位置と役割がはっきりし、連携もしやすくなるのではないかと期待感を持ち、中長期的に相互学習を通じて連携した支援に活用していきたいと展望を持っている。

また、将来的に行政との対話・政策提言にも活用していくことに対する期待感と展望を持って指標（ルーブリック）の設定を評価活動として実施している。

支援業界的に良いディスカッションができればいい。(中略) いずれブラッシュアップを重ねて行って、国や東京都が見た時に、うちの指標これでいいんだっけ？今の制度これでいいんだっけ？と問いかけができていけたらいい。団体を運営していく上で指標は必ずしもなくていい、どちらかという国等に対して問いかける素材にしていきたい。政策提言して委託事業を取ろうという気はないが、若者支援に関する委託事業についてもっと改善できればいいなということはよく思う。そこに向けて今一歩目、指標はそこに向かっていったらいい。

一方で、内部について新しくメンバーとなって活動する職員から評価活動の過程で「支援という言葉を使わないようにしたいね、という声が出てきた」ことなど、活動のスタンスを理解してもらう役には間接的に役に立っていると感じられている。

次に、②評価情報の作成の過程の『挑戦的かつ具体的な目標設定』は、最終的に当事者にどういう状態になって欲しいかという自立の理想状態から逆算して(挑戦的)ルーブリックという形でイメージが共有できる具体的な目標を設定しようとしている。ただし、現段階では検討の途上にある。「今のルーブリックだとアカデミックすぎて、わかりにくい」ため「もうちょっとシンプルに、指標を見てハッとした気づきがあったり、その項目でスタイルがよくわかるっていうぐらいまで確立」していく必要があると考えている。

『目標達成自体が可能だという信念の形成』について、支援経験の浅い職員にも意識的に目標設定をすることや目標状態が理解され、今後支援が属人的なノウハウに留まらず再現可能になっていくという期待感に繋がっている。

③評価結果の解釈については、インタビュー実施時点で、2020年度の評価活動が評価情報の作成途中(指標の測定中)の段階にあるが、解釈の機会を今後測定が終了した後に検討している。

④評価結果の反映についても、現段階ではあくまでも目論見という段階にあるが、今後の展望として「対外的に、間違ったことをしていないと示していきたい、支援業界的に良いディスカッションにつなげていきたい」と述べていることから、対外的な説明やアドボカシーへの反映として『評価結果の活用』を今後行なっていこうという期待を有している。また、「内部として支援スタイルを確立したい。それ荒井くんしかできないよねって言われるのは嫌なので。ちゃんと言語化して、みんなができるようにしていきたい」というコメントの通り『プロセスユース』として内部の学習に活用し、支援の再現可能性を高めていく活動につながっていくことへの期待もある。

ここまでの検討のまとめとして、過程で起こったことについて、モデルで提示した仮説と対照させた表を次に示す。

過程	各過程で起こることの仮説	起こったこと
①目的の言語化	洞察的アプローチ、内部情報的な状態（内部統制的ではない） →観測事実が記述・データ化される	<ul style="list-style-type: none"> ・言語化して共有できる状態になった。 ・ルーブリックに基づくアセスメントを通じて観測事実が可視化されている ・アカデミックに正しい指標の設定を志向した →普段からアセスメントを意識している熟練したメンバーの中では観測事実の反映が不十分であり、指標が大事じゃないという感覚が強まった
	評価情報に事業実践者の感覚的体験に基づく当事者ニーズ ・価値観が反映される	<ul style="list-style-type: none"> ・学習等の行動を直接的に働きかける以外の方法が効果的に支援や本人の自立につながっていくという過程・経験が反映されている ・客観的指標の限界について認識し、感覚的体験の中で観測している変化をわかりやすく今後示して行く活動に対する意欲が示されている
	潜在的な協力者に活動の背景と内容が理解されやすくなる	<ul style="list-style-type: none"> ・新しい職員に活動の際のスタンスについて理解されやすくなった
	当事者・協力者の意識の中にある事実や事業の詳細についてエビデンスとして活用できる	<ul style="list-style-type: none"> ・同業者（同じ社会課題解決に取り組む団体）に参照されている。 ・他の団体が評価活動に取り組むと、それぞれの事業の立ち位置と役割がはっきりし、連携もしやすくなるのではないかという期待感がある ・将来的に行政へのアドボカシーにつなげていきたい
②評価情報の作成	挑戦的かつ具体的な目標設定	<ul style="list-style-type: none"> ・最終的に当事者にどのような状態になって欲しいかという自立の理想状態から逆算して（挑戦的）、ルーブリックという形でイメージが共有できる具体的な目標を設定しようとしている
	目標達成自体が可能だという信念の形成	<ul style="list-style-type: none"> －（意識的に目標設定をすることや目標状態が理解された）
③評価結果の解釈	目的に基づく行動の方向づけ	<ul style="list-style-type: none"> －（解釈の機会を今後測定が終了した後の段階で予定している）
	行動の活性化	<ul style="list-style-type: none"> －（解釈の機会を今後測定が終了した後の段階で予定している）
④評価結果の反映	評価結果の活用	<ul style="list-style-type: none"> ・対外的な説明とアドボカシーにつなげていきたい
	プロセスユース	<ul style="list-style-type: none"> ・内部の学習に活用し、支援の再現可能性を高めていきたい

出典：筆者作成

4-4-3.評価活動の効果と要因

(1) 効果

効果について4つの過程毎に、以下分析を行う。

①目的の言語化の過程では、効果としての実感は顕著ではないものの、内部効果については一部既に効果が現れ始めていると言える。『評価情報への事業実践者の感覚的体験に基づく当事者ニーズ・価値観の反映』については、過去の活動の中で感じた違和感とそれを解決する方向性を言語化する取り組みを継続的に改善しながら行っており、経験と学術的概念の対照を経た結果、客観的指標で表すことの限界が認識された。支援という言葉を使わないようになったことや、指標（設問）設定の際、自己評価の際に活動目的上必要な配慮が評価デザインに反映されていること（自己評価は、見て分かったときの傷つき感も出てきているので、(3段階目の)プログラムに乗りたいたいといった人だけを対象とした。)等から、効果として既に起こっていると言える。

『潜在的な協力者に活動の背景と内容が理解されやすくなる』については、まだ途上であり限界はあり、また間接的な効果にとどまるものの、対象としている者から団体の姿勢が理解されやすくなっている。

『調査データとして、当事者・支援者の意識の中にある事実や事業の詳細についてエビデンスとして活用できる』については、インタビュー時点で調査測定中のためあくまでも今後の展望という段階にあるが、若者支援にあたる他の団体の人が参照しており、支援の共通項や各団体の特徴を整理するための取り組みや政府・自治体へのアドボカシーに今後役立つのではないかという期待感が表れている。

②評価情報の作成の過程では、内部に対して「プログラムの目的と個人のころざしの重なりが理解できる（アラインメントの強化）」という効果は生じていない。ただし、新しい職員に活動の際のスタンスについて理解されやすくなったことへの間接的な貢献は認められている。また、外部に対して、資金提供者などの『プログラムの必要性が理解できる』という効果は認められず、『客観的立場からの承認／改善点の建設的な提示ができる』という効果は生じていると考えられる。

『プログラムの必要性が理解できる』については、助成金の前提条件として提示されている条件をクリアし実際に獲得につながっていること、実際に助成金の資金提供者からの反応評価活動により可視化していることについて感心が示され「いい活動だね」というフィードバックも得ていることから、効果として認められる可能性はある。ただし、資金提供者から評価の内容については関心を持たれていないという認識があり、評価活動の結果のターゲットとはされていないことから、評価活動の効果であるという断定はできない。資金提供者の評価の関心について、荒井氏はそもそも

「選定に時間が割かれていて、その先については担当者に対する定性的なエピソード以外報告を求められることがなく」、選定時を含めて「反応があったのは…何人・何回

実施したか」であり「この人がこう変わるという点についてのフィードバックはなかった」「レポートを見て、上の偉い人が『ふうん、いい活動だね。すごい可視化されてますね』という感じ」だったと述べている。

一方で、『客観的立場からの承認／改善点の建設的な提示ができる』かどうかにについては、学識者からの助言・対話を継続的に行なっており、心理学等学術研究の中で構成された概念と対照する中で、共通している部分について間違いではないという自信になり、また違和感がある部分について自分たちのアイデンティティがより深く理解できたことから既に効果が表れていると言える（「先行研究などを調べて、いろいろ見せてもらって、尺度を見たときに、これはじっくりくる・じっくりこない、とそういうアカデミックなもの現場の（感覚の）行ったり来たりは面白かった」）。

特に「自分たちはこうだよなと思ったのは、間違いはない」と思ったことと、「ここがじっくりこないというところに自分たちのアイデンティティがある」ことに気づけたという。

③評価結果の解釈については、直近の評価活動としては今後実施が検討されている段階であり、評価活動の対象としている内部では、①で検討して通りスタンスの理解促進につながっていると認められるが、現段階では「目標／戦略に対するコミットメントが上がる」という段階には必ずしも至っていない。また外部については、②で検討した通りそもそも結果を解釈する意欲・関心が示されておらず、評価活動の対象とする前提条件がない状況がある。

④評価結果の反映についても、直近の評価活動としては今後実施されていく段階にあるが『アカウントビリティの担保』『ノウハウの外部資源化』『政策形成』『(他事業者) 実践共同体内で参照資源として学習に活用』について、反映の意志が強く示されている。

『アカウントビリティの担保』については「対外的に、間違っただけをしていないと示していきたい」というコメントがある。『ノウハウの外部資源化』については、目標状態と状況の見立てについて認識を共有する道具ができたことで、経験が少ない者でも意識して取り組めるようになったことや、若者支援にあたる他の団体の人が参照していることなどすでに効果が生じつつあるが、今後の継続的なブラッシュアップにより、「属人的な感覚に頼り、それは荒井さんだからできることで、他の人にはできないといわれる状態を避けたい」と言明されている。『(他事業者) 実践共同体内で参照資源として学習に活用』については、若者支援にあたる他の団体の人が参照しており、支援の共通項や各団体の特徴を整理するための取り組みに役立ちそうな期待感を持って今後も進めていきたいと考えている。

ここまでの『アカウントビリティの担保』『ノウハウの外部資源化』『(他事業者) 実践共同体内で参照資源として学習に活用』の3つの効果項目については、必ずしも

「指標を検討する評価活動と関連づける必要はない」と述べられているのに対し、『政策形成』を志向する中で指標の検討の必要性が強く意識されている。

なお、『働きがい』、『外部からの活動資金』、『寄付・フィランソロピーポートフォリオへの反映』については、職員や資金提供者の評価結果に対する関心が薄いことから、現時点では、直接的には効果が生じておらず、特に外部については評価活動の参加対象として想定できない状況にあることが分かる。

ここまで検討した評価活動の効果について、まとめた表を次頁に示す。

表 4 - 13. NPO 法人サンカクシャによる自己評価活動の効果

過程	内部効果	外部効果	効果として起こることの仮説	起こったこと（概要）
①目的の言語化	●		評価情報に事業実践者の感覚的体験に基づく当事者ニーズ・価値観が反映される	<ul style="list-style-type: none"> ・過去の活動の中で感じた違和感とそれを解決する方向性を言語化する取り組みを継続的に改善しながら行なっている ・経験と学術的概念の対照を経た結果、客観的指標で表すことの限界が認識された ・支援という言葉を使わないようになった ・指標（設問）設定の際、自己評価の際に活動目的上必要な配慮が評価デザインに反映されている
	●		潜在的な協力者に活動の背景と内容が理解されやすくなる	<ul style="list-style-type: none"> ・まだ途上であり限界はあるものの、団体の姿勢が理解されやすくなっている
		●	調査データとして、当事者・支援者の意識の中にある事実や事業の詳細についてエビデンスとして活用できる	<ul style="list-style-type: none"> ・若者支援にあたる他の団体の人が参照しており、今後支援の共通項や各団体の特徴を整理するための取り組みや政府自治体へのアドボカシーに役立っていきそうな期待感がある
②評価情報の作成	●		プログラムの目的と個人のこころざしの重なりが理解できる（アラインメントの強化）	<ul style="list-style-type: none"> —（新しい職員に活動の際のスタンスについて理解されやすくなった）
		●	プログラムの必要性が理解できる	<ul style="list-style-type: none"> —（評価活動により可視化していることについて感心が示され「いい活動だね」というフィードバックも得ている。一方で、あまり内容については関心を持たれていないため、評価活動のターゲットとはされていない。）
		●	プログラムの効果的援助要素とその前提条件が理解できる	<ul style="list-style-type: none"> —（現在形成中の段階。方向性が分かり、今後始める新しい事業や、構想しているシュミレーションゲームにおける可視化等、個別事業の具体化・進展の中で、評価の改善にも取り組んでいくことで、プログラムとしての輪郭がはっきりしていきそうな見通しができている。）

		● 客観的立場からの承認／改善点の建設的な提示ができる	・心理学の学術研究の中で構成された概念と対照する中で、共通している部分について間違いではないという自信になり、また違和感がある部分について自分たちのアイデンティティがより深く理解できた
③評価結果の解釈	●	目標／戦略に対するコミットメントが上がる	— (スタンスの理解促進につながっている。証左として、支援という言葉を使わないようにしたいね、という声が自発的にでた。)
		● 目標／戦略に対するコミットメントが上がる	— (あまり評価の細かい内容について関心を向けられていない)
④. 評価結果の反映	●	アカウントビリティの担保	・今後も引き続き対外的に示していく
	●	働きがい (パブリック・モチベーションの強化)	— (あまり評価活動に関心を向けられていない)
	●	外部からの活動資金	— (数々の助成金を獲得し、立ち上げ手間もない中で、事業規模を急拡大している。ただし、直接的に評価活動の結果であるとは認識されていない。)
	●	ノウハウの外部資源化	・属人的な感覚に頼り、「それはあなただからできることで、他の人にはできない」という状態を避けようとしている ・目標状態と状況の見立てについて認識を共有する道具ができたことで、経験が少ない者でも意識して取り組めるようになった ・若者支援にあたる他の団体の人が参照しており、支援の共通項や各団体の特徴を整理するための取り組みに役立ちそうな期待感がある
		● (官) 政策形成	— (政策評価の指標はこれでいいのか？今の制度はこれでいいのか？と問いかけにつながっていく期待感がある)
		● (民) 寄付・フィランソロピーポートフォリオへの反映	— (感心は示されるが、あまり内容については関心を持たれていない)
		● (他事業者) 実践共同体内で参照資源として学習に活用	・(再掲) 若者支援にあたる他の団体の人が参照しており、支援の共通項や各団体の特徴を整理するための取り組みに役立ちそうな期待感がある

出典：筆者作成

(2) 要因

本項では、前項で検討した効果を生じさせた要因について、組織内部のプロセスの進め方と外部の関わり、前提として必要とされた要因、の3つの観点に分けてみる。

内部のプロセスとしては、まず評価活動の必要性が認識され、更に指標と支援現場の実感が一致していることが必要条件として挙げられている。

評価活動の必要性の認識について、まず、「目の前の子を助けるという感覚とは違う問題意識」が必要になると荒井氏は指摘する。具体的には、自分の支援実践を超えて同じ人を対象とする支援活動全体の改善を考える意識である。評価活動への関心自体が薄い中で、評価の意義や方法について研修を実施しても実質的な参加は期待できず、評価情報（指標やロジックモデル）に対し違和感が示されることも期待できないという。助成金獲得など目の前の支援活動との関係で直接的に必要な状況が生じることがきっかけになりうるが、「いかに自分の中で面白いと学びになるか？」という、観点から評価活動を捉えることを喚起するための方法について模索していると荒井氏は述べている。

また、指標についてはそれを過度に意識せず目の前の対象者にとって必要な状態と一致している状態が理想的であり、また団体の支援の特徴が表れやすく、振り返って指標自体も常に改善していく姿勢が求められること、ただそれは技術的に困難も伴うことが指摘されている。

指標は忘れる。たまに振り返るでいいんじゃないか。指標を頑張って覚えるという行為はよくない。「ロジックモデルやルーブリックを作った時点で、(それは) 団体の色に染まっている。目の前にいる子には、違うサポートが必要かもしれない」と思えることがイチ支援者としては大事。団体のカラーでしか支援できないのはよくない。(だから) 何なら作って欲しい。聞かれたら答えるけど、項目は覚えていない、ブラッシュアップできる感じができるといい。そんなことができる人は多くはないと思うけど。

こうした中で外部からの関わりとして、専門的な知見を提供するとともに、対話の中で支援対象や支援組織のアイデンティティを引き出し、学習意欲を喚起する関わりが重要であるとする。

まずはやりとりすること自体は意義がある。…(中略)…自信にもなる。自分たちが適当に考えてるとというのが、何かと合致する部分が出てきたら、それが確実に正解とは思わないけど、間違いではない、というのがわかる。ここがちょっとじっくりこない、っていうところに自分たちのアイデンティティがある。そういうのを気づいて勉

強して面白いと思ってくれるといいなと思うが、大体の現場の人はあまり興味を持ってくれない。

これは、評価活動の参加者の評価活動への関心が、前提として必要とされる要因であるという指摘でもある。事業推進主体の中でも、特に、経営や資金調達に関わらない立場からはあまり馴染みもなく必要性の実感が伴わない中で、目的意識を共有しながら進めることの困難があり、ただ単純に研修を実施してもこれは解消できず、本事例では課題として残っている。また、そもそも本事例で評価活動の対象とされていない外部資金提供者についても、評価内容への関心が大きな一因になってその参加が実施されていないことが分かる。一方で、行政については、評価活動への関心があるものと想定されており、本事例においては事業として現在直接的な関わりはないものの同じ社会課題解決に携わる主体として政策形成に向けた対話のツールとして指標を主眼にした評価活動が実施されている。

以上、3つの民間非営利組織の自己評価活動について図 3-4 の分析の枠組みを使い、それぞれ事例研究を行った。次章において、横断的な検討と考察を行う。

第5章. 考察

本章では、第4章で行った事例研究を基に民間非営利組織による自己評価の社会的効用とその要因について考察を行う。

3つの団体が、①事業評価をどのように捉え（どのようなきっかけ・目的で、何をすることだと考え）、②何をどのように評価として実践し（その際にどのような外部からの支援を受け）、③その結果、何につながったのか（民間非営利組織自身の事業・組織運営、ミッションの達成、及び政策等他主体への影響）について、横断的に検討し、自己評価活動による非営利組織の組織強化と社会課題の協働的解決への貢献可能性について論じる。

5-1. 自己評価の実態についての各事例の横断的な検討

本節では、各事例の特徴を、リサーチクエスションの前段で設定した「事業評価の目的意識」、「事業評価活動の推進方法」、ならびに「評価活動の内外への効果」の三つの項目について検討する。

なお、NPO法人 Learning for All による地域協働型子ども包括支援プログラム評価における学習支援を中心とした2014年度の実践を「事例A：2014」、2018年度から2020年度の実践を「事例A：2018-2020」と以下表記する。また、NPO法人ユースポート横濱によるよこはま若者サポートステーションプログラムの評価実践を「事例B」、NPO法人サンカクシャによるサンカクプログラムの評価実践を「事例C」と表記する。

5-1-1. 自己評価活動における事業評価の目的意識

まず、各ケースにおいて事業評価が何のためのものとして捉えられていたか、すなわち、どのようなきっかけ・目的で、何をすることだと考えていたかについて整理した（表5-1）。

表 5-1. 各自己評価活動事例における事業評価の目的意識

	事例 A : 2014	事例 A : 2018-2020	事例 B	事例 C
評価活動のきっかけ	<ul style="list-style-type: none"> ・団体の独立 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業のモデル化 ・アドボカシー 	<ul style="list-style-type: none"> ・外部発信の課題意識 	<ul style="list-style-type: none"> ・団体の独立 ・助成金
主な報告対象	<ul style="list-style-type: none"> ・行政を含めたパートナー・リソース提供をしてくれる人たち 	<ul style="list-style-type: none"> ・政策形成主体 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業主体・資金提供者である行政 	<ul style="list-style-type: none"> ・「コアな仲間との共有」
評価活動の目的	<ul style="list-style-type: none"> ・事業価値定義と確認（何の課題に対し誰を受益者としてどう提供していくのか） 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業のモデル化（プログラムの形成） ・政策形成につなげていきたい 	<ul style="list-style-type: none"> ・社会課題の発信 ・政策形成につなげていきたい ・内部に目的と戦略を共有したい ・事業の関係者に目的と戦略を共有したい 	<ul style="list-style-type: none"> ・「目の前の1人の子を助けるのとは違う」問題意識 ・政策形成につなげていきたい ・組織内部・事業関係者にプログラムの目的と戦略を共有したい ・同業者でノウハウの共有をしたい ・アカウンタビリティ

出典：筆者作成

事例 A : 2014 の取組及び事例 C については、団体の設立の段階で実施された。評価活動のきっかけは、外部資金獲得のための説明材料の具備が到達すべき最低限のゴールであり、また団体内部の目的意識のすり合わせも評価の過程の中で目的として意識しつつ、専門知として確立しているフレーム（ロジックモデルやルーブリック）の型に沿ってアウトプットを行い、価値体系と戦略について可視化することが評価活動であると捉えている。

事例 A : 2018-2020 及び事例 B については、プログラムセオリーの構築と、特に政策形成も意識した外部への発信がその目的となっている。これまで個別のケースに寄り添って取り組んできた活動をプログラムとして整理可視化することに力点が置かれ、観測されている社会的ニーズや課題の現状とそれに取組むためのノウハウといった現場の知見の集約がさらに意識されている。

また、3つの事例のいずれも、事業評価活動について、組織構成員の中で（少なくとも一部のメンバーにおいては）目的が内的に統合された状態で実施されていることが確認できた。さらに、全ての事例でワークショップや話し合いの機会が設定されており、組織学習の機会として企画推進されていたことがわかる。既に別の話し合い・

振り返り等により組織学習の機会が確保されていた事例 A：2014 と事例 B についてはその効果は比較的小さいものであったが、プログラムの形成期にあたる事例 A：2018-2020 や事例 C においては、顕著な役割を果たしたことが認識されている。

5-1-2. 自己評価活動の推進方法

次に、各ケースにおいて何をどのように評価として自ら実践し、またどのように外部との関わりを持ちながら進めたかについて、表 5-2 に整理した。

表 5-2. 各自己評価活動事例における事業評価の推進形態

	事例 A：2014	事例 A：2018-2020	事例 B	事例 C
実践したこと	<ul style="list-style-type: none"> ロジックモデルの作成（プログラム目的の言語化、指標設定） 指標の達成状況の検証（事前事後アンケート等調査） SROI 	<ul style="list-style-type: none"> システムマップの作成 ニーズアセスメント ステイクホルダーインタビュー 報告書の作成（プログラム目的の言語化、プログラムモデルの整理と可視化） 	<ul style="list-style-type: none"> ロジックモデルの作成（プログラム目的の言語化） 指標の達成状況の検証 	<ul style="list-style-type: none"> プログラム目的の言語化 ルーブリックの作成（効果指標設定と測定） 当事者本人と支援者による状況のアセスメント
推進方法	<ul style="list-style-type: none"> 代表のコミットメント ロジックモデル作成ワークショップ 	<ul style="list-style-type: none"> 代表のコミットメント 内外混交の推進チームの組成（団体内部で評価について外部に意見できるだけの専門性を持った人がいた） 現場運営メンバーを交えたワークショップの実施 	<ul style="list-style-type: none"> トップマネジメントのコミットメント 専門的に学び、外部研修を活用した データ収集については業務効率化の観点から実施 月 1 の全社打合せの機会に、ロジックモデル作成に向けたワークショップ 	<ul style="list-style-type: none"> 代表のコミットメント 内部の議論を元に、外部者が可視化 支援者がデータを収集し、外部者がその客観的妥当性ととともに分析
外部の関わり（資金提供者）	<ul style="list-style-type: none"> （評価活動に取り組んでいることを評価されているが、内容について関心は持たれない） 	<ul style="list-style-type: none"> 直接支援以外の用途を許容する 3 年間という中期的で柔軟な外部資金が十分にあった 	<ul style="list-style-type: none"> （政策評価の指標として設定された相談件数や就労実績の達成以外について関心は持たれない） 	<ul style="list-style-type: none"> （評価活動に取り組んでいることを採択時に評価されているが、内容について関心は持たれない）
一（評価専門家）	<ul style="list-style-type: none"> SROI 算出の技術提供（プロボノ） 	<ul style="list-style-type: none"> 外部専門家の伴走 	<ul style="list-style-type: none"> 外部専門家の助言 研修（レクチャーとピアレビュー） 	<ul style="list-style-type: none"> 外部専門家の助言 研修（レクチャー、ワークショップ）

出典：筆者作成

まず、評価活動として実践したことについて、事例 A : 2014 と事例 C においては客観的指標の設定と定量的可視化に焦点があり、事例 A : 2018-2020 と事例 B においては、プログラムが直面している状況の言語化に焦点があることが分かる。また、事例 A : 2014 を除き、いずれの場合も、当事者の状況についてのアセスメント（ニーズアセスメント）が含まれている。

評価活動の推進方法について、すべての事例の共通点としてまず言えるのは、当初から、少なくとも主導するメンバーにおいては、事業活動の重要な一部であるとして認識され、さらに他の組織メンバーの主体的参加の涵養を意識して取組みが推進されていたことである。つまり、少なくとも一部は評価活動に内的に動機付けられた状態で、内部スタッフとの丁寧なコミュニケーションを図りながら、内発的動機づけの心理機構の存在を前提として、取組みが推進されているということである。また、いずれの事例も、単年度では活動が完成しておらず、少なくとも2～3年のサイクルを一区切りとして継続的・漸進的に評価活動に取り組んでおり、活動が発展的に展開していた。さらにそれは、事業活動の展開フェーズと一体となっており、評価活動が事業活動と連続的かつ効果的に行われていることで、継続的な取組みにつながっている状況が確認される。

外部との関わりについて、資金提供者は評価活動を実施していること自体については採択時においてポジティブに評価するものの、実施内容についての関心は薄いことが多いと民間非営利組織のトップマネジメントに認識されていることが分かる。このために、基本的に資金提供者は評価活動の主な参加者としては想定されておらず、また評価活動に対する資金提供がされないため、評価活動が広報活動の一環（事例 A : 2014、事例 B）として、あるいはプロボノに頼れる範囲（事例 A : 2014、事例 C）で行われている現状がある。そうした状況の中で、事例 A : 2014-2020 の取組みについては、モデル化・アドボカシーのための事業活動として助成元の民間企業が積極的な投資を行い、民間非営利組織側に直接支援以外の用途を許容する中期的で柔軟な外部資金が十分にある状況が生まれていたことについて特筆すべきである。この事例では、内外の評価専門家と実務者による推進チームが支援現場とは別途組成されており、第三者を含む評価についてのレビューチーム（評価委員会）も存在した。

さらに、評価専門家との関わりについては、いずれの事例でも、外部評価専門家・第三者と関わりを持って、その支援を受けながら、また助言に従いながら進めていることが明らかとなった。つまり、自己評価といっても独力で実施するわけではなく、第三者の客観的な視点も取り入れられているということである。この評価専門家の関わりは、いずれも専門的技術の提供を前提としつつも「伴走的な」関わりであり、それらの専門家は、プログラムの形成期にあたる評価活動を行なった。事例 A : 2018-

2020 や事例 C においては特に、「仲間」、すなわち、「団体と同じ対象者・社会問題の解決に興味を持ち継続的に関わる個人」であることの必要性が強調されている。これはエンパワメント評価における、参加者の現状と今後の展望について一定の理解を有する「協働者、批判的な友人」としての評価専門家像（フェッターマン, 2020 : 56）と一致している。

なお、評価専門家が提供する研修の意義について、評価活動に必要な基礎知識の理解や客観的立場・ピアからのフィードバックが有効であった（事例 B）という指摘があったものの、そもそも組織の構成員が評価活動自体に興味を持っていない状況においてはあまり意味がない（事例 C） ことについて留意すべきである。

5-1-3. 自己評価活動の効果

各ケースにおいて、自己評価活動に取り組んだ結果何につながったのかに関し、民間非営利組織自身への影響（事業・組織運営）と外部の他主体への影響に分けて次頁の表 5-3 に整理する。

表 5-3. 各自己評価活動事例における事業評価の内外への効果

	事例 A : 2014	事例 A : 2018-2020	事例 B	事例 C
自組織への主たる効果	<ul style="list-style-type: none"> ・事業戦略の詳細化 ・(資金獲得) 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業のモデル化 ・暗黙知の言語化 (事業対象、展望) ・目的と戦略の意識共有 	<ul style="list-style-type: none"> ・目的と戦略の意識共有 (特に新規参画者・部署間) ・モチベーションの向上 ・新事業検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・暗黙知の言語化 (プログラムの目的、特色、支援ノウハウ) ・目的と戦略の意識共有
外部他主体への主たる効果	<ul style="list-style-type: none"> ・広報活動への寄与 	<ul style="list-style-type: none"> ・政策形成 ・(子ども支援にあたる他の団体へのナレッジ提供) 	<ul style="list-style-type: none"> ・新事業実施の打診 ・(政策形成：視察時説明が分かりやすくなった) 	<ul style="list-style-type: none"> ・若者支援にあたる他の団体の人が参照 *今後の展開としては政策形成を意識

注：直接的な効果であると言明されていないものについては（ ）で記載している

出典：筆者作成

事例 A : 2014 や事例 B、C にみられるように、まず、新たな資金獲得を通じた活動規模の拡大が短期的かつ直接的な効果として挙げられる。これは、評価活動によって外部資金提供者からみたとき信頼できる存在であるための手段としてのアカウントビリティが確保されたことによるものであり、プログラムの実施・拡大のキャパシティを広げるものである。つまり、民間非営利組織の説明能力の向上によって、プログラム

の実施に必要な人的・物的資源を確保する資金が確保され、質的・量的な拡大を図る原資が確保されるということである。

また、全ての事例で、評価情報作成プロセスが新規参画者との目的や戦略の意識共有、ならびに内部での目的意識の再確認という効果をもたらしており、これが「効果を何倍にもする」と指摘されている（事例A）。これは、現場や間接部門（事例A：2018-2021, 事例B）などの担当部門や事業経験年数を超えて「組織内の調和や結束力」を生み出し、団体の立ち上げ期（事例A：2014, 事例C）や事業拡大期においては、プログラムを多数の者が連携して実施する際に必要な組織のマネジメントコストを低下させ、事業推進効率を大きく底上げし、プログラムの実施・拡大のキャパシティを拡げるものである。

さらに、評価結果の活用により、組織外部の同業他社（事例A：2018-2021、事例B、事例C）、視察や勉強会で接する行政・議員等（事例A：2018-2021、事例B）など、組織の枠を超えて事業の意義目的と戦略がわかりやすく説明され、共有される状況が生まれたことがわかる。政策形成への影響については全ての事例で意識されており、特にニーズアセスメントを実施した事例A2018-2020では、国会議員の勉強会や国の審議会への委員としての参画等、直接的な政策提言機会の増加につながっている。また事例Bでも視察の場において以前より「活動が理解されやすくなった」効果が認められ、ニーズアセスメントの検討に進んでいる。事例Cにおいても、他の効果は代替できる中で政策形成に向けた対話のツールとして指標を主眼とした検討を今後も継続していきたいと考えられている。

これまでの検討から、民間非営利組織による自己評価活動は、外部資金調達の際のアカウンタビリティ確保を契機としつつ、内部の暗黙知の外部化を促し組織の対外説明能力を向上させると考えられる。また、ボトムアップ型の政策形成という効果への高い期待を持って、情報提供が積極的に行われていることが分かる。

5-2. 評価活動の社会的効用とその要因

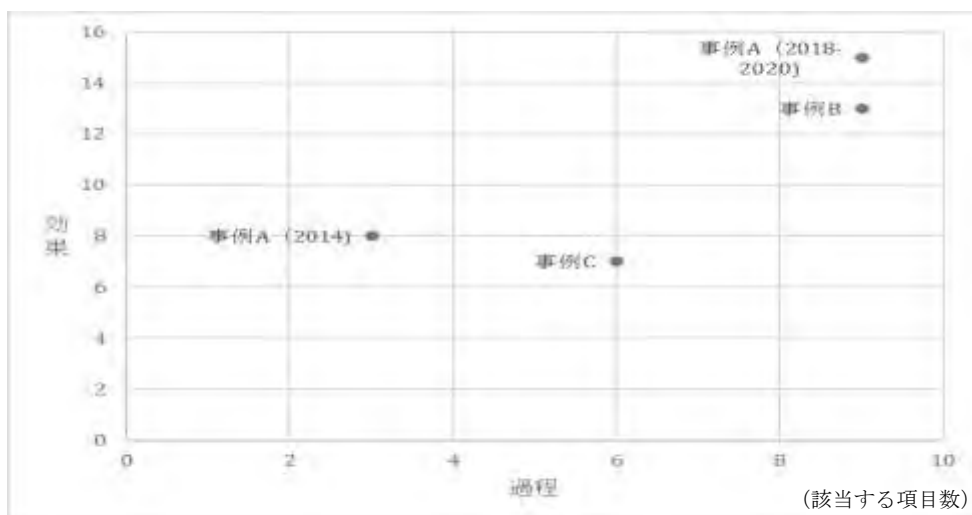
本節では、前項で検討した効果とその要因について、学習に関する動機付け理論を基に検討を行う。

5-2-1. 内発的動機付けに配慮した評価活動の推進による学習と継続的改善の促進

第4章の第二項で検討した、内発的動機づけられた過程で起こる組織変化が確認された項目の数（事例Aについて表4-6、事例Bについて表4-9、事例Cについて表4-12）と、第三項で検討した自己評価活動により観察された効果項目の数（事例Aについて表4-7、事例Bについて表4-10、事例C表4-13）の関係について散布図を作成した（図5-1）。サンプル数が少ないためあくまでも参考に過ぎないが、内発的動

機付けによる過程で起きた変化が多い事例ほど自己評価活動の効果が多く確認されている。

図 5-1. 内発的動機付けによる過程と効果の関係

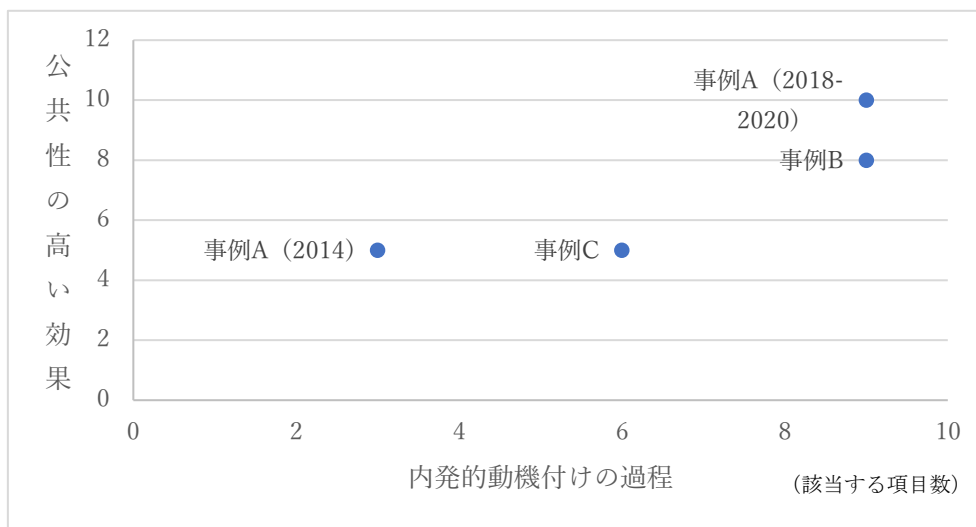


出典：筆者作成

さらに、当該組織に直接裨益する効果³⁵を除き公共性の高い効果について現段階でのその効果の発現の有無を確認するのが次の図 5-2 である。ここから、内発的動機付けのメカニズムが効果的に働くよう意識しながら自己評価を促進する行為は、当該組織を強化する行為に留まらず、その組織が目指す社会課題の解決のための外部効果をもたらす可能性が示唆される。

³⁵ 第3章図3-4に挙げた内部効果・外部効果のうち「潜在的な協力者に活動の背景と内容が理解されやすくなる」、「調査データとして当事者・支援者の意識の中にある事実や事業の詳細についてエビデンスとして活用できる」、「プログラムの目的と個人のころざしの重なりが理解できる(アラインメントの強化)」、「プログラムの必要性が理解できる」、「外部からの活動資金」

図 5-2. 内発的動機付けによる過程と外部効果の関係



出典：筆者作成

各事例の評価活動の進め方については、たとえば事例 A の有効な進め方として、代表者が組織としての優先順位を示し、他の団体構成員の主体的コミットメントを促進するために「代表者自らの主体的なコミットメント」の重要性が指摘されているように、すべての事例で代表者が主体的なコミットメントをもって、かつ内発的動機付けを意識した丁寧なコミュニケーションを図りながら、マネジメントメンバー以外も含めた全員の参加を促して、感覚的体験をインプットしながら効果的な情報処理活動が行われるような過程を設計していたことが明らかになった。こうした進め方は忙しい支援現場の工数を投入する必要があり、民間非営利組織一般の組織リソースの脆弱さからすれば容易ではないが、「効果を何倍にもする」と事例 A で指摘されるなど、各組織のリーダーシップによってかなり強く意識して実行されている。

さらに、外部者の関わりにより外発的動機付けが働いていないかどうかという観点からも確認する。資金提供者の意に沿って評価過程を設計した事例 A2014 や専門家の意に沿って設計した事例 C と、外部者の客観的フィードバックを参照しながら自律的に内部の納得性を探求した事例 A2018-2020、事例 B を比較すると、後者の 2 例の方が公共性の高い効果の発現がより多く確認される。特に、最も多くの効果が確認された事例 A2018-2020 において、資金提供者の、内容に関心を寄せ必要な資金を提供しながらも、「フリーハンドで任せ」主体的な取組みを見守り、事後に建設的な批判検討を加えつつ支援する態度があったことは特筆すべきものである。統制的な振る舞いを抑制して、自律的な評価活動を推奨するこの姿勢は、実行組織の構成員の内面に内部統制

的なメカニズムが働き、表面的アプローチによる情報処理活動が起こることを防いでいると考えられる。

直接的に評価活動にあたる評価専門家には、専門技術的な厳格さを保ちつつも、ともに考える仲間としての伴走的態度が求められる。欧米では、外部の評価専門家が実施することが多いが、日本において評価が専門業界として成立していないことはこの面ではプラスに働く可能性がある。外部ではない「仲間」として、自己評価の第一歩として使うことで、主体性を奪わず、内発的動機付けのメカニズムを働かせやすい立ち位置で評価活動の実施にあたる可能性が高いとも言えるからである。

また、事例 A の時系列変化から、プログラムの外縁を事業の発展段階に沿って柔軟に変化しながら継続的に取組むことがより効果的な取組みにつながっていく可能性が示唆される。すべての事例で単発的ではなく継続的に評価活動が行われており、活動が発展的に展開していた。さらにそれは、事業活動の展開フェーズと一体となっており、評価活動が事業活動と連続的かつ効果的に行われていた。

この基礎には、評価活動が各組織のリーダーに、組織マネジメント上の有効性が認められていたことと、自己評価が前提とする主体性・内発的動機付けの心理的メカニズムの作用が当該リーダーを含めた組織の構成員個人に自己調整学習の作用をもたらしていたことの両面があると考えられる（次節において詳述）。自己調整学習とは、学習者がいかに能動的に学習するかについての理論であり、「学習者たちが自分たちの目標を達成するために、体系的に方向付けられた認知、感情、行動を自分で始め続ける諸過程」（Zimmerman&Schunk, 2011）をいう。Zimmerman and Schunk (2011)によれば自己調整学習過程は、以下の条件によって成り立つ。

- 学習者たちは、自らの目標を設定して、自己指向的フィードバック・ループをつくり出す
- そのループによって、学習者たちは自分の有能さをモニターし自分の働きを調整する
- 自己調整のできる人は、目標設定に積極的に取り組み自己調整サイクルを使うので、支えとなる動機づけ信念もまたしっかりともつ

自らの目標の設定と自らの有能さのモニターという 2 つの要素を含む自己評価活動は、自己調整学習過程の要件を満たしており、積極的な目標設定と能動的な評価活動の継続的实施を心理機構上促している。つまり、自己評価活動は、自己調整学習過程を成立させ、アウトカムの設定と指標の設計・測定を伴う評価活動は、目標設定と継続的モニタリングを精緻に行う作業を事業実践主体に要求することで学習と改善の機会を作り出しているのである。

ただし、これについてはこの学習と改善の機会として自己評価活動が有効に機能しなかった事例 A の 2014、事例 C からわかるように必ずしも指標の作成を経由する必要

はなく、日々の現場の中で観測されている情報の質を超える洞察を与える評価情報・過程を構成する必要がある。組織構成員が、ロジックモデルやルーブリック、指標といった思考の型を経験することで、戦略的に考える癖づけをする、といった学習効果は、特に内発的な動機付けによらなくては起こりにくいものであるとともに、対人支援の現場の質を担保するには非常に重要で、課題の解決のために重要なものである。評価活動の担当者あるいは専門家には、学習を促進する姿勢と力量が問われている。

内発的動機付けによらず従事者を疎外した評価活動は、学習機会として活用されず、目標に基づいた適切なプログラムのスコーピングを困難にし、過程や結果の活用がされず、評価活動の社会的効用が認められにくい状況を生み出す。省庁の政策評価活動を分析した西出（2020：170-174）は「お手盛り」で、政策検証（エビデンスに基づく事業改善）につながらない評価活動が実施されている要因として、事業を実施しまた評価作業に従事する行政官の目的意識の中で、現行の評価事業を遂行する意義が腑に落ちておらず、それを超えて作為的な評価を制し強制するガバナンス機構も機能しておらず、したがって組織行動・文化として定着していないことを挙げている。これは、学習と改善の機会として評価活動が有効に機能していないことを意味する。

一方、民間非営利組織の各事例においては、主体的に動機づけられたサーバント型リーダーが、事業を実施しまた評価作業に従事する職員の目的意識に配慮し、現行の評価事業を遂行する意義について丁寧にコミュニケーションや参加機会を設計して現行の評価事業を遂行する意義を共有する努力を行っていた。トップマネジメントの関与により、組織マネジメントと評価行為が紐づけられ、組織の業務フロー・文化・人材育成方針との検討のパスが成立しつつ、評価結果の活用者が特定され、他の人事財務の管理システムと適切な役割分担を図りながら、資源の差配・管理に必要なタイミングでのインプット情報として適切な目標が評価活動の中で設定され、現場のオーナーシップへの信頼を基礎として、外部者との役割分担・連携が図られていた。

つまり、自己評価による実践主体の組織機能強化や社会課題の協働的解決の促進といった効用の成立要件としては、トップマネジメントがサーバント型リーダーとして関与し、適切なマネジメントが行われる中で、従事する職員が内発的に動機付けられ、自己調整学習が組織的に成立する必要性があるということである。

5-2-2. 暗黙知の形式知化

前節では、自己評価が前提とする主体性・内発的動機付けの心理的メカニズムの作用により、自己評価活動が自己調整学習過程として機能することの有効性について検討した。

では、何がどのように学習されることが有効なのであろうか。

今回検討したすべての事例で、自己評価活動の効果は認識され発展的に展開していた。共通しているのは、現場職員を含めたワークショップやインタビューを基に行うことで、当事者の課題状況やその解決のために必要な活動についての状況のエビデンス化・ノウハウの形式知化が図られていた。プログラム評価に主体的に取り組むことで、内発的動機付けの心理的メカニズムの前提が整い、内部情報的な認知状態が形成されることで、感覚的体験をインプットとする効果的な情報処理活動が行われ、暗黙知が形式知化されたということである。

また、図 5-1・5-2 を参照すると、事例 A2014 や事例 C に比べて、事例 2018-2020 と事例 C の方が、より効果が高くなっている。事例 A の 2014 年のケースと事例 C においては客観的指標の設定と定量的可視化に焦点があり、事例 A の 2018-2020 のケースと事例 B においては、プログラムが直面している状況の言語化に焦点があった。後者では、評価前の段階で行われるとされる評価可能性アセスメント (Evaluability Assessment) によって事業の構造を明確にすることやニーズアセスメントが重点的に行われたのである。ここから、客観的な成果指標を達成しているかにフォーカスするよりも、評価可能性アセスメントやニーズアセスメントにフォーカスする方が、少なくともプログラムの形成期や発展・見直し段階においては、効果的な可能性が高いということである。

こうした当事者ニーズや現場の効果的実践に関する暗黙知の形式知化は、対話・学習が可能な状態を生み出し、より効果的な実践の発展・展開につながる取組みであるといえる。

5-2-3. 組織学習の促進による実施主体の組織強化

また、こうした形式知化のプロセスが組織学習として作用していることが、効果要因としてある可能性がある。組織学習とは、組織がよりよい知識の取得と理解によって行動を改善すること (Fiol&Lyles, 1985 : 803) であり、目標設定との関係では、「組織が、変革の必要性を見出し、より一層の成功をもたらすと信ずる変革に着手しうる能力を取得し、発展させること (Duncan&Weiss, 1979 : 78)」をいう。

事例 A (2018-2020) と事例 B においては、「ミッション検討の機会以降に活動に参画したメンバーを含めて、共通理解が生まれた。職員の入替わりの際に円滑に目的意識を共有できる」「自分たちの活動の目的や意義について腑に落ちた説明ができるようになった」等、実際に組織内の構成員の間の組織学習効果が顕著に認識されている。事例 C においても、目的と戦略の共有化に関して間接的に貢献したと認められている。これらの事例では、評価情報の作成の過程で、挑戦的かつ具体的な目標設定がされ目標達成自体が可能だという信念が形成されたことが確認されている。

こうした目的と戦略の共有化・設定が、「組織が、変革の必要性を見出し、より一層の成功をもたらすと信ずる状況」を現場や間接部門（事例 A2018-2021, 事例 B）などの担当部門や事業経験年数を超えて生み出しているという。これが、ドラッカーの言う自己評価の「組織内の調和や結束力」を生み出す効果である。

さらに、エビデンス化されたニーズや形式知化されたノウハウは、組織に「変革に着手しうる能力を取得し、発展させる」もたらす。根拠に基づいてプログラムの必要性が示され、目的に基づいて戦略と必要な資源が提示されることで資金の獲得に繋がり客観的にその意義が承認されることで、働くモチベーションの向上や新たな人員の獲得につながり、組織機能の強化につながるということである。

これは、自己評価活動が、社会的課題に必要な事業を実施する主体に対して資源獲得による組織機能強化をもたらす可能性を示しており、特に、組織の立ち上げ期（事例 A2014, 事例 C）や事業拡大期においては、事業推進効率を大きく底上げし、プログラムの実施・拡大のキャパシティを拡げるものである。

5-2-4. 組織を超えた学習の拡がり

さらに、組織学習の成果・影響は当該実施主体内部に留まらず、外部にも影響を与え、社会的学習を生み出している。

全ての事例で、潜在的な協力者に活動の背景と内容が理解されやすくなり、調査データとして当事者・支援者の意識の中にある事実や事業の詳細についてエビデンスとして活用できるようになったという効果が確認されている。組織外部の同業他社（事例 A、B、C）や視察や勉強会で接する行政・議員等（事例 A、B）など、組織の枠を超えて事業の意義目的と戦略がわかりやすく説明され、共有される機会が増えていることが分かる。

特に、組織外部の同業他社、すなわち事業対象を同じくする他組織からの参照がすべての事例で確認されており、伴走的支援プログラムの展開（事例 A）等、当該実施主体によって積極的に展開されている。

また、視察や勉強会で接する行政・議員等（事例 A、B）などにおいても、事業目的と活動がわかりやすく説明され、共有される状況が生まれている。特に、ニーズアセスメントを実施した事例 A2018-2020 では、国会議員の勉強会や国の審議会への委員として多数の機会に呼ばれるようになった。暗黙知が形式知化され、対話・学習が可能な状態になることで、より効果的な実践の発展・展開が生まれ、組織を超えて事業改善につながっていく可能性が生まれたということである。なお、政策形成への影響について、全ての事例できっかけとして意識されており、事例 C においても、他の効果は代替できる中で政策形成に向けた対話のツールとして指標を主眼とした評価活動が

今後も検討されていることから、自己評価活動はボトムアップ型の政策形成を促進する働きがあると考えられる。

5-3. 民間非営利組織の自立と社会課題の解決に向けた評価活動の貢献可能性

これまでの検討から、民間非営利組織による自己評価活動は、外部資金調達の際のアカウントビリティ確保を契機としつつ組織学習のサイクルを促し、組織の対処能力を向上させ、ボトムアップ型の政策形成を促進する働きを持つと考えられる。

本節では、自己評価活動が、民間非営利組織の自立にどのようにつながるかについて整理し、また社会課題解決に向けた評価活動の貢献可能性について考察する。

5-3-1. 民間非営利組織の自立と自己評価

本事例研究を通して、自主的・主体的に評価に取り組む民間非営利組織によるプログラム評価の取組みは、組織学習を促進し、民間非営利組織の組織強化をもたらすことが効果として確認された。根拠に基づいてプログラムの必要性が示され、目的に基づいて戦略と必要な資源が提示されることで資金の獲得に繋がり、客観的にその意義が承認されることで、働くモチベーションの向上や新たな人員の獲得につながるからである。これは、「組織内の調和や結束力」の向上やその結果としての資金獲得によって、直接的に自己評価活動が民間非営利組織の自立を促進する可能性を示している。

一方、こうした直接の結果によってではなく、自己調整学習の契機として機能する自己評価活動は、プロセスとして組織強化に貢献する可能性もある。

改めて、組織強化、さらには組織が強化され、自立している状態とは何だろうか。

2003年にNPO法人日本NPOセンターが掲げた信頼されるNPOの7つの条件³⁶を改めてみる。

- ア) 明確なミッションを持って、継続的な事業展開をしていること
- イ) 特定の経営資源のみに依存せず、財政面で自立していること
- ウ) 事業計画・予算の意思決定に置いて自律性を維持していること
- エ) 事業報告・会計報告などの情報を積極的に公開していること
- オ) 組織が市民に開かれており、その支持と参加を集めていること
- カ) 最低限の事務局体制が整備されていること
- キ) 新しい仕組みや社会的な価値を生み出すメッセージを発信していること

³⁶ 再掲: 日本NPOセンターウェブサイト https://www.jnpoc.ne.jp/age_id=9878 (2021年10月20日アクセス)

これは、民間非営利組織の自立の条件であるともいえる。このうちの会計報告や事務局体制とったガバナンス体制の構築を除く、プログラム実施運営の質的な面について抽出する。

民間非営利組織には、明確なミッションを持って、特定の資金のみに依存せず、事業計画と資源配分について自らの戦略の下で意思決定し、活動内容を共有して支持と参加を集め、更に新しい仕組みや社会的な価値を生み出すメッセージを発信していくことが求められているといえる。

自己評価活動は、自己調整学習を促進することで明確なミッションを外部に示すとともに戦略（事業計画・予算の意思決定）の整理構築をし、その結果資金の獲得をもたらさうる行為であり、その際外部資金提供者に対して戦略を共有して自律性を確保する取組につながり、また幅広く事業内容を共有しつつ、更にこれまで暗黙知として社会的に未知であった当事者のニーズを基にしたメッセージや事業活動の中で生まれたノウハウに基づく新しい仕組みを社会に発信していく過程である。つまり、資金獲得や内部の合意形成という直接的な効果のみならず、学習プロセスとして、（単に受動的に資金提供者への説明責任を果たすという以上の積極的な面を含む広義の）アカウントビリティを向上させる間接的効果を通じて、自己評価活動はプログラムの実施運営面で、民間非営利組織の自立に貢献しうるのである。

5-3-2. 社会課題の解決に向けた民間非営利組織の自己評価活動の貢献可能性

次に、自己評価活動が、社会課題の解決にどのように貢献しうるのか、その可能性について考察する。1つには前項で確認した、社会課題の解決のためのプログラム実行主体としての民間非営利組織を強化する働きである。活動に必要なリソースを獲得し、担い手の育成や更なるコミットメントの強化と効果的なサービス・プログラムの発展・展開を促す働きである。

もう1つ、すべての事例で可能性が示唆されている自己評価活動の社会課題の解決に向けた貢献可能性がある。それは、自己評価活動が、「省察的実践家（reflective practitioner）」（Schon, 1983）としての現場支援者の働きを促進し、実効性のある組織学習として機能する可能性である。

職業的専門家の行為と思考について研究した Donald A. Schon（1983）の論考を基に、その機能について概説する。組織の強化と規模の拡大は、技術的官僚的な合理性へと組織を導く。すなわち、専門分化した作業システムの中に現場支援者の働きを組み込み、その働きの達成と統御についての客観的な測定の枠組みの中にその行為を従属化させるということである³⁷。あらかじめ詳細に定義された一連の技術的な手続きの

³⁷例えば米国のソーシャルワーカーが、コスト削減の名のもとに、時間と行動の研究や業務効率化の専門家のサービス対象となっている状況や、効率性を上げることを目的にしたシステムによって個々のクラ

行程と、それが想定する範囲を超えた固有の状況に対処することは、葛藤やジレンマといった緊張をもたらし、そのままでは組織的な不安定を引き起こす。例えば、自分の実践について批判的に考えるソーシャルワーカーが、自組織の支援体制外の対象者の中に最も支援を必要とする対象者がいると考え、その体制に対して批判的になるような場合である。こうした場合、業務遂行における一般的な手続きの枠外に、質的な選別眼を持つ熟練した専門家による状況に応じた柔軟で個別のケースに応じた複雑な対応が置かれることになる。この場合、反復的継続的に実践可能で、したがって規模の拡大可能な一般的な手続きと、熟練した現場の専門職による対応の中での経験は交わらない。

こうした中で、自己評価活動は、価値観や目的に基づいて葛藤に注意を向け、その中心的な原理や価値についてみずから検証し再構築する作業に熟練した専門家を巻き込む組織運営上の正当性を与え、一般的な手続きや客観的な測定の枠組みと、熟練した現場の専門職における質の高い対応による経験を交差させる組織学習の機会をもたらす。組織として中心的な原理や価値について問い直し、一般的な手続きや客観的な測定の枠組みを再構築することで、組織的に不安定な状態から組織と個人を開放する（組織を強化する）とともに、葛藤を生産的でパブリックな探求に変えていく（知識を創造する）作用を持つと考えられる。これが、現場支援者の葛藤と省察を実効性のある組織学習として展開させ、生産的でパブリックな探求に変えていく機能である。これは Schon（1983）がその論考の最後で反問し、また事例 A や C でも指摘されていたとおり、理想的ではあるが必ずしも成り立つとは限らず、実現することが困難な機能にも思える。

第一に、緊張関係の中で現場の実践家の主体的なコミットメントを誘発させる必要があるため、そのために必要な過程を構成し、また外部化された経験や葛藤を一般的な手続きや客観的な測定の枠組みに照らし合わせ、一般的な手続きや客観的な測定の枠組みを再構成する作業が求められるからである。第 2 章でも確認した通り、組織規模が小さく、間接的活動に携わる余力が少ない状況では、そもそも自己評価活動の実施の成立の前提条件を満たすことは難しい。民間非営利組織が単独で、短期的に解決することは困難な状況にあるといえる。

一方で、社会課題の協働的解決を前提にすれば、全く実現不可能な条件ともいえない。5-2 でも確認した通り、内発的な動機付けにより、内部情動的な認知状態が形成されることで、感覚的体験をインプットとしながら効果的な情報処理活動が行われる可能性はすべての事例で確認された。自己評価活動には組織学習を促進し、また組織を超えて同じ社会課題を解決しようとする他組織の学習を誘発する機能が確かにある

インタの関心に応じていくことを妨げられていると感じている例を Schon(1983)は挙げている。

ということである。それは、感覚的体験の中で観測されていた現場支援者の葛藤と省察が、エビデンスとして可視化され、またそのインプットによって一般的な手続きや客観的な測定の枠組みが再構築されたことによって、エビデンスの意義を外部から理解することが可能になったからである。

また、事例 A：2018-2020 のような資金提供者の働きがあれば、当事者の課題状況やその解決のために必要な活動についての状況をニーズアセスメント・形式知化されたノウハウを同様の活動を行う組織の改善のための検討の中で活用していくことで、その探求を促進することも可能になる。

これは、同じ社会課題を解決しようとする他組織の強化・改善という中間的な成果物をもたらし、探求を継続させていく。これによって、多数の事例が集まり、生産的でパブリックな探求の精度が上がっていく。これが、ひいては、社会課題の効率的効果的な解決に必要な知識を社会的に創造することにつながると考えられるのである。

民間非営利組織は、熟練した現場の専門職をその活動の従事者として多く抱えている一方で、行政や社会福祉法人等他の非営利組織と比較して、組織規模が小さく歴史が浅いことが多い。これは一般的な手続きや客観的な測定の枠組みを再構成することに対して抵抗感を持つ人が少ないことを意味する。また、労働市場と処遇条件から、従事者のパブリックサービスモチベーション理論³⁸で説明される部分が大きいことで、評価過程のニーズアセスメントや対外的発信の場面において従事者の評価活動への内発的な動機付けが作用しやすいことが考えられる。こうした要因から民間非営利組織の組織学習の変化は比較的早く現出しやすい組織であると考えられる。

従って、民間非営利組織において組織学習の機会を自己評価活動によって促進させることは、未だ解決していない社会課題を解決するために必要な知識を創造する上で、効率的な取組みであるといえるのではないか。民間非営利組織の現場運営に沿った自己評価活動によって、熟練した現場の専門職における質の高い対応による経験を基に、一般的な手続きや客観的な測定の枠組みが改善されるフィードバック機能が生まれ、社会的に効果的な取組みが展開していくのではないか。これが、自己評価活動の社会課題の解決に向けての貢献可能性であり、社会的効用の最も大きな点ではないかと考えられる。

³⁸ 脚注 16 参照

第6章. 結論と提言

本章では、第5章で行った考察を基に民間非営利組織による自己評価の社会的効用とその要因について結論を提示し（第1項）、実践的提言（第2項）と本研究の限界及び今後の研究課題（第3項）について述べる。

6-1. 自己評価の社会的効用仮説

本稿では、3つの団体が、①事業評価をどのように捉え（どのようなきっかけ・目的で、何をすることだと考え）、②何をどのように評価として実践し（その際にどのような外部からの支援を受け）、③その結果、何につながったのか（民間非営利組織自身の事業・組織運営、ミッションの達成、及び政策等他主体への影響）について、横断的に検討し、非営利組織の自立（自律、事業改善と資源獲得）、社会課題の解決における評価の活用可能性について論じた。

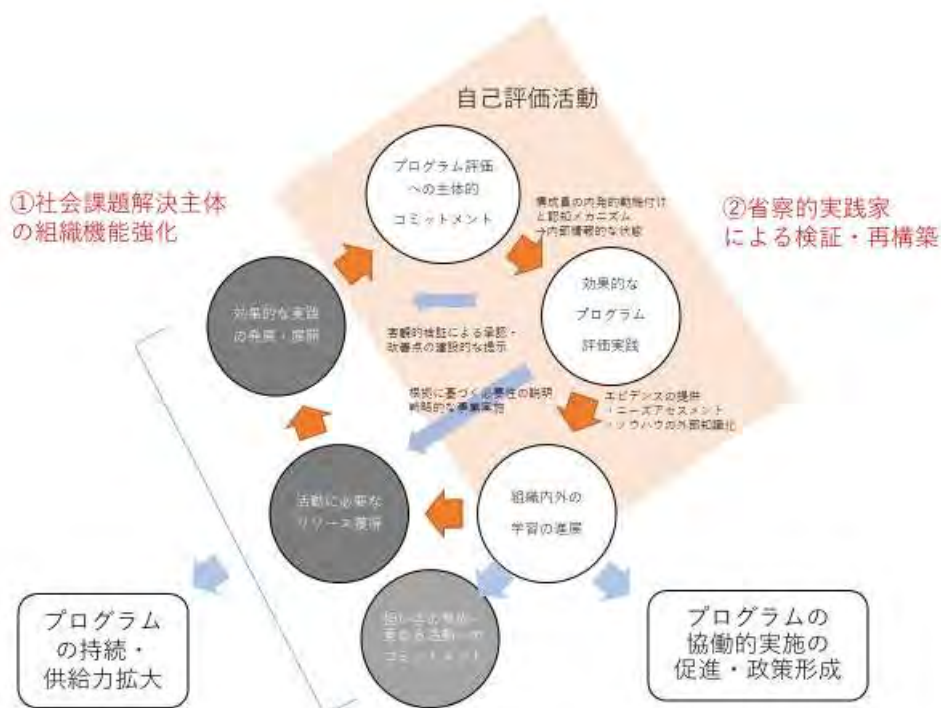
自主的・主体的に評価に取り組む民間非営利組織によるプログラム評価（自己評価活動）として、各事例に共通して言える特徴として以下の点があげられる。

- ・単年度では活動が完成しておらず、少なくとも2～3年のサイクルを一区切りとして評価活動に継続的に取り組んでおり、螺旋階段様に発展していること
- ・トップマネジメントが評価活動にコミットメントしていること
- ・内部スタッフとの丁寧なコミュニケーションを図りながら評価活動への動機づけを図っていること
- ・外部のサポートを効果的に活用していること
- ・事業の展開と評価活動が連続的かつ効果的に行われていること
- ・自己評価による効果が出ていること
- ・効果は、団体内部の組織強化にとどまらず、社会的学習につながっていること
- ・評価活動に対し、トップマネジメントの継続意欲があること

また、内発的動機付けに配慮した評価活動の推進による学習と継続的改善の促進によって、暗黙知の形式知化が起これ、組織学習の促進による実施主体の組織強化がもたらされていることが効果として確認できた。さらに、組織を超えた学習の拡がりが見られ、社会課題の協働的解決の促進にもつながっていると考えられる。

第5章の考察で論じた自己評価の社会的効用とそのメカニズムについて、まとめたのが次ページの図6-1である。

図 6-1. 自己評価の社会的効用仮説



出典：筆者作成

まず、自己評価活動について、プログラム評価への主体的コミットメントをすることで、評価情報の作成場面において、内発的動機づけに基づく内部情報的な情報処理が行われて効果的なプログラム評価実践が行われ、現場の暗黙知であった情報がエビデンス化され、当事者のニーズが明らかになるとともに実践的ノウハウが形式知化する。これにより組織内外の学習の材料ができる。更に、レポートの場面で民間非営利組織から、根拠に基づく必要性の説明が行われ、内部マネジメント上、戦略的な事業実施が強化される。また客観的検証によってその事業の必要性や戦略が第三者に承認されるとともに、改善点について建設的な提案が外部からしやすくなる。

この自己評価活動は、組織内の学習の進展により、組織内の調和や結束力の強化がされ、リソース獲得が起こることで、こうした取り組みがトップマネジメントにより継続的に実施され、強化されていく。

この自己評価活動の結果、一つには社会課題解決主体の組織機能強化が行われ、プログラムの持続・供給力の拡大という社会的な効用が生まれる。根拠に基づく必要性の説明と戦略的な事業実施により活動に必要なリソースが獲得されるとともに組織内の学習により担い手の育成や更なるコミットメントが促され、また客観的検証により

裏付けられた社会的な評判の高まりと外部からの建設的な改善の受け入れにより効果的な実践の発展や外部への展開が促進されるからである。

また、もう一つの社会的効用として、省察的実践家による検証・再構築が行われ、プログラムの協働的实施の促進がされ、政策形成など協働的社会課題解決の推進につながっていくことがある。実践現場の暗黙知であった当事者ニーズやノウハウに関する情報がエビデンス化され、組織機能強化の実績と相まって、同じ社会課題を解決しようとする他組織との協働的な学習や協働的実践が誘発される。またそのインプットによって一般的な手続きや客観的な測定の枠組みが再構築することが可能になるということである。

こうして見出された自己評価活動の2つの社会的効用の意義は以下の通りである。

効用① 社会課題解決主体の組織機能強化

自己評価の社会的効用として第一にあげられるのは、社会課題解決のための取組み（プログラム）の担い手を増やし、その組織を強化することである。

まず、短期的には、外部資金提供者からみたとき信頼できる存在であるための手段としてのアカウントビリティ確保と、活動に必要な資金調達につながるという点がある。

また、評価情報作成過程において、組織学習を促進する効果が、中期的な意味での組織強化につながっている。異なる立場において異なる経験をしている者の間での相互学習が事業の実施主体である組織内の調和や結束力を生み出すとともに、実践経験の少ない者が経験豊富なものから効率的に学び、新たな担い手の育成に役立つからである。これは、担い手の育成や直接的なプログラムの改善につながるとともに、プログラムの持続や供給力の拡大、担い手の自立を通じて、プログラムの質を向上させるものである。

更に、長期的には、明確な目標を外部に示すとともに戦略（事業計画・予算の意思決定）の整理構築をし、更にこれまで暗黙知として社会的に未知であった当事者のニーズを基にしたメッセージや事業活動の中で生まれたノウハウに基づく新しい仕組みを社会に発信していく過程が、自己調整学習プロセスとして作用することで、組織のアカウントビリティを向上させる効果を生み出す。

こうした短期・中期・長期の効果を通じて、自己評価活動は、民間非営利組織の広義のアカウントビリティの向上と組織力の向上、自立に貢献しているのである。

また、これは特定単独の組織の発展につながっていることのみを意味するのではなく、組織内外の担い手の育成や更なる活動へのコミットメントという効果を伴い、組織外への影響をもらすという点についても改めて着目すべきである。

効用② 省察的実践家による検証・再構築に伴う緊張を社会的探求に変える機能

自己評価は、省察的実践家としての現場従事者の暗黙知をエビデンス化することで外部と民間非営利組織の対話・学習を促進し、社会課題の協働的解決を実現する活動として、大きな役割を果たす可能性があることが、本事例研究を通して確認できた。一般的に、そのままでは、緊張・葛藤状態の中で形式知化されづらい熟練した現場の専門職による対応の中での経験と、一般的な手続きや客観的な測定の枠組みを交差させ、組織学習をもたらすとともに、反復的継続的に実践可能でしたがって規模の拡大可能な一般的な手続きを再構成するための社会的探求に変えていく機能である。

さらに、この民間非営利組織の自己評価活動の中で生成される当事者のニーズアセスメントや事業実践モデルとしてのプログラム体系は、施策の必要性の検討や効果的な事業の促進のために、活用できる可能性が高く、施策対象である当事者の目線に沿った情報が柔軟かつ低コストで入手できる可能性がある。

例えば米国のホームレス支援を行う民間非営利組織コミュニティソリューションズは、継続的に住居を持たない状況にある人に医療的・福祉的ケアが必要な対象者が多いこと、救急搬送等に必要な費用を公的に負担している状況を明らかにしつつ未然に包括的支援に接続可能な住居の提供を行う方策の有効性を公財政の削減効果という側面から分かりやすく示す³⁹とともに「ホームレス問題が地域からなくなっている状態」について定義し、実際に毎月その状態に向かっているか（目標が達成されているか）について地域の担当者が簡易な方法で継続的に確認していく方法を編み出し⁴⁰、連邦政府や州政府また豪州の市政府等、地域や国を超えて政策形成に影響を及ぼしている。日本でも、更なる実践の展開によって、エビデンスの生成や制度改善につながっていく可能性がある。

諸外国の民間非営利組織の現状を主に財務・契約面から分析した原田は、NPOのアカウントビリティを確立していくとともに「政策形成プロセスの参加の回路をより強いものにしていくこと」を新しい実効的な協働の形として提唱している（原田，2010：51-52）。これは、先端的な社会問題に携わっているNPOと行政の目標がかけ離れたものになっている状況において、「政策の原案を策定する場面に限らず、政策の執行局面において、サービスの実施を担うNPOが現場の行政担当者との相互作用を通じてボトムアップ型の政策を生み出していく（原田，2009：40-41）」プロセスであるとされる。コレクティブインパクト論という協働的解決が現場の行政担当者とNPO

³⁹ ある地域における実証研究(Economic Roundtable, 2009)を基に、包括的支援つき住宅の未然提供の有無による健康医療・司法・福祉関連の公的負担を算出し比較できる資料を作成している(Liana Downey & Associates, 2014)

⁴⁰ Community Solutions ウェブサイト, <https://community.solutions/built-for-zero/functional-zero/> (2021年12月10日アクセス)

0の間で起こる場面であると言い換えることができるが、そこにおいて、目標の共通言語化と目標の達成状況の検証を行う評価実践は相互に強化し合う取り組みと継続的なコミュニケーションを支え、目標達成のために効果的な行動を両者にもたらすことが期待できるといえる。

すなわち、先端的な社会問題に携わっている民間非営利組織が接している現状や工夫を、行政の施策を策定したり執行する場面で活用することで、より効果的かつ効率的にインパクトを創出できる可能性があるということである。

そもそも、民間非営利組織は、新たな社会問題を“発見”し、支援や制度の隙間を埋めて、ある特定の立場（特に社会的“弱者”・少数者）を代表して公益についての選択肢を提供する機能を社会的に求められている（雨森, 2020）。

それはすなわち、感覚的体験の中で観測されている少数者のニーズと公益を確保するために効果的な方法をエビデンスとして可視化し、組織外から理解・判断することが可能にする機能ではないか。これは、当事者の課題状況を明らかにして客観的な測定のカギを組みを再構築し、熟練した現場の専門職の経験に照らし合わせて一般的な行程を再構築する自己評価活動の作用によって可能になると考えられるのである。

6-2. 実践的提言

自己評価活動についての、事業評価の実施や活用にあたり民間非営利組織・政策形成主体・資金提供者・評価専門家に求められることについて事例研究を踏まえて以下に述べる。

資金提供者による自己評価活動や研修への投資

日本の民間非営利組織は、組織規模が小さく間接的活動に携わる余力が少なく、自己評価活動の実施の成立の前提条件を満たすことは難しい。こうした中で資金提供者には、自己評価活動が助成先の組織強化と自立、さらには社会課題の解決に向けた知識創造につながる可能性があることを踏まえ、試行的な取り組みを経て新たなプログラムを形成していく場面で、対人支援の現場実践と並行して、積極的な投資を行っていくことが求められる。特に、公的部門の事業委託の際の仕様設定や官民の助成金の運用の中でこの状況を変えていく必要がある。その際、中期的な目標を定め、当該組織の自律性が担保された状況下での実践を涵養する姿勢を持ちつつ、同様の社会課題に取り組む団体同士の交流・対話を奨励し、技術的な援助を得られるようにする中で、社会的学習の効果を高めるように配慮するべきである。

評価専門家の役割

また、評価専門家には、フレームワークの提示（評価の意義の共有）、定量的・定性的な情報の分析手法の紹介とサポートといった専門技術を前提として、自律的実践を励まし、実際に活用できた手応えの確認をしてエンパワメントする伴走的な支援が求められている。

さらに、継続的に当該社会課題について探求しながら実践共同体の媒介や構築を行い次につなげていく役割も期待されている。

民間非営利組織による自己評価活動の意義の理解

民間非営利組織には、誰かが定めた正しい評価を希求しなくても、目の前の事業対象者一人ひとりと向き合った経験の省察の結果として自分たちが納得できる評価を目指す選択肢もあるということを知ることがまず求められる。目的や事業段階に沿った評価活動を漸進的に進めることが、効果的な取組につながっていくという展望を持った上で、同じ分野に取組む他団体や外部のリソースを利用しながら、客観的なフィードバックを受けて、定性的なものを含むエビデンスに基づいた議論を可能な範囲で継続的に行っていくことが必要である。また、外部に示すために評価の専門的技術を活用して客観性・厳格さを保ちつつ、適切に情報を処理しなければいけない。このために、内外の専門家で作られた専門チームを組織し事業活動として位置づけることは効果的であると考えられる。

政策形成主体による社会課題の協働的解決の促進

最後に、国や自治体の政策形成主体には、民間非営利組織の自己評価活動の成果を活用し、政策を更新していくことが求められる。近年、証拠と現場から学び協働する政策推進手法（Evidence Informed policy Making and Practice）の重要性が改めて指摘されている（Boaz& Davies, 2019）。短期・直接的成果志向・公共サービスの供給者視点ではない、当事者視点の中長期的・間接的成果を視野に入れたエビデンスを基に取り組みを進める必要性⁴¹が意識されているからである。

特に、地域における課題解決に向けた取組みの推進について、具体的な運用場面における検討が必要となる。北大路（2010）は自治体の公共政策の調達の課題解決に向けて英国のインテリジェント・コミッションングのコンセプトを取り上げ、仕様書の作成や改善といった公共調達戦略の中で民間非営利組織に「委任」することで、ニーズや取組みに関する知見を活用し、効果的・効率的な政策を推進していくための具体

⁴¹ EUをはじめとして、Evidence based policy making（エビデンスに基づく政策形成）から、Evidence informed policy making（エビデンスを活用した政策形成）への注目が広まっている（欧州連合（EU）ウェブサイト）。

的手法を紹介している。基礎自治体の指定管理や業務委託といった政策の運用場面から、民間非営利組織が接している現状や工夫を反映していく取組みが求められる。

6-3. 本研究の限界と今後の研究課題

本研究の限界として、まずは、前提として自己評価に取り組む非営利組織の事例が少ないことがある。本研究は、対人サービスという意味で事業内容として近接し、また都市域という意味で地域において近接した3つの事例に限った分析となっている。さらに、組織学習の契機となる可能性があることはわかったが、事例のタイムラインとしても現時点でそれが起きているか十分に検証できる段階になく、組織学習の機会を作ろうとする側の者のインタビューを基にしており、その影響を受けて新たに学習の機会を持った側の視点の調査を含んでいない。また、組織学習の結果として組織あるいは当該事業についてどのような変化が起きたか実証的に検証しているとは言えない。

本稿は、自己評価活動の効用について仮説を生成した段階であり、今後調査対象を拡げて時系列変化を見ることや、内外の組織学習の被対象者視点からのトライアングレーションを含むより多くの事例分析や、さらに将来的には仮説を量的調査で検証することが必要ではないかと考えられる。

このためには、更なるアクションリサーチが必要となる。民間非営利組織のガバナンスが求められる中で、組織強化策の一環として、事業の直接運営費と合わせて適切な体制構築が現実的に可能な費用を資金の中で確保し、研修などを通じて普及・奨励される必要がある。それを技術的に支える手法として、エンパワメント型評価やECB (Evaluation Capacity Building: 組織的評価能力養成)⁴²の理論についての実践的研究が求められる。

更に、本研究は民間非営利組織の構成員による自己評価活動と内面的変化に焦点を当てており、活動対象としている当事者や関係者による評価活動への参加、オーナーシップの委譲については検証していない。当事者研究等、省察的实践家としての当事者に焦点を当てる他分野の先行的研究や実践を踏まえて、諸外国の取組みも参照し、今後研究を進めていく必要がある。

また、本研究は、民間非営利組織に絞って検討を行ったが、今後の展望として、自己評価の効用は、民間非営利組織だけではなく、官の「非営利組織」、すなわち自治体や国においても適用される可能性があるのではないだろうか。豊岡市 (真野, 2016)

⁴² 「系統的な問いによる訓練された (disciplined) プロセスを通じて、各組織の中で人々が、自分達自身を忌憚なく見られるようになることであり、また人々が一連の問いを立てそれを探求するのを助けること (S.Gopalakrishnan) 」(H.Preskill, 2009: 1)

の取組はその可能性を強く示している。こうした点についても、実証的に研究を行っていく必要があると考えられる。

参考文献

- 雨森 孝悦 (2020) 『テキストブックNPO (第3版) 非営利組織の制度・活動・マネジメント』 東洋経済新報社
- 池田 利基, 酒井 智弘, 金子 楓, 能渡 真澄, 土岐 三輪, 石塚 大輔, 荒井 佑介 (2021) 「NPO における居場所づくりに関するループリックの開発」, 特定非営利活動法人サンカクシャ資料
- 今田 克司, 田中 弥生 (2016) 「評価の国際的潮流と市民社会組織の役割」『ノンプロフィット・レビュー』第16巻1号, pp. 27-3, 日本NPO学会
- 今田 克司 (2018) 「NPO 評価の潮流 (特集 NPO、これからの20年)」『地方自治職員研修』1341-3929, 第51巻12号. pp. 24-26, 公職研
- 一般財団法人社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブウェブサイト, https://simi.or.jp/social_impact/management (2021年10月20日アクセス)
- 上野 千鶴子 (2018) 『情報生産者になる』 筑摩書房
- 上淵寿 (2012a) 『キーワード動機付け心理学』 金子書房
- 上淵寿, 大芦治 (2019) 『新動機付け研究の最前線』 北大路書房
- 大島 巖, 源 由理子他編著 (2019) 『実践家参画型エンパワメント評価の理論と方法』 日本評論社
- 鎌田 倫子, 中河 和子, 峯 正志 他 (2010) 「エンパワメント評価の可能性と限界—原理と特徴より」『研究紀要富山大学杉谷キャンパス一般教育』
- 鎌田 倫子, 中河 和子, 後藤 寛樹 (2013) 「日本語教育プログラムとエンパワメント評価」『日本語教育』155巻, 95-110, 国際交流基金出版社
- 鹿毛 雅治 (2013) 『学習意欲の理論: 動機づけの教育心理学』 金子書房
- 鹿毛 雅治 (1994) 「内発的動機付け研究の展望」『教育心理学研究』42, 345 - 359
- 休眠預金活用事業ウェブサイト, <https://kyuminyokin.info/articles/6> (2021年10月20日アクセス)
- クイン・ロバート・E、セイカー・アンジャン・V (2019) (辻仁子訳) 「仕事に意味を見出した従業員の圧倒的パワーを活用せよ パーパス・ドリブンの組織をつくる8つのステップ (特集 パーパス : 会社は何のために存在するのか あなたはなぜそこで働くのか)」(原著 : CREATING A PURPOSE-DRIVEN ORGANIZATION) Harvard business review = Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー 44(3), pp. 48-60, ダイヤモンド社
- 厚生労働省ウェブサイト,

- <https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/2r9852000002mdwx.html> (2021年10月20日アクセス)
- 粉川一郎. (2016) 「SROI 評価における課題と可能性—埼玉県 NPO 関連事業の評価事例から学ぶ—」『ノンプロフィット・レビュー』, 第 16 卷 1 号, pp. 15-26,
- レスター M. サラモン (2007) (江上哲監訳) 『NPO と公共サービス—政府と民間のパートナーシップ』ミネルヴァ書房 (原著: Lester M. Salamon, Partners In Public Service, The Johns Hopkins University Press, 1995)
- 佐藤郁哉 (2006). 『フィールドワーク: 書を持って街へ出よう』新曜社
- 櫻井茂男, 大内晶子, & 及川千都子. (2009). 「自ら学ぶ意欲の測定とプロセスモデルの検討」. 『筑波大学心理学研究』第 38 号 pp. 61-71
- 白石 弘幸 (2009) 「組織学習と学習する組織」『金沢大学経済論集』第 29 卷, 第 2 号, pp233 - 261
- 白井 俊 (2020) 『OECD Education2030 プロジェクトが描く教育の未来—エージェンシー, 資質・能力とカリキュラム』ミネルヴァ書房
- ドナルド・A・ショーン (2007) (柳沢昌一・三輪健二監訳) 『省察的実践とは何か』(原著: *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books, Inc., 1983)
- Global Steering Group for Impact Investment (GSG) 国内諮問委員会 (2021) 「インパクト投資拡大に向けた提言書 2019」, https://impactinvestment.jp/user/media/resourcespdf/impact_investment_report_2019.pdf (2021年12月10日アクセス)
- 田中啓 (2009) 「日本の自治体の行政評価—分野別自治制度及びその運用に関する説明資料 No. 14—」(財)自治体国際化協会及び政策研究大学院大学
- 津富宏 (2016) 「SROI (社会的収益投資) に関する批判的考察」『日本評価研究』 17 卷 1 号, pp. 33-44
- デシ, エドワード・L. フラスト, リチャード (1999) (桜井茂雄訳) 『人を伸ばす力—内発と自律のすすめ』新曜社 (原著: Deci, E. L., & Flaste, R. . *Why we do what we do: The dynamics of personal autonomy*. 1995. G PP.utnam's Sons.)
- ドラッカー、P・F.G J スターン編著 (2000) (田中 弥生監訳) 『非営利組織の成果重視マネジメント—NPO・行政・公益法人のための「自己評価手法」』, ダイヤモンド社
- 中村 隆行 (2018) 「非営利組織の評価とマネジメント—NPO 法人の評価に関する先行研究を中心に—」広島経済大学研究論集第 40 卷第 4 号
- 中村征之 (1999) 『三重が、燃えている』, 公人の友社

- 内閣府 (2016) 「社会的インパクト評価の推進に向けて—社会的課題解決に向けた社会的インパクト評価の基本的概念と今後の対応策について—」
日本NPOセンターウェブサイト https://www.jnpoc.ne.jp/age_id=9878 (2021年10月20日アクセス)
- 西出順郎 (2003) 「地方自治体における行政評価の実際と新しい評価者モデル エンパワメント型行政評価者」 『日本評価研究』 3(2), pp. 179-187, 日本評価学会
- 西出順郎 (2020) 『政策はなぜ検証できないのか 政策評価制度の研究』 勁草書房
- 二木 立, 平野 隆之, 木戸 利秋, 穂坂 光彦, 近藤 克則, 野口 定久 (2008) 『福祉社会開発学-理論・政策・実際-』 ミネルヴァ書房
- 原田晃樹 (2009) 「コミュニティの持続可能性—非営利セクターと行政との協働による現場からの政策形成と第一線職員の役割—」 『月刊自治研』 51(593) 自治研
- 原田晃樹, 藤井敦史, 松井真理子 (2010) 『NPO再構築への道：パートナーシップを支える仕組み』 勁草書房
- デヴィッド・M・フェッターマン他 (2020) (衣笠一茂監訳) 『コミュニティの社会活動におけるエンパワメント評価』 (原著: Empowerment Evaluation: A Form of Self-Evaluation, the Annual Meeting of the American Educational Research Association, San Francisco, CA, April 18-22, 1995)
- 特定非営利活動法人ユースポート横濱 (2021a) 『神奈川県「SDGs 社会的インパクト・マネジメント実践研修」 報告書』
- 特定非営利活動法人ユースポート横濱 (2021b) 『よこはま若者サポートステーション 2020年度報告書 Empowerment VOL.14』,
https://www.youthport.jp/activity/img/pdf/saposute_2020.pdf
- 特定非営利活動法人サンカクシャウェブサイト, <https://www.sankakusha.or.jp/>
(2021年10月20日アクセス)
- 特定非営利活動法人 Learning for All ウェブサイト,
<https://learningforall.or.jp/> (2021年10月20日アクセス)
- 特定非営利活動法人 Learning for All (2020) 『子どもの声から、地域がかわる「子ども支援の生態系モデル」～子どもと出会い・つながり・支えるを実現するために～』
- 特定非営利活動法人 Learning for All (2021) 『子ども包括支援実践報告書 2020年度版～子どもと出会い・つながり・支える中で見えたこと～』
- フリック、ウヴェ(2002) (小田博士他訳) 『質的研究入門—人間の科学のための方法論』 春秋社 (原著: Qualitative Forschung by Uwe Flick, 1995)
- 古川拓也 (2021) 「ミレニアル世代のキャリア形成に関する考察-持続可能なキャリア (Sustainable Career) の枠組と要素に焦点をあてて-」 明治大学ガバナンス研

究科修士論文

- 真野毅 (2015) 「プログラム評価による自治体戦略の協働マネジメント:豊岡市における新しいガバナンス体制の試み」『日本評価研究』15(1), pp. 69-81, 日本評価学会
- 真野毅 (2016) 「協働による行政職員の意識改革のプロセス:面接調査による質的調査」、『京都マネジメントレビュー』29、51-72, 京都産業大学
- 松本 雄一 (2019) 「自己調整学習理論と実践共同体」『商学論究』66 巻, 3 号, pp. 349 - 383, 關西学院大学商学研究會
- 水野 和佳奈 (2020) 「公務員の PSM(Public Service Motivation)と職務満足の分析」『地域創生 = The journal of regional development』第 39 号, pp.29-44, 岐阜協立大学地域創生研究所
- 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング (2016) 「英国における社会的インパクト評価の現状について」内閣府社会的インパクト評価第 5 回ワーキンググループ資料
- 源 由理子 (2003) 「エンパワメント評価の特徴と適用の可能性~Fetterman による「エンパワメント評価」の理論を中心に~」『日本評価研究』第 3 巻第 2 号, pp. 70-85. 日本評価学会
- 源 由理子 (2009) 「評価の評価 (メタ評価) -その概念整理」『諸外国における政策評価のチェックシステムに関する研究』pp. 1-26, 総務省行政評価局編
- 源 由理子 (2011) 「地域社会における行政と住民の協働による評価-評価プロセスの活用(Process Use)の観点から」『日本評価研究』第 11 巻第 1 号、pp. 61-74
- 源 由理子 (2016) 『参加型評価-改善と変革のための評価の実践-』晃洋書房
- 南裕子 (2008) 『看護における研究 第 1 版』日本看護協会出版会
- 宮本 太郎 (2007) 「福祉国家転換とソーシャル・ガバナンス 所得保障から参加保障へ」西川潤・生活経済政策研究所編『連帯経済 グローバリゼーションへの対案』明石書店
- 安田 節之 (2010) 『プログラム評価-対人・コミュニティ援助の質を高めるために』新曜社
- 山谷清志監修、源 由理子・大島 巖共編著 (2020) 『プログラム評価ハンドブック-社会課題解決に向けた評価方法の基礎・応用』、晃洋書房
- リサーチ・アンド・ディベロップメント (2003) 『事例で学ぶ非営利組織の事業評価-日本財団の実践事例から』日本評論社
- ワイス, キャロル・H (2014) (佐々木 亮ら訳) 『入門 評価学-政策・プログラム研究の方法』日本評論社 (原著: Evaluation:Methods for Studying Programs and Policies)

- Anheier, H.K., Seibel, W. (2001) *The Nonprofit Sector in Germany: Between State, Economy, and Society*. Manchester University Press
- Boaz, A., & Davies, H. (Eds.). (2019). *What works now?: evidence-informed policy and practice*. Policy Press.
- Community Solutions ウェブサイト, <https://community.solutions/built-for-zero/functional-zero/> (2021年12月10日アクセス)
- Duncan, R. & Weiss, Andrew. (1979). *Organizational Learning: Implications for Organizational Design*. *Research in Organisational Behavior*. 1.
- Economic Roundtable(2009). *Where We Sleep: Costs When Homeless and Housed in Los Angeles*, https://shnny.org/uploads/Where_We_Sleep.pdf
- Edwin A. Locke & Gary P. Latham. (2002). *Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey*. *American Psychologist*, 57, 705-717
- EU (欧州連合) ウェブサイト, https://knowledge4policy.ec.europa.eu/evidence-informed-policy-making_en (2021年10月20日アクセス)
- H. George Frederickson (1971) *Toward a New Public Administration: The Minnowbrook Perspective*, Scranton, PA: Chandler Publishing, pp. 309-331
- Fiol, C.M. and Lyles, M. (1985) *Organizational Learning*. *Academy of Management Review*, 10, pp. 803-813.
- Growth that Matters AB (2021) . *Inner Development Goals: Background, method and the IDG framework*, https://static1.squarespace.com/static/600d80b3387b98582a60354a/t/61aa2f96dfd3fb39c4fc4283/1638543258249/211201_IDG_Report_Full.pdf
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Sage.
- Kania, J., & Kramer, M. (2011). *Collective impact*, pp. 36-41. FSG.
- Mack, O., Khare, A., Krämer, A., & Burgartz, T. (Eds.). (2015). *Managing in a VUCA World*. Springer.
- Liana Downey & Associates (2014) *The 100,000 Homes Campaign: Cost Savings Assessment Summary*
- Miller, R. L., & Campbell, R. (2006). *Taking stock of empowerment evaluation: An empirical review*. *American Journal of Evaluation*, 27, 296-319.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007) *The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation*, *Public Administration Review*, Volume 67, Issue 1 p. 40-53

- Perry, James L. , and Lois R . Wise (1990) *The Motivational Bases of Public Service*, *Public Administration Review* 50 (3): 367 - 73 .
- Preskill, H. , Boye, S (2008). *Insights into evaluation capacity building: motivations, strategies, outcomes, and lessons learned. The Canadian Journal of Program Evaluation* Vol. 23 No. 3. Pages 147-174
- Reeve, J. (2001). *Understanding motivation and emotion* (3rd Ed.). Orlando, FL: Harcourt.
- Reeve, J. (2009), *Understanding Motivation and Emotion*, (5th Edition), Wiley
- Ryan, T. A. (1970). *Intentional behavior*. New York: Ronald Press.
- Salamon, L. M. , & Anheier, H. K. (1997). *Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis*. Manchester University Press.
- Torres, R. T., Preskill, H. S., & Piontek, M. E. (1996). *Evaluation strategies for communicating and reporting: Enhancing learning in organizations*. Sage Publications, Inc.
- Wandersman, A. (2009). *Four keys to success (theory, implementation, evaluation, and resource/system support): High hopes and challenges in participation. American Journal of Community Psychology*, 43(1-2), 3-21.
- Wittmer, Dennis . (1991) *Serving the People or Serving for Pay: Reward Preferences among Government Hybrid Sector, and Business Managers. Public Productivity and Management Review* 14 (4): 369 - 83
- Zimmerman, M. A. (2000). *Empowerment theory: Psychological, organizational, and community levels of analysis In J. Rapp. a port&E. Seidman (Eds.), Handbook of community psychology* (pp. .43-63). Kluwer Academic Publishers.
- Zimmerman, B. J. and Schunk, D. H. (2011). *Self-regulated learning and performance : An introduction and overview. in Zimmerman, B. J. and Schunk, D. H. (Eds.) Handbook of self-regulation of learning and performance*. New York: Routledge, pp. . 112. (塚野州一・伊藤崇達監訳 [2014] 「自己調整学習: 序論と概観」『自己調整学習ハンドブック』京都: 北大路書房、110 ページ)

添付：謝辞

まずは、大変お忙しい中、快くインタビューに応じて情報提供と共に忌憚なくコメントをおっしゃって頂いた本研究協力者の皆様に深く感謝申し上げます。

職場であったNPO法人ETIC.とNPO法人Learning for Allの理解と柔軟な勤務形態がなければこの過程は成立しませんでした。また本稿の問題意識と着眼点は、多くが職務経験を元としています。特に、文部科学省で政策評価実務や研究拠点形成プログラム(WPI)の事業評価に関わった経験、またETIC.の宮城治男氏他から受けたアントレプレナーシップ・主体性についての薫陶や、コレクティブインパクトの実践についての出会い、NPO法人Learning for Allにおける事業評価実践・研修運営の経験が本稿の基礎となっています。更に、一般財団法人CSOネットワーク今田克司氏らによって実施されたNPO伴走評価エキスパートプログラムで、事業評価に出会い直すことがなければ、そもそも事業評価について研究しようという着想には至りませんでした。関係の皆様に感謝申し上げます。

学部生時代に、工学部システム創生学科においてシステムについて学び、卒業論文を執筆した際田中知先生と研究室の先生方が丁寧に指導して下さったことももう一つの基礎となっています。また、学習する組織・IDGsについて貴重な知見を共有して下さった富永氏・小田氏はじめSoLJapanの皆様、コレクティブインパクトの基礎研究について教えて下さった佐藤氏にも感謝を申し上げます。

ガバナンス研究科の同窓生また先生方の授業からの刺激が研究の支えになりました。入学時の面接で、まだ臍げでまとまりのない研究計画書と説明を聞いて、「言っていること(の意義や背景)、わかる」と肩を押して下さった故笠京子先生。その後急逝され、残念ながら、直接指導をいただく機会は得られませんでした。産後の睡眠不足と不調の中で入学時面談に臨んだ私は心から勇気づけられ、励まされました。感謝の意を込めて、改めて御冥福をお祈りしたいと思います。

執筆活動とともに歩んだ源ゼミの仲間や先輩方、そしてもちろん、指導にあたって下さった源由理子先生に感謝を申し上げます。乳飲み子を連れ、不安な中で入学の相談に応じてくれたのも源先生でした。社会科学における研究や論文の書き方の基礎はもちろん、プログラム評価研究と実践をつなぐ立場から、深い知見と経験を元に研究の内容面について先行研究の紹介やたくさん示唆を下さった他、論理の整理や表現に関する助言に至るまで、明晰かつ辛抱強く丁寧に指導いただきました。温かくチャームングで思いやりの溢れた指導に、深い感動と感謝の意を述べておきたいと思います。

最後に、家族である夫と娘に。コロナ禍でオンラインが多かったとはいえ、講義やゼミの時間も含め、執筆時間を確保できたのは、甘えたい盛りの娘と、多忙な職務の傍ら家事と育児を積極的に分担してくれたパートナーの理解と協力があってこそです。深い感謝を伝えたいと思います。

2022年1月 佃 真衣