



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	サーキットモデルと知識残高試算表によるNP0活動の総合評価
Author(s)	敷田, 麻実; 森重, 昌之
Description	日本NP0学会第6回年次大会. 平成16年3月19日～平成16年3月21日. 横浜市
Relation	日本NP0学会第6回年次大会報告概要集. pp. 116-123
Issue Date	2004-03-20
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/34798
Type	conference paper
File Information	1330-01.pdf



サーキットモデルと知識残高試算表によるNPO活動の総合評価

敷田麻実(金沢工業大学)・森重昌之(計画情報研究所)
shikida@neptune.kanazawa-it.ac.jp・morisige@keikaku.or.jp

1. はじめに（目的と背景）

本研究は、NPO関係者が活動をより計画的・効果的に進められるようにするために、NPO活動全体を評価することのできる新たな評価方法を提案することを目的とした。特に、NPO活動のアウトプットやアウトカムだけを評価するのではなく、活動の各プロセスを通して、NPOが活動の基盤である新たなアイディアや知識をどれだけ充実させたかを評価し、今後の活動を戦略的にデザインできる手法として、サーキットモデルによる活動評価の実験を試みた。

NPOは現在13,000団体に達し、社会のさまざまな分野で活動している。それは阪神淡路大震災とナホトカ号事故によって社会的に認知され、現在は重要な活動を担うようになってきている。このような状況の中で、次の段階としてNPO活動の評価とそれによる活動の質的向上が課題となっている。しかしNPO活動は「収益」という評価基準がないため、客観的な評価が困難であった。そのために、ともすれば活動の運営がおろそかになったり、管理が不十分になったりしがちで、活動の質的向上の障害となっている。

しかしNPO活動は労力や時間を伴う以上、その運営効率や効果を意識しなければならない。特に活動を一定期間持続する場合には、その必要性は高い。そのために、現在までいくつかの評価方法が提案されてきたが、評価を客観的に行うために評価基準が多岐にわたり複雑になる、評価に時間がかかり、結果を次の活動に生かすににくいなどの欠点を持っていた。

またNPO活動の拡大に応じて、活動を支援するためのガイドブックや運営マニュアルも用意されてきているが、営利企業・活動に関する参考図書や資料が豊富であるのに比較して、NPO活動に関するそれらは不十分である。たとえNPO活動に関する参考図書がある場合でも、理想像の提示だけであったり、会計処理や人事など詳細な「運営技

術」の解説に終始していたりと、NPO活動の戦略やデザインに関する基本的なモデルが示されることは少ない。

さらに活動自体をどう進めるかという点でも、PDCAサイクルやマネジメントに関するモデルや理論は示されているが、活動を戦略的にどう展開するかという「グランドデザイン」にはなりにくい。その原因として、①NPO活動の形態が多様で、それぞれの活動プロセスのデザインが一般化しにくい、②活動が標準化されていないため、それぞれの持つ知識やノウハウが社会や組織に蓄積されにくい、③企業活動における「利潤」や「収益」のようなユニバーサルな指標がない、などがあげられる。

そこで本研究では、「収益」に代わって「プロセスの充実」を指標とするサーキットモデルを用いて、研究や教育にかかる活動を研究事例として、活動評価の可能性を検討した。そして、最終的にNPO活動の評価を効果的に行い、それを次の戦略に生かせるツールとして使うことをめざした。

なお本研究では特に断りのない限り、NPO法で認証されているNPO法人であるにかかわらず、営利を個別配分せずサービスの充実に再投資するような一般的な非営利活動をNPO活動とした。

2. サーキットモデルとNPO活動

サーキットモデルとは、積極的に新たな知識を創造することをベースにした、地域活動や仕組みづくりに有効なモデルである。このモデルの特徴は、PDCAサイクルなどの従来モデルが参加する「アクター(参加者)」を固定していたのに対して、むしろ新たなアクターが自由に加わる「オープン」なモデルとして設計されていることにある。

モデルの理論的背景や実証については、敷田・森重(2003a)が地域づくりに、敷田・森重(2003b)がエコツーリズムに、さらに敷田・末永(2002)が環境保全活動に関して報告しているので参照されたい。また敷田ほか(2002)では、サーキットモデ

ルをNPO活動への適用について議論している。

サーキットモデルは「店を開く」、「ネットワーク形成」、「成果の発信」、「イメージの形成(評価)」の4つのフェーズと、「学習」のコアという比較的単純な構造をしている(図-1、図-2参照)。

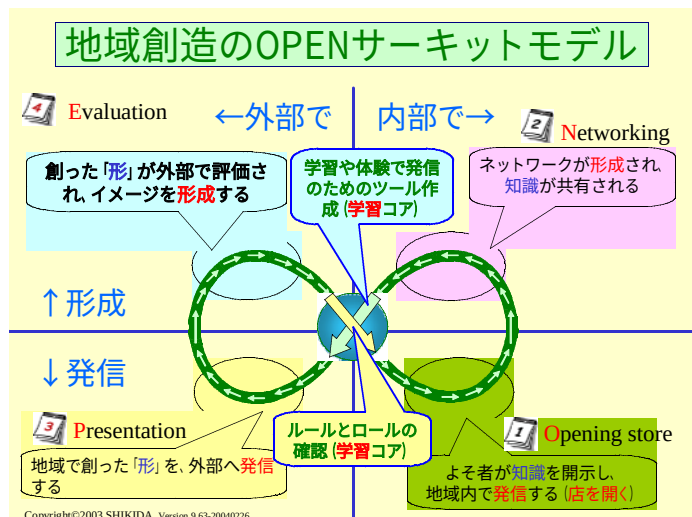


図-1 地域創造のOPENサーキットモデル (基本形)

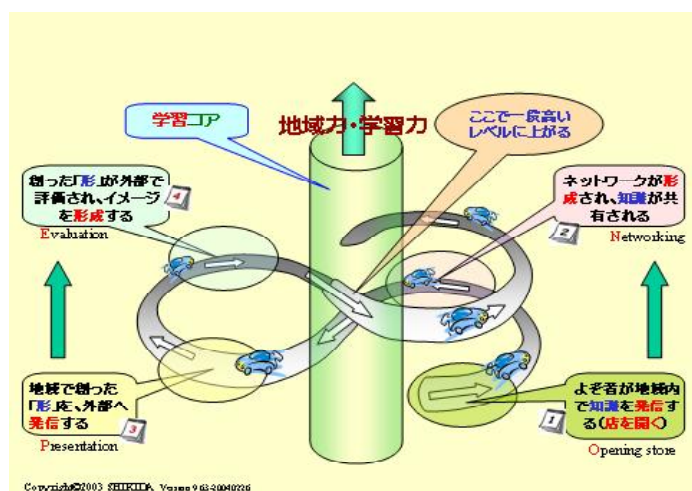


図-2 地域創造のOPENサーキットモデル (3D図)

各フェーズとコアの解説は次の通りである。この解説は特にNPO活動を事例としてあるので、図-3と合わせて参照する必要がある。

店を開く (①の段階)

店を開くとは、地域や組織の中でアクターたちが「知識を開示する」という意味である。このフェーズでは、特定の問題に関して自らの持つ知識を開示するアクターが現れ、地域やコミュニティの内部でそれを発信する。アクターが自らの持つ知識の開示が、「書店を開店」することに似ているので、これを特に「店を開く」という言葉で表す。それはアクターが持つ「暗黙知」を

他のアクターからも理解可能な「形式知」として表現することでもある。

特に地域創造の場合、店を開くアクターを「よそ者」としているが、それは今までになかった知識を持ち込むよそ者の役割に注目したためである。NPO活動では組織が十分ではなく、常に資源を持っている「外部」の人を捜し、参加を頼むことが多いので(河口 2001)、店を開くのは、専門的知識を持つ専門家であることが確かに多いが、「生活知」や「市民知」を持つアクターも評価される必要がある。問題解決に必要なさまざまな知識が組織や地域の内部で準備されることにポイントがある。このような知識は、野田(2003)によれば、ある意味では、地域や組織にとっての「エンタイトルメント」だとされる。

この「店を開く」フェーズは活動の成果が特に出ているわけではないので、NPO活動にとっては準備段階、いわば萌芽期の状態と考えられる。

ネットワークを形成する (②の段階)

このフェーズでは、地域やコミュニティの内部で複数の店が開き、開いた店同士によるネットワークが形成される。そして、ネットワークの内部でアクター相互の「知識共有」が進む。それがNPO活動の原型の創出である。しかしまだ成果や活動にはつながっていないし、具体的なアクションがないので、「協働」の状態にもなっていない。

この段階で重要な役割を果たすのがインターメディアリー(中間支援組織)である。地域やコミュニティの中で、異なる知識を持つアクターを結びつけ、相互に知識を共有させる役割が、インターメディアリーには期待されている。

学習コア (ツールの作成)

アクターの間で知識の共有が進むと、その知識の組み替えが行われる。それは単純な知識の結合ではなく、アクターたちが持つ知識が再編集されることで、新たな知識が「形」になって創出するプロセスである。この創出は、アクターたちが体験や活動しながら「学習」することで実現し、それぞれが持つ暗黙知的なアイディアなどを形式知的な具体的なコンセプトに変換する

プロセスでもある。NPO活動では、このプロセスは協働として認識されることが多いが、NPO活動の外部からは、協働が見えないことが多い。

外部へ発信する（③の段階）

このフェーズでは、学習によって再編集・創出された具体的な形を、地域やコミュニティの外部へ向かって具体的な「成果」として発信する。NPO活動が、外から見えるようになる時期である。その成果は、活動そのものや具体的な成果、例えば啓発パンフレットや報告書など、誰もが読めて、判断できる、形式知で構成されたものであることが重要になる。このフェーズになると、NPO活動は外部から認識されるようになる。

外部から評価される（④の段階）

「外部へ発信する」フェーズで発信された「成果」が、次に外部で評価・正当化され、イメージとして確立する。ただし、発信されたすべてが評価・正当化されるのではない。外部による評価は発信したNPO側ではなく、そのメンバー以外によって行われるので、NPO側からの「ひとりがりな」発信では十分機能しない。

また発信された内容をわかりやすく解説して、外部に伝える役割として「インタープリター」が重要になる。インタープリターとは、発信するNPO側で十分にわかりやすい発信ができない場合、あるいは十分伝えられない場合に大きな効果を発揮する。インターメディアリーとともに、NPO活動の促進のために必要な役割である。

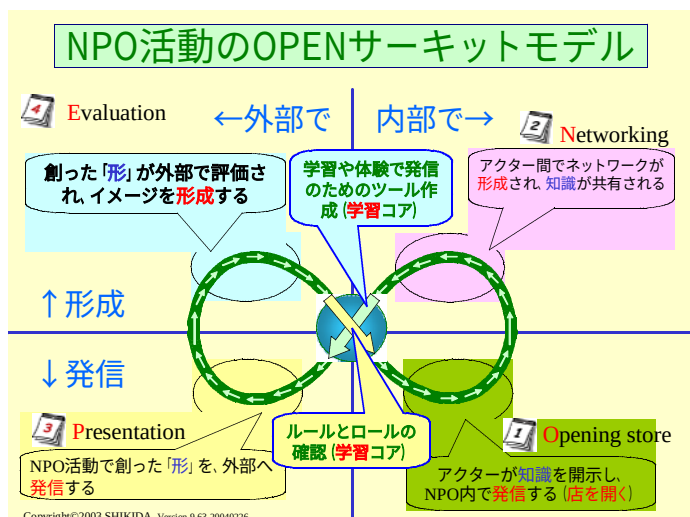


図-3 NPO活動のOPENサーキットモデル

再び学習コア（ルールとロールの自覚）

④のフェーズで具体的なイメージを形成したNPO以外の者が、イメージからそこに規定されているルールを理解し、また自らのロール(役割)も自覚する。そして再び「店を開く」フェーズに戻り、自らがアクターとして「店を開く」ことになる。このフェーズはNPO活動が拡大し、また外部からの人材が新たに加わり、活動が充実する時期であると思われる。

以上のように、サーキットモデルは活動の「外部」と「内部」の差異を認め、さらに活動の質にも「形成」と「発信」の差があることを前提に、それを相互に繰り返すことで、NPO活動をデザインできる有効性の高いデザインツールである。

以上のサーキットモデルの特徴は、次のようにまとめることができる。

- ①人材やノウハウなどの「資源」を外部から導入することが多いNPO活動の性質に合っている。
- ②アイディアや知識を持った人などを「外部資源」から取り込むにはできる限り外部に対してNPOの組織を開放する、オープンにする必要性を説明できる。
- ③サーキットモデルを繰り返すことは、活動の「知のストック」を増加させることにつながり、NPO活動を進める際の「戦略」がデザインできる。
- ④ネットワーキングや協働そのものだけではなく、具体的な活動成果の重要性を説明できる。
- ⑤成果そのものが重要ではなく、成果を外部に示すことで評価を得て、新たな賛同者を活動に加える連続したサイクルの必要性を示している。

サーキットモデルを用いることで、NPO活動のリーダーは活動の全体像が描け、次にどのような活動をすればよいか明確にできる。またリーダーの試行錯誤で進めていたNPO活動全体のデザインを、関係者と共有しながら進めることもできる。

3. NPOにおけるサーキットモデルの妥当性

ここでNPO活動に関してサーキットモデルを適応する妥当性に関して述べておきたい。

大沢・勝野(2001)は、NPOが個人の思いや行動を組織的に集約して成果に変換するマネジメントソフトであると述べているが、そうであれば一層ソフトの有効性を工夫しなければならない。NPOだからといって、非効率で非効果的であってよいという理由にはならないからである。むしろNPO活動の有効性を高め、より社会や共同体に貢献できるようにすることは、NPO活動に共通した願いであり、目標でもある。

しかし、実際にはそれをどのように進めるのか、どうデザインするのかについては明確なノウハウはなく、それぞれの活動に携わる関係者の手探りであることが多い。そのような努力の積み重ねが有効なことは否定できないし、創発的なリーダー(李 2001)の貢献も大きいという意見もあるが、マネジメントが重要であることは支持されている(立岡・渡辺 2000など)。

しかし営利組織の活動に比較して、NPO活動は市場を通して労働力や資本を調達できない。またその運営ノウハウは、大きな蓄積のある営利組織に比較して決して豊富ではない。特に日本のNPOでは、組織に関してのノウハウの蓄積が不足していることを渡邊(2001)も指摘している。

そこでNPO活動では、資金やノウハウなどの資源を外部に求めなければならないことから、ある程度外部に依存しなければならない体質を持っていると考えられる。前述したように河口(2001)は、NPO活動が持つ組織や資源が十分ではないために、常に外部の資源からインプットする必要があると述べている。

以上のように、NPO活動では外部からの知識やノウハウをどのように取り入れるかが重要であり、サーキットモデルの意図する、外部アクターの自由な参加と共同による知識創造と発信は、NPO活動にとって現実的なモデルであろう。

ところで、外部のアクターの参加を促進するには、開放性を高めるには、「入りやすくすること」がカギとなる。上野(1998)は、「NPOでは会員、非会員の区別ができるだけ少なく、敷居が低い方がよい」と述べている。また金子(2000)は、土地

や労働力・貨幣を共有する閉じた「修道院的な共同体」ではなく、基礎となる技術や制度・ルールを共有する、新しいタイプの共有制度を持つ「共同体」に期待している。

4. サーキットモデルによるNPO活動の評価

以上のようなサーキットモデルを前提として、本報告ではNPO活動の評価への応用を試みた。

前述したようにNPOの評価、特に自己評価は、NPO活動やNPOを今後どのようにマネジメントしていくかに関わり、NPO活動にとって避けて通れない課題である。

NPO活動は営利企業のように、出資金や資本の増加、また資産・内部留保の拡大によって、その優劣を評価されるのではなく、別の基準が当てはめられなければならない。河口(2001)はこの点について、NPOでは「利益」に変わる尺度がないので業績評価が進まないと指摘している。しかし評価、特に自己評価は、NPO活動やNPOを今後どのようにマネジメントしていくかということと深い関わりを持ち(ドラッカー・スターン 2000)、NPO活動にとっては避けて通れない課題であろう。

サーキットモデルによる評価とは、サーキットモデルのそれぞれのフェーズとコアの充実を評価する評価方法である。そこでは結果だけでなく、サーキットモデルで示される各プロセスがそれぞれ充実することがNPO活動の充実であることを前提とし、できるだけシンプル(評価にかかる時間やコストを抑える)で、かつ評価結果を次の活動に生かしやすい手法を提案した。

本研究では、NPOの個々の活動の評価する方法と、投資した時間を基本単位として計測する方法(残高試算表・貸借対照表方式)の2つを解説する。

4.1 NPOの個々の活動の評価する方法

まず、①NPOの個々の活動を分割して評価する方法では、個々の活動がサーキットモデルのどのフェーズやコアに相当するかを明らかにし(表-1)、それを集計することによってサーキットモデルの各フェーズの充実度を確認できる。その結果、「弱い」つまり活動が不十分なフェーズや逆に活動が集中してしまっているフェーズを認識し、次の活動はどのフェーズに集約すれば良いか判断する

ここでひとつ注意しなければならないことは、集計された各フェーズの割合は必ずしも平均してなくてよいという点である。活動の段階やその時の状況により、重点的に進めなければならないフェーズがあるので、そこに偏っていても構わない。むしろ大切なのは、その配分状況をNPO活動の関係者(実施者)が認識できていることである。

表-1 サーキットモデルによる活動評価事例(その1)

行事名	開店	学習	ネット ワーク	発信	評価
第4回鴨池総合研究会	20	30	20	10	20
お写真さがし隊・お話し聞き隊(二羽 末雄さん・今出豊正さん・西昭一 さん・紋谷幸雄さん・杉本さん)		70	30		
大聖寺高校科学部協働プロジェクト 鴨池周辺の樹木調査と鳥の餌マップ 作成	20	70	10		
鴨池周辺の両生類爬虫類類調査(3)	20	70		10	
サイエンスフェスティバル in 小松			20	50	30
鴨池を使って満足！環境学習デザイン 講座その1 (第1回小学校教員対象説明会)	10	10	20	40	20
単純合計	70	250	100	110	70
割合	11.7	41.7	16.7	18.3	11.7

4.2 投資した時間を基本単位として計測する方法

投資した時間を基本単位として計測する方法は、個々の活動やその準備も含めて、NPO活動がどのように進められてきたかに関して、活動時間を記録する。それを図-4に示したように、貸借対照表(残高試算表でも仕組みは基本的に同じ)に分類して記入する。会計上の貸借対照表と同じく、この表では左右が釣り合うように時間を記入する。その際に左右の差が生ずるが、それを「知識創造された分」または「知識創造にかかったコスト」として表すことができる。つまり、知識の増加やそ

れにかかったコストを最終的に表すことで、サーキットモデルに基づいた評価が可能になる。また財務諸表のように、諸比率の分析に用いることができる。

それを具体的に表したのが表-2である。表-2はNPOと同じく非営利で、似た性質を持つと考えられる金沢工業大学4年生の卒業研究のプロジェクト活動を事例にした際に用いたものである。この表に活動した時間を分類し入力し、集計することで、ある時点の活動のバランスがわかる。

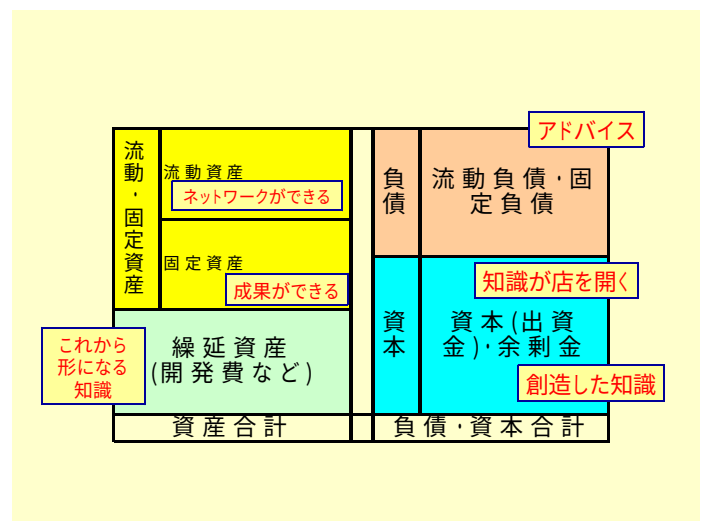


図-4 サーキットモデルによる知識残高分析のしくみ

表-2 知識貸借対照表(仮称)

Copyright © 2018 SHUKA Asami. All rights reserved.

資金調達の知識			貸倒・貸倒回収の知識				
分類	知識項目	具体的内容	合計	分類	知識項目	具体的内容	合計
ネット・ワークショップ・シンポジウム・交流会	ゼミなどの議論	ゼミでの議論に参加した		知識・経験・学歴・学歴・学歴	アドバイス	関係者あつちしたアドバイスをもらった	
	電子メール等でプロジェクトに関する調査との連絡	研究で関して関係者と連絡した			簡単な指導	関係者ごとのアウトラインを修正してもらった	
	研究会や会議参加	学校内外の研究会や会議に参加して交流ができた			アドバイス	仲間や関係者からアドバイスを指摘してもらった	
	研究会等でのディスカッションや対応	議論を通じて、お互いの考えやアイデアが共有できた			研究会や会議参加	学校内外の研究会や会議に参加して知識を得た	
長期・短期的な成果	レポートや文章の作成・執筆	レポートなど文章で構成された成果を完成させた		体験や学習	フィールドワーク	研究会や会議参加	
	図表や資料の作成	写真・図表・グラフなどの作成でできた図やグラフの成果			フィールドワークなどの経験	研究会や会議参加	
	学会や研究会での発表	今までにない成果や学会や研究会・ゼミで発表した					
	HPその他の発信が成果	HPなどを活用し、ネット上に成果を発表した					
流動的知識			貸倒・貸倒回収の知識				
中間・最終成果	レポートや文章の作成・執筆	レポートの作成などの文章作成で成果を上げた		開店	一般読書	研究会や会議参加	
	図表や資料の作成	写真・図表・グラフなどのデータ分析や作成ができた			特定義書	研究会や会議参加	
	学会や研究会での発表	今までにない成果や学会や研究会・ゼミで発表した			特定義書	研究会や会議参加	
	HPその他の発信が成果	HPなどを活用し、ネット上に成果を発表した			特定義書	研究会や会議参加	
流動的知識			貸倒・貸倒回収の知識				
開店	レポートや文章の作成・執筆	レポートの作成などの文章作成で成果を上げた		開店	一般読書	研究会や会議参加	
	図表や資料の作成	写真・図表・グラフなどのデータ分析や作成ができた			特定義書	研究会や会議参加	
	学会や研究会での発表	今までにない成果や学会や研究会・ゼミで発表した			特定義書	研究会や会議参加	
	HPその他の発信が成果	HPなどを活用し、ネット上に成果を発表した			特定義書	研究会や会議参加	
流動的知識			貸倒・貸倒回収の知識				
開店	レポートや文章の作成・執筆	レポートの作成などの文章作成で成果を上げた		開店	一般読書	研究会や会議参加	
	図表や資料の作成	写真・図表・グラフなどのデータ分析や作成ができた			特定義書	研究会や会議参加	
	学会や研究会での発表	今までにない成果や学会や研究会・ゼミで発表した			特定義書	研究会や会議参加	
	HPその他の発信が成果	HPなどを活用し、ネット上に成果を発表した			特定義書	研究会や会議参加	
流動的知識			貸倒・貸倒回収の知識				
開店	レポートや文章の作成・執筆	レポートの作成などの文章作成で成果を上げた		開店	一般読書	研究会や会議参加	
	図表や資料の作成	写真・図表・グラフなどのデータ分析や作成ができた			特定義書	研究会や会議参加	
	学会や研究会での発表	今までにない成果や学会や研究会・ゼミで発表した			特定義書	研究会や会議参加	
	HPその他の発信が成果	HPなどを活用し、ネット上に成果を発表した			特定義書	研究会や会議参加	
流動的知識			貸倒・貸倒回収の知識				
開店	レポートや文章の作成・執筆	レポートの作成などの文章作成で成果を上げた		開店	一般読書	研究会や会議参加	
	図表や資料の作成	写真・図表・グラフなどのデータ分析や作成ができた			特定義書	研究会や会議参加	
	学会や研究会での発表	今までにない成果や学会や研究会・ゼミで発表した			特定義書	研究会や会議参加	
	HPその他の発信が成果	HPなどを活用し、ネット上に成果を発表した			特定義書	研究会や会議参加	
流動的知識			貸倒・貸倒回収の知識				
開店	レポートや文章の作成・執筆	レポートの作成などの文章作成で成果を上げた		開店	一般読書	研究会や会議参加	
	図表や資料の作成	写真・図表・グラフなどのデータ分析や作成ができた			特定義書	研究会や会議参加	
	学会や研究会での発表	今までにない成果や学会や研究会・ゼミで発表した			特定義書	研究会や会議参加	
	HPその他の発信が成果	HPなどを活用し、ネット上に成果を発表した			特定義書	研究会や会議参加	
流動的知識			貸倒・貸倒回収の知識				
開店	レポートや文章の作成・執筆	レポートの作成などの文章作成で成果を上げた		開店	一般読書	研究会や会議参加	
	図表や資料の作成	写真・図表・グラフなどのデータ分析や作成ができた			特定義書	研究会や会議参加	
	学会や研究会での発表	今までにない成果や学会や研究会・ゼミで発表した			特定義書	研究会や会議参加	
	HPその他の発信が成果	HPなどを活用し、ネット上に成果を発表した			特定義書	研究会や会議参加	
流動的知識			貸倒・貸倒回収の知識				
開店	レポートや文章の作成・執筆	レポートの作成などの文章作成で成果を上げた		開店	一般読書	研究会や会議参加	
	図表や資料の作成	写真・図表・グラフなどのデータ分析や作成ができた			特定義書	研究会や会議参加	
	学会や研究会での発表	今までにない成果や学会や研究会・ゼミで発表した			特定義書	研究会や会議参加	
	HPその他の発信が成果	HPなどを活用し、ネット上に成果を発表した			特定義書	研究会や会議参加	
流動的知識			貸倒・貸倒回収の知識				
開店	レポートや文章の作成・執筆	レポートの作成などの文章作成で成果を上げた		開店	一般読書	研究会や会議参加	
	図表や資料の作成	写真・図表・グラフなどのデータ分析や作成ができた			特定義書	研究会や会議参加	
	学会や研究会での発表	今までにない成果や学会や研究会・ゼミで発表した			特定義書	研究会や会議参加	
	HPその他の発信が成果	HPなどを活用し、ネット上に成果を発表した			特定義書	研究会や会議参加	
流動的知識			貸倒・貸倒回収の知識				
開店	レポートや文章の作成・執筆	レポートの作成などの文章作成で成果を上げた		開店	一般読書	研究会や会議参加	
	図表や資料の作成	写真・図表・グラフなどのデータ分析や作成ができた			特定義書	研究会や会議参加	
	学会や研究会での発表	今までにない成果や学会や研究会・ゼミで発表した			特定義書	研究会や会議参加	
	HPその他の発信が成果	HPなどを活用し、ネット上に成果を発表した			特定義書	研究会や会議参加	
流動的知識			貸倒・貸倒回収の知識				
開店	レポートや文章の作成・執筆	レポートの作成などの文章作成で成果を上げた		開店	一般読書	研究会や会議参加	
	図表や資料の作成	写真・図表・グラフなどのデータ分析や作成ができた			特定義書	研究会や会議参加	
	学会や研究会での発表	今までにない成果や学会や研究会・ゼミで発表した			特定義書	研究会や会議参加	
	HPその他の発信が成果	HPなどを活用し、ネット上に成果を発表した			特定義書	研究会や会議参加	
流動的知識			貸倒・貸倒回収の知識				
開店	レポートや文章の作成・執筆	レポートの作成などの文章作成で成果を上げた		開店	一般読書	研究会や会議参加	
	図表や資料の作成	写真・図表・グラフなどのデータ分析や作成ができた			特定義書	研究会や会議参加	
	学会や研究会での発表	今までにない成果や学会や研究会・ゼミで発表した			特定義書	研究会や会議参加	
	HPその他の発信が成果	HPなどを活用し、ネット上に成果を発表した			特定義書	研究会や会議参加	
流動的知識			貸倒・貸倒回収の知識				
開店	レポートや文章の作成・執筆	レポートの作成などの文章作成で成果を上げた		開店	一般読書	研究会や会議参加	
	図表や資料の作成	写真・図表・グラフなどのデータ分析や作成ができた			特定義書	研究会や会議参加	
	学会や研究会での発表	今までにない成果や学会や研究会・ゼミで発表した			特定義書	研究会や会議参加	
	HPその他の発信が成果	HPなどを活用し、ネット上に成果を発表した			特定義書	研究会や会議参加	
流動的知識			貸倒・貸倒回収の知識				
開店	レポートや文章の作成・執筆	レポートの作成などの文章作成で成果を上げた		開店	一般読書	研究会や会議参加	
	図表や資料の作成	写真・図表・グラフなどのデータ分析や作成ができた			特定義書	研究会や会議参加	
	学会や研究会での発表	今までにない成果や学会や研究会・ゼミで発表した			特定義書	研究会や会議参加	
	HPその他の発信が成果	HPなどを活用し、ネット上に成果を発表した			特定義書	研究会や会議参加	
流動的知識			貸倒・貸倒回収の知識				
開店	レポートや文章の作成・執筆	レポートの作成などの文章作成で成果を上げた		開店	一般読書	研究会や会議参加	
	図表や資料の作成	写真・図表・グラフなどのデータ分析や作成ができた			特定義書	研究会や会議参加	
	学会や研究会での発表	今までにない成果や学会や研究会・ゼミで発表した			特定義書	研究会や会議参加	
	HPその他の発信が成果	HPなどを活用し、ネット上に成果を発表した			特定義書	研究会や会議参加	
流動的知識			貸倒・貸倒回収の知識				
開店	レポートや文章の作成・執筆	レポートの作成などの文章作成で成果を上げた		開店	一般読書	研究会や会議参加	
	図表や資料の作成	写真・図表・グラフなどのデータ分析や作成ができた			特定義書	研究会や会議参加	
	学会や研究会での発表	今までにない成果や学会や研究会・ゼミで発表した			特定義書	研究会や会議参加	
	HPその他の発信が成果	HPなどを活用し、ネット上に成果を発表した			特定義書	研究会や会議参加	
流動的知識			貸倒・貸倒回収の知識				
開店	レポートや文章の作成・執筆	レポートの作成などの文章作成で成果を上げた		開店	一般読書	研究会や会議参加	
	図表や資料の作成	写真・図表・グラフなどのデータ分析や作成ができた			特定義書	研究会や会議参加	
	学会や研究会での発表	今までにない成果や学会や研究会・ゼミで発表した			特定義書	研究会や会議参加	
	HPその他の発信が成果	HPなどを活用し、ネット上に成果を発表した			特定義書	研究会や会議参加	
流動的知識			貸倒・貸倒回収の知識				
開店	レポートや文章の作成・執筆	レポートの作成などの文章作成で成果を上げた		開店	一般読書	研究会や会議参加	
	図表や資料の作成	写真・図表・グラフなどのデータ分析や作成ができた			特定義書	研究会や会議参加	
	学会や研究会での発表	今までにない成果や学会や研究会・ゼミで発表した			特定義書	研究会や会議参加	
	HPその他の発信が成果	HPなどを活用し、ネット上に成果を発表した			特定義書	研究会や会議参加	
流動的知識			貸倒・貸倒回収の知識				
開店	レポートや文章の作成・執筆	レポートの作成などの文章作成で成果を上げた		開店	一般読書	研究会や会議参加	
	図表や資料の作成	写真・図表・グラフなどのデータ分析や作成ができた			特定義書	研究会や会議参加	
	学会や研究会での発表	今までにない成果や学会や研究会・ゼミで発表した			特定義書	研究会や会議参加	
	HPその他の発信が成果	HPなどを活用し、ネット上に成果を発表した			特定義書	研究会や会議参加	
流動的知識			貸倒・貸倒回収の知識				
開店	レポートや文章の作成・執筆	レポートの作成などの文章作成で成果を上げた		開店	一般読書	研究会や会議参加	
	図表や資料の作成	写真・図表・グラフなどのデータ分析や作成ができた			特定義書	研究会や会議参加	
	学会や研究会での発表	今までにない成果や学会や研究会・ゼミで発表した			特定義書	研究会や会議参加	
	HPその他の発信が成果	HPなどを活用し、ネット上に成果を発表した			特定義書	研究会や会議参加	
流動的知識			貸倒・貸倒回収の知識				
開店	レポートや文章の作成・執筆	レポートの作成などの文章作成で成果を上げた		開店	一般読書	研究会や会議参加	
	図表や資料の作成	写真・図表・グラフなどのデータ分析や作成ができた			特定義書	研究会や会議参加	
	学会や研究会での発表	今までにない成果や学会や研究会・ゼミで発表した			特定義書	研究会や会議参加	
	HPその他の発信が成果	HPなどを活用し、ネット上に成果を発表した			特定義書	研究会や会議参加	
流動的知識			貸倒・貸倒回収の知識				
開店	レポートや文章の作成・執筆	レポートの作成などの文章作成で成果を上げた		開店	一般読書	研究会や会議参加	
	図表や資料の作成	写真・図表・グラフなどのデータ分析や作成ができた			特定義書	研究会や会議参加	
	学会や研究会での発表	今までにない成果や学会や研究会・ゼミで発表した			特定義書	研究会や会議参加	
	HPその他の発信が成果	HPなどを活用し、ネット上に成果を発表した			特定義書	研究会や会議参加	
流動的知識			貸倒・貸倒回収の知識				
開店	レポートや文章の作成・執筆	レポートの作成などの文章作成で成果を上げた		開店	一般読書	研究会や会議参加	
	図表や資料の作成	写真・図表・グラフなどのデータ分析や作成ができた			特定義書	研究会や会議参加	
	学会や研究会での発表	今までにない成果や学会や研究会・ゼミで発表した			特定義書	研究会や会議参加	
	HPその他の発信が成果	HPなどを活用し、ネット上に成果を発表した			特定義書	研究会や会議参加	
流動的知識			貸倒・貸倒回収の知識				
開店	レポートや文章の作成・執筆	レポートの作成などの文章作成で成果を上げた		開店	一般読書	研究会や会議参加	
	図表や資料の作成	写真・図表・グラフなどのデータ分析や作成ができた			特定義書	研究会や会議参加	
	学会や研究会での発表	今までにない成果や学会や研究会・ゼミで発表した			特定義書	研究会や会議参加	
	HPその他の発信が成果	HPなどを活用し、ネット上に成果を発表した			特定義書	研究会や会議参加	
流動的知識			貸倒・貸倒回収の知識				
開店	レポートや文章の作成・執筆	レポートの作成などの文章作成で成果を上げた		開店	一般読書	研究会や会議参加	
	図表や資料の作成	写真・図表・グラフなどのデータ分析や作成ができた			特定義書	研究会や会議参加	
	学会や研究会での発表	今までにない成果や学会や研究会・ゼミで発表した			特定義書	研究会や会議参加	
	HPその他の発信が成果	HPなどを活用し、ネット上に成果を発表した			特定義書	研究会や会議参加	
流動的知識			貸倒・貸倒回収の知識				
開店	レポートや文章の作成・執筆	レポートの作成などの文章作成で成果を上げた		開店	一般読書	研究会や会議参加	
	図表や資料の作成	写真・図表・グラフなどのデータ分析や作成ができた			特定義書	研究会や会議参加	
	学会や研究会での発表	今までにない成果や学会や研究会・ゼミで発表した			特定義書	研究会や会議参加	
	HPその他の発信が成果	HPなどを活用し、ネット上に成果を発表した			特定義書	研究会や会議参加	
流動的知識							

さらに前述したように、財務諸表を利用した財

務諸費率にならって分析した結果を図-5に示す。この分析の際に用いた基準(パフォーマンス指標)は表-3に示したとおりだが、これは確定したものではない。他のNPO活動と比較するのではなく、以前の自分たちとの比較が目的であれば、NPO活動自身が決めることは可能であろう。

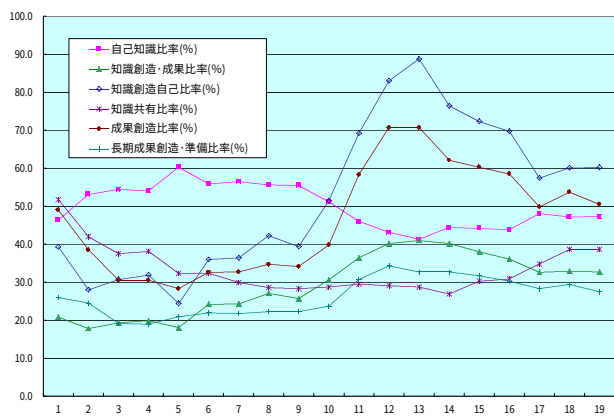


図-5 知識貸借対照表を利用した諸費率の推移の分析

表-3 評価のための諸費率(パフォーマンス指標)

比率	説明	計算式
自己知識比率	インプットした知識全体に占める「自分で得た知識」の割合。比率は高いほどよい。	$\frac{\text{体験・学習・標榜し時間}}{\text{体験・学習・標榜し時間} + \text{負債・資本的知識合計}} \\ = \frac{\text{体験・学習・標榜し時間}}{\text{体験・学習・標榜し時間} + \text{短期的知識借入(出前) + 体験・学習・標榜し時間 + 知識出資(開店)}}$
知識創造・成果比率	知識創造のために必要な知識の総量。比率が高いほど良い。	$\frac{\text{収益(知識創造)}}{\text{収益(知識創造)} + \text{ネットワーク・長期的な成果 + 中間成果}}$
知識創造自己比率	知識創造のために必要だった自分で得た知識の割合。比率は高いほどよい。	$\frac{\text{収益(知識創造)}}{\text{体験・学習・標榜し時間}}$
知識共有比率	知識の投資に対する共有度合い。ネットワークの程度。	$\frac{\text{ネットワーク}}{\text{短期的知識借入(出前) + 体験・学習・標榜し時間 + 知識出資(開店)}}$
成果創造比率	自分で得た知識あたりの創り出した成果の割合。	$\frac{\text{長期的な成果}}{\text{体験・学習・標榜し時間}}$
長期成果創造・準備比率	長期的な成果創造に対する、中間成果とその準備。ネットワーク全体の比率。	$\frac{\text{長期的な成果}}{\text{ネットワーク + 長期的な成果 + 中間成果}}$

以上のように、投資した時間を基本単位として計測する方法は、具体的な知識の増加を計測することができるという利点を持ち、またパフォーマンス指標を利用すれば、その推移も「視覚化」できる。学生の研究活動以上に忙しいNPO活動の中では、このように詳細に時間を記入していくことには難しいかもしれないが、その精度もNPO自身が決めることができるので、現実的だと思われる。

また、この方法と前述したNPO活動の個々の活動を評価する方法との違いは、前者が知識創造の度合いを測っているのに対して、後者がサーキットモデルのバランスや各フェーズの充実度を評価していることである。そのため両方法を併用する

ことも可能だと考えられる。

5. 結論

本研究では、サーキットモデルの原理を利用して、どれだけ知識を創造したかを評価するモデルの作成を試みた。さらにそのモデルに基づき、研究活動を事例にNPO活動の応用可能性を試みた。

その結果、サーキットモデルによる活動評価は一定の目安になり、利益という一般基準を持たないNPO活動の評価に十分応用可能であることが示唆された。この評価手法によって、NPO活動がどれだけノウハウや知識、つまり「知のストック」を創り出したかが評価できるので、NPO活動の新たな評価基準として有効であろう。また従来の評価では、手順が複雑で手間がかかるのに比較して、評価コストが低く、十分わかりやすいと思われる。今後、さらに事例を重ねることで、NPO活動の評価とパフォーマンス改善につながる実践的なツールとしたい。

【参考文献】

- 1) ドラッカー P. F.・スターン G. J. (田中弥生監訳) (2000) : 非営利組織の成果重視マネジメントーNPO・行政・公益法人のための「自己評価手法」ー, ダイヤモンド社, 174p.
- 2) 金子勝 (2000) : 日本再生論「市場」対「政府」を超えて, 日本放送出版協会, 218p.
- 3) 河口弘雄 (2001) : NPOの実践経営学, 同友館, 206p.
- 4) 野田直人 (2000) : 開発フィールドワーカー, 築地書館, 142p.
- 5) 大澤啓志・勝野武彦 (2001) : 市民による雑木林保全活動とその運営に関する研究, 環境情報科学, 30(3), pp.62-72.
- 6) 李妍焱 (2001) : ボランティア活動における創発型リーダーの誕生, 日本NPO学会編集委員会編『NPO研究 2001』, 日本評論社, pp.27-38.
- 7) 敷田麻実・末永聡・木下明 (2002) : 沿岸域管理におけるNPOの役割とその活動のサーキットモデル, 日本沿岸域学会研究討論会2002講演概要集(No.15), pp.135-140.
- 8) 敷田麻実・末永聡 (2003) : 地域の沿岸域管理を実現するためのモデルに関する研究: 京都府網野町琴引浜のケーススタディからの提案, 日本沿岸域学会論文集, (15), pp.25-36.

- 9) 敷田麻実・森重昌之 (2003a) : 公共事業の戦略的活用と地域の環境保全ー北海道黒松内町における持続可能な地域振興と政策プロセスの検証ー, 環境経済政策学会年報, (8), pp.121-138.
- 10) 敷田麻実・森重昌之 (2003b) : 持続可能なエコツーリズムを地域で創出するためのモデルに関する研究, 観光研究, 15 (1), pp.1-10.
- 11) 立岡浩・渡辺好章編 (2000) : NPO・福祉マネジメントの理論と実践ー福祉団体・病院・公益法人・市民事業体・自治体のためにー, 日総研出版, 215p.
- 12) 上野千鶴子 (1998) : NPOー市民社会の新しい実験ー, 本間正明・上野千鶴子編『NPOの可能性ー新しい市民活動』, かもがわ出版, pp.31-56.
- 13) 渡邊一雄 (2001) : 病院が変わる ボランティアが変わるー東大病院代表ボランティア・コーディネーターからの報告ー, はる書房, 302p.

【連絡先】

敷田麻実 (SHIKIDA Asami)

金沢工業大学 環境システム工学科

〒921-8501 石川県野々市町扇が丘7-1

電話: 076-294-6712 直通: 076-248-9249

FAX: 076-294-6736

E-mail: shikida@neptune.kanazawa-it.ac.jp

森重 昌之 (MORISHIGE Masayuki)

株式会社 計画情報研究所

〒920-0043 石川県金沢市長田2丁目26番5号

電話: 076(223)5445 FAX: 076(223)4144

E-mail: morisige@keikaku.or.jp

【参 考】

サーキットモデルのファイルを配布できます。ファイルはパワーポイントおよびエクセルです。ご要望の方は、敷田麻実のHPから直接ダウンロードするかまたはメールでご連絡下さい。

<http://www.geocities.jp/yumebouken2000/index.htm>