

NPO と企業の協働

～評価指標の導入による価値の可視化～

企業の賛同を受け寄付を得るには、自らのプロジェクトの整合性を説明できる力、また、プロジェクトに賛同する企業の目的を理解し、専門家としてその具体化の道筋を提案できる協働関係が必要です。協働を可能とする KPI の設定のポイントについて、特定非営利活動法人 NICE の上田英司さんにお話を伺いました。

継続性のある協働関係の構築に向けて

NPO と企業の協働において、継続的に事業が展開・発展していくことが求められますが、なかなか実現していないのが現状です。

その課題のひとつが、企業からの寄付は成果・価値に非常にシビアであり、NPO の専門性が高く求められていますが、NPO 側の成果・価値に対する評価指数が十分に議論されていなかったり、成果・価値をスポンサーである行政や企業が設定しているケースも多く、NPO が主体的に成果・価値を数値化し、評価する構造になっていないことが挙げられると思います。

KPI 導入という挑戦

私たちは自らの成果・価値を可視化し、寄付者にアピールするための手法として、KPI (Key Performance Indicator) を導入しています。成果・価値というのは、厳密に計ろうとすると、莫大な労力・費用がかかり、企業側もそれを望んでいる訳ではありません。そこで、見えにくい「成果・価値」を、別の角度から数値化して、第三者に具体的に分かり易く、かつモニタリングができるものとして設定するのが KPI です。

KPI をビジネス分野の言葉で直訳すると「重要業績評価指標」となります。「業績」というと、NPO には馴染まないの、ここでは、「重要成果評価指標」と解釈してもらえると分かり易いと思います。

例えば、「社会的なニーズがどのくらいあるか知りたい」という企業からの問いに対して、私たちが国民調査をすることはできないので、私たちのできる範囲の中で、社会的ニーズを可視化する必要があります。

私たちは、「毎回の募集プログラムに対する申込み数」を KPI として設定しています。「50 人の定員であるところに、70 名の申込みが届いて、全 5 回のプログラムすべてで定員を超えました。よって、このプログラムの社会的なニーズがあることが裏付けされます」。このような説明を行ったところ、役員会の納得を得ることができ、翌年度の事業継続・発展に繋がっていきました。

期待値と課題の共有

しかし、KPI の設定は非常に複雑で、NPO 側と企業側の間にすんなり合意は得られるものではありません。例えば、過去の提案事業の中で里山保全の企画を例に挙げて説明をします。「この里山を保全していくために、地域住民の関心を高めることが重要である。よって、里山に親しむ

イベントを企画し、住民 50 人の来場者を予定」。このイベントの KPI は「住民 50 人の参加」でしたが、企業からは良い返事をもらえませんでした。

企業からの指摘されたポイントとしては、以下のものでした。

- ・なぜ、里山を保全するために、地域住民の関心が高まるのが大切なのか説明されていない
- ・里山を保全するためのアクターは、地域住民だけで良いのか
- ・住民 50 人の来場はプロセスであり、その 50 人の行動変容へのアプローチがなければ里山が保全されるとは思えない
- ・住民が具体的にどのような関わりを行うことが、里山保全につながるかのビジョンが見えない

かなりシビアな指摘が多く、私たち NPO が目標設定を十分に行っていないことを認識するきっかけとなりました。その後、地域 NPO と KPI について議論をしましたが、「そこまでして寄付をもらいたいとは思わない」という回答から、成果・価値の発展的な議論をすることができないまま、提案は破棄となってしまいました。

よりよい事業づくりに向けて

最後に、KPI を設定することが非常に難しい社会課題もあることは事実です。課題点は明らかであるけれども、具体的な方策について、行政や NPO も手探りであるケースについては、明らかな成果・価値を計画段階から見せていくことが非常に難しい場合もあります。簡単な方程式だけでは解決できないようなことについては、NPO と企業がその課題を学び合い、より深い理解をするための対話が重要になっていきます。

KPI の設定はプロセスであり、その KPI の議論から NPO と企業の対話が増え、新たな成果・価値が生まれていくことを大いに期待したいと思います。

上田 英司 (うへだ えいじ)

特定非営利活動法人 NICE 事務局長。1981 年島根県出雲市生まれ。大学生の時に、国際ボランティア活動に参加し、市民活動の持つ可能性に魅せられて大学を中退。2002 年より NICE の専属専従職員となり、2008 年より現職。都立杉並総合高校市民講師、日本ボランティアコーディネーター協会運営委員、日本 NPO センター評議員、東京ボランティア・市民活動センター運営委員などを兼任。