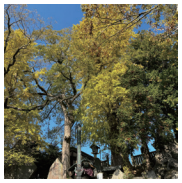
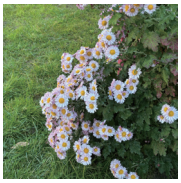
YURURU NONPROFIT QUARTERLY NO.19

季刊 ゆるる

認定特定非営利活動法人
杜の伝言板ゆるる
2025年・秋号

戦略にも障害にもなる「評価」

石田　祐　（杜の伝言板ゆるる代表理事／関西学院大学人間福祉学部）

評価はますます重要なものになっていますが、評価の仕方に悩んだり、本当に評価が必要なのだろうかと疑問に思うことはないでしょうか。私自身も日々評価をし、次につながる活用方法を考えていますが、役に立っているんだろうかと疑うこともしばしばです。時間は有限ですので、評価にかける時間や方法は対象量で変わります。例えば、大学では受講生が少なければ課題にコメントを付けますが、何百人もいると点数だけに留まります。単純に見れば、前者は有意義で、後者は無意味です。

しかし、後者でも教育効果の全体傾向を把握するためには重要ですし、教育側の視座からは学びの定着の測定として活用できます。点数をもらう側としては、何がどう評価されたかは明確にはわかりませんが、自分の努力と照らし合わせることはできるでしょう。かたや、前者の重要に見える評価でも、評価の目的が決まっていなければ、個人や組織の成長にとって効果がないかもしれません。評価の実施が助成金をもらうため、あるいは社会で今求められているからだとすれば、評価したり評価されたりするリーダーにとって有用とはなりません。近年、助成金を出す側の議論も活性化し、社会的インパクト評価の導入が進んでいます。社会の課題量に対しどれくらいの課題を解決できたかなども評価軸に含まれるようになっています。助成金の獲得戦略には評価が必要でも、評価枠組みが団体の目的に合致しなければ、事業や人・組織の成長という観点では妨げになりえます。

評価は、他者とのコミュニケーションのためでもありますが、自分たちを見直すためのものでもあります。自前で構築するのは大変なので、他所から借りたり、外部の支援を受けたりしながら組み立てることもあります。最終的には、その評価を活用するメンバーで組織の関係者と活動するメンバーの視座を考慮し、検証することができれば、素敵な評価枠組みができるのではないでしょうか。

目次

戦略にも障害にもなる「評価」　石田　祐（1）
司書によるNPO支援　ーインディアナポリス公共図書館はまるで中間支援組織！　岡田　彩（2-3）
NPOを取り巻く経営環境 17 AI役員：AI時代にリーダーに求められる要素とは　高浦　康有（4-5）
人と経営 第18回　～毎日やり続ける、ささやかだけれど大切なこと～　波多野　卓司（6）
ネットワークで広げる支援力　ーみやぎNPOプラザの事業紹介　堀川　晴代（7）
お酒上手 第19回　「生きる酒」　真壁　さおり（8）

第19号

司書による NPO 支援
ーインディアナポリス公共図書館はまるで中間支援組織！

岡田　彩（東北大学大学院情報科学研究科／杜の伝言板ゆるる副代表理事）

10 月より、アメリカ中西部の都市、インディアナポリスに滞在しています。激動の時代を生き抜くアメリカの NPO をひしひしと感じる毎日です。

先日、公共図書館を訪ねたときのことです。6 階建ての大きな図書館をウロウロしていたところ、4 階のエスカレーターを降りたすぐのところに、「NPO 向けの情報」と書いてある特設本棚を発見しました。しかも “Nonprofit Newsletter” なるものも置いてあるではありませんか！読んでみると、NPO 向けのネットワーキングイベントやワークショップも開催しているとのこと。

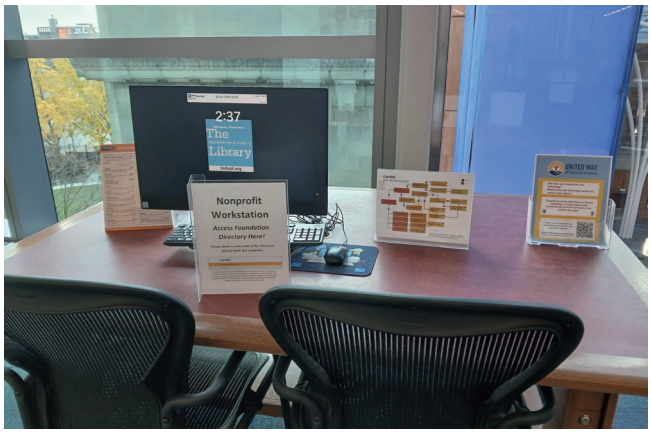
▲ NPO へのおススメ本コーナー

これは気になる！と思い、取材を申し込みました。NPO チームの Divya Pathak さんからお話を伺う中で、公共図書館がゆるるのような中間支援の役割を担っていることを学びました。

助成データベースの提供から個別相談まで

インディアナポリス公共図書館（中央図書館）には、4 名の司書からなる NPO チームがあり、様々な NPO 支援を行っています。

一つ目は、NPO 向けの助成を行っている財団や企業の情報をまとめたデータベースの提供です。私が目を引かれた NPO 向け特設本棚の横には、「NPO 専用パソコン」が設置されていました。各団体で契約しなくても、図書館に来れば、Candid という団体による大規模データベースにアクセスできるのです。デスクの上には、団体の状況別に獲得可能な資金を判定できるフローチャートも置かれていました。



▲ NPO 専用のパソコンコーナー

二つ目は、ワークショップの開催です。秋と春の年 2 回、それぞれ約 12 回のシリーズを開催しています。団体の設立方法、理事会の構成、助成金申請書の書き方、ファンドレイジングまで、様々な内容を実践的に学べます。「データベースの使い方講座」では、検索のステップや助成金を探す際に注目すべきポイントがわかりやすく説明されていました。コロナ禍にオンライン開催された回は、今も YouTube で見ることができます。

今年は、初の試みとしてネットワーキングのセッションも開催されました。「NPO に一番必要なのはつながり」と考えたそうです。余談ながら、「商品券が当たる抽選」で参加を促すことにもトライされたとのこと。日本ではなかなか想像がつかないでしょうか…！

▲今年の秋に開催されたワークショップのラインアップ

個別相談も行っています。何が悩みか明確になっていない状況から、ピンポイントな具体案件まで、様々な問い合わせがあります。わかることは答え

つつ、参考図書を紹介したり、図書館のネットワークから紹介できる人材につないだりしています。プロボノで協力してくれる弁護士による無料相談会も開催しています。その他にも、勉強スペースや会議室の貸出（一団体につき、4時間を月2回まで）、古本の譲渡、有益な情報をまとめたウェブサイトの運営を行っています。

▲すべてファンドレイジングの本！

学び続ける図書館司書

これだけの業務を担うNPOチームは、わずか4名で構成されています。皆がNPOの専門家というわけではないそうです。先述のデータベースを提供しているCandidという団体のトレーニングを受講して認証を受け、自ら様々な勉強を積み重ねて業務に対応しています。データ分析が専門だったDivyaさんも、NPOと深く関わった経験はなかったそうですが、様々なNPOの人と会って話を聞きながら、知識を深めていくことがおもしろいと話してくれました。「ジェネラリストが求められていると思う」と言います。

団体設立に関する相談には、営利事業を専門とする司書チームと協力し対応することもあるそうです。NPO以外の選択肢も一緒に考えるためです。

資金は民間財団から

公共図書館がこうした機能を積極的に担えるのは、民間の財団による財政支援が背景にありそうです。NPO支援が行われるようになった10年ほど前から、Meridian Foundationという地域のファミリー財団が、インディアナポリス公共図書館財団を通じて、NPO支援に資金を提供しています。

まさに中間支援組織！

詳細を聞くにつれ、みやぎNPOプラザの業務の様子が目に浮かびました。公共図書館が、そしてその司書が、日本でいうところの「中間支援組織」の役割を担っているのです。

「NPOが一番必要としているのはつながり。市民が集う図書館こそ、その役割を担う場にふさわしい」とDivyaさんは言います。NPOでも、自治体でもなく、司書が中心となって行う公共図書館の中間支援。こうした事例から、私たちの発想の幅を広げていきたいものです。

▲インディアナ公共図書館

NPO を取り巻く経営環境⑰

AI 役員：AI 時代にリーダーに求められる要素とは

高浦　康有　（東北大学大学院経済学研究科／杜の伝言板ゆるる理事）

近年、生成 AI の進展は目覚ましく、インターネットやデータベース上の膨大な情報をもとにした分析や報告の能力は、非常に高まってきているように思われます（注 1）。理事会などのオンライン会議では、議論の内容を瞬時に要約し、議事録を自動生成してくれる機能に助けられているという方も多いのではないでしょうか。さらに、組織を取り巻く外部環境を踏まえ、現在取り組むべき課題やその対処案をリストアップするなど、AI は意思決定支援ツールとして進化を遂げています。

実際、大企業では議論の過程そのものに AI を介在させ、有意義な示唆を得ようとする取り組みが進んでいます。その代表的な事例が「AI 役員」の導入です。これは、人間の役員が担ってきた専門的判断を、一定の情報に基づいて AI が部分的に代替するという試みです。

たとえば、キリンホールディングスでは 2025 年 7 月より、生成 AI を活用した「AI 役員 CoreMate（コア・メイト）」を本格導入しました（神山 2025）。CoreMate は、サステナビリティ、リスク管理、ブランド戦略など 12 の仮想専門家で構成されるマルチエージェント型 AI であり、過去 10 年分の取締役会や経営戦略会議の議事録、社内資料、外部市場情報を学習しています。年間 30 回以上開催される経営戦略会議で活用されており、今後は取締役会や事業会社への展開も予定されています（注 2）。

CoreMate は会議前に起案者と対話することで資料の質を高め、会議中には多角的な論点を各役員のモニターに提示して意思決定を支援します。特筆すべきは、CoreMate が社長を含む経営層に対しても忖度せず、あくまでデータと論理に基づいた提言を行う点です。AI 役員は社長に忖度しないからこそ、経営判断の質が向上すると評価されており、AI の独立性と透明性が意思決定の信頼性向上に寄与すると考えられています。

こうした AI の台頭により、法務や会計、海外業務などに精通した社外取締役を多数抱える必要性は、相対的に低下していく可能性があります（注 3）。法人としての意思決定においては、社長をはじめとする少数の役員がいれば十分であるという見方も出来るかも知れません。

しかし、スリム化された役員会議においても、人間が果たすべき役割は依然として重要です。AI の意見の妥当性を吟味し、最終的な判断に責任を持つのは人間であり、株主やその他のステークホルダーに対する説明責任を果たすためには、人間による検証が不可欠です。AI の提案を鵜呑みにするだけでは、意思決定の正当性を担保することはできません。

AI の判断過程はブラックボックス化しやすいため、経営者には高度な専門性と倫理観が求められます。AI が提示する複数の選択肢を比較検討する際には、何を優先すべきかという価値判断が問われます。したがって、優れた経営者は道徳的センスを磨く必要があり、その比重は今後ますます高まると考えられます。

とくに AI 役員は、過去の会議資料や役員の発言記録などを主な学習対象としているため、そこには時代的制約や組織風土によるバイアスが混入している可能性があります。経営者は独自の倫理的視点をもって優先順位を再構築し、人間力を発揮することが求められます。

以上、企業における AI 役員の意義と、人間の経営者が果たすべき役割について述べてきました（注 4）。AI の分析能力を活かしながらも、人としての倫理観や価値観を重視し、人と AI の協働による意思決定のあり方を考察することが重要です。

最近のリーダーシップ論では、AI を活用した「AI-powered leadership」という新しいスタイルが

注目されています。これは、AIの分析能力を最大限に活用しつつ、人間特有の共感性や倫理観、戦略的思考を発揮してチームを導く能力・スキルを指します（今井 2025）。経営者層においても、AIの活用範囲が広がるほど、人間としての道徳性がより重視される傾向にあると考えられます。

とりわけ、対人的関係を重視し、他者への共感性を行動原理とするNPOにおいては、理事会におけるリーダーシップ要素として人間らしい価値観が不可欠です。AIを活用して意思決定の効率性を高めつつ、どのような社会課題に応えるべきか、どのように優先順位を付けて取り組むべきかなど、自らの理念やミッションを再確認し、意思決定の質を向上させることが求められています。

とくに市井の声なき声を拾い、これまで可視化されてこなかった問題を見えるようにし、新たな規範を生み出していくことはNPOの重要な役割であり、それはAIに代替させることはできません。生成AI全盛の時代を迎えようとする今日、NPOの理事会にはAIの力を導入して意思決定の迅速化を図りつつ、独自の信念や価値観に基づいて新たな課題を検討し、社会的期待に応えていく戦略が求められていると言えるでしょう。

注1）プログラムの性質上、案外文脈判断がアバウトで、ときどきネット上の情報を正確に反映できず事実を誤認しているかのような回答も見受けられるので注意が必要ですが。

注2）本ケースの調べにあたっても、参考文献の抽出含めマイクロソフト社の生成AIサービスCopilotを使用しました。全体の文章・段落の整形にあたっても生成AIのお世話になりました。もちろん、誤謬があり得るとすればそれは筆者の責任です！

注3）筆者も、とある上場企業の取締役会に主にサステナビリティの専門家として長年参加させていただいていますが、有能なAI役員が現れることでお払い箱になるかも知れないなと感じています。AI役員の主張することの是非を専門的見地からその場で評価するという役割は果たせるかも知れませんが、その場合もAIに負けないくらいの情報感度を上げないといけませんね。

注4）その他のAI役員の活用例としては三井住友フィナンシャルグループのケースがあげられます（白田 2025）。同グループは2025年8月、現役のCEO（最高経営責任者）を模したキャラクター型の生成AIを傘下の銀行に導入したと発表しました。このAIは、CEOの過去の発言、背景にある考え方、周囲からの印象などを学習データとして活用しているそうです。行員は日常業務の中でAI-CEOに語りかけることでCEOらしい回答を得ることができます。たとえば、企画立案や提案書作成の際に壁打ち相手としてAI-CEOに相談することで、視点の補強や論点の整理が可能になるとのことです。今後はAIとの対話が社内文化の一部として浸透していくことでしょう。NPOでも事業継承がなされた後などで、創業者であれば何と言うであろうか、どう判断するか、など考える上でこうしたモデルが参考になる日も遠くないと思われます。組織としての理念の一貫性がより保ちやすくなるという面もあるでしょう。

■ 主要参考文献

神山奈々「キリンHD、社長にも忖度しない『AI役員』12の人格が経営に口出し」『日経ビジネス』2025年9月4日
https://business.nikkei.com/atcl/gen/19/00711/090300013/

今井悠資「AIを活用したリーダーシップ（AI powered leadership）とは？」note, 2025年3月29日
https://note.com/omotikuazu/n/n6f7d1148e458

臼田勤哉「三井住友FGに『AI-CEO』グループCEOの“考え方”と行員が対話」Impress Watch、2025年8月6日
https://www.watch.impress.co.jp/docs/news/2037141.html

人と経営
第 18 回

～毎日やり続ける、ささやかだけれど大切なこと～

波多野　卓司（経営コンサルティング波多野事務所／杜の伝言板ゆるる理事）

ある経営者の方がこう言われました。

「人間、毎日、続けられるものをいくつ持てるかで、人生の豊かさが決まるんです」

例えば、もしも身体の固い人が一念発起して、ある日から「1 日 15 分のストレッチング体操」を毎日欠かさず続けたなら、数年後には人一倍身体の柔らかい人と言われ、いろいろな運動にチャレンジできるようになるでしょう。身体そのものが、変わりますね。

意図していても意図していなくても、結果として言えることがあります。それは、事業を継続的に営む人は、その事業に関わることで、「毎日やり続けていること」を幾つか持っていて、それを続けていることが、その事業を支えているということです。

パン屋のＨさんは、毎日、夜明け前に起きて、仕込みを始めます。介護事業のＰさんは、毎日、同じ時間に利用者を送迎します。そのようなことが、それぞれの世界を生きる人の、基本行動です。

そしてまた、これら「今日の仕事」のために続けていることのほかにもう一つ、「未来の仕事」のために毎日続けることを持つことは、同じくらいに（もしかするとそれ以上に）大切なことです。

Ｈさんは、始業前の早朝のひと時、毎日一つづつ、新しい商品の試作を続けます。

Ｐさんは、終業後の深夜のひと時、毎日専門職として必要な資格取得のための勉強を続けます。それが、二人の未来を、つくっていきます。

「今日と未来」のために、あなたが毎日続けることを、まず決めてみませんか？

毎日、継続した小さなことだけが、人生をつくっていくようです。継続すればそれが戦略（戦いを略す）。継続すればそれが独自化（オンリーワン）。

これは「手練手管」というものではないのです。私たちはただ、そのことをごまかすことなく、明けても暮れても全力で続ければいい。

人生も仕事も、もしかすると、複雑に考えすぎているのかもしれません。基盤となる大切ないくつかのことを、ひたすら繰り返せば、特別な素質や才能や複雑な戦略論など、なくてもよいのかもしれません。

さまざまな制約の中で、それでも「いのちを交換するようなサービスづくり」を目指す私たちは、そのような小さくて地道な方法論によってのみ、その世界の深みに、近づくことができるのでしょう。あなたは「今日と未来」のために、毎日、何を続けますか？

私自身も、この 30 年間、毎日欠かさず続けてきた、ささやかなことがあります。

とても恥ずかしいのですが、それは「発音練習と発声練習」です。私は非社交的な性格の上に、舌っ足らずで、いつも語尾が不明瞭、声も小さい。それでも今の仕事（経営支援）を始めてからは、内容はともかくとしても、「相手に聴き取れるように話さなければ」と思って始めました。「あいうえお、いうえおあ、うえおあい…」と、口のメリハリをつけて。「あ～、え～、い～、お～、う～」と、口を大きく開けてお腹から。

毎日続けてきました。何度も喉を潰しながら、そうするといやでも声に響きが出てきます。けれど続けることだけなら才能なんてなくてもできました。そしてそれが、どんな勉強よりも自分を支えてきてくれてきたことに、いまとなって気付きます。

「誰もができて、そのことで誰もが幸せになる」そのような方法論じゃなければほんとうじゃないと、私はそう信じています。無理なく肩に力を入れず、「今日と明日」のための何かを、少しサボりながら、それでも毎日続けていきましょう。

ネットワークで広げる支援力
ーみやぎ NPO プラザの事業紹介

堀川　晴代　（みやぎ NPO プラザ館長／杜の伝言板ゆるる常務理事）

宮城県が設置するみやぎ NPO プラザには、広域的な NPO 活動を促進する役割があります。県内各地域で NPO や市民が参加できる学習機会の提供や、地域の NPO 支援施設や中間支援組織のネットワーク化を図り、地域間の情報交換を行いながら、オンラインの活用やアウトリーチによる連携・協力を進めることなどが求められています。

こうした役割を果たすため、NPO プラザでは様々な事業に取り組んでいます。

NPO 支援施設等フォローアップ事業

NPO プラザの指定管理事業では、NPO 支援に携わるスタッフを対象としたスキルアップ研修を実施しています。加えて、宮城県から NPO 支援施設等フォローアップ事業を受託し、県全体の NPO 支援力向上に取り組んでいます。

この事業は令和２年度に始まり、今年で６年目を迎えました。毎年春から夏にかけて県内の NPO 支援施設を訪問し、施設の運営状況や地域の NPO の活動についてお話を伺っています。今年度は 12 施設に加え、富谷市、利府町、女川町、川崎町の NPO 担当部署も訪問しました。

また、支援施設と NPO プラザが協働して、イベントや研修、相談会などを開催するほか、１泊２日で人材育成研修なども実施し、支援施設の機能強化と地域の NPO 活動の促進を目指しています。

どの施設にも共通する課題は、「少子高齢化や人口減少が加速するなかで、地域を支える活動の担い手をどのように育成していくか」という点です。支援施設として NPO の設立や運営のノウハウを提供することは重要ですが、地域を支える多様な人や組織、モノやコトを繋げるコーディネート力がなければ、この難局は乗り越えられないと感じます。

そのためには、NPO や市民活動の知識に加えて、地域を深く理解し、広い視野を持つ、地域から頼られるスタッフの育成が欠かせないと痛感しています。

NPO 支援施設オンライン情報交換会

とはいえ、県内の NPO 支援施設のスタッフの人数は多くなく、施設管理などの理由で外出が難しい施設もあります。このため、コロナ禍をきっかけに浸透したオンラインを活用し、NPO 支援施設オンライン情報交換会を実施しています。

支援施設を運営していると、施設の安全管理や貸出方法、研修やイベントのテーマ設定、相談対応、各事業の集客、クレーム対応など、様々な課題が生じます。この情報交換会は、他の施設ではどのように解決しているのか、対応方法や工夫、実際の事例を出し合いながら情報交換をしています。また、各地で活躍する経験豊富なベテランスタッフの話を聞くことができるのも大きな魅力です。

この緩やかな集まりが意外と好評で、参加をきっかけに顔の見える関係づくりが進み、それぞれの施設を訪ねあったり、相談しあう機会が増えるなど、ネットワークの広がりにも繋がっています。

▲様々な話題で交流が広がった情報交換会のひとコマ。

県内の NPO 活動をより活発にしていくためには、支援施設同士がつながり、学び、協力し合うことが大きな力になります。これからも、NPO が継続して活動できる環境づくりに努めながら、地域の支援基盤をともに育てていきたいと思います。

お酒上手
第 19 回

「生きる酒」

真壁　さおり　（社会福祉士・コーディネーター／杜の伝言板ゆるる副代表理事）

7 ～ 8 年前になりますが、ある婦人科系の病気が疑われたこときっかけに、生活習慣を見直すことになりました。生活習慣というと、運動、食事（塩分、脂質量に留意し野菜や魚摂取のススメ）、飲酒、歯の健康、ストレス、睡眠など総合的で、全国健康保険協会は、生活習慣改善 10 ヵ条として、取り組みを勧めています。

考えてみると、これらの生活習慣は、本来人間が生きていく上で当然誰もが自発的に取り組み、最優先で整えていくべきものであり、人間の本分ともいえることではないかと思います。ところがどちらかというと私たちは仕事などに追われ、当たり前の生活習慣をおろそかにする日々を送っている人が多いように思います。

私自身も、当時はまさに本来の本業であるはずの当たり前の生活習慣よりも、仕事が本業だと声高に宣言して、朝から夜まで仕事に没頭する毎日を送っていました。運動や食事にはある程度気をつけていましたが、飲酒習慣や睡眠は流されるまま。特に飲酒に関しては、真っ先に改善に取り組む必要があるだろうと自分なりにいろいろと調べていく中で、当時被災者支援の仕事でお付き合いのあった「みやぎ心のケアセンター」の職員の方から、「節酒」という考え方があるということを学びました。

「節酒」は、「断酒」や「禁酒」と違い、お酒を完全にやめるのではなく、量や頻度をコントロールして飲みすぎないようにする方法です。健康意識の高まりとともに、近年注目されている飲み方です。飲み会などの機会が多い人でも、自分なりの制限を設けてお酒と付き合っていくことができれば、健康にもよいし我慢も強いられない。継続が期待できる方法ですが、一方でよほどしっかりと意思を固めておかないと、場に流されてズルズルといつものように飲んでしまうということもあり得ますが…。

さて、お察しのとおり、節酒の取り組みはこれまで大成功を収めているわけではないですが、そのおかげで自分の本業である「生きること」に向き合うきっかけとなりました。年齢的なこともあるかと思いますが、若い頃のように「どう生きるか」「何を成すか」などとあまり肩肘張ることはなくなり、日々の生活を自分なりに大切にして整えることがより大切なことと考えるようになりました。

秋から年末にかけては特に仕事が忙しくなり、ついついまた「仕事が本業だから」と言ってしまいそうになります。「生きること」すなわち健康な生活習慣を基盤にして、仕事もありがたくさせていただく、そんな順番で過ごしていければと思います。そしてこれからも「生きる酒」をほどほどに楽しんでいきたいと思います。

◀家族との晩酌でも、必ず「今日も 1 日おつかれさま」と労いの言葉、そしてカンパイは欠かしません。生きていることへの感謝と、いつも通りの明日が訪れますようにと願いを込めて。

■ 編集・発行
認定特定非営利活動法人 杜の伝言板ゆるる
〒 983-0852
宮城県仙台市宮城野区榴岡 3-11-6 コーポラス島田 B6
TEL　022-791-9323
FAX　022-791-9327
MAIL　npo@yururu.com
HP　Facebook