

『クラブ活力テスト』 活用の手引き

(2005～2006年度版)

国際ロータリー 第2840地区

ロータリー 21世紀委員会

「クラブ活力テスト」活用の手引き

この「クラブ活力テスト」は、生き生きとした魅力的なロータリークラブへの復興を願うクラブが、自クラブの現在の問題点と活性度レベルを正確に把握し、活性度レベルを高めクラブの問題を解決していくために、今何をすべきか確認することを目的として作られています。

組織の硬直化

このテストの前提となるのは、「どんな組織も時間の経過とともに必ず硬直化する」という考え方です。

「組織の硬直化」とは、組織がその目的を見失ったり、目標を達成する意欲をなくしたり、成功体験におぼれて前例主義・画一化・リスク回避や変革を厭う体質に陥ったり、組織構成員間のコミュニケーションが不足し派閥ができたりなどして、機能不全になった状態をいいます。硬直化が進むと、その組織が掲げる目標を達成することも成果を上げることも難しくなります。

どんな組織も発足当初は活力に満ちあふれていますが、時が経過し、組織が拡大し機構が複雑化するとともに、残念ながらその機能が硬直化し活力を失っていきます。日本のロータリークラブの多くは、この「組織の硬直化」に直面しています。

「組織の硬直化」を放置すれば、その組織の活力は益々失われ、組織は衰退し、最後には崩壊してしまいます。硬直化から脱し、組織活力を回復させる方策はあります。ただ、組織の硬直化の度合いに応じて、その対策は異なります。このテストでは、クラブ組織の活性度/硬直度のレベルと、それぞれのレベルに応じた対応の方法を示しています。

ただし、この「クラブ活力テスト」は、クラブの現状を簡便に自己診断するツールですので、示されたレベル評価や対策は、あくまで目安と考え、自クラブの問題について、より具体的・個別的な分析・検討が必要です。

テストの背景にある価値観

- (1) ロータリー理念の普及と実践こそが、ロータリーの社会的存在価値を高める。各クラブの存在価値は、属する地域社会への貢献によって高まる。
- (2) ロータリー運動の主体は、一つ一つのクラブである。そして、クラブの活動の成否は、クラブ会員の主体的・自発的行動にかかっている。
- (3) 職業や国・地域や個性・能力等の多様性が、ロータリーの活力の源泉である。
- (4) 時代や社会環境の激変によって、ロータリークラブ(の組織や活動のあり

方)は、大きな変革を求められている。

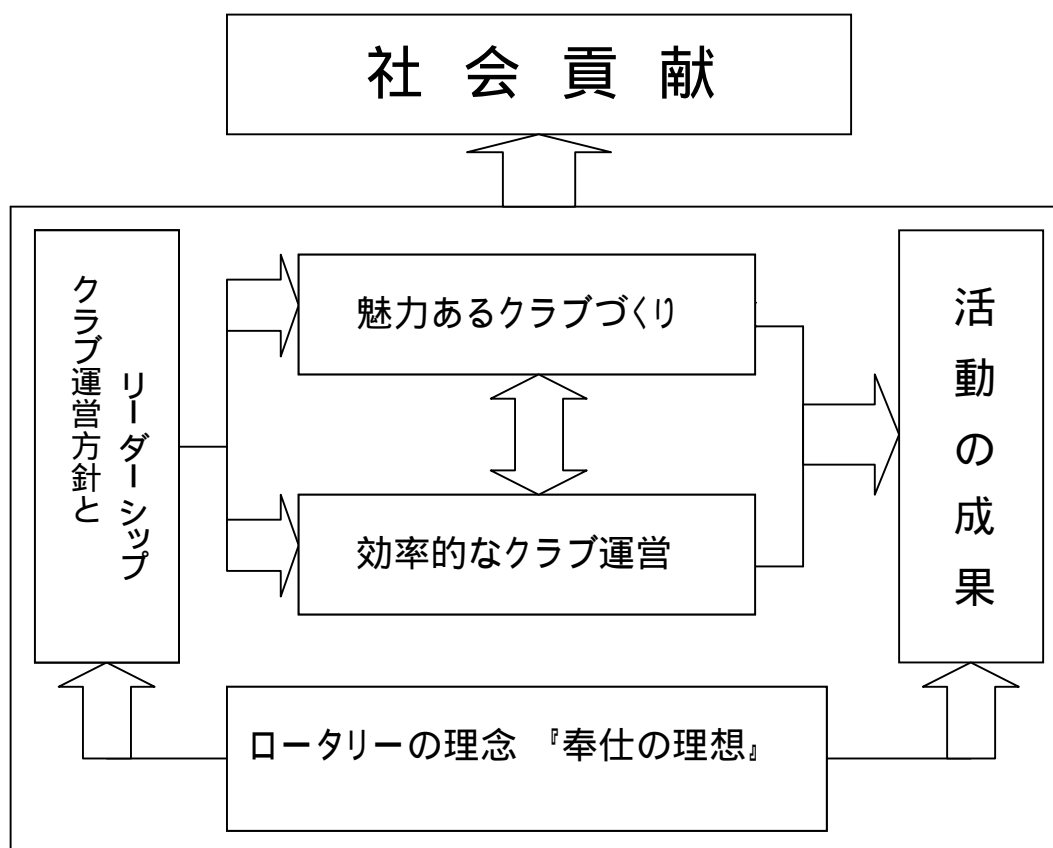
- (5) ロータリークラブを変革してゆくには、長期的なビジョン・戦略と、継続的な取り組みが必要である。
- (6) 一人一人の会員の満足度(充実感、参画意識、やりがい)を高めて行けば、クラブ全体の組織活力が高まり、効果的なクラブになる。

テストの構成

このテストでは、クラブ組織活性化の課題を次の5つの分野に分けています。

1. 理念・方針の浸透とリーダーシップ
2. 社会貢献
3. 魅力あるクラブづくり
4. 効率的なクラブ運営
5. 活動の成果

このテストでは、まず5つの分野それぞれについて、機能が十全に働いているかどうかを診断し、次に5分野合計で、クラブ全体の活性度/硬直度を診断します。5つの分野の関連は、下図の通りです。



5つの分野それぞれに5項目の質問があり、5分野合計25項目の質問に答え、評点を付けます。表1

<表1．テストの構成>

分野	質問項目	評点
1．理念・方針の浸透とリーダーシップ	5項目	0～20点（小計）
2．社会貢献	5項目	0～20点（小計）
3．魅力あるクラブづくり	5項目	0～20点（小計）
4．効率的なクラブ運営	5項目	0～20点（小計）
5．活動の成果	5項目	0～20点（小計）
	全25項目	0～100点（合計）

評価ガイドライン

各質問に示される評点は4、3、2、1、0の5段階で、活性度/硬直度のレベルに対応しています。（活性度/硬直度レベルは、活性度最大のAから硬直度最大のEまで）表2．

<表2．評点ガイドライン>

評点	レベル	活性度/硬直度の状態
4	A	最も活気に満ち、機能を最大限発揮している
3	B	機能はほぼ発揮され、効果も上げている
2	C	安定はしているが、一部機能不全がみられる
1	D	硬直化が進み、機能不全の部分が多い
0	E	極度に硬直化し、機能が完全に麻痺している

各分野別に5項目の評点を集計して小計を出し（分野評価）、5つの分野の小計を集計して、合計点を出します（総合評価）。表3．

<表3．評点合計とレベル>

レベル	分野評価（小計）	総合評価（合計点）
A	18点～20点	88点～100点
B	13点～17点	63点～87点
C	8点～12点	38点～62点
D	3点～7点	13点～37点
E	0点～2点	0点～12点

総合評価は、「合計点」で「クラブ活性度/硬直度レベル」を把握し、そのレベルの「クラブの現状」とはどういう状態・段階にあるのか、その現状にふさわしい「対策（アドバイス）」は何か、を確認します。表4．

<表4 . 総合評価ガイドライン>

合計点	レベル	クラブの現状	対策(アドバイス)
88点以上	A	あなたのクラブは、すべての領域において、体系的・効率的で活力に満ちた運営が行われています。卓越した理念と活動・実績で、他クラブの模範となるリーダークラブです。	リーダークラブとして、他クラブや地区・RIそして地域社会に対して積極的に情報発信や価値を提供することを期待しています。今後も組織強化・革新の継続的取り組みをお願いします。
63～87点	B	あなたのクラブは、多くの領域で良好な運営が行われており、他クラブの範となる活動・実績も見られます。メンバーの多くは、高い奉仕意欲を持っていますが、一部の領域で、コミュニケーション不足・機能不全が見られます。	平均点以上の現状に安住することなく、卓越したリーダークラブを目指して、改革を進めてください。特に、クラブ組織の強化、地域社会への貢献、リーダーロータリアンの育成が期待されます。
38～62点	C	あなたのクラブは、ロータリーの理念に沿った活動を実施しており、一定の成果も上げていますが、一部の領域で硬直化が進み、メンバーの意識にもばらつきが見られます。	クラブの強みと弱みをメンバー全員で再確認し、体質改善・組織強化の中長期計画を策定し、それに基づいて、具体的プログラムを実施しましょう。メンバーのロータリアンとしての研鑽・学習にも力を入れてください。
13～37点	D	あなたのクラブは、多くの領域で硬直化が進行し、組織として危機的な状況にあります。多くのメンバーは、クラブの現状や課題に無関心で、活動も沈滞しています。	早急に、クラブの現状認識を全員で共有化し、復興に向けて意思統一する必要があります。他クラブのベンチマーキングや地区・ガバナー補佐に相談することをお勧めします。
12点以下	E	あなたのクラブは、極度に硬直化し、機能が完全に麻痺しています。組織としては既に崩壊した状態で、メンバーの気持ちは、ばらばらです。	メンバーの志を再確認し、抜本的な組織の再構築を行う必要があります。地区・ガバナー補佐の全面的な支援を仰いでください。

テストの運用基準

1.【テストの目的】

このテストは、あくまで、自クラブの現状を会員が自主的に自己診断するためのチェックリストであり、他クラブと比較して順位付けを行うものではありません。したがって、評価は、主観的にかまいません。ただし、甘い評価ではなく、現状を厳しく見直す態度で臨んでください。

2.【適用範囲】

このテストは、「組織の硬直化」という考え方を前提としており、創立後一定の歴史を経たクラブの状態を想定して、各設問が作られています。目安としては、創立5年以上のクラブに適用できると考えています。

ただし、歴史の浅い創立5年未満のクラブであっても、「組織の硬直化」はすでに始まっている場合がありますので、そのチェックリストとして使用することができます。また、歴史の浅いクラブは、各設問を、クラブ組織のあるべき状態・姿への到達段階を確認するチェックリストに読み換えて、準用してください。

3.【定期的実施】

テストは定期的に（できれば、1年に1度）実施して、その結果を分析し、対策を講ずることを繰り返すことで、クラブ組織の活性度/硬直度のレベルを1ステップずつ継続的に高めて行くことが重要です。

4.【実施対象】

まずは、クラブ指導者の皆さんが、自らクラブの現状を把握・分析するために実施してください。そして、できればクラブ組織強化のための「特別委員会」を設置して、テスト結果を基に議論を深めたり、継続的に効果測定したりすることが望まれます。

5.【分析の仕方】

スコアの分析は、合計点だけでなく、分野毎・各設問別あるいはテスト回答者のクラブ内の階層毎というように多面的に行います。

例えば、5つの分野のスコア小計（20点満点）を比較すれば、あなたのクラブの強みや改善すべき分野がわかります。さらに、設問毎のスコア平均を比較し、評価の低い項目を順に5項目（ワースト5）抜き出して分析すれば、クラブの具体的な弱みも明確になります。

また、テスト回答者の、ロータリー歴や年齢層によるスコアのばらつき、あるいはクラブ指導者と一般会員との間に明らかなスコアのギャップがあった場合は、クラブ内コミュニケーションの改善や共通認識醸成のための手を打つ必要があると考えられます。