**「クラブ活力度アンケート」活用の手引き**

この「クラブ活力度アンケート」は、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**

このアンケー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失くしたり、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。

　「組織の硬直化」を放置すれば、その組織の活力は失われ、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。このアンケートでは、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「クラブ活力度アンケート」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。

**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。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いくには、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）を高めていけば、クラブ全体の組織活力が高まり、効果的なクラブになる。

アンケートの構成

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. 効果的なクラブ運営
5. 活動の成果

**＜表１．アンケートの構成＞**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 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 |
| 4 | A | 最も活力に満ち、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、機能は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） |
| 4 | 18点～20点 | 88点～100点 |
| 3 | 13点～17点 | 63点～87点 |
| 2 | 8点～12点 | 38点～62点 |
| 1 | 3点～7点 | 13点～37点 |
| 0 | 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＞**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 合格点 | 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、他クラブの模範となる活動・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、組織を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。組織としてはすでに崩壊した状態で、　　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。 |

**アンケートの運用基準**

1.　【アンケートの目的】

このアンケートは、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、主観的でかまいません。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】

　　　このアンケートは、「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】

　　　アンケートは定期的に（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いくことが重要です。

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、アンケー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・各設問別あるいはアンケー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、アンケート回答者の、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。

クラブ活力度アンケート

この「クラブ活力度アンケート」は、あなたのクラブの組織活性度を簡便に自己診断し、問題解決の方向性やポイントを知るためのものです。以下の全25の質問にお答えください。

各質問には、５つの選択肢（評語）があります。あなたの主観で結構ですので、最も近いと思う評語に〇を付けてください。（別紙「評点集計表」に記入）制限時間はありませんが、１５分程度で記入・集計をお願いします。

その後、「活用の手引き」の、評価のガイドラインや運用基準を確認して、自己診断をしてください。

**1.　理念・方針の浸透とリーダーシップ**

（**1）あなたのクラブの会員は、ロータリーの「奉仕の理想」の理念やロータリーの存在**

**意義を認識し、その価値観を共有していますか。**

4 : 全員が理念を十分に認識し、共通の価値観を持っている。

3 : 多くの会員が理念を認識し、共通の価値観を持っている。

２ : 多くの会員は、理念は言葉では知っていても、関心は薄い。

１　: 理念を認識する会員は少なく、話題になることもない。

０ :　ほとんどの会員は、ロータリーの理念や存在意義にまったく関心がない。

（**2）あなたのクラブの将来像（あるべき姿）は明確になっていますか。**

**またそれは、会員の共通認識になっていますか。**

4 : 将来像は明確で、全員であるべきクラブづくりに取り組んでいる。

3 : クラブの現状を認識し、将来像づくりに取り組んでいる。

２ : 現状に対する危機感はあるが、対応できていない。

１　: 多くの会員が現状に満足し、何もする必要はないと思っている。

０ :　ほとんどの会員は、クラブの将来像など考えたことがない。

（**3）クラブの指導者（理事・役員・委員長）は、ロータリーの理念やクラブ運営方針を会員に納得、共感してもらうために、率先してコミュニケーションを図っていますか。**

4 : 幹部の連携は十分で、あらゆる機会に効果的に働きかけている。

3 : 意識的に繰り返し働きかけている。

２ : 働きかけてはいるが、部分的で、個別対応に留まる。

１　: 意識はあるが、場当たり的にしか働きかけていない。

０ :　働きかけていない。その意識がない。

（**4）クラブの幹部（理事・役員）は、クラブの重要事項を決定する際、クラブ内外の情報・意見を収集し、会員の合意が得られるような意思決定をしていますか。**

4 : 幹部の連携は十分で、あらゆる機会に効果的に実行している。

3 : 意識的に繰り返し実行している。

２ : 実行してはいるが、部分的で、個別対応に留まる。

１　: 意識はあるが、場当たり的に実行している。

０ :　実行していない。その意識がない。

（**5）クラブの幹部（理事・役員）は、社会の要求やクラブ内外の環境変化に素早く対応**

**するための組織作りやクラブ運営を行っていますか。**

4 : 幹部の連携は十分で、あらゆる機会に効果的に実行している。

3 : 意識的に繰り返し実行している。

２ : 実行してはいるが、部分的で、個別対応に留まる。

１　: 意識はあるが、場当たり的に実行している。

０ :　実行していない。その意識がない。

**２．社会貢献**

（**6）あなたのクラブは、地域社会からの社会貢献に対するニーズや期待を正しく認識し、クラブとして独自に取り組むべき奉仕プログラムを定めて社会貢献活動を行っていますか。**

4 : 効果的に実行し、大きな成果を上げている。

3 : 繰り返し、あるいは定期的に実行している。

２ : 時々実行している。

１　: 過去に実行したことはあるが、今はしていない。

０ :　実行したことがない。その計画もない。

（**7）あなたのクラブでは、社会からの要請(環境保護、省エネルギー、禁煙、男女平等など)への対応について、目標を設定し、達成状況に応じて改善活動を行っていますか**

4 : 効果的に実行し、大きな成果を上げている。

3 : 繰り返し、あるいは定期的に実行している。

２ : 時々実行している。

１　: 過去に実行したことはあるが、今はしていない。

０ :　実行したことがない。その計画もない。

（**8）あなたのクラブでは、ＲＩの提唱する国際奉仕、または米山奨学会の趣旨を認識し、積極的に支援活動を行っていますか。**

4 : 効果的に実行し、大きな成果を上げている。

3 : 繰り返し、あるいは定期的に実行している。

２ : 時々実行している。

１　: 過去に実行したことはあるが、今はしていない。

０ :　実行したことがない。その計画もない。

（**9）あなたのクラブでは、ＲＩの提唱する社会奉仕・青少年奉仕の趣旨を認識し、積極的に支援活動を行っていますか。**

4 : 効果的に実行し、大きな成果を上げている。

3 : 繰り返し、あるいは定期的に実行している。

２ : 時々実行している。

１　: 過去に実行したことはあるが、今はしていない。

０ :　実行したことがない。その計画もない。

（**10）あなたのクラブの会員が所属する企業・事業所は、企業倫理（法令順守・不正防止**

・**性差別防止など）を守り、環境保全などの社会的責任を果たし、地域社会から信頼されていますか。**

4 : 全会員企業が、地域社会から信頼されている。

3 : 多くの会員企業が、地域社会から信頼されている。

２ : 会員間で、企業倫理や社会的責任に対する意識は、薄い。

１　: 地域社会から信頼されている会員企業が少ない。

０ :　社会的な不祥事を起こした会員企業がある。

**３．魅力あるクラブづくり**

（**11）あなたのクラブでは、会員が自主的・積極的に活動に取り組めるような環境を整えていますか。また、会員の功績を顕彰する仕組みがありますか。**

4 : 効果的に実行し、大きな成果を上げている。

3 : 繰り返し、あるいは定期的に実行している。

２ : 時々、あるいは部分的に実行している。

１　: 過去に実行したことはあるが、今はしていない。

０ :　実行したことがない。その計画もない。

（**12）あなたのクラブでは、会員の気づいたことやアイデアをクラブ運営に柔軟かつ積極的に取り入れていますか。**

4 : 効果的に実行し、大きな成果を上げている。

3 : 繰り返し、あるいは定期的に実行している。

２ : 時々、あるいは部分的に実行している。

１　: 過去に実行したことはあるが、今はしていない。

０ :　実行したことがない。その計画もない。

（**13）あなたのクラブでは、新会員や若手会員に対して、（ロータリアンとしての）計画的育成や退会防止のプログラムを実行していますか。**

4 : 効果的に実行し、大きな成果を上げている。

3 : 繰り返し、あるいは定期的に実行している。

２ : 時々、あるいは部分的に実行している。

１　: 過去に実行したことはあるが、今はしていない。

０ :　実行したことがない。その計画もない。

（**14）あなたのクラブでは、会員の満足・不満足度とその要因を把握し、会員のやる気や**

**参加意欲を高めるよう努めていますか。**

4 : 効果的に実行し、大きな成果を上げている。

3 : 繰り返し、あるいは定期的に実行している。

２ : 時々、実行している。

１　: 過去に実行したことはあるが、今はしていない。

０ :　実行したことがない。その計画もない。

（**15）あなたのクラブは、意思決定の仕組みがオープンで、年齢やロータリー歴などに**

**こだわらない自由な対話の風土ができていますか。**

4 : 自由闊達で開放的な雰囲気があり、活発に活動している。

3 : 明るく打ち解けた雰囲気だが、活動はあまり活発ではない。

２ : 何事も当り障りのない意見が支配的で、意思決定がはっきりしない。

１　: 長老支配や前例主義がはびこり、組織として停滞している。

０ :　会員の意識はばらばらで、組織として崩壊寸前である。

**４．効率的なクラブ運営**

（**16）あなたのクラブでは、年度を超えた中・長期的な展望や計画に基づいて、クラブ　改革を進めていますか。**

4 : 効果的に実行し、大きな成果を上げている。

3 : 繰り返し、あるいは定期的に実行している。

２ : 時々、あるいは部分的に実行している。

１　: 過去に実行したことはあるが、今はしていない。

０ :　実行したことがない。その計画もない。

（**17）あなたのクラブでは、環境変化やクラブの現状に適合したクラブ運営（委員会の　統合、組織のスリム化、イベントの簡素化など）に努めていますか。**

4 : 効果的に実行し、大きな成果を上げている。

3 : 繰り返し、あるいは定期的に実行している。

２ : 時々、あるいは部分的に実行している。

１　: 過去に実行したことはあるが、今はしていない。

０ :　実行したことがない。その計画もない。

（**18）あなたのクラブでは、会員増強・退会防止のための具体的活動を行っていますか。**

4 : 効果的に実行し、大きな成果を上げている。

3 : 繰り返し、あるいは定期的に実行している。

２ : 時々、実行している。

１　: 過去に実行したことはあるが、今はしていない。

０ :　実行したことがない。その計画もない。

（**19）あなたのクラブは、他クラブや地区・ガバナー補佐と密に連携・情報交換し、**

**また、他の良い事例に学んでいますか。**

4 : 効果的に実行し、大きな成果を上げている。

3 : 繰り返し、あるいは定期的に実行している。

２ : 時々、実行している。

１　: 過去に実行したことはあるが、今はしていない。

０ :　実行したことがない。その計画もない。

（**20）あなたのクラブではＩＴを活用して、情報・データを共有化・有効活用したり、**

**コミュニケーションを良くしたり、クラブ運営を効率化したりしていますか。**

4 : 効果的に実行し、大きな成果を上げている。

3 : 繰り返し、あるいは定期的に実行している。

２ : 時々、あるいは部分的に実行している。

１　: 計画はあるが、まだ実行していない。

０ :　実行したことがない。その計画もない。

**５．活動の成果**

（**21）あなたのクラブは地域社会・ＲＩからどのように評価されていますか。**

4 : 社会貢献する団体として高く評価され、表彰状・感謝状等多数授与されている。地域社会から尊敬されている。

3 : 社会貢献する団体として認められ、表彰状・感謝状等も授与されている。

２ : 過去に表彰状・感謝状等を授与されたことがある。

１　: 地域社会から団体として十分に認識されていない。

０ :　地域社会のほとんどの人がクラブの存在を知らない。

（**22）魅力あるクラブへの変革は進んでいますか。また、クラブ経営（財務）の健全性は保っていますか。**

4 : 活力のある魅力的なクラブとして再生し、健全性も保っている。

3 : 方向性を定めて変革に着手しており、健全性も保っている。

２ : 変革の検討を始めた。見直すべきところが多い。

１　: 変革の必要を感じない。見直すべき点はない、と思っている。

０ :　会員は無気力で、クラブの存続がおぼつかない状態である。

（**23）あなたのクラブの会員は、ロータリアンとして社会から尊敬される人格形成に努めていますか。**

4 :会員は、社会的に信頼・尊敬されている職業人で、幅広く地域貢献活動を行っている

会員も多い。

3 : 熱心に学び、奉仕活動に積極的に参加する会員が多い。

２ : 議論はするが言葉だけで、奉仕活動には消極的な会員が多い。

１　: 奉仕活動に関心のない会員が多い。

０ :　ほとんどの会員が、儲け話かゴルフの話しかしない。

（**24）あなたのクラブの会員満足度は年々向上していますか。**

4 : 毎年会員満足度を測定しており、その値は向上している。

3 : 会員満足度を測定して、対策を講じたことがある。

２ : 会員満足向上の必要性は認めるが、まだ、何もしていない。

１　: 会員満足向上の必要性を認めない。

０ :　会員満足など考えたことがない。

（**25）あなたのクラブの会員数は過去５年間でどのように推移しましたか。**

4 : 会員数は増えている。

3 : ほぼ５年前の会員数を維持している。

２ : 会員数は、５年前に比べて、～10％減少した。

１　: 会員数は、５年前に比べて、１１～３０％減少した。

０ :　会員数は、５年前に比べて、３１％減少した。

**〇最後に、あなたのロータリー歴を教えてください。**

　　　□　３年以内　　　　　□　４～１０年　　　　□　11～20年　　　　　□　21年以上

◎お疲れ様でした。

アンケート結果を回収箱にお入れください。

クラブ活力度アンケート　**評 点 集 計 表**

**1.　理念・方針の浸透とリーダーシップ ２．社会貢献**

|  |  |
| --- | --- |
| 問 | 評　点 |
| （１） | ４　　３　　２　　１　　０ |
| （２） | ４　　３　　２　　１　　０ |
| （３） | ４　　３　　２　　１　　０ |
| （４） | ４　　３　　２　　１　　０ |
| （５） | ４　　３　　２　　１　　０ |
| 小計 | 点 |

|  |  |
| --- | --- |
| 問 | 評　点 |
| （１） | ４　　３　　２　　１　　０ |
| （２） | ４　　３　　２　　１　　０ |
| （３） | ４　　３　　２　　１　　０ |
| （４） | ４　　３　　２　　１　　０ |
| （５） | ４　　３　　２　　１　　０ |
| 小計 | 点 |

**３．魅力あるクラブづくり　　　　　　　　　　　４．効率的なクラブ運営**

|  |  |
| --- | --- |
| 問 | 評　点 |
| （１） | ４　　３　　２　　１　　０ |
| （２） | ４　　３　　２　　１　　０ |
| （３） | ４　　３　　２　　１　　０ |
| （４） | ４　　３　　２　　１　　０ |
| （５） | ４　　３　　２　　１　　０ |
| 小計 | 点 |

|  |  |
| --- | --- |
| 問 | 評　点 |
| （１） | ４　　３　　２　　１　　０ |
| （２） | ４　　３　　２　　１　　０ |
| （３） | ４　　３　　２　　１　　０ |
| （４） | ４　　３　　２　　１　　０ |
| （５） | ４　　３　　２　　１　　０ |
| 小計 | 点 |

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

**５．活動の成果**

**♦総合評価**

|  |  |
| --- | --- |
| 問 | 評　点 |
| （１） | ４　　３　　２　　１　　０ |
| （２） | ４　　３　　２　　１　　０ |
| （３） | ４　　３　　２　　１　　０ |
| （４） | ４　　３　　２　　１　　０ |
| （５） | ４　　３　　２　　１　　０ |
| 小計 | 点 |

**〇ロータリー歴**

　□　３年以内　 □　４～１０年

□　11～20年　　　　　□　21年以上

実施日：　　　　　　　　年　　　　月　　　　日 評価者：