

## 事業と組織運営の工夫

### ～2020年度のグッドガバナンス認証審査委員会でのディスカッションより～

当センターでは、グッドガバナンス認証の付与に関して、外部有識者からなる「グッドガバナンス認証審査委員会」を設置しています。この委員会では、幅広い知見を持っている委員が様々な角度から認証候補団体の組織運営の状況について、グッドガバナンス認証を付与するのにふさわしいかどうかを審査しています。そのディスカッションの中で、多くの非営利組織にとって参考になる意見やアイデアも出てきます。

そこで、2020年度に開催された委員会のディスカッションの中から、事業や組織運営の参考になるトピックスを「事業と組織運営の工夫」としてピックアップしてお届けします。非営利組織の皆様にとって、団体運営のヒントにいただければ幸いです。

## <事業と組織運営の工夫>

### 1. 中期計画と事業存続

グッドガバナンス認証の組織評価では、複数年度の中期計画や事業目標が整備されていることを確認します。ここ1, 2年の新型コロナの状況を見ていると、事業存続について今まで以上に考えていく必要があります。リスク管理の面からも、中長期的な視点からも、事業存続を捉えていくことが大事です。そのために、中期計画の中にあえて事業存続の項目を盛り込んでみるのもよい工夫となります。

#### 【関連する基準】

基準 19：組織ミッション・ビジョンに基づく、複数年度の中期計画あるいは、事業目標をもつとともに振り返りや評価を行っている。

### 2. リスク対応

事業と組織運営において様々なリスクがあります。あらかじめリスクを想定し、対応する仕組みや体制を整備しておくことが組織運営の大事なポイントです。団体の活動によって、発生するリスクは違ってきますが、参考事例としていくつか想定されるリスクと対応の工夫をご紹介します。

- 体験学習などの野外活動を行っている団体は、危機管理の観点から、特にリスク対応マニュアルを整備していた方がよい。例えば、チェーンソーを使っていて事故が起きた時に、団体が事前に意図して事故に備えていたか（資格を有していたか、講習を受けていたか）等、警察などでも確認されることがある。
- 野外活動において、リスク管理と安全面の情報発信の観点から、対応マニュアル等が整備されている状況を支援者や参加者などの外部から見えるようにしておくのも工夫の一つである。
- 広報等で子どもの写真を公開する際に、悪用されるリスクがある。情報公開時に慎重に考える意識を持っておくことも大切なリスク対応である。
- 団体が活動における子どもの写真を SNS に載せる場合は、当事者親子に必ず確認をとる。多くの団体でこの意識が高まり、団体が載せる場合は親子に確認しているようになってきた。
- 一方で、イベント等の参加者の意識があまり高くないという現状もある。参加者が NPO 活動の様子を SNS に載せる際に他人の子どもの顔が写っている場合は、事前にその親子の確認を取るなども大切なポイントである。

#### 【関連する基準】

基準 21：事業と組織運営における様々なリスクを把握し、対応する仕組みや体制を整備している。

### 3. 理事との利益相反取引

NPO の組織運営で、理事と利益相反取引等を行おうとする時は適切に事務手続きを行う必要があります。例えば、理事会において、NPO が理事もしくは理事が関係する組織と契約を結ぶ際に、理事会の審議では利害関係者となる理事が決議の場から退席して決議するといった手続きが必要です。このように、理事会において、利益相反取引を適切な形で審議し承認した場合は、その経過（利害関係者となる理事が退席して審議したことなど）を議事録にしっかりと記載することも大事な工夫です。

また、団体内で利益相反防止を仕組み化していくために、利益相反防止に関する規程の整備や、理事が所属する・関係する組織の定期的な確認作業を実施することをお勧めします。

#### 【関連する基準】

基準 16：理事と利益相反取引等を行おうとする時は、事前に議論を行い、適切に事務手続きを行う。

### 4. 理事会の運営

理事や監事はその役割や責任を果たすためには、理事会に参加することが大切です。ただ参加するだけでなく、適切に理事会が開催されているかどうかを確認し、指摘する責任があります。監事の場合は社員総会も同様です。万が一、定款通りに実施されていない場合は、そ

のことについて指摘することも大切な役割です。

理事や監事の中には、仕事の忙しさや居住地の関係から理事会にほとんど出席できていないケースもあります。その場合、次の役員の改選時に変更を検討することも一工夫です。そのNPOなりの方針をもって役員改選を考えましょう。

#### 【関連する基準】

基準 22：理事会は、組織の方向付け、自立の確保を含め、健全な意思決定を行っている。

基準 23：理事は、執行責任や善管注意義務（善良な管理者の注意義務）を認識して、団体の事業や会計の状況を把握している。

基準 24：監事は、監査責任や善管注意義務を果たすために、理事会に出席し理事の職務執行や財産の状況を監視している。

### 5. 財務と新型コロナ

新型コロナの影響で、金融機関からの融資を検討した団体も多かったことと思います。今後も、新型コロナ禍で収益の見込みなども大きく変わってきますので、資金繰りの観点からNPOは早め早めに金融機関に相談することも大切な工夫です。

新型コロナによって先行きが不透明になってるからこそ、健全な資金調達や財務管理を今までに以上に意識することが大切です。安定的な財務を考えるきっかけになります。そのために、事業ベースで予算策定を行い、収益管理を行うことが大切になってきます。事業予算で赤字か黒字かを考えていくことも、新型コロナ禍では大事な工夫です

#### 【関連する基準】

基準 27：組織経営の安定的継続を図ることを目的として、健全な資金調達や財務管理を行っている。

### 6. 横領防止

NPOの不祥事で多いのが横領です。横領事件の状況を確認していると、1人の経理担当が印鑑と通帳を一緒に保管していることがよくありました。担当者一人で勝手に銀行口座からお金を引き出せないようにしておく工夫が必要です。例えば、預金通帳と銀行印を別々に管理する方法を行っている団体もあります。不正が出来ないようにすることは、資金管理上はもっとも重要なポイントの一つです。

#### 【関連する基準】

基準 27：組織経営の安定的継続を図ることを目的として、健全な資金調達や財務管理を行っている。

### 7. こども食堂の衛生管理

ここ数年、こども食堂を実施するNPOも増えています。一方で、その運営でリスクもあり

ます。例えば、衛生管理です。衛生管理の面で、こども食堂は昨今の法改正に伴う影響も想定されます。厚生労働省のウェブサイトで確認したり、地域の保健所と連絡を密にして気をつけることも大事な工夫です

◎子ども食堂における衛生管理のポイント（厚生省サイト）

[https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage\\_00381.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_00381.html)

また、法人として衛生に関する対応を考えて、関係者で共有し実践すること、食中毒が出ないように工夫をすることも大事です。万が一、事故（アレルギー含む）が起こった時の初動対応を想定していることも肝要です。

これらはこども食堂に限らず、リスク管理の面からNPO活動にとっても大事なことです。

## 8. 会員制度の工夫

みなさんの団体で正会員や賛助会員を募集する時に、職業や特技を聞いていますか？ドイツのとあるNPOでは、会員の申し込みの時に職業を聞いて、困った時に会員に呼びかけているそうです。最近ではWebやITなど、会員の中から専門性のある人に支援をお願いするケースもあります。そういったことができるように仕組み化をしておくといいですね。

## 参考：グッドガバナンス認証

グッドガバナンス認証とは、JCNEの独自の評価基準に基づき、専門の評価員が団体を訪問し、ヒアリングや書類確認によって組織運営の状況进行评估しています。その評価結果をもとに、非営利組織の中でも組織運営やガバナンスが一定水準以上のレベルの団体を認証しています。グッドガバナンス認証団体は外からは見えにくい組織内部の状況を第三者機関に開示して、信頼性・透明性の向上に努めている団体です。また、課題がある場合も見直し、改善をしていく姿勢や意欲のある団体でもあります。寄付をしたい、ボランティアとして参加したいという市民や企業の方が、期待をかけて支援ができる団体として紹介しているのが「グッドガバナンス認証団体」です。

### 【グッドガバナンス認証の概要】

対象：NPO法人（認定を含む）、一般社団・財団法人（非営利型）、  
公益社団・財団法人、社会福祉法人

評価手法：書面評価と訪問評価

評価基準：27項目（適用除外可能なもの6項目）

分野/事業内容・組織規模を問わない評価基準

事前の書面評価と3時間の訪問調査の構成

事業のプロセスやガバナンスの状況をヒアリングし、評価

更新期間：3年間

費用：普及期間のため、評価料・認証料無料

#### 【評価実施方法】

- ①評価団体自身で、自己評価ガイドブックをもとに自己評価を行う。
- ②各基準のエビデンスとなる関係書類を提出する。
- ③JCNE で自己評価及び関係書類の内容に基づく書面評価を行う。
- ④グッドガバナンス評価員1名と評価員補佐(JCNE事務局)1名で団体事務所を訪問して、ヒアリングに基づき評価を実施する（新型コロナの状況でオンライン評価）。

#### 【グッドガバナンス評価員とは？】

グッドガバナンス業界人は、JCNE の評価員研修を受講し、JCNE のグッドガバナンス認証制度を運用するために評価基準を理解し、公正な評価業務を行う者として、評価員として登録された者です。

主に NPO センター関係者、助成財団等を含む中間支援組織関係者、NPO の役員や事務局長経験者、NPO 関連の士業関係者やコンサルタントなどが研修を受けて評価員となっています。

#### 【グッドガバナンス認証の付与】

すべての基準を満たした団体を認証候補団体として、外部有識者による「グッドガバナンス認証審査委員会」にて認証の付与について審査を行います。審査を通過した団体に対して3年間の有効期間で認証を付与します。

なお、審査に通過しなかった団体やアドバンス評価基準を全て満たすことが出来なかった団体は1年間の猶予期間中に改善を行い、グッドガバナンス認証の審査に進むことが出来ます。

#### 【グッドガバナンス認証のお申込み】

[https://jcne.or.jp/evaluation/good\\_governance/](https://jcne.or.jp/evaluation/good_governance/)

以上

#### 【本資料に関するお問合せ】

(一財) 非営利組織評価センター

E-mail : office@jcne.or.jp