

## 事業と組織運営の工夫

### ～2021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、2021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。

#### <組織体制の整備>

組織の成長スピードが早い場合、事業規模に見合った体制を早急に整えていくことが必要となってくる。例えば、組織規模の拡大にあわせて、理事会体制の充実、監事の役割、全体を把握し統括する立場のスタッフの設置などの工夫がある。

##### 【関連する基準】

基準3：業務執行の意思決定について、内部の関係者で事前に情報共有、議論がなされた上で決裁手続きを行い、決定内容を関係する役職員に情報共有している。

基準4：主たる事業について、達成に必要な情報や課題が関係者で共有され、事業達成に向けた課題の改善や創意工夫に取り組んでいる。

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。

#### <理事会以外の会議体と意思決定のルール>

理事会以外に役員を中心とした会議体を設置している場合には、理事会と会議体の関係性を整理する必要がある。団体のガバナンスのなかで、その会議体の位置づけを決める。規程や内規などで明文化するのが望ましい。その会議体で決まったことを理事会にどのように共有するのかなどのルール化も必要となってくる。団体の機動性を高める意思決定と、ガバナンスの担保の2つのバランスを考慮して運用を行っていく。

あわせて、業務執行のための決裁の機能、会議体の権能が明確になっていない場合は、ルールの策定が求められる。権限規程（事務決裁規程）などを作成し、理事会で承認するプロセスなどを検討する。

【関連する基準】

基準3：業務執行の意思決定について、内部の関係者で事前に情報共有、議論がなされた上で決裁手続きを行い、決定内容を関係する役職員に情報共有している。

基準4：主たる事業について、達成に必要な情報や課題が関係者で共有され、事業達成に向けた課題の改善や創意工夫に取り組んでいる。

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。

### <理事の利益相反取引>

理事構成から、利益相反取引が生じる可能性が高い場合は、あらかじめ利益相反防止規程を整備することが望ましい。規程化してルールを明確にしておくことで、ガバナンスの向上につながるとともに、対外的に説明するための一助となる。また、規程ができることで、役職員の利益相反に関する意識も高まる。

また、すでに理事による利益相反取引がある場合も、後付けでも利益相反防止規程を整備し、現在も継続している契約等について整理をしておくことはガバナンス上、有効な手段である。

【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。

### <理事の多様性>

NP0においても多様性が大事である。理事構成も、ジェンダーバランスや年齢構成などを考慮していく必要がある。

【関連する基準】

基準18：役員（理事・監事）は、特定の団体、血縁関係に偏らない人々から構成されており、組織の中立性、公平性を維持している。

### <中期計画の整備>

NP0の中期計画は、ミッション・ビジョンに数値目標を掲げるだけでなく、それを通じて自分たちが目指している社会にどのように近づいていくのかの計画を明示するもので、存在意義につながるものである。

中期計画には、何を実現したいのか、複数年で何にがんばっていくのかをまとめる。例えば、3年間でここまで行きたいと考えた時に、誰に対してどういった行動をとっていくのかを考えることも大切である。

今出来ている事業だけを追いかけて、成果が上がっているというのは中期計画ではない。事業を実現してきたことで、次にどこに向かってインパクトを出していくのかを内部で議論し、こういった戦略をもってやっていこうということを言語化したものが中期計画となる。

**【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。

**<役員からの借入れ>**

役員から借入れを行っている団体は、団体内でルール化、規程化をしていくことが望ましい。定款で定められていることの補完として、金額や借入先、種類（短期／長期）などによって、理事長決裁や理事会承認などの意思決定の区分を整理する。特に、役員のうち、理事長から借入れをしている団体が一定数あるので、利益相反防止や牽制機能が働く仕組みを導入することが大切である。また、事業上の特性で毎年、短期借入を実施している団体の場合は、中長期の視点で、今後の見通しや計画を検討することも大切である。個人による借入金の場合、その人に何かあった時に問題が生じることもあるので、金融機関の借入に切り替えるなどの代替手段を検討していく。

**【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。

**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の評価をしています。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？】

グッドガバナンス評価員とは、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。

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の方々が、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】

すべてのアドバンス評価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」において、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は、有効期間を3年とするグッドガバナンス認証が付与されます。

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も、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/)

### 参考情報：

【活用情報】2020年度グッドガバナンス認証審査委員会で議論された事業と組織運営の工夫を紹介

<https://jcne.or.jp/2021/10/26/news-49/>

【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