

事業と組織運営の工夫

～2022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、2022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。

<理事会の構成>

- 理事会の構成の見直しを行う際には、専門性や知見を有する人を理事候補者とすることを想定して、どういった関わりをしてもらいたいのか、理事に期待する役割などを整理して、理事を選任することが大切になる。選任のプロセスを大事にする。
- 団体として、やりたいと思っている目標から逆算して、団体内で必要な強化したい点や、一人ひとりの理事に期待して参画してもらいたい理由を具体的に伝えて、理事のコミットメントを高めて参画してもらうことが理想である。
- 持続可能性を考えると、どのような団体であっても、世代交代を意識して、次世代の若い人による参画を考える必要がある。また、最少人数の役員で運営をしている団体は、団体の規模が大きくなることが想定される場合には、役員に関する将来構想が必要になる。役員の将来構想は中期計画にも盛り込むとよい。

【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。

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。

<財務状況の確認>

- 財務状況について、債務超過になっている場合は、その原因を分析し、理事会で報告や議論を行うことが大切である。財務管理や債務超過の状況について、理事が適切に把握する必要がある。

- 新型コロナウイルスの影響による財務の圧迫について、理事が状況を把握し、積極的に改善に取り組むことが必要である。
- 役員個人の借り入れについて、現状は問題なくても、その役員が亡くなった時には遺産相続でもめるケースもある。そのようなリスクがあることを認識しておくことが必要である。

【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。

<監事の役割>

- 決算書類に不備があった場合は、監事監査の機能が働いていないとも言える。監事が適正に把握・確認し、指摘していくことが大切である。
- 強いリーダーシップのある理事がいる団体は、特に監事の役割が大切である。監事が理事会に参加して、リアルタイムに議論に加わり、組織運営に意見を言えるような状況が必要である。

【関連する基準】

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。

<事務局体制>

- 代表が事務局長の役割を兼ねているケースがあるが、その場合、コアメンバーの人材が育ちにくいこともある。次の経営層を育てていくことを考えていく必要がある。事務局体制を整備していくためには、代表の下に事務局長（もしくは常務理事等）を置き、権限の分配や役割分担を行うことを推奨する。
- 会議体について、理事会と職員会議の機能分担をあらためて確認することを推奨する。
- ガバナンスの改善の中で、組織運営の方法を変更することもある。その際に、今回の改善に基づくガバナンスが文化として組織に定着するかが重要なポイントとなる。

【関連する基準】

基準24：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。

<リスク管理>

- リスク管理について、リスクの棚卸を行って、リスクの対応策を実施していくことが大切である。中期計画の中にリスク管理の内容を盛り込むのもよい方法である。
- リスク対応について、理事会等で議論し、議事録で文書化して、記録を残しておくとうよい。
- 子どもに関わるNPOの場合、セーフガーディングの取り組みをしっかりと行うことが必要である。（「子どものセーフガーディング」は、「組織の役職員・関係者によって、また事業

活動において、子どもにいかなる危害も及ぼさないよう、つまり虐待・搾取や危険のリスクにさらすことのないよう努めることであり、万一、活動を通じて子どもの安全にかかわる懸念が生じたときには、しかるべき責任機関に報告を行い、それを組織の責任として取り組むこと」。※Keeping Children Safe（セーフガーディングの活動に特化した国際的 N GO の団体名称）による定義）

- 子ども支援の団体は、子どもの権利やハラスメントの被害防止やコンプライアンス等に係る方針を定め、相談に応じる相談窓口を設置するなど、適切かつ迅速に対応するための体制を整備することが必要である。

【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。

<情報セキュリティ>

- ITを積極的に活用している団体が増えているが、情報セキュリティや個人情報、プライバシーの保護などが重要となる。サイバー攻撃への対応などITセキュリティもガバナンスの一つなので、より一層意識することが必要である。
- TwitterやInstagramなどのSNSを使って、情報発信に積極的に取り組んでいる団体が増えているが、子どもたちの写真の扱いについては特に注意が必要である。ヨーロッパなどでは、子どもの水遊びの写真を挙げるだけで児童ポルノと判断されてしまうこともある。子どもの権利を常に意識することが必須である。
- 団体のウェブサイトについて、SSL（暗号化通信）対応がなされていないケースがある。URLがSSL対応ではない「http」のままである。昨今のインターネット事情から、早急にSSL対応を実施し、セキュリティ強化を図ることを強く推奨する。
- 団体のウェブサイトで、更新が止まっているケースがある。情報がアップデートされおらず、最新のイベントも数年前までで止まっていることもある。ウェブサイトの更新は定期的に行うことを推奨する。特に、定款や役員名簿のような大事な情報が更新されていないと、それらを軽んじているように見えるものであり、それらの更新を適時に行うことが必要である。

【関連する基準】

基準6：社会的課題や活動に対する理解と共感が得られるよう、広く社会に向けて、働きかけや情報発信をしている。

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。

参考：グッドガバナンス認証（2022年度時点）

※2023年4月にアドバンス評価基準の改訂を行いました。本資料に記載している情報は2022年度まで使用している旧評価基準に基づいています。

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？】

グッドガバナンス評価員は、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」で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/

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/>

【活用情報】2021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/2022/09/11/news-108/>

【本資料に関するお問合せ】

(公財) 日本非営利組織評価センター

E-mail: office@jcne.or.jp