

# NPOの組織運営

～アドバンス評価から見てきたこと～

2025年1月1日 Ver.02

公益財団法人日本非営利組織評価センター



I はじめに

II 評価基準の構成

III データ集計

IV 事例集

V まとめ

## もくじ

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| I. はじめに .....               | 2  |
| II. アドバンス評価基準の構成 .....      | 2  |
| III. データ集計 .....            | 5  |
| 1. アドバンス評価被評価団体の特徴 .....    | 5  |
| 2. アドバンス評価結果 .....          | 10 |
| 3. グッドガバナンス認証結果 .....       | 12 |
| IV. 事例集 .....               | 13 |
| 1. 項目ごと事例集 .....            | 14 |
| 2. 改善事例 .....               | 37 |
| 3. 失敗例 .....                | 41 |
| 4. NPO が苦手なことはこれだ！ .....    | 43 |
| 5. NPO が晒されているリスク .....     | 45 |
| 6. NPO はこんな寄付集めをしている。 ..... | 46 |
| V. まとめ .....                | 47 |

(巻末資料) 改訂アドバンス評価基準

## I. はじめに

非営利組織は市民からの信頼が基礎となって成り立つ組織です。立派な公益的事業を展開していても、運営がずさんでは、組織内外から確かな信頼を得ることはできません。非営利組織の支援を考える時には、団体が取り組んでいる社会課題や活動内容に注目し、寄付やボランティアなどを行うかどうかを検討します。実際に支援を行う際には、その団体が信頼できるかどうかが大変なポイントになります。非営利組織評価センター（以下、JCNE）では、非営利組織の信頼性を評価で応援するために、「グッドガバナンス認証」と「ベーシックガバナンスチェック」という2種類の組織評価を実施しています。非営利組織を対象に活動分野を問わず、全国規模で第三者評価を実施している日本で初めての取り組みです。

今回は、2つの評価制度のうち、2018年にリリースをしたグッドガバナンス認証制度の評価基準となっているアドバンス評価について、評価実績をもとにした調査レポートを作成しました。JCNEの独自の評価基準（アドバンス評価基準4領域12項目27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。本レポートでは、認証団体だけではなく、認証にまだ至っていない改善途中の団体や途中辞退をした団体も含め全143団体のデータ集計を紹介しています。なお、アドバンス評価基準は、2023年4月1日に改訂を行い、改訂以降に評価申込みをした団体については、新基準で評価を行っています。但し、本レポートは、2021年10月にVer.1を発行したレポートの連続性の観点から、旧基準に基づき集計し、まとめています。

## II. アドバンス評価基準の構成

非営利組織に求められる4つの価値観と、それらを構成する12の要素からなっている。

アドバンス評価では、非営利組織の組織運営・事業運営の中から特に重要視するものとして4つの領域を設定している。これらの領域は、非営利組織の信頼性を確認するために必要不可欠なものとして、JCNEがまとめたものである。また、信頼性ととも、組織運営や事業推進のために非営利組織が大事にすべき価値観とも言える。これらの4領域から構成する組織マネジメントの要素を整理・抽出し、非営利組織の信頼性・価値観という軸からまとめたものが12の項目となり、具体的な評価の基準として、27の評価基準を設定している。この27の評価基準を満たしているということは、組織運営の視点から信頼のおける組織であり、非営利組織らしさをもって事業を推進している団体になる。しかし、ここで注意しなければならないのは、非営利組織は様々な分野があり、活動・受益者が多種多様であるため、この評価の項目や基準を満たしていることが、すなわち「優れた組織」とはならないということである。日本国内では昔から「評価」は順位づけという認識が深く浸透している。ここで述べている「アドバンス評価」とは「成績や順位づけ」ではなく、「組織が改善を図るツール」「組織を社会が理解しやすくなる道具」であるということを改めて認識をして頂きたい。つまり、非営利組織が目的達成を果たすために、評価をいかに利用し、結果の活用をする。12の評価項目については考慮しながらも、各組織の持つ特性や専門性、様々な事例から、それぞれの組織に見合ったアドバンス評価を受ける際に、評価の意味を考え改善につなげて頂くことが本評価の目的である。

| 領域                                      | 項目 (評価基準数)  |
|---|---|
| I 学びと創造<br>(常に改善を行い、より良い価値を生み出す事業活動の実践) | 項目1 受益者本位の視点によるニーズの把握と改善 (2)<br>項目2 課題の共有と改善・創意工夫、および人材の育成 (3)<br>項目3 社会への情報発信と啓発活動 (2) |
| II 市民参加と連携・協働<br>(市民社会を構成する組織としての在り方)   | 項目4 市民参加 (1)<br>項目5 連携・協働 (3)<br>項目6 寄付 (2)   |
| III 社会的責任と信頼<br>(組織の内部と社会に対する責任ある組織の姿勢) | 項目7 人権尊重と環境への配慮 (2)<br>項目8 コンプライアンス (2)   |
| IV 自立と自律<br>(主体的かつ適切な組織のマネジメント)         | 項目9 事業運営 (3)<br>項目10 リスクの管理 (1)<br>項目11 ガバナンス (4)<br>項目12 財務と会計 (2)                     |

| 領域         | 項目   | No. | 評価基準   |
|------------|--|-----|--|
| 学びと創造      | 受益者本位の視点によるニーズの把握と改善   | 1   | 解決しようとする社会的課題と継続課題に関して、第三者や受益者、市民から意見を聴くための仕組みや機会を設け、参考にしている。          |
|            |  | 2   | 外部からの要望や提案、苦情について、日常業務や活動の中で適切に対応するとともに、それらを参考にしながら事業や組織運営の改善に取り組んでいる。 |
|            | 課題の共有と改善・創意工夫、および人材の育成   | 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。  |
|            |  | 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。             |
|            |  | 5   | 情報共有や振り返り、改善の一連のプロセスに基づく OJT 等で人材育成を行うとともに、外部セミナー等により研修の機会を職員に提供している。  |
|            | 社会への情報発信と啓発活動  | 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。                      |
|            |  | 7   | 社会課題の解決のために、必要に応じ、国や企業、市民等に対し提案や情報提供を行っている。                            |
| 市民参加と連携・協働 | 市民参加   | 8   | 寄付や会員制度、ボランティア、イベント参加等を通じて、多くの市民が活動に参加できる機会を提供している。                    |
|            | 連携・協働  | 9   | 地域の様々な主体、または、同じ社会的課題に取り組んでいる団体と連携・協働を行っている。                            |
|            |  | 10  | 必要に応じ、企業や助成財団から支援を得るとともに、相互の関係を築いている。                                  |
|            |  | 11  | 必要に応じ、行政と積極的に情報交換し、連携・協働を行っている。  |
|            | 寄付   | 12  | 個人、および法人からの寄付金の募集について、適切な情報を提供するとともに、用途を明示している。                        |
| 13         | 寄付者に対して、活動内容や成果、収支状況を含んだ寄付金に関する活動報告を、適切な時期と方法で行い、ウェブでも概要を公開している。 |     |  |
| 社会的責任と信頼   | 人権尊重と環境への配慮  | 14  | 組織としての行動規範を明確にし、役職員は事業や組織運営において社会規範に則した倫理的な行動をしている。                    |
|            |  | 15  | 組織は環境に類する法令などの遵守とともに、環境への負荷と環境への取組状況を把握し、事業や組織運営の中で反映させている。            |
|            | コンプライアンス   | 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。                              |
|            |  | 17  | 職員の労働条件・職場環境が適正に整備され、法令および所定の規定において適切に賃金を支給している。                       |

|       |        |    |   |
|-------|--------|----|---|
| 自立と自律 | 事業運営   | 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、公正性を維持している。  |
|       |        | 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、事業目標を持つとともに、振り返りと評価を行っている。 |
|       |        | 20 | 社会状況に柔軟に対応するため事業計画で記載されていない事業については、組織の中で適切に実施されている。       |
|       | リスクの管理 | 21 | 事業と組織全般における、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。                 |
|       | ガバナンス  | 22 | 理事会は、組織の方向付け、自立性の確保を含め、健全な意思決定を行っている。                     |
|       |        | 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共有している。     |
|       |        | 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。       |
|       |        | 25 | 組織運営に必要な規程や規則等を理事会（または社員総会）の承認を得て制定している。                  |
|       | 財務と会計  | 26 | 適正な会計処理を行うために、NPO 法人会計基準に沿って、「財務諸表の注記」を含む財務諸表等を適切に作成している。 |
|       |        | 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。                 |

## Ⅲ. データ集計

### 評価実績の対象データ

#### (1) 対象データの概要

対象法人： 特定非営利活動法人（認定、特例認定含む）一般社団法人、一般財団法人  
社会福祉法人、公益法人

対象期間： 2018年8月～2024年7月

対象件数： 約143件（アドバンス評価を受けた被評価団体数※評価基準の改訂や財務データ集計の取りやめなどあったため集計により対象件数に相違あり）

#### (2) データ収集項目

##### 1. アドバンス評価被評価団体の特徴

(ア) 地域ブロック (イ) 設立年数 (ウ) 平均役員数 (女性比率) (エ) 収入規模 (オ) 財務状況

##### 2. アドバンス評価結果

##### 3. グッドガバナンス認証結果

#### (3) データ収集の方法

集計方法： 評価に関する情報は、当センターによる評価結果より集計を実施した。

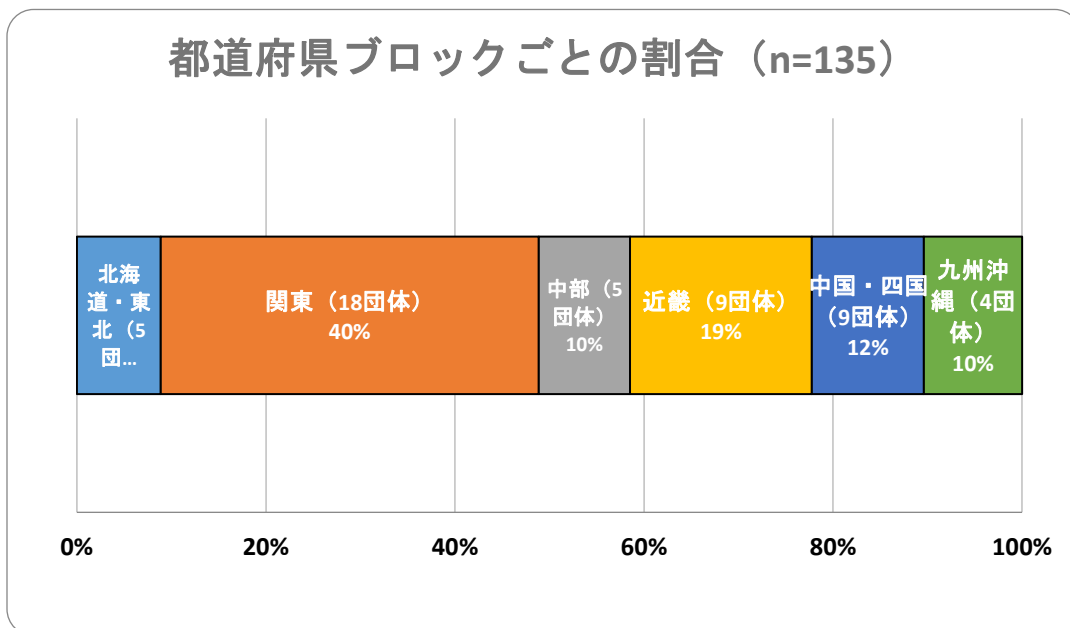
評価結果以外の団体に関する情報は、団体 Web サイト、CANPAN 等のポータルサイトの公開情報から集計を実施した。

#### (4) 集計上の注意点

- ・ アドバンス評価を受けた団体のデータ集計であり、グッドガバナンス認証付与に至っていない団体も含む。

## 1. アドバンス評価被評価団体の特徴

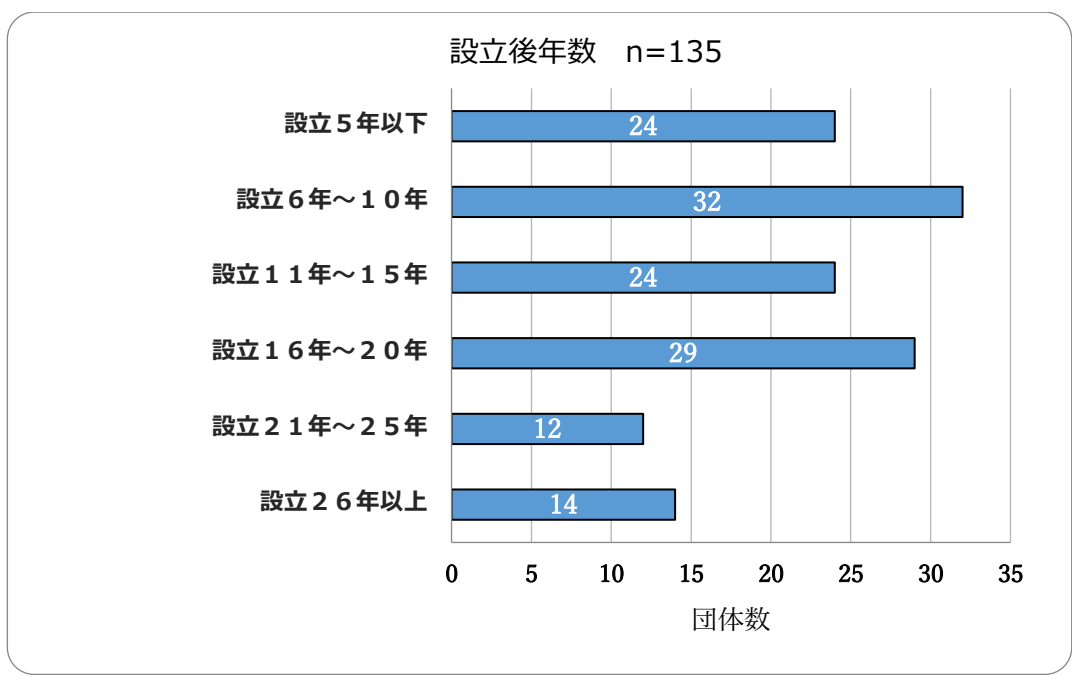
### (ア) 地域ブロック



初期の団体は、協力体制のもとアドバンス評価を実施しており、関東圏に偏っているが、全国の中間支援センターへ委託した併走支援事業や評価員研修を各地で展開したことで、地方の団体も増えた。

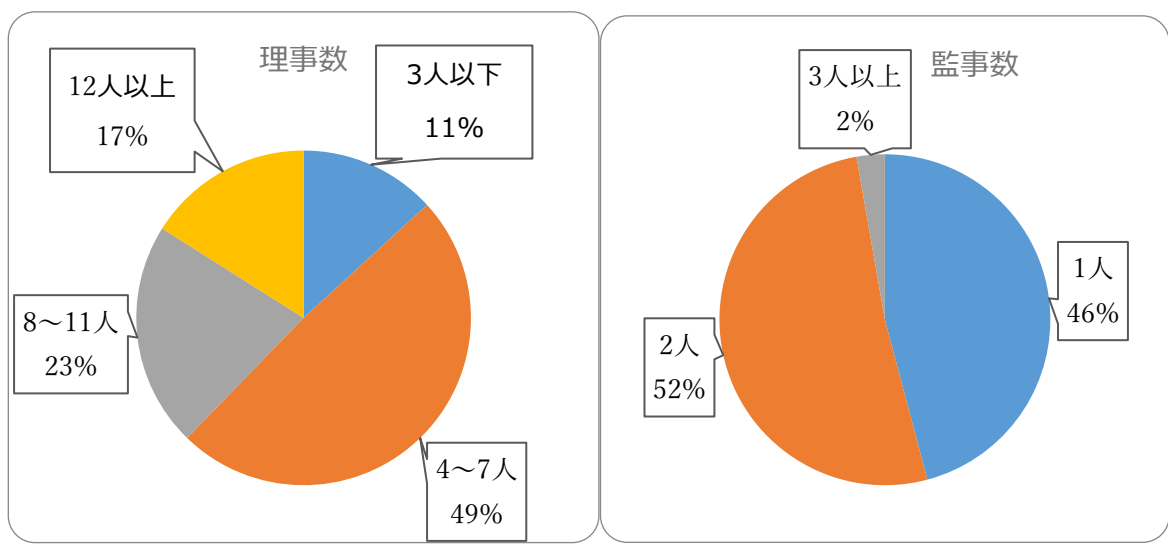
### (イ) 設立年数

内閣府 NPO 法人ポータルサイトの設立認証年月日に基づく、設立後の年数（2023 年現在）



設立6年～10年、16～20年の団体が最も多く、設立10年以上の団体が増えている。

### (ウ) 平均役員数（女性比率）



理事数は4～7人が最も多く、監事数は2名が1名よりやや多かった。監事が二人体制の団体が多く、ガバナンス意識が高い団体がアドバンス評価を受けていると言っても良いだろう。理事数平均は7.33人となっており、関東では7.42人、関東以外では7.19人とほとんど変わらないが、そのうち女性比率は東京では2.93人、東京以外では3.26人とやや地方の女性比率が高かった。

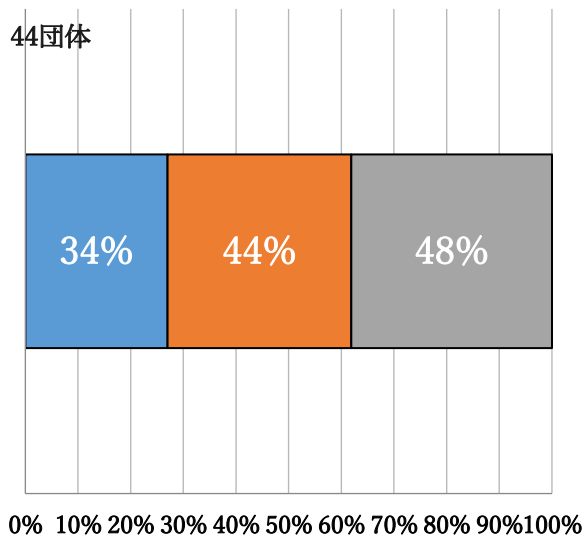
## (工) 収入規模

■大規模団体（総収益5,000万円以上）34団体

■中規模団体（総収益1,000万円以上,5,000万円未満）44団体

■小規模団体（総収益1,000万円未満）48団体

団体規模（総収益）の割合（n=126）

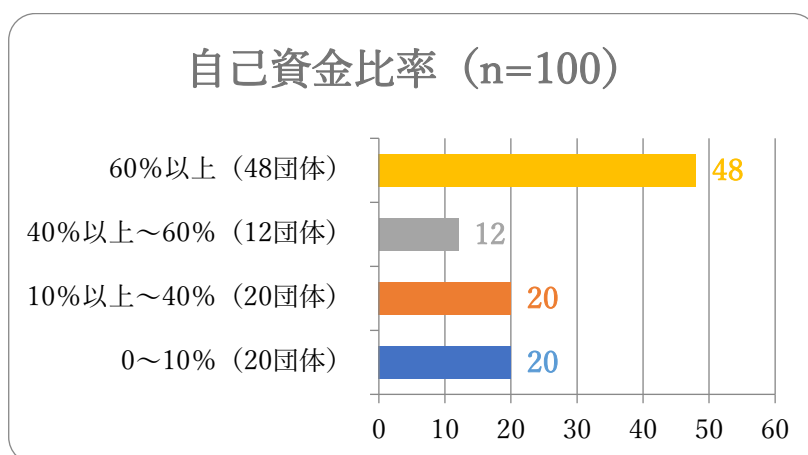


被評価団体の収入を比較すると、収入 1,000 万円未満の団体が 48 団体、1,000 万円以上 5,000 万円未満の団体が 44 団体となっており、合わせて 92 団体と全体の 7 割の団体が収入 5,000 万円未満の団体である。NPO セクターにおいて一つの壁と言われる収入 5,000 万円を超えることを目標に資金調達も含めた基盤強化に力を入れる団体は多く、アドバンス評価に自らすすんで取り組んだ団体はその志向が高いことも想定される。収入 5,000 万円以上の団体は 34 団体あるが、アドバンス評価とそれに続くグッドガバナンス認証の普及のために初期から協力いただいた団体は著名なリーディング NPO や地方で介護や障害者支援など第 2 種社会福祉事業を展開する NPO、国際的な活動をしている NGO など大規模団体が占める。一方で、グッドガバナンス認証の付与にあたっては、必ずしも大規模団体が順調に認証まで進んでいるというわけではなく、改善途中の被評価団体もあるため、NPO セクターにおいては収入規模が大きいからといって、組織基盤が整っているとも言えないのが実態である。小規模団体や設立間もない団体がよりスピード性をもって改善に取り組み、設立時から事業に邁進するだけでなく基盤強化に努めているような団体が比較的、グッドガバナンス認証までの道筋を立てやすいこともうかがえる。

## (オ) 財務状況

アドバンス評価の領域『自立と自律』の項目『財務と会計』では、健全な資金調達と財務管理を評価するために被評価団体の直近3年間の自己資金比率、内部留保額、正味財産増減額の推移を算出している。  
(ver01 から更新なし)

|         |                                     |
|---------|-------------------------------------|
| ◆自己資金比率 | 計算式：自己資金（会費・寄付金・自主事業）/経常収益の3年間の平均比率 |
|---------|-------------------------------------|



健全な資金調達の視点で、自己資金（会費・寄付金・自主事業）の拡大とその比率の拡大に継続的に取り組んでいるか、また、直近3年間において、会費・寄付金・自主事業の中で、団体が主としている自己資金額が増大しており、自己資金収益合計額が、3年連続で減少していないかを確認している。約半数の被評価団体が自己資金比率60%以上となっており、会費、寄付金、自主事業といった自己資金の獲得に力を入れていることが分かる。

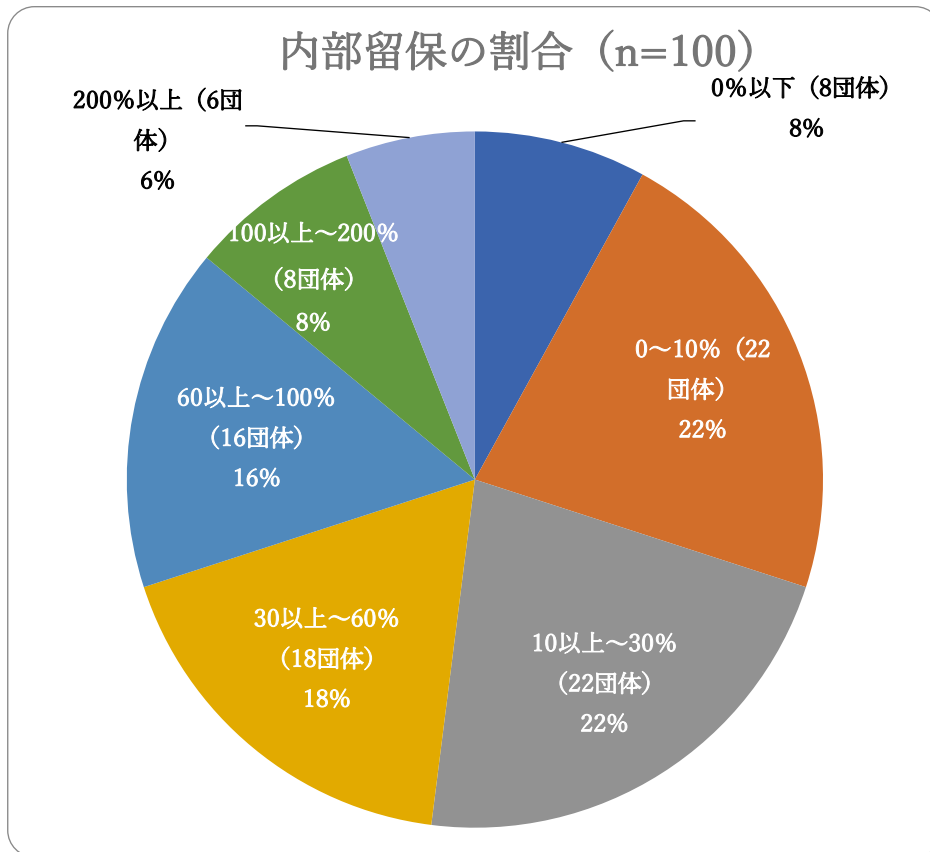
|          |                          |
|----------|--------------------------|
| ◆内部留保の割合 | 計算式：内部留保（次期繰越正味財産額/経常費用） |
|----------|--------------------------|

健全な財務管理の視点として、内部留保を一定額確保しており、直近3年間において、2年連続で一定額（表1）を保持しているかを確認している。資金不足は、NPOの大きな課題となっており、組織を維持し事業を継続させるためには、一定の現預金を留保する必要があるが、実態として余剰が出ることは見込めない団体が多い。また、NPOセクターの特性として、利益追求をしない非営利活動をする組織に対して、寄付者や支援者側も資金は事業用途とすることを求め、余剰金を内部留保するようなことをよしとしない考えが日本には根強い。基盤強化助成なども増えてはいるが、NPOが組織維持のために余力を残しておくことは必要なが、依然難しく、社会の目も厳しいものとなっている。アドバンス評価での内部留保はそのような背景も鑑み、NPOの内部留保を把握することのみに注力した。内部留保に関しては事実確認に留め、そのよし悪しを判断するには至らなかった。

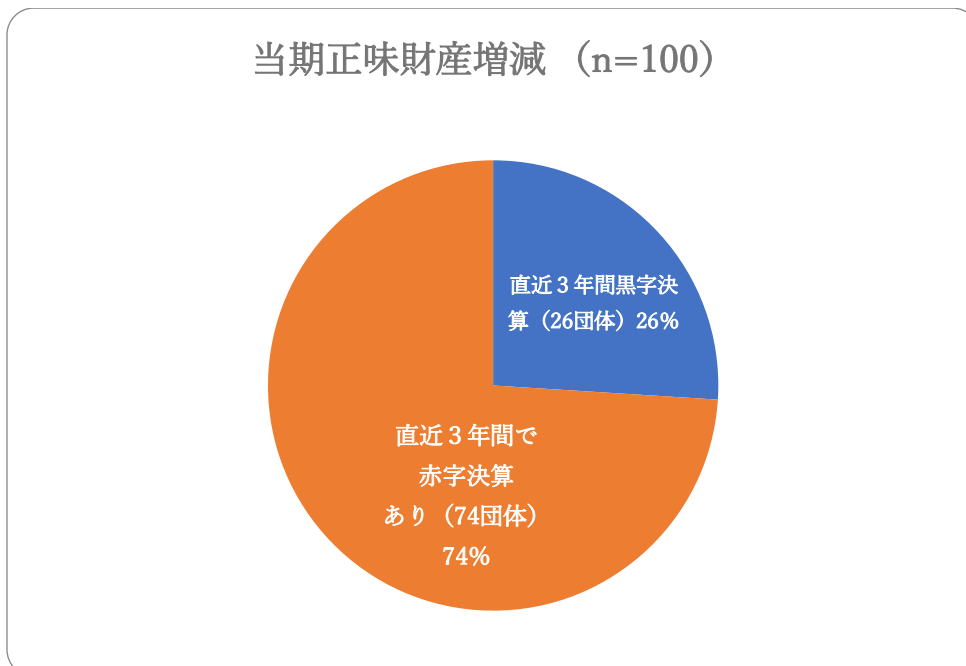
・内部留保の一定額（JCNE設定） (表1)

|                              |          |
|------------------------------|----------|
| 大規模団体（収入5,000万円以上）           | 10%～100% |
| 中規模団体（収入1,000万円以上～5,000万円未満） | 20%～200% |
| 小規模団体（収入1,000万円未満）           | 30%～300% |





|          |   |
|----------|---|
| ◆赤字決算の割合 | 健全な財務管理の視点として、当期正味財産額増減額が直近3年間でマイナスでないかを確認している。 |
|----------|---|



※ 正味財産増減額が、評価時までの直近3年度で一度でも損失がある団体が最も多く、全体の74%を占める。

## 2. アドバンス評価結果

アドバンス評価基準は4つの領域、12の項目、27の評価基準で構成されるが、基準を満たしていない評価基準について、被評価団体が多い順に8位まで並べた。順位で見ても、領域「自立と自律」の基準を満たしていない割合が高く、主体的かつ適切な組織のマネジメントで課題があると見受けられる。一方で、アドバンス評価を受けることで、自団体の運営の間違いや法令順守ができていないことに気づき、改善を進めた団体が多くあることも特筆しておきたい。

| 順位 | 基準 | 領域       | 項目                     | 評価基準  | 未達基準 (D) 割合             |
|----|----|----------|------------------------|---|-------------------------|
| 1  | 19 | 自立と自律    | 事業運営                   | 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。              | 48.7%<br>(56 団体/115 団体) |
| 2  | 17 | 社会的責任と信頼 | コンプライアンス               | 職員の労働条件・職場環境が適正に整備され、法令および所定の規定において適切に賃金を支給している。                      | 30.5%<br>(32 団体/105 団体) |
| 3  | 22 | 自立と自律    | ガバナンス                  | 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。                                  | 25.2%<br>(29 団体/115 団体) |
| 4  | 25 | 自立と自律    | ガバナンス                  | 組織運営に必要な規程や規則等を理事会（または社員総会）の承認を得て策定している。                              | 23.5%<br>(27 団体/115 団体) |
| 4  | 26 | 自立と自律    | 財務と会計                  | 適正な会計処理を行うために、NPO 法人会計基準に沿って、「財務諸表の注記」を含む財務諸表等を適切に作成している。             | 23.5%<br>(27 団体/115 団体) |
| 5  | 24 | 自立と自律    | ガバナンス                  | 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。                   | 15.7%<br>(18 団体/115 団体) |
| 6  | 16 | 社会的責任と信頼 | コンプライアンス               | 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。                             | 10.4%<br>(12 団体/115 団体) |
| 7  | 21 | 自立と自律    | リスクの管理                 | 事業と組織全般における、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。                             | 4.3%<br>(5 団体/115 団体)   |
| 7  | 23 | 自立と自律    | ガバナンス                  | 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。                 | 4.3%<br>(5 団体/115 団体)   |
| 8  | 3  | 学びと創造    | 課題の共有と改善・創意工夫、および人材の育成 | 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。 | 3.5%<br>(4 団体/115 団体)   |

アドバンス評価は2022年に基準改訂を行い、4つの領域、12の項目、28の評価基準に変更されている。以下に、基準を満たしていない団体の割合が高いワースト3位まで並べた。基準改定後もNPOが苦手とする項目は、領域「自立と自律」の基準に集中しており、変わらず中期計画の策定がない、労務で課題がある団体が多く、大きな変化がないことがみてとれる。

| 順位 | 基準 | 領域       | 項目       | 評価基準   | 未達基準 (D) 割合           |
|----|----|----------|----------|--|-----------------------|
| 1  | 25 | 自立と自律    | 規程と情報公開  | 事業や組織運営に必要な規程や規則等を制定し、制定・改廃の際には理事会または社員総会／評議員会で承認している。   | 34.6%<br>(9 団体/26 団体) |
| 1  | 26 | 自立と自律    | 規程と情報公開  | 事務所に備え置くべき書類を整備し、定款に基づき貸借対照表を公告するとともに、定款・役員名簿・事業計画書・事業報告書・決算書類・役員報酬を組織のホームページもしくは情報公開サイトで公開している。 | 34.6%<br>(9 団体/26 団体) |
| 2  | 6  | 学びと価値創造  | 事業計画と対応  | 組織ミッション・ビジョンに基づく、複数年度の中期計画を策定しているとともに、振り返りや評価を行っている。   | 30.8%<br>(8 団体/26 団体) |
| 3  | 21 | 社会的責任と信頼 | コンプライアンス | 法令および就業に係る規定に基づき、職員の労働条件・職場環境を適正に整備し、適切に賃金を支給している。   | 25%<br>(6 団体/24 団体)   |
| 3  | 24 | 自立と自律    | ガバナンス    | 監事は職務上の責任を果たすために、独立した立場で、理事会に出席し理事の職務執行や財産の状況を把握し、会計監査と業務監査を行っている。                               | 23.1%<br>(6 団体/26 団体) |

### 3. グッドガバナンス認証結果

本レポートの対象団体である 143 の被評価団体のうち、2024 年 3 月現在グッドガバナンス認証を取得しているのは、112 団体と 78%の団体が認証というゴールに到達している。結果通知後に認証取得を目指さない団体もあるが、認証取得を目指して今なお改善に取り組む団体もある。全体平均は 285 日と 9 か月は改善に団体が時間をかけていることがうかがえる。やや、認定 NPO 法人の平均日数が短くなっており、改善に取り組む体力やスピードは認定 NPO 法人が高いことがみてとれる。場合によっては、理事会での審議決定まで時間がかかることがあったり、内部での協議に時間をかけたりといったケースもある。一方で、事業が忙しく手が回らないため、一定期間を置いて改善に取り組んできた団体もある。基準 19 で求めている中期計画の策定がなく、アドバンス評価をきっかけに、今まで明文化できていなかった中長期の見通しに基づき中期計画の策定を進めた団体も多く、改善に半年から一年かかっていることも妥当と考えられる。

訪問評価日から認証日までの日数 (n=82) (ver01 から更新なし)

|           | 平均     | 中央値   |
|-----------|--------|-------|
| 全体        | 285.72 | 209   |
| 認定 NPO 法人 | 212.89 | 170.5 |
| NPO 法人    | 379.36 | 397.5 |

## IV. 事例集（2020年12月までの事例）

IV. 事例集では、対象団体が50団体と少ないことやアドバンス評価は、書面や対面ヒアリングによる評価であることから、数値で表せない定性的な団体事例をとりまとめた。各団体が試行錯誤をしながら組織運営や事業活動に取り組んでおり、外部からはなかなか見ることができない苦労とともにNPOらしい創意工夫も見られる事例となっている。非営利活動において、活動の成果が重要視されることはもったいなことではあるが、社会課題の解決は短期間で終わるものは少なく、中長期に渡って取り組むには非営利組織がいかに基盤強化に力を入れるか、事業活動の振り返りと改善のPDCAをいかにまわすか、いかに人を育て次世代へ継承していくか、これらの解決なくしては成果もあげられない。本制度では、その外部からはなかなか見えない団体の実情を客観的に評価し、認証をしている。被評価団体にとっては、過去の失敗であったり、外部から手厳しく苦情を言われた事例もあり、アドバンス評価で評価員にそれを話すことは躊躇することもあっただろう。被評価団体は、まさにその内部の良いことも悪いことも外部に開示することで、透明性と信頼性を高めようとする姿勢がある団体であることを強調したい。

### 注意点

- ・ 優良事例は団体の許諾を得て、団体名を開示している。改善や基準を満たしていない事例は団体名が推測されないよう改編している。
- ・ 事例は評価当時の内容であり、団体によっては変更されていることもある。
- ・ アドバンス評価の事例のため、必ずしもすべての団体がグッドガバナンス認証団体ではない。

### ◆判定について

評価後に評価員が各基準について、ABCDで評価をし、JCNE事務局で最終的な判定をしている。各基準の判断基準を下記に示すが、基準一つで判断できるものではなく、総合的あるいは他団体と比較した相対的な判断としている。

|         |                |                             |
|---------|----------------|-----------------------------|
| 満たしている  | 判定 A           | 他団体と比較しても優れている。模範となる優良事例あり。 |
|         | 判定 B           | おおむねできている。より良くなるようアドバイスがある。 |
|         | 判定 C<br>(改善推奨) | できている。できてないところもあり、改善が必要。    |
| 満たしていない | 判定 D           | できているとは言えない。                |

## 1. 項目ごと事例集

ここではアドバンス評価の項目ごとに、優良事例、改善事例（判定 C）、基準を満たしていない事例（判定 D）を 2～3 件抽出して掲載している。傾向を見るには至っていないが、事例から見える NPO セクターの特徴を、評価に立ち会った JCNE 事務局の視点で考察している。特に改善事例と判定 D については JCNE から伝えたアドバイスも追記している。

### 項目(1) 受益者本位の視点によるニーズの把握と改善

|      |  |
|------|--|
| 基準 1 | 解決しようとする社会的課題と組織課題に関して、第三者や受益者、市民から意見を聴くための仕組みや機会を設け、参考にしている。          |
| 基準 2 | 外部からの要望や提案、苦情について、日常業務や活動の中で適切に対応するとともに、それらを参考にしながら事業や組織運営の改善に取り組んでいる。 |

#### 優良事例：

- ・ 総会前に全正会員に対して、各事業・活動についてのアンケートを行うなど、歴史の長い団体の風土として、会員、関係者の声を聴くことが定着している。関係者も、積極的な意見を寄せており、寄せられた意見は役員のみならず、会員、寄付者にフィードバックする仕組みもできあがっており、とても優れている。（子どもと文化のひろば ぷれいおん・とかち）
- ・ 外部からの要望や提案、苦情について、苦情マニュアル、受付表が整備されており、マニュアルは年一度見直している（りんりん）
- ・ 事業活動について苦情があった場合は改善策を考えて対応したうえで、マニュアルに落とし込んでいく。苦情対応の内容はボランティアにも情報共有している。また、大きな事象の場合は団体サイトで公開し、情報開示に努めている。項目「リスク管理」にも対応できているケースと評価できる。（ポケットサポート）

#### 改善事例（判定 C）：

- ・ 外部からの苦情や提案は少なく、あった場合は内部共有しているということだが、議事録などの記録はない。対応や防止策などの記録を整えることをアドバイスした。

#### 考察

領域「学びと創造」の一つ目の項目は「受益者本位の視点によるニーズの把握と改善」である。この項目では、非営利組織が受益者の立場に立って活動をしていること、第三者の意見が反映されるような改善の機会があること、実際に運営の場面で改善が実行されていることを評価している。求める水準に達していない団体は 50 団体中 1 団体もなく、ほとんどの NPO は仕組み化ができていなくとも、アンケートなどで受益者の声を聞き、第三者からの意見や提案に真摯に向き合い、事業に活かしていることがうかがえる。学びと創造という視点からも、常に事業の対象者や受益者を意識しながら、学び、変化していこうという NPO の姿勢が見える。

## 項目(2) 課題の共有と改善・創意工夫、および人材の育成

|      |   |
|------|---|
| 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 5 | 情報共有や振り返り、改善の一連のプロセスに基づく OJT 等で人材育成を行うとともに、外部セミナー等により研修の機会を職員に提供している。 |

### 優良事例：

- ・ 決裁書類にあたる書面があり、起案者>事務局長>代表者の順で決裁プロセスがある。事務局内部の事前議論や共有に加え、役職員も共有されている。事業は受益者を交えた委員会形式での議論・実施がある。(静岡県障害者協会)
- ・ 決裁権限一覧表に①項目や決裁金額等と②誰が権限を有するか、が明確に整理され共有されており、他団体の模範となる内容。日々の決裁も事例をもとに流れにそった説明ができ、運用もきちんとしていることが確認できる。日常のコミュニケーションツールとして、グループウェアとメールを活用し、必要に応じてオンラインミーティングをウェブ会議等で行っている。内部の情報共有と対話がツール上でもきちんとしており、導入はしても活用されなかったり、形骸化しがちなところを、気軽に投稿ができたり、投稿に対してリアクションをする習慣や雰囲気づくりのリアルな対話や取組みがうかがえた。(カタリバ)
- ・ 個人面談をしており、全人格的評価を実施。各個人、仕事はもちろんプライベートを含め目標をたて、組織でそれを応援しようというコーチングシステムである。研修については、コンプライアンスやハラスメントに関する研修などを実施。また、職員向けの研修制度があり、年間 10 万円まで業務に関連する外国語の習得や資格、書籍購入など自己啓発に関する活動が可能。自由度が高い制度だが、事後報告の提出は必要。独自の取組みに工夫が見られる良い事例。(日本ファンドレイジング協会)

### 改善推奨事例（判定 C）：

- ・ 活動に必要な知識は、内部の専門家からレクチャーの機会があり、スタッフと年に 1 回程度の面談を実施、本人の希望なども確認しながら、担当業務を調整しているが、面談シートなどの記録はない。記録を残していくことをすすめた。
- ・ 外部研修には個別や全員で参加し、内部で情報共有しているとのこと。外部研修等の情報提供をして、参加を促しているとのことだったが、人材育成の視点があるとは判断できなかった。スタッフは非常勤が多く、本業で専門的な研修を受けている場合も多く、法人として育成する視点は弱いことがうかがえた。

**基準を満たしていない事例（判定 D）：**

- ・ 必要なことは理事会でしっかり協議し、協議した内容が議事録に残されており、必要なメンバーに共有されていることは確認できた。しかし、何をどの会議体で協議するのかルール化がなされてなく、意思決定が明確でない。
- ・ 金額の大きな契約に関しては、回議書を作成して、事後に回覧することが多いとのこと。事前に可否をうかがって理事会の審議事項とするものと、代表者の決裁でよいものなど、決裁の区分が明確でない。職務権限規程の策定をすすめ、雛型を提供した。

**考察**

領域「学びと創造」の二つ目の項目は「課題の共有と改善・創意工夫、および人材の育成」である。この項目では、課題となるべき内容が役職員に共有されていること、その改善や創意工夫ある取組みがなされていることを評価している。加えて、これらの取組みが、組織の継続に欠かせない人材育成へとつなげる意識を役職員が持っていることを評価している。NPOは小規模であることが多く、代表者や理事が現場にいつもいるため、口頭での協議・意思決定が行われていることが実態としてある。何をいつ、どこで決定したのか記録もないことも多い。基準を満たしていない（判定 D）と判定した団体は 50 団体中 3 団体にすぎないが、改善推奨（判定 C）とし、規程制定とその運用を推奨した団体は 50 団体中 21 団体にのぼる。JCNE では、弁護士監修の職務権限規程の雛型を作成、団体へ提供している。この機会に制定を進めた団体が多く、一定の成果をあげている。人材育成については、研修の機会の提供や OJT での育成などしっかりしている団体もあるが、人材育成計画があると認められる団体はほぼなかった。NPO の特長として、掛け持ちをしながら非常勤で働くスタッフがあり、別の仕事でのスキルを役立っているケースなどもあり、雇われて勤務するという性質が希薄でスタッフの自主性に任せているとも言える。NPO らしさでもあり、一概に人材育成計画がないから不足があるとも判断できないところである。



### 項目(3) 社会への情報発信と啓発活動

|      |   |
|------|---|
| 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 7 | 社会課題の解決のために、必要に応じ、国や企業、市民等に対し提案や情報提供を行っている。       |

#### 優良事例：

- ・ 広報チームがあり、情報発信している。チームメンバーでメルマガや Facebook の担当をしており、メルマガ購読者を増やす施策を行い、セールスフォースを活用し、セグメントに分けて対象者や地域に向けて配信している。広報チームがあること、対象者ごとに、多様な配信の取組みをしていることが高く評価できる。(日本ファンドレイジング協会)
- ・ ホームページ、広報紙、フェイスブック、インスタグラムなどで発信している。利用者の声を聞いて、2019 年度になってインスタグラムを始め、若い人向けの発信をスタートしている。あえて目をひくようにイラストにしていることは、あまり見ない事例であり工夫された好事例である。広報誌はかつて会員向けの機関紙として発行していたものを、広く発信する広報誌とした経緯や会員で広報部をつくり制作をしているなどのさまざまな工夫を聞き取ることができ、NPO 法人らしい取り組み。また、団体サイトで広報誌データを掲載して閲覧することができるようにしたり、広報誌は 2 万部発行しており、公共施設や子育て関係の各所に配架されている。効果的な広報手段をさまざま工夫しているところは情報発信の好事例と評価できる。(こどもステーション山口)
- ・ 日本福祉大学地域ケア研究推進センター主催「地域共生社会の実現にむけた地域包括支援体制構築」に理事が 3 分野に参加。平成 28 年～30 年まで半田市運営協議会委員として参加。市の介護報酬について、改善提案の実現など成果をあげている。委員委嘱も能動的に獲得している。(りんりん)
- ・ 国へ対しての継続的なロビイングや政策提言を地道におこなっている。ネットワークというよりも、支援の現場からの立場で、単独でも政策提言ができる専門性や経験を有していることが確認できる。対象別にアプローチの方法を変えているところに工夫があり、高く評価できる。政策提言は、当該団体の得意分野であり、声明の発表を定期的に行ったりすることで発信力を高め、団体の存在感を強くできており、優れたロビイング事例と言える。(自立生活サポートセンター・もやい)
- ・ 政策提言等については、岡山市との協働事業の実績がある。独自にシェルターやホーム事業をやっていた関係で、支援体制を行政協働で整え、それが後にモデル事業となっている。平成 28 年度に岡山市子ども福祉課からの委託事業となり、今も継続していることをヒアリングで確認した。その他、NPO 法人未来へのアフターケア事業の受託事業の一部を再委託や休眠預金に採択され、岡山市内のアフターケア訪問調査や行政訪問など、積極的な働きかけや啓発活動は他団体の模範となる優れた事例と評価した。(子どもシェルターモモ)

**改善事例（判定 C）：**

- ・ 報告書など、コンテンツが多数存在しているが、あまりサイト等で情報発信ができていない。事業が行政委託中心であること、地域の拠点での対応が多いことなどから、オンラインなどの情報発信の比重が低いと想定される。コンテンツを活用し、啓発に取り組むなど、法人規模と取り組む社会課題から考えると様々できるはず。さらなる情報発信を期待する。
- ・ 活動内容は社会課題としては認知度が低く、さらに言葉としても知らない人が多いため苦勞があるようだが、逆に可能性も秘めているのではないか。法人としての強みをしっかり PR できる場を創り、国や企業へ働きかけていくことが結果として自団体の信頼性を高めることに繋がると考えられる。メディアとの関係構築やアプローチも含め、まずはキーワードとして認知度を高めていくことをおすすめする。

**考察**

領域「学びと創造」の三つ目の項目は「社会への情報発信と啓発活動」である。この項目では、取り組んでいる社会的課題に関して、課題解決に必要な施策についての提言や啓発を行うこと、組織の活動に対する理解や共感を得られるような情報が広く提供されていることを評価している。情報発信は、団体サイトや SNS はもちろん、広報誌をボランティアで作成したりと、工夫をしている団体が多い。一方で啓発活動や政策提言は、積極的に国や自治体、企業、市民等に働きかけをしている団体もあるが、活動分野によっても変わってくるため、一律で評価することは難しい。ただ、戦略的な情報発信やアピールの仕方を苦手とする団体も多く、社会課題解決に向けて意義ある活動をしていながら、アピールに苦勞をしていることがうかがえる。

## 項目(4) 市民参加

|      |   |
|------|---|
| 基準 8 | 寄付や会員制度、ボランティア、イベント参加等を通じて、多くの市民が活動に参加できる機会を提供している。 |
|------|---|

### 優良事例：

- ・ ボランティアを数パターンで募集をしている。それぞれに登録ボランティアがおり、行った作業についても他のスタッフと同様の勤怠管理を行っている。(フュージョン長池)
- ・ 活動には、ボランティアのサポートが必須であり、1800 人のボランティア登録がある。ボランティア説明会も月 1 回開催。ボランティア登録・参加と活動の場の提供を通じて、活動への理解が深まっていると判断できる。多くのボランティアの登録があるだけでなく、実際にその多くのボランティアが活動を行っており市民参加が十分なされている。登録が多いゆえの課題もあるようだが、これだけの市民参加があることは高く評価できる。(スペシャルオリンピックス日本・東京)
- ・ 若者からシニアまで、市民がボランティア参加する機会を様々に積極的に提供している。若者が NPO にボランティアとして支援に入る事業では、サポートを丁寧にし、成果があがっている。多様なやり方で取り組みがあり、高く評価できる。(藤沢市民活動推進機構)
- ・ ボランティアの参加にとっても力をいれており、丁寧なオリエンテーションを実施していることを資料で確認した。ボランティアも事務局会議に自由に参加できるなど、関われる範囲も幅広く、多くのボランティアが主体的に関わっている。寄付については、収入の 8 割が寄付で成り立っており、継続寄付が圧倒的な割合になっている。サポーター会費や遺贈寄付も増えているとのことで、多くの支援者の寄付によって、活動が支えられている。ボランティアや寄付を通して、多くの市民参加があることは、支持される活動をしている NPO らしい NPO として評価できる。(自立生活サポートセンター・もやい)

### 改善事例（判定 C）：

- ・ ボランティアの活用はあまりなく、不定期開催イベントの受付程度とのことだった。また、寄付募集はしていない。広く開かれた会員構成だが、現状ではボランティア参加や寄付での支援といった参加機会の提供は弱いところ。準会員制度もあるので、会員拡大やボランティアの活動の拡大などを期待したい。
- ・ 団体サイトやニュースレターにおいて賛助会員募集やボランティア募集をしている。会員制度が整備されておらず、正会員と賛助会員の違いを理解した上で入会に至っていない場合もあるとのことだった。まずは正会員と寄付について整理をし、外向けに分かりやすく、且つ公正な寄付募集をしていくことが求められる。正会員と寄付が曖昧であることにより、議決権行使について理解しないままの正会員がいることは、最高意思決定機関である総会の在り方に課題がある。

## 考察

領域「市民参加と連携・協働」の一つ目の項目は「市民参加」である。この項目では、市民参加が得られやすいように、わかりやすい参加方法や手段が用意されていること、組織として参加の促進や支援体制が確立していることを評価している。被評価団体 50 団体中、当該基準を満たしていない（判定 D）と判定した団体はなかった。市民参加の方法としては、ボランティアやイベント参加だけでなく、寄付や会員制度といった多様な方法があるため、公益的な活動をする NPO としては何らかの形で市民参加を促している団体がほとんどだった。一部、各地の中間支援団体においては、寄付募集をしていない、ボランティア参加の機会もあまりない団体などの特長が見られた。しかし、中間支援団体も、市民活動の理解と普及促進のために、地域での支援者層の拡大は必須であり、力を入れていく団体が増えることが望まれる。

## 項目(5) 連携・協働

|       |   |
|-------|---|
| 基準 9  | 地域の様々な主体、または、同じ社会的課題に取り組んでいる団体と連携・協働を行っている。 |
| 基準 10 | 必要に応じ、企業や助成財団から支援を得るとともに、相互の関係を築いている。       |
| 基準 11 | 必要に応じ、行政と積極的に情報交換し、連携・協働を行っている。             |

### 優良事例：

- ・ まちづくり協議会や民生委員、福祉施設など地域の様々な主体と連携し、まちづくりに取り組んでいる。また、ホームホスピスを普及するために、全国のホームホスピスと連携するとともに、各種基準づくりや新規立ち上げのサポートにも関わっており、主導的な役割を担っている。地域での連携にとどまらず、全国レベルでのホームホスピスの旗振り役をしていることは、ホームホスピスという共通テーマで全国展開の連携・協働ができていた優れた事例と言える。
- ・ 企業のこども応援プロジェクトで、7~8社で連携があり、毎年地元の同じ学校で実施がある。企業から人と資金提供がある。子どもと先生が企業に行くプロジェクトと企業社員が学校に行くプロジェクトの二通りがある。外資企業も含む複数企業同士での連携もあり、課題認識や社員の視野を広げるほか、他社の社員との交流の機会も生み出していることが評価できる。資金提供にとどまらない、相互の関係を築くことができおり、ほとんどの企業から継続支援があることから成果があがっていると判断した。また、最近、日本コカ・コーラとの連携で培われた関係性から、米国コカ・コーラ財団の助成が決定したこともヒアリングで確認した。企業連携としては、他のNPOの模範となる事例として高く評価した。(キーパーソン 21)
- ・ 具体的な課題に対して、モデル事業を自前で実施し、具体的な解決策を示した上で、自治体へ提案・提言し制度化していくアプローチは見事である。対等にコミュニケーションが図れていることが分かり、連携・協働の理想の形として高く評価した。モデル事業をつくるチームと、制度化など行政へのアプローチを実行するチームが役割分担し、それぞれの専門性を活かしているところも特徴となっている。現場からの提案を積極的に取り入れ、小さな実践事例を積み重ねながら、事業化のチャンスを伺う姿勢と、それを実現するための役割分担ができていたことが素晴らしく、優れた事例と言える。(育て上げネット)
- ・ 動物保護・共生の観点から常態的に行政（特に保健所など）との協働が積極的に図られている。動物取扱責任者研修テキストの作成や各種研修・講演会の講師を務めるなど、多様な機会において重要な役割を發揮し、情報発信に努められおり高く評価できる。(人と動物の共生センター)

**改善事例（判定 C）：**

- ・ 地域のさまざまな主体との連携・協働という意味で、学校講演や PTA との連携など、小規模な体制の中で、可能な範囲で取組んでいる。社会的意義の高い事業だが、対応が大変なため、労力等を考えると積極的に取り組めない背景があるようだ。現状維持で質を上げるか、量を増やすのかなど、検討することをすすめた。
- ・ 自治体の支援金を得ていることや、イベント時に企業や商工会議所から協賛金をもらっていることが確認できた。今後の活動のために必要に応じて助成金を申請することをすすめた。理事がボランティアのため、資金よりも人を動かすことで、事業を実施しているようだが、限界もある。資金調達により活動を拡大することもできるため、検討することをすすめた。

**考 察**

領域「市民参加と連携・協働」の二つ目の項目は「連携・協働」である。この項目では、目的を達成するための組織の主体性を保ちながら他組織との連携や協働を進めていること、特に地域の団体や企業、助成財団、自治体などの各セクターに応じた連携や協働の仕組みを進めていることを評価している。被評価団体 50 団体中、当該基準を満たしていない（判定 D）と判定した団体はなかった。NPO が取り組む、社会的課題は複雑でさまざまな社会的背景が関わっていることがほとんどであるため、団体単独で取り組むだけでは解決できないことが多くある。すべての団体が、規模感に差はあるが、地域の様々な主体、企業、あるいは行政と連携・協働をしている実績が確認できた。相互の関係性を築くことや、継続した連携や協働には課題を感じているという声も聞かれた。

## 項目(6) 寄付

|       |  |
|-------|--|
| 基準 12 | 個人、および法人からの寄付金の募集について、適切な情報を提供するとともに、使途を明示している。                  |
| 基準 13 | 寄付者に対して、活動内容や成果、収支状況を含んだ寄付金に関する活動報告を、適切な時期と方法で行い、ウェブでも概要を公開している。 |

### 優良事例：

- ・ 基金の運営が主たる事業となっており、寄付金取扱規定がある。助成先や金額も公開しており、成果や収支状況を支援者へも情報公開している。礼状を一筆箋で手書きで出したところ、喜んでもらったことをヒアリングで確認した。寄付者はシニア層が多いため、オールメディアで活字もきくもの、郵便振込みを取り入れている。設立間もない段階で、工夫をしながら取り組んでいることが確認できた。
- ・ 事業指定寄付の際の事前の提案書の作成や、寄付に関する年次報告書での丁寧な報告、またステークホルダーへの送付など、そうした地道な取り組みが、安定した高レベルの寄付金の獲得につながっていることを確認した。同時に、コロナ禍緊急対応募金などへも迅速に取組み、その機動力も優れている。
- ・ 会員や寄付者の方に対して、ニュースレターやメールニュースで、丁寧な報告を実施している。ニュースレターには、具体的な報告や関係者の方からのコメントや記事もあり、工夫が感じられる。また、キャンペーンなどに協力いただいた施設では、多くの人に報告ができるように、報告用のポスターを作成して、送付するなど、細やかな対応がある。

### 改善事例（判定 C）：

- ・ 個人寄付者へは、団体サイト掲載の事業報告案内し、企業スポンサーへは個別訪問で報告をしているとのことだった。収入の7割が寄付で成り立っており、寄付者向けには収支状況や成果をより詳しく伝える説明責任が法人にあるため、今一步の工夫を求めたい。寄付者が納得のいくよう、自身の寄付がどれだけ社会に役立っているのか成果報告が見えると良い。
- ・ 活動計算書に寄付金が計上されていることは確認できるが、事業報告書や団体サイトで寄付に関する報告がない。活動計算書への計上だけでなく、事業の成果を含めたより積極的な報告をすることを求めたい。賛助会員へは機関紙を送付しているということだが、寄付金額は記載していないため、記載することをおすすめしたい。また、寄付者一覧などをウェブサイトや広報誌に掲載し報告することで信頼性を高める方法の一つとして提案した。

## 考察

領域「市民参加と連携・協働」の三つ目の項目は「寄付」である。この項目では、資金調達を行う組織は、募金や寄付活動という資金調達を行う際に寄付に関する適切な情報発信や個人情報の管理が実施されていることを評価している。被評価団体 50 団体中、当該基準を満たしていない（判定 D）と判定した団体はなかった。明確な理由があり寄付募集を行っていないため適用除外と判断した団体は 3 団体ある。改善推奨（判定 C）と判断した団体も多く、寄付の用途の明示や報告の仕方については、今一步の団体が多い。例えば、用途の明示はされていても分かりにくい、あるいは報告は事業報告書への記載にとどまっているといった、実態としては確認できるが、内容はより説明責任を果たす方法の工夫が求められるところである。特に寄付型の団体で、優れた事例は見られなかったことが残念である。認定 NPO であっても事務局が小規模であり、領収書の発行や事業報告書の送付で精一杯となっていることが実態であることが分かる。ここは寄付者側の寄付リテラシーを高め、団体へ求めていくことも大事と考える。日本ファンドレイジング協会が宣言している「寄付者の権利宣言 2010」の浸透が社会にも求められる。



## 項目(7) 人権尊重と環境への配慮

|       |   |
|-------|---|
| 基準 14 | 組織としての行動規範を明確にし、役職員は事業や組織運営において社会規範に則した倫理的な行動をしている。         |
| 基準 15 | 組織は環境に類する法令などの遵守とともに、環境への負荷と環境への取組状況を把握し、事業や組織運営の中で反映させている。 |

### 優良事例：

- ・ 理事会で承認をされている行動指針及び環境行動計画がある。人権や差別解消など法人としての行動指針が明確であり、他の団体のモデルとなるような優秀な事例であると評価した。環境行動計画に基づき、実際の法人運営で反映させている部分では、リサイクル団体の実施している運動に事務所全員で協力をしていることが確認できた。(静岡県障害者協会)
- ・ ボランティアの研修マニュアルに行動規範がある。ボランティアへの研修で、行動規範をもとに行動判断を研修している。7つの行動基準にもとづいて、病気の子どもの心理を理解したり、状況で判断できるようにボランティア育成している。保育士、臨床心理士、長期療育の専門士との連携もあり、病児支援というデリケートな支援環境に対応できるようにしっかりと取りくまれていることが評価できる。(ポケットサポート)
- ・ 法人としての活動のきっかけとなった「三段峡憲章」の理念や背景を常に意識した活動・発信がなされている。正会員も理事もそれを尊重して活動しており、新しい事業をスタートする際に、その活動をすべきか？達成すべき目標はなんなのか？を三段峡憲章で確認して判断していることが確認できた。また、数値目標を設定するために「さんけん SDGs」を策定している。理念の作成、見直しは常に行い、チェックリストで都度確認できるようにしている。憲章を具体化する形で、ミッションの見直し・改訂や SDGs に関する取り組みのまとめがなされており、優れた事例と評価した。(三段峡-太田川流域研究会)

### 考察

領域「社会的責任と信頼」の一つ目の項目は「人権尊重と環境への配慮」である。この項目では、事業活動や組織運営において生じる、倫理的にあたりまえに対応すべき人権などの問題や、地球規模で取り組むべき環境問題について、役職員が組織の行動規範に基づいて、適切に対応していることを評価している。本項目は、JCNE としても NPO になげかけるチャレンジングな項目となっている。NPO は自ら定めたミッション、ビジョンのもとに事業活動を進めている。役職員一人一人が普段の業務の中でそれらを意識して行動ができるようにするための方策が行動規範ではあるが、個々の団体だけではなく、社会的責任を果たし信頼されるには、それらの規範は社会規範に則した倫理的な行動である必要がある。行動規範という名前でも文化されている団体はあまりなかったが、団体の姿勢を示すものとしてクレドを策定していたり、研修資料に心構えとして記載があるもの、あるいはスローガンとして事務所に掲示するなど様々なケースが見られた。また、代表者が会議等で日ごろから伝えているといった団体もあった。NPOらしさを示すものとしてもユニークな工夫を今後も期待したい。一方、環境規範のある団体はほとんどなかった。NPO は小規模な団体も多く限られた予算のなか、環境配慮よりは費用削減のために事務所で裏紙を使用したり、無駄が出ないように取り組んでいるケースが多い。事業のなかで社会的責任として、環境に配慮した事業展開をするなどの事例はあまり見られなかった。団体の取り組む社会課題に関わらず、持続可能な社会の発展を目指し、責任ある行動をしていくことを JCNE としては推奨していきたい。なお、本項目については推奨段階にあるため、JCNE では日本経済団体連合会の「企業行動憲章」10原則を参考にした「非営利組織行動憲章」の宣言書の提出をもって、基準を満たしていると判断している。

## 項目(8) コンプライアンス

|       |  |
|-------|--|
| 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。        |
| 基準 17 | 職員の労働条件・職場環境が適正に整備され、法令および所定の規定において適切に賃金を支給している。 |

### 改善事例（判定 C）：

- ・ 利益相反については理解しており、長期借入れなどは理事会で適切に審議決定していることを理事会議事録で確認した。ただ、当該利害関係者が退席するなどの対応は見られなかったため、今後は一度退席するなど協議方法を工夫することをすすめた。
- ・ 利益相反については、一部の役員は理解しており、該当する案件がないことを把握しているとのことだった。組織としては意識が低いため、役職員で利益相反について理解、確認する必要があるとアドバイスした。どのような案件が利益相反にあたり、自団体の場合起こりうるケースなどを想定し、一度理事会でレクチャーすることをすすめた。理事会招集で出欠を取る際に、議案について、利益相反にあたる理事は申し出るようチェック項目を設けるなども一案であると伝えた。

### 基準を満たしていない事例（判定 D）：

- ・ 理事への業務委託契約に際して、理事が出席する会議で協議していることは確認できたが、当該団体の定款に基づくと総会での審議決定が必要にも関わらず実施されていなかった。
- ・ 時間外・休日労働に関する協定届（36 協定）の締結と労基署への届出について把握しておらず、自己評価の段階で気づき提出準備をしていることをヒアリングから確認した。昨今、労務関係は厳しく社会から問われるところであり、リスク回避のためにも届出することをすすめた。また、年 5 日間の年次有給休暇の取得を企業に義務付ける等、「働き方改革関連法案」が 2019 年 4 月 1 日より順次施行されていることも含め、労務に関する見直しをすることをすすめた。
- ・ 一部、10 人以上の事業所で就業規則を労基署に提出しておらず、法令違反である自覚をもっていた事例があった。法令遵守ができていないため、当該基準は満たしていないと判定した。

## 考察

領域「社会的責任と信頼」の二つ目の項目は「コンプライアンス」である。この項目では、組織を運営するにあたり、法令や定款・諸規程を遵守すべきコンプライアンスの観点から、役員の利益相反防止と職員の労働環境の整備について、その運営状況を確認し、評価している。本項目について、基準 16 と基準 17 とともにしっかりできている団体は非常に少なかった。また NPO 法人においては、法令遵守できていない事例も複数あり、弱さが露呈した項目とも言える。基準 16 の利益相反については、歴史の長い団体においても、今までなかったという団体が多く、役員への意識付けはもちろん、役員の他組織の所属を定期的に確認し、理事会の議案が利益相反にあたらないかチェックする機能がある団体はほとんどなかった。そのようなケースについては基準を満たしている（判定 C）とせざるを得ず、逆に利益相反取引があったが手続きに不備があり、基準を満たしていない（判定 D）と評価が下がっている団体もあり、評価判断が不平等なものになってしまっていることは否めない。基準 17 の労務については、1. データ集計でも顕著にあらわれたように、NPO の苦手基準となっている。アドバンス評価の初期段階から、時間外勤務が発生していても 36 協定締結について知らなかった、出勤簿で始業終業の時間を記載していないなどの法定三帳簿の不備、雇用者が 10 人以上でも就業規則を労基署に提出していないなど、様々な法令違反の事例が見られた。一方で、あたりまえにできている団体を相対的にみて優秀だと判定したこともあり、NPO の労務は不備が多く相対的な評価となっていた。また、NPO 法人は認定 NPO 法人だから、大規模法人だから、といて労務管理が行き届いているわけでもないことを特筆しておきたい。これは、組織規模の拡大に基盤強化が比例しないことの表れとも言える。事務局体制に見合わず、認定 NPO 法人や大規模法人になったことで、往々にして管理が行き届いていないことが NPO 法人の組織運営の課題でもある。法令違反については、JCNE の指摘により、改善している団体が多くある。また、年 5 日間の年次有給休暇の取得を企業に義務付ける等、「働き方改革関連法案」が 2019 年 4 月 1 日より順次施行されていることや各都道府県に設置されている「働き方改革推進支援センター」への相談を推奨するなど、アドバンス評価により労務面で改善がすすんだ団体が多くあることは一定の効果があったと考えられる。

## 項目(9) 事業運営

|       |   |
|-------|---|
| 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、公正性を維持している。  |
| 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、事業目標を持つとともに、振り返りと評価を行っている。 |
| 基準 20 | 社会状況に柔軟に対応するため事業計画に記載されていない事業については、組織の中で適切に実施されている。       |

### 優良事例：

- ・ 理事や監事の構成について、現在の活動と紐づけて考えられている。理事一名は別団体でまちづくり事業にかかわっている方だったため入れていることをヒアリングで確認した。今後の課題として行政にパイプが強い方を理事に入れたいなど、組織の継続性を考えながら役員構成も整えていく姿勢が見える。（こども∞感ばにー）
- ・ ほとんどの理事が退職をしたシニア層の方で、副会長は市川駅の元駅長、理事一名は元学校長など、人脈や地域での繋がりが大きくバランスが取れている。（市川市ユネスコ協会）
- ・ 役員は特定の団体、血縁関係はないことを確認。理事 13 人の所属する団体は会員団体でもあり、地域の団体の代表者で構成されている。今後の理事構成についても計画があり、生活困窮やこどもの発達障害支援団体などの方、介護系も若い方に入ってもらう予定なので考えを聞き取った。経営の話ではなく、まちづくりの話をしていきたいという方向性も定まっていとても良い。（地域福祉サポートちた）
- ・ 複数年度の中期計画の策定があり、サイト公開もされている。中期経営計画の達成に向けた 9 つの基本方針に基づき戦略的経営を目指している。振り返りとしては、終了した事業の消込みをしていることやサイトでも公開していることが評価できる。（きょうと NPO センター）

### 基準を満たしていない事例（判定 D）：

- ・ 理事の大半が職員であり、代表者（雇用主）への抑止力が機能しない体制となっていることが懸念され、組織の中立性、公平性などのガバナンスに課題があると判断し、基準を満たしていないとした。事業活動のうえでは課題とは感じていないかもしれないが、職員会議での決定が理事会の決定と同等であるとも見え、外から見た場合、理事会のガバナンスが効いているとは判断できなかった。理事の役割や理事会の権能について整理をし、理事兼務の職員の数を減らすことや、アドバイザー的立場の外部理事を入れることをすすめた。
- ・ 単年度計画に基づいて、継続した運営をしている。新規事業については、企画書の中で、複数年の計画が記載されていたが、組織全体としての中期計画とは判断できなかった。ただ、明文化はされていないが、中長期のイメージは持たれているようだったため、計画に落とし込むことをすすめた。計画が可視化されることで、今後必要となる資金の見通し、継続的な寄付の依頼時の説得力などがより具体的になることが期待できる。継続事業でも、人材育成、場所を増やしていくこと、BCP 計画なども盛り込み、3 年間のテーマを中長期計画に落とし込むと良い。支援者からもそれが見えると支援もしやすくなることをアドバイスした。その後、中期計画が策定された。

## 考察

領域「自立と自律」の一つ目の項目は「事業運営」である。この項目では、組織の経営を担う理事の自立・公正・中立性を維持し、組織の持続性を意識した中長期の事業計画が関係者により主体的に策定され、環境変化にも事業を柔軟に対応させ、実施していることを評価している。本項目のうち基準 19 の中期計画は、I.データ集計でも顕著にあらわれたように、NPO の苦手基準となっている。中期計画を策定するかどうかは団体の判断に委ねることにはなるが、アドバンス評価はグッドガバナンス認証を見据えた評価基準であり、組織の持続性を意識した運営をしているかについて、支援者が支援を継続するかどうかを判断するためにも中期計画の策定を求めている。被評価団体 50 団体中、中期計画がなかった団体は 19 団体と 4 割にあたる。19 団体のうち、その後中期計画の策定をすすめた団体は、9 団体となっており、必要性を感じつつも労力がかかる作業であるため後回しにしていた団体に対してはアドバンス評価がきっかけとなったと判断できる。一方で、時間がかかるとして、半年から一年のスパンで中期計画策定を進めている団体や、次年度に取り組む予定と申告のあった団体もあり、団体の自主性に委ねながらも、各 NPO のらしさが見て取れる中期計画の策定を心待ちにしている。また、中期計画の出来具合や完成度のレベルには差があり、JCNE の初期のアドバンス評価としては、完成度については若干緩めに評価をしている。まずは NPO 全体の底上げとして、中長期のビジョンを持つことを推奨していきたい。理事構成や柔軟性については、特段工夫が見受けられたわけではなく、認定 NPO 法人が多いことから、理事構成には問題はない。柔軟性は NPO らしく、社会変化に対して柔軟にスピード感をもって対応している事例が多く聞かれた。

## 項目(10) リスクの管理

|       |   |
|-------|---|
| 基準 21 | 事業・組織全般における、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。 |
|-------|---|

### 優良事例：

- ・ セキュリティや個人情報保護は、指定管理事業をしているため市の厳しい規程のもと運用している。今まで情報漏洩は起きていなく、別に個人情報保護チェックを自主的に実施しており、四半期ごとに職員全員がチェックをしている。各種情報セキュリティマニュアルや緊急対応マニュアル、事業上のリスクの棚卸しリストなど揃っており、他団体と比較しても十分にリスクの管理をしている。(フュージョン長池)
- ・ 組織図から、法人経営統括本部がリスク管理を担っており、また事故や災害発生時の緊急連絡網を確認した。合宿研修で、日常の業務における「リスクマネジメント」について協議するなど、リスクを影響力と頻度で区分し、リスクチームで改善策の実施に取り組んでいることを高く評価した。(きょうと NPO センター)

### 基準を満たしていない事例 (判定 D)：

- ・ 保険加入していることを確認した。今まで大きな問題が起こっていないこともあり、口頭で確認し合うことはあってもリスク管理についての協議や組織共有がなされていない。子どもを対象にした活動をされている団体としては、大きく信頼性にも関わるところであり、事故、地震などリスクの想定と対応策が不足している。事業の多くに子どもたちが関わることから、組織としてのリスクに対する意識向上と「リスクマネジメント」の明文化をすすめた。

## 考察

領域「自立と自律」の二つ目の項目は「リスク管理」である。この項目では、組織運営や事業活動の観点からリスクを把握し、理事会や事務局会議（事業単位の会議）で議論していることを確認している。団体自ら、自分自身を律し、自立した運営をしていくためにリスクの棚卸しと管理を行うことを評価している。本項目は、自立と自律の観点からも重要な視点と考え、項目として抜き出しているテーマとなる。事業活動によって、リスクは様々だが、まずはリスクの把握ができていないと管理をすることもできない。残念ながら、多くの NPO はリスクの棚卸しができておらず、外から見た時にリスクが高いと想定されることが多かった。またボランティア保険や総合保険に入っているので問題ないとの答える団体の声もあった。優良な事例は少なく、他団体のお手本となるような事例もあまりなかったのが残念である。まずは、リスクの棚卸しを促す役目をアドバンス評価で果たせたということが第一段階と言えよう。今後は、リスク軽減や発生そのものを抑制するための取り組みや工夫、危機管理マニュアルの作成や役員への周知、研修などの事例に期待したい。

## 項目(11) ガバナンス

|       |   |
|-------|---|
| 基準 22 | 理事会は、組織の方向付け、自立性の確保を含め、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共有している。 |
| 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。   |
| 基準 25 | 組織運営に必要な規程や規則等を理事会（または社員総会）の承認を得て制定している。              |

### 優良事例：

- ・ 年 4 回理事会を開催しており、定款に基づき忠実に署名・押印作成している点はとてよく、綴り印も特徴だった。また、現在までの理事会出席一覧表にて、8 割の出席率を確認することができた。書面評決の仕方、議事録への記載、定款に基づいて実施されている。法人の経営状況を半期ごとに共有している状況を聞き取り、該当する理事会の議事録と審議事項について確認をすることができた。監事が理事会に出席し、審議に立ち会っていることが確認できた。（静岡県障害者協会）
- ・ 監事による理事会の出席率の高さはもとより、監事が拠点に定期的に立ち寄り姿勢とあり方は他団体の模範となるもの。また、以前は監事は一人だったが、もともとボランティアとして関わっていた方だったため関係性が深いことから、透明性を高めるために二人体制としたという点も適切なガバナンス意識がうかがえる。（カタリバ）

### 基準を満たしていない事例（判定 D）：

- ・ 役付きの理事 3 名で意思決定をしているが、それ以外の理事 2 名が理事会にほとんど参加しておらず、また役付き理事 1 名にすべての役割が集中しており、健全な意思決定と判断できなかった。持続的な運営のためにも、少なくとも年に一度は顔を合わせる、あるいはオンラインで出席するなどの対応が求めた。
- ・ 社内 SNS や会議で理事間のコミュニケーションは頻繁に取られているが、理事会および総会は形骸化されているようで、組織の意思決定の場となっていないと判断した。事務局会議は工夫あるやり方だったが、会議で協議したことを理事会に上程し承認するようなガバナンスが取られていないことが課題。定款上、理事会は組織運営における重要な場となっていることを認識し、あらためて理事会や事務局会議など会議体のあり方と、意思決定プロセスについて、検討することをすすめた。
- ・ 監事がイベントに参加したり、事業や会計についてのアドバイスは行っているとのことだったが、理事会に出席がなかった。決算時の監査は監事の事務所で行っているとのことだったが、会計監査に留まっている。監事は仕事があるため迷惑にならないように理事会へは呼んでいないとのことだったが、監事にも善管注意義務があり、決算時だけではなく、常日頃から理事の職務執行を監査するのが業務であることや定款上の監事の役割を確認し、理事と監事で、本来の役員としての責任と職務を見直すことをすすめた。
- ・ 就業規則の改訂については理事会承認を得ておらず、理事への報告もしていなかったことをヒアリングで確認した。他の規程や規則の策定や改定・変更についても理事会で承認を得た記述が確認できなかった。当該基準では、規程などが理事長や事務局など一部の人物で、勝手に改訂されることがないよう組織としてオーソライズされていることで、ガバナンスが機能していると評価している。次回理事会で、規程の承認を求めた。

## 考察

領域「自立と自律」の三つ目の項目は「ガバナンス」である。この項目では、理事や監事、そして理事会についてその役割と意義が十分に認識され、組織運営にあたっては内部ルールが明確に定められ、ガバナンスが適切に機能していることを確認している。理事会は指導力を発揮し、各機関による意思決定・執行・監査を踏まえ、組織が効果的に運営されていることを評価している。グッドガバナンス認証とすることからも、ガバナンスは重要な項目となっている。団体自ら定めた定款に基づき、総会、理事会、監事の三権が独立してガバナンスが効いているかについて評価することは大変難しいが、各団体が自団体のガバナンスについてどう考えているか、理事がその責務を理解し行動しているかをヒアリングや書類で確認した。定款自治は NPO 法人にとっては大きな課題となっており、外部から指摘され初めて、定款に基づいた運営をしていなかったことに気づくケースや総会や理事会の開催が形式的になってしまっているケースが見られた。この項目は、基準 22～25 では、ガバナンスが機能しているかを包括的に評価する必要があるが、第三者評価により外部からの目が入ることで、改善にいたったケースが最も多い項目として目に見えた成果もあった。特に監事監査については、団体自身が監事の役割や監査の意義を理解しておらず、監事が事業に介入したり、団体の経理業務に関わっているケースが散見された。特定非営利活動促進法で規定されているのは、「監事は理事や職員を兼ねてはいけない」ではあるが、その意味が NPO セクターに浸透しているとは言えない。JCNE では、内部監査をする立場として第三者性が担保されているかを確認し、監事が理事会議決に参加していた団体や監事が自団体の社労士業務に従事している団体などは、改善を促している。非営利組織においては、ガバナンスの観点の浸透はまだこれからだが、グッドガバナンス認証制度により、NPO 全体の底上げに繋がっていくことを期待している。



## 項目(12) 財務と会計

|       |   |
|-------|---|
| 基準 26 | 適正な会計処理を行うために、NPO 法人会計基準に沿って、「財務諸表の注記」を含む財務諸表等を適切に作成している。 |
| 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。                 |

### 優良事例：

- ・ ボランティアの役務など、自団体の状況にあわせて財務諸表を作成している。立上げ期から岡山 NPO センターの支援を受けており、小規模なうちから基盤整備を行っている事例として優れている。(ポケットサポート)
- ・ マンスリー寄付、里親寄付、ふるさと納税、Goen 経由など多様な手段で資金調達をしており、アンニュアルレポートでも具体的な成果がわかりやすいよう記載している。事業報告書に財務分析と課題という項目を設け、貸借対照表及び活動計算書から、経営の状況や収入比率や収入バランスのチェックを示して、振り返りと今後の課題をとりまとめている。分析と課題の洗い出しをしているだけでなく、それを外部に公表していることも高く評価できる。(地球市民の会)

### 改善事例（判定 C）：

- ・ 自主的に寄付集めをしており、過去 3 年間で寄付金の額は増加傾向にある。寄付を集める力があり、比較的安定した財務管理をされていると判断できる。一方で、新規事業のために長期借入れなど計画的にされているようだが、負債も多額となっている。中期計画がないため、安定的継続についてはやや懸念があると判断した。
- ・ 組織経営の安定的継続の視点では、委託事業が収入および支出の大半を占めており自主事業がないため、自立の観点から大きな課題となっている。自立に向けて、寄付集めをしたい、新規事業の開拓をしたいなどの声が聞かれたが役職員間でも認識に相違がある。今後法人内での活発な議論を期待したい。

### 基準を満たしていない事例（判定 D）：

- ・ 会員向けに詳細な財務諸表は作成しているが、NPO 法人会計基準に基づいた財務諸表の注記は作成していなかった。
- ・ 財務諸表の注記のことは知らず、所轄庁に何も言われたことがなかったため作成していなかった。会計はどの会計基準によって処理しているか示すことが大事であること、NPO 法人会計基準では財務諸表の注記を重視しており、活動計算書や貸借対照表では表すことのできない情報を市民や支援者に報告するために注記を作成することをすすめた。

## 考察

領域「自立と自律」の四つ目の項目は「財務と会計」である。この項目では、継続的な事業運営を行うためには、会計処理を適正に行っていることを確認する。さらに、経営状況の把握と分析による財務・経営管理が確立されていることを評価する。基準 26 は、NPO 法人に特化しており、NPO 法人会計基準に沿って、「財務諸表の注記」をふくむ財務諸表等を適切に作成していることを求めている。財務諸表の注記については、全国のNPO 法人約 1000 法人を対象に実施した調査（2015 年 NPO 法人会計基準協議会）によると、財務諸表の注記を添付している NPO 法人は 37%となっており、全体の 4 割に留まっている。徐々に作成がスタンダード化しているものの、NPO 法人会計基準の準拠率を押し下げる理由ともなっているため、基準に盛り込み必須とした。当該基準については、I.データ集計でも顕著にあらわれたように、NPO の苦手基準となっている。また、財務諸表の注記を作成していない理由として、「知らなかった」「所轄庁に言われたことがない」をあげる団体も多く、NPO 法人会計基準に準拠し、支援者や寄付者など市民向けに自団体の活動を多くの人たちに知ってもらう目的や信頼性の向上のために会計報告をするといった視点が足りていない表れとも言える。また、収支計算書を活動計算書に名前を変えただけであったり、財務諸表の注記に追記する該当項目があるかの確認をせず、前年度データを流用して作成しているだけなど、NPO 法人会計基準の情報を内部で取得、アップデートしていく姿勢が不足していることも明らかである。また、基準 27 で組織経営の安定的継続のための、健全な資金調達と財務管理ができているかを評価しているが、当該基準は団体の状況や目指すものにより判断が変わってくるため、現状基準を満たしていないとした団体はない。傾向としては、長期借入金が多額にも関わらず、支払い原資を安定的に確保しておくための資金計画を含めた中期計画がない場合は、見通しが甘いと判断し、改善を推奨した事例はいくつかある。



## 評価員コラム① 河合将生氏

河合将生（先行評価員/NPO 組織基盤強化コンサルタント office musubime 代表）



### プロフィール：

NPO 組織基盤強化コンサルタント office musubime 代表  
伴走支援を専門としながら NPO 等の組織基盤強化、組織  
診断・評価、ファンドレイジング支援、プロジェクト運営・  
協働コーディネート・ファシリテート等に取り組む。チャリ  
ティマラソンである大阪マラソンのチャリティ事務局担当  
などプログラムへの参画や、コミュニティ財団や第三者評  
価、フリースクールや子ども支援・子育て支援、まちづくり、  
国際協力など、複数の NPO に役員やアドバイザーとして  
関わる。日本ファンドレイジング協会関西チャプター共同  
代表／認定講師、日本評価学会認定「評価士」。大学の非常  
勤講師として「NPO・NGO 論」「ボランティア論」「国際教  
育援助論・平和構築論」などの担当も。

### JCNE より：

河合さんは、事業運営はもとより、人材育成からガバナンスまでの組織運営が被評価団体のビジョン・ミッションという軸にどう紐づいているのか丁寧にヒアリングをしながら紐解いていくスタイルで、被評価団体の満足度も高いです。頼りにしています！

私が大切にしている言葉に、「すべての人は豊かな経験と知恵を持っている」と「啐啄同時（そったくどうじ）」があります。前者は、ブラジルの教育者・哲学者、パウロ・フレイレがエンパワメントという言葉とともに、「当事者が、対話と学習を通して自身の状況を客観化し、固有の能力や長所、本来の強みを自覚し、主体的に生活や環境を変革していく過程が重要である」と言っています。また、後者は、“親鳥が卵を温め、雛が内側からつつく音を確認しながら、時折、くちばしでつつき、雛が孵化するタイミングを信じて待つ”ことのたとえで「外から刺激を与えることはできるが、変化は常に内側から来る」とも言い換えられます。

両方の言葉から、「相手が主体であり、相手の状況・文脈の理解、力や可能性、内側からの変化を信じること」と、「第三者や周りの存在は、引き出したり導いたりするというよりも、当事者ではないけれども、当事者の視点や立場、文脈に、“共に寄り添う”立ち位置で関係を構築し、観察し、聞き、良い時期に適度に問いかけ、エンパワメントの環境と機会をつくること」が挙げられますが、私自身のコンサルタントとしてのあり方の指針でもあります。

組織評価に評価者として関わる上でも大事なあり方だと思いますが、なかなか難しくもあります。特に「知らないことを聞くこと」「関係を構築すること」、そして「隠れた課題やこは重要だと感じたところをきちんと踏み込んで聞くこと」の3点です。「素直に自分が知らないことを認め、相手に聞くこと、話してもらおうこと、事実を確認すること」は意外と難しいものです。でも、知らないことを教えてもらい、問いかけたりする中で、対話につながり、相手にとってのも認識や価値観、哲学の言語化や整理・学びにつながったりして、関係づくりができていくと思います。そして、こは！と思うところで踏み込んだ問いかけができるか。こが最も難しい。

「氷山のたとえ」があるように、水面の上に見えているものは一部であり、水面の下にも隠れた氷塊があり、むしろ大きいかもしれません。隠れた強みや魅力、改善のポイントや課題等があり、気づきたくないこともあります。それを課題と思っていない／思いたくない考え方や思い込みがあったりもします。そうした氷山・氷塊の全体像のつかみ方やどこを見たら良いか、優先順位をどう考えるか。NPO 自身の主体性を尊重しながら文脈を踏まえて視点・着眼点を提供したり、変化や真の課題を捉えるきっかけとなる兆候を察知して問いかけたり踏み込んで聞く、そこに第三者として関わる役割や醍醐味があると思いますが、なかなか難しい。

よく話を聞くことができれば、見えてくるものや発見は多くなったり、解像度の高いものになったりしていきます。やる気やモチベーションが高まり、評価の機会がエンパワメントの機会になると思います。だから丁寧に聞くことが大切なのですが、結果、予定していた時間を超えそうになる…。加えて、「各 NPO らしさ」を聞いたり、価値を発見したりすることは、「evaluation」の意義そのものでもあり、ワクワクするものでもありますが、基本的なガバナンスや法令順守、コンプライアンス、定款自治ができていなかったら、台無しです。「型にはめる」ということではなく、NPO の多様性と NPO らしさをいかに発揮し、自分たちが大切にしている価値観や観念に基づき、多様な評価のあり方や機会を各 NPO が自由に持てるようになるための「土台の再確認と学び・実践の機会」と捉え、向き合うことができるか、がもう一つの難しさとしてあります。

ちなみに最後にこんな諺も。「馬を水辺に連れて行くことはできても、水を飲ませることはできない」。思うようにいかないことも多いのが常ですが、地道にコツコツといきたいと思っています。



## 評価員コラム② 佐藤綾乃氏

佐藤綾乃（先行評価員/NPO 運営サポート・あの屋）



### プロフィール：

北海道旭川市出身。大学進学を機に上京し、2005年10月より認定NPO法人DPI（障害者インターナショナル）日本会議に入職。総務・会計をはじめ、運営に関する事務全般に従事。2015年4月より旭川にて「NPO 運営サポート・あの屋」を開設。『“本来のミッション”に集中できる環境づくり』をミッションに活動を展開中。

### JCNE より：

佐藤さんは、物腰が柔らかい方でありながら、要所要所での射た指摘やアドバイスをしてくださる評価員です。たった3時間という短い評価のなかで、相手を尊重する姿勢をもって、信頼関係を築いていく方です。頼りにしています！

「はじめまして。よろしくお願いします」と挨拶を交わして、「ありがとうございました。お疲れさまでした」と退出するまで、約3時間。その前後での関わりは無く、提出された書類やホームページを元に調べ、評価基準についての確認作業を淡々とこなし、各基準に対して、評価員として判定とコメントを記していく作業。基準の解釈や、実際の運営に際しての質問やアドバイスを挟みつつも、貴重な時間を割いて行うこのヒアリングの時間を、団体の皆さんがどのように受け止め、活用するのか正直わからない。評価員としての活動当初は、そんなところに大きな戸惑いと、なんだか妙な潔さを感じていました。

評価員として複数の団体のヒアリングに立ち会う中で、この過程によって導き出せるものが、『可視化された価値・成果』ではなく、マイナスな判定も含めて『やって良かった』と思えることとするなら、一見、無機質なものに感じられる組織評価に、新たな気づきという彩りや、豊かな発想の種を蒔くことができるのが、評価員の醍醐味だと思います。そして、日頃のNPO支援者としての活動とは異質な、組織評価の現場で感じる妙な潔さは、いつも「モヤモヤとさせる何か」という私にとっての学びの種を蒔いてくれます。

「はじめまして」から「ありがとうございました」の時間が、たった3時間であっても、ただの事実確認だけではなく、

- これまで成長と、これからの成長の方向に思いを馳せて、団体が気づいていなかった価値や改善点に気づききっかけを作る。
- コミュニケーションの距離の保ち方、時間軸の捉え方、声の掛け方、どんな言葉を使えば届くのか探る。
- 限られた時間の中で、なにか一つでも団体にとっての新たな気づきや活動のヒントが得られるよう問い掛け続ける。

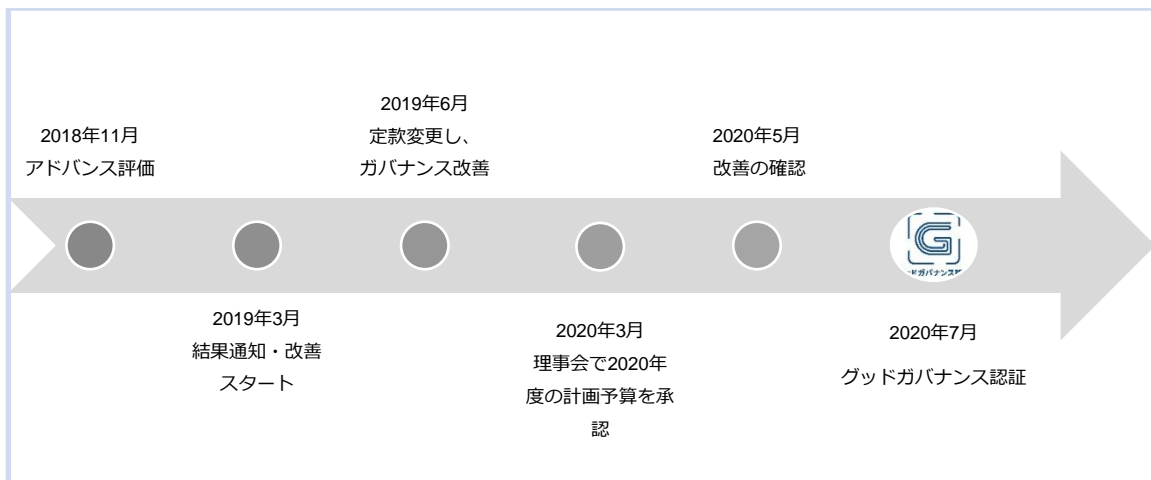
一つ一つの現場を経て、評価員としての専門性とは何か、あらためて組織評価の現場に、『人』が関わることの意義について考えさせられます。

現在の北海道においては、人材も経験値もノウハウも、決して多くはありません。社会の課題や人々の生活が目まぐるしく変化する中で、私たちNPO支援に携わる者も、組織評価をはじめ、様々な手法の使い手が、互いに互いを活かし、支え合う場づくりを進めていきたいと強く思います。

## 2. 改善事例

本項目では団体そのものにフォーカスしている。被評価団体 2 件を取り上げ、アドバンス評価を受ける前と後での変化、そこまでの道のりを示している。各団体代表者からの感想も記載している。

### 改善事例： NPO 法人エヌピーオー・フュージョン長池 理事会主導に変更し、より実態にあった運営体制へ！



#### 団体概要：

1999年に設立し、八王子市の多摩ニュータウン南西部エリアにおいて、市民協働型の公園管理運営事業をはじめとして、環境保全や環境教育などの事業を行い、豊かな自然環境を守り育てながら、子どもたちをはじめとした、そこにかかわる人材の育成を行っている。様々な活動や交流の機会を創出し、住民一人一人が自己実現を果たせる場づくりを進め、子どもからお年寄りまですべての世代が生き生きと暮らせるまちの実現を目指している。

| Before   | After   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 理事会は年 1 回 指定管理業務を事務局主導でまわしており、理事長が実務についているため、事務局ですべて決めていた。機動性は高いが意思決定の場が不明確だった。</li> <li>・ 財務諸表の注記がなかった。作ってなかった！</li> <li>・ 労務管理で整備不十分の部分があった。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 理事会は年 3 回に 定款を総会主導から理事会主導型に変更。より実態にあった組織運営になり、事務局で決めること、理事会で決めることが明確になった！</li> <li>・ できてなかったことが整理された 整えることができた。プロセス自体が NPO 法人の運営について理事や職員の学びになった。</li> <li>・ 就業規則や育児介護休業などに関する規則の見直し等による労務管理の整備を行うことで、働きやすい環境の構築と円滑な組織運営に繋がった</li> </ul> |

次世代継承のため理事長が若い世代となったことから、NPO 法人の運営には知識も経験も不足があった。JCNE のアドバンス評価を通して、改革をすることを団体内で決め、その後、定款変更を行い、ガバナンス体制を整えるなど、時間はかかったが、改善をしてきた事例。月 1 回の PDCA 会議や経営会議の開催があり、理事と職員により構成されていたため、理事会に準じた会議体は十分だったが理事会は年一度の開催のみであった。定款上は理事会が執行機関で、経営会議についての明記はなく権能が不明瞭だった。経営会議のうち、少なくとも年 2 回（3 月と中間頃）は理事会として開催し、重要事項を審議する体制に変えてきた。就業規則や規程なども組織としてオーソライズするプロセスが大事との理解が進み、定款上、事務局の組織及び運営が総会の権能になっているところを定款変更で理事会の権能とし、事務局の運営について理事会決定できるようになった。

**NPO 法人エヌピーオー・フュージョン長池 理事長田所氏より**

グッドガバナンス認証取得までは、やはり時間がかかった。事務局主導でまわしてきたが、NPO 法人の運営というところに立ちかえって、時間をかけてコツコツやってきた。ここまで、運営体制を突き詰めて、細かく一つ一つ体制づくりをしたのは初めてで、皆でやってきたことでもあり、認証をとったことで達成感を得られたことは大きい。「今までの地道な活動が認証に繋がったんですね、よかったですね。」という外部からの声や GG 認証をきっかけに私たちの団体を知ってくださった方もいる。

アドバンス評価の評価項目はよく考えられていて、評価基準策定の段階から当団体も協力したが、NPO の意見を聞いて、NPO らしさが評価できる内容になっていると感じている。「評価項目が良いですね」という声も聞いた。その評価項目で当団体も評価され、認証されたので、非常に信頼性がおけると言われたことが嬉しかった。評価いただくということは、やはり日常のモチベーションがあがる。ボランティアで関わっている方たちも、GG 認証取得を喜んでくれて、「じゃあまた頑張ろうかな」と言ってくれた。そういう気持ちになれた、組織としての一体感が高まった、そういったことが大きな成果だと思う。認証取得も団体に関わる一人一人の力の結晶のようなところがあると思うので、自分もその一員だと感じられる。理事だけで取り組んだというわけではなく、日常的に様々な方が力になってくださって、それが認められたということ。事業運営もひっくるめてのガバナンスを見て、評価されたということだと思ふし、しいては自分達の活動が認められた形と思っている。

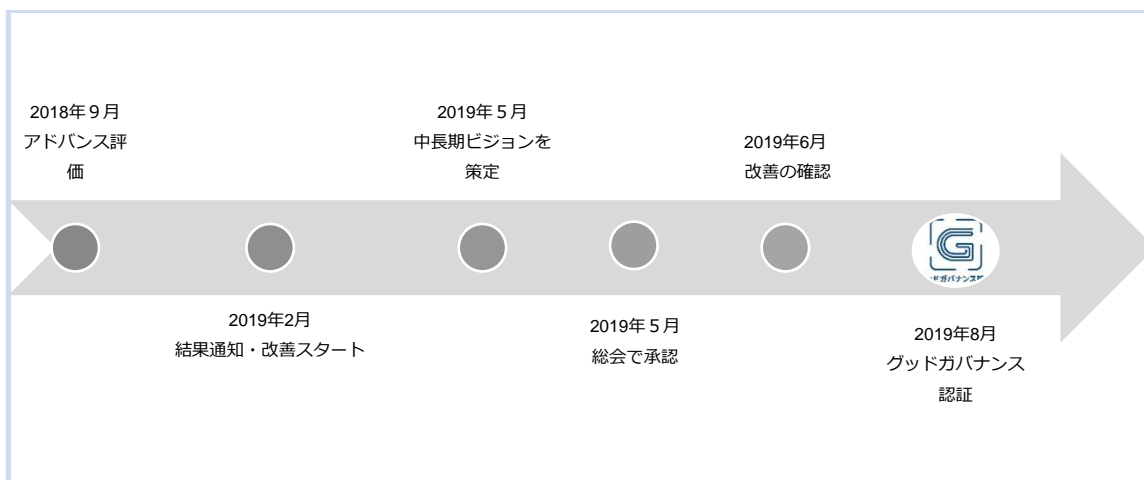
NPO と連携・協働をする時、まだまだ人と人との繋がりで連携先を選ぶステージに日本はあると思う。でも認証があることで、きちんとした大義名分として認証を提示できるようになる。もっと日本で広がってほしい。

**【NPO の組織運営】**

NPO 法人は定款自治であることを示した良い改善事例。運営実態にあわせて定款を変えて良いのだが、多くの NPO 法人は自団体の定款をよく読んでおらず、自分達の団体の法律であることを認識していない。まずは定款に準じた、総会や理事会運営することで、ガバナンスの効いた組織運営をしていこう。

## 改善事例：NPO法人りんりん 目の前の受益者対応で精一杯だったが、2～3年先を見通した

### 運営に！



#### 団体概要：

「たすけあう心で、すべての人が、けんこうで、あんしんして暮らせる、いいまちづくり」をコンセプトに0才から100才の幅広い年齢層の支援をしている愛知県半田市のNPO法人。困ったときはお互いさまという精神を大切に、この地域にB団体があることで安心して暮らせる街づくりの仕掛け作りや、地域の課題解決に向けた活動をしている。介護保険事業や障害福祉サービスなど制度事業がメイン。他、半田市委託の妊産婦家庭サポート事業や放課後学童保育事業がある地域密着型のNPOである。

| Before  | After   |
|---|---|
| <p>歴史があり、規模も大きく制度事業を実施しているため、体制はしっかりしている団体。団体自身も苦手とするところと認識していたが、目の前の受益者ニーズを満たすことを優先し、中長期ビジョンがない。必要などころに必要なサービスを提供する形で新しい事業を始めており、代表者の頭の中には見通しはあるが、文書に落とし込むことはできてなかった。評価時は痛いところをつかれたと団体側からコメントがあった。</p> <p>中期計画の作成はないと判断されたため、基準を満たしていない項目があった。</p> | <p>アドバンス評価を通して、各部署の長が目標を定め、それを集約していくことや行政計画連動させるなどで、組織として、今後の発展をみすえた中期計画の策定をアドバイスした。</p> <p>その後認証を目指して、他の指摘事項の改善や中期計画の策定が進められた。最終的に、2025年に向けた長期ビジョン、それを実現するために2021年までに実施する新しく始めた仕組みや仕掛けをまとめ、総会で承認を得たことを確認。単年度で事業をまわしていくうえでも、2025年ビジョンを目指した事業活動ができるようになった。</p> |

団体に変化を好まないカルチャーがあるとのことだったが、変わらない骨子の部分を単年度でなく中長期で固めることをアドバイスしたケース。中期計画をたてなくとも、単年度で目の前の受益者ニーズを満たしていくのも一つのやり方ではあるが、次世代継承や目指しているビジョン・ミッションに基づいて社会課題を解決していくには、中長期の見通しをたてて事業を進めていくことは必須となってくる。リソースが乏しい NPO 法人において、腰をすえて中期計画をたてることは難しく、他の役員の同意を得られない、ただでさえ過重労働になりがちなか時間がない、という声は聞かれる。また、「頭の中にはあるんだけど…」「皆、理事会で想いを話し合ったりはしているんだけど…」と明文化することを苦手とする NPO 法人の特徴が顕著にあらわれている。B 団体は、グッドガバナンス認証を目指すタイミングをうまく活かして、中長期の見通しをたてることにより、内部の意識改革を進め、組織全体として目指す方向性を定めることができた好事例と言える。

**NPO 法人りんりん 理事長渡邊千恵氏より**

おばさんから始まっている団体のため、目の前の人を助けることで精一杯で中長期のビジョンを持ったり、何ごととも明文化するのが苦手だった。この機会にアドバイスをもらい、他の団体の事例を見て学んだことは大きかった。何より、具体的に何をやっていくべきかが見える化されたこと、改善の P D C A をまわす体制がついたままでいれないが、身につけようと努力する意識付けが内部できたことが成果。中長期ビジョンをたてたことで、改善がすすみグッドガバナンス認証を取得することができた。取得により、助成金採択や寄付に繋がった。特に Amazon のみんなで応援プログラムにより、物品寄付が集まるようになり、全国各地思いがけないところから寄付がいただけるようになった。この体験により、私たちの気持ちにも変化があった。今までは「寄付してください」と言いにくかったが、世の中にこれだけの気持ちのある人がいることを知り、希望が持てるようになった。自分たちが、何が課題でそのために何をしたいのか見える化することにより、寄付が集まり、その寄付を地域に還元できるよう私たちの団体が貢献できれば良いのだと思えた。自己資産だけでやるのではなく、地域で声をかけて、支援を求め、地域に還元できるようなコミュニティを増やしていきたい。

中長期ビジョンは策定したが見直しは着々と進んでいるというわけではない。新型コロナの影響は大きい、また次世代継承も考えていかなければならない課題となっている。ただ、グッドガバナンス認証を取得したことで、寄付が集まるという成功体験により希望が持てるようになり、それが団体の財産ともなった。メリットももちろん活かしていきたいが、寄付がいただける団体、期待される団体の証としても、グッドガバナンス認証を掲げていきたい。

**【NPO の組織運営】**

受益者対応は大事だが、中長期の見通しが無いままの NPO がいかに多いか示す事例となっている。財務や労務管理などバックオフィス体制が整わないままだったり、事業リスクを把握しないまま危うい運営を続けたり、社会課題の解決以前に組織課題を抱えたまま単年度で事業をまわしている団体も多くの実態である。ビジョンを現実化するためには課題解決のシナリオや、それを実行できる基盤強化の戦略が必要となる。そのために、複数年度の中長期計画を策定する、あるいは少なくとも各事業については中期目標を設定することと、それに基づいた振り返りや評価をしていくことが、組織の発展や目標の達成のサイクルを生み出していく。



### 3. 失敗例

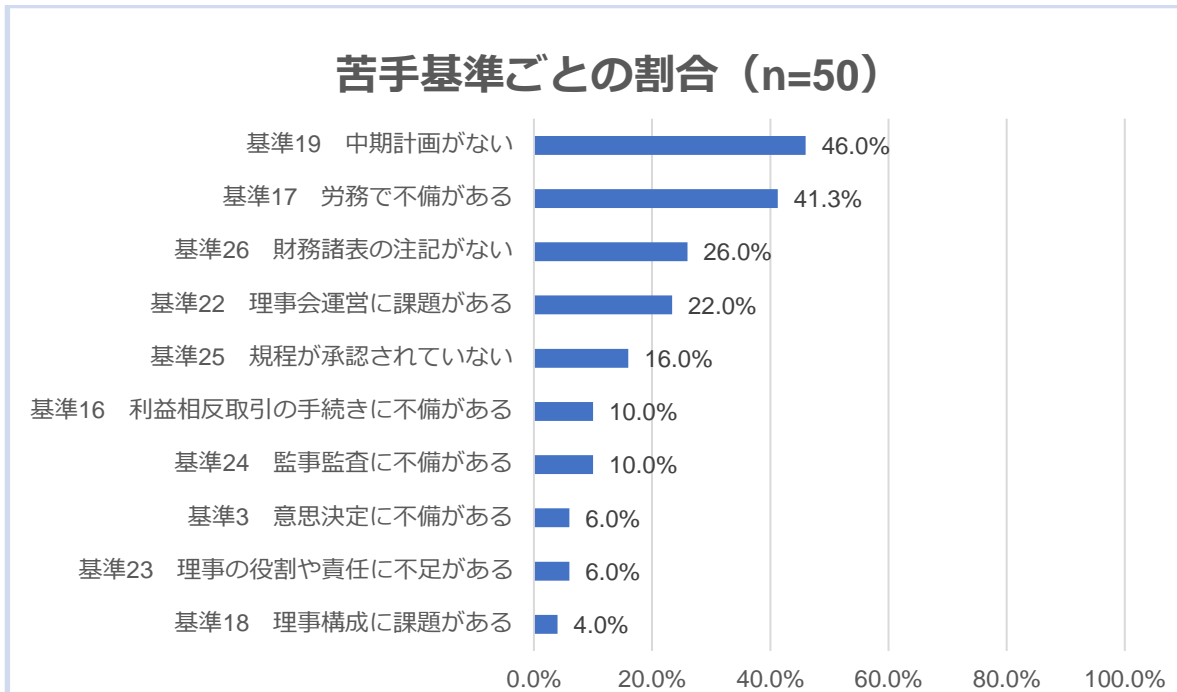
組織評価をしていると、勘違いや前任者から引き継いだまま間違った運営をしているケースが散見される。また、明文化したり言語化したりすることを苦手とする NPO 法人は多く、暗黙の了解や口頭伝承でものごとが進んでしまい、誰も指摘せず見過ごされていることも多い。小さな失敗は事例から学んで、改善していくのも一案。

| 失敗！                                       | 問題点の説明と改善方法   |
|---|---|
| アンケートを取りっぱなしで、一度目を通しただけで、そのまま活用していない。     | ニーズを確認するため、事業の改善を行うために、アンケートを実施することは重要。但し、アンケートを取っただけで、活用していないのでは単なる作業が増えただけである。今後の事業や組織運営の参考にしていく仕組みが必要だ。  |
| 「それは先週の打ち合わせで決めたはずです。あれ？メモがない。」           | 議事録を残す会議体、誰がどのように議事録を取り、保存、さらにいなかった人に共有するか決めておかないと共通認識だと思っていたことにズレが生じてくる。   |
| 事務局スタッフ A さんの PC が壊れたので、その場でネット購入をした。     | 必要なものを買う時、誰が判断し、誰の承認を得て買うか決まっていなかったケースあり。ルールが決まっていなくて混乱が生じる。  |
| 代表理事が所有している建物を有償で団体の事務所にしている。が、賃貸の契約書がない。 | そもそも、契約先は代表理事となるので利益相反取引となることから、適切な手続きを経て契約を行うことが大事である。また、外から見た時に団体にとって不利益な取引ではないと説明できる用意が必要である。その大前提として、賃貸契約書は必須である。   |
| 個人情報保護規程の内容が古く、現状に即していない。                 | 2017 年 5 月に改正個人情報保護法が施行され、個人情報を 1 件でも所有している団体は個人情報保護法の対象となっている。しかしながら、その改正に対応していないままの個人情報保護規程をそのまま使い続けている団体も見受けられる。適切に個人情報を管理し、法令違反にならないようにするためには、法令改正に基づく規程の見直しが必要である。リスク管理の上でも重要なポイントである。 |
| 雇用に関して、必要な書類が整備されておらず、法令違反になっている。         | 意図して法令違反をしようとしているわけではないが、雇用に関しては法令に基づく必要書類（36 協定や労働者名簿法など）が整備されていないことで、法令違反になっている。今まで通りでよしとせず、あらためて必要な書類の整備状況を確認する。   |
| 職員の出勤簿はあるが、始業終業の時間の管理は出来ていない。             | 出勤簿は単に出勤日を管理するためだけのものではなく、従業員の勤怠を管理するための必要な書類である。したがって、始業と終業の時間を記録していかなければいけない。しかしながら   |

|  |  |
|--|--|
|  | ら、以前から同じフォーマットを使い続けていることで適切な書式になっていないことがあり、法令違反になっているケースがある。あらためて確認する必要がある。  |
| どこでも理事会をしている。理事長が「よし理事会やろう」と会議が始まる。                    | 理事会はあらかじめ議案を決め、招集通知をして開催するのが前提。どこでも理事会をしているとどこが意思決定の場か分からなくなることも。団体の中で会議体の役割を整理するとともに、理事会の開催方法を定款で確認する。  |
| 監事が団体の仕事をしている<br>・理事会に出席して表決に参加している。<br>・監事が会計処理をしている。 | 監事の仕事は監査。監事は第三者として、団体の運営状況や理事の業務執行を監視する立場にある。あらためて監事の役割を確認する。<br>※監事が有償で会計や税務処理をしているケースあり。雇用ではないため特定非営利活動促進法第 19 条（監事は、理事又は NPO 法人の職員を兼ねてはならない）には反しないが、JCNE では監事の独立性を重視している。                                       |
| 監事監査で会計監査しか実施していない。                                    | 監事監査には、会計監査だけではなく、業務監査を行うことも大事な役割。あらためて監事監査の内容を確認する。<br>※JCNE が作成した「NPO の貯めの監事ハンドブック」を参照する。<br><a href="https://jcne.or.jp/2021/07/13/npo-auditorhandbook/">https://jcne.or.jp/2021/07/13/npo-auditorhandbook/</a> |
| 定款や規程類について、制定日や改定日が記載されていないので、最新版がわからない。               | 定款や規程類を組織運営にあわせて見直していくことは大事な手続きである。但し、制定日や改定日を記載していないことで混乱を生み出している。必ず改定日を記載する。   |

## 4. NPO が苦手なことはこれだ！

データ集計で示した通り、対象団体は 50 団体にすぎないが、苦手な基準項目の傾向は見てきた。本項目ではランキング上位になった基準 17、基準 19、基準 26 を取り上げ、団体の言い分やできていないことの理由を掲載している。



被評価団体はたいてい自団体の弱点は分かっている場合が多い。ヒアリングのなかで聞かれる言い分も納得がいくものばかり。

### 基準 19 中期計画がない

団体 I う～ん、目の前の困ってる人の支援をするのがうちの団体のミッションだから

団体 J 逆に聞きたい、中期計画ってどうやって作るんですか？

団体 K 時々理事会で話しているし頭のなかにはあるんだけど、文章に落とせてなくて

団体 L 毎年同じことを繰り返しているから...

#### 考察

多くの NPO は単年度で事業をまわしている。目の前の受益者対応で精一杯、中長期の見通しなどたてられないと言う団体もある。また、訪問評価において、代表者が熱く 2～3 年後や団体の将来について語る場合も多くある。頭のなかにある理想や夢は果てしない。日々関係者間で協議をしている団体もあるが、なかなか文章として落とせていない団体が多いのが実態である。また中期計画をどう作ればいいのか、といった質問も多く受けた。中期計画の策定サポートは NPO 法人のニーズとしても一定数あることがうかがえる。財務面の視点が弱いことや数値目標をたてるのが苦手ということも NPO の特徴としてあげられる。ファンドレイジングも含め資金調達の計画や事業目標を数値であらわし見える化していくことも必要だろう。

## 基準 17 労務で不備がある

36 協定について

団体 C 残業はしてません。

団体 D 労働時間は、9 時～17 時ですが、皆志があってやっていることなので、夜や土日はボランティアとして業務をしています。

団体 E 36 協定って何ですか？知りませんでした。

### 考察

NPO 法人の雇用環境はまだまだ不安定であり、資金繰りに苦勞をしながら運営をしているところが多く、必ずしも適切な労務管理ができているとは言い難い。法令以上を評価するのがアドバンス評価ではあるが、実態として労務については法令遵守できていないところの指摘が多くなっている。特に出勤簿が正しく記録されておらず（あるいは雛型がよくない）、時間外勤務の管理ができていない。時間外・休日労働に関する協定届（36 協定）が締結されていない団体が多いことが分かった。36 協定について知らない代表者も多い。実態の判明とともに、36 協定を含め、労務管理についての啓発の役目をアドバンス評価は果たしている。雇用に関する問題を抱えると、団体のレピュテーションリスクにも関わる。外から見て、職員が安心して働いていることがわかる団体は人材の確保につながり、団体の継続性にも貢献することになるため、継続した啓発が必要。認証団体へも労務の定期的なチェックを促す仕組みを作っていく。

ただ一方では、活動趣旨に賛同して勤務しているスタッフや立上げに関わっているメンバーなどは、自ら無給で従事することをいとわないため、業務の一部はボランティアでしているという団体もあるのが NPO セクターの特徴である。自主性、共感型や参加型を大事にする非営利組織の理念に対する関係者の情熱と法令遵守が相反してしまうところもあり、判断は難しい。常習的な低賃金による、労働者の搾取も社会では問題になることでもあり、また有償ボランティアといったあいまいな課題も NPO セクターにはある。本制度は今後も NPO セクターの存在意義とともに丁寧に取り組んでいくべき問題と考える。

## 基準 26 財務諸表の注記がない

団体 F 税理士に任せてた

団体 G NPO センターの人が教えてくれなかった

団体 H 所轄庁に何も言われなかった

### 考察

財務諸表の注記については、全国の NPO 法人約 1000 法人を対象に実施した調査（2015 年 NPO 法人会計基準協議会）によると、財務諸表の注記を添付している NPO 法人は 37%となっており、全体の 4 割に留まっている。徐々に普及は進んでいるものの、NPO 法人会計基準の準拠率を押し下げる理由ともなっているため、基準に盛り込み必須とした。当該基準については、I.データ集計でも顕著にあらわれたように、NPO の苦手基準となっている。NPO 法人会計基準に準拠し、支援者や寄付者など市民向けに NPO の活動を多くの人たちに知ってもらう目的や信頼性の向上のために会計報告をするといった視点も足りていない。アドバンス評価を受けることで、次年度からの作成を決めた団体は多く、一定の成果はあげている。

## 5. NPO が晒されているリスク

NPO はその活動のなかで多くのリスクに晒されている。残念ながら、社会にとって良い活動をしているという側面ばかりに焦点を充てがちなため、団体自身もリスクに気づいていないケースも散見される。ガバナンスが機能していない団体の場合、役員や職員でリスクに関して言っていることが異なるケース、理事会で十分な共有や協議がされていないケースもある。アドバンス評価基準ではリスクについては、重要視しており、一つの項目として「リスクの管理」として盛り込んでいるのもその理由からである。今後も啓発しながらリスク管理の視点を NPO に浸透させていきたい。

### 事例 1 経験者の知見だけでまわっている団体

リスク想定していない。どんなリスクがありますか？と聞くと、例えば、個人情報には気を付けています。いつも注意喚起しています。…といったあいまいな回答しかなく、明文化されているものもない。

### 事例 2 今まで大きな事故がなかったので...という団体

リスク対応は、企画の段階で下見をする、専門家に聞くなどはしており、実体験で学んで対応してきた。各事業所において責任者は配置しているが、その責任の範囲について明確にされていない。注意事項をまとめたものはある。

### 事例 3 保険加入を真っ先にあげ、あいまいな安心感で良しとしている団体

保険加入はしているが、口頭で確認し合うことはあっても事故対応や災害時の避難方法などリスク管理についての協議や組織共有がなされていなかった。子どもを対象にした活動をしている団体としては、信頼性にも大いに関わるところで大きなリスク。

## 6. NPO はこんな寄付集めをしている。

寄付集めは、団体が様々な工夫をこらして募集をしている。寄付メニューが多様で、チャンネルを多く持つ団体は、広報も得意で、事業報告を継続しながら寄付者の心をつかむ努力をしている。寄付者への報告として、ほとんどの団体が礼状や報告書送付をしているが、成果報告の工夫は、今のところあまり見られない。

### ● 寄付集めの工夫・ユニーク事例

- ・「支え人。」で、3つの店舗で常時寄附につながる仕組みを作っている。ケーキ屋さん、おもちゃ屋さん、ポーラで寄付付き商品を販売している。支え人は増やしていこうとしている。地域のお店と連携した事例で、小規模でも身近なお店との連携により地域の人へのアプローチをしている好事例。団体の活動を知ってもらうのにも良い工夫と考えられる。(こどもステーション山口)
- ・資金調達の一つとして募金プロジェクトを実施しており、地元の漬物屋の依頼で野菜を栽培している。地域の農家(7~8名)の協力で作った野菜を売り、漬物屋への販売収益が団体に入ってくる仕組み。地域住民が活動に参画しやすくなるプロジェクトであり、工夫を凝らして市民が活動に参加できる機会をつくっている優れた事例。

### ● 成果報告の工夫の事例

- ・アニュアルレポートに寄付による具体的な成果がわかりやすいように、収入構造、寄付金割合を掲載している。(地球市民の会)
- ・マンスリー寄付会員をファンクラブ会員として、事業報告書に会員数の推移をグラフで掲載したうえで、感謝を伝えており、寄付者が活動を支えている一員であることを示している優れた事例。
- ・総会開催のタイミングで支援者感謝祭を開く、ニュースレターに支援を受けた子どもたちの声を紹介するなど、「寄付してよかった」ということを支援者に実感してもらう取り組みをしている。

### ● 財務管理の方法や寄付規程の制定

寄付規程を策定している団体は50団体中3団体にとどまった。寄付収入が6割を超える団体でも寄付規程がない団体が多かった。また、寄付受付のポリシーを定めている団体は50団体中1団体もなかった。例えば、子ども支援をしている団体の場合は、児童労働・強制労働の禁止・廃絶への取り組みがない団体からは支援を受けないなど、寄付受付にも自団体のミッション・ビジョンに合致しているか判断するポリシーを設けているNGOは多い。国内で活動するNPOは、まず寄付集めに苦勞をしている段階にあり、まだその視点までに至っていない状況がうかがえる。JCNEでは弁護士監修の寄付取扱規程を用意しており、まずは寄付金の募集及び使途、情報公開や寄付者の個人情報保護について定めた寄付取扱規程を団体が制定することを推奨していき、寄付者へ公開することが標準となるよう普及に努めたい。

## V. まとめ

本レポートを作成するにあたって、50の被評価団体の情報や評価結果を振り返った。まだ傾向は見えないが、NPOが苦手とすることなどは、基準策定の仮設段階で想定していた内容に近いものもあった。口頭伝承が主となっており、記録されていない、中長期の見通しについて、話し合いはされているが中期計画として落とし込まれていない、など明文化することが苦手であることが特徴として見える。評価手法としても、書面だけでは分からない部分をヒアリングで補完しており、明文化が苦手であるため、ヒアリングで引き出すことにより、実態としてはしっかりした仕組みがあることもあった。その意味では、訪問あるいはオンラインで被評価団体と対話するなかで事実確認をする本制度の評価方法は、手法として優れていることも再認識できた。しかし一方でヒアリングしても、代表者や事務局長だけの認識で組織全体として浸透していないことや共通認識と思っていることがずれているケースもあった。特に規程が整っていないことなどはその一つであり、暗黙のルールや前任者から踏襲された工程をそのまま採用しているなどで、共通認識を持つために規程や内規として定める意識は全体的に低かった。規程を整えたが、運用できていないことも課題の一つと言える。

アドバンス評価を通して分かったことは、NPOセクターは柔軟性が高く、改善し変化していこうという改善志向はとて高いことである。社会変化に適応しながら、またスタッフの入れ替わりも早いいため、流動的に形を変えながら成長している特性も見える。そのようななかでも、NPOは法人である限り重要なのがガバナンスである。評価を通じて、ガバナンスが効いていると何が安心できるのか、透明性や信頼性を高めるためにガバナンスを改善することの意味を団体が気づいていくプロセスも垣間見ることができた。例えば、事業リスクを理事や監事が把握していない団体は危ういなど、ガバナンス体制と事業運営は表裏一体であり、改善は両輪で進めることが望ましい。やはり認証がゴールというよりは、評価プロセスでいかに団体が学び、改善、成長しているかが本制度の意義であると感じた。そして本制度も、振り返りや改善を繰り返しながら、NPOセクターの関係者と一緒に作っていくものである。NPOセクター全体の底上げと信頼性向上のために、本制度の普及を目指していきたい。最後に、ご協力いただいた被評価団体の皆さま、グッドガバナンス評価員の皆さまに感謝を申し上げます。

NPOの組織運営～アドバンス評価から見てきたこと～

発行日 2024年12月1日（2025年1月1日改訂）

発行者 一般財団法人非営利組織評価センター

東京都港区虎ノ門1-11-2 日本財団ビル3階

03-6457-9721（代）

無断転載・複製・複写・インターネット上への掲載は禁止です。

本紙は日本財団助成金により作成しています。

# 1. アドバンス評価基準の構成

## 非営利組織に求められる4つの価値観とそれらを構成する12の要素

アドバンス評価では、非営利組織の組織運営・事業運営の中から特に重要視するものとして4つの領域を設定しています。これらの領域は、非営利組織の信頼性を確認するために必要不可欠なものとして、日本非営利組織評価センター（以下、JCNE）がまとめたものです。また、信頼性ととも、組織運営や事業推進のために非営利組織が大事にすべき価値観とも言えます。

これらの4領域から構成する組織マネジメントの要素を整理・抽出し、非営利組織の信頼性・価値観という軸からまとめたものが12の項目となり、具体的な評価の基準として、28の評価基準を設定しています。この28の評価基準を満たしているということは、組織運営の視点から信頼のおける組織であり、非営利組織らしさをもって事業を推進している団体となります。

しかし、ここで注意しなければならないのは、非営利組織は様々な分野があり、活動・受益者が多種多様であるため、この評価の項目や基準を満たしていることが「=優れた組織」ということではないということです。日本国内では昔から「評価」は順位づけという認識が深く浸透しています。ここで述べている「アドバンス評価」とは「成績や順位づけ」ではなく、「組織が改善を図るツール」「組織を社会が理解しやすくする道具」であるということを改めて認識をして頂きたいと思います。

つまり、非営利組織が目的達成を果たすために、評価をどう利用し、結果の活用をすることが大切です。12の項目については考慮しながらも、各組織の持つ特性や専門性、様々な事例から、それぞれの組織に見合ったアドバンス評価を受ける際に、評価の意味を考え改善につなげて頂くことが本書の目的です。

組織そのものが社会に対して必要とされる組織として「誰のための取り組みなのか」を自問自答し、着実に改善を続けていく努力をすることが何よりも大切なことです。

| 領域   | 項目（評価基準数）   |
|--|---|
| <b>I 学びと価値創造</b><br>常に改善を行い、より良い価値を生み出す事業活動の実践 | 項目1 ニーズの把握と活動の改善（2）<br>項目2 業務執行と人材育成（3）<br>項目3 事業計画と対応（3）<br>項目4 情報発信と啓発活動（2） |
| <b>II 市民参加と連携</b><br>市民社会を構成する組織としての在り方        | 項目5 市民参加（1）<br>項目6 寄付（2）<br>項目7 連携・協働（3）                                      |
| <b>III 社会的責任と信頼</b><br>組織の内部と社会に対する責任ある組織の姿勢   | 項目8 人権尊重と環境配慮（2）<br>項目9 コンプライアンス（3）   |
| <b>IV 自立と自律</b><br>主体的かつ適切な組織のマネジメント           | 項目10 ガバナンス（3）<br>項目11 規程と情報公開（2）<br>項目12 会計と財務（2）                             |



# アドバンス評価基準の一覧（2023年4月1日改訂）

|                         |  |
|-------------------------|--|
| <b>I. 学びと価値創造</b>       |  |
| <b>項目1 ニーズの把握と活動の改善</b> |  |
| 1                       | 社会課題に関して、第三者や受益者、市民等から意見を聴くための仕組みや機会を設け、活動の参考にしている。  |
| 2                       | 外部からの要望や提案、苦情について、内部で情報共有し日常業務や活動の中で適切に対応するとともに、それらを参考にしながら事業や組織運営の改善に取り組んでいる。                   |
| <b>項目2 業務執行と人材育成</b>    |  |
| 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、議論を行った上で内部ルールに基づき意思決定を行い、その内容を関係する役職員に情報共有している。                     |
| 4                       | 事業達成に向けて必要な情報や問題を関係者で共有し、事業の改善や創意工夫に取り組んでいる。   |
| 5                       | 組織の持続的発展に向け、内部研修やOJTの実施、外部セミナーの受講促進等を通じて、役職員やボランティアのスキルアップや人材育成に取り組んでいる。                         |
| <b>項目3 事業計画と対応</b>      |  |
| 6                       | 組織ミッション・ビジョンに基づく、複数年度の中期計画を策定しているとともに、振り返りや評価を行っている。   |
| 7                       | 社会状況に柔軟に対応するため、必要に応じて、適切な手続きをとった上で事業計画に記載されていない事業にも取り組んでいる。                                      |
| 8                       | 事業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。  |
| <b>項目4 情報発信と啓発活動</b>    |  |
| 9                       | 社会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行っている。  |
| 10                      | 社会課題の解決のために、必要に応じ、国や自治体、企業、市民等に対し提案や情報提供を行っている。  |
| <b>II. 市民参加と連携</b>      |  |
| <b>項目5 市民参加</b>         |  |
| 11                      | 寄付や会員制度、ボランティア、インターン、イベント等を通じて、市民が団体や活動に参加・参画、または支援・協力できる機会を提供している。                              |
| <b>項目6 寄付</b>           |  |
| 12★                     | 個人および法人からの寄付募集について、適切な情報提供と用途の明示を行うとともに、寄付者情報の管理と寄付者への対応を適切に行っている。                               |
| 13★                     | 寄付者に対して、寄付金に関する活動報告と収支報告を適切な時期と方法で行うとともに、組織のホームページやSNSで概要を公開している。                                |
| <b>項目7 連携・協働</b>        |  |
| 14★                     | 地域の様々な主体、または同じ社会課題に取り組んでいる団体と連携・協働を行っている。  |
| 15★                     | 必要に応じ、行政と積極的に情報交換し、連携・協働を行っている。  |
| 16★                     | 必要に応じ、企業や助成財団から支援を得るとともに相互の関係を築いている。   |
| <b>III. 社会的責任と信頼</b>    |  |
| <b>項目8 人権尊重と環境配慮</b>    |  |
| 17                      | 人権を尊重し、組織としての行動規範を明確にし、役職員は事業や組織運営において社会規範に即した倫理的な行動をしている。                                       |
| 18                      | 持続可能な社会を目指して、環境に関する法令や規則等を遵守するとともに、環境負荷やその対策を把握し、日常業務や活動の中で環境に配慮した取り組みを行っている。                    |
| <b>項目9 コンプライアンス</b>     |  |
| 19                      | 理事との利益相反について理解するとともに、利益相反取引等が発生する場合には、事前に確認をした上で、適切に事務手続きをとっている。                                 |
| 20                      | 組織運営に関わるリスク管理として、関係する法令を遵守するとともに、法改正等の状況を把握し、対応を行っている。   |
| 21★                     | 法令および就業に関する規定に基づき、職員の労働条件・職場環境を適正に整備し、適切に賃金を支給している。  |
| <b>IV. 自立と自律</b>        |  |
| <b>項目10 ガバナンス</b>       |  |
| 22                      | 社員総会／評議員会を組織の基本方針の決定機関として位置づけ、ガバナンス上、重要な役割を果たすために、社員／評議員が意思決定に適切に参加できるような運営を行っている。               |
| 23                      | 理事会は組織の中立性と公平性を維持した役員で構成され、組織の方向性や法人経営について健全な意思決定を行い、理事は職務上の責任を認識して、団体の運営に関わっている。                |
| 24                      | 監事は職務上の責任を果たすために、独立した立場で、理事会に出席し理事の職務執行や財産の状況を把握し、会計監査と業務監査を行っている。                               |
| <b>項目11 規程と情報公開</b>     |  |
| 25                      | 事業や組織運営に必要な規程や規則等を制定し、制定・改廃の際には理事会または社員総会／評議員会で承認している。   |
| 26                      | 事務所に備え置くべき書類を整備し、定款に基づき貸借対照表を公告するとともに、定款・役員名簿・事業計画書・事業報告書・決算書類・役員報酬を組織のホームページもしくは情報公開サイトで公開している。 |
| <b>項目12 会計と財務</b>       |  |
| 27                      | 適正に会計処理を行うとともに、団体が採用している会計基準に沿って、「財務諸表の注記」を含む財務諸表等を適切に作成している。                                    |
| 28                      | 安定的な組織経営と活動の継続を図ることを目的として、健全な資金調達に取り組むとともに、適切に財務管理を行っている。  |

★印の基準について、団体が必要でないと判断し、明確な理由がある場合、適用除外とする。