



米国非営利セクターの近況とNPO評価手法に関する ワークショップ報告書

「—米国 NPO 評価機関最大手 BBB Wise Giving Alliance CEO Art Taylor 氏を囲んで—」

(一財)非営利組織評価センター

2016年 11 月

Supported by

THE NIPPON
FOUNDATION

はじめに

我々 一般財団法人非営利組織評価センターは、全国の多様な民間セクター団体のご支援によって、2016年4月に設立されました。

この度は、関係者の皆様のご協力を賜り、主催：一般財団法人非営利組織評価センターとして、米国の組織評価機関 BBB Wise Giving CEO アート・テイラー氏にご登壇いただき、「米国の最新組織評価の現状」、「より深く、具体的な組織評価方法や評価の課題」について、また、ゲストのマルチナ・ジューグラー氏 (Zewo Fundaiton Executive Director / International Committee on Fundraising Organization 「ICFO」 President) を交え、情報提供と参加者との意見交換を交えたワークショップを開催しました。

日本の非営利組織の組織評価の今後を考えるにあたり、内容を報告いたします。

本報告書では、講演者からの最新情報を記録し、また、ご参加いただいた皆様からの質疑応答を記録し取りまとめました。

今回は限られた時間の中でまとめあげた試みであり、今後よりよい情報発信のためには更なる検討が必要ではありますが、ワークショップを開催したことを一つの成果としてホームページで公開します。

ワークショップを通じていただいた皆様のご提言をもとに、今後も更に努力してまいります。参加の皆様に心より感謝申し上げます。

*この事業は日本財団の助成事業によって開催されました。

2016年11月
一般財団法人非営利組織評価センター



概要

日時：2016年9月30日（金）10：00～12：00

場所：日本財団会議室 2階会議室 1-3

主催：一般財団法人非営利組織評価センター

後援：公益財団法人公益法人協会、認定特定非営利活動法人日本 NPO センター

講演者：非営利組織評価センター 理事長 太田達男

BBB Wise Giving Alliance CEO（最高経営責任者）アート・テイラー氏

ゲスト：Zewo Fundaiton(Zewo 財団) Executive Director（事務局長）

/ ICFO President（理事長）マルチナ・ジーグラール氏

通訳：青木幸子氏

プロフィール

講師：BBB Wise Giving Alliance 最高経営責任者 アート・テイラー

フランクリンマーシャルカレッジ卒業。その後テンプル大学でジェームズ・E ビーズリー校で JD を取得。2002 年には法律の名誉博士の称号を受ける。その他のキャリアとして、米国最大の NPO 中間支援組織 Independent Sector 理事、キーストーン株式会社、UGI 株式会社、デトロイト&トウシュ LLP にて公認会計士として活躍などの経歴を持つ。

ゲスト：Zewo 財団 事務局長 / ICFO 理事長 マルチナ・ジーグラール

ザンクトガレン大学経済法律社会科学部にて博士号を取得後、金融業界で10年以上のキャリアを持つ。2003年にZewo財団事務局長に就任、現在に至る。2006年から2008年まで、ICFO役員、2008年から2012年まで副理事長を歴任し、2012年に理事長に就任する。

モデレーター：(一財) 非営利組織評価センター 理事長 太田達男

三井信託銀行株式会社信託部長、富士信託銀行専務取締役などを歴任、2000年4月より公益財団法人公益法人協会理事長。2016年4月より一般財団法人非営利組織評価センター理事長に就任。他に公益財団法人助成財団センター理事、公益財団法人渋沢栄一記念財団監事、公益財団法人日本国際交流センター評議員、認定特定非営利活動法人国際協力NGOセンター顧問をはじめ、多くの非営利法人の役員等も兼務。

1. 講演内容 BBB Wise Giving Alliance 最高経営責任者 アート・テイラー氏

・5月のオスロの会議¹で太田さんに会い、共通点があることがわかった。個人的にも職業的にも共通するものがある。太田さんから学べることはたくさんあり、職業的にも人の挑戦をサポートするという情熱ある人だと感じている。

・本日の講演テーマは下記の通りである。

テーマ1 私の組織が何をやっているか、運営とビジネスモデルについて。

テーマ2 信頼性がコンセプトである。組織を評価する基準のとらえ方について。

テーマ3 世界的に議論されている、社会的インパクトの概念について。

テーマ4 重要だと考えている、コラボレーション（協働）について。

テーマ1 運営とビジネスモデルについて

BBB Wise Giving Alliance（以下、BBB Wise）とは、老舗的な第三者機関として知られていた National Charities Information Bureau（以下、NCIB）と Better Business Bureau（以下、BBB）の合併によって2001年に設立した米国の大手非営利組織評価機関である。4分野20基準からなる評価基準で、全米の非営利組織を評価している。評価基準を満たした団体は認証シールを任意でライセンス契約することにより、信用性をドナーに提示することができる。

（本文はJ C N E作成）



・2001年に二つの組織（BBBとNCIB）の財政状況が厳しくなり、合併によって協力することとなった。厳しい状態の団体二つが合併したからといって楽になるわけではなく、問題が倍になるのではないかと懸念するだろうが、二つの団体は似たような事業をしていたため、合併することができた。しかし、最初の3～4年は苦しい時期が続き、親組織である財団からのサポートを得ていた。また長年NCIBはさまざまな財団から支援を受けていたが、「十分な報告があがってこない」「評価の方法が時代遅れになっている」などが問題視されていたため、合併にあたっては報告を十分にすることや、何らかの収益モデルを求められた。多

¹ 2016年にノルウェーのオスロで開催されたICFOのカンファレンス

くの助成財団は、評価をするような団体に寄付をするということにはありえないため、長期的なビジョンで、「組織を評価すること」がいかに重要であるかを理解している財団からしかサポートが得られなかった。また評価組織が必要であると理解している業界の人のみが個人的に支援をするという状況でもあった。

・最初に考えなければならなかったのは、たくさんの組織を評価するにはどうすればいいか、評価団体として成功したといえる適切な団体数はいくつなのか、といった評価の規模だった。最初に米国で活動する非営利組織が130万超あることが分かった。そのうち250の団体を評価したが、130万団体のうち250の団体を評価するだけで、どれほどの効果が生み出せるのかは皆さんも疑問に思うだろう。130万の非営利組織の内訳をみると小規模団体がほとんどで、収入の規模も税制上の申告が必要ない団体だった。うち3,000団体が寄付額全体の47%を占めていた（病院、大学、宗教団体を除く）。130万の組織を評価することは困難なため、その3,000団体に集中することにした。その当時、技術革新があり、評価システムが構築しやすい時代になっていた。紙とペンでやっていたものが、ITの駆使により大量のデータを処理できるようになり効率化が進んだのだ。結果としてキャパシティを劇的に増やすことができ、全米型の非営利組織については評価対象団体の母数を250団体から1,400団体超まで増やすことができた。加えて、5,000の地域型の非営利組織の評価をすることができた。

・次に規模を拡大することはできたが、どうやって収入を得るのが問題となった。BBB Wiseに年間1万人の個人が少額の寄付をしてくれていた。残りの出費をどうカバーするか、考え出したアイデアは議論を呼ぶものであった。なぜなら、それは非営利組織から料金を取るものであったからだ。BBB Wiseの収益モデルに批判的な意見は多くあったが、評価するということが大事だと信じていたので、やめるわけにいかないと考えていた。米国では「BBB」はよく知られていたブランドであり、良心的な行いをする組織だと定評があった。米国では多くの消費者が「BBB」のブランド名を信頼する土壌があった。そのため非営利組織側も、BBB Wiseのブランド名によって信頼を得ることができ、それにより資金調達を容易にし、収入増が望めると理解していた背景がある。BBB Wiseは評価を得るためのプロセスは無償で提供した。評価後にその非営利組織が全基準を満たした場合のみ、認証シールを申請する資格を付与する案を考え出した。非営利組織が、評価基準の一つでも満たさない場合は認証シールの申請はできない。評価対象の非営利組織のうち約55%が全項目の合格をし、その55%のうち、70%の団体が認証シールの取得を申請した。シールを申請した団体は、BBB Wiseと認証シールの用途についてライセンス契約を結び、ライセンス料を支払う必要がある。この収益モデルの導入により、2003年から認証シール契約収入が全収入の8割を占めるようになった。

・BBB Wise が非営利組織に対してライセンス契約料を請求することに対する批判があるにも関わらず、収益モデル、運営モデルができあがり、必要経費もまかなえる状態で非営利組織の評価報告書を作成・提供できるようになった。加えて、認証シールがあることによって非営利組織が一般市民の信頼を得られるようになった。「なぜ評価そのものに対して対価をもらわないのか？」とよく聞かれることがある。評価を無料にしているのは理由がある。ほとんどの場合、非営利組織からの依頼ではなく、ドナー側から「この非営利組織を評価してほしい」と依頼があるからだ。ドナーの依頼によって評価をするため、非営利組織側に評価費用がかかると、非営利組織が断るだろうという懸念があった。すべての評価は無償で、一般公開される評価報告書も無償である。まったく評価に対して費用はかからない。非営利組織が全項目に合格して、認証シールを使用したい場合のみ、費用が発生する。

テーマ2 信頼性がコンセプト

・信頼について。なぜ信頼が大事なのかというと、ドナーにとって「寄付する組織が信頼できるか」が一番重要だからである。寄付によってどれほどの社会的インパクトを与えられるかよりも、ドナーがその組織を信頼できるかが大事であると信じている。信頼性というものは重要であるが、時に役に立たないこともある。私が信頼していても、あなたは信頼しないかもしれない。これは人による感覚的なものでもある。だからこそ漠然とした信頼性というものを、役立つものにするために、フレームワークに入れて説明のできるもの、定義づけをできるものにする必要がある。

・私たちが作り上げたフレームワークは 20 の基準項目²からなる。20 基準は信頼性を評価するために導きだしたものである。この基準は、策定にあたり非営利組織の役員、企業関係者、ビジネスリーダー、州、国の政府関係者、一般寄付者対象のアンケート等、さまざまな関係者に調査をして詰めたものである。これは一番重要なポイントであり、非営利組織にとっては自分たちの立場も大事であるし、一般人の声を反映させたものでもなければならない。20 基準を作るのに 2 年半かかった。結果的に 20 基準は、米国において強固な基準とな

² BBB Wise Alliance の非営利組織評価は 20 項目の基準を設けている。ガバナンスと監視 (1.理事会の監視 2.理事会の人数 3.役員会 4.役員報酬 4.利益相反)、有効性の測定 (5.有効性のポリシー 6.評価レポート) 財務 (8.事業費用の割合 9.ファンドレイジングに係る費用 10.余剰金 11.監査 12.費用の明細 13.正確な費用のレポート 14.予算計画) ファンドレイジングと情報 (15. 正確な情報 16.事業報告書 17.ウェブでの情報公開 18.ドナーのプライバシーへの配慮 19.コース・マーケティング情報の公開 20.苦情対応)

り、ドナーもこれを参考に確実な寄付ができるようになり、非営利組織もこれをもって信頼性を高めることができるようになった。20 基準すべてを説明はしないが、4 つの大事な分野がある。ガバナンス、財務関係、情報発信、効率性である。資金調達がうまくいっているか、非営利組織の事業インパクトがどうなっているのか 2 年ごとに精査している。

テーマ3 社会的インパクトの概念について

・社会的インパクトは世界中で議論されている。BBB Wise は世界的にも最初に非営利組織を評価した組織である。20 基準を決めるときに、インパクトも評価すべきか議論もあった。インパクト報告が必要かどうかの議論もあったが、インパクト評価をしないことにした。なぜなら、BBB Wise は非営利組織がどのように運営をしているかが大事と考えているからだ。インパクト報告書を出すと、都合の悪いことなどは組織が隠す可能性があるため、評価しないことにした。

・非営利組織はさまざまな困難に立ちむかっており、すぐに成功につながるものではなく、何年も苦しい状態が続くものである。例えば、多くの非営利組織の中には特定の病気完治を目指すものもあり、何十年もかかる取り組みである。そのような場合、事業インパクトが短期的に見込めないことも多い中で、団体は試行錯誤を続けている。したがって非営利組織は「失敗する自由」があって当然なのである。そのかわり 20 基準によってその非営利組織が運営をきちんとしているか信頼性を評価することが大事である。成功につながらないからといって、その団体が怠慢であったり、努力をしていないといったことではない。さらに、別の例として米国では、心臓疾患をなくそうと百年以上前から取り組みがあるが、まだ治療できる状況ではない。米国最大の心臓疾患財団があるが、その財団が多額の寄付を集めているのは、人々にその財団が心臓病に真摯に向き合っているということが伝わっているからである。もしインパクトを得たいと考えているなら、こんなに長く寄付は続かない。長く続いているのは財団が人々に信頼されているからである。

・インパクトについて論議する場合は気を付けなければならないことがある。非営利組織にどこまで求めるかということが非常に大切になってくる。非営利組織は事業が成功したかどうか報告することは必要だが、寄付を得たことにより、事業が成功したかどうかだけを評価の判断基準にしてはいけない。それを判断基準にすると、組織が達成しやすい目標水準を設定してしまう可能性があり、より高い難しい目標に向かって努力する姿勢を失ってしまうからだ。非営利セクターには必ず失敗のリスクがつきものである。

質疑応答



Q. 経費の比率について、団体のキャパシティビルディング（組織基盤強化）を考えた時、現行の比率基準³では苦しい団体もあるだろうがどうなのか。

A. それに関してはとても長い歴史がある。1960年代にDMや電話による営業が活発化したころに、寄付集めに便乗した詐欺が起こり、法律で資金調達した寄付額に占める経費の割合を規制することになった。この規制が憲法に違反しているという議論がもちあがったが、一般寄付者は、それでも寄付のうちどれくらいが経費なのかを知りたがった。憲法に反するといわれても、詐欺を防ぐこと、寄付を悪用されることを防止することは重要である。時間の経過にともない慣習化し、非営利組織がいかにか経費をやりくりしているかを示す目安として、資金調達に占める経費の割合が重要視されるようになった。BBB Wiseの基準では、最低限の経費以外の金額を設定している（ベースライン）。この基準をもうけた理由は、一般の寄付者がこの点について分からないのできちんと知りたいという要望があったからである。経費の比率は必ず入れなければならないため、基準は緩くしている。実際は全体の5%のみの団体がこの基準を満たすことができない程度である。BBB Wiseでは団体同士の経費を比較することはしない。同額の寄付に対してこの団体は10%を経費としているが、別の団体は30%を経費としているといった比較はしない。他の多くの評価団体では、経費の比率を重要視していて、比率が低い団体を評価する場合もある。それはそれで指示を集めており、少ない経費で寄付を運用しているかを示すことが求められることも多い。BBB Wiseの評価の啓発活動をしている中でも、経費比率を重要視する人たちが非常に多い。他にも気にすべきことはたくさんあると伝えるが、それでも経費を気にする人ばかりだ。経費については正しい理解を広めていきたい。

Q. インパクト評価についての考えは同意するが、Charity Navigatorはインパクト評価をしようとしているが、これについてはどう思うか。

³ BBB Wiseの20基準では総費用の最低65%を事業費としている

A. Charity Navigator のインパクト評価はプロジェクト起案段階にあり、実施しているわけではない。インパクト評価は実態のないものに立ち向かうようなものだ。Charity Navigator は非営利組織のインパクトレポートをウェブ上で公開しようとしたが、どうやるのかは難しい。Charity Navigator は税務関係の報告書のみ参照しており、非営利組織から直接情報を得ることはしていない。BBB Wise は非営利組織から情報を得ている、その点で BBB Wise と Charity Navigator は違いがあり、Charity Navigator の情報は限定的である。Charity Navigator のようなアプローチをしたいならいいが、財務情報だけ見るということは組織の一面を見るにすぎず、全体を見るには BBB Wise のように基準を設定するアプローチが望ましいと思っている。

Q. 評価機関のスタッフの高い評価スキルと倫理観が必要だと思うが、どうすべきか？

A. BBB Wise には 9 人のすばらしい職員がいる。実際の評価はそのスタッフでしているが、そのほかの経理担当などは外部委託している。9 人の職員は高学歴で大卒または大学院卒であり、非営利セクターで働いた経験がある。冷静かつ客観的に公平性が持てる人間かどうかチェックしている。

Q. 実際に認証を受けた非営利組織が受ける寄付はどのように変化したか？

A. 認証シールを契約している非営利組織は高い寄付を得るようになってきている。認証を受けた場合は全国規模でみると寄付額は 8% 増、NY (ニューヨーク) だけでみると 12% 増している。一般市民を対象としたアンケートでは、47% の人が BBB Wise の認証シールのある団体により寄付をすと言っている。同アンケートでは 47% は認証シールがなくても寄付する、残り数% は認証シールに対して批判的であるとの結果もでていいる。

Q. インパクト報告書について、私が所属をしている団体は 3 年間で 1 千万円程度の助成なのでそんなに規模は大きくなく、コストもかかる。小さなインパクトしか起こせない程度でもインパクト報告が必要と思うか？

A. 組織職員が、自身の団体が何をやっているのか、成功できるかどうかを見つめるためにはインパクト評価は重要であると思う。しかし大事ではあるが、インパクト評価については懸念している。インパクト評価だと目標を達成することが重要視されるため、目標を小さくしてしまう可能性がある。非営利組織業界においては、利益を追求するような市場ではできないような目標に向かって進むべきだと思う。一般人はインパクトを求めるかもしれないが、内部の人間の励みになるような評価が必要ではないかと思っている。

Q. 政府との関係はどうか？最近は Cancer Fund of America の不正があったが、BBB Wise が FTC に通報したりはするの？

A. 政府は資金不足で、非営利セクターの問題を解決する余力はない。1970 年代から非営利セクターに関する予算額を変更していない。現在非営利組織の数も 5 倍に増えていて、さらに難しい状況である。Cancer Found of America の不正は多額だった。非営利組織の評価により、税金があがるかどうかは不明であり、政府が今後非営利組織の評価に関わってくる可能性は低い。非営利組織の評価は地域政府と連携はとっている。Cancer Found of America の件では、政府自身はコメントをしたがらず、BBB Wise にコメントを求めた。政府は非営利組織の資金調達が集中する時期や災害時に寄付を募集したり、毎年カンファレンスをしたりはしている。BBB Wise は Cancer Found of America は十分な情報を提供しなかったので、「この団体には寄付をしないほうが望ましい」という勧告くらいしか出せなかった。最近、大きな非営利組織で BBB Wise に情報提供をしない 10 の団体をプレスリリースした。Teach for America もその一つである。だが、7 割がたの団体は情報を提供してくる。情報提供をしない団体は 20 あったが、「情報提供をしていない 10 団体」をプレスリリースするといったら、そのうち 10 団体はすぐに情報提供をしてきた。プレスリリース後に 10 団体の中でも情報提供してきた組織もあった。

テーマ4 コラボレーション（協働）について

社会を動かしている要素はたくさんある、民主主義、テクノロジー、世代交代で若い世代はデジタル社会で育っていて私たちの世代とは価値観も違う。ビッグデータなど情報も増加している。非営利組織が社会のためになることをやるという責任は私たちの世代には根強かった。だが現代では SNS の発達、技術革新による新しい起業、さらに 6 万もの新しい非営利組織が設立され、非営利組織が公共のために商品化されている時代でもある。商品化という流れはビジネスセクターで作り上げられたものだと思うが、1992 年の調査では、企業の製品サイクルはせいぜい 4 年とされていた。2012 年の調査では企業が自社製品をトップ商品にしておける期間は 2 年しかもたないとしていた。現在は 2 年以下になっているのではないと思う。結果として、企業はイノベーションを継続し、新しい商品を作っていないと生き残れない。そこで協働が大事なのである。協働により利益を生み出せる。ウォルマートの例では、自社製品とキャンベル製品を一緒にならべるコラボレーションにより利益を上げている。協働により相乗効果が見込めることがビジネスセクターでは理解されている。しかし、非営利組織における協働は、なかなか進んでいない。我々が協働することにより、どんなイノベーションを起こせるか考えるのが重要である。

非営利組織は協働によってお互いに、経費削減ではなく、問題解決に向けて何ができるか考

えるべきである。一つの団体では解決できないことを協働で解決できる。映画を作る時を想像してみよう。俳優や監督、衣装係さまざまな人が集まって一つの映画を作る、作り終わったら別の道を行く、また別のところで協働する。問題にさまざまな人が集まって協働しあうとことが大事である。

2.講演内容 Zewo 財団 事務局長、ICFO 理事長 マルチナ・ジエグラール氏

・ICFO の基準も BBB Wise と同じようなものを設けている。違うところは、情報を出さない団体や苦情が多い団体、倫理的な活動をしていない団体の調査といったこともしている。



・Zewo 財団が米国の評価機関と大きく違うところは、認証シールに重きをおいていることである。長年の活動により認証シールが認識されており、多くの非営利組織が評価をしてほしいと依頼してくる。シールがほしいがために非営利組織から評価依頼がある。ヨーロッパでは、さまざまな背景があるが、評価の詳細を求めないこともある。一般人にとっては、長い報告書よりも一目で分かる報告が良いとの風潮がある。企業や政府など大きな組織は、非営利組織の詳細な評価報告を求めることもあるだろうが、一般市民はそこまで求めていない。

・また別のポイントとしては、非営利組織の評価内容は大学などの調査対象になることもある。経費に関しては米国と同じ状況であり、皆が知りたいことである。経費については、大学が調査をしており、報告書を出している。幅広い例をあげ、どれだけ経費にかけているかささまざまな人に聞いて分析をし、経費が低い高いなどの原因を調べている。だがこの情報はドナー向けではなく、非営利組織向けに自団体の運営について、他団体との経費の比較することによって、資金のやり繰りについて分析する目的で実施している。インパクト評価や報酬についても、資金調達における経費の比率を改善できるのか、他団体はどうか見えるような仕組みにしている。

質疑応答

Q. ICFO のオスロの会議で驚いた議論があった。前日のセミナーのテーマが Confidence & Trust であり、いかに信頼してもらうかがテーマであった。パネリストが話したのはいかに、不正を発見するかについて、1 日中それについて議論していた。そんなに不正が多いのか。

A. 非営利組織は公共の場で不正について話すのは避けている部分もある。ヨーロッパにお

いて不正が問題になることは多く、更に一つか二つの小さな不正について噂が広がりやすい。そこで非営利組織はお互いに話し合い、いかに不正を防止するかを内輪で話し合っている。評価組織としては、できる限り、不正を未然に防ぐことができればいいのだが、それは経費もかかり負担も大きい、また規制が厳しくなると非営利組織の活動も制限されるようになる。できる限り分析によって、リスクを回避する方法を模索している。非営利組織ももちろんだが、一般の人を啓蒙し不正を防ぐ環境づくりをしている。認証シールがあるからといって100%保証というわけではなく、目安にすぎない。非営利組織も自分たちで自制をするという流れを作っている。

総括

日本における非営利組織の組織評価については、これまで議論をする資料や情報さえも乏しいため、行われてこなかった現状がある。今回、世界の潮流として、組織評価の最新情報を提供できたこと、関係者の皆様と意見を交換する場をつくれたこと、今後の日本における第三者評価機関を目指す我々組織にとってはとてもよい機会であった。非営利組織の組織評価が、皆さんの協力によって発展をすることを期待し、一方では非営利組織の信頼性の向上につながるためには何が必要なのか、ともに考える出発点になった。これを機に改めて、信頼性を向上させる大きな役割を JCNE が持っていることに気づかされた、誰のための組織評価なのか、原点回帰を忘れずに日々の活動に邁進したいと考える。

事務局

一般財団法人非営利組織評価センター

TEL : 03-6457-9721

メール : office@jcne.or.jp

団体URL

BBB Wise Giving Alliance

URL : <http://www.give.org/>

Zewo Foundation

URL : <https://www.zewo.ch/>

International Committee on Fundraising Organization

URL : <https://www.icfo.org/>

一般財団法人非営利組織評価センター

URL : <https://jcne.or.jp/>