

NPO評価の現状と課題

2015年9月25日(金)

日本NPOセンター特別研究員 小林立明

(tatsuaki.kobayashi@gmail.com)

はじめに

a) 講義の目的

- i. NPOとは何かを理解する。
- ii. 評価手法についての基本的な理解を前提として、「NPO評価」として議論されている様々な主題を紹介する。
- iii. NPO評価に関する米国・英国などの海外事例を紹介する。
- iv. 上記を踏まえて、日本におけるNPO評価の現状を理解し、今後の方向性について考察する。

b) 講義の構成

- a) NPOとは何か（共通定義、米国・英国・日本の制度、特定非営利活動法人制度）
- b) NPO評価（総論、事業評価、財務評価、組織評価、新しい動向）
- c) 日本におけるNPO評価の現状と事例紹介
- d) まとめ

1. NPO制度の概要

1-1. NPOとは何か

a) NPOの定義(国際的に受け入れられている共通定義)

- 正式に組織されていること(法人格を持つ、あるいは最低限の組織としての実体を持つ)
- 民間であること(政府から独立している)
- 利益分配をしないこと(組織活動の結果生まれた利益を組織の所有者や理事に還元しないこと)
- 自己統治(自己管理する能力がある)
- 自発的であること(自発的な参加が一定程度あること)

(「台頭する非営利セクター: 12カ国の規模・構成・制度・資金源の現状と課題」(レスター・M. サラモン、H. K. アンハイアー著、今田忠監訳、ダイヤモンド社1996)

b) NPOの役割

- 政府の失敗、市場の失敗を補完する
- 市民の寄附・ボランティア活動を促進し、市民社会の持続可能な発展を支える
- 公共の利益の増進や社会的課題の解決に向けた活動を担う。
- このような役割を果たすため、通常、NPOは、利益分配の制約や自己統治、活動目的の公益性などの条件を満たすことを前提に、免税措置を得ることが多い。

1-1.NPOとは何か(続き)

c) 類似概念との比較

- i. NGO (Non-governmental Organization): 非政府団体
 - 政府との関係に着目。国際開発分野で使われることが多い。
- ii. サード・セクター (Third Sector):
 - 政府、ビジネスとは異なる第三のセクター。非営利組織のみならず、協同組合、地縁組織、社会的企業などを含む広い概念。なお、日本に独自の用法として、「国・地方公共団体と民間が合同で出資・経営する企業」を指す場合があることに留意。
- iii. CSO (Civil Society Organization): 市民社会組織
 - 政府、企業から自立した市民社会を担う組織の全体を指す。NPO、NGO、シンクタンク、民間財団や草の根組織等を含む。
- iv. ボランタリー・セクター (Voluntary Sector):
 - 英国における民間非営利部門の総称。法人格を持ったチャリティ団体から、小規模の自主的な地域グループ、労働組合、正統、クラブなど、多岐にわたる団体が含まれる。
- v. チャリティ (Charity):
 - 英国において、公的利益を目的とするボランティア組織に付与される法人格。チャリティ委員会に登録され、各種税制において優遇措置を受けることが出来る。

1-2. 各国のNPO制度

a) 米国におけるNPO制度

- 内国歳入庁501条(c)項に定められた諸法人を指す。
 - 1) 法により設立された団体
 - 2) 免税組織の付属団体
 - 3) 慈善組織
 - 4) 社会福祉組織
 - 5) 労働組織・農業組織・・・
- 特に501(c)(3)に定められた慈善団体を指すことが多い。主な活動分野は慈善、宗教、教育、科学、文芸、公共の安全のための試験、アマチュア・スポーツの育成、児童や動物の虐待防止等。
- 501(c)(3)団体には、市民、政府基幹、企業、財団等による資金援助や寄附などの多様な収入源を持って公益活動を行う「パブリック・チャリティ」と、基本的に一つの収入源に依存し、主として個人や他団体への資金援助を行う「プライベート・ファウンデーション」の2つのカテゴリーがある。

(IRSウェブサイト: <http://www.irs.gov/Charities-&Non-Profits/Charitable-Organizations>参照。)

1-2.各国のNPO制度(続き)

b) 英国におけるNPO制度

- 英国チャリティ委員会がチャリティ法に基づいて、公益性を認定し登録した団体。
- 公益目的としては、(1)貧困予防・救済、(2)教育の振興、(3)宗教の振興、(4)健康の増進や生命の救済、(5)市民性とコミュニティの振興、(6)芸術、文化、伝統遺産又は科学の振興、(7)アマチュア・スポーツの振興、(8)人権、宗教・人種間の紛争解決と調停、社会的平等や多様性に寄与する活動、(9)環境保護・改善の推進、(10)若年・老年、病気、障害、経済困窮などによる生活困窮者の救済、(11)動物福祉の振興、(12)軍隊、警察、消防、救急サービスの効率化等が挙げられている。
- また、これらの公益活動が、「公共の利益(Public Benefit)」をもたらすものでなければならない。

(英国チャリティ委員会<https://www.gov.uk/government/organisations/charity-commission>参照)

1-3.各国のNPO制度(続き)

c) 日本におけるNPO制度

- 国際的に認められている共通定義を適用すれば、以下の法人がNPOに含まれる。
 - 特定非営利活動法人
 - 一般社団法人・財団法人(公益法人)
 - 社会福祉法人
 - 宗教法人
 - 医療法人
 - 学校法人
 - 職業訓練法人
 - 協同組合
 - 共済組合
 - 商工会 等
- 但し、通常は特定非営利活動法人がNPO法人と呼ばれることが多い。

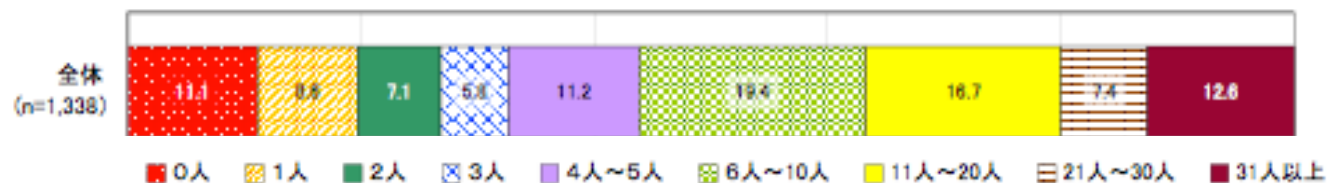
1-4. 日本の特特定非営利活動法人

- a) 特定非営利活動促進法に基づき、所轄庁の審査を経て「認証」された団体を指す。
- b) 特定非営利活動としては、以下の分野の活動が定められている。
 - ・ 保健、医療又は福祉の増進を図る活動
 - ・ 社会教育の推進を図る活動
 - ・ まちづくりの推進を図る活動
 - ・ 観光の振興を図る活動
 - ・ 農山漁村又は中山間地域の振興を図る活動
 - ・ 学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動
 - ・ 環境の保全を図る活動
 - ・ 災害救援活動
 - ・ 地域安全活動
 - ・ 人権の擁護又は平和の推進を図る活動
 - ・ 国際協力の活動
 - ・ 男女共同参画社会の形成の促進を図る活動
 - ・ 子どもの健全育成を図る活動
 - ・ 情報化社会の発展を図る活動
 - ・ 科学技術の振興を図る活動
 - ・ 経済活動の活性化を図る活動
 - ・ 職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動
 - ・ 消費者の保護を図る活動
 - ・ 前各号に掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動
 - ・ 前各号に掲げる活動に準ずる活動として都道府県又は指定都市の条例で定める活動
- c) 英国チャリティと同様に、不特定かつ多数のものの利益に寄与することを目的とする必要がある。

1-4. 日本の特特定非営利活動法人(続き)

d) 特特定非営利活動法人の特色

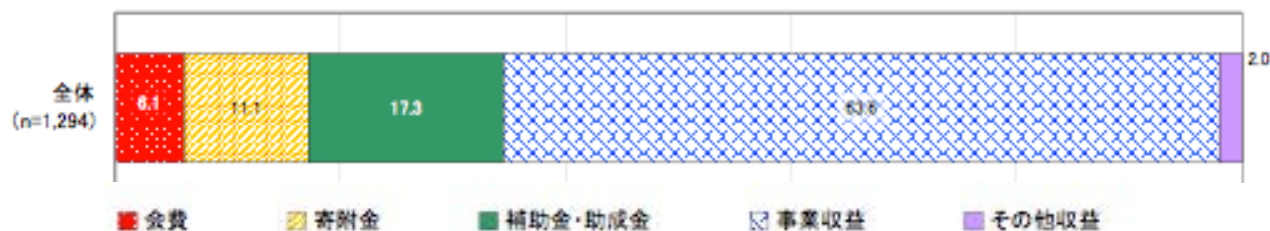
- ・ スタッフが少ない(職員数6人～10人が中心)



- ・ 予算規模が小さい(1000万円～5000万円が中心)



- ・ 事業収益、補助金・助成金、寄附金・会費が主な収入源



(内閣府「平成26年度特特定非営利活動法人及び市民の社会貢献に関する実態調査報告書」参照)

1-4. 日本の特特定非営利活動法人(続き)

e) 特特定非営利活動法人の規模と内訳

(内閣府「平成26年度特特定非営利活動法人及び市民の社会貢献に関する実態調査報告書」参照)

定款に記載された特特定非営利活動の種類(複数回答)

号数	活動の種類	法人数
第1号	保健、医療又は福祉の増進を図る活動	29,315
第2号	社会教育の推進を図る活動	23,885
第3号	まちづくりの推進を図る活動	21,932
第4号	観光の振興を図る活動	2,095
第5号	農山漁村又は中山間地域の振興を図る活動	1,771
第6号	学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動	17,269
第7号	環境の保全を図る活動	13,865
第8号	災害救援活動	4,130
第9号	地域安全活動	5,861
第10号	人権の擁護又は平和の活動の推進を図る活動	8,243
第11号	国際協力の活動	9,887
第12号	男女共同参画社会の形成の促進を図る活動	4,463
第13号	子どもの健全育成を図る活動	21,832
第14号	情報化社会の発展を図る活動	5,782
第15号	科学技術の振興を図る活動	3,020
第16号	経済活動の活性化を図る活動	8,743
第17号	職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動	12,470
第18号	消費者の保護を図る活動	3,086
第19号	前各号に掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動	22,770
第20号	前各号で掲げる活動に準ずる活動として都道府県又は指定都市の条例で定める活動	163

(注1)一つの法人が複数の活動分野の活動を行う場合があるため、合計は50,090法人にはならない。

認証・認定数の推移

年度	認証法人数	認定法人数
平成10年度	23	-
平成11年度	1,724	-
平成12年度	3,800	-
平成13年度	6,596	3
平成14年度	10,664	12
平成15年度	16,160	22
平成16年度	21,280	30
平成17年度	26,394	40
平成18年度	31,115	58
平成19年度	34,369	80
平成20年度	37,192	93
平成21年度	39,732	127
平成22年度	42,385	198
平成23年度	45,138	244
平成24年度	47,540	407
平成25年度	48,982	630
平成26年度	50,090	823
平成27年度 6月末現在	50,260	853

※特特定非営利活動促進法は平成10年12月施行。認定制度は平成13年10月に創設。

1-5. まとめ

NP評価を考える際に留意すべきNPOの特色

a) 制度の多様性

- NPOは広義には多様な法人格を持った団体が含まれており、一律の評価手法を適用することは困難。

b) 活動分野・手法の多様性

- 狭義のNPO(米国501(c)(3)、日本の特定非営利活動法人)だけを見ても、その事業分野や活動手法は多様であり、それぞれの分野に応じた評価指標を設定する必要がある。

c) 日本の非営利法人制度の特徴

- 日本では、法人格ごとに非営利性が規定されており、米国の内国歳入庁や英国のチャリティ委員会のように独立した審査機関の審査により法人格をまたぐ形で非営利性が規定されている制度とは異なる。

d) その他

- 近年は、社会的企業や社会的投資が注目を集めており、これに応じて、営利と営利の双方の性格を持つハイブリッドな法人格も登場している。また、社会的投資に即した社会的リターンの測定手法や投資先としての社会的企業のレーティングシステムも開発されている。

2. NPO評価の概要

2-1.NPO評価(総論)

a) NPO評価の必要性

i. 説明責任

- 所管官庁への報告
- 寄附者、助成団体への報告
- 利害関係者への説明責任

ii. 事業改善

- 事業成果・インパクトの検証に基づく事業の改善
- 事業実施過程の検証に基づく事業の改善

iii. 組織の能力の向上

- 組織の事業実施能力や持続可能性などの検証に基づく組織能力の向上

iv. 組織の信頼性の向上

- 組織活動の成果や組織能力の対外的な説明を通じた組織の信頼性向上

※評価観点の複数性に留意

NPO自身にとっての評価／所轄庁の評価／寄附者・助成団体から見た評価／一般の評価 等

2-1.NPO評価(総論)(続き)

b) NPO評価の主要領域

i. NPOの事業評価(プロジェクト評価)

- 活動の有効性や効率性を組織内部で検証したり、外部に示すために行われる評価

ii. NPOの財務評価

- 組織の持続可能性や資金使途の透明性を、財務的な視点から客観的に示すために行われる評価

iii. NPOの組織評価

- 組織の信頼性、ガバナンスの妥当性、事業実施能力などを外部に示すための評価

iv. 新たな動向

- NPOと他セクターとの協働・パートナーシップが一般化するに伴う、コレクティブ・インパクトのための共同評価指標の開発。
- ソーシャル・イノベーションのための開発型評価の活用 等

2-1.NPO評価(総論)(続き)

c) NPO評価を巡る課題

i. 制度的側面

- 行政評価と異なり、法的強制性はない(制度上、定められているのは報告義務のみ)

ii. NPOの側面

- NPOの組織基盤や事業規模の制約のため、一般に評価に十分な資源を割く余裕はない。

iii. 資金提供団体の側面

- 資金提供団体側も、体系的な評価制度を開発している訳では必ずしもない。また、資金提供の際に評価経費を組み込むことも一般化されてはならない。さらに、個々の資金提供団体が、それぞれの様式に基づいて報告を求めることにより、結果的にNPO側の負担が増えるという問題も検討する必要がある。

iv. 評価手法の側面

- NPOの法人格や活動領域の多様性のため、一元的な評価手法を適用することは出来ない。

2-2. 事業評価

- a) アウトカム評価
英国や米国では、アウトカム評価を促進するために様々な支援プラットフォームが開発されている。
- i. 事例1 Evaluation Support Scotland (<http://www.evaluationsupportscotland.org.uk>)
- 2005年にスコットランド政府の支援を得て設立された非営利団体。サード・セクター組織と資金提供団体が自らの事業インパクトの測定と報告を行うことが出来るよう支援。
 - 基本的には、自己評価・アウトカム評価の促進を図る。評価についてのガイドラインや様々なリソースのオンライン上での提供、トレーニング／ワークショップの開催などを行っている
- ii. 事例2 PerformWell (<http://performwell.org>)
- 米国のアーバン・インスティテュート、チャイルド・トレンド、ソーシャル・ソリューションの3団体のイニシアチブ。社会福祉支援団体を対象に、プログラムの質と成果の測定のための情報とツールを提供する。
 - 特徴は、ウェブサイト上に、主要アウトカム指標のリソースを公開している点。以下の分野におけるアウトカム指標を様々なプロジェクトの形態に応じて整理している。
 - 教育&認知発達
 - 雇用、住居、自立
 - 健康と安全
 - 心理・感情面での発達
 - 対人関係
 - 社会的・行動的發展
 - 市民参加とコミュニティ関与

2-2. 事業評価

b) インパクト評価

- 事例1 Big Society Capital Outcome Matrix

(<http://www.bigsocietycapital.com/impact-matrix>)

- ビッグソサエティ・キャピタルが、ニュー・フィランソロピー・キャピタルやソーシャル・バリュー・インターナショナルと共同で開発したウェブサイト。
- 社会的インパクトの計画・測定を支援するマトリックスを9つのアウトカム領域と15の受益集団により分類し、それぞれのインパクト評価指標例を提供。

アウトカム領域
雇用、訓練、教育
住居、地域施設
収入、金融包摂
身体的健康
精神的健康と幸福
家族、友人、人間関係
市民、コミュニティ
芸術、文化遺産、スポーツ、信仰
自然環境保全



受益者集団	
身体障害者	長期疾病患者
受刑者	メンタル・ヘルス要支援者
ホームレス	中毒者
生活困窮者・金融排除者	要支援者(老人)
長期失業者	要支援者(両親)
犯罪被害者	要支援者(若者)
学習障害者	要支援者(子供)
精神障害者	

2-3. 財務評価

a) 財務評価とは何か

- 非営利組織の財務指標の分析を通じて、財政面から非営利組織の活動や組織能力を評価しようとする試み

b) 非営利組織の財務指標

分析目的		財務指標	計算式	説明	指向
流動性	短期的な支払能力を有しているか	運転資本	流動資産－流動負債	短期的な支払手段の保有量を示す	＋
		支払可能期間	流動資産／ (総支出／12ヶ月)	何ヶ月分の支払手段が手元にあるかを示す	＋
持続性	中長期的に団体を維持運営できるか	負債・資産比率	総負債／総資産	外部資源依存度を示す(100%超は債務超過)	－
		正味財産・収入比率	正味財産／総収入	収入に対してどの程度の内部留保を蓄積しているかを示す	＋
効率性	資源を効率的に活動に投入しているか	管理費比率	管理費／総支出	事務管理に使用された支出割合を示す	－？
		総資産回転率	総収入／総資産	保有資産の収入獲得への活用度を示す	＋
収益性	活動を継続するために必要な資源獲得能力があるか	収益率	経常収支／総収入	収入のうち留保できる余剰資金を示す	＋？
		社会的支援収入比率	会費・寄付・補助金等収入／総収入	社会からの資金的支援が収入に占める割合を示す	＋？
		収入集中度指標	$\sum (r_i / R)^2$	特定の財源に依存していないか、多様な資金源を確保できるかを示す	－？

2-3. 財務評価(続き)

c) 留意点

- ・ 非営利組織の有効性は多面的で、単一指標に還元することが出来ない。
 - ・ 財務評価だけでは、非営利組織の生み出す社会的成果を評価することが出来ない。
 - ・ 非営利組織の多様性を考えると、評価は常に相対的なものにとどまる。
- ※このような観点からは、財務情報のみによる非営利組織の評価は危険であり、非財務情報やミッション評価、定性的な記述説明などと組み合わせる必要がある。

d) 財務評価を通じて得られる情報

- ・ 組織の目標が保有する財務資源と整合しているか
- ・ 世代間の公平性が維持されているか
- ・ 資源の流入と流出は調和しているか
- ・ 活動を継続することが出来るか。

2-4. 組織評価

a) 組織評価とは

- NPO組織の有効性や事業能力を評価すること。評価の主体（自己評価／第三者評価）、評価の目的（レーティング、社会的価値の報告、組織能力の向上、社会的認証等）などに応じて多様な手法が開発されている。

自己評価	第三者評価
■ 社会的価値報告 ChartingImpact OutomesStar ■ 組織能力の向上 CCAT	■ レーティング GuideStar (Philanthrophedia) Charity Navigator Charity Watch ■ 社会的認証 BBB Give.org Standards for Excellence

2-4. 組織評価(続き)

a) 事例1 社会的価値報告 Charting Impact

(https://www.independentsector.org/charting_impact)

- インディペンデント・セクターが、BBB Wise Giving Alliance、GuideStarの協力を得て作成した自己評価に基づく組織活動報告フォーマット。5つの質問に答えることで報告書が作成され、オンライン上に公開される。報告書は、オンライン上で検索でき、他の類似団体の報告書と比較することが出来るため、セクター全体の組織能力の向上にも資するとされる。

質問項目	詳細
組織が達成しようとするものは何か？	インパクト目標、支援対象、ニーズ、期待される成果、中期目標と組織ミッションとの整合性等
その達成のための戦略は何か？	長期目標達成戦略、手法とその妥当性、短期的活動が戦略に持つ意味等
その達成に向けた組織の能力は何か？	組織目標達成のために利用できるリソース、能力、ネットワーク。組織の中核となる資産(内部リソース:スタッフ、予算、専門性 / 外部リソース:パートナーシップ、ネットワーク、影響力)の詳細 等
事業に進展があったかどうかを組織はどのように知るのか？	定性的／定量的評価指標、事業の各段階における達成度指標、各指標をモニターする手法、評価結果を事業の洗練に使用する方法等
今までに組織は何を達成し、何を達成しなかったのか？	今までの成果とこれが長期目標の達成に資する方法、今までに達成できなかったこととそこから学んだこと。目標達成に向けたリスクと障害、これを乗り越えるための戦略と目標等

2-4.組織評価(続き)

- b) 事例2 組織能力の向上 CCAT(<http://www.tcccat.com>)
- TCC Groupが開発した非営利組織向けの組織能力診断ツール。Core Capacity Assessment Toolの略。非営利組織は、146項目の質問に答えることで、自身の組織の組織能力を診断することが出来、これに基づいて組織改善を図ることが出来る。
 - 報告書は、適応能力、リーダーシップ、マネジメント、技術的能力の4項目からなり、それぞれの項目にさらに下位カテゴリーを設けて、それぞれの項目でレーティングを行う。
 - CCATデータベースには3000以上の非営利団体の情報が入っており、ベンチマークを設定することが出来る。各非営利組織は、この報告書をもとに、キャパシティ・ビルディングや戦略策定などを行うことが出来る。
 - TCCグループは、CCAPの分析を踏まえて、組織能力の向上や事業改善に向けたコンサルティング・サービスも提供している。

2-4.組織評価(続き)

・CCATの評価指標

評価項目	下位カテゴリー	
適応能力	・意思決定 ・環境学習 ・組織学習	・組織資源の持続可能性 ・事業資源の適応可能性 ・プログラムを通じた学習
リーダーシップ	・理事会リーダーシップ ・組織内部リーダーシップ ・組織リーダーの影響力	・組織リーダーのビジョン ・組織リーダーの持続可能性
マネジメント	・職員のパフォーマンス ・職員の資質向上 ・財務経営 ・マネージャーとスタッフの意思疎通 ・期待される業績の管理 ・事業スタッフの管理	・問題解決 ・事業へのスタッフ配置 ・人材育成 ・職員に必要なリソースの提供 ・ボランティア管理
技術的能力	・オフィスの施設 ・施設管理能力 ・財務管理能力 ・資金調達能力 ・法的能力 ・マーケティング能力	・アウトリーチ能力 ・プログラム評価能力 ・サービス提供能力 ・テクノロジー ・テクノロジー運用能力
組織文化	・Empowering ・Re-energizing	・Unifying

2-4. 組織評価(続き)

c) 事例3 レーティング Charity Navigator (<http://www.charitynavigator.org>)

- 2001年に設立された民間非営利のチャリティ団体レーティング団体。8000以上の米国民間非営利団体の情報を収集しレーティングしている。
- 組織のミッションは、to guide intelligent givingであり、より効率的で寄附者のニーズに即した寄附市場の増進を目指している。
- レーティングの対象としているのは、以下の非営利団体
 - 米国歳入庁規則501(c)(3)の資格（但し、財団や宗教団体、小規模団体は除外）
 - 最新のデータで、個人寄附50万ドル以上、収入100万ドル以上
 - 7年以上の活動実績
 - 米国に拠点を置く
 - 資金調達に一定の費用をかけている

※「寄附者が寄附を行う際の判断基準となる情報をレーティングという形で提供する」という方針で一貫している。

2-4. 組織評価(続き)

・レーティング指標

項目	指標	
財政面での健全性	事業費 運営管理費 資金調達費 資金調達の効率性(1ドル調達所要経費)	主要収入の成長率 事業費の成長率 運転資本比率
説明責任と透明性	独立した議決権を持つ理事の数 独立会計監査の有無 理事・職員による貸付の有無 議事録作成の有無 利益相反ポリシーの有無 公益通報制度の有無 記録保持ポリシーの有無	CEO給与報告やレビューの有無 理事の給与報告やレビューの有無 理事会メンバーの公開の有無 シニア・スタッフの公開の有無 直近会計監査報告の公開の有無 寄附者の個人上保護ポリシーの有無 等

・レーティング基準

- ・上記をスコアリングした上で、Exceptional、Good、Needs Improvement、Poor、Exceptionally Poor、No Ratingを公開。
- ・No Ratingの場合には、Donor Advisoryと言う形で問題点を公表。

・新たなレーティング指標の開発

- ・なお、2016年1月導入を目指して、現在、CN3.0の開発に取り組んでいる。これは、社会的投資の発展とインパクト評価の普及に伴い、財政面での健全性についての評価指標を見直すと共に、新たにResults Reporting 基準を導入しようというもの。

2-4. 組織評価(続き)

d) 事例4 社会的認証 BBB Give.org (<http://www.give.org/>)

- BBB Wise Giving Allianceは米国の非営利団体。全米レベル及び地域レベルで活動している米国の非営利団体をレーティングするのではなく、一定の基準を満たした団体として認証することで、非営利団体の活動を支援している。
- 認証プロセス自体は無料だが、認証を受けた非営利団体が、BBB Wise Giving Allianceが発行するCharity Sealを利用したい場合には、料金を払ってライセンスを取得する必要がある。
- 認証の主たる目的は、寄附者が安心して寄附をすることの出来る非営利団体の情報を提供すること。こうした観点から、BBB Wise Givingは、寄附者の視点に立って、寄附手法、寄附者の個人情報保護、社会的認証情報の読み方など、様々な寄附に関する情報やガイドラインを提供している。

2-4. 組織評価(続き)

・ 認証基準

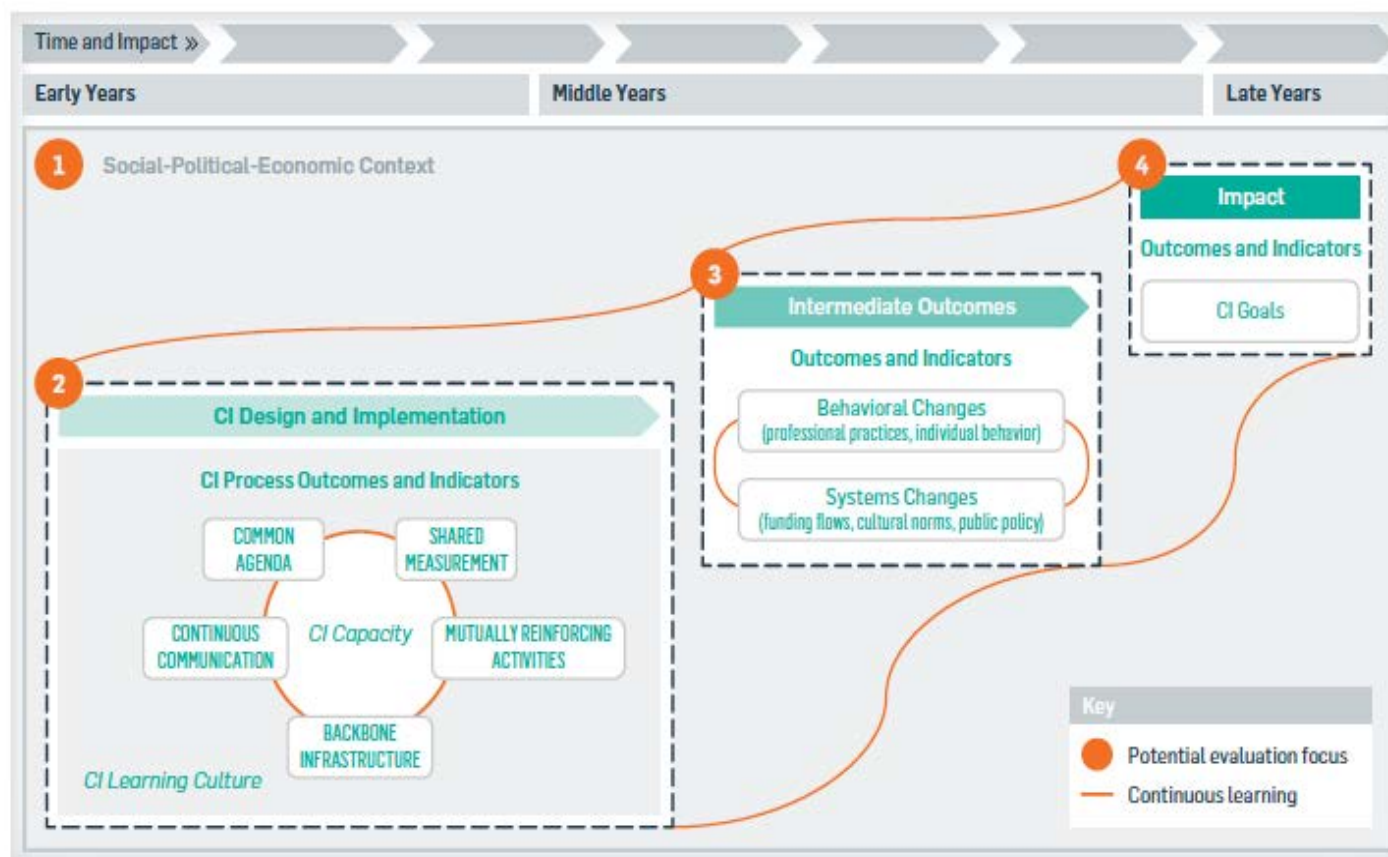
項目	評価指標
ガバナンスと監督	・ 理事会の監督 ・ 理事会のサイズ ・ 理事会の開催数 ・ 理事に対する報酬 ・ 利益相反
事業の効果	・ 組織の実績と効果に対する評価政策の有無 ・ 上記評価報告の提出の有無
財務	・ 事業費(事業費が支出の65%以上) ・ 資金調達費(経費が調達額の35%以下) ・ 資産形成(事業に回せる資金を資産形成に利用しない) ・ 監査報告の有無 ・ 支出内訳の有無 ・ 正確な支出報告 ・ 予算計画の有無
資金調達と情報公開	・ 資金調達の際の広報資料の正確さ ・ 年次報告の内容 ・ ウェブサイト上での情報公開 ・ ドナー・プライバシー・ポリシーの有無 ・ コーズ・マーケティングに関する情報開示 ・ 不服申し立てへの対応

2-5.新しい動向

- a) 集合的インパクト手法(Collective Impact)と共通評価システム(Shared Measurement) <http://collectiveimpactforum.org>
- i. 集合的インパクトとは、FSGが提唱した新たな協働の手法。複雑化した社会・環境問題の解決のために、共通のアジェンダを設定し、セクターを越えた協働を組織しようというもの。
 - ii. 単なる協働と異なり、以下の5つの要件を必要とする。
 - 共通アジェンダ
 - バックボーン機能
 - 相互補完的な活動
 - 共通評価システム
 - 継続的なコミュニケーション
 - iii. 主な成果指標
 - ターゲット層の行動変化
 - 専門家や専門組織の実践活動の変化
 - 既存のリソースや資金の提供形態の変化
 - 人々の行動の社会的パターンや期待の変化
 - 公共政策の変化

2-5. 新しい動向(続き)

- iv. 集合的インパクトの業績測定と評価のフレームワーク
- 業績評価(アウトカム／インパクト)と継続的な学習の双方を強調



2-5. 新しい動向(続き)

v. 適用される評価手法

- 事業の発展段階に応じて、開発評価、形成評価、総括評価をそれぞれ適用

	Developmental Evaluation	Formative Evaluation	Summative Evaluation
	EARLY — MIDDLE YEARS	MIDDLE YEARS	LATE YEARS
Stage of CI Development	CI initiative is exploring and in development	CI initiative is evolving and being refined	CI initiative is stable and well-established
What's Happening?	- CI partners are assembling the key elements of their initiative, developing action plans, and exploring different strategies and activities - There is a degree of uncertainty about what will work and how - New questions, challenges, and opportunities are emerging	- The initiative's key elements are in place and partners are implementing agreed upon strategies and activities - Outcomes are becoming more predictable - The initiative's context is increasingly well-known and understood	- The initiative's activities are well established and are not changing - Implementers have significant experience and an increasing amount of certainty about "what works" - The initiative is ready for a determination of impact, merit, value, or significance
Key Strategic Question	What needs to happen?	How well is it working?	What difference did it make?

2-5. 新しい動向(続き)

vi. 集合的インパクト手法における共通評価システムの例

- The Annie E. Casey財団の都市貧困家庭の生活改善イニシアチブは、各都市のローカル・ラーニング・パートナーの協力を得て、以下の共通成果指標に基づいてデータを収集し、評価を実施。
 - 所得と収入の増加
 - 資産の増加
 - 子供たちの健康と進学
 - 家族、若者、及び近隣住民の市民活動への参加
 - 家族と近隣住民のインフォーマル・サポートとネットワークの強化
 - より質の高い支援サービスへの家族のアクセスの増加
- 各都市の事業実施団体の多様な活動をこのような共通評価システムで一元的に測定することにより、財団のイニシアチブのコレクティブ・インパクトを把握することが出来ると共に、各実施団体が自分たちの活動をモニタリングしたり、他団体との協働を図ったりすることが出来るようになる。

2-5. 新しい動向(続き)

b) Inspiring Impactの共通評価指標プロジェクト

<http://inspiringimpact.org/resources/blueprint-for-shared-measurement/>

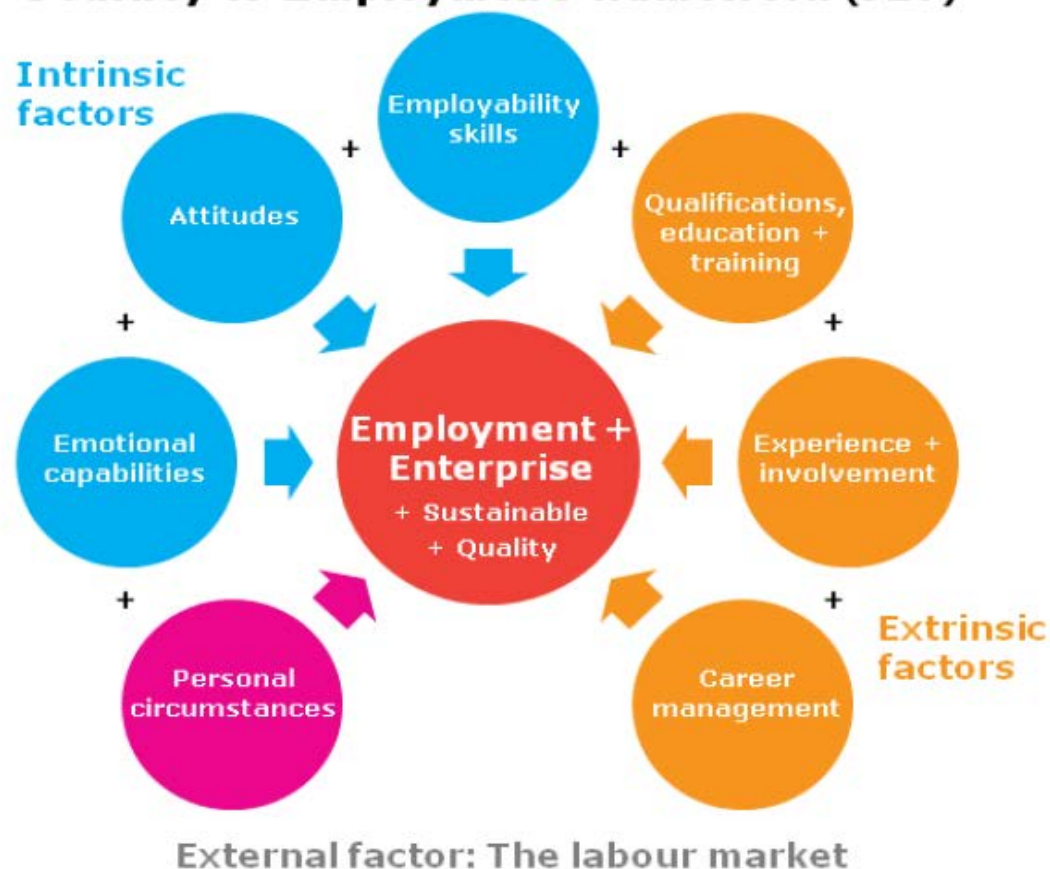
i. 主要特徴

- 英国のInspiring Impactが進めるShared Measurementプロジェクトは、英国内の非営利団体や社会的企業が、特定の分野において共通指標を採用することで相乗効果を高めようという試み。
- FSGが提唱する集合的インパクト手法は、バックボーン組織を前提としており、協働の緊密性が高い。これに対して、Inspiring Impactの共通評価指標プロジェクトは、必ずしもバックボーン組織を前提としておらず、協働の自由度が高い。
- 以下のような特徴を持つ
 - 共通アウトカム
 - 一貫した評価手法
 - 各団体・事業の相違に留意
 - 成果と指標に関する合意の形成
 - セクター全体の変化の理論とインパクト・ネットワークの形成を通じたセクターとしてのインパクトについての透明性確保
 - 他組織の事業結果との比較可能性

2-5. 新しい動向(続き)

ii. フレームワーク(JETプロジェクトを事例に)

Journey to Employment framework (JET)



2-5. 新しい動向(続き)

iii. 評価指標(JETプロジェクトを事例に)

Emotional capabilities

- Self-esteem
- Grit and determination
- Autonomy and control
- Empathy

Attitudes

- Aspirations for education
- Attitudes to work
- Aspirations for work
- Aspirations for the future

Employability skills

- Teamwork
- Communication
- Problem solving
- Self-management
- Leadership

Personal circumstances

- Access to transport
- Access to the internet
- Access to childcare
- Access to support for young carers
- Reduced substance abuse
- Reduced offending/anti-social behaviour
- Access to support for young people with physical and mental health problems

Qualifications, education + training

- Basic skills
- Achieving qualifications
- Attendance and behaviour

Experiences + involvement

- Work experience
- Perception of value of work experience
- Networks
- Community involvement

Career management

- Career direction
- Job search skills
- Presentation to employers
- Confidence in finding employment
- Entrepreneurship

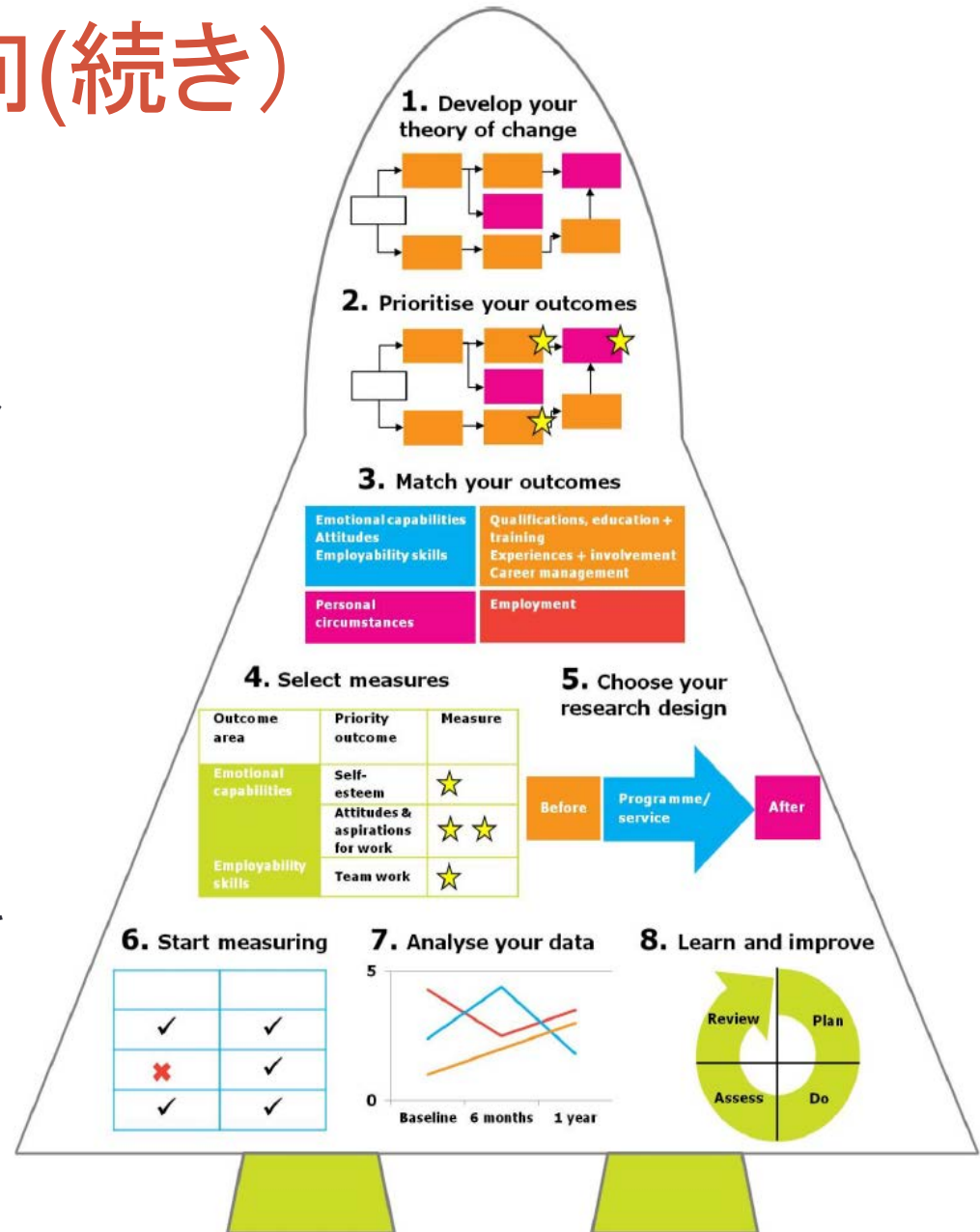
Employment + enterprise

- Entry into employment
- Sustaining employment
- Quality of employment
- Satisfaction with employment

2-5. 新しい動向(続き)

iv. 事業プロセス

- 各事業団体は、JET全体のTOCとアウトカム指標を共有。
- その上で、各事業団体は、それぞれの団体の状況に即して事業デザインを行う。
- 各事業団体は、共有されたアウトカム指標を使って事業アウトカムの測定を行い、データを分析する。
- 各事業団体は、分析に基づいて、JET全体における自分たちの役割を理解し、事業の改善を行っていく。



2-5. 新しい動向(続き)

c) 開発型評価の活用

i. 開発型評価 (Developmental Evaluation: DEとは?)

- 事業、プロジェクト、スタッフ及び組織の開発などを支援する目的で実施する評価のプロセスのことで、発展的な意図に基づき評価に関連する質問をしたり、評価論理を適用することを含む。
- ここでの評価者は、長期的に実施中の継続的な改善、適応、意図的革新のプロセスの一環として、新しいアプローチの概念化、計画づくり、テストを行うチームの一員である。チームにおける評価者の主な役割は、評価に関係する質問、データ、論理の面でチーム討論を裏切るものとし、発展的なプロセスの中でデータに基づいた意思決定ができるように助長することである。
(「実用重視の事業評価入門」(マイケル・クイン・パットン著、大森彌監修、山本泰、長尾眞文編、清水弘文堂書房(2001))

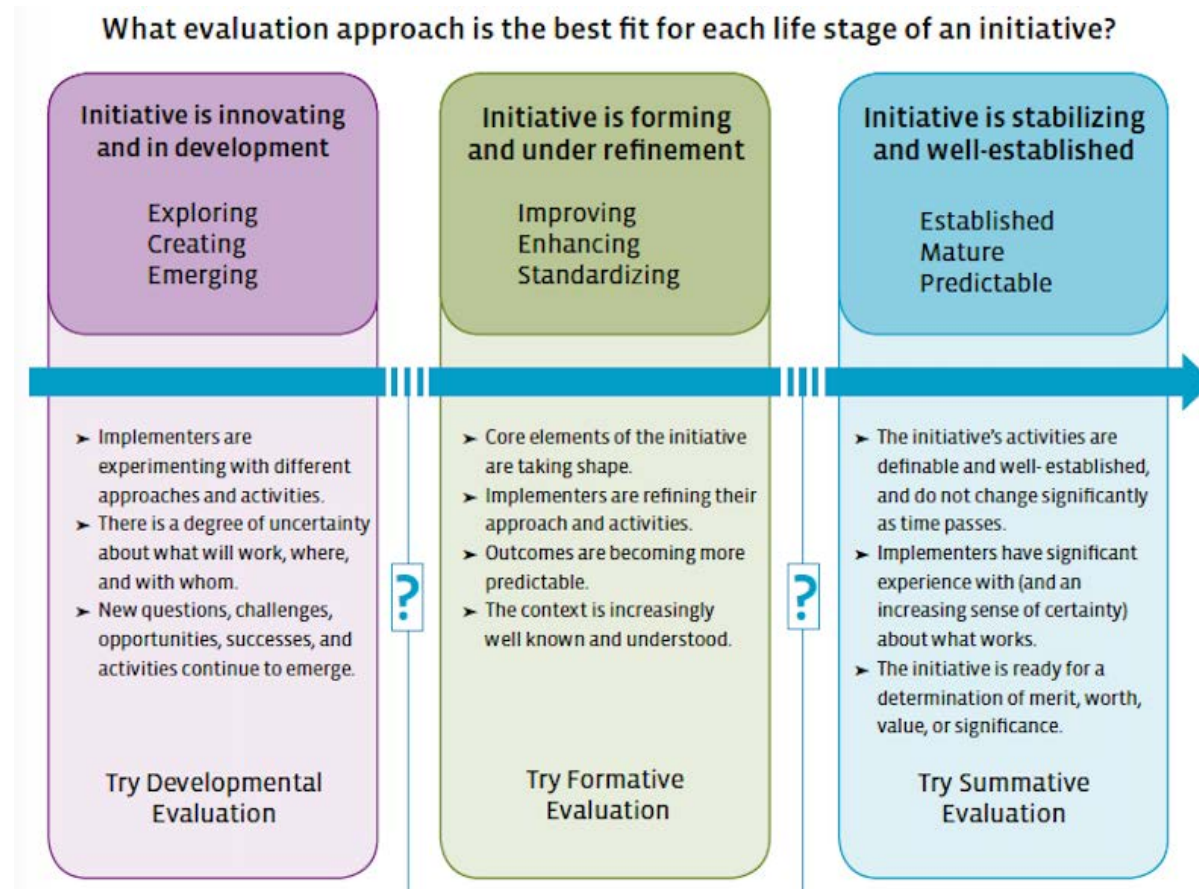
ii. FSGによるソーシャル・イノベーションに適合的な評価手法としての再評価

- DEは、問題解決面で受け入れられているモデルがない際のソーシャル・イノベーションに焦点を置く。
- DEのプロセスには、継続的な学びが意図的にビルト・インされている
- 生成的・適応的な評価デザインのため、評価が明確な目的性を持ち、また浮上しつつある課題や疑問に迅速に対応することが出来る。
- DE評価者の役割は、戦略的な学習パートナーでありファシリテーターである。これは大半の評価者や彼らのクライアントとは異なる役割を持つことを意味する。
- DE評価者は、評価に「複雑系システム」への志向をもたらす。

2-5. 新しい動向(続き)

iii. FSGの提案

- 助成財団に対し、ソーシャル・イノベーションを志向したプログラム開発の初期段階に開発的評価を積極的に導入するよう提案。



3. 日本におけるNPO評価の現状

3-1. 日本におけるNPO評価の現状

a) 日本のNPOにおける評価の位置づけ

(「テキストブックNPO」雨森孝悦著、東洋経済新報社(2010)より)

i. 成果を出すための評価

- ・「アカウンタビリティにおいては、手続きや資金の使い道だけではなく、結果や成果の開示が求められる。資金が目的通り、手続き通りに使われ、監査もパスしたが、最終受益者にとって何のプラスにもならなかった、ということもあり得るのである。このため、評価が必要になることもある。評価は成果を測るための手法という面があるからだ。アカウンタビリティと評価が時を同じくして重視されるようになったのは、偶然ではない。」

ii. 組織マネジメント改善のツール

- ・「評価は組織のマネジメント改善にとって、次のような意味で有用なツールとなり得る。
 - ・ 事業の改善を図ることが出来る。
 - ・ 事業の方向付けをし直すきっかけとすることが出来る。
 - ・ 組織の方針を考え直す契機にもなる。
 - ・ 評価を実施することによって、内部のコミュニケーションの改善、成果の向上などが期待できる。」

iii. 評価を巡る困難

- ・「小規模な団体にとって問題なのは、どの評価手法を選ぶかということもさることながら、評価という手間と金のかかることを実際にやるかどうかということである。これはアカウンタビリティにも言えることだが、どれぐらいの資金とエネルギーを割くべきなのかは、悩ましい問題である。一部の助成団体は評価の資金支援を行っているが、十分とは言えない。」

3-1. 日本におけるNPO評価の現状(続き)

iv. 評価の5W1Hに基づく評価手法の選択

評価の5W1H		
何を評価するか(What)	評価対象	施策、事業、組織のあり方
	評価項目	計画の妥当性、効果、効率性
どのように(How)	実施過程、手法	
どの時点で(When)	実施前、実施中、終了時、終了後	
誰が評価するか(Who)	スタッフ、理事や会員、第三者ら	
誰のために(For whom)	会員、事業の利用者、資金提供者、提携先団体、理事など	
なぜ評価するのか(Why)	事業の改善のための資料とするため、説明責任を果たすため、事業の方向性を決定するため、など	

3-2.事例1 事業評価

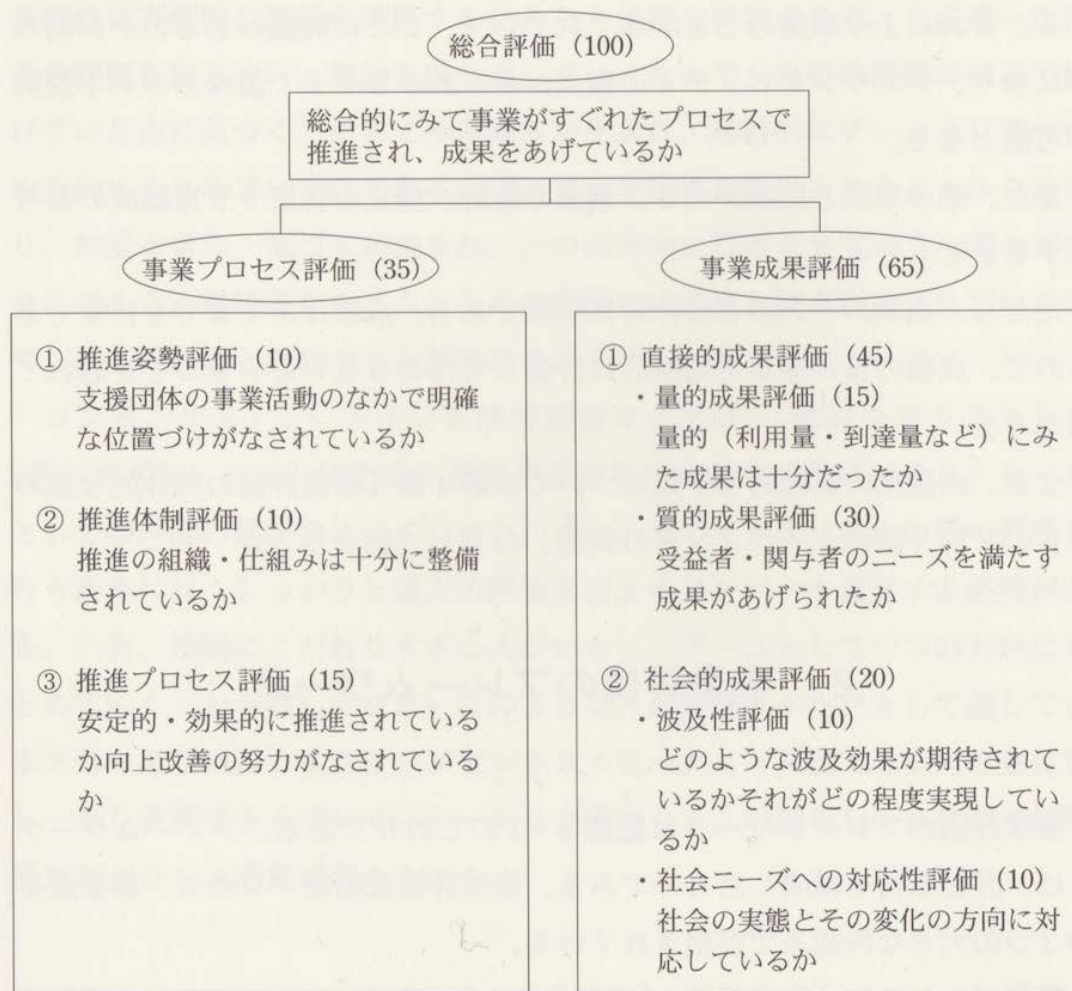
a) 日本財団の事業評価フレームワーク

- i. 事業のプロセス評価と成果評価の2つを総合する総合評価を導入。
- ii. 評価枠組み(図表3-1、図表4-3を参照。)
 - 事業プロセス評価
 - 推進姿勢評価
 - 推進体制評価
 - 推進プロセス評価
 - 事業成果評価
 - 直接的成果評価
 - 量的成果
 - 質的成果
 - 社会的成果評価
 - 波及性評価
 - 社会ニーズへの対応性評価
- iii. その上で、各評価指標をスコアリングして総合評価を実施。

「事例で学ぶ非営利組織の事業評価：日本財団の実践事例から」リサーチ・アンド・ディベロップメント編、太田黒夏生、中田和明著、日本評論社(2003)より

3-2.事例1 事業評価(続き)

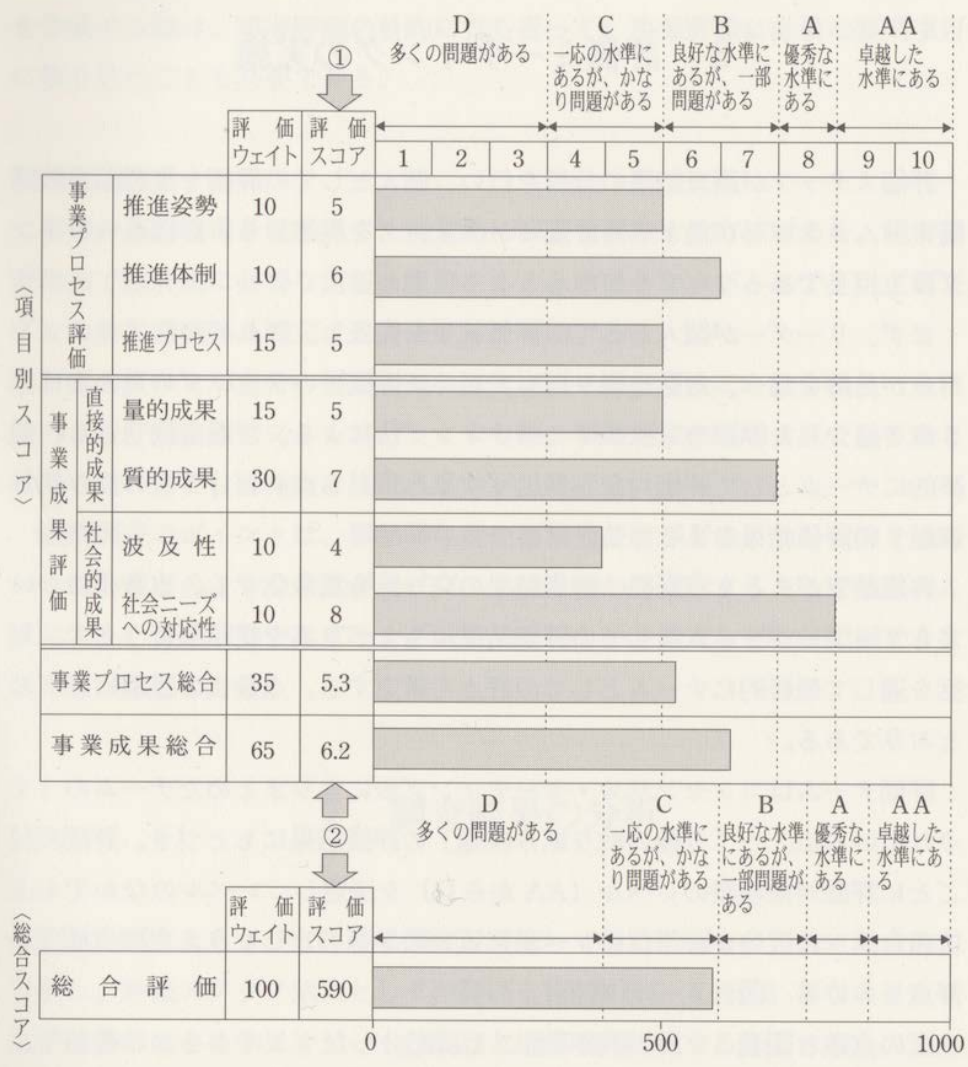
図表 3-1 事業評価のフレームワーク



* () は点数化する際のウェイトで合計は100

3-2.事例1 事業評価 (続き)

図表 4-3 レベル・評点サンプル



3-3. 事例2 組織評価

- a) パブリック・リソース財団の「組織評価」ツール
- i. 「健全な組織」であることと「目標の達成度」の両面から組織を評価するための組織診断ツール。
 - ii. NPOがミッションを果たす上で必要とする組織能力として「リーダーシップ力」「適応力」「マネジメント力」「技術力」の4つを抽出。(図表2参照)
 - iii. これに基づいて、組織診断を行い、解決策の立案・実行計画策定、実行というステップを踏むことで組織能力の改善を図る。(図表4参照)
 - iv. 組織診断にあたっては、各組織能力ごとに診断項目を設定し、各項目の質問に回答していく。(図表5参照)
 - v. 診断シートを使った自己診断後に、必要に応じて、パブリック・リソース財団による組織診断を実施。

※パブリックリソース財団「組織評価の手引き」より

(https://www.npo-homepage.go.jp/uploads/public_tebiki.pdf)

3-3. 事例2 組織評価(続き)

- NPOがミッションを果たす上で必要とする4つの組織能力

リーダーシップ力	適応力	マネジメント力	技術力
あらゆる機関のリーダーの持つべき、発想、優先順位付け、意思決定、方向付け、革新の能力。全て、その機関のミッションを果たすための活動である。	NPOにおける、内部及び外部環境変化に対する監視、評価、反応、創造の能力。	NPOにおける、各種リソースの効果的、効率的な利用をする能力。	NPOにおける、各機関とプログラムの主要な機能を実行するための能力。
● 意思決定機関／ガバナンス ● リーダーシップの開発 ● 経営幹部の入れ替え ● 戦略立案(優先順位付けと意思決定)	● クライアントのニーズ評価 ● プログラム評価 ● 機関評価 ● 協働 ● ネットワーク作り ● 戦略的同盟／リストラクチャリング ● 戦略立案(全クライアント、機関情報、プログラム情報のレビュー)	● 人材マネジメント／人材開発 ● 財政マネジメント ● ナレッジ・マネジメント ● 設備マネジメント	● プログラム／サービスの遂行 ● 資金調達 ● マーケティング ● 技術 ● 会計 ● リサーチ(データ収集と分析) ● コミュニケーション ● パブリック・リレーションズ ● 現状以上のサービス(支援)

図表 2 NPO がミッションを果たす上で必要とする 4 つの組織能力

3-3. 事例2 組織評価(続き)

- 組織診断の位置づけ



図表 4 組織診断の位置づけ

3-3. 事例2 組織評価(続き)

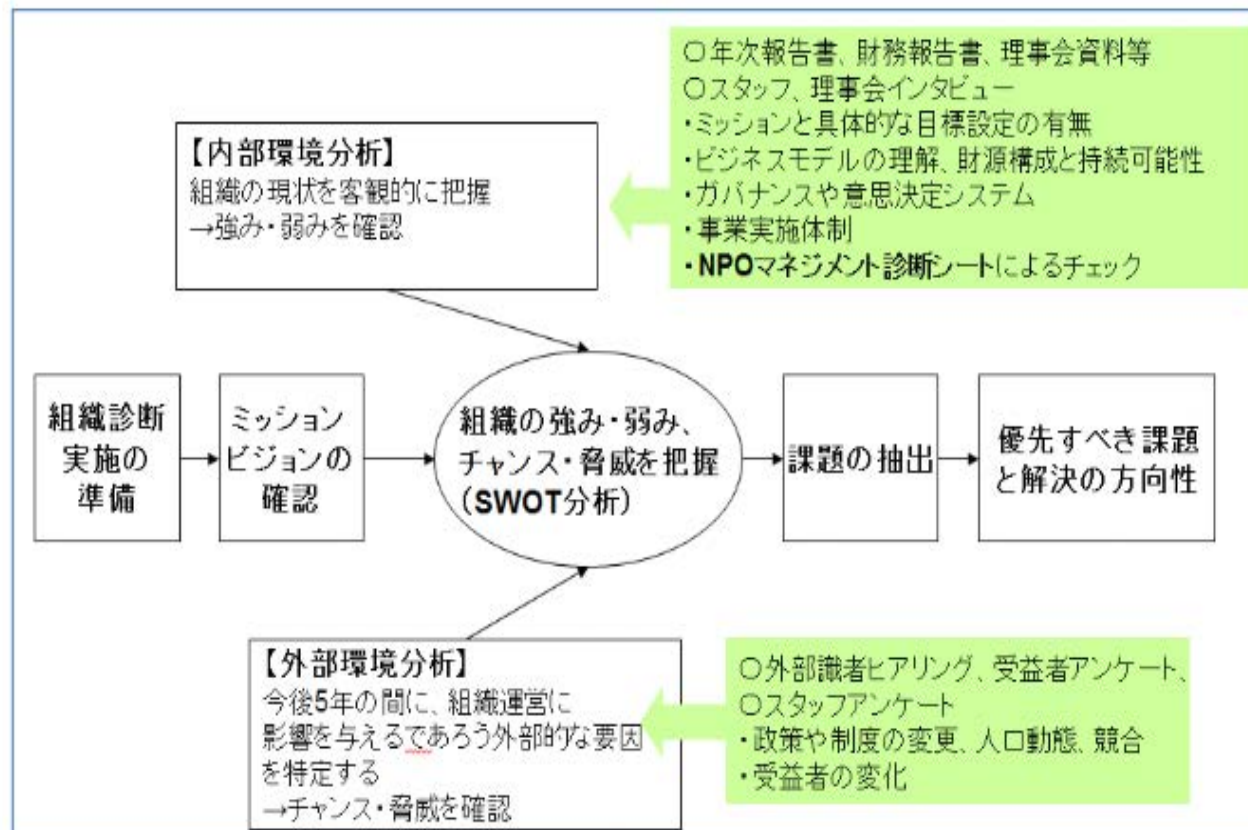
・ 診断シートの構成

< 診断領域 >					
マネジメント能力		人材		財務管理とインフラ	
診断項目	設問数	診断項目	設問数	診断項目	設問数
ミッション	3	スタッフに求められる資質・能力	9	財務管理全般	7
社会的課題・ニーズの把握と組織の客観化	6	スタッフマネジメント	8	資金調達	6
計画・評価・意思決定	8	スタッフの確保	7	資金繰り	5
リーダーシップ	5	スタッフの教育・育成・モチベーション維持	5	安定性	6
ガバナンス	8	ボランティアの参加	5	収益性	6
広報活動、協働への取り組み、情報開示(アカウントビリティ)	15	福利厚生・その他	3	資源	3
その他(組織風土、リスクマネジメントなど)	8				
事業の全体像(1~4個の事業)		事業の効果をあげる(1~4個の事業)			
診断項目	設問数	診断項目	設問数		
事業の強みと弱み	1	事業開発・計画	13		
事業の効果、改善事項	3	各事業で提供するサービス(商品やプログラム)内容の設定と広報、対象者管理	7		
今後のプログラム(事業)活動について	2	評価・改善	3		

図表 5 診断シートの構成

3-3. 事例2 組織評価(続き)

・ 組織診断の流れ



図表 6 組織診断の流れ

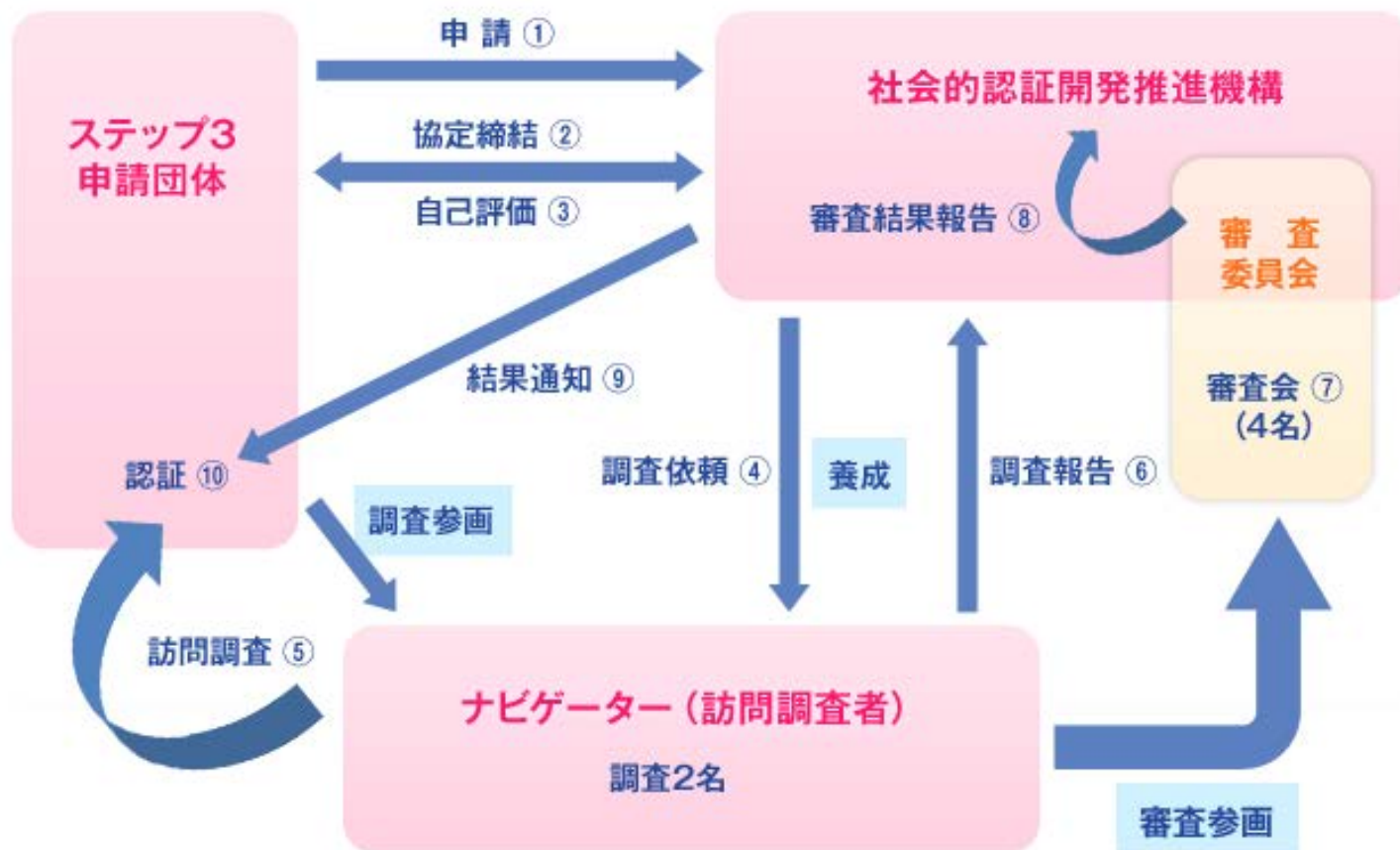
3-4.事例3:社会的認証

- a) 社会的認証開発推進機構の「社会的認証システムー第三者認証(ステップ3) http://withtrust.jp/?page_id=32
- i. NPOの情報公開を基軸とする段階(ステップ)に応じた社会的認証
 - ii. セルフ・レビュー型(自己評価)とピア・レビュー型(認証を受ける側もシステムの協働構築者として主体的に参画)の第三者認証の仕組みを内包することで、地域社会における公益性の認証の実現に寄与するだけでなく、行政は企業等のステークホルダーに対して客観的かつ信頼性のある情報や状況を提供。これにより、NPOと行政・企業との協働環境の整備や「市民が支える市民社会の実現」を目指す。
 - iii. 社会的認証システムのメリット
 - ・ ファンドレイジング(資金調達)を促す仕組みの構築
 - ・ 企業や助成団体からの支援を受けやすくする環境整備
 - ・ 多様なステークホルダー(企業、行政、財団等)との協働関係の構築
 - ・ 客観的な視点から組織運営や事業計画等を見直すきっかけを提供
 - ・ 認証状況の公表を通じ、寄附者や多様な支援者等にも客観的な情報を提供

3-4.事例3:社会的認証(続き)

iv. 認証スキーム

社会的認証機構 ステップ3 (第三者認証) イメージ図



3-4.事例3:社会的認証(続き)

v. 評価項目

- ・ 情報公開の推進、適切なガバナンスの確認、組織力の強化と持続可能な組織デザイン、社会的信頼保証の確保、新しい市民社会の創造に向けた社会的責任の確認等の文脈から構成。

大項目(6分類)	中項目(13分類)
組織ミッションと事業の推進 (社会的使命)	組織ミッションの確立(社会的使命) 組織ミッションと事業の策定
組織と経営管理	意思決定機関とガバナンス 適切な財務計画と執行管理 職員と労働環境
事務局の執行体制と管理	組織・事務局体制の確立 会計全般 事業を推進するための体制やルール
社会資源の活用	(企業／行政／市民など)社会資源の連携と活用
情報の公開と社会的信頼	情報の公開 第三者による評価
組織のリスクマネジメントと 社会的責任の追求	組織のリスクマネジメント 組織の社会的責任の追求

3-5.事例4 行政による協働評価

a) 千葉県パートナーシップマニュアルの事例

i. 対象事業

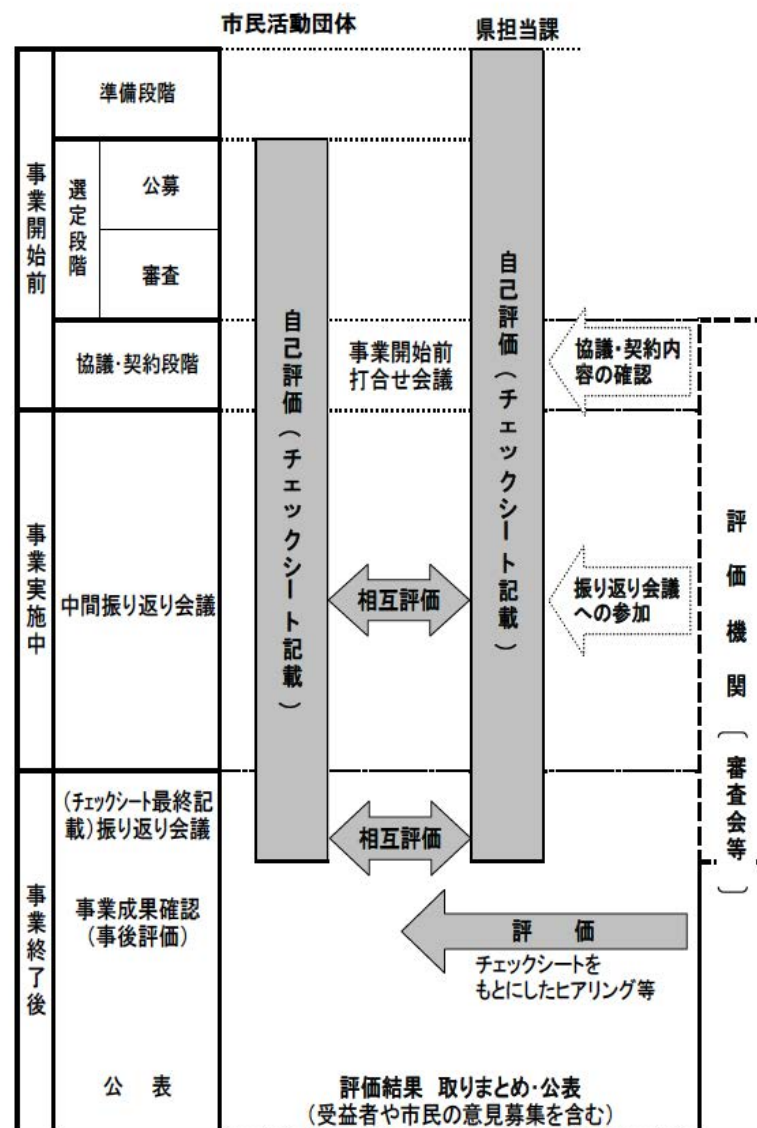
- 「パートナーシップ型行政」
市民活動団体や企業などの組織と継続的に連携・協力しながら、社会的課題の解決に取り組む行政の手法。特に、県行政が市民活動団体とパートナーシップを組む事業を対象とする。
- 「市民活動団体」
市民活動を行う団体であれば法人格の有無は問わない。特に、特定非営利活動法人とボランティア団体など法人格を持たずに社会貢献を行う任意団体を対象とする。
- 「協働（パートナーシップ）事業」
「支援」「外部委託」と異なり、行政と市民団体が対等な立場で共通の目的を持って関係を結び、役割分担をした上で、計画の策定や実施などを行う事業。

ii. 事業評価

- 協働の観点と事業成果の観点から実施。
- パートナーがそれぞれ自己評価し、さらに受益者や専門家などの第三者から評価を受けることが重要。

3-5.事例4 行政による協働評価(続き)

- iv. 協働事業の評価プロセス
- ・ プロセス評価と成果評価の2つの視点を柱に実施
 - ・ 事業開始前(準備、パートナー選定、協議契約)、事業実施中、事業終了後の3段階で実施。
 - ・ 自己評価は、自己評価チェックシートを活用
 - ・ 自己評価の交換・確認と会議により相互評価を実施。
 - ・ 評価機関による評価も適宜実施。評価機関は、自己評価チェックシートの確認、現地確認、実施主体へのヒアリング等を実施。
 - ・ 評価結果はHPなどで公開。



3-5. まとめ

- a) 日本におけるNPO評価は、アウトカム評価、インパクト評価共に、まだ発展途上にある。英米に比べて、行政や財団の支援や基盤整備も進んでいない。
- b) 組織評価については、組織能力向上のための自己診断ツールや社会的認証システムの開発が進められている。但し、社会的価値報告やレーティングは進んでいない。
- c) 社会的認証システムについては、米国型の個人寄附者を明確にターゲットとして組織の効率・効果を定量的に検証するスタイルではなく、法律・制度のコンプライアンスに重点を置いたシステムを志向したスタイルが採用されている。
- d) 「新しい公共」事業として開始された自治体による協働事業評価は、自己評価による達成度評価だが、協働事業の新たな評価手法の開発に向けた取組として注目される。

4. 結論

「社会的価値」評価の時代へ

- a) Social Value Internationalが提唱する「社会的価値の7原則」
<http://socialvalueint.org/our-work/principles-of-social-value/>
以下の諸原則は、平等を促進し、幸福を増進し、環境の持続可能性を拡大するために、広義の価値を会計に組み込もうと決意する者すべてにとって、基本的な礎を提供するだろう。これら諸原則は、一般に承認された社会的会計原則である。
- 利害関係者を巻き込む (Involve stakeholders)
 - 何が変わったかを理解する (Understanding what changes)
 - 重要なものごとを価値付ける (Value the things that matter)
 - 客観的なもののみを含める (Only include what is material)
 - 過剰な評価を行わない (Do not over-claim)
 - 透明性を確保する (Be transparent)
 - 結果を証明する (Verify the result)
- b) 社会的投資と社会的企業が一般化しつつある時代においては、非営利団体・事業評価から、社会的価値に即した評価が求められる。上記の7原則は、NPO評価にも何らかの形で今後取り入れられていくだろう。

日本におけるNPO評価の発展のために

- a) 社会的価値を生み出す担い手としてNPOを位置づけ
- b) NPOの組織基盤強化
- c) 行政・企業・助成財団等による成果志向のNPO事業評価手法の開発と制度化
- d) NPOの事業評価を発展させるための基盤整備（情報提供、評価指標の開発・普及、トレーニング等）
- e) NPO自身の意識改革（市民社会の担い手であり、かつ社会的価値の担い手としてより成果志向を強化）
- f) NPO評価の担い手の育成

※以上を通じて、NPOの評価と情報公開が、NPOの社会的認知を高め、助成金や寄附の拡大を通じて、さらにNPOセクター全体の発展につながるような好循環サイクルを実現していく。

補論：助成財団評価について

- 今回の講義では触れられなかったが、欧米諸国では、助成財団自身の評価（組織評価、事業評価、及び組織改善のための戦略策定等）も進展している。
- また、助成を受ける団体から見た助成財団評価の手法も開発されている。
- NPOセクターにおいて重要な位置を占める助成財団の評価についても、今後、日本で検討される必要があるだろう。