

NPO評価の現状と課題

2015年7月20日(水)

日本公共政策研究機構

主任研究員 小林立明

(tatsuaki.kobayashi@gmail.com)

□講義の目的

1. NPOとは何かを理解する。
2. 評価手法についての基本的な理解を前提として、「NPO評価」に固有の領域と手法を検討する。
3. 上記を踏まえて、日本におけるNPO評価の今後の方向性を検討する。

□講義の構成

1. NPOとは何か（定義、特徴、主要プレイヤー）
2. NPO評価（対象領域、手法）
3. 日本におけるNPO評価の現状と課題
4. まとめ

1. NPOとは何か

□NPOの定義(国際的に受け入れられている共通定義)

1. 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)
2. 民間であること(政府から独立している)
3. 利益分配に制限があること(組織活動の結果生まれた利益及びその資産を組織の所有者や理事に分配することを制限)
4. 自己統治(自己管理する能力がある)
5. 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)

□NPOの役割

1. 政府の失敗、市場の失敗を補完する
2. 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
3. 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。
4. 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。

□類似概念との比較

1. 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場合が多い。
2. 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。
3. 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。
4. 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。
5. 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。

□日本のNPO制度

1. 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
2. 通常は特定非営利活動法人(及び一般・公益法人)をNPO法人と呼ぶことが多い。

□特定非営利活動法人とは？

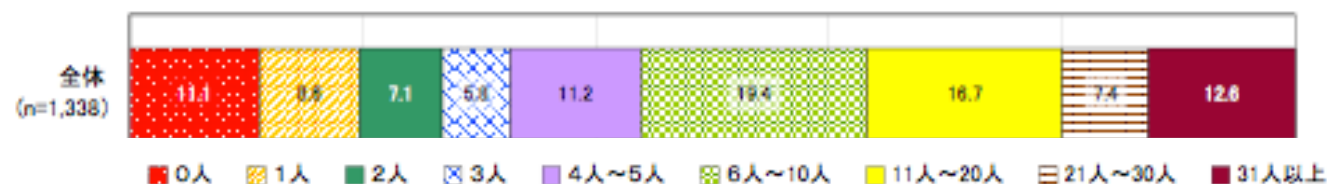
- ・ 特定非営利活動促進法に基づき、所轄庁の審査を経て「認証」された団体を指す。
- ・ 不特定かつ多数のものの利益に寄与することを目的とする必要がある。

□特定非営利活動法人の活動領域

保健、医療又は福祉の増進	国際協力
社会教育の推進	男女共同参画社会の形成の促進
まちづくりの推進	子どもの健全育成
観光の振興	情報化社会の発展
農山漁村又は中山間地域の振興	科学技術の振興
学術、文化、芸術又はスポーツの振興	経済活動の活性化
環境の保全	職業能力の開発又は雇用機会の拡充支援
災害救援	消費者の保護
地域安全	これら諸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
人権の擁護又は平和の推進	

□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)

□ 特定非営利活動法人の規模と内訳

(内閣府「平成26年度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。

□NPOの特徴とこれがNPO評価に持つ意味

1. 利益分配制約のため、外部リソース(寄付・助成、業務委託)に収入を依存
 - ・ 資金提供者(寄付者、財団、政府・自治体、企業等)に対する説明責任が必要
⇒事業評価(アウトカム評価～インパクト評価)
 - ・ 寄付者に対する信頼確保が必要
⇒社会性認証、格付
2. 規模が小さい(予算、スタッフ)
 - ・ 効率的なマネジメントが必要
⇒財務評価
 - ・ 組織基盤の整備(キャパシティ・ビルディング)が必要
⇒組織評価
3. 活動領域・手法が多様
 - ・ それぞれの領域・手法に応じた評価手法の開発が必要
⇒分野別アウトカム評価指標、手法別評価手法(例:アドボカシー、ネットワーク等)

2. NPO評価の概要

□NPO評価の必要性

1. 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

2. 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

3. 組織能力の向上

- ・ 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

4. 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

□NPO評価の主要領域

1. 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、成果を外部に報告するための評価

2. 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

3. 組織評価

- ・組織基盤の強化を図る際に、その現状と課題を把握し、さらに基盤強化の達成度を測定するための評価

4. 認証・レーティング

- ・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

5. その他の評価

- ・集合的インパクトのための共有評価指標(Shared Measurement)
- ・ネットワーク評価
- ・アドボカシー評価 等

□NPO評価を巡る課題

1. 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)

2. NPOの側面

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

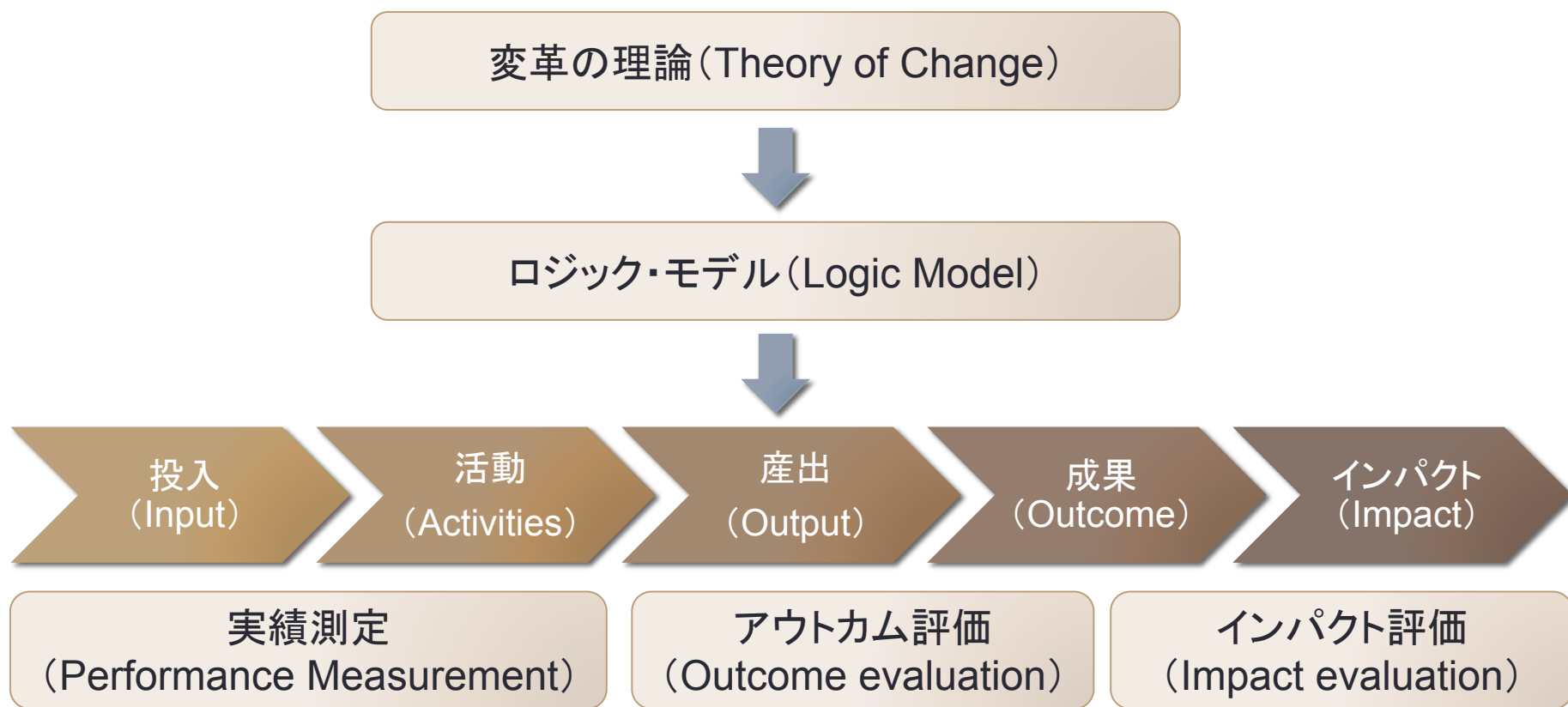
3. 資金提供団体の側面

- ・ 体系的な評価制度を開発している財団は少数。資金提供の際に評価経費を組み込むことも一般的ではない。
- ・ 支援期間が通常、1年~3年と短く、支援規模も10数万円から数百万円程度と少額のため、ロジック・モデルを策定する評価手法に必ずしもなじまない。
- ・ 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。

4. 評価手法の側面

- ・ NPOの活動手法や活動領域は多様であり、一元的な評価手法を適用することが困難。

□ 評価手法の基本的枠組みは、そのままNPOの事業評価にも適用可能。



但し、開発協力分野で活動する一部のNGOや大規模なNPO以外は、なかなかこのように体系的な事業評価を行うことが出来ないというのが現実である。

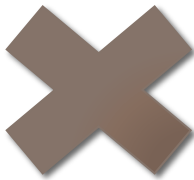
(理由)

- NPO側のリソースや評価に対する理解の不足
- プロジェクトの規模が比較的小さく、短期間
- 資金提供側も評価システムを体系化できていない

□アウトカム指標の標準化に向けた取り組み

- 1. 英国のビッグソサエティ・キャピタルは、NPOや社会的企業の多様な活動領域におけるアウトカム評価の標準化を目指し、9つのアウトカム領域と15の受益集団に分類したマトリックスを開発し、それぞれのアウトカム評価指標を例示。

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
生活困窮者・金融排除者	メンタル・ヘルス要支援者
ホームレス	中毒者
受刑者	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. アウトカム指標の具体例



十分で持続可能な収入の確保	☐ 受給資格のある給付の受け取り
	☐ 最低限の生活必須品以外の支出に利用できる収入の拡大 ⇒収入に占める住居費の割合が3分の1以下 ⇒収入に占める光熱費の割合が10%以下
	☐ 収入の安定性改善 ⇒無期雇用契約の締結 ⇒少なくとも1年の一時雇用契約の締結 ⇒十分な収入の確保
	☐ 最低限の収入の確保 ⇒貧困ラインより上の生活水準の確保 ⇒最低収入基準を上回る収入の確保 ⇒生活に必要なすべての支出をカバーできるに足る収入の確保
適切な収支管理	☐ 収入の範囲内での家計管理と生活 ⇒家計管理の方法についての知識の改善
適切な金融アドバイス、金融商品・サービスへのアクセス確保	☐ 適切な金融商品・サービスへのアクセス改善 ⇒銀行口座の開設

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

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	－？

馬場英朗「非営利組織の財務評価—NPO法人の財務指標分析及び組織評価の観点から—」より引用

□財務評価を通じて得られる情報

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

□留意点

1. 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。
2. 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。
3. 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。
4. このため、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。

□組織評価とは

1. NPOの組織としての能力を、ガバナンス、経営能力、事業実施能力、財務など様々な指標に基づいて評価すること。
2. NPOは、組織評価を通じて、組織の現状と課題を認識し、さらに組織基盤の強化に向けた様々な試みを通じた達成度を測定することが出来る。
3. 組織評価は、組織基盤構築支援(キャパシティ・ビルディング支援)に必須のツールとして発展してきた。このため、組織基盤構築支援とセットで使用されることが多いが、組織の自己評価のためのツールも開発されている。

□事例1 自己評価に基づく組織評価 Charting Impact

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

1. 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つの質問に応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。
2. NPOは、報告書を作成する過程で、自分たちの組織としての能力を改めて振り返り、現状と課題を認識することが出来るため、組織能力の改善につなげることが出来る。
3. さらに、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、一種のベンチマークとしての機能も果たしている。このため、NPOは、類似団体の中における自団体の位置を把握し、さらに組織基盤の強化に向けて努力することが期待できる。

4. 自己評価のための質問項目

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： パートナースhip、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 ・ 障害を乗り越えるための戦略と目標 等

□事例2 第三者による組織評価CCAT(<http://www.tcccat.com>)

1. 米国の非営利専門コンサルティング組織である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。
2. 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。
3. 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。
4. 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。

4. 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

□認証・格付とは何か？

1. NPOは利益分配制約があるため、営利企業と異なり、株式による資金調達が出来ない。このため、NPOは、政府・自治体からの補助金、財団・企業からの助成金、個人からの寄付金などに収入の一部を依存している。
2. 補助金や助成金の場合、NPOから申請書を受け付けて審査することが出来るため、資金提供の判断材料となる情報を入手することが出来る。しかし、個人の寄付の場合、寄付者はNPOが公開する情報しかない。この結果、以下の判断に必要な情報を入手することが困難である。
 - ・ 寄付先としての信頼性
 - ・ (特に同一事業分野における他団体との比較における) 寄付先としての適切性
3. この問題を解消する一つの方法として、一定の基準に基づいて、NPOを評価し、この結果に基づいてNPOを認証したり、格付けしたりする評価手法が開発されている。

□事例1 認証機関 BBB Give.org (<http://www.give.org/>)

1. 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対象に、レーティング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。
2. 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。
3. 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。

4. 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

□ 事例2 格付機関 Charity Navigator(<http://www.charitynavigator.org>)

1. 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。
2. 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。
3. 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。

4. レーティング指標

項目	指標	
財政面での健全性	効率性	1. 事業経費の支出割合 2. 運営管理費の支出割合 3. 資金調達経費の支出割合 4. 資金調達の効率性
	能力 (Capacity)	5. 事業経費の成長率 6. 運転資金・資産比率 7. 負債・資産比率
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

5. 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。

6. 新たなレーティング指標の開発

- チャリティ・ナビゲーターは、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。2016年6月に、財政面での健全性指標が一部改訂された。

□集合的インパクト手法(Collective Impact)と共有評価指標(Shared Measurement)

1. 集合的インパクトとは、米国の非営利コンサルティング組織である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。
2. 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
3. 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

(詳細は、Collective Impact Forum (<https://collectiveimpactforum.org>)参照)

□事例1

1. 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
2. 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。

□事例2

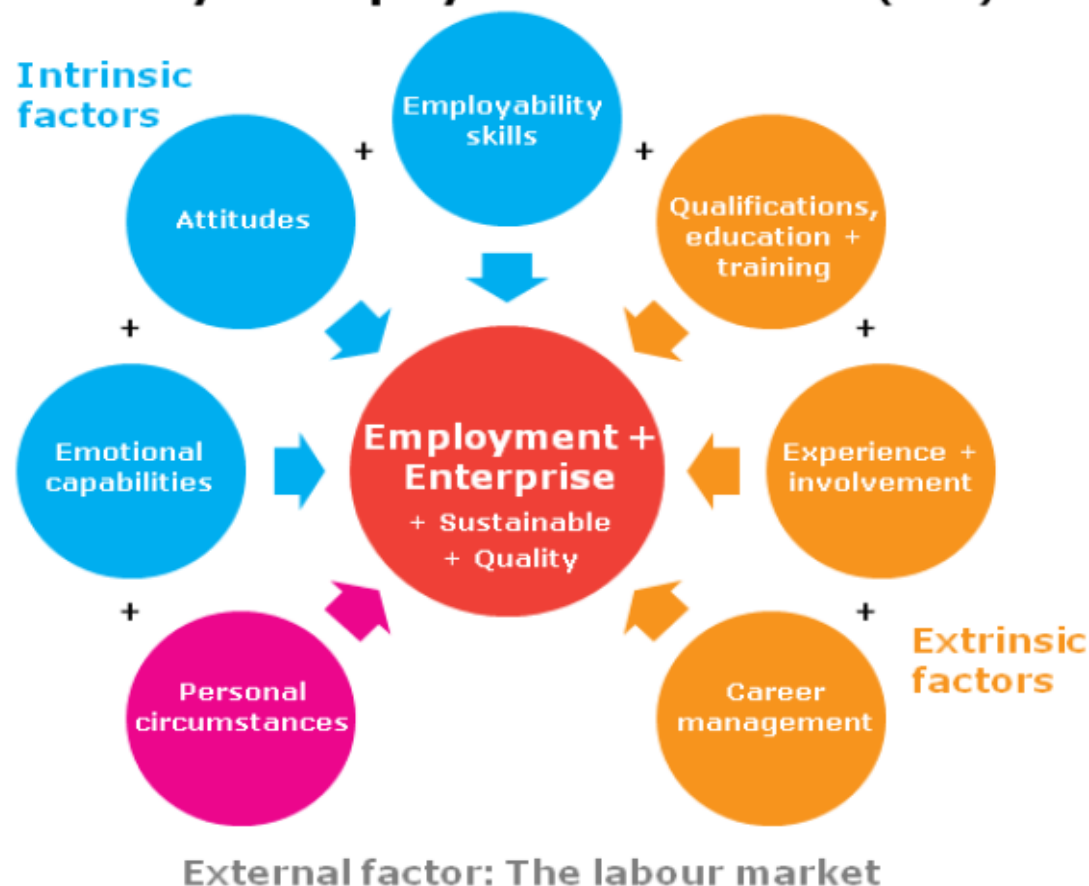
1. 英国の評価専門機関Inspiring Impactが進める共有評価指標プロジェクトは、英国内の非営利団体や社会的企業が、特定の分野において共有評価指標を採用することで相乗効果を高めようという試み。
2. FSGが提唱する集合的インパクト手法は、バックボーン組織を前提としており、協働の緊密性が高い。これに対して、Inspiring Impactの共通評価指標プロジェクトは、必ずしもバックボーン組織を前提としておらず、協働の自由度が高い。
3. 以下のような特徴を持つ
 - 共通アウトカム
 - 一貫した評価手法
 - 各団体・事業の相違に留意
 - 成果と指標に関する合意の形成
 - セク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

(詳細は、ウェブサイト<http://inspiringimpact.org/resources/blueprint-for-shared-measurement/> 参照)

4. JETプロジェクト

- 英国における若者の雇用促進に集合的インパクトの手法を導入しようという事業
- 個人的状況(家庭環境等)、内的状況(動機や態度等)、外的状況(訓練や経験等)の3つのカテゴリーを設定し、それぞれの改善を通じて若者の雇用・起業という共通目標の達成を目指す。

Journey to Employment framework (JET)



5. JETプロジェクトの共有評価指標

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

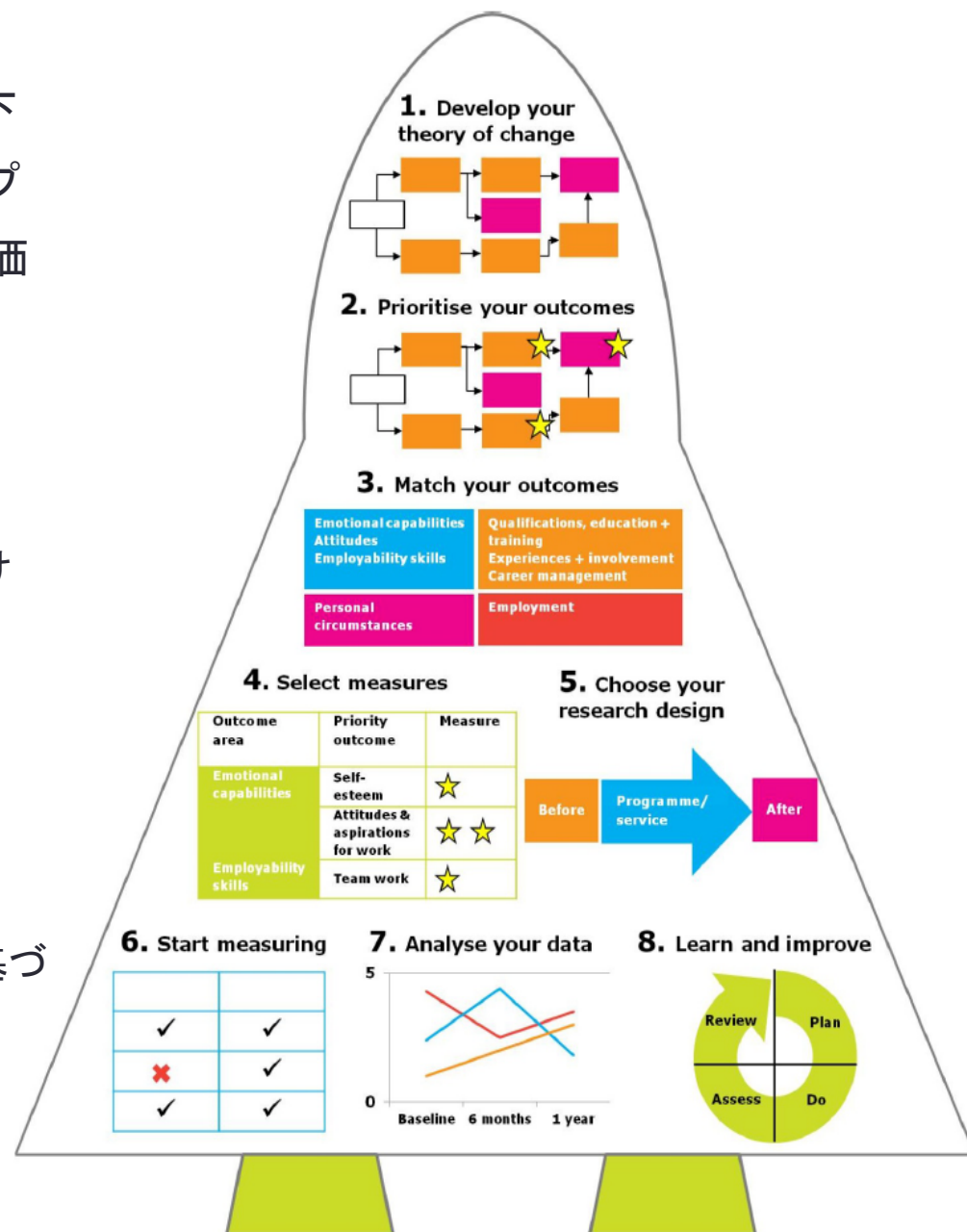
Employment + enterprise

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

6. JETプロジェクトの参加枠組み

JETプロジェクトに参加するNPOは、以下のプロセスを通じて、自身の事業をJETプロジェクトの枠組みの中に位置づけ、評価を実施。

- ① 自身の「変革理論」の開発
- ② 自身の成果目標の優先順位付け
- ③ 成果目標と共有評価指標との関連づけ
- ④ 評価手法の選択
- ⑤ リサーチ・デザインの選択
- ⑥ 評価実施
- ⑦ データ分析
- ⑧ Plan-Do-Assess-Reviewサイクルに基づく学びと改善



□ ネットワーク評価とは？

- ・ ネットワークの構築を通じた社会的インパクトの実現を図るNPOの活動を評価するための手法。
- ・ 組織や事業と異なり、ネットワークは構成員が流動的で多様。また固有の発展段階を持つ。このようなネットワークの特性に応じた評価手法が求められる。

□ ネットワーク評価の主要項目

結合力 (Connectivity)	・ メンバーシップ(適切性、役割、関係性、妥当性等) ・ ストラクチャー(階層性、結合の効率性、可変性等)
健全性 (Health)	・ リソース(ネットワーク維持のためのリソースがあるか、どう調達するか等) ・ 基盤(調整・コミュニケーション基盤の有無、その有効性、ガバナンス等) ・ 比較優位(ネットワークとしての比較優位の有無、目標共有の有無等)
成果 (Results)	・ 中間アウトカム(インパクト達成に向けた進捗の有無等) ・ インパクト(インパクトは達成されたか、そのメンバーや環境への影響は何か等)

□ ネットワークの主要発展段階と評価手法

- ・ 形成段階 (Catalyze) : システム・マッピング、主要利害関係者へのインタビュー等
- ・ 立ち上げ段階 (Launch) : 「変革理論」のドラフト、ネットワーク結合マッピング、メンバー調査等
- ・ 組織化段階 (Organize) : 健全性調査、ネットワーク活動調査、フォーカス集団へのインタビュー等
- ・ 遂行・適応段階 (Perform/Adapt) : 「変革理論」の適用、健全性調査、成果・インパクト分析等
- ・ 移行または転換段階 (Transition or Transform) : メンバーまたはフォーカス集団へのインタビュー
(Network Impact et al. (2014) “The State of Network Evaluation”参照)

- アドボカシー評価とは？
 - ・ NPOのアドボカシー活動を評価する手法
 - ・ 事業型NPOの事業評価と異なり、社会変革や政策形成などの広範な領域を対象とするため、独自の評価指標を設定する必要がある。

□ アドボカシー評価の主要項目 (Jane Reisman et al. (2007) “A Guide to Measuring Advocacy and Policy” 参照)

社会規範の変化	・ 意識、態度、信念、価値などの変化 ・ 問題設定に対する社会的合意の拡大 ・ イシューの顕在化 等
組織能力の強化	・ 組織経営能力の改善 ・ メッセージの伝達・広報能力の改善 ・ 組織の安定性の改善 等
連合体の強化	・ イシューを支援する協力団体の増加 ・ 協働レベルの改善 ・ 協力団体との共同性の改善 ・ 政策変化プロセスに関する共通理解の向上 等
支持基盤の強化	・ イシューへの一般関与の拡大 ・ 投票行動の変化 ・ メディア取材・報道の拡大 等
政策の改善	・ 政策の提案、採用、実施、法制化 等
社会の変化	・ 社会状況や物理的環境の改善

□「開発評価」とは？

- ・ プロジェクトのプロセスの改善を目指す「形成評価(Formative Evaluation)」や、プロジェクトの成果を判断する「総括評価(Summative Evaluation)」と異なり、プロジェクト、スタッフ及び組織の開発を支援する目的で実施する評価手法
- ・ 評価者は、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として、評価に関する質問、データ、論理などに関する討論の活性化や、発展過程におけるデータに基づいた意思決定の支援等を行う。

(「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)参照)

□開発評価の可能性

- ・ 米国の非営利コンサルティング組織FSGは、プロジェクトの開発段階を評価することが出来るという「開発評価」の特性に着目し、以下のような領域で「開発評価」を活用することを提案

◆活用例1

「集合的インパクト」における「協働枠組み」の設計や形成時点での評価

(Hallie Preskill et al. (2014) “Guide to Evaluating Collective Impact 01”(FSG)参照)

◆活用例2

「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での評価

(Hallie Preskill et al. (2012) “Evaluating Social Innovation”(FSG)参照。)

3. 日本におけるNPO評価の現状

□ 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)

1. 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。」

2. 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。」

3. 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。」

4. 5W1Hに基づく評価手法の選択

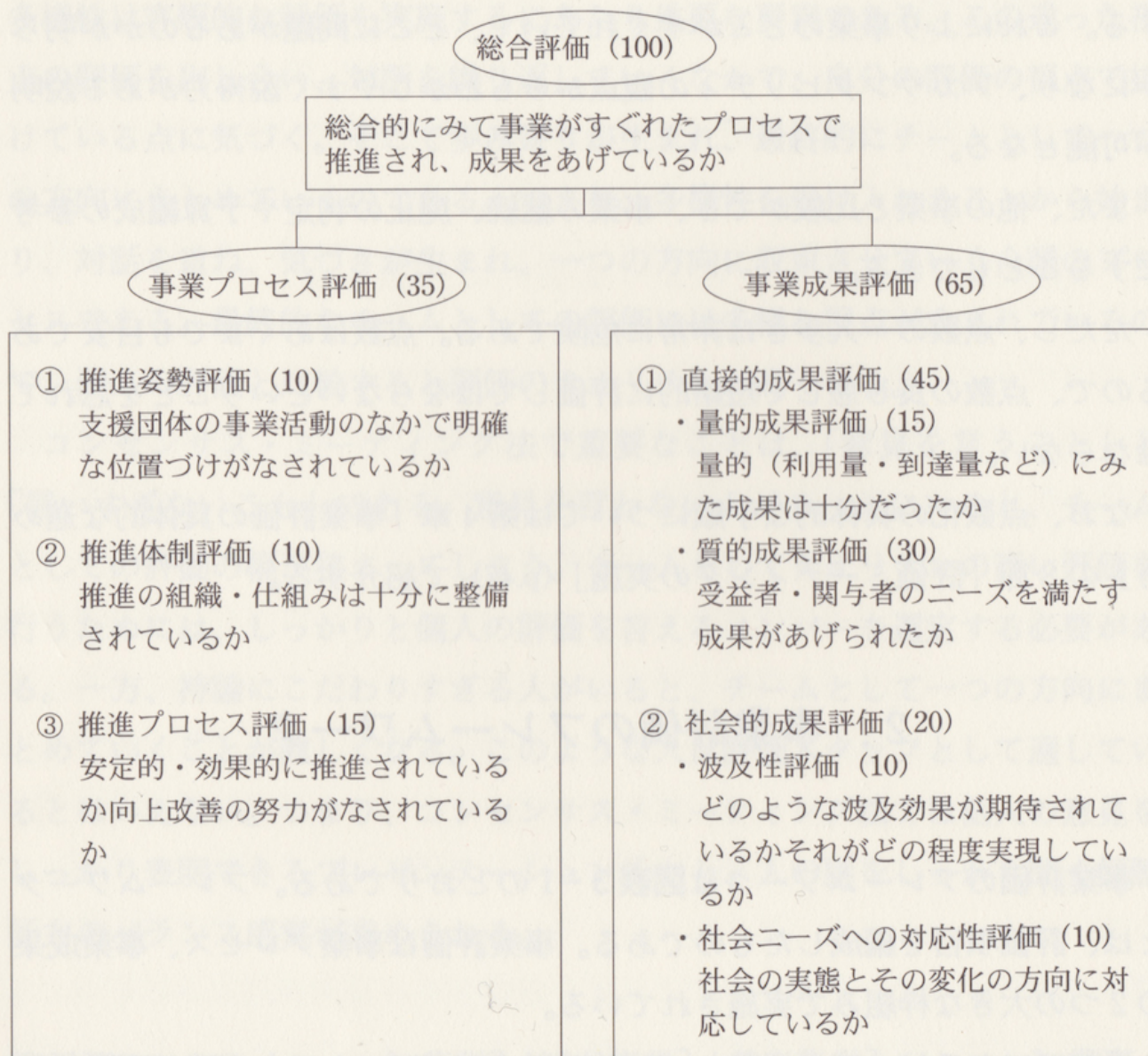
評価の5W1H		
何を評価するか(What)	評価対象	施策、事業、組織のあり方
	評価項目	計画の妥当性、効果、効率性
どのように(How)	実施過程、手法	
どの時点で(When)	実施前、実施中、終了時、終了後	
誰が評価するか(Who)	スタッフ、理事や会員、第三者ら	
誰のために(For whom)	会員、事業の利用者、資金提供者、提携先団体、理事など	
なぜ評価するのか(Why)	事業の改善のための資料とするため、説明責任を果たすため、事業の方向性を決定するため、など	

□日本財団の事業評価フレームワーク

1. 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。
2. 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
3. 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。

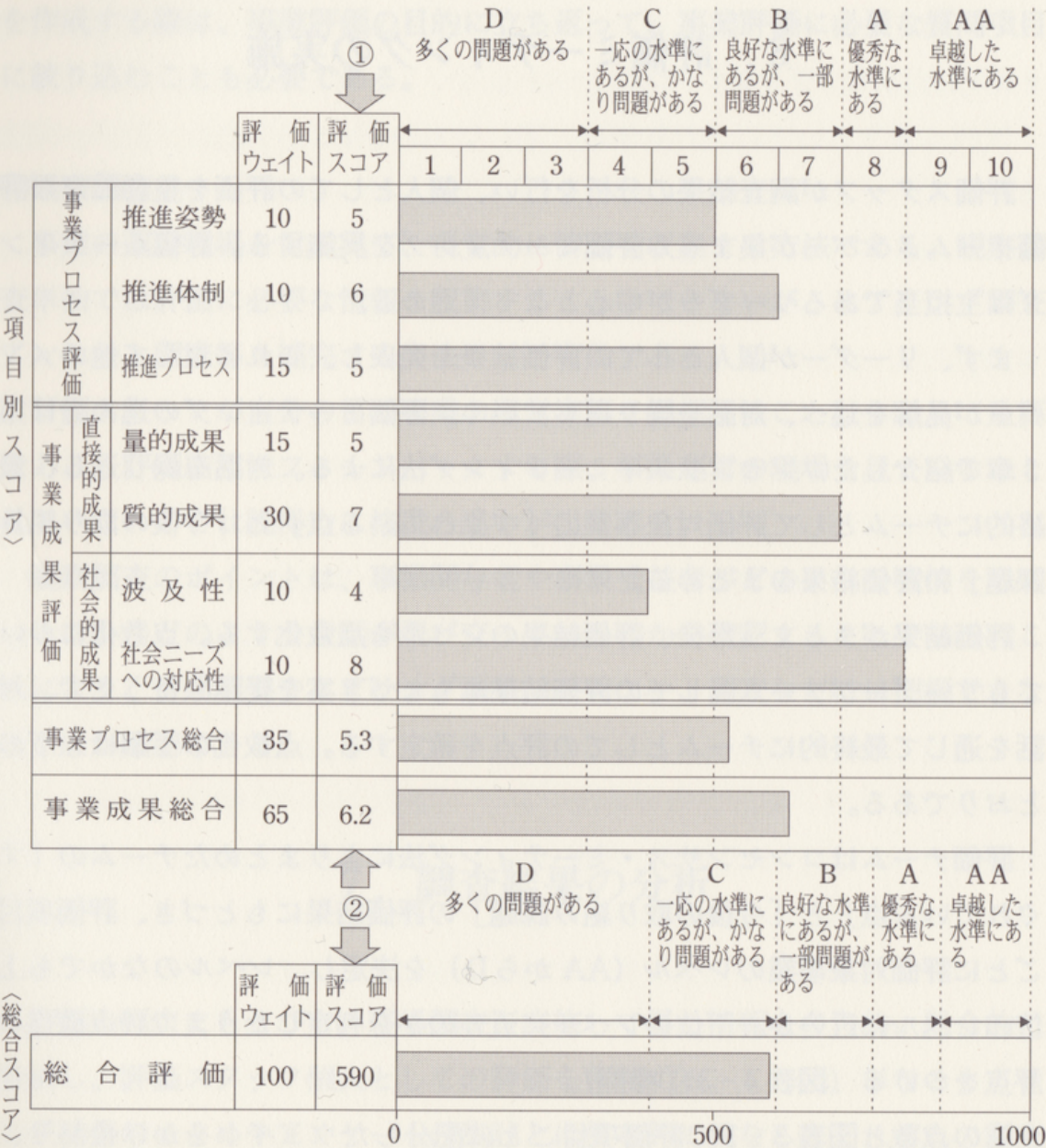
「事例で学ぶ非営利組織の事業評価：日本財団の実践事例から」リサーチ・アンド・ディベロップメント編、太田黒夏生、中田和明著、日本評論社(2003)より(以下、18ページまで同様。)

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

図表 4-3 レベル・評点サンプル



□パブリック・リソース財団の「組織評価」ツール

1. 「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。
2. 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)
3. 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)
4. 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)
5. 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(以下、30ページまで同じ。)

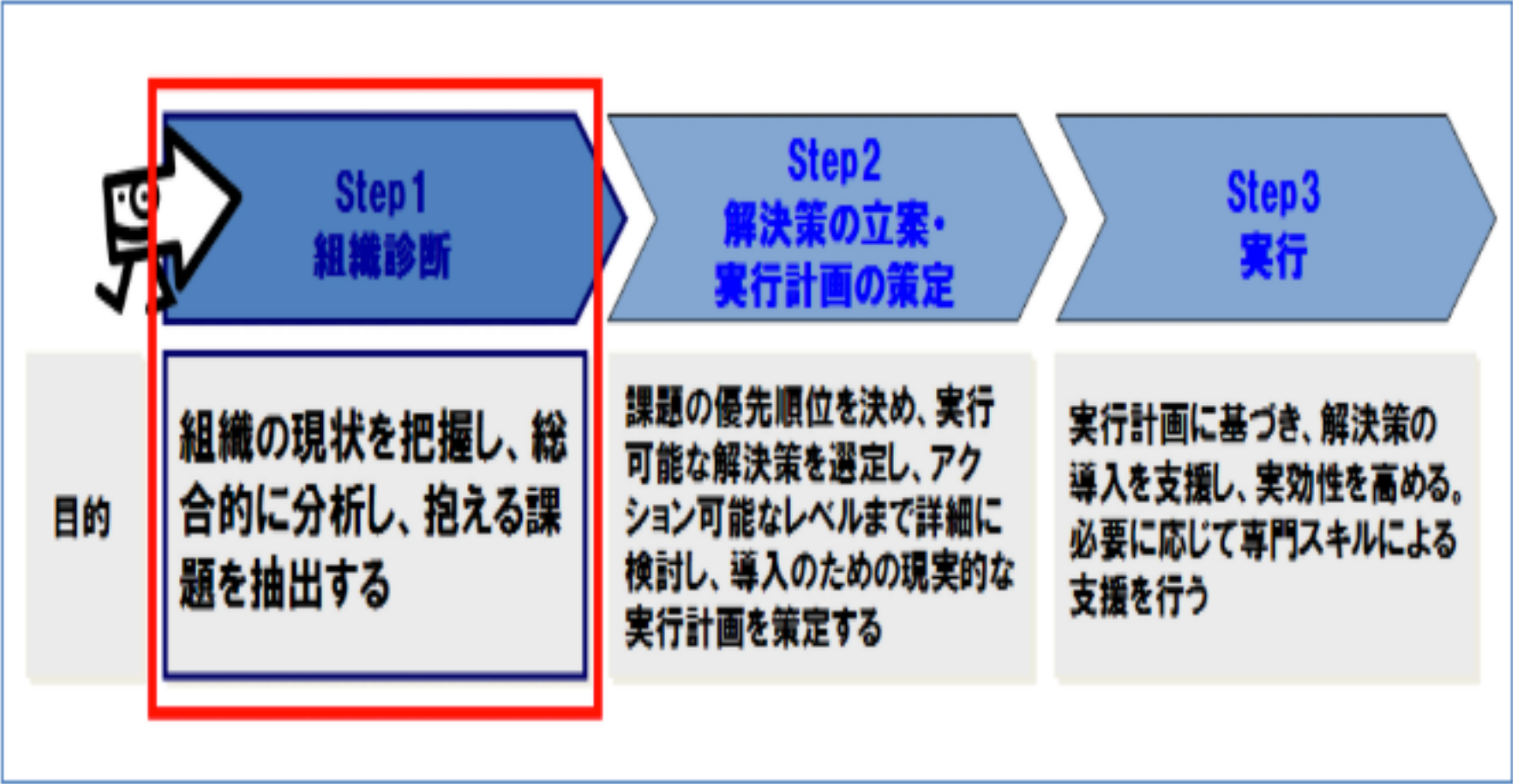
https://www.npo-homepage.go.jp/uploads/public_tebiki.pdf

6. 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

7. 組織診断の位置づけ



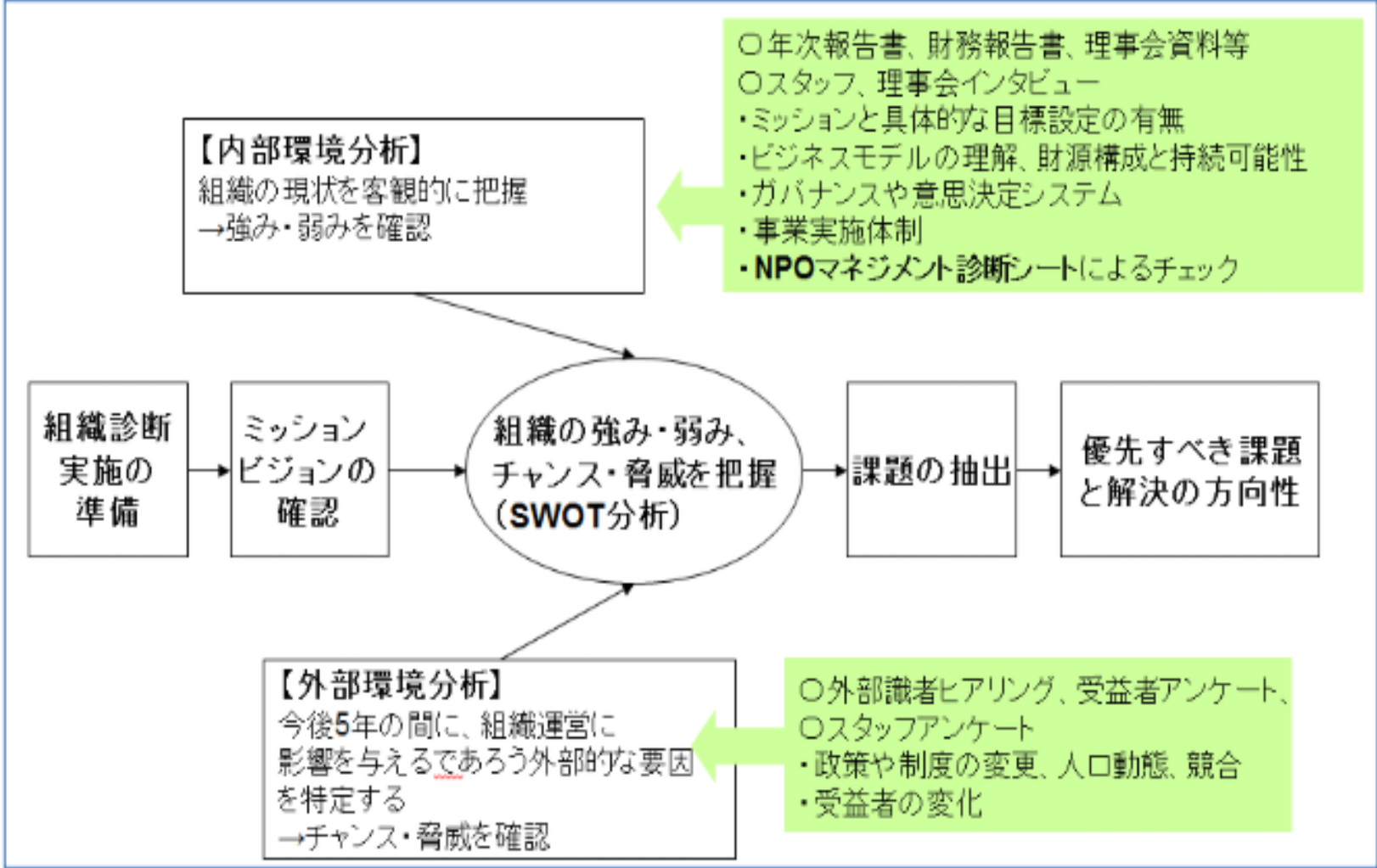
図表 4 組織診断の位置づけ

8. 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

9. 組織診断の流れ



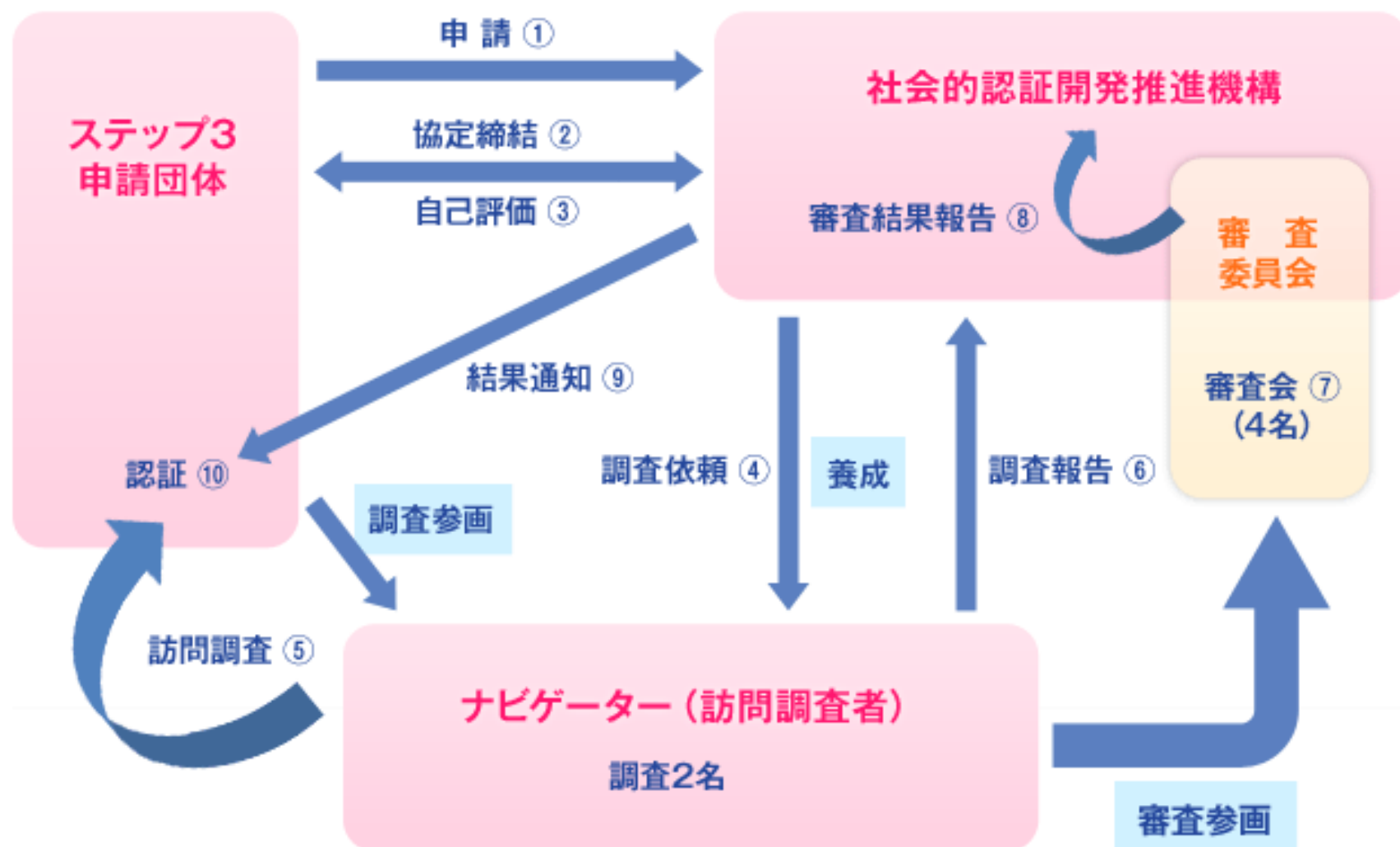
図表 6 組織診断の流れ

□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/>）

1. 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システム
2. 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。
3. 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

4. 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



5. 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

□行政による協働評価:「千葉県パートナーシップマニュアル」より

1. 協働事業とは？

- ・「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。

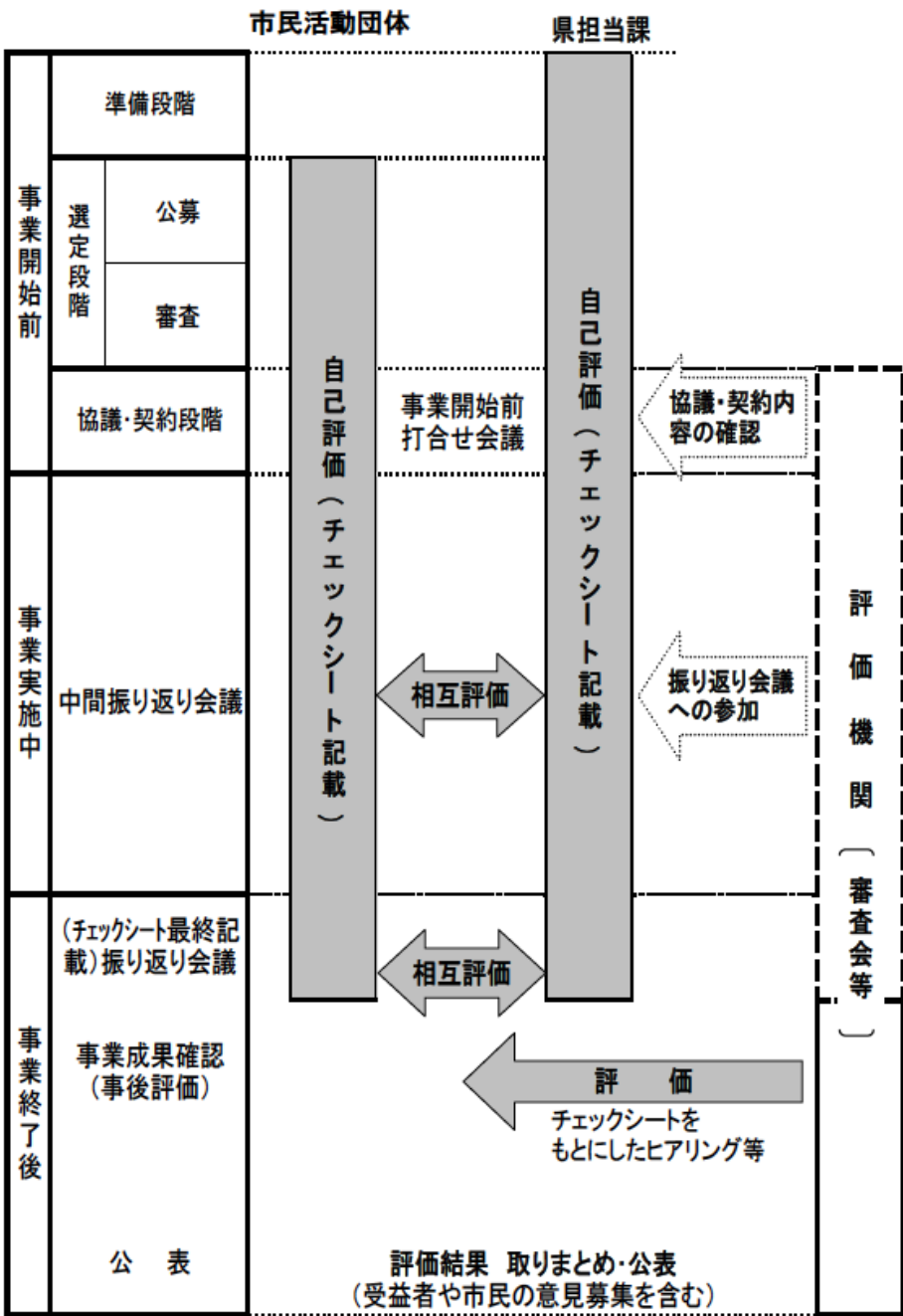
2. 評価手法

- ・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。

3. 評価プロセス

- プロセス評価と成果評価の2つの視点を柱とする。
- 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。
- 第三者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。



□「社会的インパクト評価」の整備に向けた動き

1. 内閣府共助社会づくり懇談会に設置された「社会的インパクト評価検討ワーキング・グループ」は、2016年3月に報告書「社会的インパクト評価の推進に向けて～社会的課題解決に向けた社会的インパクト評価の基本的概念と今後の対応策について～」を公表。日本においても、「社会的インパクト評価」を促進していくための諸方策を提示。
2. これを踏まえ、2016年6月には「Social Impact Day 2016」シンポジウムが開催され、官民共同による推進組織「社会的評価イニシアチブ」が立ち上げられた。
3. 同イニシアチブは、今後、ウェブサイトを通じて、「社会的インパクト評価」の事例集や情報リソースの提供を行うと共に、「社会的インパクト評価」の促進に向けた行動計画を策定する予定。
4. 今後、「休眠預金活用推進法」が成立すれば、「社会的インパクト評価」に基づくNPO評価が本格化することが予想される。

社会的インパクト評価の推進に向けて(概要)

～社会的課題解決に向けた社会的インパクト評価の基本的概念と今後の対応策について～

平成28年3月
社会的インパクト評価検討
ワーキング・グループ報告書

1. なぜ必要なのか

- (1) 国際的な潮流：資金の出し手の姿勢が変化（より成果を求める流れ）
- (2) 日本の現状：社会的課題が多様化・複雑化。意欲のあるあらゆる主体が知恵や技術を最大限発揮し、成長できる環境が必要
- (3) 社会的インパクト評価は社会的課題の解決力を高める礎
 - ・評価を通じ事業・活動の内容や方法を不断に見直し、組織運営の改善を図ることで組織が成長。
 - ・また、説明責任につなげていくことで資金、人材が公益活動に参画し、新たな手法を生み出すイノベーションをもたらす。

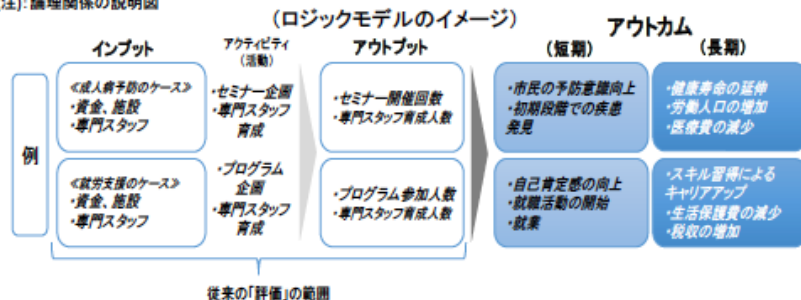
2. 社会的インパクト評価とは

社会的インパクト：短期、長期の変化を含め、当該事業や活動の結果として生じた社会的、環境的な「アウトカム(効果)」
社会的インパクト外評価：社会的インパクトを定量的・定性的に把握し、当該事業や活動について価値判断を加えること

(社会的インパクト評価の特徴)

- ・アウトプット評価に止まらず、その先のアウトカムを評価
- ・「ロジックモデル^(注)」を活用し「インプット」、「アウトプット」から「アウトカム」に至るまでの論理的な結びつきを明らかにする。
- ⇒事業計画の実効性や事業成果に関する説明責任へ（⇒更なる資源獲得）
- ⇒評価を通じた課題等の発見が、事業や組織運営の改善へ（**学び・改善**）

(注)：論理関係の説明図



(評価の意義・効果の例)

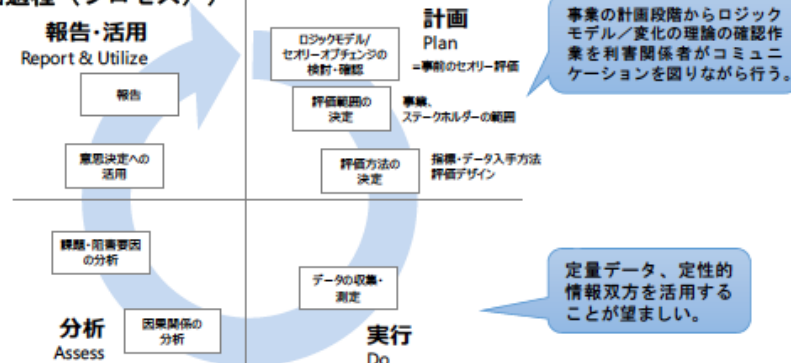
- ・事業者：人材・資金の獲得、事業改善・組織管理・運営の向上 等
- ・資金仲介者：資金の有効性の根拠、事業・活動の進捗・業績把握 等
- ・資金提供者：支援先の組織、事業・活動内容、実現可能性の判断材料 等

(評価の原則(例))

- ・重要性、比例性、比較可能性、利害関係者の参加・協働、透明性

3. どのように行うのか（評価の方法）

(評価過程（プロセス）)



(分析手法の例)

	概要
事前・事後比較	事前・事後の指標値を比較
時系列	事業実施前と後のトレンドの変化を比較
クロスセクション	一時点で地域や個人間の事業実施状況とアウトカムの相関関係をみる
一般指標	全国平均値などの一般指標値と比較
マッチング	実施グループとそれに近いグループを選定し比較
実験的手法	無作為割付けにより実施グループと比較グループに分け、その差を比較

4. 普及に向けた課題と対応策

(課題)

- ①意義や必要性に対する「理解不足」、②手法に対する「理解不足」、③手段（ツール）の不足、④基礎的な情報の未整備、資料の不足、⑤評価人材の不足、⑥評価コストの負担と支援の在り方

(対応策：今後1年以内に着手すべき主な取組)

- ①評価普及のためのシンポジウム開催と「評価推進フォーラム」の立上げ
- ②「評価宣言」と「ロードマップ」の作成
- ③評価に関する用語の邦訳と定義の明確化
- ④「変化の理論」「ロジックモデル」等基本ツールの手引書（日本語）整備
- ⑤海外の先行文献のリスト化と主要文献の邦訳化
- ⑥評価の担い手の育成を目的とした講習会の実施とモデル事業
- ⑦評価事例（ベスト・プラクティス）蓄積とピア・レビュー実施による知識共有化

□事業評価

- ・一部の財団による先駆的な取り組み以外、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、基盤整備も進んでいない。
- ・最近、「社会的インパクト評価」の促進に向けた官民双方の取り組みが開始された。

□組織評価

- ・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。

□認証・格付

- ・社会的認証システムについては、米国型の個人寄附者を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。
- ・レーティングについてはまだ進んでいない。

□その他

- ・「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. 将来に向けて

□日本におけるNPO評価の発展のために

1. 「NPO評価」に関する共通理解の形成

- NPO評価は、NPOの事業の改善、組織基盤の強化、説明責任能力の向上、利害関係者との意思疎通の向上、知識の向上と共有、社会的信頼の向上などに資する有益なツール。
- 但し、NPO評価の発展の際、NPOの事業手法、事業領域、組織基盤の多様性に配慮すべき。

2. 「NPO評価」の発展に向けた諸方策

- エコ・システムの整備（情報提供、評価指標の開発・普及、中間支援組織の育成等）
- 行政・企業・助成財団等による評価手法の開発と制度化（評価コストの負担を含む）
- 評価を担う人材の育成
- 評価の重要性に関する普及・啓発とこれを通じたNPO自身の意識改革

3. 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ことが望ましい。