



# NPOの組織運営

## ～アドバンス評価から見えてきたこと～

非営利組織評価センター  
JAPAN CENTER FOR NPO EVALUATION

猪俣加菜子

2021年12月4日

- 団体及び制度概要
- NPOが苦手とすること
- NPOが得意とすること
- まとめ

## (一財) 非営利組織評価センター (JCNE)

2016年4月1日設立

役員等：評議員7名 理事6名 監事2名

スタッフ：常勤4名 非常勤1名

現在は、日本財団の助成金で運用

### 目的

社会に対して、客観的かつ信頼性のある組織評価情報を提供し、非営利組織の信頼性向上を目指し、さまざまな支援がNPO等に届く仕組みをつくる

### 組織の特徴

- ・全国レベル、分野共通の非営利組織の評価機関の設立は初の試み
- ・助成財団、NPO支援組織などが協力して設立

### 事業内容

2016年度：NPO法人・一般法人を対象にベーシック評価制度を開始

2017年度：アドバンス評価制度を開始

2018年度：グッドガバナンス認証制度を開始

2019年度：公益法人・社会福祉法人も対象に



### 寄付をするなら

27基準に基づいた書面／訪問評価 + 認証審査委員会

グッドガバナンス認証 43団体

### 基本の信頼

8基準の書面評価 + 15基準のセルフチェック

ベーシックガバナンスチェック 299団体

# 全国の評価・認証団体 (2021年10月時点)

グッドガバナンス認証 43 団体  
 ベーシックガバナンスチェック 299 団体

全国43都道府県

	GG 認証	BG チェック
三重県	0	6
滋賀県	0	3
京都府	4	12
大阪府	0	13
兵庫県	2	10
奈良県	0	1
和歌山県	0	1
鳥取県	1	3
島根県	0	9
岡山県	2	13
広島県	2	5
山口県	1	4
徳島県	0	1
香川県	1	1
愛媛県	0	2
高知県	0	0
福岡県	0	2
佐賀県	4	6
長崎県	1	2
熊本県	0	3
大分県	0	6
宮崎県	1	3
鹿児島県	0	1
沖縄県	0	2

	GG 認証	BG チェック
北海道	1	5
青森県	0	2
岩手県	0	4
宮城県	2	7
秋田県	0	0
山形県	0	0
福島県	1	2
茨城県	0	3
栃木県	0	4
群馬県	0	2
埼玉県	1	7
千葉県	2	8
東京都	10	103
神奈川県	2	13
新潟県	0	3
富山県	0	1
石川県	0	0
福井県	0	1
山梨県	0	1
長野県	0	4
岐阜県	1	4
静岡県	2	4
愛知県	2	12



↑ 図：評価・認証団体の所在地を赤で表しています  
 ← 表：2021年1月時点と比較して団体数が増えた箇所を赤で表しています

グッドガバナンス認証団体 12 団体 UP  
 ベーシックガバナンスチェック 134 団体 UP  
 (2021年1月時点と比較)



## アドバンス 評価

活動・組織運営のプロセスが  
しっかり出来ているか？

### 【評価基準】

- ・ 27基準

### 【評価手法】

- ・ 提出書類による書面評価
- ・ 評価員が訪問する訪問評価  
(2名で3時間ヒアリング)

## グッドガバ ナンス認証

アドバンス評価のすべての  
基準を満たしている団体を  
対象に認証審査

### 【認証審査委員会】

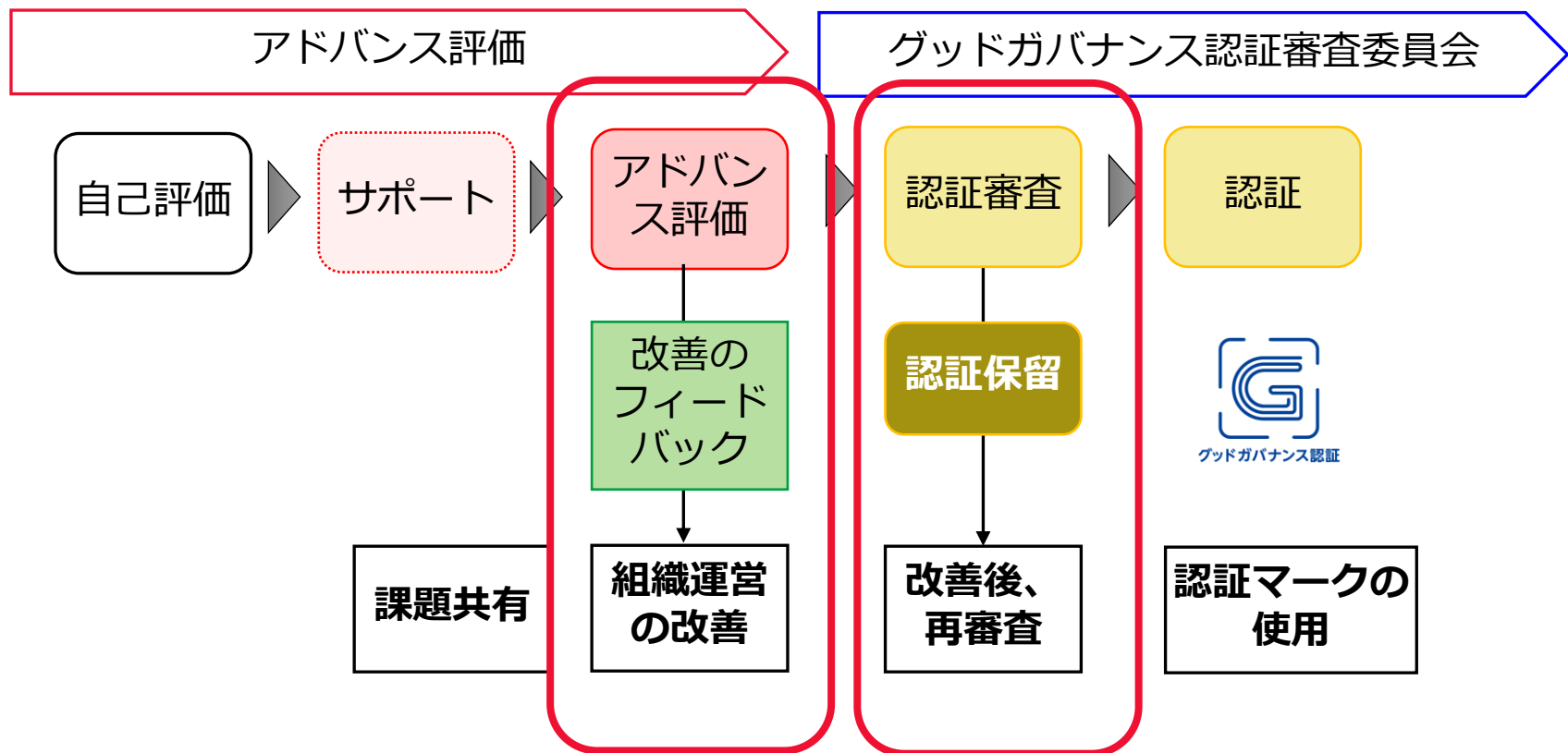
- ・ 外部有識者による審査



グッドガバナンス認証

# アドバンス評価から認証まで

この制度は、「アドバンス評価」を実施し、結果を認証審査委員会で審査しています。



## NPOの組織運営

～アドバンス評価から見てきたこと～

2021年10月1日 Ver.01

(一財) 非営利組織評価センター



### 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	11
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

I  
はじめ

II  
評価基準

III  
データ集計

IV  
事例集

V

### 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

※社会福祉法人と公益法人は試行期間にあるため除外している。

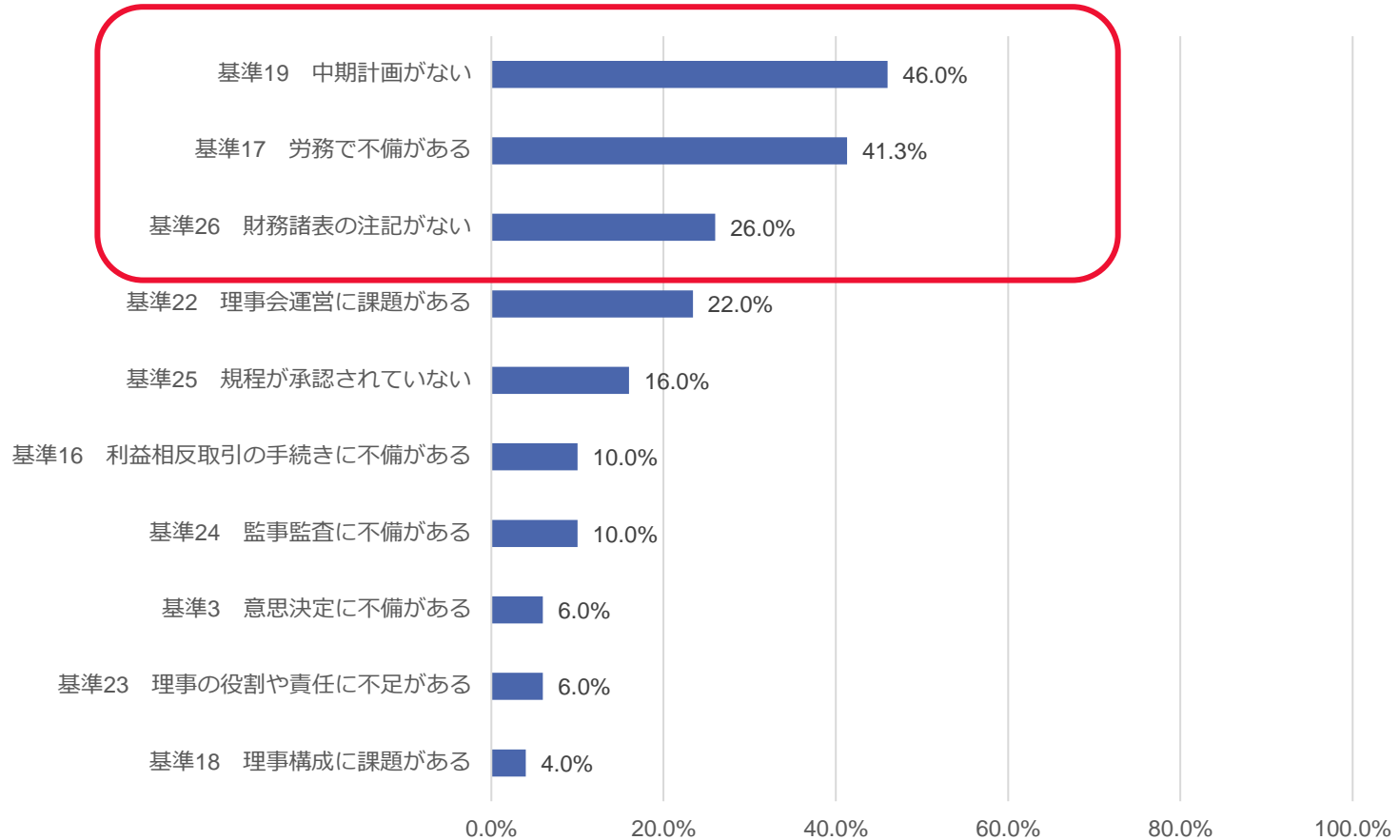
対象期間：2018年8月～2020年12月

対象件数：50件（アドバンス評価を受けた被評価団体数）





## 苦手基準ごとの割合 (n=50)



# アドバンス評価基準の構成

領域	項目（評価基準数）
I 学びと創造 （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） 項目2 課題の共有と改善・創意工夫、および人材の育成（3） 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 （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） 項目5 連携・協働（3） 項目6 寄付（2）
III 社会的責任と信頼 （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） 項目8 <b>コンプライアンス（2）</b>
IV 自立と自律 （主体的かつ適切な組織のマネジメント）	項目9 <b>事業運営（3）</b> 項目10 リスクの管理（1） 項目11 <b>ガバナンス（4）</b> 項目12 <b>財務と会計（2）</b>

# ワースト1位 中期計画がない

アドバンス評価では、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否かを判断するためにも中期計画の策定を求めている。

【事業運営：中期計画】 46.0%（23団体/50団体）

## 団体コメント例

**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...

レポートP.43より



## ワースト2位 労務で不備がある

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。

【コンプライアンス：労務】 41.3%（19団体/46団体）

団体コメント例 時間外、休日労働に関する協定届（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...

レポートP.44より



## ワースト3位 財務諸表の注記がない

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が足りていない。

【財務と会計：財務諸表の注記】 26.0%（13団体/50団体）

### 団体コメント例

**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...

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。

レポートP.44より



# グッドガバナンス認証結果

- 本レポート対象団体である50の被評価団体のうち、2021年2月時点でグッドガバナンス認証を取得しているのは、28団体（56%）
- 全体平均は233日と7～8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。

訪問評価日から認証日までの日数（n=28）

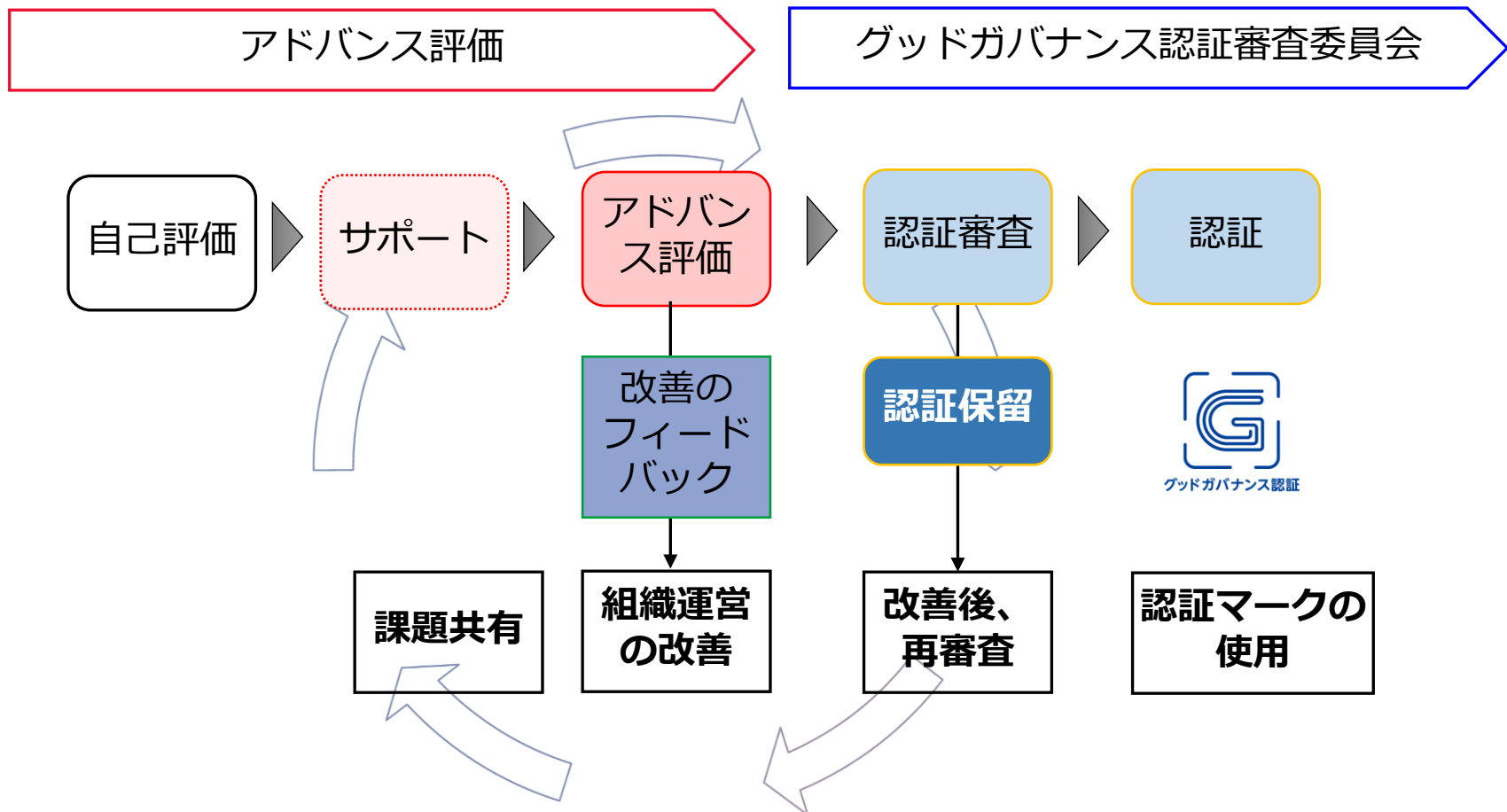
レポートP.12

	平均	最小値	中央値	最大値
全体	233.46	18	194.5	625
認定NPO法人	214.48	18	190	502
NPO法人	290.43	93	273	625



# 評価は改善のためにするもの

評価の過程で改善のPDCAをまわし、改善志向のある団体を認証付与している。



# アドバンス評価基準の構成

領域	項目（評価基準数）
I 学びと創造 （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） 項目2 課題の共有と改善・創意工夫、および人材の育成（3） 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 （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） 項目5 連携・協働（3） 項目6 寄付（2）
III 社会的責任と信頼 （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） 項目8 コンプライアンス（2）
IV 自立と自律 （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） 項目10 リスクの管理（1） 項目11 ガバナンス（4） 項目12 財務と会計（2）



## 項目(1) 受益者本位の視点によるニーズの把握と改善

NPO等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。

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。



### 見えてきたこと：

NPO等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。

## 項目(1) 受益者本位の視点によるニーズの把握と改善

優良事例1	NPO法人子どもと文化のひろば ぷれいおん・とかち（北海道）
<p>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、<u>会員、関係者の声を聴くことが定着している。</u>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。</p>	
優良事例2	NPO法人ポケットサポート（岡山）
<p>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る。<u>苦情対応の内容はボランティアにも情報共有している。</u>また、大きな事象の場合は団体サイトで公開し、<u>情報開示に努めている。</u>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。</p>	

レポートP14より



## 項目(2) 課題の共有と改善・創意工夫、および人材の育成

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。

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。



### 見えてきたこと：

NPO等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ケースが多いため、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。優良事例以外にも、改善して決裁規程や稟議を取り入れた団体もある。

## 項目(2) 課題の共有と改善・創意工夫、および人材の育成

<b>優良事例1</b>	<b>NPO法人静岡市障害者協会（静岡）</b>
<p>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。</p>	
<b>優良事例2</b>	<b>NPO法人日本ファンドレイジング協会（東京）</b>
<p>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。職員向けの研修制度があり、年間10万円まで英会話や資格など自己啓発に関するセミナー受講が可能。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。</p>	

レポートP15より



## 項目(3) 社会への情報発信と啓発活動

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。

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。



### 見えてきたこと：

啓発活動や政策提言活動は、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。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いが優れた事例も見受けられる。

## 項目(3) 社会への情報発信と啓発活動

<b>優良事例 1</b>	<b>NPO法人自立生活サポートセンター・もやい（東京）</b>
<p>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。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し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。</p>	
<b>優良事例 2</b>	<b>NPO法人子どもシェルターモモ（岡山）</b>
<p>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実施していた関係で、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。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。</p>	

レポートP17より



- 非営利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も高いこと
- 立ち返るための指標にしている団体もある
- 評価を通して自信や希望を持てるようになった

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





詳細はレポートをぜひ読んでください！

(e-mail) [office@jcne.or.jp](mailto:office@jcne.or.jp)

(担当) 一般財団法人非営利組織評価センター  
猪俣 加菜子

