

# 近畿の環境団体をつなぐ情報交換会 ～次代を拓く活動をするために～

## 第3分科会：社会を変えるNPOになるために

2011年9月25日

特定非営利活動法人 ワールド・ビジョン・ジャパン 常務理事  
「エクセレントNPO」をめざそう市民会議 理事  
片山 信彦



Copyright (c) 「エクセレントNPO」をめざそう市民会議  
無断転用禁ず

1



## 主な内容

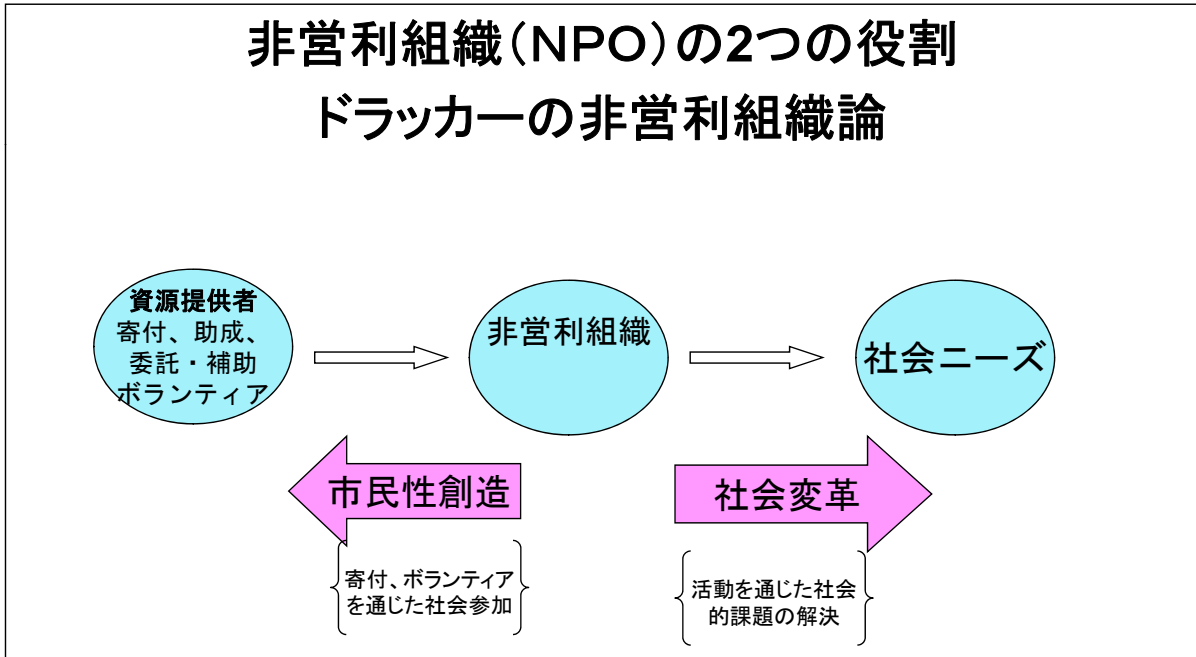
- I. なぜ「エクセレントNPO」なのか  
— NPOの現状と課題 —
- II. 実際にやってみよう「エクセレントNPO」評価基準
- III. 自己診断の結果の分かち合い
- IV. まとめ



Copyright (c) 「エクセレントNPO」をめざそう市民会議  
無断転用禁ず

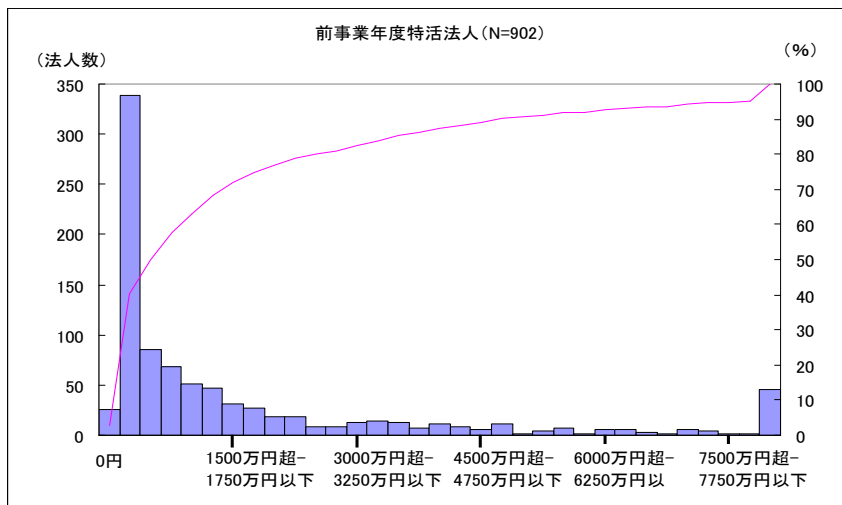
2

# 非営利組織の生産性 非営利組織の基本的な役割



Copyright (c) 「エクセレントNPO」をめざそう市民会議  
無断転用禁ず

# NPOセクターの現状と課題 NPOセクターの規模 「収入規模の分布」

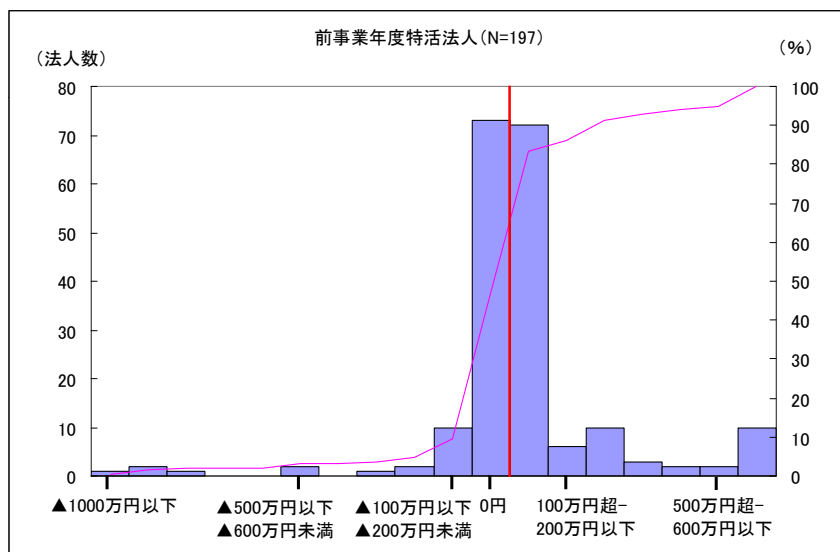


出所: 内閣府(2010)「平成21年度市民活動団体等基本調査」



Copyright (c) 「エクセレントNPO」をめざそう市民会議  
無断転用禁ず

# 組織運営上の課題 「当期収支差額の分布」



2008年度

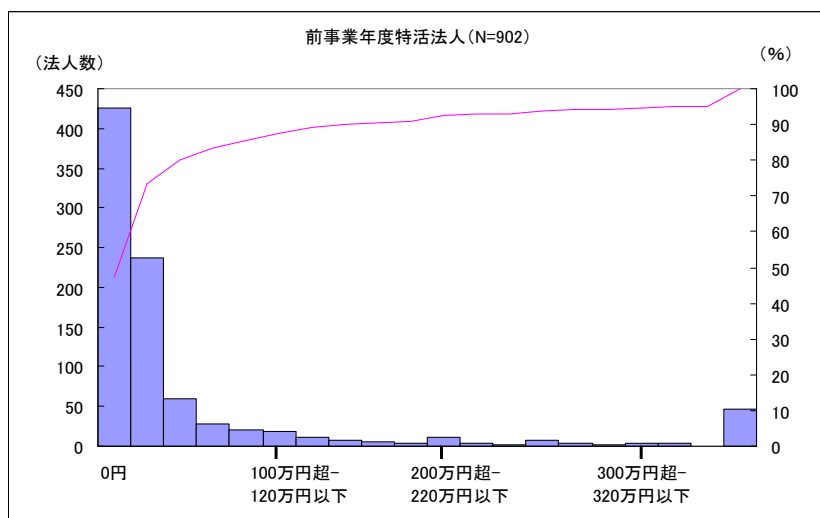
前事業年度特活法人(N=197)	
平均(円)	1,371,040
中央値(円)	17,457
最小(円)	-12,421,967
最大(円)	104,626,301
合計(円)	270,094,825
標本数(法人数)	197

出所:内閣府(2010)「平成21年度市民活動団体等基本調査」



Copyright (c) 「エクセレントNPO」をめざそう市民会議  
無断転用禁ず

# 市民との関係 市民参加



2008年度

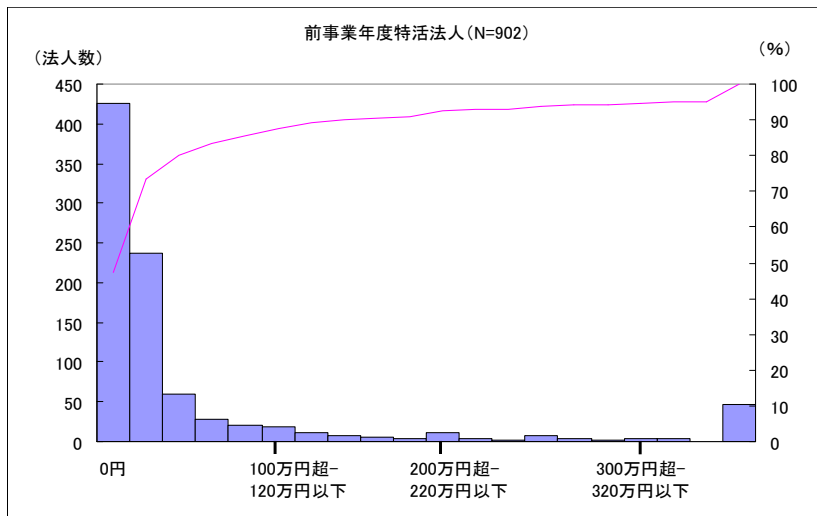
前事業年度特活法人(N=902)	
平均(円)	1,046,143
中央値(円)	7,039
最小(円)	0
最大(円)	120,550,000
合計(円)	943,620,852
標本数(法人数)	902

**寄付金比率は5.5%、47.2%が0円と計上**  
出所:内閣府(2010)「平成21年度市民活動団体等基本調査」  
**ボランティア0人が15.8%(NPOの社会変革の役割に関する調査)**



Copyright (c) 「エクセレントNPO」をめざそう市民会議  
無断転用禁ず

# 市民との関係 市民参加



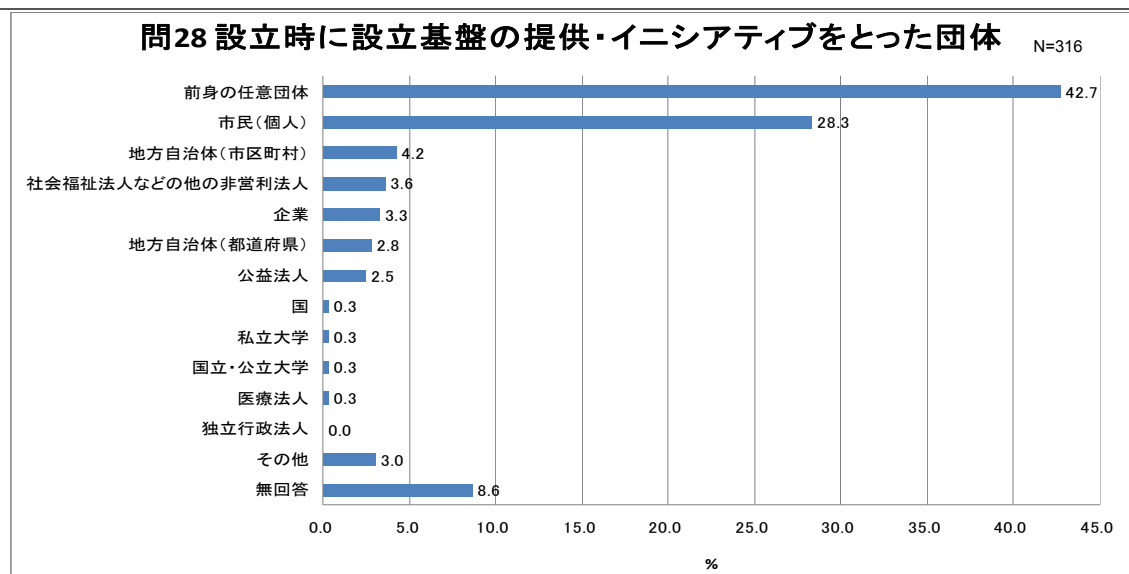
2008年度

前事業年度特活法人 (N=902)	
平均 (円)	1,046,143
中央値 (円)	7,039
最小 (円)	0
最大 (円)	120,550,000
合計 (円)	943,620,852
標本数 (法人数)	902

**寄付金比率は5.5%、47.2%が0円と計上**  
 出所:内閣府(2010)「平成21年度市民活動団体等基本調査」  
 ボランティア0人が15.8%(NPOの社会変革の役割に関する調査)

Copyright (c) 「エクセレントNPO」をめざそう市民会議  
 無断転用禁ず

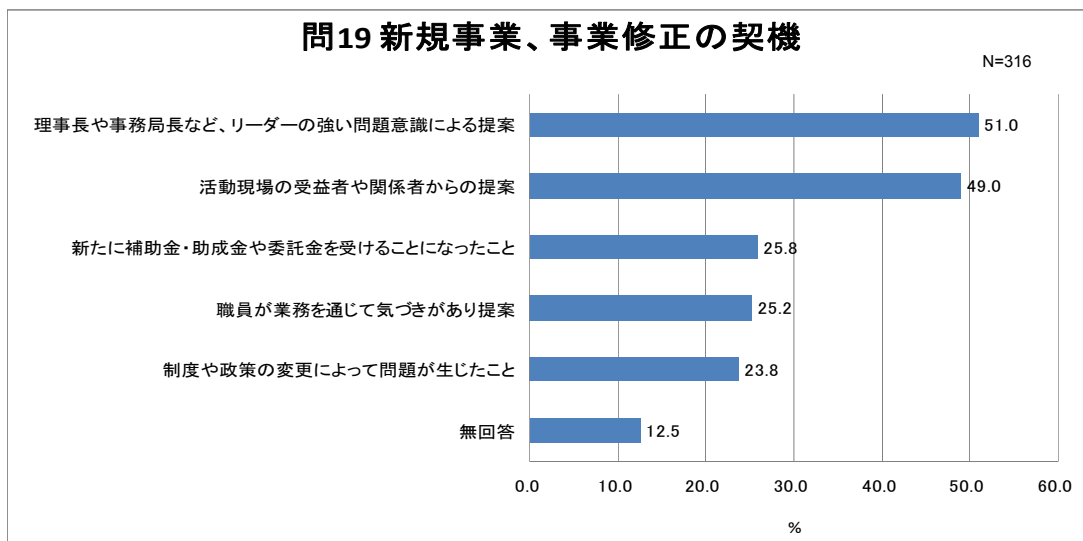
# 市民との関係 市民との距離 「NPO法人の設立母体」



**市民や市民グループによって設立されたのは7割。残り3割は自治体、企業、社会福祉法人、公益法人などによって設立されたNPO。**  
 出所:NPOの社会変革の役割に関する調査(2009.11)

Copyright (c) 「エクセレントNPO」をめざそう市民会議  
 無断転用禁ず

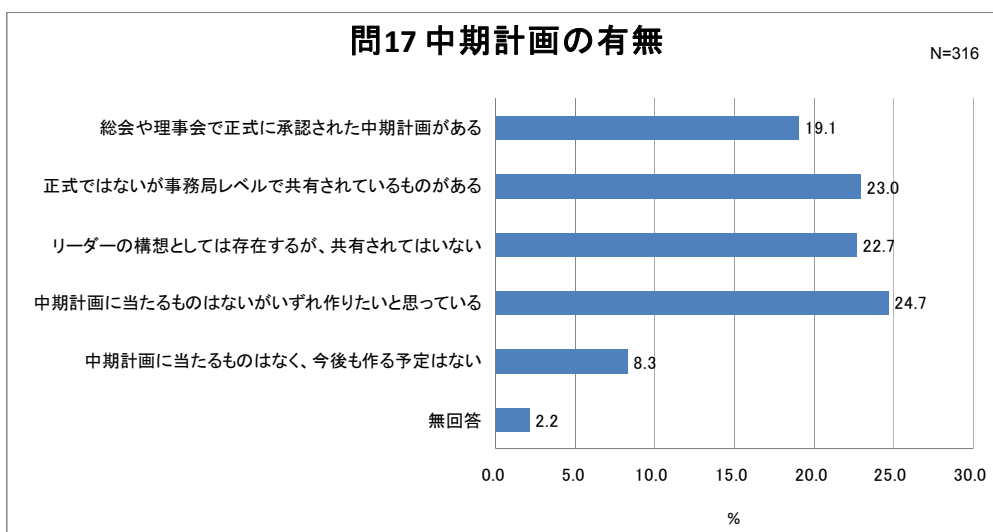
# 課題解決力 課題発見の契機



- ・事業や活動において不断の見直し求められるが、55%は何らかの修正、新規事業を立ち上げているが、44%はないと回答している。
- ・課題発見の契機はリーダーと受益者の声

出所：非営利組織評価基準検討会「NPOの社会変革の役割に関する調査」(2009.11)

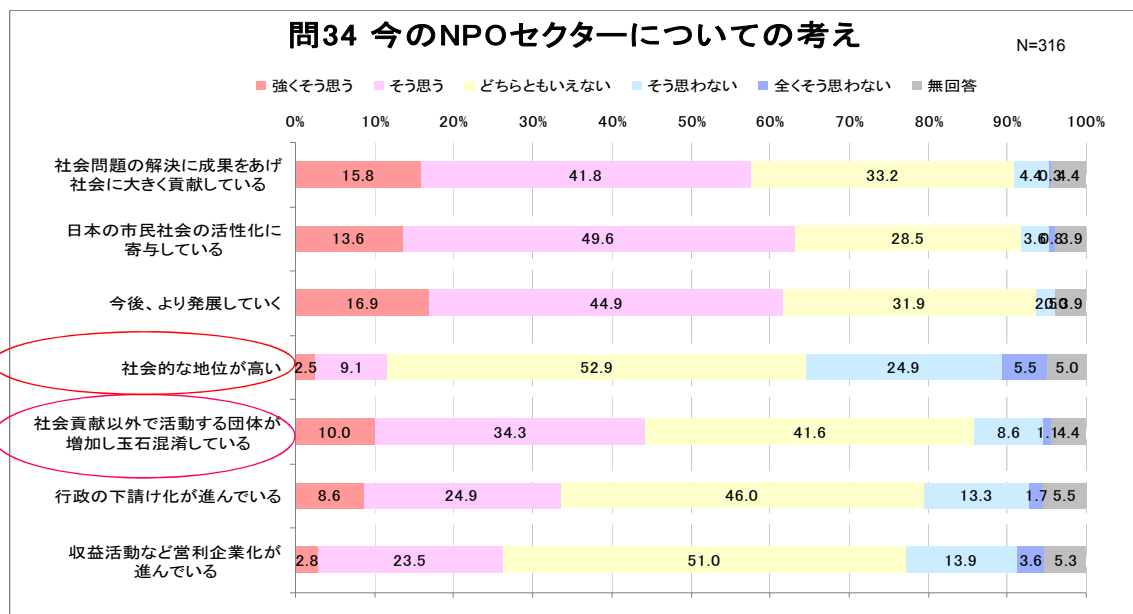
# 課題解決力 中長期の視点や制度・政策の認識



- ・多くの場合、NPOの使命、目的の達成を目指すには中長期の展望が必要であるが、中期計画を策定できているのは2割程度
- ・活動に関連する制度や政策について明確に回答したのは1割

出所：出所：非営利組織評価基準検討会「NPOの社会変革の役割に関する調査」(2009.11)

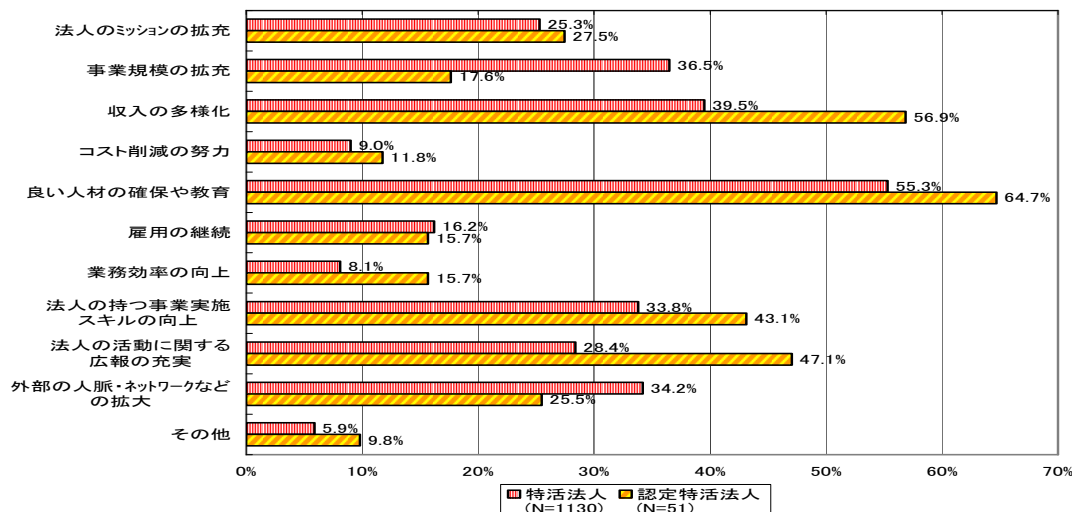
# 市民との関係 市民との距離 「NPO自身による評価」



NPOセクターの可能性を自ら評価しながらも、社会的地位が低く、玉石混淆だと感じている。  
出典: NPOの社会変革の役割に関する調査(2009.11)より

## 組織運営上の課題

### 持続的な法人経営にあたっての課題



出所: 内閣府(2010)「平成21年度市民活動団体等基本調査」

課題: 人材、資金、広報、技術

## 組織運営上の課題

- 財政的な持続性を維持できず、継続的に事業を実施するために大きな負担。
- また、人材を確保することが困難。事業運営上の経験・知恵の蓄積をしにくい。
- 財政的、体制的な余裕がないと、新しい問題を発見しても事業化がむずかしい。



## 市民との関係

- NPOには、財やサービスを提供することによって社会的な課題を解決し、人々の生活の向上をはかる役割(人間変革)と、人々に参加の機会を提供し、市民性を育む役割(市民性創造)がある。
- 寄付やボランティアは市民性創造の代表的な機会であるが、寄付やボランティアを集めない団体が相当数存在している。
- また、NPOの社会的な信頼性も劣化しているのではないかと思われる。



# 市民との関係 市民との距離 「情報開示状況」と「責任義務」

## 「情報開示：内閣府H19年度調査」

- 6割弱がインターネットによる情報発信。
- しかし、4割が更新・発信なし。
- 8割以上が役員や定款の掲載がない。
- 9割以上が会計報告書の掲載がない。

## 「事業報告書の所轄等への提出：法的義務」

- 報告書未提出率（神奈川県20%超、東京都約半数「2月9日付け日経」）

# 行政との関係 「下請け化の問題」

## 「行政の下請け化」

- 行政支出削減や民活の政策の影響を受け、行政の下請け化が急速に進んだ。
- 財政的な窮状で委託を続ける→委託のパッチワーク→下請け化

1. 社会的使命よりも雇用の確保、組織の存続目的が上位に位置する。
2. 自主事業よりも委託事業により多くの時間と人材を投入する。
3. 委託事業以外に新規事業を開拓しなくなっていく。新たなニーズの発見が減る。
4. 寄付を集めなくなる。
5. 資金源を過度に委託事業に求める。
6. ボランティアが徐々に疎外されている。あるいは辞めている。
7. ガバナンスが弱い。規律要件が十分に整っておらず、理事の役割について予め組織内の正式合意事項として共有されていない。  
理事は、行政からの委託条件やコンプライアンスを守るための代理機能になっている。

行政との関係は親密になる一方、市民との関係を切り離してしまう傾向。  
真骨頂である課題発見力が衰えてゆく。



# 課題解決力

- 多くのNPOの願望:「社会変革の担い手」「社会的イノベーション」「社会を変える」
  - 課題は常に進化する(サービスを受ける人、周辺的环境)
  - 課題の進化にあわせて、自分たちの課題解決力も進化させる必要がある。
  - Drucker(1985)「イノベーション機会に対する体系的な探求の結果」
  - 対象の定期的観察や評価、計画立案、中長期の展望など
- ・3年間の改善、新規の有無:5割
  - ・中期的な展望は2割

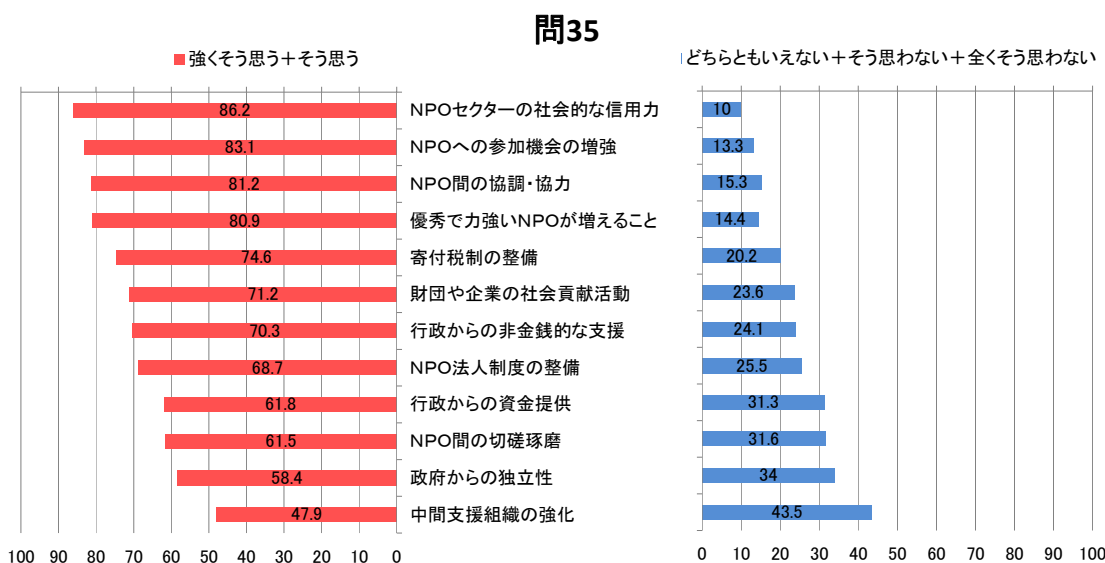


Copyright (c) 「エクセレントNPO」をめざそう市民会議  
無断転用禁ず

## 市民が担う公共の現状と課題 NPOの姿勢



図11 「NPOが市民社会の担い手になるために必要なこと」



社会的信用力が最も多い。そのためにはより、力強く優秀なNPOが出現し、協力し、市民参加の機会を増やしてゆくことが重要と感じている。

出典: NPOの社会変革の役割に関する調査(2009.11)



無断転用禁ず

# 望ましい非営利組織の定義



「自らの使命のもとに、社会の課題に挑み、広く市民の参加を得て、課題の解決に向けて成果を出している。そのために必要な、責任ある活動母体として一定の組織的安定性と刷新性を維持していること」



Copyright (c) 「エクセレントNPO」をめざそう市民会議  
無断転用禁ず

19

## 現状分析から生まれた評価基準



### ・ 実証研究から明らかになった課題

課題解決力	課題解決に必要な 課題の発見や事業開発を支える体制の問題 中長期の展望、PDCA、制度・政策を理解する力の不足
組織運営上の課題	財政的な持続性、収入構成の偏重、情報開示や説明力の不足、規律や倫理性の問題、独立性の問題
市民との距離	4万団体の5割が寄付金0円、会費比率の少なさ ボランティアのいない団体の増加 玉石混淆と信頼性低下



Copyright (c) 「エクセレントNPO」をめざそう市民会議  
無断転用禁ず

20

# エクセレントNPOの評価基準



**Who:** NPOの現状に危機感を持った、実践者4名、研究者4名

**Goal:** 市民と非営利セクターの間に良循環をつくり、強く豊かな市民社会に寄与する。

**What:** 現状分析から「市民性」「社会変革性」「組織安定性」の3基本条件のもとに、33基準105の自己診断項目を作成。

**Where:** 普及母体「エクセレントNPO」をめざそう市民会議  
 共同代表: 國松孝次、小倉和夫、島田京子  
 事務局: 認定NPO法人 言論NPO



Copyright (c) 「エクセレントNPO」をめざそう市民会議  
 無断転用禁ず

21

## 基準の体系と構造 市民性の評価項目



### 市民性

活動が市民に拓かれ(寄付者、ボランティア、会員など)、NPOが取り組む課題について共有し、当事者性を育む機会を提供しているという自覚があること。

基本条件	評価の視点	評価項目	評価基準
市民性	参加と成長	ボランティア	ボランティアの機会が人々に開かれ、活動内容がわかりやすく伝えられているか。
		寄付	ボランティアに対して、組織の使命、目的、活動の概要を説明しているか。また、事業の成果を共有してボランティアとの対話機会を作り、彼らからの提案に対してフィードバックをしているか。 ボランティアに対して感謝の気持ちを伝える工夫をこらしているか。 寄付者を単なる資金源ではなく、団体の参加者として認識しているか。
	自覚	寄付の機会が広く多くの人々に開かれ、募集の内容がわかりやすく説明されているか。 寄付者に安心感を与えることができるように報告しているか。 寄付者へ感謝の気持ちを伝える工夫をしているか。 活動に加わる全ての参加者に、市民としての意識や市民としての成長の機会を提供していること、さらに、活動を通じて、社会的な課題への気付きや課題解決の達成感や喜びの機会を提供しているという、自覚を持っているか。	



Copyright (c) 「エクセレントNPO」をめざそう市民会議  
 無断転用禁ず

22

# 基準の体系と構造

## 社会変革性の評価項目



**社会変革性**

社会的な課題に対して、その原因を視野に入れた解決策を提案し、実行することで、効果が広く社会に普及してゆき、人々の生活の質や行動様式が大きく変化してゆくこと。課題認識、方法、能力、評価、提言力などがとわれる。

基本条件	評価の視点	評価項目	評価基準	
社会変革性	課題解決	課題認識	自ら取り組んでいる問題やテーマを把握し、自分たちの課題として明確に認識しているか。	
			課題に取り組みながら、その背後にある原因や理由を見出そうとする姿勢や視点を持っているか。	
		方法	自ら取り組む問題のみならず、その原因となっている制度や慣習など、社会の仕組みにかかる問題も視野に入れているか。	
			アウトカム・レベルの成果を目指しているか。	
		能力	課題認識の進化に伴い、課題解決方法(目的、計画、活動方法など)も前進・進化させているか。	
			中長期の視点から課題解決に向けた展望を持っているか。	
		フィードバック	専門性	何が課題解決に必要な技術や知識であるかを判断する力を持っているか。
			リーダーシップ	リーダー役を担う者は、課題解決のために中心的な役割を担い、また組織内外の専門家、資金などのリソースを組み合わせ、それらを機能させるためのコーディネーション能力を有しているか。
			ネットワーク	外部の組織や人々と協力し合い、時には切磋琢磨し合いながら、互いに向上し合うような関係を構築し課題解決のプロセスで、その取り組みや成果のあり方について評価を行い、その結果をフィードバックする仕組みを有しているか。
			アドボカシー	社会への説明と理解 社会に対し、組織が取り組む課題、使命や活動目標を理解してもらおうと努めているか。
自立性	組織の独立性、中立性を維持しているか(各種の関係者と協調や協力をするが、その前提として独立性が確保されていることが肝要である)。			



# 基準の体系と構造

## 組織安定性の評価項目



**組織安定性**

市民性、社会変革性を支える組織には持続発展性が求められる。具体的にはガバナンス、収入多様性、資金調達のありかた、人材育成が目下の課題。

基本条件	評価の視点	評価項目	評価基準	
組織安定性	持続発展性	ガバナンス	組織の使命は明確に示されているか。	
			使命は組織のステイクホルダーに共有されているか。	
			意思決定機関、執行機関、チェック機関が明確に定義され、その選出方法と過程が透明であるか。	
			チェック・メカニズムが機能しているか(組織全体の方針、規律・透明性にかかる機能のチェック)。	
		収入多様性と規律	組織の全体像が明確に説明されているか。	
			収入構成	・広く多様な主体から資金を集め、リスクを回避できるように収入多様性を維持しているか。
			資金調達に関する規律	・組織の独立性に配慮するように資金調達を行っているか。
			資金調達のプロセスは透明で、公序良俗に反するような行為による資金は受け取っていないか。	
		人材育成	会計システム	組織の会計が透明で説明可能な会計システムに基づき適正に処理されているか。
			会計運営上のチェックが機能しているか。	
職員の待遇	職員に対して、法律などで定められた基準にしたがった待遇、労働環境を提供しているか。			
職員の育成	職員が組織のミッションを踏まえ、任務を理解できるような工夫をしているか。			

