

第3章－2. 米国におけるNPO評価の事例

前述のとおり、米国では、内部評価に対する支援機関や第三者的にNPOを評価する機関が活動している。ここでは、米国におけるNPO評価の事例について現地調査を行った結果を整理し、内部評価のための基準、第三者評価の基準に焦点をあてながら、NPO評価の事例について紹介する(詳細については巻末の参考資料(参考資料3. 米国におけるNPO評価の事例)を参照)。

1. 内部評価のための評価基準

1. American Council for Voluntary International Action(InterAction)

InterActionは、PV0基準と呼ばれる行動倫理基準を満たした米国の160の国際的な救済、開発事業に従事するNPOにより構成される組織である。

PV0基準は「管理」「組織の公開、誠実性」「財政」「一般市民とのコミュニケーション」「運営と人材」「プログラム」「公共政策」「実行」の大きく8項目で構成されている(図表3-5)。

InterActionに加盟するには、そのNPOがPV0基準に沿って内部評価を行い、その基準を満たすことが条件となる。また、加盟した後も毎年、PV0基準に沿って内部評価をすることが義務づけられており、組織の見直しや改善にも利用されている。このように、InterActionはPV0基準を満たすことを要件としたネットワーク団体であるため、そこに加盟することは、そのNPOにとって一定の信頼性を確保することにつながっている。

図表 3-5 主な PV0 基準の内容

項目	内容
管理	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 各団体は、独立し、活発で、情報を共有する理事会を保有すること ▪ 理事は無給で奉仕すること ▪ 理事会は少なくとも年二回開催し、また少なくとも平均、半数以上の理事が出席することを明記した方針を有すること ▪ 理事会は政策上、理事、職員、ボランティアの直接的、間接的な利害関係を禁止する
組織の公開、誠実性	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 会員団体の諸事業は公開性と誠実性をもって実行すること ▪ 団体の活動は、個人的な事業や財産に関する情報を除いては公開し、寄付者の審査を受けること ▪ 各団体は理事、職員、ボランティアが従うべき行動基準を文書で定めること ▪ 全ての活動において、その構成員全ての尊厳、価値、歴史、宗教、文化に敬意をはらうこと
財政	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 会員団体の財政は、資金の適切な使用と寄付者へのアカウントビリティを保証する方法で運営されること ▪ 会計監査済みの年次報告書を提出すること ▪ 毎年 Form990 を作成し、米国政府に提出すること ▪ 年次報告書や Form990 の提出要求に対応すること ▪ 募金活動費用や管理費用は必要最低限に定めること ▪ 理事会によって承認された予算を執行すること
一般市民とのコミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 会員団体は、目的、事業、財政、管理に関する関係情報を十分かつ正直に、また正確に公開することを宣言すること ▪ 募金活動の要請は誠実にいき、団体の身元、目的、事業、またその必要性を正確に説明すること ▪ 団体が実行できることのみを要求し、寄付者に過剰な圧力をかけないこと ▪ 募金活動の資料には、事実を誇張したり、誤解を与える写真を使用せず、また誤解を与える伝達をしないこと
運営と人材	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 会員団体は、現在進行している戦略計画の課程で刻々と変化する政界情勢を踏まえ、その使命と運営について定期的に再評価すること ▪ 会員団体は専門能力と職務への決意を併せ持つスタッフを集め、維持するよう努めること
プログラム	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 会員団体の事業は他に依存せず、自立、自助、人々の参加と持続可能な開発を促進すること ▪ 事業の計画段階で、受け入れ国の潜在的効果を十分に考慮すること ▪ 事業の質的、量的評価について明確な基準を定めること ▪ 開発援助に携わる団体は、各分野の公認機関が推薦してきた専門的基準に従うこと
公共政策	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 公共政策に関する何らかの立場を選択し支持しようとする会員団体は、その選択と実行のプロセスに関する全組織的な方針を持つこと
実行	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 基準委員会は、理事会によって選ばれるインターアクション理事会のメンバーと外部の専門家によって構成されること ▪ 基準委員会は、会員が基準を遵守していないとみなす場合、会員がその基準を満たすようになるまで十分な時間を与えなければならない。適切な時間の範囲内で基準を遵守するに至らなかった場合、基準委員会は会員としての地位の停止または剥奪を執行委員会に提案することができる。

出典：American Council for Voluntary International Action 資料および「なぜ、いま評価なのか 国際開発 NGO の評価を考える」（笹川平和財団 2001年8月）より作成

2. Board Source

Board Source は、NPOの理事の活動を支援し「理事が良きNPO理事」になるためのワークショップやトレーニングの実施、コンサルティングサービスの提供などを行うNPOであり、図表 3-6 に示す「NPO理事会の 10 の基本的責任」に沿ったアドバイスなどを行っている。

例えば、設立以来同じ理事が運営を行っていると活動がマンネリ化したり、活動目的が不明確になる場合がある。そのため Board Source のコンサルタントが、そのNPOの理事とともに、理事会に対する評価や自分自身に対する評価のアンケートを行いながら「NPO理事会の 10 の基本的責任」の実行度を

確認し、その結果に基づき、理事会活動の見直しを行っている。

NPOの理事が Board Source によるコンサルタントを受けるメリットとしては、Board Source では数多くのNPO理事会のコンサルティングを行っているため、その知見などが豊富で、その理事会の問題点や課題を明確化にし適確なアドバイスを受けることができる点が挙げられている。

図表 3-6 NPO理事会の10の基本的責任

1. 組織の目的と目標を定めること
2. 経営責任者を選任すること
3. 経営責任者を支援し、その業績を評価すること
4. 効率的な(組織の)事業計画作りを確立すること
5. 適切な経営資源を確保すること
6. 経営資源を効率的に利用、管理すること
7. 組織の事業やサービスを決定し、経過を注視し、強化すること
8. 組織の社会的基盤を強化すること
9. 法的、倫理的な完全性を確立し、社会的信頼を維持すること
10. 新たな理事を採用、指導し、理事会の業績を評価すること

出典：NPOマネジメント

図表 3-7 NPO理事会の自己評価アンケート項目

- 運営管理機構としての理事会の責任の達成度(理事会全体の評価)
 - 組織の活動理念と目的の決定
 - 戦略の立案
 - 組織のプログラムおよびサービスの承認と監督
 - 適切な資金源の確保
 - 財務監督とリスク管理の方針
 - 事務局長の選任、支援と業務評価
 - 理事会とスタッフの関係についての理解
 - 組織の社会的イメージの向上
 - 理事の慎重な選出とオリエンテーション
 - 理事会の効率化
- 全般的な評価
- 各理事の自分自身に対する評価

資料：「NPO理事会の自己評価」(Board Source 編、人と組織と地球のための国際研究所訳)

2. 第三者評価の評価基準

1. American Institute of Philanthropy (AIP)

AIP のホームページでは、寄付金を募集しているNPOの電話番号、評価による格付け結果が事業分野別に掲載され、同じ分野のNPOとの比較ができるようになっている。

AIP では、NPOから提出された年度報告書、会計監査を受けた財務諸表、Form990 をもとに、「事業への支出割合」、「100ドルの寄付を募るための費用」、「利用可能な資産規模」の評価項目(図表3-8)から総合的に評価し、図表3-9に示す6段階の評価を行っている。

この評価項目からも分かるように、AIP では財務面からの評価が中心となっている。

図表3-8 AIPの評価項目と基準

評価項目	評価基準
事業への支出割合	全支出の60%以上を事業費として利用していること。残りは募金活動や一般管理費となる。
100ドルの寄付を募るための費用	100ドルの寄付を集めるための費用限度として35ドルを適切としている。 計算方法は以下の通りである。 (募金収集に関する経費:35ドル) / (関連献金:100ドル) = (35%)
利用可能な資産額	今後募金活動を行わずに、現時点でNPOが保有する資産だけで何年間活動できるかを評価する。それにより算出されたNPOの資産保有額をAIPでは3年以下を妥当としており、3年以上5年未満の活動可能な資産を保有するNPOについては、その格付けが低くなる。また、5年以上活動可能な資産を保有するNPOについては、寄付金を殆ど必要としないNPOとして、他の評価項目を考慮に入れずに、Fグレードを与えている。 ※ただし、寄付者への注意事項として以下の点が記載されている。 3年以上活動可能な資金規模の団体について、長期定期的な活動の安定性を保つために必要であると判断する場合には、AIPのグレード考慮する必要はない。

資料：American Institute of Philanthropy 資料より作成

図表3-9 AIPの格付け

A : Excellent	D : Unsatisfactory
B : Good	F : Poor
C : Satisfactory	? : 情報不足で評価不能

資料：American Institute of Philanthropy 資料より作成

2. BBB Wise Giving Alliance (BBB)

BBBは「公的信頼性」、「寄付金の使途」、「募集要項と関連資料」、「募金の方法」、「管理」の大きく5つの観点からNPOの評価を行っている(図表3-10)。ただし、AIPのように格付けは行わず、被評価NPOが各基準を満たしているかどうかの確認を行っている。基準を満たしていないNPOについては、その項目と理由を明記している。また、被評価NPOから情報提供がされずに評価できなかったNPOについては、その旨が記載されている。

図表3-10 BBBの評価項目と基準

項目	確認書類	確認内容
公的信頼性	年次報告書	年次報告書から、組織の目的、現在の活動内容と遂行状況、税控除を受けられる団体であるか、管理体制、財政状況、財源を評価する
	会計報告書	会計監査済みの会計報告書の確認
	その他財務状況を開示する書類	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 部門別の寄付金やその他の収入 ▪ 主要プログラムやPR資料にある活動の部門別支出報告 ▪ 主要プログラムや一般管理費の明細(給与、雇用保険、郵便料等) ▪ 資金調達や運営費用の明細 ▪ 事業と募金活動を組み合わせた多目的な活動内容の公開(教育と組み合わせたダイレクトメースキャンペーン)
寄付金の使途	事業費への支出割合	全収入の50%以上を事業費へ支出していること
	公的寄付金の使途	公的寄付金の50%以上は寄付者の希望に従った事業に利用されていること
	募金活動への経費割合	募金活動の経費は、関係する寄付金の35%以内であること
	資金調達コストと運営費用の割合	全収入に対して、資金調達コストと運営費用の合計額が50%以内であること
	迅速な対応	NPOは募金を受け付け次第、寄付者の期待にそった形で、寄付金の募集要項にある事業を実施すること
	管理体制	支出に対して適切な管理体制を確立すること
募集要項と関連資料	情報の正確さ	様々な方法で配布される寄付金の募集要項や関連資料の内容が誠実で、誤解を招かない内容であること
	信頼性の確保	募金活動を行うNPOは、寄付者等からの請求があり次第、その募集要項や関連資料の信頼性を実証すること
	事業内容の明確化	募集要項は募金の対象となるプログラムや活動を明確にすること
募金の方法	管理体制	募金活動を行うNPOは、そのスタッフ、ボランティア、コンサルタント、寄付者、そして管理、提携団体からなる募金活動の募集契約書や同意書の管理体制を確立すること
	管理体制	寄付に関する適切な管理体制を確立すること
	守秘義務	寄付者の守秘依頼を尊重し、事前の許可なしに寄付者の身元を公表しないこと
	勧誘方法	募金活動では、寄付者への過度のプレッシャー、社会的摘発や経済的報復、誤解を招くような拡張された感情的なアピールを行わないこと
管理運営	管理体制	NPOは活動の基本的なゴール、目標を明確にし、設立許可書、法人規約、法人定款などにしたがって運営されること 全ての政策策定に関わる決断は3人以上で行われること
	理事会	自発的な理事会が存在すること <ul style="list-style-type: none"> ▪ 理事会は政策を立案し、それを実行するリーダーシップを維持し、またそれを監督する責任を執行すること ▪ 少なくとも年3回の理事会を開催すること ▪ 理事会メンバーは少なくとも年1回は会議に出席すること 独立した理事会が存在すること <ul style="list-style-type: none"> ▪ 有給の職員を兼務する理事は構成メンバーの20%以下であること ▪ 理事会メンバーが、利害関係のある業務に従事しないこと

資料：BBB Wise Giving Alliance 資料より作成

3. Tides Foundation(Tides)

Tides では、上記の AIP、BBB とは異なり、コンサルティング契約を結んだ特定の寄付者や団体に対して、寄付、助成先に関する情報の提供や、寄付、助成先を選定するサービスを行うとともに、寄付者や団体の合意に基づき NPO へ寄付、助成を行う財団である。

Tides ではクライアントの意向を踏まえながら、寄付や助成先の選定を行うが、その過程の中で、その対象となる NPO に対して、以下の質問項目への回答を依頼し、その結果に基づく寄付や助成先の選定を行っている。質問項目は団体の「目的」、「有効性」、「財政」、「決意」の大きく 4 項目で構成されている(図表 3-11)。

図表 3-11 Tides の質問項目

項目		内容
目的		<ul style="list-style-type: none"> 明確なミッションがあるか。またそのミッションには明確なゴールや目的がありますか
有効性	効果	<ul style="list-style-type: none"> 仮に NPO が活動を行っていなかったと想定すると、社会やコミュニティは違いますか。また違っているとすれば、どのような違いがありますか。 団体にとっての主要な業績は何ですか。また、それは NPO の活動目的と一致していますか。 具体的な業績としてどのようなものがありますか。例：支援した人の数。 これまでに助成を受けている場合、最新の助成はどのような目的で利用しましたか。また、それは目的を達成しましたか。
	組織開発	<ul style="list-style-type: none"> NPO の組織開発はどのような段階ですか。また NPO のミッションは、NPO の組織開発の段階にマッチしていますか。 NPO にはリーダーシップがありますか。またスタッフや理事など誰がその役割を担っていますか。また、スタッフと理事の交流はどのように図られていますか。 スタッフにはビジョンを達成するためのマネジメント能力がありますか。 スタッフ配置に困難なことはありますか。また、特定のスタッフに依存していませんか。
	参加	<ul style="list-style-type: none"> 協調と連携：同様もしくは補完し合う関係の団体と協調した活動をしているか。またその活動内容は重複していますか。 参加とアカウントビリティ：理事やスタッフに NPO の支持者が参加していますか。
	計画、評価	<ul style="list-style-type: none"> どのような計画がありますか。その計画にしたがっていますか。また NPO は新たに発生した問題に対応していますか。 どのように NPO の活動の効果を評価しますか。
財政	予算	<ul style="list-style-type: none"> 現在の予算規模はどのくらいですか。またその予算規模は NPO のミッションや目的を達成するために適当ですか。 どのように予算配分を行っていますか。例えば、運営費、資金調達費用、事業費は適切な配分になっていますか。スタッフには適切な給料が支払われていますか。
	財務の軌跡	<ul style="list-style-type: none"> NPO の予算は増加していますか、もしくは減少または変わりませんか。またそれはなぜですか。
	主要な財源	<ul style="list-style-type: none"> 主な財源はどのようなタイプのものでしょうか。 誰が主要な支援者ですか。 NPO 活動による収入はありますか。それは予算の何%を占めますか。
	資金調達戦略	<ul style="list-style-type: none"> 活動を集めるための計画がありますか。 誰が資金調達の責任者ですか。 安定した資金調達の方法がありますか。 多様な資金調達方法がありますか。
決意		<ul style="list-style-type: none"> どのような助成が NPO の活動を促進しますか、またどのように事業を実行しますか。 幾らかの助成金を必要としますか、またどの程度の期間必要でしょうか

資料：Tides Foundation 資料より作成