

参考資料-3. 米国における NPO 評価の事例

本調査では、NPO 大国であり、また、NPO 評価の盛んな米国における NPO 評価の現状などを把握すべく、米国の NPO の内部評価を推進する機関、第三者的に NPO を評価する機関、NPO 支援団体、被評価者である NPO の合計 10 団体に対して、それぞれの立場から NPO 評価の視点や効果、現状等についてヒアリング調査を行った。

1. ヒアリング団体

この調査でヒアリングを行った団体は、図表 参考 3-1 のとおりである。

NPO の地位向上のために内部評価を推進している機関として American Council for Voluntary International Action(以下、InterAction という)と Board Source にヒアリングを行った。

NPO を第三者的な視点で評価する機関として BBB Wise Giving Alliance(以下、BBB という)と Tides Foundation(以下、Tides という)にヒアリングを行った。

また、NPO 評価に関する機関だけではなく、さまざまな形で NPO の支援を行う団体として、National Committee for Responsive Philanthropy(以下、NCRP という。2000 年に BBB と合併)、Independent Sector、NPO へコンサルティングを行う CompassPoint、企業の社会貢献の一貫として助成を行っている HITACHI Foundation にヒアリングを行った。

このほか、上記の評価機関などから内部評価のアドバイスや第三者評価機関から評価を受ける NPO として International Eye Foundation と American Farmland Trust にもヒアリングを行った。

図表 参考 3-1 ヒアリング団体の位置づけ

位置づけ	団体名	評価の視点※	ステータス
内部評価を推進する機関	American Council for Voluntary International Action	メンバーシップ制の団体で、その加盟基準として PVO 基準(内部評価)を有している	501(C)3
	Board Source	コンサルティング機関であり、理事会のための内部評価基準等を有している。	501(C)3
第三者評価機関	BBB Wise Giving Alliance	独立的な立場で NPO 評価基準を有する。HP を利用し評価結果を幅広く一般に開示。	501(C)3
	Tides Foundation	コンサルティング機関としてクライアントである寄付者のために寄付先の選定を行う。そのための選定基準を有している。	501(C)3
NPO 支援団体	National Committee for Responsive Philanthropy	NPO 支援団体として評価の考え方を有する。	501(C)3
	Independent Sector	NPO 支援団体として評価の考え方を有する。	501(C)3
	CompassPoint	コンサルティング機関として NPO 評価の考え方を有する。	501(C)3
	HITACHI Foundation	助成先を選定するための評価基準を有している。	501(C)3
NPO(被評価者)	International Eye Foundation	NCIB(現 BBB)、InterAction 等	501(C)3
	American Farmland Trust	AIP、BBB 等	501(C)3

※ NPO (被評価者) の評価の視点には、評価機関名を記載。

資料：ヒアリング資料より作成

2. 内部評価を推進する期間のNPO評価の視点

1. InterAction(American Council for Voluntary International Action)

1. ヒアリング対象団体の概要

InterActionは、国際的な救済、開発事業に従事する米国の160のNPOにより構成されているネットワーク組織で、1984年に設立された。その理事会には、全ての加盟団体から一人ずつ参加しており、理事は合計160人いる。InterActionでは、以下の7つの常設委員会を設置し、ネットワーク組織として効率的、効果的な活動を行っている。加盟NPOの地位向上を目的に活動しており、そこに加盟するための要件としてPVO(Private Voluntary Organization)基準と呼ばれる行動倫理基準により内部評価を行うことを求めている。

図表 参考3-2 InterActionの7つの常設委員会

<ol style="list-style-type: none">1. 国際問題における政策の検討2. 緊急、救援活動の政策の検討3. 女性の地位向上促進のための政策の検討4. 難民に関する政策の検討5. 提言活動6. PVO基準(Private Voluntary Organization InterActionの加盟に必要な基準)7. 新規メンバーの決定(年4回開催し、そのときに新規加入を希望する団体の応募書類をみて検討する。加盟の条件として、団体設立から2年以上経過していること、501(c)3、PVO基準を満たすことなどが挙げられる。)

資料：ヒアリング資料より作成

2. 評価を行う目的

InterActionでは、United Wayのスキャンダルなどにより低迷していたNPOの信頼性を取り戻すことを目的にPVO基準の作成が検討され、92年の理事会の合意を受けて、94年1月から基準が適用されている。

InterActionではPVO基準という一定の基準を満たした団体が集まり構成される組織であることを対外的にアピールし、その信頼性の構築を図っている。InterActionに加盟するNPOもInterActionのメンバーであることを対外的にアピールすることができ、信頼性の確保や活動のし易さなどにつながっている。被評価団体として後述するInternational Eye FoundationもInterActionに加盟するメリットとして、InterActionの知名度の高さによる提言活動のし易さなどを挙げている。

3. 評価方法

InterAction では、NPO自身がPV0基準により内部評価を行い、その結果をInterActionに提出し、年4回開催される会議で、その結果が審査されるという形をとっている。PV0基準には、財務面のように数字で評価できない項目、例えばアカウントビリティに関する項目なども含まれており、この基準を満たしているかどうかの判断は内部評価を行うNPOに委ねられている。

また、PV0基準を満たしているかどうかについては、加盟時に行うだけでなく、InterActionに加盟しているNPOは、毎年PV0基準に従って内部評価を行い、その基準を満たしていることの報告が義務づけられている。

なお、InterActionによると、報告に係るシステム改善の検討が行われており、あわせて、PV0基準についてもそれぞれのNPOによる内部評価であるため、全てのNPOが一定の基準で評価されていない点が指摘されており、第三者的な評価基準を導入することも検討されているとのことである。

図表 参考3-3 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的に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
組織の全一性	<ul style="list-style-type: none"> 会員団体の諸事業は全一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過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

1. ヒアリング対象団体の概要

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ことを目的に1988年に設立された。その活動の一環として、NPO理事会の内部評価を奨励している。基本的に全てのNPOを対象にしており、1992年からはヨーロッパ、アジアなど世界各国での事業展開を開始した。

図表 参考3-4 Board Sourceの団体概要

団体名	概要	組織
Board Source	NPOの理事会のための自己診断方法の指導、ミッションや事業戦略の策定を行う。ヨーロッパ、アジアなど世界各国でも事業を展開。	<ul style="list-style-type: none"> ● 年間予算 1,100万ドル ● 米国スタッフ 60名 ● 現地スタッフ 30名 ● 契約コンサルタント 9名 ● 会員 1.4万人(個人) ● 2,000団体(団体)

資料：ヒアリング資料より作成

2. 評価を行う目的

Board Source では、NPO活動における理事会の役割や機能を重視し、理事会がその責任を果たせば、組織を適切に運営管理できるという考えに立脚している。

このため、Board Source では、「理事会の10の基本的な責任」(図表 参考3-5)を掲げ、各理事が理事会に対する評価や自分自身に対する評価を通じて、NPO理事会の責任、役割の実行度などを確認し、その結果に基づく理事会活動の見直しを奨励している。

図表 参考3-5 Board Sourceが掲げるNPO理事会の10の基本的責任

<ul style="list-style-type: none"> ▪ 組織の目的と目標を定めること ▪ 経営責任者を選任すること ▪ 経営責任者を支援し、その業績を評価すること ▪ 効率的な(組織の)事業計画作りを確立すること ▪ 適切な経営資源を確保すること ▪ 経営資源を効率的に利用、管理すること ▪ 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 ▪ 組織の社会的基盤を強化すること ▪ 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 ▪ 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

3. 評価方法

Board Source が奨励している内部評価の手順としては、まず理事会内部で理事会の基本的な責任 10 項目についてブレインストーミングを行ってもらい、その N P O の運営上の問題点や課題をイメージしてもらおう。

その結果を受けて Board Source のスタッフが理事会に対してアドバイスを行うとともに、その理事会に対してアンケートフォームを送り、理事会に必要な事項を記載してもらおう。同時に必要なデータを N P O から入手する。これらを分析した後、N P O を訪問し具体的なコンサルティングを行う。

N P O が内部評価を行うことやコンサルティングを受けるかどうかは、その N P O の判断によるため、内部評価やコンサルティングを受けるメリットを説明し納得してもらおうことが重要であるとの意見がみられた。

Board Source では、評価の時期として、3 年、あるいは 6 年毎に行うことを奨励している。3 年とは今後の活動の方向性を再検討するのに、6 年はこれまでの理事会のあり方などを見直す機会が必要であると指摘している。

図表 参考 3-6 N P O 理事会の自己評価アンケート項目

<ul style="list-style-type: none">▪ 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)<ul style="list-style-type: none">▪ 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：「N P O 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)

4. NPOが評価を受ける目的

Board Source によると、NPOが Board Source に評価やコンサルティングを受ける理由は、純粋に組織の運営の見直しを検討するもの、不祥事や事故の発生を防ぐ目的のもの、資金調達を期待するものなど様々であるとしている。

資金調達を目的とした依頼は全体の15~20%程度とみられているが、広い意味で捉えれば、最終的には、ほとんどのNPOが資金調達を目的にしているとも考えられるとの意見も聞かれた。

5. 評価と寄付等の支援との関係

Board Source では、コンサルティングを行ったNPOに対して電話等によるフォローアップを行っており、それによると寄付等の支援が増えているようであるとのことである。

Board Source の評価手法は、そのNPOの理事会による内部評価であるが、Board Source とそのNPOの両方で評価を行うことが、支援者に対する信頼性の構築に寄与していると考えているとしている。つまり Board Source とそのNPO理事会の両者の視点があること、また理事会による内部評価も理事が一人で行うのではなく、全員で行うため、誰か一人の意見に偏った結果にはならないからと説明している。

3. 第三者評価機関による NPO 評価の視点

1. BBB(BBB Wise Giving Alliance)

1. ヒアリング対象団体の概要

BBB は、2000 年に National Charities Information Bureau と Council of Better Business Bureaus Foundation が合併し、今まで以上に高いアカウンタビリティを提示することを目的に活動している。

Council of Better Business Bureaus Foundation では、NPOの評価を1970年より本格的に行っているが、その背景には「どのNPOに寄付すべきか」という寄付者からの問い合わせがあり、その対応としてNPOの評価を開始した。National Charities Information Bureau についても Council of Better Business Bureaus' Foundation と同様の趣旨で評価を開始している。

図表 参考3-7 BBBの団体概要

団体名	概要	組織
BBB	<p>(BBB Wise Giving Alliance)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 合併により新たな評価基準を作成しており、2002年には完成予定。 <p>(Council of Better Business Bureaus' Foundation)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 1914年に怪しげなビジネス広告の排除を目的にビジネス界が中心となり設立した組織 ▪ 全国的なNPOの評価を1970年より開始(NPOの評価部門の名前をPhilanthropic Advisory Service) <p>(National Charities Information Bureau)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ NCIBは1918年に設立された団体でBBBと同様の活動を行っており、全国規模のNPOの評価を行っている。 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ フルタイムスタッフ 13名(その他に、全米評議会から法務、税務関係のスタッフの援助を受けている) ▪ 年間予算 150万ドル(財源の多くは助成財団、企業、一般の人々からの寄付) ▪ 本部 ワシントンDC ▪ 支部 全米に129、カナダに16

資料：ヒアリング資料より作成

2. 評価を行う目的

例えば、人々が商品を購入した場合、その商品が購入者の期待に添う物か、それともそうでないかは実感として理解することができるが、寄付は、寄付者がNPOに寄付をするという一方的な流れであり、寄付者は商品を購入した場合のように寄付の効果を実感として把握することができない。BBBでは、この問題を解決するための手法として、ある一定の基準に基づくNPOの評価を行っていると説明している。また、最近では、事業の実施ではなく、資金集めを目的に活動する団体があり、こうした団体は大規模な団体であるように見せかけたり、重要な問題に対応しているように見せかけたりして、寄付者に偽りの情報を示し募金活動を行う場合もあり、こうした不正が起らないように監視するための評価も行っているとも説明している。

3. 評価の視点

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。

「公的信頼性」では、そのNPOの事業内容、組織内容等を確認し、活動が公的な信頼性があるものかどうか評価している。

「寄付金の使途」では、財務面から総収入に対する事業費、募金活動費用、管理費等の割合を分析し、寄付がNPOの活動に適切に使用されているかを評価している。

「募集要項と関連資料」については、寄付の依頼文が事実に基づき記載されているか、誤解が生じない文章になっているか、利用目的が明記されているか等を評価している。

「募金の方法」では、寄附者に対し過大なプレッシャーを与えていないかを評価する。最近ではNPOの募金活動として、広告代理店等を使うNPOも見られ、その募集方法は問題ないものの、NPOがその依頼先に意向を伝え、その意向がきちんと反映されているか、NPOが委託先をきちんとコントロ

ールしているかなどを評価している。

「管理」については、NPOが他の組織、企業、理事と特別な関係をもっていないか、利益相反の関係にないかなどを評価する。また、理事への給与の支払い状況なども評価し、更に基本的な情報がきちんと公開されているかを評価している。

図表 参考3-8 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、寄付者の期待に沿った形で、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

4. 評価方法

BBB では前述の 5 つの視点に基づき、例えば N P O へのアンケート、Form990 (PDF 形式 : 62KB) 別ウィンドウで開きます などの年次報告書を基に具体的な評価を行う。なお被評価者である N P O からは既存のデータを手入力し分析しており、評価に伴う N P O への負担がかからないように配慮している。

このように BBB の評価は、その N P O から提供される資料なども踏まえ BBB が評価しレポートを作成するが、その進め方は、被評価者の N P O の意向も尊重して行われる。

例えば、BBB が作成したレポートをその N P O にフィードバックし内容に誤りがないか確認し、誤りがあれば訂正し、再度確認をとる。内容の誤りではなく、意見の食い違いがある場合には、まず相談し解決を図る。ただし、BBB の評価に対する被評価者の意見を反映させることはせず、それぞれの意見を掲載することになる。

図表 参考 3-9 評価に使用する資料

評価資料	<ul style="list-style-type: none">▪ 4 頁の簡単なアンケート (被評価 N P O の自己評価)▪ 年次報告書 (Form990 等)▪ その N P O の内部書類 (定款、理事会名簿、監査済みの財務諸表、予算書、資金調達の規約、ダイレクトメール、資金調達に関するイベントの招待状、電話による勧誘の原稿、タックスステータスの証明証)
-------------	---

資料 : ヒアリング資料より作成

5. 評価結果の公表

BBB では、四半期ごとのニュースレターにより評価した N P O の概要を掲載するとともに、調査内容の出版、報告書の提供などを行っている。なお、評価した N P O から資料提供を得られずに評価できなかった場合は、その旨を報告書に記載している。また、これらの公表結果について、寄付に関心を示す一般の市民からの照会が多いとしている。

6. 第三者評価の課題

BBB では、財務面だけに絞った評価は、必ずしも適切ではないと指摘している。また、ある第三者評価機関の評価基準では、一定以上の資産がある N P O は、その資金を十分に活用していないと判断し低い評価を与えているが、突然、財政難に直面する場合もあり、ストックを持つことも重要としている。

また、BBB では、評価結果に評価機関の主観が含まれる場合、寄付者がそれを判断できるよう適切な情報を提供することが必要との認識に立って対応していると説明している。また、財務評価を中心した評価では、資金の投入額だけでなく、資金を投入した結果や効果で考えることが重要と指摘している。

7. 評価と寄付の関係

BBB では、調査をしたことがないので明確には分からないとした上で、一般的に多くの寄付者は、ある基準を満たさないNPOには寄付をしないので、裏返せば、評価によりその基準を満たしていることが明らかになれば、寄付につながるのではないかと指摘があった。

2. Tides (Tides Foundation)

1. ヒアリング対象団体の概要

Tides は、1976 年に設立された組織で、コミュニティ財団、企業、個人など 350 の寄付者が寄付する NPO を選定するために、NPO の活動内容や事業遂行能力等の評価業務を行っている。

また、寄付先の選定以外にも私的財団が理事会を開催する際のコーディネーターや寄付者に対するコンサルティングを行っている。

2. 評価を行う目的

Tides も BBB と同様に、適切な寄付先を選定し、寄付の効果を把握することを目的にNPOの評価を行っている。BBB との相違点としては、Tides の評価はあくまでもクライアントのために行うものであるが、BBB の評価は不特定多数の人々に公開されている点である。

3. 評価の視点

前述のとおり Tides 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、質問項目への回答を依頼し、その結果に基づき寄付や助成先の選定を行っている。質問項目はNPO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。

「目的」は、明確なミッションがあるか、そのミッションには明確な目標があるかどうか等々を評価する。

「有効性」では、そのNPOに支援した場合の効果を検証する。特に、資金を効果的に利用する事業戦略を有しているか、Tides 以外からの資金提供者が安定しているか、または団体が経済的に独立しているか等を評価する。

「財務」では、経営状況や資金源のタイプなどの評価を行う。

「決意」では、そのNPOが考える将来性や方向性などについて評価する。

図表 参考3-10 Tides の評価視点と質問項目

項目	内容	
目的	・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るか	
有効性	効果	・仮に団体が活動を行っていなかったとすると、社会やコミュニティは違っていますか。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、それは団体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	・団体の組織開発はどのような段階ですか。また団体のミッションは、団体の組織開発の段階にマッチしていますか。 ・団体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様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ー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せんか。また、特定のスタッフに依存していませんか。
	参加	・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:理事やスタッフには団体の支持者が参加していますか。
	計画、評価	・どのような計画がありますか。その計画にしがっていますか。また団体は新たに発生した問題に対応していますか。 ・どの様に団体の効果を評価しますか。
財政	予算	・現在の予算規模はどの程度ですか。またその予算規模は団体のミッションや目的を達成するために適当ですか。 ・どの様に予算配分を行っていますか。例えば、運営費、ファンドライジング、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	・団体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	・主な財源はどのようなタイプのものですか。 ・誰が主要な支援者ですか。 ・団体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	・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	・どのような助成により団体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。 ・いく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

4. 評価方法

Tides では、クライアントである寄付者へのサービスとして「コアサービス」と「プログラムサービス」の二種類の評価結果を提供している。

「コアサービス」は、「プログラムサービス」の簡易版に位置づけられる。「コアサービス」は、寄付者とその寄付先を特定している場合で、そのNPOが寄付先として適切かどうかを判断するための評価である。

まず、そのNPOのタックスステータスを内国歳入庁のリストを基に 501(c) 3 団体であることを確認する。同時に Form990 が会計監査をパスしているかも確認する。実際に寄付を行うことを決めると、対象とするNPOの年間予算が 12.5 万ドル以上の場合には、企画書を提出させ検討する。

寄付先になったNPOには、事業開始後9ヶ月以内に一度、報告書を提出させ、事業の進捗状況の説明を受け、当初の目的通りに寄付金が利用され、その事業が達成できているかを確認する。事業の途中で報告書の提出を求める理由は、翌年度以降の寄付の継続を検討するためであると Tides では説明している。

事業終了後2ヶ月以内に、そのNPOから改めて正式な報告書の提出を受け、報告書が提出されない場合や事業内容がキチンと達成されない場合は、Tides としては寄付者に対して寄付の継続をやめるように提案するとしている。

「プログラムサービス」は、寄付者が寄付先を特定していない場合に行うもので、寄付者の意向の絞り込みと、NPOの評価を行うものである。

まず、寄付者の意向を明確化するために、“どの程度の規模で”、“どの地域で”、“どの分野で”活動するNPOへ寄付をするのかを協議する。それがある程度絞り込まれると、Tides は、その分野等に詳しいコンサルタントを、その寄付者の専属コンサルタントとして決める。Tides には様々な経験を有するプログラムオフィサーが5人おり、その中から適任者を決める。これが決まると、寄付者の意向を踏まえながら具体的なNPOの選択が始まる。

専属となったコンサルタントは、寄付者がどのような基準で寄付を行いたいかを確認すると共に、どのようなNPOが資金を必要としているかを検討する。寄付を希望するNPOから Tides が指定した申請書類の提出を受け、評価を行う。

Tides の評価を通じて寄付を受けた実績のあるNPOに比べ、新規のNPOには、ミッション、活動実績、サービスの享受者の評判、理事会組織、他の団体との連携状況などについて、より詳細な調査と評価が行われる。

ミッションについては、なぜNPO活動を行っているのかなど、NPOの存在理由を確認する。ミッションが明確でないことが分かると寄付の対象から除外される。

次に活動実績の評価を行う。新設されたばかりのNPOについては、その実績が評価できないため、ビジョンを確認する。

また、一方で、そのNPOが行うサービスの利用者や享受者に、そのNPOの評判を確認する。

Tides ではコミュニティベースの NPO に対する依頼が多いため、理事会組織については、理事会のメンバーに地域住民が参加しているか、地域住民の意見が反映される組織構造になっているかを評価する。

また、同じ分野で活動する他の団体との連携の実績や状況を評価する。これは同じ問題には、共同で取り組んだ方が効果的であるという Tides の考えに基づかれている。

5. 評価と寄付の関係

Tides では、活動の成果や効果を確認せず、NPO の活動概要だけを見て寄付するのは、利用者の 10% 程度ではないかとの指摘があった。

4. NPO 支援団体における NPO の評価に対する考え、視点

1. NCRP (National Committee for Responsive Philanthropy)

1. ヒアリング団体の概要

NCRP は 1976 年に設立され、NPO の支援を行うとともに、企業、コミュニティ財団や United Way 等の助成財団が NPO に対して行う寄付の状況を調査(監視)する団体である。NCRP では、その調査結果を公表し、助成財団等に対して適切な寄付の方法を提案している。

図表 参考 3-11 ヒアリング団体の概要

事業概要	組織
企業や助成財団の寄付の状況をモニタリングし、適正な寄付のあり方を提案する組織	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 社員 7～8名 ▪ インターン 2～3名 ▪ 予算 110万ドル

資料：ヒアリング資料より作成

2. 評価の視点

NCRP では、NPO の評価の視点として、「財務分析」、「ミッション」、「情報公開」を挙げ、以下のように説明している。

「財務分析」では、評価者により評価方法が異なるが、一般的には、団体の収入、支出構造、事業費への支出割合、資金調達費用、理事の給料、収益などを評価する。ただし、こうした財務データを利用できる一部の財務関係に詳しい人や BBB、AIP 等の評価機関のみで、一般の人はなかなか理解できない。

「ミッション」は、NPOがどのような活動をしているのか、また、その事業は達成されているかなど、NPOの活動内容を見る重要な指標となる。

「情報公開」は、団体活動の透明性を開示する重要な方法で、政府、寄付者、マスコミ、一般の人々に対して、様々な情報を提供することが重要となる。政府へ提出する情報にはForm990、民間の助成先などに開示するものとしては年次報告書や事業報告書がある。

政府はNPOに関する十分な情報を保有していないため、民間によるNPOのモニタリング活動が重要であると指摘している。

2. Independent Sector

1. ヒアリング団体の概要

Independent Sector は 1980 年に、全米中の 700 以上の主要な財団、様々な非営利組織、コミュニティ再生に強く貢献する企業等により、健全な社会の構築を持続的に行うことを目的に設立された団体で、全米で唯一、支援を提供する側(コミュニティ財団、企業)と支援を受ける側(全米規模のNPO)の両方が参加している。

また、NPOが活動する全ての分野に対して、啓発活動や問題点の改善、メンバー全体のための調査や寄付募集、大学などのNPO研究機関の設立支援、NPO税制の見直し等の提言活動も行っている。

2. 評価の課題

Independent Sector では、United Way の事件を踏まえ、NPOの活動をチェックする機関の設立の必要性を指摘しており、予算規模 2.5 万ドル以下であれば Form990 に基づいて内国歳入庁へ報告する義務がないことも問題として指摘している。

また、Independent Sector よると、ビジネス界では事業を進める課程において事業の方向性に関する議論を重ねるが、NPOではこうした議論が十分なされていないケースもあり、運営上の問題になる場合があるとしている。例えば、事務局長が権力を持ち、理事会に事業展開に関する内容等が提供されない場合があり、NPO内部において様々な事項についての十分な話し合いの必要性を訴えている。

注1 Independent Sector が設立された 1980 年当時はNPOの研究を行う大学は 1 校であったが、現在では 50 以上の大学で学部が設置され、コースを含めると 100 校以上に広まっている。

3. CompassPoint

1. ヒアリング対象団体の概要

CompassPoint は、NPOの組織体制の改善や事業戦略の提案、財務コンサルやリサーチを行うNPOである。米国には同じような活動を行うNPOが 300 程度あるといわれており、その中で最大規模のNPOである。

図表 参考 3-12 ヒアリング団体の概要

概要	組織
NPOへの財務コンサルやリサーチを行う組織	<ul style="list-style-type: none">▪ 社員 41名▪ オフィス 全米に10ヶ所▪ 収入 コンサルティング収入の350万ドルが主要な収入

資料：ヒアリング資料より作成

2. 評価の課題

CompassPoint では、事業改善を図るための評価基準を持っているが、評価者や評価結果の利用者の立場により、様々な評価の視点があるため、必ずしも一つの評価基準が有効だとは考えてはいないとの指摘があった。例えば、子供の育児のプログラムの評価について考えると、プログラムの善し悪しを見る基準の一つとして、子供/m²、子供/先生など物理的な環境を評価する方法もあるが、施設の環境や先生の質など定性的な評価もあり、画一的な評価基準はない。このように、ある一定の基準を設けてNPOの活動を評価することには限界があるが、基準を設けるのであれば、各分野のNPOが十分に協議を重ねて基準を設けるべきであるとしている。

4. HITACHI Foundation

1. ヒアリング対象団体の概要

HITACHI 財団は、社会的弱者の生活の質を向上させることを念頭に置き、教育、地域開発、文化、芸術の分野で活動するNPOに対して助成を行っている企業財団である。

2. 選考の視点

多くのNPOの中から最も効果的に資金を利用し、社会的な効果をもたらす可能性のあるNPOを選ぶために、「プロセス評価」という独自の基準を設けて、その選考を行っている。

「プロセス評価」とは、事業実施前に事業を行った場合の効果や、その効果を達成するために必要な方法などをNPOに想定してもらい、それをHITACHI財団が判断する仕組みである。

一度の審査で複数の助成先を選定するが、必ずしも成熟した団体だけを選ぶのではなく、設立年数の浅いNPOも選ばれる。

また、選考の基準としてNPOと企業のパートナーシップも重視している。

3. 選考方法

助成先を決めるためにHITACHI財団では、「書類審査」、「内部議論」、「申請したNPOへの訪問調査」、「理事会の承認」という4段階の手順により選考が実施される。

「書類審査」では、はじめに、応募書類がきちんと提出されているか、そのNPOがタックスステータスをもつ501(c)3団体であるかを確認する。また、合わせて活動内容についても簡単に確認する。

次の「内部議論」では、書類審査を通過した団体に対して申請書類を基に、事業内容の審査を行う。この段階で既に優劣つけがたい団体が残っているが、企業とのパートナーシップの状況、事業の効果がどの程度、具体的に想定されているかなど確認し、各NPOの強み、弱みを明らかにして絞り込む。

「申請したNPOへの訪問調査」では、NPOやパートナーシップを組む企業へのヒアリング調査を行い、事業により得られる効果について、より詳細な確認を行う。ヒアリング結果や提出書類の分析結果から、NPOごとに点数化し、団体を選考する。なお、点数化する場合には点数の差にどのような意味があるのか明確に説明できるように配慮している。

最後に「理事会の承認」を得て、最終的な助成対象団体が決定される。

5. 被評価団体の評価に対する考え、視点

1. ヒアリング対象団体の概要

International Eye Foundation(以下、IEFという)は1961年に設立されたInternational Eye Bankが基になっており、現在では発展途上国における目に関する医療技術の提供、経営指導、ビタミンの投与や手術などを行っている団体である。

American Farmland Trust(以下、AFTという)は連邦政府、州、市等の各レベルで、農地保護のための法律の提言やその成立のための提言活動を行っている団体である。

IEF は、NCIB(現在の BBB)、及び、InterAction などから評価を受けている。AFT では、AIP などから評価を受けている。

2. 第三者による評価に対する認識

IEF では、第三者評価機関に評価されることを、寄付者にアピールできることからメリットがあると評価している。更に、メンバーシップ制の団体の基準を満たし加盟することのメリットについても、IEF では、そのメンバーシップ団体の名前を利用できるので、知名度が低い団体でも職場での募金活動を行う場合に、活動がし易いと述べている。

一方、AFT では、特にメリットを感じていないとしている。他方、第三者による評価の問題意識として、評価機関が設定する評価基準を、そのNPOの活動特性などの関係で、必ずしも満たせないものも多いことを挙げている。

IEF では、NPOの活動内容や予算規模は多種多様であり、各NPOの立場に適した評価を行うべきであり、仮に、評価のガイドラインを整備するのであれば、非常に幅広いものにする必要があるとの指摘があった。例えば、資産規模の大きな団体のグレードが低く評価されたり、全収入に対する資金調達費用の考え方の違い等からグレードが低く評価されたりするが、評価結果の利用者は、必ずしも評価のプロセスを把握しているわけではないので、誤解が生じる可能性があるとの指摘している。

3. 効果的な資金調達方法

両NPOとも、募金活動を行う場合は、寄付者に対し、そのNPOの信頼感を与える必要があると述べており、IEF では、寄付金を募集するダイレクトメールには寄付金の利用目的、理事会名簿、州政府の許可書などを添えている。更に、全ての寄付者に年次報告書を送付し、寄付が目的どおりに利用されているか等の情報提供も行っている。また、IEF40年の活動実績も信頼性の構築につながっているとのことである。

AFT では、その寄付者はAFTのミッションに共感して寄付を行う傾向が有り、AFTの寄付の約75%は事業に賛同したものであるとしており、NPOの運営状況や事業の効果、成果などを積極的に公開することが重要との意見がみられた。