

## 参考資料-5. 助成機関がNPO法人を選考する際の視点(国内事例)

現在、国内においても助成機関等がNPO法人等に対して寄附や助成を行っているが、その際、どのような視点でNPO法人等の選定を行っているのか等についてヒアリング調査を実施した。なお、ヒアリング調査は、

1. 企業の社会貢献の一環として寄附や助成を行っている企業3社、
2. 社会貢献事業の推進と普及を目的にNPO法人等に助成している財団2団体、
3. ネット上で一般から寄附金、募金を集めNPO法人等に配分することを目的としている募金サイトの運営団体2団体

に対して実施した。

### 1. 選考に当たって助成企業が見るNPO法人等の視点

#### 1. 助成企業がNPO法人等を支援する目的、選考する理由

助成企業がNPO法人等に助成する目的としては、その企業が考える社会貢献活動の推進や実現の一環として、NPO法人等に対する支援を行っている。

その支援先を決めるに当たっては、助成企業が対象とする分野や事業内容、応募資格、助成金の活用範囲等を定めた上で、広く一般に公募する。

この場合、助成事業の多くは、随時受付ではなく、応募締切りの時期を設定して、その期限内での応募をNPO法人等に求めている。希望するNPO法人等は、企業が指定する申請用紙を利用して申込みを行うことになる。

助成企業は、応募された事業の中から、その企業が支援する目的に合致した事業等を選定するために、選考を行う。

#### 2. NPO法人等を選考する視点

助成企業が、その助成先としてNPO法人等を選考する視点としては、「NPO法人等が企画した事業が、その助成対象として意義がある、効果があるものであるかどうか」、「その事業が企業の目的としている社会貢献活動に寄与するものであるかどうか」、「助成先がその事業の担い手として適しているかどうか、信用できるか」等、提案された事業、プログラムと企業の社会貢献活動目的との合致性、そ

の事業の効果性、実現性、その支援を通じて自社のブランドイメージの向上というシナジー効果等を視点に、「事業」と「組織」を測り、その選定を行っている。

### (NPO法人等を選考する視点)

- 団体の信頼性
- 事業実現の可能性
- 事業の独自性、シナジー効果 / 等

図表 参考5-1 ヒアリング先の事業概要と選考の進め方

企業名	選考の目的と事業概要等	選考の進め方
A社	<p>マッチングギフト先の選定(寄附先の選定) (事業概要)</p> <p>A社では「障害者福祉」、「青少年育成」、「環境保全」の3分野を社会貢献活動の重点に位置付け、企業としての社会貢献、社員の社会貢献活動を推進している。</p> <p>この「マッチングギフト制度」は社員が寄附先として提示したNPO法人等がA社の支援対象と認められた場合、社員が寄附した金額の同額を上乗せ(マッチング)し寄附する制度。</p>	<p>A社は社員から提示されたNPO法人等の信頼性、公益性を測り、社内に設置した選考委員会で決定している。</p> <p>現在、A社が支援しているNPO法人等の7割は、過去支援実績のあるNPO法人等となっているが、新規のNPO法人等については、その評判等を担当者の人的なネットワークやNPO支援機関等への問合せ等により把握しているとともに、また訪問調査等を通じて選定の判断材料となる情報の収集を行っている。</p>
B社	<p>助成先の選定 (事業概要)</p> <p>B社は、その社会貢献活動の一環として「市民、勤労者の生活、福祉の向上」、「勤労者、高齢者が参画する社会貢献活動」に対し助成を行っている。</p> <p>この事業は、上記の目的に合致した活動に対して</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 事業立ち上げの準備資金</li> <li>2. 事業の運転資金</li> <li>3. 人件費、事務所の借り上げ経費</li> <li>4. 研修費用</li> <li>5. 改築、備品の購入</li> <li>6. その他に対して助成を行うもの。</li> </ol>	<p>B社は、その助成先を広く公募し、希望するNPO法人等は指定の申請書類を提出して申し込む。</p> <p>B社では、提出された申請書類から、その事業を中心に公益性、社会性、団体としての発展性、先駆性等の4つの視点で測り、担当者が4段階で順位付けを行うとともに、社内に設置した委員会で決定している。</p>

資料：ヒアリング資料より作成

選考の進め方やその視点については、A社では、NPO法人等の「信頼性(アカウントビリティ、代表者の資質や人柄、団体としての書類の整備(設立趣意書、会計、理事メンバー等))」、「公益性」を大きな柱としており、その担当者が直接、訪問したり、そのNPO法人等を知っているインターミディアリーNPOに問い合わせを行う等により、その把握と判断を行っている。その後、社内に設置した選考委員会で選定を行う。

B社では、「公益性があること」、「社会性があること」、「先駆的、モデル的な活動であること」、「団体の発展が見込まれること」を、その視点として挙げており、担当者が申請書類や提出書類から判断し、A～Dの4つに分類する。(「A：申請通りの助成が適当なもの」、「B：助成は適当であるが助成額の検討が必要なもの」、「C：対象外もしくは今回の助成を見送るもの」、「D：委員会で十分検討が必要と思われるもの」)。その後、社内に設置した選考委員会で選定を行う。

図表 参考5-2 A社、B社における選考の視点

企業名	選考の目的	基本方針等					点数化している指標
		団体としての信頼性	自社への貢献性	分野	事業効果の視点	その他	
A社	マッチングギフト先の選定	◆アカウントビリティ、代表者の資質や人柄、団体としての必要書類の整備(設立趣意書、会計、理事メンバー等) ◆但し、法人格の有無は問わない	◆同社の理念と一致するような活動であること	◆同社であげている重点分野でなくても可 ◆政治・宗教活動不可 ◆不特定多数が受益者であること	◆社員のボランティア活動の促進に寄与がみこまれるもの		特になし
B社	助成先の選定	◆ボランティア団体がNPO法人 ◆申請理由とNPO等の活動方針に整合性があるかどうか ◆認定NPO法人は現在少ないため、認定NPO法人を有利に扱うことはない	◆同社の理念と一致するような活動であること	◆対象事業であること(対象外の要件として、そのプログラムが他の機関から重複して助成を受けていること、使途が日常的な経費であるもの、高額機器等の購入で助成しても購入見込みが立たないもの、継続性が見込みが立たないもの)	◆公益性があること ◆社会性があること ◆先駆的・モデル的な活動であること ◆団体の発展が見込まれること	◆助成範囲の資金使途であること ◆資金使途が明確であること	◆右の視点で書類を審査し、A～Dの4段階で分類 ◆Oランクの団体は除外 ◆ランクの内容 ◇A:申請通りの助成が適当なもの ◇B:助成は適当であるが助成額の検討が必要なもの ◇C:対象外もしくは今回の助成を見送るもの ◇D:委員会ですら十分検討が必要と思われるもの

資料：ヒアリング資料より作成

## 2. 選考に当たって助成財団が見るNPO法人等の視点

### 1. 助成財団がNPO法人等を支援する目的、選考する理由

助成財団がNPO法人等に助成する目的は、助成企業と同様で、財団がその目的としている活動理念、活動(事業)の普及、促進の一環として、NPO法人等に対する支援を行っている。

その支援先を決めるに当たっては、助成財団が対象とする分野や事業内容、応募資格、助成金の活用範囲を定めた上で、広く一般に公募する。

この場合、助成財団でも随時受付ではなく、応募締切り期限を設定して、その期限内での応募をNPO法人等に求めている。

希望するNPO法人等は、財団が指定する申請用紙を利用して申込みを行うことになる。

助成財団は、応募された事業の中から、その支援目的に合致する事業を選定するために、選考を行う。

## 2. NPO法人等を選考する視点

助成財団でも、その助成先としてNPO法人等を選考する視点は、助成企業と同様で、「NPO法人等が企画した事業が、その助成対象として意義がある、効果があるものであるかどうか」、「その事業が財団の目的としている社会貢献活動に寄与するものであるかどうか」、「助成先がその事業の担い手として適しているかどうか、信用できるか」等、提案された事業、プログラムと助成財団の社会貢献活動目的との合致性、その事業の効果性、実現性、助成財団の社会貢献活動とのシナジー効果等を視点に、「事業」と「組織」を測り、その判断を行っている。

また助成財団の場合は、財団自身が考える社会貢献活動の普及、推進をその設立目的、理念としているため、特に、提案された事業やプログラムを支援した後、どのような効果が期待できるのか、その担い手としてのNPO法人等の育成することを、その視点に含めている。このため、応募したNPO法人等の概要を予め把握すべく、さまざまな申請書類を求めている。

その書類は、次表のとおり多岐にわたっている。この申請書類は大きく2つに分類でき、一つは申請事業の必要性と効果、実施方法、予算や収入、支出構成等の事業計画に関するもの、もう一つは団体の目的、活動内容、予算等、組織概要に関するものとなっている。

(NPO法人等を選考する視点)

- 助成財団の事業目的等との合致性
- 事業、プログラムによる効果、成果、将来性
- 団体の信頼性                    / 等

図表 参考5-3 ヒアリング先の事業概要と選考の進め方

財団名	選考の目的と事業概要等	選考の進め方
C財団	<p>助成先の選定 (事業概要)</p> <p>青少年育成等を活動領域とするNPO法人等の組織強化、基盤づくり支援、およびNPO法人等が行う事業の質の向上を目的とした事業。</p> <p>この事業は、上記の目的に合致した活動に対して、</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 合理化、効率化の促進</li> <li>2. スタッフ研修等の事業実施能力の強化</li> <li>3. 経理、税務等の活動運営、管理能力の強化</li> <li>4. 信頼性やアカウンタビリティの向上</li> <li>5. 経営基盤強化に資する広報活動</li> </ol> <p>などに対して助成を行うもの。</p>	<p>C財団では、申請書類で一次選考(第1回選考委員会)を行い、その後、訪問調査(少額の団体は電話で)や第2回選考委員会を経て助成先の決定を行う。</p> <p>一定額以上の助成先には、事業の中間時と終了時にモニタリング調査を実施する。</p> <p>また、事業終了時点に、提出された報告書と会計報告書から、その効果等についての測定を行っている。</p>
D財団	<p>助成先の選定 (事業概要)</p> <p>開発途上国の住民生活の向上(「農漁村開発」、「教育、人材育成」、「保健衛生、医療」、「生活改善」、「地域産業振興」、「環境保全」、「社会的弱者保護」、「災害復興」、「援助活動に係る調査研究、広報啓発」)を目的とした事業。</p> <p>この事業は、上記の活動に対して助成を行うもの(輸送費、交通費、人件費、管理費も含む)。</p>	<p>D財団では、担当者が申請書類を3段階で順位づけを行い、その結果をもとに事務局案を作成。選考委員会で助成先の決定を行う。</p> <p>また、中間時と終了時に報告書を提出してもらい、中間報告時には事業内容について必要に応じてアドバイスを行っているが、現状では、終了時に提出された報告書等の評価はしていない。</p>

資料：ヒアリング資料より作成

選考の進め方やその視点としては、C財団では書類審査による一次選考の後、NPO法人等に対して訪問調査や電話ヒアリング等を行い、その結果を合わせ選考委員会において助成先の決定を行っている。

D財団では、担当者が申請書類を3段階で順位づけを行い、その結果をもとに事務局案を作成。この事務局案をもとに選考委員会で助成先の決定を行う。

なお、両財団とも、助成をうけたNPO法人等に対し中間時と終了時に報告書の提出を求め、事業の進め方等について財団からアドバイスを実施する等、NPO法人等に対する活動のステップアップを促す取組みも見られている。

また、事業の効果等の測定については、C財団では、助成先の団体スタッフに内部評価を奨励し、その技術を養成するトレーニングを実施するとともに、助成事業の参加者(受益者)に評価を求めることも試みられている。具体的には、助成先が実施した事業の参加者を対象に、事業終了後、アンケート用紙への記入を依頼するとともに、直接、C財団の担当者が数人ずつのグループインタビューを行い、その話を聞いて効果を測っている。一方のD財団は、現状では助成対象事業の評価は行っていない。この点についてはD財団では次のように説明している。『事業評価は、内部評価という形ではあっても、そもそも実施主体である助成先が行うべきであり、助成財団が助成対象事業の評価を直接行うことには多少の抵抗を感じている。それは、事業の性質上、単年度で事業の効果が表れるのは稀であり、事業費の一部しか助成していない場合には、助成したことによる効果が明確に表れない恐れがあると考えているからである。また、究極的には社会が個々のNPO法人等の評価していくことが理想であり、助成財団は、評価のための仕組みをNPO法人等とともに創っていくことが、むしろ重要と考えている。このため、現在、評価のあり方についての検討を行っている。』

図表 参考5-4 C財団、D財団における選考の視点

C財団	団体としての信頼性	<ul style="list-style-type: none"> <li>●管理能力やサービス提供・継続能力</li> <li>●その責任者の志、人となり</li> </ul>
	実施する事業の有効性・妥当性	<ul style="list-style-type: none"> <li>①中核事業を通じて強化される事業は、青少年のニーズに合致しているか</li> <li>②同事業は、C財団の掲げる各種の強化策に役立つか</li> <li>③同事業は、子どもの多面的な開発は提供されているか</li> <li>④事業計画の目的や手法の設定に無理や不足はないか</li> <li>⑤事業の実施に適切な無理や負担はないか</li> <li>⑥予算は適正かつ適切な費用が計上されているか</li> <li>⑦単なる資金源の充実に当らないか</li> <li>⑧成果が継続したのち、その成果を維持・持続させるための必要な処置は取られているか</li> <li>⑨他の団体・事業のモデルになりうるか</li> </ul>
	将来性・発展性	<ul style="list-style-type: none"> <li>●自立力の育成・強化に配慮し、本財団への依存度</li> <li>●複数年次達成の是非</li> <li>＝ 達成決定の期は、同財団は、達成期に押し、事業目標を明確し、内部評価基準と方法について、同財団と共同研究するよう提案する。</li> </ul>
D財団	団体としての信頼性	<ul style="list-style-type: none"> <li>●国境を越え上国における活動事業を主たる目的としていること</li> <li>●日本国内に住所・事業所を置き、責任の所在が明確であること</li> </ul>
	対象分野	●国境を越え活動の分野に合致しているか
	事業の必要性	●現地ニーズの把握・分析が十分なされいるか
	目標の妥当性	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ニーズに対し目標が明確かつ適切に設定されているか</li> <li>●ニーズ、目標に対し活動内容や期待される効果は妥当か</li> </ul>
	自立発展性	●現地住民による自立的な発展を考慮しているか
	事業実施能力等	<ul style="list-style-type: none"> <li>●対象事業を遂行するうえで、十分な管理能力を有すると認められること</li> <li>●団体の過去の事業実績、申請事業の実行管理能力の有無等</li> <li>●団体の将来性や成長性</li> </ul>

資料：ヒアリング資料より作成

図表 参考5-5 申請書類における記載事項、添付資料(組織に関するもの)

		C材団	D材団
団体の名称		○	○
法人格の有無・取得年		○	
設立年月		○	
団体代表者名・役職名		○	○
事務連絡担当者名・役職名		○	○
団体の住所		○ (事務連絡先も併記)	○ (本部、国外事務所住所)
団体電話番号、FAX番号		○ (事務連絡先も併記)	○
メールアドレス			○
連絡可能時間帯		○	
団体の定款、寄付行為、規約等		○	○
最新年度 の予算	支出計	○ (別添として最新の決算書)	○ (収支予算書・収支決算書)
	公的委託事業の割合	○	
	事業収入の割合	○	
	助成金等の割合	○	
	会費の割合	○	
スタッフ の状況	計		○ (専従、非常従員、国外事務所 スタッフ数)
	有給職員数	○	
	無給職員数	○	
	ボランティア数	○	
設立目的・理念		○	○
活動内容		○ (過去、現在、近未来の活動)	○ (事業計画書、事業報告書)
主な実績や成果等		○	○
その他		●過去～近未来までの活動に 対する考え ●団体責任者の略歴	

資料：ヒアリング資料より作成

図表 参考5-6 申請書類における記載事項、添付資料(その事業に関するもの)

		申請	公募	
申請事業の名称		○	○	
申請事業総経費		○	○	
構成申請額		○	○	
構成金の交付希望時期			○	
申請事業実施期間		○	○	
申請事業を必要とする状況・課題		○	○ (企業への意見、対象地域、対象者)	
課題へのアプローチ(何を、どのように、どこから行うのか)		○	○ (内容、実施方法)	
申請事業の目標(申請事業を通じて、実現しようとする状態等)		○	○ (目的、効果)	
申請事業終了後の対応や継続か		○	○	
スケジュール		○	○	
事業実施協力者や協力団体(関係、コンサル、タホ、会計士等の所属機関、役職、氏名)		○	○	
事業の実施体制		○	○	
申請 事業 の 予 算 書	申請事業の 収入	総収入額	○ (「総予算」)	
		うち自己資金の金額	○	
		うち本基金、助成金の金額	○	
	その他の収入の内訳と金額	○	○	
	申請事業の 支出	総支出額	○	○
		科目、内訳、設置・単価・単位、金額	○	○
その他(申請事業の特色や留意すべき点、アピール等)		○		

資料：ヒアリング資料より作成

### 3. 募金サイトにおけるNPO法人等選考の視点

近年、インターネットを活用して、寄附とNPOをマッチングさせる取組みが開始されている。

これは、ネット運営団体が運営する募金サイトに掲載を希望し、選考されたNPO法人等の寄附募集情報が掲載され、寄附希望者は、そのネットを通じて寄附をする仕組みとなっている。

図表 参考5-7 ヒアリング先の事業概要と選考の進め方

	選考の目的と事業概要等	選考の進め方
E 団体	<p>掲載する団体については、特定のインターメディアリーNPOの正会員団体のうち、サイトへの掲載を希望したNPO法人等が掲載されている。</p> <p>本サイトにアクセスした寄附者は、その一覧から希望する事業やNPO法人等を選択して募金を行う。決済は、クレジットカードであり、寄附金額の単位はNPO法人等が決めている。</p> <p>このサイトは、そのNPO法人等のホームページともリンクしており、そのNPO法人等のホームページにおいても募金先として紹介されている。</p> <p>また、サイトでは、そのNPO法人等が寄附を求める活動の概要紹介が掲載されており、また、一定期間に集まった寄附の成果を、その活動に応じて、例えば、おかげ何杯分になった、何本の木が植えられた等の形で提供している。</p>	<p>掲載に際しての選定は行っていないが、ネットへの掲載は特定のインターメディアリーNPOの正会員に限っており、これが一つの判断指標になっている。</p>
F 団体	<p>募金サイト上に、F団体で選考した事業を紹介し、各事業別に募金、寄附を募る。</p> <p>決済は、提携銀行からの振り込み、もしくはクレジットカードによる。</p> <p>このサイトは、そのNPO法人等のホームページともリンクしており、そのNPO法人等のホームページにおいても募金先として紹介されている。</p> <p>また、このサイトでは、そのNPO法人等の団体概要(活動目的、所在地、財政等)と寄附を求める活動の紹介も掲載されている。さらに、このサイトでは、寄附の透明性を高めるため、寄附者に対し活動レポートの送付を行っている。</p> <p>このほか、このサイトでは、寄附時に自身の登録を行えば、その寄附者が行った寄附履歴確認や寄附したNPO法人等の通信紙送付の申し込み、寄附を希望する活動分野の新着情報提供などのサービスを受けることができる。</p>	<p>掲載団体の選定は、事業の斬新さ等を基本としている。</p> <p>掲載事業については、F団体が新聞等の公開情報、選考委員の推薦から優良と考えられる候補事業を集め、F団体にて選定している。</p> <p>掲載に際しては、選定した事業を行うNPO法人等とコンタクトをとり、その事務所を訪問したり、年次報告書の提出を求める等で、その信頼性等を確認する。一方、F団体は、そのNPO法人等について自身の活動目的等について説明し、信頼して任せてもらえるよう協議を進める。</p> <p>両者の合意が整えば、サイト掲載を決定するが、掲載を通じてF団体やNPO法人等それぞれの信頼性が損なわれないように協議が進められる。また、随時、サイトから掲載取下げが双方で自由にできるようにしている。</p>

資料：ヒアリング資料より作成

## 1. NPO法人等を選考する視点

募金サイトとは、“募金をしたいけど寄附先がわからない”、“寄附や募金をしたいけど、その機会にあわない”、“郵便振込みや銀行振込は面倒”、“寄附したお金はどのように使われているのか”など、寄附者が抱える疑問や課題等を解消し、寄附したいと考える市民と寄附を募るNPOとのマッチングを目的に開設し、募金サイト運営事業者は、その仲介的機能を果たすべく、ネット運営を行っている。

このため、ネット利用の寄附の普及やトラブル防止等の観点から、その掲載に当たっては一定基準により、その選考を行っている。

その視点として最も大きいものは、NPO法人等の信頼性となっている。

NPO法人等を選考する際の視点

団体の信頼性

E 団体では、サイト掲載に当たり、特段の選考は行っていないが、掲載するNPO法人等は特定のインターネットメディアリーNPOの正会員に限っていることから、ある意味、そのNPO法人等の信頼性の担保をここでしているものと想定できる。

F 団体では、寄附金の使途等について信頼性のあるNPO法人等を掲載すべく、一定の基準を持って選考を行っているほか、そのサイト普及を勘案し、NPO法人等が実施している事業のニュース性、ユニーク性のある活動等を選定の視点としている。

F 団体では、現在、掲載するNPO法人等の一般公募はしておらず、その候補となるNPO法人等については、新聞等のメディアやF 団体内部に設置された選考委員会からの推薦等から選出を行っている。そして、その後、候補となるNPO法人等に対しネット掲載希望の確認をしながら、双方の協議によりサイト掲載を決定する。

この協議では、F 団体は、そのNPO法人等に対して、年次報告書等の提出を求めるとともに、F 団体の活動目的、概要などの説明をNPO法人等に行い、NPO法人等は同ネットに募金を任せて良いかどうか、F 団体は信頼できるNPO法人等であるかを相互に確認、検討しながら進められる。

この際、F 団体がその信頼性を図る視点は、図表 参考 5-8 のように整理される。

図表 参考 5-8 NPO法人等の選考の視点(F 団体の場合)

- 団体とその事業の目的が明確に設定されていること(ミッションの明確さ)
- 民主的な意志決定機関があること
- 団体の役職員および決算書が公表されていること
- 2会計年度以上が経過していること
- 会計報告書を同社に提示できること
- 複数の助成元から助成を受けていること
- インターネットにアクセスがあること(電子メールの利用)
- 既存の寄附者に対して活動報告(例:簡単な写真と文章による報告)をする能力を持つこと
- 連絡可能な事務局体制がとられていること
- 組織の規約を持っていること
- 活動情報や最新情報を継続的に発信できること
- サイト掲載の担当者をおくことができること

資料: ヒアリング資料より作成

#### 4. 融資機関が見るNPO評価の視点

G社に対するヒアリング調査とともに、日本政策投資銀行「NPOの資金調達と金融機関の役割 ー相互理解を進めるにー」(2001年10月)、信金中央金庫総合研究所「信用金庫におけるNPO支援のポイント」(2001年7月4日)の両報告書を参考にした。

そこで、支援者の参加状況、参加した際の支援者に対するサポートの状況、参加した支援者の満足度の観点から、参加のしやすさを示すための視点として、その一例を示すならば、以下のようなものが考えられる。

##### 1. 選考を行う目的

融資は、助成や寄附とは異なり、返済しなければならぬ性格の資金であるため、そのNPO法人に対する融資実行の可否の判断が選考を行う目的となる。

##### 2. 選考の視点と方法

G社が融資を行う際のNPO法人を選考する視点としては、

- 代表者のマネジメント力
- 理事会機能(代表者の独断でない意思決定)
- 活動そのものの社会性(地域社会での支持)
- 財務面 等

を挙げている。

その選考に当たっては、G社は、ローン相談時に次表のような書類の提出を求め、その後、担当者が訪問調査を行った上で判断を下す形としている。

図表 参考5-9 G社における申請に必要な書類等

1. 定款
2. NPO法人設立認証時の申請書類
3. 総会議案書、決算書類
・ 事業報告書
・ 貸借対照表
・ 収支計算書
・ 財産目録
・ 事業計画書
4. 収支予算書(当期分)
5. 法人税確定申告所(法人控)
6. 担保物件の図面、登記簿謄本(有担保の場合)
7. 商業登記簿謄本(写しでも可)
8. アンケート
9. ご相談シート
10. 役員、スタッフ一覧
11. 資金計画書、返済計画書(設備資金の場合)
12. 資金繰表
13. その他

\*8~13はG社所定の用紙資料：ヒアリング資料より作成

また、信金中央金庫総合研究所では、信用金庫がNPO法人に対し融資を行う際の着眼点、ポイントを、(ア)代表者のリーダーシップやマネジメント力、(イ)理事会が定期的開催されているか、(ウ)質の高い事務局スタッフやボランティアスタッフを常に確保しているか、(エ)過度に補助金や助成金に依存しすぎていないか、(オ)情報公開をキチンと行っているか、(カ)理想のみが先走りすることなく、現実を見極めた事業計画を策定しているか、(キ)活動内容は民間企業や行政がコスト面等から行えないようなものであり、かつ社会的に必要とされているか、(ク)後継者を育成しているか、としている。

さらに、日本政策投資銀行NPOのマネジメントに関する研究会では、NPOが融資を受けるために要求される能力、NPOが金融機関に対応していくために必要な情報として、以下の点を挙げている。

図表 参考5-10 NPO法人が融資を受けるために要求される能力

能力	内容	目的
内部管理能力	自組織の資金繰り管理、収益管理等計数面から損益、財政状況を把握する能力 自組織の将来の姿を精度高く予測する能力	自組織の現状を客観的に把握する 事業計画の策定
実行力	収益向上のための様々な対策を企画し実施する能力	返済原資が不足する場合への対処
情報提供能力	管理している損益、財政状況や事業計画等についての正確な情報を融資者に提供できる能力	融資者に与信判断材料を与える
交渉能力	融資者と十分なコミュニケーションをとることができる能力	融資者と円滑な交渉を行う

(出典：NPOの資金調達と金融機関の役割(2001年10月)日本政策投資銀行NPOのマネジメントに関する研究会)

図表 参考5-11 NPOが金融機関に対応するために必要な情報

情報名	情報内容
組織の状況	職員数、活動拠点の状況、保有設備の状況、活動状況等
事業の状況	サービス等の提供内容、数値情報(サービス提供量、単価、収入-内容区分付き等)
損益、財政状況	収入、支出、損益、キャッシュフローの状況、財産状態、貸付金、借入金残高等
事業計画	将来の事業計画(短期、中期、長期の組織の運営計画、組織の今後の展開計画、予想等)
設備計画	(設備計画を実施する場合)計画概要、計画終了後の組織状況の計画、予測(収入、支出、財政状態等)
資金繰り計画	今後の資金繰り計画(現金収支の計画、予測)

(出典：NPOの資金調達と金融機関の役割(2001年10月)日本政策投資銀行NPOのマネジメントに関する研究会)

## 5. 参考 助成企業が行う内部評価

今回、ヒアリングを実施した A 社と H 社では、自らが行う社会貢献活動について内部評価を行っている。

A 社では事業の担当者が行う評価と、同社が所在する地区の一般市民や N P O 法人等に対するアンケート調査や外部機関のランキングを照らし合わせ、その効果等についての検討を行っている。

H 社では、自社の社会貢献活動の考え方等に照らし合わせ、実施している社会貢献事業が相応しいかどうかを、その事業担当者が評価を行い、それをもちより、社内に設置した「プログラム会議」により、その効果等についての検討を行っている。

企業がこうした内部評価を行う理由として、

1. 社内や株主の理解を得るための説明として必要であること、
2. 現在取り組んでいる事業の成果を明確化すること、
3. より効果的な事業への改善、再構築が行うこと

を、その目的として挙げている。

評価の視点としては、社会的な貢献度、企業価値への貢献度が挙げられるが、その項目には、それぞれに異なっている。

### 1. 内部評価を行う目的、理由

両企業が自らの事業を内部評価する理由としては、以下のようになっている。

図表 参考 5-12 内部評価を行う目的

A 社	H 社
<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ 社会への貢献度の把握 ⇒活動内容の見直しに反映</li> <li>▫ 企業価値の向上の把握 ⇒投資効果の明確化に反映</li> </ul>	第1段階(現在の段階) <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ 既存プログラムの再構築(選択と集中)と質的な改善</li> <li>▫ 新規プログラムに対する客観的かつ透明性のある審査</li> </ul> 第2段階(今後の段階) <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ 社内/ステータスホルダーに対し評価基準と結果公表(公明で透明性の高い社会貢献活動をアピール)</li> <li>▫ メッセージ性の高い情報を発信し、企業ブランド向上に寄与</li> </ul>

資料：ヒアリング資料より作成

## 2. 内部評価の視点と方法

A社では、事業ごとに、その事業担当者が「社会への貢献度(有益性、公益性、先駆性、継続性、独自性)」、「企業価値の向上(認知度、高感度)」の7項目について5段階の評価を行う。

また、同社の社員や同社が所在する地区の一般市民、NPO法人に対してアンケートを行い、同社の社会貢献活動の認知度、貢献度、共感度について5段階で回答を求めている。このほか、外部機関が実施する社会貢献度等の企業ランキング結果と、同社が実施するマッチングギフトの寄附額実績、ボランティア活動の参加実績、新聞、雑誌等のメディア掲載を指標化し、これらを照らし合わせて、その成果を測っている。

H社では、プログラムごとに、その担当者が「社会的価値(公益性、先進性、独創性、発展性、NPOとの協働)」、「H社らしさ(戦略性、地域性/国際性、リソースの活用)」、「事業活動への貢献度(イメージアップ、ビジネスとの連携、社員の参加)」の3つの視点(11項目)について、「Excellent：3」、「Fair：2」、「Poor：1」の3段階評価による評価を行い、それを社内の「プログラム評価会議」にもちより、担当者以外のスタッフによる検討を行っている。

現在、H社では、内部評価で、この情報の公開は行っていないが、今後、第三者(大学やNPO法人等)との協働による評価を行う等の形で、より客観性を高めるとともに、その結果をホームページ上に公開する等を検討している。

図表 参考5-13 A社における評価項目と視点

評価項目\評価手段		客観評価		自己評価			
		アンケート(社員、一般、NPO法人等)	外部機関のランキング	担当者の自己分析	パブリシティ掲載量	社員のボランティア数	社員の寄附額
社会への貢献度	貢献度	○		<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ 有益性</li> <li>▫ 公益性</li> <li>▫ 先駆性</li> <li>▫ 継続性</li> <li>▫ 独自性</li> </ul>			
企業価値の向上	認知度	○		○	○		
	共感度	○	○	○		○	○
評価の数値化		5段階評価	ランキング	5段階評価	数値目標の設定		
成果の把握		1. 活動成果と課題抽出			2. 目標の達成度評価		
		3. トレンド比較			3. トレンド比較		
		4. 客観評価と自己評価を相対比較					

\* 客観評価

一般市民 2年に1度実施される同社の企業イメージ調査に、社会貢献活動の項目を入れ込んでいる。回答数は500弱。

NPO法人等 同社所在地区のNPO法人。回答数は100

社員 一般と同数の500弱

ランキング 外部機関が実施する企業ランキングの順位

朝日新聞文化財団「企業の社会貢献度調査 180社」

日経プリズム「優れた企業のランキング 1800社」

週刊ダイヤモンド「企業イメージ調査 140社」

出典：A社

図表 参考5-14 H社における評価項目と視点

評価方法	各分野の担当者が担当しているプログラムを自己評価 ◆各項目3段階評価。合計点とバランスをみる。 ◆事業決定時と終了時に実施する。 ◆社内では会議を実施し、担当者以外から評価を求め、プログラムの継続・中心の更新、改善案の策定を行う。		
評価項目	社会的評価	公益性	社会に対する公益性が大きく、より多くの人に貢献している
		先進性	社会の課題にタイムリーで新しい取り組みを行っている
		社利性	社会の課題に対し社利的なアプローチを採っている
		寛容性	異なる分野、エリアへの波及効果があり、幅広い層と協働性が期待できる
		NPOとの協働	社会の課題に対しNPOと協働し、具体的な成果を上げている
	同社らしさ	特許性	同社と、社会貢献部の基本方針に合致している
		地域性/国際性	国内外のグループ会社に参加し、地域コミュニティに貢献している。国際的な協力関係を築いている
		リソースの活用	同社のリソース(社員、製品、資金、施設、情報)を適切に活用している
	同社の事業活動への貢献	イメージアップ	メディア報に取上げられ、企業イメージ、ブランド力の向上に寄与している
		ビジネスとの連携	事業ラインと連携し、イノベータービジネス・モデルを与えている
		社員の参加	グループ会社の社員の参加があり、社員のモラル、求心力の向上に寄与している。

\* それぞれを3段階で内部評価し、3区分での平均点を出すとともに、それをレーダーチャート化しバランスを見ている資料：ヒアリング資料より作成