



NPO マネジメント・サイクル

人を尊重し、人を主体とした行動のマネジメント・サイクル
NPO法人のバックボーンとなるもの

2017/04/18 OKADA ◦

目次

☆最初に☆

- 注意
- 【マネジメント】
 - 科学的管理
 - 人を主体とした管理手法(マネジメント)
- 【マネジメントサイクル】
 - 一般的なマネジメントサイクル (PDCAサイクル)
 - マネジメントサイクル (提案する方法)
- 【マネジメントサイクル 基本と原則】
 - 組織(法人)
 - 個人
 - 社会
 - マネジメントが最大限に機能する組織環境

☆マネジメント・サイクルの概要☆

- 1 ミッション(使命)・ビジョン
 - 「我々は、これこれの事業をもって社会貢献する」をスタートとした場合
 - 「我々の使命は何か」をスタートとした場合【定款】
- 2 事業組立・組織組立
 - 【事業組立】
 - 【組織組立】
- 3 マネジメント・意思決定
- 4 ロジックモデル ビジネスモデル
- 4_1 【ロジックモデル】
 - 表 事業別損益の状況
- 4_2 【ビジネスモデル】
 - 【法人ビジネスモデルの型】
 - 顧客はだれか？
 - ★ ビジネスモデルの型
 - 【収益・費用】
 - 事業別損益表
 - 【内部環境・外部環境】
 - 内部環境
 - 外部環境
 - 【事業実施管理指標】
 - ★ロジックモデル
 - ★ビジネスモデル
 - ★会計
- 5 評価・監査・改善・改革
 - 【評価】
 - 何を評価するのか？
 - 【監査・改善・改革】

☆最初に☆

ここで提案するマネジメント・サイクルは、非営利活動法人の組織経営を効率よく無駄がなく確実な成果を生む考え方であり、具体的な行動の実践方法を示すツールです。

●注意

マネジメント・サイクルが、考え方であるので、基本と原則があり、この基本と原則の上に全てが構築されています。

基本と原則が、受け入れられ共有されていなければ、何の効果も成果も生みません。すべてが空論となってしまいます。

●コップ半分の水

水が半分入ってるコップをどう見るか？

1. 客観的に感情抜きで、コップに半分入っていると見る。
2. 客観的に感情抜きで、コップが半分空であると見る。
3. コップに氷とウイスキーを入れたらおいしいだろうと見る。

どれも、視方、見る視点の違いで、同じコップの水でも違いがある。(3)の場合、(1)や(2)と違いただ観察するだけでなく、氷と酒を入れるという行動が伴うことで、時間的、空間的に広がりがある視方となり、まったく違う展開を生んでいる。

マネジメント・サイクルは、考え方であり、ビジョンへ向かって行動するツールです。「いかに行動するか」は、重要で、行動を共わない考えは、机上の考えに過ぎなく何も生むことはありません。

●釘の磁化

極普通の釘を磁石でこすると、磁化して、クリップなどが、付くようになります。

釘は、普通の状態では、釘分子の磁力方向がバラバラなので、全体として、磁力がなく何も引き付けることは出来ないのですが、磁石で一定方向に擦ることにより、釘分子の方向が揃うことで、釘全体として、磁力を持つようになります。

面白いことに、釘はその内部に、元々分子個々に磁力を持っているという事で、その方向を揃えることで、全体として釘が磁化するという事。

マネジメントの基本と原則は、釘を磁化させる磁石と同じです。それぞれ個々の考え方や視方を、ビジョン達成という目的方向に、向きを揃えることで、組織全体としての力を個の何十倍にも増幅します。

それが、組織の力となります。

【マネジメント】

マネジメントには、「製品」を主体とした科学的な管理手法と「人」を主体とした管理手法がある。

●科学的な管理

ノルマ、数値管理、コストダウンこれらによる管理

ノルマや行き過ぎたコストダウンや、生産量等の数値管理は、人の情を考慮することがなくなり、数値目標達成のみが重要視される。

これが過ぎると、「我々は何のために何をするのか」を見失い働く意義を見出せなくなり、自死に至る。優秀な人材ほど顕著に反応する。

●人を主体とした管理手法（マネジメント）

ミッションとビジョンからスタートする管理手法（誰のために何をするのか）

事業成果ではなく、ビジョン達成度が評価される。

ビジョン達成への組織在り方や組織の透明度が評価される。

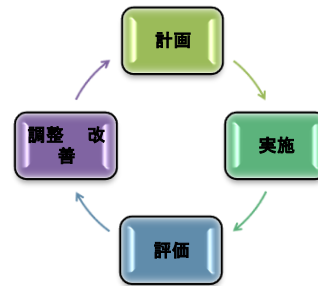
【マネジメント・サイクル】

●一般的なマネジメント・サイクル

PDCAサイクル

PLAN（計画）－DO（実施）－CHECK（評価）－ACT（ACTION）（調整・改善）

計画から数値目標をたて実施度を評価する。
生産管理、品質管理など「物、製品」を対象とした管理方法。
生産向上のための科学的管理法。



PDCAサイクル

●マネジメント・サイクル（提案する方法）

ミッション（使命）からスタートする「人の行動」を主体としたマネジメント。

倫理・道徳の道を新しい価値を創造しつつ、ビジョン(法人の目的)へ前進するマネジメント・サイクル。

組織経営において、風土・文化・内部環境・外部環境は、その影響力は大きく認識せずに前進することは、できない。

効率的に資源を投入して、無駄がないビジョン達成への成果(outcome)を生む。

資源流通の工夫と他組織との協働・共助の地域コミュニティを構築する。

組織事業について、説得力があり論理的説明で、説明責任を果たす。

マネジメント・サイクル

1. ミッション・ビジョン	法人の使命を明確にし、ビジョン達成への方向を指し示す。
2. 組織組立 事業組立	ビジョンを達成させる為の組織の在り方と事業を組み立てる。
3. 意志決定機関マネジメント	意志決定のプロセス。実施責任と分担。人事。
4-1 ロジック・モデル	施策の論理的な構造を明らかにして、目的を達成するに至るまでの論理的な因果関係を明示したもの。短期・中期・長期での事業目標と成果目標を整理して管理する。事業目標は数値目標としやすいが成果目標は数値で表現が難しい。成果目標の達成を評価することが重要であり、成果目標の達成は、法人の対外的な責任であり約束。
4-2 ビジネス・モデル	資源獲得の工夫と仕組み、支援者との連携、顧客のニーズから戦略的な業務プロセスを構築する。収益と費用を積上げ積算して収益方法とコスト構造を検討する。内部環境・外部環境の観察から顧客を創造する。
5. 評価・監査・改善・改革	成果目標の評価は、法人内部評価だけでは、評価できない。積顧客、支援者、活動に関わるステークホルダからのフィードバック情報を積極的に収集し評価する方法が必要。

【マネジメント・サイクル 基本と原則】

- 組織(法人)
 - ミッション(使命)とビジョン(目指す成果)を明確にし、全てのステークホルダーと共有する。
 - 互助の地域コミュニティを構築する。(組織は単独で存在するものではない。)
 - 強みを活かし弱みを意味がないものにする。
 - 個の貢献を組織を通して、社会に新しい価値やライフスタイルを提供する。
 - 貢献する個に報いる。知識・技術等の資源が得やすい環境とチャレンジの機会を提供する。
 - 活動成果は、事業成果(output)ではなく、ビジョン達成度(outcome)で評価される。
 - 組織の目的を、事業成果や利益を上げる事に置かない。
 - 全員が共有するビジョンを掲げ、ビジョン達成に、工夫と弛まない努力を惜しまない。
 - 責任と分担の組織で、縦組織・命令の組織ではない。
 - チームマネジャーにより経営される。
- 個人
 - 利他優先。公に貢献する。(「世のため。人のため。國のため。道のため」緒方洪庵)
 - 和を以て貴しとなす。(争うのではなく、折り合いをつける。)
 - 道徳一仁と礼を尊重する。(困っている人を見たら、助ける。)
 - 先人の考え方を知る。(温故知新)
- 社会
 - 貢献する組織の存続を許す。
 - 人としての尊厳を与える。
 - 活動成果を評価し、資源が供給され支援される。(社会的な評価システム)
- マネジメントが最大限に機能する組織環境
 1. マネジメント・サイクルの基本と原則が、全ての関係者に受け入れられ共有されている。
 2. 組織の内部環境に相互に助け合う互助の風土・文化がある。
 3. 組織は、積極的に地域コミュニティを構築し、情報ネットワークをもつ。
 4. 地域コミュニティに相互支援互助の文化が構築されていて、機能している。
 5. 上記を実現させる具体的な仕組みがある。

個人のレベルであっても、組織でも社会であっても、同じマネジメント・サイクルの基本と原則がなければ、矛盾を起こし整合性を失います。本音と建て前があるという事ではありません。

「人のため公のため」という語句に、違和感を感じますか？ それはなぜですか？

元々特定非営利活動法人が掲げるビジョンは、純粹で、人のためみんなのため(公)に幸せをただ、ビジョンを規定しただけで、顧みることなく再度確認することもないと、自然と陳腐化し、法人の利益や事業拡大等が目的になってしまい、当初の思いとは、異なってしまいます。すべてのものは、再認識再構築する人の努力である行動がなければ陳腐化します。

棚田が美しいのは、先祖代々からの人の努力が自然と共存しているから、美しいのであって、人の努力を惜しめば、草が生え、荒野へと戻ります。法人の目的もまた同じで、日々の努力なくて、成果を上げることはできません。

マネジメント・サイクルが最大限に機能するには、その基本と原則が満たされている環境がなければならない。

マネジメントの基本と原則を共有し、活動しやすい環境を整備することが第一であり、最初に取り組まなければならない重要事項であるが、これに取り組む組織は、少ない。事業は、法人が掲げるビジョン達成への手段であり、目的ではないのだが、いきなり事業成果をあげる事を考え、法人の目的(ビジョン)達成への考察が全く欠落してしまう。

マネジメントは、すすむ方向を指し示す羅針盤であり、ポラリス(北極星)である。

マネジメントは、法人を支えるバックボーン(背骨・精神的支柱)である。

非営利活動法人で、明確なバックボーンをもち説明ができる法人は少ない。

組織風土・文化は、法人の意志決定に大きく影響する。組織の不祥事は、組織風土に起因することが多い。日常的に全体を鳥瞰する意識と目をもって、定期的に見直さなければならない。

このように、社会及び組織をみても、個においても「マネジメント・サイクルの基本と原則」が受け入れられ、共有され、思考と意思決定の礎となっているのでなければ、マネジメント・サイクルは、機能することはない。共有されている基本と原則があれば、意志決定は早く効率良く成果に向かっての行動も効率がよくなります。

戦略的で効率がよく確実な成果を生む事業計画は、この組織環境から生まれます。

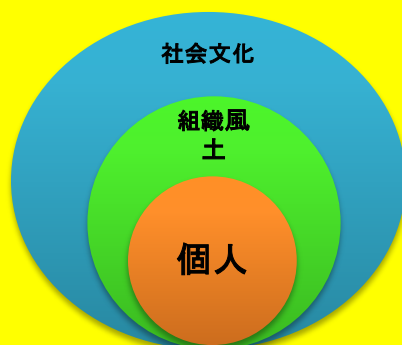
組織経営において、マネジメントによる組織環境が整備されていることが重要なのです。

さらに、組織風土も組織の意志決定に大きく影響を及ぼす要素である。

日常の習慣となっているものを見直す事や、意見・提言など言いやすい環境であること。

個人への専門知識・技術を提供する研修や人材育成があり、支援される環境があること。

スタッフが働きやすい環境であることは、常に観察し見直ししなければならない事項です。



どのステージでも同じ基本と原則がある。

マネジメント・サイクルの基本と原則が、個人のレベルでも組織(法人)であっても社会においても認知され機能している社会であり、個が尊重され自由で自律した法人組織がクラスター型にある市民社会。(市民セクター)
資源の流通と知識・技術を支援する中間支援センターが、物や金以外の流通経済と雇用を創造する。



Next Society

☆マネジメント・サイクルの概要☆

1 ミッション(使命)・ビジョン

【使命】使命=与えられた重大な務め。責任をもって果たさなければならない任務。

【ビジョン】法人が目的とし目指す、明確で戦略的かつ具体的な社会の将来像。

ビジョンは、法人が「すること」ではなく、理想とする「社会の状態」をいう。

どのような事業であっても、「我々の使命は何か」を規定することを最も最初のスタートとしなければならない。

一般的には、「我々は、これこれの事業をもって社会貢献する」としてしまい、「どのような事業をするか」が最初のスタートとなっています。

法人の目的は、価値を創造し新しいライフスタイルを提供することにより、法人が目指すビジョンである持続的な社会実現へ貢献することにある。

注意しなければならないのは、事業達成を法人の目的とすると、法人内部の事業管理・事業達成・事業成功と拡大が主となってしまい、法人外部の顧客や支援者及び法人内部スタッフへの「人」としての配慮(マネジメント)が欠落してしまいます。

ここにスタートの間違えがあるのです。

組織活動において、評価すべきは、どのように組織と事業を組み立て、社会に価値とより良いライフスタイルを提供でき社会が変化したかと、相互扶助の地域コミュニティを構築できたか、組織は透明性が高いかであり、事業そのものの開催数や規模拡大や事業の成功ではありません。

☆特定非営利活動法人の共通使命☆

1. 身近な問題を解決する為に、自ら参加し設立された法人。
2. 地域で役割をもち、相互扶助の地域コミュニティを構築する。
3. 組織の透明性を図る事と説明責任。
4. 社会価値を創造し、より良いライフスタイルを提供し、社会に貢献する。

☆非営利・公益性☆

法人の構成員に対する経済的な利益の追求を行わず、形式的・実質的にも利益の配分や財産の還元をしない。主たる目的がNPO法別表に掲げる20分野のいずれかに該当する活動であって、不特定多数のものの利益の増進に寄与することを目的とする活動である。

●「我々は、これこれの事業をもって社会貢献する」をスタートとした場合

組織がもつ知識や技術で可能な事業や、よそでは出来ない事業で注目される事業を実施し、事業の成果で社会貢献する。

自主事業として生産する製品の質や性能等のアピール。

数値での達成目標やノルマが課せられ、製品説明と普及拡大が目的となる。

開催回数、集客数、開催場所拡大等数値目標が立てられる。

コスト削減。普及拡大等のノルマ達成が目的となる。

無償のボランティアを多用する。最低賃金での雇用となる。

法人活動の目的が上記の項目にあると、これらが法人の内部活動の成果目標になり、外部への説明に矛盾や説明に窮することになりやすい。

●「我々の使命は何か」をスタートとした場合

地域においての、法人の使命を考えることで、地域社会での役割や責任が明確になる。

使命を果たすことで実現するビジョン(社会の変化・価値やライフスタイルの変化)を明確に目的として規定することができる。

法人の目的(定款に規定されている目的)は、法人が掲げるビジョンである。

法人のビジョンが明確になれば、それを実現させるのに必須な事業はなんであるかが明確になる。

目的が明確になり「マネジメント(組織経営)の基本と原則」が共有され重んじられることにより、自然と目的達成への議論となり、派閥や個人の利益を図る討論がなくなる。目的が社会貢献であるビジョン達成であるから、その議論結果は、良い方向にしかならない。

「最初に事業在り」ではない。事業は、ビジョン達成の為の手段。

【定款】

特定非営利活動促進法において、定款は自由度が高く、細かいところまで、自分たちの考えを反映させることができます。

定款は、組織としての基本的な枠組みを定めた文章であり、法的効力を持つ組織や意思決定機関等の組立設計図です。

内部環境や外部環境は、いつまでも変化しないということではなく、確実に変化して陳腐化していきます。組織の在り方や法人の実態と一致しているかを繰り返し点検し、リフレッシュしていく必要があります。また、その努力を惜しんではなりません。

法人設立後には、現在の活動内容と整合しているか定款の定期的な点検も重要です。特

☆定款記載 目的☆

この法人は、【①】に対して、【②】に関する事業を行い、【③】に寄与することを目

① 受益対象者の範囲 「何の為に、誰のために」

② 主要な事業 特定非営利活動促進法別表に掲げる活動の種類で、法人の目的に適合する活動を選択した、法人目的(法人が掲げるビジョン)を達成させるに必要な事業。

③ 法人事業活動が社会にもたらす効果 法人が掲げるビジョンである法人の最終目標

定款の目的は、法人が目指すビジョンであり、全ての関係者が目指す方向性、ポラリス(北極星)である。社会貢献への法人宣言であり、責任です。

2 事業組立・組織組立

定款記載事項（定款は法人の根本規則を定めたものであり重要な文章。）

【事業組立】

- 特定非営利活動促進法別表にある活動種類から、法人活動に合う活動の種類を選択する。
- 法人活動目的であるビジョン達成に必要とする事業を設定する。
- 法人のビジョン達成に寄与しない事業は、廃棄する。
- 現在の活動と整合性をチェックする。すでに活動していない事業は、廃棄する。
- 定款に特定非営利活動に係る事業として記載する。変更があれば、必要な手続きをする。

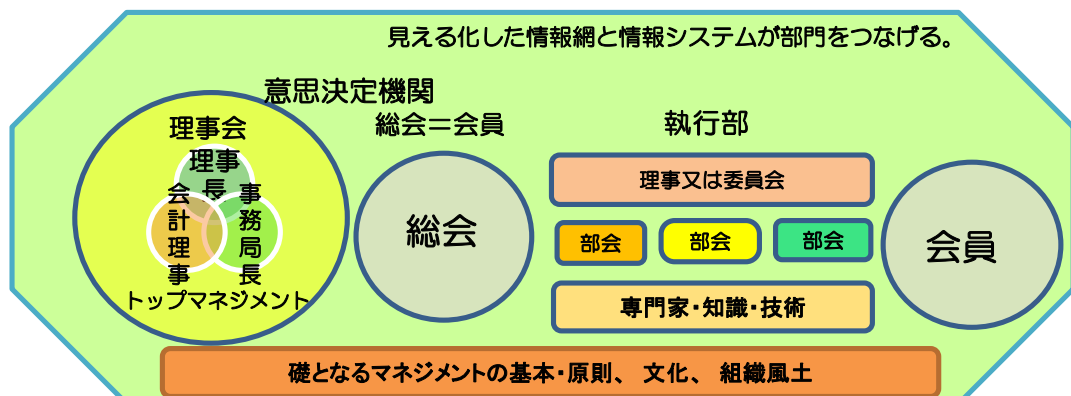
【組織組立】

- 総会と理事会の権能を規定する。総会は、最高意思決定機関
- 総会及び理事会の開催手続き方法を規定する。手続きが適切であるかチェックする。
- 役員の任期・選任・解任・報酬について定款に規定する。
- 役員の選任・解任・重任及び代表権を有する理事(理事長)の任期・重任・選任の方法を規定する。(細則や運用規定等を定める。) 一般的に定款には、記載されていない。「理事及び監事は総会において選任する。理事長及び副理事長は、理事の互選とする。」と定款にあるのみ。
- 総会及び理事会の議事録の整備 議事録がなければ、総会・理事会は開催されなかった事と同じ。議事録の記載方法—議事録の流れに従って書く。反対意見や議事の経緯を簡潔に記載する。
- 意志決定の手続きの方法や役員の選任・重任・解任の手続きが明確で、外部から見ても透明性がある事が大事である。
- 下部組織、委員会或は部会がある場合は、その運営方法を定款とは別に細則や運営規定等を定める。
- 多くの場合、組織の不祥事は、その組織の風土が大きな要因となっている事が多い。
- 責任と分担の組織 マネージャーは、成果に責任を持つ者であり指揮者。

特定非営利活動促進法には、理事会についての規定は一文もない。極端には、理事会でなくても理事による委員会などでもよい。自由度が高く活動に沿った組織組み立てができる。したがって、「自らがどのような組織としたいか」が重要になり、それが定款に反映していなければならぬ。

会員からの人材登用・育成の仕組みがあり、法人役員への参加ができる開かれた法人であることが望ましい。

専門知識なくて、事業はできないし、組織経営もできない。専門家の育成や専門家ネットワークを構築し、専門家の支援を得る仕組みが必要。



命令の組織でも縦組織でもない。ボスはいない。 信頼と責任と分担の組織

NPO組織図

アメーバのような内部構造
考え方が変われば組織図も自然と異なったものになる。

3 マネジメント・意志決定

マネジメントは、組織経営についての「考え方」であり「基本と原則」がある。

マネジメントには、基本と原則があるが、これが受け入れられ共有する環境構築が大切である。すべての人に共有されていなければ、機能することがなく、ただの妄想にすぎない。

更に、ただ共有しているというだけでなく、それに基づいた仕組みが機能していて、活動がサポートされ行動へと結びつかなければ、法人が目的とする成果にはなりにくい。

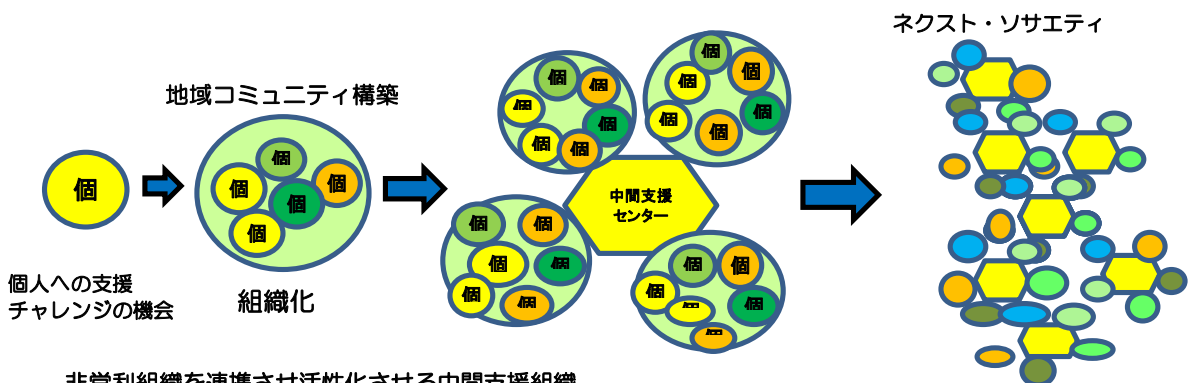
仕組みと環境があれば、どの部門においても、担当責任者であるマネージャーは、共有するマネジメントに基づいて、問題への即断と即対応が可能となる。

トップマネージャーは、理事長一人ということではなく、複数の(2~3人の)役割をもったマネージャーから構成されるのがよい。

- 個人の強みを活かす専門家による知識・技術のサポート体制ができています。
- 人材発掘と育成・人材登用の仕組みがある。
- 組織全体の在り方や組織風土を立体的に見通す鷹の目のマネジメント。
- どの部門においても、担当者の責任で即断に、決定できるマネージャーが居る事。
- 意思決定の手続きが明確であること。
- 誰でもが意見・提言を言える仕組みがあること。
- マネジメントに基づく行動・意思決定が、すべての人の行動規範となり、即行動ができる。
- 給与と人事は、それぞれの部門内で話し合い協議する。トップが決定するという事はしない。

こういった環境が整っていて、マネジメントは機能する。

★個と組織と社会 個であっても組織であっても同じで矛盾がない環境



非営利組織を連携させ活性化させる中間支援組織

中間支援センターの役割

- 資源流通の社会的仕組みを構築
- 専門家を育成し派遣する伴奏支援
- 専門NPO記者を育成し、広報を支援し情報を活性化させる。
- 評価とコンサル
- 地域コミュニティセンター
- 市民とNPOとを結びつけ資源獲得支援をするクラウドファンディング運営
- 個へチャレンジの機会を提供する。

クラスター型 共助社会
知識流通経済



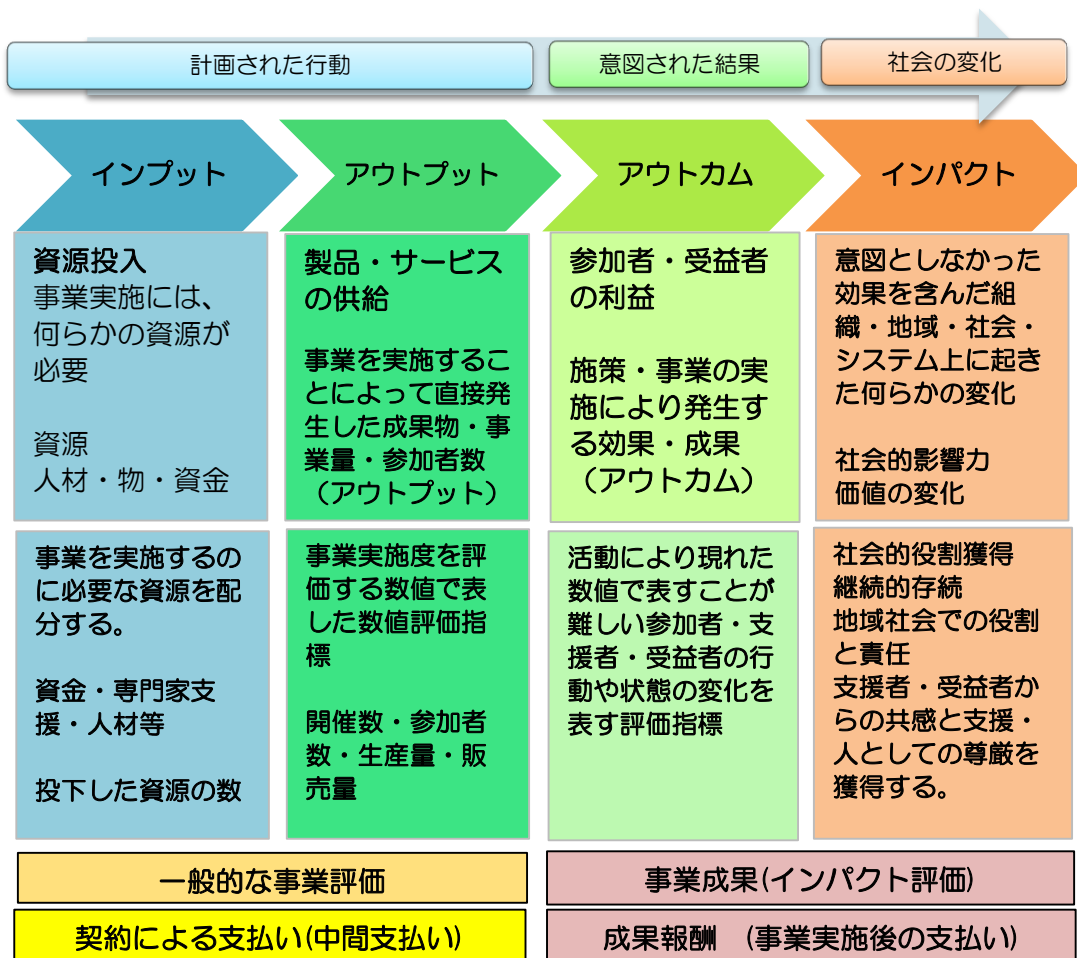
ネクスト・ソサエティ

歴史が見たことのない未来がはじまる
P・F・ドロッカー

4 ロジックモデル ビジネスモデル 事業プロセスを見える化するツール

4-1 【ロジックモデル】

- 事業と事業とを関連付けてビジョンを達成する論理的な構造に組立てることができ、施策の概念化や設計上の欠陥や問題点を発見することができる。
- 法人活動のビジョン(目的)達成を論理的で説得力がある説明でプレゼンができる。
- 事業と事業に関連性があり、法人目的を達成させるプロセスが明快になる。
- 事業目的であるビジョン達成を論理的に説明し、その実現を支援者及び受益者に確約することで、法人の責任と社会的役割を明確にする。
- 短期・中期・長期指標から成果達成度(アウトカム)の状態を管理できる。
- アウトプット(事業)を評価するだけでなく、活動により提供した価値やライフスタイルの変化等のアウトカムを評価できる。
- 論理的な事業組立てから、活動指標をたて活動の位置づけやねらいを全てのステークホルダーと共有することができる。
- 定款と整合性があり、適切な資源投入と無駄がなく戦略的な事業計画ができる。
- 法人が示すビジョンへの明確な方向性と決意を表明できる。



インプット及びアウトプットからの目標指標は、数値化しやすくPDCAサイクルにより、振り返り評価・改善・改革を実施する。

●組織内部情報からの振り返り評価・改善・改革

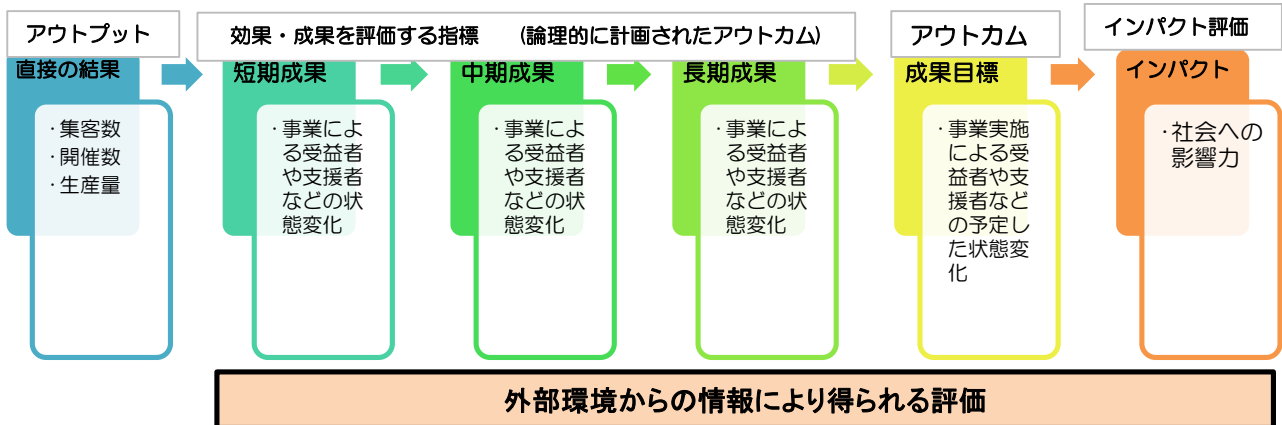


明確なビジョン達成への努力。PDCAサイクルによる振り返り評価・改善・改革

アウトカムおよびインパクトは、事業実施結果の状態を表す評価指標なので、数値にはしがたい。ロジックモデルによりアウトカムである成果目標を達成させるためのプロセスから長期成果・中期成果・短期成果の成果指標を作成する。論理的にアウトプットから各成果目標を関連づける説明ができ説得力がある事業説明ができる。

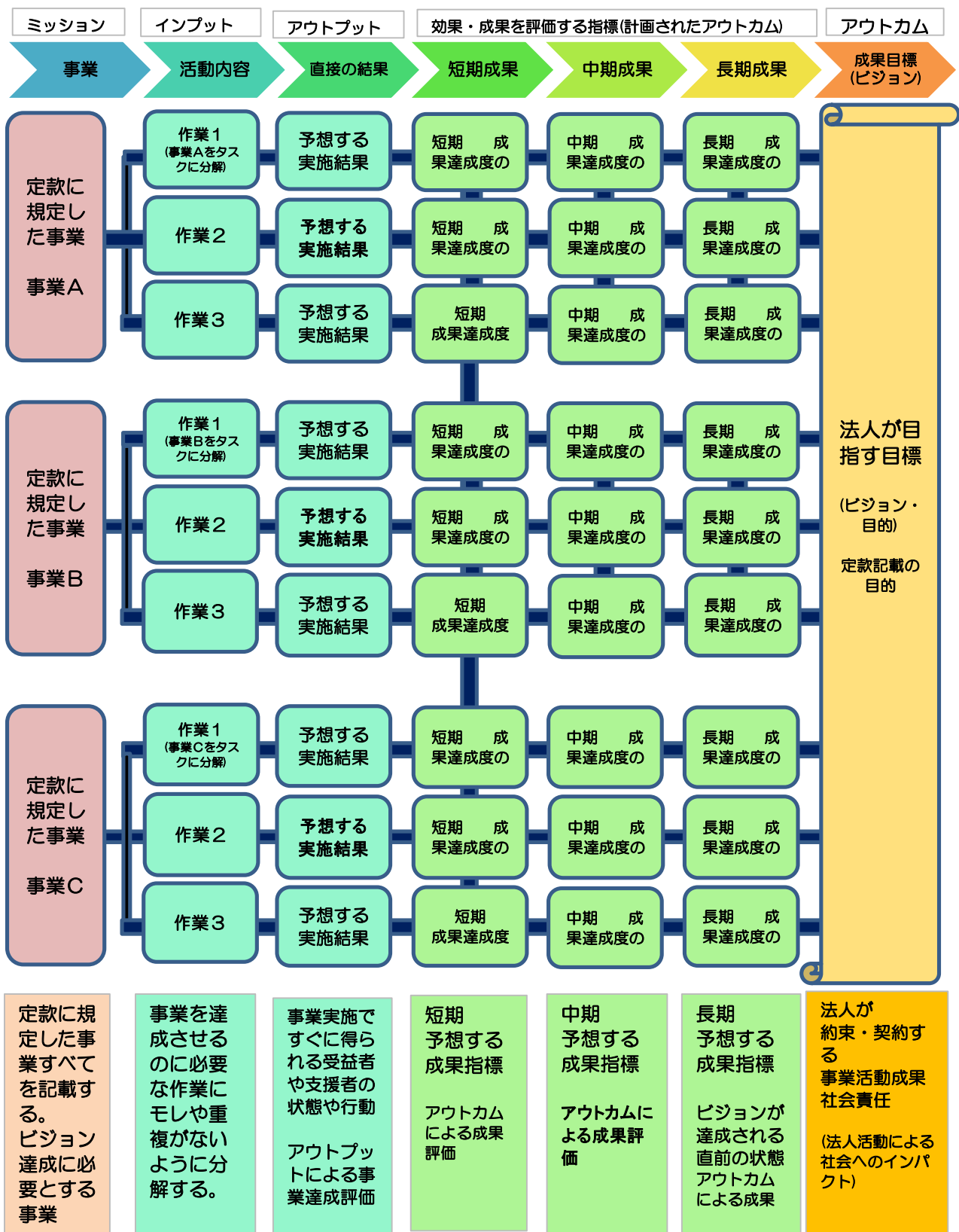
- 組織外部への影響を観察・計測・面接・アンケートで情報を収集して、組織外部情報を評価する。(事業成果評価と潜在的な顧客の開拓)
- ロジックモデルで、事業計画を論理的に説明できるだけでなく、構築したロジックモデルより、短期・中期・長期・事業目標の実施評価指標を得ることができ、事業担当者の目標となる。他の部門との関連性や連携を事業実施中間で、論理的に考察することができ、改善・改革につなげることができる。
- 事業計画をロジックモデルを使って説明することで、組織の使命・目的を明確に示すことができる。事業実施による成果をも明確に提示できる。
事業成果を組織が、社会に確約する。このことにより組織の責任が明確になる。市民からの事業評価を得やすくなり、資源(寄付等)を得ることが容易になる。

ロジックモデル 成果目標の指標



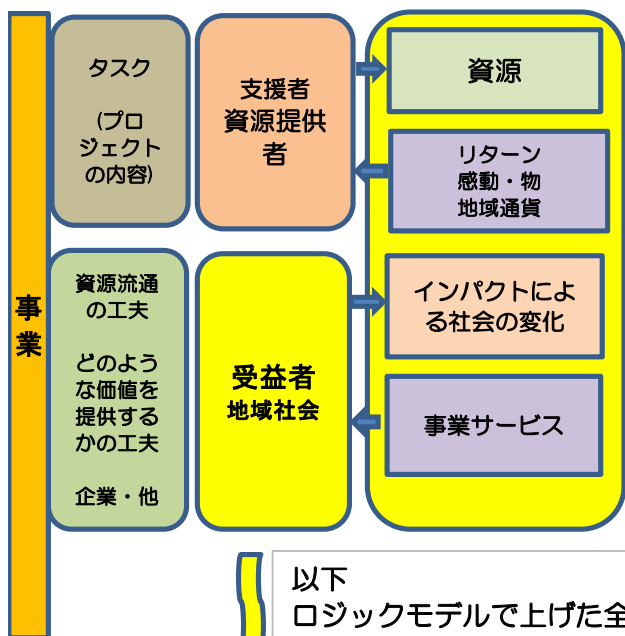
- 持続可能な組織と事業の条件
事業実施のプロセスを明確に示し、事業成果を社会に確約する。社会的役割と責任を明確にする。
事業成果を確実に達成させ、社会等の変化に耐えることで、社会から組織存続を認められ活動が支援される。

ロジックモデル



ビジネスモデル

事業をタスク(プロジェクト)に分解する。



事業名					
プロジェクト名(タスク)					
科目	内容	回数	単価	収益	
科目	内容	回数	単価	収益	
科目	内容	回数	単価	収益	
科目	内容	回数	単価	収益	
収益				合計	A

回数の合計は、事業達成の管理指標となります。

科目	内容	回数	単価	費用	
科目	内容	回数	単価	費用	
科目	内容	回数	単価	費用	
科目	内容	回数	単価	費用	
費用				合計	B

これらの合計で、事業全体の収益と費用が計算できる。

以下
ロジックモデルで上げた全てのタスク(プロジェクト)を掲載し計算する。

- 1 すべてのタスクについて、収益・費用を計算する。
- 2 事業ごとに収益及び費用の合計を計算して「事業別損益の状況」の表を作成する。
- 3 積み上げ方式で予算書を作成して、事業別損益の状況をチェックする。

【資源流通の工夫】

事業者(法人)や支援者及び受益者の相互に交換する流通を考える。

受益者から直接費用を回収するのではなく、支援者を介して、受益者の負担を減らすなどの工夫がなければ、非営利活動の経営はうまくいかない。

専門家の参加は、必須であり、専門家の参加とリターンを仕組みの中に取り入れる。

受益者においても、受益する一方向ではなく、コミュニケーションでの情報交換で支援者との感動を共有する仕組みを考える。
地域通貨等の運用もよい。

流通は、必ず双方向に受け渡すものがなければ、流通経済とはなりえない。

財務諸表の注記

2. 事業別損益の状況

科目	A事業	B事業	事業部門計	管理部門	合計
I 経常収益					
受取会費				×××	×××
受取寄付金	×××		×××		×××
事業収益	×××	×××	×××		×××
経常収益計	×××	×××	×××	×××	×××
II 経常費用					
(1) 人件費					
給料手当	×××	×××	×××	×××	×××
・・・	×××	×××	×××	×××	×××
人件費計	×××	×××	×××	×××	×××
(2) その他経費					
業務委託費		×××	×××		×××
・・・	×××	×××	×××	×××	×××
その他経費計	×××	×××	×××	×××	×××
経常費用計	×××	×××	×××	×××	×××
当期経常増減額	×××	×××	×××	×××	×××

- 事業別損益の計算
ビジネスモデルにおいて、各事業でのタスクの収益と費用を計算して、その合計を算出することは、表（事業別損益の状況）を作成することになります。

- **管理部門**
組織全体の損益を計算するのに、管理部門の収益・費用を加算しなければなりません。

- 委託事業が主であるNPO組織は、委託契約金に管理部門の費用が含まれていませんので、事業使用制限のない寄付と会費でこの費用をまかなう必要があります。

- 持続可能な事業
収益 > 費用であることは、必須な条件です。

非営利組織だから
収益 = 費用でなければならない
ということは、絶対ありません。

NPO法人会計基準ハンドブック P39 参照

事業別損益の状況 表

ビジネスモデルで計算した収益と費用を整理して事業別に記載する「事業別損益の状況」表を作成する。

事業計画の段階で「事業別損益の状況表」を作成することで、法人全体の収益・費用の概要を把握できる。どの事業での収益事業が重要であるかが分かる。

事業収益や補助金、助成金、用途が特定された寄付金などは、それぞれの事業収益として記載する。会費、用途不特定の寄付金は管理部門の収益とする。

4-2【ビジネスモデル】

- 事業に必要な資源獲得の工夫をすることにより、受益者に負担がない事業活動が実施できる。
- 資源提供者とNPO法人及び受益者とNPO法人の相互に交換するお金だけでなく資源の流通より、価値を創造する。
- それぞれのタスク(プロジェクト)について、収益・費用・実施回数を記載し、管理部門を含む各事業の事業別損益表を作成することで、収益と費用の状態が分かる。
- 事業収益・費用を積み上げ積算による正確な計算により、概算でない原価積算ができる。

【法人ビジネスモデルの型】

顧客は誰か？

- 第一の顧客 — 事業活動の直接の受益者
- 第二の顧客 — 支援者・寄付者・企業
- 第三の顧客 — 事業者であるNPO法人のスタッフや関係者

顧客は、直接的な受益者だけではない。

企業CSRは、環境問題や消費者への配慮のみでなく、社員の雇用、労働条件への適切な対応も求められる。

非営利活動だからと言ってスタッフを犠牲にしての社会貢献は、貢献とは言えない。

非営利活動において、最も困難なのは、受益者に負担をかけないとする経営。

収益 > (費用 + 法人管理費) でなければ、継続的な運営はできない。

- 費用を受益者が負担するのではなく、協同する企業や支援者・寄付者からの寄付から捻出する。
この場合、一方通行ではなく、必ず双方向の流通があり、コミュニケーションがなければならない。双方向流通の仕組みを工夫することが重要になる。
- 法人独自の収益事業で、収益をあげる。
- 委託事業—事業が委託契約の内容となる。事業費は、法人管理費を含んでいない。結局、委託事業のみでなく、法人収益事業或は、寄付や会費で、補充しなければ運営できない。

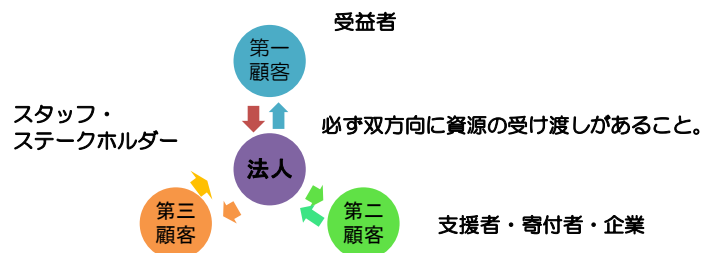
☆ビジネスモデルの型

- 寄付・会費・ボランティア型
小規模。持続的に引き付ける仕組みが必要。
- 収益事業型
独自の価値提供。
- 委託事業・補助金型
事業規模一千万の以上法人もある。 契約により事業が制限される。
- 委託事業+法人事業型
法人事業とのマッチングが必要
- 他の団体・企業との役割連携型
ビジョン達成への役割をもつ複数の団体との連携事業

資源とは何か。

寄付、会費、助成金、補助金、
事業収入
ボランティア、専門知識・技術、
人材
感動、感謝、共有する概念、
共助支援
書道・華道など「道」への知識・
技術
絵画・陶芸・染色技術。地域通貨

スタッフも顧客



【収益・費用】

● 事業別損益表

収益 > (事業費用 + 管理費用) でなければ継続した経営は困難。

収益 - (事業費用 + 管理費用) > 借入返済金でなければ、借入はできない。

収益が不振であれば、法人存続のリスクが高い。

収益事業が法人の目的に合わない事業である場合は、「そのほかの事業」となってしまう非営利活動法人でなくなる。

(管理費用の人件費) > (事業人件費の合計) である場合。法人経営の見直しが必要。

収益 = (事業費用 + 管理費用) 小規模な法人であれば、あるかも知れないが健全とは言えない。

【内部環境・外部環境】

● 内部環境

役員の交代・会員数の増減・事業の廃止など、いつまでも組織が変化しないということはありません。

変化に対応できる鳥瞰的観察と対応をしなければ、組織は、確実に陳腐化します。

組織風土、専門知識、第三顧客(スタッフ)のニーズ、ミッション・ビジョンの見直しなどを常に観察し、見直し・改善の努力をしなければなりません。

人的資源・財産的資源・物的資源・情報資源について、強味・弱みを分析し、強味を生かす工夫と仕組みを考案する。

専門家育成(専門知識・技術の獲得)専門知識は、常に学ぶ環境がなければ、時代遅れになる。

● 外部環境

★政府・行政(制度改正・政治の動向) NPO法が改正されれば、即影響がある。

★経済の影響 景気不景気・雇用状態など

★社会の動向 人口の変化、少子高齢化、就労形態の変化

★技術革新 情報伝達手段の変化、人工知能

★他の組織の動向

★第一の顧客(受益者)、第二の顧客(支援者・寄付者)の動向

外部からの情報は、積極的な情報獲得の仕組みがなければ、得ることは難しい。

顧客や支援者からのフィードバックや苦情など観察される状態が、問題解決と改善や改革の切っ掛けとなることがある。

外部情報を積極的に収集し編集する仕組みが必要。仕組みがないと行動に結びつかない。

法人は、いかに社会貢献したかのアウトカムが評価される。

これらは、外部情報を収集することで確認できる。

【事業実施管理指標】

☆ロジックモデル

● アウトプットによる事業評価

ロジックモデルでの事業回数及び集客数などの数値目標により、事業達成度の評価ができる。

● アウトカムによる短期・中期・長期の事業成果目標評価ができる。

ロジックモデルでの短期・中期・長期のアウトカム指標により、それぞれでの成果目標(事業を実施したことで、現れた効果や変化)が管理できる。

☆ビジネスモデル

● 資源流通を考えたビジネスモデルを具体的なシステムとして構築し、定期的実施状況を点検・再構築や改善をする。

● 顧客のニーズの変化や潜在的なニーズを掘り起こし、ビジネスモデルを更新する。

● 構築した仕組みが不変であるということではなく、常に内部・外部環境を観察し顧客ニーズに合わせた更新が必要である。

☆会計

- 1 経常費用＝管理費(人件費・その他の経費)＋事業費(人件費・その他経費)
- 2 管理費＝法人維持管理費(会報発行・HP運営・総会理事会開催運営・経理労務に係る費用)
- 3 純利益＝[(収益－費用)－一般管理費]＋その他の事業収益－その他の事業費用]＋特別利益－特別損失
(特別損失＝企業の経常的な経営活動とは直接関わりのない、特別な要因で発生した臨時的な損失のこと)
- 4 税引前当期純利益＝経常利益(損失)＋特別利益－特別損失

活動計算書・貸借対照表のチェック (NPO法人会計基準ハンドブック 引用)

- 1 活動計算書の「前期繰越正味財産額」と貸借対照表の前期末の「正味財産の部」の合計が一致していること。
- 2 貸借対照表の「正味財産の部」の合計額と活動計算書の末尾(次期繰越正味財産額)が一致していること。
- 3 貸借対照表の「資産合計」と「負債及び正味財産合計」が一致していること。

5. 評価・監査・改善・改革

【評価】



評価項目は、事業の成果評価だけではない。

事業活動のアウトカムを評価するだけでなく、組織組立、意思決定方法、事業実施のプロセス、会計及び事業監査など評価しなければ、組織を理解できない。評価項目は、多い。

組織が安定的に継続して運営できるかや、投資の対象となりうるかの評価は、アウトカムや会計財務諸表だけでは評価できない。

● 何を評価するのか？

1 インプットの評価

資源獲得の工夫や仕組みがあり、専門家の支援がされていて、組織が実施するそれぞれの事業に適切で無駄がなく資源が投入されているかを評価する。

2. アウトプットの評価

事業の開催数・集客数(アウトプット)は、数値として表現できる指標で分かりやすい。委託事業の契約は、アウトプットの実施内容であることが多い。

3 アウトカムの評価

アウトカムは、事業を実施したことで、受益者や支援者・寄付者更にスタッフをも含めどのような行動や状態の変化や利益があったかを評価する。

4 インパクトの評価

組織が、事業計画し価値や利益を提供した結果、受益者や支援者・寄付者などの行動や状態変化の評価と、意図しなかった社会の変化を含めた社会への影響や環境の変化がより良い持続的社會へと貢献したかを評価する。

5 組織組立・組織経営

明確なミッション(使命)及びビジョン(成果目的)を持っていて、ステークホルダーと共有しているか、組織の透明性が高く、意思決定の方法や役員選任方法は適切であるかを評価する。

6 事業計画のプロセス(ロジックモデルとビジネスモデル)

ロジックモデルで、事業実施の事業目標や成果目標を設定し、管理することができる。論理的に説明でき説得力あるプレゼンができる。

ビジネスモデルで、資源獲得の工夫や他との連携を考え資源流通の仕組みを組み立てることは、重要である。

マネジメント・サイクルで、繰り返し点検改良をすることにより、潜在的な顧客のニーズを発見したり改革の切っ掛けとなる。

論理的に説得力をもって事業を説明し説明責任を果たすことができる。 明

アウトプット・アウトカムである出力がよければ、全て良いということではなく、事業実施の過程や組織の透明性を評価しなければ、その組織の全てを評価したことにはならない。

特に全ての特定非営利活動法人が、最終的に目指す目的が自由な共助社会である市民セクター構築であるならば、組織の透明性と意思決定の過程は、評価しなければならない必須項目となる。

7 自己評価

事業プロセスを評価し、事業指標をたてることは、コストアップになるか？
ロジックモデル及びビジネスモデルを作成することで、自らの組織状態を確認でき事業目的指標をたてることで、事業の目標を明確にし共有することができる。
ビジネスモデルでは、他の組織との協働や協力することを工夫することで、一組織では、できない取り組みができるようになる。
何も、自己評価と工夫もなく、組織目的も共有することもなく、定型的な事業を実施しているのみでは、社会や自己組織の変化に対応できない。
現在よくても必ず衰退することになる。

コストをかけても、ロジックモデルとビジネスモデルを作成しなければ組織の明日はない。

実際に、自己評価や内部・外部環境を観察・測定し事業目標を確定している組織がどれだけあるだろうか？ これでは、持続可能な組織とは言えない。

【監査・改善・改革】

会計を監査するだけが監査ではない。組織の運営方法などが定款と整合性があるか組織経営についても監査しなければならない。監査チェックリストを作成しておく必要がある。

すべてが時間の経過とともに、内部や外部環境の変化に合わなくなり陳腐化する。

☆内部環境

組織が強みとする事柄・専門家の有無・会員が役員に参加できる仕組み・個々の知識技術支援育成の環境・会員管理・外部へのネットワーク・広報情報収集担当の有無・組織風土慣習の改善・役員選任解任重任について明確な仕組み・事務局事務処理と体制・各部門での意志決定マネジメント・トップマネージャーの構成・外部情報収集と対応の仕組み(フィードバック、苦情、評価情報・要求要望など)

定期的に見直し改善しなければならない事項は、かなり多い。

☆外部環境

行政の制度改正(NPO法改正)・経済の動向・社会の就労形態の変化、人口減、高齢少子化・技術革新情報・支援者や寄付者(ニーズ、期待)の変化・他組織の動向・企業CSRの動向

受益者、支援者、寄付者からの評価や評判・顧客ニーズの変化・潜在的でまだ表れていない顧客ニーズ・社会的な組織役割とネットワーク環境変化

組織を支援する支援者が必要とするのは、公平明確な評価情報である。この評価は組織自らが広報する透明性がある情報からなされる。

組織は、使命及び法人が目指す目的を明確にして、組織構成・意思決定方法・会計情報・事業のアウトカムなどを評価に耐える情報として一般に説明し公開しなければ、真に透明性がある組織であるとはいえない。

事業が終われば、それで終わりということではなく、積極的な外部情報の収集から見直しと改善が必要であり、組織評価は、その外部情報がなくては評価できない。

組織活動からの社会的インパクトは、意図としなかった事項も含んだ社会への影響をも加味し、持続的社会に貢献する組織であり、必要とされる活動であることを評価しなければならない。

◆ 出所 引用 参考文献

サードセクター組織のためのオンリーワン戦略 ロジックモデル・ビジネスモデル
特定非営利活動法人市民フォーラム21・NPOセンター ©

マネジメント 基本と原則 [エッセンシャル版]

P・F・ドラッカー著 上田惇生編訳 ダイヤモンド社

非営利組織の経営 P・F・ドラッカー著 上田惇生訳 ダイヤモンド社

プロフェッショナルの条件 P・F・ドラッカー著 上田惇生編訳 ダイヤモンド社

究極のドラッカー 國貞 克則著 角川グループパブリッシング

ドラッカーのリーダー思考法 藤屋伸二著 中経出版

NPO法人会計基準 [完全収録版 第2版] NPO法人会計基準協議会著

NPO実践マネジメント入門 パブリックリソースセンター編

特定非営利活動法人 「てびき」 内閣府大臣官房市民活動促進課

2017/05/05 okada ©

<http://okadanet.sakura.ne.jp/wp/>