

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

## 非営利活動の評価

なぜ評価が必要なのか？

2016/10/07 OKADA ◦



## 非営利活動の評価

### 目次

#### 1. 評価について

- 営利活動では
- 非営利活動では
  - 【事業の評価ではなく、ビジョン達成度の評価でなければならない】
- 非営利活動の評価
  - 【外部評価】
  - 【内部評価】
  - 【内部評価を情報公開する事による支援者と顧客の引付】

#### 2. 評価しなければならない評価項目

- 【マネジメントサイクル】
- 【マネジメントの基本と原則】
- 【評価方法】

##### ●評価項目

- (1) ミッションとビジョン (何のために何をするのか。設立趣旨書と定款)
- (2) 組織風土文化 (暗黙の了解 最も強力に作用する力)
- (3) 事業組み立て (ビジョン達成の為に事業として組み立てられているか)
- (4) 組織組み立て (定款 総会・理事会の権能 役員の選任・解任・任期)
- (5) 意思決定 (総会・理事会 議事録)
- (6) 組織経営 (マネジメント 組織の方向性。リーダーの素質)
- (7) 内部環境・外部環境 (危機管理・マーケティング)
- (8) ロジックモデル
  - 【ロジックモデルで何が分かるのか】
  - 事業計画書 (戦略的事業計画。無駄のない資源投資)
  - 短期・長期成果目標 (事業による成果を確約して公開する)
  - 短期・長期事業目標 (実施事業の数値目標)
  - 廃棄すべき事業 (陳腐化した事業の廃棄)
  - 【ロジックモデルの作成】
  - 事業計画書作成
- (9) ビジネスモデル
  - 【ビジネスモデルの作業手順】
  - 手順1 一定款に規定した事業をプロジェクトに分解する。
  - 手順2 相互資源流通の工夫
    - 資源獲得と流通の工夫 (事業者－受益者－支援者の相互資源流通の工夫)
    - 支援者－受益者－事業者と他団体との連携 (関係者間のコミュニケーション)
  - 手順3 プロジェクトを作業に分解する。
  - 手順4 収益と費用
    - 事業収益と費用 (フルコストチェック。財務諸表の注記)
    - 支援者－受益者－事業者と他団体との連携 (関係者間のコミュニケーション)
    - 収益事業 (自主事業型・寄付会費型・委託事業型)
  - 手順5 活動予算書作成
    - 活動予算書 (事業を作業に分解した、収益と費用の積み上げ積算)

(10) 監査 (会計監査と事業監査 会計証憑)  
(業務監査)

(11) 改善・改革 (マーケティングとイノベーション)  
 【外部情報収集】 (顧客の満足度。社会の変化対応)  
 【内部情報収集】 (強み弱み確認 スタッフの満足度)  
 【人事】 (強みを活かす人事)  
 【組織存続意義確認】 (顧客の創造と新しい価値提供。社会の役割)  
 【マネジメント・サイクル】 (組織経営の基本と原則)

### 3. なぜ評価が必要か

- 評価の目的と意義
- 新しい法人経営の考え方（評価方法）と活動支援環境
- 非営利活動に必須な社会環境の条件

### 4. 特定非営利活動法人

- 特定非営利活動促進法の概要
- 特定非営利活動法人の設立  
 設立に必要な条件ー チェックリスト  
 【組織組み立て】  
 社員総会・理事会の権能  
 収支相償
- なぜ特定非営利活動法人なのか

### 5. ネクスト・ソサエティ

- 新しい社会を構築するのに必要な条件
  - (1) マネジメント
  - (2) 専門知識
  - (3) 資源流通と互助
  - (4) 企業と非営利組織 企業との協働
- 新しい社会の創造

#### 参考資料

サードセクター組織のオンリーワン戦略&コンサルタントの手引書  
 特定非営利活動法人 市民フォーラム21・NPOセンター

社会的インパクト評価ツールセット 実践マニュアル  
 2016年6月14日  
 G8社会的インパクト投資国内諮問委員会  
 社会的インパクト評価ワーキング・グループ

## 1. 評価について

### ●営利活動では

企業が提供する物・サービスは、「性能表」「現物」「取説」などがあり、間接的・直接的に評価できる。物・サービスの質が評価の対象となり、評価や比較がしやすい。

「口コミ」などのネットでの評価もあり、実際に手に取るか、現場に行けば、比較的すぐに「良し悪し」が判断できる。

### ●非営利活動では

社会の問題を解決しようとして組織された非営利活動の成果は、物・サービスの質も、企業と同じように高品質を問われるが、さらに、社会的使命（ミッション）をもって、目的である組織のビジョンを達成させ社会にどのような改革をもたらしたかを評価しなければならない。

しかし、一般的な評価は、事業の成功や実施回数、集客数などで評価されている。

#### 【事業の評価ではなく、ビジョン達成度の評価でなければならない】

事業は、組織の目的であるビジョン達成への手段であって、事業の成功が目的ではないので、評価するのは、組織が示した目的であるビジョンが如何に達成されたかを評価しなければならない。

社会の状態のより良い変化である改革や、新しい顧客を創造し、活動することによる生活の質の変化などであるビジョンの達成度は、数値で表すことや、計測する事が困難な場合が多く、その成果は、時間の経過とともに他に影響し拡大縮小し変化するので、評価が難しい。

### ●非営利活動の評価

評価方法として、自己評価と外部評価（第三者機関評価、受益者評価、外部識者評価）などが考えられる。

#### 【外部評価】

信頼ある第三者機関による評価「外部評価」が最も正確に評価するように思われるが、評価項目ごとに設定された五問等から選択して質問に答える方法は、回答者に十分にその質問の意味を伝え理解できるようにしなければ、回答の正確さを得られない。また、実情より良い選択もしてしまう可能性がある。

与えられた選択肢を選択する方法は、多様な活動を評価することができない。

低い評価結果について、改善する方法が分かり即改善を実施できない欠点がある。

予め用意された選択肢を選択させて、それを評価する仕組みを何の疑問をもたないで採用するのは危険性が高い。多様で複雑な非営利活動は、そのような画一性で評価することはできない。

#### 【内部評価】

自己評価は、実施主体である組織自らが評価する「内部評価」である。評価項目について、専門家（コンサルタント）から説明を受け評価することにより、当事者が組織や事業の全体像を鳥瞰することと、その細部を確認することができ、無駄のない資源投資による事業計画が実施できる。

#### 【内部評価を情報公開する事による支援者と顧客の引付】

自己評価を実施主体である組織のみでなく、専門家であるコンサルタント、研究者の知識を加え、関わるステークホルダー、受益者・顧客も参加した評価とともに、「短期目的成果」「長期目的成果」を社会に公開確約することで、支援者や寄付者及び顧客からの支援を引き付ける。

このことは、組織の「なすべき事業と達成すべき目的」が明確になり、社会的責任を負う事となる。

評価の詳細を公開情報とすることで、組織が考える社会貢献と改革について、市民の理解を得ることができる。

評価の内容は、組織が自ら表記した事実のみで、その良し悪しは、権威での評価ではなく、評価公開情報より支援者である市民自らが判断する。

市民自ら考え判断することで、権威に拘束されない自律した市民による非営利活動を「市民主体」で市民が支える社会を構築する礎となる。

## 2. 評価しなければならない評価項目

### 【マネジメンツサイクル】

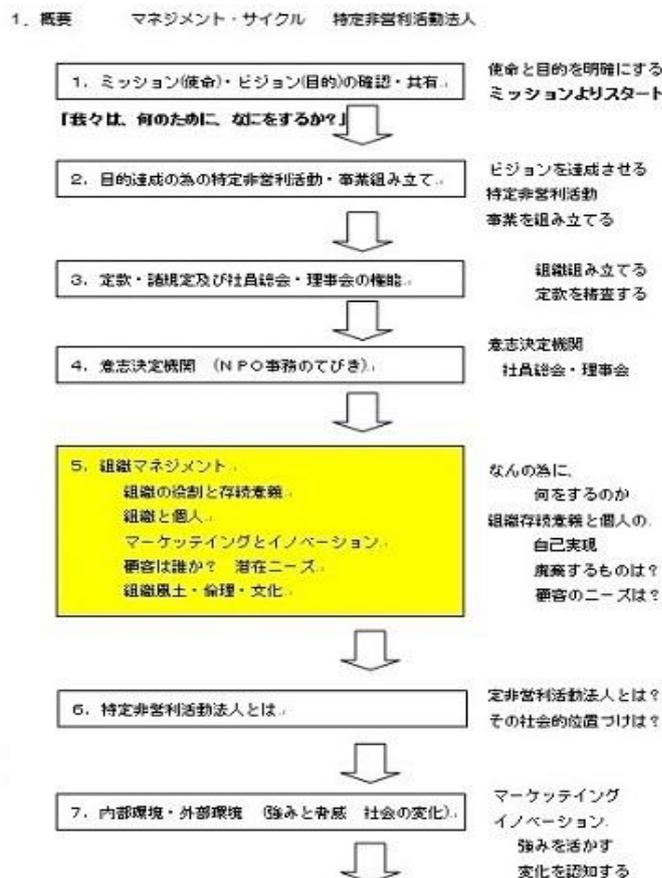
目的達成のための組織を構成し、健全な意思決定により、短期、長期の目的を明確に確立して戦略的な無駄がない事業計画をたて、収益と費用の健全さを確認し、必要な資源獲得と流通の工夫がされ、それらを情報公開して組織が設定した短期・長期目的の成果を社会に確約する。活動した結果を、スタッフの満足度調査と受益者や支援者からのフィードバックを収集し、活動成果（ビジョン）の達成度を確認する。ビジョンと活動結果のギャップを確認し改善する。

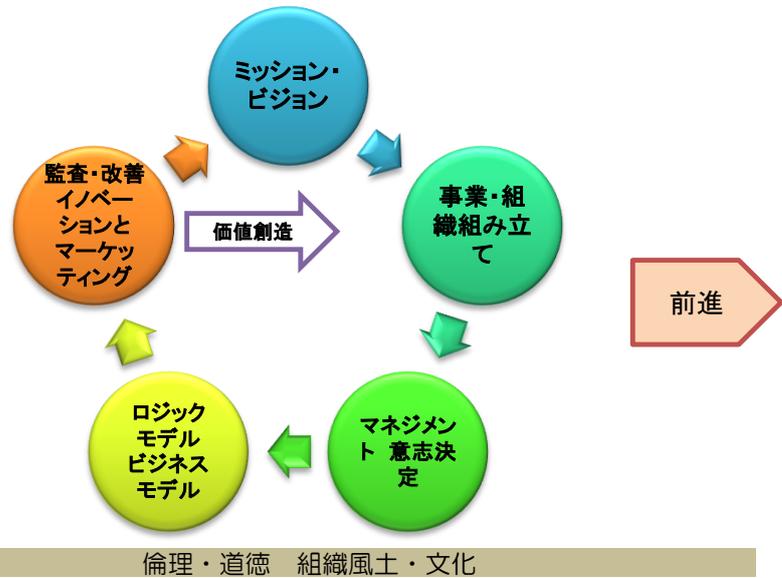
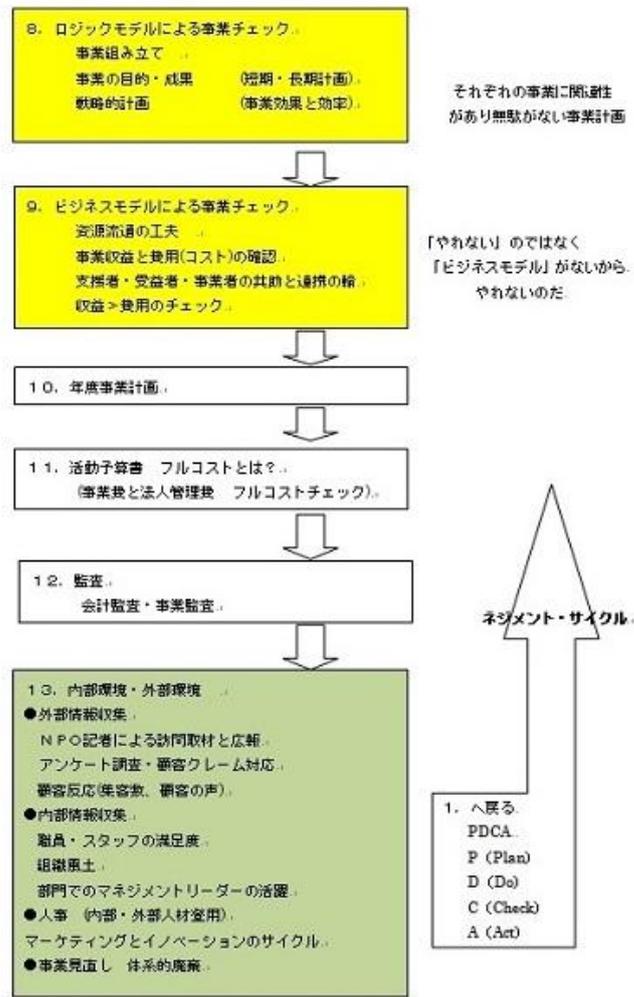
活動目的に貢献しない活動は、積極的に廃棄する。ステークホルダー、受益者・顧客からのフィードバック（マーケティング）と活動改善と新しい顧客を創造する改革（イノベーション）により、活動を更新し、社会の変化に対応する社会的役割をもつ組織経営が、組織の社会的存続意義を高める。

組織経営と組織目的（ビジョン）の達成は、まったく関係がないということではなく、密接に関係があり、組織経営の在り方に大きく影響をもつ。組織経営（マネジメント）がどのように実施されているかは、評価の対象となる。

社会及び組織も時間と共に、変化し必ず陳腐化する。これに対処できるのは、ビジョンと現状とのギャップを埋める弛まない努力であり、顧客創造と新しい価値を提供するイノベーションとマーケティングのマネジメントサイクルである。

### マネジメンツ・サイクル



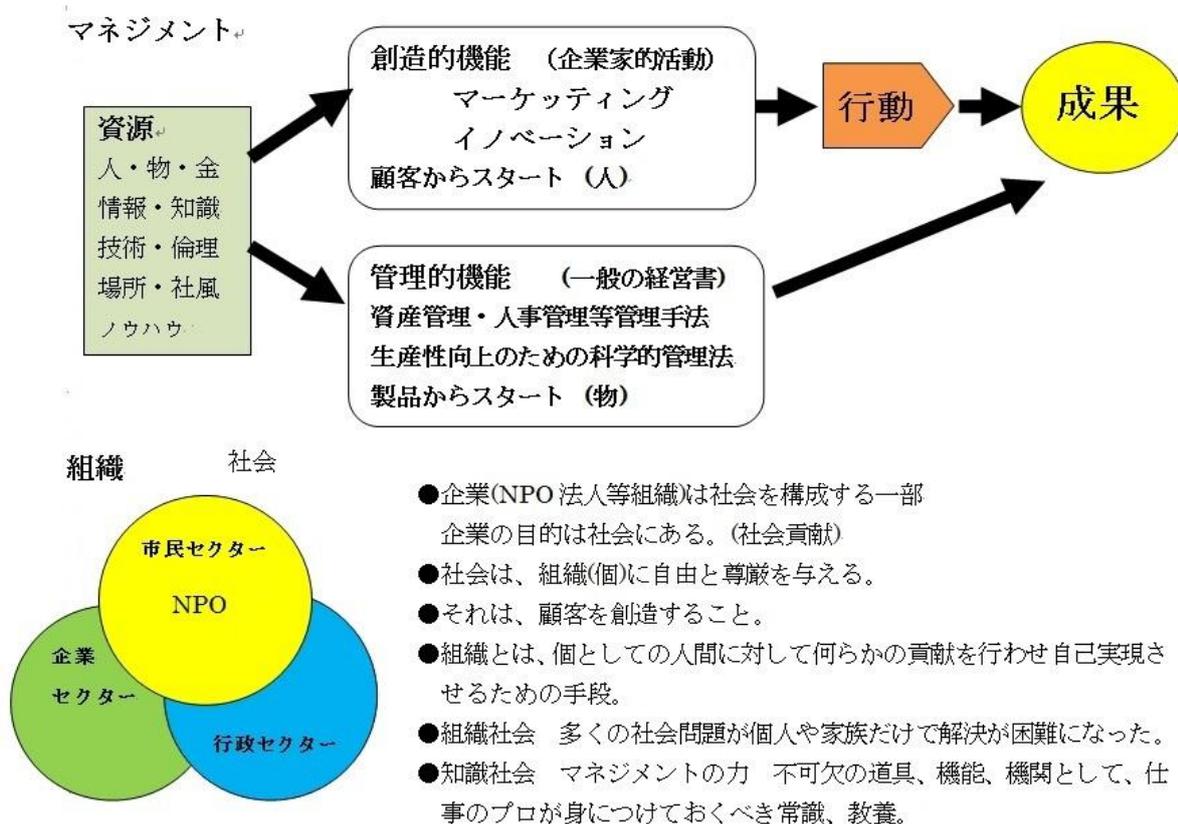


すべてが変化し、留まることがない。その変化に対応し行動するマネジメント

## 【マネジメントの基本と原則】

マネジメントは、「かんがえ方」です。考える基本と原則があり、基本と原則を無視したものは、マネジメントでは、ありません。マネジメントは、基本と原則より成り立っています。

- (1) 「強み」を最大に活かし、「弱み」を取り上げる必要がないものにする。
- (2) 組織は、自らの使命（ミッション）をもって、社会問題を解決する将来あるべきより良い状態（ビジョン）を設定し、現状とのギャップをなくす弛まない努力により成果をあげることで社会に貢献し、社会的存続意義と役割をもつ。
- (3) 組織は、個の強みを活かし、専門知識と社会貢献への参加の機会を与え、自己実現と自律を支援することで個の貢献に答える。貢献する者へ生活の糧を保証する。
- (4) 社会は、社会貢献する組織に「自由と人間が人間らしくある尊厳」を与える。
- (5) 個は、己の損得を優先するのではなく、利他を優先することで、自己実現を図り、共存共助の和を紡ぐ。利他を優先する精神は、日本のDNAである。（和を以って貴しとなす）



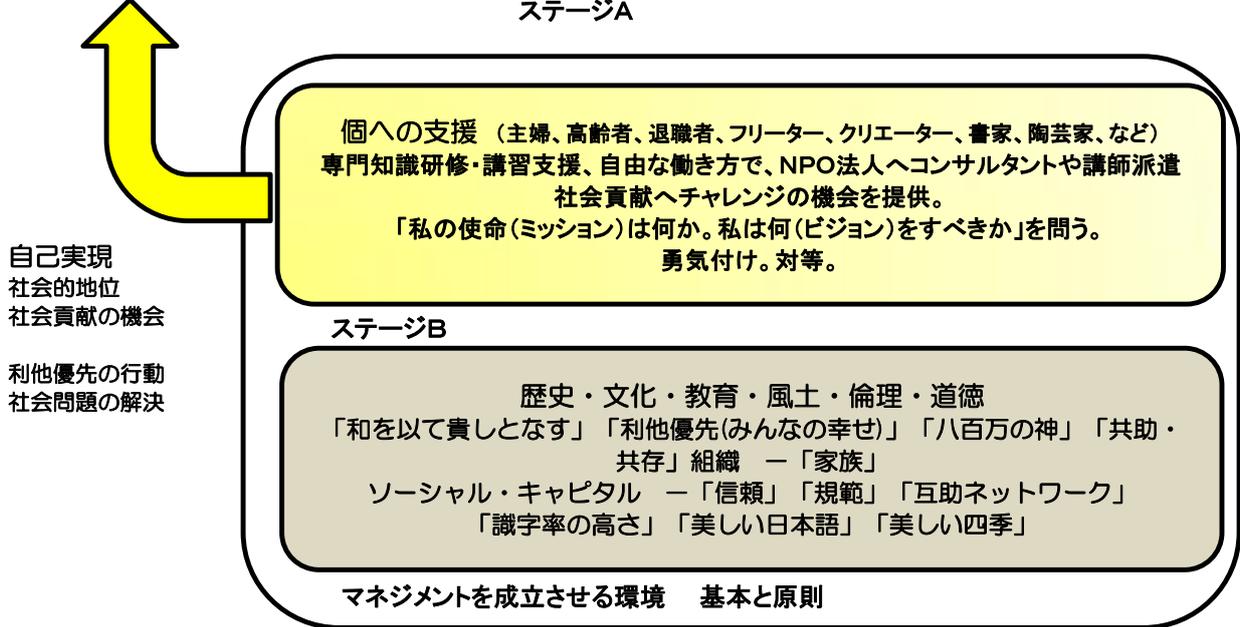
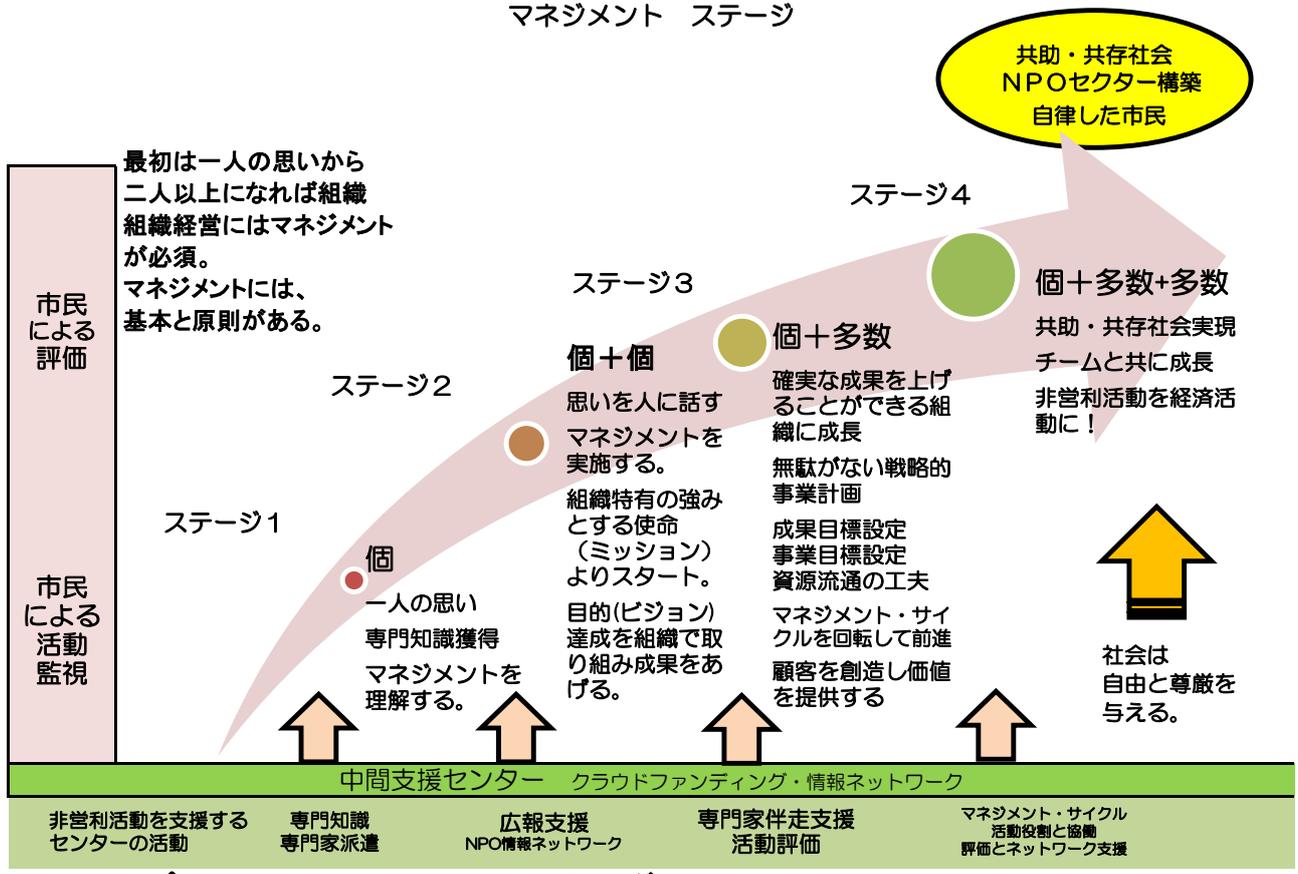
### マネジメントの効果が最も発揮される社会環境

マネジメントの基本と原則が周知されていること。  
利己より利他を優先する思考・発想が、自然であること。  
弱者への気遣いが自然とできること。  
ミッションが明確であり、ミッションからスタートしていること。  
目指すビジョンと現実とのギャップを埋める弛まない努力がされていること。  
すべてのものは陳腐化（変化）する。変化の観察から対応と対策がされること。

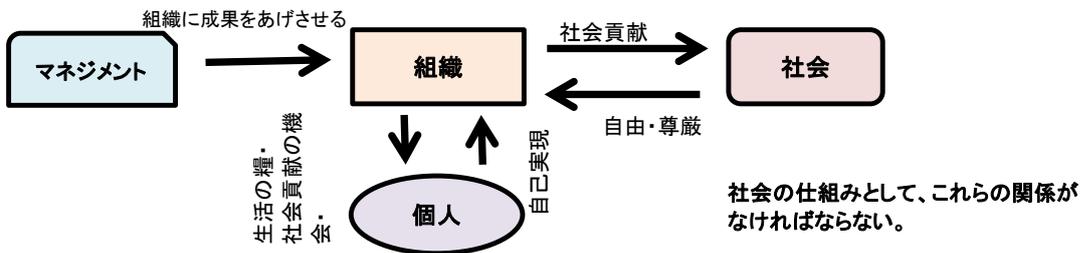
マネジメントには、「創造的機能」と「管理的機能」がある。  
創造的機能は、「人と新しい価値」を創り、管理的機能は、「製品」を管理する。

マネジメント・サイクルは、マネジメントの創造的機能を発揮させる動的で行動の作業回転手順です。

マネジメント ステージ



マネジメントー組織ー個人ー社会の関係



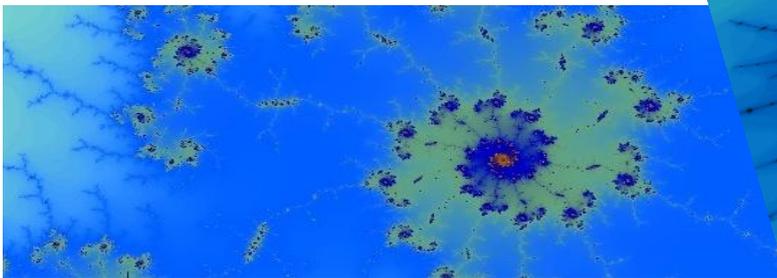
- マネジメントは、その基本と原則からの「問い」であり、答えは「よい事しか浮かばない」のであり、多様な組織に通用する最強の組織経営ツールです。
  - マネジメントは、ものの考え方。基本と原則がある。（みんなの幸せ利他優先が原則）  
全てのステージにおいて、マネジメントが機能していることが、マネジメントを強力にする。  
マトリョーシカ人形のように、入れ子構造であり、どのステージにおいても、同じマネジメントが機能している。個人の精神もまた同じであり、帰属する組織も目指す社会も同じ入れ子構造で同じであり、矛盾がないことがマネージメントの基本です。
- マネジメントがない場合やステージごとに考え方が異なると、精神を病むことになり社会は荒廃し継続性が途切れ前を見る力を失う。「障子を開ければ、外は広い」これに気が付かず、全体を見渡す力、前進する力を失い孤立して自死する。【障子を開けてみよ、外は広いぞ(豊田佐吉)】
- マネジメントがなければ、現場は混乱し、仕事の意味、責任の取り方が分からなくなり、仕事の奴隷となる。何のために仕事をしているのかが分からなくなる。
- マネジメントがなければ、上司は、ダメ出しばかりをし、部下を疲弊させる。
- マネジメントは、社会の仕組み  
どのような社会の仕組みがあるかが、重要であり、社会の仕組みを如何に構築するかが最優先に取り組まなければならない事項。  
活動支援やより良い社会への啓蒙あるいは、NPOへのマッチング活動などは、社会の仕組みが整っていないければ、焼け石に水。効果が持続しない。
  - 利他優先。「自分は多くの人に支えられている」という絶対的確信と信頼があるので、見返りを求めることがないし、考えることもない。 マネジメントが機能している社会でなければ、成り立たない。  
この「確信と信頼」は、子供への教育と環境により、育成される。この環境構築が、マネジメントのスタート。
  - マネジメントは「我々は何のために、何をするのか」の問いかけ。  
進む目的への方向を確認し評価することができる羅針盤です。



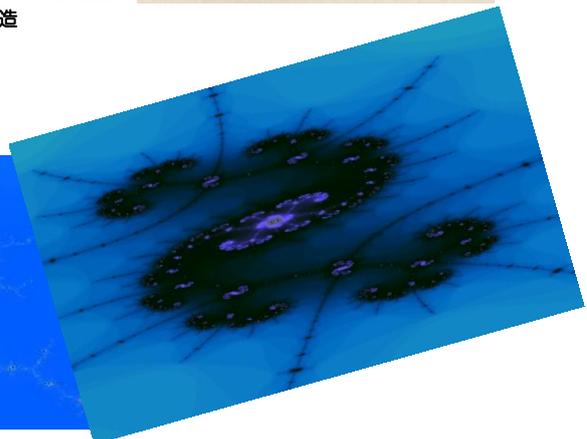
マトリョーシカ人形



入れ子構造



フラクタル図形



相似性

不思議な図形

## 【評価方法】

評価は、単純に事業の成果を評価するのではなく、自ら掲げたビジョンの達成度と事業目標の達成さらに事業を実施する主体である組織をも評価する。

評価項目から自己評価をする。公開される評価には、現状の事実のみで、優れているかそうでないかの評価結果は記載しない。自己評価をすることで、自らの組織全体像を把握し、個々が組織の進むべき道を確認して、共有し、組織がマネジメントされていることを重視する。

公開された評価項目の回答から評価するのは、それぞれの支援者・顧客である市民。（市民主体）  
評価は、専門家（コンサルタント）からの研修と事業者への専門家による伴走支援が必要である。

評価項目からよし悪しを決め一律化するのではなく、権威からの拘束を排除し、評価情報提供からそれぞれの市民が判断して、多様で自由な自律した活動を支援する社会的環境風土を醸造することに重視する。

## ●評価項目

### (1) ミッションとビジョン （何のために何をするのか）

最初に取り組む重要な課題である。 「ミッションからスタート」

ミッションは、組織の強みを活かした特有の使命でもって「何の為に。何をするのか」を明らかにします。それを共有することで、議論の方向を意識させ意思決定を速め決断の根拠となります。組織の強みであり、社会的な役割を示し、社会での存続意義を高めます。定款の目的に記載されている使命です。

ビジョンは、組織が目指す到達点。社会の課題が解決されたあるべき社会の状態です。組織の活動目的であり、定款記載の公益の増進に寄与する目的に同じで整合性がなければなりません。

### (2) 組織風土文化

組織風土は、最も強力に作用する潜在的意識。意志決定やモチベーションに大きな影響力をもつ。

感情的な人事。研修教育の欠如。専門用語の多用。専門知識の理解不足。現状維持。黙認。責任回避。無視。リーダーの素質。人事決定の方法。日常の習慣。残業の有無。報告、連絡、相談の慣習。休日。過労。知識獲得の容易さと、その保管管理。知識・技術の教育とチャレンジの機会有無。無駄な会議。忠誠。部門間の情報交流と協力。情報発信と受信の容易さ。組織の損得勘定。経理の決済と出納。カルト。個人主義。各個人の自己防衛と利他への配慮、その優先度とバランス。共助とチームワーク。社会貢献意識。ワンマン。顧客優先。提案の容易さとその採択。ミッションとビジョンの共有と日常的な確認。役員支払。弱みを突く。他への配慮と尊厳。弱者への配慮・気遣いと支援。前例の有無。学歴。派閥。利己主義。いじめ。権威。セクハラ。倫理、道徳のなさ。差別。仕事と収入の保障。生き甲斐。自己の損得。議論の勝ち負け。責任欠如。専門知識の欠如。カリスマ。独裁。感情的な発言。主体性がない同意。媚びる人。暗黙の了解。空気。パワハラ。無視。孤立。宗教教義。思い込み。金権主義。贈賄。知識・情報の独占。コミュニケーション。拝金主義。〇×式思考法。

その項目は多く、これらを意識してコントロールするかしないかは、組織危機管理に大きく影響する。報道された多くの企業等のスキャンダルは、これらが原因。「できない」この事の理由にもなる。暗黙の了解ではなく、よく議論し組織規定を作成して、明快な共有の文化としなければならない。

組織風土について、意識して定期的に話し合うことは、重要です。

意思決定をするにあたって、前例や習慣又はリーダーの個人的な意向等や暗黙の了解を、最優先するのではなく、共有する組織の方向・使命（ミッション）と組織の目的（ビジョン）から発想して、「我々は、我々の目的達成の為に、決断する」と言わなければならない。

主語が「私」ではありません。

組織環境や組織風土が整っていないならば、マネジメントは効果がない。

組織風土・文化が「我々は何のために、何をするか」を明確に語るものでなければならない。

(3)事業組み立て (ビジョン達成の為に事業として組み立てられているか)  
 特定非営利活動法人

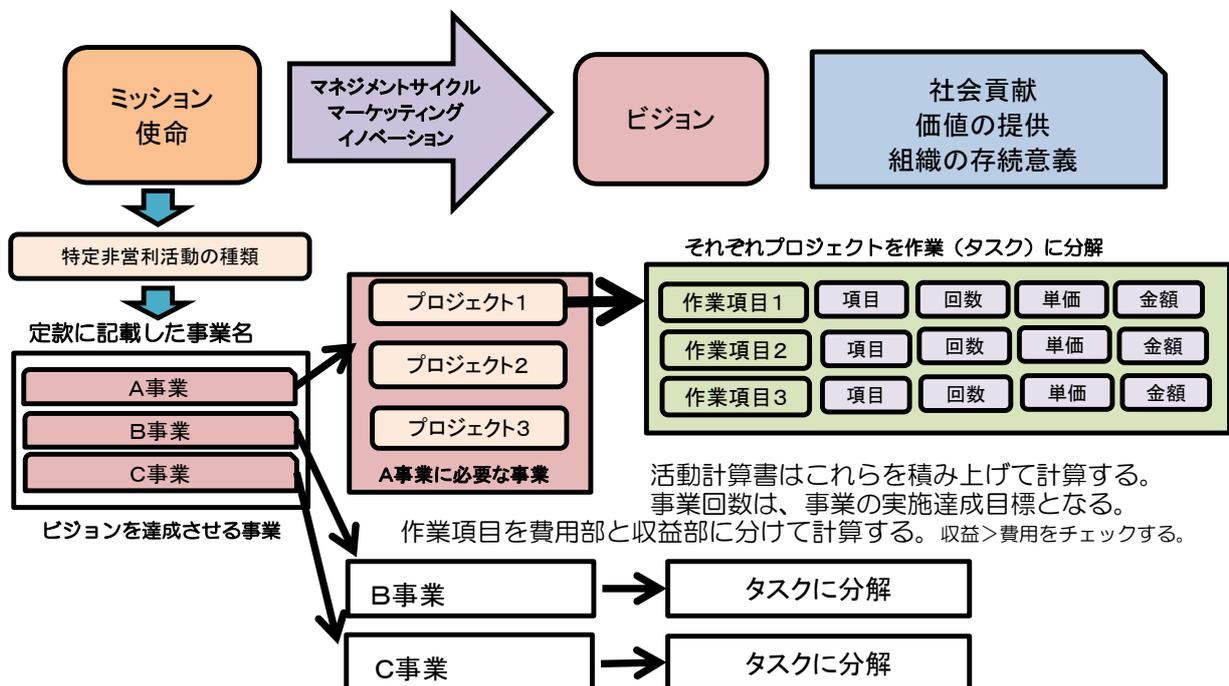
【1】 ミッションに合う特定非営利活動促進法での活動の種類を選択する。  
 (定款記載の特定非営利活動の種類)

☆特定非営利活動の種類 (特定非営利活動促進法第2条別表)

- 一 保健、医療又は福祉の増進を図る活動
- 二 社会教育の推進を図る活動
- 三 まちづくりの推進を図る活動
- 四 観光の振興を図る活動
- 五 農山漁村又は中山間地域の振興を図る活動
- 六 学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動
- 七 環境の保全を図る活動
- 八 災害救援活動
- 九 地域安全活動
- 十 人権の擁護又は平和の推進を図る活動
- 十一 国際協力の活動
- 十二 男女共同参画社会の形成の促進を図る活動
- 十三 子どもの健全育成を図る活動
- 十四 情報化社会の発展を図る活動
- 十五 科学技術の振興を図る活動
- 十六 経済活動の活性化を図る活動
- 十七 職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動
- 十八 消費者の保護を図る活動
- 十九 前各号に掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動

【2】 特定非営利活動法人が実施する活動は、法(別表)の種類と整合性があるか。  
 定款記載と同じか。

【3】 目的(ビジョン)を達成させるための事業  
 法人が実施する事業は、ビジョンを達成させるのに必要な事業か。



(4) 組織組み立て

総会・理事会の権能  
 役員を選任、解任、重任の決定方法  
 役員役職の選任方法と任期及び重任の決定方法  
 定款記載との整合性  
 諸規定の整備

(5) 意志決定

法人代表権をもつ役員と責任の明確化 (CEO 最高経営責任者)  
 会計出納の承認と担当  
 総会及び理事会の議決方法と議事録の整備  
 役員を選任、解任、重任の決定経緯議事録有無  
 各事業責任担当者選任 (各担当マネジャー)  
 最高知識責任者、最高財務責任者、チームマネジャー

(6) 組織経営 (マネジメント)

組織が向かう方向 → 組織の使命(ミッション)から成す目的(ビジョン)の明確化  
 リーダーの素質 → 真摯さ。組織を導き成果に責任をもつ者。  
 マネジメントサイクルの実施

(7) 内部環境・外部環境

☆内部環境

専門家の有無。知識獲得の研修制度があるか。  
 スタッフの強みを活かす人事決定か。  
 ミッション・ビジョンが共有されているか。  
 報告・連絡・相談・提案のコミュニケーションが円滑か。  
 各部門に、成果に責任をもつマネージャーはいるか。

☆外部環境

行政の変化。社会の変化。少子高齢化。これらへの対応。  
 顧客ニーズの変化。  
 競合他団体の活動。  
 支援者、受益者からのフィードバック。  
 情報収集と発信。(積極的な取材→取材記者と専門スタッフ)

(表) 評価項目



評価項目は、事業の成果評価だけではない。

●法人が一般公開する情報

事業報告書、貸借対照表、活動計算書、財産目録、年間役員名簿、10人以上の社員名簿、役員名簿、定款、事業計画書、活動予算書。(所轄庁に提出書類)

更に、表の評価項目を公開する。

目的達成目標(ビジョン)、事業達成目標(短・中・長期事業目標)、事業ごとの損益表(財務諸表の注記)、監査報告、監事の意見書など。

## (8)ロジックモデル

【ロジックモデルで何が分かるか】（実施評価期間を事業年度の1年間とする）

- ☆ミッション達成に必要な事業— 定款に規定した事業。
- ☆定款規定の各事業を達成させるために必要な事業群（プロジェクト）。
- ☆直接の効果— 事業（プロジェクト）を実施した事で、直接得られる効果。
- ☆短期成果・中期成果— 実施した事業の短期・中期で、貢献した社会の変化や状態。
- ☆長期成果— 組織が掲げるビジョン達成に必要な不可欠な成果目的（社会の変化や状態）
- ☆無駄のない戦略的な事業計画— 実施期間を事業年度とする「**事業計画書**」を作成する。
- ☆「我々は何のために、何をするか」が明確になる。
- ☆事業と事業の関連付けを強固にして、組織全体の総力を引き出すことができる。

長期成果は、その事業年度での事業実施で得られる成果— これをまとめて**公開確約**することで顧客を引き付ける。事業年度で事業をすることで、達成させる「**事業年度成果目標**」である。

短期・中期成果は、中間での「**成果目標**」であり、法人目的の達成度の評価確認に使う。法人の目的を達成させる事業計画を、論理的で明確に説得力あるプレゼンとすることができる。

事業年度成果目標は、事業を実施することで得られる法人が目指し、理想とする社会の状態（ビジョン）です。

評価期間が一年以上の場合は、それぞれの年度計画合計を評価する期間での合計で評価します。

事業を細分化		事業実施結果		短・中・長期ビジョン			ビジョン 法人の 目的
A 事業	プロジェクト1	活動内容	直接の結果	短期成果	中期成果	長期成果	
	プロジェクト2	活動内容	直接の結果	短期成果	中期成果	長期成果	
	プロジェクト3	活動内容	直接の結果	短期成果	中期成果	長期成果	
B 事業	プロジェクト1	活動内容	直接の結果	短期成果	中期成果	長期成果	
	プロジェクト2	活動内容	直接の結果	短期成果	中期成果	長期成果	
	プロジェクト3	活動内容	直接の結果	短期成果	中期成果	長期成果	
C 事業	プロジェクト1	活動内容	直接の結果	短期成果	中期成果	長期成果	
	プロジェクト2	活動内容	直接の結果	短期成果	中期成果	長期成果	
	プロジェクト3	活動内容	直接の結果	短期成果	中期成果	長期成果	

## 【ロジックモデルの作成】

(a) 左側に定款に規定した事業を記載する。（定款に記載した特定非営利活動の種類に整合する事業）

(b) 右側に法人が目指す目的を記載する。（定款の目的に同じである目指すビジョンを記載する。）

(c) 1で記載した事業を達成させるのに必要なプロジェクト（事業）に分解する。  
事業を達成させる必要な事業をプロジェクトとして、漏れなく記載する。

(d) 「活動内容の欄」には、プロジェクトの活動内容及び他のプロジェクトの関連・連携を記載する。

(e) 「直接の結果」の欄には、事業実施直後の結果を記載する。

(f) 「短期・中期成果」の欄には、その時点での事業活動による社会や顧客等変化の状態を記載する。

この成果は、短期・中期での事業進行状況をチェックする目的成果指標となる。

(g) 「長期成果」の欄には、ロジックモデルの期間を事業年度あるいは、一年以上で評価する場合は、事業実施年数の合計として、事業実施の結果である成果を記載する。事業年度、或は事業実施年数での成果目標として、公開情報とする事で支援者や顧客に確約する。法人の成果責任を明確にする。

(h) 事業は定款に規定した事業以外は実施しない。ビジョン達成の為以外の事業は、廃棄する。陳腐化した事業（すでに顧客のニーズがなくなった事業）は、廃棄する。

(i) 各事業は、法人特有の強みを活かし、それぞれの事業が強め合い、法人の目的（ビジョン）を達成させる事業とする。法人目的に合わない事業や顧客のニーズがなくなった事業は廃棄する。事業全体を見渡し調整することで、効率が良い資源投資と戦略的な事業計画が成される。

## (9) ビジネスモデル

## 【ビジネスモデルで分かる事】

- ☆資源獲得の方法ー 資源獲得と流通の工夫。(支援者・受益者・事業者が相互に交換するもの)
- ☆新しい経済活動ー 非営利活動での受益者が受益したサービスと交換する地域通貨やポイント等を導入することで、相互の資源流通を図る。  
お金や物でない「感動や感謝」の無形資源流通を促進させる。
- ☆支援者・受益者・事業者ー コミュニケーションから成るそれぞれの強みによる資源提供と連携
- ☆収益事業ー 収益の型(自主事業による収益か、或は寄付・会費又は、委託事業による収益か)  
資源流通の工夫により収益を得る為の対策と対応ができる。
- ☆活動予算書ー 定款記載の事業を達成させるに必要なプロジェクトをあげ、さらにプロジェクトを  
詳細な作業(タスク)に分解して、収益と費用を計算し積み上げ合計を出すことで、各事業ごとの収益  
と費用が分かる。積み上げによる活動予算書を作成することができる。
- ☆財務諸表の注記の事業別損益の状況との比較ができる。

ロジックモデルとビジネスモデルの事業期間は、法人の事業年間とする。  
評価する年数が1年以上の場合は、それぞれの年度計画により計算して、合算する。

ロジックモデルとビジネスモデルは対になる事業組み立てツールである。双方に整合性がなければなら  
ない。

収益・費用の積み上げ計算ができ「活動計算書」が作成できる。

収益 > (費用 + 法人管理費のフルコスト) を計算することで、利益の有無や収益をあげなければなら  
ない事業が分かります。

収益 = (費用 + 法人管理費のフルコスト) である場合、貸付などはできない。  
収益 < (費用 + 法人管理費のフルコスト) である場合、事業は不安定。  
活動計算書作成の根拠となり、明確で説得力ある事業計画プレゼンとなる。

## ロジックモデル

戦略的な事業計画が作成できる。

法人の目的を達成させる短期・中期・長期のビジョン設定ができ、成果実施度が確認でき  
る。

長期ビジョンを広報して、支援者や顧客を引き付けることができる。

論理的で説得力があるプレゼンができる。

「我々は、何のために、何をするのか」が論理的に明確になり、組織の方向を示すことが  
できる。

意志決定の基礎となり、決断を速める。

## ビジネスモデル

資源流通の工夫により、説得力をもち、支援者・受益者を引き付けることができる。

事業実施回数や集客数を計画し、事業達成の数値目標とすることができる。

活動予算書が概算でなく、積み上げによる計算により正確な予算書が作成できる。

収益と費用を確認し、収益 > 費用 + 法人管理費(フルコストチェック) とすることができる。  
る。



道徳と経済の門「大日本報徳社 掛川市」



【ビジネスモデルの作業手順】

手順1

事業A	プロジェクト1
	プロジェクト2
	プロジェクト3
事業B	プロジェクト4
	プロジェクト5
	プロジェクト6
事業C	プロジェクト7
	プロジェクト8
	プロジェクト9

定款に規定した事業を達成させる事に必要なプロジェクトにもれなく分解する。(ロジックモデルと同じ)

手順2

**非営利活動での相互資源流通の工夫**

プロジェクトを実施したことで、得られる短・中・長期ビジョン（ロジックモデルと同じ）

プロジェクトごとに、支援者・受益者・事業者相互に流通するWinWinとなる資源を考察する。他のプロジェクトとの関連性をもち資源を循環流通させることで、ビジョンを達成させる工夫をする。

手順1でのそれぞれの事業が連携をもち、法人特有の強みが活かされて強め合う事業計画を組む。

支援者・受益者・事業者のそれぞれに、金銭でない資源交換のやり取りがあることが非営利活動を新しい経済活動とさせる。

支援者として個の参加の機会があり、貢献する個に報いる社会を築く。それが自由に働く働き方を獲得する機会となる。（専門家の育成と派遣）

資源流通の工夫は、新しい社会の在り方への工夫でもあり、イノベーション（革新）である。

手順3

各プロジェクト	作業項目1
	作業項目2
	作業項目3

プロジェクト（事業）を達成させるのに必要な単一作業（タスク）にもれなく分解する。もれがあれば、事業が成り立ちません。

手順4

【収益】事業Aのプロジェクト1

作業項目1	回数	単価	金額
作業項目2	回数	単価	金額
作業項目3	回数	単価	金額
			合計金額A

【費用】事業Aのプロジェクト1

作業項目1	回数	単価	金額
作業項目2	回数	単価	金額
作業項目3	回数	単価	金額
			合計金額B

作業（タスク）には、必ず費用が掛かり、収益がある作業と収益が見込めない作業があります。これを収益と費用に分けて計算します。非営利活動では、収益合計金額が0であることもある。収益<費用をチェックし、収益=費用となるようにします。

【非営利活動での相互資源流通の工夫】

各プロジェクトと強め合い良い成果を得られるように関連性をもち、支援者・受益者・事業者である法人の相互に、資源（物、人材、知識、場所、無形の感謝・感動）が流通する仕組みを工夫する。

非営利活動では、受益者に提供するサービスに対しての対価を得ることをしない活動が多い。

非営利活動を受益者に対して「無償の活動」或は、「廉価なサービス活動」として、経営を継続するには、第二の顧客である支援者からの資源提供が必須となります。

支援者－受益者－事業者の相互において、資源のやり取りがないと、活発な経済活動と成りません。

受益者からの「リターン」を金銭ではなく、法人が発行する地域通貨或はポイント発行などとすることで、無形の「感謝・感動」を何らかの形として流通資源とする工夫が必要です。

支援者→事業者→受益者→支援者という資源の流れと、逆回りの支援者←事業者←受益者←支援者という相互の資源の流れが、なくては、活発な活動とはなりません。

非営利活動が「やれない」と思えるのは、資源の流通を考えた「ビジネスモデル」がないから、やれないのです。

非営利活動も経済活動でなければ、活性化はしない。

経済と道徳 「道徳なき経済は罪悪であり 経済なき道徳は寝言である」（二宮尊徳）

## 手順5

各事業ごとに、手順1から手順4までを計算することで、プロジェクトの収益と費用を算出します。活動予算計算書にそれぞれの収益の部・費用の部に計算結果を書き込みます。法人管理に必要な費用を書き込むことで、フルコスト活動予算書が作成できます。

ビジネスモデルにおいて、資源流通の工夫だけでなく、収益・費用をチェックし確実な収益を得る計画ができることが大切です。

**活動予算書**が、概算ではなく、作業の収益・費用の積み上げで計算されるので、説得力ある活動予算書となります。

受益者や支援者を巻き込み明確なビジョンを提示することで、説得力があるプレゼンができます。

プロジェクトで算出した各作業の回数は、具体的な**事業実施数値目標**となります。事業成果は実行との比較で「**事業評価項目**」となります。

法人管理費について、理事の人件費などは、事業に掛かった費用と法人管理に掛かった費用と案分する必要があり会計書類と整合性がある必要があります。

ビジネスモデルを考えることは、如何にして、資源を獲得するか、どのような支援者を必要とし、誰にサービスを提供するかを明確にする作業となります。これは、「我々は、何のために、何をするのか」の答えとなります。

ビジネスモデルを考えることをしないで、事業をすることはできません。「できない」と感じるのは、「ビジネスモデル」が確立していないからなのです。

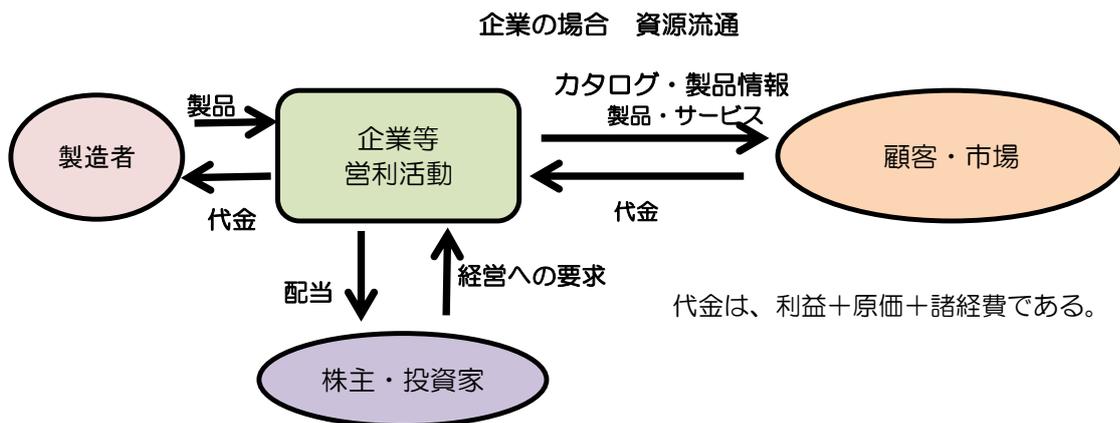
非営利活動でのビジネスモデルは、営利活動での金銭や物資の交換を行う経済と同じように、受益者と支援者及び事業者の相互間を、お金のみでない価値や感謝を表す地域通貨などで、交換する新しい経済を生むこととなります。

非営利活動での顧客は、第一に受益者があり、第二に支援者がおります。さらにスタッフという第三の顧客もあり、第一、第二、第三の「顧客の満足」が得られる活動でなければなりません。

収益と費用を明確に積算することで、事業費の内訳と、事業損益の状況が分かります。事業損益の状況から、法人の収益を何に依存しているかが分かります。

法人収益の形 1. 委託事業型 2. 寄付・会費型 3. 自主事業型 4. 複合型

依存している収益先の変化や脅威からの対策を怠れば、組織の存続が危うくなります。資源獲得先（収益先）は、複数あるように事業を計画するのが良いです。



非営利活動と営利活動とは、資源流通の仕方が異なる。

## (10) 監査

監査は会計監査（会計証憑の適正）と事業監査（計画と実行度及び成果達成度）更に業務監査（組織経営・意志決定方法についての監査。定款と実務との整合性チェック）がある。総会で監査報告がされるが、A4一枚で会計監査についてのみの「適切な運営である」という報告書があるのみ、監査は会計書類を監査するのみ、という事が多いと思われる。

会計監査項目と事業監査項目及び業務監査項目のチェックリストを作成する。

## 【会計監査と事業監査 会計証憑】

- ☆経理責任一出納の手順と責任者。担当理事が最高経理責任者であること。
- ☆現金預金一出納担当者
- ☆銀行印管理と法人印管理
- ☆固定資産の取得や廃棄に関する決定
- ☆財務諸表―活動計算書、貸借対照表、財務諸表の注記及び財産目録
  
- ☆代表権がある理事の名簿
- ☆年間役員名簿―選任・解任・重任についての議事録と名簿（役職名が記載があること）
  
- ☆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」の合計額が一致していること。
- ☆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。
- ☆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。
  
- ☆財務諸表の注記に、事業費の内訳、事業損益の状況を注記に記載があること。
- ☆すべての会計支出に、会計証憑（領収書等）があり整備されていること。
- ☆役員が事業参加した人件費及び役員建替金などは法人管理費と区別され詳細が記載された帳簿があること。
- ☆支出された費用は、事業計画での費用と整合性があること。管理者の報告があること。
- ☆現金収入について適切な管理者の管理報告と帳簿があること。
- ☆期末の銀行預金額と会計帳簿とが一致していること。
- ☆期末に現金が残っていないこと。
- ☆計画にない支出がある場合の処理方法が規定されていること。この事について議事録があること。

## 【業務監査（組織経営についての監査）】

- ☆総会及び理事会の開催方法や開催条件（定足数や議長選任方法）が適切か。定款の確認
- ☆監事は、総会・理事会に出席して、意見を述べているか。
- ☆監事は、定款に記載されている業務を適切に実施し、報告書を作成しているか。
- ☆役員選任など人事決定の規則があるか。
- ☆各内部規定（会計規則・就業規則等）があるか。

## (11) 改善・改革

## (マーケティングとイノベーション)

## 【外部情報収集】

## (顧客の満足度。社会の変化対応)

事業者である法人は、法人の目的を達成させる為に事業を実施する。その事業の実施での事業回数や動員した人員数は、事業達成度の評価となる。しかし、そういった指標は、事業を評価するが、法人目的の達成度を評価できない。

## 【法人目的の達成度を評価する指標】

- ☆支援者及び受益者からのフィードバック情報
- ☆情報収集担当者（NPO取材記者）の積極的な外部情報取材からの情報
- ☆支援者及び受益者の事業への共感と支援者数
- ☆実質的に社会へ影響を与えた「生活の変化」や「価値観の変化」の情報
- ☆顧客ニーズの変化
- ☆少子高齢化などの社会の変化
- ☆企業環境の変化や行政施策の変化

評価は、法人の目的が達成されているかを評価するだけでなく、社会に存続意義をもち、さまざまな変化に対応しうる柔軟な経営であるかを評価しなければならない。

法人目的の評価は、評価指標を数値化するのが難しいところに難点がある。

## 【内部情報収集】

- 目的達成度の確認 (短期・中期・長期の目的設定(ビジョン)との比較)
- 事業達成度の確認 (短期・中期・長期の事業目標設定(事業)との比較)
- 組織運営の状況 (総会・理事会の議決内容―議事録の内容と整備)

## ●人的資源

ステークホルダーの満足度  
 スタッフの強み、組織の強み―専門知識レベルアップの機会  
 就労環境の変化  
 離職者・新卒者の変化  
 職員の希望

## ●財産的資源

収益 > (費用+法人管理費) = 利益(剰余金)の有無  
 現金・預金等の即使うことができる財産  
 会費・寄付の集金状況

## ●物的資源

支援者からの支援物資  
 自主事業での生産製品  
 主となる事務所等の施設  
 備品・車両

## ●情報資源

受益者や支援者からのフィードバック情報とネットワークの有無  
 専門知識の蓄積(ノウハウのアーカイブ)と研修制度  
 専門家人材の有無  
 情報受信発信システム (インターネット環境 テレビ会議)

## 【人事】

(強みを活かす人事)

- 役員の選任・解任・重任の決定方法 (理事、監事など)
- 役員の役職―任期期間、選任・重任の決定方法 (理事長、事務局長、常任理事)
- スタッフの希望・強みを活かす人事
- 代表権をもつ理事氏名の公開―選任・解任・重任の方法  
(総会で選挙による選出ということもできる。)

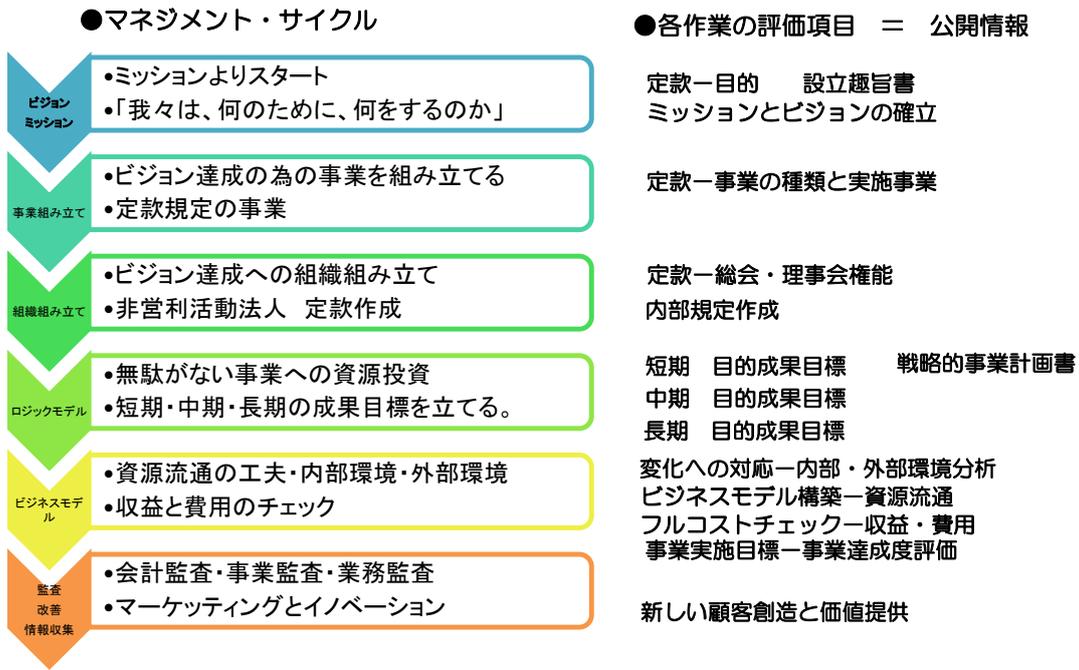
## 【組織存続意義確認】

(顧客の創造と新しい価値提供。社会の役割)

- 組織の目的― ビジョンの提示(必要とされる理想社会)
- 組織の使命― 強みとする特有の使命。社会での役割
- マネジメント・サイクルによる前進する行動の経営
- 顧客フィードバックからの改善と要求に答える事業
- 受益者の満足、スタッフの満足、支援者の満足―積極的な情報収集をしているか。



## マネジメント・サイクルと評価項目



マネジメント・サイクルの各作業での項目は、法人評価項目になる。  
 事業者である法人の目的を達成させる為の事業計画とミッション・ビジョン及び組織構成の公開情報から、支援者・受益者は、評価をする。

### 3. なぜ評価が必要か

非営利活動では、サービスに対する対価をいただかない、あるいは、廉価で提供しようとしません。

ですから、継続して事業を実施するには、第二の顧客としての支援者からの資源（寄付、物、知識等）の提供が必須となります。

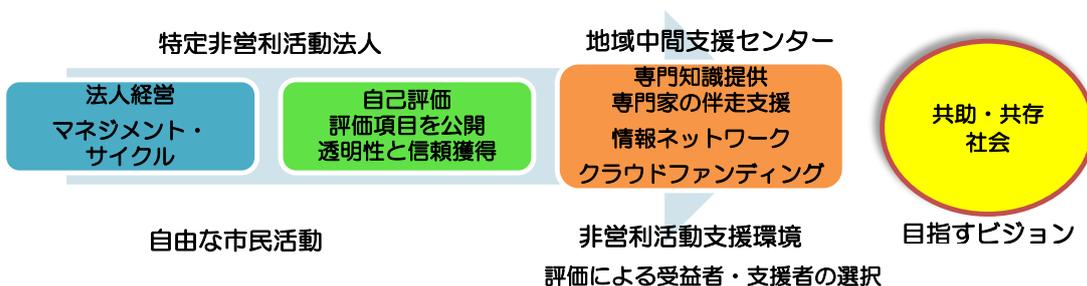
非営利活動において、活動が妥当であったかをフィードバックさせチェックする仕組みがなく単に非営利というだけで活動の質を保証してくれるものはなにもないのが現状です。

特定非営利活動法人が積極的に、自らの活動を「評価」し、その「評価」を通じて法人の「目的」と「使命」を明確にする事と業務改善や透明性を確保し、支援者の信頼性を醸成する事と、支援者・受益者の選択を確実なものとする必要があります。

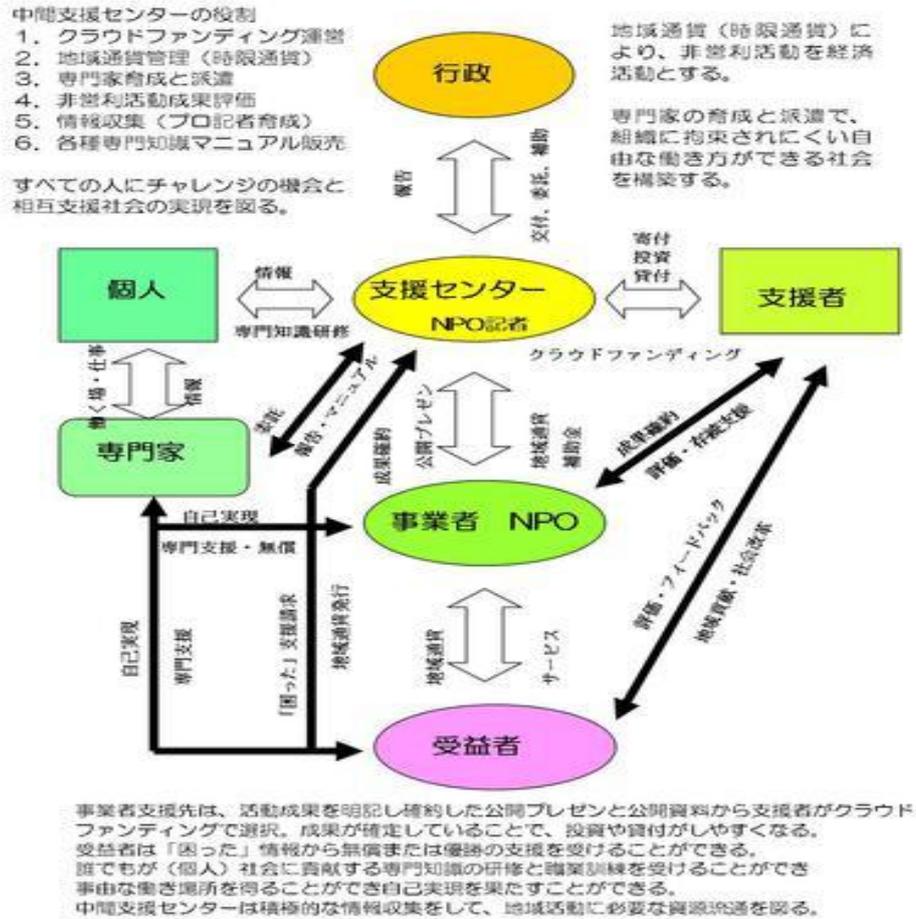
評価することが、法人の負担となるのではなく、評価作業そのものが、法人の経営を改善推進する方法で、評価情報を公開する事が法人の透明性を高め、支援者・受益者が自ら評価できるものとなる「適切な評価方法と評価実施の考え方と活動を支える社会環境」が必要です。

非営利活動の活動支援や、共助社会の構築を啓蒙しても、なかなか成果があがりません。

それは、既存の概念や社会の仕組みや活動を支援する社会環境がそのまま、何も社会改革が成されていないからであり、一時的効果あっても持続することがありません。



## 相互支援市民社会の仕組み



## ●評価の目的と意義（マネジメント・サイクルからの評価）

- (1) 存続意義— 組織体制や活動、事業が法人目的やビジョンを達成する上で有効に機能しているか確認できる。
- (2) マーケティングとイノベーション— 積極的な内部環境、外部環境の情報収集から、顧客の創造と満足度を計る事で組織の改善と発展を促すことができる。
- (3) 説明責任（アカウンタビリティ）— 説得力があるプレゼン資料となり理解を促すことができる。
- (4) 法人目的（ビジョン）と使命（ミッション）— 明確な目的と使命を知らしめる。各自の行動判断と意思決定の礎となる。
- (5) コミュニケーション— 「我々は、何のために、何をするか」が分かり、組織全体を鳥瞰的にとらえた考えや意見などを、言葉などを通じて的確な意思伝達ができる。
- (6) 成果目標と事業目標— 事業による成果目標及び数値での事業目標の管理ができる。
- (7) 発見— 意図としなかった成果の確認や気が付かなかった顧客ニーズの発見ができる。
- (8) 無駄がなく効率的な経営— 限りある資源を無駄なく流通させる工夫がされる。
- (9) 収益・費用— 費用を積み上げ計算した予算書と収益状況が把握できる。

## ●新しい法人経営の考え方（評価方法）と活動支援環境

- ☆ 単に評価がうまくできれば、非営利活動が活発に活動できるという事には、なかなか成らない。評価が事業者自身の改善・改革に結びつかなければ意味がない。
- ☆ 活発な非営利活動で、社会での存続意義をもち継続的な活動ができるNPO法人が排出するようになるには、社会環境に必要な必須条件がある。
- ☆ 達成させた事業を評価するのではなく、社会への貢献（インパクト）、社会へもたらした生活の変化や価値観の変化を測定して評価する必要がある。
- ☆ マネジメント・サイクルによる経営が、自己評価になり、事業の改善と顧客創造につながり、評価項目の記載を公開することで、社会へ成果を公約する。
- ☆ 評価項目記載を公開することで、透明性を高め、支援者・受益者からの評価を受け支援され、継続して存続を許される。

## ●非営利活動に必要な社会環境の条件

### a. マネジメント・サイクルによる経営

- マネジメントには、基本と原則があります。この基本と原則が機能していること。
- 法人が作成する事業計画・活動予算書・事業目的・成果目標及び各事業の損益一覧表は、マネジメント・サイクルを実施することで作成され整合性があること。
- 支援者、受益者、事業者（法人）の相互に資源のやりとりがある資源流通の工夫があること。
- 「我々は何のために。何をするのか」の問とミッションからスタートしていること。
- 資源流通の工夫がされ、事業の収益と費用の状況を把握できること。
- マネジメント・サイクルを回転させることで、外部環境の変化（社会の変化）と内部環境の変化に対応でき、顧客の創造と新しい価値提供ができること。
- 法人の目的（ミッション）と現実とのギャップを埋める弛まない努力がなされていること。
- 組織評価は、マネジメント・サイクルで実施する項目を公開し、それにより評価されること。
- 専門家であるコンサルタントの伴走支援が得られること。専門知識取得の機会があること。（マネジメントは、組織経営の専門知識）

### b. 組織風土・文化

- 組織風土は、強かに働く「暗黙の合意」です。
- これを、積極的に意識し改善をしなければ、組織コントロールができなくなります。
- 独裁を許す風土は、一度道を間違えば取り返しができません。
- カリスマは、よく見えても、偏りが生じ全員が納得しているわけではありません。
- 組織文化は、組織がもつ良い習慣の集積と活動成果の積み上げです。

### c. 中間支援センター

専門知識がなくでできる事業は、皆無です。すべての組織で専門家支援を求めています。

#### 【中間支援センターの役割】

- 専門家を育成して、コンサルタントをNPO法人に派遣し伴走支援ができること。
  - クラウドファンディングー 事業を一般に公開して、支援者から支援を得る仕組み。  
非営利活動の資源流通促進をシステムとして支援する仕組み。
  - 非営利組織の経営相談支援ー マネジメント講座。コンサルタント派遣
  - 専門知識蓄積ー クリエーターのノウハウやレシピのライブラリー化
  - 評価ー 適切な事業成果を上げることができる組織を評価し広報支援をする。
  - 専門家派遣ー 専門家の伴走支援
- 個人へチャレンジの機会を提供ー 知識の流通を図り、専門家として、自由な働き方で生計が成り立つように支援する。  
(フリーター、退職者、高齢者、商店主、主婦を対象とする。)
- 環境構築ー 中間支援センターがマッチングや活動支援をしなくても、独りでにパートナーや支援者を見つける事ができて、協働できる環境を構築する。

### d. 評価

非営利組織の活動は、支援者の支援が必須です。支援者の理解・共感を得る為には、組織の活動をプレゼンし良い評価を得なければなりません。

共通の評価ツールで評価され、誰かが評価したものを信用するというだけでなく、支援者自ら考え評価ができることが肝心なことです。

団体が評価しそれを価値ありとすれば、権威が生まれる。市民自らが評価するのであれば、「市民主体」となり、「自由」を獲得する。

非営利活動は、数多くの市民からの支援を受けることができれば、継続して存続を許される。

支援を受けることができなければ、自然と消滅するか経営困難になる。

マネジメント・サイクルを使用して出力した項目は、組織の目的達成に役に立つだけでなく、これを公開し評価項目とすることで、支援者・受益者が自ら組織を評価することができます。

非営利活動においては、市民主体での評価が社会の仕組みとして、あることが、非営利活動を監視することになり、法人自らコンプライアンス遵守することになる。

### e. 利他優先

お互いに支援しあい「持ちつ持たれつ」の関係を築くには、現在の金権主義や自己の利益を優先する考え方、個人主義では、実現しません。

「お互いに支援し合う社会」「利他を優先し、見返りを期待しない」ということが、特殊であるということではなく、我々の先祖は、それが極当たり前であったのだから、そのような社会が実現しないということはない。

非営利活動は、限りある資源を無駄なく流通させ互いに助け合う精神がなければ、相互扶助や共助社会を構築することができないばかりでなく、組織自体が継続して存続することが危うくなる。

## 4. 特定非営利活動法人

特定非営利活動法人は、1998年12月に施行された日本の特定非営利活動促進法に基づいて特定非営利活動を行うことを主たる目的とし、同法の定めるところにより設立された法人である。NPO法人とも呼ばれる（NPOは、Nonprofit OrganizationあるいはNot-for-profit Organizationの略。）ウィキペディア

### ● 特定非営利活動促進法の概要 （静岡県事務のてびき抜粋）

#### 1 法律の目的（法第1条）

特定非営利活動促進法（以下「NPO法」又は「法」という。）は、「特定非営利活動」を行う団体に法人格を付与すること並びに運営組織及び事業活動が適正であって公益の増進に資する特定非営利活動法人（以下「NPO法人」という。）の認定に係る制度を設けること等により、ボランティア活動をはじめとする市民が行う自由な社会貢献活動としての特定非営利活動の健全な発展を促進し、公益の増進に寄与することを目的としています。（施行日 平成24年4月1日）

#### 2 法律の特徴

NPO法人を設立するには、所轄庁（5(3)（p I-3）参照）の認証を受けなければなりません。認証とは、一定の行為又は文書の記載が正当な手続きによってなされることを公の機関が確認・証明することであり、許可主義（法定の要件に加え主務官庁の裁量に委ねられている。）と準則主義（要件を法律で定めておき、主務官庁の裁量はない。）の中間的な制度となっています。

平成24年4月1日に施行された法改正では、制度の使いやすさと信頼性向上のための措置として、所轄庁の変更や活動分野の追加等、認証制度の見直しも、また、財政基盤の強化を支援するための措置として、所轄庁の認定による新たな認定制度の創設等、認定制度の見直しも実施されました。

また、NPO法成立の背景には、NPO法人に対する行政の監督は、最小限に留め、「NPOは市民自らが監督し、育てていくものだ」という考え方があります。行政がこと細かに指導・監督するのではなく、市民が自らNPO法人の活動を監視していくために、事業報告書、活動計算書や定款等は、所轄庁で公開するほか、NPO法人はこれらの書類を事務所に備え置き、社員やその他利害関係人からの請求があれば、閲覧させなければならないことになっています。

#### 3 「特定非営利活動」とは？（法第2条第1項、別表）

次に掲げる活動に該当する活動であって、不特定かつ多数のものの利益の増進に寄与することを目的とするものをいいます。これは、法律上一般的に用いられる「公益」と同じもので、「社会全体の利益」を意味します。

以下省略>>

#### 4 NPO法人とは？

- (1) 特定非営利活動を行うことを主たる目的とし、次の要件のいずれにも該当する団体であって、所轄庁の認証を受け、登記を行うことにより成立した法人です。（法第2条第2項）

・営利を目的としていないこと。

利益を団体の構成員に分配しないということであり、収益事業を行えないということではありません

- ・社員の資格の得喪に関して、不当な条件を付さないこと。
  - ・報酬を受ける役員が、役員総数の3分の1以下であること。
  - ・活動が宗教の教義を広め、儀式行事を行い、及び信者を教化育成することを主たる目的とするものでないこと。
  - ・活動が政治上の主義を推進し、支持し、又はこれに反対することを主たる目的とするものでないこと。
  - ・活動が特定の公職の候補者若しくは公職にある者又は政党を推薦し、支持し、又はこれらに反対することを目的とするものでないこと。
- (2) 認証の基準として、次のような要件があります。（法第12条）
- ・暴力団でないこと。暴力団又はその構成員（構成員でなくなった日から5年を経過していない者を含む）の統制下にある団体でないこと。
  - ・10人以上の社員を有すること。
- \*社員：社団の構成員という意味で、総会において議決権を持つ者が該当します。雇用する従業員のことではありません。

#### 5 NPO法人に関する一般的規定

(1) 原則（法第3条）

NPO法人は、特定の個人又は法人その他の団体の利益を目的として事業を行ってはならず、また、法人を特定の政党のために利用してはなりません。

以下省略>>  
（静岡県事務のてびき抜粋）

[内閣府NPO](#)

#### 2 法人設立の際のチェックリスト

要件	項 目	チェック
目的	団体の主たる目的が19項目の特定非営利活動のいずれかに該当するか	
	不特定かつ多数のものの利益の増進に寄与することを活動の主たる目的としているか	
	営利を目的としていないか	
	宗教活動を主たる目的としていないか	
	政治活動を主たる目的としていないか	
	政党活動（公職選挙活動等）を目的としていないか	

## (静岡県事務のてびき抜粋)

団体	暴力団もしくはその構成員等に統制されていないか	
社員	社員の資格の得喪に関して不当な条件が付されていないか	
	社員が10名以上いるか	
役員	役員のうち報酬を受ける者の数が役員総数の1/3以下か	
	理事3人以上、監事1人以上いるか(役員欠格事由、親族排除規定あり)	
事業	許認可、登録等を必要とする事業について、各法に定められた要件を確保しているか。 (事業の例) 過疎地有償運送、福祉有償運送、市民農園の開設、旅行業法の適用を受ける体験ツアーやエコツアーなどの企画、介護保険法・障害者自立支援法に基づく事業等	
	関係する事業を所管する行政の窓口等において、定款の表記について確認しているか。 (事業によっては、定款の事業記載方法に所定の記載が必要とされる場合がある。)	
全体	申請書類について、各書類の整合性がとれているか。 誤字・脱字がないか。	

●特定非営利活動法人の設立  
☆設立に必要な条件－チェックリストの項目

## 【組織組み立て】

## ☆社員総会・理事会の権能

- 社員総会の権能  
総会は、意思決定最高機関  
(社員総会の権限)

第十四条の五 特定非営利活動法人の業務は、定款で理事その他の役員に委任したものを除き、すべて社員総会の決議によって行う。

特定非営利活動促進法で定められている総会議決事項は、「定款変更」「解散」「合併」のみなので、これ以外の事項については、理事会等の議決事項とすることができる。

- 理事会の権能

特定非営利活動促進法には、理事会についての定めはない。

定款に理事会を規定し、「定款変更」「解散」「合併」以外の事項について、理事会の議決事項とすることができる。

立ち上げる組織に応じて、組織の意思決定機関である社員総会と理事会の権能について、定款に定めることができる。

他の社団法人或は、財団法人については、「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律」に規定されていて、社員総会・理事会・評議員会及び評議員・理事・監事について細かい規定があり法規定通りでなければならず変更することができない。

## 収支相償

公益社団法人及び公益財団法人における収支相償とは、5条6号及び14条の、「その行う公益目的事業について、当該公益目的事業に係る収入がその実施に要する適正な費用を償う額を超えない」とする規定のことをいう。

第五条六 その行う公益目的事業について、当該公益目的事業に係る収入がその実施に要する適正な費用を償う額を超えないと見込まれるものであること。

第十四条 公益法人は、その公益目的事業を行うに当たり、当該公益目的事業の実施に要する適正な費用を償う額を超える収入を得てはならない。

特定非営利活動法人と社団法人・財団法人の法を比べてみると、特定非営利活動法人は、他の法人より、所轄庁への報告義務はあるが、法規定は格段に自由であり、自由に組織組み立てができる。

## ●なぜ特定非営利活動法人なのか

### 特定非営利活動促進法（NPO法）（目的）

第一条 この法律は、特定非営利活動を行う団体に法人格を付与すること並びに運営組織及び事業活動が適正であって公益の増進に資する特定非営利活動法人の認定に係る制度を設けること等により、ボランティア活動をはじめとする市民が行う自由な社会貢献活動としての特定非営利活動の健全な発展を促進し、もって公益の増進に寄与することを目的とする。

NPO法は1998年3月に成立、12月に施行された。従来の法律とは違い、市民が各党派の議員と対話をしながら多くの案を出し合い作り上げたものである。

その過程で全国で開催された学習会や集会は数限りない。阪神淡路大震災が契機となり成立の機運が高まったのは間違いないが、1980年代からその必要性について市民活動関係者が地道に議論を蓄積してきたことが背景にある。市民活動関係者、議員、企業、研究者など様々な立場から多くの人々が参加し、議論を重ねて作った法律だけに、細部にわたってこだわりを持って作られている。そうした関係者の思いが、法律の目的を記した第1条に凝縮されている。

<http://www.inpoc.ne.jp/?p=2723> 日本NPOセンター 抜粋



### 目指す社会構造

個で見ても、組織でも、社会においても、構造は同じで矛盾がない。「入れ子構造（フラクタル）」  
社会に、組織に、個に、マネジメントの基本と原則がある。

フラクタルな構造は、部分が全体を含み、全体は部分と同じ構造をもつ。  
個は、無限の可能性を秘めている。それはチャレンジの機会を得て外へと開花する。

●非営利活動への投資

非営利活動では、利益分配をしないので、直接非営利活動法人へのリターンがある投資はできない。

それを解決する最近話題の 「社会的インパクト債」

S I B (Social Impact Bond) ソーシャル・インパクト・ボンド

<https://www.youtube.com/watch?v=cBcyggAvXE&feature=youtu.be>

パンフレット

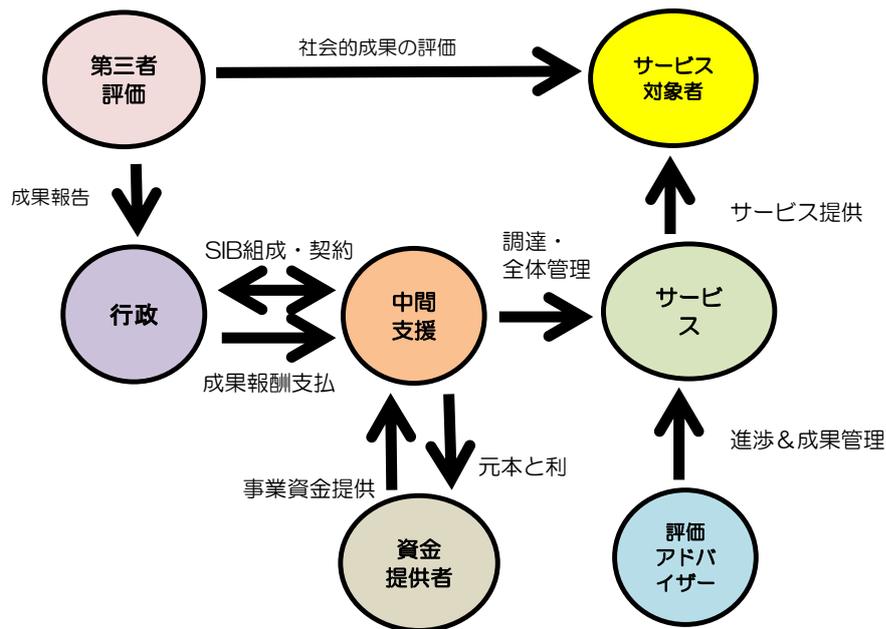
<http://impactinvestment.jp/doc/sib.pdf>

インパクト投資

<http://impactinvestment.jp/impactinvestment/>

日本財団 ソーシャルイノベーション本部 社会的投資推進室

[http://impactinvestment.jp/images/sharedmeasurement\\_manual\\_160614rev3.p](http://impactinvestment.jp/images/sharedmeasurement_manual_160614rev3.p)



SIBの各関係者の関係図

出所 [http://www.meti.go.jp/policy/mono\\_info\\_ser](http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_ser)

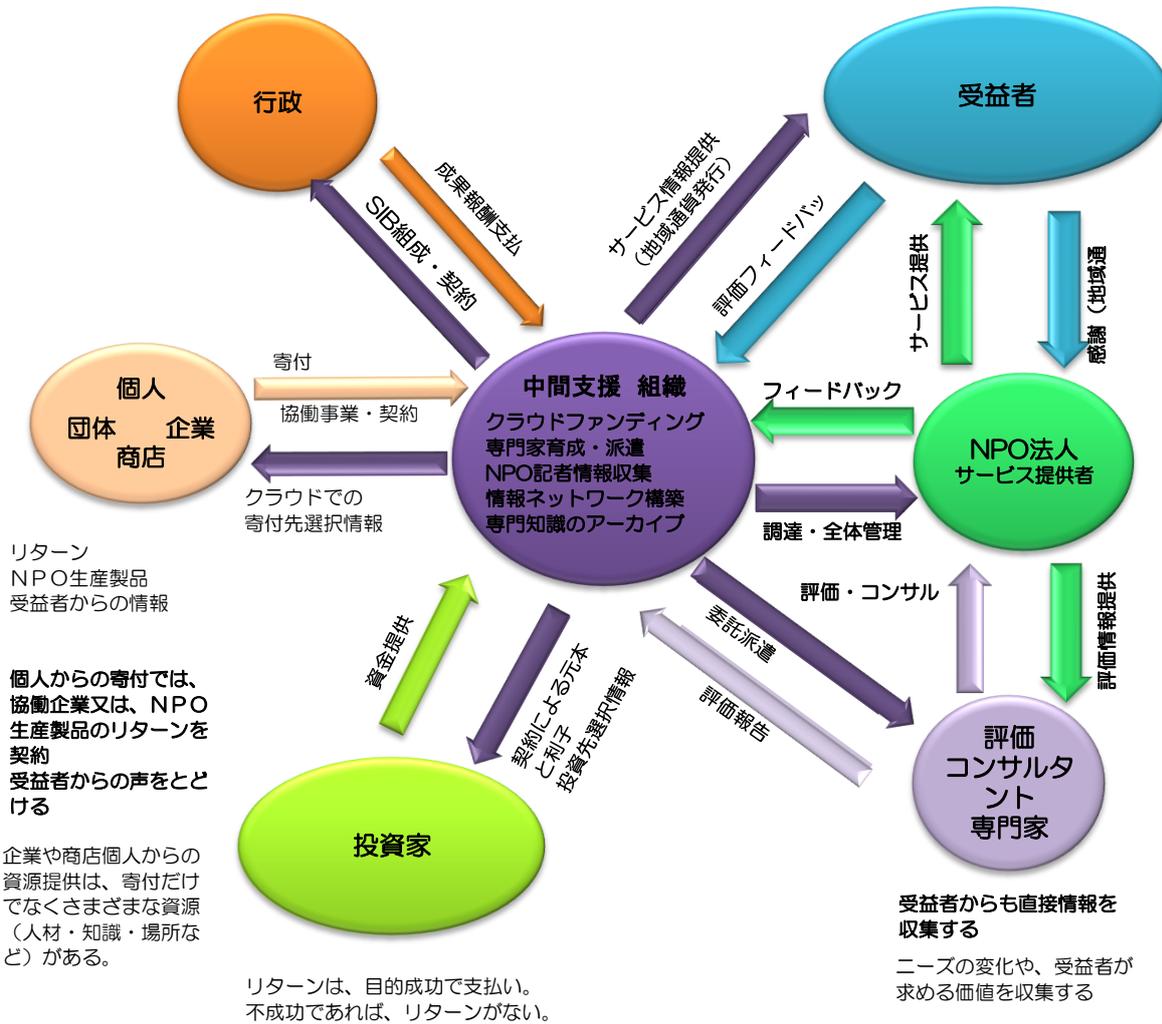
それぞれ独立した組織が他との連携と協力でシステムを構築する。

仕組みには、基本となる「考え方」があり、その社会で他の仕組みと考え方が異なるということはない。

権利と責務 利権と主張 の関係図？

西洋的な「考え方」がこの関係図には、よく表れている。

中間支援組織の役割（事業）とSIB



資金調達先が行政だけでなく、個人や企業或は商店などからも、同じシステムで調達できることが重要。

それぞれは、与えられるだけではなく、相互に資源のやり取りが行われている。そのことにより、社会貢献という目的にすべての人が主体的に参加することになる。マネジメントの基本と原則は、それぞれに受け入れられており、マネジメントされる。利他優先・みんなの幸せを礎とするマネジメントは、それぞれに「自由」と「尊厳」を与える。

中間支援組織は、資源流通のステーションであり、権限や利権の中核ではない。クラウドファンディングと情報ネットワークがシステムの中核となる。

サービスを提供する組織は、予めコンサルが知識(マネジメント・サイクル)を伝え、自ら確実な社会的成果を出すことができるように研鑽努力する。どのステージにおいても、マネジメント・サイクルがあり、全体と矛盾しない環境であることは重要です。

クラウドファンディングに、社会的成果を上げる能力がある者からの事業プレゼンを掲載する。

能力評価は、中間支援組織と、団体情報公開により、市民インターネット投票をする。

プロNPO記者を育成し、マネジメントを普及させると共に、情報収集と広報をする。

どの事業を実施するかは、事業プレゼンと公開された組織情報から市民である支援者・受益者が選択する。第三者機関が評価しそれを選択するのは異なり、市民自ら考え選択することになる。

市民から支援されない非営利活動団体は、自然消滅することになる。

専門家は、中間支援組織から、委託を受け、NPO組織のコンサルと伴走支援をする。このことにより、自由な働き方ができ、新しい雇用を生む。

中間支援組織では、様々な分野での専門知識をアーカイブすることと研修をして、専門家や商店主など知識を必要とする人を支援する。

自らパートナーを見つけ協働できるインターネット・コミュニケーション(IT技術)をフル活用したシステムです。

## 5. ネクスト・ソサエティ

現状においての社会問題は、

少子高齢化、格差社会、年間3万人もの自死、極度の個人主義、勝ち負けの競争社会、〇×式の選択教育派閥争い、損得勘定が優先される行動、老々介護、などきりがなく山積している。

これらの問題が山積する理由は、社会の仕組みに原因があり、基本と原則とする考え方に原因がある。

より良い社会を構築するには、新しい社会の仕組みとその基本と原則を考え実施するのでなければ、社会は改革できない。自らの問題を、主体的に自ら解決することができる環境を構築しなければならない。

### 【ネクスト・ソサエティへの試み】

#### ●新しい社会を構築するのに必要な条件

(1) マネジメント マネジメントは、考え方です。  
利他を優先に考え見返りを求めず、組織を通して社会に貢献する。  
組織は、貢献する個に生活の糧を保証し地位と貢献への機会を与える。

成果をあげることで社会貢献する組織に社会は自由と尊厳を与える。

命令する組織ではなく、使命をもち、成果に責任をもつ組織。  
これらを基本と原則として、マネジメントは成り立っています。

#### (2) 専門知識

今日において、どのような事業であっても専門知識なくて活動することはできません。

非営利活動も営利活動も例外なく専門知識を必要としています。

個人の誰でもが、知識を得て、社会貢献できる環境がなくては、知識を資源として、流通を図ることができません。

☆知識を資源として、流通させる環境

専門家育成— 研修と知識の蓄積と保管（マニュアル、ノウハウ化での蓄積、最新知識収集）

専門家派遣— 非営利組織やベンチャー企業へ専門家の派遣と伴走支援（自由な働き方）

チャレンジの機会— 個人の活動等をその分野で活躍するトップが評価支援する

知識伝達— 知識はもっているだけでは、何の価値もありません。伝え活用されることが大切

#### (3) 資源流通と互助

非営利活動は、支援者からの資源提供がなければ、活発な活動はできません。

資源を流通させる仕組みと活動をみえる化して、支援者が選択できる環境が必要です。

「できる」と「してほしい」の情報ネットワークがあり、自然とパートナーを見つけることができる環境が必要。

これらの事業は、非営利活動の環境を構築する事業です。

中間支援センターが実施する個別支援や講座開催などの事業とは違う、中間支援センターが実施しなければならない新しい役割をもつ環境構築事業です。

#### (4) 企業と非営利組織 企業との協働

企業において、製品を製造するだけでなく、社会貢献を求められ如何に付加価値を提供するかが問われている。価格競争ではなく、付加価値で差別化しようとしている。また、非営利組織においても、無償の奉仕ということではなく、収益>費用でなければ、継続して存続できない。

企業も、単独で活動するよりも、異業種協働など新しい展開を必要としていて、それらの情報提供や専門知識獲得の機会や研修を必要としている。

組織経営においても、非営利活動であるから経営知識が必要でないということでない。

## ●新しい社会を創造

互助の社会、利他優先、マネジメント、これらを礎とする新しい社会の創造は、単に理想ということではない。

「窮して、職も食も得ることができない」そういう人を見て、「自業自得、努力しなかった報い」と切り捨てる個人主義。これは、他人を踏みにじっても優位に立とうとする競争でしかない。成績やノルマ達成のみで評価される社会。いつの間にかそういった社会になってしまっている。「いじめ」もそれが原因だ。だから、どんなに話し合っても、その場の対処を考えても、社会の仕組みを変えないのでは改善されない。

東日本大震災で、あらゆるものが津波で剥ぎ取られたのに、それでも残ったのが、利他優先の心であり、絆だった。互助の社会は、架空のものではなく、我々には、すでに備わっていた大古からのDNAである。

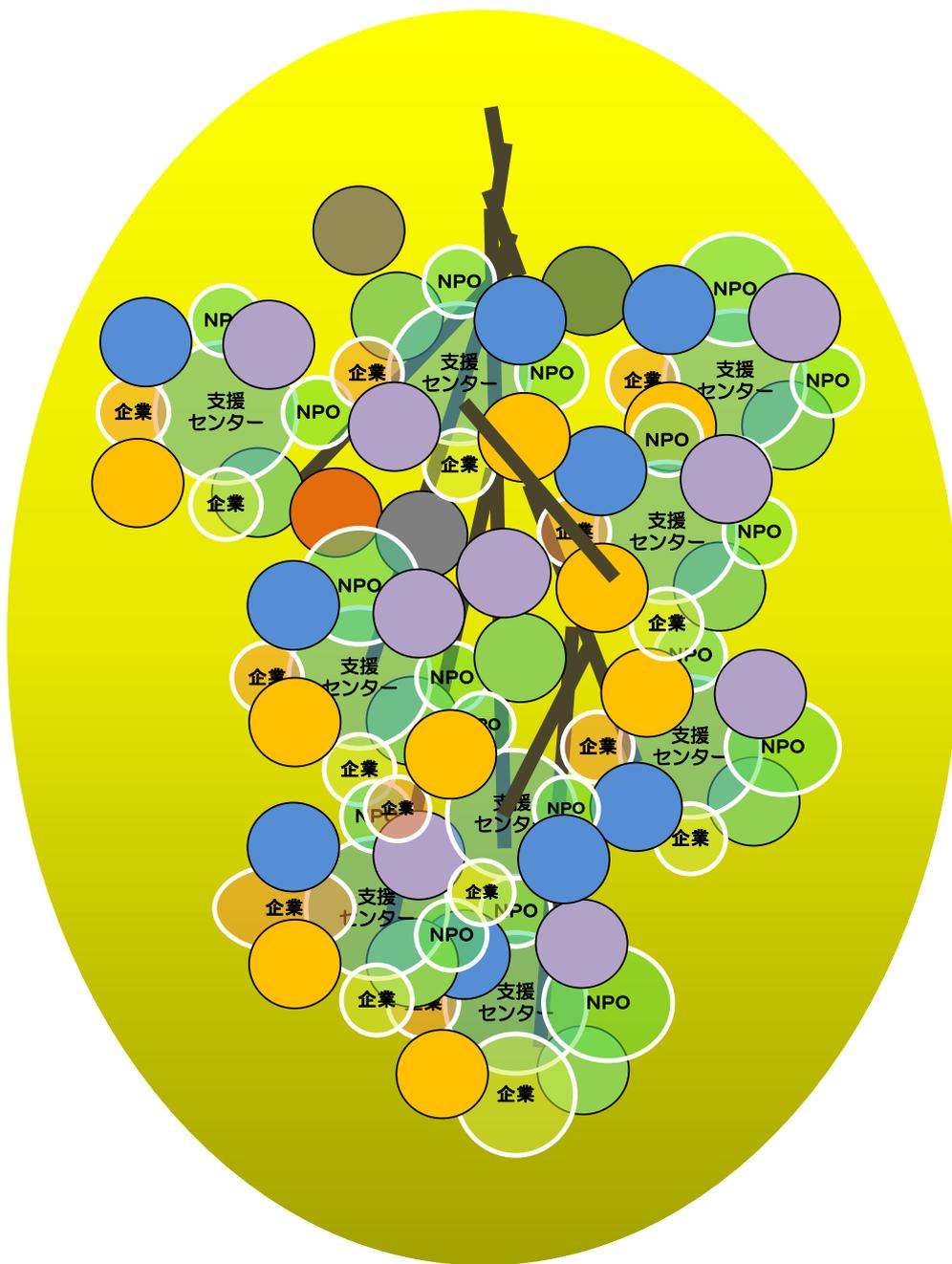
「困っている人」に頼まれれば、「損得なしで助ける」という話は、インターネット上には、いくらかもある。砂漠を緑化した話、地雷を除去した話、戦時中ピザ発給の話、難破船救助の話、などなど。

外国にはあまりないものではと思う。これは、根底にある風土文化からくる「考え方」に違いがない。文化が違えば、人の行動も異なってくる。世界から見て特異な不思議の国日本の文化だと思う。

「困っている人」をみれば、「損得」を考えることもなく、「助けようとする」という行為が極自然な社会は、理想社会でもなんでもなく、当たり前であったのだ。

気が付けば、「新しい社会を創造する」ということは、海外に学ぶことでも、その方法を輸入することでもなく、「**我々自身をとりもどす**」ことにあるのだ。

## 多様な市民社会



互助の和で、流通する資源  
資源流通の幹とそれを促進する支援センターが繋ぐ自律した活動  
輝く葡萄の房  
クラスター型 社会

参考文献

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 ダイアモンド社

非営利組織の経営 P・F・ドラッカー著 上田惇生訳 ダイアモンド社

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 ダイアモンド社

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

図解で身につく！ ドラッカーの理論 久恒啓一著 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

ドラッカー図解 <http://www.visualthinking.jp/>

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  
[https://www.npo-homepage.go.jp/pamphlet/tebiki\\_bunkatsu.html](https://www.npo-homepage.go.jp/pamphlet/tebiki_bunkatsu.html)

NPOWEB NPO法人シーズ・市民活動を支える制度をつくる会 <http://www.npoweb.jp/>

NPO書式文例 (引用) 静岡県、行政庁のNPO HP

サードセクター組織のオンリーワン戦略&コンサルタントの手引書  
特定非営利活動法人 市民フォーラム21・NPOセンター

社会的インパクト評価ツールセット 実践マニュアル  
2016年6月14日 G8社会的インパクト投資国内諮問委員会  
社会的インパクト評価ワーキング・グループ

平成28年11月11日 岡田 哲志