

# NPOと地域再生

(2004/9/28・29資料 / 抜粋版)

経営コンサルティング部

伊吹 英子

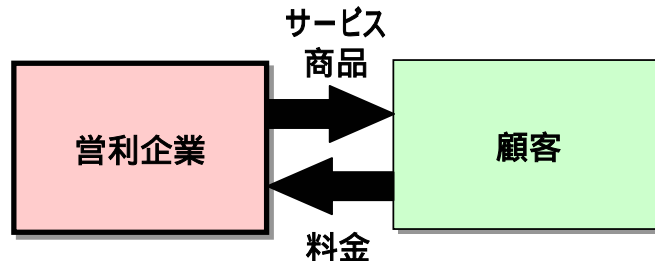
株式会社 野村総合研究所

# NPOの営利企業との違い 対象の二重性

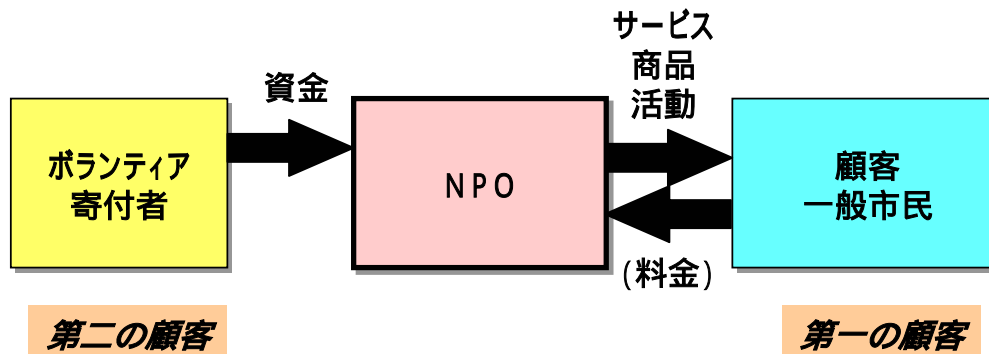
- 企業とNPOの違いのひとつに、NPOにおける対象の二重性という特徴がある。
- 営利企業の場合、資金提供者が受益者となるが、NPOの場合、必ずしも資金提供者が受益者とはならない。
- NPOは、市場を介さず自主判断により直接受益者にサービスを提供する。そして、NPOは任意に決定した産出に見合う投入を資金という形で供給する。したがって、NPOの経営は客観性に欠き自己満足に陥りやすい。

## NPOが持つ対象の二重性

資源提供者 = 受益者



資源提供者 = 受益者

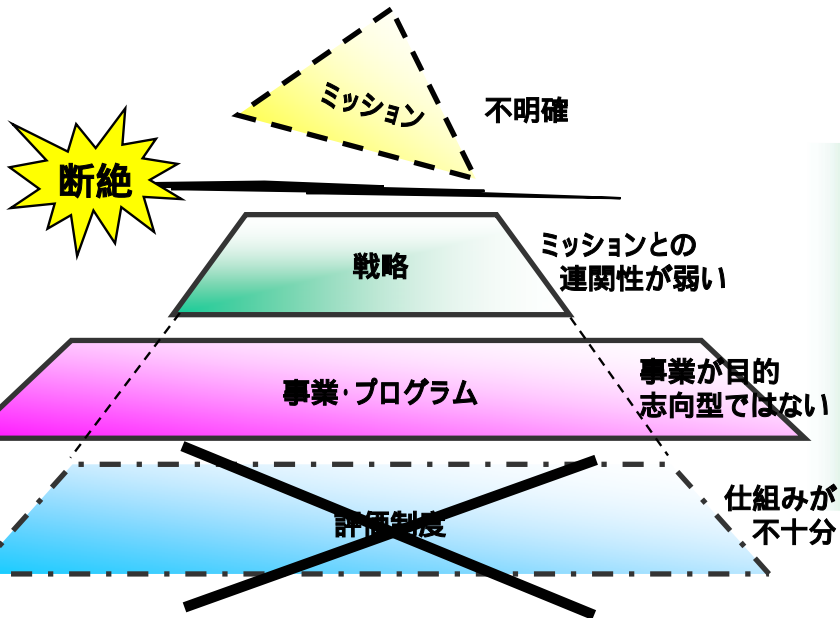


出所) 野村総合研究所作成

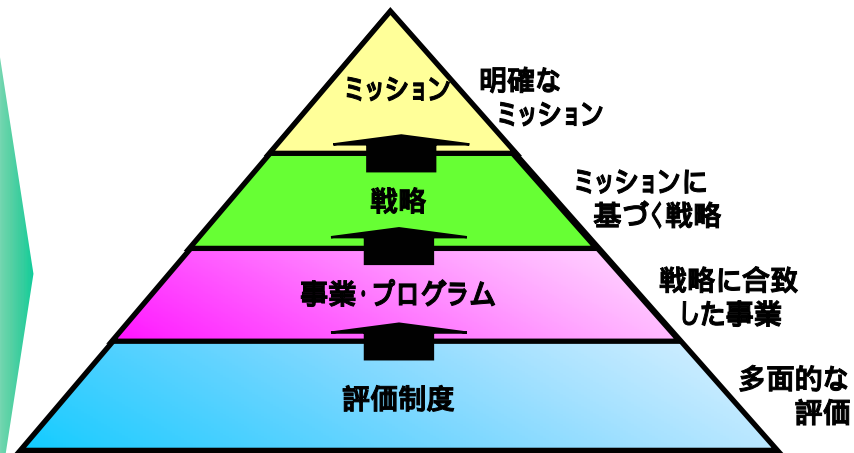
# 非営利組織のマネジメントの基本

貴重な経営資源を有効に活用し、ミッションを効果的・効率的に実現するためには、明確なミッション、ミッションに基づく戦略、戦略に基づく事業、戦略と事業を多面的に評価するというマネジメントの仕組みが必要である。

現 状



本来あるべき姿



# 組織変革を実現する5つのステップ

(1) マネジメント上の問題を把握する

(2) 組織にふさわしい明確なミッションを構築する

(3) ミッションを戦略に落とし込む

(4) ミッションに基づく最適な経営資源配分を実現する

(5) 戦略と事業・プログラムを評価する仕組みを構築する

# NPO評価が求められる背景

## NPOの組織特性

### ■NPOは営利組織との組織特性の違いから、評価が重要な意味を持つ。

- NPOは営利組織と違って、市場の洗礼を受けることがなく、活動の是非を判断する社会的な仕組みを持たない。
- 寄付者・支援者は、NPOは社会のためになる良い活動をしているはずだ、という信頼感に基づいて支援を行っていることがほとんどである。

## NPOセクターの成長

### ■NPOセクターが我が国において成長を続け、重要なセクターとして機能するためにも評価が不可欠である。

- NPOセクターに対する社会的な注目度は高まってきていることに加え、寄付や支援を希望する主体(個人や企業や自治体)が増えている。
- しかしながら、NPOの良し悪しや、活動の実態が良く分かっていないのが実情である。

# NPO評価において踏まえるべき要素

評価の主体

= 誰が評価するのか？

評価の対象

= 何を評価するのか？

評価の目的

= 何のために評価するのか？

評価の効用

= 評価結果は誰がどのように活用するのか？  
(どのような意義があるのか)

# 内部評価と外部評価(1)

## 内部評価

主体：NPO自身

目的：NPOが活動の質を高く維持することや、外部からの支援に伴うアカウントビリティ(説明責任)確保のために事業や組織を自ら評価するもの

### ～ 目的例 ～

- NPO組織や活動における課題の発見
- 助成に対するアカウントビリティ(説明責任)
- 活動効果の確認(定量・定性把握)
- 今後の活動のための組織改革
- 価値基準の異なる利害関係者へのアカウントビリティ
- 組織経営における意思決定材料
- 自主プログラムのプロセス管理
- ミッション達成度の構成員への伝達(インターナル・コミュニケーション)など

### ～ 紹介事例 ～

- チャリティ評価サービス(CES: Charity Evaluation Services、英国)・・・別紙参照
- Duke小児病院(米国)、ユナイテッドウェイ(米国)・・・バランス・スコアカード(BSC)

# 内部評価と外部評価(2)

## 外部評価

主体:外部者(個人、企業、政府・自治体、財団、他のNPO等)

目的:寄付、パートナーリング、助成、委託などにおいて、最適なNPO・事業を選んだり、支援した先の成果を把握するためにNPOの事業や組織を評価する。あるいは、NPO自身が経営の質を高めるために、外部者からの評価を受けて経営改善を行う等。

### ~ 目的例 ~

- 寄付税制の認定NPOの選定
- 個人の寄付先選定
- 助成財団の助成先選定、助成成果の把握
- 企業によるNPOパートナーの選定・パートナーシップにおける課題の発見
- 外部者からの指摘に基づく経営課題の発見・改善 等

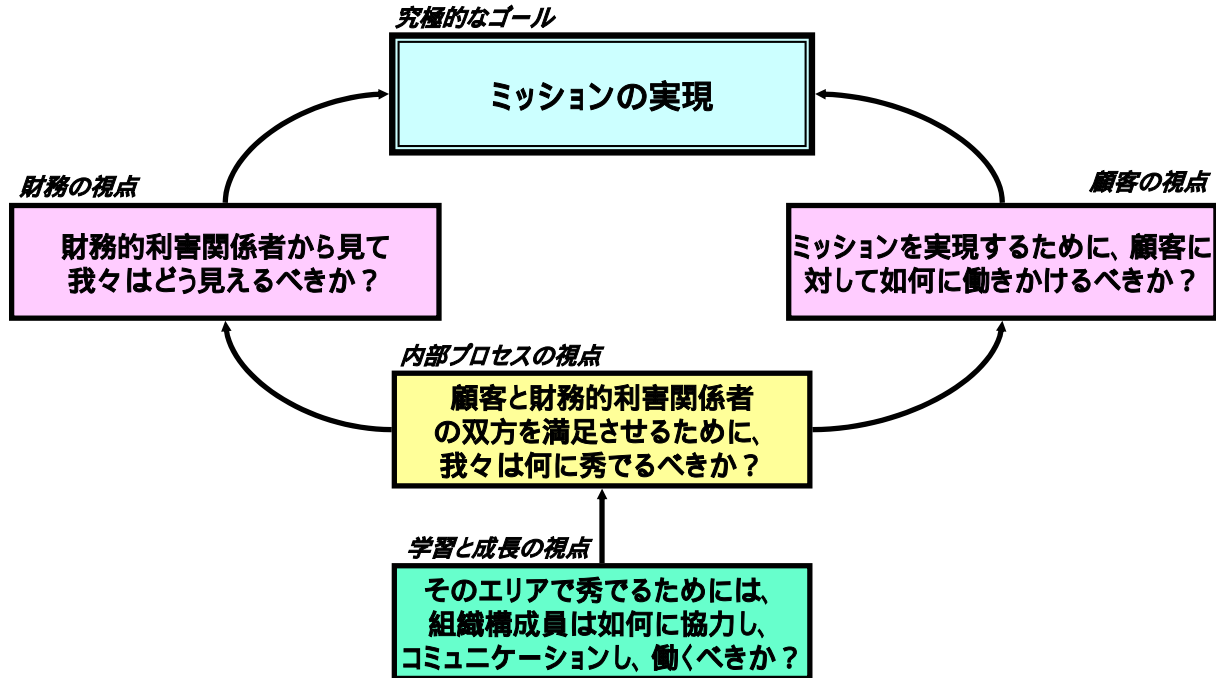
### ~ 紹介事例 ~

- カリタス・データ(Caritas Data、英国)・・・別紙参照
- チャリティ助成財団(Charities Aid Foundation:CAF、英国)・・・別紙参照
- ロビンフッド財団(米国)
- エコーイング・グリーン財団(米国)

# 非営利部門のBSCの特徴

- 非営利部門(自治体、財団、NPO / NGO、その他の形態の非営利組織)のBSCは、必ずしも「財務業績」を究極的な目標としない点で特徴的である。
- 財務業績に替わって、「ミッションの実現」といったゴールを掲げる場合が多い。財務の視点は、むしろこのゴールを達成する過程での「制約要因」として作用する場合が多い。

## 「ミッションの実現」を最上位の目標に掲げた場合のBSCのイメージ

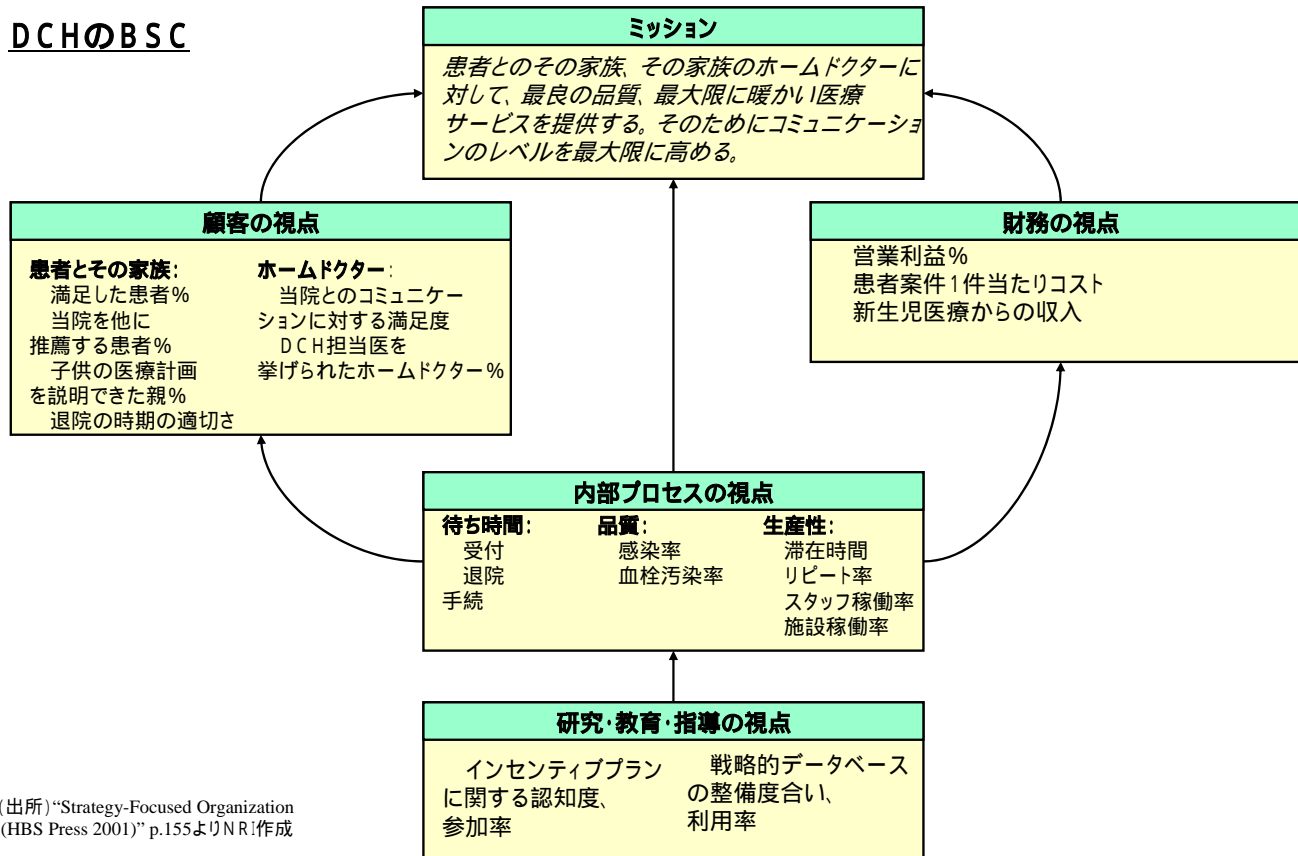


(出所)“Strategy-Focused Organization  
(HBS Press 2001)” p.155よりNR1作成

# 事例研究：Duke Children's HospitalのBSC

- 米国にあるDuke Children's Hospital(DCH)は、以下のような課題を解決するソリューションとしてBSCに注目した。
  - 当病院は、どの医療サービスを重点的に提供すべきかについてコンセンサスを形成できないでいる。
  - 医師、スタッフ、事務スタッフの間で共通の目標(ゴール)が見出せないでいる。
  - 小児科の医師の間でのコミュニケーションが悪い。
  - 競争環境の変化により当病院の市場でのポジションが脅かされている。
  - 当病院は、良質な医療サービス、患者の満足度、従業員の満足度、従業員と患者の教育、研究活動、財務面での健全性といった要素間のバランスをうまくとれないでいた。

## DCHのBSC



(出所)“Strategy-Focused Organization (HBS Press 2001)” p.155よりNR1作成

# 事例研究：United Way Of Southern New England (UWSENE)の事例

- UWSENEは民間企業・民間人からの寄付金を、各種NPO組織へと配分(投資)する、NPOインタメディアリ団体である。
- 寄付企業・寄付者、NPO組織、NPO組織のボランティア、地域コミュニティー、UWSENEで働くボランティア従業員等、様々な利害関係者から、UWSENEは「寄付企業・寄付者」を究極の「顧客」と捕らえ、あえて財務業績を最終的なゴールに据えたBSCを構築した。

## UWSENEのBSCの例

視点	アウトカム(成果)	戦略目標(施策)
財務	外部的成長 内部的安定性 コミュニティ支援	ネット寄付金(ファンド)額を増大する 内部収入と内部費用のバランスを図る NPO支援への援助額を増大する 現物出資の対象物への投資額を増大する
顧客	顧客満足度 市場の成長 顧客の維持	認知度の向上 寄付側の手間・コストの削減 地域コミュニティーの改善に役立つような商品の開発 NPOの支援結果の開示 良質なタイムリーな支援
内部プロセス	高品質な内部プロセスの確立 イノベティブな商品の開発 高付加価値商品ラインアップの維持	以下の内部プロセスにおける改善： <ul style="list-style-type: none"> <li>- 募金、資金の配分プロセス</li> <li>- コミュニティ支援活動</li> <li>- 情報処理・活用プロセス</li> <li>- 新商品開発のためのR&amp;Dプロセスの改良</li> <li>- 既存商品の評価制度の確立</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 担保処理手続き</li> <li>- 商品開発プロセス</li> <li>- ボランティア・スタッフの教育</li> <li>- 顧客サービス</li> <li>- 部門間コミュニケーション</li> </ul>
学習と成長	従業員の生産性 従業員の満足度	トレーニング、能力開発 技術・技能習得 チームワークの醸成 オープンなコミュニケーション NPO組織のアシスタンス 従業員の当事者意識、 参画意欲

(出所)“Strategy-Focused Organization (HBS Press 2001)” p.147よりNR1作成

# ご参考: 外部評価事例 - 財団における評価

## 事例1 エコイング・グリーン財団の評価の概要

### 支援先の選定

- 独立性、革新性、サービスを受ける人々とのコミュニケーション、強いインパクト、目標の達成可能性



### 効果・効率的支援

- インパクトの測定方法(客観性確保とキャパシティビルディングを実現する)
- 助成した個人に直接どのようなインパクトを与えたかを聞く(客観的データもあるが主に主観)
- 助成金を受けた人々が集まって互いのプロジェクトを批評し合う(多少、客観的意見)
- サービスを受けている人やNPOに関係ない人を呼んで地域会議を開催する(客観的意見)



### アカウンタビリティ

- 目標達成率の高さ(11年間の平均で76%)
- ソーシャル・リターンの説明は課題

## 事例2 ロビンフッド財団の評価の概要

### 支援先の選定

- プログラムの共同開発など助成決定前の支援を実施
- プログラムスタッフが助成NPOと一緒にNPOのためのプログラム開発や活動計画を立て、NPOとロビンフッド財団の役割を明確にし、プログラムと団体が理解できた時点で助成を決定する。



### 効果・効率的支援

- 助成が決定した後に緊密な関係を維持
- プログラム評価を導入・実施(NPOのニーズの組み込み)
- NPOに評価の重要性理解してもらう
- 財団がNPOを訪問し理解する(活動ゴール、達成度、事業展開モデル、既存の評価手法)
- 評価会社がNPOを調査・話し合いをする(活動内容、今後の方向性(NPOとの話し合い))
- 既存評価システムへの新たな評価システムの導入可能性の模索(クライアント、サービス、活動内容、インパクト、経済面での評価)



### アカウンタビリティ

- (2)の評価の結果を活用

出所)野村総合研究所作成

# 企業とNPOとのパートナーシップの考え方

- 企業とNPOのパートナーシップの手法には、「慈善型」、「取引型」、「統合型」の3つがある。
- 日本では、NPOへの資金提供である「慈善型」を越えて、「取引型(Give & Take)」におけるさまざまな手法が積極的に模索されている段階にある。将来は、「インテグレイティブ・アライアンス(統合型)」により企業・NPO・市民のWin - Win Winスキームの実現が期待される。

## 慈善型

企業がNPOに対して一方的に資源(人・物・金)を提供する関係  
企業とNPOは孤立した関係にあり、互いの強み・弱みを補完しあう関係にない。

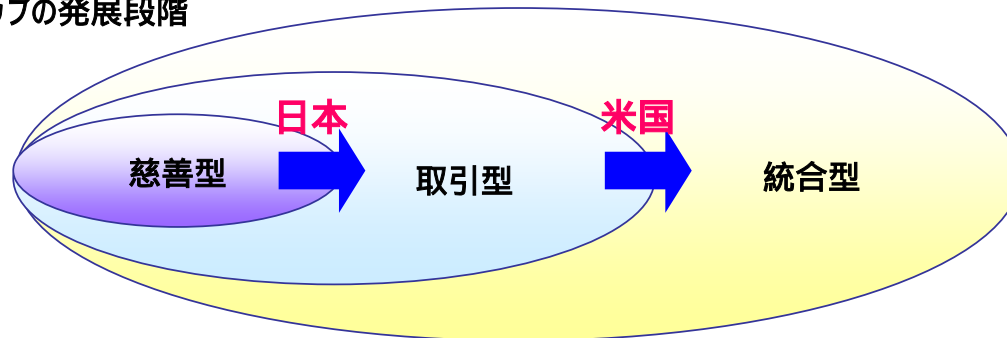
## 取引型

企業とNPOが双方の能力や資源を同等に交換し合う関係  
企業とNPOは互いの強み・弱みを補完しあい、互いに対等なパートナーとなる。

## 統合型

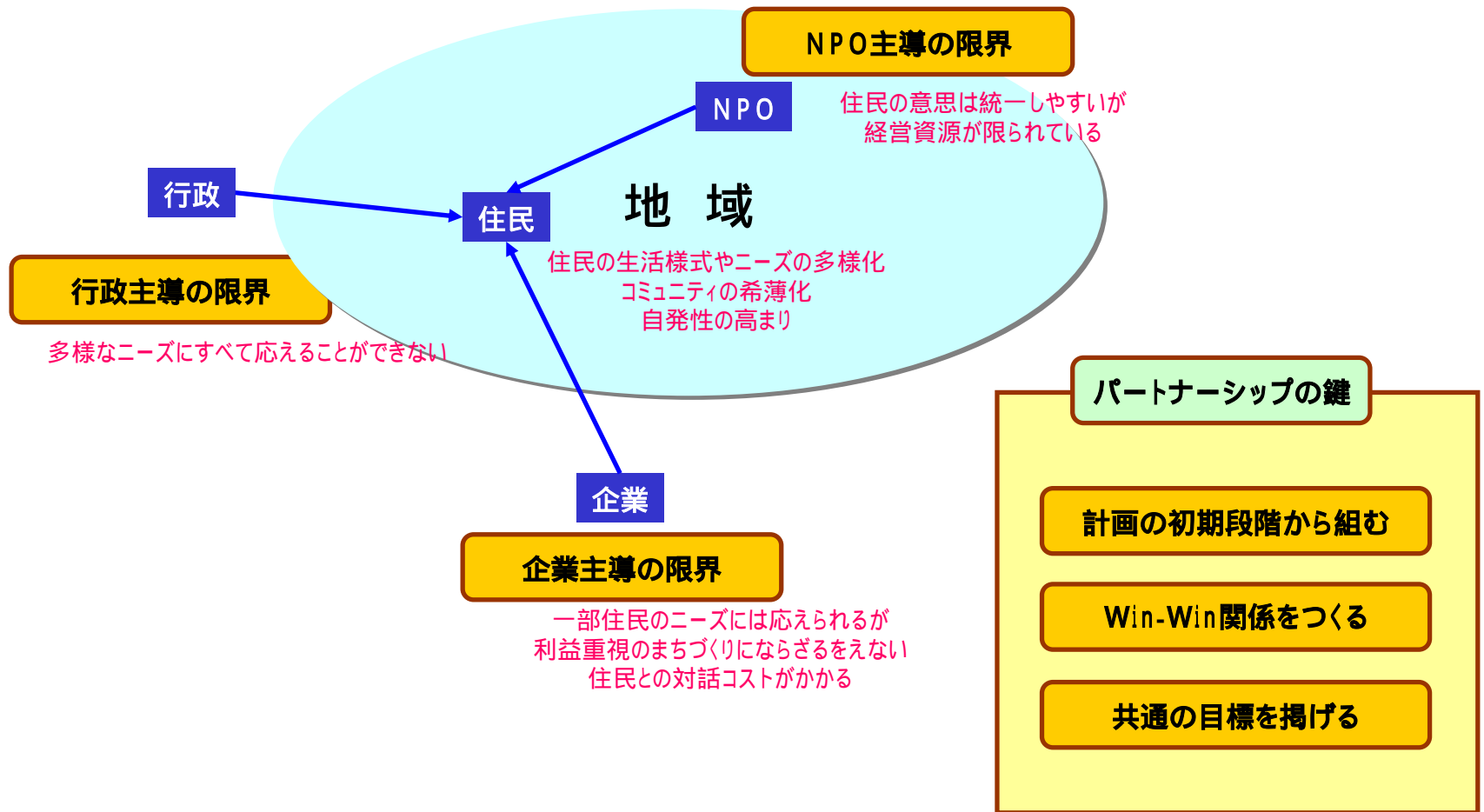
企業とNPOが資源を同等に交換し合うだけでなく、共通の目標を持って行動する  
共通の目標に向けて能力を最大限生かし合い相乗効果をもたらすことが可能。

## NPOと企業のパートナーシップの発展段階



# 事例：まちづくりにおけるパートナーシップ

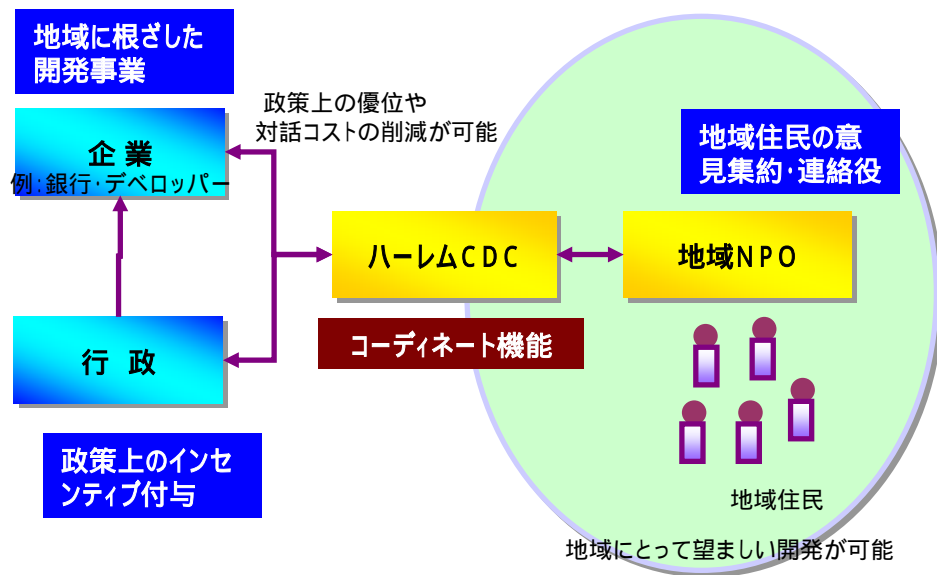
- パートナーシップ型のまちづくりが、「まちの価値」を最大化させる。



# まちづくりにおけるNPO・政府・企業の役割 事例

- 米国のハーレムでは、複数主体の協働による再開発事業が行われてきた。その複数主体のコーディネート機能として重要な役割を担ってきたのが、「ハーレムCDC」という準政府機関である。
- ハーレムCDCは、都市の荒廃や犯罪率の上昇などにより、コミュニティ再生に対する政治的・社会的な要請が高まったことを受けて、ハーレム地区での再開発を推進することを目指して設立された。

- 企業・行政・NPO・地域住民をつなぐコーディネート機能の存在により、企業にもNPOにもメリットが大きい再開発が可能となった。



## 各主体の役割

## 成功のポイント

### 複数主体による協働事業に限定

複数の主体による開発が、参加主体のリスクを軽減させる一方で、各主体が再開発事業のステイクホルダーとなるため、相互に多様な補完をしながら地域にとって最善の開発が可能となる。

### 共通の目標設定と初期の協働

共通目標は、ハーレム地区において新しい産業を誘発させ、既存産業を維持・発展させ、新たな雇用を創出すること。

### 参画主体への効果的インセンティブ

事業推進上、各主体に効果的なインセンティブを付与した。NPOと地域住民には事業計画の方向性についての意思決定への参画機会を、企業には資金面で政策上優位にたてるような制度を設定することなどである

