

機関番号：82646

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2008～2010

課題番号：20530334

研究課題名（和文）社会的イノベーション力促進のためのアセスメント・ツール開発～非営利組織を題材に～

研究課題名（英文）Development of Assessment tool for Socially Innovative Nonprofit Organizations

研究代表者

田中 弥生（TANAKA YAYOI）

独立行政法人大学評価・学位授与機構・評価研究部・准教授

研究者番号：50372404

研究成果の概要（和文）：非営利組織には、営利組織の利潤に匹敵するような業績判断基準が不在であること、それゆえに非営利組織の経営が困難であることを最初に指摘したのはP.F. ドラッカーであった。たしかに、評価の不在が、非効率な行動を招き、成長の機会を逃している。そこで、ドラッカーの非営利組織論の原点に立ち返りながら「社会変革性」「市民性」「組織安定性」の3つの基本条件を軸に、非営利組織の評価基準を作成した。

まず、NPO セクターの現状分析を行なうべく、定量・定性的な分析を行なった。財務データベースをつくり、財政的な持続性にかかる財源の種類など要因分析を行なった。その結果、非営利組織の場合には、収益事業収入に加え、寄付や会費などを組み合わせたほうが財務的な持続性が高いことがわかった。

またアンケート調査を実施した。その結果、社会変革の担い手になりたいという願望を持ちながらも組織体制や技術面で不十分なこと、さらには、社会的な信頼性が低く、市民との関係性がより希薄になっていることがわかった。

次に、研究者および実践者によるチームを編成し、先の現状分析結果を踏まえ、社会的なイノベーション力を備えた望ましい非営利組織像に到達するためには、どのような条件を満たすことが求められるのか議論した。そして、評価基準策定工程をデザインし、先の議論からエッセンスを抽出し、33の評価基準にまとめた。また、33基準を満たしていることを確認するための105の自己チェック項目もデザインした。

これらの研究成果は、6本の研究論文、4冊の図書にまとめられ、5回の学会発表、8回の講演で発表された。なお、研究成果を非営利組織が活用できるよう、これらの基準とチェック項目を「エクセレントNPO基準」と名付け、2冊のブックレットにまとめた。

さらに、フォーラム、講演などで説明を行ったが、5大紙、雑誌などで取り上げられた。また、2011年1月には本評価基準を普及すべく、推進母体として「エクセレントNPOをめざそう市民会議」を発足させた。

研究成果の概要（英文）：Peter Drucker is the first person who clearly pointed out absence of bottom line in the private nonprofit sector. In fact, there is no universal mechanism of evaluating their performance in the nonprofit sector. The sector tend to invite inefficiency and to lose growth opportunities because of this nature. We decide to challenge this most essential problem. We carefully defined our desirable nonprofit organization by referring Drucker's nonprofit theory and extracted three bases, namely "Social Innovation" "Citizenship", and "Governance." Finally, we developed 33 standards and 105 self-assessment items.

As an initial stage, we conducted qualitative and quantitative analysis to learn the current state of the NPO sector. We developed 7-year panel data base of the financial statement of the NPO organization in Japan. We analyzed the route through which NPOs reach financial sustainability with a structural equation model. The model confirmed that socially supported income such as donations and membership fees contribute to financial sustainability, although it does not contribute to income expansion. On the contrary, the results showed that while business income contributes

to income expansion, it does not greatly affect financial sustainability. We also conducted survey with 2000 NPOs. The results show that NPO's current conditions are far from their desired socially innovative NPOs, and that they lose trust from public.

We built the team with researchers and practitioners of NPO and NGO, and discussed how we fill the gap between the current state and our desirable organizations. Then, researchers extracted essence of those discussions and reflected it into 33 evaluation standards with 105 self-assessment items.

Our research outputs are 6 study papers and 4 books. Among 4 books, two books titled "Excellent NPO Standards" are easy-to read designed so that NPO practitioners use it. We also established small organization so that we spread Excellent NPO Standards and share our evaluation methodology with public.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2008年度	900,000	270,000	1,170,000
2009年度	2,000,000	600,000	2,600,000
2010年度	500,000	150,000	650,000
年度			
年度			
総計	3,400,000	1,020,000	4,420,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学

キーワード：非営利組織、評価手法、社会変革性、市民性、組織安定性

1. 研究開始当初の背景

「非営利組織の評価問題と必要性」

非営利組織には、営利組織の利潤に匹敵するような業績判断基準が不在であること、それゆえに非営利組織の経営が困難であることを最初に明確な言葉で指摘したのは P.F. ドラッカーであった (Drucker 1991)。確かに非営利セクターには利潤のようなユニバーサルな評価基準とメカニズムがビルトインされていない。それゆえに知らず知らずのうちに非効率な行動を招き、あるいは成長の機会を逃していることが少なくなかった。また、このことは寄付者やボランティアによる役務の提供者のみならず、非営利組織が提供するサービスの受益者からの信頼性の確保の阻害要因にもなり、非営利組織のアカウンタビリティの問題にも直結する (Cut & Murray 2001)。

わが国の状況、特に NPO 法人 (特定非営利活動法人) についてみると、NPO は既存の方法論では解決困難な社会問題に対し、独自の視点や工夫によるアイデアを市民の発意とネットワークによって支えられ事業化し、新たな解決策を提示してきた (イノベーション力)。またそれが社会的な関心を集めてき

た所以である。だが、行政改革、「官から民」への流れの中で、NPO は独自の創意工夫による問題解決策の提示と実践だけでなく、持続的に一定水準の公益的な事業やサービスを提供する経営体としての役割も求められるようになってきている。

しかしながら、財政的な基盤が脆弱なまま行政から委託業務に集中した場合、委託業務を遂行することに追われ、新たなニーズの発見や新規事業開拓をしなくなり、先のイノベーション力を喪失してゆくという現象も見られるようになってきた (田中 2006)。

この問題が示唆しているのは、イノベーション力を維持しながら、自立的、持続的に経営するためのモデルの不在であり、そのための「目安」としての判断材料と基準が求められているということである。また、この自立的、持続的な経営のためには民間資金の開拓が必要であり、寄附税制優遇の検討が政府税調で検討されることになっている (H19 年度)。このような民間資金調達のための緩和策を促進するためには、資金調達側である NPO のガバナンス面や公益性など信頼性の担保も同時に必要となる。

2. 研究の目的

民間非営利組織の評価手法、すなわち、社会

的使命に基づき活動する組織のパフォーマンス、持続性、イノベーション力（創意工夫力）を確認し、その結果を組織の成長に生かすための評価手法（アセスメント・ツール）を開発することを目的とした。

本研究の独創性と特色

本研究の独創性としては、非営利組織の評価という研究分野としては揺籃期にあるテーマに取り組んだことが挙げられるが、先行研究で断片的に行われていたものを統合・再編し、新たな評価手法を構築することに独創性がある。

次に学際性である。非営利組織の財政面、ガバナンスあるいはイノベーションなど多面的な側面に着目し、評価手法や理論を導入するためにこれら異分野の研究者とのコラボレーションを実践していく。また評価枠組みや手法の実行可能性の検証においては実務者の協力、意見も積極的に取り入れていきたい。

また、研究方法においては評価理論に基づく事例研究など定性的な分析に加え、約 1.4 件の NPO 法人財務データベースを活用しこれらの動向を定量的に分析した上で、わが国の NPO 法人の実態に即した評価枠組みを構築することが特徴である。

3. 研究の方法

パート 1 評価手法構築のための理論分析：H20 年度

NPO 法人に限定せず、大学など他分野の評価研究についても着目しながら、財務面、経営論など持続性にかかる先行研究とイノベーション（新たなニーズの発見やその解決策としての創意工夫力など）にかかる先行研究を行った。これらをもとに、仮説としての評価視点やアプローチ方法を作成した。

パート 2 定量および定性的分析による NPO の実態把握：H20-22 年度

まず、定量分析を行なった。約 1.4 万件の NPO 法人財務データベース（大阪大学所蔵・公開）を活用するが、理論分析によって仮説として作成した評価基準のうち、主として財務の面の評価基準を使って、継続年数別、規模別、分野別などによる分析を行った。

次に、定性的分析として、組織の社会的課題解決にみるイノベーション、市民参加、ガバナンスに着目しアンケート調査を実施した。

パート 3 評価基準の設計：平成 21 年度-22 年度

研究者、NGO、NPO の実践者から構成される研究グループを発足し、社会変革性をもつ望

ましい非営利組織像について定義をした。

次に、評価基準の策定工程（図 1）についてデザインをした。その上で、上パート 1 および 2 で明らかになった実態を踏まえながら、評価基準を作成した。

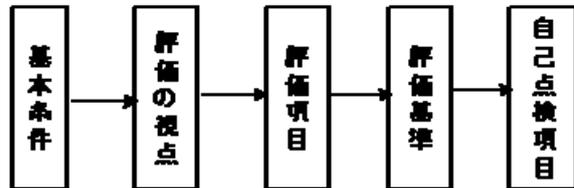


図 1 評価基準策定の工程

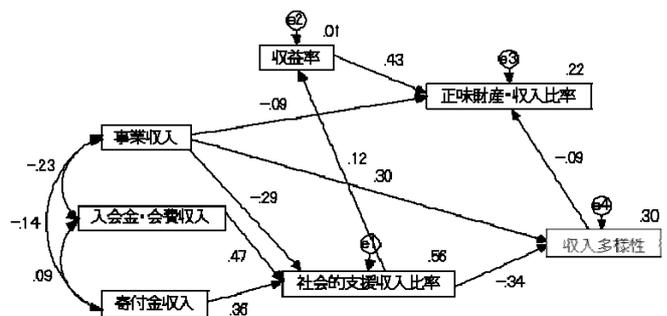
4. 研究成果

「NPO セクターの定量・定性分析」

・財務的持続性に関する定量分析

2008 年には、東京都に情報開示請求をし、157 の NPO 法人の財務データ（7 年分）を入手しデータベース化した。米国などの先行研究をもとに、民間非営利組織向けの財務指標を開発した。

この指標と財務データを用いて、財務的持続性と各収入源の関係について探るべく、共分散構造分析手法を用いて分析した。その結果、収益事業と寄付や会費を組み合わせるほうが、収益事業に偏重するよりも財務的な持続性があることが明らかになった。これは、米国ビジネス・スクールなどで頻繁に言われている収益事業特化論とは間逆の結果となっている。



モデル適合度：GFI=.964, AGFI=.886, RMSEA=.093, カイ二乗=20.28 p=.016

図 2 財源と財務的持続性にかかる構造分析

・社会的イノベーションにかかる定性的分析

2009 年から 2010 年にかけて、アンケート「社会変革における NPO の役割に関する調査」を実施した。対象は 500 万円以上の NPO 法人で、地域別、分野別に無作為抽出をし、2000 件を対象に調査を行った。

調査票は後の評価基準と連動するように設計されており、社会的なイノベーション力にかかる質問、市民など各ステイクホルダー

との関係、ガバナンスなどのカテゴリー別に質問項目を作った。こうすることによって、評価基準の裏づけとなる根拠データが取れるだけでなく、今後、評価基準の導入による効果を確認するためのベースラインデータを取るためである。

アンケート調査結果は、社会変革の担い手になりたいという願望は強いが、そのために不足している方法論や体制の課題が具体的に明らかになった。また、市民との関係をより厚くしてゆく必要があるとNPO自身が強く認識していることがわかった。

他方で、NPO法の目的から逸脱した意図で法人格を取得している団体が全体の3割存在していることも明らかになり、改めてNPOセクターの問題がより深刻なものになりつつあることが明らかになった。

「評価基準」

評価基準策定にあたっては、本研究メンバーに加え、NPO、NGOの実践者4名が参加した。

まず、望ましい非営利組織像を次のように定義した。

「自らの使命のもとに、社会の課題に挑み、広く市民の参加を得て、課題の解決に向けて成果を出している。そのために必要な、責任ある活動母体として、一定の組織的安定性と刷新性を維持していること」

次に、この定義から「社会変革性」「市民性」「組織安定性」の3つを基本条件として抽出した。評価基準の策定肯定(図1)に基づき、基準をデザインしたが、まず実践者が実体験に基づき説明を行い、次に研究者と実践者との間で、定量・定性調査に基づく非営利セクターの現状と課題について議論を行った。そして、望ましい像と現状とのギャップを埋めるためにはどのような条件が必要であるのかを議論した。これらの議論のエッセンスを抽出して短文にまとめていったが、それが33の評価基準である。

また、基準を満たしているかどうかを確認するための105のチェック項目も作成した(表1)。

	基本条件	評価の視点 (主要テーマ)	評価基準項目	評価基準 (33基準)	自己点検項目
エクセレントNPO基準	市民性	参加と成長	ボランティア	4項目	105項目
			寄付	4項目	
			自覚	1項目	
	社会変革性	課題解決	課題認識	3項目	
			方法	3項目	
			能力	3項目	
			フィードバック	1項目	
			アドボカシー	1項目	
	組織安定性	持続発展性	独立性	1項目	
			ガバナンス	5項目	
		取入多様性と規律	5項目		
		人材育成	2項目		

表1 エクセレントNPO評価基準体系

「評価基準の普及と推進母体」

本評価基準をNPO、公益法人、企業のCSR部門などで活用すべく、本評価基準を「エクセレントNPO基準」と名付け、2種類のブックレットを作成した(3000部x2種類)。また記者会見(2回)、フォーラム主催(1回)、講演(7回)を行った。

朝日、読売、毎日、日経、東京、産経新聞が本評価基準について記事を掲載した。

また、本基準普及のための推進母体として、「エクセレントNPOをめざそう市民会議」(国松孝次、小倉和夫、島田京子 共同代表)を任意団体として発足した。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計6件)

①田中弥生・馬場英朗・渋井進(2011)「財務指標から捉えた民間非営利組織の評価—持続性の要因を探る—」『ノンプロフィット・レビュー』査読有 2011年3月号 Vol.10, No.2, 111-121

②田中弥生・奥山尚子(2011)「パネルデータにみるNPOのキャッシュフロー構築プロセス」『大阪大学経済学』査読有 第60巻第4号 65-83

③田中弥生(2011)「エクセレントNPO基準—課題解決としての評価—」『日本評価研究』査読有 第11巻1号 印刷中

④田中弥生・馬場英朗(2010)「新しい公共と認定NPO法人制度—パブリック・サポート・テストは寄付文化を促進するか—」『非営利法人研究学会誌』査読有 第14号 印刷中

⑤田中弥生(2008)「日本のNPOセクターの政策における評価の意義—市民社会の再構築をめざして—」『日本評価研究』査読有 第8巻3号 3-12

⑥田中弥生 et. al(2008)「NPOの持続性と課題—財務データベースの分析から考える—」『ノンプロフィット・レビュー』査読有 第8巻第1巻 33-47

〔学会発表〕(計4件)

①田中弥生(2010.11)「NPO法制にみる国家的支援の現状と課題」2010年日本法哲学学会(西南学院大学)(2010.11.21)

②田中弥生、武田晴人、山内直人、ほか(2010)「エクセレントNPOとは何か」日本NPO学会全国大会(立命館大学)

③田中弥生(2010.6)「公共をめぐる葛藤—官と民との狭間で—」『ポスト構造改革における市場と社会の新たな秩序形成』科学研究費補助金・学術創生研究費平成19-23年度

京都大学主催、(法政大学) (2010. 6. 27)

④田中弥生、山内直人ほか(2009. 3)「民間非営利組織の評価～財務分析と組織評価にみる持続性と刷新性～」日本NPO学会全国大会(名古屋大学)

なお、日本NPO学会2011年大会において、発表が予定されていたが震災のために中止となった。

〔その他の発表〕(計8件)

①田中弥生「エクセレントNPOとは何か」『岩手県主催・市区町村トップセミナー』岩手県庁(2011. 1)

②田中弥生、片山信彦「エクセレントNPOとは何か」日本NPOセンター全国大会日本青年館(2010. 11)

③田中弥生ほか「非営利組織の評価とは何か」

『NPO研究フォーラム』日本NPO学会主催、大阪大学(2010. 10)

④田中弥生「エクセレントNPOとは何か」群馬ボランティア・センター主催、群馬県庁(2010. 10)

⑤田中弥生「エクセレントNPOとは何か」神奈川県庁(2010. 10)

⑥田中弥生ほか「エクセレントNPOとは何か」日本NPOセンター(2010. 7)

⑦非営利組織評価基準検討会「エクセレントNPOをめざそう市民フォーラム」言論NPO主催 プレスセンタービル(2010. 4)

⑧田中弥生ほか「エクセレントNPOとは何か」『NPO研究フォーラム』日本NPO学会主催東京工業大学イノベーション・センター(2010. 4)

〔図書〕(計4件)

①田中弥生(2011)「政府はなぜボランティアを萎縮させたのか」明石書店 近刊予定で制作中 400頁

②非営利組織評価基準検討会(2010)『「エクセレントNPO」とは何か』言論NPO、113頁

* 検討会は研究会メンバー

③「エクセレントNPOをめざそう市民会議」(2010)『「エクセレントNPO」の評価基準』言論NPO、112頁

* 市民会議は研究会メンバー

④田中弥生(2008)「NPO新時代～市民性創造のために～」明石書店 269頁

〔その他〕

ホームページ等

「エクセレントNPOをめざそう市民会議」ホームページ。こちらに評価の考え方、評価基準、記述フォーマットなどが掲載されている。
<http://www.excellent-npo.net/>

6. 研究組織

(1) 研究代表者

田中 弥生 (Tanaka Yayoi)
(独) 大学評価・学位授与機構 准教授
研究者番号: 50372404

(2) 研究分担者

武田 晴人 (Takeda Haruhito)
東京大学 経済学研究科 教授
研究者番号: 20126113

山内 直人 (Yamauchi Naoto)
大阪大学 国際公共政策研究科 教授
研究者番号: 90243146

(3) 連携研究者

三好 皓一 (Miyoshi Koichi)
立命館アジア太平洋大学 アジア太平洋学部 教授
研究者番号: 60369147

高橋 淑郎 (Takahashi Toshio)
日本大学 商学部 教授
研究者番号: 00211342

西出 優子 (Nishide Yuko)
東北大学 経済学研究科 教授
研究者番号: 60451506