

公益法人の組織評価に関する調査研究
報 告 書

2004 年 3 月

財団法人 公益法人協会

はじめに

公益法人制度の抜本的改革に向けて、法制度のあり方が現在その詳細について検討が行われている。年内には税制上の取り扱いも含めてその大綱が明らかになり、2005 年度末までには所要の法的整備がなされることも予定されている。

現行の制度は、主務官庁が公益法人の設立・運営を指導監督するといういわば公益法人としての妥当性を行政が担保するというきわめて国家管理色の強い制度であるが、新しい制度においては行政の関与は最小限となり、代わって公益組織の自立性と透明性が強調されることとなろう。その結果、主務官庁に代わり、市民一人一人が公益法人を評価し、社会に役立つ組織については、寄付やボランティアな奉仕を通じて支援する、逆に公益組織としてふさわしくないものについては淘汰される仕組みとなろう。つまり、社会による監視機能と自浄作用の構築が新しい制度の成否の鍵となる。

このような市民による公益組織の監視・評価を支援するため、米国では民間による評価機関や財務諸表分析機関がその分析作業を専門的に行い、その結果を一般市民でも理解しやすいかたちで提供することにより、最終的に市民がその適否を判断するシステムが定着している事実が、わが国においても参考となる。

このような考え方から、当公益法人協会は 2003 年 4 月に研究委員会を立ち上げ、「組織・運営の状況」（換言すると被評価団体におけるガバナンス、コンプライアンス、ディスクロージャーおよび財務の状況）に関する民間機関による評価基準のありかたを中心として、さらには、その前提となる評価・分析機関の性格付け、データ収集方法、評価分析対象公益組織の範囲、結果の公開方法等についても検討を加えた。

本報告書は 11 回にわたる委員会ならびに 14 回におよぶワーキンググループの議論を経て纏められたものである。評価のポイントとなる各事項について、その軽重や現実との乖離をどう考えるかといった点について、必ずしも見解の一致を見た訳ではないが、その議論の経緯は近い将来、必ずわが国でも誕生するであろう評価機関を考える際はもとより、公益団体自らが自己評価する場合にも参考にさせていただけるものと思う。

終わりに、それぞれ公益団体の責任者として多忙を極めながら、終始この調査研究活動に積極的に取り組んでいただいた委員各氏および、この活動を資金的に支援していただいた財団法人笹川平和財団に心からお礼を申し上げたい。

平成 16 年 3 月

財団法人 公益法人協会
理 事 長 太 田 達 男

本調査研究事業の概要

1 調査研究の趣旨

従来、公益法人の運営については主務官庁が指導を行い、公益性をチェックしてきたが、来るべき新しい公益法人制度の下では、公益組織の自治を高めることが要求される。それと同時に、国民が正しく公益組織を判断し、評価することが必要となる。本調査研究は、今後の市民社会におけるチェック・システムを目標に、民間機関による組織評価基準、評価機関のあり方の検討を行った。

2 委員会構成

(座長)

太田 達男 (財)公益法人協会 理事長

(委員)

※五十音順(役職名は平成16年3月現在)

足立 治郎*	「環境・持続社会」研究センター 事務局長代行
石川 睦夫	(財)住友財団 専務理事・事務局長
伊藤香代子	(社)応用物理学会 プロジェクト・マネージャー
片山 正夫*	(財)セゾン文化財団 常務理事
金沢 俊弘	(財)キリン福祉財団 常務理事・事務局長
蟹江 宣雄	(財)トヨタ財団 常務理事
田中 皓	(財)損保ジャパン記念財団 専務理事
東ヶ崎邦夫*	(社)日本アイソトープ協会 総務部長
堀田 力	(財)さわやか福祉財団 理事長
松原 明	シーズ(市民活動を支える制度をつくる会) 事務局長
大和 滋	(社)日本芸能実演家団体協議会 事務局長
渡辺 元*	(財)トヨタ財団 シニアフェロー
宮川 守久*	(財)公益法人協会 客員研究員

(事務局)

土肥 寿員	(財)公益法人協会 事務局長
松野 郁絵	(財)公益法人協会 調査部

*印：ワーキンググループ委員兼任

3 委員会会議経過

(1) 本委員会

第1回（平成15年4月24日）

研究内容・スケジュールについて、評価の前提条件

第2回（平成15年5月22日）

現行指導監督基準からのアプローチ（1）事業・機関

第3回（平成15年5月30日）

現行指導監督基準からのアプローチ（2）財務および会計

第4回（平成15年6月12日）

現行指導監督基準からのアプローチ（2）財務および会計（第3回続き）、（3）株式保有、情報公開

第5回（平成15年6月20日）

米国実例からのアプローチ（1）米国の組織評価機関

第6回（平成15年7月18日）

米国実例からのアプローチ（2）（IRS Form990/1023をベースに）

第7回（平成15年8月22日）

評価の前提条件（2）評価機関のあり方、評価方法・公開方法、データ収集方法等

第8回（平成15年9月30日）

評価の前提条件（3）

- ・各評価基準項目の Minimum Standards 及び Good(or Best) Practice
- ・評価機関設立に際しての検討事項

第9回（平成15年10月17日）

評価の前提条件（4）

- ・各評価基準項目の Minimum Standards 及び Good(or Best) Practice 改定内容について
- ・評価機関設立に際しての委員ご意見
- ・今後のまとめの方針

第10回（平成15年11月18日）

WG 検討結果について

- ・今後のまとめの方針
- ・公益法人 自己診断テスト
- ・報告書目次（案）

第11回（平成16年1月15日）

調査報告書案について

（２）ワーキンググループ

第１回（平成 15 年 5 月 12 日）

評価の前提、現行指導監督基準からのアプローチ（１）事業・機関

第２回（平成 15 年 5 月 27 日）

現行指導監督基準からのアプローチ（２）財務及び会計

第３回（平成 15 年 6 月 10 日）

現行指導監督基準からのアプローチ（３）株式保有、情報公開

第４回（平成 15 年 6 月 18 日）

米国実例からのアプローチ（１）米国の組織評価機関

第５回（平成 15 年 7 月 11 日）

米国実例からのアプローチ（２）（IRS Form990/1023 をベースに）

第６回（平成 15 年 8 月 7 日）

評価の前提条件（２）評価機関のあり方、評価方法・公開方法、データ収集方法等

第７回（平成 15 年 8 月 19 日）

評価の前提条件（２）（その 2）第 6 回ワーキンググループ検討結果のまとめ

日米比較、評価機関のあり方、評価方法・公開方法、データ収集方法等

第８回（平成 15 年 9 月 8 日）

評価の前提条件（３）第 6 回、第 7 回ワーキンググループ検討結果のまとめ

日米比較、評価機関のあり方、評価方法・公開方法、データ収集方法等

第９回（平成 15 年 10 月 8 日）

評価の前提条件（４）

- ・委員意見集約結果について（評価機関のあり方、評価方法・公開方法、データ収集方法等）

- ・各評価基準項目の Minimum Standards 及び Good (or Best) Practice について

第 10 回（平成 15 年 11 月 5 日）

今後のまとめの方針について（１）

- ・公益法人簡易自己診断テストについて
- ・今後の方針、目次案について

第 11 回（平成 15 年 11 月 12 日）

今後のまとめの方針について（２）

第 12 回（平成 15 年 12 月 3 日）

報告書の作成方針について

第 13 回（平成 15 年 1 月 8 日）

報告書原稿（案）について

第 14 回（平成 15 年 2 月 10 日）

報告書原稿について

4 本報告書について

本研究は、笹川平和財団（SPF）助成事業「公益概念および組織評価基準に関する調査研究」の一部である。同助成事業は研究 A「公益概念に関する調査研究」と研究 B「組織評価基準に関する調査研究」に区分されるが、本報告書は、研究 B「組織評価基準に関する調査研究」の内容をまとめたものである（研究 A「公益概念に関する調査研究」は別途報告書作成）。本委員会の議論をもとに、ワーキンググループが中心となって執筆を行った。

<執筆担当>

渡辺 元…序章

片山 正夫…第 1 章 1、2、3

宮川 守久…第 1 章 4、5、6、第 3 章、参考資料

足立 治郎…第 2 章 1

松野 郁絵…第 2 章 2

目次

序章 市民社会の時代に対応した自己改革に向けて	1
第1章 評価基準のあり方	5
1 評価の前提	5
2 評価の目的	7
3 組織評価と事業（プログラム）評価	9
4 日本における「公益法人の設立許可及び指導監督基準」の問題点	11
5 米国における評価機関	25
6 評価基準設定に関する日米比較	36
第2章 評価基準の設定	38
1 評価項目の選択理由	38
2 評価項目の選択と解説	41
(1) 組織の使命が、十分認識されているか（ミッションに関する評価項目）	41
(2) 組織が、健全に運営されているか（ガバナンスに関する評価項目）	43
(3) 組織の実態が十分わかるか（説明責任に関する評価項目）	53
(4) 資金（寄付金）が適正に管理され、有効に活用されているか（財務・会計に関する評価項目）	59
(5) 社会的責任を果たしているか（コンプライアンス、社会的責任投資に関する評価項目）	67
第3章 評価基準方式に関する提案	69
1 評価手法、その前提としての考え方（まとめ）	69
2 評価方法・手順	71
3 評価結果の伝達方法、評価結果の公表の有無・程度	72
<参考資料>	79
1 評価機関設立に関する考え方	79
2 公益法人簡易自己診断テスト	89

＜資料目次＞

資料 1	「公益法人の設立許可及び指導監督基準」に関する検討（事業）	15
資料 2	「公益法人の設立許可及び指導監督基準」に関する検討（機関）	16
資料 3	「公益法人の設立許可及び指導監督基準」に関する検討（財務及び会計）	20
資料 4	「公益法人の設立許可及び指導監督基準」に関する検討（株式保有）	23
資料 5	「公益法人の設立許可及び指導監督基準」に関する検討（情報公開）	24
資料 6	各種の経営指標一覧表	34
資料 7	評価基準一覧表	73
資料 8	評価機関設立に関する考え方（検討内容）	85
資料 9	公益法人簡易自己診断テスト	89

序章 市民社会の時代に対応した自己改革に向けて

～「公益法人・組織評価基準」の設定にあたって～

1 はじめに

現在進行中の「公益法人制度の抜本的改革に向けた取り組み」は、2002年3月29日の閣議決定に基づくものであるが、そもそも、行政改革の流れの中、これに「KSD問題」^①などが影響する形で進められてきた観がある。実際、事務局を担っているのは、内閣府の行政改革推進事務局であり、ここでは、公務員改革、行政委託型公益法人改革、そして、公益法人改革（しかも抜本的改革）の順に取り組んできている。

2003年1月下旬の政府による素案では、①公益法人制度を廃止して「非営利法人」とする、②非営利法人については原則課税とする、③NPO法人や中間法人も非営利法人に一本化する、という趣旨であったが、その後閣議決定された「公益法人制度の抜本的改革に関する基本方針」（03年6月27日）では、①公益法人制度を廃止して「非営利法人」とする、②NPO法人や中間法人との統合はいったん見送る、③税制については今後検討する、という内容になった。これは、政府の素案が明らかになるにつれ、公益法人やNPO法人サイドからの反対を含む各種意見表明が出され、さらに、これらを受ける形で、政党（自民党など）からも政府に対して申し入れがなされたことなどによる。

要するに、当初だされた案は、その後、各方面にさまざまな論議を巻き起こし、最終的には、対象とする法人の前提が崩れたことなどもあり、結果、2002年度（03年3月）末までに策定を目処としていた「改革大綱」は出されず、「基本方針」として「玉虫色」の内容が示されるにいたっているわけである。

2 求められる未来志向型の改革姿勢

問題なのは、玉虫色の内容もさることながら、これに帰結することとなった視点のまずさや視野の狭さであろう。第一に、政府主導の改革であるためか、行政改革の流れの延長線上に公益法人改革をとらえているのは、誠に腑に落ちない。公益法人とは、元来、「民間」であるはずだ。それとも、特に財団法人と社団法人が、主務官庁の許可（形成的行政行為）によって設立が認められているからなのか。実は、この点が第二の問題である。すなわち、「公益」に対する依然としての国家独占志向だ。そして第三に、「抜本的改革」であるならば、行政改革という視点ではなく、その背景ともなっている時代状況や社会状況の変化を見据えた「未来志向型」の発想と意欲こそが必要とされる、という点である。

「バブル崩壊」後の1990年代は、おもに経済・産業面から「失われた10年」などといわれるが、むしろ、パラダイムの転換期、すなわち、「経済成長」を重視した政府主導による一元的価値社会（成長

^① 旧・財団法人 ケーエスデー中小企業経営者福祉事業団（現・財団法人 中小企業災害補償共済福祉財団、通称・あんしん財団）による不祥事。

型社会)から、「多様な個のあり様」を大事にしていこうとする市民主導の多元的価値社会(成熟型社会)への移行期という「変化する時代の踊り場」にあったと見るべきで、実は、21世紀に入った今もお、その状況は継続しているものととらえられる。

こうした状況を踏まえ、次なる時代へのソフト・ランディングを実現していくためにも、市民社会の発展と充実を図っていくことが肝要であり、そのための大きな役割を民間の非営利セクターが担っているという前提のもと、公益法人の推進と発展を目指した改革とする姿勢が、なによりも大事であると考ええる。つまり、これからの「公共」は「官」だけでなく、「民」も共に担っていくものであり、そうした状況認識を踏まえた民間公益活動促進のための制度設計が必要とされる、ということである。

3 責務となる OSR

さて、1898(明治31)年に施行された民法34条に基づくいわゆる公益法人(財団法人および社団法人)の総数は、現在約26,000である。これに対して、1998年に成立・施行された特定非営利活動促進法(通称・NPO法)によって認証されたNPO法人の累計は、2004年1月末現在、全国で15,151となっている。これまでの認証数を平均すると、毎年約3,000ものNPO法人が全国で誕生してきたことになり、改正NPO法の施行(03年5月)による対象分野の拡大なども含め、今後一層の増加が予想される。こうしたNPO法人の急増ぶりが、公益法人を含めた日本の非営利セクター全体に与える今後の影響には、十分留意する必要があるだろう。

以上の点も踏まえ、公益法人(財団法人と社団法人)としては、単に「制度改革の対象となっているから」という消極的な理由ではなく、これからの社会において果たしうる役割を前提に、その力量と自律性を今まで以上に高めていくための前向きな姿勢と努力が、一層迫られることになるだろう。

ところで、一口に公益法人といっても、組織形態や規模、および、事業内容等の面においてさまざまである。そして、これらの多くは、特に目立った存在ではなくとも、地域のため、社会のため、地道に粛々と事業や活動を行っている。その半面、これまでしばしば、行政事務のアウトソーシング先として「天下り法人化」している、ディスクロージャーが徹底されていない、実態として公益法人とはいえない性格のものがある、不祥事が起こりやすい体質となっている、などといった批判があるのも事実である。そして、これらの多くは、「官」の関わりが強い法人である。その要因としては、主に、制度的な面(許可主義と主務官庁制度)に起因するものが大きい。同時に、そのような制度的状況に流され、時には、これを利用しようとさえする「もたれ合い」的な組織構造も考えられる。いずれにしても、非営利で公益に関する事業や活動を行い、また、許可主義と主務官庁制度のもとにある公益法人は、仕組みとして社会に自ら(組織)をさらけ出す必要があまりなく、したがって批判の対象となりにくいという点もある。問題とまではならなくとも、ややもすると活気に欠ける法人が時として見られるのも、その点と推察される。

そして、このような現状を指して、「公益法人とは一緒にしてほしくない」とするNPO関係者が多いのも、また事実である。実際、NPO法人は、「限りなく準則主義に近い認証」によって簡易に設立することができるが、代わりに、情報公開が義務付けられており、市民による監視が前提となっている。その点で、現行の公益法人はその対極にあるからだ。

しかし、これが今、変わろうとしている。今後、情報公開とアカウンタビリティ（説明責任）は、組織としての社会的責任（OSR；Organization Social Responsibility）を示すうえでの基本となっていくだろう。実際、NPO 法の影響などもあって、「指導監督基準」には、①定款（社団法人）又は寄附行為（財団法人）、②役員名簿、③社員名簿（社団法人のみ）、④事業報告書、⑤収支計算書、⑥正味財産増減計算書、⑦貸借対照表、⑧財産目録、⑨事業計画書及び収支予算書を主たる事務所に備え付け、原則として一般の閲覧に供すること、とした内容が盛り込まれるようになった他、「インターネットによるディスクロージャー」に関する申し合せ（01 年 8 月 28 日）も行われている。

公益法人においては、このような OSR の流れを真摯に受けとめ、自らを開き、可視化することが責務となっていくだろう。これはすなわち、単に社会に貢献する組織というのではなく、組織としての社会的責任要件を満たし、かつ、事業の面でも社会に役立つ、「信頼に足る法人」となることの必要性を意味することになる。同時にこのことは、最近になって、問題となる法人が散見されだした NPO 法人に対する大きな警鐘ともなり得る。

ここにおいて、「評価」の重要性が浮き彫りとなってくるのである。

4 評価基準の設定に際して

評価を検討するに当たって、本研究会では、まず、現行の「公益法人の設立許可及び指導監督基準」（閣議決定）を一通りレビューし、その問題点と外形的アプローチの限界を明らかにした。次に、従来、「組織評価」と「事業評価」の 2 種類が指摘されるところだが、現在の公益法人の複雑な実態（組織形態や業種の違いなど）に拠る事業の多様さとその差異の大きさを考慮し、また、欧米等の評価機関の例も参考に議論を重ねた結果、組織としての「信頼性」に重点を置き、特に「寄付者の視点」から判断可能な要件を究明することとした。そして、これを（1）ミッション、（2）カバナンス、（3）アカウンタビリティ、（4）財務・会計、（5）社会的責任の 5 つの観点から分析・整理した。

これら 5 点に対応するポイント、および、判断対象は以下のとおりである。

- （1）その使命が十分認識されているか（定款または寄附行為、設立目的や事業内容などの面）
- （2）その組織が健全に運営されているか（理事や理事会または社員総会、評議員や評議員会、監事、事務局などの面）
- （3）その実態が十分わかるか（事業内容および予算・決算などの面）
- （4）資金が適切に管理され、かつ、有効に活用されているか（財務および会計の面）
- （5）社会的責任を十分果たしているか（コンプライアンス、倫理規範、社会的責任投資などの面）

当初は、これにもとづき評価基準をとりまとめる予定であったが、研究会での議論の過程において、（現在の法人の状況を踏まえた）「現実論」と（将来的な必要性を睨んだ）「先取り論」が拮抗することとなり、基準として一本化していく難しさに直面した。そこで、先に分析・整理したものを、さらに「実施すべき水準」（公益法人として、本来達成しておくべき要件）と「目標とすべき考え方」（より信頼に足る組織を目指して、今後達成することが望まれる要件）とに区分けし、一つの評価基準として設定することとした。

どちらを重視するかは、本来、個々の法人に任せられるべきものではあるが、「来るべき社会」の視

点に立脚した組織のあり方を前提として、「実施すべき水準」のみに留まるのではなく、「目標とすべき考え方」に自発的に取り組むことで、市民社会の時代に対応した「開かれた組織」になることを祈念する次第である。

人間性の衰退が懸念される昨今にあって、「信頼」、「社会的規範」、「ネットワーク」にもとづく新たな社会的資本（ソーシャル・キャピタル）形成の必要性が指摘されている。その基盤的役割こそ、民間非営利セクターが担うにふさわしく、そのための重要なリソースとして、公益法人が果たす役割もまた、大きなものになることが予想されるからである。

5 おわりに

公益法人制度改革の行方は、依然として予測しがたいが、2003年11月の総選挙後には「公益法人制度改革に関する有識者会議」がスタートし、2004年3月末に論点整理、秋を目途に会議の報告をとりまとめる予定で、検討が始まっている。

今回の評価基準設定に関する研究は、先の「基本方針」で出された「公益性を有する場合の優遇措置の在り方については、特別法に基づく法人制度を含めた全体の体系の整合性に留意しながら引き続き検討する。その際、①公益性の客観的で明確な判断基準の法定化、独立した判断主体の在り方、②ガバナンス、残余財産の在り方、情報開示、プライバシーの保護等を含め検討する」を念頭においた試みでもある。

もとより、「自分たちの判断基準は、自分たちで作る」という姿勢が、自己責任としても重要であるのはいうまでもない。非営利セクターの世界的な台頭の中、これからの日本の市民社会の発展と充実に向け、公益法人が、「見識ある存在」として、社会に対してその役割をより効果的に果たしていくための自己改革のステップとなるよう、この「評価基準」が、今後、各方面での議論の契機となることを期待したい。

（渡辺 元）

第1章 評価基準のあり方

1 評価の前提

本研究では評価基準の検討に当たって、評価の対象を、一義的には民法上の公益法人とした。とはいえ、特定非営利活動促進法によって定められた特定非営利活動法人（NPO 法人）と公益法人が異なった基準によって評価されるべきとする合理的な理由はない。われわれは、将来的には両者はひとつの法人類型に収斂していくべきとの考えのもとに、現在の NPO 法人も視野に収めつつ検討を行った。ただし煩雑さを避ける意味で、以下では公益法人という用語のみを用いて議論を進めることにする。

わが国の公益法人は、現在大きな曲がり角に立っている。今回、公益法人制度改革が検討される直接のトリガーとなったのは、KSD 事件など一連の不祥事であったが、もともと公益法人は、その運営の健全性や事業効率等において、一般社会からの信頼を勝ち得てきたとはいいいがたい。一部の行政委託型法人への天下り問題などが、公益法人全体のパブリックイメージを不当に低下せしめていたのは事実であろうが、しかし仮に、マジョリティである純粋な民間法人の活動が一般市民からの十分な理解と評価を受けていたなら、天下り問題などは「あくまで一部の問題」という冷静なとらえ方をされたに違いない。

今回の制度改革では、従来の主務官庁制を廃し、官によるコントロールを弱める方向での議論となっている。これ自体は望ましい方向といえようが、この機に真の意味で民間による自律的な法人運営に移行する準備が、果たして民間の側にできているか、という点にわれわれの危機意識がある。仮にこの機にそのような移行が果たされず、結局形を変えた官によるコントロールシステムが現れただけという結果になったとすれば、その責任の一端は公益法人の側にあると認識すべきであろう。

現在見通されるとおり主務官庁がなくなるということになれば、公益法人は事実上、唯一の評価主体を失うこととなる。もちろん公益法人も社会で活動している以上、顧客、取引先、会員、寄付者等からの評価を受けてきたには違いないが、それは明示的な基準を伴ったフォーマルなものではなく、ここでいう評価の範疇ではない。顧客や会員が減少したことが、組織にとってネガティブなサインであるのは確かであるが、それは「どこがいけなかったか」を指示するものではないからである。

その点に照らしていえば、主務官庁による指導監督基準は、これまで公益法人を律してきたただひとつの評価ガイドラインであった。しかし後に見るように、これはいくつかの問題を含んだものであると同時に、全体に抑止的なトーンが貫かれており、そのことがわが国の公益法人運営の自律性、柔軟性を阻害してきた面は否定できない。

どのような場合でも評価基準というものは、どの基準を選択するかということも含めて特定の理念や価値観の反映である。したがって、評価主体が一定の権力を持ったとき、評価基準は評価対象となるものの行動や発想を規定し、またある方向へと誘導していく。たとえば経費に占める人件費率が高いことは、一般的にはネガティブな評価要因であると考えられがちであるが、それでは人件費率は低ければ低いほど良いと評価すべきだろうか。もしも助成財団において、人件費率を下げようとするれば、助成金の配分については目を瞑って選考委員会に「丸投げ」するのが、最も簡単で効果的な方法である。それな

らば職員数は最小限ですむ。しかし、評価をよくするために助成財団がそのような行動に出た場合、どのような結果を招来するであろうか。おそらく財団自体の専門性は損なわれるであろうし、活動のポテンシャルも低下するであろう。これなどは、そもそも助成財団のもつべき社会的機能をどう考えるかという根本的な問題に関わる例である。評価基準をどう設定するかはそれだけ重大な問題なのである。

以上を踏まえると、われわれの前にはひとつの選択肢があるように思われた。すなわち公益法人運営に、あるべき「理想状況」を想定し、そこから評価基準を導くという方法がひとつ。もうひとつはあくまで「最低限の基準」のみを提示するという方法である。前者をとれば、われわれの理念や決意をより先鋭的な形で反映した基準を示すことができる。ただ、「理想状態」はあくまで将来的なビジョンであるため、現状では多くの法人がクリアできない基準が含まれることになる。仮にこの基準だけが一人歩きするようなことになれば、思わぬ弊害を招く事態も想定しなければならない。いっぽう後者を選択すれば、現状でも通常の運営をしている法人であれば無理なくクリアできる基準が多くなるが、そのかわり一見すると公益法人にとってやや甘い、理念の见えないものになるかもしれない。

われわれは現状の延長線上にではなく、非連続な地点に「理想状態」を設定し、そこにおける法人運営のあり方を、評価指標を通して提出したいと考えた。とはいえ、「公益法人のあるべき運営」という論文の提出を指向しているのでは決してなく、あくまで実用に足る指標の提案を念頭に置くことがわれわれの趣旨である。以上のことを勘案した結果、両方の考えに基づいた基準群を、おのおの独立した体系として提示することとした。

また、一般的に評価がある価値観に基づいた判断であることは確かであるとしても、必ずしも「善し悪し」「優劣」を決めることばかりが評価ではない。評価対象がどういう特質を持ったものであるかを明らかにしていく評価のあり方も考えられる。英語では価値判断に重きを置いた評価を *evaluation*、特質の明確化に重きを置いた評価を *assessment* といい、多少性格を異にしたものと認識されている。*assessment* はいわば、情報公開から *evaluation* に至るスペクトラムの中間地点と位置づけられるかもしれない。米国では、後に触れるガイドスターの行う活動が *assessment* に近いものといえるであろう。ガイドスターの活動は大きくいえば情報公開活動であろうが、公開されている財務諸表は寄付者にわかりやすいよう加工されており、そこに独自の視点が見て取れるからである。組織評価を考えるにあたって、比較的明確に「合格／不合格」を判断しうる領域もあれば、どちらかといえばデータを開示し見る側の判断に委ねられるべき領域もある。われわれはこの点を考慮し、*evaluation* に軸足を置きつつも、*assessment* 的な一部を包含したものとして、今回の組織評価を性格づけた。

(片山正夫)

2 評価の目的

「なぜ評価が必要か」という問いは、「誰のための評価か」という問いと常に不即不離の関係にあるが、この問題は必ずしも一筋縄ではいかない。

一般的に非営利組織の評価を考えた場合、評価を行う理由としてまず挙げられるのは、「活動の質を向上させる」ということであろう。利益という絶対的なボトムラインを持たず、また株価や格付けといった形で外部から価値判断を下されることのない非営利組織にとっては、適切な評価が行われそこからのフィードバックを得ることは、活動を改善するための重要な手段である。

ではこの場合、活動の質を「向上させたい」人は誰だろうか。それはその組織自体であり、同時に寄付者を含む一般社会であろう。活動の質が向上すれば、その組織はミッションの達成に近づくというメリットを得る。しかしそのメリットは、その組織を支援し、またその組織に何らかの業務を委託する側も共有するものである。よってたとえば、自治体が業務委託先である非営利法人の評価をそういった目的のために行うということが起こりうるのである。

非営利組織が評価を行うもうひとつの大きな理由となるのは「説明する」ためである。これは非営利組織の側のモチベーションからいえば、社会に向けた説明責任を履行するという側面もあるし、寄付を含めたさまざまな支援を取り付けるための手段でもありうる。また一方で、寄付者など利害関係者の側には、「運営や活動について、説明を受けて理解したい」というモチベーションが当然に存在する。つまりこの場合も、評価に向かう誘引は組織の内外、どちらにも存在するということになる。

さらに、「誰が評価を行うのか」という問題がこれとは別に存在する。評価をしたいというモチベーションを持った側が実際の評価作業までを行うことが、目的にかなった最良のやり方かという点、必ずしもそういう場合ばかりではない。それは、たとえば非営利組織自身が外部に「説明する」ための評価を欲した場合、自己評価よりも外部からの評価のほうが一般的な信頼性において目的にかなう場合がある一事を考えれば明らかであろう。

さてここまでは一般論であるが、いえることは、まず評価の目的や評価結果の需要者がある程度（つまりひとつに絞り込まないまでも）明確にしないことには評価の性格が曖昧となり、「評価基準の選択基準」が決定しないということである。

そこでわれわれは、ここでいう評価が主として「公益法人自身」のためのものとするのか「寄付者」のためのものとするのかをまず検討した。もともとわれわれの問題意識は、将来の公益法人は民間の多様な主体からの寄付（を含めた様々な支援）によって支えられるべきであり、そのことがこのセクターの真の活性化（質の向上、規模の拡大の両面において）につながり、ひいてはそれが創造的な市民社会のインフラストラクチャーを形成するというシナリオを土台にしている。そのためには、いわゆる「寄付文化」の醸成が不可欠であり、ここで検討される評価の目的も、最終的にはその地点をターゲットにしたものである。とはいえわが国に「寄付文化」が根付いていくためにはいくつかの必要条件が満たされる必要があると考えられる。たとえば寄付に寛容な税制への転換もそのひとつであろう。それらの重要な一要件として「公益法人に対する理解、信頼性を高める」ことがあげられる。そこで、ここでいう評価の直接的な目的はこの点に置き、「寄付文化」醸成のための基礎条件の整備と位置づけた。そのためこれは基本的には寄付者の視点に立脚した評価である必要がある。そのように考えると、この評価は、

直接には寄付者の利便に供するための情報であるが、同時に公益法人が社会からの信頼を得ていくための手段であり、その意味においては公益法人総体のためのものでもあるといえる。

ところで社会的信頼を得るためには、悪質な法人を排除する仕組みを作ることがまず重要であり、組織評価がそのためのツールでもあることはいうまでもないが、もうひとつのポイントである「組織活動を外部から見て解りやすくする」という点においても組織評価には役割が期待される。特にわが国の公益法人においては、誰が（あるいは組織のどの機関が）何についての実質的権限や責任を持っているのかが外部からは明らかでなく、あるいはそれが組織ごとに異なっている。ある法人では法人運営の実質的権限は理事長が有しており、また別の法人では専務理事や事務局長が権限を持ち理事長は名目的な存在にすぎない。理事会が果たすべき役割についてさえ、公益法人セクター内で十分なコンセンサスがあるとはいえないのである。このような中で、ガバナンスに関する一般的基準を示すということは、おのおのの機能や役割についての定義づけを行うということでもある。これは寄付者等による組織外部からのチェックを容易にするための必須条件であるといえよう。

さてこのように寄付（者）を軸に評価の性格を規定した場合、いくつかの疑問が生じるかもしれない。その第一は、実際の寄付者が少ないわが国の現状ではそもそも評価の需要が希薄であり、結局評価基準は趣旨通りに活用されないのではないか、という疑問である。これについては、現在顕在化している需要は確かに多くはないが、先に述べたように、いわば将来の需要増を喚起する基礎条件の整備を行っている形になっており、今回の検討は先行投資的性格をもった作業であるといえるであろう。

第二の疑問は、十分な基本財産をもった助成型財団、企業により設立された財団等、固定的かつ安定的な収入源を持ち、寄付集めを必要としない法人と評価の関係は如何であるか、というものである。いうまでもなく、公益を掲げ、一定の税制優遇を受けつつ活動する法人であれば、一般から広く寄付を受け入れているか否か関わらず、評価の対象となるべきである。したがって一人の寄付者もいない場合であっても、本来は評価の需要がないとはいえない。第一の疑問についてもいえることであるが、ここでいう寄付者とは、必ずしも実体を伴った具体的な寄付者ばかりを指すのではなく、抽象的な寄付者を指している。すなわち「寄付者の視点に立った」という点が重要であり、上に述べたような、評価の需要が顕在化しない法人についても、寄付者の存在を想定しつつ、「勝手格付」的な評価が行われていくべきであろう。

想定される第三の疑問は、寄付者の需要に基づいて評価を行うという趣旨ならば、評価基準は公益法人側ではなく、寄付者の側が決定すればよいのではないか、というものである。確かにこの疑問はもっともな点を含んでいる。ただそれには一般の寄付者が公益法人の運営の優劣を判断するための十分な知識を持っている（well-informed）という前提が必要となる。もし寄付者の知識が完全なものであれば、もはや評価自体必要ではなく、情報公開が徹底していればそれでよい。評価が必要なケースのひとつは、情報の読み手がそれを解読する知識を欠いている場合である。公益法人の運営の健全性を判定するポイントは一般にはわかりづらく、寄付者はそのために寄付を躊躇したり、「誤った」寄付を行ったりする可能性がある。正確な判定のために必要な知識は、現状ではどちらかというと公益法人の側が多く有しているであろうというのが、われわれが前提としたことである。

（片山正夫）

3 組織評価と事業（プログラム）評価

公益法人の評価を扱う際、大きく2つの評価に分けて考える必要がある。ひとつは、組織の行う事業に着目してその成果を問う評価である。これは一般に事業評価と呼ばれる。もうひとつは、組織が健全に運営されているかどうかを問う評価であり、こちらは組織評価と呼ばれている。

事業評価と組織評価の関係を、結果とプロセスの関係になぞらえれば、両者には密接な関係があることになる。しかし優れた組織運営が、優れた成果という結果を生む原因になっているかという、そうである場合もあるし、そうでない場合もあるというのが実際のところであろう。両者は相関的にとらえるよりも、おのおの独立したものとして考えたほうがよさそうに思われる。

また評価のアウトプットをイメージしてみると、事業評価は企業でいえば売上や利益といった業績そのものを扱うわけであるから、いわば「上限のない」評価である。ここで良しというラインはない。一方で組織運営のほうは、どこまでも上に向かって追求していくべきものというより、「ここまでで十分」というラインが一応想定可能である。そのため評価という観点から見れば、「基準」というものになじみやすい性格を持っているといえる。

つまり、2つの評価はもともと異なった性格を持つものであり、重要度においてどちらかがどちらかの上位にあるような関係にはなく、違いを理解した上でバランスよく用いていくことが重要である。ただ強いというなら、事業評価は、ミッションの達成度や社会への貢献度に注目しているわけであるから、組織にとってより本質的な評価であるとはいえそうである。

にもかかわらず、われわれはここで事業評価は敢えて扱わず、組織評価のみを検討の対象とした。その理由は、ひとつには技術的な問題にある。公益法人の行う事業は、（助成という事業も含めて）きわめて多様である。これらの成果を測定するためには、おのおのの事業の分野や性格に応じた個別の評価設計が必要となる。また誰もが納得する客観的な指標を設定することが困難である場合が多い。これに比べると、組織運営については、事業分野等に関わらず共通する要素が多く、一般的な基準を設定しようとする試みも、多分に現実的である。

さらにもうひとつの理由として、そもそも公益法人の事業評価は、一律な基準によって行われるべきものではないと考えられる。先に指摘したように、評価基準自体が特定の理念や価値観を映すものである以上、多様な理念や価値の体现者である公益法人の事業を評価するためには、評価者や評価基準も多様であることが必要であって、ひとつの基準が権力化してしまうことは危険なことである。公益法人の事業は、本来、おのおのの組織、寄付者、助成財団など支援機関、その他第三者的立場の専門家が、おのおのの評価基準をもって評価していけばよいことであり、そのような多様な評価者を社会に育てていくことがまず重要なことなのである。

以上の理由により、われわれがここで検討したのは組織評価に関わる基準のみである。したがって、公益法人の全体的な価値判断をこれによって行う趣旨ではないし、そもそも組織評価のみによってそれは行い得ないという考えを前提としている。これは米国の評価機関においてもおおむね事情は同じである（ただし代表的な評価機関のひとつである BBB ワイズギビングではこの点、組織評価を基本としながらも、事業の効果測定がなされているか、すなわち自己評価システムを持っているか否かを問う基準を設けることで、現実的な解決を図っている）。

ところで先ほど、組織評価においてであれば一般的な基準設定は現実的であると述べた。しかし実際には、現実的ではあるがきわめて困難であったといえる。たとえば、組織の規模、形態（社団、財団の違い、あるいは事業型、助成型の違いなど）、あるいは組織の歴史的な段階（立ち上げ期であるか、安定期であるか、など）によって適用すべき基準は当然異なってくる。これについては、場合分けをきめ細かくし、基準の妥当性の精度を上げていくのがひとつの取りうる方向であろうと考えられるが、今回その検討にまで十分踏み込むことができなかった。

（片山正夫）

4 日本における「公益法人の設立許可及び指導監督基準」の問題点

(1) 経緯の説明

現在、公益法人の指導監督は、民法 34 条に基づいて設立された社団法人・財団法人については民法 67 条の規定により「主務官庁」(1 府 10 省)が行っており、またその事務の一部が都道府県に委任されている。その結果、現在公益法人の指導監督に実際関与している所管官庁の総数は、現在 284 にのぼる。

このように多数の官庁が関与しているために、その事務の統一化を確保する必要から、昭和 46 年に各省庁の課長クラスで構成された「公益法人監督事務連絡協議会」が発足し、その後、昭和 60 年に各省庁の局長クラスの「公益法人指導監督連絡会議」が設置され、統一的な指導監督を行うために必要な連絡調整、各種の統一的基準の策定などが行われてきた。これらの調整事務局としては、総理府管理室(現・総務省大臣官房管理室)が担当しており、現在では全閣僚で構成された「公益法人等の指導監督等に関する関係閣僚会議」を随時開催し、そこで決定された内容による統一的な運営推進の体制が図られている。

この間、平成 8 年に与党行政改革プロジェクトチームによる公益法人の運営に関する提言が行われ、これを踏まえて同年 9 月に「公益法人の設立許可及び指導監督基準」(その後、平成 9 年 12 月に一部改正)が閣議決定され、さらに同年 12 月に同基準の「具体的、統一的な運用上の指針」の申し合わせが行われた。

なお、公益法人の会計処理については、昭和 60 年 9 月に改正された「公益法人会計基準」について、その後の状況の変化に応じて現在見直しが行われている。また情報公開については、平成 13 年 8 月には「インターネットによる公益法人のディスクロージャーについて」の申合せが行われた。

(2) 総論

上述のような経緯により策定された国の指導監督基準やその運用指針については、以下に述べる諸理由により、これを直ちに評価の基準として採用することには問題がある。

ア 策定目的の違い

元来公益法人は、各主務官庁の裁量により設立を許可され、各省令に基づきその運営に対して行政上の指導監督が行われてきたが、その間主務官庁による指導監督にばらつきが生じるという問題があった。

国による指導監督基準は、この弊害を是正するために、公益法人の設立・運営に関する指導監督につき「省庁間の統一化」を目的として策定されたものであり、公益法人自身の立場に立った組織運営や事業活動の実態を評価する目的で策定されたものではない。本プロジェクトでは、まず公益法人を支援する立場の寄付者や助成者の視点に立って、かれらに信頼と安心を与える手掛かりとしての評価基準の設定を目的としている。そのためには、公益法人自身が自律的に向上するよう努力する必要がある、そのための自己診断、自己評価の基準設定でもある。さらに、寄付文化を促進させ、将来的には納税者としての社会全般の信頼を獲得するための評価基準の設定を目指すことになる。

イ 基準設定上の違い

官による指導監督は、現状における Minimum Standards を想定し、これに照らし合わせた結果の問題点の指摘と、その改善を指導するものである。

一方、本プロジェクトの目指す評価上の基準は、公益法人の将来に向けての健全な育成発展の手がかりとしての評価の提供を志す以上、到達すべき目標としての Best Practice を意識した基準とならざるを得ない。この意味では、英国のチャリティ委員会の作成した各種のガイダンスは、制度の詳細や基本的な考え方を懇切丁寧に解説するとともに、常に目標とすべき Best Practice を具体的に示している。

ウ 評価項目の選定上の違い

国による指導監督基準は、主として制度・体制面での整備状況のチェックを対象としているが、本プロジェクトとしては組織の実態が極力反映されるような評価項目の選定を心掛けている。

エ 指導内容の違い

また、国は指導監督基準の策定に際して、主務官庁たる各省庁間の意見のすり合わせは当然行われているものと考えるが、少なくとも各公益法人の広範囲にわたる現場調査、ヒアリングは行われていない。従って、極めて一般的、理念的な取り上げ方が多く、財団法人と社団法人、事業型法人と助成型法人、活動分野や規模などの実態上の違いが反映されていない。

従って、内部留保問題のように、その趣旨や定義が曖昧であり、ごく限られた範囲のサンプリング調査に基づく非現実的な数値が採用され、かつ本来はガイドライン的な数値設定のはずがいつの間にか絶対的な規制値に変質している例がでてくる。

(3) 各論

ア 目的

公益法人の本質としての公益性概念について、米英のコモンロー上の伝統的な考え方では、非営利性は当然の前提として、一般にまず、①設立目的自体における公益性を考慮し、次いで、②受益者の社会的な広がり方における公益性を検討し、最後に、③各種の組織要件を吟味する過程がとられる。

日本の場合には、民法 34 条において、「祭祀、宗教、慈善、学術、技芸其他公益ニ関スル社団又ハ財団ニシテ営利ヲ目的トセサルモノ」と規定されているので、監督基準では「受益者の範囲の一般的普遍性」の見地から、「不特定多数の者の利益」を取り上げている。しかしながら、実務的には共益や私益との区分上、①ある程度特定されるが、多数の者を対象とする場合や、②不特定ではあるが、受益対象者の数がそれほど多数ともいえない場合などについて、程度判断は微妙である。この辺の更なる検討については、別の機会に譲ることにしたい。

なお、寄付者の視点からいえば、目的や使命そのものより、それがいかに事業として有効かつ適切に実現されているかという運用面の評価に、当然ながら関心が高いことになる。

イ 事業

監督基準上では、「公益事業」と「付随的な収益事業」に2分しているが、それぞれの内容・定義が必ずしも明確でなく、「収益事業」という表現も税法上の用語と混同しやすい。英米のように、公益法人の行う事業を（設立目的の実現のために行う）本来事業、関連事業、非関連事業に分類して、それぞれの性格に応じて対処すべきと考える⁽²⁾。

ウ 名称

組織評価の基準上、特に取り上げる問題はないが、①他の機関や法人と混同・誤解させるような名称や、②活動実態とあまりにかけ離れた名称を使用している場合は、評価に際しての特記指摘事項となるだろう。

エ 機関

公益法人のガバナンス強化の必要から、理事・監事・評議員の職務と責任、理事会・社員総会・評議員会の運営が特に重要である。前者については、一般に定款・寄附行為に極めて抽象的かつ一般的な表現で規定されるのが常であるが、特に会長・理事長や専務理事・常務理事などの業務執行役員について、明確かつ具体的に職務・権限を記載したジョブ・ディスクリプションの作成が望まれる。また、財団の場合には、特に理事の受託者（Trustees）としての責任の重大性が周知徹底されるべきである。一方、理事会・社員総会・評議員会については、その具体的な運営実態に基づく評価が、今後の健全な発展のために必要不可欠である⁽³⁾。

オ 財務と会計

昨今、財務・会計に関連して問題を起こす公益法人が少なくないが、寄付者や助成者にとっての最大の関心事は、自分達の提供した活動資金が安全に管理され、効果的かつ効率的に活用されていることである。

そのためには、資産運用規程の整備、運用責任者（運用委員会）の責任と権限の具体的な明確化、外部専門家による定期的な監査は必須である。一方、現下の経済情勢における民間の資産運用は、これらの条件環境の整備を前提として、指導監督基準のごとき固定的、硬直的な資産運用にとらわれない、自己責任の原則に基づく「より自由かつ自主的なリスク判断と選択」に委ねられるべきであろう。要は、判断決定のプロセスと責任の明確化である。

なお、このように組織自体の自律性が尊重される反面、万一の不適切あるいは不正な資産運用や会計処理にそなえて、その早期の発見と厳しい責任追及が行われうる手段や体制の整備状況が、評価基準上の最重要項目となる⁽⁴⁾。

⁽²⁾ 本項目に関する研究会での検討内容については、本節末資料1参照。

⁽³⁾ 本項目に関する研究会での検討内容については、本節末資料2参照。

⁽⁴⁾ 本項目に関する研究会での検討内容については、本節末資料3参照。

カ 株式保有

株式保有については、「運用リスクの問題」と「企業支配の問題」は別物である。今後、公益法人について時価会計が導入された場合、米国同様に財団の総資産は当然ながら常時変動することになり、金額を固定した基本財産の維持という理念は無意味となる。従って、株式保有による資産変動リスクも、資産運用上の管理体制において対処すべき問題となろう。また、醸出者の意思は、使用目的の指定制限により尊重されるとともに、米国式のペイ・アウト・ルール⁽⁵⁾の導入が不可欠となる。

なお、財団を隠れ蓑とした企業支配を回避すべきなのは当然であり、財団による所有株式割合の制限は必要である一方、ベンチャー・ビジネスの成功者が自社株を醸出して財団を設立し、社会的な公益活動を行うことは今後とも大いに奨励されるべきであり、そのインセンティブの芽を摘むような公益法人による株式所有の制限は厳に慎むべきである⁽⁵⁾。

キ 情報公開

情報公開において肝心なのは、誰を対象とした情報の提供かということであり、単に情報を公開すれば済むという問題ではない。従って、寄付者ないしは世間一般に、いかにして設立目的・活動内容・実績などに関する情報を分かりやすく、興味を持たせて提供するかに工夫を凝らすことにより、その信頼と支援を得てゆくという姿勢が重要である。そのためにも、寄付者の視点に立った評価基準の設定が不可欠であり、国の指導監督基準がこのような観点に立脚しているとは考え難い。

また、情報公開の前提として、公開された情報を常に監視し、その結果をフィードバックする社会的なシステムの構築が必要であり、それなくしてはせっかくの情報公開の意義が薄れてしまう⁽⁶⁾。

(宮川守久)

⁽⁵⁾ 本項目に関する研究会での検討内容については、本節末資料 4 参照。

⁽⁶⁾ 本項目に関する研究会での検討内容については、本節末資料 5 参照。

資料1 「公益法人の設立許可及び指導監督基準」に関する検討（事業）

指導監督基準	ポイント	検討内容
(1) 公益法人の事業（付随的に行う収益を目的とする事業を除く。）は、次の事項のすべてに適合していなければならない。また、これらの事項に適合する事業の規模は、可能な限り総支出額の2分の1以上であるようにする。 ①当該法人の目的に照らし、適切な内容の事業であること。 ②事業内容が、定款又は寄付行為上具体的に明確にされていること。 ③営利企業として行うことが適当と認められる性格、内容の事業を主とするものでないこと。 (2) 事業内容が、社会経済情勢の変化により、営利企業の事業と競合し、又は競合しうる状況となっている場合には、公益法人としてふさわしいと認められる事業内容への改善等に向けて次の措置を講ずる。 ①事業の運営等について、対価を引き下げる、不特定多数の者を対象とする等により公益性を高めること。 ②新たに公益性の高い事業を付加すること。 (3) 上記(2)の措置が講じられない場合においては、営利法人等への転換を行うこと。 (4) 「営利法人等への転換」に係る必要な制度が整った後、所管官庁が上記(3)について監督上の措置を行い、その後3年以内に必要な措置がとられない場合は、設立許可の取消を含め対処する。 (5) 対価を伴う公益事業については、対価の引下げ、対象の拡大等により収入、支出の均衡を図り、当該法人の健全な運営に必要な額以上の利益を生じないようにすること。 (6) 公益法人が収益事業（付随的に収益を目的として行う事業をいう。以下同じ。）を行う場合にあっては、当該事業は次の事項のすべてに適合していなければならない。また、公益事業の推進に資するものでなくてはならない。 ①規模 収益事業の支出規模は、公益事業の適正な発展のため、主として公益事業費を賄うのに必要な程度でかつ当該公益法人の実態から見て適正なものとし、可能な限り総支出額の2分の1以下にとどめること。 ②業種 収益事業の業種としては、公益法人としての社会的信用を傷つけるものではないこと。 ③利益の使用	(本来事業、関連事業) 事業内容は、公益目的に適うものでなければならない。 ⇒ 公益目的に合致しているか。 ⇒ 定款・寄附行為に定められている内容に合致しているか。 ⇒ 営利事業として行う方が適当ではないか。 ⇒ 本来の事業のために支出される費用が、一般管理費に対し一定割合以上になっているか（Program Ratio）。 ⇒ 対価を伴う場合、それが非営利の本質を損なわないような水準であるか。 (収益事業) 収益事業は、あくまで本来の目的を実現するための事業を補完する付随的なものでなければならない。したがって、これが本業化せずに、収益は本来の事業目的に使用されなければならない。 ⇒ 業種として、本来の設立目的である事業の社会的な信用を傷つけるものではないか。 ⇒ 本来の事業の健全な運営を阻害するリスクを生じるおそれはないか。 ⇒ 収益は本来の事業目的に使用されているか。 ⇒ 正しく区分経理が行われているか。	(事業) ○事業の定義については、事業型の公益法人の場合、収益事業の範囲が問題になると思う。税法上で考えると、本来の設立目的である事業、およびその関連事業が「税法上の収益事業」に該当してしまう場合がある。事業については、英米の場合と同様に本来事業、関連事業、非関連事業の3つに分けて議論すべきである。 ○営利企業との競合の問題は現実には起きている。しかしながら、税制上のイコール・フットINGの取り扱いとは別として、設立目的に則った本来事業、ないしはその関連事業が、営利企業と競合すること自体は構わないという考え方の方がよいと思う。 ○（NPO法人も含め）本来業務が対人サービスで対価を取って活動している事業体にとっては、「収益事業は、あくまで本来の目的を実現するための事業を補完する付随的なものでなければならない」との解釈であるとする、本業が付随的のものと見なされてしまい、事業型の公益法人・NPO法人は成り立たなくなってしまう。 ○収益事業による利益は、収益事業に要した経費を除き、役員や管理部門の職員および会員には分配されることがなく、本来の事業目的に使用されるべきである。一方この収益は、本来の公益目的に使われる限り、税法上は、「100%みなし寄付」の扱いを受けるべきである。 ○Program Ratioの基準は、以下の問題がある。 ①米国流に一律に決めることは難しい。事業内容は規模別、社団・財団別、事業型・助成型別に判断基準を別に設けた方がよい。 ②人件費などの一般管理費をどのような基準で事業費に割り掛けるかによって、結果に大きな差が出る（一般管理費は、概念規定の仕方次第で差が出てくる。一般管理費は、管理部門の役職員の人件費と明記した方がよい）。 ③助成財団の場合、専門職としてのプログラム・オフィサーの人件費をどう考えるべきかの問題がある。プログラム・オフィサーの人件費は、一般管理費とは別に、本来事業の経費として考えるべき。 ○ミッションの内容を、どこまで達成目標として具体化すべきかが問題である。 ○活動分野や時代の変化にもよるが、そもそも公益法人は企業と競争しない分野（収益中心主義の企業が進出をためらうような分野）に進出するのが本来の役割である。 ○単なる対価比較ではなく、サービスの質や受益者の満足度の面で競争原理を導入すべし。市民の利益が損なわれない限り、営利企業と競合することは構わない。 →ただし、原則と禁止事項は入れる必要がある（例えば、営利企業と競合した場合、対価を低くする必要性は出てくるかもしれない）。

収益事業の利益は、当該法人の健全な運営のための資金等に必要額を除き公益事業のために使用することとし、公益事業のために使用する額は可能な限り2分の1以上とすること。		○例えば会員がいて、特定の会員のために会誌を発行していて、会員だけに渡す分には例えば税法上非営利という扱いになる。しかし、不特定多数の人に向けてその会誌を売ることになると営利事業になる。営利という意味では非常に矛盾があると思う。
---	--	--

資料2 「公益法人の設立許可及び指導監督基準」に関する検討（機関）

指導監督基準	ポイント	検討内容
公益法人の機関は、当該法人の健全かつ継続的な管理運営を可能とするとの観点から、少なくとも次の事項に適合していなければならない。 (1) 理事及び理事会 ①理事の定数は、法人の事業規模、事業内容等法人の実態からみて適正な数とし、上限と下限の幅が大きすぎないこと。 ②社団法人の理事は、総会で選任すること。財団法人の理事は、原則として評議員会で選任すること。 ③理事の任期は、原則として2年を基準とすること。 ④理事の任期の満了又は辞任に伴う後任理事の選任については、速やかに行うものとし、後任の理事が選任されるまでの間、なお職務を行う義務があることを定めること。 ⑤理事のうち、同一の親族（3親等以内の親族及びこの者と特別の関係にある者）、特定の企業の関係者（役員、使用人、大株主等）、所管する官庁の出身者が占める割合は、それぞれ理事現任数の3分の1以下とすること。また、同一の業界の関係者が占	(1) 理事及び理事会 (選任方法) 理事長や常勤理事の意向に基づく候補者の指名が多く、評議員の推薦による選出ではない。事実上は、「監視されるべき人が、監視する人を選出する方式」となっている（選任については、基準と要件を明確にする必要がある）。 ⇒ 定款・寄附行為、および選任細則等の規定に従い、選出しているか。 ⇒ 社員総会や評議員会により選出されているか。 ⇒ 候補者の選任には、広く評議員の意見が反映されているか。 ⇒ 理事長や常勤理事の意向により、一方的に候補者が指名されて、決められていないか。 選任基準（例えば、年齢制限、長期間在任の制限、構成割合等）に関する規程や内規などがあるか。 (定数) 設立目的を達成するための本来事業の遂行に最小限必要な人数を確保する一方、過大な場合の弊害を防止すべきである。 ⇒ 事業規模に比較し、過大若しくは過少ではないか（全国的に支部を持つ社団のような例を除き、通常は6人以上、10人以内程度が望ましい）。 ⇒ 定数の上限、下限の幅があり過ぎないか。	(1) 理事及び理事会 (選任) ○理事会・評議員会とも、（出身、専門分野、男女比、世代など）構成を多様化することが重要である。 ○理事、評議員の選任については、明確な基準を設けるべきである。理事の年齢制限、長期間在任の制限も、ある程度考慮した方がよい（例えば、（年齢制限）「80歳を超えない」、（長期間在任）「10年を超えない」など）。 ○多くの公益法人の理事職を兼任している例が少なからず見られるが、実質的な活動を期待するためには、（例えば、他の財団の理事も兼任している場合は「〇箇所まで」という形で）兼任の制限を設けるべきである。 ○「広く評議員の意見が反映されている」ということを、監事がチェックしているか、ということも必要である。 ○社団の場合は、執行機関は理事会であるが、最高意思決定機関は社員総会である。しかし財団の場合は、理事会が執行機関でもあり意思決定機関でもある。統治機関としては、どう考えるべきだろうか。財団では、理事会が統治をしているということは間違いないのだが、執行機関は理事長、専務理事・常務理事など寄付行為で規定することになるだろう。 ○（米国の）コミュニティトラストなどでは、選ばれる分野がいくつか決まっており、例えば欠員が出たら財団が適格要件をチェックの上、その分野の中からニューヨーク市長が決めるなどという形である。つまり、公益目的のミッションの範囲で、そのミッションを達成するためにどのような分野から人を選んだらいいのかということは、財団によって異なると思う。 ○なぜ、理事の年齢が80歳以下なのか。高齢でも健全で能力があればよいのではないか。年齢については、幅を持った方がよい。理事の年齢は団体の性格もあると思うので、少なくとも年齢制限は内部自治に任せるべきことだと思う。 (定数) ○理事の定数は、事業や規模に応じたものが良いが、理事定数3名では少な過ぎる。

める割合は、理事現在数の2分の1以下とすること。 ⑥常勤の理事の報酬及び退職金等は、当該法人の資産及び収支の状況並びに民間の給与水準と比べて不当に高額に過ぎないものとする。 ⑦理事会については、理事の多数の意思が適正に反映されるように、その成立要件及び議決要件等を定めること。	(理事会) 知名度の高い学者、文化人、企業経営者が名を連ねていることが多いが、専ら社会的な信用度を高める以外に、実質的な寄与は少なく、またスケジュール多忙による欠席も少なくない。 一般に事務局の準備した議題を形式的に承認する機関となって形骸化している。法人の統治機関(財団の場合は、最高意思決定機関)の立場で、実質的な議論が行われる場としては、十分に機能していない。原因としては、①受託者責任についての認識の希薄さ、②財団の場合は、寄附行為と基本財産の番人としての消極的な姿勢、によると考えられる。 ⇒ 理事会の運営と役割に関するルールはあるか。 ⇒ 各理事の出欠状況はどうか。 ⇒ 議事は活発に論議されているか。各理事はそれぞれ意見を述べているか。 ⇒ 常任委員会、運営委員会等があるか。 ⇒ これら委員会の職務、権限、運営に関する規程はあるか。 ⇒ またこれらの委員会が、単なる諮問機関ではなく、理事会の権限の一部を行う場合には、定款・寄附行為上に委任に関する規定はあるか。 (招集権者) 内紛によるトラブル防止のために、招集権者、招集方法を明確に規定しておく必要あり。 ⇒ 招集権者、招集方法に関する詳細な規定はあるか。 (成立要件) 重要案件を議決する場合には、理事多数の意見が反映されるように、定款・寄附行為上で特別の定足数が規定されている必要がある。 ⇒ 通常の案件を審議する理事会の定足数は妥当か。 ⇒ 重要案件を審議する理事会の定足数は妥当か。 (決議事項) 重要案件については、特別に定めた決議方法による必要がある。 ⇒ 寄附行為の変更、解散、基本財産の取り崩し、理事長や常勤理事の解任等の重要案件については、特別の議決手続・基準が定款・寄附行為上に規定されているか。 (理事会構成) 特定の利害関係を有する理事の構成割合が高い	(理事会) ○理事が単なる名誉職ではなく、その役割、義務、責任がジョブ・ディスクリプションとして、明確にされていることが重要である。また、理事間(特に、会長・理事長・専務理事・常務理事・その他xx担当理事など)での職務分担が、具体的に明確になっている必要がある。 ○理事会が、単に「形式上の事務局の上位機関」のような位置づけにはなっている場合が散見される。また、常任委員会、運営委員会については、単に委員会を設置するだけでなく、実効性を高めるために運営や権限に関する規定も設けるべきである。なお、これらの委員会メンバーは、理事会と事務局の間に立って企画・作業できる力量のある人材を人物本位で選任しない限り機能しない。 ○理事会欠席の場合に単に賛成に丸印をつけただけの委任状の返送では意味がない。理事会の欠席が多い場合には、理事の交代・辞任も考える必要がある。 ○理事会と評議員会を同時に行っていて理事会と評議員会の実質的な役割は全く同じだという財団がある。一方、理事会と評議員会を別々に行い両者を使い分けている財団もある。理事会と評議員会の機能がはっきり分かれていればよいのだが、同じようなものが2つあっても仕方がない。 (理事会構成) ○「同一家族、特定企業の関係者、同一業界の関係者、公務員
---	--	--

	場合には、正常な運営が阻害される恐れがある。 ⇒ 同一家族、特定企業の関係者、同一業界の関係者、公務員出身者等が構成上占める割合が、過大ではないか。 (任期) 2 年間で可。重任の場合でも、創業者など特殊な場合を除いて、一般には 3 期 6 年、最長でも 5 期 10 年が限度と思われる。 ⇒ 任期は何年か。重任の場合にも、年齢制限、長期間在任の制限等に関する規定や内規があるか。 (引継ぎ期間) ⇒ 規定されているか。 (処遇) ⇒ 常勤理事の報酬、退職金に関する規定があるか。支払水準は妥当か。 ⇒ 非常勤の理事に対して、謝金（お車代を含む）等支払われているか。その場合、交通費等の必要な実費補填の水準として妥当なものか。 (法的責任) 別途検討のこととする。	出身者等が構成上占める割合が、過大ではないか」という条件については、実質支配力と実効性のある抑止力の見地から、実際に組織の中で執行権限のある関係者の割合について言及すべきである。 ○理事会の構成内容の具体的な内規があれば特定の構成員でもいいのではないか。要は、影響力行使の問題である。 ○結局、構成員が特定の人々の場合には、受益者も特定の人々になってしまうことを恐れて今のような指導監督基準になっていると思う。特定の個人や団体に利益供与をするのは駄目だが、構成員が特定では駄目だということにはならない。これは、利益供与を厳しく規制することで解決すべき問題と考える。 ○組織評価基準の中に構成員が特定かどうかを判断する項目があるのはよいとしても、法律の中にそれを規定するのは問題である。 ○構成員が特定されているのは、理事の構成もそうだが、社団における社員の問題でもある。例えば芸術団体の場合も、芸術家達が集まって組織を作り、市民に芸術活動を提供しているわけである。その場合、構成員は特定で受益者は不特定、ということになる。 (任期) ○理事の適正な人数や在任期間は、当該法人の生成段階（立ち上げ期、飛躍発展期、安定成長期など）によっても異なるので、絶対的な基準は難しい。しかしながら、安定期になれば、安定しているがゆえに新しい血を入れていかないとなかなか次の発展にはつながらない。安定期には、新鮮さを求めて入れ替えも必要と思う。 ○理事の任期；理事定数の 3 分の 1 は、「3 期 6 年、最長でも 5 期 10 年」、残り 3 分の 2 は「2 期 4 年、最長でも 3 期 6 年」など、任期を 2 通りに設けることも一つの考え方であると思う。また、任期をずらすというのも一つの考え方である。 ○理事会の構成について、回転を良くすることが必要である。これは評議員についても同じ。 (処遇) ○非常勤理事に対する謝金（お車代）は、本来無報酬が原則であるが、具体的な分担職務の内容に応じた実費であるべきだ。 ○常勤理事の報酬は、職員報酬との比較なども取り入れるべきではないか。
(2) 監事 ①監事は、法人の会計、財産、理事の業務執行等の状況を監査するために重要な機関であることから、必ず 1 名以上置くこと。 ②監事は理事を兼ねないこと。	(2) 監事 (選出方法) 理事の場合と同様である。公認会計士や弁護士の場合もあるが、決算内容の事前説明を受ける程度で、一般の理事・評議員の立場と大差ない。財団の場合、理事会の監視機能を有する監事を理事会で選任するのは、矛盾している。 ⇒ 理事との兼任禁止に抵触していないか。 ⇒ 社団では総会、財団は評議員会により選出	

③監事に関し、前記(1) - ②～④、⑥を準用すること。	されているか。 (定数) ⇒ 2名以上、選任されているか。 (業務) 会計監査は、外部の監査法人の実査でなければ、実際には機能しない。業務監査は、事実上行われていない。形骸化の原因としては、企業の監査役と異なり、法的責任の追及が事実上はないことであろう。監査役と同様に、法的な責任とその追求の明確化が必要。 ⇒ 外部による会計監査が行われているか。 ⇒ 会計帳簿、その他の実査が行われているか。 ⇒ 業務監査が実際に実施されているか。 (任期) 理事の場合と同様に2年間で可。重任の場合でも、創業者など特殊な場合を除いて、一般に3期6年、最長でも5期10年が限度と思われる。 ⇒ 任期は何年か。重任の場合にも、年齢制限、長期間在任の制限等に関する規定や内規があるか。 (引継ぎ期間) ⇒ 規定されているか。 (処遇) ⇒ 報酬、謝金(お車代を含む)、退職金等に関する規定がある場合に、その支払水準は妥当か。	(定数) ○監事2名は必要。うち一人は、会計監査が本当にできる人、もう一人も、公益法人実務に通じ、業務監査を担当できる人が望ましい。 (業務) ○業務監査は、内容・方法・誰がやるのかについて、明確にする必要がある。 ○業務・会計監査で不都合が発見された場合、監事による理事会、評議員会の招集権に関する規定の有無が重要。 ○外部監査は金銭的な問題もあるため、どのように評価するかは別として、外部監査をしているか否かは、一つのチェック項目になる。 (任期) ○監事の任期は1期2年まで、長くても2期4年まで、などというように、理事会よりも短い方がいいのではないか。
(3) 社団法人の総会 ①社団法人の総会については、社員の多数の意思が適正に反映されるように、その成立要件及び議決要件等を定めること。 ②社員が多数又は全国に散在する等の場合であっても、社員の意思が正當に反映されるような措置をとること。	(3) 社員総会 (招集権者) 内紛によるトラブル防止のために、招集権者、招集方法を明確に規定しておく必要あり。 ⇒ 招集権者、招集方法に関する詳細な規定はあるか。 (成立要件) 重要案件を議決する場合には、社員多数の意見が反映されるように、定款・寄附行為上で特別の定足数が規定されている必要がある。 ⇒ 通常の案件を審議する場合の定足数は妥当か。 ⇒ 重要案件を審議する場合の定足数は妥当か。 (決議事項) 重要案件については、特別に定めた決議方法による必要がある。 ⇒ 定款の変更、解散、理事長や常勤理事の解任等の重要案件については、特別の議決手続・基準が定款上に規定されているか。	(決議事項) ○理事の選考が内紛などによるトラブルで拮抗した場合、理事会と総会の判断が別々になることがあると思う。そのようなときは、例えば選挙でやるのか、挙手でやるのかによっても大きな違いが出てくる。細かい決議事項が決まっていなくて実際には難しいという場合がある。 ○学会の場合は、純粋な選挙である。推薦は必要であるが、立候補もできる。選挙をやっている限りは、あまり問題は生じないと思う。

(4) 評議員及び評議員会 ①財団法人には、原則として、評議員を置き、また、理事及び監事の選任機関並びに当該法人の重要事項の諮問機関として評議員会を置くこと。 ②評議員は、理事会で選任すること。 ③評議員は、原則として理事又は監事を兼ねないこと。やむを得ず評議員が理事を兼ねる場合においても、その割合は、評議員会を実質的に支配するに至らない程度にとどめること。 ④評議員及び評議員会に関し、前記(1) - ①、③、④、⑦を準用するとともに、同一の親族、特定の企業、所管する官庁の出身者及び同一の業界関係者が占める割合は、評議員会を実質的に支配するに至らない程度にとどめること。	(4) 評議員・評議員会 (選出方法) 理事の場合と同様である。なお理事会に対する牽制機能を本旨とする以上、理事との兼任は好ましくない。 ⇒ 定款・寄附行為、および選任細則等の規定に従い、選出しているか。 ⇒ 社員総会や理事会により選出されているか。 ⇒ 候補者の選任には、広く理事の意見が反映されているか。 ⇒ 理事長や常勤理事の意向により、一方的に候補者が指名されて、決められているか。 選任基準(例えば、年齢制限、長期間在任の制限、構成割合等)に関する規程や内規などがあるか。 (定数) 理事会に対する牽制機能を考慮し、一般に理事の定数を上回ることが望ましい。 ⇒ 全国的に支部を持つ社団のような例を除き、事業規模に比較し、過大若しくは過少ではないか。 ⇒ 定数の上限、下限の幅があり過ぎないか。 (評議員会) 知名度の高い学者、文化人、企業経営者が名を連ねていることが多いが、専ら社会的な信用度を高める以外に、実質的な寄与は少なく、またスケジュール多忙による欠席も少なくない。 一般に事務局の準備した議題を形式的に承認することが多く、理事会に対する牽制機能を十分に果たせず形骸化している。 ⇒ 評議員会の運営と役割に関するルールはあるか。 ⇒ 各評議員の出欠状況はどうか。 ⇒ 議事は活発に論議されているか。各評議員はそれぞれ意見を述べているか。 (成立要件) 重要案件を議決する場合には、評議員多数の意見が反映されるように、定款・寄附行為上で特別の定足数が規定されている必要がある。 ⇒ 通常の案件を審議する評議員会の定足数は妥当か。 ⇒ 重要案件を審議する評議員会の定足数は妥当か。 (決議事項) 重要案件については、特別に定めた決議方法による必要がある。 ⇒ 解散、基本財産の取り崩し、理事長や常勤理事の解任等の重要案件については、特別の議決手続・基準が定款・寄附行為上に規定されているか。	(4) 評議員・評議員会 (選出) ○理事との兼任はすべきでない。 ○(理事と同様)「広く理事の意見が反映されている」ということを監事がチェックしているか、ということも必要であろう。 ○例えば企業財団の場合には、半分は系列会社から理事を入れるなどというが暗黙の了解であるのではないだろうか。要は、特定の出身であることが悪いということではなくて、それがいかに機能するかというところのほうが大事である。現実問題として、市民代表的な評議員は企業財団の出捐元は嫌だと言って反対するのではないだろうか。 ○評議員は、万一、問題のある理事がいた場合に、それを更迭できる力をもった形にしておかないと、社会的な説得力は無いだろう。そう考えると、指導監督基準において同一家族、特定企業の関係者、同一業界の関係者で構成されないようにしているということはある意味理解できる。 ○アメリカには評議員会制度がない。ガバナンスが効いているからないのと思う。ガバナンスを作ろうとしている時に、なぜ評議員会制度にこだわるのかが分からない。理事会でちゃんとガバナンスの仕組みが働いていれば、評議員会制度は必要ないのではないかと考える。そうではないと役員の人数ばかり多くなってしまいうだろう。 ○評議員については、誰でもいいというわけにはいかないかもしれないが、例えば募集して定員を上回った場合は選挙で選ぶ、というような形で、理事の構成よりも、よりオープンな構成にすることとも可能であろう。 ○変な評議員がいた場合、当然理事会は罷免できるような形にすべきである。
---	--	---

	(構成) 特定の利害関係を有する評議員の構成割合が高い場合には、正常な運営が阻害される恐れがある。 ⇒ 同一家族、特定企業の関係者、同一業界の関係者、公務員出身者等が構成上占める割合が、過大ではないか。 (任期) 理事の場合と同様に2年間で可。重任の場合でも、創業者など特殊な場合を除いて、一般に3期6年、最長でも5期10年が限度と思われる。 ⇒ 任期は何年か。重任の場合にも、年齢制限、長期間在任の制限等に関する規定や内規があるか。 (引継ぎ期間) ⇒ 規定されているか。 (処遇) ⇒ 謝金（お車代を含む）等が支払われているか。その場合、交通費等の必要な実費補填の水準として妥当なものか。	(構成) ○理事会・評議員会とも、(出身、専門分野、男女比、世代など) 構成を多様化することが重要である。 ○理事会に対する牽制機能を果たすためにも、(単に定数を上回せるのではなく)、一層構成を多様化することが必要で、より外部に対してオープンな構成にすべきである。職務内容の差異と構成の多様性により、より実質的な牽制機能を発揮することができる。 (任期) ○(理事の任期と同様に) 定数の3分の1は、「3期6年、最長でも5期10年」、残り3分の2は「2期4年、最長でも3期6年」など、任期を2通りに設ける、あるいは、任期をずらすというのも一つの考え方である。構成について、回転を良くすることが必要である。
(5) 事務局及び職員 当該法人の事務を処理するため、事業の規模、内容等を考慮して事務局を設置し、所要の職員(可能な限り常勤職員)を置くこと。	(5) 事務局 (事務局構成) 非事業型法人の場合には、常勤役員の他は、パートを含め数人の場合が多い(合計3～4名)。 ⇒ 事業活動の規模、内容に応じた事務局の構成(内訳)。 (事務処理) ⇒ 事務処理全般、職務分掌、権限、組織(組織図)、稟議・決裁、文書管理等に関する規程類の有無。 (職員処遇) ⇒ 就業規則、育児休業・介護休業規程、給与規程、退職金・年金規程、災害補償規程、出張・旅費規程、慶弔見舞金規程等の諸規程類の整備状況。	(事務局構成) ○常務理事(ないしは理事)と事務局長は本来兼務すべきではない。小規模の法人で暫定的に兼務する場合でも、両者の職務内容、権限、責任範囲は、ジョブ・ディスクリプションで明確に区分し、すべての状況に際して常にどちらの立場で行動しているかが分かる必要がある。 ○企業財団の場合、職員に対する任免権は形式的には理事長などにあっても、実質的には財団側には無いに等しく、企業が大きな影響力を持つことが多い。 (各種規程類) ○情報公開規程、コンプライアンス規程、倫理規程、役員に関する各種の規程(内規)なども準備する必要がある。

資料3 「公益法人の設立許可及び指導監督基準」に関する検討(財務及び会計)

指導監督基準	ポイント	検討内容
公益法人は、設立目的の達成等のため、健全な事業活動を継続するために必要な確固とした財政的基礎を有するとともに、適切な会計処理がなされなければならない。したがって、その財務及び会計については、以下の事項に適合させるよう適切に処理しなければならない。 (1) 原則として公益法人会計	⇒ 公益法人会計基準を適用し、適切な会計処理が行われているか。 ⇒ (社団) 設立目的の達成に必要な事業活動の遂行可能な会費収入、資産運用収入があるか。 ⇒ (財団) 設立目的の達成に必要な事業活動の遂行可	(会計処理全般) ○現在の予算主義は撤廃すべきである。また、現行の公益法人会計基準自体が無くなる可能性がある。 ○予算や決算は当該公益法人の自治に属する部分であり、それをどこまで詳しくするかは、理事会や社員総会が要求する問題であって、法人自体の問題として決めていけばよい。予算や決算は一種の管理会計のようなものである。 (基本財産) ○新しい法制度では、基本財産・運用財産の区別がなくなる可能性がある。

基準に従い、適切な会計処理を行うこと。 (2) 社団法人にあっては、設立目的の達成に必要な事業活動を遂行するための会費収入及び財産の運用収入等があること。 (3) 財団法人にあっては、設立目的の達成に必要な事業活動を遂行するための設立当初の寄付財産の運用収入及び恒常的な賛助金収入等があること。 (4) 基本財産の管理運用は、寄付者が寄付する際にその管理運用方法を指定した場合を除き、固定資産としての常識的な運用益が得られ、又は利用価値が生ずる方法で行うこと。 (5) 運用財産の管理運用は、当該法人の健全な運営に必要な資産（現金、建物等）を除き、元本が回収できる可能性が高くかつなるべく高い運用益が得られる方法で行うこと。 (6) 公益法人が長期借入（返済期限が1年以上の借入をいう。）を行う場合にあっては、確実な返済計画を策定する等公益活動に支障をもたらすことのないよう十分留意するとともに、収支予算書に明記し、理事会及び総会の承認を得る等の措置をとるとともに、所管官庁への届出等を行うこと。 (7) いわゆる「内部留保」については、公益事業の適切かつ継続的な実施に必要な程度とすること。なお、ここでいう「内部留保」とは、総資産額から、次の項目等を除いたものとする。 ①財団法人における基本財産 ②公益事業を実施するために有している基金 ③法人の運営に不可欠な固定資産	能な寄付財産の運用収入、および恒常的な賛助金等の収入があるか。 ⇒（財団）醸出した財産の管理運用方法につき、醸出者が何らかの指定をしているか。 ⇒（財団）基本財産の管理運用については、元本の回収が確保されているか。 ⇒（財団）運用財産の管理運用については、当面の法人運営に必要な資産を除き、元本回収の可能性が高く、かつなるべく高い運用益が得られる方法で行われているか。 ⇒（財団）基本財産や運用資産に「価値変動の激しい財産」、「客観的評価が困難な財産」、「過大な負担付財産」が含まれているか。含まれている場合、それがどの程度の割合を示しているか。 ⇒ 返済期限が1年以上の長期借入があるか。長期借入が必要な場合の手続きが定められているか。 借入がある場合には、適切な返済計画が立てられているか。また、借入に際しては、所定の手続きが取られているか。 ⇒ 内部留保割合はいくらか。30%以内か。 ⇒ 特別な基金や引当金の積み立てに関する規程ないしは規定はあるか。	○基本財産について一番重要なことは、寄付者の意思の尊重である。使途が特定ないしは限定されて自由に使えない財産と、自由に処分可能な財産とを別に扱う必要がある。寄付者の側からすれば、自分が好きなように選べる選択肢がたくさんあって、自分の意思が保証されるということが重要なのだと思う。 ○基本財産が特定株に集中したり、配当中心に依存するリスクをどう処理するかの問題である。 ○基本財産を1円も取り崩せない制度というのはおかしい（実際、株式に運用していて、元本割れもありうる）。醸出した財産の縛りを明確にする必要がある。 ○財団は存続することだけが、最終的な目的ではないはずである。毎年財産を取崩してゆき、決められた期間に限り公益活動を行うという財団があってもよいのではないかと考える。 ○基本金を残さなければならないということ自体あまりよく理解できない。それは引当金に近いものとして扱ってもいいのではないか。もし財団法人制度が無くなった場合はどうなるのか。基本金が無ければならないということにとらわれる必要はないかもしれない。むしろそのお金の目的をきちんとしておく方が重要。それがどういう意味があるのかははっきりしておかないと、むしろそういう部分について社会的な批判を受けるおそれがあるように思う。 （財務運用） ○財産の運用における責任の所在が明確になっていない場合がある。管理運用規程があり、財産の運用指針が明確になっていることが必要不可欠である。 ○一般に、米国では投資についても、もっとフレキシブルに行っている。 ○運用財産を分散投資しているか否かのチェックも必要である。 ○米国などのように、同一銘柄の株を大量に寄付された場合、問題が起こりうる（安定性を見るうえで、株よりも現金、特定の大口寄付よりも多くの小口寄付の方が安定していると考えられる）。 ○運用の問題については、そもそも評価基準の中に入れるべきなのか少し疑問がある。いろいろな寄付者の意図があるし、それに対して良い悪いといってもはじまらないし、評価のしようが無い。それから、実際に運用の評価をしようと思うと、個別に全部どういう状況のものをどういう風に運用しているかが分からないと評価できないが、その情報は出てこないような気がする。判断しようとする、という思惑でこういう投資をしたのかを聞かなければ不公平になるし、そこはさすがに聞けないのではないかな。 （内部留保） ○ドイツの財団では、本来の目的を遂行するための事業規模に見合った財産があるかどうかで判断している。 ○アメリカの基準は、少なくとも日本の内部留保の定義よりは狭いものである。日本の方がもっと対象が広いが、それを30%以内にしろというのはおかしい。内部留保の割合は30%では不十分。アメリカの事例を見ても100%は無いといけない。 ○アメリカのCharitable Nonprofitの収入源は、半分が自分の金利や投資収入であり、残りの半分が寄付金や政府の助成金などである。寄付金の方は自分達でコントロールできるので、足らなければ一生懸命寄付を集めようと努力する。しかし、日本の助成財団の場合、一生懸命集めようとしても集められない。基準自身が日本はアメリカよりもっと厳しいことを考慮すると、自分で努力してお金を集められないのであるから、もっと内部留保
--	--	--

④将来の特定の支払いに充てる引当資産等 ⑤負債相当額 (8) 管理費の総支出額に占める割合は過大なものとならないようにし、可能な限り2分の1以下とすること。また、人件費の管理費に占める割合についても、過大なものとならないようにすること。	⇒ 管理費の当季総支出額に対する割合は、いくらか。2分の1以下か。 (事業費に対する一般管理費の割合は、いくらか。) ⇒ 人件費の管理費（一般管理費）に占める割合は、いくらか。	があってもいいと考えられるのではないだろうか。また、助成型と事業型についての基準が多少違うというように、細かくグレードをつけているところもある。 ○内部留保は、助成型と事業型でも異なる。助成型の場合は、相当な内部留保が無いと安定的に運営できない側面がある。また、指導監督基準による内部留保の定義・計算方式は、手元流動性のチェックであり、内部留保という用語を使うこと自身間違いであり、世間一般に誤った印象を与える危険性がある。 ○現在基本財産は固定資産、内部留保は流動資産であるが、基本財産の取り崩しが可能であれば内部留保の扱いも変わってくる。 ○アメリカの5%ペイアウトルールのようなものを取り入れるべきである。 ○株で保有している場合、時価評価か簿価評価かの問題あり。 ○（管理費）／（当期総支出額）ではなく、（管理費）／（事業費）にすべきである。 ○一律に人件費率が高いというのはおかしい。助成財団の場合、むしろスタッフの人件費以外に多額な物件費がある方がおかしい。 ○（「事業関連」人件費）／（全体の人件費）と（「事務関連」人件費）／（全体の人件費）で、それぞれ一定の基準を作ることは可能と考える。 ○「人件費は高すぎないようにする」という規定はおかしい。事業の革新性やジョブ・ディスクリプションに応じた報酬を考えることも必要なのではないか。民力活用の基本的考え方に反する。 ○外部監査を行っているかという項目を入れた方がよい。 ○財務力の健全性、適切性については（企業の場合には市場や消費者の選択があるが）、市民や寄付者の選択を重視すべきである。不適切なものは潰すか、受託者が交代すればよい。
---	--	---

資料4 「公益法人の設立許可及び指導監督基準」に関する検討（株式保有）

指導監督基準	ポイント	検討内容
(1) 公益法人は、原則として、以下の場合を除き、営利企業の株式保有等を行ってはならない。 ①上記 5-(5)における財産の管理運用である場合。ただし、公開市場を通じる等ポートフォリオ運用であることが明らかな場合に限る。 ②財団法人において、基本財産として寄付された場合 (2) 上記(1)により株式を保有する場合であっても、当該営利企業の全株式の2分の1を超える株式の保有を行ってはならない。	(株式の保有) ⇒ 営利企業の実質的な経営を行っているような実態はないか。 ⇒ 運用資産としての運用目的以外に営利企業の株式を保有していないか。 ⇒ 運用資産としての運用目的で営利企業の株式を保有する場合でも、当該株式は公開市場を通じて通常の取引によって取得したものか。 ⇒ 基本財産として寄付された営利企業の株式を保有しているか。 ⇒ 保有している営利	株式の保有については、「会社支配の問題」と「運用リスクの問題」とに分けて考えるべきである。 (1) 会社支配の問題 ○公益法人に大量の株式の所有権を移転することにより、間接的な企業支配を図ることを防止する必要性はある。これについては、公益法人運営の独立性を確保するためにも、一定割合以上の所有を認めない規定を導入すべきである。 ○一方、企業の創業者、その一族、その他関係者が、公益法人の設立時やその他の機会に特定の企業の株式を寄付することは、国内・海外とも非常に多く、その結果として独立財団・家族財団、企業財団が優れた活動を行っている例は枚挙に暇がない。また、公益法人が安定株主として考えられ、株を寄付されているケースもある。いずれにせよ、これらの株式による醸出が、寄付の大きなインセンティブになっており、これを阻害することは好ましくない。 ○将来、公益法人の所有する資産についても時価評価が導入される場合には、そもそも現行の基本財産額という概念、ならびにその金額の絶対的な維持が無意味となることから、単に「価値の変動が著しい財産」と云うことで株式を資産として所有することの問題点は自ずと変質してくる。 ○前述のように、成功した企業の創業者が自社の株式を寄付する場合には、非公開株式の場合が少なくないと思われるが、その場合の取り扱いをどうするのか検討を要す。

(3) 上記(1)の理由により株式保有等を行っている場合（前株式の20%以上を保有している場合に限る。）については、毎事業年度の事業報告書に当該営利企業の概要を記載すること。	企業の株式が、当該企業の全株式の2分の1以下か。 ⇒ 営利企業の株式を当該企業の全株式の20%以上保有している場合に、それに関連する情報が事業報告書上に明示されているか。	(2) 運用リスクの問題 ○基準では、安全確実第一主義の運用が要求されているが、現在の状況下で安全確実な運用というのは考えにくい。評価基準としては、運用の成果中心ではなく、意思決定のプロセスや責任の所在の明確化などの問題として考えるべきである。 その場合に、投資顧問会社に委託している場合も含めて、運用に関する内規やガイドラインを明確にし、それに基づいて運用が行われていることが必要である。 ○IRC には、危険な投資がどのようなものであるかの規定がある。一方、多少なりともリスクをとる投資をすることが本当に駄目なのか。アメリカでは、国債中心の超保守的な運用は、逆に完全な機会損失と考えられている。 ○公益法人による独自運用の場合、総務担当責任者が運用を兼任しているケースも少なくない。運用に責任を持つ担当理事の任命、ファンド・マネージャーなど運用専門家の雇用育成、外部専門機関との連携などの仕組みの導入が望ましい。 ○社会的責任投資の考え方から、投資保有する株式につき当該投資先企業の社会的な評価など運用面だけでなく、その倫理的な側面まである程度は考える必要も有ろうが、要は運用する側の倫理的な価値判断の問題になる。この面での評価が行過ぎると政治的になるおそれもある。
--	---	---

資料5 「公益法人の設立許可及び指導監督基準」に関する検討（情報公開）

指導監督基準	ポイント	検討内容
(1) 公益法人は、次の業務及び財務等に関する資料を主たる事務所に備えて置き、原則として、一般の閲覧に供すること。 ①定款又は寄付行為 ②役員名簿 ③（社団法人の場合）社員名簿 ④事業報告書 ⑤収支計算書 ⑥正味財産増減計算書 ⑦貸借対照表 ⑧財産目録 ⑨事業計画書 ⑩収支予算書 (2) 所管官庁においては、(1)に規定する資料を備えて置き、これらについて閲覧の請求があった場合には、原則として、これを閲覧させるものとする。	⇒ 所定の業務及び財務等に関する資料が、全て公開に適する状態で備え付けられているか。 ⇒ 関係書類の閲覧手続き等に関する規程があるか。	○公開された情報をもとに、市民が監視しようという声が出てこなければ意味がない。社会的システムをまずは確立していくことから始める必要がある。また仮に誰も公開された情報を見ていなかったとしても、不特定の人々に対して公開することによる緊張感はあるはずである。インターネットによる情報公開の意味はそのような部分にある。 ○情報公開について、現行の官庁届出用とは全く別のフォーマットを作っていく必要がある。現在の指導監督基準の内容では、公開しようという姿勢が伝わりにくく、寄付者が欲しい情報がわかりにくいものになっている。 ○社会一般に情報公開をする場合の掲載表示順番としては、次のようになるのではないだろうか。また、一般向けに、簡易版の年次報告書を準備することも重要なのではないかと考える。 ミッション（ゴール）→定款・寄付行為→長期・中期計画→短期計画→事業内容（組織図・スタッフなどの説明も含む）→財務 ○どの範囲まで情報公開を法律で義務づけるべきかが問題である。法律上は最小限の規定とするものの、評価の観点からは、法律に規定された最小限の範囲をどこまで自主的に積極的に拡大しているかにある。また、個人情報保護との関連を考慮すべきである。 ○情報公開に関する評価のポイントは、公開方法、公開内容（具体性、詳細さ）、公開手続きなどの項目によることとだろう。 ○事務所に備置、会報などによる公開、インターネットなど情報公開の方法によって、評価のグレードを分けるべきである。 ○具体的な問題の一例として、「助成財団における選考委員の名前を公表しないのはおかしい」という意見がある。しかし、公開することによって外圧がかかるなど、場合によってはかえって問題を生ずる可能性もある。例えば、任期が終わった後に公開するなど、情報の公開とその悪影響の排除につき、柔軟かつ合目的な対応が必要である。 ○そもそも、日本では民間の組織が、情報公開のセンター機能を独立して果たすことが経済的に可能なか疑問である。結局、行政の支援を受けた下請け化、委託代行型化を避けるためには、アメリカのように助成財団による強力な支援が不可欠と考えられる。

5 米国における評価機関

(1) 一般的背景

米国の場合には、広く社会一般の人々が色々な非営利組織（NPO）に対して寄付を行う文化が発達しており、そのため各種の非営利組織の中から寄付先を選択する際の判断材料として、一般非営利組織に対する評価の必要性が生じる。その結果、「民間の非営利組織による、非営利組織に対する寄付者を含めたステークホルダー（利害関係者）のための、非営利組織を評価する仕組み」が、近年発達してきた。これらの民間の非営利組織評価機関は、一般に「チャリティの番犬（Charity Watchdog）」と俗称されている。

これらは、営利企業の場合のムーディーズやスタンダードアンドプアーズ（S & P）のような格付け機関と同様に、各種の公開資料から独自の判断基準に従って非営利組織の評価を行い、その結果を評点方式、ランク方式、あるいはコメント方式によって、評価情報を求める需要者に無料、もしくは有料で提供している。

従って、評価の対象となるべき非営利組織は、極めて広範囲にわたる一方で、大規模な独立財団、家族財団、企業財団などは、広く世間一般からの寄付を受けることにはならないので、当然ながら評価の対象となる必要性がない。もっとも、これらの大型財団でも、一般の非営利組織に対する助成活動においては、助成先の評価は重要であるが、彼らの場合にはプログラム・オフィサーなどの内部専門家による自前の評価体制を持つか、あるいは現地調査などに外部専門家を起用するなどにより、通常単なるデータ分析中心の一般評価機関を利用することはない。

このような状況により、一般の民間評価機関の利用者は、①寄付を行おうとして、信頼できる寄付先についての適切な情報の提供を求める一般社会の人々（米国では、このような人々が非常に多い）、または、②非営利組織として自律性を高め、ガバナンスを強化することにより、社会の信頼を深め、資金調達を容易にするために、自らの外部評価を求める非営利組織自身が中心となる。そのため、このような評価情報サービスの対価を利用者や被評価団体から徴収する可能性は極めて限られることから、この種の民間評価機関は、一般に主要な助成財団の財政的な支援によって運営されている。

なお、最近の傾向として、Fidelity や Schwab といったコマーシャル・ベースの投資運用会社が、顧客サービスの一環として、顧客から預かる運用資金の一部を「顧客の志向する大義（Cause）に応じた対象先を助言・選択」して、寄付を行い、その税務処理も代行する、Donor-advised Fund を運営しているが、これなどは評価機能をビジネスに結び付けた一例といえよう。

以上、主として「寄付者による非営利組織の選択」という視点から、米国の評価機関の機能について述べたが、これ以外にも、連邦政府の行政評価機関として誕生した非営利のシンクタンク「アーバン・インスティテュート」では、公共政策の立場から非営利組織によるフィランソロピー活動の社会的役割や影響につき定性的、定量的なデータ分析を行い、その結果を行政関係者や研究者に提供している。また、一部の営利企業の格付け機関が、一般寄付者による Public Support とは無縁な超大型独立財団や家族財団について、その一般社会に対する責任をチェックする立場（換言すれば、納税者の視点）から財務内容などを分析評価して、その結果を公表していることも付記しておきたい。

（２）主要な評価機関の活動と評価の特色

米国の特色のある非営利組織評価機関としては、

- ・ BBB Wise Giving Alliance（以下 BBB）
- ・ American Institute of Philanthropy（以下 AIP）
- ・ GuideStar
- ・ Charity Navigator
- ・ Wall Watcher's Ministry Watch

などが、代表的なものとされている。以下、各機関の活動と評価と特色について若干触れてみたい。

ア BBB Wise Giving Alliance（以下 BBB）

＜所在＞米国 Virginia 州 Arlington

＜沿革＞2001 年 3 月に全米チャリティ情報事務局（The National Charities Information Bureau ; NCIB）とベタービジネス協議会（Council of Better Business Bureau's Foundation ; CBBBF）及びその下部組織のフィランソロピック・アドバイザリー・サービス（Philanthropic Advisory Service）という評価機関が合併して誕生した全米最大の非営利組織評価機関。

なお、NCIB は元来企業広告の監視を行い、消費者からの苦情について企業側の改善を求める機関として 1912 年に設立され、その後企業広告だけでなく非営利組織に関する問い合わせも多かったことから、1971 年にフィランソロピック・アドバイザリー・サービス部門（PAS）を創設し、独自の 5 分野 23 項目にわたる評価基準に基づく非営利組織の評価活動を行ってきた。一方、CBBB は、第 1 次大戦後のヨーロッパ復興の募金活動において公益事業の名を借りた不当な団体活動が相次いだために、そのチェックをする目的で 1918 年に設立され、その後 9 分野 28 項目にわたる評価基準による非営利組織の評価を行ってきた歴史を持っている。

＜年間予算額＞約 100 万ドル（2000 年実績）

＜職員数＞正規専属職員 14 名、その他臨時支援要員あり。

＜財源＞各種の財団助成金、及び企業寄付が中心。

＜評価の対象＞連邦内国歳入法典（Internal Revenue Code ; IRC）第 501 条(C)(3)に規定されている「公益性のある非営利団体（Charitable Non-Profits）：通称 501(C)(3)法人」が中心。これらのうち、「一般からの問い合わせの多い団体」を選定し、評価の対象としている。現在評価済対象非営利団体数は、約 600 程度。

＜評価基準＞従来の CBBB による 5 分野 23 項目にわたる評価（有効期限 18 ヶ月）と、NCIB による 9 分野 28 項目にわたる評価（有効期限 4 年間）を統合改訂し、①ガバナンスと監督、②使命遂行に関する効率性の測定（業績評価）、③財務関係、④募金活動・情報提供の 4 分野 20 項目にわたる新評価基準を 2003 年に導入した。

① ガバナンスと監督

- ・ 理事会による事業活動とスタッフの監督
- ・ 理事会の人数（最低 5 名以上）

- ・理事会の開催頻度（年間最低 3 回以上）
- ・有給理事の就任制限（1 名以内、ただし大規模の場合には理事総数の 10% 以内。なお、理事会議長および財務・会計担当理事は、無給。）
- ・理事・職員の利益相反行為の禁止

② 使命遂行に関する効率性の測定

- ・業績・効率性の評価（最低 2 年に 1 回の見直し）、今後の計画
- ・上記実績と将来展望に関する報告書の理事会提出

③ 財務関係

- ・プログラム・レシオ（本来の公益活動に支出された費用の総支出に占める割合、65% 以下。）
- ・募金経費率（募金額の 35% 以内）
- ・内部留保の制限（直近年度の総支出額、または現行の総経費予算額の 300% 以内）
- ・財務諸表の公開（年間収入規模別に異なる監査方式）
- ・人件費・物件費の各事業プログラム、募金活動、一般管理費への賦課方法
- ・財務諸表上の支出に関する記載の正確性（例えば、募金活動における諸経費控除後の正味収益のみ計上は不可）
- ・事業計画に対応した予算の策定と理事会による承認

④ 募金活動・情報提供

- ・募金勧誘・情報提供の文書類の正確性、真実性、明瞭性
- ・必要事項を網羅した年次報告書の公開
- ・直近の IRS Form 990 を含む、必要事項を網羅したウェブサイト上の情報公開
- ・寄付者のプライバシー保護への配慮、インターネット・セキュリティの確保
- ・募金活動、プライバシー保護、その他の苦情に対する迅速な対応

＜評価の手法・内容＞評価の基礎となる情報源としては、年収 25,000 ドル以上の団体が内国歳入庁に免税資格維持のために毎年提出している報告書 IRS Form 990 をはじめとした通常一般公開されている下記の書類によるが、必要に応じて追加資料を直接当該団体に請求する場合もある。

- ・ IRS Form 990
- ・年次報告書（Annual Report）
- ・（監査済の）財務諸表
- ・予算書
- ・寄付依頼、募金活動関係文書
- ・定款、内規等
- ・理事会及び上級幹部職員名簿
- ・免税資格決定通知書
- ・利益相反ケースの処理方針
- ・業績評価に関する理事会方針文書

これらの情報に基づいて、BBB は各評価対象団体につき、評価結果を 2～5 ページの「チャリティ・

レポート」にまとめて公表している。このレポートの内容は、評価対象団体の評価基準に合致の有無、合致しない場合の抵触箇所とその理由、さらに事業収支、ガバナンス、募金活動、免税資格、財務分析などにつきコメントするものであり、ウェブサイトで自由に閲覧可能である。評価のコメントは、

- ①「基準に達している」
- ②「一部の項目が基準に達していない」
- ③「一部の項目が評価できない」
- ④「資料の提供がなく評価不可能」
- ⑤「現在作業中」

の5段階になっており、過去の傾向からすると①該当ケース:約50%、②③該当ケース:約15~20%、④該当ケース:約20%、⑤該当ケース:約10%といわれている。

＜評価の特色＞BBBによる評価方式の特色は、以下の通り。

- ① BBBの設定した諸評価基準は、全て一般の寄付者が寄付を行う際の判断材料を提供するためのものであり、従って広く一般からの募金活動を行わない非事業型（Private Foundation）は対象外となっていること。
- ② 評価の前提として、各項目毎に設定の趣旨・狙い、評価基準の考え方が明確に解説されていること。
- ③ いわゆる点数方式やレーティング方式ではなく、客観的な記述によるレポート方式を採用しており、基準に達していない項目改善のためのインセンティブの付与を主眼としていること。
- ④ BBBの設定する評価基準のレベルは、「法律で要求されている水準」を超えた任意の基準であり、また単に情報公開の域にとどまらず、社会的な寄付の促進を図るため、信頼性確保の見地からの「倫理的な規範」を意味していること。

イ American Institute of Philanthropy（以下 AIP）

＜所在＞Illinois 州 Chicago

＜沿革＞フィランソロピー分野における財務アナリストとして15年以上の経験を有する現理事長 Daniel Borochoff が、寄付の社会的な効果を最大限に発揮するためには、適格な情報に基づいた正しい判断を寄付者が下せるような「情報サービスの必要性」を痛感し、1993年に設立。

＜年間予算額＞約35万ドル（フィランソロピー・クロニクル紙記事）

＜職員数＞正規職員4名（フィランソロピー・クロニクル紙記事）

＜財源＞個人の寄付者、賛助会員（年会費35ドル以上）、その他財団や企業からの助成金

＜評価の対象＞全国の寄付者が関心を寄せるような環境、ガン対策、犯罪防止、児童保護、高齢者対策などを含む36分野に該当する事業プログラムを有しており、年間予算額が50万ドル以上で全国的に活動中のIRC501(C)(3)該当の主要非営利団体約500を対象（ただし、宗教団体、政治活動委員会、クラブ、大学、病院、博物館などは除外）。

＜評価基準＞営利法人と同様なレーティング方式。もっぱら、財務面の実績に基づき「公益事業支出比率（通称プログラム・レシオ）」と「募金経費率」により評価を行い、ガバナンスなどによる評価は行っ

ていない。前者については「60%以上」、後者については「35%以下」を以って合理的な基準としている。なお、「募金経費率」については、他の評価機関で募金経費対総支出額により算出しているむきもあるが、募金活動の効率性検証のためには、正しくは募金経費対募金額でなければならないとしている。

＜評価の手法・内容＞評価の情報源としては、一般公開されている年次報告書、財務諸表および IRS に対する税務報告書 Form 990 を使用して、前述の評価基準に基づき、下記の総合評価を行う。

- ① A : Excellent (A+, A, A-)
- ② B : Good (B+, B, B-)
- ③ C : Satisfactory (C+, C, C-)
- ④ D : Unsatisfactory
- ⑤ F : Poor
- ⑥ ? : Insufficient Information

さらに資金の保有状況を“Large Asset Reserves”としてとらえ、年間予算額の3～5年分の可処分資金を留保している団体については、上記評価の下方修正を行う。また、年間予算額の5年以上の可処分資金を留保している団体については、他の要素による評価結果の如何を問わず、一律「F: Poor」の総合評価としている。

なお、個別団体に関するデータ照会に対しては、郵便代・手数料実費として1件3ドルを徴収。

＜評価の特色＞AIP による評価方式の特色は、以下の通り。

- ① 財務面の極めて限られた指標をもって、単純明快に団体の評価を下していること。
- ② 従ってガバナンスの実態に触れずに、決め付けられた結果が一人歩きする危険が指摘されていること。
- ③ このような結果を持って、責任者がマスコミ発表や議会公聴会で積極的に発言するために、少なからず NPO／財団からの反発を招いている模様であること。

ウ GuideStar

＜所在＞Virginia 州 Williamsburg

＜沿革＞GuideStar とは、1994 年に設立された非営利組織フィランソロピック・リサーチ (Philanthropic Research Inc. ; PRI) が運営するウェブ上のデータベース・プログラムの名称。

＜年間予算額＞443 万ドル (2000 年実績)

＜職員数＞約 40 名 (デジタル化の外注には、約 60 名従事)

＜財源＞主要 9 財団からの助成金中心 (2001 年度、特別助成金 1600 万ドル)

＜サービスの内容＞内国歳入庁の協力を得て、同庁が毎年提出される税務申告書 Form 990 をスキャンして TIFF ファイルで送ってくるデータを、同所で PDF ファイル化し、ウェブ上で一般に公開している。

このデータベースに基づき、情報開示サービス機関として、約 95 万の非営利組織の事業内容、財政状況に関する情報を年間約 370 万人のユーザーに提供しており、それらの情報を基にそれぞれのユーザーが評価を下すことになる。なお、提供される情報のスタイルは、以下の通りであるが、IRS との取決

めにより先方から入手する Form 990 による基本的な情報は無料公開が原則で、GuideStar が付加価値を加工した一部の情報のみ有料化できることになっている。

- ① 各非営利組織の目的、事業概要、事業成果、財務状況、理事会、税務申告書 Form 990 等の一般的な情報（無料）
- ② 免税資格などの IRS 各種情報の “GuideStar Charity Check”（有料）
- ③ 10 万団体を対象に各非営利組織の財務状況を詳しく分析した専門家向けオンライン・レポート “GuideStar Analyst Report”（有料）
- ④ 75,000 の非営利組織のトップや幹部職員の給与や諸手当の現状が比較検討できるような “GuideStar Nonprofit Compensation Report”（有料）

＜サービスの特色＞GuideStar によるサービスの最大の特色は、非営利組織の組織・事業の個別的・具体的な評価は行わず、もっぱら一般的な情報を分かりやすい形に整理して寄付者を含む社会全般のユーザーに提供する点にある。これにより、①寄付者を含む社会全般のユーザーにとっては、各非営利組織を比較検討する有益な情報源となり、②一方、非営利組織自身にとっては、これにより効果的な情報公開となり、③また、IRS や州当局にとっては管理規制上の有用な手段となっている。

また、他の評価機関とは異なり、共通の一律的な評価基準値による比較ではなく、活動分野、規模、地域、事業タイプ、成長率、活動期間など様々なサブグループ内の平均値や分布状態に関する資料を基に、より適切な相互比較が可能となるとともに、ユーザーの個別の関心や価値観に応じた生の判断材料としてのデータの入手が可能となる。

エ Charity Navigator

＜所在＞New Jersey 州 Mahwah

＜沿革＞寄付を行おうとする者（Potential Givers）が支援する対象の非営利組織に関して、「公正で、信頼性が高く、安全確実な」情報を提供することを目的として 2001 年に設立された 501(C)(3)法人。

＜年間予算額＞約 50 万ドル（フィランソロピー・クロニクル紙記事）

＜職員数＞9 名（フィランソロピー・クロニクル紙記事）

＜財源＞個人寄付者 John P. Dugan（NJ 州所在の医薬品販売会社会長）

＜評価の対象＞各州・各タイプを網羅した全米約 2,500 の非営利組織に対して、財務上の健全性を分析評価し、その結果を提供。評価対象の選択上の基準は、下記の通り。

- ① 課税上の地位…IRC501(C)(3)該当の非営利団体に限定。
- ② 収入源…個人寄付者からの支援を求める団体に限定。
- ③ プログラム・タイプ…寄付者の関心の多様性に対応するために、各種のタイプのプログラムやサービスを提供する団体を対象。
- ④ 地域…全国各地の寄付者にサービスを提供するために、全国各地の団体を対象。
- ⑤ 規模…寄付者の関心の対象になるような全米の主要な 2,500 団体を対象。

なお、活動分野毎に財務上の問題も異なるので、類似団体との相互比較を可能にするために、IRS への申請時に使用する Activity Codes、活動プログラムや提供するサービスの内容、財務状況等に応じた

分類システムを採用し、9つの活動分野別カテゴリー、さらに各カテゴリーを2つ以上の（Cause）別に細分化して総計29ヶの目的に分類した比較を試みている。

＜評価基準＞各非営利団体の財務の健全性を、

- ① 組織の効率性（Organizational Efficiency）
- ② 組織の発展可能性（Organizational Capacity）

の2つの領域で分析評価を行った上で、それぞれ「0から4星（★★★★）までの5段階のレーティング」を行い、さらに両者を総合した5段階レーティングを実施する方式⁷⁾。

＜評価の手法・内容＞客観的なデータに基づくレーティングを志向するため、情報源としてはForm 990を利用し、定量的な比較分析が可能な財務内容の評価に限定している。

上記の「効率性」を4つの指標により分析検証し、算出された指標値を10点から0点までの点数に換算し、この点数により5段階のレーティングを行う。さらに、一定期間の通算損益による調整を行った上で「効率性」領域の5段階レーティングを実施する。

★★★★	37.5 ～ 40
★★★	32.5 ～ 37.5
★★	27.5 ～ 32.5
★	22.5 ～ 27.5
なし	< 22.5

また、「発展可能性」についても、同様に3つの指標値を点数計算して5段階のレーティングを行い、さらに本領域としての5段階レーティングを行う。

★★★★	22.5 ～ 30
★★★	17.5 ～ 22.5
★★	12.5 ～ 17.5
★	2.5 ～ 12.5
なし	< 2.5

最終総合レーティングでは、上記2つの領域の総合点に当該団体として財政的に機能すべき業界のスタンダードや、実際の団体活動の状況を加味して、全般的なレーティングが下記の通り決定される。

★★★★	60 ～ 70	極めて優秀
★★★	50 ～ 60	良好
★★	40 ～ 50	要改善

⁷⁾ 分析評価項目については、本節末の資料6を参照のこと。

★	25 ～ 40	不良
なし	< 25	極めて不良

この結果を個別情報として提供するとともに、各★ランク別の団体リストの他に、①優れていると評判のチャリティ、②多数の個人による寄付比率の高いチャリティ、③急速に成長しているチャリティ、④一般管理費の比率が極めて高いチャリティ、⑤急速に事業規模が縮小しているチャリティ、⑥恒常的に赤字なチャリティ等のトップ・テンもウェブ上で公表している。

＜評価の特色＞Charity Navigator による評価方式の特色は、以下の通り。

- ① （評価を専門としない GuideStar を除き）他の同種評価機関に比較して多数の団体を評価の対象としていること。
- ② 評価結果は、利用者に対して無料で情報提供するとともに、被評価団体からも一切料金を徴収しないことを原則としていること。
- ③ 評価の際の客観性を維持するために、他の団体から一切の資金援助を受けず、完全に独立・中立な立場を取っていること。

オ Wall Watcher's Ministry Watch

＜所在＞South Carolina 州 Matthews

＜沿革＞1990 年代初期に Howard “Rusty” & Carolynn Leonard 夫妻がキリスト教伝道団体に関する情報開示と説明責任のより一層の改善を目指して創始した団体が起源となり、その後次第に発展し 1998 年 8 月に Wall Watchers が 501(C)(3) 法人として発足。評価サービスは、2000 年に開始。

＜年間予算額＞約 50 万ドル（フィランソロピー・クロニクル紙記事）

＜職員数＞専門職員 7 名

＜財源＞個人寄付者 Howard Leonard（NC 州所在の投資顧問会社会長）

＜評価の対象＞Ministry Watch は、同団体がプログラムの一環として維持運営しているオンライン・データベースの名称。従来から閉鎖性が高い教会およびその補助組織中心に、評価対象団体数は、約 500 団体。

＜評価基準＞評価対象対象団体の「財務面の効率性」、「透明性」の両面から、1 から 5 つ星（★★★★★）までの 5 段階で評価するレーティング方式。

＜評価の手法・内容＞評価の基礎資料とする情報源は、IRS に対する税務報告書 Form 990 および財務諸表を使用する。なお、寄付者の立場を斟酌して、絶対比較ではなく、相対比較を重視。「財務面の効率性」に関する分析評価項目については、資料 6 を参照のこと。

なお、非常に簡便な手法による「透明性」の評価を参考までに、以下紹介する。この評価は、情報提供の要請に対する “Responsiveness” と “Disclosure” の両面により、下記のように行われる。

- ① まず、財務諸表の提出を要請する出状をする。
- ② もし 3 週間経過後までに、積極的な反応がなかった場合は、再度出状する。
- ③ 更に 4 週間（通算 7 週間）経過しても、依然何らの反応がなかった場合には、再々度の出状を

行う。

- ④ 更に4週間後（通算11週間経過後）に、資料請求に対する先方の反応によって透明性に関する評価を行う。

段階	(低い)	(中程度)	(高い)
配点	1点	3点	5点
A 資料請求に対する 反応度合い	積極的反応なし。	数回の督促により 初めて反応あり。	督促1回以内で反 応あり。
B 開示された財務資 料の質と分量	財務関係資料の一 般公開なし。	最低限の財務関係 資料の公開あり。	各種の財務関係資 料の公開あり。

- ⑤ 上記AおよびBの両者の評点につき平均値を算出する。

- ⑥ この平均値に対して、下記の総合評価が下される。

平均値	総合評価
5	A
4	B
3	C
2	D
1	E

＜評価の特色＞Wall Watchersによる評価方式の特色は、以下の通り。

- ① 被評価組織の財政の健全性のみならず、従来閉鎖的な教会関係組織における「透明性」を重視し、これについて独自の簡便な評価方式を採用していること。
- ② 財務面の分析では、経営の健全性、スチュワードシップ、透明性、プログラムの優劣などの評価は、当然ながら不可能な点を明確にしていること（要は、財務力だけが、財務諸表を通じて入手可能な客観的データであるという前提）。
- ③ 財務面の分析でも、寄付者の主要な関心は、「財務力の強さ」ではなく、「いかに効率的に活用されているか」の相対的な評価にあるとの視点に立っていること。

（宮川守久）

資料6 各種の経営指標一覧表

GuideStar	①Account Payable Aging Indicator * (支払勘定×12) / 総経費の比率 ②Contributions & Grants Ratio * 寄付金・助成金 / 総収入の比率 (Public Support Test と同じ。) ③Debt Ratio * 負債総額 / 資産総額の比率 ④Fundraising Ratio * 募金経費 / 募金額の比率 (各指標の中では利用度が低い。) ⑤Liquid Funds Indicator * (資産総額－固定資産額×12) / 総経費の比率 ⑥Program Ratio * 基本事業活動費 / 総経費の比率 ⑦Savings Ratio * (総収入－総経費) / 総経費の比率追記 Mandatory Distribution Rule (Pay-out Rule) 追加の必要性
Charity Navigator	A 組織の効率性検証 ①募金効率 (Fundraising Efficiency Ratio) * 募金経費 / 募金額の比率…低いほど良い。 ②募金経费率 (Fundraising Expenses Ratio) * 募金経費 / 総経費の比率…低いほど良い。 ③基本事業活動费率 (Program Expenses Ratio) * 基本事業活動費 / 総経費の比率…高いほど良い。 ④一般管理费率 (Administration Expenses Ratio) * 一般管理費 / 総経費の比率…低いほど良い。 B 組織の発展可能性検証 ⑤基本収入成長率 (Primary Revenue Growth Ratio) * 過去 3～5 年間の基本収入の成長率を算出。 ⑥基本事業費成長率 (Program Growth Ratio) * 過去 3～5 年間の基本事業費の成長率を算出。 ⑦資金準備留保率 (Working Capital Ratio) * 流動資産総額 / 年間予算総額の比率 追記 設立目的たる基本事業 ⇒ 基本事業収入 関連事業 ⇒ その他事業収入 非関連事業
Wall Watchers' Ministry Watch	A 資金の獲得 ①募金コスト率 (Fundraising Cost Ratio) * 募金経費 / 総収入の比率…低いほど良い。 ②寄付依存率 (Contributions Reliance Ratio)

	* 寄付金／総収入の比率…高いほど良い。 B 経営資源の配分 ③総経費率 (Spending Ratio) * 総経費／総収入の比率…低いほど良い。 ④基本事業効率 (Program Output Ratio) * 基本事業費／総収入の比率…高いほど良い。 C 資産の活用 ⑤長期投資割合比率 (Degree of Long-Term Investment) * 総資産／流動資産の比率…低いほど良い。 ⑥流動資産回転率 (Current Asset Turn-over Ratio) * 総経費／流動資産の比率…高いほど良い。
BBB Wise Giving Alliance	①Program Ratio * 基本事業活動費／総経費の比率 (最低限 65%以下) ②Fundraising Ratio * 募金経費／募金額の比率 (最大限 35%以内) ③Working Capital Ratio * 流動資産総額／既往年度の総経費、または流動資産総額／年間予算総額 (最大限 300%以内) 追記 (1) BBB の設定した諸評価基準は、全て一般の寄付者が寄付を行う際の判断材料を提供するためのものである。従って、広く一般からの募金活動を行わない非事業型財団 (Private Foundation) は、対象外。 (2) BBB の設定する諸基準は、法律で要求されている水準を超えた任意の基準であり、また単に情報公開の域にとどまらず、社会的な寄付の促進をはかるため、信頼性確保の見地からの倫理的な規範を意味している。
American Institute of Philanthropy	①基本事業活動費率 (Program Expenses Ratio) * 基本事業活動費／総経費の比率 (60%以上が妥当。) ②募金効率 (Fundraising Efficiency Ratio) * 募金経費／募金額の比率 (35%以内が妥当。) なお、募金効率を「募金経費／総収入の比率」に求める評価機関があるが、これは誤り。 ③資金準備留保率 (Working Capital Ratio) * 流動資産総額／年間予算総額の比率 (300%以内が妥当。) ちなみに、資金の効率的運用の見地からは、300%以上の場合は減点対象とするものの、500%以内であれば当該団体が長期的な安定性の必要上不可欠と考える場合は容認され得る。500%以上の場合は絶対的な「不可」として、総合評点は“F” (Poor) となる。

6 評価基準設定に関する日米比較

前節にて、米国の著名な民間の非営利評価機関による評価内容につき紹介したが、これらの機関による評価については日本の場合と比較して、基本的に大きな相違点があると考ええる。

まず第1に、評価における「基本的なスタンスの違い」がある。

米国の場合には、非営利組織の育成発展の見地から、常にあるべき目標としての Best Practice を示して、そこに到達する過程としての現状評価という前向きな、プロアクティブな一面が強く感ぜられる。一方、日本では、問題点の指摘や要改善点の指導といった、どちらかといえばネガティブな発想が根底にあるように思われる。従って、常に Minimum Standards をクリアしているか否かが問題とされる。これも、主務官庁による監督指導行政の下に長年おかれたことによる体質的なものであろう。

第2に、評価における「ニーズの違い」がある。

米国の場合には、広く社会一般の人々が色々な非営利組織（NPO）に対して寄付を行う文化が発達しており、各種の非営利組織の中から寄付先を選択する際の判断材料として、一般非営利組織に対する評価の必要性が生じる（現に米国の消費者は、商品を購入する際には、各社製品に関する比較検討を行った結果の評価情報をもとに、購入商品を決めるのが一般的である。）。従って、評価の対象となるべき非営利組織は、極めて広範囲にわたる一方で、大規模な独立財団、家族財団、企業財団などは、広く世間一般からの寄付を受けることにはならないので、当然ながら評価の対象となる必要性がない。一方日本では、残念ながら社会全般の寄付文化は未だ米国のようには発達しておらず、一般個人による寄付の場合には、その寄付先はもっぱら縁故・知己の関係や、いわゆる義理での付き合いが多く、それ以外の場合には、社会的知名度が高く、大規模の募金活動を行う日本赤十字社、赤い羽根共同募金、NHK 助け合い運動などに醸出することになる。従って、非営利組織に対して補助金や助成金を支援する立場の行政機関や助成財団、寄付を提供する企業などの他は、（非営利組織自身による外部評価の要望は別として、）評価の一般的なニーズに乏しい。

第3に、評価における「評価内容のウエイトの違い」がある。

米国の場合は、公益信託の伝統に基づき、受託者（Trustee）としての理事の責任が果たされているか否かが厳しく問われることと、客観的なデータとしての各種の経営指標に基づく財務力、経済的な健全性・合理性が評価の際の重点となっている。一方、日本では、「公益法人の運営に関する指導監督基準」にもみられるとおり、組織体制や各種規程類の整備状況、一般的な情報公開の有無など、主として外面的・形態的なチェックを中心に評価が行われる可能性が高い。従って、今回の評価内容や評価項目の検討にあたっては、思い切って現場の実務内容に切り込んでガバナンスの実態や説明責任の徹底について評価を下すことが、今後の我国における非営利組織の健全な発展とそれに伴う社会的な福祉の増進のために必要不可欠であろう。

以上の観点から、日米相互の一般的な比較を行うと以下の通りとなる。

	評価を実施する目的・前提	評価の対象・内容
日本	・（現在の実情として）悪質な公益法人を排除するための道具としての評価実施や、従来の官による指導監督に代替する自律的なチェック機能が主眼であり、いずれも民間による公益活動全般の発展に消極的に対応するに過ぎない。	・公益法人全体を考慮する。 ・一般に制度面に重点を置いたチェックになる傾向がある。
米国	・「個人の寄付者」が寄付を行う際の情報提供サービスが主眼。 ・各公益団体の実情を客観的に評価することにより、寄付者側の安心感を醸成させて寄付意欲を高める効果があるのみならず、当該団体自身についても質的な改善向上や自信の付与などの積極的な効果が期待できる。その結果として、民間による公益活動全般の発展に寄与することを明確に志向している。	・一般に事業型社団が多いために、財団（殊に、助成型財団）には馴染まない項目が多い。 ・運営面に重点を置いたチェックになる傾向がある。 ・多くの評価機関は、財務内容の評価にウエイトを置いている。寄付者側の関心が、寄付者のプライバシーの保護や、寄付金の使途や効果の検証などに向けられているので、これに対応する情報の提供に重点が置かれている。

なお、評価基準を作成するにあたっては、前述の日米対比から下記の諸点に特に留意する必要があるだろう。

- ① 市民社会が既に確立されており、それを前提として「小さな政府の下における民の役割認識と、それに伴う寄付文化」が発達してきた米国に比べて、日本では市民社会自体が未だ十分発達しておらず、市民としての個人の確立が未成熟である。従って、公益法人の評価においても過去の制度の延長的な改善を図るのではなく、今までの制度とは全く次元の異なるもの（非連続なもの）として考えていく必要があること。
- ② 米国の組織は、「何でもやる」ということを必ずしもよしとしない傾向がある。そのために、まず自分たちの尺度や守備範囲をまず明確に設定した上で、それに適用すべき基準を作てゆく。従って、本プロジェクトにおいても、組織評価の場合、最初から全てを包括するのは難しいので、自分流の守備範囲・領域を明確にする必要があること。
- ③ 本来、企業型・助成型の別、活動分野別、財団・社団の別、大規模・小規模の別などに対応したきめ細かい評価モデルを目指すべきであろうが、評価手法が進み経験も積んだ米国においても、そのような精緻なモデルは実用化されていないのが現状である。従って、本プロジェクトにおいては、最大公約数的に適用される最小限の評価項目や基準を目指さざるを得ないと考えられること。

（宮川守久）

第2章 評価基準の設定

1 評価項目の選択理由

本プロジェクトでは、評価項目として、ミッション、ガバナンス、説明責任、財務・会計、社会的責任の5つを選択した。本節では、なぜこれらの5つを選択したのかについて述べることとする。

(1) なぜミッションか

非営利組織の存在理由。それは、組織の目的および使命（ミッション）を達成することである。しかし、公益法人の定款や寄附行為に記述されている設立目的をみると、具体性に欠けている場合が多い。その組織の目的および使命を明確かつ具体的に設定することが必要である。組織全体としての目的・使命はもちろんのこと、各事業の目的・使命の明確化・具体化も重要である。

設定した目的・使命の達成のためには、それらに対する目標（ゴール）の設定が必要である。そして、その目標は、具体的であるほど望ましい。段階的に、短期・中期・長期といったレベルで、目標を具体化・明確化することが、事業の実施上、極めて重要である。

さらに、目的・使命・目標の達成を担保する組織体制となっているかどうかが重要である。それには、目的・使命・目標に関する組織関係者の十分な認識・共有が、不可欠である。組織・各事業の目的・使命・目標の明確化・共有は、「寄付者」等からの社会的支援を受けるためにも重要である。寄付者などの支援者の意思に背かないために、公表していた目的・使命・目標と実際の事業内容との間に乖離があることを防ぐことも必要である。目的・使命・目標にそって事業を行っているかどうかの事業評価体制の確立も重要である。

以上の点を評価する場合、定款または寄附行為・事業計画書・事業報告書などを総合的に評価することが必要となる。

(2) なぜガバナンスか

組織の目的・使命・目標を効果的・効率的に達成するためには、ガバナンスが重要である。組織内の各機関とそれに対するガバナンスは、組織として自律的に事業を行う上で欠かせない土台部分である。組織のガバナンスを評価することは、その組織の体制と事業に取り組む姿勢を明らかにし、効果的・効率的に事業を行うべくその組織が健全に運営されているかどうかの判断材料の一つになる。

組織のガバナンスとしては、次の3点が重要であるといえる。①組織および各事業の目的・使命・目標が具体化されるための意思決定プロセスの存在、②具体化された組織の目的・使命・目標の達成に向かって、組織およびその構成員が事業・活動を実際に効果的・効率的・意欲的に行える体制の有無、③具体化された組織の目的・使命・目標にそって適切に事業をおこなったかどうかをチェックできる体制（事業評価を行える体制。自己評価のみならず外部評価も含む）の存在。

以上の点を評価する場合、当該組織を構成する各機関（理事会、社員総会、評議員会、監事など）の役割・責任、各機関の役員の選任・構成（理事・社員・評議員・監事など）、各機関の運営・任期、執

行役員と事務局・職員の関係などを評価することが中心となる。

（３）なぜ説明責任か

説明責任は、組織としての社会的責任を示す上での基本的な責務である。公益法人は、残念ながら、運営の健全性や効率性などにおいて、社会的信頼が不十分であるのが現状であり、運営に関する情報公開と説明責任の強化を進め、社会的信頼を高めていく必要がある。

運営の健全性・効率性を高めつつ、社会に向けた運営に関する情報公開・説明責任を実行することは、公益法人に対する寄付者等の支援者はもとより、社会全体の理解・信頼を高め、寄付を含めた様々な社会的支援を取り付ける重要な手段となる。寄付者となりうる潜在的な支援者には、事業内容や組織運営等に関する情報のニーズが存在する。

誰が何について実質的権限や責任をもっているのか、財務・会計は健全か、どのような目的・使命・目標を掲げどのような成果をあげているのか、などの情報は、非営利セクターが社会的信頼を高め、支援者を拡大するために、提供する必要のある情報である。目的・使命・目標、ガバナンス、財務・会計、活動内容・成果等を含めた組織運営の状況を、外部から見て十分にわかりやすい形で情報公開し、説明責任を果たすことが必要である。

組織の情報公開・説明責任を評価する場合、情報公開の方法・情報公開の内容などを評価することとなる。

（４）なぜ財務会計か

目的・使命・目標の効果的・効率的な達成のためには、資金が適切に調達され、かつ、適切に管理・運用されることが必要である。公益法人の「天下り法人化」「非効率な運営」等が社会的に問題とされる中、資金調達・管理・運用の適正化は、社会的信用を得るための重要なポイントである。一定の税制優遇を受け活動する公益法人であれば、資金調達・管理・運用の状況が評価の対象となるのは当然である。

寄付者にとっての大きな関心事は、「寄付金がきちんと管理され、有効に業務に活用されているか」であり、適切な資金管理・運用は、公益法人が社会的支援を受けるために不可欠である。資金調達・管理・運用の状況は、目的・使命・目標を達成するための活動状況の実態を反映する重要な指標のひとつである。

財務・会計を評価する際には、資金の調達方法・資金の管理・運用方法・役員の処遇の評価が重要である。

（５）なぜ社会的責任か

非営利セクターは、掲げる目的・使命・目標を達成しさえすればよいというわけではなく、その他の社会的責任をも十分に果たさなければならないことは、当然である。各種法令や社会倫理の遵守という社会的責任を果たすことは、非営利セクターの基本的な要件であることはいままでもない。また、社会的責任投資に配慮するということも今後ますます重要となると考えられる。

従って、コンプライアンス規定および行動倫理綱領の有無・社会的責任投資への配慮度等の評価が重要である。

(足立治郎)

2 評価項目の選択と解説

本節では、特に公益法人が、新制度に移行した後をにらみつつ、公益活動を行う組織が今後目標とすべき考え方がどのようなものか解説を交えながら、評価項目についての選択を行うことにしたい。本研究では、公益法人をはじめとする公益的な組織が今後、寄付者となりうる人々や社会一般の人々から信頼され、かつ、各組織が自律的に運営を行っていくために必要とされているファクターとは何かについて検討してきた。本節の内容は、それらの集約結果である。今後、民間の組織評価機関が設立された場合に、その基準となりうるもの（実施すべき水準）を提示すると同時に、それらの基準を達成する上で各組織が目標にできるような方向性（目標とすべき考え方）を提示することを目的としている。

なお、本節の各評価項目は、あくまで民間の評価機関が設立された際に、その評価機関が基準として設けることが望ましいと考えられる評価項目を想定したものであり、今後発足する新制度下の法律や規制等を含むべき内容を直接提案する趣旨ではない。

（１）組織の使命が、十分認識されているか（ミッションに関する評価項目）

本章第１項でも述べられているように、公益的な組織にとって、組織の目的や使命は社会の中での存在意義ともいえる。そのため、それらが組織内部で十分認識された上で活動が進められることが最も重要な視点となる。しかしその反面、組織の目的や使命の評価は主観的な評価に陥りやすく、組織評価の基準項目として第三者が客観的な評価を行うには最も困難な部分であるともいえる。そのため、本項では、今後公益的な組織が目指すべき方向性としての「目標とすべき考え方」のみを示すこととした。

＜実施すべき水準＞

（該当項目なし）

＜目標とすべき考え方＞

- 組織の目的に応じて使命（ミッション）が具体的に設定されているか。
- 策定された使命（ミッション）に対して、目標（ゴール）が段階的かつ具体的に設定されているか。
- 組織の使命（ミッション）・目標（ゴール）に沿って事業が行われているか。
- 内部での事業評価が可能な態勢が整っているか。

（組織の目的に応じて使命（ミッション）が具体的に設定されているか）

出捐者の意図がその組織のミッションとしてどのように盛り込まれているかは、社団法人と財団法人とでは態様が異なるものの、定款や寄附行為のレベルでは、目的の条文に抽象的な理念だけが記載されているというのが現状である。

現在の公益法人の定款・寄附行為には、一般的に、設立目的として「〇〇をもって〇〇の発展に貢献する」と記載されている場合が多い。しかし、これだけでは寄付をしようとする人々には具体的な活動

として伝わりにくい。設立目的が、それぞれ独自性のある使命（ミッション）という形で、より具体化されることが重要である。

なお、組織のミッションを明確にすると同時に、必要に応じて見直すことも必要である。

（策定された使命（ミッション）に対して、目標（ゴール）が段階的かつ具体的に設定されているか）

日常の活動の中では、策定されたミッションに対して、様々な段階における目標（ゴール）が設定されることが必要である。ミッションに基づく目標が明確なほど、事業の中期計画や長期計画もより具体的なものが設定可能になると考えられるためである。

各事業レベルで考えるならば、毎年、ミッションに基づいて設定された目標をどの程度達成したかという観点での達成度、また、達成する上でどれだけの資金と職員を投入したかという効率性のチェックについて組織内部での事業評価が必要となるだろう。目標の設定や達成度の評価は、実施する事業によって手段や手法が大きく異なるため、その方法に関する基準を一律に設けることは困難であるが、組織が定めた目標に対して、どの程度達成されたかを常に評価しようとする組織としての姿勢と、定期的な評価が現に実行されているという事実が重要になる。

（組織の使命（ミッション）・目標（ゴール）に沿って事業が行われているか）

事業内容に共感し寄付をする人々を想定した場合、寄付者の意思を最大限尊重して活動するということは、その事業を行う上で非常に重要な観点である。

寄付を集める側としては、少なくとも集める際に寄付者に対して公表していた目的や事業内容と異なる結果になるということがあってはならない。そのため、実際に行っている事業の実態が、ミッションやゴールと異なっている、あるいは乖離している、などということが無いよう、組織内で常にチェックしていく必要がある。これと同時に、寄付を募る際には、何を目標として、誰を対象に、どのような事業を行うのか、具体的な内容が明確に公表されていることは当然の前提となる。

（内部での事業評価が可能な態勢が整っているか）

組織内で明確な使命、目標を持っているかというだけではなく、その使命や目標に対する達成度を検証することも組織運営上重要であるのは先にも触れたとおりであるが、事業評価の実施は組織評価以上に不可欠な事項である。しかし、第1章でも述べられているように、事業評価はそれぞれの組織の目的や状況に応じて個別に設計されるべきものであるため、第三者に委ねる性質のものではなく、各組織は自らの判断で事業評価を行うこととなる。よって本項では、各事業について、その団体が内部で評価を行うシステムを整えているかどうかという点を指標として取り上げている。

また、受益者が満足するような質の高いサービスを提供できているかを検証することも寄付をしようとする人々にとっては重大な関心事であろう。受益者の意見や寄付者・社会一般の苦情を受けとめる仕組みの有無・方法⁽⁸⁾から、内部での事業評価が適切に行われているかどうかについての、一定の判断

⁽⁸⁾ 受益者の意見・寄付者・社会一般の苦情を受けとめる仕組みは、公開すべき内容になる（56P「公開すべき内容」参照。）

をすることも可能であると考えられる。

（２）組織が、健全に運営されているか（ガバナンスに関する評価項目）

次に、組織の各機関（理事・理事会、社員総会、評議員・評議員会、監事）に関する評価を通じて、組織の健全性を判断するための各項目を取り上げることとする。組織のガバナンスを評価することは、建物の土台部分を評価するイメージに限りなく近い。デザインや立地等、表面的な部分が良いと思われる建物でも、土台がしっかりしていなければ人々には受け入れられない。公益的な組織もそれと同様に、社会的に信頼される組織となるために、組織内で各機関がそれぞれの役割や責任を十分に果たして、組織としての基盤を固めることが重要となる。

ア 各機関の役割及び責任

＜実施すべき水準＞

- （共通）組織の各機関（理事会・評議員会・監事・社員総会・事務局など）の役割・責任の所在が文書として明示されており、かつ、それが徹底される仕組みがあること。
- （理事）各理事（特に、会長・理事長・専務理事・常務理事など）の組織における役割や責任の所在が文書として明示されており、かつ、それが徹底される仕組みがあること。
- （理事）理事の利益相反や自己取引に関する処置が規定化されていること。
- （社員総会）社員総会は、最高意思決定機関としての役割が明確になっており、開催手続が明示されていること。
- （評議員会）評議員会は、理事会に対して、助言・支援を行い、かつ牽制・監視機能を発揮していること。
- （監事）監事の癒着の防止や独立性の保持のための立場が明確に示されていること。
- （監事）定期的に会計監査が行われること。
- （監事）監事は、理事会、評議員会、社員総会に特別な理由が無い限り必ず出席すること。
- （監事）監事は、その職務として、必要に応じ、調査権を行使できること。
- （監事）監事による理事会、評議員会、社員総会の招集権が確立されていること。

＜目標とすべき考え方＞

- （理事）理事の義務、責任範囲がジョブ・ディスクリプションとして明示されていること。また理事は、単なる名誉職ではなく、組織に対して具体的な貢献をしていること。
- （理事）理事会の中で、会長、理事長、専務理事・常務理事、担当理事などの各役割分担や責任の範囲が具体的に明示され、かつ実行されていること。
- （理事会）ミッションやゴール、その方法を具体的かつ明確に提示し、それに対する業務評価を行っていること。
- （社員総会）理事の選任、解任、定款の目的に従って予算を含めた具体的な事業計画を決定し、決算を含めた事業報告を確認するなど業務執行機関を構成する理事会に対する牽制機能を持っていること。

- （評議員会）理事会の決定についての的確な助言や支援を行っていること。また、評議員会は理事会の動向を監視し、牽制機能を発揮していること。
- （監事）組織における各機関の役割や業務について常に適切に把握し、各機関が適正に業務を行っているかどうかの判断に基づき、状況に応じて必要な措置を講ずることが可能な状態にあること。
- （監事）会計監査に止まらず、業務監査も行うこと。

（各機関共通）

組織のガバナンスが有効に機能するためには、各機関がそれぞれの役割・責任を果たしていることが前提となる。各機関の役割や責任が果たされているかという判断は、組織によって課せられる役割や責任が異なるものの、少なくとも実施すべき水準としては、各機関の役割や責任の所在が文書などで明示され、その内容をそれぞれが理解できるような状況を整えておく必要がある。なお本項目は、単に「文書に明示されている」だけではなく、「明示された文書が現実理解される」必要があることを意味している。

（理事会）

本研究会では、理事などの役員が単なる名誉職ではなく、組織に対して具体的な貢献をすべき立場であるとの考え方に基づいて各機関の役割や責任を検討した。理事が実質的な貢献をするためには、理事就任時に組織における各理事の役割を本人が明確に認識していることが前提条件として必要になる。今後達成すべき目標として、組織における理事の義務や責任範囲がジョブ・ディスクリプションとして明示されていることが望ましい。さらに今後は、理事の中でも会長、理事長、専務理事・常務理事、担当理事などの各役割分担や責任の範囲がより具体的に明示されていく必要がある。

また、現在の公益法人では、定款や寄附行為上では会長や理事長などが代表者となっているものの、実質的な執行権限を持っているのは専務理事や常務理事、というケースもあり、誰がどのような権限を持つのか外部から判断できないことが多いのが実情である。そのため、会長、理事長、専務理事、常務理事など、様々なポストが存在する場合には、最低限、それらのポストの違いが第三者からも理解できるように定款や寄附行為で明記するなど、各理事の組織における役割や責任が示されている必要がある。さらに目標とすべき考え方としては、その役割や責任、担当すべき内容、各事業における権限の範囲、あるいは選任基準や退任基準も含め、できる限りより具体的に示されている必要がある⁹。

（評議員会）

理事会と評議員会の機能については、財団法人の場合、寄附行為の規定上は異なっているとしても、理事と評議員の役割が必ずしも明確ではなく、実質的には全く同じというケースも少なくない。前述のミッションに関わる項目にも関連するが、今後目指すべき方向性としては、評議員会は、理事会で決定された

⁹ なお、英国のチャリティ委員会では、理事の受託者としての責任と意識を極めて重要視しており、そのための新任理事の選任方法、新任理事の心構え、新任理事に対する教育やオリエンテーションなどに関する懇切丁寧なガイダンスを提供している。これらも参考になるだろう。

事項についての的確に助言や支援を行いつつも、常に理事会の動向を監視し、牽制機能を持ち合わせていることが望ましい。特に評議員会が牽制機能を果たすためには、組織の事業内容や活動状況をよく理解し、かつ、理事会とは別の立場に立って事業の実施状況を判断する姿勢が必要となってくるであろう。よってここでは、評議員の役割に関する項目を「評議員会は、理事会に対して、助言・支援を行い、かつ牽制・監視機能を発揮していること」とした。本項目は組織によって程度の差が出てくる可能性は否めないものの、少なくとも理事会との役割の違いを認識することは必要である。

（社員総会）

社団法人については、理事会が執行機関である点においては財団法人と共通するが、社団法人の意思決定については社員総会が行うことになっている点で、財団法人とは異なっている⁽¹⁰⁾。また、社員総会は、財団法人における評議員会のように、理事会の監督を行う機関として機能することが期待される。そのため、少なくとも実施すべき水準として、社員総会は、最高意思決定機関としての役割と開催手続が組織内で確立していることが必要である。

（監事）

監事については、会計監査などの業務に加え、今後は、業務監査を積極的に行っていくことが重要となる。会計監査は、公表される財務諸表が、会計原則に準拠して、組織の財政状態を適正に表示しているか否かを評価し判断することであるのに対し、業務監査は、各機関の責任や役割が適切に果たされているかを評価し判断するという意味で、両者は目的が異なる。また、理事会などがミッションやゴールに対する達成度等を評価する業務評価とも異なる目的を持つ。組織のガバナンスが適正に機能するためにも、今後は、営利企業における監査役と同様に、公益法人の業務監査が積極的に行われていく必要がある。

監事は、各機関の役割および事業内容を十分理解して、状況に応じ各機関がそれぞれの役割や責任を果たしているか常にチェックできる状況であることが望ましいが、少なくとも組織内での独立性を保持する必要がある。そのため、達成すべき水準としては、癒着の防止や独立性の保持のための立場が明確に示されていることを取り上げた。

また、監事は、日常の監査の中で不明瞭な部分、修正すべき部分などがあった場合、理事会などを招集して内部的に問題提起できる状況を整えておく必要がある。その意味では、少なくとも監事は理事会や評議員会（社団の場合は社員総会）に対する招集権、調査権を持ち、それらが行使できることが重要である。

⁽¹⁰⁾ 理論上では、財団法人の意思は寄附行為に定められているとされ、社団法人と同様に財団法人の理事会は執行機関であるといわれているのが通説である。しかし寄附行為で定められている内容だけでは組織が実質的に機能しないのが実状である。そのため、ここでは財団法人における実質的な意思決定は理事会によって行われていることを前提として解説を加えている。

イ 各機関における役員の選任・構成

＜実施すべき水準＞

- （各機関共通）理事、評議員、監事は、それぞれ他の役職に兼任していないこと。
- （各機関共通）理事、評議員、監事についてそれぞれ選任方法や構成について明文化すること。
- （理事）理事は、社団法人の場合は社員総会、財団法人の場合は評議員会により選出されること。
- （評議員）評議員の構成は、出身分野、経験、知識、性別、社会的な立場など、多様性を重視していること。
- （社員）社員の資格や構成について明文化すること。
- （社員総会）社員総会は、社員全員または社員から委任を受けた代議員によって構成されていること。
- （監事）監事は、2名以上選任されていること。
- （監事）監事は、当該法人と取引関係にない人物であること。

＜目標とすべき考え方＞

- （各機関共通）各機関における役員の選任の際は、理事長や常勤役員など特定の役員の意向だけでなく、理事会や社員総会、評議員会など組織全体の意見が広く反映されていること。
- （各機関共通）各機関における役員は、多数の他団体の役員を兼務しておらず、役員としての役割を果たす上で十分に時間的余裕のある人物であること。
- （理事）理事の数は、事業内容・規模と比較し合理的な人数であり、かつ実質的な議論ができる人数であること。
- （理事）理事は、組織のビジョンに照らして十分な専門性と経験を有する人物を選任していること。
- （監事）監事は、財務・経理の職業的専門家、公益法人実務に精通した人物による組み合わせであり、かつ、会計監査と業務監査が十分に行われる状態であること。

（各機関共通）

各機関における役員の選任や各機関の構成については、「それぞれ他の役職を兼務していないこと」、「選任方法・構成について明文化すること」を実施すべき水準として挙げている。同じ組織でそれぞれ他の役職を兼務していないことは、各機関が互いに牽制機能を持つことを目的としたもので、各機関の役割を考えるならば、少なくとも理事が評議員も兼務することは回避すべきである。また、牽制機能を十分に働かせるために、各機関における役員の選任の際には、理事長や常勤理事など、特定の役員の意向のみで一方向的に決められることがないよう、理事会や社員総会、評議員会など広く全体の意見が反映されることが望ましい。

中には、評議員としての実績が認められ、評議員から理事を選任するということが少なくない。本研究会では、有能な理事となる可能性がある人材を理事として迎えることができないのは組織全体としてもマイナスであり、立場の違いが十分に認識されれば、このことは決して反対すべき事柄ではないとの意見が出されている。そのため各機関の役員の選任に際しては、それぞれ他の役職を兼務しないことその他、あらかじめ選任方法や構成についてなるべく具体的でかつ明確なルールが明文化されることを重視

する。

なお、組織内のいずれの機関にも兼任する者がおらず、独立した状態であったとしても、各機関がそれぞれの役割を十分果たしていなければ実質的には機能しているとはいえない。その意味では、あまりにも多く他の組織の理事などを兼務していたり、役割を果たすために十分な時間の取ることのできないような人物は必ずしも適任とはいえない。しかし、その一方で有能な理事（評議員・監事）として期待され、活躍しているからこそ兼務する数も多いとも考えられる。そのため、理事会（評議員会）の出席率など役員として具体的に関与できる時間的余裕があるかを考慮しつつ、複合的に評価を行っていくべきである。

（理事の選任・理事会の構成）

理事の選任に関しては、上記の項目の他、財団法人の場合は評議員会、社団法人の場合には社員総会により選出されることが実施すべき水準となる。アメリカの場合、一般に外部からのチェック機能が有効に働いているために、理事会が理事を選任することはあまり問題とされないようであるが^{（11）}、日本の公益法人の場合、今まで主務官庁を除く一般の第三者によるチェック機能は期待できない状況にあった。今後、外部からの社会的な牽制システムが働くような流れになることを期待しつつも、現時点では、少なくとも理事会や評議員会（社員総会）など各機関の役割の違いを明確にすることにより、まずは組織内部のガバナンスを確立していく必要がある。そのためにも理事の選任に関しては理事会自らが選任するのではなく、他の機関によって行われるべきである。

理事会の構成については、事業規模や事業内容に即して合理的な人数であることが重要である。特定の理事による独断専行を排除し、また十分な議論が可能な人数を考慮すると、一般的には6人～10人位が妥当であるとの意見が出された^{（12）}。しかしながら、どの程度が「合理的」かは、事業規模や事業内容によっても異なるものであり一律に決めることはできない。そのため、目標とすべき考え方を示すにとどめた。ちなみに、理事の人数については、前述の各理事の役割や責任の範囲、理事の選任方法に関するルールが詳細かつ明確なものであれば、おのずと各組織における最低限必要な人数、合理的な人数は決まってくるとも考えられる。

さらに、理事の選任の際は、法人の業務内容を適切に理解・把握し、必要に応じて執行役員や事務局に対して適切な助言や協力を行えること、また、組織の向かうべき方向性や目標を提示できる人物を選任することが望ましい。これは業務評価を行う上でも必要となるであろう。そのため、理事の選任の際には、組織のビジョンに照らして十分な専門性と経験を有する人物を選任することを目標とすべき考え方としている。

なお、理事の構成に関し、指導監督基準では、同一家族、特定企業の関係者などのみで構成されないよう記載されているが、実際の組織の運営を考慮すると、この考え方は必ずしも正しいとはいえない。特定の関係者が運営に携わることは十分に考えられるケースであるが、例えば出捐者が公益活動を行う

^{（11）} 公益法人協会『21世紀の公益法人と制度のあり方を探る』米国フィランソロピー・ミッション調査報告書。

^{（12）} 米国における民間の評価機関であるBBBワイズ・ギビング・アライアンスの基準によれば、投票権のある理事が最低5名と記載されている。

ために資金を出捐しても、当該組織の活動に全く関わることができないとなると、その人々の意欲を阻害する可能性があるためである。特定の利害関係者だけで理事会を構成しないという点については当然ながら留意する必要があると考えられるものの、絶対的な基準とすべきではなく、むしろ、特定の構成員や特定の親族など利害関係者へ経済的な利益がもたらされることのないよう厳重にチェックすることの方が重要だと考えるべきである。

（評議員の選任・評議員会の構成）

評議員に関しても、理事や監事と同様に、兼務していないことや、選任方法、構成についてのルールがあることが前提となる。

評議員の理事会に対する牽制機能を重視し、かつ、その組織がより社会に対して開かれることを目標とするならば、評議員会の構成は理事会よりもより多様性を重視し、出身分野、経験、知識、性別、社会的な立場など様々な人々で構成されるべきである。そのため、実施すべき水準としては、「評議員の構成は、出身分野、経験、知識、性別、社会的な立場など、多様性を重視していること」としている。ただし、この項目についてどのように「多様性を重視する」かは、組織や活動の内容によって度合いが異なる。そのため、例えば、理事の構成として定められる基準よりもよりオープンなものにする、あるいは、全く理事とは異なる選任基準にするというように、組織の状況に応じて現実的な方法を考え、実施することが必要である点を強調したい。

また、評議員の構成に関して、理事会に対する牽制機能を発揮する上では、理事の数よりも多いことが望ましいのではないかという意見も出された。しかし、評議員の数が多くても牽制機能を発揮できるとは限らないため、実質的な基準として設けることは難しい。評議員については、少なくとも問題のある理事が存在する場合、評議員会で更迭できる権限を持つ必要があるだろう。しかし、その一方で、理事に対する評議員の牽制機能が強すぎると、逆に問題のある評議員が就任した場合、理事会は罷免できない状況が生まれる可能性もある。その意味では、評議員に対する牽制機能という意味での監事の権限、及び理事の権限を明確にしておくことや、罷免の際の手続きを具体的かつ明確にしておく必要がある。

（社員・社員総会の構成）

社団法人は人的な結合体であり、社員をもって構成される団体であるから、社員の資格の得喪に関するはっきりとした規定を定めておくことが必要である。

社員となり得る条件としてある種の資格要件を課すことは可能であるが、公益法人であり、不特定多数の人の力を結集して、広く社会のために公益事業を行うことを目的とするということと矛盾するような制限要件は適当ではない。

また、委任状の取り扱いについても明確な規定を設け、特定の個人、グループの意見ではなく、できるだけ社員の総意に沿って議決がなされるような仕組みを整えておく必要がある。

また、社員総会については、最高意思決定機関であるから、重要な事項については審議を尽くすことが肝要であり、理事、監事はもちろん評議員会を設けている場合には評議員などできるだけ多くの社員が参加できる場とすることが必要である。さらに、外部監査を行っている場合にはその外部監査人、

事務局の代表などもオブザーバーとして参加させることなども一顧に値する。

社員の数が非常に多い場合には、全員が一堂に会して社員総会を開催することが困難な場合もある。社員一人ひとりの意見が社団法人の運営に反映されないという雰囲気が生じると、法人そのものの活力を削ぐことにもなりかねない。このような場合には、社員を職業別あるいは地域別等にグループ化し、それぞれに属する社員により選挙または指名により代議員を選出することなども考えられる。この代議員をメンバーとする議員会を設け、社員総会で決めるべき、定款の変更や解散に関する決議を除き、代議員会に社員総会の権限を移すような仕組みも考えるべきであろう。

（監事の選任・構成）

監事の選任については、前述の各機関における共通の項目を満たしていることの他に、その基本的な役割を果たすためには、少なくとも2名以上の監事を置く必要がある。また、当該法人と取引関係にない監事を選任することは、就任後の監事の独立性や癒着の防止を保つ面でも重要な項目となる。

また、監事については、アでも触れたように、会計監査と業務監査の両方ができる体制が整っていることが重要であり、監事の役割から考えても会計監査を十分に行える監事と業務監査を十分に行える監事の、2人の監事がいることが望ましい。これらを考慮するならば、目標としては監事の構成は、一人は財務・経理の職業的専門家、もう一人は公益法人実務について精通した人物による組み合わせが理想的ということになる。

ウ 各機関の運営

＜実施すべき水準＞

- （共通）理事会、評議員会、社員総会の開催にあたって、会議に関する資料が事前に配布され、求めに応じて説明が行われていること。
- （共通）理事会、評議員会、社員総会はそれぞれ別々に開催すること。
- （共通）理事会、評議員会、社員総会において問題が生じた場合には、議論する時間を十分に設けること。
- （共通）理事会、評議員会、社員総会では、利益相反の可能性がある役員に関するルールが定められていること。
- （理事会・評議員会）理事会、評議員会の開催回数は、年間に最低でも2回以上であり、年度事業計画・予算、年度事業成果ならびに決算の審議・承認が必ず行われること。
- （理事会）理事及び監事は、特別の理由が無い限り、必ず出席すること。
- （評議員会）評議員及び監事は、特別の理由が無い限り、必ず出席すること。
- （社員総会）社員総会における社員の委任状の取り扱いに関してルールが定められていること。

＜目標とすべき考え方＞

- （理事会・評議員会共通）理事会、評議員会で欠席の多い役員については、再任の可否が検討されること。
- （理事会・評議員会・社員総会共通）出席回数、委任状・代理出席問題等を含め、理事会・評議員会・社員総会運営上の具体的なルールがあること。
- （理事会）理事会では、組織の目標達成度に対する評価、将来的なビジョンや方向性が話し合われること。
- （社員総会）社員総会が事業計画・予算策定時と事業報告・決算時の年2回以上開催されること。
- （社員総会）社員総会は、出席を希望する社員全員が出席可能であること。

- （社員）社員の一人ひとりが自主的、自発的に社会に貢献するように意識改革を促すとともに、そのような環境づくりにも努めること。
- （監事）理事会、評議員会、社員総会に必ず出席し、定期的に役員に対する業務監査が行われていること。

各機関の運営においては、理事会と評議員会、社員総会はそれぞれ別々に開催することが実施すべき水準となる。また、理事会と評議員会に関しては、特別な理由が無い限り必ず出席することが最低限求められ、さらに会議の欠席が多い役員については、その役割や責任が十分に果たされているかという観点も含め、再任の可否について検討されることが望ましい。会議の出欠に関しては、理事会や評議員会に関する出席ルールを決めておき、就任のための条件として設けることも一つの手段ではある。また、理事会・評議員会は、それぞれ少なくとも年間で2回は開催し、うち1回は年度事業計画、予算の審議・承認、もう1回は年度事業成果、決算の審議・承認が必ず行われる必要がある。

社員の権利には、社員個人の便益を維持するための権利（自益権）と社団全体の目的を達成するため、法人の事業に参加する権利（共益権）がある。社団における社員の権利は、本来共益権が主たる内容を占めるべきであるが、実際には、自益権すなわち機関誌、年誌の配布を受ける権利、関連情報を受ける権利、社団の施設を利用する権利などを得ることを目的に社員の資格を得る場合がほとんどである。社員の一人ひとりが自主的、自発的に公益に貢献するよう意識改革を促すとともに、そのような環境づくりにも努めなければならない。

社員総会に関しては、究極的には全ての社員が全員出席している中で意思決定が行われることが理想であり、組織の社員規模が大きくなるほど、より多く開催した方がより社員の意見を反映した活動になっていくとも考えられる。しかし、現実には、社員の数が多くなるほど、社員が全員出席している状況で総会を開催することは難しい。そのため、目標とすべき考え方としては、出席を希望する社員が全て出席可能な状態を目指すこととする。開催回数については、問題があれば十分に議論をする場を設けることを前提としつつ、さらに年間に最低2回開催できる状況であれば望ましい。また少なくとも、社員総会においては社員の委任状の取り扱いに関して明確なルールを定め、全員の意思を反映できるように仕組みを整えておく必要がある。

なお、本研究会では、理事会、評議員会、社員総会の各機関は、単に事務局の準備した議題を形式的に承認する場ではなく、当該活動についての実質的な論議が行われる場となることを理想としている。ただし、どの程度が「形式的」で、どの程度が「実質的」かは、明らかではないという意見もある。たとえ実質的な論議をしようとしても、年に数回、数時間の会議で、どこまで理事や評議員が実質的な論議を行いうるかという問題にかかわるためである。そのため、少なくとも実施すべき水準としては、会議に関する資料が事前に各役員に配布され、不明な点については求めに応じて説明できる体勢にあること、そして問題がある場合には、十分に検討できるだけ時間を設けることが可能であることが必要である。

また、理事会や社員総会において当該組織の目標の達成に対する評価や、将来的な方向性などを論議する場合、年間に何回開催すれば良いかは各組織によっても異なるものであるだろうし、また、あまりにも多く開催するのも非効率であるともいえる。その意味では、予算、決算の審議・承認のみならず、

事業計画や事業成果の評価を実質的に議論するためにどのように機関を運営していくべきなのか、それに必要な回数、開催方法などどのように行えば最も効果的かつ効率的であるのか、各組織でルールを確立していく必要がある。

事業の内容によっては（例えば、ある理事が助成候補先の役員にも就任している等）、理事や評議員、社員などが利害関係者となるケースが想定される。利益相反を防止する上では、少なくともどの立場の人物が利害関係者に該当するのかを明確にすると同時に、利益相反の可能性がある意思決定を行う際には、利害関係者となり得る理事や評議員は参加しないなどのルールを設ける必要がある。

社団法人の場合は、監事が法人の財産、または業務の執行について不整を発見したとき、あるいは少数社員の請求により理事会または社員総会が開催される。招集の請求にもかかわらず、理事が招集しない場合には、従来ならば監督官庁の行政指導により解決が図られることになったであろうが、今後は、請求をした一定数の社員自らが裁判所の許可を得て招集できるようにすることも考えるべきである。

エ 各機関の任期

<実施すべき水準>

- （共通）理事、評議員、監事の任期に関する各規程があること。
- （共通）理事、評議員、監事の構成メンバーの入れ替えに関するルールが設けられていること。
- （監事）監事は、一度に全員交代せず、交互に入れ替わること。

<目標とすべき考え方>

- （共通）理事、評議員、監事の長期間在任の制限などに関する具体的な基準を明示した内規や規程があること。
- （共通）理事、評議員、監事の選任及び解任手続が明確化していること。
- （共通）理事、評議員、監事の任期終了までに、後任の理事、評議員、監事に対する引継ぎが確実に行われていること。
- （理事・評議員）理事、評議員は構成メンバーが長期的に固定化せず、定例的な入れ替えが図られていること。

各機関の役員の任期に関し、理事、評議員、監事に共通する項目としては、任期に関する規定があること、構成メンバーの入れ替えに関するルールが設けられていることの2点が実施すべき水準となる。特に、理事の構成メンバーの入れ替えに関するルールについては組織運営上欠かせない項目である。理事や評議員は組織の活性化の観点から考えるならばあまり長期間固定化するのは好ましくなく、定例的に入れ替えが図られることが望ましい。ただし、特に理事が交代し、何か問題が発生した場合に、旧理事の責任の下で行われたという理由で、責任の所在が不明瞭なまま運営されるということもあり得るため、後任理事に対して引継ぎが確実に行われることが重要である。メンバーの入れ替えに関しては、前任者の責任がどこまで波及するのかも含め、新任者に継続的に引き継げる形であるべきだろう。その意味では、理事総入れ替えにならないよう、任期を一部ずらした段階的な入れ替えも一つの方法である。

なお、本研究会では、長期間在任に関する制限や年齢制限などの基準を加えるべきかどうかという点について大きく意見が分かれ、次に述べるような慎重論も少なくなかった。「長期間在任の制限や年齢制限などは基本的には内部自治に任せるべき事項であるため、期間や年齢は理事の能力の問題には直接には関係しない。さらに、長期間在任の方がより良い運営ができる、あるいは、特定の年齢層だからこそより良い運営ができるという考え方もできる。また、理事の適正な在任期間や年齢については、各組織の成長や発展の度合いによっても異なってくる可能性もある。」

そのため、本項では絶対的な基準としては設けず、組織内部で年齢や長期間在任の制限についての具体的基準を明示した内規や規程があることがより望ましいレベルといえるとの指摘にとどめた。

監事の任期については、理事や評議員と共通する点も多いが、目標とすべき考え方は少し異なる。監事の場合、特に独立性が保持されているかどうか、癒着の防止ができているかが最も重要視される点である。独立性や癒着の防止を考えるならば、任期は短い方が良いという考え方もできる。しかし一方では、任期が短いからといって独立性が保たれているということにはならない上に、特に業務監査においては、当該組織の業務に精通した上での監査が求められるため、ある程度就任期間があった方がより良い監査が可能になるという考え方も可能である。そのため、実施すべき水準としては、少なくとも一度に監事全員が入れ替わらないよう任期設定をする必要がある。

オ 執行役員と事務局・職員の関係

＜実施すべき水準＞

- 内部の連絡会議が定期的開催され、各種業務での執行役員による意思決定の説明、及び職員による報告など、情報の共有化が行われていること。
- 組織内での役員それぞれの役割や責任の違いが職員に対し明確にされていること。
- 執行役員は、職員の各業務における役割や目標を明確に設定すること。
- 執行役員は、定められた各事務処理ルールに則って職員の業務を行わせること。

＜目標とすべき考え方＞

- 執行役員は、各種業務上の問題を迅速に把握し、適切に対応すること。
- 執行役員は職員の人材育成に努め、事務局の能力が最大限発揮される環境を作ること。

ここでいう「執行役員」とは、主に常勤する理事を指す。執行役員は、職員の人材育成に努め、事務局の能力が最大限発揮される環境を作ることが求められる。組織において事務局は、その実質的な運営上最も重要な部分であるといっても過言ではない。これは、組織の各業務が事務局の能力や業務の質に大きく依存しており、事務局は最も事業に近い存在であるがゆえに、社会の目が組織に対して抱くイメージを大きく左右する部分であると考えられるためである。この一方で、執行役員は事務局・職員に対して各種業務上の問題を迅速に把握し、適切な対応をすることが求められている。

事務局自体は、理事会や社員総会等の意思決定に基づいて執行機関業務を補助的に行う。そのため委

任もしくは権限委譲された一部の事項以外に自らが意思決定を行ったり、目指すべきビジョンやゴールにつき内部的に意見をまとめて提案する以外にこれを判断・決定するところではない。そのため、執行役員は、常に事務局・職員の状況を的確に把握し、理事会等で決定した組織としてのビジョンやゴールを実務の状況に照らし合わせながらどのように実現していくか、自ら判断することが必要とされる。そして、その自らの判断に基づいて、事務局に対し役割や目標を与え、それらの達成度を評価することが重要な役割となる。

また、内部の連絡会議を定期的で開催し、執行役員は各種業務についてどのような意思決定を行ったか事務局に対して説明する義務がある。また、事務局に対して組織内での各機関の役割や責任の違いを明確に示す必要もある。

（３）組織の実態が十分わかるか（説明責任に関する評価項目）

本項では、第三者が組織の実態を把握できるような公開方法、公開すべき情報とは何かについての検討結果を示すことにしたい。公益的な組織が社会の信頼を得るためには、何を実施しているかということのみならず、その活動がどのように行われ、どのような結果になっているのかなど、様々な面から組織の実情を明らかにしていく必要がある。公益的な組織の運営が、一般的に社会の各方面からの財政的な支援を受けて成り立っている以上、社会的な信頼を得るためには、営利企業などが行っている以上のディスクロージャーや説明責任が要求されてしかるべきであると考えためである。

また、より多くの情報が公開されることと、情報が適切に把握されることとは意味合いが異なる。そのため、ここでは説明責任を果たすためにはどの情報をどのように公開すべきなのかという点にも着目しながら解説を行うこととしたい。

ア 情報公開の方法

＜実施すべき水準＞

- 情報公開の対象となる資料・書類の閲覧の請求があった場合には、閲覧が可能であること。
- 所定の業務及び財務等に関する資料が全て公開に適する状態で備え付けられていること。
- 年報その他を発行して、活動内容や財務諸表を定期的に一般開示していること。

＜目標とすべき考え方＞

- 必要な公開情報が、ウェブサイトなどで容易にアクセス可能であること。
- 年報の他、ニューズレター、メール通信などさまざまな媒体を使って、積極的に活動内容を開示していること。
- 情報を分かりやすい方法で公開するよう努めていること。

公開方法に関しては、少なくとも実施すべき水準として３つの項目がある。情報公開の対象となる資料・書類について閲覧の請求があった場合には、閲覧が可能であることが第一に挙げられる。第二に、閲覧請求に応じて、必要な情報が公開できるよう、所定の業務及び財務等に関する資料が全て公開に適

する状態で備え付けられていることが必要である。また、閲覧の請求までは行わないが、組織の情報を手に入れたいという人々も想定されるため、第三には年報その他を発行し、活動内容や財務諸表を定期的に一般開示していることが必要である。

情報公開の方法に関しては、組織における公開情報が、必要とされる時に容易に入手できる状態であり、さらに、その入手された情報が分かりやすい形で伝えられることが最も望ましい。その意味では、ウェブサイト上で必要な情報が全て公開されている、あるいは、年報などの他にニュースレターやメール通信などの様々な媒体を使って積極的に活動内容を開示していくことも重要になる。

イ 公開内容

現在の公益法人指導監督基準では、9 種類ないし 10 種類の資料を主たる事務所に備え置き、閲覧させることとしており、インターネットによる公開も平成 14 年度から進められている⁽¹³⁾。これら 9 種類ないし 10 種類の資料の多くは、おおたフォーマットが決まっており、それに基づいて作成されるものであるため、指導監督基準上の「公開されるべき情報」は決められたとおりに公開されているともいえる。ただし、これらの資料においてはミッションやゴール、その達成度などに関連している部分において、必ずしも社会一般の誰もが理解できるほど明瞭ではなく、各資料に記載される情報と実際の事業内容との関連は決して分かりやすいものではない。

情報公開を行う際、組織の情報をどこまで公開すべきかという問題がある。事業内容や各組織の事情により、全ての情報を公開できないというケースもあり得るだろう。その意味では、公開する情報の選択は組織の自治に委ねられることとなる。しかし、説明責任を果たすということを目的とするならば、公開していないことにつき、十分合理的な説明ができるという点が重要になるであろう。

なお、ここでは、人々が組織を知るために（あるいは、組織の実態を知ってもらうために）必要な情報とは何か、どのような内容を公開していけば公益的な組織としての説明責任を果たすことができるのかという点を重視して各項目を取り上げる。また、本項では、現在の指導監督基準に基づく公開情報、将来的には法律に規定される可能性がある公開情報など公的に公開を要求される資料・情報とは異なる観点から公開すべき情報について検討していることに留意されたい。

⁽¹³⁾ 「インターネットによる公益法人のディスクロージャーについて」（平成 13 年 8 月 28 日公益法人等の指導監督等に関する関係閣僚会議幹事会申合せ）に基づく。例えば、（財）公益法人協会「公益法人情報公開共同サイト」（<http://www.disclo-koeki.org/>）参照。インターネットによる情報公開は、その他、各公益法人のホームページでも行われている。

(ア) 公開すべき情報

(1) 組織の基本的情報

- ・ 団体名
- ・ 設立目的
- ・ 設立年月日
- ・ 設立者（出捐者）
- ・ 連絡先（住所・電話・FAX・URL 等）
- ・ 代表者（役職名・氏名）
- ・ 活動分野
- ・ 事業内容

(2) 事業に関する情報

- ・ 長期的な目標（約 10 年）
- ・ 中期的な目標（約 3～5 年）
- ・ 短期的な目標（1、2 年）
- ・ 過去の各目標に対する達成度の評価の有無・評価結果
- ・ 受益者の意見、寄付者・社会一般の苦情を受けとめる仕組みの有無・方法
- ・ 個人情報などプライバシー保護に対する取り組みの有無・方法

(3) 理事に関する情報

- ・ 理事数
- ・ 常勤理事数（常勤理事の役職名）
- ・ 各理事の担当業務（担当・氏名）
- ・ 有給理事数
- ・ 有給理事報酬額
- ・ （主務官庁出身理事の数）
- ・ 出身構成
- ・ 年齢構成
- ・ 男女比率
- ・ 選任方法
- ・ 任期
- ・ 平均在任年数（うち最長在任理事○年）
- ・ 理事会の年間開催回数
- ・ 理事会の出席率
- ・ 議事録公開の有無

(4) 評議員に関する情報

- ・ 評議員数
- ・ 出身構成
- ・ 年齢構成
- ・ 男女比率
- ・ 選任方法
- ・ 任期
- ・ 平均在任年数（うち最長在任評議員○年）
- ・ 評議員会の年間開催回数

- ・評議員会の出席率
- ・議事録公開の有無

(5)社員に関する情報（社団法人）

- ・社員数
- ・社員構成
- ・社員の資格・条件
- ・社員総会の年間開催回数
- ・社員総会の開催時期
- ・社員総会の開催条件
- ・委任状の取り扱いの有無
- ・議事録公開の有無

(6)監事に関する情報

- ・監事数
- ・選任方法
- ・担当業務（会計監査もしくは業務監査）
- ・任期
- ・平均在任年数（最長○年）
- ・外部監査実施の有無

(7)職員に関する情報

- ・職員数（うち常勤職員数、アルバイト・パート数、ボランティア数など）
- ・年齢構成
- ・男女比率
- ・他組織からの出向者数（比率）
- ・各担当業務（プロジェクトごとの人数など）

(8)（会員制の場合）会員に関する情報

- ・会員数
- ・会員構成（正会員・準会員など）
- ・会員の資格・条件
- ・年会費などの会費
- ・会員の特典

(9)（指導監督基準ないし法律上で）公開が必要とされる情報公開の有無

- ・定款・寄附行為の公開の有無
- ・役員名簿公開の有無
- ・社員名簿公開の有無
- ・事業報告書・事業計画書公開の有無
- ・収支計算書・収支予算書公開の有無
- ・正味財産増減計算書公開の有無
- ・貸借対照表公開の有無
- ・財産目録公開の有無
- ・上記各資料の公開方法について（事務所備置・年報発行・ホームページでの公開など）

(イ) 解説

(1) 組織の基本的情報

組織の基本的情報については、団体名、設立年月日、連絡先、出捐者などの設立者、代表者、活動分野、事業内容などの項目が挙げられる。代表者については、代表者氏名の他、執行役員との区別が明確になるよう、役職名を挙げておく必要がある。活動分野は、より詳細な記載があれば理想的であるが、少なくとも福祉、教育、文化・芸術、学術、環境、などという記載は必要であるだろう。公開の際には所定のフォーマットで活動分野を選択して記載する方法も考えられる。事業内容については、助成、教育・訓練、相談、研究、研修事業など、どのような事業を展開しているかを公開することになる。事業内容も活動分野と同様に、より詳細な記載があれば理想的であるが、フォーマット上の項目を選択、記載して公開する方法も考えられる。

(2) 事業に関する情報

事業に関する情報は、主にミッションとそのゴールに関する内容が該当する。定款や寄附行為に記載されているような設立目的のみならず、長期的な目標、中期的な目標、短期的な目標の3つに分け、さらに、過去の各目標（長期・中期・短期）に対しての達成状況、あるいは達成度に関する評価結果なども公表すべきである。これらは、(1) ミッションに関する評価項目でも述べられているように、より明確で具体的なほど望ましい。また、達成状況についても、目標に対してどの程度達成できたのか、仮に達成できなかった場合でも、なぜ達成できなかったのかも含めた報告があると情報をみている人々には伝わりやすいものになる。加えて、受益者からの意見、あるいは寄付者や社会一般の人々からの苦情を受けとめる仕組みがあるかどうかについても、理事会などで事業の評価を行っているかをみる上では一種の判断材料となるため有効な情報であると考えられる。

さらに、個人情報などのプライバシー保護に対する取り組みの有無や方法に関する情報も公開情報として重要である。業務上での個人情報保護はもちろん必要であるが、寄付を受ける際の個人情報の取り扱いも今後ますます重要な事項になるだろう。特に高額の寄付を行おうとする人々にとっては、寄付するかどうかを決定する際、安心して個人情報を預けられる体制になっているかどうか、重要な判断事項になると考えられるからである。

(3) 理事に関する情報・(4) 評議員に関する情報

理事に関する情報と評議員に関する情報については共通事項が多い。それらの項目を挙げると、理事（評議員）数、常勤理事（評議員）数、有給理事（評議員）数とその報酬額、出身構成、年齢構成、男女比率、選任方法、任期、平均在任年数、理事会（評議員会）の年間開催回数、理事会（評議員会）の出席率、議事録の公開の有無、となる。

常勤の理事（評議員）については、組織内での責任の所在を明確にするためにも、また、代表者との異同を明らかにするためにも常勤の理事がどのような役職名を用いているのか（例えば理事長、専務理事、常務理事など）を明確にする必要がある。理事に関しては、常勤理事のみならず各業務の担当も公表する必要がある。

報酬がある場合でもその金額は、できる限り公開していくべきである。報酬額については、仕事内容や勤務時間に見合った金額を出すことが重視されるべきである。そのため、報酬に関する情報を公開する際には、金額だけを公表するのではなく、仕事内容、勤務形態（例えば、週に何日出勤しているか、など）、勤務時間、報酬額の決定方法（例えば、理事会による決定、内規による決定、など）なども併せて公開していくことが重要である。

出身構成、年齢構成、男女比率については、情報を受ける側がその組織における事業と照らしながら総合的な判断を行う際に有益な情報になると考えられる。事業に携わる理事（評議員）が、専門家（幅広い出身）であるか（あるいは特定の地域（幅広い地域）の人々か）、特定の年齢層（幅広い年齢層）で構成されているか、男性（女性）の割合が多いか少ないか、等は、情報を受ける側にとっては、どのように事業が行われているかの実態を判断するための材料となりうるためである。さらに、選任方法を公開することは、その組織が組織の理事（評議員）を選定する際にどのような理念や考え方に基づいて選定を行っているかということを示す上で有益な情報であると考えられる。平均在任年数については、組織の成長過程を考慮する際に重要な情報になる。平均在任年数が長い方（短い方）が、組織が事業を行っていく上で良いという判断をする際の材料になる上に、最長の在任理事（評議員）の年数を見ればさらにより分かりやすい情報になると考えられる。

年間開催回数、出席率、議事録の公開の有無などは、各機関におけるガバナンスが有効に働いているかを判断する上で一定の材料となりうる。議事録は特に各機関の運営を見ていく上で重要なものとなるであろう。今後は透明性を確保すべく、できる限り詳細な議事録を公開していく必要があるだろう。

なお、主務官庁出身理事については、天下りの防止を図るため現行制度下では特に公表を必要とする事項であるが、将来的に主務官庁制度が廃止された場合などにはこの限りではない。

（(5)社員に関する情報）

社団法人における社員について、社員数は必ず公開すべき事項であるが、社員名簿については必ずしも必要は無いといえる。例えば数万の団体や個人について名簿を載せたとしても、組織の実態を知りうる情報にはなりにくい上に、プライバシーの問題にも関わる可能性がある。よって、公開情報としてはあまり有益であるとは考えられない。むしろ、社員の構成がどのような人々（団体）によって構成されているのかを明確にすることや、社員としての資格や条件を示すような情報を公開することが重要である。

社員総会に関する事項としては、年間開催回数、開催時期など基本的な情報の他、社員総会の開催条件、及び開催時の委任状取り付けの有無や方法などを公表しておく必要がある。議事録については、その公開の有無はもちろん、理事会や評議員会同様に、できる限り詳細に公開していくことが重要となる。

（(6)監事に関する情報）

監事については、理事や評議員と同様に、監事数、選任方法、任期、平均在任年数などを明らかにすることの他、会計監査と業務監査がそれぞれ行われているか、行われている場合どのように担当しているかなどを明確にする必要がある。

また、内部での監査のみならず、外部監査を実施しているかどうかも公開していくべき項目である。

(7) 事務局に関する情報)

事務局についても、理事や評議員と同様、人数や年齢構成、男女比率等を公開していくことが必要だろう。職員数については、常勤職員の数、アルバイトやパートで働いている人々の数、ボランティアで関わっている人々の数など関係者の人的構成を公開していくことも重要である。また、特定の組織からの出向者などがいる場合には数や比率などを公開していくことも必要である。

さらに、事務局職員は、各事業に実際に関わる人々であるため、各担当業務や各担当プロジェクトにどれだけの人数が関わっているのかということも併せて公開していくことも必要である。

(8) 会員に関する情報)

会員については、社員に関する情報と重複する事項であるが、会員制を採用している財団法人にもかかわる問題である。

会員は、会員数の他、正会員・準会員・特別会員などの会員構成、及びそれらの会員となるための資格や条件をまず明確にする必要がある。また、会員の種別ごとの年会費や、会員として受けられるサービスなどの特典についても明確にすべきだろう。また、社団法人の場合は社員が正会員であるケースが多く、議決権の有無など扱いが異なることが多い。それらの違いを明確にすると共に、組織内での会員の位置づけについても説明すべき項目となる。

(9) (指導監督基準・法律などで) 公開が必要とされる情報公開の有無)

現在、指導監督基準で公開が必要とされる資料、あるいは、将来新制度のもとで情報公開が法律で定められた場合などについては、今まで説明を加えてきた各公開項目とは異なり、別途、国の基準や法律で定められる様式や方法に則って公開することになる。そのため、ここでは様式や方法について触れないことにする。しかし、コンプライアンスの観点から考えるならば、基準や法律等で定められている通りに情報公開されているかどうかを評価することは重要となる。そのため指導監督基準上の資料の種類(9種類ないし10種類)を参考として、情報公開対象項目として取り上げている。

これらの各種資料は、今までの情報の信頼性を確認する際にも役立つであろうし、財務分析を行う際にも有益な情報となりうる。また、公開情報がすぐに入手できるように、各資料の公開の有無と同時に、資料の公開方法についても明確にしておく必要がある。

(4) 資金(寄付金)が適正に管理され、有効に活用されているか(財務・会計に関する評価項目)

寄付をしようとする人々、あるいは、社会一般の人々にとって最大の関心事の一つは、寄付金などが適切な方法で調達され、また資金が適切に管理・運用されているかという点である。これは資金の規模が大きくなるほど重要となる。これらを判断するためには、主に財務・会計に関する評価が必要となる。よって、ここでは財務・会計に関する資金調達ルールや事務処理ルールをみていくこととする。

また、財務諸表などから入手される数値データを用いて計算される各種指標からも一定の判断や評価

は可能である。したがって本項では今後評価機関が評価を行うための基準となり得るような指標がどのようなものであるかについても検討することとしたい。

ア 資金調達・募金に関する事項

＜実施すべき水準＞

- （資金調達）事業計画に沿って資金調達が行われ、かつ資金調達の目的が明らかになっていること。
- （資金調達）資金を集めるために要した経費が算出できる状態であり、かつ、集めた資金と経費は別々に管理していること。
- （資金調達）集められた現金の計算・記帳には、ダブルチェック体制がとられていること。
- （寄付金・募金）希望する寄付者に対して、証明書（領収書）の発行が可能であること。
- （寄付金・募金）寄付金の使途が予め明確になっている。または、寄付者が、寄付金の使途について選択可能であること。
- （寄付金・募金）寄付者の氏名が明らかになる場合は、公表の可否を本人に確認すること。

＜目標とすべき考え方＞

- （資金調達）資金源が一部に集中せず、多様化していること。
- （資金調達）中・長期的な事業計画に基づいて資金調達が行われており、毎年の資金調達目標額とそれにかかる経費予算額が明らかになっていること。
- （寄付金・募金）寄付者の意向が明らかになっており、その意向に沿って寄付金が管理されていること。

寄付金なども含め、資金の調達に関しては、事業計画に沿って行われ、かつ資金を調達する目的が明らかにされていなければならない。また、集められた現金が確実に当該事業に充てられるよう、計算・記帳の際はダブルチェック体制がとられていること、そして、集めた資金と経費とは別々に管理される必要がある。

上記に加え、中・長期的な事業計画に基づいて資金調達が行われ、毎年の資金調達に関する目標額やそれにかかる経費予測が明らかになっていることが望ましい。また、安定的に事業を行うためにも、資金源が一部に集中しないよう、多様な資金源を作っていく必要がある。

寄付を受ける際には、寄付する側の意思を尊重できるような方法や手段を取りながら実施されることが重要である。集めた資金の取り扱いを明らかにすることは、寄付金に限らず全ての資金に関して必要な事項であることはいままでもないが、寄付金や募金に関しては、確実に当該事業のために用いられていることを明確にするよう努める必要がある。さらに、寄付という行為を通じ、寄付者の意思表示が可能になるようできる限り多くの選択肢（使途が拘束されている寄付にするか否かなど）を設けることが望ましい。なお、氏名などの個人情報を公表することは、寄付の際、インセンティブにもディスインセンティブにもなり得るため、募金の際のルールや取扱いは慎重に定めるべきである。

イ 資金管理と運用に関する事項

＜実施すべき水準＞

- （収支予算書・決算書）収支予算書・収支決算書が適正に作成されていること。
- （会計処理）公益法人の場合は、原則として公益法人会計基準に従い、適切な会計処理が行われていること。
- （会計処理）経理に関する事項につき規程が制定されていること。
- （会計処理）一般管理費と事業費が明確に区分されていること。
- （会計処理）プロジェクト別に事業費の管理が行われていること。
- （会計処理）支払方法等に関する規程が制定されていること。
- （会計処理）支払に関する権限が明確に規定されていること。
- （銀行預金管理）入金した現金は、直ちに銀行口座に預金すること。
- （銀行預金管理）銀行口座の開設、閉鎖に関する権限が明確に規定されていること。
- （銀行預金管理）銀行口座の管理担当者は複数であること。
- （現金等の管理）現金や通帳、郵便切手、収入印紙、各種収入に対する正規領収書等が、施錠される場所などに安全に保管されていること。
- （現金等の管理）郵便切手、収入印紙等の費消について記録記入がなされていること。
- （公印管理）公印管理規程が作成されていること。
- （公印管理）公印は施錠されるような場所に安全に保管され、使用記録があること。
- （人事・労務管理）就業規則、給与・退職金規程、育児・介護休業規程があり、労働基準法に則った労務管理を行っていること。
- （人事・労務管理）事業費に係る人件費と一般管理費に係る人件費は区別して管理していること。
- （事務処理ルール）事務処理全般、職務分掌、決裁権限などに関するルールが定められていること。
- （事務処理ルール）事務用備品・消耗品等の管理が一元化されていること。
- （事務処理ルール）資産管理台帳が作成されていること。
- （特定株式の保有）特定株式を保有している場合、株式の取り扱いや議決権の行使についてのルールがあること。
- （投資・運用）投資・運用に関する規程が制定されていること。

＜目標とすべき考え方＞

- （収支予算書・決算書）収支予算と実績の比較、内容の分析・検討が、少なくとも四半期毎には行われていること。
- （会計処理）支払のダブルチェック体制がとられていること。
- （銀行預金管理）全ての銀行取引を特定の一行に集中させていないこと。
- （資産管理）定期的に台帳と現物のチェックを行うこと。
- （人事・労務管理）災害補償規程、出張・旅費規程等人事・労務管理に関する各種規程が完備していること。
- （事務処理ルール）事務処理規則、事業関係各種規程、各種委員会運営規程、会計処理規則、資産管理・運用規程、事業基金積立規程、公印規程等、事務処理上の各種規程が完備していること。
- （特定株式の保有）株式を保有する場合には、特定株式に過度に集中していないこと。また、特定株式を独占的に保有しないこと。
- （投資運用）運用実績につき常時分析検討が行われていること。
- （投資運用）運用内容・実績につき定期的に外部専門家のチェックを受ける仕組みとなっていること。

（収支予算書・決算書）

資金管理においては、収支予算書・収支決算書が適切に作成されることが当然の前提となる。収支予算と実績については、少なくとも1年に一度は理事会など各機関において分析や検討がなされることとなるが、さらに目標とすべき考え方として、予算と実績の比較、内容の分析や検討が四半期ごとに行われる状況であると望ましい。

（会計処理）

会計処理について、公益法人の場合、原則として公益法人会計基準に従い、適切な会計処理を行っていることが前提となる。その他、経理に関する事項や、支払方法に関する事項や権限について規程を制定する必要がある。また、一般管理費と事業費が明確に区分されており、かつ、プロジェクトや事業分野ごとに管理を行う必要がある。

より確実な会計処理を行うために、処理について複数の者により入金や支払についてのダブルチェック体制を取ることが望ましい。

（銀行預金・現金等・公印の管理）

銀行預金の管理に関する項目として、第1に、入金した現金は、直ちに銀行口座に預金しなければならない。第2に、銀行口座の管理は、必ずダブルチェックにより管理される必要がある。そして第3に、銀行口座の開設や閉鎖にあたっては、それに関する権限が明確に規定されている必要がある。さらに目標とすべき考え方として、より安全・確実に預金の管理を行うため、全ての銀行取引を特定の一行に集中せず、分散して預金することも必要となるであろう。

切手、収入印紙なども含めた現金等の管理についても、銀行口座同様、確実な管理が要求される。これらの管理は、全て実施すべき水準として取り上げる事項となる。まず、現金や通帳、郵便切手、収入印紙、各種収入に対する正規領収書等は、施錠されるような場所に安全に保管されていなければならない。また、郵便切手や収入印紙等の費消についても現金や通帳と同様に記録記入を行い、使途を明確にする必要がある。

公印についても同様に、施錠されるような場所に安全に保管され、使用記録があることが望ましいが、少なくとも公印管理規程が作成され、管理責任者などを明確にする必要がある。

（人事・労務管理）

人事・労務管理においては、人件費の問題が密接に関連するが、事業費にかかる人件費と一般管理費に係る人件費は区別して管理を行う必要がある。また、一般に公益的な組織では、ボランティアなど無償で労働を供給する人々の力に支えられている部分が大きく、組織自体も利益を追求しない点において営利企業とは大きく異なる。そのため、有給職員に関する人件費は抑制される傾向がある。しかし、その一方で公益的な組織は公的機関でもないため、公務員などのように安定的に生活の保障を得られる環境ではないことも注意が必要である。少なくとも就業規則、給与・退職金規程、育児・介護休業規程を設け、労働基準法に則った労務管理を行う必要がある。さらに災害補償規程や出張・旅費規程等、人事・

労務管理に関する各種規程が完備していることが望ましい。

（事務処理ルール）

日常の資金管理に関する事務処理に関しては、項目毎に事務処理規則、事業関係各種規程、各種委員会運営規程、会計処理規則、資産管理・運用規程、事業基金積立規程、公印規程等、各種規程が完備していることが望ましいが、少なくとも、事務処理全般、職務分掌、決裁権限などに関するルールが定められている必要がある。

また、什器備品などについて資産管理台帳を作成することは、不正私用を防止したり、ルーズな管理を避ける上でも有効であるため、必ず実施すべきである。その他消耗品等についても効率的な管理を行うため、管理を一元化する必要がある。

（特定株式の保有）

特定の株式を多く保有する場合、株主権を行使すべきかという問題が出てくる。さらに過度に集中して保有している場合には、財団等を隠れ蓑にした企業の独占的支配の問題がある一方、その会社の経営状態や株価の影響を受けやすく、組織の事業活動が不安定になるという問題もある。組織の安定的な事業継続のためにも、特定株式を過度に保有しないことが望ましいが、少なくとも特定株式を保有する場合、株式の取り扱いや内部での議決権の行使など基本的なルールを設け、組織内で明らかにしておく必要がある。

（投資・運用）

投資・運用に関しては、運用実績について常時分析や検討が行われていることや、運用内容や実績について定期的に外部専門家のチェックを受ける体制となっていることが望ましい。公益的な組織としては、安定的に事業を継続することが最も重要な視点であるため、運用益を出すことにとらわれて危険な投資を行うべきではない。しかしながら、何をもって安全な投資運用というべきなのか、どの程度のものが危険なのかは一律には判断し難い側面がある。そのため少なくとも、組織として投資・運用に関する基本的な方針について規程を制定するとともに、できるだけ詳細なルールを検討し、決めておく必要がある。なお、投資・運用に関しては社会や経済の情勢にも大きく影響を受けることが想定される。そのため、規程については専門家なども交えながら定期的に見直しをする作業も必要である。

ウ 役員の処遇に関する事項

＜実施すべき水準＞

- 常勤役員を除き、原則無報酬であること。
- 常勤役員の報酬、退職慰労金などにつき内規や規程があること。
- 常勤役員の報酬額を決定する際には、勤務形態や勤務内容が考慮されること。かつ、他の常勤役員の報酬や職員の給与水準等と比較して、妥当な支払い水準であること。

○非常勤の役員に対し、高額な謝金（車代を含む）が支払われていないこと。諸実費の補填支給についても実費以上の費用は支払わないこと。

＜目標とすべき考え方＞

○役員の報酬額について算定方法が明確にされ、かつ公表されていること。

理事や評議員など役員の処遇については、ほとんどが実施すべき水準の対象であり、役員は無報酬であることが原則となる。常勤の役員の場合には報酬があること自体は全く問題はないと考えられるものの、その時々「さじ加減」で決定するような状況であってはならない。そのため、少なくとも報酬や退職慰労金に関して組織内で内規や規程が必要である。また、報酬額を決定する際には、内規や規程で単に決めるだけでなく、勤務形態や勤務内容が考慮され、かつ、他の常勤役員の報酬額や職員の給与水準等と比較して妥当な水準であることを検討する必要がある。さらに、無報酬ではあっても、非常勤の理事や評議員に対し、車代なども含め高額な謝金を支払うべきではない。諸実費の補填支給についても実費以上の費用が支払われないようにすべきである。

目標とすべき考え方として、有給役員の報酬額については、算定方法ができるだけ具体的で明確になっていることが望ましい。さらに、その報酬額は、説明責任を果たすという観点からも、公表されることが望ましい。

エ 評価のための指標に関する事項

（ア）数値的指標による評価の効果と限界

次に、評価のための指標に関する事項について述べることにするが、はじめに、数値的な指標を用いて評価する上での効果と限界について触れておきたい。

今まで述べてきた各種評価項目は、定性的なものが中心であった。定性的な評価においては、組織を相対的に評価することは困難であるため、定量的な評価項目をもって組織を比較し、評価を行うべきだとの考え方は少なくない。第1章でも述べられているように、米国の評価機関では一般的に、営利企業と同様に、非営利組織でも財務力の健全性を重視し、定量的な評価を行っている。また、財務指標を用いた評価は、非営利組織の評価をするための情報や材料が足りないという一般の人々に対し、客観的で分かりやすいというメリットもある。これらの意味においては、日本でも同様に財務指標を用いて評価することは、ある一定の判断を下すためには有効な手段であると考えられる。そのため、本項では、組織評価機関が今後、定量的な評価を行っていく中で有益であると想定される指標の抽出を試みた。

しかしその一方で、具体的な指標を用いて定量的な評価を行うことには問題もある。財務指標を用いて評価を行う際は、指標の定義を明確にした上で数値化することが前提条件となるが、日本の場合、用いられる指標の定義は必ずしも明確ではない上に、現在公開されている各種資料から該当データを拾い上げることが困難な状況にある。

各種指標による評価を行うためには、今後少なくとも各指標に関わる数値データを各組織が同じ条件で提示できる状態にし、データを整備していくことが前提となる。また、各種指標を評価項目として採

用するためには、定義のみならず各指標の持つ意味やそれらを使って判断する必要性が十分説明されている状況で用いられる必要がある。指標の持つ意味が十分に認識されぬまま数値データが一人歩きするような状態は誤解を生みやすく、非常に危険であるといわざるを得ない。そのためここでは、評価を行う上で判断材料となり得る一応の指標を提案するにとどめる。実態とはかけ離れた評価にならないよう、各指標の持つ意味や評価の際に用いる指標の組み合わせ等、今後さらに慎重な検討が必要である。また、各指標は組織の事業形態によっても結果が大幅に異なる可能性がある。そのため、ある一定の水準を決める際にも、ある程度データを蓄積した上で、活動や事業内容に応じて多様な水準を構築する必要があるし、全体としての水準を決める場合にも、適当な幅を持った範囲で示される必要がある。

そして最も重要なのは、数値の大小が組織の良し悪しを決定するものではないということである。数値の結果は当該組織の特性を示すものであるという認識のもとで評価を行う必要がある。定量的な評価は、一定の判断を行う上では有効であるが、活動分野も事業内容も多様な公益的な組織を全て数値のみで一律に評価することに限界がある。そのことを十分踏まえながら指標を用いることが必要であることを忘れてはならないだろう。以上の観点から、評価のための各指標について説明を加えていきたい。

（イ）評価のための指標（試案）

（基本数値データ）

- ・ 寄付金（金額・件数）
- ・ 補助金（金額・件数）
- ・ 助成金（金額・件数）
- ・ 募金経費の額
- ・ 大口寄付（金額・件数）
- ・ 特定株式保有額
- ・ 基本事業活動費

（各種指標）

- ・ 募金経费率
 - 組織全体でみた募金経费率（総収入額に占める募金経費の割合）
 - 募金活動の効率を見る募金経费率（募金総額に対する募金経費の割合）
 - プロジェクト単位でみた募金経费率（当該プロジェクトの総額に占める募金経費の割合）
- ・ 寄付金依存率
 - 組織全体でみた寄付依存率（総収入額に占める寄付金総額の割合）
 - プロジェクト単位でみた寄付依存率（当該プロジェクトの総額に占める寄付金の割合）
- ・ 補助金依存率
 - 総収入額に占める補助金総額の割合
 - 事業費に占める補助金総額の割合
- ・ 助成金依存率
 - 総収入額に占める助成金総額の割合
 - 事業費に占める助成金総額の割合
- ・ 大口寄付に関する比率
 - 寄付金総額に占める大口寄付の割合
- ・ 特定株式保有率

- 株式保有総額に占める特定株式保有額の割合
- ・一般管理費率
 - 総支出額に占める一般管理費の割合
 - （事業費＋一般管理費）に占める一般管理費の割合
- ・外部委託金額に関する比率
 - 総事業費に占める外部への委託金額総額の割合
- ・基本事業活動費率（プログラム・レシオ）
 - 総費用額に占める基本事業活動費（たとえば本来事業に該当する費用）の割合

（ウ）解説

はじめに、上記の各種指標及び算定のもととなる基本数値データの定義は、数値的な裏づけを取った上での定義ではない。ここでは、暫定的な試案として一応の指標に関する項目を抽出したにすぎないことを指摘しておきたい。今後、これらの数値に関するデータが入手され、改めて定義や評価水準に関する慎重な検討が必要になることはいうまでもない。ここでは各種指標も取り上げつつ、基本的な数値データについての一応の考え方を示していくこととする。

（寄付金・補助金・助成金に関する指標）

寄付金、補助金、助成金を受けた金額や件数については、現在でも組織内部で把握可能な数値データであると考えられるが、今後、これらの金額は分かりやすい形で積極的に公開されていくべきデータであるだろう。これにより、収入のうち寄付金（補助金、助成金も同様）に依存する割合が指標として出ることになる。寄付金については、総収入に占める割合や総事業費に占める割合、あるいはプロジェクト単位の収入に占める割合など、様々な定義が考えられるが、これらの比率の定義については実際に数値データを取りつつ検討していく必要がある。

さらに寄付金に関しては、募金活動を行った場合には募金経費の額、大口寄付を受けた場合の金額や件数なども評価の際の重要なデータとなるだろう。これらのデータは、募金経費率や大口寄付の割合などの指標を抽出する際に用いられることとなる。ただし、組織の資産規模や事業規模等によっても大口寄付の水準（一定の金額を超えた場合なのか、一定の割合を超えた場合なのか、など）が異なると考えられるため、その定義は慎重に検討されるべきである。

（特定株式の保有に関する指標）

特定株式保有額の定義についても、保有株式総額の規模によって特定であるかどうかの水準が異なることが想定されるため、大口寄付に関する定義と同様の問題があると考えられる。また、株式の場合は簿価ベースで評価するか、時価ベースで評価するかでも異なる。さらに、企業支配を行っているかという見方から考えるならば、組織内部で保有する株式の金額や割合自体は低いとしても企業支配が可能な程度株式を保有している場合には特定株式保有と考えることもできる。特定株式保有についての定義も検討が必要であり、その意味では、特定株式保有率については、特定株式の定義が明確になった上での指標、ということになる。

（一般管理費・事業費に関する指標）

一般管理費については、事業費との対比で考えられるデータとなる。そのため、一般管理費率という場合には、一般管理費に事業費を加えた額に占める一般管理費の割合としているが、総支出に占める一般管理費の割合として考えることも可能である。一般的に、一般管理費は事業費と比較して少ない方が良好とされるが、それは組織の事業規模の大小に関わる事項である。そのため、ここでは比率の問題には触れないが、少なくとも一般管理費にかかる指標は組織評価を行う上では重要なデータとなるだろう。

（外部委託金額に関する比率）

ここでいう外部委託とは、本来その組織が行うべき業務を外部の業者等に発注して実施すること（いわゆるアウトソーシング）を示している。よって外部委託費とは、外部の業者へ依頼することによってかかった経費などを想定している。外部委託をすること自体は、外注したほうが効率的、効果的に事業を行える場合もあるため、必ずしも問題とされる行為ではない。しかし、業務を行える状態であるにもかかわらず、受託した業務の全てを外部委託し、丸投げするような状態については問題とされるべきだろう。一応の定義を試みたが、本指標についてもより有効に実態を表すためにはどのような定義が必要なのかなお検討を要する。

（基本事業活動費に関する指標）

本項は米国のプログラム・レシオ（Program Ratio）を参考にして取り上げた指標である⁽¹⁴⁾。これは、支出総額に対し、組織がどれだけ公益的な活動に支出しているか、その効率性を判断するための一つの指標となる。

ただし、基本事業活動費の定義については、現在の公益法人では、本来事業であっても、税法上では収益事業に該当する場合があります、どちらを採用するかによっても結果が大きく異なるため、基本事業活動費の定義については、定款・寄附行為上における本来事業に該当するものを基本事業とするのか、税法上の非収益事業を基本事業とするのか、あるいは全く別の定義とするのか今後検討が必要である。

（５）社会的責任を果たしているか（コンプライアンス、社会的責任投資に関する評価項目）

＜実施すべき水準＞

（該当項目なし）

＜目標とすべき考え方＞

- コンプライアンス規程、行動倫理綱領が定められていること。
- 社会的責任投資に配慮していること。

⁽¹⁴⁾ プログラムレシオについては、第１章「５ 米国における評価機関」参照。

これまで、ミッション、ガバナンス、説明責任、財務会計、4つの視点から評価基準項目について取り上げてきたが、最後に、社会的責任の見地から公益法人の評価項目について簡単に述べることにしたい。

公益法人の社会的責任という観点から、ここではコンプライアンスに関するもの（コンプライアンス規程、行動倫理綱領が定められているか）と、社会的責任投資に関するものの二つを取り上げている。ただしこれらの項目は、「実施すべき水準」ではなく、あくまで「目標とすべき考え方」にとどまる。コンプライアンス規程や行動倫理綱領に関して、どこまで定めるべきかについては各組織の判断事項であり、さらに、各個人レベルにおけるモラルの問題であるとも考えられるためである。特に、社会的責任投資については、欧米でも本格的な論議や検討が始まってからそれほど時を経ていない。現に営利企業における社会的責任の評価に関する ISO 国際基準の導入についても、必ずしも意見の一致をみていない。この問題は、（明らかに反社会的な行為や違法・脱法行為が明白な場合を除き、）厳密にはどのような企業に投資を行ってはならないのか、あるいは、どのような活動を問題のあるものとみなすかは価値観の問題にもなる。そのため、組織評価の「実施すべき水準」としては、一律に考えることが困難な項目であるといえる。しかしながら、現在、営利企業が社会一般の人々に対し、責任のある行動、あるいはその倫理観、社会的公正を求められている中で、公益法人が社会の信頼を得ていく上では、社会的責任の問題は、今後ますます重要視すべきテーマになるであろう。

（松野郁絵）

※社団法人部分に関しては
東ヶ崎邦夫が執筆協力。

第3章 評価基準方式に関する提案

1 評価手法、その前提としての考え方（まとめ）

本プロジェクトにおける「評価のあり方」に関する基本的な考えについては、すでに第1章において詳述したが、社会的な視点から非営利組織の活動、特に組織運営について評価を行う前提として、以下に挙げる3つの問題がある。

- ① 「誰による、誰のための評価・選択なのか」
- ② 「財務力の強さなのか、ガバナンスなのか」
- ③ 「Minimum Standards なのか、Good (or Best) Practice なのか」

本評価基準方式に関する検討のまとめとして、これらの問題につき若干触れてみることにしたい。

（1）「誰による、誰のための評価・選択なのか」

一般に営利企業の場合には、株主による評価があり、また企業の業績や経営体質については「厳しい市場による選択」にさらされ、株価や商品の売上に直接的に反映される。偶々反社会的な言動や違法や不正行為が発覚した結果、長年の経営努力によって築き上げられたトップ・ブランドの地位が一夜にして崩壊した例も最近珍しくない。また、行政については、選挙を通じて「選挙民による厳しい審判」が下される。

それでは、NPO や助成財団の場合は、どうであろうか。NPO の場合には、第1章、第2章で触れたように、寄付者・助成者（行政からの補助金を含め）からの財政的支援無くしてはなかなか立ち行かないのが現状であり、「資金提供者による評価・選択」が大きな意味を持つ。これに対して助成財団の場合には、誰による評価・選択が働くのだろうか。受益者として助成を受ける側の評判、税制上の優遇措置を受け公益活動を行う上での社会的責任はあるものの、直接的な選択にはなり得ない。従って、理事会・評議員会・監事による内部的なガバナンスが中心にならざるを得ず、「自律性に基づく自己評価」が重要な意味を持つてくる。

従って、本研究プロジェクトによる評価基準に関する提案は、

- ① （財政的支援を行う立場からの）「寄付者の視点からの評価」。
- ② （公益活動を行う上での社会的責任を果たす立場からの）「自律性に基づく自己評価」。

の双方の目的を実現すべく策定したものであり、利用する方の立場に応じ適宜使い分けて頂きたい。

（2）「財務力の強さなのか、ガバナンスなのか」

評価基準の主眼を財務力に置くのか、ガバナンスに置くのか、それともその両者なのかについては、

第1章で詳しく紹介した米国の主要な評価機関でも意見の分かれるところである。これは、換言すれば、「客観的なデータに基づく「定量的分析」中心の評価」なのか、それとも「組織の実情を反映した「定性的分析」中心の評価」なのかの問題でもある。

評価の意義は、結局評価を求める側のニーズ如何によることになる。少なくとも寄付者の視点に立てば、そのニーズは、

- ① 「資金がいかに効率的に活用されているか」
- ② 「資金が自分の信じる大義（Cause）のために活かされているか」

の2点に尽きると考える。その意味では、(客観的なデータに裏打ちされた)「財務力の強さ」ではなく、組織における「ガバナンス」の評価により関心を持つことになる。しかしながら、ガバナンスの評価は、一般に定量的な分析に馴染まぬ部分が多く、勢い主観的な判断も影響する定性的な分析にならざるを得ない部分が中心になってしまう。要は、公益法人にとって最も重要なことは、決して「規模の拡大」ではなく、「使命の達成」にあるといえる。

従って、本研究プロジェクトによる評価基準に関する提案は、「ガバナンス」を中心に評価プログラムを組み、これに客観的なデータに裏づけられた若干の財務的な指標を加味したものとしている。

(3) 「Minimum Standards なのか、Good (or Best) Practice なのか」

前述の通り、定性的な分析が中心となる「ガバナンス」の評価に重点を置く限り、法律・規則（ないしは一般的な通念）には少なくとも合致していることが求められることになる。さらに、当該組織のさらなる質的向上、その結果の公共の福祉への社会的還元を考慮して、指導・支援・助言する立場からの評価は、「より良いあり方」、「将来目指して欲しい方向」、「理想の姿」を具体的に示すことに他ならない。

英国のチャリティ委員会では、チャリティのために懇切丁寧な多岐にわたるガイダンスを数多く発行している。これらのガイダンスは、必ずその冒頭の数頁を割いて、用語の意味と解説を行っているが、その中で常に取り上げられているのが「当該ガイダンスを利用する上で、以下の表現の使い分けに十分留意すること」への注意である。

「ねばならない（Must or Need）」とは、チャリティの受託者、その代理人、または職員が法律によって行うことが義務づけられている行為に言及する時に用いる。

「勧告する、助言する、または示唆する（Recommend, Advise or Suggest）」とは、本委員会が良き実務慣行（Good Practice）であると考えるが、法的には要求されていない行為を受託者に示唆する場合に使用される。

また英国において進行中のチャリティ制度改革における内閣府戦略ユニットによる提言でも、募金活動に関連してチャリティ側の自主的なイニシアチブによるベスト・プラクティスを奨励する団体や行動規範（Code of Good Practice）の必要性が言及されている一方で、以下の問題点の指摘を行っている。

①比較情報の不足、②単純な比率の比較は誤解の原因、③例えば、募金経費率は、一般的な業績や成果

に関しては何も伝えない、④このセクターの組織は多様であり、その組織目的は定量化不可能な特徴を有する、などである。

その上で、チャリティ委員会は、規制機関と助言支援機関の二面性を具備しており、そのため法律問題と良き実務慣行問題を明確に区別してチャリティにサービスを提供するよう求めている。

一方、米国の代表的な評価機関である BBB Wise Giving Alliance では、「BBB の設定する諸基準は、「法律で要求されている水準を超えた任意の基準」であり、また単に情報公開の域にとどまらず、社会的な寄付の促進をはかるため、信頼性確保の見地からの「倫理的な規範」を意味している」という基本姿勢をとっていることは、前述の通りである。

また、見方を変えれば、この Minimum Standards か、Good or Best Practice かの問題は、絶対評価か、相対評価かの問題にもつながる。そうかといって、評価対象団体の全員が合格したり、あるいはほとんどが不合格になってしまうようなレベルでの基準では、そもそも「寄付者の選択」という基本的な前提の役には立たない。

2 評価方法・手順

以上を総合的に勘案して、本プロジェクトでは、前章で詳しく述べているように、選定された各評価項目について「実施すべき水準」「目標とすべき考え方」の 2 つの異なったアプローチで評価を行うことを提案する。この両者は、目的とする基本的なスタンスが異なり、ある項目につき同一線上における評点の高い領域、低い領域として区分されるものではない。

内容的には、「ガバナンスを中心として、一部財務指標を加えた相対評価」であり、「コメント方式」とする。その理由としては、

- ① ガバナンスに重点を置く限りは、客観的なデータに基づく定量的分析は不可能であり、絶対評価には馴染まない。
- ② 本組織評価の真の狙いは、各団体間の優劣を比較し、競わせるものではなく、極力それぞれの団体の特性、特徴を浮き彫りにすることにより、その質的な向上・改善をはかること、またそのためのインセンティブになることにある。

の 2 点が挙げられる。

評価の手順としては、まず「実施すべき水準」については、評価項目毎に達しているか（○）、達していないか（×）をチェックし、総合的な判断による評価を下す。

- * 十分満たしている。
- * ほぼ満たしている。
- * 十分満たしているとはいえない。
- * 不十分である。

これらの総合評価に、水準に達していない主な項目の指摘と、それに関する評価者のオブザーベシ

ンを付記するコメント方式を採用する。

一方、「目標とすべき考え方」については、基本的にはプラス加点しかなく、マイナス減点がない性質のものにつき、各項目につきチェックを行い、総合的な判断を下すが、もし「実施すべき水準」の総合評価が「不十分」な場合には 2 ランク、「十分満たしているとはいえない」場合には 1 ランク、それぞれ下記の総合ランク（たとえ、目標とすべき考え方において、特定の項目で優れた成果をあげている場合であっても）を下げることにする。

- * はるかに一般的水準を超え、非常に優れている。
- * 一般的水準を超えている。
- * 一応の水準に達している。
- * 今後の努力を望む。

また、「目標とすべき考え方」についても、「実施すべき水準」と同様に、特に成果を見せている項目を取り上げ、それに関する評価者のオブザベーションを付記するコメント方式を採用する。

以上述べたように、「目標とすべき考え方」、「実施すべき水準」の両者に関するそれぞれの総合評価と特質のコメントから構成された最終的な評価報告書となる。

3 評価結果の伝達方法、評価結果の公表の有無・程度

本プロジェクトは、組織評価に関する諸基準の検討・策定を目的とするものであり、そのような評価の成果を利用する方法（すなわち、評価結果の伝達方法、評価結果の公表の有無・程度などの問題）は、もっぱら評価を実施する評価機関の性格、内容の如何にかかわってくる問題である。

この点については、参考資料として添付した「評価機関設立に関する考え方」で一応の検討経緯を示しておいたので、これを基に新たなプロジェクトとしてさらに詳細検討されるよう希望する。

（宮川守久）

資料7 評価基準一覧表

(1) 組織の使命が、十分認識されているか (ミッションに関する評価項目)	
実施すべき水準	目標とすべき考え方
	○組織の目的に応じて使命 (ミッション) が具体的に設定されているか。 ○策定された使命 (ミッション) に対して、目標 (ゴール) が段階的かつ具体的に設定されているか。 ○組織の使命 (ミッション)・目標 (ゴール) に沿って事業が行われているか。 ○内部での事業評価が可能な態勢が整っているか。
(2) 組織が、健全に運営されているか (ガバナンスに関する評価項目)	
ア 各機関の役割及び責任	
実施すべき水準	目標とすべき考え方
○ (共通) 組織の各機関 (理事会・評議員会・監事・社員総会・事務局など) の役割・責任の所在が文書として明示されており、かつ、それが徹底される仕組みがあること。 ○ (理事) 各理事 (特に、会長・理事長・専務理事・常務理事など) の組織における役割や責任の所在が文書として明示されており、かつ、それが徹底される仕組みがあること。 ○ (理事) 理事の利益相反や自己取引に関する処置が規定化されていること。 ○ (社員総会) 社員総会は、最高意思決定機関としての役割が明確になっており、開催手続が明示されていること。 ○ (評議員会) 評議員会は、理事会に対して、助言・支援を行い、かつ牽制・監視機能を発揮していること。 ○ (監事) 監事の癒着の防止や独立性の保持のための立場が明確に示されていること。 ○ (監事) 定期的に会計監査が行われること。 ○ (監事) 監事は、理事会、評議員会、社員総会に特別な理由が無い限り必ず出席すること。 ○ (監事) 監事は、その職務として、必要に応じ、調査権行使できること。 ○ (監事) 監事による理事会、評議員会、社員総会の招集権が確立されていること。	○ (理事) 理事の義務、責任範囲がジョブ・ディスクリプションとして明示されていること。また理事は、単なる名誉職ではなく、組織に対して具体的な貢献をしていること。 ○ (理事) 理事会の中で、会長、理事長、専務理事・常務理事、担当理事などの各役割分担や責任の範囲が具体的に明示され、かつ実行されていること。 ○ (理事会) ミッションやゴール、その方法を具体的かつ明確に提示し、それに対する業務評価を行っていること。 ○ (社員総会) 理事の選任、解任、定款の目的に従って予算を含めた具体的な事業計画を決定し、決算を含めた事業報告を確認するなど業務執行機関を構成する理事会に対する牽制機能を持っていること。 ○ (評議員会) 理事会の決定についての確かな助言や支援を行っていること。また、評議員会は理事会の動向を監視し、牽制機能を発揮していること。 ○ (監事) 組織における各機関の役割や業務について常に適切に把握し、各機関が適正に業務を行っているかどうかの判断に基づき、状況に応じて必要な措置を講ずることが可能な状態にあること。 ○ (監事) 会計監査に止まらず、業務監査も行うこと。
イ 各機関における役員の選任・構成	
実施すべき水準	目標とすべき考え方
○ (各機関共通) 理事、評議員、監事は、それぞれ他の役職に兼任していないこと。 ○ (各機関共通) 理事、評議員、監事についてそれぞれ選任方法や構成について明文化すること。 ○ (理事) 理事は、社団法人の場合は社員総会、財団法人の場合は評議員会により選出されること。 ○ (評議員) 評議員の構成は、出身分野、経験、知識、性別、社会的な立場など、多様性を重視していること。 ○ (社員) 社員の資格や構成について明文化すること。 ○ (社員総会) 社員総会は、社員全員または社員から委任を受けた代議員によって構成されていること。	○ (各機関共通) 各機関における役員の選任の際は、理事長や常勤役員など特定の役員の意向だけでなく、理事会や社員総会、評議員会など組織全体の意見が広く反映されていること。 ○ (各機関共通) 各機関における役員は、多数の他団体の役員を兼務しておらず、役員としての役割を果たす上で十分に時間的余裕のある人物であること。 ○ (理事) 理事の数は、事業内容・規模と比較し合理的な人数であり、かつ実質的な議論ができる人数であること。 ○ (理事) 理事は、組織のビジョンに照らして十分な専門性と経験を有する人物を選任していること。

○（監事）監事は、2 名以上選任されていること。		○（監事）監事は、財務・経理の職業的専門家、公益法人実務に精通した人物による組み合わせであり、かつ、会計監査と業務監査が十分に行われる状態であること。	
ウ 各機関の運営			
実施すべき水準		目標とすべき考え方	
○（共通）理事会、評議員会、社員総会の開催にあたって、会議に関する資料が事前に配布され、求めに応じて説明が行われていること。		○（理事会・評議員会共通）理事会、評議員会で欠席の多い役員については、再任の可否が検討されること。	
○（共通）理事会、評議員会、社員総会はそれぞれ別々に開催すること。		○（理事会・評議員会・社員総会共通）出席回数、委任状・代理出席問題等を含め、理事会・評議員会・社員総会運営上の具体的なルールがあること。	
○（共通）理事会、評議員会、社員総会において問題が生じた場合には、議論する時間を十分に設けること。		○（理事会）理事会では、組織の目標達成度に対する評価、将来的なビジョンや方向性が話し合われること。	
○（共通）理事会、評議員会、社員総会では、利益相反の可能性のある役員に関するルールが定められていること。		○（社員総会）社員総会が事業計画・予算策定時と事業報告・決算時の年 2 回以上開催されること。	
○（理事会・評議員会）理事会、評議員会の開催回数は、年間に最低でも 2 回以上であり、年度事業計画・予算、年度事業成果ならびに決算の審議・承認が必ず行われること。		○（社員総会）社員総会は、出席を希望する社員全員が出席可能であること。	
○（理事会）理事及び監事は、特別の理由が無い限り、必ず出席すること。		○（社員）社員の一人ひとりが自主的、自発的に社会に貢献するように意識改革を促すとともに、そのような環境づくりにも努めること。	
○（評議員会）評議員及び監事は、特別の理由が無い限り、必ず出席すること。		○（監事）理事会、評議員会、社員総会に必ず出席し、定期的に役員に対する業務監査が行われていること。	
○（社員総会）社員総会における社員の委任状の取り扱いに関してルールが定められていること。			
エ 各機関の任期			
実施すべき水準		目標とすべき考え方	
○（共通）理事、評議員、監事の任期に関する各規程があること。		○（共通）理事、評議員、監事の長期間在任の制限などに関する具体的な基準を明示した内規や規程があること。	
○（共通）理事、評議員、監事の構成メンバーの入れ替えに関するルールが設けられていること。		○（共通）理事、評議員、監事の選任及び解任手続が明確化していること。	
○（監事）監事は、一度に全員交代せず、交互に入れ替わること。		○（共通）理事、評議員、監事の任期終了までに、後任の理事、評議員、監事に対する引継ぎが確実に行われていること。	
		○（理事・評議員）理事、評議員は構成メンバーが長期的に固定化せず、定例的な入れ替えが図られていること。	
オ 執行役員と事務局・職員の関係			
実施すべき水準		目標とすべき考え方	
○内部の連絡会議が定期的に開催され、各種業務での執行役員による意思決定の説明、及び職員による報告など、情報の共有化が行われていること。		○執行役員は、各種業務上の問題を迅速に把握し、適切に対応すること。	
○組織内での役員それぞれの役割や責任の違いが職員に対し明確にされていること。		○執行役員は職員の人材育成に努め、事務局の能力が最大限発揮される環境を作ること。	
○執行役員は、職員の各業務における役割や目標を明確に設定すること。			
○執行役員は、定められた各事務処理ルールに則って職員の業務を行わせること。			
（3）組織の実態が十分わかるか（説明責任に関する評価項目）			
ア 情報公開の方法			
実施すべき水準		目標とすべき考え方	
○閲覧の請求があった場合には、閲覧が可能であること。		○必要な公開情報が、ウェブサイトなどで容易にアクセス可能	

○所定の業務及び財務等に関する資料が全て公開に適する状態で備え付けられていること。 ○年報その他を発行して、活動内容や財務諸表を定期的に一般開示していること。	であること。 ○年報の他、ニューズレター、メール通信などさまざまな媒体を使って、積極的に活動内容を開示していること。 ○情報を分かりやすい方法で公開するよう努めていること。
イ 公開内容	
実施すべき水準	目標とすべき考え方
(1)組織の基本的情報 ・団体名 ・設立目的 ・設立年月日 ・設立者（出捐者） ・連絡先（住所・電話・FAX・URL等） ・代表者（役職名・氏名） ・活動分野 ・事業内容 (2)事業に関する情報 ・長期的な目標（約10年） ・中期的な目標（約3～5年） ・短期的な目標（1、2年） ・過去の各目標に対する達成度の評価の有無・評価結果 ・受益者の意見、寄付者・社会一般の苦情を受けとめる仕組みの有無・方法 ・個人情報などプライバシー保護に対する取り組みの有無・方法 (3)理事に関する情報 ・理事数 ・常勤理事数（常勤理事の役職名） ・各理事の担当業務（担当・氏名） ・有給理事数 ・有給理事報酬額 ・（主務官庁出身理事の数） ・出身構成 ・年齢構成 ・男女比率 ・選任方法 ・任期 ・平均在任年数（うち最長在任理事○年） ・理事会の年間開催回数 ・理事会の出席率 ・議事録公開の有無 (4)評議員に関する情報 ・評議員数 ・出身構成 ・年齢構成 ・男女比率	

- ・選任方法
- ・任期
- ・平均在任年数（うち最長在任評議員〇年）
- ・評議員会の年間開催回数
- ・評議員会の出席率
- ・議事録公開の有無

(5)社員に関する情報（社団法人）

- ・社員数
- ・社員構成
- ・社員の資格・条件
- ・社員総会の年間開催回数
- ・社員総会の開催時期
- ・社員総会の開催条件
- ・委任状の取り扱いの有無
- ・議事録公開の有無

(6)監事に関する情報

- ・監事数
- ・選任方法
- ・担当業務（会計監査もしくは業務監査）
- ・任期
- ・平均在任年数（最長〇年）
- ・外部監査実施の有無

(7)職員に関する情報

- ・職員数（うち常勤職員数、アルバイト・パート数、ボランティア数など）
- ・年齢構成
- ・男女比率
- ・他組織からの出向者数（比率）
- ・各担当業務（プロジェクトごとの人数など）

(8)（会員制の場合）会員に関する情報

- ・会員数
- ・会員構成（正会員・準会員など）
- ・会員の資格・条件
- ・年会費などの会費
- ・会員の特典

(9)（指導監督基準ないし法律上で）公開が必要とされる情報

公開の有無

- ・定款・寄附行為の公開の有無
- ・役員名簿公開の有無
- ・社員名簿公開の有無
- ・事業報告書・事業計画書公開の有無
- ・収支計算書・収支予算書公開の有無
- ・正味財産増減計算書公開の有無

・貸借対照表公開の有無 ・財産目録公開の有無 ・上記各資料の公開方法について（事務所備置・年報発行・ホームページでの公開など）	
（４）資金（寄付金）が適正に管理され、有効に活用されているか（財務・会計に関する評価項目）	
ア 資金調達・募金に関する事項	
実施すべき水準	目標とすべき考え方
○（資金調達）事業計画に沿って資金調達が行われ、かつ資金調達の目的が明らかになっていること。 ○（資金調達）資金を集めるために要した経費が算出できる状態であり、かつ、集めた資金と経費は別々に管理していること。 ○（資金調達）集められた現金の計算・記帳には、ダブルチェック体制がとられていること。 ○（寄付金・募金）希望する寄付者に対して、証明書（領収書）の発行が可能であること。 ○（寄付金・募金）寄付金の使途が予め明確になっている。または、寄付者が、寄付金の使途について選択可能であること。 ○（寄付金・募金）寄付者の氏名が明らかになる場合は、公表の可否を本人に確認すること。	○（資金調達）資金源が一部に集中せず、多様化していること。 ○（資金調達）中・長期的な事業計画に基づいて資金調達が行われており、毎年の資金調達目標額とそれにかかる経費予算額が明らかになっていること。 ○（寄付金・募金）寄付者の意向が明らかになっており、その意向に沿って寄付金が管理されていること。
イ 資金管理と運用に関する事項	
実施すべき水準	目標とすべき考え方
○（収支予算書・決算書）収支予算書・収支決算書が適正に作成されていること。 ○（会計処理）公益法人の場合は、原則として公益法人会計基準に従い、適切な会計処理が行われていること。 ○（会計処理）経理に関する事項につき規程が制定されていること。 ○（会計処理）一般管理費と事業費が明確に区分されていること。 ○（会計処理）プロジェクト別に事業費の管理が行われていること。 ○（会計処理）支払方法等に関する規程が制定されていること。 ○（会計処理）支払に関する権限が明確に規定されていること。 ○（銀行預金管理）入金した現金は、直ちに銀行口座に預金すること。 ○（銀行預金管理）銀行口座の開設、閉鎖に関する権限が明確に規定されていること。 ○（銀行預金管理）銀行口座の管理担当者は複数であること。 ○（現金等の管理）現金や通帳、郵便切手、収入印紙、各種収入に対する正規領収書等が、施錠される場所などに安全に保管されていること。 ○（現金等の管理）郵便切手、収入印紙等の費消について記録記入がなされていること。 ○（公印管理）公印管理規程が作成されていること。 ○（公印管理）公印は施錠されるような場所に安全に保管され、使用記録があること。 ○（人事・労務管理）就業規則、給与・退職金規程、育児・介護休業規程があり、労働基準法に則った労務管理を行っている	○（収支予算書・決算書）収支予算と実績の比較、内容の分析・検討が、少なくとも四半期毎には行われていること。 ○（会計処理）支払のダブルチェック体制がとられていること。 ○（銀行預金管理）全ての銀行取引を特定の一行に集中させていないこと。 ○（資産管理）定期的に台帳と現物のチェックを行うこと。 ○（人事・労務管理）災害補償規程、出張・旅費規程等人事・労務管理に関する各種規程が完備していること。 ○（事務処理ルール）事務処理規則、事業関係各種規程、各種委員会運営規程、会計処理規則、資産管理・運用規程、事業基金積立規程、公印規程等、事務処理上の各種規程が完備していること。 ○（特定株式の保有）株式を保有する場合には、特定株式に過度に集中していないこと。また、特定株式を独占的に保有しないこと。 ○（投資運用）運用実績につき常時分析検討が行われていること。 ○（投資運用）運用内容・実績につき定期的に外部専門家のチェックを受ける仕組みとなっていること。

こと。 ○（人事・労務管理）事業費に係る人件費と一般管理費に係る人件費は区別して管理していること。 ○（事務処理ルール）事務処理全般、職務分掌、決裁権限などに関するルールが定められていること。 ○（事務処理ルール）事務用備品・消耗品等の管理が一元化されていること。 ○（事務処理ルール）資産管理台帳が作成されていること。 ○（特定株式の保有）特定株式を保有している場合、株式の取り扱いや議決権の行使についてのルールがあること。 ○（投資・運用）投資・運用に関する規程が制定されていること。	
ウ 役員の処遇に関する事項	
実施すべき水準	目標とすべき考え方
○常勤役員を除き、原則無報酬であること。 ○常勤役員の報酬、退職慰労金などにつき内規や規程があること。 ○常勤役員の報酬額を決定する際には、勤務形態や勤務内容が考慮されること。かつ、他の常勤役員の報酬や職員の給与水準等と比較して、妥当な支払い水準であること。 ○非常勤の役員に対し、高額な謝金（車代を含む）が支払われていないこと。諸実費の補填支給についても実費以上の費用は支払わないこと。	○役員の報酬額について算定方法が明確にされ、かつ公表されていること。
（５）社会的責任を果たしているか（コンプライアンス、社会的責任投資に関する評価項目）	
実施すべき水準	目標とすべき考え方
	○コンプライアンス規程、行動倫理綱領が定められていること。 ○社会的責任投資に配慮していること。

＜参考資料＞

1 評価機関設立に関する考え方

（１）本プロジェクトとの関係

本プロジェクトの目的については、報告書第１章「２ 評価の目的」において詳述しているが、現在進行中の公益法人制度の抜本的改革を踏まえて、今後の公益法人に求められる組織とその運営のあり方について検討を行った上で、それに対する評価基準の設定、ならびにそのような基準に立脚した評価システムの開発を提言することである。

従って、提案される評価システムを運用する評価機関についても概略的な論議は行ったものの、その具体的なフィジビリティ・スタディについては、本プロジェクトの対象外としている。なお、後日評価機関の設立が現実問題化される場合に備えて、本報告書では一応の検討結果を参考資料として付記しておくこととする。

（２）検討内容の概要

ア 評価機関としての性格

＜検討のポイント＞

- ① 民間の独立した機関であること。
- ② 自発的に評価を行う機関であること。
- ③ 被評価団体からは対価を徴収しないこと。
- ④ 評価を専門とする機関で、他の業務を兼ねないこと。

一般に、この種の評価機関の基本的な性格として、「民間の独立した機関」、ならびに「自発的に評価を行う機関」の２点は、中立公正な立場から是非必要と考える。

しかしながら、「対価徴収の有無」については、意見の分かれるところである。評価の結果を（寄付者を含めた）社会一般に公表することを基本的な使命とするならば、当然勝手格付け（無料）が原則となるだろう。一方、公益法人が自律性を高め、ガバナンスの強化を図る目的で自ら評価を求めてくる場合には、依頼格付けとして有料化することが十分考えられる。

また、「評価専門の機関とし、他の業務を兼営しないことの可否」については、ある程度の兼業上の制限は必要であるが、特に支障のない業務内容であり、かつ明確なガイドラインに基づき行われる限り、兼営を禁止すべき理由はない。

要は、米国に見られるような「純粋な Charity Watchdog の立場」に徹するか、それとも「ビジネス・コンサルタント的な立場」を採るかの選択の問題に帰する。

イ 予想される評価の対象

＜検討のポイント＞

- ① 広範囲な募金活動を行う財団・社团、
- ② 一般の財団・社团、
- ③ NPO（特に、認定 NPO）

評価の対象としては、「広範囲な募金活動を行う財団・社团」、「一般の財団・社团」、「NPO（特に、認定 NPO）」などが、一応考えられる。

問題は、「誰のための評価なのか」という基本的なスタンスにある。米国のように、一般の個人が寄付文化を支えており、彼らが無数の NPO の中から自分の大義に合致した信頼の置ける寄付先を選別するために、判断材料を提供する必要がある場合には、当然ながら「NPO 中心」となる。日本では、残念ながら未だこの様な土壌が発展しておらず、現時点ではこの種のニーズなり、マーケットを期待することはできない。

非課税を前提としての社会全体に対する責任に基づく評価という点からみれば、本来行政委託型法人がまず最初に評価対象となるべきであろうが、現実的には難しい。なお、大型の寄付募集法人として、日本赤十字、共同募金、社会福祉法人などの勝手格付けも視野に入れたいところである。

以上の状況において、当面の現実的な方向としては、（一定の年間収入以上の）一般の社团・財団からスタートするのが適当と考える。（認定 NPO 法人は別として、）一般の NPO については、評価の内容やレベルが異なるため、次のステップに位置づけるべきである。

結局、（例えば、米国の税務報告書 Form990 のような）評価の元になるデータの入手可能性が決め手になる。

ウ 予想される評価データの需要者

＜検討のポイント＞

- ① 一般寄付者 ⇒目的：寄付の相手先の選択
- ② 大口寄付者 ⇒目的：寄付の相手先の選択
- ③ 一般財団・社团 ⇒目的：自律性に基づく外部機関による評価、社会的な信用の獲得
- ④ 広範囲の募金活動を行う財団・社团 ⇒目的：募金活動の促進
- ⑤ NPO ⇒目的：募金活動の促進、自律性に基づく外部機関による評価、社会的な信用の獲得
- ⑥ 行政 ⇒目的：補助金給付、業務委託先の選択
- ⑦ 協働相手
- ⑧ 取引相手（受託・委託）
- ⑨ 被雇用者（就職）
- ⑩ 受益者自身

理論的には、上記の①から⑩の全てが需要者となる可能性はあるものの、スタート時にはほとんど需

要がないということも覚悟しておく必要がある。また、この評価システムの信頼度と知名度が上がってくれば需要も増えてくると思われるが、それには時間がかかる。

現時点では、将来の需要者を含めて①から⑥までを対象と考えればよい。

なお、広範囲にわたり、かつ権威のある評価手法であればあるほど、行政やマスコミに利用される可能性も出てくるが、そこは「民間だからこそできる評価サービス」として割り切る他ない。

エ 評価データの取り方

<検討のポイント>

- ① （法律上、公益性を判断する特定の機関にデータの提出を義務付けられ、それが公開される場合）法律上特定機関に提出を義務付けられ、公開されるデータを利用。
- ② （法律上、インターネット上の情報公開が義務付けられた場合）インターネット上の公開データを利用。
- ③ （法律上、個別の直接請求に対する情報公開が義務付けられた場合）特定の基準により抽出された相手先に、データを請求。
- ④ （法律上、特に情報の一般公開が義務付けられていない場合、または一般公開の対象データが極めて制限的な場合）一般的な調査に加えて、相手側に直接データの提供を請求。

米国の場合は、内国歳入庁（IRS）に毎年提出される報告書 Form990 のコピーからデータ入力を行っている。一方英国でも、現在チャリティ委員会が、米国の評価機関と提携して同様なシステムの導入を図っている。

日本の場合では、現行の主務官庁に毎年提出している事業報告書や決算報告は内容が必ずしも統一整理されておらず、また官庁側から要求される現行の概況報告書では内容的に不十分である。

従って、当初の試行的な段階は別として、現在検討しているようなレベルの基準に基づく評価を本格的に行うためには、法律上要求される情報公開対象項目だけでは不十分なこと、また評価の質や信頼度を高める上で、利用するデータの均一性が絶対に必要となることから、独自のフォーマットによる任意提出資料が重要な役割を占めることになる。さらに、大規模な組織の場合は、提出資料のみならず、聞き取り調査が必要になることも考えられる。なお、資料の任意提供を要請した場合、これに対する被評価側の対応や協力姿勢も、併せて透明性、説明責任の項目における評価として取り上げることになる。

いずれにせよ、評価を行う際に使用したデータの出所を明示することは、当然の前提である。

オ 評価結果の伝達方法と対価徴収

<検討のポイント>

- ① 原則として、無料で一般公開。
- ② 基本項目（ないしは総合評点）のみ無料で一般公開、それ以上の詳細な評価データの照会是有料。
- ③ 照会があった場合、低廉な実費程度を徴収。

④ 照会毎に、独立採算ベースの料金を徴収。

・・・このうち、どの方法をとるべきか。

本評価基準を策定するもともとの目的が、社会一般の人々による「寄付の相手先の選択」のためのツールの開発である以上、スタート時には、まず無料一般公開により知名度を上げる必要性がある。そのための立ち上げ期の資金については、国からの財政援助や民間の寄付で賄い、その後の運営については、評価結果の公表方法や内容との絡みもあるが、基本項目のレポート（ないしは、総合評点）のみ無料で、それ以上の詳細な評価は有料とするのがよいと考える。

例えば、評価結果を提供する相手先と公表内容により、レポート A タイプ（簡易版—寄付者向け）、B タイプ（詳細版—研究者、助成財団、その他信用調査目的など）に分け、前者の簡易版は無料、後者の詳細版は有料の 2 本立てとする。さらに詳細版は、その程度により対価の段階制の導入もあり得る。また、評価機関が一方的に公表しているデータは無料、個別の相手先に関する評価の照会に対しては低廉な実費程度を徴収する方式も考えられる。

いずれにせよ、独立採算ベースの料金を徴収することは不可能である。

カ 運営資金の調達方法

＜検討のポイント＞

- ① 基金として調達する。
- ② 毎年の寄付、ないしは会費に依存する。
- ③ 行政機関からの補助金、委託金に依存する。
- ④ 主として、照会毎の利用料金による。

・・・このうち、（併用を含め）どの方法をとるべきか。

検討項目の中で、最も重要かつ難しい問題である。運営資金の調達方法が評価機関の性格を大きく規定してしまう可能性が高いことは否定できないので、この問題については「こだわって、慎重に議論する」必要がある。

主な意見は、以下の通りである。

- ・勝手格付けの被評価団体からは、いかなる名目であっても金銭の醸出をうけるべきでない。少なくとも、醸出者の利用料金や評価そのものに優遇や配慮がなされているといった世間一般からの誤解を与えない方策を講じておくことが必要である。
- ・国にとってもメリットがある。役所が金を出すのではなく、国民の税金を使うのであるから、行政からの補助金ということにこだわって遠慮する必要はない。
- ・むしろ、このような評価機関の存在により公益法人や NPO に対する寄付文化が促進されることは、これら民間セクターを活用しようとする国の施策にも合致することを積極的に訴えて、設立時の費用は国からの支援を得るように努めるべきである。その後の運営については、毎年の寄付、会費、行政からの補助金・委託金などに依存することになろう。

- ・この種の評価機関の場合には、財源が偏ることは避けるべきである。理想をいえば、助成財団からの資金を核に、政府、企業、個人からの寄付・会費といった多様な資金源で成り立つことが大事であろう。
- ・「資金源の多様性」が重要だが、もし行政機関からの補助金・委託金に偏ってしまうことを容認する場合には、どのような問題が発生するか（例えば、補助金を出す省庁の不適切な関与が行われ得るのかどうか、など）、それらの問題をどう回避するか、などを慎重に検討しておく必要がある。
- ・ビジネスモデルとして、知的財産権を取得する可能性を検討して見る必要がある。

結論としては、利用代金による運営が全く期待薄である以上、（行政を含む）可能な限り多様な資金調達方法を併用する他なく、また特定の醸出者に偏らない資金源の多様化が独立性を維持する上で不可欠である。

キ 評価結果の公開（公表）の内容・程度

＜検討のポイント＞

- ① 総評のみ公開する。
 - ② 主要な項目のみ公開する。
 - ③ 詳細な項目は、被評価団体の了解を得て、公開する。
 - ④ 詳細な項目は、被評価団体にのみ教える。
- ・・・このうち、どの方法をとるべきか。

評価結果の公表方法は、非常にデリケートな問題である。最低限の評価結果だけを公表しても、日本人の好む「ランキング」、「点数表」として一人歩きしてしまう可能性がある点に、十分注意する必要がある。

しかしながら、評価基準を設定する本来の趣旨からは、原則として極力公開すべきであり、非公開とする部分については、非公開とする必要性に関する説得力のある説明が必要となろう。また、詳細な内容にわたる評価の場合には、被評価団体とのコンセンサスにも一応配慮するとすれば、事前に先方に提示して必要に応じて修正する過程も必要となる。

具体的な方法としては、以下の使い分けが適当と考える。

- ・簡易版までは、インターネットで公表（被評価団体の承諾は不要）。
- ・詳細版は、評価内容の入手依頼先にのみ郵送。

ク 評価の見直し時期

＜検討のポイント＞

- ① 原則、毎年見直し。
- ② 原則、2年毎に見直し。
- ③ 必要に応じて、見直し。

・・・このうち、どの方法をとるべきか。

資金との関係が一番のポイントである。本来は毎年見直すべきであり、その実現のために資金手当を考慮すべきであろう。しかしながら、現実には経費的に無理であろうから、原則 2 年毎の見直しとし、例えば不祥事件の発生や複数からの不正の可能性を示唆する情報があるなど必要な場合には、当該法人については一定期間毎年見直すことにならざるをえない。

なお、更新期間が 3 年以上経過した評価では、そもそも評価を行う意義が失われてしまうと考える。

ケ その他

＜検討のポイント＞

- ① 評価結果、公表方法に対する被評価団体からの苦情、申し入れ。
- ② 評価の基準・方式に対する疑義、申し入れへの対応。
- ③ 評価に対する責任の所在。
- ④ 損害賠償責任への対応。

当然ながら、評価結果や公表方法に対して、被評価団体からの苦情、抗議の類は十分予想される。また、利用者が評価内容を信頼して行動した結果不測の損害を蒙ったとして、損害賠償責任を追及し、最悪の場合は訴訟を提起することも予想されるので、専門職業人賠償責任保険（Professional Liability Insurance）の付保手配も必要であろう。

従って、以下の点を明確にしておくことが不可欠である。

- ・評価の元になった情報の出所を明示すること。

（例えば、「本評価は、一般に開示された情報に基づき判断したものである」とか、「本評価は、被評価団体本人が回答した資料に準拠したものである」というような注記を付して、その判断の限界を示すことが考えられる。）

- ・評価結果は、あくまで評価機関による参考意見であり、最終的には利用者の主体的な判断によるべきこと。従って、それに依存して行った結果に対しては、評価機関は一切責任を負わないこと。

（宮川守久）

資料 8 評価機関設立に関する考え方（検討内容）

	検討上のポイント	検討内容
評価機関としての性格	①民間の独立した機関であること。 ②自発的に評価を行う機関であること。 ③被評価団体からは対価を徴収しないこと。 ④評価を専門とする機関で、他の業務を兼ねないこと。	・③、④は、①、②とは異なり、絶対必要な条件ではないと考える。他の項目との関係もあるので、最初から決めつけなくて良い。 ・①②③が必要。 ・③は評価自体の信頼性（世間の評判）に関係してくる（結果を被評価団体だけに知らせるなら別だが）。また、対価を取ると対象が極めて少なくなるおそれがある。 ・対価の徴収については、評価対象をどこまで広げるかという問題と関わる。公正に評価できるようなシステムを考えた上であれば、ムーディーズのように対価を徴収して評価を行う場合があっても良い。 ・そもそも、評価機関は非営利法人に限るべきか否か。 ・被評価団体との関係は、基本的には勝手格付け（無料）だが、依頼格付け（有料）もあってよいのではないか。 ・コンサルティング業務として、対価を徴収して評価を行う場合がありうる。ただし、その場合には組織評価機関としての義務を課す必要があるのではないか（例えば、守秘義務、公正な評価をすることの義務 など）。 ・④については、明確なガイドラインがあれば他の業務を兼ねてはならないということではないだろうが、ある程度の制限は必要。要は、他の業務の内容次第。 ・③④については、設立時には国に資金の提供を求めてもいいと思う。重要なのは、国から独立した機能を有することである。
予想される評価の対象	①広範囲の募金活動を行う財団・社団 ②一般財団・社団 ③NPO	・「誰のための評価なのか」という基本的な論点に関わる問題がある（例えば、非課税が認められる前提として求められる自律性や社会全体に対する責任に基づく評価ということであれば、①、②以外にも認定 NPO 法人などが対象になりうる）。 ・勝手格付けの場合には、寄付募集法人が主体となるだろう。一般的には、その法人格は問わないで、NPO、社福、共同募金、赤十字なども視野に入れればよい。 ・①について、まず重要なのは、行政委託型（官からの天下りのある）の財団・社団であろう。 ・①②③のいずれでもデータが取れるところは対象に考えてよいのではないか。 ・NPO 関係については、（多くの NPO を巻き込むには、より広いほうが望ましいが、）まずは「認定 NPO 法人」に限定して考えるのがよいかもしれない。 ・当初はまず社団・財団を対象とすることで検討した方がよいのではないか。NPO ないし認定 NPO は、評価内容やレベルも異なってくるので、次のステップに位置づけるべきであろう。 ・原則として、年間たとえば 300 万円以上の収入のある法人に限定する。ただし、それ以外でも当該法人から依頼があった場合には評価の対象にする。

	検討上のポイント	検討内容
予想される評価データの需要者	①一般寄付者 ⇒目的：寄付の相手先の選択 ②大口寄付者 ⇒目的：寄付の相手先の選択 ③一般財団・社団 ⇒目的：自律性に基づく外部機関による評価、社会的な信用の獲得 ④広範囲の募金活動を行う財団・社団 ⇒目的：募金活動の促進 ⑤NPO ⇒目的：募金活動の促進、自律性に基づく外部機関による評価、社会的な信用の獲得 ⑥行政 ⇒目的：補助、委託先の選択 ⑦協働相手 ⑧取引相手（受託・委託） ⑨被雇用者（就職） ⑩受益者自身	・理論的には、①から⑩の全てが考えられる。しかしながら、スタート時には需要がほとんどないということも覚悟しておく必要がある。 ・「組織評価」の信頼度と知名度が上がってくると需要も増えてくると思われるが、信頼度と知名度を上げるには時間がかかる。 ・左記の通り、広範な需要者が存在すると考えられるが、場合によっては海外の需要者も存在する。 ・将来の需要者ということも考えて、①から⑥までを対象とすればよい。
評価データの取り方	イ（法律上、公益性を判断する特定の機関にデータの提出を義務付けられ、それが公開される場合）提出されたデータを利用。 ロ（法律上、インターネット上の情報公開が義務付けられた場合）インターネット上の公開データを利用。 ハ（法律上、個別の直接請求に対する情報公開が義務付けられた場合）特定の基準により抽出された相手先に、データを請求。 ニ（法律上、特に情報の一般公開が義務付けられていない場合、または一般公開の対象データが極めて制限的な場合）一般的な調査に加えて、相手側に直接データの提供を請求。併せて、その結果を透明性、説明責任の評価項目で取り上げる。	・法律上要求される情報公開対象項目だけでは、完全な評価はできないのではないかと考える。 ・独自フォーマットによる任意提出資料が重要な役割を占めるものとする。 ・広範囲かつ権威のある評価手法であればある程度、行政やマスコミに利用される可能性も出てくるが、その一方で、「民間だからこそできる評価」を目指すという考え方もある。 ・評価を行うために使用したデータとその判断を明示することが必要である。 ・大規模な組織に対しては、必要に応じて聞き取り調査も加える。 ・いずれの方法にせよ、利用するデータの均一性が極めて重要となる。評価の質、信頼度を高めるためにも、例えば、評価対象 A 団体は詳細なデータを基に、評価対象 B 団体は限られたデータにより評価するといったことが無いよう、あるいは単純比較をされないような手段を講じる必要がある。 ・イ、ロからスタートすることも考えられるが、公開されたデータだけでは評価できる項目が限られてしまう。二、までしないと現在検討しているような評価はできないのではないかと考える。

	検討上のポイント	検討内容
評価結果の伝達方法と対価徴収	①原則として、無料で一般公開。 ②基本項目（ないしは総合評点）のみ無料で一般公開、それ以上の詳細な評価データの照会是有料。 ③照会があった場合、低廉な実費程度を徴収。 ④照会毎に、独立採算ベースの料金を徴収。 …このうち、どの方法をとるべきか。	・まず評価方式として、AIP 方式（レーティング）、または BBB 方式（レポート）のいずれを採るかの基本的な問題がある。BBB 方式がよいと考える。 ・料金を徴収する場合は相手の組織・財政規模に応じた段階制がよいのではないかと考える。 ・スタート時は、無料一般公開により知名度を上げることが必要ではないか。但し、評価結果公表の程度との絡みも考慮する必要がある。将来は②も考えてよい。 ・レポートは A（簡易版－寄付者向け）、B（詳細版－研究者、助成財団、その他信用調査目的）にわけ、簡易版は無料、詳細版は有料としてはと考える。 ・設立時の費用は国からの財政援助及び民間団体からの寄付でまかない、その後の運営は、左の②と③の方向で進める。 ・②で良いと考える。 ・目的が「寄付の相手先の選択」であるので、個人向けにはなるべく無料に近い方がよい。
運営資金の調達方法	①基金として調達する。 ②毎年の寄付、ないしは会費に依存する。 ③行政機関からの補助金、委託金に依存する。 ④主として、照会毎の利用料金による。 …このうち、（併用を含め）どの方法をとるべきか。	・ビジネスモデルとして知的所有権を取得することが可能ではないかと考える。 ・勝手格付け対象機関からはいかなる名目であっても金銭拠出は受けない。 ・国にとってもメリットがある。行政からの補助金ということにこだわって遠慮する必要はない。 ・役所が出すのではない。国民の税金を使う（この種の評価機関の場合、財源が偏ることは避けるべきで、理想をいえば、助成財団からの資金を核に、政府、企業、個人からの寄付・会費といった多様な資金源で成り立つことが大事であろう。）。 ・①②③の併用が望ましい。また、現実にも可能であれば④も考えてよい。 ・公益法人を活用することは国の施策にも合致することを訴え、設立時の費用については国からの支援を得るように努め、その後の運営については②、③、④を併用する。 ・資金醸出者や寄付者に対する前項の利用料金との関係を検討しておく必要がある。また、評価そのものにも醸出者や寄付者優遇の誤解を与えない方法を講じておくことも必要。 ・「資金源の多様性」が重要だが、もし行政機関からの補助金・委託金に偏ってしまうことを容認する場合には、どのような問題が発生するか（補助金を出す省庁の不適切な関与が実際に行われうるのかどうか、など）、それらの問題をどう回避するか、などを慎重に検討していく必要があると考える。 ・いずれにしろ、運営資金の調達法がその評価機関の性格を大きく規定してしまう可能性が大きいことは否定できない。この項目については、「こだわって」慎重に議論する必要があると思う。

	検討上のポイント	検討内容
評価結果の公表（公開）の内容・程度	①総評のみ公開する。 ②主要な項目のみ公開する。 ③詳細な項目は、被評価団体の了解を得て、公開する。 ④詳細な項目は、被評価団体にのみ教える。	・評価結果の公表の方法は非常にデリケートな問題である。最低限の結果だけを公表しても、その結果だけが一人歩きしてしまう可能性があることに注意する必要がある。 ・勝手評価なら別であるが、公表に関して被評価団体とのコンセンサスは必要と考える。日本人の好む「ランキング」「点数表」等の数字の一人歩きは十分考慮しておく必要がある。 ・①－③ または ②－③ の組み合わせが望ましい。 ・難しい問題だが、原則は、極力公開にすべきである。非公開とする部分については、非公開とする必要性に関する説得力のある説明が必要となるだろう。 ・もちろん、事前に被評価団体に見せ、必要に応じて修正をする過程が必要である。その上で、 ・ 簡易版までインターネットで公表（被評価団体の承諾は不要）。 ・ 詳細版は依頼先のみ郵送（被評価団体の承諾は不要）。
評価の見直し時期	①原則、毎年見直し。 ②原則、2年ごとに見直し。 ③必要に応じて見直し。	・資金との関係が、一番のポイントであるが、本来は毎年ないしは2年ごとに見直すべきであろう。 ・実際問題としては、原則2年ごとの見直しとして、ただし問題がある場合（たとえば、不祥事件発生など）には必要に応じて見直せばよい。 ・資金との関係といってしまうとそれまでであるが、利用者の便宜を考えれば原則は2年ごとの見直しとし、その実現に向けた資金手当を考えるべきではないか。 ・原則3年ごとに見直しをすることとし、複数からの不正の情報等があるなど必要な場合には、その法人については一定期間毎年見直す。

2 公益法人簡易自己診断テスト

本資料は、資料7の「評価基準一覧表」を検討している過程で、各評価項目の是非実施すべきポイントにつき簡単に自己診断できるような簡易チェック・リストがあれば便利ではないかとの発想の下に、とりあえず試作してみたものである。

従って、資料7の「評価基準一覧表」のように総合的、かつ体系立ったものではないが、「組織としての自己点検」の見本に気軽に利用いただければ幸いである。

なお、本来であれば、点検項目ごとの重要度に応じて配点し、Yes/Noの回答結果により加点・減点を行った後の総得点により、総合評価を下すように設計されるはずであったが、現在そこまで完成していない。しかしながら、現状でもYes/Noの回答結果の分布状況から、一応の問題点の所在、改善の方向は示唆されるものとする。

(宮川守久)

資料9 公益法人簡易自己診断テスト

- ◇ このテストは、公益法人の皆様方がご自分の団体について「組織としての一般的な評価」を簡単に自己診断できるように開発したものです。
- ◇ したがって、各項目の質問に対しては、あまり深く考えることなく、率直な実感としてYes/Noいずれかの欄をチェックして下さい。
- ◇ 最終的に、Yes/Noそれぞれのチェック数に応じて、総合評価が決まる仕組みになっております（この点は未完成）。
- ◇ 皆様方が、このテストを通じてご自分の団体を組織として自己評価されることにより、今後一層の発展や健全化を図っていただくことを願っております。

評価項目		質問内容	Yes	No
【使命（ミッション）】		組織の設立目的に応じた使命（ミッション）や、その達成目標（ゴール）が具体的に設定されていますか？		
		使命や達成目標は、時々見直されていますか？		
		中期的な計画（3～5年対象）が策定されていますか？		
【ガバナンス】 (1) 理事	理事の選任	理事は、社団の場合は社員総会、財団の場合は評議員会で選任されていますか？		
		理事の数は、事業内容・規模と比較して、適正と考えますか？		
		実質的な論議が出来る人数ですか？（例えば、4人から10人程度）		
	理事会の運営	理事は、よほど特別な事情がない限り、毎回出席していますか？		
		多くの理事が、席上で何か発言をしていますか？		
		理事会は、少なくとも年2回は開催されていますか？ （例えば、新年度事業計画・予算策定時と前年度事業報告・決算時など）		
	理事の役割	会長、理事長、専務（常務）理事などの役割が、きちんと定められていますか？		
		理事の個人的な利害関係が絡むような場合の対処方法が、きちんと定められていますか？		
	理事の任期	メンバーがあまり長期的に固定しないように、定期的な入れ替えが考えられていますか？		
	理事の処遇	常勤役員以外の理事に、報酬が払われていますか？		
		常勤役員の数は、活動の内容・規模からみて、多過ぎることはありませんか？		
		非常勤理事に、諸実費補填のレベルを超える金額の謝礼（お車代など）が支払われていますか？		

(社団法人) 社員総会	社員総会の運営	年間最低1回、決算終了後に行われていますか？		
	社員総会の構成	社員全員、もしくは社員から委任を受けた代議員によって構成されていますか？		
		社員による委任状の取り扱いルールが定められていますか？		
	社員総会の役割	意思決定機関としての役割を果たしていますか？		
(2) 監事	監事の選任	監事は、社団の場合は社員総会、財団の場合は評議員会で選任されていますか？		
		2名以上選任されていますか？		
		監事には、財務・経理の専門家が含まれていますか？		
	監事の業務	理事会や評議員会に出席していますか？		
		必要に応じて、調査権を行使できるような体制になっていますか？		
		会計監査以外に、業務監査も行っていますか？		
	監事の権限	万一、業務・会計監査で不都合が発見された場合には、理事会や評議員会を招集する権限が認められていますか？		
	監事の任期	独立性を保持するために、定期的な入れ替えが考えられていますか？		
(3) 評議員	評議員の選任	理事と兼任の評議員がいますか？		
	評議員会の構成	出身分野、経験、知識、性別、社会的な立場などの構成が、理事会よりも多様化していますか？		
		評議員総数は、理事総数と同じ、ないしはそれ以上になっていますか？		
	評議員会の役割	理事会に対して、助言・支援、牽制・監督などの機能を発揮できる体制になっていますか？		
	評議員の任期	メンバーがあまり長期的に固定しないように、定期的な入れ替えが考えられていますか？		
	評議員の処遇	諸実費補填のレベルを超える金額の謝礼（お車代など）が支払われていませんか？		
(4) 事務処理	事務処理ルール	事務処理全般、職務分掌、決裁権限などに関するルールが定められていますか？		
(5) 人事・労務	各種規程の整備	就業規則、給与・退職金規程、育児・介護休業規程などが定められていますか？		
	法令の遵守	労働基準法や就業規則に則った労務管理が行われていますか？		
	内部体制	常勤役員を交えた内部の連絡会議が、定期的に行われていますか？		
(6) その他		職業的専門家による外部監査が定期的実施されていますか？		
		事業プログラムの運営について、定期的に点検・評価を行うシステムがありますか？		
【情報公開、透明性、説明責任】	事業報告の公開	年次活動報告や財務に関する資料が、公開可能な状態で事務所に備え付けられていますか？		
		これらの資料の閲覧、取りよせの申し入れに対応することができますか？		
	ホームページの活用	ホームページに事業概要や財務状況などが掲載されていますか？		
	広報活動	年報、ニューズレター、メール通信などを発行して、一般に配布していますか？		
【財務・会計】	会計基準	公益法人会計基準に従った会計処理が行われていますか？		
		一般管理費と事業費が、明確に区分されていますか？		
		プロジェクトごとに、事業費の管理が行われていますか？		
	投資運用	投資運用に関する規程や基準が定められていますか？		
		運用内容や実績について、定期的に専門家のチェックを受けていますか？		
	経理・支払	経理処理や支払方法などに関する規程類が定められていますか？		
		支払権限が明確に定められていますか？		

		銀行口座の開設・管理や支払計上などが、ダブル・チェック体制となっていますか？		
	収支予算	収支予算書が、適正に作成されていますか？		
		予算と実績の対比、内容の検討などが、定期的に行われていますか？		
	現金等の保管	現金、切手・収入印紙などが、安全に保管されていますか？		
	公印・動産管理	公印や動産は安全に管理されていますか？		
【その他】	内部規律	コンプライアンス規程や行動倫理綱領が定められていますか？		
		役員に関する各種の内規類が整備されていますか？		

公益法人の組織評価に関する調査研究 報告書

2004 年 3 月発行

発 行 財団法人 公益法人協会

〒113 - 0021 東京都文京区本駒込 2 - 27 - 15

TEL:03-3945-1017 FAX:03-3945-1267

URL <http://www.kohokyo.or.jp/>

©2004

印 刷 ヨシダ印刷株式会社
