



グッドガバナンス認証


# 運営体制構築のための ガバナンス概論



公益財団法人

日本非営利組織評価センター





ガバナンスがなくても組織は回る。  
ガバナンスがなくても事業は出来る。

ガバナンスのない組織は、ブレーキや  
ライト（安全装置）が壊れた自転車。

でも、ガバナンスがあるからこそ、  
よい組織運営、よい事業ができる。  
（守りと攻めのガバナンス）

## 山田泰久（やまだやすひさ）

公益財団法人日本非営利組織評価センター  
業務執行理事

群馬県高崎市出身、慶應義塾大学文学部卒（フランス文学専攻）。  
1996年日本財団に入会。

2009年から公益コミュニティサイト「CANPAN」の担当になり、  
NPO×情報発信、助成金、IT活用、寄付をテーマに様々なNPO  
支援の活動に取り組む。

2016年4月、（一財）非営利組織評価センター（JCNE）の設立  
とともに、業務執行理事に就任し、非営利組織の組織評価・認証  
制度の普及にも取り組んでいる。（2022年11月に、公益認定&  
名称変更）

## (公財) 日本非営利組織評価センター (JCNE)

2016年4月1日設立

役員等：評議員10名 理事12名 監事2名

スタッフ：常勤4名 非常勤2名

非営利組織の  
第三者組織評価機関  
として設立

**2022年11月1日公益法人化**

**11月4日法人名称の変更**（旧：非営利組織評価センター）

### 目的

社会に対して、客観的かつ信頼性のある組織評価情報を提供し、非営利組織の信頼性向上を目指し、さまざまな支援がNPO等が届く仕組みをつくる

### 組織の特徴

- ・全国レベル、分野共通の非営利組織の評価機関の設立は初の試み
- ・グッドガバナンス認証制度、ベーシックガバナンスチェック制度の2種類の制度を運用

<https://jcne.or.jp/>

# JCNEの組織評価・認証制度

## ガバナンスの ための健康診断

事業や組織  
運営のガバ  
ナンス全般

グッドガバ  
ナンス認証

訪問での  
ヒアリング

提出された  
書面

アドバ  
ンス  
評価  
28  
基準

全基準を  
満たすと  
認証付与



グッドガバナンス認証

◆グッドガバナンス認証（アドバンス評価基準）

[https://jcne.or.jp/evaluation/good\\_governance/](https://jcne.or.jp/evaluation/good_governance/)

法令や定款  
通りのガバ  
ナンスの基  
本

ベーシック  
ガバナンス  
チェック

提出された  
書面

セルフ  
チェック

ベー  
シック  
評価  
25  
基準

評価結果を  
サイトで  
公開

◆ベーシックガバナンスチェック（ベーシック評価基準）

<https://jcne.or.jp/evaluation/outline/>



# ガバナンス向上のための3つのステップ

## ステップ3

- ガバナンス全般が出来ているかを確認したい
- ガバナンスの改善にがつり取り組みたい

グッドガバナンス認証を受診する

## ステップ2

- NPOのガバナンスの基礎が出来ているかを確認したい
- まずはガバナンス意識を高めたい

ベーシックガバナンスチェックを受診する

## ステップ1

- 組織運営のために必要なガバナンスの取り組みを学びたい

JCNEの2つの評価基準をチェックする

## ①組織評価

⇒不足や不備を発見するための健康診断

## ②評価のプロセスとフィードバック

⇒組織運営の改善とガバナンス意識の向上


## ③第三者評価

⇒評価を受けていることによる信用・信頼

**受け身の評価ではなく、評価をどのように活用するか？**

**⇒組織運営の改善を行い、基盤強化を図る**

**★①②については、自己評価（セルフチェック）でもOK**



組織評価事業を通じて見えてきた  
非営利組織のガバナンス

非営利組織の不祥事研究から  
見えてきたガバナンスの必要性



## Fiduciary Duty（受任者の義務）

他人の資産をその意思に従って  
管理・運用・処分する者

## 組織の自律と自立

外部から支配されない意思決定と組織運営

## 市民参加の機会

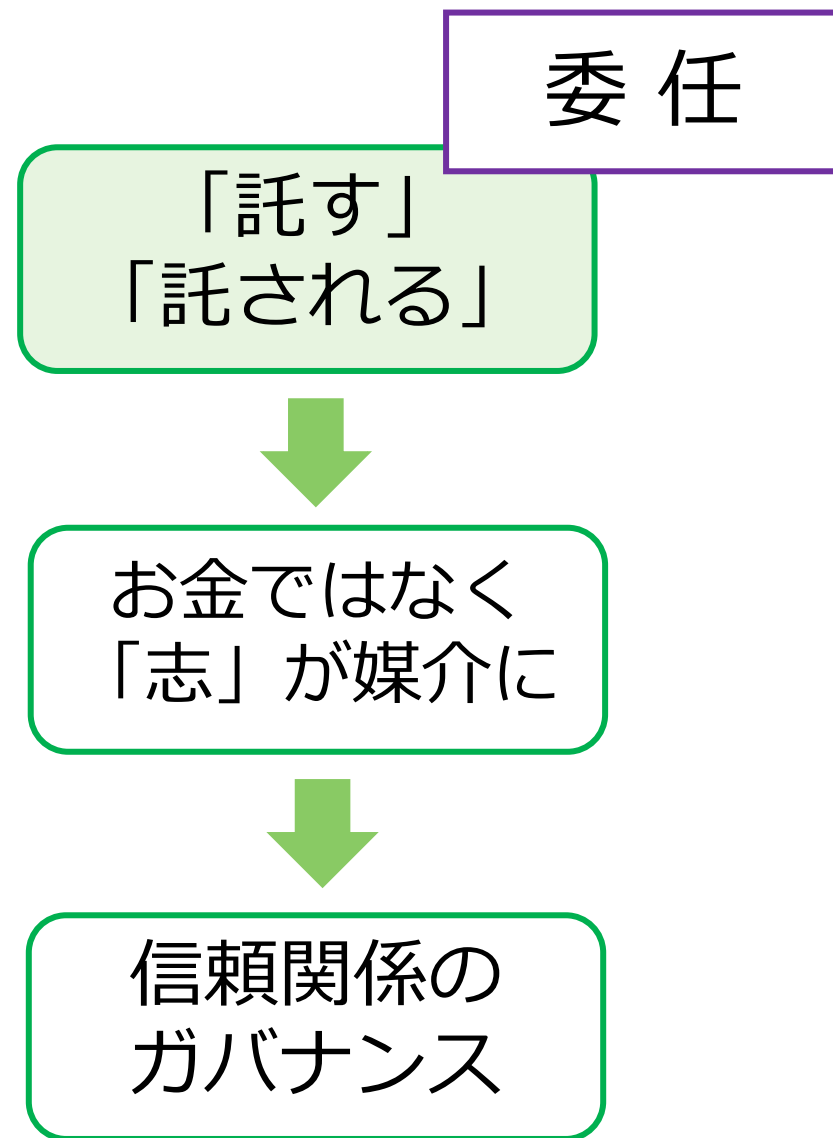
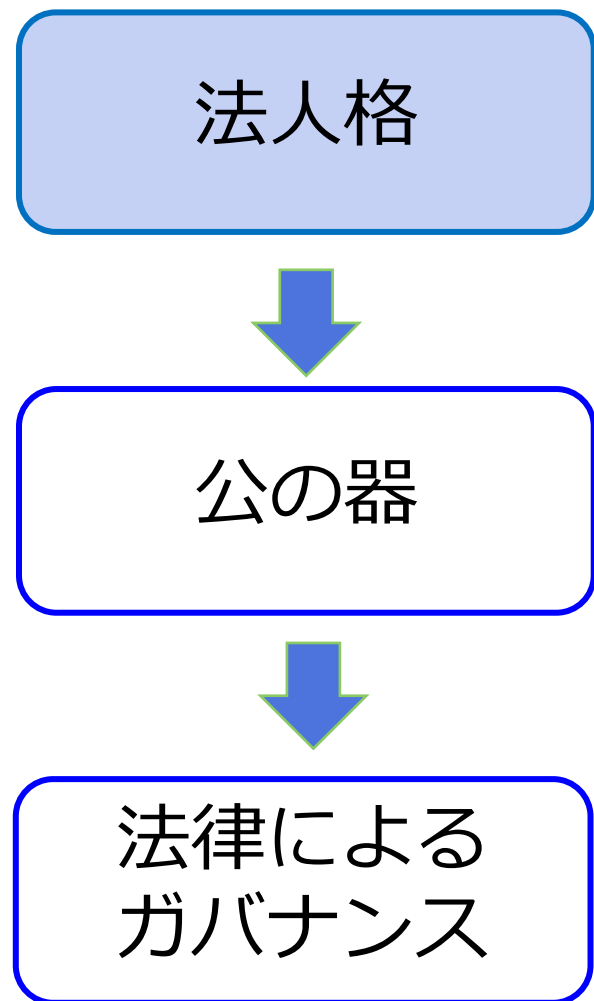
市民社会の担い手として

★ガバナンスはこれらを実現するための仕掛け・仕組み



# 非営利組織のガバナンスの発生

## 2種類のガバナンス



# ガバナンスとは？

ガバナンスは日本語で「統治・支配・管理」という意味。  
団体自身が団体を自律的に運営していくための仕組み。

（企業ではコントロールというニュアンスも）

## ガバナンスの目的

- ① ミッションの達成
- ② 効率的な業務執行
- ③ 成果の最適化
- ④ 不祥事の防止
- ⑤ リスク管理

## ガバナンスに伴う機能

- ① 権限の分配
- ② 透明性・説明責任
- ③ 倫理

**★ 目的を達成するための精神・技法 ⇒ ガバナンス**



# ガバナンスの基本（権限の分配）

<従来型>

強いリーダーシップ  
カリスマリーダー  
一極集中  
独断専行  
権力集中

<これから>

コミュニティ  
チーム戦  
対話  
自律型組織  
コミュニケーション

意思決定

報告/監視

業務執行



# ガバナンスを理解するポイント

①組織運営を行っていくための秘訣を形にしたもの

権限の  
分配



信頼関係の  
構築



緊張感の  
保持

②ガバナンスの規模感

大きなガバナンス

小さなガバナンス

★団体の組織経営から日々の日常業務まで

★ファンドレイジングにおけるガバナンス



# 非営利組織の三役とその関係

## 基本形

社員(評議員)  
社員総会(評議員会)を形成  
意思決定機関

「理事に託す」ことが  
意思決定の一つ

## 監事設置型

監事  
理事の業務執行  
監査機関

理事  
業務執行機関

## 理事会設置型

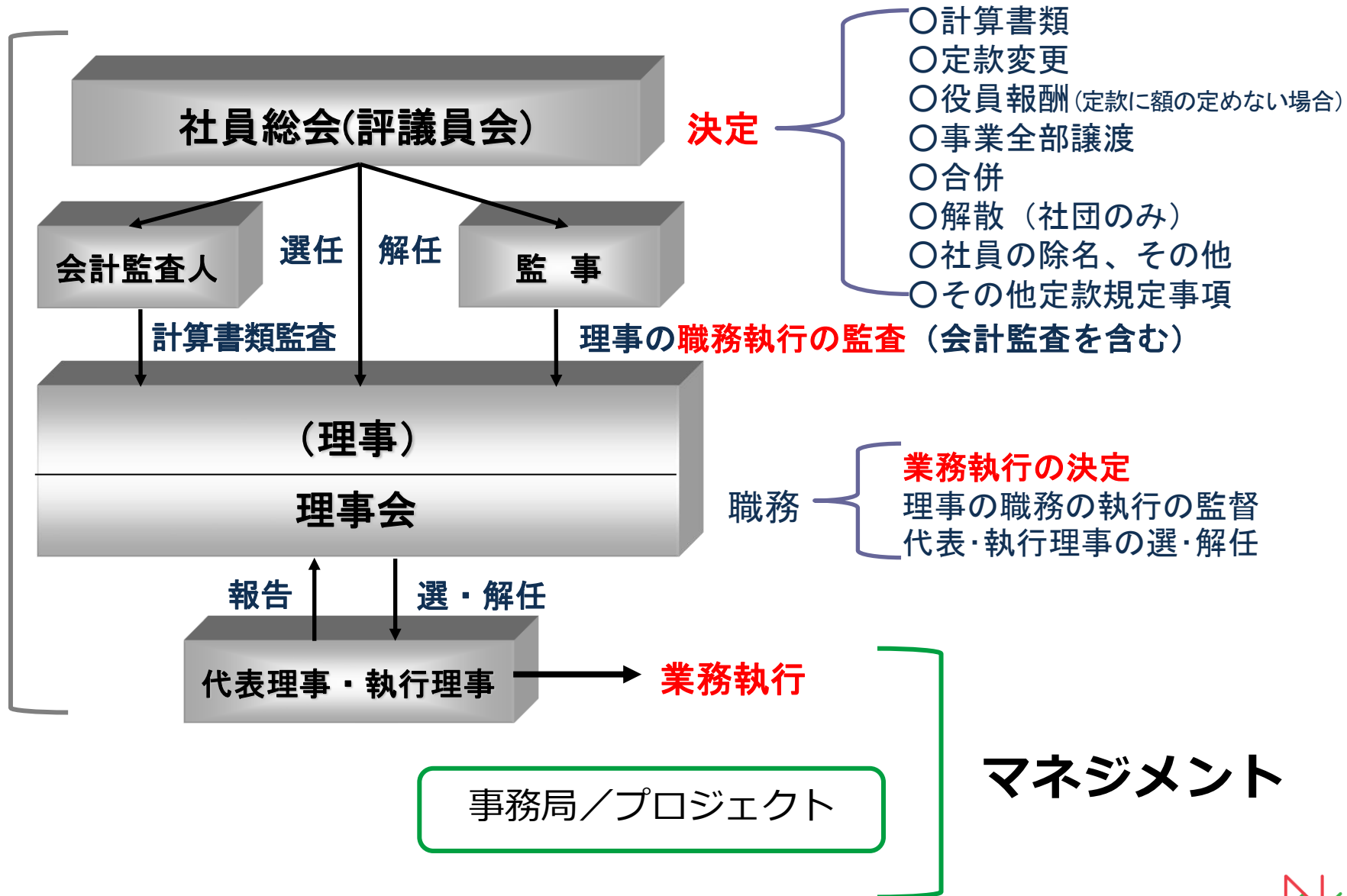
理事会  
①業務執行の決定  
②理事の監督  
③代表・執行理事の選定

代表・業務執行理事  
代表行為  
業務執行

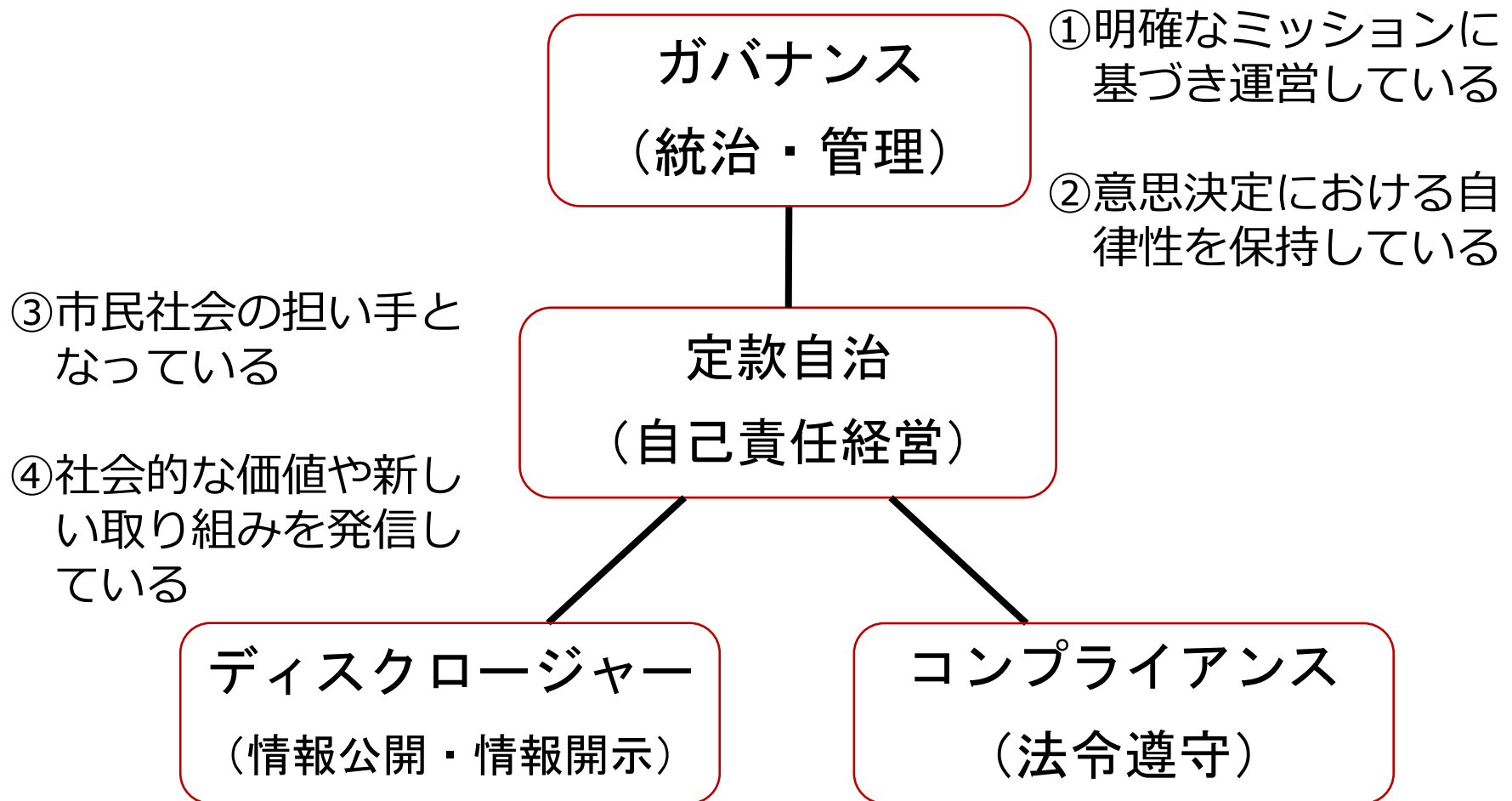


# ガバナンス構造の基本

## ガバナンス



## 非営利組織の経営原則





## コンプライアンス = 法令遵守

- ・ 法律を守るだけではない
- ・ 社会的責任や倫理性、利益相反防止など

★ISO26000（社会的責任のガイダンス規格）

### 【関連法規】

法人として： NPO法、一般法人法、公益法人認定法

事業者として：労働基準法、税法、商法、

個人情報保護法など

なぜ、コンプライアンスが必要なのか？

⇒リスク管理、組織の持続性



## ディスクロージャー＝情報公開・情報開示

- ・ 公開義務（事務所に備え置き、ネット公開）
  - ・ 自主公開
  - ・ 透明性
  - ・ 説明責任

なぜディスクロージャーをするのか？

⇒ステークホルダーへの情報公開

- ・ 法人関係者による監視や確認
- ・ 市民による監視や確認
- ・ 市民参加のきっかけ

# ガバナンスを規定するもの

ステーク  
ホルダー  
視点

支援者

受益者

スタッフ

積極的に  
取組む  
もの

その他の法令  
(労働基準法、商  
法、税法、個人情  
報保護法など)

社会規範  
倫理観  
社会的責任

社内ルールや  
規程

基本の  
基本

特定非営利活動促進法  
or 一般法人法

定 款



# ガバナンスが生み出すもの

## 攻めの効果

ミッションの達成

効率的な業務執行

成果の最適化

## 守りの効果

不正の防止

リスク管理

法令遵守

## 外との関係

倫理観の醸成

説明責任

透明性

## 団体の基盤

信頼関係の構築

緊張感の持続


団体の持続性



# 持続性のためのガバナンス

- 団体の持続性を高めるための3つのポイント
  - ①事業力 ⇒事業を通じて力をつける
  - ②資金調達力 ⇒事業の実績で自己財源化へ
  - ③ガバナンス ⇒意識して取り組む必要がある
- 事業力や資金調達力があっても、ガバナンスの欠如によって、団体の基盤が揺らぐこともある。
- ガバナンスは、継続して団体を運営していくことと、問題を防止するための仕組み。
- 「ガバナンスなくして、よい事業なし」





**女性は協会の調査に  
「（採用された）初年度に監査が  
甘いと思った」  
と話している。**



# ガバナンス体制がないと、どうなる？

## 危機を招くコンプライアンス違反・不祥事

- 横領（着服）
- ハラスメント
- 不正請求
- SNS炎上
- 個人情報の漏えい

### 【不正のトライアングル】

①機会 ②動機 ③正当化

### 横領の手口

- ・ 一時的に団体のお金を借りる
  - ・ 複数の預金口座間での資金の移動
  - ・ 他のスタッフが知らない預金口座
  - ・ 現金収入（寄付や会費、参加費）の扱い（領収書を発行せず）
  - ・ 架空請求や経費の水増し
  - ・ 備品や消耗品の横流し
- ★ふだんはお金がない団体がお金がある時➡助成金をもらった時！

★ガバナンスの欠如 ➡コンプラ違反・不祥事の発生 ➡ガバナンスの欠如の露呈 ➡信用低下・不安増大 ➡信頼の喪失



# まとめ・ガバナンスの向上を目指して

- 管理するためのガバナンスではなく、ミッションを達成するためのガバナンス
- 「意思決定」「業務執行」「監視/報告」の権限の分配
- 組織経営から日常業務まで、ガバナンス意識を持つ
- ガバナンス意識がコンプライアンスの防波堤
- 規程はガバナンスの方法を明文化したもの
- 規程整備はガバナンスを考えるよい機会
- 「ガバナンス」という方法を積極的に活用する意識







# 【参考資料】 ベーシックガバナンスチェック



# 【参考】JCNEの組織評価・認証制度

	ベーシックガバナンス チェック（3年更新）	グッドガバナンス認証 （3年更新）
対象法人	特定非営利活動法人（認定を含む）、一般社団・財団法人（非営利型）、公益社団・財団法人、社会福祉法人	
評価の ポイント	法令や定款通りのガバナンス の基本が出来ているかどうか？	事業プロセスと組織運営について、一定水準を満たしているかどうか？
評価基準	ベーシック評価 25基準	アドバンス評価 28基準
評価方法	①提出書類による書面評価 （専門知識が必要な第三者 評価） ②団体による自己評価（実施 の有無で判断するセルフ チェック）	①事務局による提出書類に基づく 書面評価 ②評価員による訪問評価（3時間 のヒアリング）
評価後	評価結果をサイトで公開	全基準を満たすと認証付与へ
費用	普及期間のため、無料	普及期間のため、無料



## ■ 評価手法：自己評価結果に基づいた書面評価

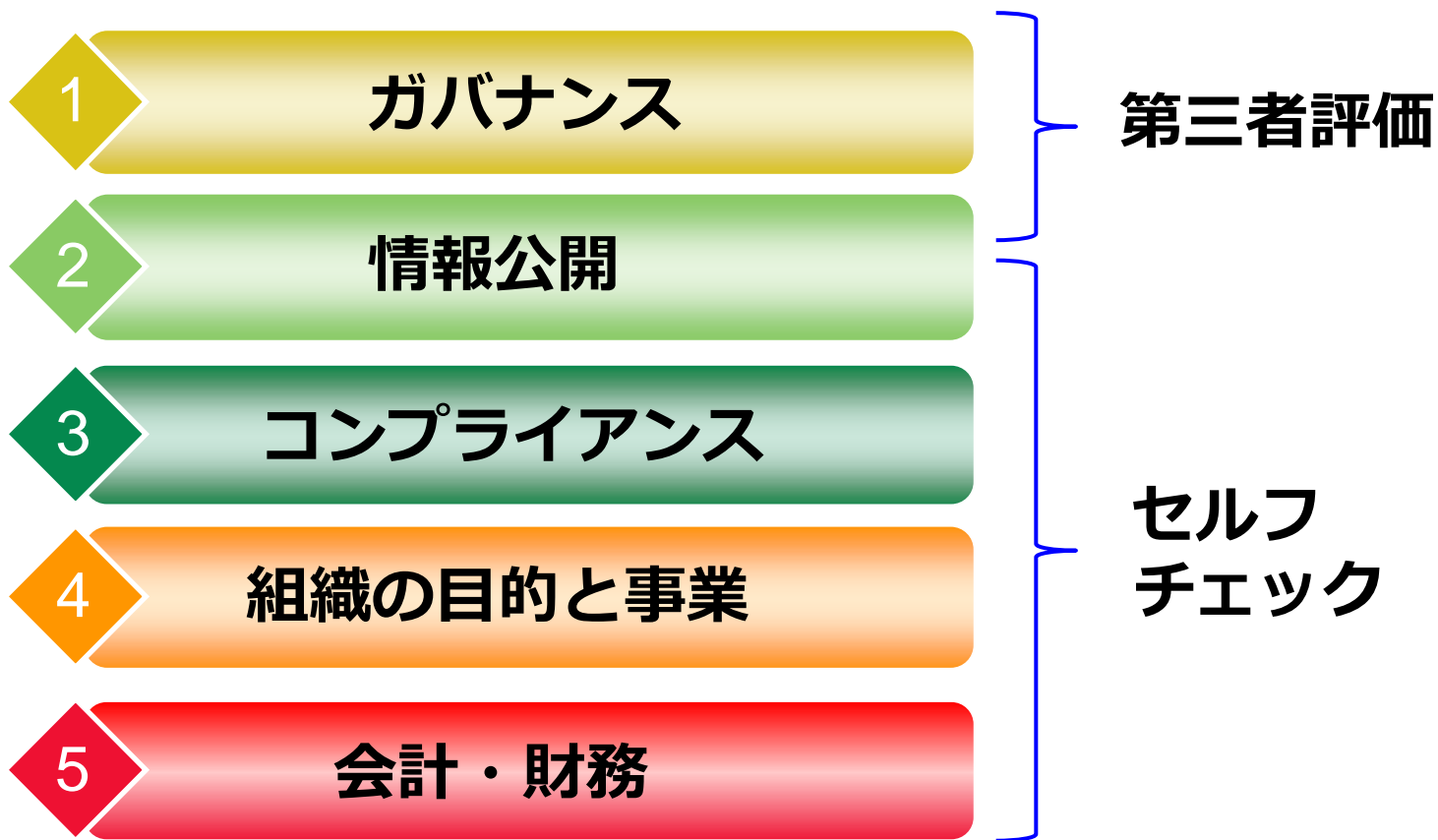
- (1) 団体によるセルフチェック（実施の有無で判断できる項目）
- (2) 提出書類による書面評価（専門知識が必要な第三者評価）

評価基準：25項目（雇用がない場合24項目）

- ① 法律や定款通りの運営という基礎部分を評価
- ② 分野/事業内容・組織規模を問わない評価基準
- ③ 「はい」「いいえ」で答えられる基準
- ④ 書面で第三者が確認できる内容
- ⑤ 第三者評価11基準、セルフチェック14基準

# 【参考】ベーシックガバナンスチェックの評価項目

- 評価の5項目：社会へ自己アピールしづらいものを対象



## 【評価基準の例】

- 理事の改選はどこで行うか？
- 理事の任期は何年か？
- 事業計画、予算はどこで決めるか？
- 事業報告、決算はどこで決めるか？
- 役員報酬額はどこで決めるか？
- 総会はどうやって開くか？その議事録は？
- 理事会はどうやって開くか？その議事録は？
- 貸借対照表の公告はどこで行うか？

## ガバナンス

- 1 法令または定款に則り、代表者および役員（理事3人以上、監事1人以上）を選任している。
- 2 1事業年度に2回以上、法令または定款に則り、理事会を招集し、実際に開催している。
- 3 法令または定款に則り、理事会の議事録を作成している。
- 4 法令または定款に則り、理事会で、事業計画・予算・事業報告・決算を審議している。
- 5 法令または定款に則り、定時社員総会／定時評議員会を招集し、実際に開催している。
- 6 法令または定款に則り、社員総会／評議員会の議事録を作成している。
- 7 法令または定款に則り、社員総会／評議員会で、事業計画・予算・事業報告・決算を審議または報告している。
- 8 役員報酬を支給している場合は、法令、定款または規程に則り、役員報酬の支給を決定するとともに、支払った報酬額（総額）を経費計上し、決算書類に記載している。

9 監事監査を実施し、監査報告書を作成している。

10 直近の登記事項を登記している。

※基準 8 は役員報酬の支給がある場合のみ適用。

## 情報公開

11 事務所に備え置くべき書類を整備し、定款・役員名簿・事業計画書・事業報告書・決算書類を組織のホームページまたは情報公開サイトで公開している。

## 情報公開

- 12 組織の所在地および問合せ方法を組織のホームページまたはSNSで公開している。
- 13 寄付者・支援者等に事業の成果を報告している。

## コンプライアンス

- 14 理事との利益相反を理解し、その有無を確認の上、適切に対応を行っている。
  - 15 個人情報の取扱いに関する規程を定め、取得目的を明示している。
  - 16 法令または規程で定められた保存年数の期間、法定保存文書を保存している
  - 17 雇用契約を締結している職員がいる場合、法令に基づく労務管理を行っている。
  - 18 ハラスメント防止策を講じている。
- ※基準17は雇用がある場合のみ適用。





## 組織の目的と事業

- 19 組織の目的と事業を文書化している。
- 20 組織の目的に沿った単年度事業計画を策定している。
- 21 事業の対象となる社会的ニーズや課題を多様な関係者からくみ取っている。
- 22 各事業の定期的な振り返りや見直しを行っている。

## 会計・財務

- 23 会計に関して、専門知識をもった役職員が担当している、または会計専門職や外部の支援団体からアドバイスを受けている。
- 24 税務申告と納付を行っている。
- 25 現金の取扱いや資金管理に関して、複数名でチェックしている。

- 第三者評価基準（1～11）については、団体より提出された書類に基づき、日本非営利組織評価センターが第三者評価機関として評価を行う。
- セルフチェック基準（12～25）については、団体自らが基準を満たしているかどうかを、実施の有無で判断できる項目となっている。



## ◎実際に組織評価を受けた団体の感想より

セルフチェックにより組織運営において必要なポイントを確認することができ、第三者評価により自組織に不足しているポイントを知ることができ非常にありがたかったです。【認定NPO法人A】

初めてのことでしたので、最初は難しいと感じましたが質問に対して迅速かつご丁寧な回答を頂く事ができてとても有難かったです。正しい運営を心掛けていても、具体的に何をしたらいいのか分からない事も多かったので、今回ベーシックガバナンスチェックを受けさせて頂く事ができた事は、今後の法人運営を行うにあたってとてもいい機会となりました。ありがとうございました。【NPO法人B】

## ◎組織評価情報の活用

- ① 評価結果をもとに不足や不備がある項目を改善する。
- ② 助成金申請で組織評価の実績をアピールする。
- ③ ホームページで評価を受けたことを掲載し、信頼性をアピールする。

# 【参考】ベーシックガバナンスチェック

- 1 ウェブサイトから申込み
- 2 評価書類提出フォームから書類を提出
- 3 非営利組織評価センター（JCNE）にて評価実施
- 4 評価確定通知送付
- 5 評価結果公開
- 6 ※再評価

サイト掲載の申請マニュアルをもとに申請

【提出書類】  
定款／理事会及び総会（評議員会）の議事録（2年分）／監査報告書／役員報酬規程／役員名簿／事業計画／予算／事業報告書／決算書類

お申込みページは以下のURLとなります。  
詳しい申請マニュアルを掲載しています。

<https://jcne.or.jp/catalog/>





第三者組織評価への  
取り組みをお待ちしています。

<http://jcne.or.jp>

非営利組織評価センター

〒105-0001 東京都港区虎ノ門1丁目1 1-2 日本財団第二ビル3階

TEL 03-6457-9721 (平日9:30より17:30)

FAX 03-6457-9722

Mail [office@jcne.or.jp](mailto:office@jcne.or.jp)