

NGO の アカウントビリティー 向上のための行動基準

作成：JANIC アカウントビリティー委員会

2006年3月 JANIC 理事会承認

【目次】

NGO のアカウンタビリティ	3
自己診断の手引き	8
一般達成基準 12	
組織運営基準	13
事業実施基準	15
会計基準	17
情報公開基準	19
高度達成基準 20	
組織運営基準	21
事業実施基準	23
会計基準	27
情報公開基準	30
別添 1 : ステークホルダーマップ	
ステークホルダーマップ (内部)	
ステークホルダーマップ (外部)	
別添 2 : 自己診断シート	
一般達成基準 自己診断シート	
一般達成基準 団体集計用シート	
高度達成基準 自己診断シート	

NGO のアカウントビリティー

- JANIC アカウントビリティー行動基準作りにあたって -

< アカウントビリティーとは? >

日本で「アカウントビリティー」という言葉が使われるようになったのは、1994年に出版されて大きな反響を呼んだ「人間を幸福にしない日本というシステム」という本がきっかけとされます。その中で、著者の K・ウォルフレン（オランダ人ジャーナリスト）は、日本の社会・政治システムを「アカウントビリティーの欠如」という切り口から鋭く分析しました¹。その頃から政府に対してアカウントビリティーや情報公開を求める声が強まり、時を同じくして企業の社会的責任も厳しく問われるようになってきました。

アカウントビリティーは通常「説明責任」と訳されています。確かに、英語の辞典を開いてみると語根の account の最も古い意味は「申し開きをする」こととなっています²、同義語は answerability（答えられること）とされています。類似した言葉に responsibility がありますが、それとはどう違うのでしょうか。responsibility は責任の範囲や責任を果たしたかどうかを自ら判断できるもの（ないし自覚するもの）であるのに対して、accountability は責任の範囲や責任を果たしたかどうかを決めるのは相手方だ、という本質的な違いがあります。つまり、アカウントビリティーは相手との関係性の上に成り立っているわけです。

もう少し具体的にアカウントビリティーの意味を掘り下げると、政治学の世界では、「ある人ないし組織が、組織ないし社会の中で取った行動について、法的ないし組織的な上位権限者に対して答えねばならないこと」³とされてきました。また、経済学の世界では、「委託された資金もしくは財産を受託者が適切に保全し、その管理・運用の状況ならびに結果を正確に測定し、委託者に対して伝達する義務」⁴とされてきました。その二つがアカウントビリティーの古典的な解釈・定義といえます。

しかし最近では、アカウントビリティーを広くとらえるようになってきています。たとえば企業の世界では、「(株主や債権者だけでなく、従業員・顧客・政府など、企業をとりまくすべての)利害者集団との取引関係を明確に測定し、彼らの協働の結果としての社会的貢献度の度合を明らかにし、これを利害者集団に伝達する」ことが「アカウントビリティーの現代的意味」とされるようになってきました⁵。

つまり、上位権限者や委託者だけでなく、さまざまな利害関係者（ステークホルダーと呼ばれる）との関係を考慮に入れる必要が出てきているのです。また、事後に説明して納得してもらうだけでなく、途中段階さらには計画段階から関係者の期待やニーズを反映させる必要が出てきています。一言で言うと、「ある人ないし組織の業績、応答性、さらには倫理性について、利害関係者が持つさまざまな期待に応えること」⁶というのが、アカウントビリティーの現代的な解釈・定義となつてきているのです。その意味で、アカウントビリティーは「(受動的に)答える」というより「(能動的に)応える」こと、「説明責任」というより「利害関係者の期待/要求に応えること」ととらえるのがふさわしいと言えます。⁷

最後に、アカウントビリティーというと普通は対外的なものをイメージしますが、対外的なアカウントビリティーを果たすためには、対内的な（組織内の）アカウントビリティーも確立する必要があることが、忘れてはならない重要な点としてあります。

¹ K.V.ウォルフレン著、「人間を幸福にしない日本というシステム」毎日新聞社、1994年、76ページ。

² 寺沢芳雄編、「英語語源辞典」、研究社、1999年。

³ Jay M. Shafritz, The HarperCollins Dictionary of American Government and Politics, HarperPerennial, 1992.

⁴ 神戸大学会計学研究室編、「会計学辞典第5版改訂増補版」、同文館出版、2001年。

⁵ 同上。

⁶ Kevin P. Kearns, Managing for Accountability: Preserving the Public Trust in Public and Nonprofit Organizations, Jossey-Bass Publishers, 1996, p.35.

⁷ もとものの漢字の意味も、「答」は口先でこたえること、ないし相手からの問いにこたえることを意味するのに対して、「応」は心の内で相手にこたえる/報いること、ないし相手にひびき応じることを意味している。

<双務的アカウンタビリティ（Mutual Accountability）という考え方>

従来アカウンタビリティは、上位権限者や委託者に対して「一方向的」に果たすべきものと考えられてきました。また、資金や許認可権など、いわゆる力を持った利害関係者（たとえば政府や株主）へのアカウンタビリティを重視し、力の弱い利害関係者（たとえば消費者や受益者）に対するアカウンタビリティを軽視する傾向がありました。⁸

そうしたアカウンタビリティのあり方に対して、南の NGO からは、「北の NGO は政府やドナーの顔色をうかがうばかりで、南の NGO や受益者に対するアカウンタビリティを果たしていない」という批判が出されるようになりました。

そうした批判を受けて、アメリカの NGO 界では数年前から「双務的アカウンタビリティ」という考え方が生まれ、今ではアカウンタビリティの中心的な概念となっています。それは、さまざまな利害関係者が対等な立場に立って、相互（双方向）にアカウンタブルな関係を築くという考え方です。北の NGO に即して言えば、政府やドナーからもアカウンタビリティを引き出す一方、これまで弱かった南の NGO や受益者に対するアカウンタビリティを強化していこうということになります。双務的アカウンタビリティはまた、さまざまな関係者が協働者（パートナー）としてコミットし、責任を分かち合い、共通の目的を達成しようという理念に立っています。

<ガバナンスなどとの関連>

最近ではアカウンタビリティだけでなく、ガバナンス、正当性、透明性、コンプライアンスといったことが、NGO を含む社会組織に求められるようになってきました。それらの概念とアカウンタビリティとの関係を整理しておく、次のようになると思われます。

透明性（transparency）は、利害関係者に何らかの影響を及ぼす意思決定・計画立案・事業実施などの過程（プロセス）や基準、結果などを利害関係者に対して明らかにすることで、アカウンタビリティを果たす上での重要な要素ということが出来ます。また、コンプライアンス（compliance）は法令遵守と訳されていますが、公正さを確保するために法令をはじめとするさまざまなルールや内規、さらには社会倫理を遵守することを言い、これもアカウンタビリティを果たすための一要素ということが出来ます。

ガバナンス（governance）は「統治」と訳され、組織が健全に管理運営されるよう監督することと解釈されてきました。組織の内（執行部）と外（社会）を結ぶ機関（企業では取締役会、NGO では理事会など）がその役目を担い、それらの機関をどう強化し機能させるかが課題とされてきました。が、最近ではもっと広くガバナンスをとらえるようになってきています。企業の世界では「企業の方向性と活動内容を決定する際、ステークホルダーが互いに作る関係」⁹というふうに、また政治的には「国家と社会を構成する市民などの多様な主体がともにつくりあげていくよりよいマネジメント」¹⁰というふうにとらえ、「協治」という訳語が使われるようになっていきます。さまざまなステークホルダーが関わり、作り上げるという点で、現代的なアカウンタビリティと考え方が非常に近くなっています。両者の違いを挙げるならば、ガバナンスは意思決定や計画立案など実際の行動以前の段階に主に焦点を当てているのに対して、アカウンタビリティは評価や報告といった行動後の段階に主に焦点を当てていると言うことができるでしょう。いずれにせよ、現代の社会組織は、常にステークホルダーを意識し、ステークホルダーとの絶えざる対話・協働を通して自らの目的・使命を達成していくことが求められていると言えます。

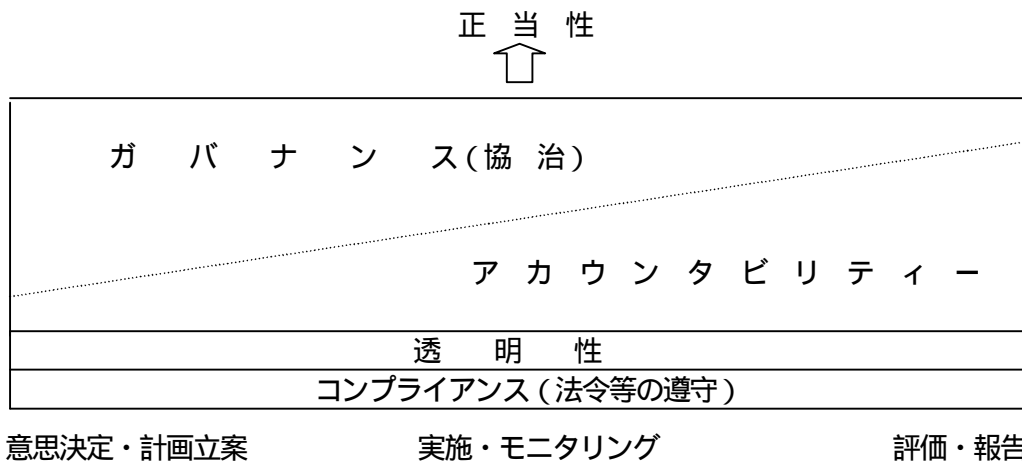
⁸ 力を持った利害関係者に対するものは上向きの（upward）アカウンタビリティ、力の弱い利害関係者に対するものは下向きの（downward）アカウンタビリティと呼ばれる。

⁹ ロバート・モンクス、ネル・ミノウ著、「コーポレート・ガバナンス」、生産性出版、1999年、4・20ページ。

¹⁰ 松下和夫著、「環境ガバナンス」、岩波書店、2002年、11ページ。また、国連グローバル・ガバナンス委員会著の「地球リーダーシップ」（NHK出版、1995年、28ページ）では、「個人と機関、私と公とが、共通の問題に取り組む多くの方法の集まりで、… 相反する、あるいは多様な利害関係を調整したり、協力的な行動を取る継続的プロセス」と定義している。

最後に正当性 (legitimacy) ですが、透明性・コンプライアンスを確保し、ステークホルダーが関わり作り上げるガバナンスやアカウンタビリティを実現することによって、最終的にその組織は正当性を持った組織であると社会によって認められる、とすることができます。

以上を図で示すと、次のようになります。



<今なぜNGOのアカウンタビリティか>

政府や企業に対しては比較的早い段階からアカウンタビリティや社会的責任が追及される一方、NGOのカウンタビリティが問われることはほとんどありませんでした。それが、最近になって問われるようになったのは¹¹、なぜでしょうか。その要因としては次のようなことが考えられます。

NGOの社会的役割に対する関心と期待が高まってきた。

NGOの社会的影響力が大きくなってきた。

NGO活動に対する資金援助・法人格付与など、政府や民間からの支援が拡大してきた。

(政府や民間助成団体自体がアカウンタビリティを求められ、それが資金提供先のNGOにまで及ぶようになった)

会員、受益者、一般市民の意識・主体性が高まってきた(「NGOにお任せ」でなくなってきた)。

資金などの不正使用・流用の事例が報じられるようになってきた。

以上のような外的要因だけでなく、NGOの側にも、結果としてアカウンタビリティの向上につながる、次のような内的要因があると考えられます。

自分たちの活動をもっと広く社会に知らせたい。

社会的信用を高め、社会から広く支持を集めたい。

組織の拡大に伴って起きてきた問題(情報共有/意思統一/互いの目配りの難しさ)を解決したい。

<どうアカウンタビリティを高めるか>

政府セクターや企業セクターには、アカウンタビリティを確保する仕組みが既にあります。政府の場合は、政権を競う政党や議員が選挙や議会での討論を通して政策を訴え、約束した政策を実行に移して結果を出せたかどうかを明らかにし、最終的には選挙によって市民の審判を受けます。企業は市場というメカニズムを通して、利潤を上げたかどうかだけでなく、最近では社会的責任を果たしているかどうかの審判を市民から受けます。ただ、それらの仕組みが十分に機能しているとは言いがたく、新しい仕組みがいろいろと導入されるようになりました。¹²

¹¹ 例えば外務省は、1999年度のODA白書(p20)で「NGO側においても、組織運営能力や活動内容に関する説明責任(アカウンタビリティ)を一層高めることが期待される」と指摘し、経済産業省も、2000年度の通商白書(p88)で「NGOの役割が大きくなれば、NGOに求められる説明責任も大きくなると考えられる」と指摘している。

¹² 政府では、情報公開、政策評価、マニフェスト作りなど、企業では、社会責任会計・環境会計、内部告発制度など。

NGO/NPO セクターはどうでしょう。残念ながら NGO/NPO セクターでは、アカウンタビリティを確保する仕組みが確立されていません。民法 34 条や特別法(1998 年施行の特定非営利活動促進法 = NPO 法を含む)に基づく法人に対しては一定の仕組みが設けられていますが、それとて十分とは言えず、まして任意団体に対する仕組みはまったくと言ってよいほどありません。

アカウンタビリティを確保する仕組みがない、ないし不十分な中で資金流用などの不正が表面化してきたことで、外務省は 2002 年度から NGO 支援無償を供与する団体に対して外部監査を義務づけました。それにとどまらず、NGO を「格付け」することにまで言及しはじめました。つまり、官製の「アカウンタビリティ・システム」作りが進もうとしているのです。

政府の作るシステムが NGO の実情にそぐわなかったり、規制色が強くなったりする恐れがあることは言うまでもありません。政府による選別や規制を許すわけにはいかない – これが、JANIC がアカウンタビリティ基準作りにも乗りだした理由です。でも、それだけではありません。NGO が組織を運営したり事業を実施したりする上での望ましい姿を明らかにし、NGO 界全体のレベルアップにつなげることができれば、という積極的・能動的な動機も同時にありました。JANIC がわずか 6 項目からなる行動指針を定めてから約 10 年。利害関係者(ステークホルダー)へのアカウンタビリティを果たすためだけでなく、自らの組織や事業を一段と向上させるための基準を作り、行動する時期に来たと言えます。

<アカウンタビリティ行動基準>

JANIC は、2002 年 5 月の正会員の集いで「アカウンタビリティ委員会」の設置を決め、8 団体 9 人の有志からなる委員会が早速活動を開始しました。委員会ではまず、「利害関係者 = ステークホルダーの期待/要求に応えること」という、より広い現代的な解釈に立って、会員 NGO が守るべきアカウンタビリティの基準作りを行なうことを決めました。そして、全体の枠組みを議論した上で、「組織運営」、「事業実施」、「会計」、「情報公開」という 4 つの分野に分けて基準作りを進めました。各基準とも、設立間もない団体や小さな団体に配慮して、2 年以内に全団体が達成すべき「一般達成基準」と、より高い社会的信頼を獲得し、関係者の負託により良く応えるために中期的(3~5 年)ないし長期的(5 年以上)に達成する「高度達成基準」の二本立てとしました。また、さまざまある NGO 活動の中でも、とりあえず事業実施型(途上国の現場で事業を行なう)の NGO 活動について基準を定めることとしました。

委員会での作業はメールを通じて逐一会員団体に報告し、どのような議論をへて各基準が設けられたかを明らかにしてきました。委員会は 1 年 2 ヶ月の間に 27 回にわたる議論を重ね、2003 年 6 月までに計 232 項目からなる基準の草案をまとめました。できあがった草案に対する意見を広く集めようと、JANIC ではホームページに草案を 2 ヶ月間掲載して、パブリックコメントを求めました。コメントを参考にして一部修正した基準案は 10 月末の JANIC 理事会で採択されました。

採択にあたって理事会は、いきなり会員団体に基準を守るよう求めるのではなく、各団体に基準案を使った自己診断をしてもらうこと、そして試行から得られた経験に基づいて、各基準・項目が妥当かどうか、改善するとしたらどのように改善したらよいかを議論・検討した上で成案を得ることを決めました。また、議論・検討は会員団体を中心に行なうものの、政府やドナーなど、さまざまなステークホルダーの意見や参加も求めることにしました。

理事会決定を受けて、2004 年度には JANIC 会員団体に自己診断をしてもらうとともに、会員以外の団体にも呼びかけて基準案について議論するワークショップを 8 回開催しました。そして 2005 年度には、外務省をはじめとする政府機関、社会的責任に熱心に取り組む企業、助成団体、それに NPO から幅広い参加を得てマルチセクター会議を開き、他のセクターから基準案についての率直かつ貴重な意見・コメントを得ることができました。

そうしたさまざまな場での議論や、自己診断の結果(実際に使ってみてどれほど有意義だったか)をもとに委員会で修正や変更を加え、最終案を取りまとめました(最終的に一般達成基準 114 項目、高度達成基準 209 項目)。また、狭い意味でのアカウンタビリティを超える包括的な内容であるという指摘を受けて、「アカウンタビリティ向上のための行動基準」とすることにしました。最終案は 2006 年 3 月の JANIC 理事会で承認され、それによって正式に行動基準を活用していくことになりました。

日本でNGO活動が飛躍するきっかけとなった1979年のインドシナ難民危機から四半世紀。いまNGO活動は、社会の期待・負託に応じてさらなる飛躍を遂げることができるのか、それとも期待・負託に応えられずに停滞してしまうのか、大きな曲がり角に立っていると言えます。NGOに関わるさまざまな関係者(ステークホルダー)を鏡として我が身を映し出し、みずからの組織や活動のあり方を振り返って、社会の期待・ニーズによりよく応えることができるよう、みずからを高めていくことが求められています。仕方なく義務を果たすといった受動的・消極的な思考を180°転換して、能動的・積極的に関係者と向き合ってみずからを活性化し、社会の期待・ニーズに応える力を高めていくことが、ボランティア(自発的)な組織としてのNGOに求められていると言えます。

末筆ながら、2004年度から2005年度にかけてのワークショップおよびマルチセクター会議の開催などに庭野平和財団から資金援助いただきましたことに感謝の意を表明したいと思います。

JANIC アカウンタビリティ委員会

基準執筆委員

渡辺 龍也 (座長、担当:前書、手引き、事業実施基準 所属:東京経済大学、JANIC 理事)

山口 誠史 (担当:会計基準 所属:シェア=国際保健協力市民の会、JANIC 理事)

河内 (担当:組織運営基準 所属:アフリカ日本協議会)

石井 (担当:情報公開基準 所属:ピースウィンズ・ジャパン)

その他委員

渡辺 鋼一 (所属:セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン)

小西 菊文 (所属:C.P.I.教育文化交流推進委員会)

秋谷

田中

伊藤 道雄 (所属:JANIC)

山崎 唯司 (所属:JANIC)

JANIC 事務局 担当者

小林 哲也

高村 和雄

竹崎 希

高橋 良輔

自己診断の手引き

- アカウンタビリティ行動基準の使い方 -

この行動基準をよりよく使い、各団体のアカウンタビリティと能力の向上に役立てるために、次のような手順を踏んで診断することをお勧めします。

ステップ1：ステークホルダー・マッピング

—

ステップ2：基準の選択と理解

—

ステップ3：自己診断

—

ステップ4：ステークホルダー分析

—

ステップ5：アカウンタビリティ分析

まずは、ステップ1から3まで、やってみて下さい。さらに自分たちの団体のアカウンタビリティを高めるにはどうしたら良いかを分析したい方や団体は、ステップ5までお進み下さい。

ステップ1：ステークホルダー・マッピング

ステークホルダー・マッピングというのは、自分たちの団体にはどのようなステークホルダーがいるのかをまず明らかにし、自分たちが各ステークホルダーに対して暗黙のうちに持っている重要度ないし優先順位を明らかにする作業です。

1) ステークホルダー (= 利害関係者) の列挙

まず、自分の団体には内外にどのようなステークホルダーがいるのかを、下を参考にして外部、内部の別に書き出して下さい。

外部：ドナー団体（資金、物資、その他）

個人のドナー（特に大口ドナー）
政府機関（所轄庁、提言対象機関など）
関係団体（国際NGO本部、姉妹団体など）
協力団体（NGO、企業、政府機関、国際機関等）
カウンターパート（共同実施する組織）
現地民衆組織・NGO
受益者
NGO界（JANICなど）
メディア
議員
一般市民
その他

内部：理事会

監事
評議員会
執行部
国内スタッフ（常勤、非常勤）
現地事務所／スタッフ
現地人スタッフ
会員
ボランティア
インターン
その他

2) 作図(マッピング)

書き出したステークホルダーを、外部の場合は自分の団体を中心に、内部の場合は執行部を中心にして、その回りに描き出して下さい。したがって、図は外部ステークホルダー・マップと内部ステークホルダー・マップの二つになります。参考例を添付しましたのでご参照ください。なお、ここで「執行部」とは、事務局の責任者(個人ないしグループ)を指します(企業で言えば管理職に当たる)。

作図にあたっては、自分の団体ないし執行部にとっての重要度/優先順位にしたがって、各ステークホルダーを下記の線で囲って下さい。

1) 優先順位が低い	点 線
2) 優先順位がやや低い	一点鎖線	- . - .
3) 普通	実 線	-----
4) 優先順位がやや高い	太 線	=====
5) 優先順位が高い	二重の太線	=====

図中に「影響を受ける」、「影響を与える」、「等しく影響し合う」とありますが、これは、自分たちの団体(あるいは執行部)とステークホルダーの関係を振り返った時、自分たちが相手に影響を与えるよりも、相手から影響を受けることの方が多い場合は「影響を受ける」、逆に、相手から自分たちが影響を受けるよりも、相手に影響を与えることの方が多い場合は「影響を与える」、影響を受ける/与える割合が同等な場合は「等しく影響し合う」のどれかに相手(ステークホルダー)を分けて、該当する場所には書き入れるという意味です。

ステップ2：基準の選択と理解

1) 使う基準を選ぶ

まず、自分の団体に合わせて、一般達成基準と高度達成基準のどちらかを選んでください。

「基準作りにあたって」で説明しましたように、この基準は、どのNGOも既に達成しているべき、ないし短期(2年)のうちに達成すべき「一般達成基準」と、より高い社会的信頼を獲得し、関係者の負託により良く応えるために中期(3~5年)ないし長期(5年以上)の期間内に達成すべき「高度達成基準」とに分かれています。まず診断を始める前に、どちらの基準を使うのが自分の団体にとってふさわしいかを判断してください。ちなみに、「一般達成基準」は、設立間もない団体ないし小規模な団体を意識して作られています。

高度達成基準のうち、かなりの部分は一般達成基準と重複しています。一般達成基準にない高度な基準は「ゴシック体」で標記してあります。初めに一般達成基準を使って診断したあとに、高度達成基準も使って診断してみようという場合は、ゴシック体で書かれた項目だけチェックすれば重複を避けることができます。

2) 基準全体の概略を理解する

具体的な診断に入る前に、「枠組み」を御一読ください。何について、誰に対して、どの時点で、という3つの柱に分けて、基準の概略を説明しています。枠組みを読むことで、これからどのような内容について自己診断をしていくのか、全体像をつかむことができます。

ステップ3：自己診断

1) 自己診断シート

いよいよ自己診断です。よりよい自己診断を行なうには一人で診断するのではなく、一つの団体で5~15人が参加することをお勧めします。それも、執行部だけでなく、一般のスタッフ（現場のスタッフを含む）や理事、できればボランティアや会員など、多様なステークホルダーが参加することをお勧めします。

実際の診断にあたっては、最初は一人一人で行い、最後に団体として全部を取りまとめて下さい。そのために、個人が診断する時に使う自己診断シートと、団体として取りまとめる時に使う団体集計シートを作成しましたのでご利用ください。（シートはJANICのホームページからダウンロードできますし、メールでもお送りできるので、ご希望の際は事務局までご連絡ください）。

診断は、以下の4段階評価で行なうようになっていきます。各項目について、どの段階に到達しているかを診断して、該当する数字に をつけてください。「JANIC アカウンタビリティ行動基準作りにあたって」で触れてありますように、この基準は現場事業型 NGO の、しかも地域開発（community development）型の事業を念頭において作られています。そのため、緊急救援活動を主に行なっている団体や、資金助成型の団体、アドボカシー活動や開発教育に主に取り組んでいる団体にとっては、特に事業実施基準の中で当てはまらない/当てはめにくい項目もあると思われるかもしれません。その場合は、N/A にしてください。

- 4 = 達成できている
- 3 = かなり達成できている
- 2 = 部分的に達成できている
- 1 = まだ達成できていない
- N/A = 該当しない

どこまでできていれば、ないし何ができていれば4に該当するのか、あるいは3なのか、2なのかという疑問が湧いてくるかと思えます。それを判断するための客観的な指標を提示できればよいのですが、指標を選んだり作ったりするのが容易でなく、時間的な制約もあったことから、今回は指標作りを踏み込めませんでした。10年以上前に NGO 基準を作ったアメリカでも、いまだに指標を作るところまで行っておらず、自己診断・自己認証にとどまっているのが現状です。ですので、どの段階に達しているかは、各自・各団体で判断して下さい。

2) 平均点とグラフ化

基準の達成度合いをビジュアルに把握できるよう、自己診断シートは平均点計算とグラフ化を自動的に行なうようになっていきます。診断して をつけた番号と同じ数字を、そのすぐ右側の「到達レベル」の欄（L 列の欄）に打ち込むと、各基準の平均点と、クラスター=基準群（例えば組織運営基準の1. 目的や2. 意思決定など）の平均点が自動的に計算されて出てくるようになっていきます。

また、シートの最後に「レーダーチャート用」という部分があって、ここにも基準平均とクラスター平均が自動的に表示されます。そして、自動的に基準ごとのレーダーチャートと、4基準を比較するレーダーチャートが表示されるようになっていきます。これによって、各基準の中でどの部分が強く、どの部分が弱いのか、また4つの基準の中でどの基準はよく達成でき、どの基準は十分に達成できていないかを、ビジュアルに読み取ることができます。

ただし、N/A に該当する項目が多い団体の場合は、計算に狂いが生じ、基準間および基準内の正確な比較が困難になると思われます。その場合は、シート内の計算式の中の分母を変えたりすれば正確な比較ができます。

3) 総合的な診断

個人が診断が終わったところで団体集計シートに各人の評価結果を打ち込むと、団体全体としての診断結果が出ます。それをもとに、できるだけ多くのスタッフが（場合によっては他の内部ステークホルダーも）参加した内部ワークショップを開いて、診断結果から何ができてきたかを議論し、共有する場を持つことを強くお勧めします（そうしたワークショップを開いた団体からは、非常に有益だったという声が寄せられています）。

ステップ4：ステークホルダー分析

ステークホルダー分析というのは、各ステークホルダーが自分たちの団体にどのような要求や期待を持ち、それに対して自分たちの団体がどのように応えてきたかを明らかにすることを言います。

各ステークホルダーが貴団体に対して要求ないし期待していること、それらの要求/期待にどれだけ応えられているか、および貴団体にとっての各ステークホルダーの重要度/優先順位を、添付の表に書き入れて下さい。

ステークホルダー名	何を要求/期待しているか	要求/期待に応えられているか	重要度

なお、「要求/期待にどれだけ応えられているか」は、十分に応えられている場合は、ある程度応えられている場合は、あまり応えられていない場合は×で記入して下さい。また、重要度/優先順位は、重要度/優先順位が高い順に5、4、3、2、1と記入して下さい。

ステップ5 . アカウンタビリティ分析（それぞれ外部、内部別に）

1) ステークホルダーとの関係性

作成した表や図、自己診断の結果を振り返って、自分の団体のステークホルダーとの関係性にどのような特徴があるか、現在の関係性をどのように変えていったらよいと思うかを書いて下さい。

主要なステークホルダーに絞って記述するのでも、ステークホルダーをグループに分けて（例えばドナーグループ、受益者グループなど）記述するのでも結構です。

2) アカウンタビリティの向上

自己診断の結果を振り返って、全体的な特徴、強い部分、弱い部分などを自分なりに分析して下さい（分析には平均点やレーダーチャートが有用かと思います）。

強い部分をどう伸ばし、弱い部分をどのように補い強化していったらよいと思うかを書き出して下さい。特に弱い部分を強化していくためにはどのような行動が必要かを、短期、中期、長期に分けて考えるとともに、それぞれのタイムスパンの中で必要性が高い行動の順に並べて行って下さい。

そうしてできた「行動計画」を、年次計画や中期計画に反映させていくことをお勧めします。

一般達成基準

組織運営基準

1. 目的

- 1-1. 組織の目的(理念、使命)を明確にし、必要に応じて見直す。

2. 意思決定

- 2-1. 意思決定の仕組みとプロセス、基準を明確にする。
- 2-2. 意思決定は、透明かつ民主的に行ない、決定の理由を明らかにする。

3. 情報の共有と公開

- 3-1. 定期的な会合や通信手段の利用などを通じて、組織内(海外駐在スタッフも含む)の意思疎通を密にする。
- 3-2. 情報の独占を避け、組織内で広く共有し、活用できるようにする。
- 3-3. 情報の共有・公開にあたっては、プライバシーへの配慮を十分に行なう。

4. 組織の機構・役割

4-1. 組織の機構

- a. 組織内に意思決定機関、監査機関/人、執行機関を置く。
- b. 組織の全体構成と各機関や部署の役割、権限を明確にしておく。

4-2. 意思決定機関... 意思決定機関は以下のことを行なう

- a. 組織を代表し、対外的に責任を負う役員(理事など)を透明かつ民主的に選出する。
- b. 組織の目的(理念、使命)や機構、制度などを定めた憲章(定款、寄附行為など)を策定する。
- c. 事業計画、予算、活動報告、決算報告、その他の重要事項などを審議し、決定する。

4-3. 監査機関/人... 監査機関ないし監査人は以下のことを行なう

- a. 役員(理事など)の業務執行状況、および組織の財産の状況を監査する。
- b. 監査内容に関して意思決定機関に意見を述べ、必要に応じて意思決定機関の会議を招集する。

4-4. 執行機関... 執行機関は以下のことを行ない、必要に応じて意思決定機関に報告する

- a. 意思決定機関によって議決された事業計画と予算にもとづいて事業と予算を執行する。
- b. 業務を担当する者の役割と権限をあらかじめ明確にしておく。
- c. 緊急な対応を必要とする場合は、あらかじめ定められた手続きと権限にしたがって対応し、事後速やかに意思決定機関の承認を得る。

5. 財務

- 5-1. 資金や物資等は、提供者の意思、および提供者にあらかじめ説明した用途に沿って使う。
- 5-2. 現実的な収支計画を立て、実際の状況に応じて効率的に資金を活用する。
- 5-3. 自律的で安定した事業運営ができるよう、自己資金(会費、寄付、事業収入、金利収入)の比率を高めると同時に、資金源の多様化を図る。

6. 明文化

- 6-1. 意思決定の基準を明文化する。
- 6-2. スタッフ等の権利や義務を定めた内部規則(就業規則、職務規定など)、雇用契約書、会員規定を作成する。
- 6-3. 事業の実施や組織運営の経緯を記録し、文書として残す。

7. 法令等の遵守

- 7-1. 事業の実施や組織の運営にあたっては、日本および関係国の法令や組織の内部規則(定款など)を遵守する。
- 7-2. 日本および関係国の社会通念、倫理、文化を尊重する。
- 7-3. 公益通報(内部告発)者に対して不利な取り扱いをしない。

8. 組織の強化

- 8-1. 組織運営のあり方を随時見直し、改善する。
- 8-2. あらゆる形の差別、性的嫌がらせ、受動喫煙などのない、健全な職場環境を作る。
- 8-3. スタッフやボランティアの資質や能力を高めることができるよう、人材育成に力を入れる。
- 8-4. スタッフやボランティアに対する福利厚生、安全確保、健康管理や危機管理、事件・事故への対処・備えを行なう。
- 8-5. より多くの市民の参加と支持を得ることができるよう、開かれた組織運営を行なう。
- 8-6. 他のNGO や市民組織との連携や学び合いを通じて、組織の能力を高める。

事業実施基準

1. 戦略、行動指針

- 1-1. 組織の目的（理念、使命）にもとづいて、戦略、行動指針（環境、女性/ジェンダー、住民主体、エンパワメントなどに関する指針）を明確にし、定期的に見直す。

2. 基本計画

- 2-1. 組織の戦略、行動指針にしたがって、事業ごとに中長期の目的、達成方法・目標などを明らかにした中長期計画を立て、定期的に見直す。
- 2-2. 中長期計画にもとづいて、事業ごとの年次計画を立てる。

3. 事業

3-1. 計画

a. 事前調査

事業の実施を検討している現地の状況や、実施に関わる可能性のある組織や人、そのニーズ・期待などについて、十分な情報収集を行なう。

事前調査の結果をもとに、具体的な立案に入るかどうかを決定する。

b. 立案

事前調査を踏まえ、受益者・共同実施者（カウンターパート）など関係者のニーズや期待を集約して事業を立案する。

事業の目的、達成手段、活動内容、達成目標、達成度評価基準を明確にする。

事業に関わるみずからおよび関係者の役割と責任を明確にする。

事業に必要な資金、物資、人員などのリソースの見通し（その数量や供給源）を立てる。

適切な実施体制とスケジュールを立てる。

事業が終わったあとの方向性（拡大、展開、発展、移譲、撤退など）を定めておく。

関係者からのフィードバックや同一/類似の事業の教訓を生かして事業計画書を作成する。

c. 審査・決定

提案された事業を、以下の観点から審査する。

- 1) 組織の目的（理念・使命）、戦略、行動指針にもとづいているか
- 2) 中長期の目的、達成方法・目標にしたがっているか
- 3) 十分な成果をあげられるか/実行可能か
- 4) その他、事前に定めた基準に適合しているか

審査の結果をもとに、あらかじめ定められたプロセスにしたがって、提案された事業の採択、修正、中止を決定する。

3-2. 実施

a. 実行

カウンターパートや協力団体との間で互いの役割や責任を明確にした契約や合意を交わす。

事業の実施体制（人員の配置や事務所の設置など）を確立する。

決定された事業計画を行動指針などにしたがって実施する。

実施にあたっては、現地の社会通念、倫理、文化を尊重する。

事業の進捗状況や社会状況などの変化を受益者やカウンターパートとともに随時チェックする。

軽微な変更であれば受益者やカウンターパートの合意を得て、大きな変更をとまなう場合はドナーな

ど他の関係者の合意を得て計画を変更する。

実施のために提供された資金、物資などのリソースを厳正に管理する。

b. 記録

事業の進捗状況やリソースの管理運用状況を日常的に記録し、蓄積する。

蓄積した記録を随時整理・文書化し、関係者と共有する。

c. 報告

事前の合意に基づいて、関係者に事業の進捗状況やリソースの管理運用状況を報告する。

3-3. モニタリングと評価

a. モニタリング

定期的(単年度事業の場合は四半期ないし半年ごと、多年度事業の場合は年一回程度)に事業の実施・達成状況やリソースの管理運用状況についてモニタリングを行なう。

モニタリングには受益者やカウンターパートの参加を得る。

モニタリングの結果、事業を変更する必要がある場合は関係者と協議し、その同意を得て事業計画を変更する(中止を含む)。

b. 中間評価

多年度事業の場合、中間時点で事業の実施・達成状況やリソースの管理運用状況について評価を行なう。

中間評価の枠組み(対象、方法、基準、頻度、参加者など)は関係者とともに事前に作成し、明確にする。

中間評価には受益者やカウンターパートの参加を得る。

中間評価の結果を報告書にまとめ、関係者と共有する。

中間評価の結果、事業を変更する必要がある場合は関係者と協議し、その同意を得て事業計画を変更する(中止を含む)。

c. 終了時評価

事業の終了にあたって、目標/期待達成度、成果、効率、妥当性、持続性、関係者の貢献度、教訓などについて評価を行なう。

計画時に定めた達成度評価基準をもとに、評価の基準、対象、方法、参加者など、評価の枠組みを関係者とともに事前に作り、明確にする。

終了時評価には特に受益者の参加を重視する。

評価は努めて数量的な評価を行ない、質的な評価と合わせて、総合的な評価を行なう。

終了時評価の結果を報告書にまとめ、関係者と共有する。

評価結果をもとに、事業が終わったあとの方向性(終了、移譲(撤退)、延長、拡大、縮小など)について関係者と協議し、定める。

会計基準

1. 会計の原則

1-1. 会計の仕組みの整備

会計におけるアカウンタビリティを高めるには、正確な財務諸表を作成し、公開するだけでなく、財務諸表の基礎となる会計処理を適正に行なう仕組みを整える。

1-2. 会計簿

会計簿は、正規の簿記の原則にしたがって正しく記帳する。〈正規の簿記の原則〉

1-3. 継続性

使用する勘定科目、決算時の前受金などの計上方法、換算レートの適用方法などは、組織内で明文化しておき、每期継続して適用する。〈継続性の原則〉

1-4. 財務諸表

- a. 特定非営利活動促進法（NPO法）で組織として作成が義務づけられている会計書類は、決算書類として公開する貸借対照表、収支計算書、財産目録である。これらの書類は、会計簿にもとづいて収支および財政状態に関する真実な内容を明瞭に表示する。〈真実性および明瞭性の原則〉
- b. 上記の書類のほかに、組織内で必要な会計帳簿である仕訳日記帳、総勘定元帳、合計残高試算表などを定期的に作成して、決まった場所に保管しておく。

1-5. 証憑

領収書、振込計算書、請求書などの証憑は、伝票または帳簿から検索できるよう、時系列に整理して並べて保管する。

1-6. 予算

- a. 事業計画にもとづいて必要な経費を積算して適正な予算を立て、その予算にしたがって支出を管理していくことを基本とする。
- b. 予算の作成および変更に関して、組織内で決定および承認のプロセスを明確にしておく。

1-7. 決算

年に一回は決算を行なう。通常の年次決算は、会計年度終了後2～3ヶ月以内に、監査をへて理事会や総会で承認を得る。この一連の手続きは、定款などに明記しておく。

1-8. 事業ごとの会計

- a. 複数の事業を実施している場合は、事業ごとに収入と支出を管理する。
- b. 予算および決算に関しては、事業ごとの支出が分かるように表現する。

1-9. 収益事業

収益事業を行って得た収益は配分してはならず、全額を本来事業に使用する。

2. 日常の会計処理

2-1. 会計担当者

会計担当者は、経理の実務経験を持つか、簿記の知識を取得することを基本とする。

【注】会計担当者は専従スタッフである必要はなく、パートタイムや責任が明確であればボランティアであってもよい。

2-2. 承認

- a. 現金や銀行振り込みによる支払い、海外事務所への送金などに際しては、承認権限を持つ者の承認を得てから現金出納担当者に支払いを請求する。
- b. 承認権限者や承認限度額はあらかじめ決めておく。

2-3. 残高確認

- a. 定期的に現預金残高の確認（帳簿残高と実際の現金および預金の残高が一致するかどうかの確認作業）を行なう。現金は原則として毎日、預金は少なくとも月に一度は残高を確認する。
- b. 決算にあたっては、金融機関に残高証明書の発行を依頼して残高を確認する。

2-4. 換算レート

外国通貨の換算レートに関しては、月初め、月末、前月の平均値、期中の平均値、送金または両替時などいくつかの取り方があるが、組織でどのレートを取るかをあらかじめ決めておき、そのレートを証明する書類（新聞や銀行のレート表、外国送金計算書、両替計算書など）を保管しておく。

3. 監査

3-1. 内部監査

- a. 監事のうち、少なくとも一人は会計の実務経験や専門知識がある者を選任することを基本とする。
- b. 決算時には、財務諸表、証憑の調べを受けたうえで、適正であれば監査報告書に監事の署名または押印を得る。

3-2. カウンターパートとの取り決め

- a. 現地カウンターパートとの共同事業や資金助成型の事業の場合、相互の合意によって会計に関する取り決めを行なう。
- b. 取り決めにもとづいて、定期的な会計資料のチェックや、会計のアカウンタビリティを高めるための助言を行なう。

4. 報告

4-1. 分かりやすい表現

財務諸表は、費目名や帳票の形式を分かりやすく表現したり、注釈を付けたり、グラフを利用したりして、一般の人にも理解しやすいようにする。

4-2. 正確な報告

一つの事業に複数のドナーから支援を受けている場合は、助成対象項目の重複などがないよう注意し、正確に報告する。

情報公開基準

1. 情報公開の基本

- 1-1. 情報の公開にあたっては、事実を隠したり、歪曲したり、誇張することなく、ありのまま伝える。
- 1-2. 情報の公開にあたってはプライバシーに十分配慮する。
- 1-3. 情報は、一般の市民や寄付者などにも分かりやすい表現で伝える。
- 1-4. 情報公開は、能動的、積極的に行なう。
- 1-5. 事業の内容や資金の使途など、組織の活動と運営について疑義が生じた場合、必要な情報の詳細を開示する。

2. 組織に関する情報

- 2-1. 組織の所在地、連絡先や、役員、執行機関の長の氏名などを公開する。
- 2-2. 組織の目的や設立の趣旨などを定めた定款、規約、寄付行為などを公開する。

3. 事業に関する情報

- 3-1. 実施している事業の目的、内容などの情報を公開する。
- 3-2. 事業の進捗状況や成果などの情報を少なくとも年に一回公開する。

4. 会計に関する情報

- 4-1. 予算、決算に関する情報を公開する。
- 4-2. 組織に資金や物資などのリソース（資源）を提供した個人や団体に対して、事業やリソースの使途に関する具体的な報告を、定期的ないし随時行なう。

5. プライバシーの保護

- 5-1. 組織内外の関係者の個人情報を広報や資金調達などの目的で使用する場合は、事前に本人あるいは保護者・後見人の承諾を求め、承諾が得られない場合は使用しない。

6. 情報公開の方法

- 6-1. 主たる事務所に基本的な情報（組織の目的（理念、使命）事業、会計、役員など）を常備するとともに、閲覧可能な環境を整える。
- 6-2. 事業報告や会計報告などを記載した年次報告書を発行する。
- 6-3. そのほか、以下の方法を含め、可能な限り多様な方法で情報を公開する。
 - a. ニュースレターや機関誌などの定期刊行物を発行する。
 - b. インターネット上にホームページを設けることが可能であれば、ホームページに基本的な情報を公開する。
 - c. 可能であれば、Eメールを活用した情報提供を行なう。
- 6-4. 報道機関からの問い合わせに対しては、プライバシーなどに留意し、誠実かつ慎重に対応する。

高度達成基準

組織運営基準

1. 目的

- 1-1. 組織の目的(理念、使命)を明確にし、必要に応じて見直す。
- 1-2. 関係者の幅広い参加を得て、目的(理念・使命)の明確化と見直しを行なう。**

2. 意思決定

- 2-1. 意思決定の仕組みとプロセス、基準を明確にする。
- 2-2. 意思決定は、透明かつ民主的に行ない、決定の理由を明らかにする。
- 2-3. 決定する事項について利害関係を有する者は、その決定に加わらない。**
- 2-4. 意思決定にあたっては、より客観的な判断ができるよう、多分野の人の参加を得る。**

3. 情報の共有と公開

- 3-1. 定期的な会合や通信手段の利用などを通じて、組織内(海外駐在スタッフも含む)の意思疎通を密にする。
- 3-2. 情報の独占を避け、組織内で広く共有し、活用できるようにする。
- 3-3. 情報の共有・公開にあたっては、プライバシーへの配慮(個人情報等の保護を含む)を十分に行なう。
- 3-4. 情報の安全な保管・管理(バックアップ、ウィルス対策など)を行なう。**
- 3-5. 情報技術を活用するなどして、情報の収集、整理、蓄積、共有のシステムを作る。**

4. 組織の機構・役割

4-1. 組織の機構

- a. 組織内に意思決定機関、監査機関/人、執行機関を置く。
- b. 組織の全体構成と各機関や部署の役割、権限を明確にしておく。

4-2. 意思決定機関 ... 意思決定機関は以下のことを行なう

- a. 組織を代表し、対外的に責任を負う役員(理事など)を透明かつ民主的に選出する。
- b. 組織の目的(理念、使命)や機構、制度などを定めた憲章(定款、寄附行為など)を策定する。
- c. 事業計画、予算、活動報告、決算報告、その他の重要事項などを審議し、決定する。
- d. 中長期の事業計画を策定する。**
- e. 組織の基本的な方針や戦略を策定する。**

4-3. 監査機関/人 ... 監査機関ないし監査人は以下のことを行なう

- a. 役員(理事など)の業務執行状況、および組織の財産の状況を監査する。
- b. 監査内容に関して意思決定機関に意見を述べ、必要に応じて意思決定機関の会議を招集する。

4-4. 執行機関 ... 執行機関は以下のことを行ない、必要に応じて意思決定機関に報告する

- a. 意思決定機関によって議決された事業計画と予算にもとづいて事業と予算を執行する。
- b. 業務を担当する者の役割と権限をあらかじめ明確にしておく。
- c. 緊急な対応を必要とする場合は、あらかじめ定められた手続きと権限にしたがって対応し、事後速やかに意思決定機関の承認を得る。
- d. 執行責任の所在を常に明らかにしておく。
- e. 現地事務所と本部の役割分担や権限について、明らかにしておく。

5. 財務

- 5-1. 資金や物資等は、提供者の意思、および提供者にあらかじめ説明した用途に沿って使う。
- 5-2. 現実的な収支計画を立て、実際の状況に応じて効率的に資金を活用する。
- 5-3. 自律的で安定した事業運営ができるよう、自己資金(会費、寄付、事業収入、金利収入)の比率を高めると同時に、資金源の多様化を図る。
- 5 4 . 中長期の資金計画を立てる。**
- 5 5 . 資金や物資などを集めるにあたっては、不必要に哀れみを誘う表現などを避ける。**

6. 明文化

- 6-1. 意思決定の基準を明文化する。
- 6-2. スタッフ等の権利や義務を定めた内部規則(就業規則、職務規定など)、雇用契約書、会員規定を作成する。
- 6-3. 事業の実施や組織運営の経緯を記録し、文書として残す。
- 6 4 . 業務遂行の手続きを明確にした文書を作成する。**

7. 法令等の遵守

- 7-1. 事業の実施や組織の運営にあたっては、日本および関係国の法令や組織の内部規則(定款など)を遵守する。
- 7-2. 日本および関係国の社会通念、倫理、文化を尊重する。
- 7-3. 公益通報(内部告発)者に対して不利な取り扱いをしない。
- 7 4 . 行動基準や倫理基準をみずから設け、遵守する。**
- 7 5 . 専従・非専従を問わず、有給職員を雇用するにあたっては、日本および関係国の法令にのっとり行なう。**
- 7 6 . 競合する他の組織に対する誹謗中傷をしない。**
- 7 7 . 法令や規則、手続き、基準、社会倫理にもとる行為があった場合には、あらかじめ定めた手続きにしたがって、速やかに適切な是正措置をとる。**

8. 組織の強化

- 8-1. 関係者の期待を反映させつつ、組織運営のあり方を随時見直し、改善する。
- 8-2. あらゆる形の差別、性的嫌がらせ、受動喫煙などのない、健全な職場環境を作る。
- 8-3. スタッフやボランティアの資質や能力を高めることができるよう、人材育成に力を入れる。
- 8-4. スタッフやボランティアに対する福利厚生、安全確保、健康管理や危機管理、事件・事故への対処・備えを行なう。
- 8-5. より多くの市民の参加と支持を得ることができるよう、開かれた組織運営を行なう。
- 8-6. 他のNGO や市民組織との連携や学び合いを通じて、組織の能力を高める。
- 8 7 . 意思決定機関、監査機関/人、執行機関(スタッフ)、ボランティア等の参加を得て、定期的ないし必要に応じて、組織に対する評価を行なう。**
- 8 8 . 関係者の参加を得ながら、組織運営改善の中長期計画を立てる。**
- 8 9 . 理事会などの意思決定機関が形骸化したり、機能不全に陥ったりしないよう、常にその活性化に努める。**
- 8-10 . 組織のリーダーは、後継者を育成し、世代交代に努める。**

事業実施基準

1. 戦略、行動指針

- 1-1. 組織の目的（理念、使命）にもとづいて、戦略、行動指針（環境、女性/ジェンダー、住民主体、エンパワメントなどに関する指針）を明確にし、定期的に見直す。
- 1-2. 関係者の幅広い参加を得て、戦略、行動指針の明確化・見直しを行なう。

2. 基本計画

2-1. 中長期計画

- a. 組織の戦略、行動指針にしたがって、事業ごとに中長期の目的、達成方法・目標などを明らかにした中長期計画を立て、定期的に見直す。
- b. 組織の戦略、行動指針にしたがって、全事業を含めた総合的な中長期計画を立て、定期的に見直す。そこでは、中長期の目的、達成方法・目標、事業間の優先順位などを明確にする。
- c. 事業ごとの中長期計画、および総合的な中長期計画の策定・見直しは、関係者の幅広い参加を得て行なう。

2-2. 年次計画

- a. 中長期計画にもとづいて、事業ごとの年次計画を立てる。
- b. 中長期計画にもとづいて、全事業を含めた総合的な年次計画を立てる。
- c. 年次計画の策定には、関係者のニーズや期待を反映させる。

2-3. 基本的な手続きと基準

- a. 事業実施のための基本的な手続きをあらかじめ取り決め、手続きにしたがって事業を実施する。
- b. 事業実施に関する行動基準を策定し、基準にのっとって事業を実施する。

3. 事業

3-1. 計画

a. 事前調査

関係者の幅広い参加を得て調査の枠組みを決定する。

事業の実施を検討している現地の状況などについて、十分な情報収集を行なう。

受益者や共同実施者（カウンターパート）をはじめ、事業の実施に直接・間接に関わる可能性のある組織や人を明らかにする。

受益者のニーズや、事業に関与する可能性がある関係者の期待を十分に把握する。

十分な時間をかけて地域を訪問し、事業に関与する可能性がある関係者の協力を得て十分な調査を行なう。

同一ないし類似の事業の教訓に学ぶ。

事前調査の結果を文書化し、関係者に提示する。

事前調査の結果、事業を実施することが適切と認められる場合は企画書を起草する。

b. 立案

企画書に対する受益者・共同実施者などの関係者の意見や期待を集約し、事業を立案する。

立案にあたっては、現地の社会通念、倫理、文化に配慮する。

事業の目的、達成手段、活動内容、達成目標、達成度評価基準を明確にする。

事業に関わるみずからおよび関係者の役割や責任を明確にする。

事業に必要な資金、物資、人員などのリソースの数量や供給源を明確にする。

事業が社会や環境に与える影響を明確にする。

事業を実施する上で起こりうるさまざまな障害（洪水などの自然災害、政治・社会紛争、政策・法律の変更、人材の異動、財源など）への対応を盛り込む。

適切な実施体制とスケジュールを立てる。

事業が終わったあとの方向性（拡大、展開、発展、移譲、撤退など）を明確にする。

上記の事柄を含め、事前に決めておいた書式にしたがって事業計画書を作成し、関係者に提示する。

必要に応じて、関係者からのフィードバックをもとに事業計画書を修正する。

c. 審査・決定

審査のプロセスと基準をあらかじめ明確にし、関係者と共有する。

提案された事業を、以下の観点から審査する。

1) 組織の目的（理念・使命）戦略、行動指針にもとづいているか

2) 中長期の目的、達成方法・目標にしたがっているか

3) 中長期の影響（インパクト）や意義が十分に認められるか

4) 十分な成果があげられるか／実行可能か

5) 社会・環境にどのような影響を与えるか

6) その他、事前に明確にし、関係者と共有した基準に適合しているか

審査の結果をもとに、他の選択肢を比較検討して、提案された事業の採択、修正、中止を決定する。

3-2. 実施

a. 実行

カウンターパートや協力団体との間で、互いの役割や責任を明確にした契約ないし合意を交わす。

事業の実施体制（人員の配置や事務所の設置など）を確立する。

資金や物資の調達の日途を明らかにする。

事業を始めるにあたって、受益者や地域社会の状況を把握するための基礎データ（ベースライン）調査を行なう。

決定された事業計画を行動指針などにしたがって実施する。

実施にあたっては、これまでの経験を通して各組織が立てた行動指針を事業に活かすとともに、現地の社会通念、倫理、文化を尊重する。

事業の進捗状況や社会状況の変化を受益者やカウンターパートとともに随時チェックする。

目的をよりよく達成できるよう、状況の変化に合わせて柔軟に対応する。

軽微な変更であれば受益者やカウンターパートの合意を得て、大きな変更をとまなう場合はドナーなど他の関係者の合意を得て計画を変更する。

不測の事態などに備えて、関係者間ですぐ連絡を取り、対応できる態勢を作っておく。

b. リソースの管理・活用

実施のために提供された資金、物資などのリソースを厳正に管理する。

提供されたリソースは事前に説明した目的・用途に沿って、効果的かつ効率的に活用する。

c. 記録

事業の進捗状況やリソースの管理運用状況を日常的に記録し、蓄積する。

蓄積した記録を随時整理・文書化し、関係者と共有する。

d. 報告

事前の合意に基づいて、関係者に事業の進捗状況やリソースの管理運用状況を報告する。

3-3. モニタリングと評価

a. モニタリング

日常的なチェックに加えて、定期的（単年度事業の場合は四半期ないし半年ごと、多年度事業の場合

は年一回程度)に事業の実施・達成状況やリソースの管理運用状況について、モニタリングを行なう。
モニタリングの枠組み(対象、方法、基準、頻度、参加者など)は関係者とともに事前に作り、明確にする。

モニタリングには受益者やカウンターパートの参加を得る。

モニタリングの結果を関係者と共有するとともに、事業を変更する必要があるれば関係者と協議し、その同意を得て事業計画を変更する(中止を含む)とともに、関係者の役割・責任の見直しを行なう。

b. 中間評価

多年度事業の場合、中間時点で事業の実施・達成状況やリソースの管理運用状況について評価を行なう。

中間評価の枠組み(対象、方法、基準、頻度、参加者など)は関係者の幅広い参加を得て事前に作成し、明確にする。

中間評価には受益者やカウンターパートをはじめ、関係者の幅広い参加を得る。

事業開始前に収集した基礎データや周辺地域との比較を行ない、事業の達成状況を客観的に把握する。

中間評価の結果を報告書にまとめ、関係者と共有する。

中間評価の結果、事業を変更する必要があるれば関係者と協議し、その同意を得て事業計画を変更する(中止を含む)とともに、関係者の役割・責任の見直しを行なう。

c. 終了時評価

事業の終了にあたって、目標/期待達成度、成果、効率、妥当性、持続性、関係者の貢献度、教訓などについて評価を行なう。

終了時評価は、評価の結果が終了後の方向性に反映できるよう時間的余裕を持って行なう。

計画時に定めた達成度評価基準をもとに、評価の基準や対象、方法、参加者など評価の枠組みを関係者の幅広い参加を得て事前に作り、明確にする。

終了時評価は、受益者やカウンターパートをはじめ、関係者の幅広い参加を得て行なう。

数量的な評価と質的な評価を合わせ行なうことによって、総合的な評価を行なう。

事業開始前および実施中に収集した基礎データや周辺地域との比較を行ない、事業の達成状況を客観的に評価する。

終了時評価の結果を報告書にまとめ、関係者と共有する。

資金、物資などのリソースをどのように使ったかを会計報告などにまとめ、関係者に報告する。

評価結果をもとに、事業が終わったあとの方向性(終了、移譲(撤退)、延長、拡大、縮小など)について関係者と協議し、定める。

評価結果を同一・類似の事業の教訓として活かす。

評価から得られた教訓を、カウンターパートや関係国政府、国際機関などがその政策や事業に活かすよう働きかける。

d. 終了後評価

事業の終了から一定期間を経たあと、事業が受益者や地域に与えた影響や事業の意義などについて幅広く評価を行なう。

関係者の幅広い参加を得て評価の枠組み・基準を作り、明確にする。

基礎データや周辺地域との比較を含め、総合的(数量的かつ質的)な評価を行なう。

受益者やカウンターパートをはじめ、関係者の幅広い参加を得て、終了後評価を行なう。

評価結果を同一・類似の事業の教訓として活かすとともに、中長期計画や目的(理念・使命)、戦略、行動指針の見直しに活かす。

評価結果を文書化し、広く関係者と共有するとともに、評価から得られた教訓を、関係者がその政策や事業、行動に活かすよう働きかける。

4. 事業実施全般において留意する事項

4-1. システム化（体系化）

上記の各プロセス（戦略・行動指針の明確化・見直し、基本計画と手続き・基準の策定・見直し、事業の計画・実行・評価）に一貫性を持たせるため、システム化して行なう。

4-2. 透明化

上記の各プロセスを関係者に対して透明にするとともに、双方向のコミュニケーションを実現する。

4-3. 客観化

上記の各プロセスに客観性をもたらすために、第三者の参加を得る。

4-4. エンパワーメント

受益者や女性、少数者など、社会・経済・政治的に弱い立場に置かれている関係者の力や立場を強化し、各プロセスに意味ある参加ができるようにする。

会計基準

1. 会計の原則

1-1. 会計の仕組みの整備

会計におけるアカウンタビリティを高めるには、正確な財務諸表を作成し、公開するだけでなく、財務諸表の基礎となる会計処理を適正に行なう仕組みを整える。

1-2. 会計簿

- a. 会計簿は、正規の簿記の原則にしたがって正しく記帳する。〈正規の簿記の原則〉
- b. 事業の金銭面を正確に記録し、必要な財務諸表を作成するためには複式簿記を原則とする。ただし、海外事務所の会計は、事務所の規模が小さく、専任の会計担当者がいない場合などは、単式簿記で処理してもよい。

【注】転記ミスを防ぎ、迅速に財務諸表を作成するために、コンピューターによる会計処理が望ましい。市販の企業会計ソフトも利用できるが、その場合、勘定科目や出力帳票を読み替えるなど、組織にあった帳票に作成し直す必要がある。

- c. 海外事務所の規模が大きく、継続して事業を実施する場合には、日本人、現地人を問わず会計担当者を置き、海外事務所の会計も複式簿記で処理することを基本とする。

1-3. 継続性

使用する勘定科目、決算時の前受金などの計上方法、換算レートの適用方法などは、組織内で明文化しておき、每期継続して適用する。〈継続性の原則〉

1-4. 財務諸表

- a. 特定非営利活動促進法（NPO法）で組織として作成が義務づけられている会計書類は、決算書類として公開する貸借対照表、収支計算書、財産目録である。これらの書類は、会計簿にもとづいて収支および財政状態に関する真実な内容を明瞭に表示する。〈真実性および明瞭性の原則〉
- b. 上記の書類のほかに、組織内で必要な会計帳簿である仕訳日記帳、総勘定元帳、合計残高試算表などを定期的に作成して、決まった場所に保管しておく。
- c. 購入または寄贈によって取得した固定資産に関しては、種類、型式、取得日、取得金額、現在の状況などを記載した資産台帳を事務所ごとに作成し、少なくとも決算時に更新する。

1-5. 証憑

- a. 領収書、振込計算書、請求書などの証憑は、伝票または帳簿から検索できるよう、時系列に整理して並べて保管する。
- b. 証憑の保管は、税法では7年間の義務づけられている。

1-6. 予算

- a. 事業計画にもとづいて必要な経費を積算して適正な予算を立て、その予算にしたがって支出を管理していくことを基本とする。
- b. 予算の作成および変更に関して、組織内で決定および承認のプロセスを明確にしておく。

1-7. 決算

- a. 年に一回は決算を行なう。通常の年次決算は、会計年度終了後2～3ヶ月以内に、監査をへて理事会や総会で承認を得る。この一連の手続きは、定款などに明記しておく。
- b. 本来事業の会計を行なう場合、期中は現金主義でよいが、決算処理においては年度をまたがった取引は発生主義で処理する。つまり、期中は未収金、未払い金などは立てず、現預金の入出金をもって取引が行われたこととする。ただし、対象とする期間と会計年度を検討し、前受金、前渡金、未収金、未払い金などを計上し、年度の収支を正確に把握する。

【注】発生主義とは、ものを買ったり売ったりといった取引が発生した時点で、売掛金や買掛金、未収金、

未払い金などを計上する会計処理の原則をいう。これに対して、現金収支の動きを基準として、実際に現金が出入りした時点で会計処理を行なうのを現金主義という。

1-8. 事業ごとの会計

- a. 複数の事業を実施している場合は、事業ごとに収入と支出を管理する。
- b. 予算および決算に関しては、事業ごとの支出が分かるように表現する。
- c. 事業に直接携わっているスタッフや専門家の諸費用（給与手当、旅費交通費など）は事業費に計上する。複数の事業に携わっている場合には、日数、時間数などによって按分する。

1-9. 収益事業

- a. 収益事業を行って得た収益は配分してはならず、全額を本来事業に使用する。
- b. 収益事業は、法にのっとった会計上の区分によって会計処理を行ない、決算時に報告する。NPO法では、収益事業はその他の事業として位置づけられ、「特定非営利活動に係る事業の会計から区分し、特別の会計として経理しなければならない」となっている。
- c. 税法上の収益事業に関しては、税務署に対して税務申告を行なう。なお、NPO法上の「その他事業（収益事業）」と税法上の収益事業は必ずしも同一ではないので、税務申告にあたっては注意する必要がある。

1-10. 会計規定

- a. 使用する勘定科目、現金出納の処理方法、利用する書式の記入方法など、具体的な会計処理の方法や決まりを記載した会計規定を制定し、組織内で共有する。
- b. 引当金の計上方法、棚卸資産の評価方法など、重要な会計方針は財務諸表に注記しておく。

2. 日常の会計処理

2-1. 会計担当者

- a. 事業を担当して費用の支払いやその決定に直接携わる者とは別に、会計担当者を置く。
- b. 会計担当者は、経理の実務経験を持つか、簿記の知識を取得することを基本とする。
【注】会計担当者は専従スタッフである必要はなく、パートタイムや責任が明確であればボランティアであってもよい。
- c. 執行機関の責任者は会計担当者に任せきりにせず、ある程度の会計の知識を習得して、定期的に会計のチェックを行ったり、財務状況を把握したりするよう努める。
- d. 組織が大きい場合には、現金の出し入れを担当する出納係と会計処理を行なう会計担当者を分けるよう努める。出納係は、適正な出納要求にもとづいて現金の出し入れを行なう。会計担当者は、伝票処理や財務諸表の作成を行なうとともに、定期的に残高確認を行なう。

2-2. 承認

- a. 現金や銀行振り込みによる支払い、海外事務所への送金などに際しては、承認権限を持つ者の承認を得てから現金出納担当者に支払いを請求する。
- b. 承認権限者や承認限度額はあらかじめ決めておく。

2-3. 残高確認

- a. 定期的に現預金残高の確認（帳簿残高と実際の現金および預金の残高が一致するかどうかの確認作業）を行なう。現金は原則として毎日、預金は少なくとも月に一度は残高を確認する。
- b. 決算にあたっては、金融機関に残高証明書の発行を依頼して残高を確認する。

2-4. 換算レート

外国通貨の換算レートに関しては、月初め、月末、前月の平均値、期中の平均値、送金または両替時などいくつかの取り方があるが、組織でどのレートを取るかをあらかじめ決めておき、そのレートを証明する書類（新聞や銀行のレート表、外国送金計算書、両替計算書など）を保管しておく。

2-5. 現物の寄贈

- a. 資金集めの一環として、換金を目的とした古切手や使用済みテレホンカード、バザー用品などを受け入れた場合は、その時点では会計処理をせずに、換金後に収入（雑収入、事業収益または個人募金）とし

て計上する。

- b. 中古品の車両、パソコン、その他器具の寄贈を受けた場合は、時価に換算した金額が一定額（例えば10万円）を越える時には、収入と資産（または支出）に同時に計上する。
- c. 現地で国連などから配給用の食料を現物で受けた時などは、時価に換算して同様に計上する。
- d. 現金を伴わない取引は会計に計上すべきでないという考え方もあることから、時価換算するかどうかは組織としての方針を決めておく。

3. 監査

3-1. 内部監査

- a. 監事のうち、少なくとも一人は会計の実務経験や専門知識がある者を選任することを基本とする。
- b. 決算時には、財務諸表、証憑の調べを受けたうえで、適正であれば監査報告書に監事の署名または押印を得る。
- c. 監事には、決算期だけ会計についての助言を求めるのではなく、随時助言を求めて会計の適正さを確保し、助言にそって改善に取り組む。
- d. 海外事務所を持っている場合には、毎年ないし数年に一度は、本部会計担当者または監事が現地を訪れて、会計処理が適切に行われているかどうか監査し、助言する。

3-2. 外部監査

- a. 内部監査に加えて、より高い透明性を確保するため、外部監査を受ける。
- b. 自組織の監事ではない公認会計士/税理士や会計事務所を監査機関/人に選定し、監査に関する契約を結ぶ。
- c. 決算にあたっては、監査機関/人から監査証明書の発行を受ける。
- d. ドナーから外部監査が義務づけられた事業については、事業ごとに監査を行なう。

3-3. カウンターパートとの取り決め

- a. 現地カウンターパートとの共同事業や資金助成型の事業の場合、相互の合意によって会計に関する取り決めを行なう。
- b. 取り決めにもとづいて、定期的な会計資料のチェックや、会計のアカウンタビリティを高めるための助言を行なう。

4. 報告

4-1. 分かりやすい表現

財務諸表は、費目名や帳票の形式を分かりやすく表現したり、注釈を付けたり、グラフを利用したりして、一般の人にも理解しやすいようにする。

4-2. 正確な報告

一つの事業に複数のドナーから支援を受けている場合は、助成対象項目の重複などがないよう注意し、正確に報告する。

情報公開基準

1. 情報公開の基本

- 1-1. 情報の公開にあたっては、事実を隠したり、歪曲したり、誇張することなく、ありのまま伝える。
- 1-2. 情報の公開にあたってはプライバシーに十分配慮する。
- 1-3. 情報は、一般の市民や寄付者などにも分かりやすい表現で伝える。
- 1-4. 情報公開は、能動的、積極的に行なう。
- 1-5. 事業の内容や資金の使途など、組織の活動と運営について疑義が生じた場合、必要な情報の詳細を開示する。
- 1-6. 公開する情報は定期的に更新し、新しい情報を提供する。
- 1-7. 公開する情報についての基準を作るとともに、一元的な情報の管理、発信を行なう。

2. 組織に関する情報

- 2-1. 組織の所在地、連絡先や、役員、執行機関の長の氏名などを公開する。
- 2-2. 組織の目的や設立の趣旨などを定めた定款、規約、寄付行為などを公開する。
- 2-3. 組織の沿革（どのような経緯で生まれ、どのような活動をしてきたか）に関する情報を公開する。
- 2-4. 会員制度に関する情報を公開する。

3. 事業に関する情報

- 3-1. 実施している事業の目的、内容などの情報を公開する。
- 3-2. 事業の進捗状況や成果などの情報を少なくとも年に一回公開する。
- 3-3. 求めに応じて、実施し終わった事業の目的、内容、成果に関する情報を開示する。

4. 会計に関する情報

- 4-1. 予算、決算（監査報告を含む）に関する情報を公開する。
- 4-2. 組織に資金や物資などのリソース（資源）を提供した個人や団体に対して、事業やリソースの使途に関する具体的な報告を、定期的ないし随時行なう。
- 4-3. 組織が誰によって資金的に支えられているのかを明らかにするため、公的資金、民間助成金の提供者名および金額を公開する。一般寄付金（個人、団体）については、大口（目安として年間寄付金総額の5%以上）の寄付者名のみ、当事者の承諾を得て公開する。
- 4-4. 会計報告は、各事業ごとの会計や管理費の明細など、的確かつ分かりやすく表現したものを公開する。

5. プライバシーの保護

- 5-1. 組織内外の関係者の個人情報を広報や資金調達などの目的で使用する場合は、事前に本人あるいは保護者・後見人の承諾を求め、承諾が得られない場合は使用しない。

6. 情報公開の方法

- 6-1. 主たる事務所に基本的な情報（組織の目的（理念、使命）事業、会計、役員など）を常備するとともに

に、閲覧可能な環境を整える。

6-2 . 事業報告や会計報告を記載した年次報告書を発行する。

6-3 . インターネット上のホームページを通して広く市民に基本的な情報を公開する。

6-4 . そのほか、以下の方法を含め、可能な限り多様な方法で情報を公開する。

a . ニュースレターや機関誌などの定期刊行物を発行する。

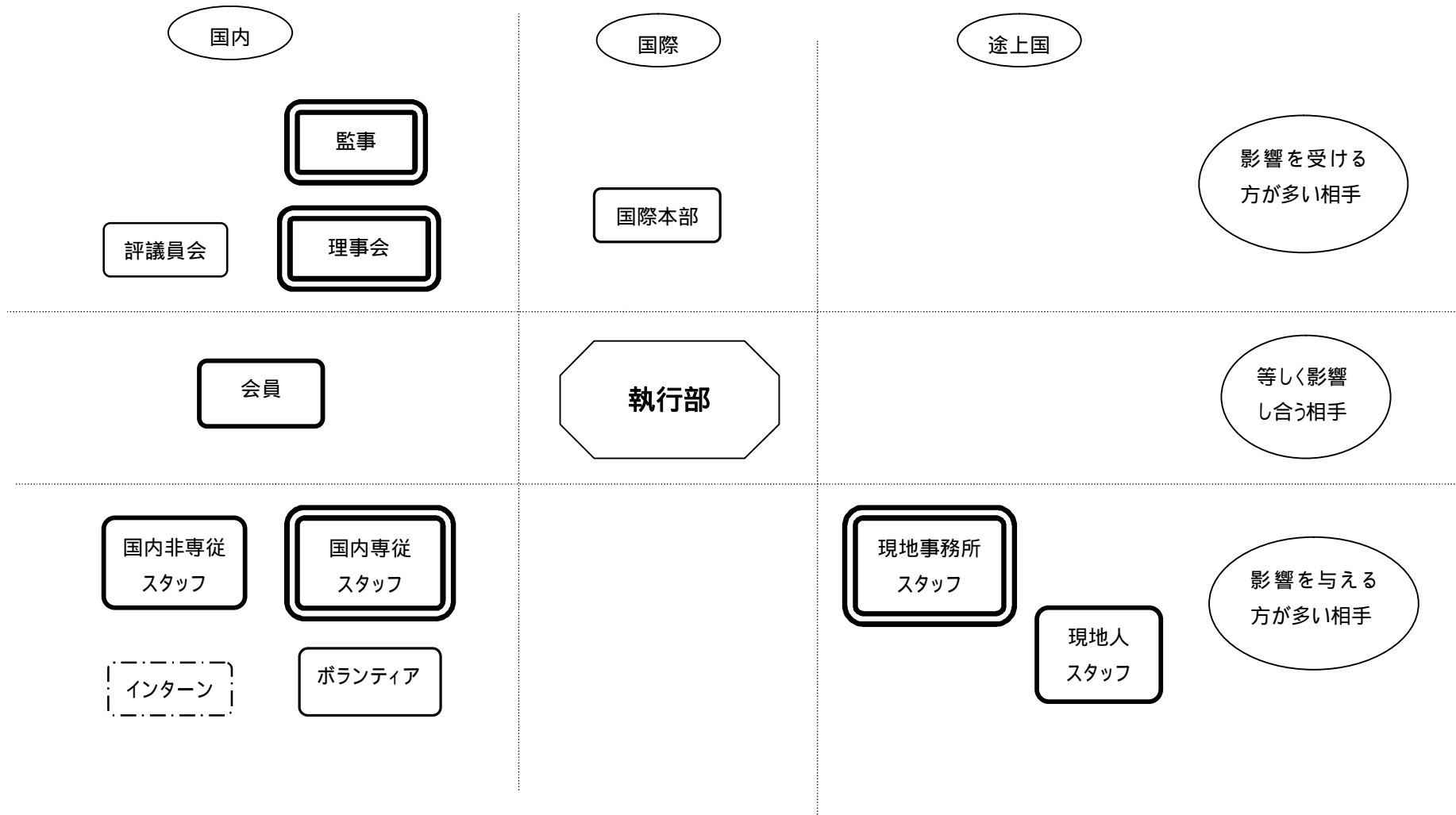
b . 可能であれば、Eメールを活用した情報提供を行なう。

c . 必要に応じて、官報など公的な手段で情報を公開する。

6-5 . 報道機関からの問い合わせに対しては、プライバシーなどに留意し、誠実かつ慎重に対応する。

6-6 . 受益者をはじめとする対象地域の関係者や、その他多くの人々に、より多くの情報が伝わるよう、
現地語 / 国際共通語（英語 / 仏語 / 西語など）による情報公開に努める。

別添1：ステークホルダーマップ（内部）



別添 1 : ステークホルダーマップ (外部)

