

## 非営利組織の評価とマネジメント ——NPO 法人の評価に関する先行研究を中心に——

中 村 隆 行\*

### 1. はじめに

1995年1月17日阪神淡路大震災の発災後のボランティア活動を契機として、1993年より議論されていた1つの法案が98年3月成立した。特定非営利活動促進法いわゆる NPO 法である。この法律の施行から20年余りで全国では51,777 法人が認証されている。広島県内では、865 法人を数える（2017年11月末、内閣府資料）。営利セクター、公共セクターと並んで非営利部門が市場の失敗、政府の失敗を補完するものとして、あるいは、新たな公共サービスという価値を創造することを期待され、または自己実現の場やコミュニティ再生の1つの形として期待されてきた。その領域も、医療・福祉、教育、環境保全、国際貢献、まちづくり、平和・人権、災害救援、スポーツ・文化・学術・芸術の振興、農林水産業の振興、中山間地域振興、観光振興、情報社会の促進、経済の活性化等分野に及び、多種多様な目的と組織形態・手法をもって活動している。一方、多くの NPO 法人は小規模で、経営困難な状況であり、活動休止や解散する法人も少なくない。小さな政府への志向の中で行政の公的資金を受託獲得する目的で行政の下請け化するものや、営利目的の隠れ蓑とみられるものなど玉石混交の状態、サードセクターとして、その独立性や生存能力に疑念が生じてい

る。期待が失望に変わり非営利組織の危機・衰退の議論さえある。果たして、NPO は社会にとって必要な存在たりえているのか、その存在理由は説明できるのか、その方法・測定評価はどのようにすればいいのかということが研究の発端である。

筆者は、この NPO 法案策定にあたり、全国の有志メンバーと制定のための活動に携わり、制定後は長く NPO 支援の中間支援組織の経営・活動にかかわってきた。その中で、近年、(1) 財政的自立や、組織の存立意義の視点から評価に対する意識の広がりが見られること、(2) 評価をマネジメント・ツールとして活用しようとする広がりが見られる、という2つの潮流が顕著となってきている。理論と実践の融合という視点から、非営利組織の評価について先行研究を整理するとともに評価をマネジメント・ツールとして非営利関係者に還元することで非営利セクターの今後に寄与したいと考えている。

### 2. なぜ、評価をするのか

#### 2.1 「説明責任」と「改善」、+「マネジメント・ツール」

評価の用途のひとつは、実施後にものごとの「本質、値打ち、意義」を明らかにすることである<sup>1)</sup>。説明に利用されること（説明責任）・アカウンタビリティという目的である。総括評価と呼ばれる。二つ目は、総括を踏まえて、今後の意思決定が行われる。学んで改善に役立て

\* 広島経済大学経済学部准教授

る用途であり、形成評価と呼ばれる。2000年代以降、「説明責任」の方に大きくシフトしていった。これは、開発援助のように、国民の税金が投入されるケースが増えるに従い、納税者にかかる効果的に税金が使われたかを証明せよとの圧力が強まったことと関係する。その後、事業評価において、説明責任一辺倒から、評価という作業から「学び」・改善に活用するための評価という位置づけが見直されてきた。この2つの総括評価と形成評価という評価目的に加え、評価をマネジメントに直結させようという動きが加速している。Utilization-Focused Evaluation: The New Century Text (1997)「実用重視の事業評価入門」(2001)で「実用重視」の評価という評価目的を打ち立てたマイケル・クイン・パットンに負うところが大きい。効果を測定するという目的から、使命と成果そして顧客のニーズとのギャップを明らかにすることによってイノベーションのチャンスを見出すための思考支援ツールととらえている。今田克司は、評価と「マネジメント」の接近といえる事態だと述べているが、NPOの特性から抱える課題を解決するマネジメントツールとしての位置づけを明確に示している<sup>2)</sup>。

## 2.2 NPO（非営利組織）の評価の特性—営利企業の評価指標は代用可能か

これまで、非営利組織は政府・行政セクター、営利セクターとは異なる特性・独自性を有する存在、すなわち、「利潤追求が主目的ではない」「特定の所有者・株主がない、マルチステイクホルダーの存在」がいわれ、したがって営利企業における経営管理を適用するに妥当ではないとされてきた。しかし、「非営利組織においてもミッションがあり、その目的を達成するために諸資源の利用について意思決定し、この諸資源を組み合わせることで財・サービスを生産し提供する」。資源を効率的かつ有効に利用するよう

監視し、生産された成果を適正に配分するという重要な経営管理機能があることは共通する。両者とも、ある特定の目的の下に事業を行う組織であり、その組織の存続を図り、しかも同じ市場経済の下で活動する存在であるから、組織存続のためには、効率性のある経営を目指すことは必然であり、そのために経済性、効率性、有効性を高めるための業績の測定・評価が必要である。両者には何ら区別する要素はないとされる。例えばバランスト・スコアカード(BSC)などの業績評価の方法が非営利組織にも適合するとしてその導入が図られてきた。

しかしながら、非営利組織の存在意義を勘案すれば、あるいは非営利組織が提供するサービスの特性から、さらには非営利組織の経営の特質から営利企業が採用する業績評価の手法が直ちにそのまま適用できるとは考えられない。そこで営利企業と非営利組織の特性をもとに両者で共通しあるいは異なる評価指標について検討したい。

### 2.2.1 従来の業績評価システム

#### (1) 事業評価

非営利組織においては利益といった明確な評価基準がなく評価や管理に対してネガティブな傾向がある。営利企業では、個々の事業の評価プロセスが「事業評価」としてマネジメントの中核に位置付けられている。活動の有効性や効率性を組織内部で検証し、あるいは外部に説明するために行われる。特定の事業について評価の目的を明確にすることからスタートすることになる。評価の目的によって事業振興のどの段階で評価するかが決まってくる。実施中の事業の改善が目的ならば、計画段階、実施段階での評価が必要であり、次の事業の効率的な展開の目的なら、事業の実施段階や終了段階での評価が必要になる。評価の目的に対応して計画や実行のプロセス、事業の成果などの評価をどのような要素項目を設けて評価するかという評価基

準（フレームワーク）を明確にすること必要がある（表1参照）。日本財団の事例を参考にすると事業評価の基本的視点は、事業プロセスと事業成果を評価することである<sup>3)</sup>。限られた資源の中で事業成果を挙げていくために効果的効率的な進め方が求められる。これが事業プロセスであり、事業成果と合わせて評価の2本柱となる。非営利組織の成果はどのように捉えればよいか。営利企業であれば売上高・利益という財務指標を業績指標として考えることができる。近年では、企業の業績を「財務の視点」からだけでなく、「顧客の視点」「プロセスの視点」「学習と成長の視点」など多面的に捉えるバランスト・スコアカードの手法をとって企業の業績を測るという動きがある。非営利組織についてもこのように成果を多面的に捉えようと試みる動きがある<sup>4)</sup>。さらには、社会にとっての価値、すなわち現代社会において何が求められているのかという社会ニーズを的確に捉え対応して行くことと、実施する事業が社会的にインパクトをあたえたかという社会にとっての価値が極めて重要な成果指標とするインパクト評価が近年取り組まれるようになってきた。非営

利組織にとっての成果とは、ミッションに示された課題解決に向けたプロセスと目標達成、社会変革の価値に求められるものでプログラム評価は事業に焦点を当てたものであり、その目標ゴールに向けての後述する組織有効性に着目したものが組織評価である。評価はこの両者を結ぶマネジメントツールの機能を果たすことになると思う。

## (2) 財務評価

西山の先行研究<sup>5)</sup>によると Henke, Oster, Firstenberg, Reider, Fisher 等の研究を踏まえて、effectiveness - 有効性, efficiency - 効率性, economy - 財務安定性の3つを抽出しそれらを測る財務指標を提示している。有効性については、馬場<sup>6)</sup>は, Herman and Renz の研究から、非営利組織の「有効性」は団体の置かれた状況に依存するため、明確に定義することは不可能であるとして、財務指標、顧客満足度、アウトカム指標、生存力などを複合的に評価すべきとする。評価基準が財務的指標中心になっており、プロセス自体に評価基準を設定しその基準のもとで測定することで、有効性を評価できると指摘している。Herman は A) 非営利組

表1 事業評価—アウトカム評価

	一般的定義	街路掃除（例）	職業能力開発（例）
アウトプット	生産する単位の量	掃除延長	訓練した人数
アウトカム	望ましい成果の達成度	街路の清潔度評価	職に就いた人数生活への影響
プログラムの効率	アウトプット単位あたりのコスト	掃除した街路の長さあたりのコスト	職業訓練を受ける人1人あたりのコスト
政策の効率	根本的目標を達成するためのコスト	街路をXレベルの清潔度にするためのコスト	失業、貧困立、副詞の取扱い件数の目標水準達成コスト
プログラムの有効性	プログラムが望ましい成果を達成した度合	街路の清潔さへの市民満足度	職業に就いた人数生活への影響
政策の有効性	根本的目標と市民のニーズに答えた度合	市民はこの予算の使途に満足しているか	社会への影響：例えば貧困率、福祉の取扱い件数、犯罪率、貧困を根絶するための後年度支出

組織の有効性は相対的なものである。B) 非営利組織の有効性は多面的であり単一指標に縮約できない。C) 非営利組織の有効性は社会的成果を生み出すことである。そのため、非営利組織の有効性は財務情報のみによって評価することはできず、非財務情報、ミッション評価さらには客観化できない記述的説明なども状況に応じて活用すべきと指摘する。財務指標による分析に当たりどのような指標にどのような意味があり、それは非営利と営利でどのような相違があるのか。収益性は、営利企業であれば業績評価基準の最も重視される指標であるが、NPO にとっては、そもそも収益をあげることが第一目的ではなく、組織の活動の継続・持続させるに必要な裏付けという意味合いが強い。田中弥生<sup>7)</sup>は、収入の質の問題として収入源における会費収入や事業収入の割合を算出し、会費寄付収入の比重を高くすることが市民からの支持を得、行政・企業から自立した存在足りうるとして社会支援比率を高めることを提案する。これらの議論から、①収益性の評価については、対価性

でなりたない社会課題解決や受益者からの態かを受け取っても採算が合わない公共サービスの提供を目的としている NPO では、収益利潤の追求というよりも組織を維持し活動を継続する持続性を担保するための適正水準確保という視点から分析する意味が重要である。②効率性の評価に当たっては、資本回転率等は営利企業とは異なり資本投下して収益獲得することが目的でないで、現預金の以外の資産をほとんどもたない団体が多いことから指標としてほとんど機能しないのではないかと考える。③安定性については、非営利組織では、流動比率は現金主義の団体が多いことから会計処理上の限界があり、自己資本比率は役員借入を多用していることから流動比率を適用するのは適当でない。むしろ、財源の多様性指標により、1つの財源例えば委託収入や助成金収入などに偏らずに分散した財源を確保していることにより、リスクを分散させているかを評価する指標に意義があると考えられる。

表2 非営利組織の財務評価

分析目的	財務指標	計算式	説明
【流動性】 短期的な支払い能力	運転資本	流動資産－流動負債	短期的な支払い手段の保有量を示す
	支払い可能期間	流動資産／(総支出／12か月)	何か月分の支払い手段が手元にあるかを示す
【持続性】 中長期的に維持運営できるか	負債・資産比率	総負債／総資産	外部資源依存度を示す（100%超は債務超過）
	正味財産収入比率	正味財産／総収入	収入に対してどの程度の内部留保を蓄積しているかを示す
【効率性】 資源を効率的に投入しているか	管理費比率	管理費／総支出	事務管理に使用された支出割合を示す
	総資産回転比率	総収入／総資産	保有資産の収入獲得への活用度を示す
【収益性】 資源獲得能力	収益率	経常収支／総収入	収入のうち留保できる余剰資金を示す
	社会的支援収入比率	会費・寄付・補助金等収入／総収入	社会からの資金的支援が収入に占める割合を示す
	収入多様性指標	$\Sigma (r/R)^2$	多様な資金源を確保できるかを示す。

出典：馬場英郎（2008）「非営利組織の財務分析—NPO 法人の財務指標分析及び組織評価の観点から」日本 NPO 学会



(3) 組織有効性評価の議論—組織評価の重要性  
何を指して組織の有効性というのか、組織の有効性を表す基準として何が適切かという議論として、歴史的には、営利企業を中心として1960年代から展開されてきた。そこでは、目標達成度、外部資源獲得力、など多様な組織有効性のモデルが登場している。

非営利組織の組織有効性についても、行政政府部門や営利部門との比較で、非営利組織の形成論や存在理由論といった形で非営利組織の社会経済的価値が認められるというものであった。しかし、今日では、高齢者、障がい者の介護や子育てといった社会福祉のヒューマンサービスの領域に営利企業、非営利組織が契約によって参入機会と利潤機会を与えられるようになったことから、同一市場において営利企業と非営利組織とが厳しい競争に直面しているという状況の変化がある。また、政府・行政組織よりもより効率的で社会公益の担い手として証明責任を展開する必要に迫られているという2点から、非営利組織の組織評価の重要性が主張されている。非営利組織の特殊論が後退し、むしろ組織の効率性を重視する視点からは営利企業の方が優れているとする議論も目立っている。組織が活動する結果として生じるアウトカム評価では

なく、非営利制度を支える組織それ自体の有効性が改めて問われ、ここに非営利組織の組織評価の重要性が高まっている。

組織有効性評価について、誰が誰のために、何の目的で評価を行うのかによってその範囲、その方法が多様に異なる。組織のどの側面に焦点を与えるのか、資源獲得、内部プロセス、目標達成など。あるいは誰の視点からなのか、外部の機関か、組織内部か、どこに分析レベルを置くか、外部環境、組織内部か、等評価目標の違いなどによって異なるから、組織有効性は多元的であり、単一の概念とはならない。次に組織評価の具体について米国の例を中心に整理を試みる。

## 2.3 組織評価のモデル

### (1) 社会的価値報告を目的とするモデル

Charting Impact インデペンデントセクターがBBB Wise Giving Alliance Guide Starの協力を得て作成した自己評価に基づく組織活動報告フォーマットである。5つの質問に答えることで報告書が作成され、オンライン上に公開される。報告書はオンライン上で検索でき、他の類似団体の報告書と比較することができるため組織能力の向上に資するといわれる。質問項目

表3 (社会的価値報告)

質問項目	詳 細
組織が達成しようとするものは何か	インパクト目標、支援対象、ニーズ、期待される成果、中期目標と組織のミッションとの整合性
達成のための戦略は何か	長期目標達成戦略、手法とその妥当性、短期の活動が戦略に持つ意味
その達成に向けた組織の能力とは何か	組織目標達成のために利用できるリソース、能力、ネットワーク。組織の中核となる資産（内部リソース：スタッフ、予算、専門性、外部リソース：パートナーシップ、ネットワーク、影響力）等
事業に進展があったかどうかを組織はどのように知るのか	定性的／定量的評価指標、事業の各段階における達成度指標、書く指標をモニターする手法、評価結果を事業の洗練に使用する方法
今までに組織は何を達成し、何を達成できなかったのか	今までの成果とこれが長期目標の達成に資する方法、今までに達成できなかったこととそこから学んだこと。目標達成に向けたリスクと障害。これを乗り越えるための戦略と目標。

は次の5つである。①組織が達成しようとするものは何か？②その達成のための戦略は何か、③その達成に向けた組織の能力は何か？④事業に進展があったかどうかを組織はどのように知るか？⑤今までに組織は何を達成し、何を達成できなかったのか？という項目で成り立っており、インパクト目標、ニーズ、期待される成果と組織ミッションとの整合性や組織の中核となる資産を明確化し、評価結果を事業の洗練に使用する方法などを指標とし社会的価値を中核に据えている<sup>8)</sup>。

## (2) 組織能力の向上を目的とするモデル

CCAT (Core Capacity Assessment Tool) という非営利組織向けの組織能力診断ツールが利用されている。これは、146項目の質問に答えることで、自身の組織の組織能力を診断することができ、これに基づいて組織改善を図ることができる。①適応能力、②リーダーシップ、③マネジメント、④技術的能力の4項目からなりそれぞれの項目にさらに下位カテゴリーを設け

てそれぞれの項目でレーティングを行う。CCAT には、3,000以上の非営利団体の情報が入っており、ベンチマークを設定することもできる。下位カテゴリーには、適応能力を測る指標として、組織資源の持続可能性、組織学習などの視点を掲げている。リーダーシップの項目では、理事会リーダーシップ、組織リーダーのビジョン、組織内部のリーダーシップ、影響力などの指標を挙げている。マネジメントの項目を評価する指標については、職員のパフォーマンス、職員の資質向上、財務経営、マネジャーとスタッフの意思疎通、人材育成、ボランティア管理などが据えられている<sup>9)</sup>。

## (3) レーティングを目的とするモデル

Charity Navigator はチャリティ団体をレーティングする組織である。より効率的で、寄付者のニーズに即した寄付市場の増進を目指している。レーティングの対象団体は、7年以上活動実績を有し、米国歳入庁規則501 (C) (3) の資格を有し、米国に拠点を置いている、資金

表4 組織能力の向上

評価項目	下位カテゴリー	
適応能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・意思決定</li> <li>・環境学習</li> <li>・組織学習</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織資源の持続可能性</li> <li>・事業資源の適応可能性</li> <li>・プログラムを通じた学習</li> </ul>
リーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・理事会リーダーシップ</li> <li>・組織内部リーダーシップ</li> <li>・組織リーダーの影響力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織リーダーのビジョン</li> <li>・組織リーダーの持続可能性</li> </ul>
マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職員のパフォーマンス</li> <li>・職員の資質向上</li> <li>・財務経営</li> <li>・マネジャーとスタッフの意思疎通</li> <li>・期待される業務の管理</li> <li>・事業スタッフの管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・問題解決</li> <li>・事業へのスタッフ配置</li> <li>・人材育成</li> <li>・職員に必要なリソースの提供</li> <li>・ボランティア管理</li> </ul>
技術的能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オフィス施設</li> <li>・施設管理能力</li> <li>・財務管理能力</li> <li>・資金調達能力</li> <li>・法的能力</li> <li>・マーケティング能力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アウトリーチ能力</li> <li>・プログラム評価能力</li> <li>・サービス提供能力</li> <li>・テクノロジー</li> <li>・テクノロジー運用能力</li> </ul>
組織文化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Empowering</li> <li>・Re energizing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Unifying</li> </ul>

調達に一定の費用をかけている団体という要件をクリアしていることが条件となっている。①財政面での健全度、②説明責任と透明度といった指標を掲げている。財政面での健全性は、事業費、運営管理費、資金調達の効率性、主要収入の成長率、運転資本比率といった指標を提示する。また、説明責任と透明性の測定には、独立した議決権を有する理事の数、独立会計監査の有無、理事職員による貸し付けの有無、利益相反ポリシーの有無、CEO 給与報告やレビュー

の有無、理事会メンバーの公開の有無、直近会計監査報告の公開の有無などの指標を掲げる<sup>10)</sup>。

#### (4) 社会的認証を目的とするモデル

米国の非営利団体 BBB Wise Giving Alliance は米国の非営利団体をレーティングするのではなく、一定基準を満たした団体を認証することで非営利団体の活動を支援している。認証プロセス自体は無料だが、認証を受けた非営利団体が BBB Wise Giving Alliance 発行する Charity

表 5 レーティング

項 目	指 標
財政面での健全性	事業費 運営管理費 資金調達費 資金調達の効率性 主要収入の成長率 事業費の成長率 運転資本比率
説明責任と透明性	独立した議決権を持つ理事の数 独立会計監査の有無 理事職員による貸し付けの有無 議事録作成の有無 利益相反ポリシーの有無 公益通報制度の有無 記録保持ポリシーの有無 CEO 給与報告やレビューの有無 理事の給与報告やレビューの有無 理事会メンバーの公開の有無 シニア・スタッフの公開の有無 直近会計監査報告の公開の有無 寄付者の個人情報の保護ポリシーの有無

表 6 社会的認証

項 目	評 価 指 標
ガバナンスと監督	理事会の監督 理事会のサイズ 理事会の開催数 理事に対する報酬 利益相反
事業の効果	組織の実績と効果に対する評価政策の有無 上記評価報告書の提出の有無
財務	事業費が支出の65%以上 資金調達費（経費が調達額の35%以下） 資産形成（事業に回せる資金を資産形成に利用しない） 監査報告の有無 支出内訳の有無 正確な支出報告 予算計画の有無
資金調達と情報公開	資金調達の際の広報資料の正確さ 年次報告の内容 ウェブサイト上での情報公開 ドナー・プライバシー・ポリシーの有無 コーズ・マーケティングに関する情報開示 不服申し立てへの対応

Seal を利用したい場合には料金を払ってライセンスを取得する必要がある。人稱の主たる目的は寄付者が安心して寄付をすることができる非営利団体の情報を提供することにある。認証基準は①ガバナンスと監督（理事会の監督、理事会のサイズ、理事会の開催数など）、②事業の効果（組織の実績と効果に対する評価政策の有無、評価報告書の提出の有無）、③財務状況（事業費が支出の65%以上、経費が資金調達額の35%以下、事業に回せる資金を資産形成に利用していないか、監査報告の有無、支出内訳の有無、予算計画の有無など）、④資金調達と情報公開（資金調達の際の広報資料の正確さ、年次報告の内容、ウェブサイト上での情報公開、ドナープライバシーポリシーの有無、コーズ・マーケティングに関する情報開示、不服申し立てへの対応）の4項目である<sup>11)</sup>。

### 3. お わ り に

これまで検討してきた評価項目と指標はそれぞれの評価目的と観点からまとめたものであり、しかもいまだ断片的で研究途上のものである。今後、業績評価システムを整合性のあるシステムに統合する包括的業績評価システムのフレームワークの構築にむけて、少なくとも次のような方向性が考えられるものと思う。

- (1) 評価は、日常の経営管理の用具へさらには戦略プログラム（経営戦略・組織変革）へ進化すること。
- (2) 非営利組織がどのような使命（ミッション）を掲げ、それを実現するためにどのようなポリシーやプログラムや事業プロジェクトを考え、それを実現するためにどのような活動（プロセス）をしているのか、それによってどのような成果（アウトプット）が得られて、それはどのような効果（アウトカム）をもたらしているか、この一連の組織活動について証明する制度とすること。

そして、今後の（組織有効性の）評価システムの在り方としては次に示す5つの視点が必要と考えている。

第1に、非営利組織では、組織外の社会経済的インパクト（外部的効果）を評価することが重要であり、業績測定評価の体系は、構造→活動→成果へと重点を移していくことになるのではないだろうか。

第2に、非営利組織の存在理由の1つである本来的な独自性・自律性や民主制を損なう結果にならないよう非営利組織自身が評価能力を養うことが先決であろう。

第3に、非営利組織の業績評価の視点は多元的であるが利用者視点が重視されることが重要であると考ええる。

第4に、財務の均衡も重要であり、非営利組織としてその存在意義にマッチする経済性・効率性を考える必要がある。

第5に、貨幣換算、数量化する傾向にあるが、すべてのサービスの質とアウトカムは数値化できないことも考慮することが必要である。

NPO の制度ができて20年余り、そして、評価についての研究も緒についたばかりである。実際に NPO 法人の評価の積み重ねにより現場で使用され、成果の上がる組織に成長するための評価指標を考えていきたい。

### 注

- 1) 佐々木亮 (2010)『評価論理—評価学の基礎—』多賀出版 p. 50
- 2) 今田克司 (2015)「公共の境界領域の評価～政府 企業と非営利組織の輪郭～『海外の非営利組織事業評価の動向に関する情報収集』」文部科学省 科学研究費調査 基盤 (B)
- 3) リサーチ・アンド・ディベロップメント編、大田黒夏生、中田和明著『非営利組織の事業評価—日本財団の実践事例から』(2003) 日本評論社 pp. 17-30
- 4) 櫻井通晴監訳 (2003)『キャプランとノートンの戦略バランス・スコアカード』東洋経済新報社
- 5) 西山 茂 (2011)「社会的企業の業績評価」早



- 稲田大学 WBS 研究センター・早稲田大学国際経営研究 No. 42
- 6) 馬場英郎 (2008) 「非営利組織の財務分析—NPO 法人の財務指標分析及び組織評価の観点から」日本 NPO 学会
- 7) 田中弥生, 馬場英郎, 渋谷 進「財務指標からとらえた民間非営利組織の評価—持続性の要因を探る—」The Nonprofit Review, Vol. 10, No. 2, 111-121
- 8) <https://www.independentsector.org/charting-impact>
- 9) <http://www.tcccat.com>
- 10) <http://charitynavigator.org>
- 11) <http://www.give.org>
- (2001) マイケル・クイン・パットン, 山本 泰, 長尾真文編, 清水弘文堂書房
- 河口弘雄 (2001) 『NPO の実践経営学』同友館
- 佐々木亮 (2010) 『評価論理—評価額の基礎—』多賀出版
- 田中弥生 (2011) 『市民社会政策論』明石書店, <http://mycom.alife.cs.is.nagoya-u.ac.jp/2006/proceedings/1-4.pdf> (参照2015-1-19)
- 原田晃樹, 藤井敦史, 松井真理子 (2010) 『NPO 再構築への道』勁草書房
- 馬場英朗 (2013) 『非営利組織のソーシャル・アカウンティング—社会価値会計・社会性評価のフレームワーク構築に向けて—』日本評論社
- 堀田和宏 (2012) 『非営利組織の理論と今日的課題』公益情報サービス
- 内閣府ホームページ, <https://www.npo-homepage.go.jp>

## 参 考 文 献

New Century Text (1997) 「実用重視の事業評価入門」