

# NPOキャパシティ・ビルディング支援の再検討

---

日本NPO学会 第18回年次大会

B2【公募パネル】

2016年3月5日(土) 11:45-13:15

(同志社大学今出川キャンパス)

## □ 目的

1. NPO法制定から10数年が経過し、NPOセクターは新たな段階を迎えつつある。
2. 「民間公益活動を促進するための休眠預金等に係る資金の活用に関する法律案」が議員立法で議論されている。これが導入されれば、NPOを含めた民間公益活動の担い手育成が本格的に議論されることが予想される。
3. 上記を踏まえ、NPOのキャパシティ・ビルディングに関する米国の発展を分析し、これを踏まえつつ、日本における現状と課題を分析する。

## □ 構成

1. 米国におけるキャパシティ・ビルディングの発展(小林(立))
2. SVP東京の事例分析を通じた日本におけるベンチャー・フィランソロピーの現状と課題(小林(香))
3. パブリック・リソース財団のキャパシティ・ビルディングに向けた取り組みと組織診断の現状と課題(田口)
4. 日本財団CANPANプログラムの概要と日本におけるキャパシティ・ビルディング支援団体の現状と課題(山田)
5. 討論・質疑応答

# 米国におけるキャパシティ・ビルディングの発展

---

日本NPO学会 第18回年次大会  
B2【公募パネル】

日本公共政策研究機構  
主任研究員 小林立明

# 1. キャパシティ・ビルディングとは

## □ 定義

- 非営利組織が効果的に自らのミッションを遂行する能力(Capacity)の構築を支援すること  
(Carol J. De Vita & Cory Fleming eds. (2001))

但し、目的、対象とする能力、手法、範囲、実施主体等は多様であり、キャパシティ・ビルディングとは何かに関する共通理解を形成することは困難。

## 目的

- 特定の組織の能力構築
- 特定の地域や分野における組織グループやネットワークの能力構築
- 非営利セクター全体の能力構築

## 対象

- ビジョンとミッション(ミッション・ステイトメント、中長期計画、事業戦略等)
- リーダーシップ(理事、スタッフ、ボランティア等)
- リソース(資金、テクノロジー、人材、設備・機材等)
- スキル(マネジメント、テクノロジー、資金調達等)
- アウトリーチ(協働、アドボカシー、ネットワーク、啓発・普及、情報発信等)
- 製品・サービス(アウトプット、アウトカム、パフォーマンス等)

## 手法

- 直接支援／間接支援(コンサルタントや中間支援団体を利用)
- 資金支援／テクニカル・アシスタンス／現物支援
- 運営費支援／キャパシティ・ビルディング経費支援／資本支援

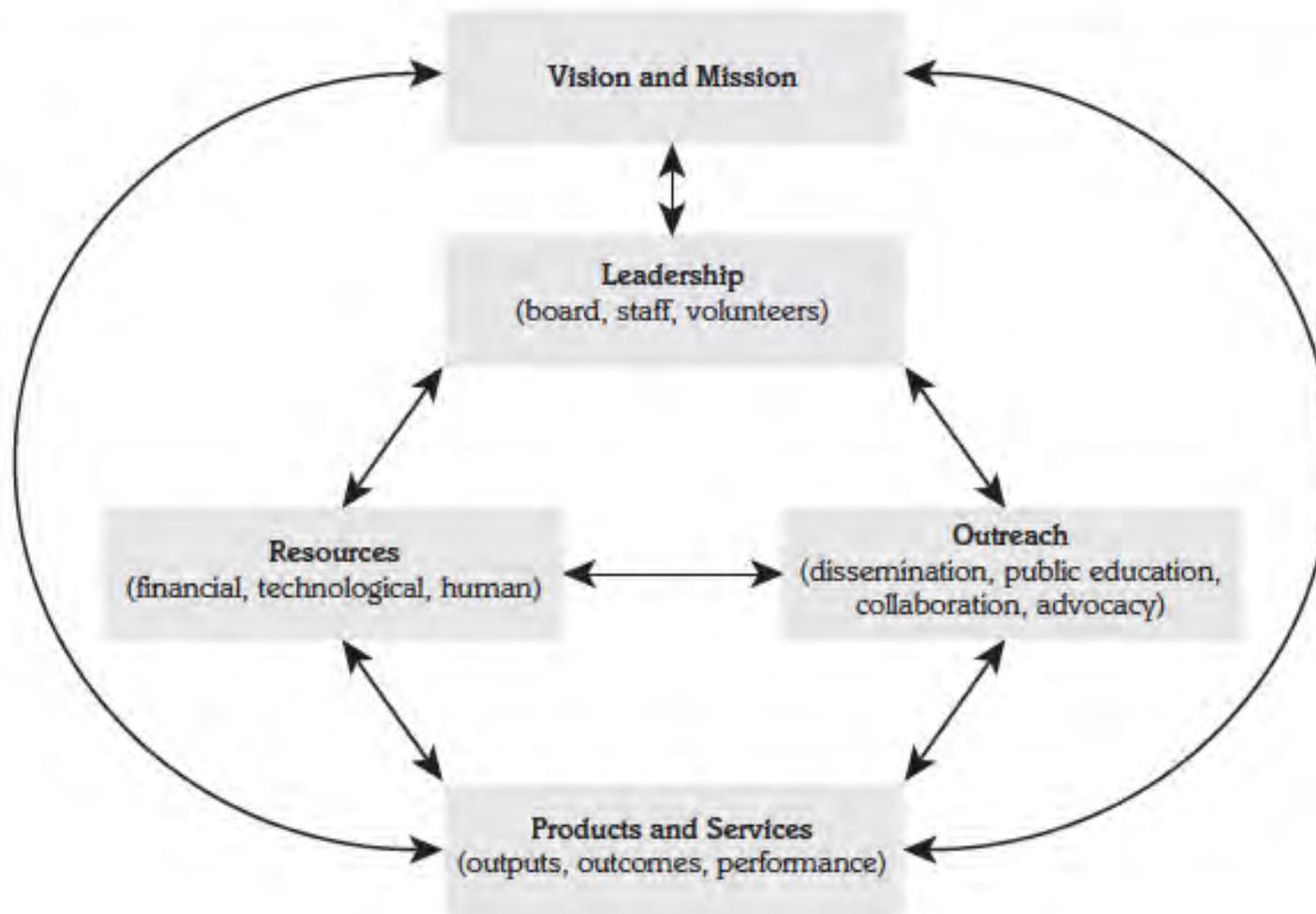
□ キャパシティ・ビルディング支援を開始する際の検討事項(Paul M. Connolly (2007))

- キャパシティ・ビルディング支援を開始する際には、以下の諸項目を検討し、ロジック・モデルを設定した上で実施することが望ましい。この点で、支援は「状況依存的」である。
- その際、非営利組織側での支援受入状況を確認し、どのようなニーズがあるかを把握するための組織診断を行うことが重要(CCAT: Core Capacity Assessment Tool)。

キャパシティ・ビルディング支援の際の検討事項

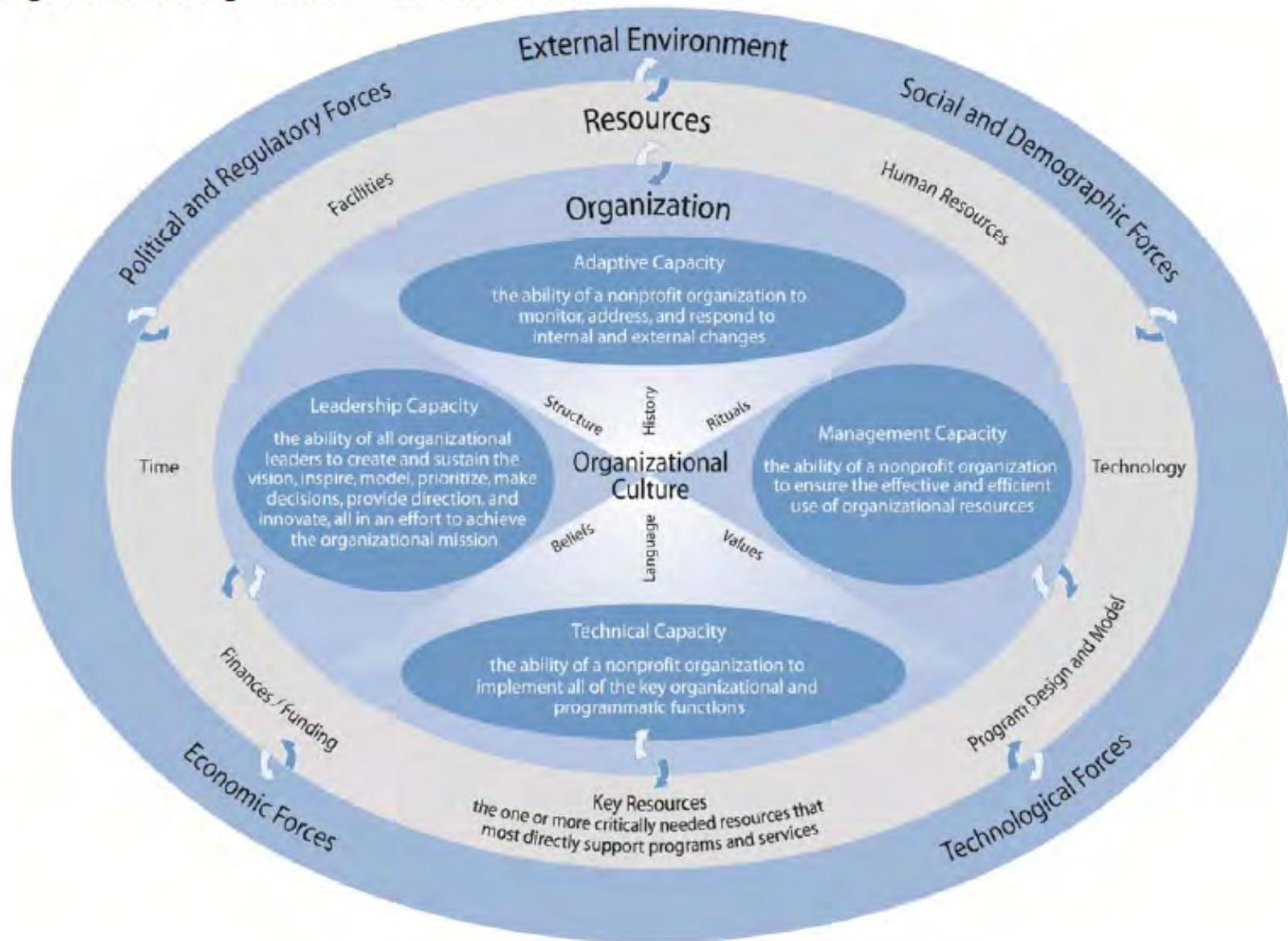
目標	• 何を達成目標とするか
期間	• どの程度の期間、支援を継続するか
リソース	• どの程度の予算を投入するか。資金以外に提供できるリソースとして何があるか。
役割	• 直接支援するか、中間支援団体やコンサルタントを通じて支援するか。
支援形態	• 単独で実施するか、他団体と共同で実施するか
支援対象	• 支援対象数。選定方法(公募、非公募)。支援対象団体の準備段階。
支援内容	• どのような支援を行うか(ツール提供、教育訓練、ネットワーキング、コーチング、コンサルティング、グラント等)
評価	• どのような評価手法を採用するか(プログラム評価、組織評価)。評価指標は何か。
出口戦略	• どのタイミングで支援を終了するか。支援終了後のフォローアップをどうするか

FIGURE 2 A Framework for Addressing Nonprofit Capacity Building



# (参考) キャパシティ・ビルディングの枠組み例2

Figure 2: TCC's Organizational Effectiveness Model



## 2. 従来型のキャパシティ・ビルディング・プログラム

□ 1970年代以降に登場。主として、以下の3類型がある。(Paul C. Light et al (2004) )

- 直接対応型(Direct Response Program) :  
→特定のニーズに応じて資金やサービスを提供。短期・小規模支援が中心。
- キャパシティ・ビルディング型(Capacity Building Initiative)  
→非営利組織の組織全体の能力向上を目指す。中長期・大規模支援が中心。
- セクター強化型(Sector-strengthening Program)  
→非営利セクター全体の強化を目指す。継続的・大規模支援が中心。

### 具体例

#### 直接対応型

- 理事会強化
- スタッフ・トレーニング
- 財務管理システム導入
- 戦略計画策定 等

#### キャパシティ・ビルディング型

- 広報・対外関係強化
- 組織運営改善
- 内部マネジメント・システム改善
- テクノロジーの戦略的活用 等

#### セクター強化型

- 教育・研究機関に対する支援
- マネジメント支援組織や非営利コンサルティング会社に対する支援
- ネットワーク組織やネットワーク・イベントに対する支援 等

### 3. 新たなキャパシティ・ビルディング手法の発展

□ 2000年代に入り、従来の3類型を基礎に様々な手法が発展していく。

◆ 直接対応型の発展

➤ 実際のプログラムを担う中間支援組織や非営利コンサルティングの専門化が進展。

◆ キャパシティ・ビルディング型の発展

➤ 資金支援

- 一般管理費支援型 (General Operating Support) 例: GEO
- 成長資本支援型 (Growth Capital Support) 例: Nonprofit Finance Fund  
→ 米国連邦政府のキャパシティ・ビルディング事業や社会革新基金事業へ
- 非営利資本市場 (Nonprofit Financial Capital Market) の構築へ  
→ 社会的インパクト投資や社会的インパクト債へ

➤ 資金支援+テクニカル・アシスタンス

- ベンチャー・フィランソロピー型支援 (Venture Philanthropy) 例: REDF

➤ テクニカル・アシスタンス

- 大型財団のキャパシティ・ビルディング・イニシアチブ 例: パッカード財団OE

◆ セクター強化型の発展

➤ 大型財団によるインフラストラクチャー組織支援

## 4. 近年の米国非営利セクターにおける変化

### □ 社会的企業の台頭

- ◆ 非営利組織が、営利部門を分離して社会的企業化
- ◆ L3C、B-Corporationなど、営利・非営利のハイブリッド型組織の登場

### □ キャパシティ・ビルディングからスケールアップへ

- ◆ 特定の組織に集中投資することでスケールアップ
- ◆ これに資金を提供するために社会的インパクト投資や共同ファンディングが発展
- ◆ 米国連邦政府のスケールアップに対する取り組み(社会革新基金)

### □ ネットワークに対する関心の高まり

- ◆ ネットワークを重視し、アドボカシーを活用する戦略(“Forces for Good”)の提案(Lealie R. Crutchfield & Heather McLeod Grant (2008))
- ◆ 「集合的インパクト」の提案(John Kania & Mark Kramer (2011))
- ◆ 社会変革のためのネットワークの活用の提案(Diana Scearce (2011))

### □ 上記の背景としての非営利セクターを巡る環境の変化(Lester M. Salamon (2015))

- ◆ 非営利セクターの専門化(大学院レベルでの非営利経営教育の普及)
- ◆ IT技術の発展とソーシャル・メディアの普及
- ◆ 企業の社会貢献の発展(CSRからCSVへ)と非営利セクターとの協働の推進

# 5. キャパシティ・ビルディング3.0論の登場

## □ キャパシティ・ビルディングの発展段階論 (Jared Raynor et al. (2015))

- 1.0 個人対象／知識・スキルの強化
- 2.0 組織対象／組織機能の強化
- 3.0 ネットワーク・エコシステム対象／システムにおける組織の役割・機能の強化

## □ キャパシティ・ビルディング3.0の目的

- 組織が、自己の直接的な影響力の範囲を超えた、エコシステムの複雑に変化していくプロセスを認識し、このプロセスに積極的に貢献する効果的なプレーヤーとなるための「自己実現 (Self-Actualization) を支援すること。

### キャパシティ・ビルディング3.0における主要キャパシティ領域

組織のエコシステム理解の促進	組織のエコシステムへの対応能力の強化	組織のエコシステム対応に向けた構造化能力の強化
<ul style="list-style-type: none"><li>• R&amp;D評価と学習</li><li>• パワー分析</li><li>• ネットワーク分析</li><li>• 組織のライフサイクル</li><li>• 課題のライフサイクル</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 変革マネジメント</li><li>• アドボカシー</li><li>• Inter-reliantファンダー・キャパシティと非grant・ファンダーの活動</li><li>• 共有価値の創造</li><li>• 協働スキル</li><li>• リーダーシップの役割の明確化</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 連合やネットワーク機能</li><li>• 集合的ガバナンス／共同リーダーシップ</li><li>• 運動参加者として機能する能力</li></ul>

## 6. キャパシティ・ビルディング評価について

- キャパシティ・ビルディング評価の基本 (Paul Connolly and Peter York (2002))
  - ロジック・モデルに基づく「プログラム評価」(プロセス、アウトプット、アウトカム、インパクト)
  - 組織全体の効果の向上を測定するための「組織診断」(マネジメント、ガバナンス等)

### キャパシティ・ビルディング評価の階梯

評価レベル	評価質問	評価手法
<ul style="list-style-type: none"><li>□ アウトプット</li><li>• 出席者数、頻度、参加率</li><li>• サービスの質</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• どのような人達や組織がサービスを利用したか</li><li>• サービスはどれだけ役に立ったか、参加者はどれだけ満足したか 等</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 参加者の属性調査</li><li>• 直接観察</li><li>• 利用者満足度調査</li><li>• インタビュー 等</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>□ アウトカム</li><li>• 認知の変化</li><li>• 感情の変化</li><li>• 行動の変化</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 参加者は何を学んだか</li><li>• 参加者の態度や考えはどのように変化したか</li><li>• 学習成果をどのように適用したか等</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 参加者インタビュー・アンケート</li><li>• 参加者の観察</li><li>• フォーカス・グループへのインタビュー 等</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>□ インパクト</li><li>• 組織経営とガバナンス</li><li>• 組織レベルでのプログラム変化</li><li>• 利用者にとってのプログラム変化</li><li>• コミュニティの変化</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 組織経営はどの程度改善したか</li><li>• プログラムの質・量は改善したか</li><li>• 利用者の態度や考えは変化したか</li><li>• 利用者の生活は改善したか</li><li>• コミュニティ内における非営利組織の地位は向上したか</li><li>• 非営利組織の変化は、コミュニティにどのように影響したか 等</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 組織関係者へのインタビュー</li><li>• 財務・事業成果のレビュー</li><li>• プログラムのモニタリング</li><li>• 組織診断</li><li>• プログラムのパフォーマンス測定</li><li>• コミュニティに対するインタビュー</li><li>• コミュニティにおけるネットワークや協働のモニタリング 等</li></ul>

(Paul Connolly and Peter York (2002) Exhibit 2より、発表者が独自に作成)

□ ベンチャー・フィランソロピーにおける評価手法の発展

- 組織診断に基づく独自の評価・改良指標を開発
- 「パフォーマンス測定 (Performance Measurement)」によるモニタリングを重視

ベンチャー・フィランソロピーの評価手法

組織・手法	評価項目
<p>□ ベンチャー・フィランソロピー・パートナーズ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 評価・改良指標 (Assessment and Improvement Indicators)</li> </ul>	<p>※以下の各項目それぞれについて、現状評価と改善度を測定し、全体としてキャパシティ・ビルディングのパフォーマンスを評価</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 全体評価 (効果、持続可能性)</li> <li>• 目標達成度</li> <li>• パフォーマンス文化 (斬新な思考、説明責任、積極的な経営、成果重視)</li> <li>• 組織発展 (ミッションと目標、経営陣、効果的な理事会、資本と財政、財政の説明責任、プログラムとサービス、成果評価)</li> </ul>
<p>□ ソーシャル・ベンチャー・パートナーズ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 組織能力診断ツール (Organizational Capacity Assessment Tool: OCAT)</li> </ul>	<p>※以下の各項目の自己診断結果を集計して、キャパシティ・ビルディングのパフォーマンスを評価</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ミッション、ビジョン、戦略計画</li> <li>• プログラム設計と評価</li> <li>• 人材開発</li> <li>• 代表／事務局長／経営チーム／理事会のリーダーシップ</li> <li>• IT技術</li> <li>• 財務経営／資金調達</li> <li>• 法務</li> <li>• マーケティング、コミュニケーション、渉外</li> </ul>

(Venture Philanthropy Partners (2005)、Social Venture Partners (2010))

# (参考: VPPのキャパシティ・ビルディングの評価・改良指標チャート)

## Sample Assessment and Improvement Indicators Chart

**Stage of Investment Partnership** lists the investment stage (defined earlier) for this partnership. IPs with all committed capital paid out are noted as fully funded.

**Milestone Performance** reports how well an organization has met the performance milestones of the multi-year investment agreement. Ratings are: exceeded, met, substantially met, partially met, or not met.

**Organizational Development** reports on seven basic building blocks that are key to building stronger, high-performing organizations and are the basis for everything else the organization undertakes. See the section, "Building Stronger, More Effective Organizations." for more detail.

Assessment and Improvement Indicators		
Stage of Investment Partnership		
Later-Stage		
Overall Assessment		
	Area Assessment	Level of Improvement
Effectiveness	●	●
Sustainability	●	●
Milestone Performance		
Partially Met		
Performance Culture		
Expanded Thinking	●	●
Accountability	●	●
Management Rigor	●	●
Focus on Outcomes	●	●
Organizational Development		
Mission and Goals	●	●
Senior Management	●	●
Effective Board	●	●
Capital and Financing	●	●
Financial Accountability	●	●
Programs and Services	●	○
Outcome Assessment	●	●

**Overall Assessment** contains two key measures of an organization's overall impact:

- Effectiveness is how well it is performing relative to its stage of growth, mission, and goals.
- Sustainability reflects how well it has established its capital and financing needs and prepared its organization to meet its mission in future years.

**Performance Culture and Orientation** indicates how well organizations are cultivating performance-driven cultures characterized by expanded thinking, greater accountability, management rigor, and a focus on outcomes achieved. See the section, "Performance Culture and Orientation," for more detail.

*This is a sample chart and the assessments are for illustration purposes only. They do not reflect performance for any individual IP.*

### Icon ratings

**The Area Assessment Icons are:**

- = High Functionality: meeting current and future needs
- = Moderate Functionality: substantially meeting current and future needs
- = Basic Functionality: partially meeting current and future needs
- = Clear Need for Improvement
- N/A = Not Assessable: in transition

**The Level of Improvement Icons are:**

- = Exceptional
- = Substantial Improvement
- = Incremental Improvement
- = None (No improvement)
- T/E = Too early to tell

- ベンチャー・フィランソロピー・パートナーズは、支援先団体それぞれについて、以下の項目について評価し、チャートとしてまとめることで進捗状況をチェックしている。
  - 全体評価
  - パフォーマンス
  - マネジメント
- その上で、評価報告書では、各支援先団体の主要な達成項目を記述し、また、事業パフォーマンスの客観的なデータを加えることで、キャパシティ・ビルディングの進捗状況を総合的に判定している。

## 7. まとめ

### □ 米国の発展過程から得られる教訓

- キャパシティ・ビルディングは「状況依存的」である。目的、利用できるリソース、支援対象組織側の準備、セクターの状況等に応じて、その手法は異なりうる。
- 組織の能力構築やスケールアップだけがキャパシティ・ビルディングの目的ではない。ネットワークの強化や他セクターとの協働促進、セクター全体の発展も対象となりうる。
- キャパシティ・ビルディング手法に応じた評価手法の開発が重要である。従来型のプログラム評価だけでなく、組織診断、パフォーマンス測定、ネットワーク評価なども必要。

### □ 日本におけるキャパシティ・ビルディングの発展に向けた論点

- キャパシティ・ビルディングの「状況依存性」に留意すべき。米国のモデルをそのまま日本に導入することは現実的ではない。
- 上記を前提とした上で、日本のキャパシティ・ビルディングに向けた取り組みの現状を把握し、どの点の強化・改善が求められているのかを把握することが重要。
- 特に、日本の場合、(1)助成財団セクターが米国に比べて脆弱、(2)公的支援・民間支援共にプロジェクト支援が中心で、運営管理費支援や成長資本支援の枠組みがほとんどない、(3)また、非営利セクターがアクセスできる資金源や非営利セクター側での資金調達・財務経営スキルがまだ発展途上にある。
- 以上の点を勘案しながら、今後、休眠預金活用推進法の議論を深めることが重要。

- Carol J. De Vita & Cory Fleming eds. (2001) “Building Capacity in Nonprofit Organizations”. (The Urban Institute, Washington DC)
- Diana Searce (2011) “Catalyzing Networks for Social Change: A Funder’s Guide”. (Monitor Institute and GEO)
- Jared Raynor, Chris Cardona, Thomas Knowlton, Richard Mittenenthal, and Julie Simpson (2015) “Capacity Building 3.0: How to Strengthen the Social Ecosystem”. (TCC Group)
- John Kania & Mark Kramer (2011) “Collective Impact” (SSIR Winter 2011)
- Leslie R. Crutchfield & Heather McLeod Grant (2008) “Forces for Good: The Six Practices of High-Impact Nonprofits” (Jossey-Bass A Wiley Imprint; San Francisco, CA)
- Lester M. Salamon (2015) “The Resilient Sector Revisited: The New Challenges to nonprofit America”. (The Brookings Institution; Washington DC)
- Paul C Light and Elizabeth T. Hubbard (2004) “The Capacity Building Challenge” (Foundation Center)
- Paul Connolly and Peter York (2002) “Evaluating Capacity-Building Efforts for Nonprofit Organizations”. (TCC Group)
- Social Venture Partners (2010) “Investee & Capacity Building Projects” (Social Venture Partners)
- TCC Group (2011) “The David and Lucile Packard Foundation OE Goldmine Research Project Final Report” (TCC Group)
- Venture Philanthropy Partners (2005) “Portfolio Performance and Accomplishments” (Venture Philanthropy Partners)

# 主要情報リソース

- TCC Group Capacity Building <http://www.tccgrp.com/sections/capacity/>
- Grantmakers for Effective Organizations <http://www.geofunders.org>
- Nonprofit Finance Fund <http://www.nonprofitfinancefund.org>
- REDF <http://redf.org>
- Social Venture Partners <http://www.socialventurepartners.org>
- Venture Philanthropy Partners <http://www.vppartners.org>
- Packard Foundation OE's Wiki <https://packard-foundation-oe.wikispaces.com/>
- Collective Impact Forum <https://collectiveimpactforum.org>
- GrantCraft <http://www.grantcraft.org/>
- CCAT (Core Capacity Assessment Tool) <http://www.tcccat.com>
- OCAT (Organizational Capacity Assessment Tool) <http://mckinseysociety.com/ocat/>

# ご清聴ありがとうございました!

©Tatsuaki Kobayashi (March 2016)

All rights reserved

Contact: tatsuaki.kobayashi(アット)gmail.com

(ご意見・ご質問等はアットの部分に@を入れてメールをお送りください。)

## 情報リソースのご案内

❖ フィランソロピー・非営利・協働 情報ボックス

<https://www.facebook.com/InfoBoxOfPhilanthropy>

❖ フィランソロピーのフロンティア(ブログ)

[http://japan-philanthropy-forum.net/public\\_html/frontier/wp/](http://japan-philanthropy-forum.net/public_html/frontier/wp/)