

## 第7章 事業検証(4)

### プロジェクト全般の効率性評価の素材

---

## 第7章 事業検証(4):プロジェクト全般の効率性評価の素材

本章では、本プロジェクトに投入された財的・人的資源の大きさをつまびらかにする。通常、これは事業の費用対効果を検証するための材料となるデータである。しかし、第1章で述べたように、本稿では、プロジェクトにおける費用対効果が高かったか低かったか(効率が良かったかどうか)という総括的な論評はできない。その理由は、単に、本事業検証で明らかにしているような事業成果を出すのに、どれくらいの資源投入が適切なのかという基準を確立するのが難しいためである。

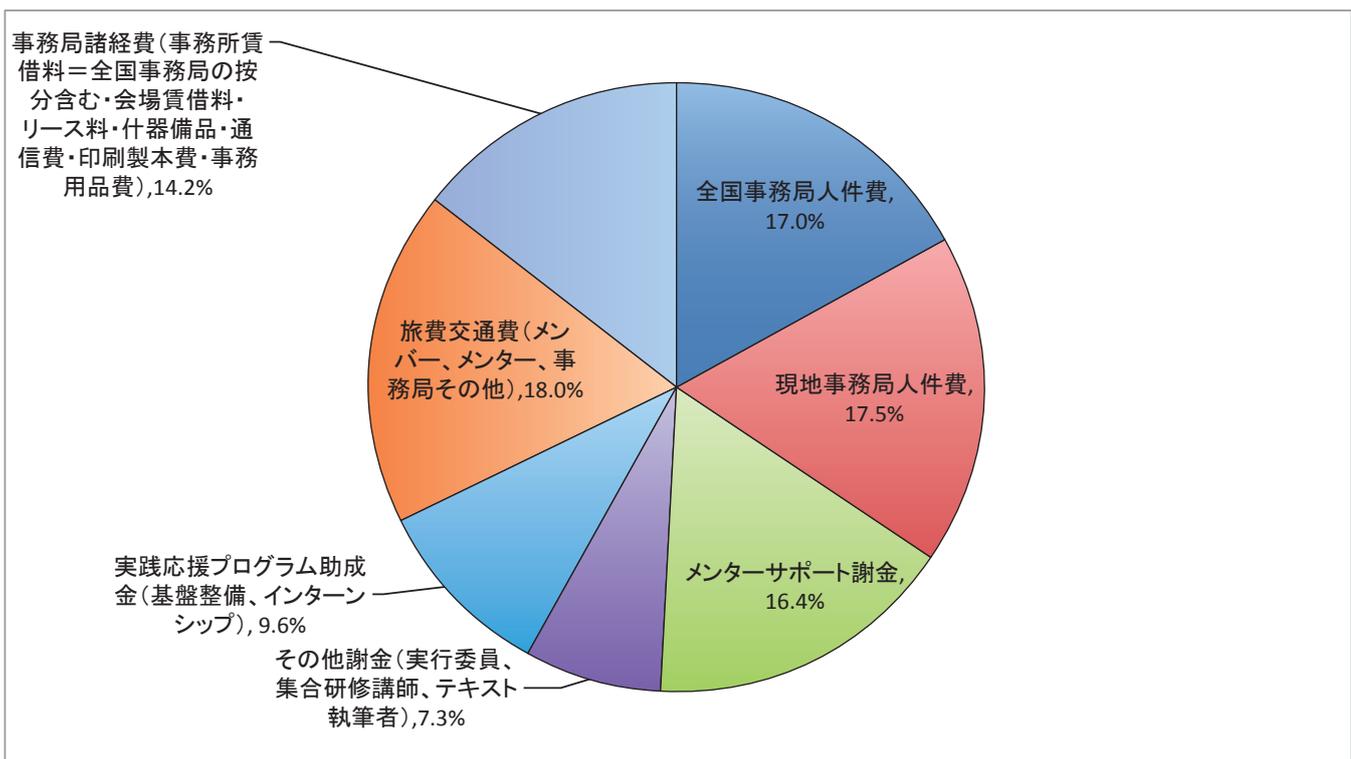
この基準を導き出すためには、同様の目的をもった複数の事業の成果を数値化し、それによって異なる事業を同じ土俵のうえに乗せ、比較検討できるようにすることが必要だ。昨今、SROI(社会的投資利益率)など、もともと財務諸表の外側に存在する社会・環境成果を数値化して財務諸表に取り込む流れが本格化している。日本NPOセンターにおいても、SROIを実験的に事業評価の手法として取り入れることに着手しているが、社会・環境成果を数値化することは単純ではない。本事業検証においても、成果の全体を一定の尺度で指標化することは試みないこととした。

### 7.1. 財的資源の投入

第3章の実施概要において、本プロジェクトが第一ステージにおいて消化した予算の実績値を紹介した。これを、(1)全国事務局人件費、(2)現地事務局人件費、(3)メンターサポート謝金、(4)その他謝金(実行委員、集合研修講師、テキスト執筆者)、(5)実践応援プログラム助成金(基盤整備、インターンシップ)、(6)旅費交通費(参加メンバー、メンター、事務局その他)、(7)事務局諸経費の7種類の経費に分割して円グラフで示したものが図32である。事務局人件費とメンター謝金(1, 2, 3)で全体予算の約半分を費消し、残りを旅費交通費(6)、事務局諸経費(7)、実践応援プログラム助成金(5)、その他の謝金(4)の順で使っている。

図32:本プロジェクトの経費(第一ステージ)

(総額¥110,312,000)



資金利用の効率性を考える場合、事業費(事業運営に直接かかる経費)のうちの人件費と謝金(ヒトの働きに対して払われる費用)の割合に着目する手段がよく採られる。全体の事業規模にもよるが、伴走型を主眼とする場合には、メンターなど伴走者への謝金を含めた人件費の割合を高め設定する必要があるだろう。本プロジェクトでも、実験的にメンターサポートを取り入れ、事務局も分散型にして参加メンバーのケアを重視した。今後、同様の伴走型主眼のプロジェクトを実施する際に、事務局とメンターなどの伴奏者の人件費・謝金で予算の約50%を費消することが適切な指針となるかどうかは、関係者のあいだで議論することが望ましいだろう。

また、一般的に助成プログラムにおいては、何パーセントを事務局経費として徴収するのが適当なのかが、よく議論になる。日本NPOセンターが運営する東日本大震災現地NPO応援基金では、全体の15%を事務経費に充てるという方針がある。しかし、本プロジェクトはそもそも助成金を提供することが主たる事業内容ではないので、他の被災地域向け助成プログラムとは同列に論じることができない。本プロジェクトの第一ステージにおいては、約10%の資金が、実践応援プログラムの助成金として使われ、組織基盤整備やインターシップに活用された。伴走型支援プログラムの場合、このような資金援助をどの程度にするのが望ましいのかについても、議論のうへ何らかの指針を確立することは考慮に値する。

## 7.2. 人的資源の投入

本プロジェクトの第一ステージで投入された人件費の額については、図32の円グラフで示したが、人的資源の投入という意味で、全国事務局、現地事務局において、どの程度の人員が本プロジェクトに従事したのかを概算で示したのが表12である。単位としては、FTE(フルタイム換算職員稼働率)を使用する。1FTEとは、1名の人員が常時フルタイムで関わっていることを指す。

表12:市民活動団体育成・強化プロジェクトへの人的投入

全国事務局(日本NPOセンター:東京)*1	1.15FTE(事務局長、部門長クラス)	1.86FTE(合計)
	0.71FTE(その他のスタッフ)	
現地事務局(岩手、宮城、福島3県)*2	現地事務局(岩手、宮城、福島3県)*2	1.5-2.25FTE(合計)
合計		3.46-4.21FTE

\*1 目安として、2012年4月から2013年3月までの12カ月間の平均FTEを示す。

\*2 現地事務局は時給制ではないが、目安としてフルタイム換算で8割程度の時間配分を期待されていた。

このように、本プロジェクトには、全国・現地事務局を合わせて平均で3.5名から4名のスタッフが携わっていたことになる。

## 7.3. 日本NPOセンターにおける、他事業とのバランス

最後に、日本NPOセンターにおける人員の割り振りについて、投入された人件費の割合いで概観してみよう。多くの団体がそうであったように、東日本大震災が発災して、日本NPOセンターでもスタッフが通常業務のうへに震災対応の業務をこなすようになった。2011年度以降は、徐々にこれらが年次計画のなかに組み込まれるようになっていったが、震災関連業務は増加の一途をたどった。

表13:2012年度日本NPOセンターの人件費の振り分け

	金額	割合		
		分母=全体	分母=事業部門	分母=震災関連事業
NPO育成・強化プロジェクト	¥9,027,196	17.3%	20.6%	46.7%
震災関連事業合計	¥19,329,110	37.1%	44.1%	
事業部門合計*	¥43,802,000	84.0%		
合計	¥52,142,260			

\* 部門は大きく事業部門と総務部門にわけられる。

表13で示されたように、2012年度の12カ月(2012年4月～2013年3月)において、震災関連事業は、人件費の振り分けでみて、全体の44%、事業部門の37%を占めるまでになっている。なかでも、本プロジェクトの割り合いは大きく、震災関連事業の半分近い46%を占め、全体の17%、事業部門の20%のスタッフが本プロジェクトに従事している計算になる。

繰り返すが、これらの数字が多い少ないという判断はここではできない。しかし、日本NPOセンターとして、より数字を細分化して2013年度まで含めた分析を行う。さらには2014年度以降の人員配置計画などを討議するなど、伴走型支援を主眼とした事業の特性に配慮しながら、人員配置に関する組織としての振り返りと今後の計画への活用が求められていると考える。