

ソーシャルビジネスの基盤強化に向けて

—中間支援組織による2つのアプローチの考察—

会津大学短期大学部

産業情報学科

青木 孝弘

ソーシャルビジネスの基盤強化に向けて

—中間支援組織による2つのアプローチの考察—

青木 孝弘

平成27年1月10日受付

【要旨】現代社会が抱える諸課題をビジネスの手法で解決しようとするソーシャルビジネス (social business) が注目を集める中、今後も順調に発展するためには、経営支援・信用付与・社員教育等これを支える社会的基盤の整備が不可欠とされる。経済産業省によるソーシャルビジネス事業者調査では、半数以上の事業者が、「行政と民間支援組織が連携した支援体制の構築」に期待している。この民間支援組織は、一般には中間支援組織 (intermediary) と呼ばれており、日本では1990年代後半から全国に普及、拡大した。ただし、多くの中間支援組織では、相談助言や情報提供機能は充実しているものの、外部セクターとの連携構築や、地域や消費者の信頼醸成といった点で期待通りの支援ができていない。

そこで本稿では、ソーシャルビジネスの基盤強化の観点から中間支援組織を取り上げ、最初に設立の背景や特徴を概観した後、今日の日本で必要とされている機能として、アドボカシー (政策提言) とマネジメント支援の二つに着目した。次に、アドボカシーに関しては財務統計調査を活用したマクロ的アプローチ、マネジメント支援では評価システムを活用したミクロ的アプローチについて、ソーシャルビジネスの先進国である英米と日本の事例を整理、比較した。その上で、両アプローチとも4段階に分けたビジネスプロセス分析によって、有効に機能するための業務内容や手順、課題を把握し、一般の企業では顧客価値に相当する社会価値が、連鎖的に創造されていることを確認した。

今後の課題として、各地の中間支援組織がこれら機能の強化を図るための、専門家、大学や研究機関、金融機関、商工団体、行政など多様な機関によるネットワーク構築が求められる。

1. はじめに

現代社会が抱える諸課題をビジネスの手法で解決しようとするソーシャルビジネス (social business) は、1999年に OECD が国際機関として初めての報告書を世に送り出して以来 10 数年、世界中に拡大し続け、いまや「主流化」しつつある (OECD 2009, p.3). 一般の企業と同様、ソーシャルビジネスも順調に発展していくためには、経営支援・信用付与・社員教育等これを支える社会的基盤の整備が不可欠である。経済産業省が行ったソーシャルビジネス事業者調査によれば、「直面する主要課題」として、「認知度の向上」(45.7%)、「資金調達」(41%)、「人材育成」(36.2%) が上位を占め、その解決法として半数以上の事業者が、「行政と民間支援組織が連携した支援体制の構築」を挙げている (経済産業省 2008, p.9-10). このことから、ソーシャルビジネスの健全な発展にとって、民間支援組織の果たすべき役割の大きさを認識することができる。

この民間支援組織は、一般には中間支援組織¹と呼ばれており、intermediary の訳語である。日本においてその起源をみると、1990年代に NPO 法制化を目指す国民的運動の最中、当時主導的立場にあった日本ネットワークカーズ会議 (1995) や市民フォーラム 21 (1996)、日本 NPO センター (1997) 等が、NPO 先進国である英米の調査研究を行い、その報告書の中で中間支援組織の必要性が強調されたことが契機となって、全国に急速に普及拡大した。日本 NPO センターのウェブサイト进行调查した (2014年11月1日時点) ところ、主に NPO 法人を支援対象とするものに限っても、全国に 397 社の中間支援組織の存在が確認できる。また近年は、NPO 法人だけに留まらず、企業や一般社団法人等、様々な形態のソーシャルビジネスを支援する中間支援組織も増加している²。ただし、多くの中間支援組織では、法人設立や会計処理等の相談助言や助成金に関する情報提供機能は充実しているものの (内閣府 2002)、社会的・経営的双方の観点からの個別具体的な解決策の提案や、中核的な人材育成に関する機能の強化は、喫緊の課題とされている (経済産業省 2008, p.24)。

そこで本稿では、ソーシャルビジネスの基盤強化の観点から、その担い手として中間支援組織に着目する。まず次節で、中間支援組織の設立の背景やその機能を概観した後、続く3節にて、マクロとミクロの二つの視点で取り組まれている基盤強化のアプローチを整理する。さらに4節では、これらアプローチが有効に作用するための条件と課題について、ビジネスシステム分析の手法によって検討を行うこととする。

2. 中間支援組織の機能

2.1. 歴史的背景

日本ではソーシャルビジネスの発展の要因を探るべく、1990年代半ばから、研究者や関係者らによって海外先進地域への視察研究が盛んに行われてきた。その研究の中で特に強調されているのが、英米において、中間支援組織が重要な役割を果たしている点である。英米両国には、活動範囲がローカルなものからナショナルレベルのものまで、また環境や福祉など専門のテーマに特化したもの、資金調達や人材育成といった専門的なサービスを行うもの、さらには総合的な機能を備えたものなど、多様な中間支援組織が存在し、ソーシャルビジネスの発展を下支えしている。では、こうした中間支援組織は、いつ頃、何を契機にして派生したのであろうか。

柏木によれば、アメリカの中間支援組織の一形態で、主に経営上のコンサルティング業務を行う management support organization (以下 MSO という) は、(1) 1960年代以降、NPO や助成財団への政府資金が増加し、それら事業者の CSR を確保する必要が生まれたこと、(2) NPO の性格が運動体から経営体へ移行し、組織的発展の支

¹ 内閣府によれば、中間支援組織について、必ずしも明確に規定された定義があるわけではないとしつつ、その機能、役割として、(a) 資源 (人、モノ、カネ、情報) の仲介、(b) ネットワーク促進、(c) 価値創出 (政策提言、調査研究) が挙げられている (内閣府 2002)。

² 一例として、一般社団法人ソーシャルビジネスネットワーク (2011年3月法人登記) や、一般社団法人 SR 連携プラットフォーム (2011年6月法人登記) がある。

援が求められたこと, (3) 人材と資源の確保の必要性, (4) 州単位, 活動目的単位での NPO 間の協力関係強化の必要性, (5) 会計士や弁護士, コンピュータ技術など特定の専門職による設立, などを背景に誕生した(柏木 1995). その後, 80 年代にはレーガン政権下での政府機能縮小こともなう, NPO・ソーシャルビジネスへの社会的期待の高まりを背景に, MSO はセクターの量的拡大を下支えすることになるが, 90 年代前半に大きな潮目を迎え, よりマネジメント面を強化した質的成長やアカウンタビリティ(説明責任)の重視へと支援の方向性をシフトさせた. その理由は, ユナイテッドウェイ・スキャンダルに代表される金銭トラブルの多発によって, NPO・ソーシャルビジネスに対して厳しい視線が注がれたこと, 政府が PPP (Public Private Partnership)³の考え方を採用し, 補助から委託へと資金の流れが変わり, ソーシャルビジネスに対しても成果主義が求められるようになったこと等があげられる(青木 2001, p.34).

またイギリスでは, 1997 年に始まる労働党ブレア政権が, 「近隣地域再生戦略 (National Strategy for Neighbourhood Renewal 2001)」や, 「社会的企業—成功への戦略 (Social Enterprise: A Strategy for Success 2002)」の中で, 行政とサードセクターとの協働を推奨し⁴, 政府も自治体も意識的にソーシャルビジネスの育成を図り, その推進役として中間支援組織の設立を後押しした. 様々なソーシャルビジネスのネットワーク化と行政との対話を促進する社会的企業連合 (Social Enterprise UK⁵, 以下 SEUK という) や, ロンドン都市圏での Social Enterprise London⁶ (以下 SEL という) の設立等は, その代表例である.

以上, 英米の事例では, 中間支援組織の設立や発展の背景には, (1) 政府によるソーシャルビジネスへの積極的な政策によりセクターの拡大が図られ, それを下支えする必要性, (2) 「敵対的な政策形成者やその他から注目を浴び, それらの問題への対応」(Abramson and McCarthy 2002) といった要因が確認できる. 日本では, 1998 年の特定非営利活動促進法の施行による NPO 法人の誕生と, それら NPO 法人による介護保険 (2000 年施行), 指定管理者 (2003 年施行), 障害者自立支援 (2006 年施行) への参入が, ソーシャルビジネスの拡大の背景にあることから, 中間支援組織の設立パターンは, 上記 (1) に該当するといえるだろう.

2.2. 機能分析

次に中間支援組織の機能について, 先行研究の整理と現状の考察を行うが, どのような中間支援組織が多く存在するかに着目すれば, 社会におけるソーシャルビジネスの現状を把握することにもつながる.

日本に初めて, アメリカの中間支援組織を体系的に紹介したとされる日本ネットワークーズ会議は, 中間支援組織を 15 のカテゴリー⁷に整理し, 日本の社会風土に適した支援システムの構築を提案した(日本ネットワークーズ会議 1995). また津田は, 三島が行った英米の中間支援組織の類型化(三島 1997)を取り上げ, (1) 支援獲

³ PPP の概念を整理した経済産業省日本版 PPP 研究会によれば, PPP とは公共サービスの民間開放を進め, 公的部門の縮小を図り, 民間部門に新たなビジネスチャンスを創出することであり, 「最小のコストで行政サービスへの要求を満たす」という VFM (バリュー・フォー・マネー) の考え方を徹底することと, 説明されている(経済産業省日本版 PPP 研究会 2006).

⁴ 行政とサードセクターの協働に関して, 金川は「近隣地域再生戦略」に基づき設立される地域戦略パートナーシップについて詳説している(金川 2007). また今井は, よりローカルレベルでの近隣パートナーシップの実態と意義について検討している(今井 2008). 他方, 中島はソーシャルビジネス政策の実施機関として地域開発機構 (Regional Development Agency) の役割に注目している(中島 2008).

⁵ Social Enterprise Coalition として設立し名称変更した. また, ネットワーク機能の他にも社会的投資に関する調査研究や SROI に関する教育研修なども行っている (SEUK ウェブサイト).

⁶ SEL はブレア労働党政権の社会的企業政策と, 東ロンドン地区の開発問題に対し, これにアプローチ可能な組織に支援策を講じようとするロンドンバラカウンシルのスキームによって設立された(小熊 2007, p.20).

⁷ (1) 計画づくり・マネジメントに関するトレーニングおよび支援, (2) 理事とボランティアの開発, (3) 草の根リーダーシップ開発と地域組織づくりのためのトレーニング, (4) 市民教育・アドボカシーとメディアに関するトレーニングおよび支援, (5) コンピュータ技術のトレーニングと支援, (6) 専門性の向上およびキャリア・アップに関わる支援, (7) 政府ならびにフィランソピーのモニター, (8) 非営利活動の倫理と基準に対するモニター, (9) 助成団体の情報と資金調達に関わる支援, (10) 助成団体のネットワーク, (11) 法的支援および緊急時のマネジメント・危機管理に関わる支援, (12) 教育・研究機関とプログラム, (13) 非営利セクターに関する調査, (14) 非営利セクター全般に関わるニュースと情報, (15) グローバルなネットワーキング, からなる(日本ネットワークーズ会議 1995).

得目標からみた場合（課題指向型と自立指向型），（2）支援活動の指向性からみた場合（価値指向型と草の根指向型），（3）支援手法からみた場合（NPOの能力形成型と外部セクターとの仲介型），（4）支援機能の特定から見た場合（機能特化型と機能総合型），（5）形成構成員から見た場合（専門家集団型と協議体型）の5つの指標により，アメリカのMSOは「機能特化型」「自立指向型」「能力形成型」にあてはまり，イギリスでは，「価値指向型」「機能統合型」「協議体型」が主流である，と紹介している（津田 2000, p.239-240）。

他方，日本では，中間支援組織の設立が相次いだ創生期に内閣府が行った調査によれば，中間支援組織に期待される機能として，情報提供，資源や技術の仲介，人材育成，マネジメント能力の向上支援，ネットワーク・コーディネート，評価，価値創出の7つの機能が抽出され，今後「地域密着型」，「機能・分野特化型」，「中間支援組織支援型」の3類型に集約されていくと推測された（内閣府 2002）。また吉田は，支援パターンと設立パターンの二つの切り口から，前者については「活動領域特化型」と「支援機能特化型」に，後者については，「事業発展型」と「本来型」とに類型化を試みた（吉田 2004）。

それら調査研究から約10年を経て，国土交通省が実施した全国の中間支援組織21事例を対象としたアンケート調査では，事業内容の多くが，「事業展開・拡大支援」（76.2%）と「地域の担い手の活動や組織運営の方向性などへの全般的助言指導」（76.2%）という結果になった（国土交通省 2013, p.6）。また，関東経済産業局による調査でも，コミュニティビジネス支援を実施している53件の中間支援組織中，ほぼすべての事業者が「相談窓口事業」（92.5%）を実施しており，「起業支援」（73.6%），「運営支援」（79.2%），「事業展開支援」（67.9%）といった個別事業者に対する継続的な支援も7割前後行っていることが明らかになった（関東経済産業局 2009, p.12）。つまり，日本の中間支援組織の大半が「課題指向型」「能力形成型」の類型に属していると考えられる。

この状況に対して工藤は，「中間支援機能を総合的に提供できる中間支援機関が必要とされている。しかし現状中心的な支援機能は，情報提供・相談助言であり，経営資源の提供や媒介，コンサルティングによる密着した支援は弱く，期待通りの支援機能を提供できていないという懸念がある」とその課題に言及している（工藤 2013）。中間支援組織に対する個別ニーズは，ますます専門化・高度化しており，その解決のためには，これまで手薄だった行政や専門家など外部セクターとの連携の構築や，地域や消費者の信頼醸成といった機能をどう充実させていくかが問われている。

2.3. 必要とされる機能

以上，中間支援組織の機能分析と現状を考察してきたが，ここからは今後必要とされる機能について検討する。

アメリカの中間支援組織が抱える課題について，Abramson and McCarthy は，（1）州と地方レベルでの中間支援機能（マネジメント支援，アドボカシー）の強化，（2）中間支援組織間の協働，（3）中間支援組織自体の質の向上（マネジメント支援能力，調査研究能力），（4）アカウンタビリティの強化，（5）公共政策に対する大胆で行動的な働きかけの必要性，（6）財政基盤の強化，（7）セクターの存在意義を明らかにする必要性，の7つに整理した（Abramson and McCarthy 2002）。特に（3）に挙げられている中間支援組織自体の質の向上は，セクター全体の強化にとって重要となるが，Abramson and McCarthyによれば，マネジメント支援を行っている中間支援組織の多くが，十分な訓練を受けていない上，経験もなく，調査研究ではケース・スタディが中心であり，データを処理した社会科学の手法に習熟する必要に面している（ibid.）。さらに中間支援組織が行う調査研究のもう一つの問題として，政策形成者および実務者，資金助成者とのつながりの弱さも指摘されている（ibid.）。今田が分析するように，「これら課題は日本の中間支援組織についても，そのまま当てはまる（今田 2007, p.11）」と考えてよいだろう。

さらに日本において中間支援組織を考える際に、下記のようなセクターの現状も考慮することが必要である。

- (1) ソーシャルビジネスは営利法人、公益法人、特定非営利活動法人、協同組合など様々な法的形態で活動するため、所轄庁の管轄による縦割りがセクター内にも影響し、統合的なセクターになっていない。
- (2) ソーシャルビジネス自身が、ソーシャル=社会性と、ビジネス=経済性の狭間で、自己の立ち位置が定まっていない状況にあり、確固たる成長モデルが示しきれていない。
- (3) ソーシャルビジネスは言葉として一定の認知度はあるものの、具体的内容については一般のイメージが明確になっておらず、十分な社会的信頼を勝ち得ているとは言い難い。

こうした日本の現状に即して、もっとも必要とされる中間支援組織の機能を考えた場合、第一に、セクター全体として経済的、社会的貢献を明らかにし、持続的な発展を支える人材確保や資金等の環境整備を推進すること、第二に、個々の事業者が経済性、社会性の両面からマネジメント能力の向上を図り、健全な成長を図れるよう支援すること、第三に、評価やアカウンタビリティの確保等を通じて社会的信頼を醸成していくこと、が不可欠となる。これを踏まえ次節では、中間支援組織に求められる基盤強化機能を、(1) 財務統計調査を活用したマクロ的アプローチと、(2) 評価ツールを活用したミクロ的アプローチの二つに分類して整理を試みる。

3. ケース・スタディ

3.1. マクロ的アプローチ —財務統計調査を活用したアドボカシー機能—

まず始めに、財務統計調査を活用したマクロ的アプローチについて見ていく。これは、財務データを基にセクター全体の経済的、社会的貢献、さらに財務的特徴や課題を分析して発信し、市民、地域、行政からの支持や協力の獲得を目指す手法であり、調査提言やアドボカシー機能といわれている。ここでは、英米そして日本の先進事例の順に整理する。

3.1.1. アメリカにおける展開

アメリカの地域的 NPO 財務統計分析の草分けは、1990 年ジョンズ・ホプキンス大学政策研究所レスター・サラモン教授によるボルチモア都市圏の NPO 規模、収入源に関する統計調査である (Salamon 1990)。続いてサラモン教授は、この調査から 7 年後の 1997 年、州レベルとしては初めての試みとなる NPO 実態調査分析を、メリーランド州の中間支援組織であるメリーランド NPO 協議会 (Maryland Association for Nonprofits, 以下 MANO という) と共同で行った (Salamon 1997)。

サラモン教授らの研究は全米的な関心を喚起し、翌 1998 年には、各州レベルで財務データベースの構築を推進する一大プロジェクトへと発展した。このプロジェクトは、アーバン・インスティテュートの全米チャリティ統計センター (National Center for Charitable Statistics, 以下 NCCS という) と全米 NPO 協議会 (National Council of Nonprofit Associations, 以下 NCNA という) が主導し、20 州の中間支援組織が参画した。実務上は、NPO の事業報告書である IRS990⁸の財務データを収集し、統一の様式に調整した上でデータベース化することが中心的課題となった (NCNA 2000)。

他方、アドボカシー機能の強化に関しては、1999 年にインディペンデント・セクター (Independent Sector, 以下 IS という) が、Building Capacity for Public Policy (以下、BCAPP という) を開始したことで本格化した。この

⁸ アメリカの NPO 法人は、法人格を取得しても自動的に課税免除とはならず、日本の国税庁にあたる内国歳入庁 (IRS) の審査を受け、免税の承認を受けなければならない。また免税資格を維持するには、毎年 Form990 による年次報告が義務づけられている。

プロジェクトは、IS が、アドボカシー機能の強化を目指す各州の中間支援組織を3年間財政的に支援するという内容で、総額1億ドルに及んだ (NCNA 2000)。アメリカではここに、全米規模の中間支援組織である NCNA, NCCS, IS が、財務データベース構築とアドボカシー機能の両面において、地方の中間支援組織を支援する体制が確立した。

この仕組みによる地方での展開例として、ミネソタ NPO 協議会 (Minnesota Council of Nonprofits, 以下 MCN という) を取り上げる⁹。MCN は、財務データと各種統計を用いて NPO セクターの環境分析を行い、毎年『ミネソタ非営利経済報告書 (the Minnesota Nonprofit Economic Report)』を発行している (MCN ウェブサイト)。その用途は、(1) 州行政、議会への政策提言、(2) 郡 (カウティ) レベルでの分析、提言、(3) ビジネスセクターへの提言、(4) 助成財団への提言、(5) NPO へのアドバイス、(6) 市民啓発など多岐にわたっている。収入構造や雇用実態など経営や労務情報が網羅され、経営判断や戦略的計画策定、スタッフ研修などに活用されている。

3.1.2. イギリスにおける展開

次に、イギリスの状況をみてみると、中間支援組織のナショナルセンターとして長い歴史を持つ英国ボランティア組織全国協議会 (National Council for Voluntary Organisations, 以下 NCVO という) が、1996 年から毎年、『ボランティアセクター統計年鑑 (the UK Voluntary Sector Almanac)』を発行してきた。ここでの調査対象は、専らチャリティ委員会 (Charity Commission) により登録審査を受けたチャリティ団体であり、法人格には関係がない¹⁰。さらに2008 年からは、『イギリス市民社会統計年鑑 (the UK Civil Society Almanac)』と名称を変え、対象範囲をサードセクターまでに拡大した (NCVO ウェブサイト)。サードセクターには、従来の登録チャリティに加え、チャリティ資格を持っていないコミュニティ利益会社 (CIC) や協同組合等が幅広く含まれている。この対象の拡大にあたって NCVO は、財務データベースの中間支援である GuideStar Data Service¹¹と連携した。主な分析項目は、事業所数、雇用数 (常勤、非常勤、性別)、ボランティア数、収入金額、収入構成、資金調達であり、分析結果を政府への政策提言や事業者の経営判断に活用することを目的としている。

他方、地方では大学と中間支援組織が連携した取り組みが見られる。イングランド北東部を拠点とするティースサイド大学未来社会研究所は、Voluntary Organisation Network North East や One Voice Tees Valley などの中間支援組織、さらにはリーズ・メトロポリタン大学とも連携し、北部イングランドのサードセクター統計分析を実施している。組織規模や種類別に資金環境の変化への対応や、教育訓練との関係性についても分析しているのが特徴である (Chapman et al. 2004; 2006; 2007)。

3.1.3. 日本における展開 —山形県の事例—

続いて日本の状況について、山形県の事例を参考に概観する。2005 年、大阪大学内に NPO 法人財務データベース委員会が設置され、国内では初めてとなる全国の NPO 法人の財務データベースの構築が目指された (山内他 2008)。この研究では、NPO 法人の所轄庁にあたる 47 都道府県に提出された事業報告書の写しを一斉に入手し、その財務情報をデータベース化する方法が採用された。ただし、愛知県、三重県そして山形県の3県について

⁹ BCAPP ならびに MCN に関する記述は、MCN 事務局長 Jon Pratt 氏へのヒアリング調査による情報に基づいている。

¹⁰ 中島によれば、「登録チャリティのうち、その1/3は法人格を有していない。法人格の取得が必要となった場合、これまで会社法の規定により保証有限責任会社 (company limited by guarantee: CLG) としてチャリティ会社になることが現実的な対応であった。」しかし「中小規模のチャリティであっても法人格の取得が現実的に可能」にするため、2012年にチャリティ法に基づくチャリティ法人 (charitable incorporated organisation: CIO) が新設された (中島 2014, p.12-13)。

¹¹ The GuideStar Data Services は、最初 GuideStar International によって設立されたが、現在は印刷データ処理のスペシャリスト集団 Wilmington Group が所有している (Third Sector Online, November 19th 2010)。

ては、基盤データベースの供与を受けた、各県単位の間接支援組織がデータの集計と分析を行い、その結果を全国データベースに統合する手法が取られることになった。

例えば、山形県では東北公益文科大学から人的、技術的、資金的支援を受けた長井まちづくり NPO センター¹²が、このプロジェクトの推進役となり、NPO 法人を対象とする基本データベースと、NPO 法人以外のソーシャルビジネスも含む拡張型データベースの二つを運用してきた。文部科学省の予算終了に伴い全国プロジェクトが一旦中断した後も、山形県の財務データベースは、継続的に運用され、表 1 で示す様々な場面で活用が試みられ、行政施策への反映やソーシャルビジネスと農商工連携等において、一定の成果を上げている。

表 1 山形県における財務統計分析の活用事例

時 期	機 会	内 容
2006～2007	山形県NPO推進委員会	「山形県公益活動推進計画」（2007年3月、山形県）の策定にあたり、中心的な役割を果たした同委員会において、山形県内のNPOセクターに関する実態を把握するために活用した。
2007～2008	県民の公益活動を支える資金システム検討委員会	「やまがた社会貢献基金」（2008年3月に創設）を検討した同委員会において、主にNPOの財政構造、寄付金の状況を把握するために活用した。
2007年3月	NPO法人事業報告書作成セミナー	NPO法人を対象に、所轄庁への事業報告書の提出状況や、計算書類の数字の不一致、会計処理の誤りなどを研修し、NPOのアカウンタビリティ強化を図った。
2008年3月	ファンドレイズ講座	NPO法人を対象に、NPOセクターの実態と、「やまがた社会貢献基金」に戦略的に取り組むための基礎情報を、財務統計分析を活用して学習した。
2007～2008	東北公益文科大学公益総合研究所	同研究所が、イギリス北東部のティースサイド大学未来社会研究所と共同で実施している、地方における社会的企業の日英比較研究において活用した。
2008～2009	東北ソーシャルビジネス推進協議会	同協議会による「コミュニティビジネスおよびソーシャルビジネス実態調査」の基礎データとして使用。山形県商工労働観光部提供の情報と合わせ、県内220社のデータベースを整備。
2011年2月	中小企業診断協会山形県支部	同協会が実施した「ソーシャルビジネスの今後の可能性に関する調査研究」では、財務数値によるクラスター分析から、農工商連携など企業とNPOの戦略的連携を提案した。
2011～2012	山形県新しい公共推進協議会	同協議会の「評価検討プロジェクト」（2013年3月、最終報告書）として、過去8年分の財務データベースをWEBサイトでオープンリソース化し、研究や実務で広く活用が可能になる。

なお、山形県で運用しているデータベースと、経済産業省ならびに英国ティースサイド大学による調査項目は、表 2 で示す通りである。基本情報として名称、所在地、組織形態、事業分野は三者共通しているものの、財産情報で共通しているのは、正味財産増減額だけである。法令により情報開示が義務づけられている NPO 法人の財務情報に依拠した山形県のデータベースは、フロー情報、ストック情報共に、他の二つの調査より詳細な情報が捕捉されている。

他方、経済産業省とティースサイド大学の調査では、従業者数や人材育成の状況等、山形県の調査では把握されない人材資源の情報をフォローしているが、財務情報は資金獲得源に関するものに留まり、支出の総額や事業費・管理費の比率などインプット情報は得られない。これらの特徴は、山形県ではこの調査が、やまがた社会貢献基金の創設や企業との連携促進といったアドボカシーに活用されるため財務情報が重視されるのに対

¹² まちづくりと NPO 活動の支援を目的に 2004 年 4 月に設立される。以来、2013 年 4 月までの 9 年間、筆者が事務局長を務め、財務データプロジェクトを主宰した。

し、ティースサイドでは人材育成や資金環境面でのアドボカシー活用が目指されていることに起因している。

表2 山形県ソーシャルビジネス・データベース，経済産業省ソーシャルビジネス事業者調査，英国ティースサイド大学社会未来社会研究所による調査項目の比較

		山形県ソーシャルビジネスデータベースの調査項目a		経済産業省による事業者調査項目b		英国ティースサイド大学未来社会研究所の調査項目c	
基本情報	名称	名称		名称		名称	
	所在地	所在地		所在地		所在地	
	創業年数	n/a		創業年数		創業年数	
	組織形態	組織形態		組織形態		組織形態	
	発足経緯	n/a		発足経緯		発足経緯	
	事業分野	事業分野		事業分野		事業分野	
	n/a	n/a		サービス内容		サービス内容	
	n/a	従業員	常勤・非常勤数	従業員	常勤・非常勤数	性別・人種別	
	n/a	平均年齢		性別・人種別			
n/a	対外的関係，人材育成		対外的関係，人材育成		対外的関係，人材育成，認証ステイタス，評価，ステークホルダー，意思決定		
財務情報	貸借対照表	資産合計	現金預金，固定資産	資産の部	n/a	資産の部	n/a
		負債合計	借入金	負債の部	借入金	負債の部	n/a
		正味財産合計		正味財産	自己資金，出資金	正味財産	n/a
	損収支計算書	経常収入合計	事業収入	経常収入合計	事業収入	経常収入合計	事業収入
			会費・入会金		委託収入		n/a
			寄付金		寄付金		寄付金
			補助金		補助金		補助金
			その他		その他		その他
		経常支出合計	事業費	経常支出合計	n/a	経常支出合計	n/a
		管理費					
	その他経常支出						
	正味財産増減	正味財産増加額	正味財産増減	当期損益	正味財産増減	当期損益	
正味財産減少額							
経常収支差額							
当期収支差額							

出所：a: 青木（2009）「社会的企業の実態と経済価値—山形県におけるソーシャル・ビジネスのデータベース構築から—」日本公益学会第10回大会報告ペーパー，b: 経済産業省（2008）「ソーシャルビジネス研究会報告書」，c: Chapman et al.（2004; 2006; 2007）Social Futures Institute Research Report

3.2. ミクロ的アプローチ —評価ツールを活用したマネジメント支援機能—

続いて、中間支援組織によるミクロ的アプローチについて整理する。前述の財務統計調査を活用したマクロ的アプローチが、セクターの全体像を示しながら、ソーシャルビジネスに対する社会的な認知と基盤強化のための方策を導く手法であるのに対して、ミクロ的アプローチは、個々の事業者のパフォーマンスを改善させることで、全体のボトムアップと社会的信用の向上を図る手法である。そこで本節では、パフォーマンスの改善を目的に、中間支援組織が開発している様々な評価ツールと評価項目を中心に概観することとする。

3.2.1. ポスト・アワード方式

1990年代前半、ユナイテッドウェイ・スキャンダルに代表される金銭トラブルが多発し、NPOに対する社会的な信頼が失墜したアメリカでは、中間支援組織が信頼回復を目指してマネジメントやアカウンタビリティの強化に着手したことは前述の通りである(青木 2001)。その中でも、1995年からワシントンNPO協議会(Washington Council of Agencies, 以下WCAという)が開始したマネジメントアワードは、その後ワシントンポスト社の後盾を得て、NPOマネジメント評価の橋頭保となり、ミネソタのミッション・マネジメント・アワードを始め全米に多くの影響を与えた¹³。そこで、筆者が行った調査をもとに、「ワシントンポスト・マネジメント・アワード¹⁴(以下、ポスト・アワードという)」の概要を説明する。

ポスト・アワードは、ワシントンDC都市圏のNPOを対象として、組織運営の面で優れた事業者を表彰する企画で、WCAが企画の運営に責任を持ち、ワシントンポスト社は新聞紙上での広報宣伝と賞金、運営費を負担する。広告宣伝効果は約225,000ドルと見積もられている。審査はすべて選考委員会が行い、弁護士、会計士、組織運営やリスク管理の専門家、大学教授、銀行や財団のスタッフ、過去の受賞事業者の事務局長などいずれもNPOでの経験と洞察を持つ人からなる。

審査は2段階方式で行われ、まず応募の中から一次選考で10社に絞り、二次選考で決勝に進む5社を選ぶ。決勝5社については、選考委員がチームを組んでNPOの現場を訪問し、理事やスタッフによるプレゼンテーションを受けるとともに、ワシントンポスト社で行われる授賞式直前に各社30分の公開ワークショップを行うことになっている。一連の審査で用いられる評価基準を示したのが、表3である。

表3 ワシントンポスト・マネジメント・アワード評価基準

評価項目	内容
組織構造	目的を実現するための組織体制 スタッフの責任と役割の明確化
計画と評価体制	責任者、頻度、方法 戦略的・資金調達・マーケティング計画の有無
適応力	過去5年間、ニーズの変化、技術革新、制度変更 など社会経済環境変化への対応
将来計画	今後5年間の中期的計画の有無
財務管理	収入構造と支出管理の改善状況 赤字の場合の財政健全化計画
ネットワーク	同様の目的を持った事業体との連携 その中でのリーダーシップ
理事の責務とボランティアの役割	理事・ボランティアの採用、訓練、研修 ボランティアの期待の変化への対応
コミュニケーション	ステークホルダーとの内的、外的なコミュニケーション
アカウンタビリティ	一般市民、メンバーへの情報開示

出所：WCA (1999) Washington Post Award for Excellence in Nonprofit Management Kit

¹³ 1999年、ワシントンDC都市圏では、建設・不動産で富を築いたモルトン・ベンダー氏によるソーシャルビジネス向けの賞や、年間45,000ドル未満で働くNPO事務局長を対象としたShayneアワードも開始された。

¹⁴ 筆者は、1999年9月から2000年8月までの期間、日米センターフェローとしてWCAで在外研究を行い、事務局長Besty Johnson氏、ポスト・アワードの責任者であるSusan Sanow氏とともに運営に携わり、参与観察する機会を得た。

ポスト・アワードの意義は、(1) NPO の社会的認知をあげること、(2) NPO の理事、スタッフのマネジメントに対する意識向上と自己評価の機会の提供、(3) 第三者（選考委員）評価によるフィードバック、(4) 決勝 5 社によるワークショップに代表されるところの広く NPO 関係者、一般市民に向けた教育機会の提供、と理解されている。なお WCA では、歴代の受賞事業者の実践例や改善策をまとめた *Winning Ways* を出版し、普及啓発に努めている (Sanow 2001)。

3.2.2. 認定・保証方式

コンテスト形式のポスト・アワードに対して、中間支援組織が設定する一定の基準を満たした事業者への Accreditation (認定) 制度が、2000 年からアメリカのメリーランド州で始まった。同州の中間支援組織である MANO が開発した「エクセレンス評価基準」は、表 4 で示す評価項目を達成した事業者に、3 年間の認定を付与する仕組みになっている。認定事業者は、全米規模の巨大財団であるユナイテッドウェイの助成金申請において、第一次審査を無条件で免除されるなど様々な優遇措置が講じられている。

表 4 MANO によるエクセレンス評価基準

評価項目	内容
理念とプログラム	明白な目的の存在 定期的な組織評価と事業評価
運営機関	理事の責任 理事の構成、任期
利害調整	資源配分決定に関する規律 ステークホルダーの私的利益の排除
人的資源	就業規則、勤務評価 ボランティアマネジメント
財務・法務	財務管理の明文化 法令順守
公開性	目的・事業・組織・財務データの開示 メンバーへのアカウンタビリティ
資金調達	寄付者の個人情報保護とアカウンタビリティ 資金調達コストの合理性

出所：MANO (2000) Standards for Excellence

他方ヨーロッパにおいては、イギリス政府等の支援を受けた *Social Return on Investment* (社会的投資収益、以下 SROI という) が、ソーシャルビジネス評価の国際的な公式フレームワーク規格化を進めている。2014 年現在、20 カ国以上に 700 社を超えるメンバーを有する *The SROI International Network* では、認定プラクティショナーが個別事業に関する SROI レポートの妥当性について Assurance (保証) サービスを行っている (SROI ウェブサイト)。イギリスでは、2013 年から *Public Service (Social Value) Act* (社会的価値法) の運用が始まり、「政府からの公的サービスを受託する全ての企業に、その社会的インパクトの定量的評価を義務づけている」(伊藤・山口 2012, p.70)。それに伴って SROI に対する関心が高まり、年間 20 回以上の SROI トレーニングが開催されている (SROI ウェブサイト)。

3.2.3. 日本における評価ツール

日本での評価ツールの草分けとなったのは、1998 年に笹川平和財団 (以下 SPF という) が発行した「非営利組

織の事業評価—SPFの試み」(SPF1998)である。これは、SPFの事業評価の沿革、内部評価の基本概念とシステムの検討、さらに外部評価の実践を紹介したもので、これまで評価は馴染まないと思われていた公益活動に一石を投じるものだった。SPFが事業評価に着手したのは、「会計監査は重要であるが、より広い視野に立って事業全体の評価を考える必要がある」という認識がスタッフ間に広まったことによる。SPFの問題提起は、行政や既存の公益活動、そして1998年の特定非営利活動促進法の施行により、創生期にあった国内の中間支援組織に大きな影響を与えることになった。

それに対して、特定非営利活動促進法の法制化を担当していた当時の経済企画庁においても、単発で慈善的とされるボランティア活動から、継続的で戦略的なNPOへの脱却を指南すべく、『事業プランの立案と実施』を発行した(経済企画庁国民生活局1997)。その中では、PDCAによる事業サイクルモデルが示されるとともに、事業実施前の評価と、実施後の内部評価、外部評価の具体的な方策が明示されている。

さらに、既存の公益活動が評価活動に着手した例として、横浜市国際交流協会(以下YOKEという)の取り組みがある。YOKEは、Drucker(1993)の非営利組織の自己評価手法に習い、ステークホルダーの観点を重視したミッション評価に着手した(財団法人自治体国際化協会2000,p.104-110)。具体的には、(1)組織が求めている具体的な成果、(2)顧客分析、(3)顧客が組織に求める価値、(4)成果の定義の4項目について検討を加え、その関係性をマップで表現した。

表5に示すのは、「市民による事業評価検討グループみえ」が開発した「事業評価システム99」の評価基準である(粉川・西川1999)。この評価システムは、市民の手による国内初の事業評価ツールであるという点、また、評価結果をレーダーチャート化できるなど高い汎用性の点からも、大変画期的であった。

表5 「市民による事業評価システム99」評価基準

評価項目	評価基準
予算・企画力	事業の公共性・政策整合性 効果予測と事業計画書 費用対効果と事業規模 企画の際の情報収集 企画内容の妥当性
実施・運営力	業務実施時期と役割分担 情報の共有 人材育成 問題の吸い上げと業務改善 事業実施後の振り返り
市民参加度・公開性	企画段階での公開性 事業実施の際のパートナーシップ 広報の方法 広報のわかりやすさ 事業後の情報公開
地域社会への貢献度	企画意図の達成度 地域住民の自立性 ネットワークの構築 事業対象者の満足度 事業実施者の達成感

出所：粉川・西川(1999)

ただ、2000年を前後してみられた前述の先進的な取り組みは、いくつかの事業者では採用され、一定の成果をあげたものの、費用対効果や評価する人材の制約などにより、普及は限定的なものに留まった。ところが近年、

ソーシャルビジネスやCSRへの関心の高まりから、再び評価が見直されることになった。

横浜市では2005年、公益財団法人横浜企業経営支援財団（以下 IDEC という）と横浜市立大学 CSR センターが中軸となり、地域貢献企業認定制度を開始した。この制度は、表6で示す10の評価項目と地域性基準に基づき評価のPDCAサイクルの確立を達成した企業に対して、外部専門家で構成する認定委員会で認定するものである（IDEC2011）。2014年12月現在、314社が認定を受けており、比率は建設業事業者が圧倒的に大きい、近年福祉系を中心にサービス事業者の数が増加している（IDECウェブサイト）。

表6 横浜型地域貢献企業認定規格 地域評価項目と地域性基準

	評価項目	取組内容例
必須	コンプライアンス	法令順守宣言書、納税証明書、許認可
重要	地元活用・志向	業者選定(地元優先)、地元ブランド販売
	地域社会貢献	地域ボランティア、文化事業、地域への寄付
	雇用	出産育児・介護サポート制度、高齢者・障害者積極雇用
	環境	認証取得(ISO等)、地域環境活動、リサイクル
一般	品質	認証取得(ISO等)、高齢者対応製品、BCP
	財務・業績	黒字決算、出納と帳簿作成の分離、会計参与の設置
	労働安全衛生	認証取得(OHSA等)、健康・労務相談窓口の設置
	消費者・顧客対応	顧客対応窓口の設置、顧客対応の教育・訓練制度
	情報セキュリティ	PC・文書管理、Pマーク、顧客情報管理
地域性基準	①地域指向性	横浜という地域特性・文化等を重視した取組みを行っている
	②地域限定性	横浜在住・所在の対象に限定した取組みを行っている
	③地域性比率	取組みの対象者のうち、横浜在住・所在の割合が50%以上

出所：IDEC（2011）「横浜型地域貢献企業認定制度パンフレット」

他の評価制度が実際の運用に苦慮している中で、横浜型が着実に普及している理由として、(1) 評価員の発掘と養成、(2) 制度の柔軟性、(3) 優遇措置があげられる¹⁵。評価員には若手の中小企業診断士が多く、横浜市立大学による講座を受け、質の確保が図られている。また評価項目の中には、選択項目が設けられていたり、2等級の段階的な認定が準備されている等、認定を希望する企業のレベルに対応できる間口の広い設計がなされている。さらには、認定企業には広報や融資でのメリットが付与されるとともに、横浜市が行う公共事業の入札でのインセンティブ発注も実施されている。

他方、NPOセクター内においても、NPOの質的な向上を図るべく、2007年に「非営利組織評価研究会」が発足し、3年に及ぶ議論の末、2010年に「エクセレントNPO評価基準」が完成した。この取りまとめを行った認定NPO法人言論NPO代表の工藤は、「この評価基準は日本で初めての体系だった評価システム」であり、NPOにとどまらず、公益関連の団体や企業まで適応が可能」と述べている（「エクセレントNPO」をめざそう市民会議2010, p.6）。

この評価制度の目的は、「質の向上を目指す競争を通じて、非営利セクター全体の質と信頼が底上げされ、NPOが新しい公共と市民社会の受け皿として機能する「良循環」を作り出すこと」とされ、目指すべきエクセレントNPOとは、「自らの使命のもとに、社会の課題に挑み、広く市民の参加を得て、課題の解決に向けて成果を出している。そのために必要な、責任ある活動母体として一定の組織的安定性と刷新性を維持しているこ

¹⁵ 財団法人横浜企業経営支援財団経営支援課長加藤盛司氏へのヒアリング調査によれば、認定を受けた企業側では、「社員のモチベーションの向上」と「外部評価員の意見の有益性」を評価している。

と」と定義される (ibid.)。さらに基本条件として「市民性」、「社会変革性」、「組織安定性」の3つが抽出され、それに対応する「参加と成長」、「課題解決」、「持続発展」の3つの評価の視点が定められている。具体的には12の評価項目と33の評価基準で構成されている (表7)。

表7 「エクセレントNPO」評価基準の体系

基本条件	評価の視点	評価項目
市民性	参加と成長	寄付
		ボランティア
		自覚
社会変革性	課題解決	課題認識
		方法
		能力
		フィードバック
		アドボカシー
		自立性
		ガバナンス
組織安定性	持続発展	収入多様性と規律
		人材育成

出所：「エクセレントNPO」をめざそう市民会議 (2010, p.19)

「エクセレントNPO」をめざそう市民会議では、理念に賛同し、エクセレントNPOを目指す「宣言団体」を募集しているが、工藤によれば、認証制度を求める声も多いという。また2014年12月現在、これまで三度にわたるエクセレントNPO大賞が開催され、積極的な普及活動が展開されている。

4. 考察

前節では、ソーシャルビジネスの基盤強化を目的にした、中間支援組織による取り組みを、マクロとミクロの二つのアプローチに分類して整理した。マクロ的アプローチは、財務統計調査を活用してセクター全体のプレゼンスを高めるアドボカシー機能であり、他方、ミクロ的アプローチは、評価ツールを活用して個々の事業者のパフォーマンスを高める、ボトムアップ型のマネジメント支援機能ともいえる。本節では、ビジネスシステム分析の手法により、両アプローチが有効に作用するための条件と課題について、検証を行う。

4.1. ビジネスシステム分析

藤本によれば、システムとは「全体として機能をもち、環境との境界においてフロー（インプット/アウトプット）のやりとりを行い、環境の変動に対して適応するような、相互に作用し合う諸要素の集まり」と定義され、ここでのフローは、図1に示すような「モノ、エネルギー、情報のいずれか、あるいはその組み合わせ」を指している (藤本 2001, p.6)。

図1 システムの基本概念



参考：藤本 (2001, p.15)

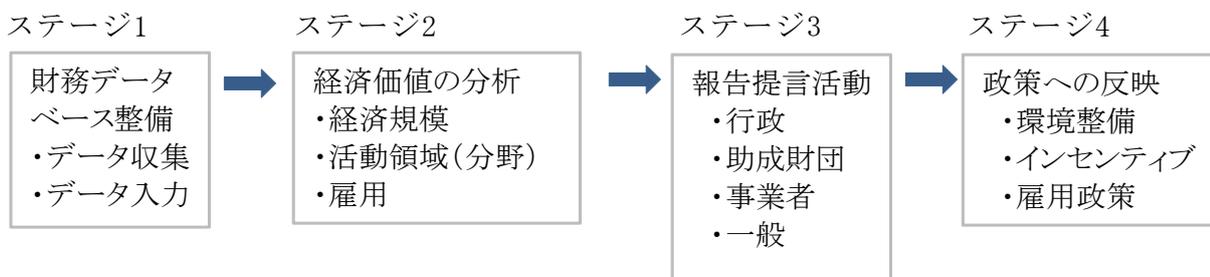
このシステム概念は、これまでは主に生産管理の場面で使用されてきたが、近年、企業の競争力を分析する経営戦略の分野にも活用が広がっている (Porter 1985)。井上によれば、「ビジネスシステムとは、顧客に価値を届けるためのしくみ」であり、「会社で行われている諸活動（設計、生産、マーケティング等）を、前工程のアウトプットが後工程のインプットになるように連鎖的に示した」価値連鎖を分析枠みとしている (井上 2010, p.195-196)。言い換えれば、顧客に製品やサービスを届けるために行う一連の活動を分類、整理して、それらの活動の連鎖を再構築するフレームワークである。村山・長田は、このフレームワークを使って生産財分野におけるトップシェア企業がどのように顧客価値を創造しているか事例分析を行った (村山・長田 2009)。また渡辺は、6つの階層型ビジネスプロセス参照モデルを取り上げ、それらを利用した効用を主に生産管理の分野で検討している (渡辺 2007)。他方、目に見える物的な財ではなく、財務データや評価情報等の目に見えない価値が、どのようなプロセスで顧客価値を創造するのか、その改善を図るための分析ステップについては、未だ研究途上にある。

そこで、本節では、中間支援組織が生み出す二つの目に見えない価値を、このビジネスシステムを用い、活動工程を細分化した流れ図（プロセス・フロー・チャート）を使って分析することによって、課題を発見し、改善の処方箋を作成する。

4.2. 財務統計調査アプローチの考察

財務統計調査を活用したアドボカシーについて、そのプロセスを示したのが、図2のフローである。まず、このプロセスは、(1) 財務データベース整備、(2) 経済価値の分析、(3) 報告、提言活動、(4) 政策への反映という4つの段階（ステージ）に分けることが可能で、それぞれの段階ごとに、業務内容と達成のための条件を検討する。

図2 財務統計調査アプローチ



ステージ1の財務データベース整備における中心的な業務内容は、データ収集と入力となる。ここでボトルネックとなるのが、データの入手可能性と信頼性である。

前節で取り上げた英米、そして日本の事例は、いずれもNPO法人をベースにして、それ以外の組織形態に拡張したものになっているが、その最大の理由はNPO法人には情報開示の規定があり、所轄する官庁を通じて必要な情報にアクセスできるためである。アメリカの場合には、事業規模で年間5,000ドルを超える全米のNPO法人の年次報告書を、ウェブサイト [guidestar](#) から入手することが可能である。ウェブサイトによる年次報告書の開示は、日本でも一部の自治体で導入されている。ただし、NPO法人以外の形態の財務データの開示は進んでおらず、アンケート調査など個別に入手せざるを得ない状況である。

またデータの信頼性を高めるためには、入力過程での「クリーニング力」が必要となる。ソーシャルビジネスは様々な組織形態をとっているため、採用している会計基準もまちまちである。そのためデータベース化にあたっては、一律の基準に従って財務データを解釈し入力する「クリーニング」の過程が不可欠となる。日本では2010年にNPO法人会計基準が提案されたものの、普及は途上であり、1998年の特定非営利活動促進法の制定以来、国や各都道府県による会計報告についてのガイドライン、公益法人会計基準など乱立の様相を呈しており、データベース化にあたっての大きな障害となっている。

次にステージ2の経済価値の分析は、入力したデータから統計的な手法を使って、規模、雇用などの経済的な貢献を明らかにする工程で、分析力が重要になるが、多くの中間支援組織で不足している能力である。

そこで、大学や研究機関との連携がこの過程を成功に導く鍵となる。事例研究においても、ジョンズ・ホプキンス大学政策研究所、ティースサイド大学未来社会研究所、大阪大学NPO研究情報センター、東北公益文科大学が、地域の中間支援組織に対して必要な技術支援や人的支援、場合によって資金支援を行い、経済分析の成果をあげていることが確認できた。他方、大阪大学による全国一斉の財務データベースプロジェクトが、研究費の制約から短期間で終了した後も、愛知県と山形県では地域の中間支援組織によって継続的にデータベースが運営されている事実は、研究機関が単独で行うよりはむしろ、中間支援組織との連携、中間支援組織の能力育成が不可欠であることを示している。

続くステージ3は、報告・提言活動である。表やグラフを使った分かりやすい報告、分析結果の精緻な報告など、対象者によって、また使う目的によって報告の様式や方法を工夫する必要がある。近年GRI (Global Reporting Initiative)¹⁶にみられるように、レポーティング活動への社会的な関心が世界中で高まっている。欧米では、『ミネソタ非営利経済報告書』や『イギリス市民社会統計年鑑』のように、中間支援組織による調査報告が、地域の政策形成や、個々のソーシャルビジネスの経営判断に大きな影響力を持っている事例を多く確認できる。

他方、日本においては近年、大阪大学NPO研究情報センターが公開するNPO法人財務データベースを用いた計量モデルによる実証研究が馬場他によって進められ(馬場他 2010)、財務的な評価ツールの開発が田中他によって試みられている(田中他 2010)。このように学術分野では財務データを用いた収入戦略の研究や提言があるものの、行政や、助成財団などの支援機関、地域社会に対する報告を、的確に主導できる中間支援組織は少ない。そのため、政策提言の内容自体も、経済価値、社会価値など客観的事実に基づく提案というより、多くが現場ニーズへの反動的なものに留まり、中長期的な課題解決の視点からは効果的とは言い難い状況にある。

最後に、政策形成過程への影響力の行使がステージ4である。欧米では議員や議会に対するロビイング活動が中心になるが、日本では審議会や委員会など行政が設置する政策検討会への参画を通じて行われることが特徴である。また、これまでは都道府県レベルでの参画が中心であったが、2009年3月に全国を9つに分割した広域ブロックごとに、ソーシャルビジネス推進の中間支援組織が結成され、さらにそれらを統括する全国組織も立ち上がった。これにより国と地方、様々なレベルでの政策対話の道が開け、政策形成過程における中間支援組織の影響力が高まっている。

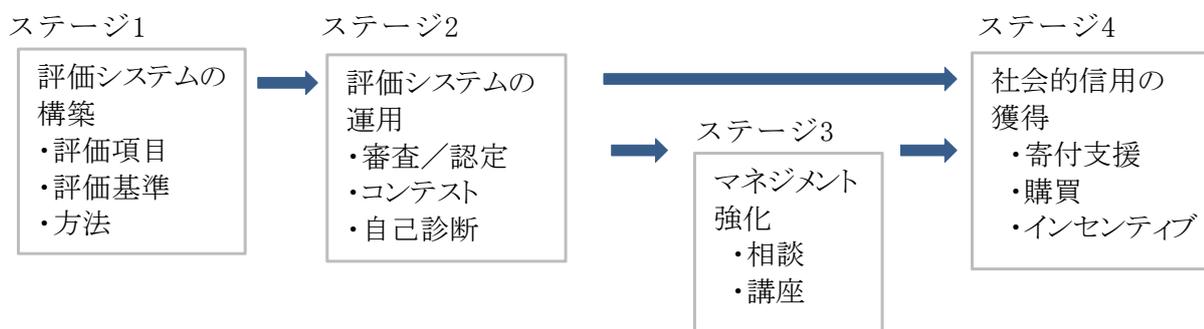
4.3. 評価アプローチの考察

続いて、評価情報を活用したマネジメント支援の成功と阻害の要因について検討する。ここでも一連のプロセスを、図3で示すような、(1) 評価システムの構築、(2) 評価システムの運営、(3) マネジメント強化、(4) 社

¹⁶ 組織の経済的、環境的および社会的パフォーマンスを報告するための国際的フレームワークとして、「Sustainable Reporting Guidelines」第1版が2000年6月に公表され、現在第3版まで発行されている(GRI2006)。

会的信用の獲得, の4段階に分けることができる.

図3 評価アプローチ



最初のステージ1は、評価システムの構築に関する事項で、評価項目や評価基準、評価方法などの制度設計にあたる。評価の対象が組織か事業か、評価の時期が事前か事後か、自己評価か第三者評価か、といったフレームを固め、次に評価の視点、項目、基準といった評価の物差しを定め、続いて審査方法、コスト負担など運用上の仕組みづくりをする。ここでの最大の困難は、ソーシャルビジネスにおいては、財務的に判断できる経済価値だけではなく、社会価値に関する評価も必要であるが、その価値の測定に関しては、まだ確固たる手法が定まっていないことにある。この課題に応えるため、馬場他は社会価値を貨幣的に測定し、見える化する手法である社会価値計算書を提案し（馬場他 2009）、青木・馬場がその有効性の実証を試みた（青木・馬場 2010）。今後これらをもとにさらなる進展を図るには、中間支援組織が評価システムへの理解を深めるとともに、現場が使い易く、より受け入れられるシステムが構築されなければならない。

次は、実際に評価システムを運用するステージ2になる。認定制度、コンテスト形式、自己診断と、評価の仕方は様々であるが、ステークホルダーの関与が最も重要な条件であることは共通している。第三者による評価の場合、審査の過程には大学や研究機関、診断士・会計士・法律家など専門家、金融機関、商工団体、社会福祉協議会など業界組織、コンサルタントなど多様な立場からの参画が目指される。ソーシャルビジネスの活動は、トリプル・ボトムラインに代表されるような経済、社会、環境など複合的な影響を与えることと不可分な関係にある。また、自己診断ツールとして評価システムを活用する場合においても、理事、スタッフ、サービス利用者、ボランティア、地域住民など多様なステークホルダーの巻き込みが重要となる。

評価システムが適正に運用されることで、ある一定水準をクリアした個々のソーシャルビジネスに対する信用力は増すが、セクター全体として社会的な信頼を得るためには、研修やコンサルティング活動等を通じて、マネジメント力をボトムアップ的に育成していくことが必要となる。これが、ステージ3のマネジメント強化である。主なマネジメント強化策としては、研修会の開催、個別相談などが考えられる。それらの成功の要件は、個々のソーシャルビジネス事業者が自らのレベルアップに主体的に取り組めるように、中間支援組織が絶えず意識啓発を行い、持続的な支援を行うことが重要である。日本では、多くの努力を傾注して開発された評価システムが短期間しか運用されない事例が少なくない。その原因の一つは、中間支援組織自体が評価システムの開発と運用で余力がなくなり、中長期的な視点に立ったソーシャルビジネスの底辺拡大や、フォローアップを十分に行えなかったことにある。他方、欧米では、WCAがポスト・アワード受賞事業者のベンチマーク集を出版し、それを活用した研修会を数多く開催しているように、評価自体を目的化せず、あくまで望ましい運営の普及拡大を最大の目的にしており、長い目で見れば、評価システムの定着につながっている。

以上3つの段階を経て、ステージ4の社会的信用の獲得へとつながる。一連の評価プロセスをクリアしたソーシャルビジネス事業者は、認定や受賞などにより社会的に認知され、レピュテーションが高まり、寄付や提供するサービスの購買が増加する。このステージにおける中間支援組織の役割は、優良なソーシャルビジネスが、より活動しやすくするための環境整備であり、融資、寄付受入、公共調達などの面で優遇される仕組みづくり等が考えられる。

5. おわりに

本稿では、ソーシャルビジネスの基盤強化の観点から、中間支援組織を取り上げ、最初にその機能を整理した後、今日の日本で必要とされている機能として、アドボカシーとマネジメント支援の二つの機能に着目した。次に、アドボカシーに関しては財務統計調査を活用したマクロ的視点、マネジメント支援では評価システムを活用したミクロ的視点による2つのアプローチについて英米と日本の事例を整理した。その上で、両アプローチとも4段階に分けたビジネスプロセス分析によって、必要となる業務内容や課題を的確に把握するとともに、顧客価値に相当する社会価値を連鎖的に創造していることを確認した。

今後の課題として、各地の中間支援組織で、いかにこれら機能の導入と充実を図っていくかが問われるが、その際に、事例研究で取り上げたアメリカにおける、NCNA, NCCS, IS が連携した取り組みが参考になるだろう。その手法は、全米規模の中間支援組織である3者が、それぞれの強みであるネットワーク力、情報力、資金力を持ち寄って連携し、各州レベルの中間支援組織の機能強化にあたるもので、地方の財政力に関わらず、一定程度の支援能力が全国的に確保できる効果がある。日本では、地方の中間支援組織のみならず、全国規模の中間支援組織の基盤も頑強とは言い難い状況にあるが、大学や企業、行政などを巻き込んだ「新しい公共」¹⁷のネットワーク構築の中で、中間支援組織の量的、質的な機能向上を目指すことが期待される。

<参考文献>

- Abramson, A. and McCarthy, R (2002) Infrastructure Organizations, in Salamon, L. (eds) *The State of Nonprofit America*, Brookings Institution Press, p.331-354. (三島知斗世編 (2007)「アメリカの基盤組織」『ボラネイ・キャラバン』特定非営利活動法人ボランタリーネイバーズ, vol.13, p.21-27.)
- 青木孝弘 (2001)『日米センターNPO フェローシップ—パイロットフェロー研修報告書』国際交流基金日米センター, p.32-43.
- 青木孝弘 (2009)「社会的企業の実態と経済価値—山形県におけるソーシャル・ビジネスのデータベース構築から—」日本公益学会第10回大会報告ペーパー.
- 青木孝弘・馬場英朗 (2010)「社会的企業のソーシャル・アカウンティング—地域福祉事業の事例から—」『非営利法人研究学会誌』 vol.12, p.119-135.
- 「新しい公共」円卓会議 (2010)「新しい公共宣言」(<http://www5.cao.go.jp/entaku/pdf/declaration-nihongo.pdf>) 2013/5/1.
- 馬場英朗・青木孝弘・木村真樹 (2009)「非営利組織の社会価値会計—ソーシャル・アカウンティングによる見えない価値の顕在化」『ノンプロフィット・レビュー』日本NPO学会, vol.9, no.2, p.1-13.

¹⁷ 「新しい公共」円卓会議 (2010, p.4) によれば、「新しい公共」とは「支え合いと活気のある社会」を作るための当事者たちの「協働の場」である。そこでは、「国民、市民団体や地域組織」、「企業やその他の事業者」、「政府」等が、一定のルールとそれぞれの役割をもって当事者として参加し、協働することが目指されている。

- 馬場英朗・石田祐・奥山尚子 (2010) 「非営利組織の収入戦略と財務持続性—事業化か、多様化か?」『ノンプロフィット・レビュー』 vol.10, no.2, p.101-110.
- Chapman, T.; Fuller, T.; Forbes, D. and Dodd, M. (2004) *Towards a Strategy for the Development of the Social Economy in Tees Valley*, Social Futures Institute Research Report.
- Chapman, T.; Brown, J.; Crow, R. and Ward, J. (2006) *Facing the Future: a Study of the Impact of a Changing Funding Environment on the Voluntary and Community Sector in the North East of England*, Social Futures Institute Research Report.
- Chapman, T.; Brown, J. and Crow, R. (2007) *Entering a Brave New World? An Assessment of Third Sector Readiness to Tender for the Delivery of Public Services*, Social Futures Institute Research Report.
- Drucker, P. (1993) *Self-assessment Tool for Nonprofit Organizations*, Jossey_Bass Inc., (田中弥生訳 (1995) 『非営利組織の「自己評価手法」』ダイヤモンド社)
- 「エクセレントNPO」をめざそう市民会議編 (2010) 『「エクセレントNPO」の評価基準』認定特定非営利活動法人言論NPO.
- 藤本隆宏 (2001) 『生産マネジメント入門 I』日本経済新聞出版社.
- GRI (2006) *Sustainability Reporting Guidelines version3.0*,
(<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/G3-Guidelines-Incl-Technical-Protocol.pdf>) 2013/5/1.
- IDEC (2011) 「横浜型地域貢献企業認定制度パンフレット」.
- IDEC ウェブサイト (<http://www.idec.or.jp/>)
- 今井良広 (2008) 「地域パートナーシップとコミュニティ・ガバナンス—英国の地域・近隣再生政策を事例として」『社会・経済システム』 no.29, p.193-233.
- 今田忠 (2007) 「NPOの未来と中間支援組織の役割—市民的公益の実現のプロセス—」三島知斗世編 (2007) 『ボラネイ・キャラバン』特定非営利活動法人ボランタリーネイバーズ, vol.13, p.2-12.
- 井上達彦 (2010) 「競争戦略論におけるビジネスシステム概念の系譜—価値創造システム研究の推移と分類」『早稲田商学』 no.423, p.43-51.
- 伊藤健・山口高弘 (2012) 「ソーシャル・ビジネス市場を開拓する SROI の特徴と活用法」『経営情報』 no.1325, p.66-70.
- 金川幸司 (2007) 「イギリスにおけるパートナーシップ政策の意義と課題—ボランタリーセクターとの関係性を中心に」『社会・経済システム』 no.28, p.51-58.
- 関東経済産業局 (2009) 「コミュニティビジネス中間支援組織機関のビジネスモデルに関する調査」(http://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/community/data/H20NOVA_1_hyoushi_1syoushi.pdf) 2014/3/31.
- 柏木宏 (1995) 「マネジメント・サポート・オーガナイゼーション」『GAIN』日本太平洋資料ネットワーク, no.12.
- 経済企画庁国民生活局編 (1997) 『事業プランの立案と実施』.
- 経済産業省日本版 PPP 研究会 (2006) 「日本版 PPP の実現に向けて—市場メカニズムを利用した経済再生を目指して—中間とりまとめ」.
- 経済産業省 (2008) 「ソーシャルビジネス研究会報告書」(<http://www.meti.go.jp/press/20080403005/20080403005.html>) 2009/8/31.
- 粉川一郎・西川壮太郎 (1999) 「市民による事業評価システムのこれまで、これから」『あすの三重』 no.114, p.19-31.

- 国土交通省 (2013) 「多様な主体による地域づくり活動に対する中間支援に関する平成 23 年度から平成 25 年度までの実施事業のフォローアップ調査」
 (http://www.mlit.go.jp/kokudoseisaku/chisei/kokudoseisaku_chisei_tk_000072.html) 2014/5/1.
- 工藤順 (2013) 「コミュニティビジネス／ソーシャルビジネス支援における中間支援機関の実態と課題—NPO 推進青森会議のケースを中心に—」『イノベーション・マネジメント』no.13, p.89-105.
- Maryland Association for Nonprofits (2000) *Standards of Excellence kit*.
- Minnesota Council of Nonprofits (2002-2010) *the Minnesota Nonprofit Economic Report*.
 (<http://www.minnesotanonprofits.org/research/minnesota-nonprofit-economy-report>) 2013/5/1.
- 三島知斗世 (1997) 「日本の民間非営利セクターの発展における支援組織の役割」名古屋大学大学院法学研究科修士論文.
- 村山誠・長田洋 (2009) 「トップシェア企業のビジネスシステム分析—生産財分野における事例研究—」『日本品質学会論文誌』vol.39, no.4, p.115-130.
- 内閣府委託調査 (2002) 「中間支援組織の現状と課題に関する調査報告」株式会社第一総合研究所
 (<https://www.npo-homepage.go.jp/data/report11.html>) 2013/5/1.
- 中島智人 (2008) 「英国における社会的企業の政策とその事例—北東イングランドの事例」『公益ビジネス研究年次報告書 vol.2』東北公益文科大学学術研究機関公益総合研究所, p.46-53.
- 中島智人 (2014) 「英国のチャリティ制度改革—チャリティ法人の導入を中心に—」『公益法人』vol.43, no.2, p.12-17.
- National Council for Voluntary Organisations (2008) *The UK Civil Society Almanac 2008*,
 (<http://www.ncvo-vol.org.uk/almanac>) 2013/5/1.
- National Council of Nonprofit Associations (2000) *Researching Your Way to Effective Public Policy*, Annual Conference Report.
- 日本ネットワークーズ会議 (1995) 『非営利団体と社会的基盤—ボランティア活動推進のための仕組みづくりに関する調査研究』.
- 日本 NPO センター (1997) 『日本 NPO センター設立に関わる訪米調査報告書—アメリカの非営利セクターを支えるインフラストラクチャー・オーガニゼーション』.
- 日本 NPO センター 「NPO 支援センター一覧」(http://www.jnpoc.ne.jp/?page_id=757) 2014/11/1.
- OECD (2009) *The Changing Boundaries of Social Enterprises*. (連合総合生活開発研究所訳 (2010) 『社会的企業の主流化—「新しい公共」の担い手として』明石書店.)
- 小熊仁 (2007) 「英国の社会的企業における中間支援組織の機能と役割—ロンドン社会的企業 (Social Enterprise London) のケース—」『公益事業研究』vol.59, no.1, p11-27.
- Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, (土岐坤訳 (1985) 『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか』ダイヤモンド社)
- Salamon, L. (1990) *More than Just Charity: the Baltimore Area Nonprofit Sector in a Time of Change*, Johns Hopkins University.
- Salamon, L. (1997) *Private Action / Public Good: Maryland's Nonprofit Sector in a Time of Change*, Maryland Association for Nonprofits.
- Sanow, S. (2001) *Winning Ways: Great Nonprofit Management Ideas from the Washington Post Award for Excellence in Nonprofit Management*, Washington Council of Agencies.
- 市民フォーラム 21 (1996) 『イギリスの NPO・NGO 活動調査報告』.

Social Enterprise UK (<http://www.socialenterprise.org.uk/>) 2014/11/1.

SPF (1998) 「非営利組織の事業評価—SPF の試み」『SPF 年次報告書 1998』 p.4-15.

田中弥生・馬場英朗・渋井進 (2010) 「財務指標から捉えた民間非営利組織の評価—持続性の要因を探る」『ノンプロフィット・レビュー』 vol.10, no.2, p.111-121.

The SROI Network ウェブサイト (<http://www.thesroinetwork.org/>) 日本語ページ (<http://www.sroi-japan.org/>)

Third Sector (2013) *Analysis: The Office for Civil Society*

(<http://www.thirdsector.co.uk/analysis-office-civil-society/policy-and-politics/article/1221298>) 2014/4/2.

津田正夫 (2000) 「第6章 中間支援組織とメディア戦略」山岸秀雄編『アメリカのNPO—日本社会へのメッセージ』第一書林, p.234-253.

Washington Council of Agencies (1999) *Washington Post Award for Excellence in Nonprofit Management Kit*.

渡辺和宣 (2007) 「入手可能なビジネスプロセス参照モデルの紹介および利用による効用」『信学技報』 vol.107, no.128, p.23-28.

山内直人・馬場英朗・石田祐 (2008) 「NPO 法人の財務実態と会計的課題—「NPO 法人財務データベース」構築への取組みから」『非営利法人研究学会誌』 vol.10, p.111-121.

吉田忠彦 (2004) 「NPO 中間支援組織の類型と課題」『龍谷大学経営学論集』 44, p.104-113.

財団法人自治体国際化協会 (2000) 『地域国際化協会のあり方に関する研究会調査報告書』 p.104-110.

