

ソーシャルビジネスの評価プロセスに関する一考察

—ステークホルダー参加型評価を中心に—

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評価プロセスに関する一考察

—ステークホルダー参加型評価を中心に—

青木 孝弘

平成 28 年 1 月 10 日受付

【要旨】消費者が企業の社会価値を考慮して購買を決定するソーシャル・マーケティングへの関心が高まる中、経済産業省が実施した意識調査では、社会的課題をビジネスの手法により解決を目指すソーシャルビジネスに対する消費者の信頼はまだ低く、現段階では購買行動にはつながっていないことが判明した。また、その解決には認証制度のような信用を付与する仕組みが望まれていることから、ソーシャルビジネスは、自社が目指す社会的目標の達成具合や生みだした社会価値を、消費者や地域社会、投資家に明らかにし、理解と賛同を得ながら事業を展開することが、ますます求められている。

そこで本稿ではまず、営利企業で開発され発展してきた「社会的・倫理的な会計・監査・報告 (SEAAR)」に着目し、持続可能性報告の質保証システム AA1000 の特徴であるステークホルダー・エンゲージメントによる評価プロセスについてフォローした。そして、ソーシャルビジネス、とりわけ事業型 NPO のような小規模事業者でも適用可能な、簡易な形式でのステークホルダー参加型評価を検討し、その有効性と実務的課題について検証を試みた。その結果、ステークホルダー参加型評価は、財政面の効果は限定的であるものの、ソーシャルビジネスの 3 要件である経済性、社会性、革新性に一定の効果があることがわかった。また課題とされる資源調達、スタッフ関与については、行政等の支援により外部資源 (専門家、資金) を導入できた場合に、継続的な解決が図られていることを確認した。

残された課題として、ステークホルダー参加型評価の普及と担い手の育成がある。各地の中間支援組織を中心に、事業者のニーズに合わせて評価活動を実施、あるいは支援する能力を持つことが望まれ、人材の育成やノウハウの構築にあたっては、中間支援組織と、大学や専門家が連携した取り組みが不可欠である。行政にはそれを推進する環境整備に期待したい。

1. はじめに

金融活動を通じた貧困救済モデルを全世界に広め、2006年ノーベル平和賞を受賞した Yunus (2007, p.174) は、「ソーシャルビジネス (social business) は、市場でのシェアを互いに競い合って、PMB (利益を最大化するビジネス) と同じ市場で取引されるだろう。(中略) 消費者が購買を決定するときには、(企業の) 社会価値に照らすということが当たり前の方程式になるかもしれない」と述べたが、Kotler and Roberto (1989) のソーシャル・マーケティング¹に端を発する昨今のコーズリレーティド・マーケティングに対する関心の高さは、この見解を裏打ちする現象の一つである。

国内最大級のインターネットアンケート・サービスである goo リサーチが実施した「企業の社会貢献活動に対する一般生活者の視点」(NTT レゾナント・三菱総合研究所 2004) に関する調査によれば、企業の社会貢献活動を評価していると答えた一般生活者は、全体の 87.0% に上り、品質と価格が同じ商品を比較して、社会への貢献度が高い企業のブランドを選択したことがある者は、35.1% という結果が得られた。他方、経済産業省 (2008, p.8) が実施した意識調査では、過去にソーシャルビジネスの商品・サービスを利用したことがある者は、5.8% に留まるものの、過去に利用したことがない者であっても、その約 55% が 3 年後の利用の見込みについて「利用したい」と回答していることが判明した。また利用したことがない者で、その理由として「信用できない」と答えた者の多くは、「公的な認証のなさ (61.5%)」と「事業継続の不安 (30.8%)」を信用できない理由として挙げている (ibid., p.5)。

これら調査結果から、企業の社会貢献活動に対する消費者の評価は高く、購買にも一定の影響がみられる一方、ソーシャルビジネスの信頼は低く、現段階で購買行動にはつながっていないこと、その解決には認証制度のような信用を付与する仕組みが望まれていることがわかる。ソーシャルビジネスの側からみれば、自社が目指す社会的目標の達成具合や生みだした社会価値を、消費者や地域社会、投資家に明らかにし、信用を得る努力を継続して行うことが重要となる。

このように企業の社会的責任 (corporate social responsibility, 以下 CSR という) に対する関心が高まりを見せる中、日本経済団体連合会 (2010) は、企業行動憲章において、「企業は社会や環境に与える影響が大きいことを認識し、企業の社会的責任を率先して果たす必要がある。(中略) 株主・投資家、消費者、取引先、従業員、地域社会をはじめとする企業を取り巻く幅広いステークホルダーとの対話を通じて、その期待に応え、信頼を得るよう努めるべきである」と示し、ステークホルダー・エンゲージメントの考え方を念頭においた CSR の展開を主導している。一般に、ステークホルダー・エンゲージメントは、「企業が社会的責任を果たしていく過程において、相互に受け入れ可能な成果を達成するために、対話などを通じてステークホルダーと積極的にかかわりあうプロセス」(関² 2011, pp.39-40) と定義される。この概念は、企業の社会的責任に関する国際規格である ISO26000 の作成交渉において、日本産業界の提案に盛り込まれたもので、歴史的には、企業の社会的、経済的、環境的影響を監視、評価する「社会的・倫理的な会計・監査・報告 (Social and Ethical Accounting Auditing and Reporting, 以下 SEAAR という)」の基本概念として発案された。

そこで本稿では、これまで主として企業セクターで発展した SEAAR 研究の理論的成果を踏まえ、そのフレームワークを事業型 NPO などの小規模ソーシャルビジネスに適用した場合の有効性と課題について検討し、ソーシャ

¹ Kotler and Roberto (1989, p.27) によれば、ソーシャル・マーケティングとは、「人々の行動を変えるための戦略」であり、「社会的アイデアや社会的習慣をもっと受け入れてもらうためのプログラムの企画・実施・管理に関連した、社会変革のためのマネジメント技術」である。日本語版監訳者の伊関 (1995, pp.424-425) は、ソーシャル・マーケティングの適用範囲として (1) 企業の社会的マーケティング (社会的責任、社会貢献、コーズリレーティド・マーケティング等)、(2) 非営利組織のマーケティング (政府機関、大学等)、(3) 社会変革キャンペーン (行動パターン変革等)、(4) 公共政策と社会計画の 4 つを指摘している。

² 関は、ISO26000 規格の作成交渉において、日本産業界代表エキスパートを務めた。

ルビジネスが社会的信頼を獲得するための方策を示すことを目的とする。

2. 歴史的経緯

Gonella et al. (1998, p.1) によれば, SEAR の概念が学術研究に初めて登場するのは, 1940 年代のアメリカである。ただし, 企業価値における人的資源の重要性に関する Blum (1958) の研究など限定的なものに留まり, 方法論や実証的研究が実質的に進展したのは, 企業活動が社会に及ぼす影響が増大し, CSR や環境への関心が高まった 1960 年代後半からである。

亀井 (1977, pp.57-58) は, Bauer and Fenn (1973) によって初めて社会監査 (social audit) が, 企業の CSR を会計学の応用によって如何に取り扱うかの問題を意味する言葉として用いられた, としてこれを SEAR に関する最初の理論的ガイドラインと位置づけた。Bauer and Fenn (1973, p.38) によれば, 社会監査とは「社会に影響を与える企業活動の中で, 重要かつ明確な事項について, システム的に評価, 報告する作業」であり, 取り扱うべき内容は, (1) 対象, (2) 評価項目, (3) 基準, (4) データ収集, (5) 確証性の 5 項目から構成される。そして, 唯一 Abt Associates³による取り組みだけが社会監査に相応しい方法であると評価した (ibid., p.42)。

他方, Abt Associates の社会監査が実務上, 他の企業に波及しなかった要因について, 「企業が行う社会プログラムの業績評価よりも, 企業活動が社会全体へ与えるインパクトの測定に重点を置いていたこと, また当時の経営者のほとんどが, 内部向けの内部評価に関心を持っていたが, 実際には外部志向の報告になっていたこと」の 2 点を指摘している (ibid., pp.42-43)。その上で, 社会監査の第一段階としては, 「内部目的を重視した設計にすること」と, 「社会的インパクト評価より社会プログラムの業績評価を優先」し, 「社会プログラムの業績評価が困難な場合には, プロセス監査⁴を実施する」ことが提案されている (ibid., pp.43-44)。これらは, SEAR に関して企業関係者の期待感だけが先走り, 実際の運用が混乱していた当時の状況下では, 実行性の高い方法論として評価できよう。

その後も, Linowes による社会・経済活動報告書 (Blake et al. 1976, pp.290-296) など発展的な取り組みがみられたが, オイルショックの影響により不況が深刻化するのに伴い, 企業の社会プログラム自体が縮小し, CSR や SEAR への社会的関心も減退していった。

再び SEAR に関心が高まるのは, 持続可能な発展に対する市民の意識が覚醒し, 企業活動の環境的影響に厳しい目が注がれるようになった 1990 年代初期からである。特に注目すべきは, 1994 年に開始した国連環境計画 (United Nations Environment Programme, 以下 UNEP という) と SustainAbility Ltd. による企業の持続可能性報告書に関する共同プロジェクト Engaging Stakeholders Programme である。UNEP IE/SustainAbility (1994) では, 企業に対して毎年環境パフォーマンス報告書の作成を要請するとともに, それを 5 段階に分け, 企業の主体的なレベルアップを促した。最高レベルでは, 社会的成果, 経済的成果, 環境的成果からなるトリプル・ボトムラインが企業の達成目標として提唱された。この共同プロジェクトでは, 隔年で企業の持続可能性報告書のベンチマーク調査を実施するとともに, 社会的レポーティング (1999), 持続可能性報告書の評価法 (2006), グリーンエコノミーのビジネスケース (2012) など SEAR に関して数々の成果をあげている。加えて UNEP は, 1997 年にアメリカの非営利組織である the Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) とともに, Global Reporting Initiative (以下 GRI という) を創設し, 組織の経済的, 環境的および社会的パフォーマンス報告の国際的フレー

³ Blake et al. (1976, 名東孝二監訳 1985, pp.278-289) によれば, Abt Associates が開発した社会監査モデルでは, 成果として「社会的・財務的貸借対照表」と「社会的・財務的損益計算書」を作成する。

⁴ 河野 (1993, p.270) によれば, プロセス監査とは「企業が設定した特定の社会プログラムについてその実施状況やその結果を評価するもの」と定義される。

ムワーク「Sustainable Reporting Guideline」を作成した（GRI ウェブサイト）。第1版は2000年6月に公表され、現在第4版（GRI2013）まで発行されている。

表1で示すのは、Gonella et al. (1998) が整理した SEAAR アプローチの一覧である。「社会価値の測定プロセスは、それぞれの企業とステークホルダー間の個別ニーズに合致させなければならないために、全く同一のものは存在しない」（ibid., p.21）と指摘した上で、類似した企業の取り組みを類型化した。

表1 社会的・倫理的な会計・監査・報告（SEAAR）のアプローチ一覧

アプローチ名	活用事例	内容
資本評価 (Capital Valuation)	Skandia	多様な資本（知的、人的、社会的、環境的、組織的、構造的、財務的資本）について理解、評価、報告、管理するために定期的に行われる公開プロセス。
コミュニティ関係報告 (Corporate Community Involvement Reporting)	Diageo(Grand Met), BP	コミュニティ関係の方針と活動に関する記述、説明、評価。他企業の業績に対するベンチマーキングを含む。
倫理的会計 (Ethical Accounting)	Sbn Bank, Scandinavian public sector	ステークホルダーが継続的な対話を通じて発展させた価値の共有に基づき、将来の活動を達成することを目的に定期的に行われる公開プロセス。
倫理的監査 (Ethical Auditing)	The Body Shop International	ステークホルダーダイアログを通じてなされる組織の社会的、環境的、動物実験の業績測定について、理解、評価、報告、改善するために定期的に行われる外部検証プロセス。結果報告は、社会報告、環境報告、動物実験報告の3つを統合したもの。
社会監査 (Social Auditing)	VanCity Credit Union, Black Country Housing Association, Co-op Bank	ステークホルダーダイアログを通じてなされる組織の社会的業績測定について、理解、評価、報告、改善するために定期的に行われる外部検証プロセス。
社会バランス (Social Balance)	Coop Italia, UNIPOL	社会活動関連の財務コストを明示した財務データの定期的な再構築と収集。
行動基準・価値報告書 (Statement of Principles and Values)	Shell International	組織の財務的、社会的、環境的な責任に合致する行動基準を開発し、展開し、記述する報告書。
持続可能性報告 (Sustainability Reporting)	Interface	持続可能性の行動基準を前進の方法を示し、進歩を報告するために報告プロセス。

出所：Gonella et al. (1998, p.21) より筆者作成

Pruzan (1997) が提唱した「倫理的会計 (Ethical Accounting)」は、ステークホルダー・ダイアログを評価システムの中に取り入れた点で画期的な手法といえる。それ以前の SEAAR は、企業が単独で、または一方的に社会的業績の測定に取り組むのが一般的であったが、倫理的会計では、双方向性のコミュニケーションであるステークホルダー・ダイアログを、会計報告と今後の提案・予算化作業との間に位置づけ、ステークホルダーの能動的な関与を引き出すことに成功した (Gonella et al. 1998)。この方向性をさらに強めたのが、イギリスの非営利シンクタンク NEF と NEF が創設した国際的シンクタンク Institute of Social and Ethical AccountAbility⁵ (以下 AccountAbility という) で、ステークホルダー・エンゲージメントを SEAAR の中核に位置付けた (Paton 2003, p.56)。

⁵ 1995年設立した非営利団体で、NEFの開発局長 Simon Zadek氏が、初代表に就任。サステナビリティ報告書の保証基準となる AA1000の最初の基準を1999年に発表した。

AccountAbility が AA1000 と名付けた持続可能性報告書の保証基準は、ヨーロッパで広く採用され、日本では富士フィルム（川原 2006）や東芝（2006）など大企業の一部で本格的な採用がされている。また、ステークホルダー参加型評価は Gonella et al.（1998）以降に進展をみせた社会会計・監査（Social Accounting and Auditing）や SROI（Social Return on Investment）でも特徴とされている。

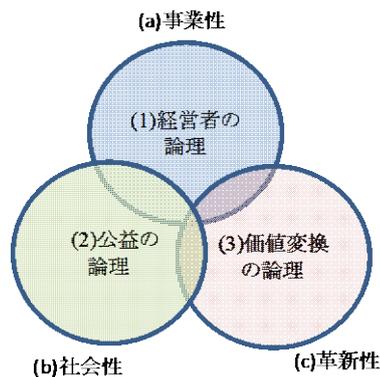
次節ではこれまで主として企業セクターで発展した SEAAR のフレームワークを確認するとともに、ソーシャルビジネスの文脈から見える新たな意義について検討する。

3. フレームワーク

3.1. 目的設定

そもそも企業は、どうして SEAAR に取り組むのだろうか。Gonella et al.（1998, pp.16-18）によれば、その目的は（1）経営者の論理、（2）公益の論理、（3）価値変換の論理の3つに分類でき、これらが形成するトライアングルの中に、全ての SEAAR の試みが含まれる、とされる（図1）。さらに同一の企業だけをとっても、社会的環境の変化とともに、目的がトライアングル内を移行することが、例証されている。

図1 社会的・倫理的な会計・監査・報告（SEAAR）の目的トライアングル



出所：Gonella et al.（1998, p.16-17）をもとに筆者作成

(1) 経営者の論理

企業が社会で生き残り、繁栄を続けるためには、自らの事業活動や社会的インパクト、人々の認識を理解すること、またどうすれば、それらに最大限の影響を与えることができるかを考慮することが必要とされる。適切なマーケティングやPRの必要性といったごく単純なレベルから、経営者がステークホルダーのニーズや考え方、さらに将来のビジネス需要の展開を広く理解して評価する必要性といった高度なレベルに至るまでが範疇となる（ibid.）。これは一般的にステークホルダー・マネジメントとして知られている。

(2) 公益の論理

市民社会は、刻々と変化する関心やニーズへの対応を企業に対して促す能力を備えている。この公益的な観点は1970年代に現れたが、近年、倫理的な消費運動や社会的責任投資の中で制度化されるようになった。今や企業は、自分たちの社会的環境を取り巻く諸活動の要求に耳を傾け対応をとっている（ibid.）。換言すれば、企業は自らの説明責任が一層求められる時代になっている。

(3) 価値変換の論理

企業は社会の中で進化し、政府が伝統的に担ってきた役割を大きく変化させているのと同様に、これまでとは異なる役割を果たすことが可能である。企業リーダーの中には、自社の存在価値を問い直して、財務的評価としての「利潤」を超える、新しい成功の評価軸をもとめる者も現れている (ibid.)。

これら SEAAR の 3 要因は、経済産業省 (2008, p.3) が示した日本のソーシャルビジネスの 3 要件である (a) 事業性, (b) 社会性, (c) 革新性と対比すると興味深い。つまり、(1) 経営者の論理と、(a) 継続的に事業活動をすすめる事業性とは、(2) 公益の論理と、(b) 現在解決が求められる社会的課題に取り組むことを事業活動のミッションとする社会性とは、(3) 価値変換の論理と、(c) 新しい社会的商品・サービスや、それを提供するための仕組みを開発・活用し、その活動が社会に広がることを通じて、新しい社会的価値を創出する革新性とは、それぞれ対応関係にあるといえる。つまり SEAAR は、ソーシャルビジネスの成立要件を確認する一手段となりうるという仮説が導かれ、本稿では小規模ソーシャルビジネスへの適用を通じて、その有効性を検証する。

3.2. 内容設定 —評価項目, 指標—

次に企業は、社会的業績の何をどう評価、監査すればよいだろうか。この問いは、Bauer and Fenn (1973) が重要課題としてあげた (1) 対象, (2) 評価項目, (3) 基準, (4) データ収集, (5) 確証性の設定をどうするかを、検討することでもある。特に重要なのは、対象が誰で、何の目的のために評価するかである。例えば Abt Associates による「社会的・財務的貸借対照表および損益計算書」は、企業活動が社会全体へ与えるインパクトの測定を目的にしたもので、Pruzan (1997) が提起した「倫理的会計」は、ステークホルダーが、共有価値に対する企業の業績を評価し、次の計画に反映させることが目的であった。つまり、評価の対象、項目、基準は、評価結果の利用目的と表裏一体であり、ステークホルダーがコミットメントし、コミュニケーションを通じて、設定されるのが望ましい。なお、これまでの SEAAR アプローチで考案された評価指標を表 2 に示す。

表 2 社会的・倫理的な会計・監査・報告 (SEAAR) の評価指標例

ステークホルダー	評価項目	指標	企業名
従業員	教育訓練	内部研修に充てる費用	The Body Shop
		自社がよい研修を提供しているという認識	Co-operative
	賃金の公平性	男女間の賃金格差	Ben & Jerry's
		上位と下位の賃金格差	Happy Computers
	機会均等	人種構成の多様性	Co-operative
		管理職の男女比率	Shared Earth
顧客	苦情	苦情数	Ben & Jerry's
	倫理的投資の意見	投資の際に倫理的、環境的な考慮を望む顧客の割合	Co-operative Bank
コミュニティ	企業寄付	税引き前利益に占める慈善活動の比率	Allied Dunbar
		寄付金総額	BP
		希望するコミュニティ活動への従業員手当	Grandmet
		製品や設備の寄付または社屋の利用	Grandmet
	コミュニケーションと開示	自社を信頼できると答える周辺住民の比率	BP
フランチャイズ	研修プログラム	フランチャイズ・オーナーの研修頻度	The Body Shop
	コミットメント	本部がフランチャイズの成功に寄与しているという認識度	The Body Shop
会員	満足度	会員の満足度	Co-operative
サプライヤー	コンプライアンス	自社の人権、動物保護、環境のガイドラインを順守するサプライヤー	Ben & Jerry's
	契約に対する満足	オープンな契約関係に対する満足度	NEF

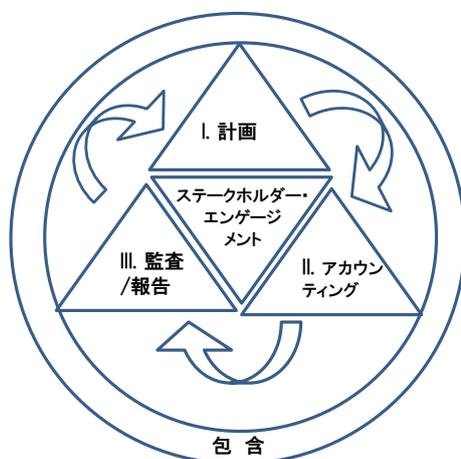
出所：Gonella et al. (1998, pp.29) をもとに筆者作成

3.3. プロセス設定 —ステークホルダー・エンゲージメント—

SEAARに取り組む企業が、目標と内容を設定した後に直面するのが、どう進めればいいのかという問題である。この点で本稿が参考とするのは、AccountAbilityがSEAARの質保証基準（ISEA 1999, p.18）として示したAA1000のプロセスモデルである。その特徴であるステークホルダー・エンゲージメントは、近年SROI等でも取り入られているが、AA1000ではステークホルダーの具体的な取り扱いについて示していることから、ソーシャルビジネスの評価プロセスを検討する上でも、多くの示唆が得られると期待できる。

AA1000ではステークホルダー・エンゲージメントを核心（ibid., p.16）に位置づけ、実践にあたっては包括性（inclusivity）を求めているが、この点において倉阪（2005, p.14）は、「従業員のみならず、消費者や取引先、地域住民、さらに環境団体も含めた、企業を取り巻くさまざまなステークホルダーが関係」する仕組みを企業が整える必要性を指摘している。図2で示すのは、AA1000のプロセスモデルであり、以下 ISEA (1999, pp.27-31) に従って概説する。

図2 AA1000のプロセスモデル



出所：ISEA（1999, p.27）より筆者作成

最初はI. 計画段階にあたり、（1）コミットメントとガバナンス手続きを承認する。組織がSEAARのプロセスと、その中でステークホルダーの役割についてコミットする。ステークホルダーの関与を保證するガバナンス手続きを明確にする。次に（2）ステークホルダーを識別し、それぞれのグループと組織との関係の特徴づける。そして、（3）現在の組織理念や価値を定義し、再検討する。

次はII. アカウンティング段階で、まず（4）ステークホルダー・エンゲージメントを通じて、事業と社会的・倫理的業績に関して問題点を識別する。続いて（5）ステークホルダー、地理的範囲、作業チーム、取り扱うべき問題点の観点から、ステークホルダー・エンゲージメントに基づいて（SEAAR）プロセスの範囲を決定する。また、関与できないステークホルダーやチーム、地域、あるいは将来的な問題に対して、どのように説明責任を果たすかを識別する。そして、（6）ステークホルダー・エンゲージメントを通じて、社会的・倫理的指標を識別する。それらは、組織の価値や目的、各ステークホルダー・グループとの話し合いによって明らかになったステークホルダーが抱く価値と熱い関心、より広範な社会の規範や期待について組織の業績を反映させる指標である。その後、（7）識別した指標に関する業績の情報を収集する。ステークホルダー・エンゲージメントを通じて、ステークホルダーが正確に、かつ十分に要望や必要性が伝えられる収集方法を設計する。最後に（8）収集した情報から、過去に設定した価値、目的そしてターゲット目標に対する業績を評価する。またこの評価とステークホル

ダー・エンゲージメントを業績改善に焦点を当て、将来の目的やターゲット目標の発展と修正のために活用する。

続いての段階は、III. 監査と報告である。まず (9) 社会的・倫理的報告書を作成する、あるいは特定期間に実施したプロセスについて報告する。その報告書は明確に、かつバイアスなく、(SEAAR) プロセスを説明し、組織の価値、目的そしてターゲット目標に関する業績を示すことが求められる。それには、主要な社会的・倫理的ターゲット目標に対して測定された業績情報を含んでいる。入手可能であれば、ステークホルダーが過去の傾向や他社の優良な取組みと対比して現在の業績を理解しやすいように既存の比較情報を提供する。次に (10) 監査報告書となるが、社会的・倫理的報告を含む外部のプロセス監査を手配して、サポートする。監査人へのサポートは計画やアカウンティング段階から、最適なときに実施する。そして (11) 報告の伝達とフィードバックとなり、全てのステークホルダー・グループに対して、(SEAAR) プロセスと社会的・倫理的業績に関する情報を伝達する。全てのステークホルダー・グループが、社会的・倫理的報告書とともに、外部監査意見も入手できるようにする。組織は、(SEAAR) プロセスをさらに発展させるために、ステークホルダー・グループからのフィードバックを積極的に求める。

最後に (12) システムの構築と埋め込みである。組織は、(SEAAR) プロセスが確実に作用し、価値に基づいた目的やターゲット目標が持続的に達成するのをサポートするシステムを構築する必要がある。このシステムには、価値の実施や維持に関わること、情報の収集や文書化の管理に関わること、内部監査の実施や、プロセスの見直しに関わるものが包含される (ibid., pp.27-31)。以上が SEAAR の質保証基準 AA1000 のプロセスモデルの概略である。

ここまで SEAAR のフレームワークを、目的設定、内容設定、プロセス設定の順でみてきた。目的設定では、SEAAR に取り組む 3 要因が、ソーシャルビジネスの 3 要件 (経済産業省 2008) に合致していることを確認し、SEAAR によるソーシャルビジネス有効性評価の可能性について言及した。次に内容設定に関して、Bauer and Fenn (1973) に依拠して、対象、評価項目、基準、データ収集、確証性をどう設定するかが課題であることを指摘した。また SEAAR アプローチの中で考案された様々な評価指標を確認した。続いてプロセス設定について、AA1000 で採用されているステークホルダー・エンゲージメントについてフォローした。AA1000 を開発した ISEA は、その適用範囲に関して、大企業から小規模企業まで、単一拠点の会社から多国籍な会社まで、営利企業から公的機関そして NPO まで、導入を希望するおよそすべての組織のニーズと要求に合致するよう設計されている (ISEA 1999, p.13) と述べている。ただし今までのところ、質保証の実践事例は大企業がほとんどであり、ソーシャルビジネス、とりわけ事業型 NPO のような小規模事業者に適用した場合の効果については、これまで確認されてはこなかった。一般にソーシャルビジネスが評価活動に費やせる資源は限られていることから、本稿では簡易な形式でのステークホルダー参加型評価をソーシャルビジネスに適用した場合の効果と解決すべき実務的課題について検証を試みる。

4. ケース・スタディ

4.1. 名古屋 NGO センターの事例

分析対象として取り上げるのは、愛知県名古屋市に所在する名古屋 NGO センター (以下 NNC という) である。採用の理由として、(1) 日本国内では SEAAR への関心がまだ少ない状況下での先駆的な取り組みであること、(2) NNC は、これを外務省による支援制度⁶を得て実施し、その経験を他の事業者に広く伝えるロールモデルの

⁶ 外務省 NGO 活動環境整備支援事業 NGO 専門調査員制度

役割を果たしたこと、(3) NNCは東海地域のNGOのネットワーク組織として、多くのNGOと連携しているだけでなく、外務省やJICA⁷、自治体など行政機関や、企業や労働組合、学校などステークホルダーのすそ野が広いこと、(4) 多数の一般市民、学生、ボランティアによってイベントや事業が企画・運営されていること、などの特徴を有し、SEAARの事例研究として多くの示唆を与えてくれることが期待できるためである。なお、この研究は、筆者が2000年度外務省専門調査員として行った参与観察をもとにしている。

4.2. 課題の把握

最初にNNCがSEAARに着手することになった背景と課題を整理する。NNCの発展経緯を組織面から整理したのが図3で、事業面をまとめたのが図4である。小さな草の根NGOの協議体として1995年5月に設立したNNCは、NGO活動の支援を本質的な設立目的としつつも、加盟NGOからの会費収入だけに依拠できず、組織自体の自立を図るために、行政委託を収入の中核として、年率150%のペースで拡大を続けてきた。設立から5年を経て、NNCは下記のような課題に直面していた。

(1) ミッションの動揺

設立当初は、名古屋地域のNGOの協力体制をつくることがNNCの主たる活動目的であり、加盟するNGO間には連合体として共通の目的意識があったが、その連帯感が加盟NGOの増加とともに希薄化している懸念が強まった。

(2) 共益団体から公益・社会的な団体への転換

12のNGOの共益団体としてスタートしたが、設立5年で加盟するNGOが30団体を超えた。また、対外的には、外務省やJICAに対する政策提言活動へのニーズの高まりがあり、地域的には、学校や一般市民とNGOをつなぐ窓口として重要性が増していた。さらに、特定非営利活動法人の認証に伴って、増大する社会的責任をどう果たしたらいいのか課題として認識された。

(3) 強まる財政面での行政依存とアカウンタビリティの確保

財政基盤が脆弱なNNCは、外務省の「NGO環境整備支援」事業を立て続けに受託し、財政の行政依存が進んだ。他方、NNCは多くの市民寄付やボランティアの協力を得て活動し、アカウンタビリティをどう確保するかが大きな課題となっていたが、人的、資金的資源に限られ、自己評価すらできない状況にあった。

(4) 組織内のコミュニケーション・トラブル

組織の急速な成長に、マネジメントの体制が整わず、組織内で意思伝達や意思決定過程に深刻な影響が生じていた。一言でいえば、情報は氾濫しているが判断が下せない事務局スタッフと、情報不足のなかでの判断を余儀なくされる理事との乖離である。

以上、NNCは組織の自立に邁進した第一段階から新たな発展を目指す第二段階への過渡期にあり、顕在化してきた様々な問題への対応は、過去の活動の評価と現状把握、今後の方向性の策定といった一連のマネジメント・システムの中で検討する必要性が明らかになった。また、この作業には、組織全体として戦略的な取り組みを推進し、組織内での意見の調整や合意形成を図り、さらに組織とステークホルダー、地域社会をつなぐ人材が不可欠であった。そこでNNCは、NGOの組織強化のアウトソーシング的解決を支援する外務省の制度を活用し、

⁷ 独立行政法人国際協力機構（Japan International Cooperation Agency）の略称。2003年に特殊法人国際協力事業団から移行する。2006年に国際協力銀行の海外経済協力業務を承継する。

組織運営やプロジェクト運営の専門的知識を持つ外部調査員を受入れることを決断した。

図3 名古屋 NGO センターの発展経緯 (組織編)

	95年度(1年目)	96年度(2年目)	97年度(3年目)	98年度(4年目)	99年度(5年目)	2000年度(6年目)
萌芽期	萌芽期	発展初期	発展期			自立期
名古屋第三世界NGOセンター	名古屋第三世界NGOセンター		名古屋NGOセンター			特定非営利活動法人 名古屋NGOセンター
加盟団体	12団体	13団体	22団体	24団体	23団体	29団体
個人会員	—	14名	49名	76名	92名	140名
会員更新率	—	—	7%	69%	53%	90%
活動理念と方針	緩やかな連合体	センターの自立(事務所・有償スタッフ)が最優先課題			1999年秋 センターの課題と問題点の検証	2000年4月定款 1. 地域・全国的なNGOとの連携 2. 国際理解の知識の普及・啓発 3. 調査 4. 調査・研究 5. NGO支援・相談 6. 人材育成
理事会	理事8名 平均出席率90.6%	理事7名 平均出席率81.9%	理事7名 平均出席率76.6%	理事7名 平均出席率66.6%	理事8名 平均出席率81.8%	理事9名 平均出席率81.7%
事務局	所在地: 東区津和野(10m ² 15万円)	96/1~99/3 北区長田町(22m ² ・月額2万円)	99/4~中村区名駅南NPOプラザ内(35m ² ・月額3万4千円)			
財務内容	収入: ¥2,722,225	¥3,933,683	¥6,103,649	¥10,163,387	¥14,994,587	2000/4~確保・厚生年金
ボランティア						1999年4月 ボランティア登録有料化 1) ボランティア募集加入(愛知県社会福祉協議会ボランティア保険) 2) 費用負担(一人年間1,000円) 3) ボランティア表彰制度一たん

出所：発展プラン委員会の調査結果をともに、筆者作成 (青木 2001a, p.21)

表4 名古屋 NGO センターの発展経緯 (事業編)

	95年度(1年目)	96年度(2年目)	97年度(3年目)	98年度(4年目)	99年度(5年目)	2000年度(6年目)
地域の NGO 連合体としてそれぞれの団体の強化のための働き		いっしょにやろまい NGO 中部NGOフォーラム(96, 97, 98, 99, 2000)	96, 97, 98はNGO・行政・企業のネットワークスリ		99, 2000はNGOと市民の参加型イベント	
地域および全国的なNGOの間の連携と協力の推進		ネットワーク交流会(1, 4, 6月)			どまんなか会議: ネットワークNGO全国シンポジウム(99, 2000, 2001)	
NGOスタッフやボランティアの研修・組織強化		99/3 NGO体質強化公開フォーラム			NGOスタッフ研修(98, 2000)	NGO調査員制度を利用
NGOのための相談		外国人医療センター立ち上げ支援			外務省支援事業NGO相談員(月平均60件)	
一般市民がNGOにかかわる事務の活動をサポートする働き		連絡メーダー→NGO社会員層コーディネーター(96, 97, 98, 99, 2000)	97/12共生を考える集會			2000は地球市民月間と運動
国際理解の裾野を広げる活動		秋のサンリア・外国人との文化交流祭(95, 96, 97, 98, 99, 2000)	97/7 開発教育地域セミナー	国際協力市民講座(JICAと共催を開始)	99/3 開発教育地域セミナーぎふ	98, 99, 2000は愛知県内各地
行政との関係をNGO側としてとりまとめる働き		97/7 開発教育地域セミナー			99/3 開発教育地域セミナーぎふ	98, 99, 2000
外務省やJICA		外務省・NGO定期協議会(年4回, 東京)		JICA-NGO定期協議会(年4回, 東京)		
市町村自治体				名古屋国際センター(NIC)との懇話会(98/11, 2000/1, 2001/3)		

出所：発展プラン委員会の調査結果をともに、筆者作成 (青木 2001a, p.22)

4.3. 実践

4.3.1. 基本方針 —評価プロセスの設計—

着任した外部調査員と NNC とが最初に着手したのは、評価プロセスの基本方針と工程の設計である。これは、前節で紹介した AA1000 の I 計画段階に相当する。具体的には、以下の3つが検討課題となった。

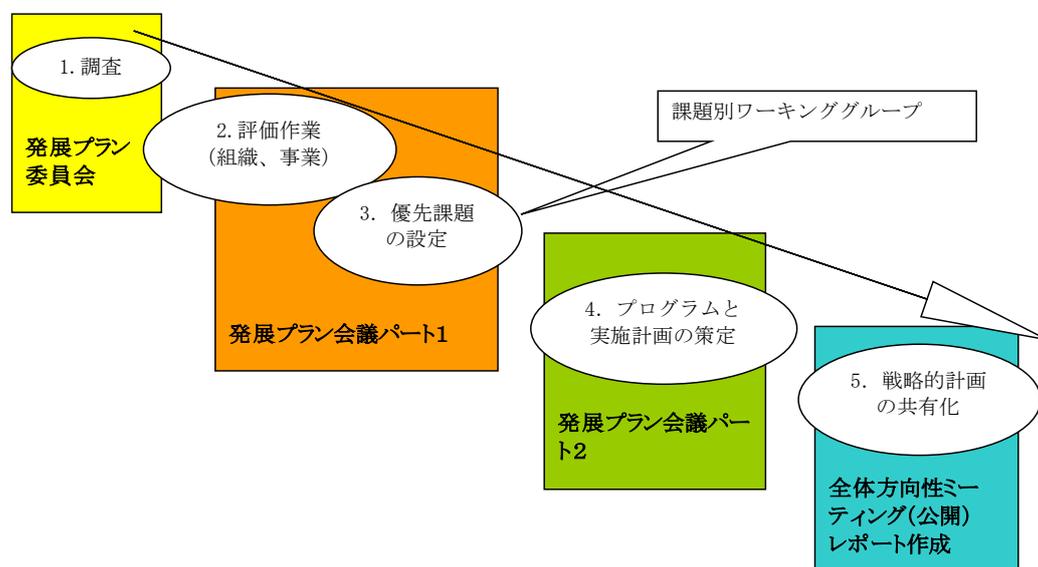
第一に、評価主体に関して、NNC は当初、外部調査員ひとりによる第三者評価のイメージを持っていた。しかし、NNC の大半の事業は、加盟する NGO や協賛企業、小中学校、学生ボランティアなど様々な受益者や支援者からなっており、彼らの声が今後の事業展開には不可欠との認識から、ステークホルダー・エンゲージメントを第一の基本方針に掲げた。具体的には、「発展プラン委員会」と名付けたワーキングチームを結成し、ステークホルダーに対するヒアリング調査や公開フォーラムの開催を含む一連の推進役となることが期待された。

第二に、評価内容について、多面的評価の実施である。外務省調査員制度は (a) 事業運営支援と (b) 組織運営・管理支援の二つのカテゴリからなり、NNC は (b) カテゴリの利用を申請したために、当初は組織評価を念頭に置いていた。他方、地域社会やステークホルダーの NNC に対する関心は、事業の社会的なインパクトが中心であることから、組織と事業のバランスに配慮した多面的評価を行うこととした。

第三に、アウトプットに関する事で、ステークホルダー参加型評価で得た結果を実際の運営に反映させるために、戦略的計画策定 (strategic planning) 手法⁸を取り入れ、3年計画の「発展プラン」作成を最上位に位置づけた。

NNC による評価プロセスを示したのが、図5である。(1) 調査活動、(2) 評価作業、(3) 優先課題の設定、(4) プログラムと実施計画の策定を経て、最終目的である (5) 戦略的計画の共有を図ることが目指された。

図5 NNC によるステークホルダー参加型評価のプロセス



出所：筆者作成

⁸ Drucker (2001 p.39) によれば、Strategic Planning とは、(1) リスクを伴う起業家的な意思決定を行い、(2) その実行に必要な活動を体系的に組織し、(3) それらの活動と期待したものと比較測定するという連続したプロセスである。具体的には (a) 目標を明確に定めること、(b) その目標を特定の顧客、特定の市場にしたがって、特定の成果、特定のターゲットに転換すること (c) ターゲットとしたそれぞれのグループごとに、マーケティングの計画を立てること、(d) 人材と資金の調達と配分、(e) (具体的な実行のための) コミュニケーション、(f) 成果の達成時期と測定方法の設定で構成される (Drucker1991, pp.81-82)。

4.3.2. 評価活動 —発展プラン委員会の結成—

次にAA1000ではII.アカウンティング段階に進むが、ここでの作業は評価する項目、期間、ステークホルダーの範囲等を決定し、必要となるデータや情報を収集、分析することになる。ただし一番の鍵となるのは、これを推進する作業チームの結成である。

NNCでは、「発展プラン委員会（以下、委員会という）」と名付けた作業チームを結成し、理事（加盟NGO）3名、監事（税理士）1名、会員ボランティア5名、事務局スタッフ2名、外部調査員1名の計12名が、構成メンバーとして就任した。委員長には古参の理事が就任して、評価活動の統括と理事会との調整にあたりるとともに、外部調査員は委員会内部のファシリテーターとして、また組織外部との調整役として機能した。メンバーは、今回の評価活動だけではなく、その後の事業実施のモニタリングをすることも期待された。

委員会による調査期間は約2カ月で、表4で示す項目を調査した。この委員会の特徴の一つは適材適所的な活動であり、社会保険労務士を本業とする会員ボランティアは職員の勤務環境を、通常相談員業務の集計を補助している会員ボランティアは相談事業のデータ収集を担当するなど、内容の濃いバランスの取れた調査が可能になった。委員会では、調査結果を集約した報告書を作成し、次の評価作業の基礎資料としてステークホルダーに提供した。

表4 NNC 発展プラン委員会による調査項目

ステークホルダー	評価項目	指 標
理事	活動理念	ミッション評価
	ガバナンス	理事会の頻度, 出席率
	公平な代表性	理事の構成
	財務内容	収支金額, 委託業務比率, 人件費比率
従業員	勤務環境	労働時間
		事務所面積
		研修機会
適正な賃金	賃金水準, 上位と下位の賃金格差	
顧客	サービス	相談件数
		講座等の受講者数
	リピーター	事業の継続率
コミュニティ	パブリックサポート	ボランティア登録者数, 総時間
		寄付金総額
	パートナーシップ	製品や設備の寄付または社屋の利用 企業や学校との協働事業数, 達成度 行政の委託事業数
会員	コミットメント	会員数
	満足度	会員の更新率, 事業別評価

出所：筆者作成

続いてNNCの組織評価と事業評価を行うために、運営にかかわる全30名に対して、表5に示す評価シートを用いて調査を行い、その結果をグラフ1のように集計した。評価項目は、PCM（Project Cycle Management）分析⁹など過去の評価に関する取り組みを活かした評価軸を設定し、集計報告については、「評価みえ」による「市民による事業評価システム99」レーダーチャート（粉川・西川1999）を参考にした。

⁹ 独立行政法人国際協力機構国際協力総合研究所（2007, p.146-152）によれば、PCM手法は、プロジェクトを計画し、実施し成果を得るためのツールで、PCMの計画立案段階は「参加型計画手法」と呼ばれ、プロジェクト関係者が集まったワークショップの場で、参加型で実行されることを前提としている。主に開発援助プロジェクトの運営管理に使用され、同機構では1994年に導入されている。

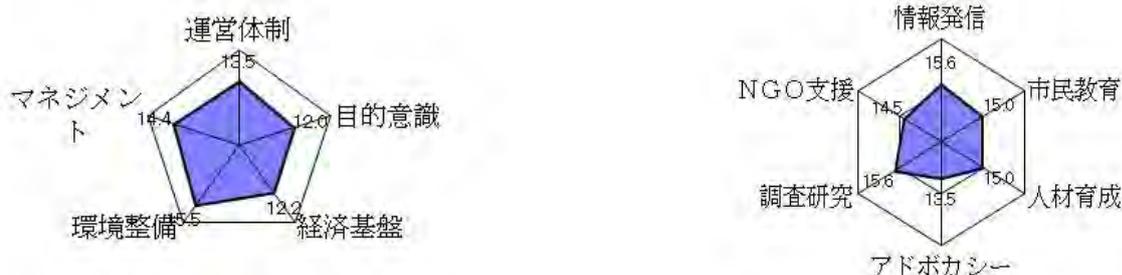
表5 評価シート

組織評価項目	内容	5段階評価	合計
運営体制の強化	センターの役割分担が明確である	5・4・3・2・1	
	事務局と理事のコミュニケーションができています	5・4・3・2・1	
	理事がセンターのことに真剣に取り組んでいる	5・4・3・2・1	
	理事会が適正に運営されている	5・4・3・2・1	
目的意識の確立	事務局と理事が加盟NGOの共通項が分かっている	5・4・3・2・1	
	事務局と理事がセンターの役割を会員と一緒に考えている	5・4・3・2・1	
	理事会で十分な話し合いで生れた事業を実行している	5・4・3・2・1	
	活動のプライオリティが設定されている	5・4・3・2・1	
経済基盤の確立	会員数が増える	5・4・3・2・1	
	寄付者が多い	5・4・3・2・1	
	会員の参加層が広がる	5・4・3・2・1	
	資金集めの計画がしっかりしている	5・4・3・2・1	
環境の整備	スタッフが働きやすい	5・4・3・2・1	
	ボランティアが集まりやすい	5・4・3・2・1	
	一般市民がアクセスしやすい	5・4・3・2・1	
	情報入手・提供が容易である	5・4・3・2・1	
マネジメント (人材)	センターの事務局スタッフが定着する	5・4・3・2・1	
	事務局内の役割が明確である	5・4・3・2・1	
	スタッフの能力が向上する	5・4・3・2・1	
	ボランティアにしっかり対応できる	5・4・3・2・1	

事業評価項目	内容	5段階評価	合計
情報発信	一般市民に加盟団体はじめNGO一般の活動情報が伝わる	5・4・3・2・1	
	社会に積極的にPRしている	5・4・3・2・1	
	市民に伝えたい内容がしっかりある	5・4・3・2・1	
	加盟団体にきめこまかい情報提供をしている	5・4・3・2・1	
地球市民教育	一般市民がNGOの意義を理解している	5・4・3・2・1	
	センターがNGOと一般市民とのギャップを埋める役割を果たす	5・4・3・2・1	
	青少年のニーズをつかんでいる	5・4・3・2・1	
	地域社会のニーズに応えている	5・4・3・2・1	
人材育成	センターやNGOの活動者が増える	5・4・3・2・1	
	NGOスタッフの能力が向上する	5・4・3・2・1	
	NGOスタッフが大きな視野で自分たちの活動を理解する	5・4・3・2・1	
	ボランティアの意識が向上する	5・4・3・2・1	
アドボカシー	地域のNGOの声を代弁している	5・4・3・2・1	
	NGOとしての立場・姿勢が一貫している	5・4・3・2・1	
	広く一般市民にアピールしている	5・4・3・2・1	
	責任ある交渉で、行政や他のNGOの信頼を得ている	5・4・3・2・1	
調査研究	NGOからの相談に応じることができる	5・4・3・2・1	
	行政・学校・地域からの質問に答えることができる	5・4・3・2・1	
	地域のNGOの実態や特徴を把握している	5・4・3・2・1	
	大学や行政、調査機関などと地域の中で協働する	5・4・3・2・1	
NGO支援	加盟NGOの活動が活発化する	5・4・3・2・1	
	加盟NGO同士、議論する機会がある	5・4・3・2・1	
	加盟NGOのネットワークが広がる	5・4・3・2・1	
	新しくNGO活動を始める動きが促進されている	5・4・3・2・1	

出所：筆者作成（青木 2001a, pp.26-27）

グラフ1 評価結果



出所：筆者作成（青木 2001a, pp.26-27）

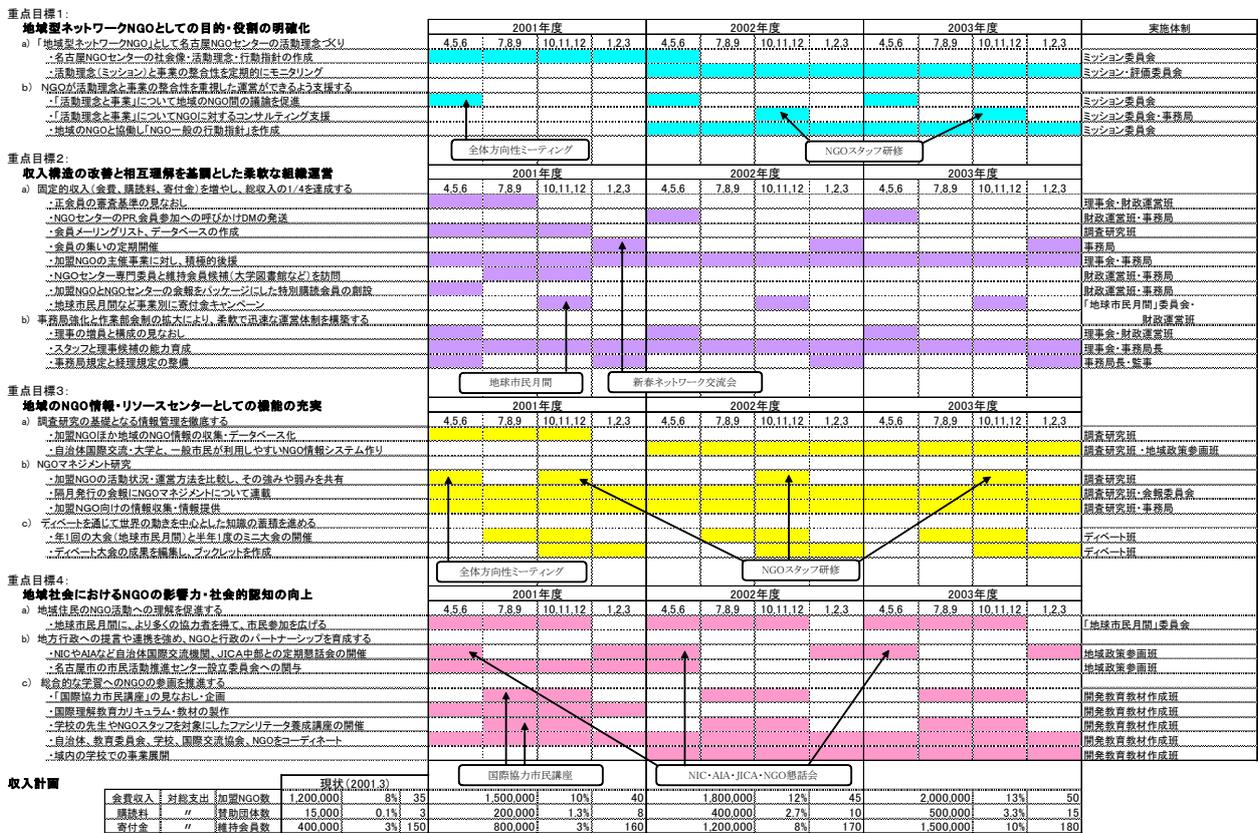
4.3.3. 分析と戦略的計画策定 —発展プランの作成—

NNC では、発展プラン委員会が取りまとめた調査報告書と、評価集計を受けて、二回に亘る「発展プラン会議」を開催したが、これは、AA1000 のIIアカウンティング段階の最終工程である「情報を分析して、評価し、改善計画を練る」にあたる。発展プラン会議には、委員会メンバー、理事、監事、加盟 NGO など運営の中核を担う20名が参集した。

この発展プラン会議の目的は、(1)評価結果を考察して優先的課題を設定する、(2)優先的課題ごとのプログラムと実施計画を作成する、(3)計画全体の整合性を図り、実行体制を検討する、ことである。協議して決定した内容は、図6で示す「発展プラン」としてまとめられ、理事会の承認を得て、正式に採用された。

図6 NNC 発展プラン

名古屋NGOセンター 発展プラン for 2001~2003 タイムライン



出所：筆者作成（青木 2001b, p8）

4.3.4. レポートティング —全体方向性ミーティングの開催—

最後の段階は、III 監査と報告である。評価結果に基づいた報告書の作成や、ステークホルダーとの情報の共有化が、これにあたる。

評価結果を基に、戦略的計画「発展プラン」を策定した NNC では、ステークホルダー参加型評価の集大成として、地域の様々なステークホルダーに働きかけて、自己の経験を共有し、NNC と地域内の NGO の今後の方向性について議論する「全体方向性ミーティング」を企画し、70名の参加を得て開催した。このミーティングで NNC は、自己の刷新力をステークホルダーに示し、信頼性の向上につなげるとともに、発展プランがより効果的

で効率的な実施につながるよう、ステークホルダーとの関係強化や、新たなネットワーク形成を目指した。

このミーティングを持って、約6カ月にわたるNNCの評価プロセスは終了したが、NNCでは、「発展プラン」に加え、発展プラン委員会が取りまとめた調査資料、ステークホルダーの評価集計書、外部調査員によるレビューを合わせたレポート（青木 2001b）を作成し、広く広報に努めた。また、発展プラン作成後も、委員会に参加したメンバーを中心に定期的なモニタリングを行い、その効果的な運用を図っている。

5. ステークホルダー参加型評価の効果と課題

5.1. 効果の考察

まず前節（3.1.）で示したGonella et al. (1998)の修正モデルを使い、NNCが取り組んだステークホルダー参加型評価の効果について考察する。

リサーチ・クエスチョン1

ソーシャルビジネスは、ステークホルダー参加型評価を取り入れることで、成立の3要件である経済性、社会性、革新性を考慮した経営に効果をあげることができるか。

(1) 経営者の論理（経済性）からみた効果

NNCでは、これまでも単発の自己評価作業を度々行ってきたが、理事と事務局だけの内輪の取り組みに終始し、その結果を事業計画に反映させることはなかった。それが今回、ステークホルダー・エンゲージメントの導入によって、会員NGOやボランティアに加え、地域や企業、教育機関などのニーズも把握し、自らの強みと弱みを再確認した上で、戦略的計画として結実した。コンセンサスを得てつくられたこの3年計画は、ほぼ予定通り執行され、またPDCAのサイクルによって次期計画へと継承された。

さらに一連の評価プロセスの内容や結果を、製本して広くステークホルダーに配布したり、外務省の報告書に掲載するなど積極的な情報開示によって、信頼性が高まり、自らが目指す方向性への協力が獲得しやすくなった。他方、財政面では依然委託収入が大きな割合を占めており、安定した財源の確立にはいたっていない。

主な評価指標として、会員団体数が35団体（2000年）から53団体（2006年）に増加した。

(2) 公益の論理（社会性）からみた効果

財政的脆弱性から、行政委託が進み下請けとも言える状況に甘んじていたNNCであるが、ステークホルダー参加型評価を通じて、自らの存在価値や社会的な役割に対する認識、アカウントビリティの意識が高まった。新たに結成されたミッション委員会が中心になり、「目指す社会像」「自分たちの果たす役割」「行動規範」からなる「ステファニ憲章」¹⁰を作成し、組織の中核に位置づけた。

また国内外で弱者の側に立ち、人間としての尊厳を守る活動をしている個人や事業者を毎年表彰する制度として「ステファニ・レナト賞」¹¹を創設し、企業やJICAとともに基金を創設して運営している。さらに地域のNGO活動への理解を広め、より多くの市民や企業が寄付を通じて気軽に参加できることを目的にした「中部NGOおうえん募金」を企業、行政とともに創設し、自らだけではなく地域とともに成長する方向性が強まった。

¹⁰ NNCが2002年に制定した「名古屋NGOセンター憲章」の愛称。NNCの初代理事長であるステファニ・レナト氏の名前に由来する。5つのビジョン、4つの基本的な役割と3つの発展的な役割、6つの行動規範で構成されている（名古屋NGOセンター2002）。

¹¹ NNC初代理事長として活躍し、2003年10月東ティモールで交通事故でなくなったステファニ・レナト氏の遺志を引き継ぐと、NNCが2004年に創設（名古屋NGOセンター2004）。

主な評価指標として、「ステファニ・レナト賞」創設による弱者支援 NGO への顕彰実績 3,000,000 円（2004 年～2014 年）。

(3) 価値変換の論理（革新性）からみた効果

ステークホルダー参加型評価を経て NNC は、「人材」を重視する運営にシフトした。その代表的なものとして、次世代の NGO の担い手育成プログラム「NGO スタッフになりたい人のためのコミュニティ・カレッジ」がある。「N たま」と呼ばれるこの講座では、これまで 100 名以上の人材を国内外の NGO に輩出している。設立から財務的成長を追ってきた NNC だが、ステークホルダー参加型評価によって、人材育成を成功の新しい評価軸として採用した結果と認識できる。

主な評価指標として、「NGO スタッフになりたい人のためのコミュニティ・カレッジ」受講者数（2002 年より開始、2006 年度実績 19 名）。

以上の結果をまとめると表 6 になる。経済性の点で財政面の効果は限定的であったものの、ソーシャルビジネス 3 要件全てにおいて効果を確認することができた。

表 6 効果の分析結果

経済産業省 (2008)	ステークホルダー参加型評価の効果	NNC のケース	評価指標
経済性	自らの事業や社会的インパクト、ステークホルダーのニーズを把握し、事業化につなげること	効果あり (財政面は限定的)	会員団体数の増加 35 (2000)→53 (2006)
社会性	社会的環境を取り巻く諸活動に耳を傾け対応し、自らの説明責任を果たすこと	効果あり	顕彰制度の創設 3,000,000 円 (2004～2014)
革新性	自社の存在価値を問い直して、新しい役割と成功を求めること	効果あり	人材育成講座の受講者数 0 名 (2000)→19 名 (2006)

出所：筆者作成

5.2. 課題の考察

続いてステークホルダー参加型評価の課題について考察する。ステークホルダー・エンゲージメントの課題に関して、UNEP および AccountAbility との共同プロジェクトである Stakeholder Reserch Associates Canada et al. (2005) では、(1) 「時間と資源」と (2) 「スタッフ関与」をあげている。

(1) について、「価値を基盤とした関係の構築に不可欠な理解を醸成するには時間がかかる。(中略) (ステークホルダーの要望は) 外部の期待に応えるよう会社の資源流出を増大させる結果を引き起こす。(中略) 他の全ての事業と同様に、ステークホルダー・エンゲージメントと優先順位決定に配分される資源は、通常は限られているだろう。」(ibid.,p.30) と指摘されているが、事業型 NPO のような小規模のソーシャルビジネスでは一層、時間と資源は大きな制約になるものと考えられる。

他方 (2) に関して「スタッフと組合代表は社会的ダイアログにおいては構成パートナーであり、重要な役割にある。最初の段階で、彼らのエンゲージメントを得ておかないと、ステークホルダー・エンゲージメントの取り組みを台無しにしかねない否定的な反応へと発展するかもしれない。」(ibid.,p.75) と、スタッフ関与の重要性について言及している。社会的課題の解決を目指すソーシャルビジネスにおいては、スタッフが対外的視点を持つことは不可欠であり、このプロセスの中で、ステークホルダーと積極的に対話し、広く深く関心を知ることは大変重要である。またソーシャルビジネスは一般に小規模であり、教育研修にあてられる資源も限られていること

から、スタッフが様々な専門性を持ったステークホルダーと協働できることは、人材育成の観点からも重要である。したがって2つ目の問いは次のようになる。

リサーチ・クエスチョン2

ステークホルダー参加型評価の課題とされる (1) 資源調達 (時間も含む) , (2) スタッフ関与, をどのように解決したのか (解決できなかったのか) .

(1) 資源調達について

NNC の場合、業務が拡大する中で、マネジメント強化が喫緊の課題として認識されていたものの、経営陣もスタッフも日々の業務に手一杯で、本格的な評価作業には着手できずにいた。かといって評価作業を外部に委託する資金もなかった。そこで外務省の支援制度の活用を決め、外部調査員の受け入れることが可能になった。外部調査員の指示でステークホルダー参加型評価を推進する作業チーム「発展プラン委員会」が結成され、理事、スタッフ、ボランティアからなる12名を中心に、多くのステークホルダー・グループの声を集める体制が構築された。なお評価作業の期間は半年で、作業チームの負荷や評価結果の組織への埋め込みを考慮すると妥当であった。

(2) スタッフ関与の体制について

NNC では、それまでは他の多くの事業型NPOと同様、ひとりのリーダーシップに依拠した経営スタイルであったため、他の経営陣 (理事) の関与が散漫で、かつスタッフは日々の業務が中心で対外的な視点を持つ経験が不足していた。経営組織の基本とされるコミュニケーション、コンサルテーション、コンセンサス、意思決定も十分ではなかった。その様な状況で結成された「発展プラン委員会」は、経営陣とスタッフ、ボランティア、そして外部専門家が本格的に協働したNNCにとって初のケースであり、課題と可能性が鮮明に表れた。

課題だったのが、持っている情報のギャップである。経営陣は財務などの経営戦略上の情報は十分持っているが、顧客や現場のことはほとんどわからない。他方、スタッフやボランティアはその逆である。現場と意思決定機関が価値を共有し融合するシステムへ、発展プラン委員会は布石になった。一例として、ステークホルダー参加型評価を基に作成された戦略的計画「発展プラン」の重点事業は、このプロセスの参画メンバーを中心に新たに結成されたプロジェクトチームが推進している。また「発展プラン」は定期的なモニタリングがなされ更新されているが、最初のステークホルダー参加型評価に関与したスタッフが、外部調査員のノウハウを15年間受け継ぎ発展させている。

以上の結果をまとめると表7になる。

図表7 課題の分析結果

Stakeholder Research Associates Canada et al. (2005)	ステークホルダー参加型評価の課題	NNCのケース	解決法, 評価指標
資源調達	財源と時間に限りがある中、ステークホルダーの期待に応えること	解決 (条件付)	支援制度 (外務省) による外部専門家の導入, 協働
スタッフ関与	スタッフが積極的に関与し、対外的視点や専門的な能力を養うこと	解決 (条件付)	OJTで習得したノウハウをスタッフが継続・発展 (15年間)

出所：筆者作成

6. おわりに

本稿では、まず社会的・倫理的な会計・監査・報告（SEAAR）に関する先行研究と、その質保証システムである AA1000 で採用されているステークホルダー・エンゲージメントのフレームワークについてフォローした。ソーシャルビジネス、とりわけ事業型 NPO のような小規模事業者では、充当できる資源が限られていることから、簡易な形式でのステークホルダー参加型評価の適用を検討し、その有効性と実務的課題について検証を試みた。その結果、ステークホルダー参加型評価は、財政面の効果は限定的であるものの、ソーシャルビジネスの 3 要件である経済性、社会性、革新性に一定の効果があることがわかった。また課題とされる資源調達、スタッフ関与については、最初に行政等の支援により外部資源（専門家、資金）を導入できた場合、継続的な解決が図られていることを確認した。

本稿から得られる知見として、ステークホルダー参加型評価では推進役が鍵であり、人的資源に限られるソーシャルビジネスでは、外部人材の活用が効果的といえる。その人材には、(1) 組織全体がプロセスの大きな流れにのるように作業を推進していくファシリテーション、(2) 組織内でのいろいろな意見の調整や合意形成に向けたモデレーション、(3) 組織と地域の様々なステークホルダーとをつなぐコーディネーション、の 3 つの役割を適宜果たすことが求められる。このような外部人材との協働を通じてソーシャルビジネスが学習し、開発する能力は、以下の 3 つに集約されよう。

- (1) ソーシャルビジネスが持っている人的・物的・資金・情報・ネットワークなどさまざまな資源を有効に活用し、共通の目標を効果的・効率的に達成する戦略的経営（マネジメント）力
- (2) 評価、優先課題の設定、意思決定などの過程において、経営陣、スタッフ、顧客、ボランティア、市民、行政、関係機関など多様なステークホルダーによる連携・協働・役割の分担など積極的なエンゲージメントのもとに物事が処されていくという協治（ガバナンス）力
- (3) 協働作業を通じて、自分とは異なる考え方や未知なる分野への理解を深め、職員・ボランティア・役員などソーシャルビジネスに関わるさまざまな人々のもつ潜在的な能力を発展させるエンパワーメント力

今後、残された課題として、ステークホルダー参加型評価の普及と担い手の育成がある。今回の事例では、AccountAbility が提示する AA1000 のステークホルダー・エンゲージメントを参考に、外務省の支援を受けた外部専門家がカスタマイズして実施したが、ステークホルダー参加型評価を希望する全ての事業者がこの手法を採用できる訳ではない。そこでソーシャルビジネスの強化に取り組む中間支援組織（intermediary）が、社会的・倫理的な会計・監査・報告（SEAAR）やステークホルダー参加型評価に対する理解を深め、事業者のニーズに応じた支援を提供する能力を持つことが望まれる。また人材の育成やノウハウの構築にあたっては、中間支援組織と、大学や専門家が連携した取り組みが不可欠となろう。行政にはこれらの取り組みを推進する環境整備に期待したい。

<参考文献>

青木孝弘 (2001a) 「地域型ネットワーク NGO の発展過程と自己革新の試み」『平成 12 年度 NGO 活動環境整備支援事業 NGO 専門調査員制度報告書』外務省経済協力局民間援助支援室, pp.1-28.

- 青木孝弘編著 (2001b) 『名古屋 NGO センターのこれまでとこれから—名古屋 NGO センター発展プラン for 2001-2003』 特定非営利活動法人名古屋 NGO センター.
- Bauer, R. and Fenn, D. (1973) What is a Corporate Social Audit?, *Harvard Business Review*, January-February, pp.37-48.
- Blake, D.; Frederick, W. and Meyers, M. (1976) *Social Auditing: Evaluating the Impact of Corporate Programs*, Praeger. (名東孝二監訳 (1985) 『現代企業戦略と社会監査』 同文館.)
- Blum, Fred H. (1958) Social Audit of the Enterprise, *Harvard Business Review*, March-April pp.77-86.
- 独立行政法人国際協力機構国際協力総合研究所 (2007) 『事業マネジメントハンドブック』.
- Drucker, P. (1990) *Managing the Nonprofit Organization*, Harper Collins Publishers. (上田惇生・田代正美訳 (1991) 『非営利組織の経営—原理と実践—』 ダイヤモンド社.)
- Drucker, P. (1974) *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. (上田惇生編訳 (2001) 『マネジメント (エッセンシャル版)』 ダイヤモンド社.)
- Global Reporting Initiative (GRI) (2013) *Sustainability Reporting Guidelines G4*,
(<https://www.globalreporting.org/resource/library/GRI4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>)
2015/12/1.
- Global Reporting Initiative (GRI) ウェブサイト
(<https://www.globalreporting.org/information/about-gri/gri-history/Pages/GRI's%20history.aspx>) 2015/12/1.
- Gonella, C.; Pilling, A. and Zadek, S. (1998) *Making Values Count: Contemporary Experience in Social and Ethical Accounting, Auditing, and Reporting*, Association of Chartered Certified Accountants.
- Institute of Social and Ethical AccountAbility (ISEA) (1999) *AccountAbility 1000 (AA1000) Framework*.
(<http://www.accountability.org/images/content/2/1/213/AA1000%20Framework%201999.pdf>) 2009/4/2.
- Institute of Social and Ethical AccountAbility (ISEA) (2008) *AA1000 Accountability Principles Standard 2008*.
(<http://www.accountability21.net/>) 2009/4/2.
- 井関利明 (1995) 井関利明監訳『ソーシャル・マーケティング—行動変革のための戦略』ダイヤモンド社, pp.23-58.
- 亀井孝文 (1977) 「社会監査論の概念整理」『鹿児島経大論集』 17 (4) , pp.55-82.
- 川原千明 (2006) 「ステイクホルダー・エンゲージメントの意義と課題」『社会関連会計研究』 vol.18, pp.17-29.
- 河野正男 (1993) 「社会責任会計, 社会監査および環境監査」『横浜経営研究』 13 (4) , pp.263-277.
- 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, pp.19-31.
- Kotler, P. and Roberto, E. (1989) *Social Marketing: Strategies for Changing Public Behavior*, The Free Press. (井関利明監訳 (1995) 『ソーシャル・マーケティング—行動変革のための戦略』 ダイヤモンド社.)
- Kuratko, D.F. (2005) The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends, and Challenges, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.29, issue 5, pp.577-597.
- 倉阪智子 (2005) 「AA1000 シリーズと内部監査について」『月刊監査研究』 no.365, pp.13-18.
- 名古屋 NGO センター (2002) 『名古屋 NGO センター憲章: 愛称ステファニ憲章』.
- 名古屋 NGO センター (2004) 『ステファニ・レナト賞の概要』.

- 日本経済団体連合会 (2010) 『企業行動憲章 (第6版)』
(<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/cgcb/charter2010.html>) 2011/7/19.
- NTT レゾナント・三菱総合研究所 (2004) 『企業の社会貢献活動に対する一般生活者の視点』
(<http://research.nttcoms.com/database/data/000083/>) 2014/6/1.
- Paton, R. (2003) *Managing and Measuring Social Enterprises*, SAGE publication.
- Pruzan, P. (1997) The ethical dimensions of banking: Sbn Bank, Denmark, in Zadek, S.; Pruzan, P. and Evans, R. (eds)
Building Corporate Accountability: Emerging Practices in Social and Ethical Accounting and Reporting, Earthscan
Publications, pp.63-83.
- 関 正雄 (2011) 『ISO26000 を読む』 日科技連出版社.
- Stakeholder Research Associates Canada; United Nations Environment Programme and AccountAbility (2005) *From Words
to Action: The Stakeholder Engagement Manual vol.1*, (<http://www.accountability.org/images/content/2/0/207.pdf>)
2015/12/1.
- 東芝 (2006) 『CSR 報告書 2006』.
- United Nations Environment Programme Industry and Environment Office and Sustainability (1994) *Company
Environmental Reporting: a Measure of the Progress and Industry Towards Sustainable Development*, Technical Report
Series no.24.
- Yunus, M. (2007) *Creating a World without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*, PublicAffairs. (猪熊弘
子訳 (2008) 『貧困のない世界を創る—ソーシャルビジネスと新しい資本主義』 早川書房.)

