

博士論文

ソーシャルビジネスの評価手法と基盤強化に関する研究

青木孝弘

## 目 次

序章	ソーシャルビジネスの研究課題.....	1
1	ソーシャルビジネスとは.....	1
2	ソーシャルビジネス研究の動向.....	4
3	研究課題と本論文の構成.....	6
第1章	ソーシャルビジネスの実態と経済価値	
	―「山形県ソーシャルビジネスデータベース」構築の取り組みから―.....	8
1	はじめに.....	8
2	調査概要.....	8
3	調査結果.....	9
3-1	組織形態.....	9
3-2	事業内容.....	10
3-3	地理的分布.....	11
3-4	収入規模.....	12
3-5	収入構造.....	12
3-6	財務的持続性.....	14
4	結論と今後の課題.....	15
第2章	社会価値の顕在化―「ソーシャル・アカウンティング」の視点から―.....	17
1	はじめに.....	17
2	社会価値測定に関する先行研究および実践.....	17
2-1	企業における取り組み.....	17
2-2	取り組みの類型化.....	18
2-3	SROI への関心の高まり.....	22
2-4	日本での取り組み.....	27
3	社会価値測定の分析フレームワーク.....	28
3-1	社会価値計算書の意義と構造.....	28

3-2	収支計算書から社会価値計算書への調整.....	30
3-2-1	活動内容の把握.....	30
3-2-2	無償・低償サービスが与える社会便益の測定.....	30
3-2-3	ボランティア人件費相当額の計算.....	31
3-2-4	金銭以外の寄付・便益受入，自己負担経費.....	35
3-2-5	教育・啓発コスト.....	36
3-3	社会価値計算書の作成.....	37
4	まとめ.....	39
第3章	ソーシャルビジネスの社会価値分析―地域福祉事業の事例から―.....	40
1	はじめに.....	40
2	ケース・スタディ.....	40
2-1	分析対象.....	40
2-2	期待されるインパクト.....	41
2-3	社会便益及び社会費用の測定.....	42
(1)	過疎地域の介護保険事業.....	43
(2)	助け合い活動（生活援助サービス）.....	44
(3)	助け合い活動（移動サービス）.....	44
(4)	就職困難者の雇用効果.....	45
(5)	教育・啓発コスト.....	45
(6)	上記以外のボランティア役務，自己負担経費.....	45
2-3	社会価値計算書の作成.....	48
3	社会価値指標の活用.....	51
3-1	社会価値指標の意義と計算方法.....	51
3-2	社会価値指標による比較分析.....	52
(1)	介護保険・自立支援制度依存度.....	52
(2)	正味財産（純資産）・収入比率.....	53
(3)	収入集中度指標.....	53
(4)	社会価値回収率.....	53
(5)	事業投入比率.....	54

(6) 社会価値生産性.....	54
(7) 社会的支援収入比率.....	54
(8) 助け合い活動比率.....	54
(9) ボランティア・レバレッジ（人的資源）.....	55
(10) ボランティア・レバレッジ（総資源）.....	55
4 まとめ.....	55
 第4章 評価プロセスの検討ーステークホルダー参加型評価を中心にー.....	57
1 はじめに.....	57
2 歴史的経緯.....	59
3 フレームワーク.....	62
3-1 目的設定.....	62
3-2 内容設定ー評価項目，指標ー.....	64
3-3 プロセス設定ーステークホルダー・エンゲージメントー.....	65
4 ケース・スタディ.....	67
4-1 本事例の選択理由.....	67
4-2 課題の把握.....	68
4-3 実践.....	71
4-3-1 基本方針ー評価プロセスの設計ー.....	71
4-3-2 評価活動ー発展プラン委員会の結成ー.....	72
4-3-3 分析と戦略的計画策定ー発展プランの作成ー.....	75
4-3-4 レポーティングー全体方向性ミーティングの開催ー.....	76
5 ステークホルダー参加型評価の効果と課題.....	77
6 まとめ.....	80
 第5章 ソーシャルビジネスの基盤強化に向けて	
ー中間支援組織による2つのアプローチの考察ー.....	83
1 はじめに.....	83
2 中間支援組織の機能.....	84
2-1 歴史的背景.....	84

2-2	機能分析.....	86
2-3	必要とされる機能.....	89
3	ケース・スタディ.....	90
3-1	マクロ的アプローチー財務統計調査を活用したアドボカシー機能ー.....	90
3-1-1	アメリカにおける展開.....	90
3-1-2	イギリスにおける展開.....	91
3-1-3	日本における展開ー山形県の事例ー.....	92
3-1-4	財務統計調査アプローチのモデル化ービジネスシステム分析からー.....	95
3-2	ミクロ的アプローチー評価ツールを活用したマネジメント支援機能ー... ..	98
3-2-1	Washington Post Award for Excellence in Nonprofit Management.....	99
3-2-2	認証・認定方式.....	100
3-2-3	日本における評価ツール.....	101
3-2-4	評価アプローチのモデル化ービジネスシステム分析からー.....	105
4	考察.....	107
4-1	ロジックモデル (Logic Models) .....	107
4-2	財務統計調査アプローチの効果に関する考察.....	108
4-3	評価アプローチの効果に関する考察.....	110
5	まとめ.....	112

## 第6章 ソーシャルビジネスを担う人材育成

	ー社会人力育成山形講座における効果測定の取り組みー.....	114
1	はじめに.....	114
2	起業家教育に関する先行研究.....	115
2-1	起業家、起業活動に関する研究.....	115
2-2	起業家教育の効果に関する研究.....	116
2-3	日本における起業家教育の研究.....	118
3	日本における起業家教育の現状と課題.....	120
3-1	日本での起業家教育の文脈.....	120
3-2	大学での起業家教育の動向.....	121
3-3	起業家教育に対する評価.....	122

4	「見える化」のためのフレームワーク.....	124
4-1	社会人基礎力の評価スキームー社会人力育成山形講座モデルー.....	124
4-2	評価項目と評価方法.....	125
4-3	山形講座モデルへの追加.....	126
5	ケース・スタディ.....	127
5-1	東北公益文科大学の事例.....	127
5-2	測定結果ー学生による自己評価ー.....	128
5-3	測定結果ー学生による授業評価ー.....	133
6	考察と今後の課題.....	133
終章	新しい価値創造を実現するソーシャルビジネス研究にむけて.....	136
	<参考文献>.....	139

## 謝 辞

本論文の執筆に際し、東北公益文科大学大学院在籍中は、指導教員である渋川智明教授をはじめ、高谷時彦教授、宮本忠教授から親身なご指導と激励を頂きました。加えて研究科長の玉本英夫教授より研究姿勢について、水田健輔教授より会計学の見地から緻密な論点と方法論について、伊藤眞知子教授より公益学の観点から真摯なご指導を頂きました。

さらに山形大学北川忠明教授、明治大学塚本一郎教授、北海道教育大学廣瀬隆人教授より専門的領域に係わる貴重なご助言を賜りました。第 6 章では、筆者も参画する大学コンソーシャムやまがたの「美しい山形を活用した社会人力育成山形講座」における諸議論や山形大学横井博教授による評価スキームを参考にさせて頂きました。

また本論文は、筆者がソーシャルビジネスの実践者、支援者として現場で係わった約 20 年の経験を土台としています。特定非営利活動法人かたくりの会の佐藤敬子氏、特定非営利活動法人ほほえみサービス米沢の色摩信司氏、公益財団法人あいちコミュニティ財団の木村真樹氏、the Center for Nonprofit Advancement 元事務局長の Betsy Johnson 氏、特定非営利活動法人名古屋 NGO センター、特定非営利活動法人長井まちづくり NPO センターの皆様には多くのご協力を賜りました。この分野をライフワークとして追求するきっかけとなったのは、特定非営利活動法人ボランティアネイバーズの大西光夫氏、三島知斗世氏、一般財団法人 CSO ネットワークの今田克司氏、New Economics Foundation 元開発局長の Simon Zadek 氏との出会いでした。これまでお世話になりました全ての皆様に、御礼申し上げます。

最後に、研究の道を照らし、一步一步前に進む勇氣と知恵を与えてくれた関西大学馬場英朗教授に、この場を借りて心からの感謝を申し上げます。

## 論文初出一覧

### 第 1 章

- ①青木孝弘（2010）「第 17 章 ソーシャルビジネスの経済価値，社会価値—財務データを活用した 2 つのアプローチ」『社会を変える公益ビジネス—地方都市の再生をめざして』ぎょうせい，pp.264-278
- ②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（2009 年 9 月 12 日）報告論文
- ① ②を基に再構成し，加筆修正を加えた．

### 第 2 章及び第 3 章

- ③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，pp.119-135（査読論文）
- ④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，pp.1-13（査読論文）
- ⑤Baba, H.; Ishida, Y. and Aoki, T.（2015）Social Accounting for Nonprofit Organizations: Visualizing the Invisible Value of Social Impacts, *Kansai University Review of Business and Commerce*, no.6, pp.1-22
- ③ ④ ⑤基に再構成し，加筆修正を加えた．

### 第 4 章

- ⑥青木孝弘（2001）「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
- ⑦青木孝弘（2002）「自己革新の NPO マネジメント—NGO 専門調査員と名古屋 NGO センターの協働による戦略的計画策定のプロセスとその可能性—」日本 NPO 学会第 4 回年次大会（2002 年 3 月 8 日）報告論文

⑥ ⑦を基に新たに執筆した.

## 第 5 章

⑧青木孝弘（2008）「中間支援組織による財務データを活用した政策提言の可能性」日本 NPO 学会第 10 回年次大会（2008 年 3 月 15 日）報告論文を基に新たに執筆した.

## 第 6 章

⑨青木孝弘（2014）「起業家育成の教育効果に関する一考察—社会人力育成山形講座による「見える化」の取り組み—」『東北公益文科大学総合研究論集』, 第 25 号 pp.1-26 を基に新たに執筆した.

## 序章 ソーシャルビジネスの研究課題

### 1 ソーシャルビジネスとは

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」(OECD 2009, p.3) しつつある。Lipietz (2001) は、この現象を経済のグローバル化の一方で進展する「サードセクター<sup>1</sup>」の成長と捉え、「社会経済<sup>2</sup>」と「連帯経済<sup>3</sup>」の紐帯をその特徴として指摘した。言い換えれば、市場での交換と、公共による再分配だけではない、自由で新しい互酬性に基づく成長モデルとしてソーシャルビジネスへの期待がある。

ではソーシャルビジネスとは、いったいどんな事業者を指すのだろうか。ソーシャルビジネスを最初に提唱したのは、自らがグラミン銀行というロールモデルを成功に導き、後にノーベル平和賞を受賞した Muhammad Yunus である。しかし、「ソーシャルビジネス」、「ソーシャル・エンタープライズ (social enterprise)」、「社会的起業家 (social entrepreneur)」等、様々な呼び方がなされていることから、未だ普遍的な定義は存在していない (OECD 2009, pp.14-15; 経済産業省 2008, p.4)。

アメリカにおいては、「非営利組織をとりまく社会環境変化とそれに伴う組織的变化」(塚本 2008, p.18) がソーシャル・エンタープライズ研究の発展の背景にあり、研究者と実務家との間で一部とらえ方が異なっているものの、収益事業や資金調達形態を重視しているという特徴がある (カーリン 2008)。中でも、代表的論客である Dees (1998, p.60) は、純粋に商業的な企業と慈善的な非営利組織との連続体 (continuum) としてソーシャル・エンタープライズを位置づけ、「営利」と「非営利」のハイブリッド性に

---

<sup>1</sup> 藤井 (2013, p.3) は、「今日、何らかの社会的・公共的目標を有した、営利企業でも、政府機関でもない組織は、世界中に存在しており、それらは、NPO という用語以外にも、ボランティア組織、アソシエーション、チャリティ団体、社会的経済等、国ごとに多様な用語が用いられ、しかも、多様な法制度によって規定されている。したがって、国際比較研究が進むにしたがい、これらの組織を包括し、より各国の制度に中立的な概念が必要になり、サード・セクター (third sector) という用語が用いられるようになってきた」と捉えている。

<sup>2</sup> 社会経済を構成する要件として Lipietz (2001) は、(1) 「一人一票」の運営原則、(2) 余剰資産の非配分の原則、(3) 営利性の限定を挙げている。

<sup>3</sup> 代替的経済とも呼ばれ、新しい社会運動に由来し、エコロジー、地域の発展など「社会的な効用」「社会的統合」を目的とし、「もうひとつの」生き方、働き方の実現を目指す (ibid.)。

注目した。この考え方に立てば、ソーシャル・エンタープライズが行う経済活動は、必ずしも事業者の社会価値と関係する必要はなく、社会的目的を達成するための財務的な手段となる。さらに、カーリン (ibid.) によれば、営利企業の社会貢献やコーズリレーティッド・マーケティング (cause related marketing) をも包含している概念である。

他方ヨーロッパでは、ソーシャル・エンタープライズは、「連帯経済の潮流を基盤として、社会的排除問題の解決という文脈において捉えられている」(藤井 2013, p.29)。イタリアの協同組合研究から派生した EMES (The Emergence of Social Enterprise in Europe) 研究ネットワーク<sup>4</sup>では、非営利組織 (non-profit organization, 以下 NPO という) と協同組合のクロスロードにソーシャル・エンタープライズを位置づけ、「経済的」次元および「社会的」次元の 9 つの基準から定義している (Defourny 2001, pp.16-18)。この経済的基準は、(1) 財・サービスの生産・供給の継続性、(2) 高度の自律性、(3) 経済的リスク、(4) 最少量の有償労働の 4 項目で、社会的基準は、(5) コミュニティへの貢献、(6) 市民による設立、(7) 資本所有に依拠しない意思決定、(8) 影響を受ける人々の参加、(9) 利益分配の制限の 5 項目である (ibid.)。EMES による基準は、ソーシャルビジネスに関する確固たる定義が存在しない状況下で、以後多くの研究のガイドラインとして利用されている。

また、政府が積極的にソーシャル・エンタープライズを推進してきたイギリスでの定義は、(1) 社会的目的を第一とする企業、(2) 収益は株主や所有者の利益を最大化するのではなく、上記の目的のために事業もしくはコミュニティに再投資される、とされている (Department of Trade and Industry 2002, p.13)。このように欧米においては、背景となる社会的文脈も、対象となる事業者の形態や範囲も違う中で、ソーシャル・エンタープライズ概念がそれぞれの事情に応じて解釈され、普及していることが確認できる。

さて、日本においては 2000 年以降、事業型 NPO、コミュニティビジネス、社会的起業家、ソーシャルビジネスといった様々なコンセプトが、現実の事業者の台頭とともに普及しているが、塚本・土屋 (2008, pp.61-62) は、この理由を (1) 1998 年に制度

---

<sup>4</sup> EMES (The Emergence of Social Enterprise in Europe) Project は、1996 年より欧州委員会 (European Commission) の資金を得て開始し、ソーシャルビジネスに関する国際会議や国際研究を行う EMES European Research Network 形成の基礎となった。

化された NPO 法人（特定非営利活動法人，以下 NPO 法人という）制度，（2）世界共通現象としての NPO の商業化，（3）地方分権化と民営化の進行，（4）協同組合における変化，（5）企業の社会的責任（corporate social responsibility，以下 CSR という）への関心，の 5 つに整理している．

まず谷本（2006a, pp.8-10）によれば，NPO は，（a）寄付やボランティアをベースにした慈善型 NPO，（b）企業や政府の活動を監視・批判するアドボカシー型 NPO，（c）プロのスタッフが有償で社会的サービスを提供する事業型 NPO の 3 つのパターンに大別でき，「社会的課題に取り組む NPO の中でも実際に商品・サービスを提供する活動にかかわる事業型 NPO を社会的企業の 1 つのタイプ」として位置づけている．

次に NPO 台頭の影響を受けた協同組合<sup>5</sup>では，1995 年にワーカーズ・コレクティブネットワークが発足するなど新たな動きが見られ，藤井（1999, p.178）は「市民性」と「専門性」をキーワードに市民事業組織に社会的企業の源流を見ている．この類型は，労働統合型社会的企業（Work Integration Social Enterprise，以下 WISE という）論へと発展した（藤井他 2013）．また日本の協同組合・社会的経済の系譜を辿った今田（2014）は，ソーシャル・インクルージョンの観点から「雇用から排除されている人々に対して就労の場を提供する」（ibid, p.180）ソーシャル・ファームを 1 類型としてあげ，「ビッグイシュー日本」や「スワンベーカーリー」などを例示している．

他方，藤原（2009, pp.39-42）は，「（営利企業の行動原理である）利益追求と（NPO の行動原理である）ミッション追求を二律背反の関係として捉えることは，現実を見誤る」と従来の捉え方に疑念を示し，対立しない別々の基準として捉えれば 2 つ同時に追求することが可能であり，社会的企業を「利益追求とミッション追求が両方とも強い組織」として位置づけた．

ところで行政や実務家の間では，経済産業省（2008, pp.3-4）による「ソーシャルビジネス研究会報告書」の中で示された，以下のような 3 つの特徴を持つソーシャルビジネス概念が好んで使用されている．

（1）社会性：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

---

<sup>5</sup> 近畿労働金庫（2001, p.204）では，「非営利セクターの一員として，これまで生活・福祉・社会課題の解決のために活動してきた労働組合，ろうきん，生協などの自主福祉事業が，NPO・市民活動と協働していくことは極めて大きな意味を持つ」とヨーロッパのソーシャル・エンタープライズに近い認識で，日本における新たな連帯について言及している．

ンとすること．

(2) 事業性：(1) のミッションをビジネスの形に表し，継続的に事業活動を進めていくこと．

(3) 革新性<sup>6</sup>：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したり，活用したりすること．また，その活動が社会に広がることを通して，新しい社会的価値を創出すること．

このようなソーシャルビジネス概念が普及していることについて，大室（2011, p.8）は，「担い手が多様化し，ソーシャル・エンタープライズという概念だけでは収まらなくなったこと」「（コミュニティビジネス概念では）地域にニーズがなくても必要な事業，地域外の社会的課題の解決や社会変革・制度改革を目的とした行為などが説明できないこと」を理由に挙げている．

以上のように，ソーシャルビジネス，ソーシャル・エンタープライズは多義的な意味を持っているものの，社会価値（公益性）と経済価値（事業性）という二つの異なる成果を同時に目指している事業者である，との認識は共通している．そこで本論文では，「ソーシャルビジネスは，特定の社会的目的を達成するための事業者であり，その目的を達成する間に市場での取引活動を通じて総費用の回収を目指す」との Yunus<sup>7</sup>（2007, pp.21-22）の定義に倣い，特にソーシャルビジネスが生み出す社会価値に注目する．

## 2 ソーシャルビジネス研究の動向

Defourny and Nyssens（2006, pp.3-5）によれば，ソーシャルビジネスに関する研究は，1993 年にハーバード大学ビジネス・スクールで開講された **Social Enterprise Initiative** に端を発し，これまで欧米を中心に研究が進められてきた．それらを大別すると（1）

---

<sup>6</sup> イノベーションの日本語訳として革新性が用いられているが，服部他（2010, iv）によれば，イノベーションは「基本的に技術革新と捉えてきた既存概念ではなく，（中略）これまでとは全く違う考え方，仕組みを取り入れて新たな価値を生み出し，社会に変化を起こすことと理解するのが適当」であるとし，「社会変革の意味をより明確にするためにソーシャル・イノベーションという概念が有効」と述べている．

<sup>7</sup> 他方，Yunus（2007）はソーシャルビジネスと対峙する既存の企業を「利益の最大化を目指すビジネス（PMB）」と定義した．

ビジネスモデルに関する研究，(2) 統計的研究，(3) 制度，(4) 担い手に関する研究の4つのアプローチに整理できる。

まず，(1) ビジネスモデルに関する研究は，ソーシャルビジネスの組織特性，社会価値と経済価値の両立を達成するメカニズムの解明が中心的テーマであり，特に多様な資源の調達方法や組み合わせに関心を示す。前述のソーシャルビジネスをハイブリット組織として把握した Dees (1998)，資金とサービスの流れから9つの基本モデルを考案した Alter (2007)，日本では前述した谷本 (2004; 2006a) の事業型 NPO 論，藤井 (1999) の市民事業組織論，藤原 (2009) の Profit and Mission 統合論，藤井他 (2013) の日本型 WISE 論などがこれにあたり，多くのケース・スタディが実施されている (塚本・山岸 2008，馬頭・藤原 2009，渋川他 2010，大室 2011，塚本・関 2012，谷本 2014，渋川 2015)。

次に，(2) 統計的研究は，ソーシャルビジネスがセクターとして果たしている経済的貢献や労働力などに焦点を当てる。この分野では，EMES 研究ネットワークが EU 加盟 15 カ国において共通の枠組みで実施した国際比較調査 (Borzaga and Defourny 2001) が橋頭堡を築き，労働市場への統合調査<sup>8</sup> (Nyssens et al. 2006) や欧州 31 カ国での実態と政策調査 (Heckl et al. 2007) 等，その後世界各地の研究機関が EMES スキームを活用した統計調査を実施している。またイギリス北東部ティーズサイド大学未来社会研究所では，委託に対する意向調査 (Chapman et al. 2007a) や能力開発調査 (Chapman et al. 2007b) 等，独自の研究成果をあげている。

続いて (3) 制度に関しては，コミュニティ利益会社 (community interest company) 等，イギリスの社会的企業政策に関する研究が多く研究者によって進められ (塚本他 2007; 渋川 2007; 中島 2008)，その他，イタリアの社会的協同組合研究 (田中 2004) や韓国の社会的企業支援政策 (石井 2010) 等，特に 2000 年代に活発に行われてきた。それが 2000 年代後半からは，社会的ファイナンス分野への関心が高まり，NPO 融資状況 (小関 2008)，NPO バンク事例 (木村 2009)，欧米のコミュニティバンク (唐木 2006)，ソーシャルインパクト・ボンド (Social Impact Bond, 以下 SIB という) (勝又・塚本 2012，明治大学非営利・公共経営研究所 2015) と大きく研究が展開されている。

最後に，(4) 「起業家アプローチ」 (塚本・土屋 2008, p.62) と呼ばれるリーダー個人

---

<sup>8</sup> WISEs (Work Integration Social Enterprises) Project は，EMES を形成する EU11 カ国で 2001 から 3 年間実施された。

の特性やリーダーシップを取り扱う研究も盛んに行われている（土肥 2006, 石田 2009, 渋谷 2010）。土肥（ibid., p.121）によれば、ソーシャル・アントレプレナー（社会的起業家）とは「社会的課題に取り組み、新しいビジネスモデルを提案し、実行する社会変革の担い手」である。また服部（2010, p.38）は、社会革新としてのソーシャル・イノベーションを推進する立場から、社会企業家、組織内企業家（ソーシャル・イントラプラナー）、社会的企業に着目し、「非営利が取り組む社会サービスと営利事業の融合」による新たな社会の仕組みづくりに期待をこめている。社会企業家まで至らなくても、「社会的・公共的目的のために、自らの職業を通じて培ったスキルや知識を提供する」プロボノの役割については、嵯峨（2011, p.24）が研究している。

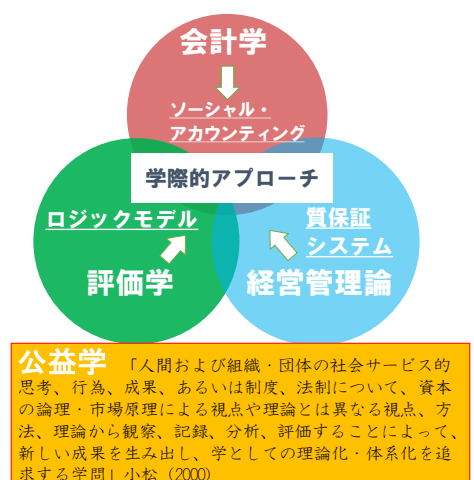
以上、ソーシャルビジネスに関する研究は、近年、定性的、定量的、制度面等で大きな進展を遂げている。他方、ソーシャルビジネスが生み出す新しい社会価値をどのように測定し、評価するかの研究は未だ途上にあり、これからソーシャルビジネスが市民の信頼を高め、社会からの支援や協働のパートナーを獲得していく上で、社会性評価の方法及び社会価値に関する指標の検討が課題となっている（経済産業省 2008, p.27）。

### 3 研究課題と本論文の構成

本論文は、次の4テーマを研究課題として取り上げる。

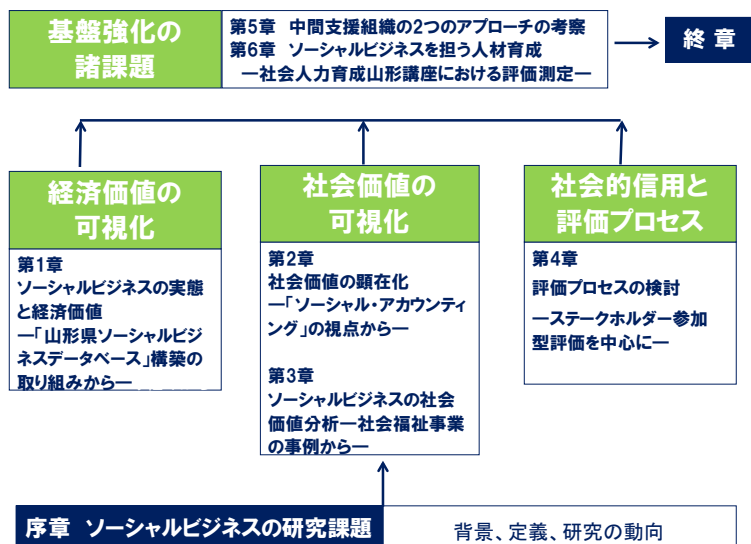
- (1) ソーシャルビジネスの経済的、社会的価値の数値化・金銭化
- (2) 客観性が高い評価プロセスの検討
- (3) 課題解決に向けた中間支援機能の整理と評価
- (4) 起業家教育における教育効果の測定

これらの課題に対して本論文では、資本の論理や市場原理とは異なる新しい視点、方法を追究する公益学を基盤としつつ、会計学領域のソーシャル・アカウンティング研究、評価学領域のロジックモデル、経営管理論の質保証システムといった既存のアカデミズムの成果や方法論に依拠した学際的なアプロー



チを採用する。

次に本論文の構成について、ポンチ図を参考に説明する。



まず序章において、ソーシャルビジネスの研究課題について概説した後、第1章で経済価値の可視化に取り組む。具体的には山形県内のソーシャルビジネスのデータベースを構築し、分布、財政構造、組織形態について調べる。日本では、ソーシャルビジネスの定量的な算出はほとんどされておらず、地域社会の中でどの程度のプレゼンスを

占めているのか、その実態と特徴とを明らかにする。

続く第2章、第3章では社会価値を可視化するフレームワークについて検討する。ソーシャル・アカウンティングに関するこれまでの先行研究を踏まえ、従来の財務会計では把握することができなかった社会価値の資源投入量や成果産出量の測定が可能な「社会価値計算書」モデルを提案する。そして実際に地域福祉事業を行う3つのソーシャルビジネス事業者に対して、社会価値計算書を適用し、その有効性や拡張性の実証研究を行う。

第4章では、評価プロセスの信頼性を高めるために、ステークホルダーが参画する評価について検討する。営利企業で普及が進む質保証システムについて概説した後、名古屋NGOセンターと外務省専門調査員による実践事例を取り上げ、小規模事業者に適用した場合の有効性と課題を検証する。

続く第5章と第6章は、基盤強化の諸課題について取り上げる。まず第5章では、中間支援組織（intermediary）に着目し、欧米の先進事例も参考にしながら、評価や財務統計を活用したソーシャルビジネスの基盤強化の有効性について、LogFrameによって評価を試みる。第6章では、社会人力の視点から起業家教育の教育効果を測定する。

最後に終章において、本論文の成果と残された課題について公益学の見地から省察する。

## 第1章 ソーシャルビジネスの実態と経済価値―「山形県ソーシャルビジネスデータベース」構築の取り組みから―

### 1 はじめに

経済性を確保しながら社会的課題の解決をめざすソーシャルビジネスへの関心は、近年日本でも高まりをみせ、経済産業省（2008, p.8）によると、日本国内におけるソーシャルビジネスの経済価値は 2,400 億円とも推計されている。ソーシャルビジネスは、NPO 法人、営利法人、協同組合など多様な組織形態を包含する概念であり、これまでは定義に関する理論的な考察や国内外の事例研究、制度分析などは行われてきたものの、セクター全体としての実態や経済価値については、未だよく把握されてはいない。

そこで本章では、山形県内で活動するソーシャルビジネスを対象として、組織形態、活動領域、財務情報などのデータベース化を行い、セクターの全体像と経済的貢献を可視化することを目的とする。

### 2 調査概要

ソーシャルビジネスの範囲は、その定義とも関係し各国で様々である。ただし前章で述べたとおり、1990 年代末に EMES 研究ネットワークが設定した基準が、その後多くのソーシャルビジネス研究のガイドラインとして利用されていることから、本章においても、分析対象の設定に際して EMES 基準を援用する。

まず日本の NPO 法人<sup>9</sup>の場合、設立の根拠となる特定非営利活動促進法の認証規定により、EMES の社会性基準である「コミュニティへの貢献、市民による設立、資本所有に依拠しない意思決定、影響を受ける人々の参加、利益分配の制限」の 5 項目すべてが担保されると理解してよいだろう。経済性基準である「財・サービスの生産・供給の継続性、高度の自律性、経済的リスクの高さ、最少量の有償労働」の 4 項目に関し

---

<sup>9</sup> NPO 法人の収益性について、経済産業省（2008, p.11）では「現在、多数のソーシャルビジネス事業者が選択している NPO 法人という形態は「非営利組織」と称されるが、これは利益を上げてはならない組織を意味するのではない。事業によって利益を上げた場合、それを役員・社員間に分配してはならない組織を意味しており、事業継続のための利益を上げ、再投資資金を確保することは、NPO 法人の趣旨にも合致している」と評価している。

ては、所轄庁（内閣府及び都道府県等）で一般に開示されている事業報告書、貸借対照表及び活動計算書（以下、事業報告書等）で判断することができる。ここでは、山形県で活動する収入規模 500 万円以上の NPO 法人をソーシャルビジネスの分析対象とし、事業所基本情報、活動分野、収支規模、収入構成のデータベースを構築する。

他方、NPO 法人以外の組織については、現状では事業報告書等の情報開示はほとんど進んでいないため、行政や大学などによる既存の調査や研究をもとに分類するのが妥当であろう。ここでは、山形県商工労働観光部へのヒアリングをもとに、山形県が 2006 年度に実施したコミュニティビジネス調査の対象企業や、まちづくり会社、協同組合、起業助成金受託企業などから EMES 基準を最低 7 つ満たす組織を選別し、郵送ならびに電話によって、NPO 法人と同様の事業所基本情報や収入実態に関するアンケート調査を行った。なお調査期間は、2009 年 5 月 1 日から 5 月 31 日で、有効回答は 98 社である。

### 3 調査結果

#### 3-1 組織形態

山形県内の NPO 法人が提出した 2007 年度における事業報告書等によれば、NPO 法人 260 団体中、収入規模が 500 万円を超えているものは全体の 46.9%にあたる 122 団体であり、一定の収入規模を有するこれら NPO 法人を、今回の調査対象とする（図表 1）。これに、アンケート回収した NPO 法人以外の 98 社を加えた 220 団体を、本章では山形県のソーシャルビジネスとして認識し分析する。

図表 1 山形県の NPO 法人の収入規模

(N=260)		
	団体数	構成比
500万円未満	138	53.1%
500万円以上、2,000万円未満	64	24.6%
2,000万円以上、1億円未満	53	20.4%
1億円以上	5	1.9%
合計	260	100.0%

出所：筆者作成

図表 2 が示すように、山形県のソーシャルビジネスの組織形態は、NPO 法人が 55.5%，次いで営利法人 17.7%，個人事業 7.7%，組合 5.5%，LLP（有限責任事業組合）1.8% の順になっている。その他 26 団体は、任意団体や公益法人である。NPO 法人が過半を占めた理由は、ソーシャルビジネスの判断基準と関係している。特に EMES 社会性基準の、資本所有に基づかない意思決定や利潤分配の制限は、NPO 法人にとっては設立認証の所与の事項であるが、それ以外の組織形態では大きな制約となった。

図表 2 山形県のソーシャルビジネスの組織形態

(N=220)		
	団体数	構成比
LLP（有限責任事業組合）	4	1.8%
組合	12	5.5%
個人事業	17	7.7%
営利法人	39	17.7%
NPO法人	122	55.5%
その他	26	11.8%
経常収入合計	220	100.0%

出所：筆者作成

### 3-2 事業内容

次に事業内容を示したのが、図表 3 である。ソーシャルビジネス全体では、「保健・医療・福祉」の 42.3%を筆頭に、その後「産業振興」23.2%、「地域活性化・まちづくり」13.6%、「環境保全」7.7%、「子どもの健全育成」5.5%と続く。ただし、NPO 法人とそれ以外とで区分すると大きな差異が認められる。NPO 法人では 6 割以上を占める「保健・医療・福祉」分野は、NPO 法人以外では 2 割にも満たない。その理由は、NPO 法人は「助け合い活動」と呼ばれている介護保険の枠外サービスを、低償で広く地域社会に提供しているが、NPO 法人以外でこの社会サービスを提供する組織は、数少ないからである。また NPO 法人以外では、「産業振興」や「地域活性化・まちづくり」が上位にきているが、この分野は、店舗や工房等の設備投資、市街地再開発事業など資金調達が必要とされるケースが多く、出資や銀行借入が困難な NPO 法人には、不利に作用していると推測される。

図表 3 山形県のソーシャルビジネスの事業内容 (N=220)

	NPO法人		NPO法人以外		全 体	
	団体数	構成比	団体数	構成比	団体数	構成比
保健・医療・福祉	76	62.3%	17	17.3%	93	42.3%
環境保全	11	9.0%	6	6.1%	17	7.7%
地域活性化・まちづくり	9	7.4%	21	21.4%	30	13.6%
子どもの健全育成	7	5.7%	5	5.1%	12	5.5%
学術・文化・芸術・スポーツ	7	5.7%	2	2.0%	9	4.1%
産業振興	5	4.1%	46	46.9%	51	23.2%
社会教育	4	3.3%	1	1.0%	5	2.3%
国際協力	2	1.6%			2	0.9%
中間支援	1	0.8%			1	0.5%
合計	122	100.0%	98	100.0%	220	100.0%

出所：筆者作成

### 3-3 地理的分布

山形県のソーシャルビジネスの地理的な活動状況を示したのが図表 4 である。人口規模に応じて、中小都市、小市町村、過疎市町村の 3 つに区分している。中小都市は県庁所在地である山形市など人口 5 万人以上 30 万人未満の自治体であり、小市町村は人口 5 万人未満で過疎市町村を除いた自治体である。なお、山形県内には 15 の過疎市町村がある。

この図表からは、人口規模が大きくなるほど NPO 法人の比率が高くなり、過疎市町村では NPO 法人以外の形態が多いことがわかる。ただし、総じてソーシャルビジネスが都市と農村とで大きな偏在なく活動していることが確認できる。

図表 4 山形県のソーシャルビジネスの分布

(N=220)

	人口規模		NPO法人	NPO法人以外	全 体		1万人あた
	人口数	構成比	団体数	団体数	団体数	構成比	りの団体数
中小都市	658,686	55.8%	77	50	127	51.0%	1.93
小市町村	380,440	32.2%	37	33	70	33.7%	1.84
過疎市町村	142,097	12.0%	8	15	23	15.3%	1.62
合計	1,181,223	100.0%	122	98	220	100.0%	1.86

中小都市：人口 5 万人以上 30 万人未満の自治体

小市町村：過疎市町村を除く人口 5 万人未満の自治体

出所：山形県総務部総合政策室統計企画課（2009）をもとに筆者作成

### 3-4 収入規模

今回の調査では、事業報告書等で信頼性ある財務情報を得ることができたのは、NPO 法人に限られていたために、収入規模 500 万円以上のいわゆる事業型 NPO 法人の財務データから分析を試みる。

図表 5 によれば、山形県の事業型 NPO 法人が獲得した経常収入の合計は 35 億 394 万円であり、1 団体の平均は 2,872 万円である。事業内容別では、「保健・医療・福祉」が全体の 68.5% の収入を得ており、その経済規模は約 24 億円である。NPO 法人以外への単純な推計は慎重になるべきではあるが、仮に団体数に事業分野別の収入平均を乗じると、セクター全体で約 52 億円の規模になると想定できる。

図表 5 山形県の事業型 NPO 法人の事業分野別収入規模

(N=122、単位：円)			
	経常収入合計	構成比	平均値
保健・医療・福祉	2,399,220,527	68.5%	31,568,691
環境保全	122,771,622	3.5%	11,161,057
地域活性化・まちづくり	129,090,407	3.7%	14,343,379
子どもの健全育成	142,743,893	4.1%	20,391,985
学術・文化・芸術・スポーツ	383,930,072	11.0%	54,847,153
産業振興	63,431,130	1.8%	12,686,226
社会教育	134,025,830	3.8%	33,506,458
国際協力	108,698,793	3.1%	54,349,397
中間支援	20,031,809	0.6%	20,031,809
合計	3,503,944,083	100.0%	28,720,853

出所：筆者作成

### 3-5 収入構造

組織の規模ごとに、収入構造を分析したのが図表 6、図表 7 である。山形県の事業型 NPO 法人は、獲得した経常収入の 8 割以上を事業収入から得ている。さらにこの事業収入の内容を吟味すると、介護保険事業や支援費、行政委託といった一般のマーケット以外からの収入が、大きな比重を占めていることが確認できた。また一般的には、

収入規模と事業収入は相関関係にあると考えられるが、今回の調査では、大規模団体のサンプル数が 5 で、そのうちの 1 団体が 1 億円を超える補助金を得ていたために、大規模団体での補助金・助成金の比率が高くなっている。ただし、全体では会費や寄付金などいわゆる市民の資金的支援は、5.6%に留まり、行政補助金や財団助成も 10%に過ぎない。つまり山形県の事業型 NPO 法人は、社会的支援があまり期待できない環境下で、ソーシャルビジネスとして経済性の確立に苦心している姿が、ここから読み取ることができる。

図表 6 山形県の事業型 NPO 法人の収入構造

(N=122、単位：円)					
	小規模	中規模	大規模	合計	構成比
会費・寄付金	73,095,520	117,666,166	5,205,101	195,966,787	5.6%
補助金・助成金	112,795,282	147,955,381	106,068,604	366,819,267	10.5%
事業収入	487,200,395	1,833,418,681	575,553,856	2,896,172,932	82.7%
その他	7,710,608	20,301,574	16,972,915	44,985,097	1.3%
経常収入合計	680,801,805	2,119,341,802	703,800,476	3,503,944,083	100%

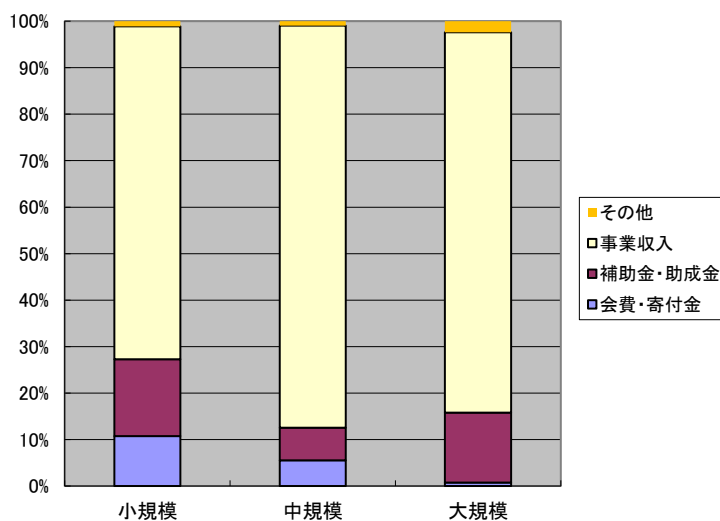
小規模：年間収入 500 万円以上，2,000 万未満の団体

中規模：年間収入 2,000 万円以上，1 億円未満の団体

大規模：年間収入 1 億円以上

出所：筆者作成

図表 7 山形県の事業型 NPO 法人の規模別収入構造



出所：筆者作成

### 3-6 財務的持続性

正味財産額を指標に、財務的持続性について検討したのが図表 8 である。債務超過に陥っている団体が 12.3% 存在し、かつ 45.1% の団体で正味財産が 300 万円未満となっている事実から、山形県の事業型 NPO 法人の財務的持続性は、一般に脆弱であるといえる。

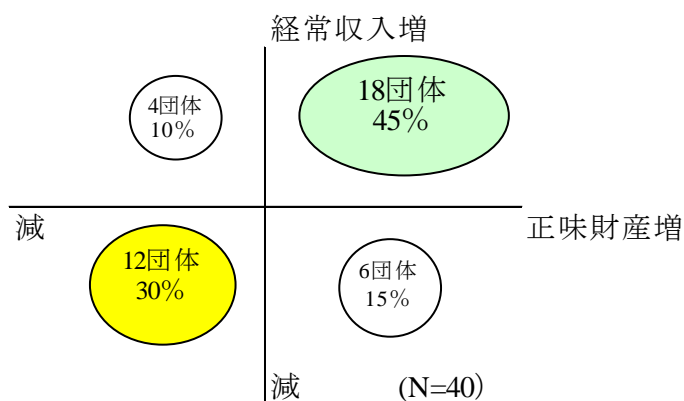
図表 8 山形県の事業型 NPO 法人の正味財産

(N=122)		
	団体数	構成比
0円未満（債務超過）	15	12.3%
300万円未満	55	45.1%
300万円以上、3,000万円未満	48	20.8%
3,000万円以上	4	1.5%
合計	122	100.0%

出所：筆者作成

次に、ソーシャルビジネスの変容の傾向を財務的に検討する。2003 年度、山形県には経常収入が 500 万円以上の事業型 NPO 法人が 40 団体存在していたが、5 年後にそれら団体の収入と資産がどう変化したかを示したのが、図表 9 である。経常収入、正味財産がともに増加したのは、全体の 45% にあたる 18 団体であるのに対し、双方減少したのは 30% の 12 団体で、ソーシャルビジネスとして持続的に成長することの難しさを数値上も示している。

図表 9 山形県の事業型 NPO 法人の経年分析（2003 年度から 2007 年度まで）



出所：筆者作成

## 4 結論と今後の課題

以上，財務データベースを活用した山形県のソーシャルビジネス分析により，以下のような結論を導き出すことが可能である．

(1) ソーシャルビジネスセクターは成長過程にあり，地域社会の中で一定程度の経済規模を持つに至っている．

ただし，事業型 NPO 法人では，介護保険や支援費，行政委託など特定の財源に事業収入が偏っている傾向があること，助成や寄付による社会的支援が少ないこと，などの理由から，持続可能な財政基盤の確立が課題となっている．

(2) 機能や資源によって組織形態に差異がある．

福祉分野は，助け合い活動によって介護保険事業を補完できる NPO 法人が優位であるのに対して，産業振興やまちづくり分野では，資金調達力のある営利企業や組合組織が，ソーシャルビジネスを牽引している．つまり活動分野ごとにソーシャルビジネスに求めら機能が異なり，それに適した組織形態が選ばれている．また地域的な観点からは，都市部では NPO 法人，過疎地域では NPO 法人以外の組織形態が優位性を持っている．これは，人材やネットワークなどソーシャルビジネスとして必要な資源を得やすい形態が選択されていると推察される．

今後の課題としては，ソーシャルビジネスの社会性の評価基準とデータの整備があげられる．本章において，ソーシャルビジネスの範囲をどう設定するのか，対象の線引きが最初の課題であった．事業性の評価基準は，経営学や会計学を中心とした先行研究の恩恵を得られるが，社会性の評価は発展途上にあり，誰もが納得できる基準を形成する必要がある．

次にデータの整備について，営利企業などの財務データは一般に開示されておらず，その入手の困難性と，法人形態ごと会計制度の違いによる比較の困難性があげられる．さらに，財務データと財務データ以外の経済環境や雇用，教育効果などの諸指標との関係も検討し，多角的なソーシャルビジネス分析が期待されている．イギリス・ティーズサイド大学未来社会研究所の取組み（Chapman et al. 2007a, 2007b）のように，欧

米ではソーシャルビジネスの支援施策の検討に際し、大学や中間支援組織が連携して、ソーシャルビジネスの基礎データを収集し、「セクター」分析を実施しているケースが多い。これら分析は、ソーシャルビジネスの実践者が現実の社会的経済的環境変化への対応を検討する際にも多いに役立っていると聞いている。

今回試みたソーシャルビジネスのデータベース構築と分析は、ソーシャルビジネスの全容を正確に把握するまでにはいたっていないが、ソーシャルビジネスが地域社会の中でどの程度の価値を有するものかを理解する基礎的情報を提供するものとする。

## 第2章 社会価値の顕在化—「ソーシャル・アカウンティング」の視点から—

### 1 はじめに

社会が抱える諸課題の解決を最終的なミッションとするソーシャルビジネスにおいては、自らが生み出す社会価値の測定と評価を適切に行うことが、自社に対するステークホルダーの信用を高め、顧客を確保し、地域の諸団体との協働を推進する上で、必要不可欠である。

他方、谷本（2006a, pp.6-15）が指摘するように、ソーシャルビジネスは取り組む課題や事業内容によって、営利法人、特定非営利活動法人（以下 NPO 法人という）、社会福祉法人、協同組合など組織形態が多様であるため、会計制度や情報開示の違いによって一律的な財務比較が困難であり、評価方法の発展を妨げる一因となっている<sup>10</sup>。さらに、高齢者や障がい者を対象とする地域福祉事業では、NPO 法人などが介護保険や自立支援といった制度の枠外で、無償あるいは低償の助け合い活動を行っているが、伝統的な財務会計では資金収支を伴わないこのような活動の社会的成果を十分に示すことができない。

そこで本章では、ソーシャルビジネスが生み出した社会価値を貨幣的に測定し、利害関係者に示す手法を提案するために、ソーシャル・アカウンティングの分析フレームワークの考察から論を進める。なお本章で言うソーシャル・アカウンティングは、企業会計分野で研究される「社会関連会計」とは一部目的が異なり、社会関連情報を記述形式等で提供するのではなく、社会的成果を財務諸表自体に織り込む手法を検討課題としている。

### 2 社会価値測定に関する先行研究および実践

#### 2-1 企業における取り組み

ソーシャル・アカウンティングに対する関心が高まりをみせたのは、公害や欠陥製品などに対する企業の社会的責任（corporate social responsibility, 以下 CSR という）が

---

<sup>10</sup> 介護サービスにおける組織形態の違いによる会計情報の相違については、大原他（2003）及び大原他（2004）が検討を行っている。

クローズアップされ始めた 1960 年代末である。Estes の「社会的インパクト報告書」、Abt Associates の「社会的・財務的貸借対照表および損益計算書」、Linowes の「社会・経済活動報告書」など新しい社会的会計システムが次々と考案された (Blake et al. 1976; Gray et al. 1987; Gray et al. 1996)。これは、外部経済や外部不経済 (健康, 安全, 職業訓練効果, 環境汚染など) を貨幣換算し, 社会的なベネフィット及びコストの帰属を明確にする会計手法であり, 利潤の計算から社会価値の認識へと伝統的な会計目的を大きく拡張するものであった。しかし, 作業コストや計算情報の捕捉可能性に課題があり, 1970 年代半ば以降から続いた不況の深刻化とともに CSR に対する関心が薄れ, 実務的に定着することはなかった。近年, 環境や労働, 人権問題に対する意識が再び高まり, 多くの企業が CSR レポート等によって社会関連情報を提供するようになっていくが, 社会的なベネフィットやコストを財務諸表に織り込むことは情報の信頼性に課題があり, ほとんど取り組まれていないのが実情である。

## 2-2 取り組みの類型化

1990 年代後半, ヨーロッパにおいてステークホルダーに対するアカウンタビリティの観点から, ソーシャルビジネスの社会的・経済的・環境的成果のトリプル・ボトムラインを示すために, 社会価値を測定する試みが活発化した (Gonella et al. 1998)。しかしながら, この時期のアプローチは, 財務諸表を補完するだけのものにとどまり, 会計と呼べる類のものではなかった (Richmond et al. 2003, p.309)。その後, 21 世紀に入りこの分野の学術的研究および実践的活用の両面で大きな進展をみせるが, Tuan (2008, pp.10-13) によれば, これら取り組みは以下 7 つに整理できる。

### (1) コスト - 有効性分析 (Cost-Effectiveness Analysis)

事業のコストと成果を比較検討する手法である。成果は高卒者数などの非貨幣的指標で示され, それに対するコストを測定するため, 有効性を算出しやすい利点がある。他方, 成果が多面的に現れ, 複数の成果指標が生じる場合には, それらを合算して有効性を測定することは困難である。同一の課題に対して代替案がある場合, 優先順位の検討に使われ, 医療現場では治療法による質調整生存年などが有効性指標として多用されている。

## (2) コスト - 便益分析 (Cost-Benefit Analysis)

事業のコストと便益を比較検討する方法である。便益とは、全ての成果を貨幣換算し、合算したものである。事業によって影響を受ける社会全体や多様なステークホルダーの便益が包括的に把握できるとともに、便益からコストを差し引いた純便益や、コストに対する便益の割合を測定できる。他方、成果を貨幣換算する方法が課題となる。コスト - 便益分析は、広く公共セクター、民間セクター、最近では非営利セクターの間で、意思決定者が様々な資金用途から優先順位をつける際に使用されている。

## (3) REDF SROI

1990 年代末、Roberts Enterprise Development Fund（以下 REDF という）はサンフランシスコ・ベイ・エリアのソーシャルビジネスを対象に基礎研究を重ね、Social Return on Investment（社会的投資収益率、以下 SROI という）と名付けた社会価値測定手法を開発した。SROI の計算式は、図表 10 で示すとおりである（REDF 2001）。まず事業価値と社会目的価値を合算した社会経済混合価値を計算する。社会目的価値には、事業を通じて実現できた公的資金支出の削減額や所得税の増加額などが含まれる。現在までの総投資額に対する社会経済混合価値の比率が SROI である。つまり SROI は、当該事業によって人々や地域がどう変わったのか、どの程度の影響を受けたのかを、できるだけ合理的な計算方法を使って金銭換算し、投資効果を算出する手法である<sup>11</sup>。その後、SROI はヨーロッパそして日本に伝わり進展するが、詳細は後述する。

図表 10 REDF による SROI の計算式

$$\begin{aligned} \text{社会経済混合価値} &= \text{事業価値} + \text{社会目的価値} - \text{負債} \\ (\text{blended value}) & \quad (\text{enterprise value}) \quad (\text{social purpose value}) \quad (\text{longterm debt}) \\ \\ \text{社会価値指標} &= \frac{\text{将来創出される価値 (= 混合価値)}}{\text{現在までの投資額}} \\ (\text{index of return}) & \quad (\text{projected value created in the future}) \quad (\text{investment to date}) \end{aligned}$$

出所：REDF（2001, p.39）より筆者訳

<sup>11</sup> SROI では、過去の投資額や将来創出される価値を適正に計算するために、割引率（discount rate）を用いて現在価値に換算する（REDF 2001, p.40）。割引率について OTS（2009, p.67）は、英国財務省の手引書（Green Book）を引き合いに 3%を例示している。

#### (4) Robin Hood 財団の便益 - コスト比率 (Benefit-Cost Ratio)

Roberts Hood は、ニューヨーク市内で 200 以上の貧困解消プログラムに資金提供を行うを非営利財団であり、2003 年に個々の貧困者が様々なプログラムを通して得る総便益の測定に取り組んだ。これは様々なプログラムの成果を、貧困者の所得増加という一つの貨幣価値に変換することが目的であり、担当者は新規、更新に関わらず全ての事業について年度毎に便益 - コスト分析を実施するように求められている。

#### (5) Acumen 財団の BACO 比率 (Benefit-Cost Ratio)

Acumen 財団は、BOP (base of the pyramid) と呼ばれる世界中の低所得者を対象に、水・健康・住居・エネルギーの 4 分野でサービスを提供するビジネスに対して、投資を行う非営利財団である。2004 年に開発した Best Available Charitable Option Ratio (最適慈善活動オプション比率、以下 BACO 比率という) は、投資による将来的な社会的成果を数値化する手法であり、それと既存の慈善活動の成果とを比較できる。担当者は BACO 比率を使って、寄付と投資によって期待されるメリットを考慮して資源配分を決定できる。

#### (6) Hewlett 財団の期待収益 (Expected Return)

Hewlett 財団は、教育・環境・世界的な開発・舞台芸術・慈善活動そして人口問題の解決に対して資金提供をしており、2007 年より期待収益を採用している。事業担当者は、彼らが暗黙に支持している仮説や変化理論、ロジックモデルを、期待収益の数字に照らして吟味することが期待されている。現在、期待収益は世界的な開発分野での助成決定にのみ使用されているが、今後他分野での使用が計画されている。

#### (7) CHIP のインパクト - コスト (Cost per Impact) 計算

Center for High Impact Philanthropy (以下 CHIP という) はペンシルベニア大学ウォートン校同窓生によって 2006 年に設立され、慈善家が寄付先を検討する資料センターである。CHIP は高い寄付効果を導く測定ツールとして、期待されるインパクトに対するコストの計算方法を開発した。

以上、Tuan (2008) による社会価値測定の類型に対して、Zappala and Lyons (2009,

pp.8-23) は、社会会計・監査 (Social Accounting and Auditing), ロジックモデル (Logic Models), そして前述した SROI の 3 類型を示している.

#### (8) 社会会計・監査 (Social Accounting and Auditing)

社会的企業等の業績評価と管理の手法・プロセスである社会会計・監査は, Social Audit Network の John Pearce 氏が主導し実践してきたことから SAN モデルとして知られている. SAN モデルの目的は, 組織がコミュニティや受益者に与える影響を理解するとともに, 主要なステークホルダーの関与を通じてアカウンタビリティを強化することである. SAN モデルは, 組織自体がステークホルダーの視点に基づいて自らの価値, 社会的・環境的・経済的目標を認識し, それらの達成具合を報告する活動であり, この点において外部評価とは異なっている.

SAN モデルは, 計画, アカウンティング, 報告と監査の 3 段階プロセスで構成され, また実施にあたっては以下 8 つの基本原則がある. それらは, (1) 目的の明確性, (2) 範囲, (3) ステークホルダー・エンゲージメント, (4) 重要性 (materiality), (5) 比較可能性, (6) 透明性, (7) 検証, (8) 埋め込み (embedded) である.

#### (9) ロジックモデル (Logic Models)

ロジックモデルは, 事業サイクルにおける「資源投入 (Inputs)」→「活動 (Activities)」→「産出 (Outputs)」→「成果 (Outcome)」→「インパクト (Impacts)」の因果関係に焦点をあてたフレームワークであり, 事業デザインの中に評価システムが組み入れているのが特徴である. 最もよく知られているロジックモデルは, 1971 年に USAID (アメリカ国際開発庁) が公式採用した LogFrame である. これは現在, 世界中の政府開発機関や NGO で使用されており, オーストラリア, カナダ, ニュージーランド, EU では政府開発援助を受ける組織は, この使用が義務化されている. 本論文では第 3 章と第 5 章で活用を試みる.

以上ここまで, 社会価値を測定・評価手法に関して, Tuan (2008) と Zappala and Lyons (2009) の類型を紹介してきた. 両者共通に例示した SROI に対しては, 近年日本でも関心が高まっていることから, SROI を中心にした近年の動向について引き続きフォローする.

## 2-3 SROI への関心の高まり

これまで様々な社会価値の測定・評価手法が試みられたが、近年多くの取り組みに影響を与えたのが SROI である (Tuan 2008, p.11). Alter (2000, p.273) は、ピーナツやジャムの製造販売を通じてハイチ女性の貧困解消を図るソーシャルビジネス TARTINA を対象に、社会コストの類型化と数量化を試みた (図表 11). 例えば障がい者の技能訓練に費やす社会コストを、支援員の時間と費用を代理変数としてコスト量を求め、その取り組みを開始する際の資源 (投資か補助金か) と回収する方法 (収入か補助金か) を検討した. この試みによって、ソーシャルビジネスの経営者が社会的インパクトの効果を測る際には、社会コストと事業コストの区別が有効であることが示された.

図表 11 社会コストの数量化 (TARTINA の事例)

社会コストの類型	定義	コスト量	補助金/ 投資	財源 (初期 投資後)
1. 能力形成	障がい者雇用訓練			
技能訓練 (ハード)	ハード技能 (製造技術、梱包、機械使用等) の習得に要する時間とコスト	高度	投資	収入/補助金
技能訓練 (ソフト)	ソフト技能 (対人関係、責任) の習得に要する時間とコスト	中度	投資	収入
2. 低償	障がいに起因する生産性の低下			
非効率の許容	障がい者の低い技能、読み書き能力、身体障がいによる仕事完成までの時間	高度	補助金	収入
特別の監督時間	障がい者の監督、相談、現場訓練に要する時間	高度	補助金	収入
賃金/所得プレミアム	社会的企業と産業標準の賃金水準の格差	中度	補助金	収入
損耗額	雇用訓練にかかる損耗額	低度	補助金	収入
疾病/家族問題	貧弱な健康、感情や家族問題による労働時間の損失	中度	補助金	収入
脆弱なインフラ/設備	インフラ問題の時間、特別なインフラ建設のコスト	高中度	補助金	収入
3. 社会プログラムのコスト	利用者支援、あるいは親組織の要請による統合的な社会プログラム			
寄付者/親組織の活動と資金調達	企業の生産性を減ずる寄付者訪問、報告、資金調達、親組織のイベント、ミーティングの時間	中度	補助金	収入
相談、ジョブコーチ	現場での支援、感情的な安定のコスト	中度	補助金	収入
他の職業教育サービス	就業能力や自立を向上させる社外プログラムのコスト	高度	補助金	収入
衣食住、健康	経済的以外の基本的あるいは特殊ニーズのコスト	高度	補助金	収入

出所：Alter (2000, pp.276-277) より筆者訳

また、カナダの研究者グループは、SROI をコンピュータ技術の職業訓練に取り組む非営利組織に適用するとともに (Richmond et al. 2003), ボランティア役務を金額化し

て財務諸表に取り込む拡張付加価値計算書（expanded value-added statement）を提案した（Quarter et al. 2002）。

他方、イギリスの非営利シンクタンクである New Economics Foundation（以下 NEF という）は、2002 年から REDF の協力を得て、より実務的で利用しやすい SROI の開発に取り組み、2007 年と 2008 年に運用ガイドラインを発行した（Lawlor et al. 2008, p.3）。これを受けて 2008 年、SROI の国際的なネットワーク組織 SROI Network<sup>12</sup>が設立され、イギリス内閣府（Cabinet Office）の Office of the Third Sector<sup>13</sup>（以下 OTS という）やスコットランド自治政府とともに、官民協働による SROI Project と呼ばれる 3 ヶ年のプロジェクトを立ち上げ、SROI フレームワークの標準化と明確化が図られた（OTS 2009, p.7）。

そこで SROI Network（2011）のフレームワークを、3 つの特徴である貨幣価値換算、手順（ステークホルダー参加型評価）、ロジックモデルの活用の順にみていく。

まず貨幣価値換算の計算式を図表 12 に示す。

図表 12 SROI Network による SROI の計算式

$$\begin{aligned}
 \text{社会的インパクト} &= \text{事業の成果} - \text{死荷重・帰属性・置換効果} \\
 (\text{impact}) & \quad (\text{outcome}) \quad (\text{deadweight, attribution, displacement}) \\
 \\
 \text{社会的投資収益率} &= \frac{\text{社会的インパクト合計}}{\text{現在までのインプット（投資）合計}} \\
 \text{SROI} & \quad (\text{impact created in the future}) \\
 (\text{social return on investment}) & \quad (\text{investment to date})
 \end{aligned}$$

出所：SROI Network（2011）より筆者作成

図表 10 の REDF による SROI 計算式と見比べた場合、REDF の混合価値（blended value）に相当するのが、社会的インパクト（impact）である。大きな違いは、図表 12 では社会的インパクトを算出するとき、アウトカムから死荷重（deadweight）、帰属性

<sup>12</sup> SROI Network は、2015 年 5 月 Social Value International と Social Value UK として再編された（socialvalueuk.org サイトより）。

<sup>13</sup> 2010 年英国総選挙により、労働党から保守党・自由民主党連立政権への交代に伴い、OTS は Office for Civil Society に名称変更された。さらに予算も 2 億 2,700 万ポンド（2009 年度）から、5,600 万ポンド（2014 年度）に縮小されている（Third Sector 2013）。

(attribution), 置換効果 (displacement) を差し引くことである。死荷重とは当該事業をしなくても生じたアウトカムのこと、帰属性とはアウトカムに影響を与えた他の誰かの貢献、置換効果とは純粋な変化を生み出したのではなく、単に他の成果を奪ったり移動しただけの影響を指している。これらは、オーバークレームしない、という SROI の原則を体現したものといえる。

次に、ステークホルダー参加型評価として特徴づけられる SROI の手順について、SROI Network (ibid., pp.9-10) では 6 つのステップを示している。

- (1) 事業の範囲を確定させ、重要なステークホルダーを特定する。
- (2) 事業の結果、ステークホルダーに生じる変化（アウトカム）を検討する。
- (3) 追跡調査等も用いてアウトカムのデータを収集し、客観的な方法で金銭換算する。
- (4) 自分たちがいなくても生じた可能性（死荷重）、他の誰かの影響（帰属性）、事業から生じた純粋な変化ではなく単なる成果の移動（置換効果）などを除外し、事業の実質的なインパクトを確認する。
- (5) SROI（社会的投資収益率）を算出する。
- (6) インパクトマップの作成、結果のレポート、評価（予測）に基づく行動計画を策定する。

プロセス (1) では、従業員、顧客、受益者、地域政府機関、納税者などステークホルダーを列挙し、事業そのものとの相関を分析、分析範囲に含めるかの決定から始める。次に各ステークホルダーの SROI 評価への関与の仕方を決定する。可能な限り、あらゆる段階において、ステークホルダーを巻き込む方法を考慮することが求められる (ibid., pp.20-26)。これは SROI 評価の目的が、社会価値を最大化するために必要なステークホルダーとの共通基盤を構築すること、ステークホルダーとの対話によって、彼らが事業デザインに関与する機会を提供することに起因している。

ステークホルダー参加型評価については、前述の通り Social Audit Network が考案した社会会計・監査 (Social Accounting and Auditing, 以下 SAA という) でも基本的なフレームワークとされており、両者は相互に影響しあってきた。そこで SROI と SAA の類似点と相違点を整理しておく (図表 13)。

図表 13 SROI と SAA の類似点と相違点

	SROI (Social Return On Investment)	SAA (Social Accounting and Audit)
目 的	<ul style="list-style-type: none"> <li>・分析範囲とする事業を選別し、その事業が引き起こす変化について認識する。</li> <li>・組織内部には、焦点をあてない。</li> <li>・予測型としても、使用できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業者が他社に影響を与える全ての事業の報告と、自社の価値の明確化が必要とされる。</li> <li>・組織内部に関して6つの主要テーマがある。</li> <li>・既に実施した事象を対象とする。</li> </ul>
ステークホルダー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・分析範囲とする事業に関係するステークホルダーを認識し、アウトカムの理解、測定、価値づけに関与させる。</li> <li>・これがステークホルダーに必要とされる情報の基盤となる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全てのステークホルダーを認識した上で、分析範囲を決める段階で、社会会計に含めるステークホルダーを決定する。</li> <li>・計画段階でもステークホルダーの関与が可能だが、中心的には後のコンサルテーションからとなる。</li> </ul>
指標、アウトカム、アウトプット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・測定するアウトカムの設定に、ステークホルダーに関与させる。</li> <li>・「インパクトマップ」を使用する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・後のコンサルテーションの一部となるようなアウトカムに関する事柄はほとんど含まれない。</li> <li>・修正インパクトマップや簡易表計算、インディケーターツリー等、様々な社会会計ツールの使用を勧める。</li> </ul>
範 囲	<ul style="list-style-type: none"> <li>・上記のように範囲を定める。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・実現可能性の観点から範囲を定め、範囲外については、明確に言及しなければならない。</li> </ul>
指 標	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アウトカムとそれを達成するために必要なインプットに着目する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アウトカム同様、実績（アウトプット）の証拠が必要とされる。</li> </ul>
評 価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アウトカム評価こそ中心的、本質的であり、そのために財務変数をする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・貨幣換算化が増えているが、財務変数は中心的ではない。</li> </ul>
インパクト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・死荷重、置換効果、帰属性の見積りと計算が重要となる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・左の事項は、認識されているものの、見積りや計算は行わない。</li> <li>・インパクトは明らかにされ、報告されるものの、必ずしも測定されない。</li> </ul>
SROIの計算	<ul style="list-style-type: none"> <li>・SROIの原則に従えば、投資に対する価値の割合が算出可能である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・特定のプロジェクトやオペレーションに関するSROI分析が含まれているようなケースを除いて、SROIの算出は不要である。</li> </ul>
報告と確証	<ul style="list-style-type: none"> <li>・SROIレポートを作成する。</li> <li>・2段階の保証制度があり、原則に関するレベル1は、現在利用可能である。原則とデータに関するレベル2は、現在SROIネットワークとSANが開発している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社会会計ドラフトを作成する。</li> <li>・一連の確証プロセスを重視し、社会監査委員会のメンバーとなる認定社会監査人が実施する3段階の監査を開発した。</li> </ul>

出所：SROI Network（2013）より一部抜粋して筆者作成

続いて SROI の 3 つ目の特徴であるロジックモデルの活用について概説する。ロジックモデルとは、前述した LogFrame のように「資源投入 (Inputs)」→「活動 (Activities)」→「産出 (Outputs)」→「成果 (Outcome)」→「インパクト (Impacts)」の因果関係に焦点をあてたフレームワークである。主に政府開発援助に関わる行政機関や NGO で活

用され、一般的にプロジェクトの概要は PDM (Project Design Matrix) としてまとめられる。他方 SROI ではインパクト・マップと名づけられた社会価値算出レポートを作成する (図表 14)。これはステークホルダーごとに Inputs, Outputs, Outcome を確認・評価して記述するが、基本的なフレームワークはロジックモデルと同様である。

近年 SROI 分析は、国内外で導入が増えている。海外では英国ヒースロー空港の第 3 滑走路建設による地域社会への環境的・社会的インパクト分析 (伊藤・山口 2012, p.69) や国内では、日本マイクロソフト被災地支援「東北 UP プロジェクト」(2013)、日本マイクロソフトコミュニティ IT スキルプログラム「若者 UP プロジェクト」(2012, 2013)、厚生労働省『福祉プログラムの効果測定のための手法開発に関する調査・研究事業』(2011 年度、委託先：野村総合研究所) などの実績が挙げられている (SROI ネットワークジャパンのウェブサイト)。

図表 14 SROI インパクト・マップ

Social Return on Investment - The Impact Map												
Stage 1			Stage 2			Stage 3						
ステークホルダー	変化 (意図するもの、意図しないもの)		インプット		アウトプット	アウトカム						
活動で影響を受ける人、グループ、組織、	どんな変化をもたらすか	投入するもの	経済価値	数値目標	状況説明 生じる変化	指標	情報源	量	持続期間	財務変数	価値	情報源
						変化の測定方法	どうやって情報を入手するか	人数等	年数	変化を金銭化する (市場価値、代替価値)	数値化	財務変数の情報源

Stage 4					Stage 5				
死荷量 %	置換効果 %	帰属性 %	ドロップオフ %	インパクト	社会的収益の算定				
活動がなかった場合に生じた変化	他の活動によって置き換えられたか	変化に対して他の誰かが果たした寄与度	変化の「耐用年数」	量×財務価値—左の4項目	Discount rate				
					Year 1 (after activity)	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5

現在価値の総額					
トータル					
投資額					
社会的収益					

出所：SROI Network (2011)

以上のように、国内外で SROI に関する研究と実践が進んでいる一方、SROI の限界についても指摘されている。谷本（2006b, p.270）は、「労働市場から排除されてきた人々を雇用するというような事業については数量化可能な課題と考えられるが、社会的課題のすべてがこのように数量化できるとは限らない。また、数年という短期間で社会的成果が顕在化しない場合に SROI は測定しにくい。」と指摘している。また原田（2013, pp.165）は、「SROI では質的評価や因果関係を立証しにくいものの評価は行いにくい。（中略）社会的包摂・コミュニティ形成といった価値をどのように評価するのかという課題が生じる」との立場から、公契約に SROI のような評価手法を導入することへの懸念を表している。

このような指摘に対して、西村（2012, pp.185）は、若者就労支援の IT 講習プロジェクトを対象とした SROI 分析を踏まえ、「明確な経済面以外の生活面・精神面に関わる社会的成果をどう指標化するか、どのような代理変数によって貨幣化することができるかは SROI において最も重要な課題」とし、イギリスの NEF や OTS による指標や代理変数の事例を紹介している。

## 2-4 日本での取り組み

日本における社会価値の測定に関しては、主にボランティアの無償役務の分野で、近年研究も実践も大きく進展している。これまで、マクロ指標としてボランティアの人件費相当額を推計して国民経済計算のサテライト勘定へ取り込んだ研究<sup>14</sup>（経済企画庁経済研究所 1999；内閣府経済社会総合研究所 2008；同 2009）や、ミクロ指標としてボランティア人件費を財務諸表に織り込んだ言論 NPO の取り組み（田中 2008）が限定的になされてきたが、大きな転換点となったのが、2008 年に施行された新しい公益法人制度である。そこでは、無償の役務提供等に係る費用額を公益目的事業費率に算入することが認められ（内閣府公益認定等委員会 2014, p.10）、「税制優遇の認定に無償役務の人件費相当額を考慮することは、海外の NPO 税制でも類を見ないものであり、

---

<sup>14</sup> 内閣府経済社会総合研究所（2009）によれば、この第一義的な目的は、「世界女性会議（2005 年）で数量的測定が課題として取り上げられたことを受け、家事労働やボランティア労働等の無償労働を GDP と比較すること」である。そのため調査対象とする活動は、炊事や洗濯、育児など家事労働に関するものが全 9 項目中 8 項目で中核を占め、ボランティアでの社会活動は補足的な扱いとなっている。

ボランティアによる市民参加を重視する画期的な手法」(馬場・田中 2011, p.53) として評価されている。また、会計専門家や研究者、助成財団、金融機関、中間支援組織などが結集して策定された NPO 法人会計基準においても、活動の原価算定に必要なボランティア役務であり、金額を外部資料等により客観的に把握できる場合には、活動計算書に計上できると規定された (NPO 法人会計基準協議会 2010, par.26)。

その他、非営利組織がもたらす目に見えない社会価値の研究では、梅津 (2009, p.32) は、「インプット→アウトプット」という価値変換のプロセスを通じて、「無償であっても、金銭の授受がある場合と同じように価値の変化は生じている」と指摘するとともに、棚橋 (2009) は、非財務情報を活用したバランス・スコアカードによる社会福祉法人の業績測定・評価の有効性を実証している。

このように、日本では社会価値を定量的に示す手法は現在多方面で検討がすすめられているが、ボランティア役務以外の社会価値の測定手法や事業者間の社会価値の測定については、十分な研究がされているとは言い難い。そこで以下、カナダで研究されている事例及びツールキット (Quarter and Richmond 2001, Quarter et al. 2002, Mook et al. 2003) を参考に、計算情報の補足可能性と情報の信頼性の課題を考慮にいて、日本でも活用できるソーシャル・アカウンティングの手法について検討を加える。

### 3 社会価値測定の分析フレームワーク

#### 3-1 社会価値計算書の意義と構造

従来、事業者が生み出した社会価値を示すために、サービス提供量などの数量情報を財務諸表の付属資料として提供することが多く行われてきたが、これらの活動が生み出す社会価値を貨幣情報に置き換えることはあまり取り組まれなかった。しかし、ソーシャルビジネスの場合には営利企業であっても利潤獲得のみならず、社会価値を生み出すことを目的としているため、伝統的な収支計算書や損益計算書を作成するだけでは不十分である。また NPO 法人では、ボランティアが行う無償・低償の役務提供が大きな役割を果たしていることも多く、資金収支に表れない社会価値を「経済的価値」に換算して明瞭に説明することが期待されている。

Quarter et al. (2002, p.41) によれば、ソーシャル・アカウンティングは「組織がコミ

ユニティ及び利害関係者に及ぼす便益について、利害関係者がもたらすインプットを情報の一部として用いて、会計報告の形式で体系的に分析する手法」である。

ソーシャル・アカウンティングを適用するには一般的な財務会計に加えて、次項以降に示す情報を追加的に把握して、収支計算書に調整を加える必要がある。それによって、受け入れた資金をどのように使ったかを表す伝統的な「収支計算書」から、社会的な富を生み出すために資源をどのように投入し、誰のために活用したかを表す、新たな会計報告へと変換を図ることができる。この新たな会計報告について、Quarter et al. (2002) は、付加価値計算書をベースにした「拡張付加価値計算書 (expanded value added statement)」を例示しているが、日本では付加価値計算書の実務が定着しておらず、欧米でも近年は付加価値計算書を作成する企業が減少している (大原 1996)。そこで本章では、馬場 (2009b) に発して展開した共同研究 (馬場他 2009, 青木・馬場 2010) により、収支計算書をベースにソーシャル・アカウンティングを適用する新たな会計報告の形式として、「社会価値計算書 (social value statement) モデル」について提案する。この社会価値計算書の構造を示すと、図表 15 の通りである。

図表 15 社会価値計算書の構造

		総社会投入		総社会産出	
収 支 計 算 書  (従 来 分)	総 支 出	人件費	総 収 入	地域社会	
		租税公課		会員・顧客	
		外部調達費		政府	
		減価償却		組織	
社 会 価 値  (追 加 分)	社 会 費 用	ボランティア	社 会 便 益	地域社会	
		非金銭費用		会員・顧客	
		教育効果		政府	
	社会余剰			組織	

出所：馬場 (2009b)

このとき「総社会投入」は、実際の支出を伴う「総支出」と支出を伴わない「社会費用」で構成される。そして、総支出には事業者内部で生み出された付加価値である人件費及び租税公課と、外部に起因する外部調達費及び減価償却などが含まれる。他方、社会費用には次項以降で説明するボランティア役務やその他の非金銭費用、教育・啓発コストなどが含まれる。

また「総社会産出」は、実際の収入を伴う「総収入」と収入を伴わない「社会便益」で構成される。このとき、市場価格が得られる場合には、当該価格で社会便益を計算すべきである。しかし、それが得られない場合には、活動のために投入されたボランティアの人件費相当額が、近似的に社会便益を体現していると考えられる。さらに、総社会産出は地域社会、会員及び顧客、政府、事業者自身にその成果が帰着するため、それぞれの帰属先に総収入と社会便益を再集計する必要がある。

総収入については通常、収支計算書では収入源泉ごとに科目計上されるが、会計上の収入科目である会費収入・寄付金収入・事業収入・補助金収入と、成果の帰属先が1対1で結びつくわけではない。例えば、会費や寄付金を事業に充てる場合は、事業内容によって会員や顧客、地域社会に成果が帰属するが、管理運営費に充てられる場合には、事業者自身にその便益が帰属する。また、事業収入は一般的に会員や顧客に成果が帰属するが、行政委託などは地域社会または政府に便益が帰属する場合もある。同様に補助金についても、目的や資金使途によって成果の帰属先が異なる。

そのため、社会価値計算書では、収支計算書のように収入源泉ごとに成果情報を表示するのではなく、事業者のミッションに着目し、どの利害関係者に活動の成果が帰属するかを考慮して、総社会産出の区分を行う必要がある。

### 3-2 収支計算書から社会価値計算書への調整

#### 3-2-1 活動内容の把握

Richmond et al. (2003, p.312) によれば、社会価値は(1) 顧客への直接的便益、(2) 顧客への間接的便益、(3) 顧客以外の地域社会等への便益、という3つの活動によって生じる。したがって、ソーシャル・アカウンティングの第一段階として、事業者の活動内容を整理し、社会価値の発生源を把握する必要がある。ただし、日本のソーシャルビジネスにおいては、福祉有償運送サービスのように会員資格がないとサービスが受けられない事例や、組織そのものに便益が及ぶ会計実務のボランティア活動がある。そのため、前述の3類型をベースにしながらも、地域社会・会員及び顧客・政府・組織など利害関係者に合わせた収入源泉の区分をする必要がある。

#### 3-2-2 無償・低償サービスが与える社会便益の測定

活動内容を把握したら、それらがもたらす社会便益を金額的に把握する必要がある。ソーシャルビジネスの場合には、介護保険の対象外となる助け合い活動や、就業困難者に対する職業訓練など、本来は有償で提供すべきであるが、十分な料金を回収できないサービスを行うことも多い。しかし、たとえ無償・低償のサービスであっても、その社会価値が営利企業による有償サービスに劣るわけではない。そこで、営利企業などが類似サービスを提供する場合の市場価格等を適用することにより、事業者が本来生み出している社会価値を近似的に測定する必要がある。

また、ソーシャルビジネスの活動によって生活困難者が減少したり、環境破壊が防止される場合には、将来発生することが予想される財政支出や社会的不利益を回避することができる。このようなケースでは、復旧費用（restoration cost）や回避費用（avoidance cost）を用いることにより、事業者がもたらす社会便益を見積ることができる。これらの費用は、何らかの社会的・環境的なダメージが生じる場合に、事前に損害が生じないように対策を講じたり、発生した損害を元の状態に回復するために必要となるコストである。

例えば、植林を行うことによって砂漠化を防止し、農地を保全できるならば、将来発生するはずの復旧費用を節約できるので、そのコスト相当額を事業者がもたらした社会便益と考えることができる。さらに、将来生産できると予想される農産物の一部を、社会便益として認識することも可能かもしれない。なぜなら、このような活動が存在しなければ農産物を将来生産することができず、得られるはずの利益が全て失われてしまうからである<sup>15</sup>。

### 3-2-3 ボランティア人件費相当額の計算

欧米では、ボランティアの人件費相当額を会計処理する実務も導入されているが、

---

<sup>15</sup> ただし、将来生産される農産物は第一義的には生産者のものであり、活動による受益者が二次的に生み出す便益をどの程度、ソーシャルビジネスの社会価値として取り込めるかは議論の分かれるところである。例えば、Richmond et al. (2003) では、就業困難者に職業訓練を行う事業者について、訓練後に就職できた者が得た年間初任給を、事業者が生み出した社会価値として取り込んでいる。しかし、これらの所得は、事業者の活動がなければ得られなかったと考えることもできるが、訓練後に生じる所得は受益者自身のものであり、事業者には帰属しないと考えることもできる。

合理性や測定可能性の観点から、正確な金額を見積ることは容易ではない。そのため、アメリカの非営利組織会計基準である FASB (Financial Accounting Standards Board, 以下 FASB という) では、財務会計基準書第 116 号 (FASB 1993, par.9) において、「(a) 非財務的な資産を創出し、あるいは価値を高め、(b) 特殊な熟練を必要とするもので (中略)、もしそれが寄付されない場合には購入する必要がある」ときに、サービスの寄付 (contributed services) として認識するとしている<sup>16</sup>。

また、カナダでも勅許会計士協会が、ボランティアについてアメリカと同様の会計基準を定めている。しかし、Mook et al. (2005) が行った調査によれば現実には、37% の事業者が何らかのボランティア記録を作成しているにもかかわらず、ボランティア価値を財務諸表に計上している事業者はわずかに 3% であった。

他方、イギリスにおいては、チャリティ委員会 (Charity Commission 2005) が公表している実務推奨規定 SORP (Statement of Recommended Practice, Accounting and Reporting by Charities, par.134) で、「ボランティア役務は合理的に貨幣換算できない」ことを理由に、財務活動計算書への計上を禁じている。

ただし、ボランティアの会計処理に対するこのように制限的な取り扱いは、実務上の制約による部分が大きく、FASB の基準を満たさない場合であっても、当該ボランティアが何らの社会価値を生み出さないわけではない。その点、前述した日本の新しい公益法人制度では、公益目的事業費率の算定の際に、FASB よりも広くボランティア役務の算入を認め、「(1) 法人の事業の実施に不可欠であること、(2) 法人の監督下において提供されること、(3) 市場価値を有するものであること」の 3 要件を満たせば、一般のボランティア役務<sup>17</sup>も含まれるとした (内閣府公益認定等委員会 2014, p.10)。

通常、NPO 法人など多くのソーシャルビジネスでは、生み出す価値の相当に大きな部分が、理事や支援者によるボランティア労働に依存しており、この部分のインプットを認識しなければ、本質的な意味での活動の有効性や効率性を測定することはできない。「会計・税制上の認識基準と、組織・活動上の評価基準を明確に区別して、ボランティアによる成果を測定する手法」(馬場 2013, p.174) が、今まさに求められており、

---

<sup>16</sup> 特別な熟練を必要とするボランティアの具体例としては、会計士、建築家、大工、医者、電工、弁護士、看護婦、教員、その他の専門家または職人が挙げられている。つまり、海外では市場価格があるプロフェッショナルサービスの低賠・無償提供と一般市民の無償労働 (ボランティア) は分けられていることに留意する必要がある。

<sup>17</sup> ただし、無報酬の理事、監事、評議員の職務の遂行は、費用への算入が認められていない。

本章においては、ソーシャル・カウンティングの観点から、ボランティアが提供する全ての労働時間に対して、合理的な単価を適用して人件費相当額を見積る手法を提案する。

一般的にボランティアの人件費相当額は、機会費用（opportunity cost）や代替費用（replacement cost）を用いて計算する（経済企画庁経済研究所 1999, Quarter et al. 2002, p.45）。機会費用は、ボランティアが別の有給労働を行っていたら得られる賃金水準で評価する方法であるが、誰がボランティアを行ったかによって評価が変わるという問題がある。他方、代替費用は、同等の業務を行う労働力を市場で調達した場合に必要なコストで評価する方法であるが、ボランティアと労働市場では、技術スキルやノウハウが異なる可能性があるという問題がある。

さらに、Brown（1999）が指摘するように、ボランティアには有給職員のような強制力が働かないために生産性が低いという意見や、逆に問題意識や教育水準が高い人が比較的多いので、モチベーションが高いという反論など、様々な議論が存在している。

愛知県（2011, p.52）によると、「経営戦略」「資金調達」「総務」「事業の企画立案・進捗管理」に関する業務は無報酬を含む役員によって担われ、「広報・情報発信」「個別事業の実施」はボランティアの関与が高いという傾向があるが、業務全般において広く無償労働や有償ボランティアの存在が認められている。また、そもそも日本の NPO 法人では業務の標準化が進んでいないという課題（ibid, p.17）があり、職務ごとの賃金単価は確立していない。この点、同一労働同一賃金が普及している欧米では、職務に応じた賃金制度と雇用形態が基本であり、例えば英国ボランタリー組織全国協議会（National Council for Voluntary Organisations）が毎年発行する『イギリス市民社会統計年鑑（the UK Civil Society Almanac）』を見れば、大方の職務給がわかる。さらに日本では、有給職員でも給与水準が低いケースが多いため、社会的な価値やコストを計算する際には同種業務を行う企業従業員の平均給与水準との差額を追加して計上することも検討する必要があると考えられる。

次章で実証研究を行う地域福祉事業のケースでは、介護ヘルパーが無償あるいは低償で提供するサービスについては、プロフェッショナルな労働として市場価値が存在するため、その労務単価を援用して未認識の価値を把握できる。他方課題となるのが、無報酬理事の役務やイベント運営等に関わるボランティアの無償労働である。前述したとおり、様々な役務にあたるこれらの適正な人件費相当額を見積ることは容易では

ない。ただし、本章の目的はボランティアの厳密な市場価値相当額を計算することではなく、社会に与える波及効果を合理的な範囲で見積ることにある。そこで限られた先行研究の中で、愛知県県民生活部（2007）が提案する労務費水準を参考に、図表 16 に示す単価を用いてボランティアの人件費相当額を計算する。

まず「専門家・会社役員」と「NPO 代表」は高度な専門性が必要とする業務と位置づけられ、比較対象となるのが企業・コンサルタントに対する単価で、国土交通省設計業務委託等技術者単価を参考にしている。「専門家・会社役員」は職種区分技師（B）、「NPO 代表」は技師（C）とみなした<sup>18</sup>。次に「プロジェクト責任者」と「間接業務」について、企画立案や業務遂行を通常の実任を持って実施する業務として、社会一般の給与水準を比較対象とするのが適当と考え、国税庁民間給与実態統計調査の年代別平均給与を参考にした。「プロジェクト責任者」は 30 歳代平均給与を、「間接業務」は 20 歳代平均給与を準用した。続いて、「一般ボランティア」について、特別のスキルを必要としない責任が限定された業務として、国土交通省公共工事設計労務単価の職種区分「軽作業員」<sup>19</sup>単価の 70% で評価した<sup>20</sup>。「学生ボランティア」については、責任のあまりない作業的業務として、最低賃金を準用した。

ただし、上記の単価は国の機関が示す労務費水準をベースにしているため、同一労働同一賃金的な要素を含んでいるが、地域間の給与格差や給与の官民格差は考慮されてはいない。そのため、給与水準が全国平均を大きく下回り（厚生労働省 2015）、官民格差も大きい（川崎・長嶋 2007）北海道東北、九州、四国エリアにおいては、この単価計算によるボランティア人件費相当額が、地域の実情よりも過大評価されるという指摘は免れない。ボランティア役務の価値をどのように認識し、測定するかは引き続き研究、検討が必要とされている。

---

<sup>18</sup> 国土交通省（2015）の定義では、技師（B）は「一般的な定型業務を複数担当する。また、上司の包括的指示のもとに高度な定型業務を担当する」、技師（C）は「上司の包括的指示のもとに一般的な定型業務を担当する。また上司の指導のもとに高度な定型業務を担当する」とされる。

<sup>19</sup> 国土交通省では、軽作業員を「主として人力による軽易な作業を行うもの」とし、「軽易な清掃または後片付け、現場内の簡易な小運搬、品質管理のための試験等の手伝い等」を例示している（国土交通省ウェブサイト）。

<sup>20</sup> この評価はボランティアの非効率性に関する Brown（1999）の議論を参考にしたものだが、一定の専門性や責任を負う業務については、営利企業と比較して責任が軽減されるわけではないため、このような割引は必要ないとも考えられる。なお愛知県県民生活部（2007）では委託事業の積算におけるボランティア人件費の取扱いは、継続した課題とされている。

図表 16 ボランティア人件費の計算単価

職歴・スキル	時間単価	備 考
専門家・会社役員	4,328円	国交省設計業務委託等技術者単価(日額)÷7時間(技師B・技師C)
NPO代表	3,714円	
プロジェクト責任者	2,400円	国税庁民間給与実態統計調査÷厚労省勤労統計調査
間接業務	1,600円	
ボランティア（一般）	1,210円	国交省公共工事設計労務単価(軽作業員)×0.7÷7時間
ボランティア（学生）	714円	最低賃金

出所：馬場他（2009）

### 3-2-4 金銭以外の寄付・便益受入，自己負担経費

ソーシャルビジネスでは物品の寄付を受けたり，理事及びスタッフが交通費や経費の一部を自己負担したり，事務所家賃や水道光熱費の全部または一部を免除してもらっている場合がある．このような金銭以外の寄付及び費用負担について，日本では会計処理を行わないケースが多いが，FASB（1993, par.8）では受入れ寄付は公正価値によって評価することが定められている．

そこで，今回のソーシャル・アカウンティングでもこのような非金銭費用に対して，前述の代替費用や代理価値（surrogate valuation）を適用することにより，活動を行うことによって生じるフルコストを計算する．Quarter et al.（2002, pp.46-47）によると，代理価値とは，ある物品やサービスの直接的な代替費用が判明しない場合に，類似サービスを購入するために必要となるコストのことであり，例えば，無償で事務所を借りる場合に，同等事務所の家賃によってその価値を概算する方法などがある．

行政委託事業の積算に関する研究で馬場（2007）が指摘したように，事務所経費や企画・会議・ミーティングに関わる費用，技術ノウハウ料などの間接費を十分に確保できていないケースが多い．しかし，実際には誰かが見えないところで，これらのコスト負担をすることによって組織活動が維持されている．ソーシャル・アカウンティングでは，これらの見えないコストもできるだけ顕在化させて費用計上する必要がある．

### 3-2-5 教育・啓発コスト

ソーシャルビジネスが果たす大きな役割として、直接的にサービスを提供するだけでなく、人々の意識や行動を啓発することがある。このような機能は、セミナーや教育研修といった明示的な場で提供されるケースもあるが、多くの場合は人々が活動に関わり、参加することを通じて社会に浸透していく。

営利企業では、このような教育効果は研修時間に費やされる人件費や、外部に支払った教育研修費として認識される。しかし、ソーシャルビジネスでは、これらの費用や便益が顕在化しないことが多い。したがって、スタッフやボランティア、寄付者、会員及び顧客、地域社会などに教育啓発の効果を生じ、それらが財務諸表に計上されていない場合には、何らかの方法で認識することが望ましい。

その場合、外部の教育機関などで同程度の訓練を受ける際の価格等が存在するのであれば、市場価格で評価を行うことが合理的である。例えば、Quarter et al.(2002, p.137)では、コミュニティ・カレッジの人材開発コースを履修する際の受講料で、その価値を見積っている。ただし、日本ではそのようなマーケットが一般的に存在しないため、教育啓発による効果を顕在化させることは容易ではない。

ここまで議論してきた、社会便益及び社会費用の測定方法をまとめると、図表 17 に示す通りである。

図表 17 社会便益・費用の測定方法

内 容		事 例	計算方法
社会便益	無償・低償のサービス提供	助け合い福祉活動，就業困難者への職業訓練	類似サービスの市場価格
		環境保全活動	復旧費用・回避費用
社会費用	ボランティア人件費相当額	理事会や事業企画，総務及び一般作業	機会費用・代替費用
	金銭以外の寄付・便益の受入れ，自己負担経費	物品寄付，交通費や通信費の自己負担分，低償の家賃及び水道光熱費	代替費用・代理価値
	教育・啓発コスト	ボランティアのスキル向上，市民への啓発活動	市場価格・人件費相当額

出所：馬場他（2009）

### 3-3 社会価値計算書の作成

社会価値計算書を作成するためには、(1) 収支計算書の再構成、(2) 社会便益の認識、(3) 社会費用の認識という 3 つのステップを踏む必要があり、それを示したのが図表 18 である。事例として山形県高畠町和田地区で地域福祉事業を実施する NPO 法人かたくりの会（以下、かたくりの会という）を取り上げる。

第一段階として、事業者の活動を利害関係者ごとに把握し、収支計算書上の収入額を源泉別（寄付・会費・事業・補助金）から利害関係者別（会員及び顧客・地域社会・政府・組織）に再構成し、転記する。かたくりの会の事例では、(a) 会員・顧客に帰属するのは、配食サービスと介護保険事業であり、(b) 地域社会に帰属するのは、助け合い活動、ふれあい工房、普及啓発事業で、(c) 組織自体に帰属するのが、会費・寄付金、助成金収入、その他事務的収入となる。

次に第二段階として、未認識となっている社会便益を集計し、図表 18 の未認識社会価値の欄に転記する。このとき、市場価値が判明するものはそれを転記するが、市場価値がわからないものについては、ボランティア人件費相当額を社会便益とみなして、投入面から社会価値を推定することになる。事業が生み出す社会価値の具体的な測定方法は、次章で詳説するのでここでは割愛するが、かたくりの会の事例では、未認識の社会便益が 1,760 万円と算出された。

最後に第三段階として、ボランティア及び自己負担経費による社会費用を、業務内容ごとに未認識社会価値の欄に転記する。かたくりの会の事例では未認識の社会費用は 819 万円であった。先ほどの未認識の社会便益 1,760 万円から、この 819 万円を差し引いた 940 万円が、かたくりの会が産出した社会余剰となる。

そして、収支計算書（A）と未認識社会価値（B）の各勘定を合算したものが「社会価値計算書」（A+B）となる。かたくりの会では、総社会投入 4,258 万円から総社会産出 5,617 万円をあげたことになる。

図表 18 社会価値計算書の作成手順

	A	B	A+B
NPO法人かたくりの会 (平成20年度)	収支計算書	未認識 社会価値	社会価値 計算書
I. 社会便益	<u>ステップ(1)</u>	<u>ステップ(2)</u>	
1. 事業サービス (会員・顧客)			
配食サービス委託	6,078,159	0	6,078,159
介護保険事業	23,513,788	373,950	23,887,738
2. 地域福祉の増進 (地域)			
助け合い活動	6,455,094	14,664,910	21,120,004
ふれあい工房	1,052,040	1,132,560	2,184,600
普及啓発事業	0	638,256	638,256
3. 団体の運営資金 (組織)			
会費・寄付金	475,572	380,000	855,572
助成金収入	1,000,000	0	1,000,000
事務総務	444	411,192	411,636
総社会産出	38,575,097	17,600,868	56,175,965
II. 社会費用		<u>ステップ(3)</u>	
1. 配食サービス			
人件費	2,653,940	0	2,653,940
材料費	1,560,285	105,000	1,665,285
その他	1,269,188	0	1,269,188
2. 介護保険事業			
人件費	17,343,190	373,950	17,717,140
管理運営費	6,003,715	0	6,003,715
3. 助け合い活動			
人件費	4,236,612	5,260,711	9,497,323
その他	360,475	0	360,475
4. ふれあい工房	0	1,132,560	1,132,560
5. 普及啓発	0	638,256	638,256
6. 一般管理費			
人件費	0	411,192	411,192
地代家賃	209,968	0	209,968
旅費交通費	148,126	0	148,126
通信費	27,728	0	27,728
教育研修費	8,525	0	8,525
除雪費	0	200,000	200,000
その他	566,997	75,000	641,997
総社会投入	34,388,749	8,196,669	42,585,418
社会余剰	4,186,348	9,404,199	13,590,547

出所：青木（2010）を基に一部加筆修正

## 4 まとめ

伝統的な収支計算書では、受け入れた資金の使い道を示すに過ぎず、資金提供者などを対象とする狭い範囲のアカウンタビリティしか果たせないが、ソーシャル・アカウンティングを活用して社会価値計算書を作成すれば、個々の事業者が地域社会にどのような貢献をしているか示すことができる。その結果、より広い利害関係者を対象とした社会的アカウンタビリティが果たせるようになる。特に、従来は全く見えなかったボランティアによる貢献を金額的に明示し、事業者が活動に投入した資源量をより正確に把握できるようになる意義は大きいと考えられる。

ソーシャル・アカウンティングの考え方及び社会価値計算書のフレームワークは前述の通りであるが、現実には社会価値計算書を作成するには、様々な実務的課題をクリアする必要がある。そこで、次章で実際に個別の事業者の社会価値計算書を作成することにより、ソーシャル・アカウンティングを活用することの可能性と問題点を明らかにする。

### 第3章 ソーシャルビジネスの社会価値分析—地域福祉事業の事例から—

#### 1 はじめに

前章では、ソーシャルビジネスの価値測定に関する先行研究を踏まえ、それらの事業者が生み出す社会価値を貨幣的に可視化して財務諸表に取り込むソーシャル・アカウンティングについて論点整理を行い、新たに「社会価値計算書 (social value statement) モデル」を提案した。この社会価値計算書は、従来の資金収支や純資産の増減計算をベースとした収支計算書や損益計算書に、社会的な便益及び費用に関する情報を追加的に把握して調整を加えたもので、これにより事業者が生み出す社会的成果を広く利害関係者に示すことが可能となる。

本章では、このモデルを営利法人と NPO 法人という法的形態が異なる事業者が行う地域福祉事業に適用する。そして、個々のソーシャルビジネスがもたらす社会価値を可視化し、比較する手法について検討したい。

#### 2 ケース・スタディ

##### 2-1 分析対象

地域福祉事業には、2000 年に導入された介護保険制度を契機に、NPO 法人、社会福祉法人、医療法人、営利企業、協同組合などが参入している<sup>21</sup>。

この分野の活動は一般的にソーシャルビジネスと考えられることが多いが、現実には、地域社会に貢献する高い社会性を有した事業者と、利潤を獲得できる効率性の高い部分のみに特化する事業者がある（桜井 2009）。そこで本章では、山形県内で地域福祉事業に取り組む 2 つの NPO 法人と、1 つの有限会社を事例として社会価値計算書

---

<sup>21</sup> 厚生労働省（2014a）によると、介護予防支援事業（地域包括支援センター）の運営は、社会福祉法人が 51.6%と最も多く、介護老人福祉施設の開設にあたっては、92.4%が社会福祉法人によるものである。他方、介護サービス事業は、全般的に営利法人（会社）が強いものの、訪問介護サービス（営利法人 62.6%，社会福祉法人 21.0%，医療法人 5.9%，NPO 法人 5.7%，協同組合 2.7%）や、小規模多機能型居宅介護（営利法人 45.8%，社会福祉法人 31.4%，医療法人 13.2%，NPO 法人 6.9%，協同組合 1.6%）のように、小資本で参入できるサービスに限っては、NPO 法人もある程度のシェアを有している。

を作成し、事業者によって生み出される社会価値にどのような違いがあるかを明らかにし、ソーシャルビジネスを評価する取り組みを行った。図表 19 は調査対象事業者の概要である。

図表 19 事例 3 事業者の概要

名称	NPO法人かたくりの会	NPO法人ほほえみサービス米沢	有限会社ヴィーヴル
所在地	山形県高畠町	山形県米沢市	山形県米沢市
形態	NPO法人	NPO法人	有限会社
主な事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・介護保険事業</li> <li>・配食サービス</li> <li>・移動サービス</li> <li>・助け合い事業</li> <li>・居場所</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・介護保険事業</li> <li>・助け合い事業</li> <li>・高校生ヘルパー実習</li> <li>・障がい者雇用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・介護保険事業</li> <li>・自立支援事業</li> <li>・障がい者雇用</li> <li>・青空市</li> </ul>
備考	2008年毎日介護賞	山形県で最初の認証NPO法人	

出所：筆者作成

前章から引き続き事例として取り上げる、かたくりの会は、中山間地の過疎地域を活動エリアとしてボランティアによる助け合い活動から創業した事業者で、介護保険事業、移動サービス、配食、居場所づくりなど、多面的な事業展開を行っており、2008年には「毎日介護賞」を受賞している。また、NPO法人ほほえみサービス米沢（以下、ほほえみサービスという）も、かたくりの会と同様に助け合い活動から創業し、山形県内で一番早くNPO法人の認証を得た事業者である。かたくりの会が過疎地域のオンリーワンな事業者であるのに対して、ほほえみサービスは競争の激しい都市部で活動している。最後に有限会社ヴィーヴル（以下、ヴィーヴルという）は、グループホームを開設するために設立された営利企業であり、助け合い活動や障がい者雇用にも積極的である。これら3つのソーシャルビジネスは、介護保険や自立支援の事業に軸足を置きながらも、低償による生活援助や移動サービスなどの助け合い活動、障がい者雇用にそれぞれ取り組んでおり、地域福祉事業の社会価値を測定する上で、多くの示唆が得られると考えられる。

なお、本章において分析対象とする収支額及びボランティア時間は、2008年4月1日から2009年3月31日までの1年間である。

## 2-2 期待されるインパクト

地域福祉事業が目的とするインパクトをロジックモデルに組み込むと、図表 20 に示す因果関係が推察される。

図表 20 ロジックモデルによる地域福祉事業のインパクト分析

ステークホルダー	インプット	アウトプット	アウトカム
利用者	サービスの利用	体力の維持・増進	より健康な暮らし
ボランティア	サービスの提供	認知症の予防	家族や地域の負担の回避
地域住民	P R、施設の公開	活動の認知	地域に住み続けられる可能性

出所：筆者作成

まず利用者についてみると、地域福祉事業を利用することにより（インプット指標として、サービスの種類、利用時間、サービス単価）、体力が維持・増進され、これまでひとりでは出来なかった家事ができるようになったり、転倒による怪我や骨折等のリスクが回避でき、より健康な暮らしができるという便益がもたらされる。

他方、ボランティアは地域福祉事業に時間を投入して、生きがいを見つけ、活動でのコミュニケーションが活性化して、認知症予防につながる。もし認知症になれば家族の負担が増えるだけでなく、徘徊した場合の捜索や見守りなど地域にも負担を強いることになるため、ボランティア活動を通じた認知症予防は、これらを回避する便益と考えられる。

さらに地域住民の立場では、チラシや施設訪問等によって地域福祉事業のサービス提供者を知り、内容を理解することは、万が一、自分や家族に「事故」が発生した場合にそれらサービスを利用できるという選択肢を持つことを意味し、安心して地域で住み続けられることにつながる。つまり、引越しの検討や準備にかかる時間や労力、気苦労をせずに済むという便益が生じる。

このように地域福祉事業は、その利用者だけではなく、協力者や周辺地域の住民にも様々なインパクトを与えていることが想定される。ただし本章では、貨幣換算が可能となる代理変数の見当がついたケースに限定して、インパクトの測定を試みる。

## 2-3 社会便益及び社会費用の測定

社会便益及び社会費用を貨幣換算して可視化する場合、情報の信頼性及び確実性が問題となる。ただし、介護サービスのケースでは、介護保険制度によって基本となる料金が定められていたり、営利企業が同種サービスを有料で提供しているため、ボランティア等が低償で提供するサービスについても、これらの単価を用いて社会価値を計算すれば、ある程度客観的な情報が得られる。

さらに前章で見たように、ボランティア役務については、機会費用や代替費用を用いて人件費相当額を計算する方法が多く用いられている。また、理事やスタッフが、交通費等の経費を自己負担したり、事務所家賃や水道光熱費の免除を受ける場合なども、必要なコストを見積もって顕在化させる必要がある。本章で提案する地域福祉事業における社会便益と社会費用の測定方法をまとめると、図表 21 のようになる。

図表 21 地域福祉事業における社会価値の測定方法

内容		事例	計算方法
社会便益	無償・低償のサービス提供	助け合い活動（生活援助サービス）	類似サービスの市場価格（営利企業の同種事業料金×従事時間）
		助け合い活動（移動サービス）	類似サービスの市場価格（タクシー料金）
		過疎地域の介護保険サービス	人件費相当額（介護ヘルパー労務単価×移動時間）
	行政コスト削減額	就業困難者の雇用効果	就業できたことによって給付する必要がなくなった生活保護費
社会費用	ボランティア役務	事業活動、理事会、普及啓発活動、事務総務、就業困難者のサポート	人件費相当額（一般平均労務単価×活動時間）
	金銭以外の寄付の受入、自己負担経費	物品寄付、交通費や通信費の自己負担分、低償の家賃及び水道光熱費	市場価格または実際負担額
	教育・啓発コスト	学生のヘルパー実習、ボランティアのスキル向上	市場価格または人件費相当額（最低賃金×従事時間）

出所：青木・馬場（2010）

#### （1）過疎地域の介護保険事業

営利企業の場合は採算性を考慮し、過疎地域でのサービスを避ける傾向があるが、ソーシャルビジネスの場合には利用者の要望に応え、遠隔地にもヘルパーを派遣するケースが多い<sup>22</sup>。その場合、介護保険制度では補填されない長時間の移動が生じるが、このような無償の移動時間もサービスの提供に必要不可欠である。そこで本章では、

<sup>22</sup> 今回の調査では、事務所から 20 km 離れた顧客に週 4 回、片道 40 分かけて訪問介護サービスを提供しているケースもみられた。

遠隔地に訪問する際に要した移動時間に、介護ヘルパーの平均時給である 1,350 円（介護労働安定センター2009）を掛けて、追加の社会便益を算出する。

かたくりの会では、この移動の所要時間が 277 時間あったため、37 万円（図表 25.1, a-1）の未計上の社会便益を新たに認識できた。

## （2） 助け合い活動（生活援助サービス）

一般的に「助け合い活動」と呼ばれる生活援助サービスは、掃除、洗濯、買い物、話し相手、留守番などの身の回りの世話を会員同士が低償で行うもので、介護保険制度が開始される以前の 1990 年代前半から全国に広まった。介護保険により、掃除や食事の準備など一部の生活援助サービスは制度の給付対象になったものの、適用外となった生活援助サービスは NPO 法人などが助け合い活動として担ってきた。これらの生活援助サービスの料金は、多少の地域差はあるが、1 時間当たり 800 円程度、有償ボランティアには 600 円程度の謝金が支払われるのが一般的である（全国社会福祉協議会 2008）。

他方、近年は NPO 法人等に特有であったこれらのサービスに、営利企業が参入しており、1 時間当たり 3,000 円前後の料金を利用者から受け取っている。そこで本章では、調査対象事業者が作成した業務日報から、低償で提供される生活援助サービスの従事時間を集計し、市場価格である 2,910 円を掛けて社会便益を計算した。

その結果、かたくりの会では、生活援助サービスを年間 4,440 時間提供しており、これに市場価格 2,910 円をかけた社会便益は 1,292 万円に相当するが、実際に回収できたのは 355 万円に留まり、差額の 937 万円（図表 25.1, a-2）が未認識の社会便益となる。

次に、ほほえみサービスでは、生活援助サービスに年間 1,237 時間従事しており、この市場価格は 360 万円に相当する。これから実際の回収額 148 万円を差し引いた 212 万円（図表 25.2, b-3）が、未認識の社会便益として算出できた。

最後にヴィーヴルは、年間 382 時間の生活援助サービスを行い、46 万円を回収できていたため、未認識の社会便益は 65 万円（図表 25.3, c-2）に留まった。

## （3） 助け合い活動（移動サービス）

通院等の移動の介助に加え、買い物への送迎などを行う、いわゆる移動サービスも、助け合い活動の一環として NPO 法人などが提供している。国土交通省（2006）により、

このようなサービスの料金は市町村が設置する運営協議会で決定され、目安としてタクシー料金の概ね 2 分の 1 以内が示されている。

本章の調査対象事業者では、かたくりの会がこのサービスを提供しており、同一町内では 800 円、町外に移動する場合は 1,100 円の利用料金が設定されている。この料金は、タクシーを利用する場合には、前者は 2 倍、後者は 3 倍の料金を必要とする。そこで実際の利用料金 290 万円と、これに相当するタクシー料金 820 万円との差額 530 万円（図表 25.1, a-3）を追加すべき社会便益として計上する。

#### （4） 就職困難者の雇用効果

ソーシャルビジネスには、障がい者などの就職困難者を雇用する事業者もあるが、このような人たちをボランティアがサポートすることにより、就業を支援しているケースも少なくない。もしこのようなサポートがなければ、就職困難者は職に就くことができず、行政には生活保護のコストが生じる。そこで本章では、就職困難者を雇用することによって節約できた生活保護費相当額を社会便益として認識し、そのために協力してくれたボランティアの人件費相当額を社会費用として認識する。

ほほえみサービスでは、障がい者を雇用することにより、公的扶助を 41 万円削減できたものの、雇用支援として別の補助金 30 万円を受け取っていたために、その差額 11 万円と、ボランティア人件費相当額 32 万円を加えた計 43 万円（図表 25.2, b-2）が未認識の社会便益となる。

ヴィーグルの障がい者雇用による公的扶助の削減額は年間 93 万円で、ボランティア人件費相当額 46 万円を合わせ 139 万円（図表 25.3, c-1）が社会便益に計上できる。

#### （5） 教育・啓発コスト

ほほえみサービスでは、人材育成や地域での啓発を目的に、介護ヘルパー2級の資格取得を目指す高校生の実習や中学生の職場体験を受入れている。通常の企業であれば、教育研修コストは当該時間に要する人件費によって把握されるため、これらの学生の人件費相当額 15 万円（図表 25.2, b-4）をスキル向上効果として、社会便益及び社会費用に認識する。

#### （6） 上記以外のボランティア役務、自己負担経費

地域福祉事業では、助け合い活動のほかにも、ミニデイサービスとよばれる介護予防活動や居場所づくり、地域住民とのふれあいイベント、講演や啓発活動など、多くの場面でボランティアが活躍している。また、除雪や事務所の維持管理などをボランティアが担っているケースもある。

さらに、代表者や理事は、理事会への出席等の組織運営のみならず、地域福祉の向上を目的にした協議会や研修会などに無償で多くの時間を費やしている。また、これらのボランティア活動に際して、交通費や通信費を自己負担しているケースも少なくない。そこで本章では、調査対象事業者へのヒアリング調査に基づき、無償による活動時間と経費を把握し、社会便益として事業者の寄付金収入に認識するとともに、社会費用として人件費相当額及び諸経費を認識する。

その結果をまとめたのが、図表 22～図表 24 で示すボランティア集計表である。なお、ボランティア人件費相当額については、馬場（2009b）に基づいて、NPO 代表は 3,714 円、理事は 2,400 円、一般ボランティアは 1,210 円、学生ボランティアは 714 円の単価を用いて計算した。ただし前章で述べたように、この単価は国の機関が示す労務費水準に基づいているため、給料の官民格差が大きい地方ではボランティア役務費が過大評価されることに留意しなければならない。

図表 22 ボランティア集計表（NPO 法人かたくりの会）

NPO法人かたくりの会 ボランティア業務内容		役 職												ボランティア 役務小計 (A)	計上済 支出額 (B)	未認識 社会費用 (A)－ (B)			
		顧 問			理 事			介護ボランティア			一般ボランティア						学生実習生		
		計算単価																	
		NPO代表			プロジェクト責任者			専門職（ヘルパー）			ボランティア						学生ボランティア		
		3,714 円			2,400 円			1,350 円			1,210 円						714 円		
		人数	時間	金額	人数	時間	金額	人数	時間	金額	人数	時間	金額	人数	時間	金額			
介護保険	遠距離在宅							277		373,950						373,950			
助け合い	生活援助							4440.5		5,994,675						5,994,675			
	移動サービス										2894.75		3,502,648			3,502,648			
ふれあい工房											3	936	1,132,560			1,132,560			
普及啓発	各種協議会	1	104	386,256	2	105	252,000									638,256			
事務総務	理事会				8	64	153,600									153,600			
	定時総会				8	64	153,600									153,600			
	視察対応	1	28	103,992												103,992			
合 計		1	132	490,248	8	233	559,200	4717.5		6,368,625	3	3830.75	4,635,208			12,053,281			
自己負担経費	雑費（香典）	25		75,000												75,000			
	材料費（配食）	7		105,000												105,000			
	除雪費	1		200,000												200,000			
合 計		25		380,000												380,000			

出所：筆者作成

図表 23 ボランティア集計表（NPO 法人ほほえみサービス米沢）

NPO法人ほほえみ サービス米沢 ボランティア業務内容		役 職												ボランティア 役務小計 (A)	計上済 支出額 (B)	未認識 社会費用 (A)－(B)			
		顧 問			理 事			介護ボランティア			一般ボランティア						学生実習生		
		計算単価																	
		NPO代表			プロジェクト責任者			専門職（ヘルパー）			ボランティア						学生ボランティア		
		3,714 円			2,400 円			1,350 円			1,210 円						714 円		
人数	時間	金額	人数	時間	金額	人数	時間	金額	人数	時間	金額	人数	時間	金額					
助け合い	生活援助								25	1,237	1,669,950					1,669,950	1,113,300	556,650	
介護保険	デイサービス											7	120	145,200		145,200		145,200	
ヘルパー実習															4	208	148,512		148,512
普及啓発	各種協議会	1	18	66,852	1	16	38,400										105,252		105,252
障がい者雇用									4	240	324,000						324,000		324,000
事務総務	理事会				8	24	57,600										57,600	24,000	33,600
	定時総会				8	24	57,600										57,600		57,600
合 計			18	66,852		64	153,600	29	1,477	1,993,950	7	120	145,200	4	208	148,512	2,508,114	1,137,300	1,370,814
自己負担経費	旅費交通費	1		27,000													27,000		27,000
	合 計	1		27,000													27,000		27,000

出所：筆者作成

図表 24 ボランティア集計表（有限会社ヴィーヴル）

有限会社ヴィーヴル ボランティア業務内容		役 職												ボランティア 役務小計 (A)	計上済 支出額 (B)	未認識 社会費用 (A)－ (B)				
		顧 問			理 事			介護ボランティア			一般ボランティア						学生実習生			
		計算単価																		
		NPO代表			プロジェクト責任者			専門職（ヘルパー）			ボランティア						学生ボランティア			
		3,714 円			2,400 円			1,350 円			1,210 円						714 円			
		人数	時間	金額	人数	時間	金額	人数	時間	金額	人数	時間	金額				人数	時間	金額	
助け合い	生活援助							12	381.5	515,025						515,025			171,675	
青空市											4	208	251,680				251,680			251,680
障害がいい雇用								3	339	457,650							457,650			457,650
合 計								15	720.5	972,675	4	208	251,680				1,224,355	343,350		881,005

出所：筆者作成

かたくりの会では、ふれあい工房と名付けた居場所づくりを 3 名のボランティアが年間 312 時間、のべ 936 時間行っていることから、一般ボランティア単価 1,210 円をかけた 113 万円がこの社会便益となる。また、地域福祉の普及啓発活動には、代表者が 104 時間、主任クラス 2 名が延べ 105 時間無償で従事しており、このボランティア役務は 64 万円に相当する。さらに理事会、総会、視察対応の事務総務に関わるボランティア役務代は 41 万円である。その他、利用者家族への香典料 8 万円や、給食の材料 11 万円、除雪費 20 万円の計 38 万円が自己負担で購われており、これらを合わせた便益は 256 万円（図表 25.1, a-4）にのぼる。

ほほえみサービスのデイサービスでは、7 名のボランティアが芸や演奏を披露して利用者とのふれあいを図っている。これらの延べ時間は 120 時間で、一般ボランティア単価 1,210 円を乗じた 15 万円の社会便益がうまれる。また、かたくりの会と同様、代表者が 18 時間、主任クラス 1 名が 16 時間費やした普及啓発活動の役務が 11 万円、理事会等の事務総務に関わる役務は 9 万円、自己負担の旅費は 3 万円で、これらの社会便益を合計すると 37 万円（図表 25.2, b-1）になる。

ヴィーヴルは 4 名のボランティアの協力を得て、地域の人と施設利用者が交流を育

む青空市を開催し、年間延べ 208 時間、25 万円（図表 25.3, c-3）のボランティア役務を得ている。

## 2-3 社会価値計算書の作成

前節の方法で測定した社会便益と社会費用を、それぞれ集計したのが図表 25.1～25.3 である。

図表 25.1 社会価値集計表（NPO 法人かたくりの会）

A		B	C	A-B又はC	備考
市場価値		計上済収入額	未認識 社会費用	未認識 社会便益	
介護保険事業			373,950	373,950	a-1
生活援助	12,921,855	3,552,400	3,330,375	9,369,455	a-2
移動サービス	8,198,149	2,902,694	1,930,336	5,295,455	a-3
ふれあい工房		52,040	1,132,560	1,132,560	a-4
普及啓発			638,256	638,256	a-4
助け合い活動	21,120,004	6,507,134	7,031,527	16,435,726	
理事会			153,600	153,600	
定時総会			153,600	153,600	
視察対応			103,992	103,992	
総務			411,192	411,192	a-4
雑費			75,000	75,000	
材料費			105,000	105,000	
除雪費			200,000	200,000	
自己負担経費			380,000	380,000	a-4
合計	21,120,004	6,507,134	8,196,669	17,600,868	

出所：筆者作成

図表 25.2 社会価値集計表（NPO 法人ほほえみサービス米沢）

A		B	C	A-B又はC	備考
市場価値		計上済収入額	未認識 社会費用	未認識 社会便益	
介護保険事業			145,200	145,200	b-1
公的扶助削減額	405,000	300,000	0	105,000	
雇用支援			324,000	324,000	
障がい者雇用	405,000	300,000	324,000	429,000	b-2
生活援助	3,599,670	1,484,400	556,650	2,115,270	b-3
ヘルパー実習			148,512	148,512	b-4
普及啓発			105,252	105,252	b-1
助け合い活動	3,599,670	1,484,400	810,414	2,369,034	
理事会			33,600	33,600	
定時総会			57,600	57,600	
総務			91,200	91,200	b-1
旅費交通費			27,000	27,000	
自己負担経費			27,000	27,000	b-1
合計	4,004,670	1,784,400	1,397,814	3,061,434	

出所：筆者作成

図表 25.3 社会価値集計表（有限会社ヴィーヴル）

	A	B	C	A-B又はC	備考
	市場価値	計上済収入額	未認識 社会費用	未認識 社会便益	
公的扶助削減額	936,000			936,000	
雇用支援			457,650	457,650	
障がい者雇用	936,000		457,650	1,393,650	c-1
生活援助	1,110,165	457,800	171,675	652,365	c-2
青空市			251,680	251,680	c-3
助け合い活動	1,110,165	457,800	423,355	904,045	
合計	2,046,165	457,800	881,005	2,297,695	

出所：筆者作成

次に、これらの社会価値集計表で計算した未認識の社会便益と社会費用とを、業務内容ごとに図表 26 の未認識社会価値欄に転記する。そして収支計算書（ヴィーヴルでは損益計算書）と未認識社会価値とを合算すると「社会価値計算書」が完成する。

図表 26 3 法人の社会価値計算書

	NPO法人かたくりの会			NPO法人ほほえみサービス米沢			有限会社ヴィーヴル		
	収支計算書	未認識 社会価値	社会価値 計算書	収支計算書	未認識 社会価値	社会価値 計算書	収支計算書	未認識 社会価値	社会価値 計算書
I. 社会便益									
1. 事業サービス	円	円	円	円	円	円	円	円	円
(1)介護保険事業	29,591,947	373,950	29,965,897	54,660,446	145,200	54,805,646	18,707,069	0	18,707,069
(2)自立支援事業	0	0	0	0	0	0	25,012,910	0	25,012,910
(3)福祉関連事業	0	0	0	428,520	429,000	857,520	17,234,303	1,393,650	18,627,953
(4)助け合い事業	7,507,134	16,435,726	23,942,860	1,484,400	2,369,034	3,853,434	596,119	904,045	1,500,164
2. 団体の運営資金									
会費・寄付・助成	1,476,016	791,192	2,267,208	1,000,985	118,200	1,119,185	0	0	0
総社会産出	38,575,097	17,600,868	56,175,965	57,574,351	3,061,434	60,635,785	61,550,401	2,297,695	63,848,096
II. 社会費用									
人件費	24,233,742	7,816,669	32,050,411	38,896,567	1,370,814	40,267,381	26,991,983	881,005	27,872,988
管理費その他	10,155,007	380,000	10,535,007	16,409,955	27,000	16,436,955	34,963,935	0	34,963,935
総社会投入	34,388,749	8,196,669	42,585,418	55,306,522	1,397,814	56,704,336	61,955,918	881,005	62,836,923
社会余剰	4,186,348	9,404,199	13,590,547	2,267,829	1,663,620	3,931,449	△ 405,517	1,416,690	1,011,173

出所：青木・馬場（2010）

まず、かたくりの会（図表 25.1）では、過疎地域での介護保険サービスの提供による便益 37 万円（a-1）に加え、生活援助サービス 937 万円（a-2）と移動サービス 530 万円（a-3）、ふれあい工房や事務総務等 256 万円（a-4）を合わせた 1,760 万円が、新たな社会便益として認識された。さらに、ボランティア人件費相当額を計算したとこ

ろ、820 万円の社会費用が認識された。つまり、かたくりの会の未認識の社会余剰は、社会便益 1,760 万円と社会費用 820 万円の差である 940 万円に上った。

次に、ほほえみサービス（図表 25.2）について、助け合い活動（生活援助サービス）は 212 万円（b-3）、障がい者の雇用効果 43 万円（b-2）、教育効果 15 万円（b-4）、デイサービスや普及啓発、事務総務等 37 万円（b-1）の合計 306 万円が、未認識の社会便益である。他方、未認識の社会費用は、140 万円となった。ほほえみサービスの未認識の社会余剰は、社会便益 306 万円と社会費用 140 万円の差である 166 万円である。

最後にヴィーヴル（図表 25.3）の未認識な社会便益は、障がい者の雇用効果 139 万円（c-1）、助け合い活動（生活援助サービス）が 65 万円（c-2）、青空市や事務総務 25 万円（c-3）が 230 万円で、未認識社会費用は 88 万円であった。ヴィーヴルの未認識の社会余剰は、社会便益 230 万円と社会費用 88 万円の差である 142 万円となった。

ここで一旦、これまでの取り組みをまとめてみる。今回新たに認識できた社会価値は、地域福祉事業がもたらす様々な社会価値の中でも、代理変数が設定できて貨幣換算が可能になった公的扶助削減額、生活援助そして移動サービスの 3 つの活動に限定されていることに留意する必要がある。つまり前節のロジックモデルで示したような、「利用者がより健康な暮らしができるようになる」「ボランティア活動による認知症予防」「持続的な暮らしに対する地域住民の安心感」のような社会的インパクトは、代理変数の問題から測定にいたっていない。さらにボランティア評価額の算出にあたっては、国の機関が示す労務費水準をベースにしているため、地方の実態より過大に評価されている面がある。つまり、かたくりの会では他の 2 事業者と比較してボランティアによる上記 3 活動が活発であったため、今回大きな社会価値を認識できたと解釈すべきであり、代理変数の有無や一般のボランティア役務を算入するかどうかによって結果は大きく異なってくる。

このように、代理変数が設定できる活動に対しては、社会価値計算書を作成することによって、収支額からは見えなかったソーシャルビジネスが生み出す社会価値を、定量的に示すことができる。さらに、これを活用した「社会価値指標」による分析を次節で展開する。

### 3 社会価値指標の活用

#### 3-1 社会価値指標の意義と計算方法

本節では、ソーシャルビジネスの社会性を評価するために、新たに「社会価値指標」を考案し、前節で作成した社会価値計算書に適用を試みる。

その意義は、前章で検討したように、ソーシャルビジネスの判断基準としては、EMESの提示した9つの基準が国際的に普及しているが、実際のところ、各基準についてどの水準を満たさないとソーシャルビジネスとして成立しない、という判断の指標が存在していなかった。そのため、EMES基準は、あくまで外形だけのものに留まっていた。そこで、本章で提案する「社会価値指標」とEMESの基準をリンクさせることで、これまで定量的に評価することが難しかったソーシャルビジネスに対して、一定の評価基準を示すことができるようになる、と期待される。ただし、EMESが示す9基準のうち、市民による設立、資本所有に依拠しない意思決定、利益分配の制限については組織体制に関する基準であるため、財務関連情報を用いる図表27の検討対象には含めていない。

図表 27 社会価値指標の計算方法

社会価値指標	測定目標	説明	計算式	EMES ※1
介護保険・自立支援 制度依存度	制度資金 依存度	介護保険制度及び自立支援制度を対象とする 活動の割合	(介護保険及び自立支援の収入＋社会 便益)／総社会産出	①②③
正味財産(純資産) ・収入比率※2	財務的 生存力	収入が一時的に途絶えた際に内部留保によっ てどの程度事業を継続できるか	正味財産(純資産)／総収入	①③
収入集中度指標※2	収入多様性	財源がどの程度、集中・分散しているか	$\Sigma(r_i/R)^2$ r: 個別財源の収入額、R: 総収入	②③
社会価値回収率	有償性	生み出した価値のうち収入として回収できた割 合	総収入／総社会産出	①④
事業投入比率	目的適合性	ボランティアを含めた資源投入のうち事業に活 用された部分の割合	(事業費支出＋ボランティア人件費相 当額)／総社会投入	⑤
社会価値生産性	効率性	ボランティアを含めた資源投入に対する産出の 割合	総社会産出／総社会投入	⑤
社会的支援 収入比率※2	地域社会 支援度	地域社会やフィランソロピーからどの程度財源を 得ているか	会費・寄付・補助金等収入 ／総収入	⑤⑥
助け合い活動比率	地域社会 貢献度	相互扶助を目的とする助け合い活動の割合	(助け合い活動の収入＋社会便益)／ 総社会産出	⑤⑥
ボランティア・レパレッ ジ(人的資源)	ボランティア貢 献度	有給スタッフに対してボランティアを含めてどれ だけの人的資源を投入できたか	(人件費支出＋ボランティア人件費相 当額)／人件費支出	④⑥
ボランティア・レパレッ ジ(総資源)		支出額に対してボランティアを含めてどれだけの 資源を投入できたか	総社会投入／総支出	⑤⑥

※1 EMESによる基準：①財・サービスの継続性、②高度の自律性、③経済的リスク、④最少量の有償労働、  
⑤コミュニティへの貢献、⑥影響を受ける人々の参加

※2 本稿では分析を行わないが馬場（2009a）にて非営利組織への適用を検討している。

出所：青木・馬場（2010）

### 3-2 社会価値指標による比較分析

前述の社会価値指標を用いれば、EMES が提示するソーシャルビジネスの基準に応じて、個々の事業者が生み出した社会価値を定量的に評価するとともに、事業者ごとの特徴を明らかにし、事業者間の比較を行うことができる（図表 28）。ただし今回の研究においては、市場価値に置き換えられた地域福祉事業に限られた上、またボランティア評価額が過大評価されてしまう問題が残ったために、社会価値指標を使った事業者間の比較は、あくまで計算方法を示すに留まり、考察も参考の域を出ない。個別指標については以下に述べるが、全体的な傾向として、かたくりの会は、ボランティアの協力を得て地域の活動に幅広く取り組むのに対して、ほほえみサービス及びヴィーヴルは、有償事業を中心に財源を確立している。ただし、ほほえみサービスは制度資金へより集中しているのに対して、ヴィーヴルは多様な財源を確保している傾向が認められた。

図表 28 社会価値指標の比較

社会価値指標	NPO法人かたくりの会 (千円)	NPO法人ほほえみサービス米 沢 (千円)	有限会社ヴィーヴル (千円)
介護保険・自立支援 制度依存度	53.3% = (29,591+374)/56,176	90.4% = (54,660+145)/60,636	68.5% = (18,707+25,013)/63,848
社会価値回収率	68.7% = 38,575/56,176	95.0% = 57,574/60,636	96.4% = 61,550/63,848
事業投入比率	75.3% = (24,234+7,817)/42,585	71.0% = (38,897+1,371)/56,704	44.4% = (26,992+881)/62,837
社会価値生産性	1.32倍 = 56,176/42,585	1.07倍 = 60,636/56,704	1.02倍 = 63,848/62,837
助け合い活動比率	42.6% = (7,507+16,435)/56,176	6.4% = (1,484+2,369)/60,636	2.3% = (596+904)/63,848
ボランティア・レバレッジ (人的資源)	1.32倍 = (24,234+7,817)/24,234	1.04倍 = (38,897+1,371)/38,897	1.03倍 = (26,992+881)/26,992
ボランティア・レバレッジ (総資源)	1.24倍 = 42,585/34,389	1.03倍 = 56,704/55,306	1.01倍 = 62,837/61,956

出所：青木・馬場（2010）

#### (1) 介護保険・自立支援制度依存度

介護保険や自立支援の制度から得る資金は、地域福祉事業に取り組むソーシャルビジネスにとって最大かつ安定した財源であり、EMES 基準の「財・サービスの継続性」に寄与する。ただし、サービスの範囲が規制されたり、政策変更による予算削減等の影響を強く受けるため、「高度の自律性」や「経済的リスク」に好ましくない効果を与

える場合もある。つまり、地域福祉事業におけるこの指標の意味合いは、「財・サービスの継続性」と「高度の自立性」・「経済的リスク」とがトレードオフの関係にあることから、一般にあまり高すぎたり、低すぎたりしない方がよいと考えられる。

ほほえみサービスは 90.4%と制度資金への依存度が最も高く、継続的な資金源を確立する一方で、かたくりの会及びヴィーヴルは多様な財源を育てながら、自律性の高い活動を行っている。

## (2) 正味財産（純資産）・収入比率

営利、非営利にかかわらず、組織が安定的に活動を行い、将来への投資や不測のリスクに備えるためには一定の純資産を蓄積する必要がある。したがって、この指標が高ければ「財・サービスの継続性」と「経済的リスク」への耐性が高まる。ただし、日本では出資型非営利法人の制度が存在しないため、NPO 法人などではこの比率が低くなる可能性があり、営利企業との比較が難しいために本章では分析を省略する。

## (3) 収入集中度指標

市場占有度を示すハーフィンダール・ハーシュマン指数を応用したものであり、数値が高ければ特定の財源に集中し、低ければ多様な財源を確保していることを表す。財源が多様であれば、特定財源に依存することなくリスクが分散されるため、「高度の自律性」と「経済的リスク」に寄与する。ただし、会費や寄付による収入がある NPO 法人と、営利企業との収入集中度を同一レベルで比較することは難しいために本章では分析を省略する。

## (4) 社会価値回収率

活動によって生み出した社会価値のうち、有償部分の割合を示すために「最少量の有償労働」に関連する。また、社会貢献を目的とするソーシャルビジネスであっても、一定の資金を回収しなければ活動を継続することはできないため、「財・サービスの継続性」にも影響する。

ほほえみサービス及びヴィーヴルは有償事業が大部分を占めるが、この指標が約 2/3 となったかたくりの会は、採算性が低い助け合いや普及啓発活動を、介護保険の収益で補いながら実施している。この指標の下限は、「財・サービスの継続性」がもはや保

持されない地点であり、1/2 以下では、有償労働とボランティア労働が逆転することから、かたくりの会の 2/3 程度がぎりぎりの下限と想定される。

#### (5) 事業投入比率

ボランティアが多く活動する事業者では、支出ベースでみた事業費割合が低くなる傾向があるため、ボランティアを含めた事業投入量が、総資源投入のうちどれくらいの割合を占めるかを示すことにより、「コミュニティへの貢献」を明らかにする。

かたくりの会及びほほえみサービスは総資源の 7 割超を事業人件費に投入しているが、ヴィーヴルは管理費や間接費の割合が比較的高く、事業人件費は半分未満にとどまる。この指標は、マンパワーの大きさを示しているが、地域福祉事業は労働集約的な産業と考えられるため、この数値が大きいほど地域への影響力が大きいと考えられ、逆に低いとサービスの質の低下につながり望ましくない。

#### (6) 社会価値生産性

ボランティアを含めた総資源投入量に対して、どれくらいの社会価値を生み出したかを示すため、「コミュニティへの貢献」に寄与する。

かたくりの会はボランティアの協力を得て大きな社会価値を生み出しているが、ほほえみサービス及びヴィーヴルは社会的なインプットとアウトプットがほぼ均衡している。この指標は、1.0 以上あればやる効果が認められる訳だが、前章で検討した SROI に端的にみられるように、社会価値に関しても費用対便益効果がますます問われるようになっており、この数値を少しでも高めるための努力が必要とされている。

#### (7) 社会的支援収入比率

市民からの寄付や会費など、フィランソロピーによって受ける資金援助を示すため、「コミュニティへの貢献」と「影響を受ける人々の参加」に寄与する。ただし、会費や寄付がある NPO 法人と、営利企業を比較することは難しいために本章では分析を省略する。

#### (8) 助け合い活動比率

地域における相互扶助を目的とした助け合い活動が占める割合であり、「コミュニテ

ィへの貢献」と「影響を受ける人々の参加」に寄与する。

かたくりの会は 42.6%と高い比率を示し、地域の相互扶助活動に積極的に取り組んでいる一方、ほほえみサービス及びヴィーヴルは事業性が高い活動に傾注している。この指標は、ソーシャルビジネスの大きな特徴の一つである、連帯性や互酬性を問うものであり、一定の水準は確保すべきである。

#### (9) ボランティア・レバレッジ<sup>23</sup>（人的資源）

ボランティアの参加によって、有償労働の何倍の人的資源投入量を生み出しているかを示す指標であり、「最少量の有償労働」と「影響を受ける人々の参加」に寄与する。

かたくりの会はボランティアを活用して、有給スタッフの 1.32 倍の人的資源が活用されているが、ほほえみサービス及びヴィーヴルは有償資源への依存度が高い。

#### (10) ボランティア・レバレッジ（総資源）

ボランティアの参加によって、実際支出額の何倍の総資源投入量を生み出しているかを示す指標であり、「コミュニティへの貢献」と「影響を受ける人々の参加」に寄与する。かたくりの会は、1.24 倍となり支出額以上の資源を活用している。他方、ほほえみサービスとヴィーヴルは有償資源への依存度が高い。(9) とほぼ同じ結果になった理由は、本章で採用した社会価値の認識方法がボランティア評価に大きく依存していることに起因している。

## 4 まとめ

本章では、地域福祉事業を行うソーシャルビジネスに社会価値計算書を適用することにより、それら事業者が生み出した社会価値を貨幣的に可視化することに取り組んだ。さらに、社会価値指標を用いることによってソーシャルビジネスに関する EMES の基準にも依拠しながら、組織形態や収入規模の違いを超えて社会価値を比較する手

---

<sup>23</sup> レバレッジとは「槌子」という意味であり、一般的な財務用語としては他人資本（負債）を用いて高い自己資本利益率を得る手法を言う。馬場他（2009, p.11）では、この用語を非営利組織にも援用し、ボランティアを活用して有償資源投入量の数倍の社会価値を生み出す「ボランティア・レバレッジ効果」として提案している。

法を検討した。

今回の実証研究では、代理変数を用いて貨幣価値に換算できる社会価値に限り、できるだけ合理的な方法による測定に努めたが、逆の見方をすれば、「ボランティア作業を通じた孤独感の低下」や「イベントを通じた地域の連帯感の創出」など代理変数の設定が難しいものについては、ボランティア役務として社会費用と社会便益とに両建てして認識するに留まり、インパクトの測定方法はまだ課題として残されている。その上、社会価値指標については、どのような水準を確保すれば良いソーシャルビジネスであると評価できるかは、いまだ明らかになっていない。例えば、ボランティアの協力を得て地域の活動に取り組むことは望ましいが、有償事業にも取り組まなければ活動を維持することができない。しかし逆に、有償事業に依存して過度に効率性を重視すれば、社会的な使命を果たすことができなくなる。このように考えると、各事業者のミッションに応じて、様々な指標を組み合わせてソーシャルビジネスを評価する仕組みが必要であり、唯一の理想像を描くのではなく、多様なソーシャルビジネスのあり方を模索する必要がある。

今回の研究では、地域福祉事業、それも訪問介護サービスを行うソーシャルビジネスでの社会価値の試算と指標を使った比較の段階にとどまっているが、引き続きケース・スタディを積み重ねて、望ましいソーシャルビジネスの評価手法を探る取り組みを続けていきたいと考えている。

## 第4章 評価プロセスの検討—ステークホルダー参加型評価を中心に—

### 1 はじめに

ソーシャルビジネスを提唱した Yunus (2007, p.174) は、「ソーシャルビジネスは、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<sup>24</sup>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への信頼は低く、現段階で購買へ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

---

<sup>24</sup> 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、「社会的アイディ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。

標の達成具合や生み出した社会価値を、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。

企業のCSR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<sup>25</sup> 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。

本論文ではこれまで主に、Tuan（2008）やZappala and Lyons（2009）が類型化した社会価値測定の諸手法から、Quarter et al.（2002）の示唆を得てソーシャル・アカウンティングによる社会価値分析を検討してきた。これらは事業型NPOを中心としたサードセクターで発展してきた概念であり、ソーシャルビジネスとして活動する営利企業まで拡大して適用できるかどうかを考察することが、第2章、第3章での研究課題の中心であった。次に検討すべきは、社会的信用を醸成する評価プロセスの確立であり、そのためには第三者や幅広いステークホルダーの巻き込みが不可欠となる。この点に関しては、サードセクター内での研究や実践の蓄積は薄く、営利企業、中でも大企業を中心としたCSRの取組みにおいて発展してきた。そこで本章では、これまでとアプローチを変え、企業セクターで発展したSEAAR研究の理論的成果を踏まえて、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する。

---

<sup>25</sup> 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。

## 2 歴史的経緯

Gonella et al. (1998, p.1)によれば, SEAAR 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.

社会監査 (social audit) という用語を, 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たのは, Bauer and Fenn (1973) であり (亀井 1977, pp.57-58), SEAAR に関する最初の理論的ガイドラインと位置づけられる. Bauer and Fenn (ibid., 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) 質保証の 5 項目から構成される. そして, 彼らが研究した会社の中で, 唯一 Abt Associates<sup>26</sup> だけが社会監査と呼んでも意味のある方法を完成させた (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」が指摘された (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<sup>27</sup>を実施する」ことが提案されている (ibid., pp.43-44). これらは, 社会監査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, 実現可能な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

---

<sup>26</sup> 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.

<sup>27</sup> 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.

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 SEAAR への社会的関心も減退していった。

再び SEAAR 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 SEAAR 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 (GRI 2013) まで発行されている。

図表 29 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。

図表 29 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、将来の活動を作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）より筆者訳

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 AccountAbility<sup>28</sup>（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,

<sup>28</sup> 1995 年設立した非営利団体で、NEF の開発局長 Simon Zadek 氏が、初代代表に就任。サステナビリティ報告書の保証基準となる AA1000 の最初の基盤基準を 1999 年に発表した。

p.56). 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。また前章で述べたように、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 でも特徴とされている。

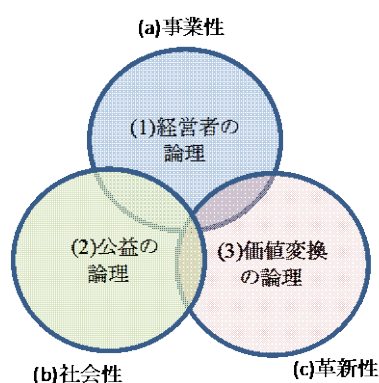
次節ではこれまで主として企業セクターで発展した SEAAR のフレームワークを確認するとともに、ソーシャルビジネスの文脈から見える新たな意義について検討する。

### 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 (図表 30)。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。

図表 30 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が、(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が、(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して、新しい社会的価値を創出する革新性とが、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、本章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 (ibid.) 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) 質保証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。合理的な基準やデータの測定方法が見当たらない場合は尚更、ステークホルダーとの対話が評価の妥当性のために不可欠となるだろう。なお、これまでの SEAAR アプローチで、考案された評価指標を示したのが図表 31 である。

図表 31 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
顧客	苦情	管理職の男女比率	Shared Earth
		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

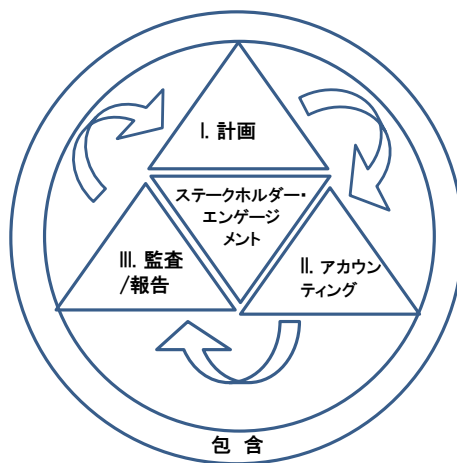
出所：Gonella et al. (1998, pp.29) をもとに筆者作成

### 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。この点で本論文が参考とするのは、国際的シンクタンクである 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、社会会計・監査（Social Accounting and Auditing）や SROI 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の検討の上で、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。図表 32 で示すのは、AA1000 のプロセスモデルであり、以下、概説する（ISEA 1999, pp.27-31）。

図表 32 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、その中での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証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され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 (ISEA 1999, 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、質保証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、本章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 本事例の選択理由

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) 日本国内の非営利セクターでは 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<sup>29</sup>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 JICA<sup>30</sup>、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表 33 で、事業面をまとめたのが図表 34 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

---

<sup>29</sup> 外務省 NGO 活動環境整備支援事業 NGO 専門調査員制度

<sup>30</sup> 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。

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が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、課題の考察を通じて、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、地域社会と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、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。

図表 33 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	播種期	発展初期	発展期	自立期	自律期
	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	29団体	35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				社会的責任の自覚化
理事会	理事 監事	理事8名 平均出席率90.6% 監事1名 (理事と兼任)	理事7名 平均出席率61.9% 監事1名 (専任に)	理事7名 平均出席率76.6% 監事2名 (会員と外部から1名)	理事6名 平均出席率66.6% 監事2名	理事9名 平均出席率81.7% 監事2名
事務局	所在地 事務局長 勤務体制 勤務環境	東区勝和庄(10㎡1.5万円) 非常勤(無給+交通費なし) 週3日(午後のみ) 日給2名	96/1~99/3 北区東長町(22㎡・月額2万円) 非常勤(無給+交通費支給) 週4日(午後のみ) 日給3名	99/4~中村区名駅南(NPOプラザ内)(35㎡・月額3万4千円) 非常勤(無給+交通費支給) 週4日 日給3名	99/4~中村区名駅南(NPOプラザ内)(35㎡・月額3万4千円) 非常勤(無給) 週5日 日給2名	2000/4~中村区名駅南(NPOプラザ内)(35㎡・月額3万4千円) 非常勤(無給) 週5日 月給制
財務内容	収入 会費割合 人件費割合(対総支出)	¥2,722,225 15.6% 5.1%	¥3,933,683 16.7% 21.3%	¥6,103,649 15.6% 27.3%	¥10,163,387 9.5% 29.9%	¥14,994,587 8.2% 29.9%
ボランティア						1999年4月 ボランティア登録有料化 1) ボランティア保険加入(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—ナシ—

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）

図表 34 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連合体としてのそれぞれの団体の強化のための動き		いっしょにやろまいNGO 中部NGOフォーラム(96, 97, 98, 99, 2000)			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		96, 97, 98はNGO・行政・企業とのネットワークづくり			ネットワーク交流会(11月, 8月)	どまんなか金庫 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					99/3NGO体質強化公開フォーラム	NGOスタッフ研修(98/2000)
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)	NGO調査員制度を利用
一般市民がNGOにかかわる事柄の活動をサポートする動き		連絡メーダー・NGO社会員研修コーディネーターのコーディネート(96/97, 98, 99, 2000)	97/12共生を志する集会 ブラジル人少年連帯集会			2000は地球市民月間と運動
国際理解の視野を広げる活動		秋のザンギリア・外国人との文化交流祭(95, 96, 97, 98, 99, 2000)	国際協力市民講座(JICAと共催を開始)	97/7 開発教育地域セミナー	99/3 開発教育地域セミナーをふる NGO海外スタディツアー(98, 99, 2000)	
外務省やJICA			外務省・NGO定例会議(年4回, 東京)	JICA・NGO定例会議(年4回, 東京)	開発教育小委員会 NGO・外務省共同評価 JICA開発パートナー直轄タスクフォース	
市町村自治体					名古屋国際センター(NIC)との懇談会(98/11, 2000/1, 2001/3)	愛知県国際交流協会との懇談会(99/3, 2000/10)

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ーからなり、NNC は (b) カテゴリー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。

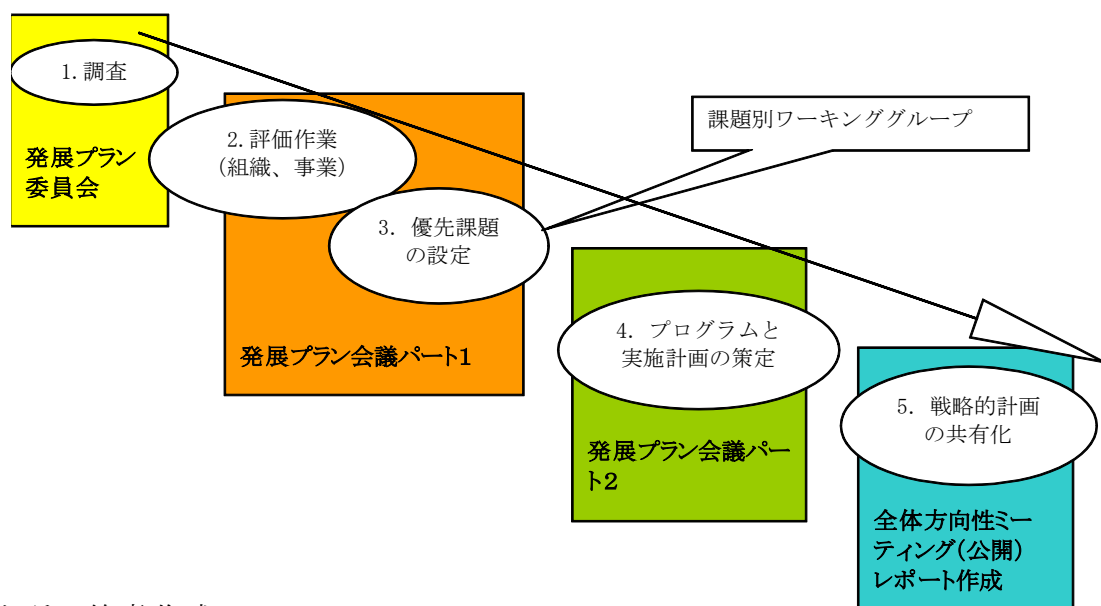
第三に、アウトプットに関することで、ステークホルダー参加型評価で得た結果を実際の運営に反映させるために、戦略的計画策定 (strategic planning) 手法<sup>31</sup>を取り入れ、3年計画の「発展プラン」作成を最上位に位置づけた。

NNC による評価プロセスを示したのが、図表 35 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。

---

<sup>31</sup> Drucker (1974, 上田編訳 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 (Drucker1990, pp.63-64)。

図表 35 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

#### 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。委員会のメンバーは、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、図表 36 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．

図表 36 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
顧客	サービス	相談件数
		講座等の受講者数
		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
		製品や設備の寄付または社屋の利用
	パートナーシップ	企業や学校との協働事業数、達成度
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，図表 37 に示す評価シートを用いて調査を行い，その結果を図表 38 のように集計した．評価項目は，PCM（Project Cycle Management）分析<sup>32</sup>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．

<sup>32</sup> 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．

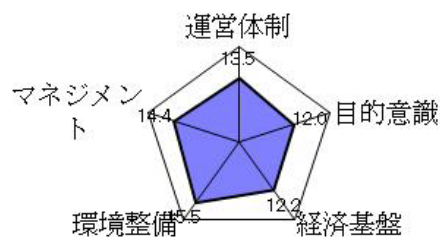
図表 37 評価シート

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の共通項がわかっている	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	

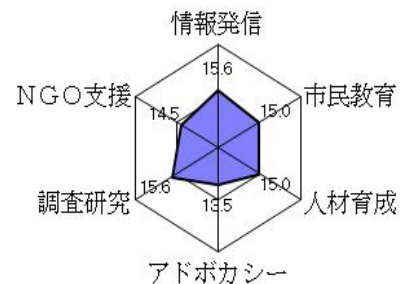
事業評価項目	内 容	5段階評価	合 計
情報発信	一般市民に加盟団体はじめNGO一般の活動情報が伝わる	5・4・3・2・1	
	社会に積極的にPRしている	5・4・3・2・1	
	市民に伝えたい内容がしっかりある	5・4・3・2・1	
	加盟団体にきめこまかい情報提供をしている	5・4・3・2・1	
地球市民教育	一般市民がNGOの意義を理解している	5・4・3・2・1	
	センターがNGOと一般市民とのギャップを埋める役割を果たす	5・4・3・2・1	
	青少年のニーズをつかんでいる	5・4・3・2・1	
	地域社会のニーズに応えている	5・4・3・2・1	
人材育成	センターやNGOの活動者が増える	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）

図表 38 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、2 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、図表 39 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。

図表 39 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

重点目標1:  
**地域型ネットワークNGOとしての目的・役割の明確化**  
a) 「地域型ネットワークNGOとしての名古屋NGOセンターの活動指針の作成」  
・名古屋NGOセンターの社会性・活動指針・活動指針の作成  
・活動理念(ミッション)と事業の整合性を定期的にモニタリング  
b) NGOが活動理念と事業の整合性を重視した運営ができるよう支援する  
・「活動理念と事業」について地域のNGO間の議論を促進  
・「活動理念と事業」についてNGOに対するコンサルティング支援  
・地域のNGOと協働し「NGO一般の行動指針」を作成

重点目標2:  
**収入構造の改善と相互理解を基調とした柔軟な組織運営**  
a) 同様の収入(会費・購読料・寄付金)を増やし、総収入の1/4を達成する  
・高収入の事業・活動の具体化  
・NGOセンターのPR・食料品参加への呼びかけのDMの発送  
・会費・購読料・データベースの作成  
・会費の集いの定期開催  
・加盟NGOの主催事業に賛同し、積極的後援  
・NGOセンター専門委員と維持会役員候補(大学図書館など)を訪問  
・加盟NGOとNGOセンターの会費をパッケージにした特別購読会員の創設  
・地球市民月間など事業別に寄付金キャンペーン  
b) 事務局強化と作業部会制の拡大により、柔軟な運営体制を構築する  
・理事の増員と構成の見直し  
・スタッフと理事候補の能力育成  
・事務局規定と経理規定の整備

重点目標3:  
**地域のNGO情報・リソースセンターとしての機能の充実**  
a) 調査研究の基盤となる情報管理を徹底する  
・加盟NGOほか地域のNGO情報の収集・データベース化  
・自治体国際交流・大学と一般市民が利用しやすいNGO情報システム作り  
b) NGOマネジメント研究  
・加盟NGOの活動状況・運営方法を比較し、その強みや弱みを共有  
・加盟NGO向けの情報収集・情報提供  
c) データベースを通じて世界の動きを中心とした知識の蓄積を進める  
・年1回の大会(地球市民月間)と半年1度のミニ大会の開催  
・ディベーター大会の成果を編集し、フリップシートを作成

重点目標4:  
**地域社会におけるNGOの影響・社会的認知の向上**  
a) 地域住民のNGO活動への理解を促進する  
・地球市民月間に、より多くの協力者を呼び、市民参加を促す  
b) 地方行政への提言や連携を強め、NGOと行政のパートナーシップを育成する  
・NGOやANAなど自治体国際交流機関、JICA中部との定期懇談会の開催  
・名古屋市の市民活動推進センター・設立委員会への関与  
c) 総合的な学習へのNGOの参画を推進する  
・「国際協力市民講座」の企画・企画  
・国際理解教育カリキュラム・教材の制作  
・学校の先生やNGOスタッフを対象にしたフリップシート作成講座の開催  
・自治体、教育委員会、学校、国際交流協会、NGOをコーディネート  
・域内の学校での事業展開

収入計画

現状(2001.3)					2001年度					2002年度					2003年度				
会費収入	対総収入	加盟NGO数	1,200,000	8%	35	1,500,000	10%	40	1,800,000	12%	45	2,000,000	13%	50					
購読料	対総収入	賛助団体数	15,000	0.1%	3	200,000	1.3%	8	400,000	2.7%	10	500,000	3.3%	15					
寄付金	対総収入	維持会員数	400,000	3%	150	800,000	5%	160	1,200,000	8%	170	1,500,000	10%	180					

2001年度	2002年度	2003年度	実施体制
4.5.6 7.8.9 10.11.12 1.2.3	4.5.6 7.8.9 10.11.12 1.2.3	4.5.6 7.8.9 10.11.12 1.2.3	
			ミッション委員会
			ミッション・評価委員会
			ミッション委員会
			ミッション委員会・事務局
			ミッション委員会
全体方向性ミーティング	NGOスタッフ研修		
4.5.6 7.8.9 10.11.12 1.2.3	4.5.6 7.8.9 10.11.12 1.2.3	4.5.6 7.8.9 10.11.12 1.2.3	
			理事会・財政運営班
			財政運営班・事務局
			調査研究班
			事務局
			理事会・事務局
			財政運営班・事務局
			財政運営班・事務局
			「地球市民月間」委員会・財政運営班
			理事会・財政運営班
			理事会・財政運営班
			理事会・事務局
			事務局・監事
地球市民月間	新春ネットワーク交流会		
4.5.6 7.8.9 10.11.12 1.2.3	4.5.6 7.8.9 10.11.12 1.2.3	4.5.6 7.8.9 10.11.12 1.2.3	
			調査研究班
			調査研究班・地域政策参画班
			調査研究班
			調査研究班・総務委員会
			調査研究班・事務局
			ディベーター
			ディベーター班
全体方向性ミーティング	NGOスタッフ研修		
4.5.6 7.8.9 10.11.12 1.2.3	4.5.6 7.8.9 10.11.12 1.2.3	4.5.6 7.8.9 10.11.12 1.2.3	
			「地球市民月間」委員会
			地域政策参画班
			地域政策参画班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班
			調査研究班

出所：筆者作成（青木 2001b, p8）

#### 4-3-4 レポーティング ―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、SEAAR 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

ここでは、3-1 節で示した 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、アカウンタ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」<sup>33</sup>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」<sup>34</sup>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。

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）。

---

<sup>33</sup> NNC が 2002 年に制定した「名古屋 NGO センター憲章」の別称。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）。

<sup>34</sup> 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ごうと、NNC が 2004 年に創設（名古屋 NGO センター 2004）。

### (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図表 40 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。

図表 40 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

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、Stakeholder Research 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図表 41 になる．

図表 41 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 まとめ

本章では，まず社会的・倫理的な会計・監査・報告（SEAAAR）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、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。

本章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ト、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を期待したい。

## 第5章 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—

#### 1 はじめに

本論文では、第1章で財務データを使ったソーシャルビジネスの経済価値の測定を試み、実践者が経営判断する際に多角的な「セクター」分析が有用であること、欧米では大学や中間支援組織<sup>35</sup> (intermediary) が連携してこれに取り組んでいることを指摘した。また第4章ではステークホルダー参加型評価の経営改善面での有効性を検証したが、一般に資源が限られているソーシャルビジネスでは、外部資源（評価人材、資金）利用の可否が大きく作用し、ここでも中間支援組織が重要な役割を担うと考えられた。

一般の企業と同様、ソーシャルビジネスが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り、その中核をなすのが中間支援組織である。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ると、「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」(55.0%)を挙げている（経済産業省 2008, pp.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、中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。

日本において中間支援組織の起源をみると、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団体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

---

<sup>35</sup> 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 2002a）。

加している<sup>36</sup>。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 2002a）、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）。

そこで本章では、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、第 2 章で言及したロジックモデル(Logic Models)を用いて、これらアプローチの分析を試みる。

## 2 中間支援組織の機能

### 2-1 歴史的背景

日本では NPO・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、何を契機にして登場したのであろうか。

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** を確保する必要性が生まれたこと、(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

---

<sup>36</sup> 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。

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にともなう，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<sup>37</sup>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）<sup>38</sup>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 2001c, 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<sup>39</sup>，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 UK<sup>40</sup>，以下 SEUK という）や，ロンドン都市圏での Social Enterprise London<sup>41</sup>（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

---

<sup>37</sup> 内閣府（2002b, p.39）によれば，「ユナイテッド・ウェイは理事長などの給料が破格に高額であり，また出張の際，ホテルのスイートルームの使用，航空機のファーストクラスの利用などがなされ，その待遇の是非について裁判となった．」

<sup>38</sup> 経済産業省日本版 PPP 研究会によれば，PPP は，サッチャー政権以降のイギリス保守党政権が進めてきた民営化，PFI，民間委託等の考え方を，労働党ブレア政権が拡張して展開したもので，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る．「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が重視されている（経済産業省日本版 PPP 研究会 2006）．

<sup>39</sup> 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）．

<sup>40</sup> 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）．

<sup>41</sup> 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スルのスキームによって設立された（小熊 2007, p.20）．

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。

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<sup>42</sup>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

---

<sup>42</sup> (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ロピーのモニター、(8) 非営利活動の倫理と基準に対するモニター、(9) 助成財団等の情報と資金調達に関わる支援、(10) 助成財団等のネットワーク、(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)。

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 2002a）．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（2013）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（ibid., p.93）．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．

以上ここまでの中間支援組織の機能を分類し，現状分析をまとめたのが図表 42 である．まず大きな類型としては（A）課題解決，（B）人材育成，（C）環境・基盤整備の 3 タイプに大別できる．その上で，内閣府（2002a）が示した 7 つの機能と新たに起業家育成を合わせた 8 機能を，それぞれに配置した．（A）課題解決タイプは①情報提供，②マネジメント能力の向上，③資源・技術の仲介の 3 機能が含まれ，他のタイプと比べると積極的に取り組まれているといえる．ただし，高度化する個別ニーズに対するコンサルタント力，対応力がますます問われるようになっている．次に（B）能力形成

タイプは、既存の事業者に対する④人材育成と、近年ニーズが高まっている⑤起業家育成に分けられる。起業家育成ではビジネスプランなど経営スキルに関するセミナーの開催に加えて、創業マニュアルや成功する創業モデルを作成し、新たな担い手の発掘と支援に取り組む。最後に（C）環境・基盤整備タイプで、これは⑥評価、⑦価値創出、ネットワーク・コーディネート の 3 機能からなる。前述の 2 タイプと比べると発展途上にあり、機能強化が求められている。⑥評価は、社会性や経済性に関する評価基準や顕彰制度を行政や大学、関係機関とともに創設・運営して、事業者を健全な経営へと導くこと、また消費者や地域の信頼感を醸成することが期待される。⑦価値創出は、ソーシャルビジネスの調査研究を通して、経済的・社会的貢献を明らかにし、より活動しやすい環境整備を行政に政策提言したり、企業に提案したり、社会を先導する新たなビジネスの開発を促進する活動である。⑧ネットワーク・コーディネート は、異業種間、あるいは民間・大学・行政などセクター間で交流の場をつくり、事業者が未知のパートナーと出会い、新たな取組みを始める機会を提供することである。また中間支援組織間のネットワーク化によって、シームレスな支援体制を構築することも重要である。

図表 42 中間支援組織の機能と分析一覧

類 型	機 能	主なサービス内容	分析結果			
			国土交通省 (2013)	関東経済産業局 (2009)	工藤 (2013)	今田 (2007)
(A)課題解決	①情報提供	・補助金など支援制度情報 ・セミナー情報	○	◎	○	—
	②マネジメント能力の向上	・コンサルティング ・ハンズオン支援	○	○	※	—
	③資源・技術の仲介	・ビジネスマッチング ・専門家、プロボノ派遣	—	—	※	—
(B)能力形成	④人材育成	・経営、資金調達、税務、労務等のセミナー	○	○	—	—
	⑤起業家育成（※）	・起業セミナー ・マニュアル、モデル化	—	○	—	—
(C)環境・基盤整備	⑥評価	・評価基準や顕彰制度 ・消費者の信頼醸成	—	—	—	—
	⑦価値創出	・調査研究と政策提言 ・新たなビジネス開発	—	—	—	※
	⑧ネットワーク・コーディネート	・異業種、セクター間交流 ・中間支援ネットワーク	—	—	—	※
備 考	内閣府（2002a）をもとに⑤を追加				※広範囲の知識と支援スキルを持つ人材不足	※今後ますます必要とされている機能

出所：内閣府（2002a），国土交通省（2013），関東経済産業局（2009），工藤（2013），今田（2007）をもとに筆者作成

## 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であるが、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した後、ビジネスシステム分析を使ってモデル化を行う。

##### 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 IRS990<sup>43</sup>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<sup>44</sup>. 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 (カウンティ) 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

---

<sup>43</sup> 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.

<sup>44</sup> 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.

あり、法人格には関係がない<sup>45</sup>。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 2008)。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 Service<sup>46</sup>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ズ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; 2007a)。

### 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

---

<sup>45</sup> 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)。

<sup>46</sup> Third Sector (2010) によれば、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。

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<sup>47</sup>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、図表 43 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。

図表 43 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ズ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。

出所：筆者作成

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ズサイド大学による調査項目は、図表 44 で示す通りである。

<sup>47</sup> 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。

図表 44 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，英国ティーズ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								
		所在地		所在地		所在地								
		創業年数		n/a		創業年数								
		組織形態		組織形態		組織形態								
		発足経緯		n/a		発足経緯								
		事業分野		事業分野		事業分野								
		n/a		n/a		サービス内容								
		n/a		従業者		常勤・非常勤数		従業者		常勤・非常勤数				
				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），b: 経済産業省（2008），c: Chapman et al.（2006）を参考に筆者作成

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ズ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し，ティーズ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．

#### 3-1-4 財務統計調査アプローチのモデル化 ―ビジネスシステム分析から―

ここからは前述の日英米のケース・スタディをもとに，ビジネスシステム分析の手法を活用して，財務統計調査アプローチのモデルを検討する．

まず始めに，ビジネスシステム分析について概説する．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，図表 45 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）．

図表 45 システムの基本概念



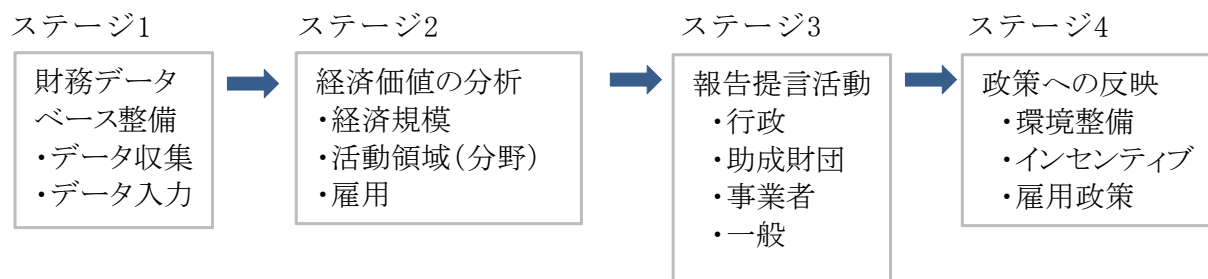
出所：藤本（2001, p.15）を参考に筆者作成

システム概念は当初，主に生産管理の場面で適用されてきたが，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)<sup>48</sup>。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業務を分類、整理して、それらの連鎖を再構築するフレームワークである。ビジネスシステム分析では、業務行程を細分化した流れ図（プロセス・フロー・チャート）を作成するが、財務統計調査アプローチのプロセスを示したのが、図表 46 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、以下で各段階の業務内容と達成のための条件を検討する。

図表 46 財務統計調査アプローチのプロセス・フロー・チャート



出所：筆者作成

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 NPO 法人の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。他方、近年 NPO 法人よりも情報開示が進んでいるのが社会福祉法人で、日本経済再生本部（2013, p.67）が「社会福祉法人の財務諸表の公表推進」を提起したのを受け、厚生労

<sup>48</sup> 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）。

働省（2014b）では、所轄する官庁（都道府県、指定都市、中核市）に対して通知を行い、全ての社会福祉法人の現況報告書と財務諸表がインターネットで公表されることになった。ただし、NPO 法人、社会福祉法人以外の事業者については、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態を呈しており、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、ティーズ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応的なものに留まり、中長期的な課題解決の視点からは効果的とはいえない状況にある。

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。

以上ここまで、中間支援組織による財務統計調査アプローチについて日英米のケース・スタディと、ビジネスシステム分析によるモデルの検討を行った。次節では、もう一つの基盤強化アプローチについて、同様の方法で検討する。

### 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 Washington Post Award for Excellence in Nonprofit Management

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 2001c）。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ろ盾を得て、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<sup>49</sup>。そこで筆者が行った調査<sup>50</sup>をもとに、Washington Post Award for Excellence in Nonprofit Management（以下、ポスト・アワードという）の概要を説明する。なお 2005 年に WCA は the Center for Nonprofit Advancement（以下 Center という）に名称変更している。

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、Center 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、図表 47 である。

---

<sup>49</sup> 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。

<sup>50</sup> 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。

図表 47 Washington Post Award for Excellence in Nonprofit Management 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）より筆者作成

ポスト・アウォードの意義は、(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 Center 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 認証・認定方式

ポスト・アウォードに対して、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（認証）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 Standards for Excellence 評価基準は、図表 48 で示す評価項目を達成した事業者に、3 年間の認証を付与する仕組みになっている。認証事業者は、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。

図表 48 Standards for Excellence 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）より筆者作成

他方ヨーロッパにおいては、第2章で述べたように SROI 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。2015 年現在、45 カ国以上にメンバーを有する Social Value International 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 (Social Value International 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、Social Value UK と NEF Consulting で数多くの SROI トレーニングが開催されている。

### 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」（笹川平和財団 1998）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（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。

図表49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。

図表49 「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、図表 50 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（横浜企業経営支援財団 2011）。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（横浜企業経営支援財団ウェブサイト）。

図表 50 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
	品 質	認証取得（ISO等）、高齢者対応製品、BCP
一 般	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（OHS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：横浜企業経営支援財団（2011）

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<sup>51</sup>。

<sup>51</sup> 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。

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（図表 51）。

図表 51 「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
組織安定性	持続発展	ガバナンス
		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）

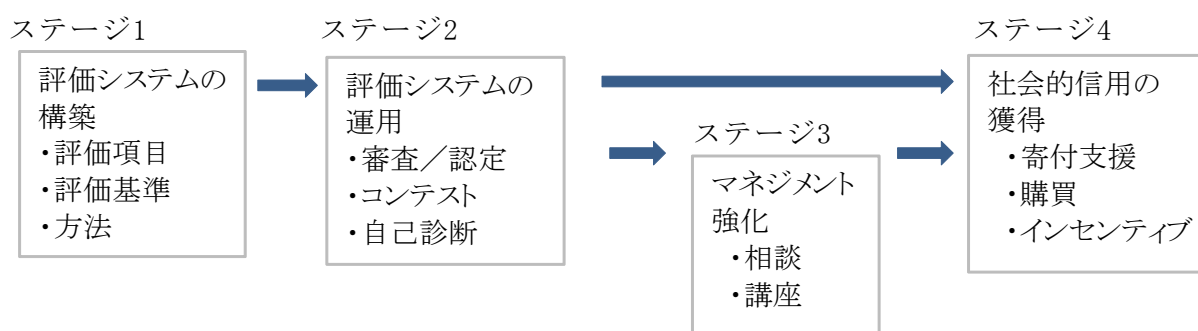
この取りまとめを行った認定 NPO 法人言論 NPO 代表の工藤泰志氏は、「この評価基準は日本で初めての体系だった評価システム」であり、NPO にとどまらず、公益関連の団体や企業まで適応が可能」と述べている（「エクセレント NPO」をめざそう市民会議 2010, p.6）。

「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、認定 NPO 法人言論 NPO 代表の工藤泰志氏によれば、認証制度を求める声も多いという。また 2015 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。

### 3-2-4 評価アプローチのモデル化 ―ビジネスシステム分析から―

続いてビジネスシステム分析を使って、評価情報を活用したマネジメント支援アプローチのプロセスモデルを検討する。一連のプロセスは、図表 52 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) 社会的信用の獲得、の4段階に分けることができる。

図表 52 評価アプローチのプロセス・フロー・チャート



出所：筆者作成

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。認証制度、アワード形

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，Center 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，認証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．

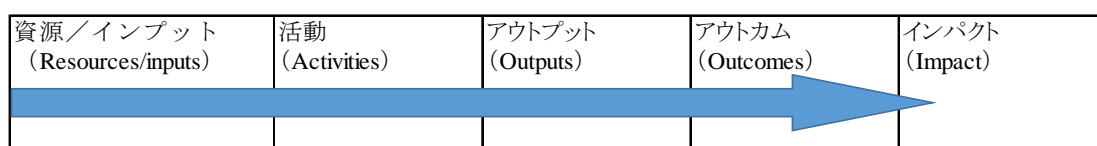
以上，本節ではソーシャルビジネスの基盤強化を目的にした中間支援組織による取り組みを，マクロとミクロの二つのアプローチに分類して整理した．マクロ的アプローチは，財務統計調査を活用してセクター全体のプレゼンスを高めるアドボカシー機能であり，他方，ミクロ的アプローチは，評価ツールを活用して個々の事業者のパフォーマンスを高める，ボトムアップ型のマネジメント支援機能である．両アプローチとも日英米のケース・スタディの後，プロセス・フロー・チャートによるモデルを検討した．次に，ロジックモデルを活用して中間支援組織による両アプローチの有効性評価に取り組むこととする．

## 4 考察

### 4-1 ロジックモデル (Logic Models)

Zappala and Lyons (2009, pp.10-13) によれば，ロジックモデルは事業サイクルにおける「資源投入 (Inputs)」→「活動 (Activities)」→「産出 (Outputs)」→「成果 (Outcome)」→「インパクト (Impacts)」の因果関係に焦点をあてたフレームワークである (図 53)．例えば，ある活動が適切になされれば，予測されたアウトプットが生まれ，今度はそのアウトプットから，アウトカムが達成され，さらにそれがターゲットに対してインパクトを与えるという図式である．

図表 53 ロジックモデルによるプロジェクトの因果関係



出所：Zappala and Lyons (2009, p.11) より筆者作成

ロジックモデルには様々なタイプがあり，近年注目を集める SROI でも基本フレームワークに取り入れられているが，最もよく知られているロジックモデルは，1971 年に USAID (アメリカ国際開発庁) が公式採用した LogFrame である．LogFrame は，プロ

プロジェクトの因果関係の連鎖<sup>52</sup>に加えて、各段階で成果を測る指標とその入手手段を事前に設定して、プロジェクト後にそれを使って評価することが可能である。また目標が達成される上で阻害となる要因についても、事前に検討することが特徴である。本節では、LogFrame を使って 2 つのアプローチを分析する。

## 4-2 財務統計調査アプローチの効果に関する考察

図表 54 は、財務統計調査アプローチの LogFrame であり、マトリックスの右側の列は、前節のケース・スタディで取り上げた「山形県ソーシャルビジネスデータベース」プロジェクトを評価したものである。

図表 54 財務統計調査アプローチの LogFrame 分析

プロジェクトの要約	指標 (indicators)	入手手段 (Data Sources)	外部条件 (Assumptions)	山形県ソーシャルビジネスデータベースのケース分析	
<b>目標 (Goal)</b> ソーシャルビジネスが社会に信頼され、活動しやすい環境が整備される。	・事業所数、雇用数、収入規模 ・寄付や助成など社会的支援 ・市民や消費者、取引先の期待度／満足度	・各種経済統計データ ・事業者、消費者へのアンケート調査	・コンプライアンスやリスクマネジメントの徹底	未確認	・「やまがた社会貢献基金」の創設
<b>目的 (Purpose)</b> ソーシャルビジネスの強化・成長戦略が実践者、ステークホルダー間で活発に話し合われ、検討される。	・経営セミナーの受講者数 ・中間支援組織への相談件数 ・行政や関係機関への政策提言機会	・中間支援組織への聞き取り ・行政、関係機関への聞き取り	・経済団体、金融機関との連携	確認	・山形県NPO推進委員会、中小企業診断協会、ファンドレイズ講座などで活用(全8回)
<b>アウトプット (Output)</b> ソーシャルビジネスの経済価値の見える化が図られる。	・レポート発行数 ・Webでのオープンリソース ・他の経済指標との比較研究	・他県や国全体の比較データ	・大学との共同研究	確認 (限定)	・Webでのオープンリソース
<b>インプット (Inputs)</b> データベース（財務・非財務）を構築し、運営する。	・データ収集の時間とコスト ・データ入力のコスト ・データベースの初期投資	・NPO法人開示データ ・それ以外アンケート ・財務／非財務データ ・勤務データ	・行政や他の中間支援組織の信頼と情報共有	確認	・事業者情報（山形県） ・基盤データベース（大阪大学供与） ・人的、資金支援（東北公益文科大学）

出所：USAID の LogFrame をもとに筆者作成

まず、このプロジェクトが目指す変化の連鎖をみていくと、「ソーシャルビジネスの財務・非財務合わせたデータベースを構築する」ことがインプット（Inputs）であり、これにより、「ソーシャルビジネスの経済価値の見える化が図られる」ことがアウトプット（Output）となる。さらにこの成果を使って、「ソーシャルビジネスの強化・成長戦略が実践者、ステークホルダー間で活発に話し合われ、検討される」とする目的（Purpose）が成し遂げられ、最終的な目標（Goal）である「ソーシャルビジネスが社会に信頼され、活動しやすい環境が整備される」ことが、期待されている。

<sup>52</sup> USAID の LogFrame ではプロジェクト連鎖を Inputs, Outputs, Purpose, Goal とされている。

次に各段階における指標（indicators）とデータの入手手段（Data Sources）について検討する。（1）インプット段階の指標は、投入する資源量に関するもので、データの収集と入力に費やす時間とコストがこれにあたる。NPO 法人の場合には開示データが使えるが、それ以外はアンケート調査等、別の方法を考えなくてはならない。これらのコストは、データの更新ごとに発生する。加えて最初は、データベース構築の初期投資が必要となる。（2）アウトプット段階の指標が意味するのは成果であり、「経済価値の見える化」の成果指標として、データベースのオープンリソース化や、レポート発行数、他の経済・社会指標との比較研究などが考えられる。次に（3）目的である「強化・成長戦略に対する意識向上、検討」を計る指標として、経営セミナーの受講者数、中間支援組織への経営相談件数、行政や関係機関との意見交換の機会などが考えられる。最後に（4）長期的な目標「社会に信頼され、活動しやすい環境整備」は、事業所数・雇用数・収入規模などの経営指標や、寄付や助成など社会的支援の数や金額、さらにソーシャルビジネスに対する市民や消費者の期待度・満足度で測定できるだろう。

続いて、目標達成を阻害する外部条件（Assumptions）について検討する。（1）「データベース構築」段階では、行政や他の中間支援組織の信頼と協力を得て、有効な情報を効率的に入手することが重要である。（2）「経済価値の見える化」段階では、分析能力が確かな大学や研究機関との連携・共同研究が質の確保において鍵となる。（3）「強化・成長戦略に対する意識向上、検討」では、経済団体や金融機関と連携するのが効果的である。（4）「社会に信頼され、活動しやすい環境整備」は、ソーシャルビジネスに不祥事やトラブルが発生すれば、信頼は一瞬に失われてしまうために、コンプライアンスやリスクマネジメントの徹底が不可欠となる。

以上のフレームワークを使い、「山形県ソーシャルビジネスデータベース」プロジェクトの効果を評価すると、（1）「データベース構築」は、県や大学から有益な情報やノウハウを得て効果的に実現し、（2）そのデータをオープンリソース化したことは、「経済価値の見える化」に対して有効であったと考えられる。ただし、この「見える化」は財務分析に限定されており、他の経済指標との比較など内容面でのさらなる充実が課題である。（3）このレポートは県の審議会や中小企業診断協会、NPO 法人の経営セミナーなど、様々な場面で活用されて（8回を確認）、「強化・成長戦略に対する意識向上、検討」面での効果を確認できる。（4）その成果が「社会に信頼され、活動しやすい環境整備」につながっているかどうかの評価は、「やまがた社会貢献基金」が創設さ

れるなど一部に外形的な確認ができるが、市民や消費者の意識変化までのインパクト評価は未測定であり、評価は差し控えたい。

#### 4-3 評価アプローチの効果に関する考察

次に LogFrame をつかって、評価アプローチの効果を検討する（図表 55）。評価事例は、IDEC（財団法人横浜企業経営支援財団）による「横浜型地域貢献企業認定規格」である。

図表 55 評価アプローチの LogFrame 分析

プロジェクトの要約	指標 (indicators)	入手手段 (Data Sources)	外部条件 (Assumptions)	横浜型地域貢献企業認定規格の ケース分析	
<u>目標 (Goal)</u> 社会に貢献している事業者が、持続的に成長する。	・認定事業者としてのブランド確立 ・セクターあるいは地域の事業所数、雇用の拡大	・市民、経営者、従業員へのアンケート調査 ・各種経済統計データ	・TPPなど社会・経済環境の大きな変化への対応力	未確認	
<u>目的 (Purpose)</u> 認定事業者が増加して、経済面、社会面で業績が改善する。	・個々の経営指標の改善 ・質の向上 ・NPO等との協働プロジェクトの増加	・認定事業者へのアンケート調査 ・外部評価員による評価	・認定更新する事業者が定着すること	確認 (限定)	・定性的評価(社員のモチベーションの向上) ・交流会(ビジネスマッチング)
<u>アウトプット (Output)</u> 認定制度が周知されて、認定取得に向けた事業者のインセンティブが高まる。	・認定申請事業者数 ・認定事業者へのメリット付与	・申請件数、問合せ数 ・HPのアクセス数調査 ・行政機関や金融機関への聞き取り	・優遇措置を導入する行政機関や金融機関の掘り起こしと調整	確認 (限定)	・2014年4月現在287社 ・建設業中心 ・公共事業インセンティブ発注、制度融資
<u>インプット (Inputs)</u> 認定制度を創設して運営する。	・運営スタッフの従事時間 ・説明会の開催 ・評価員の人材育成(委託含む)	・勤務データ ・事業記録	・制度設計や評価員育成面での大学等の協力	確認	・IDEC、横浜市、横浜市立大学（評価員育成）、横浜商工会議所、NPO（交流会）による推進体制

出所：USAID の LogFrame をもとに筆者作成

先ほど同様、最初にプロジェクトを実施することによって期待される変化の連鎖を考える。ここでのインプット (Inputs) は「認定制度を創設して運営する」ことであり、その結果、アウトプット (Output) として「認定制度が周知されて、取得に向けた事業者のインセンティブが高まる」。それが、「認定事業者が増加して、経済面、社会面で業績が改善する」という目的 (Purpose) につながり、最終的な目標 (Goal) である「社会に貢献している事業者が持続的に成長する」という変化を生み出す。

次に目標達成の指標 (indicators) をみていく。(1)「認定制度を創設して運営する」というインプットに必要な資源は、運営スタッフの時間とコストである。これには、制度の初期設計から説明会のような広報までを含む。外部人材を評価員にする場合には、人材育成や委託に関わるコストもかかってくる。続いて (2)「認定取得のインセ

ンティブ」は、認定申請事業者数によって現在の需要が把握でき、認定事業者に対するメリット付与は将来の需要を増やす指標となる。そしてターゲットとしている認定事業者の（3）「業績改善」を導く。この指標は、個々の事業者の収入規模など主な経営指標であり、また質の面でも何らかの数値化がされていることが望ましい。単一事業者としての取り組みだけではなく、NPO 等との協働プロジェクト実績も指標となりうる。これを通じて期待される長期的な目標「社会に貢献している事業者が持続的に成長する」を測定する指標として、認定事業者としてのブランドの確立、セクターあるいは地域における事業者や雇用の拡大が想定できる。

続いて目標達成を阻害する外部条件（Assumptions）を検討する。（1）「認定制度の創設と運営」は、中間支援組織が単独で行う場合、インパクトや公平・公正面から問題が生じる恐れがあるため、制度設計段階から大学や行政等と協力することが重要である。また、制度設計に加えて評価員の任命・育成という人材確保も重要な課題であり、この面でも大学等との連携が求められる。（2）認定事業者に対する優遇措置は、「認定取得のインセンティブ」に大きく影響することから、導入に前向きな行政機関や金融機関を掘り起こし、調整することが鍵になる。（3）ターゲットである「認定事業者の業績改善」に関しては、事業者が認定を更新し（リピート率を上げ）、レベルをあげていくことが重要である。最後に（4）「社会に貢献している事業者が持続的に成長する」ための外部条件は、TPP（環太平洋パートナーシップ）協定など社会・経済環境の大きな変化をリスクではなくチャンスと考える対応力が問われる。

以上のフレームワークを「横浜型地域貢献企業認定規格」プロジェクトに当てはめて、効果を検討してみる。（1）「認定制度の創設と運営」は、IDEC を中心に横浜市、横浜市立大学、横浜商工会議所、NPO 横浜スタンダード推進協議会が推進体制を組織し、評価員の育成は大学が、交流会企画は NPO が担当するというように効率的な運営ができています。（2）2005 年の制度開始以来、認定事業者は着実に増え、2014 年 4 月現在 287 社が認定を受けている。認定事業者に対しては、横浜市の公共事業入札でのインセンティブ発注や制度融資「企業価値向上資金」が実施されており、「取得に向けた事業者のインセンティブ」に一定の効果が確認できる。ただし、認定を受け更新する事業者の圧倒的多数が建設業関係であり、サービス業など他の業種の関心をいかに高めるかに課題が残る。（3）「認定事業者の業績改善」に関しては、社員のモチベーションが高まったなど定性的な情報は確認されているが、定量的な経営情報は捕捉されて

いないため、近年は、認定企業を対象とした交流会がビジネスマッチングの場としても重視されている。このような取組みが（４）「社会に貢献している事業者の持続的な成長」に与えているインパクトをどう測定するか、その指標として「横浜型地域貢献企業」のブランド力や信用力が想定されるが、現在のところ経営者や従業員へのインパクト、さらに市民、消費者、取引業者へのインパクトに関する情報はなく、評価は差し控えたい。

## 5 まとめ

本章では、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ケース・スタディを行った。その上で両アプローチともビジネスプロセス分析によるモデル化を行い、求められる業務内容を整理した。さらにロジックモデルを使った評価に取り組み、プロジェクトによる変化の因果関係を明らかにした後、評価指標を検討し、ケース・スタディ２事例を適用して試行した。その結果、プロジェクトを実施することによって期待される長期的な効果やインパクトは、今回は定量的な情報が少なく確認できなかったが、ターゲットに対する直接的な効果は、ある程度把握することができた。

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。その際に、ケース・スタディで取り上げたアメリカにおける、NCNA、NCCS、IS が連携した取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」<sup>53</sup>のネットワーク構

---

<sup>53</sup> 「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

策の中で，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．

---

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．

## 第6章 ソーシャルビジネスを担う人材育成

### —社会人力育成山形講座における効果測定の取り組み—

#### 1 はじめに

自らが当事者意識を持ち、ビジネスとして積極的に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、一般に「人」「モノ」「金」「情報」と整理される経営資源の中でも、「人」こそ最大の資源である。しかし、経済産業省（2008, p.10）による調査では、ソーシャルビジネスの普及・発展上の課題として 42.3%の事業者が「担い手になろうとする人の絶対数の不足」をあげている。社会的課題の解決という大きな志とともに、社会に新たな価値を提供する高いイノベーション力とマネジメント能力を兼ね備えた人材の育成は、ソーシャルビジネス共通の課題といえる。

他方、「失われた 20 年」と言われる経済の長期停滞からの脱却、成長戦略を示した日本経済再生本部（2013）では、起業促進による産業基盤の革新が最重要課題の一つに挙げられ、目標として開業率・廃業率を英米レベルの 10%台に上昇させることが目指されている<sup>54</sup>。起業活動の国際比較調査である Global Entrepreneurship Monitor（以下 GEM という）においても、日本は起業活動が世界で最も低調な国の一つであり、起業家の育成が喫緊の課題であることをデータも裏付けている（GEM 2012）。

この点、ソーシャルビジネスの先進地域であるヨーロッパ諸国においては、初等教育から大学までの一連の教育課程が、将来起業を志すマインドセットに大きく影響するとの認識から、包括的な起業家教育が推奨され、積極的に取り組まれてきた（European Commission 2006）。日本でも近年、「これからの大学教育等のあり方について（第三次提言）」（教育再生実行会議 2013, p.5）において、社会を牽引するイノベーション創出のための教育・研究環境づくりが重点項目として掲げられ、若者の起業家精神を育成する学部・大学院カリキュラムの大胆な転換、教育機能の強化に取り組み始めている。しかしながら、起業家教育に対する日本の社会的な評価は低く、OECD（2013）の調査では、起業家教育の有効性を評価する人は、2割にも満たない。

この起業家教育に対する日本と欧米の一般的な認識の違いは、起業家教育の歴史や

---

<sup>54</sup> 中小企業庁（2012）の統計調査によれば、2004 年～2006 年の事業所ベースの開業率は 6.4%、廃業率は 6.5%である。

背景の違いもさることながら、教育効果に対する地域や企業の信頼が大きく影響しているように思われる。例えば欧米では、起業家教育の効果の計量分析や評価手法の検討が進んでいるが、日本では、起業家教育によってどのような効果が生まれ、それをどのように測定し、評価するかは未だ明らかになっていない。その上、起業家教育そのものの目的や内容も明確化されておらず、対象である学生にとっても理解しがたいものに留まっている。

そこで本章では、起業家教育の効果に関する先行研究と、日本の起業家教育の現状を概観した後、効果測定の手法を示し、実際に日本の教育現場に適用して得られる結果を分析する。そして、評価手法の有効性や課題について検討を加える。

## 2 起業家教育に関する先行研究

### 2-1 起業家、起業活動に関する研究

起業家教育の先行研究を検討するにあたり、まず起業家とは何か、起業活動と経済の関係について考察した研究をサーベイする。

歴史上、起業活動を本格的に研究対象にしたのは、Schumpeter であると言われている（石田 2009, Oosterbeek et al.2010）。Schumpeter（1912）は、イノベーションによって時代遅れの古い製品やサービスが破壊され、新しい生産性の高い製品やサービスが生まれることで経済は発展すると考え、この実践者を起業家（entrepreneur）と呼んだ。この文脈での起業活動とは、生産要素を全く新たに組み合わせる「新結合」によって、(1)新商品を開発し、(2)新しい生産方法を導入し、(3)新しい市場を開拓し、(4)原材料の新しい仕入先を獲得し、(5)新しい組織を実現することとされた。ただし、坂本（2011）によれば、Schumpeter は、「あくまでも経済発展におけるイノベーションと企業家の役割を後世の私たちに認識させたに止まり、イノベーションそのものにかかわる実践的な知識を体系的に示したわけではなかった」と、その歴史的役割について言及している。

Schumpeter のイノベーション概念を発展させつつ、新しい起業家像を切り拓いたのは、現代マネジメントの父と言われる Drucker である。Drucker が定義する起業家とは、「変化を探し、変化に対応し、変化を機会として利用する者」（Drucker 1985）であり、

その目的は「顧客の創造」(Drucker 1954)であると述べている。ここから導かれる起業活動の二つの基本的な機能は、マーケティングとイノベーションである。Drucker (1985)は、「成功した起業家に共通するのは、性格ではなく、体系的イノベーションを行っていることである」とし、起業家が取り組むべき、7つのイノベーションの機会<sup>55</sup>を分析した。ただし、「イノベーションに関わる目標設定の最大の問題は、影響度や重要度を評価測定することの難しさにある」とDrucker (1954)が指摘したように、イノベーションに代表される起業活動の貢献度を図る研究は、近年まであまり取り組まれてこなかった。

このテーマでの研究は、21世紀に入って、Van Praag and Versloot (2007)によってようやく進められた。Van Praag and Verslootは、過去12年の実証研究57件のデータを活用し、起業活動が経済に与える効果を、(1)雇用創出、(2)イノベーション、(3)生産性と成長、(4)個人の効用からなる4項目、87指標で整理、分析を試みた。その結果、起業活動は、影響を与える分野は特定されるものの、経済の成長に非常に重要な役割を担っていることを学術的に証明した。

その他、起業活動の国際比較研究であるGEMは、1999年以降毎年、世界の主要国の起業活動に対する意識や行動に関する調査と、各国の経済環境、制度・政策、教育等が起業活動に与える影響を評価し、報告書を発行している。2012年のGEM調査には69カ国が参加し、起業活動への世界的な関心の高さを示している(GEM 2012)。

## 2-2 起業家教育の効果に関する研究

続いて、起業家教育の効果に関する先行研究について調べてみる。起業家教育は、第二次大戦直後にアメリカから始まり<sup>56</sup>、アメリカ国内の大学では広く普及してきた。Kuratko (2005)によれば、起業家教育をテーマとするアメリカの主要な発表文献は、80年代は15件だったものが、90年代に37件に増え、2000年代は最初の5年間だけでも27件に上り、この20年間において起業家教育が実践的にも研究的にも大きな高潮

---

<sup>55</sup> 1. 予期せぬこと、2. ギャップ、3. ニーズ、4. 産業構造の変化、5. 人口構造の変化、6. 認識の変化、7. 新しい知識の獲得である。

<sup>56</sup> 1947年ハーバード大学ビジネススクールでの特別講座を起源に、1953年にはDruckerがニューヨーク大学で講座を始めた。1968年にバブソン大学で初めてアントレプレナーシップの学位が創設されると、1971年には、南カリフォルニア大学で、アントレプレナーシップ専攻のMBAが創設された(Koch 2003, Kuratko 2005)。

にあることを示している。この潮流はアメリカに限ったことではなく、1990 年代後半から世界中で起業家教育の普及が加速していることは、OECD（2013）も示す通りである。

今では世界各地で取り組まれている起業家教育であるが、ドイツの研究者である Koch（2003）は、起業家教育を大別して 2 つのタイプに分類し、目的に応じた教育スタイルの必要性を指摘した。

- (1) 広義の起業家教育：起業家精神、起業家の特徴と能力、陥りやすい失敗、  
経済的・社会的な役割に関する学問的関心
- (2) 狭義の起業家教育：起業家になるために必要とされる実践的な学習

広義の起業家教育は、起業家の資質、行動特性やイノベーション等の起業家理論を学ぶことが目的であり、実際に起業することを直接的には狙っていない。そのため、起業家教育の効果としては、狭義の起業家教育によってどの程度、実際の起業につながったか把握することが重要である。

この視点からニューヨーク大学の研究チームは、5 つの大学の大学生、MBA コースの院生、卒業生を対象に調査を行い、下記のことを明らかにした（Summit Consulting 2009）。(1) 起業家教育を受けた卒業生は、非受講の卒業生よりも、高い確率で起業活動に関与している、(2) 起業家教育を受けた卒業生は、非受講の卒業生よりも、特許取得や新しい生産システムの採用、新商品・サービスの開発等、革新的な経営を行っている、(3) 中小企業での就業について、起業家教育を受けた卒業生と非受講の卒業生には差異がない、(4) 大学の成績と起業活動への関与との間には相関がない、(5) 起業家教育を受けた学生・卒業生は、非受講の人よりも自分は起業スキルを有しているとする自己評価が高い、等である。この調査は、5 つの大学の在校生、卒業生を対象にしている点、サンプル数が 5,598 人と大きい点、起業家教育の受講者と非受講者を比較検証している点で、客観性の高い研究であり、アメリカの起業家教育が、受講した学生の実際の起業活動にプラスの効果を与えていることが確認できる。

また同時期、ヨーロッパにおいて広義の起業家教育の効果に関する研究が、Oosterbeek et al.（2010）によって行われた。この研究は、差分法を使った計量分析で、SMC と呼ばれるオランダで一般的な起業家教育を実施している職業訓練大学の学生を

対象に行われた。彼らは起業家教育の効果として、起業家精神とスキルが向上すると考え、起業家精神の評価項目として、(1)目標達成への意欲、(2)自立への欲求、(3)力への欲求、(4)社会性、(5)自己効力感、(6)忍耐力、(7)リスクを恐れない傾向、の7つを、スキルの評価項目として、(8)市場への意識、(9)創造力、(10)柔軟性の3つを設定した。そして学生による自己評価を行い、有効なサンプル数 409 人分のデータを集め分析した。ただし、その結果は大方の期待に反するもので、スキルについてはほとんど効果が確認できず、起業家精神については、マイナスの効果が表れた。この理由を Oosterbeek et al. (ibid., p.452) は、「起業家教育を通じて、自分自身と起業家になるために求められることの両方に対して、学生がより現実的な見方をするようになったため」と考察している。

以上、起業家教育の効果に関する欧米の先行研究をみてきたが、起業家育成を目的とした狭義の起業家教育の効果は、ある程度確認されているものの、起業家精神や資質の育成に係る広義の起業家教育の効果は、どう測るかを含め、さらなる研究が待たれている。

## 2-3 日本における起業家教育の研究

日本における起業家教育は、大学・大学院において「起業家育成講座」等の開設が本格化する 1990 年代初頭に端を発するが、その実践も研究も、欧米に比べて非常に遅れた分野となっていることは、多くの研究者等が指摘するところである(櫻澤 2010)。本章では、起業家教育と教育効果のテーマに絞り、研究動向をフォローするが、最初に取り上げるのは、起業家教育が起業意識に与える効果に関するものである。

河野 (2013, p.216) は、「多くの起業家は、金銭的誘因よりも自分らしく仕事をする事、社会に貢献することに動機づけられている」という点に着目し、起業家の成功体験と価値観の変化、自分らしい成長(有能感)が相関関係にあることを明らかにした。その上で、起業家教育は、「自信」「困難であっても起業する理由となる価値観」「高い自己確信」を育成すべきことを強調した。

この「自分は・・・できる」という自己確信、自己効力感の視点から、実際の起業家教育の効果を実証的に明らかにしたのが、関 (2005) の研究である。「顧客に喜んでもらえた」や「誰かの役に立てた」等の成功体験を積み上げることにより、起業家

精神の基礎を涵養できる」との仮説のもと、「チャレンジショップの企画運営はビジネス経験の乏しい短大生がビジネスの実践力を養うのに適した教育方法である」とその効果を指摘した。

また、キャリア教育として実施するソーシャルビジネスへのインターシップの効果を、「共感創出」と「物語性」の視点から分析した毛受・馬場（2012）の研究は、キャリア教育は、「自己理解」「社会理解」「自己効力感」を確立するための物語性を持った達成経験を生み出す必要がある」との結論を導いたが、自己効力感は起業家精神の涵養とも密接に関係していることから、起業家教育の手法としても大変示唆に富んでいる。

次に、日本の起業家教育の現場で広がりを見せている、二つの教育形式の効果に関する研究を取りあげる。小野瀬（2012）は、企業経営者をゲストスピーカーとする講義に着目し、受講生へのアンケート調査をもとに定量的な効果測定を行った。そして3年間の研究の結果、「ゲストスピーカー型の講義は、起業家輩出に決定的効果をもつとはいえないが、起業意識を高める効果をもつ」ことを明らかにした。

次に、ビジネスプラン作成の教育効果に関する研究である。栗島（2012, p.137）は、7年にわたる学生主体のベンチャービジネス研究会の活動実績を分析し、「ビジネスプランを作成し、プレゼンテーションを行うことが、人間的あるいは社会人としての成長を促す」ことを示した。また上野（2009, p.74）は、学生の自己評価の方法により、ビジネスプラン作成の効果を測定して、主体性や傾聴力での効果を確認するとともに、「革新的というよりは既存のビジネスを組み合わせたり、少し変えたりしたものが多くなる傾向がある」と学生の発想力の制約についても指摘した。

これに対して、原田（2010, pp.81-82）は、イノベーション論に立脚した立場から、起業家教育とは「実際に新しい価値を創造するイノベーションプロセスを体験・学習すること」であり「日本で起業家教育として実施されている活動は、経済や企業運営の知識・企画力の向上、職業観・勤労観の育成等が主たる目的であり、アントレプレナーシップの育成には直接つながらないものが多い」と批判した。

以上ここまで、日本における起業家教育について、主に教育効果に関する研究を概観してきたが、櫻澤（2010, p.4）が指摘するように、日本の起業家教育は「教授法や教材研究もまだ緒についたばかりであり、起業家教育の評価方法の開発も今後の大きな課題」であるというのが現状である。現在、経営学、経済学、教育学、工学、デザイ

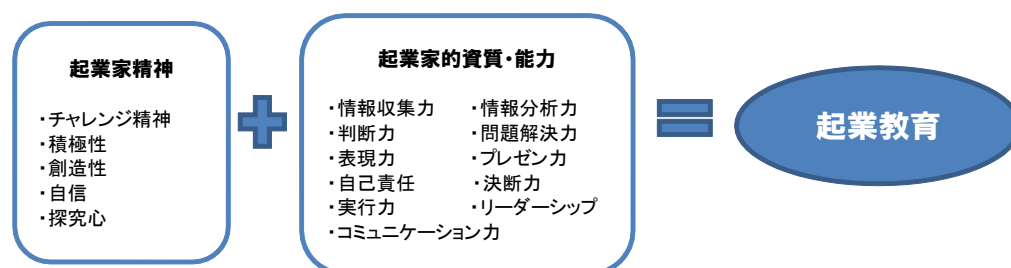
ン、情報など学際的な実践が取り組まれており、起業家教育の成果を共有し、量的な拡大を支え、質の向上へと導く研究が求められている。

### 3 日本における起業家教育の現状と課題

#### 3-1 日本での起業家教育の文脈

日本では、起業家教育、起業教育、アントレプレナーシップ教育等、様々な呼び方をされる entrepreneurship education であるが、国内の公式文書に最初に登場するのは、1998 年、当時の通商産業省が文部省と連携し取りまとめた「アントレプレナー教育研究会報告書—起業家精神を有する人材輩出に向けて—」である。これは、前年 1997 年に橋本内閣が閣議決定した「経済構造の変革と創造のための行動計画」を受けたもので、北海道拓殖銀行や山一証券の破綻に象徴される金融危機と深刻なデフレ経済、就職氷河期の到来等、経済構造改革の大波が打ち寄せる中、起業家教育によって社会人として自立できる人材、生き延びることができる力を育成する必要性が強調されている。この報告書の中で、起業家教育とは、「起業家精神と起業家的資質・能力を有する人材を育成する教育」であり、起業家精神は、「単にベンチャー企業の経営者等に限定されるべき資質ではなく、あらゆる業種や職種に共通して必要とされる資質」と定義されている（通商産業省 1998）。

図表 56 経済産業省の定義による起業家教育



出所：通商産業省（1998）、中部経済産業局（2007）より筆者作成

上述の「起業家精神」と「起業家的資質・能力」は、起業家や起業志望者だけに必要なものではなく、社会人として必要な基礎的な力であることから、起業家教育は誰

にとっても有益かつ必要な学習とされる。この意味では、Koch の分類による広義の起業家教育タイプに近い概念といえる。

この報告書を起点として、経済産業省による起業家推進事業や、国立大学での起業家育成講座の開設等が展開され、日本の起業家教育に与えた影響が大きいことから、本章における起業家教育の定義も上記を踏襲する。

### 3-2 大学での起業家教育の動向

国が 1998 年に初めて実施した起業家教育実態調査（通商産業省 1998）によると、日本の起業家教育は 1986 年頃に開始し、調査時点では約 30 大学で講座が設置にされ、5 つの大学院で専門課程が確認された。それが 2002 年の調査（経済産業省 2002）では、64 大学に増加し、2008 年の調査（経済産業省 2009）では、起業家教育の講座を設置している大学は 247 校、専門コースも 55 校で設置されている。247 校という数字は、全国の大学の 46%に相当することから、近年大学における起業家教育の急速な普及、拡大の傾向が明らかである。

続いて 2008 年の調査（経済産業省 2009）から、大学の学部における起業家教育の内容をみると、(1)起業やベンチャー経営そのものの理論を講ずる（61.5%）、(2)起業やベンチャー経営に関するケース・スタディを行う（57.3%）が中心的に行われており、次いで(3)ビジネスプランの作成法について講義を行う（34.1%）、(4)受講生にビジネスプランを作成させる（30%）、(5)実際の経営者が起業等の体験談を話す（24.8%）の順が続く。(6)マーケティング（23.8%）、(7)ファイナンス（18.5%）、(8)法務や知的財産（12.7%）の講義や、(9)専門家が起業等の実務を解説する（11.9%）はあまり実施されていない。大学院における順位もこれと大差がない結果が得られた。このデータから、日本の大学における起業家教育は、理論を講じる授業とケース・スタディやケース・メソッドによる討議形式の学習が主流であり、実際の起業に直結する法務、財務、市場の知識やノウハウ習得には力点が置かれていないことが読み取れる。つまり、Koch の広義の起業家教育タイプに相当する。これは、日本で起業家教育が導入された目的が、起業家の輩出よりも、社会人として自立できる力や生き延びることのできる力の育成であることと表裏一体である。

次に、授業形式についてみると、所属する大学の教員が通常の講義を行う場合が最

も多く(学部 65.9%, 大学院 68.9%), 外部講師による講義科目も3割近く(学部 26.4%, 大学院 27.8%)に上った。また, 受講生によるプレゼンテーションやグループ演習を行う「参加実践型授業」は, 学部で 19.1%, 大学院で 28.9%行われている。最近では, 大学の専任教員と外部講師とがチームを組んで起業家教育を行うケース(武田他 2012)や, 大学と産業界とが起業家教育の包括提携協定を結ぶケース(櫻澤仁 2010)等, 一部ではより効果的な起業家教育を目指した実践が行われている。

### 3-3 起業家教育に対する評価

ここまで, 大学で行われている起業家教育の現状を概観してきたが, 日本の起業家教育に対する一般の評価は, 手厳しいものがある。OECD (2013) の調査によれば, (1) 起業家的な積極性や心構えに役だっている, との評価も, (2) 起業家教育がビジネスを運営できるスキルやノウハウを提供している, との評価も, どちらも2割程度に留まり, 国際的にも最低水準に甘んじている。

日本の起業家教育の特徴, つまり起業に必要な知識やノウハウを教える実利的な起業家教育ではなく, 起業家的な考え方や心構えから社会人としての自立力を養う起業家教育が目指され, 普及していることから, (2) の評価が低いのはある意味当然の結果である。しかしながら, (1) の評価についてはどう考えればいだろうか。本章では, 社会人基礎力を手がかりに, この問題を考えてみたい。その理由は, 日本の起業家教育が目的とする, 社会人として自立力, 生き延びることができる力, この能力こそ社会人基礎力<sup>57</sup>に他ならないからである。

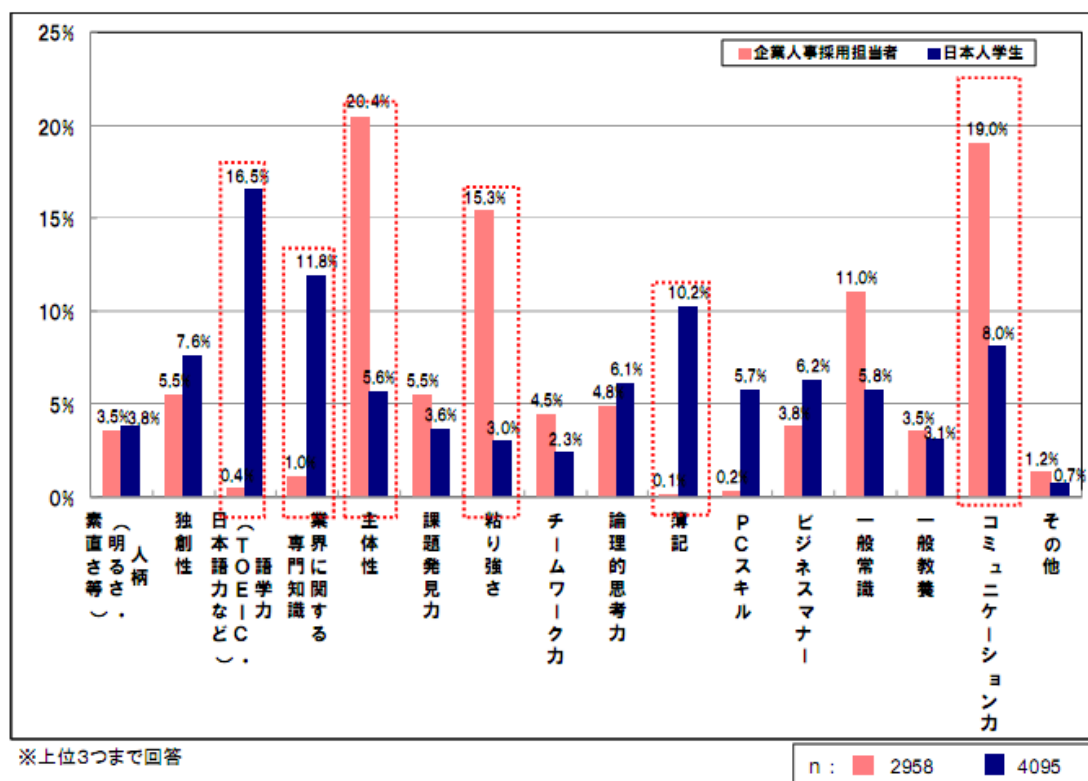
図表 57 が示す社会人基礎力に関する経済産業省 (2010) によれば, 企業側が学生に求める能力要素と, 学生が企業から求められていると考えている能力要素ならびに水準には大きな乖離が存在することがわかる。企業側は学生に対し, 「主体性」「粘り強さ」「コミュニケーション力」「チームワーク力」といった内面的な基本能力の不足を感じている一方, 学生は技術, スキル系の能力要素が自らに不足していると考えている。起業家教育に対する一般の期待, その裏返しとして低い評価もこのあたりが要

---

<sup>57</sup> 経済産業省 (2006, p.14) 社会人基礎力研究会では, 社会人基礎力は職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために基礎的な力として定義され, 以下 12 の能力要素が列挙されている。主体性, 働きかけ力, 実行力, 課題解決力, 計画力, 想像力, 発信力, 傾聴力, 柔軟性, 状況把握力, 規律性, ストレスコントロール力。

困と思われる．ではどうすれば学生に不足する社会人基礎力を高められるだろうか．

図表 57 自分に不足していると思う能力要素【対日本人学生】と  
学生に不足していると思う能力要素【対企業】



出所：経済産業省（2010）

「体系的な「社会人基礎力」育成・評価モデルに関する調査・研究実施報告書」（経済産業省 2011）では，全国の大学でモデル的に取り組まれているプログラム構成や授業の工夫等が紹介されている．学部混成のクラス編成，学部混成のティーチングスタッフ，グループ活動，課題解決型授業，ワークショップ，ファシリテーション，リフレクション（振り返り），インターンシップ等，教育現場では様々な工夫がなされ，社会人基礎力の向上に一定の効果が確認されている．また，林他（2008）の研究は，グループ学習や PCM（Project Cycle Management）等「学生参加型授業」が，受講生のコミュニケーション力，自主性，批判的思考，論理性，表現伝達に有効であることを示している．

他方，起業家教育に話を戻すと，所属する大学の教員が通常の講義と同様に理論を

講ずる，いわゆる伝統的な聴講スタイルが多いのは前述した通りである．パワーポイント等用いた解説や，ケース・スタディ，ケース・メソッドによる討議形式の授業も取り入れられているものの，受講生によるプレゼンテーションやグループ演習といった「参加実践型授業」は，まだまだ一般的ではない．つまり，社会人基礎力を伸ばす教育スタイルが未確立であることが，起業家教育の効果を阻害し，社会的な評価を得られない一因とも考えられる．

次節以降では，社会人基礎力をベースにした起業家教育の効果測定手法を検討し，実際の授業に適用してその有用性を検証する．

## 4 「見える化」のためのフレームワーク

### 4-1 社会人基礎力の評価スキーム ―社会人力育成山形講座モデル―

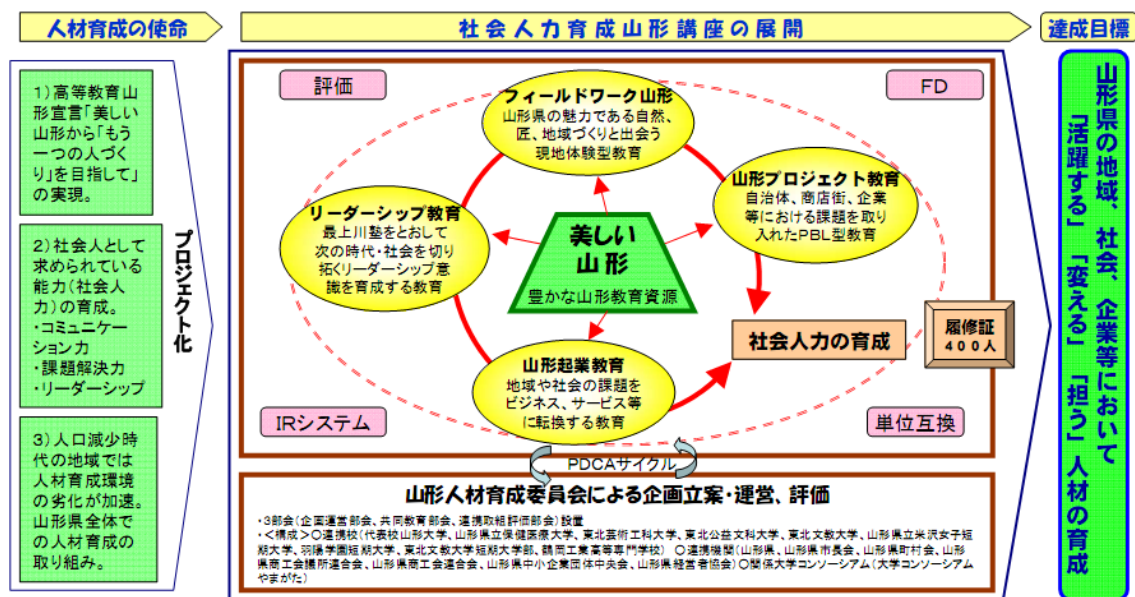
日本における起業家教育導入の経緯と，社会的な期待に鑑みれば，起業家教育の目的は，学生の起業家精神と起業家的資質・能力の育成となる．これは，社会人基礎力と言われている，社会人として自立できる力，生き延びることができる力と重複していることを前節で確認した．そこで本節では，社会人基礎力の効果測定をベースにした起業家教育の評価のあり方を検討する．

大学間連携共同教育である「大学コンソーシャムやまがた」では，学生の社会人基礎力の育成を目的に，2013年から「美しい山形を活用した社会人力育成山形講座」（以下，山形講座という）を開始している．そこでは，図表 58 で示すように，大学コンソーシャムを構成する各大学が，それぞれの特徴を活かして，「フィールドワーク山形」，「山形プロジェクト教育」，「山形起業教育」，「リーダーシップ教育」の 4 テーマ 28 講座を実施し，学生の社会人基礎力の育成を目指している<sup>58</sup>．

---

<sup>58</sup> 筆者は，2013 年 3 月より山形講座の運営チームに就任し，「山形起業教育」担当教員として，「アントレプレナーシップ論」および「アントレプレナーシップ演習」を東北公益文科大学にて開講するとともに，共同教育評価スキームの検討に参画している．

図表 58 美しい山形を活用した「社会人力育成山形講座」の展開方向



出所：横井 博（2013a）

山形講座では社会人基礎力の中でも特に、経済産業省の調査（2010）で企業と学生の間で認識に大きな乖離があった、(1)コミュニケーション力と(2)リーダーシップ、さらに起業家的資質・能力の一つとして欠くことのできない(3)課題解決力の育成に戦略的に取り組んでいる。さらに、山形講座全体として質の向上を目指して体系的な共同教育評価に取り組んでいるが、本章の主たる関心は、起業家教育の効果測定にあるため、ここでは評価項目とその方法に絞って検討を続ける。

#### 4-2 評価項目と評価方法

山形講座では、社会人基礎力の達成度を図るために、学生による自己評価と教員による評価の二つの評価方法を採用し、このうち学生による自己評価について共同教育評価の対象としている。図表 59 で示すように、学生が自己評価する評価項目は、コミュニケーション力、課題解決力、リーダーシップに関する計 15 項目からなり、「よくできる」から「全くできない」までの 5 段階の指標が用意されている。学生は、受講前と受講後の 2 回自己評価を行い、この差を教育効果として認識する方法である。また、共同教育評価の一環として、学生の授業評価にも取り組み、より効果的な授業を

模索している。

図表 59 学生による自己評価シート

**1** あなた自身について、以下の項目は次の5段階評価のどれにあたりますか。評価欄にマーク(✓)してください。  
 [5]よくできる [4]できる [3]おおむねできる [2]できない [1]全くできない

項目	[5]	[4]	[3]	[2]	[1]
1 相手の挨拶に応じて、また自発的に、挨拶が行われましたか	○	○	○	○	○
2 相手の話を聞いて、その考え方や意図を理解することができましたか	○	○	○	○	○
3 相手に自分の意見を、要点を整理して伝えることができましたか	○	○	○	○	○
4 話し合うべき内容や方向性がかみあった対話ことができましたか	○	○	○	○	○
5 自分の意見との相違点・共通点を理解して、相手に働きかけができましたか	○	○	○	○	○
6 感情的な対立や誤解を解消する対応ができましたか	○	○	○	○	○
7 必要な調査を行って現状を把握することができましたか	○	○	○	○	○
8 客観的に現状を分析することができましたか	○	○	○	○	○
9 現状から課題を設定(発見)することができましたか	○	○	○	○	○
10 設定された課題を解決する提案ができましたか	○	○	○	○	○
11 自分の提案をわかりやすくはっきりと表現することができましたか	○	○	○	○	○
12 求められている時に行動を成し遂げることができましたか	○	○	○	○	○
13 他の範となるような言動を行うことができましたか	○	○	○	○	○
14 グループをまとめ、誘導するような行動を行うことができましたか	○	○	○	○	○
15 自分の求めている事を成し遂げることができましたか	○	○	○	○	○

出所：横井 博（2013b）

#### 4-3 山形講座モデルへの追加

山形講座における社会人基礎力の評価は、コミュニケーション力、課題解決力、そしてリーダーシップの3つの要素を測定するもので、これらは起業家教育が目指す起業家的資質と重複している。他方、起業家教育に特有の評価項目もあり、付け加える必要がある。

起業家教育では、起業家的資質に加えて、起業家精神の涵養も目的のひとつとされる。チャレンジ精神、積極性、創造性、自信、探究心等がこれにあたる。前述した起業家教育に関するOECDの調査（2013）でも、チャレンジ精神（sense of initiative）が評価項目とされている。また、河野（2013）と関（2005）の研究では、起業家教育の効果として自己確信力が重視されていた。そこで、本章では山形講座モデルに、チャレンジ精神と自信の2つを評価項目に追加して検討を試みる。

## 5 ケース・スタディ

### 5-1 東北公益文科大学の事例

ここでは前節で検討した評価フレームワークを、実際の起業家教育に適用し、教育効果の測定を通じて、その課題と可能性を考察する。

分析対象として、東北公益文科大学で実施する「アントレプレナーシップ論(I)」および「アントレプレナーシップ演習(I)」を取り上げる。両講座とも山形講座の一環として行われ、(1)社会人基礎力の育成を目的とした起業家教育である、(2)他大学の関連講座との共同評価が可能である、(3)単位互換制度により、他大学の学生との共同学習による効果が期待される、という特徴がある。また東北公益文科大学は、(4)大学まちづくりのパイオニアとして地域との連携が深く（伊藤・小松 2006, 伊藤他 2007）、(5)社会人と学生が共に学ぶ「社会的起業家育成講座<sup>59</sup>」を 2009 年度から開講している実績があり、それら教育実績の上に、効果的な学習カリキュラムによる効果が期待できる。なお、2013 年度の「アントレプレナーシップ論(I)」および「アントレプレナーシップ演習(I)」の教育内容は図図表 60 の通りである。

図表 60 「アントレプレナーシップ論 (I) / 演習 (I)」のシラバス

講座名	アントレプレナーシップ論(I) —やまがたの若きアントレプレナーから学ぶ仕事術—	アントレプレナーシップ演習(I) —会社のつくり方を学ぶ—
目 標	アントレプレナーに関する文献学習、山形県内で活躍する若手アントレプレナーへのヒアリング調査と報告を通じて、起業家マインド、仕事の仕方、スキルを育成する。	起業に係る法律や財務会計、サービス開発、組織運営の知識を、会社設立のプロセスを体験しながら習得する。
特 徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学外でのヒアリング調査</li> <li>・調査報告のプレゼンテーション、報告書の編集</li> <li>・社会人(金融機関)のオブザーバー参加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グループ学習を加えた授業</li> <li>・ゲストスピーカーによる講義</li> <li>・ビジネスプランの作成</li> </ul>
計 画	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 起業家類型、分析</li> <li>2 起業フレームワーク</li> <li>3 ヒアリング調査対象の情報収集</li> <li>4 ビジネスプラン</li> <li>5 マーケティング基礎</li> <li>6 ヒアリング調査計画の作成</li> <li>7 ヒアリング調査(第一日)</li> <li>8 "</li> <li>9 "</li> <li>10 ヒアリング調査(第二日)</li> <li>11 "</li> <li>12 "</li> <li>13 調査報告資料作成</li> <li>14 調査プレゼンテーション</li> <li>15 ディスカッション</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 ガイダンス 起業の可能性</li> <li>2 会社の起源、会社の形態</li> <li>3 法人設立プロセス</li> <li>4 付加価値の計算</li> <li>5 会計業務の流れ、決算書の読み方</li> <li>6 企画の立て方、課題の把握法</li> <li>7 PCM演習</li> <li>8 イノベーション、アイデア発想</li> <li>9 ゲストスピーカー(社会起業家)</li> <li>10 マーケティング演習</li> <li>11 ビジネスプランの作成1</li> <li>12 ゲストスピーカー(新聞社)</li> <li>13 ビジネスプランの作成2</li> <li>14 ゲストスピーカー(コミュニケーション)</li> <li>15 ビジネスプランの作成3</li> </ol>

出所：筆者作成

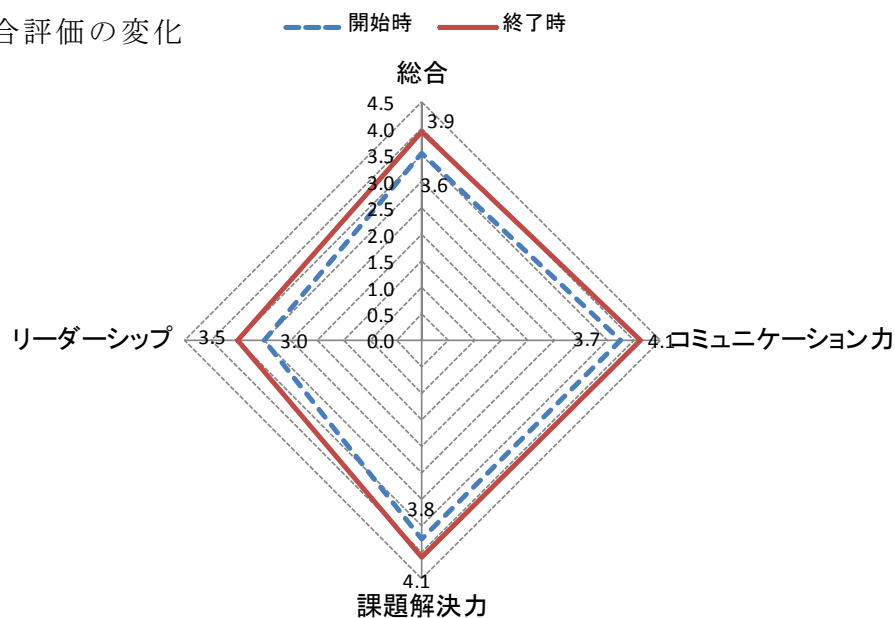
<sup>59</sup> 東北公益文科大学、日本政策金融公庫酒田支店、山形県庄内総合支庁の3者が連携して実施している。

分析対象とするのは、2013 年 4 月 12 日から 8 月 2 日までに開講された「アントレプレナーシップ論(I)」と「アントレプレナーシップ演習(I)」で、前者の受講生 5 名（内、東北公益文科大学 4 名、山形大学 1 名）、後者の受講生 23 名（内、東北公益文科大学 22 名、山形大学 1 名）である。なお、受講生は 2～4 年生であり、大学 1 年生は含まれていない。

## 5-2 測定結果 —学生による自己評価—

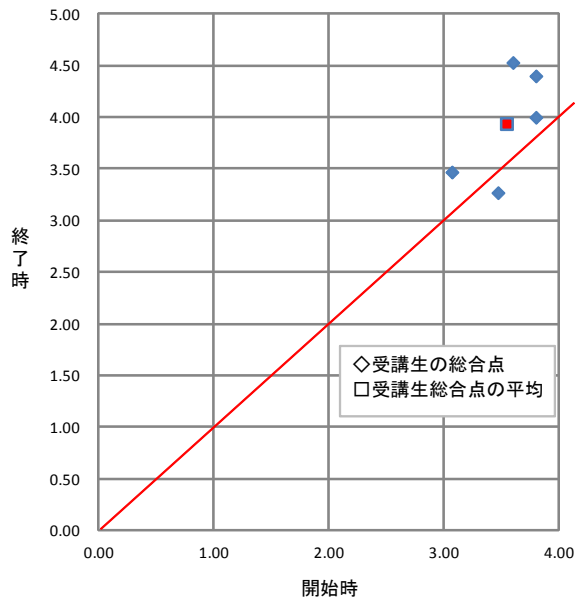
起業家的資質を表す社会人基礎力の自己評価の全体像は、図表 61 の通りである。「アントレプレナーシップ論(I)」の事例では、コミュニケーション力、課題解決力、リーダーシップのいずれも、開始時より終了時が改善しており、全員の総合点の平均は、5 点満点中 3.6 から 3.9 へと増加した。図表 62 は受講生毎の総合点の分布を示しているが、これを見ても 5 名中 4 名が、開始時よりも終了時で総合点が上がっていることがわかる。

図表 61 社会人基礎力（コミュニケーション力・課題解決力・リーダーシップ）の総合評価の変化



出所：筆者作成

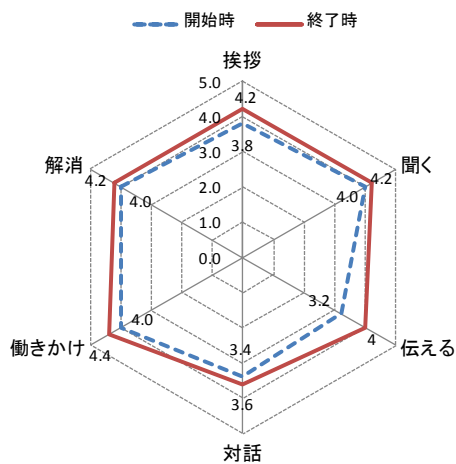
図表 62 社会人基礎力評価 個人別総合点の変化



出所：筆者作成

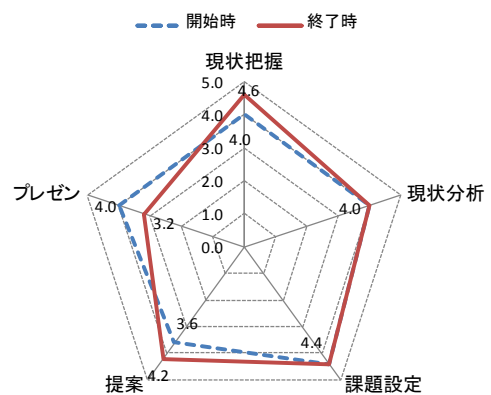
次に、コミュニケーション力、課題解決力、リーダーシップを評価指標で分けて測定すると、図表 63 から図表 65 の結果が得られた。特徴的なところでは、リーダーシップ評価が全指標で伸びている。この理由は、受講生が起業家へのヒアリング調査等を通じて、リーダーシップを直に感じ、行動に対する責任といった自己のマインドセットに大きく影響したものと考えられる。

図表 63 コミュニケーション力評価



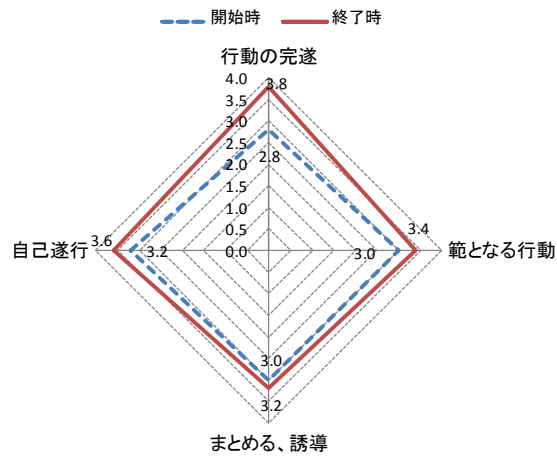
出所：筆者作成

図表 64 課題解決力評価



出所：筆者作成

図表 65 リーダーシップ評価

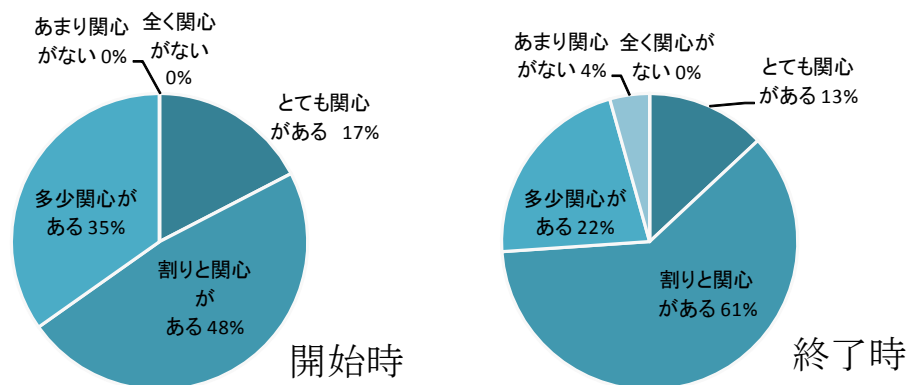


出所：筆者作成

続いてチャレンジ精神と自信についての測定結果である。先ほどの社会人基礎力（コミュニケーション力，課題解決力，リーダーシップ）が，主に起業家的資質を示しているのに対し，これらは起業家精神に関する指標である。

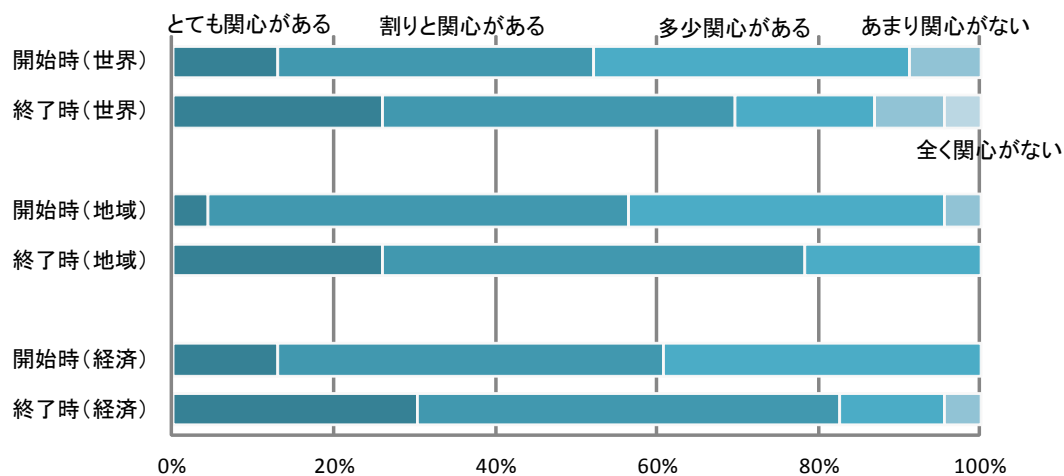
「アントレプレナーシップ演習(I)」の事例では，起業やスモールビジネスへの就業について，開始時と受講後では「とても関心がある」「割りと関心がある」を合わせて65%から74%へと増加した（図表 66）。また，世界，地域，経済への関心度合い（図表 67）も，それぞれで大きく増加していることが確認できた。

図表 66 起業・スモールビジネスの就業に対する認識



出所：筆者作成

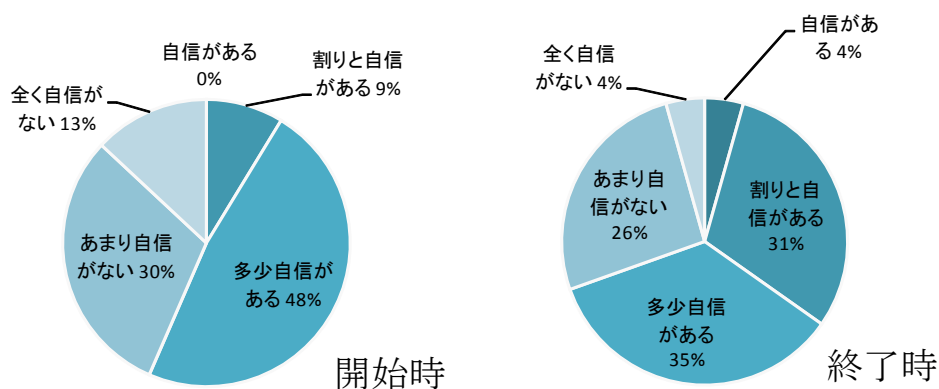
図表 67 世界・地域・経済に対する関心



出所：筆者作成

また、自信に関しては、「会話で経済や地域の話題になったときに、自信があるかどうか」の問いに対して、「自信がある」「割りと自信がある」を合わせた回答が 9%から 35%に増加した。他方、受講後でも 3 割の学生が、自信が持てない状況にあり、自信の涵養には時間を要することを示す結果となった（図表 68）。

図表 68 経済や地域の話題に対する自信度



出所：筆者作成

今回の調査では、学生の自己評価に基づく定量的な効果測定とともに、講義を履修しての自分自身の変容と、講義から学習したことに対する定性的な評価も行った。結

果の一部を抜粋した図表 69 からは、世界や地域の情報に目を配り、他人と積極的にコミュニケーションをとりながら、より良い解決策を探り、計画性を持って行動していく起業家観が養われたこと、そのような起業家精神と起業家的資質を持った社会人を目指す、学生のマインドセットの点で、効果が生まれたことを確認できる。

図表 69 学生による自己評価（自分の変容、講義から学習したこと）

■この授業を履修して、自分はどのように変わりましたか

- ・新聞を読み、アンテナを高く張って、幅広く興味・関心を持つよう意識するようになった。
- ・経済の動向に関心が深まった。
- ・良いアイデアを生み出す力を身につけたいと思うようになった。
- ・ゲストスピーカーの話を聞いて、地域や仕事に対する関心が高まった。
- ・地域に対する見方が変わった。ないものをもとめるのではなく、あるものを生かそうと考えるようになった。
- ・もっと街に出てみようと思います。
- ・自分の意見を人前で言えるようになったのが一番成長を感じる。
- ・周りの人の意見を聞く傾聴力や理解力が高まった。
- ・地域だけでなく世界に視野を広げるように心がけたい。
- ・他の人が考えたアイデアを分析し、良い点を見つけ出して、伸ばそうとする考えが身に付いた。
- ・起業に対するハードルが下がった。
- ・企業を立ち上げることに魅力を感じるようになった。
- ・起業家とのコミュニケーションで、相手の言った事を理解しつつ、自分が聞きたい事が聞けたので自信がついた。
- ・他大学の学生に刺激を受けた。高く目標を持ち、自分の意見を言える人になりたい。

■この授業から何を学びましたか

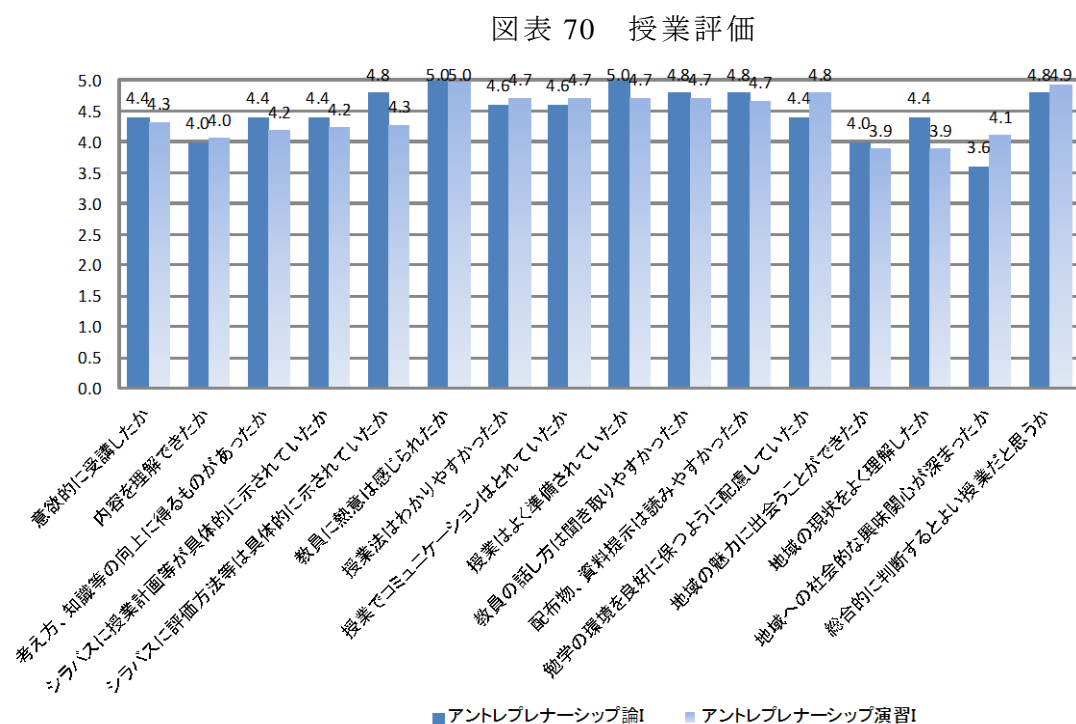
- ・アイデアを他の人と交わせることで、よい発想ができることを学んだ。そのために、自分の考えを具体的に伝えたり、相手の意図を図りながら話を聞くことの大切さも知った。
- ・企画の方法等ビジネス以外の分野でも応用できそうなスキルを身につけることができた。
- ・大学では学べないと思っていた起業に必要な知識や考え方を学ぶことができた。
- ・ビジネスモデルを自分で考えることで、具体的な起業イメージができた。
- ・物事を整理して考える必要性を学んだ。論理的に考える力を養えた。
- ・起業家の話を聞いて、自分の興味関心が起業を実現する鍵であることを学んだ。
- ・情報収集力と発信力。加えて起業にあたっては、人との関係づくりとコミュニケーションがもっとも大切だと学んだ。
- ・地域に根ざす活動と情熱、行動力を持った起業家と接し、自分自身にもその力が芽生えた気がする。
- ・起業家は都市部だけではなく、地方・中小都市でも求められていることを学んだ。

出所：筆者作成

### 5-3 測定結果 ―学生による授業評価―

社会人基礎力の育成を目的とする日本型起業家教育では、学生のコミュニケーション力や主体性を高めるために、グループワークや受講生によるプレゼンテーション等、「参加実践型授業」が効果的とされ、「アントレプレナーシップ論(I)」および「アントレプレナーシップ演習(I)」においても積極的に取り入れている。また、地域や起業家に対する理解力を深めるために、ゲストスピーカーによる講義も導入した。

他方、学生による授業評価（図表 70）の結果をみると、授業の分かりやすさやコミュニケーションに対する評価は総じて高いものの、地域の魅力と出会い、地域の現状を知り、地域への興味関心を高めるには、さらなる工夫が必要とされている。



出所：筆者作成

## 6 考察と今後の課題

日本の大学における起業家教育は、現実にはビジネスを創業する人材の育成ではなく、起業家的な精神や資質の育成が主目的であるため、その教育効果を具体的に把握する

のが難しく、効果測定の手組みはこれまで限定的であった。

他方、学生の社会人基礎力については、近年全国の大学において効果的な授業を模索する動きが活発で、評価手法の検討も進んでいる。社会人基礎力と起業家的資質を構成する能力は、多くが重複すると考えられるため、本章では社会人基礎力の評価手法をベースに、起業家教育の効果測定を行い、これまで見え難かった教育効果の明示を試みた。

その結果、サンプル数が小さいものの、チャレンジ精神、コミュニケーション力、課題解決力、リーダーシップにおいて効果が確認され、自信については教育期間が短期のため、目立たるボトムアップの効果がみられなかった。また、「参加型実践型授業」は想定された通り、コミュニケーションや積極性に効果があることが明らかになった。他方、学生の自信を育むためには、成功体験が得られる学習課程を、地域との関わりの中でどう起業家教育に取り込んでいくかが、課題として認識された。日本での起業家教育に対する一般の低評価は、効果が見えないことによる影響も大きいことから、本章で示した測定手法を活用した起業家教育の効果の見える化は、大学の起業家教育に対する企業や一般の理解、信頼の構築に一定の役割を果たすものと考えられる。

ただし、本章で提案する起業家教育の効果測定は、受講生の自己評価をベースにしているため、評価方法として客観性の不足が指摘できる。また、自信やリーダーシップ等はある程度時間をかけて培われるもので、今回研究対象とした4ヵ月足らずの教育期間では、効果が生じたとしても小さなものに留まり、補足するのが難しい。さらに、欧米で取り組まれている差分の差分分析と違って、受講生と非受講生の比較検証をしていない為、教育効果が当該起業家教育だけに起因するのかどうか、正確な効果を推計できるものではない。評価項目や評価基準の妥当性もさらに検討する必要があるだろう。

以上のような様々な問題点はあるものの、比較的容易に学生自身や担当教員、キャリア指導教員が起業家教育の効果を把握し、この結果を活用した学生指導や能力改善の提案ができる点、大学が地域や企業に対して起業教育の成果と貢献をアピールすることができることの意義は大きいと考えられる。そこで最後に、起業家教育の効果測定の精度を、より高めるために必要となる課題について考えてみる。

まず、今回の研究は短期（3～4ヵ月）の教育期間での試行、分析となったため、中期的（1～2年間）な変容がどう現れ、どう補足できるかを継続的に調べ、検証する必

要がある。今回の評価スキームのベースを開発した山形講座でも、運用しながら評価方法の検討、見直しに取り組むことになっている。評価スキームを共通化しているため、構成する大学で行われる様々な講座の事例や大きなサンプル数をもとに、大学間で共同して教育評価を推進することが利点である。

その上で、起業家教育の効果を閉鎖された情報系の中で考えるのではなく、他の様々な情報と関係させて分析することも重要である。学生の成績評価や、インターンシップ、キャリア教育等の活動情報のデータ、就職や将来的な起業実績等の追加情報を加えて分析することで、より効果的な起業家教育のカリキュラムづくりが可能になるだろう。

経済産業省でも「大学・大学院起業家教育推進ネットワーク」を 2009 年に結成し、起業家教育に必要な各種情報の発信、共有を推進している<sup>60</sup>が、これまであまり活発な議論が行われてこなかった効果測定に関しても、これから様々な実践と研究が行われ、客観性のある共通の基盤が形成されることが望まれる。それは、日本の起業家教育に対する社会的な信頼の確立と、優秀な起業人材の輩出、ひいては起業活動に肯定的な起業風土の醸成へとつながると考える。

---

<sup>60</sup> 経済産業省では、情報サイト「起業家教育ひろば」を立ち上げ、外部講師活用促進プログラムの申込受付や、実践校の指導事例集や教材、起業家教育実態調査結果等を発信している。

## 終章 新しい価値創造を実現するソーシャルビジネス研究にむけて

1990年代前半のバブル経済が崩壊し、失われた20年と言われた日本経済は、アベノミクスによる大規模な金融緩和と財政支出の効果で、ようやく復調しつつある。他方、非正規労働者の拡大や、少子高齢社会の到来により国内消費は低迷し、特に小規模事業者は厳しい状況が続いている（中小企業白書2015）。日本におけるソーシャルビジネスに対する社会的関心の高まりは、起業や就業の場としての期待感とその背景にある。そのため、これまで日本におけるソーシャルビジネス研究は、ビジネスモデルやイノベーション論、海外の先進的な支援制度など経済的な側面に重点が置かれてきた。

他方、海外では2000年に初版が発行されたGRIガイドラインや、2010年に発行されたISO26000が示すように、持続可能な社会への責任に対して市民の意識は一層高まっており、日本企業も社会や環境に与える影響について説明責任を果たすことが益々求められている。その名の通り、社会的課題をビジネスの手法で解決を目指すソーシャルビジネスは、尚更この責任が大きいことは述べるまでもない。ソーシャルビジネスが生み出す社会価値をどう認識し、どう評価するかは、ソーシャルビジネスが引き続き発展を遂げるために不可欠な研究となっている。

そこで本論文では、まず第1章でソーシャルビジネスの経済的実態を財務データの活用によって測定を試み、第2章及び第3章において、従来の財務会計では把握することができなかった社会価値について、会計学の成果を活用し顕在化させる方法を提案して、価値比較の実証を行った。続く第4章では、営利企業の持続可能性報告書に関する質保証を参考に、ステークホルダー参加型評価を小規模なソーシャルビジネスに援用して経営戦略上の効果を検証した。そして第5章で、ソーシャルビジネスの基盤強化のための中間支援組織による解決アプローチを提示し、第6章で人材育成の教育効果手法について検討した。その成果は次の通りである。

- (1) 類似サービスの市場価格等を使い、これまで捕捉できなかった社会価値を可視化し、新たに考案した社会価値指標を使って試算を行った。適当な代理変数が見つけられない場合の変化や主観的な意識や行動の変化、長期的な変化をどう捕捉するかといった課題は残されているものの、財務諸表を活用した社会価値の金銭化の手法は、ビジネスや一般の人たちと「共通言語」を持つことを意味し、社会価値の創造

に関して社会的コミュニケーションの拡大が図られると期待される。

(2) 参与観察を通じた分析により、ステークホルダー参加型評価がソーシャルビジネスの経営戦略上、有効であること、外部専門家との連携が奏効することが明らかになった。これまでは大企業など一部に限られていたこの手法を普及させることで、ソーシャルビジネスのキャパシティ・ビルディングが図られる道筋がついた。ただし、評価の妥当性や様々な事業者に適応可能かどうかの信頼性は、引き続き事例を重ねて検証する必要がある。

(3) 中間支援組織による財務統計調査と評価ツールを使った基盤強化アプローチの有効性と制約を明らかにした。一般に中間支援機能の重要性は研究者、実践者、行政など様々な立場で唱えられているものの、それを評価してシステムとして高度化する取り組みは、ほとんど行われていない。本論文が提示した中間支援機能の評価方法がモデルとなり、各地において資金循環システムの構築や、産学官民ネットワークの強化策など具体的な展開へとつながることが期待される。

本論文では、社会価値の可視化とその測定に主眼を置いたために、社会価値を生み出し増大させる方法や、ソーシャルビジネスとして望ましい社会価値の水準、経済価値とのバランスについては、十分に示すことができなかった。また会計学的な観点からの価値測定に限定して議論を行っているために、他の経済指標や社会指標との関係についても、まだ検討できていない。そのひとつにソーシャルビジネスとソーシャルキャピタル<sup>61</sup> (social capital) との関係性の課題がある。鈴木 (2009, p.29) は「ソーシャルキャピタルが豊かな地域ほど、社会的企業が発展しやすい可能性が示唆され (中略)、社会的企業が発展していくなかで、ソーシャルキャピタルが醸成されていく」と双方向的な影響について言及するとともに、桜井 (2012, p.36) は「農村社会のソーシャルキャピタルは多くの場合、その組織 (農村活性化型社会的企業) の誕生の促進材料だけでなく、障害にもなっていた」と指摘しているが、地域社会の信頼・規範・ネ

---

<sup>61</sup> 代表的な論者である Putnam (1993) によれば、ソーシャルキャピタルとは「協調的行動を容易にすることにより社会の効率を改善しうる信頼、規範、ネットワークのような社会的組織の特徴」である。

ットワークを示す指標と、本論文で提示した社会価値指標との関係をみていくことは、今後の課題といえる。ソーシャルビジネスの持続的な成長には、優先的なサービスの購入や社会的責任投資（socially responsible investment）などを通じた、信頼に基づく社会の協力や支援が必要と考えられる。そのためには、ソーシャルビジネスの社会的なインパクトをできる限り合理的に測り、その結果を積極的に説明することが求められている。本論文がその一助になることを期待している。

最後に公益学の視点から本論文を考察する。公益学とは「人間および組織・団体の社会サービスの思考、行為、活動、成果、あるいは制度、法制について、資本の論理・市場原理による視点や理論とは異なる視点、方法、理論から観察、記録、分析、評価することによって、新しい成果を生み出し、学としての理論化・体系化を追求する学問」（小松 2000, p.40）とされる。本論文の中心テーマであるソーシャルビジネスは、市場原理を取り入れながら公益の追求を図る民間・市民の事業体であることから、まさに公益学によるアプローチが最適の研究対象といえる。

まず研究手法に関して、ソーシャルビジネスが登場した背景が、現代社会や地域が抱えるニーズと不可分の関係にあることから、研究においても現場での観察、記録、分析、評価が重要であり、基本的スタンスとなる。本論文で取り扱った素材の多くは、研究者、実践者、支援者として筆者が長年関与してきた現場での経験や情報をもとにしており、この中には長期的な信頼関係により捕捉可能になった貴重な素材も含まれている。

次に、学としての理論化・体系化の追求に関して本論文は、既存の学問体系の中で資本の論理・市場原理を制約・修正しようとする会計学や経営管理論、評価学等の成果に依拠しつつ、それを新たな領域に拡大して適用することにチャレンジした。ただし、ソーシャルビジネスが目的とする「公益」は、多くの研究者が指摘するように一様ではなく、「評価する空間的範囲や時間的範囲によっても変わる」（佐々木 2008, p.58）概念である。そのため、本論文で提案した公益性の認識や把握の方法、評価基準の妥当性については、国内外において広く学際的な検討をし、多くのステークホルダーとの対話を通じて、誰もが受け入れられるような一般化を図っていかなければならないという課題は残っている。

上述のように課題は多いが、引き続き、新しい価値の創造と公益の実現の観点から、ソーシャルビジネスの健全な発展を導く公益学を探究していきたいと考えている。

<参考文献>

Abramson, A. and McCarthy, R. (2002) "Infrastructure Organizations" , in Salamon, L. (eds) *The State of Nonprofit America*, Brookings Institution Press, pp.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, pp.21-27.)

愛知県 (2011)『NPO 法人における雇用と働き方～現状・課題・今後に向けて～』.

愛知県県民生活部 (2007)『行政から NPO への委託事業の積算に関する提言』  
(<http://aichi.NPO.gr.jp/kyodo/kyodotop.htm>) 2009/4/2.

Alter, K. (2000) *Managing the Double Bottom Line: A Business Planning Reference Guide for Social Enterprises*, Save the Children.

Alter, K. (2007) *Social Enterprise Typology*, Virtue Ventures LLC,  
(<http://www.4lenses.org/setypology/print>) 2009/10/10.

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.

青木孝弘 (2001c)『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, pp.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 回大会報告論文予稿集, pp.36-37.

青木孝弘（2010）「第 17 章 ソーシャルビジネスの経済価値，社会価値—財務データを活用した 2 つのアプローチ」 渋川智明・高谷時彦・中谷常二編著『社会を変える公益ビジネス—地方都市の再生をめざして』 ぎょうせい, pp.264-278.

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, pp.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.

栗島浩二（2012）「大学にけるアントレプレナーシップ教育の現状と課題：県立広島大学ベンチャービジネス研究会の活動を中心に」『県立広島大学経営情報学部論集』（4）， pp.131-138.

馬場英朗（2007）「行政から NPO への委託事業における積算基準—フルコスト・リカバリーの観点から—」『ノンプロフィット・レビュー』 vol.7, no.2, pp.83-95.

馬場英朗（2009a）「非営利組織の財務評価—NPO 法人の財務指標分析及び組織評価の観点から—」『非営利法人研究学会誌』 vol.11, pp.145-162.

馬場英朗（2009b）「NPO バンクと取り組んだソーシャル・アカウンティング—ソーシャルビジネスの価値を数値化する試み—」『企業診断』 vol.56, pp.19-22.

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.

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, pp.1-13.

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, pp.101-110.

馬場英朗・田中弥生（2011）「非営利法人税制における公益性評価—寄付及びボランティアによる市民参加の観点から—」『日本評価研究』 vol.11, no.1, pp.47-59.

馬頭忠治・藤原隆信編著（2009）『NPO と社会的企業の経営学—新たな公共デザインと社会創造—』 ミネルヴァ書房.

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.

Borzaga, C. and Defourny, J. (eds) (2001) *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge.  
(内山哲朗・石塚秀雄・柳沢敏勝訳 (2004)『社会的企業—雇用・福祉の EU サードセクター』日本経済評論社.)

Brown, E. (1999) Assessing the value of volunteer activity, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol.28, no.1, pp.3-17.

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. (2007a) *Entering a Brave New World? An Assessment*

*of Third Sector Readiness to Tender for the Delivery of Public Services*, Social Futures Institute Research Report.

Chapman, T.; Brown, J.; Crow, R. and Heggie, J. (2007b) *Major Skills Issues in Tees Valley*, Social Futures Institute Research Report.

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.

Charity Commission (2005) *Accounting and Reporting by Charities: Statement of Recommended Practice*,

([https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/354885/sorp05textcolour.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/354885/sorp05textcolour.pdf)) 2014/6/1.

Dees, G. (1998) Enterprising Nonprofits, *Harvard Business Review*, January-February, pp.55-67.

Defourny, J. (2001) From third sector to social enterprise, in Borzaga, C. and Defourny, J. (eds) *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, pp.1-28.

Defourny, J. and Nyssens, M. (2006) Defining Social Enterprise, in Nyssens, M.; Adam, S. and Johnson, T. (eds) *Social Enterprise: at the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*, Routledge, pp.3-26.

Department of Trade and Industry (2002) *Social Enterprise: a Strategy for Success*,

([http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20070108124358/cabinetoffice.gov.uk/third\\_sector/social\\_enterprise/action\\_plan/](http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20070108124358/cabinetoffice.gov.uk/third_sector/social_enterprise/action_plan/)) 2009/10/10.

土肥将敦 (2006) 「第 4 章 ソーシャル・アントレプレナー (社会的企業家) とは何か」  
谷本寛治編著 『ソーシャル・エンタープライズー社会的企業の台頭』 中央経済社,

pp.121-147.

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. (1954) *The Practice of Management*, Harper & Row, Publishers. (上田惇生訳 (2007) ドラッカー名著集 2-3『現代の経営』(上・下) 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.)

Drucker, P. (1985) *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, Harper & Row, Publishers. (小林宏治・上田惇生・佐々木実智男訳 (1985) 『イノベーションと起業家精神』 ダイヤモンド社.)

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. (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.

European Commission (2006) *Entrepreneurship education in Europe: fostering entrepreneurial mindsets through education and learning. In: Final Proceedings of the Conference on Entrepreneurship Education in Oslo.*

( [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support\\_measures/training\\_education/doc/oslo\\_report\\_final\\_2006\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support_measures/training_education/doc/oslo_report_final_2006_en.pdf)) 2013/9/29.

Financial Accounting Standards Board (FASB) (1993) *Statement of Financial Accounting Standards No.116: Accounting For Contributions Received and Contributions Made*. (黒川保美・鷹野宏行・船越洋之・森本晴生訳(2001)『FASB NPO 会計基準』中央経済社, pp.57-87.)

藤井敦史 (1999) 「「市民事業組織」の社会的機能とその条件—市民的専門性—」 角瀬保雄・川口清史編著『非営利・協同組織の経営』ミネルヴァ書房, pp.177-206.

藤井敦史 (2013) 「序章 ハイブリッド組織としての社会的企業」 藤井敦史・原田晃樹・大高研道編著『闘う社会的企業』勁草書房, pp.1-55.

藤井敦史・原田晃樹・大高研道編著『闘う社会的企業』勁草書房.

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.

藤原隆信 (2009) 「NPO・社会的企業と経営学」 馬頭忠治・藤原隆信編著『NPO と社会的企業の経営学—新たな公共デザインと社会創造—』ミネルヴァ書房, pp.27-44.

Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (2012) *Global Entrepreneurship Monitor 2012 Global Report*, (<http://www.gemconsortium.org/docs/download/2645>) 2013/9/29.

Global Reporting Initiative (GRI) (2013) *Sustainability Reporting Guidelines G4*,  
(<https://www.globalreporting.org/resource/library/GRIG4-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.

Gray, R.; Owen, D. and Maunders, K. (1987) *Corporate Social Reporting: Accounting and Accountability*, Prentice Hall. (山上達人監訳 (1992)『企業の社会報告—会計とアカウンタビリティ—』白桃書房.)

Gray, R.; Owen, D. and Adams, C. (1996) *Accounting and Accountability: Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting*, Prentice Hall. (山上達人監訳 (2003)『会計とアカウンタビリティ—企業社会環境報告の変化と挑戦—』白桃書房.)

原田紀久子 (2010) 「地域連携型アントレプレナーシップ教育とその効果」『経営教育』no.29, pp.81-83.

原田晃樹 (2013) 「第 5 章 サード・セクターと政府セクターとの協働」藤井敦史・原田晃樹・大高研道編著『闘う社会的企業』勁草書房, pp.164-207.

服部篤子 (2010) 「ソーシャル・イノベーションとその担い手」服部篤子・武藤清・渋澤健編著『ソーシャル・イノベーション—営利と非営利を超えて』日本経済評論社, pp.23-58.

服部篤子・武藤清・渋澤健編著 (2010)『ソーシャル・イノベーション—営利と非営利を超えて』日本経済評論社.

林 徳治・他 9 名 (2008) 「学生参画型授業モデルの開発に関する実証研究の総括評価」『日本教育情報学会年会論文集』no.24, pp.102-105.

Heckl, E.; Pecher, I.; Aaltonen, S. and Stenholm, P. (2007) *Study on Practices and Policies in the Social Enterprise Sector in Europe*, Austrian Institute for SME Research, ([http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/itemshortdetail.cfm?item\\_id=3319](http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/itemshortdetail.cfm?item_id=3319)) 2009/10/07.

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, pp.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, pp.2-12.

今田忠（2014）『概説市民社会論』関西学院大学出版会.

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, pp.43-51.

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.

石田英夫（2009）「庄内の起業家と地域開発—5人の起業家の事例研究」『東北公益文科大学総合研究論集』vol.16, pp.1-23.

石井芳明（2010）「第4章 英国と韓国政府の社会的企業支援—その施策から日本の課題を探る」服部篤子・武藤清・渋澤健編著『ソーシャル・イノベーション—営利と非営利を超えて』日本経済評論社, pp.95-119.

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, pp.66-70.

伊藤眞知子・小松隆二編（2006）『大学地域論—大学まちづくりの理論と実践』論創社.

伊藤眞知子・大歳恒彦・小松隆二編（2007）『大学地域論のフロンティア—大学まちづ  
くりの展開』論創社.

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』  
pp.104-110.

介護労働安定センター（2009）『平成 20 年度介護労働実態調査』  
（[http://www.kaigo-center.or.jp/report/h20\\_chousa\\_01.html](http://www.kaigo-center.or.jp/report/h20_chousa_01.html)） 2009/11/19.

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.

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, pp.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](http://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/community/data/H20NOVA_1_hyoushi_1syoushi.pdf)）  
2014/3/31.

カーリン, ジャネル（2008）（塚本一郎訳）「第 1 章 アメリカにおけるソーシャル・エ  
ンタープライズの動向」塚本一郎・山岸秀雄編著『ソーシャル・エンタープライズ—  
社会貢献をビジネスにする』丸善, pp.3-16.

唐木宏一（2006）「ソーシャル・ファイナンスの開発：オルタナティブな金融」谷本寛  
治編著『ソーシャル・エンタープライズ—社会的企業の台頭』中央経済社, pp.149-179.

柏木宏（1995）「マネージメント・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.

勝又英博・塚本一郎（2012）「インパクト・インベストメントによる公共サービスの改善—ソーシャル・インパクト・ボンド（SIB）を中心に」塚本一郎・関正雄編著『社会貢献によるビジネス・イノベーション—「CSR」を超えて』丸善出版, pp.143-168.

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.

川崎一泰・長嶋佐央里（2007）「地域における給与の官民格差に関する統計分析—なぜ，地方では公務員人気が高いのか—」『会計検査研究』（36），pp.107-123.

経済企画庁国民生活局編（1997）『事業プランの立案と実施』.

経済企画庁経済研究所（1999）『1996年の無償労働の貨幣評価』（<http://www5.cao.go.jp/98/g/19981105g-unpaid.html>）2009/4/2.

経済産業省（2002）『起業家教育について』委託富士通総研（[www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g20527f05j.pdf](http://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g20527f05j.pdf)）2013/9/29.

経済産業省（2006）『社会人基礎力に関する緊急調査』（<http://meti.go.jp/press/20060418005/20060418005.html>）2013/9/29.

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.

経済産業省（2009）『平成 20 年度大学・大学院における起業家教育実態調査報告書』  
委託株式会社大和総研

（<http://www.meti.go.jp/policy/newbusiness/kigyokakyouiku/honpenhonbun.pdf>） 2013/9/29.

経済産業省（2010）『大学生の「社会人観」の把握と「社会人基礎力」の認知度向上実証に関する調査』

（ <http://www.meti.go.jp/policy/kisoryoku/201006daigakuseinosyakaijinkannohaakutonintido.pdf>） 2013/9/29.

経済産業省（2011）『体系的な「社会人基礎力」育成・評価モデルに係る調査・研究実施報告書』委託学校法人河合塾（<http://www.meti.go.jp/policy/kisoryoku/2011chosa.pdf>）  
2013/9/29.

経済産業省中部経済局（2007）『起業家教育導入実践の手引き』委託三菱 UFJ リサーチ  
& コンサルティング株式会社.

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』.

起業家教育ひろば ウェブサイト（<http://jeenet.jp/>） 2015/12/1.

木村真樹（2009）「市民金融と NPO・社会的企業—金融を「見える化」する NPO バンクの取り組み—」馬頭忠治・藤原隆信編著（2009）『NPO と社会的企業の経営学—新たな公共デザインと社会創造—』ミネルヴァ書房, pp.154-171.

近畿労働金庫監修（2001）『NPO 非営利セクターの時代—多様な協働の可能性をさぐる—』ミネルヴァ書房.

Koch, L.T. (2003) Theory and Practice of Entrepreneurship Education: A German View, *Journal of Entrepreneurship Education*, vol.1.

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.

国土交通省（2006）『自家用有償旅客運送者が利用者から収受する対価の取扱いについて』（通達平成 18 年国自旅第 144 号）

（<http://www.mlit.go.jp/jidosha/sesaku/jigyo/jikayouyushoryokaku/taikakijun.pdf>）

2015/12/1.

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](http://www.mlit.go.jp/kokudoseisaku/chisei/kokudoseisaku_chisei_tk_000072.html)）

2014/5/1.

国土交通省（2015）『平成 27 年度設計業務委託等技術者単価』

（<http://www.mlit.go.jp/tec/sekisan/sekkei/h27tanka.pdf>） 2015/12/1.

国土交通省ウェブサイト『公共事業労務調査・公共工事設計労務単価について—5.職種定義』（<http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/const/market/roumutanka/top.html>） 2015/12/1.

小松隆二（2000）『公益学のすすめ』慶應義塾大学出版会.

小関隆志（2008）「ソーシャル・エンタープライズとソーシャル・ファイナンス」塚本一郎・山岸秀雄編著『ソーシャル・エンタープライズ—社会貢献をビジネスにする』丸善, pp.181-196.

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.)

河野良治（2013）「起業家教育における自己確信と有能感の重要性」『長野大学紀要』 vol.34, no.3, pp.41-48.

厚生労働省（2014a）『平成 24 年介護サービス施設・事業所調査結果の概況』（<http://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/kaigo/service12/index.html>） 2014/5/1.

厚生労働省（2014b）『「社会福祉法人の認可について」の一部改正について』（通知雇  
児発 0529 第 13 号,社援発 0529 第 4 号,老発 0529 第 1 号）  
（[http://zenbokyuu.jp/boshi\\_docs/boshi\\_docs2.html](http://zenbokyuu.jp/boshi_docs/boshi_docs2.html)） 2015/12/1.

厚生労働省（2015）『平成 26 年賃金構造基本統計調査—都道府県別—』（<http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/List.do?bid=000001054150&cycode=0>） 2015/12/1.

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, pp.89-105.

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.

Kuratko, D.F.（2005）The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends,  
and Challenges, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.29, issue 5, pp.577-597.

教育再生実行会議（2013）『これからの大学教育等の在り方について（第三次提言）』（[http://www.kantei.go.jp/jp/singi/kyouikusaisei/pdf/dai3\\_1.pdf](http://www.kantei.go.jp/jp/singi/kyouikusaisei/pdf/dai3_1.pdf)） 2013/9/29.

Lawlor, E.; Neitzert, E. and Nicholls, J.（2008）*Measuring Value: a guide to Social Return on Investment (SROI) second edition*, New Economics Foundation.

Lipietz, A.（2001）*Pour le Tiers Secteur*, La Decouverte.（井上泰夫訳（2011）『サードセ

クター—「新しい公共」と「新しい経済」』藤原書店.)

Maryland Association for Nonprofits (2000) *Standards of Excellence kit*.

明治大学非営利・公共経営研究所 (2015)『2014 年度英国調査—英国におけるソーシャルインパクト・ボンド (SIB) と社会的インパクト評価に関する研究報告書』

(<http://www.kisc.meiji.ac.jp/~inpms/projects/projectSIB/report/2014UKStudyTourReport.pdf>) 2015/12/1.

毛受芳高・馬場英朗 (2013)「大学教育におけるキャリア教育の意義と課題」『経営研究』 vol.25, no.1&2, pp.39-48.

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.

Mook, L.; Richmond, B. and Quarter, J. (2003) Integrated social accounting for nonprofits: A case from Canada, *Voluntas*, vol.14, no.3, pp.283-297.

Mook, L.; Sousa, J.; Elgie, S. and Quarter, J. (2005) Accounting for the value of volunteer contributions, *Nonprofit Management and Leadership*, vol.15, no.4, pp.401-415.

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, pp.115-130.

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』.

内閣府（2002a）『中間支援組織の現状と課題に関する調査報告』委託株式会社第一総合研究所（<https://www.npo-homepage.go.jp/data/report11.html>）2013/5/1.

内閣府（2002b）『平成 13 年度 NPO 活動の発展のため多様な評価システムの形成に向けて』委託株式会社価値総合研究所.

内閣府経済社会総合研究所（2008）「非営利サテライト勘定に関する調査研究」『季刊国民経済計算』no.135.

内閣府経済社会総合研究所（2009）「無償労働の貨幣評価の調査研究」『季刊国民経済計算』no.139.

内閣府公益認定等委員会（2014）『公益認定等に関する運用について（公益認定等ガイドライン）平成 25 年 1 月改定』  
（[https://www.koeki-info.go.jp/pictis\\_portal/other/houreiguide/guide/guide.html](https://www.koeki-info.go.jp/pictis_portal/other/houreiguide/guide/guide.html)）2014/5/1.

中島智人（2008）「英国における社会的企業の政策とその実例—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, pp.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, pp.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.

日本経済再生本部（2013）『日本再興戦略—JAPAN is BACK—』

（[http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/saikou\\_jpn.pdf](http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/saikou_jpn.pdf)） 2013/9/29.

日本ネットワークス会議（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](http://www.jnpoc.ne.jp/?page_id=757)）  
2014/8/1.

西村万里子（2012）「第8章 社会的プロジェクトの社会的価値評価手法のあり方—社会的投資収益（SROI）分析の可能性」塚本一郎・関正雄編著『社会貢献によるビジネス・イノベーション—「CSR」を超えて』丸善出版, pp.169-188.

NPO 法人会計基準協議会（2010）『NPO 法人会計基準完全収録版』八月書館.

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.

Nyssens, M.; Adam, S. and Johnson, T. (eds) (2006) *Social Enterprise: at the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*, Routledge.

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.）

OECD (2013) *Entrepreneurship at a Glance 2013*,

([http://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/entrepreneurship-at-a-glance-2013\\_entrepreneur\\_aag-2013-en](http://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/entrepreneurship-at-a-glance-2013_entrepreneur_aag-2013-en)) 2013/9/29.

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, pp.11-27.

小野瀬 弘 (2012) 「起業意識を促進する要因—起業家教育の観点から—」『経営教育研究』 vol.15, no.2, pp.15-24.

大原昌明 (1996) 「アンケート調査に基づく付加価値会計の実態と意識に関する考察」『社会関連会計研究』 vol.8, pp.25-32.

大原昌明・飯野幸江・川島和浩・石津寿恵 (2003) 「非営利組織体の会計—介護施設を例として (第1年度：中間報告)」『社会関連会計研究』 vol.15, pp.79-97.

大原昌明・飯野幸江・川島和浩・石津寿恵 (2004) 「非営利組織体の会計—介護施設を例として (第2年度：最終報告)」『社会関連会計研究』 vol.16, pp.89-110.

大室悦賀 (2011) 「第1章 ソーシャル・ビジネスの時代」大室悦賀・特定非営利活動法人大阪 NPO センター編著『ソーシャル・ビジネス—地域の課題をビジネスで解決する』中央経済社, pp.1-44.

Oosterbeek, H.; Van Praag, C.M. and Ijsselstein, A. (2010) The impact of entrepreneurship education on entrepreneurship skills and motivation, *European Economic Review*, vol.54, issue 3, pp.442-454.

OTS (Office of the Third Sector) (2009) *A Guide to Social Return on Investment*, (<http://www.sroiproject.org.uk/>) 2009/10/10.

Paton, R. (2003) *Managing and Measuring Social Enterprises*, SAGE publication.

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.)

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.

Putnam, R.D. (1993) *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton University Press, (河田潤一訳 (2001)『哲学する民主主義』NTT 出版.)

Quarter, J. and Richmond, B. (2001) Accounting for social value in nonprofits and for-profits, *Nonprofit Management and Leadership*, vol.12, no.1, pp.75-85.

Quarter, J.; Mook, L. and Richmond, B. (2002) *What Counts: Social Accounting for Nonprofits and Cooperatives*, Prentice Hall.

REDF (Roberts Enterprise Development Fund) (2001) *SROI Methodology Paper Reports*, (<http://www.redf.org/learn-from-redf/publications/119>) 2009/10/10.

Richmond, B.; Mook, L. and Quarter, J. (2003) Social Accounting for nonprofits: Two models, *Nonprofit Management and Leadership*, vol.13, no.4, pp.308-324.

嵯峨生馬 (2011)『プロボノ—新しい社会貢献, 新しい働き方』勁草書房.

坂本和一 (2011)「P.F.ドラッカーによる「イノベーションの発明」—『イノベーションと企業家精神』(1985年)の歴史的意義」『ドラッカー学会年報』vol.5, pp.18-35.

桜井政成（2009）「「事業型 NPO」の特徴とその発展課題」『非営利法人研究学会誌』 vol.11, pp.163-172.

桜井政成（2012）「農村活性化型社会的企業の起業とソーシャルキャピタル」『政策科学』 vol.20, no.1, pp.29-39.

櫻澤 仁（2010）「新しいビジネスモデルの台頭と起業家教育(1)」『文京学院大学経営論集』 vol.20, no.1, pp.1-21.

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.

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

佐々木俊介（2008）「3 公益，その実践の思想」間瀬啓允編『公益学を学ぶ人のために』世界思想社, pp.46-63.

Schumpeter, J.A. (1912) *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*. （塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳（1977）『経済発展の理論』（上・下）岩波文庫.）

関 憲治（2005）「起業教育の現状と課題—国際経営科における起業教育への取り組み—」『山形県立産業技術短期大学校庄内校紀要』（2）, pp.47-54.

関 正雄（2011）『ISO26000 を読む』日科技連出版社.

渋谷智明（2007）「イギリス，イタリアに見る社会的企業」『公益ビジネス研究年次報告書 vol.1』東北公益文科大学学術研究機関公益総合研究所, pp.138-141.

渋谷智明（2015）『ソーシャルビジネスで地方創生—地域を甦らせた映画のまちづくり』ぎょうせい.

渋谷智明・高谷時彦・中谷常二編著（2010）『社会を変える公益ビジネス—地方都市の再生をめざして』ぎょうせい.

渋谷 健（2010）「市民社会の王道を導く社会企業家」服部篤子・武藤清・渋谷健編著『ソーシャル・イノベーション—営利と非営利を超えて』日本経済評論社, pp.1-22.

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/>）2015/12/1.

Social Value International / Social Value UK

（<http://socialvalueuk.org/home/social-value-international-uk>）2015/12/1.

SROI Network（2011）*SROI Practitioner's Training Text*.

SROI Network（2013）*The relationship between Social Return On Investment (SROI) and Social Accounting and Audit (SAA)* ,

（[http://www.thesroinetwork.org/publications/cat\\_view/217-sroi-and-iris-saa-and-giirs](http://www.thesroinetwork.org/publications/cat_view/217-sroi-and-iris-saa-and-giirs)）  
2014/5/1.

SROI ネットワークジャパン 「国内における SROI の導入・研究事例」

（<http://www.sroi-japan.org/?cat=12>）2015/12/1.

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.

Summit Consulting, LLC (2009) *Toward Effective Education of Innovative Entrepreneurs in Small Business: Initial Results from a Survey of College Students and Graduates*, (<http://www.sba.gov/sites/default/files/rs353tot.pdf>) 2013/9/29.

鈴木正明 (2009) 「社会的企業をどのように支援すべきか—収益性向上の取り組みから得られる含意—」『日本政策金融公庫論集』 no.4, pp.25-46.

武田秀一・山根栄次・松岡守 (2012) 「教養としての起業家教育の実践—アントレプレナー論— (起業) 入門—」『大学教育研究』 三重大学授業研究交流誌 vol.20, pp.25-31.

棚橋雅世 (2009) 「非営利組織の業績測定・評価—顧客満足度と組織運営, 人事の視点から」『非営利法人研究学会誌』 vol.11, pp.207-218.

田中夏子 (2004) 『イタリア社会的経済の地域展開』 日本経済評論社.

田中弥生 (2008) 「日本の NPO セクター政策における評価の意義—市民社会の再構築をめざして—」『日本評価研究』 vol.8, no.3, pp3-21.

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, pp.111-121.

谷本寛治 (2004) 「事業型 NPO の特徴と今後の課題」『国民生活金融公庫調査月報』 no.518, pp.34-39.

谷本寛治 (2006a) 「第 1 章ソーシャル・エンタープライズ (社会的企業) の台頭」 谷本寛治編著『ソーシャル・エンタープライズ—社会的企業の台頭』 中央経済社, pp.1-45.

谷本寛治（2006b）「第 8 章 ソーシャル・エンタープライズの可能性：まとめ」 谷本寛治編著『ソーシャル・エンタープライズー社会的企業の台頭』中央経済社, pp.263-273.

谷本寛治（2014）『日本企業の CSR 経営』千倉書房.

Third Sector（2010）

（<http://www.thirdsector.co.uk/guidestar-database-taken-wilmington-group/communications/article/1042142>） 2013/5/1.

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.

東芝（2006）『CSR 報告書 2006』.

Tuan, M. T.（2008）*Measuring and/or Estimating Social Value Creation: Insights into Eight Integrated Cost Approaches*, prepared for Bill & Melinda Gates Foundation.

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ー日本社会へのメッセージ』第一書林, pp.234-253.

塚本一郎（2008）「アメリカにおけるソーシャル・エンタープライズ研究の動向」 塚本一郎・山岸秀雄編著『ソーシャル・エンタープライズー社会貢献をビジネスにする』丸善出版, pp.17-32.

塚本一郎・関正雄編著（2012）『社会貢献によるビジネス・イノベーションー「CSR」を超えて』丸善出版.

塚本一郎・土屋一步（2008）「日本におけるソーシャル・エンタープライズの動向」 塚本一郎・山岸秀雄編著『ソーシャル・エンタープライズー社会貢献をビジネスにする』

丸善出版, pp.59-83.

塚本一郎・山岸秀雄編著（2008）『ソーシャル・エンタープライズ—社会貢献をビジネスにする』丸善出版.

塚本一郎・柳澤敏勝・山岸秀雄編著（2007）『イギリス非営利セクターの挑戦—NPO・政府の戦略的パートナーシップ』ミネルヴァ書房.

通商産業省（1998）『アントレプレナー研究会報告書—起業家精神を有する人材の輩出に向けて—（要旨）』

（<http://warp.da.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/281883/www.meti.go.jp/press/olddate/industry/r80729b1.html>）2013/10/1.

中小企業庁（2012）『2012 年版中小企業白書』

（<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H24/H24/index.html>）2013/9/29.

中小企業庁（2015）『2015 年版中小企業白書』

（[http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H27/PDF/h27\\_pdf\\_mokujityuu.html](http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H27/PDF/h27_pdf_mokujityuu.html)）2015/12/1.

上野 透（2009）「大学学部での起業家教育のあり方」『経営と経済』vol.89, no.2, pp.57-94.

梅津亮子（2009）「サービスの原価と見えない価値」『非営利法人研究学誌』vol.11, pp.19-33.

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.

United States Agency for International Development（USAID）*Logical Framework Template:*

Basic (<http://usaidprojectstarter.org/content/logical-framework-template-basic>)

2015/12/1.

Van Praag, C.M. and Versloot, P.H. (2007) What is the value of entrepreneurship? A review of recent research, *Small Business Economics*, vol.29, pp.351-382.

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, pp.23-28.

山形県総務部総合政策室統計企画課 (2009) 『統計やまがた 2009.7』.

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, pp.111-121.

横浜企業経営支援財団 (IDEC) (2011) 『横浜型地域貢献企業認定制度パンフレット』.

横浜企業経営支援財団 (IDEC) ウェブサイト (<http://www.idec.or.jp/>) 2015/12/1.

横井 博 (2013a) 『美しい山形を活用した「社会人養成山形講座」キッキオフシンポジウム資料』.

横井 博 (2013b) 『美しい山形を活用した「社会人養成山形講座」共同教育評価—授業についてのアンケート調査表 (授業開始時・授業終了時)』.

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, pp.104-113.

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.)

Zappala, G. and Lyons, M. (2009) *Recent approaches to measuring social impact in the Third sector: An overview*, the Center for Social Impact.

全国社会福祉協議会 (2008) 『平成 20 年度住民参加型在宅福祉サービス団体活動実態調査報告書』 (<http://www3.shakyo.or.jp/cdvc/jusan/shiryou/index.html>) 2009/10/11.