

社会的企業(非営利)における事業継続性の考察 —従来型評価の限界に対するバランス・スコアカードによるアプローチ—

On the Business Sustainability of Social Enterprises : In View of the Evaluations by Newly Devised 'Balanced Scorecard (BSC) approach' Compared to Ordinary Ways

中野 洋 (中野税理士事務所代表)

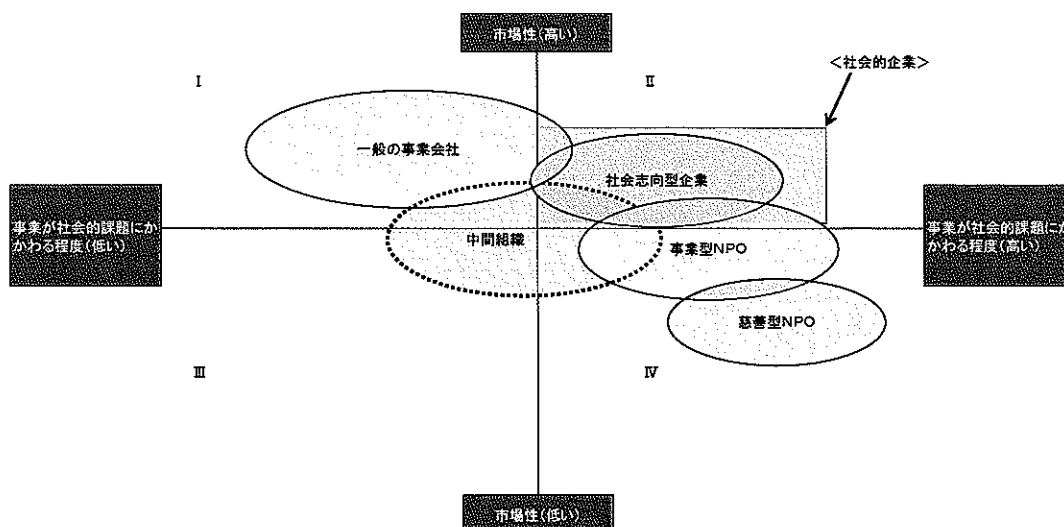
Hiroshi NAKANO (President, NAKANO Certified Tax Accountant Office)

非営利組織(NPO)の評価の問題が数多く論じられている。本論はNPOのタイプとしては「事業型」に注目し、介護事業のような、必ずしも完全な市場対応ではなく、より公共部門と連携した「社会的企業」の事業継続性・可能性について考察し、非営利組織にどのような評価が求められるかを、その表示の手法と非会計データによる管理手法の視点から、バランス・スコアカード(BSC)の活用を検討する。非営利組織も営利企業も共に社会的存在であることに違いはなく、必要な情報公開を行って多くの受益者やステイクホルダーから信頼を獲得することが重要である。特にNPOの場合、税金や寄付金といった公金を使う場合が多いため、納税者や寄付者に対する説明責任が必要とされる。また、営利企業以上にステイクホルダーが多いことから、積極的に情報を公開し、地域住民の批判を仰ぐ姿勢が必要となる。営利企業の場合、売上げや利益によってその経営状態が判断されるという外部チェック機能が働くが、NPOの場合にはそうしたチェック機能が制度化されていない。そのため、今後も税金や寄付を得るためには、資金を効果的に活用した事を広くアピールし、信頼を勝ち取るという戦略が必要である。非営利組織に求められる情報公開を考えると、会計情報には財務情報が示されているが、そこでは表せない有効性については会計情報以外の情報(事業報告書)ということになる。従来の経営分析手法がコスト分析に基づいた業務改革手法であるのに対して、BSCは、ビジョン・戦略を始点として、それを実現するための改善点を抽出する。このBSCによる評価プロセスを開示することで、非営利組織が抱える安全性のみならず真の効率性の開示の問題、すなわち説明責任や透明性が確保されるのではないかと考えられる。本論文では、第1に、社会的課題を、ビジネスとして事業性を確保しつつ解決しようとする事業型NPO(社会的企業)の概念を、その組織形態の多様性と事業継続性、取組む公益活動の成果とその評価という観点から論じてみる。第2に、社会的な要請で「NPOの評価」が必要とされだしたこと、また、NPOが社会の中で大きな役割を果たすには、ルール化された比較可能な評価が条件であることを考察する。ここでは、「NPOの評価」を事業評価と組織評価の視点から取り上げ、2つの観点から評価の目的と問題点、評価の在り方、評価のポイントを論じてみる。評価が持つ意義として、社会的企業の事業基盤の強化につながる評価のプロセスと評価のポイントを整理し、その事業と組織が持つアカウンタビリティと財源の多様性に言及してみる。第3に、BSCは、組織管理の側面でトレードオフを引き起こしかねない項目をバランスよく再編し、組織の成果を財務だけでなく、非財務の側面から多面的にマネジメントし、評価することを狙いとしていること。すなわち、NPOにおいてBSCによる組織マネジメントの必要性とその事業成果に対し4つの視点から評価することの有効性について整理する。最後に、NPOの効率的経営には組織マネジメントの必要性から「コーポレート・ガバナンスの確立」が必要不可欠であること、そして事業活動評価と組織評価にBSCを活用することで、ステイクホルダーに対し財務、顧客、業務プロセス、学習と成長という4つの視点から、その組織が持つビジョンと戦略及び現在位置が開示可能なことを明らかにする。非営利組織の情報開示・組織管理の手段としてのBSCは、極めて有効な手法であり、その有効性を論理的かつ実証的に考察する。

キーワード: 社会的企業 (ビジネス)、事業継続性、NPOの評価、バランス・スコアカード (BSC)、
4つの視点

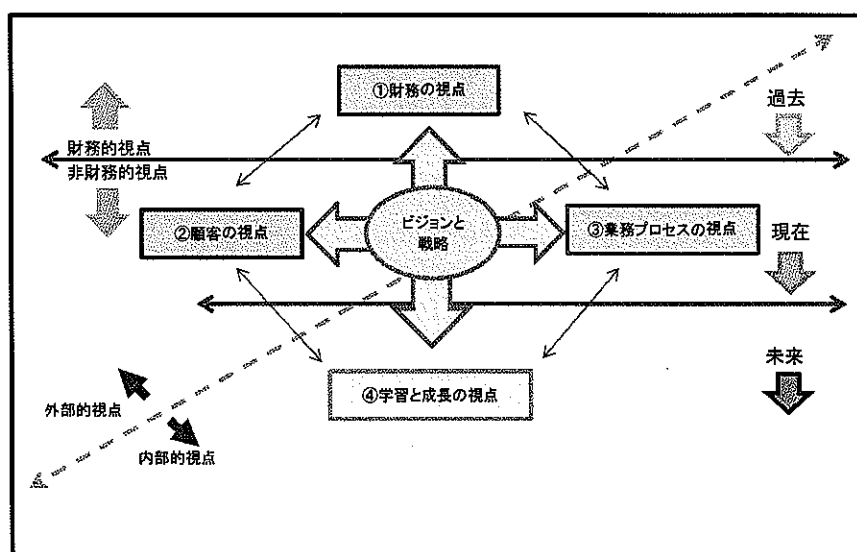
Keywords: Social Enterprises (Business), Business Sustainability, Evaluation of the Non-Profits, Balanced Scorecard (BSC), The Four Perspective

本論は、非営利組織(NPO)のタイプとしては「慈善型(寄付型)」よりむしろ「事業型」に注目し、図0-1にあるⅡとⅣの領域にまたがる介護事業のような、必ずしも完全な市場対応ではなく、より公共部門と連携した「社会的企業」の事業継続性・可能性について考察し、非営利組織にどのような評価が求められるかを、その表示と非会計データによる管理手法の視点から、バランス・スコアカードの活用を検討する。



（図0-1）ソーシャルビジネスの領域（出所）経済産業省（2008）

ここで、バランス・スコアカード（以下、BSC）の持つ意味は、非営利組織が成果と考える価値を、ターゲットとする顧客に提供するために（財務の視点）、（顧客の視点）、（業務プロセスの視点）、（学習と成長の視点）の「4つの視点」のバランスを取りながら多角的に経営管理を行うことにある。BSCでは「財務の視点」が最終的な結果だが、そのために、「顧客」「業務プロセス」「学習と成長」という非財務の視点におけるプロセスを評価して行く。逆にいえば、非財務の視点を改善・改革することにより財務上の目標が達成される。この意味でも、非営利組織に適応した手法と言える。また、「4つの視点」のバランスをとるということは、①ステイクホルダー、②財務と非財務、③短期と長期、④過去と未来、⑤内部と外部、それぞれのバランスをそれぞれの組織のあげたビジョンや戦略に焦点を合わせて保つことを意味している（図：0-2を参照）。これからわかることは、非営利組織に求められる成果はまずミッションの達成、そのためには顧客が誰なのか認識し顧客の求める価値を提供することが、組織の基本的な戦略となることである。



（図：0-2）ビジョン達成への4つの視点とそのバランス（出所）筆者作成

顧客の観点こそがミッションに直結する視点であり、財務はミッションを遂行するための手段で中心をなすものではないと言える。このことから非営利組織の情報開示の手段として、BSCは、それぞれの視点ご

とに戦略テーマを設け、それに見合う業績評価指標を設定するマネジメント手法であることから、非営利組織の情報開示と管理の手法として非常に有効であると考える事ができる。

以下例として、介護福祉事業をとって考察してみよう。

2000年4月1日より施行された介護保険制度によって、介護老人福祉事業の運営は従来の措置委託費収入から介護報酬収入によることとなり、その使途制限も大幅に緩和された。また、会計基準についても、介護保険を契機に新たな会計処理ルールが適用されることとなった。これらは、施設経営における裁量性と自己責任の増大、さらにはそれを適切に支える経営管理技法の必要性の増大をもたらすこととなった。その1つが、会計データを用いた経営分析指標である。

介護老人福祉施設を含む社会福祉事業では、事業の永続的な遂行を確保する目的においてのみ、収益性評価に意義があると言える。社会福祉事業においては、このような意味で拡大再生産は求められていない。むしろ、事業の永続に必要な最低限の収支差額の確保が必要とされる。この「永続に必要な最低限の収支差額」は「再生可能利益」と言うことが出来る。

ここで言う社会福祉事業における永続性とは、2つの要素として理解できる。①短期的な視点での永続性を確保し、支払期限の到来した債務の支払不能に陥らないこと。②長期的な視点での永続性を確保し、施設整備として投下した資本を事業活動を通じて回収し、再び老朽改築や大規模修繕等の資金として充当できること。従来の社会福祉における制度は、極論すれば、組織の経済的基盤は行政により確保され、専らサービスの提供（ミッションの遂行）に専念できる、いわば純粋な非営利事業の仕組みであったと言える。介護保険の施行によって、社会福祉の分野にも市場原理が導入されることになり、介護老人福祉施設の経営においても従来あまり省みられることがなかった経済性を適切に管理することが必要となった。しかしながら社会福祉に関連する組織は営利を目的としないことから、この場合の経済性の管理とは、積極的に収支差額の極大化を図るものではなく、赤字執行に陥らないよう冗費の発生を管理することである。換言すれば経済性の管理は、施設の永続的な経営を確保する必要条件である。したがって指定介護老人福祉施設等の経営管理で重要となるのは安全性、効率性及び機能性に絞られると考えられる。しかし会計データで直接的に説明出来るのは安全性分析（財務の視点）のみであり、真の効率性（顧客の視点）については非会計データによる管理手法の確立が重要となる。したがって、事業型NPO法人の安全性分析（財務の視点）と効率性分析（顧客の視点）の両方を表示する手段が必要となる（千葉、2001）。

そこで、事業型NPO法人の安全性（財務の視点）に言及すれば、非営利組織は公共サービスの提供を主な目的（利益の有無とは関係なしに）とするものであり、どちらかと言えば黒字はサービス提供不足でもある。そもそも最初から赤字体質なのである。では、NPO法人であっても利益がなければ「良し」とされないのであろうか。この事はNPO法人の事業の性質によっても異なるように思われる。所与の資源で目的を達成した後は解散すればよい短期的な事業であれば、赤字も仕方がないと考えられる。これに対して介護のように長期的な事業であれば、赤字はサービスを提供する資源を将来枯渇させることになる。利益は目的ではないとしても「収支トントン」が理想であろう。

非営利組織も営利企業も共に社会的存在であることに違いはなく、必要な情報公開を行って多くの受益者やステイクホルダーから信頼を獲得することが重要である。特にNPO法人の場合、税金や寄付金といった公金を使う場合が多いため、納税者や寄付者に対する説明責任が必要とされる。また、営利企業以上にステイクホルダーが多いことから、積極的に情報を公開し、地域住民の批判を仰ぐ姿勢が必要となる。営利企業の場合、売上げや利益によってその経営状態が判断され、株価に反映されるという外部チェック機能が働くが、NPO法人の場合にはそうしたチェック機能が制度化されていない。そのため、今後も税金や寄付を得

るためには、資金を効果的に活用した事を広くアピールし、信頼を勝ち取るという戦略が必要である。十分に説明責任を果たさないと、不信感を生む恐れがあり、組織運営をガラス張りにすることで信頼を得ることが可能となる（羽生、2008）。非営利組織に求められる情報公開を考えると、会計情報には事業の（財務の視点からの）情報が示されているが、そこでは表せない有効性（顧客の視点）については会計情報以外の情報（事業報告書）ということになる。この種の情報は非営利組織にとって大変に重要な情報と思われるが、その表示手法については具体的な雛型等は未だ試行錯誤のプロセスにある（大矢知、2001）。

そこで、BSCの活用を考える事になるが、BSCでは、前述の4つの視点に基づき、組織全体のビジョン・戦略を分解し、その戦略を重要成功要因→業績評価指標→アクションプランと現場の業務まで反映させることで（PDCAサイクル）、組織に従事する人々の日常業務がどのように目標達成に影響するのかを意識し、組織管理者は視覚的、実質的に目標達成までの道のりを管理することができる。

具体的な目標を設定し、さらに、「組織全体の目標を実現するために各部署が達成すべき目標」、「各部署の目標を実現するために個人が達成すべき目標」、といった形で目標を落とし込んでいくが、この段階でそれぞれの目標の因果関係を図式化した「戦略マップ」を作成する。この「戦略マップ」により、各部署や個人の業務が組織全体のビジョン・戦略にどう位置付けられるかが可視化され、従事者一人ひとりに組織のビジョン・戦略を周知徹底できる。従来の経営分析手法がコスト分析に基づいた業務改革手法であるのに対して、BSCは、ビジョン・戦略を始点として、それを実現するための改善点を抽出するので、業務改革を進める場合により適した手法と言える。ビジョンと戦略を明確にすることで、財務数値に表される業績だけではなく、財務以外の経営状況や経営品質から経営を評価し、バランスのとれた業績の評価を行うことが出来る。このBSCによる評価プロセスを開示することで、市場原理において、非営利組織が抱える安全性（財務の視点）のみならず真の効率性（顧客の視点）の開示の問題、すなわち説明責任や透明性が確保されるのではないかと考えるのである。

第1章 社会的企業の位置付け

第1節 社会企業家の定義

まず、社会的企業概念として広く一般に認められているものを取り上げる。

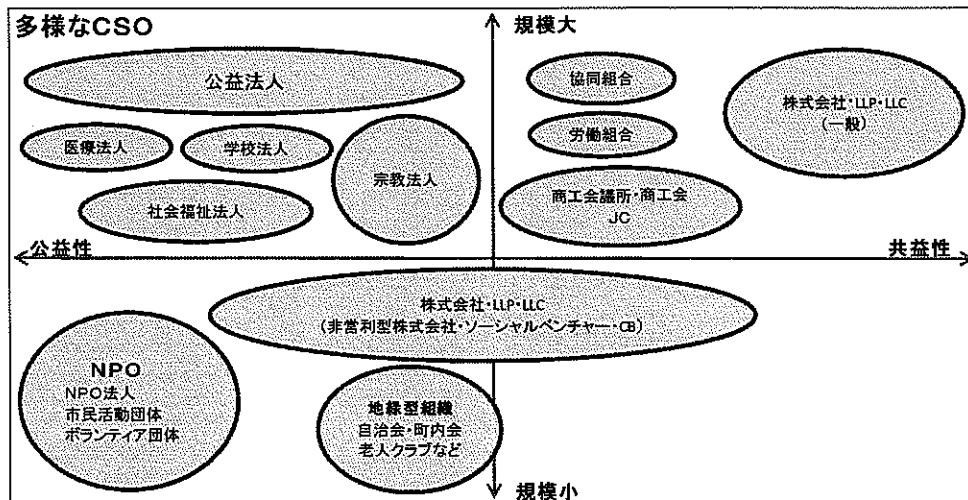
（1）グレゴリー・ディーズによる定義：①社会的価値を創出し維持すべきミッションを取り入れる（単に個人的な価値ではない）。②ミッションに役立つ新しい機会を認識し、絶えず追求する。③継続的な改革、調整、学習の過程に自ら参加する。④現在手持ちの資源に制約されることなく大胆に活動する。⑤支持者に対する（説明）責任への高い意識や創出した成果を公開する。社会的ミッション以外は、ビジネス起業家と同様であり、「社会的」であることが唯一の違いである。（渡辺、2009）

（2）経済産業省（2008）による定義：ソーシャルビジネスは、社会的課題を解決するために、ビジネスの手法を用いて取り組むものであり、そのためには新しいビジネス手法を考案し、適用していくことが必要である。以下の①～③の要件を満たす主体を、ソーシャルビジネスとして捉える。組織形態としては、株式会社、NPO法人、中間法人など、多様なスタイルが想定される。①社会性（ソーシャル・ミッション）。②事業性（ソーシャル・ビジネス）。③革新性（ソーシャル・イノベーション）。

第2節 社会的企業にみる多様な組織形態

なお、従来から地域の社会的課題を解決しようとするものとして「コミュニティビジネス」がある（CB

と略する)。地域性という限定があるものの、CBも、社会的な課題をビジネスの手法を通じて解決する活動である以上、本来、社会性、事業性、革新性を要する事業体であると考えられる。大阪NPOセンターのHPを見ると、CSO (Civil Society Organization) とは、市民の観点から自発的・公共的な活動を担いながら、社会変革を目指している団体と総称している。社会的ミッションを軸として結集し、公共的利益や課題について行動するNPOのようなテーマ型組織に限らず、自治会やPTAといった地縁型組織や社会の問題解決に向けた事業を行うSB (ソーシャルビジネス) やCB (コミュニティビジネス) も含んでいる。



(図1-1) 社会市民組織の類型 (出所) 大阪NPOセンターHP (2009)

第3節 社会的企業の組織が持つ性質

(1) 事業継続性

- ①非営利組織とゴーイング・コンサーン。
- ②非営利組織存続の基盤。
- ③公益事業組織にとって、事業理念は存在理由そのものである。公益事業では理念が最終目的であり、組織的成長はそのための手段である。
- ④公益活動が社会に対して広くサービスを提供する組織によってなされるとすれば、公益活動を担う組織には、財団法人・社団法人・社会福祉法人・学校法人・宗教法人・医療法人さらにNPOと称されている非営利組織等 (NPO法/特定非営利活動促進法) がある。

(2) 公益活動の成果と評価

使命の定義と達成について以下のような記述がある (小島、1998)。

- ①使命は、非営利組織が提供するサービスとは何か、およびその受益者は誰かを一般的に定義したものであり、組織の中核的価値を明示的もしくは暗示的に含んでいる。
- ②使命は、a) 組織の基本的な事業領域を幅広く指し示す。b) 専従職員、寄付者、サービスの受益者を動機づける。c) 組織の業績評価を促進するという3つの機能を有し、専従職員、寄付者、サービスの受益者の3種類の利害関係者に影響を及ぼす。
- ③使命の定義と達成には次の3点が重要である。a) 使命は簡潔・明瞭でなければならない、立派な意図を多く盛り込むべきではない。b) 経営管理者は使命を具体的な組織目標に変換する必要がある。使命自体は永続的なものであっても、組織目標の有効性は短い。c) 使命を達成するためには、機会、能力、信念の3つが必要である。

④組織間環境や市場環境が変化したり、組織構成員のニーズが変化すると、非営利組織の使命も変化する。

第2章 社会的企業に対する評価

NPOが認知されてくるとともに、さまざまな立場で「NPOの評価」が必要とされている。しかし、それは未熟な非営利組織の実情を無視した評価の要求にもつながりかねない。NPOが社会の中で大きな役割を果たすには、ルール化された評価が条件である。この意味で「NPOの評価」を事業評価と組織評価の視点から取り上げる必要がある。ここでは、この2つの視点から評価の目的と問題点、評価の在り方、評価のポイントを整理してみる。

第1節 評価の意義

(1) 評価の目的と問題点

社会的課題の解決を担うSBの中には、慈善的志向を強く持つ組織と事業的志向を強く持つ組織とが混在している。組織形態としてNPO法人を選択したSBは、一般民間企業とは異質な存在として捉えられ、資金面をはじめとする様々な支援を金融機関や行政等から受けられないことも見受けられる。現在、SBの最大の課題の一つに事業活動に必要な資金の調達がある。近年、SBの多くを占めるNPO法人に対して資金を供給する金融機関等の動きは出てきたものの、今後、SBが、自立的な活動を確立し、事業内容を充実・拡大・継続していくためにも、資金調達の一層の円滑化は極めて重要な課題である。

非営利組織の「有効性」は団体が置かれた状況に依存するため、明確に定義することは難しい。そのため、非営利組織では営利企業における利益目標のような単一指標を用いることができず、財務指標、顧客満足度、アウトカム指標、評判、サバイバル能力などを複合的に評価すべきであると考えられる。また、非営利組織の有効性について、以下のような特徴を指摘することができる。

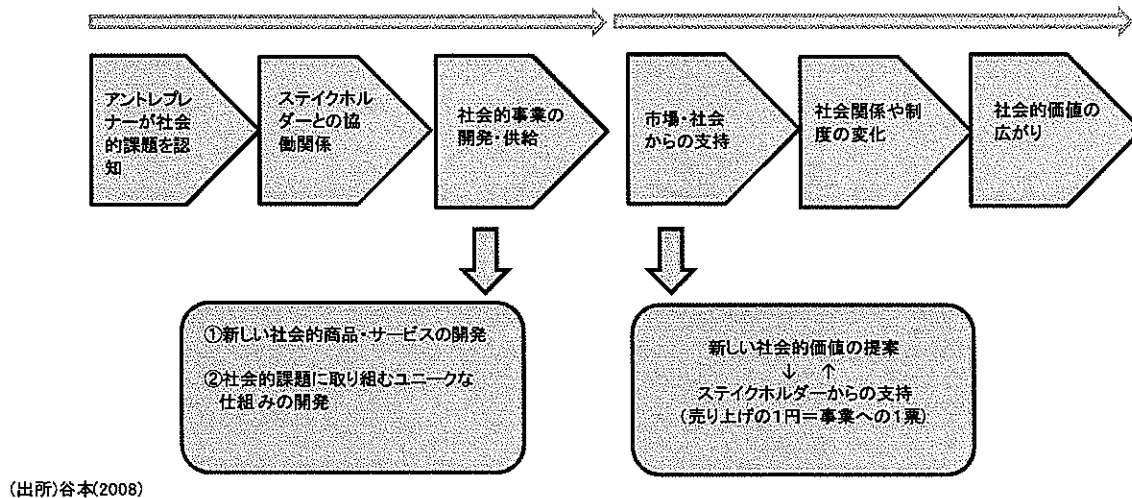
- a) 非営利組織の有効性は、相対的なものである。
- b) 非営利組織の有効性は多面的であり、単一指標に集約できない。
- c) 経営者によって非営利組織の有効性に差異が生じるが、その原因は明確になっていない。
- d) 有効性がある非営利組織は、正しいマネジメント手法を採用している。
- e) 非営利組織の有効性とは、社会的成果を生み出すことである。
- f) アウトカム指標は、非営利組織の有効性の測定指標としては限界がある。過度の依存は危険である。

そのため、非営利組織の有効性は財務情報のみによって評価できず、サービス提供量などの非財務情報やミッション評価、さらには客観化出来ない記述的説明なども、状況に応じて活用すべきことが指摘されている(馬場、2009)。ここで、もっとも重要な課題はミッションの評価方法の確立である。ミッション評価を的確に行うには、①情報の公開制度の整備、②第三者機関による評価制度の整備、③評価指標の開発と標準値の算定・公開を推進する必要がある。

(2) 評価による事業基盤の強化

SBの支援に当たっては、SBが直面する課題や、SBの事業展開のプロセスを踏まえることが必要である。一般に、SBの事業展開プロセスは、以下のとおりであると考えられる。①まず、社会的課題を発見し、その解決を通じて社会貢献をしたいと考える者によってSBが創出される。その後、当該SBの提供するサービスが受け入れられ、自らの事業推進に必要な資金や人材等といった経営資源の調達が可能になる。②SBは、それら経営資源を適切に活用し、SB事業を展開し、社会的課題の解決という成果を生み出す。③事

業成果は、社会からの評価を受け、SBは、その評価に応じた信頼・認知を獲得する。それを基に、SBは更なる経営資源を調達し、事業を継続・拡大し、更なる社会的課題解決に取り組んでいく（参照：図2-1）。



(図：2-1) ソーシャル・イノベーションのプロセス

第2節 評価の在り方（財務及び顧客の視点）

NPO法人の活動の成果は、受益者の満足度等、金銭的に測れないものであるため、その評価は困難である。しかしNPO法人の活動に対して多くの参加者を確保し、さらに支援の輪を広げるためには、事業活動によってどのような効果が得られたのかを誰が見ても分かる形で説明出来ることが重要である。そのためには、ステイクホルダーに対し積極的に情報公開を行い、その支持を獲得する必要がある。ステイクホルダーから支持を得ることが組織存続の重要なポイントとなる。

○NPO法人の成果は、受益者の満足度等、金銭的に図れない部分が多い。

⇒「社会的課題の解決」と言う目的の達成度が評価となる。

○評価の適切性は、

⇒事業活動を積極的に情報公開

⇒透明性の確保→評価主体は様々な関係者→適切な評価→その結果として、社会からの信頼・発展が手に入る。

（1）評価の適切性と評価プロセス

営利企業においてプロジェクトごとに評価がなされるように、NPO法人においても、各プロジェクトの必要性や目標達成度等を評価する。事業評価の一般的なプロセスは、計画立案段階における①事前評価、実施段階における②プロセス評価、③終了段階における事後評価、の3つの段階から成り立つ。

（2）評価による課題の検証

いかなる組織であっても組織を維持するためには経済合理性を貫く必要がある。しかし、安全性（財務の視点）の検証だけではNPO法人の評価としては不十分である。効率性（顧客の視点）と共に、次のa)～e)は情報開示の段階で検証の必要性がある。

a) ミッションと経済性

①組織目的からみたミッションと経済性の関係：非営利組織を作る目的はミッションの追求である。しかし、非営利組織はミッションを果たすために経済性を充足しなければならない。すなわち、ミッションと経済合理性は組織存続の条件である。ただし、非営利組織ではミッションが必要条件、経済性が十分

条件である、と言える。このため非営利組織では経済性は軽視されがちである。

②非営利組織の形態から見た経済性の充足：生協のように市場競争にさらされる営利組織に近いものから、ほとんど採算を考慮しなくてよい行政組織のようなものまで様々である。非営利組織⇒Nonprofit組織とNot-for-Profit組織に区分する考え方が必要である。

③営利組織のミッション重視化と非営利組織の経済性の重視化：営利企業の業績評価においてミッション評価が重視される時代になった。これは、④社会的責任の履行の必要性、⑤顧客満足が業績向上の要因と認識されることによる。一方、非営利組織においては組織の効率化・経済性が重視される時代となった。これは、⑥軽視されがちな経済性が組織の存続を左右し、組織存続の為に戦略が重要であることを意味する。いずれの組織でもミッション評価が組織評価の共通課題となっている。

b) 評価体系

①非営利組織の「成果評価」と「組織評価」

②広義の成果評価と狭義の成果評価：非営利組織の成果は「ミッションの達成」である。狭義には「目的をどの程度達成したか」を指すが、広義にはその有効性・公益性・経済性のすべてを抱合した評価を指すといえる。公益性・経済性は「ミッション遂行の手段の向上」「財政の向上」である。また、狭義には有効性評価を、広義には有効性・公益性・経済性の評価を成果評価と考える。

○有効性・・・「目的をどの程度達成したかという達成度」

○公益性・・・「目的達成のための手段すなわち非営利組織のシステムが受益者にどの程度資するか」を言う

○経済性・・・「収支のバランス、事業としての資金の利用効率」

c) 有効性（ミッション達成度）の評価方法

①ミッションとガバナンスの関係：営利組織では資金の拠出者に対する利益の創出がガバナンスの対象になる。一方、非営利組織ではミッションとか社会的貢献がガバナンスの対象になる。

②有効性の評価体系：ミッション評価は、組織の目的が果たされているかどうかの問題であり、有効性評価といえる。有効性評価は成果の評価と有効性の要因分析からなる（下図を参照）。

《ミッションの成果の要因分析》

（成果の評価）

（有効性の要因分析）

ミッションの成果の達成度⇒

{	・ ミッションの妥当性
	・ 顧客ニーズの把握の的確性
	・ ミッション遂行計画の妥当性

「成果の評価」・・・ミッションの具体的な成果→具体的な代理変数により評価される。

「成果の良否」・・・○ミッションの妥当性、○顧客ニーズの把握の的確性、○ミッション遂行計画の妥当性に起因する。



非営利組織の自己評価に次の5項目の問い掛けが重要と考えられる。i. 「われわれのミッション（仕事）は何か？」、ii. 「われわれの顧客は誰か？」、iii. 「顧客は何を価値あるものとするか？」、iv. 「われわれの成果は何か？」、v. 「われわれの計画は何か？」

この問い掛けは、次の3つの内容を示唆している。

（a）時代にマッチしないミッションでは成果が上がらない。

(b) 非営利組織では2種類の顧客(受益者と支持者)の満足を充足することで成果が上がる。

(c) 戦略、管理が的確に行われなければ、組織の維持・成長を望めない。

③成果の評価方法：成果の良否は実数による判断が有効な場合と比率による判断が有効な場合がある。

○実数による評価・・・アウトカムを表す代理変数による評価。

○比率による評価・・・有効性と公益性のクロス比率(労働生産性、設備投資比率に相当)。

有効性と経済性のクロス比率(資本生産性に相当)。

d) 公益性およびミッションの戦略の評価方法

①ミッション達成のための公益性の重要性：営利企業の業績評価では、(a)企業価値創造を重視、(b)結果としての業績のみならず過程を重視、(c)評価要因として「品質、時間、コスト」「財務、顧客、内部ビジネス・プロセス、学習と成長」を重視した顧客ニーズに応える戦略的計画の立案が要求されている。

②公益性の評価方法：以下の方法が挙げられる。

○実数による評価・・・準備(保有)度合

○比率による評価・・・公益性と経済性のクロス比率(固定比率などの安全性に相当)、公益性の充実度の比率(装備率に相当)

e) 経済性の評価方法

非営利組織の評価では財務安全性(財務の視点)が重視され、財政問題と言えは安全性をさす場合が多い。ここで経済性は、収益性、安全性、成長性、生産性などの財務的判断をいい、その評価方法は営利組織と異なる。ただし、価値判断としての評価は次の様に異なるものである。

①収益性・・・組織の維持に必要な限りにおいて満たされていれば良く、必要条件であり十分条件ではない。

②成長性・・・ミッションの達成に必要な限り成長していれば良い。

③安全性・・・支払い能力の維持がされていれば良い。

④生産性・・・高いほうが良い。

非営利組織の経済性の評価は、会計制度の体系化が進んでいないため、組織間の比較、分析に困難性が残っている。

《安全性と資金効率の評価指標の例示》

①安全性を視点とする評価

・実数による評価・・・キャッシュ・フローによる評価

・比率による評価・・・
┌ 長期的安全性の比率による評価
└ 短期的安全性の比率による評価

②資金効率を視点とする評価(石崎、2000)

・剰余獲得効率(資本利益率に対応)・・・剰余対総資産比率、剰余対自己資金比率

・資金利用効率(回転率に対応)・・・収入対総資産比率、収入対固定資産比率

第3節 事業及び組織における評価のポイント

(1) 評価軸と評価指標

事業者の評価は「売上、資本金、従業員数」といった数値の「高さ」による評価が一般的である。一方、

S Bについては、同じ数値化をする上でも「利用者、会員数、地域波及効果、相談件数」など、数値の多さ、広さで評価されることになる。また、評価の軸をどこに置くのかによって評価項目が大きく異なる。評価については、「評価」にとどめるのか、または一定規準に基づき、「認定」とするのかによって評価指標の作成方法が異なってくる。(矢沢、2009)

S Bに関しては、下記の点のバランスある評価が必要となる。

- ①「事業性」規模（売上、純利等）、実績、事業計画、担保→ 自己評価で可。
- ②「運営体制」組織体制、運営方法、専門家連携、労働環境→ ほぼ自己評価で可。
- ③「地域波及効果」地域連携、地域評価、地域課題解決成果→自己評価と他者評価両方。
- ④「目的、ミッション」事業内容、先駆性、普遍性、期待値→ほぼ他者評価。
- ⑤「その他」 i) 経営者の人間性評価、 ii) 事業者の目標設定と達成度、 iii) スタッフの満足度、 iv) 継続性（これまでの事業継続に関する評価）、 v) 協働実績（行政や企業との協働実績評価）などがある。(永沢、2008)。

(2) アカウンタビリティ（説明責任）

1998年に施行されNPO法人制度で、行政ではなく市民がNPO法人を監督することを標榜し、事業報告書等の社会一般への公開が義務付けられている。すべての法人の事業報告書等を所轄庁（内閣府又は都道府県）にて一般に公開することが、法令によって定められている。一般への情報公開が法令で強制されているのはNPO法人のみで、これは行政ではなく、市民が直接にNPOを監督できるようにとの趣旨で設けられた制度である。

(3) 財源の多様性

労働政策研究・研修機構が2006年度に実施した、1930団体のNPOへのアンケート調査結果をもとに、分野別にみたNPOの収入構造、各財源からの収入金額と年収に占める比率、職員の雇用状態、行政委託事業収入の有無と職員の雇用形態との関係などを算出している。興味深いのは、財源の多様性が自立に与える影響を定量的に示そうとしている点である。財源の種類によってグループを分け、職員の雇用形態（正規職員の比率）を比較し、より多くの財源から収入を得ている団体のほうが正規職員の数と比率を向上させることが出来ると述べている（石田、2007）。この主張のポイントは、特定資金源の良し悪しを判断することにあるのではなく、特定財源に偏ることはNPOの財政基盤の不安定さにつながり、したがって財源の多様性が財政基盤の強化につながるという点である。

(表2-1) 収入源の戦略プロフィール (出所) 田中 (2008)

	民間寄付	政府資金	収益事業
資金の不安定さ	高い	低い	中間
使命置き換えの影響	強い	中くらい	弱い
事業実施プロセスへの影響	形式要件あり	形式要件・標準化	合理性の要求
組織への影響	専門化された運営力	専門官僚制の影響	専門営利企業体の影響

第3章 バランス・スコアカードによるアプローチ

BSCは、組織の戦略策定と業績評価指標の策定を効果的なものにする手法である。組織管理の側面でトレードオフ（背反）を引き起こしかねない項目をバランスよく再編し、組織の成果を財務だけでなく、非財務の側面から多面的にマネジメントし、評価することを狙いとしている。この章では、非営利組織に対する

BSCによる組織マネジメントの必要性和事業の成果に対し4つの視点から評価することの有効性について整理してみる。

第1節 非営利組織に対する組織マネジメントの必要性

地域及び地域を超えた社会的課題に事業性を確保しつつ解決しようとする主体が社会的企業である。新しい社会的価値を生み出し、社会に貢献する事業として位置づけられ、実質的には「事業型NPO法人」が中心となることは先述のとおりである。

この法人には、いかにして「資金」「人材」といった資源を集め、どのように「地域の課題」を解決するかというマネジメント能力が必要とされ、その結果、「効率的経営」「リーダーシップ人材」「成果を伝える能力」の3つの課題が要求される。

＜事業展開上の問題点＞

NPO法人の特徴が社会的課題の解決に取り組む「社会性」にあることから、まずミッションの確立が最上位にくる。そして、多くのステークホルダーからの支持を得て事業モデルを作り上げる事が重要である。ミッションを明らかにし、事業活動について明確なアカウンタビリティを果たしてこそ、社会的支持が集まり、人材も寄付も集まる、といえる。

また、NPO法人は、フラットな組織を持ちスタッフの自主性を重んじ、多くのボランティアの参画により成り立っている。そのため、組織の基盤であるガバナンスの確立は組織存続の必須条件となる。以上を整理すると、社会的企業NPO法人のマネジメントの課題として、第1に「効率的経営」を行う為の組織作りがある。そのために重要となるのが組織基盤強化の為の「コーポレート・ガバナンス確立」の問題であり、また円滑な運用の為の「資金管理」である。第2の課題として「リーダーシップ人材」の養成の為の「人的資源の管理」が挙げられる。第3の課題として「組織をアピールする力」を確立し、支援を獲得する為の「マーケティングの必要性」、第4の課題として社会的価値を高めるための「評価の重要性」が挙げられる。

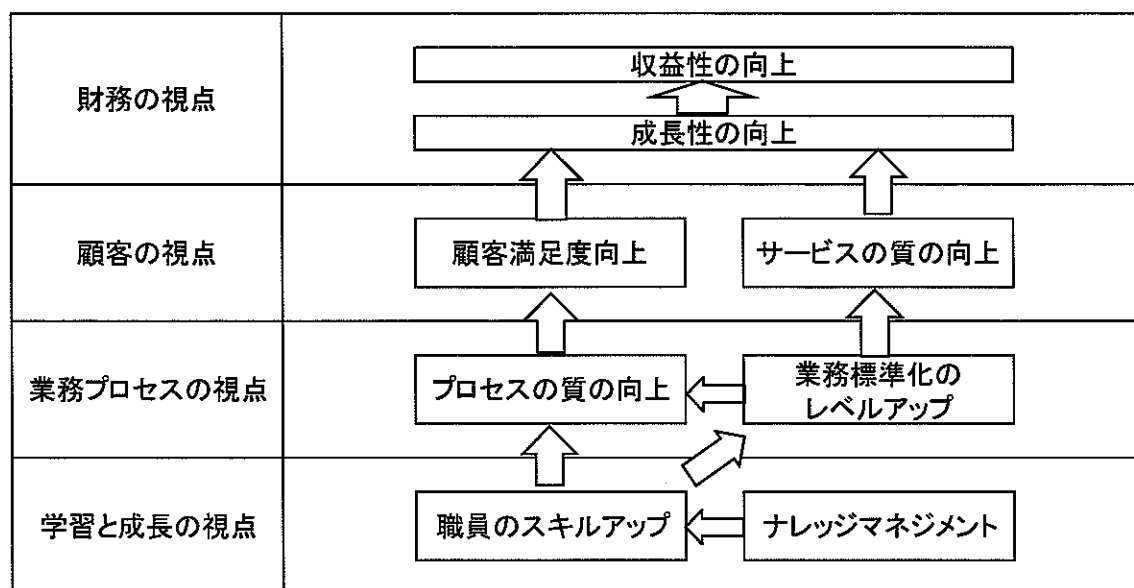
＜コーポレート・ガバナンスの確立＞

NPO法人が「効率的な経営」を行うためには、組織基盤の強化が必要である。そこで重要となるのが組織を健全に運営する仕組み、「コーポレート・ガバナンスの確立」である。「コーポレート・ガバナンス」構築に次の3つの要素が重要である。①事業活動の透明性。②アカウンタビリティ。③事業コントロール。

以上、述べてきたように、NPO法人にもミッション達成のために組織マネジメントが必要とされる。目標を達成するために適切な計画が設定され、その計画に従って業務を行い、業務の結果を検討する。このとき業務の結果をどのような項目で検討するのか、適切な管理項目を選定し、活用することが管理活動を効率的に行うための必須事項である。そして、検討結果から修正処置をとる。その方法論としての「デミングの輪」(PDCAサイクル)も一般営利企業と共通している。管理活動を効率よく行うためには、PDCAのそれぞれの活動を適切に行う必要がある。

【 ㉔適切な計画の設定⇒㉕計画に従って業務遂行⇒㉖結果の検討⇒㉗修正処置 】

この時、どの様な項目検討するかが重要となる。すなわち、適切な管理項目を設定し、検討結果から修正処置をとる。このように、PDCAの管理サイクルを回すことで、計画はさらに適切なものとなり、管理活動が効率よく行われるようになる。BSCは、「財務の視点」、「顧客の視点」、「業務プロセスの視点」、「学習と成長の視点」の4つの視点からなり、必要があれば対象によってこの視点を変化させることが出来る。そして、これらの視点ごとに、戦略テーマを設け、それに見合う業績評価指標を設定する戦略的マネジメントの手法である(図3-1)。BSCの4つの視点それぞれにPDCAサイクルが抱合されているのである。



（図 3－1）：4つの視点と因果関係の結び付き （出所） 羽生（2008）

一般に、非営利組織に必要なものは、まずミッションであり、その達成に必要なものは機会と能力、そして信念、と考えられている。また、マーケティングにより、顧客は誰か、何を必要としているかを認識し、「顧客にとって価値あるものは何か、どうすればその価値を提供できるか」を考えることが非営利組織の基本的戦略として大切なことである。ターゲットとする顧客が求める価値に対し、定量的かつ定性的な側面から成果を考え、提供する必要がある。

第2節 4つの視点による有効な評価項目と評価事例

（1）有効な評価項目

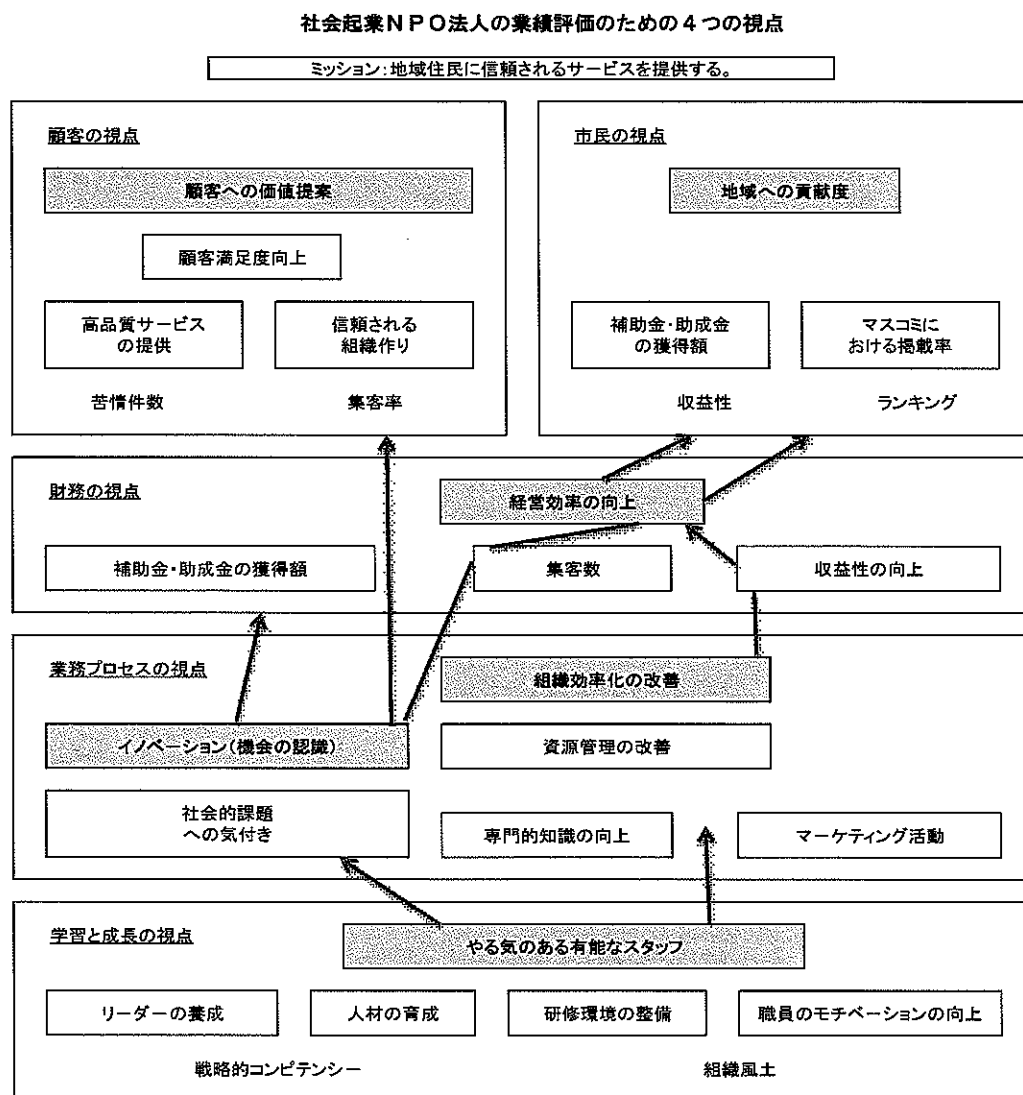
BSCを活用することで、顧客が求める価値に対し定量的かつ定性的な側面から成果を考えることができる。NPO法人において財務的指標はミッションを遂行するための手段であり、目的とはならない。また、幅広いステイクホルダーが存在することから市民の視点が重要になる。そこで、顧客の視点及び市民の視点、財務の視点、業務プロセスの視点、学習と成長の視点からNPO法人の評価項目を立てると以下の様な指標が考えられる（表3－1）。

（表 3－1）4つの視点からの評価項目 （出所） 羽生（2008）

＜顧客の視点＞	顧客満足度、サービスの提供頻度、高品質サービスの提供、信頼される組織作り、安心・安全なサービスの提供
＜市民の視点＞	地域への貢献度、社会への貢献度、マスコミにおける掲載率、補助金・助成金の獲得
＜財務の指標＞	補助金・助成金の獲得額、寄付金の獲得額、集客数、収益性
＜業務プロセスの視点＞	従業員満足度、専門知識の向上、資源管理の改善、組織の効率性の改善、協働出来る環境づくり
＜学習と成長の視点＞	職員のモチベーション向上、リーダーの養成、人材の育成、研修環境の整備

この評価項目に従い次ページの図3－3の様に、下位の戦略目標と上位の戦略目標が縦の因果関係により結ばれ、戦略上の最終目標となるように戦略マップの作製を行う。BSCを導入する目的は、業績および業務内容の改善、業績評価の適正化と納得性を高めること、コミュニケーションを活発にして組織文化・風土を変えることである。導入の効果は、財務面および業務面において改善が可能となること、BSCの構築に

際し、問題・課題を明確にするため、コミュニケーションが活発になり、業績評価の適正化と納得性が得られ、組織全体の意識が変化する可能性が考えられる。NPO法人と営利企業とで、評価基準は異なるが、評価することの基本的な意味は同様であり、抽象的な使命を実行可能な計画、戦略にブレイクダウンし、計画の達成度を測ることになる。



(図3-2) 業績評価のための戦略マップ (出所) 羽生 (2008) に筆者加筆

(2) 評価事例

「NPO法人シニア自然大学」を例にして、BSCによる評価を行ってみる。財務報告・事業報告ともに、継続的に開示されている法人が少ない中、シニア自然大学は充実したホームページをもち、そのデータも時系列に詳しく表示されていることから、このデータを活用することにした。以下の定性的データと資料の定量的データをもとにバランス・スコアカードと戦略マップを作成する。

(法人の概要) 【名称】特定非営利活動法人シニア自然大学校、大阪府から2002年9月に認証を受ける(大阪府活第2-136号)、【所在地(事務所)】大阪市福島区 HP: <http://www.sizen-daigaku.com>、【創設】大

阪自然環境保全協会に大阪シニア自然大学開講（1994年5月）、【沿革】創設後夜間部開設、昼間部2クラス制、研究開設、ジュニア自然大学を開講、出前教室開催を経てNPO法人設立、自然塾開講、地球環境生態系講座を開催、「シニアCITYカレッジ」を開設して現在に至る。2008年4月に策定された中期計画をみると、『地球環境保全のNPOとして環境保全の学習活動・啓発活動について本邦における社会のリーダーとなるような存在となる』と謳っている。そしてそのビジョン実現のために設定された目標が、列挙されている。

1) 組織の強化：人的資源を最大限活用できる組織体制を目指すため、組織を統括し、業務を執行し、運営するトップマネジメントの階層を強化する。また、ボランティア職員の限界を超えるため常勤スタッフを採用する。

2) 教育機関の強化と拡充：教育機関はシニア自然大学の基幹をなし、知識の習得や体験を通じて社会貢献活動を自ら推進出来る人材を育てる。そのための講座内容のさらなるレベルアップを図るためのカリキュラムの整備、講師陣の刷新などを行うとともにアシスタント自身の指導力向上を目指して自主研修も行う。

3) 研究機関の拡充とレベルアップ：①研究科の強化・拡充：講座終了者の受け皿として生涯学習の場を提供し、講座部で学習した知識をさらに高度化することを目的とする活動を実施する。また、研究成果を社会に還元することを推進し、事業部が実施する社会貢献活動に積極的に協力する。②研究成果の公開：大学・博物館との協働・連携を推進し、研究成果のうち特に優れたものは、対外的に発表し社会の評価を問う。③公開講演会の開催：地球環境の諸問題について、テーマを決め社会へ向け発信する。企画・運営は研究科が担当。

4) 社会貢献活動の拡充：教育部門、研究部門の活動による社会への啓発活動のほか、地域に密着しての啓発活動を強化する。社会貢献活動の目標は、

2008年度 活動/年間 3000回 参加者 14万人

2011年度 活動/年間 3200回 参加者 15万人

5) 受託事業の拡大：①内部体制の充実：大学内の英知を結集させ、レベルアップをはかる。また、法人内の組織の連携を強化する。②新規受託先の開拓：未開拓のマーケットを開拓する。③大口既存受託先の継続受注：受託先に接触をはかり、継続受注につなげる。④新規事業の創設：新規企画会議を定例化し、事業を創設する。⑤自治体の受託拡大：絶えず注視し、受託につなげる。⑥助成の拡大：助成担当者おき、助成申請を定期的に応募する。

6) 指定管理者の受託

7) 会員の拡大：①新規会員確保：講座受講生の募集に全力を挙げるとともに、事業活動をととして全員で取り組む。企業会員の獲得にも、公開講座・シンポジウム・イベントなどの参加を通して入会の機会をつくる。また、マスメディア・広報誌を利用する。②会員継続：既存の会員サービスの内容を充実させる。会員の声に応え新しいサービスを提供する。会員としての活動の場を拡充する。

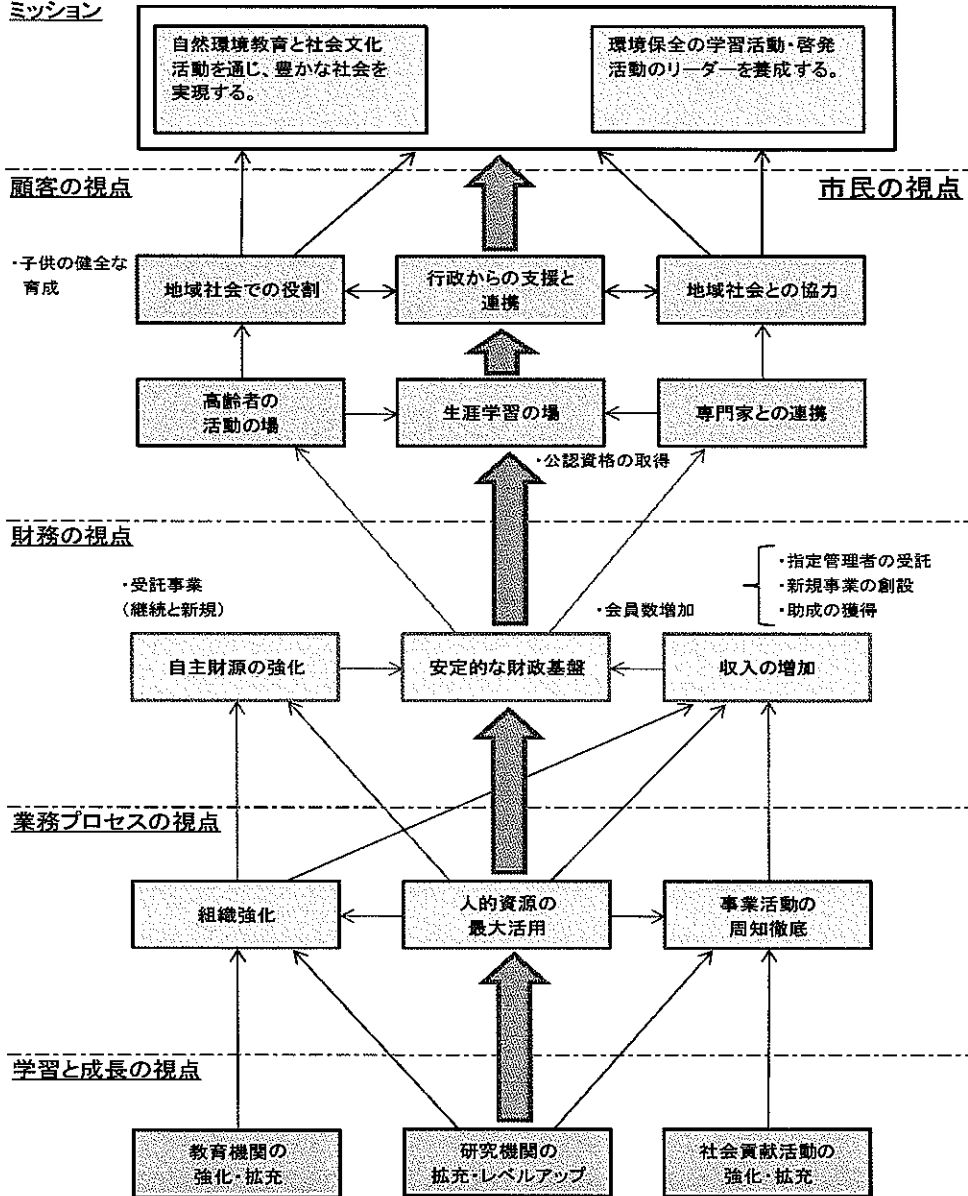
8) シンボリックな活動：以上の計画を全体で推進するために、会員全員が参画し、企画し、運営する全員参加の活動を行う。

ここで、BSCによる事業・組織評価を行う動機は、日本NPO学会第4回年次大会の報告で、BSCの有効性が取り上げられていること（岸田、2002）。又、（財）地球産業研究所の2002年の研究会報告でもその有効性が述べられていることなどから、BSCが今後のNPOの評価の主流となるのではないかと考えたからである（伊吹、2002）。

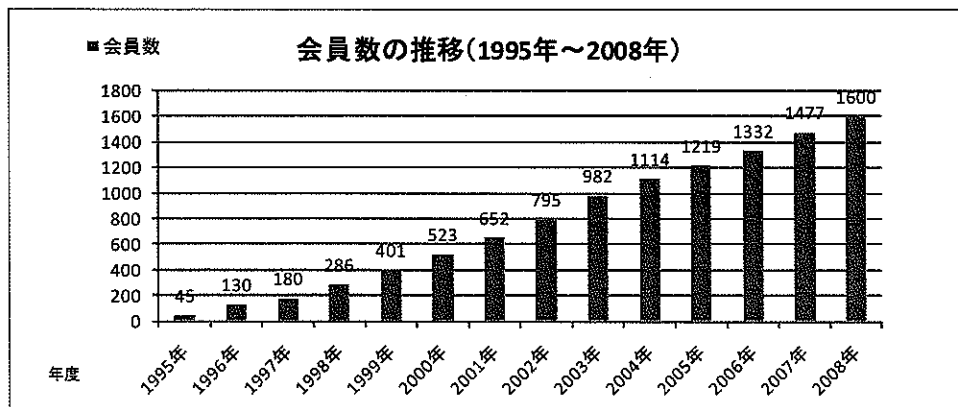
(表3-2) バランス・スコアカードの作成例 NPOシニア自然大学BSC (筆者作成)

視点	戦略目標	重要成功要因	評価指標
顧客の視点	生涯学習の場	活動場所の拡大、行政・企業との協働	自前の教室・フィールド設置数
	公認資格の取得	学習・研究活動の充実、各種教室の増加	資格取得会員数 大阪の他サテライト地域への拡充
	高齢者の活動場所	社会貢献活動の拡充	定期的活動発表 集会所としての各種教室数の増加
	地域社会での役割	地域密着の啓蒙活動	地域・学校等への講師は派遣数 講演・シンポジウム開催数
	子供の健全な育成	シニアと子供たちの交流	ジュニア自然塾の開校数
市民の視点	行政からの支援連携	行政への提言	補助金・助成金の獲得額 協働活動の実績
	地域との協力	地域への働きかけ	近畿2府4県に活動拠点 地域・学校への講師派遣
	専門家との連携	大学・各種施設との共催・連携	多様なニーズに対応する講座開設 分校新設による広域での講座運営
財務の視点	自主財源の強化	受託事業の拡大	新規受託先の拡大・継続受注 情報収集し自治体の受託拡大
	安定的な財政基盤	新規会員確保・会員継続率UP	事業収入1億5千万円 会員数2000名
	指定管理者の受託	人材の確保 他団体の協力	受託数 人材・協力団体数
	新規事業の創設	新規企画会議の開催	開催を定例化・目標額設定
	助成の獲得拡大	助成担当者の専任化	助成申請に定期的に応募 受託目標額の設定
業務プロセスの視点	事業活動の周知徹底	対外広報体制の強化・環境問題キャンペーン	プレスリリース記事の供給 ホームページの充実
	人的資源の最大活用	理事会機能の強化	社外理事の招聘 社外顧問の招聘
	事務局業務の高度化	ボランティアからプロ化	常勤事務職員の採用
	弾力的な組織運営	PT・特別委員会の活用	PTメンバー選定・実施回数 特別委員会選定・実施回数
	組織強化	主軸となる機能の明確化	機能的組織設計 人的資源の最大活用
学習と成長の視点	教育機関の強化・拡充	カリキュラム整備・講師陣刷新・自主研修	大学等との共催・連携 200名/年のリーダー養成
	研究機関の拡充・レベルアップ	生涯学習の場・大学・行政との連携・研究成果の公開・公開講座の開催	講座終了⇒講師が務まる能力開発 研究成果を対外広報紙掲載
	社会貢献活動の強化・拡充	地域密着の啓蒙活動	社会貢献活動の活動数、参加者数 活動成果の定期的発表

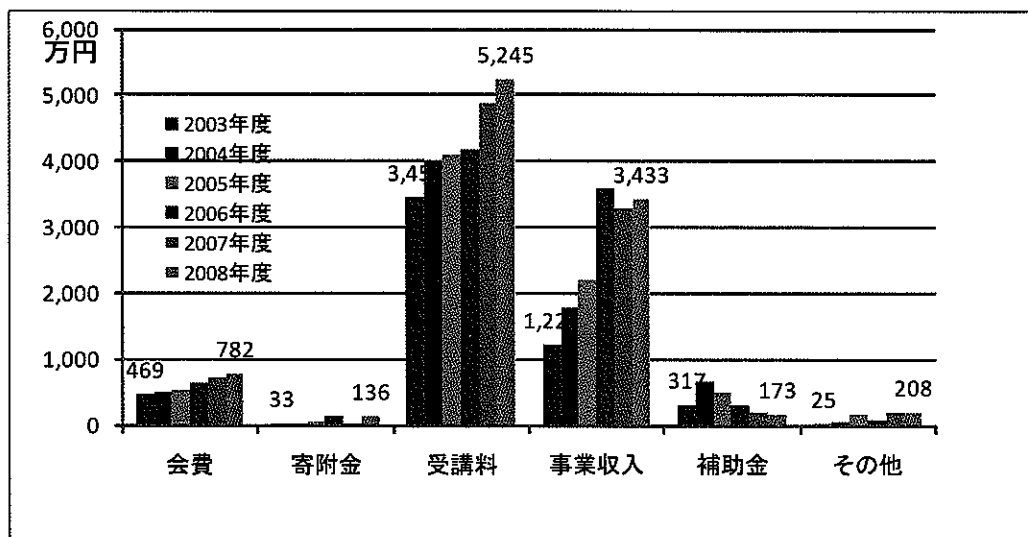
ミッション



(図3-3) 戦略マップの作成例 NPOシニア自然大学戦略マップ（筆者作成）



(資料-1) 会員数の推移 (出所) NPO法人 シニア自然大学校 HP 2009



(資料-2) 収入傾向 (出所) 資料 - 1 に同じ

(1) 2007年度の実績

① 経常収支の状況

(単位=万円)			
経常収支実績(計画比)	経常収入	経常支出	経常収支差額
計画	9,050	8,970	80
実績	9,368	8,979	389
計画比	103.5%	101.1%	309

経常収支実績(前年比)

	経常収入	経常支出	経常収支差額
2006年度	9,080	8,353	727
2007年度	9,368	8,979	389
前年比	103.2%	107.5%	▲338

② 会員数

	2007年度4/1現在	2008年度4/1現在	増減
会員数	1,560人	1,698人	138人

2007年度については、上記のとおり概ね順調に推移したと思われます。しかしながらNPOとして安定的な経営を行い、体制を整えていくためには、財政的基盤をさらに強固なものにする必要があります。会員数については更に増強に努める必要がある。(出所)資料-1に同じ

(2) 2008年度の実績

① 経常収支の状況

(単位=千円)			
経常収支実績(計画比)	経常収入	経常支出	経常収支差額
計画	95,400	95,040	360
実績	99,772	96,924	2,848
計画比	104.6%	102.0%	791.0%

経常収支実績(前年比)

	経常収入	経常支出	経常収支差額
2007年度	93,680	89,790	3,890
2008年度	99,772	96,924	2,848
前年比	106.5%	107.9%	73.2%

② 会員数

	2008年度4/1現在	2009年度4/1現在	増減
会員数	1,698人	1,812人	+114人

2008年度については、上記のとおり概ね順調に推移したと思われる。しかしながらNPOとして安定的な経営を行い、体制を整えていくためには、財政的基盤をさらに強固なものにする必要がある。会員数については更に増強に努める必要がある。(出所)資料-1に同じ

(資料-3) 事業の推移と課題 (出所) 資料 - 1 に同じ

<結 び> BSCは、組織の戦略策定と業績評価指標の策定を効果的に達成する手法である。「財務」「顧客」「業務プロセス」「学習と成長」という互いにトレードオフ(背反)を引き起こしかねない経営管理の側面をバランスよく再編し、組織業績を財務だけでなく、非財務の側面から多面的に評価することを狙いとしている。「組織のミッション」を最上位の目標として掲げる非営利組織の活動においても、財務目標・非財務目標とそれらの達成度を測る定量的成果指標をバランスよく設定することが可能である。このことから、顧客の観点こそがミッションに直結する視点であり、財務の視点はミッションを遂行するための手段で組織の中心をなすものではない、という非営利組織の業務プロセスが評価の対象となりうる。BSCは、それぞれの視点ごとに戦略テーマを設け、それに見合う業績評価指標を設定するマネジメント手法であることから、非営利組織の内部評価(マネジメント)ツールとして極めて有効な手法であり、今後、我が国の非営利組織への導入が進むことが期待されている。この論文では、そうした期待について、論理的かつ実証的な考察を試みることで、BSCの有効性を確認することができた。

【参考文献】

伊藤武志(2002)『バランス・スコアカードによる戦略マネジメント』日本能率協会マネジメントセンター。

- 石田祐 (2008) 「NPO法人における財源多様性の要因分析—非営利組織の存続性の視点から—」『ノンプロフィット・レビュー』VOL. 8、No 2。
- 市村浩一郎 (2008) 『日本のNPOはなぜ不幸なのか?』ダイヤモンド社。
- 石橋忠司 (2000) 「非営利組織の評価の課題」『公益法人学会誌』VOL. 2。
- 伊吹英子 (2001) 「NPOセクターの育成に向けて—ツールとしての「評価」の活用」『地域経営ニュースレター』VOL. 32。
- 大淀ITCパートナーズ (2005) 『バランス・スコアカード』清文社。
- 大矢知浩司 (2001) 「非営利組織の効率性と有効性の測定・評価」『公益法人研究学会誌』VOL. 3。
- 河口洋行 (2008) 『医療の効率測定—その手法と問題点』勁草書房。
- 岸田眞代・加藤哲夫・伊吹英子・野崎泰志 (2002) 「NPOと評価」『日本NPO学会第4回年次大会』。
- 経済産業省 (2008) 「ソーシャルビジネス研究会報告書」。
- 小宮徹 (2000) 「公益活動における継続事業の概念」『公益法人学会誌』VOL. 2。
- 小島廣光 (1998) 「非営利組織の経営」pp. 195～196 『北海道大学図書刊行会』。
- 斉藤慎 (2004) 『社会起業家』岩波新書。
- 園利宗編 (2004) 『コミュニティビジネス入門』連合出版。
- 田中弥生 (2008) 『NPO新時代』明石書店。
- 田中弥生・栗田佳代子・粉川一郎 (2008) 「NPOの持続性と課題—財務データベース分析から考える—」『ノンプロフィット・レビュー』VOL. 8、No 1。
- 谷本寛治 (2009) 「ソーシャル・ビジネスとソーシャル・イノベーション」『一橋ビジネスレビュー』57巻1号。
- 田尾雅夫・川野祐二 (編) (2004) 『ボランティア・NPOの組織論』学陽書房。
- 千葉正展 (2001) 「介護老人福祉施設に係わる経営分析指標のあり方に関する試論」『公益法人学会誌』VOL. 3。
- チョン・ソンヒ (2009) 「持続的に進化する韓国の社会的企業」『都市問題』VOL. 100、No 7、東京市政調査会。
- 塚本一郎・山岸秀雄 (編) (2008) 『ソーシャル・エンタープライズ』丸善。
- 羽生正宗 (2008) 『社会起業NPO法人』大蔵財務協会。
- 馬場英朗 (2009) 「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—」『非営利法人学会研究誌』VOL. 11。
- 馬頭忠治・藤原隆信 (編) (2009) 『NPOと社会的企業の経営学』ミネルヴァ書房。
- 馬場英朗 (2005) 「非営利法人ディスクロージャー制度の問題点—アカウンタビリティの観点から—」『日本NPO学会第7回年次大会』。
- 馬場英朗 (2007) 「NPO法人のディスクロージャー及び会計的諸問題に関する研究」大阪大学大学院国際公共政策研究科 博士論文。
- 町田洋次 (2000) 『社会起業家』PHP 研究所。
- 森まゆみ (2009) 『起業は山間から』バジリコ株式会社。
- 中野洋 (2010) 「(非営利) 社会的企業評価への新しいアプローチ」『地域活性化ニュースレター』No. 0、大阪市立大学大学院創造都市研究科。
- 永沢映 (2009) 「ソーシャルビジネス、コミュニティビジネス評価について」NPO法人コミュニティビジネスサポートセンター。
- 永沢映 (2008) 「社会性の評価について」<http://blogs.yahoo.co.jp/cbsejp/archive/2008/12/25>
- 吉川武男 (2003) 『バランス・スコアカード構築』生産性出版。
- 渡邊孝 (2009) 「ソーシャル・イノベーションとは何か」『一橋ビジネスレビュー』57巻1号。
- 渡邊奈々 (2005) 『チェンジメーカー』日経BP社。
- NPO/NGOと政府・企業のコラボレーション研究委員会報告書 (2003) 「NPO評価—協働のための組織評価を中心に—」(財) 地球産業文化研究所、2003年3号。