

非営利世界を横断する評価と改善

津 田 直 則*

Common Evaluation and Improvement Problems Developing in
Several Non-profit Areas

Naonori TSUDA

keywords: Non-Profit Values, Evaluation, Improvement, Participation

キーワード：非営利価値、評価、改善、参加

1. 非営利価値の広がり と 深さ

非営利組織の活動に代表される非営利の世界の重要性が高まっている。その背景はさまざまであるが、社会矛盾の拡大と無関係ではない。地域社会では、倫理・道徳の衰退により暴力・犯罪などが多発し、人間の信頼関係も希薄になり住みにくくなってきている。これを助長しているのが、企業社会での競争激化による脱落者の増加、貧富の格差の拡大など、経済システムの矛盾の拡大である。物質的豊かさの矛盾と経済システムの矛盾が相互に影響しあい増幅される時代に入ってきている。

これらの社会的矛盾を少なからず反映して、最近の非営利活動の潮流には、地域社会で物質的豊かさよりも精神的な豊かさを求める個人や市民団体や非営利組織の動きや、企業社会で企業倫理や社会的責任を重視していく動きが見られる。どちらも非営利世界の潮流の中で共通の動きや課題をもっている。現代は矛盾に満ちた歴史的転換期にあるが、営利と非営利のバランスの適正さを根底から考える時代に入ってきている。

営利と非営利は明確に切り離せない部分も多く

ある。例えば、社会的信用を高める「企業の社会的責任」の強化が間接的に営利につながっていくのはその一例である。しかし以下ではまず営利との関係を切り離し、非営利の世界を価値コンセプトの視点から展望する。そのために、「非営利価値」という概念の使用を提案する。非営利価値を調べていくと、この世界には広がり、多様性、深さがあることが認められるだろう。そこで次に、企業、非営利組織、地域社会を横断する現代的な非営利価値の領域があることを指摘し、その現代的テーマについてみていく。

まず非営利価値と思われる価値コンセプトを図表1で並べてみた。関連性の強いものはグループに分けている。非営利価値は個人から企業・組織、地域社会、国家の各レベルと広がっているが、地域社会では個人レベルや非営利組織の価値と重複する部分がでてくる。以下で示すように非営利価値はこの他いくらかでも考えることが可能である。

非営利価値の世界は従来から存在しているが今日的な特徴はあるだろうか。日本でかつては力をもっていたが、現代では衰退しつつある非営利価値としては、宗教的、道徳的な非営利価値がある。

仁・義・礼・智・信などの儒教的価値もその一例である。また、今も生きているがスペシャリストの領域における非営利価値としては、真・善・美、わび・さび、心・技・体などがある。

現代の社会で重要性を見せつつあるのが企業や非営利組織、地域社会での非営利価値である。この世界の非営利価値は共益、公益の分野で共通領域をもち、特別なスペシャリストの領域ではなく企業の従業員や市民・市民団体などに関係する非

営利価値の領域である。

非営利価値の体系には広がりとともに、多様性もあり、深さもある。哲学の領域であれば、人によっては、愛から正義を導き、正義から公正とか公平など倫理的な価値を導出する。上で述べたスペシャリストの世界の非営利価値は、究極の価値をめざす姿勢から生まれたもので非営利価値の深さに関係している。

[図表1 非営利価値の広がり]



詳しく述べるスペースがないが、営利の世界と非営利の世界では経済主体の価値観に違いがあり、行動様式が異なっている。営利の世界では利益(利潤)、効率、競争が重視され、非営利の世界では非営利価値、参加、協力が重視される。相互の価値観や行動はお互いに影響し合っているがそれぞれの時代には一定のバランス関係がある。現代は営利の世界が支配的であるが、非営利の世界の重要性が高まりつつある。以下では企業、非営利組織、地域社会における非営利の世界を横断している共

通テーマとして、「評価と改善」および「ステークホルダーの参加」の問題を取り上げる。

2. CSRにおける評価と改善

営利企業の世界でも非営利価値が重視されるケースが従来から存在している。経営倫理や種々の産業民主主義の価値や原則がそれである。例えば、自主管理、共同決定、労働の人間化、企業の社会的責任などの原則や価値は、非営利価値の広がり

利企業の中でこれらの非営利価値が受け入れられるかどうかは、経営効率と両立するかどうかが重要な判断基準となる。効率に抵触する場合には排除される可能性が強まるが、効率と両立し利益にプラスの影響を与える非営利価値の場合には積極的に活用される。1980年代に発展した「働きがい」という非営利価値に結びつくさまざまな参加制度はそのよい例だろう。

最近における CSR（企業の社会的責任）の潮流は、営利企業で非営利価値が重視される新たな展開である。CSR は公開、透明性、信頼、貢献、コンプライアンス、社会的公正など多くの公益価値を含む非営利価値であり、コスト面から経営効率に影響するが、企業の信用を高めて利益に結びつく面も有しており、効率と非営利価値のトレードオフは産業民主主義の自主管理や共同決定に比べれば強くないために受け入れられやすい。

CSR の問題には、①CSR を定義する問題、②CSR を評価する問題、③CSR に基づく経営の問題、④CSR 経営を重視する企業への投資の問題、などの問題が含まれているが、①の定義問題が世界的にも国内的にもまだ定まっていないために残りの諸問題も多くの取り組み方が併存している。しかし、多くの取り組みで重視されている共通項は「評価と改善」だろう。評価 → 問題の発見 → フィードバック → 改善というプロセスは評価と改善の双方を重視しているが、営利企業の場合には評価は手段であり改善が目的である場合が多い。評価の方法には、自己評価のケース、審査員が評価を数値で表すケース、基準や原則を設けてそれを満たすかどうかで評価するケースなどがある。経営品質賞は主として審査員が評価するケースであり、コンプライアンスは基準や原則を設けて改善していくケースである。

評価と改善の仕組みの中で重要なのはステークホルダーの参加である。経済同友会の CSR や経

団連会長が最高顧問となっているコー円卓会議日本委員会の CSR では、このステークホルダーの重要性が指摘されている。コー円卓会議では、企業改革システムとしてステークホルダー間の評価のギャップを縮小することを改善の仕組みの中に取り入れているが、この場合にはステークホルダーの参加が不可欠の要素になる。

3. 非営利組織における評価と改善

非営利組織の目的は利益追求よりも非営利価値に属するミッションや価値の追求にある。世界の非営利組織の中心は NPO・NGO と協同組合（注 1）である。組織形態や歴史的経緯の相違により、非営利価値の重視の仕方、評価と改善についての取り組み方、参加の意義と役割については若干の違いが認められるとはいえ、双方には共通の非営利の世界が存在している。

まず非営利価値の重視の仕方からみよう。世界の協同組合は、協同組合が重視する価値を「基本的価値」として規定し、自助、自己責任、民主主義、平等、公正、連帯、誠実、公開、社会的責任、そして他人への配慮などの価値を重視する。これらは、産業民主主義、組織倫理、公益などに関係した価値であり、すべて非営利価値の広がりや深さの中に位置づけることができる。協同組合は基本的価値という理念によって強く結ばれた世界である。

これに対し、NPO・NGO の世界は公益に属する非営利価値を重視しているが、まだ協同組合ほどには国際的に共有する理念をもってはいない。全体として、協同組合は共益を重視し、NPO・NGO は公益を重視する点で重点の違いはあるが共に非営利価値をめざす理念や目標としている。最近の新たな流れの一つに、出資型の非営利組織としてワーカーズの協同組合を法制化しようとする動きがある。ワーカーズの協同組合は、社会的

協同組合などの名前でコミュニティの再生にも係わるために、共益価値のみでなく公益価値にも関係してくる。

評価と改善への取り組み方についてみよう。非営利組織の分野でも、評価と改善の問題の重要性が高まってきている。しかし営利企業と比べると、どちらかといえば改善よりも評価のほうにウェイトが高いことと、外部評価や第三者評価をあまり好まないことがあげられる。一般的には非営利組織では、株価による評価がないために、非営利組織としての説明責任を果たすための評価を重視するという視点が強いはずである。また、組織のメンバー間での理念と現状認識の共有化のための評価の必要性が高いと思われる。

協同組合の中では特に生協において評価と改善の動きが強まっているが、最近では CSR との関係で取り組んでいるのが特徴だろう。例えば、(財)生協総合研究所は、2004年9月の全国研究集会において「社会的責任経営と生協の課題」というテーマで講演会やシンポジウムを開催した。報告された具体例は、コンプライアンスを全面的に導入してきた埼玉コープ、経営品質の手法を導入して評価と改善の結びつきを強化している福井県民生協、商品評価から改善につなげる仕組みを全事業に展開する計画を持っている首都圏コープ事業連合、協同組合の基本的価値を計測することによって独自の客観評価システムを開発したコープこうべなどである。協同組合としての特性を生かした評価と改善の仕組みづくりについて今後の展開が期待される。

海外の NGO・NPO は企業の社会的責任評価の流れを強化しようとする動きが活発であるが、日本の NPO はまだこの点が弱い。評価と改善への動きも強くはない。評価は必要ないという意見もある中で重要性の議論が進展している状況にあるが、中間組織と呼ばれる NPO 支援組織の一部で

は評価・改善への議論が進められている。例えば、各地の NPO が中心となって組織している「評価システム研究会」における評価システムの議論などはこれにあたる。そのメンバーであるコミュニティ・シンクタンク「評価みえ」は独自の評価システムを開発している。

参加の仕組みについて言及する必要がある。協同組合も NPO・NGO も一人一票の民主主意を重視する組織として組合員や会員の参加を当然の仕組みとして有している。協同組合では組合員は出資者として所有意識が強いという特徴をもつが、メンバーの意思決定参加は制度要件であり、評価と改善の仕組みづくりの中でいかにそれを具体化するかが重要となる。営利を中心とした企業向けに開発された評価や改善の仕組みが非営利組織ではどのように適用できるのかが今後の課題であろう。

最後に、非営利価値を計測する試みについて述べておこう。営利企業でも非営利組織においても、非営利価値に関係する時系列データの作成まではしない。これに挑戦したのが兵庫県のコープこうべ生活協同組合である。

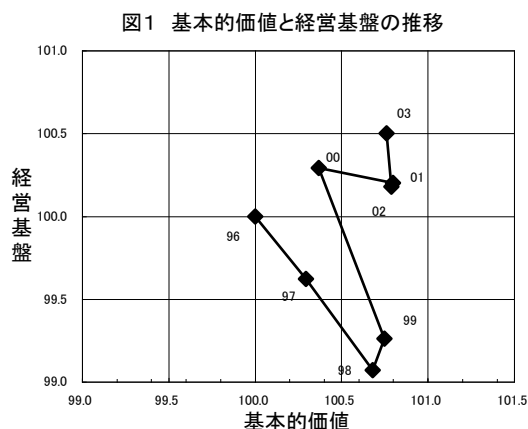
コープこうべでは 1993 年に、世界の協同組合が重視する「基本的価値」(＝非営利価値)を客観的に計測しようというプロジェクトが始まった。筆者はこのプロジェクトに最初から関わっているが、1998年に最初の報告書『コープこうべ総合評価レポート』が出版され、その後、計測とそれに基づく生協全体の評価は毎年続けられている。レポートは3年ごとに公表されている。

評価方法は以下のようになっている。基本的価値は、「誠実・配慮」「参加・民主主義」「社会的責任・公正」「自立・連帯・向上」という4つの評価指標から構成されている。データ数は合計102(2004年度)で、このデータと評価指標の間に「評価項目」という中間項を設けて体系的に評価を行

えるように工夫している。データにはアンケート調査による評価結果が多く使われている。アンケート調査票による回答者は約 1200 人、これ以外に 2005 年春よりインターネットでの回答者数約 1300 人が加わっている。

データの基準年度は 1996 年で、102 のデータは各種の異質データであるため、後に述べる旧経済企画庁が開発した標準化指数によって集計し指数化している。

コープこうべでは、この「基本的価値」の評価軸にもう一つの評価軸「経営基盤」を加えて、二次元で生協全体を評価する。この「経営基盤」は広義の効率軸であり、短期の「経営効率」と長期の「発展性」という 2 つの評価指標によって構成されている。経営基盤のデータ数は合計 38 である。「基本的価値」と「経営基盤」の年々の評価結果の推移は[図 1]で示されるような形となる。



4. 地域づくりにおける評価と改善

全国で地域づくりと将来計画への市民参加が広がりつつある。地域のニーズをどのように捉えどのように計画に反映させるかが重要な課題になっている。地域社会が重視する価値は営利価値と非営利価値の混合であり、両者の望ましいバランスは誰が評価するかで異なってくる。先端産業の発展を強く望む人もいれば、信頼でき暮らしやすい

地域社会を望む人たちもいる。どのような手法でニーズをくみ上げるかが重要なテーマである。以下では営利と非営利のバランス問題よりも、非営利価値を重視した地域づくりにおける評価と改善の問題およびニーズをくみ上げるための参加問題に限定して議論する。

行政評価の手法は多くあるが地域づくりの手法はまだ初歩的段階である。非営利価値を計測し、評価する手法について 2 つの例をみることから始めよう。第 1 は旧経済企画庁が作成した国民生活指標である。これは地域づくりのために作成されたものではなく、生活における 8 つの活動領域(住む、費やす、働く、育てる、癒す、学ぶ、交わる)について、4 つの評価軸(安全・安心、公正、自由、快適)で全国の都道府県を統計的に評価することを目的としている。この 4 つの評価軸の価値が非営利価値に属する価値である。この研究は、その後この国民生活指標を豊かさ指標として改良に取り組む研究者が現れ、またその統計手法として標準化指数という異質のデータを集計する方法を開発した点で、非営利価値の計測研究に貢献したことが評価されるだろう。

第 2 は、もっと市民に近いところで将来ビジョンの作成に取り組んだ例であり、例えば神戸市の「しみんしあわせ指標」がある。この「しみんしあわせ指標」は、(1)高齢者等が安心して暮らせるまちをめざす、(2)'21 世紀の担い手'子どもを社会で育てるまちをめざす、(3)地域に密着した市民・NPO(非営利活動組織)も活躍できる経済の構築をめざす、など市民参加で作成された 7 つの指標からなる。これらの 7 つの指標はそれぞれ幾つかの項目から構成されており、各項目は目標年度と数値化された目標値をもって、現状とのギャップが明確に数値で出てくる。

このしみんしあわせ指標は、「市民のしあわせ」という非営利価値について、現状値と目標値につ

いてかなり初歩的な手法であるが、市民参加により計測し評価する取り組みだといえる（注2）。先の国民生活指標もしみんしあわせ指標も非営利価値の計測をめざす試みの例であるが、双方には取り組み方に大きな距離がある。それぞれの作成目的は異なっているが、両者の間を埋める各種のモデルがあつてよい。例えば、今日ではインターネットを利用した市民参加による将来ビジョンの作成が可能になりつつある。いずれ評価と改善の新たなモデルが地域づくりでも出てくるに違いない。

5. 基礎研究の必要性

以上で営利企業、非営利組織、地域社会を横断する現代的な非営利の世界があること、そこでは、評価・改善問題およびステークホルダーの参加問題は、登場する原因や背景は異なっても、共通の課題を抱えていることを指摘してきた。営利の世界と非営利の世界の望ましいバランスを研究するためには、非営利に関する基礎的な研究開発が必要である。そのためには非営利の世界を分析するためのコンセプトが必要である。「非営利価値」はその一つである。

今後検討すべきは、従来研究されてきた評価、改善、参加の手法を新たな非営利領域での適用にむけて改良できないかどうか、また非営利価値の計測に関する根本的な問題にどう取り組むかなどがある。具体的には、非営利価値の定義・分類方法、計測方法、評価方法、指数作成、集計方法、改善手法などについての基礎研究とこれらの応用（例えば地域づくりへの適用）方法などが挙げられる。

注

[1] 米国では協同組合は利益を分配するという視点から非営利組織ではないが、欧州や日本の協同

組合は独自の価値規定から非営利組織である。

[2] しみんしあわせ指標ホームページアドレスは、<http://www.city.kobe.jp/cityoffice/06/013/shihyou/page1.html>

参考文献

[1] 津田直則「非営利価値と社会経済の革新」(社会・経済システム学会 2004 年大会での会長講演、『社会経済システム』26 号掲載予定)。

[2] 津田直則「社会的責任評価と生協」『現代生協論の探求(現状分析編)』第 15 章(2005 年)。

[3] 津田直則「非営利価値と大学が果たす役割」『桃山学院大学経済経営論集』第 45 巻第 4 号(2004 年)。

[4] Naonori Tsuda, “Comprehensive Evaluation of Co-op Kobe: Measurement, Evaluation and Policy Making,” Presentation at the Congress of the International Research Committee of the International Co-operative Alliance, Victoria University in Canada, 2003.

[5] 評価システム研究会『NPO と評価—評価でつくる NPO パワー—』評価システム研究会(2002)。

[6] コープこうべ総合評価レポート(1998 年版、2001 年版、2004 年版) コープこうべ総合評価委員会(3 年ごとに出版)。

津 田 直 則

昭和 41 年 関西学院大学経済学部卒業、昭和 43 年 神戸大学大学院経済研究科修士課程修了、昭和 44 年 大分大学経済学部助手、その後、講師・助教授。昭和 51 年 桃山学院大学経済学部助教授、その後教授。平成 11 年より学校法人桃山学院常務理事、平成 14 年より生協総合研究所評議員、平成 15 年より社会・経済システム学会会長・コープこうべ理事・協同総合研究所副理事長。