

NPO のマネジメント

野村 秀和

1. NPO の広がり

P. F. ドラッカーは、著書「非営利組織の経営」(1990)の序文の冒頭で、以下のように書いている。

40年前、私が初めて非営利機関のために働き始めた頃、政府と大企業が支配的な地位にあったアメリカ社会において、非営利機関は一般に、付け足し的な存在と見られていた。実際、非営利機関自身が、多かれ少なかれ、自らをそう見ていた。そして一般に、政府こそ、主要な社会的責務のすべてを果たすことができ、かつ果たすべき存在であり、非営利機関の役割は、たとえ役割というものがあったとしても、政府のプログラムを補完するか、あるいは、それに特殊な華をそえるものにすぎないと信じられていた。

しかし今日、私たちにはもっとよくわかっている。今日、私たちは、非営利機関こそ、アメリカ社会の中核であり、まさしくアメリカ社会の最も際立った特徴であるということを知っている。

いまや私たちは、政府が社会的責務を果たす能力は、きわめて限られていることを知っている。そして私たちは、非営利機関が、特定のニーズの面倒を見るという以上の、ずっと大きな役割を果たしていることを知っている。アメリカの成人の2人に1人が、非営利セクターでボラン

ティアとして奉仕し、少なくとも週に3時間を非営利の仕事に費やしていることからすれば、非営利機関は、アメリカ最大の「雇用主」である。しかも、非営利機関は、コミュニティにおいて責任ある市民として行動することに対するアメリカ人の基本的なコミットメントを体現し、実現する存在でもある。

そして、この書物は、出版の翌年すなわち1991年に日本語に訳出された。ドロッカーは、日本語版への序文の中で、最古の非営利機関は日本にあるとして、以下のように述べている。

いまま機能している最古の非営利機関は、日本にある。奈良の古寺がそれである。創立の当初から、それらの寺は、非政府の存在であり、自治の存在だった。もちろん、「企業」でもなかった。そして今日、日本には、かなりの数の非営利機関、つまり、美術館、病院、私立学校、そして私立大学がある。しかも非営利のある領域では、日本は世界で最も進んでいる。あらゆる種類の産業団体である。それらの団体は、同業の企業間、異なる産業間、そして産業界と政府間の橋渡し役を務めている。

しかし、なおかつ、非営利機関は、多くの点で優れてアメリカ的な現象である。

NPO とは

ところで、NPO とは何か、わが国においても、昨年からいわゆる NPO 法案の審議が国会で展開され、今年の3月に可決成立することにより、少しは知られるようになってきたが、その認知度は高くない。

NPO に関する文献として、よく引用・紹介されるのは、ジョンズ・ホプキンス大学のレスター・M・サラモン教授の「米国の『非営利セクター』入門」¹⁾であろう。

この書物では、NPO の定義ともいえる6つの特徴は以下の内容である。

非営利セクターに固有の6つの特徴
(非営利セクターは下記の組織の集合である)

1. 公式に設立されたもの
2. 民間 (非政府機関という意味)
3. 利益配分をしない
4. 自主管理
5. 有志によるもの
6. 公益のためのもの

出所：同書邦訳版22頁

したがって、典型的な NPO として例示される団体は、フォーマルな社会的存在でもある以下のような組織となる。

非営利団体の例

ハーバード大学
 プリンストン大学
 モンテフィオレ病院
 アメリカ赤十字
 アメリカ癌協会
 アメリカ・ボーイスカウト
 アメリカ・ガールスカウト
 ロックフェラー財団
 ニューヨーク交響楽団
 フォルジャー劇場
 メトロポリタン美術館
 家族計画協会
 カトリック救済活動
 C.A.R.E.(米国援助物資発送協会)
 オーデュボン協会
 環境保全基金
 全国黒人地位向上協会 (NAACP)
 ブルッキングス研究所
 アメリカン・エンタープライズ研究所

出所：前掲書15頁

1) Lester M. Salamon, "AMERICA'S NONPROFIT SECTOR" 1992. 邦訳版は1994年に「ダイヤモンド社」から刊行された。

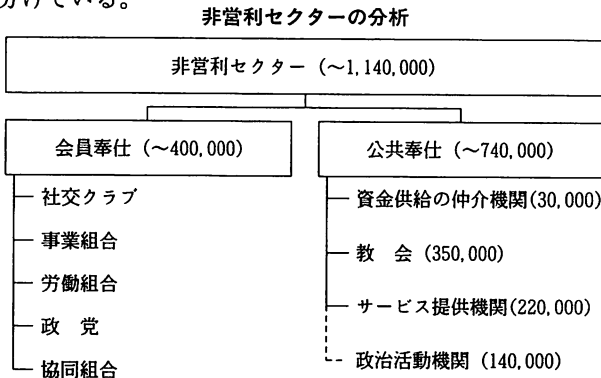
さて、NPO は、通常“nonprofit organization”の訳語とされているが、その事業が利益を生み出すこともあり、稼得した利益を出資者に配分せず、事業目的（ミッション）のために使うという性格が重視される。この点を明確にするため、“not-for-profit organization”ということもある。

また、日本語訳として、単に「非営利組織」とするのではなく、「民間非営利組織」が定着している。これは公的機関との区別を意識した結果である。なお、ボランティア活動の市民団体を中心に考えると、「非営利市民組織」という用語が適切ではあるが、フォーマルで継続的組織の性格を軸点にするならば、市民組織よりも民間組織ということになる。

NPO と類似した用語 NGO (non-governmental organization) は、非政府組織と訳され、環境問題や南北問題などに取り組む NPO である。

協同組合をめぐる

レスター・M・サラモンは、非営利セクターを、会員奉仕組織と公共奉仕組織に分けている。



資料：著者の概算は *Report of the Commissioner of Internal Revenue* (Washington: U.S. Government Printing Office, 1989) のデータに基づいている。

会員奉仕組織は共益²⁾を目的とし、それは公益でないこと、また、この組

2) 高野正純「NPO 法と協同組合法」『協同組合研究』1997年12月号, 14頁。

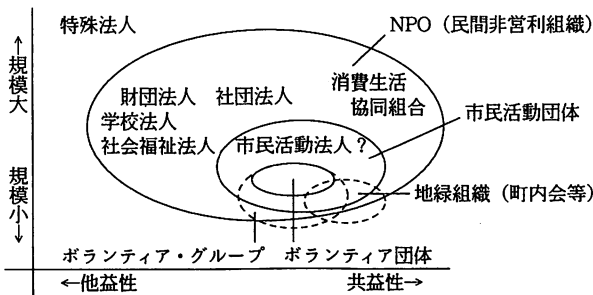
織の代表的な協同組合は、出資金配当を上限付きではあれ、認めているので、利益非配分の原則と矛盾する。このような理由から、アメリカでは、協同組合などをNPOには含めないのである。

これに対し、フランスを中心にして、EU(欧州連合)が、社会的経済(économie sociale)セクターという概念を使い、この中に、協同組合、共済組織そして非営利組織(アソシエーション)を包含するのである³⁾。

協同組合の動きにも、公益志向を示す社会的協同組合が、1991年イタリアで法制化されている。1995年のICA(国際協同組合同盟)マンチェスター大会では、新しくコミュニティへの関心を、第7原則として追加し、公益への志向をさらに強めた⁴⁾。これは阪神・淡路大震災でのコープこうべの経験を国際的に承認したのもでもある。

日本の現状では、消費生活協同組合も、広義のNPOに含める見解を、日本NPOセンター常務理事の山岡義典氏はとっている。

NPOをめぐる諸概念の構成



出所：山岡義典編著『NPO基礎講座』1997年9頁。

3) 富沢, 川口編『非営利・協同セクターの理論と現実』1997年参照。

4) 7th PRINCIPLE : CONCERN FOR COMMUNITY Co-operatives work for the sustainable development of their communities through policies approved by their members.

山岡氏の NPO をめぐる概念図は既述のとおりである。

何故、広がってきたのか

非営利セクターは、アメリカだけでなく、多くの国で、それぞれの個性的特徴をもちながら広がってきている。ここでは、その紹介は省略するが、本間正明編著『フィランソロピーの社会経済学』1993年の第6章や富沢・川口編『非営利・協同セクターの理論と現実』1997年などに詳しい。

それでは、どうして、このような広がりがある、普遍的に登場してきたのであろうか。

レスター・M・サラモンは、この点について、各国の歴史的な理由、市場の失敗、政府の失敗、多元的な価値観そして共働への想いといった諸点を指摘している⁵⁾。日本の現状に引き寄せて考えるならば、「福祉国家」の幻想の破綻、過度の規制緩和が結果的に社会的公正を破壊させ、環境問題と南北問題への関心を強めた。他方、経済成長の中で、市民側も自発的な自己実現としての社会貢献に参画する市民社会型参加が広がってきたことがあげられよう。

月刊「Keidanren」の98年3月号には、「豊かな市民社会づくり NPO が企業に語りかけるもの」という特別座談会が掲載されている。そこで語られた内容の特徴的な一部を紹介しておこう。

「これから21世紀に向かって日本は、少子・高齢化、情報化、国際化、世界の大競争時代という4つの潮流を乗り越えていかななくてははいけない。従来型の発想では、こういう新しい潮流は乗り切れないと思うのです。……

NPO は社会全体の体質改善の起爆剤だと思います。……企業益、国益を超えた次の価値観に向かって飛び込まなくてはなりません。次の価値観は、私は環境問題、すなわち『地球益』だと思っんです」⁶⁾。

5) レスター・M・サラモン 前掲書24-29頁。

6) 「月刊 Keidanren」1998年3月号、23頁。

日本の財界も、NPOを重要なパートナーとして位置づけることを公然と表明するようになってきたのである。

2. わが国における NPO

ボランティア活動の社会的うねり

NPO 法案が提出される直接の動機としては、1995年1月17日の「阪神・淡路大震災」ということになろう。大変な数のボランティアが阪神地区に押し掛けて、被災者に対する救援・援助活動が展開された。ボランティア活動がわが国にも根づくことが出来るという自信を植えつけたのである。そして、1996年には、各党からの NPO 法案が提出され、議論が国会で展開されるのである。

NPO の活動の世界的経験という市民活動の意義を十分にふまえるよりも、ボランティア活動支援を前面に押し出す政府与党案とそれに反対する野党案との対立により、国会審議は継続されることになる。

松蔭女子短期大学の雨宮孝子教授は、当時の新聞で次のように述べている。

今回の NPO 法案をつくる動きは、阪神で活動したような「ボランティア団体」の支援が出発点だった。そこが、「市民活動」を支援するための制度を考えるうえで、最後までネックになった。

本来は、非営利活動に広く法人格を与え、市民活動を活発にする基盤を築くはずだった。ところが、各党の動きをみると、対象を広げすぎて悪用されたときにどうするかという議論になってしまった。最初が「ボランティア活動にだけ法人格を与えたい」ということだったからだ⁷⁾。

7) 「朝日新聞」1996年8月13日。

それまでの取り組み

アメリカなどでの NPO の活動が紹介されるにしたがい、わが国においても、まだ、国民的認知にまでは到達していないとはいえ、すでに、いくつかの準備が開始されていた。

例えば、財界の社会貢献活動の取り組みとしていえば、経団連に「1%クラブ」ができたのは89年である⁸⁾。

企業による文化・芸術支援を目的とする「企業メセナ協議会」の発足は、90年2月で、メセナ・ブームをまき起こしたことはよく知られている。

さらに、大阪商工会議所が構想し、91年11月に実現した「大阪コミュニティ財団」も社会貢献を掲げた経済界の取り組みが生み出したものといえよう。

本間教授は、こうした動きをとらえて、「事情はともあれ、わが国の社会貢献の進展という点では、バブル崩壊直前の1990年は『平成フィランソロピー元年』とでも呼びうる可能性を秘めた年であった。』⁹⁾と評価するのである。

また、日本 NPO センター事務局長の山岡義典氏は、私との対談の中で次のように話している。

「僕が総括委員長になって総合研究開発機構の委託研究で、『市民公益活動基盤整備に関する調査研究』のレポートを出したのが94年3月。このレポートがきっかけで、この年は関係者の間で様々な問題が議論されました。そこで提案しているのが、新しい非営利法人制度を作らなければいけないということと、諸官庁制にとらわれない分野を越えた NPO のセンターを

8) 「月刊 Keidanren」1998年3月号, 16頁。経団連1%クラブとは、経常利益(法人会員)、可処分所得(個人会員)の1%以上を社会貢献活動に拠出することに努める企業および個人を応援することを目的に、89年に経団連が設立した。福祉、環境、国際交流などの分野で活躍する市民団体の情報を会員に提供するとともに、講演会、シンポジウムなども開催している。

9) 本間正明編著『フィランソロピーの社会経済学』1993年, 12頁。

作らないといけないということだったんです。このレポートはとりあえず全国のほとんどの自治体関係者が読んでいて、この関係のレポートとしてはベストセラーになったんですが、……ともかく僕らとしては5～6年前からいろいろなカタチで活動し、それが94年に一気に広まったという感じなんです。そして、翌95年の1月に阪神淡路大震災が起きたというわけです。その時の活動状況を冷静に考えれば、5年間の蓄積があったからあれだけのことができたということと、逆に5年間しかやっていなかったからあれだけしかできなかったという両方の面をきちんと見るべきでしょうね。』¹⁰⁾

NPO法（特定非営利活動促進法）の成立

3年越しの懸案であったNPO法案は、98年3月19日の衆院本会議で全会一致で可決、成立した。寄付金の税制優遇制度が盛り込まれなかったことには不満が残るが、まずは大きな一歩という評価になろう。

すでに多くの期待がNPOの今後の活動に対して表明されている。なかでも、高齢化社会を支える公的介護保険制度の発足に伴い、NPOへの期待はきわめて切実である。

例えば「福祉などこれまで行政が独占してきた公共サービスの分野にNPOが本格参入すれば、競争が生まれ、行政のスリム化やコスト削減に大きく貢献する。公的介護保険制度はNPOの積極的な活動がなければうまく機能しないだろう。』¹¹⁾という指摘は、まさに今直面している課題とのかかわりで、NPOの存在意義を示すものである。

なお、特定非営利活動として、この法律が定めているのは、以下に示す「別表」の12の活動である。

10) 「対談 日本のNPOのあり方とこれから 山岡義典＋野村秀和」『NFU日本福祉大学評論誌』Vol.51, 1997年10月, 6頁。

11) 日本経済新聞 1998年3月22日の社説より。

別表 (第二条関係)

- | | |
|----|---------------------------------------|
| 一 | 保健、医療又は福祉の増進を図る活動 |
| 二 | 社会教育の推進を図る活動 |
| 三 | まちづくりの推進を図る活動 |
| 四 | 文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動 |
| 五 | 環境の保全を図る活動 |
| 六 | 災害救援活動 |
| 七 | 地域安全活動 |
| 八 | 人権の擁護又は平和の推進を図る活動 |
| 九 | 国際協力の活動 |
| 十 | 男女共同参画社会の形成の促進を図る活動 |
| 十一 | 子どもの健全育成を図る活動 |
| 十二 | 前各号に掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動 |

この法律の成立のために出した経団連の声明「NPOは、企業の社会貢献活動の重要なパートナーであり、豊かで多様な社会を築いていく上で貴重な存在である」を読んで、読売新聞の永井論説委員は、「まさに隔世の感を強くする」¹²⁾と述べている。

なお、市民活動促進法から特定非営利活動促進法への名称変更について、「変更のプロセスはともかく、私はボランティアや『市民活動』だけでないNPOの広い概念が理解される契機になればと思っています。」(若原泰之経団連1%クラブ会長 朝日生命保険会長)という意見もあるが、「私も若原さんと同じ意見ですが、個人の気持ちとしては市民という言葉は捨ててはいけなかったと思うんです。」(後藤康男 経団連自然保護基金運営協議会会長 安田火災海上保険会長)という感想も率直に語られており、市民という言葉に対するアレルギーに微妙な変化をみせるのである¹³⁾。

12) 「月刊 Keidanren」1998年3月号, 33頁。

13) 「特集座談会 豊かな市民社会づくり」『月刊 Keidanren』1998年3月号, 18頁。

3. マネジメントの課題

非営利組織のマネジメント

ピーター・F・ドラッカーは、「非営利組織の『自己評価手法』」の日本語版の序文の中で次のように述べている。

「非営利組織のマネジメントはビジネスよりも難しい。非営利組織には、ビジネスと違って、業績を計るための利潤というものさしがないからである。『財務的な判定基準』によって自らを律するということがない。非営利組織の運営に当たっては、自らの『使命』を定義しなければならない。『優先順位』をどこにおくかを熟慮しなければならない。自分たちが得ようとする『成果』をはっきりさせ、『業績』をどのように測定するかを明らかにする必要がある。さらに、けっして潤沢ではない人材や資金といった『リソース（資源）』をどう配分するか考える必要がある」¹⁴⁾。

それでは、本書の内容を以下に紹介する。自己評価の項目は、次に示す5つの質問から構成される。

ドラッカーの5つの質問

1. われわれの使命（仕事）は何か？
2. われわれの顧客は誰か？
3. 顧客は何を価値あるものとするか？
4. われわれの成果は何か？
5. われわれの計画は何か？

使命（仕事）について

第1の使命については、以下の11項目の質問に具体化される。

14) Peter F. Drucker, "The Drucker Foundation Self-Assessment Tool for Nonprofit Organizations" 1993. 邦訳版 1995年, 5頁。

1 われわれの使命（仕事）は何か？

われわれは何を達成しようとしているのか？（使命に関するノート）

- a 求められている具体的成果は何か？ 最終的にわれわれが記憶にとどめてもらいたいのは何のためか？
- b 努力に見あう十分な成果を上げているか？ 努力の配分は最適か？
- c 長所は何か？ 何をうまく行なってきたか？
- d 短所はどこか？ どの分野で、われわれは能力や資源を欠いているのか？
- e 使命を見直してみる必要があるか？ その必要がないというなら、それはなぜか？ 必要というなら、それはなぜか？
- f どのように組織の使命を書き直すか、もしくは焦点を絞直すか？
- g その新しい使命の主な利点は何か？ なぜ、そういえるのか？
- h その新しい使命に問題が起こるとすれば、それは何か？ 誰の間で？ なぜ？ 使命の刷新を効果的なものにするためには、どのようなステップを踏むことが必要か？
- i 使命に関して、他にどのような問題や質問があげられるか？
- j どのような追加情報が必要か？
- k 次のステップは？

顧客について

第2の顧客は、以下の10項目の質問となる。

2 われわれの顧客は誰か？

われわれは何を達成しようとしているのか？（顧客に関するノート）

- a われわれにとって、第1の顧客はだれか？
 - (1) これらの顧客のひとりひとりに、どのような価値を提供するか？
 - (2) われわれの長所、能力そして資源は顧客のニーズにマッチしているか？
 - もしそうなら、どのように？ そうでないなら、なぜか？

- b 組織の内外において、あなたを支援してくれる顧客は誰か？
- (1) これらの顧客に、どのような価値を提供するか？
 - (2) われわれの長所、能力そして資源は顧客のニーズに合っているか？
もしそうなら、どのように？ そうでないなら、なぜか？
- c 以下の点に関して顧客はどのように変化しているか？
- (1) 人口統計上（年齢、性別、人種、民族）
 - (2) 基本的ニーズ（訓練、避難所、保育所、等）
 - (3) 数（増加、減少）
 - (4) その他（地理的条件、職場その他）
- d これらの変化は、われわれの組織にどのような意味をもつのか？
- e 他の顧客層にどんなサービスを提供すべきか？ それはなぜか？
- f 彼らにより結果をもたらすために、われわれはどのような特別の能力をもっているか？
- g 現在、うまくサービスを提供できていない顧客はどの層か？
それはなぜか？（彼らのニーズが変化したのか？ われわれの資源に限界があるのか？ 他の組織の方がより効果的なのか？ 彼らのニーズがわれわれの使命に合っていないのか？ われわれの能力不足のせいなのか？）
- h 顧客に関して、他にどのような問題や質問があげられるか？
- i どのような追加情報が必要か？
- j 次のステップは？

価値あるものとは

第3の価値あるものは、以下の7項目の質問となる。

- 3 顧客は何を価値あるものとするか？
- われわれは何を達成しようとしているのか？**（価値に関するノート）
- a あなたの組織以外からはサービスを受けられない顧客に対して、そのニーズを満たすために、あなたとあなたの組織は何をしてきたか、彼ら

を満足させているか、そしてどのような利益をもたらしているか。これらの価値について考えよ。

b 個々の顧客が価値あるものとするものを、どのように提供してきたか？

(参加者の顧客リストを見直すこと。顧客が何を価値あるものと考えているか、その理由について討議すること)

c それをどのように知ったか？

d 顧客に価値を提供することについて、他にどのような問題や質問があげられるか？

e 顧客が価値あるものとするものを、われわれはどのように活用できるか。以下の事項について意思決定をする際に、それを活用できるか？

- プログラム (追加, 強化, 中止)
- リクルート (ボランティアの能力)
- 訓練
- 募金
- その他

f どのような追加情報が必要か？

g 次のステップは？

成果は何か

第 4 の成果は、以下の23項目の質問となる。

4 われわれの成果は何か？

われわれの仕事をどのように評価するか？ (成果に関するノート)

a われわれの組織の成果をどのように定義するか？ あなたが担当する分野もしくはグループの成果については？ それらをどのように測定するか？

b 非営利組織の成功基準は何か？

c 組織の主要な目標とは？

- d これらの目標は、どの程度使命のために役立っているか？ なぜ、そう
うで、なぜ、そうでないか？
- e これらの目標を支援する主要な活動やプログラムは何か？
- f それぞれの基本的な活動において、どのような成果を上げたいのか？
またその成果をどのように定義するか？
- g どの程度の成果を達成したのか？ なぜそうなのか、もしくはそうで
ないのか？ どうして、それがわかるか？
- h われわれの活動の長所は何か？ なぜそうなのか？ どのように知っ
たのか？
- i どの分野で、どうでもよいような仕事しかしていないか？ なぜか？
どのように知ったのか？
- j 十分機能していない分野はどこか？ もしくは、すでに目的を達成し
ており、活動を止めるべき分野はどこか？ それはなぜか、または、そ
うでないのか？
- k 活動、目標、成果を評価するためにはどのような追加情報が必要か？
- l それぞれの、担当分野もしくはグループの主要な目標とは？
- m これらの目標は、組織全体の使命のためにどの程度役に立っている
か？
- n 基本的な活動において、どんな成果を上げたいのか？
- o グループとして、どの程度の成果を上げたのか？ なぜか、もしくは
なぜそうでないのか？ どのように知ったのか？
- p グループの活動の長所は？ なぜそうなのか？ どのように知ったの
か？
- q グループの仕事の中で、どうでもよいような仕事しかしていない分野
はどこか？ なぜか？ どのように知ったのか？
- r グループの仕事の中で、十分機能していない分野はどこか？ もしく
は、すでに目的を達成しており、活動を止めるべき分野は？ それはな
ぜか、またはそうでないのか？

- s グループの仕事の中で、活動、目標、成果を評価するためにどのような追加情報が必要か。
- t ボランティア、職員、理事などの人材、および資金をどのくらい活用できているか？ そのことを、どのように知ったのか？ 何をすべきなのか？
- u 他の、もしくは類似の組織は、もっとよい仕事をしていないか？ もしそうならば、なぜか？ 彼等から何を学べるか？
- v 寄付者たちの支持を継続的に得るための努力の成果はどうか？ リクルートをする際のわれわれの長所は？ 短所は？ それをどのように知ったのか？
- w 成果をどのように定義したか、またそれを寄付者たちに知らせたか？ どのように？ その手順は変えるべきか？ なぜか、またはそうでないのか？

計画は何か

第5の計画は、焦点（6項目）、優先順位（8項目）そして実行法（5項目）に分かれる。

5 われわれの計画は何か？

何に焦点を当てるべきか？（焦点に関するノート）

- a 何を学び、何を提案したいのか？ それはなぜか？
- b われわれの活動の長所は何か？
- (1) 組織にとって
 - (2) 担当分野もしくはグループにとって
- c われわれの能力や資源にマッチした、機会や社会のニーズとは？
- d 資源をどれだけよく活用しているか？
- e 長所をどのように開発するのか？
- f 別の方法をとるべきものは何か？
- (1) プログラムを追加もしくは削除するか？ なぜ？

(2) 後で考える。どうして？

(3) ほかの組織を参考にするか、もしくは活用する？ なぜ？
どのプログラム、もしくはサービスについて？ 誰に？

5 われわれの計画は何か？（続き）

優先順位は何か？（優先順位に関するノート）

a 最終的にはどんな成果を上げたいのか？

b これらの決定事項、方針、プログラム、活動は、使命を達成するためのわれわれの能力を高めてくれるものか？

c 個々の主要なプログラム、もしくは活動についての質問

(1) これまでこの計画を始めておらず、またコミットもしていなかったとすれば、今スタートすべきなのか？

(2) きちんと焦点があったことを行なっているか？

d 組織もしくはグループにとって、達成できることは何か？

(1) 短期（12カ月以内に可能）？

(2) 長期（1～3年）？

e どうでもよいか、もしくはもはや重要でない事項は何か？

f 組織の優先順位は？ グループもしくは担当分野では？

g これらの優先順位はどの程度重要なのか？ 優先順位は高いのか、または低いのか？ なぜか？

h 他に、どのような情報もしくは、資源が必要か？

5 われわれの計画は何か？（続き）

どのように実行するか？（実行に関するノート）

a どのような成果を上げたいのか？

b 成果のための計画は？

(1) 担当分野もしくはグループの計画は？

(2) 組織全体の計画は？

- c どのような合意に達し、どのように意思決定がなされたか？ 以下の項目について何を提案したいのか？
- (1) 問題の所在を明確にすべき分野、決定事項とは？ 次のステップは？
 - (2) それぞれの業務の責任者は？
 - (3) 適当な時期は？
 - (4) フォローアップのためのセッションは？
 - (5) これらの合意事項は、どのように伝えられ、報告されるのか？ 誰に？ いつ？
- d 次のステップは？
- e どのように実行するか？

質問の特徴

自己評価のための質問項目は、計数化された回答ではなく、担当者に自らの組織の使命を深く認識させ、顧客のニーズに的確に応えるために何をなすべきかを記述させるようになっている。非営利組織は、事業採算がサービスの受け手からの収入だけでは不足するため、使命に共感する顧客からの寄附を不可欠とする。このように多数のステークホルダーに使命の意義、事業の成果そして事業の計画を知らせ、理解してもらうことが必要となるのである。顧客の価値観は歴史的に変化するもので、顧客のニーズは常に分析していかなければならないのである。

4. 第3セクターの経営課題

調査の概要

次に紹介するのは、純粋な NPO ではないが、自治体外郭団体(東海3県)の現状である。

これは、東海総合研究所の行ったアンケート調査のまとめで、私を含む

3名の日本福祉大学教員も参加した。

報告書のタイトルは、「自治体外郭団体の今日的課題と経営改善方策——施設管理・運営型団体の経営実態を踏まえて——」である。

調査研究の担当は、「東海総合研究所 準自治体経営研究会」と「日本福祉大学経済学部自治政策研究グループ」で、日付けは、1997年10月となっているが、公表のタイミングを考慮して、現在（98年3月）まで未公表となっている。したがって、本研究に必要な部分のみの紹介となる。

調査は、東海3県に所在する施設管理型の自治体外郭団体162社に、郵送のアンケートを、平成9年1月9日～20日にかけて行い、67社からの回答（回収率41.4%）を得た。

調査タイプの分類

外郭団体は、以下の4タイプに分類した。

①収益的不動産型

このタイプの団体は、住民等の利用者が施設利用に際し応分の負担を行う施設について管理を実施する団体であり、施設建設とセットされて設立された場合が多いことが特徴となっている。管理・運營業務の内容は、施設の維持管理業務の他は、貸室、駐車場、小規模な物販等のように、施設に付帯する装置的機能の運営であり、団体の活動分野は限定的であることが実態である。「開発公社」と呼ばれる住宅・工業団地等のデベロッパー業務を実施する外郭団体の施設管理・運営もこの分類に含まれる。経営形態は、財団法人と株式に大きく2分される。

②非収益的不動産型

地方公共団体が行う基礎的住民サービスを行う施設（教育施設、文化施設、下水道施設など）を管理する団体である。行政の施設管理部門を専門的に実施している性格のものである。多くの行政が現状では直営方式で処

理している内容のものを、サービスの効率的処理を目的に、外郭団体を積極的に設立したものである。

③収益的ソフトミックス型

施設管理にとどまらない広範な収益事業を展開している団体である。その活動の幅をみると、放送事業、電算受託事業を実施するような「情報型団体」、卸売市場や農産品加工・販売等を実施する「農業流通型団体」、観光地・リゾート地の開発事業や施設運営を行う「観光・リゾート型団体」、地域産業の振興のための研究開発・受託試験・実験等を行う「技術型団体」、小中学校への給食サービスを行う「給食団体」などが代表的なものである。形態としては、「情報型団体」、「観光・リゾート型団体」を中心に株式形態が多くなっているが、「農業流通型団体」、「技術型団体」では、財団、社団等の公益法人形態がみられる。

④非収益的ソフトミックス型

スポーツ・健康づくり活動、芸術・文化活動、国際交流活動など非収益的な社会活動を実施する団体が中心であり、対象も青少年から高齢者までと幅広いものが設立されている。また、農業関連・建設関連業界の相互扶助的な団体もこのタイプに含まれる。形態は財団法人と社団法人が中心である。もともと、これら団体は、協会、協議会、組合等の団体を前身とするものが多く、法人格を備えた団体に格上げされたものであり、その運営基盤の強化の段階で、施設管理・運営を担うようになった団体が多いことが特色である。

アンケート調査の内容

課題の整理と今後の施設運営

このアンケート内容を検討し、以下の5点に課題が整理された。

〈補助・委託金への依存度〉

収益的団体においても補助・委託金が無くなった場合、事業の採算がとれないとする団体が多く、補助・委託金への依存度が高い。

	補助・委託金が無い場合の事業の収支			
		困難である	採算ベースである	わからない
収益的・不動産型	9S 100%	7 77.8	1 11.1	1 11.1
非 "	5S 100%	5 100.0	0 0	0 0
収益的・ソフトミックス型	9S 100%	8 88.9	1 11.1	0 0
非 "	9S 100%	8 88.9	0 0	1 11.1

〈評価方法の曖昧さ〉

事業評価が具体的であるとする団体は3分の1であり、評価方法が曖昧、評価方法がわからないという団体が多い。

表評価方法カが包括的・あいまいで具体性に欠ける			
合計	は	い	わ
	い	え	からない
60S 100%	15 25.0	20 33.3	25 41.7

〈人事面の課題〉

収益型団体は、非収益型に比べてプロパー職員の採用を課題とする団体が多い。

上段：実数 下段：横%	合計	プロパー 職員の採用	プロパー 職員の処 遇（給 与・昇進）	プロパー 職員の育 成	有能な経 営者の採 用	自治体から の派遣 職員の処 遇	自治体派 遣職員の 育成	その他
全体	60 100.0	26 43.3	23 38.3	32 53.3	13 21.7	10 16.7	13 21.7	4 6.7
収益的・不動産型	25 100.0	13 52.0	14 56.0	10 40.0	7 28.0	5 20.0	4 16.0	2 8.0
非収益的・不動産型	6 100.0	2 33.3	1 16.7	5 83.3	1 16.7	—	1 16.7	1 16.7
収益的・ソフトミックス型	22 100.0	10 45.5	4 18.2	12 54.5	5 22.7	5 22.7	7 31.8	—
非収益的・ソフトミックス型	7 100.0	1 14.3	4 57.1	5 71.4	—	—	1 14.3	1 14.3

〈財務面での課題〉

収益型では、過大な借入金を課題としてあげる団体がみられ、非収益型では、自治体財政悪化による補填の減少を課題とする団体が比較的多い。

ソフトミックス型では、新規投資費用・改修費用の確保を課題とする団体が多い。

上段：実数 下段：横%	合 計	利用者・ 利用収入 の低下	新規投資 費用・改 修費用の 確保	金利低下 による利 子収入の 低下	借入金額 の過大さ	基本財産 ・資本金 ・出資金 の少なさ	人件費の 高騰	雑費・消 耗品の購 入	管理費用 の増加	自治体財 政悪化に よる補填 の減少	その他
全体	65 100.0	26 40.0	29 44.6	28 43.1	11 16.9	15 23.1	14 21.5	2 3.1	25 38.5	15 23.1	3 4.6
収益的・不動産型	28 100.0	10 35.7	12 42.9	13 46.4	6 21.4	7 25.0	6 21.4	—	10 35.7	5 17.9	2 7.1
非収益的・不動産型	6 100.0	2 33.3	1 16.7	2 33.3	—	—	2 33.3	—	2 33.3	2 33.3	—
収益的・ソフトミ ックス型	22 100.0	11 50.0	12 54.5	8 36.4	5 22.7	6 27.3	5 22.7	2 9.1	9 40.9	3 13.6	1 4.5
非収益的・ソフトミ ックス型	9 100.0	3 33.3	4 44.4	5 55.6	—	2 22.2	1 11.1	—	4 44.4	5 55.6	—

〈経営改善に向けた取り組み意向〉

	合 計	自主事業 の拡大	受託事業 の拡大	同業他事 業への進 出	資金調達 力の強化	基本財産 等の増額
収益的・不動産型	24S 100%	13 54.2	2 8.3	2 8.3	5 20.8	5 20.8
非 〃	3S 100%	3 100.0	0 0	0 0	0 0	0 0
収益的・ソフトミ ックス型	18S 100%	8 44.4	0 0	0 0	5 27.8	3 16.7
非 〃	8S 100%	3 37.5	0 0	0 0	2 25.0	3 37.5

	合 計	専門家 の登用	外注によ るコスト ダウン	プロパー 削減によ るコスト ダウン	出向者割 合増加に よる人件 費削減	そ の 他
収益的・不動産型	24S 100%	2 8.3	1 4.2	4 16.7	0 0	3 12.5
非 〃	3S 100%	1 33.3	0 0	0 0	0 0	0 0
収益的・ソフトミ ックス型	18S 100%	5 27.8	1 5.6	1 5.6	2 11.1	4 22.2
非 〃	8S 100%	0 0	0 0.0	0 0	0 0	3 37.5

- ①施設の老朽化に伴う事業の陣腐化
- ②対象事業区域の限定による広域的事業運営の阻害
- ③タテ割型・下請型委託による受動的経営の体質
- ④自主事業拡大に対する人材不足
- ⑤間接的市民ニーズの理解

次に、今後の施設運営については、以下の6点が提言されている。

- ①所有価値から利用価値への構造改革
- ②開かれた施設運営の展開（非収益部門への市民参加の拡大）
- ③専門的プロパー職員の採用による積極的経営の推進
- ④マネジメント能力を備えた人材育成
- ⑤広域的な事業展開によるスケールメリットの確保
- ⑥情報公開に向けた統一的な事業評価手法の確立

なお、第三セクターの活性化にとって、人材の確保・育成がきわめて重要であると考えられるので、③と④の全文を以下に紹介しておこう。

③専門的プロパー職員の採用による積極的経営の推進

外郭団体においてプロパー職員の処遇について問題となるのは以下の点である。

- 派遣自治体職員との処遇格差
- 人事の停滞によるマンネリズム
- 曖昧な処遇形態

外郭団体の事業は、医療、福祉、通信、交通、レジャー、防災、環境保護、信用保証、共済など専門的な業務を担っている場合がほとんどである。したがって、そこで働く職員にも現業的な業務、事務的な業務は別として専門的な知識が要求される。ところが外郭団体では自治体準拠という処遇形態をとるケースが多く、思い切った優秀な人材を民間などから採用することは難しい現状にある。かといって長期的な教育・育成

システムを有している団体も少数にとどまっているようである。

専門的能力を備えた人材を採用するためには、これまでの長期安定雇用を重視した処遇形態に準拠するのではなく、契約期間を限った成果中心の処遇形態を採る必要がある。こうした思い切った処遇体系を採るためには、事業目的自体の明確化、計画の達成度評価の実施が前提となる。また、事業活動を設立母体の自治体に限るのではなく、広域でとらえていく発想が重要になろう。

④ マネジメント能力を備えた人材育成

マネジメント能力は何も民間組織に特有な能力ではない。官公庁の組織人員は有数の人数を抱える組織であり、その組織運営には平均的な民間企業を上回るマネジメント能力が要求される。したがって、事業全体のマネジメントに際しては、民間の活用には一定の限界があり、自治体あるいは外郭団体自身が最終的な責任をとれる形態を備えなければならない。

首長やそれに準ずる助役が、外郭団体の長になることが有功かどうかは議論があるところであるが、最終責任を明確化する意味はあるだろう。ただ、プロパー職員に長を任じた場合でも、その出資者たる自治体の責任は免れない。これは純粋な民間出資の事業体と自治体出資の団体の差である。

マネジメント能力について行政マンやプロパー職員が必ずしも劣っているとは思えない。外郭団体の運営に携わることにより、積極的なマネジメント能力の開発と結び付けて職員の育成を図ることも自治体の側から考えれば有効であろう。マネジメント能力不足を感じさせるのは、重要な意志決定が外郭団体以外の行政や議会の場で決定されてしまうことに依っている。マネジメント能力を強化するためには評価基準、評価方法を明確にしたうえで、事業の企画・運営について思い切った責任を外郭団体自身に与えていくことが最も有効な方法であろう。

準自治体研究会に参加して

以下に示すのは、この報告書に寄稿した私の文章である。

バブル経済の崩壊後、放漫財政の克服を目指して、行財政改革が強く提起される時代を迎えている。いわゆる第三セクターともいわれる自治体外郭団体も例外ではない。

このような時代背景のもとで、東海総合研究所は準自治体研究会を1995年12月に発足させることになった。日本福祉大学経済学部経営開発学科に所属し会計学を専攻する我々三人（足立 浩教授、小栗崇資教授、野村秀和教授）がこの研究会に参加することになったのは、96年10月からである。

準自治体の経営問題は、我々研究者が自ら専門研究として手掛けてきたものではないが、会計の研究との関わりも強く、第三セクターの実態に触れることができれば、研究の刺激にもなるであろうと思ひ、また、もっとも今日的な新しい研究課題で96年4月に開設された経営開発学科の研究課題にも通ずる内容であることから参加することになったのである。

すでに、この研究会として、第三セクターの事業や組織についてのアンケート調査などを踏まえ、実態の把握に努め、いくつかの類型をまとめ上げ、改善提言の報告を公表することができるようになった。

研究者側からの印象としては、自治体外郭団体（いわゆる第三セクター）はあまりにも多様であるため、事業経営の改善のための一律の評価基準を定めることは容易ではないことを認識し得たということであろう。確かに、一般的にいえば、効率的な経営が望ましいということはいうまでもない。しかし、事業採算が黒字でなければ非効率ということになるかどうかは、それほど簡単ではないのである。すなわち設置目的と利用予測からみて、自治体側の財政補助や職員出向を、予め前提しなければならぬ場合の健全化指標の水準をどの様に設定するかの課題は、

単純な採算基準では回答が得られないのである。

要するに、独立採算計算による効率評価だけでは、設置目的の趣旨からみて、自治体、施設現場及び利用者である住民の納得できる評価基準とはならないことは明らかである。しかし、公共性の評価というきわめて曖昧な評価基準の導入は、施設管理やその運営の経営としての客観的な評価を弱めることは当然である。

財政上の逼迫が今以上に強まれば、採算効率の面での評価が前面に登場する可能性が高まるが、それも、首長が、地元住民との信頼関係を維持するために必要と判断すれば、補助金や出向は政治的な考慮から継続されることもありうるであろう。

地方の時代といわれることにより、また、民間活力の役割が重視されることにより、第三セクターの役割や地位はますます重要度を増すことになるのだが、それが、地域住民の立場から活用されるのではなく、天下一役人の受け皿である限り、地域にありながら地域の支持は得られないことになろう。さらに、民営経営が同種のサービス事業をきめ細かく展開するようになれば、第三セクターの存立基盤そのものが失われるのである。

今後の研究課題は、事業活動である以上、独立採算計算による効率水準の会計計量的把握とその施設や事業の公共性評価を個別的に実施する記述的評価との総合評価を、補助金支出や出向人事の必要度の判定にいかにか活用することができるかであろう。その場合、赤字補填の緊急性や補填の度合などについて地域住民団体や議会との間でどの様に合意するか、この手続きなども含めて、要項などが整えば、社会的効率性の評価のシステムは一応形を整えたといえよう。しかし、そのためには、首長自らが、第三セクターの運営や開設さらにその閉鎖・統合などについて、明確な意志を持つことが不可欠なのである。このこと無しに現場職員のコモチベーションを高めることはできないし、地元住民の信頼も得られないからである。

いずれにしても、主として公益法人の形をとる第三セクターの役割がますます増大することは時代の流れであろう。その第三セクターが、投資にふさわしい公共的効率性をどの程度に発揮しているかについての数値的評価基準の設定は、難しい問題を含むとはいえ、やはり、最後の課題であることはまちがいない。非営利で行政課題の代替的執行や住民自治・暮らしの協同などを事業として担うこれら第三セクターの活動評価は、営利事業の利益基準のように単純ではないのである。今後の研究課題は、まだまだ深く多様であるというべきであろう。

研究者を代表して 野村 秀和

5. コープこうべの総合評価の取り組み

コープこうべ総合評価レポート

次に紹介するのは、「コープこうべ総合評価レポート(1996年版)」(1997年11月22日)の内容の一部である。決算データの他にこのようなミッションを意識した総合評価の取り組みが進められている。

コープこうべが作成したこの小冊子は、97年度からの本格スタート(98年9月発行予定)に備えて、「総合評価レポート」の構成イメージについての論議、確認のプレ評価の結果をふまえ、「総合評価の方法」についての検討、確認を行うためのものである。その意味では、最終確定された総合評価ではないが、わが国の生協運動が提起する総合評価の考え方やその評価方法は、マネジメントの基礎ともいえるべき内容を持つと共に、その水準を示すものでもある。

この冊子の章別構成は以下のとおりである。

目 次

はじめに

序章：生協総合評価の考え方と評価方法の骨子

〔1〕生協総合評価とは

1. 生協総合評価とは
2. 生協総合評価の目的

〔2〕評価方法の基本的な枠組み

1. 総合評価をすすめる3つの手順
2. 数値データによる評価のための評価指標，評価項目，
評価データ，ウェイトづけ
3. 基準年度の設定による経年相対評価
4. 組合員・職員のアンケートによる評価結果の活用
5. 生協総合評価に対する組合員・職員の参加の推進

第1章：評価指標にもとづく総合評価—プレ総合評価—

〔1〕要約

〔2〕個別評価

1. 「誠実・配慮」に関する取り組みの評価
2. 「参加・民主主義」に関する取り組みの評価
3. 「社会的責任・公正」に関する取り組みの評価
4. 「自立・連帯・向上」に関する取り組みの評価
5. 「効率」に関する取り組みの評価
6. 「発展性」に関する取り組みの評価

〔3〕全体評価

1. 6つの指標による評価
2. 基本的価値と効率の2つの指標による評価

第2章：特集—コープこうべの福祉の取り組み

〔1〕要約

〔2〕生活協同組合の理念と福祉

〔3〕福祉活動・事業の発展の強み

1. 草創期～賀川豊彦の思想と行動，家庭会の取り組み～
2. 発展期～合併を契機に～
3. 再創造期から震災体験を教訓化して～

〔4〕21世紀に向けての総合福祉基本構想—2005年までの近未来・福祉開発計画

1. 「コープこうべ福祉文化憲章」を政策理念にして
2. 「総合福祉構想委員会」答申を行動計画化して

〔5〕総合福祉構想・ビジョンと現在の到達点

1. 目標とその到達点
2. 97年度生協総合評価関連・指標の分析と評価
3. 市民・関係団体から見た社会的評価と期待

〔6〕97年度イヤリートピックス

〔7〕結び～扶け合って生きる社会づくりに向けた私たちの今後の課題と決意～

※第2章については、「1997年度版」に掲載予定の内容の目次（案）を記載しています。

まとめ

〈資料編〉

- (1) 評価指標・評価項目一覧
- (2) 評価指標のデータと評点への換算表
- (3) 組合員・職員アンケート表と集約データ
- (4) 福祉関連参考資料

生協総合評価とは

この冊子によれば、生協総合評価を以下のように定義している。

財務諸表による事業経営評価だけでなく、運営の民主性・公正さ、食の安全性・環境・福祉・平和等の社会的活動、組合員や職員に対する学習・教育など、協同組合の理念にもとづいて推進されている生協の事業活動全般の成果や到達状況を可能な限り数量的に測定し、生協の業績を総合的に評価することを「生協総合評価」と呼ぶこととします。

また、生協総合評価の目的としては、以下の2目的を掲げている。

①生協の事業を推進する主体者としての自己点検

推進されているさまざまな事業活動の進捗状況のバランス・力の入れ方の過不足などを点検し、政策課題の抽出、次年度以降の方針検討に資することを第一の目的とします。

②生協運動に関係するさまざまな人々への報告・広報

組合員はもとより、一般消費者、取引先、行政諸団体、マスコミなど、生協運動に関係するさまざまな人々に対して生協の事業活動全体の実像を可能な限り正しく理解していただくとともに、客観的な立場からの批判や問題提起をいただくことを第二の目的とします。

さらに、総合評価をすすめる3つの手順を以下のように述べている。

①数値データによる評価

たとえば、組合員にどの程度経済的メリットを提供できているか、組合員や職員の意見が生協の日常運営にどの程度反映されているか、など、いくつかの評価指標を設定し、それぞれの指標に対応した数値データを収集します。収集されたデータを一定の基準で評点に換算し、さらにそれを加工して一覧できるよう図表（リーダーチャート等）にまとめます。

この図表を分析することにより、生協の運動と事業の推移、成果のバ

ランスや取り組みの強弱を総合的に評価し、政策課題を抽出します。

②組合員・職員のアンケートによる評価

評価指標を具体的な項目に分解してアンケート調査を行い、組合員・職員が実感として持っている評価を集約します。その内容は、生協の事業活動のさまざまな分野に対して組合員・職員がどの程度重要だと思っているか(重要度の認識)、さらには、それぞれの取り組みが現在のどの程度実現できていると思うか(充足度)の二つの側面から構成します。

また、アンケートの結果は、①の数値データによる評価結果と照合しその分析に活用するとともに、数値データを加工する際の「ウェイト」設定に使用します。

③特集テーマによる政策レポート

上記の総合評価の中から、社会情勢や取り組みの進捗状況などの総合判断にもとづいて年度毎にテーマを設定し「特集」方式で、別途、掘り下げた調査・分析を行います。また、数値データやアンケートでは扱いにくい質的な問題についてもこの中でふれます。

評価指標、評価項目一覧

生協総合評価は、2つの軸すなわち「生協が大切にする価値」と「価値の実現を支える経営基盤」に分かれる。前者は、①誠実・配慮、②参加・民主主義、③社会的責任・公正、④自立・連帯・向上の4指標に、後者は、⑤効率、⑥発展性の2指標に分かれる。そして、それぞれについて評価の視点が提示され、さらに評価項目に細分され、その具体例が示される。

このような内容構成を一覧表にしたものが、この冊子の資料編に記載されているので、以下にそれを示しておこう。

数値データの評点への換算

各評価指標ごとに複数の評価項目があるが、その評価項目のデータごと

評価指標、評価項目一覧

評価軸	評価指標	評価の視点
<p>生協が大切に する価値</p> <p>(組合員の暮らし・社会への 貢献に関する業績)</p>	①誠実・配慮	<p>(安心できる、よりよい暮らしづくり)</p> <p>良質で安心できる商品を経済的に気持ちよく入手したい等、暮らしに関する組合員の願いにどのように誠実に応え、配慮のいき届いた取り組みがされているか</p>
	②参加・民主主義	<p>(参加による民主的運営の推進)</p> <p>意思決定や日常的な事業運営に組合員・職員の意見がどのように反映され、参加による民主的な運営が推進されているか</p>
	③社会的責任・公正	<p>(公正なよりよい社会づくり)</p> <p>福祉・環境・平和の取り組みなど、公正で住みよい社会づくりにむけた生協としての社会的責任はどのように果たされているか、生協自身の運営は公正・透明になされているか</p>
	④自立・連帯・向上	<p>(連帯と教育・学習による人的基盤の開発)</p> <p>自主・自立を基礎にした人と人・協同組合同士の間での連帯交流や組合員学習・職員教育の展開により、人的・組織的基盤の向上がどのようにはかかれているか</p>
<p>価値の実現を支える経営基盤</p> <p>(経営面における業績)</p>	⑤効 率	<p>(事業の収益性・経営効率)</p> <p>当該年度の経営成果である事業収益、収益力、経営効率はどのような水準にあるか</p>
	⑥発展性	<p>(存続・発展のための事業基盤)</p> <p>協同組合として存続と将来の発展にむけて、経営資源の蓄積・事業基盤の強化はどのようにはかかれてきているか</p>

No.	評価項目	その具体例
1	買物・サービス機会提供に関する誠実・配慮	買物ができるための店舗配置、利用実態など
2	経済的メリット提供に関する誠実・配慮	物価水準への影響度、利用高還元など
3	商品の提供水準に関する誠実・配慮	品そろえ、鮮度、品質、メニュー提案など
4	安全・安心に関する誠実・配慮	安全性に配慮した商品の開発、「安心」情報の提供など
5	職員の対応に関わる誠実・配慮	職員応対、苦情対応など
6	(組合員・職員による評価アンケート)	(ニーズ対応、くらしの安心づくりに関する評価)
1	意思決定段階における参加・民主主義	総代会・コープ委員会の運営状況など
2	政策執行段階における参加・民主主義	常任理事会の運営状況など
3	日常的運営における組合員の参加	グループ連絡会、組合員の声推進、商品づくりなど
4	日常的運営における職員の参加	職場運営における職員参加など
5		
6	(組合員・職員による評価アンケート)	生協の民主的運営に関する組合員の評価
1	福祉問題に関する社会的責任	福祉関連事業・福祉ボランティア活動など
2	環境問題に関する社会的責任	環境保全・資源問題への取り組み状況など
3	行政・諸団体との連携・社会的責任	諸団体と連携した地域活動、消費者運動、平和運動など
4	組織運営・剰余金処分における公正	監査制度、情報公開・広報、剰余金処分方法など
5	職員処遇における公正	人事制度、労働条件、福利厚生など
6	(組合員・職員による評価アンケート)	生協の社会的貢献に対する組合員の評価
1	他の協同組合との連帯	連合会活動、商品連帯、人事・ノウハウ交流など
2	組合員同士の連帯	文化スポーツ活動・事業など
3	組合員の学習による向上	リーダー育成、相互啓発活動推進など
4	職員教育による生協人育成と実務力向上	役員研修、幹部研修、一般職員研修、自己啓発推進など
5	行政等他組織からの自立	行政諸機関からの資金援助、借入金比率など
6	(組合員・職員による評価アンケート)	教育学習活動や連帯活動に対する組合員の評価
1	収益性	経常剰余率、損益分岐点比率など
2	資本の活用に関する効率	総資本回転率、商品回転率、不動産経費率など
3	労働力の活用に関する効率	人件比率、労働分配率、人時供給高など
4	施設の活用に関する効率	売場坪当り供給高、有形固定資産総剰余率など
5	運営力・諸経費に関する効率	総剰余率、物件費率など
1	財務的基盤に関わる発展性	自己資本比率、固定比率、積立金総額など
2	組織的基盤に関わる発展性	組合員数、組合員組織率、グループ組織率など
3	事業規模に関わる発展性	総資産、供給高、生産事業高、共済事業高など
4	商品力に関わる発展性	食料品供給高、産直商品供給高など
5	ハード・ソフトの整備に関わる発展性	店舗売場面積、店舗数、設備投資額など
6	人的基盤に関わる発展性	職員総数、年齢構成など

評価データと評点への換算表

生データから評点への換算にあたっては、単純95年比の数字に対応し、次の基準により評点換算した。

110.1以上	8	99.0~94.6	4
110.0~105.6	7	94.5~90.1	3
105.5~101.1	6	90.0以下	2
101.0~99.1	5		

(1997.10.30)

23 <誠実・配慮>

※印は低い数字の方が良い結果を示す項目で、単純95年比では逆数をとった。

データ No	データ	生データ		備考 (実績か推定値か等)	単純 95年比	評点	
		95年度	96年度			95年度	96年度
	(買い物充足度)						
1101	生協での買い物機会の充足度	13.98	13.52		96.7	5.0	4.0
1101	コープ店の配置状況	7.65	7.15	組合員10万人当たり店舗数			
1101	コープミニの配置状況	5.34	5.44				
1101	大型店の配置状況	0.58	0.54				
1101	ホームセンター・リビングの配置状況	0.41	0.39				
1102	実利用組合員総数	764,501	835,149	<人> (推定値)	109.2	5.0	7.0
1103	実利用組合員一人当月間平均利用高	40,340	39,543	<円> (推定値)	98.0	5.0	4.0
1104	実利用組合員一人当消費支出シェア率	15.34	15.65	<%> (推定値)	102.0	5.0	6.0
1105	コープ共済加入件数	113,367	139,873	<件>	123.4	5.0	8.0
	平均						5.8
	(経済的メリット)						
1201	物価水準比較(近畿平均と神戸市比較)		98.5	(神戸÷近畿)			
1202	特売による値引(価安)総額 供給高比	6.57	8.24	<%> 利益計算表	125.4	5.0	8.0
1203	グループメリット・利用高還元総額 供給高比	0.11	0.28	<%> 合計残高試算表	254.5	5.0	8.0
1204	生活基礎商品の価格 他社比						
1205	主要な講座の料金 他社比	0.764	0.755	他社平均を「1」	101.2	5.0	6.0
	平均						7.3
	(商品提供水準)						
1301	新取り扱い品目数(一般食品)	-	637	秋冬標準陳列図表より			
1302	コープ商品 品目数	2,696	2,338		86.7	5.0	2.0
1303	欠品率	0.10	0.07	<%> DCのR1欠品率	142.9	5.0	8.0
1304	店舗の食料品の日付管理レベル	-	4,795	<件> クレーム件数			
1305	コープクッキング 年間発行枚数	17,160	17,160	<千枚> (推定値)	100.0	5.0	5.0
	平均						5.0
	(安全・安心)						
1401	農産商品 市場外仕入れ 供給構成比	11.97	15.19		126.9	5.0	8.0
1401	フードプラン商品	2.09	3.55	<%> 仕入金額構成比			
1401	産直商品	9.88	11.64	<%> 仕入金額構成比			
1402	商品検査センター年間経費額	214,310	238,148	<千円> マネジメント月報	111.1	5.0	8.0
1403	生協らしい特色ある表示をしている商品数						
*REF1	製造年月日表示商品品目数	-	989				

※

※

REF:	栄養表示商品のアイテム数	-	-						
REF:	売場・めーむでの産地表示アイテム数	-	-						
REF:	生協施設見学者数	9,456	9,232		97.6	5.0	4.0	4	
REF:	商品検査C見学者数	(1,570)	(1,957)						
REF:	生産工場見学者数	(6,990)	(6,540)						
REF:	メーカー工場・産地見学者数	(896)	(735)						
	平均							6.7	
	(職員対応)								
1501	店舗職員の対応水準	81.0	79.9	<点> (コープ委員による評価)	98.6	5.0	4.0	4	
1502	コープベルに集まった職員対応クレーム件数	1,442	1,582		91.2	5.0	3.0	3	※
1503	価格アンマッチ件数	71,250	61,145	<件> 95推定 96実績	116.5	5.0	8.0	8	※
	平均							5.0	
1601	ニーズ対応・安心づくりに対する評価								

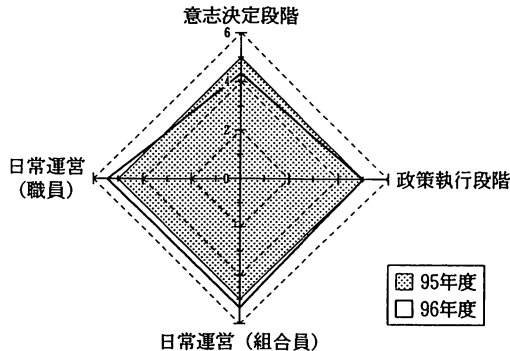
に数値データを収集する。その数値を評点に換算するプロセスを指標①誠実・配慮のケースで示した。

個別評価のプレ例示

評点に換算された指標②参加・民主主義と⑤効率のチャートを示しておこう。

2. 参加・民主主義に関する取り組みの評価

参加・民主主義に関する評価結果



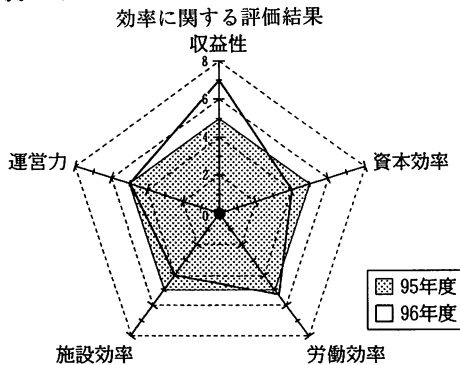
なお、今後の課題として、以下の2点が指摘されている。

「政策執行の民主性」を評価するデータとして、「常任理事会の公正さ」ということを仮設定していますが、その有効な測定方法が見出せておりません。今後の課題です。

データによる評価では「意思決定の民主性」は低下したという結果になっていますが、これは実態とは少し乖離しているのではないかと思います。データ上は地区別総代会議での発言数や総代会への発言申込数、総代・コープ委員数などが減少し、評点が下がるという結果になったためです。今後はたとえば、発言内容に質的な評価を加えたデータ、(地区別)総代会出席率などを評価データに組み込む等の見直しが課題として残されています。

次に効率に関する評価のチャートを示す。

5. 効率に関する取り組みの評価



この説明として、以下の4点の事情がある。

- (1) この5つの項目に関する評価結果を比較しますと、「収益性」は改善され、「労働効率」と「運営力」はほぼ横ばい、「施設効率」と「資本効率」は若干低下したという結果になっています。

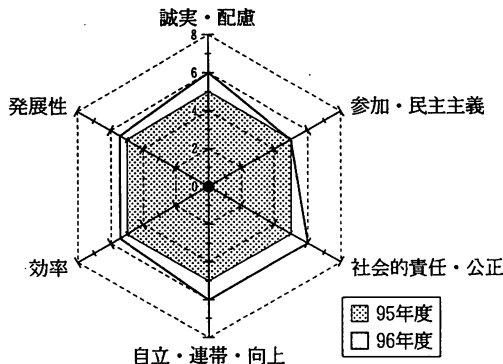
- (2) 「収益性」の改善は、基準年として設定している1995年度が震災直後の年度で、奇跡的に黒字を計上できたとはいえその純剰余額は少額であったこと、狂牛病やO-157などで苦戦を強いられた1996年度ではあったが前年対比では「収益性」が改善されたことによるものです。
- (3) 「労働効率」と「運営力」がほとんど横ばい傾向になっているのは、人件費率・労働分配率および総剰余率・物件費率・来店組合員数などがほとんど改善されていないという結果によるものです。したがって、経営構造改革の課題は1997年度以降に持ち越される結果となっています。
- (4) また、既存店の供給高の伸び悩みやローカルエリアへの出店などにより、商品回転率や売場面積当たり供給高が低下し、「施設効率」および「資本効率」は悪化する結果となりました。

全体評価の例示

計数化の難しいことを承知の上で、可能な限りの計数化を追求し、その結果を簡明な評点に換算することになる。

次に示すチャートは、個別評価で示した6つの指標を集約したものであ

6つの指標による評価結果



ウエイト仮設定による指標別評価結果集約表

NO	指標名	中分類指標名	95年度	96年度	ウエイト	換算点
1	誠実・配慮	1 買い物充足度	5.0	5.8	0.21	1.2
		2 経済的メリット	5.0	7.3	0.19	1.4
		3 商品提供水準	5.0	5.8	0.20	1.1
		4 安全・安心	5.0	6.7	0.20	1.3
		5 職員対応	5.0	5.0	0.20	1.0
	小計	5.0		1.00	6.1	
2	参加・民主主義	1 意思決定段階	5.0	4.3	0.26	1.1
		2 政策執行段階	5.0	5.0	0.25	1.2
		3 日常運営(組合員)	5.0	5.3	0.25	1.3
		4 日常運営(職員)	5.0	5.5	0.25	1.4
		小計	5.0		1.00	5.0
3	社会的責任・公正	1 福祉問題	5.0	6.6	0.20	1.3
		2 環境問題	5.0	5.3	0.22	1.1
		3 諸団体との連携	5.0	6.8	0.19	1.3
		4 組織運営の公正さ	5.0	5.8	0.19	1.1
		5 職員処遇の公正さ	5.0	6.3	0.20	1.3
	小計	5.0		1.00	6.1	
4	自立・連帯・向上	1 協同組合間連帯	5.0	6.0	0.21	1.3
		2 組合員同士の連帯	5.0	7.3	0.18	1.4
		3 組合員の向上	5.0	7.7	0.20	1.5
		4 職員の向上	5.0	6.3	0.20	1.3
		5 他組織からの自立	5.0	2.7	0.21	0.6
	小計	5.0		1.01	6.0	
5	効率	1 収益性	5.0	7.0	0.30	2.1
		2 資本効率	5.0	3.7	0.20	0.7
		3 労働効率	5.0	5.3	0.20	1.1
		4 施設効率	5.0	4.0	0.10	0.4
		5 運営力	5.0	5.0	0.20	1.0
	小計	5.0		1.00	5.3	
6	発展性	1 財務的基盤	5.0	5.0	0.30	1.5
		2 組織的基盤	5.0	4.3	0.15	0.7
		3 事業規模	5.0	5.8	0.10	0.6
		4 商品力	5.0	5.5	0.15	0.8
		5 ハード・ソフトの整備	5.0	7.4	0.15	1.1
		6 人的基盤	5.0	5.5	0.15	0.8
	小計	5.0		1.00	5.5	

	大分類指標名	95年度	96年度	ウエイト	換算点
1	誠実・配慮	5.0	6.1	0.26	1.6
2	参加・民主主義	5.0	5.0	0.25	1.3
3	社会的責任・公正	5.0	6.1	0.25	1.5
4	自立・連帯・向上	5.0	6.0	0.23	1.4
	小計	5.0		1.00	5.8
5	効率	5.0	5.3	0.50	2.7
6	発展性	5.0	5.5	0.50	2.7
	小計	5.0		1.00	5.4

	95年度	96年度
基本的価値	5.0	5.8
効率	5.0	5.4

※ウエイトは基本的価値に関わる項目については組合員。職員アンケート結果、効率に関わる項目については役員アンケート結果により算出した。

る。この詳しいデータは、「ウエイト仮設定による指標別評価結果集約表」に示されている。

かくして、生協総合評価の全体評価が計数的に表示され、95年度との比較で96年度の評価が示される。

ま と め

非営利組織の事業としての組織性、継続性は、営利企業よりも複雑な関係の中で維持されている。寄附金や補助金を前提としなければ、存続もできないという性格は、その事業のもつ「使命」への強い支持を不可欠とする。

多元的なステークホルダーの支持を維持しさらに上げるには、使命への共感の他に事業効率と経営管理の高い水準が求められる。

福祉の時代を担う21世紀型事業のあり方として、新しい企業像 NPO が登場してきた。その事業にふさわしい自己統制・自己革新の課題は、きわめて重要な位置を占める。本研究は、そのための第一歩でもある。