

## 第3章 土木分野におけるソーシャルビジネス調査研究

### 1. はじめに

我々成熟したシビルエンジニア活性化小委員会では、年齢的にも技量・見識の面でも成熟の域に達したシビルエンジニアが大いに活躍し、また活用される為の方策を平成19年度から調査・研究しているが、平成20年度からは人材供給に関するシーズと人材に対するニーズのマッチングに着目しており、特にそれらの両面の機能を持ち、それらを結びつける有力な位置にあるものとして、NPOに注目して、土木技術者が係わる、或いはインフラ整備に係わるNPO法人の実態の把握などに努めてきた。

その中で、従来イメージのボランティア中心の慈善型のNPOではなく、相応の事業収益をあげ、従事する者にも一定の収入を確保できる事業型のNPOが注目された。この事業型のNPOに関係して、ソーシャルビジネスという概念が注目された。即ち、ソーシャルビジネスとは従来からの行政が対応しきれない様々の社会的課題に対して、ビジネス手法を用いて解決を図ろうとするものであるが、その担い手として(利益指向型ではなく社会指向型である)社会的企業とともに、この事業型NPOがあるということである。NPOが持続可能な活動を進める上で、事業型としてソーシャルビジネスを展開することは重要なコンセプトであることに加え、社会的貢献もする一方、一定の収入も確保したいとする成熟したシビルエンジニアにとって、これは有力な分野であると想定された。

一方で、必ずしもここ数年の新しいものではないが、近年の大きな思潮として「新しい公共」という概念が広く謳われてきていることが注目された。「日本21世紀ビジョン」(H17.4)では「豊かな公、小さな官」が目指すべき将来像として示され、又、同じ頃の地方行政改革の指針(H17.3)では「新しい公共空間」(の形成)がキーワードとして示されている。これらはともに「新しい公共」と考え方を共にする、或いはその背景をなすものと理解される。社会のニーズの多様化と従来からの行政の限界、或いは市民の側における意識の変化を踏まえて、市民自らが多様な主体を形成してそれらのニーズにこたえる活動を展開することが期待されることを踏まえたものと言えよう。(時あたかも、政権は交代し、首相の所信表明方針演説等において「新しい公共」に言及があった。)

地域に直接大きな係わりを持つ地方自治体では、上記のビジョンや指針に先立ってその以前から、この「新しい公共」の概念に基づいて種々の施策が展開されている。又、我々に近い国土交通省では、国土の利用・整備及び保全に係わる総合的且つ基本的な計画である国土形成計画を新たに策定する中で、新たな国土像に係わる4つの戦略的目標を実現するに当たっての横断的視点として「新たな公(による地域づくり)」という概念を採用している。「新たな公」の詳細な定義は後に譲るとして、その基本的なコンセプトは「新しい公共」に通底するものと理解される。

このような動きを背景として、ここでは、社会的課題解決のための新しい動向として

「新しい公共」と「ソーシャルビジネス」に着目して、

a. これらの動向を把握した上で、これら相互の関係や土木分野としての位置づけについて考え、

b. 更にそれを踏まえて土木分野の課題に対応したソーシャルビジネスの展開について考察する

こととした。

後段の b については土木分野の課題を踏まえて、その解決に果たすシビルエンジニアの役割を考え、土木分野におけるソーシャルビジネスの必要性と展開方向について考察を加えている。

今年度の検討を踏まえ、今後、土木分野におけるソーシャルビジネスの基本スキームを明らかにするとともに、その具体的な担い手としてのシビルエンジニア、特に成熟したシビルエンジニアの役割を明らかにし、更にそれに係わって土木学会の役割について検討を加える予定である。

## 2. 社会的課題解決のための新たな動向

### 2.1 新しい公共／新たな公について

#### (1) 社会運営の新しい概念「新しい公共」

##### ① 「新しい公共」の今と背景

現在、新しい公共という言葉が最も耳目を引いているのは、国政レベルであろう。鳩山新首相はその所信表明演説(H21.12.26)及び施政方針演説(H22.1.29)の中で2度に亘って「新しい公共」の考えを提示している。即ち、所信表明の中ではなく「居場所と出番」のある社会、「支えあって生きていく日本」>の項の中で、新しい公共について次のように述べている

「私が目指したいのは、人と人が支え合い、役に立ち合う『新しい公共』の概念です。『新しい公共』とは、人を支えるという役割を、『官』と言われる人たちだけが担うのではなく、教育や子育て、街づくり、防犯や防災、医療や福祉などに地域でかかわっておられる方々一人ひとりにも参加していただき、それを社会全体として応援しようという新しい価値観です。」

この所信表明に基づいて

- ・新しい公共という考え方やその展望を広く市民・企業・行政に浸透させる
- ・これからの日本社会の目指すべき方向性やそれを実現させる制度・政策の在り方を議論する

ことを目的に『「新しい公共」円卓会議』が設置された。これには首相以下他の関係閣僚や政務三役が出席し、5月の取り纏めに向けて精力的な議論が行われている。(座長は金子郁容慶應義塾大学教授。会議資料や議事録は公表されており、又会議の様子はインターネットで閲覧可能である。)

このように最近多くの注目を集めているとは言え、基本的にその概念は決して新しいものではないといえよう。即ち、これを「社会的課題の解決のための公共的サービスの提供を(専ら行政・官の役割としてきた従来の考えから転換して、)民における多様な主体がこれを担う」と考える時、( )の部分を外して考えれば相当古いものといえ、人類が共同生活を送るようになって以来の考え方ということもできる(その時点では官～行政そのものが無かった)。近年の言葉で言えば、自助・公助に対する共助、ともに助け合うということであろうか。或いは、江戸時代における安井道頓によって私財を投じて実現した道頓堀の開設などもこれに含まれるものと言えよう。(そもそも、官が公共サービスを専らにしたのは強力な明治政府が確立して以来とも言える。)

とは言うものの、近年の「新しい公共」は社会変化を反映した新しいニーズに対応した新たな展開ともいえる。即ち、

- ・社会の要求の変化；複雑化と多様化
  - ・行政の限界；財政的制約や人的能力の限界
  - ・市民意識の変化；他に頼らず、自らの生きがいを求める
- 等がその要因といえる。

## ② 新しい公共に係る近年の推移

### (i)平成7年1月～ 阪神大震災時のボランティアとコミュニティの活動

「交通が遮断され、道路が閉鎖され、行政が機能麻痺になり、経済活動できなくなった、その被災地の人々の生活を支えたのは、ボランティアとコミュニティの力でした。企業や経済団体などもNPO、NGOとして協力して大変活躍をしました。そこに居場所と出番というのがつくられた。『新しい公共』が生まれた瞬間ではないかと思います。」(第1回「新しい公共」円卓会議での金子座長発言より)

### (ii)平成10年12月 特定非営利活動促進法の施行

ボランティア活動を初めとする市民が行なう社会貢献活動としての特定非営利活動の健全な発展を促し、公益の増進に寄与することを目的として、非営利活動を行なう非営利団体に特定非営利活動法人としての法人格を付与するもの。

### (iii)平成16年版国民生活白書「人のつながりが変える暮らしと地域－新しい『公共』への道」(内閣府)

地域の住民活動の領域に新しい公共という概念を持って関心を示す。

### (iv)平成17年3月「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針」(総務省)

「1. 地方公共団体における行政の担うべき役割の重点化 (8)地域協働の推進  
住民や住民が参加する団体など多様な主体が公共的サービスの提供を行おうとする取り組みについて積極的に推進する。」

### (v)平成17年4月15日 「分権型社会における自治体経営の刷新戦略－新しい公共空間の形成を目指して－」(分権型社会に対応した地方行政組織運営の刷新に関する研究会、総務省)

- ・行政と公共の間のズレた領域を新たに民間(住民・企業)が担う取り組み(アウトソーシング・地域協働)を推進。
- ・行政と民間の多面的な協働による公共的サービスの提供により公共を豊かに。
- ・行政は行政で無ければ対応しえない領域に重点的に対応。

### (vi)平成17年4月 「日本21世紀ビジョン」専門調査会報告書

#### 「第2部 2030年の目指すべき将来像と経済の姿

##### 1. 目指すべき将来像 (3)豊かな公・小さな官」

- ・国民が必要とする公共サービスが、多様な主体と手法により豊かに提供されるとともに、官による提供は縮小する。
- ・自分たちのことは官に頼らず自分たちが行うという意識が定着する。個人が自分の可能性を高めながら「公」の活動を行う「奉私奉公」が広がる。
- ・企業、NPO、社会的起業家など幅広い非政府主体が、「公」を担い社会のニーズに対応する。
- ・地域住民ができないことを基礎自治体が引き受け、基礎自治体ができないことを広域自治体が担い、広域自治体ができないことを国が行う。

- ・住民が地域のあり方を決め、地域の主体性により生活水準の向上を目指す地域間競争が繰り広げられる。

(vii)平成 20 年 7 月 国土形成計画(全国計画)閣議決定

新しい国土像実現のための 4 つの戦略的目標を実現するための横断的視点としての「新たな公を基軸とする地域づくり」を提唱。

以上、主として国レベルの動きについて記述してきたが、地方自治体においては、(iv) に示した「指針」の開示の相当以前から先進的な自治体において、新しい公共と同様な概念で条例が施行されたり、計画が策定されるなどの施策が進められている。

## (2) 国土交通省における「新たな公」の推進について

### ① 国土形成計画における新たな公

#### (i) 国土形成計画とは

平成 17 年抜本改正された国土形成計画法に基づき策定される国土の利用、整備及び保全(以下「国土の形成」)を推進するための総合的かつ基本的な計画。

国土形成計画は、全国計画及び広域地方計画とする。

#### (ii) 国土形成計画法の目的

国土の自然的条件を考慮して、経済、社会、文化等に関する施策の総合的見地から国土の利用、整備及び保全を推進するため、国土形成計画の策定その他の措置を講ずることにより、国土利用計画法による措置と相まって、現在及び将来の国民が安心して豊かな生活を営むことができる経済社会の実現に寄与することを目的とする。

#### (iii) 国土形成計画(全国計画)

上記法律に基づき国土形成計画(全国計画)が策定され、平成 20 年 7 月に閣議決定された。

##### ・新しい国土像

多様な広域ブロックが自立的に発展する国土を構築するとともに美しく、暮らしやすい国土の形成を図る。

##### ・新しい国土像実現のための戦略的目標

###### A. グローバル化や人口減少に対応する国土の形成

A1 東アジアとの円滑な交流；広域ブロックが東アジアの各地域と直接交流・連携し、アジアの成長のダイナミズムを取り込んでいく

A2 持続可能な地域の形成；人口減少下においても、地域力(地域の総合力)の結集、地域間の交流・連携により、魅力的で質の高い生活環境を維持していく

###### B. 安全で美しい国土の再構築と継承

B1 災害に強いしなやかな国土の形成；減災の観点も重視した災害対策や災害

に強い国土構造への再構築を進め、安全で安心した生活を保障していく  
B2 美しい国土の管理と継承；美しい国土を守り、次世代へと継承するため、  
国土を形づくる各種資源を適切に管理、回復

(iv) 新たな公の位置づけと内容

○上記 A1～B2 の 4 つの戦略的目標を実現するための横断的視点

「新たな公」を基軸とする地域づくり；多様な主体の参画を、地域の課題の解決やきめ細かなサービスの供給につなげる。

○新たな公とは

人口減少、高齢化といった社会情勢の変化が進展し、公共交通や福祉などの社会サービスの継続が困難となり、あるいは従来以上にきめ細かな対応が必要になるなど、地域づくりを進める上で様々な問題が生じている。一方で、個人、NPO、企業等の多様な民間主体の活動が多様化・高度化、私的な利益にとどまらない公共的価値を創出するような状況が生まれている。そこでこのような民間主体が相互に、あるいは民間主体と行政が有機的に連携して協働し、従来の「公」の領域に加え、公共的価値を含む「私」の領域や「公と私との中間的な領域」に活動を広げ、地域住民の生活を支え地域活力を維持する機能を果たしていくとき、これらの主体を「新たな公」と位置づける。新たな公による地域(コミュニティ)づくりとは「新たな公」が地域住民の生活を支え地域活力を維持する機能を果たしていくもので、例えば、居住環境整備、環境保全、国土基盤のマネジメント、防犯・防災対策、子育て支援、高齢者福祉、地域交通の確保など地域における広範な課題に適している。

(v) 新たな公による地域づくりの実現に向けた基本的な施策

- a. 新たな公の担い手確保とその環境整備を図ることにより、「新たな公」を基軸とする地域づくりを進める。
- b. 道路や河川、港湾といった身近な国土基盤について、「新たな公」の考え方に立って、地域の住民、NPO、民間企業等の多様な主体の発意を活かしたマネジメントを実現する。
- c. 「新たな公」の考え方に立って、多様な民間主体の発意・活動を積極的に地域づくりに活かす取り組みを進める。
  - ・地域資源の活用と情報発信
  - ・地域づくりの多様な担い手の確保と穏やかな組織化
  - ・「資金の小さな循環」、「『志』ある投資」の推進等による資金の確保
  - ・地域づくりにおける行政の役割

② 新たな公の具体の推進について

－新たな公によるコミュニティ創生支援モデル事業－

(i) モデル事業の内容・目的

本モデル事業では、新たな公による地域(コミュニティ)づくりの活動をモデル的に実施するため、「新たな公」の担い手となる団体から地域づくりの具体的な活動

についての先進的・モデル的であり且つ一過性ではない活動に関する提案を広く募集し、応募された提案の中から相当数を選定して、調査費(国費)を活用して活動を展開していただく。これらの活動を通して「新たな公」による地域づくりの新しい道筋をつけるとともにその成果を広く公表することにより、そうした取り組みを全国に広め展開することを目的とする。

- ・ 応募主体 ; 「新たな公」の担い手となる民間団体(地域団体、NPO 法人等)他
- ・ 対象経費 ; 活動費の 1 件あたりの上限 250 万円/年

(ii) 選定事業とその特色

○平成 20 年度

- ・ 応募 357 件、選定 97 件。
- ・ テーマ事例 ; 2 地域居住や移住・定住、都市と農村の交流など地域間の人の交流  
埋もれた地域資源の発掘・活用  
集落構造の再編  
多様な主体による国土管理

○平成 21 年度

- ・ 応募 143 件、選定 121 件。
- ・ 平成 21 年度は、人口減少や高齢化の進展によりコミュニティ機能が低下している地域における「新たな公」の取り組み等を中心に支援していくこととしているため、その関係のものが主体。

(iii) その後の展開

国土交通省は上記のように 2 ヶ年度にわたってモデル事業を推進してきているが、それらの事業に参加する活動団体が集い、相互に活動内容を発表し意見交換する場として、平成 21 年末から 22 年初めにかけて全国の各ブロックにおいて「新たな公(地域づくりの担い手)大集合：活動報告会」を開催している。

一方で、このモデル事業は鳩山内閣の下、いわゆる行政刷新会議の「事業仕分け」の対象となり、基本的にその新たな公というコンセプトは「新しい公共」と一致するものとして是とされながら、資金的な支援を伴う具体のモデル事業は国として行うものでなく書く地方自治体に委ねるべきものとされ、予算的には要求の 90%がカットされた。但し、国はその仕組みづくり、情報基盤などを含む環境整備や税制などの法整備の面で力を発揮すべきものとされている。

③ 新たな公のインフラとの係わりとビジネス性

(i) 国土形成計画やモデル事業におけるインフラとの係わりとビジネス性

先述のように国土形成計画では「新たな公による地域づくり」が基本的な考え方とされている。地域づくりという言葉の中に広い意味でのインフラが含まれるとも考えられるが、狭義の意味でも「国土基盤のマネジメント」などと対象とされている。「基本的な施策」(①(v))の中でも「道路や河川、港湾といった身近な国土基盤について」、「多様な主体の発意を活かしたマネジメント」の実現が謳われている。

このマネジメントという言葉は、建設や整備の側面も含まれるかもしれないが、多くは維持管理や運営の面を意識したものと思われる。ただ何れにしてもインフラとの係りについて相当意識したものと考えられる。

又、新たな公の展開におけるビジネス性については、同じく「基本的な施策」の中で資金の確保について言及されている(c.・3)。新たな公という多様な主体に対する寄付や助成は別として、投資や融資などに触れられているが、この場合、それは「ビジネス」に対する行為であり、ビジネス性を前提にした言及である。ここにおいて資金の供給に関する様々なスキームの提示がなされているが具体的なビジネスモデル的な提示はなされていない。但し、国土計画局においては新たな公の推進に関連して「第一線で、地域経営や人材育成に係る先導的な活動をされているソーシャル・アントレプレナー(NPO関係者等)にお集まりいただき、・・・直接意見交換を行なうこととしました」との趣旨で、平成21年9月28日に意見交換会を開催しており、ビジネス性への一定の関心を表している。

一方、モデル事業については、その募集に当たっての意図が「高齢化等によりコミュニティ機能が低下している集落等において多様な主体が協働し、地域の伝統・文化等の埋もれていく地域資源を活用してコミュニティを創生しようとする活動」であったため、広く街づくりや地域づくりに関するものは別として、狭義にインフラに係るものは殆ど見られず、ビジネス性についてもそれを意識したものは多くないと見られる。

#### (ii) 国土交通省担当課と当小委員会との意見交換会

当小委員会では国土交通省における新たな公の施策展開について、直接、その担当課から話を伺いたいということで、申し入れたところ、逆に当小委の側からも意見を聞きたいということで

意見交換会「新たな公とソーシャルビジネス」

を、平成22年1月18日(月)午後3:00から、(株)日刊建設通信新聞社において開催することとなった。その開催趣旨を改めて示すと

「国土交通省では国土形成計画において、その目標実現の為の横断的視点と位置づけされた『新たな公』(による地域づくり)の具体の推進～展開を図っている。これは今や時代の言葉とも言える「新しい公共」の担い手に係わる概念とも考えられる。一方で我々は成熟したシビルエンジニアの活性化に関連して、NPOに注目し、その延長線上で事業型のNPO等が担うソーシャルビジネスに着目している。これは『新しい公共』の実践の一つの手法とも考えられる。これらのことから、新たな公とソーシャルビジネスは大いに関連するものと考えられるが、従来必ずしもそれら自体や両者の関係について十分認識されず、或いは議論もなされてこなかった感がある。この意見交換会ではそれぞれを推進している立場から、その理念や実態、或いは課題を出し合い、更に意見交換を通じて、これら2つのものの理解を深めることを目的とするものである。」

又、そのプログラムは以下のとおりである。



「(1)講演

A. 「新たな公共」の考え方にに基づく地域経営システム

－市民が公益を担う社会の実現にむけて－

国土交通省国土計画局広域地方整備政策課 阿部千雅専門調査官

B. 新しい公共に係わるNPO等による実践事例と課題・提案

－インフラ整備に係わる、或いは土木技実者が係わる－

B1 NPO法人 ITステーション「市民と建設」\*1

B2 NPO法人 シビルサポートネットワーク\*2

\*1 代表；花村義久氏

- ・国づくり、街づくりにおける市民と行政の架け橋を目指す。
- ・校庭芝生化や海外植樹にも取り組む。
- ・NPO間の連携に努める(シビルNPO連絡会議)。

\*2 代表；辻田満氏

- ・事業型NPOを意識して活動中。
- ・市町村の道路橋長寿命化、バイオマスタウン計画、BCPなどに取り組む。
- ・NPOと他の産官学との連携の重要性認識し実践中。

(2)意見交換(50分程度)

講演者及びフロアの参加者による意見交換

」

この中で、国土交通省からは新たな公の施策展開の背景説明やモデル事業の事例の紹介があった後、上述の事業仕分けを受けての今後の対応について紹介があった。最後に以下の指摘があった。

- ・新たな公の活動を支える「(江戸時代の)旦那衆」のような人の必要性
- ・新たな公の展開に必要な人材は特別の分野の人ではなく、種々のプロセス・要素を体験した人であり、土木技術者はそのような体験を積んでいるところから、その活躍が大いに期待される。

一方で、当小委側からは発表NPOが新たな公に係ってインフラに関連して展開している事業を紹介した後、以下のような行政への要望・提案をアピールした。

- ・建設関連のNPOを対象とした中間支援組織の設立・運営への支援
  - ・NPOに対する理解や評価を踏まえた基本的な方針と進め方の明確化
  - ・具体にはNPOに対する寄付や税制の改善、受入れ態勢の確立、経費の適正評価
- 又、意見交換では、中間支援組織の支援の主体(国か地方か?)、新たな公/NPOの事業の評価手法や対応するファイナンスの方式(コーポレート型ではなくプロジェクト型)が話題となった。

(意見交換会の開催に当たっては、講演いただいた皆様をはじめ、会場の関係者やご参加の皆様大変お世話になった。ここに謝意を表します。)

## 2.2 ソーシャルビジネスについて

### (1) ソーシャルビジネスとは

「ソーシャルビジネス研究会報告書(案)」(平成20年2月 経済産業省地域経済産業グループ)から、ソーシャルビジネス(SB)の定義、ならびにそれが一般化してきた背景について取りまとめる。

#### ① ソーシャルビジネスの定義

ソーシャルビジネス(以下、「SB」と略す。)とは、社会的課題を解決するためにビジネス手法を用いて取り組むものである。

経済産業省地域経済産業グループが平成20年2月に発表した「ソーシャルビジネス研究会報告書(案)」(以下、「研究会報告書」と略す。)では、次のi~iiiの要件を満たす主体をSBと捉えることとし、その具体的な組織形態として、株式会社、NPO法人、中間法人などを挙げている。

(i) 社会性：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こと。

(ii) 事業性：(i)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。

(iii) 革新性：新たな社会的商品・サービスの開発や、それを提供するための仕組みの開発・活用を行うこと。また、その活動が社会に広がることを通して、新たな社会的価値を創出すること。

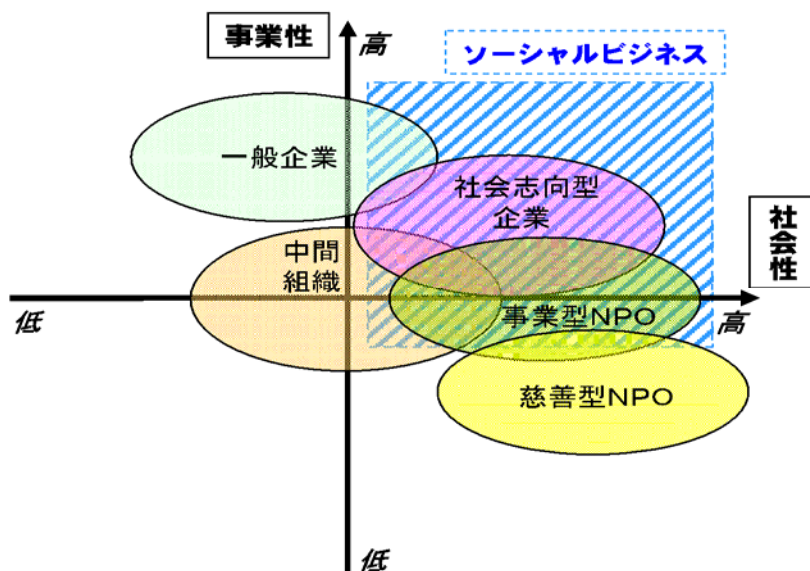


図3-2-1 ソーシャルビジネスの担い手

(「ソーシャルビジネス研究会報告書(案)」より)

※：中間組織

中間組織とは、市民活動団体と行政とを媒介する立場にあつて、一方で市民活動団体に対して、市民活動相互の連携や情報交換、スキルやノウハウの提供などの機能を持ち、他方で行政に対しては、市民活動全体の立場を踏まえて政策提言を行うものであり、NPOへの支援などを主目的として発足しているもの(インターメディアリアー)が多い。

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」（以下、「CB」と略す。）がある。このSBとの違いについて、研究会報告書では、CBは活動領域や解決すべき社会的課題について一定の地理的範囲が存在するが、SBについてはこのような制約が存在しないという整理のし方で区分しているが、CBであっても事業的な展開を行っているものがあったり、国内の特定地域を対象として活動している場合でもSBに分類されたりするなど、両者は厳密な基準で区分できるものではないことから、本報告書では、その活動領域を問わず、社会的な課題に対し、事業性及び革新性のある取組みをしているものをSBとして包括的に取扱うものとする。

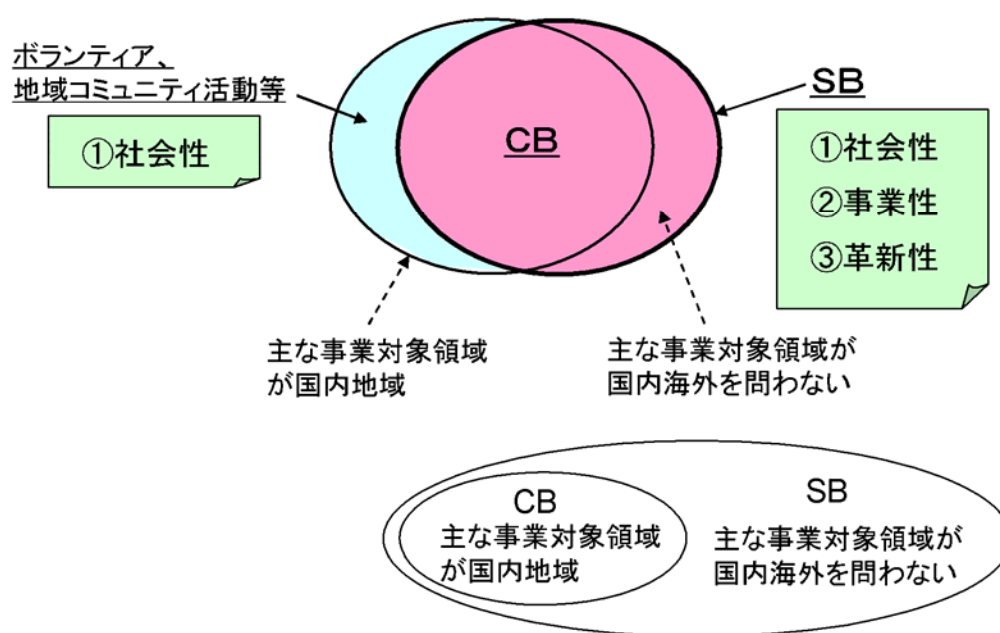


図3-2-2 コミュニティビジネスとソーシャルビジネスの関係

(「ソーシャルビジネス研究会報告書(案)」より)

## ② ソーシャルビジネスが登場してきた背景

ソーシャルビジネスが登場してきた背景には、我が国における少子高齢化の進展、人口の都市部への集中、ライフスタイルの変化等に伴う社会的課題やニーズの増大という問題がある。

すなわち、高齢者や障害者の介護・福祉、共稼ぎ、生涯教育、まちづくり・まちおこし、環境保護等、様々な社会的課題やニーズは、従来、公的セクター（行政）によって対応が図られてきたが、これらの課題やニーズが質的に多様化・困難化するに伴い、行政だけで解決することは難しい状況となった。

このような社会的課題を解決する行政以外の担い手としては、これまでボランティアや慈善型NPOなどが存在していたが、近年、このような活動を継続的に取組むには、ある程度

安定した活動資金を確保することが必要という観点から、社会的課題をビジネスとしてとらえた「社会的企業家」や「社会的起業家」による活動が増加するようになった。これらの企業家や起業家が展開する事業が「ソーシャルビジネス」と呼ばれるようになった。

### ③ ソーシャルビジネスの現状

研究会報告書では、ソーシャルビジネスの現状を把握し、今後のあり方を検討する参考とするため、平成19年11月～平成20年1月にかけてアンケート調査を実施した。

アンケートの対象は次のとおりである。この結果の概要を紹介する。

#### 【アンケートの対象】

##### (i) SBの供給サイド

SB事業者（発送1,287団体、有効回答473団体：事業者アンケート）

##### (ii) SBの需要サイド

SBの商品・サービスの利用者（1,000人：Webによる意識調査アンケート）

#### 【アンケート調査結果の概要】

##### (i) SB事業者の現状

###### a. 組織形態

- ・組織形態は、NPO法人が約半数、営利法人（株式会社、有限会社）が約2割

###### b. 事業対象分野

- ・事業対象分野では、「地域活性化・まちづくり」、「障害者・高齢者・子育て等の支援、保険・医療・福祉」、「教育・人材育成」、「環境保全・保護」の分野が多い。

###### c. 事業規模

- ・1団体当たりの年間売上高は、1,000～5,000万円未満が全体の1/4強
- ・1団体当たりの常勤従業員数は、4人以下が過半数
- ・従業員の平均年齢は、40歳代であるところが最も多い

###### d. 収支状況、収支構造及び資金調達手段

- ・事業収支がバランスしている団体が4割弱、赤字団体は3割弱
- ・小規模団体の受注は、公的機関からの委託等に依存。資金調達では、自己資金の割合が大きく、金融機関からの借入れは少ない。
- ・規模の大きい団体では、この逆。

##### (ii) SB事業者の意向・見通し

###### a. 今後の事業展開の意向

- ・今後の事業展開の意向としては、「現在の活動地域での事業推進」と「他地域への展開」がそれぞれ半数ずつある。

b. 連携・協働先

- ・事業推進に当たって、自治体との連携・協働を実施している組織が多いが、今後については、自治体に加えて新たに企業や教育機関との連携を望む組織が多い。

c. 事業の見通し

- ・3年後の見通しとしては、売上高の増加を見込む団体が6割（うち、現在より20%以上増加すると回答した団体が半数）。雇用者数については、現状維持が約4割で最大。

(iii) 利用者の意識・意向

a. S Bに対する認知度

- ・S Bに対する認知度は低い。
- ・S Bの商品・サービスを利用した者は少なく、利用した場合でも月1万円未満がほとんど。
- ・これまでに利用しなかった理由：「信用できない」、「公的な認証のなさ」が多い。

b. S Bに対するイメージ・期待

- ・S Bについては、「地域や社会に貢献する」、「行政や一般企業では提供できないきめの細かいサービス等を提供できる」といったプラスのイメージが強い。
- ・過去にS Bの商品・サービスを利用したことがない者でも、その過半数が今後利用したい意向を持っている。

c. 今後の期待分野

- ・利用者が今後期待する事業分野としては、現状で中心的な分野である「地域活性化・まちづくり」、「障害者・高齢者・子育て等の支援、保険・医療・福祉」、「教育・人材育成」、「環境保全・保護」のほか、「安全・安心（防災・防犯）」が多い。

## (2) 経済産業省におけるS B/C B推進の取組み

本項では、S B/C Bを産業振興面からとらえ、積極的な推進に取り組んでいる経済産業省及び関東経済産業局での取組みを整理する。

### ① 経済産業省における取組み

経済産業省では、行政コストの削減及び地域における新たな起業や雇用の機会創出等を通じて地域の活性化を図るため、様々な社会的課題を地域の住民と協力しながらビジネス手法を活用して解決するS B/C Bの振興を目的として、平成16年度にソーシャル・マーケットの将来性についての調査、平成19年度に将来のマーケットを担うS B発展の課題とその解決策を検討する「ソーシャルビジネス研究会」（前出）の開催、平成20年度にS BやC Bに対する一般の関心を高めるための先進事例の紹介、同じく平成20年度にS B/C Bの広報・啓発事業の企画・実施及びS B/C B関係者による活動等のあり方の検討・提言を行うための「ソーシャルビジネス推進イニシアティブ」の立上げを行った。

次表は、これまでの取組みの成果とその概要をとりまとめたものである。

表 3-2-1 経済産業省におけるソーシャルビジネス振興への取組み

実施年度	取組み・成果物	概 要
平成 16 年度	<p>「ソーシャル・マーケットの将来性に関する調査報告書」(平成 17 年 3 月)</p> <p>(株式会社UFJ 総合研究所への委託調査)</p>	<p>(背景・目的)</p> <p>社会の成熟化・経済のグローバル化に伴って、国民のニーズが多様化し、対応すべき主体も官民の中間領域へと広がってきているが、この中間領域に対する官民の役割・係わり方などの枠組みができていない。このため、中間領域を社会益活動として整理するとともに、この社会益活動の経済的側面をソーシャル・マーケット、その担い手をソーシャル・エンタープライズと捉え、その定量的な調査を通して今後の発展に向けた課題を整理する。</p> <p>(調査の概要)</p> <p>①社会益活動の位置づけ 共益活動を社会益活動という概念から再構築</p> <p>②ソーシャル・マーケット (SM) の生産額の推計 SM (社会益活動によるサービスの提供及びその対価やコスト負担) の事業規模から生産額を 74.6 兆円と推計</p> <p>③SMの実態調査 社会問題に先進的に取り組んでいる横浜市やソーシャル・エンタープライズが参加している保育所事業、配食サービス事業等を分析</p> <p>④SMの将来像の展望 10 年後の SM の生産額を約 120 兆円と推計</p> <p>⑤社会益活動の発展に向けた課題 主体論による優遇策の転換や自由な参入、競争環境の整備、行政、企業に集中している経営資源の流動化等</p>
平成 19 年度	<p>「ソーシャルビジネス研究会報告書」(平成 20 年 4 月)</p> <p>(SB 事業者、学識経験者、中間支援期間、金融機関、大企業等の SB 支援者を委員とする研究会を平成 19 年 9 月から 21 年 3 月までの計 6 回を開催)(座長：谷本寛治 一橋大学大学院教授)</p>	<p>(背景・目的)</p> <p>少子高齢化や環境問題など、様々な社会的課題を事業性を確保しながら (ビジネスとして) 解決する活動 (ソーシャルビジネス: SB) が注目されつつあるが、我が国においては、SB の社会的認知度は低く、社会的課題解決の事業主体として捉え、支援する体制が整備されていない。</p> <p>このため、①我が国における SB の現状を明らかにした上で、②今後 SB が自立的に発展していく上での課題を抽出し、③その解決策を整理する。</p> <p>(研究成果の概要)</p> <p>①SB の定義</p> <p>②我が国における SB の現状 (アンケート調査による)</p> <p>③SB を巡る課題と支援策</p> <p>④今後期待される政策的取組み</p>

実施年度	取組み・成果物	概要
平成 20 年度	<p>ソーシャルビジネス/コミュニティビジネス先進事例の公募 (地域経済グループ 立地環境整備課)</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>地域で社会的課題を解決し、安定的・継続的な雇用も創出(日本を代表する「<u>ソーシャルビジネス</u>」55選)(平成 21 年 2 月 17 日)</p>	<p>社会的課題や地域課題の解決を目標とする事業(ソーシャルビジネス:SB/コミュニティビジネス:CB)を展開している団体(企業、NPO等)の先進事例集を紹介することにより、SB/CBに対する関心を高める。</p> <p>ソーシャルビジネスを地域で<b>実践するための処方箋の提供及び活動自体の認知度の向上</b>を目的とする。</p>
平成 20 年度	<p><u>ソーシャルビジネス推進イニシアティブ</u>の立ち上げ</p>	<p>(主旨)</p> <p>全国 9 地域ブロック毎に、SB/CB事業者、中間支援機関、地方自治体、金融機関等がメンバーとなる地域CB/SB推進協議会を設置する。</p> <p>この協議会との連絡・連携を図りつつ、SB/CBの広報啓発事業等を企画・立案・実施するとともに、全国規模でのSB/CB関係者が協力して行う活動等のあり方の検討・提言を行う場として、「<u>ソーシャルビジネス推進イニシアティブ</u>」を立ち上げる。</p> <p>(検討事項)</p> <p>① 具体的事業(全国規模のフォーラムの開催、ポータルサイト(Webサイト)の開設、今後の普及・啓発活動のあり方)について</p> <p>② ①の検討を行う普及啓発・企業とのマッチング専門委員会について</p> <p>③ SB/CB関係者が協力して行う全国規模での活動等のあり方</p>

#### ④ 関東経済産業局における取組み

関東経済産業局(以下、「経産局」と略す。)では、行政コストの削減と地域における新たな起業及び雇用機会の創出等につながるものとしてCBに注目し、平成 13 年 8 月にCB・NPO活動推進室(現「CB推進チーム」)を設置し、CBに関するマニュアルや事例集の作成、HPやメールマガジンによる情報提供、交流会・シンポジウムの開催のほか、CBを側面から支援する中間支援組織の設立支援などに取り組んでいる。

次表は、これまでの取組みの成果とその概要をとりまとめたものである。

表 3-2-2 関東経産局におけるソーシャルビジネス/コミュニティビジネスの推進に関する取組み

実施年度	取組み・成果物	概 要
平成 13 年度	「先進地域における C B・N P O 活動実態調査研究報告書」(平成 14 年 3 月)	C B の先進地域として、東京都中央線沿線(杉並、三鷹、立川、八王子等)と神奈川県横浜、川崎等を選定し、その地域の C B 事業者に対し、「きっかけ」「事業内容」「課題」等についてヒアリングを実施した。
平成 13 年度	「地域を豊かにする C B のビジネスモデルに関する調査研究報告書」(平成 14 年 3 月)	C B がビジネスとして成立するための課題の洗い出し、課題解決の方策及び地域における資金の循環など、地域経済の自立に寄与する D B を支える仕組みについて調査した。
平成 13 年度	「故郷でこだわり事業の推進に関する調査研究報告書」(平成 14 年 3 月)	地方出身者が故郷で展開する「ターン&C B」の可能性と進め方を探ることを目的とした調査
平成 14 年度	「T M O、N P O、行政のパートナーシップによる C B を活用した中心市街地活性化手法に関する調査研究報告書」(平成 15 年 3 月)	自治体、T M O、N P O の三者のパートナーシップによる S B を活用したまちづくり手法の可能性を探り、その重要な鍵を握る中間組織としての T M O の役割について検証した。
平成 14 年度	「C B ビジネスの手法によって地域を活性化させるための「インターメディアリー」構築推進プロジェクト調査事業報告書」(平成 15 年 3 月)	S B を支援する一つの手法として中間組織(インターメディアリー)がる。 地域社会の活性化をミッションとしている地方自治体、商工会議所、商工会、N P O 支援センター等の関係団体に、新しい地域づくりの手法として「C B とそのインターメディアリーのあり方」について提言した。
平成 15 年度	「地方自治体における C B・N P O 活動に対する窓口・支援策」を調査	関東経産局管内の市と特別区を対象に、C B 事業者や N P O 法人の窓口、支援策、業務委託事例、サポートセンターなどを調査した。
平成 15 年度	「C B 創業マニュアル-N P O などを通じて地域課題に取り組むには」(平成 16 年 3 月)	C B をはじめる場合に必要となる「何を」「どうやって準備し」「事業を立ち上げ」「運営するのか」について、その手順や留意点を示した。
平成 15 年度	「C B 創出育成プログラムに関するモデル事業」(平成 16 年 3 月)	C B を創出育成していくためのコツを明らかにし、効果的な支援策を講じるためのノウハウを先進事例調査をとして提案した。
平成 16 年度	「観光ビジネスの創出育成を通じた遊休地域資源の活用手法に関する調査報告書」(平成 17 年 3 月)	千葉県佐原市をモデル地域として、観光 C B の創出・育成に向けて、これまで地域に埋もれ、活用していなかった遊休地域資源に+αの要素を加えたりコラボレーションにより、魅力ある地域資源として活かす仕組みや手法を検討した。
平成 16 年度	「遊休地域資源を地域の魅力に転換する手法に関する調査報告書」(平成 17 年 3 月)	優れた地域資源を保有しながらも、地域の魅力として有効に機能していない状況から抜け出すために、遊休地域資源を掘り起こし、地域の魅力に転換していくための手法を調査研究した。



実施年度	取組み・成果物	概要
平成 16 年度	「企業とCBとのパートナーシップ～企業、CB、インターメディアリーの関係づくり～」(平成 17 年 3 月)	CBと企業の実践的な連携事例を紹介するとともに、CB事業者が企業とのパートナーシップを構築していく上での働きかけのポイントやノウハウ、CBと企業の架け橋として期待されるインターメディアリー(中間支援機関)の役割についてとりまとめた。
平成 16 年度	「CB支援マニュアル～地域型インターメディアリーを効果的に運営するには～」(平成 17 年 3 月)	「CB創業マニュアル」(平成 15 年度調査)の続編。CB事業者を支援する中間支援機関について、その望まれる活動、そのための組織形態、その運営の仕方等についてとりまとめた。
平成 17 年度	「CB創出育成を通じた地域再生推進手法に関する調査研究報告書」(平成 18 年 3 月)	「モデル事業」によるCBの創出・育成を中心とした検討と、「地域再生先進事例調査」によるCBを地域に結びつける方策の検討を通して、CBの創出・育成を通じたちいき再生手法についてとりまとめた。
平成 17 年度	「CB資金調達マニュアル～新事業展開に向けて～」(平成 18 年 3 月)	「CB創業マニュアル」(平成 15 年度調査)をベースとして、CBを行っていく上で、大きな課題である「資金」の調達に焦点をあて、新事業を展開していく段階において、どのような調達メニューを選択し、いかに無理なく資金を確保していくかについて、留意点をとりまとめた。
平成 18 年度	「CB経営力向上マニュアル」(平成 19 年 3 月)	CBの事業継続に悩む人やCBの経営について知りたい人を対象に、CBの経営ノウハウについて、できるだけ先進事例の調査結果等から具体例と掲載し、マニュアルとしてまとめた。
平成 19 年度	「行政とCBのパートナーシップに関する調査」(平成 20 年 3 月)	行政とCBのパートナーシップ形成の可能性を探ることを目的として、特に、両社のパートナーシップによる事業の例として業務委託や指定管理者制度による事業に着目し、パートナーシップの相手方となるCB事業者の選定、事業実施及び評価について、その手法をまとめた。
平成 20 年度	「CB中間支援機関のビジネスモデルに関する調査報告書」(平成 21 年 3 月)	CBの相談役・アドバイザー機能及び地域内連携のコーディネーター機能を担うような「中間支援機関」について、活動実態と経営上の課題解決方策等を分析し、持続可能な運営の取組方法についてとりまとめた。

### (3) その他の府・省におけるSB/CBの推進に資する関連施策

前述した経済産業省を含め、各府・省におけるSB/CBの推進に資する施策を次表に示す。

表3-2-3 各府・省におけるSB・CBの推進に資する施策

府・省名	施策	概要
内閣官房	地方の元気再生事業	持続可能な地方再生の取組を抜本的に進めるため、地域住民や団体の発意を受け、地域主体の様々な取組を立ち上がり段階から包括的・総合的に支援する「地方の元気再生事業」を推進。
内閣府	官民パートナーシップ確立のための支援事業	地域の担い手のネットワークの形成のために、NPOと地方公共団体との協働事業を対象とした支援を地域再生計画と連動して行い、その中の優良事例を「官民パートナーシップによる地域活性化モデル」として広く情報発信する。
	地域における男女共同参画促進総合支援経費	地域における様々な課題解決のための実践的な活動に関する先進事例の収集・分析・提供や人材育成プログラムの開発、アドバイザー派遣等による総合的な支援
総務省	コミュニティファンド形成支援事業	地方公共団体が、コミュニティ・サービス事業者に投融資又は債務保証をするための資金として、公益法人等に出資又は貸付を行い、ファンドを形成する事業を支援（特別交付税措置）。
	少子・高齢化対策事業（地域活性化事業債）	子育てに関する相談・情報提供等を行う施設、学童保育施設等の地域の少子・高齢化社会を支える保健福祉施設の整備に対して地方債の起債を認める。
国土交通省	「新たな公」によるコミュニティ創生支援モデル事業	高齢化等によりコミュニティ機能が低下している集落等において、集落機能の維持や森林等の管理、地域間交流の拡大、地域づくり活動のコーディネート等、多様な主体が協働し、コミュニティを創生しようとする活動をモデル的に支援する。
	住民参加型まちづくりファンド支援業務	地域の資金を地縁により調達し、これを景観形成・観光振興等のまちづくりへ誘導するため、まちづくり活動への助成を行う住民参加型まちづくりファンド（公益信託、公益法人、市町村長が指定するNPO等の非営利法人又は地方公共団体が設置する基金）に対して、（財）民間都市開発推進機構が資金拠出による支援を行う。
	住民参加型まちづくりファンド支援業務（みなとづくりへの活用）	地域の特色あるみなとづくりの推進を図るため、みなとづくり事業への助成を行う住民参加型まちづくりファンド（公益信託、公益法人、市町村長が指定するNPO等の非営利法人又は地方公共団体が設置する基金）に対して、（財）民間都市開発推進機構が資金拠出による支援を行う。
	地域再生を担う人づくり支援経費	地域の活性化は、住民や団体が主体となって、自らイニシアティブを発揮し、プランを描き、取り組むことが基本であるとの認識のもと、地域自らが考え、実行できる体制を強化するため、集中的に研修会、実証実験等を実施し、地域づくりの核となる担い手の育成を積極的に推進する。
	空き家再生等推進事業	地域コミュニティの維持・再生を図り、持続可能な地域づくりを進めるため、地方公共団体又は地方公共団体が補助する者の行う、空き家・空き建築物の活用による地域活性化の取り組みを支援する。
	高齢者居住安定化モデル事業	高齢者の居住の安定確保を図るため、先導的な高齢者向けの住宅に関する技術・システム等の導入や高齢者向けの生活支援・介護サービス等が効率的・効果的に提供される住まいづくり・まちづくりに関する取組みなどを支援する。

府・省名	施策	概要
厚生労働省	ふるさと雇用再生特別交付金	雇用失業情勢が厳しい状況にあるなかで、地域の実情に応じて、その創意工夫に基づき、地域求職者等の安定的な雇用・就業機会を創出する取組を支援するため、都道府県に対して交付金を交付し、これに基づく基金を創設。
	地域再生中小企業創業助成金	雇用失業情勢の改善の動きが弱い21道県において、当該地域における重点分野に該当する事業分野で創業する事業主に対し、創業経費及び労働者の雇入れについて助成。
	地域求職者雇用奨励金	地域雇用開発促進法に基づく雇用情勢の特に厳しい地域である雇用開発促進地域その他の雇用開発が必要な地域において、事業所の設置・整備に伴い地域の求職者を雇い入れる事業主等に対して助成を実施。
	地域雇用開発能力開発助成金	地域雇用開発促進法に基づく雇用開発促進地域において、事業主が従業員等に訓練を受けさせた場合、それらに要した費用の一部を地域雇用開発能力開発助成金により助成する。
	地域貢献活動支援事業	雇用失業情勢の改善の動きが弱い地域において、地域の活性化に資する新たな雇用の場を開拓するため、地域貢献活動分野で活動する法人等における雇用管理体制等の整備及び労働者の雇入れ・定着を支援する事業を中間支援組織に委託して実施。
環境省	エコツーリズム総合推進事業費	エコツーリズム推進法の成立・施行を踏まえ、地域の自然環境の保全に配慮しつつ、地域の創意工夫を生かしたエコツーリズムのより一層の普及・定着を図るため、普及啓発、法に基づき取り組む地域への支援、ノウハウ確立、人材育成等を総合的に実施。
	持続可能な社会づくりを担う事業型環境NPO・社会的企業中間支援スキーム事業	低炭素社会形成に必要な新しい経済セクターとしての事業型環境NPO・社会的企業の普及、確立を通じ、環境NPOの経済的自立化をすすめるとともに、環境と経済の好循環を実現する新しいまちづくりを全国的に広げ、もって低炭素社会を地域レベルから構築する。
	地域からの循環型社会づくり支援事業	地域からの循環型社会づくりを促進するため、先進的な取組事例の紹介や、ほかの地域の取組主体の情報共有のために先進的な事業を行っている市民団体等の参加を促し、シンポジウムを開催する。また、3Rなどの循環型社会の形成に資するモデル的な事業について支援を行う。
	NPOを核とした生涯学習活性化事業	地域における「民」主導での生涯学習の活性化を図るため、NPOが中心となって多様な主体（企業・学校・行政等）との協働を図ることで、市民の学習活動等を支援・促進する。
	NPOによる文化財建造物活用モデル事業	NPO等が提案する文化財建造物の活用事業案のうち、独自性や創造性に富み、実現性に優れたものを選定し、活用モデル事業として委嘱して実施することにより、モデル事例の創出を図る。
	文化ボランティア活動推進支援事業	国民の文化芸術活動への参加方法の一つである文化ボランティアについて、質の高い、自立的・継続的な活動の推進を図るため、文化ボランティア・コーディネーターの養成支援などの環境整備を図る。

府・省名	施策	概要
経済産業省	S B / C B 振興 (1) 中間支援機能強化事業 (2) 先進モデル他地域移転支援事業 (3) 村おこしに燃える若者等創出事業	地域の抱える社会的課題を、地域住民と協力しながらビジネスの手法を活用して解決し、雇用の創出にも繋がる「ソーシャルビジネス、コミュニティビジネス」を振興するため、ソーシャルビジネスの普及啓発や事業環境の整備等を行うとともに、ソーシャルビジネスの経営サポート等を行う中間支援機関を担う人材の育成・輩出や、ある地域において成功したソーシャルビジネスの事業モデルや経営ノウハウの他地域への幅広い移転・活用、ソーシャルビジネスの担い手となる人材の発掘・育成により、新たなソーシャルビジネスを創出する事業の支援を行う。
	社会貢献型事業関連にかかる融資制度(地域活性化・雇用促進資金)	第三者(中核的支援機関)からの協力・助言を得て、社会性要件及び収益性要件を満たす事業計画を策定し、その事業計画に基づき、社会に貢献する事業を行う者に対し、設備資金及び長期運転資金を融資する。
	環境配慮活動活性化ビジネス促進事業	中小企業等の地域における環境ビジネスの関係者が一体となって、具体的な推進計画に基づき、京都議定書の目標達成のための環境配慮活動を促進する環境ビジネスを行う場合に、当該取り組みを支援する。(ただし、本年度の募集は終了している。)
	農商工等連携対策支援事業	中小企業者と農林漁業者が有機的に連携し、互いの経営資源を有効に活用して行う事業等に係る費用の一部を補助し、中小企業者の経営の向上、農林漁業経営の改善を支援する。
	中小商業活力向上事業	低炭素社会構築、少子高齢化、安全・安心等の社会課題に対応した商業活性化の取組を支援することにより、商店街等ににぎわいを創出し活性化を図るとともに、地域コミュニティの核となる商店街等の果たすべき社会的、公共的役割の向上を目的として実施する。
	起業支援ネットワーク環境整備事業	起業に向けた活動を行っている者、起業して間もない起業家、それを支える支援機関関係者が参加し、起業する際に必要な情報・ノウハウ等について情報交換できるインターネット上の双方向ネットワーク(SNS=ソーシャルネットワーキングサービス)を提供する。
	地域力連携拠点事業	全国各地に整備した「地域力連携拠点」において、地域の支援機関や産業クラスター、専門人材等が連携して中小・小規模企業の経営課題の把握を手助けし、経営力の向上や新事業展開、販路開拓、事業承継等の経営課題に応じてきめ細かく、ワンストップで支援を行う。
	社会課題解決型の官民連携プログラム支援事業	新たな市場を探している国内企業等を対象に、途上国のマーケット情報の共有・情報交換を目的としたセミナー等を日本各地で開催するほか、途上国への調査団派遣により、BOPビジネスのニーズ調査と検証を行う。
文部科学省	NPOを核とした生涯学習活性化事業	地域における「民」主導での生涯学習の活性化を図るため、NPOが中心となって多様な主体(企業・学校・行政等)との協働を図ることで、市民の学習活動等を支援・促進する。
	NPOによる文化財建造物活用モデル事業	NPO等が提案する文化財建造物の活用事業案のうち、独自性や創造性に富み、実現性に優れたものを選定し、活用モデル事業として委嘱して実施することにより、モデル事例の創出を図る。
	文化ボランティア活動推進支援事業	国民の文化芸術活動への参加方法の一つである文化ボランティアについて、質の高い、自立的・継続的な活動の推進を図るため、文化ボランティア・コーディネーターの養成支援などの環境整備を図る。

(出典：ソーシャルビジネスネット WEB サイト)

#### (4) 地方自治体におけるS B/C B推進の取組み

地方自治体におけるS BやC Bを推進するための独自の取組み例は少ない。

これに近いものとしては、厚生労働省所管の「ふるさと雇用再生特別交付金」を活用した都道府県の「ふるさと雇用再生特別基金」による雇用機会の創出を主な目的とする事業創出活動があり、事業受託者に対し正規雇用のための一時金が支給されるものとなっている。

その創出事業の多くが介護、農林水産業、環境、観光の各分野でのC Bに分類されるような事業内容であり、N P Oが受託者となっているものが多い。

S Bを対象とするものとしては、「鹿児島市ソーシャルビジネス育成・支援事業」(平成21年度)がある。これも鹿児島県の「ふるさと雇用再生特別基金」によるものである。

実施内容としては、鹿児島市がN P O法人等に委託して、S Bの担い手を育成するとともに新規ビジネスの開発等を促進することにより、新たな雇用の創出と地域の活性化を図ることを目的とした事業であり、市町村としてははじめての取組みである。委託先であるN P O法人ネイチャリング・プロジェクトにおいて、担い手となる15名が新たに雇用された。

### 2.3 新しい公共とソーシャルビジネスの関係

「新しい公共」は社会的課題の解決において、その担い手に着目して、それを民における多様な主体とする概念・考え方である(国土交通省ではその担い手を「新たな公」と呼んでいる。)。一方、S Bは同様の社会的課題の解決についてその手法・方法がビジネス的なものであるものを言う。

このように、新しい公共とS Bを担い手と担い方(手法)と理解することもできるが、そもそもソーシャルビジネスにおいても担い手は民であることを考えると、新しい公共が包括的なものであり、S Bは手法面でその一部をなすと考えた方がよい(図3-2-3参照)。

なお、新しい公共の担い手としてN P Oは主要なプレーヤーであるが、S B領域では事業型N P O、非S B領域では慈善型N P Oが対応することとなる。

以上のように、新しい公共とS Bを位置づけたが、このうちS Bについては、土木分野における展開についてその課題に対応して次節で具体的に検討している。ここでは、それ以前の「新しい公共」の土木分野における位置づけについて取り敢えずの考えを記すことにする。

新しい公共という概念は地域の問題からスタートしていると考えてよいだろう。土木を狭くインフラ整備の範疇で捉えると、新しい公共とは若干の距離がある。国土形成計画では、(2)①に示したように

- a. 居住環境整備
- b. 環境保全
- c. 国土基盤のマネジメント
- d. 防犯・防災対策

- e. 子育て支援
- f. 高齢者福祉
- g. 地域交通の確保

の7つの課題を新たな公による地域づくりに適したものとしているが、必ずしもインフラ整備と直結したものではない。中でもc、d及びgが何がしか関係すると考えられる(必ずしも従来の形態・手法で解決しようとするものではないと考えられるが)。

これらを踏まえて、土木分野に係っては、新しい公共との関係で言えば、  
防災、まちづくり、環境、社会基盤マネジメント

が主要なキーワードと考えられよう。これらについて土木分野でもそれなりに対応してきている面はある。その主要な担い手はNPOであろう。社会基盤マネジメントに関して言えば、道路、河川或いは港湾に関連した「新しい公共」の展開は多くは無い。道路で言えば、「橋守」、「道守」などという言葉もあるが十分な展開をしているとは言いがたい。

今後について言えば、土木分野として特に「街づくり」や「地域づくり」についてその位置づけを見直すことが必要のように思われる。即ち、ややもすると、ものの建設に直接係らない分野を向こう側のように見ている面があるが、これを改める。土木学会誌平成21年11月号の特集「地方“新”時代を切り拓く土木の戦略」などはその好例かと考える。但し、一方でインフラのマネジメントの面で新しい公共の展開を図る、即ちNPOなどによるSBとしても成立するようなモデルの構築が期待される(この取っ掛かりの検討は次節に示している)。

いわば「旧い公共」そのものであった我々として、「新しい公共」は若干取っ付きが悪いのかも知れない。新たな時代の流れとしてこれを捉え、十分な内部消化を踏まえて積極的に取り組んでいく必要があると考える。

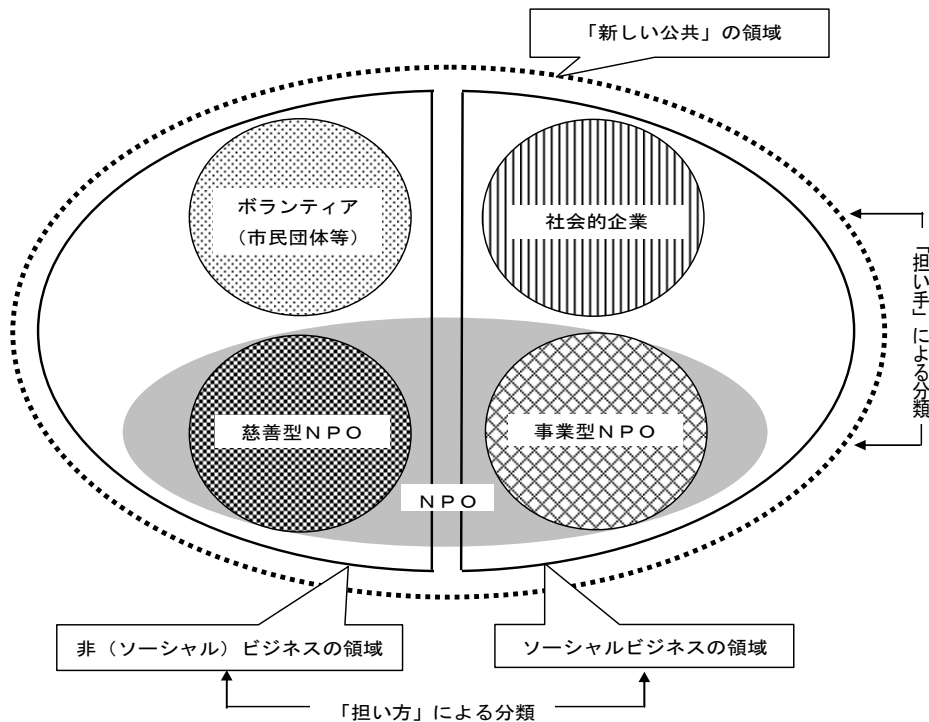


図3-2-3 新しい公共とSB

### 3. 土木分野におけるソーシャルビジネスの展開

#### 3.1 土木分野における課題とシビルエンジニアの役割

##### (1) 土木分野を取巻く環境の変化

土木分野は、我が国の国土の安全と国民生活の豊かさを向上するための社会資本を整えることを使命とし、我が国の社会経済が求めるニーズに即してその使命・役割を果たしてきた。

時代が高度成長から安定成長へと移り、さらにマイナス成長の時代へと進むなかで、土木分野を取巻く環境（社会のニーズ）は大きく変化し、この分野の使命・役割あるいは社会資本整備への関わり方も転換期を迎えている。

土木分野を取巻く環境の変化については、次の3つから整理できよう。ただし、当小委員会内の「役割検討グループ」での研究に関わる“土木界の市場縮小と新たな事業領域の開拓”に関する事項については、第4章に委ねることとする。

##### ① 土木分野が果たす使命・役割に関わるもの

土木分野の使命・役割に関わるものとしては、我が国の社会構造の変化（少子・高齢化、人口の減少、社会の成熟化など）と社会資本ストックの老朽化という問題がある。

このような問題を背景として、建設行政もこれまでの「国土建設」（開発型投資）から、「国土マネジメント」（再生型投資）への転換を進めてきており、これに合わせて土木分野の役割も大きく変わってきている。

##### ② 土木分野が担う産業や公共事業のあり方に関わるもの

土木分野が担う建設産業や公共事業のあり方に関わるものとしては、社会環境や社会サービスに対する需要の増大と多様化の進展、ならびにこれらの需要に対応してきた公共財源の縮小という問題があり、これは社会資本整備（特に、住民にとって身近な生活環境や社会的なサービスに直接関わるもの）における住民参加意識の高揚や民間活力を生かした事業手法の浸透など、社会資本整備の担い手の多様化へとつながっている。また、公共事業の推進システムの硬直化に伴うコンプライアンス問題への国民批判や成果の品質問題もあり、入札・契約制度の改革～技術評価型の入札・契約方式、さらには測量・設計業務等における「第三者照査制度」の導入などが行われるに至っている。

##### ③ 土木分野を担う主体（組織及び個人）に関わるもの

土木分野を担う主体に関わるものとしては、土木分野における「団塊の世代」技術者の大量退職問題がある。

この問題は、企業・組織においては熟練生産力の減少、技術の継承という問題を顕在化させ、個人にとっては生きがい（社会とのつながり）や所得・収入問題を内包するものとなっている。これらは社会の活力の減退につながる問題でもある。

## (2) 土木分野における環境の変化への対応状況と今後の課題

土木分野における環境の変化への対応状況を概観することにより、今後取り組むべき課題を整理する。

### ① 「国土建設」（開発型投資）から「国土マネジメント」（再生型投資）への転換への対応

建設行政が進めてきた「国土マネジメント」への転換に対応する上で、土木分野においては、学・協会、大学等の主導のもとで環境、防災・減災、環境負荷の低減、構造物の長寿命化（維持・更新）など新しい技術の研究開発が行われてきた。

関係企業においてもそれらの成果を活かしながら新技術の深耕に取り組んでおり、一定程度の成果を挙げているものと思われるが、更なる技術の開発・深耕が課題となる。また、④で示す「団塊の世代」技術者の大量退職による影響から、それらの「技術の継承」も今後の課題となろう。

### ② 社会資本整備を担う主体の多様化への対応

社会資本の整備主体の多様化のうち、住民参加の動きに対しては、パブリックインボルブメント（P I）やワークショップ等の手法の導入により一般化のレベルに達したが、住民や市民が直接的に社会資本（社会環境や社会サービス）の整備に関わる段階までの一般的展開はこれからの課題と言えよう。

また、民間活力を生かした事業手法への対応については、土木分野においても、P F IをはじめとするP P Pの分野に見られるように実効的な運用段階に入っており、今後はその有用性の向上に向けた取り組みが必要であるが、一方で、その技術の継承が課題となるものと言えよう。

### ③ 公共事業の推進システムの硬直化に伴う問題や成果品の品質問題への対応

技術評価型の入札・契約方式への取り組みについては、技術提案に対する評価の客観性問題や総合評価型落札方式における「価格点と技術点のバランス問題」は残されているものの、従来の価格競争から大きく前進したものと評価できる。しかしながら、その制度の導入に関しては、国交省及びその関係機関と地方自治体との間の温度差は明白であり、成果品質問題の解決には限定的なものとなっている。また、測量・設計業務等における「第三者照査制度」についても、次のような問題が顕在化してきている。

(i) 第三者として同業他社が選定されているが、同業社間での相互配慮が介在しやすく、照査機能が働かない恐れがある。

(ii) 照査を担当する第三者の責任が明確ではない。

(iii) 照査業務に見合うフィーが保障されていないこともあり、第三者としての引き受け手がいないなどの問題がある。

### ④ 「団塊の世代」技術者の大量退職問題への対応

土木分野における「団塊の世代」技術者の大量退職問題に対する土木分野での取り組みは、今後とも輩出される退職技術者（成熟シビルエンジニア）への対応も含



めて最も遅れているものの一つと言えよう。

以上述べた土木分野における環境の変化への対応状況を総括的にとらえ、この分野で今後取り組むべき課題として、次の5点を挙げる。

- 「国土マネジメント」関連技術の開発促進と継承
- 社会資本（社会環境や社会サービス）の整備に対する市民の直接的参加システムの整備
- 技術評価型の入札・契約方式の改善と自治体発注業務への導入拡大
- 第三者照査制度の実効性向上
- 成熟シビルエンジニアの活躍機会の創出

### （3）課題解決に果たすシビルエンジニアの役割

前述した土木分野で今後取り組むべき課題の解決にシビルエンジニアが果たしうる役割を整理する。

#### ① 「国土マネジメント」関連技術の開発と継承

「国土マネジメント」関連技術については、インフラ整備を担う企業の営業基盤となるものであり、主に企業活動として取り組むこととなるが、「技術の継承」については、大学等の教育機関における国土マネジメント技術のキャリア形成をシビルエンジニアが「出前授業」のような形で支援することも考えられる。

#### ② 社会資本（社会環境や社会サービス）の整備に対する市民の直接的参加システムの整備

住民が主体的に地域の課題解決や社会サービスの向上に取り組む動きは、これまでに町内会、自治会、市民団体等の住民組織や地域企業等の民間セクター、あるいはNPO、NGO等の中間セクターなどに見られるようになっているが、その活動には効果と継続の面で改善すべき点は多いと言われている。

その一つが、活動する市民の受け皿となるNPO等の組織の存立基盤の整備であり、二つ目が組織自体の運営の合理化と考えられる。

前者としては、NPO等の組織が活動し存続するための人・モノ・金・情報・ノウハウが必要であり、また、後者には組織運営に必要なマネジメント能力が必要であるが、この両面でのニーズに対し、シビルエンジニアはその保有する技術力を活かした人材として、また、この分野での通常業務で醸成される総合調整能力（マネジメント、コーディネート）を生かすことにより、十分に役割を果たせるものと言えよう。

#### ③ 技術評価型の入札・契約方式の改善と自治体発注業務への導入拡大

技術評価型入札・契約方式については、その制度上の問題（技術提案に対する「評価の客観性の問題」や総合評価型落札方式における「価格点と技術点のバランス問題」）と「自治体での対応能力の問題」がある。

制度上の問題のうち、「価格点と技術点のバランス問題」については、現在この分野に関わる機関・団体において改善の検討に取り組まれている。本小委員会では、「評価の客観性の問題」と「自治体における対応能力の問題」に注目する。

この2つの問題に対処するには、技術評価を中立的な組織・団体に委ねる仕組みを整備することが有効なものと思われる。その実務的な対応の点でシビルエンジニアが役割を果たすことは十分に可能である。

#### ④ 第三者照査制度の実効性向上

第三者照査制度の実効性に関わる問題の所在は、発注者が受注者を巻き込んで行う仕組みであるところにある。受注者の立場で第三者照査に関与することは、ビジネスとしての厳格性が薄れ、結果的に照査の実効性が曖昧なものになる恐れは少なからずあるものと言えよう。

この問題を解決するには、③の「技術評価型の入札・契約方式の改善と自治体発注業務への導入拡大」への対応と同様に、第三者照査を中立的な組織・団体に委ねる仕組みを整備することが必要と思われる。ここでもシビルエンジニアが役割を果たすことは十分に可能である。

#### ⑤ 成熟シビルエンジニアの活躍機会の創出

ほとんどのシビルエンジニアの活躍の機会は、「勤め先」とのつながりで維持されてきたが、多くのエンジニアは、「退職」した段階でそのつながりは薄れることとなる。

このような状態を逆に「特定の組織に拘束されない独立したポジション」と捉えれば、前述した課題解決に関わるチャンスを得たものと見ることができる。

以上のことから、今後土木分野においては、この分野が抱える課題の解決と高齢技術者の活躍機会の創出は、同次的に取り組むことができるテーマであると言え、今後、土木分野においては、次のような取り組みを展開することも選択肢の一つと考えられる。

### 【課題解決に取り組むシビルエンジニアの活動】

#### ① 「技術キャリア形成支援活動」

大学等の教育機関における国土マネジメント技術のキャリア形成の支援

#### ② 「地域課題対応活動」

住民ニーズと直結する地域の課題（特に、市民生活の安全・安心づくりにつながる課題）に取り組むNPO等の立上げ又は既存の組織・事業体への参加

#### ③ 「公共事業における調達システムの公明化及び品質の確保に対する技術的支援活動」（公共事業円滑推進支援活動）

技術評価型の入札・契約における技術評価や測量・設計業務等における「第三者照査」を担う中立的な組織・団体への審査・照査技術者としての参加

## 3.2 土木分野におけるソーシャルビジネスの展開

### (1) ソーシャルビジネスとしての取り組みの可能性

本調査の主眼は、従来公共セクターが担ってきた社会的課題への対応を民間セクター（市民・住民、企業等）が、「新しい公共」の立場から「ソーシャルビジネス」（SB）として担う上での具体的なビジネス（事業）の抽出とその推進策について検討することにある。

このことから、前述した課題解決に取り組むシビルエンジニアの活動をSBの要件（2.2の（1）参照）からSBとして取り組むことの可能性（妥当性）を評価した（表3-3-1参照）。

その結果、前述したシビルエンジニアの活動のうち、「技術キャリア形成支援活動」と「地域課題対応活動」がSBの対象となるものと評価できる。

表3-3-1 シビルエンジニアの活動に対するSBとしての取組みの可能性

	技術キャリア形成支援活動	地域課題対応活動	公共事業円滑推進支援活動
社会性	国土マネジメント技術の継承を目的として、大学等の教育機関においてキャリア形成の支援を行うものであり、国土の安全や国民生活の安心づくりに寄与するところは大きい。	従来公共が主導的に扱ってきた住民ニーズに直結する地域の課題の解決を担うことを目的としたものであり、まさしく「新しい公共」に相応しい領域での活動である。	公共事業の品質向上を担うことや公共事業に対する国民批判に正面から向き合うことのできる活動という点では社会性のある活動と評価できるが、対象領域が建設分野（特にコンサルタント系分野）に特化しているという点では、やや一般性に欠ける活動といえる。
	○	◎	△
事業性	教育界におけるカリキュラムの多様化や産学連携の拡大化の中で、ニーズは継続的に期待できる分野であり、ビジネスとして取組むことは十分に可能である。	シビルエンジニアが関われる地域課題としては、まちづくり、環境保全、国土基盤のマネジメント、防犯・防災対策、地域交通の確保などの分野がある。これらは、公共セクターでの取組みの限界性や住民ニーズの多様化の進展等からみて、公共のニーズも対象とすることができるなど、ビジネス化は十分可能である。	プロポーザル等に対する技術審査・評価や成果品に対する「第三者照査」が主な業務内容であるが、現状では、中立的な組織・団体に発注する仕組みとはなっていないことや需要量が限定的であるなど、ビジネスとしての成立は不確実なものといえる。
	○	○	×
革新性	「出前講座」、「実践的キャリア形成」など新たな教育サービスの創出・提供が行われることや、長寿化社会における成熟者が活躍できる仕組みづくりのモデルとなりうる。	上記の地域課題は、民間の柔軟な創意工夫を発揮できる分野であり、新たな社会的商品・サービスの開発や、それを提供するための仕組みの開発・活用を行うことができる。また、その活動が社会に広がることを通して、新たな社会的価値を創出することも可能な活動である。	対象活動が限定的であることから、新たな社会的商品・サービスの開発や、それを提供するための仕組みの開発・活用を行うことの期待は薄いのが、この活動が社会に広がることを通して、公共事業に対する国民の見方が変わるなどの効果は期待できる。
	○	◎	○

## (2) 土木分野におけるソーシャルビジネスの展開方向

### ① シビルエンジニアの活動からみたS Bの基本方向

前述したS Bの対象となりうるシビルエンジニアの活動を「技術キャリア形成支援事業」と「地域課題対応マネジメント事業」として捉え、それぞれ次のような内容を基本とするモデルビジネスを研究テーマとする。

表 3-3-2 土木分野におけるソーシャルビジネスのモデル（案）

	技術キャリア形成支援事業	地域課題対応マネジメント事業
使命	シビルエンジニアとして蓄積してきた技術を活かし、学生を含む後進の建設系技術者への技術教育を支援し、技術の継承に寄与する。	シビルエンジニアとしての技術やマネジメントスキルを活かし、社会環境・社会サービスの向上に寄与する。
想定する活動	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 国土マネジメント技術のキャリア形成（出前講座、講師派遣など）</li> <li>2. 土木技術に関わるIT技術教育など</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. まちづくり・まちおこし活動（近隣レベル～市域レベル）</li> <li>2. 環境保全活動（近隣レベル～地域レベル）</li> <li>3. 地域の安全活動（土木構造物の安全点検、防犯活動）</li> <li>4. 地域交通の確保活動 など</li> </ol>
ビジネスの展開方向	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. マーケット（顧客） 自治体、大学・専門学校、一般市民のニーズ</li> <li>2. 資金 講座・派遣委託、委託研究、寄付、会費等</li> <li>3. 活用人材 専門分野における高度な知識と経験、あるいは土木技術に関する総合的な知識を有するシビルエンジニア</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. マーケット（顧客） 自治体、町内会・市民団体・商店街・商工会等のニーズ</li> <li>2. 資金 委託業務、委託研究、寄付、会費等</li> <li>3. 活用人材 専門分野における高度な知識と経験、あるいは土木技術に関する総合的な知識を有するシビルエンジニアやマネジメント能力を有するマネジメントエンジニア</li> </ol>
ビジネス化の課題	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 提供人材の認証制度の整備</li> <li>2. 事業組織（NPO等）の立上げ・運営に関する支援制度の整備</li> <li>3. 事業組織や参加人材情報のネットワーク化（第1章で検討した「人材結合支援システム」とのリンク）</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 事業組織（NPO等）の立上げ・運営に関する支援制度の整備</li> <li>2. 事業組織や参加人材情報のネットワーク化（第1章で検討した「人材結合支援システム」とのリンク）</li> </ol>

### ② S Bの展開例

表 3-3-2 は、シビルエンジニアがS Bとして取組む可能性のあるものをモデルとして示したものであるが、表中の「地域課題対応マネジメント事業」については、シビルエンジニアが活躍できる分野を包括的に表現しているものである。

この分野としては、シビルエンジニアの保有する技術力のほか、通常業務で醸成される総合調整能力（マネジメント、コーディネート）を活かせる分野である。

この展開例としては、経済産業省が取りまとめた「ソーシャルビジネス 55 選」や関東経済産業局が取りまとめた「コミュニティビジネス事例集」及び本報告書の第4章の2.2「成熟したシビルエンジニアの役割」等から、表 3-3-3 のようなものが想定される。

なお、「コミュニティビジネス事例集」（関東通産局編）に収録されているCBを  
実践しているNPO等の事業コンセプトと内容から、NPO等の立上げに必要な基  
本的な要件について整理すると次のようであり、今後の起業化の参考となるもの  
と思われる。

i) 立上げの動機

いずれの組織も代表者の「強い思い」（昔からの夢の実現、永年の経験を生か  
す、社会や地域の問題に対する強い関心など）が動機となっている。

ii) 背景となったニーズ

個人的なニーズとしては、上記した「強い思い」の実現がある。

社会的なニーズとしては、福祉、子育て、環境等の問題対応やその他身の回  
りの困り事への対応、余暇（自然回帰）が多い。

地域的なニーズとしては、地域（中心市街地）の活性化や困り事の解決がほ  
とんどである。

iii) 基盤となったシーズ

事業目的によって差異はあるが、休眠資源（空き店舗、空き家など）の存在  
が大きい。また人材、既存の活動の存在も功を奏している。

表 3-3-3 ソーシャルビジネスの展開例

事業分野	事業メニュー	組織づくりの方向
まちづくり・ま ちおこし	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商店街の活性化（賑わい・集客・コミュニテ ィ施設の整備・運営）</li> <li>・商店街におけるイベント開催</li> <li>・景観整備、清掃・美化運動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・まちづくり～まちお こし組織（NPO等） の立上げ・運営</li> </ul>
環境保全	<ul style="list-style-type: none"> <li>・河川清掃とコミュニティ活動のコラボレーシ ョン</li> <li>・資源のリユース</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・同上</li> </ul>
安全・安心確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>・土木構造物や建築物の安全点検</li> <li>・老朽化した住宅団地の安全点検</li> <li>・近隣単位での防犯点検・整備・指導</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・インフラ維持管理組 織（NPO等）の立ち 上げ・運営</li> <li>・まちなか安全点検組 織（NPO等）の立ち 上げ</li> </ul>
地域交通	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コミュニティ交通システムの提案・運営</li> <li>・地区レベルの交通安全の点検～改善システ ムの提案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コミュニティ交通運 営組織（NPO等）の 立上げ・運営</li> </ul>
農業・観光振興	<ul style="list-style-type: none"> <li>・特産品とまちおこしや観光振興のコラボレー ション</li> <li>・休耕田や棚田整備と観光振興・自然体験活 動のコラボレーション</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・まちおこし・むらお こし組織（NPO等） の立上げ・運営</li> <li>・自然体験・ツーリズ ム組織（NPO等）の 立上げ・運営</li> </ul>
林業振興	<ul style="list-style-type: none"> <li>・間伐材の木工品製造と観光物産の開発</li> <li>・林地整備と自然体験・コミュニティ活動の コラボレーション</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・むらおこし組織（N PO等）</li> <li>・自然体験・ツーリズ ム組織（NPO等）の 立上げ・運営</li> </ul>

## 4. 今後の検討課題

### (1) 技術キャリア形成支援事業及び地域課題対応マネジメント事業について

「技術キャリア形成支援事業」及び「地域課題対応マネジメント事業」については、シビルエンジニア自身の起業や起業化組織への参加によって成立するものである。

したがって、シビルエンジニアがこのビジネスを実践するには、起業化に対する支援あるいは起業化組織間における人材流通システムが必要となる。この件に関しては、当小委員会内の「NPO法人調査グループ」において、その多くを研究対象としていることから、本調査では、この調査と調整しながら次の事項について整理・検討を行う。

- ① 起業化又は起業化組織を選択するうえでの判断材料となる組織形態の比較
- ② それぞれの起業化のための手続き
- ③ 起業化及び組織運営に関する支援策と土木学会に期待する役割（NPO法人調査成果より）

### (2) 公共事業円滑推進支援活動について

公共事業円滑推進支援活動については、「事業性」の点で可能性が低いことから、ソーシャルビジネスの対象とはならなかったが、「社会性」の点では、公共事業の品質向上を担うことや公共事業に対する国民批判に正面から向き合うことのできる活動という点では社会性のある活動と評価できることや、「革新性」の点でもこの活動が社会に広がることを通して、公共事業に対する国民の見方が変わるなどの効果が期待できるものと思われる。

このため、「新しい公共」の領域、あるいはソーシャルビジネスとして位置づけることには捉われなくとも、シビルエンジニアの活躍領域の一つとして、また土木分野の社会的存在意義を高める上でも、何らかの機関的な取組みは必要と考えられる。

なお、この活動を実践する場合では、「技術審査・評価」や「第三者照査」が機関委任されるような制度とその機関や参加するエンジニア個人の中立性・独立性の認証・保証制度が整備される必要があることから、これらの制度設計につなげるために、次のような検討が必要となることを補記する。

- ① 機関委任に対応できる事業スキーム（何を、どのように提供し、どの程度の対価とするか？）
- ② 機関委任とするための制度のあり方（賠償責任保険への加入段階での「第三者照査」委任の義務化など必然的に機関委任となる制度）
- ③ このビジネスを実践する機関や参加するシビルエンジニアの中立性・独立性の認証制度のあり方
- ④ 委任機関の立上げ・運営及び委任機関や参加するシビルエンジニアの認証制度に関して土木学会に期待する役割

以上