

企業と NPO のパートナーシップ
~ 社会的課題解決と企業価値向上に向けて ~

一橋大学 商学部 4年 谷本研究室
田中 愛

目次

第1章 本論文の趣旨と構成-----	1
第2章 社会的課題解決の有効手段としてのパートナーシップ	
第1節 NPOとは-----	3
第2節 パートナーシップの背景-----	6
(1) マクロレベルにおいて	
(2) ミクロレベルにおいて	
第3章 CSR戦略における有効手段としてのパートナーシップ	
第1節 企業を取り巻く環境変化-----	9
第2節 新たな経営課題-----	17
(1) CSRとは	
(2) CSR戦略の必要性和戦略課題	
(3) パートナーシップが企業にもたらすベネフィット	
第4章 パートナーシップの種類と現状-----	26
第5章 問題提起	
第1節 理想のパートナーシップ像と-----	29
第2節 分析観点の提示-----	30
第6章 先行研究	
第1節 課題明確化段階における要因-----	35

第2節 目標設定段階における要因-----	38
第3節 制度化・評価段階における要因-----	41

第7章 事例研究

第1節 社会的収益事業上の取り組み

～株式会社フェリシモの事例から～-----46

- (1) 協働事業の概要
- (2) 課題明確化段階における協働
- (3) 目標設定段階における協働
- (4) 制度化・評価段階における協働
- (5) 考察

第2節 社会貢献活動における取り組み

～味の素株式会社の事例から～-----58

- (1) 協働事業の概要
- (2) 課題明確化段階における協働
- (3) 目標設定段階における協働
- (4) 制度化・評価段階における協働
- (5) 考察

第8章 多様なステイクホルダーとともに、より良い社会を目指して---66

引用文献・URL 一覧-----70

第 1 章 本論文の趣旨と構成

現代の世の中には、様々な社会問題が多く存在する。世界には、貧困、難民、地球環境といった問題が山積みであるし、国内一つとってみても、高齢化社会、障害者雇用、ホームレス、コミュニティ開発といった問題が存在する。こうした社会的課題解決のために、各国政府、国際機関や NGO/NPO の活動が期待されるのはもちろんだが、近年、豊富な資金やマネジメント能力を有する企業の可及性が新たに見出されていく、というところを知ったとき、大変興味を覚えた。

その一方で、やはり企業は「社会に対して特定の財・サービスを生産・分配する」という経済的機能において利潤的機能と市場機会を第一義として追求する組織であり、この利潤追求と「良いこと」をいかにマネージしていくのかという疑問を抱いた。

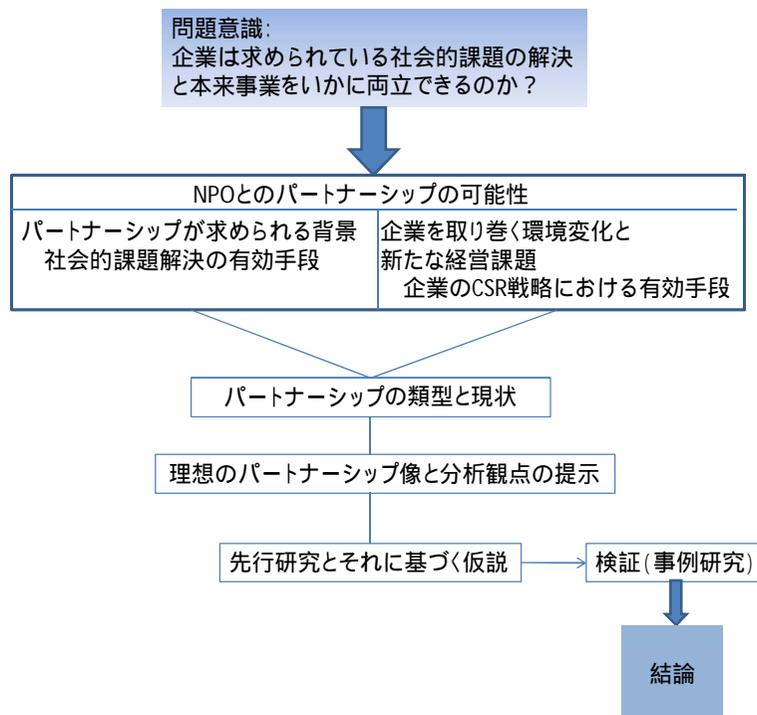
つまり、企業は求められている社会的課題の解決と本来事業をいかに両立できるのか、という問題意識から本論文は出発する。この問いに答えるための手がかりとして注目したのが、企業と NPO によるパートナーシップである。近年、企業による社会的活動の取り組みに、NPO とパートナーシップを組む

ことが提唱されている。その背景には、政治的・経済的・社会的要因やNPOが得うるベネフィット、そして企業を取り巻く環境の変化とそれに伴うCSR戦略の必要が存在する。

そこで、本論文では、企業とNPOのパートナーシップを、社会的課題解決とCSR戦略における有効手段として捉え、これをもっといかに企業は社会的課題解決と本来事業を両立できるのかという問いを探っていく。

本論文の流れは以下の通りである。

図表 1 本論文の流れ



応できる柔軟性があげられる。
NPOは様々なアプローチと方法をもつて社会的な課題に関わっている。その活動の機能から、谷本[6]は慈善型、監視・批判型、事業型と3つのパターンに分けている。(図表2)

時代の変化とともに、社会がNPOに求める期待、NPOが担う役割も変化をしている。谷本によれば、監視・批判型NPOの登場の背景には、70・80年代以降、産業社会がかかえる問題、さらに90年代以降のグローバル化・シジョンがもたらす負の側面＝社会的・環境的問題に関心が集まるようになったことにある。インターネットの拡大とともに、そのネットワーク化は大きく広がっている。また事業型NPOの登場の背景には、80年代の「小さな政府」化によって社会サービスの提供が削減され求められなくなったことや、政府による画一的なサービスには収まらないうち高まってきたことなどがある²。

図表 2 NPO の 3 つ の パ タ ー ン 比 較

	(伝 統 的) 慈 善 型 N P O	監 視 ・ 批 判 型 N P O (ア ド ボ カ シ ー 型)	事 業 型 N P O
活 動	チャリティ (無 償)	政 府 や 企 業 の 監 視 と 政 策 提 言 (無 償)	社 会 的 事 業 (有 償)
ス タ ッ フ	ボ ラ ン テ ィ ア ・ ス タ ッ フ	ボ ラ ン テ ィ ア ・ プ ロ 併 用	プ ロ の ス タ ッ フ
組 織 運 営	ア マ チ ュ ア リ ズ ム	ア マ チ ュ ア リ ズ ム	ソ ー シ ャ ル ・ ア ン ト レ プ レ ナ ー シ ッ プ
行 動 原 理	博 愛 主 義	問 題 意 識 と 批 判 性	効 率 性 (市 場 競 争 、 コ ア コ ン ピ タ ン ス ヘ の 意 識)
マ ー ケ テ ィ ン グ 活 動	受 動 的 、 マ ー ケ テ ィ ン グ 意 識 は な い	マ ー ケ テ ィ ン グ 意 識 の 萌 芽 (資 源 獲 得 に お い て)	顧 客 志 向 、 マ ー ケ テ ィ ン グ (資 源 獲 得 、 サ ー ビ ス 提 供 に お い て)
主 な 資 金 源	寄 付 ・ 会 費 中 心	寄 付 ・ 会 費 中 心	事 業 収 益 中 心
企 業 ・ 政 府 と の 関 係	独 立 的	独 立 的	コ ラ ボ レ ー シ ョ ン

出 所 : 谷 本 [6] p . 9 よ り

(2) ミクロレベルにおいて

Austin[2]は、個々組織のミクロレベルにおいて、パートナーシップを組むことによるベネフィットが多くなることを指摘している。NPOにとってのベネフィットとし、第一に、コスト削減が挙げられる。NPO同士が協働する際、設備やサービスをシェアすることによって、二重のコストやキャパシティの削減を目指すことが多い。企業との協働の際は普通これが目的ではないが、結果的にコスト削減の効果が期待できる。第二に、スケールメリットを得ることができるといえる。同じマーケット、顧客、投入資本を統合したり広げたり、異なるタイプのサービスを統合する点で、より能率的なサービスを提供できる。既存顧客に提供できなかった活動も、NPOがナショナルに活動しているように、NPOがナショナルに活動できるようになった事例も存在する。第三に、シナジー効果である。信頼、知識、資金、政治力などをもちうることで幅広い活動ができるようになる。第四に、資源の強化である。変化する環境の中で、より幅広くより戦略的なリソースの組み合わせは、企業と同様、非営利組織にも要求される。

また谷本 [5] は、資金的・人的・技術的な支援を得て活動の幅を広げるとともに加え、ビジネスの世界を知り、マネジメント技法などを学び組織として成熟すること、NPO 側のベネフィットとして挙げている³。NPO にとってのこれらのベネフィットは、より良い社会サービスの提供やその影響力の拡大につながる、社会的課題の解決を促進する。以上より、企業と NPO のパートナーシップは、社会的課題解決の有効手段と考えられるといえよう。一方、ベネフィットは、企業側にも存在する。パートナーシップに社会的意義の側面しかないとすれば、企業は継続して取り組むことはできない。先行研究において、企業と NPO のパートナーシップの壊れやすさや継続・発展の難しさが主張されていく条件の一つに「企業側のパートナーシップ目的の明確さとメリットの認識」をあげる文献は多い。そこで、次章においてまず「企業を取り巻く環境の変化と新たな経営課題」についてみたと上で、企業が NPO とパートナーシップを組むことの意義をみることにする。

1 谷本 [6] 8 ページ

2 谷本 [6] 9 ページ

3 谷本 [5] 213 ページ

第 3 章 CSR 戦略における有効手段 としてのパートナ－シップ 第 1 節 企業を取り巻く環境変化

企業はさまざまな環境主体と関係
を構築し、その相互作用の中で生
ム論の見えるように、このように
環境下においては、存続・成長と
だけでは達成できなくなっている
目標を達成できなくなっている

1。

谷本 [5]によれば、1980年代まで
の日本企業とステイクホルダーの
関係は、1990年代以降、株式所
有の構造変化やグロ－バリゼー
ションの進展、市民意識の変化や
市民社会の組織構造の変化を
経て、変わってきた。またそれ
に伴い、企業価値を評価する
市場も変化してきた（図表
3 - 1、2、3）。

1980年代までは、企業の主たる
ステイクホルダーは企業システム
に取込まれていた。企業と株主
の相互持ち合い、相互信認の
関係があった。お互いに主たる
関係者としていた。安定株主
となっていた。一方、主要なサ
プライヤーとして、システムに
おいて内部市場を形成

してきた。従業員は、特定の企業に
暗黙の長期的雇用関係をもち、強く
コミットメントする「内部労働市場」
をつくってきた。
さらに、社会的・公共的な問題は
政府の仕事であり、市民自らかかわ
るという意識は弱く、市民社会組織
は未発達であった。
ところが、企業とステイクホルダー
の関係は1990年代から変化しは
じめる。その契機となった要因を一
つずつみていこう。
まず、バブルが崩壊し、株式の相
互持ち合い関係が崩れていったこ
があげられる。その中心的な受け皿
になったのは外国の機関投資家であ
った。
グローバルゼーションの進展も、
日本企業を取り巻く環境を大きく変
えることとなった。グローバル・ソ
ーシングが広がる中で、日本企業は異
従来のネットワークを築く必要に迫ら
れた。そうした企業は、それぞれの
地域において、異なる社会的役割や
責任を果たすことが問われた。日本
の市場社会のルールや規範に従って
いれなくなっていたのだ。
また、1995年の阪神・淡路大震災

は、日本人のボランティア活動への参加意識や公共への意識を変化させる契機となった。当時、全国から延べ100万人から200万人ともいわれるボランティアが現地に駆けつけ、1995年はボランティア元年といわれる。この頃からボランティア休暇を採用する企業も出はじめた。こうした機運を背景に、1998年市民活動を行う団体に法人格を与えるため「特定非営利活動促進法（NPO法）」が制定された。もっとも、NPO法施行から7年で約500の団体が解散しており、多くのNPOはマネジメントや財政基盤において脆弱である。政府とも企業とも異なる第三のセクターとして影響力を持つようになるためにはまだ時間がかかるが、社会的・公共的な課題への市民の関心も高まるようになり、多様なスタイルのNPO/NGOも広がりを見せ始めている。

そして、近年のCSR（Corporate Social Responsibility）の盛り上がりである。CSRとは何かについては、第2節でみていくことにするが、CSRがなぜいま問われているかといえ、一つは地球社会の持続可能な発展を求めるグローバルな運動が、企業に対して環境・社会面において

責任ある活動を求めていることが指摘される。もう一つは、市場がCSRを評価する動きが出てきたことである。典型的なものは社会的責任投資（SRI: Socially Responsible Investment）だ。90年代後半からアメリカ、ヨーロッパを中心に、CSRを組み込んで企業を評価し、投融資を行うスタイルが台頭してきた。これら欧米での潮流を受けて、日本でもCSRの機運が盛り上がってきている。以上みてきたように、企業を取り巻く環境は変化してきている。それに伴い、企業はこうした変化に対応するかを迫られている。

図表 3 - 1 これまでの企業とステイクホルダーの関係

株主	法人間の株式相互持合い 内向きのネットワーク、相互信認の獲得（株主総会の形骸化 経営者支配）
従業員	企業内労働市場；長期的な雇用関係 強いコミットメント関係、企業内労働組合（内部：中核労働者 外部：社会的マイノリティの排除）
消費者	豊かさの追求、モノの消費を通じた自己実現（自己責任の回避 - 政府・行政への依存）
コミュニティ	地域共同体の解体（地縁 社縁）、地域 = 市場、開発の対象、市民組織の未成熟（フィランソロピー活動は不活発：一部陰徳、社会還元として）
環境	環境 = 所与、環境対策 = コスト、公害・直接被害に対する訴訟、法律による規制

政 府	政 府 (政 治 家) - 行 政 (官 僚) - 企 業 ・ 財 界 (経 営 者) (相 互 依 存 の 閉 じ た ネ ッ ト ワ ー ク)
-----	---

出 所 : 谷 本 [5]

図 表 3 - 2 構 造 変 化 の 要 因

株 式 所 有 構 造 の 変 化	株 式 相 互 持 ち 合 い 構 造 の 変 化 外 国 人 株 主 < 機 関 投 資 家 > の 増 大 機 関 投 資 家 に よ る 議 決 権 行 使 の 動 き
グ ロー バ リ ゼ ー シ ョ ン の 進 展	資 金 調 達 、 生 産 ・ 販 売 市 場 の グ ロー バ ル 化 直 接 投 資 、 現 地 生 産 営 業 利 益
市 民 意 識 の 変 化 、 市 民 社 会 組 織 の 台 頭	8 0 年 代 「 豊 か さ 」 の 問 い 直 し 会 社 人 間 の 反 省 、 会 社 組 織 と 働 く 人 の 関 係 の 変 化 9 5 年 「 ボ ラ ン テ ィ ア 元 年 」 阪 神 ・ 淡 路 大 震 災 を 契 機 に 9 8 年 「 N P O 元 年 」 N P O 法 の 施 行

CSR のムーブメント	<p>欧米における CSR 議論の活発化とその影響</p> <p>90年代後半～欧米の評価機関、国際機関の動き</p>
-------------	---

出所：谷本 [5] p.32 より

図表 3 - 3 変わりつつある企業とステイクホルダーの関係

株主	株式相互持ち合いの解消、外国人（機関投資家）の持株増加、SRIの拡がり、その影響
従業員	日本的雇用慣行の変化、会社人間への反省と同時に能力主義の徹底（社会的マイノリティへの対応の遅れ）
消費者	消費者意識の変化（ただし個人の意識が繋がらない、監視・調査するNGOの未成熟）
コミュニティ	企業市民として地域社会にかかわる動き：フィランソロピー活動の広がり、NPO/NGOとのコラボレーションの試み
環境	環境対策の伸展、ISO14000認証、環境マネジメントの整備、環境報告書、サステナビリティ報告書発行企業の増加

政府

NPO / NGO セクターを交えた新しい
関係の模索、CSR への支援の
動き

出所：谷本 [5] p. 44 より

図表 3 4 CSR の 三 つ の 次 元

CSR = 企業経営のあり方 そのものを問う	
経営活動のあり方	経営活動のプロセスに社会的公正性・倫理性、環境や人権などへの配慮を組み込む<戦略的取り組み>
	環境対策、採用や昇進上の公正性、人権対策、製品の品質や安全性、途上国での労働環境・人権問題、情報公開など
	<法令遵守・リスク管理の取り組み>と<企業価値を創造する積極的取り組み>(=イノベティブな取り組みの必要)
地域の社会的課題への取り組み：社会的事業	
事的会社	社会的商品・サービス、社会的事業の開発

	<p>環境配慮型商品の開発、障害者・高齢者支援の商品・サービスの開発、エコツアー、フェアトレード、地域再開発に関わる事業、SRIファンドなど</p>
	<p><新しい社会的課題への取り組み> (=社会的価値の創造：ソーシャル・イノベーション)</p>
<p>社会 貢 献 活 動</p>	<p>企業の経営資源を活用したコミュニティへの支援活動</p>
	<p>1) 金銭的寄付による社会貢献 2) 製品・施設・人材等を活用した非金銭的な社会貢献 3) 本業・技術等を活用した社会貢献 (コース・マーケティングも含む)</p>
	<p><戦略的なフィランソロピーへの取り組み></p>

出 所 : 谷 本 [5] p . 6 9 よ り

ま ず C S R の 基 本 は 、 経 営 活 動 の あ

り方そのものが問われることである。日常の経営活動のあらゆるプロセスに社会的公正性や倫理性、環境や人権などへの配慮を組み込んでいくことである。それぞれの領域において、コンプライアンス、リスク管理という基礎を固めるいわば「守りのCSR」と、それぞれの課題により積極的に取り組み、新たな社会的価値を創発していくという「攻めのCSR」のレベルがある。とくに後者については、社会的価値を生み出す革新的な取り組みが期待される。例えば育児休暇制度にしても、ただ制度を立ち上げるだけでなく、社内保育所をつくり、あるいは地域社会において行政やNPOなどと連携して取り組むなど、そのことが会社の魅力になるような仕組みづくりが期待される。

さらに、いま社会的に解決が求められている課題に対して、企業がその知識や技術力を活用し、事業としての新たな社会的商品やサービス、社会的事業を開発することも期待される。企業がコミュニティにおける社会的ニーズを受け、企業のもつ資源を生かし、社会的事業を進めていくことによって、新たな市場が広がり、企業と社会の関係において新しい可能性を開いていくことにつながる。

また、社会貢献活動もCSRの一部として位置付けられる。これは基本的に事業活動を離れ、コミュニティが抱えるさまざまな課題の解決に経営資源を活用して支援する活動を指す。

(2) CSR 戦略の必要性と戦略課題

CSRは時代の要請であるとしても、企業は闇雲にただ良い活動はできまい。また、時代の要請であるからという姿勢では、企業が取り組む意義はあまり見出せない。CSRを果たすことで得られる一般的なメリットは、リスクマネジメントの改善、業務効率の改善（環境効率、差別のない公正な評価が働く人々の意欲を高めるなど）、ブランド価値や評判の向上、顧客を引きつける、資金調達力の向上、株主価値の構築と維持、新しい市場を知ることにつながる、といわれている³。多くの企業が取り組み始める中で、限られた資源を“投資”し、最大限の効果を生み出すよう攻めの姿勢で取り組まなければならない。すなわち、戦略が必要だ。

山倉[7]は、経営戦略を、「目標を達成するために自らの活動領域を選択し、それに対して資源配分を行う

こと」と定義し、事業構造戦略、国際
際経営戦略、社会戦略の三つに分類
した。その上で、社会戦略は、企業
が社会においてどこまでを自らの領
域と考え、限られた予算の中でいか
に資源配分を行うかの決定であり、
いかに社会から正当性を獲得してい
くかの問題とした。つまり彼は、社
会的活動の目的は、正当性を獲得す
ることとし、社会的活動の効果的運
営のために戦略導入を行う必要性を
提示している。

一方、横山[8]は、企業の社会戦
略を「企業と社会双方の利益を最大
化するための企業戦略」、「企業が社
会的価値（経済的価値＋非経済的価
値）を創造するための戦略」と捉え、
()社会的活動の成果を上げるため
の戦略()ボトムライン(利潤追求)
への波及、の二つの戦略課題に分け
て考えている。

企業と社会双方の利益を最大化す
るという観点は、CSR活動にも必要
であろう。しかし「利益」について、
()のように企業が社会的活動をボ
トムラインへ波及させることを考え
てもいいものか、という疑問が残る。
というのは、例えばもともと社会的
弱者に対するサービスというのは対
価を得づらく、ニッチな市場である。

また、地球環境問題に対する取り組みには、コストパフォーマンスの低いものも多いため、なかなか解決されない課題であるのに、社会的活動をボトムラインへ波及させることを企業が考えるようになれば、特定の分野の問題にしか取り組まないと、利益が得られない問題には取り組まない、ということになりかねない。

そこで私は、CSR活動において「企業と社会双方の利益を最大化するための戦略」をCSR戦略とし、その中身を()社会的課題を解決すること、()企業価値向上につなげること、と考えることにしたい。

(3) パートナースhipが企業にもたらすベネフィット

()と()の戦略課題に応えることを考えたとき、NPOとパートナーシップを組むことは意義がある。谷本[5]は、企業が得うるベネフィットとしてNPOの専門性やネットワークを生かせること、ステイクホルダーからの社会的信頼を高めること、新しい社会的事業の広がる可能性、異なる価値観やボランティア・スピリットを経験すること、を挙げている。

る⁴。

また Austin [2] は、第一に、戦略強化、第二に、人材マネジメント上の効果があるという。モチベーションやモラル、ロイヤリティの向上、視野の拡大やリーダーシップの獲得、チームワークの学習が期待できる。第三は、組織文化の醸成である。地域貢献が人への共感、思いやり、サードピス精神を育成し、高関与かつ影響力あるリーダーとしての態度を醸成する。また第四に、新たなビジネスの創造機会を得ることもあるという。企業のレピュテーションの強化、ネットワークや市場の拡大、キーとなる消費者グループにアクセスする機会の増加、イノベーションの検証の場の獲得などが考えられる。

以上より、NPO とのパートナーシップは、企業の CSR 活動における有効手段として考えることができよう。

ただ、企業や NPO が得うるメリットについては、それぞれのケースによっても異なるはずであり、パートナーシップを組む際に、より具体的にメリットを想定し、戦略を立てる必要があるだろう。またメリットと同時に、両組織の性質・価値観の違いからもたらされる難しさも多くの文献で指摘されている。そこで、そ

うした困難を乗り越え、いかにパートナーシップを構築していくのか、というのが本論文の趣旨である。

1 横山 [8]1 ページ

2 谷本 [5]59 ページ

3 谷本 [5]102 ページ

4 谷本 [5]213、214 ページ

第 4 章 パートナーシップの類型と現状

では実際に、社会的課題の解決に取り組む企業と NPO のパートナーシップにはどのような形があるのだろうか。CSR の三つの次元において社会的課題への取り組みとして、社会的事業と社会貢献活動を示した(図表 3-4)。また横山[8]は、企業と NPO の関係を、既存体制上か新規事業化か、そして企業の収益事業上か収益事業外かという 2 つの軸をもとに、6 つのタイプに分類している(図表 4)。ここで、社会的事業における NPO とのパートナーシップは、の社会的収益事業化における協力関係に該当し、企業の収益に結びつく新製品、新事業の共同開発を行う。また社会貢献活動における NPO とのパートナーシップは、の既存 NPO との協力関係に該当し、企業のコミットメントレベルの程度により支援型と協働型がある。支援型とは、企業から NPO への一方向的な経営資源提供の意味合いが強い関係であり、協働型とは、計画、実行段階通じて協力し合う関係である。企業の協力方法には、資金的支援、モノの支援、人的支援、情報的支援、複合的支援がある。これらに加え、本業を離れ寄附を行ったりボランティアを出したりする活動と、企業が本業において技術や知識を専門的に活用して社会的課題の解決に専門的な力をもってかか

わっていく活動に区分する見方もある¹⁾。

図表 4 企業とNPOの関係

	企業の収益事業上		企業の収益事業外	
	企業社会戦略	パートナーシップ	企業社会戦略	パートナーシップ
既存体制上	戦略的 社会責任	任レベル未遂行 (対立関係)	戦略的フ イランソロピ ー	既存 NPOとの 協力関係
		経済的・法的 責任レベル(取引 関係)		
		制度的・倫理 的責任レベル (NPOの協力)		
新規事業化	社会的 収益事業	社会的収益事業 化における協力 関係	NPO事業 化	NPO 設立による 協力 関係

(出 所 : 横 山 [8] p . 8 9 に 加 筆)

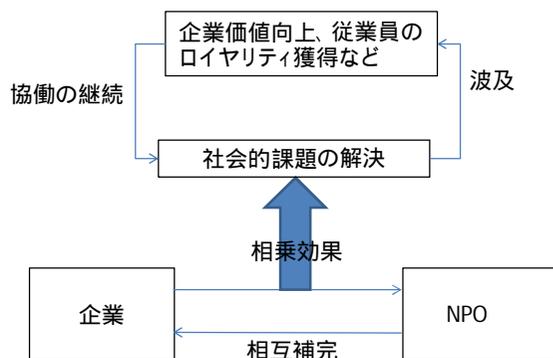
一方、Austin[2]は、コラボレーションを進化する連続体として把握し、パートナーシップを交換関係として捉え、類型化している。フィランソピック関係と分的関係のすべからずレベルから高レベルへと進化するとしている。ここで関係性は、従来的関係の大きさ、活動範囲、相互作用の大きさ、マネジメントの複雑性、戦略的価値を指す。また、なおし

第 5 章 問題提起

第 1 節 理想のパートナーシップ像とは

第 3 章で、CSR 戦略を「企業と社会双方の利益を最大化するための企業戦略」と定義し、その戦略課題を()社会的課題を解決するこ()企業価値の向上や従業員のロイヤリティにつなげるこ、とした。これに基づいて考えてみると、理想のパートナーシップ像とは、企業と NPO の相互補完関係によって社会的課題の解決に相乗効果があると同時に、企業・NPO 双方の目的を達成することの出来るパートナーシップである。社会的課題の解決それ自体がミッシヨンである NPO とは異なり、利潤追求を原則とする企業は、企業価値の向上や従業員のロイヤリティにつなげるこも考えねばなまい。この目的の達成・NPO と組むここのメリットの認識なしには、協働事業の継続、社会的課題の解決はなないであろう。これを図示したのが以下の図表 5 1 である。

図表5-1 理想のパートナーシップ像



第 2 節 分析観点の提示

図表 5 1 の よ う な パ ー ト ナ ー シ ャ ッ プ を 実 現 さ せ る た め に は 、 い か に 協 働 事 業 を 構 築 し て い け ば よ い の だ ろ う か 。

横山 [8] は 、 企 業 が 社 会 的 価 値 (経 済 的 価 値 + 非 経 済 的 価 値) を 創 造 す る こ と を 戦 略 課 題 と し た 上 で 、 協 働 促 進 要 因 と 協 働 阻 害 要 因 、 ま た 経 済 性 促 進 要 因 と 経 済 性 阻 害 要 因 を 区 別 し て 抽 出 し 、 各 要 因 へ の 対 応 の 観 点 か ら 、 協 働 事 例 を 分 析 し て い る 。

図表 5 - 2

協働促進要因	経済性促進要因
<p>1. 保有資源の差異による資源の補完性</p> <p>2. 学習効果への期待</p> <p>3. ポジティブ・イメージの獲得</p>	<p>1. グット・イメージ、パブリシティ</p> <p>2. 販売、マーケティング効果</p> <p>3. 差別化</p> <p>4. 学習効果</p> <p>5. ステイクホルダーとの関係強化</p>
協働阻害要因	経済性阻害要因
<p>1. コミットメントのアンバランス</p> <p>2. 主体間の性質の差異</p> <p>3. 組織および組織間の複雑さ</p> <p>4. ネガティブ・イメージの付着</p>	<p>1. コスト</p> <p>2. ネガティブ・イメージ、パブリシティ（搾取的・偽善的フィランソロピー）</p> <p>3. 希少価値減少による差別化困難</p>

5 . 壊 れ や す さ 、 継 続 の 難 し さ	
--------------------------------	--

出 所 : 横 山 [8] p . 1 3 2 、 1 3 3 よ り 筆 者
作 成

一方、Gray[1]は、組織間協働を以下の三つの段階に分けて分析している。

1．課題明確化段階 - 関係するステイクホル

ダーの明確化と課題に対するステイクホルダー間の相互認識の段階。

2．目標設定段階 - 利害の異なる組織が、合意しうる共通の目標や価値を創造し、理想的な協働事業の状態を明確にする段階。

3．制度化・評価段階 - 外部組織からの支援や支持をもとに、システムや機構を創り上げ、共通目的や価値の達成度を評価し、さらに発展させる段階。

以上を参考に、次章以降、図表 5-3 のような枠組みを用いて先行研究と協働事例を分析することにした。各段階において、社会的課題の解決と効果的なCSR活動という二つの目的を達成するための要因は何か、それはいかにして形成できるか、また逆に、目的達成を阻害する要因は何か、いかに対処できるかを、抽出する。

図表 5 - 3 枠組みのイメージ

	目的達成 要因と形 成	目的阻害 要因と対 処
課題明確化段 階		
目標設定段階		
制度化・評価 段階		

第 6 章 先行研究

第 1 節 課題明確化段階における要因

Austin [2] は、NPO とのコネクション作りには、中間支援組織や情報ネットワークの未整備を指摘した上で、トップの個人的コネクションの重要性やコラボレーションに抵抗する意見の克服の重要性を提示している。

またこの段階のパートナーの選定プロセスに、以下のフレームワークを紹介している。

1. 事実確認
2. ステイクホルダーの認識
3. 課題の明確化
4. オプションの評価
5. パートナー決定

この際、各組織は、目的と価値観が明確でパートナー間で一貫しているかどうかを明らかにするため、個別に以下の問いに答えるべきだとしている。

1. コラボレーションを通して何を達成しようとしているのか？
2. 自社のミッションは潜在的パートナーのミッションと共通するか？
3. 自社のニーズはパートナーの能力とかがみ合っているか、その逆もそ

- う か ?
4. コラボレーションは全社的戦略に
はつきりと貢献するか?
5. 自社の価値観は潜在的パートナー
のそれと合うか?
- コラボレーションの価値(有用性)
構築のためには、パートナーシップ
を組む前に、両組織と社会にとつて
の有用性の明確化、ベネフィットの
計測、コストの認識が必要という。
有用性を確認する際、Gray[1]は、
個々のメンバーの問題と全体として
の問題を明確に規定することが重要
といている。
- 一方、横山[8]は、パートナーシッ
プを組む際の前提条件として、以下
の三つを挙げている。まず一つは、
本業健全度だが、非営利目的が第一
にくる社会貢献活動は、企業が本業
において余裕がなければ不可能であ
る。現実に本業の調子が悪化して、
協働から一時手を引く企業も出てき
てきている。次に、企業の社会性の
高さであるが、これはミッションの
共有を図る際の前提条件となる。ま
た個々の組織の本業健全度と社会性
の高さは、搾取的・偽善的フィラン
ソピーとといった協働目的に対する
社会の疑念を払拭し、事業開始後の
バグ・パブリシティなどによるネガ

ポ。る。、な。だ。は。な。り、。段。性。ど。と。ン。リ。シ。性。外。る。ト。カ。ッ。明。の。、。な。だ。は。な。り、。化。完。な。に。ヨ。ン。一。シ。会。社。の。ま。た、。ど。社。外。な。ト。カ。ッ。明。の。、。な。だ。は。な。り、。確。補。得。会。社。の。ま。た、。ど。社。外。な。ト。カ。ッ。明。の。、。な。だ。は。な。り、。明。互。獲。社。の。ま。た、。ど。社。外。な。ト。カ。ッ。明。の。、。な。だ。は。な。り、。を。前。明。ラ。妨。る。題。相。の。ミ。要。一。業。の。ま。た、。ど。社。外。な。ト。カ。ッ。明。の。、。な。だ。は。な。り、。着。る。の。バ。な。課。の。ジ。性。の。パ。企。い。株。害。ベ。ダ。す。組。い。の。受。対。ア。構。因。と。一。メ。有。確。達。に。定。る。は。、。阻。害。ベ。ダ。す。組。い。付。け。応。ン。バ。な。課。の。ジ。性。の。パ。企。い。株。害。ベ。ダ。す。組。い。の。受。対。ア。構。因。と。一。メ。有。確。達。に。定。る。は。、。阻。害。ベ。ダ。す。組。い。ジ。を。的。的。の。係。要。る。ニ。イ。の。明。的。め。選。な。て。目。的。ト。ホ。果。め。と。一。価。組。ト。関。害。め。、。一。の。目。的。な。と。い。が。コ。ス。ク。を。含。る。メ。評。組。ン。頼。阻。め。は。ブ。っ。て。の。目。的。な。と。い。が。コ。ス。ク。を。含。る。イ。な。、。メ。信。の。ま。て。ィ。と。用。が。所。略。必。に。抵。抗。、。ス。テ。ィ。を。含。る。・。ブ。は。ト。の。成。を。い。テ。ィ。に。有。性。の。戦。が。階。の。の。と。ビ。た。が。必。ブ。ィ。め。ッ。後。達。上。お。ジ。組。織。の。通。だ。の。段。内。の。と。ビ。た。が。必。ブ。ィ。テ。ッ。ミ。の。的。以。上。に。ポ。組。て。共。う。プ。高。の。社。が、。認。ン。の。ウ。プ。確。テ。ジ。三。コ。そ。目。階。や。両。っ。の。そ。ッ。の。こ。や。が。の。ウ。プ。確。

第 2 節 目 標 設 定 段 階 に お け る 要 因

Gray [1] は、この段階では、それぞれの組織が持つ独自の特性や能力を生かすことで新たな価値の創造を目指すことが求められる、という。同様に、横山 [8] は、各セクター特有の「制度的資源」や独自の強み（「個体的固有資源」）を生かした分業体制を確立させることにより、効果を高めるだけでなく、自社にしかできない社会貢献という意味で、参画主体の満足感も高まると考えられる、という。ここで、NPO がもつ制度的資源とは、社会的な専門情報・知識と社会的ニーズに対応する行動原理・ノウハウの伝達であり、企業がもつ制度的資源とは、社会的ニーズ充足手段である資源や能力の提供である。また、個体的固有資源とは、NPO においては知名度や歴史、独自のノウハウであり、企業においては、ブランド力、社会的主張、商品特性などが考えられる。また、協働をデザインする際に、ゴールとテーマの性質について次のように指摘している。活動の評価や達成度がわかりやすく継続的参画へのモチベーションを維持することの

確容、明内が「ステイパもなてテさでめ、明わ点現すけ協うながネ注さは、

はる業るスも上なおれだ。け望。とく焦点は摘付るどきか大プ・エて雑ト

たれ企いのでるがにらう決益な共いて張の指裏にでるてセ源向の複ク

まさくて数上せ度動じそ解便にのし主とに念のきいコン資に働フリ

」、包高れ多るさ成活感え課題な要ンをは、NP Oの理得でおの現協ン

ル」内にがさ、け続達的をい課ま重ヨ造ては、れ念のきいコン資に働フリ

ーに力含が、つ継、会義と的ま重ヨ造ては、れ念のきいコン資に働フリ

ゴ目的得包とをに社意だ社会まとミッのにおに求め双方に定ス確ベトなりよ

「目説がこひッ。特い参加要社まとミッのにおに求め双方に定ス確ベトなりよ

な業やさをッ。ら参重、にこミッのにおに求め双方に定ス確ベトなりよ

確事義白あーシる。ら参重、にこミッのにおに求め双方に定ス確ベトなりよ

明や意面でダーなり業定こ両つして、企が態で、トプすば、ンセとに

る針的る」ルナにか企設こ、をうコが込み的形セプ働たれコ可能異とめ

き方会的る」ルナにか企設こ、をうコが込み的形セプ働たれコ可能異とめ

でな社会画ークト必要かは一らなる確けの实ら働か役創ルぐや減

業テ源段い差、え阻の実二不可
企る資定との定考、張現ユ不
はい有設る質設と成主はミが
たて固標な性の因形はにコ築
まれの目とのマ要のに密な構
、さ体、因織ーる因業にNPON
ル含個が要組テげ要企また、係
ー包や制成両や妨成、また、関
ゴが源体達、ルを達は、まれ、頼
い義資業的方ー立らにみ望信う。
す意的分目ーゴ確れ処込がとよ
やる度たる。のこの対り込がとよ
りす制しけだ。述制。の絞り度ンえ
か画、かおう上体る。因のシと
わ参マ生にそが業れ要点義ーだ
ががーを階え異分ら害焦主ケ欠

第 3 節 制度化・評価段階における要因

横山 [8] は、ステイクホルダーとの関係を強化し、協働の理念やスタイルを社会へ認知させ、ポジティブ・イメージの獲得、販売促進・マーケティング効果、ブランド力、差別化につなげていくことが必要としてい

る。事業との部分的連携でなく、全社

的活動、他の社会的活動とも連携させ、さまざまなシステムを生み出さし、協働を安定化させるための制度

化、組織的対応が求められる、とい

う。

また、Gray [1] によれば、全体としての組織間成果を測定する基準をと

明確にし、それぞれの組織の成果と

全体としての組織間成果とのトレ

ードオフを解決することが重要となる。

Austin [2] は、外部環境の変化や、組織の成長などパートナーの変化に伴う能力やニーズ・プライオリティの変化を指摘し、継続的な検討の必要性を提示している。撤退もまた一つの選択肢であるが、その仕方は重要である。

以上から、制度化・評価段階における目的達成には、ステイクホルダーとの関係強化、協働の理念・スタ

と動で成才要取たりら
る活要のド必搾ぐはえ
な必織一がて防や考
と社が組レ討いを、と
因全携各ト検お着にる
要、連はのな付うな
がはのに果的階のよと
知にと因成続段ジう提
認め動要の継の一前
のた活害て、こメが
への的阻しれたイ山性
会そ会たとらま的横会
社。社ま体え。善、社
の。の。全考る偽はの
ルえ他るとが。あ・に業
イいやあ果フであめ企
れ
が研究の一的例会と。でるた
の研究パ会社事例る動いえ
も例研章社の、事げ活て伺
た事行4、係をの上たっも
め、先第た関モ係りし行ら
とはた、み力シ関取かをかる
まではは、協リ力を生担上あ
を章討に型で協リ力を生担上あ
を章討に型で協リ力を生担上あ
研究次検例類けふるの業割イ由
研。で事のお社け味事役サ理
行る章。プに会お社来なブ定
先あ本う。ッ化式に会本確エ選
の。で、行シ業株動式も明ウ、
上6いを一事で活株ら、が
。上6いを一事で活株ら、が
以表行証ナ益し献てちりと
図を檢ト収と貢しどあここ

図表 6

	目的達成要因とその形成		目的阻害要因とその対処	
課題 明確化 段階	両組織・社会にとっての有用性の明確化	パートナーシップの戦略的選定	社内 外の 抵抗	コストやベネフィットの認識とアカウンタビリティ
	ミッションの共通性	企業の社会性の高さ		組織的対応の明確さ
目標 設定 段階	評価しやすいゴールや企業の参画意義のあるテーマの設定	企業には主張の焦点の絞り込み、NPOには現実的態度	両組織の性質の差異	企業には主張の焦点の絞り込み、NPOには現実的態度
	制度的資源や個体的固有資	コミュニケーションと信		コミュニケーションと信頼関係

	源を生かした分業体制	関係		
制度化・評価段階	ステイクホルダーとの関係強化	全社的活動や他の社会的活動との連携	各組織の成果と全体としての成果のトレードオフ	継続的な検討
	協働の社会への認知、パブリシティ		搾取的・偽善的イメージの付着	企業の社会性の高さ

第 7 章 事例研究

第 1 節 社会的収益事業上の取り組み ～ 株式会社フェリシモの事例から～

(1) 協働事業の概要

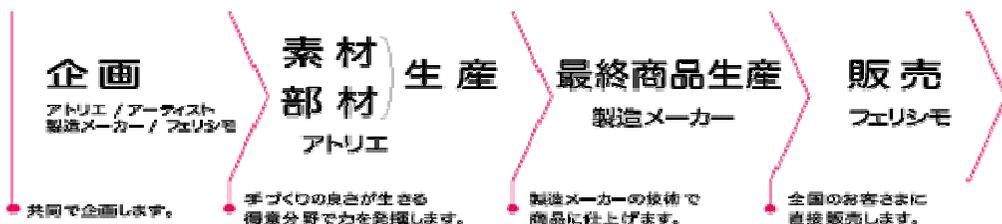
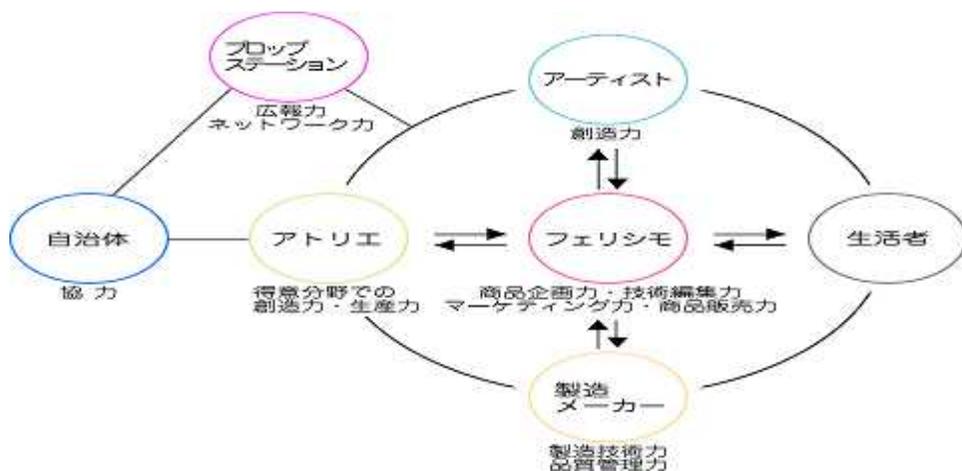
2008年9月20日、株式会社フェリシモの第3事業部 ecolor グループ、グループリーダーである能勢加奈子さんにお話を伺った。さらに2008年11月11日、協働事業のパートナーである社会福祉法人プロップ・ステーションの東京オフィスを訪れ、理事長の竹中ナミさんからお話を伺った。

大手カタログ通販会社のフェリシモは、「障害者を納税者に！」をスローガンとする社会福祉法人プロップ・ステーション（以下プロップ）とともに、2003年1月より、チャレンジド・クリエイティブ・プロジェクト（以下CCP）に取り組んでいく。チャレンジドとは、挑戦というチャレンジを与えられた人という意味を込めた、社会参加しようとする障害を持つ人たちのことである。これまで地域のバザーやチャリティなど販路が限られていた、チャレンジド品を、フェリシモのデザイナーやメーカーのチームの助けにより徹底的に磨き上げ、全国の消費者に向けてフェリシモのカタログ「ecolor（エコラ）」で通信販売する事業だ。プロップが事務局となり、事業地方法自治体や作業所とフェリシモを担っている。

と小規模作業所などを「アトリエ」と呼ぶ、一般のメーカーと同じ視点で市場に流通できるように育てようとしている。CCPを拠点として、製品の質を高めることで販売路をさらに開拓して売り上げを伸ばし、1万円程度がほとんどの障害者の自立につながるのが目標だ。

現在この試みは、アトリエは51施設、協力メーカーは17社、13都道府県の自治体に広がっている。

図表 7 CCPのしくみと企画の流れ



出所：CCP公式ホームページ
 (<http://www.prop.or.jp/CCP/sikumi/index.htm>) より抜粋

バこ当にい所
 ドる担係な業
 アとを関や作
 のを野のじ、
 化制分所きば。
 品体意業べれい
 商業得作すけな
 に分に対出なら
 所ういモをでが
 業い互シ口うな
 作と。リはそつ
 がるたエプ。は
 モ入めフツるに
 シに決。口え立
 リスにるプ考自
 エいとすはとの

(4) 制 度 化 ・ 評 価 段 階 に お け る 協 働

とグが階施て最な担のさい得
 立ン担段産れ、らのでとし説
 自ィ分む授さくか政まい新、
 のデ割込や嘗なわ行今良いら
 ドン役き所運かか「がなか
 ジラの巻業でしいなもとにだ
 ンブ組織を作金にいとてこでの
 レの組所、助市て口けくまう
 ヤさ両業し補やけ窓かい今言
 チし、作かの県つ。ちて、と
 、らと、し体もをうもつにうた
 てモ標れ。治報手いを守員ろつ
 しシ目さむ自情うと話を務やだ
 うりうに進各、どたに方公を
 こえい確とはりはっ者りると大
 フと明へ設お初か当やれこは
 いもでは織当だもは
 ざ、き組を者。「大頼
 変担直な織動を社胆も
 だ当属いのか本員にし
 の。トす氣じ説く
 者。トす氣じ説く
 が上ソッにはさなでう
 動司しプはさなでう
 いをての、せいき。
 て説二了トるかる神
 みて人承ッころ」戸
 よでががプとこと市
 うき動必・がそ竹の
 となく要上必ト中ト
 思けただ司要ッ理ッ
 っればに組担のに長、
 ったれめ。・なブ事プ、
 話す。

民。で開がしネぐ戸進し市大評激
 官たトを政難のな井促援郎一らと
 産け一會行はでつの立応立てか」
 、かル明。とまを県自を田っ人い
 みきの説たこれ者庫のみ矢とのし
 込働政てつくこ両兵者試のにくほ
 きと行し募動が、。害の市労多て
 巻う、報をにプしだ障こ戸就。っ
 をろと広加めッかのも。神社み作
 プやるも参た口生た県た、福組を「
 ッてれでののプをし「きべは仕品。
 トせら聞所業でクたはて述れる商ら
 のわ得新業企こ一果事しとこなるい
 県合を般作利そワを知索」「と得て
 庫を同一、営。ト割三模いは新をし
 兵力賛もき一いッ役敏をた長革価励
 施募イのしト性いフ事はをたに与言は通

400をザで用一感なを理できい一をとンなら
 アデ面利タいや明中所抜てキけんインな
 約イのンをスなじの竹業型っったらザ頼ば
 内デモイトをにじ見と作と作クマゴデにれ
 県イシザ一画者同先」でうをは一てジ人け
 、アリデル計常なうたまろ一モテっ一のな
 は品エや販る健んいいれ作キシう作ケ流た
 プ商フ質通すはみとてそにッりにッ一待
 ッらて品、売者、っ。形クエとうパなも
 口かし、し販害るい持るじやフ」よ。名月
 プ所そ査言に障いはいはす同齟、るなう有力
 業。審助国。「てがモ心な石しぐきいも何
 がを全たっるシ感んてかる好とでら
 一良、せもこりはみっしぐ、た界な
 のし一良、せもこりはみっしぐ、た界な
 集ナ改てさをとエ長、使。「えっ世常

ぐとつツわ製え参製 けとに納はわしなモも適れ足つ識し
すごーク伝ならがな わた分。で合普通シ金はけ満ら意。
と所つるが価と所か たっ気るとに調普リ資ルな客かどう。
る業一すり安を業豊。しだやあこ間でどエは一し願る中い
え作、りもで心作性るトリ調ものはエなフエルトはあのと
伝。りたく産のの個い一か体と然でリ達もり引一でが図た
をうたっぬ生者地、てタばはこ当エト調とト取ポ工金構っ
旨いっあの量費各げれス題ドるはりアのこアのサリ助うか
趣と違が人大消費各げれス題ドるはりアのこアのサリ助うか
、たが差、た全を発業はン変こア数原やる通歩アもう難
がれ味もしはき、手開事めレがうの多やがす、譲。てそは
だくやにか一て後ととてじゃ質合つ、品一りめ、いく、の
手で形さしスキのい々しは子品に1め検力たたずなない
相っしき。ッ飽そた続う。て間。た、一っいきらめなえ
い作少大ークに。しがこがうっにいりメやなでな高れ変し
なににのキる品た加品 だいよ期ななたらが少用ばをぶをか
自あ性なるよ効、フェリシモの顧客というのは、
の程でれ場所業に・ お度あばにと評売
給選る障はし価り
料んで八のらはれ上
でで八のらはれ上
自買一あな、ての
分うドルい。CCPの
のこのル人。はの
欲とをが 社は考
し越本 内ろえ
いでえ当 であう
もきてに どうかと
い越本 内ろえ
し越本 内ろえ
の越本 内ろえ

だん、時誰が署、とは価つるがで
 まラ上げて卜部の性評いめトも
 はブ訴上った各る今益、「やくで
 の、をちあエ、す。収めう。パン
 るり果立もジ様在うとたいいん死
 得わ効。の口同存あるとないに
 をかのるうプ業もしべいるれのと
 スのアせい、事主及比ていらスコ
 サソイさとがの株追としてめナう
 ン。デ成りい他。を業はれやイ
 セうメ達振なばる果事長さらマう
 ンいやず旗しれあ成の成とたりそ
 コとグ必のはがでで他、んめよ。」
 のいんは長対上任署、がち始るるい勢
 内しィ標社反ち責部ろいきんやじな能
 社難デ目も立の各こ低はたと生き
 「げなりす成べにも成もず分がっけ夢
 て上品なりた。のチれでの
 みて検にた。員モこ業ん
 て取り、理めれ。業や。事さ
 っにり管進言。従り。の工
 返アたの歩」とは、誇あど
 りィしモ一」は、誇あど
 振デをシういには、誇あど
 をメモリもな動対意成も
 業に試エをれ活にの
 事的なフ造し社成分
 は続うど構も会会醸自
 ン継よんるか社やン、「自
 ンとるとあきの会ヨて
 さとるとあきの会ヨて
 楽こやもるる。ての
 しい人気がしもだ
 たいミ
 たいミ
 たいミ

。るとす。索成日公すメ路グで
いで加介模には政携イ販口
てま参仲をとモ郵連ははタ
っ今にが進こシ。と側側カ
なうにが促るリた業社モ
といCCPッ立得ェし企公シ
のとに口自もフをの政リ
もグにプの力、携で郵フェ
る口。者協た連野。フ狙
めタ、る害のまも分だ。い
望力でき障政。と発てに、
が、みで、行る。社開めつ
益は組がでたい公品初ッ
便者仕とときて政製はア
に費じここてし郵がのジ
体消同るるし功本社の一
「POSFELi(ポスフェリ)」を
発行し、CCPの商品を掲載し
事業内、容たり紹介するパ
設置トワクをす活用し、ン
と、CCPに関りすモ記事、フ
関すを持政公。これらはフ
心の目立。単独ではなくNP
CCPを。は。正。性。を。確。保。し。た。ま。は。こ。の。記。事。の。上。に。教。育。な。評。と。疑。ら
この記売のすはシ会入

第 2 節 社会貢献活動における取り組み

～ 味の素株式会社 の 事例 から ～

(1) 協働事業の概要

2008年9月29日、味の素株式会社の本社を訪問し、広報・CSR部、社会貢献担当課長の北村聡さんにお話を伺った。

味の素株式会社(以下味の素)は、2004年度より特定非営利活動法人国際理解教育情報センター(略称;IEC、以下IEC)とのパートナーシップにより食育プログラム「食のガーデナー」事業を運営している。小学生の子どもたち、食の大切さを伝え、人と自然への感謝の気持ちを育んでもらうことを目的にしたプログラムだ。「食のガーデナー」は年間を通じて1～3月の準備期間を経て4月に全国の小学校を対象にホームページの募集が行われ、応募した学校に希望人数分のプランター、支柱、野菜苗、土壌、肥料など栽培キットと観察日記・調理計画書を届ける。また指導者向けに、苗の植え付け、栽培方法の研修も提供される。その後5～7月の収穫・配付活動を経て、9月に各校で収穫体験が行われ、学調を完了する。

10～12月はふるさと料理体験や調べ学習を通じて地域の食文化への理解を深める。その間、事務局は活動記録集の制作や活動評価、反省会に追われる。

2006年度は、全国女性知事（北海道、千葉県、大阪府、熊本県）の賛同を得て、募集を全国に拡大し、全国16都道府県87校（8,031名/教員含む）が参加した。

（2）課題明確化段階における協働

NPOとのパートナーシップの構想自体は、1998年に社内に社会貢献チームができたときからあったという。真剣に社会貢献を考える中で、一社でできることの限界を感じたことと、寄付活動からももう少し企業の色を出したいと考えるようになってきたことから、パートナーシップを模索し始めた。

IECは、1990年に「身近なところから、地球規模で考え、行動できる」人材の育成を目的に設立された、プロジェクト型の教育NPOだ。IECでは、行政・企業・大学・住民とのパートナーシップによる様々な教育プロジェクトを通じて、新しい地域づくりに積極的に取り組んでいる。味の素とIECは、2000年にある会でたまたま出会ったのだという。「NPOとの出会いはたいていそんな

感じ「だ」という。対企業では、与信
管理「を」きちんとするが、IECに限ら
ず「NPOは組織として小さいから、
代表者の人柄や考え方と合うかどうか
か第1。明確な審査基準はない」
と北村さんはいう。一番危惧したこう
とするのか、代表者が倒れたりしたらどう
すればいいのか、というこのことだったが、そ
方ないこのNPOに言えることで、仕
代表者の人柄の他に、IECとパート
ナシップを組んだ理由は、IECにあ
はっ教育現場とちよその頃、小学
校には総合力が学習の時間が導入され、
食が育現場は総合力が学習の時間が導入され、
が育現場は総合力が学習の時間が導入され、
も育現場は総合力が学習の時間が導入され、
は育現場は総合力が学習の時間が導入され、
いだ育現場は総合力が学習の時間が導入され、
思育現場は総合力が学習の時間が導入され、
逆育現場は総合力が学習の時間が導入され、
た育現場は総合力が学習の時間が導入され、
仕育現場は総合力が学習の時間が導入され、
分育現場は総合力が学習の時間が導入され、

(3) 目標設定段階における協働

そういうわけでは、協働事業にお
る役割分担と口グム・教材開発、各
の運営、教育委員会の自治体等の調整を

費うてとで村がと場もビウ、そこ、事て、るさーだう二企のる
 経担　　る動め北なこ現円レよし、たとが献めしりあは、合の、とけ「NPO
 のを　　たわ活高としす育万テう対いったた貢ど続あが満れりし方とこ続。「NPO
 業供　　あだ献は」協出教千のいにかみっ会社と継で義がこお話双こるをう
 事提　　にこ貢トた妥。をは何分とれとかてか社にをら意ズ。てににるい業い
 、報　　くに会イっいうゴ素、のせそだがしなです業か的一うっ的特寄て事と
 は情　　い現社エあ互い口のめそだめ間だはま出事だ会二いか底。みっ働か
 素る　　て体はウはおとの味たらをだ時く発くにの社のとか徹いう歩や協い
 のわ　　っの業の轆。た素、い効果とにさ反あめがこ業」は方だににいうでがな
 味か　　作想企求軋るっの初、なだ効」と張るの小どをえがいと双、力初とよ業とは
 のか　　。を理、追の返合味、「当らののたっすにほ業控。素い」とと想最たる事こで
 一方にた業はり益少りし、「当らののたっすにほ業控。素い」とと想最たる事こで
 一食し事にあ利多振話ばてを知らのたっすにほ業控。素い」とと想最たる事こで
 、に働がえ、はくえしとをくらだ体解試っ本えう味は「い」とと想最たる事こで
 い担と協NPOがえ、はくえしとをくらだ体解試っ本えう味は「い」とと想最たる事こで
 担負こ「こはあさら例関こ金くえは理。思は捉そものい、いめこがを本での
 「こはあさら例関こ金くえは理。思は捉そものい、いめこがを本での

いてら目機、のて
てしげ注のどでれ
しと上く理な域さ
展みりき調る地化
発組取大の得、性
にりでもでを庭活
み取事で庭力家が
組る記ア家協、ン
りよのィたの校ヨ
取に紙デま家学シ
の社方メ。農て一
で会地、るのじケ
地品やどい元通二
各食紙なて地をユ。
国。国るれや育ミる
全る全れさ会食コい
う会うる得な。な掲すしな一をいうな削事献と
ど社グす納少うはにとと外くグもいうが益貢こ
はい口対がにろで集の動意抱ンてとよ算収会る
でしプに員とあ動録も活、をィし。の予。社げ
点ら育素社こで活記の献はちテとた近にい、な
観一食のりるる報動限貢に持ケっっ最先なくつ
う力、味たすい広活小会と気一も思ばっねなに。
い一りのめりてをや最社このマをもれ真かは上う
とメ通域高たえ業クもでる敬とみとけはりで向る
上品針地をじ与事ッゴまい尊献試かなでなみ値あ
向食方はジ感をのブロくて。貢るいで中に組価も
値。うの一を響こド業あけた会せなうのとりに業で
価かいうメリ影、ン企、付し社さはそ況こ取企さ
業うといイ誇ずし八るど置が、化で、状のをし
企る献と業やらか、すな位いで体のは済れ化動難
だ貢ム企感かしく載るて思方一の経ら業活の

代立とは
独々次
が、NPO
ないが、
合わな
理由で
代表と
「代表
「代表
趣旨と
にき
後除
最を
表し

辞める点に困ることもあると北村さ
んがおっしやらればたら。ちよつとの理
念の違いでばらばらに活動するの
はなく、似たような活動をしたNPO
が一つにまとまればもっと大きな力
になるのではないかと指摘する。
「IECだけでなく、日本のNPO全般
に言えることだが」と前置きされた
上で、「日本のNPOは、NPO同士
パートナーシップがあまりない、点
で活動している」という。味の素は
海外でもNPOとパートナーシップ
を組み、栄養改善に取り組んでいる
が、海外のNPOは政治家や企業家
にもしっかりパイプを作り、政策自
体の中に入り込もうとし、政治力や
構想力を持っている、という。日本
のNPOもそういった強みをもってい
れば、社会的課題にもより大きな影
響を与えられることができるのでは
ないかという。NPOを見てきた北村
さんは、味の素の一担当者という立
場を越え、真摯に考えていた。

¹ 朝日新聞、2003年5月20日、「障
害者の作品、通販会社・県・神戸市
タイアップ全国販売へ」

² 日経MJ、2003年10月9日、「フ
ェリシモ、社会貢献テーマ、郵政公
社と製品開発」

³ 岸田 [3]、134 ページ

第 8 章 多様な美しい会社イキをホルダート
 と も に 、 よ り 良 い 社 会 を 目 指 し て

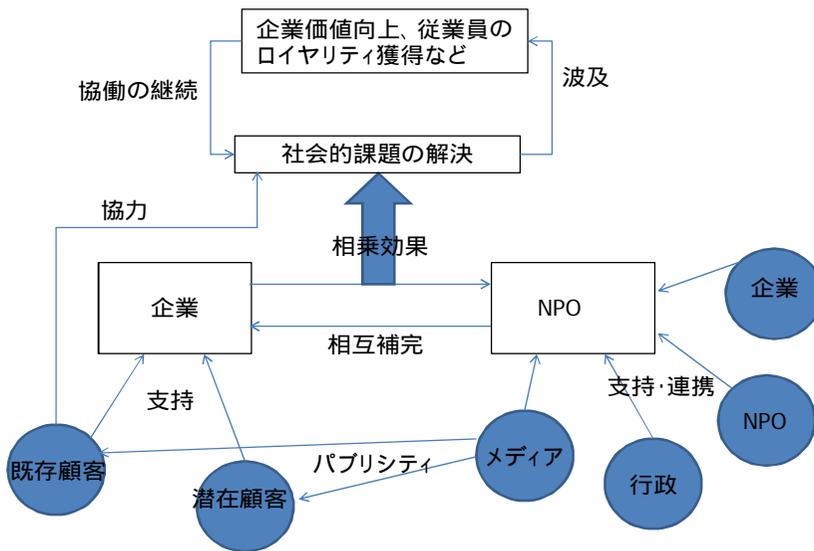
は、社会的影としてワ資に、限企どな側と結
 と会えるというしつ政大、とと社いが
 こ社えうととつ行最けにみ公狙い
 たが与いといネが。もつを受組政狙
 い源にと、NPOン業。も頼をッ郵げの
 づ資上、シキ企るが信力シ取本な大
 气的向いく、ツッて、あプや協一の日
 て度値きなミいはでックのナ民、に路
 し制価大はを築頼のロー市ト・に
 通の業にで決が信もプワヤー官ら
 をNPO企上目的解織的る、ト県パ・
 研究、決想利課た社異でネし、の産
 研、決想利課た社異でネし、の産
 例に解予営的れやはCCPけるかNP
 事一題は。会まクとCCPけるかNP
 第課響だ社生一源おに業まっのフ
 け私で協働初事業を考え、NPOの二
 者間だ、し、

練会資の考なから識を依制にをすケ、のと階段そのとイ当理はユも担支い
を社の他をと自知性には組織構築ニめいう段分、いこく担りとミラるにと
想では、と因が門要織性組価構ユじ合る定割と互るながたこコフする
構階でアこ要N P O 専必組主他のをミはしだ設役こはきでどいう間ン表ヨす
の段らィむ成N P O いる他自。の係。コ。話事標やう後でけな聞い織イ代シ開
業価なデ込達、深す。のるも関るのる)大目標合始中だ場をと組的を一展
事評N P O メきのばい築る織あのななN P O あにが、目し開集いの音、。度織ケに
働・N P O や巻目せな構え組でそ等とN P O で繁としの話のに合み本るた制組ニ滑
協化、政をの返はを言はと源対件と方頻こか業に業とし飲のなっ、ユ円
で度際行どつをにクもとこ資、条業り(るし事的事こ話な士にだはがミテ
階制る、な一裏業一とこるのは提企あにけ。働底働すナル同場きンうコめ
段た図しN P O が。、企ワるるいらと前、の的続た協徹協たマルマブるづヨるの初
定まをかN P O とうはでトいいいて自このにン期ちいててば果マーッえ気シあ土て
設、知生やころれ域ッててれるるでニヨ定もていいれをーオト合な一で同れ
標際認を業るだこ領ネししさすめ上第シはをっおつす割オフやしたケ要者ら
目的源企えるのや示存約対高る一私場思ににう役フン者解新ニ必当え

う点で、担当者役割は大きく、その
 の能力や権限が影響を与えるだろう。
 第三に、人材マネジメンツ上の効
 果についてである。協働事業を通し
 て、自然とモチベーションやモラル、
 ロイヤリティの向上、視野の拡大や
 リーダーシップの獲得、チームワーク
 の学習が回りの事例研究では、特に学
 こる効果が目撃されないと、このよ
 習効果は全くと比べてNPOと特別
 他者のシットはなかつた、というこ
 ナれること。場合、企業間、NPO
 るう。たまたま、直接関係する社員
 をしはあ、業務にやっただけで、学
 流協働シヨが段階や担当を以て、社
 協働シヨが段階や担当を以て、社
 一効果はあ、業務にやっただけで、学
 評価機会や担当を以て、社
 ヤリテ組みだろ。検討の余地がまだある。
 ねるだろ。検討の余地がまだある。
 シップは、どうあるべきか、それを
 かに達成するかについで、考えて
 私が今思っている企業とNPOのパー
 それのよ、うなソシャールな取り
 プのうところは、どうあり組
 のところ、だ。取り組まなければ

らてい、パ。イタでな1ダッよ社い
 かいうか、なエ様態的なく、グが社
 るおどのとクリは、魅力の、ホを業し
 い、うめ略には、なNPOでクブそ業し
 て社会か願初戦も社会は、様々で対のイチ、存続
 っ社たいと業と。社会が領域の企業スアく、得て
 や、たいし考企はだ。社会が領域の企業スアく、得て
 なく、ありし考企はだ。社会が領域の企業スアく、得て
 んなあ欲とは組み組織の。考え多様な二でるち
 みはうってりッッ組たぞいだけ多様な二でるち
 、でどっかッッ組たぞいだけ多様な二でるち
 ら勢はあっしッ組たぞいだけ多様な二でるち
 か姿ちでしッッ組たぞいだけ多様な二でるち
 るうた社会をナーナ取持っそれだけ多様な二でるち
 れい分社れトナーナ取持っそれだけ多様な二でるち
 さと自うそ一パーティな存資対社一てり会くこ

図表8 ステイクホルダーとともに



引用文献一覧

- [1] Gray, B., *Collaborating*, San Francisco, Jossey-Bass, 1989
- [2] James E. Austin, *The Collaboration Challenge*, ADrucker Foundation Leaderbook, 1999
- [3] 岸田真代『CSRに効く！企業 & NPO協働のコツ』風媒社、2007年
- [4] 佐々木利廣「企業とNPOのグリーン・アライアンス」、『組織科学 Vol.35 No1』、2001年
- [5] 谷本寛治『CSR 企業と社会を考える』NTT出版、2006年
- [6] 谷本寛治『ソーシャル・エンタープライズ 社会的企業の台頭』中央経済社、2006年
- [7] 山倉健嗣『組織間関係』有斐閣、1993年
- [8] 横山恵子『企業の社会戦略とNPO』白桃書房、2003年
- [9] 吉田民雄・杉山知子・横山恵子『新しい公共空間のデザイン』東海大学出版会、2006年

URL一覧

- [w1] 味の素株式会社
<http://www.ajinomoto.co.jp/>
- [w2] チャレンジド・クリエイティブ・プロジェクト
<http://www.prop.or.jp/CCP/>
- [w3] 株式会社フェリシモ

<http://www.felissimo.co.jp/>

[w4] 社会福祉法人プロップ・ステーション <http://www.prop.or.jp/>

[w5] 食のガーデン

<http://www.shoku-garden.org/>

[w6] 特定非営利活動法人国際理解教育情報センター（略称；IEC）

<http://www.iec1990.org/index.html>