

企業とNPOの関係

～社会的革新のパートナー～

金森麻衣子

はしがき

最近では「NPO(非営利組織)」という言葉も、様々なメディアを通じてよく登場するようになった。私がゼミで学んだ2年間の間にも、寄付税制を始めとしてNPOを取りまく社会的基盤も徐々に整備され、また周囲の認知度も次第に高まってきているように思う。

このNPOという言葉から連想されるイメージは、個人個人によって大いに異なるだろう。一方、NPO自体もこれまでのチャリティを行う慈善型のNPOが主であった時代から、政府や企業に対して直接行動を行う監視・要求型のNPOの活躍、さらには社会的サービスの提供や情報の提供を社会的事業として行う事業型NPOの増加へとその総括的特徴を変化させてきている。私がこの卒論の中で想定するNPOは、主にこのような社会的な事業を行う専門化した組織であり、一般的にイメージされがちな小規模のボランティアグループにとどまらないものである。

ゼミを通してNPOについて学び始め、NPOという組織自体に対する興味から、NPOを取りまく社会的背景、さらにはNPOと他のセクターとの連携、特に企業との関係興味を抱くに至った。

一見、営利を追求する「企業」と、利益のためではなく使命のために活動する「NPO」とでは、正反対の方向に向かって突き進む、相反する組織のように感じるかもしれない。しかし、実際には様々な共有できる接点を持

ち、多様なパートナーシップを形成するという協力し合う関係もありうる、そして両者にメリットをもたらす Win-Win の関係が成り立つことによって社会的革新に取り組むことができる、ということを見ていくことがこの卒論の主旨である。

また、私は現場レベルでどのような取り組みが行なわれているのか、どのような事例があるのかをみてみたいとの思いからいくつかの外部での活動にも参加した。セミナーやシンポジウムでの報告も興味深かったが、その中でも特に有意義であったと思うのは大学3年の夏から半年間参加した WWF ジャパンでのインターンシップである。

これは、まさに企業と NPO のコラボレーションの事例を調べる中で、「安田火災 CSO ラーニング奨学金プログラム」に応募し、それを通じて NGO の現場での活動に参加したというものである。簡単にその仕組みを説明すると、安田火災環境財団が学生に奨学金を出し NPO での活動を通じ学生に社会参加する機会を提供することで、次代の人材育成と NPO 活動の活性化を目的とする社会貢献活動の一環として実施したものである。2000年度が第一回目ということで、まさに試行錯誤のプログラムではあったが、全体としては学生生活の中で企業や NPO / NGO の現場で活動する人と関われる貴重な体験ができ、学ぶことも多かったと思う。このため、本卒論の中でも WWF の事例を多く取りあげることに

なったことはご理解いただきたい。

このような活動を通して2年間の間に見てきた実際の現場での動きは、理論的な行動とは異なる様々なギャップが存在し、現実には成功するパートナーシップを成り立たせることは簡単ではないと感じた。「企業」や「NPO」自体の抱える課題、パートナーを提携することの難しさ、さらにはそれを取りまく社会的な問題、人々の意思的な問題など様々なレベルでハードルが存在しているといえる。また、企業がその活動領域を越えて社会的な活動に関与すべきではないという考えや「企業」と「NPO」が対立するような領域も依然として存在する。

私自身、「NPOと企業がそれぞれ理念に基づき事業を営みつつも、共有しあえる目的に向かって、それぞれの強みや資源を出し合いながら現代社会の抱える課題を解決していける社会」というのはかなり理想的なものではあると思う。また、NPOと企業がコラボレーションによって「社会的革新を目指す」ことは、必ずしも全てのNPOや企業が目指すべきことではないだろうと思う。しかし、企業が社会的問題に取り組むことに目を向ける場面において（あるいは取り組むことが社会から求められる状況において）は、企業の目指すべきベクトルがNPOの使命と重なり合う部分も増えてくることが予想される。そのような状況においては、同じ目標を共有しあうもの同士として両者がメリットを得ることがで

きる関係を築くことがもとめられるだろう。

最後に、先に現場ではそれほど簡単にパートナーシップは形成されないと感じたが、実際に積極的にNPOと企業の協働に取り組む人々の先進的な活動や熱意、エネルギーに触れることで感動したことも事実である。個人的な思いとしては、このようなNPOと企業のWin-winの提携関係が増え、社会的課題解決に取り組むことに貢献し、社会的革新(イノベーション)を実現できるような社会にしたいと思う。

目次

第 1 章 社会における N P O の役割	-----p 1
第 1 節 N P O の概要	-----p 1
(1) N P O とは	-----p 1
(2) N P O の活動領域	-----p 3
(3) N G O という存在	-----p 3
(4) 世界的な N P O の台頭	-----p 4
第 2 節 N P O の特徴的機能	-----p 5
(1) 多様な価値観の表明	-----p 6
(2) サービスの提供者	-----p 7
(3) 社会的革新の担い手	-----p 8
第 3 節 日本における N P O	-----p 8
(1) 期待の背景	-----p 8
(2) 多様なとらえ方	-----p 9
(3) 構造と特徴	-----p 1 1
1) 活動規模	-----p 1 2
2) 活動範囲	-----p 1 4
(4) 社会的な位置付け	-----p 1 5
1) 政府の役割の縮小と N P O	-p 1 5
2) 高齢化の進行と N P O	-----p 1 6
3) 情報化と N P O	-----p 1 7
(5) 課題と期待	-----p 1 8
1) 有効性の危機	-----p 1 9
2) 非効率性の課題	-----p 1 9
3) 社会的革新の担い手として	-p 2 0
第 2 章 N P O と企業との関係	-----p 2 5
第 1 節 企業をとりまく変化	-----p 2 5
(1) 社会的影響力の拡大	-----p 2 5
(2) 社会からの要請の高まり	---p 2 6
(3) 戦略的なフィランソロピー	-p 2 7

第 2 節 N P O の 変 化 -----	p 2 8
(1) 活 動 の 変 化 -----	p 2 8
(2) 具 体 的 事 例 か ら -----	p 3 0
1) 対 立 関 係 -----	p 3 0
2) 距 離 の 縮 ま り -----	p 3 1
3) パ ー ト ナ ー と し て -----	p 3 2
4) N P O と 企 業 -----	p 3 3
第 3 章 パ ー ト ナ ー シ ッ プ の 形 -----	p 3 8
第 1 節 企 業 の 経 営 資 源 と N P O -----	p 3 8
(1) 多 様 な 企 業 か ら の 支 援 -----	p 3 8
1) 資 金 -----	p 3 9
2) 現 物 (製 品 ・ サ ー ビ ス) 施 設 ---	p 3 9
3) 人 材 -----	p 3 9
(2) 新 た な 展 開 -----	p 4 0
1) 事 例 1 : N P O 法 人 e エ ル ダ ー と 日 本 I B M -----	p 4 0
2) 事 例 2 : N P O 法 人 I L A と シ ス コ シ ス テ ム ズ -----	p 4 2
(3) 効 果 と 課 題 -----	p 4 4
第 2 節 企 業 の 本 業 と N P O -----	p 4 4
(1) 企 業 の 本 業 と の か か わ り ---	p 4 4
(2) 事 例 1 協 働 で 環 境 問 題 に 取 り 組 む - -----	p 4
5	
1) エ レ ク ト ロ ラ ッ ク ス ・ グ ル ー プ - -----	p 4 5
2) N P O と の 連 携 -----	p 4 6
3) エ コ 商 品 の 開 発 -----	p 4 7
4) コ ラ ボ レ ー シ ョ ン の メ リ ッ ト -----	p

	4	8
(3)	事例 2 協働で地域開発に取り組む -----	p 4 9
1)	スターバックスについて ---	p 4 9
2)	CARE について -----	p 5 0
3)	コラボレーション -----	p 5 0
4)	コラボレーションのメリット -----	p
	5	1
第 4 章 成功するパートナーシップへ ---		p 5 6
第 1 節 パートナーシップの問題 -----		p 5 6
(1)	成果のとらえ方 -----	p 5 6
(2)	PR であるという批判 -----	p 5 7
第 2 節 パートナーシップのメリット ---		p 5 8
(1)	NPO 側の視点 -----	p 5 8
1)	重要な資源 -----	p 5 8
2)	認知度の向上 -----	p 5 9
3)	ミッションの達成 -----	p 5 9
(2)	企業側の視点 -----	p 6 0
1)	NPO の専門性 -----	p 6 0
2)	コミュニティ活動 -----	p 6 0
3)	企業イメージの向上 -----	p 6 0
第 3 節 パートナーシップに向けて -----		p 6 1
(1)	パートナーシップ形成 -----	p 6 1
1)	パートナー探し -----	p 6 1
2)	社会的目標の達成 -----	p 6 2
3)	信頼関係 -----	p 6 2
4)	経営者レベルの取り組み ---	p 6 3
(2)	これからの関係 -----	p 6 3
参考文献一覧 -----		p 6 8

URL 一覽 ----- p 7 1

第 1 章 社会における NPO の役割

近年、NPO、NGO、あるいはそれを支えるフィランソロピー、ボランティアなど、民間の非営利セクターの活動が、世界各国や地域において大いに注目されている。特に日本でも、NPO は新たな市民社会の変革の担い手としての重要な役割を果たし得るのではないかという期待は高い。第 1 章では、社会にとって大きな役割を果たすと考えられる NPO の特徴や機能について、そして社会の中における役割、また社会的な位置づけをについてみていきたい。それによって NPO が日本において今後社会的変革を担うことが期待される背景や根拠を明らかにしたい。

第 1 節 NPO の概要

(1) NPO とは

まず始めに、NPO とはどのような存在であるのか大まかにとらえてみたい。

NPO は Nonprofit Organization の略であるとともに、Not-for-profit Organization の頭文字でもあり、その意味を理解する上では後者のほうがわかりやすい。つまり、NPO とは文字どおりに理解すれば非営利組織を意味し、利益 (profit) のために活動する団体ではないが利益をあげる活動を否定するわけではないのである。^(1) 通常は、NPO と言えば政府機関は除かれるがそのことを強調させるために「民間非営利組織」と呼

ばれる事もある。ジョンズ・ホプキンス大学の国際比較研究所による定義によると以下の5つを要件としてあげている。(2)

利潤を配分しないこと (non profit distributing)

非政府であること (nongovernmental, private)

フォーマル、正式に組織されていること (formal)

自己統治組織であること (self-governing)

自発性があること (voluntary)

この重要な特徴である「非営利」とは株式会社などの営利企業とは異なり収入から費用を差し引いた利益を関係者に配分することが、制度的にまたは事実上できない組織のことを意味する。このNPO固有の制約は「非分配制約」と呼ばれる。これは、あくまで利潤を組織外部に分配してはいけないということであり、NPOが収入を得てはいけないということではない。例えば、ある会計期間に剰余金が発生した場合には全額を次年度の事業推進に投資するなど今後のNPO活動のために再投資し、また組織を解散する場合にも残った資産をその構成員で分配することがなければよいのである。

また、ここでの「民間の組織」とは政府から資金的な援助を受けないという意味ではなく、政府組織の一部を構成せず、さらに行政のコントロールに属さず自立的に運営

されていることを意味する。

(2) NPO の活動領域

このように定義される NPO の種類や活動範囲は広く、学校・病院・美術館などから、環境や貧困などの社会問題に取り組む市民団体までが含まれる。広い意味でとらえると、宗教団体・政治団体・労働組合なども NPO に含まれることになる。^(3) また、「NPO とは医療・福祉・環境・エコロジー、文化・芸術、地域・まちづくり、国際協力・交流、人権・平和、教育・学習、スポーツ、あるいは今後新たに発生すると思われる、あらゆる分野における市民活動団体などの非営利組織」^(4) という指摘もあるように、その限定されない活動範囲の多様さも NPO の持つ特徴であるといえる。

そして、これらの多様な NPO によって構成される経済部門は、民間非営利セクターと呼ばれる。それを使用する論者によって若干ニュアンスが異なるが、第三セクター (the third sector)、独立セクター (the independent sector)、ボランティア・セクター (the voluntary sector)、市民社会セクター (civil society sector)^(5) などの呼び名もあるように、企業セクターや政治・行政セクターでは十分に供給されない社会的なニーズに対応することが期待されるセクターである。

(3) NGO という存在

また N P O とは別に、国際政治・経済分野

で活躍する NGO(Non-Governmental Organization)という存在がある。NGOという言葉は、もともと国連憲章に起源を持つ言葉であり、国連において国家間で解決しにくい難民問題などを扱う国連の経済社会理事会が協力関係を持つ非政府組織を指すことが多い。⁽⁶⁾ NGO は国家権力を背景にしないことからノン・ステイトアクター(Non-State Actor)と呼ばれることもある。

登場する場によるニュアンスの違いを除けば NGO と NPO というのはその概念においてほとんど重なっている。国境を越えて活動する民間国際団体に対して、あるいは行政との対比を強調する場合に NGO が用いられることが多く、一つの国の中で、営利か非営利かの区別が問われる際には NPO が用いられる。

(4) 世界的な NPO の台頭

そして、ジョンズ・ホプキンス大学のレスター・サラモン教授が1994年に「フォーリン・アフェアーズ」誌上で「世界的非営利革命(global associational revolution)」⁽⁷⁾と呼んだように世界的な規模でこの NPO・NGO の重要性が増してきたことが指摘されている。またその中で、NGO・NPO の役割が大きくなった背景として、4つの危機と2つの革命的变化を要因としてあげている。ここでは重要な指摘である4つの危機についてみていきたい。⁽⁸⁾

第一の危機は「福祉国家の危機」である。

1980年代福祉国家という考えが大きな行き詰まりをみせ、アメリカ、ヨーロッパなどの先進国を中心に「小さな政府が」求められていったことがある。第二として「開発の危機」があげられる。20世紀の後半、第3世界に対して様々な援助が開発を促進させるものだという信念のもとで行われた。しかし、その開発の効果に対する疑問が指摘されるようになり、それが政府の援助ではないNGOによる開発の重要性を増加させた。第三の危機は「環境の危機」である。環境問題はグローバルなレベルで取り組まなければならない地球規模の課題である。そのために、国家の利害が前面に押し出されてしまい地球環境がさらに悪化してしまう恐れがある。そこで、先進国や途上国間の摩擦も含め、国家間の問題の解決を担うNPO・NGO役割が重要となってくるのである。第四の危機として「社会主義の危機」があげられている。旧社会主義諸国の市場経済への移行にともない、東ヨーロッパで多くのNPO・NGOが誕生したことが指摘される。この四つの危機と指摘されるような、大きな世界規模での社会システムや環境の変化が、今後の市民社会においてNPOが重要な役割を果たすという認識をもたらしたといえる。

第2節 NPO特徴的機能

以上みてきたように世界的にNPO・NGO

の存在が重要性を増してきていることが実証されてきている。それでは、NPO・NGOの持つ機能の重要性はどこにあるのだろうか。どのような機能が特徴的なのだろうか。NPOの持つその本質的な機能について、レスター・サラモンのアメリカにおける研究をもとにまとめてみたい。(9)

(1) 多様な価値観の表明

まず、NPOの重要な機能として、個人の価値を具現化し、多様な自発的社会参加を可能にする機能があげられる。これはNPOは民主主義社会における多くの異なる価値観(プルラリズム)を提示する機能を持っており、その機能を利用することによって個人のイニシアティブに基づいて公共財に対する選考を表明することができることを意味している。1つの価値観を求めない多様性を有しているNPOは、個々の価値や意思を体現し多様な公共性を実現することを可能にする。

また、中央主権の官僚制を通さず、あるいはその官僚制をコントロールする選挙も通さず、市民が身の回りで起こっている問題を即取り上げ、政策を提言していくという点で分権的な公共の原理であるといえる。

そしてこのような機能を持つNPOの存在は、選択肢が豊富で多様な公共性を生み出すことで、生活水準の上昇や欧米文化の影響の拡大にともない、人々が個人の自由や選択の多様性を求める人々の価値観に応え

ていくことができる。

(2) サービスの提供者

次に、NPOは個人の重要な価値を体现するだけではなく、それと同時に問題解決の方法を提供し、社会問題や経済問題に対して何らかの対応をとることが可能な柔軟なメカニズムとして機能する。すなわち、公的サービスの代替的な供給者としての機能を持つのである。

その提供するサービスの特徴として、公的にまかなわれるサービスでは満たされない、より助けを必要とする人々の需要を満たし、地域の一部しか必要としないサービスを供給するなど、政府や企業が応えることのできない利益のあがない部分にも手を差し伸べることができる。その自発性に応じて、より専門的な分野に特化していくことができるのである。

政府の組織のように法律や権限に基づく組織原理でつながるシステムは、状況の変化を感知し、柔軟に対応するという面で弱点がある。あるいは、企業組織のように利潤原理で結ばれるシステムは、市場価値に換算できない目的の達成という面で問題がある。それに対し、国民の需要の代弁者として、市場システムや政治システムでは汲み上げきれない社会的弱者のニーズを感知し、それらを社会に知らせていくアドボカシー機能も持つNPOの活動は、このような組織原理や利潤原理で行う活動にはない可

能性を持っている。

(3) 社会的革新の担い手

経済の用語で社会資本といえば、道路、空港、上下水道、通信ネットワークなどの社会的共通資本を意味する。しかし、こうした物理的資本ではなく、信頼関係や互惠主義など、民主主義を機能させるためのソフトウェアを指す場合もある。NPOは、こうしたソフトウェアを創出すること、すなわち社会の中に新しい仕組みを作り出していくことができる。これは社会的イノベーションを実現する機能と呼ぶことができる。

コミュニティやネットワークの中に個人が自発的に参加し、情報を提供しあう中から生まれる関係は、時に相互の信頼感を作り出し、社会的協力関係を生み出す。NPOはそうした個人の自発的な動きによって作られる幾層ものネットワークと考えることもできる。このような視点から見ると、例えば新しいNPOを創設することは、人、情報、金などを結びつけ組織や経済システムを活性化する新しい社会的システムととらえることができるのである。

第3節 日本におけるNPOの役割

(1) 期待の背景

それでは次に日本の社会におけるNPOとはどのような存在であるかということを見ていきたい。

日本では、1995年1月の阪神・淡路大震災を契機に、ボランティア活動に対する世の中の関心が急速に盛り上がり、一気にNPOの活動が脚光を浴びた。こうした中で、市民活動を支援する法律を制定する動きが起こり、1998年3月に特定非営利活動促進法が議員立法により成立した。この特定非営利活動促進法は、NPOの活動を支援する大きな柱の一つになっている。こうした大きな出来事から、NPOに対する関心や期待が高まってきており、その発展が促進されたとは事実であろう。また、市民活動に関する認識の高まり、調査によるとNPOを「これからの世の中の重要な役割を担っていく存在である」ととらえる人が回答者の7割を超えている。(10)

しかし、こうしたNPOが注目される背景には上記で見たような象徴的要因以外にも、長期的な環境や構造の変化がいくつかあると思われる。以下では日本のNPOの特徴をおさえ、NPOを取りまく社会的背景をみていくことでNPOが日本において今後社会的変革を担うことが期待される根拠を明らかにしたいと思う。

(2) 多様なとらえ方

まず、日本におけるNPOといったときにその状況に応じて、極めて多様な意味を持っているのが現状である。そこで日本でのNPOの現状を把握するためにその定義について簡単に見ていきたい。(11)

(下 図 参 照)

最狭義の NPO: 最も狭義の意味では「NPO 法に基づいて、特定非営利活動法人(NPO 法人)になった団体」のみを指す。NPO 法設立以降、このようなとらえ方をする場合が増えてきている。

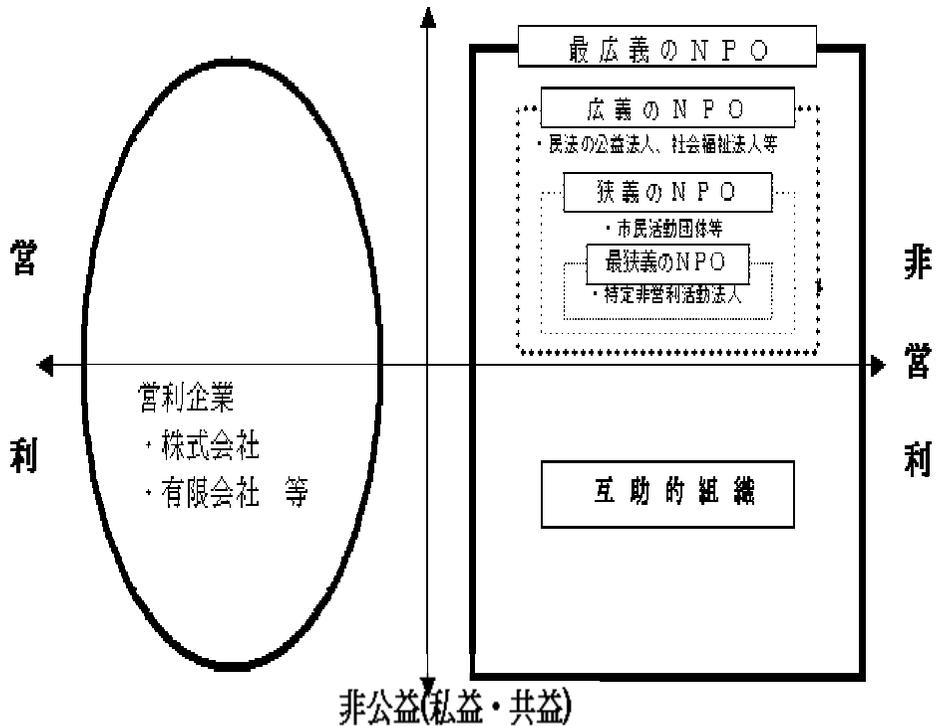
狭義の NPO: ボランティア団体や市民団体といわれる団体を指しいわゆる市民活動団体を意味する。現在もっとも一般的な NPO という用語の使い方であるといえる。

広義の NPO: 民法上の公益法人、社会福祉法人、医療法人、学校法人などを含む広義のとらえかたである。

最広義の NPO: 最も広い意味でのとらえ方として営利団体以外のすべての団体を指す場合もある。町内会や自治会、共済組合などの共益団体を含める場合もあるが、あまり一般的ではない。

現在日本では 2) の狭義の NPO のとらえ方が最もよく使われるのに対し、上記のジョンズ・ホプキンス大学の国際比較研究所の定義にあてはまるのは、3) の公益法人や病院や大学法人までも含めた広義の NPO である。

N P O の 範 囲



出 所 : 「 市 民 活 動 団 体 等 基 本 調 査 」 よ り 作 成

(3) 構 造 と 特 徴

次に、日本にはどのようなNPOが存在し、またどのような活動が主であるのかをみていきたい。NPOの構造を平成13年4月9日に内閣府国民生活局から発表された「市民活動団体等基本調査」⁽¹²⁾結果からみていきたい。ここでの調査対象としての「市民活動団体等」の定義は、先にあげた狭義のNPOである「継続的、自発的に社会貢献活動を行う、営利を目的としない団体で、

特定非営利活動法人及び権利能力なき社団（いわゆる任意団体）」である。

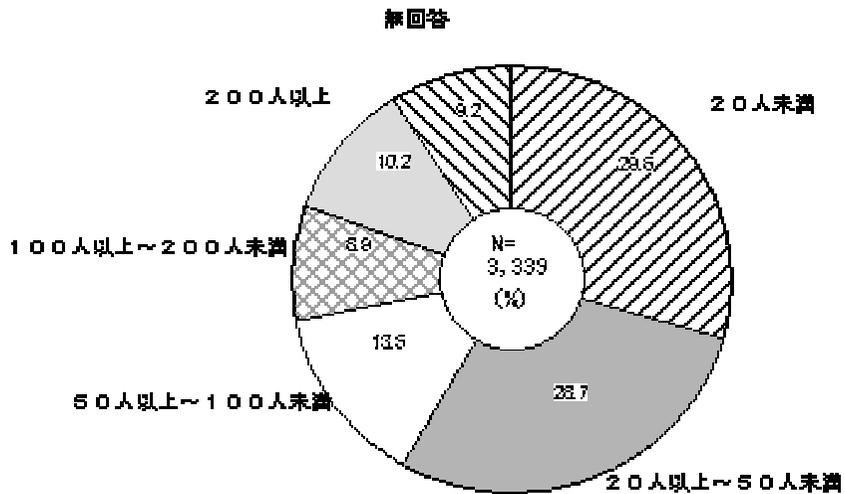
1) 活動規模

都道府県、政令指定都市などが把握する市民団体の数は8万8千団体にものぼる。この中心は、特定非営利活動法人も含まれるが、大部分は法人格をもたない任意団体である。このうち会員制度を持つ団体の割合は、全体の83.3%を占める。会員制度を持つ団体のうち、正会員数が20人未満の団体は29.6%、20人以上50人未満の団体は28.7%とそれぞれ3割弱となり、50人未満の団体の合計は6割でとまっている。

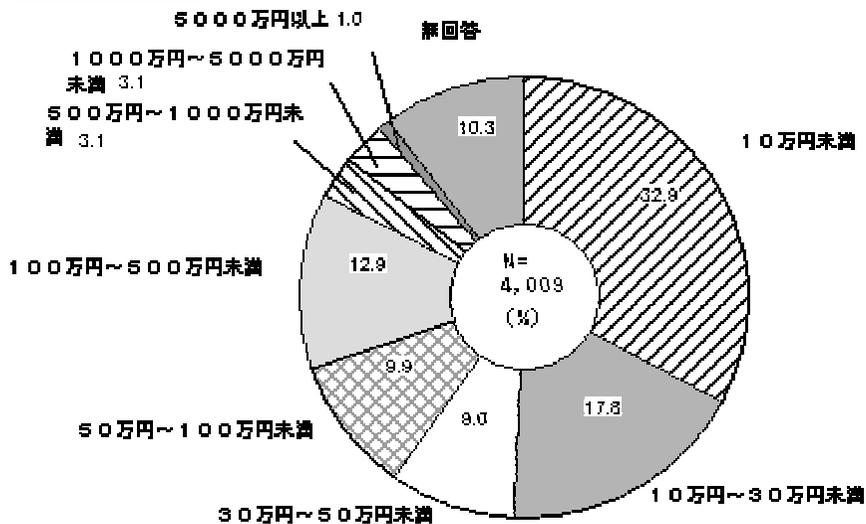
財政規模についてみると、年間支出10万円未満の団体が32.9%、10万円～30万円未満が17.8%で、全体の半数の団体が30万円未満の財政規模の小さい団体であることがわかる。また、各団体の歳入構造をみると、会費収入が総収入の34.3%、行政からの補助金17.2%、独自事業の収入10.3%となっており、業務委託費が11.6%、寄附金・助成金が10.1%となっている。会費や独自事業収入、個人負担といった自己調達で収入の約半分をまかない、残りの部分は行政からの補助金や業務委託費の占める割合が大きいことがわかる。

(下図参照)

會員規模



活動分野

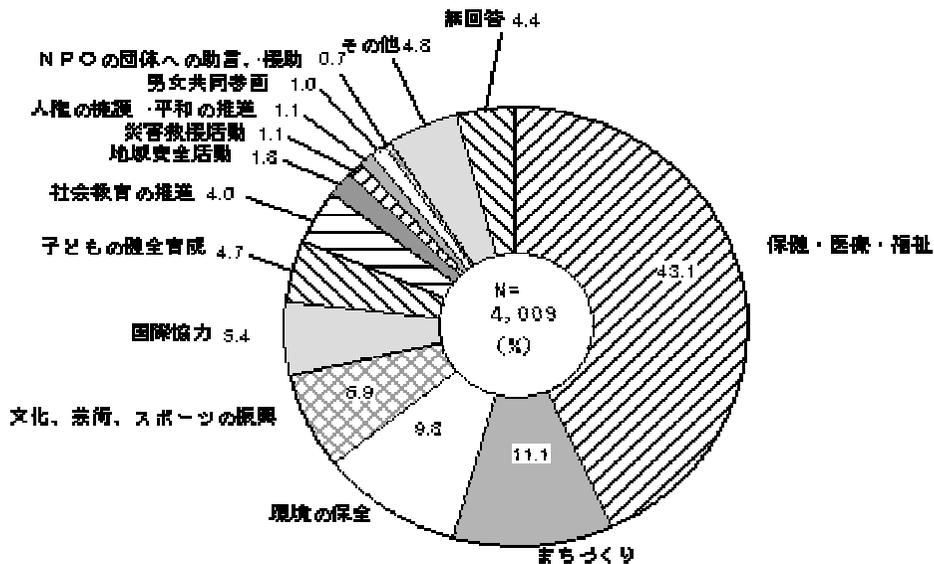


出所：「市民活動等基本調査」より作成

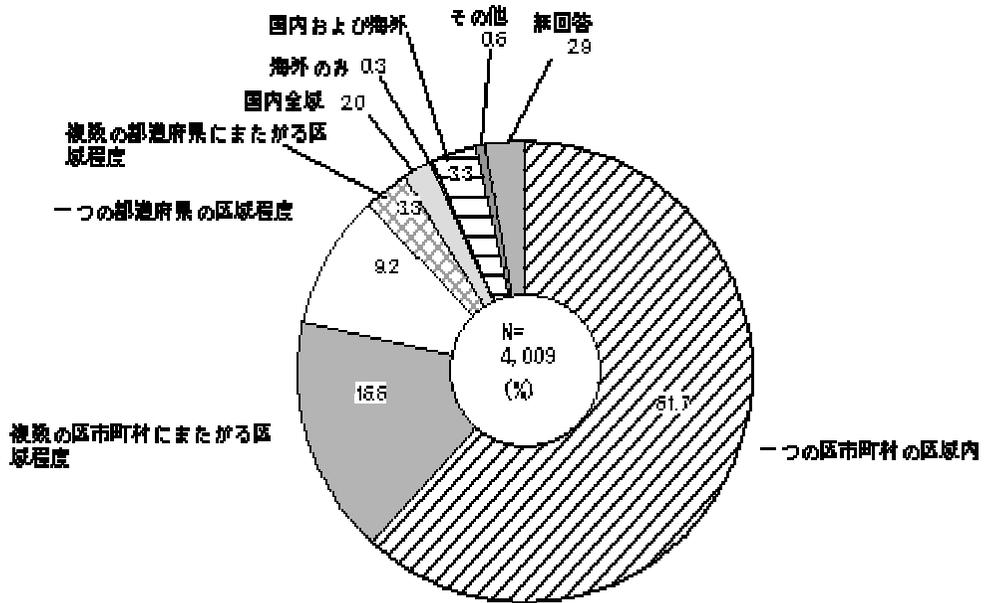
2) 活動領域

次に、特定非営利活動促進法の別表に掲げられている12の活動の分野別に活動内容をみると(13)、特に力を入れている活動分野は、「保健・医療・福祉」が43.1%と最も多く、次いで「まちづくり」(11.1%)「環境の保全」(9.8%)「文化芸術・スポーツの振興」(6.9%)となっている。次に、その団体の活動の範囲(地域)が「1つの区市町村の区域内」とする団体は61.7%である。この比率は前回調査に比べるとやや低下していることが指摘されており、活動範囲が全般に広がっている傾向にあるようである。また「複数の区市町村にまたがる区域程度」が16.6%となっている。(下図参照)

活動分野



活動範囲



出所：「市民活動等基本調査」より作成

(3) 社会的な位置づけ

以下では、このような構造になっている日本でのNPOを取りまく社会的背景をみていくことでNPOが日本において今後社会的変革を担うことが期待される根拠を明らかにしたいと思う。

1) 政府の役割の縮小とNPO

近年、公的部門の拡大がもたらす非効率への認識が強まってきており、構造改革と呼ばれる政府のリストラ、制度改革が積極的に推し進められている。(14) また、画一的、硬直的になりがちな政府の提供するサービスでは、価値観の多様化がすすむ現

代社会のニーズに柔軟に、あるいは効率的に対応することが難しい領域が拡大してきた。(15) そのなかで、広い意味での「民営化」の試みが積極的に行われるようになっており、一部業務の民間委託や民間事業者の参入を認める規制緩和、補助金の交付、共同事業の実施などがみられる。

こうした政府の構造改革は、NPOに新たな活躍の機会を提供している。先に見たように行政からの補助金17.2%、業務委託費が11.6%となっており、行政からの補助金や業務委託費の占める割合が大きい。最近の事例としては、離職者に対する好況職業訓練をNPOに外部委託していく方針を厚生労働省が決めたことがある。(16)

政府の限界が認識され、信頼が失われるなかで、小さな政府と大きな自発性としてのNPOが期待されてきている。(17)

2) 高齢化の進行とNPO

次に、人口の高齢化にともなうNPOの役割の拡大がある。(18) まず、人口の高齢化により、社会福祉にかかる費用が増大することが予想される。これまでのように、すべてのサービスを政府が提供するにはコストがかかりすぎるため、政府にかわる担い手として福祉関連のNPOに対する期待は大きい。

先の資料においても「保健・医療・福祉」分野で活動するNPOが43.1%と最も多い。2000年4月から始まった介護保険制度

によって介護サービスの市場が開放され、これまで行政によって提供されていた老人ホームなどの施設介護に加え、デイケア、入浴などの直接介護、掃除や洗濯といった家事援助などの在宅介護サービスにおいても一定の事業水準があれば民間営利企業やNPOが供給できるようになった。(19)

また、その一方で、高齢化によって人生の時間も長くなってきており、退職後の人生をいかに生きるかが重要な関心事となっているという現状がある。2001年10月に毎日新聞が行った調査によると、60歳を過ぎても働きたい人が、回答者の約7割を占めるという結果もある。(20)高齢者がNPOを通じて積極的に社会に参加し、自らサービスの担い手となり高齢化社会の問題解決に取り組んでいくという活動も今後期待されている。

3) 情報化とNPO

近年の飛躍的なインターネットの発達が、NPOに与えた影響は非常に大きいことが指摘されている。(21)インターネットを通じた情報収集や発信による情報コストの節約、情報の質やスピードの向上によって、小規模なNPOでも、重要な情報を取り扱うことができるようになった。この結果、政府や営利企業に対するNPOの相対的な地位を高めることになったといえる。

また、従来型のコミュニティの役割縮小がある。地域をベースにした従来型のコミ

コミュニティは、大都市への人口集中、職住分離等に伴う住民構造の変化（新住民の比率上昇、勤労者世帯、単身世帯の増加、昼夜間人口のアンバランスなど）により、役割が低下してきている。その一方で、地方では、人口減少により、従来型のコミュニティの役割が低下してきているところがある。

このような社会構造の変化とともに、他方で、情報化が急速に進む中で、情報技術を活用することにより、様々な主体による多方向の情報や意思伝達が容易になってきているという現状がある。それが、従来のコミュニティにとらわれない、新たなタイプのコミュニティ出現の可能性につながっている。このようなコミュニティにおいては、先の資料でも見たように「1つの区市町村の区域内」など従来の枠組みにとらわれないNPOの提供するサービスに対する需要が高まると予想されているのである。

（４）課題と期待

このように、NPOに求められる役割は日本社会の抱える課題解決を目指す重要なものである。多様性、効率性の高い市民サービスを提供する可能性を持つ主体、社会的革新を生み出す担い手として期待は高まる。しかし、NPOは万能ではない。ここでは、様々な課題が存在するなかでも、NPOの存在意義自体にかかわる大きな課題として
1) NPOの有効性の危機 2) NPOの非効率

性の課題についての問題点を挙げておきたい。

1) 有効性の危機

これは、NPOはミクロレベルでは様々な活動を行っているが、その活動が国家全体から見た時に問題解決になっていないのではないかという指摘である。NPOは、その特徴である「自発性」に基づき、また各々の価値観に基づいて社会的な価値を達成しようとするため、その過程で社会全体としてのバランスや優先順位を決めることはできない。専門的分野に特化ことは認識しておかなければならない。

2) 非効率性の課題

また、事業活動から生じる利益を利害関係者に分配することが禁止されているという制約を持つということは、利潤動機のような費用最小化のインセンティブが乏しくなるため、非効率な問題に陥る可能性があることが指摘されている。政府が民間へ業務委託することのねらいの中には、効率化とコストの削減の要素も大きいだが、NPOという利潤の最大化を求めない組織であるために、効率的な事業が営めないのではないかという課題がある。(22)

これらのNPOの抱える問題を解決するためには、NPOの活動の領域や方向性を、企業や行政などの他セクターとのバランスの中で定めることが求められている。

また、ここではこれ以上 NPO の課題を詳しく追求することはしないが、非営利セクター自体が未発達な日本においては、大きな視点として、国民や NPO の姿勢や人々の意識的な側面における課題や社会的な基盤の軟弱であることがあり、ミクロの視点においては個別の NPO の運営自体が抱える問題も多いことは認識しておかなければならないだろう。

3) 社会的革新の担い手として

この章の最後に確認したいのは、経済社会の変容をもたらす様々な環境変化の中で、市民社会を担う新たな主体として NPO が重要な役割を担うようになってきているということである。そこで最後にもう一度 NPO のセクターが持つ特質を、いかに社会的革新の担い手になり得るかという視点から政治・企業システムとの比較の中で整理しておきたい。

迅速性：意思決定過程が比較的簡略である。政治システムにおける審議といった過程を経ることなく、迅速な対処が求められる社会的ニーズに対応することが可能であることを意味している。また、より新しい課題、新しい社会的ニーズに柔軟に対応できることも含まれる。自由性：縦割りのセクショナリズムからの独立。政治・企業システムにしばしばみられるセクショナリズムからの独立であることを意味している。政治・企業システムにおける組織上の硬直性は、効率的な資源配分を妨げる大き

な要因となる。直接性：ニーズへの直接的な対応が行いやすい。ニーズに対して直接的な対応が可能なことを意味する。中立性：特定の組織的圧力から独立した、自立性に基づいたサービスを提供できる。

このような NPO が行政や企業が応えきれない社会の多様なニーズに応じていくことが、社会にとって重要な意義を持ち、社会変革の担い手となり得ることは明らかであるといえるだろう。

(1) Salamon, L. M & Anheir, H. K. [15]、早瀬 [4]189 ページ

(2) Salamon [16]、邦訳 106 ページ

(3) 国際比較の数値においては、実効性のあるものにするために、宗教団体と政治団体を除いたものとなっているが、あくまで分析の都合上除外したものであって宗教組織も政治組織も NPO であることにはかわりがないといえる。

(4) 日本 NPO センター [w11]
<http://www.npo-hiroba.or.jp/>

(5) 今田 [6]284 ページ

(6) 国際連合憲章第 71 条には次のような手続規定が定められている。「経済社会理事会は、その権限内にある事項に関係のある民間団体 (non-governmental organizations) と協議するために、適当な取極 (とりきめ) を行うことができる。この取極は、国際団体

(international organizations) との間に、また、適当な場合には、関係のある国際連合加盟国と協議した後に国内団体 (national organizations) との間に行うことができる。」

(7) Salamon, L. M & Anheir, H. K. [15]、山内 [24] 104 ページ

(8) サラモンはこれ以外にも 2 つの革命的变化として、第一にコミュニケーションの変化、第二にブルジョワ革命をあげている。

(9) Salamon, L. M & Anheir, H. K. [15]
Salamon [16] 邦訳 16 ~ 21 ページ

(10) 一般市民及び行政 (自治体) が、現状において市民活動団体をどのような形で認知しどのように評価しているかをアンケート調査により把握することを目的に内閣府が実施した委託調査「市民活動団体の評価に関する調査」によると、NPO を「これからの世の中での重要な役割を担っていく存在かどうか」について「そう思う」「まあそう思う」と答えた割合は全体の 71.5% を占めている。この調査は 2000 年 10 月 27 日 ~ 12 月 18 日に内閣府の委託調査として実施。一般市民を対象に、市民活動団体に対する期待やニーズ、イメージ等の評価を得ることを目的としたアンケート調査 (調査対象：首都圏在住の 20 ~ 70 代の男女個人 1,000 人) に基づく。ここでの市民団体とは、法人格を取得した特定非営利活動 (NPO) 法人のみならず、継続的、自発的に社会貢献活動を行う営利を目的としないボランティア団体などの市民活動団体を指す。

(11) 内閣府 国民生活 局
[w2] <http://www.cao.go.jp/>

(1 2) 市民活動団体等の実態について改めて調査・分析を実施し、市民活動団体の実態を把握することを目的とし、2000年10月31日～11月10日国民生活局が実施他調査。有効回収数4,009団体のうち、特定非営利活動法人が4.9%であり、任意団体が89.9%である。(残余は、その他の法人格をもつ団体あるいは無回答。)

(1 3) 特定非営利活動促進法の別表によると
保険、医療又は福祉の増進を図る活動 社会教育の促進を図る活動 文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動 環境の保全を図る活動 災害救援活動 地域安全活動 人権の擁護又は平和の推進を図る活動 国際協力の活動 男女共同参画社会の形成を促進する活動 子どもの健全育成を図る活動 全各号に掲げる活動を行う団体の運営または活動に関する連絡、助言または援助の活動、の12分野に分類されている。

(1 4) 山内 [24] 6 8 ページ

(1 5) 今田 [6] 286 ページ

(1 6) 毎日新聞 2001年8月23日。「離職者への公共訓練、企業・NPOに委託」

(1 7) 原田 [3] 253、261 ページ

(1 8) 山内 [24] 7 2 ページ

(1 9) 日本 NPO 学会編集委員会編 [12] 75 ページ

(2 0) 毎日新聞 2001年10月12日。「2001年高齢社会・世論調査」これは毎日新聞がアメリカンファミリー生命保険会社の協力を得て実施した世論調査。

(2 1) 谷本 [20] 230 ページ

(2 2) 塩澤 ・ 山内 [19]202 ~ 204 ページ

第 2 章 NPO と企業との関係

これまでみてきたように社会における NPO の意義や機能、そしてその役割に対する期待が高まってきているという現状がある。また一方で、地域社会の発展に向けて NPO と企業との協力関係が積極的に推進されるという動き、NPO が企業とパートナーシップを組み、さまざまな社会的課題に対応していきこうという事例も報告されるようになってきている。第 2 章では、視点を NPO と企業との関係に絞り、パートナーシップが存在する背景、また今なぜ求められるようになってきているのだろうかという点についてみていきたい。まず、企業側の社会的大きな変化について、次に NPO 側の変化について、そして特にここでは具体的な事例に基づいた視点からその関係についてみていきたい。

第 1 節 企業を取りまく変化

(ア) 社会的影響力の拡大

NPO と企業がかかわり合いをもつ背景には、企業の社会的責任に対する考え方、地域社会への取り組む姿勢の変化が大きく影響している。企業の社会に対する影響力の変化が、NPO をパートナーとしてとらえる重要な要素であることが指摘されるのである。ここでは、このような企業の社会的責任、フィランソロピー活動についてその是

非・正当性に関して議論することではなく、企業の社会的活動の拡大をみることを目的としたい。⁽¹⁾

まず、古典的な考え方では企業は、本業の分野での商品・サービスの供給、従業員の雇用、その営利活動を通じての株主への利益の配分、税金の支払いなどを行うことによって、その社会的役割を果たしているともみなされてきた。⁽²⁾

しかし、企業が世界中にマーケットを拡大するにつれ、商品の製造や流通、販売を通して社会に与える影響が大きくなるにつれて、企業の社会にたいする責任の大きさは、事実上、無視できなものになってきた。「大企業の経済活動は意図せずとも社会に大きなインパクトを与えており、その様々な影響に対して全く責任がないとする姿勢は社会的に受け入れられなくなってきている」⁽³⁾ことが指摘されるようになってきたのである。

また一方で、企業はコミュニティを考慮しない経営を行えば、企業存在の経営基盤自体を失うという問題に直面することになる。このようなコミュニティ活動に関する考え方、すなわち企業活動はその地域社会との相互関係の中で成り立っているという企業の利益とコミュニティの健全性との関係についても意識されるようになってきた。

(2) 社会からの要請の高まり

1980年代後半から、社会から企業に社

会的責任を果たすことを求める積極的な動きが高まってきた、企業へ大きなプレッシャーを与えた。これらの動きとして代表的なものは 1) 企業の環境に対する取り組みや労働問題、人権問題などを監視、評価する動き⁽⁴⁾ 2) 企業活動の社会性・倫理性など企業の社会的責任への姿勢を評価し、企業に対して投資する社会的責任投資 (SRI: Social Responsible Investment) の高まり⁽⁵⁾ 3) 消費者が企業の社会的責任や社会貢献への取り組みなどの企業活動をモニターし、ボイコット、バイコットなどの消費者運動を展開すること⁽⁶⁾がある。

このような社会からの動きは、企業の社会的な活動は、認知度の向上、社会からの信頼などにつながる長期的な利潤最大化を企業にもたらし、利潤を求める企業の存在に矛盾しないという考え方を企業経営者に求めるようになってきている。⁽⁷⁾

このような大きな動きの中で、企業は、社会的責任を果たすことの重要性を認識し、また本業以外の分野でも社会貢献活動を行い、地域社会、国際社会を構成する一員としての役割を果たすようになってきている。その社会への働きかけ、コミュニティへのかかわりの中で、NPOを重要なステイクホルダーととらえたり、NPOとのパートナーという関係を築いてきたりしているといふことができる。

(3) 戦略的なフィランソロピー

また、企業の社会貢献活動に関しては、80年代以降、戦略的な関わり方が定着しつつある。⁽⁸⁾企業のフィランソロピー活動を社会的投資ととらえ、積極的に企業の長期的成功、利益獲得のためのコミュニティ投資を行うという取り組みである。よりよいコミュニティへの影響を考え、効果的な寄付の仕方、地域社会からの支持を得るための様々な政策を他の企業との差別化を探る中で、企業戦略の一環としてフィランソロピーに取り組んでいるのである。このように競争力をつけること、効率化や他社との差別化を目的とすることとする戦略的な視点においても、一般的な寄付活動から、NPOとのパートナーを組んだフィランソロピー活動に企業の目を向けさせたということもできるだろう。

第2節 NPOの変化

(1) 活動の変化

もちろん、企業だけではなく、NPO側の企業に対する対応も変化してきている。前章でみたように、NPOの社会全体の中における役割の増大が、企業との相対的位置関係を高めたことはおおきい。ここではその活動の変化を、企業との関係に絞ってみたい。

企業に対する市民の運動は、60年代後半から70年代にかけては企業に対して社会的責任を問いかける対決型が中心であり、企業

と市民運動は敵対する関係であった。(9) 消費者運動、人権運動などを通して企業に対して敵対的な活動が繰り広げられた。(10)

これらの市民運動の経験を踏まえ、80年代以降、組織化された専門家集団として事業を行ったり、企業活動を監視、評価したりとといったアドボカシーとしての機能が増してきているといわれる。(11) より身近な課題から出発して地域住民が自発的に暮らしの仕組みを変革していくような活動が広がってきたのである。これは、多元主義を尊重し、擁護・推進するというNPOの重要な機能が認識される動きである。(12)

さらに90年代に入ってから、先にも指摘したように、インターネットの拡大によってNPOの情報化が飛躍的に進み、さらにグローバルなネットワークを展開することによって、世界的な会議でも企業に対等な立場での発言する機会などが増大し、その活動に大きな影響力を与えるようになってきている。(13)
3) ここでの運動は、ガイドラインの作成、企業の経営活動における指針作り(14)や消費者や生活者の立場を守ることを目的に企業の様々なデータを公開していくというものなどがみられる。(15) これまでの事後的な批判から企業の抱える問題解決にともに取り組んでいく活動を展開するNPOが多く存在するようになってきているといわれる。

このように多様な価値観、社会的な問題

の多様化や複雑化を背景に、単に企業や政府を批判するだけではなく専門家として自らが問題を提起したり代替案を提案したりと、積極的な活動が行われるようになってきたのである。NPO自身も「対立から協働へ、抵抗型から創造型へ」の变革が進んできたといえ、企業とともに社会的課題に取り組むパートナーとしてとらえるようになってきたといえる。

(2) 具体的な事例から

次に、このNPOと企業との関係の変化の過程(これまでの一方的な批判から企業活動に伴う社会的な問題を専門的に調査し、評価するNPOによるアドボカシー活動が成熟してきた過程)をより具体的にみるために、関係を大きく変化させてきたNGO・NPOであるWWF(World Wide Fund For Nature)⁽¹⁶⁾と企業との事例を取りあげてみたい。2001年で設立40年となるWWFでは、現在では企業を地球環境保全のためのパートナーとしてとらえるようになってきているという。以下では、その過程をみて行くことにする。⁽¹⁷⁾

1) 対立関係

WWFはもともと野生生物とその生息地の保護を目的として1961年に設立された団体である。野生生物を保護するためには、それを取りまく人間社会の仕組みを変えていかなければ今の地球上では野生生物の本当の意味での保全はありえないという

認識に基づいて、幅広くその活動を展開させてきている。

金銭的支援による一部の友好的な企業を除いて、WWFの活動は経済成長と拡大を目指す大多数の企業活動とは相容れないものとして争うことが多かった。そのため、フロンガスを使用する企業に対して直接デモ活動を行ったり、製品に対する販売中止を求めたりと企業は自然環境を破壊する主体として批判の対象であった。また企業側もこのような社会的問題を掲げるWWFから攻撃されることを恐れ、批判をかわそうとするだけで要求に対して耳を傾けようとする姿勢はみられなかった。

2) 距離の縮まり

しかし、産業界に対して一方的に批判活動を行うだけでは問題解決にはならないことから、WWFは活動内容を変化させる。背景には、WWFが国際的にその活動を展開するだけの力をつけてきたこと、そして多くの国で環境問題に対する関心が芽生えてきたこともある。⁽¹⁸⁾ 1980年代には、気候変動、環境汚染、資源・エネルギーの持続可能な使用などの国際条約や政策提言に携わっていくようになる。⁽¹⁹⁾

また1990年代には、企業側にも変化が起きていた。企業の取り組みを大きく変化させる1つのきっかけとなったのが、1992年のリオデジャネイロにおける地球環境会議での諸条約、宣言である。「環境問

題は、グローバル規模の課題である」との認識が確認されたのである。このような自然保護・環境保全に対する市民の関心や消費者としての声の高まりは、産業と製品に対する国際環境基準の制定をもたらし、企業側も重要な課題として取り組むように態度を変化させてきたのである。この両者の歩み寄りの結果、企業側はそれまで対立の関係にあった企業活動に対して反対意見を掲げるWWFなどの環境保護団体を大切なステイクホルダーとして認識し、企業の取り組みについて客観的な意見を求めるためのオープンな形での対話を始めた。

3) パートナーとして
社会的な変化を受け、WWFの内部からも企業に対する認識の変化がおきてきた。それは「企業が環境保全をその活動の不可欠な一部と認識して取り組むこととなると、むしろともに話し合い環境保全のプロとして協力し、企業の持っている大きな能力を、保全本来の目的のために有効に発揮してもらったほうがよいのではないか」「それなりの認識と意図をもつ企業とは、金銭的支援にとどまらない、環境保全に対するパートナーとしての連携の仕方があるのではないかと」というものである。

そこで、企業との関係をより深く、強いものにするために1998年にスイスのWWFインターナショナルによってWWFと

産業界の関係についての明確な指針が作成された。この指針は、3つの方法（1、企業が、環境の保全と、資源を使い尽くさない「持続可能な開発」に取り組むように働きかける2、環境によい企業の活動を支援する3、WWFの活動に、資金編、広報面でのサポートを呼びかける）を通じて、企業との積極的な関係を築き、自然保護の活動を推進していこうというものである。

現在、企業とWWFの関係は対立から、お互いの目的にかなう積極的な協力関係へ、さらに自然環境を守るためのパートナーとして認識を変化させてきている。WWFオランダでは住宅メーカーと協力して省エネ型住宅の開発に深く携わり、ディベロッパーとともに特定の住宅地域の建築・販売を行う、WWFイギリスではウェストミンスター銀行とエネルギー対策に取り組む企業に対して利息の安い融資商品を企画するなどの事例が多数報告されている。（20）

4）NPOと企業

WWFが企業と積極的な関係を築くことを決めたポイントとして、自然環境への影響が大きい企業との連携や改革が不可欠であるという認識、さらにその資金力、広報力による支援を得て活動を活性化させたいという視点がある。企業側としても、環境に取り組んでいくためにはWWFの持つ専門性が商品の開発や広報活動において有効であるととらえてきており、そこにパート

ナーが存在している。

この事例をみると、「環境問題」に対する世界的危機感の高まりとい時代の大きな流れを背景に、「環境の保全と資源を使い尽くさない持続可能な開発に取り組んでいこう」とする共通の目的をもつことによって、協力的なNPOと企業のパートナーシップが築かれていったことがわかる。対決姿勢から、企業とNPOがお互いの影響力を認識し合い、ともに相手の力を必要としあう中で協力関係は生まれてきたとみることができるだろう。

(1) 企業の社会的責任論やそのフィランソロピー活動の正当性に関しては批判的な立場も多く存在している。しかし、ここでは、事実として企業が社会的責任を果たすようになってきたこと、さらにそれによりNPOとの関係が変化してきたということを見ていくことを目的としたい。

(2) 谷本 [20] 2 2 5 ページ

(3) 谷本 [20] 2 2 6 ページ

(4) 企業の社会的責任を監視し情報を提供する代表的な団体にコーポレート・ウォッチ (Corporate Watch) がある。多国籍企業の保全取り組み、社会的・政治的活動などを調査し、その詳細、リークされた社内極秘情報、問題企業の分析などをホームページ上で公開している。Corporate Watch[w5]
<http://www.corpwatch.org>

(5) 谷本 [20] 2 3 5 ~ 2 3 7 ページ

環境など全国的に市民運動がわき起こった。そして多くの場合は、公害や開発に対する反対や抵抗という形をとり、市民が対立する関係であった。

(1 1) アドボカシーとは、特定の政策を擁護、推進することで、そうした活動を専門にしている団体をアドボカシー団体と呼んでいる。グリーンピースやアムネスティ・インターナショナルなどが典型的な団体である。このような団体が多数登場したことと、さらに、専門化された集団として、企業や政策への働きかけ、意見交換の場の設定などその活動方法を変化させてきたことがある。

(1 2) 岡部 [14] 2 3 7 、 2 4 6 ページ

(1 3) 企業が社会的責任を果たすことを支援するための会員制組織 BSR (Business for Social Responsibilities) の総会には 1 9 9 9 年以來多くの NGO / NPO の代表者が参加している。 [w1] <http://www.bsr.org>

(1 4) 環境、社会、経済に対して企業が報告書を作成する際のガイドラインを統一することを目的として活動する団体として GRI (Global Reporting Initiative) がある。 [w8] <http://www.globalreporting.org>

(1 5) 注 (4) 参照。

(1 6) WWF インターナショナル [w14] <http://www.panda.org> WWF ジャパン [w14] <http://www.wwf.or.jp/>

(1 7) 以下の内容は、WWF ジャパン機関紙「WWF 6 / 7」1 9 9 9 年 6 月 1 日、「WWF

9」2001年9月1日を参考にまとめたものである。

(1 8) WWF は 1 9 8 6 年 に そ の 名 称 を 「 World Wildlife Fund」から「World Wide Fund For Nature」へと改めた。野生生物の保護から地球環境の保全へその活動と使命が拡大していることを表している。

(1 9) 代表的なものとして1980年にはIUCN(国際自然保護連合)、UNEP(国連環境計画)とともに「世界環境保全戦略」1991年には「新・環境保全戦略」を発表し、原則を提示した。

(2 0) WWF[w14]
<http://www.panda.org/aboutWWF/corporate/coporatesupporters.cfm>

第 3 章 パートナースhipの形

第 2 章 でみてきたように、互いの社会に対する影響力の増大とともに目的を共有することでパートナーとして歩み寄ってきた NPO と企業。この NPO が企業とパートナーを組む場合にも様々な形体がある。第 3 章では、様々なパートナーシップの形をみていきたい。その関係は実に多様であり、明確な分類は難しい。ここでは、NPO と企業の関わり方のレベルによって 企業から NPO に経営資源(資金や施設、人材など)を提供し、NPO がその得意分野でサービス提供等の活動を行うという形 企業が本業に関わる部分で特定の社会的課題に関与し、その解決のために NPO と協働で新しい商品やサービスの開発、提供を行うという形に大きく分類してみていきたい。

第 1 節 企業の経営資源と NPO

(1) 多様な企業からの支援

企業の経営資源を活用した支援としては、主に金銭による寄付が行われているが、近年、資金だけではなく、現物(製品)による寄付、さらには施設開放、従業員参加といった企業の持つ様々な経営資源を用いた支援に対する注目が高まってきている。背景には、限られた資源を有効に活用したいという企業側の思いもあるが、企業が有している施設、人材等が NPO において不足しており、それらを提供することで、有効かつ効率的な支援が達成できることが認識されてきたことある。

以下では、経営資源別に、最近の動向をみていきたい。(1)

1) 資金

もっとも一般的なものとして NPO の事業活動やキャンペーンに対して、会社として助成金、協賛金といった資金提供を行う形がある。このような会社全体としての資金提供以外には、社員に対して協力を呼びかけ有志を募る社内募金や、社員からの寄付金額にその企業が一定比率で寄付を上乗せする「マッチング・ファンド」といった制度もある。

2) 現物(製品・サービス)・施設

現物寄付としては、自社の社員がボランティアで参加する NPO に対して製品を無償で提供するというコミュニティ・ギフト制度がある。一方で、製品ではないが、会議室やホールなどの施設を開放したり事務スペースとして提供したりしている企業もある。

3) 人材による支援

企業による人的資源の提供としては、現在のところ、NPO の経営や事業活動に対する従業員の出向やボランティアを募集して派遣する形態が主としてあげられる。その中には、災害ボランティアなど緊急時における支援もある。

企業の中には、個人のイニシアティブに基づくボランティア活動への参加を応援する意思を明確にするため、ボランティア休暇制度やボランティア休職制度、ボランティア保険、さらにボランティア活動表彰制度、ボランテ

ィア研修制度などを設けているところもある。

また、企業が奨学金として資金を提供し、学生をNPOの現場へ派遣するというシステムを実施する企業もあり、これもNPOへの人材提供と捉えることができる。

(2) 新たな展開

このように、企業からNPOに資金や施設、人材などの資源を提供し、NPOがその得意分野でサービス提供等の活動を行うという形の企業とNPOがパートナーシップにおいて、日本で新たな展開が見られている。資源を提供する企業とNPOとの関係のなかでも、さらに効果的、効率的に活動を進めていこうとする関係が生まれてきているのである。これには、企業の支援先を選別したり、より支援活動の成果を高めたりするためにNPOと協働で社会貢献的事業を進めて行こうという動き、企業が社会貢献活動、社会的事業を展開していく際に、社会的事業が担当部署の作業能力を超える場合、あるいは営利企業が行う社会貢献活動の限界を超える場合にNPOを設立していくという動きがみられる。これらは、企業がNPOに社会貢献的事業を委託し、その活動を支えていくという関係とみる事ができる。

以下では日本の具体的な新しい動きとして、1) NPO法人 e エルダールと日本IBMの事例 2) NPO法人インターネット・ラーニングアカデミーとシスコシステムズの事例をとりあげたい。

1) 事例 1 : NPO 法人 e エルダールと日本 I B

Mのコラボレーション（２）

日本IBMの社会貢献活動は現金での寄付は6～7%であり、長年にわたって実施してきた特定の団体や大学への寄付なども最低限にとどめている。そして、より効率的に行うために、団体そのものへの現金寄付から使用目的が明確なプロジェクト単位の支援へと移行してきた。

その中で、日本IBMでは、NPO法人eエルダーと協力する以前からNPOに対して中古パソコンの寄付を2～20個単位で行っていた。しかし、社会貢献担当者が個々に寄贈の審査を行うためには、時間と費用がかかりすぎて非効率的である、寄贈した後の故障サポートを充分に行えないなどの問題を抱えていた。そこで、この課題を解決するためにマッチングを行う中間的なNPOと協働して、中古パソコンをNPOに対して提供するという仕組みをつくりだしていけないかということを考え始めた。社内の専門組織での話し合い、さらに社内の環境部門の協力やマイクロソフト社からのソフトの無償提供などを受け、その仕組みを取り決めていった。その結果、中古パソコンのリユースプログラムをeエルダー（高齢者が主体となったITに関する事業展開を行い、社会福祉・教育・高齢者分野に特化するNPO法人）に完全委託するなかで進めて行く協力関係が築かれた。

具体的な仕組みとしては、日本IBMがパソコンの再生費用を提供し、マイクロソフトは

再生パソコンで使用する OS やワープロ、表計算などのソフトウェアを提供する。両社からこれらの支援を受けて、地域の福祉・教育施設などの非営利団体からの寄贈依頼受付、中古パソコンの再生、などの運営が NPO 法人 e エルダに全面委託されるというものである。

このコラボレーションにより、企業側としては、困難であった寄付先の選定を専門に行う NPO に委託することで負担が軽減され、また、製品の再利用という資源を効率的に活用した支援を実施することができるというメリットがある。一方、NPO 側には、定期的に事業を請け負うことで安定した活動が実施できる、資金だけでなく技術、運営面での支援を受けられることができるというメリットがある。実際に 2001 年 2 月 1 日から再生パソコン寄贈に関する申請の受け付けを開始し、約 2500 台を提供している。⁽³⁾

2) 事例 2: NPO 法人インターネット・ラーニングアカデミーとシスコシステムズ⁽⁴⁾

アメリカに本社を置くシスコシステムズでは社会貢献活動に対してインターネットを活用した新しい試みに積極的に貢献。インターネットを活用した福祉活動、教育プログラム、コミュニティへの貢献という 4 つの指針が設けられている。会社の持つスペシャリティをいかに活用するかということに重点が置かれているといえる。これまでも教育分野における取り組みは行っており、世界的な事

例としてネットワークの設計・構築、そして維持管理に関する学習と認定のための教育カリキュラムを提供する「シスコ・ネットワークング・アカデミー」⁽⁵⁾の実施がある。この「シスコ・ネットワークング・アカデミー」は3年前から日本でも開始され、176校5000人の生徒が参加した。資金は一部を学校側に負担してもらい、必要な機器はシスコシステムズが安く提供するなど、長期的に実施できるように支援していた。プログラムの目的は、ITスキルを持った人材を育てることであり、日本全体の情報化(e-Japan)を支える人材育成貢献できるとともに、長期的視点では、シスコシステムのシステムを使える人材が増えることにもつながると考えている。

しかし、公立の学校では私企業が授業を行うことには多くの課題があり、活動が制限されてしまうという課題があった。その課題を解決し、より活動を積極的に進めるために2001年11月1日にNPO法人インターネット・ラーニングアカデミーを設立した。

活動内容としては、これまでシスコシステムが行ってきた活動に加え、研究者、大学、学校、自治体、企業、個人をつなぎIT技術者教育と情報教育プログラムの開発を行う。

新たに設立されたNPOの特徴は、シスコをはじめ、急成長してきた多数のIT企業(沖電気工業株式会社、サン・マイクロシステムズ株式会社、日本オラクル株式会社、日本ヒューレット・パカード株式会社、マイクロ

ソフト株式会社)が特別協賛企業となっている点である。それぞれが得意分野のIT技術やノウハウの提供を行うことでこれまで以上に強力な事業活動を行うことができる。また、これまでシスコシステムズという一企業では制約のあった活動領域を拡大し、公的な教育機関におけるIT教育の推進に取り組むことができるようになると考えられている。

3) 効果と課題

このように企業が、社会的事業をNPO法人を設立して行うことのメリットとして、特定分野に特化できるNPOの専門性を活用でき企業の負担が軽減されること、私企業では入っていきづらい公的分野(学校教育の現場など)で信頼を得ることなどがあげられる。一方、NPOは企業から業務委託を受けることで安定した活動が展開できる。

しかし、多数の企業が参加することで企業間のコミットメントの違いによる利害対立や企業のコントロールが強くなりすぎるのではないかなどの課題も指摘される。またNPOの自立性が失われるなど、本来NPOの持つ機能が発揮されないのではないかなどの指摘もある。これらは今後の活動を展開する中で考えていかなければならない課題であろう。

第3節 企業の本業とNPO

(1) 企業の本業とのかかわり

次に、もう一つの関係パターンをみていきたい。これは、社会的な課題解決に企業がそ

の本業の部分で関与し、新しい商品やサービスの開発や提供を行う際に、情報や経験、ネットワークを持った NPO とパートナーを組むという形である。具体的な事例としては、ユニバーサルデザインの開発、環境配慮型商品・サービスの開発、エコツア－の開発などがあげられる。また、コース・リレйтиッド・マーケティングという関係も含まれる。このような、企業の本業部分と NPO とがパートナーを組みながら「社会的課題を解決していくためにいかに取り組むか」という関係を築き上げていくことは難しい。しかし、なかには両社にメリットをもたらす成功事例もみられる。このような協働の成功はどのようにもたらされたのか。以下では世界的な成功事例を詳しくみていきたい。

(2) 事例 1 : 協働で環境問題に取り組む

企業が本業部分で環境問題に取り組み、NPO と協働で商品を開発する事例として、環境保護に取り組む NPO である WWF (第 2 章参照) とエレクトロラックス・グループとの事例を取りあげたい。(6)

1) エレクトロラックス・グループ

グループ全体として世界 150 カ国以上で年間、約 140 億 US ドルの売上をあげており、75% が家電製品、25% が業務用品 (病院の洗濯機やアウトドア用のチェーンソーなど) で構成されている。地域別にみるとヨーロッパ (50%) 北アメリカ (40%) アジア、ラテンアメリカ、アフリカ、オセア

ニアなど（10％）で事業活動を展開している。

エレクトロラックスでは、8年前から第一に製品の開発や製造段階で環境にやさしいリーダーであること、第二に環境にやさしい商品の需要を開拓するという環境戦略で取り組んできている。環境によい製品があってもそれを普及させなければ環境を改善することはできないことからこの広く普及させるという活動を非常に重視している。また、ライフサイクル分析から始めてライフサイクルコストを計算し、エコデザイン・ガイドラインを開発し5年前から実施している。エコデザイン商品の開発にあたっては、ライフサイクル分析を基本として、様々なガイドラインを作成しており、開発のプロセスで綿密なチェックを行っている。また、商品開発の様々な段階（製造からリサイクルまで）においてチェックする方法として、パフォーマンス・メジャーメンツと呼ばれる評価システムを開発している。

2) NPOとの連携

エレクトロラックスでは、NGO/NPOは消費者、商取引関係者と同様に大切なステイクホルダーとして認識している。約10年前から、積極的な意見交換を行っており、スウェーデンに設立されたステイクホルダー・フォーラムにおいては代表者を招待して会議を実施している。

その中で、WWFは世界的なネットワークを

持つ専門性の高い自然保護団体とそして認識されている。エレクトロラックスでは、特にWWFドイツやWWFイタリアと様々な連携を行っている。エレクトロラックス・イタリアでは93年からWWFと組んで地元の環境教育のプロジェクトに取り組み始めた。小学生向けに、家電製品や省エネの説明を記載した環境に関する本を作成し、イタリアの小学校で使用してもらうなどのコミュニティ活動を展開している。また、WWFのガイドラインに基づいて効率のよい家電製品であることの認証を受け、WWFのロゴを使用している。

その他大きなものとして、1999年にはWWFのサポートを受けてエレクトロラックスのウェブサイトでエコエコ・セイビングというキャンペーンを実施したことがある。これは、消費者に対してライフサイクルコストの重要性を広く認知してもらう社会的啓発を目的としたものである。そのため、WWFの協力はシステム開発への技術的貢献だけでなく社会的なイメージ、信頼性という点でも重要な役割を果たしたといえる。

3) エコ商品の開発

ヨーロッパを中心とした家電メーカーとしては省エネが重要な問題である。エレクトロラックス・グループのドイツのAEGはこの問題に対しさらに積極的に取り組みたいと考えWWFと「コンセンサス25」という契約を交わした。これはAEGの商品開発において、1997年から2000年の3年間で199

5年比25%の省エネを達成することを目標とするもので、それを実現する新しい商品として「グリーンライン」を開発した。この商品ラインはWWFとの積極的な議論を行い、またアドバイスを受けながら開発した。

この結果、2000年までの3年間に20～50%の省エネ、平均して25%以上の省エネを達成したと報告している。

また、この3年間の開発期間に、AEGはWWFと一緒に新聞や雑誌などのメディアに広告を出したり家電製品のメッセでブースを出したりと大規模なキャンペーンを展開し社会に対してアピールを行った。

この積極的な広報活動の意図は、97年当時の社長であるカールス・ダン社長の「グリーンラインの製品は『地球への贈り物』である。そしてAEGはただ製品を開発・製造するだけではなく、政治的なシグナルを発していきたい」という言葉にみられる。AEGは商品の広報だけとどまらず、省エネ市場の拡大、消費者への普及自体に対して積極的に関与していこうとしているのである。

当初の提携期間である3年間で目標値の達成はした後、ここでこれまでの積極的な取り組み、キャンペーンを終わりにするのはよくないという意見が多数出た。そこで、2003年までには全ての冷蔵庫をEUのエネルギーラベルの最もよい評価であるAクラスにするという新たな目標を決定した。現在、約75%がAクラスであるという。

4) コラボレーションのメリット

エレクトロラックスとしては、WWFとパートナーを組んだことにより、製品開発のスピードをあげることができ消費者に対してもよい印象を与えることができたというメリットがあったという。また、他社との差別化という点からみても、WWFからアプローチがあったときに一緒に取り組むことによって企業の政策上の立場を明確にするよい機会であったととらえている。WWFにおいては、省エネ促進を企業に働きかけ、企業の技術革新が実現することにより直接的に温暖化ガスの削減につながるかと捉えている。

(3) 事例2：協働で地域開発に取り組む

次に協働で地域開発に取り組む事例として、コーヒーメーカーのスターバックスと国際開発援助団体である CARE (Cooperative for Assistance and Relief Everywhere) の提携プロジェクトについてみていきたい。(7)

1) スターバックスについて

スターバックス社はシアトル発のコーヒーメーカーである。1989年にシアトル事務所の CARE のディレクターが、スターバックス社が CARE のプログラムと同じ地域で事業を行っていることに目をつけ、パートナーシップを組むことを提案した当時は、スターバックスは比較的小さな企業であり、それほど利益をあげてはいなかった。事業開始当時わずか8店舗であったが、2001年には全世界

に 4 0 0 0 以上の店舗、従業員数 4 万 6 千名
あまりの巨大企業に成長している。

2) CARE について

国際開発援助団体である CARE は主に、アジア、アフリカ、中南米などでプログラムを実施している。インドネシアの教育支援や、水の確保、エチオピアにおける家族計画、エイズの教育、低所得者のローンの支援、グアテマラにおける健康、農業、女性支援、ケニアにおける女子の教育、健康支援、児童労働などが主だった活動内容である。^(8) CARE は、これらの活動の中でスターバックスがコーヒーの生産を行っている世界の地域でのプロジェクトについて説明を 2 年余りにわたって続け、その協力を提案した。

3) コラボレーション

話し合いを通じ、スターバックスは CARE のプロジェクトに対する理解を深め、賞賛するようになった。そして、CARE を支援することでコーヒーを生産している発展途上国に貢献できると考え、1991 年にパートナーシップが開始された。

この時点で、スターバックスと CARE は正式な覚書（法的な事項、ライセンスの契約、ロゴの使用、貢献の度合い、意思決定の手続き、寄付の手順、責任の分担などについて）を取り交わした。その後も 2、3 年に一度、新たな確認が取り交わされ、その際に調整や新たな内容が付け加えられた。また、両組織のトップレベルの代表者が周期的に会い、パ

ートナーシップについて話し合い、新たなプログラムやプロモーションを発展させた。その内容は以下のとおりである。

CARE が支援し収穫した「ケア・サンプル」というコーヒー商品が、スターバックスの店内で売れるごとに 2 ドルを CARE に寄付を行う。

1999 年春には、「ラテン・アメリカ・トリオ・パック」というコーヒーを商品化し、売上 1 個につき 1 ドルの寄付を行う。

CARE の資金調達のために定期的なイベントを開催する。

従業員（スターバックス社の用語では Partner）は様々な方法でプロジェクトに参加している。⁽⁹⁾

4) コラボレーションのメリット

このコラボレーションの両者共通の目的として「コーヒー生産国のコミュニティを支援する」という大きなものがあった。スターバックスとしては、コーヒーを購入している人々や地域コミュニティへの還元、世界のコミュニティへや環境への貢献という企業理念の実践のために、CARE としては実施するプログラムの確実な支援、提携を通して団体の知名度の向上を目的としており、それを実現するパートナーとしてお互いを認識していた。⁽¹⁰⁾

スターバックスはコミュニティの反応や消費者の行動についての調査を行い、その結果、顧客や一般の人々におけるスターバックス

スのコミュニティ参加に対する認知度は競争相手のコミュニティ参加に対する認知度よりも3倍高いことが明らかにされている。顧客は企業とCAREの好意的に結び付けて考えているのである。

また、従業員のモラルや忠誠心、コミュニティに貢献する企業で働くことを望む従業員の誇りを高めることによい影響を与えていることも報告している。

一方、CAREとしてもパートナーシップが形成されて以来10年間で140万ドルの寄付が行われ、スターバックスの支援によって、アフリカ、南米、東南アジアの260万人の人々を救済している。また、CAREはこのパートナーシップが、認知度を高め、特に若者の間での知名度を向上させたと報告している。

以上みてきたように、様々なパートナーシップの形があり、またその目的や、共有の仕方、メリットや課題も様々である。これらをふまえ、次章でパートナーシップの効果や課題を整理してみたい。

(1) 以下は朝日新聞文化財団[企業の社会貢献度調査]委員会編[1][2]、経団連1%クラブホームページ[w13] <http://www.keidanren.or.jp/japanese/profile/1p-club/link-kigyo.html> 日本フィランソロピー協会ホームページ

[w15] <http://www.animonet.com/>を参考にした。

(2) 以下の事例は(社)2001年4月24日に日本フィランソロピー協会が主催する第159回定例セミナーにおいて日本アイ・ビー・エム株式会社の社会貢献プログラムアドバイザー部長鈴木政孝氏の講演に基づいている。

(3) 日本IBM株式会社「社会とともに」のホームページ[w9] <http://www.ibm.co.jp/company/society/>

NPO法人eエルダーホームページ[w7]<http://www.e-elder.org>

(4) 以下の事例は2001年11月16日にNPO法人日本NPOセンター主催する「NPO企業の協働フォーラム」においてシスコシステムズ株式会社コーポレートマーケティング本部アカデミー推進部担当課長の太田順子氏の講演に基づいている。

また、特定非営利活動法人インターネット・ラーニングアカデミー[w11]<http://www.inet-learning.org/aboutila/index.html>

(5) シスコシステムズ株式会社[w4] <http://www.cisco.com/japanese/warp/public/3/jp/event/training/academy/index.html>

(6) エレクトロラックス[w6] <http://www.electrolux.com/>

以下の事例は、2000年7月12日にWWF主催で開催された第7回温暖化防止・ビジネスワークショップでの報告を参照。

また、「エコエコ・セイビング」については<http://www.electrolux.com/index.asp>

(7) JAMES E.AUSTIN[7]、 BSR[w1]”Cause Related Marketing, Partnership Case Study” 1999 、Independent sector[w10]
http://www.independentsector.org/images/headers/h_missionmarket.gif

(8) CARE [w3] <http://www.care.org/>

現在、スターバックスが調達した資金により実施されているプロジェクトは Environmental education and management (Asia) Ural community development (Africa) Civil society development (central America) Huehuetenango municipality Girls' education and literacy (Africa)

(9) 具体的な事例として 1996 年、ケニアのキリマンジャロで行われた CARE の 50 周年記念祭典 “Climb for CARE” に、スターバックスの従業員も参加したことやカナダの従業員が CARE の Girls Education Project(スターバックスが支援している)を見学するためにアメリカを訪れたことがある。その他、スターバックスは多様な方法でパートナーシップの宣伝を行っている。

(10) スターバックス・コーヒー社上席副社長デイビット・オルセン氏は「発展途上国で

活動する N G O は、生産者とのインターフェイスとなりうる。NGO パートナーシップを組むことで、発展途上国に貢献しながらコーヒーを生み出すことができる。」と述べている。(以下同氏の発言は、2000年10月10日に開催された「第3回日米コモン・アジェンダ・セミナー」での講演に基づく)

第 4 章 成功するパートナーシップへ

第 3 章では社会的課題に取り組んでいる NPO と企業の様々なパートナーシップの形をみてきた。ここではそのパートナーシップにおける問題点や両者のメリット整理し、そしてこれからの求められる関係について考えていきたい。

第 1 節 パートナーシップの問題

(1) 成果のとらえ方

パートナーを組むことの前提には目的を共有していることがあり、その目標に対して成果が出ているのかということは、それぞれが常に意識しておかなければならない問題である。^(1)しかし、成果と利益という考え方は必ずしも一致しない。また、パートナーシップの効果を数値で把握するのは困難であるし、直接的、短期的な成果に結びつけることはできない。戦略的な視点を取り入れつつも短期的な成果を求めすぎると、あるいは直接的な成果を求めすぎるとパートナーシップは成り立たない場合が多い。

企業は長期的な視点を持って社会的課題に取り組むという姿勢を忘れてはならない。一方で NPO は活動の方向性とパートナーである企業の活動との関係を確認しながら、その専門能力を明確に示さなければならない。企業と対等な関係を保つために、社会的な支持をえるための信頼性や交渉力を得ることも求められる。^(2)そして企業と NPO のパート

ナーの成果については「直接的な利益は求めないが、長期的な成果や効果は必要」⁽³⁾という捉えかたが必要である。

(2) PRであるという批判

また、NPOが企業と社会問題に関する協力関係を組むことによる戦略やマーケティング手法(コース・リレイティッド・マーケティング)については、批判の対象となりやすい。その内容の多くは、社会に貢献しているようにみえて、実際には単なるイメージ作りやPRにすぎないのではないかと、いうものである。

ここでもう一度、スターバックス社とCAREの事例を取りあげたい。スターバックス社も、グアテマラのコーヒー栽培農家に対してCAREを通して支援を行ったときに、現地で活動する政治団体から、スターバックスが栽培農家から不当な利益を得ているという批判を大々的に行われたことがあった。これに対するスターバックスの対応は、コーヒー豆の産出業者との取引を行うための厳格な指針を作ることであった。スターバックスは自社農園を持たず、また中間業者をはさまず生産者から直接市場価格で購入している。それは、生産地の生活、教育、医療などの向上に貢献したいと考え、さらには、コーヒー豆の品質の向上に努めることが生産地にとっても企業にとってもよりよい結果をもたらすという考えに基づいている。このように明確な指針、しっかりとした基盤があるため、単にCAREとのパートナーシップによって企業イ

メージの向上をねらったというようなネガティブな評価を受けることなく、従業員、消費者、生産者などから支持を得ることができたと考えられる。(4)

広告として NPO の活動を利用することが企業によいイメージを与え、それによってその企業が不当に利益を得ることは批判されるべきである。しかし、理念に基づいた NPO とのパートナーが存在するのであれば(5)、そのことによって企業が社会的によい評判を得て、さらに結果的に企業に利益をもたらすことになったとしてもそれは非難されるべきではないだろう。NPO と企業が目的を共有しあえていることが確認できているならば、むしろ互いにそれをアピールすることで社会的関心を高めていくこともできるだろう。

第 2 節 パートナーシップのメリット

パートナーを組んで社会的問題に取り組む際の企業と NPO それぞれのメリットを整理しておきたい。もちろんそれは金銭的なものである必要はないし、それ以上にその価値が明確に表されにくいものも多い。しかし、パートナーを組む以上、お互いに何らかのメリットを受けることが求められる。そしてそれを互いに認識しあうことで継続的なパートナーの形成にもつながる。(6)

(1) NPO 側の視点

1) 重要な資源

第一の目的が金銭の寄付を受けることで

はなく、ミッションの共有のために提携していくにつれて NPO にとって資金を得ることの影響は大きくなるという指摘もあるが⁽⁷⁾、コラボレーションの規模が大きいほど企業からの金銭提供がなければ実現は難しいことも事実である。NPO が本質的に利潤の追求を求めない活動を行う以上、まず金銭や物品の寄付、すなわち NPO の活動に必要なモノをどのように集めるかという課題があるだろう。企業との協力的な提携関係が達成できれば NPO は公的資金に依存せずに定期的な資金を得ることができるというメリットもある。

さらに、企業の持つさらには経営戦略作り、マーケティング、マネジメントなどのノウハウが NPO の組織基盤強化のためには重要であるといわれている。⁽⁸⁾

2) 認知度の向上

企業とともに宣伝・広告活動を行うことによって、これまでとは違った対象に対してアクセスすることができ、認知度を高めることができる。⁽⁹⁾ また、NPO が取り組む社会問題自体に対する意識の高まり、社会的関心の喚起にもつながる。⁽¹⁰⁾

3) ミッションの達成

特に、環境保全や地域の開発など国際的に重要な問題として認識される課題や、NPO の活躍が期待される分野の社会問題においては、産業界の影響も大きいことが認識されている。自らが協力し、企業とともにその課題解決に取り組むことによって NPO の掲げる目標達

成に大きく貢献することになる。(1 1)

(2) 企業側のメリット

1) NPO の専門性

企業がこれから取り組もうとする分野に関する NPO の専門性(知識や経験、張りめぐらされたネットワーク)が有効に活用され、それは新たな領域に取り組む企業の負担を軽減することになる。また、より社会的ニーズを把握する NPO と協力することにより、社会的商品の開発や事業の立ち上げが迅速に効率的に行われるというプラスの面も持つ。それは、第三者的存在として、その専門性に対する社会の信頼ということもできる。(1 2)

2) コミュニティ活動

企業にとってコミュニティ活動の重要性は認識されているが、企業単独では必ずしも効果的な活動ができるとは限らない。そのため、地域の住民と直接接点を持ち、ニーズをよく認識しそれに応えるための専門知識と革新性を持つ NPO はコミュニティ活動への有効な窓口となる。企業はコミュニティ活動をよりスムーズに実施できるようになるのである。(1 3)

3) 企業イメージの向上

企業が社会の中でよいイメージを得ることは、長期的に企業の利益になり(コーポレートブランド)、また競争に打ち勝っていくためには重要な要素であることが認識されてきている。先にも述べたように、表面上の PR 活動にとどまらないのであれば、長期的な企業

イメージの向上という企業戦略の一環としても NPO とのパートナーは有効である。

社会的ニーズを代弁する NPO はまた消費者の代表であると捉えることもでき、NPO による市民視点からの提言に耳を傾けることは、個人消費者への影響力も大きい。

第 3 節 パートナーシップに向けて

(1) パートナーシップ形成

成功するパートナーシップというのは、これまでみてきたようなメリットをお互い享受し合うことができること、すなわち互いにとってプラスをもたらす関係である。

ここでは、最後にパートナーを提携する際のいくつかのポイント提示したい。(1 4)

1) パートナー探し

最初は NPO のディレクターがコーヒーを飲みながらふと思いついたアイデアであったり、掲示板にある広告の写真にひかれたりなど偶然によるパートナーの発見も多い。しかし、「セクターを超えた提携を行うためには、組織のマネージャーはパートナーの活動内容や希望地域を広告する、組織の理事や職員、協力者、寄付者のアドバイスや連携を求めることが有効であると考えられる」(1 5) と指摘されるように積極的に探していくことで互いの事業との適合性が高いパートナーを見つけることができる。また、このような企業と NPO を結びつける場としてのインターメディアリー組織の重

要性も指摘される。

2) 社会的目標の達成

企業が単なる市場開拓の機会としてではなく、「社会的目標達成のためのパートナーシップ (cause partnership)」⁽¹⁶⁾ ととらえることも重要である。特に、事業レベルでの提携を組む際には NPO と企業のパートナーシップを成功に導き、継続的なものにするために経営者レベルがかかわり企業の経営戦略の一部として取り組む面も必要であるが、短期的な市場開拓や目先の利益を目的とするのではなく、従業員や消費者、そして生産者とのコミュニケーションの強化や社会的な目標の達成などを目的とした「先行投資」のような発想、長期的な視点に立つことが求められる。

3) 信頼関係

NPO と企業とが互いの目的を理解し信頼関係を創造し維持させるためには、十分な時間と努力を投資することが求められる。その組織形態が異なるため、特に初期の段階においてお互いの信頼関係を構築することは非常に重要である。⁽¹⁷⁾ その際には、NPO の活動内容や社会的評価を理解してもらうような NPO の説得力、企業の優先分野を決定し、パートナーとしての NPO を選定していく能力が求められる。

また、信頼構築のためには莫大な時間と努力を要するかもしれないが、将来にわたる強固なパートナーシップのための投資と

考え、対話を重ねる必要がある。

4) 経営者レベルの取り組み

「NPO とのパートナーを継続させるためにはシニア・マネジメントレベルでの話し合いを持つことが重要であった」⁽¹⁸⁾ という指摘は重要である。部分的な協力関係ではなく、トップレベルでの取り組みは、関係を強力なものにするだけでなく、長期的パートナーシップの形成を意味する。また、両者の理念やミッションの部分での相互理解から実際の活動での協力まで、全体的な協力関係を築いていくことができ、パートナーシップに対する社会からの評価も得られるという効果も期待できる。⁽¹⁹⁾

(2) これからの関係

最後に、これまでみてきたことを大きな視点からまとめると、NPO の社会的重要性の認識、企業の社会的影響力の拡大から、社会的革新に取り組む NPO と企業のパートナーシップが構築されてきているといえる。

今後、企業の社会性は、ますます広い領域にわたって求められるなってくると、これまでは社会貢献の範囲と考えられていたことが、社会的責任として位置づけられてくるだろう。そのなかで、企業が社会的責任として、あるいは本業に関わる部分で社会的問題解決に取り組もうという姿勢をもつことがより強く問われることになるだろう。

そのような企業を NPO は同じ使命をもつ強力なパートナーとしてとらえることができ

る。一方、企業にとって専門家集団としてのNPO、多様性を持つNPOは、企業の経営活動では限界のある社会的課題に取り組むためのパートナーとなり得る。

このように、NPOと企業がその相違を前提としながらも、互いの持てる能力・資源を提供し合うことで、より大きな影響力をもって社会的な課題の解決を達成できる。

このような視点から企業とNPOの関係をとらえると、両者がパートナーとなることによって「いかに社会的革新を成し遂げていくのか」というレベルで取り組む部分も増えるのではないだろうか。

現実的には、様々な問題が存在し、パートナーシップ形成のハードルは高い。しかし、NPOがその基本性質である自立と多元性を維持しながら専門能力を明確に示し、企業が資金だけにとどまらない多面的な協力関係を構築していく広い視野もつことでパートナーシップの形成は可能である。今後、両者にとってメリットをもたし、さらにそれが社会全体にとってプラスの影響をもたらすパートナーシップを形成していくことが求められるだろう。

(1) CAREとスターバックスの事例においても、近年のフィランソロピーの傾向である戦略的、短期的な視点でパートナーシップ

の成果について測ることに力を入れている。

上席副社長デイビット・オルセン氏もパートナーシップの評価について「透明性やアカウンタビリティが求められる。今後も常に何が企業にとって望ましい方向性であるか、ということをしつかりと理解し協調関係を築いていきたい。」と述べている。

(2) James E.Austin[7] 49 ページ

(3) アメリカン・エキスプレス・インターナショナル,Inc.広報室室長兼ガバメントリレーションズ部長稲垣光彦氏のコメントから。(2001年11月16日「NPOと企業の協働フォーラム」にて)アメリカン・エキスプレスはコース・リレイティッド・マーケティングをカード会社で初めて実施したことで知られる。

(4) スターバックス社の店頭パンフレットにおいても「Commitment to Origins: コーヒーが育つ地域と栽培する人々を支援するため、地域社会と環境の問題に積極的に取り組んでいます」とその理念が掲げられている。自然環境を守りながら、現地の生産者の経済的自立を助けることを実践している。

(5) James E.Austin [7]

スターバックスの行った支援は事後的にはコース・リレイティッド・マーケティングに分類されることもあるが、スターバックスはコース・リレイティッド・マーケティングであるとはとらえていなかったという。

スターバックス社の幹部も「Cause-Related Marketingと呼ぶ場合には市場を開拓し利益をあげることが計算される。このパートナーシップは社会的な価値観から始まったものであり、Marketingとは考えていない」と述べている。

(6) James E.Austin[7]20ページ

(7) James E.Austin[7]183ページ

(8) Independent sector [w10]

http://www.independentsector.org/images/headers/h_missionmarket.gif

(9) 第3章で取りあげたWWFとエレクトロラックスの事例においても、エレクトロラックスがスポーツイベントのスポンサーになり「エレクトロラックスはWWFの持続可能な開発のためのプロジェクトをサポートしています」というステッカーを配布するなどの広報活動を活発にすることによって、両者の消費者への認識を高めることができたと報告されている。

(10) 上席副社長デイビット・オルセン氏は「スターバックスは、販売しているコーヒーによって社員や顧客と原産国を結び付けることができる。それによってコーヒー原産国に対する関心を高め、環境問題や貧困問題などを伝えていくことができるだろう。また、このように消費者に働きかけていくことは企業の責任でもある。」と述べている。

(11) エレクトロラックスのホームページ

[w6] <http://www.electrolux.com/>

“WWF believes that the need to drastically cut greenhouse gases to limit future global warming is easily possible with innovative and clean technologies, which also save money for the consumer.”

(1 2) この点について W W F の吉田氏は、企業へ提供できる強みとして「科学的根拠に基づく対話による問題解決能力」「自然保護分野から先駆的物の見方」をあげている。

(1 3) 第 3 章注 (9) 参照

(1 4) James E.Austin[7] 1 7 3 ~ 1 8 5 ページ

NPO と企業のアライアンスを組む際の 7 つの C - ガイドラインとして以下のものをあげている 目的や人とのつながり (Connection with purpose and people) 目的の明快さ (Clarity of purpose) 使命、戦略、価値観の共有 (Congruency of mission, strategy, and values) 社会的価値の創造 (Creation of Value) 両者の対話 (Communication between partners) 継続的な刺激 (Continual learning) 積極的なかかわり (Commitment to the partnership)

(1 5) James E.Austin[7] 4 1 、 4 2 ページ

(1 6) BSR[w1]”Cause Related Marketing, Partnership Case Study” 1999

(1 7) James E.Austin[7] 6 6 、 8 6 ページ

(1 8) James E.Austin[7] 5 3 ページ

(1 9) 注 (4) 参 照

文献一覧

- [1]朝日新聞文化財団[企業の社会貢献度調査]委員会編「有力企業の社会貢献度2000」PHP研究所、2000年
- [2]朝日新聞文化財団[企業の社会貢献度調査]委員会編「有力企業の社会貢献度2001」PHP研究所、2001年
- [3]原田泰「NPOと日本経済」林・加藤編『フィランソロピーの橋』TBSブリタニカ、2000年、所収。
- [4]早瀬昇「NPOの基盤整備の戦略」林・加藤編『フィランソロピーの橋』TBSブリタニカ、2000年、所収。
- [5]本間正明編「フィランソロピーの社会経済学」東洋経済新報社、1993年。
- [6]今田忠「フィランソロピーの新しい流れ」林雄二郎・今田忠編『フィランソロピーの思想』日本経済新聞社、1999年、所収。
- [7]James E. Austin “Collaboration Challenge” Jossey-bass publishers,2000.
- [8]経済団体連合会編「社会貢献白書1999」日本工業新聞社、1999年。
- [9]香西泰「企業社会との接点を考える」林・加藤編『フィランソロピーの橋』TBSブリタニカ、2000年、所収。
- [10]内閣府国民生活局編「2001年市民活動レポート(市民活動団体等基本調査報告書)」大蔵省印刷局、2001年。
- [11]中村陽一・日本NPOセンター編「日本のNPO/2001」日本評論社、2001年。

- [12]日本NPO学会編集委員会編「NPO研究2001」日本評論社、2000年。
- [13]岡部一明「社会が育てる市民運動 アメリカのNPO制度」社会新報ブックレット、1993年。
- [14]岡部一明「サンフランシスコ発：社会変革NPO」御茶の水書房、2000年。
- [15]Salamon,L.M&Anheir,H.K., The Emerging Nonprofit Sector:An overviewing,Manchester Univ.Pr.,1996.(今田忠監訳『台頭する非営利セクター』ダイヤモンド社、1996年)
- [16]Salamon,L.M.,Holdig the Center:America's Nonprofit Sector at a Crossroad.Nathan Cummings Foundation.1997.(山内直人訳『NPO最前線』岩波書店、1999年。
- [17]世古一穂「市民参加のデザイン」ぎょうせい、1999年。
- [18]島田京子「フィランソロピーの担い手企業」林雄二郎・今田忠編『フィランソロピーの思想』日本経済新聞社、1999年、所収。
- [19]塩澤修平・山内直人編「NPO研究の課題と展望2000」日本評論社、2000年。
- [20]谷本寛治「企業社会論」一橋大学商学部経営学部門編『経営学概論』税務経理協会、1999年、所収。
- [21]谷本寛治「NPOと企業」一橋大学商学部経営学部門編『経営学概論』税務経理協会、1999年、所収。

[22] 谷本寛治「NPOと企業のコラボレーション」研究論文。

[23] 山本正編「企業とNPOのパートナーシップ」アルク、2000年。

[24] 山内直人「NPO入門」日本経済新聞社、1999年。

URL一覧

[w1] BSR <http://www.bsr.org>

[w2] 内閣府 <http://www.cao.go.jp/>

[w3] CARE <http://www.care.org/>

[w4] シスコシステムズ株式会社 (Cisco Systems, K.K.) <http://www.cisco.com/jp/>

[w5] Corporate Watch <http://www.corpwatch.org>

[w6] The Electrolux Group <http://www.electrolux.com/>

[w7] 特定非営利活動法人 eエルダー <http://www.e-elder.org>

[w8] GRI <http://www.globalreporting.org>

[w9] 日本アイ・ビー・エム株式会社 <http://www-6.ibm.com/jp/>

[w10] Independentsector <http://www.independentsector.org/>

[w11] 特定非営利活動法人インターネット・ラーニングアカデミー <http://www.inet-learning.org/>

[w12] 特定非営利活動法人 日本NPOセンター <http://www.jnpoc.ne.jp/>

[w13] 経団連1%クラブ <http://www.keidanren.or.jp/japanese/profile/1p-club/>

[w14] W W F <http://www.panda.org/>

[w15] 日本フィランソロピー協会 <http://www.philanthropy.or.jp/>

[w16] Starbucks Corporation <http://www.starbucks.com/default.asp>