

## 社会的課題解決のための政策手段としての企業： NPO間のパートナーシップ形成について

児玉， 徹  
九州大学大学院芸術工学研究院

<https://doi.org/10.15017/2329449>

---

出版情報：芸術工学研究. 7, pp.43-61, 2007-03-30. 九州大学大学院芸術工学研究院  
バージョン：  
権利関係：

## 社会的課題解決のための政策手段としての企業 —NPO 間のパートナーシップ形成について—

The development of the cross-sector partnership between nonprofit organization (NPOs) and companies in terms of solving complicated modern social issues

児玉 徹  
KODAMA Toru

The purpose of this paper is to present an historical overview of the development of the cross-sector partnership between nonprofit organizations (NPOs) and companies in terms of solving complicated modern social issues, to evaluate the types of interactions in which NPOs and companies are now engaging and to consider the likely future direction from the perspective of the making of social policy structures.

This paper particularly mentions that, given the complementary resources of these two types of organizations, forming strategic cross-sector collaborations that more effectively use the knowledge and capabilities of both can create a new opportunity to achieve greater profitability in making policy frameworks for enhancing socio-cultural sustainability of the local cities of Japan through the creative power of art/culture.

### 1. はじめに

今日の社会経済システムにおいては、地球温暖化に代表される環境問題や、人権、医療、福祉、教育、雇用、平和、芸術文化、まちづくりなどの多種多様な分野において広範且つ複合的な問題が発生している。これら問題は、政府が唯一の公共サービスの担い手として機能する政府一元主義的な社会モデルのもとでは解決できないことは自明である。政府、企業、そして NPO (Nonprofit Organization / 民間非営利組織) の各セクターがそれぞれの社会的責任を、単独ではなく、他のセクターとの「協働=パートナーシップ」で全うすることが、これら現代社会における課題解決のためには必須となる。

このことは、社会的課題を解決するための「政策」のあり方を考える上でも、重要である。従来いわゆる政策学においては、「政府が政策の『主体』であり、民間部門は政府による政策の『客体』となる」との認識の下に、「政策とは政府によって実施される方針、方策あるいは行動のことを意味する」と定義づけていた。

しかし政府と民間を「垂直的視点」からとらえたこの、「政策」観では、複雑化する社会問題には対応できなくなっている。情報処理技術(コンピュータ)の革新とインターネットの発達は、情報の収集・処理・通信に係るコストを劇的に低下させ、「政策の客体」とされていた企業や個人、NPO の事態対応能力を飛躍的に向上させた。その結果、政府の情報優位性は後退し、政府に情報を集中してもっぱら政府が政策を実施するという社会構造を維持する理由が薄れることとなった。

このような現状から、「政策」というものを、「政府、企業、NPO の三者の相互作用をもって社会的課題の解決を図ることを目的として計画(立案、設計、デザイン)

されたひとつのまとまりを持った対応策」として再定義する流れができたのは必然であろう〔岡部, 2005a : 18〕。このように再定義された「政策」は、従来型の定義と区別するために、「社会プログラム (social program)」とも称される〔岡部, 2005a : 18〕。

このような「クロスセクター・パートナーシップ」によって構成される政策の重要性が認識される中で、昨今、企業と NPO が協働で社会的課題に取り組むことの有用性が、欧米を始め、日本においても注目されている。企業と NPO が築き上げるパートナーシップが、社会的課題解決のための政策手段のひとつとして機能することが期待されているのである。

本稿は、このような動きを捉えて、企業と NPO が築き上げるパートナーシップが、社会的課題解決のための政策手段のひとつとして如何に機能してきたのか、そして如何に機能していくべきなのか、という点に係る分析視座を簡単に提示することを目的としている。

そのために本稿は、まずは第 2 章で「CSR 論の浮上」と「NPO セクターの台頭」という社会的潮流について触れる。第 3 章では、CSR と NPO の相関関係を明らかにしつつ、企業と NPO がパートナーシップを構築するに至った流れと、両者のパートナーシップ構築の成功例を概観する。第 4 章では、企業と NPO がパートナーシップを構築するための基本要件について確認する。そして第 5 章で、地域文化の活性化策としてのアート NPO と地域企業のパートナーシップの重要性について、ごく簡単に示唆を述べたい。

## 2. CSR 論の浮上と NPO セクターの台頭

まずは、企業と NPO がパートナーシップの構築を模索することになった背景には、如何なる社会的要因があるのか、について考えてみたい。この点を理解するためには、「CSR 論の浮上」と「NPO セクターの台頭」という二つの基本的な社会的潮流を理解することから始めなければならない。

### (1) CSR 論の浮上

2003 年は「CSR 元年」とされる。確かにその年を境に、企業経営に関する新聞記事や学識者のコメントにおいて、ほぼ必ずといってよいほど CSR (Corporate Social Responsibility/企業の社会的責任) という言葉が用いられるようになり、今や猫も杓子も CSR といった感がある。

CSR とは一般的に「企業活動のプロセスに社会的公正性や倫理性、環境や人権への配慮を取り込み、ステークホルダー (利害関係者) に対してアカウンタビリティ (説明責任) を果たしていくこと」〔谷本 2006 : 59〕などと定義される。当たり前といえば当たりのことである。ではこの当たりのことが、なぜ今注目されているのか。

### CSR 論が登場する以前にも企業の社会的責任は議論された

そもそも「企業は社会的責任を果たさなければならない」という考え方は、今に始まったわけではない。日本の歴史を紐解けば、公害問題が社会的に注目された 1970 年代半ばに、企業の社会的責任のあり方が盛んに取りざたされた。しかし当時の議論は、総じて理念的であり、議論の一端を担っていた市民側の組織も未成熟であったため、第二次オイルショックによる景気後退とともに沈静化していった。

次に、1990 年に入りバブル経済に突入すると、いわゆる企業メセナ・ブームが到来した。「メセナ」とは、古代ローマ時代にアウグストス皇帝の側近として芸術文化振興に活躍したマエケナスという実在の人物の名に由来する言葉で、一般的には「企業による芸術文化支援活動」のことを意味する。このメセナ・ブームにおいて、企業が芸術活動やスポーツ団体へ慈善的に支援することが活発に行われた。特に 1990 年には、経団連の「1%クラブ」が発足し、企業メセナ協議会が設立され、個別企業においてメセナ担当部門が続々と設立された。また同年には、芸術文化振興基金も設立された<sup>1</sup>。このような社会現象をもって、1990 年は俗に「メセナ元年」とされた。しかしバブル経済が崩壊すると、企業業績の悪化が顕著になり、「頼まれれば寄付をする」という「理念なきメセナ活動」は必然的に収束していった。

以上のような流れの中で、2003 年から CSR 論が登場するのであるが、この CSR 論は過去のブームとは何が違うのだろうか。言い換えれば、ここにきて再び企業の社会的責任のあり方が議論されていることには、何があるのだろうか。

### CSR 論を後押しする社会的潮流

この点については、CSR 論を後押しする世界規模での社会的潮流、或いは制度的枠組みが考慮されなければ

ならない。

第一に、グローバル化による企業活動の国際化である。グローバル化とは、単純に言えば、法規制の緩いところへ企業が進出していくことを意味する。グローバル化により、多くの企業は、生産効率を求めて文字通り世界中から資源を調達し、世界中で製造・販売するようになった。その過程で、企業は、サプライチェーンの末端にある発展途上国における人権や環境といった社会問題に、責任を持って対応する必要が生じたのである。

第二に、企業社会の進展による企業の社会に対する影響力の増大である。なかには各国の GDP にも匹敵する強大な経済力を持つ多国籍企業も登場してきた<sup>2</sup>。このような企業主体に対し、社会的課題の解決において応分の責任を担ってもらいたいという期待が生じるのは当然といえ当然である。

第三に、先進国における企業の相次ぐ不祥事である。米国ではエンロン事件及びワールドコム事件に象徴される不正経理事件において、日本では産地偽装やクレーム隠しに絡む一連の事件において、企業行動のあり方が厳しく批判されてきた。また欧州においても、パルマラット<sup>3</sup>などの大企業による詐欺事件が表面化している。かような事件を通して、企業の法的責任、倫理責任が強く問われるようになったのである。

第四に、インターネットの普及である。地球規模でのインターネットの普及により、世界中の企業情報へのアクセスが圧倒的に容易になった。一方で市民の社会的課題に対する関心度も高まり、企業活動に対する監視の目も飛躍的に高まった。つまりたとえ一地方の企業であっても、世界中のステイクホルダーから監視され、評価される対象となったのである。

第五に、国内外で進行する CSR に関する規格やガイドラインの策定に係る世界的な動向である。GRI (Global Reporting Initiative)<sup>4</sup>による報告書ガイドラインの制定、国連によるグローバル・コンパクトの制定、OECD による多国籍企業ガイドラインの制定、ISO による CSR の規格化などの動きは、「CSR=企業の最重要課題のひとつ」という考え方を世界のスタンダードとして定着することに、大きく寄与している。

第六に、企業価値の評価において CSR の実践度合いを重視する動きが定着したことである。例えば、米国の専門評価調査機関である KLD (Kinder, Lydenberg, Domini

& Co., Inc.)<sup>5</sup>や、IRRC (Investor Responsibility Research Center)<sup>6</sup>の指標や欧州の SiRi グループ (Sustainable Investment Research International Group)<sup>7</sup>の評価データは、ソーシャル・スクリーニング (企業の倫理性・社会性の観点に基づく投資先の選別) に利用されている。日本でも、日本経済新聞社が日経リサーチと共同開発した「多角的評価システム：プリズム」は、従来の収益力・成長力といった経済性だけでなく、社会性・透明性などの視点を盛り込んで企業評価を行っている。

第七に、第六の動きを受けて、欧米で始まり最近では日本でも定着しつつある社会的責任投資 (SRI: Socially Responsible Investment) のソーシャル・スクリーニングの動きである。社会的責任投資とは、企業への株式投資の際に CSR の評価を加味して投資先を決定する投資手法のことを意味する。これは、CSR を重視する企業は消費者や取引先の信用を得やすく、長期的に高い運用成果が期待できるとの考えに基づいている。

### CSR 論が企業に突きつけるもの

このような社会的潮流をみて分かれるとおり、現在注目を集めている CSR 論は、ボーダーレスな共通認識であること、多角的・多元的に問われていること、継続的・発展的な概念であることという点において、過去のブームとは一線を画している。

そして CSR のあり方が議論される中で、

- ① 企業は、社会を構成するひとつの主体 (企業市民 / corporate citizen) として、その有する社会的影響力に相応した社会的責任を負うべきである
- ② 企業の持つ資源や能力を社会問題の解決に活用することは、マクロ政策的観点から見て、社会共通資本の維持・活性化にとって非常に望ましい
- ③ 企業が社会的責任を全うすることは、潜在的な事業機会の拡大や、企業内部の活性化にむすびつき、長期的に見て企業の経済的業績に資するものである
- ④ 企業は、企業とステイクホルダーの相互依存的な信頼関係の形成と維持のために、社会的責任を実践しなければならない

といった考え方が提示されてきた。これらを要すれば、企業は、社会的課題解決のための政策主体としての役割を、強く求められる存在になったといえることができる。

## (2) NPO セクターの台頭

以上、CSR 論が活況を呈することとなった社会的要因について概観したが、次に、NPO セクターが社会に台頭してきた背景を確認しておきたい。

かつてジョンズ・ホプキンス大学のレスター・サラモン教授は、1990 年代以降の世界各国で急速な成長を遂げてきた NPO (Nonprofit Organization/民間非営利組織) の登場を、「世界的な非営利組織革命 (global association revolution)」と表現し、19 世紀後半の国民国家の成立に匹敵するインパクトを持つと主張した。

以来 NPO は、政府 (public sector)、企業 (private sector) に次ぐ、第三のセクター (third sector) として、社会経済システムの主要セクターを形成してきた。その背後には、如何なる社会的要因があったのか。

### NPO の存在意義は何か

そもそも NPO (Nonprofit Organization/民間非営利組織) とは何であろうか。一般的には、「非政府、非営利で、かつ独立した意思決定機関を有し、公益活動に従事する任意の組織」と定義される〔田中、2006: 22〕。学校、病院、老人ホームなどを経営する事業型 NPO、そうした活動に資金を提供する助成財団、環境問題など社会問題に取り組んだり、国際援助・国際交流を行う市民団体や、広い意味では宗教団体、政治団体、労働組合なども含まれる〔山内、1999: 22〕。法人格を持つものもあれば、持たないものもある。

では NPO の存在意義は何か。これは、①先駆性・メッセージ性、②多元性・多様性、③人間性というキーワードから説明できよう。

第一に、NPO は社会的課題の取り組みにおいて、儲かるか儲からないかにかかわらず、先駆的・冒険的な役割を担い、その社会的ミッションに係るメッセージを世間一般に伝えていくことができる。政府がアクションを起こすには時間がかかり過ぎる。企業は採算が合わないことに対しては消極的になりがちである。本来的に社会的課題の解決をミッションとする NPO は、この点において、政府にも企業にもなし得ない先駆的で時に冒険的な活動を行うことができる。

そもそも NPO には、「非分配制約」という制約がある。これは端的に言えば、「利益を利害関係者に分配できない」という制約であり、NPO の「非営利」という要素と直結する。企業では、株主が利益からの配当を期待し

て株式を保有するのに対して、NPO では、企業の株主にあたる会員は、配当を期待するのではなく、その使命に共鳴して会費という形で資金的な支援をする。

つまり NPO は、本来的に社会的課題に対して他の主体に先駆けて取り組み、その行動内容に係るメッセージして社会的認知を向上させることによって、会員との信頼関係を構築していく使命を負っており、そのことが NPO の根本的な行動規範となっている。

第二に、NPO は、大小さまざまな主体により、多元的な価値観で発言しながら、多様な公共ニーズに対応することができる。政府においては、「政府の失敗」、つまり政府が公共サービスを供給する場合、平均的な需要を想定して画一的に供給せざるをえないため、人々の公共サービスに対する需要が多様化するなかでは、公共サービスを提供する能力に限界がある、という問題を抱えている。一方、営利追求を本来的な使命とする企業が、単体で、多種多様な公共ニーズに対応することは不可能であろう。

第三に、NPO は、人間的な主体である。これに関して、世界的に著名な社会生態学者のピーター・ドラッカーは、NPO の重要性を「市民性の創造」という文脈の中で表現した〔ドラッカー、1994〕。彼は、この「市民性の創造」という概念を、NPO に参画する市民の姿の中に見出した。現代の社会と政治は、あまりにも巨大且つ複雑になり、そこでの制作決定過程に市民が参加する方法は、投票か納税といったものに限られてしまっている。しかし市民は、NPO 活動に参画することによって、再び世の中に直接的に影響を与えることができるようになる。

### 多元社会の登場

さて以上のような特徴を持つ NPO が第三のセクターとして登場することになった背景には、ピーター・ドラッカーが予言した「多元社会」の出現がある〔ドラッカー、1999: 179 - 227〕。かつての帝国主義社会は、政府が唯一のパワーセンターであり、あらゆる権力が政府に集中する「政府一元主義」とも言うべき状況にあった。しかし彼は、帝国主義が減退するに従い、政府による権力の独占状態が崩壊し、多様な主体が社会的課題の解決という使命を担う「多元社会」が出現すると考えた。

このようにドラッカーが考えたのは、政府に対する根深い幻滅があった〔ドラッカー、1999: 228 - 262〕。権

力を一手に握った政府は、福祉国家という言葉に代表されるように、国民から広く徴収した税金を、社会に対して公平に再配分してくれると信じられていた。しかし、政府の非効率性、機能不全を見て取ったドラッカーは、政府に全てを任せるのではなく、政府以外の民間組織に、政府が対応できない課題を適宜委譲し、社会的課題を多元的なネットワークの中で解決していくべきであると考えようになった。つまりは「民営化 (privatization)」という考え方を初めて提唱したのである。

### イギリスで発生した民営化の流れ

ドラッカーが民営化の思想を 1969 年に発行した著書「The Age of Discontinuity」(邦題は「断絶の時代」)で発表した際、多くのマスコミが「他のことはさしおいても、これだけはあり得ない」と酷評したという。しかしドラッカーが民営化思想を発表してから 10 年後の 1979 年、イギリスの首相に就任したばかりのマーガレット・サッチャーは、民営化の考えをドラッカーによるものと断った上で、この考えをイギリス政府の「小さな政府」政策に導入した。そして、いわゆる「市場化テスト (Market Testing)」<sup>8</sup>を推進し、官が独占してきた業務を民に開放していった。

1997 年に誕生したブレア政権は、サッチャーの「小さな政府」路線を継承しながら、NPO とのパートナーシップ関係をさらに強めていった。特に、サッチャー政権時代に「公共サービスのエージェント」として位置づけられていた NPO セクターを、「社会における主要構成員のひとつ」として再定義し、NPO を行政の下請とせず、自立したアクターとして捉えることが確認された。そして行政と NPO がパートナーシップを構築して社会的課題に取り組むことを定めた「Compact on Relationship between Government and the Voluntary Sector」<sup>9</sup>を政策の中軸に据えるに至った。

### 日本における民営化の流れ

イギリスで発生した民営化の流れは、日本にも飛び火し、それがひとつの原動力となって、日本社会にも NPO セクターが台頭することとなる。

そもそも NPO の社会的重要性が日本において認知されるきっかけとなったのは、1995 年の阪神淡路大震災で展開された NPO による大規模なボランティア活動であった。そしてその時代的气運を受けて 1998 年に制定

された特定非営利活動促進法 (NPO 法) に基づき、2006 年 12 月末には 3 万を超える NPO 法人が設立された。

一方、イギリスで発現した民営化の流れを受けて、日本国政府は、次々と行政改革に着手することとなる。自治体の施設の管理運営を民間に委託する「指定管理者制度」<sup>10</sup>や、介護福祉制度を利用者負担の契約制度に仕組みに変えて企業や NPO の福祉分野への参入を可能にした「介護保険法」の制定、NPO を雇用の受け皿として機能させることを目的とした緊急雇用対策といった政策を導入し、2006 年 7 月には「市場化テスト」を 2007 年度から本格実施するための法律 (公共サービス改革法) を施行した。また、このような「民が担う公」を基調とした一連の政策とともに、多くの都道府県で NPO を支援するための NPO 支援条例、NPO と行政の協働をうたった市民協働条例などが続々と制定された。

NPO 法の制定と一連の行政改革が両輪となって、NPO は、日本の社会経済システムにおいても、第三のセクターとして重要な地位を占めるようになった。そして企業と同様、(あるいはそれ以上に)、社会的課題を解決するための政策主体として、その社会的役割を強く求められる存在になったのである。

### 3. 企業と NPO のパートナーシップ構築への動き

さてこれまで、複合的な社会要因のなかで、企業と NPO のそれぞれが、今日の人間社会が抱える様々な問題に取り組む政策主体として強く期待されるようになった経緯を述べてきた。

では企業と NPO は、どのような社会的要因から、パートナーシップの構築を模索するようになったのだろうか。

#### (1) CSR と NPO の相関関係

ここでは先ず、CSR を構成する要素を確認しながら、どの要素においてどのようなパートナーシップが成立してきたのかについての大きな見取り図を描きたい。

CSR の構成要素については、種々の学説が存在するが、一般的な考えとしては、以下の 4 つの責任要素から構成されると考えられている (例えば水尾・田中 2004 : 9 - 12 を参照) :

- ① 法的責任 : 法律や条令などの法的ルールを順守する責任

- ② 倫理的責任：法律の規制を超えたところでの業界や企業独自の倫理観に基づく自主基準や自主規制による責任
- ③ 経済的責任：営利を追求し、株主に対しては利益の配当を行い、従業員に対しては労働の対価としての賃金を支払い、国家に対しては税金を納付することに関する責任
- ④ 社会貢献責任：企業本来の収益事業とは直接的に関係ないところでの社会的課題に対する自発的責任

そして、企業と NPO のパートナーシップは、以下の大きく 2 つの流れから成立してきたと考えられる：

- ①及び②の責任レベルにおいて、企業と NPO が緊張関係を通してお互いの重要性を認識し、協働関係に発展していった流れ
- ③及び④の責任レベルにおいて、厳しい経営環境下で企業と NPO がより効果的に社会的責任を果たす方法を模索する中で協働関係に新たな指針を見出していった流れ

前者の流れは、特に環境や人権分野において顕著に見られる傾向である。

後者の流れにおいては、「企業は営利追求の使命を負う中でいかにして非営利の社会貢献活動を実施していくのか」という「企業の営利性と非営利性のコンフリクト」の問題が重要である。いわば、経済的責任と社会貢献責任をどのように両立させるべきか、という問題である。（この点については、後に再度採り上げる。）

以上のような 2 つの流れを追いながら、以下、企業と NPO がパートナーシップ構築を模索するようになった経緯について考えてみたい。

## （２）緊張関係から協働関係への流れ

企業と NPO の係り合い方といえば、CSR の実践が不十分な企業に対して NPO がネガティブキャンペーンを行うという関係、いわば企業の活動を NPO が「牽制」という緊張関係が、特に環境及び人権の分野において、ごく一般的に見られるものであった。この関係を出発点として、企業が NPO からの圧力に応じる形で社会的課題に取り組む過程で、NPO とパートナーシップを構築することを模索するようになった、という流れがある。

## ブレントスパー事件

この流れを形作るひとつの契機となったのが、ロイヤル・ダッチ・シェル社と地球規模の環境問題を扱う有力 NPO「グリーンピース」との間で起こったブレントスパー事件（1991-1999）である〔長坂，2004〕。シェル社が、北海のブレントスパーに浮かぶ石油貯蔵リグが耐用年数に達したことを理由に深海投棄によって廃棄することを決定したところ、グリーンピース主導の反対運動が盛り上がり、シェル製品のボイコット運動がヨーロッパ中で展開され、同社は甚大な損害を被ることとなった。またシェル社は、産油国ナイジェリアとの関係で、軍事独裁政権の圧政を黙認したまま、同国の歳入の約 80%を占める石油のうち 45%をも生産していた経緯があり、このシェル社の企業行動に対してアムネスティ、シエラクラブ、グリーンピースをはじめとする NPO が連携して世界的抗議運動を実施した。

このような経験を教訓に、その後シェル社は、1年半にわたり新たな企業理念の構築に取り組み、1997年に社会的責任委員会を設置し、同年の年次報告書で「トリプルボトムライン」という現在の CSR の基本となる考え方を発表した。そして経営課題のひとつに「社会との合意形成」を位置づけ、以前は対抗関係にあった NPO と定期的に対話するようになり、緊張感ある協力関係を構築するようになった。

一方、シェル社に対してネガティブキャンペーンを展開したグリーンピースも、「やらせ」疑惑を受けて会員が激減した。このことから、批判攻撃をするだけの戦略では市民の支持を得られないと認識し、企業と有機的なパートナーシップを構築する戦略へと転換していった。

## 搾取工場問題

また、米国のスポーツ用品メーカーのナイキ社も、アジアなどの海外の生産委託先工場での劣悪な労働環境に係る問題、いわゆる搾取工場問題について、NPO やメディアに非難され、NPO より全米各地で大規模なネガティブキャンペーンを展開された経験がある〔河口，2005：13 - 14〕。

これが契機となり、ナイキは、サプライチェーンにおける労働マネジメントに精力的に取り組むようになった。現在では労働マネジメントにおけるパイオニア企業としての地位を確立しつつある。2005年4月からナイキに最終製品を納入している契約事業者の 703 工場の一覧を

ウェブ上で公開しはじめると、先進的な取り組みを行っている。

### 緊張から協働への模索

このプレントスパー事件および搾取工場問題はあくまでもひとつの例であり、NPO から非難を受けた企業が、CSR の実践を経営の中軸に位置づけ、その過程で NPO との緊張感あるパートナーシップの構築の重要性に開眼していった事例は、1989 年の石油タンカー・バルディーズ号の座礁事故で NPO から大規模なネガティブキャンペーンを展開されたエクソン社や、途上国における児童労働問題で NPO から大規模なネガティブキャンペーンを展開されたウォールマートの事例など、他にも多数存在する。

日本においては、この流れの中で、より発展的なパートナーシップの模索も行われている。日本電気株式会社（以下 NEC）が、自社の環境報告書を作成する際に、環境 NPO「環境文明 21」とのパートナーシップを利用して作業を実施しているケースである〔原田・塚本、2006：163 - 176〕。

環境文明 21 は、環境と文明の関係について幅広く調査研究し、日本のみならず世界の環境の質の維持、向上に資する新たな文明のあり方を探求することを目的として、元厚生省地球環境部長の加藤三郎氏を中心に設立された NPO である。

このパートナーシップでは、環境文明 21 が、環境問題について先駆的な提言を行っている NPO として、NEC の環境報告書の内容をより充実させるために新しい環境理念や項目を打ち出したり、算定方法の改善や必要なデータの追加を提案したりする一方で、一般消費者の視点で読みやすい構成や表現方法を提案したりしている。

この事例では、企業が作成する環境報告書を NPO が第三者的に評価する、という従来の「牽制される側と牽制する側の関係」ではなくて、企業が情報発信を行う過程そのものに NPO が専門的コンサルタントとして関わり、より充実した CSR 情報の発信を企業と NPO のパートナーシップのもとに実現させることに成功しており、大いに参考となる。

### （3）厳しい経営環境下におけるパートナーシップの模索

一方、企業と NPO のパートナーシップは、こうした

「牽制される側と牽制する側」の緊張関係から派生してきた流れとはまた別の次元で、厳しい経営環境下で企業と NPO がより効果的に社会的責任を果たす方法を模索する流れからも発展してきた。

### 米国での状況

そうした流れは、インフレ、失業、財政赤字の三重苦（トリレンマ）に苦しむ 1980 年代の米国経済を背景に登場した。1980 年に大統領に就任したレーガンは、1960 年代のジョンソン大統領時代から続いていた「偉大なる社会」政策路線（特に国内の貧困対策を目的にした NPO に対して巨額の補助金を支給する路線）を転換し、大幅な財政支出削減政策を打ち出していった。

当時アメリカは、財政赤字と貿易赤字の双子の赤字に悩まされていたのである。支出削減の標的になったのは、「偉大なる社会」時代に大幅に予算を増やした分野、すなわち社会福祉やコミュニティの分野（医療分野を除く）で、80 年代初頭においておよそ 25%削減されることになった。

これは、まさに NPO が活躍する分野であり、大幅な補助金削減となって NPO に打撃を与えることになった。さらに 1990 年代になっても財政支出削減は続いたが、一方で NPO に対する企業からの寄付金の額が増えることはなかった。このような環境下で、NPO は、従来の補助金・寄付金依存型から脱皮して、事業型のビジネス志向に転換し始めた。つまり「NPO の市場化」とよばれる状況が発生したのである。しかしこの状況は、NPO に営利企業との厳しい競争を強いることになり、NPO は利益率を下げてもマーケットを獲得する必要に迫られた。このため NPO の利益率が低下し、本来の社会的使命にもとづく活動を支えることが困難な状況がでてきた。このような流れの中で、NPO は、企業とのパートナーシップに打開策を見出すようになった。

一方で企業の側も、停滞する経済環境下において、経営資源展開の厳しさと短期的株主利益重視の風潮が強まる中で、企業の社会貢献活動のあり方が強く問われるようになった。つまり、企業は営利追求の使命を負う中でいかにして非営利の社会貢献活動を実施していくのか、という「企業の営利性と非営利性のコンフリクト」の問題が、厳しく追求されるようになった。

このために企業は、社会貢献活動を経営戦略の一環として位置づけ、企業収益の改善、顧客ロイヤリティの上



昇、従業員モラルの強化、コミュニティ関係の構築といった目的といかに結び付けていくかを模索するようになった。そしてその過程で、NPO とパートナーシップを構築して社会貢献活動を行うことにひとつの指針を見出していったのである。

## 日本の状況

これと似たような状況が、日本においても見て取れる。1980年代後半における好景気の時代には、企業は余剰を蓄えていたために、その資源を利用して様々な形で社会貢献活動を展開した。しかしその多くは、寄付を頼まれるから行うという受身的・横並び的な活動、道楽的感覚で行われるもの、対症療法的な活動、八方美人的な活動であった。また宣伝や販促の手段としての利用か、税金の一種として義務感で行われるもの、公益に対する本業のマイナス面を補う免罪符的性格の活動、節税対策目的の活動であった。そしてそれら活動は、組織的体制が不備の状況で実施された。

しかし1995年にバブル経済が崩壊し、企業業績が総じて悪化すると、企業は大規模なリストラを余儀なくされ、必然的に社会貢献活動に割く人材と資金も枯渇し、こういった明確な指針なき社会貢献活動からは決別していった。と同時に、企業は、社会貢献活動を本業の収益事業との関係の中で把握して、企業自身にとって明確なメリットのある活動としてどのように展開していくべきなのかという課題に直面することとなった。

一方でNPOの側も、重大な問題を抱えていた。指定管理者制度や介護保険法の制定、緊急雇用対策の実施、市場化テストの導入、そして各自治体で成立したNPO支援条例や市民協働条例などの諸政策の後押しを受けて、第三のセクターとしての役割を大いに期待されることとなったのであるが、実態としては、「下請化の問題」に悩まされていた。

「下請化の問題」とは、「行政の仕事がそのまま委託先であるNPOに依頼されるが、権限は行政側に維持されており、そして委託先であるNPOは委託条件に不都合を感じても、その仕事がなければ組織の維持ができないために断ることができない状態」をいう〔田中, 2006: 109〕。

例えば、指定管理者制度導入の効果を見てみると、確かに同制度の導入により、NPO法人の公共施設運営への参入が可能になったのは事実である。しかしそのため

には、他の応募者との競争に勝たなければならない。審査基準は各自治体が定めるが、そもそも行政側は財政支出削減効果を期待していることから、各応募者の見積価格は重要な選定基準となる。つまりどれだけ値段を抑えて委託できるかが、委託先決定の際の重要項目となる。そしてNPOは、極力委託料を抑えた形で仕事を請け負うことになるが、そもそも採算の合わない形で請け負ってしまうがために、後に資金繰り、そして組織の維持に苦しむこととなる。そして、本来の社会的課題への取り組みよりも、組織維持のために、ひたすら行政からの請け負い事業に埋没していく。まさに負のスパイラルである。このようなケースは、指定管理者制度に限らず、他の委託事業にも一般的に見られる。

このような「下請化の問題」から抜け出し、NPOが自立的な経営を成り立たせるには、どうしたらよいのであろうか。そもそもNPOは、営利企業とは異なり、配当や利息による付加価値をつけて債券を発行することはできず、その資金調達方法は本質的に限定されている。また融資についても、ほとんどの金融機関は、担保となる資本をもたないNPOを相手にはしないであろう。

このような状況下では、NPOは、初心に立ち返りながら、本来の社会的ミッションに即した「自立的な」事業からの収入と、その社会的ミッションに共鳴してくれた個人や企業からの寄付金・会費を拡大していくことを考えなければならない。そしてこの基本的な目的を達成するために、NPOは、必然的に、企業とパートナーシップを構築することを模索し始めたのである。

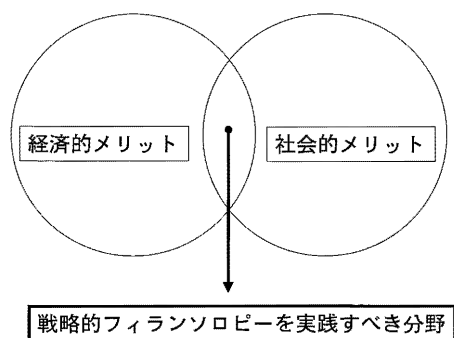
## (4) 社会貢献活動の戦略性について

このような流れの中でパートナーシップの構築を模索するようになった企業とNPOであるが、企業の側の重要な課題として、企業は営利追求の使命を負う中でいかにして非営利の社会貢献活動を実施していくのか、という「企業の営利性と非営利性のコンフリクト」の問題が浮上してきた。経済的責任と社会貢献責任をどのように両立させるべきか、という問題である。

この点について考えるためには、どこまでが経済的責任で、どこからが社会貢献責任か、という境界線の問題が浮上するが、基本的に両責任は真二つに区分けできるものと考えられるよりも、「有機的に連続した」関係にあると考える方が妥当であろう。この点に関連して、アメリカの著名な経営学者であるマイケル・ポーターは、企業

の経済的メリットと社会的メリットが融合するような形態の社会貢献活動（「戦略的社会貢献」又は「戦略的フィランソロピー」と呼ばれる）の重要性を、企業の競争戦略の観点から説いている〔ポーター、2003〕。（以下の図1を参照されたい。）

図1：企業の経済的メリットと社会的メリットの融合



以上は企業の側の問題であったが、一方で NPO の側には「下請化の問題」を脱して、自立した経営を成り立たせていくにはどうすればよいかという問題がある。

これらのそれぞれが抱える問題に対処するために、企業と NPO は、お互いが得られるメリット（効果的な社会貢献の実践、収益の増大、活動範囲の拡大、知的ノウハウの吸収、ポジティブ・イメージの獲得など）が最大化するようなパートナーシップをもって、社会的課題に取り組むことを模索することが大切である。

#### （5）パートナーシップによる戦略的社会貢献の実例（その1） - コーズ・リレイテッド・マーケティング -

以上、企業と NPO がパートナーシップの構築を模索するようになった歴史的経緯を概観してきた。ここでは、このようなパートナーシップにおけるいくつかの代表的成功事例を見てみたい。

企業と NPO のパートナーシップによる戦略的社会貢献の実例として、まずは「コーズ・リレイテッド・マーケティング（Cause Related Marketing/以下 CRM と称す）」という手法について触れておきたい。CRM とは、企業が CSR を実践する過程で特定の社会問題への取り組みのために NPO とパートナーシップを構築し、かつそのパートナーシップを当該企業の販促と広報の実施にも活用するというマーケティング手法のことである。「cause（コーズ）」という用語は、一般的には「原因、理由、根拠」という意味で用いることが多いが、CRM の文脈においては「大義、主義主張」といった意味とし

て捉えられる。

#### アメリカン・エクスプレスのケース

CRM は、1980年代初頭に、アメリカン・エクスプレス社の「自由の女神修復資金寄付キャンペーン」によって普及したといわれている〔三輪・丸谷：4〕。

そのキャンペーンの内容は、カード使用者がアメリカン・エクスプレス・カードを使用する度に1セントを自由の女神修繕のために寄付するというもので、結果、同社は、新規カード保有者を45%増加させ、かつカード利用額を28%上昇させるという成功を収めた。

この成功の後、同社はCRMを様々なキャンペーンに採用している。例えば、1993年から1996年の感謝祭及びクリスマスシーズンに実施された「飢餓との闘い（Charge against Hunger）」キャンペーンにおいては、NPOの「私たちの力を共有しましょう（Share Our Strength）」と提携し、「飢餓と闘うためにアメリカン・エクスプレスを使いましょう」をキャッチフレーズに、カード使用者がカード使用ごとに一定額を当該NPOに寄付するという仕組みで、4年間で2,100万ドルの寄付金を収集した。

#### エイボンのケース<sup>11</sup>

その他の CRM の代表例としては、化粧品会社エイボンの「乳がん撲滅キャンペーン」がある。エイボンは、自社製品の主要顧客である女性にターゲットを絞り、1993年に米国で「乳がん撲滅キャンペーン」をスタートさせ、同キャンペーンのイメージマークであるピンクリボンの印を商品に付して、その売上の一部を乳がん撲滅に携わる各国の研究機関やNPOに寄付した。また2003年には、同社の従業員も積極的に参加する野外募金ウォークを全米8都市で始め、集まった資金を同じく乳がん撲滅に携わる各国の研究機関やNPOに寄付した。こういった活動を通して今までに乳がん撲滅活動に寄付した金額の合計は、約300億円にのぼる。

同社は日本においても2002年から同じキャンペーンをスタートさせた。「乳がん撲滅」リップを販売し、1本の売上のうち70円を寄付活動に活用するという方法で、計約33万本を売り上げ、約2千3百万円の基金を集めて、そのうち1千万円を（財）日本対がん協会に、1千万円を乳房健康研究会に寄付し、残りは乳がん撲滅シンポジウムの協賛金として使用した。

## スターバックス・コーヒー・ジャパンのケース<sup>12</sup>

同じような CRM の事例としては、スターバックス・コーヒー・ジャパンによる「イチロー・スターバックス カード」が挙げられる。このカードは、シアトル・マリナーズとスターバックスが協力して発行した 2005 年限定のカードであり、発行価格 1,000 円のうち 200 円が、難病に立ち向かう子どもたちの夢をかなえる活動を展開する「Make-A-Wish of Japan」や、途上で子供に焦点を当てた地域開発を行う「日本フォスター・プラン協会」といった NPO に寄付された。

2005 年 4 月から 9 月まで展開された同キャンペーンでは、カード発行枚数は 14 万枚を超え、約 2 千 8 百万円が上記 NPO ちに寄付された。

## UCC 上島珈琲のケース<sup>13</sup>

CRM は、商品の販売・広告の際にパートナーである NPO のロゴや認証マークを付すことによって、当該 NPO のミッションとそれに共鳴した企業の姿勢を消費者に PR するという方法においても実践される。

このタイプの事例としては、UCC 上島珈琲株式会社（以下 UCC）のフェアトレード活動に係るものがある。UCC は、2004 年にパートナーシップを締結した国際的な環境 NPO 「レインフォレストアライアンス」（熱帯雨林同盟、略称：RA）が認証したコーヒー豆を 100% 使用した家庭用レギュラーコーヒー『UCC スーパーアロマ レインフォレスト アライアンス VP240g』を、同年 9 月から全国で発売した。

RA が認証したコーヒーには認証マーク（カエルのマーク）が付され、地球環境保護を優先に栽培に取り組む農家を支援するコーヒーとして、世界的に注目されている。

UCC は、日本のコーヒー業界に先駆けて RA の環境保護活動の考え方に賛同し、2004 年 2 月から RA 認証コーヒーの販売を開始。そして現在では、業務用レギュラーコーヒーをはじめ、リキッドコーヒー、ギフトなど RA 認証コーヒー製品のラインナップの充実を図り、日本市場において販売量 No.1 を誇っている。

## ティンバーランドのケース

以上概観した CRM の 4 つの事例と比較して、ティンバーランド（Timberland）とシティイア（City Year）が構築したパートナーシップの事例は、企業と NPO が

CRM のプロセス全体を通して話し合いを重ねあうことによって、自らの社会的責任・存在意義をより深く認識し、より強固なパートナーシップを構築し、より効果的に社会的課題に取り組むことができることを示している〔三輪・丸谷：4-6〕。

世界的シューズメーカーであるティンバーランドと全国レベルの青少年ボランティアであるシティイアは、過去 10 年以上続くパートナーシップ関係を築き上げている。この関係を通して、ティンバーランドは、同社の社会貢献用の経費のうち 85% 以上を、シティイアがフルタイムで行っているリーダー養成プログラム（Youth Leadership Development）に配分してきた。

このプログラムは、17 歳から 24 歳までの青少年を対象とし、ティンバーランドは、同プログラムの全国的なスポンサーとして 1,000 万ドルの助成金を提供し、パートナーシップ関係を構築した当初から数千もの自社製品を寄付してきた。

そもそも両者の関係は 1989 年にシティイアが学校にボランティアを派遣するにあたり、ティンバーランドに靴を提供してくれるよう頼んだことに始まる。ティンバーランドは、同年、CRM の一環としてシティイアに対し 70 足の靴を提供し、さらに、翌年には 100 足を寄付した。ティンバーランドの経営陣は、この寄付を決定するに際してシティイアの創設者からプレゼンを受けたことによって、地域コミュニティにおける自らの社会的責任に目覚めることとなり、年間 40 時間の有給または 3 ヶ月の休暇を利用して同社の従業員がボランティアに参加できることとする社内制度を策定した。シティイア側も、ティンバーランドの従業員がシティイアのコミュニティサービス活動に参加する機会を積極的に設けた。

その後、ティンバーランドとシティイアは、お互いの社会的責任について話しあう機会を重ね、両者の経営陣は「児童教育への貢献」という社会的課題を共有するに至り、さらなる連携を深めていっている。

## CRM のメリットについて

以上のケース・リレイテッド・マーケティングの事例では、企業側は CSR の実践とマーケティング効果の向上、社員の意識改革といった課題を同時に達成することに成功し、NPO 側は企業からの資金援助を受けつつ単独ではなし得ない広い範囲において自己の社会貢献活動を世間一般に PR することに成功している。企業と NPO

双方の利点がうまく融合した形のパートナーシップのあり方をよく示している。

また、ティンバーランドの事例にあるように、CRMをきっかけとして、企業とNPOが人材交流等のより深いレベルにおいて連携を深めていき、より長期的なビジョンから社会的課題に取り組むようになる場合もある。

CRMは、今後とも、環境問題や、人権、医療、福祉、教育、雇用、平和、芸術文化、地域づくりなど、多方面での活用が予想される。

しかしこのCRMについては、商業主義的に過ぎるとの批判もある。このような批判を受けないためにも、CRMを通して構築される企業とNPOのパートナーシップが、如何なる社会的課題に対処するものであり、どうしてその社会的課題を当該企業とNPOが対処しなければならないのかを、双方のステークホルダーに対して明確に説明できるような形で実施することが必要であろう。

#### (6) パートナーシップによる戦略的社会貢献の実例 (その2)

企業とNPOのパートナーシップによる戦略的社会貢献は、コーズ・リレイテッド・マーケティング(Cause Related Marketing/CRM)以外にも、もちろん成立する。その幾つかの例を、以下に記しておくたい。

#### 社会的課題解決のための商品開発に関するパートナーシップ

このケースに該当するものとしては、例えば以下の事例が挙げられる：

- ① あいおい損害保険が、NPO 事業サポートセンターのメンバーである子ども劇場全国センター(子どもの生活全般をサポートするNPO)と提携して、日本で初めてNPO活動総合保険を開発したケース<sup>14</sup>
- ② 朝日ライフが、日本発の総合的な社会的責任投資ファンドである「あすのはねファンド」を設定する際、NPOのパブリック・リソースセンターと協働で金融商品の開発を行ったケース〔電通総研, 2001: 34〕
- ③ 帝人が、NPOのピースウィンズ・ジャパン(PWJ)との協働で難民支援用の特殊素材を使ったテントを開発したケース<sup>15</sup>

これらのケースでNPOは、本来の社会的使命を果たすべき各分野において、専門的コンサルタントとしての

立場から企業の商品開発プロセスに深く関わっており、自らのパブリシティや事業収入の向上に結び付けている。一方で企業の方は、単独では考え付かなかったアイデアや情報を効率的に入手して商品開発に活かすとともに、社会的課題への対処という目標も同時並行的に達成することができている。

#### 障害者支援に関連したパートナーシップ

この事例として代表的なものとしては、日本IBM株式会社やマイクロソフト株式会社ら企業と、NPO法人イー・エルダーが協働で推進する再生パソコンの寄贈プログラムがある<sup>16</sup>。

イー・エルダーは、IT企業を退職したシニア技術者集団が設立したNPOで、日本IBM、マイクロソフト、デル、NTTコミュニケーションズ、TIS、そしてデンソーから同プログラムの運営費の支援を受けている。イー・エルダーは、日本IBMなど約23社の企業から不要になったパソコンの提供と、その再生作業のための資金提供を受け、再生作業の一部を「ゆめ工房」(香川県)、「JCIテレワーカーズネットワーク」(徳島県)、「太陽の家」(大分県)といった身体障害者施設に委託、そこで再生されたパソコンを他の非営利団体に寄付する仕組みを構築した。2004年度は、多くの社会福祉団体や教育機関から寄贈申込みを受け、812団体に3,065台を寄贈した。

同プログラムの中で、「ゆめ工房」ら身体障害者施設は、IBMからパソコンの動作確認技術、外装のクリーニング技術、さらに記憶消去技術の供与を受け、マイクロソフトの提供するOSを搭載し、協力企業の名前入りシールを貼付、包装して発送する作業を行っている。月5,000円程度だった障害者の収入が4万円になる一方、中古パソコン提供側は、信頼度の高い記憶消去作業を経費をかけずに委託できるメリットを得ている。

#### 教育促進に関するパートナーシップ

これに関連した事例としては、外資系計測機器メーカーのアジレント・テクノロジー株式会社、NPO法人・発見工房クリエイトと同じくNPO法人のオンライン自然科学教育ネットワークの三者が協働で実施する「子ども科学実験教室」の例がある〔榎沢 2003: 17-18; 原田・塚本, 2006: 186-188〕。

この実験教室は、企業とNPOのパートナーシップを促進する「インターメディアリ」(【4】(3)を参照)と

しての機能を有するNPO法人の「パートナーシップサポートセンター (PSC)」<sup>17</sup>の働きによって実現した。

この実験教室は、子どもの理数離れが懸念される中、工作や実験ショーのイベントを提供することで、科学の楽しさを再認識してもらい、長期的な観点で科学技術の振興に貢献することを目的としたもの。

この実験教室に対しては、企業が単に必要経費を提供しているだけでなく、ボランティア要員として従業員を確保し、NPO は教室の企画・振興とその要員の派遣を受け持つ。両者が、実験教育開催という共通の目標に向かってともに活動している。

本事例では、企業の側に、子どもたちの理数離れが深刻化していることから、子どもたちに科学技術の面白さを理解してもらいたいという動機があった。しかし科学実験教室の運営ノウハウが整っていなかったため、ノウハウをもっている NPO を探していた。一方、NPO の側は、化学実験教室の開催にかかる資金不足に悩んでおり、企業からの資金提供、人的支援、実験教室の場所確保は大いに役立った。こうして互いの目的と利害が一致し、パートナーシップが実現したのである。

#### 途上国への技術援助に関連したパートナーシップ

この事例として代表的なものとしては、NPO 法人「人道目的の地雷除去支援の会 (JAHDS)」に関するケースが挙げられる〔原田・塚本, 2006: 219 - 236; 電通総研, 2001: 30 - 31〕。JAHDS は、ジオ・サーチ株式会社社長の富田洋氏が中心となって、民生技術を結集して地雷除去活動を国際的に支援することを目的に設立された<sup>18</sup>。

JAHDS の支援活動は、①地雷除去作業を安全かつ効率的に行えるよう、民生技術を結集して最新の地雷探知技術を完成し、現地の地雷除去組織に提供すること、及び②除去作業に必要な輸送・各種キャンプ資材・通信などのトータルな後方支援を実施すること、という2つの内容から構成されている。

①については、装置のデザインをジオ・サーチが行い、センサー部分についてはオムロンが、コンピュータ部分については日本 IBM が、モニター部分についてはシャープが担当した。②については、トヨタからは救急用車両、ホンダからはバイク及び大型電気、ソニーからは映像機材の無償提供を受け、機材輸送は日本郵船が、人員渡航は日本航空が、人的支援はセコムが、地雷除去資金はロータリークラブが担当した。JAHDS は、これら各

企業からの支援の全てを取りまとめるプラットフォームの役割を果たした。

途上国における人道目的の地雷撤去という非常に明確な社会的課題のもとに、各企業がそれぞれ得意とする分野において、明確な役割分担のもとに結集したジョイントベンチャー型の NPO として、本事例は、新しい形の戦略的社会的貢献のあり方について、多くの示唆を含んでいる。

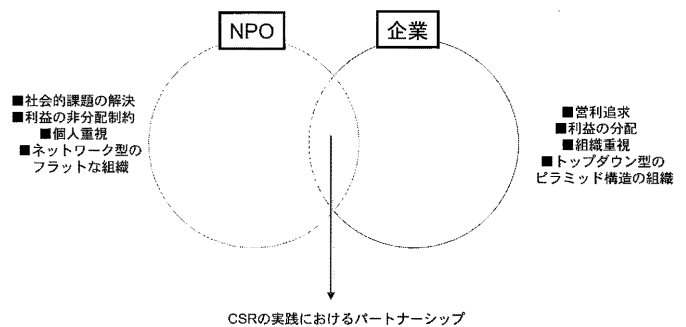
#### 4. パートナーシップの要件

以上、企業と NPO がパートナーシップを構築するに至った経緯と実際例について概観してきたが、ここでは、企業と NPO がパートナーシップを構築するための要件について、今一度確認しておきたい。

##### (1) パートナーシップの本来的な意義

企業と NPO は、本来、お互いに異なる特性を持っている。そしてこの「特性の差異」をうまく利用して、お互いの特性を「双方向的」かつ「相互補完的」に生かしながら社会的責任を全うするというのが、企業と NPO のパートナーシップの基本的な形である (図 2<sup>19</sup>を参照)。

図 2: 企業とNPOの特性の差異について



このような相互補完的なパートナーシップを通して、企業と NPO は、それぞれに、「効果的な社会貢献の実践」「収益の増大」「活動範囲の拡大」「知的ノウハウの吸収」「ポジティブ・イメージの獲得」といったメリットを享受することが想定される。

##### 企業が NPO に求めるもの

企業が NPO に対して求めるもののうち、最も重要なのは、社会的課題の解決に向けた実践的ノウハウである。

本来的に企業は、営利追求と収益拡大を目的としており、そのための組織作りやノウハウの蓄積は日常業務の中で当然に実行しなければならない。一方で企業は、CSRの実践という重要な使命も果たしていかなければならない。

このために企業は、法的責任や倫理的責任の実践は言うまでもなく、経済的責任から社会貢献責任までの連続した責任エリアにおいても、環境配慮型の商品・サービスの開発、障害者・高齢者支援の商品・サービスの開発、エコツアーの開発、フェアトレードの実践、地域再開発など、自社の本業そのものの中で戦略的に CSR を実践していくことや、本業とは離れたところでも、地域コミュニティが抱える様々な課題の解決に、資金、物資、人、技術、施設・設備、情報といった様々な側面から支援を行うことで、CSR を実践していかなければならない。

しかし企業は、広範かつ複雑化した社会問題に取り組むための実践的ノウハウがえてして欠しいのが実情である。そこで企業は、社会的課題の解決を本来的な使命とし、その分野での専門的知識やネットワーク、フラットな組織形態に裏打ちされた機敏性を兼ね備えた NPO とパートナーシップを構築することで、CSR を効果的に実行することを考えるのである。

また企業は、NPO とのパートナーシップを通じた社会問題への取り組みを効果的に PR することで、株主、取引先、購買者、生活者、政府機関といった様々なステークホルダーからの社会的信頼を高めることができる。さらに企業の社員は、そうしたパートナーシップに基づく社会活動を通して、NPO が有するボランティアスピリットを経験することができ、自分が働く会社の社会的重要性についての認識を高めることができる。

## NPO が企業に求めるもの

一方、NPO の側から見れば、企業とパートナーシップを組むことで、資金、物資、人、技術、施設、設備といったハード面での支援を受けることができると同時に、事業型プロジェクトの実践等に係るビジネスノウハウを吸収することができる。

また、企業の持つトップダウン型の組織力に裏打ちされた広範な資金調達能力とマーケティング力を利用することによって、単独ではなし得ない大きなプロジェクトの展開が可能となり、自らが扱う社会的課題の重要性を、広く社会に知らしめることができる。

## 双方にとってのメリットが重要

以上の通り、企業と NPO の間で構築されるパートナーシップの本質は、双方向かつ相互補完的な Win-Win 関係である。このような関係を築くことによって、企業の側は、経済的責任と社会貢献責任をどのように両立させるべきかという問題について、NPO の側は、行政の下請機関という状況を脱して、自立した機関として活動していくにはどうすればよいかという問題について、それぞれうまく対処しながら、その社会的活動の効果を最大化することが可能となると想定される。

## (2) パートナーたりうるための資質

企業と NPO がパートナーシップを構築するためには、対等な関係の上に、効率的な役割分担がなされなければならない。このためには、企業と NPO の双方が、お互いに、パートナーたりうるための資質と能力を兼ね備えている必要がある。

## NPO 側に求められる資質

企業からすれば、効果的な CSR の実践という経営課題の観点からだけでなく、ステークホルダーに対する説明責任という観点からしても、パートナーシップを構築する相手である NPO には、①社会的使命に則った明確な理念と方針を表明していること、②複雑化する社会的課題にアプローチするための確固たる専門的知識とネットワークを兼ね備えていること、③しっかりとした組織マネジメントを実行していること、特にガバナンス体制（理事会の体制及び内部統制）、情報開示体制（年次活動報告書、財務報告書等の公開）、そして社会的事業の成果の測定・評価・フィードバック体制を整えていること、という 3 点を満たしていることをまずは期待したいところである。また企業としては、NPO には、ベンチャー企業が新規事業創出の際に発揮するような、強い「起業家精神」<sup>20</sup>をも兼ね備えてもらいたいところであろう。

このために NPO は、事業センスに優れた優秀な人材を確保することが必須となる。かつてピーター・ドラッカーは、「知識社会」の到来とともに、組織ではなく、自らの知識に対してのみ忠誠心を持つ「知識労働者」が出現し、彼らは NPO においてその活躍の場を求めらるであろうこと、そして、この知識ワーカー現象は、欧米で既に広がりを見せており、早晚日本においても定着する

であろうことを説いた〔ドラッカー、1995〕。

その彼の予言どおりに、近年日本においては、企業勤務経験者が定年退職或いは中途退職後に NPO に転職して能力を発揮するケースや、大学や大学院卒業後にそのまま NPO に就職するケースも見られるようになってきた。しかし、NPO 側の専門的人材の不足を解消するまでには至っていない。特にこの人材不足の問題は地方の NPO にとっては深刻である。確かに NPO 人材の専門的育成機関が各地域の大学に設置されつつある昨今ではある。しかし未だに、この分野の教育者及び教育プログラムは大幅に不足している。この問題に対処するために、大学、地域 NPO、地域企業、そして地方自治体の間でネットワークを組み、地域主導の NPO 人材育成システムを構築することが今後益々重要となる。

なお企業としては、パートナーとなる NPO には、法人格を有してもらいたいと考えるのが通常である。これには、主に以下の2つの理由が考えられよう：

- ① NPO が法人格を取得することで、企業からすれば、担当者の個人間での取引・業務提携から脱皮して、組織対組織の取引・業務提携をより円滑に実現することができるようになる（法人格のない任意団体や実行委員会との取引・業務提携と比べて、NPO 法人とのそれは、企業組織内部の了解をより得やすい）
- ② NPO が法人格を取得することは、「公益目的・非営利活動のために設立された」との公的約束を公に明示することとなり、企業からの社会的信頼をより得やすくなる

これらの点を考慮するならば、NPO としては法人格を取得したほうが企業とのパートナーシップ構築をより円滑に実施できるといえよう。

### 企業側に求められる資質

一方、NPO からすれば、企業には、NPO の存在意義とその資質・能力の積極的理解を、社内の隅々にまでいき渡らせてもらいたいところである。特にこの際、NPO としては、公共サービスの供与に係る行政との役割分担、アドボカシー活動を通じた行政や企業に対する牽制的役割といった一般的にイメージされがちなものだけでなく、社会的問題の解決に関する専門的コンサルタントとしての役割や、企業が新製品や新サービスを生み出す際に大

きなヒントを提起するようなアイデアの宝庫としての役割もあることについて、企業内部で十分に認識してもらいたいところである。

このために企業側は、経営陣の NPO に対する深い理解を前提に、経営理念のひとつとして明確に CSR を位置づけ、その実践のためには NPO とのパートナーシップが欠かせないことをトップダウンで社内外に浸透させることが必要であろう。また社内に社会貢献部や社会貢献担当等々の NPO の窓口的機能を担う部署や人材を配置することによって、NPO からのアプローチに適切に対応できるような仕組みも必要である。

### 社会的課題に対する共通の問題意識

以上の通り、パートナーシップ構築のためには、企業と NPO の双方がパートナー足りうるための資質と能力を向上することは当然のこと、相手をよく知り、相手がアプローチしやすいような環境づくりを実践していくことが必要となる。

そして何よりも重要なのは、両者が、特定の社会的課題への取り組みに対して、同じ価値観を共有できなければならないということである。この「価値観の共有」が実現しない限り、他の形式的要件が整ったところで、有効なパートナーシップの構築に結実しないことは言うまでもない。

そこで次に、企業と NPO の間では、価値観を共有できる相手をどのようにして探せばよいかという問題が浮上する。

### (3) インターメディアリの必要性

企業と NPO が CSR の文脈において築き上げるパートナーシップが、社会改革の原動力のひとつとなることは、今後日本においても大いに期待されるところである。しかし日本国内で実施された各種調査によれば、両者が CSR の一環としてパートナーシップを構築することの有用性についての認知度・理解度は、特に企業の側において、依然として低いものがある。

例えば、東京都産業労働局が 2002 年に作成した「産業活性化に向けた企業と NPO の協働に関する調査報告書」によれば〔東京都労働局、2002：60 - 72〕、アンケート対象となった都内の企業のうち、「これまで NPO とは特に関係がない」と答えた会社は全体の 74.4% を占め、一方「自ら NPO 法人を設立して活動」と答えた会社は

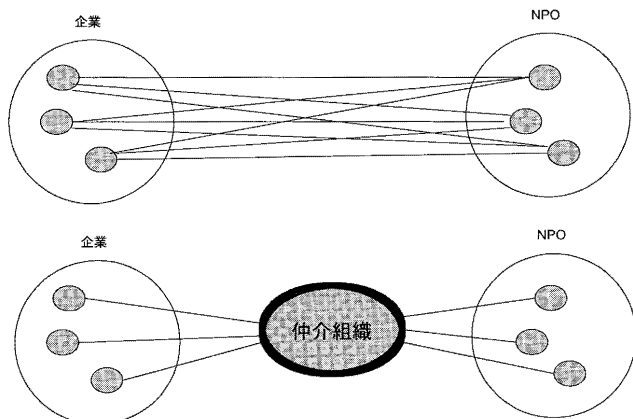
2.2%、「商品開発や企画等を協力して実施」と答えた会社は 1.7%となっている。さらに「NPO との連携・協力関係構築の意向」については、「連携・協力の予定はない」が 47.8%を占めており、「連携・協力関係を構築」20.8%、「今後はさらに充実・発展」9.0%を大きく引き離している。つまり、企業の側が NPO とのパートナーシップ構築について示す理解・認識は極めて低いという調査結果となっている。

また、石川県県民文化局が 2005 年に作成した「企業と NPO との協働に関する意向調査実施結果」では〔石川県県民文化局, 2005 : 7 - 9〕、アンケート対象となった企業のうち、「現在までの NPO との協働の有無」について「ない」と答えた企業が 65.8%、「したいが何をしたらよいか分からない」と答えた企業が 9.8%を占めている。また「NPO との協働を考えるにあたっての障害」として、「NPO 全体に関する情報が不足」に挙げた企業は 40.9%を占め、「非営利性と経済性のミスマッチ」を挙げた企業は 24.4%を占めた。

このような状況を打破するためには、企業及び NPO の双方が、パートナー足りうるためのそれぞれの資質を継続的に向上し、且つお互いの重要性和ニーズを強く認識していく必要がある。そしてこのことを促進するために、企業と NPO の仲介役となる組織を政策的に組成していくことが必要になってくるのである。

一般的に、企業と NPO がパートナーシップを構築する過程においては、パートナー候補者を探し出すための検索コスト、探し当てたパートナー候補者からの確かなニーズ情報を引き出すための交渉コスト、パートナーシップが予定通りに実行されていることを確認するための監視にかかるモニタリング・コストといった、様々な「トランザクション・コスト」が発生する〔田中, 2005 : 16 - 21〕。よって、このような負荷を軽減し、企業と NPO

図 3 : トランザクション・コストを軽減する仲介組織の存在



の間における情報交換を円滑にするような「仲介組織」を政策的に作り出すことも、パートナーシップ構築のためには、非常に重要となってくる(図3<sup>21</sup>を参照)。

欧米では、このような仲介的機能を持つ組織として、「退職者と高齢者のためのボランティア・プログラム」(Retired and Senior Volunteer Program)、「クリーブランド財団」(The Cleveland Foundation)、「財団センター」(The Foundation Center)、「ニューヨーク・ケア」(New York Care)、「企業ボランティア協議会」(Business Volunteer Council)、「チャリティーズ・エイド財団」(Charities Aid Foundation)、「低所得者のための住宅供給社」(Corporation for Supportive Housing)、「ニューヨーク・コミュニティ信託」(New York Community Trust)、「全国チャリティー情報センター」(National Charities Information Bureau)といった団体を代表例に、多数存在する(詳しくは田中 2005 を参照)。

日本では、日本 NPO センター、パートナーシップ・サポート・センター (PSC) などの NPO や、(社)日本フィランソロピー協会、(社)日本経団連 1%クラブなどがこうした仲介機能を保有しているが、その数は欧米に比べ非常に少ないといえる。

これら主体は、NPO と企業の間での「仲介役」としての機能を発揮し、両者のパートナーシップ構築を積極的に推進している。

例えば PSC は、三井海上火災保険株式会社と、女性問題研究グループ「サンアイリス」及び聴覚・知的障害者の自立を支援する NPO 「スペース 21」の間の仲介を行い、三井海上火災ビル内の喫茶店「カフェ・アイリス」の企画支援を実施した〔高浦, 2004 : 9 - 10〕。

また日本フィランソロピー協会は、通信技術を保有するアニモ社(富士通株式会社のベンチャー第一号企業として 1994 年 8 月に創業/「音・音声」をキーテクノロジーとしたマルチメディア・ソフトの開発販売を行う)と、子育て支援 NPO や点字ボランティアの参加を得て、地域の高齢者、障害者、共働き家庭を対象とするサービス事業の立ち上げをコーディネートし、それぞれ「アニモショップ」(障害者・高齢者向けオンラインショッピングサービス)、「声の花束」(視覚障害者のための週刊誌、書籍、行政・企業・NPO 情報などの音訳サービス)といったプロジェクトとして、事業展開を進めている<sup>22</sup>。

このような仲介組織を中核として、企業と NPO のパ



ートナーシップの効果を適正に評価し、その評価を効果的に情報発信して、新たなパートナーシップの構築を生み出すような、循環型の社会システムを構築していくことが重要である。

そしてこうした仲介組織が日本全国の各主要地域に設置され、地域企業と地域 NPO が発するニーズ情報の集積センターとしての機能を発揮し、さらには地方自治体や地域の大学ともうまく連携しながら、地域コミュニティが抱える様々な問題の解決に貢献していくことが今後大いに期待される。

## 5. 地域文化の活性化策としてクロスセクター・パートナーシップの重要性

さてこれまで、企業と NPO が築き上げるパートナーシップが社会的課題の解決手段としていかに機能してきたのか、そしていかに機能していくべきなのかについて、特に社会的課題の分野を限定せずに論じてきた。

ここでは、このようなクロスセクター・パートナーシップが「地域文化の活性化」のためには欠かせないものであることにつき、ごく簡単な示唆を述べておきたい。

### (1) 創造都市論の勃興

昨今、地域社会の活性化策をデザインする上で、「創造都市」という言葉が重要なキーワードとなっている。「創造都市」とは、簡単に定義すれば、「市民の活発な創造活動によって、先端的な芸術や豊かな生活文化を育み、革新的な産業を振興する『創造の場』に富んだ都市であり、グローバルな環境問題や平和の問題とともに、失業や不安定就業など地域の問題を、草の根から持続的に解決する力に満ちた都市」のことをいう〔佐々木, 2006: 2〕。

『創造都市』（2000 年）を著したチャールズ・ランドリー、そして『創造階級の勃興』（2002 年）を著したリチャード・フロリダがその代表的な論者であり、日本では、大阪市立大学の佐々木正幸教授がその考え方の実践的に展開していることで有名である。

また、「創造都市」の代表例としては、美術館「グッゲンハイム・ミュージアム・ビルバオ」の新設を契機に復興を遂げたスペイン・バスク州の中核都市であるビルバオ、工場地域を市民の創造活動を実現する場に作り変えて、米国のタイム・マガジン誌にヨーロッパで最も住みよい町に選定されるまでになったフランスのナント市、

などが挙げられる。日本においても、金沢市において 2001 年より経済界や市民が「金沢創造都市会議」を設立して、創造都市をめざした運動を開始し、横浜でも 2004 年 4 月に中田市長からクリエイティブシティ・ヨコハマプランが提案されて創造都市への取り組みが本格化している。

### (2) 創造都市論の背景事実

では、なぜ今、創造都市論が世界的に活況を呈しているのだろうか。

これには、20 世紀末から発生したグローバル化の流れの中で、多くの都市が産業の空洞化を経験し、企業倒産や失業者の増大、犯罪や自殺者の増加、ソーシャル・キャピタル<sup>23</sup>の減退などの社会不安が広がる一方で、地方自治体は、税収の不足から財政危機が生じる中でこれらの社会問題に対する有効な対応策を採れなくなっている、という社会背景が存在する。

このような状況下では、政府単体の問題解決能力に期待することはできない。「政府が政策の『主体』であり、民間部門は政府による政策の『客体』となる」という従来型の政府集権的な政策は有効に機能しないのである。

今求められているのは、政府ではなく、「市民の創造力」を中心に据えて、その活性化をもって、都市を復興させることを模索することである。この方向性が、まさに「創造都市論」という考え方と合致したのである<sup>24</sup>。

特に日本では、地方都市の多くがバブル経済崩壊の後遺症から重度の財政危機に見舞われている一方で、2001 年に文化芸術振興基本法が施行され、自治体レベルでの文化振興条例の制定が盛んになっている。この状況下で、日本の地方都市が「創造都市論」という考え方に活路を見出すのは、自然の流れであろう。

### (3) アート NPO と企業のパートナーシップによる地方文化活性化の可能性

「創造都市」を実現させるための最も重要な施策は、「市民のための『芸術文化創造の場』を如何に作り出すのか」という点である。

この「芸術文化創造の場」を作り出すためには、静態的な建築空間、例えば美術館、博物館や公園といった既存の公共施設や、映画館、ライブハウス、少子化に伴い今後益々増えていく廃校校舎、企業が保有する施設・ホールなどを用意しただけでは、全く不十分である。

動態的な「市民と市民が創発し合うインセンティブ」というソフトがそこに導入されなければ、「芸術文化創造の場」は生まれにくい。そしてこのソフトを核にして、個性と個性がぶつかり合い、創造が新たな創造を生む連鎖の波を生み出さなければならない。そういったソフトが都市のいたるところに仕掛けられて、それぞれがお互いを刺激しあって、大きなムーブメントにつながっていくイメージである。

そしてこのような「ソフトの仕掛け」を作り出すことを期待されるのが、市民側のニーズと芸術文化の潮流を敏感にキャッチし、それをコーディネートするようなプロデューサー的機能を兼ね備えた「アート NPO」（芸術文化方面で活躍する NPO のこと／例えば企業メセナ協議会 2003 を参照）と、戦略的社会貢献の実践を目論む地域の企業とのパートナーシップである。もちろんこのアート NPO と地域企業とのパートナーシップに、地方自治体の文化推進施策が効果的に絡むのであれば、なおのことよい。

実際のところ、「芸術文化創造の場」の創出を目的としたアート NPO と地域企業とのパートナーシップの動きは、一部活発化してきている。（本稿ではその具体例を紹介することは紙面の都合上できないが、詳しく知りたい方は、企業メセナ協議会 2003 及び企業メセナ協議会 2005 を参照されたい。）しかし欧米と比較すれば、このような試みの数はまだようやく端緒についたばかりであるといえよう。

この分野におけるアート NPO と企業のパートナーシップ促進は、地域文化の活性化を目的とした「社会プログラム」の最も重要な構成要素である。今後、実践と評価、そしてさらなる発展・深化を継続させていく中で、地域文化活性化の起爆剤となることが大いに期待される。

## 6. 最後に

以上、本稿では、企業と NPO が築き上げるパートナーシップが、社会的課題解決のための政策手段のひとつとして如何に機能してきたのか、そして如何に機能していくべきなのか、という点に係るごく簡単な視座を提示することを目的として、この重要な試みを様々な角度から考察してきた。

最後に、この試みが成功するためには、「足元から着実にやっていく」という発想が大切であることを強調しながら、筆を置きたいと思う。

本稿で例示したような大企業と地理的にグローバルな範囲で活動する有力 NPO との間のパートナーシップは、地球規模で広がる問題の解決には欠かせないものである。一方で、地方を地盤とした中小企業と地域 NPO との間においても、足元のコミュニティが抱える大小さまざまな問題の解決のために、積極的なパートナーシップが構築されていく必要がある。そのための社会システム作りを、企業、NPO、行政、大学、地域市民が一体となって推進していかなければならない。

いずれにせよ、日本における企業と NPO のパートナーシップ構築の試みはまだ模索段階にあり、今後その有用性が実際例を持ってつぎつぎと証明されていくことに期待したい。

<sup>1</sup> 「芸術文化振興基金」は、基金として政府から出資された 530 億円と民間からの出せん金 112 億円の計 642 億円を原資として、その運用益をもって芸術文化活動に対する助成に充てることを目的に設立。詳しくは同基金のホームページ (<http://www.ntj.jac.go.jp/kikin/>) を参照されたい。

<sup>2</sup> 2002 年の統計によれば、各国の GDP と企業の連結売上高でラインキングを作ると、上位 100 位のなかに企業が 49 社も入るといふ [原田・塚本, 2006: 26]。

<sup>3</sup> 伊食品メーカー最大手のパルマラットは、同社が保有するとされていた 39 億 5000 万ユーロ (約 5245 億円) 相当の証券や現金にからむ粉飾会計が発覚した後、2003 年 12 月 24 日に、破産法の適用を申請し、緊急政令に基づき政府の管理下で再建を目指している。

<sup>4</sup> GRI とは国際的なサステナビリティ・レポートिंगのガイドライン作りを使命とするオランダに本部を置く NGO で、UNEP (国連環境計画) の公認協力機関である (詳しくは同機関のホームページ <http://www.globalreporting.org/Home> を参照)。なお日本の GRI 日本フォーラム (<http://www.gri-fj.org/>) と GRI は、別個の非営利の法人だが、両者間で覚書を交わし、GRI ファミリーとして協力しあって活動している。

<sup>5</sup> KLD についての詳細は、同社のウェブ HP (<http://www.kld.com/>) を参照されたい。

<sup>6</sup> IRRC についての詳細は、同社のウェブ HP (<http://www.irrc.org/index.html>) を参照されたい。

<sup>7</sup> SiRi グループの詳細については、同社のウェブ HP (<http://www.siricompany.com/>) を参照されたい。

<sup>8</sup> 市場化テストとは、これまで「官」が独占してきた「公共サービス」について、「官」と「民」が対等な立場で競争入札に参加し、価格・質の両面で最も優れた者が、そのサービスの提供を担っていくこととする制度のことをいう。日本には、2006 年 5 月 26 日に成立した「競争の導入による公共サービスの改革に関する法律」(通称「公共サービス改革法」) に基づいて導入された。

<sup>9</sup> 「Compact on Relationship between Government and the Voluntary Sector」は、我が国では「コンパクト」と通称されており、1998 年にブレア政権下の英国政府と NPO

の間で締結された協約で、政府と非営利団体の役割分担や、非営利団体の独立性の認識等が示されている。コンパクト成立の背景には、かつて政府から助成金という比較的自由的な形で資金提供を受けていたNPOが、サッチャー政権の頃から政府の委託事業への依存を強め、政府の「下請化」現象が顕著になってきたことが大きく影響している。

<sup>10</sup> 指定管理者制度は、地方公共団体の出資法人や公共団体等に限らず、株式会社やNPO等の民間事業者も、地方自治体の指定を受けて「公の施設」の管理を行うことができる制度である。この制度は、平成15年6月の地方自治法の一部改正（施行は同年9月）によって導入された。多様化する住民ニーズに、より効果的・効率的に対応するため、公の施設の管理に民間の能力を活用し、住民サービスの向上を図るとともに、経費の節減等を図ることを目的としている。

<sup>11</sup> 詳しくはエイボンのウェブHP上の「ピンクリボン活動」(<http://www.avon.co.jp/company/kgbc/>)を参照。

<sup>12</sup> 詳しくはスターバックスのウェブHP上の2006年1月11日付プレスリリース

([http://www.starbucks.co.jp/ja/pr2003\\_052.htm](http://www.starbucks.co.jp/ja/pr2003_052.htm))を参照。

<sup>13</sup> 詳しくはUCC上島珈琲のウェブHP上の「レインフォレストアライアンスのお話」

(<http://www.ucc.co.jp/ra/top.html>)を参照。

<sup>14</sup> 子ども劇場全国センターのウェブHP

([http://www.kodomo-npo.org/03kyousai\\_hoken/index.html](http://www.kodomo-npo.org/03kyousai_hoken/index.html))を参照。

<sup>15</sup> 詳しくはPWJのウェブHP(<http://www.peace-winds.org/jp/act/tokyo.html>)を参照。

<sup>16</sup> 詳しくはイー・エルダーのウェブHP

(<http://www.e-elder.jp/public1/index.html>)を参照。

<sup>17</sup> PSCの概要については、同組織のウェブHP

(<http://www.psc.or.jp/>)を参照。

<sup>18</sup> JAHDSの活動はタイ国内のNPO法人に引き継がれ、JAHDS自体の活動は2006年10月をもって終了した(<http://www.jahds.org/>)。

<sup>19</sup> 電通総研2001:37にある図4-1(NPOと企業の特性)を参考に作成。

<sup>20</sup> この「起業家精神」を中軸に据えながら社会的事業に取り組む人物のことを「社会起業家(social entrepreneur)」と称す。「社会起業家」は、事業型NPOの創設者の場合もあれば、社会的課題の解決を重点に置く営利企業の創設者の場合もあり、さらには組織内部で社会的課題解決のための事業を立ち上げる者のことを意味する場合もあり、そのバックグラウンドは多種多様である。詳しくは町田2004や齋藤2004を参照されたい。

<sup>21</sup> 田中2005:20にある図1.8を参考に作成。

<sup>22</sup> 詳しくは日本フィランソロピー協会のウェブHP(<http://www.philanthropy.or.jp/index.html>)を参照。

<sup>23</sup> ソーシャル・キャピタル(social capital)とは、社会単位を構成する個人や家族間の仲間意識、共感、社会的交流、さらには地域力社会の結束力といった概念を総称した用語である。アメリカの政治学者ロバート・パトナムによれば、ソーシャル・キャピタルが高い地域においては、子供の教育成果の向上や、近隣の治安の向上、地域経済の発展、地域住民の健康状態の向上などの傾向が強く見られるという。詳しくは宮川・大守2005を参

照。

<sup>24</sup> この「創造都市論」は、鶴見和子による提唱を契機に多くの開発経済学者・社会学者が注目してきた「内発的発展」という考え方と、根本的に重なり合う点に留意されたい。近代化が国家や地方自治体などによる上からの画一的な開発政策と結びつきやすいのに対し、内発的発展は、地域固有の生態系と伝統文化を踏まえた上で、地域の住民が主体となって取り組み、近代化政策に異議申し立てを行う社会運動の側面を持つ。途上国の経済開発の文脈における「内発的発展」論については、西川2001などに詳しい。

#### 《参考文献》

1. 伊吹英子, 2005, 『CSR経営戦略』, 東洋経済新報社.
2. 岡部光明, 2005a, 「総合政策学の確立に向けて(1):伝統的「政策」から社会プログラムへ」, 『総合政策学ワーキングペーパーシリーズ No.76』, 慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科.
3. 岡部光明, 2005b, 「総合政策学の確立に向けて(2):伝統的「政策」から社会プログラムへ」, 『総合政策学ワーキングペーパーシリーズ No.76』, 慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科.
4. 河口真理子, 2005, 『グローバル経済における労働問題とCSR』, 大和総研.
5. 棚沢徹郎, 2003, 「環境教育における企業とNPOの協働」, 『Research Paper, Environment Series No. 6, December 2003』, 富士通総研・経済研究所.
6. 佐々木正幸, 2006, 『CAFE -創造都市・大阪への序曲』, 法律文化社.
7. 齋藤慎, 2004, 『社会起業家 -社会責任ビジネスの新しい潮流-』, 岩波新書.
8. 高巖・日経CSRプロジェクト, 2004, 『CSR 企業価値をどう高めるか』, 日本経済新聞社.
9. 高浦康有, 2004, 「異質な組織のコラボレーション -NPOと企業の協働ケースの評価・分析」, 『日本経営倫理学会誌』第11号. □
10. 田中弥生, 2005, 『NPOと社会をつなぐ -NPOを変える評価とインターメディアリ』, 東京大学出版会.
11. 田中弥生, 2006, 『NPOが自立する日』, 日本評論社.
12. 谷本寛治, 2004, 『CSR経営 -企業の社会的責任とステイクホルダー』, 中央経済社.
13. 谷本寛治, 2006, 『CSR -企業と社会を考える』,

- NTT出版.
14. 塚本一郎・古川俊一・雨宮孝子 (編著), 2005, 『NPOと新しい社会デザイン』, 同文館出版.
  15. ドラッカー, ピーター, 1991, 『非営利組織の経営』 (上田惇夫・田代正美訳), ダイヤモンド社.
  16. ドラッカー, ピーター, 1994, 『すでに起こった未来: 変化を読む目』 (上田惇夫・林正・佐々木美智男・田代正美訳), ダイヤモンド社.
  17. ドラッカー, ピーター, 1995, 『未来への決断』 (上田惇夫・田代正美訳), ダイヤモンド社.
  18. ドラッカー, ピーター, 1999, 『断絶の時代』 (上田惇生訳), ダイヤモンド社.
  19. 長坂寿久, 2004, 「CSR/SRI論の本質は『企業とNGOの新しい関係』の構築にあるのです」, 『NPO協働 e-news』, vol.7.
  20. 西川潤 (編著), 2001, 『アジアの内発的発展』, 藤原書店.
  21. ポーター, マイケル, 2003, 「競争優位のフィランソロピー」, 『ハーバード・ビジネス・レビュー(2003年3月号)』, ダイヤモンド社.
  22. 原田勝広・塚本一郎 (編著), 2006, 『ボーダーレス化するCSR - 企業とNPOの境界を超えて』, 同文館出版.
  23. 町田洋次, 2004, 『社会起業家: 「よい社会」をつくる人たち』, PHP新書.
  24. 水尾順一・田中宏司 (編著), 2004, 『CSRマネジメント』, 生産性出版.
  25. 宮川公男・大守隆, 2005, 『ソーシャル・キャピタル: 現代経済社会のガバナンスの基礎』, 東洋経済新報社.
  26. 三輪昭子・丸谷雄一郎, 「コーズ・リレイテッド・マーケティング ~アメリカにおける概念と実態~」, 愛知大学経営学部丸谷研究室ホームページ (<http://leo.aichi-u.ac.jp/~maruya/kenkyukatsudo.htm>)
  27. 山内直人, 1999, 『NPO入門』, 日本経済新聞社.
  28. 山岡義典, 2006, 『NPO基礎講座』, ぎょうせい.
  29. 横山恵子, 2003, 『企業の社会戦略とNPO』, 白桃書房.
  30. 企業メセナ協議会, 2003, 『企業メセナの新たな展開 - アートNPOとの連携』, 企業メセナ協議会研究会2003年度研究報告.
  31. 企業メセナ協議会, 2005, 『いま地域メセナがおもしろい』, ダイヤモンド社.
  32. 電通総研, 2001, 「企業は今、NPOとどう関わろうとしているのか? - 日米の社会的事業にみる多様なコラボレーション」, 『電通総研レポート2001年度-1』.
  33. 石川県県民文化局県民交流課, 2005, 『企業とNPOとの協働に関する意向調査実施結果』.
  34. 東京都産業労働局, 2002, 『産業活性化に向けた企業とNPOの協働に関する調査報告書』.