

# 経営理念を実現するため NPOと“協働”する

市民や地域社会のニーズをつかみ的確な社会貢献を行うにはNGO・NPOとの連携がかかせない。  
価値観の違い、組織としての成熟度の差を乗り越え、  
企業とNPOが効果的に協働していくためのヒントを探る。

## 企業はNPOと どう関わるべきか

企業がCSRを通じて社会貢献により深く関わるには、市民や地域社会のニーズや課題を把握し、支援先との緊密な関係を構築する必要がある。そこで重要になるのが、NGO・NPOとの「協働」である。NPOの運営に詳しく、CSRについて企業にアドバイスをを行っている新日本有限責任監査法人CSR推進部長で新日本サステナビリティ研究所常務取締役の大久保和孝氏は、企業とNPOの連携を「企業だけでは実行できない部分を、現地で汗をかいてくれるNPOに託し、支援すること」と述べる。たとえば、CSRとして植林活動を行っている企業は多いが、木が育つ過程まで面倒を見ないのであれば中途半端な取り組みになってしまう。そこで最近では、継続的な取り組みができるように現地で森を管理しているNPOに支援金を寄付する活動に変化しているという。

しかし、日本のNPOは、他の先進国のNGO・NPOと比較すると組織運営や資金面で脆弱だといわざるを得ない。「日本のNPOは情報開示が不十分であり、経営能力のある人材が少なく、企業から見るとガバナンスの面で弱さがある」と大久保氏は指摘する。しかし一方で、NPOは、政府や自治体、企業では対応できないようなきめ細かいケアやサポートを、独自に行うことができるという強みがある。企業はNPOとどのように連携していけばよいのだろうか。

そのためには、企業がもっと積極的にNPOの運営に関わる必要があると大久保氏は述べる。「NPOに寄付金を拠出して後のことはすべて任せている企業も多い。しかしそれでは無責任だと思ふ。企業はNPOに対して、資金の使途に関する情報開示を求めるとともに、活動について積極的にコミュニケーションを取っていくべきだ」（大久保氏）。

東日本大震災では、NPOに多額の支援金が集まっている。特に、現地支援を行うNPOに資金を配分する中間NPOに多額の寄付金が集まった。これだけ多額の資金が集まれば、使途についての情報開示や活動報告を求める社会の声はより

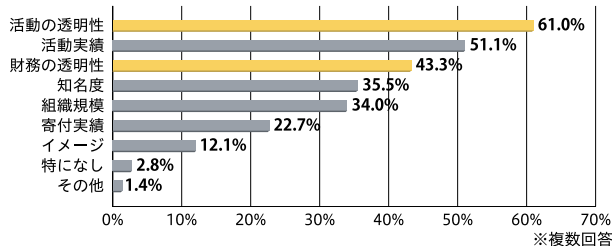
高まるだろう。大久保氏はNPOに対し、今回のような大きな災害に関する資金は区分経理にし、少なくとも4半期ごとには執行状況を開示し、支援活動報告とリンクさせる必要があるなどのアドバイスをを行っている。情報開示が適切に行われれば、NPOに対する社会的信頼度は向上するはずである。「企業も協働相手のNPOに対して単に資金を出すだけではなく、運営に関して自社の要望を明確に伝え、時には必要なアドバイスをを行い、透明性とガバナンスを向上させるようコミュニケーションを取るべきだ。ガバナンスの向上によりNPOが社会的信頼を得れば、企業も安心して支援を行うことができる、結果としてお互いにwin-winの関係を築くことができる」（大久保氏）。

## 協働相手を どうやって選ぶか

協働相手を選定する際は、そのNPOの理念および得意分野は何か、中長期的な関係の中で自社とどのような連携ができるかをポイントに検討すべきである。同法人では災害支援を行うNPOに寄付を行う予定だが、「当法人の従業員が被災地でボランティア活動をする際に指南役を依頼したいと考えている先を選んでいる」（大久保氏）という。また、自社の経営理念を軸にどのようなCSRに取り組んでいくかを考えることが重要だ。社会貢献や支援の方法はさまざまだが、「自社の経営理念を実現するCSR」を行うことで、企業、従業員の双方に活動を継続するモチベーションが生まれる。著名なNPOに寄付するだけではなく、現地のニーズを把握し、その中で自社には何ができるかを考え、それを実現する手段として専門家であるNPOに協働を働きかけるといふ流れが重要だという。

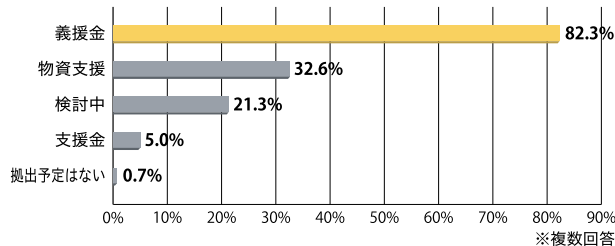
たとえば東日本大震災で課題となっているのは、被災地で活動するNPOのリーダーシップだ。「少なくとも3年から5年ほどはかかると言われる復興支援において、NPOには被災地支援の中心的役割を果たしてもらわなければならない」（大久保氏）。そこで同法人では、複数の大学等と提携

義援金等の拠出先を選ぶ際に重視するポイント



新日本有限責任監査法人『震災復興に向けたNPO等への対応について』アンケート結果  
(2011年3月25日)より作成

東日本大地震への義援金等の拠出について



義援金拠出先 (回答 116 件中)		物資拠出先 (回答 46 件中)	
日本赤十字社	47.4%	自治体	31.0%
他赤十字	1.7%	NPO	11.9%
中央共同募金会	6.9%	省庁	11.9%
自治体	6.0%	現地	9.5%
NPO	4.3%	日本赤十字社	2.4%
省庁	0.9%	その他、不明	30.9%
その他、不明	27.6%	未定	2.4%
未定	5.2%		

## CSR・社会貢献に関する用語解説

### ■ コース・リレーティッド・マーケティング

売り上げの一部を社会貢献事業に寄付することで、企業の社会的責任の追求と商品の認知度や企業価値向上を促進するマーケティング手法 (p4-5 参照)。

### ■ プロボノ

企業人や専門家が、職業上得た知識やスキル、ノウハウを活かして社会貢献するボランティア活動。NPO などに法律相談や Web サイト制作、マーケティングなどを無償で行うことで、NPO を側面支援する。

### ■ BOPビジネス

途上国における低所得者階層 (Base of the Pyramid: BOP) を対象とした持続可能なビジネス。新たな市場として途上国の低所得者階層へと働きかけようとするビジネスだが、NGO と協働することで社会課題解決につなげることができると考えられている。

### ■ 中間NPO

NPO を支援する中間支援組織。日本でも近年数が増えており、NPO へ資金を配分する団体などがある。企業は中間NPO を通じて寄付することで、寄付先に対する一定程度のスクリーニングが期待できる。

### ■ 寄付仲介サイト

NPO の活動を支えるファンドレイジング (資金調達、寄付金集め) を仲介するサービスで、中間支援組織の一種。寄付市場の形成やNPO のファンドレイジングのスキル向上を支援する側面支援も行われている。

### ■ ソーシャルビジネス/社会的企業

社会問題の解決を目的とした企業、およびそうした企業が行うビジネス。貧困者を対象としたマイクロクレジット (無担保少額融資) を行う「グラミン銀行」が有名。社会的課題に取り組み、新しいビジネスモデルを提案する企業家を「社会起業家」と呼ぶ。

とディスカッションし、コミュニケーションを取りながら、最も有効な寄付金の使い道は何か、効率的な支援方法は何かについて共に探る必要がある。同法人では中間NPOの1つ

し、被災地で中心的役割を果たすことができ、被災地で中心的役割を果たすことができる人材を育成するためのリーダー教育を行うプログラムを計画している。被災地に近い大学などにサテライトキャンパスを設けたり、ICTやIT機器を活用して遠隔地でも受講できるようにする方法も検討しており、希望するNPOにプログラムを提供する。運営資金は、同法人や協力企業からの大学等への寄付でまかなうという。マネジメントできる人材がNPOの中に育つことは、将来まで持続する重要な社会的資産となる。「CSRへの取り組みは、物理的な支援だけではなく、自社の事業価値の向上や経営理念の実践につながる。ストーリーが必要。これがなければせっかくの活動も一過性で終わってしまう」(大久保氏)。

CSRを効果的なものとするためには、企業の主体的な関与が重要となる。常にNPOと企業との協働事例が増え、互いの理念の理解と目的の共有が進むことによって、日本におけるCSRの成熟とNPOの成長が促進されていくだろう。

企業とNPOとの協働事例が増え、互いの理念の理解と目的の共有が進むことによって、日本におけるCSRの成熟とNPOの成長が促進されていくだろう。

「日本フィランソロピー協会」にも寄付を行うが、どのNPOを支援するかについて、積極的に議論に参加していくという。「当社のCSRの方針の1つである「教育分野」について、被災地のニーズを把握し、政府の取り組みが十分ではない分野を特定し、その分野の専門性を持ったNPOに支援していく予定だ」(大久保氏)。日本のNPOは約4万団体あり、活動分野や実績など独自に情報を把握することは難しい。そこで、教育分野で活動するNPOに関する情報を長年蓄積している同協会に、信頼できるNPOへの橋渡しを依頼している。同法人は、こうした依頼を行うことを、自社の経営理念を軸にしたCSRを実践するためのコンサルテーションを受けているようなものと捉えている。

NPOと企業は価値観が異なる。しかし異なる価値観を無理に合わせる必要はないと大久保氏は語る。目指すゴール(解決すべき社会問題)が共有できていれば、価値観の相違は大きな問題にはならない。異なる価値観を受け入れ、お互いの理念を理解し合い、共有していく土壌を作ることが重要なのである。