

企業とNPOの協働事業の形成過程に関する一考察 (1)

Analysis about the collaborative business between corporation and NPO (1)

津 田 秀 和

Hidekazu TSUDA

和文要旨：

本稿は、企業とNPOが協働事業を行う際の事業形成プロセスにおける特徴を検討することを目的とする。近年、コミュニティビジネスやソーシャルビジネスといった呼称で社会問題の改善、社会課題の解決を目的とするビジネスがみられるようになってきた。この担い手として、企業とNPOの協働事業体に対する注目が集まっている。双方の組織特性の違いを踏まえると、この事業形成プロセスは、企業の事業形成プロセスとも、NPOの事業形成プロセスとも異なる展開を示すと考えられる。本稿では、3つの事例を比較検討することを通じて、事業の継続性や発展可能性に影響する要因を中心に検討する。

英文要旨：

The purpose of this article is analyzing the formulating process of collaborative business between business and NPO. In recent years, this type of businesses, we call it social business or community business, are emerging. The formulating process of this type of business might differ from corporation's one and NPO's one, because there is some difference between the feature of corporation and one of NPO. In this article, 3 cases are compared. Through the comparative study, we can realize some points which has some effect on sustainability of the business and potential for business development.

和文キーワード：企業とNPOの協働事業、企業の社会貢献活動、NPOの事業プロセス、事業の継続可能性、事業の発展可能性

英文キーワード：Collaborative business between corporation and NPO, Corporate social action, business process of NPO, sustainability of business, potential for business development

目 次

はじめに

1. 企業とソーシャルビジネス
2. NPOとソーシャルビジネス
3. 協働事業としてのソーシャルビジネス事例検討 (1)
4. 3つの事例の考察

小括

はじめに

本稿では、企業とNPOの協働によるソーシャルビジネスの事業形成過程についての検討を行う。コミュニティ・ビジネス、ソーシャルビジネスの名称を用いる形で、社会問題の改善、社会的課題の解決を主たる目的とするビジネスが増加しつつある。まちづくり、町の活性化、高齢者の介護問題、環境問題など、多様な問題を改善することが期待されている。同領域への対応は主として、行政機関が行ってきたが、社会問題の深刻化、社会的課題の背後にある市民ニーズの多様化、行政団体の財源確保の困難化などを背景に、行政機関のみに依存した問題解決が困難になったことを受け、多様な担い手が現れてきている。例えば、2011年3月11日の東日本大震災の復興においても、行政機関のみならず、企業、NPOなどが活躍してきた。様々な社会問題の改善、社会的課題の解決において、企業、行政、NPOは、各々で活動するのみならず、パートナーシップを形成しつつ、活動する様子が見られるようになってきた。行政とNPOのパートナーシップは、企業とNPOのパートナーシップと比較して、歴史的に古くから存在する。日本での両者の関係はどちらかというと行政を元請け、NPOを下請けとする関係に近かったという指摘も存在する。この両者の関係を取り扱った研究に松野(2004)、原田晃樹、藤井敦史、松井真理子(2010)などがある。企業とNPOの協働事業については、いづらか見られるものの、このタイプの協働事業が広がりを見せ始めてから日が浅いせい、研究業績の蓄積もそれほど多いとはいいがたい。企業の社会貢献としてのソーシャルビジネスへの関与、NPOの事業としてのソーシャルビジネスへの関与は各々の組織の性質が異なる故に異なる方式で進められると考えられる。事業の形成過程においては、この異なる両者の性質がうまくかみ合う必要があるが、その形成過程にはいかなる特質があるのであろうか。

本稿では上述の問題意識のもと、以下の構成で論を進める。まず、企業とNPOのソーシャルビジネスに対する事業形成過程や事業の進め方、関わり方について整理し、モデル化する。NPOについても同様の作業を行う。このモデ

ルを前提に、次にいくつかの事例の考察を行う。そして、異なる事業形成過程を持つ企業とNPOが協働で行う事業の形成過程の特質を検討する。本稿は二編からなる一連の研究の前半であり、第2論文では、本稿で扱いきれない事例の検討を行い、考察を行う。

1. 企業とソーシャルビジネス

企業のソーシャルビジネス¹に関わる際の事業過程を検討するためには、そこに影響を有し、その制約要因ともなる経営政策と経営理念について検討する必要がある。経営政策とは、一般に経営目的を設定し、それを達成するための諸活動を導く行動基準あるいは指導原理を意味する。経営理念が具体化されたものであり、全般的活動に一定の方向づけを与え、経営戦略を含む体系的で基本的な意思決定であると説明される。経営理念は、自社のあるべき姿、ミッションなどの価値的な事柄を、従業員をはじめとする関係者に知ってもらうように明文化したものを指す。経営政策は経営計画を経て実行され、具体化される。経営政策は経営戦略と近似した概念であるが、経営戦略が企業の経営環境への適応手段であるのに対し、経営政策がその経営戦略も含めた意思決定の基本方針である点で経営戦略とは異なる概念である。

企業のソーシャルビジネスへの関与は、他の事業と同様に、企業の価値的な指針である経営理念に導かれつつ、意思決定の基本方針としての経営政策が定められることから始まる。そして、経営計画、事業計画などの形で表現される具体的な計画の実行により、経営行動としての企業行動として具現化される。ただし、他の事業と異なるのは、既存の経営理念およびそれに影響を受ける経営政策が通用しない場合がある点にある。既存の経営理念およびそれに影響を受けつつ形成されていく経営政策は、本業に適する形で存在する。ソーシャルビジネスへの関与のごとく、CSR(企業の社会的責任)を必ずしも対象とする要素を内包しているとは限らない。企業が片手間的でなく、経営の一環としてソーシャルビジネスへ関与する場合には、対象となる事象そのものだけでなく、その上位に位置付く経営理念や経営政策が少なくともソー

シャルビジネスへの関与を受け入れるように設定されている必要がある。各事業はこの経営理念や経営政策に影響を受けつつ、形成されることとなるため、ソーシャルビジネスに関してもより具体化された理念や計画が必要になってくる。企業にとってのソーシャルビジネスへの関与は、このように必ずしも既存の事業の延長上に位置付くとは限らず、異なる性質を持つものとして、理念、政策を必要とする。

バブル景気と呼ばれる1980年代半ばから1990年代初頭の期間に日本では企業の社会貢献がブームとなった。この時期が終焉を迎えるこの時期の社会貢献に対する批判が高まった。余剰資金を用いた道楽的な社会貢献であったという評価がその批判の典型例である。芸術・文化支援活動としてメセナ活動と呼ばれた社会貢献活動の領域においては、景気低迷とともに顕わとなった社会貢献の縮小により、その活動が困難となった場合があった。本業以外の活動であったとしてもその活動がその企業に根付いていなければ意味がないとする論調であったといえる。今日、ソーシャルビジネスへ寄せられる期待も同様で、継続性が求められていると考えられる。企業がソーシャルビジネスに関わることは、本業に打ち込むこととは異なる点があるため、社会貢献的な要素を含み、かつ、本業と同様の理念の形成と経営政策との連動が必要なのである。櫻井(1979)は、『現代企業の経営政策』第6章において、企業の社会的責任を経営理念、経営政策に組み込む必要性について論じているが、このことは、企業がソーシャルビジネスへの関与のような、単に顧客に財・サービスを提供し利益を獲得していく事業とは異なる領域へ関与していく際によりその必要性が増すものと考えられる。企業にとって、NPOとの協働事業は、(1)市民感覚を得るための場として、また、(2)特定の社会問題を巡る専門知識を得る場として、(3)専門家としてのNPOと手を組むことにより、単独で事業を実施したときよりもより大きな社会からの信頼を得る場となりうるということがよく指摘されている。(3)の観点も踏まえると、単に企業が営利追求のために、あるいは、片手間的に、社会からの関心をひく、あるいは社会からの信頼を得るためだけにソーシャルビジネスに関わることは

その目的達成を阻害することになりうるので、通常の事業と同様に理念・経営政策との連動が必要となってくるのである。

Anheier(2005)は、企業の事業形成過程には、計画、統制、監視・監督、調整、マーケティング、外部連携といった要素が含まれるとする。この政策過程は、いわゆるPDCAサイクルと同様のものとして理解して差し支えなさそうである。この過程に影響を持つ組織の特性を、Anheierは次のような軸で分類する。一つ目は業績と時間の軸を用いた分類で、宮殿型組織とテント型組織の2つの理念型が提示される。業績評価について、効率性、有効性といった概念が用いられる。そして、時間について、永続性(permanence)と即興性といった概念が用いられる。宮殿型組織は、いわゆる官僚制組織の性格を持つ。ここでは、予見可能な状況で、環境を機会としてではなく制約として認知し、既存の方法を活用し、合理的な意思決定をしていくことが好まれることになる。これに対して、テント型組織では変化に対する即効性が好まれ、永続性に重きを置くことはない。そのため、組織構造は柔軟で、明確な分業や明確な命令系統が重視されない。二つ目は、タスク志向性と公式化の程度に関する軸である。役割分担により着目し、経済価値を優先する組織とヒトの側面に注目し、社会的側面を重視する組織とを区別する。また、より公式化の程度を高めていく組織とより手続きを重要に設定し、組織構成員間の繋がりを強く意識する組織とを区別している。三つ目は、組織構造に関する軸である。集権化と分権化の程度および命令系統ラインや階層と横の繋がりのどちらをより重視するかによって組織の特性を分類している。職能を重視する組織とワークグループも区別してその特質を整理することを主張している。四つ目は組織の環境適応と内外志向性の程度に関する軸である。外部環境を重視し、トップによる外部環境の認知と判断に基づき、そこへの適応を重視する組織特性と、組織内部や組織目的を重視し、組織構成員の限定された環境認知に基づく個々の事業単位での環境適応を重視する組織とを区別する。

Anheierはこのように二項対立的に概念整理を行っている。その上で、企業であれ、NPO

であれ、この組織の特性は純粋にどちらかみの性質を示すものではないとしている。Anheierは、企業経営と比較して、NPOがより柔軟でヒト、社会に着目していく必要があることを主張している。ここから、企業においては、より着実に合理的なスタイルを持つと仮定して、議論を進める方が本稿の目的である協働事業の分析には適していると考えられる。企業の事業形成の過程は、効率よく社会に財・サービスを提供するといった経済的な側面を中心とする比較的明確な理念に導かれて、明確な職能区分とトップダウンを前提とする、または、企業全体の目標などを制約要因とする事業形成過程を想定してよさそうである。

2. NPOとソーシャルビジネス

NPOの経営政策過程は多様である。規模や設立されてからの年数などによって異なる過程を有する。NPOにはその性質として、次のような点があるため、企業の事業形成過程とは異なる性質を持つ。

AnheierはNPOが、構成員、評議員、被雇用者、ボランティア、クライアントやユーザー、顧客、資金提供者、取引相手、政府、監督省庁、地域グループ、ウォッチドッグ（監視）組織のように多様な関係者を有するが故に、企業とは異なる経営を必要とすると指摘する。NPOは複雑な関係者間の連携の上に成り立っているため、多面的で柔軟な経営が必要となる。また、企業が有する明確なボトムラインを持たない。企業の場合にはまず利益等の経済的な指標がこのボトムラインとなる。その上で、従業員の満足、マーケットシェア、顧客満足などの他のボトムラインも意義を持っている。これに対して、NPOは上述のように多様な関係者の複雑な連携の上に成り立つ組織であるが故に、単一のボトムラインを持つことが難しい。Drucker(1990)はNPOが明確なボトムラインを持たないことから、業績評価とモニターが困難であると指摘する。Anheierはボトムラインが存在しないのではなく、複数存在していることが問題であるとし、Druckerの論を批判しているが、いずれにしても、市場が裁定し、利益に還元されるようなものをボトムラインとして掲げてい

ない点で企業とは異なる。企業のような利益を重視する営利組織とは異なって、NPOはそのミッションに重きを置く価値重視組織である。

Gomez and Zimmermann(1993)を踏襲し、AnheierはNPOのトップレベルでの経営的意思決定の特徴を次のように整理している。(1)多様な志向性と需要を反映し、絶えず環境との関係を意識したホリスティックな考え方、(2)経済的な価値だけでなく、多様な関係者の間で一元的な評価基準がないが故に生じる政治的な対立を前提とし、より明確な価値表明の重視、(3)ジレンマに直面し、絶えず進化あるいは変化する組織を戦略的に管理する、という3つである。

NPOの経営はノーマティブなレベルでは、明確で単一の評価軸を持たず、唯一共通の評価軸としてその組織の理念・価値を掲げることとなる。NPOが携わる事業においても、この理念・価値から影響をうける。分析の対象となるNPOの歴史や規模により異なることとなるが、各事業に対するNPO組織全体からの影響、あるいは各事業の制約は、比較的小さいものもあれば、大きなものもある。言い換えると事業担当者はその形成過程において、組織またはトップからの制約を強く感じず、自由に意思決定できる場合もありうることとなる。とりわけ日本では、1998年の特定非営利活動促進法の施行により、NPO活動が盛んになってきたと考えられること、および、東日本大震災の復興といった社会で解決すべき課題にNPOが活躍することへの期待の高まりは比較的新しい動向であることを踏まえると、比較的歴史が浅く、企業ほどには組織がしっかりとできあがっていないものがあると考えられ、その結果、現場担当者の判断が優先されている可能性は高いと考えられる。NPOが価値重視型の組織としてミッションを優先し、そのミッションに共感し、集まってきた人々が構成員として所属している可能性が高いことからすれば、事業形成の現場の担当者は、その組織への期待やそのミッションの自分なりの解釈を重視していくであろうし、また、トップもそういった人々を組織につなぎ続けるためにも、ある程度の裁量を認めていたとしても不思議ではない。NPOからみて、企業との協働事業は、(1)不足しがちな経営資源を獲

得ること、(2) 事業の信頼性を高めること、(3) 経営感覚を学習することがその目的として指摘される。これらの目的をみても、NPO サイドに必ずしも組織体制ができていないことを期待されているとは限らず、企業に一定程度まで依存せざるをえない。Austin(2000)では、企業とNPOの協働について、3つのタイプが指摘されている。チャリティ型、トランザクション型、インテグレーション型の3タイプである。チャリティ型は企業による寄付に基づきNPOが活動を行うタイプである。トランザクション型は、企業とNPO双方が必ずしも共通ではない目的を持ちつつ関係を有し、結果として双方が異なる便益を受けるタイプである。トランザクション型は、目的や理念を共有しつつ、ともに活動を行っていくタイプである。これらのモデルのうち、NPOに明確な組織体制が求められるのはインテグレーション型である。Austinの指摘では、アメリカにおいてこのインテグレーション型への以降が増加しつつあるとされるが、日本よりもNPO活動の歴史が長いアメリカでの状況に過ぎず、日本ではまだ十分とは言えないⁱⁱ。トランザクション型は、NPOから企業へも一定の便益を提供する必要があるため、それに足る組織を有している必要がある。しかし、NPO組織全体として組織体制を整備しているか否かよりも、期待される便益の提供ができるか否かが問題となるため、NPOが必ずしも抱える事業を統制しきっているとは限らない。チャリティ型のタイプにおいては、企業へのフィードバックは必要なく、ゆるやかに成果のみが問われることとなるため、事業の統制が可能な組織であるかどうかは問われない。NPOの事業統制は、比較的、事業を形成する現場に委ねられている可能性が高く、当該組織のミッション、理念といった価値的なものからの影響はあっても、企業ほどにはトップ、組織からの影響が大きくないととらえた方がよさそうである。

企業の社会貢献としてのソーシャルビジネスへの関与は、その事業へ関与する目的から、経営理念や経営政策との連動性を確保していくことが前提となる。これに対してNPOの場合には、理念からの影響は大きいですが、組織の政策からの影響は比較的小さいものとして理解するこ

とが良さそうである。ではこの図式を前提に次節では事例を検討していく。

3. 協働事業としてのソーシャルビジネス事例検討(1)

本節では、筆者が2003年より関与するパートナーシップサポートセンター(<http://www.psc.or.jp/>)の発行する事例集、および、同団体での調査員としての活動、他の調査から得られた情報を元に、事例を検討していく。

3-1 同一地域内でのソーシャルビジネスでの協働

まず、筆者が調査および事例集の執筆に関わった事例から検討する。第2回パートナーシップ賞受賞事例である「東海地方で初の環境の駅運営」事業は、岐阜県揖斐川町を中心に、NPO法人いびがわみずみずエコステーションとTMエルデ株式会社、株式会社ジーシーと、揖斐川郡内商工会、同地域商店街、行政団体の協働により形成された事業である。同事業では、環境の駅と堆肥化ステーションの形成と運営を通じて、リサイクル意識の向上、環境教育の推進、地域商店街の活性化など、住みよいまちづくりを目指した活動が展開された。同事業はNPOが事業全体の運営と統制を行う。TMエルデと株式会社ジーシーは、機材の提供を行う。そして、行政団体は広報、情報提供と行った役割を担う。そして、これらの団体により形成された場に商店街や地域住民が受益者として関わる。商店街は受益者であると共に事業パートナーとして位置づけられる。環境の駅に設置されたペットボトルの回収機に設置されたラッキーチケット(くじ)は商店街の店舗のクーポン券であり、この提供を行う形で同活動のサポートを行う。この商店街から提供されるクーポン券は地域住民がペットボトルの分別回収に関わるインセンティブになるとともに、地元の商店街の活性化に寄与する仕掛けとなっている。この事業に関連してくる企業もNPOも比較的小規模である。最も大きな団体は行政団体(大垣市)であった。

事業形成過程へ組織からの影響が大きくなりがちな企業についてみると、機材提供を行う企

業はともに、環境保全機器を販売することを事業としていたこと、比較的小規模であったこと、自分たちの会社が提供する機器を知ってもらえる効果が期待できることなどから、特にそういった影響がマイナスに働くこともないまま事業へ関与できた。既存の事業展開の発想を保持したまま、社会貢献として本事業に共感し、関係を持つか持たないかのみが問題であり、会社内でコンセンサスができてしまえば、本事業には比較的容易に関与できたとも言うこともできよう。

NPOと地元商店街の間での事業形成に関わる関係の形成も比較的容易であったと考えられる。これは、NPOの人々と商店街の人々が重複していたためである。同じ人、あるいは、知っている人同士の関係形成であったため、ソーシャルビジネスのミッションを共有しやすく、また、自分が所属する組織の立場から専門的な関わりが可能となっていた。ミッションの共有、双方の期待および交換されるべき資源に関することの共有が比較的容易であったということとなる。NPOと行政の関係についても同様であった。

限られた地域で限られた人々の間での協働事業形成であったため、ミッションの共有、相互の役割分担、受益者への便益提供などがスムーズであった。本事業が展開された地域では、同地区の魅力作り、活性化が必要であった。まちの魅力として、揖斐川をシンボルとし、住みやすいまちづくりとすることへの合意形成が比較的容易であった。この理念が共有されれば、具体的なソーシャルビジネスの政策と計画を立てることへの移行もスムーズである。これは日頃からコミュニケーションが可能な範囲での事業形成が行われたことに起因する。あたかも1つの組織内での事業形成のような形で、複数の組織が連携していき、スムーズで密な連携のもとで、行われた協働型のソーシャルビジネスであったと言える。

同事業は、事業形成後も、地球環境保全功労者賞（環境大臣表彰）を受賞し、地域活性化のモデルとしてマスメディアの取材を受けるなど、大きな注目を集め、評価が高まり、同地区内での小学校等との連携、他の事業におけるNPOと行政の連携などに繋がっていくなど、

成長していった。さらに、数年後には、この事業を元により拡大された事業展開がなされていくなど、拡大をしていった。

本事業は、同地区内での事業形成を元に、拡大、成長を遂げていった。この点で成功事例であるが、事業モデルの再転換が難しかったようである。本事業では、企業、NPO、行政といった協働パートナーが無意識、無自覚のままに、ソーシャルビジネスの価値、理念、具体的な事業進行についての意識を共有していった。全く異なる理念、事業形成過程を有する組織体の協働事業形成の場合には、初期に多くの戸惑いを戸惑う。この戸惑いは、双方の違いを意識させ、ソーシャルビジネスへの関与時に必要なことのリフレクションを促すトリガーとなり得たはずである。この事業にはこれが欠けていた。当該事業の形成過程から新しい展開を得るための学習効果が少なかったかもしれない。同事業は地理的な拡大を図っていくが、事業枠組みそのものに変化をもたらすことができなかった。この点で、本事業が有する同一地域での人的な繋がりに基づく協働事業形成過程は、事業の初期段階にはポジティブな影響をもたらしうるが、事業を見直す際の学習効果を得にくい特徴がある。

3-2 理念共有・企画協働型のソーシャルビジネスでの協働

第7回パートナーシップ賞受賞事例である「高齢者介護施設ビューティキャラバン事業」は、NPO法人全国福祉理美容師養成協会と東海ゴム工業株式会社の協働事業である。介護施設に入居する高齢者の生活の質向上という社会問題改善を目的に、企業とNPOが手を組んで、高齢者にオシャレを提供するイベントを展開した事業であった。暗い雰囲気になりがちな高齢者介護施設に明るい雰囲気を持ち込むイベントとして評価を得ており、一定のニーズを獲得し、継続的に実施されている。同事業には、名古屋大学大学院高齢学研究室、金城学院大学環境デザイン学科の教員や研究室も関与していた。NPOは福祉理美容師の養成を目的とする団体で、構成員は理美容師であり、また、理美容師のネットワークを広く有する団体である。NPOはイベントに必要な理美容師を提供する

と共に、本事業の管理を担った。東海ゴム工業の第一義的な関わりは、資金、移動手手段の提供であり、また、企画にも関わっていた。名古屋大学は本事業がもたらす高齢者のQOLへの影響を客観的に分析し、客観性を付与し、金城学院大学はユニバーサルデザインの提供、および学生ボランティア提供という形で本事業に関わっていた。名古屋大学には、研究という目的があり、貴重な現場データの入手と科学的解析という動機があった。金城学院大学では教育的見地から、学生が学ぶユニバーサルデザインの技術を応用する場を得る目的があった。同時に教育的な効果として社会的な意識の醸成というものもあったと考えられる。同事業は、様々な団体が、各々の専門性を提供し、各々のメリットを享受しながら、関わる点で巧みに設計された協働事業として評価できるものであった。

「東海地方で初の環境の駅運営」事業との相違点は、企業が本事業の企画からすべてに関与していった点である。本事業はその活動を実施する前に基本合意書を取り交わしている。企業には、社会貢献活動に関する理念と考え方が明示され、公開されている。ここに詳しく紹介しようⁱⁱⁱ。社会貢献活動の理念として「地域社会の一員であることを常に自覚し『良き企業市民』として、継続的な社会貢献活動を通じて社会との信頼関係を築き、豊かな社会づくりに寄与する」ことを掲げている。そして、基本的な考え方として、「東海ゴムグループ活動理念を実現するために「目的」「目指す姿」「5つの重点活動分野」そして「2つの活動視点」を定めています」としている。目的としては、社会貢献活動を社会的投資ととらえ、社会的価値の増大と企業価値の向上に寄与するものと理解することが示される。目指す姿としては、①TRIらしさ、顔が見える活動、②寄付型から、参画・協働型の活動、③一人ひとりの従業員参加型の活動、④グローバルな活動を掲げている。5つの重点活動分野として、①障がい者福祉への貢献、②文化・芸術を通じた貢献、③青少年の育成への貢献、④安心・安全な社会づくりへの貢献、⑤環境共生への貢献をあげている。2つの活動視点は、①企業と社会の両方に価値を生み出す、社会課題解決型の活動、②2つのボラン

ティア団体「TRIあったかクラブ」「TRIあったか社会貢献ファンド」による従業員参加型の活動である^{iv}。企業は、この社会貢献活動の理念や考え方に沿って、社会課題に対して、単なる寄付ではなく、NPO団体等と積極的に関わり、社会課題を解決できるような社会貢献プログラムの開発、推進を行い、通常の事業と同様にPDCAサイクルを該当事業に導入する。本事業もこの考え方に沿って、中核を担うのはNPOであっても、企業も企画からプログラム開発、実施に至るまですべてのプロセスに関与していた。事例調査時点では、企業およびNPO双方から、事業のパッケージ化にこだわったことが示された。そしてこのプロセスに於いて、NPOの有する社会問題解決に向けての積極的な姿勢と、NPOの有する専門性、そして、企業の有する経営的な感覚が生かされたことが示された。同事業がまた、企業の社会貢献活動に対する見解で明示される通り、本事業の対象領域は企業の重点活動分野の1つであり、そこへの継続的な関わりが期待できるものとなっていた。

本事業は、企業とNPOが企画段階から関わっている。そして、企業は社会貢献活動の理念を明示し、自らの社会貢献活動をより意義あるものとしている。このことは次のような副産物をもたらしている。本事業の調査時に構想として示されたのが介護用ロボットの開発であった。東海ゴム工業は自動車の椅子のクッションも扱っており、その内部にセンサーを入れたものも展開している。介護用ロボットは物を対象とする活動をするのではなく、人と接することを主とする。介護を必要とする人々の視点で、このロボットにはどういった課題があるかを認識し、それらをクリアしなければならない。本事業において介護施設とのコンタクトはNPOを通じるしかなかった。これは、企業が自らの利益獲得のための事業目的で、介護施設のネットワークを利用することは同事業の理念に反すること、また、そういった活動は受益者からの反感を買うであろうことなどを理由とするものであったようである。同事業の企画から関わった企業担当者はこのことを理解していたため、異なる手法で介護施設との連携を模索し、これに関する協働事業の構想をNPOとともに検討

していた。また、本事業で協働パートナーとなった東海ゴム工業とNPO法人全国福祉理美容師養成協会は、東日本大震災の復興に関連した協働事業を展開している。基本的には、本事業内で用いられた事業モデルを流用する形であった。これも介護用ロボットに関する構想と同様に企画段階から企業とNPOが対等に近い形で関わり続けたことから出現した展開であろう。

事例調査時点で3年契約の最終年度であったが、その後も事業契約は継続される見込みであった。実際にその後のヒアリングで継続されたことを確認している。この間にいくらかの経営環境変化があったはずだが、同事業が継続されていったのは、企業とNPOが企画から関わり合い、環境変化にあわせて、協働で企画を検討し直せたことによると考えられる。

3-3 緊急性が高く期間が限定されたソーシャルビジネスでの協働

第8回パートナーシップ賞を受賞した「中古自転車再生を通じた被災地支援」事業は、NPO法人アジア車いす交流センター(WAFCA)とNPO法人せんだいみやぎNPOセンター、刈谷市役所、株式会社デンソーが協働で、2011年3月11日の東日本大震災の被災地支援を行ったものである。同事業は、震災後、被災地でニーズの高かった自転車を寄贈するプログラムであった。同事業が行われた時には、支援物資が現地ニーズに合う形で届いていない状況があった。現地のニーズに合わせて、整備された中古自転車を現地へ届けるための事業として好評を得て、二回目の実施に繋がった事業である。

同事業は、デンソーが事業全体を統制する。デンソーは、社会貢献活動の基本方針として「デンソーとデンソーグループ会社は、社会の持続的な発展に貢献するため、よき企業市民として、積極的に社会貢献活動を推進し、ステークホルダーから信頼され、共感される企業を目指します。」を定め、公開している^v。そして、重点分野として、①青少年育成、②障がい者福祉、③環境共生の3つをあげている。また、社会貢献活動を従業員が自主的に参加出来る風土づくりを行い、「ハートフルクラブ」等の推進体制を整備している。同事業はこの重点分野と

は直接関係がない。この点で、3-2で検討した事例とは異なる。しかし、日本全体に関わる重大な解決すべき課題であり、社会貢献活動の基本方針に立ち返り、トップダウンの形で、検討をスタートしたという点で、会社の理念と連動する形で現れた事業といってよい。刈谷市役所は、このデンソーから相談を受け、関わりを持ち始めた。現地との情報連携、物資の運送、また、寄贈自転車の募集の窓口となっていた。NPO法人アジア車いす交流センター(WAFCA)は、寄贈自転車の整備を行った。同団体は名称にもあるように車いすをアジアの国々へ寄贈する団体である。その整備技術を転用する形で同事業に寄与した。同団体で不足する人員は、デンソー工業学園の生徒が協力することで事業全体が固まっていく。現地情報の取得、現地ニーズの調整はNPO法人せんだいみやぎNPOセンターが担っていた。

同事業以外でも自転車の寄贈は行われていたが、未整備の中古自転車の寄贈であり、使い物にならないものがあったり、大きな集合避難所を中心に配布されたりしていたため、必ずしも現地ニーズを満たしているとは言えなかった。同事業が評価されたのは、現地の細かなニーズに応えたこと、きめ細やかに整備された自転車を寄贈したことであった。

同事業は企業が社会貢献の理念に基づき、関係者に相談を持ちかけることからその形成過程は始まる。本稿で扱っている他の事例とは異なり、事業の起点がNPOではなく企業にある点で特徴的である。また、他の事例では事務局としての機能をNPOが担っていたのに対して、この機能を企業が担っていた。企業と行政が企画と運営、資源投入の大部分を担い、NPOや学校はここに専門的な能力を提供するという構図になっていた。これは社会貢献活動を全社的に取り組み続け、企業市民としての感受性が高いデンソーならではの特徴と言えるかもしれない。インタビューを行った頃には、同地区の住民から、「何かできないか」と感じていたという声が多く寄せられた。しかし、個々の力では大きなことはできない。NPOとしても同じような状況があったのではないかと考えられる。そこに地元の大企業であるデンソーと、行政団体として刈谷市役所が動き出すことによって、

住民も巻き込む形での一大事業として成立したものと考えられる。

その事業形成過程において、デンソーの社会貢献推進室のメンバーがいろいろな関係者と連携を図るべく、文字通り飛び回っていた。現地に状況を確認に行き、現地の行政団体やNPOとのコンタクトをとったり、刈谷市役所とコンタクトをとっていったり、多様な形で関係者のネットワークが進められていった。被災地支援は少しでも迅速な対応が好ましい。ここから、企業の持つ軽快なフットワークが必要となり、それが実現された同事業は充実した成果をなしたのであろう。整備作業を行ったデンソー学園は、比較的調整が容易であった。これはデンソー内の学園であったことに基づく。しかし、単に社会貢献だからというだけで同学園が持つ教育という目的から外れた活動を強制するわけにはいかない。ここでは、被災地支援という目的を共有し、学園サイドでカリキュラムの修正、教育への組み込みの検討などが行われていた。同学園では、学生は、ものづくりのための教育を受けていたが、それを実践する場がなかった。実際に人々が使用する物を整備して届けることを体験させる試みとして教育の一部に組み込まれ、時間割やカリキュラムの見直し、調整が行われたという。学園においても教育上の効果があることを確認した上で、社会的課題であった被災地支援に関わった。NPO法人アジア車いす交流センター(WAFCA)は、NPOとして掲げる理念と必ずしも一致する支援活動を行ったとはいえない。しかし、車いすの整備に用いる技術は汎用性が高く、協働事業後に、担当者から「車輪のついたものは何でも直す」と聞かれるほど、自分たちの技術を見直すきっかけとなっていった。

緊急性の高い協働でのソーシャルビジネスの場合には、関連する団体の理念や活動と必ずしもあう形で事業が形成されていくとは限らない。むしろ、活動後に、自らの活動や理念のリフレクションが行われていると言った方が正しい。実際に、NPO法人アジア車いす交流センター(WAFCA)では、ここで得た感触を元に活動内容を広げ、小中学校で利用されることが多いリヤカーの整備にも着手し、また、自転車の整備も開始した。これは後述のように刈谷市

役所においても同様であった。この活動を通じて、行政、市民の認知度を高まったことを受けて、市民サービスや行政との協働を拡大していくこととなった。

こういった必ずしも事前に準備された理念や枠組みがそのまま転用されない事業形成上の特徴は、フットワークが軽く、フェーストゥフェースで相談しながら、事業を作り上げていくキーパーソンまたはキーとなる組織が存在することである。この事業においても、デンソー社会貢献推進室の室長自らも飛び回る形で、「できること」を探し、総合化していった。その過程において、双方が持つ当該企業へ関わる際の課題が解消され、瞬発的な事業への合意形成が行われていった。そして、後付的に自らの活動結果から、自分たちの組織の理念や活動を見直していったのである。

同事業の特徴をもう一つ指摘することができる。行政団体として刈谷市役所が関わり、ここを通じて寄贈自転車を募集したことに関連する特徴がある。刈谷市役所では、一回のみの限定で、整備された自転車を寄贈できればいいと考えられていた。しかし、この募集時の市民の反応がこれを変えた。そして二回目の寄贈を行うこととなった。募集時に予想を超える反応があった。また、募集期間終了後にも自転車寄贈に関する問い合わせが数多く寄せられた。そこには、市民が被災地支援に力を割きたいが、まだチャンスがあるならば、協力をしたいという内容が含まれていた。この事業は市民参画としての特徴も持っていた。刈谷市役所の担当者は、自らを市民の想いの受け皿と表現し、この事業を通じて市民に応える活動が体験できたことを評価していた。行政団体が協働事業に関連することで、その事業形成過程や実際の展開過程において市民の声が入る余地が出てくる。

この活動を通じて、企業もNPOも行政も変化が見られたという。企業においては、この活動の様子をみたことがきっかけで、従業員がボランティアのため現地に行く者が現れたことである。刈谷市役所においても同様で、危機管理局の人員だけでなく、他の部署の職員も被災地支援のムードが高まったという。また、通常は危機管理室をおいている行政機関がさらに機動性が高い危機管理局を設置することの意義を再

検討するきっかけともなったようである。NPOにおいては上述のように自らの活動領域を見直すきっかけとなっていた。

このように緊急性が高い協働事業の場合には、通常の協働事業とは異なる事業形成過程の特徴を持つ。先に、明確なものがあるとは限らず、その調整を行う主体の重要性と負担が大きくなる。また、行政という特別なアクターが加わることにより、市民との運動という視点も加わる可能性があるのである。そして、組織内を通じて波及的な効果をもたらす可能性があり、事後的に組織の活動そのものを見直すことに繋がる可能性があるのである。

4. 3つの事例の考察

ここで3つの事例を比較しながら考察しておこう。3-1で検討した事例と3-2の事例の検討では、上述のように企画から関係者が参画するかどうかが移行の事業変化に影響を持つ可能性を指摘した。企業がソーシャルビジネスへの関与を通じて、社会問題を解消し、かつ、真の意味での市民からの共感を得たい場合には、社会貢献に関する理念や活動方針を定め、それに基づいて事業に積極的に関与せねばならない。そうしなければ、その活動は長続きせず、場当たり的な対応となり、市民からの共感を得ることは難しいであろう。また、企画段階から関わらなければ、その事業に関する企業の姿勢をパートナーであるNPOに伝えることができず、企業のできることで、できないこと、その事業を通じて達成したいことに関する意識の共有が困難になる。この場合に、2つの事例の検討から言えることは、企画段階にしっかりと時間をかけて、明示的な合意書を取りつける過程が重要で、その過程で双方の違いと期待を自覚し、学習することが、環境変化に対する協働事業の耐久性に影響を持つということである。

3-2と3-3で検討した事例では、異なる点を指摘している。3-2においては、明示された企業の社会貢献の理念等が制約要因として、また指針として働くことによって、担当者の事業形成への積極的な関与を引き出している。この状況はあたかも本業に関するものと似通った性質があると考えられる。NPOは協働

事業についてNPOとしてのビジョンは明確であっても、その進行において曖昧性を伴いつつ、検討していくのに対して、企業はより明確なビジョンと手続きを持ってこれに接近していく。

3-2の事例は、NPOのビジョンに理念レベルで共感する企業が、その事業形成過程を手続き的にリードする形で安定させた事例であろう。そしてこの活動を通じて、NPOは自分たちとは異なる企業の効率的で安定的な進め方を学び、また、企業は社会に存在する社会問題に関する感覚を養うことに繋がっていく。3-3の事例では、こういった理念や方針に必ずしも振り回されず、必要なこと、できることを模索していくことで、双方の組織において学習効果が現れる。とりわけ、東日本大震災の被災地支援のごとく、緊急性が高く、かつ問題の共有が顕著な場合には、こういった性質の協働が稼働する素地は出現しやすく、まさしく「走りながら考える」状況の協働がふさわしい場合もある。

3-3のような事例は、緊急度が極めて高まった社会状況の下での協働事業に関するものであり、極めて限定的な性質である可能性が高い。3-1の事例は、協働の度合いという観点でみると、寄付型の協働としての性質が強く、最も協働事業の事例としてふさわしいのは3-2であるかもしれない。

小括

本稿では、企業とNPOの協働によるソーシャルビジネスの事業形成過程の特徴を検討してきた。企業がソーシャルビジネスの協働運営に関わる場合には、通常企業と同様に理念や方針が必要となる。これに対して、NPOがこれに関わる場合には、より現場裁量が高められ、ビジョン以外の部分では、柔軟な対応をとる可能性が高い。こういった企業サイド、およびNPOサイドの関与の特徴を前提として、事例検討を行った。第1事例においては、事業全体が柔軟な構造を持っており、全体で1つの事業を形成していく様子が読み取れた。これは先に想定した企業とNPOの違いを反映していない。企業とNPOの違いを反映しなかった結果として、双方の違いから学ぶ過程が消え、双方が関わり合い進化させるべき事業の発展可能性が保

てなかった可能性があった。また、企業が企画から関与せず、寄付型の関わりのみである場合には、企業から当該事業に提供される刺激は少なく、新たな展開が導かれにくい可能性が指摘された。第2事例からは理念や方針があることにより、特定の社会問題に対応するNPOへの共感と、企業の積極的な関与が現れ、NPOのビジョンの元に、より現実性のある事業計画が組み上がっていく可能性が指摘された。また、企画から共に作り上げた事業の場合には、環境変化に強くなる可能性があることが示された。第3事例では、先に共有された明確な方針や計画がない場合でも、相互の学習効果が得られ、発展する可能性があることが指摘された。この場合には企業とNPOおよび他の関係者との間での違いを前提に、関係者間を飛び回り、調整を行うエージェントが必要になる。

本稿では、3つの事例をもとに、協働事業の形成過程の特徴を検討した。今回の検討では、理念の重要性と、それに導かれる形での企画への関与が相互の異質性を学習させ、協働事業の継続可能性を高めると暫定的に結論づけた。しかし、その学習過程については検討できていない。次稿では、協働事業の形成過程から学習した事柄を用いて、さらに協働事業を展開させたと考えられる事例を検討していくことで、上記の考察をより深めていく。

主要参考文献

- Anheier, Helmut.K., 2005, *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy*, Routledge.
- 馬頭忠治, 藤原隆信編著, 2009, 『NPOと社会的企業の経営学』, ミネルヴァ書房
- Drucker, Peter F., 1990 *Managing the Nonprofit Organization*, HarperCollins Publisher (上田惇生訳, 2007, 『非営利組織の経営』, ダイアモンド社)
- 原田晃樹, 藤井敦史, 松井真理子, 2010, 『NPO再構築への道』, 勁草書房
- 松野弘, 2004, 『地域社会形成の思想と論理』, ミネルヴァ書房
- 水尾順一, 田中宏司編著, 2004, 『CSRマネジメント』, 生産性出版
- 長坂寿久, 2011, 『NPO・NGOと「企業協働力」』, 明石書店
- 日本NPOセンター, 2007, 『市民社会創造の10年』, ぎょうせい
- パートナーシップ・サポートセンター・岸田眞代・高浦康有編著, 2003, 『NPOと企業協働へのチャレンジ』, 同文館出版
- パートナーシップ・サポートセンター・岸田眞代編著, 2005, 『NPOからみたCSR協働へのチャレンジ』, 同文館出版
- パートナーシップ・サポートセンター・岸田眞代編著, 2011, 『NPO&企業協働評価』, サンライズ出版
- パートナーシップ・サポートセンター・岸田眞代編著, 2012, 『NPO×企業協働のススメ』, サンライズ出版
- 櫻井克彦, 1979, 『現代企業の経営政策』, 千倉書房
- 横山恵子, 2003, 『企業の社会戦略とNPO』, 白桃書房

-
- i 本稿では、ソーシャルビジネスについて、社会問題を事業対象とするものではなく、社会問題の解消をビジネスの力で行っていく定めて検討していく。例えば、シルバービジネスといった場合には、広くは高齢者を対象とするビジネス全般を指すこととなると考えられるが、本稿では、より狭義に高齢者を巡る問題を受益者である高齢者の立場から解消していくビジネスを検討することとなる。
- ii 筆者が所属するNPO法人パートナーシップサポートセンター (<http://www.psc.or.jp/>) において行う日本パートナーシップ大賞の選考過程に於いて観察される協働事業においてもこのインテグレーション型に属するものは多いと言いがたい。
- iii <http://www.tokai.co.jp/csr/philanthropy/>
- iv これ以外に社会貢献のガイドラインが定められ、社会貢献活動の推進体制も整備されていることが示されている。
- v <https://www.denso.co.jp/ja/csr/social/social/think/index.html>

