

## NPO との協働による企業の社会貢献 - 社会とのチャネル形成の視点から -

広島大学大学院社会科学研究所博士後期課程院生 世良 和美

### 1. 問題の所在と目的

近年わが国において、企業に期待される社会的役割や責任が、一層高まっている。企業の社会的責任(以下、CSR)に関心が集まり、CSR の一分野である企業の社会貢献活動(以下、社会貢献)も活発に行われている。今や社会貢献は、多くの企業にとって経営上看過できない課題となりつつある。

社会貢献とは、「自発的に社会の課題に取り組み、直接の対価を求めることなく、資源や専門能力を投入し、その解決に貢献すること(日本経団連[2008])<sup>1</sup>」などと定義されている。このように、企業の貴重な経営資源を、直接の対価の得られない社会的活動に充てることは、一見すると企業の経済性追求と対立するようと思われる。にもかかわらず、企業が自発的に社会貢献に取り組むのはなぜだろうか。

なぜ社会貢献に取り組むのか、との命題は、長く議論の対象となっており、これまでも、「啓発された自己利益」<sup>2</sup>「戦略的フィランソピー」<sup>3</sup>といった概念が提示されてきた。また、企業の社会業績と経済業績の相関を立証しようとする研究も数多い<sup>4</sup>。しかし、企業が自発的に社会貢献に取り組む誘因は、未だ明確にはなっているとは言いがたい。

そこで本報告では、企業とNPOとの協働による社会貢献を対象に事例研究を行い、企業の社会貢献の誘因の一つを提起することを目的とする。具体的には、伊丹[2003]の「見えざる資産」を援用し、社会貢献を通じた社会とのチャネル形成といった価値が形成される可能性を指摘する。

なお、企業とNPOとの協働という形態を取り上げたのは、CSRにおけるステイクホルダーの重要性に着目したためである。特にNPOは、社会貢献に関わりが深く、近年存在感を増しているステイクホルダーである。このNPOと企業との間で見られるようになった協働による社会貢献を、検討対象とした。

### 2. 先行研究のレビューと分析のフレームワーク

NPOとは、内閣府[2010]の定義によれば、「様々な社会貢献活動を行い、団体の構成員に対し収益を分配することを目的としない団体の総称」であり、様々な分野で、社会の多様化したニーズに応える重要な役割を果たすことが期待されている。社会貢献においてNPOは、活動の対象者・受益者・協力者ともなり得る、地域社会・コミュニティといったグループを代表する組織であり、「市民社会セクター(山内[1999])<sup>5</sup>」との呼称もあるように、企業にとっては「社会」を代表するステイクホルダーである。企業がNPOと行う協働とは、「ある課題について関係する各主体が、共通の目標に向かって対等の立場で協力し合うこと(寄本[2005])<sup>6</sup>」との定義を援用する。

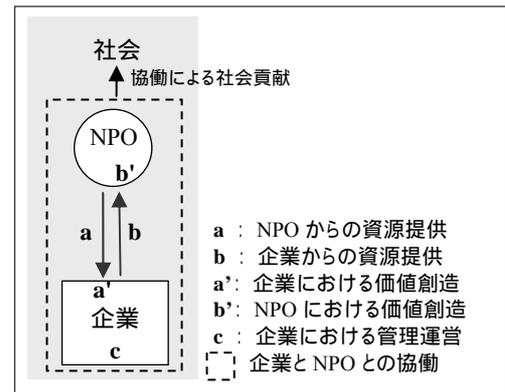
企業とNPOとの協働に関する先行研究には、協働の形成、発展プロセスや協働促進要因といった現象解明に取り組むもの(佐々木[2001]、後藤[2009]等)がある。また、協働による企業の経済的成果や協働が社会へ及ぼす影響に着目した研究(横山[2001a] [2001b])、協働を通じた経営資源の補完及び知識交換による価値創造に着目した研究(松行(康)・松行(彬)[2002]等)も見られる。協働の類型に関する先行研究

には、協働を両組織間での交換関係と捉えた類型(Sagawa & Segal[1999])や、交換関係に加えて価値創造に着目した類型(Austin[2000])も報告されている。

これらの先行研究の多くが、企業とNPOとの間を組織間関係として捉え、協働を、資源ベース論に基づき、両者間での「資源交換」と「価値創造」と捉えている。その際、「価値」とは、技術や専門知識、知名度や評判、従業員のモラル等の非財務的価値を含んでいる。

以上の先行研究のレビューをもとに、「協働とは、企業とNPOとの組織間関係における資源交換であり、資源交換に伴い、企業・NPO 双方において価値が創造される」との仮説を設定した。この仮説を踏まえ、分析のフレームワーク(右図)を構築し、分析視座を以下のよう

図 分析のフレームワーク



企業とNPO間の「資源交換」の内容を分析する(図中矢印a, b)。

資源交換を通じた「価値創造」の内容を分析する(図中a', b')。

企業における協働の管理運営の内容を分析する(図中c)。

以上の3つの分析視座に基づき、協働を通じて価値が創造される構造を明らかにしていく。

なお、本報告は資源ベース論に基づき組織を経営資源の集合体と捉えているため、資源交換の内容は、経営の一般的な資源であるヒト、モノ、カネ、情報で具体的に把握する。また、価値とは、社会諸科学における価値の概念規定を分類した見田の定義を採用し、「主体の欲求を満たす、客体の性能(見田[1966]<sup>7</sup>)」として、財務的価値のみならず、非財務的価値をも含む一般的価値として幅広く捉えることとする。

### 3. 事例調査

NPOとの協働事例について、日本の自動車メーカーを対象に検討した。自動車は、社会的影響力が功罪両面で大きく、自動車業界の社会貢献も活発なため、検討対象として有意義であると考えたからである。東洋経済新報社『CSR企業総覧』2006～2009年版より、日本の自動車メーカー12社のNPOとの協働事例を抽出し、このうち2事例について、企業、NPO双方の関係者に対するヒアリングを行った。事例1件目の「トヨタ・子どもとアーティストの出会い」は、トヨタ自動車(株)(以下、トヨタ)とNPO法人子どもとアーティストの出会い等による協働で、子どもたちの多様な価値観を認め合う力と豊かな感性を育むために、アーティストが全国の小学校を訪問しワークショップを開催する事業である。事例2件目の「日産わくわくエコスクール」は、日産自動車(株)(以下、日産)とNPO法人気象キャスターネットワークとの協働で、子どもたちに環境問題と燃料電池自動車の仕組みを分かりやすく伝えるために、メディア等で活躍する気象キャスターと日産の社員が、神奈川県内の小学校を訪問し出張授業を行うものである。いずれも、企業とNPOとが協力し合っ

て社会的課題に取り組む形態での社会貢献活動である。

ヒアリングでは、分析視座に従い、資源交換(ヒト、モノ、カネ、情報)、価値創造(財務/非財務的価値)、企業側の協働の管理運営について、具体的な内容を聞き取っていった。

その結果、資源交換の分析視座では、企業、NPOともに人的資源(従事時間の量的な大きさ、コミュニケーションの質的な深さ)と、情報的資源(両組織固有の専門性、両組織の備えるブランド力や信頼感など)

を中心とした資源交換を行っていることが判明した。モノやカネの資源交換も行われてはいるが、それらの負担感や重要度は非常に小さかった。資源交換を通じて、双方の組織が、自らの持ち得ない資源を獲得(資源補完)しており、その傾向は、特に情動的資源において顕著であった。

価値創造の分析視座では、資源補完の効果により、NPO 側では事業の発展・拡大・質向上が確認され、NPO 単独での活動よりも高いレベルでミッションが達成されたことが判明した。また、企業側では、トヨタにおいて社会的評価の高まりが、日産においては事業に参加した社員を始めとして社内全体に高い社会貢献意識が認められた。さらに、企業、NPO 双方のブランドや社会的信用といった情動的資源によって、単独では不可能であった受益者との関係作りや全国展開が実現していた。

企業側の管理運営の分析視座では、両社に異なる特徴が見られた。トヨタでは、事業の結果を量的・質的な情動的資源として網羅的に把握・評価し、的確な経営判断を行おうとする仕組みが構築されていた。日産では、不特定多数の社員を事業に参加させることにより、情動的資源を社員に直接吸収させていた。

以上の事例調査結果をもとに、協働を通じて価値が創造されていく構造について、考察を加える。

#### 4. 事例の考察

事例調査の結果、協働を通じて、人的資源や情動的資源を中心とする資源交換を行い、単独では実現不可能であった価値が創造されるとの構造が見えてきた。この構造において、情動的資源が大きな役割を果たしていると見られることから、情動的資源による「見えざる資産」の形成と蓄積を説明した「情報の流れのフレームワーク」(伊丹[2003])を援用し、その構造解明を試みた。

「情報の流れのフレームワーク」では、企業の事業活動に伴う3種の情報の流れが提示されている。

伊丹の説明では、外部環境から企業への情報の流れは、外部環境に関する情報の企業内での蓄積量とその導入チャンネル(ルート、もしくは経路)を充実させる。本報告の事例では、NPO から企業への情報の流れに伴い、社会貢献に必要な、専門知識、アイデア、ノウハウ、技術の獲得に加え、社会貢献の受益者や地域・社会に関する情報の蓄積、およびそれらの導入チャンネルが形成されていると解釈できる。

また、企業から外部環境への情報の流れは、企業に関する情報の環境内での蓄積量とその供給チャンネルを充実させる。本報告の事例では、企業から NPO への情報の流れに伴い、企業の知名度、ブランド力、事業に対する安心感・信頼感・特色、企業の社会貢献への取り組み姿勢、およびそれらの供給チャンネルが形成されていると解釈できる。

さらに、企業内部での情報の流れは、組織風土、現場のモラル、経営管理能力を形成し、前出の2つの情報の流れを可能にするドライバでもある。本報告の事例では、トヨタの社会的活動に関する経営管理能力、日産の社員に見られる高い社会貢献意識が、これに相当すると解釈できる。

以上で挙げたのは、情報の流れに沿って生み出され、目には見えないけれども実は事業活動の成否を左右する「見えざる資産」である。本考察の主目的は、事例の全てを「情報の流れのフレームワーク」の説明に対応させることではない。協働の全体構造を「情報の流れのフレームワーク」で把握し、「見えざる資産」に相当する価値の創造される可能性を示唆することが、本来の目的である。このように全体の構造を把握したとき、企業は、NPO との協働によって、NPO や、その先に広がる社会との間に、情報の導入・供給チャンネルといった「見えざる資産」を形成していると理解できよう。「見えざる資産」は、成果の上がる事業活動をもたらす源泉とされている。企業が社会との間で形成したチャンネル等の「見えざる資産」は、社会貢献の成果を社会に届ける経路であり、企業にとっては、社会貢献の成果を一層拡大する源泉と捉えることができよう。

## 5. 結論

本報告では、企業が貴重な経営資源を投入しながらも自発的に社会貢献に取り組むのはなぜか、との問題意識のもと、その誘因を探るべく、日本の自動車メーカーと NPO の協働による社会貢献を対象に事例研究を行った。検討に際しては、先行研究に基づき分析のフレームワークを構築し、資源交換、価値創造、企業側の管理運営の 3 つの分析視座を設けて、事例の調査及び考察を行った。その結果、企業と NPO は、協働を通じて人的資源や情動的資源を中心とする交換を行い、単独では実現不可能であった価値創造を可能にしていることが判明した。この協働の全体構造を「情報の流れのフレームワーク」で把握したとき、企業は、NPO との協働による社会貢献を通じて、社会とのチャンネルを形成していると理解された。

今や企業は、多くの社会的役割や責任が期待される、社会的存在としての性格を帯びるようになった。企業には、よりよい社会の実現のために社会的課題を発見し、事業として構想してゆく能力が、今後一層望まれるであろう。そのような能力の構築に、社会貢献を通じて形成された社会とのチャンネルは、大いに寄与するものと考えられる。これは、企業が自発的に社会貢献に取り組む誘因の一つとなる。

なお、本報告では、NPO 側での協働の管理運営や、協働によって NPO や社会に生み出された価値の詳細な検討ができておらず、未だ多くの課題が残されている。本報告の主張が支持されるには、これらの課題に取り組みつつ、今後も同様の事例研究を多数積み重ねていく必要があると考えている。

\*詳しい資料は報告当日に配布予定

---

### 【注】

1. 日本経団連 [2008] p.16。
2. 例えば Davis, K. and Blomstrom, R. L. [1975] など。
3. 例えば Porter, M. E. and Kramer, M. R. [2002] など。
4. 例えば岡本大輔 [2007] など。
5. 山内直人 [1999] p.106。
6. 寄本勝美 [2005] p.74。
7. 見田宗介 [1966] p.17。

### 【参考文献】

- Austin, J. E. [2000] “ Strategic Collaboration Between Nonprofits and Business ” , *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol.29, No.1, pp.69-97.
- Davis, K. and Blomstrom, R. L. [1975] *Business and Society: Environment and Responsibility [Third Edition]*, McGraw-Hill Book Company.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. [2002] “ The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy ” *Harvard Business Review*, December. ( 沢崎冬日訳「競争優位のフィランソロピー」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』第 28 巻第 3 号,ダイヤモンド社, 2003 年, pp.24-43 )
- Sagawa, S. and Segal, E. [1999] *Common Interest, Common Good: Creating Value Through Business and Society Sector Partnerships*, Harvard Business School Press.
- 伊丹敬之 [2003] 『経営戦略の論理 (第 3 版)』日本経済新聞社。
- 岡本大輔 [2007] 「企業の社会性と CSP-CEP 関係 ニューラルネットワーク・モデルを用いて」『三田商学研究』第 50 巻第 3 号, 慶應義塾大学, pp.83-103。
- 後藤祐一 [2009] 「戦略的協働の理論的枠組」『経済学研究』第 58 巻第 4 号, 北海道大学, pp. 319-330。
- 佐々木利廣 [2001] 「企業と NPO のグリーン・アライアンス」『組織科学』第 35 巻第 1 号, 白桃書房, pp.18-31。
- 内閣府 [2010] 「内閣府 NPO ホームページ」 (<https://www.npo-homepage.go.jp/about/npo.html>, 2010.11.7 アクセス)
- 日本経団連社会貢献推進委員会 [2008] 『CSR 時代の社会貢献 企業の現場から』日本経団連出版。
- 松行康夫・松行彬子 [2002] 『組織間学習論 知識創発のマネジメント』白桃書房。
- 見田宗介 [1966] 『価値意識の理論』弘文堂。
- 山内直人 [1999] 『NPO 最前線 岐路に立つアメリカ市民社会』岩波書店, pp.103-139。
- 横山恵子 [2001a] 「社会的価値創造企業における NPO との協働型パートナーシップ : 戦略的フィランソロピーの視座」『オフィス・オートメーション』第 22 巻第 2 号, 日本情報経営学会, pp.63-71。
- 横山恵子 [2001b] 「NPO 設立による企業間協働と企業社会貢献の展開 ジョ・サーチ社を中心とした協働型パートナーシップ」『組織科学』第 34 巻第 4 号, 白桃書房, pp.67-84。
- 寄本勝美 [2005] 『地方自治の現代用語 (第二次改訂版)』学陽書房。