

企業とNPOの
パートナーシップ
ソフィステイクーション

木下 雄介

谷本ゼミ

8 6 1 0 8 7

(1)	コーズリレイテッドマーケティングとは？	26
(2)	シェアアワーズストレングス	28
(3)	ワーキングアセツツ	34
第3節	ソーシャルビジネス	35
(1)	パイオニアヒューマンサービスとボ イング	36
(2)	ソーシャルビジネス成功のための条件	39
第4節	パートナーシップのグローバル展開	41
(1)	グローバルパートナーシップの難しさ	41
(2)	リーバイストラウスと日本国際交流セ ンター	42
第5節	まとめ	51
第3章	パートナーシップソフィステイ ケーション	54
第1節	企業とNPOが互いに提供できうる 補完的な資産や能力	54
(1)	企業側がNPO側に提供する資産や能 力	54
(2)	NPO側が企業側に提供する新たな資 産や能力	57
第2節	良好なパートナーシップのための必 要条件	59
(1)	初期段階	59
(2)	事業活動段階	61
(3)	事業終了段階	67

第 3 節	まとめ - 今後求められてくるパート ナ - シ ッ プ - . 6 9
(1)	パートナ - シ ッ プ 発 展 の た め の パ - ト ナ - シ ッ プ 6 9
(2)	障 壁 を 下 げ る 7 0

はしがき

「企業の社会貢献活動」という概念が取り沙汰されるようになって既に久しい。そして、この事を語る上で欠く事のできない存在ともいえるようになっていいる、NPO（非営利組織・・社会が抱える問題を解決していくことをその存在意義として活躍する団体。税制上の優遇措置を認められているかわりに、ミッションと関連性のない営利活動をするとは認められていない）という組織体がある。

彼らはパートナーシップという戦術を取ることによってシナジーを生み出し、より効果的な活動を実現している。そのコラボレーション発展の歴史的経緯、実像、そして将来における望ましい姿とは一体どのようなものなののかを、この論文を通して探求していこうと思う。

まず第1章では、「パートナーシップ」というものの大まかな概念を押さえている。それらがどのように組織の間で活用されてきたのか、歴史的な経緯を踏まえながら、特に企業とNPOの間のパートナーシップについて言及している。

次に第2章では、パートナーシップの良い事例を多く持っている米国の状況を中心に述べてある。第1章で分けたようなパートナーシップの種類ごとにまとめてある。それぞれの事例がしめす、戦略上のヒントなどをく

みこんである。

最後の第3章は、今後求められる戦略的なパートナーシップ発展のために必要となってくる様々な条件や運営上のヒントを、それまでに挙げた例の中から抽出したものである。

企業を取り巻く環境の変化は殊にここ10ないし15年間は著しいものであった。ニューカンパニーの台頭とオールドカンパニーの相対的凋落。その間「フィランソロピー」とか「ソーシャルビジネス」などという言葉は、年々経営者の間でもはっきりと認知されるようになっていった。やがてその要素を一つのキーワードのような形で経営に持ちこんで来ることが新たな経営スタイルの本流となってきたときに問題となるのは、どのようにすればよりはっきりとした成果をあげることができるのか、どうすれば本業での利益を確保していけるのか、そのためにはパートナーシップをどのように取っていけば良いのか、といった経営手段の発見である。

そして、まったく同じ事がNPO側にも求められている。ブランド戦略などはいまや企業側だけに限った問題ではない。ましてや、激しい競争時代の中で営利セクターとの競り合いに勝ち抜いていくには、やはり効果的なパートナーシップ戦略は欠かすことができない。組織の性格上の違いを超えて各組織ごとの適切なパートナーシップ像を発見していくことこそが、今後の組織発展に求めら

れていることであるといえるだろう。

そういったことをこの卒論を通して明らかにしていきたかったのである。

第 1 章 パートナーシップ概論

第 1 節 近年の組織体の環境変化

(1) 企業への影響

情報技術の発展が企業に与えた影響は計り知れないが、最も重要だと思ふ影響とは競争の激化である。それまで組織の活動には、空間と時間によってその活動範囲にはある程度の制約があり、それは組織の規模によって左右されてきた。しかしインターネットなど情報通信の発展により、その活動テリトリーが事実上取り払われることとなった。それにともない、世界中のどこからでもビジネス対して参入できるようになり、競争においてもはや“安定的ななわばり”のない時代に突入したのである。そして結果的に浮き彫りとなってきた企業にとっての必要要素は、よい従業員とステークホルダーの確保となっている。すなわち、世界的競争を勝ち抜くために本来的に必要になってくる要素をなくして、企業の継続的発展はない、と断言できるのである。したがって彼らを寄せ付けて離さないよう、企業自身が内部的にも外部的にも魅力的になっていく必要がおおいに高まっているのである。

(2) NPOへの影響

情報技術の発展は短絡的に考えると、顧客に対するサービス向上、経費の削減といった

正の効力のものである。しかし実際には、大胆なシステム導入には人材を含め大きな初期費用がかかるため、こと資源的に限界のあるNPOにとっては、大きな効果を得るまでにはなかなか到達できていないケースがほとんどである。

ところがそれとまったく逆に、今日のNPOはドナー達への情報開示要求の高まりや企業との競争などの外的要因に対応するため、経営、財務、サービスの向上を迫られており、スタッフの給料を安くせざるを得ない状況に置かれて、人材の流入不足や優秀な人材の企業からの引き抜きにあうなど、人材確保を難しくしているという現状がある。この現象は特に好景気の状況で顕著になるため（逆に不景気な状況では資金供給を安定的に確保することが難しくなる）NPOを安定的に発展させていくのはその運営者にとっては非常に難しい問題となっている。

第2節 アライアンス

それではここでアライアンスとは一体なんなのかを押さえておこうと思う。

第一に、元来アライアンスとは単独での行動の限界を打破するものであり、その方向性は各組織のアライアンス当時の問題点や経営方向に多分に左右される。

第二に、アライアンスは双方に対してフレキシビリティや競争力、サービス提供力の向上、あるいは業務の地理的拡大などといった

効果をもたらすものである

ここで、企業とNPOではアライアンスに対するアプローチの仕方が異なることに注意しておかなければならない。そしてそれが企業とNPOのパートナーシップを難しくしている一番の問題点となることである、といえる。

(1) 企業間のパートナーシップ

基本的に企業間のアライアンスは新たなビジネスチャンスの創造のためにやることが多い。そしてこれを以下の三つに区別し定義することができる⁽¹⁾。

1) . 共同サービス

同業種の会社が高額な資源や技術を共同で確保する事。リスク回避、業務拡大につながる。石油会社の共同発掘プロジェクトなどを挙げることができる。

2) . ジョイントベンチャー

異なるタイプの会社がそれぞれの能力を出し合って、単独では創出することができなかった新たな形のビジネスを創造する事。新たな価値を生むビジネスの形として、よく見られる形である。

3) . バリューチェーンパートナーシップ

異なるタイプの会社だがそのサービスが相互補完の関係にある事。運送業と倉庫業などのような形によく見られ、主として経費削減に役立てられる。

アライアンスには様々な形が見られ、頻繁

に行われている。だが実際には企業間のアライアンスの約90%は失敗している、という現実がある。そしてまた、全アライアンスの約80%は最終的にM & Aを落ち着く場として選んでいるという。

(2) N P O 間のパートナーシップ

N P O の場合は、資金の減少、ニーズの拡大、企業との競争を受けてそれに対処するために行うことが非常に多くなっている。従って、同じ地域で同じ顧客をもつ、同じようなサービスとミッションを持ったN P O 同士が協力して共同で業務にあたるケースが多くなっている。

例えば同地域で活動するN P O 同士が、競合を避けるために活動範囲を限定することで、組織を肥大化させることなく結果として顧客サービス向上につなげていることなどが典型的な例として米国では見られている。

(3) クロスセクターパートナーシップ⁽²⁾

それでは企業とN P O の間のパートナーシップはどうだろうか。米国においては、1970 1980年代初めの頃には、企業は社会貢献として、実際にビジネスを行っている活動地域周辺での教育問題改善、文化交流促進、環境問題改善などに注力していた。それは、こういった地域活性化が現代的にも将来的にも企業にとって役に立つと考えられるようになったからであった(労働力、顧客、

コミュニティーにおける好イメージの確保)。

ところが1980年代半ば位になると、NPOと企業とのパートナーシップの成果が企業経営側の人間にもはっきりと認識されるようになり、やがてそれが活動地域だけにとらわれない新しい形でのパートナーシップの発展へとつながっていった。次の節では、それがどのような形であったのか、少し触れていく。

第3節 クロスセクターパートナーシップの分析

クロスセクターパートナーシップをその性格上、大きく三つに分類して考えてみようと思う⁽³⁾。

(1) フィランソロピーパートナーシップ

企業側がNPOに資金、物、サービス等、もともと持ち合わせている資産を提供するもので、いわゆるパートナーシップの中で最も一般的と考えられるものである。ここではファイザー製薬の例を挙げることにする⁽³⁾。

ファイザー製薬の設立の地、ニューヨーク州ブロンクスのウィリアムスバーグは失業、貧困、犯罪などといったいわゆる都市病に侵されていた。会社がマンハッタンに本社を移したとき、当地の雇用1200人分を確保し、ニューヨークハウジングパートナーシップと協力し280戸の従業員用の家を構内に建設、さらにビギニングウィズチルドレンフ

アンデーションと協力し、もともと会社のビルだった建物を小学校に建て替えるなどと、現地のNPOと協力して地域活性化に努めた。後に、地域における適性従業員数の増加などといった正の結果を得て、業務の拡大に成功した。

このようなソーシャルビジネスを差別化のための戦略と位置づけている会社も米国には多く存在している。例えばストーニーフィールドは税引き後利益の10%、B&J社は7.5%をソーシャルセクターに寄付しており、そしてそれを会社の宣伝としても位置づけている⁽⁴⁾。

彼らのように寄付のインパクトを大きく見せるための戦略としては次のようなものが考えられる。

- ・ 寄付の対象を限定することにより、限られた財源で効果的なパフォーマンスを得る。(各企業が注力すべき消費者やステークホルダーを明確にし、彼らにアピールしやすいようにする)

- ・ コミュニティプログラム、寄付予算制定などの部門の自治権を強める。

- ・ 社内での各部署のシナジーを強め、全体としての強化を図る。

それでは、フィランソロピー活動の成果とは一体どのようなものが挙げられてくるであろうか。それは企業のイメージアップ、従業員のロイヤリティアップ、顧客との結びつき強化、新人募集への好影響、コミュニティ

ライフの向上などといったものとなってくるであろう。

実際のところ、現在において最も一般的なフィランソロピーパートナーシップの形とは、従業員のボランティア派遣である。これにより企業内部的には、従業員のモラルアップ及びロイヤリティアップ、一人当たり利益率向上、さらには優秀な人材の確保、といった好影響がしやすい。また企業外部的には、ボランティアワークというものが通常、非常に自発的で慈善的なものと見られやすい上、活動範囲が幅広いので、コミュニティーとの関係構築が図りやすいというメリットを挙げることができるであろう。これだけのプラスの影響を有していながら、ほとんど経済的な負担を強いられることなくフィランソロピー活動を行えるという、企業側からすれば使い勝手の良い制度であるといえる。米国企業の約9割が従業員に対してボランティアワークを奨励しているということからもその事がうかがえる。

それ以外の企業側の提供物も、経営者の派遣、専門知識の付加、他の提供者紹介や、施設・設備の利用、ジョブトレーニング等多岐に渡っている。

更に付け加えておくと、ここ最近、長期的なパートナーシップを結ぶセクターが増えはいるが、主流はあくまで地域文化発展事業、教育問題解決、住宅問題解決などといった、コミュニティーに根ざしたものである。

それは N P O の活動が地域密着性を強く帯びているという事実、フィランソロピー活動のメリットの出方を考えれば自然なことであるといえよう。

(2) マーケティングパートナーシップ

コーズリレイテッドマーケティングの一つであり、比較的最近見られるようになってきた事象である。簡単にいえば、企業側が、製品販売拡充のために N P O 企業と協力するケースである。

その適例の一つとしては、アイスクリームのベンアンドジェリー社が挙げられる。彼らは創業後まもなく、N P O と協賛して定期的なアートフェスティバルを始めた。ミネアポリスで行われたフェスティバルでは、5万人の参加者をえて、その模様はメディアを通じ900万人に流された。

このイベントで B & J 社が使った経費は15万ドルであったが、900万人に対して広告効果があったと考えると、1000人当たり17セントしかかかっていない計算となる。テレビや新聞などの媒体を直接使った広告では、その40倍から200倍もの費用がかかることは明らかである。したがってこの場合、彼らは N P O とのパートナーシップを利用することによって、企業のイメージアップを非情に効率的に行うことを可能としている、といえるだろう。

逆に N P O 側も、企業の商品デザインに組

織のロゴを使ってもらったりすることで大きな広告効果を得ているところもある。

このようなマーケティングパートナーシップは1990年代に飛躍的に伸び、1988年には企業側の費用が7500万ドルだったものが1999年には100億ドルにまで成長している⁽⁵⁾。

ところで、このようなパートナーシップを結ぶことについて、NPO側の昔かたぎの非情に偏屈なドナー（企業とパートナーシップを結ぶことに対して反対する人達）を排除してしまうのではないかという意見も一時あったのだが、実際はその他の人々の寄付の増額を考慮すれば、結果的には寄付総額が増大するという見解が支配的である。

以上のような経済的に利点の大きい望ましいパートナーシップであると言えるが、あえて問題点を挙げるとするならば、

- ・ NPO側にすると、収入が年毎に変動しやすく不安定なので、長期的なパートナーシップを結び安定性を確保することが必要となってくる。

- ・ 結びつきが広範囲にわたってオープンになりやすいので、企業側、あるいはNPO側が何らかの問題を起こしたときに相手の組織も被害を受けやすい。

- ・ マーケティングプロジェクトの実行に時間がかかるため、失敗した場合大きな損失につながる恐れがある。

等といった事である⁽⁶⁾。

またパートナーシップの性格上、最も利益を享受することのできるNPOは、社会的に認知度の高い、ブランド力を持ったところであるといえることができる。

企業側にとっては経営ミッションを示す戦略の一環であり、イメージアップ、顧客のロイヤリティ構築にも役にたっている。しかし実際には、直接的にセールス増加につながるという確証を事前に得ることができなければ、なかなか実行に移すことは難しい。そしてそのために必要となる条件というのは

- ・ リスクを積極的にとれる経営体質をもつ事。
 - ・ 高いレベルでの社会貢献に対する信条を持っている事。
 - ・ 長期間でのマーケティング戦略に従事できるだけのキャパシティを有している事。
- 等が挙げられる⁽⁷⁾。

(3) オペレーションパートナーシップ

米国のNPOの収益源のうち、ここ数年、事業収入の占める割合はかなり高くなっている。特にそこで注目されるのが、「企業に対して」行うサービス料収入である。すなわち、NPOがサプライヤーとして企業とパートナーシップを結び、サービスや製品を企業側に提供して収入をえることである。労働者の派遣、チャイルドケア、従業員のトレーニング等といった人事的な仕事から、新鮮な思考やエネルギーの吹き込み、ステークホルダ

ーとの良好な関係構築のためのノウハウなどといったものを提供することを事業としている団体もある。

しかしこのようなサービスは、近年民間企業セクターも行うようになってきており、当然そこでは競争の原理が働いている。従って、NPO側にも高いレベルでの効果的な経営戦略、優秀な人材などといった経営資源が必要とされているのだが、第1章 p.8でのべたような厳しい環境にあり、状況はかんばしいとは言えない。

またそれとは別の問題として、NPOが収益を維持・拡大したいがためにあまりにも事業に専念しすぎると、本来もっていたはずのNPOのミッションとかけ離れていってしまい、ひいてはドナーを失ってしまうというケースも考えられる。

(1) Segawa & Segal [4] p. 8

(2) Segawa & Segal [4] p. 9、山本 [7] p. 17

(3) Segawa & Segal [4] p. 14

(4) サラモン [2] p. 261

(5) Segawa & Segal [4] p. 13

(6) Segawa & Segal [4] p. 20

(7) サラモン [2] p. 261

第 2 章 パートナーシップの形

企業、各セクターがどのようなパートナーシップ戦略をとる事が望まれているのか、その具体的事例を取り上げながら洞察を深めていく。

第 1 節 戦略的フィランソロピー

(1) 戦略的フィランソロピーとは

戦略的フィランソロピーとは、企業がフィランソロピーから得ることのできるメリットを、これまでよりもより高度に戦略的なプランを練り実行することにより増大させていこう、というフィランソロピーの進化した形である。

従来 of フィランソロピー活動は、その成果をはかる指標を明確に打ち出すことができていなかったり、また、どのような形で実行していくことが望まれるのか、ということに対して事前に戦略的な考察を働かせることにそれほど時間やコストをかけていなかったりした、といえる。

そのようなフィランソロピー活動は、現在においてはあまりにも無駄が大きくなったり、外部内部の人々に与えるインパクトが小さくなったりということがあったため、各企業はこのコンセプトに対して、以前よりも注力するようになってきている。

ここではマイクロソフト社（以下 MS）とアメリカンライブラリーアソシエーション

(ALA)、およびゼネラルミルズの例を取り上げたいと思う。

(2) マイクロソフトとアメリカンライブラリーアソシエーション

これは1995年に、アメリカの9つの低所得層コミュニティの図書館に、PC設備、システム構築の技術、トレーニングシステムを導入したものである。

MSは、それまでにもいくつかのフィランソロピー活動を実践してはいたが、それに対してあまり戦略的要素を持ち込むことはやってこなかった。ほとんどのケースでは、ただランダムに非営利団体に対してお金を寄付する形でフィランソロピーを行ってきた。それまで年間一従業員あたり12000ドルもの寄付を行っていたが、その総額は2千万ドルに上っていたのだが、そのほとんどは会社の地元シアトルにのみ集中しており、全米レベルでのインパクトはそれほど大きいとは言えなかった。

またMS社は当時から反トラスト法などの問題によって企業イメージはけがされており、それを払拭する必要性を強く感じていた、という経緯があった。

そして戦略的フィランソロピーの専門家を招聘し、新たな戦略的フィランソロピーのプランを1年掛りで考察した。MSの狙っていたことは、パソコンの可能性をより多くの人々に認識してもらい、その利用者の幅をさ

らに広げていこうというものであった。そして、最終的に PC 利用の可能性をもっと広げていくための最良の媒体として選んだのは図書館であった。

一方、ALA は全米の図書館を結びつける広大なネットワークを保持する NPO であり、全米で 57000 人もの会員を持つ、非常に大きな組織である。各図書館を有機的に結びつけるネットワーク作りにいそしんでいたが、その手段の一環としてコンピュータを使うことによって、図書館を情報技術を有するシステム発信の拠点としていこうという計画をもっていた。

当初 ALA はこのアライアンスを組むことに対して、やはり多少否定的な姿勢をもっていた。MS の企業イメージは決してよいものではなかったからである。しかしこの計画が図書館と ALA を援助することにつながることは明白であったし、ALA のイメージを損なうものでさえないと確信をもてるのならば問題はない、という判断をした。

実際 MS 側の出したプランでは、図書館に対してブラウザの選択権を与えていたし、ほかの会社のコンピュータを購入するための予算も与える、ということになっていた。MS 側は、このプランが単に MS の製品を広めるための手段に活用していると世間に思われることを極度に恐れていたため、このようなプランを提出したのだ。

そこで生まれたミッションは、「PS を購入

できない人たちにもそれらを使う機会を与え、彼らの生活レベル、知的レベル、技術レベルの向上につなげる、そしてその媒体として全米各地に広がっていて誰でも使うことのできる、図書館を利用していこう」というものであった。

さて、実践レベルになるとさまざまな問題が噴出してきた。MS側は成果をいち早くあげたいがためにあせり、いきなり最初から全米500もの図書館で同時に計画の進行を図ろうという提案をだした。しかし図書館の事情に明るかったALA側は、図書館側にも自分たちにもそれだけを管理するようなキャパシティはないと判断してその計画の危険性を察知し、まずは少数の図書館で実験的に行って同時進行的に長期的なプランを練ることを提唱した。そしてそれにMS側もようやく応じることとなり、計画は実行に移されていた。

ところがいざ実行段階となると、MS社員とALAスタッフの仕事を進めるスピードの違いが双方にフラストレーションを与えるという問題がでてきた。ここでも両者の話し合いがもたれ、結局この場は逆にALAが妥協する形で、MSの仕事のスピードの速さにあわせる努力を行うことになった。

MSは当初の約束どおり、図書館に対してMS製品の購入を強制することはせず、また他社の製品をALAが使用することに対して非常に寛容な姿勢をしめした。またフィラン

ソロピの宣伝としては、図書館のポスターに計画参加を掲載させるだけにとどめた。MSは控えめな姿勢をとることを一貫して行うことに気を使っていたのである。それが当時のMSにとって、企業イメージアップのためにはもっとも必要とされることであると考えられたからである。

MS側は継続的に技術的サポートを行うことには会社として直接は関与せず、社員ボランティアを通じてそれを実践した。しかしセキュリティ管理やカスタマイゼーションが必要となるとあっては、ボランティアだけに頼っているわけにはいかず、パソコン技術を有する新たなパートナーとして技術サポートを専門に行うNPOと提携し、活動の幅を広げていった。

と、このような経緯があったのであるが、結果としてMSが得ることができた利益としては以下のようなものが考えられる⁽¹⁾。

- ・ 企業のイメージアップ
- ・ ポテンシャルバイヤーへのMS製品の拡充・宣伝
- ・ テクノロジー発展に寄与する優秀な人材の増加
- ・ ボランティアを通じての社員のスキルアップ
- ・ プログラム対応型ソフトの開発（学校などにも応用を利かせることができた）

また、ALA側の利益としては以下のようなものが考えられる。

- ・ 目標としていた、図書館同士を結びつける強力なネットワークの構築を短期間で実践
- ・ 図書館利用者のニーズを満たし、幅広い人々の利用を促す。
- ・ ドナーの信頼度アップ
- ・ 技術的専門知識の獲得

結果として上記のような利益を得ることができたのであるが、そこでポイントとなっていたのは、MS側の拠出した資源は彼らが本来的に有するものであり、それほど大きな負担にはなっていなかったことである。他のNPOに技術的支援を任せることができたことも成功のための大きな要因であっただろう。

(3) ゼネラルミルズ

ゼネラルミルズはシリアルルの会社で、積極的にフィランソロピー活動を行っていることでも知られている。この会社は基金をもっており、その予算は1989年には600万ドルであったものが、積極的な社会貢献活動の成果により1993年には1600万ドルにまで成長した。その後この額は低下しつつあるのだが、それにもかかわらず成果は確実に成長しているという見方をされている。それは単位あたりの成果が以前よりもはるかに増していることに起因する。その過程でのフィランソロピーの発展の要素としては以下のようなものがあげられている。(2)

- 変化 1 . 会社は特定の NPO に積極的に寄付を申し出るようになった。つまり、コミュニティニーズに的確に対応して利益を共有できる存在としての NPO を真剣に求めるようになった。
- 変化 2 . コミュニティ活動のなかでも、それまでのように美術など文化振興に対する寄付ではなく、社会的により深刻な問題に対して寄付を行うことによって、イメージアップの度合いを増した。
- 変化 3 . 各工場のあるコミュニティーで働く従業員に対して寄付先の決定権をあたえ、各コミュニティーの実情により即した寄付を行えるようにした。

ゼネラルミルズの例は、ここ最近における企業のフィランソロピー活動の変化を顕著に表しているといえるだろう。それはすなわち、量ではなく、質や成果をより大きくする形でフィランソロピー活動を行う努力に対してエネルギーを費やす、という企業のフィランソロピーに対する働きかけの変化である。

企業が NPO を評価するにあたっては、NPO の評価団体である BBB などの情報を活用したりすることもある。NPO 側のマネジメントに対する取り組み方も、より強固なものへと変化を強いられずにはいられないはずである。

何らかの形で戦略的フィランソロピーを行うことを提唱する企業は現在のところ、すでに米国において、フィランソロピーを行う企業全体の大半を占めている。フィランソロピーはレーガン政権後さらに好景気を受けたフィランソロピーブームを経て、そのやりかたはかなり戦略的要素が強くなっているといえる。余った金を適当な団体にばら撒いて文化振興に貢献した、などといっている企業たちが取り残されてしまう時代に突入して、すでに久しいのである。

第 2 節 コーズリレイテッドマーケティング

(1) コーズリレイテッドマーケティングとは？

製品の販売促進のために売り上げの数パーセントを寄付するなどの、フィランソロピー活動の要素を有したコラボレーションによるマーケティング手法である。

この比較的新しいマーケティング手法においては、1983年のアメリカンエクスプレスがパイオニアであると言われる。当時アメックスはニューヨークのエリス島（自由の女神のある島）補修のため、売り上げの一部を寄付することを約束する、というキャンペーンを行った。それは、カード使用毎に1セント、新規契約ごとに1ドルを寄付金として計上する、というものであった。その結果、売り上げは前年比28パーセント増を記録し、キャ

ンペーンは大成功におわった。そして、この大きな成果に他のクレジットカード会社も注目、追随し、一躍この新たなマーケティング手法はメジャーなものとなっていった。

企業イメージをあげることを第一の目標に掲げ、短期的、直接的な売り上げ増を期待しない戦略的フィランソロピーとは異なり、期間限定的な売り上げ増加の具合で成果が目に見える形で計られるのがコーズリレイテッドマーケティングの特徴の一つである。このマーケティング手法は、現在では以下の3つに区分されている⁽³⁾。

- ・ トランザクションベースドマーケティング
金、物などを企業の売り上げから寄付するもの。
アメックスの例はこれに当たる。
- ・ ジョイントイシュー
企業とNPOが協力して、製品配布やブランド構築、アドボカシー活動を行うもの。互いの強みを発揮して新しいマーケティング手法を開発するものである。
- ・ ライセンシングパートナーシップ
ロゴや組織の名前を使用し、売り上げ増真に利用すること。そしてその代価として、ブランドの使用料を支払う。

このマーケティング手法を実行した会社の約9割は、売り上げ増進など何らかの形で成功しており、またそういった製品やサービ

スに対する消費者の選択的嗜好も高まっており、有効なマーケティング手法である、との認識は広まっている。

(2) シェアアワーズストレンクス

ここで、コーズリレイテッドマーケティングの一つの好例として、シェアアワーズストレンクス(以下 SOS)という NPO を中心とした動きを取り上げてみようと思う⁽⁴⁾。

www.sos.org

SOS は「食糧問題を多角的に解決する」というミッションをもった NPO で、収入はもともと食料生産、栄養学プログラムなどに当てられていた。1984 年にエチオピア飢饉にショックを受けたビルショアが設立し、現在はワシントン DC に本拠地をおいている。設立当初より全米各地の料理人、料理関係者をメンバーに組み入れて全国に広がるネットワークを構築することに注力していた。

現在では、「食糧問題を解決するには、その根源となる貧困問題も解決していかなければならない」という信念の元、教育問題、ベンチャー支援をはじめとする産業活性化、アドボカシー活動、ジョブトレーニングなどといった非常に多岐にわたるプログラムを継続的に実行していくという目標を掲げている。

1986 年には SOS の最も特徴的な活動である、テイストオブザネイションプログラム(以下 TON)を始めた。TON とは、ミュニテ

ィー毎に行われる、食事会開催のイベントである。各コミュニティーを中心とするレストランの料理人たちが調理を担当し、チケットを一般の人々に対して販売する。そしてその売り上げを各地の代理店がまとめ、SOSに還元する、という仕組みをとっている。最終的に、そのイベントで還元された売り上げは、それぞれのコミュニティーのSOSと提携しているNPOやベンチャー企業に助成される、という仕組みである。

最初の10年間で、全米ののべ100都市、5000人以上の調理関係者をプロジェクトに参加させることに成功し、売り上げは2300万ドルにも上った。料理人達にも、参加する企業人たちにも双方に宣伝効果をもたらし、また新たな人脈作りにも非常に効果的であった。

やがてそのイベントの効果の大きさから、各企業からも注目を浴びることとなり、さまざまな会社から提携のオファーを受けることとなっていった。まず1989年に、マスターカードがTONの最初のスポンサーとなり、続いて90年にはクッキングマガジンのポナペティがスポンサーとなった。

そして91年には、アメックスが最初のアプローチを仕掛けてきた。当時アメックスは手数料の高さから世間一般的に評判が悪く、契約者の数を伸ばすことに苦戦し、経営も悪化していた。そのため、イメージアップと売り上げ増新双方を満たすであろうと考えら

れた、新たなマーケティング手法となる TON プログラムに着目したのである。

しかし SOS はこれをすぐには受け入れなかった。まずは双方にとってのメリットをいかに最大化するのかということを確認にする必要がある、とのビルショアの判断からであった。

アメックス側は大きな垂れ幕やサインでイベントの雰囲気損なうことを憂慮していた。それはイメージアップには得策ではなかったからだ。その後検討を続けていった中で、イベント前の料理人紹介スピーチをアメックスにやらせることを SOS 側が提案し、これを受け入れた。このパートナーシップにおいて、「イメージを損なわず、間接的なスポンサーシップを結ぶこと」がアメックスにとってのキーワードであった。

アメックスはこの SOS 側のビジネスセンスに打たれ、新たなプログラム、チャージアゲンストハンガー (CAH) をはじめることになった。これはホリデーシーズンのカード手数料の数パーセントを SOS に寄付する、というものであった。93 年、アメックスは 1500 万ドルもの広告費を使って CAH プログラムを開始し、このプログラムの実行中、カード使用毎に 3 セントを SOS に寄付した。この年の 11 月から 12 月期には 5 百万ドルを SOS に寄付することとなった。

さて、このパートナーシップにおけるアメックス側の利益には以下のようなものが考

えられるだろう

- ・ 前年比 12 パーセントの売り上げ増
 - ・ 新たな代理店、顧客の獲得に成功
- また、SOS 側の利益は
- ・ 予算の増加
 - ・ ブランド構築
 - ・ パートナースhip およびビジネスに
対する理解の深まり

といったものがあげられる。

また、SOS 創始者のビルシヨアは著書のなかでこのようなことを述べている。

「限られた財源を生かして組織を運営していくには、営利的ビジネスを行って、消費者の慈善的購入とは関係のない商品やサービスを提供していく必要がある。イベント、料理の本の販売はミッションを達成するための経済的手段である。」ミッションが先にあって、そのミッション追行のために営利活動をおこなうのは当然である、という姿勢である。

この姿勢は NPO 発展のために多くの NPO 運営者がよく認識しなければならない概念である。ミッション達成に対してあまりにも偏狭になり、安定した事業収入を獲得することに対して注力できない状況は、いたるところで見られる NPO の抱える最も大きな課題である。

さて、94 年には、カルファロン（キッチン用具の会社）が SOS とのパートナーシップを打診してきた。彼らはアメックスに次ぐ第 2

の スポンサーとして提携し、SOSとの共同ブランドで鍋を生産し販売した。その鍋ひとつの売り上げごとに5ドルを寄付する、というコーズリレイテッドマーケティング（ジョイントイシュー）である。このパートナーシップにおいて、半分は小売店への売り上げであるから、自然と小売店との関係強化にもつながっていった。その鍋は反響を呼び、前年比4倍の売り上げを記録し、最終的に18万ドルの寄付金を得るにいたった。そしてそれ以後も、SOSのイベントのキッチン用具にカルファロン製品を使用したり、カタログを共同で開発したりといった新たなパートナーシップの形を実現していった。

さて、一般的に言って寄付の売り上げのタグをつけて売るのはあくまでもイメージ戦略であり、実際のところ、寄付金の5-10倍もの費用が広告宣伝にかかると言われている。このカルファロンのケースの場合、消費者だけではなく、デパート、小売店等といった媒体にも目を向けて、関係する組織を多く引き入れていったことが、その効果を大きくしたといえる。結果、それによってコミュニティーの形成やそれまで関わりのなかった周辺組織の抱きこみにも役立てることができた。

SOSは、98年にはカルファロンから40万ドルの寄付を、そしてTONからの収入は4700万ドルにも達している。

SOSにとってこのプログラムは大成功に終

わったわけだが、その理由の一つとしては、SOSが当初より強い組織力やビジネスセンス、料理人たちとのネットワークを持っていたことが上げられるのではないだろうか。企業側からのアプローチに対して、冷静に双方にとって最大限の効果が出るような戦略を取ってくることができ、そしてまた、その結果として非常に強いブランド力を構築することができた。さらに、各地域ごとに独立したコミュニティ活動を行い得るようにもなった。

彼らの行った活動の最大の意義は、全米的に広がる非常に大規模でリスクも高い活動展開を、コミュニティ毎にとりまとめて独立的に運営させることによって成功させた、ということである。本来地理的にも広大で全国的な運営が難しいネットワーク作りを、各コミュニティの活動体に任せ、また売上げの還元もコミュニティ毎に行って独立性を維持していることが大きい。したがって全米でのブランド力を有していながらも、活動はそれぞれの活動地域に帰結するものとなっており、各地域でのNPOからベンチャー企業、大企業、レストラン、そして一般の人々にいたるまでを結びつけてミッションを共有化させるのに非常に有効に働きかけた、といえるであろう。

また、彼らの運営姿勢は非常に明確であり、究極的なミッションを達成・拡大していくために、安定的な事業収入を幅広く獲得してい

く、という姿勢は多くの NPO にとって学ぶべきことが多い事例であるはずである。

(3) ワーキングアセッツ

さて、コーズリレイテッドマーケティングは企業が中心となっていて行っているケースが多いのだが、この会社はその恩恵を最大限に生かしている企業の例として挙げる事ができるだろう。

ワーキングアセッツは 1985 年に設立された長距離電話会社で、全米でも成長著しい企業のひとつである。そのビジネス成功の最大の特徴は、NPO への寄付を行いたい人たちのニーズを的確に捉えていることにある。

利用者が電話をかけるごとの使用料の 1 パーセントを NPO に寄付する、という明確な宣伝文句を掲げており、さらにまた面白いことに利用者には寄付する先の NPO の選択権を与えているのである。利用者はこのシステムを使うことで、自分がひいきにしている、あついは興味を持っている NPO に対して間接的に寄付することができるため、社会問題に対して関心のある顧客を幅広く獲得することができるのである。

また、月に一度、電話料金の請求書に議会での争点やそのキーパーソンとなっている人たちの電話番号やメールアドレスを公表し、市民の政治運動への参加や関心度の向上も行っている。

ワーキングアセッツのビジネスモデルが

成功したその理由として考えられるのは、長距離電話をかける人たちがおおむね、高いレベルの地位にある人たちであったり、高い知識レベルを有する人たちであったりするため、NPOへの寄付や政治運動にもある程度関心をもった人々である、という事実である。98年には総額400万ドルもの寄付を行っており、圧倒的に速いスピードで急成長している。

このように企業の中にも社会貢献を本業とうまく絡め、コースリレイテッドマーケティングを企業成長の強力な武器としている例もあるのだ⁽⁵⁾。社会貢献活動を自社の広告の最大のポイントに掲げ、需要をうまくくみ上げているといえるだろう。

コースリレイテッドマーケティングのポイントとして挙げられるのは、企業側、NPO側双方が慎重にパートナーと商品を選出していくことであると考えられる。ターゲットとすべき顧客心理をいかに的確に捉えることができるのか、というのが勝負の別れどころである。また、長年にわたりひとつのミッションを継続してフォーカスしつづけることが、ブランドイメージ構築、そして効果の最大化にすることにつながる、といえるのではないだろうか。

第3節 ソーシャルビジネス

NPOあるいは企業が、社会貢献することそれ自体を営利的な活動として行っている事業、それをソーシャルビジネスという。

(1) パイオニアヒューマンサービスとボーイング

www.pioneerhumanserv.com

パイオニアヒューマンサービス（以下パイオニア）は、ドラッグの中毒者あるいは売買者で投獄されていた人達の社会復帰を助けるNPOである。98年度ベースでは年間歳入の約75パーセントが事業収入となっており、事業型NPOの端的な例であるといえる。

事業内容としては、社会復帰を目指す人々に対して一般の仕事に従事できるようにトレーニングを行い（対象者が投獄されている間も、彼らに心理カウンセリングを実施することもある）ある一定レベルにまでスキルを上昇させた後、一般よりも安い価格で企業などの雇用ニーズに対して彼らを派遣し、収入を得ている。

一方、ボーイングは50年代にワークショッププログラムを開始した経緯を持っており、社会貢献活動に対しては古くから取り組んできた大企業の一つである。60年代中ごろから特に雇用問題への取り組みをさらに拡張し、パイオニアとパートナーシップを結ぶにいたった。

両者のパートナーシップにおいては、年間1000万個の部品の生産が委託、製造されてい

るのだが、ボーイングはそのことを企業イメージアップするために宣伝を行うことはしなかった。ボーイング側の考え方の上では、両者の関係はあくまでもビジネスとしてのものであり、このパートナーシップを慈善的な社会貢献活動としては捉えてはいなかったからである。パイオニアが派遣する人々で成り立つワークショップを、あくまでも内部組織の一つと捉えており、したがって積極的に援助を行っていったのである。(ちなみに、ボーイングは会社全体として年間5000万ドルの寄付を行っていることも伏せていた経緯がある。)

このパートナーシップにおけるパイオニア側の戦略のつぼとしては以下のようなものがあげられる。

- ・雇用とトレーニングの徹底、従業員のアシスタンスの充実(カウンセリングなど)
- ・生産商品のクォリティーの追求を徹底して行い、雇用側の期待に対して十分にこたえる姿勢を堅持した。
- ・ポテンシャル従業員のリクルーティングを彼らが刑務所にいるころから行って、幅広い人材育成・発掘にとりこんでいた。(またその方が、あとからプログラムに参加させるよりも効率的にトレーニングを行うことができた)

これらの努力の結果、ISO9002(労働の質の基準)をワシントン州のNPOとしては始めて取得することに成功している。

一方、ボーイング側のとったパートナーシップ成功のための戦略としては以下のようなことが挙げられる。

- ・パイオニア側に労働プラン作成の権利を与えたことにより、パイオニア側は安定的に財源を確保し、サービスの質向上に注力することができた。
- ・パイオニア側に対して常にプロセス発展やトラブルシューティングを行い、労働の質に対する需要と供給のバランスをマッチさせた。
- ・最新の生産器械を買い与えて生産効率と商品の質を向上させ、結果として商品品質を75パーセントアップさせた。

先述のように、両者の関係はあくまでもビジネスの関係であり、ボーイング社にとってはミッションを意識してのことではなく、むしろ利益をしっかりと追求していくことから生まれたパートナーシップであった。結局パイオニア側はボーイングの援助もあって、低価格で質の良い製品を納入することができるようになり、その結果競争力を増し、他の会社からのオファーを増やすことにも成功している。

ボーイング側がパイオニアとのパートナーシップを伏せていたのは、犯罪歴やドラッグ中毒者の作った部品を搭載している飛行機に乗ることに対して、利用者が過敏に反応することを恐れていたのもあったのではないかと思われる。したがって、料金が比較的

安くてサービスも保証されているパイオニアをパートナーとして選んだのは、純粹に安価な労働力を確保して利益を追求するためであったのだろう。

(2) ソーシャルビジネス成功のための条件

現在、全米では100万以上ものソーシャルビジネスをNPOが行っているといわれる。米国でのNPOのビジネス感覚の発達を示す一つの指標であるだろう。

一般的にあって、NPOのソーシャルビジネス設立に当たっての問題点としては以下のようなことが考えられる⁽⁶⁾。

- ・パイオニアは成功例ではあるが、それでも顧客である企業の出方次第では、大損害をこうむる危険を有している。
- ・利益を上げればあげるほど、ドナーの批判を浴びて寄付金が減ってしまう危険性がある。
- ・ミッションとビジネスが対立関係になるケースがある。またワークショップなどでは、ミッションを大々的に宣伝することは、働いている人々のモラルを低下させるケースもあると考えられる。
- ・ビジネス側スタッフとミッション側スタッフの給与格差が内部分裂をうむ危険性がある。
- ・法的問題 ... NPO法によると、ミッションの“関連”ビジネスで得た収入は免税となるが、ビジネスが日常的に行われていたり、ミッ

ションとかけ離れたものであったりすると課税対象となる。

- ・ 営利的ベンチャー企業を起こすよりも難しいプランニング。

ミッションを持っているがため、ときにそれが足かせとなり、プランニングの進行が難しくなる。ステークホルダーを抱き込むことが肝要となるのだが、いたずらに誇張したプランを見せるのではなく、目的をはっきりと示すことが重要となる。

パイオニアの場合は、ミッションとビジネスという二つのラインを上手く結びつけることができた。すなわち、社会復帰が困難な人々の労働確保（ミッション）と、高いクオリティをもつ製品を提供することで安定的な収入を確保すること（ビジネス）である。

そして、このソーシャルビジネス・パートナーシップのポイントとなっているのは、顧客である企業が、彼らを依存的なNPOではなく、あくまでもビジネスパートナーとしてみていることである。

このようなサプライヤー・カスタマーパートナーシップは最も強いビジネス上の結びつきの一つである、といえる。なぜならば両者の利害が相互補完的になっているためである。それによって継続的で安定的なパートナーシップを構築することができるので、NPOにとっては企業との望ましい関係であるということができるだろう。

ところで、パイオニアは96年に100万ドル以上の収入をあげながら払った税金はわずか3847ドルであった。実際、このような免税の恩恵を受けて成長しているNPOは数多く存在するはずであるが、NPOはミッションとの関係も考慮に入れる必要があるので、ビジネスを成功させるためには通常の起業にくらべてかかるコストも時間も大きくなる。また、通常NPOというだけでサービスの質がおとると見られがちな点もハンディとなっている点も軽視することはできない。

したがってこのビジネスフィールドで成功するには、NPOだからこそ発揮できる、低価格での商品やサービス提供という強みの発揮と、営利企業並みの徹底した品質やサービスの質管理の両方を実践していくことが条件となるだろう。ここでもやはり、高いレベルでのビジネスセンスが必要となってくるのである。

第4節 パートナーシップのグローバル展開

(1) グローバルパートナーシップの難しさ

パートナーシップは非常に多様性のあるもので、一概に「これが正解」というような形を求めることは難しい。そしてそれは、グローバルに展開する大企業にとっても難しい問題である。第3節までに述べてきたような一国内でのパートナーシップも成功は難

しいのであるが、いくら米国において好例がたくさんあろうとも、それらを直接的に他国でのパートナーシップに当てはめることはできない。なぜならば、国境を超えての交流には、各国政府、企業文化、社会が抱える問題、NPO発展の度合いの違い、言語の違いなど様々な問題がついて回るため、パートナーシップを結んで結果を挙げるためには同一国内以上の努力や費用がかかってくるからである。

しかしあくまでも大切にしなければならない、社会貢献活動の基本的な姿勢は、活動をあくまでも「現地主体」で行うことであり、現地の事情やニーズに合わせて行うことである。それが限られた助成のための資源を有効活用し、効果を最大限にあげるための必要条件となる。そのためにはどうすればよいのか、その解決策の可能性の一つとして、この節ではリーバイストラウス社とJCIE(財団法人日本国際交流センター)のケースを取り上げる。

(2) リーバイストラウスと日本国際交流センター

リーバイストラウスは、その創業当時から社会貢献性を強く意識し、また実行してきた会社の一つである。その一つの特徴は、「正直、約束遵守、公平、他人の尊重、思いやり、誠実」といった、はっきりとした企業理念を持ち、それをまた会社と地域社会との結びつ

きにも適用していることである。これによって、たとえ会社のトップが替わろうとも、ある一定のレベルにおける社会貢献事業を維持していくことが容易となる。

リーバイストラウス社は毎年、税引き前利益の2,5%を社会貢献活動のために拠出しており、特にエイズと人種差別撤廃活動を重視している。98年には全体で2200万ドル、海外には700万ドルを拠出している。また、1952年にはリーバイストラウス財団を設立している。この意義は、一つ目に社会貢献事業の国内部門と海外部門を切り離して合理化すること（海外での助成は、現地の支社が決定をし、実行している。）二つ目に本社の利益とは関係なく、一定の額の基礎金を確保することによって、安定的に資金を拠出することを可能としたことであった。

さらに最もリーバイストラウス社らしいシステムが、CIT（コミュニケーションインボルブメントチーム）と呼ばれるボランティアグループである。これは社員の各コミュニティーにおける直接的な社会貢献活動を会社側が促進するものである。例えば立ち上げのための費用、活動のために必要となる資金を会社が提供するもので、現在全世界で100以上のチームが組まれている。会社はこの組織体の自立性に特に気を配っていて、活動はその組織に属する社員たちの最良に任されている。このことによって、「やらされる社会貢献」ではなく、あくまでも「自らが求め

て動く社会貢献」を社員一人一人が実践していくことを奨励しているのである。

ところで、リーバイストラウス財団とリーバイストラウス社では、助成する分野を以下の4つに限定している。

- ・ コミュニティベースの経済開発
- ・ エイズ予防とケア
- ・ 社会主義
- ・ 青少年育成

社員が住むコミュニティは、その多くの場合、経済の振興を必要とした地域である。社員が住むコミュニティは、その多くの場合、経済の振興を必要とした地域となっている。リーバイストラウス社は長年にわたり、雇用の創出や地域社会の経済開発に対して重点をおいた事業を展開する非営利セクターとの協力関係を保ってきた。そしてそれは、コミュニティ組織とそのリーダーたちの経済開発能力が高まることを期待したものである。上記の4つの範疇に属する活動を行っている非営利組織が、パートナーシップの提携先の条件となっている。

さて、リーバイストラウス社は、1952年にリーバイストラウス財団を設立させた。この財団設立のねらいは、第一にフィランソロピーの活動の分権化である。近年の事業拡大及び国際化を反映して、フィランソロピー活動も分権化・合理化する必要に迫られたのだ。現在では、国内部門はリーバイストラウス社が、海外部門はリーバイストラウス財団が、

それぞれフィランソロピー活動の役割を担っている。そして第二にフィランソロピー活動の資金源の安定供給にある。財団に基本財産を持たせることによって、会社の業績に関係なく安定したフィランソロピー活動が行えるような仕組み作りに成功した。

財団のバックアップを受けて、世界各地コミュニティでCITが形成されている。これまでにヨーロッパ、北南米、アジアの順に現地毎のコミュニティ事業ディレクターが設置されている。基本的に地域内各国の予算配分は、それぞれの国のニーズと機会に基づいて行われているのだが、リーバイストラウス社本社が掲げる4つの助成分野による選出は、各国でも踏襲されている。そしてやがて、フィランソロピー活動のさらなる効率的な実践のために、「ドナーアドバイスファンド」というシステムが開発された。

この「ドナーアドバイスファンド」とは、財団が各国の現地非営利組織を解して、それとは別個のNPO、NGOに対して間接的に助成を行う仕組みである。日本ではそのインターメディアリー組織の役割を、日本国際交流センターが担うこととなった。

日本国際交流センターは1970年に設立されたNPOで、国際的な知的交流とNPOの強力な推進をその活動の根幹としている。様々な国際的なフォーラムや企業とNPO交流の場の提供がその主たる活動となっている。また、各国のNPO、NGOに助成も

行っており、2000年度には全9件に対して総額620万円の助成が行われた。

ここで両者の日本国内におけるパートナーシップに焦点をしばっていく。1985年、リーバイストラウスジャパンにもCITが組織された。当時日本では、現在よりもさらに会社員のボランティア活動は一般的になじみが無かったため、社内外双方の人々の認識を変えて、彼らを自分たちの活動に引き入れていくことそれ自体が大きな課題となっていた。

やがてバブルが崩壊し、人材のリストラのため社員一人あたりの労働負担が増加したことによって、CITが思うように機能しなくなっていた。ところがそれとは逆に、日本国内での非営利組織に対する社会的な需要と非営利組織の数は増加傾向にあった。それを受けて、リーバイストラウスジャパンが模索した末に選んだ新たななるフィランソロピーの形が、先述の「ドナーアドバイスファンド」であった。

ここで如実に現れているのが、リーバイストラウス社の社会貢献に対する企業姿勢であるといえよう。それは、不景気で会社に社会援助を行えるだけの有り余るほどの体力がない状況においても、不景気なりに会社としての社会貢献活動を遵守していこうという会社の姿勢に他ならない。

97年、両者の結びつきによってリーバイストラウスコミュニティ財団を創設した。これ

は日本国際交流センターの内部組織にあたり、HP上でその活動内容を閲覧することができる。日本のコミュニティー活動を行う非営利組織に対して、間接的な助成を行うものである。大元のドナーであるリーバイストラウス社が、インターメディアリー組織であるリーバイストラウスコミュニティ財団に対して一定額の助成を行う。そして、リーバイストラウス財団が日本国内の非営利組織を公募、選出して助成金を支払う、という形態のものである。

助成先の決定に対してドナーであるリーバイストラウスは、対象分野や助成先などに対する意向を助言する権利は有するものの、法的拘束力は存在せず、助成先の決定権はあくまでも財団が握っているというのがこの仕組みのポイントとなる。リーバイストラウスコミュニティ財団は、助成対象分野の活動を行っている非営利組織に対して公募を仕掛ける。しかるのち、その非営利組織群の理解のために必要となる情報収集を行った後、最終的な助成対象を選出するのである。1999年度には、計24団体に対して総額2100万円を助成した実績を持っている。

さて、この仕組みの特徴的な役割としては、以下のようなものが考えられる。

1. 設立したばかりの若い組織に対しても、組織体制作りのための支援を行うことができる。
2. 助成金は各非営利組織のプロジェクト

開始前に支払われるため、活動の運営や資金調達にも融通を利かせることができる。

3. 社会一般にあまり認識されていない新たな課題に対して取り組もうとする申請も考慮に入れることができる。

一般的に非営利組織に対する助成は、プロジェクトが成功した後に支払われるケースが多い。そのため、資金運用においてはフレキシビリティに欠ける、との指摘があった。しかしこの助成システムの場合は、組織体制構築の時点から助成を行うことを可能としているため、草創期に助成を行い、活動開始に役立てているのである。

また、結果として双方に与えられたパートナーシップのメリットとしては、以下のものが考えられよう。

- ・ C I T メンバーのトレーニング（助成事業は C I T にとっても新しい分野であった。）
- ・ リーバイストラウスが支援しようとする領域の全体像の把握（米国内の事例を当てはめることのできない日本国内の事情）
- ・ 日本の市民運動を学び、活動領域を拡大できたこと

今回のケースが示すように、企業にとっての最大の問題は、非営利組織や社会問題についての情報不足にある。特にそれが国境をまたがるパートナーシップの場合にはなおさ

ら困難となる。しかしこのようにインターメディアリー組織を活用することによって、情報と行動の効率的な調達・運用が可能となるのである。

この活動は日本国際交流センターにとっても、これまで以上に国内の社会問題や非営利組織について調査するきっかけとなり、その洞察や関係性を深めていくきっかけとなった。

さて、この新しいシステム、ドナーアドバイスファンドの肝心な効力としては、どのようなものがあげられるのか、それを以下にまとめてみた。

- ・ 中間組織のもつ、相手国内での専門知識を利用することができる。
- ・ 草の根活動を行うNPOと大きな中間組織とのパイプを強化することで、非営利セクター全体としての強化に役立つ。
- ・ 組織基盤が強固で実績があり、相手国での助成事業に影響力をもつステークホルダーとのつながりを持つインターメディアリー組織を選ぶことによって、助成活動のイメージアップを図ることができる。
- ・ 評価、事業の運営・管理に必要な資金が助成金の一部として扱われるため、会社の社会貢献事業予算は軽減される。
- ・ スタッフの仕事量を軽減し、言葉の問題を一度にクリアすることもできる。
- ・ インターメディアリー組織のネットワ

ーク拡充につながる⁽⁷⁾。

国境をまたがる社会貢献活動につきものとなる問題、すなわち情報不足、資金運用の効率性、言語の違い、本社の意思の反映、労働力の不足、などといったことを一気に解決するためのヒントをこの事例は多く与えているとあって過言ではないであろう。インターメディアリー組織の活用は、特に国境を越えた社会貢献活動にとって重要なものなのである。

このドナーアドバイスのもつ効力の大きさについては以上述べてきたのであるが、実際にこの活動を成功させるためのポイントとして考えられるのはいったい何なのか、最後にまとめてみる。

まず必要となるのは、パートナーシップの最も基本となること、すなわち相互の信頼関係と仲間意識を高いレベルで持つことであろう。そのためには、助成理念、目的、価値観といったものを共有しなければならない。また、助成をドナーの意図にしっかり反映させるため、助成対象の情報を分かち合うための緊密なコミュニケーションが必要となるであろう。

次に、このシステム特有の条件としては、広報の問題がある。資金の出所があくまでもドナーである、ということをも助成先に対しても外部一般に対してもしっかりとアピールしておく必要がある。そうしなければ、ドナーが意図する社会貢献活動に対する社会的

な評価を高めるまでには至らない。また、助成活動にはドナーの現地スタッフを参加させて協議を行わせることも必要である。これがパートナーシップの大きな財産であるトレーニングへとつながっていく。必ずしも従業員一人一人の貴重な労働時間を必要以上にさく必要は無いのである。

第5節 まとめ

これまで述べてきたように、企業とNPOのパートナーシップでポイントとなってくるのは、互いの要求や利害を認識し合い、時におおじてフレキシブルに対応していく姿勢をもつことである。双方にとってのメリットを最大限に生む関係を継続的に築けるか否かによって成功、失敗が大きく左右される、ということは明らかだ。そしてそのための日常的なコミュニケーションの場を共有することが求められている。

特に第3章で挙げたようなソーシャルビジネスは今後のビジネス像のキーポイントとなってくるであろう。それは企業とかNPOという形態の差を超えたビジネスとして捉えられるべきであるだろう。アメリカ社会においてはNPOがコミュニティー発展の担い手として大きな役割を果たしているが、それが他の国において企業であったとしてもなんら違和感はない。確かにNPOは社会発展のための一つの大きな媒体ではあるが、あくまでもその組織自体が発展できる土壌があるか

らであり、それを他の国に画一的に適用するのはナンセンスであるだろう。

特に先進国においては、社会問題に対する人々の意識は年々高まっているのであり、ソーシャルビジネスにとっては追い風がふきつつあると思われる。パイオニアの例を見ると、NPOのソーシャルビジネスに関する法律も改正される余地があるように思える。免税特権がもっと限定されたものになってしまいかもしれない。しかし逆に企業としての形態をとったとしても利益をとっていきだけの土壌が少しずつであるが高まっている。社会貢献を、利益を得ながら継続的に行うには、企業という形態とNPOという形態とどちらがいいのか、という問題に関しては、私としては、それはやはり国の事情に合わせるしかないという意見を主張したい。組織発展のための障壁であったり条件であったりするのには法制度の問題や各国の歴史的背景、市民意識である。それを急激に変えることはできないし、また無理に変える必要もそれほどないのではないかと思う。それよりもその国ごとの事情に対応する形を模索することが必要なのではないか。例えば日本であればNPOが発展するだけの土壌はまだないわけだから、ソーシャルビジネスを発展させることの理想的な媒体は、やはり「企業」であると私は考える。

それから、この章発表の際に問題となっていたNPOの営利事業を歯止めめしたほう

が いい の で は な い か と い う 議 論 に 関 し て は 、
現 時 点 で そ の 必 要 は な い 、 と い う 意 見 を だ し
た い 。 つ ま り そ の よ う な 営 利 事 業 を 収 入 の 中
心 と お い て 大 き な 収 入 を あ げ て い た と し て
も 、 そ の 組 織 の 活 動 を 押 さ え る よ う な 法 制 度
の 誕 生 (税 制 面) は 社 会 に と っ て 問 題 で あ る 、
と い う こ と だ 。 そ の よ う な N P O に は 積 極 的
に ミ ッ シ ョ ン 追 求 を 行 っ て も ら う 必 要 が あ
る 。 た だ 、 極 端 な 話 、 社 会 全 体 が そ の よ う な
組 織 ば か り に な っ て し ま っ て 税 収 入 が 圧 迫
さ れ る よ う に な れ ば 、 そ の と き に は 問 題 と な
る で あ ろ う 。

い ず れ に し ろ 、 企 業 と N P O が パ ー ト ナ ー シ
ッ プ を 結 ぶ こ と に よ っ て 、 解 決 す べ き 社 会 問
題 を よ り 「 効 率 的 に 」 解 決 し て い く こ と が 可
能 と な っ て い る の は 明 ら か で あ る 。 企 業 側 も
N P O 側 も 、 今 社 会 は 自 分 た ち に 何 を 求 め て い
る の か 、 そ の ニ ー ズ を 敏 感 に 嗅 ぎ 取 る 努 力 を
怠 っ て は な ら な い の で あ る 。 そ し て そ の ニ ー
ズ に 対 し て う ま く こ た え る こ と が で き う る
組 織 こ そ 、 こ の 競 争 社 会 を 乗 り 越 え る 条 件 を
有 す る と い え る の で は な い だ ろ う か 。

(1) Segawa & Segal [4] p. 56

(2) Segawa & Segal [4] p. 58

(3) Segawa & Segal [4] p. 119

(4) Segawa & Segal [4] p. 113 www.sos.org

(5) 北谷 [2] p. 327 www.wald.com

(6) Segawa & Segal [4] p. 164

(7) 山本 [9] p. 131

第 3 章 パートナースhip ソフィスティ ケーション

- 良好なパートナーシップ形成には何が必要とされてくるのか？ -

ここまで、主に米国を中心として様々なケースを取り上げてきた。そしてその優れた点、問題となった点はケースによって千差万別である。したがって、この問いに対して絶対的な答え、あるいは完全な成功モデルを示すことはできない。しかし、いくつかの優れた例の中から、ある程度の共通した成功のためのパターンや絶対必要条件、といったものがあると信じ、この最終章ではまとめという形で抽出していきたいと思う。

第 1 節 企業と N P O が互いに提供できうる 補完的な資産や能力

企業と N P O のコラボレーションによって資産や能力を融合させる結果として、自前の組織だけでは決して創出することのできなかったもの、それがすなわちパートナーシップの醍醐味である、「新たな価値」を生むことができる。社会貢献に対して踏み切ることをできていない、あるいは戦略的に活用することのできない企業や N P O に最も理解してもらいたいことである。

(1) 企業側が N P O 側に提供する資産や能力

それでは、企業側がパートナーシップにお

いて提供できる資産や能力とはいったいどのようなものであるか。以下にまとめる。

- ・ 金銭的助成

企業側からNPO側に寄付などの形で助成が行われるものである。パートナーシップにおける、最も伝統的かつ一般的に捉えられる価値である。

- ・ ボランティアを行う社員の提供

一般に考えられる以上に人材不足の甚だしいNPOにとって（特に好景気なときほどNPOには人が集まりにくい。それはひとえに企業とNPOの賃金格差である。）マネジメント能力、技術的能力などを有する企業側の人間のボランティアとしてのプロジェクト参加は、非常に心強い。ボランティア活動を通して、企業従業員の個人レベルでのトレーニングになるという面もある。

- ・ 会社の製品やサービスの提供

会社が本来有するサービスや製品を提供することは、会社にとってはそれほど懐を痛めるころではない。しかしNPO側にとってはそれが大きな援助となることも多いのである。

- ・ 設備、施設、道具

- ・ 活動のためのコスト削減

トータル的に言って企業の有する資産や能力を提供することは、NPO側にとってコスト削減に非常に役に立つ。

- ・ 他の企業、基金、NPOなどとのコネクション

企業がそれまでの活動の結果有することとなったコネクションをNPO側が継続して生かすことができる。これによって新たなパートナーシップ構築に役立て、継続的に企業とNPOのパートナーシップを結んでいくことが理想となる。

- ・ 新たな市場、顧客、価値観の吹き込み

企業側が有する市場、顧客はNPOの日常的な活動の中では得ることは難しいものがほとんどである。これらを利用することで、NPOの財政基盤を強固にすることに役立てることができる。そして企業側の価値観を理解することも、パートナーシップを洗練させていくことに大切な要素となる。

- ・ ビジネス感覚

NPO側に欠けている大切な要素が、ビジネス感覚といわれる。どんな事業も戦略的、長期的な要素を計算の上での物でなければどんな高尚なミッションを掲げたところで活動を実りあるものにすることはできない、したがって人材面、財政面、マーケティング面などの事業運営において大切なものをもっと追求する必要がある、との認識をNPO側に吸収させることが大きな財産となる。

旧来のパートナーシップにおいては、企業側が提供するものは金、あるいは設備のような短絡的なものでしかなかった。これではせっかくのパートナーシップの醍醐味を見出すまでには至らない場合がほとんどである。しかしこれまでに掲げた事例に見られるよ

うに、より深いパートナーシップを形成していくことによって、NPO側にとって新たな価値のあるものを提供している、ということがすでに明らかになっているのだ。また注目すべきことは、それらの資産が実は企業側にとってはたいしたコストになっていないことである。

資産を提供する企業側は、自らの持つ強みをパートナーシップにおいてどのように生かすことができるのか、それをパートナーシップ提携段階においてしっかりと認識し、その効果を最大限にすることに注力しなければならない。

(2) NPO側が企業側に提供する新たな資産や能力

反対にNPO側が企業側に提供できる資産や能力には何があるのかについて以下にまとめる。(注)

- ・ 社会における好意的なブランドイメージ

パートナーシップを望むにあたって企業側が第一に必要なとするメリットである。逆にいえば、NPO側の社会認知度が企業に対するパートナーシップ提携へのモチベーションを左右するといつてよい。したがってNPO側にはこの強みを磨いていく方向性が求められる。

- ・ 特定領域での専門知識、サービス、製品
NPOが専門とする領域は、企業側が日常

の活動で携わることが無いことがほとんどである。それらを吸収することは、社会問題に対する認識を深め、またそれを活用して効果的なパートナーシップ形成に役立てることができる。

- ・ ボランティアの機会創出

企業側がボランティアの効力について認識を高め、その機会を探っている動きが見られるのは、歓迎すべきことである。そして提携先のNPOは言わずもがな、その受け皿としての役割を果たすことができる。

- ・ 新たなチャネルや市場の創出

NPOとパートナーシップを結ぶことによって、それまで取り込むことのできなかった新たな顧客を取り組むことが可能となる。これによって売り上げの増進を図ったり、新たなプロジェクト開発に役立てたりすることができる。

- ・ 社員のトレーニング

企業側の社員をボランティア活動において活用することにより、一人一人の専門性・モラルなどを高め、生産性を向上させることが可能となる。

- ・ NPOとつながりのあるカリスマ性のあるリーダーやスポンクスマンとのパイプ

NPOとパートナーシップを結ぶことによって初めて関わりをもつことのできる相手は、当のNPOの人間だけではなく、社会問題に対して造詣の深いキーマンとの関係構築に役立つこともある。

このように N P O 側が提供できうる資産は、企業側が想定するよりももっと深いレベルにまで発展する可能性を持っている。それらをうまく活用できるようなパートナーシップの結び方を検討する必要がある。

さて、このような資産や能力は、結びつきの形態によっていかようにも変化するものである。大切なのは、お互いにその時々パートナーシップにおいて、何を最終的な成果にしたいのか、その目標設定を提携前に明らかにしておくことである。そしてその目標に最も効果的に到達できうるようなパートナーを発見し、緊密なコミュニケーションを通して連続的に新たな価値の創出に取り組んでいかなければならない。結果としてそれが、最終的あるいは中途での目標や評価手段の明確化にも役に立つのである。

第 2 節 良好なパートナーシップのための必要条件

良好なパートナーシップ構築には、そのそれぞれの段階において必要となる条件というものが明らかになってきている。ここでは、時系列に即したステージごとにそれらを抽出する。

(1) 初期段階

- ・ 自己組織の理解

パートナーシップを結ぶにあたっては、まずは自分の組織の形態、問題点、文化、理念についての検証をする必要がある。それに対

応して共同で最終的な目標に到達するためのパートナー選びを行わなければならない。

企業の場合は、社会貢献活動に対する組織としての方向性や、従業員のモラル、社会問題に対する関心の度合い、客観的な社会的イメージなどといったことを検証し、自覚することが必要となるであろう。そしてそれによって、今後どのようなターゲットに対してどのような活動をするのが、企業にとって最大の価値を生むことになるのか、といった事を自己調査しなければならない。そしてまた、そのために望ましいひとつの条件としては、外部内部両者に対してアピール性の高い企業理念を明文化していることが望ましいといえよう。これによって、その組織としての社会貢献に対する関心度の高さを示すだけではなく、実際に行動するための大義名分になり、またトップが替わっても社会貢献活動は継続的に行うことが容易となるのである。

またNPO側にとっても、自己組織の理解は必須であり、企業と提携する際のステークホルダーの反応や、組織の行動の早さ、ビジネス世界とのフィットなど、検証すべきことをあらかじめ設定しておく必要がある。特に古典的なNPOすなわちミッション実施に対してあまりにも偏重になり、企業と提携すること自体に対して否定的な姿勢を持った組織ならば、このことをよく理解し、パートナーシップの効力と企業世界の理解を深めていく必要があるといえよう。

- ・ パートナー選別

自己組織の検証が終了したならば、次はどのようなパートナーを選ぶか、という段階となる。ここでポイントとなるのは、コースや組織間のフィット感である。最終目標達成のためにターゲットとすべき顧客層に対してのアピール度を高めるためには、顧客がパートナーシップに対して好意的に思えるような形でパートナーを選ばねばならない。あまりにも本業やコースとかけ離れて社会貢献活動のねらいが不明瞭になるのでは、最終目標を達成するのは難しくなる。したがってこのステージでは、互いの持つ資産をパートナーシップに対してどの程度の資産を注ぎ込むことができるのか、どの程度の規模で活動することができるのか、パートナーシップを通して互いが求めていることは何なのか、そしてそれらが自己組織とフィットしているのか、といった事を検証していく必要がある。そして考えられるパートナーの中から自分たちに最もフィットしそうなパートナーを選んでいくのである。

(2) 事業活動段階

事業を実際にはじめていくにおいて重要になっていく要素は何なのか、明らかにしたい。

- ・ 相互コミュニケーション

パートナーシップにおいて最も重要とな

る要素がこれである。そもそも企業とNPOは組織形態、文化、目標などがまったく異なっており、提携は通常の企業間、NPO間のものよりもはるかに手間のかかる業務である、という事実を認識する必要がある。そしてその上でパートナーシップを結ぶべきである、との判断を下したのならば、お互いがパートナーシップによって何をできるのか、何をパートナーシップ関係において提供することができるのか、コラボレーションの成果をどのように評価すればよいのか、などといった事を最初の段階で明らかにしておく必要があるのだ。そしてまだなおパートナーシップを結ぶことでそれらが明らかに両者にとってメリットのあることである、との合意に達したところでプロジェクトは進行していくのである。

社会貢献活動はともすれば自己満足的になりがちで、両者にとって本当にそれがメリットをもたらすものなのか、ということ十分に検討した上で行っていかなければ、そもそもコラボレーションの意味をなさなくなってしまうのである。したがって、目指すものを明らかにして密接にコミュニケーションを図ることによって、そのパートナーシップをさらに生産的なものにしていくことが求められているのである。

また、実際にプロジェクトが進行しているその途中段階での緊密なコミュニケーションもやはり重要視すべき要素である。組織の

違いを克服していくのは、日常の活動の中での相互の情報交換にかかっている。その中で各担当者のコミットメントをプロジェクトに対してあげて行く事が、目指すべき目標に近づくために重要なのである。

・ 内部コミュニケーション

両者間のコミュニケーションを十分に行うだけではなく、各組織の内部へのコミュニケーションもプロジェクトの成功を大きく左右する要素である。スタッフがどれだけプロジェクトに対して意欲的に取り組めるか、またそれを組織全体としてバックアップしていけるか、といったことなどは、内部コミュニケーションの是非に大きく左右されることとなる。内部の全ての関係者に対して、コラボレーションすることが組織あるいはスタッフたちにとって、どの程度の利益を生むことになるのか、といった事を明らかにすることが必要となる。

また組織内だけではなく、外部の各種ステークホルダーに対して強い理解を求めていくこともこの範疇に入ってくることである。コラボレーションには実に多くの階層の人々が関わりをもっている。経営陣や理事会レベルから、マネージャー、スタッフレベルまでの相互の結びつきが必要で、そのような各レベルでの結びつきの強さがプロジェクト全体としての強固さを生むのである。そのためには事業を行っている人間自体が（組織

のリーダーであることが望ましい。)率先して活動を行っている、ということ、熱意を持ってアピールすることも大切であろう。強いリーダーシップを持った人間が各組織に存在するのならば尚よい。

・ 相互の関係性

多くの企業やNPOが誤りがちな物の一つは、相互の関係性の問題である。体力のある企業、経済的にも人的にも資源の乏しいNPO、だからパートナーシップにおいては企業とNPO業主従関係にある、と短絡的に考えがちであることが一般に多い。しかしこれは誤った概念であり、パートナーシップにおいてはあくまでも両者が対等の立場にあることが求められる。

なぜならば、NPOが企業に従属しているという関係性では、企業が単体で有しているポテンシャル以上のものは生まれてこないからである。コラボレーションの本来の意味は、あくまでも相互作用によって生まれてくる、単独ではなし得ることのできない新たな社会的価値なのである、という基本的な姿勢を忘れてはならない。どのように相互の資産を補完し合えるのか、コラボレーションがどの程度戦略的にくまれているのか、ということ、を明らかにし、両者がそのプロジェクトに対して責任を持っているということ、を自覚する必要がある。

両者のコミュニケーションによって設定

したビジョンと目標を連続的にシェアしていくこと、互いに尊敬と信頼をもって事業を進めていくことが、両者の関係を良好で生産的なものにしていくために大切なのである。

・ インターメディアリー組織の活用

第2章第4節では、国境を越えたパートナーシップにおける事例をリーバイストラスと日本国際交流センターの事例を通して紹介した。このケースにおいて特に重要視されるのは、この場合は日本国際交流センターであるが、インターメディアリー組織と呼ばれるものである。ドメスティックなコラボレーション活動にも勿論キーポイントとなる組織なのであるが、それがインターナショナルな活動になると、なおさらその重要度が増す。

なぜならば、国境をまたぐ形でのパートナーシップ提携を行って生産的な社会貢献活動を実行していくのは、企業にとってもコストとリスクの大きなことであるからである。こういったケースの場合、現地の情報の入手が困難になりがちで（特に社会問題などはその地域地域に根ざしたものが多く、一般的に外部にまではその詳細な情報が伝わってこない。また現地のNPOの発展度合いや具体的な活動などに対する情報も入手は容易ではない。）、また言語の不一致の問題や成功の事例も豊富にそろっているとはいい難い。したがって十分な成果を自前であげるのは一

筋縄ではない。

そこで活用したいのは、現地の NPO の情報に明るいインターメディアリー組織である。特にその組織が強固で社会アピール度が高いほど、利用価値は増大する。その専門性とミッションを利用することにより、先述のような問題点は軽減され、企業側にとってもコスト・リスクの軽減につながり、効果的な社会貢献活動の成功率をかなり上げることができるはずである。したがって、殊にグローバルに展開する企業群にとっては、活用すべき大きな魅力である、と断言できるだろう。

・コミットメント

スタッフがどれだけ事業に熱心に参加できているか、ということが、コラボレーションの成功と失敗をわけるポイントの一つとなる。リーバイストラウス社の C I T プログラムなどはその顕著な例で、社員たちが自発的に社会貢献活動に従事していけるよう、会社として社員一人一人のコミットメントを無理なく高めていけるようなシステム作りは、多くの企業たちにとって急務となるであろう。組織全体としての社会貢献活動に対する正のベクトルを社員やその他のステークホルダー一人一人のレベルにまで浸透させていくことにより、コラボレーションにおけるコミットメントを組織全体でバックアップしていけるのである。

社会貢献のコラボレーションが生む大き

な成果のひとつに、スタッフのトレーニングというものがある。活動の結果従業員のモラルや生産性を上昇させたり、また逆に企業側が社会貢献を促進するようなプログラムや事業部を新たに設けたりすることにつながる、などといったことも、パートナーシップ成功の一つの重要なメリットである。

(3) 事業終了段階

・ 評価

評価は、コラボレーションの成果を計るためのもっとも重要なツールである。そしてこの指標は、あくまでも各パートナーシップの関係性や目指すべき成果によってカスタマイズされるべきものである。最初の段階で目標を明らかにしておくことによって、評価が容易になるといってよいだろう。

この成果次第で、今後の両者の外部に対するアピール度が左右される。いかに慈善的な活動を行っていたとしても、その成果がなんらかの形にならなければ、そのパートナーシップは成功したとはいえないことになる。戦略的なコラボレーションにおいては、まず、どのような顧客あるいは成果をターゲットとしているのか、組織にとってどのような利益がでることが予測されるのかという目標をしっかりと設定しておく必要がある。そして実績が表れたのであれば、それを外部に対して当初の予定通り、的確にアピールしていく必要がある。

そしてその評価の結果が、コラボレーションの存続をするか否か、という次の問題点を明らかにもする。

- ・ 継続的な関係構築

パートナーシップを結ぶのには、特に準備段階においてコストも時間もかかる。それは先述のような、両者の組織形態・文化・理念の違いからくるものである。従って、可能な限り、両者の関係性を発展、継続させていくことがより生産的なアウトプットを確保するための最良の手段と言える。ただ、評価の結果、想定したほどの結果を残すことができずまた改善の余地もないと判断されれば、あるいは既に目標を十分に達成することができ、存続がそれほどさらなる成果をうむとは考えられないときには、やはりそのプロジェクトは終了されるべきである。しかしパートナーシップのメリットというのは非常に多岐にわたっており、短期的に評価することのできない要素を含んでいるのが難しいところではある（スタッフの能力向上、企業やNPOの社会的評価のアップなど）。

- ・ 新たな価値の創出

パートナーシップの存続、発展のためには、連続的に新たな価値を創出していくことが求められる。第2章第2節で挙げたシェアアワーズストレングスなどはその端的な例といえよう。存続、発展のためには事業の拡

大であったり、関連しながらもまったく別の事業を起こしたり、あるいは他の組織をまきこんで新たな資源を持ち込んだりすることで次のグレードのプロジェクトを進めていったりと、多様な手段が考えられる。

このような当初の目標を越えたレベルでのイモツル式な新たな価値創出こそ、クロスセクターパートナーシップ・社会貢献活動拡大のために最終的に必要となってくる要素といえるのではないだろうか。

第 3 節 まとめ - 今後求められてくるパートナーシップ -

(1) パートナーシップ発展のためのパートナーシップ

以上、みてきたように、企業と NPO とのクロスセクターパートナーシップとは、両者が補完的な能力とリソースを持ち込むことによって相乗効果を生み、新たな社会的価値観の創出や問題解決のための手段として活用されるべきものである。そして企業と NPO のコラボレーションが生む効果については、すでにさまざまなところで論じられているところである。しかし、その認識に関しては、一般的にはまだまだ低いレベルであるとはいえないか。

欧米諸国と比して他の国々では、NPO と企業のパートナーシップに対する様様な事例を真似て実行するのはいまだ難しいといえ

る。各国の発展の事情を反映するがゆえに、企業とつりあえるほどの組織の強固なNPOの絶対的な数も質も情報も不足しているからである。

しかしここまで述べてきたようなパートナーシップの手段を使うことによって、ある程度はパートナーシップ反転のその方向性が見えてきているのではないか。それはインターメディアリー組織の活用であったり、事業の現地化であったり。いずれにしても、その主導は、十分に社会貢献事業に精通した欧米のグローバル企業、NPOが担ってよいのではないかと思う。

彼らが世界各国で活躍する企業やNPOに対し、様々なフォーラムを開いたり、パートナーシップの例をもっと例を示したり、あるいは実践をしたりして思想と手段を紹介することによって、それぞれの国や地域の政府、企業、NPOのそれぞれのセクターも変革を迫られてくるであろう。

(2) 障壁を下げる

企業とNPOの間にある「障壁」という意識を、互いが捨て去って信頼しあうことがパートナーシップ発展のためには必要となるであろう。依然として残るのは、企業は企業、NPOはNPO、結びつくことは水と油を無理に混ぜ合わせるようなもの、といった意識である。そのような意識を徐々に無くしていくには、両者の結びつきを強めていくことが必要

になってくる。そのためには、NPO側の努力は無論のこと、企業側が主体的に社会貢献に対する意識を高めていく必要がある。フォーラムを開催して多用な成功例を紹介したり、若年層がより社会貢献に日ごろから触れられるような仕組み作りを行っていったりすることも必要となるだろう。すぐに改革を行うことは無理な話である。しかし徐々にではあるが、その兆候は現れているのではないかと思う。例えば、企業で働いた経験のある人がNGOを起こしたり、またNGOで働いた経験のある人が企業で働くようになったり、そういういった両者の壁をまたいで活躍している人々が増加傾向にあることは間違いない。私は徐々にではあるが確実に両者の壁は下がっている、との認識を持っている。

文献一覧(アルファベット順)

- [1] Austin, E. J., Collaboration Challenge,
Drucker Foundation, 2000
- [2] 北谷行夫 日本を救うソシオビジネス
H&I 1999
- [3] マコワー .J、社会貢献方経営ノすすめ
シュプリンガー クラーク東京 1997
- [4] Segawa Shirley & Segal Eli, Common
Interest Common Good, HBSP, 2000
- [5] サラモン .L.M 米国の非営利セクター入門
ダイヤモンド社 1994
- [6] Steckel Richard, Making Money While
Making A Difference, HTP, 1999
- [7] 谷本寛治 企業社会システム論
千倉書房 1993
- [8] Curt Weeden, Corporate Social Investing
BK, 1998
- [9] 山本正 企業とNPOのパートナーシップ
アルク 2000
- [10] 山岡義典 NPO基礎講座
ぎょうせい 1994

URL 一 覧

アメリ カン ライブラリ - アソシエ イシ ヨン
www.ala.org

シェ ア アワ - ズ ストレン グス
www.strength.org

パイ オ ニ ア ヒ ュ - マ ン サ - ビ ス
www.pioneerhumanserv.com

ワ - キ ン グ ア セ ッ ツ
www.wald.com

リ - バ イ ス
www.levistrauss.com

日 本 国 際 交 流 セ ン タ -
www.jcie.or.jp/japan/