

企業の社会性概念に関する一考察

—企業と非営利組織（NPO）との協働の方向性—

A Study on the Concept of the Social Context in Corporate Management : the Trend of the Collaboration on the Firm and Non-profit Organization

松 本 潔

Kiyoshi Matsumoto

抄 録 企業における社会性に関する研究は、1920年代以降様々な視点からそのアプローチが試みられてきた。それらの諸研究から企業における社会性という概念の変遷を顧みることにより、それらの概念の捉え方の違いを把握する。そして、企業における社会性概念を捉える一方法として、近年において企業を取り巻く多様なステークホルダー（利害関係者）との良好な関係づくりを重視する、「企業の社会的責任（CSR：Corporate Social Responsibility）」の概念について、コーポレート・ガバナンスとの関連において概観する。特に、このような企業を取り巻く多様なステークホルダーのなかでも、地域コミュニティの一つにあげられる非営利組織（Non-profit Organization：以下NPO）との関係について焦点を合わせ、企業とNPOとの連携・協働活動の可能性について、さらにそのコーディネート機能としてのインターメディアリー（中間支援組織）の役割についても考察を加える。

はじめに

1. 企業の社会性と社会的責任概念の変遷
 1. 1 企業における「効率性・経済性」と「社会性」
 1. 2 企業の社会性概念の変遷
2. 企業における社会貢献論の登場とその動向
3. コーポレート・ガバナンス概念と企業の社会的責任
4. 企業と非営利組織（NPO）およびインターメディアリーとの関係
 4. 1 企業と非営利組織（NPO）の関係
 4. 2 組織間関係論における企業と非営利組

組織（NPO）

4. 3 組織間関係論におけるインターメディアリーの位置づけとその役割
5. 企業と非営利組織（NPO）との連携・協働関係についての実態調査からの考察
 5. 1 日本総合研究所『わが国企業のCSR経営の動向2005』から
 5. 2 日本広報学会「企業とNPOのパートナーシップに関するアンケート調査」からの考察

おわりに

2007年1月9日 受理

はじめに

今日の企業行動において、いわゆる外部環境との適合や社会との関係づくりをテーマとする研究は、ますます多様化しての発展がみられる。

そのような企業における社会性に関する研究は、すでに1920年代以降よりそのアプローチが試みられており、特にわが国においては高度経済成長期に、企業が社会や地域において外部不経済という公害現象を起し、いわゆる企業の「社会的責任」の問題が論議されたこともその一つにあげられる。

また、1970年代後半からは、企業の創出した利益を社会や地域に還元する、積極的な姿勢を示す企業の「社会貢献活動」に注目が集まり、この活動自体は今日においてもなおその推進において議論が続けられている。

一方、昨今の情勢において、社会や地域に積極的に参加する市民の存在やボランティア組織の躍進にみられるように、地域コミュニティの一つにあげられる非営利組織（Nonprofit Organizations：以下NPO）の発展にも目覚ましいものがみられる。これらのNPOは、時には企業の行動に対して、不正や不祥事を行わせないように、監視活動や政策提言などを行う団体も存在し、社会の重要なセクターとして認識される。しかし、このような地域コミュニティとしてのNPOは、企業にとっては見逃すことができないステークホルダー（利害関係者）としても理解される。

なお、近年において、企業はその周辺を取り巻くステークホルダーとして、顧客、株主、従業員、取引先、行政組織、そして上記のNPOなどとの積極的かつ良好な関係づくり

を基盤に位置づけた「CSR（Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任）」という概念の研究やその実務の活動推進が今一度問い直されている。この概念については、後述されるが、基本的には企業の周辺を取り巻くステークホルダーとの関係をいかに築き上げていくかが大きな課題としてあげられる。

このように、企業による社会との関係を重視し、特にステークホルダーとの良好な関係を構築する「社会性」概念の変遷に対する考察は、これまで企業の経済性や効率性ばかりを追求してきた企業行動に一石を投じるものであり、そして企業を取り巻く周辺のステークホルダーを欺く企業行動に対して警鐘を与えるものである。

そこで、本稿では、このような企業の社会性概念の変遷を考察するとともに、企業のステークホルダーの一つである地域・市民活動としてのNPOとの関係、特に、企業と社会的活動と一緒に取り組むNPOとの連携・協働関係にスポットを当て、その現状と課題を探っていくことを狙いとする。そして、それら組織間の関係づけ（橋渡し）として、その役割を担う「インターメディアリー（中間支援組織）」の役割や課題などについても考察を加えたい。

さらに、民間調査機関の株式会社日本総合研究所が2005年に実施した調査『わが国企業のCSR経営の動向2005』において、企業とNPOとの関係に焦点を当てた質問があり、その項目を概観していくことにしたい。また、2003年において、日本広報学会「企業とNPOのパートナーシップ研究会」のメンバーによって、「企業とNPOのパートナーシップ」に関するアンケート調査が実施された。

そのアンケート回答の調査分析結果も概観し、特に企業がNPOとの関係をどのように捉えているのかという点について考察する。

そして、最後に今後の企業の社会性概念のあり方、特に企業の社会貢献活動としてのNPOとの連携・協働関係のあり方などを展望していく。

1. 企業の社会性と社会的責任概念の変遷

1. 1 企業における「効率性・経済性」と「社会性」

まず、企業における「社会性」という概念は、経営学において「効率性・経済性」という概念とともに用いられ、議論されることが一般的である。これらの概念は、企業がともに両立させての行動を取っていくことが望ましいものとして考えられる。

しかし、企業の「効率性・経済性」追求という考え方のもとに、利益至上主義に重点を置いた企業行動がこれまでに幾度も取られてきた。その結果、前述した通り、企業の製品を生産する過程において排出された工場からの廃液や排気ガスなどにより、地球や地域の環境を汚染する公害現象を発生させたり、また企業を取り巻くステークホルダー（利害関係者）を欺くような、粉飾決算処理や製品製造日やデータの改ざんなど、企業犯罪や企業不祥事を引き起こすという企業の不正行動の現象は、残念ながら後を絶たない。

このような企業による「効率性・経済性」概念の行動を追求するあまり、負の行動に陥ってしまった現象を払拭すべく、企業の「社会性」概念に対する回帰が求められている。この点について、水谷雅一は、企業の持つべ

き価値観として、旧来から追求されてきた「効率」と「競争」中心の考え方から、「人間」や「社会」をも重視する新しい価値観を、企業行動に浸透させることを提言している。そして、ステークホルダーから常に信頼される企業として、そのあるべき姿が求められるとしている。さらに、彼は、企業も社会的な存在である以上、社会やステークホルダーに対して責任を自覚し、それらとの共生を実現していくことを説いている。(1)

また、丹下博文は、企業経営の社会性の研究において、企業経営の「社会性」という概念を、すでに1920年代より米国企業では利益創出のみならず、社会のために奉仕するための存在として位置づけられていたことを提示している。そして、彼は、この当時から上記のような意味合いとして「社会的責任」という用語が登場し、企業の「社会性」概念を形成してきたものとして位置づけている。さらに、彼は、その後に登場する企業の「社会貢献活動」について、このような義務的な性格の強い「社会的責任」の意味や内容に、企業が自発的に取り組む点を強調する戦略的な側面が加わってきたことを指摘する。(2)

1. 2. 企業の社会性概念の変遷

さて、この「企業の社会的責任（CSR：Corporate Social Responsibility）」という概念は、今日においてその議論が盛んに行われているが、実にさまざまな議論が交わされており古くて新しい問題であるといえる。すなわち、すでに古くは1920年代においてその概念について検討が加えられており、またそれ以降にも企業のあるべき姿とその制度的な側面に関して、その時代的な背景を踏まえて発展

してきているからである。そこで、本章では、この企業の社会的責任という概念が、過去においてさまざまな時代の流れの中でいかに形成されてきたのか、そしてそれらの時代によってこの概念に反映された特徴はどのような点に求められるのか、というような視点から考察を加えていくことにしよう。そして、この考察により、特に1970年代までの企業の社会的責任論の概念的な枠組みを明らかにしていく。

まず、この企業の社会的責任という概念は、すでに早くは1924年にシェルドン (Sheldon, O.) が著わした『経営のフィロソフィ』において研究発表されている。すなわち、彼の見解によると、経営者の社会的責任として、企業は社会の必要とする製品やサービスを安価にかつ大量に提供して、社会福祉に寄与することを目指して、生産能率を高めるという側面を重視する点を強調する。他方において、彼は、企業内部において生産に従事する労働者 (従業員) に対する人間性の理解と彼らの能力発揮の場・機会の創出を目指して、労務管理の基本的な原理の分析を強調することにも触れている。さらに、彼は、「すべての経営者は、労働者が単に企業を構成する単位であるばかりでなく、個人であり市民であるという原理の認識にたつ権利の本質に関する意見を形成することが必要である。」(3) と論じ、労働者の余暇活動の重要性にも触れ、それが人間の生活や社会に利益をもたらすものとしても言及している点は、改めて注目に値する。このようなシェルドンにおける「経営者の社会的責任」の議論は、この1920年代にあって今日的にも十分にその重要性が理解されるものとして評価されよう。

つぎに、企業の社会的責任論が一般的に浸透してきたのが、1950年代以降においてである。ゴイダー (Goyder, G.) は、1951年に著わした『私企業の将来』において、消費者問題や公害などの汚染に悩む地域社会の問題に焦点を合わせて、企業の社会的責任を論じている。すなわち、彼は、この問題の根源を企業が営利追求によって引き起こす、地域社会への無責任な態度を表す経営者の非人格化への批判、またこの当時の会社法における株主のみに対する企業責任のあり方に対する批判などを主に議論するのである。そして、企業は、株主だけを富ませるための私的な制度ではなく、そこに働く従業員、経営者、消費者、地方自治体、政府、組合役員がそれぞれの役割を演ずる共同企業 (a joint enterprise) としての存在である点を問題提起する。

その後、彼は、1975年に著わした『責任ある労働者 (邦訳名：企業と労働者の責任)』において、企業における株主と同様に労働者 (従業員) を企業の一員として位置づけることを提示している。また、彼は、責任ある企業は、その従業員と経営者が地域社会 (市民) 活動に積極的に参加することを奨励するために適当な休暇を与え、その休暇期間中は正当な地域社会活動として給料を支給する点を、そのような事例を提示して企業の社会的責任のあるべき姿を問うことも行っている。このような考え方は、現代における企業の従業員に対する地域社会 (市民) 活動支援策としてのボランティア休暇制度の導入・整備などにも通じるところがある。さらに、彼は、企業の責任体制を構築する上で、消費者の利益に奉仕すべき点も合わせて論じている。このように、彼の企業の社会的責任についての考え

方として、企業を取り巻くステークホルダーに労働者（従業員）、消費者さらには地域社会もその一員として検討の対象に加えることを示唆しているものといえる。

また、1960年代において、イールズ（Eells, R.）は、1960年に著わした『現代ビジネスの意義（邦訳名：ビジネスの未来像）』において、伝統的企業の社会的責任の特徴が株主中心に考えられており、債権者、従業員、顧客、その他に対する責任は第二義的になっているとして、公共の福祉を増進するというような目的を含んでいない点を指摘する。そして、彼は、「社会的責任の理論は、企業実践、ことに企業寄付、良好な地域社会との関係、従業員の福利厚生計画、工場の安全計画、「人間関係」に対する経営技術の新しい強調、教育機関や公共奉仕に対する人材の提供、「企業の良心」の育成、などとの関連で考察されている。」(4)として、株主以外の他のステークホルダー、地域社会や一般市民、政府との関係性をも重視している。さらに、彼は、伝統的企業による社会的責任の議論において、企業は誰に対して責任を有しているのか、またこのような責任が実際にどのように遂行されるのかについて明確に規定していない点を批判的に指摘するのである。

なお、彼は、このような企業の社会的責任を遂行するに当たって、重要な経営管理機能として「パブリック・リレーションズ活動」をあげ、ステークホルダーとの関係性の範囲を拡大する重要な役割を担う点も考察し、つぎのように言及するのである。すなわち、彼は、「企業の制度的特質、その長期目標、社会における企業の役割、企業制度自体の繁栄に寄与する多様な集団に対する企業の貢献な

ど、これらはすべて将来における企業のパブリック・リレーションズ政策上広く考慮しなければならない事柄である。」(5)として、「パブリック・リレーションズ活動」を企業の政策上重要な位置づけとして捉えるのである。その際に、彼は、この「パブリック・リレーションズ活動」がいったい誰のものなのかという議論として、企業が関係するステークホルダーについての範囲を改めて検討している。

そして、彼は、その試論として「①国家の構成員としての人びと、②市民や選挙人、有権者としての人びと、③企業の顧客、株主、従業員、供給業者としての役割についている人びと、④新聞人の一員としての役割についている人びと、⑤教育関係者の一員としての役割についている人びと、⑥宗教団体の指導者やその一員としての役割についている人びと、⑦政府諸機関の一員としての役割についている人びと、⑧金融界の一員としての役割についている人びと、⑨労働組合の一員としての役割についている人びと、⑩商工業団体の一員としての役割についている人びと、⑪奉仕団体の一員としての役割についている人びと、⑫専門学術団体の一員としての役割についている人びと、⑬親睦的、文化的、人種的な団体の一員としての役割についている人びと。」(6)といふように、企業が関係するステークホルダーを広範囲に渡って提示している。さらに、彼は、企業による「パブリック・リレーションズ活動」が、周辺ステークホルダーに対して行う、企業の目的や政策を同化させるコミュニケーションによる対応策として位置づけているのである。このように、彼の提示した企業による「パブリック・

「リレーションズ活動」の見解は、後述する現在の「社会的責任報告書（Corporate Social Responsibility Report：CSRレポート）」によるステークホルダーに対する情報開示の整備・構築の必要性を訴えるものとして理解される。

つぎに、ヘルド（Heald, M.）は、1970年に著わした『ビジネスの社会的責任（邦訳名：企業の社会的責任）—企業とコミュニティ、1900～1960までの歴史—』において、特に企業と地域コミュニティ（地域社会）との関係に焦点を合わせて論じている。彼は、企業と地域コミュニティとの関係について、歴史的にさまざまな事例を踏まえてそれらの具体的な取り組みを考察している。

この点について彼は、企業が地域コミュニティに対して社会的責任を踏まえた慈善事業を行ってきたことは、すでに19世紀において展開されてきたものである点を指摘する。すなわち、彼は、19世紀におけるニューヨークのR・H・メーシー社などの慈善事業の活動事例を通じて、企業が有意義な地域コミュニティ事業のための経済的な支援として、寄付などの金銭的な支出を行っている点を記録として残っていることを紹介している。そして、彼はこのような企業と地域コミュニティとの関係について、「19世紀には欠いていたが、20世紀には持たねばならなかったのは、理論的根拠—ビジネスとコミュニティの関係の概念—であり、そこでは社会的責任は個人の良心や関心のみに負わせるものとしてでなく、同時に企業のもつ資源にも課せられる責任としてはっきりと認められていた。」(7) ことを確認し、両者の積極的な関係づくりのための概念構築の必要性をその課題として20世紀

において提示したのである。

そこで、彼は、企業と地域コミュニティとの関係づくりにおいて、社会的責任の評価の問題に触れ、その基準と成果測定が不明確であった点を指摘している。そして、彼は、社会的責任の評価に当たって、さまざまな論者の言を借りながらも「社会監査」という社外の第三者の目を通じて実施する点を示唆している。すなわち、彼は、企業や財団の理事会において、社会的ニーズや社会的責任の検討および決定の場面に、外部のコンサルタントや他のコミュニティ・リーダーを共同参画させ、対話の機会を創出することによって多様な異なるステークホルダーとの真のパートナーシップの構築を提案している。

主な英米の研究者による企業の社会的責任の概念について概観してきたが、わが国の研究者による概念形成は、上記のような英米の研究者の概念を踏まえて論及している。特に、1970年代までの企業の社会的責任についての概念は、その肯定・否定論を中心として議論が展開されてきた経緯がある。また、同様に英米研究者の概念を整理して、企業の社会的責任における対象領域（ステークホルダー）の明確化を試みるのが、1970年代における中心的な議論であった。(8)

以上のように英米の研究者による企業の社会的責任における概念の変遷を考察してきたが、それらを整理してみると以下のような枠組みに類型化することができる。一つは企業を構成するステークホルダーとの良好な関係づくりを目指す概念として、いったい誰に対する企業の社会的責任なのかという領域明確化の議論があげられ、企業を取り巻く具体的なステークホルダーに対する社会的責任の明

確化を図るというものである。すなわち、企業の社会的責任における行動や活動は、その対象となる周辺のステークホルダーを明確にして対応すべきであるという概念である。この点については、わが国の研究者が1970年代においてすでに考察を加えてきたものである。

二つ目は、企業の社会的責任行動として、企業が関係するステークホルダーに対して、事業活動の成果をいかにして評価し、その成果の評価や実態についてコミュニケーション活動を通じて伝達するかという概念である。この点については、パブリック・リレーションズやコミュニティ・リレーションズとして、企業を取り巻くステークホルダーに対するコーポレート・コミュニケーションの構築の概念を提示するものとして理解される。そして、同様に1970年代におけるわが国の研究者からも賛同を得ている概念であると考えられる。

2. 企業における社会貢献論の登場とその動向

上記における企業の社会的責任における概念の変遷を踏まえて、1970年代から1980年代において、企業の社会貢献という議論が盛んに行われるようになった。企業フィランソピーや企業メセナ等の活動に代表されるものとして理解される。このような活動のベースに存在する概念が、「企業市民 (corporate citizenship : コーポレート・シチズンシップ)」という考え方であり、社会や地域に対して積極的な社会貢献活動や文化・芸術等の支援活動を展開することとして理解される。この「企業市民」という言葉の意味について

は、企業も社会の一員であることを十分に認識して行動することをその基本的な考え方として把握される。すなわち、企業は経済的な利益追求行動のみならず、公益的・社会的な貢献活動を行うことで社会や地域との共生を目指すことが要求されるのである。そして、企業は社会を構成する組織の一つにあげられ、先に確認したステークホルダーとしての従業員、顧客、株主、地域住民などに対して、事業活動を通じて様々な影響を与えることに対して社会的な政策や責任が求められることになるからである。企業はこれらのステークホルダーとの良好な関係を築き上げるとともに、その関係を維持し続けていくことが要求される。

イギリスの社会教育団体「ダイレクトリー・オブ・ソーシャル・チェンジ (The Directory of Social Change)」の代表であるノートン (Norton, M.) は、社会貢献が企業にどのような利益をもたらすかについて以下のように言及している。すなわち、彼は、「①企業が立地し、従業員を雇用している地域社会との交流。②社内の人間関係の改善、交流の機会提供、③絶好の宣伝・イメージづくり。」(9) として、企業サイドのメリットを提示している。このように、企業と社会や地域との交流が行われ、企業組織内での人間関係を対外的な地域社会との人的交流に拡大することにより、参加する人々の精神的な満足感を満たすことができ、それとともに企業の好ましいイメージ形成にも役立つ点が特に企業の利益として考えられよう。

また、この「企業市民」という概念を踏まえて、企業の社会貢献を具現化する活動として、以下のようなものがその代表としてあげ

られる。

(1) 企業フィランソロピー (philanthropy) : フィランソロピーは、博愛、慈善、人類愛などと訳されるが、この語源はギリシャ語のフィラントローピアに由来するものとして把握される。高橋陽子は、このフィランソロピーの意味として、「企業が良き市民として寄付などの社会貢献活動をして、地域に積極的に参加していくことを、企業フィランソロピーと言う。アメリカでは、もともとフィランソロピーとは、民間非営利団体に寄付するということを指していたが、現在では、もう少し広い社会貢献活動を指して言うようである。」(10) と提示し、現在では「社会貢献」と訳されることが一般的であると理解する。なお、アメリカにおいては、企業フィランソロピーの活動として、NPOに対する寄付行為などの社会貢献活動を意味していたが、現在はその活動範囲は地域社会やNPOに対するボランティアとしての公益活動、社会参加活動として広く解釈される。この活動は主にアメリカの企業において積極的に取られてきた活動で、寄付行為や慈善活動がその主なものとしてあげられる。

(2) チャリティ (Charity) : チャリティの活動は、イギリスの教会における教育活動の一環として、貧困の救済や教育の振興などの公益的な活動目的の下に、慈善行為として募金活動やその実施組織について法令として定めたことに由来する。この活動は、わが国においても一般的に浸透している活動として把握される。

(3) 企業メセナ (Mecenas) : この言葉はフランス語で「文化の支援・擁護」と訳されるが、古代ローマ (アウグストゥス帝) 時代

に文化芸術を保護した大臣の名前にその語源があるとされている。そして、「企業メセナ」という場合は、企業が積極的に研究活動やスポーツ活動、文化・芸術活動を支援していくこととして理解される。

このように、企業の社会貢献活動として、地域社会との交流を通じての企業が共生を図るために、企業やそこに働く従業員は積極的に地域社会に参加することが望まれている。そして、真に社会に開かれた存在としての企業や自立した個人 (従業員) のあり方が問われており、いわゆる「会社人間」から「社会人間」への脱皮が必要とされている。

なお、わが国における企業の社会貢献活動を支える制度的な側面として、①ボランティア休暇・休職制度の整備、②福祉施設等への金銭や物品の提供による社会貢献、③ボランティア活動の情報提供・相談サービスの充実、④ボランティア活動表彰制度の整備、⑤ボランティア活動体験プログラムの整備、⑥ボランティア活動研修会・セミナーへの参加推進、⑦担当部署の設置 (社会貢献部・室)、などのような制度が整備・構築されてきている。特に、企業に働く従業員が社会貢献活動に取り組むことができるような環境整備としての制度化の推進が目立つ。

以上のように、現代にいたるまで、企業は個々の従業員の社会的な活動やボランティア活動を支援するために、「ボランティア休暇」や「ボランティア休職」を制度として整備し、企業の個々の従業員と社会や地域との接点をもてるように推進する制度として発展してきた。さらに、企業における個々の従業員レベルの社会貢献活動から、企業として組織的に社会貢献活動に対応すべく、地域コミュニテ

イの一つにもあげられるNPOとの連携・協働を推進することに重点を置く企業も現れてきており、この点については後述することにした。

3. コーポレート・ガバナンス概念と企業の社会的責任

現代の企業研究において、いわゆる組織の内外環境との適合や社会との関係性に焦点を合わせた課題解決として、そこには様々な議論と検討が重ねられてきている。そして、そのような議論のベースには、「コーポレート・ガバナンス（企業統治）」の概念を中心に展開されてきた経緯がある。その基本的な考え方としては、「企業は一体誰のものなのか？」という問いに表される。代表的なこれまでの議論としては、欧米型の株主（投資家）というステークホルダー重視のタイプと、日本型の従業員重視のタイプがあげられる。

しかし、コーポレート・ガバナンスに対する考え方も、上記のような偏狭な捉え方を改め、近年においては企業を取り巻く多様なステークホルダーを前提とする捉え方に変わりつつある。その概念の中核に位置づけられるのが、前述においても確認してきた企業における様々な「ステークホルダー（利害関係集団）」との良好な関係づくりを重要視する点である。すなわち、企業の周辺に存在するステークホルダーとの社会的な関係性や連携・協働などのつながりを重視し、企業がそのような行動に努めることにおいて、企業の「社会性」ひいては「企業の社会的責任」という議論が行われることを意味する。

本稿では、コーポレート・ガバナンスの意味合いとして、先に確認したステークホルダ

ーとの関係性を良好に保つために、法令遵守を含む制度や手続・ルールによる影響力として理解しておくことにしよう。そして、コーポレート・ガバナンス（企業統治）の概念は、企業犯罪や企業不祥事の防止するとともに、企業の業績とイメージの向上を踏まえて、さまざまなステークホルダーとの関係を重視する傾向が世界的な趨勢となっていることが認識されている。(11)

例えば、モンクス（Monks, R. A. G.）とミノウ（Minow, N.）は、コーポレート・ガバナンスについて「企業の方向性と活動内容を決定する際に、さまざまな参加者が互いに作る関係のことである。」(12)として、その主な参加者（ステークホルダー）に、株主、経営陣（最高経営責任者を頂点とする）、取締役会、そして他の参加者として、従業員、顧客、供給業者、債権者、地域社会などをあげている。そして、彼らは、コーポレート・ガバナンスに関わるこれらのステークホルダーの利害関係（権利と義務）、そしてそれらが及ぼす影響力について明確化して論じている。さらに、彼らは、このようなステークホルダー間の利害関係を調整するために、アメリカではコーポレート・ガバナンスにおける規則や基準が法律で定められており、このような点においてステークホルダーに対する説明責任を果たすことができることを最大の利点として指摘している。

また、佐久間信夫は、コーポレート・ガバナンスを「広義には、株主、債権者、従業員、消費者、供給業者、競争企業、政府、地域社会、一般公衆などの利害関係者と企業（株式会社）との関係を意味する。また、狭義には株主と経営者の、主として会社機関を媒介し

た関係を意味する。」(13)として、わが国のコーポレート・ガバナンスの特徴として、企業とステークホルダーとの関係が企業利益に偏重している点を指摘している。そして、彼は、経営者の権力強化により取締役会や監査役などの機関が弱体化している点に批判を加えるとともに、企業における内部統制機能の欠如が、わが国の企業犯罪や不祥事の多発につながっている点も指摘している。このような事態を解決するためには、経営者（層）に対する監視機能の回復とその強化を提案し、そのための課題解決策を推進していくことを提言している。

水尾順一と田中宏司らは、企業の社会的責任（CSR）を「企業組織と社会の健全な成長を保護し、促進することを目的として、不祥事の発生を未然に防ぐとともに、社会に積極的に貢献していくために企業の内外に働きかける制度的義務と責任」（14）と定義している。また、彼らは、このような考え方を踏まえて、企業とステークホルダーとが共存共栄することを目指して、それらの良好な関係性を評価しチェックするためのステークホルダー・マネジメント指標を提示している。このステークホルダー・マネジメント指標は、大きくは4つの指標、すなわち法的責任（遵法性）、経済的責任（経済性）、倫理的責任（倫理性）、社会貢献的責任（社会性）という視点から企業の事業活動の評価を行い、その実態を把握し、企業の社会的責任（CSR）戦略に生かすことを提案している。

以上のように、企業の社会的責任概念は、現代の企業においてステークホルダーとの関係性を重視するとともに、それらとの関係を積極的に構築していこうとする点が諸学説に

おいて確認されてきた。このような企業のステークホルダーとの「社会性」を帯びた行動について、企業の社会的責任論の概念的な拡大がみられるようになってきたといえよう。すなわち、企業は上記において確認してきたステークホルダーとの良好な関係づくりを積極的に行い、それらに対して責任ある企業行動が常識として求められるようになってきた点においてである。そして、現在このようなコーポレート・ガバナンスの視点から、企業を取り巻くステークホルダーを広範囲に考慮した形で、このような概念を「企業の社会的責任（CSR：Corporate Social Responsibility）」、いわゆる「CSR」という言葉に置き換えての議論が今日において盛んに行われている。

そして、近年において、企業とこれらのステークホルダーとの良好な関係づくりおよびそれらとの共生を構築させるため、特に企業における情報公開・情報開示という視点からコーポレート・コミュニケーション活動を踏まえた取り組みが注目を集めている。そのコーポレート・コミュニケーション活動の代表的な取り組みとして、企業が「社会的責任報告書（CSRレポート）」を発行し、関係するステークホルダーそれぞれに対応した年度毎の事業活動を広く告知する活動も広く見受けられるようになってきた。すなわち、このような活動は、企業が関係するステークホルダーとのコミュニケーションを親密に取り、それらとの信用と信頼の関係性を構築・保持することを重視したものとして理解される。

このような情報公開・情報開示という点に着目し、東洋経済新報社による企業の社会的責任に関する情報をデータベース化して、そ

表1 企業の社会的責任（CSR）におけるデータベースの領域・項目

領域名	項目名
1. CSR基本対応	①基本方針, ②年度の課題, ③CSR担当部署, ④CSR担当役員(担当職域のうちCSR関連業務の占める割合), ⑤方針の文書化, ⑥NPO・NGO連携, ⑦SRI, エコファンド等, ⑧国際基準への参加
2. ガバナンス	(1) 取締役・監査役データ (2) 株主データ: ①株式数, ②株主総数, ③特定株比率, ④浮動株比率, ⑤所有者状況 (3) 企業倫理: ①方針の文書化, ②社員の行動規定, (4) 法令遵守: ①専任部署 (5) IR: ①専任部署, ②国内での活動, ③海外での活動
3. 雇用・人材活用	(1) 基礎データ: ①従業員, ②年齢別, ③離職者数, ④新卒入社者の定着状況 (2) 女子待遇・雇用の多様化: ①役員登用, ②産児・育児・介護休暇, ③高齢者・障害者・外国人, ④労働組合 (3) 賃金・休暇・諸制度: ①30歳平均賃金, ②退職金, ③企業年金, ④能力評価, ⑤給与等への反映, ⑥教育・研修, ⑦残業時間, ⑧残業手当, ⑨有給休暇, ⑩ボランティア休暇, ⑪ボランティア休職, ⑫勤務柔軟化への諸制度, ⑬インセンティブ向上への諸制度 (4) 安全・衛生・健康対応: ①ガイドライン, ②体制, ③病気による特別休暇, ④リフレッシュ休暇, ⑤メンタルケア, ⑥セクハラ対策
4. 消費者・取引先対応	①特化した理念, ②専任部署, ③CS方針, ④リサーチ, ⑤クレーム対応, ⑥ISO9000s, ⑦事故・欠陥に関する情報開示指針, ⑧顧客の個人情報管理, ⑨調達先選定方針・基準
5. 社会・地域・国際貢献	①担当部署, ②地域社会参加, ③教育・学術支援, ④文化・芸術・スポーツ, ⑤国際交流参画
6. 環境	①担当部署, ②担当役員(担当職域のうちCSR関連業務の占める割合), ③方針の文書化, ④英文の報告書, ⑤URL, ⑥環境会計, ⑦費用と公開/金額把握, ⑧公開の有無, ⑨会計ベース, ⑩環境監査, ⑪EMS(環境マネジメントシステム)構築, ⑫ISO14001, ⑬環境ラベリング, ⑭グリーン購入, ⑮グリーン調達, ⑯表彰歴, ⑰省エネ・リサイクル

出所: 東洋経済新報社編集, 『週刊東洋経済臨時増刊・2005年12月7日 環境・CSR2006: 最強CSR経営』, 東洋経済新報社, 2005年。において, 企業の社会的責任に関する領域・項目を参考にして作成。

の活動の取り組み状況を社会に提示することが試みられた。すなわち, 2005年において刊行された『2006・CSR企業総覧』がそれである。このデータベースでは, 企業が取り組む

社会的責任に関する活動領域と具体的な取り組み内容について, 全上場企業(3729社), 主要未上場企業(70社)に対して, 「CSR企業調査」を依頼し, アンケート調査が2005年

表2 ステークホルダーが有する企業に対する利害関係の関心事項

ステークホルダー	利害関係の関心事項
株主・投資家	利益の継続的な創出，資産の保全，資産の投資効率
従業員	働きやすい職場環境の諸制度整備，雇用の安定確保
消費者	良質の製品・サービスの提供とその安全保証
取引先	取引業務の継続・安定と拡張
政府・行政組織	法令の遵守，経済活動の安定と適正化，法人税の徴収
地域社会	地域における環境保護・保全，地域社会との交流・連携
地球・自然環境	地球・自然環境における環境の保護と保全

出所：経済企画庁経済研究所編、『日本のコーポレート・ガバナンス—構造分析の観点から—』，大蔵省印刷局，1998年，P.7より引用および一部加筆修正して作成。

2月～3月にかけて実施された。そして、回答が得られた749社の調査結果を上記の書において明確化している。なお、このデータベース構築ために実施されたアンケート調査の内容は、企業の社会的責任（CSR）におけるステークホルダー別の活動領域と取り組み項目が設問として設定されており、大きな活動領域としては「①CSR基本対応，②ガバナンス，③雇用・人材活用，④消費者・取引先対応，⑤社会・地域・国際貢献，⑥環境」についての設問が設定され、さらにそれぞれの活動領域に関する具体的な質問項目が明確に示されている。この企業の社会的責任（CSR）のデータベース構築において、企業が関係するステークホルダー別にみたデータベースの領域・項目を示したものが表1である。(15) なお、表1の領域・項目名の中において、企業とNPO・NGOとの連携についての質問も見られる。

また、これらのステークホルダーが有する企業に対する利害関係の関心事項を整理したものが表2である。(16) 企業は、これらのステークホルダーが有する利害関係の関心事項にいかに配慮しながら、企業利益との調和を保ちながら、健全な経営を実現させていく

かが大きな課題としてあげられる。

4. 企業と非営利組織（NPO）およびインターメディアリーとの関係

4.1 企業と非営利組織（NPO）の関係

21世紀を迎えた現代社会において、社会や地域において積極的に市民・社会活動に参加する市民やそのような市民・社会活動を推進するNPOの活躍には、企業の社会貢献活動とともに目覚ましいものがみられる。

前述の通り、地域コミュニティの一つとしてNPOというステークホルダーがあげられるが、企業はこのNPOとの関係づくりを重視し、企業の社会貢献活動の範疇として捉えていることを確認してきた。なお、企業の社会貢献活動において、企業からNPOへの寄附や製品提供などが主流であったが、近年「企業の社会的責任（CSR：Corporate Social Responsibility）」という考え方が広がり、これまでの企業サイドからの一方的な関わりから、企業活動にNPOのノウハウを活かすような双方向の関わりを持った事例も見られるようになってきた。また、イベントの開催や従業員向けのボランティア啓発パンフレットの作成、環境に配慮した商品開発や企業の社

会・環境報告書の作成，NPOに対する金融商品の開発など，NPOが企画の段階から関わり，成果をあげてきている例も見られる。さらに，企業とNPOとの連携・協働に際して，企業の従業員自らが先にみたボランティア休暇・休職制度を利用して，NPOの事業活動にボランティアな立場で参加するケースも見受けられるようになってきた。また，近年においては，企業が率先して従業員のボランティア活動への参加の機会をつくることが増えてきている。そして，企業によっては，従業員の社会参加の機会をできるだけ増やしたいとの思いから，彼らが参加できる機会を持つことができるプログラムを提案するNPOとの協働を積極的に進めるところも多く見受けられる。

ところで，NPOと企業の助成財団との関係は，一般的にNPOの応募に対して財団が適切な団体を選考して助成するという形式をとる。しかし，それは，単にNPOの事業活動に対する資金的支援をするといった関係だけではない。企業サイドの助成財団もテーマを掲げ，それと合致した事業に対して資金的助成をする一方で，財団独自のテーマ（実験的テーマ）に取り組むために，NPOとの協働とともに事業活動を企画して実施する団体も見られる。具体的には助成財団とNPOとの協働により，新たなNPOの人材育成を実施したり，同じテーマで取り組む複数のNPOに対して，財団が仲介して新たなネットワークを誕生・構築させて新規の事業を立ち上げ，それに対して助成するなど，様々な方法による連携・協働事例もみられる。

4. 2 組織間関係論における企業と非営利組織（NPO）

さて，それではNPOと企業といった異なる組織間の協働関係については，どのような特徴を有するのであろうか。そのような点に焦点を合わせ，本章では特に組織間関係論の視点から，それらの関係のあり方を考察していくことにしよう。その際，主に企業を研究の対象としてきた「組織論」の研究実績を参考としながら，NPOと企業との関係を問う場合にもそれらの概念を適用することが有用であると考ええる。

そこで，まず「組織論」の視点から「組織間関係」の研究において，山倉健嗣は，「組織としての企業は，自らをとりまく他の組織とのかかわりなくして存続・成長することができない。そこで，組織と組織との関係を問うことは，経営学の本来問われるべき課題であるとともに，転換期の経営学にとっての新たなフロンティアでもある。」(17)と組織間関係を位置づけている。また，山倉は，コーポレート・アライアンスについて，二つ以上の企業が結合して個別企業ではできないことを行うことである点を指摘し，企業の戦略的提携を組織間調整のメカニズムの一つにあげ注目している。このような企業間の戦略的提携は様々な場面で有効性を発揮しているわけであるが，NPOにおいても，この組織間関係の概念を適用することが可能といえる。

つぎに，田尾雅夫は，「競争よりも協調戦略による方が得る利得も大きいこともあり得る。そのためにはまず連合（alliance）を形成することである。同業のボランティア組織同士だけでなく，企業と連合することもあれば，行政と連合することもある。」(18)とし

て、NPOと異なるセクターとの提携を示唆している。この点については、人的資源などの経営資源に大幅な制約を受けるNPOにとって、外部組織（企業等）との交流やネットワークを通じて事業活動の円滑な推進に役立つことが期待されるために、たいへん重要な概念として位置づけられよう。

さらに、オースティン（Austin, J. E.）は、いかにすればNPOと企業は戦略的な連携を通じて成功するかという観点から、異なるセクターを組み合わせた“協働（コラボレーション）の挑戦”は、NPOと企業との戦略的な提携を前提として、相互利益を創出するものであるという重要な位置づけを行っている点で注目される。(19) すなわち、ここでの議論は主としてNPOと企業との協働関係を対象としているが、それらの協働がもたらす双方組織における相乗効果が期待できる点にそのメリットを求めている。

4. 3 組織間関係論におけるインターミ ディアリーの位置づけとその役割

ところで、異なるセクター間の関係を構築することにおいて、例えばNPOと企業、行政等との協働関係の構築において、「インターミディアリー（intermediary：中間支援組織）」がそのような機会や場面を設定することにより、それらの関係づくりや協働を促進しようとする動きも近年において見受けられるようになってきた。特に、NPOと企業、行政との協働というテーマを検討する場合、その橋渡しを行うことを主要な活動とするインターミディアリーという組織の存在が重要な位置づけとして理解される。それは、一般的に「中間支援組織」という日本語訳で紹介

されており、その意味は「中間支援組織の現状と課題に関する調査委員会（座長：伊藤裕夫静岡文化芸術大学教授）」によると、「多元的社会における共生と協働という目標に向かって、地域社会とNPOの変化やニーズを把握し、人材、資金、情報などの資源提供者とNPOの仲立ちをしたり、また広義の意味では各種のサービスの需要と供給をコーディネートする組織」(20)として定義づけられている。また、その機能・役割は、①資源（人、モノ、カネ、情報）の仲介、②NPO間のネットワーク促進、③価値創出（政策提言・調査研究）、という項目があげられる。

このようなインターミディアリーの存在とその果たす役割は、今後ますますその重要度が高まっていくものと考えられる。なぜならば、NPOは、必要としている経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報等）の獲得に際して、さまざまな活動の努力を重ねているが、なかなか思うようにその資源獲得にはいたっていない組織が多いように思われるからである。

このインターミディアリーは、NPOへの資源提供者（行政組織、企業、学校、市民等）と資源需要者としてのNPOの橋渡しを行うことを、その主な役割として捉えることができる。特に、NPOサイドとしては、ヒト、モノ、カネ、情報という経営資源をいかに調達するかは、大きな課題の一つとしてあげられる。また、NPOへの資源提供者は、自ら保有している資源を提供することにより公益的な社会貢献活動についてのニーズを満たすことができる。

なお、NPOへの資源提供者のニーズは、その提供資源（ヒト、モノ、カネ、情報等）によって異なってくるといえよう。このよう

な組織間関係を理解する理論として、「資源依存パースペクティブ」があげられる。この「資源依存パースペクティブ」の概念は、フェッファーとサランシク（Pfeffer, J. and Salancik, G.）によって提起され、山倉健嗣によって解説が加えられている。その組織間関係の基本的な理解の前提としては、以下の諸点を踏まえての議論が必要とされる。まず、当該組織の存続のためには外部環境（他組織を含む）のから、経営諸資源を獲得して、それらを活用していくことが求められるという点があげられる。

そこで、企業サイドとしては、いかにしてNPOにおける活動のニーズを把握して、NPOが必要としている経営諸資源を適切に提供することができるかどうか、重要な課題としてあげられる。そして、企業がNPOの活動についての理解を深めることにより、それらのパートナーシップ構築の課題が浮き彫りとなり、双方組織のニーズの歩み寄りが可能となる。すなわち、企業は、NPOが公益性の高い社会活動の推進のために、外部組織（企業、行政組織、学校等）からの経営諸資源を調達し、それらを活用していくことが組織運営にとって必要であることを認識し、いかにしてNPOとの連携を実現して社会性の高い活動として取り組んでいくことができるかという考え方を浸透させていくことが要求される。

さらに、もう一つの「資源依存パースペクティブ」理解の前提として、当該組織の自立性を確保しながらの組織運営を前提として、他組織との依存関係を回避しようとしたり、逆にその依存関係を強化しようとしたりする行動原理が働いている点があげられる。これ

は、NPOサイドとしては、必要とする経営諸資源を他組織（例えば、企業）に依存する場合は、その組織の強みを利用した関係づくりを強化するし、また、他組織からの経営諸資源の提供においてその影響度が過度に強まってきた場合、自立的な組織運営に支障をきたすような状況になってしまうことは回避したいと考えるであろう。このように、NPOは本来の公益的な社会・市民活動の推進を図るために、他組織との依存関係を回避したり、強化しようとしたりする行動原理に基づいて、自組織の存続を確保しようとするのである。

それでは、以上の諸点を踏まえて、「資源依存パースペクティブ」の内容的な理解にその議論を移すことにしよう。ここでの重要な概念としてあげられることは、組織間の依存関係という考え方である。当該組織が諸資源を他組織に依存する度合いやその活用頻度が高い場合は、当該組織の自立性や自主性が他組織によって制約を受けることになり、他組織が当該組織に対してパワーを有することを意味することに他ならない。このような当該組織の他組織への依存は、提供される諸資源の重要性が高いほどその度合いは高まるが、それとは逆に、他組織以外の組織からの諸資源の利用可能性が高まるほどその依存度は低くなる。

このような組織間の依存関係をいかに調整して対応していくかが、組織間関係のマネジメントとして大きな課題にあげられる。そして、通常は当該組織と他組織との直接の交渉を通じて、諸資源の交換関係を達成することになる。しかし、その組織間の諸資源交換の過程や手続が複雑化し、専門的な知識やスキ

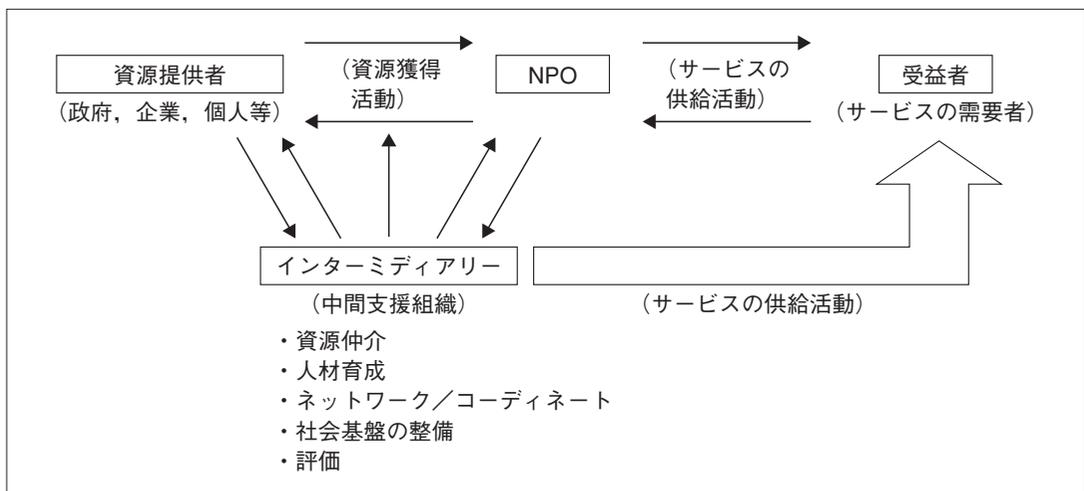
ルが必要になってくると、企業同士の組織間関係の調整役として、そこにコンサルティング・ファームの介在の必要性が生じることになる。このようなコンサルティング・ファームは、当該組織に専門的な知識の獲得や指導にその果たす役割の重要性とともに、当該組織と他組織とを結びつけること、すなわちコーディネーターとしての重要な役割を果たすこともその一つとして考えられる。そして、そこに登場するのがインターメディアリーという組織である。

なお、企業とNPOとが直接の交渉をもってその諸資源の交換関係を達成することもあろうが、このインターメディアリーが介在することによって、それら組織間の協働や諸資源の交換が促進されることになる。このようなインターメディアリー介在の利点は、まさに組織間関係の調整を果たすコンサルティング機能といえる。そして、NPOと企業等と

の組織とを結びつける役割を担うインターメディアリーの機能を示したものが以下に提示する図1である。

このように、インターメディアリーの機能は、NPOと企業等の異なる組織との橋渡しをする役割を中心とし、それに付随する活動もその範疇に入るものとして位置づけられる。なお、NPOがサービス受益者に対してその提供を行うのが通常のルートである。しかし、インターメディアリーは、その専門的な知識やスキルを保有する立場を利用して、当該組織としてのNPOが提供するサービスとは差別化したものを受益者に向けて直接的にサービス提供することもあり得る。すなわち、インターメディアリーは、いわゆる当該組織のNPOが提供するサービス以外の差別化したものを、専門的なスタッフの視点から提供するという役割を担うことにもなるのである。

第1図 「NPOの2つの関係者と中間支援組織」



出所：内閣府国民生活局編、『NPO支援組織レポート2002—中間支援組織の現状と課題に関する調査報告書』、財務省印刷局発行、2002年、P.15より引用および一部加筆修正。

したがって、企業に対する専門的知識やノウハウを提供・指導するコンサルティング・ファームのように、このインターメディアリーも、NPOや資源提供者としての企業等の他組織、ひいてはNPOが本来サービス提供するところの受益者にもコンサルティング的なサービス機能を果たすことが期待されることになる。そのようなサービス機能としては、例えば、セミナー開催、経営諸資源（ヒト、モノ、カネ、情報等）に関する相談、調査研究業務、各種プログラムの提供、出版事業などによる情報提供、アドボカシー（政策提言）、そしてNPOと企業などの他組織との連携機会の創出、などを主要なものにあげて事業展開を図っているところが多いといえる。そして、これらのサービス機能を収益源として考え、その収益を事業への再投資に活用するインターメディアリーの事業展開において、組織運営上の経営感覚に優れた点を認識することができる。

以上のように、インターメディアリーは、組織間関係におけるNPO活動支援のために、専門的知識やノウハウを情報提供および指導するとともに、資源提供者としての他組織（企業、行政、学校、市民等）との橋渡し役を演ずることが今後も期待されているといえよう。その他、サービス受益者のみならず広く一般市民に向けての情報提供のサービス機能充実化を図っていくことも、このインターメディアリーに期待されることである。

5. 企業と非営利組織（NPO）との連携・協働関係についての実態調査からの考察

5. 1 日本総合研究所『わが国企業のCSR経営の動向2005』からの考察

本稿では、企業の社会性という概念の変遷を踏まえ、特に地域コミュニティの一つとしてのNPOとの協働関係に焦点を合わせてこれまで考察を加えてきた。

そこで、企業とNPOとの関係を調査した報告書において、どのような関係性を望んでいるかを確認していくことにしよう。また、その調査結果から抽出される課題も検討していくことにしよう。

まず、わが国の企業の社会的責任に関するその現状と動向を把握するための調査は、民間調査機関の株式会社日本総合研究所が2005年に実施した『わが国企業のCSR経営の動向2005』がある。そこで、この調査結果から、企業とNPOとの関係を探っていくことにしよう。

株式会社日本総合研究所の『わが国企業のCSR経営の動向2005』は、2005年7月5日～9月9日までの期間において、東京証券取引所第一部上場企業1,647社、およびその他の市場に上場している時価総額上位企業353社、計2,000社に対して、アンケート調査が実施された。このアンケート調査内容は、「環境編」と「社会編」より構成されており、広く社会的責任（CSR）を捉えている。そして、本稿における企業の社会的責任の現状・動向の把握、特に非営利組織との関係の考察として、後者の「社会編」についての回答内容をもって捉えることにしたい。

さて、このアンケート調査の実施結果は、回収回答数は全体で351社（回答率：17.5%）、調査票「環境編」が349社（回答率：17.5%）、「社会編」が329社（回答率：16.5%）の内訳であった。また、日本総合研究所は、1999年より日本企業の環境側面への取り組み状況を把握するために、さらに2003年より日本企業の環境・社会側面への取り組み状況を把握するために調査を実施してきた経緯がある。

アンケート調査の内容は、①倫理行動規範を策定しているかどうか、②法令遵守の周知徹底について、③法令遵守の状況についての監査と評価について、④従業員からの法令遵守に関わる内部告発を受け付ける窓口設置について、⑤経営理念においてステークホルダーを明確に定義しているか、⑥顧客・消費者からの要望・苦情への対応について、⑦従業員の意欲やキャリア形成を重視した自立・選択型の人材育成・能力開発としての仕組みについて、⑧海外サプライヤー（国内も含む）からの資材調達に関連して、相手先のCSRについての実態を把握するための取り組み手段について、⑨NPO・NGOの支援・協働の取り組みについて、⑩教育機関との協働の取り組みについて、といった質問項目が設定され、調査が実施された。なお、この調査結果において、特にNPO・NGOの支援・協働に焦点を合わせた質問項目に絞り、これより考察を加えることにしたい。

それでは、企業とNPOとの関係に焦点を当てた質問項目を概観していくことにしよう。NPO・NGOの支援・協働の取り組みについての質問（複数回答）は、「資金の助成」という回答企業が37.4%、「プロジェクトやイベントの共催」という回答企業が28.0%、

「機材等の現物支給」が18.2%、「意見・情報交換を目的とした会合の定期的な開催」が17.3%、「従業員の派遣」が16.1%、そして「教育支援（ラーニング制度、スタッフ研修等）」が9.1%、「その他」が15.2%と続いている。

このように、『わが国企業のCSR経営の動向2005』の調査からは、わが国の大企業（回答企業）における社会的責任（CSR）に関する活動への取り組みにおいて、NPO・NGOの支援・協働については、特に資金的な支援を考えている企業が多いということが判明した。ついで、イベント等の共催という協働のあり方をあげる企業が多いことが認識される。なお、これらの調査結果より、今後の企業とNPO・NGOとの連携・協働を推進する上で、それぞれの回答項目について積極的に取り組もうとする姿勢を垣間見ることができるといえる。(21)

5. 2 日本広報学会「企業とNPOのパートナーシップに関するアンケート調査」からの考察

つぎに、2003年において、日本広報学会「企業とNPOのパートナーシップ研究会」のメンバーによって、「企業とNPOのパートナーシップに関するアンケート調査」が実施された。この調査結果の概観することにより、特に企業がNPOとの関係をどのように捉えているのかという点について考察することにしよう。

まず、調査概要として、2003年9～10月において、郵送によるアンケート調査を実施した。また、対象企業としては、朝日新聞文化財団『有力企業の社会貢献度調査』において、

NPOとの協働プログラムが「ある」と回答した企業78社に実施した。その内、アンケート回答企業は45社（回収率51.7%）であった。

アンケート調査の内容は、①社会的活動に関する取り組みについて、②NPOに関する取り組みについて、③NPOに対する認識について、④NPOに対する評価について、⑤企業側の担当者の問題について、⑥社内の理解促進のための施策について、⑦NPOとのパートナーシップの成果について、⑧企業とNPOのパートナーシップの推進で現状の課題は何か、⑨企業とNPOのパートナーシップの今後の意見について、といった大きな質問項目を設定し、さらにそれらの大項目の中に質問の細項目を設定した上で実施に移された。なお、ここでも特にNPOとの連携・協働に焦点を合わせた質問項目に絞り、考察を加えることにしたい。

それでは、まず大項目の質問「②NPOに関する取り組み」において、企業がNPOとの社会貢献プログラムの中で、「どのような分野で取り組んでいるか」という細項目の質問（複数回答）では、「環境保護活動への支援」という回答企業が64.4%、ついで「福祉（高齢者・身障者への支援）」が62.2%、そして「社員のボランティア活動への支援」が55.6%、と続いている。その他の回答として、「教育・学術への支援」が46.7%、「発展途上国への支援」が44.4%、「地域支援」および「文化・芸術」がともに40.0%、「スポーツ活動の支援」が22.2%、「医療事業への支援」が17.8%、「自社進出国への支援」が15.6%、「その他」が11.1%と続いている。

つぎに、大項目の質問「③NPOに対する

認識」において、「どのような存在として受け止めているか」という細項目の質問（複数回答）では、「多様な市民社会構築の担い手」および「企業の社会貢献活動推進のパートナー」という回答企業がともに91.1%、ついで「行政や企業の果たせないサービスの担い手」が68.9%、そして「企業の社会に対するアンテナ、パイプづくりのための接点」が62.2%と続いている。その他の回答として、「従業員ボランティアの受け入れ先」が55.6%、「定年後の企業人の活躍の場」が40.0%、「行政や企業に代わるサービスの担い手」が28.9%、「企業の事業推進のパートナー」が17.8%、「企業の本業における一部競争相手」が2.2%と続いている。また、その続きの「企業に対する影響力についてどう認識しているか」という細項目の質問（複数回答）では、「企業にとってステークホルダーとして無視できない影響力を持ち続けていく」という回答企業が77.8%、ついで「事業活動のパートナーとして不可欠の存在」が35.6%、そして「企業活動の影響力は、それほど大きくない」が11.1%、「事業活動の競争相手として無視できない存在」が2.2%、「その他」が8.9%と続いている。

また、大項目の質問「⑦NPOとのパートナーシップの成果」において、「NPOとのパートナーシップによって得たものが、企業変革につながると認識しているか」という細項目の質問（単一回答）では、「はい」が53.3%、「いいえ」が6.7%、「どちらともいえない」が35.6%であった。

さらに、大項目の「⑧企業とNPOのパートナーシップの推進で現状の課題は何か」という質問において、「NPO側に求められる

(期待される)ことは何か」という細項目の質問(自由回答)では、特に一番優先順位が高いものとして、「社会ニーズの把握と企画力(専門的な能力・知識)」という回答企業が15件(33.3%)、ついで「コミュニケーション能力(情報公開・透明性を含む)」が10件(22.2%)、そして「マネジメント能力(組織力)」が5件(11.1%)、「革新性・オリジナリティ」および「継続性(長期的な活動)」がともに4件(8.9%)、「無回答」が7件(15.6%)と続いている。また、その続きの「自社の課題は何か」という細項目の質問(自由回答)では、特に一番優先順位が高いものとして、「社員への社会貢献活動の浸透(知識不足を含む)」という回答企業が9件(20.0%)、ついで「活動のための予算・資金不足」および「有効的な連携(社会的な活動のニーズを含む)」がともに6件(13.3%)、そして「NPOの評価・選定基準」および「企画力と実行力(事例の積み上げを含む)」がともに5件(11.1%)と続いている。その他の回答として、「情報収集力」が4件(8.9%)、「組織体制の整備・強化」が3件(6.7%)、「コミュニケーション能力(情報公開を含む)」が2件(4.4%)、「物的な(施設面での)制約」が1件(2.2%)、そして「無回答」が4件(8.9%)と続いている。

そして、⑨企業とNPOのパートナーシップの今後の意見について、「一般的に、企業とNPOのパートナーシップは今後企業にとって重要なテーマになると思うか」という細項目の質問(単一回答)では、「そう思う」という回答企業が88.9%、ついで「どちらともいえない」が11.1%、そして「そうは思わない」が0.0%と続いている。

このように、「企業とNPOのパートナーシップに関するアンケート調査」からは、回答の大企業45社において、NPOの支援・協働への取り組みについて、そのパートナーとしてたいへん重要な位置づけとしてNPOを考えている企業が多いことが判明した。また、回答企業において、具体的には「環境保護活動への支援」や「福祉(高齢者・身障者への支援)」、そして「社員のボランティア活動への支援」という内容でNPOとの連携・協働に取り組むところが多く見られた。そして、企業とNPOのパートナーシップを通じて、企業変革につながるという認識を示している回答企業が過半数を越えている点は見逃すことができない。なお、ここでの企業変革という捉え方としては、企業が社会や地域との繋がりを改めて見つめ直すことにより、企業の論理すなわち利益重視の企業行動だけがすべてではない、という考え方を全社的に浸透させることを意味するものとして理解される。

さらに、企業とNPOのパートナーシップに取り組む上で、NPO側に求められる課題としては、「社会ニーズの把握と企画力(専門的な能力・知識)」、「コミュニケーション能力(情報公開・透明性を含む)」、そして「マネジメント能力(組織力)」が重要な事項として認識される。同様に、企業に求められる課題としては、「社員への社会貢献活動の浸透(知識不足を含む)」、「活動のための予算・資金不足」、「有効的な連携(社会的な活動のニーズを含む)」、といった事項が重要なものとして認識される。そして、回答企業の約9割弱は、「企業とNPOのパートナーシップ」というテーマについて重要であるとの認識を示している。

以上のように、これらの調査報告書の分析結果において、企業は、社会的責任（CSR）という概念を踏まえ、それを全社的に浸透させるとともに、地域コミュニティの一つとしてのNPOとの連携・協働への取り組みに関して、その現状や課題を十分に把握した上で活動に移すことが必要である点が認識される。そして、これらの連携・協働関係における実情から、共通の目標としての課題解決策の明確化とその解決を目指した協働の取り組み活動を通じて、企業とNPOとの信頼関係を築き上げていくことが望まれる。

おわりに

これまでの考察において、企業は「社会的責任（CSR）」概念の下に、社会的な活動を担うNPOとの関係性をも重視し、それらとの連携・協働関係を構築する場面も多く見受けられるようになってきた点が認識された。そして、このような企業とNPOとの連携・協働関係について、それを重視する企業の意識も確認することができた。

ところで、企業の中でも社会や地域におけるニーズを掘り起こし、それを事業活動として展開を試みるものも現れてきた。つまり、NPOだけが社会的・公益的な事業活動に取り組むのではなく、このような考え方を企業自体が実行に移すべく、「社会的企業（Social Enterprise：ソーシャル・エンタープライズ）」や「社会起業家（Social Venture：ソーシャル・ベンチャー）」と呼ばれる、社会的・公益的な事業活動に取り組む企業の出現がそれである。このような「社会的企業」や「社会起業家」の特徴は、企業も社会的・公益的な事業活動に取り組むことについてそれ

をビジネス・チャンスとして認識するが、その社会的・公益的な使命（ミッション）を重視し、地域社会貢献や国際貢献の事業活動を推進していくことを第一義として取り組むことに求められる。(23)

こうした「社会的企業（ソーシャル・エンタープライズ）」や「社会起業家（ソーシャル・ベンチャー）」と呼ばれる企業は、地域社会への貢献や国際貢献に寄与するという点において、NPOの事業活動と共通の目的として認識される。そのため、先に確認した通り、企業とNPOとの連携・協働事業として取り組むことも、サービス受益者にとってもまた双方組織にとっても相乗効果を発揮する事業として大いに期待される場所である。また、それらのパートナーシップを推進するインターメディアリーが果たす役割・機能も重要視される。

そして、特に企業とNPOとの連携・協働関係に焦点を合わせ今後の展望を概観すると、企業は、NPOとの連携・協働関係を積極的に推進していくには、「企業がステークホルダーと建設的な対話を行い、そこでの議論や提案を受けて、経営活動に反映させていくこと」を意味する「ステークホルダー・エンゲージメント」に取り組んでいくことが今後の課題としてあげられよう。(24) すなわち、企業はステークホルダーとしての地域コミュニティの一つとしてのNPOとの対話を積極的に取り組み、その議論の中から地域コミュニティにおいて必要とされる取り組み事項を共通の目的として認識し、企業とNPOがともに協力をしながらその課題解決に取り組んでいくことが必要とされる。

このように、企業の社会性概念、とりわけ

社会的責任（CSR）および社会貢献活動において、これからの発展のために取り組むべき課題を概略的に提示してきた。そして、それらの課題解決に向けての方向性についての考察を加えてきたが、企業の社会性、特に「企業の社会的責任（CSR）」や「社会貢献活動」における企業行動や事業活動をいかにして推進・定着化させ、関係するステークホルダーとの良好な関係づくりをいかにして構築していくかは、これからの企業行動にとって永遠の課題として提示されるものと考えられる。そして、そのための一つの取り組みとして、企業と地域コミュニティの一つとしてのNPOとの連携・協働関係の構築を推進していくことも重要な視点として考えられよう。

（注）

- (1) 日本経営倫理学会監修，水谷雅一編著，『経営倫理』，同文館出版，2003年，P.1～13を詳しくは参照されたい。
- (2) 丹下博文，『企業経営の社会性研究・第2版』，中央経済社，2005年，P.2～22を詳しくは参照されたい。
- (3) Sheldon, O. , The Philosophy of Management, Sir Isaac Pitman and Sons Ltd. 1924. (シェルドン, O. 著, 企業制度研究会訳, 『経営のフィロソフィ』, 雄松堂書店, 1975年, P.79より引用。)
- (4) Eells, R. , The Meaning of Modern Business, an introduction to the philosophy of large corporate enterprise, Columbia University Press. 1960. (イールズ, R. 著, 企業制度研究会訳, 『ビジネスの未来像—協和的企業の構想—』, 雄松堂書店, 1974年, P.49より引用。)
- (5) Eells, R. , The Meaning of Modern Business, an introduction to the philosophy of large corporate enterprise, Columbia University Press. 1960. (イールズ, R. 著, 企業制度研究会訳, 『ビジネスの未来像—協和的企業の構想—』, 雄松堂書店, 1974年, P.324より引用。)
- (6) Eells, R. , The Meaning of Modern Business, an introduction to the philosophy of large corporate enterprise, Columbia University Press. 1960. (イールズ, R. 著, 企業制度研究会訳, 『ビジネスの未来像—協和的企業の構想—』, 雄松堂書店, 1974年, P.345～346より引用。)
- (7) Heald, M. , The Social Responsibility of Business : company and community, 1900-1960, The Press of Case Western Reserve University. 1970. (ヘルド, M. 著, 企業制度研究会訳, 『企業の社会的責任—企業とコミュニティ—その歴史—』, 雄松堂書店, 1975年, P.22より引用。)
- (8) 高田馨, 『経営者の社会的責任』, 千倉書房, 1974年。および櫻井克彦, 『現代企業の社会的責任』, 千倉書房, 1976年。そして対木隆英, 『社会的責任と企業構造』, 千倉書房, 1979年。等を参照されたい。
- (9) Norton, M. , The Corporate Donor's Handbook, The Directory of Social Change, 1987. (ノートン, M. 著, 四本健二監訳, 『企業の社会貢献ハンドブック』, 榊トライ, 1992年, P.10より引用。)
- (10) 高橋陽子編著, 『フィランソロピー入門』, 海南書房, 1997年, P.10より引用。
- (11) 佐久間信夫, 『企業統治と企業支配』, 白桃書房, 2003年, を詳しくは参照された

- い。
- (12) Monks, R. A. G. and Minow, N., Corporate Governance, Blackwell Publishers Limited, Oxford, 1995. (ロバート・A. G. モンクス&ネル・ミノウ著, ビジネス・ブレイン太田昭和訳, 『コーポレート・ガバナンス』, 生産性出版, 1999年, P.20より引用。) なお, 詳しくは本書を参照されたい。
- (13) 佐久間信夫, 『企業統治と企業支配』, 白桃書房, 2003年, P.201より引用。なお, 詳しくは本書を参照されたい。
- (14) 水尾順一・田中宏司編著, 『CSRマネジメント—ステークホルダーとの共生と企業の社会的責任—』, 生産性出版, 2004年, P.1より引用。なお, 詳しくは本書を参照されたい。
- (15) 東洋経済新報社編集, 『週刊東洋経済臨時増刊・Data Bank Series ⑩ 2006年版 CSR 企業総覧』, 東洋経済新報社, 2005年, 谷本寛治著, 巻頭論文「日本企業の社会的責任と新しいデータベース—CSRの新次元へ—」, P.22~27より引用および企業の社会的責任に関する領域・項目を参考にして表1を作成。なお, 詳しくは本書を参照されたい。
- (16) 経済企画庁経済研究所編, 『日本のコーポレート・ガバナンス—構造分析の観点から—』, 大蔵省印刷局, 1998年, P.7より引用および一部加筆修正して表2を作成。
- (17) 山倉健嗣, 『組織間関係—企業間ネットワークの変革に向けて』, 有斐閣, 1993年, P.1より引用。なお, 詳しくは本書を参照されたい。
- (18) 田尾雅夫, 『ボランティア組織の経営管理』, 有斐閣, 1999年, P.172~173より引用。なお, 詳しくは本書を参照されたい。
- (19) James E. Austin, The Collaboration Challenge : How Nonprofit and Business Succeed Through Strategic Alliances, Jossey-Bass Publishers, 2000. を詳しくは参照されたい。
- (20) 内閣府国民生活局編, 『NPO支援組織レポート2002—中間支援組織の現状と課題に関する調査報告書』, 財務省印刷局発行, 2002年8月, P.3より引用。なお, 詳しくは本書を参照されたい。
- (21) 株式会社日本総合研究所, 『わが国企業のCSR経営の動向2005—2005年度「わが国企業のCSR経営の動向」アンケート調査結果—』, 株式会社日本総合研究所, 2005年, を詳しくは参照されたい。
- (22) 企業とNPOのパートナーシップ研究会, 『企業とNPOのパートナーシップ研究』, 日本広報学会 (課題別研究会・研究報告書), 2004年6月, を詳しくは参照されたい。
- (23) Borzaga, C. and Defourny, J., The Emergence of Social Enterprise, Routledge, a member of the Taylor & Francis Group, 2001. (ボルザガ, C. & ドウフルニ, J. 編, 内山哲朗・石塚秀雄・柳沢敏勝訳, 『社会的企業—雇用・福祉のEUサードセクター—』, 日本経済評論社, 2004年.), 本寛治著, 『企業社会のリコンストラクション』, 千倉書房, 2002年の「第14章ソーシャル・エンタープライズと新しい事業スタイル」, そして斎藤慎, 『社会起業家—社会責任ビジネスの新しい潮流—』, 岩波書店 (岩波新書), 2004年, を詳しくは参照されたい。

(24) 谷本寛治,『CSR—企業と社会を考える』, NTT出版, 2006年, P.169より引用. なお, 詳しくは本書を参照されたい。

[参考文献]

- ・ Austin, J. E., The Collaboration Challenge : How Nonprofit and Business Succeed Through Strategic Alliances, Jossey-Bass Publishers, 2000.
- ・ A Summary of White House Conference on the Industrial World Ahead, Washington, D.C., February 7-9, 1972., A look at Business in 1990, U.S. Government Printing Office, November 1972. (ホワイトハウス産業社会会議編, 経団連事務局訳, 『企業の責任と限界—1990年のビジネス—』, ダイヤモンド社, 1974年.)
- ・ Borzaga, C. and Defourny, J., The Emergence of Social Enterprise, Routledge, a member of the Taylor & Francis Group, 2001. (ボルザガ, C. & ドゥフルニ, J. 編, 内山哲朗・石塚秀雄・柳沢敏勝訳, 『社会的企業—雇用・福祉のEUサードセクター—』, 日本経済評論社, 2004年.)
- ・ Eells, R., The Meaning of Modern Business, an introduction to the philosophy of large corporate enterprise, Columbia University Press. 1960. (イールズ, R. 著, 企業制度研究会訳, 『ビジネスの未来像—協和的企業の構想—』, 雄松堂書店, 1974年.)
- ・ Goyder, G., The Future of Private Enterprise —A Study in Responsibility, Basil Blackwell & Mott, Limited. 1951. (ゴイダー, G. 著, 名東孝二・垣見陽一訳, 『私企業の将来』, ダイヤモンド社, 1970年.)
- ・ Goyder, G., The Responsible Worker, Hutchinson & Co. (Publishers) Ltd., London. 1975. (ゴイダー, G. 著, 名東孝二・垣見陽一訳, 『企業と労働者の責任』, ダイヤモンド社, 1976年.)
- ・ Heald, M., The Social Responsibility of Business : company and community, 1900-1960. The Press of Case Western Reserve University. 1970. (ヘルド, M. 著, 企業制度研究会訳, 『企業の社会的責任—企業とコミュニティ—その歴史—』, 雄松堂書店, 1975年.)
- ・ Monks, R. A. G. and Minow, N., Corporate Governance, Blackwell Publishers Limited, Oxford, 1995. (ロバート・A. G. モンクス&ネル・ミノウ著, ビジネス・ブレイン太田昭和訳, 『コーポレート・ガバナンス』, 生産性出版, 1999年.)
- ・ Norton, M., The Corporate Donor's Handbook, The Directory of Social Change, 1987. (ノートン, M. 著, 四本健二監訳, 『企業の社会貢献ハンドブック』, 株トライ.)
- ・ OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development), Corporate Social Responsibility— Partners for Progress, Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris, and Institute for Techno-economics, Tokyo, 2001. (OECD (経済協力開発機構) 編著, 今井正太訳, 『企業の社会的責任—OECD加盟国の理念と現状』, 株式会社技術経済研究所, 2004年.)
- ・ Sheldon, O., The Philosophy of Management, Sir Isaac Pitman and Sons

- Ltd. 1924. (シェルドン, O. 著, 企業制度研究会訳, 『経営のフィロソフィ』, 雄松堂書店, 1975年.)
- ・Walton, C. C., Ethos and The Executive, values in managerial decision making, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, U. S. A., 1969. (ウォルトン, C. C. 著, 企業制度研究会訳, 『エグゼクティブの知性—経営者の意思決定における価値—』, 雄松堂書店, 1974年.)
 - ・朝日文化財団〔企業の社会貢献度調査〕委員会編, 『有力企業の社会貢献度2003』, 朝日新聞社, 2003年.
 - ・伊丹敬之, 『日本型コーポレートガバナンス—従業員主権企業の論理と改革』, 日本経済新聞社, 2000年.
 - ・稲上毅・森淳二郎編著, 『コーポレート・ガバナンスと従業員』, 東洋経済新報社, 2004年.
 - ・神岡浪子, 『日本の公害史』, 世界書院, 1987年.
 - ・金子郁容, 『企業の社会貢献活動とは(ケース・スタディ)』, 岩波書店(岩波ブックレットNo.292), 1993年.
 - ・環境省編, 『平成17年版 環境白書—脱温暖化—“人”と“しくみ”づくりで築く新時代—』, ぎょうせい, 2005年.
 - ・(社)企業メセナ協議会編著, 『2005メセナ白書シリーズ・いま, 地域メセナがおもしろい—企業+アート+まちの実践—』, ダイヤモンド社, 2005年.
 - ・経済企画庁経済研究所編, 『日本のコーポレート・ガバナンス—構造分析の観点から—』, 大蔵省印刷局, 1998年.
 - ・郷原信郎編著, 『企業法とコンプライアンス』, 東洋経済新報社, 2006年.
 - ・斎藤楨, 『社会起業家—社会責任ビジネスの新しい潮流—』, 岩波書店(岩波新書), 2004年.
 - ・佐久間信夫, 『企業統治と企業支配』, 白桃書房, 2003年.
 - ・佐久間信夫編著, 『企業統治構造の国際比較』, ミネルヴァ書房, 2003年.
 - ・櫻井克彦, 『現代企業の社会的責任』, 千倉書房, 1976年.
 - ・田尾雅夫, 『ボランティア組織の経営管理』, 有斐閣, 1999年.
 - ・高田馨, 『経営者の社会的責任』, 千倉書房, 1974年.
 - ・高橋陽子編著, 『フィランソロピー入門』, 海南書房, 1997年.
 - ・谷本寛治, 『企業社会のリコンストラクション』, 千倉書房, 2002年.
 - ・谷本寛治, 『SRI・社会的責任投資入門—市場が企業に迫る新たな規律—』, 日本経済新聞社, 2003年.
 - ・谷本寛治, 『CSR—企業と社会を考える—』, NTT出版, 2006年.
 - ・丹下博文, 『企業経営の社会性研究・第2版』, 中央経済社, 2005年.
 - ・対木隆英, 『社会的責任と企業構造』, 千倉書房, 1979年.
 - ・塚本一郎・古川俊一・雨宮孝子編著, 『NPOと新しい社会デザイン』, 同文館出版, 2004年.
 - ・東洋経済新報社編集, 『週刊東洋経済・2005年2月19日号』, 「特集・企業の社会貢献力」, 東洋経済新報社, 2005年.
 - ・東洋経済新報社編集, 『週刊東洋経済臨時増刊・Data Bank Series ⑩ 2006年版 CSR企

- 業総覧』，東洋経済新報社，2005年。
- ・東洋経済新報社編集，『週刊東洋経済臨時増刊・2005年12月7日 環境・CSR2006：最強CSR経営』，東洋経済新報社，2005年。
 - ・内閣府国民生活局編，『NPO支援組織レポート2002—中間支援組織の現状と課題に関する調査報告書』，財務省印刷局発行，2002年。
 - ・成毛収一著，『企業の社会責任』，日本経済新聞社（日経新書）1970年。
 - ・日経ビジネス編集，『日経ビジネス・2005年8月22日号』，「特集・なぜ断てぬ企業不祥事・CSRで会社を守れ」，日本経済新聞社，2005年。
 - ・日本経営倫理学会監修，水谷雅一編著，『経営倫理』，同文館出版，2003年。
 - ・財団法人日本規格協会編，『CSR・企業の社会的責任—事例による企業活動最前線—』，財団法人日本規格協会，2004年。
 - ・日本広報学会・企業とNPOのパートナーシップ研究会，『企業とNPOのパートナーシップ研究』，日本広報学会（課題別研究会・研究報告書），2004年6月。
 - ・株式会社日本総合研究所，『わが国企業のCSR経営の動向2005—2005年度「わが国企業のCSR経営の動向」アンケート調査結果—』，株式会社日本総合研究所，2005年。
 - ・水尾順一・田中宏司編著，『CSRマネジメント—ステークホルダーとの共生と企業の社会的責任—』，生産性出版，2004年。
 - ・山倉健嗣，『組織間関係—企業間ネットワークの変革に向けて』，有斐閣，1993年。