

〈研究ノート〉

企業変革のコミュニケーション

—企業とNPOのパートナーシップ—

剣 持 隆

はじめに：アンケート調査に見る21世紀型企业への胎動

2004年6月に、私たちは『企業とNPOのパートナーシップ研究』を刊行した。これは日本広報学会の課題別研究会である「企業とNPOのパートナーシップ研究会」（主査：剣持隆）の研究報告書である。この研究会は2002年4月にスタートし、2年間の研究成果がこの報告書にまとめられている。

本報告書は研究論文に加えてアンケート調査結果の分析を含めたものとなっているが、時間的な制約からアンケート調査のなかの自由記述の回答については十分な分析がなされていないまま刊行せざるを得なかった。

そこで本稿では、自由記述の部分に照明を当て、とくに企業とNPOのパートナーシップが企業変革の問題にどうかかわるかについて分析を試みることにした。

また、はじめからやや釈明しなくてはいけないのは、企業側の回答のなかではNPOとのパートナーシップの問題と企業の社会貢献活動のカテゴリーが必ずしも明確に線引きされていないことがアンケート結果からは窺われるものとなっていることである。それは企業の社会貢献活動の対象にNPOへの支援活動が含まれており、そのこととパートナーシップのカテゴリーが未分明であることを物語っている。この点についての追跡は今後の課題としたい。この領域における実践活動が進化していくことを踏まえた設問を今後は工夫すべきである。

また、自由記述の回答すべてが企業とNPOのパートナーシップに関しての事柄であるわけで、どんな回答でも間接的に企業変革に関わるものであると理解することもできるが、本稿ではより直接的に企業変革を意識して述べている回答をピックアップすることに努めた。

I. 問題の所在

1. 複合セクター領域の拡大

近年、NPOは企業のステークホルダーとして存在感を高めてきており、企業はNPOとど

のような関係を構築すべきかという問題が次第に現実的な課題になってきている。企業が NPO とコミュニケーションし、さらに進んでパートナーシップを意識し、具体的な取り組みを始めたのは、ここ 10 年以内のことである。

企業が設立した財団の活動など視野に入れば、企業と NPO のパートナーシップのいくつかの原型を先行事例として見つけることは可能であろう。しかしここでいう NPO とは 1998 年に成立した NPO 法の対象になるような市民活動型の民間の非営利団体であり、企業の財団などは念頭においていない。

企業と NPO のパートナーシップの問題が重要だと思われるのは、企業の広報活動、コーポレート・コミュニケーション活動の対象として NPO がウエートを高めていることに加えて、そのことが企業変革に繋がる問題を内包していると思われるからである。

これまで、企業をめぐるステークホルダーとして挙げられてきたのは、顧客（消費者）、株主（投資家）、従業員、行政（政府）、地域などであり、それぞれのステークホルダーをどのように位置付けてコミュニケーション活動をすべきかがステークホルダー・マネジメントとして問題にされてきた。

さまざまな経済法などによる規制の強いドメスティック体質の強い業界にある企業であれば、経営自体が行政の施策に左右されざるをえず、対外的なコミュニケーション活動の視線も必然的に国や自治体などの行政機関の動きに注がれざるを得ない。また、株主最優先のコーポレート・ガバナンスが提起された時期には、株主（投資家）に目を向けたコミュニケーション活動を重視すべきという議論が高まった。従業員のモラルアップや求心力を高めることが求められる場合には、従業員を重視したインナー・コミュニケーション活動が求められることになる。マスメディアは社会に広がるさまざまなステークホルダーとの対外的なコミュニケーション活動の重要なルートとして重要視されてきた。

では、NPO との対話、パートナーシップがなぜ必要になり、問題になってきたのか。その際、NPO についての定義的な理解について触れたい。NPO はきわめて多様に存在し、その類型や特質を把握することについては一考を要する。そこで本稿で使用する NPO についてのカテゴリーは、1998 年に成立した NPO 法に基づく市民活動型の民間団体という緩やかなものしたい。

また、NPO が生まれてきた背景について若干触れたい。というのは、NPO 法でカテゴライズされている NPO 法人の活動分野は、法律上の表現から理解すれば、従来行政がカバーする分野、企業の営利活動の対象になる分野、市民の自律的な実践に属する分野で、とくに目新しい領域はないのである。

このことは、見方を変えれば、これまで行政、企業がカバーしてきた領域でそれぞれが単独ではカバーしきれない領域が拡大してきたのではないかということである。国や地方自治体など行政が当然取り組むべき領域において、あえて市民を主体とする NPO の活動や機能

が必要になってきたのである。ということは、従来の行政組織が硬直化し制度疲労を来してきた可能性を示している。あるいは、企業が単独では展開しにくい領域が新たに生まれてきたということかもしれない。もっといえば、現代社会の複雑化に対応して、行政、企業、市民セクターが単独では対処しにくい領域が新たに生まれ、各セクターが協働して対応しなければならない領域が拡大してきているということなのではないか。複合セクター領域が拡大しているのである。

2. 官主導システムの限界

日本は明治維新以来、官主導の経済運営を推進してきたがその制度疲労は明らかになっている。制度疲労を克服する政策として行財政改革、経済改革、社会改革が叫ばれ、それらの延長上にある構造改革は今なお謳われ続けている。規制社会からの脱却が図られてきたわけで、成果もある程度は出ている。企業の活動領域を制限してきた規制がはずされ、産業界では業種の垣根が低くなったり取り払われたりして再編成が促進され、それは現在も進行している。国営から民営化への流れも加速しているかに見える。

しかし、行政機構や公社・公団の改革など肥大化した官主導システムの本質的な改革の成果については未だしというのが一般的な見方であろう。

重要なことは、官主導の20世紀システムはその限界を明らかにしていることである。つまり、日本の政治、経済、社会にわたる構造改革とは、20世紀システムの限界が顕著になり、21世紀システムを生む苦しみが始まっていることを意味しているということである。

NPOはこうした時代の移行段階に澎湃として生まれてきた存在である。NPO自身が自らの歴史的な性格を意識しようがしまいが、企業がNPOとパートナーシップを組みプログラムを推進していくプロセスは、それがすでにすぐれて歴史な意味をもつ営為であることが後に評価されるのではないか。

付言すれば1980年代、企業変革の課題が提起されCI運動が一世を風靡した時期があった。現在注目されている企業のブランド戦略のルーツとも言えるが、CIが企業文化の変革を意図したこと自体、企業の過去を問い直し21世紀への未来形を探った最初の試みであると評価する日がくるのではないか。

それまでの経営戦略において、企業自らの文化の領域を問題にした試みが一企業を超えて問題になされたことはなかった。経営環境への対応として、まずみずからの企業文化の変革を問題にせざるを得なくなったのは、20世紀システムの限界が明らかになり、産業資本主義時代の手法ではない解決の方法を試みたはじめての体験ではなかったのか、ということである。

CIの多くは、20世紀システムのなかで展開されざるをえず、結果として本来の成果を獲得した例はそう多くはなかったかもしれないが、その試みは21世紀的な企業への変革に繋がるものを内包していると思われる。

3. 21世紀システム

ここでいう21世紀システムとは、アルビン・トフラーが指摘しているいわゆる「第三の波」、あるいは岩井克人教授が指摘している「ポスト産業資本主義」といった歴史認識に基づいている。一般には「知識社会化」「脱工業化」「高度情報化」などと呼ばれている事態は21世紀システムへのシフトを表現するキーワード群である。

岩井克人氏は、ポスト産業資本主義の時代の始まりについて、先進資本主義国では20世紀後半に農村の過剰人口が枯渇し産業予備軍を使い切った時点を捉え、「1970年代に入ると、産業革命以来長期にわたって世界を支配してきた産業資本主義が、少なくとも先進資本主義国のなかでは、終わりを告げるようになってきた」（『会社はこれからどうなるか』平凡社、2003年、207p.）と指摘する。

ここでトフラーの『第三の波』に言及すれば、それが4半世紀前に提起されたにもかかわらず現在起きている変化の質を見事に衝いており、いくつかは指摘したとおりの現象が起きている。トフラーは農業化を第一、産業化を第二の波として、現在起きつつある変化を第三の波と捉え、来るべき未来社会を構想している。トフラーは産業革命以後の社会の文明のコード（暗号）として以下の6つ挙げている。（『第三の波』アルビン・トフラー著、徳山二郎監修、鈴木健次・桜井元雄他訳、日本放送出版会、1980年、71p.）

それらは、規格化、分業化、同時化、集中化、極大化、中央集権化である。これらの原則は相互に密接な関連性をもって産業化時代のコードへと成長し、また逆に人々の行動を規制してきたのである。

また、トフラーに指摘されるまでもなく、20世紀を特徴づける大量生産、大量消費、大量流通、大量廃棄という経済活動は、環境問題、とりわけ地球温暖化を深刻なものにして、これまでの成長を続けることの限界は誰の目にも明らかになっている。

エネルギー多消費型の経済成長について古くはローマクラブの報告「成長の限界」（『成長の限界』ドネラ・メドゥズ他著、大来佐武郎監訳、ダイヤモンド社、1972年）が警鐘を発していた問題でもあった。

日本の欧米に追いつけ、追い越せと必死になって到達した時点で明らかになったのは、もはや20世紀型の成長のあり方が地球的規模で限界点に達していたという現実であった。

4. NPOの歴史的意義

20世紀から21世紀型の社会にシフトしていくさまざまな兆候が現出していくなかで、NPOの台頭と多様な展開はそうした典型的な現象であると思われる。したがって企業とNPOのパートナーシップはあきらかに歴史的な意義を内包しているのである。

かつてCI運動は「文化」というきわめて時代のアイデンティティが凝縮されているテーマ自体に企業自身がその変革を試みたわけであるが、そのこと自体がすでに20世紀末であることを告げる現象であった。近年高まっているCSRの議論や企業とNPOのパートナーシップの問題は、CI運動を経た後求められている21世紀型企業への変革の次なる門なのではないか。

そして重要なことは、今求められている企業変革は企業単独ではなしえないテーマを含んでいるということである。CSRの議論においてもしかりである。具体的には、CSRの議論で重要性を増しているコンプライアンスの問題ひとつ取り上げてもそれは明らかである。たとえば官製談合の問題に直面している企業は、行政の側にも責任がある問題に対応せざるを得ず、企業単独ではコンプライアンスの問題をクリアできにくい現実がある。官僚機構や行政が認可権など主導権を握っている事業活動領域では、運用する側にアンチコンプライアンスが組み込まれている場合、企業が単独ではコンプライアンスを果たせる状況ではないのである。

したがって、CSRの議論は企業と行政を含む社会的責任として論じられなければ、片肺飛行を余儀なくされる。CSRの議論はガバメントを含むCGSRの議論へとシフトアップする日が来なければならない。

国内法の規制や行政指導を強く受けている企業ほど、その企業変革は行政自身の自己変革と連動しなければ目的を達成しにくいのが現実である。したがって21世紀への企業変革は、行政、企業、市民を巻き込んだ日本社会の変革と連動し、さらにグローバルな動きと同調していくダイナミズムを欠いては実現できないのではないか。そうしたプロセスをどう描くかが、企業変革を考えるときのパラダイムとして重要なのではないか。

企業とNPOのパートナーシップの問題を、企業の変革や企業の社会的責任のあり方のなかだけで捉えるのではなく、企業社会の未来像、日本社会の変革、21世紀システムへの可能性といった広い枠組みのなかで考えるべきではないかということである。こうしたやや過大な期待を込めて、日本広報学会の「企業とNPOのパートナーシップ研究会」はスタートした。

2002年4月から2年間、事例研究を軸にしながら進めてきたが、その全体像を把握するためアンケート企画を実施することになった。社会貢献活動に熱心な企業86社を対象に昨年

秋から暮れにかけてアンケート調査を実施、46社から回答を得た。

II. アンケート調査の分析

アンケートでは次ページの表のような項目について質問している。

このアンケート調査の結果とその総合的な分析については『企業とNPOのパートナーシップ研究』（日本広報学会 企業とNPOのパートナーシップ研究会報告書、2004年6月）で纏めており、詳細はそちらに譲りたい。

本稿では、報告書では論じられていない部分を補完する意味で、アンケート調査のうち自由記述で答えていただいた部分をもとに、冒頭に記したように企業とNPOのパートナーシップがどのように企業変革にかかわっていくのかを中心にスケッチしたい。自由記述の質問は表のゴチックで示した項目である。

1. NPOとのパートナーシップを開始した理由

この質問には46社が答えていただいた。いくつかのカテゴリーに分け、代表的な意見を収録しながらコメントしたい。

○社会貢献活動の展開にとってNPOとのパートナーシップは不可欠とする

従来の企業市民活動、社会貢献活動の延長上にNPOとのパートナーシップを位置づけている企業が目立った。46件の回答中、自社の社会貢献活動の展開にとってNPOが重要なパートナーであることを明確にしているのが12社あった。

その代表的な意見は次のようなものである。

- * 「社会貢献活動を行う上で、最も社会問題に近い存在であり、その問題解決のスキルを有する集団としてNPOを捉えている」
- * 「企業の社会貢献部にとっては、社会・地域の課題に対して具体的、専門的、機動的に活動しているNPO・NGOはパートナーとして不可欠」
- * 「社会貢献活動において、NPOのネットワーク、ノウハウ、人的資源を活用するため」
- * 「ボランティア活動や協賛、寄付などでダイレクトの地域や社会に貢献するのが企業の公器性であると考え、これを『企業市民宣言』として定められた活動方針に沿って社会に直接働きかけるため」

○市民社会の中での企業のあり方を重視する

企業の社会貢献活動に関連している具体的な理由を一步超えて、広く市民社会の中での企

「企業と NPO のパートナーシップ」に関するアンケート (調査項目)

1. 社会活動に関する御社の取り組みについて
 - (1) 社会活動部門の組織名称 (2) 組織の設置年 (3) 組織の規模 (4) 活動分野
 2. NPO に関する御社の取り組みについて
 - (1) NPO とのパートナーシップの取り組みの有無 (2) パートナーシップを開始した理由
 - (3) パートナーシップ開始したきっかけ (4) 取り組んでいる部署名
 - (5) 取り組んでいる分野 (6) NPO への期待 (7) NPO に心配していること
 - (8) 社員が NPO に参加していることに対する支援制度の有無
 3. NPO に対する認識について
 - (1) NPO の受け止め方 (2) NPO の企業への影響力
 4. NPO に対する評価について
 - (1) NPO の評価基準の有無 (2) 重視する評価基準 (3) 評価基準の作成方法
 - (4) 評価基準の公開の有無
 5. 企業側の担当者について
 - (1) 担当者の選定方法 (2) 担当者の能力・資質 (3) 担当者の育成方法
 6. NPO とのパートナーシップ推進の社内外への理解促進について
 - (1) 全社的な委員会の有無 (2) 広報セクションとの連携 (3) 広報メディア
 - (4) 効果的メディア (5) 今後重視するメディア
 - (6) 社内外への理解促進で工夫・苦勞していること
 7. NPO とのパートナーシップの成果について
 - (1) 成果の評価方法 (2) 成果を社内へフィードバックする方法
 - (3) 成果が企業変革につながるとして認識しているか否か
 8. パートナーシップの推進に当たった課題
 - (1) NPO 側が求められていること (2) 企業側の課題 (3) 課題の解決方法
 9. 企業と NPO のパートナーシップの今後について
 - (1) 企業と NPO のパートナーシップが今後企業にとって重要なテーマとなる否か
 - (2) 今後支援する NPO について
 - (3) パートナーシップを組みたい NPO について
 - (4) NPO とのパートナーシップで創造する新しい社会的価値について
 - (5) 企業が NPO を生み出す可能性について
-

業のあり方に関連した意見も6社と多かった。代表的な意見は次のようなものである。

- * 「市民社会を代表するひとつとして、NPOが大きな役割を担いつつあることを鑑みて」
- * 「『よき企業市民』としての活動は、各分野の市民を代表するNPOとの協働がなければならない。また社員がボランティアに参加できる受け皿はNPOである」
- * 「多様な市民社会構築の担い手であること」

○自社の新たな事業展開に有益と考える

本業の単なる延長上ではなく、パートナーシップによって新たな可能性を発見したり、自社のレベルアップを狙うためという意見も13社とかなりのウエートを占めた。その代表的な意見は次のようである。

- * 「NPOの持つ専門性、ノウハウ、情報、人脈を活用し、自社の事業に役立てるため」
- * 「企業が持っていない各NPOの専門性、ネットワークと企業の持つヒト、モノ、カネを一緒にすることにより、これまでできなかったことを実現できる」
- * 「専門性を持つNPOとパートナーシップを組むことで、企業が直接入り込みにくい分野や社会性が強調される分野に参入することができる」

○新しい公益を意識する

従来行政、企業、市民の役割・機能に変化が生じていることを明確に意識し、行政の限界を指摘し、新しい公益概念を提案する先進的な意見も出ている。

- * 「現代社会では、環境や福祉等で多くの課題を抱えており、その抜本的な解決が模索されている。物質的に豊かになり市民の価値観が多様化するとともに、より高いレベルの生活の充足感が求められ始めており、行政だけで対応することは困難になっている。このような新しいニーズ即ち公益を企業や個人も含めて担っていくことが期待されている。その中でも新しい公益実現の担い手としてNPOの役割に注目しており、NPOとのパートナーシップによって生み出される社会的価値は大きく、今後さらに大きくなると考えたから」

2. NPOとのパートナーシップを開始したきっかけ

回答は34社。NPOとのパートナーシップが始まったきっかけは、そうではない事例もいくつかあるが、ほとんどが社会貢献活動のプロセスにおいてである。その具体的な様子が窺われる回答をいくつか示す。

○社会貢献活動のプロセスにおいて

きっかりとなった社会貢献活動のプロセスは具体的である。たとえば次のようなケースが多い。

- * 「地域貢献の一環として、イベントを開催するにあたり NPO と協働して企画・運営を進めた」
- * 「環境保護活動の同志としての出会い」
- * 「社会貢献事業を行うにあたり、現代社会の課題ともなっており、また社員の要望と一致した『地球環境保護』『国際協力』の分野のプロジェクトを行うにあたって、組織をもつ NPO とのパートナーシップが必須であった」

企業と NPO のパートナーシップが時代的な流れにあることをよく現している例もある。たとえば次のような例がある。

- * 「経営トップが NPO 主催の対話集会に参加し、活動支援の必要性を認識」
- * 「当社の業績が順調に推移した 90 年代後半に、ステークホルダー以外の市民から、厳しい意見、苦情が寄せられるようになり、市民社会から信頼を得るため」
なかには、直接「NPO からアプローチがあった」というものもある。

3. NPO の評価について、重視する評価基準

——重要度の高い順に要素を 3 つ上げて下さい——

この設問の回答から企業変革に関連すると判断できる「基準」を拾い出すのはむずかしい。「基準」は抽象的な表現になってしまうからである。あえて掲げると次のようなものである。

第 1 番目に上げた要素で目立ったのは、公正性、公益性、専門性、信頼性、活動内容などである。2 番目はネットワーク、活動内容、専門性、信頼性、先進性、企画力など。

3 番目で目立ったのは、マネジメント力、担当者の人間性、継続性、活動力、信頼性などである。

4. NPO とのパートナーシップ推進の理解促進について

——社内外への理解促進で工夫・苦勞していること——

「社内外への理解促進」というまさに広報的なテーマについての記述もまた、明確に企業変革とリンクしているかどうかを読み取ることがむづかしい。広報活動がコミュニケーション・ツールを問題にしている限り、そのコンテンツまでは読み取れないからである。

もっとも、NPO とのパートナーシップ推進自体が 21 世紀的な性格を持っているのだから、その広報活動はすべて企業変革に関連すると言えないこともないが、ここでは企業変革と明確に関連していると思われる表現をしている回答を問題にしたい。

ただ、コミュニケーション・ツールとしてのインターネットの利用は 21 世紀型のコミュ

コミュニケーション・スタイルとして普遍的になる可能性があり、社内の階層性を突き破る機能があること自体 20 世紀システムを超えているわけである。回答のなかでホームページやメールなどインターネットをメディアにしている企業が 37 社中 12 社にのぼっている。

ここでは 21 世紀型の問題に関連していると思われる自由記述を、いくつか採集する。21 世紀型といっても 20 世紀型の母斑を宿している記述があることは、20 世紀型社会の制約が依然としてある経営環境のなかで行っていること、過渡期は始まったばかりという理解でご了承いただきたい。

(1) 社内への理解促進での工夫・苦勞

認知度を高める努力

NPO への認知度は一般的にまだ低いのが現状である。企業の社会貢献活動担当セッションのメンバーは高い意識をもっていても、社員全般となると NPO を知ってはいても十分に理解されていないのが大半といった状況が回答からは窺われる。「苦勞が絶えない」「認知度が低い」「NPO が理解されていない」「社員参加型の社会貢献活動プログラムの推進が困難」といったように具体的に記述した回答が 36 社中 12 社もあった。

「だから広報が必要であり、広報しなければいけない」という意識のある先行部隊がいることが重要なのである。以下の事例はそうした状況を雄弁に物語っている。

- * 「残念ながら『NPO とは何か』といった基本的なことさえなかなか理解されていないのが現状である。したがって、当社の寄付先を中心として NPO の活動の取材レポートを社内報に掲載する等、地道な啓蒙の積み重ねにより、社員の理解促進に努めている」
- * 「チラシ、社内掲示板、ウェブサイトなどの告知手段を振るに活用し、その内容に工夫改善することに努めているが、社員の意識向上、参加実績は未だ満足できるレベルには至っていない」
- * 「なぜその NPO を支援するのか。その NPO がいかに効果の高い活動を行っているかを PR のポイントにする。継続的に支援することへの理解はすでに得られているが、会社の業績が悪いときは、大々的には PR しない。とくに効果の高い支援ができたときなどにアナウンスする」
- * 「協働して行ったプログラムは NPO 名をイントラ上で PR したり、支援している NPO の活動報告会なども行っている」
- * 「社員参加型の社会貢献プログラムを具体的に推進することが困難。負担にならず気楽に参加できるプログラムを用意し、できるだけ多くの社員へさまざまなメディアで呼びかけを行い、参加してもらっている」
- * 「全従業員に社会貢献に関する意識調査アンケートを実施し、社内で開催した」
- * 「一方的に情報発信しているだけでは、なかなか目を向けてもらえない。社内のさまざま

まな部門会議などの機会に説明させてもらっている」

- * 「できるだけ社員を巻き込んだ社会貢献活動を展開することがポイント。当社では1990年より毎年10月～12月を活動期間とする社員参加地域活動を展開。毎年約5万人の社員が参加している」

トップへのコミュニケーション

企業変革はトップの意識変革なしにはありえない。企業とNPOのパートナーシップの問題において、トップへの情報伝達は最重要のもののひとつである。次のような回答を得た。

- * 「できるだけ社長や幹部役員が活動へコミットする機会を設けて社内広報に役立てる」

インターネットの活用

インターネットを利用していると回答した企業は12社であるが、実際にはもっと多くの企業で活用していると予想される。ホームページやメールを活用している事例では単に情報を伝達するばかりではなく、アクションに繋がるコミュニケーションがなされていることが注目される。

- * 「参加者を増やすため、社会活動サポートへのメール発信をこまめに行う」

社会貢献活動を職務の一環に組み込んでいる例

社会貢献活動を社員の職務として位置づけている企業が出てきた。これまでは社員のボランティア活動のサポートをいかに行うかが企業としての社会貢献活動へのスタンスであった。

社会貢献活動は素直に考えれば非営利活動であり、社会貢献活動をすること自体従来の営利追求のみの存在であった企業の概念を新しくするものであるが、それを一歩進んで、社員の社会貢献活動を職務として位置づけるのは、企業が単なる営利追求の存在からより公的な存在にシフトしていく過程を現しているものであろう。その詳しい事情を明らかにするためには、アンケートではなくディープヒアリングが課題になる。その事例を以下に示す。

- * 「部店ごとに、社会貢献推進役を設置し、職務として社会貢献活動を行う体制を整えている。この推進役へは会議やメールなどの手段を使い、社会貢献活動に関する会社の考え方や職務内容、ツールの提示を行っている。課題としては、部店ごとの取組みに温度差のあること。また、全体としては本店と支店の取組みにも差が生じており、地域に密着すべき支店での取組みの盛り上げを図ることを認識している」

(2) 社外への広報、理解促進での工夫・苦労

社外への広報、理解促進においては、社内へは積極的にコミュニケーション活動するのに比較して、やや消極的な姿勢が窺われるもの、パブリシティの方法に悩むものなどが目立つ

結果となった。

パートナーシップを組む NPO 自体が多様化、専門化しており、対外的な広報活動は今始まったばかりという段階ではなかろうか。今後、このテーマにおいては、広報活動として新しく開拓すべき領域であることが次第に明かになり、それもかなり巨大なテーマになることが予感される。

消極的な姿勢

対外広報で消極的な姿勢が窺われる例としては次のようなものがある。

- * 「陰徳という考え方からの脱皮が課題。ついこんなことを社外にわざわざ伝えなくても
と思ひ、情報発信をためらってしまいがちである」
- * 「企業が社外に積極的に PR するものではないと考えている」
- * 「社外に対してはまだ積極的な広報を行っていない」

積極的な姿勢

回答は消極的な姿勢のものばかりではもちろんない。インターネットを活用する事例はおむね積極的な姿勢が窺われるものであり、マスメディアに対しては次のような回答もある。

- * 「マスメディアに対する広報がポイント。イベントの告知、活動の成果等は積極的にマスメディアに発信している」

インターネットの利用

社外への広報、理解促進においてもホームページなどインターネットを活用している企業は多い。回答 31 社中インターネットを利用していることに触れた企業が 11 社あった。

インターネットの特性のひとつは不特定多数へ同時・瞬時の情報発信であるが、その使い方にも変化が見られる。たとえば次のような活用の仕方である。

- * 「小さな枠であるが、新聞広告の欄を年 4 回とって、活動全体を説明しているが、様々な反響のお手紙をいただく。これだけに終わらせず、インターネットでより深い情報を発信するようにしている」
- * 「インターネットによる開催案内を行っている」（筆者注：何を開催するのかは不明であるが、NPO 関連、社会貢献活動関連の企画であろう。参加を呼びかけるコミュニケーション・ツールとしてインターネットを活用している）
- * 「支援団体のホームページなどに社名掲載やリンクを依頼している」

パブリシティで工夫・苦労している例

社会貢献活動や NPO とのパートナーシップをいかに広報するかを悩んでいる例を。

- * 「パブリシティとしてリリースしてもなかなか取り上げてもらえない」
- * 「マスメディアの取り上げてもらうことが難しい。これも地道に繰り返すことが肝要と思う。また特別な企画は広報担当の力を借りることもある」
- * 「広報・告知が過ぎると『社会貢献』ではなく『宣伝』と受け止められる。控え目だが、目を引く告知の仕方を工夫する」

事業活動と連携した広報

自社の事業活動のなかで対外的なコミュニケーションを図り、かつ顧客参加型の活動を推進している事例が出ている。

- * 「2002年からキャンペーンを実施、お客さまがレジ清算時に受け取られた『黄色いレシート』に『NPOを含めた地域ボランティア団体』の名前を書いてもらい投函ボックスに投入していただくと、レシート合計金額の1%が希望される品物で寄贈される。このキャンペーンの2002年度の登録団体は3131団体で、約4000万円の品物を還元させていただいている。この登録団体を増やしていきたい」

広報セクションとの連携

社会貢献活動を担当しているセクションは「社会貢献活動部」や「社会貢献室」などが多く、社会貢献活動やNPOとのパートナーシップを対外広報していくには広報セクションとの連携あるいは協力が課題となる。その例を以下に示す。

- * 「広報部とも連携し、マスメディアとの関係も重視している。社外広報は社会貢献の意義のひとつである「社会への啓発」と並んで「社員のモラルアップ」にも有効である。また、単なる広告ではなく、記事として取り上げられれば、弊社の考え方に客観的なフィルターがかかることになる。したがって、記事になりうる情報発信の仕方に工夫が求められる」
- * 「部支店独自の社会貢献活動の促進を全社的に推進し、その事例をどんどん社内へフィードバックする。広報部と連携し、実施した社会貢献活動を積極的に社外へアピールする」

5. パートナーシップの推進に当たった課題

この質問についての回答は45件。集計結果および分析は報告書で展開しており、ここでは企業変革と関連性が強いものと思われる回答のみをピックアップし、若干のコメントを加えることにする。

(1) NPO 側に求められていること

求められていることを重要度順に1番目、2番目、3番目まで記入していただいたが、企業変革との関連が表現から直接的に明らかだと認識できる答えを拾い出すのは難しい。あえていくつかを採集する。

1番目の回答

「1番目」でもっとも多かったのは、「社会ニーズの的確な把握と企業への情報提供」という回答に見られるように「社会ニーズの把握」に関してのもので4件あった。それではどんな社会ニーズが該当するのかを、ディープヒアリングで明らかにするのが課題になる。

その「社会ニーズ」とは、多分これまでの市場原理からだけで発想できるものではなく、新しい質をもったニーズであると予想される。たとえば次のような回答にも共通する。

* 「企業では達成困難な独自のミッション、その実現に向けた独自のアプローチ」

また、来るべき市民社会への期待を込めたものもあった。

* 「信頼性・継続性を高め、市民社会の担い手としてのオピニオンリーダーの地位を築く」

* 「魅力的かつ感動的でオリジナリティーのあること」

2番目の回答

2番目に期待されることで、地域ニーズに関してのものは2件あり、目立ったのは次のようなNPOの提案力に関してのものであった。

* 「企業経営の新しいアンテナとしてのNPO」

* 「提携企業への助言」

* 「魅力ある企画の提案」

3番目の回答

やはり提言力については3番目にあげたなかにも「専門的知識に基づいた適切な助言」というようにあった。「市民参画による公共サービスの担い手になるという強い信念、視野の広さ」というように、新たな市民社会、新たな公共領域を意識する回答が光った。

(2) 企業側の課題

1番目、2番目、3番目を通じて目立ったのは社員の意識、参加に関連したもので、自社の社会貢献活動に対する社員の意識をどう高めるか、参加をいかに高めるかという回答が16件あった。

1番目の回答ではNPOに対するものが明記されたものとして「NPOとのパートナーシッ

ブを考える上での知識不足」「NPO 活動に対する理解促進」などがあり、「CSR、環境問題の解決に有効な NPO との連動」「社会ニーズの的確な把握とそのための NPO との関係構築」という回答は 21 世紀型企業へのシフトを感じさせるものであった。

2 番目の回答のなかでも「NPO 支援は CSR としても必要であるという認識が不足」という指摘をする例があった。そして、やはり問題は経営トップ、経営全体の意識である。

「NPO との関係を社会貢献セクションにだけ委ねるのではなく、経営全体として受け止める」という回答は企業変革に必須な方向を見据えたものとして注目される。

(3) 課題の解決方法

NPO とのパートナーシップが企業変革に繋がることを明確に表明している回答が 4 社あった。これらの回答こそ、このアンケート調査で期待したものであり、我々の研究意図が的はずれのものではなかったことを実証するものとなっている。

現在が、こうした回答が主流を占めずとも、今後急速に増えて、一つの時代の流れになっていくことが予感できる。

- * 「NPO の声をもとに事業活動を見つめ直し、企業を変える」
- * 「製品のユニバーサルデザインやアクセシビリティでの NPO とのタイアップ等、NPO との協働は事業にもかかわるケースがあることを PR している」
- * 「企業と NPO のパートナーシップは、企業の社会貢献活動という範疇に止まるものではなく、本業分野において実現して初めて強固なものに成り得ると考える。しかし、当社の事業領域のなかで現実にこれを実現していくとなると、各セクションでの情報力やアイデアが不足しており、なかなか困難である。今後は少しずつではあれ、成功事例を積み重ねていくことで、社内理解促進を得て社内の推進体制を整備していくことが先決と考える」
- * 「弊社では『良い会社に変えていく』というスローガンのもと、持続的な発展が可能な会社を目指している。今後社会の変化にフレキシブルに対応して生き残る必要があるが、その主体は社員であり、社員一人ひとりが会社だけの枠にとらわれず、多様な価値観に触れ、それを咀嚼して会社運営に生かしていくことを理想としている。すなわち、NPO とのパートナーシップを通し、社員に多様な価値観に触れてもらい、社員の体質改善（人材育成）を図っていくことが重要であると考えている」

6. 企業と NPO のパートナーシップの今後について

(1) 今後支援する NPO について

回答は 39 件。「企業変革」という記述のある回答は見出せなかったが、「社会的課題」「企

業市民」といった記述のある回答は次のようなものである。とくに「政策提言 NPO」を支援するという回答をした企業が出てきたことは、企業が公的な領域へ関わろうとする姿勢が窺われて注目すべき回答となっている。もちろん、自社の利権確保のための従来型の政策に関してのものでないことは、「社会的課題」を回答のなかに明記していることで判断できる。

- * 「社会の声を広く代弁し、属人的でない」
- * 「社会の課題に向き合い、その解決に真摯に取り組む NPO」
- * 「社会の重大な問題に対し取り組む NPO（地球環境保全，青少年育成）。社会貢献クラブでは、全分野を対象に脆弱な団体に対し、これまでどおり支援する」
- * 「自分達が社会の一員であることを自覚でき、『よりよい社会』を実現していける企業市民活動につながる目標を持ち活動している団体であること」
- * 「(1) 社員やOBが気楽に参加できる NPO (2) 社会の先駆的取り組みをしている NPO (3) 当社の事業領域と関連するユニバーサルデザインや IT 弱者のアクセシビリティを支援する NPO」
- * 「(1) NPO の基盤強化に貢献する NPO（例：インターメディアリー機能や政策提言 NPO 等） (2) 社会的課題解決を推進する NPO」

(2) 今後パートナーシップを組みたい NPO について

この設問に対する回答においても、従来の企業の活動領域を超えて NPO とのパートナーシップを組む姿勢が窺われる回答を示す。「コミュニティづくり」「新たな公共サービス」といった明らかに従来の企業活動の守備範囲を越えた回答が注目される。

- * 「ビジョン、理念が明確で、理念（より豊かな社会の創造）と合致し、パートナーとともに成長できる NPO」
- * 「子供の情操、環境教育、高齢者をキーワードとして、コミュニティづくりに取り組む NPO」
- * 「福祉分野を中心として、新たな公共サービスを創造していくに相応しい企画力や専門性をもった NPO と、できれば本業分野（周辺分野を含む）においてパートナーシップを組んでいきたい」
- * 「活動内容と財務報告の透明性が高く、公共性に富んだ活動を推進している NPO」

(3) NPO とのパートナーシップで創造する新しい社会的価値について

「社会変革」「企業・行政・市民の連携」「公益循環型社会」「CSR の向上」
「持続可能な社会」「非財務的価値」「総合的社会貢献」「最適化社会」

この設問自身が社会変革を直接問うものとなっており、回答 39 件すべてを例示する必要があると思われるが、それは報告書に譲り、ここでは回答から窺われる「新たな社会的価値」

について報告書が析出しているものに筆者の判断を加えて紹介させていただく。記述は「価値概念」を明記しているものばかりでなく、しかも複数のキーワードが同じ記述の中で使用されている。代表的な「社会的価値」をカウントしたつもりである。ご了承願いたい。順番としては企業と社会の変革をよりイメージできるものから列記する。

- ①社会を変革する力 (2件)
- ②行政, 企業, NPO の連携による課題解決 (3件)
- ③新たな公共サービスの創造
- ④公益循環型社会の構築
- ⑤CSR の向上
- ⑥持続可能な社会の構築
- ⑦企業単独では果たしえない効果
- ⑧非財務的価値 (企業の社会的価値) の向上
- ⑨企業の総合的な社会貢献
- ⑩人間視点の「最適化社会」を目指すための企業の公器性
- ⑪Corporate Citizen としての企業の存在価値
- ⑫地域との共生
- ⑬地域活性化
- ⑭日本の社会のしなやかさ
- ⑮より豊かな社会の創造 (3件)
- ⑯生き生きとした社会づくり
- ⑰ほんとうにうれしいサービスの提供
- ⑱新しい風

では、これらの新しい社会的価値がどんな文脈で語られているのか。21世紀型企業へのキーワードと思われるものを含んでいる回答を紹介したい。

- * 「政府, 公共等では解決できない問題の解決に寄与する。更なる税制面での配慮, 施策が重要である」
- * 「NPO の持つ専門性とネットワーク力が, 企業の経営資源と結びつくことによって, それぞれでは果たしえない効果を生み出し, 社会を変革する力になっていく」
- * 「行政, 企業, NPO が連携することにより, 現在社会が抱える課題の解決の促進が利益を度外視して達成できる可能性が拡大する。高齢者, 障害者の雇用促進においても重要である」
- * 「健全なコミュニティと持続可能なマーケットの発展は, 企業, 民間, NPO, 政府が共有できる社会的価値である。企業とNPOのパートナーシップは, その中でも大きな役

割を果たす。企業は一市民として社会貢献活動は地域活動を進める上で、NPOの専門性やネットワークを必要とし、そこに政府や市民、専門機関を巻き込んだ課題解決へ踏み出す大きなネットワークが出来上がる」

- * 「NPOは地域社会（住民）のニーズを把握し、それに機能的に応えていける専門性を有している。一方企業は資金力のみならず、特定分野の研究開発やマーケティングなどのノウハウを有している。この両者がお互いの強みを発揮し補完しあうことにより、地域社会の実体に即した、新たな公共サービスの創造という社会的価値を生み出す強力な担い手になると思う」
- * 「今までは行政が一元的に公益性を判断し税金を使い担ってきた。しかし、市民の価値観が多様化した現在、行政だけで公益を支えることは困難になってきた。企業や個人も公益を担うことが期待される中で、更に新しい公益の担い手としてNPOが注目を浴びている。そして企業自ら選択したNPOに経営資源を投入していくことにより、公益に対する意識は高まり、一般市民も巻き込みながら、公益循環型社会の構築へと繋がっていくと考えられる」
- * 「企業とNPOのパートナーシップは企業の中に市民的感覚を醸成し、商品開発やCSRの向上に資するものとなる。最近の企業の不祥事発覚後の対応は経営者や社員の市民感覚からずれている。行政を含むパートナーシップはコミュニティビジネスへの発展の可能性があり、地域活性化の期待が持てます」
- * 「企業にとってNPOは、社会貢献活動のパートナーシップとして不可欠である。企業がNPOを知ることは、社会が抱える課題を知ることになる。このような社会のさまざまな課題をNPOを協働して解決し、持続可能な社会を構築することが、企業の持続的成長のために必須である」
- * 「企業経営のミッションにおいて、財務的な価値の向上に並ぶものとして、今後非財務的価値（企業の社会的価値）の向上に努める必要性を強く認識しています」
- * 「従来、営利追求が目的の企業と非営利であるNPOが一緒になって活動することは難しいと考えられていた。しかし、企業も社会的責任を果たし、社会貢献をしていくことが求められている。その期待に応えることが広い意味で企業利益に繋がるという認識も生まれてきた。社会や消費者も企業の価値を良質な商品の提供と税金を納めるだけでなく、総合的に社会に貢献しているかどうかを、商品購入時などの判断にもしている。企業の評価指標にも、社会貢献的な要素が含まれるようになってきた。このように社会的に企業の価値が変化してきていると思われる」
- * 「人間がより人間らしく生きることができると人間視点の『最適化社会』への足がかりである企業の公器性が、社会的価値としてさらに重要になってくると考えます」

(4) 企業がNPOを生み出す可能性について

この設問自体は、企業変革、社会変革に直接関連する回答を期待できないものである。企業がNPOを生み出す可能性自体の分析は報告書が担当しているので、ここでは21世紀型の企業への発想を感じさせる回答を拾うこととしたい。

最初にピックアップした回答は、NPOを生み出すかの性について否定的であるが、その理由は古い体質を抱えたままでの取り組みについて警鐘を鳴らしていることに注意すべきである。

この回答は、企業が設立してきた財団や社団の体質や機能が問われていることを示している。とくに本体の企業の体質改善をしないまま社会貢献活動をしていることをアピールするために免罪符的に財団をつくるような場合への警告と捉えたい。

- * 「新たな組織を作ることは、市民活動の観点から必ずしもプラスに作用するとは言えない。(固定費を生み、組織内外の新たな権力構造を生むため、これまでの社団、財団と同様の課題を抱える可能性が懸念される)」
- * 「NPOを『生み出す』というよりは、『育む』ためのサポートをすべきではないか。NPOを『育む』と同時に、企業自体も共に『育つ』ことが求められる」
- * 「一社で単独でNPOを生み出すことはNPOの趣旨に反するが、企業が協同でNPOを生み出し支援することは良いことだと思う。実例として当社を含めて6社が設立を支援してできたNPOがある」
- * 「企業のベンチャー的なビジネス・社会貢献には、まずはNPOと連携してみることが面白いと考える。そういう意味で、企業自らNPOを作ったり、既存のグループを支援したりしていくことは大いにあって良い」
- * 「社会とのかかわりの中で、行政、企業のすき間をカバーするというのがNPOの役割期待であり、企業としてもNPOという形で新たな価値創造の取り組みは今後増える方向にあると思う。たとえば、地域やOBなどのネットワークの中心に企業を母体とするNPOがあれば力を発揮するのではないか」
- * 「当社ではNPOへの支援として、資金 (Profit)、社員 (People)、製品 (Product)、施設 (Place)+情報・知識 (Inoformation) の保有するリソースを活用している。一部の企業で、社会問題を解決するために自らNPOを設立し、経営資源を投入するケースもでき始めている。これからも企業がNPOを設立する可能性は高いと思う」

7. 課題

(1) 5つの要因

21世紀の企業のあり方を検討する際、どのようなファクターに注目すべきか。トフラー

は、5つの革新的変化をあげている。1. 生物体系を含めた物理的な環境変化、2. 社会における諸勢力の力関係の変化、3. 情報の果たす役割の変化、4. 政府機構の変化、5. 道徳基準の変化である。(『第三の波』, 338 p.)

トフラーは、これら5つの変化が企業を多面的で多目的の形に作り変える圧力として捉えているが、これら5つの圧力要因は本稿で問題にした企業変革にすべて関わっている。

とくに広報的には、「3. 情報の果たす役割の変化」が重要になり、行政、企業、市民をめぐる構造変化、企業とNPOのパートナーシップの問題においては、「2. 社会における諸勢力の力関係」、「4. 政府機構の変化」が問題になる。

(2) 「企業の社会的責任」再考

アンケートでの回答で注目することがいくつかあるが、目立つ意見の共通項は、もはや従来型の体質の行政では望むべき市民社会の構築は無理で、企業、NPOとのパートナーシップが必要であるということである。しかし、企業が行政のそれに代わるべき存在ではありえないことも認識されている。

企業の社会的責任に関する論議で、現在は注目されていないが、かつては、政府セクターと企業セクターの関係の問題として論じられたことがある。フリードマンは企業の社会的責任について限定的な捉え方をする。企業の社会的責任として企業が公的機能を果たすことになれば、個人社会を企業国家に変容させてしまうという考え方である。

こうした古典的な自由主義経済学派以降の企業の社会的責任論の推移をフォローすることは本稿の目的ではないので省略するが、その後、企業の社会的存在が増大するなかで、単なる経済価値のみを社会に提供する以外にも企業の社会的責任があるという議論を経て今日のCSRの議論に至っていることは指摘しておかなければならない。

したがって、企業の社会的責任論の起点である政府・企業・家計(市民)というセクター間の本質的な役割・機能について問題意識をもつことは依然重要である。

そこでは、企業がどのような社会的責任を果たすべきか、その質的内容が時代とともに変化し、また企業がそれを果たすことによる企業自身の質的变化が語られねばならない。それは政府、市民自身の自己変革、質的变化についても同様である。

それには相互作用が必要である。これを推進するのがコミュニケーション活動に他ならない。コミュニケーションによって双方が変容していく過程こそ重要なのである。企業も、政府も、市民がコミュニケーションによって影響しあい、どのように互いに変容していくかが問われねばならない。

(3) CSRの進展と「企業とNPOのパートナーシップ」

『企業白書』(経済同友会, 2003年)は、CSRについての議論の現時点での到達点を示して

いると思われるが、今後 CSR の内容は進化していくものと思われる。

この企業白書において、企業と NPO のパートナーシップの問題はスリーボトムラインの問題やコンプライアンスの問題に比べていささか軽い扱いを受けている。

企業と NPO のパートナーシップは今始まったばかりであり、理論構築は未着手という状況ではやむを得ないことであるが、このテーマは急速に大きくなると予想される。

というのは、CSR の議論においても、21 世紀型企業へのシフトが正面から議論されることが予想され、その場合、21 世紀型企業への変革にあたっては、行政、市民セクターの変革なしには不毛な議論になるからである。

企業単独の変革が不可能なことは、このアンケート調査で企業自身がかつとも深く理解しているところである。「政府、公共では解決できない問題の解決に寄与する」というように、すでに制度疲労を起こしている社会システムの変革には、企業と NPO とのパートナーシップが不可欠なのである。この回答における「公共」とは既存の従来型の公共概念であり、21 世紀には新しい公共概念が提示されねばならない。

したがって、企業と NPO のパートナーシップの問題を追求していくことは、現在の日本の財政、省庁など政府中央機関や地方自治体、医療、福祉、教育、市民、ひいては都市と農村問題を含む地域社会問題、環境問題、産業構造、人々の政治意識や社会的な心理、メディアのあり方や価値観にいたる包括的で巨大な問題の地殻変動に向き合わねばならない。とうてい一人で対応できるレベルではない。

しかし、21 世紀システムへのシフトはすでに始まっている。先進国でのさまざまな取り組みと考え方を知ることが問われており、日本でも始まっているシフトが今後どのようなパラダイム変革を必要としながら進行していくか大いに興味を抱かさせる。その際、コミュニケーションのあり方や果たす役割に新たな照明が当てられるべきである。

この調査アンケートは、対象を社会貢献活動に積極的な企業に絞っている。NPO とのパートナーシップで先進的な取り組みをしている企業の考え方には、我々の予想を超えるほど未来を先取りしているものが少なくなかった。トップランナー企業の今後の努力を注視するとともに、パートナーシップを推進していく企業がかつとも増えることを期待したい。

さて、以上のような巨大な問題を内に秘めた企業と NPO のパートナーシップにおいて、社会貢献活動を含めた内外のコミュニケーション課題もまた複雑な問題と向き合わざるを得ない。

調査では、とくに「4. NPO とのパートナーシップ推進の理解促進について」の項で、社内外へのコミュニケーションの問題を扱った。ここでは情報の受信レベルの事柄しか明らかにされなかったが、情報の内容とコミュニケーションとの関係についてフォローすべきだった。今後の課題とせざるを得ないが、企業と NPO のパートナーシップを担当しているセ

企業変革のコミュニケーション

クションは社会貢献部などで、広報セクションが担当している企業は一社もなかった。

したがって、内外への広報活動では広報セクションとの協力や連携が図られている例が散見されたが、本格的なコミュニケーション機能を果たすのは今後の課題になっている。

企業と NPO のパートナーシップの問題の重要性と広がりに対応するコミュニケーション活動は、かつての CI 運動の規模を上回って当然である。CI 運動ではトップ不在のものが考えられなかったと同様に、企業と NPO のパートナーシップでもトップが関与する段階が迫っているのではないか。

その際は、戦略的パートナーシップが問題となり、企業ブランド、企業イメージ、CSR などにわたる統合的なパートナーシップの問題へと発展し、コーポレート・コミュニケーションにおいて新しい段階を切り開くものになるのではないか。