



とちぎ協働デザインリーグは、
協働のまちづくりの調査研究、
支援・協力、政策提言等を行う
シンクタンクです

市民目線の魅力ある企業を考える — CSR から協働へ —

小林有見子

(とちぎ協働デザインリーグ 主任研究員)

日本の CSR (企業の社会的責任) は江戸期から

我が国では 2003 年を CSR 元年としています。背景には、国内ブランド企業の不祥事が相次いだこと、SRI(社会的責任投資)において海外投資家の投資先選定に、CSR 評価が用いられたことがあります。CSR という言葉は輸入されたものの、近江商人の三方よし(売り手よし・買い手よし・世間よし)に見られるように、社会へ配慮した経営の精神は、日本でも古くから商道徳として、受け継がれてきたのです。

CSR から、SR へ—国際規格の誕生

国際標準化機構 (ISO) より、社会的責任に関する国際規格 ISO26000 が、2010 年 11 月に発行されました。これは、企業を含むすべての組織が、果たすべき社会的責任を明確にした手引きといえます。ISO26000 では、「7つの原則：①説明責任②透明性③倫理的な行動④ステークホルダーの利害の尊重⑤法の支配の尊重⑥国際行動規範の尊重⑦人権の尊重」が、実践にあたって踏まえるべき原則として示されています。

ステークホルダーとの対話が大切

ISO26000 では、ステークホルダーエンゲージメントが強調されています。企業活動におけるステークホルダーとは、具体的には消費者(顧客)、従業員、株主、取引先、地域社会、NPO、行政などの利害関係者をいいます。ステークホルダーエンゲージメントですから、その関係づくりが特に重要視されています。利害関係者との対話を通しその声に耳を傾け、絆を深めることが、持続可能な経営に不可欠です。

栃木県における企業の社会貢献活動の今

栃木県企業の社会貢献活動に関する実態調査報告書(栃木県/とちぎ協働デザインリーグ平成 23 年発行)によると、県内事業所の約 75%の企業が CSR を意識した活動をしています。その一方で、NPO との協力・連携は約 2 割に留まりますが、その関わり方をみると、「寄付金を提供している/いた」が最多で、以下「事業所として会員になっている/いた」、「人的支援(ボランティア・職員派遣)をしている/いた」と続きます。企業と NPO との接点の多くが、企業が NPO を支援をするカタチで、協力・連携しているのが現状です。

中小企業の CSR が地域社会の未来を拓く

CSR 戦略は、企業規模、業種、提供しているサービス・商品など、企業の特性に合わせたプログラムが重要です。特に中小企業は、地域との顔の見える関係性を生かした取組が可能で、ターゲットが絞りやすい分、大企業より有利だといわれています。地域と共生した経営が求められる中小企業にとって、地域の事情を良く知る NPO と連携し、地域社会の課題解決の担い手として活躍することは、社会的責任を果たす上で、大きな位置を占めます。

当リーグは、平成 26 年度、栃木県からの受託により、企業経営者を対象に、社会貢献活動や NPO 等との協働の意義を説き、協働への理解促進と参加を促すことを目的にセミナーを開催しています。一般社団法人栃木県経営者協会、佐野 JC、日光 JC には多大な協力をいただいています。

企業をはじめ多様な主体が、SR を充実し各主体と連携することで、社会課題の解決と価値の創出を目指せるよう、協働のデザインを提案しコーディネートしていくことが、当リーグのミッションであると考えています。

市民社会における協働の行方／NPO 支援センター初任者研修会報告

阿久津 幸生 / とちぎ協働デザインリーグ 研究員

市民が自主的・自発的に行なう、他者や社会への貢献を目的として市民活動を促進すべく、特定非営利活動促進法（NPO 法）は施行され、平成 25 年 1 2 月で 15 年を迎えた。この間、平成 19 年には超高齢社会（21.5%）へ突入して世界に類を見ない少子超高齢化による深刻な人口問題、さらには平成 23 年 3 月 11 日東日本大震災に見舞われた。前者は社会保障を担う膨大な財政力と担い手の不足、未曾有の災害からは民間の力と人とのつながり「絆」の重要性に気づかされた。両者に共通することは「新しい公共」の担い手として民間（市民）の取り組みへの期待が高まっていることだと考える。複雑多様化する課題が山積する中で、改めて「多様な主体の協働」のあり方が問われる。

■市民社会における NPO の第 2 ステージ

全国に NPO 法人は 49,052 法人（内栃木県：579 法人）、認定 NPO 法人が 641 法人（内栃木県：9 法人）（平成 26 年 6 月 1 日現在）となっている。平成 13 年の NPO 法成立・施行以降 3 度行なわれた改正 NPO 法では、活動分野に 3 分野が追加されたことや認定による税制優遇（租税特別措置法等）がとられたことから団体数が増加している。また、平成 24 年改正 NPO 法以降、オンライン情報公開の推進や 20 代の NPO 活動への参加意欲の高まりなど、社会的認知が変化したことから第 2 ステージに入ったと言えるだろう。

しかし、NPO 法人に対する認知度・重要性・信頼性は高まるものの、平成 25 年度世論調査では参加・寄附意識がまだまだ低調な国民意識であることが報告されている。

これらから以下のことが第 2 ステージにおける NPO 活動の課題としてあげられるだろう。

- ① NPO の信頼性の向上
- ② 先駆的なサービスの創造
- ③ 地域に根ざした活動（緩やかなつながり、広がり）
- ④ 人材育成と安定した雇用
- ⑤ 多様な財源の安定的確保
- ⑥ 協働でつくる地域社会（ネットワーク【knotwork：結び目】による協働）

①は、特に事業報告や団体情報を積極的に開示し、

認識されておくことが重要になってくる。現在では SNS を活用することで、活動の様子を直に伝え共感を得ることができる。②は③を強化することで身近なニーズを把握することで発見され、それは①とも関連して、そして⑥へ集約されていくことだろう。④と⑤は組織の持続性を高めるために最も必要であるが、「栃木県社会貢献活動団体に関する実態調査報告書（平成 22 年 3 月）」では、活動上の困難な事由として多くの団体があげている。

⑥では、ステークホルダーと相互理解を深めて、「時にはむすんで、時にはひらいて」多くのステークホルダーと協働していく柔軟性が求められる。

■マルチ・ステークホルダー・プロセスの成果

「地域住民や NPO、企業等多様な主体が参加して地域をつくる」という方針は、第 5 次の全国総合開発計画である「21 世紀の国土のグランドデザイン」（平成 10 年）で謳われる。平成 20 年以降の国土形成計画で「多様な主体」は「新たな公」と呼ばれた。その後、平成 23 年度・24 年度の 2 カ年にわたり「新しい公共支援事業」が実施された。

「新しい公共」は、民間が担う公共という考え方で、市民や地域団体、NPO、企業、自治体など様々な主体が支え合い、役に立ち合う社会づくりといえる。多様な主体が協働することにより効率的な取り組みが期待されている。これを「マルチ・ステークホルダー・プロセスの推進」とした。

この事業が目指のは、行政が独占してきた領域を「公」に開く取組みの試行であり、

- ・ 「新しい公共」の担い手となる NPO 等の自立の後押し
 - ・ 「新しい公共」の拡大と定着を目指す取組みの実践
 - ・ 地方自治体が NPO 等に「公」を開くための職員の意義づけと啓発
 - ・ 協働の考え方、契約のあり方等見直し、「新しい公共」に対する地方自治体の意識改革
- 以上 4 点が狙いであった。

本県においては、栃木県総合計画にあたる栃木県重点戦略「新とちぎ元気プラン」（平成 23～27 年度）で、新たな公を実現するための基本姿勢の一つ

として「多様な主体が協働・創造するとちぎ」を掲げている。また、「とちぎづくり戦略の推進に向けて」では「協働によるとちぎづくり」がテーマになっており、マルチ・ステークホルダー・プロセスの実践に取り組むことを謳っている。

国の施策「新しい公共支援事業」を活用して、「栃木県新たな公の担い手支援事業」として以下の4事業が行なわれた。

- ① NPO等の活動基盤整備のための支援業務
- ② 寄附募集支援事業
- ③ 融資利用の円滑化のための支援事業
- ④ 新しい公共の場づくりのためのモデル事業

当リーグは、当事業に関する成果調査と事例調査「栃木県新たな公の担い手支援事業事例集」（平成25年7月）を行なった。一般NPO法人の35.5%、受託NPO等・行政の75.8%が「効果があった」と回答している。理由として「団体間のネットワーク化を進めることができた」、「自団体の活動を強化することができた」、「行政との距離感を縮めることができた」、「事業で成果をあげることができた」などを挙げている。

また、一般NPO法人の53.5%、受託NPO等・行政の21.0%が「わからない」と回答し、その理由として「参加していないから」、「個別には評価できるが全体は評価できない」、「従来の事業と変わりが無い」などを挙げている。

多様な主体に支えられる組織体制の整備、多様な担い手との連携において芽生えがあったものの、「新たな公の概念がわからない」や「参加していない」ということから、市民にわかりやすく説明する努力と、支援を求める法人にもサービスが行渡るよう工夫する必要があるだろう。

また、本事業では、今までに実施していなかった分野の研修等(マネジメント強化、財政基盤強化等)を実施したところであり、ニーズの掘り起しが図られたものと推察される。なお、自由回答にて希望する施策についての質問には、受託NPO等・行政の多くが本事業継続の声が多数を占めた。

■協働のプラットフォームとして

認定NPO法人日本NPOセンターの「平成24年度NPO支援センター実態調査報告書」において、新しい公共支援事業に関する取組みについて、55%のセンターが当事業に取組みを行っており、具体的に取組んだ事業としては「NPO支援の活動支援のための支援事業」が「新しい公共の場づくり

のためのモデル事業」の2倍となっている。

当リーグが管理運営しているとちぎボランティアNPOセンター（以下、ぽ・ぽ・ら）では、前者の取組みとして、関東信越税理士会栃木県支部連合会と協力して「会計相談事業」を実施、また「地域・協働・創造Webサイトの構築」を行なった。また、「企業とNPO等の意見交流会」と「企業への個別訪問による協働理解促進」を行なった（参照：報告書「栃木県の企業にみる社会貢献活動の今」、平成25年3月）。「自立・協働・社会参加」を基本理念とするぽ・ぽ・らにおいて、NPOの自立のために専門家を巻き込めるネットワーク力が期待されているといえる。また、「栃木県企業の社会貢献活動に関する実態調査」（平成23年2月）によると県内事業所の6割が地域との接点を持っており、NPO等との協力・連携については、約1割に留まっている。企業の社会的責任（CSR）活動は企業価値を高め、さらには持続可能な社会の発展に向けて、企業だけではなく、多様な主体が自らの社会的責任（SR）を意識し、その責任を果たせるためにも「協働」を推進しなければならない。

ぽ・ぽ・らでは、平成21年度から県内中間支援組織と経済団体、各種団体等を構成団体として「とちぎ協働推進研究会」を設置している。企業とNPO・ボランティアが相互の活動の理解を深め、ネットワーク構築や「協働」のきっかけをつくり、当リーグが各セクターの「つなぎ役」であり続ける必要があるのではないだろうか。

■共助社会づくりへ

平成25年度から「共助社会づくり懇談会」がスタートした。この中では「全員参加」と「共助の精神」が鍵になっている。こうした社会づくりにおいて、地縁組織だけではなく、NPOや企業等様々な主体の担い手が更なる参加や活動の活性化を促す仕組みの必要性として以下の二つが挙げられている。

- ① 人や組織のつながりがしなやかな強さを持つ安定した社会の構築に寄与すること
 - ② 地域を活性化するために、新たな市場の創出・拡大、雇用の拡大、寄附文化の醸成に寄与すること
- このように多様な担い手による専門的なノウハウの活用やきめ細かい支援により、地域の様々な課題が解決され、しなやかな強さを持つ安定した社会構築が期待されている。

【書 評】 ソーシャル・キャピタル―「きずな」の科学とは何か

著者：稲葉陽二／大守隆／金光淳／近藤克則／辻中豊／露口健司／山内直人／吉野諒三
ミネルヴァ書房／2014.6

評者：藤本 信義（とちぎ協働デザインリーグ）



8名の著者は、2013年3月に日本大学で開催された「ソーシャル・キャピタルワークショップ―社会関係資本研究の20年を振り返る」の講演者であり、本書は稲葉陽二氏が中心となってその内容をまとめたものである。題名のソーシャル・キャピタル（Social Capital）は直訳すれば「社会資本」であるが、我が国でいう「社会資本」とは道路、港湾、上下水道、公営住宅等を指すため、区別して、「社会関係資本」が定訳とされている。

＊

ワークショップの副題にあるように、我が国の学界では既に20年にわたる研究蓄積があることを知ると、改めて人間社会のあり方に迫るこの探求の奥深さに気づかされる。評者個人の関心からすれば、学生の頃から建築と地域コミュニティへの視座をもち続けてきたが、近年になってようやくソーシャル・キャピタル（以下SCと略記）の蓄積とコミュニティ調査研究・実践とをつなぐことの意義を見出す機会が多くなった。意義にとどまらず、本書はこれからのコミュニティのあり方を探るうえで、どのように有効な武器になるかを多角的に検討する貴重な視点と方法を提供している。

＊

稲葉は執筆者を代表して、本書が一般向けにわかりやすいよう再構成・再編集されており、SCも言い換えれば「きずな」であろうし、「地域力」や「住民力」ともいえると述べている。しかし、一方ではSCの負の側面として、「強いきずな」の排他性にも注意が必要としている。

稲葉自身によるSCの定義は、「心の外部性をとも

なった信頼、（互酬性の）規範、ネットワーク」と紹介されている。「信頼、規範、ネットワーク」の三つは、よく知られたパットナムの定義（2000年）を踏襲しているが、「心の外部性とは何か」についてはふれられていない。経済学でいう「外部性」とは、「個人や企業などの経済主体の行動に対して市場を通じないで影響を与えるもの」（稲葉著「ソーシャル・キャピタル入門―孤立から絆へ」中公新書）とされる。従って、「心の外部性」とは直接の経済的な見返りが期待されない（内部化されない）特徴を有しているという。

＊

本論は3章で構成されている。

「第1章 SCをめぐる議論」では、総括の立場にある稲葉により、SCの何が批判されているのかを「5つのあいまいさ」、即ちSCの定義／付加価値／測定／因果関係／政策手段に整理して、それぞれの批判内容を述べている。そのどれもがSC探求の入口で疑問符が付きそうな内容である。稲葉自身がこれらのあいまいさ批判には簡潔に答えている。しかし一般には、個々のあいまいさは簡単に解けず、議論が今日に至っているというのが実情であろう。

5つのあいまいさ批判に、それぞれの専門領域からどのように応え、SCの有効性をどう引き出すのかを論じているのが「第2章 SCの本質」である。

「第3章 領域別にみたSC」は、健康／教育／経営／経済／計測／政治／市民社会の各領域に分けた場合のSCがどのように実証的に捉えられているか、現時点での成果と課題は何かについて報告されている。領域別の切り口と、前章の5つのあいまいさへの対応という切り口は異なっているが、例えば、健康の領域においては健康度とSCの因果関係、健康度の測定方法等が客観化されているかどうかが問われるだろう。本書で挙げられた7つの領域それぞれに、濃淡の差はあれ同じ問いかけが求められている。

＊

SCについての幅広い調査研究の取組にふれることができる好書である。付言すれば、本書の編集意図に沿ったSCへの関心と呼び覚ます意味では、既述した稲葉著「SC入門―孤立から絆へ」（中公新書）をまずお薦めしたい。（完）