

# 法政大学学術機関リポジトリ

HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

PDF issue: 2024-07-08

## 企業とNPOの協働：歴史、計量、事例による 実証分析

長谷川, 直哉 / HASEGAWA, Naoya

---

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

科学研究費助成事業 研究成果報告書

(開始ページ / Start Page)

1

(終了ページ / End Page)

4

(発行年 / Year)

2016-06

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 28 年 6 月 9 日現在

機関番号：32675

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2013～2015

課題番号：25380479

研究課題名(和文) 企業とNPOの協働 - 歴史、計量、事例による実証分析 -

研究課題名(英文) An experimental study on collaboration of a company and NPO

## 研究代表者

長谷川 直哉 (HASEGAWA, Naoya)

法政大学・人間環境学部・教授

研究者番号：50432159

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,400,000円

研究成果の概要(和文)：調査事例272事業の分析によれば、協働分野は「まちづくり」、「保健・医療・福祉」、「環境保全」、「子どもの健全育成」が上位を占めた。企業とNPOのパートナー形態は、「中小企業+小規模NPO」および「企業1社+NPO1団体」が最も多かったものの、企業に加え大学・行政など多様な主体による協働事業が拡大する傾向にある。また、最近傾向として、「トランザクション型協働(企業・NPOのWIN-WIN関係)」から「インテグレーション型協働(企業・NPO・社会のWIN-WIN-WIN関係)へ移行する傾向が強く看取された。本研究の成果は、法政大学の出版助成によって2016年度内に刊行することが決定している。

研究成果の概要(英文)：As for the collaboration field, according to analysis of research example 272 enterprise, "city planning", "health, medical treatment, and welfare", "environmental preservation", and "a child's healthy training" occupied the higher rank. Although the partner form of a company and NPO had "small-and-medium-sized-enterprises + small-scale NPOs" and "one company + one NPO organizations", it is in the tendency which the collaborative project by various subjects, such as a university and administration, expands in addition to a company. The tendency which shifts to "integration type collaboration (WIN-WIN-WIN relation between a company, NPO, and society) from "transaction type collaboration (WIN-WIN relation between a company and NPO)" is strong as a general trend these days. The result of this research is due to be published in 2016.

研究分野：経営学

キーワード：企業の社会的責任 企業とNPOの協働 共通価値の創造 サステナビリティ

## 1. 研究開始当初の背景

ISO26000 が発行され、組織の社会的責任ある行動への期待が高まり、CSR に対する意識や取組内容に変化が生じている。具体的には、企業自身が地域社会の一員（企業市民）として社会貢献活動に取り組むことが、企業の社会的価値を高め持続可能な成長につながるという理解が CSR に取り組む企業の中に醸成されつつある。新しい公共において重要な担い手と位置づけられた企業は、経済的リターンと社会的リターンの双方を実現することが求められている。そもそも経済的リターンを生み出す仕組みとして作られた企業システムにとって、CSR 活動を通じた「社会的リターン」の創出はたやすいことではない。現在、企業が取り組む CSR 活動には、現金や物品の寄付、社会貢献活動プログラムの中で従業員が活動するもの、従業員個人が参加しているボランティア活動への金銭の支援や休暇制度の整備による支援など様々な形が見られる。こうした活動が行われているにも関わらず、市民の多くが社会的リターンを実感するには至っていない。活動と成果のギャップという閉塞感に苦しむ企業が関心を寄せている取り組みに NPO との協働がある。2000 年代に入ると NPO への支援を行う事例や社会的価値の創出に向けて企業と NPO が対等なパートナーとして、連携や協働を行う事例が増加している。ビジネスの手法を適用して社会的課題の解決に挑む企業が NPO と連携して継続的な活動を行える仕組みを構築することは、サステナビリティ社会に不可欠な多様性を確保するという視点からも重要である。これまで、国内における企業と NPO の提携はケーススタディとして紹介されてきたに過ぎず、企業と NPO の協働の到達点や、協働の実態に関する学問的研究は薄い。本研究は、「企業と NPO の協働 - 歴史、計量、事例による実証分析」をテーマに掲げ、企業と NPO の協働構造、社会的リターンの評価、企業と NPO の組織成長の実態を明らかにし、CSR や Business Ethics 分野の発展に寄与するものとする。

## 2. 研究の目的

企業と NPO の関係は一体どういうものなのか、そして企業は NPO に対しどのような認識を持ち、一方、NPO は企業に対して何を期待しているのか、そうした実態は現在に至るまでほとんど明らかにされていない。本研究では、企業と NPO の協働事例に関する実証分析を通じて、企業と NPO の協働に関する到達点を明らかにし、現時点における課題とこれからの方向性について考察したいと考える。企業と NPO の協働を巡る論点は二点に集約される。第一は、企業のナレッジを活かした協働事業ができていないことである。協働目的や戦略に対する検討が不十分

なまま NPO の探索や評価を始め、ほとんど例外なく成果を生みだせずに終わっている。これは企業が協働目的や戦略の明確化の重要性を理解していないことが主な原因である。第二は、自社の個性を活かした協働事業となっていないことである。企業の多くは NPO への資金拠出のみで、事業の企画から実行までの全てを NPO に任せており、企業は当初期待した成果を十分に得られていない。NPO との協働に関する基本知識とノウハウを企業が理解していないことが原因である。企業と NPO の協働は、第 1 フェーズ「協働目的・戦略の策定」、第 2 フェーズ「パートナーの選定・評価」、第 3 フェーズ「協働事業の計画・実行」の 3 段階に分けられる。第 1 フェーズでは「目的・戦略の明確化」、第 2 フェーズでは「パートナー選定基準の策定」、第 3 フェーズでは「計画・実行プロセスの確立」が、協働を成功に導くための重要なポイントになる。本研究では、調査対象事例を第 1～第 3 フェーズに区分し分析を行う。実証分析の結果から得られた知見を基に、対等なパートナーシップに基づく協働事業の確立に必要な諸要素と課題を明らかにしたいと考える。

## 3. 研究の方法

本研究では、東証 1・2 部上場企業、首都圏所在の中小企業、協働事業を実践する企業・NPO を対象に以下の研究フローに従って調査を行う。調査方法は、文献調査、アンケート調査、ヒアリング調査を併用して行う。

A : 企業に対する協働実態調査  
第 1 段階 : 協働に対する企業の意識および協働事例の抽出  
第 2 段階 : 第 1 段階で抽出した協働事例に関する詳細調査

B : 企業と NPO による協働実践事例調査  
第 1 段階 : 協働事例の展開状況の把握と分析  
第 2 段階 : 第 1 段階で抽出した先進事例の詳細調査 (成功要因の抽出)

<平成 25 年度の計画>

A : 企業に対する協働実態調査  
第 1 段階 : 協働に対する企業の意識および協働事例の抽出

1) 上場企業の協働に対する意識や実践事例の抽出  
2) 中小企業の協働に対する意識や実践事例の抽出  
3) 企業と NPO の協働実態の把握

B : 企業と NPO による協働実践事例調査  
第 1 段階 : 協働事例の展開状況の把握と分析

1) 日本パートナーシップ大賞に応募した (2002～2014 年) 272 事例の追跡調査  
2) 継続事例と中断事例の抽出  
3) これまでに蓄積されてきた協働事例の展開状況の把握と分析、先行研究の文献収集や英国における事例の整理

<平成 26 年度の計画>

A：企業に対する協働実態調査  
第段階：第段階で抽出した協働事例に関する詳細調査

- 1) 上場企業における協働事例の体系化
- 2) 中小企業における協働事例の体系化
- 3) CSR活動における協働の位置づけ

B：企業とNPOによる協働実践事例調査  
第段階：第段階で抽出した協働事例の詳細調査（成功要因の抽出）

- 1) 継続事例にみる成功要因の抽出
- 2) 中断事例の原因分析
- 3) 社会的リターンの定量的把握と経済的リターンとの関係性の把握

<平成27年度以降の計画>  
第段階：上記AおよびBの調査結果を統合した協働モデルの構築

- 1) CSVを実践する手法としての協働モデルの提示
- 2) 協働が創出する社会価値と経済価値の統合評価モデルの構築

#### 4. 研究成果

(1) 日本パートナーシップ大賞の応募事例の概要

第1回～第10回までに応募があった企業とNPOの協働事業は272事業であった。共同事業に関わった企業は530社、NPOは320団体である。

(2) 応募事業の分野

応募事業の活動分野をNPO法で定められた活動区分で分類すると、まちづくり(77事業)、保健・医療・福祉(69事業)、環境保全(69事業)、子どもの健全育成(68事業)の4分野が上位を占めている。4分野以外では、社会教育(33事業)、NPO支援(29事業)、学術・芸術・文化・スポーツ(26事業)、国際協力(26事業)、職業能力開発・雇用機会拡充(26事業)、経済活動活性化(20事業)、災害救援活動(17事業)、情報化社会の発展(14事業)、男女協働参画(11事業)、地域安全活動(10事業)、人権・平和(7事業)、科学技術振興(4事業)、農山漁村・中山間地域の振興(2事業)、観光振興(1事業)、消費者保護(0事業)、その他(4事業)となった。

(3) 応募事業の地域分布

協働事業の企業およびNPOの所在地の地域分布を見ると、37都道府県に及んでいる。本社機能を持つ東京都からの応募が多く98事業に達している。これに大阪府44事業、愛知県37事業、京都府20事業、静岡県13事業、兵庫県・宮城県12事業、神奈川県10事業、北海道9事業、長野県・岐阜県・広島県8事業が続いている。また、ブロック別に見ると、近畿(25.3%)、北陸・東海(18.7%)、関東・甲信越(11.3%)、北海道・東北(7.4%)、中国・四国(6.9%)、九州・沖縄(3.3%)である。企業の本社所在地が都市圏にあるため

三大都市圏から応募が多いように見えるが、地方からの応募も決して少なくなく、協働事業の地域的な広がりを確認することが出来たといえる。

(4) 実施主体(企業・NPO)の事業規模

協働事業の一方の主体である企業の規模をみると、大企業(従業員1,000人以上)は128社、中小企業(従業員1,000人未満)は144社、零細企業(従業員10人以下)は26社となっている。協働事業のパートナー企業は、必ずしも大企業に偏っているわけではなく、むしろ中小企業が協働事業のパートナーとして大きな役割を果たしている事実が明らかとなった。

NPOの規模別分布を見ると、大規模NPO(経常予算5,000万円以上)72団体、中規模NPO(経常予算1,000～5,000万円未満)89団体、小規模NPO(経常予算1,000万円未満)111団体となった。資金余力の乏しい中小NPOが協働事業を活用して事業活動を展開している姿が浮かび上がった。

(5) 協働事業パートナーの規模別組み合わせ

協働事業で最も多い企業とNPOの組み合わせは「中小企業+小規模NPO」であり、全体の29%を占めた。これに「大企業+大規模NPO」19%、「大企業+中規模NPO」と「中小企業+中規模NPO」各17%が続いている。一方、「零細企業+零細NPO」は10%を占めており、小規模組織のパートナーシップによる協働事業も一定程度可能であることが確認された。

(6) 協働形態

「企業1社+NPO1団体」による協働が222事例(81.6%)を占めた。この他は「企業複数社+NPO1団体」18事例(6.6%)、「企業1社+NPO複数団体」7事例(2.6%)、「企業複数社+NPO複数団体」4事例(1.5%)、「企業+NPO+他組織」21事例(7.7%)となった。他組織とは、企業だけでなく、行政や大学など多様な主体を指す。近年は新しい公共政策の影響もあり、多様な主体が関わった協働事業が拡大する傾向にある。

(7) 協働事業のパターンの体系化

これまで協働事業の内容による分類、協働事業の実施主体の規模別分類、協働形態別の分類等を行ってきたが、これ以外にも、共通価値創造(CSV: Creating Shared Value)の視点からみた分類、協働事業のマネジメントの視点(運営主体の関係性)からみた分類等も考えられる。CSVは、サステイナビリティ社会を志向する上で、企業は「社会問題を発見する力」と「問題解決を実践する力」を持つことが不可欠であると主張している。NPOが持つこれらのリソースと、企業の有するナレッジを組み合わせることで、社会と経済のサステイナビリティが生み出される。企業とNPOの協働をモデル化することで、事業の成長・発展と社会問題の解決を同時に実現する活動が進展すると考えられる。今後は、本研究で整理されたデータに

基づき、協働事業を「チャリティ型協働(NPOのみWIN型)」「トランザクション型協働(企業・NPO双方がWIN-WINの関係)」「インテグレーション型協働(企業・NPO・社会の三者がWIN-WIN-WINの関係)に体系化し、共通価値の創出に寄与する協働モデルを示したい

(8)『企業とNPOの戦略的パートナーシップ - 共通価値の創造を目指して -』の出版

本研究の成果については、『企業とNPOの戦略的パートナーシップ - 共通価値の創造を目指して -』として2016年度内に刊行する予定である。なお、出版については、法政大学イノベーションマネジメント研究センターからの出版助成を得ている。

## 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計4件)

長谷川直哉、別子銅山煙害対策を巡る住友総理事伊庭貞剛の経営思想、人間環境論集、査読無、第16巻第2号、2016、95-124

長谷川直哉、StewardshipとProtestantismを基軸とする価値共創経営、人間環境論集、査読無、第16巻1号、2015、3-52

長谷川直哉、企業社会の変容と共通価値の創造、損害保険研究、査読有、76巻、2014、1-32

長谷川直哉、利益の質保証 - 企業価値評価を巡る投資家の責任 -、日本経営倫理学会誌、査読有、20号、2013、27-38

[学会発表](計3件)

長谷川直哉、コーポレートガバナンスのあり方とESG投資(環境経営学会2016年度研究報告大会)、日本大学(東京都・世田谷区)2016年5月29日

長谷川直哉、統合思考と長期的価値創造(環境経営学会2015年度研究報告大会)法政大学(東京都・千代田区)2015年5月24日

長谷川直哉、NPOと企業等による協働の社会的価値 - 日本パートナーシップ大賞10回の分析を踏まえて - (日本NPO学会第17回年次大会、2015)武蔵大学(東京都・練馬区)2015年3月15日

[図書](計5件)

長谷川直哉 他、文真堂、企業家活動でたどるサステイナブル経営史 - CSR経営の先駆者に学ぶ -、2016、1-81、184-222

長谷川直哉 他、サンライズ出版、第11回日本パートナーシップ大賞事例集広がる協働 - 企業&NPO272事例のデータ分析、2016、80-88

長谷川直哉 他、サンライズ出版、第10回日本パートナーシップ大賞事例集 - 協働は国を越えて、2014、55-65

長谷川直哉 他、サンライズ出版、第9回日本パートナーシップ大賞事例集 企業が伸びる、地域が活きる - 協働推進の15年、2013、18-26

長谷川直哉 他、森山書店、サステナビリティ社会のための生態会計入門、2013、11-33、87-92

## 6. 研究組織

(1)研究代表者

長谷川 直哉 (HASEGAWA Naoya)

法政大学・人間環境学部・教授

研究者番号：50432159