

海外で活動を行う日本に拠点のある NGO と企業の連携の可能性について日産自動車(株) (以下「日産」という) から菰田雄士さん(日産自動車グローバル広報・CSR・IR本部スポンサーシップ・社会貢献チーム)と(社)シャンティ国際ボランティア会(以下「SVA」という) 関尚士事務局長の事例をもとに考える。コーディネーターを(株)大和証券グループ本社金田晃一さん(CSR室専任担当)が務め、グローバル社会における対話と連携に基づく、現地に受け入れられる活動のあり方について議論を深めた。

#### 【当日の流れ】

- ・あいさつ&分科会の趣旨、進め方の説明
- ・事例報告1
- ・事例報告2
- ・コーディネーターを交えてパネルディスカッション
- ・会場からの質疑応答
- ・ポイントの整理とまとめ

## I. コーディネーターより分科会の説明

今回は企業と NGO が海外パートナーシップを築くということに焦点を当てる。

NGO と企業は、これまで上下関係を持って繋がるケースがあったかもしれないが、今回は両者が対等な立場で協働し、互いが互いのミッションを追求するパートナーシップに関して話を進めたい。事例として日産自動車の菰田さんと SVA の関さんに同じ事例について企業側からと NGO 側からのお話をしていただき、パートナーシップとは何かについて一緒に勉強したいと思う。

## II. 日産自動車事例報告要旨

### 1. 日産自動車の社会貢献活動

日産自動車の社会貢献活動における重点分野は教育支援、環境配慮、人道支援の3点。

そして、社会貢献活動の中で大事にしていることは、社員の自主性、会社の強み、特性が活かされた活動、そして専門性のある NPO、NGO との協働の3点である。今回

の事例は日産の意志や考え方にマッチした活動だったと振り返ることができる。

### 2. SVA との協働

今回の活動の発端はスマトラ沖地震の発生である。2004年12月26日に地震が発生し、翌年1月6日には日産が総額1億円の支援を行うことを発表した。その後、SVA よりその支援内容に関して提案があり、その後、細かいところをつめていくのに4ヶ月を要し、その年の5月に移動図書館プロジェクトが合意に至った。車に本を積んで各地を回り、その地の人々に本を手にとってもらうだけではなく、被災した子どもたちの心の傷を癒す目的で読み聞かせやレクリエーション活動を行った。

この日産自動車と SVA との協働プロジェクトは非常にうまくいったと言われることが多いが、実際はどうだったのだろうか。このパートナーシップは日産が持つ人道支援や絵本などの教育分野におけるこれまでの経験と強みや、これまでに築いてきた

NPO・NGO との関係がベースとなっている。相互理解がプロジェクト以前より確立されており、その上で日産の商品でありリソースである「移動自動車」と SVA の活動がかみあったのだと考える。この事例は社内でも引用されることが多い。

2 年間の活動終了後は現地法人によってタイ北部において活動が行われており、また、日産のタイ現地子会社による支援もなされている。

### 3. プロジェクトを振り返って

協働の成果として評価できる点は、プロジェクトが日産の理念にフィットしており、そして、日産自動車の特性であると言えるであろう自動車を最適な形で使用できたことである。課題としては、現地との連携不足や、日産の努力不足で現地訪問ができなかったことであるが、この点は SVA のフォローにより、現地での活動の様態を十分把握することができた。

CSR の観点からこのプロジェクトを見て、日産らしい活動をうまく協働できたと言えるだろう。また、図書館、絵本、イラストの使用や、訪問回数、車の走行距離などで報告できるなど、ステークホルダーがこの事業を見たときに理解しやすい活動ができた。そのような部分でも SVA さんに感謝している。パーフェクトではないが、これを 1 つの成功事例として更なる活動を行っていきたい。長期的活動を望んでいる NPO の方々とも対話の機会を設けたい。

### 4. 今後の展開

今後はこれまでの経験をいかし、活動が社会から求められているものであると同時に、企業としての存在価値を高める活動（企業の広報やステークホルダーへの報告、CSR、ブランドを支える）であるかという

ことを意識し、オリジナリティーという点も含めた新たな活動を目指す。これまで NPO・NGO から支援の依頼を受ける中で、多種多様なニーズがあることを感じた。現在は短期的視点だけでなく、MDGs のような中長期的視点が求められており、また、企業としては自社のブランドを支えなければならない。これら様々なことを含めた活動を行わなければならないなど考えている。

## Ⅲ. シャンティ国際ボランティア会 事例報告要旨

### 1. プロジェクト実施側の取り組み

SVA はタイに現地法人があり、スマトラ沖地震時には現地法人が中心となって初動から復興までを行った。タイ・パンガー県における被害が甚大で、パンガー県だけで被災者 18,000 人。12 月 26 日よりすぐ初動調査体制に入った。1 月初頭には救援活動開始を開始した。得に初動の場合は生命維持のための物資配給等が最初の取り掛かりとなる。その後の子どもの心のケアとしておはなしキャラバン活動を始めた。我々は特に教育・文化的側面を重要視している。なぜ教育か。難民となって国外へ逃れてその日を生きなければならない人にとっては衣食住、安全の保障が大事だが、開発として最終的に到達しなければならないのは住民の自助であり自立である。自ら問題を捉え、それを意識して解決に向かうという過程で教育が大事なのである。小さいころからその問題発見問題解決を培っていくことに私たちは焦点を当てる。図書館活動はその活動の中核。被災地約 30 箇所を巡回し、また母子センターの設営なども初期支援として行った。2007 年 12 月まで取り組みを行うことになり、復旧、復興期になると子どもの心のケアを重視した。巡回するのではなく仮設区域内に常設図書館を設置。そ

こを拠点にアーバン車の活動を行う。両親、片親を亡くして就学環境が保てない子どもたち 100 名ほどを対象に奨学金を設けた。また、タイ人社会の中でも不法労働者として入ってきていたミャンマー（ビルマ）人がおり、彼らへの法的支援がなされていない。そのような人々が災害によってより弱き立場に立たされてしまったため、その人々へのアクセスにも特に力を入れた。

日産アーバン車、図書館車を復興期の段階でご支援いただいたこと、これは非常に大きなサポートとなった。具体的には手遊び歌、アイスブレイクを兼ねたゲーム、子どもたちへの読み聞かせ、人形劇、そして絵本の貸し出しを行った。この活動はアーバン車の活動の前から他事業地の図書館車を転用して開始していたが、アーバン車が導入されてからはパンガー県で 2 年間サービスが継続された。

私たちの日常の活動拠点はバンコクにあり、現地法人化しているのだが、その事務所として取り組んでいることが 3 つある。図書館、奨学金、文化活動である。その中の移動図書館活動における経験を、今回の緊急救援活動にあてられることができた。南タイでの活動が完了した現在は、約 1000 キロ隔てた北タイの SVA 運営の学生寮でアーバン車を引き続き運用している。寮生が中心となって移動図書館活動が展開され、地元の中学校や村民から寄せられる車ごとの貸し出しの申し出にも応えている。

今回のような特殊仕様車のご支援、そして絵本を届ける取り組みに多くの企業の方に取り組んでもらいながら、絵本を現地へ届け、扉を開いてもらうためには、図書館の運営、図書館から僻地への巡回、そして人材育成へのサポートが必要だが、それがなかなか得られない。これを補うため、チャイルドブックサポーター制度を立上げ、

一般の方から参加を募って、トータルにご支援をいただきはじめている。日産様にはそのための宣伝材料～ミニブックへも協賛としてご支援いただいた。

## 2. 今回の連携を通じて得たもの

今回の日産様との連携によって得たものを 5 つ挙げる。1 つ目は事業実施に必要なリソース、今回の場合は特殊な車両を提供していただいたこと。そして 2 つ目は今回、復興期にこのような活動に取り組んでいたことで、活動への展望を見出すことができたこと。3 つ目は異質なセクター、文化、価値観を持ったセクターとの協働によっていろいろなことを学んだ。4 つ目は日産という企業のインパクトのある名前を使うことで社会の信用にも結びついていること。5 つ目は、今回のプロジェクトが 1 つの事例として他企業を含めたステークホルダーへの啓発にもつながっていることである。これは社会に NGO の世界へのご理解をいただく事例にもなっているだろう。

## 3. 課題

より SVA らしいオリジナルな専門性を持った団体となることが求められている。

CSR 事業報告やタイミング、正確性、などパートナーの要求に高精度でこたえられるようにならなければならない。また、異なる価値観を互いに共有しなければならない中でパートナーのインセンティブにも一定の配慮が求められる。

パートナーである企業、そして SVA それぞれの側に協働を通じて期待する成果物があり、互いに理解することが必要だが、協働する事業が目指すゴールそのものをしっかりと共有しあわないとゆがみが生じる。今回は被災した子どもたちのケア、自立。一定の内部評価はなされているが成果の評価

の仕組みをパートナーとともに考えていくようなことも今後期待したい。対等なパートナーシップ。対政府も同じだが、どうしても資金のご支援をいただくことで力関係が働いてしまう。NGO 側として、それにゆがめられない組織としてのミッション、自主性、そういったものをどこまで据え付けられるのか、それを元に柔軟に許容できる対話を繰り返すことができるのか。NGO 共通の課題でもある。

#### IV. 会場との質疑応答

(質問1) ①会社の中で社会貢献についての重点分野がおかれているか。それによって NGO からのアプローチに対して判断がスムーズにいくか。②「教育への支援」「環境への配慮」はイメージが付きやすいが、イメージのつきにくい「人道支援」を三つの柱の一つにしているのはどういった観点か。

(菰田) グローバル社会において、自然災害が増えている現状では、被害の発生は避けられない。そういった現状に対してグローバルに活動する日産は企業の側面から支援を行わなければならない。

(質問2) 重点でない分野に関して日産の中ではどのような位置づけになっているか。

(菰田) 活動分野だけではなく、それぞれの中身も考え方も大切にしたい。また、企業にとって大事にすべきことが多様化しているため、柔軟かつ慎重に取り組みたい。

(質問3) 「専門性のある NGO との協働」明文化を宣言するに至った経緯は。「専門性のある」と明文化してしまうと専門性のない NGO とは協働しないということにならないか。

(菰田) 企業の使命として、企業はビジネ

スのプロフェッショナルでなければならない。しかし人道緊急支援においてはノウハウや現地の活動等で限度がある。そこでプロフェッショナルの NGO の力を借りたり、助言をいただいたりする。そういういった関係性を大事にする。お互いが認め合いながら相談しあう関係が大事である。

(質問4) マーケットや製造工場があることは、援助対象を考える上で大事になる。現地でのプレスリリースはどうなっているか？

(菰田) 2005年1月には、グローバル本社としてプレスリリースを発行した。それぞれの活動については徐々に活動が進んだこともあり、個々にはプレスリリースは行わなかった。軌道にのってから活動の報告をインターネット等を通じて行っている。

(質問5) SVA と連携した経緯について。

(関) ジャパンプラットフォーム (JPF) に参画している流れで、日産が経団連に相談し、経団連経緯で話がきた。タイで行っている NGO がないか等の相談をした。そういった経緯で日産と話す機会ができた。SVA は「NPO ラーニング 奨学生制度」などでの協働経験もありスムーズに話が展開した。

(菰田) もともと日産はタイにオペレーションを持っていた。限られたリソース (自動車) を使うとき、本業に近いものから考えて支援したい。なにかあったときに現地に役に立ち、本業に無理ないことをやる。そういったことが無理なくできるのかという点が社内を説得できるかのポイントになる。

(質問6) 成功した一番の秘訣はなにか。

(菰田) 相互理解が大きい。社会貢献に属してから日が浅いが日産とシャンティはお

互いとも組織への認識や内容や活動での理解が以前からあり認め合っていた。

(関) まだ成熟に至っていない NGO が多いと考えている。どういった形でパートナーシップを行うか。担当者間の信頼関係をうまく繰り返して築いていけるか。対話でできる時間を作ることがポイントになる。

(質問7) なぜ日産自動車だったのか？

(関) 同業他社には行っていない。今回のケースは日産からある意味での打診があった。そういったケースで上手にいく可能性は大きかった。日産が長年にわたって絵本の分野に関して取り組みを行っていたことは知ってはいたが、これまでに具体的な働きかけを行ってきたというわけでもなかった。

(菰田) 個人的にSVAが行なっている「絵本を贈る運動」を経験したことがあった。そのこともありSVAの活動を知っており理解はあった。

(質問8) 日頃から情報発信・情報交換をすることによって取引コストをさげて交渉できるのか？

(菰田) 情報発信のネットワークと専門性のバランスが大事になってくる。

(質問9) 日産の発表での〈○〉と〈×〉について。モニターがうまくできなかったのはどうしてか。

(菰田) モニターできなかったのは日産側の積極性の問題であった。今回のケースは援助金一億円の中には現場に行く費用(モニタリング)は入っていなかった。

(意見) 経費やモニタリング費用など、企業は水面下での隠れた費用がある。これを考慮することが成功につながるのではないか。

(質問10) ○○らしいとはなにか。これがわかると担当者から上司に主張しやすい。

(菰田) 日産としてはまだ定義できていない。が、わざわざ定義を作ることが良いのか。定義に縛られているとできなくなる可能性もある。

(質問11) 日産本社(日本)、SVA日本、日産の現地、SVAの現地の4主体の関わり方はどうなっているのか。特に、現地NGOの役割は何か。

(関) SVA現地は法人格を持っている。最終的な姿としては現地自立化する。組織マネジメントの中に資金調達を含め、事業サイクル管理などの作業をできるように進めていく。現時点ではまだ資金的支援や日本人スタッフの派遣も行っている。だが、基本的な意思決定は現地に有る。今回のスマトラの地震は現地法人が中心になる。

(質問12) 現地でのインパクトの検証はどういった形になっているのか。第三者に依頼したかどうか。

(関) スマトラの総合的な評価はすでにおこなった。SVA日本の調査研究部門が現地に入って行った。第三者に頼むのは時間的・金銭的な体力がない。日産側からの評価はできていない。今後の課題のひとつになる。今回の達成度の還元が組織へできれば中期的な継続支援につながっていくかもしれない。

(意見) 第三者に依頼するケースは確かに少ない。しかし、不祥事を起こして一回叩かれたような企業は、大金を費やしてまで、活動案件について第三者評価を行うケースもある。

(質問13) 何を持って対等とするか。

(菰田) 支援をする側・それを受け取る側という状況を理解し、お金を出すだけでなく、巻き込み方・関連性の持ち方をセットにすることで対等に近づくのではないか。

(意見) ワンウェイの関係ではない。企業から資金がいき、NGO からもいくものがたくさんある。

(関) 日産と SVA の価値観がある。お互いがお互いのゴールがある。お互いの専門性をどう認め合って、効果を見出せていけるか。専門性を相互に意識しあい、認め合っていけるか。また、役割の違いである。その中でも対話が重要である。お互いが補完しあうのが協働である。そこに使命を感じあえるか。お互いの目の前のゴール、その上にあるゴール～事業自体が目指しているゴールを共有できるか。

(意見) 相互性が大事。お互いが違う存在として認め合うことがパートナーシップの秘訣であろうか。

## V. 会場との質疑応答を受け、登壇者 3 名による意見交換

- 社員の自発性を大事にしていると言っているにも係らずこのプロジェクトにおいては社員参加が現地社員のいくつかの活動のみに限定されてしまっており、その他のプロジェクトでもこれから取り組もうとしている段階だ。(菰田)

ただ、無理な社員参加などが現地住民の自立という最終的目標の達成を遅らせるものならば、再考が必要。(菰田)

- 日本では SVA と覚書を交わしたが、車の利用に関する詳しいものではない。(菰田)
- 社会貢献が本業のテストマーケティングになり、本業が社会の問題を解決する時代になった。世間はこれを「素晴

らしい」と考えるか「いやらしい」と考えるか。(金田)

- 組織としての存在目的が違う企業と NPO・NGO が共通の価値観を持ち、社会の課題に対して還元する認識を持つことができるのか。それが協働だと思う。(関)

企業と NGO は団体同士で見た場合、向かっている方向、コアとなる事業も違い、ベースが異なるがゆえに時としては話し合いがうまくいかないこともある。(菰田)

- CSR の活動、企業マネジメントそのものが企業価値、そしてブランドの向上につながってくる。(菰田)

- 日産は支援の決定から活動を始めるまで時間がかかったため、復興期の支援となった。(菰田)

- このプロジェクトの第 3 者評価は行っていないが、外部へは CSR 報告書、ウェブ報告、社員へはネット上で報告を行っている。(菰田)

- 特殊使用車両を得られたこと、中長期的な支援を得られたこと、日産というブランドを使えたこと、ステークホルダーの信頼が増したこと、業界全体でシェアできる事例を作れたこと、違う発想、価値観を持つ組織同士でも共通の価値観は見出せるということ、というようなインパクトが得られた。(関)

- 緊急支援は長期的にかかわっていくわけには行かない。ただ、それでも目指すものは住民の自立であり、今回はローカルパートナーを見つけてバックヤードで支援を行うという判断をした上で 3 年と設定した。日産にはその残りの 2 年を支援いただいた。(関)

初動支援ではないから、3 ヶ月、6 ヶ月で行うものではないだろう。SVA のス

コープと我々の想いをすりあわせた結果。(菰田)

## VI. まとめ (金田)

今回は NGO と企業が両者が対等な立場で協働し、互いが互いのミッションを追求するパートナーシップをご紹介した。

最後に、企業と NGO の関係について簡単にまとめたい。これまでの企業と NGO は、極端に言えば、企業が NGO の活動に対してヒト、モノ、カネを一方向的に提供して、「あとは宜しく」という関係だった。しかし、CSR 時代には株主、顧客、従業員などのステークホルダーのメリットを考えた NGO との協働が始まった。これまで通りの単純な NGO へのリソース提供だけでなく、NGO が自社にどのようなプラスのインパクトを与えるのか、ステークホルダーが納得してくれるのか、また、本当に裨益者のためになる活動なのか、これらの点に注目するようになった。

NGO が企業へ提供できるものとしては、以下のものが一例として考えられる。①現地で受益者に対して専門的サービスが行われたという事実。②活動報告書の提出、説明会の開催、安全な体験ツアーの開催。③受益者からの感謝レター、活動の客観的分析(第三者による分析)。④製品・サービスの共同開発、など。

企業の CSR 活動、例えば人道支援の場合でも、その動機の 100% を使命感が占めるわけではない。7 割は使命感だとしても 2 割は外部からの要請、1 割程度は自社のメリットを考える。その 1 割に NGO が注目し、無理の無い範囲で理解を示せば、協働プロジェクトとして結実する可能性が高くなるだろう。

以上

企画・運営：国際協力 NGO センター

報告担当：国際協力 NGO センターインターン生

清水菜保子 (慶應義塾大学 3 年)

川口 健児 (東京経済大学 4 年)

\*本文中 敬称略