

「NPOから企業へ」コミュニティ・ユース・バンク momo（任意組合）（以下「momo」という）を設立し、様々な形で NPO 活動を行う中で、（株）デンソー（以下「デンソー」という）へ関わり始めた木村真樹さん（デンソー総務部企画2室 DECO ポン事務局スタッフ、momo 代表理事）。「企業から NPO へ」（株）損害保険ジャパン（以下「損保ジャパン」という）副社長、顧問を経て退職、特定非営利活動法人アサザ基金（以下「アサザ基金」という）へ入った牧文一郎さん（アサザ基金顧問）。コーディネーターに（社福）大阪ボランティア協会の水谷綾事務局次長を迎え、お二人の話を通し、人がつなぐ社会貢献プログラムの新しい可能性を探り、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. 牧文一郎氏説明要旨

1. アサザ基金について

「壊す」から「溶かす」へ、そして創造的な社会を作る、これがアサザ基金の目指すネットワーク型の社会である。

霞ヶ浦は茨城県の35%を占め、流域2156.7㎡の大きな湖で、28市町村3県にまたがる。自然界、生き物から見ると全く関係のない、行政区の管理の都合上の色々な線引きがある。そしてこの霞ヶ浦は、水質の汚濁や漁業の衰退、森林の減少などの問題を抱え、アオコがシンボルの死の湖として有名になった。

この死の湖の回復のために、湖底を安定化させ、波を抑える効果のあるアサザを植える、アサザプロジェクトが始まる。「アオコからアサザへ」と、アサザの種を集め、市民が育て、その手で霞ヶ浦に植え戻す里親制度を作った。これが反響を呼び、多くの学校や企業も里親となっている。

現在、小中高等学校170校以上が里親になっているが、里親になってもらうために行った説明が評判になり、学校の総合学習に発展している。子どもたちが生き物を大切にすることを学び、アサザを植え付けに行くことで、大人が動き、市民団体、行政、企業、漁協など多様な主体を巻き込む事ができる。環境回復という公益を担うため市民が積極的に入ってくるアサザプロジェクトを「市民型公共事業」と呼び、多様な主体による新たな社会システムの構築を進めている。

アサザプロジェクトは、中心に組織のないネットワークであり、中心に存在するのは概念的、観念的でないリアルな「場」である。20世紀の官庁ヒエラルキー、企業ヒエラルキーといったピラミッド型の社会ではなく、行政も企業もアカデミズムも one of them としてネットワークの中に参画する新しいシステムが必要である。人格

ある主体間の協働があり、その協働は連続していく。多様な主体によるコラボレーションで流域全体がびっしり覆われ、地域も活性化する世の中ができれば、100年後に霞ヶ浦にトキが戻る。100年後、我々はいなくとも、野生生物が社会システムを評価する。

2. 企業から NPO へ～アサザ基金との出会い～

企業人として、安田火災海上保険（株）、損保ジャパンでの経験から、資本の論理を表から裏からとことん見てきた。そして一人に戻ったとき、世のため人のため、何かやらないかという中で、アサザ基金代表理事の飯島さんと出会う。（私見とご理解いた上で）NPO の特徴は、①自立独立的なところと、行政の機能を補完する下請け的なところと、大きく2種類ある。②非営利であるがゆえに、浄財にしか囲まれておらず、収入は少なく基本的に貧乏（経費、交際費など一切ない）だと思ふ。つまり NPO は生業ではない。公益性はあるが、第一セクターのように税金を徴収してまでやるべき分野というわけではない。

企業人が NPO 活動になじむには、これを理解したうえで目線を NPO にあわせることが必要である。環境の専門家でもなく、体力もない、無知で無能力である自分が何で役に立つか。総合人材派遣の意義と可能性がここにある。

企業－NPO 相互人材派遣の意義と可能性について企業（人）の立場から考察をしてみる。

①NPO は組織・時間・行程管理が苦手なところが多い。この部分で役に立てること

は多くある。その場合、税理士等と企業人も立ち会って、具体的に繋ぐような仕事ぶりが重要である。特にアサザプロジェクトでは、中心に組織が無く、人格有る主体間の協働がキーワードとなる世界である。これこそマネジメントそのものである。経営職階が求められる由縁の一つである。

②NPO は生業ではないだけに、勝手に自分の信ずる公益を活動分野とすることが出来る。「霞ヶ浦の自然回復を目指す」なんて、どこか具体の官庁、企業、一個人の仕事（生業）ではない。しかし、何とかやらなくてはならない活動分野であるとの暗黙の了解、理解はあると現時点では言える。それを目指すことは本当にチャレンジングで、これを成し遂げるためには、戦略と戦術が不可欠である。この部分は経営職階に居た人には非常に刺激的だと思う。又、これまでの「環境破壊」から「環境回復」へ、即ち、走ってきた方向と逆に向かう、革新的で、ラディカルな事を進め、社会が変わるといふ夢を持ち、気宇壮大に生きることが出来る。

企業とは異分野のNPOで、こういう体験をすることは、人材育成のみならず、人格陶冶の点からも大きな意味がある。

経営職階がNPOに出向し、こういう経験をして一皮剥けた人材となるためには、派遣する企業側に次のような度量、制度作りが望まれる。

①そのままNPOに居残りたいとの希望者には、それを認め、退職の扱いにおいて一切不利が無いようにする。

②一皮剥けて会社に戻る人には、その成長度合いに応じて有力ポストを用意する。（キャリアパスとする。）企業のCSRにこのよ

うな度量が備わってくれば、世の中は大きく変わると思われる。

Ⅱ. 木村真樹氏説明要旨

CSR 支援、コミュニティビジネス支援、NPO 支援等様々な活動しているが、自分自身のミッションは、「持続可能な地域、持続可能な社会を作ること」だと考えている。

1. デンソーとの出会いと DECO ポン

東京の環境 NPO で事務局長をつとめた後、生まれ育った名古屋へ戻り、名古屋の環境 NPO に就職したが、その団体が行っていた仕組みが DECO ポンの母体となるものだった。この仕組みをデンソーでも行うことになり、デンソーへ出向した。

デンソーはグローバル企業でありながら、愛知県三河地域に製作所が集中している地域密着型企业であり、社員の居住地域と働く地域が非常に近い。総智・総力の社風、全員で取り組む事、独自性、先駆性を大切にしており、社会貢献活動としては、「環境共生」「人づくり」（「青少年育成」「障がい者福祉」）に力を入れている。

DECO ポンとは簡単に言えば、デンソー独自の社員に対する環境意識啓発制度で、社員に環境マインドを持ってもらうためのプロジェクトである。

「デンソーエコビジョン2015」の中で、社員一人ひとりのレベルでの継続的な意識改革と行動促進を進めるため、DECO ポンは始まった。「世のため人のため」では長続きしない、「頑張らなければならない」では荷が重く、「言われたからやる」でも続かない。簡単な事から自分と自分の大切な人のために、楽しみながら行なう、「エゴな

エコ」を応援しますという、少し敷居を下げたアプローチを考え、デンソーエコポイント制度を考えた。以前に所属していた環境 NPO が作った、EXPO エコマネーを参考にした制度でもある。

DECO ポンは、ポイントのもらえるエコメニューを社員とその家族が実践し、会社に申請するとポイントがたまる仕組みで、貯めたポイントは「個人還元」と「地域還元」のメニューで使用できる。根底にあるこだわりのひとつは、社員の消費を変えること、お金の流れをエコシフトすることである。エコ商品の購入で個人のお金の流れを変え、「地域還元」メニューの地域の環境活動への助成金には社員の投票という形を取る事で、会社の助成先に社員の意思が反映される。助成先は子どもが主役の環境活動であり、子どもたちに刺激され、大人が動く。

現在4万人の社員の15%、6千人程度が参加している。デンソーの社会貢献の取り組みの中にある“3%の壁”を超えられたのは、重苦しい敷居の高いボランティアでなく、共感、楽しさ、うれしさ、見える化などのキーワードと、伝え方、見せ方が大きい。ニュースレター「デコ通」、ウェブサイトでのかわいいキャラクターで、子供を巻き込み、大人も子供も楽しめるツールを作っている。

DECO ポンは環境意識啓発ではあるが、実は職場力、現場力の向上のカギを握っていると考えている。モノ作りはひとつづくりと言われるが、事業環境の厳しさの増大や雇用形態の多様化により、昔からあった会社の一体感が薄らいでいる気がする。デンソーのような B to B (Business to Business)

の企業では、成果物が見えにくい。そんな中で地域や環境のためにがんばる社員を応援することが社員の誇りになる。そして、数字やお金ではかれない価値を生み出すこと、GDPやGNPではなく、ブータンにおけるGNH（国民総幸福）のような、「幸せ」を量るものさしで量るべきものを高めていくこと、これがDECOポンの目指すところである。

2. DECO ポンにおける協働の極意

- ・NPOから、アレルギーなく若者を受け入れてくれたデンソーの社風、自発性を重んじる会社の風土がある。会社が動くときには、トップダウンとボトムアップのバランスが必要である。

- ・地域の支持はある意味、地域の問題解決を行っている、地域のNPOの支持でもある。地域のNPOに理解し、支持されるような活動である事も重要である。

- ・DECO ポンに共感してくれた地域のデザイナーの存在がある。地域のことは、地域で動いている人にしかわからない空気があり、それを感じ取れなければ伝えることはできない。発信し、伝え、巻き込む事、これが重要である。

- ・ポイント制度を導入し、数字として残る、「見える化」したこともキーの一つである。

- ・地域のコミュニティが崩壊していく中、企業はものすごいコミュニティだと感じた。同じような体験をし、同じような空気を持つ企業内に発信することの有効性を肌で感じた。CSRのCの意味は、デンソーではシティズン、コミュニティのCでもある。

- ・対等で語り合える人と人との関係である。社内の合意が取れていない状態で、どうし

たら社内を通るか、などということの本音ベースで語り合えた担当者との関係は大きかった。

- ・ステークホルダーエンゲージメントという自分たちに足りないものを相手の力を借りて巻き込んで行く仕組みがある。この発想でDECOポンを作ってきたし、これからもそうだと思う。

III ディスカッション

（水谷）木村さんがこれまでのデンソーとの関わりの中で、ステージによって関わり方に変化があるが、NPOに委託でなく、会社に入り込み、社員を巻き込む形にしたのはなぜか。

（木村）立ち上げ期は相当大変で、担当者が一人という状況もあり、入り込まないと無理だった。プロジェクトが回り始めるまではしっかり関わり、プロジェクトが回り始め、参加が増えれば、会社が動き出すため少し手を引くというように、ステージに合わせて対応した。現在のDECOポンの仕組みでも、委託の部分もある。例えば助成金の仕組みは、僕らも選考には入っているが、そもそも環境の専門家でもないため、助成金の事務局はEPO中部に委託している。内容によって、ステージによって分けていけばいいと思っている。

（水谷）組み合わせ、みたいなどころがあるということですね。

（牧）委託をすると外のアイデア・力でやった、となる。NPOの経験者を囑託とか職員として雇い、職員としてやることで、社員の自発性が生まれる。流れだしは委託でもいいが、作り上げていく段階なら、社員としてやった方がいい。人を会社の中に入れ、

会社がやった、社員がやったとしたほうが、社内の説明の仕方でもアピールになる。社員としてやる事で、インパクトがある。彼が入ったことは、会社としても良かったのではないか。

(水谷) 社員の自発性、納得感、共感性をどう創出するか、まさに企業の CSR 部門の方が頭を悩ませている所ではないかと思うが、現場の共感性。社員を巻き込む巻き込み方、広がり、共感性を呼び起こすものは何でしょうか。

(牧) 答えられない(CSR 部門を担当し、苦勞をしたことがないので)。会社にいる間は、業績向上が何よりの目的。企業にいるときは社会貢献部の人たちのことのことあまり考えず、必死で稼いだ金を有効に使ってくれる、くらいにしか思っていなかった。社風だとかいろいろあるから、どうやったら一番アクティブになるかは、難しい。ケースバイケースだと思う。

(水谷) 企業はそれぞれの部門で業績向上に必死。その中で、社会貢献要素をどのように企業として一体感的に取り組んでいくのかは、非常に重要かつ議論のいる所で、なおかつボトムアップ的な取り組みも必要かと思う。この辺り、企業に入られてみてどう感じられたか？NPO の時代には解らなかった会社の微妙な悩ましいと感じていることは？

(木村) みんな疲れている。NPO のスタッフも疲れている。企業も疲れている。朝のホームをみると、みんな疲れている。そんな中で、ある意味これはメンタルヘルス。

現場の共感性を引き出すための伝え方として、デンソーの人は、現場の人とロジック的につめられないと納得できない人の二

層構造になっていることがポイント。現場の人はシンプルに分かりやすくすると、わかってくれるし、事務系・技術系の人は、きちんとロジックで説明していかないと納得してもらえない。ターゲットにより攻め方を変え、共感を引き出せるように伝えていく事を試行錯誤中。

(水谷) 層を見ながら、情報発信しないと、一人一人に、あなたに、伝えたいのですよ、といかないと難しいですね。

(木村) NPO の広報にありがただが、思いのあふれる制度、伝えたいことをつらつら書き、思いが募って字ばかり。もちろんこれは DECO ポンにも改善の余地があると思う。

(水谷) 企業から NPO,NPO から企業、どんな基盤、どんなスキーム、仕組みがあれば、より人材の流動が効果的にできるか。その辺りのインフラ作り、理解など、お考えをお聞かせ願いたい。

(牧) 社員が NPO にいきっぱなしになるのか、戻ってくるのか、社員として心配なところがあるため、制度としては明快に作るべき。NPO 側としては、優秀な社員の方にはずっと居てもらっても、帰ってもらってもいい。帰ってもらったら、リフレッシュして、戦略立案能力だとか、発揮してもらえれば言い。そしてそういう人が偉くなってくれば、NPO の事を良く分かってくれている訳だから、それはそれでいい。だが、社員は NPO で「人格の陶冶」まで行ったらまた戻れる、そういう仕組みにしたら社員は安心なのではないか。

役に立とうとおもったら、最低2年、時間もかけること。NPO がどういうところだと納得する期間が必要。そして処遇など、

NPO の負担にならないこと、社員本人に不安を与えないことなど、お互いにしっかりした情報量（社員には NPO、NPO には社員のこと）が必要。

（水谷）社員の不安感を解消する。スキームをしっかりとさせ、処遇なども確立させる。自分はこの次にどんな自分があるか、考えられるように制度を構築する事はとても重要なポイントですね。

（木村）人事交流が生まれていくために、克服すべき点は、

・企業側：必要以上に NPO にアレルギーがある。社会を変えるということを実感しにくいので、NPO とどのように付き合っていけばいいのか、どんなところがあるのか分からない部分はあると思う。だがそれは人と人とのつながりである。デンソーの文化も好きだし、社員の方も好きだが、やはり最初につきあったデンソーの担当者の存在があったからこそと思う。NPO の人のことが分からないのならば、企業は知るために出て行くべきだと思う。

・NPO 側：企業の中に入って必要とされる専門性を、NPO 側が持たなければならない。また、企業の中を歩いていくロジック、上が首を縦に振ってくれる感覚、このあたりを理解すべき。事業として見えやすいことが必要であったり、コミュニケーション、提案できる力を NPO が身に着けていかなければならないと感じた。

（水谷）お互いに異文化に入られて、感じられた所をお聞きでき、よかった。

◆会場からの質問

（質問）NPO にはマネジメントする人がいないが、企業でマネジメントしている方と、

どうやったら協働できますか。

（牧）現役がボランティアで休みにマネジメントの相談にのるというのは、会社は面倒見がいいので結構やっていると思う。コーディネートしている会社もたくさんある。

NPO の組織は資金がないので、マネジメントをしようと思ったら、浄財集めからしないといけない。団塊の世代が流れてきていると思うが、日本 NPO センターなどがやっているのでは？

（水谷）NPO の中間支援機関がやっている。団塊の世代に注目していたが、実際はそれほど流れてきていない。また、もともと何らかのかかわりがないと、いきなり、というのは難しい。

（木村）逆に大阪ボラ協でやられて、実際に企業側の声はいかがですか。

（水谷）現場をつないでいくときに自分たちが気付かなかったことに気づいた。マネジメントしていくときに、どうしても自分たちは事務手続きをどうするか、などと狭い視点で考えてしまう。企業の方は包括的・総合的な視点で見ると、アピールポイントは何か、市場はあるかなど、企業界では通常行われているような視点、支援者獲得、バランスの良い運営、などという視点を与えてくれた。

◆最後に

（木村）東京のCSRと地元企業のCSR、それぞれの形があると思う。地元企業では、地域と会社の距離感から、地域を巻き込むことにすんなり入っていける。シンクグローバリー、アクトローカリー。シンクローカリー、アクトグローバリー。地域で動くことが、結果としてグローバリーな効果を

もたらす。企業、行政、NPO、みんな持続可能な社会と言っている。通訳と触媒、これを整えればいい。

(牧) シンクグローバリーに勝手になり、社会と戦うファイトがある。そんな NPO の特色をよく分かった上で、企業人に説明する。現場の積み重ねで、現場から逃げずにやることに充実感・充足感があるよい世界である。流れに逆らって、いままでなかった循環型社会をつくっていくことは、非常にエキサイティングなことで、自信をもって NPO に入り、若返ってもらえればいいと思う。

以上

企画・運営：日本NPOセンター

報告担当：

日本NPOセンター愛知県研修生 岡田清美

*本文中 敬称略