

## パネルディスカッション「企業とNPOとのよりよい協働に向けて」

コーディネーター： 嶋田実名子 日本経団連社会貢献推進委員会  
社会貢献担当者懇談会座長

パネリスト： 鈴木 裕之 十勝毎日新聞社執行役員  
社長室長兼広報企画部長  
米倉誠一郎 一橋大学イノベーション研究センター長・教授  
山岡 義典 日本NPOセンター代表理事

### (1) 導入

嶋田座長：米倉教授から、企業や市民社会をめぐる環境がグローバル化の波で大きく変わるといってお話を伺った。本日のパネルディスカッションでは、1%クラブのこれまでの20年を振り返りつつ、これからの20年をどう捉えるか議論したい。まず、十勝毎日新聞社の鈴木さん、次にNPOセンターの山岡さんの順にご発言いただきたい。

十勝毎日新聞社は1%クラブ設立時からの法人会員であり、一昨年まで毎年行なっていた経団連ゲストハウス社会貢献フォーラムに、北海道の地から参加していただいていた。社会貢献活動に熱心な企業であり、多角的な地域貢献の活動をされている。その活動の事例をまず紹介いただきたい。

### (2) 鈴木十勝毎日新聞社執行役員説明

十勝毎日新聞社は新聞社であるが多角的なグループ企業を形成している。ケーブルテレビやFM局のほか、ホテルやレストランを運営している。新聞社として記事の署名化や文字の大型化、カラー印刷など先駆的な取り組みをしてきたし、ケーブルテレビ事業では光ファイバーを使って地域の情報化に貢献している。十勝毎日グループが中央の規制を突破してきた事例として、地ビールの製造免許や、FM局の許認可を取得したことがある。

私からは、地域の環境と食の地域貢献についてお話したい。

近年はカーボンオフセットが取りざたされているが、当社では定款に育林業を掲げている。新聞社が本業として育林業を設定しているのは当社だけだろう。社員も参加して、植樹で森を作っている。これは、十勝毎日新聞が年間4400トンの紙を使うことで、樹齢60年のトドマツ6000本、14ヘクタール相当が消失されているからだ。現在、「十勝千年の森」を400ヘクタール造成している。カーボンオフセットの概念からはまだまだ足りないが、環境保全活動の一環として森作りをしている。

その他にも、ISO14001認証の取得や、社として環境問題に関する提言を行ったり、地域が進める「十勝グラウンドワークトラスト」や「十勝雪氷エネルギー利用推進協議会」の事務局を担当したりしている。創刊90周年記念

事業として、新聞からバイオエタノールを作る研究を帯広畜産大学と協働して行ったり、新聞の読者にエコバッグを配布する事業も行ったりもしている。

また、十勝千年の森でヤギを200頭ほど飼いシェーブルチーズを製造して、食を通じた地域おこしをしている。十勝にはチーズの基幹工場が集約されていて、各社が従来のプロセスチーズからナチュラルチーズ製造に移行する気運を作った。他にも、かしの茶、青汁の製造を産学官連携事業として地元の他の機関と一緒に作った。

新しい食材の開発や地ビール製造にも取り組んでいる。東京都内に十勝屋という店を構え、十勝ブランドのショーケースとして十勝の食材の販路拡大に努めたり、東京の消費者ニーズを十勝の生産者に伝えたりして、食を通じた地域貢献をしている。十勝のB級グルメである豚丼を押し寿司にしてパーティ感覚で出したら受け入れられた、といった情報を地元にもフィードバックした。

牛乳の消費拡大のため、ホワイトコーヒeproジェクトを展開している。油のミルクではなく、きちんとした牛乳を混ぜて飲んでほしいと、乳業メーカーやコーヒメーカー、農業関連団体と一緒に地道に動いた。最近では、首都圏のホテルでも理解してもらってメニューとして出してもらっている。乳製品の高付加価値化商品として、チーズケーキや生キャラメルも作っている。

地域振興のため、花火大会も行っている。毎年全国から17万人が集まる、エンターテインメントショーだ。

地域が疲弊すると地元の企業が成り立たないので、地域の発展を会社の発展と捉える企業文化が浸透しており、社会貢献活動として地域振興に取り組むのもその一環になっている。

### (3) 山岡日本NPOセンター代表理事説明

10年ほど前に十勝毎日新聞の招待で帯広に講演したことがある。そのときのNPO特集記事はとてもレベルが高く驚いた。コンクリート橋の保存など、面白い活動をしている団体にも出会った。

「新しい公共」という言葉を私が使いだしたのはちょうどその頃のことだった。当時はそんなことを言ったら「公共」がめちゃくちゃになってしまうと批判された。私もかなり危険な言葉だと思って使っていた。以前、NPOはNew Public Organizationというと分かりやすいと言ったら、多くの人に賛同されたことを紹介した。それこそ「新しい公共の組織」という意味だ。日本では、公共は政府がやることというのが従来の考え方だった。それに対

して、「新しい公共」は民による「公」だ。

最初は共感されなかったが、言い出して2～3年たつと少しずつ自治体で使われ、その後、各省のレポートや審議会で使われ、10年たって首相が所信表明で言うようになった。

狛江市の基本計画の審議会で最近出した答申で「新しい公共」について解説した内容を、具体的な最近の動きを踏まえ、現在の私なりの定義として、以下のように示したい。『新しい公共』とは、これまで行政によって担われてきた公共に対して、民間が担う公共を意味しています。すなわち、NPO法人や公益法人などの民間非営利組織が、それぞれの社会的使命の実現をめざして行う公共的な活動のことです。『新しい公共』は、それ独自で自立した活動も行いますが、行政(従来)の公共との協働によって、一層効率的な活動が行えるものと考えます。」

「新しい公共」という概念は公益概念の大転換があつて初めて可能となったものだ。

日本人の公益概念は、1898年に施行された民法34条によって規定されてきた。国家の役に立つことが公益、すなわちそれぞれの主務官庁の役に立つことが公益だということになっていた。しかし、それはおかしいのではないかと「市民公益」という概念を考え、新しい仕組みを作るようにした。新しい概念による法人制度を作ろうとした矢先に阪神大震災が発生して、1998年のNPO法成立につながった。国家公益の仕組みを残しつつ、一部について新しい公益概念を導入した。市民がいろいろな考え方で社会に役立つ活動を行っていく、それが社会の公益になるという考え方で、国家公益とは異なる「市民公益」概念の確立といえる。それが12年前のNPO法制定のことだ。

NPO法ができた当時は民法が変わることまでは難しいと思われていたが、10年後に民法自身が大改革された。そこでは民間が行う公益活動が重要という考え方から、公益認定法や一般法人制度の整備、主務官庁制の解体が起こった。1%クラブには、NPO法制定やNPOセンターの設立に際し、協力をいただいた。

主務官庁のコントロールを離れた公益法人も、これからは「新しい公共」の担い手になるだろう。そのための基礎がやっとできた時期だ。「新しい公共」は単なる政権のキャッチコピーではなく、むしろ市民側から提起した考え方が政策に受け入れられたものと考えている。

では、それぞれの主体はどうあるべきか。まず個人は社会的課題への感度を高めNPOへの参加を進めるべきだ。感度を高めた市民はいろいろな動きができる。

次に、NPO／NGOは自律した発展に向けて社会的理解を得て参加を呼びかけるとともに、政府や企業との協働を進めるべきだ。社会的理解を得ずにひとりよがり活動してはいけなく、自律していない状態での協働が増えるのは問題だ。

企業は、企業活動の社会化で公共性を強化するとともに、NPOとの緊張感ある協働で社会的課題への取り組みを強化すべきだ。日本NPOセンターの事業から生れた市民社会創造ファンドでは、多くの企業と協働した助成プログラムを実施しており、そのような活動をもっと拡大したい。

政府は税制等の環境整備で自律、あるいは自立したNPOの経営基盤を強化すべきだ。現在は「新しい公共」円卓会議や市民公益税制プロジェクトチームで議論されている。、企業と同様に政府や自治体もNPOとの緊張ある協働により、社会的課題への取り組みを強化することが重要だ。

これからの企業は公共にどうかかわるべきか。「従来の公共」での関わり方としては、法に基づく納税がある。これは今後もずっと関わってくるが、税制措置は重要な政策課題になるのできちんと議論していかないといけない。同時に、政治寄付を通じた政党支持による公共との関わりもある。これが今大きく変わりつつある。これも議論していけばいい。

一方、「新しい公共」の分野では、企業は独自の社会貢献事業をやっているが、マンネリ化からの脱出や、NPOとの協働や支援をすることが重要なのではないか。

#### (4) 意見交換

米倉：感想が2点ある。一つは1%という数字で、本当に問われるべきは1%の中身の使われ方だ。もうひとつは、1%が集まるとものすごい額になるので、これを今までのように各社それぞれが使う状況からもう少し集約して大きな使い方ができないかということだ。

十勝毎日はどういう意思決定によってこのような取り組みができるのだろうか。ステークホルダーとしては、それより紙面を安くしてほしい、という意見も出るだろう。社の取り組みとして意味があるのだというコンセンサスをどうやって得ているのか。

鈴木：経営理念が社員に明確に伝わっているかどうか重要だ。社内のコミュニケーションを通じて、経営理念や目的を明確に伝えていく。

地方都市は人口減で活力が失われている一方で、文化や自然環境といった潜在的な資源はたくさんある。それを引き出して地域が特色ある形で発展していくためには、地方に立脚する企業が地域の社会的課題に向き合うことが大事だ。

嶋田：マスコミという立場が地域の問題点をつかみやすくしているということはあるのか。

鈴木：それはあると思う。日常の取材で地域の課題はあぶりだされる。また、NPOも目的意識を持って活動しているのだから、企業も自らが持つ経営資源をどう投入すべきか、NPOとの相互理解を深化していかないとミスマッチが発生する。

山岡：それぞれのコミュニティの言葉や論理で動いているためなかなか互いのコミュニケーションがとりにくい。コミュニティをこえたコミュニケーションをどうとっていくかは、ジャーナリストの役目だと思う。

私の記事が、ビッグイシューの最新号に出ている。こういう記事を読むと世界が広がる。イベント以外にも、いろいろな市民活動をマスコミが書いてくれるとよいと思う。「新しい公共」という概念もNPOから広がるのに10年かかった。新しい動きを作るにはそれくらいかかるので、コミュニケーションを絶えず忍耐強く続けていってほしい。

そのためにはまずは対話だということで、NPOセンターは企業、行政との対話の場を設けている。日本人は対話が下手だ。対話ができる場をたくさん作る事が重要だ。

嶋田：1%クラブならではの活動としては、これだけ多くの企業が関わっているのだから、総体としての活動というのももっと考えていくべきたいと思っている。海外では災害時に、ライフライン復興までに必要なものをパッケージして即座に配る事例がある。これに倣って、2006年7月の豪雨災害から、1%クラブがイニシアティブをとって、各社の協力を得て石鹸やハンドクリームなどを詰めたパック「うるうるパック」を企画した。災害ボランティアの人がこれを配布したことをきっかけに、現地の人とコミュニケーションをとることができた。これは、1%クラブが中心になって企業、NPOを動かしたからこそ実現できたのだと思う。

米倉：日本フィランソロピー協会の高橋陽子さんが、アメックスの予算で、NPOリーダーにビジネス教育をするというプログラムを実施した。大学の社会学部の学生の中に、「自分はNPO志望だから経営学は関係ない」と思っている人がいるが、これは間違っている。貴重な浄財を預かる機関こそ、ビジネスマネジメントをきちんとしないといけない。そういう人間こそが経営を学ぶべきだ。現実にNPOリーダーに研修をすると、素晴らしい人だが一度もビジネス教育を受けていないという点が問題だと思った。

ビッグイシューの販売を企業研修に入れようと考えている人もいる。私の

学生も、企業研修に入れたらどういうビジネスモデルが発生するか考えている。

公園が汚いから行政にきれいにしろという、そのために学童保育のための資金が使われるのかもしれない。それならば、自分の子どもたちに掃除させ、子どもたち自身が汚くていやだなと思うと当事者意識が出て汚さなくなる。

公共的なサービスにはコストがかかって、その支払い手は自分であることに気づくことが大切だ。1%クラブも同じで、働いた結晶の1%が何かに使われることで当事者意識を持つことが大切だ。そうすると、より費用対効果の高いところに投じよう、ならばNPOはより良い人材を集めようということになる。アメリカのハーバードやスタンフォードでは一番優秀な人間がNPOに行くようで、日本でもそうなればいい。NPOが競うと、寄付の行き先にバリエーションが出て実効性が出てくる。

嶋田：NPOはビジネスセンスを磨く機会が少なく、企業側では、ビジネス本位に物事を考えてしまう。企業・NPOの協働という場合に、意志疎通がうまく行かない経験をされた方も多いと思う。そのような経験を越えて、さきほど紹介された「緊張ある協働」とは具体的にはどういうことなのか、山岡さんに伺いたい。

山岡：NPOセンターの立ち上げにあたり設立趣旨を書いたときに、仲良くやるのだけではなく、ダメなときはダメだと言ったり、お互いに言いたいことを言ったりする関係でないとマンネリ化すると考えた。緊張感がなくなると、自分達の主張すべきミッションがよくわからなくなってしまふ。

我々はお互いに断れる関係でないといけないとNPOセンターでは言っている。緊張感を持っているNPOもあるが、やらせてもらえるなら何でもやりますというようなところもある。キチンと言った方がよいのではと思う場面がたくさんある。NPO、企業、行政の間には緊張感があって当たり前、緊張感を持って付き合っ初めて意味のある協働が実現すると意識してほしいが、なかなか難しい。

嶋田：私達企業の、CSR、社会貢献の担当者達は、行政とのかかわりについては、あまり意識してこなかったのではないかという反省もある。

CBCC会合でジョンソン・エンド・ジョンソンのウィリアム・C・ウェルドン会長が講演したときに、企業が社会貢献を行なう時には、企業とNPO/NGOにくわえて、行政とのコラボレーションの重要性を強調されていた。十勝毎日新聞社は、行政とどうかかわっているのか。

鈴木：メディアなので報道ベースでは緊張感を持っているが、事業を展開する場面では、必要な部署と連携している。行政がやるべきことと民間がやるべきことの整理をきちんとして、方法は異なれどお互いに目指すことは同じだという共通認識を作ろうという努力をしている。

(5) フロア発言

(質問)：山岡先生に伺いたい。企業とNPOとの間の緊張ある協働という話が出てきた。新しい協働の中で、企業と個人がダイレクトに結びつくことも考えるべきではないか。インターネットを介して、NPOの力を借りずに、企業と直接個人とが結びつく可能性を感じている。

山岡：企業という組織がばらばらの個人と結びつくのは実際には大変だと思う。消費者の立場でものをいうことはありうるが、寄せられた意見を企業内部でまとめると、企業の都合のよいようにまとめられる。企業の内部組織で意見をまとめるのではなく、第三者の目線でまとめた組織と関係をもつ方がよいのではないか。企業はばらばらの個人と結びつくこともあっていいが、重要なのは企業から独立した組織と関係をもつことだ。

(質問)：国内のことにフォーカスが当たっているが、経団連の企業はたくさん海外展開している。海外に進出する企業の後押しをするような、CSRの体制づくりを考えてもらいたい。

嶋田：グローバル時代に、これから日本企業が海外でどのような貢献をするかは大きなテーマであり、午後の分科会などで意見を伺えればと思っている。

(6) まとめ

嶋田：これからの10年のアドバイスをいただきたい。

米倉：経常利益や可処分所得の1%を良いことに使いましょう、という提案の時代は終わった。各社の1%を集めると非常に大きな額になる。1%クラブはそれを集約して何か大きなことに投じるという団体になるのか、啓もう活動のままで行くのか、1%クラブは岐路に立っているのだと思う。大きな成果を生み出すためには、小さな額を集めて大きく使うようにすればいい。たとえばファンドを作って、費用対効果の高く活力のあるNPO・NGOに投じたり、自ら目標を立てて課題の解決に動いたりする。コンセンサスをとるという意味では、ファンドのほうがよいだろう。

また、CSR活動を、企業と一定の関係性を維持しつつも独立した組織に委ねて、1%クラブがそれを支援する。企業は自分のビジネスに集中し、有効なところにお金を使うように進化してはどうか。

山岡：経済界が共通して大きいことに取り組む部分と、それぞれの企業が個人的に取り組む部分の二つがあってよいと思う。企業人が自分達の会社や産業界が新しい社会の動きに挑戦していることが分かるような仕組みを作ってもらいたい。

「新しい公共」といっても、「従来の公共」という土台の上にあるもので、いわば象(政府)の背中にたくさんのネズミ(NPO)が乗っている程度のものだ。「新しい公共」だけにそれほど期待されても困る。象そのものをきちんとコントロールすることも、「新しい公共」の重要な役割だ。

鈴木：今日はCSRや社会貢献担当者がたくさん来ていると思う。企業の社会貢献の領域について、何をやればいいのか話したい。

精神的には1%ではなく100%という心意気でないと地域と向き合っていないのではないかと考えている。企業は地域社会に貢献するために存在するのだという大原則を持っていないと、社会からは認められなくなるだろう。

社会が抱える問題を解決することに加えて、地域社会が持っている特色を伸ばして持続可能な地域社会を作っていく、プラスを延ばしていくという発想での社会貢献活動があってよいのではないかと思っている。バンクーバー五輪のスケートで銀メダルを取った長島選手は十勝出身だし、外国の氷彫刻の大会で1位をとるようなシェフもいる。潜在的な良いところを伸ばすために企業がどう地域と向かい合っていけるのかが大切だ。

嶋田：政治を取り巻く変化、若い人の社会貢献意識の変化、ビジネスと社会貢献のリンク、地域の疲弊に対してできること、海外の進出先で自社や日本のアピールの仕方、これらはつながっているテーマである。根底には、それぞれが社会を形成する個人として、当事者意識を持って自立した考えのもとに行動することが必要と感じた。午後の分科会では、個別テーマを深める形で、今後の進むべき方向性を議論していきたい。

以上