

太陽 ASG

エグゼクティブ・ニュース 2007年1月第47号

テーマ：戦略的 CSR と非営利セクター ～ ISO26000 基準化に向け取り得る企業の選択～

以下の要旨は 55 秒でお読みいただけます。

要 旨

戦略的 CSR の一つとして、非営利法人・団体^{*1}とのパートナーシップという選択肢があります。たとえば、子どもの権利を守るため世界 110 カ国以上で活動する NGO 「セーブ・ザ・チルドレン」の日本本部 www.savechildren.or.jp/ では、企業と NPO・NGO とのパートナーシップの利点について、つぎのように説明しています（同法人ホームページより）。

- 企業の社会的責任の取り組みの明確化
- 企業イメージアップおよび信頼性の向上
- 企業イメージや商品の差別化
- 従業員のモラル向上
- 新市場へのアクセスおよび消費者のグループ化
- 外国人投資家に対する IR 活動の際の訴求点

セーブ・ザ・チルドレンの活動は従来、恵まれない国の子供たちへの“援助”のイメージでとらえられがちでした。ここへ来て、教育および少子化問題から、子供の虐待問題も国内で大きくクローズアップされる中、日本の子どもたちを取り囲む状況改善にも積極的な取り組みを検討されています。子供をテーマとする CSR 活動も注目される昨今、企業とのこれまでにないパートナーシップが期待されます。今月は、セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン^{*2}の渋谷弘延理事・事務局長から、戦略的 CSR としての NPO・NGO との協力関係および社会的責任(SR)の世界規格化である ISO26000 の進捗と現状について、解説をいただきます。

^{*1} 非営利法人・団体 NPO のうち、国際的に活動するものを慣習的に NGO=Non Governmental Organization と呼んでいます（フリー百科事典ウィキペディア Wikipedia）。

^{*2} セーブ・ザ・チルドレンでは、「子どもの権利を守るために、子どもたちがよりよい生活を送ることが出来るよう、世界のあらゆる場所で迅速かつ継続的なサポートを行うことにその使命がある」としており、今後、国内での活動の拡大も期待されます。

セーブ・ザ・チルドレン世界連盟全体の活動規模は、2005 年ベースで年間 9 億 9000 万ドル（1150 億円）です。



「太陽 ASG エグゼクティブ・ニュース」バックナンバーはこちらから <http://www.gtjapan.com/library/index.html>

本ニュースレターに関するご意見・ご要望をお待ちしております。

太陽 ASG グループ マーケティング コミュニケーション担当 田代知子 Tel: 03-5770-8860 Email: t-asgMC@gtjapan.com

戦略的 CSR と非営利セクター ~ ISO26000 基準化に向け取り得る企業の選択 ~

社団法人セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン
理事・事務局長 渋谷 弘延

はじめに：加速する企業活動のボーダーレス化と非営利セクターの躍進

20 世紀後半に始まった国家という機能の縮小は、21 世紀を迎えさらに加速している。企業の活動は国境を越え世界を舞台にしている。その規模は巨大で、一国の経済活動を上回る勢いである。例えば、世界各地に拠点を持つトヨタ自動車の 2005 年度連結総売り上げは、GDP ランキングで中盤にあたる世界 40 位のノルウェーの額に相当する。

この傾向に呼応するかのように NGO など非営利セクターの活動も活発化し、当セクターに流れ込む資金は、増加の一途を辿っている。NGO は、その独立性に特徴がある故に、政策へのアドボカシー活動なども活発に行い、世界的にも多大な影響力を行使している。1 国のみで解決できない課題や問題が世界レベルで顕在化している現代社会において、国の枠を超えて活動する企業や、独立性を持った NGO が直接的に対応を迫られる時代に突入している。

第一節：グローバル化の影響

グローバル化により、世界はかつてないほど緊密化しており、世界経済はこの数十年間で、構造的に劇的な変化を遂げた。人、もの、資本が国境を越え移動するグローバル化の影響は、日本国内の問題として捉える必要もある。例えば、日本の人材不足は今後深刻な問題として、社会を揺るがしかねない。今までのように、3K 業務だけの対象としてではなく、かなり専門的な分野まで、移民に頼らざるを得ない社会になっていくことは確実だ。この状況を受け、国内外で友好関係を促進すること、外国人の社会保障や日本語が母国語でない子どもの教育などの国内システムを早急に整備する必要がある。

第二節 利益の最大化からの離陸

フリードマンからドラッカーへ

日本企業は富を創造し、ひいては税収と雇用の安定をもたらすという形で社会に貢献してきた。これは、アダム・スミスからミルトン・フリードマンに引き継がれた「企業の唯一の社会責任は、その利益の最大化にある」という経済理念に、まさに合致するものである。しかし、フリードマンの死をもって、利益追求のみの時代は終わる。これからは、ピーター・ドラッカーの説く「企業は社会貢献するために存在する」時代である。

CSR が企業の武器に

グローバル化の中、企業は国家をも越える規模で活動するに至っている現在、規制緩和を志向し、より自由な企業活動を謳歌するには、道徳・倫理的義務の次元において、社会への責任を果たす喜びを自負・自覚することが必要である。CSR（企業の社会的責任）に記載される事項を主体的に遵守・実行することは、このように躍進する企業の存在を、国際化した社会の中で擁護するツールであり、武器にもなるのではないだろうか。

ISO26000 の出現 - 営利セクター・非営利セクターの協働作業

このような国際化した現代社会にあって、社会的責任は企業活動のみに求められるものではなくなってきている。それが、ISO26000(社会的責任 SR)の世界規格化に向けた流れである。この規格化には、世界 50 カ国以上、国際機関 20 以上からの代表者が参加し、数年前から議論が進められている。政府や国連組織に留まらず、むしろ産業界を筆頭に、労働組合、消費者団体、NGO、そして研究者も参加して進められていることに特徴があり、幅広い観点で議論がなされている。2005 年 9 月にバ

ンコクで開催された会議（日本・タイ共同主催）で、すでに ISO26000 の枠組みである “ 設計仕様書（Design Specification） ” が採択された。

組織の SR 行動原則策定へ

この仕様書の決定により、当該規格の定義、適用範囲、関連ガイダンスなどに関する記載が盛り込まれることが合意された。記載の一項目である関連ガイダンスとしては、ILO 労働原則をはじめ、世界人権宣言、国連グローバル・コンパクトなどが基本となる。組織の SR 行動原則としては、外部とのパートナーシップ、組織の透明性、説明責任、継続発展性、自主的行動などに関する記載が盛り込まれる予定である。

第三節：企業と NGO のパートナーシップ

ISO26000 の行動原則の一つと目されるパートナーシップに関し、以下では、企業が取り得る選択肢の一つとして、NGO とのパートナーシップについて考察してみる。考察に先立ち、NGO の特質を以下の 3 つの点から明らかにする。

NGO の特質 1 柔軟性と先見性

第一は、柔軟性と先見性を有するという特徴である。多様なニーズを持ち、細分化されたグループにより構成される成熟社会では、既存の法律や行政サービスのみでは対応しきれない問題や課題が発生している。こうした状況下、NGO などの民間組織は、ある集団の民意を直接行動に結び付けるという構造上の特性を有していることから、それらの問題や課題にいち早く対応し、解決に向け提言を行うなど公益増進の一翼を担うことが期待される。

NGO の特質 2 グローバル化

第二の特徴は、グローバル化への取り組みである。各国政府やその枠組みでは解決するに至っていない問題が顕著に現れている現在、国の枠を超えて活動する巨大 NGO が既に欧米で出現している。その規模は、数千人の職員を雇用する組織にまで成長しており、その多くが、世界でビジネスを展開する企業と良きパートナーシップを形成している。



NGO の特質 3 民意の反映

第三は、民意を直接反映するという組織形態上から発生する特徴であり、企業行動などに対する外部評価実施のための潜在能力を有するという点である。社外取締役の存在と似ているが、組織行動や組織内慣行が外部（市民、消費者）の要請やニーズとギャップがないかチェックする機能を有するという利点がある。実際、企業行動の評価ガイドラインとして世界で広く活用されている Global Reporting Initiative GRI（持続可能性報告ガイドライン）は、米国の NGO 組織（CERES）などにより作成されたものである。

企業を取り得る選択肢

それでは、日本で企業が NGO とのパートナーシップを実施する際、どのような選択肢があるのだろうか。既存のパターンを概観しつつ、その利点と課題を整理し、さらに ISO26000 基準化に備えコメントを付すことで、企業戦略の参考にしていただきたい。

[1] 企業から NGO へモノや資金を提供する「支援型パートナーシップ」

このパターンに関しては、規模の面で大きく 2 つに大別される。

自前の NPO 設立

一つは、企業が財団や NPO を設立するという方法である。実際、グループ企業などで設立した財団や、企業の肝いりで設立された NPO が数多く存在する。利点としては、企業の独自性を示すことが出来るという点が上げられる。財団による資金助成という形態をとる場合、透明性や多様性という CSR 的要件も満たすことが可能となる。

課題は資金のボリューム・・・

一方、膨大な資金が投入されなければ、グローバルな問題など、すでに山積している国際的な問題への対応は困難であり、効果（インパクト）を作ることが難しいという側面がある。日本で最大級の財団である笹川平和財団、トヨタ財団、三菱財団などは、米国における財団規模で比較する際、年間運用資金 10 億円以下の一般的な財団と位置づけられてしまう。あまりに特殊なケースかもしれないが、米国最大級の財団であるゲイツ財団の総資産額にいたっては、250 億ドル（約 2 兆 7500 億円）であり、650 ほどある日本の財団の総資産額 1 兆 5000 億円（2004 年度）を遥かに上回る。

既存の NPO・NGO への寄付

2 つ目の方法は、既存の NGO や NPO へ寄付を行うという方法である。この選択肢は、財団設立などと比べて、比較的安価な資金投入によりコース・リレーティッド・マーケティングの開拓やメセナ同様に企業の PR 活動の一環となるという利点がある。一方、ISO26000 で求められる要件の一つである、独自性を持った SR、説明責任などに関して、自主的かつ積極的に応えていないという向きがある。つまり、企業の本業における SR 実行という戦略的 CSR に必ずしも適していない。

[2] 協働プロジェクトの実施、人材の交流やノウハウの共有など「協働型パートナーシップ」

世界では、さまざまな企業と NGO の協働が見られる。例えば、セーブ・ザ・チルドレンの US と Cisco System 社の協働では、開発途上国での支援に当たってのネットインフラと技術者のサポートを CS 社が行っている。企業側としては、現地での教育支援活動に貢献できるとともに、子どもたちの識字率が上がることによるマーケット拡大と、社員のトレーニング及びモチベーションアップを図ることができる。この場合、企業が直接コミュニティを支援するには、時間も資金もかかりすぎるので、すでにノウハウを持っている NGO と協働する方が効果的であり、ISO26000 の行動原則に則った活動も可能になる。

わが国の現状

現在の日本では、「支援型パートナーシップ」が多数を占め、「協働型パートナーシップ」の事例はあまり見られない。江戸期に庶民文化が開花して以来、庶民社会が充実している日本では、欧米諸国と異なり非営利セクターがシステムとして社会に存在する要請がなかった。そのため、非営利セクターの質・規模両面における成長が遅れている。ほとんどの NGO は、1980 年代以降のカンボジアにおける国際ボランティア活動や環境運動等への関心が高まる中で生まれてきた比較的新しい組織である。そのため、制度面でのサポートも国民からの真の理解も依然として得られていない状態で、日本の地盤にしっかりと根を張っているセクターとは言えない。結果として、技術面、組織力、資金面、人材面のいずれにおいても、欧米諸国どころか途上国のそれと比べても貧弱なものにとどまっている。

まとめ：戦略的 CSR - 課題と展望 -

NGO の強化

以上に見たように、企業の発展にとって NGO は主要ファクターになり得るのである。世界の流れが、非営利セクターとの協働に急速に向かっている今、日本だけが、文化や伝統の違いを理由に、この流れを無視することは不可能である。日本は、遅れを取り戻すことが急務であり、そのためには、日本における NGO のプロ化が最重要課題である。日本では非営利セクターの遅れを暗黙の了解としているために、慈善はあくまでも善意で、という風潮が根強い。結果として、企業がパートナーシップを組めるようなプロの集団は依然少数である。



NGO のプロ化と企業の連携

企業と NGO のパートナーシップの一つの形として、NGO のプロ化に企業が、人材や設備投入などで寄与するという手段も考えられる。パートナーとなるセクターの育成は、企業の責任であり、投資であるとも言える。こうした連携を強化して行くために、NGO 側は、活動分野における専門性に留

まらず、組織経営に関する専門性やリスクマネジメントに関するノウハウ、財政基盤の強化を早急に実施する必要がある。

グローバル化の文脈から NGO の育成

グローバル化の中、「民」主導が世界の潮流である以上、日本の企業も、政府の遅々として進まない政策決定を待つより、自らが率先して非営利セクターの育成に乗り出すことが、ひいては自社の発展につながるのである。NGO がプロ化し、日本社会の重要アクターとなって活躍するようになることは、企業にとっても有益なことであり、日本の国際社会における評価を大きく上げることに貢献する。結果として、国際社会における企業をはじめとする日本の指導力発揮への道を開くことになることを願っている。

以上

執筆者紹介：

渋谷 弘延（しぶや ひろのぶ）

社団法人セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン 理事・事務局長

30 年以上にわたって、変化とクライシスのマネジメントに関わり、フォーチュン 500 社、財団、政府機関、国際開発機構、国際 NGO のコミュニケーション戦略に携わる経験を持つ。

米国で政治学の学士および国際業務の修士を取得後、国連協会の学生連盟の事務次長を始めとして、長く国連の業務に携わる。国連の広報センター所長、国連大学ニューヨーク事務所長などを経て、ニューヨークでの米日財団の設立に関わり、日米関係に大きく貢献。その後、ニューヨークで電通とのジョイントベンチャーである電通・パーソン・マーステラー社の代表取締役となり、企業のコミュニケーション戦略のスペシャリストとして手腕を発揮する。1990 年代以降は、国連環境開発会議「地球サミット」の事務局長特別顧問などを務め、2000 年から UNICEF(ユニセフ)の事務局長上級顧問(ニューヨーク)、東アジア太平洋地域事務所特別顧問(バンコク)を歴任。活動の場は、私的業務にとどまらず、公共活動として、日本 UNHCR 協会の評議員、財団法人オイスカのアドバイザー、ヘレンケラー財団理事などに従事している。

日米関係、国際開発、企業コミュニケーション戦略、企業および個人の社会貢献、国際社会における日本の役割、について語ることのできる貴重な日本人である。

< 学歴 >

School for International Training：国際業務管理 修士課程終了 (M.I.A.)
 Baldwin-Wallace College：政治学科 学士課程修了 (B.A.)

< 略歴 >

国際連合児童基金 (ユニセフ)：東アジア太平洋地域事務所特別顧問 (バンコク)
 国際連合児童基金 (ユニセフ)：事務局長上級顧問 (ニューヨーク)
 国連環境開発会議「地球サミット」：事務局長特別顧問 (ニューヨーク)
 電通・パーソン・マーステラー社：代表取締役社長
 米日財団：専務理事 / 事務局長 (ニューヨーク)
 国連大学：ニューヨーク連絡事務所長 (ニューヨーク)
 国際連合：広報センター所長 (ポートモレスビー)

< 公共活動 >

日本 UNHCR 協会：評議員
 財団法人オイスカ：アドバイザー、ワシントン事務所長 (元)
 アースカウンセル：理事
 ヘレンケラー財団：理事
 セーブ・ザ・チルドレン (US)：理事 (元)