

異質な組織のコラボレーション

-NPO と企業の協働ケースの評価・分析-

Collaboration between Two Heterogeneous Organizations:

An Approach to Evaluate and Analyze Some Cases of Partnership between Nonprofits and Business  
in Japan

名古屋商科大学 高浦康有

Nagoya University of Commerce & Business Administration Takaura Yasunari

### Summary

In this paper, I will illustrate how two heterogeneous organizations, a NPO and a business enterprise can cooperate each other on investigation and analysis of "the Partnership Award" project recommending the finest collaboration case among NPOs and companies in Japan. This project was held by Partnership Support Center (a certified nonprofit organization) in 2002. In this research field a good deal of elaborated research in how to evaluate a collaboration between them has not been accumulated, although the subject of business partnership with NPO has attracted many attentions regarding the philanthropy strategy of a company. This project seems to offer a very epoch-making approach in that it has enabled us to grasp a dynamic collaboration process on the systematic evaluation approach of plan-do-see. While introducing the evaluation approach, I will argue what improvement on it is still required.

### 要旨

本稿では、NPO 法人パートナーシップ・サポートセンターが 2002 年に実施した、国内 NPO と企業の協働に関する「パートナーシップ大賞」事業での調査および分析結果にもとづき、NPO と企業という

異質な組織がどのように協調しえるのかを例証する。企業の社会貢献の戦略上、NPO とのパートナーシップが注目されているが、一つの協働プロジェクトをどのように評価するのかという点については十分な研究が蓄積されていない。このような状況のなかで当事業は plan-do-see のシステム評価の手法にもとづき動態的な協働プロセスの把握を可能にした点でたいへん画期的なアプローチを提供している。本稿ではその評価手法について紹介するとともに、どのような改善が必要かを議論する。

## 1. はじめに

### 1-1. パートナーシップ大賞事業について

はじめに、NPO 法人パートナーシップ・サポートセンター（以下、PSC と略記、注 1）が 2002 年から実施している PSC パートナーシップ大賞事業について紹介する。なお本プロジェクトに関しては筆者も当初の調査段階から参加している。この事業は日本で初めての「NPO と企業」向けの表彰制度であり、「すぐれた事例を選出し社会に示すことで、協働事業の推進を図る」ことを目的としている。下記のようにこれまで 2 回の表彰を行ってきたが、パートナーシップ事業評価に関するその先進的取り組みは日本 NPO 学会などでも高く評価されている。第 1 回パートナーシップ大賞にノミネートされた 6 事業の概要については【表 1】の通りである。

(1) 第 1 回 2002 年 2 月～3 月／応募受付（35 件） 4 月～6 月／調査および審査（1 次、2 次および最終）

(2) 第 2 回 2003 年 6 月～8 月／応募受付（13 件） 9 月～11 月／調査および審査（1 次、2 次および最終）

### 1-2. その他の表彰制度との比較

本事業をこれまでの同種の表彰制度と比較することでその意義を明らかにする。国内においては、企業の芸術文化支援活動について顕彰する「メセナ大賞」（メセナ協議会）や、環境問題への取り組みが優れた企業や団体を対象とする「明日への環境賞」（朝日新聞）、企業の消費者政策や雇用への取り組み、地域社会貢献などについて表彰する「企業の社会貢献大賞」（朝日新聞文化財団）などがあり、

企業等の社会貢献活動に関する表彰制度は近年より充実の度合いを深めてきている。しかしこれら表彰制度は、部分的に企業と地域 NPO とのパートナーシップを評価対象とするにせよ、パートナーシップそのものを対象としたものではない。また米国では保険相互会社の Mutual of America が実施する「コミュニティ・パートナーシップ・アワード」という事業があり、NPO と企業あるいは NPO と NPO、行政といったように多様な団体間における地域パートナーシップを顕彰しているが、年間 300 数十件の応募事業のうち NPO と企業の提携パターンケースは約 20%ということで、割合としては主として扱われる対象ではない（文献【2】）。こうした各表彰事業と比較して、PSC の「パートナーシップ大賞」は NPO と企業のパートナーシップに限定されたユニークな表彰制度であると言える。

【表 1】第 1 回パートナーシップ大賞にノミネートされた 6 事業（応募順、★が大賞事業）

協働事業名	NPO (N) は NPO 法人	企業	地域	事業概要
こども科学実験教室	◆ (N) 発見工房クリエイイト ◆ オンライン自然科学教育ネットワーク実験室	◆ アジレント・テクノロジー (株)	東京都八王子市・神戸市	子供の理数離れが懸念される中、工作や実験ショーのイベントを提供し、科学の楽しさの再認識をしてもらう切っ掛けとし、長期観点で科学技術の振興に貢献。
環境アニュアルレポート共同企画	◆ (N) 環境文明 21	◆ 日本電気 (株)	東京都	環境報告書作成に NPO が企画段階から関わることによって、より身近で、信頼性・透明性・専門性の高い環境報告書を作成するとともに、全事業領域で環境への配慮の取組が進むよう、本質的な環境経営の実現をめざす。
★ はこび愛ネットおよび車いすの集荷・配送事業	◆ (N) 「飛んでけ！車いす」の会	◆ 札幌通運 (株)	アジアなど	運送会社の特色を生かして、車椅子の集荷・配送をし、「社会貢献」から「社会責任」への考えで、経済支援・場所の提供を実施。
チャリティークリスマスカードによる紛争・被災地域の子ども支援	◆ (N) 子供地球基金	◆ 三井住友海上保険 (株)	旧ユーゴスラビアなど	紛争・災害などで肉親を失うことにより、精神的に傷を負った子供に対して、物心両面から支援活動を行なうと共に、世界の子どもの絵を募集し、クリスマスカードを作成・販売し、収益金で子供を支援。
お菓子販売協力事業	◆ (N) パンドラの会	◆ (株) デンソー ◆ 刈谷生活協働組合	愛知県刈谷市	障害者の作った洋菓子をデンソー社内・地域生協の店舗で販売し、障害者の社会参加・経済的自立を支援し、併せて地域社会におけるノーマライゼーションを推進。
だれもが楽しめる「街」づくり事業	◆ (N) 自立支援センターフィフティ	◆ イオン下田ショッピングセンター	青森県	大型ショッピングセンターを一つの街とみなし、障害を持つ持つ人や高齢者が安全で安心してして社会参加でき楽しめる街づくりを 94 年から継続。

一次審査通過事業（一部）

NPO 喫茶「カフェ・	◆ 女性ネットワーク	◆ 三井住友海上	名古屋市	企業内喫茶運営を NPO が担い、身障者の働
-------------	------------	----------	------	------------------------

## 2. 評価方法について

以下では、第1回表彰事業における1次および2次審査の手続きを中心に、本事業の評価プロセスの特徴について考察する。1次審査ではドラッカー財団（注2）の「パートナーシップ3類型表」（【表2】、注3）に基づき応募事例を10程度に選別し、さらに2次審査では「PSCパートナーシップ評価シート」（【表3】、注4）を用いて、先の1次審査通過事業について実地調査および評価を試み、最終審査のための6事業に絞り込むという流れで行われた。

さて1次審査のパートナーシップ発展3類型表の適用においては、ほとんどの協働事業がトランザクション・タイプに分類されることが分かった。典型的には企業のオフィスの一部スペースや配送トラックなどの経営資源を企業側がNPOに提供し、一方でNPO側は企業に対して具体的な事業サービスの従事者やノウハウを提供することで共同事業を展開するという資源交換のパターンが見られたのである。ただし、より上位にランクされた事例においては、後節のケース・スタディで見られるように、NPO、企業相互に事業プロセスを通じて意識の変化などが生じており、異質な組織がより一体化された理念をもちはじめるといった点においてはインテグレーション・タイプにより近づいていると言える。

つぎに2次審査で用いられたパートナーシップ評価シートの特徴について述べたい。このシートでは基本的にplan-do-seeのマネジメント・プロセスに基づくシステム評価を行う。すなわち目標設定・経過・事業成果・社会的インパクトという4つの局面に協働事業のプロセスを分けて点数化していく。評価シートはPSCがもともとNPOや企業のための自己評価用に開発したものであるが（2000年9月）、この大賞事業では、企業やNPOの担当者がシートの各項目に沿って自己チェックした内容を調査員たちの視点という客観的なフィルターを通して再検証するという手順をふむことで、自己評価の第三者検証という性格をもつこととなった。こうした二重の手続きであがってくる評価ポイントの妥当性については単なるアンケート項目の記入より優れていると言えるのではないかと思われる。ただし、こうした手続きを厳密に遂行していくのはtime-consumingつまり、調査時間がかかり過ぎるという課題にも直面せざるを得ない。なお、実地調査において評価シートの項目に従ってインタビューを行う過程で、NPOや企業の担当者が自分たちの事業をあらためてマネジメント・プロセスの観点から見直す

きっかけになったということが報告された。このことは評価プロセスにおける当事者の“気づき”の深まりを示唆しているようで興味深い。

【表2】NPOと企業のパートナーシップの3類型

	I チャリティ型	II トランザクション型	III インテグレーション型
A 目的共有度	企業がNPOへ主に資金(寄付)による支援を行なうケース。	企業とNPOが個々にパートナーシップの目的をもつ。	企業とNPOがパートナーシップにおいて共同の目的をもち、かつそれが社会に対して一定の役割を果たしているケース。
B 対社会への働きかけ	企業サイドからは、チャリティという概念。	結果として互いにメリットがある関係をつくっているケース。	社会に対して企業とNPOが協働して働きかけていく。プロジェクト開発やサービス提供を行なう。
C 協働の感覚	NPOサイドは、心理的に企業に対して感謝の気持ちを抱く。	互いにパートナーという意識が生まれ始め、相互理解と信用によって成り立つ。	「私たち」という意味で一体化した考え方が定着し、戦略的に幅広く活動を共有する関係。
D 単独度	互いの事業は独立しており、限られた範囲内での協働。	企業とNPOの間にミッションや価値観において類似点が見られ、能力を互いに交換できる関係。リスクの少ない成功を前提としたパートナーシップ。	パートナーシップを戦略ツールとして使用し、使命・価値観を共有。
E 関係期待度	企業がNPOに求める期待度は低い。	組織を通じて個人的な接触がある場合が多く、リーダーのレベルで強いつながりがある。	企業では従業員が直接関わる機会が提供され、組織間で深い人間関係が築かれ、相互の組織文化に影響を与えるような関係。

(James E. Austin, *The Collaboration Challenge*. Jossey-Bass Publisher, 2000等を参考にPSCを作成)

【表3】パートナーシップ評価シート

		事業性	協働性	事業主体	受益者/社会
目	01 目標設定	事業で目指すものは明確だったか			



れるものではない。また両者のパートナーシップに分析対象を絞り込んでいるにしても分析視点が不明確なためケース間の比較ができない（文献【4】）といった課題もある。

そこで NPO と企業の協働プロジェクトのより intensive なケース・リサーチの必要性が存在していると考えられる。とくに本リサーチでは plan-do-see のシステム評価視点にもとづき、動的なマネジメント・プロセスの把握が可能となっており、分析視点も目標設定・経過・事業成果・社会的インパクトの各局面に分け明確なものとなっている。さらには評価数値のデータを用いることで定量的な分析も可能であり、研究活動に対してより広い展望を与えている。

#### 4. ケーススタディとデータ分析

ここでは、より具体的に協働事業のケースの内容を定性的、定量的に分析し、NPO と企業という相当異なった文化体系をもつ組織間の協調の成功要因が何であるかに迫ってみたい。これまでの大賞事業にノミネートされた優れたケースを見ていくと、次のような傾向があることが読み取れる。すなわち、NPO・企業双方のキーパーソンが相手を求める中で出会い、協働事業が展開され、それが触媒となって組織も徐々に変質していく、というパターンである。まず【表 1】にも示されている、株式会社デンソーと NPO 法人パンドラの会による「お菓子販売協力事業」についてより詳しくみてみよう。

##### 4.1. デンソーとパンドラの会のケース

###### 協働事業の概要

パンドラの会は、障害者の母親たちが支援して 1996 年に発足した団体である。初めは絵画教室を中心に展開していたが、代表の岡部扶美子氏が障害者の働く場づくりを目指してお菓子販売に目をつけ、2000 年に小規模作業所「おかし工房パンドラ」を愛知県刈谷市にオープンした。岡部氏の行きつけであった地域の洋菓子店の協力も得て、プロのレシピやお菓子づくりに必要なノウハウを特別に教えてもらい、他の洋菓子店のものと十分に肩を並べられるようなクッキーやパウンドケーキの開発が可能となった。2001 年には、NPO 法人の認証を受けたことをきっかけに社会的な信用を高め、当時、地域の NPO との協働事業を模索していたデンソーの総務部企画 2 室の岩原明彦氏から正式な協力の申し出をとりつけることに成功し、両者の話し合いにより社内売店でのお菓子販売事業へとアイデアがまと

まった。

そして売店を運営する刈谷生協にはデンソーから働きかけをしてもらい、3、4日後には早くも売店のコーナーに商品が並び始めることになった。障害者の人たちが心をこめて作るクッキーやケーキはデンソー社員の間にも人気があるだけでなく、休日を利用して社員が家族でおかし工房に出向いて購入するなどファン層を社外にも広げている。さらに刈谷生協を通じて、パンドラの会は刈谷総合病院や刈谷市役所にも次々と販路を拡大することに成功した。これら刈谷生協を通じた売上は、現在ではパンドラの事業収入のうち約4割を占めるに至っている。

### 組織に生じた変化

本協働事業を通じて、NPO、企業双方にどのような変化が起ったのか概略を述べる。

パンドラの会ではデンソー社内アンケートの調査結果をもとにカットサイズの要望に応えたり、納期を守ったり、また作業には手洗いを励行させて衛生管理に気を配るなど、プロのビジネス・パートナーとしても十分な資質を備えるに至った。「NPOだから」という甘えを排除して、品質管理やコスト削減、納期の遵守など、製品および業務プロセスの両面において、企業の厳しい目に触れることでNPO側の成長が可能となったと言える。

一方、障害者福祉に長年取り組んできたものの（たとえば身体障害者の就労の場となるデンソー太陽を1984年に設立）、知的障害者との交流の少なかったデンソーにとって、このパートナーシップ事業は知的障害者の働きぶりを肌で感じることでできる機会となった。知的障害者支援に関わったことで人事面での不安感がなくなり、その後、社内において知的障害者雇用の先鞭をつけることができた（現在、デンソーでは5、6人の知的障害者が製造ラインに従事）。

両組織に生じた変化をまとめると、NPOにおけるビジネスマインド、企業における社会貢献マインドの獲得による両者の接近がプロジェクト成果をより充実されていると言える（transaction ⇒ integrationタイプへの移行）。もっともマインドセットだけが重要な成功要因ではなく、後述のデータ分析が示す通り、両者の絶えまないコミュニケーションによる役割分担の適切さが実質的なプロジェクトの成功をもたらしている。

ただし、つぎの三井住友海上（中部）と2者のNPOによる「NPO喫茶カフェ・アイリス」のケース

（【表 1】）で見ると、複数の NPO とのトライアッドな協働形態ではそれら NPO 間の“温度差”も企業側は考慮すべきである。

## 4.2 三井住友海上（中部）とサンアイリスとスペース 21 のケース

### 協働事業の概要

NPO 喫茶カフェ・アイリスが三井海上（現、三井住友海上）の名古屋ビル 1 階にオープンしたのは 1999 年のことである。その頃、同所で喫茶店を運営していた民間業者が赤字を理由に撤退することになり、三井海上中部総務課の担当者は、引継ぎ先を模索していた。社員のコミュニケーションの場として、またモラルアップの場として空きスペースを活用できないかと考えていた担当者は、企業と NPO のパートナーシップを推進する中間支援組織であるパートナーシップ・サポートセンター（PSC）を介して、三重県津市のグループ「女性問題研究会 TSU・アイリス」の存在を知ることになる。

当時、TSU・アイリスは収益事業として津市役所内で 5 年以上の喫茶店経営の実績をもっていた。そこで PSC が三井海上と TSU・アイリスの調整役を務める形で、両者の協力による NPO 喫茶の実現に向けての話し合いが進められ、早くも業者の撤退した翌月には、カフェ・アイリスの運営が開始された。

NPO 喫茶の企画、運営にあたっては当初から、TSU・アイリスと交流があり、女性の社会進出に関する女性研究グループ「女性ネットワーク サン・アイリス」が、そして聴覚障害者を中心にチャレンジの自立を支援する「スペース・21」などの愛知県下の NPO が参加し、地域の NPO 支援を核とする協働事業の形がつくられていった。この間、TSU・アイリスのメンバーからコーヒーの煎れ方から接客マナー、保健所の対応までカフェ運営のノウハウが他の団体のメンバーに伝授され、NPO 間の知識共有も進められた。現在では、サン・アイリスとスペース・21 の 2 団体がほぼ日替わりの交代制で喫茶事業の運営に携わっており、毎月の事業収益はこれらの NPO の活動資金として配分されている（利益の 5%を各団体と PSC に、残りを労働日数に応じて 2 団体に配分）。

### 組織が直面した課題

女性グループの NPO と障害者グループの NPO の間には以下のような「志向性のずれ」があり、労働対価の算定方法などをめぐって三井住友海上側はたえず調整を迫られた。

現在、事業利益は各団体の労働日数に応じて配分していることを先に述べたが、かつてはそれぞれの団体の人数を加味した総労働時間に応じて配分をしていた。この配分方式だと、多くの人手を擁している障害者グループのスペース・21 と、少ない人数で効率良く働こうとする女性グループのサン・アイリスの間でどうしても、努力に対する応分の点で不平等が生じてしまう。実際、サン・アイリスにおいてはせつかく、混雑する昼間以外は人員を減らすといった労働シフトを行なっても、そうした経営努力が目に見える成果に結びつかないという配分方法に疑問をもたざるを得なかった。こうして、それぞれの団体の裁量によって経営改善の余地がうまれる、現在の労働日数に応じた配分方式に改められていった。

どちらかと言えば、経営努力の成果がフィードバックされる形を期待し実質的な自立のための学習に重きをおく女性グループと、それよりも労働を通じた直接的な生きがいを得ることに価値を見出す障害者グループとの間で、若干の思惑のずれが起こっていると判断できる。複数のNPOが参加するパートナーシップ事業では、NPOのミッション、志向性の相違に基づくこのような衝突は避けられないのかも知れない。本格的な事業経営を目指していきたいが、障害者グループに高い効率性を期待するわけにはいかないというジレンマをどう解決していくか、パートナー企業は複数のNPO間の意見調整などマネジメント面で一定レベルの役割を果たしていくことが求められていると言える。

#### 4.3 定量データの分析

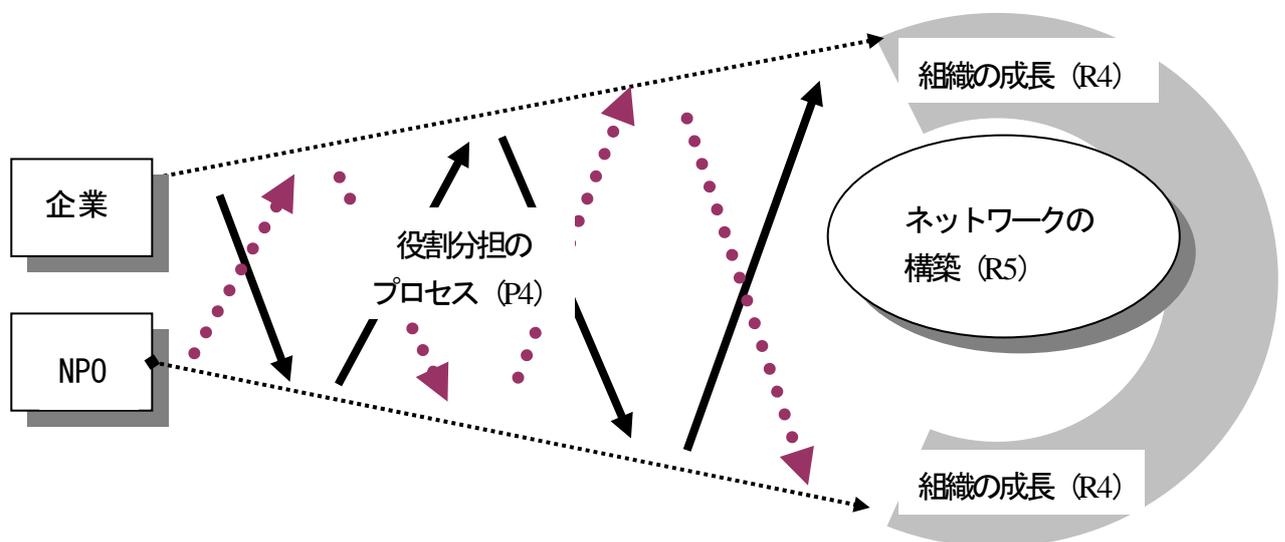
以上では定性的なデータ分析の観点からケーススタディを行ったが、ここでは評価シートの各項目について調査員がはじき出した数値データ（注4）を用いて定量的な分析を行ってみる。サンプルとしては第1回大賞事業の第2次審査を通過した11の事例が対象となる。評価シートの全20項目（【表2】）についてそれぞれ8点満点で点数づけされているが、このうち任意の2項目をとって相関係数を計算した。とくに±0.75より強い相関を示す関係項目をひろい出すと、経過フェーズにおける、NPOと企業の「役割分担」の項目と、成果フェーズにおける「組織の成長」や「ネットワークの形成」の項目との間に強い正の相関が見られた（【図1】、詳しくは文献【2】）。

たとえばデンソーとパンドラの会のケースでは両者の「役割分担」は明確であり、デンソーが社内売店の棚貸しを行いパンドラの会がクッキーを供給するという当初の基本的契約事項だけでなく、社

内アンケートの実施や品質チェックというマーケティング的な事業をデンソーが担い、またパンドラの会もそうしたデンソー側からのニーズに応える経営努力をしていくというように、事業が進展するプロセスにおいても両者の役割分担はしっかりとなされている。

それが結果的にデンソーの障害者雇用の促進や他工場での同様の取り組み、パンドラの会のさらなる販路の拡大や個々の社員との顧客関係の深まり、他の作業所に対するモデル事業への発展といったように「組織の成長」や「ネットワークの形成」につながっているのである。もっともこうした「役割分担」のスムーズな展開を支えるのは、両者間の円滑かつ継続的なコミュニケーションではないかと考えられる。コミュニケーション経路が確立されていくことで、情報の適格な伝達が可能となり、また信頼関係も芽生えて、役割分担が可能となると推測できるだろう。こうした仮説については、今後さらなるデータをとることで検証していく必要がある。

【図1】 NPO と企業のパートナーシップ発展における主要ファクター



## 5. 今後の課題と展望

最後に、本調査事業におけるリサーチ方法論上の課題を示すとともに、調査・支援専門の NPO としてのどのような戦略的プランニングの構築が可能か展望を述べたい。

### (1) 2つの評価基準の整合性

ひとつめの課題として、ドラッカー財団の3 類型表と PSC パートナーシップ評価シートという2 つの評価体系の整合性をどう図るのかという問題がある。たとえば、3 類型表ではチャリティ型として低く評価される事業（資金や技術の供与）であっても社会的インパクトの無視できない事業がある。類型表は、NPO と企業の“協働度”を知るための有効な指標であるが、評価のために使おうとすれば類型化がうまくできない事業について過度の単純化をおかす危険がある。一方、評価シートはマネジメント・プロセスとその成果を詳しく知るための有益な指標であるが、事業としての完成度を志向するがゆえに、モデルとしての先駆性などを十分に評価できないという側面がある（注5）。

### (2) 評価シートの指標の客観性

ふたつめの課題は、成果やインパクトをどう客観的に測定するかというものである。パートナーシップ評価シートでは主に担当者とのインタビュー内容に基づいて、二人の調査員の意見調整により評点がつけられるが、主観のバイアスが完全に除去されているわけではない。協働事業の目標共有や成果を測定するために、社内イントラネットでの掲出状況や当初目標の達成率の数値、社外のメディアでの取り上げられ方などが検討される場合もあるが、多くのケースでは客観的な指標で判定するのが困難であるかもしくは不適切である。たとえば単に目標達成率だけで判断してよいのか、モデル事業としての意義を評価すべきではないかというケースがある。これは社会貢献事業というすぐに金銭的な成果でない事業特性を示しているのかも知れないが、評価することの難しさを感じさせる問題である。

### (3) 評価シートの公開性

三つめの課題として評価シートの公開があげられる。これはどのような尺度で PSC が評価しているのかを示す拙目責任の遂行の上でも、また評価シートを知ってもらうことで NPO や企業の自己点検にも役立ててもらえることができるという教育効果の意味でも必要なことであると考えられる。自称リナックス・モデルとして、PSC は評価シートの公開に踏み切っており（文献【2】）、利用者に改良してもらい余地を残している。このあたりは非営利団体としての PSC のミッションにそったものであると言えるだろう。

### (4) 中間支援 NPO としての戦略プランニング

最後に、表彰事業を主催する PSC の今後の戦略としてどのような活動の展開が可能となるか示唆し

たい。PSC という小さな NPO の役割を考えると、露出度の高い大企業の社会貢献事業と比べてこれまで主要メディアであまり取り上げられてこなかった地方の個性的なきらりと光る協働事業の発掘という役割があっているのではないかと考察できる。中小企業と地域 NPO のパートナーシップによる小規模ではあるが、しかし密接な信頼関係を構築し、地域に根付いている優良事例を数多く紹介することで、他の事業者のモデル学習を促す契機をつくることができる。このことは“企業と社会”論の観点から日本における企業と NPO のパートナーシップ特性を理解しようとする研究者に対しても有益なパースペクティブを提供するものとなるであろう。

## 注

- (1) 特定非営利活動法人パートナーシップ・サポートセンター（略称 PSC、1998 年設立、事務局長 岸田真代、名古屋市千種区） URL : <http://www.psc.or.jp>
- (2) ドラッカー財団 (Drucker Foundation) はニューヨークにある NPO の事業活動に関する非営利の調査研究機関である。2003 年 1 月からトップの世代交代を期に Leader to Leader Institute と名称変更がなされている。
- (3) ドラッカー財団の原資料では collaboration continuum (コラボレーションの連続性) となっている。すなわち、米国の研究文脈においては一般的に「コラボレーション」はより広い範囲の組織間関係をさす用語であり (チャリティやコース・リレイテッド・マーケティングなどにおける一方向的な提携を含む)、「パートナーシップ」は狭く定義され、より対等的、協同的な提携関係を含意している。
- (4) パートナーシップ評価シートは、2000 年 9 月に PSC が発表した「パートナーシップ評価表」をもとに構築された。この評価シートでは協働事業を (1) 目標設定 (2) 経過 (3) 事業結果 (4) (社会への) インパクトの 4 つのフェーズに分け、それぞれのフェーズについて多角的に評価できるように工夫されている。これらフェーズはさらに 20 の項目に分割され、各項目ごとに NPO、企業それぞれの取り組みの深さや達成度合、組織的合意などのレベルに応じて 4 点 (計 8 点) 尺度で、PSC 調査員によるインタビュー結果にもとづき評価される。
- (5) 2003 年に実施された第 2 回事業の 1 次審査では目標設定の明確さ、事業内容の先駆性や重要度の

項目を設け多面的な評価を目指した。ただし、このことは評価軸がより一層、分散的になり、いずれの評価基準を重視するのか不鮮明になるリスクを抱えている。この点については PSC の審査プロセスを見る限り、1 次審査の段階で平均点以上のある程度クオリティの高い事業をスクリーニングし、2 次審査の段階において事業内容としてマネジメント・プロセスが優れているかどうかを判断し序列化するという流れができており、後者の段階において PSC の視点の特徴を出せているように思われる。

#### 参考文献

- 【1】 経団連社会貢献担当者懇談会編『この発想が会社を変える-新しい企業価値の創造』リム出版新社、2001 年
- 【2】 パートナーシップ・サポートセンター岸田真代・高浦康有編『NPO と企業 協働へのチャレンジ ケーススタディ 11 選』同文館出版、2003 年 3 月
- 【3】 佐々木利廣「企業と NPO のグリーン・アライアンス」組織科学 35(1)、18-31、2001 年
- 【4】 山本正編『企業と NPO のパートナーシップ』アルク、2000 年
- 【5】 横山恵子「企業の社会的価値創造プロセス-先進的企業の事例研究：ザ・ボディショップ・インターナショナル社」日本経営倫理学会誌第 7 号、163-172、2000 年