

【研究ノート】

企業とNPOの協働と倫理

——対等なパートナーシップ関係の構築に向けて——

名古屋商科大学 高浦康有

## 1 はじめに

ドラッカーが1990年に『非営利組織の経営』を著して以来、市民社会を構成するセクターであるNPO (non-profit organization: 非営利組織) は経営学的にも注目される対象となった。ドラッカーはNPOの運営において、ミッション(使命)の重要性を指摘するとともに、マーケティング戦略、人材育成、成果の測定といった企業なみのマネジメントの必要性を主張した(Drucker 1990)。その背景には、もはや旧来の慈善寄付に頼っては財政的に成り立たないという、米国をはじめとする先進国のNPOが直面する危機があったが、NPOが生き残りをかけて事業展開に力を入れるにつれ、あらたなパートナーとして企業に働きかけ、企業とともに地域の問題解決に向けて進む動きが見られるようになった。企業にとってもCSR (corporate social responsibility: 企業の社会的責任) を果たすべきことが求められ、その流れの中でNPOとともにコミュニティ支援活動に乗り出す事例が増えてきた。

もとよりNPOはその組織使命の遂行のために企業と協力するのであるが、NPOにとって不足しがちな経営資源(資金、人材等)を企業によって補えることから、企業への依存関係が発生するというリスクを抱え持つことになる。企業への依存が強まることは、資本拡大をめざす企業にとって好都合のように利用される可能性が増すことになるが、これはとりもなおさず公共的使命をもつNPOにとっての倫理的基盤が損なわれ得ることを意味する。

本稿では、企業とNPOの協働における倫理性について、海外のビジネス・エシックスの文献に依拠しながら具体的なケース分析を行い、その内実の把握に努める。具体的には、企業とNPO、その他のステークホルダーの関係性が対等となる条件を探っていくことになる。また協働の倫理的チェックをうながす社会的制度について最後に示唆する。

## 2 CSRの一環としての企業のコミュニティ支援活動

近年、帝人とピースウィンズ・ジャパンによる難民支援テントの共同開発、三井住友海上と子供地球基金によるチャリティカード作成、NECと若手ベンチャー支援のETICによる「NPO起業家塾」など、日本でも企業とNPOの協働(collaboration)による社会的な事業が数多く実施され、その報告書や事例集も蓄積されてきた。こうした協働プロジェクトにおいては、もはや企業はNPOに対して、単なる金銭的

寄付を行うチャリティー（慈善活動）の次元をこえ、技術提供や人材ノウハウの供与、組織ネットワークの活用など、より中核的な経営資源の提供を行い、その企業の独自性が発揮されるような事業展開のパターンが見られるようになっている。

企業がこれほどまでに社会貢献に力を入れる背景には、さまざまな企業を取り巻く社会環境の変化を指摘することができる。たとえば米国においては、カーネギーやロックフェラーのように成功を収めた実業家による慈善団体への寄付などチャリティーの伝統が色濃く残る一方で、地域の貧困や教育の荒廃が深刻になった 1980 年代から企業がより地域問題に深く関わること（community involvement）が社会的な要請としてクローズアップされてきた。また日本では、1990 年代からの NPO 活動への関心の高まりや、CSR というグローバル・スタンダードとしてのコミュニティ貢献の必要性があいまって、企業と NPO との協働が進展することとなった。

### 3 「CSR ブーム」における協働へのまなざし

ここ数年来における一部の有名企業の不祥事は、企業におけるコンプライアンス（法令遵守）体制の確立を促したが、さらに従来への取り組み、社会貢献活動と統合される形で、欧米企業に追随する形でグローバル・スタンダードとしての CSR を追求する動きが日本企業で生まれた。大企業を中心とするこの運動は、企業の評判が低下する危機管理リスクへの対応と、評判を向上させる積極的なステークホルダー対応を統一的に把握し戦略的に遂行する流れとして、日本の経済界を席卷することとなった。

いわゆる「CSR ブーム」と呼ばれるこの状況下で、従来は本業とは別枠でとらえられていた企業の社会施策を、より戦略的な視点でとらえるべきことが数々の研究者・経営コンサルタントによって主張されてきた。「戦略的 CSR」（伊吹 2005）や「企業の社会戦略」（横山 2003）といった概念を用いて、消費者のブランドイメージの向上、従業員の忠誠心の獲得、投資家の評価向上などの観点から CSR を意識した経営が強調されるようになった。こうした主張は、企業の社会的責任の取り組みを、企業の「啓発された自己利益（enlightened self-interests）」に訴える形で促すには一定の効果があるといえるだろう。

しかし、この論法が企業と NPO との協働関係において適用されるとき、企業にとって好都合で安易な NPO の利用を見逃さないだろうかという懸念が生じる。企業により NPO とのパートナーシップを強調することが、しばしば CSR 報告書で見られるが、はたしてそれは妥当な言明であると保証するものがあるだ

ろうか。「パートナーシップ」という表現はむしろ、潜在的にある敵意や不均衡な力関係を覆い隠してしまふおそれがある (Acers & Payne 1998) とすれば、その関係性について分析を行うフレームワークが求められる。いわば企業とステークホルダーにおける「コミュニケーション関係の対等性」に関して討議倫理の観点 (Habermas 1983) からのチェックがこの場面において必要となるだろう。

次節では、クレーンとマッテン (ノッティンガム大学) の “*Business Ethics: A European Perspective*” に示された、企業とNPOの協働に関する批判的見解<sup>1</sup>を参照しながら<sup>2</sup>、対等なパートナーシップとなり得る条件について、具体的な日本の協働ケースを当てはめつつ探っていくことしたい。その検討作業においては、3つのパターン——不均衡な力関係、成果配分の偏在、NPOの独立性への脅威——が議論される。

#### 4 企業とNPOの協働に関する批判的見解

本節では、企業とNPOの協働行為に対して批判的な見解を紹介することで、どのようなパターンにおいて協働の対等性や倫理性が失われてしまうかについて検討することとする。それぞれ3つのパターンに該当すると考えられる協働ケースを詳細に取り上げて、理解を深めてみたい。

##### (1) 不均衡な力関係 (図1)

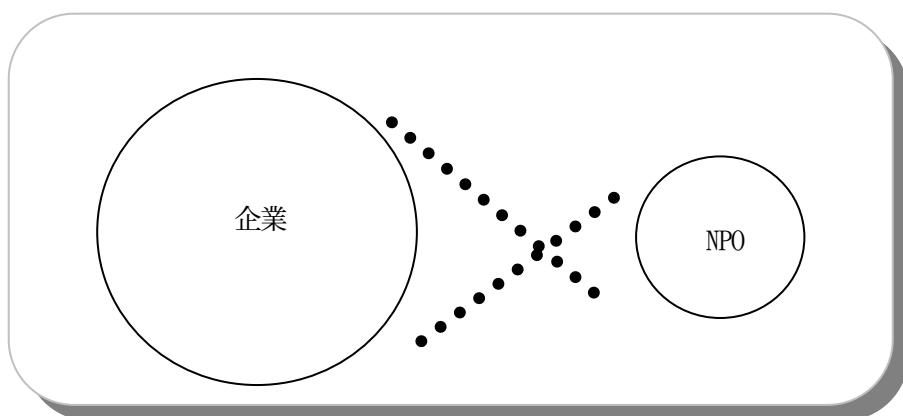
一般にNPOと比較した際、資金力、規模、政治的影響力などの点で企業の優位性が見られることから、得てして企業の利益が優先されがちであると考えられる (Crane & Matten 2004)。ただし、こうした見解においてはNPOが提供する専門的知識やコミュニケーション能力、社会的信頼性といったリソースのもつ重要なパワーが見落とされているという反論もある (Arts 2002)。とはいえ、もし企業側がNPOのもつ現場の知識やノウハウを自社のマーケティングに利用する一方で、NPOに対してはその理念達成をサポートする資金的支援ができず、また十分な成長の機会を保証できていないような場合には、NPOは企業の単なる下請的存在になってしまう可能性がある。

---

<sup>1</sup> 本書では日本語の文献でしばしば用いられるNPOという表現を用いず、NGOから地域グループ、消費者団体、労働組合などを包摂するCSO (civil society organization) という表現を用いている。

<sup>2</sup> 以下の海外論文は主としてCrane & Matten (2004) の引用に拠っている。

図1 不均衡な力関係



次の INAX と知多の福祉系 NPO による高齢者生活支援事業 COCOKA において、そのことを確認してみよう。

#### 【ケース1】 高齢者生活支援事業 COCOKA

INAXは本社のある愛知県常滑市のプラザを拠点に地域の健康な高齢者のためのデイケアサービスやリフォーム仲介業務を2000年から開始した<sup>3</sup>。陶芸や絵画などの趣味講座の開設、体操プログラムや食事の提供などのほか、住宅リフォームの相談、新製品の施設内設置など同社の商品開発のマーケット・リサーチを兼ねる形で実施している。この事業では当初の企画段階から、高齢者介護について専門知識をもち先行する、地元知多半島の介護福祉系のNPOへの協力の働きかけが行われた(矢島 2001、横山 2003)。

INAX と介護福祉系 NPO (9 団体) の関係としては、NPO 側から企業へ、企画段階からのアドバイス、プラザ施設運営のための協力スタッフ派遣、趣味講座の講師の派遣、高齢者との相談業務において得たりフォーム・ニーズの提供といったものがあげられる。

この事業は、健康な高齢者の健康増進を目的として生き甲斐のあるプログラムを提供し、寝たきり等

<sup>3</sup> 社員を対象にしたベンチャー事業の第一弾として、常滑市にある自社の遊休施設(社員寮)を改装し、通所施設を整備した。COCOKAという名は「心と身体=こころとからだ」「ここから始まる」という意味をもつ。

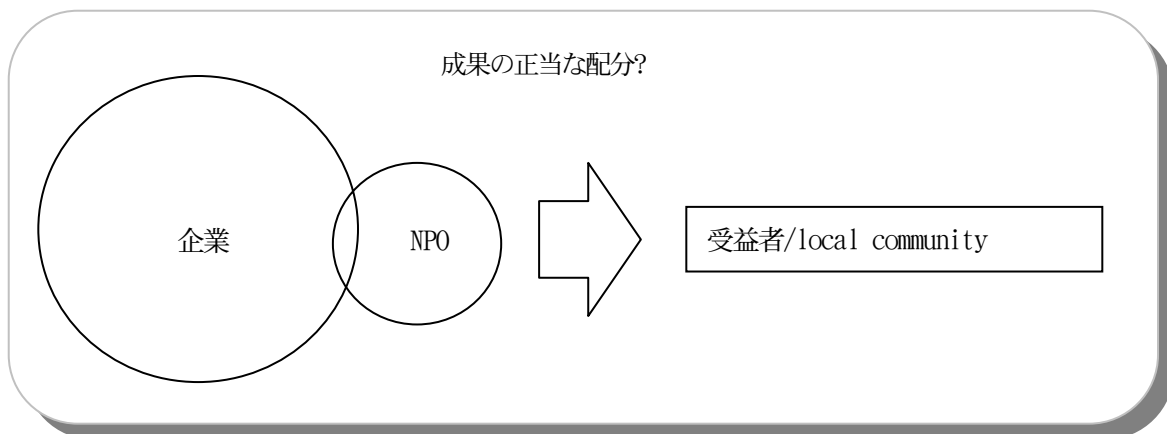
の予防を図ろうという社会的理念にもとづいたものである。しかし NPO 側にとっては、プラザ運営などは高齢者ケアの理念に合致するところがあるとはいえ、企業の下請的な業務として認識される傾向にあり、また報酬額も組織の安定に結びつくほどでないという不満をもっている (矢島 2001)。

NPO の専門知識が企業のマーケティング活動のために搾取される (あるいは、そのような印象を NPO の当事者に抱かせてしまう) のではなく、社会的事業として利用されていることが明示的でなくてはならないといえる。

## (2) 成果配分の偏在 (図2)

2つめに、協働事業の結果生み出されるはずの成果が第三者のステークホルダーに正当に分配されない場合があり得る。パートナーたちが社会的イメージの向上、外部関係の形成、リソースの獲得、組織能力の構築といった点でメリットを享受するのに比べ、地域社会への効果は予想し難く、明確でない (Crane & Matten 2004)。企業と NPO は、協働事業が本来目的とするところの成果が適正に受益者に分配されるよう見守るとともに、どの程度達成されているかについて共同の責任を負っているといえる。

図2 成果配分の偏在



次に見るケースは、優れた事業モデルを世に示すという当事者の思いがやや先行し、十分な地域への成果還元が結果として伴うに至らなかった、日専連青森と中間支援 NPO・ANPOS による社会貢献クレジットカード事業である。

## 【ケース2】 地域 NPO 支援の社会貢献クレジットカード事業

この事業は青森県の NPO 支援組織である、あおもり NPO サポートセンター (ANPOS) の発案により、県内の有力な信販組合である日専連青森のクレジットカード事業として、2002 年にスタートした。通称「NPO 応援団」カードは、他の社会貢献型クレジットカードと同様、加盟店でのカード利用代金の一部 (0.5%) が指定の NPO に自動的に寄付される仕組みになっているが、その寄付先の NPO を消費者が ANPOS に登録された 27 団体 (2003 年 10 月 29 日現在) から選択できること、年会費が無料でカード所持者の金銭負担がなく、つまり寄付金がすべて日専連青森の売上の一部から拠出されていることなどに特徴がある。

このカードの創設目的としては、普通にクレジットカードを利用するだけで応援先の NPO に寄付金をもたらすという新しい寄付のスタイル・文化の確立であり、また NPO の財政的基盤をつくることでの地域の NPO 支援・育成があげられる (高浦 2005)。

日専連青森と青森 NPO サポートセンター (ANPOS) の分業では、ANPOS がネットワーク力を生かして支援先の NPO を紹介し、日専連青森が営業力によってカード会員を募るといった関係が見られた。しかし販売後 1 年経った時点のカード会員は 3 年後の目標数の 3% 程度と、地域でのカードの普及率は低い。それともなまって肝心の支援先 NPO には十分な資金が回っていないという現状にあった。

両者の認識によれば、カード普及の見通しきの甘さが数値結果をともなわない原因であると考えられるが、それでも NPO、企業双方の担当者がカード事業のプロモーション方法をめぐって意見交換しているプロセスは、第三者の受益者に配慮した妥当なものであるといえる。すでに日専連青森と ANPOS においてカード利用の促進をはかる協力体制が整えられ始めた<sup>4</sup>。ANPOS が県内の NPO の団体登録受付と管理、PR を行い、一方で日専連青森はカード会員個人の新規開拓、業務管理を行うといったように、それぞれ役割分担が明確になりつつある。成果の把握と改善がつねに協働事業では必要となることを示唆する事業である。

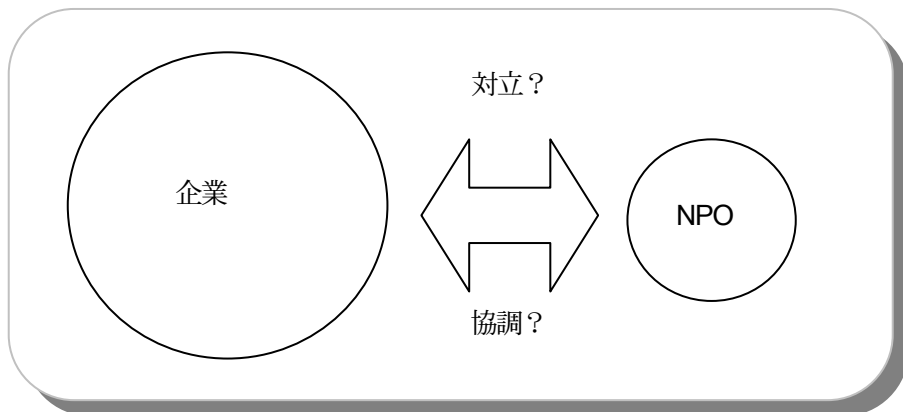
---

<sup>4</sup> まだ手探り状態ではあるが本事業をきっかけにさまざまな展開の可能性も生まれてきている。NPO 側は現在、カード会員普及の呼びかけで協力関係にある商店街組合と、個々の NPO 団体をマッチングさせることで何か新しいコミュニティビジネスができないかと考え、さらに本支援事業をステップに、NPO 向け少額資金の貸付制度を構想している。一方の企業側は NPO 団体の関係者だけでなく NPO に関心をもつ顧客層の取り込みをねらっているほか、NPO との加盟店契約 (会費やサービス手数料などのカード支払いが可能) などの動きも見られる。

### (3) NPOの独立性への脅威 (図3)

3番目に、企業と対立的な姿勢をとっていたNPOが企業と協調的な関係になればなるほど、反企業のキャンペーンを展開しづらくなり、自由な発言ができず独立性が失われるという批判がある (Crane & Matten 2004)。とりわけ環境・労働問題を抱えている企業がNPOの社会的信用力を借りて自社の活動を正当化する傾向があるゆえに (Zadek 2001)、NPOは安易に利用されることのないよう注意を払う必要がある。この独立性の脅威の問題に対しては、NPOと企業が同一の問題に直面する中で、それぞれのミッションを尊重しながらも、ある程度の妥協点を見つけ持続可能な成長を遂げられるかどうかを試金石となる。

図3 NPOの独立性への脅威



こうした観点から比較的、優れた成果を残していると思われる、NECとNPO環境文明21による環境報告書の共同作成事業について次に見てみよう。



### 【ケース3】 環境報告書の共同制作事業

1999年からNEC（日本電気）は、環境NGOの意見を取り入れた欧州水準の環境報告書作りをめざし、環境系シンクタンクとして定評のあるNPOの環境文明21と提携し、3カ年にわたって年次の環境報告書を共同発行した。その内容は、専門用語の使い方や環境負荷データの表現の検討といったレベルから、NECのドメイン事業であるITと環境活動の関係を再検討する議論の段階、NEC社長とNPO代表の対談を通じたトップのコミットメントという、より深いレベルへと発展していった。それは企業が制作した環境報告書を単にNPOが事後的に監査（レビュー）するというものではなく、制作段階から積極的に助言し意見を戦わせ、まさに共同で制作するというものになっていた（山口2003）。

NECと環境文明21の相互関係として、環境文明21は専門用語を分かりやすく解説するユーザー・フレンドリーな報告書の作成を助言し、対してNECは現場の視点に立った問題解決能力を学ぶ機会をNPO側に提供することができた。

一般にNPOは組織のミッションの独立性を維持しながらも、企業の現実的要求とのすり合わせが必要になってくる。企業の視点に立ちながら問題の解決に臨むという現実的な発想力を得ることが期待されるが、環境文明21も企業の生産現場を見る中で、環境と経済の調和の難しさを実感できるようになったという。企業とNPOの間で両者それぞれのミッションを尊重しながら、相互に成長できる機会を見つけ出すという関係がつくられていったといえる<sup>5</sup>。

#### 5 企業とNPOの協働の倫理的チェックをうながす社会的仕組み

以上では3つの視点から、すなわち企業とNPOの力関係のバランスはどうであるか、第三の受益者への正当に成果が配分されているか、NPOの独立性は守られているか、といった評価視点で、企業とNPOの協働における倫理性を考察してきた。最後にそうした3つの視点を研究者だけが有するのではなく、社会的に埋め込まれた形で、実際に協働関係の対等化を実現していくような倫理的チェックの制度のあり方を議論してみたい。

---

<sup>5</sup> 両者のパートナーシップは、環境文明21がNECの社内環境教育に携わるという形でさらに発展している。

## (1) NPOによる協働事業の社会的評価プロセス

企業の社会貢献活動は、得てして企業の広報、PR活動の一環として組み込まれることから過大なイメージをもって印象づけられる傾向がある。したがって当事者ではない、第三者の機関が評価することでそれらの活動は社会的に正当なものとして認められるといえる。これまで国内においては、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)<sup>6</sup>など、NPOやメディア機関による数々の表彰制度を通じて企業の社会貢献活動が評価されてきた。

とりわけ公平性・公共性を重視するNPOが評価に関わることは、その評価の透明性を高め、市民の視点を組み込むことが出来る点でより有意義であるといえるだろう。以下では、企業とNPOの優れた協働事業を顕彰している、名古屋の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)によるパートナーシップ大賞事業をとりあげ、その評価視点にどのように倫理的チェックの度合いが含まれるか検証してみることにする。

PSCが2002年から実施しているパートナーシップ大賞事業は、日本で初めての「NPOと企業」向けの表彰制度として注目されてきた<sup>7</sup>。「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、2002、2003、2005年と過去3回実施され、北海道の運送会社と国際援助NPOによる中古車いすの海外輸送プロジェクトや、新潟で地元紙を発行する新聞社と地域NPOセンターによる共同紙面づくり、静岡の遠州灘でアカウミガメの保護活動にあたる地元企業と環境グループの事業などが表彰されてきた。

審査はいくつかの段階に分かれるが、主たる審査過程では、現地調査において下記の「PSCパートナーシップ評価シート」を用いることになっている(表1)。具体的には各事業の取り組みを企業およびNPOの観点からヒアリング結果をもとに点数化していくことになる(岸田 2005)。

<sup>6</sup> 2004年より同賞は、中小企業も対象とした「企業市民賞」(朝日新聞社主催)に発展・継承されている。

<sup>7</sup> トヨタ、デンソー、三井住友海上火災など企業の協賛を受けているが、審査委員は企業、NPO、評価機関、大学関係者から選ばれ、特定の事業者の影響力は排除されている。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。

表1 パートナーシップ評価シート 出典：岸田（2005：250-251）

	評価項目	評価内容
目標設定	目標設定	事業で目指すものは明確だったか
	ミッション	ミッションに合致しているかどうかを考慮したか
	自己評価	自組織に不足しているものを認識できていたか
	相手役割	パートナーに期待するもの（こと）は明確だったか
	他者認識	パートナーのメリットを認識できていたか
	社会認識	協働事業の受益者を把握していたか
経過	マネジメント	事業の進捗を把握できていたか
	危機管理	十分な危機管理を行っていたか
	愉快度	相互に協働のプロセスを愉しめたか
	役割分担	パートナーは十分に役割分担を果たしたか
事業結果	目標達成	当初の目標は達成できたか
	合致度	それぞれのミッションに合致していたか
	役割補完	相互に不足しているものを補完できたか
	成長度	それぞれの組織が成長できたか
	ネットワーク	新たなネットワークをつくることができたか
	継続度	この事業を今後も続けたいか
インパクト	インパクト	事業は外部にインパクトを与えたと思うか
	満足度	受益者に満足を与えられたと思うか
	気づき	社会に新たな「気づき」を与えられたか
	発展性	新たな発展の可能性を見つけられたか

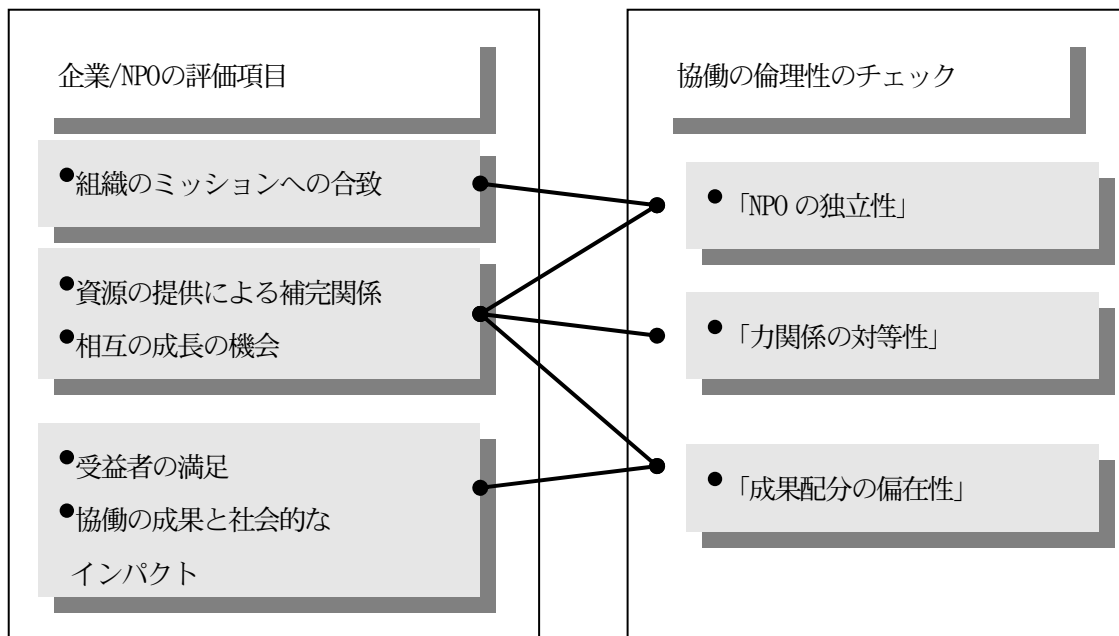
表1に示されているように、目標設定、経過、事業成果、社会的インパクトという4つの局面に協働

事業のプロセスを分けて詳細に評定するのがこの評価シートの特徴であるが、それぞれの評価視点に、第4節で示した「協働の倫理性」のチェック項目との関連性がうかがえる。

たとえば目標設定における「組織のミッションへの合致」を問う項目は、NPOが自己のミッションにそった形で事業展開ができていのかどうかを確認するものであるから、「NPOの独立性」をチェックできることになる。同様に、実行プロセスにおける「資源の相互提供による補完関係」や「相互の成長の機会」という点では、まさに「力関係の対等性」やその他のバランス度を見ることができる。また成果における「受益者の満足度」や「社会的なインパクト」という項目は、「成果配分の偏在性」を問う視点に直結する。

図4はこれらの関連性を示したものである。さらにこの表彰制度で注目すべきは、大賞受賞事業に限られるが、評価結果を市民に公開していることである。これにより協働の倫理性チェックそのものの妥当性を公共の場にゆだねることが可能となっている。

図4 パートナーシップ評価シートを通じた協働の倫理的チェック



## (2) 協働マネジメントの規格化

企業とNPOの協働の倫理的チェックをうながす社会的仕組みの2つめとして指摘したいのが、協働マネジメント規格を創設することである(図5)。現在、CSR分野の規格としては、たとえば米国のCSR評価機関SAI(Social Accountability International)が策定したSA8000(国際労働規格)があげられる。SA8000では児童労働、強制労働、差別の撤廃、労働者の健康や安全など9つの分野について、自社の生産拠点や委託先工場の労働環境が守られているかどうか第三者機関の認証を受けることになっている<sup>8</sup>。

SA8000は途上国の労働条件についての規約を取り決めたものであるが、より包括的な仕組みとして国際標準化機構(ISO)は、2004年6月の国際会議の決定をふまえてCSRの規格化に乗り出し<sup>9</sup>、現在のところ地域性や文化の多様性、企業等の自主的な取り組みに配慮して第三者認証を目的としないものの、実用的なガイドライン(指針)の提供を目指している。

これらの動きは企業とNPOの協働マネジメントについて特化したものではないが、今後のCSR規格化の流れの中で協働事業の倫理的チェックがもし実現されるならば、企業への調査コストの転嫁、定期的な検査体制の確立という点からしてNPOが独自に設ける表彰制度とは異なり、網羅的でより適時的なレビューが可能となるだろう。

この点に関してISOのCSR指針文書の規定において、組織がSR活動を推進するにあたり、ステークホルダーとのコミュニケーションを重視すべきことを示しているのは注目できる。企業としてはNPOと対等なパートナーシップ関係を構築したり、ステークホルダーからの正当な評価を受けたりすることが求められることになるだろう。さらにISOのガイドライン策定にはNGOや消費者団体、労働組合など多様な異質なステークホルダーが関わっており、その遵守を企業が宣言することはステークホルダーの多様な価値観を取り込んだ経営を目指すという点において意義あるものといえる。

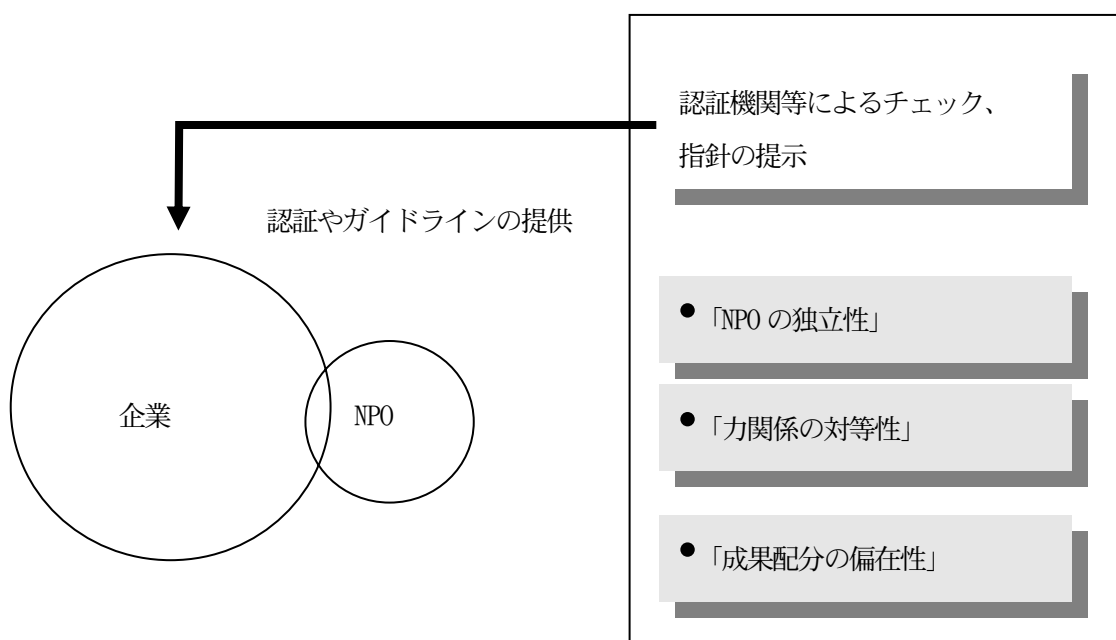
こうした規格化等を通じて企業をそれに合致させるように社会的に導くことは、企業を市場メカニズムの中でコントロールしていく市民的規制(civil regulation)の流れに沿ったものであり、協働事業のありようを市民の側から正当にチェックする動きにつながる余地がある。

---

<sup>8</sup> カルフルやドール、エイボン、トイザラスなどの多国籍企業が調達基準として用いているほか、イタリアやインド、中国の現地企業を中心に763の事業所(2005年9月30日現在)が認証を受けている。

<sup>9</sup> 厳密にはISOは、企業のみならず政府や労働組合、大学やNPOもまた社会的責任を担うべきとの立場からSR(social responsibility)規格と称している。規格番号26000として2008年に発行される予定である(2005年10月5日付ISOプレスリリース)。

図5 協働マネジメントの規格認証や指針の提示を通じた、協働の倫理的チェック



## 6 結論とインプリケーション

本稿では、企業とNPOの協働に関してビジネス・エシックスの文献における批判的見解を参照しながら、対等なパートナーシップとなり得る条件について、検討を行った。その結果、3つの懸念される協働パターン——不均衡な力関係、成果配分の偏在、NPOの独立性への脅威——がそれぞれ具体的ケースと結びつけられる形で考察された。これらの歪んだ協働関係に陥っていないかどうかをチェックすることで、協働関係の対等性・倫理性を評価することが可能になると考えられる。

そうして導き出される3つの評価視点を社会的、制度的に埋め込むアプローチとして、NPOによる協働事業の社会的評価プロセスと、協働マネジメントのCSR規格化のアイデアが提示された。いずれのアプローチも、NPOや多様なステークホルダーが評価主体として〈企業/NPO〉の協働関係の評価に関わり、その妥当性を検証する公共的なコミュニケーション空間を想定している。

このことは企業側からみれば、自社のCSR活動がもっぱら戦略的な行為としてなされるべきではなく、公共的な空間に根ざしたものとして追求されるべきことを示唆しているといえるだろう。企業はNPOと

の協働を通じて社会的価値を戦略的に創出する（横山 2003）が、その成果とともに創出プロセスそのものの妥当性が問われてくることを企業は意識する必要がある。

また一方で、企業との協働を実践している（あるいは考えている）NPOにとっては、その協働行為によって自分たちのミッションの維持が困難となり独立性が脅かされるリスクがあることから、相手企業が対等なパートナーたり得るか、また地域に正当に利益がもたらされているか、第三者の評価を受けることで自分たちの事業を見直してみる必要があるだろう。

本稿では理論的に有効とされる評価視点の提示にとどまり、どのような条件下において企業とNPOのパートナーシップが崩れてしまうのか、逆にどのようにすれば不均衡な関係を脱することが出来るのか、十分に論証することはできなかった。今後のケース分析の蓄積をはかる中でそうした条件を探っていきたいと思う。この作業は協働事業の評価視点をより豊かにする上でも意味のあるものとなるだろう。

#### <参考文献>

Acers, P., and Payne, J. (1998). 'British trade unions and social partnership: rhetoric, reality and strategy'. *International Journal of Human Resource Management*, 9/3: 529-50.

Ashman, D. (2001). 'Civil society collaboration with business: bringing empowerment back in'. *World Development*, 29/7:1097-113.

Arts, B. (2002). '“Green alliances” of business and NGOs: new styles of self-regulation or “dead-end roads”?' *Corporate Social Responsibility and Environment Management*, 9:26-36.

Crane, A., and Matten, D. (2004). *Business Ethics: A European Perspective*. Oxford: Oxford University Press.

Drucker, P. F. (1990). *Managing the Nonprofit Organization*. N.Y.: Harper Collins Publishers.  
(上田惇生、田代正実訳『非営利組織の経営』ダイヤモンド社、1991年)

Habermas, J. (1983). *Moralbewusstsein und kommunikatives Handeln*. Frankfurt: Suhrkamp Verlag.  
(三島憲一、中野敏男、木前利秋訳『道徳意識とコミュニケーション行為』岩波書店、1991年)

伊吹英子 (2005) 『CSR経営戦略』東洋経済新報社

岸田真代編 (2005) 『NPOからみたCSR』同文館出版

高浦康有 (2005) 「カードを使って自動的に NPO に寄付をする」岸田真代編『NPO からみた CSR』同文館出版

山口泉 (2003) 「NPO の意見をとり入れた環境報告書づくり」岸田真代・高浦康有編『NPO と企業』同文館出版

矢島洋子 (2001) 「地域の健康な高齢者に活動の場を提供」岸田真代編『企業&NPO のためのパートナーシップガイド』パートナーシップ・サポートセンター

横山恵子 (2003) 『企業の社会戦略と NPO』白桃書房

Zadek, S. (2001). *The Civil Corporation: The New Economy of Corporate Citizenship*. London: Earthscan.