

# 企業の環境経営の強化とNPOとの連携 ——企業会員の集い

事務局

10月4日午後、品川区大崎の東京都南部労政会館で、当会会員企業を対象に表題のシンポジウムが開催された。

今回は、宇郷良介氏（NEC環境推進部統括マネージャー）、田中靖訓氏（リマテック㈱常務取締役）、藺田綾子氏（㈱クレアン代表取締役）、平田裕之氏（環境パートナーシップ会議）の方々をパネリストとしてお迎えし、当会共同代表の加藤三郎も加わり、藤村コノエ共同代表のコーディネートのもと、会場参加者も交えながら活発な議論が行われた。

現在の厳しい経営環境の中で、持続可能な会社経営を行うため、企業とNPOとがどのように連携していけばいいのか。パネリストそれぞれの立場からの話題の提供が行われ、その意見を受けて、両者の連携により生まれる企業の中・長期的視点や新しい選択肢の広がり、また未来の環境経営に向けた人材の育成などについて、パネラー、参加者ともども、忌憚のない意見交換が行われた。

環境文明21が企業とパートナーシップをとってきた理由は、「持続可能な社会を作る」という目的を達成するには、現代社会で大きな力を持つ企業の変革が重要であるという認識による。企業にとっても、NPOと付き合うことにより、環境という特化した分野での専門性を知識として得たり、異なる視点からの考え方を学んだりすることができ、社会的信用も得やすくなる。

一方NPOにとっては、持続可能な社会を作るという目的達成に近づくだけでなく、活動の目的や内容を知ってもらえる機会になり、さらに企業人の考え方や経営感覚を学ぶきっかけにもなる。さらに両者の連携により、社会全体のグリーン化が進み、社会全体がよりオープンになっていくという効果も考えられる。

そこで、これからの企業とNPOの連携のあり方について、会場とともに考えてみた。

（以下敬称略）

## パネルディスカッション

### ①企業の環境経営にとって、NPOとの連携が本当に必要か

藺田：企業で環境経営を進めるためにはNPOとの連携は必要。わが社は企業と企業の必要としているNPOや関係機関とのコーディネートをしにしているが、どう連携していくかということについては課題が多い。我が社に依頼してくる会社は担当者が熱心な人が多いが、なかなか1年で結果を出せない事案も多い。そういう場合、社内を説得できるかどうか最大のポイントとなる。なので、プロジェクトの決定権のある人をダイアログに呼んで、社内支援者を増やすことが必要。

平田：企業だけでなく、消費者の側もNPOとの連携は必要だと思う。違う視点でものを見ることができ、連携することによって「いい」「悪い」のアンテナが立つ。リスクマネジメントとしてあったほうがいい。

田中：企業は市民意識が低い。経営トップに近いほど、そういう感覚がなくなる。そこでNPOの存在が、企業の環境経営にとって、特に経営者の尺度として必要。我が社にとってのCSRとは何だろうとNPOに聞いて、そのアドバイスをもとに重点的に進めるべきことを考えていく。こう考えると連携メ



リットは大きいと思う。

**宇郷**：環境文明21とは10年、他のNPOとも一緒に活動し、協働の効果を感じている。ただNPOとの協働は企業にとって選択肢の一つであり、必須ではない。というも、今の日本のNPOの大半は、いまだ同好会のようなノリで活動している所が多い。NPOの組織が企業組織と対等に伍していく力を持たないと、きちんとした話ができない。きちんと活動し結果を積み上げていかないと、企業と対等にならない。

**加藤**：確かにNPOの存在は、日本の社会全体の中で必須になっていない。それはNPOの力が十分でないし社会の支援もないから。ただ、今の企業は短期的利害にとらわれがち。一方で、NPOは50年先、100年先という中長期的な視点で物事を見ており、こういう視点だと企業とオープンパートナーになりうると自負している。

## ②企業とNPOとはCSRでの付き合いはよくあるが、本業での付き合いは可能だろうか

**藤村**：企業とNPOは、社会貢献的な部分では一緒に活動している事例が多い。ただ、本来は、企業の本業が、より環境にいい方向に進むような事案にかかわっていきたくないとNPOは考えている。その部分での連携は難しいのだろうか。

**田中**：企業は、それぞれのCSRを経営の中心に据えなければいけないと思うが、まだCSRを経営戦略の中心にはできていない。企業は消費者の意識をく

み上げ、それをもとにビジネスを行うと成功するのか、というと、まだ日本ではそうっていない。

**藺田**：2002年がCSR元年と言われている。守りのCSRという第一ステージからスタートし、わが社のCSRという第二ステージ、さらに積極的に社会に何をできるか考える第三ステージのCSRへと進化してきている。NPOとの付き合いは、企業にとって人材育成の場ともなっている。普段とは違う感覚の人たちと話をすることで、さまざまなことに気づき、いろんな価値観を認めることができるようになる。そうすると次のステップに進むことができる。

**藤村**：厳しい状況の中、企業はますます短期的視野で経営を続けており、本業部分での協働は、現状ではまだまだ進んでいないのではないかなと思うが…。

**平田**：環境商品に関するCSRの調査を行ったところ、今や環境配慮なしでモノは売れないという結果が出た。では、企業はそのような消費者意識をどうするのか、消費者啓発をどうするのか。そういう視点を持つために、若いうちにいろんなことをやって経験を積んだほうがいい。そうすると、多様な考え方ができるようになる。NPOなど違った考え方の人と関わることで、視野の広い人材を育てることが大切。

**加藤**：NPOはその企業の本業の詳細については専門ではないが、進むべき大きな方向性についての示唆はできる。5年先、10年先の企業を背負って立つ人材を育てるといようなことでは協働できる。こう考えると、企業とNPOで人材を交流させることが大切ではないか。

**会場**：私の会社では、NPOとの協働で直接的な利益は出ないというのが現状。企業内にNPOに所属して社会活動をしているような人がいればいいが、会社と個人が縦割りになっていて、なかなか個人のよさが生かせない仕組みになっている。企業はこれまで分業と効率性を追い求めてきた。そのためお金のかかる社会になってしまった。社会全体が社会人としてやることをやっていたら、コストも

かからないしうまくいくはず。ヨーロッパの環境先進国は、それをわかってやっている。日本はそういう仕組みになっていない。今後はNPOのますますの強化が必要ではないかと思う。

**会場：**大企業の環境関係者は、意識は高いが、環境対策は会社の体面を保つためにやっている場合が多い。環境のことを考えるふりだけ。NPOと付き合い得ることがあるのかと考えるより、付き合いの中から何か得るものはないかと、自分で見つけ出すことが大切。しかし、そんなガッツのある企業人はいない。NPOの活用は、大企業はなかなか進まず中小企業のほうがうまくやっていると思う。

**会場：**今の時代は、右肩上がりとか効率性だとかだけでは乗り切れない。では、どういう人づくりをしていけばいいのかということが問われるようになってくる。貨幣価値だけでない持続可能な社会作りを考えると、NPOからもらえる気づきは貴重。大学生がNPOでのインターンシップを経験することで、多様な生き方に気づくことも人材育成だと思う。企業だけでは乗り切れない時代なので、NPOの力が必要。

**宇郷：**人材育成がキーワードになってきた。人材育成効果を出すための価値観を、どう企業組織の中に埋め込んでいくか、生み出していくか、そこへのNPOの寄与は大きい。ただ、今の経済の仕組み、短期利益主義の中ではなかなか難しいのも事実。これから、NPOが同好会的な意識でなく、目的達成のための組織として活動できるかというところが問題だ。

**田中：**人材育成戦略は、企業政策と同じように重要。中小企業やオーナー企業は、中・長期視野を持っているし、思い切った人材育成ができる。わが社で行っている人材育成のための「みらい塾」では、社員の主体性も育てている。ただ、こういうことは経営者が本気で取り組み、伝わるものが



ないとうまく行かないのも事実。環境文明21とともに「みらい塾」という人材教育をやり始めて、確かに効果が上がっていると実感している。中長期でモノを考えるとところにNPOの価値がある。

**園田：**どうしたら企業が変わり、社会が変わるのか。わが社では2020年に向け全員が5か年計画を作っている。社員一人ひとりに未来を考える力が必要。企業がNPOと付き合いことでいろんな価値観を知る。そこでイノベーション、イマジネーションという2つの創造力へとつなげることができる。日本の大企業は、まだまだ男性社会で画一的。どこの企業のトップもイノベーションの重要さはわかっている。では、どういう風に人材を育て、次の準備をしていくのか。これからの経営者に求められるのは、今までとは違うリーダーシップ論。女性の持つような右脳的な考え方を事業の中に入れていったほうがいい。

**平田：**イノベーションというのは既存の考え方から出て考えなければいけない。そこで、企業の生き残り戦略はどうするのか。答えのないところは、どうするのか。オーナー企業や中小企業は意思決定が早いので、様々な対策を打っている。ヒヤリングした企業の中には、有機農業の米を社員全員に配ったり、従業員全員にツイッターをやらせたりという事例もある。時代の先が見えない中で何

をやるのか。次の時代をどう生き抜くのか。NPOとの付き合いの中で、何か面白いことを企業戦略に落としこめないだろうか。

**③今後さらに協働を進めていくには、どのような分野で行うことがいいのか。またどんな問題を共に解決していけばいいのか**

藤村：企業とNPOの両方が良かったねと思える方向に進めていければ一番いい。NPOが人材育成に協力したり、企業の経営戦略に社会の方向性を示したりする面では協働が可能であるとわかってきた。しかし、このように両者が協働するには、経営者自身も変わらなければいけない。そこに課題を解決するヒントがあると思うが。

田中：NPOの得意分野は中長期のタームで物事を考えること。なので、企業の人材を育てるというようなことは向いている。企業にとってイノベーターを育てるにはどうすればいいのか。多彩な考え方がイノベーターを作る鍵。イノベーションが求められる分野の、コンセプト的な部分でNPOと連携できるのではないかな。

園田：人材の「材」は「財」。どういう人が自分の会社にとって人財なのか。わが社の場合はイノベティブな思考のできる人を評価している。企業の未来図の中にNPOとしてどういう社会になっていけばいいかという意識を入れてゴールを考え、未来をブレイクスルーする。そうすることによって問題点が見えてくるのではないかな。

平田：企業がイノベーションを考える際に、NPOが社会の状況を見ながら提案していく。そしてそれを情報開示することで、社会的評価にもつながる。NPOの活動についても、寄付を集めるに値する活動をしているのかどうか、活動内容について情報公開をするべき。

宇郷：大企業は、現状のままでは急ハンドルは切れない。高度成長期のマネジメントをやっている人が経営層に多く、官僚機構的な傾向が強いので、なかなかNPOと付き合うのは難しい。次の世代が経営陣になると、もっとNPOの力を活用できるようになると思う。一方で、NPOも自分たちの活動計画を見えるようにする必要がある。活動のタイムスケジュールを作り、結果をきちんと公表することで、はじめて企業との協働が視野に入ってくる。

会場：企業の社会的責任とは将来社会に対する責任のことではないか。これは長期的視点がないとなかなか目的が達成できないが、企業にとっては消費者・株主に対する責任が重すぎて、将来に対する責任の影が薄い。しかし、最近では消費者の意識が変わってきている。たとえばマイバッグ運動も、企業のサービス低下につながるのではやれるはずがないと思っていたら、今ではマイバッグを持ち歩く人が増えて、かなり一般的になってきた。こうして社会は変わっていくのだと改めて実感した。企業のターゲットになる社会を変えていくには、市民でも企業でもないNPOの力が必要だと思う。

加藤：NPOにもできることとできないことがある。環境文明21に関して言えば、経営コンサルティングのようなことはできないが、中長期的な社会の流れについて意見を述べることができる。事実、我々がこれまで言ってきたように社会は動いている。

藤村：NPOは企業での人材育成や理念の構築、また消費者との付き合いなどでは貢献できる。当会の会員企業のみなさんにも業績を伸ばして欲しいし、NPOも活躍の場を広げたい。お互いに知恵を出し合って、よりよい社会を作るために貢献できればと思っている。