

# 開催レポート

トラスト&イノベーションシンポジウム  
「信頼が企業とNPOの協働を生み出す」

2022年1月21日(金)  
14:00-16:00

トラスト&イノベーションシンポジウム  
信頼が企業とNPOの協働を生み出す

三島理恵氏  
全国こども食堂支援センター・むすびえ

鵜尾雅隆氏  
グッドガバナンス認証  
日本ファンドレイジング協会

鈴木隆博氏  
イオン株式会社

森摂氏  
株式会社オルタナ

龍治玲奈氏  
日本マイクロソフト株式会社

非営利組織評価センター

(一財) 非営利組織評価センター

2022年1月

社会課題の複雑化がしていく中で、単なる社会貢献ではなく、企業とNPOが協働して社会課題解決に取り組むことが今まで以上に増えてきています。そして、その必要性も高まっています。この協働を生み出す要素として企業とNPOの信頼関係がありますが、これまでにあまり語られることがありませんでした。

そこで、「NPOの信頼」をテーマにして「トラスト&イノベーションシンポジウム」を2022年1月21日（金）にオンラインで開催いたしました。同シンポジウムは、企業とNPOの連携に興味関心がある企業関係者、NPO関係者を対象に、非営利組織評価センター（JCNE）が2019年度より毎年開催しているもので、今回が3回目となりました。

「信頼できるNPOを知りたい」「NPOは信頼が大事」などの言葉はよく聞かれますが、NPOの信頼について、あまり共通認識がなく、定義もなされていません。JCNEでも、評価を通じてNPOの信頼情報を企業等の支援者に提供することに取り組んでいますので、NPOの信頼に関する調査研究を行っています。あらためて「NPOの信頼」を考える機会として、本シンポジウムを企画しました。NPOや企業、中間支援組織、それぞれの立場で「NPOの信頼」についてどのようなイメージをもっているのかを協働の事例報告やパネルディスカッションから、参加者のみなさんで共有する場になったと思います。NPOとの協働や連携に取り組みたい、あるいはCSR／サステナビリティ部門でNPOの支援を担当されている企業関係者、企業との協働について詳しく知りたいNPO関係者、NPOの信頼に興味関心がある各種セクターの方など、100名以上の方にご参加いただき、開催しました。

## トラスト&イノベーションシンポジウム

### 「信頼が企業とNPOの協働を生み出す」

開催日時：2022年1月21日（金）14:00～16:00

開催方法：オンライン（Zoomウェビナー）

対象者：NPO支援に興味のある企業、NPO、中間支援組織、自治体等の関係者  
NPOの信頼に興味関心のある方々

参加者：106名

主催：（一財）非営利組織評価センター

助成：（公財）日本財団

協力：株式会社 オルタナ

【シンポジウム動画】<https://youtu.be/Efk84XnIpV8>

#### <内容>

第1部 トークセッション「事例紹介：NPOの信頼はどう生まれるのか？」

～グッドガバナンス認証団体と企業との協働の事例から～

登壇者：認定NPO法人全国こども食堂支援センター・おすびえ

広報・ファンドレイジング統括責任者 三島理恵氏

イオン株式会社 環境・社会貢献部部長 鈴木隆博氏

モデレーター：浦邊智紀（非営利組織評価センター 事務局）

企業との協働・連携に積極的に取り組んでいるグッドガバナンス認証団体と、その協働・連携先である企業の関係者にご登壇いただき、NPOと企業との協働の中でどのように信頼関係を構築していったのかをそれぞれの立場でお話しいただきました。協働を始める前の信頼、協働によって育まれる信頼関係、協働の実績から生まれるNPOの信頼（評判）について、理解を深めていく場となりました。

## 第2部 話題提供「信頼はどう可視化されるのか？」

講師：山田泰久（非営利組織評価センター 業務執行理事）

JCNEの組織評価・認証制度の説明を織り交ぜながら、NPOの信頼の要素や構成、そして信頼性の現状を紹介しました。

10年以上、NPOの信頼の可視化に取り組んできたJCNE業務執行理事の山田がこれまでの知見を踏まえて、NPOの信頼について解説をしました。

【参考】NPOの信頼性を調べるガイドブックβ版

<https://jcne.or.jp/2021/06/01/npotrustguidebook/>

## 第3部 パネルディスカッション「NPOの信頼について語る」

パネリスト：認定NPO法人日本ファンドレイジング協会 代表理事 鷓尾雅隆氏

日本マイクロソフト株式会社 政策渉外・法務本部

社会貢献担当部長 龍治玲奈氏

株式会社 オルタナ 代表取締役社長・「オルタナ」編集長 森撰氏

モデレーター：山田泰久（非営利組織評価センター 業務執行理事）

企業セクター、ソーシャルセクターで活躍されている方々に、NPOの信頼について語っていただきました。NPO、企業、支援者など、それぞれの角度からNPOの信頼についてお話しをいただくことで、NPOの信頼を多面的に捉えていくことができたと思います。信頼の意味や意義、大切さについてディスカッションを深めていくことができました。

### <プロフィール>

◎グッドガバナンス認証団体 プロフィール

認定NPO法人全国こども食堂支援センター・むすびえ

こども食堂を通じて、誰も取りこぼされない社会をつくるというビジョンを掲げ、こども食堂が「地域共生社会」の核となる存在に発展することを目的に活動している。地域ネットワーク団体の立上げ・運営支援を行いこども食堂の普及を図る他、企業等からの寄付仲介などを行い、こども食堂の運営強化と認知拡大を図り、全国唯一の箇所数調査等の調査研究事業も行なっている。

<https://musubie.org/>

新型コロナウイルス感染症支援として、ご支援をいただいたご縁をきっかけに、イオンとむすびえは、こども食堂を通じて、子ども・子育て世帯の暮らしを応援するとともに、地域で繋がり合うコミュニティづくりへの貢献を目指すために2020年4月に「イオン こども食堂 応援団」を発足させ、活動を行っています。

◎トークセッション登壇者プロフィール

三島理恵氏

NPOコンサルタント

認定NPO法人全国こども食堂支援センター・おすびえ 広報・ファン  
ドレイジング統括責任者、プロジェクトリーダー



大学卒業後、国際協力機構に勤務。2009年、設立スタッフとして日本ファンドレイジング協会に入職し、事業の立ち上げ、広報全般を担うコミュニケーション・ディレクターとして従事。また、企業、NPO、行政、国際機関などと協働で行っている寄付キャンペーン「寄付月間-Giving December-」の立ち上げにも尽力。現在は、企業やNPOのコンサルタントとして、動物殺処分ゼロ、こども食堂、途上国の女性支援、スポーツ選手による社会貢献活動などの事業に携わっている。広島県尾道市在住。

鈴木隆博氏

イオン株式会社 環境・社会貢献部 部長

イオン株式会社に入社後、本社秘書室、業務提携、新規事業の立ち上げ等に携わる。その後、環境省出向を経て、「イオン脱炭素ビジョン」をはじめとするイオングループの中長期環境戦略の策定及び推進等に従事。



浦邊 智紀

一般財団法人非営利組織評価センター 事務局

大学卒業後、一般企業の勤務を経て、2015年に全国に展開する非営利中間支援組織にて勤務。

2020年に非営利組織評価センターに入職。非営利組織の組織評価・認証制度の普及に従事。



◎パネリストプロフィール

鶴尾 雅隆氏

認定NPO法人 日本ファンドレイジング協会 代表理事

国際協力機構（JICA）、外務省、米国NPOなどを経て、NPO向け戦略コンサルティング企業を創業。また、課題解決先進国を目指して、社会のお金の流れを変えるため、日本ファンドレイジング協会を創設し、認定ファンドレイザー資格制度の創設、寄付・社会貢献教育事業の全国での展開、遺贈寄付推進の全国ネットワーク



の立ち上げなどに取り組む。GSG 社会インパクト投資タスクフォース日本諮問委員会副委員長、大学院大学至善館特任教授なども務める。

龍治玲奈氏

日本マイクロソフト株式会社 政策渉外・法務本部 社会貢献担当部長

日本企業を経て、外資系企業でのCSR部門立上げを経験。その経験をもとに企業全体で社会貢献に取り組む姿勢に惹かれ、2007年に日本マイクロソフト株式会社に入社。以来、「empower every person and every organization on the planet to achieve more～地球上のすべての人、すべての組織に関わる人たちが、より多くのことを達成する力になる～」をミッションにプロジェクトに従事。就労支援や災害復興、AI利活用など、産官学NPO連携のコレクティブインパクトを通じての社会貢献を目指す。



森摂氏

株式会社 オルタナ 代表取締役社長・「オルタナ」編集長

武蔵野大学大学院環境学研究科客員教授。東京外国語大学スペイン語学科を卒業後、日本経済新聞社入社。編集局流通経済部などを経て1998年-2001年ロサンゼルス支局長。2006年9月、株式会社オルタナを設立、現在に至る。主な著書に『未来に選ばれる会社－CSRから始まるソーシャル・ブランディング』（学芸出版社、2015年）、『ブランドのDNA』（日経ビジネス、片平秀貴・元東京大学教授と共著、2005年）など。CSR検定委員会委員。一般社団法人CSR経営者フォーラム代表理事。特定非営利活動法人在外ジャーナリスト協会理事長。特定非営利活動法人「街角に音楽を」理事



パネルディスカッション・モデレーター

山田泰久

一般財団法人非営利組織評価センター 業務執行理事

群馬県高崎市出身。1996年日本財団に入会。2009年から公益コミュニティサイト「CANPAN」の担当になり、NPO×情報発信、助成金、IT活用、寄付をテーマに様々なNPO支援の活動に取り組む。

2016年4月、（一財）非営利組織評価センター（JCNE）の設立とともに、業務執行理事に就任し、非営利組織の組織評価・認証制度の普及にも取り組んでいる。



# 本 編

## オープニング

はじめに、非営利組織評価センター（JCNE）の太田理事長よりご挨拶しました。

太田理事長からは、NPOと支援者は信頼という糸で結ばれており、この信頼という糸なくして支援がないこと、両者を結ぶ糸はどういうもので、すぐ切れてしまうものなのかどうかなどわかりにくいもので数量的に可視化することは難しいという話から、複数の世界的な調査（World Values Surveyやエデルマン・トラスト・バロメーター等）を見ると、全体的な傾向として諸外国に比べて日本の非営利組織の信頼度が決して高くないということを紹介しました。そのような中で、非営利組織評価センター（JCNE）では、信頼の基本であるガバナンスの状況の評価することで、非営利組織がガバナンスを意識してしっかり運営していくこと、それを通じて非営利組織の信頼性を高めていく取り組みを行っていることを説明しました。さらに、JCNEが設立して6年、まだまだ十分な実績を生み出していないが、ベーシックガバナンスチェックで評価結果を公開している団体が300団体以上、グッドガバナンス認証団体が50団体となり、多くの助成財団や企業からNPOを評価するバロメーターの一つとして活用してもらい、メディアに取り上げてもらうようになった状況を紹介しました。そして、本シンポジウムがあらためてNPOの信頼性を考える機会になれば幸いであることを参加者のみなさまにお伝えいたしました。

## 第1部 トークセッション

### 「事例紹介：NPOの信頼はどう生まれるのか？」

#### ～グッドガバナンス認証団体と企業との協働の事例から～

登壇者：認定NPO法人全国こども食堂支援センター・むすびえ

広報・ファンドレイジング統括責任者 三島理恵氏

イオン株式会社 環境・社会貢献部部長 鈴木隆博氏

モデレーター：浦邊智紀（非営利組織評価センター 事務局）

【プレゼン資料】

認定NPO法人全国こども食堂支援センター・むすびえ 三島氏

<https://jcne.or.jp/data/part1-musubie20220121.pdf>

イオン株式会社 鈴木氏

<https://jcne.or.jp/data/part1-aeon20220121.pdf>

第1部では、企業との協働・連携に積極的に取り組んでいるグッドガバナンス認証団体である認定NPO法人全国こども食堂支援センター・むすびえの三島氏と、その協働・連携先である企業のイオン株式会社の鈴木氏に協働の事例についてお話しをお伺いしました。NPOと企業との協働の中でどのように信頼関係を構築していったのかをそれぞれの立場でお話しいただきました。最初に、お二人よりそれぞれの取り組みについてご紹介いただき、その後、ディスカッションを行いました。



### 「地域づくり」のための子ども食堂

三島氏：子ども食堂は貧困対策という印象がありますが、実際に調査をしてみると、地域の多世代交流としての役割が大きくなっていることが分かりました。全国こども食堂支援センター・むすびえは、子ども食堂が全国のどこにでもあり、安心して行ける場所となるよう環境を整えるサポートをしています。

**コロナ前とコロナ禍**

**子どもを真ん中に置いた”多世代交流”の地域の居場所**

<p>【コロナ前のこども食堂】</p>  <p>(山口県・宇部市)</p>	<p>【コロナ禍のこども食堂】</p>  <p>(北海道・苫小牧市)</p>
--	--

コミュニティの弱体化、子育て世帯や高齢者の孤立化が進む中、制度の裏づけなく地域みんなの居場所として全国各地で広がった「こども食堂」は、コロナ禍でも日頃のつながりを守り続け、創意工夫で、活動をしている。その結果、行政等との連携も進んだ地域もあり、新たな世帯等とのつながりが広がっている。

鈴木氏：イオングループは、グローバル・多様な事業展開でビジネスをしていますが、理念のひとつに地域社会の尊重があります。また健全な子どもの育成についても事業の一環として取り組みを行っています。「黄色いレシート」キャンペーンでは、毎月11日に、レシート合計金額の1%を寄付する取り組みで、2020年度は2億6千万円を寄付しました。



The poster for the AEON Yellow Receipt Campaign features the AEON logo in the top right corner. The main title is 'イオン 幸せの黄色いレシートキャンペーン'. A key message states: '毎月11日、応援したいボランティア団体等のボックスに黄色いレシートを投函すると、レシート合計金額の1%をイオンから各団体に寄付'. Below this, a box highlights '自分が住む地域を応援' (Support your local area) and '店舗近隣の団体の中から、お客さまが応援したい団体を選択' (Select a group you want to support from among those near the store). A flow diagram shows the process: '買物' (Shopping) leads to 'レシート' (Receipt), which is then placed in a 'BOX' (投函) to '1% 幸せ!!' (1% Happiness!!). A photograph shows a woman and a child at a store participating in the campaign. Summary statistics are provided for 2020 and cumulative totals from 2001 to February 2021.

期間	助成団体数	贈呈相当額
2020年度	約2万6,200団体	約2億6,502万円
2001年～2021年2月末までの累計	約37万2,500団体	約43億2,417万円

Copyright (C) 2021 AEON Co., Ltd. All Rights Reserved.

### コロナ禍から始まった企業とNPOの連携

三島氏：2020年4月、最初の緊急事態宣言が発令されて街が静まり返っていた時期です。イオンさんから、支援ができないかをご相談いただきました。コロナ禍であっても、私たちが行ったアンケート調査では、56%の子ども食堂がお弁当の配布を行うなどの活動を継続していました。最初はイオンさんから寄付をいただき、「今日をしのぐ、明日をひらく」というテーマを掲げ、こども食堂の活動を資金支援しようと「こども食堂基金（助成事業）」を立ち上げました。イオンさんとは、子ども食堂が地域に望まれる形で発展できるよう、今度はこちらから「連携を継続しませんか」とご提案しました。コロナの影響で会場が使えなくなった子ども食堂が多く、イオンは場所もありますし、「こんなことも、こんなこともしませんか？包括的にまとめて連携しませんか？」とご提案しました。それが、「イオンこども食堂応援団」として発足し、募金活動や啓発活動のほかに、子ども食堂が企画する、バイオリン演奏会の場所をご提供いただくなど、コロナ禍でも体験の機会を失わないように、様々な連携をしております。



イオン子ども食堂応援団



イオン「子ども食堂の支援を通じて、子ども子育て世帯の暮らしを応援し、『ニューノーマル』時代のコミュニティづくりに貢献

- 店頭募金
- 啓発活動
- 会場提供

### 外からは分からない、NPOの「中の人たち」

鈴木氏：イオングループとして何ができるかを社内で協議した際に、各地域の店舗もあることだし、間接的な寄付だけではなく、継続した関わりができないかと話が挙がりました。

子ども食堂は地域的な、そして全国的な問題でもあることから、ネットワークをやられてるおすびえさんに声をかけました。活動の内容は知らないことも多く、教えていただきながら一緒に取り組んでいます。

連携先の探し方ですが、NPOの中でのどのような活動がなされているのかその詳細は分かりませんでした。ウェブサイトを見ても得られる情報は多くなく、不十分だなと感じていました。実際にいくつかお声がけし、話を聞かせていただくうちに、おすびえさんをお願いしたいと思いました。

三島氏：NPOの信頼性が低いというのは「戒め」のように感じています。そのためおすびえ立ち上げ当初から、認定NPOや、グッドガバナンス認証のような、第三者からの評価を出来るだけ早く得たいと思っていました。

私たちは子ども食堂を運営する団体ではありません。運営者の思いや大変な状況にある現場の声を含めて社会や企業に知っていただき、より良い連携を検討していく団体です。そのために、まずは企業に私たちが信頼していただく必要があるため、情報発信、情報開示を大事にしながら運営をしていました。コロナ禍で、みなさんが子ども食堂をひとつひとつ訪問することも難しくなっています。そんな状況でも、子ども食堂は活動している、アクティブであること。そして多世代交流の場になっている今の活動を知っていただき、正しい理解を促すことも、私たちの役割として感じています。

### 企業とNPOがつながると、地域がつながる

鈴木氏：イオングループの事業（ビジネス）と重なっていない社会問題がある場合、地域の方やNPOの方々とは連携して一緒にやっていく意義があります。イオンの募金箱などを通じて、お客様からたくさんの寄付をお預かりしました。このお金には「目の前の困っていることに対して支援をしたい」という想いが込められています。お客様から預かったお金を有効に使っていただくこと、活動を継続していただくことが非常に重要です。

そういった意味では、イオンとむすびえさんの関係だけではありません。私たちはつなぎ役だと思っています。地域の方々をつなぐ役割があることで、やれることが広がっていくのではないかと思います。

三島氏：私はむすびえの認知度は低いと思っていて、イオンさんなどの企業と協働することで、イオンを利用するお客さんにも知っていただくことができ、むすびえの認知度や信頼性も上がってきたのかなと思います。応援してくれる方の裾野を広げていく、一緒に参加を呼びかけていけるのは、企業と協働することで実現できることだと思います。

### 社会全体として、企業とNPOの連携・協働を進めていく上でこれから必要なこと

三島氏：NPOと企業の垣根がどんどん低くなっているのを感じています。今回、イオンさんと同じような目的を共有しながら協働を進めていくことができました。ビジネスセクターとNPOとの垣根がさらに低くなり、協働が広がっていくことと、またそれを深めていくことが大事だと考えています。これから、いろんなコラボが広がることを期待したいと思いますし、むすびえ自身も協働を行っていけるように努めていきたいと思っています。

鈴木氏：企業とNPOの協働において、NPOのこれが出来ていないからダメだという減点方式で協働先のNPOを見るのではなく、今はできてないけど企業と一緒にやっていくことで活動が大きくなっていく、ここが改善できるということをNPOと企業がしっかり手を握っていく方法にシフトしていかないといけないと思っています。いろいろな会社や業態があるので、企業とNPOが地域の中でつながっていく体制が生まれることを望んでいます。そのためには、NPOと対話しながら協働の活動を広げていくことが大切だと考えています。

第1部のトークセッションでは、具体的な事例から企業とNPOの協働のヒントを得ることができる時間となりました。

## 第2部 話題提供「信頼はどう可視化されるのか？」

講師：山田泰久（非営利組織評価センター 業務執行理事）

【プレゼン資料】

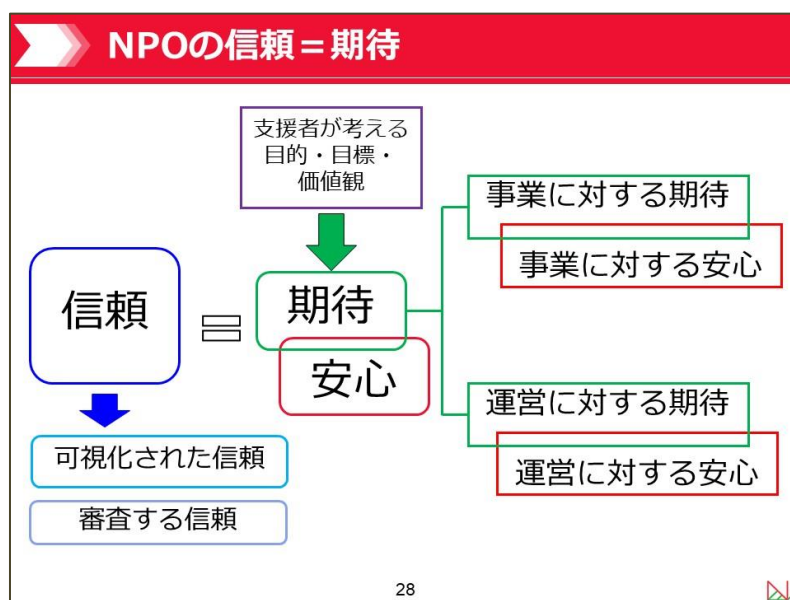
「信頼はどう可視化されるのか？」

<https://jcne.or.jp/data/part2-jcne20220121.pdf>

第2部では、JCNE山田より、組織評価・認証制度の説明を織り交ぜながら、NPOの信頼の要素や構成、そして信頼性の現状を紹介しました。

【参考】NPOの信頼性を調べるガイドブックβ版

<https://jcne.or.jp/2021/06/01/npotrustguidebook/>



- ・ JCNEの組織評価制度は「NPOの信頼性を組織評価で応援」を意識して事業を実施。
- ・ 海外の各種調査では、日本におけるNPOに対する信頼度は他の国に比べて低い状態である（World Values Surveyやエデルマン・トラスト・バロメーター）。
- ・ 2018年の「特定非営利活動法人に関する世論調査」では、NPO法人の認知度のうち「言葉だけは知っている」が67.5%だったのに対して、NPO法人に対する信頼のうち「どちらとも言えは信頼できる」が54.3%。そもそもNPO法人をよく知っている人が21%で、ちゃんと信頼できていると思っている人は17%しかいない。NPOの信頼度は高くない。
- ・ NPOを知っている人とNPOを知らない人の信頼のギャップが激しい。
- ・ NPO法が制定されて20年以上の中で約7万のNPO法人が設立され、約2万団体（約29%）が解散している。実態不明の団体が約1万団体あったという調査もあり、設立された約7万団体のうち、約45%が解散もしくは実態不明の団体である。
- ・ NPOの信頼の歴史は、法人格の誕生から情報開示、共感PR、成果PR、第三者評価という流れがあった。

- ・そもそもNPOはよく知られていない、わからない存在。NPOは信頼されていない。自分  
にあったNPOの選び方を知らない。NPOの信頼について曖昧のまま来てしまっている。
- ・信頼の要素は「価値共有」「能力」「人柄」。NPOも同じ要素で考えることができる。
- ・NPOの信頼とは支援者からの期待と安心である。支援者が考える目的・目標・価値観を  
実現してくれるという期待と、ちゃんとやってくれるかの安心感。そこに、事業に対す  
るものと運営に対するものがある。
- ・これからは、①個々のNPOが信頼向上を目指す、②NPOセクターとして、NPO全体の信  
頼度を高めていく、③企業や寄付者等の支援者がNPOの信頼に関心を持つ、というこ  
とが大事。

### 第3部 パネルディスカッション「NPOの信頼について語る」

パネリスト：認定NPO法人日本ファンドレイジング協会 代表理事 鵜尾雅隆氏  
 日本マイクロソフト株式会社 政策渉外・法務本部  
 社会貢献担当部長 龍治玲奈氏  
 株式会社 オルタナ 代表取締役社長・「オルタナ」編集長 森氏

モデレーター：山田泰久（非営利組織評価センター 業務執行理事）

【プレゼン資料】

株式会社 オルタナ 森氏

<https://jcne.or.jp/data/part3-alterna20220121.pdf>

企業セクター、ソーシャルセクターで活躍されている方々として、日本ファンドレイジング協会の鵜尾氏、日本マイクロソフトの龍治氏、オルタナの森氏をお招きし、NPOの信頼についてパネルディスカッションを行いました。NPO、企業、支援者など、それぞれの角度からNPOの信頼についてお話しをいただくことで、NPOの信頼を多面的に捉える議論となりました。

鵜尾氏：日本ファンドレイジング協会では、共感に伴う寄付、社会的投資の促進、ファンドレイザーの育成、学校での寄付教育などに取り組んでいます。2021年12月に寄付白書2021を発行しました。調査の結果、コロナ禍で社会貢献したいという声は高まっていますが、NPOの信頼が高まっているわけではないというのが現状のようです。NPOへの信頼をどう高めていくのかが課題だと感じています。

龍治氏：日本マイクロソフトの社会貢献担当を務めています。学生と話す機会がありますが、その時に「どうして企業の社会貢献担当をされているんですか？」と聞かれる

ことが多くあります。学生時代に阪神淡路大震災があり、NPOの能力はすごいと感じている一方で、私にはそこまでの力はないと思っています。それ以来、課題解決の方法を探していますが、NPOのみなさんに教えていただきながら、企業として一部をサポートしたいと思い、企業の立場からできる社会貢献を模索しています。

森 氏：オルタナという雑誌を発行し、CSR検定を主催しています。昨年12月に発行したオルタナ最新号で「サステナビリティ2022メガトレンド」という特集を行いました。その時の図を画面に表示しています。この20年間のサステナビリティの流れを詰め込んだものです。仕掛け人と言えるのがコフィ・アナン元国連事務総長で、彼が提唱した4つの流れがあります。この円の中心にあるのがNGO・NPOであるといえます。そして市民が企業やNGO・NPOに対して支援する、企業に信頼と共感を寄せることが重要です。また、見逃せない動きとしてESG投資があり、投資家の意向もこの流れに加わっています。巨額のファンドの原資ももともとは年金など、市民のお金です。市民がNPOも金融も企業を動かしているとも言えます。相互の信頼が大事です。



山 田：この10年間を振り返っていかがでしょうか？NPOの実力・能力が高まってきたのではないのでしょうか？

### 「何となくNPOって怪しいよね」の空気感

鶴尾氏：この10年間を振り返ると、法制や税制でNPOを支える仕組みが充実してきました。東日本大震災を契機に、ビジネスセクターの若い方がNPOに転職したり、新しく団体を立ち上げることが増えてきました。また寄付者や会員としてNPOに関わる方が増えました。NPOの価値観が共有され、能力が強化してきたんだろうと思います。それにJCNEのような支える仕組みが生まれています。

しかし、NPOの信頼を考えた時に、未だに「何となくNPOって怪しいよね」「寄付がどういう風に使われているかわからない」というセリフが共通認識として言いやすい、という空気があります。この空気感を変えていく必要があります。あわせて、一つ一つのNPOが組織運営のガバナンスや寄付者とのコミュニケーションを向上させていくことで信頼を獲得することも大切です。個々の接点での成功体験を積み上げていくことも必要です。まだまだ課題は積まれており、どう取り組むのが重要で

山 田：第1部で話題に出てきましたが、企業と連携することで、企業の顧客（ステークホルダー）との接点が増えるというのはNPOにとって大きなメリットではないでしょうか？

龍治氏：経験したことのない東日本大震災があったとき、NPOのみなさまに頼りました。2011年3月13日に社内で震災の支援体制が立ち上がるという時に2つの中間支援組織に相談しました。一つは日本NPOセンターで、以前からテックスープというソフト寄贈プログラムでお付き合いのある団体です。その他、震災の声なき声に届くことを期待して、NPO事業サポートセンター、現在のユニバーサル志縁センターにお声がけしたことから連携が始まりました。企業が何かやる時にNPOに相談し、支援の仕組みを作るという動きが10年で広がりました。NPOに頼って、マルチステークホルダーで支援連携を行っています。一方で、NPOの信頼性は当時も悩みどころでした。NPOの方も「企業で何かざわざわした報道があると企業名が出るのに、NPOだと団体名が出ずに”NPO団体”と報道されてしまう」と仰っていました。企業関係者も一市民ですが、私自身も社員もまだまだ勉強最中です。

森 氏：この10年間で進歩したかという、イエスでありノーであると言えます。企業とNPOの協働の事例も増えてきて、キーパーソンも育ってきました。但し、企業では年齢が上にいくほどまだ理解ができていない人が多いのが現状だと思います。上場企業約3500社ありますが、NPOとの協働にしっかり取り組んでいる企業は約1割の300社程度、甘くみて2割600社程度でしょうか。マイケル・ポーターのCSVについては、その功罪があります。日本では「本業を通じて社会貢献を行うこと」と理解されています。寄付だけではだめだという風潮が生まれました。パートナーシップで新たな事業が生まれれば良かったのですが、なかなか進まなかった状況があります。それがNPOへの寄付が伸び悩んだ一因でもあると思います。

鵜尾氏：日本において、ふるさと納税を除いた寄付はそれほど増えていません。寄付者率は東日本大震災の前後で比較して33%から45%に増えてましたが、そこからは伸びていない状況です。その点では社会参加の絶対数は増えていないようにも見えます。

NPOの信頼と社会参加を考えた時に、NPOが信用できると参加（寄付）するののかというそれだけではないと思います。「守りの信用＝裏切られない」ではなく、「攻めの信用＝期待感」が重要ではないでしょうか。守りの信用とは裏切られない、団体としてガバナンスが出来ている、しっかりしているというものです。攻めの信用は、この人たちなら最後まで頑張ってくれるだろうという期待感です。真面目であるだけではない、成果を出してくれるという期待を持たせることによって、参加が促進されるのではと考えています。

次に、日本社会で捉えた時に、企業、行政、ソーシャルセクターとありますが、ソーシャルセクターは本質的にどんな役割があるのか？ということが日本社会ではまだ腑に落ちていません。そのため、参加が低いと思います。しかし、社会課題が増加していく中で、企業や行政だけでは課題解決ができない、そこにソーシャルセクターの役割が増えていくという流れになっています。この数年で、ソーシャルセクターのに対する世間の理解が深まっていけば、NPOへの参加が増えていくきっかけになるのではと考えています。

### **NPOに求める「社会問題の専門性」と「企業が果たせる役割の提案」**

龍治氏：日本マイクロソフトは、海外本社を含むグローバルで定められたテーマであるコロナ禍の就労支援を中心に現在、支援をしています。新型コロナウイルスの影響を大きく受けた層を調査したところ、非正規雇用の労働者（そのうち7割が女性）、氷河期世代、在留外国人だという結果が出ました。

これまで協働してきた認定NPO法人育て上げネット代表の工藤さんに相談したところ、「私たちの専門は若者の就労支援であり、シングルマザーや外国人支援は専門ではありません。別のパートナーを探さないといけない」と言われました。そこで他の団体も交えた協働の仕組みが始まりました。NPOから専門的な知識を教えていただきながら事業を行っています。例えば、これまでの自立支援の仕組みが出来上がりつつある若者の就労支援と、まだ仕組みができていない、他の層の就労支援ではステージが違い、サポートの仕方が違ってきます。その中で、企業のリソースをどう使えば貢献できるのか、産官学NPOの仕組み作りを話し合ってきました。NPOのみなさまに対しては、コレクティブインパクトを作っていくことへの期待があり、仕組み作りを行うことができる団体との協働を進めています。NPOのみなさまには、社会問題の専門性、そして社会全体の中で自社がどのような課題解決の役割を果たすことができるのかのアドバイスを求めています。

山 田：企業や行政を動かす力として、市民の力も最近あらためてクローズアップされていますが、社会参加を増やしていくために市民の意識がどう変わっていけばいいのでしょうか？

森 氏：ちょうど昨日、作家へのインタビューで日本の資本主義と民主主義についてお話を伺いました。その時、アメリカ型の民主主義が日本に輸入されましたが、これから

は日本型の民主主義を探していかなければならないという話になりました。岸田首相が「新しい資本主義」と言いましたが、私たちは健全な民主主義が何であるかを一旦立ち止まって考えないと、健全な市民参加や、健全な企業とNPOの協働は始まらないのではないのでしょうか。民主主義の原点に立ち戻って考える必要があります、このままの日本では危ないと思っています。

山 田：民主主義というキーワードが出ましたが、市民参加も民主主義を体現するものだと思います。寄付も社会問題に対する投票という機能がありますが、寄付が社会に与える影響はいかがでしょうか？

### **NPOとは社会問題の翻訳者である**

鵜尾氏：面白いことに、年代別の寄付率と投票率は重なっています。若者が低くて、高齢になるほど高い。社会問題の対処を行政だけが担う時代は終わりつつあります。寄付も投票も、社会に自分がどう関わっているかを考えることが、これからは大事なのだらうと思います。そのために人の意識を変えていく取り組みが必要となります。意識改革と寄付がどうつながるのか、そこに健全な民主主義のヒントがあります。寄付については教育が大事です。日本ファンドレイジング協会では、小学校などでの寄付教育を行っています。民主主義教育と同じように、自分の行動が社会の変化に繋がる、という成功体験を得ることが必要です。もう一つ、よい出会いが大切です。選挙区の投票では投票先が限られてしましますが、寄付は幅広いNPOの中から自分が好きな団体や活動を選ぶことができます。

NPOとは社会問題の翻訳者ではないでしょうか。NPOが翻訳者として機能すれば、社会問題が自分事になり、参画率が高まると思います。あとは良い出会いが必要です。

### **私たちは企業の社員であり、一市民でもある**

龍治氏：弊社では、在宅勤務をきっかけとして、通勤がなくなった空いた時間で社会貢献に取り組む社員が多くなりました。私たちは企業の社員であり、一市民でもあります。市民として、企業で培った経験をどのように社会に還元していけば良いか。私自身は、地域活動のキッチンに立つことがあります。地域での活動を通じて、社会のリアルを教えていただき、社会貢献担当として関わらなければならない課題を実感します。また、地域の活動に社員が関わることで、これからどのような社会にしていきたいのか、それぞれのプレイヤーの役割は何なのかを考えるよいきっかけになっているとも思います。

森 氏：お話を伺って、NPOの信頼では、アカウンタビリティ（説明責任）や財務の公開などの「見える化」も大事ですが、「見せる化」というのもアリではないかと思いました。なぜ、この活動をしているのかを積極的に発信していくことです。児童養護施設出身のモデルさんがいて、取材の中で、彼女自身のNPOの活動や生い立ちに



ついて赤裸々に話をしてくださったことがあります。ストーリーを語ることで共感が広がっていくのを感じました。「見える化」だけではなく、積極的にパーパスを語る、「見せる化」が進めば良いと思います。

山 田：最後に、NPOの信頼のためにこれから何をしていくべきでしょうか？

鵜尾氏：あらためて、NPOの信用は誰のために必要か？ということを考えました。それは、NPOのためではなく、日本の全ての人のためにNPOの信頼は必要だと考えました。これだけ日本では社会問題がある中で、NPOは人間の神経のシナプスのようにいろいろな社会課題を吸い上げて繋げている役割があります。その神経を日本人が信用していないというのはアンハッピーで、自分の未来がハッピーでなくなってしまうことになります。

そこで、JCNEが中心となって、企業や助成財団、学校、NPOが、NPOの信頼を高めるために何をすればいいか、ロードマップを考えて、未来を考える取り組みが大事だと思います。それぞれの立場で出来ることを考えて取り組んでいく必要があります。

龍治氏：NPOの信頼を考えた時に、あらためて、自分自身が企業の社会貢献担当として信頼されているかどうかを自問自答しました。鵜尾さんが話された通り、NPOの信頼はNPOのためのものではなく、より良い社会のためのものです。企業もよりよい社会を作り出すプレイヤーの一人として信頼されないといけません。ステークホルダー同士の信頼があって、パートナーとなり、コレクティブインパクトが進むと考えています。

森 氏：雑誌の「オルタナ」はこの3月で創刊15周年を迎えます。雑誌名の「オルタナ」はもう一つのよりよい資本主義から取った名前です。でも、この15年間で社会はよりよい方向に進んでおらず、分断と対立、貧困、新型コロナ禍など、社会課題が増えていく一方で解決策が追いついていません。ますますNPOの存在意義は高まる一方だと思います。同時に、NPOは何のためにやっているのか、その見せる化、情報発信が必要です。共感や寄付によって生まれた関係性を長続きしていくことが大事です。長期的な関係をサステナビリティの世界ではエンゲージメントと言いますが、NPOもこの関係性を太くしていくことが重要になってきます。

## 参考 参加者アンケートからの感想やご意見などの抜粋

(1) シンポジウムのご感想をご自由にお書きください。

- 考えさせられる内容でした。寄付の伸び悩み、信用があれば参加するのかというところではかなり核心を突いたお話をされていて興味深かったです。
- 全体を通してとても良かったです。中間支援として、NPOに対する取り組みや協働の推進のヒントをたくさん得ることができました。持ち帰って形にしていきたいと思います。
- 社会課題にいかに向き合うかという意味では営利・非営利の壁はどんどん低くなっていると思います。企業とソーシャルセクターがともに共創活動をしていくことが当たり前になる社会に少しでも近づいていくことを望みます。
- 最近のトレンドが各界のリーダーの方々から伺え、大変良かったです。
- 第3部のディスカッションが興味深かったです。3人の組み合わせが良かったと思います。
- NPO、企業、地域市民、ファンド、行政の現状や課題と全体像が理解できました。ありがとうございました。NPOと企業のマッチングの機会やシステム（あるのかもしれませんが）があれば良いのではないかと存じます。
- NPOの方だけではなく、支援している企業の方、評価している方の率直な話をきくことができ参考になりました。
- コンパクトでたいへん実りある内容でした。このような機会がまさに信頼に繋がると感じました。
- 現在は食品ロス問題に取り組んでいますが、環境省も力を入れている「サステナブルファッション」の分野への取り組みを視野に入れているので、企業の方のお話が参考になりました。

(2) 「NPOの信頼」について、どのような感想をお持ちになりましたか？感想やお考えなどをご自由にお書きください。

- 情報開示と見せる化は大切だと思った。
- 「信頼」を構築することが難しいこと、しっかり情報公開していくこと等、今までのNGOのあり方ではなく、新しいNGOのあり方を築いていく必要があると思いました。
- 国や企業単独ではできない社会課題について、手を携えて、互いに補完しながら解決に従事していきたいと思いました。その前提にあるのが信頼ではないでしょうか。
- グッドガバナンス認証のような第三者からの信頼をもって、自身の信頼を証明する必要があると強く感じた
- NPOに対して「よくわからない」という意見が多く、関わると信頼度が上がるというのは身をもって共感しました。そして、最近ではよく自己肯定感関連の事柄をよく見かけ、成功体験によって肯定感が上がるということもよく言われます。寄付について、NPOへの信頼についても同じように、自分が寄付したことで社会が変わるという成功体験によって意識が上がるという内容はとても納得がいき、目からうろこのような感覚でした。自社でも社員に共有し、活用していきたいと思いました。また、「何のためにやるのか（背景的なところかと解釈しましたが）」を正直に開示できるかどうかは、共

感、寄付といった長期的な関係（信頼感）というところにおいて重要ということももっと意識していくべきと痛感しました。

- 信頼にはコミュニケーションが必要で、事業内容を分かりやすく広報することも重要な要素の一つだと感じました。
- 信頼を得るためにNPO自らが、どんどん「見せる化」しないといけないという言葉がこころに残りました。今年弊団体は、毎月一度「活動説明会」を開催予定で、2月に2回目を開催します。お聞きいただく方は20-30人かもしれませんが、コツコツやって行きます！
- 情報発信の大事さが信頼につながることで実感できました。
- 活動内容や財務の透明性も重要であるが、事業の将来性や人柄といったところが人の心を動かすのだと感じた。
- 「ソーシャルセクター」が世間的に腑に落ちていない、という鶴尾さんの言葉がとても腑に落ちました。NPOは単なる社会貢献から「社会を変えていく」という「期待」を世間に抱かせることができなければ、世間的にソーシャルセクターは腑に落ちず、NPOの信頼にもつながらないのだと思いました。
- 事業と運営両方に対する期待と安心というのは、ストーンと落ちました。もっと企業とNPOの出会いの場が増えるといいなと思いました。
- パーパス・ビジョンやガバナンスがしっかりしていることを前提として、ステークホルダーエンゲージメントを意識した戦略構築と、センスメイキングが重要と考えています。
- 本課題に関しての一つの改善案は、「様々なセクターを経験している方々がNPOでもリーダーをされていらっしゃる事例」をさらに多く可視化すると、少しでも改善されるかと思われます。（例：上場企業勤務経験→現在NPO勤務、公認会計士→NPO等）
- NPOの信頼について考える機会をいただきました。信頼には、まじめにやっている信頼だけでは不十分で実現してくれる信頼が必要という話、信頼はNPOのためではなく未来の社会のために必要という話、信頼を得るためには「見える化」だけではなく、積極的な「見せる化」が必要なのではないかという話。断片的ではありますが深く印象に残りました。
- 信頼がつながりを広めまた深めるもので、どの立ち位置でも誠実な態度で居続けるべきことの重要性を再認識いたしました。
- NPOの信頼を高めることの必要性と、それによって全てが解決するのではなく、社会全体で考えていく土壌づくりも同時に進めていかななくてはならないと感じました。自身が学生だった頃の話ですが、NPOは単語について教えられることはあっても、その実態や温度を知る機会はほとんどありませんでした。教育の現場で社会課題に向き合い、触れあう時間がもっとあると良いと思います。
- 自分たちの組織を信頼してもらうためには、常に努力+広報が必要だと感じました。
- NPOにとって「信頼」の獲得は、正直なところふたをしてきたところかもしれません。想いやパッションをベースに共感をいただき、真摯に応えていくことから信頼がえられるのではないかと考えます。

- NPOの信頼とはそれ自身のためではなく、社会のために必要であるということ。社会全体で創り上げていくものと、いうお話を聞き、とても前向きな気持ちになりました。
- 目標と「結果がしっかりだせているか」が大切だと思います。

以上