

## 日本企業與非營利組織的合作關係之初探

林淑馨

### 壹、前言

近年來，在全球化趨勢和資訊環境科技快速變遷下，單靠政府單一部門已經難以解決複雜、多元的社會問題。受到資源有限性認知的影響，無論是政府部門、非營利部門或是企業部門都體認到本身是處在一個複雜、綿密的社會環境網絡中，唯有改變傳統單一部門獨立存在的關係，藉由各部門彼此共同協力，整合相關資源，才能共創雙贏。在此背景下，隨著社會成熟化與價值觀的多樣化，傳統評價企業部門貢獻之指標，如生產廉價商品、提供商業服務，獲取利潤等經濟性指標已無法滿足社會大眾對企業的期待，環境保護、殘障者雇用、男女平等、企業倫理、資訊公開等社會性指標（山中千花，2004：220），更被視為是評價現代企業良莠的重要關鍵。故長期以來被視為是非營利組織監督的對象，甚至與其處於對立的緊張關係之民間企業，也開始思考嘗試與非營利組織合作，以達到善盡企業的社會責任

（Corporate Socially Responsibility, CSR）之目的。

另一方面，就非營利組織而言，與企業合作的意願會日趨升高，主要的原因在於受到經濟不景氣和政府財務艱困的影響，以及來自社會大眾的捐款和政府的補助日益減少。受到此種衝擊，非營利組織不得不改變傳統保守的思維與經營方式，積極尋求因應之道，除了師法企業途徑推動事業化以另闢財源外，也嘗試和企業合作，除了可以爭取較多的資源外，還能學習企業經營管理的技巧、創新並提升組織效率。

然而，非營利組織與企業間的合作關係並未如想像中成熟。檢閱相關文獻發現，在臺灣，或許是受限於無論是非營利組織或企業任何一方，都因考量公開合作對象會造成組織日後的經營困擾，而不願承認合作關係或協助接受研究，致使此議題的研究多停留在理論層面的探討階段，不僅缺乏大規模的全國性調查研究，也欠缺本土的實證個案，進而影響對現況的瞭

解與研究成果的累積。相形之下，日本企業與非營利組織的合作關係則顯得較為成熟與公開，在強調企業的社會責任觀念之下，企業紛紛尋求與非營利組織合作的契機（為何僅強調大型企業，其他中型、小型企業與 NPO 的合作情形不多嗎？），不但期望藉此提升企業的社會形象，更能為企業帶來創新的服務與商機。

不過，即便如此，相較於政府與非營利組織協力議題探討之廣與深，有關日本企業和非營利組織合作的研究無論在質或量方面還是僅屬於發展階段，仍有加強的空間（津田秀和，2013：104）。若根據日本經濟團體連合會（2012）所公布的『2011年度社會貢獻活動實績調查結果』顯示，雖然有 75% 的企業曾經接觸過非營利組織，但實際有合作經驗的企業卻只有 52%，其中又以捐款和物資提供為最多，占 59%。此調查結果意味著，雖然多數企業普遍了解非營利組織存在的重要性，但實際上雙方真正有建立合作關係者仍僅有半數，而且多數的合作關係僅止於建立在企業單方面的經濟援助，而非雙向合作。因此，作者認為，如何強化非營利組織與企業間的合作關係實有討論之必要。

基於上述，在本文中首先整理企業與非營利組織合作的誘因與類型；其次，以日本為例，來觀察該國企業與非營利組織間互動關係之演變；接著，藉由次級資料分析來瞭解該國企業與非營利組織合作的概況，進而介紹兩則合作的成功案例；最後透過日本經驗反思我國企業與非營利組織的關係。作者期望能藉由此文，提供今

後我國企業與非營利組織在建構合作關係時之參考與借鏡。

## 貳、企業與非營利組織合作的誘因與類型

### 一、企業與非營利組織合作的誘因

非營利組織與企業部門相同之處在於，皆是人與資金的結合以達成其目的。但不同於企業部門以自身利潤的提升作為組織的最終目標，非營利組織的資源則大多數是取決於社會大眾，且又享有稅法上之優惠，所以必須更加妥善運用資源，以增進公共利益的使命。企業參與公益活動是為回應企業社會責任的途徑之一，含有達成商業目標的考量在內，而非營利組織則可透過與企業合作的方式獲得達成使命所需資源，因此，兩者夥伴關係的建立勢必涵蓋公益與商業的考量。由此可知，非營利組織與企業的組織使命與目標幾乎是背道而馳，且大相逕庭的（林淑馨，2015：102）。那麼，這兩個性質完全不同的組織，究竟基於何種基礎而合作？其誘因為何？作者分別整理如下（林淑馨，2011：48-49，2015：102-103、106-107；津田秀和，2013：105-107）：

#### （一）對企業的誘因

對企業而言，與非營利組織合作的誘因，大約可以分為兩項：一是商業策略。企業與非營利組織進行合作，可提升企業形象，並吸引人才認同企業，除了可以降低離職率，還能提升組織競爭力。另外，

若企業能與非營利組織合作，則可避免企業過度強調自身的善舉而引發負面觀感。另一是基於企業的社會責任。由於社會環境的改變，使得企業在追求自身利潤時，也開始兼顧利害關係人的福利或權益。然而，企業若要有效地落實社會責任，選擇與適合的非營利組織合作乃是首要之選，一方面可以藉由非營利組織專業能力與經驗，改善社會環境產生正面影響力，並博得廣大民眾的信賴；另一方面還能因而獲得對特定社會問題的專業知識。

## (二) 對非營利組織的誘因

另一方面，對非營利組織而言，與企業合作主要之原因可歸納為下列兩項：一是獲得資源。由於非營利組織的財源多來自於民間捐助與政府贊助，然在經濟不景氣與政府財政緊縮的情況下，來自民間的捐款與政府贊助的經費則顯得不穩定，所以非營利組織轉而尋求多元財務管道，與企業部門合作則是其中之一，藉以獲取經費、產品服務、知名度或專業人力等資源。二是提高組織聲譽。非營利組織要獲得較佳的聲譽，除了需運用專業落實使命，有效改善社會外，適度的宣傳使社會大眾了解組織也是相當重要的。透過與企業部門合作，組織可以擴大參與網絡，除了能夠學習到企業專業管理知識外，亦可使得自身理念與服務更容易被宣傳，進而建立與提升組織的形象，甚至透過此種方式吸引更多熱心的志工加入。

## 二、企業與非營利組織合作的類型與特徵

關於企業與非營利組織合作關係，有研究將其整理為如圖 1 所示的三種類型（谷內田絢子、土肥真人，2014：16-17）：

### (一) 捐獻型

此種合作類型主要是企業藉由援助非營利組織而達到社會貢獻之目的，而企業援助的方式通常是透過金錢與物資捐贈、設備提供與員工派遣等，其中又以金錢捐贈的經濟援助居多，部分企業甚至還會在公司內設置募款箱，以協助非營利組織達成目標。換言之，在此種合作模式下，僅是企業單純的片面提供人力、設備或物資給非營利組織，卻不參與組織活動的運作內容或過問金錢與物資的使用方式，屬於單向的合作類型。目前日本企業與非營利組織的合作模式以此種類型為最多。

### (二) 計畫援助型

此種合作類型是企業藉由協助非營利組織的提案計畫，以盡到社會貢獻的責任。不同於捐獻型的是，採行計畫援助型的企業雖然同樣也是透過金錢與物資捐贈、設備提供與員工派遣等方式來協助非營利組織，但合作方式並非僅提供金錢為主，而是著重在透過參與，協助計畫的完成，尤其是鼓勵員工參與非營利組織所舉辦的各項活動，以協助解決社會問題。根據日本經濟團體聯合會（以下簡稱經連團）（2012）於 2011 年所做的調查顯示，近年

來以這種模式與非營利組織合作的日本企業有明顯增加的趨勢。

### (三)協力型

此種合作類型是企業與非營利組織對於一項議題，從開始的企劃提案到執行都共同投入，以達到社會貢獻之目的，屬於雙向的合作類型。因此，企業除了給予非營利組織經費、人員與設備的協助之外，

還提供自身的產品與專業知識，而非營利組織也相對貢獻自身的專業與人際網絡，以作為回饋而達到合作之目的。換言之，在此種合作模式下雙方的付出較為對等，但在日本，採用此種模式與非營利組織合作的企業卻最少，作者推測應是與採用此種合作模式，雙方需要較多時間溝通協調，所耗費時間較長所致。

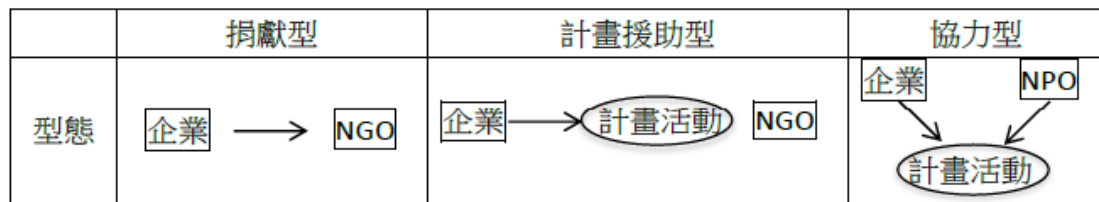


圖 1 企業與非營利組織合作的關係類型

資料來源：谷內田絢子、土肥真人，2014：16。

## 參、日本的企業與非營利組織關係之變遷：從對立到協力

檢視日本的企業與非營利組織關係之演變，可說是一篇從初期的對立緊張關係演化到現階段的協力關係之發展史。整體而言，此歷史關係的變化約可以整理為下列五個時期（山中千花，2004：221-222；吉田民雄、杉山知子、橫山惠子，2006：157；雨森孝悅，2012：143）：

### 一、1960～1985 年：企業與非營利組織的對立

此階段可說是日本企業與非營利組織關係最為緊繃的階段。因為 1960 年代前後，日本由於急速工業化和都市化的結果，引發水俣病等公害問題，致使主張環境保護的非營利組織和一向強調經濟利益卻不重視環境議題的企業處於緊張的對立關係。加上 1970 年代，受到石油危機的影響，企業擔心成本上揚而囤積日用品，進而導致物價上漲，被認為是藉機賺取暴利而飽受批評，企業與非營利組織的關係更顯對立。直到 1980 年代初期，企業的社會貢獻概念雖然開始萌芽，但多僅限於以經費贊助方式，協助所在區域社團舉辦活動，而不是透過非營利組織。因此，雙方

的關係仍不緊密。

## 二、1985～1990 年：企業的意識改革

1985 年英美日德法五國財政首長在紐約廣場飯店召開會議後，日圓逐漸升值，有助於日本企業到歐美等國家購置不動產或建設工場。但因相較於歐美企業，當時的日本企業欠缺對身為企業公民的認知，故受到當地居民強烈反對的案例時有所聞，這也使該國的企業體悟到，若忽視居民或區域社會的需求，商業活動將難以持續進行。因為企業也是社會的構成分子，所以有支援公民活動、因應環境或社會問題的義務，不得不從事企業意識改革。到了 1980 年代後期，部分企業甚至在內部成立類似「社會貢獻部」的正式部門，以處理對社區或非營利組織的援助，或支援藝術、文化等活動的舉辦。整體而言，如是的民間企業有增加的趨勢。

邁入 1990 年，經連團為推動企業的社會貢獻活動而成立社會貢獻推進委員會，隔年制定「企業行動憲章」，揭示「企業在經過公正競爭而追求適切利益之經濟性存在的同時，應致力於追求對廣大社會全體更有用之存在意義」，顯示日本企業的社會責任觀念不但已經萌芽而且還積極落實。

## 三、1990 年代初期：非營利組織的抬頭

1990 年代初期，隨著日本泡沫經濟瓦解，企業在成本效益的考量下雖然有縮減捐贈活動的趨勢，但卻開始傾向轉而尋找非營利組織以成為「社會貢獻活動推進的

夥伴」。而 1995 年的阪神大地震，非營利組織所發揮的廣大社會力量，更加深政府或企業對其深切認識。多數企業認為在災害救援時，與其獨自募集資金、設備或人力，不如與對災區有相當認識，且擁有專業、機動和彈性的非營利組織合作，可以將資源更妥善運用，並送到需要的人手中，進而影響日後企業與非營利組織合作的觀念，認為雙方可以在各自擅長的領域盡情發揮，使目標能更有效達成。

## 四、1990 年代後期：對非營利組織功能的期待

隨著企業不當獲利或隱匿事件的陸續發生，企業的社會責任成為近年來討論的焦點。對企業而言，重視的是消費者，若一般社會大眾能加強對企業的監督，應可以迫使企業增強自律。另一方面，非營利組織可視為是公民代表的一個主體，有時扮演合作的夥伴，有時扮演監督、評價或建言的角色，有其存在的重要性。基於此認識，1998 年當日本各界在呼籲制定「特定非營利活動促進法」(簡稱 NPO 法)時，以經連團為中心的企業都對此表示支持。事實上，自 1990 年代開始，企業與非營利組織的關係已有所轉變。企業為了承擔社會責任，加深與非營利組織的關係，漸朝「聯合型」發展。

## 五、21 世紀至今：強調企業的社會責任

2000 年以後，由於社會對企業的社會責任的關心日益升高，致使企業體認到本

身所需盡的責任，已經不只於經濟責任和法律責任，而是高標準的倫理責任，意即所謂的企業的社會責任，故 2003 年被稱為日本的企業社會責任元年，企業本身也重視社會責任的實踐，乃積極透過參與地方事務來達成此目的。以豐田汽車為例，該公司在「環境」、「交通安全」、「人才培育」、「社會、文化/志願服務」這幾個領域從事社會貢獻活動，例如在環境議題方面，選擇和愛知縣渥美半島的兩個非營利組織——「表浜ネットワーク」(表濱網絡)和「あかばね塾」(紅羽塾)合作，共同進行赤海龜產卵地保護活動，同時還鼓勵公司的員工及其家人也一起參與。又如松下電器以創造永續社會 (A Better Life, A Better World) 為公司發展目標，以「育成與共生」為經營理念，關注在「環境、能源」與「下一世代培育支援」議題 (註 1)，為了達成組織目標，松下電器於 2001 年成立基金，共捐助 3 億 2 千萬日圓給在此方面議題耕耘的非營利或非政府組織，例如選擇援助「市民社會創造基金會」和公益財團法人「パブリックリソースセンター」(Center for Public Resources Development) 合作，提供公司成員與合作廠商可以善盡社會責任的場域，如擔任志工、個人與公司捐款等 (註 2)。

## 肆、日本企業與非營利組織的合作概況與案例

### 一、日本企業與非營利組織合作的概況

如前所述，在日本有關企業與非營利組織合作的研究仍屬於發展階段，且因企業為私部門，數量多且廣，要進行現況的瞭解實屬不易。目前可以找到的最新資料是財團法人中部產業活性化中心於 2009 年所做的調查，根據其所提出的報告書——『從企業看與 NPO 合作的調查研究報告書』指出，在 792 家中部上市的企業中，與非營利組織有實際合作經驗者，僅有 37.3%，未曾與非營利組織有合作經驗者高達 62.1%。作者根據該報告書之內容，整理出日本企業與非營利組織合作的概況如下 (財團法人中部產業活性化センター，2009)：

#### (一) 合作對象的資訊來源

調查結果顯示，有四分之一 (26.1%) 的企業是從非營利組織的網站獲得訊息，而有一成五 (15.7%) 的企業會透過認識的非營利組織取得相關資訊。但值得注意的是，有超過半數 (57.5%) 的企業是不會特別主動蒐集非營利組織的相關訊息，顯示若非營利組織欲與企業合作，不能只是被動等企業上門，需更主動提供相關資訊給企業。

#### (二) 對非營利組織的期待

調查顯示，有超過七成 (70.6%) 的企業期待非營利組織能從事政府或企業無法提供的服務，以彌補公、私部門的不足；

而有超過四成（41.8%）的企業希望非營利組織能協助解決在地問題，以達到區域活性化。另外還有約三成五的企業期待非營利組織能強化與區域的連繫或作為提供區域居民完成社會貢獻的場域。

### （三）與非營利組織合作的理由

調查發現，企業之所以會與非營利組織合作，其理由分別是「達成企業的社會責任」（64.9%）、「為了當地區域的發展」（49.1%）、「為了加深對非營利組織或社會的瞭解」（21.1%）、「為了取得當地資訊，以便在當地容易進行活動」（21.1%）。另外，還有「可能和將來要發展的事業相關」、「提升員工的滿足」等項因素。

### （四）未與非營利組織合作的理由

至於企業未與非營利組織合作的理由，以「不清楚究竟可以在哪些領域可以與非營利組織有合作的空間」為最多，超過半數（52.6%）；其次分別是「不清楚有哪些非營利組織」（34.7%）、「公司本身沒有餘裕」（23.2%）、「公司內沒有合作的計畫」（23.2%）、「單純只是提供資金的話沒有意願」（17.9%）等，顯示多數企業並非不願意與非營利組織合作，而是對在哪些領域雙方可以合作？以及跟哪些非營利組織可以合作？等問題不清楚，進而降低企業與非營利組織合作的機會。

### （五）衡量是否與非營利組織合作之項目

調查顯示，企業在考慮是否要與非營利組織合作時，最重視的項目依次是「合

作事業目的是否明確」（44.4%）、「有哪類型非營利組織的資訊收集」（34.6%）、「加深對非營利組織的基本理解」（33.3%）、「關於非營利組織的評價」（29.4%）、「關於協力的知識或理解」（26.1%），其他還有「具體完成合作事業的能力」等。

### （六）合作時會考量非營利組織的條件

企業在選擇合作對象時，會考量非營利組織的哪些條件？調查結果發現，以「實際績效」最多，占 41.8%，其次分別是「能否提出合作優點之能力」（40.5%）、「與當地居民是否有密切關係」（35.9%）、「企劃能力」（33.3%）、「擁有網絡的能力」（32.7%）、「資訊公開程度」（29.4%）。此外，溝通能力和管理能力也是企業所重視的指標，都超過兩成以上。但值得注意的是，一般認為重要的高知名度，卻是企業最不重視的項目，僅占 3.3%。

如對照 2012 年日本經連團所做的『2011 年度 社會貢獻活動實績調查結果』發現，該調查中有一項提到企業與非營利組織合作時所考量的重點，前五名分別是「與公司本身的基本方針、重視領域是否一致」、「經營的透明性」、「使命的認同」、「活動成效」與「員工是否容易參與」，而「與公司本身的基本方針、重視領域是否一致」最高，達 63%，顯示企業在考量是否與非營利組織合作時，首重與公司經營理念與發展方向的一致性。另外，資訊公開、企劃提案能力等專業也是企業所重視，至於知名度高低並未能列在前幾名，顯示多數企業在考量與非營利組織合作時

較重視與公司基本方針的契合程度與實際的成效。

## 二、個案分析

### (一) 案例一：日本松下電器開發冷媒環保冰箱（註 3）

如前所述，非營利組織和企業合作，主要著眼於藉由企業所擁有的充分技術、人力和資金，來實踐組織的使命。日本松下電器的環保冷媒冰箱開發就是在此背景下而產生。

眾所周知，綠色和平組織（GREENPEACE）是一個獨立的全球性環保組織，致力於以實際行動進行積極的改變，以保護地球環境與世界和平的國際環保非政府組織。該組織的成立使命是希望透過研究、教育和遊說工作，推動政府、企業和社會大眾共同尋求環境問題的解決方案。因此，該組織強調不接受政府或企業的資金援助，才能展開獨立的宣傳活動（註 4）。日本綠色和平組織成立於 1989 年，目的是防止全球環境破壞，故特別關注氣候變遷、海洋生態環境保護、臭氧層保護、原子能等問題，所採取的方法包括：到環境破壞現場直接抗議、實際調查分析環境破壞情況、向政府或企業進行提案、對媒體提供資訊、監視國際條約的交涉過程、喚起社會大眾重視環境問題、提出防止環境破壞的替代方案、採取防止環境破壞的行動（註 5）。

在上述使命的驅使下，日本綠色和平組織因擔心氟氯碳化合物破壞臭氧層，造

成地球氣候暖化，呼籲盡早全面廢止氟氯碳化合物的生產與使用，若日本可以將非氟氯碳冷媒冰箱商品化，或許還能使用到其他用途或是協助亞洲開發中國家脫離氟氯碳污染。因此，1993 年日本綠色和平組織造訪當時冰箱市占率最高的松下電器，詢問使用替代技術的可能性，並集結消費者心聲請求該公司開發新的環保產品。但松下電器認為冰箱從製造、輸送、保管，甚至到回收，有安全性保障的考量，需要整體業界的協助和投資龐大的研究設備費用，而且為了改善安全性而提高製造成本的環保冰箱，即使消費者願意購買，萬一安全性出了問題，恐怕會影響松下電器好不容易建立的良好企業形象而予以婉拒。但綠色和平組織並未就此妥協放棄，不斷強調這不僅是松下電器單一公司的問題，而是牽涉到整體環境保護的歷史性大問題，終於迫使松下電器答應嘗試，於 2001 年開發成功並販售，甚至於 2004 年正式將在日本生產的所有普通冰箱改為冷媒環保冰箱。此一舉動後來也促使其他電器業者朝向開發與販售冷媒環保冰箱方向發展。因此，冷媒環保冰箱的誕生可說是綠色和平組織多年來努力不懈的遊說，傳達日本消費者對未來環境的期待，以及身為首席電氣業者的使命感所共同促成的結果

### (二) 案例二：愛之味與 AMDA 社會開發機構

日本愛之味（AJINOMOTO）是家成立百年的老字號公司，主要生產調味料、冷凍食品等，該企業強調以食品與健康作為公司經營使命，近年來更運用公司自身



的食品營養專業，在食品營養保健領域進行國際協力活動，致力於開發中國家的營養改善問題。該公司於 1999 年成立愛之味食品與健康國際協力網絡，透過 AIN (Ajinomoto International Cooperation Network for Nutrition and Health) 計畫從事社會貢獻活動，盡企業的社會責任。而特定非營利活動法人 AMDA 社會開發機構 (AMDA Multisectoral & Integrated Development Services, 以下簡稱 AMDA) 則是一個設立於岡山縣，在開發中國家從事中長期社會開發事業、區域發展、生活改善的非政府組織 (註 6)，服務的項目有解決貧困問題、區域保健等。2005 年 AMDA 向 AIN 提案，打算在南美進行貧困母子營養改善活動，但審查並未通過，愛之味乃提供本身食品營養專業知識，協助 AMDA 修改提案內容，最後該提案終於通過，AMDA 也達成海外援助之目的。至今愛之味與 AMDA 依然是合作的好夥伴，共同致力於解決開發中國家的營養不良問題。

### 三、案例之啓示

由以上兩個日本企業與非營利組織成功的合作個案來看，其共同特徵是：企業與非營利組織的合作基礎都不是建立在單方面的金錢捐助上，而是藉由共同參與來達成組織目標，屬於計畫援助或協力的雙向合作類型，而且合作的非營利組織都具備高度專業知識且積極主動，所關心的議題與企業本身所從事的業務內容有相當大的關連性，在共同目的之驅使下，才能喚起企業的關注並獲得協助。由此可知，企

業與非營利組織合作成功的關鍵要素在於：合作必須對於每一合作夥伴都能產生價值，且合作夥伴自合作得到的利益不能過於懸殊，還要能對社會產生正面的影響力。若要達成此目標，除了經濟援助外，更重要的是合作夥伴必須實際參與活動，結合各種資源，才能建構出利於社會也利於彼此的願景計畫。

從案例一來看，松下電器曾因販售會破壞臭氧層的冰箱、冷氣等商品，而與提倡環境保護的日本綠色和平組織處於緊張的對立關係，最後卻因在共同防止地球暖化的環保議題上取得共識，進而相互合作。對綠色和平組織而言，與松下電器合作是完成組織使命的一種方式；對松下電器來說，因綠色和平組織鍥而不捨的遊說和壓力，促使該公司比其他業者早一步投入環保冰箱的開發，最後不僅成為新的販售商品，還搶得研發與販售先機，有助於提升松下電器為環保企業的形象。

如分析日本綠色和平組織之所以能成功說服松下電器的原因，乃是該組織本身具有環境保護的相關專業知識與事實資料，以及和企業處於對等地位的意識。而松下電器雖因綠色和平組織的壓力才著手開發環保冰箱，然若沒有該組織所提出的環保因應要求，促使松下電器將此需求轉換成商品靈感，是無法取得此商業先機。

而案例二愛之味與 AMDA 的合作則是基於彼此的共同目標。以愛之味而言，由於以販售調味料和食品而起家，故在公司茁壯後期望公司能以食品營養保健這項專長盡社會責任，同時建立企業在食品營

養安全方面的健康形象。因此，長期以來愛之味所關注的議題即是在食品保健方面。至於 AMDA 因長期從事開發中國家的援助活動，關注的議題在弱勢族群的貧困問題解決、營養、保健和生活改善方面，與愛之味有不謀而合的共通點。在此基礎下，愛之味除了提供經費等方面的經濟援助外，還提供專業知識協助該組織落實援助計畫，且雙方自此保持長期合作關係。對愛之味來說，借助 AMDA 的專業與當地活動，可以實現該企業對食品保健議題關心的經營理念，改善開發中國家弱勢族群營養衛生問題；對 AMDA 而言，愛之味對於食品健康安全的專業知識與經費、產品與設施的提供，有助於組織使命的實踐。

## 伍、結語：日本經驗之反思

總結以上所述可知，企業與非營利組織間如欲建立合作關係，必須有其誘因，而誘因的強弱乃是攸關合作關係能否持續久遠的重要因素。基本上，雖然企業與非營利組織的合作類型可分為捐獻型、計畫援助型與協力型三類，且多數企業多習慣採用捐獻型模式與非營利組織進行合作，但從本文所介紹的成功案例可知，企業與非營利組織雙方如欲培養長久的合作關係，是無法僅建立在單方面的經濟援助上，而必須是基於共同的目標與雙向的參與，才能達到合作價值的平衡。特別是案例一，松下電器和綠色和平組織原本沒有

共同的交集，但透過組織不斷的遊說與道德勸說，傳達民眾的期待，並提供未來如開發成功可能會引發商機的誘因，才能開啓日後雙方合作之門，致使松下電器能將綠色和平組織對環保冰箱的訴求商品化。

反觀我國，雖然國內缺乏有關企業與非營利組織合作關係的大規模普查資料，無法清楚得知我國企業與非營利組織的合作是以何種模式居多，然而，從日本經驗發現，由於非營利組織的知名度與資訊可得性較低，多數企業對於非營利組織並不是非常了解，不清楚究竟在哪些領域可以和非營利組織有合作空間，故即使在善盡企業的社會責任之驅使下，有意願與非營利組織合作，也未必能找到與公司基本方針契合的非營利組織；加上合作行為產生的社會利益或影響力也不容易量化，多數企業對於與非營利組織合作多抱持消極被動的態度。有鑑於此，非營利組織應改變對企業被動消極的態度，更應該主動出擊，加強對和組織目標有關連性的企業之宣傳行銷，同時提升組織本身專業能力（如企畫提案力、活動績效、責信等）與經營資訊的透明度，才能提升社會大眾對組織的信賴，增強企業與非營利組織合作之意願。

（本文作者為國立臺北大學公共行政暨政策學系教授）

**關鍵詞：**企業、非營利組織、合作關係、協力、社會責任

## 註 釋

註 1：[http://www.panasonic.com/jp/corporate/sustainability/citizenship/pnsf/npn\\_mina2.html](http://www.panasonic.com/jp/corporate/sustainability/citizenship/pnsf/npn_mina2.html)  
；檢閱日期：2015/8/25。

註 2：<http://www.public.or.jp/products/csr.html>；檢閱日期：2015/8/25。

註 3：<http://www.greenpeace.org/japan/ja/campaign/toxics/gfreeze/>；檢閱日期 2015/7/24。

註 4：<http://www.greenpeace.org/japan/ja/info/>；檢閱日期：2015/7/24。

註 5：<http://www.greenpeace.org/japan/ja/info/japan/>；檢閱日期：2015/7/24。

註 6：<http://www.amda-minds.org/index.php/about/>；檢閱日期：2015/9/1。

## 參考文獻

山中千花，2004，〈NPO と企業のパートナーシップ〉，塚本一郎・古川俊一・雨宮孝子  
編，《NPO と新しい社会デザイン》，東京：同文館，頁 220-236。

中部産業活性化センター，2009，《企業側からみた NPO との協働に関する調査研究事  
業 報告書》，財団法人 中部産業活性化センター。

日本経済団体連合会，2012，《2011 年度 社会貢献活動実績調査結果》，日本経済団体  
連合会。

吉田民雄・杉山知子・横山恵子 2006，《新しい公共空間のデザイン NPO・企業・大  
学・地方政府のパートナーシップの構築》，神奈川県：東海大学出版会。

雨森孝悦，2012，《NPO》（第 2 版），東京：東洋経済新報社。

津田秀和，2013，〈企業と NPO の協働事業の形成過程に関する一考察(1)〉，《愛知学院  
大学 経営管理研究所紀要》，20：103-113。

谷内田絢子・土肥真人，2014，〈日本における企業と国際協力 NGO のパートナーシッ  
プの実態と可能性〉，《ノンプロフィット・レビュー 》，14：15-29。

林淑馨，2015，《非營利組織管理》（增訂二版），臺北：三民書局。

林淑馨，2011，《非營利組織概論》，高雄：巨流圖書。