

< はしがき >

日本において企業の社会貢献活動は、1990年代から取り組みを始められているが、近年は専門部署をおいて各企業が積極的に取り組むようになってきた。しかし、企業が社会貢献活動を行うには、さまざまな限界があり、効果的に社会問題の解決を図るには、他団体との協力など新しい局面を切り開いていく必要がある。

そもそも、日本における企業の社会貢献活動の概念は、アメリカから移入されたものである。歴史的、文化的背景の大きく異なるアメリカから導入された社会貢献活動を日本でうまく根付かせるため、日本企業は奮闘しているように思われる。それは、時代がアメリカと同じもしくはそれ以上のレベルの社会参加を日本企業に求めているからである。

日本企業が社会貢献を日本の現状に合わせて発展させていくためには、どのような道があるのだろうか。その道を探っていきたい。

この論文では、まず企業の社会貢献活動の歴史を概観し、どのような経緯で企業が社会貢献活動を行うようになったのかを見ていく。そのうえで、企業の社会貢献活動の意義や抱えている課題について見ていく。次に、社会問題の解決に力を注ぐもう一つのセクターとして、NPOを見ていく。アメリカでは、開国当時からNPOのような団体が活動していた

が、日本では特に最近台頭してき勢力である。NPO が果たす役割を見ていきたい。同時に NPO が抱える様々な悩みを浮き彫りにしたい。社会貢献活動において、企業と NPO が抱える様々な問題や強みを解決し、強化するために、最近、両者が手を組み始めている。その実態はどのようなものか、見ていく。そして最後に両者のパートナーシップを強化し、そのきっかけ作りをするインターメディアリー組織について記したい。

以上である。

< 目次 >

第一章：企業の社会貢献活動（5 ページ～22 ページ）

1 - 1：アメリカにおけるフィランソロピー活動（5 ページ～6 ページ）

1 - 2：アメリカにおける企業の社会貢献活動（6 ページ～8 ページ）

1 - 3：日本における企業の社会貢献活動の歴史（8 ページ～12 ページ）

1 - 4：日本における企業の社会貢献活動の現状（12 ページ～16 ページ）

1 - 5：企業の社会貢献活動の可能性（16 ページ～17 ページ）

第二章：市民型 NPO の台頭（23 ページ～39 ページ）

2 - 1：アメリカにおける NPO の歴史（23 ページ～24 ページ）

2 - 2：NPO の定義（24 ページ～25 ページ）

2 - 3：NPO の有効性（25 ページ～26 ページ）

2 - 4：日本における NPO の歴史（26 ページ～28 ページ）

2 - 5：日本における NPO の現状（28 ページ～37 ページ）

第三章：企業と NPO のパートナーシップ（40 ページ～53 ページ）

3 - 1：企業と NPO の関係（40 ページ～43 ページ）

3 - 2：パートナーシップのメリット（43 ペ

ー ジ ~ 47 ページ)

3 - 3 : 事例紹介 (47 ページ ~ 52 ページ)

第四章 : インターメディアリー組織 (54 ページ ~ 65 ページ)

4 - 1 : 背景 (54 ページ ~ 56 ページ)

4 - 2 : 事例紹介 (56 ページ ~ 62 ページ)

4 - 3 : まとめ (62 ページ ~ 64 ページ)

参考資料 : (66 ページ ~ 86 ページ)

参考文献、URL 一覧 : (87 ページ ~ 88 ページ)

< 本文 >

第一章：企業の社会貢献活動

1 - 1：アメリカにおけるフィランソロピー活動

日本では、1990年代に入ると社会貢献活動が多く企業の企業で認識され始め、現在では多くの企業が社会貢献部を設立し、活動を本格化させている。しかし、この社会貢献という言葉は、日本国内から自然発生的に生まれたのではなく、アメリカのフィランソロピーの訳語として、生まれてきたようである。日本における企業の社会貢献活動を考える上で、まずはアメリカでのフィランソロピー活動がいかに発展してきたのかを学ぶ必要がある。この節では、アメリカにおけるフィランソロピー活動を見ていくことにする。

フィランソロピーとは、ギリシャ語で「人間愛または人類愛」を意味するように、もともと古代ギリシャやローマでは裕福な人が集会所のような公共施設を提供して、コミュニティの質を向上させていたようである。中世ヨーロッパでは、宗教上の寄付によって、病院や孤児院などの建設が促進されていた。その後、慈善活動は教育機関にも広がっていったようである。しかし、このようにヨーロッパで育まれた慈善活動の伝統がフィランソロピーとして開花するのは、アメリカにおいてであった。⁽¹⁾ 17世紀に新大陸へ移住した人がコミュニティを建築する上で、フィランソロピー活動の基礎が形づくられていった

と言われている。独立戦争をへて、18世紀には、多くのフィランソロピストが登場し、養護施設、医院あるいは文化団体を設立した。当時の代表的フィランソロピストは、奴隷制反対協会を設立した、アーサー・ルイス・スパン。労働者に教育の機会を与えるよう訴えた、ピーター・クーパー。子供助成協会のチャールス・ローリング・プレイス。精神異常者の人権を主張した、ドロシー・ディクス。などであり、彼らは独自の興味分野における慈善活動を行っていた。この時期のフィランソロピー活動は、アメリカ社会の団結心を高め、また強力な個人主義社会の中でも市民としての責任を感じるために非常に重要であった。

アメリカのフィランソロピー活動に変化が生じるのは、南北戦争を境にしてである。南北戦争時に活躍した慈善団体が、戦後組織化され、専門化していったのである。それは、戦中活躍した慈善団体が、単なる慈善の活動から、社会問題の解決に挑戦していったためである。この潮流は、20世紀に入っても続き、近代的フィランソロピーの目的は、個人レベルで社会問題に取り組むというより、重大な社会的病理を直すことにあったようである。

また、フィランソロピーの担い手は、19世紀後半になり企業が莫大な富を保有するようになると、企業家へと移っていった。次節では、企業へとその担い手が移っていった社会貢献活動について、見てみよう。

1 - 2 : アメリカに置ける企業の社会貢献活

動

19世紀後半に、企業の社会的責任への認識が高まったと言われている。これは、アメリカにおいて、製造工業が飛躍的に伸びて、工業生産高でイギリスを抜いて一位になった時期であり、大企業が勃興し、その経営者が個人的に財団を設立するという動きが多くなったのである。アンドリュー・カーネギー、ジョン・D・ロックフェラー、J.Pモルガンなどである。この現象は、富が企業に多く集まるようになったためと考えられる。しかし、一方では不正な儲けによる汚れたお金の時代ともいわれ、経営貴族は莫大な富を所有する悪人であるという世論の盛り上がりさえ見られたため、大学、教会、図書館などに莫大な寄付をし、さらに医療財団とか教育財団の設立や公園の建設に尽力したという一面があった。ちなみに、その頃から企業の外部問題に対する意識が高まり、企業は社会的意義をもはたさなければならぬという考え方が普及していったようである。(2)

1930年代、1940年代、1950年代と政府の政策により、企業の社会貢献活動が大きく左右されるようになる。以下に細かく見ていこう。

1929年のニューディール政策による大きな政府へと移り変わっていく中で、世界大恐慌により、企業活動に対する一般市民の信頼がほとんど失われていた。1935年の社会保障法により、政府がフィランソロピーの分野に

乗り出していくことになる。同じく 1935 年の連邦歳入法では、企業の寄付はあくまでも企業の事業活動に直接関わりのある分野に限るという制限があった。つまり、企業は受身の姿勢にならざるをえなかったのである。しかし、1953 年の A.P スミス社の最高裁判決により、⁽³⁾ 企業が事業目的に直接関係のない公益活動に寄付することが公認された。1956 年には、慈善目的の寄付に対する特別税控除が認められることにより、企業の寄付が増加していく。1964 年から 1969 年は、社会福祉政策とベトナム戦争により、政府の役割が拡大しつづける。このような中、ベトナム戦反対争、公民権運動の激化により、エスタブリッシュメントへの批判が国内で広がっていき、当然企業も批判の対象となった。このような中で、企業は寄付活動を積極化し、それ以外のボランティア活動にも注力していったと言われている。

1980 年代には、社会福祉政策の予算も財政赤字と貿易赤字により、縮小の時代になり、その代わり、NPO など第三セクターに政府からの事業委託が増えていき、NPO の勢力が拡大していく。さらに、後述するように、1985 年にはプラザ合をきっかけに、日本企業がアメリカに進出しだすと、アメリカ企業のフィランソロピー活動を日本企業は目の当たりにするようになった。

1 - 3 : 日本における企業の社会貢献活動の歴史

日本における企業の社会貢献活動は、それまで一部の富豪によって担われてきた公益活動あるいは慈善活動が、戦後、富の標準化により個人では担いきれなくなり、企業に期待されるようになった、1950年代後半に始まったと言われている。

戦後復興期には、企業の使命はまず、より多くの製品をより安く生産し、供給することであり、また、生産性拡大によって利益をあげ、かつ雇用を拡大することであった。一方この時代、富が個人から企業の手に移るようになるのと、公益や慈善活動は企業に期待されるようになった。この時代の社会貢献は、寄付が主流で、1955年には大企業を対象として、経団連の割り当て方式による寄付の斡旋制度が始まった。また、企業の社会貢献として最も明確な形を示すのは、「企業財団」であるが、60年代に入ると、自然科学分野の助成事業を中心としてその設立が顕著となった。60年代に飛躍的な高度経済成長を遂げ、大量消費時代を迎えた70年代は、その結果として生じた公害・安全資源の問題が厳しく問われた時代であった。企業の生産拡大と利益追求が行き過ぎたために公害や欠陥製品を生んだという社会的批判を浴び、反公害・安全運動が起こった。これを契機に企業は、従来以上に社会への影響を考慮して事業活動を行うようになっていった。「社会的責任」がキーワードになり、社会との関係性をより強く意識するようになった。企業財団が大幅に増加したのも

この時期である。すでに欧米諸国にキャッチアップした1980年代は「豊かな社会」政策の幕開けとなり、企業財団による文化振興・国際交流などの助成事業も多彩になってきた。芸術文化支援も80年代後半の好況期に活発に行われた。現代の企業の社会貢献の下地はこの時代に作られていったといってもよいだろう。この社会的背景には、次の二点が考えられる。

第一に、1985年9月の「プラザ合意」による企業のグローバル化がある。この合意の結果、円高になり、日本企業はいつせいにアメリカやアジアでの工場立地を図った。このように、1985年以降、一気に日本企業のグローバル化が進んだ。文化の異なる海外の地で事業活動を行おうとするとき、そのコミュニティーの「よき市民」として受け入れられることが必須の条件となる。そのためにもどうすればよいかを考え、経験を重ねつつ、日本企業は学んでいった。その後この経験は、日本の本社に伝えられ、日本国内でも社会貢献について熱心に議論されるきっかけとなった。

第二に、戦後40年かけて日本経済はようやく欧米に追いついた。それまで企業はひたすら経済的繁栄を目指してきたが、キャッチアップを果たした後、ようやく「我が社」と社員のあり方を見直し始めた。これは、1980年代半ばのことである。この時代、市場に物があふれ、本業による商品やサービスだけでは厳しい競争に勝ち残ることが難しくなっ

きた。この市場競争激化の中で、各企業は、本業による事業活動にとどまらず、本業を補完・促進するための「企業のイメージアップ戦略」の一環としてメセナや地域・社会貢献活動を行うようになっていった。また、「わが社は、社会の中でいかなる存在であるか、社会の一員としての存在でもあるわが社の社員をどのように遇したらよいのか」などをテーマに、各企業で「CI活動」などが導入され、自社のアイデンティティを問う作業が始まった。このような形で企業の社会性が検討されるようになり、その一環として企業経営に社会貢献を位置付けようという動きがでてきたのである。この二つが下支えとなり、1990年代を迎えると、企業は社会貢献活動に積極的に乗り出していった。1990年代に新しくスタートした社会貢献活動は、それまでの「企業の社会的責任論」とは基本姿勢において大きな違いがある。すなわち、それまでは「企業」対「社会」という対立構図で企業の「責任論」が語られてきた。しかし、90年代以降は、「企業と社会」ではなく、「社会の中の企業」つまり、「企業もまた社会の一員である」との考え方を確立しようという動きが顕著になった。経団連は、1992年から毎年2月に、各社の社会貢献活動担当者からなる「フォーラム」を開催している。ディスカッションの内容は、社会貢献活動を全社的に盛り上げる方法、社会・地域への参加の仕方など多岐にわたる。このような、経団連の活動のほ

かにも、各地の商工会議所、青年会議所などによって、企業間のネットワーク作りが図られている。1990年代から、日本において企業の社会貢献活動は本格化していったといわれている。次節でその変遷を見ていこう。

1 - 4 : 日本における企業の社会貢献活動の現状

企業の社会貢献の基本的考えは、その時代背景とともに、「本業による貢献」、「本業による社会的責任」、「本業の促進・補完」、「社風の活発化」、「社会参加」へと変化してきていると言われている。⁽⁴⁾しかし、現実には企業は、それぞれの考え方を組み合わせ、社会貢献を実践しているが、最近では「社会参加」の考え方を基本とする企業が多いようである。バブル経済崩壊以降、社会貢献活動を経営戦略として根付かせるためにどのように推進していたか、その経緯と現状について以下に見ていこう。

1990年代に入って、大企業を中心として、社内に社会貢献委員会を組織したり、社会貢献活動を担当する専門部署を、独立させる動きが見られた。これは、企業経営の中に社会貢献を位置付け、体系的・継続的に活動していこうとする企業の姿勢の表れだろう。経団連の「99年度社会貢献活動実績調査結果」によると、99年度までに専門部署を設置した企業が122社を数えた。

専門部署をおくことにより、専門性をもって

事業を行うことができ、人材の育成にもつながるのである。

また、現在では社会貢献活動の領域も形態も多様で、各社それぞれに独自性を発揮するようになっているようだ。社会貢献活動の領域については、現在二通りの考え方がある。(5)一つは、「出来るだけ本業に近い領域・ノウハウで活動すること」を主として志向する企業である。もう一つは、「出来るだけ本業と離れた領域で活動すること」を主として志向する企業である。最近では、後者を志向する企業が増えているという。それは、本業と一線を画して行った方が、企業の論理のおしつけを防ぎやすいこと、また、異質な領域で取り組む方が、企業内に新たな価値観を持ち込みやすいからだと言明されることがあるが、(6)企業が自社の強みを活かして、経営戦略の一つとして社会貢献に取り組むのならば、前者の方が望ましいと思われる。

社会貢献活動の形態としては、寄付、自主企画による活動、ボランティア活動支援がある。大きな流れでみると、寄付金額が若干減少しているのに対し、自主プログラム支出額が増加の傾向にあるようだ。(7)寄付金額の減少は、1980年代に盛んに行われたスポーツ・文化などのビッグイベントへの協賛・後援が、バブル経済崩壊後、縮小傾向にあることが影響しているようである。一方、自主プログラム支出額が増加しているのは、独自にプログラムを企画・実施する社内体制が整

備されてきたことや、各社が支援・実施する活動分野が明確になったためだと思われる。表3を見ると、「特増でない公益法人」や「NPO法人への寄付」および「法人格を持たないNPO・NGOへの寄付」の件数は減少したが、金額は前年度の4倍以上と大幅に増加している。これは、企業が重分野を絞っている現われだろう。

また、社会貢献活動の中で中心的役割を占める寄付は、資金の提供だけではなく、現物寄付、施設開放、従業員参加といった様々な形で行われている。特に、阪神・淡路大震災以降、企業の持てる資源（製品、施設、人材）を提供することがNPOなどにとって極めて有効なことであることが理解されており、実際に、現金以外の寄付を行っている企業は増加しているようである。今後は、製品、施設、人材に加え、広報媒体、法務・財務などの特定技術に関する専門知識、企業のネットワークや情報などの支援が期待されるところである。

次に、ボランティアの支援は、1999年の調査では、社員のボランティア支援を何らかの形で行っている企業は、61%と高い割合を占めている。支援方法としては、「ボランティア休暇・休職・表彰制度の導入」、「ボランティア活動の情報提供」、「ボランティア活動の体験機会の提供」等が中心である。⁽⁸⁾

近年、企業の社会貢献活動において、新しい局面が出てきている。それは、NPOなどへ

の支援など新たな工夫である。企業の社会貢献担当者の間では、次のような方針が打ち出されているようである。各社独自の活動分野やテーマをもって支援する。まだ社会的評価の定まっていない先駆的な活動、「草の根」的な活動も支援する。継続的な支援を心がける。複数の企業が共同して支援する。企業がもっているさまざまな資源を活用する。ボランティアなどによる社員の参加を促進する。などである。各社が独自の分野やテーマをもって活動するようになった理由の一つは、地域性、規模、業種、社風などを活かして行う方が、限られた資源を有効に使い、無理なく長続きすると考えたことである。またもう一つの理由として、それを長期にわたって継続していくことで、企業文化として社内外からも分かりやすいものになっていくであろうとの期待がある。さらに、企業の社会貢献は、行政のように公平性に基づく必要はなく、むしろ社会の多様性を担うと言う観点から、各社それぞれ独自の分野やテーマで行う方が面白い社会作りに寄与できるのではないかという思いも強いようだ。(9)

NPO・NGOへの支援について見ていく。図表6、図表7を見ると、企業はNPO・NGOを「市民社会構築の担い手」や「社会貢献活動推進のパートナー」と捉えており、NPO・NGOに対する支援・連携については、3分の2以上の企業が「重要である」「今後重要になる」と回答しており、その重要性を認識して

いる。

1 - 5 : 企業の社会貢献活動の可能性

企業にとって、社会貢献活動はどのような効果をもたらすのか、企業にとっての現実的な意味をこの節では見ていこう。また、企業の社会貢献活動における今後の展開についても触れてみたい。

まず、企業にとっての効果は以下のような見解が出されている。(10)

第一に、企業環境の整備が行えるということである。これは、企業は社会の中で存在しているのであり、社会の水準や質が企業の業績を決めると言ってもいいくらいである。社会を安定させ、より良いものにしていく努力、つまり、社会貢献活動は、その中で事業を展開している企業にとってもよい影響をあたえるだろう。

第二に、企業イメージを向上させることができる。社会貢献活動による企業イメージの向上は、会社に対する信頼を高めるものであり、広告より効果があると言われている。

第三に、リクルート効果が高まると言うことである。企業イメージの向上により、人材採用にも良い影響が表れ、優秀な人材を集めやすくなるということだ。

第四に、社員モチベーションの向上である。自分の勤める会社が、社会貢献活動を効果的に行っている場合、社員は誇りに思うだろう。

第五に、人材育成が可能になるということだ。これは、企業の社会貢献活動をとおして、

企業内ではできない様々な体験をすることにより、多様な価値観をもった社員を擁することができる。

第六に、OB支援が挙げられる。企業の社会貢献活動を通して、退職後の生活設計を支援していくことが可能で、これは高齢化に伴う社員の定年退職後の生活の問題の一つの解決策となるかもしれない。

第七は、事業展開へのプラス効果である。企業の社会貢献活動が新しい事業につながったり、既存事業の支援材料になることである。

第八は、販売促進効果である。企業のファンを増やし、結果的に販売促進や利用者の増加をもたらすことがあるかもしれない。

第九は、企業感度の向上であり、企業と社会の交流により、企業感度を高めることができるということだ。

そして、最後に、情報効果である。これは、社会貢献活動を通して、新しい人脈ネットワークを形成されると言うことである。

図表

第 1 - 1 図：社会貢献活動推進のための社内
体制・制度

（出所：経済団体連合会[5]より抜粋）

第 1 - 2 図：寄付金額と自主プログラム支出
額の推移（一社平均）

（出所：経済団体連合会[5]より抜粋）

第 1 - 3 図：寄付先別の一社平均寄付件数・金額

(出所：経済団体連合会[5]より抜粋)

第 1 - 4 図：社員のボランティア活動の支援

(出所：経済団体連合会[5]より抜粋)

第 1 - 5 図：社員のボランティア活動支援のための制度導入状況

（出所：経済団体連合会 [5]より抜粋）

第 1 - 6 図：NPO・NGO に対する認識（複数回答）

（出所：経済団体連合会 [5]より抜粋）

第 1 - 7 図 : NPO・NGO 支援・連携 に対する
考え方

(出所 : 経済団体連合会 [5] より抜粋)

第一章

脚注

(1) 丹下 [15] 5 ページ

(2) 丹下 [15] 13 ページ

(3) 丹下 [15]、17 ページ A.P スミス社のプリンストン大学への寄付行為に対し、株主から異議が唱えられ、最高裁は「合理的な慈善寄付をするという会社の権限は、明確な法的条項の有無に関わらず、現状では存在するものとみなす」という原告側を全面的に支持する判断を下した。

(4) 林 [2]、178 ページ。

(5) 林 [2]、179 ページ

(6) 林 [2]、182 ページ

(7) 図表 2 参照

(8) 図表 4.5 参照。

(9) 林「2」、186 ページ。

(10) 田淵 [14] 226 ページの要約

第二章：市民型 NPO の可能性

2 - 1：アメリカにおける NPO の歴史

この章では、社会的サービスを提供する行政、企業に続く第三番目のセクターとしての NPO について、見ていく。NPO のような概念が建国当初から根付いていたアメリカにおいて、NPO がどのように発展して現在にいたっているのかを第一節では見ていこう。

アメリカは前章のフィランソロピーの歴史で確認したように、17 世紀、新大陸にヨーロッパから移住した人々がコミュニティーを建設していったという歴史的背景をもっている。つまり、先住民の歴史を除けば、国の成り立ち上、国家が次第に力をもっていく古代や中世を経ずに、近世・近代に突入した特徴があると言われている。⁽¹⁾つまり、政府機関が住民の問題に対処する前にコミュニティーが形成され、住民に共通の問題を自発的に解決していく仕組みができていた。このため、独立後も国家システムが脆弱な反面、人々による自主的な組織が発展した。政府の社会福祉政策を見ていくと、アメリカの NPO が担っていた役割というものが見えてくるようだ。

19 世紀から 20 世紀初頭にかけては、政府は、病院や民間団体による生活困窮者への援助活動へ資金面で援助を行っていたと言われている。

1930 年代は、ニューディール政策により、政府による市民への公的保護制度が浸透して

いった時期であるが、政府の社会福祉政策が巨大化していくことにより、NPO 役割も同時に拡大していった。というのは、政府は NPO のサービスに今までの障害者や高齢者の資金的援助を利用していったからである。

1960年代は、政府の公的福祉がさらに拡大していった時期である。上述したように、この時期も、政府活動が拡大すると、NPO の活動の成長が促進されていった。特に、1960年代は、連邦政府が直接または州政府や自治体を經由して、NPO に事業委託や事業の補助金を支出するパターンを制度化していった。結果として、NPO と政府の協力関係が生まれたと言われている。

1980年代は、レーガン政権により、財政赤字の対策として NPO への予算が大幅に削減され、「縮小の時代」と呼ばれた時期である。この時期政府からの助成金が減少したため、NPO がサービス料金や商業所得を伸ばしていった。このように、アメリカでは政府の支援を受けながら、NPO が順調に発展し、現在では120万団体を超えるまでになった。そして、NPO セクターの生み出した国民所得は、GNP の7%をしめ、雇用面では、企業の就業人口の7割を超えていると言われている。⁽²⁾

2 - 2 : NPO の定義

最近、NPO の定義はジョンズ・ホプキンス大学の国際比較研究での定義がよく用いられる。NPO とは、正式に組織されていること、民間であること、利益配分をしないこと、

自己統治組織であること、自発的要素があること、非宗教的であること、非政治的であること、の要件を満たす組織である。このうち非政治性と非宗教性は、分析の都合上除外したものであって宗教組織も政治組織もNPOであることには変わりがない。

2 - 3 : NPO の有効性

以上見てきたようにアメリカでは、NPOの勢力は非常に大きく、その社会的意義や影響力も高いといえるだろう。なぜNPOは第三のセクターとして成功を収めているのか、この節では、NPOの有効性について見ていく。

NPOが提供する社会的サービスは、市場では提供されにくいという性質がある。というのは、公共財は一度生産されると、生産コストを負担しなかった人々も含めて、すべての人々がその恩恵を受けるという性質があるため、他人にその負担を負わせようという心理が働き、誰もがこのように考えると、結果的にこれら共同財の生産は極端に少なくなり、全ての人が劣悪な状態に置かれてしまう。⁽³⁾これを正すために非市場的な機構が必要となり、ここで個人に課税をしてそのサービスを提供する行政のほかにNPOが有効であると言われている。

また、民主主義国家において、行政のサービスは、国民大多数の同意が必要であり、少数派の問題解決にまでは力を及ぼすことができない。ここでNPOが他の人には理解されな

かった問題などの解決にあたることができる。また NPO には、行政のサービスにおける柔軟性の欠如や官僚的対応というものからは逸脱でき、多様なサービスを提供することができる。アメリカでは、政府が関与する分野の多くに強力な非営利機関が存在するため、政府公的資金による健康、教育、ソーシャルサービス分野におけるサービスの実施、提供を非営利機関に託すことが行われているのである。

2 - 4 : 日本の NPO の歴史

この節では、日本における NPO の台頭を見る。アメリカとは国の成り立ちも国民性も違う日本で、最近 NPO の台頭が著しい。現在、日本において NPO はどのような役割を担っているのだろうか。今後の可能性を広げるために、解決すべき課題は何だろうか。

日本において、阪神・淡路大震災をきっかけに NPO という言葉がマスコミに登場するようになり、ボランティアという言葉も身近になってきたと思われる。それは、震災後の被災者救済において市民団体が行政の手が届かぬサービスを迅速に提供し、柔軟な対応をしたことで一躍、人々の目にとまったからである。きっかけとしては、震災における市民団体の活躍で、政府が特定非営利活動促進法（⁴）を制定するまでに至ったわけであるが、これには、日本社会が NPO のような存在を求めていた社会的背景があるからだ。

NPO への関心の高まりの背景をさかのぼって見てみよう。戦後の日本社会における経

済発展を支えてきた自民党、政府、官界・財界の鉄のトライアングルが崩壊し、社会全体に変革を必要とするムードが高まったことが挙げられる。これは、社会において様々な問題が露出しだし、歪みが見え出してきたことともに、人々の価値観が多様化し、今まで政府が一元的に取り組んできた社会問題への対応に変革が必要とされたということだ。

また、高度な経済発展を遂げた日本で、物質的な豊かさと言うもの以上に、精神的な豊かさというものが求められ、これまでの規制に縛られた画一的な行政サービスが対応しようとしなない、豊かな社会における高度・多様なニーズが増えていたことも要因の一つである。このようにして、NPOへの関心が高まっていったのである。また、個人が精神的な豊かさを求め、生きがいというものを求め始めた結果、ボランティアへの関心が高まったともいえる。

日本のNPOに関する調査は、90年代に入って、いくつも行われてきており、特に、最近では、経済企画庁が、全国を対象とする本格的な調査を行っている。ここでは、この調査を中心に、日本におけるNPOの現状や課題を概観してみよう。

特定非営利活動促進法の所管官庁である経企庁は、市民活動団体に対する一連の調査を行っているが、その集大成といえるのが、「市民活動団体基本調査」である。この調査は、はじめての本格的な全国調査といえるも

ので、その調査方法は、次の通りである。

まず都道府県などに依頼して、市民活動団体のリストを作成している。このリストに挙げられた団体は、8万5,786団体であり、基本的には、これが行政が把握している市民活動団体のすべてとなる。次にこのうちから、1万団体を無作為に抽出し、郵送によるアンケート調査（調査時点96年11月から12月）を実施した。

調査内容は、市民活動団体の活動内容、組織形態、財政規模、法人格の必要性、行政からの支援の必要性など、詳細にわたっている。

他にも、自治省がNPOに対して自治体がどのように関わるべきかという関心から、調査を行っている。これは、民間非営利活動に対する自治体のかかわりのあり方と具体的方策に関する提言とともに、民間非営利団体の現状や自治体の関わり方に関するアンケート調査の結果を報告書としてまとめている。ここでは、経済企画庁がおこなった調査結果に基づいて、日本のNPOの現状を見てみることにする。

2 - 5 : NPO の現状

まず、日本で前述のジョンズ・ホプキンス大学の国際比較研究でのNPOの定義にあてはまるのは、民法上の公益法人、社会福祉法人、学校法人、医療法人等さらに、草の根の市民活動団体である。それでは、日本にはどの程度の数のNPOが存在し、経済的にどのく

らいの重要性があるのであろうか。

「日本の NPO の経済規模」として、経済企画庁が 1998 年に発表した調査によると、NPO というのは、社団法人、財団法人、学校法人、社会福祉法人、宗教法人、更生保護法人、労働組合、商工会・商工会議所、政党・政治団体、認可地縁団体、医療法人および市民活動団体である。ジョンズ・ホプキンス大学の定義より幅が広い。日本の NPO でも規模から言えば医療、教育が中心で、現在一般的に NPO と言われている特定非営利活動促進法人の対象になるような市民活動団体の規模は微々たるものである。

日本における NPO の現状を見ていこう。主たる活動分野ごとに類型化してみると、最も多いのが社会福祉で全体の 3 分の 1 以上（37.4%）である。次いで、地域社会系（16.9%）、教育・文化・スポーツ系（16.8%）、環境保全系（10.0%）の順となっている。^{（5）}

特徴的なのは、特定の活動分野にかぎらず、複数分野にまたがって活動している NPO が多いことである。これは、福祉も環境もまちづくりも、問題の本質は共通であることを示しているのだろう。むしろ福祉、環境、まちづくりといった区分が、行政側から見た便宜的な区切りに過ぎない事をあらわしていると思われる。^{（6）}

次に、活動テーマの変遷をみていくと、1960 年代以降は、高度経済成長のひずみの中で発生した公害や自然保護などに対する住民

運動が中心的で、「きまじめ派」呼ばれるほど、
(7)正義感や責任感に支えられてきた運動であった。これに対して、1980年代後半から顕著になった市民活動は、仲間作りやイベントを重視した活動である。価値観の多様化によって、自己実現の一形態として行われている活動で、きまじめ派に対して、「楽しみ派」と名づけることができる。

また、特に最近になって増加している活動は、国際交流・協力分野であり、設立時期が1980年以前のものは、4分の1弱にとどまり、ほぼ6割がこの10年で設立されている。

NPOの活動区域についても特徴があり、同一市町村の区域内を主な活動区域とする団体が、全体の3分の2(67.6%)を占めている。また複数の区市町村にまたがる区域程度(15.5%)まで含めると、8割以上が地域を基盤とするNPOとなっている。これに対して、活動領域が国内全域(1.5%)、海外のみ(0.3%)及びその両者(2.6%)の団体は、全部あわせても4.4%とわずかである。

ここで注意しなくてはならないことは、特定非営利活動促進法の制定に積極的にかかわり、法律制定に大きく寄与したNPOは、政策提案型のNPOや全国・海外レベルで活動をするNPOが中心だったという点である。制定された法律は、大規模NPOに標準をあわせた内容となっており、地域で活動するNPOにとっては、重すぎる手続きを含む内容となっていることは問題である。(8)

NPO の組織タイプは、さまざまな角度から分類が可能である。組織としての独立性・独自性という観点から NPO を分類すると、次の 4 つのタイプに分けることができる。第一が、「サークル型」で、同じ関心をもつ仲間がサークルのように活動を行うタイプで、常勤スタッフや専用の事務所もないといった点が特徴である。第二が、「任意団体型」で、会則を持ち、活動目的も明確で、定期的に目的に沿った活動を行っているが、法人としての実態まではそなえておらず、したがって、常勤スタッフや専用事務所を持っていないと言った点が特徴である。第三が「準法人型」で、法人と同様の実態を備えているが、法人格を取得していないタイプである。会則を持ち、活動目的も明確で、定期的に目的に沿った活動を行い、常勤スタッフを持ち、事務局を持っているといった点が特徴である。第四が、「法人型」で、すでに法人となっているタイプである。法人格を取得している団体以外は、正確な数はわからないが、大体 NPO 全体のうち、法人型はほんのわずか（5%程度）で、準法人型でも 1 割弱で、残りは任意団体型（5割程度）とサークル型（3割強）となる。⁽⁹⁾

会員数・財政規模とも小規模の NPO が圧倒的に多い。個人会員数では、会員数 100 人未満の NPO が、全体の約 6 割（60.1%）となっており、20 人未満というのも、2 割近くある。活動分野別では、若干の違いがあり、社会福祉系では、会員数の少ない NPO が多く、これ

に対して、まちづくりなどの地域社会系、教育・文化・スポーツ系、環境保全系 NPO では、規模が大きい NPO も比較的多い。

財政規模でも、小規模 NPO が圧倒的に多い。年間支出が、10 万円未満の NPO は、全体の約 3 分の 1 を占めている。年間支出 100 万円未満で括ると、全体の 4 分の 3 以上になる。これに対して、予算規模 1,000 万円を超えるものは、ほんのわずかである。(4.2%) 活動分野別では、傾向の違いがあり、社会福祉系と環境保全系では、とりわけ小規模団体が多い。とくに、社会福祉系では、100 万円未満の団体が 9 割近く、環境保全系でも、8 割近くを占めている。他の分野もほぼ同様の傾向であるが、唯一、国際交流・協力系 NPO は、財政規模が比較的大きいのが特徴で、1,000 万円以上の団体が 1 割を超えている。

収入源で最も多いのは、会費収入で、全体の 3 分の 1 (32.9%) を占めている。次いで多いのが、行政からの補助金 (24.8%) である。これに民間その他の助成金 (7.9%) も含めた補助金・助成金の合計は、会費とほぼ同率 (32.7%) になっており、補助金・助成金の比率が高いことが分かる。これに比べると、業務収入は (事業収入と行政からの業務委託) は 12.5% に過ぎず、寄付金に至っては 4.8% にとどまっている。予算規模別に見ると、行政からの補助金及びその他の助成金については、規模が小さいほどこれに頼る比率が高くなっている。他方、事業収入は

規模が大きくなるほど、全体に占める割合が高くなっている。事業収入がある団体は、全体の2割(20.9%)である。事業収入があるNPOのうち、収入に占める割合が50%を超えるNPOは、全体の5.9%にすぎない。収益活動を行って、いわば自前で稼いで自立しているNPOは、現状ではわずかである。行政からの業務を受託している団体は、約1割(11.4%)で、業務委託料が収入の50%を超えるNPOは全体の3.7%である。事業収入か行政からの委託事業か、少なくとも事業・業務を行っている何らかの収入があるNPOは、3割弱で、のこりの6割強のNPOは事業収入も行政からの業務委託もないNPOである。NPOが行っている有償事業としては、全体では、給食や介護などのサービス提供料、研修会や講習会の受講料、活動に関連した商品の売上、イベントやシンポジウム等の入場料が多い。

全体の6割以上が、明文化された規則・会則があるとしている。事務所については、「メンバーや個人宅や勤務先においてのもの」(52.1%)が最も多い。これに対して、「団体専用の事務所を所有または借り上げている」のは1割にも満たなかった。(7%)

常勤スタッフがいる事務局は、2割強(21.5%)、有給スタッフをもっているのは15.9%にとどまっている。NPOの事務局スタッフは、50代を中心に、40代、60代が中心で、全体としては中高年がスタッフを担っている。こ

れに対して、財政的に不安定なこともあり、20代、30代は少ない。職業別では、家事従事者、公務員、団体職員、年金生活者・定年退職者が中心で、時間的に比較的余裕がある人達や社会的関心が高い人達によって支えられている。

）NPOが抱える課題

これまで見てきたように、日本のNPOは法律として基盤が整備されたのも最近で、アメリカと比べると、まだ規模も成熟度も脆弱だといえる。しかし、少しずつ基盤整備や社会的認知が進み、拡大し、成長していこうとするNPOが増えていることは事実である。今後のNPOの可能性を阻害するであろう要素を確認しておこう。

日本のNPOが現在抱えている問題は大きく分けると、資金・人材・活動拠点・情報・マネジメントの5つのテーマである。組織として活動する上で、最低限必要な人・モノ・カネに最近では情報やマネジメントの問題も出現していることは、日本のNPOが成長段階にあることをうかがわせる。具体的に課題がどのようなものか見ていこう。

NPOが抱えている最大の悩みは、資金的問題である。調査では、繰り返し資金不足や不安定さが報告されているようだ。資金の中には、運営資金と新規活動資金の問題があり、両者とも深刻な問題である。日常的な運営資金は、活動が広がると増える。それは、家賃・共益金の支払い、人件費、事務費、活動費な

どの経費のことである。行政や企業などによる助成金は、あるプロジェクトへの支援であり、予算には運営資金を含むことができない場合があるなど、組織を運営する上で、欠かせない運営資金の視点が欠けている。

次に、新規活動資金は、現状維持的な活動をしている範囲では起こる問題ではないが、新たな事業展開をする際おきる問題である。NPOは行政では補えない多様なサービスを柔軟に提供できる点がメリットであり、常に変化していく社会問題に対応していくために新規事業への展開を拒む要因があってはならないだろう。最近、ろうきん⁽¹⁰⁾がNPO融資制度を始めたが、応募するにはかなり煩雑な資料を提出しなければならず、小規模なNPOにはその余裕はないのが現状ではないか。

個人の意志や思いが基礎となって成立しているNPOとしては、一緒に活動する会員や寄付という形で活動に参加してくれる会員を確保することは組織の存続に関わる重大な問題であるが、それが人材に関する最大の悩みだと言われている。

また、活動が専門化し、組織化してくると、専門的知識をもつスタッフの不足等に悩まされていることも多いようである。団体発行の機関紙やホームページ上で会員を募集しているが、その効果は薄く、市の広報誌等の広報体制の整備を望む声が多い。資金を増やす手段としても会員を広く集めることは、重要で

あり、そのために団体の社会的認知度を高めなければならない。活動内容を理解し、興味をもつ人が増えれば、現在、問題となっているシンポジウムやイベントへの参加者不足も解消の方向へと進むだろう。

人材の面で、もう一つの大きな課題は、人材の育成に関するものである。団体の規模や活動の範囲が拡大していくにつれ、専門的な知識や技術、経営戦略やマネジメントに関するノウハウが重要性を増してくる。⁽¹¹⁾NPOによる)恒常的な資金不足や人手不足に悩まされているNPOにとって、上述したスキルを身に付けるための研修や再教育の機会を持つことは難しいと思われる。この点で、なんらかの支援が必要であろう。

次に、活動拠点や事務所の問題では、会議研修などの場所がない、事務所のスペースがない、利用料負担がおもいといった悩みが報告されている。公的施設については、利用制限がある、利用手続きが煩雑に過ぎる、使い勝手が悪い、管理がうるさい、終了時間が早いなどの問題点が指摘されている。NPOの活動の基盤整備をすすめるサポートセンターの充実が望まれる。

情報に関する課題は、情報発信と受信の2つの問題である。より多くの人々に活動を理解し、共感してもらうためには、より多くの市民に活動状況が周知されるような情報システムが必要である。インターネットを通じた情報発信は、有効な手段の一つであるが、こ

れをこなせる人材や能力が不足しているのが現状である。

また、近年行政や他団体と協力して活動を展開していく NPO が増えている。NPO が行政や他団体と協力関係を持つ上で重要なのは、両者の情報公開を正確に行い、お互いが求めている、接点をもてるものを明確にしめすことである。両者が情報を得ることができるシステム作りが必要である。

図表

第 2 - 1 図 : NPO の主な活動分野

(出所 : 松下 [11]、36 ページ)

第二章

脚注

- (1) 田淵 [14]、42 ページ
- (2) 山岸 [19]、43 ページ
- (3) レスター・サラモン [10]
- (4) 特定非営利活動促進法は、1998 年に公布、施行された法律で、ボランティア団体をはじめとする市民活動団体に法人格を与え、活動をしやすくする目的であった。
- (5) 図表 2 - 1 参照
- (6) 松下 [11]、38 ページ。
- (7) 松下 [11]、39 ページ。
- (8) 松下 [11]、40 ページ。
- (9) 松下 [11]、41 ページ。
- (10) 文末の資料 1 を参照
- (11) 松下 [11]、41 ページ。

第三章：企業と NPO のパートナーシップ

3 - 1 ; 企業と NPO の関係

以上見てきたように、近年では、企業と NPO が歩みより始めているようだ。では、企業と NPO の関係はどのように変遷してきたのだろうか。まずはアメリカでの両者の関係について見ていきたい。

アメリカでは、NPO の形態は慈善型の NPO から最近では専門型、事業型へと大きく変化している。つまり、もとはチャリティーを行う慈善型の NPO が主体であったが、1960 年代後半から 1970 年代にかけ、政府および企業に直接行動を行う監視、要求型 NPO の影響力が増加してくる。さらに、1980 年代から 1990 年代には、社会的な財、サービスの提供やアドボカシ-を社会的事業として行う事業型 NPO が増加している。その変遷の中で、企業と NPO の関係は以下の 4 つに分類されると言われている。⁽¹⁾

第一は、寄付などをはじめとする形で企業が NPO を支援する関係である。第二は、市民運動型 NPO による企業監視・批判があげら、対立的な関係である。第三は、企業評価を行い、消費者や投資家に企業の社会的評価の情報を提供する NPO、評価の主体と対象の関係である。第四は、NPO と企業がコラボレーションをはかる関係であり、企業と NPO の関係で新しい局面である。アメリカでは、NPO は非常に多様化しており、企業の関係においても多様化が言えるようだ。

次に、日本では企業とNPOの関係は、どのように変遷してきたのだろうか。

日本では、企業とNPOの関係は、高度経済成長期後の、公害や安全製品のための運動を行う市民団体、つまり企業活動の監視や批判を目的にした運動体と批判の対象である企業という対立的な関係であった。しかし、近年企業の社会貢献活動が活発化し、企業側も前述した経団連のアンケートによると、NPOを社会貢献活動のパートナーとして認識し始め、その支援を重要視しだしている。⁽²⁾つまり、企業とNPOの関係は、寄付先と寄付者、あるいは、ボランティアの受け入れ先とその提供者という企業の社会貢献を通じた関係へと移り変わっている。特に1990年以前の企業とNPOの関係では、企業は「金は出すが口は出さない」という場合が多かったが、今では、企業とNPOが求めるものを確認しあい、連携をとるようになったと言われている。⁽³⁾

社会貢献を通じた関係への変化には、企業とNPOの両者における意識の変化が背景にあると思われる。

規制緩和や行政改革によって、官主導で提供されてきた社会サービスの限界を国民が感じる中、企業も社会活動の新たな可能性を探り始め、その過程であった、NPOとのパイプを開拓し始めた。そして、阪神・淡路大震災において、行政の支援活動が滞る中、企業とNPOが手を組んで、効果的に支援活動を行うことが出来た経験をきっかけに、お互いの

協働事業への関心が高まっていったのである。

このような背景が今日有効だと思われる企業とNPOのパートナーシップの背後にはあるのだ。

企業は、社会貢献活動として従来のように資金の提供を行うだけでなく、NPOとパートナーシップを組み、自主プログラムに重点を置くことによって、社会貢献活動に新しい展開を見せ始めた。結果、企業の社会貢献活動が市民の幅広い理解を得ることができるなど、様々なメリットを理解しだした。

しかし、同時に企業と比べると、社会的認知が低く、評価方法も定まっていない団体とパートナーシップを組むことは、パートナーとなるNPOを選別したり、優先分野を決定するなど、企業に、より洗練した社会貢献活動を要求することになる。

一方、NPO側にも企業とパートナーシップを組むことで、考慮すべき点が増える。NPOが抱えている課題つまり、資金・人材・モノの不足や経営ノウハウをはじめとする専門知識の欠如などを解決する手助けとなるメリットは大きいですが、NPOの特徴である、自立と革新性が企業に従属することで失われてしまうという危険性もある。それを防ぐために、自ら得意分野を示さなければならない。企業と対等なパートナーシップを組むためにもNPOの得意分野を強化することが大切である。

このような、新しい曲面に両社の関係はい

たっているのである。また最近では、さらに新しい関係として、企業が NPO を作ったり、企業と NPO が商品開発において協力関係をもつという事例も出てきている。しかし、このような例はまだ日本ではほんの少しである。ここでは、企業の社会貢献活動を通じた両者の関係を考えていくことにする。この事例は日本でも少しずつでてきているからである。

企業の社会貢献活動を通じた関係としては、次の 4 つ形態が考えられる。1. 資金援助、2. 物品援助、3. 協働のプロジェクト（交流会）、4. ボランティアの派遣の 4 つである。後述するかながわ県民活動サポートセンターのホームページ上の「社会貢献活動を行っている企業の情報」によると、企業と NPO のパートナーシップの事例が 10 社弱紹介されている。また、かながわ県民活動サポートセンターの「神奈川県内の NPO と企業の協働事業等の事例」や「企業の地域社会への貢献と NPO との関わりに関するアンケート集計結果」によると、12 社の協働事業が紹介されている。(4)

3 - 2 : パートナーシップのメリット

このように、企業の社会貢献活動の新局面としてまた、NPO が活動で抱える課題を解決する手段として、企業と NPO のパートナーシップは注目されている。

では、企業と NPO が手を組むとどのような効果が生まれるのだろうか。この節では考えられるメリットを具体的に見ていこう。

) 企業へのメリット

まずは、アメリカ企業を例に取り上げつつ、企業側のメリットを見ていこう。

アメリカの金融機関バンカーズトラスト⁽⁵⁾は、10数年前、社会貢献活動の見直しをした際に、単なる資金提供ではなく、貧困地域の経済発展を促す自主活動に取り組みはじめた。その際に、NPOとパートナーシップを組んで活動を展開した。プロジェクトは、地元のニーズ、言語、文化などに詳しいNPOの専門知識とネットワークを活用して成功を収めた。⁽⁶⁾このパートナーシップの成果は以下に挙げられる。地元のニーズを良く知り、それに応えるための専門知識と革新性をもつNPOが有力なパートナーとなることで、地域社会の活動が行いやすくなるということだ。また、NPOとのパートナーシップによって、地域のリーダーや行政の担当者、潜在顧客とのネットワーク作りが可能になったとも報告される。つまり、NPOとの協力によって市場や顧客のニーズをつかむことが可能になるということだ。NPOは地元根付いているため、地元のステークホルダーのニーズに応えられる。そのNPOと協力することで、企業のイメージが向上することも考えられる。また、単独で企業が社会貢献活動を行うより、パートナーを組むことで、より強いコミットメントが求められ、企業のアイデンティティ確立と企業ガバナンスの向上に貢献すると言われている。

）NPO へのメリット

次に、NPO へのメリットを考えていく。そもそも、NPO が企業とのパートナーシップに関心をよせたのは、NPO が資金不足、人材不足、物不足という課題を抱えていて、企業とのパートナーシップをその解決の手段の一つと考えたことにはじまる。

政府の NPO への資金的援助は、活動内容に影響を与えたり、単年のみの支援だったりと不安定な場合が多く、NPO は企業からの資金援助に期待を寄せている。

また、資金・人材・活動拠点以外にも、NPO は技術力、マーケティング等の能力が欠けている場合が多い。その点で、企業がもつ研究開発、消費者対応、流通サービス、マーケティング力は NPO への大きな支援となりうる。

さらに、近年活動を拡大する NPO が増えるにつれ、マネジメントの問題が深刻になっている。ここでも、企業のもつ財務、情報技術、経営戦略作りなど、管理系のノウハウが NPO の組織の基盤作り強化のために不可欠である。

そして、企業と NPO のパートナーシップは、このようなノウハウの訓練を受ける貴重な場になる。また、結果重視の企業とパートナーを組むことで、アカウンタビリティを行ったり、といった経営感覚を身に付けることができる。

）パートナーシップ成功の要件とは

では、実際パートナーシップを組む際、ど

のような障害が待ち受けているか、また成功させるための条件はなんだろうか。

まず、企業はNPOと違って、定期的に人事異動があり、社会貢献担当者が移動することにより、NPOとのパートナーシップに障害が出る場合がある。これを防ぐため、企業にとって必要なことは、社会貢献活動の重要性を説く企業理念を明文化して打ち出すことである。これにより、将来経営者が代わっても、継続して活動することができる保証となる。

また、前にも述べたように、NPOの社会的認知は依然として高いわけではなく、そのような団体とパートナーを組むことへの従業員の理解を得るのは難しいと予想される。そこで、経営者自らが企業理念の実践に関与し、強力なリーダーシップを発揮することが重要である。

しかし、経営者がいかにリーダーシップを発揮しても、社員の幅広い参加がなくては、パートナーシップは成立しえない。社員が参加することでNPOとの協力関係の幅が広がり、質も深まる。そこで、社員の参加を求めらば、それに見合った社内機構が必要である。活動に関する情報を集約し提供する専門部署の設置、社外でのボランティアを奨励する休職・休暇制度や研修制度など社員の参加を推進する仕組み作りが不可欠である。

成功しているパートナーシップの事例では、事業を効果的に遂行するために、企業とNPO双方が相互理解を深める努力を払って

いる。どのステークホルダーや顧客層を目的にしているのか、また、活動の成果をどのような方法で評価するのかなど、期待される成果に焦点を当てた検討が、両者の間で行われることが極めて大切である。

3 - 3 : 事例紹介

以上のように、近年企業とNPOの協働事業は非常に注目されており、上であげたようなメリットを享受することができるようだ。では、実際に日本で、協力関係を持って活動を行っているトヨタ自動車とエイブルアートジャパンのパートナーシップの事例をこの節では見ていこう。両者は、障害者の芸術活動をサポートする事業を共同で行っている

両者のパートナーシップの現状を見ていく上で、まずはトヨタ自動車の社会貢献活動の特徴を見ていこう。

トヨタ自動車の社会貢献活動

トヨタ自動車は、1937年の創立以来、日本の主要自動車メーカーとなり、グローバルに事業を展開し、現在では世界でも名だたる大企業の一つである。

一方、社会貢献の分野でも、日本企業なかで、草分け的な存在である。というのは、トヨタ自動車は、日本企業が高度経済成長期に産業発展を重視し、社会に目を向けていなかった中で、早くから社会へ目を向けていたからである。トヨタ自動車は、利益の追求を目的としない活動に企業が関与することの意義

を当時から認識していたと言われている。
(7)そして、事業を展開する地域社会で積極的に活動するようになった。

現在では、トヨタはすでに社会貢献を実践するための基盤を整え、そのもとに国内外で充実したプログラムを実施している。最近では、NPOとのパートナーシップを組んで社会貢献プロジェクトを実施するようになり、トヨタの社会貢献の取り組みは新たな段階に入ったと言われている。

トヨタの国内における社会貢献活動は、3本の柱を中心に展開されている。「科学技術の振興」、「地球環境の保全」、「芸術文化の普及」である。(8)この3つの柱の中で、芸術文化関連分野には、全国における地域社会の活性化という目標が与えられている。全国の販売代理店との協力も行われているのである。

このような、活動内容の幅を広げるために、トヨタは芸術文化、環境などにかかわる様々なNPOと積極的に協力するという努力が始まった。たとえば、アートと鑑賞者のつなぎ手であるアートマネージャーを養成するための、トヨタアートマネジメント講座においては、企業メセナ協議会と協力している。また、1998年に日本環境教育フォーラムと自然教育に関連したプロジェクトを開始している。

障害者の芸術活動支援プロジェクトである「トヨタ・エイブル・アート・フォーラム」は、こうしたパートナーシップの一つ、すなわちエイブル・アート・ジャパンというNPO

との協働事業である。このようにして、トヨタの社会貢献への取り組みは新たな段階に入ったと言われている。

トヨタは、NPOの有効性をどのように考えているのだろうか。以下は、調査報告によるものである。⁽⁹⁾トヨタでは、NPOを社会の声と考えるとともに、献身、積極性、効率性を特徴とする組織とみなしている。しかし、時としてその献身がNPOを自己中心的で柔軟性に欠けた組織にしてしまうことがある。企業は利益の最大化を究極の目標とすることから、合理的な行動をするという特徴をもっているが、株主に対する責任によってその行動は制限されている。これらまったくタイプの違う二つの組織が共通の課題に対処するためにパートナーシップを組めば、相互補完と相乗効果により、いずれかが独力で達成するより優れた効果をもたらすということである。

では、実際の役割分担はどのようになされているのだろうか。エイブル・アート・ジャパンの活動内容を確認しながら、探っていこう。

障害者の芸術活動の手助けと支援を行っているNPO「たんぽぽ」は、95年からエイブルアートムーブメントとして、フェスティバルを行った。このフェスティバルには企業の人びとも訪れ、触発された企業も数社いたようである。エイブル・アート・ジャパンは、「たんぽぽ」から出向して作られた組織であ

り、(当時は日本障害者芸術文化協会) 障害を持つ人たちの芸術文化活動に関わる人々のネットワークを広げ、関連する情報を充実させることを目指している。国内のさまざまな活動を結びつけ、人、組織、企業の仲介役として役割をになっているのである。この NPO の地域限定ではなく、中間組織であるという特徴が、トヨタのパートナーとして合致した要因の一つであろう。トヨタは、障害者の技術活動の研究を助成しており、そこでエイブルアートジャパンと出会うことになり、両者のパートナーシップが始まった。

両者が協力関係をもって行っている、トヨタ・エイブルアート・フォーラムの形式は、「シンポジウム」と「ワークショップ」の二つに分けられ、前者は、エイブルアートとはなにを示すのかを市民を対象にして理解してもらうことを目的にしており、後者は、障害を持つ人達の芸術活動を推進するための指導者を育成するのが目的である。

トヨタ自動車では、プロジェクトの存続に欠かすことのできない資金を提供している。また、エイブルアートフォーラムの全体の計画やプロジェクトの方向性に関することもトヨタの管轄になっている。開催地域、日程、内容を計画するのは、トヨタとエイブルアートの共同作業であるが、最終決定権はトヨタにある。トヨタはスタッフ、技術、ノウハウ、人脈やネットワークの提供といった支援も行っている。一例をあげれば、資料、パンフレ

ットなどの印刷はトヨタが社内で引き受けている。トヨタの芸術一般に対する知識は限られているため、シンポジウムやワークショップの内容については、エイブルアートジャパンの管轄になっている。

パートナーシップを組んだことによって、両者に与えた効果について見ていこう。

トヨタもエイブルアートジャパンも、このパートナーシップは成功であり、企業とNPO双方にとって貴重な経験になったと評価している。人材や資金を共有し、協働で取り組んだことにより、単独では実行することが不可能だったユニークな事業を行うことができたのである。障害を持つ人の芸術文化活動を通じて、トヨタは自社の社会貢献活動に新たな側面を加え、地域に根ざした活動に広がりを持たせることができた。NPOと深く関わりながらプロジェクトを進めることで、企業イメージは向上した。特に、NPOにとってはトヨタが資金的な援助を行うことによって、それまででは考えられなかった活動を飛躍的に伸ばすことができたのである。

では、次に今後の活動にむけての課題について見ていこう。トヨタにとっては、NPOの組織が成熟していることが望ましいと考えているようである。しかし、NPOの経営は非常に厳しい状況にあり、運営資金の問題や人材不足または社会的認知の問題など解決できていない課題が多い。

トヨタ自動車はこのように、継続的に協力

関係をもっているが、中には、実験的にパートナーシップを組み、一回限りという企業もあるようである。これは、企業側の事業の見直しや人事異動により、パートナーシップが不安定になる顕著な例であろう。

これから、企業に必要なになってくるのは、NPO とのパートナーシップを広く社会に情報発信することであると思う。各社の社会貢献活動をホームページ上で見ると、NPO と協力関係をもっている企業でも団体名を公表しなかったり、協力関係自体を公表しないケースがある。これは、NPO の社会的影響力がまだ大きくないので積極的にアピールするものではないという認識を企業の担当者が持っているのかもしれない。しかし、単に企業の情報発信における戦略の未熟さを露呈しているともいえるだろう。いずれにしても、NPO は自らの団体を広く人々に理解してもらい、活動に関心を持つ人を会員として確保したいと願っている。これは、NPO の資金確保つまり経営の安定化にとって非常に大切なことであるからであるし、また団体が行うミッションの社会的意義を社会に広く浸透させていくことが、NPO 本来の目的であるからである。

第三章

脚注

(1) 谷本寛治「企業と社会を考える新たな
枠組み」『経済人』6月号、関経連、2000. 6

(2) 第一章図表 1 - 6 , 1 - 7 参照

(3) 中村 [12]、102 ページ。

(4) 文末資料 2 参照

(5) バンカーズ・トラストは 1999 年 6 月に
ドイツ銀行に買収された。ここでは、合併前
の社会貢献活動について叙述している。

(6) 山本 [20]、 18、19 ページ

(7) 山本 [20]、 136 ページ

(8) 文末資料 3 参照

(9) 山本 [20]、 143、144 ページ

第四章：インターメディアリー組織

4 - 1：背景

企業とNPOが協力関係を持つ上で、重要なことは、両者が情報交換を行い、お互いの求めているものや接点を知ることである。

NPOの活動に対しては、非営利だから収益活動はしないだろうとか、良いことをしているのだから儲けてはいけない等の誤解が多い。NPOへの外部からの誤解はもとより、NPO関係者の中でも、認識のギャップが見うけられるようだ。

このようなギャップは、外部への効果的な情報発信の不足や組織内でのコミュニケーション不足による共通認識の欠如が考えられる。もっとも、前者に関して言えば社会的な関心の希薄さが原因の一つとも考えられるかもしれない。

しかし、第二章で見たように、日本でも活動を法人化させ継続的に事業を行っていくNPOが増えている。これにより、社会のNPOに対する認識も少しずつ変化してきているようだ。

従来、NPOがその対極にあると思われていた企業と関わりをもつことは多くなかったが、第一章でみたように、企業の社会貢献活動が多様化していくにつれ、NPOをパートナーとして認識している企業が増えてきている。一方、NPOも活動が拡大するにつれて、抱えている課題や悩みが明らかになり、その解決方法の一つとして、企業をパートナーとしたい

と望む声が広がっている。

企業は、各社それぞれの専門分野をいかした取り組みに重点を置きたいと考えている。また社会貢献の形も従来の資金提供だけではなく、人材の派遣や自らの事業分野を生かした社会貢献へと変わりつつある。様々な面で、企業とNPOが歩み寄りを始めているのだ。

しかし、両者の協力関係は、偶発的な出会いによって築かれるものが多く、これは両者の協力関係の事例があまり多くない原因であろう。ただきっかけを待つのではなく、両者の出会いの場を作る必要があると思う。

両者の出会いの場をつくるためには、まず両者がお互いを知るきっかけをつくらなければならない。というのは、企業はパートナーとなりうるNPOが地域にどのくらい存在し、どのような活動を行っているかについて、ほとんど正確に知らない場合が多い。1999年度の経団連による「社会貢献活動実績調査結果」によると、NPOを知るルートとして、「NPO・NGO自身からのアプローチ」(38%)、「マスコミ報道、雑誌の紹介記事など」(30%)⁽¹⁾であり、必ずしも平等に機会があるわけではないようだ。また、NPOにとって(特に小規模NPO)企業は身近な存在ではなく、パートナーとなりうる企業が、地域にどのくらいあるのか知らないと言った状況である。このように、企業とNPOはお互いに十分な情報を持っているとはいえないようだ。そのため、両者がお互いに誤解をしている場合もあり、

NPOは企業に資金面のみの支援を期待し、企業はNPOを企業イメージ向上に利用するといった短期的なパートナーシップに陥ってしまう危険もある。立場や価値観の違いを理解して、長期的な協働関係をもつためには、まずお互いを正確に理解することから始めるべきである。

しかし、現在、日本では企業とNPOのパートナーシップを視野に入れて、情報を提供する団体は、数少ないようである。経団連の1%クラブやNPOサポートセンターが情報を提供しているが、パートナーシップを念願においた情報提供ではない。数少ない団体の中でもかながわ県民活動サポートセンター⁽²⁾は、企業とNPOの両者に、比較的充実した内容の情報を提供しているので、ここで少し詳しく見ていこう。

4 - 2 : 事例紹介

かながわ県民活動サポートセンターは、県民のさまざまなボランティア・市民活動を総合的に支援する拠点施設として、1996年4月に開設された。ミーティングルーム、ボランティアサロン、情報・相談コーナーがあり、ボランティア・市民活動に参加したい人への情報提供と相談の場所やボランティア同士の交流の場所として、様々なサービスを提供している。年中無休で、利用時間は、午前9時から午後10時までと多忙な市民活動家を配慮しているように思われる。

1999年まで、3年間の利用状況を見てみよう。(3)延べ利用者数は、約60万人、利用団体数は、2000団体弱と多くの団体が利用しているようだ。また活動内容の変遷としては、情報の拠点として、アドバイザーによる相談事業や図書館の整備に合わせて、ボランティアに役立つ様々な情報をデータベースとして集積し、インターネットで情報発信するようになった。アドバイザーによる相談件数は、約4000件あったそうである。

このように、かながわ県民活動サポートセンターは、ボランティアや市民活動を支援する組織として、活動を行ってきている。サポートセンターの中でボランティア団体などが交流を深め、協働で行える事業を見出しネットワークを組んだ例も多くあるようである。

1999年にこのサポートセンターが発表した今後の活動方針の中には、「協働の拠点施設として特定非営利活動法人(NPO)と行政、企業の連携を実現」や「社会貢献企業のネットワークや、民間・市町村立の支援センターとの新たな協働」という項目があった。実際、ホームページ上で、ボランティアや市民活動を行う人々に、社会貢献を行う企業の情報を提供している。ホームページを開くと、ボランティア情報システムという項目があり、その中にさらに7つの項目が分かれ、情報を提供している。項目は、以下のとおりであり、1. 県内活動団体の情報、2. サポートセンター利用団体の情報、3. 支援機関の情報、

4 . 社会貢献活動を行っている企業の情報、
5 . 助成活動を行っている団体の情報、6 .
情報コーナーにある書籍・報告書の情報、7 .
利用団体の活動 PR 情報など。1 と 3 で、ボ
ランティアや市民活動の内容や企業の社会貢
献活動内容が、比較的詳細に情報提供されて
いる。共通に利用されているフォーマットは
以下の通りである。

まず、ボランティアや市民活動の内容につ
いては、以下の 21 項目である。

- 1 . 活動分野、2 . 活動内容、3 . 活動内容
分類、4 . 活動目的や夢、5 . 団体 PR、
6 . 他団体への呼びかけ、7 . 活動地域、
8 . 活動拠点、9 . 活動対象、10 . 組
織形態、11 . 設立年月日、12 . 会員
数、13 . 会員年齢層、14 . 専従スタ
ッフ、15 . 会報、16 . 発行回数、1
7 . 発行部数、18 . 年間予算、19 .
会費、20 . 会費内容、21 . 助成を受
けた実績

次に、134 社の企業の社会貢献活動の情報
が閲覧でき、フォーマットは以下の通りであ
る。

* 基本情報

- 1 . 主たる業種、2 . 所在地、3 . 電話番号、
4 . FAX 番号、5 . ホームページ、6 . 本社
所在地

* 事業所で実施している社会貢献活動の事例
紹介

社会貢献活動の基本方針

1 . 基本方針の有無、 2 . 基本方針、 3 .
明文化

取りまとめ部署

1 . 取りまとめ部署の有無、 2 . 部署名、
3 . 担当者名、 4 . 電話番号、 5 . 担当者
E-mail、 6 . 従業員のボランティア登録、
7 . 活動予算の有無、 8 . 活動内容

ボランティア団体との情報交換や共同
事業

1 . 実施事例や予定の有無、 2 . 具体的な
内容

10 年度以降の社会貢献活動の具体的な
事例

1 . 金銭的支援（募金・助成金・寄付金）

1 . 物品の支援（救済物資・自社商品・器
材・衣料品）

1 . 施設・設備の開放（スポーツ施設・会議
室・車両・ギャラリーなど）

1 . 労力・人材の支援・提供（地域清掃・福
祉施設訪問・従業員派遣）

1 . 演奏会等イベントの開催の主な事例

1 . その他（ノウハウ・技術の提供など）

* 従業員が個人で行うボランティア活動
への支援制度の事例

10 年度以降の「支援制度」の具体事例

1 . ボランティア休暇、 2 . ボランティア
休職、 3 . 社内表彰、 4 . 金銭的な支援、
5 . 物資の提供、 6 . 施設・設備の開放、
7 . ボランティア活動を行うための研修、
8 . ボランティアの情報提供、 9 . ボラン

ティア活動の体験の機会提供、10. その他
(ボランティアコーナーの設置・マッチング
ギフト制度の設備など)

以上見たように、企業が自社のホームページ上でも提供しないような、細かい情報まで提供されていることが特徴である。

かながわ県民活動サポートセンターは、実際に企業と NPO のマッチングを行うわけではないが、両者にできる限りの情報を提供しているようで、そういった団体は国内で数少ないという現実の中で、パートナーシップのきっかけになると思った。しかし、実際のパートナーシップを組む段階に至るまでの道は長く、そこに両者を結び付けてくれる中間組織の存在が期待されるわけである。

現在そのような、両者を結びつける、すなわちマッチングを行う団体は、数少ない。パートナーシップサポートセンター⁽⁴⁾が、両者のマッチング事業を始めたが、まだ実際のマッチング件数は少ないようである。

しかし、企業と NPO がお互いを理解し、社会的サービスを提供する上で、協働事業を行うには、協働を阻む障害を取り除いて、効果的に企業と NPO が出会っていけるようなマッチングの仕組みが重要となってくる。このような、ニーズに応えようと、現在、神奈川県に企業と NPO 双方のマッチングを行うセンターを作ろうとする動きがある。現在マッチングセンターを作るための設立準備の研究会が発足されている。

研究会が考える、マッチングセンターの地域社会への効果を個々に紹介しよう。

まず、企業の社会貢献活動や企業の持つ資源を生かした NPO 支援を進めるためのマッチングを可能とする。

企業の持つ資源(技術、経営ノウハウ、人材、場所、資金など)を生かした NPO 支援を進めるための情報交換。企業とコミュニティーの橋渡しや企業の社会貢献の支援を行う。マネジメントシステムや起業家精神を NPO が学び、参加型の組織運営手法やボランティア精神を企業が学ぶ。

次に、NPO と企業の共同事業を進めるためのマッチングを可能とする。つまり、NPO と企業が事業パートナーとなり、地域に必要なサービスを効果的に供給する。(NPO が把握する市民ニーズと企業による商品開発ノウハウのマッチングなど) 人材、モノ、資金、情報の相互交換。社会的事業分野での協働展開

そして、障害者・高齢者などの雇用を進めるために能力を生かした就労機会や収入の伴う就労機会を地域に創出する。企業が社会的弱者の雇用を図れるような、実効性のある制度づくりなどの政策提言。NPO と企業間でキャリアのある人材流動

最後に、地域作りのための資金開拓システムをつくる。つまり、市民ひとりひとりが地域を支えるためのファンドの設立と運営。既存金融機関や支援機関等の活用による新しい NPO 支援融資。地域社会にとって必要だが収

支が見通せない分野の事業を成立させるための資金システム。

この研究会の特徴は、マッチングセンターはNPOと企業が一緒になってつくるセンターと考えているところである。マッチングセンターを実現し、機能させるためにも、研究会にはNPOと企業を初め、様々な立場の方々や組織が参加し、知恵を出し合うことが必要であると言われている。

最後に、マッチングシステムにおいて、ポイントとなる点について述べたい。企業とNPOのパートナーシップを考えたとき、そのマッチングが簡単にはいかないのは、両者が非常に多様だからである。企業といってもグローバルに事業を展開する大企業から、地域に密着した中小零細企業もある。また、NPOも第二章でみたように、比較的大規模なNPOから非常に小規模なNPOもある。また活動分野も非常に多岐に渡る。

マッチングシステムをつくるために、まず両者の情報公開が必要であるとおもわれるが、そこでは、NPOと企業を一くくりにするのではなく、組織の規模、成熟度、戦略、地域密着度などを考慮して分類を行うことが重要だと思われる。

4 - 3 : まとめ

以上見てきたように、近年企業とNPOのパートナーシップは、両者にとってその重要性を増してきている。企業は、社会貢献活動の新たな局面を切り開き、広く社会に活動の意

義を理解してもらうために、NPOと協力関係を築くことが重要だと考えている。

一方、NPOは1998年の特定非営利活動促進法の制定やその後の社会的関心の高まりにより、近年その活動を活発化させ、拡大させている。そのような中で、資金や資源や人材の不足といった、組織を運営する上での課題が顕著になってきた。このような、課題を解決するために企業との協働関係は重要である。

しかし、両者の間では今まで接点があまリなかったことや、お互いの情報公開が広くなされていらないため、誤解や認識のギャップがあると思われる。両者が、活動を充実させ効果的に社会的サービスを提供していくには、そのような協働関係を妨げる芽を摘んでおかねばならない。

そこで、重要となってくるのは両者の情報を公開し、仲介役となって両者を結び付けてくれる第三者機関の存在である。

日本では、そのような団体はほとんどないのが現状であるが、長期的な将来のパートナーシップに向けて、NPO関係者や企業関係者が協働でそのような組織をつくっていかうという動きがあり、これは非常に注目すべきことである。

今後、このように企業とNPOのパートナーシップを効率的に行えるマッチングシステムが作られていくと思われるが、その過程で企業とNPOが協働で取り組むことは非常に有意義であり、両者の歩みよりがさらに進むこ

とは間違いないだろう。

図表

第4 - 1 図：企業が支援・連携するNPOを知るルート

(出所：経済団体連合会[5]より抜粋)

第四章

脚注

- (1) 図表 4-1 参照
- (2) [W2]、参照。
- (3) [W2]、「サポートセンターの利用者、60万人を突破(3年間の利用状況と今後の取り組み)」、1999年、5月17日の報道発表資料より
- (4) [w4]、参照。

參考資料
資料 1

資料 2

資料 3

文献一覧

著者名、書名、編者、出版社、発行年、訳者、
訳本名、出版社、訳本出版年

[1] 電通総研、『NPO とは何か』、日本経済新聞社、1999年

[2] 林 雄二郎、今田 忠、『フィランソ
ロピーの思想』、日本経済評論社、1999年

[3] Jerry W. Anderson, Jr., CORPORATE
SOCIAL RESPOSIBIRITY, 1989. (百瀬 恵
夫監訳、『企業の社会的責任』、白桃書房、
1994年)

[4] ジョエル・マコワー / Business for
Social Responsibility 著、下村 満子監訳、
『社会貢献型経営ノすすめ』、シュプリンガ
- フェアラーク東京、1997年

[5] 経済団体連合会編、『社会貢献白書
1999』、日本工業新聞社、1999年

[6] 経済団体連合会編、『社会貢献白書
1996』、日本工業新聞社、1996年

[7] 経済団体連合会編、『社会貢献白書
1992』、日本工業新聞社、1992年

[8] 経済企画庁国民生活局編、『市民活動
レポート 市民活動団体基本調査報告書』、大
蔵省印刷局、1997年

[9] Lester M. Salamon, HOLDING THE
CENTER America's Nonprofit Sector at a
Crossroads, 1997. (山内 直人監訳、『NPO
最前線』、岩波書店、1999年)

[10] レスター・サラモン著、今田 忠監訳、
『台頭する非営利セクター』、ダイヤモンド社、

1996年

- [11] 松下 啓一、『自治体 NPO 政策』、ぎょうせい、1999年
- [12] 中村 陽一/日本 NPO センター、『日本の NPO/2000』、日本評論社、2000年
- [13] NPO 研究フォーラム、『NPO が拓く新世紀』、清文社、1999年
- [14] 田淵 節也、『コーポレート・シチズンシップ』、講談社、1990年
- [15] 丹下 博文、『検証 社会貢献志向の潮流』、同文社、1999年
- [16] 山岡 義典、『NPO 基礎講座』、ぎょうせい、2000年
- [17] 山岡 義典、『NPO 基礎講座 2』、ぎょうせい、1999年
- [18] 山岡 義典、『NPO 基礎講座 3』、ぎょうせい、1999年
- [19] 山岸 秀雄、『アメリカの NPO』、第一書林、2000年
- [20] 山本 正、『企業と NPO のパートナーシップ』、アルク社、2000年

URL 一覧

[w 1] エ イ ブ ル ・ ア ー ト ・ ジ ャ パ ン
<http://www2.gol.com/users/wonder>

[w 2] かなわが 県 民 活 動 サ ポ ー ト セ ン タ ー
<http://www.kvsc.pref.kanagawa.jp>

[w 3] ま ち づ くり 情 報 セ ン タ ー かながわ / 通 称
ア リ ス セ ン タ ー
<http://www.tky.3web.ne.jp/~mjck>

[w 4] パ ー ト ナ ー シ ッ プ サ ポ ー ト セ ン タ ー
<http://www.members.aol.com>

[w 5] ト ヨ タ 自 動 車 株 式 会 社
<http://www.toyota.co.jp/mecenat/>

[w 6] 経 済 企 画 庁 ホ ー ム ペ ー ジ
<http://www.epa.go.jp>

(1) 丹下 [15] 5 ページ

(2) 丹下 [15] 13 ページ

(3) 丹下 [15]、17 ページ A.P スミス社のプリンストン大学への寄付行為に対し、株主から異議が唱えられ、最高裁は「合理的な慈善寄付をするという会社の権限は、明確な法的条項の有無に関わらず、現状では存在するものとみなす」という原告側を全面的に支持する判断を下した。

(4) 林 [2]、178 ページ。

(5) 林 [2]、179 ページ

(6) 林 [2]、182 ページ

(7) 図表 2 参照

(8) 図表 4.5 参照。

(9) 林「2」、186 ページ。

(10) 田淵 [14] 226 ページの要約

第二章

(1) 田淵 [14]、42 ページ

(2) 山岸 [19]、43 ページ

(3) レスター・サラモン [10]

(4) 特定非営利活動促進法は、1998年に公布、施行された法律で、ボランティア団体をはじめとする市民活動団体に法人格を与え、活動をしやすくする目的であった。

(5) 図表 1 参照

(6) 松下 [11]、38 ページ。

(7) 松下 [11]、39 ページ。

(8) 松下 [11]、40 ページ。

(9) 松下 [11]、41 ページ。

(10) 2 - 3 文末の資料を参照

(11) 松下 [11]、41 ページ。

第三章

(1) 谷本寛治「企業と社会を考える新たな枠組み」『経済人』6月号、関経連、2000. 6

(2) 第二章の図表 6.7 参照。

(3) 中村 [12]、102 ページ。

(4) 文末資料参照

(5) バンカーズ・トラストは 1999 年 6 月にドイツ銀行に買収された。ここでは、合併前の社会貢献活動について叙述している。

(6) 山本 [20]、 18、19 ページ

(7) 山本 [20]、 136 ページ

(8) 文末のトヨタの社会貢献活動の資料を参照

(9) 山本 [20]、 143、144 ページ

(1) 図表 1 参照

(2) [W2]、参照。

(3) [W2]、「サポートセンターの利用者、60万人を突破(3年間の利用状況と今後の取り組み)」、1999年、5月17日の報道発表資料より

(4) [w4]、参照。