

# 非営利地域活動の継続性の可能性

—民間非営利部門と企業部門との連携において—

Possibility for non-profit activities to continue in community

—In collaboration with private non-profit sector and corporate sector—

竹元 秀樹 Hideki Takemoto

(現代マネジメント学部)

## 抄 録

地方都市が内発的で自律的な発展を実現するためには、「市民協働型の公共性」の構築に取り組まなければならない。そのためには、地域住民による地域活動の活性化と継続性が鍵要因になることは自明である。本稿は、多くの非営利地域活動の資源基盤が脆弱な状況において、その継続性を可能とする要因について考察する。それは、これまで関係を強化してきた行政部門の財政基盤が縮小していくなかで、新たな連携先として企業部門との協働関係の可能性を探るものである。

組織運営の第一義的な目的が大きく相違する民間非営利部門と企業部門の連携に、その可能性は開かれているのか。その答えを見いだすために、理論と事例の両側面からアプローチする。その核となる論点は、ポーターらが主張する「CSV（共有価値の創造）」が望ましい類型として新しい規範モデルに成りえるかというものである。理論の側面からは、ベックらが主張する「再帰的近代化論」に依拠して論証する。事例の側面からは、大規模な組織ではなく草の根的な連携事業に注目して実証を試みる。

民間非営利部門と企業部門の連携は、変容する社会構造の必然性から、進展する可能性が高いことを明らかにする。そして、その連携事業が地域社会のソーシャル・キャピタル（社会関係資本）を生みだして、それが今度は連携事業を育てるという互酬性の好循環が創出されることを提示する。

## キーワード

民間非営利部門と企業部門との連携（collaboration with private non-profit sector and corporate sector）

共有価値の創造（Creating Shared Value） 再帰的近代化（reflexive modernization）

社会関係資本（Social Capital）

## 目 次

- 1 問題の所在
- 2 民間における非営利部門と営利部門の連携
- 3 「共有価値」を基本的視点におく意味
- 4 CSVの新しい規範モデルとしての評価
- 5 社会構造上の必然的促進
- 6 両者連携の成功事例からの示唆
- 7 結語

## 1 問題の所在

「東京一極集中」の潮流が衰えることを知らないな

かで、地方都市は内発的な生活圏の構築に取り組むことがますます要請されるようになった。人口減少

により地方自治体の財政が縮小していく背景下で、地方都市の自立を可能にするためには、戦後福祉国家化によって構築されてきた「国家独占型の公共性」を「市民協働型の公共性」へ再編（田中 2002; 黒田 2005）することが要請される。この再編成を加速させ地域ガバナンスを実現するためには、自発的で自律した地域住民による地域活動と、その継続性が鍵要因になることは自明である。

このような問題意識のもと、市民セクターによる下からのダイナミズムを調査するために、筆者は二段階での事例分析を計画した。第一段階は自治会・町内会や祝祭など地域社会の共同性形成に直接関わる地縁的な団体による地域活動を、第二段階はネットワーク型協同システムの構築可能性を持つ非営利的な組織（NPO）による市民活動を対象として計画する。第一段階では、宮崎県都市で繰り広げられている祝祭的地域活動を対象にして、10年に及ぶ事例分析を行った。それにより地縁的な組織による地域活動の継続性の要因解明に一応の目途がついた<sup>(1)</sup>ため、現在第二段階の事例分析に入っている。

ボランティアな市民活動が近年の日本で圧倒的な注目を集めたのは、1995年の阪神・淡路大震災時のボランティアの活躍であった。それが契機となり、NPOの必要性が認知され、1998年に「特定非営利活動促進法（通称NPO法）」が成立する。2020年3月末現在で、51,269の団体がNPO法人の認証を受けている（内閣府 2020）。確かにNPO法人の数は着実に増加してきたが、その実態をみると、多くの団体は組織的にも財政的にも小規模で、不安定な活動基盤という問題を抱えている。その活動基盤の脆弱性から、行政に依存する構造が形成され行政の下請け化が進んできたことが指摘される（西山 2006: 246; 山内 2004: 14）。

行政とNPOの関係については批判的な論調が存在したなかで<sup>(2)</sup>、西山志保は、市民活動団体が公共サービスの遂行に対して責任をもち、変革を実現していくためには、行政との関係を無視することはできないとして、であるならば、行政とどのような関係形成をめざすべきか、そこに存在する諸課題、市民活動団体が果たす独自の役割などを、具体的に明らかにすることを重要視する。そして、市民活動団体が行政と一定の緊張関係を維持しながら政治的交渉を進め、資源獲得をめぐる「独自の戦略」について論じる（西山 2006: 246）。

山下祐介は、ボランティアの育成と組織化をめぐ

って、大きく分けて2つの議論があることを指摘する。一つは、ボランティアをどのような行政システムのうちに組み込めるかという議論だが、これはボランティアを「行政の下請け」として位置づけることにもなってしまうと危惧する。これに対し、もう一つは、ボランティアの活動領域を行政システムから独立したものとして考える議論である。ボランティアを、市民が紡ぎ出す新たな公共性の体现だとするような議論がそれにあたり、研究者の間に多かったと記している（山下 2006: 229）。

西山の「独自の戦略」論は、山下が指摘する前者の議論の範疇に入る。NPOが行政依存・下請け化から脱却して活動の継続を担保する戦略を問うものであり、行政との関係を無視できない現状において現実的に考察を展開するものである。ただ、地方自治体の財政が縮小していくなかで、NPOの継続的な地域活動を維持するためには、行政以外の主体との関係において資源獲得をめぐる「独自の戦略」についても議論を重ねる必要がある。この展開は、山下が指摘する後者の議論の範疇に入るが、本稿はNPOが行政システムから独立した民間組織であるとの前提に立ち、行政以外の主体との関係性を構築して、地域社会において継続的に活動していくことの実現可能性を探求するものである。

## 2 民間における非営利部門と営利部門の連携

社会のなかにあるさまざまな組織は、政府部門・企業部門（民間営利部門）・民間非営利部門の3部門に大きく分類される。NPOは民間非営利部門に属する。世界的にみても、民間非営利部門は着実に進展してきており、NPOの発展も著しいものがある（雨森 2012: 15-18; 菅井 2017: 15）。

社会のなかにある組織は、単独では存立しえない。他の組織と連携して継続的な活動を担保しなくてはいけない。連携には様々な形態がある。本稿では、連携を、組織どうしが上下関係ではなく対等な関係としてのパートナーシップ関係を結び、お互いの活動目的を達成するために協働することと定義する。前述した3部門の各部門内での組織間連携は、組織の活動目的や運営方法が一致するため活発に行われてきた。一方で各部門の垣根を越えた連携については、政府部門と企業部門、そして政府部門と民間非営利部門の間での組織間連携は1980年代以降進展した。

これは、ネオリベリズム的な社会編成が進むなかで、すなわち「小さな政府」路線による政治体制が形成されていくなかで、公共サービスの提供を政府部門が行うだけではなく、民間組織の方が効率的に行えるのであれば民間に任せるといった公民連携が進んだ背景があった。その代表的な事例として、1997年にイギリスのブレア政権が提唱した政策「PPP（public private partnership）」がある。いわゆる、公共機関と民間組織とのパートナーシップ関係の形成が進展したのである。

それでは、前述した3部門の中で、民間非営利部門と企業部門（民間営利部門）間での民間組織どうしの連携は進展したのだろうか。両者は民間組織どうしとはいっても、活動目的に大きな差異がある。民間非営利部門の第一義的な活動目的は「社会的課題の解決」であり、企業部門は「利益の追求」である。前者は「社会性の追求」、後者は「経済的合理性の追求」が目指される。したがって、組織経営の方法にも大きな差異が発生する。このような組織経営の価値観が両極に位置するほど違う状況下で、両者の連携が大きな潮流として進展する可能性は低い。

一方で、活動目的からいえば、民間非営利部門と政府部門では親和性が高い。自ずと両者の関係構築は進展してきた。これからも民間非営利部門の組織は政府部門との連携強化を進めることにより、活動の継続性を担保することは必要である。西山が指摘したとおり、「独自の戦略」が現実的な課題として浮上する。ただ、第1章で論じたことの繰り返しになるが、政府部門以外との関係性、すなわち企業部門との関係性を構築して、民間非営利部門の組織が地域社会において継続的に活動していくことも現実的な課題として浮上しているのである。

民間非営利部門と企業部門の連携において、最大の障壁となるのが、前述したとおり両者の第一義的な活動目的の大きな違いである。この活動目的が一致すれば、両者間の連携は一気に進むことが期待できる。しかし、それぞれの活動目的がドラスティックにどちらかに偏ることは、前者は組織としての存在意義からいって、後者は資本主義経済下の競争社会においてありえない。ただ、「社会的企業」「ソーシャルビジネス」や「ベネフィットコーポレーション」などの言説で代表されるように、両者間の歩み寄りの傾向、すなわち「NPOの企業化」「企業のNPO化」が進展しつつある。

両者間の連携を展望した場合、企業部門の活動目

的の変容が大きな鍵を握っていると考えられる。民間非営利部門の組織が、第一義的な活動目的である「社会的課題の解決」の度合を薄めて、活動の継続性を担保するために「利益の追求」を第一義的な活動目的に組み込んでいくという考え方は成立しがたい。なぜなら、民間非営利部門の組織としての存在意義がなくなってしまうからである。「NPOの企業化」は、あくまでも活動目的が持つ組織経営の価値観を変更することなく、組織経営の運営方法を変更することを意味する。

一方で、同様の論理を企業部門の組織に当てはめてみるとどうなるか。これまで、「社会的課題の解決」が「利益の追求」に直結するという評価は企業部門内では低かったが、仮にこの直結関係の可能性が高まったとすれば、第一義的な活動目的から「利益の追求」は外せないにせよ、「社会的課題の解決」を組み込んでいくという考え方は成立する。「企業のNPO化」は、活動目的の変容にともない組織経営の価値観を変えていき、組織の運営方法をその価値観に沿うように変更していく過程に他ならない。

「NPOの企業化」「企業のNPO化」はお互いが中間地点に歩み寄っていく過程として理解されるかもしれないが、内実は前述したとおり大きな違いが存在する。そのなかでもっとも実現困難な要因は、企業部門の組織経営の価値観の変更である。したがって、民間非営利部門と企業部門との連携は、「社会性の追求」という旗印のもとに連携する価値観を両者が見いだし、パートナーシップの関係を構築して協働できるかどうかにかかっている。企業部門の組織経営の価値観の変更が、両者間の連携の鍵を握るのである。

直近の日本国内で、国際連合が提唱する「SDGs」に呼応する企業部門の動きを確認できる<sup>③</sup>。この動きは、企業部門の組織経営の価値観の変更可能性を匂わせる。一方で、このような社会性追求の動きが利益拡大に直結しないことが判明すると、一時的なブームで終わるのではないかという危惧感をどうしても拭うことができない。

以上で説明したように、民間非営利部門と企業部門の民間組織どうしの連携については、困難な要因をはらんでいる。そのような条件下で両者連携の進展可能性はあるのか、次章以降で考察を進めていく。



### 3 「共有価値」を基本的視点におく意味

#### 3.1 ネオリベラリズムに対する疑義

民間非営利部門と企業部門間の連携の実現可能性を示唆する概念として注目しているのが、マイケル E. ポーターとマーク R. クラマーが 2011 年に発表した論文 “Creating Shared Value (邦訳タイトル「共有価値の戦略」、以下 CSV 論文)” (Porter and Kramer 2011) で提唱した「共有価値 (Shared Value)」である。経済的価値を創造しながら、社会的ニーズに対応することで社会的価値も創造するというアプローチであり、成長の次なる推進力として説明される。経済的価値と社会的価値を同時に実現して、企業の統合的価値を大きくするのが「共有価値」の戦略である。

ポーターは、持続的競争優位の企業戦略理論の構築に進歩をもたらした経営学者である。企業の経営戦略理論を筆者の専門領域である地域・都市社会学の分野に適用して、本稿の問題意識の解明を試みることに對しては、その有用性に疑問符が持たれるかもしれない。ただ、企業の持続的競争優位の源泉が、個別企業ごとの特殊な経営資源にあるのではなく、地域社会の健全性を前提とする業界構造にあるというポーターの論調 (岡田 2015: 40) には、個人の確立を優先するネオリベラリズム (新自由主義) に疑義を呈して、社会や集団の秩序を重視するコミュニタリアニズムの立場から社会構造をとらえる視点が含まれている<sup>(4)</sup>。

それは、企業の経営理論の領域に限るものではなく、地域社会のステークホルダー間の連携に関わってくる社会的な論点を含意している。それゆえに、ネットワーク型協同システムの構築可能性を持つ非営利地域活動の継続要因を分析するうえで、示唆に富んだ指摘が多い。前述の論文で提唱する「共有価値」の概念には、その示唆的な傾向がより強く表出しているため、本稿では本概念を基本的視点におきながら、民間非営利部門と企業部門の連携の進展可能性について探っていきたい。

#### 3.2 CSV が提唱する論点

まず、ポーターらが CSV 論文で提唱する論点を、地域社会に関連する領域に焦点を当てて抽出してみたい (Porter and Kramer 2011)。「共通価値の概念は、企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、みずからの競争力を高める方針

とその実行と定義できる」とする。この概念には、価値の原則<sup>(6)</sup>を用いて社会と経済双方の発展を実現しなければならないという前提がある。政策を決定するに当たって、「経済効率と社会の進歩との間にはトレード・オフが存在する」という考え方が慣行化しているなかで、事業活動と社会を再び結びつける解決策が、「共通価値」の原則にあると提示する。

したがって、共通価値は、これまで企業の社会貢献活動として表現されてきたフィランソロピーでもなければ CSR (Corporate Social Responsibility) でもなく、経済的に成功するための新しい方法であり、企業活動の周辺ではなく中心に位置づけられる。そして、その実現に向けて、たとえば①社会のニーズをより掘り下げて認識する、②企業の生産性の源泉を正しく理解する、③営利と非営利の境界を超えて協働するなど、新しいスキルや知識を身につけなければならないと提唱する。

また、企業には、製品への需要を生み出して重要な公共資産や支援環境を提供してくれる健全な地域社会が必要であり、一方地域社会にとっても、地域住民に雇用と富を創造する健全な企業が必要であることを指摘する。この企業と地域社会の互恵性に、共有価値創造の可能性を見出す。そのためには、地域社会のステークホルダー全員が効果的に協力しない限り共有価値は創出されないという新たな前提が必要になる。そして、企業の成功と地域社会の成功をあらためて同時実現させる共通価値の創造が、資本主義の次なる進化を生み出すことを、ポーターらは以下のように示唆する。

社会目的を伴う利益からは、より高次元の資本主義、すなわち、企業のさらなる成長をもたらすと共に、社会をよりいっそう速く進歩させる資本主義の姿が見えてくる。その結果、企業と地域社会の繁栄という好循環が生まれ、持続的な利益が実現する。共通価値の創造では、法律や倫理基準を遵守しつつ、企業が引き起こした害悪を緩和することを前提とするとはいえ、その域をはるかに超えることも可能である。(Porter and Kramer 2011=2011: 24)

地域社会と企業の成功を同時実現する共有価値の創出には、高次元での新たなコラボレーションが必要であることが理解できる。企業のみで事足りるチャンスもあるが、営利と非営利、そして官と民、両方の知見やスキル、資源が役に立つ場合があるこ

と、それゆえに、共有価値の創造は、まさしく新しい学際的な経営手法であることを提唱するのである。

## 4 CSVの新しい規範モデルとしての評価

### 4.1 CSVに対する批判的評価の本質

CSVに対しては批判的評価が存在する。まずCSVの考え方は、決して新しい概念ではないという批判である。岡田正大は、スチュワートL. ハートの“Beyond Greening”（1997年）、「未来を創る資本主義」（2005年）、ジェド・エマーソンの「融合価値」（2000年）、プラハラッドとハートによる“The Fortune at the Base of the Pyramid”（2002年）はCSVに先行する存在であると指摘する。

そして、岡田はより本質的な批判として、現実的な側面から主なものを三つ紹介する。第一は、CSV概念の限界についてである。現実には企業が頻繁に直面する経済性と社会性のトレード・オフをめぐる苦渋の決断を過小評価し、企業が行動様式を変えるための具体的方策を記述しきれていないという指摘である。第二は、ポーターらのCSV論文が、法的に要請される最低限の社会的責務は、企業によって果たされていることを前提にしている点にある。現実には企業不祥事は後を絶たず、この事実を看過してCSVを推奨する重要性に疑問を投げかける指摘である。第三は、CSVを活用とする企業が、CSVを理想的に体现する単独プロジェクトや小規模な事業活動に注目する傾向が強くなり、本来CSVが目指すべき企業全体の行動を改革するという視点が欠けてしまう可能性があるという指摘である（岡田 2015: 49-50）。

現実的な評価が低い規範的（あるべき姿の）モデルが、その実現に向けて声高に叫ばれた場合、得てして「論理の飛躍」や「現実との乖離」という批判を受けることがあるが、このような批判を正当化できる根拠が二つある（竹元 2014: 100）。それは、規範的モデルの議論や実現性が破たんした時に表出する事象である。一つはそのモデルが持つ正当な理念的価値そのものの評価を同時に低くしてしまうおそれがあることである。CSVの場合は、経済的価値と社会的価値を同時に実現して、企業の統合的価値を大きくするという理念的価値の重要性が後退することになる。

もう一つは、規範的モデルは自己の正の側面を主

張するために、乗り越えるようとする既存のモデルの負の側面を強調する。いわゆる批判的継承のプロセスである。その結果、既存モデルの理念的価値の後退が起こりえる。乗り越えようとする新しい規範的モデルが実現すれば問題はないが、そうでない場合は関連領域の正の側面が除去され負の側面のみが全面的に顕現化するおそれがある。CSVの場合は、CSRの理念的価値の後退について危惧される。たしかにCSR活動は収益性の観点からはコストと映るかもしれない。「CSRはもう古い」「CSRからCSVへ」といった論調により、企業が規範的責務であるCSR自体への意識を低め、努力を怠ってしまうのではないかと、という危惧である（岡田 2015: 50）。フィランソロピー（社会慈善事業）からCSR（社会的責任）へという流れのなかで育まれてきた企業の社会問題への意識の高まりが、全面的に後退する可能性が生じるのである。

このような問題性を極力低減させるためには、新しい規範モデルが望ましい類型として、確実に見込まれる可能性が開かれていることを確認したうえで提起していくことが要請される。

### 4.2 批判的評価に対する乗り越え

前述の可能性を確認するためには、理論と事例の両側面からアプローチする必要がある。まずは、前者の理論の側面からアプローチしてみたい。

その考察を進めていくうえで、核となる理論が一つある。それは、ジグムント・バウマン、ウルリッヒ・ベック、アンソニー・ギデンズ、スコット・ラッシュュら、近年の社会理論家たちが提示する「再帰的近代化論」である（Beck 1986=1998; Giddens 1990=1993, 1991=2005; Lash 1993; Beck et al. 1994=1997; Bauman 2000=2001）。今日の世界を、ベックは「第二のモダニティ」、ギデンズは『高度high』あるいは『後期』モダニティと呼ぶ。すなわち、再帰的近代化が進んだ社会である。ベックとギデンズは再帰的近代化をつぎのように説明する。

再帰性（reflexivity）とは、「自らを他者に映し出してそれによって自己を規定していく概念」（中西 2007: ii）として説明される。ギデンズはこの再帰性について、「近代という時代の到来とともに、再帰性は異なる特質を呈するようになる」と述べる。それは、「近代の社会生活の有する再帰性は、社会の実際の営みが、まさしくその営みに関して新たに得た情報によってつねに吟味、改善され、その結果、そ

の営み自体の特性を本質的に変えていくという事実に見いだすことができる」と説明する (Giddens 1990=1993: 55)。前近代の文明では、再帰性は伝統の再解釈と明確化だけにほぼ限定されており、過去との結びつきが強く、ゆえに社会を逐次更新していく力は弱かった。それに比べ、近代の社会生活の有する再帰性は、システムの再生産の基盤そのもののなかに入り込み、新しい知識に照らして理に適わなければ伝統などの過去との結びつきを是認せず、社会のあり方を本質的に変えていく特質を呈するのである。

ベックは、「産業社会の延長としての近代化の時代は終わり、産業社会の前提そのものを変化させる近代化が推し進められている」(Beck 1986=1998: 10)と指摘する。この近代化の変化は、「単純な近代化(第一のモダニティ)から再帰的近代化(第二のモダニティ)へ」とも表現される。このことをベックは、「再帰的近代化とは、通常の自立した近代化の結果が、また、政治と経済の秩序に一切影響を及ぼさずに、内密に、無計画に進行する工業社会の変動こそが、工業社会の諸前提と輪郭を解体し、もう一つ別のモダニティへの途を切りひらくモダニティの《徹底化》を含意している」(Beck et al. 1994=1997: 12-13)と敷衍する。すなわち、ベックのいう再帰的近代化とは、工業社会化を核においた単純な近代化によって生み出された帰結を自己言及的・自己反省的・自己循環的に取り込み、社会の変化の方向性を修正していくような近代化のことである。

CSVをテーマにした企業経営に関する書籍を紐解くと、近江商人の「三方良し」、渋沢栄一の「論語と算盤」、松下幸之助の「水道哲学」、本田宗一郎のCVCCエンジンの開発事例に関する記述を眼にする(赤池・水上 2013: 235-6; 藤井 2014: 108)。日本における社会的意識の高い経営者の歴史的な蓄積に注目して、日本人が有する高度な社会性こそがCSVを進化させる可能性があることを主張する。しかし、これではCSVの発展は社会性に富んだ卓越した人材頼りとなり、CSVが新しい規範モデルの望ましい類型として確実に見込めることを確認することは困難である。社会変容後の現在における社会構造上でのCSVの必要性を説き、これからの社会においてCSVが避けて通れない取り組みであることを見いださなくてはならない。

結論を先取りしていえば、CSVの登場は再帰的近代化の一事象として捉えなければいけないというこ

とである。すなわち、社会的価値と経済的価値を同時に実現する活動は、人材頼りとか一過性の事象であるなどの不安定要素を抱えたものではなく、再帰的近代化という社会変容を経て構築された社会構造上、必然的に促されていくものである。

## 5 社会構造上の必然的促進

### 5.1 公益と事業益の同時実現モデル

18世紀後半にイギリスで産業革命が起こり、工業社会化と資本主義の潮流が世界を覆っていくが、ここでは資本家と労働者という新しい階級の誕生と貧富の格差が発生する。とくに都市部における貧困という新しい社会問題の発生とその克服が、資本主義経済化が進むなかで重要課題として俎上にあがる。

松下幸之助の「水道哲学」は、貧困問題を解決する公益と、企業に利潤をもたらす事業益とがマッチングした理念である。以下二つの宣言は、松下が1932(昭和7)年5月5日第1回創業記念日に全従業員に向けて発した松下電器の真使命ならびにその達成の方途である。

「生産者の使命は貴重なる生活物資を、水道の水のごとく無尽蔵たらしめることである。いかに貴重なるものでも量を多くして、無代に等しい価値をもって提供することにある。かくしてこそ、貧は除かれていく。貧より生ずるあらゆる悩みは除かれていく。生活の煩悶も極度に縮小されていく。」(松下 1986: 291)

「実業人の使命というものは貧乏の克服である。社会全体を貧より救ってこれを富ましめるにある。商売や生産は、その商店や製作所を繁栄せしめるにあらずして、その働き、活動によって社会を富ましめるところにその目的がある。社会が富み栄えていく原動力としてその商店、その製作所が盛大となり繁栄していくことが許されるのである。商店なり製作所の繁栄ということはどこまでも第二義的である。」(松下 1986: 295)

資本主義経済下における企業経営の第一義的な目的は利潤の追求にあるが、松下は第一義的な目的を社会的使命の達成におき、利潤の追求については第二義的に位置づける。この目的の優先順位は、現在



説明される NPO（非営利組織）の定義と一致する。ただ、松下の企業経営者としての稀有たる所以は、経営の真理を追求していく過程において大量生産の社会的意義を見いだしたところにある。昭和時代の前半では松下が言う「貴重な生活物資」が、そして第二次世界大戦後の復興時期においては必需的な耐久消費財が庶民に行き渡っていない社会のなかで、大量生産が社会（貧困）問題を解決するという、公益と事業益を同時に実現する適合モデルが示されるのである。そしてこのモデルは、社会的使命の達成を第一義的な経営目的に設定することにより、従業員に「一種特異な向上心に燃える気概」を生み出し団結の強さへとつながる好循環を形成した（松下 1986: 300-2）。

しかし現代において、この「水道哲学」は通用するものであろうか。戦後の経済成長期を経て、家庭に必需的な生活物資そして耐久消費財が行き渡ることになるが、一方で環境破壊および資源の保護が世界的な社会問題として注目を浴びるようになり、先進諸国における耐久消費財の大量生産・大量消費の時代は終焉を迎えた。それでは、消費者の需要が前提の市場経済を基盤に置く資本主義はどのようにして生き残りをかけたのだろうか。市場が情報化の促進により消費者の欲求を新たにつくり出し、萎みかけていた消費者による需要の有限性を打ち砕き、市場は自ら打開する仕組みを構築する（見田 1996: 1-41）。消費者の必需的な欲求に支えられた大量生産・大量消費の時代とは違う消費化社会と情報化社会を構造化することにより生き残りをかけたのである。そこではマーケティングという手法を存分に生かし、デザイン性や目先の生活利便性の追求が基本的なコンセプトとなるため、貧困克服のような根元的で広範囲に影響を与える社会的使命の達成が第一義的な目的として設定される状況は生みだされにくい。

## 5.2 社会貢献活動から社会的責任へ

このような社会変容のなかで、企業の経営目的に社会性の概念が含意されることが希薄化していき、様々な社会問題を引き起こし、企業の社会的な存在意義が問われるようになる。日本では、まず企業の社会貢献活動（フィランソロピー）が注目を浴び、日本企業の社会貢献活動は 1980 年代に入ると活発化する。1990 年には、経済団体連合会が利益の 1% を社会のために使おうと呼びかけ「1%クラブ」を

発足させ、また企業の文化支援に関する議論の高まりを受け「企業メセナ協議会」が誕生し、この年はフィランソロピー元年と呼ばれる。個別企業においても、文化活動や慈善活動を行うブームが生じた。このブームは、1980 年代後半におけるバブル経済の好景気に支えられ、企業が蓄えた余剰資源を活用してさまざまな形で社会貢献活動を展開したものであった。

しかし、その活動の多くは受身的・横並び的な活動、道楽的感覚で行われるもの、対症療法的な活動、八方美人的な活動であったとされた。また宣伝や販促の手段としての利用か、税金の一種としてとらえ義務感で行われるもの、公益に対する本業のマイナス面を補う免罪符的性格の活動、節税対策目的の活動などが見受けられ、その活動自体の意義や方針が明確にされていなかった（横山 2003: 12-3）。横山恵子は、「企業の社会貢献活動は、収益事業活動と比べてみた場合には①社会的な効果が乏しく、社会的イノベーションが期待しづらい活動であり、②企業にとって正当性や意義の乏しい活動になりがちである」（横山 2003: 13）と述べる。1990 年代に入ると、バブル経済の崩壊による景気低迷を受けて、投入する経営資源の削減から企業の社会貢献活動は衰退していく。

2000 年代に入ると、2001 年から 2002 年にかけての米国におけるエネルギー大手のエンロンや、通信大手のワールドコムに相次ぐ経営破綻により、企業の内部統制システムあるいはガバナンスシステムの問題が浮上する。この影響を受け、企業の社会的責任は CSR という略称のもとで、日本では 2003 年に CSR 元年という年を迎える。企業に CSR 担当部署が整備されるなど企業の持続的発展を見据えて、コンプライアンスを重視したリスクマネジメントを徹底する取組が本格化したのである。

このような企業の社会貢献や社会的責任の活動経緯をみても、「水道哲学」のような公益と事業益が一体化した共存状態が、消費者の欲望を駆り立てて生き残りを賭けた資本主義経済の進展により、二つの利益が乖離して位置づけられる傾向の徹底化が進んできたことを確認できる。松下幸之助が企業経営の第一義的な目的として掲げた社会的使命の達成は、ブランド形成やリスクマネジメントのような中核事業と乖離した領域でのプラスアルファの戦略や投資として位置づけられるのである。「商店なり製作所の繁栄ということはどこまでも第二義的である」

という松下の宣言は、利潤の追求を企業経営の第一義的な目的に位置づけることが徹底化された現在において、完全に色褪せてしまう。

### 5.3 資本主義による再帰的状況の出現

ベックは、「工業社会のダイナミズムが工業社会そのものの基盤をむしばんでいくという考え方は、資本主義の墓堀人は資本主義だとするカール・マルクスの託宣を思い起こさせるが、それとまったく違うものである。まず、資本主義の危機ではなく、繰り返していえば、資本主義の勝利こそが、まさに新たな社会形態を生みだしているのである」と主張する(Beck et al. 1994=1997: 12)。工業社会の諸前提と輪郭を解体するのは、「第一の近代」として表現される工業社会のダイナミズムであり資本主義の勝利であるが、それはその後脱産業的・脱資本主義的な新しい社会が出現するという考え方ではない。現代社会は資本主義の徹底化による延長線上にあり、その負の効果が社会問題として認知され、解決策をめぐって社会内に議論やコンフリクトが発生した「第二の近代」(友枝 2017: 35)であるという再帰的な社会形態の生成をベックは示唆する。

工業社会そして資本主義社会は、自己が生みだした問題を解決するために新しい考え方や社会の仕組みを創りだし、技術を開発して次の時代を築いてきた。ところが今度は、その「解決策」自体が新たな課題となつてのしかかってくる。「第二の近代」では、ベックがチェルノブイリ原発事故を事例としてあげているように、工業化や資本主義の勝利そのものが、人間に制御できない「リスク社会」(Beck 1986=1998)を生みだしてしまった。そこでは、原発の問題だけではなく、気候変動や環境破壊、グローバル化した金融市場、テロリズムなど、一定の範囲で収まりきらない、そして社会的・地理的・時間的に限界がないリスクにさらされるようになる(『朝日新聞』「原発事故の正体」2011.5.13 朝刊)。

まさしく、松下が解決に取り組んだ貧困問題に匹敵するような広範囲にわたる社会問題は、工業社会がもたらした物的豊かさや科学技術の革新による改善から、先進国では一旦は影を潜めたが、現在に至って前述のとおり新たな形態を伴って顕在化してきた。この社会問題を意識せずに今後社会活動を展開することは、行政、企業、その他あらゆる組織体にとって避けて通れない状況になっている。とくに企業にとっては、松下が実践したように公益と事業益

を一体化して経営に取り組む必要性が、社会構造上必然的に再帰性を伴って表出してきたのである。松下は第一義的な目的を社会的使命の達成におき、利潤の追求については第二義的に位置づけたが、この経営方針こそが現在において公益と事業益を同時に実現する適合モデルを構築できるのではないだろうか。

消費者の欲望を駆り立てることにより生き残りを賭けた資本主義経済は、自らが生みだした社会問題の解決を第一義に掲げ新たな生き残りを賭ける段階に入ってきた。人間の価値観が多様化したなかで、消費者の欲求を新たに生み出すことは、個別的でニッチな市場の創出へと収斂されてきた。ここにきて資本主義経済は市場創出の限界に突き当たっているが、かといって行き過ぎた消費欲望の駆り立ては、社会関係上さまざまな歪みを生み出す。「第二の近代」に突入している現在において、その社会変容に適合した企業経営の方向性の転換が求められている。それは、前述の社会問題の解決を第一義に掲げ、公益と事業益を同時に実現する適合モデルの実践に他ならない。そこには、広範囲なマーケットの出現が待ち構えており、また松下が経営の真理を追求していく過程において大量生産の社会的意義を見いだしたように、根源的で広範囲に影響を与える社会的使命の覚醒につながることを期待できる。

## 6 両者連携の成功事例からの示唆

### 6.1 望ましい類型としての新しい規範モデル

再帰的近代化が進展していくなかで、企業が経営の第一義的な目的に社会問題の解決(社会性の追求)を組み込まざるを得ない社会構造が構築されつつあることを論理的に説明してきた。この考察過程は、CSVが新しい規範モデルとして望ましい類型であることの可能性を確認するための、理論の側面からのアプローチであった。

結果的には、CSVは、何ら画期的な概念を提案しているのではないことが理解できる。今後、企業が再帰的近代化による社会構造の変容過程に適合して競争優位の経営を実現するために、その自明となる基盤戦略を提案しているにすぎないのである。いづれにしても、企業部門の組織経営の価値観が社会構造上必然的に変容していくことにより、民間非営利部門と企業部門の連携による新しい規範モデルが、



望ましい類型として確実に見込まれる可能性が開かれる。

第2章で述べたとおり、「NPOの企業化」、「企業のNPO化」というNPOや企業自身が変容していく動きがある。しかし、まずはNPOと企業の両者が「社会性の追求」という旗印のもとで連携を進めていくことが望まれる。それは、比較的短い期間で、相手が保有する資源獲得のノウハウをお互いが蓄積していくことを可能にする。そして、その協働による成功事例を少しでも多く産出していくことが、両者連携の道筋を開いてくれる。その延長線上に、「NPOの企業化」、「企業のNPO化」の実現がみえてくる。

それでは、両者連携の成功事例は、これまでほとんど存立しなかったのではあるか。決してそのようなことはなく、これまでも多くの成功事例が紹介されている。たとえば、NPOと企業の協働の推進をミッションとして活動してきた特定NPO法人パートナーシップ・サポートセンター（以下PSC）が、数多くの成功事例を紹介している（岸田編 2013, 2014, 2016）。そのなかから、両者連携によりお互いが得られた資源獲得などの成果の実例をみることにより、事例の側面からのアプローチによる確証を試みてみたい。そこには、これまで述べてきた論理的な説明の内容を裏付けする示唆的な事実が確認できる。

## 6.2 「フィデアのチャリティージャム」事業

本稿で取り上げる事例は、NPO法人ムワンガザ・ファンデーション（以下ムワンガザ・ファンデーション）と株式会社サンクゼール（以下サンクゼール）の連携による「フィデアのチャリティージャム」事業である（河井 2014: 8-18）<sup>6)</sup>。

この事例の説明に入るまえに、ポーターらの事例の側面からのアプローチについて、一言だけ述べておきたい。ポーターらは、CSV論文で共有価値を創造する企業の取り組みを紹介している。先進国での社会的ニーズに対応した事例としてインテル、IBM、ゼネラル・エレクトリック、貧困地域や開発途上国に貢献する事例としてボーダフォン、トムソン・ロイターなど、さまざまな切り口から多くの企業の活動を取り上げている<sup>7)</sup>。また、企業のみならず非営利団体の事例として、テクノサーブ、ルート・キャピタル、ビル・アンド・メリンダ・ゲイツ財団の取り組みを紹介している。

ただ、このような事例分析に対して、CSVは現実存在する社会と経済の緊張関係を無視し、ウイン・ウインの事例のみに都合よく注目しているにすぎないという批判がある。現実には不可避のウイン・ルーズの事例をどう改善するかのほうが重要だという指摘である（岡田 2015: 50,53）。またCSV論文で取り上げられている事例は、規模の大きい企業・非営利組織に偏っている。CSVが新しい規範的概念としての可能性を切り開いていくためには、前述のウイン・ルーズの改善事例とともに、草の根的なレベルでの市民セクターによる下からのダイナミズムを対象とする成功事例<sup>8)</sup>の積み上げが要請されることを指摘しておきたい。そのような問題意識を前提にして、本稿で取り上げる連携事例を選択する。

「フィデアのチャリティージャム」事業は、タンザニアの身寄りのない子どもたちを支援する活動である。タンザニアは日本の約2.5倍の面積に、約4000万人が住んでいる国で、最貧国の一つであり、親をエイズで亡くすなど身寄りのない子どもが増えている。ムワンガザ・ファンデーションは2010年に設立して、理事長はタンザニア出身の小林フィデアさんで、夫の小林一成氏が事務局長として支えているNPO法人である。エイズ孤児や身寄りのない子どもたちのための施設をタンザニアに建設して、孤児たちが自立できる体力と意欲、そして学力と就業技術を身につけることをミッションに掲げている。

サンクゼールは、1979年に現在の社長である久世良三氏が創業して、長野県飯綱町に工場やワイナリーを持ち、ジャム・ワインの製造やレストラン・売店などを直営して、全国各地にショップを展開している企業である。フィデアさんは、サンクゼールの正社員として働いている。

母国の子どもたちを助けたいという思いを持ち個人で活動しているフィデアさんに久世社長は共感して、会社としてフィデアさんの活動を支援することを決意する。そこで、生まれたのが、サンクゼールの本業であるジャムを用いて支援するという事業である。フィデアさんが考案したジャムを一瓶500円で販売して、そのうち100円を寄付として、それにサンクゼールが100円を加え、一瓶当たり200円がタンザニアの子どもたちのために寄付されるという仕組みをつくる。その他の資金も含め、年額で約300万円、累計で988万円（2013年10月現在）が支援されている。

そして、このチャリティージャム事業をはじめと

したタンザニアの子どもたちを支援する事業の安定性と継続性と透明性を実現するために、2010年にNPOを立ち上げる。こうして、この事業は、NPO法人と民間企業との連携事業となる。当初、両者の認識の相違から、壁にぶち当たることもあったが、意見交換のなかで一つひとつ解決して事業は成長していく。

### 6.3 両者連携により得られた資源獲得の成果

ムワンガザ・ファンデーションは、サンクゼールによる経済的支援をうけることで、活動資金という資源を獲得する。また、この連携事業の過程のなかで、フィデアさんが「新しい家族」と語っているように、自分を支援してくれる人的ネットワークの形成を実現する。

一方で、サンクゼールは、本業を通じたチャリティー・ジャム事業を行うことにより、地方自治体や国からの信頼、そして国際的な信頼という資源獲得につながっている。久世社長が語る、信頼を基礎とした会社である「Respectable Company（尊敬される企業）」としての認知は、本業への好影響をもたらす。また、サンクゼールの社員が、本業を通じて社会問題の解決に取り組む企業で働くことに価値を感じて、モチベーションの向上につながる効果を生みだした。この現象は、第5章1節で記した松下電器の従業員に「一種特異な向上心に燃える気概」を生みだして好循環を形成した状況と同じである。

そして、両者のみならず、地域社会にも多大な効果をもたらす。タンザニアでは両者の連携事業により、確実に子どもたちのための孤児院などの施設の建設が進んでいる。将来的には、孤児院の外側に診療所や職業訓練校・農場・加工所・小規模工場・商業施設などを作り、孤児の働く場を確保するとともに、地域の自立を目指している。また、ムワンガザ・ファンデーションとサンクゼールが所在する長野県飯綱町は、NPOと企業の優れた協働により生み出される共感や価値により、地域の差別的優位性の要素を創りだしている。

第3章で記した、ポーターらが地域社会と企業の互恵性に共有価値創造の可能性を見いだしたように、本事例からも優れた民間組織が地域社会を育て、その地域社会が今度は民間組織を成長させる好循環の関係が読み取れるのである。

## 7 結語

非営利地域活動の継続性の可能性を、民間非営利部門と企業部門の連携において見いだすことが本稿の目的であった。その可能性を確証するために、理論と事例の両側面からのアプローチを試みた。その核となる論点は、CSVが望ましい類型として新しい規範モデルに成りえるかというものであった。

その論点に対して、理論的アプローチからは、再帰的近代化論からの考察により、社会構造の必然性から望ましい類型としての可能性を開くことができた。それにより、民間非営利部門と企業部門の連携が、新しい規範モデルと成りえることの確証を得られた。また、事例的アプローチからも、両者連携によるお互いの資源獲得の状況と、両者および地域社会に及ぼす効果から確証を得られた。

非営利地域活動の継続性を担保していくためには、民間非営利部門が政府（行政）部門だけでなく、企業部門との連携を進めることが重要であることは、これまで論じてきたとおりである。民間非営利部門と企業部門との連携により、両部門が成長することが重要であることはいままでの間もないが、究極の目的はその連携により地域社会のソーシャル・キャピタル（社会関係資本）をいかに蓄積できるかということである。

事例分析からも確認できたように、NPO法人と企業の成長に加えて、地域社会に人的ネットワークや信頼そして共感が醸し出す価値観のような社会的な地域資産が、両者の連携事業からいかに新しい価値として創出できるかが重要な視角になる。その価値創出こそが、非営利部門と営利部門の連携事業と地域社会がお互いに成長を促す互酬性の好循環を生み出すのである。

### 注

- (1) 本事例の分析の内容については、竹元（2014）を参照されたい。
- (2) ボランティア活動は国家や市場の失敗がもたらす問題を解決するものとして評価される一方で、ネオリベラリズム的な社会編成と共振するという批判もあった（仁平 2005, 2011）。行政と市民の協働＝パートナーシップと呼ばれる政策傾向は、さまざまな形をとって地方自治体のあらゆる領域に浸透してきたが、それらはすべて、ある意味では財政の縮減と行政の合理化のつけを住民のボランティアな活動や民間企業の営利事業によって肩代わりをさせようとするもので、行政の責

- 任放棄であるという批判でもあった（玉野 2006: 150）。
- (3) 朝日新聞は、2018年に「2030 SDGsで変える／トップが語る」で、大企業トップへのインタビュー記事を連載している。そのなかで、中西宏明経団連会長（日立製作所会長）は、「会社が社会に役立つ存在であるからこそ、注文を受けて売り上げが立つのです。こう考えたとき、SDGsは経済界でも共有できる目標だと思います」（『朝日新聞』2018.8.22朝刊）と発言している。また、小林喜光元経済同友会代表幹事（三菱ケミカルホールディングス会長）は、「10年近く、持続可能性を前面に出した経営をしてデータを取ってきましたが、SDGsにきちんと取り組むと企業収益も増える『正の相関関係』があるという結果も出ています」（『朝日新聞』2018.9.6朝刊）と発言している。両者とも、「社会性の追求」が「利益の追求」につながることを力説している。
- (4) 岡田正大は、「ポーターらは、この新自由主義の前提に疑義を呈し、社会的問題解決と利益追求の間に相乗効果が存在するケースを2011年の論文で指摘した」（岡田 2015: 41）と記し、ポーターらのネオリベリズムに対峙する立場を明示している。
- (5) ここでいう価値とは、実現された便益だけでなく、コストと比べた便益と定義される。ビジネスの世界では、「価値創造」という考え方が受け入れられて久しいが、そこでは、顧客から得た売上げからそのためにかかったコストを差し引いたものが利益とされる。しかし企業が、コストを意識した「価値創造」という視点から社会問題に取り組むことは稀で、あまり重要視してこなかったため、経済問題と社会問題の関係はあいまいだったと、ポーターらは説明する。そして、企業以上に、NPOを含む社会組織や政府機関は、実現された便益あるいは費やされた資金という、どちらか一方の視点だけで成功を判断して、コストと比べた便益と定義される価値の視点から考えることが少なかったと指摘する。すなわち企業と社会組織がともに、社会問題を価値の視点から考えるようになれば、両者のコラボレーションにも必然的に関心が高まるだろうと推測されるのである（Porter and Kramer 2011: 11）。
- (6) 本事業は、PSCが主催する「第10回日本パートナーシップ大賞」のグランプリを受賞した連携事業である。河井孝仁文責による本事業についての記述を引用して、事例の側面からのアプローチを試みる。
- (7) CSV論文で取り上げられている企業名を全て列挙すると、つぎの通りとなる。インテル、IBM、ゼネラル・エレクトリック（GE）、ボーダフォン、トムソン・ロイター、ウォルマート、マークス・アンド・スパンサー、コカ・コーラ、ダウ・ケミカル、ジェイン・イリゲーション、ネスレ、ヒンドウスタン・ユニリーバ、ジョンソン・エンド・ジョンソン、オーラム・インターナショナル、ヤラ・インターナショナル、ウルビ、ウォーターヘルス・インターナショナル、レボリューション・フーズウェイスト・コンサーン。
- (8) 成功事例だけではなく、失敗事例も分析すべきであるとの指摘を受けるかもしれない。また、直前で岡田の指摘を記したように、「現実には不可避のウイン・ルー

ズの事例をどう改善するかのほうが重要だ」という意見もある。ただし、何ら失敗なく成功している事例というのはほとんどない。成功事例というのは、失敗をいかに乗り越えてきたかという事実の記録である。要は、失敗した時点で事業や活動を中断したから失敗事例として位置づけられ、そこであきらめないで継続してきたから成功事例となる。したがって、成功事例を分析するということは、失敗事例を分析することにもつながるのである。また、実際の社会調査の実施においては、失敗事例の調査は、関係者がなかなか本当のことを話してくれないケースがあり、失敗要因の深堀りに苦慮する。その点、成功事例の調査では、自分たちが失敗したことであってもそれを乗り越えているので、多くの本当のことを話してくれる。そのため、とくに聞き取り調査を中心とする質的調査には、成功事例の方が適しているといえる。

## 引用文献

- 赤池学・水上武彦, 2013, 『CSV経営——社会的課題の解決と事業を両立する』NTT出版。
- 雨森孝悦, 2012, 『テキストブックNPO（第2版）』東洋経済新報社。
- Bauman, Zygmunt, 2000, *Liquid Modernity*, Cambridge, Polity Press. (=2001, 森田典正訳『リキッド・モダニティ』大月書店.)
- Beck, Ulrich, 1986, *Risikogesellschaft auf dem Weg in eine andere Moderne*, Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag. (=1998, 東廉・伊藤美登里訳『危険社会——新しい近代への道』法政大学出版局.)
- , Anthony Giddens and Scott Lash, 1994, *Reflexive Modernization: Politics, Tradition and Aesthetics in the Modern Social Order*, Cambridge, Polity Press. (=1997, 松尾精文・小幡正敏・叶堂隆三訳『再帰的近代化——近現代の社会秩序における政治、伝統、美的原理』而立書房.)
- 藤井剛, 2014, 『CSV時代のイノベーション戦略——「社会課題」から骨太な新事業を生み出す』ファーストプレス。
- Giddens, Anthony, 1990, *The Consequences of Modernity*, Cambridge, Polity Press. (=1993, 松尾精文・小幡正敏訳『近代とはいかなる時代か? ——モダニティの帰結』而立書房.)
- , 1991, *Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age*, Cambridge, Polity Press. (=2005, 秋吉美都・安藤太郎・筒井淳也訳『モダニティと自己アイデンティティ——後期近代における自己と社会』ハーベスト社.)
- 河井孝仁, 2014, 『『フィデアのチャリティージャム』事業』岸田眞代編, 『第10回日本パートナーシップ大賞』受賞事例集「協働」は国を越えて』特定非営利活動法人パートナーシップ・サポートセンター, 8-18.
- 岸田眞代編, 2013, 『第9回日本パートナーシップ大賞』受賞事例集「企業が伸びる 地域が活きる 協働推進の15年」特定非営利活動法人パートナーシップ・サポート



- センター.
- , 2014, 『第10回日本パートナーシップ大賞』受賞事例集 「協働」は国を越えて』特定非営利活動法人パートナーシップ・サポートセンター.
- , 2016, 『第11回日本パートナーシップ大賞事例集 広がる協働 企業&NPO272 事例のデータ分析』特定非営利活動法人パートナーシップ・サポートセンター.
- 黒田由彦, 2005, 「分野別研究動向(地域)——『公共性』と地域社会」『社会学評論』221(第56巻第1号): 232-47.
- Lash, Scott, 1993, “Reflexive modernization: the aesthetic dimension”, *Theory, Culture & Society*, vol.10, no.1, London, SAGE Publications: 1-23.
- 松下幸之助, 1986, 『私の行き方 考え方——わが半生の記録』PHP 研究所.
- 見田宗介, 1996, 『現代社会の理論——情報化・消費化社会の現在と未来』(岩波新書 465) 岩波書店.
- 内閣府, 2020, 「NPO 基礎情報」, 内閣府 NPO ホームページ, (2020年5月17日取得, <https://www.npo-homepage.go.jp/>)
- 中西真知子, 2007, 『再帰的近代社会——リフレクシブに変化するアイデンティティや感性、市場と公共性』ナカニシヤ出版.
- 仁平典宏, 2005, 「ボランティア活動とネオリベリズムの共振問題を再考する」『社会学評論』56(2): 485-99.
- , 2011, 『「ボランティア」の誕生と終焉』名古屋大学出版会.
- 西山志保, 2006, 「公共サービスをめぐる市民活動団体の戦略」岩崎信彦・矢澤澄子監修『地域社会の政策とガバナンス』(地域社会学講座第3巻) 東信堂, 245-56.
- 岡田正大, 2015, 「新たな企業観の行方——CSV は企業の競争優位につながるか」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2015年1月号』40(1): 38-53.
- Porter, Michael E. and Mark R. Kramer, 2011, “Creating Shared Value,” *Harvard Business Review* January-February 2011. (=2011, 編集部訳「共有価値の戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2011年6月号』36(6): 8-31.)
- 菅井徹郎, 2017, 「NPO の現状と課題(1)」坂本恒夫・丹野安子・菅井徹郎編著『NPO そしてソーシャルビジネス——進化する企業の社会貢献』文眞堂.
- 竹元秀樹, 2014, 『祭りと地方都市——都市コミュニティ論の再興』新曜社.
- 玉野和志, 2006, 「90年代以降の分権改革と地域ガバナンス」岩崎信彦・矢澤澄子監修『地域社会の政策とガバナンス』(地域社会学講座第3巻) 東信堂, 135-53.
- 田中重好, 2002, 「地域社会における公共性——公共性と共同性の交点を求めて(1)」『地域社会学会年報』14: 10-35.
- 友枝敏雄, 2017, 「再帰的近代化」日本社会学会理論応用事典刊行委員会編『社会学理論応用事典』丸善出版, 32-7.
- 山内直人, 2004, 『NPO 入門 (第2版)』(日経文庫 1016) 日本経済新聞社.
- 山下祐介, 2006, 「ボランティアの育成と組織化——平常時と非常時」岩崎信彦・矢澤澄子監修『地域社会の政策とガバナンス』(地域社会学講座第3巻) 東信堂, 229-44.
- 横山恵子, 2003, 『企業の社会戦略と NPO——社会的価値創

造にむけての協働型パートナーシップ』白桃書房.

(原稿受理年月日: 2020年9月7日)