

NPOのマネジメントに関する一考察

——「パートナーシップ型ガバナンス」の構築に向けて——

甲 斐 朋 香

目 次

はじめに

1. NPOの現状と課題
2. NPOのマネジメントをめぐる議論
3. 事例分析：NPO法人「環境共生都市推進協会」におけるマネジメント手法
むすびにかえて

は じ め に

近年、社会の担い手として、NPOや市民に対する関心が高まりつつある。社会的サービスの維持管理は、市場メカニズムあるいは政府単独のサービスによっても充分になし得ないとの認識が広まってきたのである。そうした動きは、「ガバメントからガバナンスへ」などというスローガンにも端的に示されているといえよう。そうした議論においては、広義の統治活動における市民セクターの位置づけは、以下の3点に整理される。

①市民参加論：政府の民主的統制、民主主義の補完という観点から、NPOには、政府と市民を媒介し、市民性をもって政府行政活動に関与することが期待される。

②準政府論：NPOは、QUANGO（準政府組織）などと同様に、政府単独では充分に果たすことができない統治機能を、主に日常的なレベルで効果的・効率的に代替・補完するものとして期待される。

③ネットワーク論：統治機能は政府・行政に独占されるのではなく、さまざま

まな社会組織によって担われるのであり、市民社会もその重要な主体のひとつとなる。NPOも、重要な役割を担う統治主体のひとつであるとともに、政策ネットワークやその他様々な社会的ネットワークによって相互作用をしながら、政府・行政を相対化する。

実際、「パートナーシップ」あるいは「協働」を前面に打ち出した施策も、国および地方自治体のレベルで数多く展開されている。その背景には、経済的な面以外にも、時間コストの削減（サービスの送り手と受け手が近接しているため、行政本体がサービスを提供するよりも時間的にスムーズに対応できる）や行政サービスの革新（信頼関係と自己責任を前提とした関係であることから、ボランティア組織が触媒的な役割を果たすことで、革新的なことを大胆に実行しやすい）、個別事例の重視（行政が公平や公正の原則にとらわれているため不可能となっている個別ニーズへの対応が可能となる）や潜在的なクライアントの検出（行政が見落としやすいニーズを発見することができる）といった効用への期待があるといえよう。

しかしその半面では、「パートナーシップの失敗」あるいは「パートナーシップ型ガバナンスの失敗」に対する危惧も指摘されている。「パートナーシップ型ガバナンスの失敗」にはそもそも構造的な要因が関わっているとされるが、殊にわが国においては、パートナーシップの重要な担い手と目されるNPOの組織運営基盤の確立が差し迫った課題といえる。このような問題意識に立ち、本稿では、NPOの現状と課題を明らかにするとともに、NPOのマネジメントのあり方について、若干の考察を行うこととしたい。

本稿の構成は以下の通りである。

はじめに、わが国のNPOを取り巻く社会的状況について概観する。現在、「パートナーシップ型ガバナンス」の重要性が謳われ、NPOやボランティアの活動促進や協働に関する施策が展開される反面、NPOの側には組織運営体制の脆弱性が見られ、マネジメントスキルの向上が求められていることを明らかにする。次に、NPOのマネジメントの課題について検討を行う。営利組織

とは異なるNPOの組織特性を前提としたマネジメント上のポイントを指摘する。最後に、わが国のNPOにおけるマネジメントの具体的事例を取り上げる。環境意識の向上などを目的とし、新型自転車タクシーの運行を全国各地で行っている「環境共生推進都市協会」の財政基盤確立のための手法や、人材育成、地域の実情に合わせた広域的な事業展開の手法に着目しつつ、若干の分析を行うこととしたい。

1. NPOの現状と課題

1) パートナーシップ型ガバナンスへの関心の高まりとNPO施策の展開

1995年に発生した阪神大震災は、社会的サービスの維持管理が、市場メカニズムによっても、また政府単独のサービスによっても充分に行われえないとの認識を人々の間に広めるきっかけとなった。また、一方では、1998年地方分権推進計画の閣議決定から翌年7月の「地方分権一括法」の制定、そして現在小泉政権下で進められている「三位一体の改革」に至るまで、地方分権改革をめぐる論議の過程においても、住民参画の重要性に対する認識が高まってきたといえる。

1990年代に入ってから、国や地方自治体で、パートナーシップ、あるいはその際の行政の相手方と目されるNPOやボランティア、市民活動団体に関する調査研究も急速に進み始めた。その成果の具体例としては、旧経済企画庁『市民活動レポート（市民活動団体基本調査報告書）』（1997年）、川崎市『市民と行政の新しい関係の創造に向けて－市民事業に関する調査研究報告』（1996年）、および『市民活動支援に関する調査報告書』（1997年）、行政管理研究センター『市民セクターと行政の連携に関する調査研究』（1997年）、旧自治省『市民活動団体（NPO）と行政のパートナーシップの在り方に関する研究報告』（2000年）、滋賀県パートナーシップ推進研究会・滋賀県県民生活課『パートナーシップに基づく協働の推進に係る調査報告書』（2001年）などが挙げられる。このほかにも、すでに多くの都道府県や政令指定都市あるいは

その他の都市自治体が、パートナーシップを推進するべく、報告書を作成し、推進計画や推進条例制定を進めてきている。

こうした流れを受けて、1998年には、特定非営利活動法人法（いわゆるNPO法）が成立した。その後、同法については、NPO法人として認められる活動の分野を12から17に増やすとともに、法人設立の手続の簡素化、暴力団の関与防止などを主な内容とする改正がなされている。

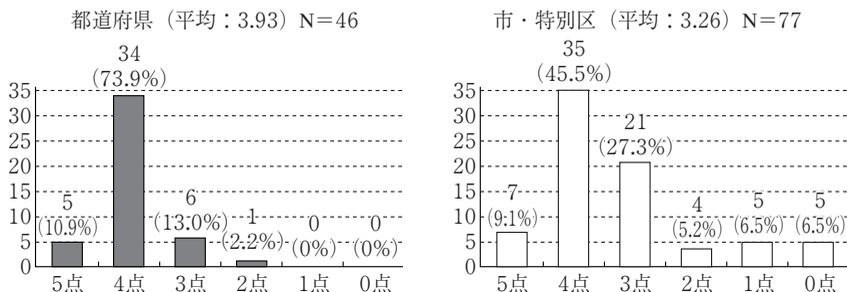
また、市民や企業からNPO法人への寄付を促し、NPOの財政的基盤を強化する必要があることから、2001年度の税制改正において、「認定NPO法人制度」が創設された。この制度は、さらに2003年度税制改正において大幅に改正された。主な改正点は、「パブリックサポートテスト」要件の緩和（一般からの支持度合いを測るため、総収入金額のうち寄付金総額の占める割合を規定するパブリックサポートテストについての要件が、一定期間に限っては1/3から1/5要件に緩和される等）や、活動が一市区町村を超えなければならないとする「広域性要件」の削除など、認定NPO法人の認定要件の緩和や、「みなし寄付金制度」の導入（収益事業に属する資産のうちから収益事業以外の事業のために支出した金額については、その収益事業に係わる寄付金の額とみなす等の措置）等である。ただし、それでもなお、同制度に基づく認定NPO法人数は、2004年9月の段階でわずか25にとどまっており、制度が十分に活用されているとはいいがたい状況となっている。

一方、地方自治体のレベルにおいても、条例や指針の策定に加えて、市民活動団体との協働事業の推進に当たる部課や連絡会議の設置などといった組織面での対応、物品や金銭、活動場所の提供や人材の斡旋などの具体的支援策が全国各地で行われており、NPOに関する施策展開が、若干の問題点を含みながらも、確実に広がりを見せつつあることを示している。現在地方自治体において進められている行政改革のタイプは、「パートナーシップ」「協働」「コミュニティ」「NPO」などのキーワードを前面に打ち出した「パートナーシップ型」であるとも指摘されている¹⁾。

市民活動の促進，市民と行政との協働を謳った条例を策定する自治体は増加の一途をたどっている。1999年に「箕面市非営利公益市民活動促進条例」が，2000年に「横浜市市民活動推進条例」，2001年には「横須賀市市民協働推進条例」がそれぞれ公布・施行されているのがその代表例である。NPO法人I I H O E（人と組織と地球のための国際研究所：川北秀人代表）が2004年11月に発表した『都道府県・主要市におけるNPOとの協働環境に関する調査報告書』によると，協働を推進する指針または条例の少なくともいずれかが策定された自治体は，都道府県では8割以上にのぼり，市区でも5割強にのぼるといふ（グラフ1参照）。

NPOに対する場所や物品，機材などの提供や，情報や意見交換の場の提供，補助金による援助，リーダー育成の研修なども，充分とはいえない状況ながら行われていると同時に，多くの自治体で，NPOと行政との「協働事業」も展

グラフ1 協働環境向上のための指針や条例の策定状況



評価	指標
5	NPOとの協働に関する指針または基本計画と条例がともに策定されている。
4	指針または条例のどちらか一方が策定されている。
3	指針や条例の策定に向けて準備中である。
2	指針や条例の策定についての検討がなされている。
1	首長の公約や今年度の基本指針には掲げられている。
0	なし

出典：I I H O E『都道府県・主要市におけるNPOとの協働環境に関する調査報告書』11ページ

開されている。『コミュニティ再興に向けた協働のあり方に関する調査』では、NPO（特定非営利活動法人，市民活動団体やボランティア団体）との協働事業の実施率は，都道府県では100%，市区町村でも66.3%とされている²⁾。

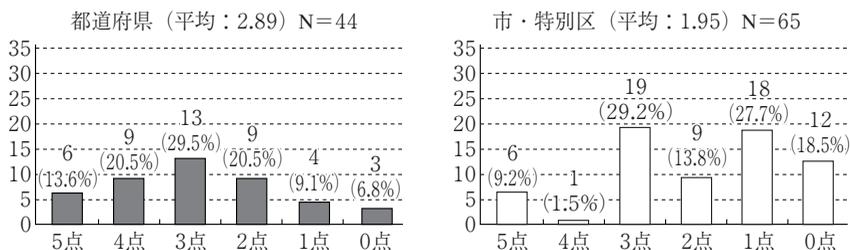
日本の自治体においていち早く「協働の原則」を公表した横浜市は，その要件として，対等性や相互理解を挙げている。NPOとの協働事業にかかわる行政職員の意識は，事業の成否を握る鍵のひとつといえよう。2004年7月に公表された内閣府調査『コミュニティ再興に向けた協働のあり方に関する調査』においても，「協働をよりよくするために自治体において必要なことは何か」という質問に対する行政側（都道府県）の回答では，「NPOへの理解を深めること」70.0%，「庁内での横断的連携を進めること」52.5%が，「協働事業を行う目的の明確化」47.5%と並んで上位を占めている。また，NPO側から行政に対する要望としては，「NPOとの対等なパートナーシップを作ること」30.6%が，「公共施設や機材の利用に関する便宜供与」や，「資金提供など支援のあり方の見直し」よりも上位にあがっている。これらの調査結果も，地方自治体の行政職員が情報を共有し，協働に関する意識を高めるための体制づくりの重要性を示すものといえる。そうした体制整備の進行状況について，前述のNPO法人I I H O E報告書を参照してみよう。都道府県では，「全部署に協働推進担当者が任命される，または協働案件を検討するための関係部署による調整会議が随時開催されるなど協働について全庁的なやりとりが日常的に行われている」あるいは「多くの部署を対象とした協働推進のための会議または学習会」が随時又は定例的に開催されている自治体は，合わせて50%近くにのぼり（グラフ2参照），「全職員（現業職を除く事務系職員）の10%または管理職の30%が，過去2年間以内に，協働に関する研修を受けた」，または「全職員のほとんどが上司または担当部署から協働の進め方に関する説明を受けた」と答えたものの割合も24.4%であったとあるように，研修を通じた職員の意識改革の試みも進められていることがわかる（グラフ3参照）。これに対して，市町村においては，協働推進に関する情報の共有・活用のしくみや研修

制度の整備がやや遅れているといえる。調査対象となった市・特別区においては、全庁的な職員育成策として、最も多い33.8%が「全職員に資料を配布、または一部の職員が研修を受け」るだけにとどまっていると回答しており（グラフ3）、NPOなどとの協働事例について、庁内で情報の共有・活用がされていないという回答も2割以上にのぼるといふ（グラフ4）。地方自治体職員が情報を共有し、協働に対する意識を高めるための体制整備は、行政側の今後の課題といえよう。

2) NPOの増加とマネジメント上の課題

こうした状況の下で、わが国におけるNPO法人の認証数は増加の一途をたどり（グラフ5参照）、内閣府の発表によると、2004年12月末には19,963件にも達している。なお、これらの団体の定款に記載された活動分野の集計結果を見てみると、保健・医療または福祉56.59%、社会教育47.06%、まちづく

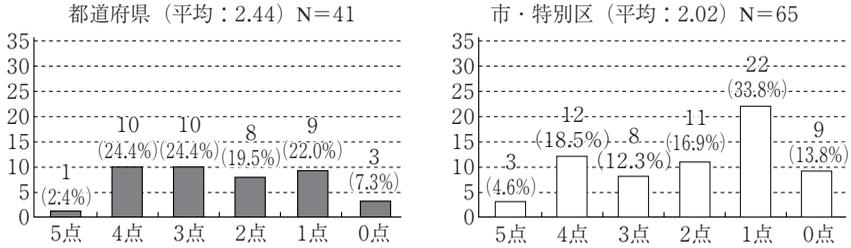
グラフ2 全庁的な協働の推進体制の整備



評価指標	説明
5	全部署に協働推進担当者が任命される、または協働案件を検討するための関係部署による調整会議が随時開催されるなど協働について全庁的なやりとりが日常的に行われている。
4	多くの部署を対象とした協働推進のための定例会議（または学習会）が開催されている。
3	多くの部署を対象とした協働推進のための会議（または学習会）が随時、開催されている。
2	協働を推進するための手引きを作成した。
1	全庁的な推進体制の整備に向けて検討中・準備中である。
0	全庁的な推進体制が整えられていない。

出典：I I H O E『都道府県・主要市におけるNPOとの協働環境に関する調査報告書』16ページ

グラフ3 協働事業の推進に向けた職員の全庁的な育成

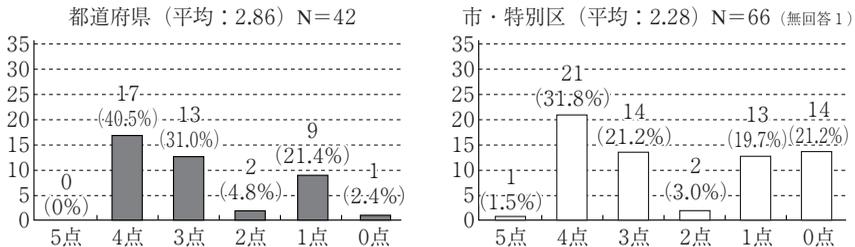


評価	指標
5	全職員*の20%以上または管理職の50%以上が、過去2年間以内に、協働に関する研修を受けた。
4	全職員*の10%以上または管理職の30%が、過去2年間以内に、協働に関する研修を受けた。
3	全職員*のほとんどが上司または担当部署から、協働の進め方に関する説明を受けた。
2	全職員*に、協働の進め方に関する資料を配布、かつ、一部の職員が研修を受けた。
1	全職員*に、協働の進め方に関する資料を配布した。または、一部の職員が研修を受けた。
0	協働に関して、多くの職員を対象とした情報提供が行われていない。(協働担当部署職員のための研修など)

*現職員を除く事務系職員を指す。

出典：I I H O E『都道府県・主要市におけるNPOとの協働環境に関する調査報告書』15ページ

グラフ4 庁内における協働事例の共有・活用の状況



評価	指標
5	事例集を教材として、定例の学習会が開催されている。
4	事例が随時、データベースで検索できる。いつでもアクセスが可能な状態である。
3	協働の事例集が年に1回程度、作成・配布されている。
2	案件のリストを公開している。
1	市民活動やNPOの担当部署にたずねればわかる。
0	協働事例の収集・共有が行われていない。

出典：I I H O E『都道府県・主要市におけるNPOとの協働環境に関する調査報告書』17ページ

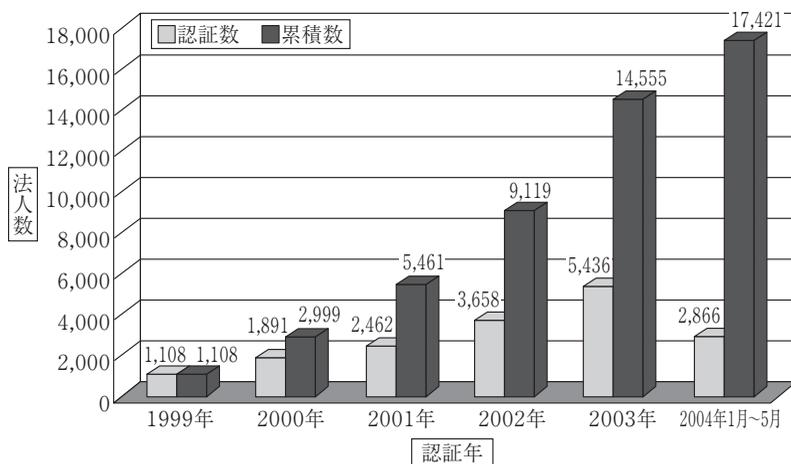
り 39.56%, 学術・文化・芸術またはスポーツ振興 31.29%, 子供の健全育成 38.92%, 中間支援 43.15% などとなっている³⁾

しかし、NPOの数が増加し、社会的サービスに参入しつつある一方で、その多くは、活動に必要な金銭的・人的リソースの確保に悩まされている。

まず、NPOの財政状況については、全体的に見た場合のNPO法人の収入規模の小ささと、活動分野によるばらつきの大きさが指摘されよう。

2000年に公表された旧経済企画庁の調査『特定非営利活動法人の活動・運営の実態に関する調査報告書』によると、年間収入2,000万円以上の団体が全体の2割以上存在する一方、400万円未満と回答したのも約4割を占めており、二極化の傾向にあるといえる。同調査結果を分析した田中敬文は、収入源として補助金・助成金や寄付金はどの分野でも少なく、収入規模の大きな団体は事業収入に、規模の小さい団体は会費・入会金に頼る部分が大きいと指摘している⁴⁾

グラフ5 認証年別法人数の推移



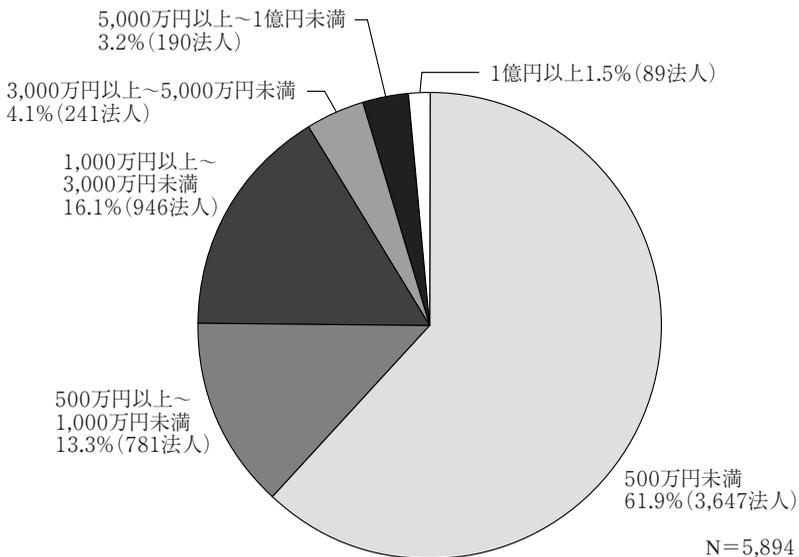
出典：日本NPOセンター「NPO法人データ分析」

<http://www.npo-hiroba.or.jp/>

日本NPOセンターが2004年に公表した調査「NPO法人データ分析」においても、収入500万円未満の法人が61.9%、500万円以上1,000万円未満が13.3%、1,000万円以上3,000万円未満が16.1%、という結果が示されている（グラフ6）。これを主な活動分野別に見ると、「社会教育」「まちづくり」「地域安全」「人権・平和」の分野では500万円未満が6割以上である一方、「国際協力」「NPO支援」「保健・医療・福祉」の分野では500万円以上が5割弱前後となっている。

また2004年11月の内閣府調査『NPO法人の実態及び認定NPO法人制度の利用状況に関する調査』でも、収入100万円未満の法人が約3割となっており、やはり収入規模の小さい法人の多さが指摘されている。同調査においては、収入の内訳についても分析が行われている。これによると、事業収入について

グラフ6 NPO法人の財政規模別割合



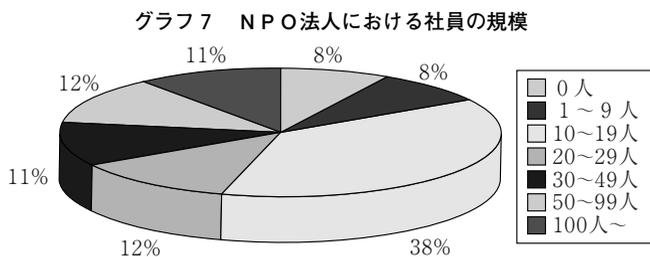
出典：日本NPOセンター「NPO法人データ分析」

<http://www.npo-hiroba.or.jp/>

は、収入金額が「0円」および「1,000万円以上」と回答した者の率がそれぞれ1位と2位を占め、収入全体に占める事業収入の割合も「0%」と「90%超100%以下」の回答率が上位2位を占めており、事業収入の有無に伴う財政状況の二極化現象をうかがうことができる。

次に、NPOの人的リソースをめぐる実態に目を向けてみよう。2004年11月に内閣府より公表された『NPO法人の実態及び認定NPO法人制度の利用状況に関する調査』によると、社員数は「10～19人」という回答が最も多く、全体で約37%を占めている（グラフ7）。パートナーシップ事業を進めていく際の問題点としても、コーディネーターや進行役の人材が欠けていること、とりわけ、NPO側にとっては、特定の人に負担が偏る傾向があることが一般に指摘されている。

以上概観してきたように、NPOと行政とのパートナーシップに対する要請が高まる一方で、NPO側には組織運営基盤の面において未だ脆弱性も目立つ。「コミュニティ再興に向けた協働のあり方に関する調査」において、多くの都道府県・市区町村が「協働事業をよりよくするためにNPOに期待すること」として「団体の組織運営能力の向上」を第一にあげていることや、また、表1に示されたNPOの実情認識からも、そうした状況は裏づけられているといえよう。



内閣府『NPO法人の実態および認定NPO法人制度の利用状況に関する調査』
のデータを基に筆者作成

表1 NPO団体自身による実状把握

	有効回答数	平均値
(1) 役員は量的には十分だ	282	4.17
(2) 役員は質的には十分だ	281	3.58
(3) 事務局スタッフは量的には十分だ	278	2.61
(4) 事務局スタッフは質的には十分だ	279	2.79
(5) ボランティアスタッフは量的には十分だ	272	2.38
(6) ボランティアスタッフは質的には十分だ	270	2.57
(7) 有給職員の確保に困っている	272	2.32
(8) ボランティアスタッフの確保に困っている	272	3.09
(9) 事務局スタッフの教育・研修の必要性を感じている	275	3.42
(10) ボランティアスタッフの教育・研修の必要性を感じている	269	3.50
(11) 有給職員の給与は生活するに十分だ	253	1.71
(12) 有給職員は現在の処遇で満足している	251	1.89
(13) ボランティアスタッフは多少の有償性があったほうがよい	273	3.66
(14) 会費収入はほぼ目標額を達成している	278	2.54
(15) 会費集めのノウハウを持っている	275	2.31
(16) 事業収益はほぼ目標額を達成している	272	2.41
(17) 事業に収益性を持たせるノウハウを持っている	272	2.38
(18) 委託事業費は業務内容に見合っている	249	2.31
(19) 委託事業費はほぼ目標額を達成している	247	2.05
(20) 補助金・助成金等を十分得ている	280	1.93
(21) 補助金等が十分整備されていないと感じている	281	3.89
(22) 寄付金を十分得ている	279	1.80
(23) 寄付金を得るためのノウハウを持っている	278	1.86
(24) 現在の事務所施設は十分な広さだ	281	2.64
(25) 現在の事務所の設備は必要なものがそろっている	281	2.69
(26) 活動を行うための場所は十分確保できている	281	2.80
(27) 活動に必要な設備や備品等は十分確保できている	280	2.65
(28) 活動内容等について十分な広報活動ができている	279	2.59
(29) 活動内容について情報公開している	280	4.01
(30) 収支について情報公開している	277	4.02
(31) 情報発信のノウハウは十分持っている	279	3.17
(32) 活動に必要な情報収集は十分できている	280	3.04

※ 「1.該当しない」から「5.該当する」までの5段階尺度で評価。

出典：内閣府「中間支援組織の現状と課題に関する調査報告書」

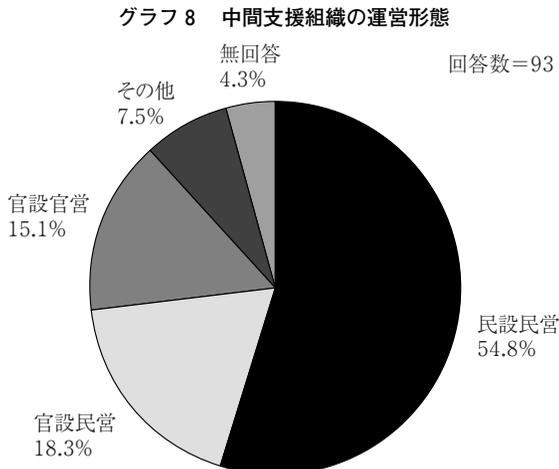
<http://www.npo-homepage.go.jp/report/020628chukan/image/gra224r.gif>

3) 中間支援組織

ここで、ガバナンスの担い手とも目されているNPOの脆弱さと関連して、中間支援組織⁵⁾の状況についても述べておこう。中間支援組織については、様々な捉え方があるが、主として人・モノ・カネ・情報といったリソースの仲介、NPO間のネットワーク促進、政策提言や調査研究といった価値創出などの機能を果たす組織を指す。2002年の内閣府『中間支援組織の現状と課題に関する調査報告』では、その数は約200と推定されており、運営体制も様々である(グラフ8)。

中間支援組織の支援するNPOに対する実状認識は、表2のとおりである。表1との比較からも分かるように、NPOの自己認識とは若干のずれがあることが分かる。

中間支援組織の目的、ミッションとしては、「地域のNPOの育成」や「地域でのネットワークづくり」をそれぞれ51.6%の組織があげ、44.1%の組織が「NPO活動に関する一般社会への啓発」をあげている。NPO活動は草創



出典：内閣府「中間支援組織の現状と課題に関する調査報告書」

表2 中間支援組織が支援するNPOの実情に対する中間支援組織の認識

	有効回答数	平均値
(1) 役員は量的には十分だ	73	3.55
(2) 役員は質的には十分だ	72	3.11
(3) 事務局スタッフは量的には十分だ	78	2.26
(4) 事務局スタッフは質的には十分だ	77	2.48
(5) ボランティアスタッフは量的には十分だ	76	2.26
(6) ボランティアスタッフは質的には十分だ	75	2.39
(7) 有給職員の確保に困っている	73	3.08
(8) ボランティアの確保に困っている	76	3.32
(9) 事務局スタッフへの教育・研修の必要性を感じている	75	3.85
(10) ボランティアスタッフへの教育・研修の必要性を感じている	76	3.32
(11) 有給職員の給与は生活するには十分だ	73	1.96
(12) 有給職員は現在の処遇で満足している	68	2.19
(13) ボランティアスタッフは多少の有償性があったほうがよい	76	3.57
(14) 会費収入はほぼ目標額を達成している	70	2.13
(15) 会費集めのノウハウを持っている	72	2.19
(16) 事業収益はほぼ目標額を達成している	71	2.25
(17) 事業に収益性を持たせるノウハウを持っている	72	2.29
(18) 委託事業の委託費は業務内容に見合っている	73	2.66
(19) 委託事業費はほぼ目標額を達成している	73	2.62
(20) 補助金・助成金・融資等を十分得ることができている	72	2.28
(21) NPOへの補助金・助成金・融資等が十分整備されていないと感じている	74	3.65
(22) 寄付金を十分得ることができている	73	1.84
(23) 寄付金を得るためのノウハウを持っている	73	1.97
(24) 現在の事務所施設は十分な広さだ	78	2.64
(25) 現在の事務所の設備は必要なものがそろっている	78	2.86
(26) 活動を行うための場所は十分確保できている	77	2.73
(27) 活動に必要な設備や備品等は十分確保できている	77	2.66
(28) 活動内容等について十分な広報活動ができている	77	2.52
(29) 活動内容について情報公開している	78	3.72
(30) 収支について情報公開している	76	3.47
(31) 情報発信のノウハウは十分持っている	78	2.99
(32) 活動に必要な情報収集は十分できている	78	2.91

※ 「1. 該当しない」から「5. 該当する」までの5段階尺度で評価。

出典：内閣府「中間支援組織の現状と課題に関する調査報告書」

<http://www.npo-homepage.go.jp/report/020628chukan/image/gral211r.gif>

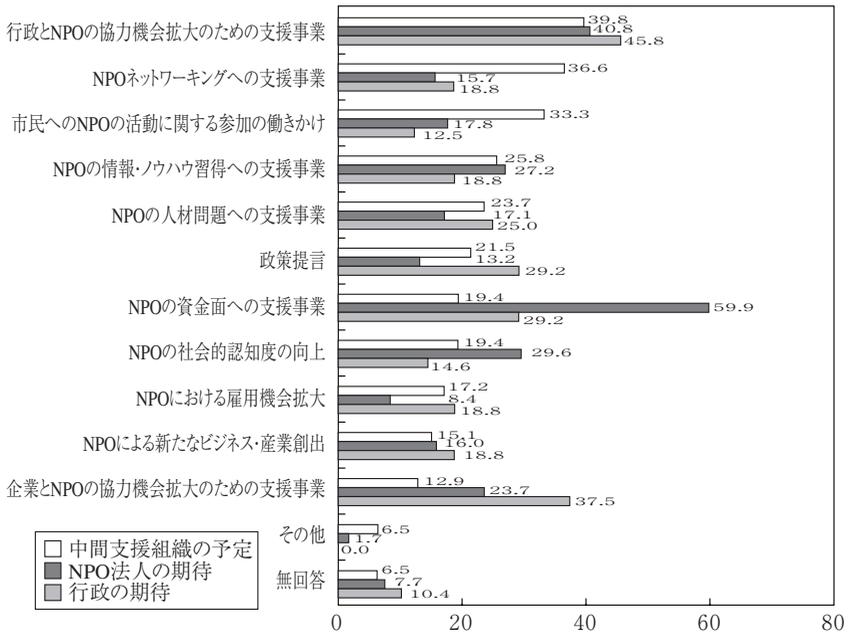
表3 中間支援組織による支援事業の運営主体別実施状況 上段：N，下段：%

	合計	人材の確保支援	人材の教育支援	資金管理の支援	資金運用の支援	活動施設の確保支援	設備・備品の確保支援	情報収集支援	情報発信支援	インターネット活用支援	ネットワークینگ	情報提供	政策提言	政策評価	調査研究	啓発活動	相談窓口	その他	無回答
全体	93	26	53	38	9	45	43	75	73	50	65	84	35	3	59	63	70	2	1
	100.0	28.0	57.0	40.9	9.7	48.4	46.2	80.6	78.5	53.8	69.9	90.3	37.6	3.2	63.4	67.7	75.3	2.2	1.1
官設官営	14	2	4	2	0	8	10	11	10	5	7	14	1	0	7	10	12	0	0
	100.0	14.3	28.6	14.3	0.0	57.1	71.4	78.6	71.4	35.7	50.0	100.0	7.1	0.0	50.0	71.4	85.7	0.0	0.0
官設民営	17	6	9	7	2	13	11	14	13	8	11	16	1	1	8	12	12	0	0
	100.0	35.3	52.9	41.2	11.8	76.5	64.7	82.4	76.5	47.1	64.7	94.1	5.9	5.9	47.1	70.6	70.6	0.0	0.0
民設民営	51	14	33	23	7	20	18	41	41	32	42	43	30	1	37	33	36	2	1
	100.0	27.5	64.7	45.1	13.7	39.2	35.3	80.4	80.4	62.7	82.4	84.3	58.8	20	72.5	64.7	70.6	3.9	2.0
その他	7	4	6	3	0	4	3	6	5	3	4	7	2	1	5	6	7	0	0
	100.0	57.1	85.7	42.9	0.0	57.1	42.9	85.7	71.4	42.9	57.1	100.0	28.6	14.3	71.4	85.7	100.0	0.0	0.0

出典：内閣府「中間支援組織の現状と課題に関する調査報告書」

<http://www.npo-homepage.go.jp/report/020628chukan/image/gral125r.gif>

グラフ9 中間支援組織が今後取り組む予定の事業とNPO法人、行政が期待する事業



<http://www.npo-homepage.go.jp/report/020628chukan-s.html#c23>

期でもあり、現段階では、NPOについての一般社会への啓発やNPOの育成など、NPO活動への一般的なサポートを目的とした中間支援組織が多いといえる。

中間支援組織がNPO支援のために提供している資源・ノウハウは、「情報」(91.4%)、「施設・設備」(60.2%)、「マネジメントノウハウ」(54.8%)、「人材」(53.8%)の順で多いが、最も重視しているものとして、49.5%の組織が「情報」をあげている⁶⁾。また、中間支援組織が提供している各種事業の中でも、「情報提供」(90.3%)、「情報収集支援」(80.6%)、「情報発信支援」(78.5%)、「相談窓口」(75.3%)など、情報に関する事業が多く実施されている(表3)。今後中間支援組織が取り組む予定の事業と、NPO法人および行政がそれぞれ期待する事業については、グラフ9のとおりである。

2. NPOのマネジメントをめぐる議論

1) ミッションの確定とリソースの確保

NPOが社会的サービスの重要な担い手としての役割を果たすための条件は、①社会性・公益性を帯びたミッション②自発性・自立性③社会的な成果を上げることが出来るような事業性・戦略性④目標達成のために継続的に活動できるための組織性・経営性・経済性である。これらの条件を満たすために、組織のマネジメントが必要となるのである。その際、ボランティア組織研究の第一人者である田尾雅夫は、Masonの議論を援用し、営利組織とは異なる以下の特性に留意しなければならないとする。

- ①サービスの市場価格が正確に測定できない
- ②目標は営利以外
- ③目標達成のツールは強制でなく説得によって生み出されるボランティアズム
- ④資源の調達とサービスの配分は異なるシステム(両者の市場は別個とされる)
- ⑤特別な顧客(constituency)(クライアントという以上の、社会的に位置づ

けられた顧客が対象)

- ⑥金銭は目的ではなく手段
- ⑦法的に特別な立場を享受できる
- ⑧損益の評価基準を持たなくて良い
- ⑨マネジメントに「外交」(diplomacy)を必要とする(社会環境への心配り, ヒト・モノ・カネ・情報などの支援を受ける関係者への対応が必要)
- ⑩多重な目的
- ⑪特徴的な社会的な性格
- ⑫活動に必要な資源に制限を加えられることは比較的少ない(参入と撤退の両面に対して障壁は低い)
- ⑬リソースを過大に消費しても存続できる
- ⑭組織としての成り立ちは複雑(利害関係者 = stakeholder の多元性)

そして、このような組織特性をもつNPOのマネジメントの要諦は、以下のように整理される。

- ①人材の確保：NPOはボランティアによって支えられている。NPOが活動する上では、ボランタリーな心性を損なわずに人材を確保することがまずは必要である。そのためには、「ジョブ・デザイン」の手法を用いて、活動内容を、参加者個々人の価値や能力・資質と適合するようなものにデザインすることも重要である。
- ②広報活動⁷⁾：NPOは活動のための資源を社会に依存していることから、広報活動が重要なポイントとなる。殊に、NPOは社会的な役割を担う存在である以上、アカウンタビリティ(説明責任)が重視される。
- ③資金の確保：広報によって、ドナーやスポンサーを得る。安定性と自立性を両立させるためには、複数のドナーやスポンサーを得ることが望ましい。
- ④ニッチ戦略：他のNPOや営利企業、行政との差別化戦略により、評価を獲得する。

2) NPOの組織編成

ミッションが確定され、その達成に必要なリソースを、広報活動などを通じて確保し、活動を軌道に乗せたら、次に考えねばならないのは、組織の運営体制である。NPOの非営利性を生かす組織のあり方とは、①フラット化（現場での創意工夫を活かす）②ルース・カップリング（結びつきのゆるやかさを保つことでロスやコストを局所化し、各作業単位での自由な活動をしやすくする）③アドホクラシー（臨機応変に課題に対応するシステム）④マトリックス組織（ヒエラルキーは最小限にし、自由なコミュニケーション経路を確保する）⑤ネットワーク組織（他のNPOや行政、企業などとの相互依存のネットワークにより必要な資源を調達）といえる。

とりわけ、NPO組織が一定程度成長した段階に至った場合には、アソシエーションとビューロクラシーの相克という問題が顕在化する。NPOとは、元来、ボランティアの自発的な意思から出発して形成されたアソシエーション組織であり、「マネジメント」にはなじまない部分がある。にもかかわらず、事業が大きくなるにつれ、組織の官僚制化（ビューロクラシー）は不可避となるのである。

自発性、利他主義、内発的モチベーションによって集まった人材によって形成されるNPO組織本来の良さを活かすためには、営利組織における組織編成の手法をも援用し、柔構造のシステムを確立する必要がある。すなわち、具体的な技法としては、①フラット化②ダウンサイジング（大きくなったNPOを小さく分けるか、権限委譲の仕組みをつくり、当初のNPGに戻すことで、当初のミッションやビジョンの達成を身近に感じさせる）、③オープン化（広報広聴の担当部署を設け、直接関係のない人からも意向を取り入れる）、④人材の流動化（役割の固定化によって発想が固定化し、活動に飽きてくることを防ぐ）、⑤有為な人材の養成（研修などを通じ、柔軟に考え行動できる人材の養成）があげられよう⁸⁾

人材育成に関しては、モチベーション管理が主軸となる。強制による参加は

難しいため、利他主義、内発的モチベーション（活動するそのものの意義、充実感による動機づけ）自己重視（自己実現・自己確認や他者からの感謝・好意）といった要因への配慮を通じ、活動への意欲を維持する必要がある。また、NPOの場合、集散的に活動するというよりも個人単位で活動することを本旨としていることから、それぞれのメンバーの意図関心、さらには個性を活かすようなシステムづくりが重要となろう。このためには、新人に対するベテランの「メンタリング」が有効とされる。新人に活動の意味や意義を教え、それに配慮するような行動を教え込むことが重要である。また、全体的にミッションを徹底して、プロフェッショナルな人材を育成し、組織変革を通じて品質向上を図るTQMの概念枠組みを用いる工夫も有用となろう。

3. 事例分析：NPO法人「環境共生都市推進協会」における マネジメント手法¹⁰⁾

以上、NPOのマネジメントについて若干の検討を行った。ここでは、NPOマネジメントの具体的事例として、新たな都市内交通手段の提案を通じて環境保護を目指すNPO法人「環境共生都市推進協会」の事例を取り上げることとした。

同法人に着目する理由は、以下の3点である。第1に、同法人による事業収入獲得の手法は、財政的自立を課題とする多くのNPOにとって参考となるものと思われる。第2に、自転車タクシーの運行に当たるドライバーなど、スタッフのリクルートや研修のあり方などに、NPOにおける人材育成システムの事例としても興味深い点がある。第3に、活動の広域的展開に当たっては、業務提携という手法も用い、地域の実情に合わせた運営体制を確立している点が特徴的といえる。

1) 活動の概要

ヴェロタクシー（Velotaxi：「Velo」とはラテン語で「自転車」を意味するという）とは、ベルリンのデザイナーによって考案された新型自転車タクシーで



写真1 東京・六本木ヒルズ周辺の一般道路を走行するヴェロタクシー（筆者撮影）



写真2 献血をよびかけるキャンペーンの車体広告（筆者撮影）

ある。環境にも人にも優しく、乗って楽しい新たな都市内交通手段として、ヨーロッパ各国で普及しつつある。ドイツでは車道に専用レーンが設置されているところもあるという。車体の大きさは長さ305cm、幅110cm、高さ175cmであり、重量は144kgある。乗客定員は大人2名である。ボディは100%リサイクル可能なポリエチレンで作られており、21段の変速ギアと、補助電動アシストが装備されている。走行速度は時速約11kmとゆったりしたペースであ

るため、乗客は、ドライバーとのコミュニケーションも楽しみながら、普段とは違う角度でまちを「観る」ことができる。テントウムシを思わせる、斬新でユーモラスなデザインは、広告媒体としても注目度が高い。

新たな都市内交通手段の提案として、このヴェロタクシーの日本での普及に努めているのが、NPO法人「環境共生都市推進協会」である。同法人は、デザイングループを主宰する森田記行代表と、雑貨店経営者としての経歴を持つ細尾友子事務局長が中心となって、2002年に設立された。代表の森田氏が都市建築学、交通工学を学んでいたとき、ドイツ・ハノーバー博にてヴェロタクシーを見かけたのが、日本での導入のきっかけとなった。

ヴェロタクシーの運行は、まず同年4月、京都にて開始され、10月には東京へも進出した。2002年12月に京都府より「京都府エコ21」に認定を受けたほか、2003年5月には財団法人社会経済生産性本部より「自治体環境グランプリ優秀賞」を、同年6月に京都府より「環境トップランナー賞」を、10月に財団法人日本産業デザイン振興協会より「グッドデザイン賞」を受賞するなど、高い社会的評価も受けている。

2004年4月には大阪・奈良・松本・広島・那覇の5都市、2005年4月から会津と仙台の2都市でも走行が開始された。環境保護をテーマに掲げている愛知万博「愛・地球博」でも、主催者とパートナーシップを組んで会場内の人員の移送を担当し、注目を集めるなど、活動は全国各地に広がりつつある。

活動の目的は、第一に環境保護である。将来的に、ヴェロタクシーが都市内の補完的な公共交通手段として定着するようになれば、車の通行量が減少し、京都議定書策定の過程でも論点となった二酸化炭素排出量の削減にもつながることが期待される。ただし、現段階ではそこまでの直接的・具体的な成果を出すというよりも、まずは環境に優しい乗り物についての認知が広がることにより、人々の環境意識の向上につながるという点を重視しているという。都心部の地域コミュニティにおいては、走行スピードの遅いヴェロタクシーが道路を占有することにより、通過交通の自動車が減り、排気ガスの減少や道路の安全

性向上につながるなどの期待もある。現在では、中心市街地活性化法の制定にも示されているように、まちの賑わい創出は地域の課題のひとつとなっているが、人に優しく、乗って楽しい都市内交通手段であるヴェロタクシーには、そうした役割も期待されよう。このほか、地元建設会社が軸となってNPO法人を発足させ、ヴェロタクシーの運営に当たっている長野県松本市の場合には、地元住民との交流促進が目的のひとつとなっているという。

車両の台数は、京都では5台、東京では20台である。乗客数は、2002年8月の段階で、すでに1万人を突破した。乗客の反応は「ドライバーとのコミュニケーションが楽しい」「まちに関する新しい発見があった」などと良好なものであり、法人が目的とする「環境意識の向上」を示すような感想も寄せられているという。乗客数は冬季には大幅に減少するが、活動の認知度を高めるといふNPO法人の方針に加えて、企業から車体広告も取っている都合上、常時、一定台数は走行させている。

東京では、運行エリア近辺のホテルなどにもパンフレットを置き、観光客に対するPRに努めている。一方では、人にも優しい乗り物として福祉の観点からも着目され、社会福祉協議会が高齢者向け無料試乗会を開催した例もある。試乗会は、2003年11月、京都市中京区内の2地区においてそれぞれ3日間の日程で行われ、180人が乗車した。日ごろ引きこもりがちな高齢者に、環境に優しい乗り物で町並みを楽しんでもらう機会となったという。観光客以外にも、高齢者の通院や、塾通いの子供の安全な送迎のため、日常的に利用される機会もあるという。

2) 活動資金獲得の手法

先に述べたように、ヴェロタクシーは、その特徴的なデザインに加えて、人通りの多いまちなかをゆっくりと走行することから、広告媒体としても高い効果を見込まれている。これまでの主な広告主は、ディーゼル・ジャパン株式会社、ダイキン工業株式会社、ディスカバリー・ジャパン株式会社、株式会社ロフトなど20数社に及び、マスコミや、東京都や名古屋市といった自治体も名

を連ねている。自転車自体のデザイン性を保つため、広告デザインには京都の大手デザイン会社の協力を得るとともに、単なる広告ではなく「協賛」と銘打ち、企業などのコーポレートブランドを前面に打ち出すような広告の掲載に一本化するという方針を確立している。京都での走行開始後には、第1期の分の広告枠はほぼ完売となった。広告主からは、環境への配慮などといった企業イメージの向上にもつながるとともに、ヴェロタクシー自体が報道などで多く取り上げられたため、費用対効果のコストパフォーマンスも良いとして、高い評価を得ている¹⁾

3) 人材のリクルートメントと育成

専従職員の人件費も含めた法人の運営費は、大部分が車体広告による収入によって賄われている。一方、東京や京都の場合、ドライバーは報酬として乗車運賃の全額を受け取る以外には給与はない。ドライバーは、実質的にはアルバイトというよりも有償のボランティアに近いといえる。

ドライバーは、東京事務所では約30名確保されているという。その大半は学生やフリーターである。募集はホームページ上でも行っているほか、アルバイト情報誌にも掲載をしている。ドライバーたちに共通する特徴としては、「自己表現欲が強い」「人と話すのが好き」などの点があげられるという。まちなかで人目を惹く乗り物を運転し、様々な乗客と接するドライバーの業務内容自体は、このような彼らの資質に合致したものとなっており、彼らのモチベーションの維持・向上を容易にしているといえる。

ドライバーとして一般道路に出て乗客を乗せるようになる前には、運転の方法や接客態度について、経験者によるマンツーマンの研修を受けなければならない。接客に関しては、具体的に細かいマニュアルは定められてはいないが、乗客とのコミュニケーションの大切さを強調しているという。

研修を一度受けるとNPO法人が発行する「免許書」を取得することができ、全国でヴェロタクシーを運転することが認められる。ドライバーとして活動をはじめてからも、ミーティングがあり、営利企業ではなくNPO法人として運

営を続けることの意義についてなど、組織運営の根本的な問題についても議論になることがあるという。このようなOJTを通じ、ドライバーは、コミュニケーション能力の向上や、まちに対する関心の高まりと同時に、組織の運営体制や活動の意義についての理解も深めていくことになる。

4) 業務提携方式による事業の広域的展開

京都、東京、大阪、名古屋の各都市では法人が直営でヴェロタクシーの運営に当たっているが、松本、奈良、広島、沖縄の各都市では地元団体などの業務提携による運営体制となっている。

ここでは、営利企業との業務提携によりヴェロタクシーの運営が行われている広島市の例を見てみよう。

広島市中区にある有限会社「プライマルコンセプト」は、不動産仲介業の傍ら、飲食店6店を経営する有限会社である。正社員は10名、その他、アルバイト職員を70から80名抱えている。同社の社長である蟬本直氏が東京にてヴェロタクシーを見かけ、関心を持ったのがきっかけとなり、広島では、2004年7月よりヴェロタクシーの運行が開始された。

社の内部に設けられた「ヴェロタクシー事業部」には、ドライバーの管理を行う責任者1名のほか、電話の対応などを行う者が運営にかかわっている。

財団や行政からの助成金や補助金は一切受けておらず、運営費用は事業収入のみによって賄われている。広告の依頼はホームページでも募集しているほか、大手広告代理店を通じて集めている。広告料金の設定にあたっては、広告代理店の助言を受けたという。主な広告主としては、「NTTドコモ」などがある。

ヴェロタクシーの東京事務所は、車両をドイツから輸入する際の輸入代理店としての業務を果たすとともに、運行責任者に対するドライバー研修のノウハウに関する講習、車体広告依頼主の若干の斡旋と営業体制に関するノウハウについての講習を行った。また、市内の道路について、走行許可を得るのに必要な道交法および条例等の規制の状況に関する調査と、事業としての成立可能性をチェックする市場調査も行った。

広島事務所の責任者に対する研修は東京にて2日間にわたり行われたという。内容は、車両の構造に関するものと、ドライバー研修の手法に関するものであった。広島の場合、社内でヴェロタクシーについての調査を事前に進めており、人材教育のノウハウも一定程度有していたことから、研修期間は比較的短期間で済んだという。また、企業とNPOとでは、営利性の追求という点において行動原理に違いがあるが、研修を受ける過程においては、そうした違いを格別実感することはなかったという。

広島でヴェロタクシーの走行にあたるドライバーは、現在、常に10人以上確保している。募集はホームページ上およびアルバイト求人誌などでのPRに加え、会社本体が経営する飲食店を通じても行った。走行開始後は、市内で走行中の車両を見たと言って、希望者が問い合わせしてきたケースもあったという。応募者の属性はフリーターや学生など様々であるが、飲食店のアルバイトと比べて、とくにボランティアや社会公益活動に対する関心が強いなどといった特徴が顕著であるというわけではないという。

広島の場合、ドライバーに対する研修は3日から4日間かけて行っている。責任者はその間に適性の有無を判断し、不向きと判断した者については採用しない。走行には体力が必要であるということに加え、車体広告を依頼した企業のイメージを損なわないようにするため、選考は注意深く厳格に行われている。

また、ドライバーの報酬については、1時間当たり750円から800円の固定給に加え、売上高の20から30%を歩合給として受け取るというシステムが取られている。地域の実情を考えれば、このようなシステムをとったほうが、より確実な人材確保につながると計算したという。12月から3月までは冬季運休であったが、4月の運行再開に当たってもドライバーの新規募集は行わなかった。時給がやや高めに設定されているということもあってか、ドライバーの定着率は比較的高い。

業務提携は、「地元には詳しい人が主体的に取り組むことでよりスムーズに事業展開を進めることができる」（森田代表）ため、ヴェロタクシー事業全体の

中でひとつの柱として位置づけられているという¹²⁾自治体からの関心も高く、また、「愛・地球博」への参画によって、さらなる知名度の高まりも期待されることから、今後もさらに事業が広がっていく可能性がある。

むすびにかえて

以上、NPO法人「環境共生都市協会」の事例について、事業収入獲得の手法、スタッフのリクルートや研修方法などの人材育成システム、活動の広域的展開に当たったの運営体制という3つの観点から、マネジメント手法について検討を行った。ここではさらに若干の分析を行い、むすびにかえることとした。

第1の事業収入獲得の手法については、環境保護というNPOが本来追求している価値を実現するためのツールであるヴェロタクシーが、営利組織のニーズ（広告主のイメージ向上）とも合致し、多様な資金調達チャンネルを維持しているという点が評価できよう。人目を引くデザインでまちなかをゆっくり走るヴェロタクシーは、環境にやさしく、人に優しい都市内交通手段の提案というミッションを達成すると同時に、商業的な広告媒体としても独自のニッチを確保しているといえる。

ヴェロタクシーがもつデザイン性の高さは、人的資源の調達に際しても、活かされているといえる。多くの通常の営利組織と同じような広報戦略を用いて、広く人材をリクルートすると同時に、研修を通じて、NPO組織のミッションの共有と、ボランティアスタッフに対するエンパワーメント（成長促進）を絶えず行うことで、高いモチベーションが維持されている。最後に、事業拡大にあたっては、NPO組織としてはやや特異な、業務提携という手法を用いている。営利組織と同様のこうした手法により、地元団体に権限委譲がなされ、より地域の実情に合った活動が可能となるとともに、スタッフにとっては、当初のNPGに近いかたちで、ミッションやビジョンの達成がより身近に感じられるようになる。

これを端的に言えば、営利組織にとっても有効な手法と、NPOの組織特性を活かすしくみとが、同時に確立されているといえよう。このようなマネジメントの手法は、多くのNPOにとって、有用な示唆を与えるものといえる。

本稿においては、NPOのマネジメント手法について考察を行った。しかし、現在しばしば強調されている「パートナーシップ型ガバナンス」については、単なるNPOのマネジメントの問題に還元され得ない、より構造的な問題点も指摘されている。今後の研究課題は、さらに視野を広げて、総体としての「パートナーシップ型ガバナンス」を動的に把握することとなる。

(本稿は、松山大学平成13年度特別研究助成の成果の一部である。)

注

- 1) 北川洋一は、その理由として、自治体はまず新たなリソース収集手法を開発するために「パートナーシップ型」の改革を行い、次にこれらのリソースの効率的活用のために「NPM型」の経営改革を行い、最後にこれらを両立させる「第三の道」型改革へ至るのではないかの推察を行っている(北川洋一「地方分権がもたらす行政のマネジメント化とパートナーシップ化—NPMとパートナーシップ論の合流による『第三の道』型改革—」村松岐夫編著『包括的地方自治ガバナンス改革』2003年、東洋経済新報社、191-236ページ)。
- 2) 「協働事業」の形態として、この調査では、「自治体からNPOへの事業委託」「NPOの主催事業に対する自治体の後援名義」「自治体とNPOとの事業共催」「自治体の事業活動へのNPOの参加・協力」「自治体とNPOとの情報交換・意見交換等」「自治体事業の企画・立案等へのNPOの参加・協力」「自治体からNPOへの活動の場の提供・支援」「自治体からNPOへの資金援助」「自治体からNPOへの物の提供・支援」「自治体からNPOへの人員派遣や労力提供」などを選択肢にあげている。

都道府県・市区町村ともに最も回答が多かった「事業委託」の具体的な内容としては、都道府県・市区町村ともに「イベントの実施」が最も多く、都道府県では「調査研究」、専門的な相談事業、市区町村では「自治体の施設の運営」、介護・家事援助等のサービス提供が多い。

但し、委託をパートナーシップと位置づけることについては、現行の行政契約制度の下では、業務委託が行政機関の目的達成の手段であり、委託先は行政の道具として位置づけられることから、異論もある(新川達郎「パートナーシップの失敗」『日本行政学会年報39・ガバナンス論と行政学』ぎょうせい、2004年、45ページ)。

そのほか、事業共催も多くの自治体で行われている。

- 3) 内閣府国民生活局「特定非営利法人の活動分野について (2004/12/31 現在)」2004年 (内閣府国民生活局ホームページ <http://www.npo-homepage.go.jp/data/bunnya.html> より取得)。各団体の定款には複数の活動分野が記載されており、それらをすべて集計した数字となっている。
- 4) 田中敬文「NPOと行政とのパートナーシップ」山本啓・雨宮孝子・新川達郎編著『NPOと法・行政』ミネルヴァ書房、2002年。
- 5) もとより、多様なパートナーシップ組織が多面的に活動するような地域社会を想定するとき、諸組織で構成されるローカル・ガバナンスには「複雑性、不規則性、逸脱性向、予測不可能性」が特徴的に現れる。それらは、制度設計の混乱というよりもむしろ、パートナーシップの本質に起因するものと考えられる。「パートナーシップの失敗」の危険性を指摘する新川達郎は、複雑性や多元性の管理、もつれた組織の調整管理、パートナーシップの範囲や機能の再定義、ガバナンスの担い手間のリンク、パートナーシップのデザイン、コーディネート組織の形成支援、ガバナンスの担い手組織化の促進役、ガバナンスの目標の一体性確保、特定領域ではなく全般的なガバナンス形成といった「メタガバナンス」、すなわち「パートナーシップ型のガバナンス」を機能させるためのガバナンスの必要性を強調する。ここでいうメタガバナンスも、上位の権力による統制ではなく、異なる主体間の自主的自立的で対等なパートナーシップの原則に沿ったものでなければならず、その機能自体、多元的に分節化されたガバナンスの中で、多極的に機能していく状況を想定しなければならないとされる。そうしたメタガバナンス機能の担い手のひとつとして、パートナーシップ活動の監視や評価、政策提案や少数派の権利保護などを通じてインターメディアリー (仲介機能) の役割を果たす中間支援NPO組織にも期待が寄せられている (新川達郎「パートナーシップの失敗」『日本行政学会年報39・ガバナンス論の展開と行政学』ぎょうせい、2004年、39ページ)。
- 6) 内閣府「中間支援組織の現状と課題に関する調査報告書」
<http://www.npo-homepage.go.jp/report/020628chukan/image/img222.gif>
- 7) 『コミュニティの再興に向けた協働のあり方に関する調査』においては、NPOによる情報発信の方法について、「団体の発行する機関紙」57.1%、「インターネット・ホームページ」52.3%、「行政等の広報の利用」50.9%、「交流会等での意見交換」38.6%、「新聞・雑誌・テレビ等のマスコミ情報」33.8%、「事業報告書や収支計算書の積極的開示」21.2%、「その他」9.4%という結果が示されている。日本NPOセンターの調査においても、独自のホームページを持っている団体はかなりの割合に上るとされている。
しかしこうした情報発信の方法は、必ずしも実効性を十分にあげているとは言えない状況である。NPOにとっては、スタッフの募集と資金集めの両方の局面に際して、ターゲットを明確にしたマーケティング戦略が重要であろう。
- 8) 田尾雅夫『実践NPOマネジメント』ミネルヴァ書房、2004年、110-111ページ。

- 9) 田尾雅夫『実践NPOマネジメント』ミネルヴァ書房, 2004年, 110-111ページ。
- 10) 以下の記述は, 東京・京都・広島の各事務所の関係者に対するインタビューに基づくものである。取材に協力して下さった方々には, この場をお借りして感謝申し上げたい。
- 11) 『京都経済新聞』2003年10月27日付 (<http://www/kyoto-keizai.co.jp/416.html> より取得)。
- 12) 『京都経済新聞』2004年9月20日付 (同社ホームページ <http://www.kyoto-keizai.co.jp/742.html> より取得)。