

福祉 NPO の形成過程における社会起業家の役割と行動*

— NPO 法人代表者インタビュー調査を中心に —

川 本 健 太 郎**

はじめに

福祉 NPO は、福祉サービス供給体制の多元化論を背景に供給主体としての機能のみならず、今日の地域福祉を支える住民の主体的参加の受け皿、参加する福祉の先駆的役割を担い、「もう一つの公共活動の受け皿」(牧里, 2000)として注目を集めている。これは、官僚や役人のみならず、市民が公共的役割を實踐できる場であることを意味する。福祉 NPO が市民にとって社会参加の場となる背景には、NPO が有している性格、「自発性」(サラモンら, 1999)つまり、ボランティアリズムが影響していると考えられる。しかし、留意すべきは、ボランティアの存在が NPO のボランティアリズムの決定要因ではないことである (Osborn, 1999)。ボランティアとは、自分とはつながりのない一人、あるいはそれ以上の人々のために、無給で直接サービスを自発的に提供する人々である。ボランティアリズムは通常、インフォーマルな近隣のやりくりによるものではなく、むしろ、ある種フォーマルな計画を通じてサービスを提供する (Oster, 1995) ものであり、個人的行為によるものではない。福祉 NPO のボランティアリズムは、組織化されたボランティアな行為ということになる。

このような組織の本質的な特色は、その労働の生産物ではなく、誕生の仕方や統治の方法が生み出したものであるといわれている。しかしながら、これまで、住民、市民参加の場としての福祉 NPO を対象に、それが、どのような過程で生成されてきたのかについて依然、明らかにされていないのが現状である。今、福祉 NPO へのアプ

ローチとして、市民参加、住民参加の起業化、事業化の方法論の提示が求められている (牧里, 2000)。田尾 (1999) によると、NPO をはじめとするボランティア組織は、一人の熱心な篤志家を取り巻くように組織が形成されていると言われている。では、その篤志家がどのような過程を経て、市民、住民を巻き込みながら、福祉サービスを提供する NPO を形作ってきたのだろうか。本研究では、NPO 法 (特定非営利活動促進法) による活動領域に限定するのではなく、社会福祉サービスを提供する NPO 法人を対象にその形成過程において、中心とされる篤志家に注目する。なお、谷本 (2002) の「公共性」を有する福祉 NPO は、この篤志家を「社会起業家」と称するほうが適切であるという議論をふまえて、本論でも篤志家を「社会起業家」と表現したい。本研究の目的は、事業性と市民・住民参加の場としての機能を有するとされている福祉 NPO を対象に、その形成過程において社会起業家がどのような役割を担い行動してきたのかについて明らかにすることである。また、最後に、NPO 法 (特定非営利活動促進法) が施行され、8 年を経過し、今後、福祉 NPO がどのような途を選択していくことが求められるかについて示唆を加える。

1. 福祉 NPO の組織形成過程と促進要因

(1) 組織形成過程

福祉 NPO は非営利組織であるため、まず、組織とは何かについて明らかにする必要がある。組織とは、人の集合であり、人のための組織 (human-organization) である (高木, 2001)。また、目標を達成するために、人々の行為を集約

*キーワード：社会起業家、組織形成過程、福祉 NPO

**関西学院大学社会学部社会福祉実習指導室実習助手

し、互いに協働し仕事をする組織 (work-organization) でもあり、誰もがわかる社会的な実態を表していることが組織としての条件である (田尾, 2004)。NPO の創設段階は、一人の「思い」(ボランティアリズム) を持った篤志家から始まる (田尾, 1998, 2004)。篤志家の主体的な側面に大きく依拠した形で設立される。これらの「思い」(ボランティアリズム) に共感、共鳴した人々が集合し、組織化され社会に実態を現していく。つまり、市民、住民参加型福祉 NPO は、経営資源など、全く何もないところ、0 から設立することが多く (Young, 1985)、熱心なボランティアを核に、関係者や近隣の問題に対応するために設立された集団であり、わずかな資金で活動を開始する (Lipsky, 1989)。また、市民、住民参加型福祉 NPO の多くは、経営資源のほとんどを外部に依存している (小島, 2002)。組織ライフサイクル論に立脚すれば、一時的 (ad hoc) であった集合が、日々の活動の継続により、ヒト・モノ・金といった経営資源を外部から調達し、安定的なサービスを提供することを目指す。組織サイズの拡大は経営資源の量と相関する。福祉 NPO が、組織化に向かう要因として、朝倉 (2004) は、活動・事業の継続性のほか、①サービスの量とサービスの種類の拡大②サービスの質の向上、③責任の強化を挙げている。また、田尾 (1999) の「ボランティア組織の経営管理」(有斐閣) の中でも紹介されている、Trojan (1990)

は、自助的な集団が大きなサービス提供組織に移行する過程を、ケーススタディにより集団行動を捉えることで分析を試みた結果、集合化、方針決定、安定化、分化、制度化と5つの段階に区別できることを明らかにしている (表1)。

(2) 組織化を促進させる要因

① ミッションステートメント

NPO の特徴は、人の集合によって成り立つ組織である。出来るだけ多くの人を何か、ある目標の達成に向けて動員することが出来るかどうか、組織の成果を評価する基準となる (ドラッカー, 1998)。とにかく人が集まり、人が動くことによって成り立つ組織である。

福祉 NPO が組織化を目指したとき、どのような要因により、促進されるのか。そこに参加する人々は、賃金や給与などの経済的な要因では動機付けられない。それに変わるモチベーション要因を考えなくてはならない。その一つ of 有力な仕掛けがミッションである。組織として達成すべき使命である。われわれは何を達成しようとしているのか (ドラッカー, 1997) を明らかにし、示す必要がある。ボランティアとして、動機付けるものがあっても、それを組織として最大限動員を仕掛けるためには組織として何をすべきか、その向かうところを明確に提示する必要がある。NPO において、ミッションとは、その組織が達成すべき究極の理想として語られるものである (ドラッ

(表1) セルフ・ヘルプグループの組織化プロセス

組織形成過程	行 動
集合化	篤志家の発案で活動を数人の有志、仲間が相互援助のために集まる。互いに情緒的な気分を共有しあうことが不可欠の前提である。(話し合いの開始)
方針決定	定期的な会合があり、活動内容などでコンセンサスを得なければならない。(定期的な会合、話し合いなど活動は開始していない)
安定化	活動の質に関心が向かい、他の活動にも関心が広がるようになる。活動が分化し役割分担が決められる。(活動の開始)
分 化	活動の多様化に応じて、サブグループも形成されている。この時点で、小さな集団から組織化に一步踏み出すことになるとしている。(サブグループの形成)
制度化	持続的で定期的なサービス提供主体となる。しかし、自助的な集団活動の部分を残すほど、必ずしもすべてのメンバーがこの活動に動員されることはない。

出展) Trojan, A (1990) 「Activity areas and developmental stage in self-help groups」 Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 19 (3) をもとに筆者作成

カー, 1999)。しかし、きわめて抽象化された表現であることも多い。このミッションの持つ役割としては、何をするか、ドメインを確定することであり、今後、何をすべきであるのか、その戦略を基礎付けることになる。この組織では、特にミッションが先行することになる(田尾, 1999)。具体的な目標の提示や役割の分担は、その後のことである。何か基本的な価値を共有して集まることが、この組織、あるいは集団の特徴である。次に個々のボランティアにとって、その意義は、そのミッションの崇高さである。それを体験しようとする中で、それぞれの個人は活動に動機付けられる。誰もがその価値に共感すれば、直ちに内面化されることもある。動機付けのためには、その崇高さと、キャッチフレーズとして表現できるような近づきやすさを兼ね備えたミッションであることが望ましい(山内, 2000)。また、組織の外部の関係者に対する支持を調達するメッセージでもある(吉田, 2004)。利用者側の信頼を得ること、受益者の信頼を得ること、提供者や支援者を多く確実に得るための仕掛けとしてのミッションを明確に提示することが求められる。

②6つの促進要因

組織形成過程で、無気力な行動は活動を停滞させる。牧里(1994)は、小学校区における地理的な範囲、地域に開かれた、不特定多数を対象とする住民による活動を、「まちづくり活動」と呼び、活動が促進される要因として6つ挙げている。まず、①外生要因としての社会問題の発生があり、その問題を認識するきっかけとしての②契機的要因がある。次に③住民の主体的要因であり、問題の認識、関心、それに対する知識、技能の総体であるとしている。これらは、すべて、個人の属性に帰るとされ、まちづくり活動の必要性や意義を自分なりの生き方の中に認められることができるかが促進させる要因となる。また、④住民の属性的要因としては、近年の住民のライフサイクルの多様化や、定住性の弱まりなどマイナス要因の方が大きく地域には存在しているとし、以前の住民生活の均質性の高い地域では比較的活動は活発であるとされている。⑤組織的要因は、個人を越え、組織サイズに大きく起因するということである。サイズの拡大は匿名性を高め、組織の凝集力

は弱まる。また、参加の機会の有無が促進させる要因として上げられ、民主的なリーダーの存在とそれを補完する役割を担う者とのパートナーシップを持つことが促進させるのにポイントとなる。最後に活動を側面的に支える⑥手段的要因を挙げており、外部的支援者や、もの、かね、情報を指している。意図的な活用が活動の活性化につながるとしている。つまり、④住民の属性的要因を除けば、これらは、まちづくり活動に参加する住民それぞれが、どのように6つの促進要因に影響を与えていくかが、活動を促進させたり、後退させたりする要因であると考えられるだろう。福祉NPOは、基本的に市民、住民に根ざした活動を展開する。実質的な活動範囲はきわめて小地域を対象にしていると考えられることができる。従ってこの促進要因モデルは、福祉NPOにも応用できる。

2. 社会起業家とは

(1) 福祉NPOと社会起業家

①社会起業家とは

NPOを含むボランティア団体・組織を創設することは、小さな企業を立ち上げることとほぼ同義である(Osborne, 1999)。すでに存在する組織を円滑に運営することではなく、いわゆる起業的なセンスが必要になる。経営者(executive leadership)に対して、起業家(entrepreneurships)という言葉で表現される(田尾, 1998)。なお、福祉NPOは、「公共性」を備えている。つまり、市場、公共との狭間に存在する「準公共財」の配分を担う組織であることから、起業家(entrepreneurships)に対して社会起業家(social entrepreneurships)と表現することが望ましい(谷本, 2002)。社会起業家には、不安定な経営環境の中、意思決定が求められる。意思決定の本質は、不確実性にある。したがって、確実性を必要とする人は、起業家には向かないとされる(ドラッカー, 1997)。また、自助的なグループをはじめNPOは、複数の人たちの協働関係というより、一人の熱心な篤志家を取り巻くように集団が結成される。その指導的立場にある人は、カリスマ的資質を備えていることが多い(小島, 2000)。複数の熱心な活動家の間では、理念の調

整が出来ずに仲間が去るようなことも再三となる。つまり、この組織が成り立つのは、カリスマ的資質を備えている社会起業家による行為・行動の集積の結果であるといえるが、組織サイズの拡大とともに、経営者的 (executive leadership) リーダーシップの必要性も高まる。通常の事務的ともいえるルーティーンの必要性は組織行動において高まりを見せるのは当然の結果である。しかしながら、これら2つの役割は一人の人物やその個性において成り立たないとされている。要するに、手堅く事業をまとめることのできる経営者的思考と絶えず何かに冒険しようとする社会起業家精神を同じ人物が背負うことは、役割葛藤を経験することよりも困難であるといわれている (田尾, 2004)。

②市民起業家モデルの考察

ここで、社会起業家の役割と行動を捉えるため、近似概念である、市民起業家について考察を行う。ヘントン、メンヒル (1997) らは、アメリカシリコンバレーの景気低迷期に立ち上がった市民が、地域経済の回復を目指し、起業していく過程と市民起業家の役割を捉えている。市民起業家は、事業を開始する段階から代表者としての地位を退く過程までの行動によって、4段階の組織化過程に区分されるとし、それぞれの段階で8つの強調される役割を担っているとしている (表2)。まず、開始段階とは、外生的要因である社会的問題を具体的な活動に向けて自身で認識し活動に向けて動機付けることが市民起業家の第一歩となる。次に、他者に対しても、自身が動機付け

られた背景において、同じように動機付けを行う。当初は、知人や友人など顔見知り程度のレベルでのネットワークを形成していくとされている。この段階では、自身と他者に対して活動に向けての「動機付けを与えるもの」としての役割とネットワークを形成し相互補完的なチームを編成するため「ネットワークャー」としての役割を担うとされている。次のふ化段階では、他の市民が、市民起業家の捉えた社会問題の現状を正確に理解し、何を行うべきか理解できるように支援する。ここでは、「教師」としての役割、「主催者」としての役割を担うと説明されている。まず「教師」とは、市民に対して啓蒙することで参加の場をつくる。実行段階では、目標を達成するために資源を動員する必要がある。市民起業家は、「統合者」、「主導者」としての役割を担う。ただし、一人の市民起業家によるものではなく、仲間と役割を分担することもある。「統合者」としては、専門的知識、地域の資源を調達したりなど、対外的に行動し活動に必要な経営資源の獲得に動く。最後の段階、改善再生段階では、市民起業家のような協働によるコミュニティ事業を、持続的、継続的に行えるよう文化を醸成するために行動する。そのため「師匠」、「扇動者」としての役割を担うとしている。「師匠」は、新たな市民起業家を生み出す文化を発展させるため行動する。また、「扇動者」としては、このようなコミュニティ事業というのは継続的であり、終演はないことを他の市民に対して啓発する。これらのコミュニティ事業における成果は、終演のないものであり常

(表2) 経済コミュニティの構築の各段階における市民起業家の役割

形成過程 市民起業家の役割と行動	第一段階 開始	第二段階 ふ化	第三段階 実行	第四段階 改善・再生
1. 動機づけを与えるもの	◆◆◆◆◆◆◆◆			
2. ネットワーカ	◆◆◆◆◆◆◆◆			
3. 教師		◆◆◆◆◆◆◆◆		
4. 主催者		◆◆◆◆◆◆◆◆		
5. 統合者			◆◆◆◆◆◆◆◆	
6. 主導者			◆◆◆◆◆◆◆◆	
7. 師匠				◆◆◆◆◆◆◆◆
8. 扇動者				◆◆◆◆◆◆◆◆

出展：Dヘントン、Jメルビル、Kウォレッシュ著、加藤敏春訳 (1997) 「市民起業家」日本経済評論社、p137

に、繰り返し求められるものであるとしている。

3. 調査

(1) 目的

本研究は、市民、住民参加型福祉 NPO が、社会福祉サービス供給主体となるまでの組織形成過程の中で、社会起業家がどのように行動しているか捉えることを目的としている。

(2) 調査対象の選択

調査対象の選択にあたって、

- ① 福祉サービスを提供している NPO 法人の創設者であり、現在も理事長もしくは、事務局長の立場である代表者であること。
- ② 上述した代表者が属する NPO 法人が、経営資源などが、まったく何も無いところ、零から設立した場合 (Young, 1985) であり、熱心なボランティアを核に、関係者や近隣の問題に対応するために設立された集団であり、わずかな資金で活動を開始している (Lipsky, 1989) ことを条件としている。

上記に記した条件を満たすには、詳細で具体的な情報を必要とする。このような情報が記載されたデータ、ドキュメントは無いに等しい。そのため、調査対象の選択に当たっては、具体的な個人を探す手段として、「スノーボールサンプリング—snowball sampling—」(佐藤, 2002) を採用した。2005年7月に本学で実施された社会学研究科の講義においてゲストスピーカーとして訪れた

NPO 法人 N 事務局長兼事務局長 M 氏を手がかりに、他の NPO 法人 4 団体で、条件①を満たしている代表者 4 名へとつながることができた。しかしながら、そのうち 2 つの NPO 法人及び代表者に関しては、面接、ドキュメント等の結果から選択条件②を満たしていないため分析対象から除外し、結果、3 法人、三者 (表 3) の分析を試みた。

(3) 調査方法

「なぜ、どのように」を知ることでできる方法 (イン, 1994) として、面接法と資料収集を主たる方法とする質的調査を行った。可能な限りオープンに組み立てられた (= 回答の自由度の高い) インタビューガイドを使用する半構造化 (semi-structured) インタビューを実施した。

(4) 分析方法

本調査における分析は、個人と組織が対象となる。そのため、事業展開の過程、構成員数、財源規模を時系列に整理を行った。主なデータ源としては、各法人の設立年度からの事業報告書 (最新年度まで)、総会資料であり、設立申請に必要な設立趣意書、定款、役員、社員名簿としている。事業報告書、総会資料からは、組織体系、初年度からの予算規模、また、事業、活動開始時期、拠点、人員規模の増減を把握するために活用した。次に設立申請書類に関しては、法人の活動目的、当初の人員構成を把握するために活用している。

インタビューデータは逐語録化を行い、上記に示した資料と並行して内容分析を行った。まず、

(表 3) 調査対象

NPO 法人名	N	W	F
インタビュー日時	2005/10/5	2005/10/11	2005/10/26
対象者役職	理事長兼事務局長 M 氏	理事長兼事務局長 W 氏	理事長 S 氏
性別 (年齢)	男性 (60代)	女性 (30代)	女性 (50代)
事業内容	まちづくり事業 (地域通貨、有償助 け合い活動など)	子育て支援事業 (学童保育、食育教 室など)	高齢者支援事業 (訪問介護、デイ サービスなど)
インタビュー場所	法人応接室	法人事務所	法人事務所
インタビュー時間	140分	150分	120分

組織形成過程については、Trojan (1990) のモデルを援用し、①集合化②方針決定③安定化④分化⑤制度化の五段階をもとに組織行動から時系列に分類することを目指した。再びその時系列に基づいて、そこでの代表者の動きを捉え、先行研究から得られた知見からコード化を試みた。なお、三事例の結果を比較分析し、組織形成過程における代表者の役割と行動の共通点を導き出すことを目指した。また、組織と人を対象にした調査、分析であるため、実名を出すことは、外部・内部に対象者自身に予期せぬ影響を与えてしまうことが考えられる(若林, 2001)。そのため、分析結果は、すべて匿名での記載としている。

4. 分析結果

(1) 三事例の比較分析

以下に、三事例の組織形成過程における代表者の役割と比較分析結果を説明する。

〔集合化の段階〕

まず、三者の共通点として、それぞれの主体的要因に大きく依存した形で、福祉NPOへの組織化が開始されている。それは、代表者がこれまで歩んできた人生の中で、取得してきた経験や知識、技能の程度などが挙げられる。三者三様であるが、福祉NPOの原点としては、地域に潜在的か顕在的に存在する社会的問題(外生的要因)を自身の中で認識していたことにある。つまり、「準公共財」の必要性を認識し、その価値を見いだすことから始まる。これは、自己の経験や体験、ライフスタイルから、地域社会に対しての漠然とした問題意識、また、地域に貢献したいという思いを抱くことから始まる。その「思い」から、現状を自身で照らし合わせ確認すること、また、第三者からの情報によって裏付けされるということを経る。「準公共財」の必要性を再確認し、実現の可能性を認識することで、自身を動機付け、活動を生み出すために行動は開始される。このように、決意表明を自分自身に示し、次に代表者は仲間を増やそうと行動する。その理由は、自身が描く活動を展開するには一人ではできないという単純ともいえる判断と自分自身の能力を補完してくれる協力者がいるという根拠が考えられ

るのだろう。そこで、三者とも、現在一番近くにいる存在で、また、同じような背景を持つものへの動機付けを行う。また、必要に応じて「ネットワークャー」として、顔見知りの範囲を越えて自身を補完してくれるチームを編成するための行動をとっている。このような行動の結果、集合は生まれることになる。

〔方針決定の段階〕

集合化の段階では、活動を展開するための「集まる場」を設定し、方針決定の段階に入ると、この集まりの場で、何のために集まり、何をするのか、つまり「ミッション」を定めることを目的に行動する。集まりから、目的のある「話し合いの場」へと変化し、行動を起こすため一致団結した集団となっていく。その変化への経緯は、三者とも、参加者の意見を引き出し、価値観を共有しながら、集団となって行動する目標を導き出すため、いわば、「ファシリテーター」としての役割を担う。ミッションを設定(言語化)すると次に代表者は、「ミッションを表現するもの」として、活動を行う上でのルールづくり、活動コンセプトをたてることで表現していく行動が見られる。このように、この段階では、集団としての行動の方向性、方針が明確に示され、このことにより、参加者以外を受益対象にしたイベント的な活動が生まれることになる。また、具体的に活動に移す前に集団としての行動の方向性において、活動範囲、また、似通った方向性のもと活動を展開する既存団体へのコンセンサスをとり協働を促すために「ネットワークャー」としての役割を担い、チームを強化するための行動をとる。

〔安定化の段階〕

方針決定の段階を越えると、まず、短期的であった活動を長期的に実践してくため、また、ミッションを基に設定したルールを頼りに具体的な活動へと移す行動が見られる。そのために必要な拠点や資金といった経営資源を獲得するため代表者は、「プレゼンテーター」としての役割を担うことに三者の共通点が挙げられる。拠点確保や財源、人材獲得のために、法人の活動を広報したり、マスコミを利用したり、チラシを配るなどの宣伝を行う。つまり、手段的要因(牧里, 1994)に影響を与える行動を取る。しかしながら、代表者

のみの行動ではなく、メンバーとともに行動し、また、新たな人材の出現も見られ、役割分担が行われる。または、専門的知識を持ちうるものからのアドバイスを受けるなどして手段的要因に影響を与える行動をとる。つまり、一人で行動するのではなく、メンバーの持っている知識や経験、ネットワークに気づき、チームで行動することが経営資源獲得につながっていると考えられよう。この行動は、組織化の進展の程度に大きく作用することが考えられる。より手段的要因にプラスの影響を与える行動を取ることで、組織サイズの拡大が見られることになる。その一方で、あえてそれを制御する動きも見られる。その理由として、人、もの、かね、情報といった経営資源の拡大化、特に人材の増加に伴う組織サイズの拡大によって凝集性の弱まりへの懸念が生まれることになる。組織としてのまとまり、つまり、ここでは、組織構成員一人一人が、掲げるミッションとともに行動できているのかを判断することが求められている。ここが、組織化に向かうか否かの大きな分岐点となっている。特に委託事業の獲得や、介護保険制度による事業収入で、プラスの影響を与えた2つの事例は、組織化が急速に進展することになる。また、新たな活動を展開するかどうかの判断や、「コーディネーター」としてミッションとの整合性を考慮しながら判断していく行動が求められる。組織サイズの拡大化を制御した事例では新たな活動によって生じる作業的負担から、スタッフと代表者の活動方針への考え方などにずれが見られ、組織行動に影響が出ないようにコミュニケーションを図る行動も見られる。このように、対内的な行動が大部分を占める。

[分化の段階]

この段階まで組織化が進展していると判断できたのはNPO法人Wを除く二事例である。以下は、二事例からの分析であることを断っておきたい。まず、安定化の段階を迎え、サービス量が増加する一方、代表者にかかる負担も比例して増加していく。スタッフ間のグループ化を図り、その中で、チーフなど中間管理的代表者を配置していく。勤務シフトの作成などその中で処理が行われたり、グループ内で定例的な会議や話し合いの場が持たれるなど、意志決定が分散されていく。つ

まり、代表者が自らの判断でこのようにグループ化させていくことは、自身の権限を分散させていくことであると考えられる。そこでの代表者は、そのグループごとに配置された、中間管理的代表者としての人材に対して権限を分散させていく行動を取っている。役割は「コーディネーター」としてグループの代表者に対して活動コンセプトを徹底する。組織行動をミッションに合わせるための調整を行う。また、このようなグループ化が代表者の意図とは別に進行していく場合、「コーディネーター」として、スタッフの匿名性の高まりなどが見られることから、対面的な意志疎通を試み、組織行動をミッションと引きあわせていくために調整する行動を取る。なお、この段階に入り、代表者にかかる対内的な作業的負担は軽減されていくことになる。

[制度化の段階]

分化の段階において、代表者の対内的にかかる作業的負担は軽減される。それぞれのグループが自律的に活動を展開することになる。二名の代表者は、法人活動から離れ、対外的な行動を見せることになる。他者や組織、団体に対してこれまで培ってきた経験や知識を提供する行動をとり、新たなNPOや、社会起業家を誕生させるために「支援者」の役割を担っていると判断できた。このように、代表者らが提供する知識や経験を得た、他者や他の組織は、専門的知識を付与されたと考えられる。また、介護保険制度自体の不安定さは払拭されないものの、NPO法人Fは、介護保険指定事業者として安定したサービスを提供している。もう一方のNPO法人Nは、委託事業、補助金事業とともに有償ボランティア活動の安定的供給が見受けられ、サービス提供主体として資金的規模からも安定してきていると判断でき、制度化の段階に入ったと考えられる。

5. 結論と示唆

(1) 結論、福祉NPOにおける社会起業家のロールモデル

①集合化

[動機付けを与えるもの]

まず、福祉NPOの原基となるのは、市民、住

民が、「公共財」「私的財」では充足されていない「準公共財」の必要性を認識し、そこに「価値を見出すこと」から始まる。そこには、契機的要因(牧里, 1994)に影響を与える行動が必要になる。個々の市民、住民が自身の生活や人生の経験の中から見出した価値が、本当にそれが妥当であるのかを自身で確かめなければならない。それは、「確証する作業」であるといえるだろう。そうすることによって活動を開始するために自分自身を動機付ける要因となる。次に、自分自身を知ることが求められる。「自己覚知」である。自分自身の弱点を知ること、その弱点を埋めてくれる仲間を呼び込むことが必要である。つまり、相互補完的なチームを編成するために行動することが求められる。その際、身近な存在に対し、対面的なコミュニケーションによって動機付けを行うのである。それは、結成の当初は、心理的な連帯感以外に互いを結びつける要因はないということもいわれており(田尾, 2004)、コミットが薄ければ、その分、心理的な連帯感が生まれるまでに時間を要すると考えられる。

②方針決定

[ファシリテーター]

集合から目的に向かい動き出す集団となるためには、自己開示が求められる。互いに信頼できるか、信用できるかは集団が成り立つためのもっとも重要な要因である(高木, 2001)。特にファシリテーターとしての役割は、多様な価値感を持つものが集まる場でこれからの方向性を取り決める場で、意識的に担わなければならない役割である。つまり集合が生成された頃が適当であると考えられる。この時点で集合を形成しているものは、誰からも拘束されることなく、いつその集合から姿を消してもいい「勝手な存在」であるともいえる。「勝手な存在」ではある以上、上からの押し付けではなく、コミットを深めていくために合意形成を図りながら議論を進めミッションを創造していくことで、集合から集団へと成長する。NPOにおいて、ミッションは方向性を指し示してくれる羅針盤となるものであり、そこにそれぞれの参加者が、活動に対する意義を見出すものである。[ミッションを表現するもの]

社会起業家は、自身がミッションそのものでも

あるかのように、言葉、行動として表現していくことが求められる(ドラッカー, 1997)。企業組織ではビジョンとしていわれているものである。したがって、抽象的なミッションを具体的な行動方針として言語化し、スローガンのように誰にでも伝わる形に落とし込む作業が必要である。また、自身の行動の中で表現することが求められる。

[ネットワーク]

ミッションを表現することでこの集団が、どのような範囲で、どのような活動をするのかが、明確になる。そこで、既存組織や団体との活動の上でのコンセンサスを得るために代表者と接見することが望ましいだろう。そこでは、ネットワークとしての役割を担うことになる。また、精神障害者の作業所などのきわめてサービス提供の対象に限られる事例では、地域住民から理解が得られずコンフリクトを起こすケースも良くみられる。そのために、活動を開始する以前からの行動が求められるだろう。

③安定化

[プレゼンテーター]

ミッションを表現することは、何を行うのかが具体化され鮮明になったことを指す。次に必要なのは、その活動を実施するために必要な、人や資金、拠点、情報などをどのように獲得するかである。福祉NPOの経営資源は外部環境に依存する(小島, 1998)。つまり、メンバーの持ち出しを除けば、対外的な働きかけを行い取得するしか方法はない。プレゼンテーターとしての役割は、いかに自分たちの活動が意義のあるものかを、外部に広報宣伝することである。つまり、手段的要因に影響を与える行動を意図して考えなければいけないだろう。ミッションは、組織の外部の関係者に対する支持を調達するメッセージでもあるといわれるように(吉田, 2004)、外部に提示することが求められる。

④分化

[コーディネーター]

手段的要因に強い影響を与えれば、活動は活発になる。しかしながら、資金、拠点、情報の獲得で、より利用者ニーズに対応することになる。そのため、必要に応じて人材の拡大が見られる。そうすると、否が応でも組織サイズは、拡大化して

いくだろう。提供するサービスが量的に増加し、代表者にかかる作業的負担も同時に増加する。ひとまとまりの集団から、それぞれの活動や事業ごとにグループ化を図る行動をとる。意図的に構造化された行為システムを構築していく動きになる(田尾, 1997)。しかし、それは、組織の凝集性の弱まりも同時に見せることになる。ここでのコーディネーターの役割は、組織行動とミッションを調整する時に求められる。意思決定を分散させ、サブグループに中間管理的リーダーを配置させながら、活動コンセプトを徹底させ、また、能力を発揮できるように研修などの教育を行ったり、対面的なコミュニケーションを行ったりすることで、バラバラになりがちな行動とのずれを調整する。

⑤制度化

[支援者]

組織が一定の段階にまで組織化され、経営資源の安定的な獲得が見られるようになる。一定のサービスを提供する組織となったとき、代表者が取る行動である。これは、田尾(1997)の言う性格特性としての外向性癖に起因する行動であるかもしれない。この段階では、社会起業家は、他のNPO法人を支援するために情報提供を行ったり、自らが他者にとっての手段的要因となる。この「支援者」の役割は、特に対外的な行動である。

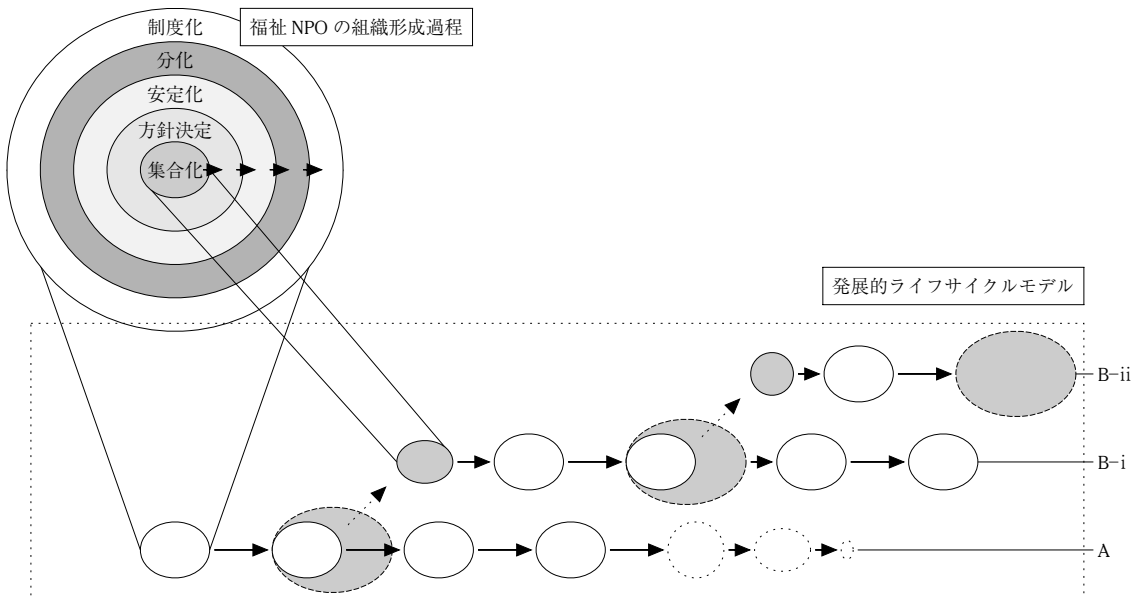
しかし、対内的にも行動することが求められる。現在の福祉NPOの多くは、まだ、リーダーの変遷があまり見られておらず、第一世代が現在も継続しているところが多い。その中で、近い将来、いかに次のリーダーを育成していくかがポイントになるであろう。

(2) 示唆、福祉NPOの発展的ライフサイクルモデル

本論では、現在の福祉NPOと社会起業家に焦点を当てて論じてきた。最後に、今後の福祉NPOがたどる途、発展的ライフサイクルモデルの構築に向けて示唆を加える。

福祉NPOの形成過程は、社会起業家を取り巻く形で、集合し、そして、ミッションを羅針盤に活動を始める。各段階で社会起業家の行動は、社会福祉サービスの安定的供給、また、専門性、質の向上などを目指し経営資源を調達する。経営資源の獲得とサイズの拡大は相関する。下記(図1)のモデルは、制度化を迎えた福祉NPOが、その後どのように発展していくのかをライフサイクル論に立脚し説明するためのものである。まず、高齢者在宅支援サービスを提供する福祉NPOを例に挙げると、経営資源の安定的な獲得を求め、介護保険指定事業者になることを選択す

(図1) 福祉NPOの発展的ライフサイクルモデル



ることがある。この意志決定は、経営資源の獲得とともに組織化を進展させる。制度化の段階にまで引き上げる作用と裏腹に、ミッションを超越し、組織サイズ、特に人員は拡大する。ボランティアを根幹に備える、市民・住民参加型福祉NPOには、一定の程度をこえると極めて重い精神的、作業的負担を受けることになる。ボランティアから有償ボランティアへの転機、また、パートタイム労働と、「ボランティア参加」から「職場への通勤」と参加形態も構成員それぞれに差が生じる。もちろん、受益対象者範囲もしだいに「見えざる者」となる。そもそも、福祉NPOは、課題解決型、テーマ型の組織である。その課題やテーマは、ミッションそのものであると考えることができる。民間企業は、株主への対価を金銭的な配当によって支払うのに対して、福祉NPOは、運営を支える会員、地域社会に対して、株式のように配当は行わない。その対価は、本来、ミッションの達成度であり、イノベーションの程度を示すことにある。また、インキュベーターの場としての福祉NPOは、教育の機会を地域社会に提供する。つまり、創設者である社会起業家を含めて、市民、住民は、教育を受けることで、そこでの価値、知識、技術を得ることができる。結果、新たな場面に活躍の場を求めたり、また、新たな使命とともに福祉NPOを創設することも考えられる。安定的な社会福祉サービスを提供することで、組織規模に拡大は見られるが、組織の拡大を目指すことに意義は見いだせない。インキュベーター機能を備える福祉NPOは、いわば「のれん分け」を行い、新たな集合を生み出していく。福祉NPOは、ミッションの到達とともに、その器を消滅していくこともポジティブなライフサイクルである。とかく、アドホックなミッションを持つ福祉NPOにとっては、消滅こそがイノベーターとして役割を果たしたといえる。このように、福祉NPOのライフサイクルを考える際、それは、各々のミッションによって大きく2つに分類できると考えた。Aは、時限的なミッションである場合を指し、「アドホック・ミッションモデル」といえる。次に、B-i、B-iiは、永久的なミッションを掲げる福祉NPOであり、「パーマネント・ミッションモデル」と呼ぶ

ことができるだろう。つまり、「のれん分け」後の福祉NPOとして、新たなミッションとともに安定的な社会福祉サービスを提供することを目指し、また、継続的展開を目指していくのも一つである。このA、B-iの二つのモデルは、福祉NPOの特性から「顔の見える範囲」(牧里, 1994)の組織規模を維持することが望ましい。つまり、「のれん分け」を続けていくことになる。また、B-iiは、住民、市民参加型、ボランティアを一部でも含む組織から、完全なプロフェッショナルリズムを追求した場合、また、特定のエリアに限定されたサービス提供範囲からドメインの拡大を目指した場合、つまり、住民市民参加型としてのNPO法人の器から別の器へと規模を変えることが考えられる。社会福祉サービスを考えれば、社会福祉法人が一つの具体例としてあげることができるだろう。

(3) 本研究の限界と課題

本研究は、三事例のNPO法人の代表者のみを対象に質的調査を実施、分析しているものであり、組織化段階における多様なステークホルダーを対象としてない。また、紙幅上、調査対象ごとの詳細な組織形成過程、代表者の役割など詳しく触れることができなかつた。次いでサンプリング、分析方法については、複雑に絡み合うステークホルダーを含め、福祉NPOを受益対象別、社会起業家の基本属性別に捉えることなど課題は残る。

今後の課題としては、現在、福祉NPOの法人化の場面にフィールドワークの場を得ていることもあり、アクションリサーチとして事実の集積に努め、社会起業家のロールモデルの強化、ライフサイクルモデルの構築に向けて研究を進め、成果をまとめていきたいと考えている。

引用・参考文献

- 朝倉美江 (2004) 「NPOとコミュニティワーク」 濱野一郎・野口定久・柴田謙治編「コミュニティワークの理論と実践を学ぶ」みらい
- RK イン著、藤谷彦訳 (1996) 「ケーススタディの方法」千倉書房
- ウヴェフリック著、小田博、山本則子、春日常、宮地尚子訳 (2002) 「質的調研究入門」秋春社
- 石田正浩 (2001) 「モチベーション」田尾雅夫著、高木

- 修監修「組織行動の社会心理学」北大路書房
- E バビー著、渡辺聡子監訳 (2005) 「社会調査法 2—実施と分析—」倍風館
- S, M Oster (1995) 「Strategic Management For Nonprofit Organization」OXFORD UNIVERSITYPRESS
- SP オズボーン著、ニノミヤアキエヘンリー監訳 (1999) 「NPO マネージメント」中央法規出版
- 奥林康司、稲葉元吉、貴隆夫編著 (2002) 「NPO と経営学」中央経済社
- 奥林康司著 (2003) 「入門人的資源管理論」中央経済社
- 鴨脚清著 (1976) 「役割理論」技興社
- KF パンチ著、川合隆夫監訳 (2005) 「社会調査入門—量的調査と質的調査入門—」慶應義塾大学出版会
- 小島廣光著 (1998) 「非営利組織のマネジメント」太陽社
- 小島廣光著 (1998) 「非営利組織のマネジメント」組織科学34 (5), 27-45
- 小島廣光著 (1998) 「非営利組織のマネジメント」組織科学32 (2), 4-15
- 小島廣光著 (2003) 「政策形成とNPO法」有斐閣
- 小島忠彦著 (2000) 「コーディネーターの仕事」日本能率協会マネジメントセンター
- 佐藤郁也著 (2002) 「フィールドワークの手法—問を育てる、仮説をきたえる—」新曜社
- 佐藤郁也著 (2004) 「組織と経営について知るための実践フィールドワーク入門」有斐閣
- 巡誠一 (1996) 「実践ボランティアコーディネーター」中央法規出版
- 田尾雅夫 (1991) 「組織の心理学」有斐閣ブックス
- 田尾雅夫 (1997) 「ボランティア組織の経営管理」組織科学12, 20-28
- 田尾雅夫 (1998) 「ボランティア組織は組織か？」組織科学, 32, 66-75
- 田尾雅夫 (1999) 「ボランティア組織の経営管理」有斐閣
- 田尾雅夫 (2001) 「ボランティアを支える思想」すずさわ書店
- 田尾雅夫、若林直樹編 (2001) 「組織調査ガイドブック」有斐閣
- 田尾雅夫著、高木修監修 (2001) 「組織行動の社会心理学」北大路書房
- 田尾雅夫 (2004) 「NPO マネジメントシリーズ①実践NPO マネジメント」ミネルヴァ書房
- 田尾雅夫著、川野祐二編著 (2004) 「ボランティア・NPO の組織論」学陽書房
- 谷本寛治、田尾雅夫編著 (2002) 「NPO と事業」ミネルヴァ書房
- T パーソンス著、佐藤努訳 (1974) 「社会体系論」青木書店
- Trojan, A (1990) 「Activity areas and developmental stage in self-help groups」Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 19 (3) 263-278
- M リブスキー著、田尾雅夫訳 (1986) 「行政サービスのジレンマ—ストリートレベルの官僚制—」木鐸社
- 牧里毎治編著 (2000) 「地域福祉論」川島書店
- 牧里毎治 (1994) 「地域組織化とまちづくり活動の支援」社会問題研究、大阪府立大学紀要386社会問題研究43 (2) p377~393
- 牧里毎治、市川一宏編著 (2002) 「社会福祉士養成テキストブッカー—地域福祉論—」ミネルヴァ書房
- PF ドラッカー著、上田恒生訳 (1998) 「非営利組織の経営・原理と実践」ダイヤモンド社
- PF ドラッカー著、上田恒生訳 (1997) 「イノベーションと起業家精神 下」ダイヤモンド社
- レスター M サラモン著、山内直人訳 (1999) 「NPO 最前線—岐路に立つアメリカ市民社会—」岩波書店
- 吉田忠彦、桜井政成 (2004) 「戦略的人的資源管理論—アプローチによるNPOのボランティアマネジメント」生駒経済論業1, 97-109
- D ヘントン, Jメルビル, Kウォレッシュ著、加藤敏春訳 (1997) 「市民起業家—新川経済コミュニティの構築」日本経済評論社
- Lipsky, M. & Smith, S. R. (1989) Nonprofit organizations, government, and the welfarestate Public Science Quarterly, 104, 625-648

The Role and Actions of Social Entrepreneurs during the Forming Process of NPOs (Non Profit Organization) for Community Work.:

A qualitative analysis of interviews with NPO founders

ABSTRACT

Recently, NPOs for community work are attracting attention as service supply organizations and a receptacle of public activities. Up to now, much research on NPOs for community work has focused on the social services that these NPOs supply. However, there is little research that clarifies how NPOs for community work have been planned and formed with the involvement of citizens and residents.

The aim of this study is to make clear through qualitative research the role of their founders (social entrepreneurs) and how they acted in the process in which NPOs for community work become service supply organizations.

Three cases were chosen and semi-structured interviews were conducted. As a result of a content analysis of the data, the organization forming process could be classified into five stages, and the founders roles are “Motivator”, “Networker”, “Mission Articulator”, “Facilitator”, “Presentator”, “Coordinator”, and “Supporter”. Also, the progressive life cycle model of NPOs for community work is presented.

Key Words: social entrepreneur, forming process, non-profit organization for community work.