

山岡義典編著

『NPO基礎講座3

現場から見たマネジメント』

評者：小関 隆志

1 本書の特徴

近年、日本でもボランティア論と並んでNPO論が盛んになってきた。NPO（Non-profit Organization；非営利組織）は、財団法人や社団法人、社会福祉法人から、草の根の市民活動団体まで含む幅広い概念である。NPOは、利益追求ではなく社会的な使命のために活動する民間組織であるが、組織のマネジメントの方法が営利企業とは異なるため、NPO独自のマネジメント論が必要とされている。NPOとはそもそもアメリカで生まれた概念であり、NPOのマネジメント論も主にアメリカで盛んに論じられている。これは、営利企業のように利益を追求しないNPOでも、十分な成果を挙げるには、効果的なマネジメントが必要だ、という考え方である。マネジメントの必要性を早くから提唱したピーター・F.ドラッカーの著『非営利組織の経営』（ダイヤモンド社、原著1990年、邦訳1991年）は大きな影響を与えた。

ただし、アメリカと日本では事情が異なり、アメリカでNPOというと専従職員が数十人から数百人いるような大規模組織を指すのに対し、日本でいうNPOは専従職員がいるかないかの小規模な組織が多く、しかも歴史が浅い。このため、アメリカのNPOマネジメント論を日本に直輸入するわけにはいかず、日本独自のマネジメント論が求められている。

抽象的でマニュアル的なマネジメント論が目立つ中で、本書はさまざまな事例を通して、日本の土壌にあった、生き生きとしたマネジメント論を展開している点で、優れた特徴を備えている。編者の山岡氏はかつてトヨタ財団のプログラム・オフィサーとしてNPOを助成し、多くのNPOの活動を熟知している。

山岡氏が常務理事・事務局長を務める日本NPOセンターは1997年から1999年の3年間にわたり、『NPO塾・基礎講座』を主催した。その各年の講座の記録をそれぞれ『NPO基礎講座』（1997年）、『NPO基礎講座2』（1998年）、『NPO基礎講座3』（1999年）として出版しており、ここで取り上げる本書は三部作の完結編にあたる。同センターはさらに2000年に『NPO実践講座』を出版した（いずれもぎょうせい刊）。これら一連の著作は、1997年の1冊目を除き、先進的な事例の実践報告集となっており、読み物としても面白い。

2 本書の構成と内容

本書はNPOのマネジメントの中でも特に「人」と「金」のマネジメントに焦点をしばって、共通の視点からそれぞれの事例を紹介している。山岡氏は、アメリカのマネジメント論を日本に直輸入することで「組織の経営・管理的な発想が阻害され、それにとらわれることによって、それだけでくたびれてしまわないか、もっと自由で自発的な活動が阻害されるのではないか」（はじめに）との危惧を抱き、日本にあったマネジメント論を生み出すことが必要だと説いている。NPOといっても、全員がボランティアの市民団体もあれば、専従職員を数十人・数百人抱えている大規模な団体もあり、それぞれマネジメントのあり方も自ずと異なる。そこで本書は予算規模の小さい団体から順に、第2章から第7章まで並べ、それぞれの規模における人と金のマネジメント論を当事者に語らせている。

本書は、以下の構成からなる（括弧内は執筆者名）

第1章 市民活動に求められる人と金のマネジメント（山岡義典）

第2章 酪農・養蚕と共存するまちづくり活動（井原満明）

第3章 山谷のまちづくりと高齢路上生活者の支援（水田 恵）

第4章 女性保護のためのシェルター運営（福原啓子）

第5章 舞台芸術の国際交流支援活動（曾田修司）

第6章 知的障害者の自立を支える仕事の場づくり（谷口奈保子）

第7章 途上国での国際協力活動に必要なこと（川口善行）

第1章で山岡氏は、NPO固有の特徴とともに、営利組織（企業など）との連続性にも着目している。すなわち「運動性」と「事業性」の2つのキーワードでNPOと営利組織の違いを相対化し、「運動性」と「事業性」を両極とした座標軸上に位置付けようという考え方である。NPOは「運動性」が比較的強くM（Mission;使命）志向であるのに対し、営利組織は「事業性」が比較的強くP（Profit；利益）志向であるという。その上で、NPOと営利組織の境界線上にあるような組織があること、NPOと営利組織の区分は必ずしも静態的ではなく、NPOから営利組織に変化したり、逆に営利組織がNPO的になったりと、組織の性格が変化しうるものであること、などNPOの本質に関わる重要な論点を提起している。続いて山岡氏は「人」と「金」のマネジメントについて議論を展開し、NPOにはどのような人々に関わるのか、資金はどのように調達すべきかを明らかにしている。

第2章は「由木の農業と自然を育てる会（ユギ・ファーマーズ・クラブ）」事務局を務める井

原氏が執筆している。多摩ニュータウン開発で農地買収されるのを拒んだ酪農家が、土地収用反対闘争から方向転換し、地域住民とともに酪農を育て、地域の環境づくりに関わっていかうとの方針で、この会の活動を始めた。「酪農地域で、多くの近隣住民とともに、実際にさまざまな体験や実践を展開するなかで、本当に豊かなライフスタイルとは何かを考えることを、活動のテーマにして」いるという。1軒の酪農家を中心に、約200人の会員がボランティアとして関わるゆるやかな組織で、予算規模も310万円と小額である。

第3章は「自立支援センター・ふるさとの会」理事長を務める水田氏が執筆している。この会は山谷地域を中心に活動するボランティア団体で、1990年の設立当初は、山谷の日雇い労働者に、「ふるさとのことを思い出しながら、少しでも楽しい思いをしてもらおうと、『ふるさとの料理を食べる』とか『ふるさとの民謡を歌う』というようなレクリエーション」などをしていった。その後、バブル経済崩壊に伴って大量のホームレスが出現し、この会はレクリエーションにとどまらず給食（炊き出し）やシェルターの設置などを、必要に迫られて行うようになった。さらに、路上生活者の生活再建や自立を図るため、1995年には「高齢路上生活者支援センター」を立ち上げて、自立プログラムなど各種サービス事業を展開している。予算規模は事業展開により1500万円と大きくなった。

第4章を執筆した福原氏は「かながわ・女のスペース“みずら”」代表。“みずら”は「さまざまなことで悩む女性の相談に応え、ともに解決をめざす相談事業と、『かけこみ寺』としてのシェルター（緊急避難所）事業を運営する、民間非営利団体」である。1990年の設立当初は女性の相談事業だけで、シェルター活動はしていなかったが、1991年に、日本に人身売買で連れて

こられたタイの女性を、帰国までの間一時的に預かったことをきっかけとして、多くの外国人女性を預かるシェルター活動が始まったという。“みずら”は常勤4名、非常勤1名の有給スタッフと多数のボランティアを抱え、2100万円の年間予算で活動している。

第5章は「国際舞台芸術交流センター(PARC)」の事例紹介で、センター事務局次長の曾田氏が執筆している。曾田氏によれば日本では海外との芸術交流、特にアジア地域での交流があまりなく、海外との関係では欧米から芸術を輸入してくる営利ビジネスが主になっており、芸術運動に対して行政からの支援もなかったことから、海外との芸術交流のための仕組み作りが重要な課題だという。同センターは1995年以降「東京国際芸術フェスティバル」と「芸術見本市」を開催しているほか、文化庁の助成を得て『舞台芸術交流年鑑』を刊行している。2名の専従職員と2名の常勤アルバイトを抱え、3000万円の予算で運営しているという。

第6章は「ぱれっとを支える会」代表を務める谷口氏である。「ぱれっとを支える会」は「知的障害者の生活圏の拡大」を目的に、1983年に設立され、障害者とその親たちを中心に「知的障害者とともに遊びの場、働く場、そして暮らしの場づくり」が相次いで展開されてきた。最初は余暇活動のための「たまり場ぱれっと」、次いで地域と融合して働く場所を求めてつくった福祉作業所「おかし屋ぱれっと」、障害者に難しいとされる接客業に挑戦した「スリランカレストランぱれっと」(5年後に居酒屋「香辛酒房ぱれっと」に変更)、障害者の暮らしの場として作ったグループホーム「えびす・ぱれっとホーム」、さらにはスリランカレストランをきっかけに始まったスリランカとの国際交流を発展させて、スリランカの現地でクッキー製造技術を教え現地の経済支援を図る「ぱれっとインター

ナショナル・ジャパン」の設立と、16年間に相次いでさまざまな事業を展開してきた。15名の職員と約60名のボランティアを抱え、1億5000万円の予算で活動しているという。

第7章は「シャプラニール=市民による海外協力の会」の事例で、常任運営委員(前事務局長)の川口氏が執筆している。川口氏は1991年、バングラデシュを襲った大型暴風雨(サイクロン)災害にボランティアとして救援に駆けつけた。このとき、シャプラニールが応援している識字教室で夜熱心に学んでいる姿を見て感動し、これをきっかけとしてシャプラニールの専従スタッフとなり、6年間にわたって事務局長を務めたという。シャプラニールはバングラデシュとネパールの農村部で、最貧困層の人々の生活向上のため、グループ作りを指導しているほか、日本国内では途上国の人々の生活と文化を広く知らせ、支援者を募る活動をしている。年間予算規模は2億円。

3 若干のコメント

本書は、先に述べたように「人」と「金」のマネジメント、すなわち組織をどのように運営し、理事会や専従スタッフ、ボランティアの役割をどう位置付けるかという問題と、どのように資金調達するかという問題に焦点をあてている。人間関係も資金面も実際にはそれぞれ千差万別なので、NPO像を一律に描くことはできない。多様な現場の経験を通してマネジメントのあり方を考える本書の姿勢は重要である。

他方、本書の各事例を読み返すと、「人」と「金」のマネジメントという視角にとどまらず、NPOの目的と活動のダイナミックな展開過程を読み取ることができる。設立当初に掲げた目的に沿って活動しているうちに、ある状況の変化を契機として従来の目的を不十分と感じ、目的をグレードアップさせていく過程が、いくつか

の事例に共通して見られる。例えば「由木の農業と自然を育てる会」は、かつては農家の土地収用反対闘争だったが、味方の労働組合を失ったことを契機として、当局との反対闘争から、住民とともに地域で必要とされる酪農をめざす方向に転換した。この発想の転換に大きな発展のカギがあった。レクリエーション活動をしていた「ふるさとの会」は、路上生活者が増加したために給食などの緊急支援を始め、さらに緊急支援だけでは「根本的な問題の解決になっていない」と疑問を抱き、路上生活者の生活再建が必要だと確信して、自立支援センターを立ち上げるに至った。「みずら」は、設立当初は考えていなかったシェルターの運営にエネルギーを注ぐことになった。「ぱれっとを支える会」は、知的障害者が開かれた場で地域住民とともに働き、暮らすことをめざして次々に事業を発足させるうちに、スリランカとの国際協力にまで発展していった。

当初予期しなかった困難や新たな課題に直面したNPOのリーダーはいずれも、困難を前向きに捉え、組織の目的（使命）を見直し、次の活動の展開につなげていったと言える。NPOの目

的（使命）は初めから確固として存在するものではなく、実践を通してより根本的な課題に行き着き、目的（使命）を見直しながら進んでいくのが、むしろ現実の姿ではなからうか。NPOに関わるスタッフの立場からすれば、活動目的に関わる問題認識の深化過程でもある。NPOの目的と活動のダイナミックな展開過程を整理することは、今後多くのNPOが組織の目的を見直して発展させていく際に参考になるのではないか。

最後に、本書がとりあげた事例はいずれも先進的で、成功しているが、他方では人間関係や資金面で行き詰まるNPOや、時代の変化に乗り切れずに失敗を余儀なくされるNPOもあるだろう。失敗例を事例として取り上げるのは難しいかもしれないが、失敗例から学ぶ教訓も決して小さくないように思われる。

（山岡義典編著『NPO基礎講座3 現場から見たマネジメント』ぎょうせい、1999年9月、237+12頁、2,000円+税）

（こせき・たかし 法政大学大原社会問題研究所
兼任研究員）