

〈論 文〉

ボランティアの組織Ⅱ

——組織論による補強——

田 尾 雅 夫*

I 問題の所在

この組織をどのような組織として捉えるのか，理論的な枠組みを与えなければならない。この組織の組織論である¹⁾。

前稿で論じたように，この組織を，政府と企業の間，いわゆる第三セクターの範疇に入れ，その枠組みで論じることには大方の合意を得ている。政府の失敗，企業（あるいは市場）の失敗，それを第三セクターが引き継いで，その失敗を補填する組織としてこの組織も存在する（Weisbrod, 1977）。

本稿でも，その論点を引き継ぐことになる。そのためには，さらにいっそう量的にも質的にも効果的な組織にしなければならない。経営管理の洗練が期待される。他方では，後述するが，それが基本的に困難という第三セクター批判も少なからずある。

本稿では，この組織の成り立ちを捉えるために，以下の3つの論点の比較検討を行いながら，組織論の可能性を考える。

一つは，前稿を引き継いでコスト重視の論点である。政府の失敗と企業の失敗で生じるコストをこの組織に転嫁することを狙った第三セクター論は，この組織をコストの視点から重視している。経済重視，そして管理技術を駆使すれば，コストの軽減を可能にできるという立場である。戦略論を前面に仕立てて論理を展開する。

しかし，これだけで，この組織の理論的枠組みは十分ではない。以下，互いに相反的でもある2つの論点を加える。

2つ目は，コスト低減の技法の工夫だけでは一面的に過ぎ，広い意味で外部環境の厳しい制約を考える，制度論の考え方である。その学説の，この組織への適用を試みる。資源依存説や淘汰説（ポピュレーション・エコロジー）などにも依拠して論じたい。なお，前者には，まだ経営管理による存続の期待があるが，後者は，それによるだけでは淘汰は避けがたく，その期待は望外に置くべきとしている。環境重視の論説は，制度論を挟んで左の資源依存説，右の淘汰説という位置づけになる。右になるほど，この組織は環境の制約から逃れることは難しい，または戦略的に難しいとされる。

この論説は，この組織はなぜここにあるのか。その組織の存在理由を問う視点である。この組織

* 京都大学名誉教授

1) 以下，制度論や資源依存説，環境適合，ネットワークなどの説明は，文献紹介も含めてIと同様に省略した。他文献で補っていただきたい。

がその環境に受け入れられなければ、早晩消滅することもあり得る、逆にいえば、そこにあって当然という正当性を重視する立場である。端的には、環境に対しては受動的、しかし、戦略的に積極的に関与できることもあり、環境にどのように向き合うかで立論はさまざまとなる。

3つ目は、環境重視では制度論と重なり合うが、環境に対して働きかけようとする、むしろ能動的な運動論、または社会運動論による立場である。環境には戦略的というよりも、当面をどうするか戦術的な対応も欠かせなくなる。

この組織がデモクラシーと表裏一体であることはすでに述べた。信念による集合体である。であれば、この社会に問題があれば、それを変革したいと考え行動を起こしても当然である。そのような行動を、運動論の枠組みで論じることのほうが得られる知見は多い。

なお、能動的とは、この社会に働きかけて、逆に変更しようとする。アドボカシーや社会変革を重視する立場である。市民参加などで議論されてきたことと重なり合う。市民団体はボランティアによる組織である。市民運動は、この組織によって果実を得ている。

以上の論点を、概略的に対比していえば、コスト重視の立場は、第三セクター論と重なるが、中間的な位置づけになる。互いの相違を際立たせれば、変更の難しい環境にどのように向き合うか、そこにあることの意味が問われる環境重視の立場（制度論）。管理技術を駆使してその変更を試み、成果を得ようとするコスト重視の立場（戦略論）。さらに成果よりも、それを支えている価値を変更しようと試みるポリティクス重視の立場（運動論）の3つである。

ボランティアの組織は、以上の3つのそれぞれを、その価値（目的、場合によってはミッションと言い換えてもよいが）に応じて有している。例えば、地方自治体の外郭団体の一部を、もしボランティアの組織と見做すとすれば、典型的なコスト重視の団体である。また、反対運動を繰り広げる市民団体は、典型的にポリティクスを重視している。コストなど論外であるかもしれない。

この組織は、コスト、制度、社会運動のそれぞれを、価値の実現に向けて応分に備えているはずである。

II コスト

再度いえば、この組織は第三セクターの重要な一部であるとされる。そして、それは経済重視の論点でもある。効率や生産性、節約など、いわゆる経済的な成果が重視される。市場の失敗による損失、または企業では及ばない、不足するところを、この組織を含めた第三セクターに引き受けさせる。この組織は、応分に引き受けて、できるだけコストを少なく成果を産出する。市場というフィールドでの経済的に自立した実体である（Salamon & Anheier, 1992a; 1992b）。

市場は競争を前提に成り立つが、コストを重視すれば、成果を得られるところに資源を集中させるが、他のところでは何もしないという偏在が生じる。個々の企業であれば、それぞれが生き残りをかけてモノやサービスを提供しているのであれば、存続のためにコストを少なくするのは当然である。個々の企業にとって余分なコスト負担になるようなことには関心を向けようとはしない。企業は余分なコストを少なくする、できれば一切なくしたいとされる。

そのコストを転嫁するところが、いわゆる第三セクターで、この組織でいえば、少ないコストで組織を立ち上げることができる。有給スタッフも不要か数人で済ませられる、何よりも重要なことは無給というべきボランティアを作業現場に投入できる。場合によっては二桁、三桁、さらに四桁

の動員を図ることもできる。また、スマホがあれば、机も椅子も、事務所もいらぬ。電話番号も要らない。人的資源としてのボランティアは、この伝では安上り労働力である。コストが少なくて当然である。

もう一方、政府の失敗であるが、対比的に政府はコストへの関心が乏しい。いわば大盤振る舞いに、だれもがそのサービスを求めて殺到する。たとえ殺到してもその人たちへの公平や公正が欠かせない。コストが過剰になっても、すべきことがいくらでもある。逆に、コストへの配慮は施策を制約する。さらに言えば、その施策は、ポリティクスによって決められる。絞り込もうとすれば、ある施策には過剰の資源が投入され、他には過小の、あるいはまったくないこともある。絞り込むまでがポリティクスで、語弊はあるが、後は野となれ山となれ、コストの評価は甘い。

甘さへの指弾を避けるために、そのコストをこの組織に転嫁する。政府は、本来の公平や公正など行政コアに関わるところに施策を限定して、それ以外の余分なコストを、この組織も含めた第三セクターに負担させることになる。コストの過剰を引き受けさせるのである。後述の新公共経営で、この組織が重視されるのは、この論理である。

以上の2つを合わせれば、市場も政府も余分なコストを引き受けたくない。この組織はその中間にあって、第三セクターの有力な一部をなして、全体社会的に負荷されたコストの引き受け手になる。引き受けて、そのコストの低減に貢献する。前稿で述べた非営利への期待は、そのことと重なり合っている。

経済的な視点にはもう一つある。この組織の評価について、可視的でないことが多い。それを代替的な経済的な指標に変換して評価することになる。ボランティアを何人集めることができたか、そのためにどの程度コストがかかったかは、計算可能な指標である。他に適切な指標がなければ、もっとも確実な指標である (Manetti et al., 2015)。この組織では、その成果も代替的に、疑似的な、あるいは近似的なコストに換算できる。曖昧にもできる。ということは、企業ほどコスト低減について真剣に向き合わなくてよいので、経営管理の真摯な適用を後退させ、逆に仕組みを脆くしてしまうようなこともなくはない。

コストの一方的な重視は、この組織を使い勝手のよい組織にしてしまうだけである。

なお、第三セクターについては批判も多い。Hall (1992) によれば、そのセクターは本来便宜的で、制度的には意味を有しない (an artificial construct, not an institutional reality)。一括されると、むしろ、雑多な残余を集めたのでセクターの中の相違のほうが大きい。Salamon & Sokolowski (2016) も、領域の確定した概念ではなく、すでにあるというよりも、事例を重ねることで第三セクターの概念を明らかになる。さらには、学術用語として使用できるのか、概念そのものへの疑義もある (Saidel, 1989)。

しかし、このセクターはすでに相当程度、経済的に大きな影響を及ぼしている。その一角にこの組織があることは疑いようがない。非営利を重視した論説は、これと重なり合う。しかし、その非営利によって、自らのために資源を得ることが制限されている。それでも自らを支えなければならぬ (Knutsen, 2012: a self-sustaining mechanism) とすれば、自らのコストの最小化も図らなければならない。自らによる資源の獲得を制限されることに合わせて、必要経費のコストさえも最小化しなければならない。

その最小化のために、ボランティアという人的資源が、無償か、それに近い対価で活動すれば、

自らのコストを低減できる。しかし、第三セクターそのものが残余セクターとされるように、政府と企業が残したものを、残さざるを得なかったもの、要は、残余の外部環境のコストを引き受けることになる。一方でコストカットしても、他方からのコストが溢れんばかりに流れ込んでくる。

この社会が第三セクターの叢生を促したが、そのセクターが、とくにこの組織が、経済的に望ましい効果を得ているとは言い難い。

Seibel (1996) によれば、企業でも政府でも、面倒なことを、この組織に押し付けて、企業よりも政府よりもいくらかましであろう、効くであろうと繰り返し説得されれば、効いたような気分になるというのである。プラシーボ（偽薬）効果である。

たとえば、就業率が向上したといっても、顕著に状況を改善するには至っていない。安上り労働力として雇用、場合によっては動員されてしまえば、むしろ雇用システムを破壊することにもなる。もし彼らに相応の対価を払えば、それでボランティアが多くなれば、例外なく、その組織は壊れる、倒産する。この組織はコストに関わる組織だけとすると、単純にコストを少なくすることだけの素朴な組織になってしまう。

なお、Witesman (2016) によれば、この組織の成り立ちを説明するための議論には限界がある。この組織にも独自の失敗があるとされる (Malatesta & Smith, 2014)。ボランティアの失敗 (Salamon, 1987a, 1987b) ともいわれる。とすれば、政府の失敗、市場の失敗によって、この組織が成り立つという単純な論理は見直したほうがよい。Salamon & Anheier (1992a, 1992b) でさえも、経済性重視の一元的な説明の限界を指摘している。第三セクターの中にあるというよりも、この組織は、その社会の枠組みに支えられ、そこにあるというのである。後段の制度論との違いはない。

市民セクターとの呼称もあるが、この組織群とほぼ重なっている。しかし、市民という用語は、政府と市場への不信を下敷きにしている。市民セクターを第三セクターには置換できないという強い主張がある (Morris, 2000)。市民がそのコストを引き受けないこともあり得る。コストを引き受けられないからこそ市民という極論もあり得る。

追加的に、この組織の多くは長命とはいえない (Oster, 1995)。本来的に脆さを与件としている。長期的に存続を果たしているようであれば、普通の組織になっている。ボランティアの組織ではない。すでに論じたように、コストを重視すれば企業のようになる。企業そのものになることもある。企業になる以外に持続を達成するためには、短期的なコスト重視よりも、それ以外の何かによる説明の方が説得的である場合が少なくない。

端的な例としては、国際赤十字社で、成り立ちは、クリミア戦争時の、今でいえばボランティアの集団であったが、今に至れば、普通の病院とほとんど相違はない。生き残りのために経済的合理性を重視したかどうか、その存続は、むしろそれ以外の理由の方が大きい。その活動が必要であったからである。

要は、この組織はコストを少なくできる。しかし、それを一方的に重視しすぎると、むしろ存続の可能性が低下する。後述の淘汰説に従えば、生存率が低下する。この組織が泡のように立ち昇りやがて消える（泡という表現が妥当かどうかは議論の余地がある、田尾, 1999, p. 62）のは、コスト重視の視点に拠るからである。さらにいえば、当座の帳尻合わせに関心を向けすぎるからである。

なお、Abzug (1999) によれば、インフォーマル・セクターとノン・プロフィット（非営利）・セクターはともに第三セクターに区分され、しかも重複しているところも多くある。しかし、概念として、そして、領域として区別されるものである。ノンプロフィットは適法とされるが、インフォーマルとは、この場合、不法（known as the black or underground）、または法外とされる。

Ⅲ 公私比較論による位置づけ

この組織をどのような組織であるかを理解するためには、政府と企業の間には、この組織を位置づけ、それらと対比させるのである。公私組織の比較については、すでに議論が多くある（Bozeman & Kingsley, 1998; Boyne, 2002; Wright & Davis, 2003; Lee & Witkins, 2011; Chen, 2012 など²⁾。上記の第三セクター論はそれと密接に絡まっている。セクター間の対比は、この組織の特異性を捉えるための予備作業である。

ただし、比較の視点によって、その違いを際立たせることについては異論も少なくない。単純な二分法の限界が指摘され（Light, 2002; Borzag & Tortia, 2006; Chen, 2014 など）、その連続性を強調することもある（Lee, 2016）。しかし、第三セクターを残余とすれば、端的なところだけの比較はできなくはない。

そのことを前提に、政府と対比させれば、この組織は、政府と同じように、市場の外にあって、公共か、準公共のサービスを提供している。しかし、強制させる権力を有しないことによって政府ではない（Chen, 2014）。また政府であれば、選挙によって経営責任者は選ばれるが、この組織にはそれがない（Mirvis & Hackett, 1983）。それと裏腹であるが、政府は、選挙で表明されたマジョリティに従う。そして、マイノリティの意見は反映されないことがある。この組織では、独自の価値を有することができる。マイノリティを独自のサービスの受け手にできる（Buchanan & Tullock, 1962）、そして、その意向を優先してもよい（Lipsky & Smith, 1989）。一部の、限られた受け手への責任を果たせばよいことになる。受け手を選ぶこともできる。いわゆるクラブ財である。しかし、これには反論もある（Dekker & van den Brocker, 1998）。

しかし、逆にこの組織は公共サービスを提供していることに注目すれば、政府と重なり合うところが多くある。実際、ネットワーク状に政府を支えているので、一体として捉えれば、政府そのものの一部として、この組織が有力な一翼を担うことになる。政府と重なり合うところが多くなると、疑似政府と見做すこともできるようになる³⁾。

次に、企業と対比させれば、企業では、特定の受け手の意向を重視する。いわゆる顧客である。

2) 公私比較、政府と企業を比較した研究は多くある。田尾（1990）にも、自治体と企業の比較研究がある。その類似と相違について、80年代後半までの文献は、その書に詳しい。本書の引用文献リストから省いた。なお、この組織の政府や企業との比較が本格化するのには、90年代後半以降である。

3) この疑似政府については、すでにさまざまな構想がある。たとえば、第三の政府（Third-party Government）、影の国家（The Shadow State）、代理国家（Government by Proxy）、空洞国家（The Hollow State）、ネットワーク・ガバナンス（Network Governance）、新しいガバナンス（New Governance）などである。オルターナティブな国家論であり、この組織への期待の大きいことが共通している。ただし、Dekker & van den Broek（1998）によれば、これらの組織は、国家の中の下位単位を出るものではない。本格的な国家論に替わることができるかどうかは疑問とされる。

その人たちをできる限り多くする。その人たちに私的財を提供している。それが入手しやすいためには、いわばよい品をよりやすく提供できるような仕掛けを工夫する。コスト重視は当然である。コストを軽視しすぎれば、倒産は必至である。しかし、コストを重視し過ぎると、その逆に、よろしくない品をよりやすく提供するかもしれないという疑心暗鬼を、受け手が抱かせることになりかねない。必至とはいえないが倒産の可能性は大きい。

この組織のコストの低減は、その外から信頼 (trust) されることによる (Chua et al., 2008)。この組織は企業とは違い、公共への関与を強調しなければならない。であれば、よい品を提供しているであろうという信頼の組織でなければならない。企業の、いわば強欲さと対比されるのである。さらに内からも、資源の有効活用に関心を向けて生存を図ることである。そのことで企業に近似することも少なくはない。企業になり切ることもなくはない。

しかし、政府もコストを重視すべきであるとしたのが、最近まで喧伝されていた新公共経営 (New Public Management) である。その流れを受けて、この組織に期待されたものも大きい。民間委託やエージェンシ化などで、この組織が政府の別動隊のようになったこともある。前述の疑似政府もこれと絡み合っている。

前述の二分法や境界についての議論が成り立たなくなっている事情と重なるが、一方で企業との近接、他方で政府の一翼を担うなどで、この組織はその中間のヌエ的な存在のようである。

なお、時系列によって以下のような考えも成り立つ。この組織はある程度の成長までは、ボランティアで比較的小規模、地方自治体に近いところで、公共サービスの一部を提供しているとの制約を自覚せざるを得ない。しかし、大きく成長すると自らの存続を重視しなければならなくなる。企業に類似する。あるいは、限りなく企業に近くなる (Child et al., 2016)。大きく発展して企業と見紛うこともある。大きくなれば非営利の部分をミッションとして重視しながらもコスト重視の組織に仕立てる傾向がある。本格的な企業となって、コスト重視を正面から優先するようになることもある。この過程は、組織化として機会を改めて論じる。

以上の比較、さらに対比に加えて、そこでだれが利得を得ているかである。政府であれば、広く公共に関係している人たち、受け手に限定すれば、市民という言葉を使うこともある。これに対し企業では、狭く限られた人たちになる。受け手は顧客である。この組織では、私的と公的の2つの目標への志向が想定されるが、単純な二分法ではなく重複、重なり合いながら相違しているとの仮説 (Oelberger, 2018) がある。交差しながらの四分割によって、だれが利得を得ているかも交錯する。利得を得ている人たちが、受け手も含めて集合離散する中で、企業に近似して、やがて、そのものになってしまうことも、逆に、政府そのものにはならないが、見紛うほどになったりする。再々いえば、前述の疑似政府である。

なお、第三セクター論を採用するとすれば、政府や企業とのセクター間アライアンスについても言及しなければならない。このことについては戦略論で詳論することになる。また、公私比較では、そこで働いている人のメンタリティの相違に注目している。ボランティアのそれもその中間に位置づけられる。それについては人的資源論で論じたい。

Ⅳ 環境適合と正当性

古典的な二分法に従えば、この組織は典型的に有機的組織である。機械的組織であれば、コスト低減のためのヒエラルキーによればよい。しかし、この組織は、その外にある環境、あるいは状況の変化に柔軟に対応しなければならない。その変動に対して脆弱であるともいえる。それに合わせて、その仕組みを変更させなければならない。適応できないこともある。実際、未熟な、まだ組織には至らないところで、その多くが泡のように消滅している。

逆にいえば、なぜ消滅しないのか。存続をこの社会という環境が、いわば承知するからである。その組織がそこにあることをその環境が認めることによって存在する。認められるためには、仕組みをこの社会に合わせて相応に変更させることが必要になる。存続できたのは、変更できたからである。組織論でいえば、環境適合、または動態化である。

コストの低減だけであれば、厳格なヒエラルキーを構築して、少ない資源でより多くの成果を産出できるような安定した仕組みを採用する。しかし、この組織は、環境が流動的、さまざまな利害関係者が錯綜しながら、絡み合いながら成り立っている。その状況が安定しているようではない。であれば、柔軟な、有機的なシステムを採用しなければならない。

その有機的なシステムの基幹をなすのが、この場合、正当性 (legitimacy) である。それを得ることで存続は可能になる (Singh et al., 1986)。それがそこにあることを環境が承認することである。なお、この用語をこの組織に直截に用いられることは少ないが、合意や合理性、市民の承認などを重ねると、その核心部分に正当性が位置づけられることは明らかである (Moore, 2001)。

要は、この組織は、コストの低減などの経済的な成果を得るためだけにあるのではない。それも含めて、この、変動を繰り返す社会にあって、その存在することの意義を、この社会に周知させなければならない。それはこの組織が正当性を得ることである。そのためには、その社会の価値、その要請に合うようにこの組織を不断に変化させる、環境適合のために有機的なシステムを備えておかなければならない。であれば、存続のためには、環境に対して、どのように戦略的に向き合うかである。

逆をいえば、コストを重視するだけの、そして、第三セクターのような経済的な視点からだけでは、この組織が、この社会にあることを説明することはできない。とはいいながら、この議論の難点は、コストの場合のように的確な、そして多くの利害関係者が合意に至るようなことはない。関係者の利害は錯綜し、合意の程度もその範囲も明確ではない。その範囲を区切りながら、内外の関係者から、そこにあることの合意を調達することによって、相対的な正当性が成り立つ。

しかし、正当性にはさらに広範囲の関係者も含むようになる。無限に広がるようになれば、特定できなくなる。環境保全や国際交流などでは、ミッションの立て方次第で関係者が無限大となる。その関係者をどこまでとするか、その範囲でどのように合意を得るかの決定は重要である。正当性を得るための合理的な範囲の中での正当性である。環境適合は、その組織の合理的にできる範囲のことである。それが狭く限定できれば、その調達は正当性を確実にできるかもしれない。

一般的に、組織の合理性とは、経済的に (生産性・効率性・経済性)、社会的に (正義や公正など) 合理的であることである。前者がコスト、後者が正当性として対比できる。Mitchell (2018) は、結果が重要な功利論 (道具性重視) と、それに至るまでの適切さ、倫理・徳性、義務論 (規範性重視) に分けられるとしているが、この組織の場合、それぞれを、すでに述べたコスト重視と、以

上で紹介した正当性に対応させることができる。

前者の道具性重視で、この組織がマネジリアリズム（前述の新公共経営とほぼ同義）に傾くと、コストを真剣に考えなければならなくなる。マネジリアリズムに向かうことを自ら正当化するが、義務論的な部分が欠落して、逆に正当性を失うことになりかねない。これらは相反的としている。

後者の重視、そして、その変化に対応しなければならないとすれば、この組織は規範的な部分を重視することになる。Meyer et al. (2013) は、Suchman (1995) の定義に従うことで、規範や価値、信念の社会構築的なシステムの中で、望ましい (desirable)、適切な (proper)、妥当な (appropriate) 行為であるならば、組織はその外側にある環境からの何かによって、正当性を得て存続できる。

その何かについては、以下のような3つの基準がある。①成果 (efficiency and effectiveness) が確実にあること、②利害関係者に評価されていること、ただし、ここでは、クライアントや市場関係者、社会的な公正・公平も含んでいる。③将来に向けて改善・改良があるか、将来の期待に応えることができるかどうかである。①が経済的なコストによる正当性で、それを除いて、②は環境からの承認である。次節の制度論を援用しての議論に重なるところが大きい。③については運動論と部分的に重なるが、組織自らが絶えず変容して、社会の変化を真正面から受け止めることで評価される。

第三セクターにあって、コストだけではなく、その存在を有意義にさせるのは、Lu & Xu (2018) によれば、この組織は政府が提供できなかったサービスとのギャップを埋めることができたからである。②に重なる。企業との関係も同じようである。相補、あるいは補完によってである。それは制度論とも関連しあっている。

この組織をガバナンスで論じる立場 (Takahashi & Smutny, 2002) がある。この組織は、だれのためにだれが責任を負うのか、だれが関わるることができるのかである。環境に柔軟に対応できることを内外に示すことができなければ、その組織は生き残ることができない。

補足であるが、組織が合意によって成り立つとすれば、それに対する非合意も、また新しい可能性としてあり得る。正当性も含めて、組織は合意の調達の競り合いの中にあり、それを少しでも多く得たいと関係者は欲する。しかし、それで決着することはない。ポリティクスを競う。その競い合いを当然とする、あるいは、それを促す仕掛けが共在するのが組織一般である。環境は一枚岩ではない、組織も一枚岩ではない。

この組織で、正当性を競うというのは、デモクラシーの議論と表裏一体である。たとえ多くの人たちの鬨鬦を買うような組織でも、それが持続的に活動していれば、それに正当性を付与している人たちがいる。それに対しては対抗的な組織を立ち上げて、眉をひそめている人たちを糾合するのである。そして正当性はこちらにあると主張するのである。この場合、正当性はいくつもあって、それらが競い合いながら相対的に成り立っている。熟議デモクラシーを側面から支援できそうである。

V 制度

第三セクターの枠組みでは、そこにあることは説明できるが、なぜ、そこにあるのかを説明でき

ない (Witesman, 2016)。前述の正当性を得ることは、そこにあるための必須の要件である。では、なぜ、どのようにして正当性を得ることができるのか。

この組織は、この社会に働きかけられ、それに応えきれなければ退出 (exit) を余儀なくされる。厳しい環境を予期しなければならないが、経済学説では、それを想定しない (Kramer, 2000)。コスト重視のためだけには営利を得るような仕組みに改編すればよい。実際、すでに論じたように企業的、さらに企業そのものになってしまうことも多い。

しかし、価値の組織としては、コスト重視は次善のことである。関係者の納得を得ることが最優先されるべきである。環境という捉えどころのない不可知なものに、この組織は取り囲まれている。その環境に向けて説得し納得してもらうことである。

しかし、一部の人たちが納得させても、他の人たちが応じない。正義や公正、公平などは、それぞれを評価する人たちは多様である、一つの正義に応じる人たちは、他のそれには断固拒否する。では、その正義を評価する人たちができるだけ多く得たい。そのためには、なぜそこにあるかを不断に説明しなければならない。しかし、説得しても納得しない人は多い。その繰り返しである。その環境を制度という概念に置き換えて、その中で位置づけを確かにすることで、この組織はそこにあることを当然とする、また、されるのである。生存は制度によって保証される。

1 制度という与件重視 (制度派学説)

なぜそこにあるかを、個々の利害関係者を越えて、社会に対する貢献、抽象的にいえば、正当性を説明しなければならない。この組織がここにあることを多数の人たちに納得させるのである。新制度学派と呼称されることも多い。社会科学一般に大きな影響力を及ぼしているが、以下で、社会学における制度重視の一派に準拠して、この組織の位置づけを試みる。

なお、この学派がよる研究事例に非企業組織が多いことが示唆的である。この学派によれば、この組織も含めるが、組織一般について、そこにあること (a normalized or taken-for-granted quality, the perpetuation)、そして、ではなぜ、そこにあるのかが説得的に提示され (particular interpretive framework)、規範的に、そして価値的に、すでに制度としてコンセンサスが得られている (a higher degree of normative and ideological consensus) ことが重要である。

さらに、Morris (2000) によれば、これらの制度はそこにある特異な歴史的伝統によって形成される。経路依存的ともいわれる。今に至る時間的な経緯である。そこにある文脈の特異性 (contextual specificity) を考えなければ説明できない。その経緯が、その組織を制約している。今更、変更できないような何かである。

法制度的に枠組みが決められていれば、それに従う、専門的なことが多くあれば、その基準に従う、他のどこかで成功事例を見つければ、それを取り入れ模倣する (同型化, isomorphism) などによって組織を存続させようとする。この制度という環境に強い影響を受けるようであれば、それに抵抗するよりも従う、むしろ取り入れる。受動的に受け止めざるを得なくなるほど、戦略が成り立たないことになる (Oliver, 1991)。逆にいえば、この組織の場合、積極的に素直に従うという戦略を採用する。

ただし、素直というのは、生存のために、意図的に相応の工夫を施すことである。状況の変化に合わせて、この組織も成り行きに合わせてながら自らの仕組みも変えるのである (Oliver, 1992; Greenwood & Hinings, 1996 など)。制度も変化する、ダイナミックな変化に合わせることも、あ

れば徐々に変化させることもある。制度という枠組みでは、安定と変化の両方を論じる枠組みが要る。しかし、概して積極的な戦略論とは、理論的には折り合いがよくないが、消極的にはその議論も必要ではある。あるいは意図せざるうちに環境適恰的に変化することになる。

たとえば、市庁舎の地階にカフェ（談話室や相談所のようなもの）を設けた事例であるが、同じ仕組みでも、昼と夜ではボランティアも来る人も相違しがちで、結局、やがて全く相違してしまったのである（McDonald & Warburton, 2003）。

この組織も、相応に利得を求める行動（interest-seeking behavior）があり、制度による制約に対して、同調するか抵抗するか、その選択肢によってその立場を強化するという戦略がある。回避も妥協もある。とりあえず生き延びることを考える。戦略論として稿を改めるが、そこにあることを重視すれば、そのための策を練ることは当然である。戦術的なことも工夫することになる。

Arvidson（2018）も同様である。環境が変化すれば、それに応じて仕組みを変化させる。どのように変化に関わるか、それぞれのやり方で変化させる。制度による制約を甘受するのではなく、固有の問題解決過程として、組織を再構築することになる。変化と緊張のロジックへ対応、バリエーションが広くある、制約されるよりも、相応に戦略を立てながら見直しながら適応できるような仕組みに変更させるのである。

有機的な組織であれば、いつの間にか意図せざる変化をしているようなこともある。目標の置換などで、いつの間にか、全く別の組織になってしまったようなことも、長期的にはあり得る。前述のカフェも、環境の変化に素直に従っただけである。

2 資源依存モデル

環境による影響を重視することでは資源依存説も、この組織の理解に援用できる。活動に必要な資源は外に求めなければならない。したがって、外部からの圧力や期待によって制約されるということでは同じ論点を共有している。存続のためには環境からの期待に応えなければならない。

Oliver（1991）によれば、端的な対比では、制度論では、そこに存在することに当然とされること、弱みを見せないこと（invulnerability）であり、資源依存説では服従しないこと（noncompliance）である。不要なところでの依存を避けることが基本的な戦略である。

さらに肝心なところで論点が相違する。依存説は、その組織が必要な資源を依存している組織に従うことになるが、それを戦略的に変更できれば、要は、依存を少なくすれば、相応の自立はできることになる。この組織であれば、他の組織と連携したり、必要な資材を共有したり、会員を増やしたりで、一方的な依存関係を少なくすることは戦略的に可能である。評価を大きくして名声を得ることも、結果的に依存を減らすことになる。

資源を安定的に得ることが基本になるが、小さな集団であれば、僅かでも集合をなして大きくすること（O'Brien & Collier, 1991）、一方的な依存を避けてできる限り対等な関係で連携（alliance）を組むこと（Oliver, 1990; Barringer & Harrison, 2000）などで依存を小さくできる。

理事会に利害関係者を取り込む（co-opting : Provan, 1980）ことも、資源依存説に従った経営戦略である。この場合、地域の有力者をボードに招聘したりアドバイザーへの就任を要請したりするが、逆に、寄付金や補助金に過剰に依存して自立できなくなったり、ミッションの変更を迫られたりして、問題が生じやすい（Van Slyke, 2003; Seidel, 1991; Schmid et al. 2008 など）。すでに述べたが、ボランティアとその組織の失敗の原因にもなる。

資源依存説でしばしば指摘されるのは、政府、あるいは行政との関係である。行政とこの組織は、本来相互依存関係にあるので、資源も相互依存関係にあることは当然として、どのように関係を構築するかである (Gazley, 2008; Guo, 2007; Golensky et al., 1999)。

公的な支援は、その経営を安定させ、存続を保証することになる。地方自治体を含む政府の支援を得れば、脆さの度合いは減少する。しかし、そこには一方的な依存が生じて、その独自性を失わせることもある (Froelich, 1999; Malatesta & Smith, 2014; Kim & Kim, 2015 など)。行政の別動隊にならないとはいえない。また、依存するほど独自の主張は難しくなる、ミッションが形骸化するかもしれない。独自性の担保のためには、補助金のカットなどに耐えるような資源獲得の多様化、商業活動で独自の資源調達などで一方的な依存を減らすのである。この組織の営利活動化を促すことになるかもしれない。

追加であるが、基金財団 (fund) との関係も同じようであるが、個々の場合によって相違する。政府との関係に比べると概して自律の可能性はまだ大きいとされる (Delfin & Tang, 2008)。ただし、この事例の場合、環境保護団体であるので、一般化はできないかもしれない。

この論説で重要なことは、資源の一方的な依存を避けること、そのためには、ネットワークの網の目を広げておくことである (Paarlberg & Varda, 2009)。関係者の広がりがあるほど、戦略の可能性は膨らむ。環境の優位が与件としてあっても、工夫によってその呪縛を少なくできなくはない。それが前項の制度論とは相違するところである。

なお、この組織への適用に際して、制度論と資源依存論の類似と相違については Malatesta & Smith (2014) と Oliver (1991) に詳しい。

以上の2つの理論は、この組織への環境の影響を論じる場合、しばしば援用される。定盤といってもよい。しかし、他にも環境との関係でこの組織を論じる立場がある。制度説よりもさらに環境の優位を説くこともあれば、その逆に、環境の影響を最小限にするような仕掛けを論じることもある。

3 ポピュレーション・エコロジー論 (あるいは淘汰説)

コミュニティには必要とされるサービスと提供できる資源の関係には釣り合いがあって、キャパシティを越えて資源提供は不要とされる。資源そのものに限界がある。この組織はそこで必要とされる限りでの存続である。ポピュレーション・エコロジー (population ecology) 学説の、この組織への適用である (Corbin, 1999; Gronbjerg & Paarlberg, 2001; Joassart-Marcelli & Walsh, 2003 など)。淘汰説といわれることがある。

この組織がサービスを提供する場合、それが活動しているニッチ (niche: 生息域、あるいは生存域) には、資源の限界が自ずとあり、それを奪い合うような、そして、領域が狭くなるような状況では、調達できる資源が少なれば、存続できない、退出する組織は多くなる。

その領域とその組織のキャパシティが、存立の決定要因になる。狭いニッチに限られた数の集団が安定的に成り立っていても、数が過剰になると、またニッチが変更されると、存続できなくなる (Archibald, 2007)。その場合、Paarlberg & Varda (2009) は、ネットワークを広げたり、限られた資源を有効に活用することで、存続の機会を大きくすることもできているが、資源が集められなくなる、そのサービスを必要とする人たちが少なくなれば、淘汰は必至である。

4 プリンシパル・エージェント理論

プリンシパル・エージェント理論によれば、たとえば、この組織が活動の領域を拡大させたりプロフェッショナルに重要な役割を与えたりすれば、資源を提供する立場、自治体やファンドなどの関与には限界があり精査できない、むしろ組織の自由度が大きくなる。逆依存関係が生じる (Del-fin & Tang, 2008)。経営戦略の立て方によって、独自の立場を強化できることもできる。

他方でもう一つの論点が生じる。ボランティアは当然素人、経営者もスタッフもコストについては素人であることが多い。現場での活動、そしてスタッフの判断などを経営的に把握できているかどうか (Helmig et al., 2004)。会計などに専門的な訓練を受けていない人が大部分、そしてファイナンスが未熟、それで制度設計ができるのか、脆弱は必至である。ボランティアの活動が場合によっては、ブラックボックスのようになってしまう。

これは正当性というよりもガバナンスの問題である。だれがどこでどのように経営管理に責任を持つか。本格的に訓練を受けた経営者が不在であれば、大きく成長すれば、むしろこの組織のガバナンスは、企業よりも錯綜してしまうことになる。この組織の多くが短命であるのは、この社会の制度的な正当性を得るよりも、組織としての体を成さないことに由来することが多い。

5 グラスルーツ集団

組織として体を成さないことを当然として、制度の枠組みからの影響を少ないことを前提に考える場合がある。前述までの議論のほぼ逆である。最小組織 (minimalist organizations : Holliday et al., 1987) と重なる。狭いニッチに棲みつき、プリンシパルとエージェントが重なり、そのほとんどが小さな集まりである (Harris, 1998)。グラスルーツ集団 (Smith, 1994; 1997) がその中心に位置するが、セルフ・ヘルプ集団もこれに重なる。価値だけを重視して、いわば居場所を確保するだけでよいので、制度とのかかわりは身近に留めるインフォーマルな集団ということになる。

この組織のコア核心をなすともいえるのが、有給スタッフがないことである。ボランティアが運営していれば、コストに関心を向かなくて済む。しかし、この場合、制度はといえば身近の狭い世界だけである。結成されたばかりの集団 (emergent groups, Stallings & Quarantelli, 1985) の多くはグラスルーツ的で、その後の成長を決心しなければ、このような特徴を有する。大きくなれば、制度と向き合わざるを得なくなる。

この集団は、ポピュレーション・エコロジーの学説に従えば、脆いところもある。必要とされる程度に応じて存続しているので、それが減じたり少しの考え方の行き違いで仲間割れをしたりして続けることができなくなる。環境の影響を真正面から受ける。それだけに外からの影響を少なくすることに関心を集中させる。ただし、この集団はインフォーマルであるだけに、場合によっては反社会的に向かうことも可能性としてはある。

概略的にいえば、環境との関係では、制度の制約の強さに影響されるが、それに対して以上のようにより戦略的に対応できる程度によって、また、正当性をどこでだれから得るのかによって、議論はさまざまに展開される。コスト重視のような一様の議論はできない。

なお、以上の制度学説に沿うように縦断した考えがある。ネットワーク論である。この議論にはさまざまな論説があり一括できないが、要は、この組織の資源の供給は、ネットワークによって制限される。ネットワークをどのように活用するか、またその構築に適切に資源を投入できるか。

ネットワークを構築し活用することができれば、環境、そして制度の制約を少なくすることができる。また、この組織では、他の組織との連携 (collaborations: Beyson et al., 2006) や協働 (coordination: Paarlberg & Varda, 2009)、パートナーシップ (partnership: Lowndes & Skelcher, 1998) など、その立場を強化でき、ネットワーク上に多方向に関係を深めれば、資源依存を少なくすることができる。立場も強化できる。さらに、ネットワークの中心に位置づけを得るほど、正当性を確かにできる、存続へのコストは少なくなる。コスト重視よりもはるかに広がりが多い。しかも錯綜しているので、議論の中心軸をどこに据えるかによって、さまざまな論説が成り立つ。

以上は、次節の運動論、さらに戦略論とも関わる。この組織の組織論は、ネットワークを主軸に別筋の論理で再構築できるかもしれない。今後の課題である。

Ⅵ アドボカシーと社会運動

以下では、もう一つの論点、コストでもない、社会からの受け入れでもない、むしろ働きかけである。Handy (1988) の古典的な3つの領域区分に従えば、キャンペーン、または政策提言的な活動がこれである。Gronbjerg & Paarlberg (2001) にも同じような3区分があって、その支援 (advocacy) の区分に重なり合う。行政との関係に絞れば、市民運動、市民活動、市民参加の議論 (田尾, 2011) と重なる。この社会を変更、または修正するために、この組織はある。

なお、便宜的ではあるが、コスト重視を経済学的、環境重視を社会学的とすれば、以下は政治学的、行政学的に対応させられる。

それを、さらに以下のように下位的に3つに区分する。

- ① アドボカシー (この場合は、他の何かのための、いわば代弁的)
- ② 利害の表明、価値的な立場の表明 (デモやボイコットを含む)
- ③ 政策提案、または市民参加

以上は互いに重なり合うことが多い。重なり合いながら自らの立場を主張する組織である。運動体でもある。ボランティアの組織がデモクラシーの価値と重なり合うことは、すでに述べた。主張しながらも折り合うことがなければ、さらに競合すれば、ポリティカルな組織になる。というよりも、フォーマルな体裁を整えれば、ためらうことなくその世界に足を踏み入れる。

積極的に評価すれば、これらが合わさって、それらが互いに利害を主張して林立するところにデモクラシーが成り立つ。再度いえば、熟慮デモクラシーとされているものである。とすれば、むしろ積極的にポリティクスに向かうことになる。アドボカシーが日常的な活動の一部としてあるのであれば、いつでも政治活動に転じる。

Witesman (2016) によれば、欧米的理解では、この組織のボランティアなどところは、権威に対抗するオルターナティブとして位置づけられる。この組織の活動そのものが、本来ポリティカルである (Fyall & Allard (2017)。デモクラシーは市民社会に支えられるが、その支持を実質化するのがこの組織であるとされる (Boris & Mosher-Williams, 1998; Almog-Bar & Schmid, 2014)。

同じことであるが、Eikenberry & Kluver (2004) は、市民社会は参加的デモクラシーのエッセンスであるとして、それを支えるためには、多様性、国家の外側で、さらにだれもが担い手という市民社会の3つの条件が要るとしているが、その担い手の有力な部分はこの組織が担っている。

逆に、権威主義国家の中でのこの組織の位置づけもある (Li et al., 2017)。この組織が、不足す

るデモクラシーを担うのである。フランコ独裁政治の下でのスペインもそれである (Feenstra, 2018)。権威への抵抗がこの組織には潜在する。さらにいえば、発展途上国でのこの組織は、御用団体的なところが少なくなるほど、このニュアンスを含むことが多い。この場合、アドボカシーは、前述の②も③も包括して政治的関与と同義となる。

ただし、この組織の多くは小規模で、しかも自立を支える資源には乏しく脆弱である (Boris et al., 1998)。その多くは組織というよりも集団である。であれば、存続のために自らのためのアドボカシーもある (Mosley, 2011)。合従連衡などを繰り返して、自らの立場の強化を図る、そのこと自体がポリティカルになる。何かのためのアドボカシーだけではない。前節でいえば、積極的に制度の一部になり切ることもポリティカルである。

なおアドボカシーとは、広義には、集合的な利害のために影響を行使しようとすることであるが、個人的な利害についてはとりあえずは排除される (Jenkins, 1987)。したがって、影響を強く広く及ぼすことが重要である。どのように影響を強く広く及ぼすことができるか。対比的にいえば、この組織の正当性は、制度論では、その社会の価値との合致が強調されるが、この場合、その影響力がどこまで広がるか、その範囲と相関する。運動論は、ネットワーク論と正面から絡み合うといってもよい (Baldassarri & Diani, 2007; Wang & Soule, 2012 など)。

その影響を広げるための戦術が必要になる。Mosley (2011) によれば、ヒューマン・サービスの領域であるが、影響力を行使するための2つの戦術方式がある。一つは政策決定の中に入り込んで影響を与えるようにすること (direct, insider tactics)、もう一つは外から間接的に影響を与えるようにすること (indirect tactics) である。前者は利害関係集団になって政策担当者などと密接なネットワークを構築する、たとえば、行政委員会の委員になること、委託を受けることなどである。形式的にはあるが、正当性は、そのインサイダーになることで得られる (Suchman, 1995)。後者は、刊行物の発刊などを通して外から影響を与えること、社会運動の集団になることである。後者にはデモやボイコットなど外から影響行使 (outsider tactics) も含まれる。この2つが合わさると影響力は大きくなる。

加えて、影響を強くするためには、その動員できる員数、参加するボランティアの人数である (Child & Gronberg, 2007; Schmid et al., 2008; Mosley, 2011 など)。他にも、活動する領域の広さや、プロフェッショナルの幹部などへの登用 (たとえば、環境保護の団体が専門家を要職に就けること)、他の団体と連携の密にすること (collaboration) などで立場を強化して影響力を大きくしようとする (Andrews & Edwards, 2004, Alexander, 2000; Frumkin & Andre-Clark, 2000; Schmid et al., 2008; Foster & Meinhard, 2002 など)。

なお、この組織を運動体とすれば、資源依存説で論じたような行政への一方的な依存だけではなく、逆に行政に影響を行使できることもある (Chaves et al., 2004; Child & Gronberg, 2007; LeRoux, 2008; Mosley, 2010 など)。政策提言だけではなく、この組織に依存しなければ政策の実施ができないなどの状況を考えることができる。例えば、国際協力や環境保全である。プロフェッショナルの参加は政府を凌駕する。

もう一つ、留意点を加えると、この組織が制度の一部に収まってしまうと、その維持に関心を向けるようになり、運動体としての、いわば輝きの部分が消えるようなことがあるかもしれない (Mosley, 2011)。Almog-Bar & Schmid (2014) によれば、固定的な組織になると関心を失うことも多い。存続のためにコストを重視するようになれば、社会運動として始めても、企業化してしま

うこともあり得る。ミッションを主張して社会的な意義を主張することを続ける。しかし、形骸化してしまう。

以上の捉え方は、すでに社会学の枠組みで、アソシエーション一般に関する議論で多くの考え方が提示されている。自発的に成り立つ集団は、その発達の初期段階のほとんどがこの組織と重なり合う。その知見を取り込めば、ボランティアの組織についても相当程度に洗練された理論が構築できる。

なお、ネットワークの構築が重要であるとしたが、この考え方には、ここではさらに重要となる。影響力が重要となる、ということはボランティアなどの資源動員の最大化を図ることである。個々の組織では限界があることも、ネットワークを通じて参集することで影響力を大きくできる。微小なセルフ・ヘルプ集団が集まって全国組織、そして政治団体化していることもこれの延長で議論できる。地域の小さな運動体から全国組織を有する利害（圧力）団体までの広がりは大い。

しかし、制度の中に入り込んでしまうと、変革志向の、革新的な運動体ではなくなる。アドボカシーを重視しても既存の圧力団体との相違が見えなくなる。パラドクスである。

Ⅶ 残された問題

この組織は、なぜそこにあるのか。コストだけで説明しようとすれば、この組織の全体像は把握できないことになる。政府でも企業でもない、この組織をガラクタ箱 (catch-all) に入れてしまうことについては、第三セクターを残余とすれば止むを得ない。それだけでは、この組織が今、なぜそこにあるのかを説明できない。

コストが少なく済むだけであれば、そのコスト減は、どこかでだれかが引き受けているはずである。総コストがゼロになることはない。無償で活動するボランティアは、このコストをただ引き受けるだけであれば、安手の労働力でしかない。逆に、病院の事例であるが、ボランティアそのものがコストになり得るとの指摘もある (Handy & Srinivasan, 2005)。

ここで議論したいのは、残余ではなく、この組織の、そしてそこで働くボランティアの積極的な位置づけである。

本稿では、コスト、制度、社会運動という3つの論点を提供した。非営利とボランティアが相反的な意味内容を有することをすでに前稿で論じたが、それと同じようで、コストと制度、運動は、組織論上に並列させた場合、互いに相反する関係にある。たとえば、第三セクター論には、そこにあるというだけで、何のためにあるのか、何をするのか、制度や運動に必須の、この組織の主体、あるいは主語に関わる記述がない。逆に、制度や運動はコストを無視したがる。しかし、コストをむしろ多く見積もらないと存続できないこともある。前述の病院ボランティアの場合であるが、患者からの絶対的な信頼を得ようとすれば、その過剰はむしろ必至である。

また、制度と運動にも重なり合わないところがある。運動の多くは制度への抵抗である。制度の一部になってしまうと、運動体としての意気込みが失われる、制度に収斂すれば運動の部分が後退してしまう。結果的に制度の一部に位置づけられることを狙うこともなくはない。しかし、その跡を沸々と運動が埋めていく。その繰り返しである。

それぞれが独自の論点を主張する。しかも、以上のような相反的な関係になってしまう。しかし、これらを交差させた議論は少ない。本稿の一貫してある狙いは、それらを交差させて、以後の

ために有意味な仮説を引き出すことである。

前稿では、この組織には、非営利＝経済的なものとボランティア＝社会・政治的なものによって互いが相反することもあり得るとして、その成り立ちを考えなければならないとした。どこに、どのようにあるのかを明らかにすることを試みた。しかし、なぜそこにあるかについては残された課題とした。なぜ、そこで存続ができるのかである。

しかし、存続できるかどうかよりも、したいかどうかである。このボランティアの組織についていえば、ほとんどが存続の決定に至らない。その場限りのそこだけにある、アドホックという表現もできなくはない。グラスルーツの集まりのほとんどは泡のように、やがて消えてしまう。それでよいとするのも一つの決定である。

一歩進めて、存続するという組織としての決定を確かなものにする、生き延びるという意思の前提がなければならない。3つの論点に向き合うのは、その後のことである。しかし、そこまでに至らないことのほうがはるかに多いとする。繰り返しいえば、泡のように消えるのが、ボランティアの組織の本質である。

本稿以下では、少しでも存続したい決定を前提とする。そこではコストも制度も運動も交差しながら複雑に絡んでくる。コストの低減を図り、環境を受け入れ、それに働きかけ、二兎三兎を追いかけまわして、明日の展望を失ってしまったのでは、企業の倒産ほどの深刻さはないかもしれないが、被害を受ける人がいないはずはない。グラスルーツをここまでと決定しても、その決定を取り払わなければならないときが来るかもしれない。その場合、被害、あるいは負の影響は覚悟しなければならないこともある。利害関係者が多くなり、しかも錯綜するのであるから当然である。

積極的に存続を図ることについては、組織化論や戦略論して稿を改めて論じたいが、戦略を企画立案し、それを実行するには相応の下地がなければならない。その下地とは何なのか。それは個々の組織が、その存立の基盤をどこに求めているかである。

具体的には、企業でいえば、立地が適切か、事務所を構えることができるか、資金を調達できるか、必要に応じて人材を集めることができるか、たとえば会計に詳しい人を雇用できるかなどであるが、この組織の場合、それに先行して、今なぜ、その組織がそこにあることを明示する必要がある。この組織が価値の、そして理念の組織であることは、繰り返し強調する必要がある。そのことが企業とも政府とも相違することである。

そこにあることの、いわば正当性を自ら示すこと、そして、その周囲の環境がそこにあることの意義を認めること、必要性を認めること、いわば存立の妥当性である。これが正当性に重なって、この組織がそこにあるとされるのである。存続を意図して、戦略を構想するのは、その次のことである。まず居場所を確保する、そのことが、この組織にとって、いわばスタートラインである。

そこに立って走り出して、この組織は、前述の、たとえボランティアの失敗があったとしても、そこに居なければならないという自信が、組織自身によって語られなければならない。しかし、その存立について、自信をもって語れる組織は多くはない。その裏面には、なくてもよいではないかという自信のなさ、その自信は、外部的なもの、広義の状況依存的な要因に由来することが多いからである。自立できない組織である。状況依存は、企業では当然とされるが、この組織では決定的である。外の世界があつてのこの組織である。

環境に対する（仮にでもよいが）自信の程度が、この組織の存続を規定する。そのためには、

環境の見えざる神の手というよりも、見えるが、それに応えるために、いくつもの神の手を手前で用意しなければならない。強引なこともあれば、無視してしまうことも、少しずつ漸進的に対応することもある。逆に、環境とは縁を切ってしまう方策もある（たとえば極小のセルフ・ヘルプ集団）。さまざまなスタンスがあり得る。どのように環境と向き合うか、その方式を工夫することである。

その方式のすべてに通底するのは、この社会のマクロの理論に、この組織の位置づけを試みることである。ボランティア活動というミクロの論説だけでは、この社会に何を貢献できるかについて、矮小化されやすい。安上り労働としての期待など、その端的なものである。それを超えて、この組織がこの社会に、何を貢献できるか。大きな文脈で論じるためには、この組織が、専制や独裁の政治に対抗するための大きな文脈、基本的にはデモクラシーをこの社会に根付かせるために大きな働きをなしているのである。

この組織を考えるためには、日々のボランティア活動、彼らに活動の場を提供する組織、そして、その組織を成り立たせるこの社会という重層的な視点が欠かせない。

参考文献

- Abzug, R. (1999) The Nonprofit Sector and the Informal Sector: A Theoretical Perspective. *Voluntas*, 10(2), 131-149.
- Alexander, J. (2000) Adaptive Strategies of Nonprofit Human Service Organizations in an Era of Devolution and New Public Management. *Nonprofit Management and Leadership*, 10, 287-303.
- Almog-Bar, M. & Schmid, H. (2014) Advocacy Activities of Nonprofit Human Service Organizations: A Critical Review. *Nonprofit and Voluntary Sector Review*, 43(1), 11-35.
- Andrews, K. T. & Edwards, B. (2004) Advocacy Organizations in the U. S. Political Process. *Annual Review of Sociology*, 30, 479-506.
- Archibald, M. E. (2007) An Organizational Ecology of National Self-Help/Mutual-Aid Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Review*, 36(4), 598-621.
- Arvidson, M. (2018) Change and Tensions in Non-profit Organizations: Beyond the Isomorphism Trajectory. *Voluntas*, 29, 898-910.
- Baldassarri, D. & Diani, M. (2007), The Integrative Power of Civic Networks. *American Journal of Sociology*, 113(3), 735-780.
- Barringer, B. R. & Harrison, J. S. (2000) Walking a Tightrope: Creating Value through Interorganizational Relationships. *Journal of Management*, 26(3), 367-403.
- Beysen, J. M., Crosby, B. C. & Stone, M. M. (2006) The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. *Public Administration Review*, Special Issues, 44-55.
- Boris, E. & Mosher-Williams, R. (1998) Nonprofit Advocacy Organizations: Assessing the Definitions, Classifications, and Data. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 27(4), 488-506.
- Borzaga, C. & Tortia, E. (2006) Workers Motivation, Job Satisfaction, and Loyalty in Public and Non-profit Social Services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35, 225-248.
- Boyne, G. A. (2002) Private and Public Management: What's the Difference? *Journal of Management Studies*, 39, 97-122.
- Bozeman, B. & Kingsley, G. (1998) Risk Culture in Public and Private Organizations. *Public Administration Review*, 109-118.

- Buchanan, J. M. & Tullock, G. (1962) *The Calculus of Consent*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Chen, C. A. (2012) Explaining the difference of work attitudes between public and nonprofit managers: The views of the constraints and motivation styles, *American Review of Public Administration*, 42, 437-460.
- Chen, C. A. (2014) Nonprofit managers' motivational styles: A view beyond the intrinsic-extrinsic dichotomy. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(4), 737-758.
- Child, C. D. & Gronberg, K. A. (2007) Nonprofit Advocacy Organizations: Their Characteristics and Activities. *Social Science Quarterly*, 88, 259-281.
- Chaves, M., Strepheps, L. & Galaskiewics, J. (2004) Does Government Funding Suppress Nonprofits' Political Activity. *American Sociological Review*, 69 (April), 292-316.
- Child, C., Witesman, E. & Spencer, R. (2016) The Blurring Hypothesis Reconsidered: How Sector Still Matters to Practitioners. *Voluntas*, 27, 1831-1852.
- Chua, R. Y. J., Ingram, P. & Morris, M. (2008) From the Head and the Heart: Locating Cognition- and Affect-based Trust in Managers' Professional Networks. *Academy of Management Journal*, 51, 436-452.
- Corbin, J. J. (1999) A Study of Factors in Influencing the Growth of Nonprofits in Social Services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28, 296-314.
- Dekker, P. & van den Broek, A. (1998) Civil Society in Comparative Perspective: Involvement in Voluntary Associations in North America and Western Europe. *Voluntas*, 9(1), 11-38.
- Delfin, F. G. Jr. & Tang, S. (2008) Foundation Impact on Environmental Nongovernmental Organizations: The Grantees' Perspective. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 37(4), 603-625;
- Feenstra, R. A. (2018) Blurring the Lines Between Civil Society, Volunteering and Social Movements. A Reflection on Redrawing Boundaries Inspired by Spanish Case. *Voluntas*, 29, 1202-1215.
- Eikenberry, A. M. & Kluver, J. D. (2004) The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at risk? *Public Administration Review*, 2004, 64(2), 132-140.
- Foster, M. K. & Meinhard, A. G. (2002) A Regression Model Explaining Predisposition to Collaborate. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(4), 549-564.
- Froelich, K. A. (1999) Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(3), 246-268.
- Frumkin, P. & Andre-Clark, A. (2000) When Missions, Markets, and Politics Collide: Values and Strategy in Nonprofit Human Services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29, 141-163.
- Fyall, R. & Allard, S. W. (2017) Nonprofits and Political Activity: A Joint Consideration of the Political Activities, Programs, and Organizational Characteristics of Social Service Nonprofits. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 41(3), 275-300.
- Gazley, B. (2008) Beyond the Contract; The Scope and Nature of Informal Government-Nonprofit Partnerships. *Public Administration Review*, 68(1), 141-154.
- Golensky, M. & DERuiter, G. L. (1999) Merger as a Strategic Response to Government Contracting Pressures. *Nonprofit Management and Leadership*, 10(2), 137-152.
- Greenwood, R. & Hinings, C. R. (1996) Understanding Racial Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022-1054.
- Gronbjerg, K. A. & Paarlberg, L. (2001) Community Variations in the Size and Scope of the Nonprofit Sector: Theory and Preliminary Findings. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 30(4), 684-706.
- Guo, C. (2007) When Government Becomes the Principal Philanthropist: The Effects of Public Funding on Patterns of Nonprofit Governance. *Public Administration Review*, 67(3), 458-473.
- Hall, P. (1992) *Inventing the Nonprofit Sector and Other Essays on Philanthropy, Voluntarism, and Nonprofit Organizations*. Jhon Hopkins University Press, Baltimore, Maryland.
- Handy, C. (1988) *Understanding Voluntary Organization*, Penguin.

- Handy, F. & Srinivasan, N. (2005) The Demand for Volunteer Labor: A Study of Hospital Volunteers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34(4), 491-509.
- Harris, M. (1998) Doing It Their Way: Organizational Challenges for Voluntary Associations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 27(2), 144-158.
- Helmig, B., Jegers, M., & Lapsley, I. (2004) Challenges in Managing Nonprofit Organizations: A Research Overview *Voluntas*, 15(2), 101-116.
- Holiday, T. C., Powell, M. J. & Granfors, M. W. (1987) Minimalist Organizations: Vital Events in State Bar Associations. *American Sociological Review*, 52(4), 456-471.
- Jenkins, J. C. (1987) Nonprofit Organizations and Policy Advocacy. In W. W. Powell (eds.) *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Joassart-Marcelli, P. & Walsh, J. (2003) The Intrametropolitan Geography of Poverty and the Nonprofit Sector in Southern California. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32(1), 70-96.
- Kim, S. E. & Kim, Y. H. (2015) Measuring the Growth of Nonprofit Sector: A Longitudinal Analysis. *Public Administration Review*, 75(2), 242-251.
- Knutsen, W. L. (2012) Value as a Self-Sustaining Mechanism: Why Some Nonprofit Organizations are Different From and Similar to Private and Public Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(5), 985-1005.
- Kramer, R. M. (2000) The Third Sector in the Third Millennium? *Voluntas*, 11(1), 1-23.
- Lee, Y. (2016) Comparison of Job Satisfaction between Nonprofit and Public Employees. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 2016, 45(2), 295-313.
- Lee, Y. & Wilkins, V. M. (2011) More Similarities or Differences? Comparing Public and Nonprofit Managers' Job Motivations. *Public Administration Review*, 71, 45-56.
- LeRoux, K. (2008) The Effects of Descriptive Representation on Nonprofits Civic Intermediary Roles: A Test of the "Racial Mismatch" Hypothesis in the Social Services Sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(5), 741-760.
- Li, H., Lo, C. W. & Tang, S. (2017) Nonprofit Policy Advocacy under Authoritarianism. *Public Administration Review*, 77(1), 103-117.
- Light, P. C. (2002) The Content of their Character: The State of the Nonprofit Workforce. *The Nonprofit Quarterly*, 9(3), 6-16.
- Lipsky, M. & Smith, S. R. (1989) Nonprofit organization, government, and the welfare state. *Political Science Quarterly*, 104, 625-648.
- Lowndes, V. & Skelcher, C. (1998) The Dynamics of Multi-Organizational Partnerships: An Analysis of Changing Modes of Governance. *Public Administration*, 76, 313-333.
- Lu, J. & Xu, C. (2018) Complementary or Supplementary? The Relationship Between Government Size and Nonprofit Sector Size. *Voluntas*, 29, 454-469.
- Malatesta, D. & Smith, C. R. (2014) Lessons from Resource Dependence Theory for Contemporary Public and Nonprofit Management. *Public Administration Review*, 74(1), 14-26.
- Manetti, G., Bellucci, M., Como, E. & Bagnoli, L. (2015) Investing in Volunteering: Measuring Social Returns of Volunteer Recruitment, Training and Management. *Voluntas*, 26, 2104-129.
- McDonald, C. & Warburton, J. (2003) Stability and Change in Nonprofit Organizations: The Volunteer Contribution. *Voluntas*, 14(4), 381-399.
- Meyer, M., Buber, R. & Aghamanoukjan, A. (2013) In Search of Legitimacy: Managerialism and Legitimation in Civil Society Organizations. *Voluntas*, 24, 167-193.
- Mirvis, P. H. & Hackett, E. J. (1983) Work and work force characteristics in the nonprofit sector. *Monthly Labor Review*, 106, 701-707.

- Mitchell, G. E. (2018) Modalities of Managerialism: The "Double Bind" of Normative and Instrumental Nonprofit Management Imperatives. *Administration & Society*, 50(7), 1037-1068
- Moore, K. (2001) Legitimation Issues in the State-Nonprofit Relationship. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 2001, 30(4), 707-719.
- Morris, S. (2000) Defining the Nonprofit Sector: Some Lessons from History. *Voluntas*, 11(1), 25-43.
- Mosley, J. E. (2010) Organizational Resources and Environmental Incentives: Understanding the Policy Advocacy Involvement of Human Service Nonprofits. *Social Service Review*, 84(1), 57-76.
- Mosley, J. E. (2011) Institutionalization, Privatization, and Political Opportunity: What Tactical Choices Reveal about the Policy Advocacy of Human Service Nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(3), 435-457.
- O'Brien, J. E. & Collier, P. J. (1991) Merger Problems for Human Service Agencies: A Case Study. *Administration in Social Work*, 15(3), 19-31.
- Oelberger, C. R. (2018) Cui Bono? Public and Private Goals in Nonprofit Organizations. *Administration & Society*, 2018, 50(7), 973-1014
- Oliver, C. (1990) Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. *Academy of Management Review*, 15(2), 2451-265.
- Oliver, C. (1991) Strategic Responses for Institutional Processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Oliver, C. (1992) The Antecedents of Deinstitutionalization. *Organization Studies*, 13, 563-588.
- Oster, S. M. (1995) *Strategic Management for Nonprofit Organizations*. New York: Oxford University Press.
- Paarlberg, L. E. & Varda (2009) Community Carrying Capacity: A Network Perspective. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 2009, 38(4), 597-613.
- Provan, K. C. (1980) Board Power and Organizational Effectiveness among Human Service Agencies. *Academy of Management Journal*, 23(2), 221-236.
- Saidel, J. R. (1989) Dimensions of Interdependence: The State and Voluntary-Sector Relationships. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 18, 335-347.
- Saidel, J. R. (1991) Resource Interdependence: The Relationship between State Agencies and Nonprofit Organizations. *Public Administration Review*, 51(6), 543-553.
- Salamon, L. M. (1987a) Partners in Public Services: The Scope and Theory of Government-Nonprofit Relations. In W. W. Powell (ed), *The Nonprofit Sector*. Yale University Press, New Haven, Connecticut.
- Salamon, L. M. (1987b) Of Market Failure, Voluntary Failure, and Third-party Government: The Theory of Government-nonprofit Relations in the Modern Welfare State. *Journal of Voluntary Action & Research*, 16, 29-49.
- Salamon, L. M. & Anheier, H. K. (1992a) In search of the Non-Profit Sector. I: The Question of Definitions. *Voluntas*, 3(2), 125-151.
- Salamon, L. M. & Anheier, H. K. (1992b) In search of the Non-Profit Sector. II: The Problem of Classification. *Voluntas*, 3(3), 267-309.
- Salamon, L. M. & Sokolowski, W. (2016) Beyond Nonprofits: Re-conceptualizing the Third Sector. *Voluntas*, 27, 1515-1545.
- Schmid, H., Bar, M. & Nirel, R. (2008) Advocacy Activities in Nonprofit Human Service Organizations Implications for Policy. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 37(4), 581-602
- Seibel, W. (1996) Successful Failure: An Alternative View on Organizational Coping. *American Behavioral Scientist*, 39(8), 1011-1024.
- Singh, J. V., Tucker, D. J., & House, R. J. (1986) Organizational Legitimacy and the Liability of Newness. *Administrative Science Quarterly*, 31, 171-193.
- Smith, D. H. (1994) Determinants of Voluntary Association and Volunteering: A Literature Review. *Nonprofit and*

- Voluntary Sector Quarterly*, 23(3), 243-263.
- Smith, D. H. (1997) The Rest of the Nonprofit Sector: Grassroots Associations as the Dark Matter Ignored in Prevailing "Flat Earth" Maps of the Sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 1997, 26(2), 114-131.
- Stallings, R. A. & Quarantelli, E. L. (1985) Emergent Citizen Groups and Emergency Management. *Public Administration Review*, Special Issue, 93-106.
- Suchman, M. C. (1995) Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Takahashi, L. M. & Smutny, G. (2002) Collaborative Windows and Organizational Governance: Exploring the Formation and Demise of Social Service Partnerships. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(2), 165-185.
- 田尾雅夫 (1990) 行政サービスの組織と管理 木鐸社
- 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 (2011) 市民参加の行政学 有斐閣
- Van Slyke, D. M. (2003) The Mythology of Privatization in Contracting for Social Services. *Public Administration Review*, 63(3), 296-315.
- Wang, D. J. & Soule, S. A. (2012) Social Movement Organizational Collaboration: Networks of Learning and the Diffusion of Protest Tactics, 1960-1995. *American Journal of Sociology*, 117(6), 1674-1722.
- Weisbrod, B. (1977) *The Voluntary Nonprofit Sector*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Wilson, J. (2012) Volunteerism Research: A Review Essay. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(2), 176-212.
- Witesman, E. M. (2016) An Institutional Theory of the Nonprofit: Toll Goods and Voluntary Action. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(4S), 97S-115S.
- Wright, B. E. & Davis, B. S. (2003) Job Satisfaction in the Public Sector: The Role of the Work environment. *American Review of Public Administration*, 33, 70-90.