

經濟論叢

第 167 卷 第 4 号

-
- セルフヘルプの組織論（1）……………田 尾 雅 夫 1
- 日中戦争期におけるアメリカの対華支援（2）…大 石 恵 22
- 企業内訓練、調整コスト及び雇用調整（2）……高 畑 雄 嗣 32
- 研究開発競争モデルの再検討（1）……………富 澤 拓 志 48
- ロバート・ベンソン商会の経営改革と事業拡張…菅 原 歩 65
-

平成13年 4 月

京 都 大 学 經 済 學 會

セルフヘルプの組織論（1）

田 尾 雅 夫

I 問題の所在

1 セルフヘルプとは何か

セルフヘルプとは，単純に考えれば，互いに援助し合うことであり，そのためには互いがサービス資源を共有しあうことであり，融通できることを当然の前提としている。ということは，サービスを提供する人，それを受ける人が同じであるか，その可能性をたえず潜在させているということである。

それを集合的に行うほど，篤志の集まりがやがて集団となり，組織になって，安定的に，必要なときに必要なサービスを必要な人のところに届けられるようになる。その提供過程をシステムの的に整備することで，セルフヘルプの組織が成り立つようになる。

ただ，互いに援助し合うというだけではなく，この社会のために，効率的な提供を考えなければならなくなる，ということは，人と人の善意の関係を越えるほど，組織的に，経営的に管理的に捉えなければならなくなる。

しかし，現実には，多くの場合，セルフヘルプは，経営や管理に対しては拒否的で，集合や集団の段階で捉えなければならない。それにも関わらず，今後，その重要性は増ばかりで，組織として成り立ち，その経営管理を考えざるを得なくなることは自明ともいうべきである。

2 セルフヘルプを組織論の俎上に乗せることの意義

まず，第一に考えなければならないことは，なぜ，セルフヘルプを論じるの

か、その組織を論じるのか、その理論的、また、実際的な重要性についてである。

いうまでもなく、やがて、近い将来に超高齢社会が到来する。高齢者の、語弊はあろうが、異常に多い社会である。高齢者たちが多くなるということは、社会に多大の負荷をかけるということとほぼ同義である。前後から挟み撃ちするような負担を、この社会にかけることになる。一つは、高齢者の多いということは、社会の人口構成に歪みを与えて、労働力人口を相対的に少なくして、国富の蓄積を少なく、場合によっては、それを減らすことにもならないとはいえないこと、もう一つは、高齢者になるほど、一人暮らしや病気になったりする人が多くなって、社会的なコストを増大させそうであると予想されることである。

この悲観的な見通しに対して、今日の高齢者は、以前に比べると心身共に健康、まだ若いといわれ、また、保険制度の改革や社会的なコストを切りつめることで対処できるという楽観論が根強く見られる。しかし、生理的に心理的に、加齢、エイジングによって、心身の衰えは加速度的に進行することは疑いない。老化の程度の分散が大きい、だれにもみられることである。とくに、これまで、高度成長期の豊かさを思い存分享受できてきた人たちに、医療・福祉サービスの悪化や劣化に耐えられるのかどうかは疑問の余地が大いにあるとしなければならぬ。改革がサービス水準の低下に向かうとき、高齢者一般に、施策の変更を迫るほどの核力が残されておればよいが、社会的な不安を醸成することにならないとはいえない。その可能性は大いにあると考えるべきである。

超高齢社会のなかで、社会的な安定を維持し、しかも、好ましい、望ましい生活、近年の用語用法に従えば、QOL（生活の質）を高めるような社会の実現に向かうとすれば、限られた社会資源を、どのようにして有効活用するかが、最重要の施策課題にならざるを得ない。

限られた資源という認識が、共通項となる。公助よりも、共助や自助に依存せざるを得ない状況を仮定しなければならない。公的な、行政への依存を専ら

とするような社会の体質は改善されるべきであるとも考える。ということは、自己防衛的な、いわば、自立のシステムを考え、自らが自らを支えるような仕掛けを構築しなければならなくなる社会が、高齢者の増大とともに、早晚、到来するということである。セルフヘルプの組織を、限られた資源の有効活用という視点で捉え直すということである。援助する人とされる人を重なり合わせることで、乏しい資源の相互の融通を図るのである。

3 組織論における位置づけ

Handy [1988] によれば、セルフヘルプの集団や組織は、サービス提供やキャンペーンなどの集団や組織に対比的に位置づけられている。外の何かに対してサービスを提供したり、何かを行うのではなく、内のメンバーが相互に支援しあうような集団である。互いに理解し合い、また、励まし合い、助言し合い、助け合うようなことを、集団的に、組織的に行うことになる。Handy [1988] によれば、本来のボランティア活動のモデルを提供するものであり、何かボランティアな集まりをつくろうというときには原型になるともいうべきである。

この集団は、互いに同じようなソースをもって集合するので、互いに対等の関係にある。いわば仲良し集団である。したがって、サービス過程のシステム化や地位や役割の整備などの組織化の動きに対しては対応が遅れ気味である。つまり、管理を拒否したり、管理化を回避しようとする傾向がみられる。

また、これは、従来から治療集団などで議論されてきた、いわゆるセルフヘルプ・グループと同義である。ヘルパーセラピーの考え方 (Riessman [1965]) と重なり合って、援助を与える人が同時に援助を得る人であり、サービスの与え手と受け手が重なり合って、サービス効率を高めるのである。共感し合うことで相手の心情の奥深くに入り込み、よりいっそう治療効果が得られるというのである。

また、これの一部は、コミュニティとも重なり合っている。コミュニティと

は本来、セルフ・ヘルプを旨として自助的である。自助的に活動するとは、いわば疑似的なコミュニティを構築することでもある。それを構成する人たちが、相互に支援しあうことである。互いに理解し合い、また、励まし合い、助言し合い、助け合うようなことを組織的に行うようになれば自ずとコミュニティが出来上がる。コミュニティは本来自助的であるが、自助的であることでコミュニティができるという二面性を考えなければならない。

この疑似的なコミュニティであるセルフヘルプの集団は、互いに同じような価値観、あるいは関心をもって人が集り、彼らは互いに同じような立場、役割を演じることになる。したがって、互いに対等の関係にある。すでに述べたが、送り手と受け手が重なり合うような関係が成り立つ。地域社会のなかで、小規模の集まりが対面的に形成され、コミュニティに近似するほど、セルフヘルプ的になるが、場合によっては、サービス提供組織の限界、あるいはそれへの不信や不満から形成されるようなこともある。患者の団体や被害者の会などである。逆に、その組織の足らざるところを補うような集団もある。断酒会などである。

治療集団も疑似コミュニティもともに、ビュロクラシーに対しては拒否的な態度を形成するようになる。サービス過程のシステム化や地位や役割の整備などの組織化の動きに対しては対応が遅れ気味である。つまり、管理を拒否したり、管理化を回避しようとする傾向もみられる。

4 セルフヘルプと非官僚制化

ボランティア組織としてのセルフヘルプ集団や組織は、概して、活動のインフラストラクチャが脆弱である、つまり、ゲノタイプ（発生型）が、組織として想定されない、有志による仲間集団であることを前提としなければならない。

セルフヘルプであるほど、組織境界が明確さを欠くようになる。だれがだれにサービスを提供するのが不明になる。組織として、内部にクライアントを

かかえるほど、ビュロクラシーの原則を貫徹した組織というよりも一つのコミュニティとして考えなければならなくなる。コミュニティであれば、非人格的な要因よりも、互いの信頼関係が重視されなければならないからである。

また、セルフヘルプの集団からサービス活動を開始して、外部にサービスを拡張したような場合、そのクライアントをも仲間という気分で認識する傾向にある。セルフヘルプな集団だけでなく、いわゆるアドボカシーの活動では、仲間という規範によって、活動の質を向上させるような価値意識を伴うようなこともある。

その発足の当初から、サービス提供組織である場合でも、組織的に成長した後も上下の関係を前提とはしていない。しいていえば、サービスを提供する仲間的な意識をつよくもつことになる。仲間意識によって成り立っている。とくに厳しい設立当時のコストについては等分の負担を原則としていけば、なおのこと仲間という気分が醸成されている。クライアントさえ仲間という気持ちで接することが多くなる。

ともに、仲間ということが、ボランティア組織の基底をなして、官僚制システムに対峙している。活動の密度が高まるほど、疑似コミュニティ的な社会を構築する可能性が大きくなる。しかし、これは、いくつかの点で、管理を難しくすることがある。

1つ目には、自閉的な集団にしてしまうこと。活動する人もクライアントも限るようになる。新しいサービスを考えようとしないうし、発展を考えなくなる。2つ目には、いたずらに仲間意識を駆り立て、必要な以上の同調行動を強いることになりかねない。3つ目にいえば、評価についての基準が明確さを欠くようになること。ナアナアという気分を醸成することになる。サービス内容に厳しさが欠けることになる。

5 具体的な例

では、具体的に、どのような集団や組織をセルフヘルプという枠組みで考え

ようとしているのか。もっとも典型的で、実際的にも理論的にも知見の蓄積が多いといえるのが、断酒会のような治療集団である。また、それに加えて、被害者や患者の会なども含めるべきである。今、将来的に注目されつつあるグループ・ホームなどにも関心を向けたい。

また、セルフヘルプ的な住民参加の集団もセルフヘルプの枠のなかにあるのは当然である。それに加えて、異論はあろうが、老人クラブや婦人会、また、町内会、自治会などの地域的半制度的集団も含めたい。それらとの関係で、NPO や NGO にも疑似コミュニティ的な集団や組織が多くあり、それらにも関心を向けなければならない。地域通貨などはその典型的な事例である。

さらにそれら、準組織的、または疑似組織的から発展して、組織的な形態に至るようなこともあり得る。実際、サービス提供と併用されながら、組織的に活動しているセルフヘルプは多くある。超高齢社会では、巨大なピュロクラティック・セルフヘルプ組織が出現するかもしれない。その可能性も視野の内に収めるべきであろう。

このように、セルフヘルプとして議論の対象にするべきものは多くある。セルフヘルプ的な仕組みを有するかどうか以外に、その範囲を限定的に区切るようなこと、明確な定義の枠組みに押し込むことは難しいかもしれない。

なお、以上の定義は、従来、セルフヘルプとは治療的な、あるいは、それに準じる集団に限定的に考えられていた。しかし、本論ではそれよりも広範囲に適用され、より一般的な含意を有すると承知されたい。

II セルフヘルプ組織の生成

1 その生成過程モデル

セルフヘルプ的な集合は、その基本的な成り立ちは、アソシエーションである。しかし、その成り立ちは、後述するように、脆弱である。いわば、その本旨、互いが援助し合えるという基本的な理念に合意できる限りでは、小規模の集団であり続けることは、可能でなくはない。

アソシエーションではあるが、成功体験を重ねると、すべてでないが、やがて、規模の経済を考えるようになる。集団が組織になる。集まりから集団を経て、組織に至る過程として捉えることができる。

どのようにして、集合が集団、組織に変貌するのか。一般的な組織の成長モデルに準拠して考える。組織は人間の一生にもたとえられるような経過をたどると考えることができる。生まれ、成長し、やがて、死ぬ。このサイクルは避けることはできない。この一生の、どの段階にあるかによって、組織デザインの考え方も相違してくる。

1) 活動開始

共有できる問題があるかどうかである、それを確認できなければ、相互性があり得ないということになる。とりあえず、何か問題が、何人かの人たちによって確認され、それをともに解決に向けて行動しようとするのである。Quinn & Cameron [1983] のモデルに準拠すれば、起業段階に相当する。いわば数人の企業家たちが、何かに向けて、彼らのエネルギーを傾注することになる。その集まりはまだ、まだ非形式的で、小規模、ハイリスクの行動も可能である。インフォーマルな、いわば原組織が形成される段階である。

しかし、数人の集まりではあっても、何かをしようということであれば、そこに意思の集約がなければならない。意思を集約する人、できれば、積極的に意思を集約しようとする人が現れることになる。リーダーでありリーダーシップである。有象無象の集まりを、一つの方向にまとめる人であり、数人がその責務を負うが、一人に集中することもある。この段階では、有志の集まり、問題の共有、そして、リーダーの発生が要件である。

2) 集合化

少しずつ、そこに有志の集まりの規模は大きくなる。大きくなるとともに、成長を傍観するのではなく、成り行きではなく、それを維持するために何らかの配慮も必要になる。できれば公式の、目に見えるような目的を設定して、それを実現するように分業化の体制づくりをはじめ。メンバーには、それぞれの

役割が定められ、必要に応じて、サブ目標も設定される。ただリーダーとフォロワーの役割分化だけではなく、リーダーを積極的に支える参謀的な役割を担う人も出現する。さらにいえば、互いの関係が、一時的ではなく、ある程度の持続的な期間を前提としたものであることを認識しなければならない。嫌だから退出するというのは、仲間からの、役割を放棄したのだという、少なくとも暗黙の指弾を受けるようになる。

この段階では、意図関心の互いの了承が進んで、そのある部分は明文化されるようになる。また、それに準拠した役割の、詳細な分化が要件となる。

3) フォーマル組織の形成

規模はさらに拡大して、それを管理するための規則や手続きが公的に定められ、いくらかのコントロール・システムが整備されるようになる。ビュロクラシー的なシステムは欠かせないものとなる。いわば経営幹部に相当する人たち、トップと、その意向に従うような人たちとの階層的な分化、ヒエラルキーのようなものも成り立つようになる。

トップでは戦略的な意思決定がなされ、ミドルや前線では、それに準拠した判断や行動がなされる。理事会や役員会のようなものが、単なる名目的ではなく、実質的に機能させるようになる。たとえば、理事などに外部の人を起用するなどして、積極的にサービスの質の向上などを図ろうとする。縦断、あるいは横断的な組織体にまとまったり、全国組織の一支部になったりするようになるのも、戦略の一部である。

この段階を特徴づけるのは、幹部という一群の人たちが形成されることであり、その人たちが、経営戦略を練り上げ、それを実行しようとすることである。

4) プロフェッショナルリゼーションの形成

これは成熟の段階と位置づけられる。地位や役割は明瞭に定められ、しかも、文書として明記される。誰もが、それに準拠することを義務づけられる。そのような一連の標準化によって、少ないコストでより多くの便益を得るようになる。このようなビュロクラシー・システムは、厭われることはあっても、発展

とともにセルフヘルプのシステムのなかに深く組み込まれる。成熟に至ることで、サービスは、過不足なく安定的に供給される。それに従って、サービスの質的な向上を互いが認識するようになり、互いがよりよく心を掛けるようになる。プロフェッショナルリゼーションを意識するようになる。また、この段階で、サービス資源に余剰が生じると、セルフヘルプだけではなく、その外へのサービス提供組織に転じるようなこともあり得る。

この段階では、互いがサービスが安定的に受けるようになるので、質に関心を向けるようになる。

5) 惰性化、あるいは経営的に行き詰まり、革新の試み

成熟に至れば、組織とは必ず、硬直化への危険を絶えず内包することになる。衰退に至ることも少なくない。惰性的にサービスを交換するようになる。それを避けるために、組織は絶えずデザインの変更を試みなければならない。

2 生成の停止

なお、セルフヘルプは、その本質においてビュロクラシーを避けたいと願うので、2) の段階で発展を止めようとする意図が、メンバーの間で働くことになる。そこでは、マネジメントの方向について厳しい対立が生じることも少なくはない。グループとして、いわばアソシエーションとしての長所を残したい、活かし続けたいという立場と、スケールメリットを求めて、組織化への一步を歩みたいと願う立場の対立である。この選択は、決して折り合うことにはない考え方の対立であり、以下に述べるような二律背反的な相克を前提にしている。

発展段階の2) で留めるか、あるいは、さらに3) の段階に移行しようとするかは、アソシエーションとしての原型を維持するか、それともビュロクラシーを導入するかという考え方は、以下のように折り合いが、本質的にあり得ないことである。

組織に成長するという事は、メンバーの間で持続的な相互作用があり、何か達成したい目標を共有していることと同義である。その場限りのつき合いが

数日に及び、さらに数年にわたれば、だれが何をするかしないか、あるいは、させるかさせないかという強制的な関係を構築するに至る。行動を規範として強制する関係に至れば、組織であり、ビュロクラシーそのものである。

しかし、そのような関係を前提としない、つまり、アソシエーションの段階では、長期的な関係を前提にはしていない。やがて活動をいつの間にか活動を停止するということもあり得ると暗黙に承知している。もしかしたら、明日はもう参加しないかもしれない。アソシエーションそのものがなくなっているかもしれない。

ビュロクラシーでは、濃密な期待がメンバーの間で成り立つ。それも、かなりの時間スパンを想定しての期待である。当初は、とりあえずは明日も一緒に活動するということであるが、やがて1週間が1ヶ月になり、1年になり数年になる。役割を分け合い、互いにその遂行を期待するというのは、ともに何かしたいという共通の目標があってのことであり、長く続くほど、漠然としたものが次第に形をなすようになる。相互作用を重ねて、時間的な経過が長くなるほど、明確な目標を構築し共有しあい、互いに強く結びつくようになる。

このような経過のなかで、結成当初のアソシエーションが弱くなり、ビュロクラシーとして組織的な部分を強化させることになる。役割分担を意図的に定め、目標の達成を明文化すれば、すでにそれはビュロクラシーの特徴を備え、組織としての地歩を固めつつあるということである。そのような変化は、アソシエーションになじんだ人たちにとっては耐え難いことであるかもしれない。しかし、それは感情の問題だけではなく、以下に述べる2つのシステムの競合に由来する葛藤でもある。

3 アソシエーションとビュロクラシーの相克

アソシエーションからビュロクラシーに成長する段階において経験せざるを得ない深刻な問題は、二つの相克的な行動原理が並立することである。規模が大きくなるとともに表面化し顕在化する。この2つの考え方が結合しなければ

組織が成り立たず、それにも関わらず、それらは本来、システムとしては水と油のような関係にあるからである。

その関係は、たとえば、Bills [1993] によれば、四つの対比が指摘されている。

①権威の重視 vs パーソナルな敬意：

組織の公式のヒエラルキーに依拠した権威によるか、それとも、個人の人格に発する権威であるかの対立がある。後者においては、仲間という気持ちがあって協働することができる。互いの非公式の信頼関係が欠かせない。場合によっては、カリスマ的な権威に基づくこともあるが、信じる、さらに信奉するという個人対個人の関係が基本である。それに対して、前者は、非人格的権威の取り入れである。対立は必然であろう。

②労働条件の整備 vs 際限のないコミットメント：

組織としては、ここまではすべきであり、ここからはしなくてよいなど、明確に作業条件を提示しなければならない。しかし、仲間であれば、明文化できないところも多くある。善意の自発的な行為であるから、無定量無際限の行為もあって当然という雰囲気は払拭できない。いわば雇用契約の対象者として遇するか、それとも、自発的な奉仕者として位置づけるかである。組織化の方向は、前者を必然としている。

③常勤スタッフ vs ボランティア：

組織においてスタッフ機能をもたせる人たちと、現場で働いてサービスを提供する人たちである。スタッフは定型的な管理をボランティアに強いるようになり、ボランティアは自由な活動をしたがる。組織の成果はボランティアに依存するのにも関わらず、組織化によって、スタッフを重用せざるを得なくなる。ボランティアを疎外するほど、通常の組織のスタッフライン関係以上に緊張をはらむことも想定される。

④標準化された形式準拠 vs ケースバイケースの対応重視：

組織としては、コストに配慮して、この人たちにはこのようなサービスがよ

いであろうと一般的な枠組みをつくろうとする。しかし、現場のボランティアとしては、それぞれの個別な事例に配慮して、できるだけ望ましいサービスを考える。したがって、コストに対する配慮はなくなる。無理や無駄を少なくして組織の存続を図るか、それとも、中身を重視して当面の成果を重視するかである。

以上の相反関係は、それぞれの前者がビュロクラシーの基本原則、後者がアソシエーションの基本原則に立っている。また、セルフヘルプ集団が大きくなって、また、メニューを増やしサービス提供集団に衣替えしようとしたときに、二つの局面が厳しく相反的対立するようになる。同じ組織のなかで、この相克は残ることになれば、いっそう深刻さを増すようなこともある。

つまり、その内部に、アソシエーションとビュロイクラシーの相克を潜在的に続けることになり、対外的には、内部的な脆弱さを反映して、受け身の対応に終始し、独自の対応ができないようなこともないとはいえない。組織化されるほど、この相克は本質的なもので、消えることはなく伏在し続ける。セルフヘルプが小規模の集団で済む限りは深刻とはならないが、存続のための規模拡大を目指せば、必ず遭遇する経営課題である。この矛盾を根本的に解決できるようなことはない。これをどのように経営的に克服するかは、最重要の経営課題となる。

4 コモンズの達成

セルフヘルプも含めて、ボランティア組織では、由来の異なる2つの伝統が絡まるようにして成り立ち、そのどちらに重心を置くかによって相貌を違ってみせることになる。その一つは、非営利であり、利得を生じない活動に従事することに焦点をあてることである。たとえ利得を得ることがあっても分配しない仕組みを前提にして行動するという伝統である。他の一つは、社会的な活動に、強制とか何か意図関心を抱いてではなく、主体的に参加することを重視する伝統である。概念的には、重複しているところもあるが、ノンプロフィッ

トという概念を重視するか、それとも、ボランティアという概念を重視するかによって、立論の前提が大きく相違するというのである (Lohmann [1992a], [1992b])。それらを統合する概念としてコモンズ (commons) という概念を提示している。

コモンズとは、以下の5つの特徴で定義される。

- ①自由で、しかも強制されない参加 (free and uncoerced participation)
- ②共有された目標 (common or shared purpose)
- ③目標達成のために必要な一切の資源の共有 (common holdings)
- ④単なる友人関係 (friendship) を超えた相互性 (mutuality)
- ⑤公平や公正 (fairness or justice) に裏打ちされた社会関係

これらの関係の特徴は、非営利を強調する際にも、ボランティアなアクションを強調する際にも用いることができる。したがって、これらの関係が集約されるところが、非営利組織であり、ボランティア組織であるということになる。なお、以上のような関係によって得られた成果がコモングズ (common goods) である。ボランティアな、人間による人間のためのヒューマン・サービスそのものである。

セルフヘルプの場合、このコモンズの達成に都合がよいとされる。組織的な発達に向かわない限り、本来的に非営利でありボランティアでもあるからである。したがって、コモンズの達成、その維持に関心が集約される限りは、セルフヘルプは組織化に向かわないという推測が成り立つ。ということは、この集団に集った人たちが、コモンズに満足していない、それに何かの追加的な価値を得たいと考える場合、組織化に向かうと仮定できる。ということは、前記のビュロクラシーとの相克とは、組織化の中で、どのようにコモンズを確保するかが、セルフヘルプの経営管理の本質的な課題であると言い換えてもよいであろう。

III セルフヘルプの組織的特徴

1 セルフヘルプの特徴

セルフヘルプの関係はどのようにして形成され、どのような特徴を有するかについて、以下で論じる。前段の議論を敷衍していえば、何人かの篤志の集まりが、どのような機会を得て、集まりをなし、集団をなすに至ったかである。

セルフヘルプのための集まりができるとき、それが自然であるほど、他には見られない特徴をもつことがある。それを久保・石川 [1998] は、以下のよう

- ①メンバーに共通の問題
- ②メンバーに共通のゴール
- ③対面的な相互関係
- ④メンバー同士は対等な関係
- ⑤参加は自発的
- ⑥専門家との関係は、基本的にはメンバーの主体性を重んじること

なお、以上の指摘は前記のコモンズと相当程度重なっている。しかし、これらの論点は治療集団に限定されていることで、定義のための枠組みがやや狭くなっている。医療に資するということで、共通や対等という価値が強調され、社会的な論点把握に架ける軸足がやや弱いと考えられる。

彼らの議論が参照した一つとして、Katz [1970] がある。それを詳しく紹介すると、以下のようである。社会性も重視され、いっそうコモンズに近似している。

- ①小さな集団であること。

要は、互いが気心を通いあわせるためには適正規模がある。対面性が重視される。しかし、その活動に合わせて少人数であったり、大規模化することもある。生活全体を相互扶助的に助け合おうとすれば小規模化せざるを得ない。しかし、一部を自動的に賄うだけでよいのであれば、規模を大きくするのはやむ

を得ない。規模の経済が働いて、必要不可欠の資源を安く調達することもあり得るからである。

②問題志向的であること。

問題が何かあり、それを共有して、それに向かおうという集まりでなければ、互いを支え合おうという気持ちにはなれない。

③互いが仲間であるように考え行動する。

当然、そのような関係は、互いを仲間として捉えようとする。

④共通の目標や課題を有する。

問題に仲間として向き合おうとするほど、共通の目標や課題に関与しようとするようになる。むしろ、そのようなものを積極的に創出しようとする。

⑤全体として行動しようとする。

小規模で、共通の目標や課題を有し、それに、一致して向かおうとすれば個々バラバラではなく全体として行動しようとする。

⑥他者を助けることが、表出された規範として存在する。

しかも仲間であるから、互いを助けることはむしろ当然の規範となる。

⑦プロフェッショナルな役割については否定的である。

しかし、専門的に役割を定められての行動には消極的になる。Borkman [1976] も、自助的な集団では、プロフェッショナルな知識よりも経験知 (experimental knowledge) によって自らの福利を向上させようとする傾向がみられるとしている。

⑧パワーやリーダーシップは水平的な関係で行使される傾向にある。

地域社会が全人格的なかわり合いではなく、その一部を近隣の助け合いによって補うので自助的であるというのは、このような場合である。

なお、Zinman [1986] (ただし、Segal et al. [1993] からの引用) によれば、精神障害者の治療について、伝統的なサービス手法 (traditional mental health services), その基本はプロフェッショナルによるサービスの提供であるが、それに対して、クライアント指向のサービス (client-run services) は、以下のよ

うな4つの相違点があり、それらの特徴はセルフヘルプ的な集団に重なると考えられる。

- ①サービスを利用する人がサービスを提供し、それに関わるあらゆる意思決定に関わることで、サービスの送り手と受け手が一人であるか同じ人である。
- ②関係者が集まると、そのなかで、権限や責任やスキルなどが共有され、上下方向よりも横に広がる、ヒエラルキーを否定するような構造ができることになる。
- ③クライアント指向とは、クライアントの選択に委せるので、ボランタリーであることを主旨としている。強制的な提供はあり得ない。
- ④治療的な立場を採用しない。むしろ、経済的、社会的、文化的な欲求の充足をどのように図るかを重視するような立場に立って、サービスを提供する。

自発的に参加して、互いに送り手にもなり受け手にもなって、生活全般について向上を図る、そのために限られた資源を融通し合うというのである。治療のためのセルフヘルプでも社会的な論点の認識は欠かせられないということである。

2 集合化への規定要因（影響過程）

Katz [1970]によれば、セルフヘルプ集団—組織における影響過程、バラバラな互いがどのようにして一つのまとまりになるのかについて、以下のような要因が働くと指摘している。

- ①同輩あるいはプライマリーな集団による準拠集団のアイデンティティ。
ヒエラルキーのなかで互いを上司や部下のような関係ではなく、横断的な広がりになかで互いを友人知人として認識することである。
- ②行為を通じての学習。
- ③構成員が同輩であることによるコミュニケーションの促進。
- ④社会化による enhanced opportunities。
- ⑤グループ・アクションやオープン討論、問題を直視することなどを通して、

それぞれの個人の心理的なディフェンスを打ち破ろうとする。

⑥相互に情緒的な、社会的なサポート関係を構築しようとする。この関係は、互いの社会的な距離感を、サービスを提供してくれるスタッフやプロフェッショナルズとの距離に比べれば、小さくする働きがある。これは、また、集団に参加することの治療的な効果を高めることにもなる。

⑦構成員にはそれぞれの居場所があり、居場所の集合が地位システムとして機能している。この場合、地位とは、その集団の目標やニーズによって決められ、その地位システムのなかでのそれぞれの地位は、明確に定められている。

要は、その集団の構成員になれば、相応の居場所は必ず与えられるということである。ということは、前述の特徴との関連でいえば、互いが可視的で、だれが何をしているかが明瞭に認識できること、したがって、規模が大きくなならないことを示唆しているように考えられる。

⑧すでに制度的に確立された、あるいは、クライアントと提供者のプロフェッショナルなサービス関係が成り立っている状況に比較すると、セルフヘルプの外部状況に近似させたり模倣したりする。

このことが意味しているのは、独自のビュロフィロソフィがないのではないかということである。マネジメントに際して、これをすべき、これはすべきでないと、確信をもって状況に対応できない、あるいは、しようしないということである。これの背後には、プロフェッショナルズの不在、サービス資源が乏しいことなどが要因としてある。

前述したが、Riessman [1965] によって提起された、ヘルパーセラピーの考え方がある。構成員は、彼ら自身のために、何か治療目的を達成するように、考え、関わることになる。要は、援助を与える人が同時に援助を得る人であり、サービスの与え手と受け手が重なり合うことで、何かが達成されるというのである。

以上を要約すれば、対人的な、ヒトとヒトが相対する過程が何よりも重視されることであり、たえず非人格的なビュロクラシーの発達が抑制される、組

織としての形成過程が阻害されそうであるというのである。

3 組織としての特徴

以上で指摘されるような特徴があるとしても、それらの集団が必要に応じて、全体社会のなかにビルトインされるほど、そのコミュニティのなかに叢生する疑似コミュニティとして、いわば制度的なセルフヘルプの集団、あるいは組織として位置づけられるようになる。しかし、この社会に埋め込まれるほど、これらの集団や組織は、組織論の視点から、企業などの通常の組織では考えられない、以下のような特徴を有するようになると思われる。

1) 可視的人間関係に支えられている。そのために、小規模の集まりであることをできる限り維持しようとする。スケールメリットを考えない。少なくとも、互いが何をしているかを見ることができ、その適否を判断して伝えることができる。

互いが何をしているかを見通すことができるのは、互いが何をしているのかについてのある程度以上の合意がなければならない。したがって、セルフヘルプの組織は合意の組織と言い換えてもよい。しかし、合意を得るということは、それに至るために相当程度の調達コストを考えなければならない。

2) 同調強要的な人間関係に支えられざるを得ない。集団過程とは、概して、規範への同調を望ましいとしている。可視的であり合意を得ることに関心を向けるほど、逸脱に対して制裁を加え、同調には報償を与えようとする集団形成の論理が働くのは避けがたい。

これの同調強要的な特徴が有効に活かされるのは、治療集団の場合である。Flores [1988] の指摘では、断酒会などでは、むしろ積極的に同調することで、気分が和らぎ、効果も大きく得られるようになる。

しかし、そのためには、同調しやすいように、セルフヘルプの目的の一元化を図ったり、それを狭く限って、明確に提示するなどの工夫が欠かせられなくなる。

3) 共感の重要性

セルフヘルプでは、同調調達のもっとも基本的な構成原理は、いわゆる理屈ではなく、互いが共感をもてるかどうかである。素人の集まりということであれば、さらに、専門家の筋道の通った理論などは、疎ましいとされるようになる。

同調する以前のメンタリティが似ていることが望ましい。メンタリティに共通するものがあるから、集まってきたということでもある。あるいは、似ていないところがあれば、似るように努め、似ていないところを隠すように努めるということもある。集団形成の学習過程、あるいは社会化の過程では、感性に訴えるようなことも再三である。

4) したがって、価値的、さらにイデオロギー重視ということになる。共感という要因は必ずしも可視的とはいえないが、それを言語化する必要に迫られるほど、価値的な含意を含むようになる。明文化されれば、信念の体系として共有されるようなことにもなる。ということはイデオロギー的となることと同義で、サービス技術を磨くというよりも、信念の強度を問うような仕掛けを優先するようなこともないことではない。

5) 消費的である。何かをともにつくるというよりも、何かをともに費やす関係である。価値を新たに創造するよりも、共有できる価値を互いに支え合うという関係であると言い換えることもできる。価値創造的でないとは断言できないが、何かある価値への合意を最大限の前提としているので、それに対応できなければ、同調できなければ、そこにはいられないということも少なくはない。

6) 閉鎖的という特徴を考えなければならなくなる。共感を抱けない人たちは去らざるを得ないし、入会において拒否される。この特徴は閉鎖的に繋がる。だれもが参加の可能性をもっていない。

逆にいえば、メンバーシップの厳密性が問われることになる。だれでもということではない。価値に賛同し、似たもの同士が集まるということは避けがた

い傾向である。学習や社会化のコストは最小化される。マネジメントにおいて、そのためのコストへの配慮は、他の集団や組織ほど重視されない。

7) 反官僚制的構造を有している。以上の特徴から指摘できることは、公式化や文書化、あるいは、階層化などのビュロクラシーを特徴づける要因が少ないことである。むしろ、逆に、官僚制化を排するような構造を発達させることになる。

しかし、このような特徴を有したセルフヘルプの集団が、スケール・メリットのために、あるいは、規模を大きくする必要にやむを得ず、迫られて、メンバーを増やしたり、サービスを拡げたりすればするほど、前述のアソシエーションとビュロクラシーとの葛藤に悩むことになる。

参考文献

- Bills, D. [1993] *Organizing Public and Voluntary Agencies*, London, Routledge.
- Borkman, T. [1976] "Experimental knowledge: A new concept for the analysis of self-help groups," *Social Service Review*, 50, pp. 445-456.
- Flores, F. J. [1988] *Group Therapy with Addicted Population*, New York, Haworth.
- Handy, C. [1988] *Understanding Voluntary Organization*, Penguin.
- Katz, A. H. [1970] "Self-help organizations and volunteer participation in social welfare," *Social Work*, 15 (1), pp. 51-60.
- 久保絃章・石川到覚 [1998] 『セルフヘルプ・グループの理論と展開』中央法規。
- Lohmann, R. A. [1992a] "The commons: A multidisciplinary approach to nonprofit organization, voluntary action, and philanthropy," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 21, pp. 309-324.
- Lohrman, R. A. [1992b] *The Commons: New Perspectives on Nonprofit Organizations and Voluntary Action*, San Francisco, Josey-Bass.
- Riessman, F. [1965] "The "helper" therapy principle," *Social Work*, 10 (2), pp. 27-32.
- Quinn, R. E. & Cameron, K. S. [1983] "Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence," *Management Science*, 29, pp. 33-51.
- Segal, S. P., Silverman, C. & Temkin, T. [1993] "Empowerment and self-help agen-

cy practice for people with mental disabilities," *Social Work*, 38 (6), pp. 705-712.

Zinman, S. [1986] "Self-help: The wave of future," *Hospital and Community Psychiatry*, 37 (3), p. 213.