

經濟論叢

第169卷 第2号

セルフヘルプの組織論（2）	田尾雅夫	1
負債・持分の区分基準の意義と 限界に関する理論的検討	池田幸典	21
グリーン製品選択のジレンマ問題	在間敬子	41
マイクロソフト社の成長と「航空宇宙企業都市」 シアトルの構造変化（2）	山縣宏之	56
花王におけるブランド管理 組織の展開（2）	安賢貞	72
〈研究ノート〉		
アダム・スミスの学問方法論をめぐって	田中秀夫	91

平成14年2月

京都大學經濟學會

セルフヘルプの組織論 (2)

田 尾 雅 夫

IV サービス提供集団との対比で解明

セルフヘルプ集団とサービス提供組織との対比は、古くは Bitker & Rahdert [1976] になどに見られ、Rudney [1987] や Douglas [1987] などにもある。その後も、Smith [1991]、Hasenfeld & Gidron [1993] や Gidron & Hasenfeld [1994] など連綿と議論が続いている。しかも、近年、セルフヘルプの集団、さらにはその組織が、急速に多くなって、比較による、セルフヘルプの特異性を指摘する議論の重要性が増している。

しかし、その対比される名称はさまざまである。Douglas [1987] は公共益 (public benefit) と相互益 (mutual benefit) と分け、Smith [1991] による外部——公共益 (extra- or public benefit) と内部——メンバー益 (intra-member benefit)、また内部益 (intrabeneficial) と外部益 (extrabeneficial) という名称区別もある。

その大筋の違いを Smith [1991] によって要約すると、以下のようになる。また、これら是对立したり競合する関係にあるが、互いに連携して、サービスの向上に努めることも必要であり、その可能性についても言及している。

1 サイズ

セルフヘルプの集団は、サイズが小さい。互いが気心を通いあわせるのは、少人数であるのは当然である。自生的な集まりは、まず互いが支え合うというセルフヘルプの特徴をもち、そのなかでサービス資源の剰余ができれば、他に

提供することで、サービス提供組織に転化することもあり得る。

しかし、外部に対してサービスを提供する場合であれば、いわば事業となるので、効率を重視するようになる。規模の経済が追求されると、当然のことながらサイズは大きくならざるを得ない。実際、持続的にサービスを提供するほど、少人数の集団から、組織としての体裁を具備しようとする。後述のビュロクラシーを採用するのは必然となる。

2 メンバーシップ

ボランティア活動である以上、本来参加したければ、だれでもかまわない、来るものは拒まず去るものは追わず、ということで、メンバーシップは曖昧とされるのが、この活動団体の本旨でなければならない。しかし、そのメンバーシップが明確に定義されるか、それとも曖昧かについては、濃淡があり、しかも、後述するが、価値関心の同じような人たちの集合体ということで、閉鎖的になる傾向がみられる。組織化すればするほど、だれでも入会可能とはいえず、いわゆる審査も厳格になる。入会後のメンバーシップについても、その程度について差がみられる。

入会審査が厳格でかつ、メンバーシップが明確な自閉的な集団、これはほぼセルフヘルプの特徴と重なり合う。また、入会も退会も自由、だれでも参加の集団はサービス提供組織と重なり合う。組織化への動きが強まるほど、大きく膨らみながら、周辺的なメンバーを多く抱えるようになれば、通常の組織と変わらなくなる。通常の組織に近似すれば、参加意欲や活動への自我没入など、その熱意に温度差ができ、中心と周辺において、メンバーシップの区切りができるようになる。

ただし Smith [1993] の研究では、ボストン近郊の59団体を調査して、セルフヘルプの組織の方が、メンバーを採用するスクリーニングが緩やかで、だれでも参加して欲しいという気持ちが強く表明されたということである。ここでは、集団がとにかく大きくなることが重要なことであった。

メンバーシップについて分類の工夫としては、多少時代を遡ることになるが、Gordon & Babchuk [1959] が、メンバーになりやすいかどうか、メンバーになることによって社会的な地位が上昇するのかもしれないのか、さらに、メンバーになるのは何か目的を達成するための道具的な意味があるのか、それとも情緒的な欲求を充足させるためか、の3つの基軸を用いて、ボランティアな集団(一部は組織を含む)を区分している。しかし、どちらかといえば、セルフヘルプのためのカテゴリーである。

たとえば、YMCA はメンバーになりやすく、しかし、なったからといって自身の社会的な地位が高くなるということではなく、また、メンバーになるのは、仲間が欲しいためである。もう一つ、断酒会の場合、だれもがメンバーになるというわけではなく、なったからといって、社会的な地位は向上しない。その会は断酒という目的を達成するためであるが、同時に仲間を得るといふ感情表出の機能をも期待している。また、大学の同窓クラブなどは、だれでも入会できないが、入会できれば仲間を得て、しかも、地位の向上は期待できる。

3 スポンサーシップ

また、スポンサーシップについても相違をつくることになる。セルフヘルプ的であれば、会費などで賄うことを第一義的に考えることになる。しかし、サービス提供組織になればなるほど、外部的なスポンサーへの依存を強めることになる。さらにその依存の程度も、スポンサーが一つか、少数か、多くあるかなどにも相違が生じる。そのスポンサーも、公的、私的ということで第VII節で論じるように、行政との提携、連携があるかどうかによって、そのシステムや働きが相違することになる。

なお、最近におけるボランティア組織の議論は、公共サービスとの連携に傾くほど、サービス提供組織に焦点が向けられることになる。セルフヘルプ的な活動は些末なこととして、論議の隅に追いやられがちである。しかし、仲間が集合して自分たちのために何かしようとするのは、多くのボランティア組織の

原型でもある。繰り返すが、サービス提供組織には、セルフヘルプ的な集団から発展したものも多くある。

また、自分たちのことしか考えないから、社会性が乏しいという指摘も的を得ていない。確かに、セルフヘルプ的であれば、その集団の外部に向けた成果よりも、仲間の関係維持に関心を狭めるような行動になり、本来のミッション実現に向けての努力に欠けるのではないかという危惧は払拭できない。しかし、たとえば断酒会は、行き場のなくなった人たちの受け皿を提供している。高齢者が自発的に趣味の会を立ち上げて、生き生きと活動を始めるのは、生き甲斐や健康について、その集団があるだけで、地域社会のコスト節減に貢献していることは明らかである。

サービス提供組織に関心を傾け過ぎると、問題の構造が隠されてしまうようである。たとえ小規模でも互いが支え合う団体、あるいは、それが発展して組織としての体裁を整えるようになった団体には、大いに今後、関心を向けるべきである。また、Smith [1997] のいうグラスルーツ・アソシエーション (grassroots associations) は、従来から軽んじられる向きがなくはない。というのは、それがローカルで、自己完結的で、ボランティアのみで運営されていたりして、他と影響関係がほとんどない。したがって、無視することもできなくはないが、今後において、その役割は大きくなるであろうことは疑いない。

Hasenfeld & Gidron [1993] によれば、セルフヘルプと、ヒューマン・サービス提供を第1表のように対比させている。

セルフヘルプでは、サービス提供に対比させて、そのドメインやミッションは狭く限定され、外部への資源依存も限られ、サービス技術も試行錯誤的、あるいは、実践イデオロギーに依拠しなければならないような、その場その場での対処を当然としていて体系的なノウハウは、例外はあるが、一般的にはないとされる。内部の関係についても、サービスの送り手であり受け手でもあるクライアントは中心的な位置を占めるけれども、その関係は概してインフォーマルである。

第1表 セルフサービス提供の組織的特徴の相違

変数	セルフヘルプ	サービス提供
ドメインとミッション	狭い	広い
外部資源への依存	限定的	広範囲
サービス技術 公式化 プロフェッショナルリゼーション	経験的 低い 全体的 (部分的なこともある)	専門的、科学的 高い 部分的
内部構造 公式化 プロフェッショナルリゼーション	総じて非公式的 素人による統制	公式的 専門家による統制
クライアント・メンバーの立場	中心的	周辺的

そのコミュニティの一員であればだれでもかまわない、単純に来るものは拒まず去るものは追わず、ということではない。相互の共助が前提であるから、フリーライダーを排除しようとするのは当然である。そのメンバーシップが明確に定義されるか、それとも曖昧かについては、濃淡があり、しかも、価値関心の同じような人たちの集合体ということで、閉鎖的になる傾向がなくはない。だれでも入会可能とはいえず、いわゆる審査も厳格にならざるを得ない。さまざまなセルフヘルプ集団が形成されるのである。

また、セルフヘルプであれば、互いのコミュニティの維持を優先させるので、自分たちのことしか考えないから、社会性が乏しいという指摘もある。確かに、セルフヘルプであれば、その集団の外部に向けた成果よりも、仲間の関係維持により価値的な行動になりがちである。断酒会のような団体などはその好例である。仲間同士の関係の維持が目標であるから、当然である。

しかし、昨今の地域通貨などの新しいコミュニティの再建の試みなどは、よりいっそうの社会性を重視する傾向にあり、すべての組織を閉鎖的と断じるのは尚早であろう。規模の経済に配慮するほど、開放的なシステムを採用するようになり、関心を有したメンバーの入会を、多くの人に呼びかけるようになる。

サービス提供集団との連携を考え、その一部として行動することも、またセルフヘルプ的な集団がネットワークを構築することも少なくない。集団間関係を構築して大きく広がれば、サービス提供組織や行政に対抗的なパワーを有することもある。

また、セルフヘルプの組織が、全体社会のコスト節減に貢献していることも明らかである。というのは、この組織では、資源の調達について、多少のコストが負荷されることがあっても、それを配分する過程では、送り手と受け手が重なり合い、ランニング・コストが少なくなり、ある意味では低コストのシステムとして運用できるからである。労働集約的な環境のなかで、サービスの送り手の人件費を切りつめることができるからである。資源の調達についても、セルフヘルプということは、できる限り仲間内で賄えるものは賄おうとすることで、コストの低減が可能になる。

しかし、重要とは認識されながらも、従来から軽んじられる傾向がなくはないとされる。自助ということは、それだけの小宇宙とつくるだけで、それ以外にはほとんど関心を向けないからである。部分的には、全体社会の規範への反抗を試みることもさえない。前述したが、Smith [1997] のいうグラスルーツ・アソシエーション (grassroots associations) も、セルフヘルプ組織と重なるところが多い。というのは、それがローカルで、自己完結的で、ボランティアのみで運営されていたりして、他と影響関係がほとんどない。したがって、無視することもできなくはないからである。

このような批判的な議論はあるが、今後、その役割は大きくなるであろうことは疑いない。というのは、すでに述べたように、草の根からはじまった活動集団こそ、資源の先細りが憂慮されるなかで、本来セルフヘルプ的であり、サービスのコストを低減する効果が大きいからである。

V セルフヘルプの限界

セルフヘルプの活動によって提供できるものは、相互扶助的であり、自発的

な善意によっている。いわば素人のサービスである。したがって、それは、深刻なサービス要請には耐えられるものではない。専門的なサービス技術を必要にするほど、また、それを使うサービスの範囲が広がるほど、自己完結ではなくなる。たとえば公共による支援が必要になる。狭い範囲で、いわば気心の知れた人たちの助け合いを超えたヒューマン・サービスを制度的に支えるものは何かを考えなければならなくなる。

痴呆などの障害を抱えた高齢者を家族介護だけで支えるのは無理である。近隣でも支えきれない。行政など公共サービスによる支援が必要になり、それをどのようにして支えるかは、地域の課題では収めきれない。セルフヘルプの集団や組織が公共サービスとどのように役割を担いあうかが重要になる。

1 素人指向

セルフヘルプは、その成り立ちは、素人の集団であることを基本としている。仲間という意識が、それを支える。組織的に命令と応諾の関係がないこと、したがって、コミュニティ的な雰囲気醸成されるべきという規範が成り立つようになる。

仲間という規範が働くところでは、必要とする知識や技術に差がないこと、差ができるようであれば、それをなくするように互いが、いわば吐き出して、それをすべてのメンバーが共有できるようにすることである。その差違が大きくなるほど、地位の差となり、組織として整備される。それは素人の集団ではなくする。

ただし、素人主義へのこだわりが、後述のプロフェッショナリズムへの反感となって、専門知識に対して拒否的になるほど、俗信や迷信に走り、カルト的になることもあり得ないことではない。

2 信頼関係に依存

集団から発達して組織に至ってもなお属人的である。乏しい資源を分け合う

という関係になればなるほど、相手がだれであるかだれでないかということも互いが熟知しなければならない。サービスの途絶えがもっとも忌避されるべきことである。したがって、その多くは、互いが信頼することで運営される。それを支えるための管理構造は、非人格的ではなく、だれがしたか、だれがしないかという特定の人物に帰属されるようなことが多く残される。

ということは、脆さを残すことになる。その人にある人が代替のサービス資源をないままに依存するということは、何かの不都合で、それがなくなれば途端に不都合が生じるのである。代替的な資源を確保するということが、不信を将来するようなこともあり、互いが全人格的に依存し合うことで、いっそう有益な関係ができるということは、そのような脆さと背中合わせといえよ。

3 自閉的關係

互いが仲間であるかどうか重要であり、ピア・グループであることを原則としているので、とくに規模が大きくなることは避けようとする。しかし、避けようとするほど、メンバーの新規参入を考えようとしないうほど、自閉的になりやすい。自閉的になり、自分たちで必要な資源のすべてを賄うようになるほど、それが不可能であることを承知しないほど、むしろ、その外部からの支援を拒否するようなこともあり、メンバーだけの集まりに徹すぎるようになる。その挙げ句再度いえば、カルト的になることもないことではない。

外からの批判にナイーブになりすぎ、批判を受け付けない、自分たちだけで何もかもという姿勢については、外部からの誤解を招くことになる。誤解だけで済めばよいが、必要な資源の調達ができなくなる。なおさら、自閉的になるという悪循環の過程に陥ることさえなくはない。誤解を招かないためには、外との連携、個人的に外部集団との接点の保持が重要になる。その集団が、地域社会にとって有用な機能を果たしているということを見せつける、あるいは宣伝に努めるようなことも欠かせなくなる。

また、自閉的であることが、内部のメンバーにとって好ましいことかどうか

も再検討しなければならない。限られたメンバーだけで、四六時中ともにいるということは、場合によっては気詰まりである。対人関係で心理的な疲労を感じるようなこともある。ストレスが強くなることもあり得る。Potts [1997] の研究で、相当規模であり、必ずしも自助的ではないかもしれないが、退職者のコミュニティを調査して、その外に友人知人がいて、しかも今もなお、交際が続いているようなメンバーほど、鬱的な経験も少なく、精神的に健康であった。

治療など、短期的に成果を得なければならないような集団では、自閉的であることが望ましいが、日常的に、しかも、長期的なセルフヘルプは、外部的な関わりが、一方でなければ、息苦しい、規範や基準を強要するだけの集団になる可能性が非常に大きい。

前述の Hasenfeld & Gidron [1993] によれば、自助的な集団と他の組織の間には協働、あるいは連携と、対立したり競合しあう関係にある。ドメインやミッションを共有できたり、あるいはサービス資源を互いに融通したり、さらには共有しなければならないような場合は連携しなければならないが、サービス提供組織への不信が自立的なセルフヘルプ集団を生み出すきっかけになることもある。したがって、行政などからの外部資源をどのように円滑に調達できるか、その不足や不備をどのように克服するかが、たとえ小さな集団であっても、重要な管理的な問題とされることもある。

また、多少のスティグマを抱えた自助的な集団は、閉鎖的であるほど、失敗体験が重なると、無力感に陥って、前向きな取り組みに欠けるようなことがないとはいえない。後述するが、エンパワーメントが必要になる。メンバーとして参加する人たちが、互いに前向きに考え行動できるように、意欲づけるのである。外部から、社会的な介入 (social intervention) によって、それを促すこともあるが、内部で、エンパワーメントを高めようと努めることもある (Segal et al. [1993])。

4 資源の限界

セルフヘルプの枠のなかだけで、信頼関係を前提に、自閉的に調達しようとするれば、乏しい資源で、いわば我慢する以外ない。活動ドメインに合わせて資源調達の方途を考えるよりも、獲得可能な資源の量に合わせて、活動の範囲を定義するようになる。

組織として発展しようとしても、手持ちの、あるいは自前調達が制限されるとすれば、自ずと戦略は制限される。リスクテイクには及び腰にならざるを得ない。狭いニッチに留まるように考える、また、内部システムの強化だけに着眼して、環境アクターに対して積極的な働きかけはしなくなる。

VI 限界を超えて

1 限界からの選択肢

セルフヘルプは、その与件としていえば、素人中心、自閉的、したがって、専門的な支援の不足があり、そのままニッチに留まるという意味決定をすれば、それによって相応の対策を考えなければならないが、現状維持を最優先させればよい。しかし、組織化を試みるとすれば、発展のために、これらを深刻な問題として捉え、正面から議論しなければならなくなる。

ニッチで小規模のまま事業を継続するという選択肢は大いにある。ただし、メンバーの入れ替えはない、環境アクターの変動もない、乏しいながら必要な量の資源は安定的に供給されるという前提があれば、可能でなくはない。とくに短いスパンでいえば、大いに可能である。しかし、これらの与件は、経時的に変化する、変化を繰り返すことになる。現状の維持は、長期的には衰退を意味している。セルフヘルプについては、仲間的な対人的な関係を数年のような短い期間だけでも維持できれば、それ相応の成功といえるであろう。

事業として中長期的な維持のためには、意図的な、あるいは、戦略的な介入が必要になる。そのためには、たえず、ドメインの確認、必要であれば、再定義をしなければならないこともある。メンバーが増えたり、活動の内容が変更

すれば、それに適合する資源調達の方法の改良や工夫などの刷新もしなければならない。どのような刷新の方法を工夫しなければならないのか。

2 組織化への一歩、踏み出すか、留まるか

何かを契機に、セルフヘルプが組織的に活動をはじめ。組織的にならないという経営判断もあり得る。メンバーも固定し、メニューも、できれば単一に近いものにしておけばニッチの集団としての地歩の確保だけはできる。しかし、それで済まないこともあると考えることも必要である。

小規模で疑似コミュニティとしての実質を保持しようとするのか、それとも事業規模の拡大を図ろう、つまり、自助的とはいいいながら、ピュロクラシーの組織に至らしめるのかという選択肢である。その判断を規定するのは何か。

1) 資源の不足、とくに自前資源の不足

自分たちだけでしか賄いようがなければ、小さなコミュニティを維持する他はない。自前資源に限界があると考えれば、あるいは、それ以外から調達することにコストを負担することは是非に前向きな判断ができなければ、セルフヘルプで終始しようとするであろう。

2) サービス需要の拡大

仲間だけで済ませていたセルフヘルプのサービスを、他からも得たいという要望を受けるようになった、また、入会の希望が多くなった場合などは、それを自分たち以外に拡大しようとして、セルフヘルプだけではなく、サービス提供組織に転化するようなことになる。

3) メニューの追加

セルフヘルプでは、単一か、いくつかの少数のメニューで済ませることができたが、それから発展して、関連のメニューが追加され、多くのサービスを必要とするようになれば、そのための資源を求めて、事業を大きくしなければならなくなり、セルフヘルプだけでは済まなくなる。

4) メンバーの異質化

何かの都合で、メンバーの出入りが激しくなり、メンバーシップの意義が薄れたりすると、セルフヘルプという理念を維持できなくなる。メンバーが少なくなると、追加募集するようになれば、さらに異質なメンバーが入会するようにもなる。自分たちのことは自分たちでは考えなくなる。

5) 目的の変更

以上の一連の変化によって、セルフヘルプの部分が薄れるほど、サービスを事業として認識し、自分たちだけではなく、他にも提供するための組織になることが妥当と、目的の変更を意図するようになる。

以上の要件が重なり合えば、セルフヘルプは、同質的なコミュニティから、ビュロクラティックな組織に変容しはじめる。一挙にというよりも、徐々に、メンバーの増減などで押したり退いたりを繰り返しながらの組織変化である。Cameron et al. [1987] の組織発達のモデル、また以下に述べる組織化の程度に沿っていえば、セルフヘルプの理念が濃厚であるほど、立ち上げ期が長くなり、組織化の時期が遅れるようになる。その理念のなかに、ビュロクラシーを忌避するものを含んでいるからである。逆にいえば、理念の変更にメンバーの合意が得られれば、ただちに組織化ははじまるということである。

3 組織化のために

組織化を図る場合の作業として、以下の問題に対処しなければならない。これは、セルフヘルプが組織的な活動を展開する場合の限界を超えることと同義である。それは、メンバーシップの再定義の必要に迫られること、それに対してミッションの強化を含む、内部システムの強化を図ること、情緒的な連帯の意識から、非人格的な部分の取り込みや構築が必要になる。その有力な一つがエンパワーメントである。それと同時に、外部的な知識や技術の取り入れ、プロフェッショナルズとの連携を考えるようになる。

1) メンバーシップの再定義

メンバーシップの判断基準が、つまり、どこまでをメンバーとして認知する

かという、技術的な問題が組織として成長する過程で、不可避免的に生じる。これは、組織としてのオープンネスの問題とも関連している。

基準を厳しくすればするほど、等質的なメンバーが揃うことになる。意見が一致に至るための時間コストは大いに節約される。しかし、異分子が排除され、それが続くと閉鎖的になる。外との交渉が限定されるほど、いわゆる結束は強化される。その目標とするところは狭く絞り込まれ、達成に至るコストの節約は可能である。

逆に、基準を緩く、来るものは拒まずという対応は、有象無象が組織に入り込むことになる。出たり入ったりは、互いの結びつきは希薄にしがちである。気の合う同士が仲よくなると、内部にさまざまな利害関係を併存させることになりやすい。ということは、目標を一つに絞り込むことが難しくなり、緩くなればなるほど、互いが研を競い、内部抗争を誘発するようなことがないとはいえない。

前者でいえば、メンバーシップを限定するというのは、そのサイズを大きくしないという意味決定に対応しているといつてよい。サイズが小さければ、以心伝心の意思決定で済ませられる。規範は単純なもので済ませられる。それに対して、後者では、メンバーの入れ替えがある。しかも、大きくサイズをしよという意図が経営的に働かざるを得ないとなれば、それを束ねるためには、規範を明示しなければならない。

したがって、メンバーシップの基準をどのように設定するかということは、その後、それを経営体として発達させるか、それとも小さな集団として現状の維持を優先させるかという、もっとも本質的で、根本的な決定である。

もし自閉的であることを止めて、開放化に向かうとすれば、新しいメンバーを採用することになるので、リクルートの方式を工夫することになる。そのためには、一つは、メンバーシップの再定義である。どの程度まで異質な人間を許容するか、そのことを明らかにする。それと関連するが、当面必要な資源は何か、それを担う人をメンバーとして組み込むことになるので、その枠組みを

明示しなければならない。とすれば、旧来のメンバーや枠組みとの整合性を図る作業もなければならない。旧来のメンバーが納得しなければ、システムとしては動揺を来すことになる。開放に向かうということは、それが異質なヒトやモノをどのように一つにまとめるかという、初歩的であるにしても、経営管理に向かうことと軌を一にしている。寛容さの管理が求められる。

2) ミッションの再定義,あるいは,強化

小さな集団では、その維持のために必要なことのほとんどは、以心伝心で伝えられる。ことさら、言語化の必要はない。以心伝心で伝達される範囲のことで済ませられるように、そのミッションも単純であり、また明快である。すでに述べたが、セルフヘルプは同質的に成り立つことが多く、以心伝心そのものを、ミッションの一部に取り込んでいる。つまり、相互に理解できることこそが、互いにその場にいることの意味そのものであるというのである。

しかし、員数が増え、しかも、異質な人たちが加わるようになると、以心伝心ではコミュニケーションが成り立たない。すべきこと、すべきでないことを明文化しなければならなくなる。ミッションの提示、その確認が必要になる。それを、互いに言語を介して理解の程度を確認しなければならなくなる。

ミッションも、相互の利害だけではなく、その範囲を拡げ、事業に関わるようになればなるほど、そのドメインを拡大するようになればなるほど、明確な成文を欠かせられなくする。従来までは、自然に成り立っていたセルフヘルプのために、以後何をするか、という問題に転換することもあり得る。これはミッションの再定義であり、さらなる強化である。

セルフヘルプのためにミッションの再定義ではなく、逆に、新しく設定されたミッションに、セルフヘルプをいかに活かすかという目標の置換が起こり得ることに注意すべきであろう。たとえば、新しい事業分野に関心を向け、それが有力な、将来的は、いわゆる金のなる木であるほど、それに向けて、どのようにメンバーの関心を一致させるかということに注力されるという逆転が起こり得る。セルフヘルプが何かのための手段的に位置づけられるのである。

3) エンパワーメント

内部の質を向上させるための基本的な考え方がエンパワーメントである。自身が意欲的になり、意欲的になれるための基礎的な部分が保障されるほど、相互的な関係が強化されることは疑いない。

経営管理として考えるべきことは、何を目的として彼らが自助的な集団に結集するのかである。支えてくれる人が欲しい、ということを感じているとすれば、だれもがそのための資源に不足を感じているということで、それだけであれば、現状維持か、あるいは少ない資源を食い潰して、語弊のある表現ではあろうが、互いの傷を舐め合うようなことにもなりかねない。

そのような事態にいたらないために、自助的な集団ができるのであるから、集団自体、あるいは組織に至れば、それに応じて、自らの資源を大きくするような仕掛けを必要とする。エンパワーメント (empowerment: Conger & Kanungo [1988]) である。

エンパワーメントは、セルフヘルプにおいては、おもに、メンバー自らがパワーを賦与されることを意味している (Pinderhughes [1983])。

それには、いくつかの方法、あるいは方途が区分される。

① 信念の強化のための操作

互いが支え合うことが前提であるから、そのなかで蓄積される資源が多くなるようにしなければならない。たとえ、実際に増えなくても、増えるように励まし合うような仕掛けが必要になる。そのためには、信念の操作が必要になる。

② 自己概念の改善

信念の意図的な操作は、とくに社会的にスティグマとして、自己像、または自己概念が低い人たちにとっては、それを改善するためにも必要になる。

③ 新しい技能の賦与

また、実際に、資源が増えるように、メンバーの知識や技術を高めるこ

とも必要で、教育訓練が欠かせられなくなる。

④ 自己評価システムの確立

何ができそうか、あるいは試みたができなかった、なぜできなかったのかななどを、正確に自ら評価できなければならない。

⑤ 全体社会の支持

社会的に支持を得ようとして、運動を起こすようなこともある。キャンペーンなどは、その現れである。

たとえば、Davis & Jansen [1998] の議論によれば、断酒会 (Alcoholics Anonymous) は、伝説 (myths) や隠喩 (metaphors) を駆使することで治療効果を高めている。可視的な資源の確保というよりも、互いが信頼できる関係をどのように強化すればよいかを優先されるので、互いに深く納得できるものがあれば、素材として使えばよいことになる。

セルフヘルプの集団が組織に成長する過程で、さまざまなシステムとしての骨格を整備するなかで、自閉的でなくすることがマネジメント全般の中核をなすことはいうまでもない。いくつかの方策がなければならない。一つが、自己評価への耐えざる関心、そのためには、外部の集団や組織との連携を考えること、とくに、プロフェッショナルとの連携は欠かすことができない。

4 活動の自己評価

自閉的であることについて、もっとも留意すべき弊害というべきことは、自己満足である。主観的に相互が、この程度でよいだろうと考えてしまえば、サービスの質の向上はなくなる。メンバーが相互に支持を与えあっているので、支持に対しては支持で応じ、互いにネガティブな評価は交わさなくなる。自閉的であるほど、批判的な言動は抑制される。さらには、評価ということさえなくなる。

それを自己評価という、いわば徳目を日常的な活動のなかに織り込んで、何をしようとしたか、それは達成されたか、なぜされなかったのかと、意図的に

考える機会を設定するようなことがなければならない。自閉的であることによって、むしろ課題達成が促進されるような集団では、さらにいっそう、ネガティブな相互批判は抑制される。しかし、その場合でも、批判的に理解できる、たとえばコーディネーターのような当事者を配することで、自己満足の弊を少なくすべきである。

5 外部世界への対応

環境セクターから、どのように見られているかについての関心は、自閉的な対応を和らげるためには不可欠である。自閉が過ぎると、支援や支持を得られなくなる。環境セクターから支持を得るための調達方法が論じられなければならない。後述のプロフェッショナルへの依存はその一つであり、その効果的な支援の調達は、セルフヘルプの質を決定する。また、行政との関係も同様である。

自閉的であることは、しばしば、反社会的な集団に転化しやすい。外部との交流が遮断されると、極端な思い込みや思い入れで考え方や行動を先鋭化させる。その挙げ句、極端な被害者意識を醸成させて、外部社会を敵視するようになる。

そうはならないために、その集団の環境における正当性を確保、かつ維持するための管理手法が、小さな集団においても欠かせられないことであるし、大きくなればなるほど、外部との接点に相応の人材、広報公聴担当を配しなければならない。

とくに、メンバーのサービスへの満足と外部からの意図関心が相違する場合、とくに深刻になる。仲間だけでサービスを完結させるほど、凝集性の強固なシステムができるが、逆に、いっそう自閉的となり、外部から、いわば疑わしい目で見られるようなこともある。その折り合いをどのようにして図るのが、内部的に管理的なことを担当している人たち、あるいは、外部世界との接点にいる人たち（境界担当者=boundary spanner）に課せられた課題である。その

間の連携はとくに重要である。

6 プロフェッショナルとの提携

自助ということは、自分たちだけで資源を融通しあうということと同義にすると、サービスの質の低下を当然としてしまう危惧が残される。自閉的であることを与件とすれば、さらに質の低下が危惧される。その弊を少なくするためには、外部の、とくに専門的なサービスを提供している人たち、または、それを雇用している組織との連携である。プロフェッショナルとの提携が、質を低下させない、もっとも好ましい方策である。

そのためには、これらの集団は、プロフェッショナルな経営体との連携を、日常的に、制度的にビルトインしておかなければならない。以下に順次、日常的に、あるいは、システムティックに専門的にセルフヘルプを補完する方策を列挙した。

① 一メンバーとして参加

メンバーのなかに、必要な知識や技術を有している人が参加すると、サービスの質は向上する。

② アウトソーシング

何か必要があるごとに、それを委託して解決を図るようなこともある。

③ スタッフとして雇用

専門家を雇用して、質の向上を図るということもある。

④ 外部団体として友好関係の維持

専門的な外部団体と常時連携して解決するようなこともある。

⑤ フランチャイズ化

専門的な団体の一部になってサービスを受けるようなこともあり得る。

ただし、専門的なサービスに依存しすぎたり、それを重視しすぎると、セルフヘルプの特異性と抵触することになる。プロフェッショナルは、あくまでも従の立場に位置づけられなければならない。

7 今後の課題

以上のことに留意しながら、セルフヘルプは小さな集団から組織的に発展する。ニッチに住み続けるか、それとも、そのドメインを大きく拡大するか、あるいは、サービス組織への転換を図ることもある。それが成功するかどうかは、経営管理の課題、それを本格的に考えるようになるかどうかである。

参考文献

- Bittker, B. & Rabdert, G. [1976] "The Exemption of Nonprofit Organization from Federal Income Taxation," *Yale Law Journal*, 85, pp. 183-192.
- Cameron, K. S., Kim, M. & Whetten, D. A. [1987] "Organizational Effects of Decline and Turbulence," *Administrative Science Quarterly*, 32, pp. 222-240.
- Conger, J. & Kanungo, R. N. [1988] "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice," *Academy of Management Review*, 13 (3), pp. 471-482.
- Davis, D. R. & Jansen, G. [1998] "Making Meaning of Alcoholics Anonymous for Social Workers: Myths, Metaphors, and Realities," *Social Work*, 43 (2), pp. 169-182.
- Douglas, J. [1987] "Political Theories of Nonprofit Organization" in *The Nonprofit Sector*, ed. by W. W. Powell, New Haven, Conn, Yale University.
- Gidron, B. & Hasenfeld, Y. [1994] "Human Service Organizations and Self-Help Groups: Can They Collaborate?," *Nonprofit Management & Leadership*, 5-2, pp. 159-172.
- Gordon, C. W. & Babchuk, N. [1959] "A Typology of Voluntary Associations," *American Sociological Review*, 24, pp. 22-29.
- Hasenfeld, Y. & Gidron, B. [1993] "Self-Help Groups and Human Service Organizations: An Interorganizational Perspective," *Social Service Review*, 67 (2), pp. 217-236.
- Katz, A. H. [1993] *Self-Help in America: A Social Movement Perspective*. (久保絃章監訳『セルフヘルプ・グループ』岩崎学術出版社, 1997年)。
- Pinderhughes, E. B. [1983] "Empowerment for Our Clients and for Ourselves," *Social Casework*, 64 (6), pp. 331-338.
- Potts, M. K. [1997] "Social Support and Depression among Older Adults Living Alone: The Importance of Friends Within and Outside of a Retirement Community," *Social Work*, 42 (3), pp. 348-362.

- Rudney, G. [1987] "The Scope and Dimensions of Nonprofit Activity" in *The Non-profit Sector*, ed. by Powell, W. W., New Haven, CT, Yale University Press.
- Segal, S. P., Silverman, C. & Temkin, T. [1993] "Empowerment and Self-Help Agency Practice for People with Mental Disabilities," *Social Work*, 38-5, pp. 705-712.
- Smith, D. H. [1991] "Four Sectors or Five? Retaining the Member-Benefit Sector," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 20-2, pp. 137-150.
- [1993] "Public Benefit and Member Benefit Nonprofit Groups," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 22, pp. 53-68.
- [1997] "Grassroots Associations are Important: Some Theories and a Review of the Impact Literature," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 26, pp. 269-306.