

# 「非営利組織」を生かすために

田尾 雅夫

## 泡のような組織を根付かせたい

昨年の秋に『非営利組織論』を出版した。市民活動を支援するための組織論である。共著者の吉田さんが、その組織のマクロ的といえればよいか制度的、戦略的な部分を担当し、田尾がミクロ的、行動論的、あるいはボランティア活動に関する部分を担当した。二人の得意なところを合わせることでできたので、いくらか自画自賛になってしまふのでどうかとは思いますが、それなりにバランスのよいテキストになった

のではないだろうか。また市民参加の組織論のほどよい入門書になったのではないかと思う。

市民がどのように自らの組織を構築して、この社会に対して積極的に発言し、その意図関心を実現していくかについて、組織論の理論的な枠組みを援用しながら論じている。組織論の一つの応用編だと考えていただいてもよい（組織論については、これと同じシリーズの、桑田耕太郎さんの共著『組織論』がある）。しかし、本書の記述が適切であるか、妥当であるかどうか

については、読者の評価を待つべきである。

加えて、私たちは、その分野の俄か仕立ての研究者ではないという、いくらかの自負がある。二人はともに、早い時期から、ボランティア元年といわれるるか以前から非営利組織には関心を向けてきた。ボランティア活動に関わったこともある。したがって、理論としての成り立ちの難しさも、また、現場との乖離の大きさも、他のだれよりも研究者としては承知しているつもりである。その後に加わった人た

ちのなかには、過剰な期待を抱く人も少なくはない。しかし、本来ひ弱な組織で、当てには必ずしもできない組織である。私の友人の経営学者が、それがようやく話題になりかけたころ、あれは組織ではない、研究対象としてはつまらないとも漏らしたのを聞いたことがある。その友人は、その後この組織には関心を向けようとしなかった。主流派の経営学者としては正解であったように思う。

私たちの立場は多少違う。理論と現場を行き来した立場からいえば、その

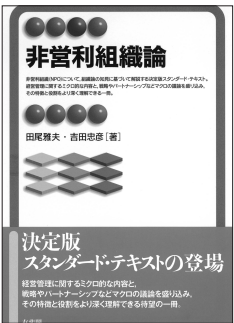
ひ弱な組織は、組織のようで組織ではない。企業を従来から研究対象にしてきた人たちは、多少違和感を覚えながらも、その細部を承知していないので、世間の風潮に流されて楽観的に見、理想的に語ることがあったかもしれないが、私たちはその立場には立たない、というよりも立てないといった方が正確のようである。ひ弱であることは疑いない。あれは組織かと問われて、それと断じることにはためらいがちになってしまいうのである。制度派

にした。

## 経営学の用語用法に従いながらも

「はしがき」にも書いたことであるが、企業だけが組織、または経営体ではないことは、当然といえば当然である。もし経営学が経済学部になかったならば、今とは中身が相当程度違っていたかもしれない。社会学部であれば、企業中心の経営学にならなかっただろうと思う。行政学が法学部になかったならば、と同じようなことである。経営学が経済学部に所属していたために、その主たる研究領域は、企業であると主張する経営学の研究者は多少なくはない。しかし、この社会に、真正面から経営、そして管理に向き合わなければならない組織は、企業以外に浜の真砂のようにある。有象無象といってもよい。

その有象無象には、政府や地方自治



田尾雅夫・吉田忠彦〔著〕  
『非営利組織論』  
四六判、236頁、1890円（税込）

会に根付くかどうかさえも分からない。根付かなければ、泡のように消える組織も多い。泡のようなものについて組織とはいわない方がよい。しかし、他方では、この社会に根付かせるために、その願望を込めて組織として捉えたいという論点をどこかで明らか

体、第三セクターともいわれる公営企業、病院や福祉施設、そして、公益法人、本書で取り上げるNPOやNGO、ボランティア活動など市民活動の団体などが含まれる。それぞれは独自の組織である。経営体である。それらに企業モデルを援用することが必要なこともあるが、独自なところへの配慮は欠かせない。実際、そのそれぞれには行政学や行政管理、病院管理、福祉施設管理など個別に対応する独自の経営論、または組織論がある。しかし、それにしてもというべきであるが、それらの領域に比べると、市民活動のための組織論は成り立つのが遅く、近年になってようやくというべきか、体系的な議論が試みられるようになった。しかし、その体系性にもまだ偏りが見られるというのは、私たちの偏った見方によるのだろうか。

そこでまた前述の指摘に戻るが、正

統派の経営学からの非営利組織への関与は、語弊のある言い方になるが、その領域に一瞥はしてみたが、それ以上の踏み込みは火傷をしそうである。営利組織、つまり企業を見ていた視点で、非営利組織を見ることには理解できないところも多いのではないか。この食い違いに気づくことが遅すぎたと言えなくはない。それは営利か非営利かの差異だけではない。価値観もコメントメントも、システムも戦略も違ってしまう。その差異についての理解の食い違いの部分を明らかにすることが、この組織を理解するための肝心ともいえるべきところである。

近年、関心の広がりもあって類書も多く刊行されるようになった。この十年ほどの間に、市民活動の興隆を後追いつけるかのように、経営学の立場からの著作が出版されているが、経営学の知見を適用することに性急すぎて、繰

なる。そのように考えたい。本書の狙いは、そこにある。経営学の用語用法に従いながら、それらを適時、変容させながら市民活動の組織の、経営管理の可能性と意義を明らかにしたい。本書の意図はそのことに尽きるといってよい。

### オルタナティブ組織論への期待

私たちは、とりあえずではあるけれども、その理論的な枠組みの核心になるのはどこであるかも、ある程度、的確に指摘できそうではある。その落と

し所や核心に当たる部分から、それを引き伸ばせば、あるいは拡張できれば、もう一つの、オルタナティブな経営学、あるいは組織論が成り立つ可能性もあり得るのではないか。現行の経営学とはその中身が相当程度違おうだろうと考える。市民活動の組織論には、過剰な期待は慎むべきであるし、逆に、意義が乏しいとして捨て去ることも妥当とはいえないという思いはだれよりも強いと自負できる。経営学としての落とし所がどこにあるかは、ある程度は心得ているつもりである。

り返し言えば、その特異性への配慮が欠けているのではないかと考えたこともある。その多くは、伝統的ともいえる経営学の論理をそのまま適用して論じるか、その逆に、経営などには関心を向けようとしないうちの論理を展開する著書もある。市民の主体的な自主的な活動に、経営管理の概念をそのまま当てはめることは、議論自体を歪めることになることとは、議論自体を歪めることになると危惧されるが、経営不要論を仄めかすこともまた、極論であるといいたい。議論を重ねるうちには、間合いのよい中庸というべきか、一方に偏らない論理ができあがることであろうが、待てないところもある。現実の変化があまりにも速いからである。今日の疑問には今日、今応えなければならぬこともある。完全解にはならないかもしれないが、回答を探る中で新しい疑問が見つかれば、それで一步前進したことに

たとえば、従来の考え方は、組織への忠誠をとりあえずの前提としているが、この組織では、出るものは追わず、来るものは拒まずということで、メンバーシップの強化をほとんど前提にしないからである。関心があれば集まり、なくなれば去ってしまってもよいような組織は組織の体をなさないが、市民活動などは本来そのようなものである。それを経営学の視点で縛りをかけてしまうと、妙に歪んだ理論ができてしまいそうである（本来ならば、組織論というよりも組織化論で議

論すべきではあろうが、それでもいくつか保留すべき論点は残るのではないか。

あの震災のような大事件が記憶の彼方に去れば、NPOやNGOへの熱意も冷めてしまいそうであるが、しかし行く手には、非営利組織をいっそう欠かせないとする社会が待ち構えている。超高齢社会、グローバルジョン、そして高度情報化社会である。デジタルデバイドなどは示唆的であるが、この社会でいっそう格差が広がることが懸念されている。貧富の格差が今以上に広がれば、この社会が崩壊することもあり得ることではないか。この社会を存続させるために、できれば貧富の格差の少ない社会にするためには、営利追求を目的とする企業ではなく、非営利組織がいっそう欠かせないものとなる。

制度が組織のありようを決め、それ

を経営学、または組織論が後追いせざるを得ないのであれば、今、この社会が大きく変わろうとしている。当然、制度というこの社会の仕組みが変わることになる。それに向き合う知的な体系、学問も変わらざるを得ない。オールターナティブ組織論が欠かせなくなるのである。グローバルズムに対抗して、私たちの小さなローカルを、互いがいっそう強固に支えなければならなくなる。その理論は、もしかすると単なるオールターナティブでなくなることも、あり得ないことではない。本書が、そのための先鞭となればよいが、それほどでなくてもよい、刺激的になることを願っている。

なお本書では、多くの著書にみられるNPOやNGOなどの呼称を使わないこととしてタイトルも本文中の記述も非営利組織で一貫させた。それは、ボランティア活動を越えて、広く市民

活動の組織を概括したいためである。必要があれば、その周辺に無限に広がる関連のある組織も、その枠組みに入れ込むことも可能性として考えておきたいという願いがあり、期待がある。営利の組織ではなく、それに対置される非営利の組織が、この社会の最前線で活躍することが期待されるという意味で、今の、そして、近未来の社会のための非営利組織の経営学、または組織論を構想したのである。

(たお・まさお|愛知学院大学経営学部教授)