

# 米国におけるNPO支援システムと多元性の保証

—— 法制度と仲介的NPOの役割を通して ——

中 川 恵 里 子\*

## The Supporting Systems of NPO and Guarantee of Plurarism In U.S.A. —— Trough the investigation of Legislations and Intermediary systems ——

Eriko NAKAGAWA

In America, they say, NPO is the organization for the guarantee of plural values.

Is it true? And what is a difference of plurarism and diversity? In this paper, we would like to regard that the supporting systems of NPO but not NPO itself make the guarantee of plural values possible. When we define the plurarism and diversity based on the idea of identity proposed by Erikson, "mutuality" is the basic idea of plurarism. Then after, by which idea we would like to elucidate the role of supporting systems of NPO, the Legislations and the Intermediary systems. As the result, we find supporting systems creates diverse holders of NPO, which promotes "mutuality". As the result of that, we find the supporting systems of NPO guarantee plural values over diversity.

### 目 次

はじめに

I 多元性と多様性

II NPOの法的位置づけと多様性の保証

A 州の非営利法人法

B 内国歳入法501(C)(3)条項と公益性の規定

C 法制度による多様性の保証

III NPOの多様性とMSO

A Intermediaryの役割

B MSOの役割

IV 多元性の確立と課題

おわりに

### はじめに

レスター・サラモンは、米国社会における主要な改革のほとんどが、公民権活動、環境保護運動、職場安全運動、児童福祉、女性の権利拡張運動などのNPO活動をきっかけに発生している歴史をあげ、自由を保障するものとして、また多元的な価値観を保障するための機構として、米国社会において、NPOがいかに重要な役割を果たしているかを強調し、同時に、たとえ政府のほうがかかるかに効率よく市民の要求に答えられる場合においても、アメリカ人はNPOの活発な活動にこだわり続けるだろう事を主張している。

このように、NPOが多元的な価値観を保障する装置であるという考え方は、アメリカ人の間で一般的に根強く信仰されて神話であるが、実際はどうであろうか。また、「多様性の保障」という言葉も、米国のNPOにおいて、しばしば、それ自体が一つの目的であるかのように語られ

---

\* 大学院博士課程

る場合が多いのであるが、多元性と多様性はどのように異なるのであろうか。本論文では、NPOそのものが多元性を保障する装置であるという見方でなく、NPOを支えるシステムの存在によって、多元的もしくは多様な価値観を保障すべきNPOの在り方が可能になっていると考える。具体的には、そのようなNPOを支えるシステムとして、NPOを規定する法制度と、例えば、MSO(マネジメント・サポート・オーガニゼーション)や財団、ボランティアセンターなどの、Intermediaryと呼ばれるNPOを支援する仲介的役割を果たすNPOシステムの中に、多元的価値観や多様性を保障するようなNPO自体の発達を促す要因を見い出そうと試みる。

まず、I章では、多元性および多様性について、その概念を簡単に規定していきたい。

## I 多元性と多様性

多元論(Pluralism)とは、哲学用語であり、世界が唯一の原理からなると考える一元論に対して、相互に独立した、二つ以上の根本的な原理や価値によって、世界を捉える立場である<sup>2)</sup>と説明される。そして、その各要素は、独自性と相互依存(引き立てあい)という特長を持つことが多元論の基底的特質である<sup>3)</sup>という。また、多様性ととの関係を端的に表現しているのは、「多元性とは多様性の中の統一である」というキャレンの説明であるが、キャレンは、多元主義がアメリカ民主主義の精神に合致することを強調する<sup>4)</sup>。従って、多元性とは、複数の価値観の、その各々が独自性と相互依存関係を保ちながら、全体として統一し、併存している状態をいうと解釈されうる。

それでは、このような、多元性に対して、多様性とは何であろうか。多様性(diversity)とは、外見が様々な状態であることをさす<sup>5)</sup>。また、多元論が「多様」の中の統一という言葉で表現されることから、多元性が内面における各要素の自立的状態を強調した上での併存、統一状態をいうのに対して、多様性はみかけの種類の多さを問題にしており、統一という概念は含まれない。

多元性を説明する、複数のものが相互依存関係と独自性を保ちながら統合されている状態とは、エリクソンの、相互性とアイデンティティーの議論に対応させて考えることが可能だ。エリクソンは相互性を、「共同者同士が、それぞれの自我の強さ＝独自性を発達させるために、互いに依存しあう関係性<sup>6)</sup>」であるとし、相互依存関係を通して独自性が発達することを言っている。また、相互性とアイデンティティーとの関係に関しては、「機能している自我は、一方で確かに個性を保っているけれど、決して孤立などしていない。というのは、一種の共同性が相

互活動の中において、複数の自我を結びつけているからである<sup>7)</sup>。」と言う。つまり、アイデンティティーは、一方で独自性を確保しながらも、複数のアイデンティティーが共存しあう相互依存関係性の構築が可能であり、そのような相互依存関係の構築を通して、独自性はより発達すると言いかえることができる。これは、複数の価値観の、その各々が独自性と相互依存関係を保ちながら、全体として統一し、併存している状態をいう多元論と、ほぼ重なる見方である。従って、独自性と相互依存関係が多元性の基底要因であるが、独自性や共同性が、相互依存関係を通して発達すると思えば、多元性を保証する鍵は、相互依存関係にあるといえよう。したがって、多様性は、相互依存関係によって統合され、多元的な状態になると考えられる。このような考えを基盤にしながら、多様性と相互依存関係という言葉をもとに、NPOを支援するシステムの役割について調べていきたい。

なお、NPOといっても、米国では、大学や大病院といった多くのスタッフを抱える大きな組織から、草の根的市民活動を支える小規模なものまで多様であるが、ここでは、市民活動型のNPOを対象に考える。まず、多様な価値観を保障するシステムをNPOを規定する法制度にみていく。

## II NPOの法的位置づけと多様性の保障

NPO(Non-profit Organization)とは、営利を目的としない事業・活動を行う非営利団体を指すが、レスター・サラモンはNPOに固有の特長として、①公式に設立されたもの、②民間、③利益配分をしない、④自主管理、⑤有志によるもの、⑥公益のためのものの6つをあげている<sup>8)</sup>。米国では、市民グループに比較的容易にNPO法人格が与えられ、税制優遇、寄付促進、郵便料金の割引など、法的保障に基づく様々な支援制度がある。そのような支援システムに支えられ、大学や病院、教会から環境保護団体、文化団体、マイノリティー人権擁護団体や草の根市民団体に至るまで、大小あわせて100万を越える多種多様なNPOが存在する。これらは連邦、州政府あわせて以上の職員を擁し、米国のGNPの1割程度を占め、政府でもない第3のセクターとして、独立セクター(Independent Sector)、ボランティアセクターなどとも呼ばれ、確固たる分野を形成している<sup>9)</sup>。

本論で扱う市民活動型NPOは、市民が自由に団体を作り、市民自ら自分達の必要性や社会の必要性に積極的に取り組む活動の受け皿である団体である。例えば、社会的に必要なだと判断される事業を、自ら実施していく団体であり、市民の立場から必要だと判断されるサービスを直接提供したり、単にサービスの提供に留まらず、その

ような問題を生じる社会や政治そのものを変えていこうとする場合、アドボカシー(政策提言)活動を行うといった、行政とは異なる新しい「公共」システムが形成されている<sup>10)</sup>。

その組織構造は、ボランティアである理事で構成される理事会で政策が決められ、有給職員を中心に、一般のボランティアがそれを実施するという形が一般的だが、市民団体の中にはボランティアだけで運営されている小規模なNPOも多い。それでは、実際にNPOはどのように法的に保障され、それによって多様な価値観が保障されるシステムが成立しているのだろうか。

米国において、NPO活動を保障し、その発達の基盤になっているのは、NPOについての法的保障やそれに基づく優遇措置である。しかし、NPOの法人格と税的優遇資格とはイコールではなく、まったく別の法で位置づけられている事項だ。つまり、NPOの法人格は各州の非営利法人法に基づき、州によって許可されるが、NPOの中心的存在である、「公益的もしくは、慈善的目的を持ち」税性優遇が認められる、いわゆる501(c)(3)団体の資格はこの非営利法人法によって位置づけられるわけではなく、連邦政府の内国歳入法<sup>11)</sup>(The Federal Internal Revenue Code) 501(c)(3)条項に該当する団体でなければならない。ここでは、A. MancusoのThe California Nonprofit Corporation Handbook, 1991.<sup>12)</sup>をもとに、NPOを支える法制度を紹介し、多様性が保障されるシステムと法的規定との関係をそこから読み取っていきたい。

#### A 州の非営利法人法

NPOの法人格は、各州の非営利法人法(Nonprofit Corporation Law)によって規定されるため、正確には州によって多少異なるが、ここではカリフォルニア州の場合をとりあげる。カリフォルニア州の場合、NPOの法人格を規定しているのは、カリフォルニア法人規約の一部(California Corporation Code, Sections 5000-9927)の、カリフォルニア非営利法人法(California Nonprofit Corporation Law)である。この法はカリフォルニアのNPOの組織や運営を規定する包括的な法であり、NPOの目的、NPOの持つ効力の範囲、NPOを運営する人々の資格や権威の範囲やその選出方法、義務や役割、保障や保険、NPO設立の必要最小限の人員、NPO閉鎖の際の要件などについて詳細に述べている。施行されたのは1980年だが、その後、毎年改定を繰り返している<sup>13)</sup>。

この法は、①公益法人法(Public Benefit Corporations Law)、②宗教法人法(Religious Corporations Law)、③共益法人法(Mutual Benefit Corporations Law)の三つの法に分かれ、それぞれ、公益法人、宗教法人、共

益法人を規定しているが、例えば、NPOの中心的存在である公益法人に関してみると、「公益的、もしくは慈善的目的を持つ団体」と規定しているだけで、公益的目的や慈善的目的とは、一体何を指すのかについての明確な見解は示していない<sup>14)</sup>。これに関しては、カリフォルニア州議会が非営利法人法について審議した際に、「もし、分別ある人が、その法人の目的が慈善的や公益的だというのなら、その組織は、公益法人として設立され、運営されてよいのではないか」と決議されたことや、実際、NPOの法人格は、登記することによって容易に取得できるという事実を考えると、何の法人であるかは、州法で規定されるというよりも、NPOの設立を希望する団体の判断によると捉えることができる。この法人格の取得によって、連邦政府や財団からの助成を受ける資格を持つことになる。

#### B 内国歳入法501(c)(3)条項と公益性の規定<sup>15)</sup>

NPOの法人化に関しては、このように各州法で規定され、各州で容易に許可されるが、人々が法人化を目指す主要な目的である、所得税、法人税および寄付に対する税的控除などの国税に関する優遇措置の資格は、法人化するだけで取得できるわけではなく、連邦政府の内国歳入局(The Federal Internal Revenue Service)による審査が必要だ。

連邦政府の税法である内国歳入法(The Federal Internal Revenue Code)によって、非営利団体としての連邦所得税の免税を申請できる団体は、501(c)(1)以下、26項目もあり、このことからNPOが非常に多様性に富んだ存在であることがわかる。しかし、その中でも最も一般的なのは、公益性を持つ団体に認められる、いわゆる501(c)(3)団体であり、内国歳入法の501(c)(3)条項で規定される。この条項で、公益的もしくは慈善的目的を持つとされる団体は、「慈善、宗教、科学、公共の安全のための審査、文学や教育を目的とするため、あるいは国内や国際的なアマチュア・スポーツ競技を助成するため、あるいは児童や動物に対する虐待を防止するために組織運営されている法人、共同募金、基金、財団であって、その純収益が一部であっても民間の株主や個人の利益に帰属することなく、その活動が立法に影響を与えるような直接的宣伝活動に繋がったり、あるいはその他の間接的な形で立法に影響を与えようとするものでなく、公職を目指す候補者の代理として政治的なキャンペーンに参加したり、関与したりすることのないもの」とあり、①慈善的目的、②宗教的目的、③科学的目的④文芸的目的⑤教育的目的のいずれかを持つ団体であることが規定されている<sup>16)</sup>。

従って、一般的には、これらの目的を持つ団体が公益

的・慈善的目的を持つものと捉えられ、501(c)(3)団体の資格を希望するNPOは、その活動が、いずれかの目的を持つということ、内国歳入局に申請するわけであるが、その審査はかなり慎重で、認可されるまでに時間を要し、近年、厳しさを増していると言われる。また、財務報告を歳入局にする義務があり、その年間予算の1/3以上が助成や寄付によることが規定され<sup>17)</sup>、政治活動の制約もある。

以上のことから判断して、公益性の内実を決める実効力は、州の非営利法人法にあるのではなく、税制措置を決定する連邦政府の内国歳入法にあることがわかる。

### C 法制度による多様性の保障

以上のような法的規定をみることによって、米国におけるNPO設立の容易さやNPOに対する助成や寄付などの財政的支援が、行政や民間企業、また一般の人々によって活発になされているのは、このような法的位置づけに基づく制度的保障に支えられている面が大きいことがわかる。しかし、単に制度的に保障されているだけでなく、それを基盤にしながらか、NPO自体が、寄付やボランティアなどの支援を求め、社会に向かって積極的に働きかけていく姿勢を持つ点に注目する必要があるだろう。このようなNPO側の支援を求める積極的な姿勢は、単に支援が必要だからというだけでなく、社会に必要な活動を自ら実施していくということと同様に、それ自体がNPOの一つの重要な活動として認識されていることからくる。

即ち、ファンドレイズ（資金作り）やボランティアの募集などの活動を通して、一般の人々に団体の理念を普及させたり、社会的問題や多様な文化への理解を促すといった教育的効果が期待されているのである。このように、支援を媒介に、自分たちの活動や理念に一般の人々を巻き込んでいくことによって、積極的に事業を実施していこうという同志だけの組織にNPOを閉ざしてしまわず、多様な支援者によって支えられる社会に開かれた存在にしているのである。それによって、地域のニーズを取り込むと同時に、NPO内部を活性化し、多くの人々に多様な文化や価値観を相互理解する機会を提供しているといえよう。

これは、NPOの中心的存在であり、公益的目的を持つ団体であるということ、税的優遇の法的位置づけを持つ501(c)(3)団体が、その年間予算の1/3以上を、助成や寄付といった支援に頼ることを規定されていることを考えれば、逆に、自分たちの思いだけでなく、社会からの支持や支援を得られてはじめて、その公益性が認められ、501(c)(3)団体として活動が維持できるといったシステム

が、内国歳入法によって意図されているともいえる。そして、このようなシステムのもとでは、寄付や助成やボランティアなどの支援は、社会からの評価として機能し、それによって、社会的に必要なだと判断される事業が取捨選択され、起こされていく。このようなフィードバックが機能することによって、行政や営利事業とは異なる、独自の公益的役割がNPOに期待できるのである。

つまり、ここにおける、公益性の内実は、法（政府）によって完全に定められるのではなく、地域において多様な支援者を形成できるかどうか、つまり、その地域の必要性にNPOが答えるのかどうかという要素が含まれ、そのような活動を保障することによって、地域に即した多様な公共の在り方や価値観をNPOを通じて保障するというシステムが可能になっているといえよう。つまり、このようなシステムのもとでは、法の規定に合致していさえすれば、例えば、不法滞在の外国人労働者へのサービスや人権擁護のための団体も、逆にそれらの人々の排斥を市民に教育する団体も、共に公益的目的を持つNPOとして認可されるのである。即ち、ここでは、政府の役割は、どのNPOの活動が公益的価値を持つのか判断することに関してはかなり限定的であり、むしろ、その価値判断は市民の持つ多様な価値意識にある程度任せつつ、そのような市民の持つ多様な価値意識ができるだけ保障される環境を作っていくことにあるといえよう。

このように、法的保証によって、多様な関係者の相互依存関係に支えられて、多様な価値を保証するNPOの在り方が形成されていることがわかる。ここから、I章で規定したように、多様な価値観と相互依存関係が法制度によって保証され、多元的価値観が導かれる可能性をみることができるのである。

しかし、このように、多様な支援者に支えられながら、組織を維持していくことの必要性は、一方では、その時代時代の行政施策の変化に伴う補助の増減や、多様化する社会のニーズに敏感に対応しつつ、多様な支援者との関係を維持していくといった、マネジメント技術の必要性を産み出し、その方法を発達させてきた<sup>18)</sup>。米国のNPO活動が綿密なマネジメントによって運営されている大きな理由は、このような、多様な支援者、多様化する社会のニーズ、多様な文化や価値観の保障といった、言わば、様々な多様性にバランスよく対応することの必要性からであり、同時に、多様性によって活性化されていくためである。従って、マネジメント技術の発達も、多様性と相互依存関係を促進し、多元性を保証するための一つの大きな役割を担っているといえよう。

### III NPOの多様性とMSO

ここでは、Intermediaryと呼ばれる、仲介的役割を果たすNPOの中でも、NPOマネジメント支援の教育的役割を持つMSOと呼ばれるNPO組織に注目する。その一つとして、H系人の多いサンフランシスコにある、NPOマネジメントに関する人材育成の教育的団体として501(c)(3)の法的位置づけを持つサポートセンター・オブ・サンフランシスコを取り上げ、MSOがNPOの多様性をいかに保障する機能を持つのかをみていきたい。センターはNPOのマネジメント支援を通して、NPOを育成するNPOとして、MSO（マネジメント・サポート・オーガニゼーション）もしくは、TAO（テクニカル・アシスタンス・オーガニゼーション）と呼ばれ、助成財団関係NPOやボランティアセンターなどとともにIntermediaryと呼ばれる仲介的存在として、政府や企業と一般NPO、および市民との間であって、資金、教育、情報などの資源が円滑に流通する中継的役割を担うNPOである。まず、これらの関係性を、図Aを参照しながらみていきたい。

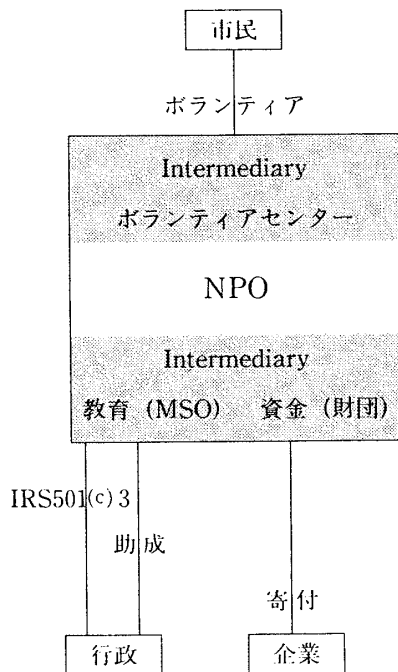


図 A

#### A Intermediaryの役割

ここでは、Intermediaryと呼ばれる仲介的な役割を果たすNPOの中である、MSOや、財団、ボランティアセンターなどと、行政、企業、一般NPOとの関係をみていきたい。

まず、行政と一般NPOと、MSOの関係をみていこう。NPOは、例えば、政府からIRS（内国歳入局）による501

(c)(3)団体であることの法的位置づけを与えられることによって、税的な優遇を始めとした様々な特典や助成を得ることができる。しかし、その助成は、直接的にNPOに入るものもあるが、一旦、MSOに入り、教育的支援という形を通してNPOに向けられる間接的な場合もある。

企業とNPOとの関係に関しては、企業から直接的にNPOに寄付が向けられることもあるが、一旦、IntermediaryであるNPO財団に依託され、その財団が地域の状況を判断し、計画的に寄付が分配されるというケースが多い。このように、一旦、財団に寄付が依託されることによって、地域において、公共性の高いと認められるNPOだけでなく、新しく創造的であるが、まだ十分寄付が集まらないようなNPOも資金を手に入れ、経営を維持していく道が開かれるのである。また、ファウンデーションセンターは、助成財団に対する社会の理解のために設立されたNPOであるが、財団関係の資料を集めた図書館が併設され、全米の公立図書館と連携して、財団関係の情報ネットワークを形成することによって、NPOの資金集めに役立っている<sup>19)</sup>。

市民とNPOの関係性をみてみよう。NPOは、直接的にボランティアを受け入れることもあるが、Intermediaryであるボランティアセンターを通して、NPOのニーズにあった理事や一般ボランティアの斡旋を受ける場合が多い。このように、ボランティアセンターは、地域において、市民ボランティアのニーズとNPOのボランティアのニーズを結び付ける役割を果たすだけでなく、市民の持つボランティアへの潜在的な要求を顕在化させたり、MSOと提携することによって、理事候補やボランティア候補に講習などを行うなど、積極的にボランティアを育てていく側面を持つ。また、近年の傾向として、情報や資源の共有と効率的運営、地域レベルの支援体制の強化やボランティア精神の啓発などをめざすプロジェクトが作られ、地域レベルの連合体が形成され、マイノリティーのボランティアへの参加や、大がかりな啓発事業が可能になるなど、共同関係の構築が進んでいる<sup>20)</sup>。

MSOは、一般的には、個人を対象とするのではなく、NPOからの依頼を受けて、NPOの人材育成やマネジメント支援の役割を持つIntermediaryである。MSOにかんしては、詳しくは次説を参照されたい。

以上みてきたように、Intermediaryは、NPOと行政や企業や市民との間であって、資金や人的資源や教育的資源が一旦そこに集まり、地域に即した方法で分配される中継点としての役割を果たしていることに気づく。このような、Intermediaryの働きによって、地域に即したNPO支援の在り方が可能になり、多様な価値観が保障されるシステムが成立しているといえる。同時に、個々の

組織の限界を共同関係の構築によって乗り越えていこうとする、相互依存関係促進の方向が目指される傾向を見ることができた。ここから、多様性から、それらの統合状態へ、すなわち、相互依存関係の促進によって、多元的価値観が保証されるプロセスを、Intermediaryの役割に見出すことが可能なのである。

## B MSOの役割

ここでは、全米に13のネットワークを持ち、MSOの草分け的存在として1970年代より続いている、サポートセンターズ・オブ・アメリカの中でも、特に大きく発展しているセンターである、サポートセンター・オブ・サンフランシスコの場合を取り上げる。

### 1 サポートセンターの事業<sup>21)</sup>

その事業は、主として、ベイエリア地域のNPOの理事やスタッフに対して、ワークショップやコンサルティング、セミナー、コンピューターを情報ネットワーク、調査研究、出版などの形態で、資金集めや財政問題、会計、ボランティアへの対応の仕方、長期計画、コンピューター技術などについての指導を行う他、調査研究や出版などによる教育方法の開発と普及なども行う。その財政的基盤は、50%が寄付や助成から、残りの50%が事業収入からくる自主財源と、一般NPOがその年間予算の2/3を寄付や助成に頼っていることに比較すると、その財政的自立度が高く、ビジネス的要素が高いと言えよう。料金は対象NPOの予算に応じてスライドするシステムを持つが、特にその支援を重点的に考えているエイズ・マイノリティー団体などには、無料で様々な育成事業を行うという、ビジネス的側面に支えられながら、公共的役割を果たす二面性を持っている。そして、このような公共的側面によって、地域社会に必要なと判断される新しい試みなどが、NPOとして立ち上げられ、育成されていく。と同時に、ベイエリアのNPOスタッフが集う日を設けるなど、地域のNPO間の協力関係を構築する役目も持つのである。このような協力関係の構築は、近年みられる助成の削減傾向にあって、寄付やボランティアなどの限られた資源を有効活用し、小規模NPOが生き残っていくための有効な戦略として認識されているのである。

以上の場合、サポートセンターの仲介的役割についてであるが、一般のNPOもまた、このような資源再分配の役割を持つといわれる。ウェイスブロードは、NPOは公共的な物質やサービスを民間ベースで提供する役割を果たすという<sup>22)</sup>。つまり、政府は標準的な選挙民の要求を満たすような公共財を提供しがちであるから、これに不満を持つ人々や政府の公共財が行き渡らない人々に、物質やサービスを提供することがNPOの役割だとする。特

に文化的に多様な社会では、政府の提供できない公共財の範囲が広がるから、政府や自治体の画一的な政策は効果をあげにくくなる。NPOは、政府の一元的なやり方では不可能な公共的サービスを行う役割を果たすことによって、支配的文化を反映し、差別的になりがちな政府の施策を補完する役割を果たすという意味でより多元的な価値観を保証する可能性をもつものであるとみなすこともできようが、サポートセンターのように、地域全体の状況を把握したうえで、どのような支援を遂行すべきかを判断し、NPO間の共同関係構築に助力するような、統合的な役割をもつMSOの働きによって、その可能性は具現化されていくと考えることが可能だ。

資源の再分配という問題に関する最近の傾向に関して、サポートセンターのJマサオカ事務局長はこう言う。「財団関係NPOから分配される資金供給先は、従来はマイノリティーや問題を抱えた市民へのサービスを実施するNPO中心であったが、近年、このような恵まれない人々への支援中心の発想から、ミドルクラスの芸術、文化、教育関係者への支援も充実させていこうとする方向に向かっている<sup>23)</sup>。しかし、それに対する社会的批判も強い中で、事務局長はこのような傾向を高く評価する。このように差別・非差別問題や、問題を抱えた人々への支援を目的とする社会問題解決型のNPOへの支援といった、従来の支援姿勢を超えて、芸術や文化、科学などの価値を追及するような、より創造的な価値を保証する多元的な方向へNPO支援は向かっているといえよう。

### 2 NPOにおけるダイバシティマネジメントの動き

多様性を尊重するだけでなく、多様性のメリットを積極的に経営に活用していこうとするダイバシティマネジメントの動きが、1990年代に、自治体や企業の間で活発になってきている。1960年代から、多くの企業は、「EEO/AA」(Equal Employment Opportunity/Affirmative Action)という雇用機会の均等<sup>24)</sup>とアファーマティブアクション(少数民族、女性、障害者などを積極的に採用するプログラム・逆差別との批判がある)を採用し、女性や少数民族に対して職場を開放してきたが、「EEO/AA」より一歩進んで、多様な人材を大きな資源として活用しようという、ダイバシティマネジメントの考え方が注目されるようになった。この考え方は、「EEO/AA」が、特定の者を優遇し、逆差別であるという批判が積みまとうのに対して、これに関わるすべての人に利益があることをモットーにする。つまり、ダイバシティマネジメントでは、能力は優劣という一元的な対立図式では還元できないとし、白人男性も、女性も、高齢者も、障害者もそれぞれが持つ価値観や資源を最大限に引き出し、

相互に学び合う環境を作ることが企業を活性化させると考える。「EEO/AA」では、例えば女性を何%雇ったかという量的な結果が重んじられるのに対して、ダイバシティマネジメントでは、企業論理の変革、多様な市場ニーズに答えるための創造的方法の開発といった質的变化が志向される<sup>25)</sup>。

このダイバシティマネジメントの動きは、NPO運営にも現れてきており、民族問題に同性愛やエイズ問題が複合的に絡み、益々複雑化しているマイノリティー問題への対応のための有効な戦略になりつつある。例えば、ラテン系のコミュニティーに関わるNPOならば、その地域のラテン系を理事の一人に迎えるというように、NPOの理事やボランティアの一員に、対象コミュニティー出身者の参加を積極的に進めるといった新しい試みは、参加したマイノリティーを通して、NPO関係者のコミュニティーへの理解を進め、そのニーズを掴み、事業の計画化を促進するだけでなく、NPOそのものを多様化し、対象コミュニティーを活性化していく上で、その有効性が認められている<sup>26)</sup>。

このようなダイバシティマネジメントの動きは、サポートセンターの運営も変化させた。サポートセンターは、日系女性のJマサオカ事務局長を雇用してから、予算規模が二倍になったという。Jマサオカ事務局長は、18名のスタッフのうち、事務職以外をすべてフレックス・タイム制で自己管理方式を採用するなど、個々人にあった多様な働き方を積極的に認めることによって、各々の能力を引き出すというダイバシティマネジメントを積極的に採用する。また、対象NPOを近隣に限定せず、新しい層を開拓するという、「ダイバシティ(多様性)を出す」ことを心掛け、それによって、センター自体が常に活性化されるように努めているという。また、スタッフがセンター以外の多様なNPOに関わることができるような環境を設定すると同時に、事務局長自身センター以外にも、マイノリティー・エイズ関連NPOの理事や大学院で教えるなど、多様な場で活躍することを通して、多様な関係性に支えられるNPO運営のために、多様な視点を形成すべき努力がなされているのである<sup>27)</sup>。

このようなダイバシティマネジメントでは、多様性によって活性化されるといったことが期待されているが、これを、エリクソンのいう相互性と独自性の関係性に照らして考えて見たい。エリクソンは相互性を、「共同者同士が、それぞれの自我の強さ＝独自性を発達させるために、互いに依存しあう関係性<sup>28)</sup>」であるとし、「基本的な相互性においては、相手の能力や可能性を引き出すことができるが、同時に自分自身の能力や可能性を引き出すことになる。<sup>29)</sup>」という。ここから、多様な価値観を持つ

ものが集まることによって、相互依存関係を通して、同化するのではなく、多様な能力の引きだしあい形成され、多様性によって活性化されるという効果が生まれてくると推測されよう。

また、そのようなNPOを支援するサポートセンターのようなMSOの役割は、単に技術的支援をするだけでなく、関わるエリア全体の社会的状況を踏まえた上で、どのような支援事業を展開していくのか、役割の明確化と支援対象NPOの種類を絞り込んでいく専門特化と同時に、NPO間の協同や連帯を進めていくためのNPOの地域計画化という統合的視点の重要性が高まってきている。これは、多様性を保証するだけでなく、そのような、多様性をいかに地域社会の建設に活かして行くのかという統合的視点をふまえているという点で、ダイバシティマネジメントの地域社会への応用と言うメタレベルの多元性追及の鍵を、サポートセンターのような地域的基盤のしっかりとしたMSOが握っていると考えることができよう。

#### IV 多元性の確立と課題

これまで、多様な価値観がNPOを通じて保障されるだけでなく、そのような多様性が、地域社会において活かされ、結果として、多元的な価値観の保証に結び付いていくNPO支援の役割を、エリクソンのアイデンティティ論に依拠することによって、NPOの法的規定や、NPOを支援するMSOなどのIntermediaryの存在、およびマネジメントの発展にみえてきた。そして、今後の課題として、地域社会の状況を統合的に把握したうえで、どのように、個々のNPOの、もしくは連合体の、もしくはシステム計画そのものの支援を進めていくかというNPO支援の計画化の問題が、より多元的な価値観を保証していくNPO支援を目指すために議論されなくてはならないことがわかった。そしてこのような支援システムにおける多元性保証の今後の課題は、多様な関係者が参加でき、多様な価値観を保証するといった従来の柔軟性をNPOが失うことなく、より大きな問題の解決にむけた建設的な役割の遂行や、個々の成功を持続的な成果に結び付けていくべき社会的な力をNPOが持つことができるような、支援方法を構築していく道が模索されることであると見えよう。しかし、そのためには、制度化との間に存在する微妙なバランスを慎重に見極めることが必要であると考えられる。

#### おわりに

本論文は、多元性および多様性に関して、従来の理論的展開を踏まえることなく議論してきたという点に、そ

の限界性が存在するものであり、今後の研究のための試論的考察、もしくは研究ノートとして位置づけるものである。従って、今後、それらの概念の整理を試みることに、および、そこから、もう一度、事例を検討し直すことが今後の課題として残されている。

#### 注

- 1) L.M.サラモン「米国の非営利セクター入門」1994, ダイアモンド社, pp.27-8.
- 2) 松村明編 大辞林, 1988, 三省堂, p1,473
- 3) 小林哲也, 江淵一公編「多民族社会の発展と多文化教育」『多文化教育の比較研究』1993, 九州大学出版会, pp.14-15.
- 4) Horace Kallen, 小林哲也, 江淵一公編「多民族社会の発展と多文化教育」『多文化教育の比較研究』1993, 九州大学出版会, p14 参照
- 5) 松村明編 大辞林 前掲, p1508.
- 6) E.H.エリクソン, 鎌幹八郎訳「洞察と責任」誠信書房, 1971, p237.
- 7) E.H.エリクソン, 岩瀬康理訳「アイデンティティー」金沢文庫, 1973, p316.
- 8) L.M.サラモン「米国の非営利セクター入門」1994, ダイアモンド社, pp.20-23.
- 9) 岡部一明「もう一つの公共=NPO制度とは」技術と人間社, 1992, 8月号, p44.
- 10) L.M.サラモン, 前掲, pp.92-104.
- 11) Codeの訳をここでは「法」とするが, the civil code (民法)のように, lawの集大成としての「法」という意味を示すものとする。
- 12) NPOを作りたいという非との立場から, カリフォルニア州における非営利法人法と内国歳入法を解説し, 法人申請の仕方について説明する解説書。Mancuso Attorney Anthony, The California Nonprofit Corporation Handbook, 6th edition, Nolo press Self-Help Low, Nolo Press, Berkeley, 1991. 501(c)(3)条項についてより深い議論が必要な場合には, この本の著者によってThe Law of tax-Exempt Organizations by Bruce R. Hopkins, published by John Willy & Sons, NewYork, N.Y. が推薦されているので参照されたい。
- 13) Mancuso Anthony, The California Nonprofit Corporation Handbook, 6th edition, Nolo press SelfHelp Low, Nolo Press, Berkeley, 1991. 1章 4
- 14) M.A. Anthony, 1章 4
- 15) M.A. Anthony, 3章 2-3章10.
- 16) M.A. Anthony, 3章 2-3章10.
- 17) 助成金や寄付が収入の1/3以下でもすぐに租税控除の特典を剥奪されるわけではなく, 4年間の平均値のこと。また, 1割以上ある団体は, 一定の条件を満たせば, 特典を維持することが認められる。
- 18) Support Centers of America 1993 Annual report, Wasington, p.3.
- 19) Foundation Center 1993 Annual report, NewYork. p.1 Foundation Center (サンフランシスコ) のパンフレットをもとに。
- 20) Volunteer Center of the Bluegrass 1995, Annual report, Lexington.
- 21) Support Centers of America 1993 Annual report, Wasington, p.5-10. Support Centers of San Francisco 1995 Annual report, p.2-5
- 22) Weisbrod, B. A., The Voruntary Nonprofit Sector, Heath, 1977, pp.11-18.
- 23) J.Masaoka, Action Hand Book for Bord, pp.6-8. および筆者への手紙をもとに
- 24) 雇用における差別禁止の法体系をもとに施行されている原則をさす。連邦法のレベルでは, 公民権法, 年齢差別禁止法, 障害者差別禁止法, などをもとに, 従業員を人種, 宗教, 性別, 出身地, 年齢等で差別することが禁じられている。
- 25) 今田克司「職場におけるダイバシティー」『GAIN』JPRN, 1993, 3, PP.3-7.
- 26) J.Masaoka, 前掲, pp.27.
- 27) J.Masaoka 筆者の質問に対して手紙で答えていただいた。1997, 9月
- 28) 6) を参照のこと
- 29) E.H.エリクソン, 鎌幹八郎訳「洞察と責任」誠信書房, 1971, p241.