

2006 年度 修 士 論 文

ネットワーク型環境 NPO の多様性と変革過程に関する研究

～ごみ環境ビジョン 21 とかしわ環境ステーションを事例として～

Study on diversity and change process of network type

environmental NPO : Case study on

Gomi-kankyo Vision21 and Kashiwa-kankyo station

西條 拓磨

Saijo Takuma

東京大学大学院新領域創成科学研究科

環境学研究系 社会文化環境専攻

目次

1. 研究背景・研究目的	5
1-1 環境問題の進行と環境NPOセクターの可能性	5
1-2 世界的なNPOセクター発展の理由	5
1-3 日本におけるNPOセクターの変遷	7
1-4 一人の活動家としての問題意識	8
1-5 本研究の目的	9
2. NPO・ネットワークの先行研究	10
2-1 NPOとは何か	10
(1) 人は何故NPOに参加するのか	10
(2) 社会関係資本とNPO	12
(3) NPOの定義	15
(4) 日本のNPO制度の仕組み	19
(5) 日本のNPOの統計的現状	24
(6) NPOの役割	27
(7) NPOのアカウンタビリティと活動評価と資金調達	32
(8) NPOのマネジメント	40
(9) NPOが抱える矛盾	45
(10) 日本のNPOが現在抱える問題	47
2-2 環境NPOの活動分野と課題	48
(1) 環境NPOの活動分野	48
(2) 環境NPOの特長と抱える課題	49
2-3 NPOのネットワーク	54
(1) ネットワークとは何か	54
(2) ネットワーク型NPOの定義	56
(3) 何故ネットワーク型NPOが作られるのか	56
3. 研究手法と対象とするケース	63
3-1 研究手法と研究作業	63
(1) 参与観察	63
(2) 社会学的介入	64
(3) アクション・リサーチ	65
(4) 本研究の手法	65

3-2	ごみ環境ビジョン 21 について	67
(1)	組織の概要	67
(2)	ネットワーク型環境NPOの三つの目標に関わる活動と課題	73
(3)	ネットワーク型環境NPOの三つの目標に関するまとめ	76
3-3	かしわ環境ステーション運営協議会について	77
(1)	組織の概要	77
(2)	ネットワーク型環境NPOの三つの目標に関わる活動と課題	83
(3)	ネットワーク型環境NPOの三つの目標に関するまとめ	86
3-4	検証～ごみ環境ビジョン 21 について	87
(1)	情報共有	87
(2)	協働の推進	87
(3)	影響力の強化	87
3-5	検証～かしわ環境ステーション運営協議会について	88
(1)	情報共有	88
(2)	協働の推進	88
(3)	影響力の強化	89
4.	ネットワーク型環境NPOの組織性格決定要因と変革過程	97
4-1	二つのケースの比較～その違いの源泉は何なのか	97
(1)	違いの整理	97
(2)	ネットワーク型環境NPOの組織性格を決める重要な要因とその影響	108
4-2	ネットワーク型環境NPOの変革過程	111
(1)	組織の変革要因	111
(2)	「ゆらぎ」のネットワーク型環境NPOへの応用	116
(3)	組織性格決定要因と参加NPOの自立性	117
(4)	ネットワーク型環境NPOの変革過程	119
5.	本研究のまとめと提案	130
5-1	本研究のまとめ	130
5-2	二つのネットワーク型環境NPOへの提案	131
(1)	ごみ環境ビジョン 21	131
(2)	かしわ環境ステーション運営協議会	133
5-3	今後必要とされる研究	134
	参考文献	136

1. 研究背景・研究目的

1-1 環境問題の進行と環境 NPO セクターの可能性

環境問題が広く、強く認識されるようになって久しい。環境問題はごく限られた範囲で問題となっているものもあれば、地球規模で問題となっているものまで様々である。また、空間的な広がりを持つ問題であるというだけでなく、すぐに我々の生活に影響を及ぼすような問題もあれば徐々に影響が顕在化していく問題でもあるなど、時間的な広がりを持つ問題でもある。環境問題は因果関係や利害関係が複雑に絡み合い、啓蒙的活動だけではなく、新しいシステムや価値観を提示していかなければ解決できないと言われている。

このような複雑な問題に対して、世界中の国々の様々な立場の人間が様々な方面から取り組んでいる。そのような取り組みの中でも、特に一般市民の取り組みの受け皿としての性格が強いのが、参加の意思さえあれば基本的に誰でも参加できる、NPO における取り組みである。

NPO の正確な数を把握するのは非常に困難であるが、アメリカだけでも約 100 万団体程度存在しており、非常に多くの NPO が存在しているのは間違いないだろう。また、その規模も限られた地区で活動している非常に小さな団体から、多国籍で活躍しているものまで様々である。例えばグリーンピース(Green Peace)、野鳥の会 (Wild Bird Society)、FoE (Friends of the Earth)といった、世界数十カ国で活動しているものもある。これら多国籍のものはアメリカ発祥のものだけではなく、イギリスやフランス、ドイツといった国々の小さな NPO から発展していったものも多い。

これらの大小様々な環境 NPO はそれぞれの強みを生かす活動をしている。例えば世界的な規模の環境 NPO であれば、世界同時でキャンペーンを打ったり、特定の国でロビー活動をしたり、自然保護のための基金を立ち上げて世界中から寄付を募ったり、といった活動を通して環境問題に取り組んでいく。一方地域規模の環境 NPO であれば、その地域の自然環境の状態を常にモニタリングし、地域の住民と力を併せて環境を保全するなどの取り組みができる。

このように、様々な環境 NPO が各々の強みを生かして活動していくことで、多様な環境問題を解決していくことが可能になっていくのである。

1-2 世界的な NPO セクター発展の理由

前述のように環境 NPO の可能性は大きい。しかし、一昔前であれば現在の持つような大きな役割を果たすことは難しかったと言われる。環境分野に限らずあらゆる分野の NPO が台頭してきたのは、わずかここ 30 年足らずに過ぎないのである。逆に言えば、ここ 30 年間で NPO が世界中で盛んになっていった大きな理由がある。以下、その理由を簡単に考えていきたい。

非営利組織の国際比較などの研究でよく知られるジョンズ・ホプキンス大学の L.サラモ

ンは、NPO セクター台頭の背景として特に四つの危機を挙げている。第一は福祉国家の危機であり、第二は開発をめぐる危機（国際的レベルでの貧困や南北問題）、第三は地球規模の環境の悪化、第四は社会主義の失敗である。

この四点をもう少し細かく考えて行きたい。後藤（2005）によると、1970年代後半以降の福祉国家の巨額の財政赤字と、産業構造の転換が大きなきっかけであるという。そして1980年代以降、経済のグローバル化や情報化の進展を背景として、国民国家の役割がそれまでの時代における役割と比較して相対的に低下し、地域や都市レベルにおける市民活動とそれに関連する政策の重要性が認識されるようになっていった。1980年代には、福祉国家の財政赤字が顕在化し、中央政府から地方への補助金等が削減されると共に、国から地方への権限委譲と政府から民間や非営利組織への権限委譲という二つのベクトルを持つ分権化の潮流は、先進国共通の流れとなった。

1970年代後半には、都市は、福祉国家の財政赤字という環境の中で、自らその税収のもととなる地域経済の発展に責任を持たなければならなくなったのである。このような国家財政の巨額の赤字による補助金削減と地方分権化の流れの中で、地方都市は自ら都市の再生に取り組む必要が生じた。その時に注目されたのが文化による都市再生と創造的都市の概念であり、その担い手はやはり NPO であった。1980年代には、衰退した中心市街地の製造業の跡地を文化インキュベーション施設や文化産業の拠点として再利用し、都市を再生させる実験がヨーロッパ各地で開始された。

1990年代には前述の L.サラモンによる世界的な NPO 研究が行われている。この研究においては、世界各国の非営利セクターについて、経済学・経営学的・社会学的などの様々な視点から切り取られて研究されている。

以上のように国民国家に代わって都市や地域の重要性がクローズアップされ、人や組織、社会、政治などあらゆるレベルの創造性や、密度の高い相互作用をもたらす関係性や場といった概念が重要性を増してくる中で、NPO セクターは、従来の政府や企業とは異なる原理を持つ組織として台頭してきたといえる。

ランドリー（2003）は「今日では、世界中のコミュニティや企業が、ヒエラルキーをネットワークに置き換え、パターナリズムを自己責任に置き換え、秩序を柔軟性に置き換えている」と表現しているが、このことを受けて後藤（2005）は、現代的な NPO セクターは従来のヒエラルキー型（縦社会・官僚型）の社会の一部をネットワーク型（横社会）に変換し、地域や都市における潜在的な創造性を引き出す役割を持っていると指摘している。

また、文明の進歩と共にコミュニティは崩壊していくと言われているが、一方でニーズの細分化からコミュニティの重要性も増していく。ここで言うコミュニティとは「テーマコミュニティ（特定の地域ではなく、特定のテーマの下に人々が集まって形成されたコミュニティ）」であることが多い。そのコミュニティ再生のシーズ（種）としての NPO の実験性・創造性もまた多方面から注目されている。

L.サラモンが提示しているのは主に社会の大きな変化であるが、そのような社会の変化と

は別の変化も大きな要因であると考えられる。それは、IT 技術の目覚ましい発展である。IT 技術は様々な分野に大きなインパクトをもたらしているが、これは非営利セクターにおいても例外ではない。

非営利セクターの経営資源は乏しく、情報が大きな鍵を握っている。ここでいう情報とは、どのように人を集めれば良いのか、お金を集めれば良いのかという情報も含めたものである。例えば、ファンドレイザーと呼ばれる資金集めを専門に行う職業の人もいるが、このような人の情報も重要な情報である。

以上のように、NPO セクターの必要性の認識の高まりと活動環境の整備が同時に進み、世界的に NPO セクターが台頭してきたのである。

1-3 日本における NPO セクターの変遷

一方日本では、昔から NPO と呼べるような組織が少なからず存在し、明治以降には法整備とともにその数はある程度増えた。そしてその増加が顕著になったのは 70 年代以降のことである。

そして 1995 年には阪神大震災の被災地神戸において、ボランティア革命と呼ばれるような震災ボランティアの活発な活動が見られた。このことから 1995 年は日本の NPO 元年と言われる。その後 1998 年に非営利活動促進法ができ、NPO が簡単に法人格を取れるようになったため、法人格を持つ NPO が大幅に増えてきている。

これらの動きは、フィランソロピーと呼ばれるような社会貢献意識の醸成と関係があると言われる。フィランソロピーのような社会貢献意識については、また後の章で考えていきたい。

また、NPO セクターが社会的な存在感を増していく中で、企業と NPO の関係も変化してきた。NPO の社会における認知の進展と共に、NPO を重要なステークホルダーとみなし、CSR 報告書の作成や、環境保全活動での企業と NPO の協働の事例が増えてきている。既存の公害運動のような対立的な活動だけでなく、協力して作り上げていこうという取り組みも増えてきている。また、グループ企業として NPO 法人を作る企業や、社会的起業と言われるような、NPO 法人の活動分野に近いような事業を営んでいる企業も存在している。

また同様に近年行政と NPO との協働も盛んである。主なものは補助金の交付や事業委託であり、NPO の活動資金の多くは行政に負っている。補助金の交付や事業委託によって行政とのひも付きの関係ができあがり、NPO の独立性の確保が新しい問題になってきている。この問題についてはまた後で議論したい。また市民の受け皿としての活動が期待されているが、一方で NPO への事業委託が行政に対する免罪符になってしまっている場合も多い。すなわち、NPO を何らかの形で利用することが、市民との協働であると誤解されてしまっているのである。

以上のように、日本において NPO セクターが台頭してくると共に、これまで考えられてこなかった様々な問題が生じてきており、NPO の活動において試行錯誤が続いている。

また、このようなセクターの枠を超えた（クロスセクトラルな）協働だけではなく、NPO間や他のステークホルダーとのネットワーク形成の動きも非常に活発になってきている。様々な分野において様々なタイプのネットワークが形成されているが、特に福祉と環境とまちづくりの分野で顕著である。

環境という分野は非常に複雑な分野であり特に多様なステークホルダーの参加が求められる分野であるので、この傾向は喜ばしいことである。喜ばしいことというよりも、必然的なことであると言っても良いだろう。しかし、多様なステークホルダーが参加することは、それだけ意思決定も難しくなるということである。現実問題として、一度できたネットワークが崩壊してしまうということも起きている。これは、国際会議で環境分野において議論がかみ合わないまま合意をとれずに終わってしまうことに似ているかもしれない。

環境分野における NPO ネットワークは様々あるが、その中でもネットワーク型環境 NPO（本研究においては、環境問題を解決するために、複数の NPO や個人があるミッションを達成するために公式につながってできたもので、境界がはっきりしている組織を作っているものを指す。詳しくはまた後の章にて検討していく）は特に「情報収集・共有」、「協働の推進」、「影響力強化」を目的としていると言われる。

そのようなことを言う活動家は私の周りでも多く、また実際に自分が活動に参加していても、漠然とではあるがこのようなメリットを感じることは多い。さらに、ネットワーク型環境 NPO と判断できるような NPO のミッションを確認しても、この三点が大きな目標であることが明確に確認できる。

このようなネットワーク内の境界が明確な組織を作るのは、ネットワーク内の結合を強め、NPO 間の連携をうまく実現していくためである。つまり、ネットワークの長所と NPO の長所を生かすために、ネットワーク型環境 NPO としているのである。しかし、これは同時にネットワークが持つ課題と NPO が持つ課題を両方抱えることでもある。

しかし、ネットワーク型環境 NPO をはじめとして様々なネットワークがどのように形成されているのか、どのように運用されているのかといった研究は乏しく、経験や勘をもとに活動しているネットワークが多く、この分野における研究の蓄積は緊急の課題である。

1-4 活動家としての問題意識

以上のような環境問題の深刻化と NPO セクターの大きな変遷の流れの中において、前述したように私自身二つのネットワーク型環境 NPO に参加している。詳しくは三章にて議論するが、私が参加している二つのネットワーク型環境 NPO においては、他のネットワーク型環境 NPO と同様に、ミッションの中で「情報共有」・「協働の推進」・「影響力強化」を通して環境問題に取り組んでいくと謳っている。しかし、活動に参加していると、ネットワーク型環境 NPO は有効であると思える一方で、本当にネットワークでできると思われるような長所があるのか、そもそもこれらの実現を本当に目指しているのか、ネットワー

クの成果が出ているのか等疑問に思える場面や活動がある。また、前述のようにネットワーク型環境 NPO はネットワークとしての性質と同時に NPO としての性質も持っているため、複合的な課題を抱えやすい。例えば NPO でよく言われるような「ミッションの共有」という問題が、ネットワーク型環境 NPO ではより困難になってしまうという指摘がある。このように、ネットワーク型環境 NPO は非常に複雑であり、その運用は難しい。

1-5 本研究の目的

以上を踏まえて、本研究ではまず NPO や NPO のネットワーク、環境 NPO の活動などを取り巻く現状や先行研究を整理したい。整理をしていく中で浮かび上がってくる環境 NPO の特徴やネットワーク型 NPO の特徴を踏まえ、自分が深く関わっている二つのネットワーク型環境 NPO を分析し、比較する。その分析と比較を通して、環境分野におけるネットワーク型 NPO の意義と抱える問題点、そしてネットワークの性格決定要因（ネットワークの性質を決定する主要な要因）を見出すことを目指す。その上で所属している環境 NPO とネットワーク型環境 NPO 両方にとって望ましいネットワークの結成と変革の方向性を明らかにしたい。

2. NPO・ネットワークの先行研究

二章においてはNPOやネットワークの先行研究を整理していきたい。ネットワーク型環境NPOは環境NPOとネットワーク型組織両方の特徴を兼ね備えており、両形態の特徴を理解せずには、ネットワーク型環境NPOの理解は困難であるからである。

2-1 NPOとは何か

(1) 非営利活動の動機とコミットメント

従来は、developmentや発展は、主に経済成長やGDPの増大を意味していた。持続可能性という概念も、当初は将来世代の経済発展を損なわないような自然資源や自然環境の保持を主に意味したと思われる。ところが、1980年代後半以降、そうした物質的発展観に代わって生活の質や人生の選択可能性など、文化的・社会的存在としての人間の発展を問う見方が提起されるようになってきている。たとえば、1991年に発足したユネスコの「文化と発展」というレポートの前文で、「発展とは財やサービスへのアクセスだけでなく、十分に満足な価値ある生き方を選択できることである」と述べている。そして1998年に150カ国が参加して行われたストックホルムの国際セミナーでは、文化が持続可能な発展にとって重要であり、文化政策を発展戦略の主要な構成要素とすべきことが、各国の文化政策に勧告されている。

「発展とは財やサービスへのアクセスだけではなく、十分に満足な価値ある生き方を選択できるということである」という考え方は、A.セン(1992)が提起した潜在能力と密接に関わる考え方である。後藤(2001)によると、潜在能力とは、諸機能(何が出来るか)の組み合わせの集合であり、十分に満足な価値ある生き方を選択するための自由に関連する。人生の選択の幅を広げる基本的潜在能力とは、身体を動かすこと、移動すること、栄養をとること、衣料を活用すること、コミュニティの生活に参加すること、などである。このように、人生の選択を現実的に可能とする機能や潜在能力に焦点を合わせて社会の正義や人間の平等を考えようとするA.センのアプローチは重要である。そこで、A.センの共感(他者の状態によって自らの効用が低下するため、他者のために行動すること)とコミットメント(自らの効用が他者の状態とは関係ないにも関わらず、その取り組みによって効用が低下する場合でも他者のために取り組みを行うこと)という概念を理解する基礎となる潜在能力や自由について、功利主義やJ.ロールズの社会的基本財との違いを見ておくことにする。

功利主義では、人々の喜びや満足感、幸福などを効用と呼び、人々の効用の総和が最大となる社会制度が最も正義にかなったものであり、それらが個人にどのように分配されているかを問題としない。

一方、川本(1995)によると、功利主義が分配の正義に欠けていることを批判するJ.ロールズは、「社会的基本財、具体的には『自由と機会、所得と富、生きがいの基礎』などの

ような、合理的個人であれば、誰でも望むであろうと推定される『善いもの』の分配原理の定式化を、社会正義論の主要課題にしたいのである」と述べているという。

A.センの議論は、功利主義とロールズのいずれをも批判する。川本（1995）によると、功利主義に対してもロールズに対しても、評価活動の無視（ある生き方を他の生き方と比較・評価しようとする精神的状態にばかり注目すること）と、物質的状态の無視（当人の精神的状態にばかり注目すること）といった観点から批判が展開されるという。前者は、分配の帰結に対する評価に関して、効用だけでは情報的基礎として不十分であることを指摘したものであり、コミットメントという考え方に連なる論点を含んでいる。後者は、あまりにも過酷な状態に置かれ続けた人々があらかじめ欲求を低い段階に自制する傾向があること、そのため少ない分配で満足してしまうという心的傾向をもつことへの配慮が欠けているという指摘である。

A.センの主張は、財やサービスなどの物質的な分配の平等だけでなく、それらを得て何かが出来るようになるという人間の基本的な機能に着目するとともに、それらの代替的な組み合わせである潜在能力によって達成することの出来る様々な人生の選択、自由を視野に入れたものである。また、効用（満足感や幸福感）が、分配の帰結の評価に関する情報的基礎としては、不十分であることを指摘する。

潜在能力と機能に着目するアプローチは、機能（何ができるか）の評価に関して、快楽や欲望充足（効用）とも、市場で評価される財貨（富裕）とも区別される、批判的で内省的な評価を問題にする。共感とコミットメントは、こうした評価の問題と深く関わって提起されている。共感とは、他人の状態を知って本人自身も苦痛を感じる（したがって効用が減少する）ことに行動の動機があるが、コミットメントは、他人の状態を知っても本人自身が直接苦痛を感じることはないが、それを不正だと感じて行動するような場合の動機となる。つまり人は人生の選択にあたって、他人の人生との比較などの内省的な評価を行い、自分自身の効用が下がるような選択をあえて行い行動することがあるということである。

このようなコミットメントに基づく動機は、非営利動機として位置付けることができる。非営利動機とは、利己心と利他心という二分法における利他心ではなくて、各人が基本的な潜在能力をもち十分に満足な価値ある人生の選択において、内省的な価値判断に基づく公共的な問題への積極的関与は、文化的・社会的自立に基づく公共圏の再構築を支える行動原理であろう。もちろん共感も NPO の活動動機の一部ではあるが、コミットメントの方がより人間としてはより高次の非営利動機である。

次に、非営利動機やコミットメントに基づく行動が創造的な社会の形成や創造産業の発展にどのように関わっているのかを考察する。池上（2003）は、非営利的で文化的な価値を実現しようとする文化資本の動きと金銭的価値の最大化を目指す貨幣資本の動きを対比しつつ、手仕事を基礎とする創造的な産業の発展を展望している。また、文化資本による経済資本の制御は非営利動機やコミットメントによってビジネスにおける契約関係が変化し、大量生産型で創造性が乏しい産業が創造的な産業に変わっていくプロセスとして把握

されている。産業構造の変化と情報化という変化の中で、文化的付加価値⁽¹⁾が経済的価値に占める割合が大きくなっている現在、こうした創造的な方向への産業の発展は、産業の競争力を高める上で欠かせない要素になっている。

そして創造的な産業の発展は、従来の「モノ」を中心とした所有概念に代わって「知的な所有や共有」といった問題を提起する。池上は知的所有の問題を、共同体による暗黙知の継承がオープンなネットワークによって形式知と交流し、自己決定や自立の基礎となるプロセスとして把握する。

(2) 社会関係資本と NPO

NPO は単に、政府が効率的に供給できない財やサービスを提供するといった、財やサービスの供給機能ばかりでなく、それらの分配や消費の側面における意思決定にもかかわり、生産機能や資源配分そのものを変化させるという意味合いも持っている。

NPO が関わる領域は、国際、社会サービス、教育、医療、アドボガシー、環境、フィランソロピー、開発、文化、レクリエーションなど、多岐にわたる。それら全ての領域で、創造性に関わる文化資本や、ネットワーク型ガバナンス⁽²⁾に関わる意思決定サポートシステムとしての社会関係資本が再生され、人々に担われ、三つのセクターに内部化されていくことによって、新たな公共性構築の可能性が拓けるのではないかと考えられる。

文化資本とは何か。P.ブルデュー(1983)は個人に蓄積された象徴的あるいは身体化された文化的な資本という意味で使用している。一方スロスビー(2001)は、従来の経済学における資本概念である物資資本(工場や機械、建築物など、さらなる財の生産に貢献するような実物財のストック)、人的資本(人々の技能や経験を具体化したもの)、自然資本に加えて、文化資本という資本類型を提起する。どちらの意味においても、文化資本は社会関係資本に含まれると考えても良いだろう。

社会関係資本とはいわゆるソーシャル・キャピタルのことである。この言葉をそのまま翻訳すれば社会資本となるが、日本では、社会資本という言葉が、主にハードなインフラストラクチャー(道路、橋などの社会共通の基盤)として使われてきた経緯があるため、それとの混同が起きている。本来ソーシャル・キャピタルは人と人をつなぐ社会関係に関する概念であるため、ここではそのような意味をより強く著すためにソーシャル・キャピタルに対応する日本語として社会関係資本という言葉を使うことにする。

社会関係資本は1980年代に何人かの研究者によって個別に探求され、次第に注目を集めるようになったものである。アメリカの社会学者であるN.リン(2001)は、P.ブルデューやJ.S. コールマン(Coleman 1986)、パットナム(1993)らの社会関係資本概念について、以下のような整理を行っている。

まずN.リンは、社会関係資本には二つの側面があると指摘する。一つは、個人の立場から、その個人が属するグループやネットワークに埋め込まれた資産にいかにかアクセスし、活用して見返りを得るかと言う側面である。これは人的資本ということもできる。もう一

つは、あるグループやネットワークに共有された集合的資産としての側面である。こうした整理は、社会関係資本は私的な財と集合的な財という二つの側面を持つということを示している。

N.リンによれば、P.ブルデューやJ.S コールマン、パットナムは集合的資産としての社会関係資本について言及しているという。

P.ブルデューの社会関係資本概念は、明確な境界を持つあるグループの互恵的な交換のシステムであり、グループに属する個人に社会的信用を付与するものである。それに対しコールマンの社会関係資本は、個人の行動を規定する社会構造という意味合いを持つ。例えば学校のPTAなどにおける個人の行動は、個人の目標を達成するという目的ばかりでなく、組織に貢献するように動機付けられている。

N.リン自身の社会関係資本の定義は、「市場における見返りを期待した社会関係への投資」というものであり、N.リンが社会関係のフォーマルな側面と位置付ける、ヒエラルキー構造に強く関連付けられて論じられていく。社会関係資本は、社会構造に埋め込まれた資源であると同時に、個人の行動を規定する側面も持つ。リンの実証的な分析においては、社会関係資本は、血族関係を中心とする社会的ネットワークに帰するものとみなされており、それが社会的地位や給与にいかんにか反映されていくかなどが分析されている。

以上のように、少し概観しただけでも、社会関係資本という概念が、様々な視点を含んでおり、その位置付けにも違いがあるということがわかれると思う。

P.ブルデューの社会関係資本概念は、他の経済資本や人的資本、文化資本と共に議論されている。しかし、P.ブルデューにとっては、経済資本が他のすべての資本の根幹に位置づけられており、社会関係資本が豊かな人々ほど経済資本を蓄積する傾向にある、あるいは経済資本が豊かな人々ほど社会関係資本も豊かであるといった、階層の格差（ヒエラルキー）に議論の力点が置かれているように思われる。但し、人間関係の過度の親密さなどの社会関係資本の蓄積は逆に経済生産性を下げるという指摘もある。しかしいずれにしろ、強い相関関係があるのは間違いない。

これに対して、むしろ社会のネットワーク構造の中に社会関係資本を位置づけようとしたのがパットナムであると思われる。パットナムは、イタリアを事例として、市民的な伝統や公的問題への市民の積極関与といった規範、信頼、互酬性、水平的ネットワークなどの関係性が、制度パフォーマンスに影響を及ぼすことを指摘し、これらの関係性を社会関係資本と定義した。

市民の積極関与や水平的で重層的なネットワークは、NPO セクターの特徴とも一致し、NPO セクターが、その活動を通して社会関係資本の蓄積を促進することに関しては、異論がないだろう。現代的な NPO セクターは、従来のヒエラルキー型の社会をネットワーク型に変換し、地域や都市における潜在的な創造性を引き起こす役割を持っていると位置づけることが出来る。ただし、このネットワークは外に向かって開かれ、重層的（既存のヒエラルキーの持つ階層を超えてつながりを形成していくこと）で、新たな試みを支援

するようにつながりでなければ、このような役割は果たせない。ここで議論されているネットワークに関してはまた改めて議論したいが、とりあえずここでは網目状の広がる人々やコミュニティの自由なつながりの関係性のこととする。

社会関係資本とは、長い年月をかけて形成される信頼や互酬性であるという解釈が一般的であるが、例えば日本の伝統的な共同体の歴史を見れば明らかなように、共同体がcommons（共有地）の共同管理という面で優位性を発揮する場合もあるが、変化を許容しないために発展の阻害要因になるといった場合がありうる。一度出来た組織が、最初のルールを変更せず新しい試みも行わない場合には、社会関係資本は信頼や互酬性がどんなに強くとも時間とともに劣化する可能性がある。パトナム自身も、アメリカの伝統的な組織（例えばキリスト教関連の組織）に参加する人々が1960年代以降減り続けていることを指摘している。但し、一方でNPOなどに参加する人々は増えており、人々の共感やコミットメントが失われたわけではないだろう。創造性や問題解決への潜在力を失った組織は、人々の自発的な参加に対するインセンティブに乏しく、やがて社会資本も減少していくと言っただろう。

また、F.フクヤマ（1995）によると、信頼や社会関係資本は社会構造によって異なる作用をするという。言い換えれば、信頼や社会関係資本はいかに深く社会的文脈に埋め込まれ、異なる経済的パフォーマンスを引き出すかについて検討することが必要であるということである。

血縁的絆を社会資本関係の特徴とみなすN.リンとは異なり、フクヤマは家族的結合とは区別される、より自発的で社会的な結合を社会関係資本の基本に据え、社会的信頼の強さが経済発展にどのような作用をもたらすのかについて、国際比較をしながら分析する。

F.フクヤマによれば、中国、イタリア、フランス、韓国などは、家族が社会の中心的役割を占め、自発的な社会組織が弱い社会と位置づけられる。それに比べて、日本、ドイツ、アメリカは自発的な社会性、言い換えれば、社会関係資本が強く、それが知的所有権など近代的制度の背後で、近代的産業の発展を支えているというのである。家族とアソシエーション⁽³⁾を比較した場合、前者の国々では家族の関係の方が強く、後者ではアソシエーションが強いという関係である。しかし、自発的な社会性は日本、ドイツ、アメリカでは異なるルーツから生じており、例えば、ドイツはコミュニカルな伝統、日本の場合は家族構造とそれを支配した封建制度から生じているため、異なる社会性を有していると考えられる。例えば日本には、家族経営に支えられた中小企業が多く、それらが大企業と結合して系列を形成し日本経済の発展を支えてきた面がある。

F.フクヤマがさらにこうした権威構造や社会的道徳的義務感の強さを、儒教の日本的受容や封建制度とその下での家族構造にまでさかのぼって論じているのは興味深い。儒教が受容されていく中で、その価値観は日本社会に合わせて変容しており、日本で最も重んじられる価値は、ロイヤルティ（忠実・誠実）となったが、中国ではこの言葉が、個人の信条に対して忠実であることを意味するのに対して、日本の場合は社会的義務という意味合い

が強いというのである。

以上の議論を踏まえると、持続可能な社会や創造的な社会の枠組みを、市場を越えて、もっと広いソーシャル・セクターとでも呼ぶにふさわしい領域に位置付けて考えていくことが必要であると考えられる。その際、NPOによる社会関係資本の蓄積は重要な地位を占めるだろう。

(3) NPO の定義

NPO の定義を考える前に、まず組織の定義を確認したい。丸山 (2006) によると、経営学者であるバーナードは、組織とは二人以上の人々の、意識的に調整された諸活動、諸力の体系であると定義した。すなわち、「複数」、「意識的に」、「動的存在の体系」ということが非常に重要であるということである。NPO もこの定義に当てはまるので、ここではこの定義に沿って考えていくことにする。

このような組織の定義を踏まえたうえで NPO の定義を考えていくが、NPO の共通定義を設定することは非常に困難であるということをも確認したい。現在標準的に使われているのは、NPO の国際比較プロジェクトを行ったジョンズ・ホプキンス大学の L. サラモンによる共通定義である。L. サラモン自身、この共通定義を紹介するにあたり、「概念の混乱」と題した一節を書き加えており、国際的な共通化が困難であったことが推察できる。サラモンの共通定義は以下の通りである。

- ・ 実体的組織であること
 - ここで「実体」とは、法的な枠組みの中で法人として設立されているなどの形式的な要件だけを指し示すのではなく、実質的に定款などを有し、意思決定システムが明文化し確立された組織であれば良い。各国で制度がまちまちであり、国際比較する場合に法的な枠組みの団体だけを対象とすることは、正確に対象を絞れないのでこのようになった。しかし、単なる個人の集合体は、定義の中に含まれない。
- ・ 非政府組織であること
 - 非営利団体の中に政府の外郭団体は含まれない。組織上非営利団体でありながら、政府の下部組織である組織は存在する(アメリカの QUANGO⁽⁴⁾ など)。ここでいう「非政府」とはこの QUANGO などを除くということであって、政府から補助金を得ているかどうかは問題ではない。
- ・ 利益配分を行わないこと
 - 出資者や理事に対して利益を分配しないことで、民間の営利企業と区別される。定義の中では最も客観的に判断できる要件である。しかし、この要件は収益事業を行っていないということではなく、利益を分配しないという定義であって、一般的には営利企業と区別しにくい非営利団体が存在することも事実である。
- ・ 自己統治をしていること

→ 団体でありながら、自己統治能力を持たない組織も非営利団体の定義からは外されている。理事会などの意思決定機関がなければならない。

- ・ 自発的活動であること

→団体の活動においてある程度の自発的な参加があること。理事会への理事の参加や自発的な寄付の存在などである。

- ・ 非宗教であること

- ・ 非政治であること

最後の、非宗教・非政治であることという二つの除外は、サラモンたちが NPO の国際比較調査を行う際に、国によっては、宗教と政治と一体となった非営利活動まで含めると調査が困難になるためという、調査技術的な理由から追加的に設定されたものであり、NPO に関する本質的な議論を経て付け加えられたものではない。

ただし日本では、通称「NPO 法」、特定非営利活動促進法でも宗教・政治目的の団体を排除しているように、特定のイデオロギー普及のための団体から派生する社会活動団体や、政党が出資してつくるシンクタンクなどは、上記のうち基本の五要件に該当すれば NPO とみなされるため、グレーゾーンである。

この L.サラモンの定義に従うべきかどうかは議論の余地があり、L.サラモン以外にも様々な「NPO とは何か」が語られている。ただし、経営学者の P.F.ドラッカー（1993）が定義する「NPO=人間改革機関」という意義から入る定義は別にして、おおむね共通している点として「非営利」すなわち「利潤を分配しないことが構造的に決まっている」ことは最低限の定義となっている。

L.サラモンの共通定義が議論になった理由のひとつは、国や文化によって「NPO」といえるセクターや組織の実態が多様であって、なかなか共通性を絞れなかったことが考えられる。L.サラモン（1994）自身、別の著書では上記の基本 5 要件に「公共の利益」を加えた 6 点を挙げていることもある。しかし、利益を追求する営利組織に対して、社会貢献など何らかの理念ないし使命を追求する組織である、という捉え方ではおおむねの一致を見ているとして良いだろう。

日本の NPO も多様であり、どのように定義するかは難しい。「NPO」というときにイメージされるボランティア団体以外にも、公益法人は民間・非営利・公益という性格を持つ団体だから当然含まれる。上記の L.サラモンによる共通五定義を厳密にあてはめると、町内会、自治会のような互助的なものまで含まれる可能性があるし、実際に日本の NPO についての統計調査などでは町内会・自治会も含めた報告が行われることもあった。そうした非営利かつ非公益の団体、たとえば同窓会や共助会のような組織が、法人格を取得できるという中間法人法が 2002 年 4 月から施行された。しかしその設立件数は 2006 年 8 月末で 3224 件（法務省の調査）に留まり、その内訳も当初想定していた同窓会などより、業界団体が多いようである。

しかしながらそのような私益の集合としての共益追求団体は、「公益」的団体とか、「社会貢献」する団体という世間での NPO というイメージからかけ離れているかもしれない。もっとも、何をもって公益・共益・私益とするかは悩ましい問題であり、会員奉仕的な団体であっても非営利であれば、NPO といえない理由はないのである。表 2-1 に、日本の NPO セクターの全体像に関して示した。

表 2-1 わが国の「民間非営利セクター」の全体像

	NPO			公益法人	
	最狭義	狭義	広義	狭義	広義
任意団体(法人格なし)					
特定非営利活動法人(NPO 法人)					
社団法人					
財団法人					
学校法人					
社会福祉法人					
宗教法人					
医療法人					
更生保護法人					
(非公益) 中間法人					
労働組合					
信用組合					
共同組合					
共済組合					

出展：経済同友会「社会変革に挑む NPO には優れた経営者と志ある資金が必要である」
 ※広義とは、最も広い意味で捉えた場合、狭義とは実体に即して捉えた場合、最狭義とは、法的な根拠付けから捉えた場合である。

場合によっては、自分たちの組織にふさわしい法人が民法や特別法で存在しないために、NPO 法成立以前にやむなく有限会社や協同組合になったものの、定款などで利益配分を禁じているような自称 NPO まで含めて言うこともある。上記のような町内会・自治会や、便宜上有限会社などの営利法人格を取得した自称「NPO」などのグレーゾーンについては、その都度、含むか含まないかを定義しているのが現状である。NPO を定義することは絶対に必要であるというわけではないが、NPO の定義の混乱から議論の混乱が生じてしまっ

いる場合が多々あり、その都度の定義付けは必要である。

繰り返しになるが、ここで出発点としている L.サラモンの定義に対する批判も少なくない。特に、L.サラモンの定義は組織の属性から規定しようとするため、組織の使命（ミッション）から捉えようとする見解や NPO の機能面から捉えようとする見解などとは相容れない面がある。そのため、自立・平等で主体的に活動する規範的な「市民」による社会貢献としての市民運動という視点からは、このような「NPO」定義は経済的性格（経済的組織としての視点が強いということ）に偏向しており、そうした市民運動の全体像を捉えるに適していないという批判がなされている。

そもそも前述したように「NPO」という概念はアメリカ発である。例えばイギリスではチャリティ（charity）、ドイツではフェライン（Verein）、フランスではアソシアシオン（association）と呼ばれる民間で非営利的（厳密には非営利と言えないものもあるが）かつ社会貢献的な活動体が存在している。このように「NPO」以外にも様々な概念・定義があるが、どうやら日本ではアメリカ発の NPO という概念・定義が市民権を得ようである。

なお、日本では NPO が活動する分野を「NPO セクター」と言い習わすようになってきたが、アメリカでは政府でもない市場でもない独立セクターと呼んだり、あるいは第三のセクターということでサード・セクターと呼んだりすることが多い。日本においてもこの呼び方に改めようという動きがあるが、「第三セクター」という言葉が行政と民間の共同事業という意味で用いられ続けてきて定着しており、改めることは容易ではない。

また、NPO の機能面からも少し考えたい。後藤（2005）によると、NPO は現代における「ヨコ型社会のシンボル」である。従来の社会は企業であれ、政府であれ、基本的には「組織のかべ⁽⁵⁾」を持つ垂直型ヒエラルキーを特徴とする。そういった NPO セクターでは、ボランティアに象徴されるように、社会貢献を通じた一人一人の自己実現が目指される。また、一人一人の自己実現に関連して、岡本（2003）は、「著作権が最近になって急に脚光を浴びるようになったのは、『一億総クリエイター、一億総ユーザー』という時代が突然に訪れたためである」と述べている。前述したように、インターネットは誰でも情報の発信者になりネットワークをつくることができるという可能性を拓いたという側面を持っている。他にも多様な機能を備えており、これらの機能を考慮せずに定義付けることは難しい。

以上の議論を踏まえて、本研究で扱う NPO の定義を考えていきたい。但し全ての NPO を対象とすると捉えにくく、再び別の混乱が生じてしまうため、ここでは環境分野での取り組みを中心的なミッションとする NPO（環境 NPO）に絞って考えたい。

本研究においては、環境 NPO は、市民が主体的に作ったか行政が主体的に作ったかは問わず、環境問題解決に向けた明確なミッションを掲げ、環境問題解決のために環境保全、環境教育、環境アドボガシー等に取り組んでいる、全ての非営利組織を指すこととする。法人格の有無や組織の国籍はこの際には問題ではない。

従って、私の定義においては NPO と NGO はイコールではないと考えられる。日本にお

いては一般には国内向けの組織が NPO、国際的な組織が NGO と捉えられており、組織そのものに差は全くないとされている⁽⁶⁾。NPO は非営利組織一般を指すのに対し、NGO は非政府を強調するものであり、事実 NGO の活動家は非政府であること（政府からの独立性の高さ）を大変重視している。

しかし今後の NPO を考えていく時に、大事なことは政府との関係だけではなく、全てのステークホルダーとの関係である。全てのステークホルダーとのバランスがうまくとれているのであれば、NPO は必ずしも非政府でなければならないとは言えないだろう。近年 GONGO（政府系非政府組織）と揶揄されるような組織も出てきているが、政府系（政府が出資している、活動費を補助している、政府が呼びかけた等）であろうと各ステークホルダーに対して中立的であれば大きな問題ではない。事実、アメリカではそのような組織がいくつかあるという（前述の QUANGO など）。

学校法人や宗教法人、同窓会のような組織の中には環境問題に取り組んでいるような組織もあるが、このような組織の第一のミッションが環境問題の解決というわけではないので、このような組織は含まれない。但し、例えば同窓会からスタートしたとしても、例えば環境問題への取り組みを行っていくような組織に変わっていくのであれば、環境 NPO とみなしてよいと考えている。

（４）日本の NPO 制度の仕組み

①NPO の歴史

1995 年の阪神・淡路大震災と日本海重油流出事故での NPO やボランティアの市民活動を契機に、日本でも NPO という言葉が知られるようになった。そのために日本で「NPO」というとき、そうしたボランティア団体をイメージすることがまだまだ多いようである。また日本だけでなく、そうした市民による自発的な運動組織が新たな市民社会を切り開いていくことが期待される中で、その中核として NPO が、単に組織の一形態ではなく、一つの思想、あるいは理想として語られることがある。

日本では、そうした市民活動団体のために立法化された、特定非営利活動法人法により法人格を得た通称「NPO 法人」と、自称「NPO」の任意団体を NPO と言うことが多い。しかし広い意味での NPO、すなわち「構造的に利潤分配を行えない組織」という字義通りの民間非営利組織としては、いわゆる公益法人なども含む。また一方で、協同組合や、社会的事業のために市民が出資してつくった株式会社は NPO に含めないことが多い。このように一般に「NPO」というと、イメージされるものと厳密な定義とではズレがある。

その歴史を見ると、このような民間の非営利組織はごく自然発生的に生まれたものであって、しかも世界中で見られるものであり、いつから始まったという歴史的始点は見当たらない。しかし今議論されているような「NPO」という概念がアメリカ合衆国発祥であることから、アメリカ史を振り返って考えてみたい。アメリカ史を振り返ってみると、例えばアメリカ独立直後に鋭い観察を残した A.ド・トクヴィルの「アメリカの民主政治」にも

NPO の祖型が登場している。

また、日本の NPO の源泉についても、奈良時代の寺院に求める捉え方もあるほどである。奈良時代は極端であるとしても、近世の村落共同体に見られた結や講を日本の NPO の原型とする説もある。

日本における広い意味での NPO は、前述のように古くから存在していたと言えるが、法的根拠を持つ制度の側面から見ると、民法に基づく公益法人制度からはじまる。1896 年に公布され、98 年から施行された民法の第 34 条は「祭祀、宗教、慈善、学術、技芸其他公益ニ関スル社団又ハ財団ニシテ営利ヲ目的トセサルモノハ主務官庁ノ許可ヲ得テ之ヲ法人ト為スコトヲ得」と定めており、公益・非営利の団体が官庁の許可によって公益法人として設立されるようになっていった。

第二次大戦後、たとえば私立小学校のように、同じような目的・形態の組織で数が多いものは一つ一つ吟味して許可するのではなく、ある程度基準を満たしていれば設立を認めても良いだろうということになり、民法 34 条に基づく特別法によって認可されるようになった。特定非営利活動促進法も法体系上は民法 34 条の特別法である。

その民法 34 条における定義は、公益性のある民間非営利の法人であるから、これらは L.サラモンの定義にあてはまる。ただし宗教法人は L.サラモンの定義の非宗教に触れるため「NPO」から外すことが多い。医療法人も場合による。

この公益法人制度では法人格を取得するのに、社団法人で数千万円、財団法人で数億円の基本財産が必要であったり、主務官庁の許可が必要で、許可までに一年以上の協議期間がかかったりするため、ボランティア団体など草の根 NPO には程遠かった。

②日本における NPO 法の形成と概要

1995 年の阪神・淡路大震災の復興過程での NPO やボランティアが活動したという現象を受け、当時の政界ではそれらの活動を促進するための政策立案の動きが出てきた。同年 2 月 5 日には自民・社民・さきがけの与党政策調整会議内に NPO プロジェクト・チームが設置されている。その後、3 月には新進党が「ボランティア基本法」を国会提出するなど、各党からの法案提出が相次いだ。

単なるボランティア促進という趣旨の法律なのか、新たな法人格のための法律なのか、ならば民法 34 条との関係はどうするのか、自由に法人設立できるようにするべきかどうか、などさまざまな議論があったため、速やかな立法は行われず、最終的に 1998 年 2 月 26 日に自民・社会・さきがけと、民友連、公明で「市民活動促進法案に対する修正案」を共同提出し、法案名を「特定非営利活動促進法案」に修正するなどして、今日施行されている形の法案がほぼ固まった。この法案が 1998 年 3 月 19 日衆議院全会一致で成立し、3 月 25 日に公布、同年 12 月 1 日から施行されている。

他の多くの法案にみられない制定過程の特色として、①議員立法であること、②各政党がリーダーシップを発揮し、一本化のための協議が行われ、全会一致で可決されたこと、

法の成立に向け、市民団体のアドボガシーの結果法律が生まれたこと等が挙げられる。

この法律は民法 34 条の特別法であるから、34 条法人より適用範囲が広いものにはなりえなかった。特徴としては、次の三点が挙げられる。①十二の活動分野を列挙（2003 年 5 月より十七分野に拡大された）②認証主義（認可と準則の間）、③情報公開の義務付け、である。列挙されている十七の分野で「不特定かつ多数のものの利益の増進に寄与することを目的」とする活動を「特定非営利活動法人」と定義している。

表 2-2 日本の NPO 法人の活動分野とその数

号数	活動の種類	法人 数	割合(%)	(参考) H18.6 月末比 増加数
第 1 号	保健・医療又は福祉の増進を図る活動	16630	57.8	879
第 2 号	社会教育の推進を図る活動	13372	46.5	571
第 3 号	まちづくりの推進を図る活動	11616	40.4	547
第 4 号	学術、文化、芸術又はスポーツの振興を 図る活動	9244	32.1	393
第 5 号	環境の保全を図る活動	8175	28.4	368
第 6 号	災害救援活動	1909	6.6	71
第 7 号	地域安全活動	2752	9.6	146
第 8 号	人権の擁護又は平和の推進を図る活動	4419	15.4	211
第 9 号	国際協力の活動	5868	20.4	202
第 10 号	男女共同参画社会の形成の促進を図る 活動	2500	8.7	79
第 11 号	子どもの健全育成を図る活動	11453	39.8	515
第 12 号	情報化社会の発展を図る活動	2265	7.9	173
第 13 号	科学技術の振興を図る活動	1152	4.0	97
第 14 号	経済活動の活性化を図る活動	3140	10.9	238
第 15 号	職業能力の開発又は雇用機会の拡充を 支援する活動	4208	14.6	470
第 16 号	消費者の保護を図る活動	1398	4.9	90

第 17 号	前各号に掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動	12928	44.9	608
--------	---------------------------------------	-------	------	-----

出典：内閣府 HP

※表の数字は 2006 年 9 月末までの数字である。

ここで、法人の設立について少し補足を加えたい。法人を設立する方法として、行政の許可が必要（許可主義）、行政の認可が必要（認可主義）、行政に届出が必要（準則主義）の三つの考え方がある。これはそれぞれ法人の設立に対する行政の関わり方の違いを表している。

このうち、準則（届出）主義というのは、法律に定めた要件をみたしていれば届出の手続きだけで、行政の判断はなくても法人になれるというものである。例えば、会社を作るには、必要な要件がそろっていれば、行政の判断は要らない。

一方許可主義では、法人格を付与するかどうかは、行政の判断・自由裁量に任されている。社会福祉法人、社団法人あるいは医療法人などの公益法人はこれにあたる。従って、公益法人というのは行政に対しては非常に弱い立場である。法人格を取得するためにあらゆる手を尽くして行政に働きかけて、それでも何年も待たされることもしばしばである。一方、行政もその公的責任⁽⁷⁾の一部を公益法人に委ねることになるので、その法人を管理する責任を負うことになる。行政は、法人に保護を与え、その代わり管理権を持っていることになる。

認可主義というのは、「法律に定める要件を備えていれば、行政は必ず認可を与えなくてはならない」というものである。特定非営利活動促進法ではこの考え方を採用し、さらに特に「認証」という表現になっている。認証を与えるのは自治体、あるいは内閣府であるが、原則的に書類審査によることなどから考えても、「認証」とは、限りなく準則（届出）主義に近い認可主義と言える。

では何故、特定非営利活動法人は認可ではなく認証ということになったのかも考えていきたい。特定非営利活動促進法ができるまでは、企業などの営利活動以外の社会的な機能については、すべて行政の責任という考え方が普通であった。しかし、繰り返しになるが、行政が現実に社会におこる問題のすべてに対応することはできなくなっている。その一方で、阪神淡路大震災にみられたように、市民の自発的な活動の重要性ということが社会の中で認識されてきた。こうした背景があって、特定非営利活動促進法が作られたということである。

もしそこで、NPO の法人格取得について認可主義をとれば、その団体の活動が公益にかなっているかどうかを行政が判断する、ということになる。しかし、行政が判断するということになると、市民活動を応援するための法律なのに、市民団体を行政が選別して管理する制度になってしまいかねない。そこで、立法の段階から多くの市民団体になるべく届

出だけで簡単に取得できる＝準則主義で法人格が取得できるようにと、強力に要望し、各党・各議員に働きかけた結果、限りなく準則主義に近い認可＝認証制度になったのである。

同法で認める特定非営利活動法人の要件として、以下が求められている。①営利を目的としないこと、②社員⁽⁸⁾の資格の得喪に関して、不当な条件を付さないこと、③役員のうち報酬を受け取る者の数が役員総数の3分の1以下であること、④非宗教、非政治であること、⑤10人以上の社員を有すること、⑥暴力団と無関係なこと、の6つである。

以上の要件を満たした団体が、所轄庁⁽⁹⁾に所定の書類を提出し、認証を受ければ設立となる。

なお、税制に関する付帯決議を受け、公益性の高い特活法人に対する税制優遇が、2001年10月から認定特定非営利活動法人制度として実施されるようになった。但し、認証を得ているのは82団体に過ぎず、その届出数も171件（いずれも2006年10月末現在）に過ぎない。

③NPO法人の税制

日本の税制上では基本的に、特定非営利活動法人は「人格のない社団等」と同等の扱いを受けることになっている。

まず法人税については、公益法人と同じく、法人税法に定める33の収益事業（物品販売業・不動産販売業・金銭貸付業・物品貸付業・不動産貸付業・製造業・通信業・運送業・倉庫業・請負業・印刷業・出版業・写真業・席貸業・旅館業・料理店業その他飲食店業・周旋業・代理業・仲立業・問屋業・鉱業・土石採取業・浴場業・理容業・美容業・興行業・遊技所業・遊覧所業・医療保健業・技芸教授に関する業・駐車場業・信用保証業・無体財産権提供業）からの収益のみが課税の対象となるが、税率は営利企業と同一で30%である（資本金1億円以下かつ800万円以上の場合は22%の軽減税率になることも同じ）。

地方税についても、収益事業からの収益のみが課税対象であることは公益法人と同じだが、住民税の均等割の免除や固定資産税などの優遇措置などは法令で定められていない。ただし、独自の条例で特定非営利活動法人にかかる地方税の減免措置をとっている自治体も存在する。

公益法人も含めた広義のNPOは、その本来の公益事業のみで経営を行っていくのは困難であることが多い。しかしNPO部門による公益事業が存在しなければ、今日の社会は成り立たず、社会全体としてNPOを支える制度が求められている。そのため、公益法人税制上は上記のような優遇措置がとられている。さらに、寄付によって成り立っているNPOも少なくないし、政府部門以外で行われる公益活動に対する寄付を促進するような税制上の優遇措置も、政策的には望まれよう。

現行の日本の税制上では、個人や法人がNPOなどに公益性の高い寄付金を行った場合、寄付した個人の所得税、法人の法人税の一部を減免する、「特定寄付金」という寄付優遇税制が行われている。優遇税制が適用されるのは、国・地方自治体への寄付金、赤十字など

とくに公益性の高い団体への指定寄付金に加え、公益性が高いと認められた公益法人と特定非営利活動法人に対する寄付金などである。

公益性が高いとされる特定寄付金に含まれない寄付は一般寄付金と呼ばれるが、こちらには法人税を除いて税制上の優遇措置は図られていない。

前述のように認定特定非営利活動法人もその届出も少ないのは、必要な提出種類が大量にある上、細かなチェックされるなど、認可主義に反する点が多いからである。また、その優遇税率も必ずしも大きいものではない。つまり、多大な労力を支払う割には得られるものが少ないのである。このような現状になっているのは、NPOの監督官庁が内閣府であるのにも関わらず、認定制度は国税庁や財務省の管轄であり、理念の一本化ができていないからである。

(5) 日本のNPOの統計的現状

①日本のNPOの就業者数、経済規模

現在、日本にどの程度NPOが存在するかは定義次第である。狭い意味、すなわち特活法人と市民活動団体だと考えると、内閣府国民生活局によると88000程度である。この数字は自治体が把握している数であるので実数はもう少し大きいだろう。この88000弱というNPOの国内総生産は2000年度で約7000億円弱と推測されている。有給の雇用者数は17万6000人である。2000年度における無給も含めたスタッフ数417万人は、第一次産業従事者の326万人より多い。微々たる数字に見えるが、就業者数・経済規模とも、ここ数年の伸び率は大きい。

一方広義に公益法人まで含めて考えると、2002年時点で15万3000団体程度存在し、国内総生産は9兆8257億円にも上る。また、その就業者数は133万2000人である。

定義により様々であるが、目に見えるレベルでNPOが巨大化していることがわかる。

②NPOの職員構成

以下の表は日本のNPOの役員、職員、ボランティアの総数、団体当たりの平均数を表している。

表 2-3 NPO 法人の活動者数

		合計人数	1 団体当たり平均人数(異常値処理後)
役員		31463	8.96
有給職員	うち有給役員	2012	0.46
	正規職員	5969	1.4
	非正規職員	14981	2.95
	出向職員	580	0.08
		23542	4.89
ボランティア	有償ボランティア	17324	3.34
	無償事務局ボランティア	5452	1.33
	無償その他ボランティア	34130	7.06
		56906	11.73
合計		109899	25.58

出典：NPO 法人における能力開発と雇用創出に関する調査結果報告

上記の表から、役員の実平均人数が非常に多いことがまずわかる。これは、多くのNPOにおいて役員自身がスタッフも兼ねている、すなわち小規模であることをあらわしている。また、有給の構成員もそれなりにいるが、それ以上に無給の役員やボランティアがNPOを支えていることもわかる。但し、近年委託の増加による有給スタッフの増加が顕著に見られる。

③NPOに対する意識

内閣府による「NPO（民間非営利組織）に関する世論調査（2005年8月・表2-4）」によると、NPOに対してどのような役割を期待しているか聞いたところ、「人と人との新しいつながりを作る」を挙げた人の割合が42.2%と最も高く、以下、「市民の自立や自主性を高める」（28.6%）、「やりがいや能力を発揮する機会を提供する」（25.3%）、「個々の事情に応じてきめ細かく対応する」（23.3%）などの順となっている。なお、「何も期待していな

い」と答えた人の割合が 12.6%、「わからない」と答えた人の割合が 12.2%となっている（複数回答，上位 4 項目）。

都市規模別に見ると、「市民の自立や自主性を高める」を挙げた人の割合は大都市で高くなっている。

性別に見ると、「市民の自立や自主性を高める」を挙げた人の割合は男性で、「やりがいや能力を発揮する機会を提供する」を挙げた人の割合は女性で、それぞれ高くなっている。

年齢別に見ると、「市民の自立や自主性を高める」を挙げた人の割合は 40 歳代で、「やりがいや能力を発揮する機会を提供する」を挙げた人の割合は 20 歳代，40 歳代で、「個々の事情に応じてきめ細かく対応する」を挙げた人の割合は 30 歳代で、それぞれ高くなっている。

表 2-4 NPO に期待する役割

（複数回答）

	該当者数	A	B	C	D	E	F	G	H	計 (M.T.)
	人	%	%	%	%	%	%	%	%	%
総数	1,863	42.2	28.6	25.3	23.3	19.5	0.4	12.6	12	164.1
〔都市規模〕										
大都市	381	44.6	33.3	27.3	23.6	15.2	0.3	8.9	12	164.8
東京都区部	103	40.8	29.1	29.1	24.3	19.4	1	9.7	8.7	162.1
政令指定都市	278	46	34.9	26.6	23.4	13.7	-	8.6	13	165.8
中都市	735	41.1	29	26.5	23.9	20.5	0.5	11.3	12	164.6
小都市	421	43.2	25.7	22.3	21.1	17.6	0.2	16.4	14	160.1
町村	326	40.8	26.1	23.9	24.5	24.5	0.3	15	12	167.5
〔性〕										
男性	872	42.1	31.1	22.9	21.3	18	0.3	14.8	9.6	160.2
女性	991	42.4	26.4	27.3	25.1	20.8	0.4	10.7	14	167.6
〔年齢〕										
20～29 歳	157	47.1	29.9	32.5	25.5	24.8	0.6	14	5.1	179.6
30～39 歳	249	41	30.5	29.7	29.3	23.3	0.8	9.6	6	170.3
40～49 歳	288	42.7	36.8	33	25.3	21.9	-	9.4	7.3	176.4
50～59 歳	400	44.3	31.5	29	24	21.8	0.3	13.5	9.3	173.5
60～69 歳	442	43.4	26.9	19.9	21.9	16.7	0.5	12.9	15	156.8
70 歳以上	327	36.4	18	14.4	17.1	12.8	0.3	15.6	25	139.8

出典：NPO（民間非営利組織）に関する世論調査

- ※A：人と人との新しいつながりを作る
- B：市民の自立や自主性を高める
- C：やりがいや能力を発揮する場を提供する
- D：個々の事情に応じてきめ細かく対応する
- E：安価で効率的なサービスを提供する
- F：その他
- G：何も期待していない
- H：わからない

(6) NPO の役割

小島(1998)は、NPOの存在理由として、①歴史的所産、②市場の失敗、③政府の失敗、④自由と多元的価値、⑤連帯、の五つを挙げている。

大木(2004)は、これらの理由を次のように説明している。第一に、日本でも古代の地縁的相互扶助活動をはじめ、江戸時代には町火消しや町内会などの非営利活動が盛んで、現在のNPOの基盤となっている。第二次世界大戦後には、多くのNPOが誕生したが、未熟な市民社会では順調な成長は見られなかった。NPOの活動が活性化してきたのは1960年代以降のことで、1980年代後半から多様な展開を見せるようになった。

第二に、市場システムには売り手と買い手の情報の非対称性に起因する「市場の失敗」と呼ばれる種々の限界が内在する。これを克服するための非市場的メカニズムとして、政府とNPOが存在する。公共財は、生産コストを負担しなかった人もその恩恵を享受することができる。このため、他人にそのコストを負担させてしまおうとするただ乗りが起り、公共財の生産が極端に少なくなる。これを是正する機構の一つが政府で、課税により公共財のコスト負担を全員に強制することができる。しかし、特に財の文化的、社会的、経済的関心が全ての国民にあるわけではない場合には、NPOを作ることにより、特定の小集団が望む種類やレベルの公共財を生産し供給する。

第三に、政府には「政府の失敗」と呼ばれる公共財の提供者としての限界が存在する点である。民主主義国家の政府の行動には国民の大多数の理解が必要とされるが、政府の機能が弱体であるため、政府による市場の失敗の克服は必ずしも可能ではない。これに対しNPOは、多くの人々の支持を得ることができない場合にも、小さなグループで取り組むことができる。また、政府の介入は政治過程や行政手続を経ることから、政府に比較すると迅速な対応を期待できるNPOにサービスの提供が委ねられることが多い。

第四に、NPOは現代社会における国民のニーズの多様化に伴い、多元的価値を実現するための重要な役割を果たしている。アメリカにおける環境保護運動、女性の権利拡張運動など自由と多元的価値を実現する主要な運動は、NPOを通じて実現されている。

第五に、民主主義の社会においては、対等な立場にある人々が相互に助け合うことを促

進している。NPOは、その自発的活動を実現するものである。

さらに後藤（2005）によると、NPOが得意とするのは、特定のコミュニティに内在して問題を解決するなどである。すなわち、人々の潜在的な創造性を引き出しながら、生活の質を豊かにするプロセスを伴った問題解決である。

以上のような存在理由を持つNPOであるが、その役割に関する研究は大きく分けて、機能的なアプローチと経済学的なアプローチに分けられる。議論が重なる部分もあるが、もう少し細かく考えていきたい。

①機能的アプローチ

NPOのアマチュア性や資金の不足、いってみればマネジメント能力の不足がNPOの継続を困難にしているという認識もある一方で、NPOを無資本で作れる会社の一種またはコミュニティ・ビジネスの担い手と捉える見方や、失業対策や失業者の受け皿として捉える見方もある。このような現状に対して、経営学的視点が足りないという批判が多いが、今田（1993）は、逆に経営学的に限定して捉えすぎている誤解もあるという批判をしている。

アメリカにおけるNPOの役割として、L.サラモンが挙げているのは、①満たされざる需要を満たす、②イノベーション（技術革新）を育む、③コミュニティの一部しか支持しない「集合財（ある個人に供給される財は、希望するすべての者に供給される（非排除性）、ある個人が消費したあとでも他の個人も等しく消費することができる（非競合性）という2つの性格をもつ財）」を供給する、④地域的な環境と必要性を考慮した包括的な手法をとる、である。

ほかにも日本の議論において一般的にNPOの機能として挙げられるのは、⑤社会的な責任を分かち合うことにより民主主義を強化する、⑥政府に対し政策提言を行うアドボガシー活動をする、などがある。これだけでも広範で多面的な機能を持つことがわかるが、さらに後藤（2005）はこれらに加えて⑦として、NPOには市場では評価されにくい文化的価値や社会的価値を評価しそれらへの資源分配を促進する資源分配機能を加えることができる。また、⑧として、フレキシブルでイノベーションに富んだ実験への資源配分に対する意思決定をサポートするシステムとして機能し、政府や企業などの資源配分をも変えていく可能性が挙げられている。以上のものでNPOの機能をほぼ包括していると考えても良いだろう。

1980年代以降、NPOが必要とされるようになった背景には、単に政府や企業の提供する財やサービスが満たされない需要があるからといったことではなく、参加による自己決定の領域を広げたり、コモンズや共同財の仕組みを現代的に再生して活用したりするという意味もある。

次に、NPOの重要な機能として、創造性や先駆性、実験性を取り上げたい。創造性とは、既存の社会のあり方を変えるといった意味合いでの創造性だけではない。NPO領域に限られるものではないが、ネットワーキング（ネットワークを構築し、広げていくこと）は価

価値観を共有するプロセスであり、産業社会の古い価値観や制度を変えていく可能性を持っている。その際更新される価値観とは、ネットワークングに参加している個人自身の価値観である。このような変化も創造性の発露である。

社会問題を創造的に解決するといったレベルでの NPO の先駆性については、社会的起業というわかりやすい形でその実験性・先駆性を示している。社会的起業の NPO には、ビジネスと NPO の両方の原理やノウハウがわかる人が必要である。岡部（2001）によれば、社会的起業とは、社会問題に対してビジネス的なアプローチで対応する NPO 活動であり、たとえば、福祉分野の NPO であれば、偶発的な障害（先天的であろうが後天的であろうが）によって不利な立場におかれた人たちが福祉サービスに依存するのではなく、積極的に自分たちのビジネスを起こして自立するのを支援するというポリシーを持っている組織もある。しかしこうした起業には多くのコストがかかることも事実であり、純ビジネス⁽¹⁰⁾的には収益があがるとはいえない。職業訓練、カウンセリング、生活支援、その他の付加的サービスが必要であり、そのスタッフ人件費もかかるため、社会的責任投資⁽¹¹⁾や政府の支援も不可欠であろう。しかし行政による過度の福祉依存が軽減され、新たな雇用が生み出されれば税収も入り、人々が前向きに自立を目指すことによって本人、家族、地域社会にもたらされる便益も大きいと考えれば、こうした NPO への支援は社会全体でみた場合には、望ましい資源配分であると言えるだろう。もちろん福祉の問題はこれだけで解決できるような単純な問題ではないが、NPO の果たせる役割は大きい。

岡部は「そもそも NPO の活動自体が、ある程度市場原理に似ている。官僚制と多数決のピラミッド型原理によらない分権型公共を体現する。地域で、目の前で問題を見出した人が即行動を起こして解決のための行動をとる。必ずしも社会全体の決定を経ずに自由に行動を起こすオルタナティブな公共原理である。さらに、速効的に創意的な事業・運動を生み市民社会に活力を与える。正しい活動かどうかはやってみてから決めればよい。ビジネスと同様、NPO 活動も社会的に求められる活動であれば伸び、求められないものは滅びる。寄付や助成がこなくなる。ボランティアが去っていく」と、NPO の市場性（市場における競争能力や、市場による淘汰）にも注目している。

②経済学的アプローチ

機能論的アプローチは主に社会学者や経営学者によって NPO の機能的側面に注目して考えられているが、一方で経済学的アプローチは主に経済学者によって NPO の経済的側面に注目して考えられている。

山内（1997）によると、経済学では個人は効用を最大化し、営利企業は利潤を最大化するように行動すると考えられる。それでは、NPO の目的関数⁽¹²⁾はどのようなものだろうか。NPO は、利潤の最大化を目標とすることはないが、何らかの最適化行動をとっているとすると、NPO を運営する誰かの効用を最大化するように行動すると考えるのが自然である。その「誰か」は組織によって異なるが、典型的には事務局長や専務理事などであり、

場合によってはスタッフ・メンバー全員である。NPO は収支均等の制約の下で効用を最大化するようにサービスの供給量を決めると考えられる。

以上のようなNPOの行動原理を踏まえ、政府の失敗と市場の失敗の二つの側面からNPOの経済学的役割を考えていきたい。

政府の基本的に役割の一つは、道路、公園、消防、公衆衛生などの公共財を供給することである。公共財は非排除性と非競争性という二つの性質を持つがゆえに、市場メカニズムではうまく供給することができない。従って政府が社会的に望ましい量の公共財を供給すべきという理屈になる。それでは何故このような公共財をNPOが供給するのか。

最も簡単な説明は、政府の機能が弱体であるがゆえに、公共財に対する量的需要に対応しきれないというものである。これは、開拓時代のアメリカ、中世のヨーロッパ、近世までの日本、現在の多くの発展途上国などにはあてはまるかもしれない。

しかし、現代の経済社会において最も重要な要素は、公共財・サービスに対する需要の多様性であろう。実際、政府が現実に供給している公共サービスをよく吟味してみると、公共財と私的財の中間的な性質を備えた「純粹でない公共財」、あるいは準公共財が多いことがわかる。高齢者のための福祉サービス、基礎的な研究教育、文化・芸術活動などがその例である。今後とも増大が予想されるこうした公共サービスへのニーズは、所得階層やライフステージによって、量的にも質的にも大きく異なる可能性がある。

政府や公的企業が、こうした需要に応じて多様な公共財をきめ細かく生産・供給するには限界があり、どうしても画一的になることは避けがたい。また、政府の規模が拡大するにつれて、官僚制の自己増殖や腐敗、意思決定の硬直化や非効率が目立つようになってくるといふこともある。つまり、多様性を持つ公共サービスの場合、市場メカニズムでも、また官僚機構を通じた一元的な供給システムでもうまく供給できないわけである。そこに、NPOによる分権的な供給システムの存在意義があると考えられる。

それでは、政府に代わって公共財の供給を担うべきは何故NPOであって、営利企業ではいけないのだろうか。どのような供給主体であれ、公共財の性質を持つ財・サービスを供給するのに、消費者が支払う価格だけでコストをカバーすることはできない。理論的にも、また現実にも、政府からの補助金や民間からの寄付金による財源の補助が必要となる。このとき、政府は補助の対象としてなぜ営利企業ではなく、NPOを選ぶのだろうか。また寄付をしようとする個人や企業も、何故営利企業ではなく、NPOを選ぶのであろうか。

これを考える場合、エージェンシー問題と呼ばれるものが重要である。株式会社を例に説明すると、依頼主である株主は、代理人としての経営者に経営を委ねていると考えられる。この場合、株主は、費用関数や生産関数についての情報を十分持っていない上、経営者の経営能力の程度を詳細にモニターすることは難しいと考えられる。

これと同じ文脈で、寄付者と寄付を受け入れる組織との間のプリンシパル・エージェンツト関係を考えることができる。NPOが企業や個人から寄付を受け入れている場合、そのNPOに寄付をする個人や企業はprincipalであり、NPOあるいはその専務理事や事務局長

は寄付の運用を託された **agent** であると考えられる。この場合、もし **principal** である寄付者が **agent** である NPO の行動を十分監視できないならば、その NPO の供給するサービスの質が低下したり、供給コストが高くなったりする可能性がある。例えば、民間レベルで海外援助を行う組織に寄付する企業や個人は、その組織の供給するサービスの直接の消費者ではない。このように、寄付の使われ方を寄付者が直接監視できない場合に、寄付をしようとする個人や企業は、その相手として営利企業よりも非営利企業を選ぶと予想される。

その理由は、非分配制約を受ける非営利組織の方が、利潤を追求する営利組織に比較して **principal** の目を盗んで **agent** が不当な利益を得ることが少ないと考えられる（少なくとも寄付者はそう期待する）からである。言い換えれば、NPOの方が拠出した寄付金や補助金を **principal** の意向に沿って使ってくれる可能性が高いと考えられる。

ところで、現実に NPO が供給している財・サービスは、ここまで議論で想定されているような公共財としての性質を持つようなものだけではなく、むしろどちらかと言えば私的財に近いものが多い。大学の学部教育、託児所、病院、オーケストラなどがその例である。そうした財・サービスが、しばしば NPO によって供給されるのはなぜだろうか。株式会社のような営利組織より NPO が勝っているのはどのような点だろうか。

このような財・サービスに共通する特徴は、消費者から見て品質や供給量を評価することが簡単にはできないという点である。この場合、売り手は高い価格で粗悪品を買い手に売りつけることが可能となり、市場メカニズムがうまく機能しなくなる。こうした売り手と買い手の情報の非対称性に起因する市場の失敗の可能性が考えられるのである。

たしかに、自動車、家庭電器製品、パソコン、医療品など、現代の消費社会で取引される多くの工業製品が多かれ少なかれそうした性質を持っている。こうした財の場合、メーカーにきちんと品質を保証させる、性能や原材料について適切な情報開示を行わせる、欠陥に伴う製造物責任を強化するなどの制度的対応がとられれば、営利企業が供給しても大きな問題は起こらないだろう。

しかし、教育、医療、保育、高齢者介護、環境保護といったサービスの場合には、そうした対応にも限界があると思われる。例えば、病院のサービスの質を患者が評価することは、自動車の品質を評価するよりもはるかに難しいと思われる。これは、**Hansmann (1980,1987)** によって契約の失敗と呼ばれたものの一つの例である。

このようなサービスでは、同じように有料で供給するにしても、NPO が供給するサービスの方が営利企業によって供給されるものよりも消費者の支持を得られやすい面がある。これは、基本的には NPO の非分配制約に起因すると考えられる。

ただし、この面での NPO の有利性は絶対のものではない。託児所や語学学校の場合には、営利企業でも、消費者に品質を保証し、彼らの信頼を得るような企業努力によりこの問題を克服することは十分可能である。それゆえ、現実には NPO と営利企業が同じ市場で競争している場合が少なくない。

以上 NPO の経済性を見てきたが、ここでキーワードとなっているのは非配分制約である。

しかしこの制約のために費用最小化のインセンティブが働かず、非効率な運営をしてしまったり、多額の理事報酬（報酬を受け取る理事数は制限されているが、報酬額は明確には制限されていない）という形で分配してしまったりする可能性はあり、徹底的な情報開示と評価が必要である。

（7）NPOのアカウンタビリティと活動評価と資金調達

吉田（2005）によると、NPOの存在意義はその理念の体現であり、組織成果のモノサシはどれだけ利益を生み出したかではなく、どれだけ理念を世に浸透させられたか、または理念に基づいたサービスを実践できたかによって測られるとされる。

NPOの活動を正確に評価するためには、NPOのアカウンタビリティが必要不可欠である。何故ならば、NPOは営利企業と違って法的に義務とされている情報の開示がほとんどないため、外部から活動が見えにくいからである。また、アカウンタビリティを果たそうとする作業を通して、自らの活動を評価していくこともできるという面もある。もちろんアカウンタビリティだけでは十分ではないが、アカウンタビリティは非常に重要な側面であることは間違いない。さらに、活動評価は自らの活動の改善と同時に資金調達にもつながってくる。ここではこの三つのポイントの関係も交えて考えていく。

①アカウンタビリティ

アカウンタビリティ（accountability、報告責任や説明責任と訳される）は、組織の評価におけるもっとも大きな参考基準となる。行政との連携が多くなるほど、その組織としての活動の可視性と公的な監査（visibility and public scrutiny）が必要になる。つまり、何をしたか、その成果を報告する責任である。このことは、公共セクターで議論されてきたモデルをそのまま適用できる。組織の内外から生じる期待に対して、公的な立場から、どの程度それに応えることができたかを説明しなければならないからである。

都合の悪い情報を隠すこともできるということが、この組織のいわばよろしくないとはいえなくもない特徴であるが、この特徴を逆手に取ると、積極的に情報公開して信頼を得ることもできる。また、情報を隠し続けると、関係者あるいはドナーやスポンサーなど利害関係者が何らかの問題に気付いた時には修復不可能なところまで問題が悪化していた、ということも十分に有り得る事である。各ステークホルダーから信頼を持続的に得るためには、アカウンタビリティは不可欠な要件である。そのためには情報公開は欠かせないことでもある。

ミッションは組織の内に対してはもちろんのこと外に対して発せられれば、その組織によるミッションの達成度が即ちその組織の評価基準となる。気心の通じる仲間だけでミッションを確認しあっても、活動はやがて惰性に陥ることになる。ミッションの達成度を、たえず各ステークホルダーによって監査を受けるようにすることが重要である。これもアカウンタビリティと密接に関わっている。

ただし視点を換えるとアカウントビリティの重要性に疑義を呈することもできる。というのは、NPOにおいては一般にアカウントビリティが拡散されていて、報告すべきオーナー、すなわちドナーやスポンサーが多く、また明確に定義できない。そのため逆にアカウントビリティが厳しく問われないこともあるのである。さらに、ドナーやスポンサーを分散させることはリスクの分散であり、経営戦略の要諦として重要である。従って戦略として成功を収めるほど、アカウントビリティへの関心は乏しくなるということも考えられる。

オーナーが明確でない、つまり、組織のガバナンス構造が明確でないことは、強みでもあるが弱みでもあるという二面性を持つのである。当然、無責任な経営が元で組織としての経営管理に行き詰まりが露呈することもあり、実際にはその方がはるかに可能性は大きいというべきである。アカウントビリティが少なくて済むという状況は、組織としても個々のメンバーにしても自由裁量が大きくなり創造的に活動できる余地を大きくすることになるが、このためには内部的な管理が一貫していなければならないのである。

②NPOの評価方法

吉田（2005）によると、評価は①NPO自身のための、その活動のフィードバック情報としての評価②NPOの提供するサービスの受け手のための、比較・選択のための評価③NPOに資源を提供する主体のための、比較・選択・チェックのための評価、の三つの視点があると考えられる。

業務を遂行する組織は、一過性の仕事でない限り、業務に対する評価が必要である。評価の結果によって、伸ばすべきは伸ばし止めるべきは止める。NPOも社会的信任を強めるためには、自らの業務を評価することが自らの将来にもつながることを認識し、業務評価を行っていく必要があるだろう。NPO以外の組織は組織内部での自己評価を行わなくても、たとえば政府部門の成果は選挙という形で外部評価を受けるし、営利企業の場合は、商品市場や株式市場で外部評価される。では、NPOの場合は誰がどのように評価するのだろうか。

また、NPOの成果はどのような指標で評価すればよいのだろうか。政府部門ならば公共事業を含む政府の取り組みの成果物がある程度は目に見えるし、マスメディアも報道してくれるために評価はなされやすい。営利企業ならば決算してみても黒字がいくらだったかで評価できる（もちろん、これらの評価のみで済まされるというものではない）。一方で、NPOにはそのような明確な成果指標がないことが多い。たとえば高齢者介護のNPOが今年100人の高齢者を介護して、翌年は200人介護すれば成果があがったと言えるのだろうか。逆に80人しか介護できなかったが満足度は昨年より高かったというケースは評価できないのだろうか。

営利企業は市場における評価が下がり続ければ、その分野から撤退したり倒産したりするのが当然である。政府も行政評価を行うことが求められるようになった今日、NPOだけが評価を受けずにいることはできない。むしろ、NPOからサービスを受けるクライアント

だけでなく、NPOに寄付を行うドナーやNPOの会員、NPOで働くボランティア、そしてNPOの存在する地域社会やNPOの従業員まで含め、NPOにとってステークホルダーが多いことを考えれば、営利企業や政府よりもNPOこそ評価によって自らの活動をチェックすることが求められていると言えよう。

では、NPOはどのような評価を行うべきか。ドナーや会員、クライアントといった人々、あるいはその予備軍は、彼ら自身からの評価が下がればNPOから離れ、評価が上がれば参加してくる。そうした外部評価もあるとはいえ、その地域に競合するNPOが存在せず離れようがなかったり、情報不足から惰性で寄付し続けたりすることもあるだろう。また営利企業や政府に比べ、NPOは個々の特色が強く、一般的な外部評価は難しい。したがって、アカウントビリティとも関係してくるが、NPOにとっては自己評価が重要なポイントと言える。NPOが自らの行動成果を自己評価し次のサイクルに活かす事で、そういったステークホルダーが参加し続け、増加していくことにつながる。

但し、もちろん特定のステークホルダーから多額の補助を受けている場合は、その特定ステークホルダーからの評価を受けるのは当然必要である。

経営学者P.F. ドラッカー（1993）は早くからNPOのマネジメントについて著しているが、そのなかにNPOの自己評価手法を論じたものがある。ドラッカーによれば、NPOの自己評価は以下の四点が基準になる。

- ・ 使命はあるか
- ・ 顧客は満足しているか
- ・ 価値はあるか
- ・ 成果があるか

ドラッカーは、NPOの自己評価プロセスによって、絶えず使命と行動の見直しを行うことを重視している。

まず、当たり前のお話であるが、組織設立時の使命が失われているなら解散するか、次の使命を掲げなければ、組織を維持していく意味はない。例えば日本でいえば、戦前に国民体位向上を使命とした組織などは、今日では存在意義が少なく、改めてスポーツ振興とか健康増進といった、これまでの活動と関連する新たな使命を見出せない限り、解散すべきであろう。

二番目の満足させるべき顧客は、上述のようにドナー・会員、クライアント、ボランティア、地域社会と多様であり、それらに満足を与えていかなければ、組織を存続する意義はない。

また、顧客が満足すればそれで良いというものでもない。その時代の社会的・文化的背景から見みて、社会に役立っている事業でなければならないだろう。例えば今日の日本では、麻薬売買・提供は満足する顧客は存在するかもしれないが、社会的に存在価値はない。

NPO とは組織体であり、組織であるということは、継続的に何らかの事業ないし運動を行っていくことを前提としている。もしもその成果が表れていないならば、その組織は組織として何らかの問題があるか、そもそもの使命に存在価値がないか、いずれにしてもそのまま組織として存続する意味はない。

日本では NPO の評価に関して歴史が浅く、あまり有用なものが見当たらない。たとえば大阪府 NPO 活動促進検討委員会では 2003 年 9 月に NPO 向けの「自己点検シート」「活動分析シート」を作成発表したが、所轄庁による管理強化の手段ではないかと警戒されて、あまり使用されていないという⁽¹³⁾。

評価には内部評価（自己評価）と外部評価（第三者評価）とがあるが、以下、アメリカの NPO 界での両手法を紹介する。

③アメリカの NPO における自己評価

InterAction（American Council for Voluntary International Action）は、PVO 基準と呼ばれる行動倫理基準を満たしたアメリカの 160 の国際的な救済、開発事業に従事する NPO により構成される組織である。PVO 基準は「管理」「組織の公開、誠実性」「財政」「一般市民とのコミュニケーション」「運営と人材」「プログラム」「公共政策」「実行」の八項目で構成されている。

InterAction に加盟するには、その NPO が PVO 基準に沿って内部評価を行い、その基準を満たすことが条件となる。また、加盟した後も毎年、PVO 基準に沿って内部評価することが義務付けられており、組織の見直しや改善に利用されている。このように、InterAction は PVO 基準を満たすことを要件としたネットワーク団体であるため、そこに加盟することは、その NPO にとって一定の信頼性を確保することにもつながっている。

また、NPO の意思決定は理事会が行うのだが、その理事会のあり方も問われなければならない。そのため、例えば全米 NPO 理事センターという組織は、アメリカにおける NPO の理事会のための評価手引書なども出版している。この書籍は日本でも翻訳が出ている。

AIP(American Institute of Philanthropy)のホームページでは、寄付金を募集している NPO を評価した格付け結果が事業分野別に掲載され、同じ分野の NPO との比較が出来るようになっている。AIP では、NPO から提出された年次報告書、会計監査を受けた財務諸表をもとに、「事業への支出割合」「百ドル寄付を募るための費用」「利用可能な資産規模」の評価項目から総合的に評価し、六段階の格付けを行っている。AIP では財務面からの評価が中心となっている。

これらとともに、マニュアル化された項目と基準に従って評価を行うものであり、簡便であるし、評価基準としての実績もあるから、それに従った評価結果も信用度が高いことが予想される。しかし、NPO の業務は多種多様であり、これらのレディーメード基準による評価がそぐわないこともありうる。その場合は、独自の基準・手法による評価が必要となることもありうる。

日本国内における NPO の評価事例は少ないが、近年行政評価の広がりの中で、公立美術館の事業評価がいくつか見られるようになってきている。文化芸術事業は、NPO 評価と似た難しさがあるという面が参考になる。

④日本の NPO における自己評価の例

高知県立美術館は、1993 年の設立であり、規模は延べ面積が 1 万 1724 平方メートルで、常設展示室・企画展示室が各 2、県民ギャラリー、399 席のホールと 465 席の能楽堂のほか、創作室、講義室、ハイビジョンシアターなどが主な施設である。2003 年度現在の体制は、職員 11 名、他組織との兼務職員 3 名、非常勤講師 12 名であり、同年度の年間予算は自主事業費と受託事業費をあわせて約 5 億 1000 万円である。

開館以来、展覧会やホールにおける舞台芸術活動、映画上演などを行ってきたが、改善すべきところを見出し、いっそうの発展につなげるため、2002 年度に同志社大学の河島伸子に研究委託をし、事業評価を行った。

具体的な調査手法としては二つの方法をとっている。まず来館者へのアンケート調査を、ホール講演から三つ（音楽、演劇・舞踏、映画の三部門から一つずつ）、展覧会関係を二つ、収集している。次に、アンケート調査では把握できない情報を得るために、アンケート回答者から協力者を募って、グループ・インタビューを行っている。これらのデータをもとに、一般来館者サービス、来館者への影響、地域社会への影響・貢献に関して評価し、そこから今後の課題と展望を導くのが、プロジェクトの全体像である。

アンケート、グループ・インタビューとも、調査のポイントなる質問事項に対しては、おおむね美術館の実績に対して好意的な回答が多かったようである。もっとも、美術館に否定的な来訪者はサンプルに入っていないというバイアスがある。本調査でもそのあたりは考慮したうえで、今後の課題を導いており、以下の五点の提言にまとめられている。

- ・ ミッションの明確化と戦略的経営計画
- ・ 戦略的マーケティングの導入
- ・ プログラムの多面的展開
- ・ 市民の参加とネットワーク化
- ・ 文化施設から「文化的触媒」へ

四国、高知という立地にある公立美術館として、その存在意義・使命・社会的役割を明確にすること、漫然とした広報ではなく顧客セグメント化や潜在的顧客の掘り起こしといった戦略的マーケティングによる集客の強化、NPO などとの連携やウェブ掲示板などによる外部との協働、さらに美術館というハコモノに留まらない地域社会への展開などが提言として掲げられている。

⑤評価についての論点

このような評価は、誰が（評価主体）、何のために（評価の目的）、どのように（評価手法）、という三つのポイントがある。

「誰が」という点では、上述のように自己評価と外部評価があるのだが、自己評価と外部評価とは、それぞれに一長一短がある。自己評価の方が自らの長所を理解した上で行え、細かい点や定量化しにくい課題も取り上げることが出来る。一方、弱みを弱みと位置づけていくなどの短所もあり、当事者以外には独りよがりなものとして受け止められる可能性もある。それに対し外部評価は、信頼度は高いものの、定量化しにくい観点、すなわち感覚的な評価は困難であるし、自己評価とは逆に、評価を受ける側と十分な議論をしないと細かい点を取り上げにくい。

評価手法という点では、AIP のように既存の基準を当てはめるとなると、その基準にふさわしい業務とふさわしくない業務とがあるし、その基準にあわせて仕事を行うのでは本末転倒であろう。また、独自の評価を行うことは、それだけ「痒いところに手が届く」結果が出るものの費用や時間が問題になり、中小規模の NPO が行うことは難しい。

しかし一方で政策的に一律な基準に基づく業績評価が行われるケースもある。いわばお仕着せ評価によって業績を測定され、その結果によって助成金額が決まったり、極端な場合は業務停止にまで追い込まれたりしている事例もある。現在、日本の自治体では行政評価の導入が広がっていることから、自治体から委託や補助金を受けている NPO にも、その使い方・活動内容について評価の手が及ぶ可能性が高い。事実、後述するかしわ環境ステーションは自治体から委託を受けているが、その使い方や活動内容のチェックを少しずつ受け始めている。予防的な意味も含め、あらかじめ自らの強みを活かせるような評価を行っていることが望ましいだろう。

三つ目のポイントの「何のために」については、「予防的な意味」という消極的な理由もあるのだが、自らの業務内容や組織のあり方を評価することは、積極的な意味がある。それは何よりも、見直すべきは見直し、自らの活動について正当な理解を社会に広め、支持者を増やし、自らの活動をより高めることにつながるのである。

内閣府でも 2001 年度に「NPO 活動の発展のための多様な評価システムの形成に向けて」という委託調査を行い、その結論として、「『NPO 評価』のための三つの心得と六つの工夫」を以下のように記している（内閣府報告書 2002）。

「三つの心得（NPO 法人が「NPO 評価」に取り組むにあたり大切なこと）

《1》「NPO 評価」の的は、最終的に、その NPO 法人のため

～NPO 法人が評価に取り組むことは、世のため、人のため、NPO 法人のため～

《2》「評価ありき」ではない

～「評価」は、その結果を生かしてこそ意味がある～

《3》評価は万能ではない

～NPO 法人の持ち味である先駆性、機動性など、測りきれないものもある～
六つの工夫（より良い評価とするための六つの提案）

- 〔1〕 まずは自分でやってみる～内部評価がはじめの一步～
- 〔2〕 ゴールを思い描く～NPO 法人が描く目標や理想を振り返る～
- 〔3〕 評価する目的を考える～「何のために」を考える～
- 〔4〕 目的に見合ったアプローチや手法を選ぶ～その NPO 法人がやり方を選ぶ
- 〔5〕 身の丈に合ったアプローチや方法を選ぶ～その NPO 法人がやり方を選ぶ
- 〔6〕 評価の結果を公表してみる～支持者の理解を深めるために」。

六つの工夫の四番目にあるように、何も上記で紹介したようなレディーメードの評価システムに沿ったり、外部の専門家に委託したりせずとも、できる範囲で評価を行い、それを業務に反映することも十分可能である。

⑥NPO の資金調達

これまでは NPO の評価について見てきたが、今度は評価を踏まえて実際にどのように資金調達がなされるのかを見ていく。

営利企業の場合は、銀行や友人から出資を募ること、IPO（新規株式発行）を通して株式市場などを通して出資を募ること、売り上げからの内部留保によって資金調達を行うことが、主な資金調達手段であるが、NPO の場合はこれらの手段はあまり使えない。一般に NPO の資金調達は以下のような財源から構成される。

- ・ 会費収入
- ・ 事業収入
- ・ 寄付金
- ・ 補助金・助成金
- ・ 委託費

この並びの順は、上のほうが収入を上げるのがより困難であるものの使途の自由度が高く、下のほうが楽に入金できるが使途の自由度が低い、ということを示している。

まずは会員やサポーターによる会費は、勧誘しなければ入金されない。NPO の使命を理解してくれて入会してくれるという人材を探すのは、なかなか困難である。もちろん、親類縁者・友人知人で「今年もよろしく」と頭を下げれば継続的に支援してくれる固定層もあるが、そこだけに頼ってはられない。会員制にバリエーションを持たせるなど、試しに入ってみようかと思わせる工夫や、試しに入ってくれる人を継続的にサポーターにつなぎとめる工夫が求められよう。

二番目の事業収入も、努力しなければ収益は上がらないものの、その収入の使途は自由である。事業収入の課題は、一つは前述の税法上の 33 業種に該当すると課税対象になると

いう点である。そのため、できるだけ NPO 本来の公益事業の中で、収入をあげていく必要がある。組織として継続的に事業を行っていくためには、分野によっては営利企業と同様の戦略を持たないと売り上げにつながらないこともありうる。すなわち市民感覚だけでなく、プロフェッショナルなマーケティングを行うことが必要になってくる。

三番目の寄付金であるが、用途を限定しない一般寄付と、用途を定めた指定寄付に分けられる。前者については会費や事業の収入と同じように用途の自由度は高いが、後者は、その指定用途に費やさなければならない。ただし一般寄付にしてもまったく用途が自由ということではなく、その NPO の使命に共鳴して渡される性格のものであるから、組織の運営的な一般管理費ではなく、本来事業に使わなければモラルを問われかねず、場合によっては訴訟もありうる。会費の場合は、それに対する会員サービスなどの対価がある場合が多いし、組織の維持運営を望んで会員になるのだから、この問題は発生しにくい（ただし限度問題はある）。寄付金は、継続的問題ではなく一度きりだから気楽と言われることもあるが、会費のように対価がない一方的な支出であるため、会員よりも募集は困難とされている。

制度趣旨から言えば、寄付金収入に大きく頼っている NPO は認定特活法人や特定公益増進法人になることで寄付を集めやすくなるはずだが、前述のように狭き門であるし、個人寄付の場合は一万円以上でなければ所得控除の対象にならず、内閣府の統計上、日本の一世帯当たり年間寄付額は約三千円と言われているので、寄付優遇税制メリットはあまりないだろう。

寄付についても、使命をわかりやすく共鳴できるような PR が求められるほか、イベントと組み合わせる等の工夫をすることで寄付をしやすく、集めやすくするなど、工夫が必要であろう。但し、大前提としてきちんと活動をし、自らの評価をきちんとし、アカウントビリティを果たすことが必要不可欠である。

行政からの補助金や財団などからの助成金は、極端に言えば書類を一枚書きさえすれば受けることができる。その意味では手に入れやすい資金であるが、その用途は限られている。補助金・助成金の多くは、設立時や何らかの事業の立ち上げ時に必要な費用を申請し、そのなかで補助・助成に値すると審査された部分のみが対象であるし、総必要経費に対して何分の一までとか、上限金額が決まっていたりする。原則として、申請した事業以外に流用できないから、裁量の余地はない。

また委託費は、何らかの事業を行政などから委託して行う際に必要経費を受け取るものである。したがって、その委託費を目的外流用することは契約違反に問われる可能性がある。

補助金・助成金、委託費を受け、そのなかで「創意工夫」して経費を削減し、差額を NPO の運営経費に流用していると言う話を耳にすることがある。入手しやすい資金を自由に使えるというのは魅力的なのだろうが、上述したように契約違反につながりかねない。こちらの場合も返還、場合によっては訴訟もありうる。

なお、資金調達には借入れという方法がある。従来、NPOは金融機関からの借入れが難しかった。これは、金融機関の多くが融資する際に、相手方の担保能力を見て貸し出すコーポレート・ファイナンスを中心としていたために、不動産などの資産を所有していないNPOでは担保能力を確認できなかったからである。しかし近年が、事業の採算性をチェックして融資するプロジェクト・ファイナンス方式が増えてきたことと、NPOそのものが知られるようになってきたことから、労働金庫系のNPO事業支援ローンなどの融資システムが出現してきている。ただし、これらはNPOだから融資を受けられるのではなく、事業計画の中身を厳しく審査して返済能力を確認するものである。その意味では、融資する側の体制は中小企業やベンチャービジネス相手と変わるものではない。

また、共済という形で資金を集めているNPOもあるが、2005年に成立した改正保険業法により、これまでの根拠法のない自主共済にも保険業法が適応されるようになりそうになった。結果としては2006年12月にNPOの共済に対する特別規定が盛り込まれることになり、とりあえず危機は去ったが、NPOに対する法規制の動きがあり、今後規制されてしまう可能性はある。

一方、福祉系のNPOなどでは、会員などを対象に債権を発行して資金調達を行う事例も見られる。

以上、アカウントビリティと活動評価と資金の調達について考えてきた。NPOはよく「人、モノ、金」が足りないと言われるが、きちんとした活動評価とアカウントビリティの実践を行うことで、資金調達も見えてくるのであると言えよう。

(8) NPOのマネジメント

①マネジメント全般

自己評価を行った場合は、Plan-Do-See、外部評価の場合はPlan-Do-Check-Actionというサイクルで、その評価結果を次に活かすことが必要である。いわゆるマネジメントサイクルである。

たとえば子育て支援というニーズが地域で発生した場合、自治体に保育所建設を要求するような運動であれば、目的を達すれば解散する。しかし、自分たちで共同保育所をつくって自ら運営していくのであれば、それはNPOとなり、長期的に事業を継続しなければならない。そのためにも、資金調達にも戦略的行動が必要であるし、自己評価を活かした組織運営を行っていかなければならない。すなわちNPOには営利企業と同等かそれ以上の組織マネジメントが必要になってくる。

本来、経営の定める基本方針や戦略の執行のために、人的資源や原料資源などを効果的・効率的に活用するための管理がマネジメントである。しかし近年は、経営と管理の区分があいまいになり、経営管理などという言葉も出現してきている。

NPOの場合、営利企業と違って規模が小さく、事業内容も多岐にわたらない、あるいは製造業のように原材料や工場といった管理対象物ももたないことが多いため、経営と管理

が一体化している。そのため、NPO マネジメントといった場合は、様々な資源の効率的活用を念頭に置いた経営手法、という意味合いと考えてよいだろう。

また、澤村（2005）によると NPO 界では「経営」という言葉にアレルギーを示す向きがある。金儲けのための企業と同じ感覚で NPO に従事しているのではない、という気持ちから起こるものであると考えられる。これは日本だけでなく、アメリカの NPO でも第二次世界大戦後になってもそうした風潮は根強く、前述の P.F.ドラッカーが唱えるような、経営に注目した NPO のマネジメント論は、反発を受けたということである。

営利企業のマネジメントと NPO のそれとの最大の違いは、営利企業の場合はサービスの需要者（クライアント）が対価を支払うのに対して、NPO の場合、サービスの需要者は対価を支払うことは少なく、サービスの維持を寄付や補助金などによって賄っているということである。

すなわち営利企業が商品開発をする場合は、クライアントを対象としたマーケティングを行って商品を企画開発して市場に出せばよいが、NPO の場合は、マーケティングなどで仮に需要を予想できたとしても、そのサービスを行うための資金を調達する方法を別途考えなければならない。言い換えれば、営利企業は市場を通じて私的欲求を調査して商品を作れるが、NPO の場合はそのサービスに対する社会的必要性を調べなければならない。

ほかにも NPO のマネジメントには様々な課題が存在する。例えば、常に使命に立ち返らなければならないということは、逆にいえば、その使命が NPO にとって制約になりやすいということであり、行動が硬直的になる可能性があるともいえる。硬直的になってしまつては、小回りがきかず、細かいニーズに応えきれない政府に代わって公共サービスを担う意義が問われよう。

また、メンバーやリーダーによっても必要とされるマネジメントは変わってくる。ある特定のカリスマがリーダーとして引っ張っている NPO が日本でも観察されるし、アメリカでも往々にして見かけるといふ。そのような NPO は、カリスマ的リーダーが率いる組織としての長短を抱えていることになる。意思決定などは迅速だろうが、チェック機能が働かなかつたり、組織が小さいうちはともかくある程度以上に組織が育つてくると一人のリーダーでは掌握できなくなり、メンバーに使命を周知させることも難しくなったりする。さらに、そのようなリーダーは一般に後継者を育成していくことの必要性を認めることが難しく、何らかの理由でリーダーが活動を続けられなくなった場合、組織そのものが瓦解してしまうこともある。

最後に、前述したように NPO の成果は評価しにくいという特徴がある。その場合、顧客に対してはもちろん、従事している職員やボランティアに対してもやりがい感を維持させるためには、その社会的成果を説明できる必要がある。

NPO にとってマネジメントは重要であるし、そのマネジメントは多くの課題を抱えていて、営利企業よりも難しいともいえる。この問題に対しては、P.F.ドラッカーの翻訳をはじめ、日本国内でも NPO のマネジメントに関する書籍が様々刊行されている。

②人事マネジメント

マネジメントの中でも、特に重要なのが人事マネジメントである。一般的に、NPOにおいて、従業員の要員計画、配置、インセンティブ、トレーニングといった HRM (Human Resource Management) の個別的な課題は企業のそれと大差ない。その方策には、企業での HRM の手法を適用できる部分が大きく存在している。

しかしながら、NPO の HRM において企業のそれと決定的に異なるのは、NPO には「ボランティア」という特殊で独自の人的資源が存在していることである。

特に特定非営利活動法人（以下、NPO 法人とする）においては、ボランティアが組織活動の中心を担っている団体が大半を占めている。前述の、独立行政法人労働政策研究所・研修機構が 2004 年 1 月に実施した「NPO 法人における能力開発と雇用創出に関する調査」によれば、現在、NPO 法人は平均 4.9 人の有給職員（有給役員を含む）を雇用し、平均 11, 7 人のボランティアが業務に関わっているという。また、有償ボランティアの人数は平均 3.3 人であり、およそ四割の法人で活動しているという。役員を除いての、NPO 法人に関わる人的資源の形態としては、最も多いのは無償のボランティア形態であり、続いて有償ボランティアとなっている。さらに、同調査の結果から、NPO 法人の年間収入規模別に、有給職員とボランティアがいる割合を見てみると、団体の収入規模が大きくなるほど、明らかに有給職員がいる団体が増えているが、決してボランティアがいる団体が少なくなるわけではないことがわかる。すなわち、有給職員の代用として「職員を雇う人件費が無いから」ボランティアを使用しているわけではなく、たとえ収入規模の大きい NPO 法人であっても、ボランティアは一定割合、活動に関与しているのである。

ボランティアの HRM を構築する際に考慮しなければならないのは、ボランティアは有給職員とは異なった意識、態度、行動を持ち合わせていることである。

桜井（2004）によると、一般的にボランティアは、有給で働く従業員に比べ次のような特徴を備えているとされている。

第一に、ボランティアは基本的には金銭的に動機付けられない。何らかのトラブルを抱えている人や状況に対する共感やコミットメントなどの非営利動機が大きな動機付けなのである。第二に、ボランティアその人が、自発的に、自律的にその活動に参加していることを前提としていることである。桜井によれば、ボランティアは組織から「予想以上の成果を生む存在」という積極的な評価と「不安定で十分に期待できない存在」という消極的な評価の二通りの評価を受けることがあるが、これは両方ともボランティアの持つ「相当な程度の自由性」から起因している。第三に、多くの場合、ボランティアにとってボランティア受け入れ組織は「第二の居場所」であるということである。すなわち、ボランティアはボランティア受け入れ先以外に、家庭、学校、会社等、自分の第一の帰属場所を持っているということである。このために、第一の場所と比較すると、第二の場所を維持しようという誘引は弱くなる。

このような特徴を持つボランティアは、有給の従業員とは異なった固有のメリットを NPO にもたらす。桜井はそうしたメリットの内容について、次の九つをあげている。①無報酬であるからこそ信頼性があること、②インサイダーであり、アウトサイダーでもあることから、完全なるインサイダーとはひと味違った組織へのインプットが期待できること、③組織の評判やネットワークを広げるさざ波効果（ボランティア達による、さざ波のように、ゆるやかにではあるが組織の持つものを外部に伝えるような効果）があること、④客観的な政策立案者としての価値があること、⑤特定のクライアントやサービスに焦点を当てることができること、⑥組織の外にいるため自由な組織批判ができること、⑦生活の糧を組織に依存していないため、課題遂行にあたってプレッシャーやストレスが少ないこと（但し、一方で責任感に欠けることはある）、⑧「私人としての市民」として、議員やマスコミと自由に接触できること、⑨新しい発想、新しいサービスを想像すること。以上九つである。

さらに、ボランティアはボランティアな存在であるというだけで、NPO 自体の公益性（または非営利性）を保証している。つまり、金銭的利益のためではない動機に基いて自発的に活動するボランティアの存在自身が、その NPO の非営利、公益性を表しているのである。

こういったボランティアの HRM について、これまでどのような方法論が用いられてきたのかを見てみたい。まず最も日本で伝統的に進んできた理論が、ボランティアコーディネーション理論である。これは、その構成として、規範論、機能論、過程論の三つの部分から成り立っていると理解することができる。

規範論とは、専門職としてのボランティアコーディネーターが持つべきボランティア観や、非援助者の捉え方、また、ボランティアコーディネーションのあり方・目的・価値について述べられた議論である。ボランティアコーディネーターの専門職倫理の確立を目指す議論であった。

機能論は、ボランティアコーディネーションの果たす役割や機能を静的に分析し、考察をしたものである。その役割は、論者によって異なるが、おおよそ五つから十二に分類されている。その中心的な役割はボランティアを求めるニーズと、ボランティアを行うニーズを「つなぐ（筒井 1991）」こと、すなわちボランティアの需給調整活動である。

そして最後に、ボランティアコーディネーターが行う業務過程の展開について、段階的に手順や留意点を考察した、過程論である。

この理論において想定された主な行為者は「仲介型」機関であり、「ボランティアの望むニーズ」と「ボランティアをしたいニーズ」の需給調整活動が中心的な技法とされている。このためこの理論では、ボランティアは地域資源の一つとしての、インフォーマルな福祉サービスの提供者として捉えられている。従ってこの理論は NPO における HRM とは相容れないのである。

一方でボランティアマネジメント理論と呼ばれる、ボランティアを受け入れる組織においての実践方法の追求を求める理論がアメリカで発展してきており、その捉え方には広義

と狭義の捉え方が存在する。広義には組織としてのボランティア受け入れに必要なあらゆる業務を指す。狭義にはボランティアプログラムのマネジメントである。ボランティアプログラムとは、「個々の活動メニューの開発や紹介も含め、ボランティア募集から紹介、実施、評価までの一連のプロセスを指している」。

しかし、桜井（2005）によると、このボランティアマネジメント理論はいくつか問題を抱えている。第一にはボランティアを組織戦略との関連で位置づけていないことである。第二に、ボランティアの組織行動に関する理解と、それを踏まえた実践への応用が無いことである。第三に、ボランティアならではの成果を引き出すための手法が明らかにされていないことである。

そこで、吉田（2005）は戦略的人的資源管理論（SHRM）を提示している。これは企業における人事戦略をボランティアやNPOの性質を考慮した上で、NPOにも応用しようというものである。

SHRMは1980年代から登場してきたものであり、次の三つの点を強調する立場である。それは第一に、戦略遂行の際にHRM戦略が企業戦略に従わなければならないことは言うまでもなく、戦略形成の際にも人的資源に対する積極的な考慮がなされなければならない、HRMは「戦略的」でなければならないということ。第二に、ある企業が長期にわたって高い業績を維持するのは、その企業のHRMシステムが優れているからであり、その意味で人的資源は持続的な競争優位の源泉の一つであるということ。第三に、実証研究の面で、HRMシステムが企業の業績に及ぼす直接効果を明らかにすることである。

岩出（2002）によれば、現在の戦略的人的資源管理論（以下SHRM論とする）は、論者によって次のような三つの類型に分けられる。第一に、企業業績の向上において、あらゆる状況に普遍的に妥当する「最善のHR施策」が存在するという「ベストプラクティス・アプローチ」である。このアプローチでは、個々のHR施策の検討が衷心的な課題となる。第二に、HRMが有効であるためにはHRMが組織の他の局面と一貫してなければならないという「外部・垂直統合的」の立場に立ち、経営戦略とHRM慣行との適合を強調する「コンテンジェンシー・アプローチ」である。このアプローチでは主として異なる経営戦略の特徴に応じたHRM編成を追及する。第三に、経営戦略とHRMの適合といった意味で「コンテンジェンシー・アプローチ」の問題意識を取り込み、同時にHR施策間の相互作用といったシナジー効果を意識した「内部・水平的適合」を持つ「HR施策の最善の組み合わせ」を追求する「コンフィギュレーション・アプローチ」である。このアプローチでは、経営戦略のタイプ、HRM編成のタイプ、企業業績の三つを変数とし、それぞれの相関性を実証的に確認していく作業が中心となっている。

このそれぞれのアプローチの中で、そのNPOにもっと相応しいものを採用することが重要である。

③戦略マネジメント

具体的な事業を行う NPO から考えていきたい。大木（2004）によると、外部に対するマネジメントは顧客満足が、内部に対するマネジメントは従業員満足が重要な要因である。従って、この二つが同時に満たされるようなマネジメントが望ましい。従業員に関しては②で説明したので、ここでは特に顧客について考えたい。

ここで、自然保護団体のマーケティングを考えたい。河口（2002）によると、自然保護のプロジェクトは、例えば絶滅危惧種の個体数回復の場合は、その生態の調査、繁殖環境の特定、保護区の設定、保護区域での住民に対する持続可能な開発計画の策定、繁殖計画の実施等で十年単位の時間が必要となる。これは発展途上国での経済的自立促進プロジェクトでも同様である。これらのプロジェクト設計を進めるにあたり、実は受益者である現地住民、NGO、地方自治体、あるいは企業の積極的参加がプロジェクトの全過程で必要になってくる。世界的自然保護団体である WWF のプロジェクト策定プロセスは、まず内部で現地の生態系、政治・経済情勢、利害関係者の関心事を考慮し、プロジェクト・ペーパーを作ることから始まる。

これが、基本戦略との適合性、成果の自立促進効果、実施可能性、の観点から上層部に評価され、承認されると、実施計画策定に入る。ここでは、すべての主要な利害関係者、受益者、NGO、寄付者たちとの相互通行的なコミュニケーションをワークショップ等の手法を通じて行い、プロジェクト・プロポーザルを策定する。その際、現状分析、利害関係者分析、問題分析、目的分析、戦術分析が行われ、プロジェクト設計が行われる。

現状分析では生物多様性にとってのその地域の脅威を洗い出し、その規模の大きさと意味、その原因を見つけ出し、現在のプロジェクトの成果を把握する。利害関係者分析は当該保護活動を進める際の一次的及び二次的利害関係者を確定し彼らの利害とその影響力を非常に相互通行的に、ブレインストーミングなどを通じて行われ、すべての自然保護上の問題を洗い出し、重要性の順番をつける。その上で、その原因と達成すべき結果を特定する。ここに原因から結果に至る「問題の木」が作られる。目的分析は、例えばこれから五年後の保護プロジェクトの成果を想定し、「問題の木」を逆転した「目的の木」を作る。それは先に抽出された「問題の木」の原因を、どのような手段で解決するか、の解答となる。このような方法は自然保護の場合には **Integrated Conservation and Management Project** と呼ばれるが、発展途上国開発援助団体でも同様な手法が行われている。

この例では、とにかく全てのステークホルダーの満足度を高めることが目指されている。全ての顧客（ステークホルダー）の満足度を高めることで当然従業員としての充足感も満たされ、顧客が定着すると共に組織の評判が向上することで従業員の組織に対するコミットメントが強まり、組織も強化される。このような構造が望ましい。

（9）NPO が抱える矛盾

これまででも NPO の抱える矛盾については各項目で説明してきたが、ここで改めてそれらを簡単にまとめて説明したい。

①ボランティアと矛盾

ボランティアと組織は本来折り合うことはない。会社人間と会社のような、ある意味幸せな接合は無い。企業がその成員を人事管理、労務管理することをはるかに超えた難しさがある。

田尾（2002）は、「泡のようなといえば、語弊のある表現ではあるが、勝手にブクブクと泡立ち、また消えていくような、そのうちいくつかは泡のまま残るようなことがあっても、所詮は泡であるから不確かなことはこの上ないというのが、例えは悪いようだがボランティアである」と述べている。

NPOを支えるボランティア活動とは、大まかに言えば自発的・自主的に、何か利得を得たいという動機付けによってではなく、つまり利潤追求をしない利他的な（非営利動機基く）奉仕のための行為の一切を含んでいる。その際の奉仕の方向が、仲間内の互助的であったり、他者へのサービス提供であったりするが、無償であることはもっとも大きな意味を含んでいる。しかし、昨今では、無償という前提も崩れようとしている。有償ボランティアという言葉もでき、その活動の領域は流動的である。ある意味、低賃金スタッフである。

NPOにおいて、金銭が報酬になることもあるが、それは、モチベーションの第一義的な要因ではなく、それ以外の外的な報酬への関心も向けるべきではないか。内的な報酬についても、いっそう強くその重要性に関心に向けるべきである。

②プロフェッショナルリズムとの矛盾

NPOには官僚的システムと折り合いがよくない、もう一つの要因がある。プロフェッショナルリズム（自らの仕事に誇りを持ち、顧客の課題に対して最大の価値を出すことを目指す考え方）がそれである。

ボランティア活動は、だれにでもできる。従って、いわゆる素人がその熱意さえあれば、いつでもどこでも参加できることを勧誘の謳い文句にしている。しかし、サービス関係が成立する以上、そこには責任が生じるようになり、その責任を遂行するためには、より上質のサービスを持続的に提供しなければならないようになるのも、また当然の成り行きといふべきであろう。ボランティアの、いわば素人主義に安住するのではなく、サービスの深化と持続を考えれば、むしろプロフェッショナルリズムの導入を正面から議論すべきである。しかし、プロフェッショナルリズムは、NPOの効率化による官僚化と正面からぶつかるのである。

また、ボランティアがプロフェッショナルリズムに近づくことによる問題もある。技能による自信を深めて、しかもボランティア本来の組織に対して帰属しようとしなない本性は、サービス関係において不祥事をきたさないことはないとは言えない。田尾（2002）によると、実際に技能だけに得意になると、対人サービスの中で期待された利他主義的な心性に

欠ける様になるという。これをなくすための方策は、プロフェッショナルの経営管理で言われる同僚による統制しかないという。活動している仲間同士が、互いに批評しあうという姿勢を強化する、あるいはカンファレンスなどの会合の機会を多くして、互いの考えや行動を論評しあうということが必要である。

③ビューロクラシーとの矛盾

小さな規模のボランティア団体であれば熱意だけ、いわば可視的な世界の中において誰が何をすればどのような成果を得ることができるかについて、それぞれのメンバーが熟知できる。従って分化と統合という経営問題は生じない。

経営管理が要請されるのは、規模の拡大によってである。大きくなることで、小さな、いわば有象無象のボランティアが活動を継続させるようになると、その活動を組織化しなければならなくなる。

組織になるほど、その組織の内部は、仲間集団に起点を置くアソシエーションと、持続的にサービスを提供しなければならない枠組みの維持を重視するビューロクラシーの行動原理がせめぎあい、その微妙なバランスを維持することが、経営管理の基本、あるいは要諦になる。端的に言えば、例えば、自発性を活かしながら、自発性に制約を課すようなことである。

この三つはお互いにトレードオフの関係を持つため、以上のような矛盾を解決することは非常に困難である。大事なことは、そのミッションを達成するのに相応しい形態を模索することであろう。

(10) 日本のNPOが現在抱える問題

最後に、日本のNPOが現在抱える問題をまとめたい。もちろん様々な問題は常に存在するが、近年とりわけ問題になってきているのがNPOの下請け化の問題である。近年、行政からNPOへの委託額は急激に増加している。田中(2006)はこの委託の増加がもたらす問題として①ボランティアの有給化による単純労働者化、②委託依存による自主事業の停滞、③委託終了に伴うNPOの崩壊、の三点を指摘している。

① ボランティアの有給化による単純労働化

委託事業はNPOの本来の事業ではない。従って、ボランティアの参加を促すことは難しい事業である。そのため、ボランティアに参加してもらうために労働費としてお金が支払われるようになる。非常に低い賃金であるが、それまでの無償と比較すると大きく違うのでボランティアは喜んで引き受けるようになる。労働費を払い続けているうちに、ボランティアの中で「お金を貰って当たり前」という意識が芽生え、無償での仕事を引き受けたがらなくなってしまう。そうすると、もはやボランティアではなくなってしまう、NPOの非営利性、

非配分性の原則が崩壊する。

② 委託依存による自主事業の停滞

委託事業はなかなかの事務作業量である。また、きちんとなさなければ委託費は入ってこない。そのため、必然的にその NPO の最優先事業になってしまう。そうすると、本来のミッションに基く事業をなかなかできなくなってしまう。また、安定的にお金が入ってくるため、寄付金や会費を集めようというモチベーションがなかなか高まらなくなるのである。忙しさも加わって、それまで支援してくれた寄付者や会員に対するケアがおざなりになっていってしまうのである。その結果、ますます本来の使命を忘れてしまう。

③ 委託終了に伴う NPO 崩壊

委託事業は原則三年で終わることが多い。四年以上同一の NPO に委託することは少ないのである。さらに、近年は随意契約よりも競争入札が増えてきている。この結果、安定的に委託を受けることは難しい。しかし一度委託を受けてしまうと、①や②で指摘したようにもはや委託無しでは立ち行かなくなってしまうことになりかねない。このような状態になったまま委託が終わればどうなるか。代替りの委託を受けるか、あるいは解散しか道は残されていない。

このような委託の問題は法制度的な問題もあれば行政の意識の問題や NPO の意識などの問題もあり一筋縄ではいかない。委託自体が悪というわけではないので、委託依頼が来た場合は、その委託が自分たちの NPO にどのような影響を及ぼすのか、引き受けうる条件はどのような条件か、中長期的な視野を持って考える必要がある。

2-2 環境 NPO の活動分野と課題

2-1 では、NPO の先行研究を整理してきた。従って環境分野に限定せず、広く NPO 全体の議論をしてきた。2-2 では NPO 全体の議論を踏まえた上で、環境 NPO の特徴を見ていきたいと思う。

(1) 環境 NPO の活動分野

地球環境基金の環境 NGO データベース（地球環境基金では NPO ではなく NGO を使っている）は、環境 NGO の活動分野として、①森林の保全・緑化、②水・土壌の汚染、③消費・生活、④美化清掃、⑤騒音・振動・悪臭対策、⑥自然保護、⑦砂漠化防止、⑧環境教育、⑨地球温暖化防止、⑩環境全般、⑪大気環境保全、⑫まちづくり、⑬有害化学物質、⑭リサイクル・廃棄物、⑮その他、の 15 分野に分けている。この分け方に科学的根拠は無いようであるが、大きな混乱無く集計できている（各々の NPO が自分達で自分たちの参加分野を決めることができている）ことから、このように考えても問題はないだろう。但し、

調査のためにできるだけ分けられており、重複があるのは否めない。

また、活動方法として、①実践活動、②調査研究、③他団体の活動支援、④普及啓発、⑤政策提言、⑥ネットワーク型、⑦その他、と分けられている。この分け方も同様に科学的根拠はないようだが、活動が非常に多岐にわたることはわかる。

(2) 環境 NPO の特長と抱える課題

① 専門教育の問題と環境教育の混乱

近年環境問題を教える場は大学を始めとして広がってきているが、一昔前は公害問題に関しての教育のみであり、環境問題が抱える様々な要素がバラバラに教えられてきた。現在環境 NPO で中心的に活躍している人は主婦や高齢者が多数であり、この中で公害教育を受けている人ももちろん多数いるが、環境問題に関する専門的な教育を受けている人はほとんどいない。もちろんこのような現状を補うために、市民に向けた簡単な講座や様々な教科書があるが、講座も教科書も玉石混合であり、どのように環境問題を勉強すればいいのかわからないという声が多く聞こえる。

一方で、大学における体系的な高等教育（ここで言う専門教育）も完成されているとはいいがたい。専門的な知識や技術の伝達ではある程度成功しているが、これらの教育が本当に環境問題の解決につながるような教育なのかどうかは議論の余地が多いにある。

非常に複雑な問題であるにも関わらず、環境問題の専門教育が少ない完成されていない結果、比較的理解しやすい例えば自然環境等に偏った取り組みがなされてしまう、環境問題解決に向けての有効性の高さが疑問であるような活動をしてしまう、等の課題が浮上している。事実日本の NPO や行政の取り組みは圧倒的に自然保護に偏っている。これらの取り組みに膨大な金が流れていることから「新しい公共事業」とも言われている。

さらに他方では、そもそも環境問題に取り組む際に専門的な教育を受けることは必要なのか、という議論もある。もちろんそのような専門的な教育が必要な場面もあればそうではない場面もあるだろう。どのような場面・取り組みにおいては必要で、どのような場面・取り組みにおいてはそうではないのか、細かく考えていく必要がある。

以上の議論を踏まえると、専門教育と同時に、環境問題を読み解いていく力、どのような環境問題にどのように取り組んでいけばいいのか考えられる力を身につけていけるような（自分たちで環境問題の学習をしていくことができるような）トレーニングなり教育なりが必要であると考えられるだろう。

② 事業評価・改善の難しさ

NPO の評価についてはこれまでも述べてきたが、NPO に限らず環境問題に対する取り組みの評価はそれに輪をかけて難しい。NPO の取り組みは一般的にサービス受給者と、広く社会全体（公益）に対するものである。環境問題では、特に自然環境に対する取り組みでは明確なサービス受給者がいない。強いて言えば、その自然地域の恩恵を受けている全

ての人がサービス受給者である。しかし、その自然環境が劇的に改善されれば別であるが、改善は少しずつ進むものであり、その自然環境の恩恵を受けている人はその改善を実感しにくいし、仮に実感できたとしても、価値を見出すとは限らない。また、広く社会全体にという点でも、環境問題の改善は非常に認識されにくい。結局きちんとした評価がされないうまま、活動者の想いだけで同じような活動が続いてしまうことが多い。

また、アドボガシーによる社会変革を目的としているような NPO の活動も大変評価が難しい。その NPO の目指す社会変革が本当に望ましいものなのか、どの程度社会変革を進めることができたのか等、判断が困難である部分が多からである。

さらに、繰り返しになるが、評価が難しいということは、知識やノウハウの伝達や、後継者の育成が難しい問い問題につながっていく。

③ 環境という概念の多義性とミッションの共有の難しさ

NPO の命はそのミッションである。NPO は「Organization for Mission Complete」とも言われ、まさに社会的なミッションを達成することが全ての組織のアイデンティティーである。

環境 NPO のミッションは、働きかける対象は様々であるにせよ、究極的には「環境問題を解決すること」である。「環境問題を解決する」など不可能であるという指摘もあるが、ここではそこまで立ち入らずに考えていきたい。

このミッションは、漠然としていれば事業領域を拡大しやすく、様々な人の参加を促せるが、一方で事業をひたすら拡大させてしまったり、原理原則の議論をいつまでも繰り返してしまったりという場面が多い。現在、環境ブームといえるほど、環境分野の取り組みは多岐にわたり、新しい領域にチャレンジすることも容易である。もちろんそのこと自体は悪いことではないが、組織の能力を超えて取り組んでしまったり、組織のミッションにそぐわない領域まで活動を広げてしまったりする恐れも大きい。しかも、ミッションに照らして考えてみて、ふさわしいかふさわしくないかという判断も、ミッションが漠然としていると難しくなる。あるメンバーにとってはふさわしいと思えるものが、他のメンバーにとってはふさわしくないという事態も起きうる。

一方ミッションを具体的にすると、自ずとやるべき事業も決まり、またメンバーの意思の統一も比較的簡単であるが、一方で環境問題の解決に必要な多様な視点がなく、近視眼的になってしまう、現在の事業が時代にそぐわないものになってきた時に変えていくのが難しいという問題もある。

ミッションそのものの難しさに加え、「環境」という概念の難しさがある。ただ「環境」といった時に、その言葉が指す意味範囲は非常に広い。同じ認識の下「環境」問題について議論しているつもりでも、その認識が異なっていることは非常によくある。研究者間においてはこのような誤解を避けるために「環境」の上に自分の学問分野をつけるようになってきている。例えば、水環境、社会環境、エネルギー環境等である。しかし NPO におい

では漠然と「環境問題」として語ってしまう。環境問題において了解事項も多く、多くの場合は議論が成立するが、それでもお互いがずれて理解してしまっていることも多い。

このような性質を持っているために、NPOの命である「ミッションの策定」も「ミッションの共有」も非常に難しくなっている。その結果として、繰り返しになるが、原理原則ばかりを話し合ってしまうなかなか議論が前に進まなかったり、NPOの分裂が起きてしまったりしている。

④ 収益事業の難しさ

環境問題というのは、外部不経済が表に現れたものである。すなわち、現在の市場メカニズムには取り込めないコストである。このコストは万人が払わされている。すなわち、負の公共財とも言える。この負の公共財を汚染した企業に払わせるために、環境税や各種規制がある。環境問題はこのような性質を持つため、そもそも収益構造を構築することは困難である。では現在の環境ビジネスの収益構造はどのようになっているかという点、環境を汚染した分を汚染した企業や国民全体が、環境ビジネスを扱う営利企業やNPOに環境問題の解決をアウトソーシングしているという形になっている。但し、このことにいつも適正な報酬が支払われているとは限らない。なぜならば、環境問題は負の公共財であり、不特定多数のステークホルダーによって生産されており、費用負担を正確に求めることは難しいからである。

以上の議論からわかるように、「環境」という事業分野を完全に市場原理に組み込むことは、各種規制や炭素税などのシステムを使っても不可能であるということである。もちろん環境ビジネスは年々拡大しているが、それは企業の環境技術の分野であり、負の公共財の生産量を減らすために技術の売買が行われているに過ぎず、市場原理を通しての本質的な解決には結びつかない。汚染を減らす、あるいは汚染者の費用負担の精度を高めるための事業としてコンサルティングやアドボガシーが考えられるが、これらできちんと利益を上げることができている団体は非常に少ない。ましてや、自然保護を通して利益をあげる（特定の自然を回復することで対価を得る）ことができているNPOはほとんど存在しない。

前述のように、現在のところ環境NPOの収入は多くを行政と会費に頼っている。特に多くを行政に頼っているため、NPOの独立性の問題や、最低賃金以下の労働などの新しい問題が発生している。最低賃金以下の労働というのは、NPOのボランティア性や非営利性を悪用し、法律で保障されているような最低賃金以下の委託費で委託事業をNPOにやらせるケースが散見される問題である。

また、このような収益を上げにくい事業においても収益があがるような事業はあるが、そのような事業は営利企業が取り組んでおり、なかなか競合しても勝てないという問題もある。

⑤ 他のステークホルダーとの関係の重要性

繰り返しになるが、環境分野に取り組む際に非常に大事なことは、多様な利害や背景を持つ人間が集まって解決を目指すことであり、NPO だけではなく事業者や行政など多くのステークホルダーが集まって議論することが非常に重要である。しかし現実には各々の利害が絡み合い、協働もなかなか進まない状態にある。このような状態に対して世古（2006）は「協働コーディネーター」の必要性を指摘している。協働をコーディネートしていく主体の重要性は理解できるが、彼は「協働コーディネート」を単なるスキルと捉えている。しかしスキルさえあれば誰でも協働をコーディネートできるわけではなく、社会的な信用といった背景があってこそそのスキルであり、まだまだ専門職として確立できるようなレベルではない。また、実際にこのようなコーディネーターを受け入れるような環境作りもまだまだ不十分である。

⑥ 協働の形が多様である

環境分野の活動は多様なステークホルダーの参加が求められ、協働の形も様々である。どのステークホルダーとの協働であるか、という視点もあれば、どのような事業を、どの程度の期間一緒にするのかという視点もある。そのバリエーションは非常に豊富である。従って、ある程度の定型化は可能であるにせよ、協働の機会がある度にどのような協働が良いのか考え設計していく必要がある。

この設計を考えていく際に、イギリスの取り組みは非常に示唆に富んでいる。イギリスでは非営利組織と行政との間で、「コンパクト」と呼ばれるような協働に関する取り決めが存在する。この「コンパクト」では、対等な関係づくりや透明性の確保が目指されている。NPO に対しても重い説明責任が求められているところが大きな特徴である。

※ コンパクト：イギリスのローカルコンパクト（地方自治体と NPO との協定）

イギリスには次に示すような地方自治体と NPO との協定を結ぶことが盛んである。この協定は、地方自治体の行き過ぎた監督や、情報隠しを防ぐとともに、NPO に対しても経営の透明性や説明責任を求めている。

1) 共有原則（目標）

- ・ パートナーシップの重要性を認識すると共に、機会平等、社会参加を促進する
- ・ 公的セクターはボランティア・セクターの独立性や多様性を尊重すると共に、その性格・特性に由来する制約を認識する
- ・ ボランティア・セクターは公的セクターの独立性や多様性を尊重するとともに、中央政府や法律等が公的セクターに課す制約を理解する

2) 資金（ファンド）

- ・ 公的セクターは、資金申請にかかる情報のオープン化（年次計画の作成・公表等）、資

- 金申請手続きの明確化、採択プロセス（基準、優先順位）の透明化を図る
- ・ 公的セクターは不採択になった申請についても情報をフィードバックする
 - ・ 公的セクターは、複数年度資金や小規模グループ、マイノリティ向け資金の創設など、弾力的な資金提供を行う
 - ・ 公的セクターは、資金の廃止・削減に関し、事前通告を実施する
 - ・ 公的セクターは、非金銭的支援（不動産の無償提供、研究の無償実施、職員の出向等）の導入を図る
 - ・ ボランティア・セクターは、財務運営の透明化を図ると共に、品質管理システムの確立を目指す

3) 協議

- ・ 公的セクターは協議対象、方法を明確化する
- ・ 公的セクターは、協議にあたって協議事項が既に決定済みのものであるかどうか、すなわち事前協議であるか、事後協議であるかを明らかにする
- ・ ボランティア・セクターは、その立場（サービス提供者、ユーザー代表、運動家等）を明確にする
- ・ ボランティア・セクターは、見解の作成にあたり、その根拠（ユーザー、支援者との協議等）を明らかにする
- ・ 関係者が十分対応可能な協議日程を設定する（一般的に、最低 12 週間の期間をあてる事が推奨されている
- ・ ボランティア・セクター（特に小規模グループ）の負担を考慮して、効率的な競技方法を採用する
- ・ 協議文書については、平易な言葉、文章を用い、極力シンプルでわかりやすいものとする。また、関係者がアクセスしやすい協議ツールを作成する
- ・ 競技結果とそれを受けて決定された今後の方針について、協議を行った関係者にフィードバックを行う
- ・ 合意された協議手順から逸脱する場合、その理由を説明する

このローカルコンパクトは締結されたら、継続的なモニタリングで運用がチェックされる。このことによって、透明性を確保していくのである。

⑦ 情報戦略の重要性

前述のように環境 NPO は収益事業を持ちづらいので、金銭的な側面では他のステークホルダーと競合しにくい。従って環境 NPO の活動を支えるのは、非営利であることの正当性と、情報である。特に情報は、専門教育を受けている人が少ないことから非常に重要である。ミッションを達成していくために自分たちが必要とする情報を認識し、そのような

情報を集め、それによって戦略をつくる以外に他のステークホルダーより有利に事を進めることは難しい。

また、世界に目を向けると、世界中で取り組みをしている環境 NPO は多い。NPO は NPO 同士で情報交換することを好む。これらの NPO からの情報を集めやすいというのは、行政や事業者と比較しても大きなアドバンテージである。

但し、やはり環境分野においては情報が氾濫しているので、どのような情報が自分たちにとって必要なのか、情報のスクリーニングの能力が求められている。

⑧ 環境問題は全ての人が一生涯付き合う問題である

他の NPO の活動分野と異なり、環境問題は全ての人が一生涯付き合う性質の問題である。従って、全ての人ステークホルダーであり、全ての人を巻き込める可能性がある一方、なかなか当事者意識を持ちにくい問題である。その点からも、各 NPO 独自のミッションや独自の環境教育を持つことは非常に重要である。

2-3 NPO のネットワーク

2-1、2-2 を通して、NPO や環境 NPO に関連することを整理してきた。2-3 では、もう一つの本研究の主要テーマである「ネットワーク」に関して整理をし、その上でネットワーク型環境 NPO とはどのような存在であるのか整理したい。また併せて、ネットワーク型環境 NPO の結成動機であると考えられる「情報共有」・「協働の推進」・「影響力の強化」の三つの観点も整理することを目指す。

(1) ネットワークとは何か

「ネットワーク」という言葉は非常に多義的である。例えば「ネットワーク」という言葉を辞書で調べると、

- ① テレビ・ラジオで、キー局を中心にして多数の放送局が協定を結び、同一番組を放送すること。また、その組織。放送網。
- ② 複数のコンピューターを結び、データなどを共有し、情報処理の効率を図るシステム。
- ③ 個々の人のつながり。特に、情報の交換を行うグループ。

(大辞泉より)

という定義が出てくる。3つ目の定義が NPO のネットワークというものに一番近そうであるが、この定義も NPO のネットワークの現状を鑑みると、少し齟齬がある。

辞書的意味から少し離れて周りの人間に「ネットワーク」のイメージを聞いても、喚起されるイメージは様々である。人体に例える人もいれば、友情に例える人もいる。しかし全ての人に共通していたのは、何かに例えて表現しようとしていた点である。もちろん数人の意見に過ぎないが、そのものを直接表現するということが難しい言葉であると判断できるだろう。

ネットワーク型社会がヒエラルキー型社会に代わる新しい社会の形と言われているが、この考え方に対する批判も様々ある。例えば今田（1993）は、ネットワーク型社会も個々の主体間の連携を高め、効率的にすることを旨とした社会に過ぎず、発想という点では効率を求めているヒエラルキー型社会と同じであると批判している。もちろんこの今田の批判に対する再批判も存在し、議論は収束していない。むしろ「ネットワーク」という言葉があまりにも肯定的なイメージを持ってしまい、冷静な議論で感情的な議論が交錯し、議論が拡散してしまっている感がある。

また、J.リップナック=J. スタンプス（1984）は「ネットワーキングは、その意味するところの大部分、様々なネットワークの生命線となっているリンク、関連、コミュニケーション、友人関係、信頼および価値といった関係と結びついているために、よく見えないようである。（中略）そこで、魔法のように、さまざまな人間関係の動きに焦点を合わせてあるコマ落ち写真を使ってみると官僚組織は管理された習慣的な動作の固定した組織として現れるのに対し、ネットワークは様々なパターンが織り交ざった多様な組織として写し出される。」と述べている。ネットワークとは我々を結びつけ、活動・希望・理想の分かち合いを可能にするリンクであり、他人とのつながりを形成するプロセスであるという。ネットワークを成立させているのは、価値観の共有であり、何らかの物体ではないという。ネットワークの中では、価値を創造していくこと自体に価値がある。つまり、固定化された組織や制度ではない。また、ネットワークでは個人の成長や創造性が重要な要素とみなされている。彼はまた、目に見えにくいネットワーキングが一人一人の創造性を伸ばしていく実験的な場として機能し、価値観を共有する過程で産業時代の古い価値観や制度を変えていく可能性を持っていると指摘している。

また後藤（2005）は、このような考えに加えて、ネットワーキングは、コミュニケーションのなかで、個人の発達を支える支援システムとしても機能するとしている。

以上のようなネットワークの多義性や漠然性のために、NPOのネットワークにおいても混乱や過度な期待が生じている部分が多々ある。

さらに後藤は、NPOのネットワーキングに関しても次のように述べている。「地方自治体の財政赤字を背景として、その業務の一部をNPOに委託する動きも活発であるが、政府とNPOとのパートナーシップを、こうした委託という一面的な文脈だけで捉えるべきではない。業務を委託されているうちに、NPOの意思決定システムや発送、組織原理まで政府のようになってしまっただけでは、政府機能が単に拡大したに過ぎない。日本の公益法人の多くが、政府の統制下に置かれ自由な活動が制限されているだけでなく、一部ではあるが官僚の天下り先として機能したように、官僚的で統制的なNPOというものもありうるのである。市民セクターであるNPOは、政府とは異なる価値や理念、組織原理を保持しつつ、政府とのパートナーシップを模索すべきである」。

もちろんこのようなケースも現実に多く存在しているが、ここではパートナーシップとネットワークの議論を混同してしまっている。

後藤の議論はネットワークの機能に注目した議論である。機能論とは別に、ネットワークのコアとなるものは何か、ということも考えていきたい。

NPOにおけるネットワークは活動分野（地球温暖化、ごみ問題など）ごとのつながりや、特定の活動地域（行政単位）でのつながり、あるいは特定の対象（富士山や霞ヶ浦）に関するネットワークなど様々である。また、何らかのミッションを実現するための目的型のネットワークもあれば、ネットワークを作ることそのものが目的であるようなネットワークもあるさらに、ネットワークの結びつきも様々であり、ゆるやかに結びついているものもあれば強固に結びついているものもある。そのため、ネットワークを分類していくことは難しく、その分類方法は確立されていない。

以上の議論から、ネットワークとは何かということ定義することは大変難しい。ネットワークは本研究の重要なテーマであるが、ここではネットワークそのものに深く立ち入ることは避けたい。

（２）ネットワーク型 NPO の定義

もう少し NPO のネットワークに絞って議論を深めていきたい。ネットワークを形成する目的は様々であり、一概には言いにくい、「情報共有」・「協働の推進」・「影響力の強化」が主な目的と言われている。もちろんネットワークによってはこれらの中でも例えば情報共有しか目指さないものもあるし、他のものも目指すものもある。もちろんここに挙げた三点以外を目指すものもあるし、目的が十分に明確化されていないものもある。

深く検討せずにあるネットワークに参加してしまったり、ネットワークの目指す方向性や参加 NPO の目指す方向性がずれてきてしまったりすると、所属 NPO とネットワークが対立するようになってくる。このような場合は、それぞれの利害をどうしてもすり合わせる事が出来なければ、ネットワークから脱会することもありうる。

以上の議論を踏まえて、私が考える「ネットワーク型 NPO」の定義を提示したい。私が定義する「ネットワーク型 NPO」は、組織や個人が参加して作られる NPO のネットワークの中でも、明確なミッションを掲げ、ネットワークの責任範囲や活動範囲を明確に定めた、組織化されたネットワークであることとする。このネットワークへの参加はある程度自由であるが、ネットワークが定めたルールに基づいて参加の可否は決められ、場合によっては個人や NPO が参加できない場合もある。尚、この定義においてはネットワークのでき方は限定しない（通常 NPO や個人が自発的に集まって作られるものがネットワークであるが、ある組織が意図してネットワークの枠を作る場合もあるため）。

このようなネットワーク型 NPO の中でも、環境分野の活動を中心に行っている NPO がネットワーク型環境 NPO である。ネットワーク型環境 NPO の例として、例えば気候ネットワーク⁽¹⁴⁾が考えられるだろう。

（３）何故ネットワーク型 NPO が作られるのか

繰り返し述べているように、ネットワーク型 NPO が作られるのは、「情報共有」・「協働の推進」・「影響力の強化」のためであり、環境分野も同様である。この三つはお互いにつながっている要素であるが、ここではまず個々に考えていきたい。尚、これら三つに加えて、「新規会員の獲得⁽¹⁵⁾」が言われることもある。

① 情報共有

情報というのは環境 NPO の重要な差別化要因であり、ネットワーク型環境 NPO を作る主因である。何らかの共通のコアを持っているため、ネットワークに参加している環境 NPO はお互いに必要としている情報が近いと言える。このような情報、ノウハウを共有していくことで、各環境 NPO が自分たちの活動をより良いものにしていくのである。また、ネットワーク型環境 NPO は情報を集められる範囲が広く、また通常的环境 NPO より信頼性が高くなるため、深い情報も集めやすいというメリットがある。

ここで、情報共有につながる考え方として、ナレッジマネジメントについて考えたい。ナレッジマネジメントとはその名の通り組織内の知識や智恵をどのように共有するかを考えるマネジメントであり、近年注目されている。組織内のあるところで行われた先進的な成功事例（ベストプラクティス）を組織全体に応用するために、IT システムをはじめとした共有システムを構築し、改善していく作業が重視されるのである。

情報共有は新しい情報を得ることのみが目的ではない。自分たちと同じ活動の情報を得ることで、自分たちの正しさに自身が持てるというメリットもある。

② 協働の推進

協働というと、「パートナーシップ」や「コラボレーション」という言葉がよく出てくる。この言葉は混合されて使われていることがある。「パートナーシップ」という言葉はつながりそのものを指すのに対し、「コラボレーション」というのは共同で何かをすること（＝協働）を指す。また、「コオペレーション」という言葉も共同で何かをすることを指す。但し、「コラボレーション」は異質な主体間の、「コオペレーション」が同質の主体間の協働を指す。細かい言葉の違いではあるが、それぞれの言葉が持つもともとの意味や、抱えるイメージは異なるので気をつけて使う必要がある。

まず、企業と NPO の協働について考えていきたい。その前に、企業がその活動を通して社会と関わる接点を捉え、その関係パターンから協働のパターンも区分していくことを考えていきたい。谷本（2002）によると、企業と社会の関係は基本的に次の三つに分けられ、それぞれにおいて異なった形の NPO との協働があるという。①企業の経営資源を活用した地域への支援活動、②社会的商品・サービスの開発、社会的事業の開発、③本来企業はその経営活動のあらゆるプロセスにおいて社会と関わっている、の三つである。

企業の視点から考えると、①は例えば金銭的な寄付による社会貢献、施設・人材などを生かした社会的貢献、本来業務を通じた社会貢献などが考えられる。②は社会的な課題に企

業がその本業部分で関与し、新しい商品やサービスの開発・提供を行うものである。例えば、ユニバーサルデザインの開発、環境配慮商品の商品の開発、障害のある人・高齢者支援商品の開発、NPO 融資制度、フェアトレードによる事業、エコツアーなどが挙げられる。③は、本来的に経営活動のプロセスに社会的公正性や倫理性、環境への配慮が求められており、社会的に責任ある企業とは、そういった基本的なレベルから問われかねないということである。

一方 NPO の視点から考えると、①は金銭的な寄付を受けること、施設を貸してもらったり人材の派遣を受けたりすること等が考えられる。②は、例えば NPO が障害のある人のニーズを吸い上げ、そのニーズに沿ったものを企業が開発し、それをその NPO が使用するということが考えられる。③は、NPO が企業の活動を監視し、例えば性差別や環境破壊があればアドボカシーなどを通して改善を迫ることなどが考えられる。

次に、行政と NPO の協働を考えていきたい。行政と NPO の協働は企業とのそれに比べると直接的である。

行政との協働は、①補助金や認証という形を通しての協働、②事業委託や、共同で事業を行うという形での協働、③お互いに監視しあう形での協働、が考えられる。この中でも現在特に盛んになっているのは②の形態である。

協働はもちろん良い点も多くあるが、一方で新たな問題も生じている。市民側のパートナーとしての NPO という認識の上で、行政が積極的に NPO との協働を図ろうとしている状況の中で、すでにいくつかの問題点の兆しが見られる。まず、NPO が市民を代表しているという認識を持っている自治体関係者が多いが、この認識からして、すでに問題をはらんでいる。NPO も多様だが、多くはそれぞれのミッションを土台に活動を行う組織である。そのミッションが示す方向性が、行政の目指す方向と一致しているとは限らない。むしろ市民団体を母体とする NPO では、行政に対して批判的な立場から活動を始めたものが多いのである。

このように NPO とは対照的に、行政補完型の NPO もすでに生まれている。公益法人の中にこの種の団体であることは早くから指摘されてきたが、同じような形で生み出された、つまり官製 NPO といわれるような団体や、以前はともかく、現在では行政の委託事業に専念するような NPO が多くなっている。その両者のいずれにしても、市民を代表しているとは限らない。

次に、パートナーシップという対等な立場での公民の協働が追及されるが、実際には民の側の自律性を確保することがかなり難しい。指定管理者制度では具体的事項は条例によって定め、その上での管理者の公募という形になる。部分的な業務委託でも、まずそれは委託契約など行政側の手順や事務処理に乗せて行われる。そうしたプロセスの段階ですでに公側のイニシアチブが確立されている。

また、パートナーシップでは、双方の資源の融合が協働実現の前提となるものの、公の側が提供する資源が建物、設備、資金といったハードフェア的なものであるのに対して、

民の側が提供するものは、労働力、知識・技能、ネットワークといったいわばソフトであることが多く、ハードウェア的な資源のほうがより価値が認められやすい。そのため公・民間の関係においては、公のパワーが高くなりがちとなる。目的や具体的事業のあり方について共通した認識を持って、パートナーシップ関係を形成しようとしても、実際に事業を実現するプロセスにおいて、こうした背景で民の組織の自律性が低下する。

さらに考えるべき問題は、公平・平等を前提とする行政サービスが、民間によって提供されることの問題である。一つはアカウントビリティの問題、もう一つは正当性の問題である。アカウントビリティの問題は、会計的なことだけではない。そもそも公平・平等にサービスが提供されているのかどうか。それがいかなるメカニズムによって担保されるかがまず問題である。本来の非営利組織が、ミッションをその行動指針のベースにしているものとするならば、そのミッションが特定の地域の住民に対して公平・平等なサービス提供を行うことを導くものであるかどうかを確認せねばならない。しかし、そもそも行政の立場と異なるミッションを持つのが非営利組織であるとも言えるのである。

これに関係して、そうした私的なミッションを持つ非営利組織に、公的な資金を使わせること、公的な事業を行わせることの正当性をいかに確保するかである。それを目的とした、厳密な選考はもちろん必要であろう。また、資金の使用について細かな契約を行ったり、監査を行ったりすることも必要かもしれない。しかし、そうした行政にとって都合の良い民間団体が存在するとは限らない。また、そうした行政にとって都合の良い条件を備えた民間団体が、はたして本来の公民パートナーシップの意義から照らして、望ましいパートナーと言えるのかも検討せねばならないだろう。

③影響力の強化

そもそも「影響力」を定義することは難しい。「影響力」の定義は様々であるし、「影響力」を強める要素というのも多様である。吉田（1999）は影響力の六つの基盤として、

- ・ 賞（報酬）勢力

- ・ 罰（強制）勢力

→賞が随伴する行動を頻繁に反復し、罰が伴う行動を抑制するようになる。例えば、「昼食をおごるから買い物につきあって」・・・与え手は報酬勢力を持っている、「言うことをきかないとお仕置きだ」・・・与え手は強制勢力をもっているなど。

- ・ 正当勢力

→集団規範、社会規範。例えば「高地位者が低地位者に対して命令をだす・・・規範に基づいた正当勢力をもっている」など。但し、受け手が社会的規範を内在していれば影響を与えることができるが、規範を受け入れない場合は影響力をもたない。

- ・ 専門勢力

→専門的な知識が影響力を与える。権威。「医者のこときをきく、専門家の意見を尊重す

る」など。但し、受け手が与え手の専門性を認めなければ影響力を持たない。誰もが認識できるよう資格化（医師、薬剤師、弁護士、税理士など）は有効である。権威を簡単に手に入れるために自分で肩書きを名乗る（うその名刺）それらしい服装をする（白衣を着て医者らしく振舞う）それらしい小道具を用意する（階級章、資格証、高級車、専門書のならんでいる本棚）などの手段がある）

- ・ 参照勢力、魅力勢力（1996）

→尊敬している人物や理想の人物の行動パターンや思考法、服装などを真似ようとする。

尊敬されている人物（与え手）は参照勢力をもっている。受け手が好意的に思っている人物から働きかけられると、その与え手の魅力ゆえに、応じやすくなる

- ・ 情報勢力

→様々な情報を提供できる能力に基づいた影響力。人は納得すると動く。

を挙げている。これらの要素によれば、ネットワーク型環境 NPO に参加するのは、正当勢力・専門勢力・参照勢力・情報勢力になるためであると考えられる。行政や企業の後押しがあれば正当勢力や情報勢力に、専門家の参加しているネットワークならば専門勢力や参照勢力になれるだろう。従って、やはりネットワークに参加することで影響力を上げることができるのである。

注

- 1) デザインや伝統文化や匠の技と言われるような、付加価値の中でも特に文化的な要因によるもの。
- 2) Considine (2001) によると、ステークホルダー間の関係性によるガバナンス形態であり、協働を統制様式とし、柔軟性を主要な価値観とし、仲介を供給することを目指すようなガバナンス形態。
- 3) 自立した諸個人の自由で対等なネットワーク的連合のこと。ここでいうネットワーク的とは、上下関係が存在せずに網目状に広がっている関係性の集合体のこと。
- 4) Quasi-autonomous NGO のこと。この QUANGO というのは、単なる NGO と区別するために定義された分類である。政府により特定の目的達成のために設立され、政府から大部分の資金を得ながらも、政府の外側に意思決定機構を持つ組織を指す。簡単に言ってしまえば、国家の利益を代表しながら、公的責任に関しては民間の立場から免れるという性格を持つ組織である。アメリカの民主化支援を行うことを目的として 1983 年に設立された QUANGO の一つが、NED (National Endowment for Democracy 全国民主主義促進財団) である。冷戦末期において、アメリカが露骨な内政干渉を伴う民主化支援を避けるために、議会から予算が付与されつつも、形式的には予算の配分、使用を自主的に決定

できるという性質を持っていたが、実質は NED が決定することなく、議会の意図通りに予算が各 NGO に流れていくが多かった。

- 5) 目に見える壁ではなく、組織間や部門間における自由な資源の行き来を阻害する障害のこと。
- 6) もちろん各々の言葉が抱えるニュアンスは異なっており、その結果として自らを NGO という組織と自らを NPO という組織には差が見られる。日本の場合、自らを NGO と呼ぶ場合は政府の存在を非常に強く意識している場合が多い。
- 7) 本来行政が担うべき公益を維持する責任のこと。公益とは不特定多数の国民が享受できるような便益のこと。
- 8) NPO 法でいう社員とは、従業員ではなく会員のこと。
- 9) ある一つの都道府県でのみ活動を行う場合はその都道府県の都道府県知事、複数の都道府県にまたがって活動する場合は内閣総理大臣（担当は内閣府）である。
- 10) 金銭的価値の最大化を第一の目標として目指すようなビジネスのこと。
- 11) 投資をする際に、その企業の収益性のみではなく、社会に対する責任をとり方にも注目して投資先を決めること。結果としてそのような企業は収益性も高いと言われている。
- 12) 目的関数とはもともとは数学用語である。この場合は、目的に影響を与える要素やその影響の挙動パターンのこと。
- 13) 日本 NPO 学会 2003 年年次大会パネル「アカウンタビリティと評価」席上での早瀬昇による報告。
- 14) ネットワーク型環境 NPO は様々あるが、多くの組織は若いため、その成功、失敗の判断をしにくい。そこで、一つの成功モデルとして「気候フォーラム」と、その発展組織である「気候ネットワーク」について簡単に紹介していきたい。但し、ここでは単純に何らかのアウトプットを出していることを成功として扱っている。従って、本研究で明らかにしていくような意味での成功ではない。

1990 年代、地球温暖化の関心の高まりとともに様々な気候変動分野の NPO が形成されていった。1997 年の COP3 が京都で行われることを受け、市民意見も COP に反映させようという動きが活発にあつていった。そこでそのような NPO の連合体として「気候フォーラム」ができた。COP3 後、「気候フォーラム」を解散させるのではなく、その後も気候分野で連携をとっていくために発展させようということになった。そこで、「気候ネットワーク」が発展的に誕生した。その後、気候問題を市民の立場で考えていくためのネットワークから、徐々に政策提言を専門とするネットワークができていった。現在、国連 NGO (国連に認定された NGO) にもなっており、気候分野では日本を代表する NPO となっている。

気候ネットワークの変遷で面白いのは、少しずつ純化していった点である。はじめは気候問題に多様な立場から取り組むためのネットワーク型環境 NPO だったが、徐々に政策提言に集中するようになっていった。政策提言に特化していくとともに、ネットワー

クというよりは、気候系の NPO が会員として参加している NPO という形に変化していった。良い、悪いという話ではないが、同質化が強くと進んだと考えられる。

- 15) この「新規会員の獲得」は前述の三点とは少し異質である。NPO は別に会員を増やすことそのものを目的として存在しているわけではない。会員を増やすことを通して、ミッションを達成するのである。従って前述の三つの点がミッションに明確に現れているのに対し、「新規会員の獲得」はミッションに現れない。

また、ネットワークを作ることによって本当に会員が増えるのか、という疑問がある。会員が増えると主張する人達は、ネットワークによって広く自分たちの活動を知らしめることができること、自分たちの活動に興味を持ちそうな人を見つけやすくなることの二点を主な理由として挙げている。このこと自体はありそうだが、会員獲得につながるかは更なる検討が必要である。

ここで同じ「目的」という言葉を使ったが、厳密には①～③までの目的と、新規会員の獲得という目的は目指している部分が厳密には異なるのである。

3. 研究手法と対象とするケース

二章では、既存の NPO 研究を概観した。また、環境 NPO の特徴やネットワーク型 NPO の特徴、「情報共有」・「協働の推進」・「影響力の強化」とはどのようなものなのかということも整理した。三章では、二章で確認したネットワーク型環境 NPO の特徴を踏まえ、「情報共有」・「協働の推進」・「影響力の強化」というネットワーク型環境 NPO の三つの結成理由から実際のネットワーク型環境 NPO を分析し、現状を整理することにする。

本研究においては、「ごみ環境ビジョン 21」という東京都多摩地域のごみ問題に取り組んでいるネットワーク型環境 NPO と、「かしわ環境ステーション運営協議会」という千葉県柏市における環境学習施設の運営に携わるネットワーク型環境 NPO をケースとして扱うこととする。

3-1 研究手法と研究作業

先行研究の調査や自分自身の活動を通して、本研究に適用しうるものとして、インタビューやアンケートによる統計調査、あるいは参与観察に類するものが有効であると考えられた。しかしインタビューや統計調査をするにはサンプル数がそこまで多くないことと、先行研究がほとんどないため統計調査をしていく上での有効な視点を見つけにくいことを踏まえ、本研究では参与観察に類する手法をとることとした。

参与観察に類似のものとして、社会学的介入という手法と、アクション・リサーチという手法もある。いずれも対象とするコミュニティに深く入り込む手法であるが、異なる点もある。簡単にその違いを確認すると共に、本研究で採用した手法を説明したい。

(1) 参与観察

参与観察は、定性的社会調査法のひとつである。フィールドワークを中心に、数ヶ月から数年に渡って研究対象となる社会に滞在し、メンバーの一員として生活する。参与観察はこれまでも非常に多数なされているが、定型的な方法が確立しているわけではなく、その都度具体的な観察法を考えていく必要がある方法である。

特徴としては、

- ・ 問題を発見しやすく、問題の特質を浮き彫りにさせやすい
- ・ 対象の多次元的な把握に向いているため全体像を描きやすい
- ・ 問題となる事象についての対象者の経験をその内面にさかのぼって理解し、対象者の行為を意味付け、問題の深層にアプローチできる
- ・ 時間をさかのぼって調べられるので、対象の変化の過程をとらえることができる。

というものがある。一方欠点として

- ・ 事例が極めて少なくなるため、標本としての代表性が問題となる
- ・ 定型的な方法が確立していないため、分析の成否が研究者・調査者個人の能力や性格に依拠する
- ・ 一般化が困難で主観の混じった不的確な観察や恣意的な推論の介入する余地が大きい
- ・ 反復しての検証が困難

という問題がある。

(2) 社会学的介入

行為者が自らの闘争について行う自己分析に、研究者が助言と仮説を通じて介入していく方法である。この社会学的介入という手法は、フランスの反原子力運動について研究する際に A.トゥレーヌらによって考え実践された手法である。ここで、A.トゥレーヌの社会学的介入について簡単に説明したい。まず、介入の主要な段階について簡単に触れておく。

- ① それぞれ約十名の反原子力運動家（A.トゥレーヌの研究においては反原子力運動が主題である）から構成される二つの介入グループが、彼ら自身の選んだ複数の対話者と議論を交わす。たとえば運動の支持者、敵手あるいは専門家であり、政治家、組合活動家、産業界の人々、エコロジストなどを含む。
- ② 研究者集団は、アジテーター役（グループの自己分析を助け、対話者との対決を組織する役割）とセクレタリー役（討議を記録すると共に、グループと距離を保ち、批判を行う役割）とにそれぞれ分かれ、グループの構成メンバーに自らの行為の条件と意味について分析するよう働きかける。
- ③ 研究者集団は仮説を立て、活動形の行為における可能な限りもっとも高次の意味を、グループに示す。そしてこの視点から行為を理解するよう促す。この段階は重大な分岐点をなし、転回（分析的視点の会得のこと）と呼ばれる。
- ④ 研究者集団は第一回目の結論となる報告文を作成し、これを介入グループとそのほかの運動グループと共に討議する。この過程のなかで研究者集団は、介入で得られた分析を行為者がどのようにして行動プログラムへと還元するか、その能力に注目する。この段階を永続社会学と呼ぶ。

伊藤（1984）は次のように述べている。「社会学的介入を進めるうえで不可欠なのは、問題となっている運動の担い手である活動家、その敵手である対話者、そして、これらの二つの敵対的關係にある行為者が共有できるような争点の認識である。また、歴史形成行為システムの把握に関していえば、その前提となっている社会システムの三水準（組織、政治・制度、歴史形成行為の各システム）の位階的かつ重層的な理解が、やはり介入を展開す

るための理論的道具として用いられている。当該の闘争における諸行為は、このような分析枠組みによって各水準に整理され、そのもっとも高次なる水準、すなわち歴史形成行為システムにおける社会運動が、どのような実践において顕現されるのかが明らかにされる。しかし、社会学的介入のもっとも顕著な特徴は、なんといっても研究者と運動との関係に求められる。先に述べたように、この研究方法は、運動の担い手と社会学者が各々の立場を堅持しつつ主体的にまじわるところに成立する。すなわち、研究者は、行為主義社会学（具体的な行為者間の相互作用に特に注目する社会学）に則って、問題となる闘争のもっとも高次の水準（社会運動の水準）に関する仮説を構築し、この仮説を介入グループの活動家達に提示する。介入の第一段階は、活動家たちがこの社会学者の仮説を自らの実践に照らして批判的に検討を加えることにある。活動家たちは、この段階でみずからの敵手である行為者と対峙し、公開セッションと非公開セッションを交互に開きながら、仮説の正当性を検討する。そして、その過程で、闘争の現実と距離をとり、社会運動の視点に立つことを覚えるのである」。

社会学的介入は以上のような特徴を持つ。本研究にも導入できる視座は多数あるが、社会学的介入は運動のような敵対的な関係を持ち、組織のような永続性を求める社会的事象ではなく、運動のような具体的な変革を求める社会的事象に対しては有効であると考えられる。従って本研究では社会学的介入の手法を参考にしつつも、採用はしない。

（３）アクション・リサーチ

中村（2001）によると、アクション・リサーチとは、研究者が組織やグループに介入し、研究対象のメンバーと共に実際の問題解決を図りながら現象の理解を深める研究を指す。これは、単なる研究対象の観察や記述ではなく、研究者自らも実践としてアクションを重ねることから、実践と研究の両方を兼ね備えることになる。具体的には、研究者がコンサルタントやファシリテーターの役割を兼ねて研究対象となる組織に参加し、実際のマネジメントを支援しながら研究を進めていくことになる。このような研究においては、なんら事前の仮説を持たない白紙の状態から創発的に理論構築を行っていく方法、既存の流れのマネジメントモデルを洗練化する方法、一連の出来事の詳細な記述の中に新しい発見や洞察を得る方法など、様々なアプローチが考えられる。

本研究において採用したい部分は多くある。しかし具体的な組織に対してアクション・リサーチを行った研究は乏しく、またコンサルタントやファシリテーターとしてではなく、組織の一員として入り込んだ点がアクション・リサーチという手法と大きく異なる。

（４）本研究の手法

以上を踏まえ、本研究においては参与観察の手法を基本としつつ、社会学的介入やアクション・リサーチの長所も取り入れるよう心掛けた。但し、本研究においても参与観察で見られるような欠点は当てはまる。これらの欠点をできるだけ抑えるために、標本の代表

性が問題になりにくい視点を採用すること、全ての記録をきちんと残すこと、特定の活動者からの情報収集に偏らないようにすることを心がけた。

前述のように参与観察の定型的な方法はない。そこで、本研究で明らかにしたいことを踏まえ、以下のような手順で研究を進めることにした。尚、本研究の大前提として、今回対象とした両ネットワーク型環境 NPO には研究の趣旨を事前に伝えてある。

- ① **先行研究の調査**：文献や扱うケース以外の団体に対するインタビュー等で先行研究やこの分野の現状等を調査した。インタビューは、通常的环境 NPO やネットワーク型環境 NPO だけでなく、福祉や街づくりの NPO、ネットワーク型 NPO も対象として行った。
- ② **事実の収集と分類**：一人のメンバーとしてケースとしている二つの組織に深く参加する中で、会議や催し等の発言録を逐一取り、資料や活動内容を記録する。一人の人間に密着するのではなく、可能な限り全体の活動に注目する。但し、それだけでは見えてこない部分を見るために、必要に応じて（各人に対し、正式にインタビューだと宣言したインタビューを年に一回、二時間程度、ちょっとした時間を利用して雑談しながらのインタビューを二ヶ月に一回程度）インタビュー調査を行った。その記録や組織の仕組み、「情報共有」・「協働の推進」・「影響力強化」の三つの目的に割かれる時間等を、それらの三つの観点から分類していった⁽¹⁾。
- ③ **分類のまとめ**：分類したものに従い、この三点が達成されているのかいないのか、それはどうしてなのかを先行研究を踏まえ、できるだけ主観を排するように広範な情報から判断し、分類したものをまとめる。
- ④ **他の活動者（複数）の判断**：まとめたものを他のメンバーに問い直し、他のメンバー（最低三人以上、その部門の責任者（例えば情報共有）がいれば、その部門の責任者を含む）の判断を確認する。その認識が自分と一致した場合は正しいとし、一致しなかった場合はそのメンバーと再度議論をした上で再度まとめ直し、一致するまで議論を重ねる。一致したとの判断は、メンバーの同意の言葉をもって行う。
- ⑤ **比較**：③～④を通して、これら二つの組織の長所、短所、課題等の全体像が明確になっている。ミッションの中で程度の差はあるにせよ似たような目標（「情報共有」・「協働の推進」・「影響力強化」）を掲げているにも関わらず、二つのケースの違いが生じてしまうのは何故なのか、どこから生じているのか、再びこの三つの視点で考える。

※ この三つの視点を採用する根拠をここで改めて説明しておきたい。同じネットワーク型環境 NPO といっても多様なミッション、活動があり、同列に並べて比べることは難し

い。しかし、ミッションに着目してみると、ネットワーク型環境 NPO に共通している内容が見えてくる。それが「情報共有」・「協働の推進」・「影響力の強化」の三点である。ミッションとはその組織ができた理由やアイデンティティーを示しており、この三点からネットワーク型環境 NPO を観察することで、ネットワーク型環境 NPO の抱える本質的な特徴や課題が見えてくると考えられる。

また、実際にネットワーク型 NPO を作った人や、活動しているメンバーの話聞いても、この三点が出てくる頻度は非常に高い。

以上の理由から、この三つの観点をネットワーク型環境 NPO の観察のための視点として採用した。

- ⑥ **結論の提示**：最終的に、二つのケースの比較から見てきたネットワーク型環境 NPO 結成のあり方や変革の方向性を提示する。同時に、二つのネットワーク型環境 NPO に対する提案もまとめる。

3-2 ごみ環境ビジョン 21 について

ここから、本研究で実際に扱ったネットワーク型環境 NPO の特徴と現状を整理していきたいと思う。3-2 と 3-4 においてはごみ環境ビジョンの特徴と現状について、3-3 と 3-5 においてはかしわ環境ステーション運営協議会の特徴と現状についての整理を行っている。

(1) 組織の概要

① ミッション：市民からより良い社会を提案していく。そのために

- ・ごみに関する情報を収集、発信する（情報収集、共有）
- ・「ごみから変える」の目標に向けて、具体的なアクションを組み立てる
- ・ごみ・環境に関わる団体、グループ、個人との交流及び共同活動を行う（協働の推進）
- ・活動を展開するにあたっては、市民サイドのみでなく、行政、事業者にも働きかける（協働の推進並びに影響力の強化）

② 組織の沿革

1992 年からの東京都日出町処分場建設の問題で、日出町や近隣自治体にて活動していた多くの市民団体の関係者が集まり大きな建設反対運動を行った。ただ集まるだけでなく、各自自治体の生協等に働きかけ、積極的に活動者や賛同者を増やしていった。この反対運動は激しくなるにつれて少しずつ過激な方向に走り、実力行使も度々起きていた。行政からの説明会の妨害や裁判闘争はもちろんのこと、重機の前に身を投げ出して止める、といったことも行われていた。

しかしそういった活動をしていくなかで、自分たちの原理原則だけを前面に押し出して

運動していくことに限界を感じる人が少しずつ現れていった。このような人達が現れると、運動としての自己矛盾が生じていき、内部でも意見が割れていった。あくまで徹底的に反対する立場と、現実路線に転換し少しでも行政から譲歩を引き出そうとする立場に分かれていった。しかし運動が苛烈を極める中、徹底的な反対運動の路線を変更することは敗北に等しいという意見が大勢を占め、現実路線を歩こうとしたグループの人達は強硬路線の人たちから様々な嫌がらせを受け、運動から追い出されていった。もちろん追い出されただけではなく、自分たちから出て行った人も多くいる。この時の禍根は、現在も僅かながら残っている。

この追い出された人達で、ただひたすら反対を叫び続けるのではなく、行政や事業者と対話をしていながら政策に関与していこうという趣旨の集団が作られていった。この時はまだ組織というよりは、時々集まる勉強会のような形だった。少しずつ活動をまとめていく中で、この集団でゴミ問題に関するシンポジウムを開こうという話ができ、現在のNPOの理事を務めている何人かのメンバーが中心になって協賛金集め等の準備に奔走し、実現できることになった。

そして1996年12月21日、この集団はドイツのBUNDというNGOからゲストを招いて「三多摩発アクションフォーラム『二十一世紀のごみを変える』」を行った。このフォーラムの開催やその準備を通して多くの組織や人とのつながりができていった。このつながりは市民団体内だけではなく、行政の職員や議員も含まれていた。また、フォーラムを終えた後、フォーラム実行のために集めたカンパや運営資金の余剰金が大きく残った。このフォーラムの運営で中心的な役割を果たしたメンバーや賛同者は、このつながりやお金をこのまま眠らせてしまうのは惜しいと考え、改めて多摩の各地域でゴミ問題に対する活動していたメンバーを集め、多摩地域全体に対する政策や啓蒙の取り組みを実現するための組織作りの準備を開始した。そしてこの組織は1998年5月、「ゴミ環境ビジョン21」として正式にスタートした。スタート当初から情報誌（ごみっとSUN）を隔月で発行し、会員に配布（現在も行っている）している。

スタート時にはまだ特定非営利活動促進法が無く法人格を持てなかったために、事務所を借りることなど、組織として活動していく上で様々な問題が生じた。しかし初めからメンバーがある程度の運動や組織運営の経験を持っており、また若干ながら金銭的な余裕があったことから大きな危機を迎えることはなかった。また、シンポジウムの参加者等が多く参加したため、発足の段階で会員が200名を超えていた。

その後活動の基盤をより強固にするために、2002年5月、NPO法人格を取得した。その後活動を続けながら、少しずつ会員数を増やしている。しかし当初参加していた理事の生活の変化や、新しい理事の参加などの理事構成の変化によって少しずつ活動や運営スタイルも変化してきている。

2006年12月現在、会員数は350名程度であり、近年横ばいである。新しく入る人はもちろんいるが、同じくらい更新せずにやめてしまう人もいる。どちらも月数人程度である。

③運営形態

組織の構成者は理事と無償ボランティア（フレンドリースタッフと呼ばれている）と、会員である。意思決定は月一回の理事会にて理事が行い、実際の活動（セミナーの運営や調査、郵便物の準備等）は理事と無償ボランティアで手分けして行う。実際には無償ボランティアは数人しかいないため、基本的には理事が主に動いている。理事会における役職は理事長と副理事長と専務理事と会計があるが、会計以外は大きな役割分担は無い。専務理事が事務の統括を担当しているが、メンバーが少ないために役割分担はそこまで明確ではなく、その都度動ける人が動いている。無償ボランティアは主に郵便物の発送や、イベントでのスタッフを引き受ける。理事は報酬を受け取っていないが、交通費は受け取っている。また、月曜と水曜と金曜の12時～16時までは事務所に理事がいるようになっているが、この場合には事務手当ということで若干ながら報酬が支払われている。

会員は『正会員』（総会の議決権を有する個人）、『会員』（個人・団体の購読会員）、『賛助会員』（資金協力を行う個人・団体）に分かれる。正会員は年会費 3000 円、会員は個人が年会費 3000 円で団体が年会費 6000 円である。賛助会員は一口年一万円である。会員が受ける具体的なメリットは、隔月に発行される情報誌（ごみっと SUN という）と、イベント（年三回程度の講演会）に割引で入れるというものである。

会員の中には積極的に関わってくる人とそうではない人がある。組織の中に活動主体としての委員会がいくつかあるが、その委員会には一般の会員も何人か入っている。この委員会では、理事ではない人にも交通費は支給される。2006 年 12 月現在委員会は複数あるが、定例会を行っているものはない。

前述のように、会員は発足当初から参加している人が過半数を占めている。

※ 参加 NPO は、他の似たようなネットワークには参加していない。但し、生協関連の組織はあり、その組織は当然生協でつながっている。

④ネットワークのあり方

ごみ問題という共通のテーマを持ち、さらに多摩地域（もちろん他自治体からの参加もあるが、比較的少数）という限られた範囲の区域内におけるネットワーク型環境 NPO である。

図 3-1 はごみ環境ビジョン 21 のネットワークのイメージである。ごみ環境ビジョン 21 が主体となって、参加している NPO や一般の市民と連携を取りながら、東京都や国とやり取りをしているのである。ここでやり取りした内容は即座に参加 NPO のメンバーや一般市民に伝えられ、各々の自治体を動かしていく。地方での動きから都や国の政策を動かし、都や国の政策から地方自治体を動かす、この主体となるのがごみ環境ビジョン 21 である。

次に、イメージではなくもう少し具体的なところを考えていきたい。もともと多摩地域

の各自治体で活動していた人達が、日出町最終処分場という自治体を超えて考え行動しなければ解決し得ない問題にぶつかった。そこでの活動の経験から、より大きな地域におけるごみ削減やごみ政策の実現という目標を持った。ごみ環境ビジョン 21 はそのような人たちが集まってできた組織である。運動の途中で分裂したにせよ、運動組織が NPO 組織の母体に近いため、ネットワーク型と言ってももともとの結びつきもある程度強い。また、同様の理由から経験の蓄積もある程度ある。

同時にももちろん各メンバーは地元で活動を続けている。中心メンバーにとってのごみ環境ビジョン 21 と地元で参加している組織の位置付けは明確である。地域で活動をするのが各々の地域の組織、地域間の連携や、都や国にもものを言っていくための主体がごみ環境ビジョン 21 である。

「ごみ削減」という明確な目標を持ち、参加者も基本的に多摩地域に限られているために、活動が拡散してしまったりすることなく発展してきていると考えられる。

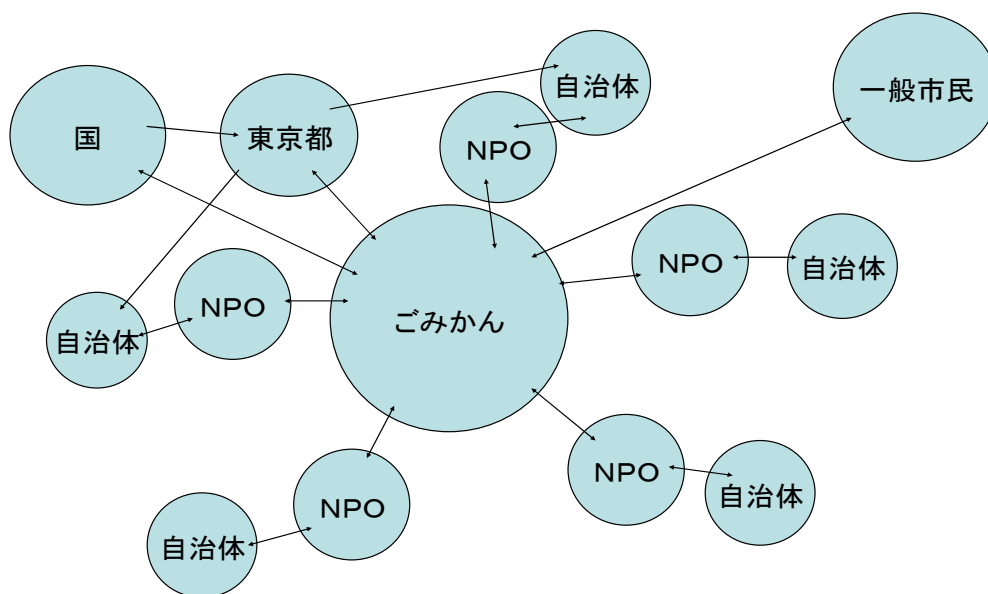


図 3-1 ごみ環境ビジョン 21 のネットワークイメージ

- ※ ごみかんとはごみ環境ビジョン 21 を略した呼び名である
- ※ NPO 組織同士や NPO と一般市民間の矢印は連携を、NPO と行政組織間の矢印は働きかけを表している

⑤参加 NPO

NPO としてごみ環境ビジョン 21 との結びつきが強いのは、理事や委員会出席者が関わっている地域の NPO である。ここではそれらの NPO について簡単に説明したい。表 3-1 は、理事や委員会出席者が関わっている主な NPO の活動地域と活動内容である。

表 3-1 ごみ環境ビジョン 21 の参加 NPO の活動地域と主な活動

地域	主な活動
東村山市	市内のリサイクル活動の推進・ごみ減量
国分寺市	ごみ問題や環境問題における行政に対する政策提言
府中市	自然保護・ごみ減量のための活動
日野市	ごみ問題や環境問題における行政に対する政策提言
多摩市	ごみ減量のための政策提言や啓発活動
武蔵野市	ごみ削減のための実践的取り組み
小平市	ごみ削減のための政策提言

ここに挙げた地域にももちろん関わりが深い地域はたくさんあるが、ここでは中心メンバーが関わっている地域を挙げた。活動内容を見ると、政策提言を目指している団体が多いことがわかる。

⑥実際の活動内容

- ・ 隔月の情報誌の作成（先進的な取り組みの紹介や法律の解説等）
→「ごみっと SUN」という、合計 14 ページ程度のごみ問題に関する情報誌を隔月で発行。
会員に郵送するほか、希望者にはセミナーや HP を通して販売。一年ほど経過して古くなった「ごみっと SUN」の情報は全て HP に載せられる。
- ・ 環境教育（出前演劇等）、自然物を使った工作教室
→ごみ問題を演劇で教えるプログラムを行っている。自分たちで積極的に売り込むというよりは、依頼されたら行うような形態である。また、昔ながらのおもちゃ（竹とんぼなど）を作る、子供向けの催しも行っている。
- ・ 環境省の審議会に参加・提言
→理事の一人が中央環境審議会のメンバーであるため、ごみ環境ビジョン 21 としての意見もその理事を通して届けている。但し、届ける内容を理事会等で一回一回ディスカッションしているわけではない。
- ・ ごみ減量運動の推進（容器包装削減委員会）
→これはアドボガシーだが、地域の活動家を別に集めて（理事と重複している人も多いが）、容器包装ごみ削減のための取り組みを行っている。
- ・ 勉強会（市民ごみ大学セミナー）を年に三回程度開催

→現在大きな社会的関心となっているような事柄をテーマに、そのテーマに関係する様々なステークホルダー（市民団体や事業者、行政の担当者など）を呼んで、講演会とパネルディスカッションを行う。敢えてごみ環境ビジョン 21 と利害がぶつかるステークホルダーを呼んでくることが多い。

- ・ 諸外国の NPO との交流・情報発信 年に二回程度

→韓国やドイツ等の交流がある NPO と情報交換を行っている。

- ・ FoE（Friends of the Earth：国際環境 NGO）Japan との共同企画

→現在は行われていないが、以前は共同でゴミ問題の調査を行っていた。

- ・ エコプロダクツ展に展示参加

→2006 年に初めてエコプロダクツ展に NPO の枠で参加し、ごみ問題に関する啓発の展示を行った。

⑦ネットワークが有効に働いた事例紹介

この事例は、ネットワーク型 NPO を作る三つの理由である、「情報の共有」・「協働の推進」・「影響力の強化」が実現された事例である。

2007 年の容器包装リサイクル法改正を目指して、2005 年に政府で議論が始まることが予想されていたので、2004 年に容器包装リサイクル法について議論し、望ましい形での法改正を実現するための運動委員会として、「レジ袋削減委員会」が発足した。なお、名前が「レジ袋」削減となったのは、容器包装の中でもレジ袋はシンボリックな存在であり、また成果が目に見えやすいと考えられたためである。

委員会発足の発端は、武蔵野市にて生協関連の別の NPO 活動をしている会員の呼びかけであった。容器包装リサイクル法の改正を目の前にし、武蔵野市で容器包装削減のために先手を打って活動していたこの会員は他自治体の取り組みを参考にしたいと考え、ごみ環境ビジョン 21 に委員会の設置を提案した。

当初はそこまで大きな活動を目指していたわけではなく、各自治体でどのような取り組みがなされているか等の情報を共有することが目的であった。そのため、初めは定期的な情報交換をするというよりは、各自治体の関係者の交流会開催のための準備会合的な性格が強かった。

2004 年の 8 月に委員会の初会合を開き、交流会の実行を 10 月と定めて準備していた。準備に関しては割愛するが、この交流会には発足時のシンポジウムほどではないが多くの人があつまり、交流会としては成功であった。

交流会後、容器包装リサイクル法の改正前に各自治体の活動を連携させていくことの必要性の認識から、委員会を存続させ定期的に情報交換をすることとなった。その後実際には月一回委員会が催されていた。

この活動の中で特に重要視されていたのが、国の政策に地方の要求を反映させるという点だった。そのことの実現のために、ネットワークとしての機能（「情報の収集と共有」・「協

働の推進」・「影響力の強化))を最大限有効活用することが目指された。

まず、ごみ環境ビジョン 21 のメンバーで中央環境審議会に参加している理事がいたことから、彼女が地方の市民の意見を中央に届けていく役となった。同時に、国の議論の動きも地方にフィードバックし、その情報を元に各自治体に対して揺さぶりをかけることにした。レジ袋有料と、拡大生産者責任の徹底が主な要求だったので、その点を実現するための揺さぶりであった。

このようにして地方からのボトムアップと、中央からの情報、ある意味のトップダウンを繰り返すことで、政策に対して大きな影響を与えようとした。

なお、ここでは「容器包装削減を求める全国ネットワーク」という NPO ネットワークも絡んでいた（この組織はネットワーク型環境 NPO というには、各 NPO の結びつきが弱いのでここではネットワーク型環境 NPO としては扱わない）。このネットワークは全国規模で展開していたが、この中心にもごみ環境ビジョン 21 のメンバーが絡んでいた。

地方や全国の市民とうまく連携を取りながら揺さぶりをかけて進めていったが、最終的にはレジ袋の有料化が見送られるなど、各団体にとって望ましいような形での法改正は実現しなかった。

しかし次回の改正に向けての取り組みの基盤ができ、今も様々な活動で生かされている。

※拡大生産者責任

拡大生産者責任 (Extended Producer Responsibility、EPR)とは、経済協力開発機構 (OECD) が提唱した概念であり、「製品に対する生産者の物理的および（もしくは）経済的責任が製品ライフサイクルの使用後の段階にまで拡大される環境政策上の手法」と定義されている。この政策には次の二つの特徴がある。

- ・地方自治体から生産者に責任を移転する。
- ・生産者が製品設計において環境に対する配慮を取込む。

つまり、これまで行政（納税者）が負担していた使用済製品の処理（回収・廃棄やリサイクル等）に係る費用を、その製品の生産者に負担させるようにするものである。そうすることで、処理にかかる社会的費用を低減させるとともに、生産者が使用済製品の処理にかかる費用をできるだけ下げようとするインセンティブが働いて、結果的に環境的側面に配慮した製品の設計（リサイクルしやすい製品や廃棄処理の容易な製品等）に移行することを狙っている。

(2) ネットワーク型環境 NPO の三つの目標に関わる活動と課題

ここでは、「情報共有」・「協働の推進」・「影響力の強化」に関わる具体的な活動や取り組みを述べていきたい。議論は主観的な視点からなされているが、主観を排す作業はまた後で行う。また、判断が非常に定性的になっているが、定量的な議論を目指す必要がなく、また定量的な議論は難しいからである。

尚、ごみ環境ビジョン 21 は三つの目的の中でも、特に「情報共有」と「協働の推進」を強く意識している。協働は、全てのステークホルダーと協働を進めていくことを目指している。ここで言う協働とは、例えば他の NPO とごみ問題に関する何らかの調査をしたり、事業者とごみ削減について共同でプロジェクトを進めたり、先進的な自治体と共に他の自治体を動かしたり、という協働である。「影響力の強化」強くも目指しているが、前の二つと比較すればそこまで表に強くは出てこない。但し、最終的に行政の政策を変えていくことを目指している。

①情報共有について

まず、理事会に参加して議論を見ていると、お互いの NPO の情報の収集や共有はうまくいっているように見える。参加している NPO やメンバーが必要としている情報は、現在国の廃棄物政策がどのような方向に向かっているのかということについてのものと、他の NPO はどのようにしてごみの削減や、事業所や行政との協働を実現しているかというものが主であるが、そのような情報は頻繁に交換されている。理事の一人が中央環境審議会に参加しているため、国の政策の情報が集まりやすいという長所があることと、お互いの NPO が目指しているところが近いためであると考えられる。

また、理事会において情報共有のための時間を設けていることも重要な事実である。このことは、それだけ情報共有を重視していることを表している。また、HP が充実しているが、これは一般向けであり、会員間の情報共有のための手段としてはそこまで機能していないと考えられる。但し、新規会員がこれまでの活動を見るのには非常に有用である。インターネットや携帯電話を利用していないメンバーもいるため、ウェブやメールは情報共有のためにはあまり使われていない。但し、2006 年 11 月の理事会で、理事は全員 Eメールを持つべきであるという議論がでてきた。今後、Eメールが主要な情報共有手段になる可能性は十分にある。

②協働の推進

ごみ環境ビジョン 21 が目指している協働を踏まえて考えていきたい。目指している協働と比較して考えると、協働が進んでいる部分と進んでいない部分が混在しているように見える。協働は大きく分けて事業者との協働、行政との協働、NPO 同士の協働が考えられる。また、個別の NPO として他のステークホルダーと協働したいというニーズと、ネットワーク全体として（参加している自 NPO が）他のステークホルダーと協働したいというニーズがあることも考慮する必要がある。但し前者のニーズはそこまで強いものではない。

このように考えた時、実際に活動を見てみると、ネットワークに参加している NPO の顔はあまり見えてこないという印象を受ける。つまり、参加している NPO と他のステークホルダーとの協働はあまり進んでいないように見えるのである。ニーズがあまり強くないことからわかるように、優先順位が低いためであると考えられる。

一方、ネットワーク全体としてみると、少し様子が違って来る。ネットワーク全体としては、行政や事業所から事業を持ちかけられることがある等の事実から、これらのステークホルダーとの協働は比較的進んでいるように見える。但し、この行政との協働は、金銭を介するタイプのものではない。このネットワークとしての行政や事業所との協働が、参加している各 NPO の今までの活動の蓄積、信頼の蓄積のおかげで出来ている部分があり、またその成果が参加している NPO に還元されている部分もある。事実、何故ごみ環境ビジョン 21 の意見を聞くのか、という問いに対して、行政の関係者は「長い活動実績があり、またただ市民の立場に立つのではなく、どうすれば各ステークホルダーの利害を調整できるか常に考えているから」という答えを返してくる。

行政や事業所との協働と比較して、ネットワーク全体としての他の NPO との協働はニーズがあるにも関わらずそこまで多く見られない。FOE JAPAN との共同調査が若干あった程度である。但し、この協働は現在行われていない。

また、協働に関する明確なルール（例えば前述のイギリスにおけるコンパクトのようなもの）はなく、その都度話し合っている状態である。これまでの蓄積があるため、混乱は生じていない。

③影響力の強化

影響力の強化ということを考えると、確実に影響力は増加しているにしても、その程度は満足できるものではない（事実、複数の理事がこのような認識を持っている）。尚、影響力という点では、参加 NPO が個々の影響力を高めたいと思っているというよりは、ネットワーク全体としての影響力を高めたがっているという点に留意したい。影響力も大きく分けて、行政（地方自治体と中央政府）に対する影響力、事業者に対する影響力、一般市民に対する影響力というものが考えられる。

多摩地域の地方自治体に対する影響力は、程度の差はあるにせよ、ごみ政策に対しては比較的大きいと考えられる。時々多摩地域の 30 の自治体にアンケートを行うことがあるが、そのアンケートの回収率は 100% である。自治体からごみ問題に関するアドバイスを求められることや、環境関連のイベントの審査員を依頼されることも多い。これは、各自治体で地道に活動してきた積み重ねと、各ステークホルダーを巻き込んで政策を実現させようとしている姿勢によって勝ち得た信頼感によるものであると考えられる。

中央政府に対しては、ネットワークのおかげというよりは、一人の理事のおかげという部分大きい。前述のように理事の一人は中央環境審議会に参加しており、官僚たちに対する顔が広い。またこの理事は様々な雑誌に投稿していることもあり、この分野においては著名である。実際この理事は講演も多数行っているが、「ごみ環境ビジョン 21 の」という枕詞がつく場合もあればつかない場合も結構ある。

事業所に対しては、話は聞いてもらえるが、実際に施策を動かすにはなかなか至らないところがある。自治体と行動を共にすることで、事業所に対する影響力を増している部分

はあるが、ごみ環境ビジョン 21 の言う通りにすることの事業者におけるメリットを十分に示しきれていない部分がある。そういう意味では、事業所に対する影響力もある程度あるが、まだまだ限定的である。

一般市民に対してはどうだろうか。一般市民にごみ問題を訴えかけているものは HP とセミナーがある。HP の閲覧数は累計で 40 万程度であり、閲覧者の評価はアンケートによると概ね好評である（もちろん統計上有意と言えるほどのアンケートではない）。一方セミナーはというと、大体毎回 70 名程度の参加がある。参加者はその時によって異なるが一般対会員がだいたい 6 対 4 程度であるが、はじめて来たという人はそこまで多くはない。そういう意味では、ある程度の影響力はもっているにせよ、一般の人に強く訴えかけられるほどのものではない。

(3) ネットワーク型環境 NPO の三つの目標に関するまとめ

以上の活動は私の視点からの評価である。これらが正しいのか判断するために、これまでの活動とどうして行くべきかをまとめてみたいと思う。但し、この段階ではこのまとめは非常に恣意的である。

①情報共有

環境という漠然とした分野からさらに「ごみ」というテーマに活動をしばっているため、互いが必要とする情報の質が似ており、また情報が活動戦略を立てていく上で非常に重要であると認識しているため、情報共有は浸透している。しかし、情報共有の場が主に会議であり、会議に参加できない人が情報を得る手段が乏しいなど、特定の人に情報が偏っているという問題が生じている。情報共有の手段をルール化し、徹底するべきである。

②協働の推進

政府や事業者との協働は対等な関係を維持したまま、個々でのみ活動していた状態に比べてある程度は進んでいる。しかし、他の（所属していない）NPO との協働はニーズがあるにも関わらず、相手側のニーズがなかったり、動き出す余裕が無かったりするためあまり進んでいない。どのような NPO とどのような協働を進めたいのか明確にし、そのような NPO を探し、組織横断的なプロジェクトチームを別個に作って協働を進めるべきである。このことによって、プロジェクトに参加している各 NPO のメンバーを通して協働は各 NPO に浸透していくと考えられる。

③影響力の強化

各ステークホルダーに対するバランスを取りながらの長年の活動の積み重ねにより、行政に対する影響力は個々で活動するよりもかなり大きいですが、施策を変えられるほどではない。事業者に対する影響力は個々で活動するよりは大きいですが、まだ参考意見程度である。

一般の市民に対する影響力は行政や事業者と比較して大きくない。一般の市民が必要とする情報、例えばどうすれば具体的にごみを削減するか、ごみを削減すると家庭にとってどのようないいことがあるか等の情報も併せて提供することを目指すべきである。

3-3 かしわ環境ステーション運営協議会について

ここではごみ環境ビジョン 21 のケースと同様に現状を整理していく。

(1) 組織の概要

① ミッション：明日の柏の環境をみんなで考え、みんなで作る。そのために

- ・ 行政への政策提言
- ・ 環境学習にて環境に関心の高い市民を育成（影響力の強化）
- ・ 情報交流・発信によって広範囲なネットワークを作り（情報共有・協働の推進・影響力の強化）
- ・ 研究によって柏市独自の知見を発展させていく、発信させていく（影響力の強化）

② 簡単な沿革

人口増加に伴うごみ量の増加や、ごみ問題の変化に対応していくために、柏市において新しいごみ処理場を作ろうという動きが 1995 年ころにスタートした。非常に激しい議論や反対運動があった末に、その候補として現在の南部クリーンセンターの位置を含めいくつかの地域が候補に挙がった。いずれの候補地でも住民の反対運動等が激しかったが、利便性等を考慮し候補地は徐々に絞られていった。地理的な条件や住宅地の数の状況から、最終的に現在の場所が建設候補地となった。ここでも激しい反対運動が起こるが、環境対策をきちんと行うことはもちろんのこと、近くに温水プールやフィットネスクラブを作ること、環境学習施設を作ること条件に住民と行政が折り合い、造られることになった。この問題に深く関わったメンバーの中には、現在幹事を務めているメンバーもいるが、ここで一度運動は終結し運動組織は解散していると考えられる。

この決定を受けて、その環境学習施設はどのようなものが良いのかを考える会合を市が会報を通して呼びかけた。呼びかけの結果自主的な参加者はいなかったため、それまで市の審議会への参加等で関係が深かった地元の学識経験者や活動家、高校の先生を中心に集められた。但し、人選に関しては市が強く関与していたことは否めない。

このような施設を作るノウハウを誰も持っていなかったため、他の類似の施設を参考にしたり、実際に見学に行ったりしながら議論を進め、組織の形がある程度固まっていった。ミッションもこの時の会合でほぼ固まっていった。実際に組織を立ち上げる目処が立ったところで、今度は立ち上げていくための準備会合が持たれる様になった。この準備会合には以前の会議から引き続き参加している人もいたが、抜けてしまった人や新しく入った人もいる。この会合に残った段階で、かしわ環境ステーション運営協議会の中心的メンバー

になることはわかっていたため、このように人の移動があったと考えられる。

会則の決定や実際の事業など、様々な細かな議論を経た上で、2005年10月に正式にスタートした。施設の利用者は会員がほとんどである。但し、一度も来たことが無い会員が半数ほどいるように、まだ活発に利用されるための方法を探っている段階である。

また、2006年の10月に柏駅の近くに市民活動センターができた。申請さえすれば市民団体が会議等に自由に使える施設である。この施設は環境ステーションと直接の関係はないが、若干不便な場所にある環境ステーション（最寄りの駅から歩いて20分程度であり、はじめはこの駅までのみ公共交通機関があった。今は施設まで来るバスができており、交通事情は若干改善されている）と比較し、駅から徒歩5分程度で行ける大変便利な場所にあるため、幹事自身、環境ステーションを使う機会は若干減少している。

現在、毎月の幹事会にて意思決定を行い、自然環境調査や環境学習会、情報交流のイベント、温暖化防止条例に関して市への提言等を行っている。

③運営形態

柏環境ステーション運営協議会の構成者は、運営協議会に参加している幹事と、会員、そして事務局である。また市の環境保全課はメンバーではないが、市民活動をバックアップする立場からメンバーに近い状態になっている。運営協議会幹事会は会長、副会長、環境学習部会部会長・副部会長、環境研究部会部会長・副部会長、環境情報交流部会部会長・副部会長、監事二名、会計二名で構成されている。オブザーバーとして環境保全課の人が毎回参加している。まだ運用がはじまって一年程度であるため、幹事会においては運営上の様々なルールを決めることもまだ多い。

幹事会の主な議題は、「各部会の活動報告」、「新規会員の承認（新規会員になるためには、会員になりたい旨を事務局に通達し、幹事会での承認を得ることが必要である。会員資格は柏市民か、柏市にて働いている人、あるいは柏市内の小中高大学で勉強している学生が対象であり、これに該当すれば特別な理由が無い限りは会員になれないことはない）」、「予算の確認」、「自然環境調査プロジェクトの進行状況」である。これらに加えて、その月ごとに議論するべきと判断されたものが議論される。

幹事会の下に三つの部会がある。環境学習部会、環境研究部会、環境情報交流部会である。これらの部会はそれぞれ予算を持ち、基本的には独自に活動している。

また、大きなプロジェクトとして自然環境調査プロジェクトが今進んでいる。これは部会横断的に、また会員以外の人も参加して行っている。

会員は基本的にどれかの部会（複数でも良い）に参加する。会費は一般会員年2000円、学生会員年1000円である。会員のランク分けは存在しない。現在会員は70名程度である。但し、2006年12月現在支払いを済ましているのは70名中55名程度であり、残りの人をどのように扱っていくかは今後の課題である。

※かしわ環境ステーションに参加している NPO は、他の似たようなネットワークには参加していない。

④ネットワークの形

「環境」という幅広い分野を包含するテーマをコアとして活動している NPO が集まっていることもあり、各々の NPO のミッションや事業内容は随分と違う。ネットワークを作る際のテーマとなっているのは「環境」に加えて「地域としての柏」である。従ってネットワークのミッションもごみ環境ビジョン 21 と比較すると曖昧なものになっている。前述したように行政が音頭をとって人が集まったのがスタートである。スタートの際には、学識経験者や地元の NPO のメンバー等が集まった。もちろんこの時に柏市内の全ての環境に関わる NPO が集まったわけではない。行政から参加を打診されたが断った NPO もいくつかある。

図 3-2 が、かしわ環境ステーションのネットワークのイメージである。かしわ環境ステーションが各参加 NPO と連携を取りながら、柏市における市民としての意見をまとめていく役割を担っている。まとめた意見は柏市と議論をしながらブラッシュアップしていくのである。かしわ環境ステーションと NPO 間の矢印は連携を、かしわ環境ステーションと柏市間の矢印は意見交換等を表している。

前述のように基本的には月に一回の幹事会と各部会のミーティング、自然環境調査のミーティングでネットワークは維持・運営されている。もちろんそれ以外にも普段から事務所に顔を出したり、他のイベントで顔を合わせたりすることは多い。また、もともとある程度の知り合い同士である人たちも多い。全ての NPO がというわけではないが、行政と NPO は基本的には協力関係にある。かしわ環境ステーションは、組織図上において各 NPO の上位にあるわけではなく、各組織が協力していく土台の部分と、独自の事業の部分とがある。

事業を委託しているため、毎月やらなければならないことがあり、現在のところ委託した事業を消化することが最優先となってしまう。つまり「何のためにどんな事業をするか」ではなく、「委託をこなすためにはどうすればいいか、お金を使いきるにはどうすればいいのか」という視点になってしまっている部分がわずかではあるが存在する。特に年度末を間近に控え、そのような傾向が強くなっている。かしわ環境ステーションという市民組織が行政組織のような行動原理になってしまっているような部分もあり、市民組織の強みを活かしきれない部分がある。

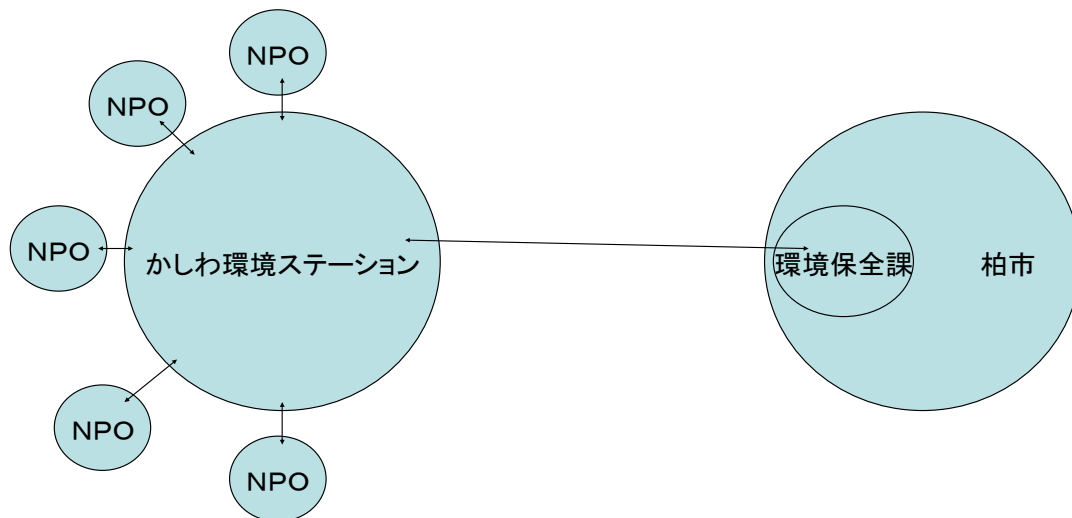


図 3-2 かしわ環境ステーションのネットワーク

⑤参加 NPO

ごみ環境ビジョン 21 と比較すると、活動内容は多様性が高く、柏市内の様々な自然フィールドで活動している団体が多い。河川のごみ拾いに取り組むもの、里山の保全に取り組むものなどである。子供相手に環境教育をやっているような団体もあり、ある程度多様な NPO の参加が見られる。表 3-2 は環境ステーションの幹事が取り組んでいる活動対象とその内容である。

表 3-2 かしわ環境ステーション参加 NPO の活動対象と内容

活動対象	活動内容
里山	里山保全・自然学習
池	水質浄化・自然学習
牧場	自然保護・政策提言
川	河川清掃・自然学習
小学校	環境教育
水田	自然保護・政策提言
ごみ	ごみ政策

この表から、自然保護に偏りがありつつも政策提言を目指そうとしている姿が浮かんでくると言えるだろう。

⑥実際の活動内容

・ 幹事会における全体の運営

→ 前述のようにまだまだ組織体として一定の完成度までは達しておらず、幹事会においてルールを決めることが若干ながら多い。また、毎月新しい議案が浮上しており、幹事会の時間（二時間）を超えてしまうこともしばしば起きている。月によるが、議事をこなすので精一杯であり、全員が意見を言うなどの十分な議論をしないままに了承されてしまう場合がある。また、意思決定の順番や各々の権限が不明確であるために、結果として見切り発車になってしまったりしているものもある。幹事会の結成からある程度時間が経ち、議論をしようにも意見をいう人、議論をまとめる人が決まってしまう。このことは必ずしも悪いことではないが、責任感が全員で共有されにくいという問題を生み出しているように見える。また、各々他の活動を抱えているため、忙しい人が多く毎月の幹事会になかなか出られないメンバーもいる。

・ 環境学習部会

→ 自然体験・自然観察会等、家族をターゲットとした企画の運営・実行を主な活動としている。毎回新しい学習コンテンツを考える努力をしているが、現在までのところは参加者が所属している各々の NPO がこれまでやってきたようなことを環境ステーションでもやっているのが現状である。

学習コンテンツを見てみると、現在のところ環境学習といっても自然学習がメインになっており、対象も子供向けや家族向けが多く、柏市民全体を対象とできるような、広範な環境学習を実践できているとはまだ言いがたい状況にある。また、学習の効果や反省等を十分に検証する余裕がないため、改善が若干進みにくい（同じような失敗を繰り返してしまう）部分がある。

さらに学習部会の月例会議への参加者が少ないため、少数の中心メンバーにかかる負担が大きい。学習部会の運営においては、部会長と副部会長がかなりの仕事を負っている現状がある。

環境学習会自体には、多いときには数十人の参加がある。宣伝方法は市の広報と NPO 間の口コミが主であり、毎回特別には方法を変えていないため、この参加者数の増減は実行する場所（利便性や、住民の意識等）によるものと思われる。

・ 環境情報交流部会

→ こちらも学習部会と似たような勉強会の運営を行っている。しかし目的は学習というよりは情報交流であり、何かを学ぶことを通してグループを作り、そのグループを通し

て人と人をつなげることを目指している。学習部会の事業との境界が実はわかりにくいという困難を抱えている。情報交流は、中心となっている人物の負担があまりにも大きく、仕事をこなしきれないために、仕事の期限をわずかではあるが過ぎてしまうことがある。また、HPの更新も中心となっている人物が担当しているが、忙しさのためにタイムリーな更新が出来ていないことがある。また、情報交流部会長が考える「情報交流」という活動に対する考え方が情報交流部会のメンバー全員で共有できていないため、「情報交流」というものを捉える時に誤解が生じてしまっている場合がある。

以上のような現状を踏まえ、情報交流部会長の負担軽減のために、トップが交代することになった。今後少しずつ変化が起こると考えられる。

・ 環境研究部会

→ 柏市地球温暖化防止条例への提言や、柏市環境データベースの作成などを目指している。いくつかの研究テーマで小研究グループに分かれて活動している。研究部会は、研究に不慣れな人が多いことや、忙しい人が多くメンバー全員が集まりきれないこと、各々が自分なりのビジョンを持ち、しっかり考えているため逆に議論をまとめていくことが難しいことなどが挙げられる。

これまでの活動から、研究部会単独で研究することの難しさが浮き彫りになってきた。今後は、研究部会単独で研究するというよりも、外部の研究機関と協力して研究を行っていくことも考える必要がある。また、大学の職員として参加しているメンバーは、参加することが大学にとってどのようなメリットがあるのかを大学に示す必要があり、そこで少し困難を感じている。なぜならば、大学の評価方法は研究と教育であるが、どちらの面においても、研究部会が明確に貢献できる部分はあるが、それを大学に示す手段が限られているからである。

・ 柏市自然環境調査

→ 三ヵ年計画で、柏の自然環境の調査を行っている。会員だけでなく、一般の市民も参加している。準備をする時間があまり無い中で、委託の期限の問題から十分に議論できずに始まってしまったことと、前回からやり方を大きく変えたがそれを十分に共有できなかったために、前回の2000年における自然環境調査のやり方と混同してしまっているメンバーが多いことから若干トラブルが多い状態である。チームを作って調査区域を分けて調査していく方法を採用しているが、アドバイザーが参加していないことが多々あることや、アドバイザーの専門がばらばらであること、調査の精密度にばらつきがあることなどの課題がある。参加している人間の認識もばらばらであり、現状でも非常に面白いものができる、と考えているメンバーもいるし、このままでは前回の調査にも遠く及ばない、と考えているメンバーもいる状態である。

2006年度に混乱が多かったことを踏まえ、体制の見直しも踏まえて来年度の活動体制

の検討をしている。詳しくはまた後述する。

⑦ネットワークが有効の働いた事例紹介

かしわ環境ステーションはまだできて一年余りの発展途上段階にあり、ネットワークが有効に働いたと明確に評価できる事例は少ない。しかしその中でも有効に働く可能性があるものとして、柏市自然環境調査が考えられる。

柏市における自然環境調査は今回で三度目である。2006年4月に旧沼南町と合併したことを受けて、改めて新柏市の自然環境を確認する必要性が生じた行われることになった。前回は2000年に、自然環境調査などを専門とするコンサルティング会社を通して行われた。今回は環境保全課の強力な後押しを受けて、環境ステーションが事業委託を受けた。委託期間は三年である。

メンバーは環境ステーション運営協議会が中心になりながらも、会員ではない一般市民や、大学の教員などの学識経験者が参加して事業を推進している。柏市全域をカバーするために、柏市を複数のブロックにわけ、ブロックごとにチームを作って活動している。各チームにはチームリーダーがおり、月に1回プロジェクトリーダー（環境研究部会長）と、プロジェクト副リーダー（環境情報交流部会長）と共にミーティングを行っている。また、二ヶ月に一回は、これらのメンバーに加えて、アドバイザーと呼ばれる専門家を交えて議論している。但し仕事の分担のため、今後プロジェクトリーダーを変えることが決まっている。

この自然環境調査では、様々なNPOのメンバーが集まって作業している。前述のようにNPOの中には特定の地域に詳しいものもあり、各々の持つデータやノウハウを持ち寄り、それを他の地域に活かしたりすることで、より質の高い調査を目指している。自然環境調査を請け負ったこと自体はネットワークとしての機能が働いた結果ではないが、様々な分野のNPOがそれぞれのノウハウを持ち寄ることで、ネットワークが質の高い調査活動に貢献しているのである。各NPOも他のNPOのノウハウを移転するなど、副次的な効果が生まれながら、柏市全域の自然環境をまとめていくために力をあわせて活動している。また、この活動を通して以前よりもお互いが何をしているかが見えてきている、というメリットもある。

現在三ヵ年プロジェクトの一年目であり、このプロジェクトがどのような成果を生み出せるかはまだわからないが、このプロジェクトのできは今後の柏市当局との関係に大きな影響を及ぼすと考えられており、大きな成功が求められている。現在、一年目の反省を生かす為に来年度の活動計画を策定している。

(2) ネットワーク型環境NPOの三つの目標に関わる活動

ごみ環境ビジョン21の場合と同様に、「情報共有」、「協働の推進」、「影響力の強化」という三つの観点から考えていきたい。かしわ環境ステーション運営協議会はこの三つの目

標の中でも、「情報共有」と「影響力の強化」を強く目指している。もちろん「協働の推進」も強く意識しているが、前の二つと比較すると若干弱い。但しできた当初と比較すると強くなってきている。

「情報共有」は、情報交流部会という情報共有のための部会を作っているだけあって、特に力を入れている部分である。柏市にバラバラに存在している情報を集めて共有していくことを目指している。「影響力の強化」も、より良い柏市の未来を市民側から発信していくために非常に重要であると考えられており、強く意識されている。「協働の推進」はもちろん意識されているが、市との協働の推進に対して他のステークホルダーとの協働の推進はそこまで強く意識されていない。ここで言う市との協働とは、何らかの開発に対して市民代表として会議に参加したり、共同でイベントを開催したりといった協働が意識されている。

①情報共有

まず前提として、環境ステーションが出来る前から、柏の環境 NPO の活動家はイベント等を通してお互い知り合っている人達が多く、その段階でそれなりに情報共有はされていた。

情報共有は、情報交流部会の主な仕事である。情報交流部会は主に何らかのイベントを通しての交流と情報共有を目指している。事業を見てみると、既存の NPO のメンバーをつなげると同時に、新しいメンバーも少しずつ外から引っ張ってきている。そういう意味では新しい人を巻き込んで情報共有することにはある程度成功している。しかし、既存の NPO のメンバーからの情報発信や交流はそこまで活発ではないように見える。情報交流部会でのような情報発信がなされているのか、幹事会にいたるだけではわからないこともあり、そのような情報にアクセスする方法も検討されているがまだできあがっていない。

また、部会ごとの連携が取れていない場合がある。各部会とも常連のような人も出てきているが、その人たちがどのような情報を持っているのか、どのようなことを望んでいるのか等のことが、他の部会には見えにくい形になっている部分がある。

②協働の推進

協働の推進は参加している NPO と他のステークホルダーとの協働と、ネットワーク型組織としてのかしわ環境ステーションと他のステークホルダーとの協働が考えられる。

まず参加している NPO の視点から考えていきたい。他の NPO との協働は以前からイベントの共催等があったが、それ以上の協働はあまり存在していなかった。参加している NPO は柏の各自然フィールドを基盤にしている NPO がほとんどであるため、情報の交換はある程度なされていたが、それ以上の協働の機会はなかなかなかった。環境ステーションが出来ても、今のところその構図はあまり変わっていない。実際そのようなニーズはあまり強くない。事業者との協働は以前もあまりなく、現段階でもあまりない。開発に関係して事

業者との協働のニーズは少しずつ出てきている。行政との協働は、環境保全課が非常に協力的であるため、以前もあり、現在もある。個人的な人間関係は環境ステーションを通して大きく進展したように見えるが、協働という観点ではまだそこまで進んでいないように見える。

次に環境ステーションとして考えていきたい。環境ステーションとして考えると、まず他の環境 NPO（参加していない NPO）との協働は若干進んだように見える。例えば、純粹な意味での NPO とは言い難いが、千葉県中央博物館との協働が少しずつ進んでいる。しかし行政との距離が近すぎることから逆に環境ステーションを敬遠している環境 NPO もある。事業者との協働は、環境ステーションという枠が出来たことで大きく進み始めている。例えば、最近柏市にショッピングセンターを作ったイオンにパネル展示をすることや、柏市の商工会議所（特に商工会議所青年部会）とのミーティング等が進んでいる。行政との協働は、事業委託という形では進んでいるが、他の部分ではまだ明確にはそこまでは進んでいない。

また、協働のルールは今のところ存在せず、その都度その都度議論している。ごみ環境ビジョン 21 と比較してこの点でも蓄積が少ないため、手探り状態である。

③影響力の強化

ごみ環境ビジョン 21 の場合と同様のフレームで考えていく。影響力の強化ということを見ると、確実に影響力は増加しているにしても、その程度は現状においては満足できるものではない（事実、メンバーは満足できていない）。尚、影響力という点では、参加 NPO が個々の影響力を高めたいと思っているというよりは、ネットワーク全体としての影響力を高めたがっているという点に留意したい。影響力も大きく分けて、行政（地方自治体と中央政府）に対する影響力、事業者に対する影響力、一般市民に対する影響力というものが考えられる。

行政、特に柏市に対する市民（NPO から）の影響力は、以前と比較すると大きく上昇している。これは、柏市自身が環境ステーション運営協議会の影響力を担保しているからである。しかし、市に担保してもらっているということは、他方では市に意見を言いにくいということである。また、一定の影響力はあるが、市の施策を大きく動かせるほどにはまだなっていない。

事業者に対する影響力は、行政に対するものと同様に若干上がってきているが、施策を大きく動かすほどではない。イベントの受け皿になる（例えばイオンのイベントに毎回声がかかる）程度の信頼は受けているが、まだそれ以上（施策に影響を及ぼす等）のものには進んでいないように見える。

一般市民に対する影響力は、以前に比べてまとまった広報がしやすい分若干上昇しているが、多くの市民に訴えかけるレベルにはまだ至っていないように見える。但しそれ以前として、環境ステーションとして柏市をどうしていきたいのかというビジョンがまだ明確

に共有しきれていない。メンバー間でもビジョンがまだ明確ではない場合があり、もう少し時間がかかると考えられる。

(3) ネットワーク型環境 NPO の三つの目標に関するまとめ

以上の活動は私の視点からの評価である。これらが正しいのか判断するために、これらの私の視点からいくつかのまとめを作ってみることにする。

①情報共有

互いが必要とする情報の質が違うにも関わらずネットワークを作っただけである程度情報を共有できると考えてしまっている部分があるため情報共有が想定していたよりもうまくいっていない。どのような情報をお互いが持っていて、どのような情報をお互いが求めているのか、整理すると共にそのニーズを共有する必要がある。また、共有する手段の整備も必要である。

②協働の推進

大きなネットワークを作ったため他のステークホルダーから興味を持たれる機会が増え、少しずつ協働は進んでいる。しかし協働のニーズが初めの頃はそこまで認識されていなかったため、どのような協働を目指すのかの議論がまだまだ十分でなく、あちこちと無意味に結びついてしまう危険をはらんでいる。自分たちがどのような協働を目指しているのか十分に整理をし、協働のルールを作ることが必要である。

③影響力の強化

環境ステーションという枠ができ、行政が環境ステーションをカウンターパートとみなしているため、各ステークホルダーに対する影響力は若干上がっているが、一般市民に対してはまだまだである。影響力の強化は行政に依存している部分が大きく、今後活動がゆがんでいく恐れがある。行政の後押しとは関係なく、環境ステーションとして活動を蓄積させていく中で影響力を増加させていく必要がある。

3-4 検証～ごみ環境ビジョン 21 について

以上のまとめを、NPO のほかのメンバーにぶつけることでブラッシュアップを重ね、以下の結論を得た。

(1) 情報共有の現状

「ごみ」というテーマに活動をしぼっているため参加している NPO が互いに必要とする情報の特徴や性質が似ており、また活動戦略を立てていく上で NPO 間の情報共有が非常に重要であると認識しているため、情報共有はうまくいっている。しかし、理事間の情報共

有の場が主に会議であり、会議に参加できない人が情報を得る手段が乏しいなどの、情報の格差が若干ながら存在している。

→ 具体的に情報共有のための議題が会議で明確に設けられていることが非常に大きい。また各々のメンバーがそれぞれの地域で、ある程度類似の活動をしている NPO という明確な活動母体をもっているため、必要としているものが非常にわかりやすい。

専務理事をはじめとして複数の理事から、「会議で情報共有のための時間を設けているのは、それが重要であると認識しているから」という趣旨の答えを得た。また、「ごみ環境ビジョン 21 は各自治体における活動をつなげていくことを一つの目標として活動しており、必要としている情報は似ていることが経験上言える」という答えも得た。

以上の意見と現状から、上記の仮説を結論とできる。しかし一方で必要とする情報が明確すぎるところもあり、それ以外のちょっとしたことや、他分野の情報の共有はあまりできていないことがある。また、理事会は通常平日の午前中に行われているが、他の仕事のためにほとんど来られない理事もいる。また、理事の中にはメールも持っておらず電話もつながりにくい人もいるため、なかなか連絡が取れない場合がある。ネットの導入に向けて動きだしているが、それを強制することはできず、難しい状態にある。

(2) 協働の推進の現状

政府や事業者との協働は対等な関係を維持したまま、個々でのみ活動していた状態に比べて進んでいる。しかし、他の NPO との協働はニーズがあるにも関わらずあまり進んでいない。どのような NPO とどのような協働を進めたいのか明確にし、そのような NPO を探し、組織横断的なプロジェクトチームを別個に作って協働を進めることが求められている。しかし、現実問題としてそこまで考えて行動するだけの時間がない。

→ 長年の地道な活動を通して、ごみ問題という分野においては少しずつ有名になってきており、多摩地域内においては若干ながら協働は進んでいる。しかし、協働してやっていくような分野がなかなか見つからないという問題があり、現状から協働はなかなか進まない。

複数の理事が、政府や事業者との協働がある程度できているのは「長年の活動を通して、全てのステークホルダーの合意を得ないと物事が進まないことがわかっているため、それを意識しているからである」という趣旨の意見を持っていた。加えて、「他にどのような NPO があるのか、十分にわかっていないところがあるが、調査する余裕が無い」という趣旨の意見もあった。

以上の意見と現状から、上記のまとめを現状と考えることができる。

(3) 影響力の強化の現状

各ステークホルダーに対するバランスを取りながらの長年の活動の積み重ねにより、行政に対する影響力は個々で活動するよりもかなり大きいですが、政策を変えられるほどではない。事業者に対する影響力は個々で活動するよりは大きいですが、まだ参考意見程度である。一般の市民に対する影響力は行政や事業者と比較して小さい。

→ 実際、講師派遣の依頼をすると快く応じてくれるなど、協働の場合と同様に、長年バランスの良い活動を心がけて進めてきたため、行政や事業所からの信頼はある程度ある。しかし一方で会員の活動への参加は少ない。

複数の理事が、「はじめのころと比較しても、自分たちの影響力が大きくなってきたことは感じる。意見を求められることや、講演依頼も多くなってきた」という趣旨の意見を持っている。しかし一方で「セミナーの参加人数はずっと横ばいである。声をかけられるところには大体声をかけているのだが」という趣旨の意見もあった。

以上の意見と現状から、上記のまとめを現状と考えることができる。

3-5 検証～かしわ環境ステーション運営協議会について

ごみ環境ビジョン 21 の場合と同様に、メンバーとの議論の中でブラッシュアップしたものを示す。

(1) 情報共有の現状

互いが必要とする情報の質が違うにも関わらず、その違いを明確にすることなく曖昧なまま進んできてしまっているため、情報共有が想定していたよりもうまくいっていない部分がある。幹事会において、どのような情報をお互いが持っていて求めているのか、整理して共有する必要があるという認識がある。情報交流部会の見直しが進んでいる。

→ 実際、どのような情報を共有したいのかはあまりわからない。複数の幹事が「何か有用な情報を手に入れることができるのではないか」という趣旨の漠然とした意識であり、「こういう情報が欲しい」と具体的に求めているメンバーはあまりいなかった。一方で、「自分たちのもともとの活動と全く関係ない活動を知ること、自分たちの活動の幅も広がっていくというメリットがある」という趣旨の意見も数人から得られた。

以上から、まとめは現状と考えることができる。但し、今後変わっていくことは十分考えられる。

(2) 協働の推進の現状

行政が強関与した大きなネットワークを作ったため他のステークホルダーから興味を持たれる機会が多く、少しずつ協働は進んでいる。しかし、行政との協働が圧倒的に大きく、各ステークホルダーとのバランスは取れていない。どのような協働を目指すのかの議

論が十分でないため、あちこちと無意味に結びついてしまう危険をはらんでいる。また、行政との協働においても、互いの協働に対する期待や内容に若干ながらずれがあり、今後問題になりかねない。

→ 実際に進んでいる協働として、自然環境調査における様々な市民、柏市環境保全課、イオン、商工会議所、千葉県中央博物館等との協働がある。いずれもまだ始まったばかりであり、今後どのように進展していくかはわからない。

複数の幹事が「環境ステーションという枠ができたおかげで、協働の機会は増えた」という趣旨の意見を持っている。一方で「この協働をどのように自分たちの活動とつなげるかはまだ見えてこない」という趣旨の意見や「行政への依存度を減らしていかなければ自由な活動ができない」という趣旨の意見も少数ながらある。

(3) 影響力の強化の現状

環境ステーションという枠ができ、行政がカウンターパートとみなしているため、各ステークホルダーに対する影響力は若干上がっているが、一般市民に対してはまだまだである。行政に依存している部分が大きく、活動がゆがんでいく恐れがある。幹事内では行政の後押しとは関係なく、環境ステーションとして活動を蓄積させていく中で影響力を増加させていく必要があるという認識がある。

→ 行政がカウンターパートと見なしているのは、これまでの活動や、行政の職員の発言を見れば間違いないと言えるだろう。

複数の幹事も、「柏市から全面的なバックアップを受けているのは大きい」という趣旨の意見を持っている。一方で「まだまだこのバックアップを生かせていない」という意見もある。

ここまでの議論で、「情報共有」・「協働の推進」・「影響力の強化」の三つの観点からごみ環境ビジョン 21 とかしわ環境ステーション運営協議会の現状をまとめることができた。完全なる客観性が担保できているわけではないが、比較分析に耐えうる客観性はあると考えられる。この現状を踏まえ、次章において比較分析を行い、ネットワーク型環境 NPO を考える際の重要な要因を考えていく。

注

1) また、この三点とは違い、明確にミッションに書かれているとは判断できず、前述のようにこの三点とは違う視点が必要であるが、「新規会員の獲得」も目的となっている（インタビューより）ことから、「新規会員の獲得」も考えることとした。さらに、NPO と

しての長所や課題も多く抱えているため、「ネットワーク型」であることから由来するのではなく「NPO」という組織形態から由来していると考えられる、前述の三つの観点と新規会員の獲得以外のポイントもまた同様に分類・分析していくことにした。まず事実を集め、次にこれらのポイントも同様に判断し、分類したものをまとめる。次にそれらの点をメンバーとの議論でディスカッションし、現状を整理した。その上で二つのネットワーク型環境 NPO の違い比較し、違いを生じさせる重要な要素を見出す。

ごみ環境ビジョン 21 について

①新規会員の獲得について

ネットワークを通して新規会員の獲得しようという意識はごみ環境ビジョン 21 に参加している NPO はそこまで強くはないが、NPO の中には意識している団体もある。

新規会員の獲得ということに関しては、ごみ環境ビジョン 21 というネットワークはあまり貢献できていない。実際にはごみ環境ビジョン 21 自体の会員がそこまで増えていないため、貢献できていないと思われる。ごみ環境ビジョン 21 にははじめから入ってくれている人が非常に多く、近年会員数は横ばいである。新規会員の獲得は HP と、セミナーによる呼びかけと、個人のつながりが主である。年数回のセミナーは新規で来る人がほとんどいないため、会員獲得につながっていない（セミナーごとに数人程度）。毎月の新規獲得は HP を見ての人か、個人のつながりである。ネットワークにおける会員を増やすためには、既存の会員を維持することと、新規の会員を増やすこと両方に役立つ取り組みが必要である。このどちらに対しても、明確な方策を打てていないのが現状であると考えられる。

②環境「NPO」ということから由来する活動と課題

次に、環境「NPO」としての問題を考える。これまで考えてきた三つの観点や新規会員の獲得という観点の中に環境「NPO」としての特徴に由来するものがないわけではないが、前述のようにそれらは特に「ネットワーク型」の環境 NPO のニーズという観点から考えた時に重要であるので、ここではより「NPO」としての特徴から由来する活動を考えていく。

環境 NPO として考えた時に考えられる問題は、主にマネジメントの問題である。各々のごみ問題に対する学習意欲は高いが、それと比較するとごみ環境ビジョン 21 という組織のマネジメントに対する意識は若干ではあるが低いと思われる。また、平均的な活動レベルは非常に高いが、学習が個人任せになってしまっているために個々人間の活動のばらつきが非常に大きいという課題がある。また、理事会において議論すべきことが多く、課題の認識はある程度共有できているのだが、解決にまで議論が及んでいない。組織として会員とどのように向き合っていくかが課題になっているが、なかなか深く議論するまで至らないところがある。

理事の意識は、活動（アドボガシー）に関してはプロフェッショナルな意識が見られるが、それと比較すると組織の運営に関しては若干ながらボランティア的部分がある。例

例えば、会計のルールがきちんとあるにも関わらずそれが時々忘れられてしまっている、という場面がある。これに対し原則論で（期限が過ぎたら絶対に払わない、等）対応すれば良いというものでもないが、少しずつしか改善されないという現状がある。

また、会員数の把握がきちんとできていないこともあり、法人格に対する意識も若干弱いように見える。もちろん法人として求められる活動をきちんとしていることは事実であるが、法人格を持つ NPO として考えた時に、法人としての意識が強く出ている活動とそうではない活動がある。

金銭を稼げるような事業は、市民セミナー（一般 1000 円、会員 500 円）と、各種刊行物が主である。アドボガシーを事業にしているという点ではミッションと事業が非常に強く一致しているが、金銭的に多少の黒字だったりあるいは多少の赤字だったり、財政的には苦しいのが現状である。

③新規会員の獲得に関するまとめ

ネットワーク全体として新規会員の獲得がそこまでうまくは行っておらず、そのためネットワークによる新規会員の獲得は限定的な状況にある。ごみ環境ビジョン 21 に参加しようとしている会員に対して、参加することのメリットを明確に提示できておらず、そのために会員の確保が想定していたよりもうまくいっていない。定款では文章化されているが、会員の位置づけが不明確であり、既に参加している会員としても金銭や議決権以外でどのように関わっていくかが見えにくい状況にある。また繰り返しになるが、組織としてのリクルーティングがなかなか難しい状況にある。何故会員が会員でいてくれるのかを把握し、会員を単なる支援者ではなく運営のパートナーとみなし、既存の会員が離れていくことを防ぐと共に、環境に興味がある人の集団、例えば他の環境 NPO や学生組織、環境について学習している学生等に重点的にマーケティングの手法を導入して組織的に会員になるメリットを訴えかけるべきであると考えられる。また、ごみ問題の最先端・政策にだけこだわるのではなく、家庭の主婦が必要とするような情報をもっと発信することも検討すべきである。但し、最先端の情報を欲している会員も多くいるので、その質を落とすことは本末転倒である。

④環境「NPO」ということから由来する点に関するまとめ

- ・ごみ問題という明確なテーマを持っているため、ミッションの共有は非常にうまくいっている。
- ・活動の評価が難しく、毎回の反省を形式智化することがなかなかできていない。そのため、活動の改善が思ったようには進まない。とりあえず市販のもので良いので（ドラッカーのものや、他の NPO で利用されているものなど）第三者評価と自己評価を導入することで改善していくことが可能と考えられる。
- ・仕事の配分がアンバランスであることがあり忙しすぎる時があるため、組織の改善に取

り組むためにじっくり考える時間が足りない。しかし、ごみ環境ビジョン 21 においてはやる気や能力、仕事の管理はかなりの部分個人裁量にゆだねられており、組織としてのバックアップがしにくい状態にある。組織としてこれらを支援する体制を構築する必要がある。

- ・アドボガシーを事業にできている。これは、活動の積み重ねにより、このネットワークでしか提供できない情報が蓄積されているからである。

⑤新規会員の獲得に関するまとめの検証

参加している会員に対して参加することのメリットを明確に提示できていない、会員のニーズを把握していないために会員の確保が想定していたよりもうまくいっていない。会員の位置づけが不明確である。また、組織としてのリクルーティングができていない。何故会員が会員でいてくれるのかを把握し、会員を単なる支援者ではなく運営のパートナーとみなし、既存の会員が離れていくことを防ぐことが必要との認識がある。

→ 実際、会員はあまり増えていない。

理事会全体の問題認識として「どうやって会員を増やすか」というのは常にある。会員を増やすための案はいくつか出てくるのだが、それらの案を実際の活動に組み込むことは十分にできていない。複数の理事が「会員のことは問題であり、何とかしなければまずい」という趣旨の意見を持っているが、「日々の活動に追われてしまっている」というのが現状になってしまっている。

以上の意見から、上記のまとめを現状と考えることができる。

⑥環境「NPO」ということから由来する点に関するまとめの検証

- ・ごみ問題という明確なテーマを持っているため、ミッションの共有は非常にうまくいっている。しかし、ミッションの共有はうまくいっているかもしれないが、ネットワークに対する思い入れは人それぞれであり、足並みが完全にそろっているとは言いがたい。

→ 現実問題として、完全に足並みをそろえるのはほぼ不可能である。この若干の齟齬から問題が起きたことはなく、この点はそこまで大きな問題ではない。実際、理事の中でも、ごみ環境ビジョン 21 の目指すべきものについては若干の意見の相違がある。

- ・活動の評価が難しく、毎回の反省がきちんとなされていない。そのため、活動の改善が進まない。より良い改善方法を模索している。

→ セミナー等を行うと、セミナーを行った次の月の理事会にて会計報告と、簡単な反省会はなされる。しかし徹底的に反省しているというよりは、思い付いた意見をお互い言

い合って、出てきたものは次につなげよう、というものである。もちろん議事録は取られているにせよ、一回一回の経験を言葉に落として記録（すなわち暗黙智の形式智化）していない。

複数の理事が、「毎回反省はしているが、どうすればいいかという妙案はなかなかでてこない」という趣旨の意見を持っている。

「反省」の定義や、どこまですれば「反省した」と言えるのか、といった点における意見の相違があり、合意を得るのは難しかったが、「改善が必要」という点では一致した。

- ・ 一部の人の仕事に集中しすぎてしまい、組織の改善に結びつかない。NPO においてはやる気や能力は個々人の裁量にゆだねられており、組織としてのバックアップが少ない。但し、実際問題として、やる気の部分に立ち入るのは難しい。

→ 仕事の一部の人に集中しているのは、みな複数の活動を抱えていることや、年齢や職業等のライフステージもばらばらであることから、ある程度は仕方が無い。この点はある意味でタブー（議論の対象としてはいけない）になっており、どう立ち入っていくかは考える必要がある。

複数の理事が、「確かに仕事に特定の人のみに集中していることは確かだが、各自の得意分野があり、その点は仕方が無い」という趣旨の意見を持っている。また「プライベートな部分とそうでない部分が曖昧なところがあり、議論の対象とするのは難しい」としつつ、「組織として考えていく必要がある」という趣旨の意見を持っていた。

- ・ 理事内において、環境問題に対する勉強意識は高いが、環境 NPO を運営していく上での組織運営に対する改善意識は相対的にはあるが低い。これはもともとごみ環境ビジョン 21 が市民運動から発展してきており、まだ市民運動としての意識が強くあるため、運動と活動の違いを明確に意識できず、NPO 組織のマネジメントには目を向けにくいためである。

→ 実際に運営戦略についての議論はあまりないように見える。しかし、「運営戦略」というものの捉え方に大きな違いがあり、この点はなかなか判断が難しい点であった。

実際に複数の理事が「もちろん組織の運営改善のために努力をしている」という趣旨の意見を持っていた。しかし「確かに市民運動と市民活動の違いは明確に意識できていない」という趣旨の意見も得られた。

- ・ アドボカシーを事業にできている。これは、活動の積み重ねにより、このネットワークでしか提供できない情報が蓄積されているからである。

→ 実際にアドボカシーとしての取り組みである「市民セミナー」や「講演会の講師」、「情報誌の販売」等が主な収入源であり、アドボカシーを事業にしていると言える。

複数の理事が、「お金を得るためだけの活動をする時間が惜しい。はじめからこのようなことを狙っていたわけではないが、情報発信を積極的に意識してやってきた結果としてこのような現状になっている」という趣旨の意見を持っていた。

以上から、これらのまとめも現状と考えることができる。

かしわ環境ステーションについて

①新規会員の獲得

ごみ環境ビジョン 21 と同様に新規会員の獲得について考える。新規会員の獲得は NPO ごとによってニーズは違うが、賛同者を欲している NPO はある程度存在する。ネットワークを通しての新規会員の獲得ということに関しては、あまり貢献できていないのが現状のようである。影響力のところにもつながるが、1年間の活動を通して、環境に関心のある市民を増やすことに満足できるレベルでの成功はしていないという大きな問題がある。この取り組みは主に環境学習部会が担っているが、前述の通りに似たような学習メニューから先に進むことがなかなか出来ていないため、もともと環境に興味がある人以外の参加を十分に促せていない。

HP が止まっているため、新規獲得は人づてが主になっている。しかし大体の人には声をかけきってしまっているというのが現状である。

また、現在の会員に対しても、会員であることメリットをそこまで明確に示せていないという課題を抱えている。「環境ステーションでこれをしてほしい！」というよりは、とりあえず誘われて入っている、相手に気を使って会員でいるという人が多いのが現状であるように見える。

②環境「NPO」ということから由来する活動

NPO という視点から考えると、ミッションが曖昧であるためになかなか意思の統一や事業の統一がうまくできていないことが挙げられる。各々が環境に対して持っているイメージや、やりたいことがある程度ばらばらである。もちろんそれ自体は決して悪いことではないが、現状ではそれを運用する仕組みが十分に無く、その都度の調整で何とかしている場合もある。しかしそれも時間的な制約などから限界があり、結果として見切り発車的に進んでしまうことや、会議でいつまでも原理原則を話し合っていることがたまに起きてしまっている。

また学習意欲という点では、メンバー間で対象が異なっている。ある人は環境問題に対する学習意欲はまだあるが組織の運営に対する学習意欲は低く、また逆の人もいる。全体として自分たちのこれまでの経験を元に運営してしまっている部分があり、ネットワーク型環境 NPO が抱える難しさに対して十分な対策を講じることができていない場合がある。

NPO とネットワーク型環境 NPO は違う性質が多くあるため、これまでの経験にだけ頼ってはいは運営がうまくいかない部分があるが、その点の認識が十分に共有されていないと思われるところがある。

③新規会員の獲得に関するまとめ

ネットワーク型環境 NPO と通常的环境 NPO 両方に言える問題だが、参加している会員に対して参加することのメリットを明確に提示できていない。また、会員のニーズを明確に把握しきれていないために会員の確保が想定していたよりうまく進んでいない。会員の位置付けについての議論が不十分で不明確である。また、組織としてのリクルーティングが十分にできていない。何故会員が会員でいてくれるのかを把握し、会員を単なる支援者ではなく運営のパートナーとみなし、既存の会員が離れていくことを防ぐと共に、環境に興味がある人の集団（他の環境 NPO や学生組織、環境について学習している学生等）に重点的にマーケティングの手法を導入して組織的に会員になるメリットを訴えかけるべきである。

④環境「NPO」ということから由来する点に関するまとめ

- ・環境という多義的で何が正しいか（環境問題の解決に一番の効果があるか）もわかりにくい分野で活動しており、また各々の NPO の事業がはじめからあるため、ミッションの共有や事業の共有が難しく、各々が完全に納得した上で事業に取り組むことができていない場合がある。もちろん完全な共有は無理だが、これらの共有のための時間を明確に設けるべきである。
- ・事業に対する規律を働かせることが十分にできずに事業を拡大させてしまっている場面も見られる。
- ・活動の評価が難しくまた時間的な余裕が十分でないため、反省がきちんとなされていない場合がある。そのため、活動の改善が十分に進まない。第三者評価と自己評価を導入することで改善していくべきである。
- ・一部の人に仕事が集中しすぎてしまい、組織の改善に結びつかない。しかし、NPO においてはやる気や能力は個々人の裁量にゆだねられており、組織としてのバックアップが少ない。明確に研修を設け、学習させていくべきである。

⑤新規会員の獲得に関するまとめの検証

参加している会員に対して参加することのメリットを明確に提示できていない、会員の本当のニーズを把握していないために会員の確保が想定していたよりうまくいっていない。会員の位置づけが不明確である。また、組織としてのリクルーティングができていない。何故会員が会員でいてくれるのかを把握し、会員を単なる支援者ではなく運営のパートナーとみなし、既存の会員が離れていくことを防ぐことが必要であるという認識が

ある。

→ 実際、会員はほとんど増えていない。

理事会全体の問題認識として「どうやって会員をふやすか？」というのは常にある。いくつか案は出てくるのだが、それらの案を実際の活動に組み込むことはできていない。複数の理事が「会員的事情は問題であり、何とかしなければまずい」と言っているが、「日々の活動に追われてしまっている」のが現状である。

⑥環境 NPO ということから由来する点に関するまとめの検証

- ・ 環境という多義的で何が正しいかもわかりにくい分野で活動しており、また各々の NPO の事業がはじめからあるため、ミッションの共有や事業の共有は難しく、原理原則ばかりを話し合う時間が多い。

→ 実際に自然環境調査において、「原理原則ばかりを話し合う状態である」という趣旨のことを漏らしている人もいる。また、「お互いの考えることに違いが多いことがやっとわかってきた」という趣旨の意見もあった。

- ・ 活動の評価が難しく、時間的な余裕がないため、毎回の反省がきちんとなされていない。そのため、活動の改善が進まない。

→ 実際に柏市からも同様のこと（事業評価表を作って提出して欲しいということ）を言われている。また、各部会長の認識としても、「一回一回の事業を行っていくことで精一杯であり、なかなかきちんとした反省ができない」という趣旨の意見もあった。

- ・ 一部のみに仕事が集中しすぎてしまい、組織の改善に結びつかない。しかし、NPO においてはやる気や能力は個々人の裁量にゆだねられており、組織としてのバックアップが少ない。

→ 仕事が一部のみに集中しているのは、みな複数の活動を抱えていることや、年齢等のライフステージもばらばらであることから、ある程度は仕方が無い。この点はある意味でタブーになっており、どう立ち入っていくかは考える必要がある。

部会によっては来年度明確に研修の時間を設けている部会もある。また、幹事の中には「もっと活動そのもののやり方を勉強しなければ」という趣旨の意見を持っている幹事も複数いる。

4. ネットワーク型環境 NPO の組織性格決定要因と変革過程

二章では、NPO 全般の議論からはじめ、環境 NPO や NPO のネットワークについて整理した。三章ではこの整理を踏まえ、ごみ環境ビジョン 21 とかしわ環境ステーションという二つのネットワーク型環境 NPO の現状について、「情報共有」・「協働の推進」・「影響力の強化」⁽¹⁾ の三つの視点から整理してきた。四章ではこれまで整理してきた二つの組織の現状を比較し、分析をしていきたい。この際、そもそもの組織の成り立ちの差（ごみ環境ビジョンは運動から結成されたのに対し、かしわ環境ステーション運営協議会は行政が関与した点など）を強く踏まえつつ、引き続き「情報共有」・「協働の推進」・「影響力の強化」の三つの視点を用いて比較していく。

4-1 二つのケースの比較～その違いの源泉は何なのか

(1) 違いの整理

①情報共有という視点

ごみ環境ビジョン 21:「ごみ」というテーマに活動をしぼっているため参加している NPO が互いに必要とする情報の特徴や性質が似ており、また活動戦略を立てていく上で NPO 間の情報共有が非常に重要であると認識しているため、情報共有は浸透している。しかし、理事間の情報共有の場が主に会議であり、会議に参加できない人が情報を得る手段が乏しいなどの、情報の格差が若干ながら存在している。

かしわ環境ステーション: 互いが必要とする情報の質が違うにも関わらず、その違いを完全に明確にすることなく進んできてしまっているため、情報共有が想定していたよりうまくいっていない部分がある。幹事会において、どのような情報をお互いが持っていて求めているのか、整理して共有する必要があるという認識がある。情報交流部会の見直しが進んでいる。

お互いにまず情報共有を掲げているにも関わらず、ごみ環境ビジョン 21（以下、ごみかんとする）は共有が浸透している部分が多いが、かしわ環境ステーション（以下 KKS）ではうまく共有がまだ浸透していない部分がある。これは、ごみかんでは互いが必要とする情報がある程度明確であり、その特徴や性質が似ているのに対し、KKS ではお互いが必要としている情報が明確ではなく、その特徴や性質も似ていない（多様である）ためである。

では何故このようなことが生じてしまっているのか。現状を整理する際にも使用した、

情報の特徴と性質という観点と、ニーズという観点から考えることにする。

その前に、ネットワーク型環境 NPO に参加している NPO の多様性⁽²⁾ (個々の NPO が持つ多様さや、参加している NPO の活動の多様さの総和) と得られる情報の多様性の関連について確認しておきたい。仮に情報共有のシステムが完備されており、全ての参加 NPO が他の NPO のために積極的にこのシステムに組み込まれるとすれば、すなわちネットワーク内の情報共有に関係するあらゆるコストがゼロであるとすれば、ネットワーク型環境 NPO に参加している NPO が多様であればあるほど、得られる情報も多様であると考えられる。何故ならば、参加している NPO が多様であるということは、参加している NPO の活動分野や活動地域がばらばらであったり、参加 NPO 自身が多様な活動をしていたりするということである。このような状態であれば、各々の NPO が持っている情報の重複は非常に少ない。従って、ある NPO の観点から考えると、自分たちの組織が持っていない、あるいは単独では持ち得ない情報が大量にあることがわかる。つまり、参加している NPO が多様であればあるほど、参加したときに得られる情報はより多様になっていく。

但し、参加している NPO が多様であることは必要条件に過ぎない。その多様な情報を共有できるシステムや共有しようという意思が無ければ、情報共有の多様さは確保できないのである。しかし、ネットワーク型環境 NPO に参加している NPO はこのような意思を持っており、情報共有のためのシステムを作ろうという意思を持っていると考えても問題がないだろう。この参加 NPO の多様性と得られる情報の多様性を示した図が以下の図 4-1 である。

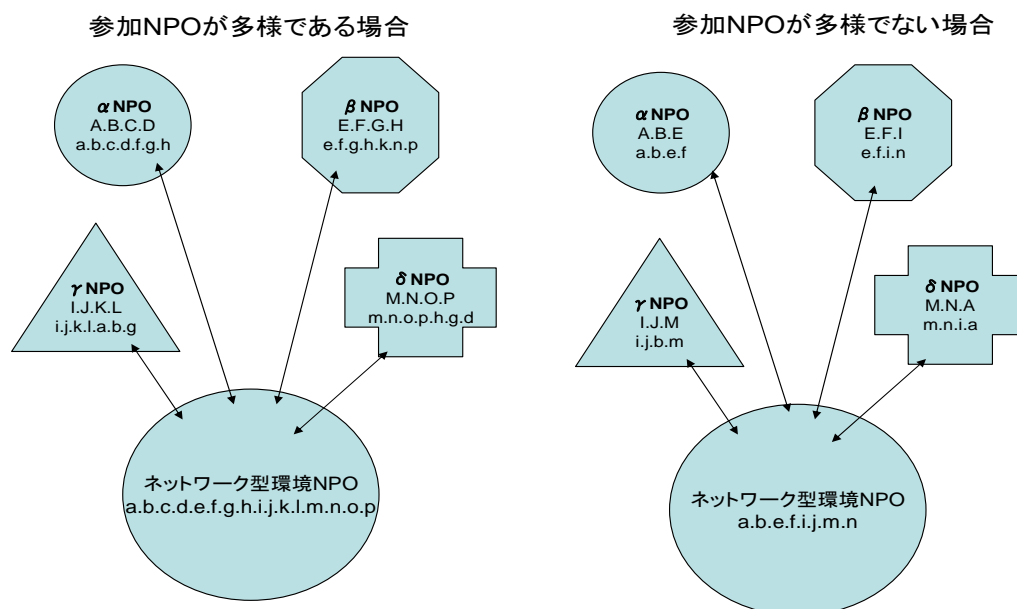


図 4-1 参加 NPO の多様性と得られる情報の多様性の関係

図4-1においては、大文字で書かれたアルファベット (A.B.C...) は活動内容を、小文字で書かれたアルファベット (a.b.c...) はそれぞれの活動から得られる情報を表している。また矢印は情報のやりとりを表している。ここでは情報の生産主体として NPO のみを示したが、個人でも同様に考えられる。NPO が多様である (活動内容が豊富であり、またそれぞれの NPO 同士あまり似た活動をしていない、図の左側の場合) ならば、流れる情報の量は飛躍的に多くなる。逆に、NPO がそこまで多様でない (活動内容が豊富ではなく、それぞれの NPO で重なっている活動が多くある、図の右側の場合) ならば、流れる情報の量はそこまで多くはならない。ここまでする必要条件の議論である。一方十分条件は、情報の伝達 (矢印がそれを表している) コストがゼロになることである。図の左側では矢印の伝達コストがゼロであり、欲しい情報を手に入れられる。図の右側では何らかの理由で伝達が阻害されており、欲しい情報を手に入れられていない。現実問題としてはゼロではないため図の左側のようにスムーズにはいかないだろう。しかし伝達コストが低かろうが高かろうが、参加 NPO の多様性と得られる情報の多様性は強い相関関係があることがわかる。

この前提を踏まえて、改めて情報の特徴や性質という観点とニーズという観点から考えていきたい。前述のように情報の特徴や性質が多様であるためには参加 NPO が多様であることが必要である。また、ニーズというのはネットワークを作ろうとしたときに強烈に意識されることを考えると、誰のニーズが強く働いたのか、ということを考えることが重要である。従ってこの二つの観点はネットワークに参加している NPO の多様さの違いと、ネットワークを作ろうとした時の、ネットワークに対する主要関係者のニーズに注目することの二点に言い換えられることがわかる。

ごみかんは、ごみ問題で苛烈な運動を経験した上で、現実路線に転換した人たちが作った組織である。この人たちが、それまでの運動の経験を生かし、様々なステークホルダーや他の自治体で活動している NPO 達と情報を交換し、東京都多摩地域の各自自治体において同時進行的に政策を提言することで実現させていきたいというニーズを持ち、その手段としてネットワーク型環境 NPO を作った。そのために、もともとある程度似ている (そこまで多様ではない) 組織同士が集まってネットワーク型環境 NPO が形成された。

一方 KKS は、三章でも説明したように運動の経験はあったのだが、運動母体とかしわ環境ステーション運営協議会との連続性が失われている、すなわち運動母体とかしわ環境ステーション運営協議会への参加 NPO が異なるのである。そのため運動時の市民団体のニーズは相当数失われてしまった。では誰のどのようなニーズによってできたのかというと、行政の「ネットワーク型環境 NPO が欲しい」というニーズからできた、と言える。つまり KKS は、NPO のニーズから発展したのではなく、行政に枠を決められた形でスタートしたのである。すなわち本来のネットワーク型環境 NPO の形成過程を考えると順序が逆である。また、行政から見ると NPO 側のニーズはそこまで明確でなくてもよかったため、明確な参加基準は存在せず、NPO から KKS への選別も、KKS から NPO への選別もほとんどない

ままに自由に参加している。以上の点からわかるように、KKSにおいてどのような情報が必要とされているのかが明確ではなく、特徴や性質もばらばら（多様である）になっている。

ではどこに注目すればこのような違いが見えてくるかという、まず参加している NPO の多様さに関しては、ネットワーク型環境 NPO やそれに参加している NPO 同士のミッションに注目すれば良いと考えられる。具体的には、ネットワーク型環境 NPO のミッションの具体性と、ネットワーク型環境 NPO と参加 NPO 間のミッションの近似性である。ミッションが具体的で、ミッションが似ているということは、参加 NPO はそこまで多様ではない、ということであり、逆に漠然としていて、そこまで似ていなければ参加 NPO は多様である、ということである。

ここで何をもちってミッションが似ている、似ていないを判断するのだが、ここではミッションにおいて目指している明確な成果と、その成果を手にするための手段によって判断すれば良いと考えられる。複数のネットワーク型組織間で、あるネットワーク型環境 NPO が他のネットワーク型環境 NPO よりも近似性が高い、低いと判断することは重要ではなく、あるネットワーク型環境 NPO 内において似ている、似ていないが判断できれば良いので、ここではそこまで定量的な判断は必要ない。

また、ネットワークへのニーズの反映させ方の違いに関しては、やはりミッションとともに、形成過程に注目すればよい。各々の NPO がネットワーク型環境 NPO に対するニーズを明確にするのは、それを形成するときである。このときに各々の NPO からネットワーク型環境 NPO に対して、はっきりとしたニーズが認識されていたかどうかで、大きな差が出てくる。

以上をまとめると、ごみかんは各々の NPO のニーズから発生したネットワーク型 NPO であり、また参加 NPO とごみかんのミッションが近いため、お互い求める情報の特徴や性質が似たものになり、情報共有が進む。一方 KKS は逆に各々の NPO のニーズがはっきりしないまま、発生したネットワーク型 NPO であり、また参加 NPO とごみかんのミッションが離れているため、お互い求める情報の特徴や性質が異なり、情報共有は進まない。

しかし以上をもつてごみかんの方が KKS よりも情報共有が進んでいる、と単純には判断できない。これまでの議論では、「NPO にとって重要な情報は、NPO が意識的に求める情報である」という前提のもとに行っている。しかし、必ずしも NPO が意識的に求める情報がその NPO にとって最も重要な情報であるとは限らない。ごみかんは確かに速やかに情報共有できているが、一方で活動と直接つながりそうにない情報は入ってこない。ごみ問題のみの情報だけでは限界が来る時に、現状では対応が取りにくいことがあるかもしれない。一方 KKS は情報共有に困難を感じているが、一方で思いもよらない情報を受け入れることが可能であり、環境問題を総合的に捉えることが可能になりうる。

では、改めて情報共有という観点から考えた時、ネットワーク型環境 NPO に参加したいと考えている NPO は、どのようにして自分たちにとってふさわしいネットワーク型環境

NPO を選べば良いのだろうか？やはり判断の際に大事なものは組織の根幹であるミッションとそこから判断される参加 NPO の多様さである。

つまり、自分たちの組織はどの程度多様な情報を求めているか、その自分たちの求めている程度の多様な情報を得るという目的に、現在参加を検討しているネットワーク型環境 NPO はマッチしているか、ということが重要である。さらに、これまでの議論から考えると、あるネットワーク型環境 NPO と参加している NPO 間のミッションの具体性と近似性から判断できる参加 NPO の多様さが、自分たちが求める情報の多様さとマッチしていることが重要である。

まず、新しくネットワーク型環境 NPO を作る場合を考えたい。自分達自身の組織のミッションはどの程度多様な情報を求めているのかを大雑把で良いのでまず判断する。その上で、ネットワーク型環境 NPO を作ってそれに参加する場合は、自分たちが求めている程度の多様な情報を与えてくれそうな、同程度の多様な NPO が参加するようにミッションを定めるのである。そのようなミッションとは、すなわち結果として自 NPO（ここではわかりやすくするため ω とする）が求める多様性に近いものになるようにするのが良い。

例えばここで、自 NPO は多様な情報をほとんど求めていないとする。そうであるならば、ネットワーク型環境 NPO のミッションは自 NPO に具体的で似ているものにし、他の参加 NPO のミッションとネットワーク型環境 NPO のミッションも同じようなものになるようにすれば良い。一方自 NPO がかなりの多様な情報を求めているのであれば、そうなるようにミッションを曖昧に、自分たちのミッションとはある程度違うもの（多様な情報を求めているという点では同じであるが、求めている成果やそのための手段がある程度違うもの）にし、多様な NPO が参加するように促せばよい。但し、この自 NPO（ ω ）の視点から考えると、他の参加 NPO（ α 、 β 、 γ …）に関しては、必ずしも自 NPO（ ω ）がネットワーク型環境 NPO に対して求めているものと同程度の多様な情報をネットワーク型環境 NPO に求めている NPO 達だけである必要はない。何故ならば、自 NPO（ ω ）にとって大事なことは、参加している NPO 全体としての多様性の程度が自 NPO（ ω ）のミッションが求めている情報の多様さと一致していれば良く、例えばそこまで多様な情報を求めている NPO（ α 、 β 、 γ …）が集まっても、各々の NPO の特徴が違えば結果としては多様なネットワーク型環境 NPO になるからである。

しかし、このようにしてネットワーク型環境 NPO を作った時、自 NPO（ ω ）の視点から見れば問題はないが、他の NPO（ α 、 β 、 γ …）の視点から見たときは問題を生じうる。何故ならば、他の NPO（例えば α ）の求めている多様性の程度がかなり低ければ、より多様性を求めている NPO（例えば ω ）が参加していることは望ましくないからである。

このような問題を避けるためには、やはり他の NPO（ α 、 β 、 γ …）も自 NPO（ ω ）と同程度の多様さを求めており、かつ求めている情報の分野や性質もそれに相応しい多様さであるような NPO であることが相応しいだろう。

一方もし既にできているネットワーク型環境 NPO に参加を考えている場合は、その自分

たちが求めている程度に多様になっていると判断できるようなネットワーク型環境 NPO を選ぶのである。この選ぶ際の判断基準はやはりネットワーク型環境 NPO のミッションの具体性と近似性である。もちろん多様かどうか以前に、目指しているゴールが全く違えば当然参加するべきではない。

ここまでは参加する NPO の視点から考えてきたが、今度はネットワーク型環境 NPO から見て考えたい。この場合は全く逆に、自分たちが目指している多様性の程度を判断した上で、参加を表明している NPO の多様性の程度が自分たちに相応しいかどうか判断して決めれば良い。ここまで説明してきたことを表しているのが次の図 4-2 である。

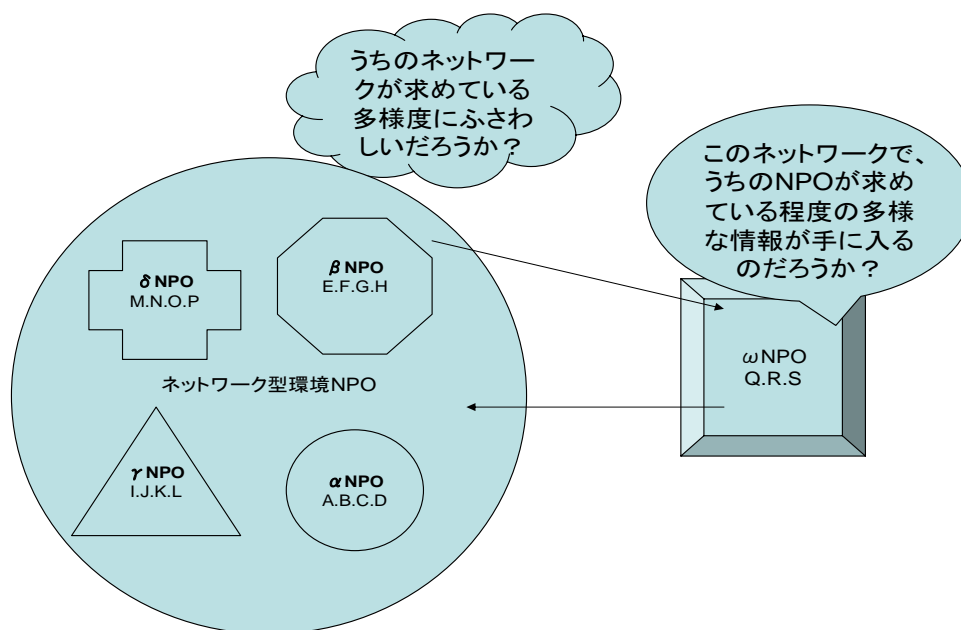


図 4-2 ネットワーク型環境 NPO と参加 NPO の相性

図 4-2 において、大文字のアルファベットの数はその NPO の多様度（簡単に測れるものではないが）を表している。ある NPO がこのネットワーク型環境 NPO への参加を悩んでいるとする。多様度を比較すると、ネットワーク型環境 NPO に参加している NPO の多様度は 4 であるのに参加 NPO の多様度は 3 である。この参加を検討している NPO において、本当は 4 が望ましいのに 3 のままであるならば、参加することが望ましいだろう。しかし本当は 3、あるいは 2 程度が望ましいのであれば、参加することは望ましくないのである。

前述のように、ここまでは参加している組織が多様であればあるほど、得られる情報も多様であるという前提で議論してきた。しかしこれが完全に成り立つためには、全ての参加 NPO が等しく情報の共有を望み、同時に他の参加 NPO に情報を提供しようという意思

をもっていることが前提である。ネットワーク型環境 NPO が巨大になればなるほど、この前提が揺らいでくるような NPO が参加してくることになるだろう。例えば、フリーライダーも存在するだろうし、自分たちのニーズを把握していない NPO も存在するだろう。そのような NPO たちを情報共有の輪の中に組み込んでいくには、また別途組み込んでいくための仕組みを考える必要があるだろう。

②協働の推進という視点

ごみ環境ビジョン 21：政府や事業者との協働は対等な関係を維持したまま、個々でのみ活動していた状態に比べて進んでいる。しかし、他の NPO との協働はニーズがあるにも関わらずあまり進んでいない。どのような NPO とどのような協働を進めたいのか明確にし、そのような NPO を探し、組織横断的なプロジェクトチームを別個に作って協働を進めることが求められている。しかし、現実問題としてそこまで考えて行動するだけの時間がない。

かしわ環境ステーション：行政が強く関わった大きなネットワークを作ったため他のステークホルダーから興味を持たれる機会が多く、少しずつ協働は進んでいる。しかし、行政との協働が圧倒的に大きい。どのような協働を目指すのかの議論が十分でないため、あちこちと結びつく可能性がある。また、行政との協働においても、互いの協働に対する期待や内容に若干ながらずれがある。

両者とも協働は進んでいる部分と進んでいない部分がある。その進み具合は一見似ている（市民との協働のレベルなど）部分もある。しかし、ごみかんがどのステークホルダー（各自治体や都、国、事業者、他の NPO など）とも均等に距離をとろうとしているのに対し、KKS では行政（柏市）に大きく寄っている部分がある。さらに、多くの委託を受けているため、財政的にほとんどすべてを行政に頼っており、また事業をこなすのに多くの時間を費やしているため、他のステークホルダーと協働を進めていく余裕はない。現在のところは、運営上大きな問題とはなっていないが、今後の課題であると考えられる。

ではどこに注目すればこのような違いが見えてくるのだろうか。この点もミッションと成り立ちの過程が重要であろう。前述したようにごみかんは運動を経ており、各ステークホルダーを巻き込んでいくことが非常に重要であることを認識し、ミッションにおいてもそのことをより強く具体的に謳っている。一方 KKS ではそのような経験がないため、各ステークホルダー（他の自治体や、事業者、他の NPO など）を巻き込んでいく動機は小さく、ミッションにおいても「みんなで」という漠然とした表現が使われている。

もう少し深く考えてみると、このような差は、形成時における NPO 間や他のステークホ

ルダーとの関係にあるのではないではないかと考えられる。ごみかんでは運動において行政や事業者と良い意味での緊張関係を作れなかったために、逆にこのような関係の重要性を組織として認識している。

一方柏市でははじめから各 NPO と行政との協働がある程度あった。従って KKS ができても行政との協働を重視するのは当然の発想であり、このような協働を目指すのも当たり前と言えるのではないだろうか。行政との関係を重視することによって自然環境調査などでその強みは出ている。今後はその強みを生かしながら、どのように他のステークホルダーとの協働を進めていくを問い始めている。

ここで、もう少し問題を掘り下げて考えてみたい。前述のように、KKS を作る過程においても反対運動が存在した。しかし、運動を終え、環境ステーションを作るとき、その運動のアイデンティティーは継承されなかった。その詳細な理由はわからないが、環境ステーションという施設を運営するという「維持の論理」に、反対運動という「変革の論理」が合わなかったからというのがその一因ではないだろうか。組織は、組織を維持していこうという「維持の論理」と、何らかのミッションを実現しようという「変革の論理」の二つの論理が組み合わさってできていると考えられる。「維持の論理」が強い組織は何かを維持していくことに力を発揮するが物事の変革には向かない組織であるのに対し、「運動の論理」が強い組織は、何かを変革していこうという時に力を発揮する組織であり、何かの維持は副次的なもの（変革のための手段）である。従って、そもそも運動から通常の組織に変わっていくときに、反対運動の「変革の論理」は縮小していくと考えられる。特に KKS は施設の運営のための組織であり、行政の委託も受けていることから維持の論理が非常に強く働いている。従って、KKS では運動のアイデンティティーが継承されず、「運動の論理」が縮小したのではないだろうか。一方ごみかんは、組織でありながら運動の論理である「変革の論理」をミッションにより強く組み込んでいる。従って、運動から組織への連続性がある程度持っていると考えられる。

さらに、この運動と組織の論理と、ステークホルダーとの関係性についても考えていきたい。運動は変革の論理であり、ステークホルダーと協働は、変革を進めていくための手段である。従って、運動の論理を強く持つごみかんは、手段として協働を進めていく。

一方組織の持つ維持の論理においては、ステークホルダーと協働を進めていくのは、組織の維持のための手段である。従って運動の論理を強く持つごみかんは、変革の手段として、ネットワークを有効に活用していくために協働を求めており、多様なステークホルダーとの関係構築を重要視している。もちろん組織としての論理も持っているので、自分たちの立場の安定性のために動くことももちろんあるが、やはり手段としての側面が非常に強いものになっている。一方組織の論理を強く持つ KKS は、協働自体が自分たちの安定を維持するための目的である。すなわち協働を維持すること自体が組織の維持につながるのである。そういった意味においては、必ずしも多様なステークホルダーと結びついていく必要はなく、行政との強い結びつきが重要である。しかしもちろん KKS は運動の論理もも

っているため、かしわの未来を考えるために多様なステークホルダーと結びつこうとするが、そのインセンティブはごみかんと比較して弱いのである。変革の論理が強い組織と維持の論理が強い組織の活動を模擬的に表したのが次の図 4-3 である。

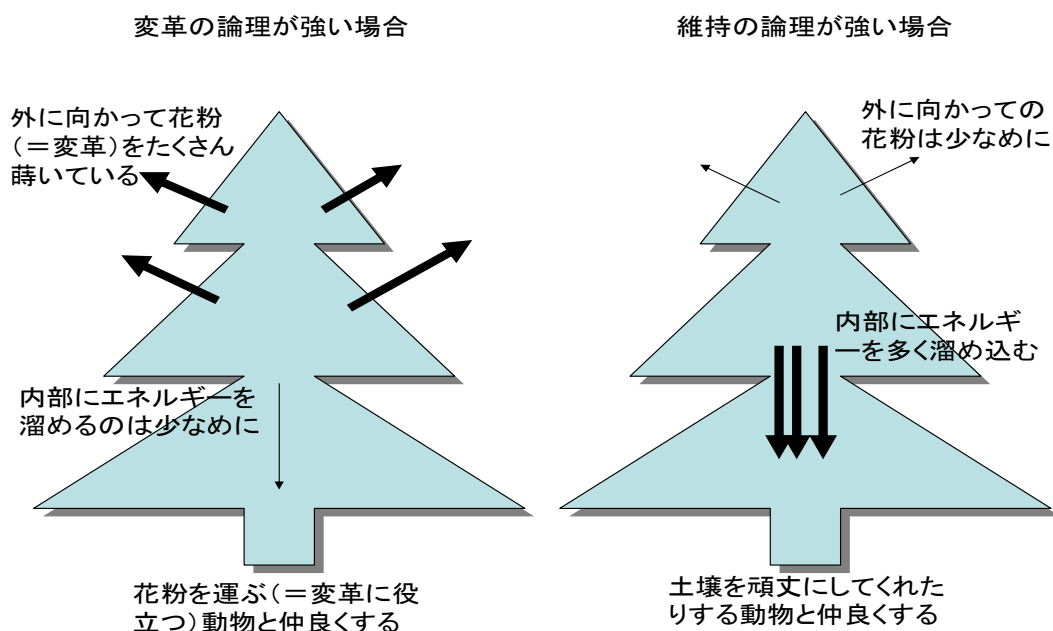


図 4-3 変革の論理と維持の論理の関係

図の 4-3 において、それぞれの木は成長を目指す組織を表している。変革の論理が強い組織は、変革を実現するための活動にエネルギーを多く使い、また変革を助けてくれる相手と協働をする。一方維持の論理が強い組織は、組織を維持するためにエネルギーを多く使い、また維持を助けてくれる相手と協働をする。

以上考えてきたように KKS では運動との連続性が無く、行政から声をかけられて参加した NPO が多いため、行政との協働はうまく行っている状態にあるのである。

しかしこの協働にはアンバランスな面がある。すなわち、行政から KKS に対する期待の大きさや内容に対する KKS の活動の現状と、KKS からの行政に対する期待の大きさや内容に対する行政の現状において、ミスマッチが起きている。期待の大きさに関しては、まだスタートしたばかりでありミスマッチはある程度はあって当たり前と考えられるが、内容に関してのミスマッチは課題である。これは、情報共有のところでも述べた、ニーズの議論につながってくる。KKS は行政との協働が期待されてできたという面を持つ。従って成り立ちのときにどのような協働のニーズを行政が持っているのかより具体的に把握すべきであった。成り立ちの時に十分にお互いにニーズを把握できていなかったため、また自分たち自身のニーズを行政も KKS も認識できなかったために、実際に活動が進んでいる中でお互いのニーズの違いが見えてくるようになってきた。

ではごみかんにはこのようなアンバランスはないのだろうか。KKS と行政は協働をすること自体を運命付けられた関係であるのに対し、ごみかんはそのような相手を持っていない。従って、協働において他のステークホルダーとの期待がずれていることはもちろんあるがこれは大きな問題ではない。そもそもお互いの利害が対立することすらあることを考えると、むしろこのような関係性は健全であると考えて良いだろう。

ごみかんと KKS 共通の課題として、協働をどう実現していくかというノウハウがまだ十分ではなく、自分たちの満足できるレベルの協働を実現できていないということである。また、ごみかんはごみ問題に絞って活動しているためステークホルダーの枠が狭く、真のステークホルダーを捉えられない場合があることも予想される。

以上をまとめると、ごみかんは形成過程において各ステークホルダーを同時に巻き込んでいくことの重要性を認識しており、さらに運動の論理を強く持っているため、ミッションでもその重要性を強く謳い、各ステークホルダーと均等な距離を保っている。一方 KKS は、形成過程において行政の影響力が強く、また組織の倫理が強く働いており全てのステークホルダーを巻き込んでいくインセンティブが弱いいため、ミッションにもそのことは明確に現れず、行政に近すぎる関係にある。

以上のことから、協働の推進という観点から考えたとき、ネットワーク型環境 NPO に参加しようとする NPO にとって大事なことは、NPO のミッションに照らして考え、他のステークホルダーとどのように付き合えばいいのかを明確にした上で、それにふさわしいネットワーク型 NPO を選ぶことである。ミッションの達成には全ステークホルダーと均等に距離をとっていくことが必要であれば、ごみかんのようなタイプのネットワーク型環境 NPO に参加し、ミッションの達成には行政のような特定のステークホルダーと近い距離にあるほうが良いのであれば、KKS のようなネットワーク型環境 NPO に参加すれば良い。

例えば KKS に参加している NPO の中で「牧場の会」という NPO がある。自然豊かな牧場を守る活動をしている NPO だが、行政の関心を集めることで行政に公園として買ってもらおうとしている。このような NPO にとっては、行政との協働に強い KKS は、「協働の推進」という観点から考えたとき相応しいのである。

逆にネットワーク型環境 NPO から見ると、他のステークホルダーとどのように付き合いたいのか、その方向性が似ている NPO、あるいは強めたい方向性を強めてくれる NPO の参加が望まれる。このような NPO であるかどうかを判断するには、やはりミッションの多様性や、他のステークホルダーとの関係から判断することが重要である。

③影響力の強化という視点

ごみ環境ビジョン 21：各ステークホルダーに対するバランスを取りながらの長年の活動の積み重ねにより、行政に対する影響力は個々で活動するよりもかなり大きいですが、政策を変えられるほどではない。事業者に対する影響力は個々で活動するよりは大きいですが、まだ参考意見程度で

ある。一般の市民に対する影響力は行政や事業者と比較して小さい。

かしわ環境ステーション：環境ステーションという枠ができ、行政がカウンターパートとみなしているため、各ステークホルダーに対する影響力は若干上がっているが、一般市民に対してはまだまだである。行政に依存している部分が大きく、活動がゆがんでいく恐れがある。幹事内では行政の後押しとは関係なく、環境ステーションとして活動を蓄積させていく中で影響力を増加させていく必要があるという認識がある。

行政に対する影響力という点では、KKSの方が大きい。それは、行政が影響力を担保しているからである。この影響力は諸刃の刃（行政から強い影響を受ける）である。一方ごみかんの方はある程度の影響力は持っている。これは長年のバランスが取れた活動のおかげで行政からの信頼を得ているからであるが、一方で行政から見れば多くの組織の中のひとつであり、比較すれば相対的には小さい。

これは形成過程と活動期間の長さが大きく影響している。前述したように、本来ネットワークはNPOのニーズに基づいてできるものであるが、KKSは行政のニーズからできている。KKSの場合は、行政のニーズは市民にできる事業は市民にやってもらうための組織と、市民の意見を聞く際に窓口となる組織が欲しいというニーズであった。このニーズの結果できたものがKKSであり、そのため行政はKKSにある程度の影響力を付与している。しかし一方で縦割りがあるため、窓口となっている環境保全課以外への影響力は乏しい。また、ごみかんは活動期間が10年と、ごみ問題を専門に扱った市民組織の中では比較的活動歴は長い。この長い活動を通して信頼や名声を得てきており、結果として影響力が増してきている。

少し見方を変えて、影響力という点も運動の論理と組織の論理という視点からもう少し深く考えてみたい。運動の論理という視点から考えると、影響力を持つのは何かを変革するための手段である。従って変革するために影響力を行使したい相手に対する影響力を構築しようとする。しかし組織の論理という視点から考えると、組織の維持のために他のステークホルダーに対する影響力は存在する。従って、維持の論理が強く働いている組織は、組織の維持のために最も影響力を持つ相手に対して影響力を持とうとする。

従ってごみかんが影響力を増すのは変革のためであり様々なステークホルダーに対する影響力を高めようとするのに対し、KKSが影響力を増すのは組織維持のためであり、その相手は行政であるので、それゆえ行政に対して強い影響力を持とうとする。

この影響力に対する態度は協働とも密接に関わっている。協働を進めれば進めるほど影響力が増すというわけではないだろうが、協働を進めることによって組織間の結びつきが

増えれば、お互いのお互いに対する影響力は増していくと考えて良いだろう。ごみかんは様々なステークホルダーに対する影響力を増すために様々なステークホルダーとの協働を進め、一方 KKS は行政に対する影響力を増すために行政との協働を進めているとも考えられるのである。

繰り返しになるが、ごみかんは様々なステークホルダーに対してある程度の影響力を持っているが、決定的に大きいわけではない。一方 KKS は行政に対しては非常に強い影響力を持っているが、他のステークホルダーに対してはそこまでではない。この点もどちらが良く、どちらが悪いとは単純には言えない。協働の話と似ているが、KKS が行政に及ぼせる影響力の大きさは他のステークホルダーに対する影響力に転化しうる。もしそうできれば、全てのステークホルダーに対する影響力が非常に大きなものになるだろう。例えば、行政に対して影響力を持っているおかげで、商工会議所も話を聞いてくれているのである。一方ごみかんは、全てのステークホルダーにそれなりの影響力はあるがどうしても多くの NPO の中の一つという立場から抜け出せない。KKS のような行政からの担保がないので、より長期的な活動と、会員数などの数の力が必要であると考えられる。

両者に共有される問題として、一般市民に対する影響力が挙げられる。単純に原因を特定できる問題ではない。一般的に、一般市民に対して大きな影響力を持つ NPO はほとんど存在しないのである。環境教育やアドボカシーの質のさらなる改善が求められている部分であり、各々環境教育を充実させていくことが望まれる。

以上のことから、影響力の強化という観点から考えたとき、ネットワーク型環境 NPO に参加しようとする NPO にとって大事なことは、自分たちのミッションから考えて、ミッションの達成に最も相応しい対象に対するネットワーク型環境 NPO に参加することである。NPO によっては、ごみかんのような影響力を持っているネットワーク型環境 NPO が望ましい場合もあれば、KKS のような影響力を持っているネットワーク型環境 NPO が望ましい場合もあるだろう。

逆にネットワーク型環境 NPO から見れば、自分たちが強めたい影響力と同じような影響力を持っている NPO、あるいは強めたいと思っている影響力を強めてくれるような NPO の参加を促せばよい。このような NPO であるかどうかを判断するには、やはりミッションの多様性や、他のステークホルダーとの関係から判断することが重要である。

(2) ネットワーク型環境 NPO の組織性格を決める重要な要因とその影響

以上の分析から、「情報共有」と「協働の推進」と「影響力の強化」に大きな影響を与える要因が見えてきた。つまり、「情報共有」は「ネットワーク型環境 NPO のミッションの具体性や参加 NPO のミッションとの近似性」と「形成過程におけるニーズ(=ステークホルダーとの関係から派生している)」と強い結びつきを持ち、「協働の推進」は「外部ステークホルダーとの関係」と「運動の論理と組織の論理の強さの度合い」と強い結びつきを持ち、「影響力の強化」は「外部ステークホルダーとの関係」と、「運動の論理と組織の論

理の強さの度合い」と強く結びついているのである。

これらの要因をまとめると、「(ネットワーク型環境 NPO の) ミッションの具体性と (参加 NPO のミッションとの) 近似性」・「外部ステークホルダーとの関係」・「運動型か、組織型か」の三つの点であることがわかる。これらの三つの要素はそれぞれが情報共有や協働の推進、影響力の強化や他の要素と単独で結びついているというのではなく、これらの三要素のうちの複数の要素が互いに関係しあっているのである。

言い換えると、NPO がネットワーク型 NPO に参加する目的は、「情報の共有」・「協働の推進」・「影響力の強化」のためである。これらの三つの要素は互いに結びつきあっており、またネットワーク型環境 NPO の組織の性格によってその達成度合いや目標としているゴールは様々である。そのためこの三つを見るだけではネットワーク型環境 NPO の現状はなかなか見えてこない。しかし比較分析の結果、「ミッションの具体性と近似性」・「外部ステークホルダーとの関係」・「運動型か、組織型か」の三つの点から見ることで、ネットワーク型環境 NPO の現状が見えてくることがわかった。

この三つの点は互いに完全に独立なものではないが、重要な性格決定要因として考えられるだろう。そして、参加する NPO にとって大事なことは、どの特徴を持つネットワーク型環境 NPO に参加すれば、自分たちのミッションの達成に近づくかを判断することである。もちろん、参加する NPO の性格や、活動の経過とともにネットワーク型環境 NPO の性格は変化してくる。しかし、ネットワーク型環境 NPO は複数の組織の集合体であり、通常の NPO と比較して圧倒的に性格が変わりにくいため、参加する NPO の力でネットワーク型環境 NPO を望ましい性格に変えていくことは困難である。好ましい性格に変えていこうとすると、その NPO が排除されるか、ネットワーク型環境 NPO が崩壊するかのどちらかである。様々な事例を見てみると、そのような例が散見される。

以下、「ミッションの具体性と近似性」・「外部ステークホルダーとの関係」・「運動型か、組織型か」の三つの要因を細かく見直すことにする。

① ミッションの具体性と近似性

ここでいうミッションの具体性とは、ミッションの指す、働きかける対象者の範囲の幅や、言葉の意味の明瞭さなどである。「ごみ」問題というように絞っているのか、「環境」問題というように漠然としているのか、「事業者」というように絞っているのか、「みんな」というように漠然としているのか等である。また、ここでいうミッションの近似性とは、どれだけミッションが似ているかということである。定量的な評価は難しいが、ある程度分けて考えることはできるだろう。

ミッションが具体的であり近似性が高ければ高いほど、参加 NPO の多様性が小さく、NPO 間の情報共有が進んでいく。しかし一方で異分野からの情報の流入がほとんどなく、活動の硬直化を招きやすい。

逆にミッションが漠然としており近似性が低ければ低いほど、参加 NPO の多様性が大き

く、情報共有を進めにくい、他方では異分野からの情報の流入があり、硬直化を防ぎより広範な活動をしやすい。

どちらかが良い、優れているということではなく、ミッションの具体性と近似性から判断される参加 NPO の多様性の現状と参加 NPO のニーズや現状がマッチしているかが非常に重要である。但し参加している組織のニーズが変化してくることは当然あるので、ニーズがマッチしていなかったからと言って無条件でだめである、とは言えない。もし NPO のミッションを変えたほうが良い、あるいは参加 NPO 全体としての多様性を減らした方が良いのであれば、場合によってはそうしていくことも必要だろう。しかし、NPO 間の関係は対等に近く、このような非常にデリケートな問題を扱うことは困難を極めるだろう。従って、結成時や、途中で NPO が参加してくるとき、慎重に検討することが大変重要である。

②外部ステークホルダーとの関係

発足の経緯が与える影響も大きい。発足時の各ステークホルダーとの関係や各ステークホルダーとの付き合い方、それまでの協働の経験の蓄積は、組織の性格を決める大きな要素である。この点は途中から変えていくこともできないわけではないが、少し難しいだろう。

ここでは議論を少し単純化して特定のステークホルダーと近い、そうではないかという軸で考えたい。特定のステークホルダーとの関係が近いと、そのステークホルダーに対する影響力が高く、協働も進めやすいが、逆にそのステークホルダーから強い影響をうけることになってしまう。しかしこの影響力の高さをてこにして他のステークホルダーとの協働への影響力を高めていくことができる。但し、特定のステークホルダーとの距離が近いと、義務的仕事量⁽³⁾が増大することになる。これは、二章で説明した下請け化の問題につながる。

一方で、全てのステークホルダーと均一に距離をとっていると、様々なステークホルダーに対して一定の影響力を持ち、様々な協働が可能になるが、一方で大きな影響力はなかなか望みにくい。しかし、様々なステークホルダーとの協働を通して影響力を増大させていける可能性もある。

この点も、参加している組織のミッションやニーズと、発足時の各ステークホルダー間との関係がマッチしているかが重要である。

③運動型か、組織型か

運動は変革の論理で動き、組織は維持の論理で動く。そして、ネットワーク型環境 NPO ごとに運動の論理と組織の論理の強さは異なるのである。運動の論理が強いネットワーク型環境 NPO であれば、情報の共有も協働の推進も影響力の強化も何かを変革するためのものであり、何かを変革するのに相応しい関係性をネットワーク内にも外に対しても構築していく。一方組織の論理が強いネットワーク型環境 NPO であれば、情報の共有も協働の推

進も影響力の強化もその組織を維持していくためのものであり、その組織を維持していくのに相応しい関係性をネットワーク内にも外に対しても構築していく。もちろん一つのネットワーク型環境 NPO が両方の性格を持つが、その強弱は存在する。

④三つの要因と形成過程の関係性

ここまでの議論から、ネットワーク型環境 NPO の性格を決定する三つの要因がわかった。これらの要因はどの時点で決まるのかを考えてみると、いずれもネットワーク型環境 NPO の形成過程においてかなりの部分規定される要因であることがわかる。さらに、ネットワーク型環境 NPO においては、途中でこれらを変えていくことは難しい。多様性や他のステークホルダーとの関係性などのネットワークの根本にかかわる点を変えるには、参加している NPO の全会一致の同意が必要であると考えられるが、現実問題として利害調整は不可能に近いだろう。全ての組織が必要であると思えるような変革であれば良いが、実際問題としてそのようなケースはほとんどまれだろう。通常の組織とは違って強い権限を持つリーダーが存在しないため、リーダーの指導力で解決していくのは非常に難しいのである。極端な例ではあるが、例えば国連などがその典型例であろう。このように、既に出来上がってしまっているネットワーク型環境 NPO を変革していくことは非常に難しいのである。

それでは変革は不可能なのだろうか。現実には外部環境の変化や、参加 NPO の変化によってはネットワーク型環境 NPO の変革が必要な場合がある。以下、ネットワーク型環境 NPO の変革の可能性と方向性を考えていきたい。

4-2 ネットワーク型環境 NPO の変革過程

(1) 組織の変革要因

ネットワーク型環境 NPO の変革を考える前に、一般的な組織の変革について考えていきたい。

ルーマン（1992）は次のように述べている。「20 世紀中ごろまでの組織の社会に対する適応は、社会全体で見れば、圧倒的多数が組織の破壊と新設によって行われてきた。しかし、組織が中心的な生産要素となり、それに応じてまったく別の組織間の相互依存が強まるにつれて、生存競争のただなかで組織をそのように新設しては破壊するという適応の仕方は、発展の原理としては疑わしいものになってきている。大きな組織には大きな財が投入されているので、危機に対して組織の破壊で応えるのは馬鹿らしいことである。適応は組織の内部で行われなければならない。システムは、環境に継続的に適応するという観点から、自己変革を必要な範囲で許容するような構造を設け、それを制度化しなければならないという。それには何よりも、システムの目的そのものも変更可能であると考え、したがってそれはもはや最終的な正当化原理として見なさないということが必要である」。

また、今田（2003）によると、組織が存続するということは、自らに対する差異を生み出しつつ生成変化を遂げるということである。そして、組織の変革は外圧的变化（環境適

応型変化)と内圧的变化(自己適応型変化)に分けられ、内圧的变化がより上位な変化であるという。何故ならば、外部環境が変わるまで変化しない組織はどうしても後追い型になってしまい、環境変化の速い現代には後追いで変化していくのみでは、変化に時間がかかるため対応しきれないからである。これはNPOやNPOのネットワークの世界にも当てはまるだろう。外圧的变化と内圧的变化を、勉強を例として考えていきたい。

小学校では宿題がよく出されるだろう。親が子供に対して「宿題をやりなさい!」と言う。このように言われて宿題をするのが外圧的变化である。それに対し、「将来〇〇」になりたい、何故ならば〇〇になれば幸せになれるからだ、と考えて自分から進んで宿題はもちろんのこと、それ以外の勉強もするのが内圧的变化である。もちろん「〇〇になれば幸せ」というのは外から与えられた情報ではあるが、勉強をしようという動機付けは内的変なものである。

この例の場合は「宿題・勉強」というようにあらかじめその行為の価値判断をしやすいが、組織においては行為の価値判断をしにくい場合も多い。

以下、より具体的な議論をしていくために、まず外圧的变化と内圧的变化を考えていきたい。

① 外圧的变化

何らかの外的環境の変化に対し、その変化に適した自己の変化していくことをいう。このような外的環境の変化に対して、一般に組織は否定的・拒絶的になりがちであり、変化が必要であると判断されているにも関わらず受け入れられないこともある。また、外部環境の変化があまりにも劇的であると、その変化に十分対応できないまま崩壊してしまう可能性もある。

② 内圧的变化

自己組織化ともいう。自らの欲求や能力と照らし合わせて、より望ましい環境を自らが作り出すための能動的な変化である。今田によると、内圧的变化では、自分が変化することで他者も変化し、さらに他者の変化が自分の変化に立ち返るという共鳴のメカニズムが働く。

この内圧的变化において重要な点は、自組織の内部のメカニズム(勉強の例で言えば、自らの欲求や学力など)に依拠して(もちろん環境の変化も受けるが)自らを変化させることである。言い換えると、自組織の変化の兆しを読み取り、これを契機に新しい構造や秩序を立ち上げることである。

今田によると、この内圧的变化の基本的な性質として「自己言及性」と「ゆらぎ」というものがある。「自己言及性」とはもともと論理学の概念であり、本人の意図とは無関係に、自らについて自らが言及するということであり、自分の発言したことが自分自身に跳ね返ってくることである。これを組織にあてはめると、組織の行動が結果として自らに跳ね返

ってくるということである。

「ゆらぎ」とは、システムそれ自体の構造に起因して起こるものであるという。自然科学においては、マクロ的に見たシステムにおいてのその平均的な振る舞いからの乖離であると言われるが、社会学的には、この概念を拡張し既存の枠組みや制度には収まりきらない、あるいは既存の発想では処理できない現象として考える。言い換えれば、社会の基盤をぐらつかせて危うくする要因のことである。既存の仕組みでは処理できないとは、制御不能なものであるが、一方でこれがなければ内圧的变化は起き得ない。

大事なことは、このゆらぎを新たな秩序へと変換する仕組みを作ることである。それを担うのがゆらぎを自己強化する触媒作用である、自己言及作用である。

③ルーマンの議論と今田の議論の弱点とそれを踏まえた上での組織の変化

ルーマンの議論と今田の議論を踏まえると、確かに内圧的变化の重要性は高いと言えるだろう。しかしルーマン、今田共に内圧的变化の議論が非常に概念的・観念的であり、必ずしも現実の組織に必ずしも即して考えられていない。また、特に今田は外圧的变化を軽視しすぎている。当然のことながら、外圧的变化も内圧的变化も共に必要であり、両方を組み合わせて変化することが正しい姿であろう。しかし外圧的变化は非常にわかりやすいのに対して、内圧的变化はわかりにくい。

そこで、この内圧的变化を実際の組織に即して考えてみたい。外圧的变化は前述のように、外部環境の変化に対応する後追いの変化である。後追いの変化に対応するものは、先取りの変化である。つまり、環境の変化を予測し、あるいは環境の変化を狙って前もって変化するのが内圧的变化と言えるのではないだろうか。しかしこれは「内圧」という言葉の意味からずれがあり、また現実問題として環境の変化を完全に予測することは不可能である。

ではどうすればいいのだろうか？ここでやはり先取りがヒントになる。実際に先取りは無理にしても、予測し準備することで、変化にかかる時間を短縮することができるだろう。また、環境の変化を予測し、それが絶対に正しいと判断できるならば、先取りして変化することも可能である。この「先取り」のために「環境変化の予測」を常に実行し、変化の準備をし続けること、そのような仕組みを備えることが「内圧」的变化をもたらすと考えられるだろう。図 4-4 は、外圧的变化と内圧的变化の模式図である。

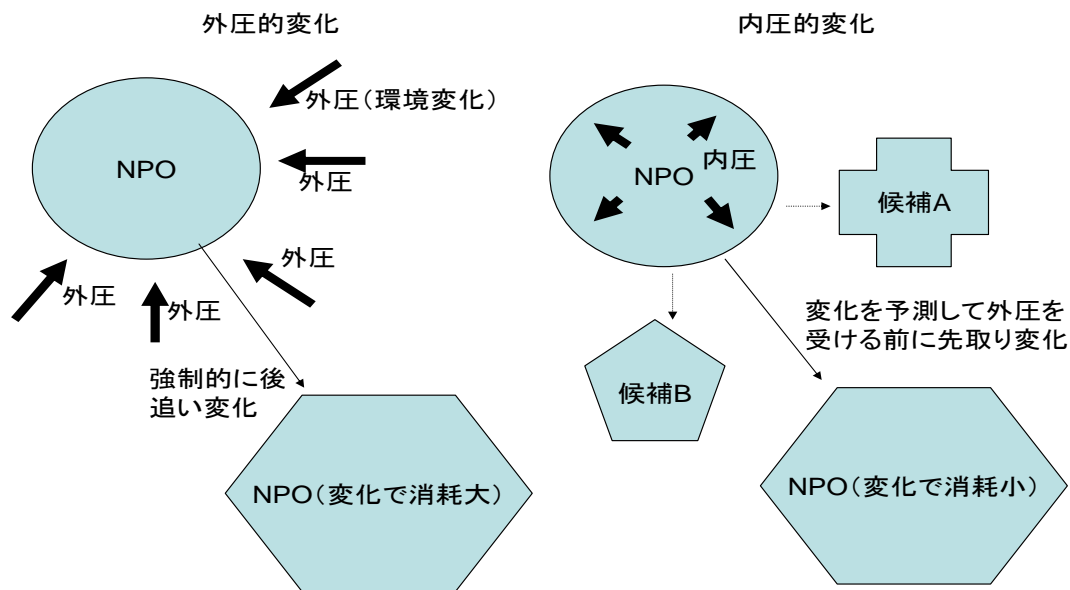


図 4-4 NPO の外圧的变化と内圧的变化

図 4-4 において、左の図が外圧的变化、右の図が内圧的变化である。外圧的变化においては、線形的な変化（既存の状態から容易に予測できる変化）の予想しか立っておらず、予想とは全く質の異なる外圧がかかってしまい、外圧に揉まれながら変化していく。試行錯誤を繰り返すので時間もかかり、また組織としての消耗も大きくなる。一方内圧的变化においては、非線形的な変化（既存の状態からの予測が若干難しい変化）も含めて予想されており、さらに予想に基づいて変化の実験もしてあるため、変化にそこまで時間がかからず、組織としての消耗も小さい。

ではどうすればこのような「内圧」を生み出せるのだろうか？以下、今田の議論を参考にしながら考えていきたい。

④内圧的变化を生み出す四つの条件

これまで述べてきた内圧的变化を生み出す条件として、今田は

- ・ 創造的な「個」の営みを優先すること
- ・ ゆらぎを秩序の源泉と見なすこと
- ・ 不均衡ないし混沌を排除しない
- ・ コントロール・センターを認めない

の四つを挙げている。以下、簡単に説明したい。

- ・ **創造的な「個」の営みを優先する**

個人が社会や組織の要請に従って、割り当てられた役割や地位を演じるよりも、必ずしもそれらに縛られることなく、それらからはみ出した行為を重視することである。言い換えれば、自己組織化が起こる際には、創造的な個の原則が、組織全体の原則を凌駕する必要があるのである。

・ ゆらぎを秩序の源泉と見なす

従来、ゆらぎはシステムの存続を脅かす存在であり、制御すべき対象と認識されていた。マクロで見ると確かにそうであるが、ミクロで見直すと、ゆらぎの中には、ランダムなもの以外にも系統的な歪み（バイアス）を持ったものも存在することがわかる。自己言及性と結びついたゆらぎ、つまり系統的なバイアスは、ある方向性を持ち、新たな構造や存在へとシステムを駆り立てる要因やそのプロセスになる。

その一つの例が流行である。だれかが変わったことを試みると、それに同期化する人々があらわれはじめ、これが社会全体に広がっていく。このように平均値に回帰するのではなく、特定の方向に向かうゆらぎがある。逆に言うと、ゆらぎが歪んでいることと、その方向性を見極めることが重要である。

この見極めのためには、そのゆらぎを自己言及的に考える必要がある。組織において、この新しいゆらぎがこれまでの意味や組織文化とどのように異なり、どのように位置づけられていくのか、それによって組織における「意味」がどのように変化していくのか、などである。

・ 不均衡ないし混沌を排除しない

従来、組織の不均衡は望ましくないと考えられていた。しかし、近年考え方が改まってきている。特に、カオスの重要性が指摘されてきている。カオスとは、ほんのわずかな初期値の違いが大規模な変化を招くことを指す。

カオス理論から言えることは、全体の動向について考える際、小さな誤差も無視できないということである。しかし現実には全ての現象を考慮に入れることはできないし、全体に何ら影響を及ぼさない誤差やゆらぎがほとんどである。

そこでカオスと秩序の間、いわゆる「カオスの縁」が重要になる。「カオスの縁」は秩序でもなく、混沌でもなく、ちょうどその境目にあたる。この領域にある組織は、組織全体がきわめて高揚している状態にある。そしてこの状態から、秩序が生まれたり、崩壊に至ったりする。

組織にとって混沌や不均衡は、まさに「カオスの縁」に身を置くことであり、組織の活力として利用していくことが望まれる。

・ コントロール・センターを認めない

自己組織化にとって最も重要なことは管理しないことである。ゆらぎやカオスの縁が組

織的に形成されるには、管理を緩める必要がある。従来の管理はある一定範囲内で組織が安定するように、全体をコントロールすること、すなわち制御の発想であった。これではゆらぎは生まれない。しかしもちろん野放しにすれば良いというものではない。ある程度ゆらぎを生み出すようにすることが重要である。

繰り返しになるが、今田の議論は企業組織を念頭に置いた上で組織一般について述べたものである。しかし、一般論過ぎるため必ずしも現実の組織に相応しくない部分がある。全てを既存の組織内のバランス（管理と放任などの）の問題に追いやってしまい、そこから先への議論が見えないのである。そこでこの内圧的变化の議論をネットワーク型環境 NPO に応用しながら考えていきたい。

また、ここで今田の挙げた条件はあくまで必要条件である。何が十分条件として必要であるかも併せて考えていきたい。

(2) 「ゆらぎ」のネットワーク型環境 NPO への応用

まずこれらの内圧的变化の条件を吟味してみると、通常の組織と比較して、NPO やネットワーク型環境 NPO により強く当てはまるような条件であることがわかる。例えば創造的な「個」の営みを重視することは、創造性の源泉となることを目指す NPO の思想とマッチする。しかし、一方で必ずしも相応しくない条件もある。以下、検討していきたい。

・創造的な「個」の営みを優先する

ネットワーク型環境 NPO には、参加 NPO という構成単位と、社員という構成単位がある。どちらの構成単位を「創造的な『個』」とするかだが、この場合はどちらも重要な「個」であると考えられる。何故ならば、ネットワーク型環境 NPO においては、参加しているある NPO の行動や変化がゆらぎの原因になることもあれば、社員の中の一人の行動や変化がゆらぎの原因になることもあると考えられるからである。

また二章で述べたように、NPO においては個人の創造性が非常に強く期待されている。そういった意味では、NPO あるいはネットワーク型環境 NPO は営利企業などの組織と比較して、より強くゆらぎを生み出すことができると考えられる。

但し、当然ながら全ての「個」の行動を優先するわけではなく、「有益である」と判断された場合に限るだろう。

・ゆらぎを秩序の源泉と見なす

この条件は組織の形態に左右されるものではないため、ネットワーク型環境 NPO にも問題なく適応できる。但し、ネットワーク型環境 NPO にとっては必ずしもいつも「ゆらぎ」を歓迎できるものではない。ネットワークの結合具合によって、許容できる「ゆらぎ」の大きさは決まってくると考えられる。

・不均衡ないし混沌を排除しない

この条件は組織の形態に左右されるものではないため、ネットワーク型環境 NPO にも問題なく適応できる。但しこの条件は前の「ゆらぎ」に関する条件とほとんど同じであり、一つにまとめても問題はないと考えられる。

・コントロール・センターを認めない→参加 NPO やメンバーの自主性を制限しない

ネットワーク型環境 NPO においては一般に上下関係はない。従って、そもそも管理という概念が存在しないと言われる。しかし現実には管理はどのようなネットワーク型環境 NPO においても存在する。管理自体は絶対の悪ではないが、「ゆらぎ」を生み出すためには問題である。管理を必要最小限に抑えるということは、言い換えれば「参加している NPO の自主性を制限しない」ということである。すなわち、この条件は「参加 NPO の自主性を制限しない」に書き換えられる。

以上をまとめると、「創造的な『個』の営みを優先する」・「参加 NPO の自主性を制限しない」・「ゆらぎを秩序の源泉と見なし、不均衡や混沌を排除しない」という三つが内圧的变化の必要条件である。但し、前の二つは「ゆらぎ」を生み出すための必要条件と考えられるので、「ゆらぎを生み出す」ことが内圧的变化の必要条件である。

さらにこの二つの条件を踏まえた上で、ネットワーク型環境 NPO における「ゆらぎ」を生み出すための必要十分条件を考えていきたい。それは、これまで考えてきたネットワーク型環境 NPO 内の「多様性」ではないだろうか。ネットワーク内に様々な質を持つ NPO が参加することで、ネットワーク型環境 NPO 全体としての秩序をいい意味で乱す「ゆらぎ」が生じると考えられる。従って、内圧的变化を進めるためには「ゆらぎ」を生み出す程度の多様性が必要であると考えられる。つまり、ネットワーク型環境 NPO 内の「多様性」の保持が、内圧的变化の必要条件であると考えられる。

ここで述べている「多様性」は参加 NPO の多様さに留まるものではない。すなわち、「ネットワーク型環境 NPO の多様性」＝「参加 NPO の多様性の総和」ではない。何故ならば、「参加 NPO の多様性の総和」には、参加 NPO 間の相互作用によって新しく生まれてくる多様さや、ネットワーク型環境「NPO」としての活動を通して生まれる多様さが含まれていないからである。このような多様さも含めたものが「ネットワーク型環境 NPO の多様性」である。「情報共有」においては「参加 NPO の多様さ」のみに注目したが、今後は「ネットワーク型環境 NPO の多様性」に注目して議論を進める。

(3) 組織性格決定要因と参加 NPO の自立性

①多様性と自立性と創造性

ここで、多様性という点をもう一度深く考えていきたい。一般に、組織にも人間にも多

様性を嫌う傾向がある。多様な状態は不安定な状態であり、多様さを減らす方向に圧力が働く。すなわち、同質化の圧力が働くのである。同質化の例はいくらでも考えられるだろう。ネットワーク型環境 NPO はネットワーク的な要素を持っているため通常の組織とは若干異なるが、通常の組織と同様にこのような傾向を持っているのではないだろうか。事実比較的多様な NPO が参加しておりネットワーク型環境 NPO 全体としての多様性が高いと考えられる KKS だが、発足当初と比較して NPO の多様さに変化はないが、幹事の発言からそれぞれの所属 NPO の色が消えてきているように見える。もちろんこれは様々な理由からであり、単純な判断は難しいが、多様さが減少してきている一つの現象と言って良いだろう。

ネットワーク型環境 NPO 内の同質化は、参加 NPO の自立性の問題と関係してくる。本来様々な性格の NPO が参加しているのに、その NPO から参加している人が他者に追随するようになるなど同質になっていくのである。もちろん参加者が同質になっていったからといって NPO 自身も同質になっていってしまうわけではないが、そのネットワーク型環境 NPO 内のみで注目すると、参加 NPO の表に出す表情（＝参加している各 NPO のメンバーの性質）は似たものになっているということである。本来違う意見を持っているはずであるにも関わらず意見が似たものになっているということは、自らの自主的な判断が少なくなっているということであり、すなわち、本来自立的に参加しているはずの各 NPO からの参加メンバーが、知らず知らずのうちにネットワーク内での自立性を失っていったのである。しかしそれは考えてみれば当たり前であり、ネットワーク型環境 NPO に参加している以上、他の NPO に似ていたり、何らかの縛りを受けたりすることは当然である。

しかし、この自立性の喪失は NPO の存在意義に重要な疑問を投げかける。二章で述べたように、機能論的に考えれば NPO は巨大で創造的な社会の実験装置であり、経済学的に考えれば市場で提供し得ないサービスの提供者である。同質化によってサービスの提供主体としての能力は上がるかもしれないが、自立的な行動は失われ、その創造性は大きく失われる恐れがある。

この仮定は、NPO の官僚化に似ている。2章で述べたように、NPO は組織が巨大になっていくに従い、効率的な運営のために官僚化していく。官僚化していくと、やはりその創造的な実験性は失われるだろう。しかし NPO の官僚化（創造性の剥落）が自立的に進み、それゆえにある程度はコントロールしやすいのに対し、ネットワーク型環境 NPO では気付かない内に同質化とそれによる創造性の剥落が進んでしまう点が大きく異なる。

同質化は絶対の悪ではなく、ネットワーク型環境 NPO 内の摩擦を軽減し、運営効率を高めてくれる。しかし過度に行き過ぎると、創造性を蝕んでしまう。

②ステークホルダーとの関係性と自立性と多様性

次に、ステークホルダーとの関係性と自立性についても考えてみたい。多様なステークホルダーが存在する時、ネットワーク型環境 NPO に参加している NPO はその自立性を維

持しやすい場合もあれば維持しにくい場合もあると考えられる。仮にネットワーク型環境 NPO と多様なステークホルダーとが強い緊張関係にある場合、ネットワーク型環境 NPO 内で強い同質化の圧力が働く。何故ならば、ネットワーク型環境 NPO を守るために、一体となって活動していくことが求められるからである。例えば、ごみ環境ビジョン 21 において、容器包装リサイクル法のより良い改正のために国や自治体に働きかける時には強い緊張関係が生じ、ごみ環境ビジョン 21 内の同質性が高まったようである。一方そこまで強い緊張関係にない場合は、多様なステークホルダーの存在はむしろ自らのアイデンティティを確認させてくれる、つまり自立性を維持しやすいのである。なぜなら同質化の圧力を受ける代わりに、参加 NPO 各々が気を向けるステークホルダーもばらばらになるので、受ける影響の質もばらばらであり、結果としてネットワーク型環境 NPO 全体として多様化が進むと考えられる。

ステークホルダーが少数である場合、自立性が失われ同質化が進むと考えられる。何故ならば、特定のステークホルダーの影響を強く受けることで、そのステークホルダーからの影響を強く受け、全ての参加 NPO がそのステークホルダーと望ましい関係を構築するような方向に動くからである。

以上のように、ステークホルダーとの関係はネットワーク型環境 NPO に参加している NPO の自立性に強い影響を与える。すなわち、創造性、そして組織変革にも強い影響を与えるのである。

③運動の論理と組織の論理と多様性

運動の論理は変革の論理である。変革の論理は現在の安定的な秩序を破壊しようというものであり、その意味では同質化を拒む論理であると考えられる。しかし一方で運動が過激になっていく（運動の論理が強くなりすぎると）に従って、純化し同質化していくものでもある。これは、外部を変革するために、内部では多様性よりも統一性が求められるようになっていくからであると考えられる。実際にごみ環境ビジョン 21 の結成前の運動においても同じような現象が見られた。

一方組織の論理は維持の論理である。組織を維持することを目指す。組織を維持するには、不安定よりは安定を求めるだろう。①のところで同質化の圧力の議論をしたが、この組織の論理が同質化に強く影響していると考えられる。

多様性を維持していくためには、運動の論理が強すぎても、組織の論理が強すぎてもうまく行かない。組織のミッションにもよるだろうが、相応しい位置があると考えられる。

（４）ネットワーク型環境 NPO の変革過程

①参加 NPO の自立性とネットワーク型環境 NPO の内圧的变化

これまでの議論から、ネットワーク型環境 NPO の性格決定要因である「ネットワーク型環境 NPO 内参加 NPO の多様性」・「(形成過程における) 他のステークホルダーとの関係」・

「運動型か、組織型か」という三点が自立性、同質性への影響を通してネットワーク型環境 NPO の多様性に大きく影響を与えること、さらに創造性や自己組織化に影響を与えることもわかった。また、結成時に決まってしまうように見えたこの三つの要因も変化しうる、すなわち静的なものではなく動的なものであることもわかった。前述のように多様性はゆらぎの源泉でもあり、内圧的变化を通じた組織変革という観点から考えて、ある程度維持していくことが望まれるものである。但し、この多様性の保持はあくまで内圧的变化の必要条件にすぎない。その多様性を、良き新しい秩序を生み出すように操作しなければならない。すなわち、この良き新しい秩序を生み出すようにするような条件が十分条件である。

言い換えると、ここで内圧的变化が起きるための十分条件は、発生した「ゆらぎ」による秩序の乱れを、自分たちの望ましい方向性へと向けることが必要である。さらに言い換えると、その「ゆらぎ」による秩序の乱れが自分たちにとって望ましいものなのかどうかを精査し判断し実験することが十分条件である。ある創造的な「個」が創造的な試みを実行しようとして「ゆらぎ」が生じたとしよう。果たしてこの試みは自分たちのネットワーク型環境 NPO にどのような影響を与えるのか、精査する必要がある。創造的だからといって、必ずしも自分たちにとって良いわけではないのである。そして精査した上で良いと判断できれば、実際に実験してみるなのである。このことが、(1) ③で述べた、変化への予測と準備である。実験してみることで、予測が立ち、またいつでも変化できる体制が整うのである。

以上の議論を踏まえ、ネットワーク型環境 NPO における自己組織化の必要十分条件を提示したい。必要条件はある程度の多様性を保持すること、十分条件は「ゆらぎ」が生み出す方向性を見極め判断し実験することであった。この「ゆらぎ」が生み出す方向性とは、多様性が担保されている状態において創造的な個々が生み出す多様な方向性であり、この多様な方向性を精査し判断を下し実験することが大事なのである。すなわち、このことも含めて「多様性を運用すること」が必要十分条件であると考えられる。別の言葉で言えば、「多様性のマネジメント」である。

では具体的にはどうすれば良いのだろうか？ここで、多様性という概念を紐解いた上で、その手法を提示したい。

②ベクトルモデルによる多様な方向性の把握

多様性という概念は非常に抽象的である。使われる分野によってその意味内容も変化してくる。そこで、ここではあくまで組織における多様性を論じたい。その前に、ある個人が多様であるとしよう。それはどのような状態か。その個人が様々な趣味を持っている、やりたいことを多くもっている、その状態こそが個人が多様である状態であるということだろう。しかしある瞬間を切り取ると、その人の一番やりたいことは当然だが一つに絞られる。この瞬間は多様であるが、一方ではっきりとした優先順位がある。

このような状態をイメージしやすくするために、ベクトルモデルで多様性を把握したい。

ここで扱うベクトルは多次元だが、とりあえず三次元的にイメージすれば良い。ある瞬間において、ある人はある大きな方向性、すなわち一つのベクトルを持っている。このベクトルは、様々な次元（様々なやりたいこと）のベクトルの融合ベクトルである。もちろん無数のやりたいことベクトルがあるだろうが、全体で見ればほとんどのやりたいベクトルは微小であり、二、三の大きなベクトルによって支配を受けている。

今度は複数の人（＝組織）で考えたい。複数の方はそれぞれが多様な方向性を持っているが、個々人を見ると一つの大きな融合ベクトルで表される。さらにこれらの融合ベクトルが融合されて、さらに大きなベクトルになる。これが、その複数の個人が集まってできた組織の目指している融合ベクトルである。仮に個々人の目指す場所が正反対であれば打ち消しあって弱まる。目指す場所がバラバラであれば、みんなが行きたい方向とは全く違う方向になる。もちろん複数の個人（＝組織）で考えた場合も無数のやりたいことベクトルがあるだろうが、全体で見ればほとんどのやりたいベクトルは微小であり、二、三の大きなベクトルによって支配を受けている。

さらに今度は複数の組織で考えたい。同様に考えると、複数の組織はそれぞれが多様な方向性を持っている。しかしこれも全てを融合させると一つのベクトルになる。これが、そのネットワーク型組織の目指している融合ベクトルである。仮に個々の組織が目指す場所が正反対であれば打ち消しあって弱まる。目指す場所がバラバラであれば、参加組織全体が行きたい方向とは全く違う方向になる。但し、複数の組織のネットワークであれば、無理して融合して考える必要はない。大きな方向性をいくつか持っているだろうから、三つ程度の大きなベクトルで考えれば十分だろう。

但しアクセルロッド（2003）によると、多様性には閾値効果⁽⁴⁾と呼ばれる多様性を縮減させる効果があるが、本研究とは前提条件が違うため、この閾値効果は発生しないと考えられる。また、ここまでの議論では単純化してベクトルを考えてきたが、実際は相互作用があるため、単純な足し算ベクトルにはならないことを注意する必要がある。

以上の議論から、組織の多様性とは、融合ベクトルを形成する要素ベクトルの多さの程度で表される。また、多様さを減少させ、行きたい方向（やりたいベクトル）を統一することが、大きな融合ベクトル＝推進力を作るためには必要であると考えられる。しかし、あくまでこれまでの議論は静的なモデルであり、環境の変化や社会の条件の変化が加味されていない。図4-5は静的な多様性のベクトルモデルの概念図である。

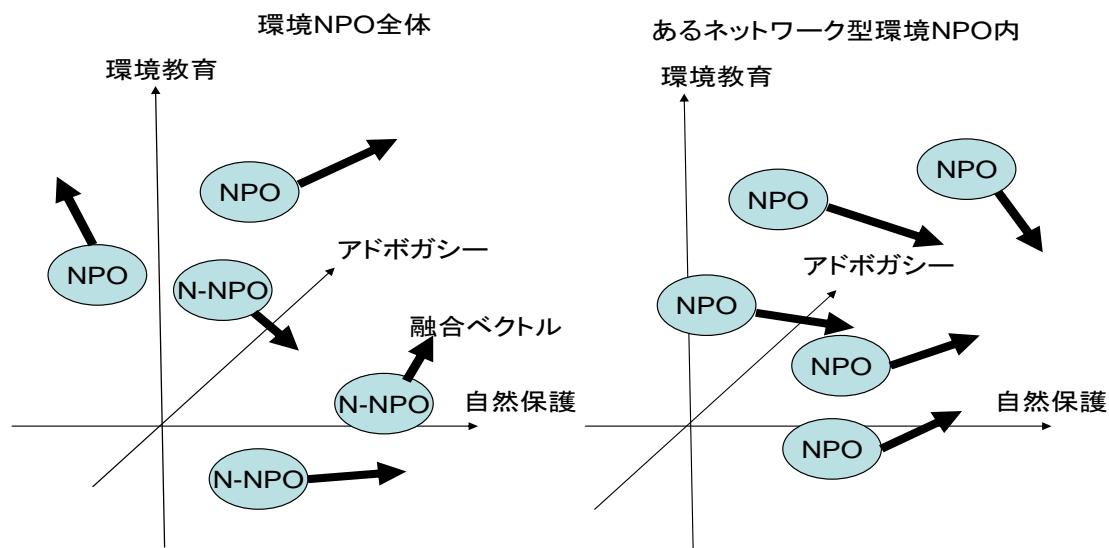


図 4-5 環境 NPO における活動のベクトルモデル

※ N-NPO はネットワーク型環境 NPO のことである。

図 4-5 は、環境 NPO の取り組み全体と、あるネットワーク型環境 NPO の取り組みを描いている。軸は三軸しか書いていないが、もちろんこれ以外にも多くの軸はある。この図はあくまで概念を理解するための図であるので、三軸で近似して表現しているのである。矢印の長さはその取り組み度合い、太さは投入できる資源量を表している。まず左側の図について説明したい。左側の図は各環境 NPO やネットワーク型環境 NPO の取り組みを示している。各環境 NPO やネットワーク型環境 NPO のそれぞれが一番やりたいことがベクトルとして表れている。数学的なベクトルのように単純に全てのやりたいベクトルの総和が表れているわけ（シナジー効果⁽⁵⁾がある）ではないが、それに近い状態であろう。右側の図は、左側の図のネットワーク型環境 NPO の一つを分解して考えたものである。ネットワーク型環境 NPO 内の様々な NPO はそれぞれの方向性を持っている。ここでは一番やりたいことを示しているが、厳密には何本かのベクトルにわけて考えたほうがより正しい姿を描けるだろう。

環境の変化や社会の条件の変化は劇的である。ある瞬間まで平穏であったのが、突然大きく変化することも大いにある。ベクトルモデルで考えると、環境は座標空間である。劇的な環境変化とは、軸が突然入れ替わったり、新しい次元が発生したりする変化のことである。そうすると、今まで正しいと考えられていた方向性が正しくない場合がある。この場合には、方向を転換する必要がある。また、これまで正しいと考えていた方向が、実は

正しくない場合もある。図 4-6 は動的な多様性のベクトルモデルの概念図である。

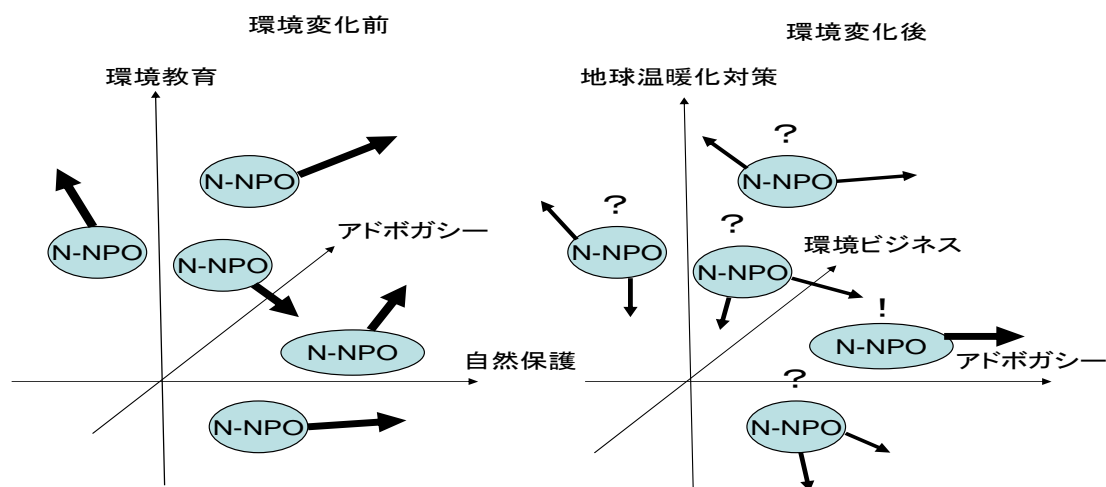


図 4-6 ネットワーク型環境 NPO におけるベクトルモデル

※ N-NPO はネットワーク型環境 NPO のことである。

図 4-6 において、左側は環境が変化する前、右側は環境が変化した後の状態である。軸がそもそも変化している。この図においては、それまでは自然保護・アドボガシー・環境教育の需要（社会的な要請・法的な変化・人々の注目度合いの変化など）が高かったが、気がついたらアドボガシー・環境ビジネス・地球温暖化の需要が高くなっていったという変化である。様々な理由でこのようなことは起き得るが、なかなか予想はしにくい。この図においては、四つのネットワーク型環境 NPO は変化に気がつかず、すぐには対応できなかった。一方ある一つのネットワーク型環境 NPO は変化に戸惑いながらも気がつき、すぐに対応できたのである。この図には示していないが、図 4-5 で示したように多様性を持ち、図 4-4 で示したように常に変化に備えていたからこそ、このネットワーク型環境 NPO は変化に対応できたのである。

前述のようにある方向性に向けての大きな推進力を持つだけで十分であるならば組織内の多様性は小さいほうが良い。しかし実際にはその方向性だけでは不十分になることが起きる。そのような場合に備えて、ある程度の多様性は非常に重要である。

以上の議論をまとめたい。ベクトルモデルにおいて、融合ベクトルが組織の進む方向を表しているとし、また多様性とはやりたいベクトルの多さの程度で表されると議論した。この様々なやりたいベクトルで表される方向性の中には、劇的な環境変化に対応できる方向性や、自分たちにとって都合の良い環境変化を起こせる方向性もあるだろう。従って大事なことは組織内の多様性を維持することと、その多様性から生み出される方向性を常に把握することである。この方向性が、これまでの議論で出てきた創造的な実験の種なので

ある。

③ネットワーク型環境 NPO の多様性マネジメント

ではネットワーク型環境 NPO においてその多様な方向性をどのように掴めばいいのだろうか。個々の主体を観察すればもちろん見えてくるだろうが、現実的にはそれは膨大な作業であり不可能である。

そこで有用な方向性を掴む指標となるのが、ネットワーク型環境 NPO の三つの性格決定要因である。三つの性格決定要因はそもそものネットワーク型環境 NPO の結成動機である「情報共有」・「協働の推進」・「影響力の強化」という三つの目的と強く結びついている。同時に、三つの性格決定要因はいずれも多様性の程度に強い影響を与えている、すなわち多様性の程度の指標となる。

従って、この三つの要因を観察し動かそうとすることで多様性の程度を変える（＝新しい「ゆらぎ」を発生しやすく、あるいはしにくくする）だけではなく、その「ゆらぎ」による変化の方向性も見えてくると言える。何故ならば、多様化（あるいは同質化）が進もうとするとき、この三つの要因のいずれか、あるいは複数に具体的な変化が生じる。その具体的な変化が起きている状態こそがまさに「ゆらいでいる状態」であり、さらにこの変化は三つの結成動機の現状に変化を与えているからである。

変革のためには、この具体的な変化の方向性を精査し未来を予測することで、この方向性が良い方向性かそうではないかを判断し、良い方向性であると判断できれば実験するのである。多様であればあるほど実験の数は多くなり未来に備えやすいだろうが、多すぎると現在の方向性が失われネットワーク型環境 NPO はばらばらになってしまう。ネットワーク型環境 NPO の現在の方向性を見失わないようにしつつ、将来の方向性を育てる。これができる程度の多様性が「相応しい」多様さである。そしてこの「相応しい」多様さを持つ状態こそ、ネットワーク型環境 NPO の多様さと参加 NPO の求める多様さがマッチしている状態である。

例えば、何らかのミッションの達成のために、運動型の性格を強めようとするでしょう。そうすると、そのための様々な方策が練られ、実行され、運動型が強まっていく。その過程で、既存の秩序が揺るがされ、組織のあちこちで「ゆらぎ」＝新しい試み、変化が生じる。その新しい試みや変化の中には、運動型の強化に強く貢献しているもの意外にも、全く新しい方向を指し示すものもあるだろう。未来への予測を元に、それらを精査し、判断し、良い方向性だと判断できれば実験すれば良い。より良いものを作ろうという意思があれば、このような実験から全く新しい秩序が生まれてくるのである。

④ネットワーク型環境 NPO の変革

内圧的变化はリズムを持つ。ネットワーク型環境 NPO におけるそのリズムは、マイクロに見れば混沌としているだろうが、マクロに考えれば同質化と多様化の一定のリズムが考え

られるだろう。一番相応しい多様性の程度はあるかもしれないが、常にその位置に留まり続けることは不可能である。ある部分においては同質化が、他の部分においては多様化が進行しているのが現実だろう。それは個々の NPO や参加者の変化かもしれないし、ステークホルダーとの関係性によるものかもしれないし、運動の論理と組織の論理の割合の変化によるものかもしれない。この同質化と多様化のサイクルにおいて、特に多様化が進む場所において高い確率で「ゆらぎ」が生じ、この「ゆらぎ」がネットワーク型環境 NPO の一部に変化を起し新たな多様性を生み出し、実験的な試みが行われていく。この実験的な試みは同質化の圧力を受け淘汰されながら、生き残ったものは新しい秩序になっていく。このようなリズムがあると考えた時、大事なことは「個」、すなわち参加している NPO やメンバーの自立性であることがわかる。参加している NPO やメンバーが同質化の圧力に流されず、自立的に主体的にネットワーク型環境 NPO に関わっていくことこそが重要なことなのである。この自立性を維持することで、三つの性格決定要因に影響を与え、多様性や創造性が生まれ、新たなゆらぎが発生し、新たな秩序が生まれていくという組織変革のリズムをマネジメントすることができるのである。

注

- 1) 三章と同様に、新規会員の獲得と、環境「NPO」ということから由来することに関してもこの注にて扱いたいと思う。

①新規会員の獲得という視点

ごみ環境ビジョン 21: 参加している会員に対して参加することのメリットを明確に提示できていない、会員のニーズを把握していないために会員の確保が想定していたよりうまくいっていない。会員の位置づけが不明確である。また、組織としてのリクルーティングができていない。何故会員が会員でいてくれるのかを把握し、会員を単なる支援者ではなく運営のパートナーとみなし、既存の会員が離れていくことを防ぐことが必要との認識がある。

かしわ環境ステーション: 参加している会員に対して参加することのメリットを明確に提示できていない、会員の本当のニーズを把握していないために会員の確保が想定していたよりうまくいっていない。会員の位置づけが不明確である。また、組織としてのリクルーティングができていない。何故会員が会員でいてくれるのかを把握し、会員を単なる支援者ではなく運営のパートナーとみなし、既存の会員が離れていくことを防ぐことが必要であるという認識がある。

会員獲得に関しては両者ともうまく行っていない。これは、ここで挙げているようなマネジメントの問題と、影響力の欠如の問題があると考えられる。環境という分野は極端に言ってしまうと全ての人々がステークホルダーであるにも関わらず、一般にはまだまだ行政の仕事であるという認識が目立つ。もちろんこの認識は改めていく必要はあるだろうが、このような現状を踏まえればまだまだ行政の利用価値は高い。そういう意味では行政との協働は重要であり、これを進めつつ、行政の影響を受けすぎないようにする取り組みが求められる。

しかしもう少し深く考えてみると、両者の抱える事情は若干異なる。私はごみかんにおいては理事に近い立場のスタッフであり、KKSにおいては運営の責任を負っている幹事である。そういった立場の人間として、理事会・幹事会において、新規会員の獲得の重要性を全く同じ理屈で訴えた。その結果、ごみかんもKKSも新規会員の獲得をより強く意識するようになった。しかし、その後実際に具体的な手を打ったのはごみかんのみである（もちろん動き出したのは私が提案したから、というよりは以前からその問題意識を持っていたからでもある）。両ネットワーク型NPOとも、新規会員の獲得に対する意識は共に高いレベルである（複数の理事、幹事が、危機感を口にしてている）が、KKSは新規会員の獲得まで手を回す余裕が全く無いのである。これは、マネジメントの問題の先にある、マネジメントを改善する余裕の問題である。

この余裕の差は、義務的仕事量の差でもある。KKSは義務的仕事を大量に抱えているが、ごみかんは全く抱えていない。この義務的仕事量は、特定のステークホルダーと距離が近いことから生じているが、距離が近いからといって必ずしも義務的仕事大量にあるわけではないため、分けて考える必要がある。

参加するNPOにとって大事なことは、あるネットワーク型環境NPOが抱えている義務的仕事が自分たちのミッションに沿ったものかどうかを、仕事量が許容範囲内かどうかを判断した上で参加するかどうかを決めることである。

一方ネットワーク型環境NPOにとって必要なNPOは、このような義務的仕事を引き受けてくれるかどうかである。

②環境「NPO」ということから発生してくる問題の視点

ごみ環境ビジョン 21： ・ごみ問題という明確なテーマを持っているため、ミッションの共有は非常にうまくいっている。しかし、ミッションの共有はうまくいっているかもしれないが、ネットワークに対する思入れは人それぞれであり、足並みが完全にそろっているとは言いがたい。

・活動の評価が難しく、毎回の反省がきちんとなされていない。
そのため、活動の改善が進まない。より良い改善方法を模索し

ている。

- ・一部の人の仕事が集中しすぎてしまい、組織の改善に結びつかない。NPOにおいてはやる気や能力は個々人の裁量にゆだねられており、組織としてのバックアップが少ない。但し、実際問題として、やる気の部分に立ち入るのは難しい。

- ・理事内において、環境問題に対する勉強意識は高いが、環境NPOを運営していく上での組織運営に対する改善意識は相対的にはあるが低い。これはもともとごみ環境ビジョン21が市民運動から発展してきており、まだ市民運動としての意識が強くあるため、運動と活動の違いを明確に意識できず、NPO組織のマネジメントには目を向けにくいからである。

- ・アドボカシーを事業にできている。これは、活動の積み重ねにより、このネットワークでしか提供できない情報が蓄積されているからである。

かしわ環境ステーション：・環境という多義的で何が正しいかもわかりにくい分野で活動しており、また各々のNPOの事業がはじめからあるため、ミッションの共有や事業の共有は難しく、原理原則ばかりを話し合う時間が多い。

- ・活動の評価が難しく、時間的な余裕がないため、毎回の反省がきちんとなされていない。そのため、活動の改善が進まない。

- ・一部の人の仕事が集中しすぎてしまい、組織の改善に結びつかない。しかし、NPOにおいてはやる気や能力は個々人の裁量にゆだねられており、組織としてのバックアップが少ない。

複数の点をここでは比較しているが問題を突き詰めると、忙しさに忙殺されていることが両方の組織が共に抱えている問題である。これは考えれば当たり前である。両方とも、本来のNPO活動と、ネットワーク型NPO活動の両方に参加している。また、理事や監事が実行も担っており、マネジメントだけに集中できない。

しかしKKSは委託事業という重い宿題を常に背負っているという点は大きな差である。委託費という誘引要因があるため、なんとしても予算を消化しようとしてしまう。そのためにできるだけ予算を消化できるような事業をする必要があり、委託事業以外のことは実際にほとんどできない。しかし、ごみかんでは委託が一切無いため、自分たちが一番やりたい事業ができ、またそれで稼いでいく必要がある。この違いから、ごみかんは自分たちの事業に対する危機感を強く持ち、また改善するために時間をとる余力があるのに対し、

KKS ではその危機感を持ちにくく、また改善するための時間をとる余力はほとんどない。

この忙しさ、というのは、事業に注目することで見えてくる。事務運営ももちろん労力を取られるが、それ以上に大変なことは事業である。事業の規模や割かれる人数によって変わってくる。

この問題を逆に捉えると、KKS は収入の心配をする必要がそこまでないため、長期的視野で事業を考え、進めることができるといえる長所がある。一方でごみかんは、今は収支がほぼ一致しているため比較的ゆとりがあるが、それでも余剰金は少なく大きなプロジェクトを実行しにくい状況にある。

そのように考えると、KKS は長期的な展望をはっきり描いていくことが非常に重要になってくる。忙しさを少し減らして、委託費が減ったとしてもこのことに取り組むべきだろう。一方ごみかんは、ごみ問題だけにとらわれずより広い範囲にネットワークを広げていくことが重要であると考えられる。

この点においても、参加する NPO にとって大事なことは、あるネットワーク型環境 NPO が抱えている義務的仕事が自分たちのミッションに沿ったものかどうかを、仕事量が許容範囲内かどうかを判断した上で参加するかどうかを決めることである。

同様に、ネットワーク型環境 NPO にとって大事なことは、このような仕事を負担してくれるかどうかである。

2) ここで、多様性という概念に近似の概念として複雑性の概念を簡単に説明したい。ルーマン (1968) によると、複雑性とはシステム内部で可能な関係の「多様度」のことである。要素でありうるもの・ことが多ければ多いほど、また要素間で実現可能な関係の割合が多いほど、そこに現出しているシステムは複雑性が大きい、すなわち多様であると言える。

3) 義務的仕事量の多さは、特定のステークホルダーとの関係によって影響を受ける。しかし、特定のステークホルダーと近い関係にあるからといって必ずしも義務的仕事量が多いわけではないし、逆に特定のステークホルダーと近い関係になくても義務的仕事量を大きい場合もあるだろう。従って、特定ステークホルダーとの関係を考える際に注目しておくべき点ではあるが、組織の性格を決める重要な要因ではないと考えられる。

義務的仕事量の多さは、組織の改善につなげる時間があるかどうかと関係してくる。義務的仕事量が多いと、そのような時間は少なく、逆にそこまで多くなければ、そのような時間は多い。しかし一方で義務的な仕事は委託費が絡んでいることが多いのでどちらがいい、悪いとは単純には言えない。

この点も、参加している組織のニーズと、義務的仕事量の内容や多さがマッチしているかが問題である。

4) 閾値効果とは、「離れている」人同士の接触の度合いがあるレベルに達すると、個人にとっての多様性は増大し続けているにも関わらず、世界全体としての多様性が急激に失われることを言う。例えば、Doyle(1998)によると、音楽、映画、ファッションといった欧米文化が世界中の市場を席卷したがために、地域の伝統が失われ、各国の言語が急速に消滅しつつあるという。

5) 「シナジー」(synergy)は、「共同作用」「相乗作用」を意味する英語からきている。「二つ以上のもの・ひと・事柄などが、相互に作用し合い、ひとつの効果や機能を高めること」をいう。また、特に経営戦略において、「販売・設備・技術などの機能を重層的に活用することにより、利益が相乗的に生み出されるという効果」を指して用いる場合もある。

5. 本研究のまとめと提案

5-1 本研究のまとめ

二章では環境 NPO や NPO のネットワークに関する研究や、日本の NPO の現状を整理した。三章では本研究の研究手法を提示し、ごみ環境ビジョン 21 とかしわ環境ステーション運営協議会の現状を整理した。その際、この二つのネットワーク型環境 NPO はもちろんのこと、他のネットワーク型環境 NPO にも適応しうる視点として、「情報共有」・「協働の推進」・「影響力の強化」という三つの視点を用いた。四章では二章で整理したことと三章で整理した現状を踏まえ、二つのネットワーク型環境 NPO の違いを分析し、その違いの原因となる要素を抽出した。この要素は「ネットワーク型環境 NPO のミッションの具体性と参加 NPO とのミッション間の近似性」・「外部ステークホルダーとの関係」・「運動型か、組織型か」の三つであった。これらの要素を見ると運営途中からネットワーク型環境 NPO の性格を変えることは難しいようであったが、外圧的变化と内圧的变化という二つの変化から考えていくと性格はもちろんのこと全体の変革も可能であることがわかった。ネットワーク型環境 NPO を変革していくために大事なことは「多様性のマネジメント」であった。すなわち、多様性を維持し、その多様性から生じるゆらぎの方向性を見極め、それが良いものであるかどうかを判断し、良いものであると判断されるのであれば実験してみる、このようなことを実践することが大事であった。多様さは、そもそもの結成動機である三つの目標から導き出された「ネットワーク型環境 NPO のミッションの具体性と参加 NPO とのミッション間の近似性」・「外部ステークホルダーとの関係」・「運動型か、組織型か」という三つの性格決定要因によって左右されるものであり、ゆらぎもここから発生することから、これら三つの要因の変動を観察することで、「ゆらぎ」の方向性をつかめることがわかった。三つの目標と三つの要因と多様性の関係を示したのが次の図 5-1 である。

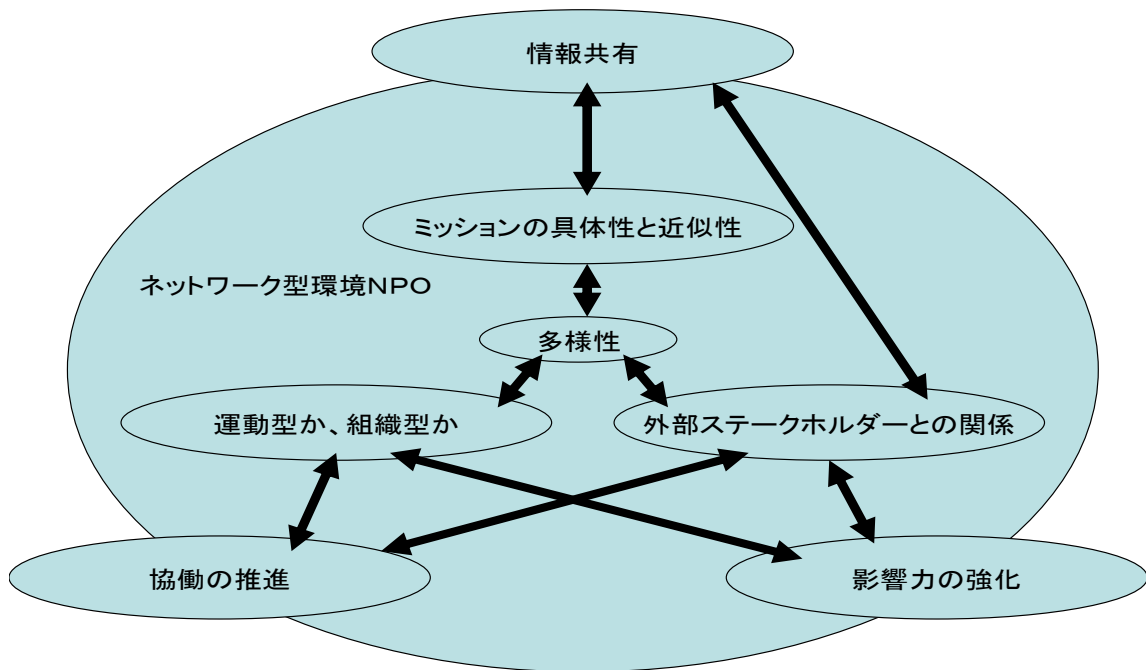


図 5-1 ネットワーク型環境 NPO の三つの目的と三つの要因と多様性の関係

この図において、矢印は影響を与えあうことを示している。三つの要因になんらかの変動が起きますと、多様性にも三つの目的にも何らかの影響を与えるのである。

最後に本研究の結論として次のことが言える。三つの性格決定要因の状態を常にモニタリングし、そこから推察される多様さを相応しい程度保持するとともに、生み出された「ゆらぎ」の方向性を三つの要因の状況を見ながら運用していくことで、ネットワーク型環境 NPO は変革を続けることができる。

5-2 二つのネットワーク型環境 NPO への提案

ごみ環境ビジョン 21 はネットワーク型環境 NPO の中ではある程度活動が長く、かしわ環境ステーションはまだまだ短い。お互いの性格は、今回挙げた組織性格決定の三つの要素で見るとほとんど正反対である。だからこそ、ごみ環境ビジョン 21 の知見をかしわ環境ステーションに生かせる部分もあるだろうし、逆にかしわ環境ステーションの取り組みをごみ環境ビジョン 21 に活かせる場面もあるだろう。

(1) ごみ環境ビジョン 21

まずごみ環境ビジョン 21 の変革の条件を考えていきたい。ここまでの分析から、ごみ環境ビジョン 21 は参加 NPO の多様性はそこまで大きくはなく、様々なステークホルダーとの関係を持ち、運動型のネットワーク型環境 NPO である。ステークホルダーとの関係にそれほど強い緊張感はなく、このことは多様性を確保する方向に働いている。やや運動型の

要素が強く、この点からは若干多様性が損なわれているように見える。参加 NPO が求めているものを踏まえると、全体としては、やや多様性が小さいのではないだろうか。事実、仕事がルーチン化してしまっている部分もあり、なかなか個の創造性が発揮されにくい状態にある。

従って、大事なことは「個」の創造性を発揮することである。ここでいう「個」とは、参加している各 NPO でもあり、メンバーでもある。特にごみ環境ビジョン 21 では参加している NPO の顔があまり見えてこない。これらの NPO の個々の活動をより積極的に推進するとともにごみ環境ビジョン 21 自身にもフィードバックしていくことがより重要であると考えられる。また、ごみ問題と関わっていないステークホルダーとの協働も積極的に推進していくことも多様性を高める点で重要なことである。

以上の前提（必要条件）を踏まえて、まずごみ環境ビジョン 21 という NPO 組織の視点から必要な取り組みを考える。ごみ環境ビジョン 21 に参加している人たちの目的は、ミッションに現れている通りごみ問題を解決することである。関係する課題は組織性格の創造性とマネジメントの問題であるが、それは学習や努力次第で改善可能な問題である。

次に、参加する NPO の視点から必要な取り組みを考えてみる。参加している NPO がごみ環境ビジョン 21 に求めているものは、「多摩地域全体の意見をまとめていくこと影響力を高め、多摩地域の政策を自分たちが望むような形に変えていくこと」である。基本的にどの NPO もそのような成果を求めており、ネットワーク型環境 NPO としての性格と、実際に参加している組織や人の求めているものはマッチしているように見える。しかしネットワークとして参加 NPO は完璧か、というところではない。必ずしも各 NPO の足並みが完全にそろっているわけではなく、また、多摩地域にある全自治体にごみ問題に取り組んでいる既存の NPO があるわけではない。

この両方の視点から考えると、大事な点は創造性の改善のための取り組みと、マネジメントの改善と、多摩地域で NPO 間の意見を調整すると共に存在しない地域はそのような NPO を育てていくことだろう。この取り組みはごみかん全体の多様性を増す方向に働き、創造性の改善にもつながってくる。

ごみ環境ビジョン 21 は、いざとなれば自分たちの活動を振り返る余裕があるにも関わらず、自分たちの活動を振り返る時間を取れていないところがある。昔は合宿や、年に数回の集中討論で自分たちの活動を振り返り、今後何をやっていくかを考える時間を持っていたが、より忙しくなっていくと共にそのような時間を取れなくなってしまった。これには、理事のライフワークの変化（年齢の区切りや配偶者の死別等）とも絡まっており、原因を特定することは難しい。しかし近頃この集中討論に対するニーズは理事内でも高まっており、行われる見通しである。また、ネットを利用していない理事がいることで事務仕事量がかえって増えてしまっている。NPO から補助を出すなり、きちんとした説得とフォローなりが必要だろう。

また、多摩地域で NPO を育てていくことは、もちろん容易なことではない。しかし組織

をゼロから立ち上げていくノウハウはそれなりに蓄積されており、また NPO が存在しない多摩地域でも関心のある人間が全くいないというわけではない。事実、多摩地域のほとんど全ての自治体においてごみかんの会員は存在している。一つ一つの自治体で NPO を育てていくことで、ネットワーク型 NPO としての力はさらに強まっていく。

(2) かしわ環境ステーション運営協議会

まずかしわ環境ステーション運営協議会の変革の条件を考えていきたい。ここまでの分析から、かしわ環境ステーション運営協議会は参加 NPO の多様性は大きいものの、行政との関係が強く、組織型のネットワーク型環境 NPO であることがわかった。ステークホルダーとの関係にそれほど強い緊張感はないが、行政との関係が強く、同質化が進んでいる部分がある。行政のからの委託を受け事業を続けていくことそのものに強い意味があることや、明確な運動の対象を持たないことから、組織型の性格は強いと考えられる。この点からも若干多様性が損なわれているように見える。全体としては、はじめは多様性が大きかったが、同質化の圧力を強く受けており、多様性が小さくなってしまっているのではないだろうか。事実、仕事がルーチン化してしまっている部分も出てきており、また委託事業をこなすのに忙殺されていることからなかなか個の創造性が発揮されにくい状態にあると考えられる。

創造性を発揮していくためには、何らかの運動的な要素も取り入れていくこととより多くのステークホルダーと付き合っていくことが必要ではないだろうか。ステークホルダーに関しては、少しずつ増えてきてはいる。しかし、行政との関係と比較するとどれも大変小さいものである。今後は、付き合うステークホルダーの数を増やすだけでなく、その付き合う密度も増やしていくことが求められる。運動的な要素に関しては、メンバーの興味関心としては開発にあると思われるので、柏市の開発を監視していく運動などが考えられるのではないだろうか。但し、この点に関しては全く共通見解はないので、今後議論していくことが必要であると思う。但し、運動型を強めると柏市との間に緊張関係が生まれる可能性がある。過度な緊張関係は多様性という側面からも望ましくない。その辺のバランスは気をつけて考えていくべきだろう。

このような前提を踏まえて、まずかしわ環境ステーション運営協議会という NPO 組織の視点から考える。運営協議会の目標は、柏市内の各ステークホルダーをまとめて、柏市の環境を市民にとって望ましい形に変えていくことである。そういった意味では、やはり行政に近すぎる現在の姿は必ずしも望ましい状態であるとは言えない。他のステークホルダーとの関係強化も進めているが、行政の力に依拠している関係がほとんどあり、また行政からの財政的補助が多額であるため、なかなか変えていくことも難しい状態にある。

次に、参加している NPO の視点から考える。ごみ環境ビジョン 21 と同様に関わっている人間や参加している組織を見てみると、ネットワーク型環境 NPO としての性格と、実際に参加している組織や人の求めているものが必ずしもマッチしていないということが考え

られる。ある NPO にとっては行政と近いことが大事であり、その NPO にとって現状は満足できるものであるが、他の NPO にとっては、行政との近さは意味がなく、義務的な仕事が増えただけであるという面もある。また、NPO だけを見ても、柏市全体を網羅しているとは言えない状態にある。もちろん現状はまだスタートしてわずかであり、これから望ましい方向に性格を変えていくことは十分に可能であるが、どの方向が望ましいのかをきちんと考えて行動していくことが必要である。

問題をまとめると、義務的仕事量が多すぎること、行政との距離が近すぎること、環境ステーションから見て参加して欲しい NPO が参加していない、あるいは存在していない、という点である。

まず義務的仕事量が多すぎることだが、例えば大きな選択肢として事業委託を捨てるというものもありうる。しかし、収入源を確保しているというのは非常に大きな長所であり、またそもそもかしわ環境ステーション運営協議会はかしわ環境ステーションを運営するための組織であり、その選択肢は自己否定につながるということもあり、現実的には選択できない。そこで別の選択肢としては、いかに事業と本来の目指す活動をつなげていくか、すなわち運動の要素を入れていくかということを考える必要がある。

また、行政との距離が近すぎるという問題は、他のステークホルダーとも密接な関係を構築していくことで少しずつ解消していくと考えられる。そういった意味では現在の取り組みの方向は正しいだろう。しかし、金銭的な収入にはめどが立っていない。事業で収入を得ていくことと、寄付金等の別の財源を増やしていくことが望まれる。あるいは、別の自治体や大学などの機関からも委託を受けることも考えうる。

最後に、環境ステーションに参加して欲しい NPO が参加していない問題は、至急対応すべきである。そちらの NPO から見て環境ステーションが相応しくないのであれば仕方がないが、そうでないのであれば、障害を取り除いて参加を促すべきである。もちろんこのような取り組みを現在していないわけではないが、そこまで力を入れられていないのも事実である。また、そのような NPO がないのであれば、将来的には環境ステーションが音頭をとって育てていくことも必要であると考えられる。そうでなければ、ネットワーク型環境 NPO の強みを十分に活かすことは難しい。

5-3 今後必要とされる研究

日本における非営利セクターの研究はまだまだ始まったばかりである。少しずつ理論や研究の蓄積は進んでいるが、NPO を取り巻く環境の変化の速さを考えるとむしろわからないことの方が増えていると言えるだろう。研究の更なる蓄積とともに、NPO の本質的な機能を解き明かしていく研究も待たれる。もちろんこのような研究は多くあるが、ほとんどの研究は諸外国の理論をそのまま日本に当てはめたものであり、その有用性は確認できていない。

宮垣（2006）は、NPO 研究全体において実務的な関心に傾斜するあまり「NPO とは何

か」というごく基本的な問いが置き去りにされがちであり、もう一度問い直すことが必要であると指摘している。経済学的視点からの NPO 論では、サービスの提供以外に NPO が果たす役割や機能を説明することができないという問題がある。この点に関して、社会学では「新しい公共性」が想起されることが多かったが、藤井（1999）は現実的な NPO の諸活動の実際と公共性の議論の乖離が目立つと指摘している。学際的な研究を通して NPO を明らかにしていくことが必要であろう。

このような現状において、改めて本研究の位置づけを確認したい。本研究では、ネットワーク型環境 NPO の性格の分類と組織の変革過程を明らかにすることを試みた。NPO の研究が理論的にも実証的にもまだ十分でない中で、NPO のネットワークに注目するのは時期尚早である面もあった。しかし次々とネットワーク型環境 NPO が生まれている現状を見れば、研究の重要性は十分であると考えられた。しかし、ネットワーク型環境 NPO の理論も実証もほとんどない中での研究であったため、参与観察という方法を取らざるを得ず、その一般性に関する研究は全く不十分である。

今後は様々なタイプのネットワーク型環境 NPO について本研究で得られた知見を元に調査すると共に、一般的なネットワークや、他の活動分野についても研究していく必要がある。本研究はネットワーク型環境 NPO という極めて狭い範囲での研究であるが、他のネットワークや活動分野でも十分応用できると考えられる。理論、実証研究を十分に積み重ねた上で、NPO のネットワークをどのように設計・構築すればいいのかまとめられるべきである。

また、NPO のネットワークはある目的を達成するために外部と関わっていくための一つの手段・形態に過ぎない。従って他の手段も当然研究されるべきであろう。例えばインターネットメディアリと呼ばれる、NPO と様々な資源の間のトランザクションコストと呼ばれる取引コストを低減させるための組織がある。この研究は機能論的な研究になるであろうが、現実にそのような組織を作ろうという動きは日本のいたるところで起きており、至急研究が必要な組織である。この際に、様々な方法で NPO の活動を支援する中間支援組織の研究もこの議論に絡めて行われていくべきである。

またネットワークの研究とは別に、NPO の法体系の研究も必要だろう。特定非営利活動法人法は結局法人格を付与するための法律になってしまい、NPO という新しい主体を日本の法体系においてどのように位置づけるかという議論は十分ではない。まだまだ NPO の活動に大きな影響を及ぼす特定非営利活動促進法は過渡期であり、今後何度か改正されていくことが予想される。NPO は日本の法体系でどのように位置付けられるべきか、この分野の研究もまた大変重要である。

まだまだ NPO や NPO セクターのことに何事もわかっていないに等しい状態である。学際的なアプローチを通して、非営利学の体系的な構築が望まれる。

以上の研究を通して、環境問題解決の最も重要な担い手である環境 NPO のあるべき姿が浮かび上がると考えられる。

6. 参考文献

- ・ 荒川 創 コミュニティと共通感覚の関係における可能性 構想 2003vol2 63-64
- ・ 池上 惇 文化と固有価値の経済学 岩波書店 2003
- ・ 池本 幸生・野上 裕・佐藤 仁訳 不平等の再検討—潜在能力と自由 岩波書店 1999
- ・ 今田 高俊 ネットワーク論を超えて フィナンシャル・レビュー 大蔵省財政金融研究所 February 1993
- ・ 今田 高俊 自己組織化の条件 ハーバードビジネスレビュー 2003 3月号 P88～P101 ダイヤモンド社 2003
- ・ 鶴飼 孝造・三上 和彦・宮垣 元 NPO とコミュニティ・ビジネス：ボランタリー・ネットワークの実態に関する比較研究 甲南大学総合研究所 2006
- ・ NPO 研究フォーラム著 NPO が拓く新世紀 清文社 1999
- ・ 大木 裕子 NPO のマネジメント ふくろう出版 2004
- ・ 岡部 明子 サステナブルシティ 学芸出版社 2003
- ・ 岡部 一明 サンフランシスコ発：社会変革 NPO 御茶ノ水書房 2000
- ・ 奥林 康司・稲葉 元吉・貫 隆夫編著 NPO と経営学 中央経済社 2002
- ・ 川口 清史・浅岡 美恵・田尾 雅夫・中村 正 NPO (非営利団体) とボランティア 立命館大学人文科学研究所 2000
- ・ 河田 潤一訳 哲学する民主主義 NTT出版 2001
- ・ 川本 隆史 現代倫理学の冒険 創文社 1995
- ・ 川本 隆史 J.ロールズ：正義の原理 講談社 2005
- ・ 岸田 民樹・史 世民編著 変革時代の企業経営 名古屋大学国際経済動態研究センター 業書7 2000
- ・ 岸田 真代 編著 企業と NPO のパートナーシップ 同文館出版株式会社 2006
- ・ クカサス.Ch・ペティット.Ph 著、山田八千子・島津格訳「ロールズ『正義論』とその批判者たち」ケイ草書房 1996年
- ・ 経済同友会 社会変革(イノベーション)に挑む NPO には優れた経営者と志ある資金が必要である：企業経営者からの提言、企業経営者としての行動計画 経済同友会 2005
- ・ 後藤 和子・福原 義春(編著) 市民活動論 2005
- ・ 小坂 直人 公益と公共性 公益は誰に属するか 日本経済評論社 2005
- ・ 小島 廣光 非営利組織の経営—日本のボランティア 北海道大学図書刊行会 1998
- ・ コリン・コバヤシ(編著) 市民のアソシエーション フランス NPO 法 100年 株式会社太田出版 2003
- ・ 財団法人国際労働財団(編) NPO 時代の幕開け アメリカの経験に学ぶ労働運動と NPO 第一書林 1998
- ・ 斉藤 慎 社会企業家 社会責任ビジネスの新しい潮流 岩波新書 2004

- ・ 齊藤 力夫・田中 義幸（編著） NPO 法人のすべて 特定非営利活動法人の設立・会計・税務 税務経理協会 1999
- ・ 桜井 政成 複数動機アプローチによるボランティア参加動機構造の分析—京都市域のボランティアを対象とした調査より— The Nonprofit Review, Vol2 No.2 111-122(2002)
- ・ 佐藤 一子編 NPO の教育力：生涯学習と市民的公共性 東京大学出版会 2004
- ・ 佐藤 慶幸 NPO と市民社会 有斐閣 2002
- ・ 住友信託銀行 調査月報 2004 年 8 月号
- ・ スティーヴン・P・オズボーン編集 NPO マネージメント：ボランティア組織のマネージメント 中央法規出版 1999
- ・ 橘 幸信 知っておきたい NPO 法 市民が行う自由な社会貢献活動の発展を目指して 財務省印刷局 2002
- ・ 田中 明彦 複雑性の世界 勁草書房 2003
- ・ 田中 弥生 「NPO」幻想と現実 それは本当に人々を幸福にしているのだろうか 同友館 1999
- ・ 田中 弥生 NPO と社会をつなぐ NPO を変える評価とインターメディアリ 東京大学出版会 2005
- ・ 田中 弥生 NPO が自立する日 日本評論社 2006
- ・ 田尾 雅夫 川野 祐二編著；伊佐 淳 小島 廣光 桜井 政成 吉田忠彦 ボランティア・NPO の組織論：非営利の経営を考える 学陽書房 2004
- ・ 段 家誠 世界銀行と NGOs 築地書館 2006
- ・ 電通総研（編） NPO とは何か 日本経済新聞社 1996
- ・ トウレーヌ.A、ヘゲデューシュ.Z、デュベ.F、ヴィーエヴィオルカ.M 共著 伊藤るり 訳 反原子力運動の社会学 1984 新泉社
- ・ 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 NPO 法人における能力開発と雇用創出に関する調査結果報告 2004
- ・ 富沢 賢治 非営利・協同入門 同時代社 1999
- ・ ドラッカー, P.F. (上田惇生・佐々木美実智男・田代正美訳) ポスト資本主義社会 21 世紀の組織と人はどう変わるか ダイヤモンド社 1993
- ・ ドラッカー.P.F, スターン.G.J 編著；田中 弥生監訳 . 非営利組織の成果重視マネジメント：NPO・行政・公益法人のための「自己評価手法」 ダイヤモンド社 2000
- ・ 内閣府 NPO 活動の発展のための多様な評価システムの形成に向けて（平成 13 年度内閣府委託調査報告書）
- ・ 内閣府大臣官房政府広報室 NPO（民間非営利組織）に関する世論調査
- ・ 中村陽一, 日本 NPO センター編 日本の NPO 日本評論社 1999
- ・ 中村 正 ヒューマンサービスと社会学 立命館人間科学研究 第 2 号 2001

- ・ ニクラス・ルーマン (大庭 健 正村 俊之訳) 信頼 勁草書房 1990
- ・ ニクラス・ルーマン (沢谷 豊・長谷川幸一訳) 公式組織の機能とその派生的問題 (上下) 新泉社 1996
- ・ 初谷 勇 NPO 政策と行政裁量—公益性の認定をめぐる— The Nonprofit Review, Vol1, No.1, 27-40)
- ・ 浜田 忠久・小野田 美都江 インターネットと市民 NPO/NGO の時代に向けて 丸善株式会社 2003
- ・ 林 雄二郎・今田 忠 (編) フィランソロピーの思想 NPO とボランティア 日本経済評論社 1999
- ・ 林 雄二郎・加藤 秀俊 フィランソロピーの橋 ころろ豊かな社会を築くために 株式会社ティービエス・ブリタニカ 2000
- ・ 古川 哲次郎・秋山 義継共著 公益事業論 成山堂書店 1986.
- ・ 丸山 祐一 バーナードの組織理論と方法 日本経済評論社 2006
- ・ 三島 詳宏 篤志家と NPO (非営利組織) に奉仕する コミュニティ財団のすべて 清文社 1996
- ・ 山内 直人 ノンプロフィットエコノミー NPO とフィランソロピーの経済学 株式会社日本評論社 1997
- ・ 山内 直人 NPO 入門 日本経済新聞社 2004
- ・ 吉田 忠彦 地域と NPO のマネジメント 晃洋書房 2005
- ・ 吉田 俊和・松原 俊浩編著 社会心理学：個人と集団の理解 ナカニシヤ出版 1999
- ・ 米田 雅子 NPO 法人をつくろう 設立・申請・運営 東洋経済新報社 2003
- ・ 依田 高典 ネットワーク・エコノミクス 日本評論社 2001
- ・ ランドリー 創造的都市 都市再生のための道具箱 日本評論者 2003
- ・ リップナック, J.=J.スタンプス 社会開発統計研究所訳 ネットワーキング プレジデント社 1984
- ・ レスター・M・サラモン H・K・アンハイアー 台頭する非営利セクター 12カ国の規模・構成・制度・資金源の現状と展望 ダイヤモンド社 1996
- ・ レスター・M・サラモン (入山映訳) 米国の「非営利セクター」入門 ダイヤモンド社 1994
- ・ ロバート・アクセルロッド マイケル D.コーエン 複雑系組織論—多様性・相互作用・淘汰のメカニズム— ダイヤモンド社 2003
- ・ ロバート・B・チャルディーニ 影響力の武器 誠信書房 1991
- ・ Bourdieu, P. The forms of Capital, in J.G.Richardson ed., Handbook of Theory and Research for Sociology of Education, Greenwood Press 1983,1986
- ・ Chae (1998)
- ・ Coleman , I . S Individual Interests and Collective Action, Cambridge University

- Press 1986
- Considine, M. *Enterprising states : The public Management of Welfare-to-Work*, Cambridge university Press 2001
 - Doyle, Roger. *Languages, Disappearing and Dead Scientific American*(March 1998):26
 - Fukuyama, F. *Trust : The Social Virtues and The Creation of Prosperity*, Hamish Hamilton 1995
 - Hansmann , Henry *The role of nonprofit enterprise*, Yale Law Journal 89: 835-901 1980
 - Hansmann , Henry *Economic theories of nonprofit organizations*, in Walter W.Powell ed. *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, Yale University Press 1987
 - Kiriko Asano and Naoto Yamauchi *How Do the Japanese Define a Volunteer: Test the Net Cost Hypothesis* *The Nonprofit Review*, Vol1, No.1, 15-26(2001)
 - Landry , C . *The Creative City : A Toolkit for Urban Innovators*, Erthescan 2000
 - Lin, N. *Social Capital : A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge University Press 2001
 - Nobuko Kawashima *The Emerging Nonprofit Sector in Japan: Recent Changes and Prospects* (*The Nonprofit Review*, Vol.1 2001)
 - Putnam, R.D. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press 1993
 - Salamon, L. et al. *Global Civil Society : Dimensions of the Nonprofit Sector*. Baltimore. 1999
 - Throsby, D. *Economics and Culture*, Cambridge University Press 2001
 - Yuko Nishide and Naoto Yamauchi *Socail Capital and Civic Activties in Japan* *The Nonprofit Review*, Vol5, No.1, 13-28(2005)

謝辞

本研究は、私が修士課程に在学した二年間の研究成果をまとめたものです。その間、本当に数多くの方々に支えられてきました。

味埜俊先生（新領域創成科学研究科社会文化環境学専攻教授）には、指導教員として多数のご指導、ご助言を頂きました。本研究の対象でもあるかしわ環境ステーションを紹介していただいたことはもちろんのこと、どのように考え行動すべきかを教えていただきました。学術的な研究とはどのようなものなのか、先生との議論を通して考え学びました。佐藤弘泰先生（新領域創成科学研究科社会文化環境学専攻助教授）には、冷静な視点からのご指導、ご助言を数多く頂きました。グループミーティングや研究会において、自分が考えてもいなかったような視点からの示唆を多くいただきました。小貫元治先生（サステイナビリティ学連携研究機構特任講師）からは、お仕事を通して考えられたことや感じられたことを交えながら、非常にわかりやすいアドバイスをいただきました。清水亮先生（新領域創成科学研究科社会文化環境学専攻助教授）には、副指導教官として本当に多くのご指導ご助言を頂きました。ミーティングの際には、厳しいながらも示唆に富んだアドバイスを多くいただき、研究の質を追求しようという気持ちを強く植えつけていただきました。鬼頭秀一先生（新領域創成科学研究科社会文化環境学専攻教授）には、直接指導していただける立場ではないにも関わらずミーティングを快く引き受けていただき、それまで全く考えていなかったような着想を多くいただきました。他にも、他専攻や研究科の多くの先生方からアドバイスをいただきました。

また、かしわ環境ステーションの幹事の方々にも本当にお世話になりました。一学生に過ぎない私を幹事として受け入れて下さり、拙い意見も真剣に聞いていただきました。また、お忙しい中インタビューを引き受けて下さり、気がつけば勉強をさせていただいてばかりでした。

また、ごみ環境ビジョン 21 の理事の方々にも本当にお世話になりました。一学生に過ぎない私の理事会への参加を認めてくださり、最先端の知見を惜しげもなく披露していただきました。お忙しい中インタビューを引き受けて下さり、研究のことはもちろんのこと、それ以外のことでも勉強になることばかりでした、また、それ以外にも本当に多くの NPO や事業者、行政の方々のご協力をいただきました。その一つ一つが研究に大事な示唆を与えてくれました。

また、研究室の先輩である、護山元気氏（アクセンチュア株式会社）、玉井暁大氏とは本当に色々な議論をさせていただくと共に、様々な人を紹介していただきました。研究室の同期である、新井俊介氏、都築淳氏、中野拓磨氏、藤原和也氏、村上達也氏からは一生かけてもお返しできないくらい本当に多くのものをいただきました。

このほかにも研究室内外の本当に多くの先輩、友人のご助言、ご声援をいただいたおかげで、この修士論文を書き上げることができました。本当にありがとうございます。