

対話的コミュニティとしての NPO

猿渡 壮[†]

要約：非営利組織は、公益的な事業の実施主体という側面の他に、公共的なことがらに関する討議や対話を通じて成員間の結合を生み出すという側面、すなわち対話的なコミュニティとしての側面をもつ。本稿では NPO がもつこうした性質に着目し、NPO が対話的なコミュニティであることを規定している要因や、それが組織にどのような影響を与えているかについて、データに基づく検討が行われる。分析からは、NPO が対話的コミュニティとしての性格を強くもつかどうかは、組織の活動分野、組織規模、メンバー構成などによって異なることが示される。また、NPO が対話的なコミュニティであることは、組織が目標に向けた活動を行っていくことを可能とし、組織存続に対する不安を低減させていることも明らかにされる。

キーワード：NPO, 対話的コミュニティ

1. NPO の組織運営をめぐる 2 つの議論
 - 1-1. もっとビジネスらしく
 - 1-2. NPO らしいままで
2. 対話的コミュニティとしての NPO
 - 2-1. 対話的な帰属の経験
 - 2-2. 対話的コミュニティとしての NPO
3. 使用するデータと対話的共同性の尺度
 - 3-1. 使用するデータ
 - 3-2. 対話的共同性の尺度
4. 対話的共同性の規定要因
 - 4-1. 諸変数と対話的共同性の関係
 - 4-2. 対話的共同性についての重回帰分析
5. 対話的共同性がもたらすもの
 - 5-1. 対話的共同性はなぜ大切なのか
 - 5-2. 対話的共同性と組織の目標達成・存続不安の関係
 - 5-3. 目標達成・存続不安についての重回帰分析
6. おわりに

[†] 島根大学法文学部講師

*2020 年 10 月 1 日受付, 2020 年 10 月 2 日掲載決定

1. NPO の組織運営をめぐる 2 つの議論

1-1. もっとビジネスらしく

日本の非営利組織については、人的規模や事業規模が小さいことや、経営基盤が脆弱であることがよく課題として指摘される。そうした状況の改善を説く言説の中には、例えば山内直人の次のような指摘がある。

NPO 法により法人格を持つ団体は急速に増えていますが、(NPO の経営基盤が脆弱であるという——筆者註) この現状は容易に改善されそうもありません。経営基盤が弱いと優秀なスタッフを雇うことができず、いつまでもボランティア頼みが続きます。また、企画力がなければ商品開発ができず、ファンド・レイジング(資金調達)の才能がなければ寄付を集めることもままなりません。こうして「草の根の悪循環」が起こるのです。(中略)魅力的なサービスを提供できない NPO、競争力のないひ弱な NPO は消費者から見放され、やがて市場からの退出を余儀なくされるでしょう(山内 2004: 14-15)。

ここでの山内の主張を一言で要約するとすれば、「もっとビジネスらしく」とでもなるだろうか。「企画力」「競争力」「商品開発」「消費者」など、非営利組織をあえて市場の言語で表現するこうした言説の背後にあるのは、ときに非市場的な論理で動く NPO の現状に対するある種のいらだちである。「市場の評価はとて厳しいものがあります。非効率的な活動を行う企業は、消費者の支持を得られず、市場から放逐されることになります。しかし、NPO は、そうした厳しいテストを免れていますから、常に『ぬるま湯』の甘さがつきまといます」(山内 2004: 16)。

NPO の組織運営のあり方をめぐる同様の問題意識は、これほどはっきりとした形ではないにせよ、しばしば表明される(Drucker 1990=1991; 山内 2000; 松本・高橋 2002; 後 2009; 後・藤岡 2016)。規模の拡大、事業の効率化、成果を重視したマネジメント、専門的知識をもった有給スタッフの登用(ボランティア依存からの脱却)、階層原理にしたがった組織運営(仲良しクラブからの脱却)など、提案される内容はさまざま。だがいずれも、NPO を公共的なサービスを提供する事業体として位置づけ、そのパフォーマンス向上の必要性が主張されている点では共通する。

1-2. NPO らしいままで

しかし一方で、NPO における規模の拡大や事業経営の最優先化といった事態については、その逆機能が危惧されることも多い。

藤井敦史は、「組織規模が拡大したり、事業の効率性や成果主義が強調されることに

より、プロフェッショナルリズムや官僚制化が要請され、組織内民主主義が寡頭制に変質していく」ことを指摘する（藤井 2004:89）。また、Weisbrod（2004）は、非営利組織が商業的な活動に時間やエネルギー、資金を集中的に投下することで、組織の活動がもともと目指していた社会的目標（ミッション）から遠ざかる恐れがあることを述べている⁽¹⁾。非営利組織が経営基盤の強化や収益性重視の体質を強めた結果として、社会的弱者やマイノリティに対するサービスの提供や、彼らのためのアドボカシーから遠ざかっていることが指摘されることも多い（藤井 2004；須田 2001・2005・2013）。こうしたことの背後には、特に福祉や対人サービスの分野における民営化の進展と、それにとともなう競争の激化がある⁽²⁾。加えて、組織間の連帯やネットワークという観点からの指摘もある。NPO が過度に競争的になり、自己の事業の拡大やサービスの向上だけを志向するようになるとすれば、NPO どうしの連帯性は低下する可能性がある（藤井 2004；Backman & Smith 2000）。

組織内民主主義、社会的使命（ミッション）に基づく組織運営、弱者やマイノリティへの配慮、アドボカシー、組織間の連帯やネットワークなど、論点は多岐にわたっている。ただこれらの議論はいずれも、NPO がいわば「ビジネスらしく」なっていく過程で、NPO に特有の社会的機能や価値の喪失が生じることを危惧しているのである。

2. 対話的コミュニティとしての NPO

2-1. ^{コミュニカティブ}対話的な帰属の経験

本稿では、市場化や業績主義といった流れの中で失われていくことも考えられる「NPOらしさ」の1つとして、G・Delanty が「対話的な帰属の経験」と呼んだ性質に着目したい（Delanty 2003=2006）。ここではまず、Delanty のコミュニティに関する議論を簡単に振り返っておこう。

Delanty は、近代化にとともなうコミュニティの喪失に言及した古典的社会学の予想に反して、現在コミュニティは復活を遂げつつあり、世界的な規模でアイデンティティの探求や帰属の欲求を生み出していると述べる。その中で、コミュニティの現代的な性格の1つとして言及されているのが、対話である。彼は、ハーバーマスの議論（Habermas 1981=1985~1987）を参照しつつ、コミュニケーション・コミュニティを次のように定義する。それは「複合的な帰属の世界に寄与するコミュニティ」であり、「その中での統合が既存の道徳性や合意よりもコミュニケーションによって達成されるコミュニティ」である（Delanty 2003=2006:166）。そして、現在コミュニティはよりいっそう討議的、対話的なものとなってきたとし、「新しい社会運動」の中などにその現われを見ている。

Delanty の議論のポイントは、人々の間でなされる討議や対話と帰属の感情とを結びつけることで、現代的なコミュニティのありようを理解しようとするところにあると思われる。人々が帰属するコミュニティは必ずしも常に対話的に運営されているわけではないし、また、組織の意思決定が形式的に民主的なものであったとしても、人は必ずしもそこに生き生きとした帰属の感情を見出すわけでもない。Delanty が「対話的な帰属の経験」と呼ぶのは、このように対話と帰属性とが分離せず、両者が互いに結びついたコミュニティのあり方なのである。

2-2. 対話的コミュニティとしての NPO

NPO という組織も、基本的には、こうした対話的なコミュニティの1つとして考えることができるだろう。NPO はこれまでもたびたび、対話に基づく市民的公共性の担い手として言及されてきたし、NPO を単なる機能集団としてではなくコミュニティとしてとらえようという発想もすでに提示されてきている（宮垣 2003）。本稿の基本的な立場は、この両者の性質、すなわち人々の帰属の場としてのコミュニティであることと、それが対話的に構成されていることが併存するところに、NPO が組織としてもつ1つの大きな特徴があると考えられるものである。

とはいえ、あらゆる NPO が対話的なコミュニティであると想定するのは適切ではない。前述した通り、現在、非営利組織は市場化や成果主義の圧力を受けつつあり、そうした流れが NPO から対話的なコミュニティとしての性格を失わせている可能性もある。NPO の中には、対話的なコミュニティとしての性格を強くもつ組織もあれば、そうとはいえない組織もあると考えられるのである。そこで本稿では、経験的なデータに基づき、NPO が対話的なコミュニティであることを規定している要因について検討していきたい。

加えて本研究では、NPO が対話的なコミュニティであることが組織にとってどのような意味をもつのかという点についても検討を行っていきたい。NPO が NPO らしくあることの意義を指摘したこれまでの議論は、その価値を理念的に説くことで議論を終えてしまう場合も多い。もちろんそうした議論も大切には違いないのだが、NPO らしくあることが組織に何をもたらしているのかという問題について経験的な観点から明らかにすることができれば、議論はより一層深まるものと思われる。本稿の後半ではそうした試みの1つとして、組織の存続や目標達成との関連においてこの問題を検討していくことにする。

3. 使用するデータと対話的共同性の尺度

3-1. 使用するデータ

本稿で使用するデータは、兵庫県と神奈川県で実施された特定非営利活動法人（NPO 法人）の活動実態に関する調査票調査から得られたものである。調査は、県および県下の政令指定都市を所轄庁とする全 NPO 法人を対象とし、兵庫県では 2016 年 11 月から 2017 年 1 月にかけて、神奈川県では 2018 年 1 月から 2 月にかけて実施された。対象となった法人数や有効回答率は表 1 の通りである。この 2 つの調査では、調査票の大部分で共通の質問項目が用いられている。そのため以降の分析では、両調査で共通する質問項目をあつかう場合は、2 つの調査データを統合したデータを用いて分析を行っていく。

今回のデータに含まれる NPO の中には、日常的に活動に参加しているメンバーが 1～2 名といった組織もあるが、組織内の対話や共同性に焦点が置かれる本研究においては、このような組織を対象に含めるのは適切ではない。そのためここでは、メンバー数が 3 名以上の組織を対象を限定した上で検討を行っていく。また、データには活動メンバー数が極端に大きなケースも 2 ケース含まれており、これらのケースも今回の分析からは除外する⁽³⁾。これらを除いた 1430 ケースが本稿における分析対象である。

表 1 調査の概要

	兵庫県調査	神奈川県調査
調査時期	2016 年 11 月～2017 年 1 月	2018 年 1 月～2018 年 2 月
調査対象	兵庫県・神戸市を所轄庁とする全 NPO 法人 (2157 法人)	神奈川県・横浜市を所轄庁とする全 NPO 法人 (3625 法人)
調査方法	郵送留置法, 自記式	郵送留置法, 自記式
有効回答数	569 (有効回答率=27.7%)	1140 (有効回答率=33.7%)

表 2 分析対象となる NPO における活動メンバー数の分布

	N	%	累積%
3-9 人	460	32.2	32.2
10-29 人	644	45.0	77.2
30-49 人	170	11.9	89.1
50-69 人	78	5.5	94.5
70 人以上	78	5.5	100.0
合計	1430	100.0	—
中央値	14.0		
平均値	24.5		
最小値	3.0		
最大値	502.0		

分析対象となる NPO のメンバー数の分布は表 2 の通りであり、最小値は 3 人、最大値は 502 人、中央値は 14 人、平均値は 24.5 人となっている。

3-2. 対話的共同性の尺度

今回の調査には、「活動の方針はみんなで議論して決めている」「活動に関する情報はみんなで十分に共有されている」「会議は普段、和気あいあいとした様子で進行する」「スタッフ同士で食事や遊びに行くことがよくある」といった質問項目があり、いずれも「当てはまる」から「当てはまらない」までの 4 つの選択肢から回答がなされている。表 3 は、回答が「当てはまる」に近いほど得点が高くなるよう 4~1 点を与え、相互の相関を見たものだが、変数間にはすべて正の相関関係があるのがわかる。これらの項目から主成分分析を行った表 4 からは、いずれの項目も第 1 主成分に強く負荷しているのが見てとれる。

これらの変数群に共通するのは、組織内の対話や民主主義とメンバー間の共同性とが結びついた、対話的コミュニティとしての NPO の姿だといっていいだろう。そこで以降の分析では、表 4 から得られた第 1 主成分得点を「対話的共同性」の尺度とし、検討を進めていくことにしよう。

表 3 対話的共同性に関わる変数間の相関

	(1)	(2)	(3)	(4)
(1) 活動の方針は常にみんなで議論して決めている	—	.473	.439	.246
(2) 活動に関する情報はみんなで十分に共有されている	.473	—	.517	.269
(3) 会議は普段、和気あいあいとした様子で進行する	.439	.517	—	.312
(4) スタッフ同士で食事や遊びに行くことがよくある	.246	.269	.312	—

N = 1396 すべて 1% 水準で有意

表 4 対話的共同性についての主成分分析

	第 1 主成分
活動に関する情報はみんなで十分に共有されている	.798
会議は普段、和気あいあいとした様子で進行する	.797
活動の方針は常にみんなで議論して決めている	.752
スタッフ同士で食事や遊びに行くことがよくある	.562
固有値	2.152
寄与率	53.793

4. 対話的共同性の規定要因

4-1. 諸変数と対話的共同性の関係

表 5 は、発足年、主たる活動分野、組織のメンバー数と対話的共同性の関係を明らか

にしたものである。活動分野に関しては、特定非営利活動促進法に定められた 20 の活動領域を再分類したものが使用されている⁽⁴⁾。

表からはまず、組織の活動分野によって組織内の対話的共同性の水準が異なるのがわかる。福祉分野の NPO は対話的共同性が低く、教育や文化に関わる NPO は対話的共同性が高い傾向にある。また、組織の人的規模も対話的共同性との間に関連が見られる。興味深いのは、もっとも規模の大きい 70 人以上の組織と、もっとも規模の小さい 9 人以下の組織の両方で、対話的共同性が低くなっていることである。規模の拡大によって組織内民主主義が失われることを指摘した既存の議論からも予想される通り、人的規模が大きい NPO は組織内の対話的共同性が低い、人的規模が小さすぎる組織においても、対話に基づくコミュニティは成立しにくい傾向がある。

組織のメンバーの多さだけでなく、組織がどのようなメンバーから構成されているかという違いによっても、対話的共同性の水準は異なる可能性がある。ここでは、メンバーが職業として有給で活動に携わっているか、無給のボランティアとして活動に携わっているかという違いに着目しよう。今回の調査では、活動メンバー全体に占める有給者の割合をたずねた質問項目がある。この項目をもとに、すべてのメンバーが無給のボランティアである「ボランティア型」、すべてのメンバーが有給で働く「就労型」、ボランティアと有給者をともに含む「混合型」の 3 つに NPO を分類し、対話的共同性との関係を明らかにしたのが表 6 である⁽⁵⁾。

表からは、組織のメンバー構成の違いによっても対話的共同性の水準が異なるのがわかる。組織に有給者を含まないボランティア型は対話的共同性が高く、有給で働く人を含んだ混合型や就労型の組織は対話的共同性が低い。ただし、混合型と就労型の間では

表 5 発足年・活動分野・メンバー数と対話的共同性の関係

		対話的共同性		
		平均	N	F 値
発足年	1998 年以前	-.006	358	1.105
	1999-2004 年	-.079	323	
	2005-2010 年	.055	333	
	2011 年以降	.031	326	
活動分野	福祉	-.142	521	7.092**
	地域	.027	216	
	教育・文化	.177	324	
	その他	.047	179	
メンバー数	3-9 人	-.165	328	4.440**
	10-29 人	.066	478	
	30-49 人	.160	128	
	50-69 人	.160	58	
	70 人以上	-.175	67	

**p<0.01, *p<0.05, +p<0.1

表 6 メンバー構成と対話的共同性の関係

		対話的共同性		
		平均	N	F 値
メンバー構成	ボランティア型	.156	428	9.189**
	混合型	-.096	524	
	就労型	-.098	318	

**p<0.01, *p<0.05, +p<0.1

表 7 年間総収入と対話的共同性の関係

		対話的共同性		
		平均	N	F 値
年間総収入	100 万円未満	.099	301	5.657**
	500 万円未満	.119	256	
	3000 万円未満	.008	445	
	3000 万円以上	-.173	344	

**p<0.01, *p<0.05, +p<0.1

対話的共同性の水準にほとんど差が見られない。有給者を含んだ組織では対話的共同性が低い傾向にあるが、組織内の有給者比率の高まりとともに対話的共同性が低くなるというわけでは必ずしもないようである。

続いて、組織の事業規模と対話的共同性の関係について。表 7 は NPO の年間総収入を 4 つのカテゴリーに分け、対話的共同性との関係を明らかにしたものである。ここから、傾向としては、事業規模と対話的共同性の間には負の関連性があることが見てとれる。とりわけ、事業規模 3000 万円以上の組織において対話的共同性の水準が低い。後房雄は、「NPO がなんらかのミッションを掲げて社会にインパクトを与えようとする組織であるとするならば、少なくとも 3000 万円以上の規模を目指す方が自然なはずである」と述べているが（後 2009:5）、彼が社会にインパクトを与える上で必要とする事業規模 3000 万円以上の組織は、対話に基づくメンバー間の結合がもっとも生じにくい組織でもある。

4-2. 対話的共同性についての重回帰分析

表 8 は、これまで見てきた変数の影響について全体的な検討を行うため、対話的共同性を従属変数とした重回帰分析を行った結果である。組織の発足年については、発足からの存続年数として量的変数に換算したものを分析に使用している。

表は 4 つのモデルから構成されている。モデル 1 は存続年数、活動分野、メンバー数を投入したモデルであり、このモデルにメンバー構成を投入したのがモデル 2、事業規模を投入したのがモデル 3 である。モデル 4 には、これらすべての変数が投入されてい

表 8 対話的共同性についての重回帰分析

	モデル 1		モデル 2		モデル 3		モデル 4	
	B	β	B	β	B	β	B	β
存続年数	-.003	-.029	-.001	-.015	-.001	-.010	-.001	-.008
活動分野	福祉（基準）		福祉（基準）		福祉（基準）		福祉（基準）	
	.189	.072*	.100	.038	.072	.027	.061	.023
	.350	.152**	.300	.130**	.287	.125**	.277	.121**
	.199	.070*	.163	.057+	.122	.043	.130	.046
メンバー数	3-9 人		3-9 人		3-9 人		3-9 人	
	-.363	-.166**	-.379	-.173**	-.458	-.210**	-.438	-.201**
	-.136	-.067	-.136	-.067	-.165	-.082	-.156	-.077
	30-49 人（基準）		30-49 人（基準）		30-49 人（基準）		30-49 人（基準）	
	.002	.000	.017	.004	.040	.009	.049	.011
	-.387	-.093*	-.349	-.084*	-.296	-.072+	-.295	-.071+
メンバー構成	ボランティア型（基準）		ボランティア型（基準）		ボランティア型（基準）		ボランティア型（基準）	
			-.257	-.125**			-.192	-.094*
			-.222	-.093*			-.118	-.050
年間総収入	100 万円未満（基準）		100 万円未満（基準）		100 万円未満（基準）		100 万円未満（基準）	
					-.047	-.019	-.020	-.008
					-.071	-.067	-.016	-.015
					-.124	-.161**	-.082	-.107+
定数	.078		.254*		.290*		.312*	
N	1059		1059		1059		1059	
R ²	.038		.056		.050		.052	
調整済み R ²	.031		.044		.041		.042	

**p<0.01, *p<0.05, +p<0.1

る。

モデル 1 からは、活動分野とメンバー数が対話的共同性に影響しているのがわかる。福祉を基準としたとき、それ以外のすべての分野は対話的共同性に対してプラスの効果をもつ。また、メンバー数が 30~49 人の組織を基準とすると、人的規模のもっとも小さい組織ともっとも大きい組織の両方で、対話的共同性に対するマイナスの効果が見られる。

モデル 2 とモデル 3 からは、メンバー構成や事業規模の違いも対話的共同性に影響しているのがわかる。混合型や就労型の組織は対話的共同性が低く（モデル 2）、事業規模 3000 万円以上の組織は対話的共同性が低い（モデル 3）。また、モデル 1 で見られた地域分野の効果はモデル 2 では見られなくなっており、モデル 3 では地域とその他の分野の両方で効果が見られなくなっている。福祉に比べてこれらの分野で対話的共同性が高いのは、ボランティア型の組織が多いことや、事業規模の小さい組織が多いことが関係している。一方、教育・文化分野がもつ対話的共同性へのプラスの効果はモデル 2 やモデル 3 でも見られており、メンバー構成や事業規模とは独立した分野そのものの効果であることが読みとれる。人的規模の効果も、メンバー構成や事業規模とは独立した効

果といえそうである。

すべての変数を投入したモデル 4 からは、事業規模 3000 万円以上の組織が弱いながらもマイナスの効果を維持しているのがわかる。また、混合型のマイナスの効果がモデル 4 で維持されているのに対して、就労型の効果はモデル 4 では有意とはいえなくなっている。就労型の組織が対話的なコミュニティでありにくい理由は、こうした組織の事業規模の大きさにあるといえるだろう。

以上の分析結果を踏まえると、組織規模の拡大によって組織内民主主義が失われることを指摘した議論が、経験的な観点からもある程度根拠をもつものであることがわかる。組織の事業規模や人的規模が大きいことによって、組織内の対話的共同性の水準は低くなる。福祉分野や就労型の NPO で対話的共同性が低いことの背後にも、事業規模の大きさという問題が存在している。しかしながら、「小さいことは良いことだ」といった結論をここから引き出すのは必ずしも適切ではない。人的規模についていえば、小規模組織においても対話的な共同性は低いからである。分析の結果は、メンバー数の大きい NPO における官僚制化の進展を示唆するとともに、小規模組織でワンマン型の組織運営になりやすいことも示唆している。どちらにおいても、対話や討議を通じた成員間の結合は生まれにくいのである。

また分析の結果は、混合型の組織が、対話的共同性の獲得という意味では難しい状況に置かれていることを示している。「NPO がビジネスライクなものになっていくことによって、NPO に特有の価値や機能の喪失が生じる」という観点に立てば、もっとも市場原理に接近していると考えられる就労型の NPO において、対話的共同性がもっとも低くなることが予想される。しかし、対話的共同性に与えるマイナスの影響は、就労型よりもむしろ混合型の組織で大きい（表 8 モデル 2）。ボランティア型や就労型と異なる混合型の特徴は、組織内に性格が大きく異なる有給者とボランティアを共に含んでいることにある。人々の「生活」という観点から言えば、混合型の組織は、職業生活として活動に従事する有給者と、余暇生活の一部として活動に参加するボランティアを共に含んだ組織なのである（猿渡 2020）。混合型の NPO においては、こうしたメンバー間の立場の違いや、活動に込められた意味の違いが、対話を通じた成員間の結合を困難にしている可能性がある。

5. 対話的共同性がもたらすもの

5-1. 対話的共同性はなぜ大切なのか

ここまで、NPO における「NPO らしさ」の 1 つとして対話的共同性に着目し、その規定要因について検討を行ってきた。では、対話的共同性はそもそもなぜ大切なのだと

うか。ここでいったんデータから離れ、こうした問題について改めて考えてみることにしたい。

このことに関する筆者の基本的な考えは、次のようなものである。NPO は基本的に、よりよい社会の実現に向けて組織を運営し、活動を行っている。そのため NPO の組織運営のあり方が民主的、対話的なものであるとすれば、そこでの対話には、よりよい社会とは何かという公共性に関するもっとも基礎的な問いが含まれているはずである。われわれは通常、公共性に関する対話の場をもたないことが少なくないし、そうした対話を通じて他者との連帯を経験することもあまりない。その意味で、NPO において公共的な対話を通じて人々の連帯が培われていることは、社会的に重要な意味をもつのである。

こうした立場は、対話的共同性を何らかの目的のための手段として考えるというより、むしろそれ自体に社会的な価値を見出すものといえる。しかし、もう少し実際的な立場に立つ人からは、次のような批判もあるかもしれない。NPO はそもそも公共的な事業を行ったり、社会に対してサービスを提供するために組織されている。組織を存続させ、そうした目標を達成していくためには、民主的な対話や連帯性ばかりにこだわってははいられないのだ、といった批判である。

こうした主張は重要な問題を提起している。それは、対話的共同性は組織にとって何の価値があるのか、NPO が活動を行っていく上で本当に重要なものといえるのか、という問題である。組織のパフォーマンスを重視する人、NPO に「もっとビジネスらしく」なることを要求する人は、対話的共同性が組織運営にとってあまり意味のないものだと考えるかもしれない。NPO は単なる仲良しクラブではいけないのだといった主張がなされるのも、そうした考えの表れといえるだろう。しかし、果たして本当にそうだろうか。NPO における対話に基づくメンバー間の結合は、組織活動を行っていく上で本当に取るに足らないものだろうか。こうした問題を経験的な観点から検討していくために、われわれは再びデータと向き合うことにしよう。

5-2. 対話的共同性と組織の目標達成・存続不安の関係

今回のデータのもととなる2つの調査（兵庫調査・神奈川調査）のうち、神奈川調査では、「組織の目標達成に向けた活動が十分にできている」かを問う設問があり、「当てはまる」から「当てはまらない」までの4つの選択肢から回答がなされている。また神奈川調査には、「この先、組織が存続していけるかどうか心配だ」という項目もあり、「とてもよく当てはまる」から「当てはまらない」までの5つの選択肢から回答されている。前者には「当てはまる」に近いほど高くなるよう4~1点を、後者には「とてもよく当てはまる」に近いほど高くなるよう5~1点を与え、それぞれを組織の目標達成

と存続不安の指標としよう。以降の分析では神奈川県データのみを使用し、対話的共同性が目標達成や組織存続に対する不安にどのような影響を与えているかについて検討を行っていく。

対話的共同性との関係について見る前に、まず基礎変数と目標達成、存続不安の関係を明らかにしたのが表9である。目標達成については、活動分野、メンバー構成、人的規模、事業規模と関連が見られる。分野では教育・文化分野の NPO で目標達成の水準が高く、メンバー構成では就労型の得点が高い。人的規模や事業規模については、規模の大きい組織ほど目標に向けた活動が可能となっている。組織存続の不安については、表中のすべての変数との間で関連が見られる。2011 年以降に発足した組織は存続に対する不安が小さく、活動分野では教育・文化で不安が小さい。また、メンバーが多い組織ほど存続への不安は小さく、事業規模では 3000 万円以上の組織で不安が小さい。メンバー構成については、ボランティア型や就労型に比べて、混合型の組織で存続への不安が大きい。

続いて、対話的共同性と目標達成や存続不安の関係について。表 10 は対話的共同性の高さによってサンプルをおおよそ 3 分の 1 ずつに分け、目標達成、存続不安との関係を明らかにしたものである。ここから、対話的共同性は明らかに組織の目標達成や存続

表9 基礎的変数と目標達成・存続不安の関係（神奈川県データ）

		目標達成			存続不安		
		平均	N	F 値	平均	N	F 値
発足年	1998 年以前	3.13	256		2.65	255	
	1999-2004 年	3.06	215		2.86	214	
	2005-2010 年	3.10	218		2.63	217	
	2011 年以降	3.02	210	.945	2.38	212	5.698**
活動分野	福祉	3.06	324		2.64	321	
	地域	2.99	125		2.87	125	
	教育・文化	3.18	228		2.41	228	
	その他	3.10	108	2.145 +	2.93	107	6.429**
活動メンバー数	3-9 人	2.94	277		2.70	278	
	10-29 人	3.09	422		2.69	419	
	30-49 人	3.22	120		2.67	120	
	50-69 人	3.25	57		2.41	58	
	70 人以上	3.15	61	4.701**	2.23	61	2.616*
メンバー構成	ボランティア型	3.00	294		2.59	295	
	混合型	3.06	342		2.78	338	
	就労型	3.22	233	6.749**	2.45	235	5.492**
年間総収入	100 万円未満	2.90	193		2.71	196	
	500 万円未満	3.09	159		2.58	158	
	3000 万円未満	3.12	316		2.80	316	
	3000 万円以上	3.17	233	5.847**	2.42	231	4.992**

**p<0.01, *p<0.05, +p<0.1

表 10 対話的共同性と目標達成・存続不安の関係（神奈川データ）

		目標達成			存続不安		
		平均	N	F 値	平均	N	F 値
対話的共同性	高	3.47	321		2.36	324	
	中	3.08	325		2.60	324	
	低	2.62	279	139.445**	3.00	274	22.54**

**p<0.01, *p<0.05, +p<0.1

不安と関連しているのがわかる。対話的共同性は目標達成との間には正の関係が、存続不安との間には負の関係があり、対話的共同性が高い組織ほど目標達成の水準が高く、存続に対する不安は小さい。NPO がミッションに向けた活動を行っていく上で、また NPO が今後も組織を継続していく上で、組織が対話的なコミュニティであることは重要な意味をもつ可能性があるのである。

5-3. 目標達成・存続不安についての重回帰分析

表 11 は、目標達成を従属変数とした重回帰分析の結果を示したものである。基礎変数を投入したモデル 1 からは、教育・文化分野がプラスの効果をもつことや、人的規模の小ささがマイナスの効果をもつこと、事業規模 100 万円以上の組織がいずれもプラスの効果をもつことが見てとれる。対話的共同性を加えたモデル 2 からは、対話的共同性も目標達成にプラスの効果をもつのがわかる。モデル 1 からモデル 2 にかけての決定係数の増加は極めて大きい。NPO が対話に基づくコミュニティであることは、組織目標に向けた活動を行っていく上で、かなり強いプラスの効果をもつのである。

また表からは、対話的共同性以外の変数の効果がモデル 1 からモデル 2 にかけて変化していることも見てとれる。モデル 1 で見られた教育・文化分野のプラスの効果はモデル 2 では見られなくなっており、この分野の NPO が目標達成に向けた活動を行いやすい理由が対話的共同性の高さにあることがわかる。また、人的規模が小さいことが目標達成に与えるマイナスの効果も、モデル 2 では見られなくなっている。人的規模の小さい組織が目標に向けた活動を展開しにくいことにも、こうした組織で対話的共同性が成立しにくいことが関係している。

表 12 は、同様の分析を存続不安について行ったものである。基礎変数を投入したモデル 1 からは、教育・文化分野の NPO で存続不安が小さいことや、混合型の組織で存続への不安が大きいことが見てとれる。対話的共同性を加えたモデル 2 からは、対話的共同性も存続不安に対してマイナスの効果をもち、モデル全体の説明力も向上しているのがわかる。組織内に対話的な共同性が保たれていることは、組織存続に対する不安を低下させているのである。

表 11 目標達成についての重回帰分析（神奈川データ）

		モデル 1		モデル 2	
		B	β	B	β
存続年数		.000	.000	.000	.000
活動分野	福祉（基準）	—	—	—	—
	地域	.065	.034	.036	.019
	教育・文化	.203	.133**	.089	.058
	その他	.118	.059	.076	.038
メンバー数	3-9 人	-.185	-.120*	.013	.008
	10-29 人	-.103	-.073	-.026	-.018
	30-49 人（基準）	—	—	—	—
	50-69 人	.080	.027	.065	.022
	70 人以上	-.134	-.051	.007	.003
メンバー構成	ボランティア型	—	—	—	—
	混合型	-.103	-.072	-.048	-.033
	就労型	.057	.035	.074	.046
年間総収入	100 万円未満（基準）	—	—	—	—
	500 万円未満	.206	.114*	.220	.122**
	3000 万円未満	.158	.217**	.168	.230**
	3000 万円以上	.090	.168*	.132	.248**
対話的共同性				.372	.522**
定数		2.929**		2.777**	
N		679		679	
R ²		.057		.309	
調整済み R ²		.038		.295	

**p<0.01, *p<0.05, +p<0.1

モデル 1 からモデル 2 にかけては、対話的共同性以外の変数の効果に変化が見られる。教育・文化分野のマイナスの効果はモデル 2 では見られず、この分野の NPO で存続不安が小さい理由が対話的共同性の高さにあることが読みとれる。また、混合型のもつプラスの効果はモデル 2 では見られなくなっており、混合型の組織で存続不安が大きいことにも、こうした組織における対話的共同性の低さがわずかに影響している。加えてモデル 2 では、モデル 1 では見られなかったメンバー数 70 人以上のマイナスの効果が見られる。人的規模が大きいことは対話的共同性の水準を低くし、対話的共同性の低さは存続不安を高める。しかし、対話的共同性の低さを統制した人的規模の大きさそのものは、存続不安を引き下げる方向に作用しているのである。

6. おわりに

本稿では、NPO における対話的共同性という性質に着目し、その規定要因や影響についての検討を行ってきた。分析から示されたのは、以下のことである。

表 12 存続不安についての重回帰分析（神奈川データ）

		モデル 1		モデル 2	
		B	β	B	β
存続年数		.004	.041	.004	.042
活動分野	福祉（基準）	—	—	—	—
	地域	.204	.063	.225	.069
	教育・文化	-.267	-.102*	-.177	-.068
	その他	.123	.036	.158	.046
メンバー数	3-9 人	-.033	-.013	-.199	-.076
	10-29 人	.024	.010	-.039	-.016
	30-49 人（基準）	—	—	—	—
	50-69 人	-.040	-.008	-.034	-.007
	70 人以上	-.298	-.067	-.419	-.094*
メンバー構成	ボランティア型	—	—	—	—
	混合型	.278	.114+	.228	.093
	就労型	.006	.002	-.015	-.005
年間総収入	100 万円未満（基準）	—	—	—	—
	500 万円未満	-.133	-.043	-.143	-.047
	3000 万円未満	.028	.023	.024	.019
	3000 万円以上	-.073	-.080	-.104	-.114
対話的共同性				-.307	-.251**
定数			2.566**		2.694**
N		675		675	
R ²		.054		.112	
調整済み R ²		.035		.093	

**p<0.01, *p<0.05, +p<0.1

対話的共同性の規定要因についての検討からは、組織規模が大きいことによって対話に基づく会員間の結合が困難になることが明らかにされ、福祉分野や就労型の NPO で対話的共同性が低いことにも、事業規模の大きさが影響していることが示された。これらの結果は、規模の拡大によって NPO に特有の価値や機能の低減が生じることを指摘した既存の議論とも整合するものであり、拡大を志向した市場原理の導入が NPO という組織に対してもつ逆機能について改めて考えさせるものである。

ただし、次の 2 つの点についても押さえておく必要がある。1 つは、人的規模が小さすぎる組織においても対話的なコミュニティの成立は難しいということであり、もう 1 つは、もっとも市場原理に接近していると考えられる就労型の NPO 以上に、混合型の NPO で対話的共同性の成立が困難になっているということである。前者は、活動メンバーの過小に由来するワンマン型の経営によって対話的共同性が失われることを示唆しており、後者は、組織内における会員間の立場の違いが対話的な結合を困難にすることを示唆している。規模の拡大や市場原理への接近といった要因だけでなく、これらのことも NPO の対話的共同性を低下させているのである。

対話的共同性が NPO にもたらす影響に関して明らかになったのは、この要因が組織の目標達成や存続不安に対して強く影響しているということである。NPO の経営基盤強化の必要性を指摘する人であればおそらく予想するように、事業規模や人的規模の大きさは組織の目標達成や存続不安とたしかに関係しており、規模の大きい組織は目標達成の水準が高く、存続に対する不安が小さい傾向にある。しかし、そうした要因以上に、組織内に対話的な共同性が担保されていることが、NPO が目標に向けた活動を展開することを可能とし、存続に対する不安を低減させているのである。NPO が対話的なコミュニティであることは、公共性に関する討議を通じて人々の連帯が培われるという意味で、それ自体が極めて重要な価値をもつ。しかしそれだけでなく、組織を実際に運営していく上でも、NPO が対話的なコミュニティであることには大きな意味がある。市場原理の導入とパフォーマンスの向上をシンプルに結びつける新自由主義的な立場をとる人の多くは、おそらくこのことにあまり自覚的ではない。彼らは NPO に「もっとうまくやる」ことを求めるが、彼らの求めるまさにそのことのためにも、NPO が対話的なコミュニティであることは必要なのである。

注

- (1) こうしたミッション・ドリフト（使命の漂流）に関する研究では、組織収入に占める事業収入の割合が高い非営利組織ほど、本来の社会的使命からの乖離が生じやすいことが明らかにされている（小田切 2019）。このことは、非営利組織の活動が「事業」としての性格を強めるほどミッション・ドリフトが生じやすいことを示唆している。
- (2) アメリカにおいては、非営利セクターに対する政府の補助金削減がこのことに拍車をかけてきた（Salamon 1997=2003）。
- (3) これらの 2 ケースのメンバー数は、1442 人および 5275 人である。
- (4) 再分類の方法は以下の通りである。組織の主たる活動分野の回答が「保険・医療・福祉に関わる活動」であった場合は「福祉」とし、「まちづくりの推進」「観光の振興」「農山漁村または中山間地域の振興」「環境の保全」「災害支援」「地域安全」のいずれかであった場合は「地域」とした。「社会教育の推進」「学術・文化・芸術・スポーツの振興」「子どもの健全教育」「科学技術の振興」のいずれかであった場合は「教育・文化」とし、それ以外の場合は「その他」とした。[その他]に分類されたのは具体的には以下の 9 つの分野である。「人権の擁護または平和の推進」「国際協力」「男女共同参画社会の形成の推進」「情報化社会の発展」「経済活動の活性化」「職業能力の開発や雇用機会の拡充支援」「消費者の保護」「上記の活動団体の運営または活動に関する連絡、助言、または援助」「その他」。
- (5) 猿渡（2020）は、こうした組織類型の違いによって、対人サービスの質、組織と利用者との関係性、組織の財政基盤、活動における自律性などが異なることを明らかにしている。

参考文献

- Backman, E. V. & S. R. Smith., 2000, "Healthy Organizations, Unhealthy Communities", *Nonprofit Management and Leadership*, 10(4) : 355-373.
- Delanty, G., 2003, *Community*, Routledge. (=2006, 山之内靖・伊藤茂訳『コミュニティ——グローバル化と社会理論の変容』NTT 出版.)
- Drucker, P. F., 1990, *Managing the Nonprofit Organization*, Harper Collins Publishers. (=1991, 上田惇生・田代正美『非営利組織の運営——原理と実践』ダイヤモンド社.)

- 藤井敦史, 2004, 「NPO における市民的公共性形成の条件をめぐって」『社会・経済システム』25(0): 87-93.
- Habermas, J., 1981, *Theorie des kommunikativen Handelns, Band 1*, Suhrkamp Verlag. (=1985・1986, 河上倫逸ほか訳『コミュニケーション的行為の理論(上・中)』未来社.)
- , 1981, *Theorie des kommunikativen Handelns, Band 2*, Suhrkamp Verlag. (=1986・1987, 河上倫逸ほか訳『コミュニケーション的行為の理論(中・下)』未来社.)
- 松本渉・高橋伸夫, 2002, 「NPO の組織評価軸——助成のための外部評価の事例から」『ノンプロフィット・レビュー』2(2): 131-143.
- 宮垣元, 2003, 「コミュニティと NPO」上條茉莉子・椎野修平編著『NPO 解体新書——生き方を編み直す』公人社, 37-70.
- Salamon, L. M., 1997, *Holding the Center: America's Nonprofit Sector at a Crossroad*, Nathan Cummings Foundation. (=1999, 山内直人訳『NPO 最前線』岩波書店.)
- 猿渡社, 2020, 「NPO のメンバー構成と組織運営——ボランティア型・就労型・混合型の比較を通じて——」『評論・社会科学』134: 83-106.
- 須田木綿子, 2001, 『素顔のアメリカ NPO——貧困と向き合った 8 年間』青木書店.
- , 2005, 「公的対人サービス領域における行政役割の変化と『NPO』」『福祉社会学研究』2005(2): 51-66.
- , 2013, 「営利-非営利サービス供給組織の差異の縮小と社会福祉法人の存在意義」『ソーシャルワーク研究』39(1): 46-52.
- 後房雄, 2009, 『NPO は公共サービスを担えるか——次の 10 年への課題と戦略』法律文化社.
- 後房雄・藤岡喜美子, 2016, 『稼ぐ NPO——利益をあげて社会的使命へ突き進む』カナリヤコミュニケーションズ.
- Weisbrod, B. A., 2004, "The Pitfalls of Profits", *Stanford Social Innovation Review*, 2(3): 40-47.
- 山内直人, 2000, 「NPO の経営基盤強化と自治体の役割」『都市問題』91(1): 65-76.
- , 2004, 『NPO 入門(第 2 版)』日本経済新聞社.

付記

本論文は JSPS 科研費(課題番号「15K03430」「15K03865」「19K02136」)の助成を受けた研究の一部である。

Nonprofits as Communication Communities

Takeshi Saruwatari

Nonprofit organizations not only conduct public interest projects but also play the role of a ‘communication community’ that creates bonds among members through dialogues and discussions on public matters. In this study, we examine the factors that enable nonprofits to function as ‘communication communities’ and how communication between members affects a nonprofit’s organizational operation. Analysis based on quantitative data shows that a nonprofit’s strong communication community character is determined by its field of activity, the size of the organization, and the composition of its members, among other factors. It is further clarified that nonprofits are communication communities, which facilitates achievement of goals and reducing anxiety about the organization’s survival.

Key words : Nonprofit Organization, Communication Community