

宮城県における福祉NPOの経営実態調査

菊 地 彰

我が国において、多くのNPOの成立に影響を与えたとされる1995年の阪神淡路大震災から8年、そして任意団体として活動するしかなかったNPOが、社会的にも法的にも認知されるきっかけとなった1998年のNPO法の成立から5年がたった。この間に、一時のブームとも言える社会的な風潮は次第に下火になり、現在は真の意味で我が国にNPOが根付くか否かの、正念場なのではないだろうか。

今回我々が行った調査結果からは、先に述べたような正念場にありながら、残念ながら浮かんで消える泡のような方向に行く可能性を多く持つような団体が、多数見られたように思われる。では、足腰の強いNPOとはどのような経営課題をクリアできた組織であるのか。また、宮城県の福祉NPOは、どのような意味で足腰が弱いのか。そして、今後どのように組織作りを今後行っていけば良いのだろうか。

本稿では、以上のような問題意識から、「組織としてのNPO」が今必要な経営上のスキルとは何か、今直面している経営課題とは何であるかという二点を、既存のNPO経営の理論と今回のアンケートの結果の分析の二つを用いて考察を行った。その結果、以下のようなことが明らかとなった。

第一に、宮城県の福祉NPOの組織内の責任と権限の分担や、経理の問題などについては、まだまだ発展途上であり、今後NPOが残っていくために、また、社会的な認知をより広めていくためにも、多くの課題を抱えているようである。

第二に、宮城県の福祉NPOは、良くも悪くもアマチュアリズムに支えられた組織であり、NPO内部の参加者にとってともかく、他人の命を預かる福祉を専門とする組織として問題があるように思われる組織が多いという結果となった。

1. はじめに

我が国において、多くのNPOの成立に影響を与えたとされる1995年の阪神淡路大震災から8年、そして任意団体として活動するしかなかったNPOが、社会的にも法的にも認知されるきっかけとなった1998年のNPO法の成立から5年がたった。この間に、一時のブームとも言える社会的な風潮は次第に下火になり、現在は真の意味で我が国にNPOが根付くか否かの、正念場なのではないだろうか。

奇しくも言うべきか、田尾(1998:pp2-3)は、NPO法の成立した1998年に次のように述べている。

「現状は、猫も杓子もNPO、ただのファッションでありファッドのように感じられる。それだけで済むようなことであれば、もしかすると、この騒ぎは、数年としないうちに、おさまるようなことではないか。単純な熱中、刹那の思い込みは、あればあるほど、冷めるのも早い。・・・(中略)・・・。端的に言えば、ボランティアもボランティア団体、またNPOも浮かんで消える泡のようなといえば、失礼になるかもしれないが、今、活動中の団体は5年後、さらに10年後、存続しているかどうか。20年も経てばほとんどの団体が、足腰を痩せ細らせて、消滅しているのではないか。」(田尾 1998)

今回我々が行った調査結果¹からは、先に述べたような正念場にありながら、残念ながら田尾の述べる浮かんで消える泡のような方向に行く可能性を持つ団体が、多数見られたように思われる。では、足腰の強いNPOとはどのような経営課題をクリアできた組織であるのか。また、宮城県の福祉NPOは、どのような意味で足腰が弱いのか。そして、今後どのように組織作りを今後行っていけ

ば良いのだろうか。

本稿では、以上のような問題意識から、「組織としてのNPO」が今必要な経営上のスキルとは何か、今直面している経営課題とは何であるかという二点を、既存のNPO経営の理論と今回のアンケートの結果の分析の二つを用いて、考えていきたいと思う。

2. 組織としてのNPOに必要な経営のスキルとは何か

本節では、本稿の一つ目の問いである、足腰の強いNPOとはどのような組織作りを行っている組織であり、そこに必要な経営上のスキルや仕組みとはどのようなものかということ、を考えていく。

通常、組織作りと言った場合には、次のようなことを考える。第一に、組織の活動領域の設定である。つまり、我々の組織は、いったい何をやる組織なのかということを考えることであり、いわゆるミッションの設定というものも、もちろんこの活動領域の設定に入る。第二に、その設定した活動に最も適した「組織構造」のデザインである。第三に、統合の手法の確立である。分業を徹底すれば組織の部分ごとの効率性はあがるが、組織全体の有効性は下がってしまう。そこで、各作業部門の仕事のペースや仕事の質をチェックし、部門間の利害や考え方、仕事のペースを調整して、全体的な目標の達成へ向けて、各部門を引っ張っていく。また、これら三つの段階の作業と同時進行的に、順次、人の流れ、ものの流れ、命令系統などを、段階ごとに形成していく。

以上は、いわゆる「官僚制」と呼ばれるシステムの作り方であるが、NPOにはなじまない部分も、もちろん多くあるであろう。では、NPOにはどのような特徴があるから、一般的な官僚制がなじまないのだろうか。

最も大きな点は、既に言い尽くされていることではあろうが、NPOという組織が、自発性・無償性・利他主義などの原則を持つ、ボランティアリズムに支えられている組織であるという点である(小島1998)。例えば企業であれば、これも言い古された議論ではあるが、営利を追求するオーナーが賃金によって労働者を雇い、労働者はその賃金の対価として、オーナーの命令の下、自らの時間・能力・身体等を提供する。一方で、NPOの場合には、マネジメントを担当するトップから一構成員にいたるまで、全員がボランティアであることも多い。そのような状況下では、確かに「指揮一命令」という関係性は成立しにくいであろう。また、ボランティアの行う善意に基づく活動を「価格」として評価しにくい、または評価していない点や、組織の目的(そしておそらく構成員個人個人の目的も)が営利以外のなにかであるという点も、企業的な官僚制がなじまない理由の一つであろう(田尾1999)。もちろん、行政職員にもいくつか共通点はあるであろうが、彼等はボランティアではなく、相応の賃金を受け、従うべき法と権威が厳然として存在しているという点で、全く異なる。

しかしながら、ボランティアだから何をしても良い、ボランティアだからしたくないことはしなくていいということにはなるまい。それでは、本当に泡となってNPOは消えていってしまう。必要なのは、これらのボランティアの特徴を生かしたまま、何らかの組織管理の合理的なシステムを構築し、このシステムを運用していくためのスキルを身につけることである。では、それはどのようなものであるのか。

田尾(1999)は、ボランティア組織を運営していくうえでの、以下のような要件を挙げている。第一に、ボランティアの管理として、ボランティアを動機づける非金銭的な報酬、ボランティアの自主性と個人差の管理、ボランティアのスキルの重視と育成などを挙げている。この点については、

¹ 東北大学経済学部非常利組織論演習で行った、「福祉NPO活動実態調査」。本調査は、宮城県における高齢者福祉を主たるミッションとしているNPOを対象として行った。これらのNPOは、仙台市の『市民活動ハンドブック』の第二章「高齢」に掲載されている団体、および、杜の伝言板ゆるゆるの「NPOの高齢者福祉サービス」に掲載されている団体全てをリストアップした合計107団体である。平成13年12月にこれら107団体に調査票を配布し、翌平成14年1月から2月にかけて、分析を行った。回収率等は、以下の通りである。

- 調査団体 107団体
- 有効回答数 62団体
- 回収率 57.9%

Ellis(1996)なども、なぜボランティアがNPOにとって必要であるかという点からはじまり、具体的なボランティアの管理手法にいたる、詳細な議論を展開している。第二に、NPOに限らずサービスを提供する組織全てに共通する課題として、サービスの管理を挙げる。つまり、その成果がクライアントの主観によって評価されるものを、どのように管理すればよいかという問題である。つまり、サービスの質そのものの管理は当然として、サービスの受け手とどのような関係性を構築するかということも問題となる。第三に、非営利という原則からくる、マネジメントの独自性の問題である。つまり、営利組織であれば普通に行われている、コストの管理や業績評価の基準設定等が、不可能ないしは困難であるために、「経営状態の管理」が困難になるということである。また、このマネジメントの独自性という意味では、田尾(1999)でも触れられていることだが、ガバナンスの問題も、要件の一つとして挙げられると思われる。つまり、NPOの経営においては、理事会・総会・事務局などが、それぞれの責任と権限に基づく一種の分業を行い、この分業によって、困難といわれるNPOの経営を、効率的かつ合理的に行っていくことが望ましいと思われる。しかしそのためには、理事会・総会・事務局の権限と責任の明確化とそれに基づく分業は、最低限必要なのではないだろうか。

またこれらの問題以外にも、いくつかの問題があるという。まず、NPOの場合には、ミッションの維持・周知徹底、そして素人であるボランティアのスキルアップと責任意識の植え付け等を念頭においた、研修・教育活動が必要であるという。また、今回我々が調査対象としたNPOが老人福祉というヒューマン・サービスの組織であることを考えると、将来の潜在的なクライアントをも含んだ、様々な人々との密接な相互関係を維持し、地域に開かれた管理運営が必要であるという(田尾1995)。さらに、福祉や医療といった、高度の専門性を必要とする領域にも、少なからず踏み込む必要があると考えられる。素人が大半を占めると思われるボランティアによって支えられているNPOが、この点をどのように解決していくのかという事も、NPOであっても利用者に信頼されることで生き残るのであるから、非常に大切な事であ

ろう。

田尾は、足腰の強い組織経営をするためには、以上のような多くの課題をクリアしなければならぬと議論している。もちろん、ここで紹介した議論は、確かに現場起点ではなく、机上でなされた議論ではある。しかしながら、現場の様々な事情に縛られていないからこそ、冷静にNPOを運営していくうえでの課題を浮き彫りにしているとも考えられる。

そこで次節では、ここで述べられた経営課題に関する話題について、今回我々が行った調査の結果をピックアップし、宮城県の福祉NPOがかかえる問題をより具体化したいと思う。

3. 宮城県の福祉NPOの経営状況の現状

本節ではアンケート調査の結果から、宮城県の福祉NPOの経営課題を浮き彫りにしたいと思う。ここでの視点としては、前節での議論を引き継ぐと、以下の四点があると思われる。第一に、ボランティアの管理の問題も含めた、ミッションの周知徹底、ボランティアのスキルアップなどを視野に入れた研修・教育に関する問題である。第二に、サービス管理の観点から、クライアントとの関係作りの問題である。先に議論したように、サービスというものがクライアントの主観によって評価されるものである以上、サービスの受け手とどのような関係性を築けているのかは、重要な点になってくる。また、そもそもクライアントが望んでいるサービスは何であり、それをどのように提供するのかということを考える上でも、クライアントとの関係作りは欠かせない。第三に、組織としての責任の所在等についてである。前節で述べたように、例えNPOであっても、理事会・総会・事務局の権限と責任の明確化や、これらに基づく分業は、組織が組織として活動し続けるためには、絶対に欠かせない。また、会計処理とその報告など、自前の資金だけで活動するのが難しく、その多くを補助金や寄付金に頼らざるをえないNPOにとっては、必要なことがある。第四に、NPOが持つ専門性についてである。素人の熱意による活動だけでは、どうにもならない部分が、少なくとも老人福祉を主たるミッションとする団体

には、あるのではないか。そこをどのようにしているのかをみたいと思う。しかし、ここで言おうとしているのは、必ずしも、組織内に専門家が必要だというのではない。必要な時に、適切な専門家と連携をとることが出来れば、この問題は解決されるだろう。その意味で、地域の医療機関等とのネットワークをも見ていきたいと思う。

これら四つの議論のうち、第一の点と第二の点については他稿にゆずり²、本稿では第三・第四の点について、調査結果を元に、議論を進めていく。もちろん、前節で議論したことの全てがこの四点に集約できるわけではない。また、そもそも我々が調査し得た62団体で、宮城県の福祉NPOのすべてが語れるわけではない。しかしながら、これらのわずかな手がかりからも、やはり重要な問題点はいくつも明かとなったように思われる。そこで、具体的なデータを用いながら、その重要な問題点というものに、言及していきたいと思う。

3-1 組織としてのNPOについて

最初に、責任と権限の分担などを考える前に、組織としての統治構造が、どの程度整備されているのかを見ていきたいと思う。では、理事会に関するデータから、見て行こう。下記の表に見るように、理事会を持っている団体は24団体で、全体の四割弱の団体しか持っていない。もちろん、法人格を持っていない任意団体に理事会を設置する

義務はない。しかしながら、この理事会は、企業でいうならば取締役会などの重役による意思決定機関に当たるものである。組織の今後の活動方針や、組織に関わる問題の中で現場レベルでは解決し得ない案件の解決など、重要な課題が、ここで議論される必要があるはずである。しかし、半分以上の団体では、これらの重要な役割を担う、理事会を設置していない。このような危惧は、理事会の開催頻度を見ても、持たざるを得ない。上記のような重要な役割を担う理事会であるのだから、少なくとも月一回は開催しなければ、組織が毎日のように直面すると思われる、様々な問題に対処し得ないのではないと思われる。しかし、月一回、つまり年間で12回以上理事会を開催している団体は、わずか6団体であり、理事会を設置していると回答した団体だけで見ても、四分の一の団体に過ぎない。

これらの事は、もちろん、宮城県の老人福祉に関わる団体が、理事会による問題解決など必要としない、極めて安定した環境にあると解釈することも出来なくはない。また、小規模の団体では、理事会などを設置しなくとも、現場のミーティングによって、問題解決を図っていることも多いであろう。だが、これらの可能性を差し引いても、NPOという組織の責任の持ち方などについて、多くの危惧を感じざるを得ない。(図表1、2)

図表1 理事会の有無

	度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効 あり	24	38.7	38.7	38.7
なし	34	54.8	54.8	93.5
その他	4	6.5	6.5	100.0
合計	62	100.0	100.0	

図表2 理事会の開催頻度

	度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効 年に1~2回	7	11.3	29.2	29.2
年に3~5回	8	12.9	33.3	62.5
年に6~11回	3	4.8	12.5	75.0
年に12回以上	6	9.7	25.0	100.0
小計	24	38.7	100.0	
欠損値	1	1.6		
無回答	37	59.7		
小計	38	61.3		
合計	62	100.0		

² 平成13年度東北大学経済学部非営利組織論演習福祉NPO活動実態調査アンケート報告書【ふくしNPOのいま】(平成14年7月)参照

次に、事務局について考えていこう。事務局については、33団体（55%）が設置していると、回答している。また、その平均人数は、4.06人であるとの結果が、本アンケート調査から明かとなった。これは、どのように解釈すればよいのだろうか。事務局の役割として考えられるのは、まず会計処理などの財務面の事柄や、様々な書類の整理、ボランティアとの連絡など、組織の活動を陰ながらサポートするための多くの事柄である。これを考えたとき、その適正な人数というもの、果たして何人であるのかは、まだまだ議論の余地がある。だが、活動の担い手総数の平均が36.77人であることを考えると、約九分の一のメンバーが事務局を支えており、人数としては十分かと考えられる。

しかしここでも、気になるのは、事務局を設置している団体の割合である。理事会よりは設置している団体の数は多いものの、それでも約半数である。つまり、残りの半数の団体については、責任を持って事務処理を行うメンバーが特定されていないとも、考えることができる。もちろん、代表者が活動の傍らに、事務処理も行っているという団体も多いのであろう。しかし、代表者が一人で、活動をしつつ先に述べたような膨大な仕事をこなすことは、極めて困難であろう。（図表3）

第三に、総会に関してだが、これについては、いくつかの興味深い知見が得られた。まず一つ目は、総会は約七割の団体が持っているという点である。やはり、小規模の団体では、総会と理事会の分離はなされておらず、メンバー全員が集まって、ここで様々な問題解決を図っていることが、ここで伺える。

また、総会における議決権を表す下記のグラフを見ても、活動の担い手・支援者が圧倒的に多いことがわかり、ここからも同じ事が言えそうである。これが二つ目の興味深い点である。

しかし、ここでも、一つの危惧を覚える。この総会は、企業で言うところの株主総会にあたる。ゆえに、支援者が議決権を持つことは当然であろうし、会員のメンバーシップを重視するNPOにあっては、活動の担い手が総会の議決権を持っているとする団体が多いのも当然であろう。しかし、サービスの受け手に議決権を与えている団体が2団体にすぎないのは、どうだろうか。もちろん、企業の株主総会には、消費者の代表などは参加しない。しかし企業は、消費者の買う・買わないという行動によって常に評価をされているのに対し、NPOにはそれがない。

このように考えると、この論点は、いったいNPOは誰のものであり、また誰のためのものであるのかという疑問をもあわせて、より深い議論が必要な点なのではないかと思われる。（図表4、5）

さて、ここまでの議論で、いくつか危惧される点を述べてきたわけであるが、ここではこの危惧すべき点について、さらに一步踏み込んだ議論をしていきたいと思う。今回のアンケートで、我々は、福祉NPOが官僚制的な組織管理にはなじまないことは十分に承知した上で、それでも一定の合理的な組織管理のシステムは重要との意図から、事業計画・予算・人事それぞれの提案・承認・執行をどこが(誰が)担当しているのかを調べた。また、同じ意図から、事業評価は誰が行っているの

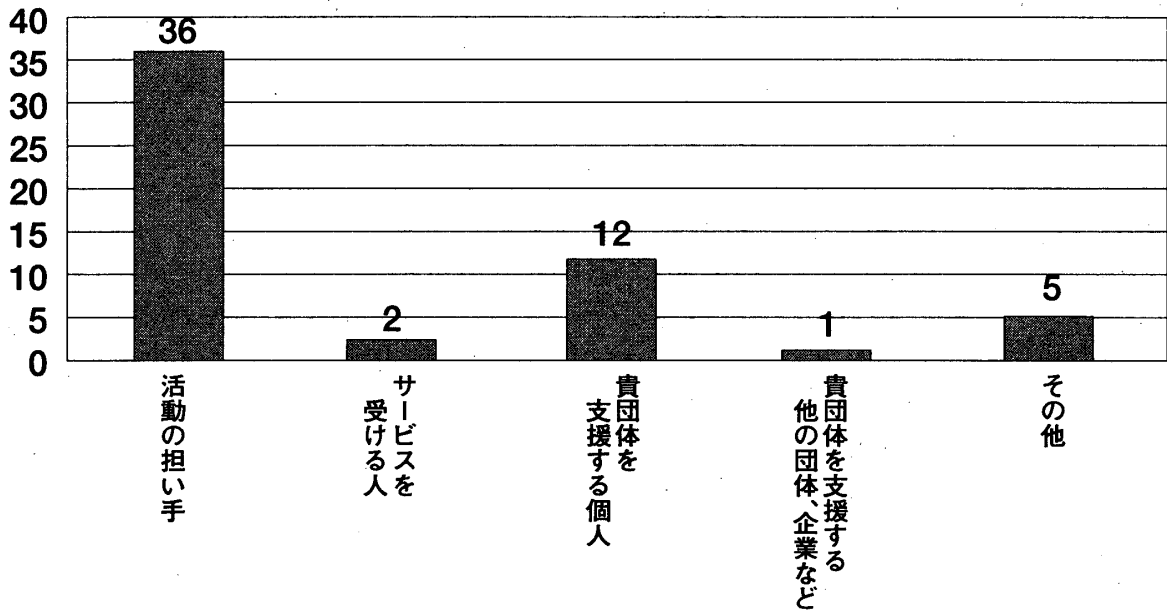
図表3 事務局の有無

	度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効 あり	33	53.2	55.0	55.0
なし	27	43.5	45.0	100.0
小計	60	96.8	100.0	
欠損値	1	1.6		
無回答	1	1.6		
小計	2	3.2		
合計	62	100.0		

図表4 総会の有無

	度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効 あり	43	69.4	69.4	69.4
なし	19	30.6	30.6	100.0
合計	62	100.0	100.0	

図表5 総会の議決権の範囲

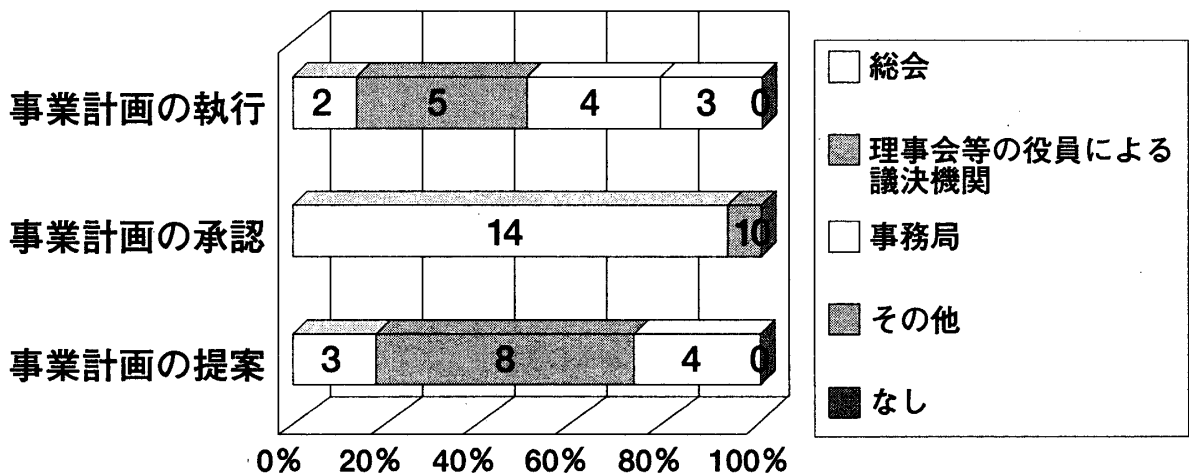


か、業務上の事故の最終責任は誰がとるのかという点も、同時に調査した。つまり、責任と権限の所在について、どの程度システム化が進んでいるのかを調べたわけである。もちろん、先の理事会・事務局・総会の設置状況等を考慮しつつ、ここでのデータは解釈される必要がある。以上のような理由から、ここではある程度法の定める基準に従って組織化を進めていると思われる、法人格を持つ団体に限定して、議論を進めていきたいと思う。(図表6、7、8、9)

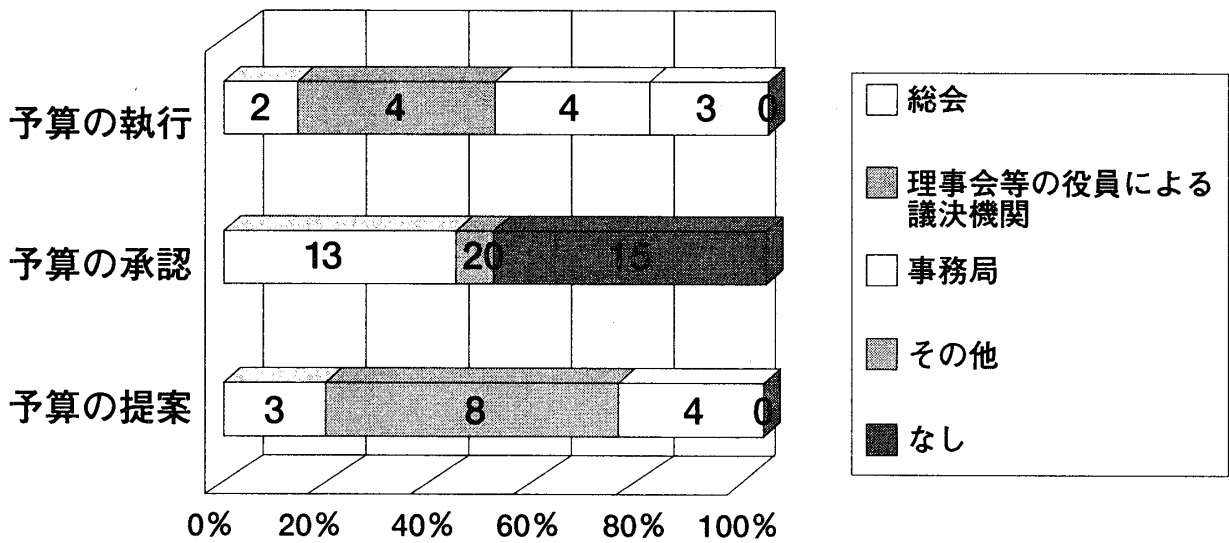
以上のデータからわかる事を、一つ一つ細かく見ていく。まず、事業計画・予算・人事のそれぞれの提案・承認・執行については、理想から言えば、または企業の組織運営の原則で言うならば、提案は理事会等が行い、承認は総会を通し、執行

を事務局が責任を持って行う。結果を見てみると、予算についての承認をとっているという団体が、法人格を持つ団体の半数にとどまったこと、人事に関しては全てのプロセスについて理事会が責任と権限を持っていることなどが、目に付く点であり、また興味深いことでもあるのだが、大まかに言えば、ほぼ理想通りのそれぞれの組織の事情に見合ったマネジメントシステムが、構築されているように考えられる。また、業務上の事故が起こった場合の責任を、マネジメントの最高責任を負うべき理事会がとるとしている団体が、回答のあった14団体中13団体ある点は、十分に評価に値すると思われる。そして事業評価についても、もう少し外部に対しても(この質問における「その他」は外部等の評価を想定していた)開かれていて

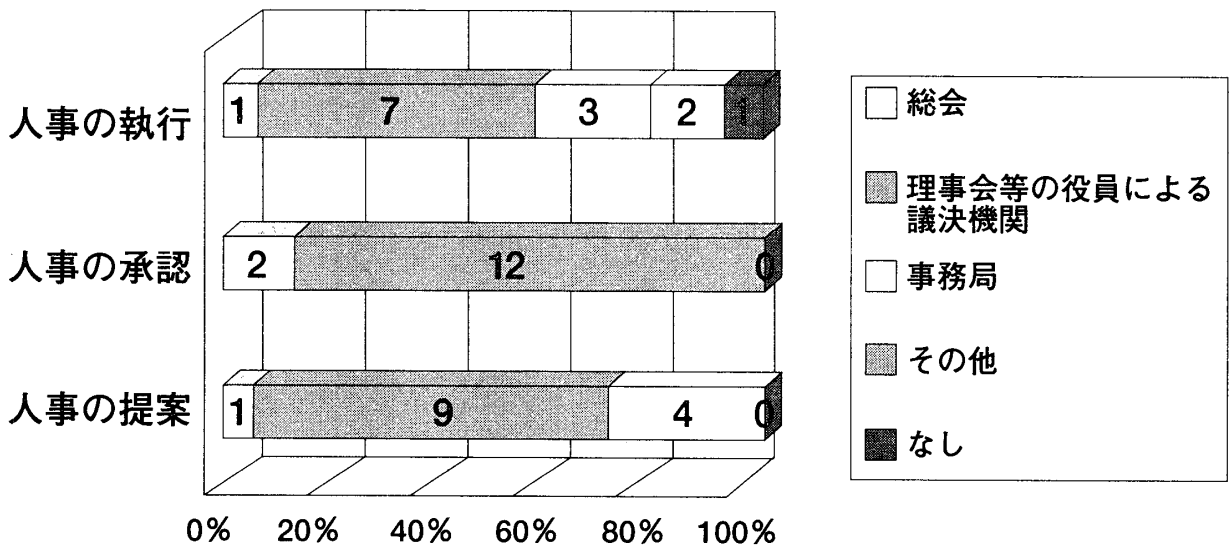
図表6 事業計画に関する責任と権限



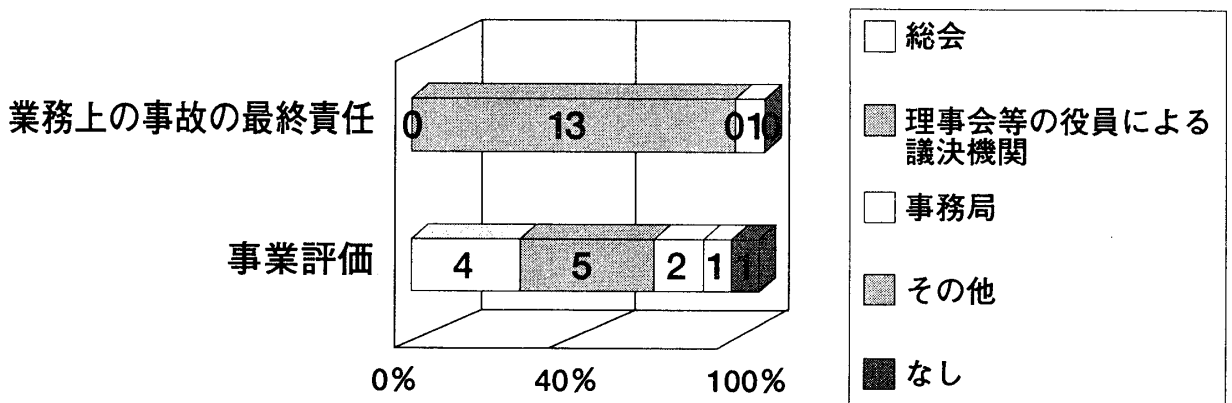
図表7 予算に関する責任と権限



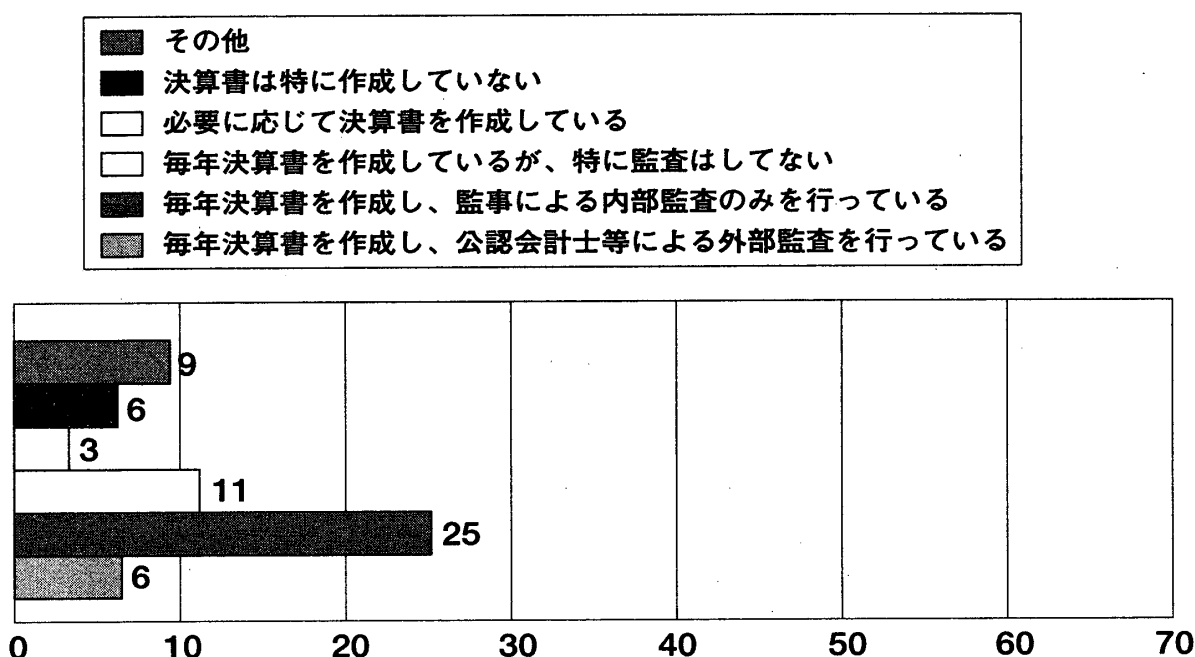
図表8 人事に関する責任と権限



図表9 その他の事柄に関する責任と権限



図表10 決算方法



もという気がするものの、内部的な評価システムは、ある程度は整っているようであった。

しかしながら、ここでは触れないものの、今回のアンケートで調査し得た全ての団体についての傾向を見ると、やはり、若干の危惧を覚える点もあるのも事実である。

その一つの例として、以下では、法人格の有無に関わらず、全ての団体における決算方法についてのデータを見ていただきたい。ここで、法人格を持たない団体をも含めて議論する意味は、以下のように筆者が考えるからである。すなわち、先の責任と権限の分業については、組織や活動の規模というものが、大きなネックとなることが十分に予想される。しかしながら、決算方法については、組織の大小を問わず、資金的に自立することが困難で外部に資源を求めざるをえないNPOにあっては、アカウントビリティの確立は必須の条件であると考えられるからである。(図表10)

このグラフに見るように、毎年決算書を作成していると解答した団体は、累計で42団体と過半数を越えているものの、外部監査まで行っている団体はわずか6団体にすぎず、またその一方で、決算の方法が確立していないと思われる団体の累計は、18団体も存在する。この結果は、法人格を持っているかどうかに関わらず(もちろん、法人格を

持っている団体は、決算報告は義務づけられているが)、NPOが社会に今ひとつ認知されない理由の一つを、表しているように思えてならない。

3-2 NPOが持つ専門性について

次に、宮城県の福祉NPOの専門性について、考えてみたい。ここでもまず、本調査から得たデータを見てみる。(図表11)

図表11

1. 3級ヘルパー	0.60人
2. 2級ヘルパー	5.67人
3. 1級ヘルパー	0.60人
4. 介護福祉士	0.16人
5. 社会福祉士	0.00人
6. 看護師	0.47人
7. 保健士	0.00人
8. 保育士	0.18人
9. 栄養士	0.16人
10. 調理師	0.25人
11. 作業療法士、理学療法士	0.00人
12. 精神保健福祉士	0.00人
13. 介護支援専門員(ケア・マネジャー)	0.25人
14. 医師	0.00人
15. その他の専門資格()	1.71人

図表12 業種別に見る専門職数の平均

	3級ヘルパー数	2級ヘルパー数	1級ヘルパー数	介護福祉士数	社会福祉士数	看護師数	保健士数
グループホーム	0	0	0	0	0	0	0
ショートステイ	0.4	4	0	0	0	0	0
デイサービス	0.75	3	0.083333	0.166667	0	0.916667	0.083333
ホームヘルプ	1.875	26.375	3.5	0.625	0	1.125	0.375
配食、給食	0.375	3.5	0.125	0.125	0	0.125	0
いきいきサロン	0	1	0	0	0	0	0
その他	0.454545	2.181818	0.090909	0.090909	0	0.272727	0

保育士数	栄養士数	調理師数	作業療法士、理学療法士数	精神保健福祉士数	ケア・マネジャー数	医師数	その他の専門資格
0	0	0	0	0	0	0.333333	0
0.5	0	0	0.5	0	0	0	0
0.833333	0	0.25	0	0	0.416667	0.083333	0.166667
0.285	0.5	0.875	0.125	0	0.875	0	2.25
0.25	0.625	0.125	0	0	0	0	0.5
0	0	0	0	0	0	0	0
0.272727	0	0.272727	0	0	0.181818	0	5.454545

この表に見るように、2級ヘルパーの人数は多いものの、それ以外の専門職については、0人に近いものがほとんどである。しかし、全てのNPOで全ての専門職が必要なわけでは、当然あるまい。そこで、次の表に見るように、現在の主たる事業別に、各専門職の人数の平均を見てみた。これによれば、ホームヘルプサービスを行うNPOの2級ヘルパー数が圧倒的に多い一方で、グループホームはケアプラン作成者以外の専門職はおらず、また、これら二種以外のNPOでも、それほど多種多様な専門職が、多くいるわけではないようである。(図表12)

これらのことは、何を意味するのだろうか。おそらく、前節での議論のような、専門性に裏付けられた活動よりも、ボランティアの善意に基づくアマチュアリズムこそが、宮城県の福祉NPOにおいては、重視されているのであろう。また、専門的な資格を持っているスタッフの数で、その組織が有する専門性を単純に測れるというわけではない。しかしながら、老人福祉という、大げさに言

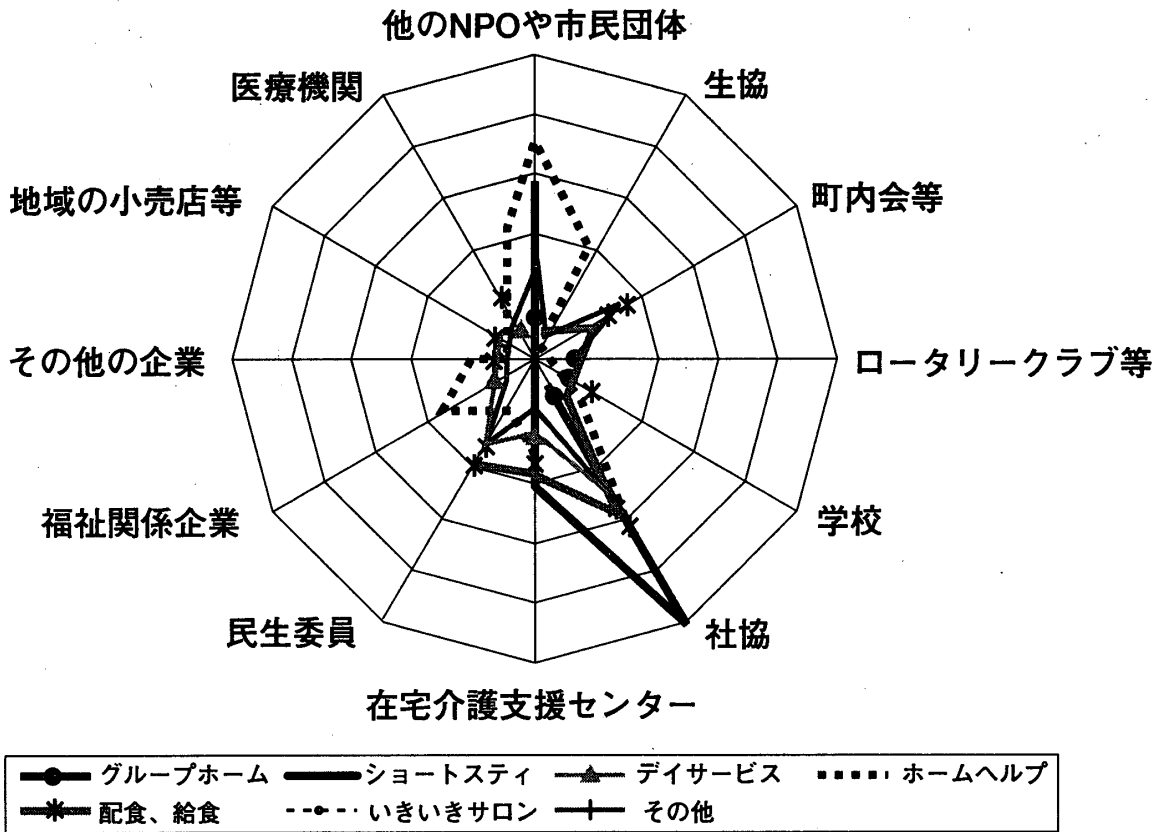
えば命に関わる活動において、活動している本人達はともかく、利用者や利用者の家族は、善意に基づくアマチュアリズムをどう思うだろうか。サービスの質ということを考えた場合にも、この点を、もう少し考える必要があるのではないだろうか。

最後に、宮城県の福祉NPOが、どのようなネットワークの中で活動をしているのかという点について、考えてみたいと思う。本調査で我々は、地域でのネットワーク先と予想される12種の団体等を取り上げ、また、このそれぞれについて、どのような関係を持っているかという六つの選択肢を設定した³。さらに、この六つの選択肢をそれぞれ一点と数え、12種の団体等との関係性を六点満点で計算し直し、その点数を見るという作業を行った。次のチャートは、全体の平均点と業種別の平均点を表したものである。(図表13-1、13-2)

このチャートからわかるように、業種を問わず、社協と他のNPOとのネットワークは強いことがわかる。しかし、自治会等・学校・地域の小売店

³「情報交換」「研修等による人材育成」「個別ケース支援での連携」「資金的支援」「資金以外の支援」「共同での政策立案や政策提言」の六つの選択肢を設定

図表13-1 業種別に見る地域の諸団体とのネットワーク



図表13-2 業種別に見る地域の諸団体とのネットワーク

	他のNPO等	生協	町内会等	ロータリークラブ等	学校	社協
グループホーム	0.333333333	0	0.666667	0.333333333	0.333333	0.333333
ショートステイ	1.5	0	0	0	0	2.5
デイサービス	1.58	0.083333	0.666667	0.083333333	0.166667	1.083333
ホームヘルプ	1.75	1	0	0	0.375	1.5
配食、給食	1.444444444	0.222222	0.666667	0.111111111	0.111111	1.444444
いきいきサロン	0.25	0	0	0	0	1.75
その他	0.733333333	0.266667	0.866667	0	0.533333	1.6

住宅介護支援センター	民生委員	福祉関係企業	その他の企業	地域の小売店等	医療機関
0	0	0	0	0	0
1	0	0	0.5	0	0
0.583333	0.833333	0.333333	0	0.083333	0.25
0.875	0.5	0.875	0.5	0.125	0.625
0.888889	1	0.222222	0.333333	0.333333	0.555556
0.75	0	0	0	0	0.25
0.4	0.8	0.266667	0	0	0.4

などの、前節の議論で想定しているような地域集団とのネットワークは、それほど重視されていないようである。

また、福祉NPOは人の命に関わる活動団体である。そのような団体が、医療機関との連携をほとんど意識していないように見受けられるのは、問題を孕んでいるのではないかと、思わざるをえない。先に見てきたように、NPOそのものでは、それほど多くの専門職を抱えているわけではない。もちろん、専門資格を持っている人材がいればその組織に専門性があるというわけではないし、専門資格を持っている人がいなくとも、組織としてはプロフェッショナルということもあり得るかもしれない。しかしながら、これら専門資格や、いざというときの連携が医療機関ととりうる体制にあるかということ、福祉や医療に深く関わる領域にあっては、そのまま組織としての信頼感を得られるかどうかに関係してくると思われる。

さらに、宮城県の福祉NPOは、本来オープンな組織であることが望まれるNPOという組織でありながら、メンバー・NPO業界・クライアントという三者で構成される、狭い世界にこもっているのではないと思われる。もちろん、NPOという団体は、行政や企業の目の届かない、そして見落としがちな問題に対処できるということ、強みとして持っている組織である。ならば、狭い世界に特化することも、ある程度納得の出来る組織戦略なのかもしれない。しかしながら、このような狭い地域にこもっていることも、NPOがひろく社会に受け入れられることを阻害する、一つの要因なのではないだろうか。

4. まとめ

以上のように、宮城県の福祉NPOが、広く社会に受け入れられるに足る、足腰の強い経営を行っていくためには、解決しなければならない問題が、山積しているように思われる。もちろん、NPOにとっては、まずミッションありきであり、経営は二の次かもしれない。しかし、先年、「からいも交流」という、草の根の国際交流で有名であった、鹿児島県の国際交流N G O・財団法人「カラモジア」が破綻した。地元紙によると、多額の借金を抱え、多くの人々の情熱を犠牲にした破綻であっ

たらしい。その原因は、カリスマと呼ばれた代表者のどんぶり勘定に基づくワンマン経営をチェックする仕組みがなかったことと、なによりも「経営の不在」であったと聞く。このようなことが、あってはならない。福祉事業は、国際交流事業以上に、人々の生活のかかった事業であるのだから。

謝辞

本稿の執筆にあたっては、アンケートにご協力いただいた団体の方々、そして、東北大学大学院経済学研究科の藤井敦史先生から、多大なるご支援、アドバイス等をいただいた。この場を借りて、お礼を申し上げたい。

参考文献

- Ellis, Susan. J. (1996) From the top down (筒井のり子 他訳 『なぜボランティアか』).
- 小島 廣光 (1998) 『非営利組織の経営』 北海道大学図書刊行会.
- 田尾 雅夫 (1995) 『ヒューマン・サービスの組織』 法律文化社.
- 田尾 雅夫 (1998) 「特集NPOの組織論によせて」 『組織科学』 vol.32no.1, pp.2-3.
- 田尾 雅夫 (1999) 『ボランティア組織の経営管理』 有斐閣.