

ネットワーク型NPOと地域性 ～ VCOMプロジェクトを例に ～

VCOM運営委員
楠木 孝昭*

慶応大学では産・学の協調体制を非常に重視しており、企業が人材を派遣したり、あるいはお金を出して慶応大学のSFC（湘南藤沢キャンパス）において研究を共同でやるSFC研究コンソーシアムという仕組みがあります。その様な仕組みの中でやっているプロジェクトの中に我々のVCOMプロジェクトというのがあります。代表は金子郁容教授です。私個人は大学の人間ではありませんが、企業からこの研究コンソーシアムに運営委員として入って活動させていただいている者です。

今日のプレゼンは、起承転結ということで進めたいと思います。起としては、既存の組織、特に日本の官僚機構であるとか、大企業といったものの限界というよくニュースに出るお話です。そういう話と企業・団体に対するネットワーク化の要請というような、理論的なことも含めてこの辺のお話をさせていただきます。承としては、その限界が如実に現れたと思います阪神大震災の話をして、肉付けとか、裏付けとか、そういうことをしてみます。転というのは、私が参画しているVCOMプロジェクトの話が中心になりますが、この震災をきっかけに起きたいろんなことは、これからの日本の社会において転機となることと思いますので、我々の経験を中心にお話します。最後に結論として、今後の課題として地域の重要性をお話しします。今後重要になってくるのは、現場であり地域である、ということで結びたいと思います。

起の部分はいろんな本にも載っていることですが、大事なことでございますのでざっとお話しします。既存組織の限界ということがよく言われます。非常に技術革新のスピードが速く、ニーズが多様化してきています。大量生産と画一的消費というものが、そろそろ終わりに近づいているのではないかとということと、介護であるとか、障害者のケアであるとか、そういった社会的なニーズが増大してきています。また製造物責任や環境問題は企業にとってはかなり重責になってきていると思われまふ。それに対し、企業を初めとする組織というのは基本的にはかなり肥大化し硬直化し対応しにくくなっていると言えます。かなり問題だと思われるのが、責任者・意志決定者が現場から離れすぎていて正確な判断ができないという状況が多いということ、それ以上に問題だと思うのが個々の構成員というものが目標というものを喪失しがちになっていることです。高度成長の時代は「やれ行けそれ行け」と稼いで豊かになろうという話があった訳ですが、そういうことが目標として無くなって来ていると思います。

明治以降の財閥の頃を考えると、大企業の中枢部に欧米帰りのエリートがいて、その人の言うとおりに動いていく組織でよかった訳で、日本の官僚組織も日本の大企業の組織も、そういっ

*jba00330@niftyserve.or.jp

た財閥流の陰を引きずったままきいているのではないかなと思いますが、問題なのは一部の企業だけが儲かり、失業者が大量にでるという状況になりつつあるということであり、いろんな意味で組織の形態ややり方を変えていく必要があると思います。バックグラウンドとしては、今回の震災でもいろいろ話があったのですが、若年層の人は社会に役立ちたいといった、コミットメントを持っています。そういうものが変えていくきっかけになるのではと考えています。日本では阪神大震災をきっかけでそうやってきたと思いますが、欧米の方でアンケートを採ると、かなりの方が経済的な欲求から、ソーシャルな欲求の方に移ってきて、ソーシャルセンターこそが一番の人気団体になるという状況になりつつあり、日本でもそういう動きになって来ると思われます。また、解決の方向性は現場の重視しかないと考えています。介護にしても何にしても基本的には現場や、地域のニーズを掘り起こして、密着して動くことしか解決の方法は無いわけです。去年、話題になった「ボランタティア」ですが、強調しておきたいのは、ボランタティアというのは無償の奉仕という意味より、自発性、という意味だということです。「私は何をしたい」といった自発性、それを「ボランタリーなもの」と呼びます。若年層を中心として、こういった意識の変化があり、それを活かしていくことが解決の方向性としてあるんじゃないか、と考えています。そして、そのための組織としては、目的を特化した組織が望ましいと考えられます。すなわち、「この団体はこれをやります」という明確な目的でメンバーのコミットメントを引き出す、つまり、メンバーのボランタリーなものにマッチしやすい組織のほうがよいでしょう。そういう意味で小さい組織の方が動きやすいはずですが、また、ソーシャルニーズという意味では、非営利組織の方がいい、というようなことが言える訳です。しかし、現実問題として、目的を特化するといっても、非営利組織では長期の安定した活動は困難です。小さい組織といっても限界がある。非営利組織といっても実際社会を動かしているのは企業であり官僚組織である訳ですからそうもいかない、ということで何らかの組織的な変化や改善を指向する必要があると思います。どの様な形で組織が変わればよいのかというと、ネットワーク化ということがキーワードで、まず一点が現場と意志決定者を密接に連携させる必要がある、これについては単に情報を素早く共有するだけでは不足です。例えば、売れ筋商品を見るとき、売れてる売れてないというのを数量的に見るだけではなくて、その中のトレンドというものを見ないといけない。これを場面情報と呼んでいるのですが、場面を共有化して、それはどういうことなんだ、と解釈を共有化する、現場と意志決定者が、場面を共有し、解釈を共有化することが非常に重要です。これを、マイクロマクロループと呼びます。マイクロの状態を見てそこにマクロに通じるものを見出して、マクロからすぐまたマイクロの細部に入っていく、高度な情報ネットワークでないといけない訳ですが、そういうループが必要で、そうでなければ今後の社会的な動向に追いついて行くことはできないと思われます。もう一つ重要なのが、コミットメントのことです。我々一人一人の何がしたいというコミットメントが非常に重要です。関心を絞った組織が、各々の責任で各々のやり方で動くというようになってくる、ということで、ネットワーク型NPOが、今後の社会の動向に沿っていくためには一番ベストな組織形態だと思います。

組織形態としてはネットワーク型NPOは非常に動きやすいと思うのですが、実際に社会の決まりをつくったり、ものを動かしている企業や行政がどの様にしたらよいのかというと、二つ方向があると思います。一つは行政と企業とネットワーク型NPOとのネットワークを構築すること、もう一つは行政や企業の中にもこれまでと違った行動原理を取り入れて行くことだと思います。行動原理は三つあるのですが、一つが明確な目的を持って、これをしなさいとい

う命令系統で動くもの。代表格は官僚組織・行政組織です。もう一つが経済原理で、経済の論理で動くような組織、代表は企業です。三番目が情報とコミットメントです。自発的であり、ボランティアなものです。そういうものを共有することによって動く行動原理があってもいいんじゃないかと思います。行動原理から見ると、ネットワーク型NPOがベストではありますが、企業の中や行政の中にもこの様な行動原理があってもいいし、全くない時代から取り残されていく可能性が高いのではないかと思います。K市の例ですが、基本的には条例というのは行政の専権事項で動いていますが、K市では条例の検討委員会をつくって、そこでの検討が条例として出てくるという、非常に新しい動きが出てきています。また琵琶湖の周辺では、行政が決めている水質基準では琵琶湖を守れないということで、家庭用の浄水池を自分たちで設計をして造ったという例があります。こういったところに今後の社会が動いていくヒントがあるのではと思います。もちろん企業には、NPOへの直接支援、ボランティア休暇をつくったり、寄付をしたりNPOの活動を直接支援することが求められています。もう一つは、企業の体質・体力と相談しながらやることですが、関連したNPOと協力するということです。例えば横浜にアトピーに取り組んでいるNPOがありますが、その団体の代表格は製薬会社の課長さんで、彼は二面性を持っています。地域の奥さま方と相談をしてアトピーと取り組んでいくことと、会社の製品に活かしていく、お医者さんともネットワークをしていく、そういうような試みがかかり出てきています。範を超えない範囲でNPOと協力しあって行かないと、今後の企業や行政というのはなかなか上手く振る舞うことができないのではと思います。

今までのところは理論の部分（金子郁容と今井賢一の「ネットワーク組織論」という本に沿っています。）なのですが、阪神大震災で我々はどんな経験をしたかということ、一番言いたいのはボランティアの活躍です。「自発性」という意味です。ボランティアとは一方的に与えるという意味ではなく、したいことをして自分でも与えられるという意味で使っています。多くの人が、それぞれの関心と特技に従って多面的に支援を行ったことが重要だと思います。一方、課題として感じたのは、個々のコミットメントあるいは特技で多面的に支援するときには、自発性というものを無駄なく繋いでいく仕組みが必要だったにもかかわらず、残念ながら存在していなかったのではないかということです。日本の行政システムは、平時には非常に精緻なシステムなのですが、非常時には限界を露呈したといえると思います。行政の欠点として、オフアがないと動かない、ということがあり、自衛隊や、近隣の自治体の対応などは課題としてあげられると思います。日本の組織の限界が見事に出てきたのが今回の阪神大震災ではなかったかと思います。その中で救いだっただのがボランティアなものも出てきたことです。

ここからは我々の活動について報告したいと思います。パソコン通信が以外に被災者の支援に役だったということが言えると思います。はっきり申し上げておきたいのは「意外に役にたった」ということです。マスコミの風潮などをみると、パソコン通信とかインターネットをもちやすとありますが、実際やってみた経験からすると過大評価かと思え、「意外に役にたった」という位の評価が適当ではないかと思います。ここで、インターVネットについて紹介させてください。インターVネットというのは、VCOM代表の金子郁容と私、他数名で、全くボランティアにつくったチームで、パソコン通信のNIFTY-Serve、PC-VAN、People等にインターVネット会議室をつくり、ネットニュースが届く範囲であれば、世界中どこにでも共通の情報が届くという仕組みです。以前は、パソコン通信各社にそれぞれ

事情があり、このような連携に対してはネガティブだったのですが、阪神大震災をきっかけに、この様な幅広い情報共有のネットワークを作り上げることができました。それぞれの会議室が共通の会議室を持っていて、NGO・NPOの会議室、行政からの情報、企業の社会貢献、こういうものを設立時に作りました。特にNGO・NPOを最初につくったのは、個人のコミットメントを無駄にしないように、それぞれ独立して活動できるようにするためです。活動がダブったり、お互いに邪魔をしたりすることがないように、各団体がどういう活動していますと情報発信をする、非常時には調整している暇がないので、それぞれ情報発信をしてそれを各団体が見ながら活動する、そのために先ずこういう情報を一番先につくりました。後半は生活関連情報とか、税金の相談とか、ボランティア情報とか、「求む、情報」とか、現地からの声を中心に作りました。被災者からは何か言いたい、訴えかけたい、という想いが強いので、それに対してそれなりの空間をつくるのが被災者にとって大きなケアになると感じました。

3月・4月は、慶応大学の組織ではなく、全くボランティアな組織でやっていたのですが、5月に金子等と相談して、VCOMという形で、このネットワークを存続することにしました。VCOMは何をするかということ、基本的には情報コミュニティというものをつくって、情報コミュニティづくりに関する実証プロジェクトを進めていきたいということです。情報コミュニティというのは、社会とか生活について、目的や関心を同じくする多様な人達が情報を共有し、情報をやり取りをすることで作り出すまとまりのことを指します。これはネットワークNPOの卵でもあり、いろんな既存の組織がネットワーク化するための機会でもあると思います。社会性の高い情報を共有し、市民の自発的参加による新社会システムを考えようというコンセプトで進めています。具体的な情報コミュニティ作りというのは、ケースプロジェクトという形をとりますが、関心とかコミットメントを共有する試みとして、地球市民のための電子ガイドブックというものをやっています。これは、社会変革を加速するためには、広い分野で我々一人一人が市民として何ができるかということ、より積極的に追求したアイデアとノウハウを普及させることが必要で、これをネットワークで蓄積し普及させようとしています。エコライフ、安全な食、人権、国際協力、例えば安全な食という場合、肉食などの、フェアトレードに取り組んでいる第三世界ショップがあります。第三世界ショップの活動レポートとか、安全な食品リストとか、どんどん詳細化された情報になってゆきます。VCOMの方には、地域データベースをつくりたいから協力してほしいという要望が沢山来ていますので、こういう動きというのは今後どんどん増えていくと思います。

その他、ケースプロジェクトとして、電子ネットワークが阪神大震災の時に役にたったか、たたなかったか、ということインターVネットでの議論を基にまとめて単行本として出版しようとしています。パソコン通信の会社7社が、今度災害が起こったらどういった協力体制をどういった指示系統でやるのかということ、我々と調整して大体決めました。これは郵政省・企業であるパソコン通信各社・NPOであるVCOMが協力して作り上げたということで、今までから見ると特別の例だったのではないかと思います。

最後に結論ですが、今後の課題は「実践というのは、地域であり現場である。ソーシャルニーズの増大で、高齢社会・障害者・生涯教育全て地域で解決する。」ということです。実際に地域における実践がなければ、いろんなコンセプトは空論であると思います。行政も企業もNPOも、地域コミュニティを支えていくことが必要だと思います。そのために地域のニーズ

を編集することが非常に重要ですが、編集のやり方として、退職された方とか、地域活動の長い主婦の方や、地域のパソコン通信BBSのシオベさんなどと運動していくというのは、今後の可能性だと思います。VCOMとしては、特に地域の情報コミュニティづくりの育成、関係性の編集のノウハウの蓄積、ネットワーク型NPOの育成、企業・行政と情報コミュニティなり、ネットワーク型NPOを繋いでいく接着剤となることなどに取り組んでいきたいと思えます。NPOの課題としては、ネットワーク化や、組織力の強化とかがあります。NPOの団体には、よいことをやっていることに甘えているところがあると思えます。命令するなどのヒエラルキーを嫌うところがあるのですが、実際何かを本当にしようと思うとヒエラルキーが絶対必要なんです。ヒエラルキーがあるなしより、各コミットメントを持っている人達に承認されているかが重要で、承認されていれば必ず自発的にヒエラルキーができるんです。それを認めた上で組織を強くしていくということです。もう一つは評価方法です。よいことをしていると、自分のことを評価しにくいんです。諦めることも自由だということをおぼえが必要があると思えます。

最後にNPOとしてはもっと情報発信する必要があります。我々はこういったリソースで、どのような問題をどう解決しようとしているのか、絶え間なく発信していかないとNPOとしては存在価値が薄れていくと思えます。企業としてはどうかというと、やはり最初はネットワーク化ということがあり、成長経済から資源リサイクル型にするということが次にあります。これは「言うは易し、行うは難し」ですが、進めていかなくてはなりません。そのためには、取引のコストを下げるということが必要で、そのためにもネットワークが重要です。ネットワークを利用して、個別の社会ニーズを個別のビジネスの機会に繋がられる組織に脱皮していくということです。ベテランの社員の方々には権限を持たせて、繋ぐための「編集」の役目を負っていただく必要があります。そのためには再教育も必要です。関係性を編集し、ビジネスを生み出すということをきっちりやっていただくということです。何れにしても高度な情報ネットワークシステム無しには不可能だと思います。

誰かがいっていたのですが、昔の日本の官僚、企業というのはどちらも大きな軍隊だったという話です。21世紀の組織はオーケストラをモデルにするべきです。オーケストラだと、個人がパートを自分の責任でやる、そのパートでどんなことができるか分かる人が指揮者としてリーダーになる。それが、21世紀に求められるモデルなのです。