

# アウトカムに視座を置いた非営利組織活動研究 —活動参加者の「学習」と「価値創造」に主眼を置いた 概念枠組みに関する一考察—

加藤 久明

## 1. はじめに

今日の社会における民間非営利組織の台頭と社会的役割は、もはや誰もが否定することはできない状況へと達しつつある。このような状況に至った経緯は、国によって様々だが、日本では「特定非営利活動法人（NPO 法人）」に代表される新たな主体の出現が大きな契機となっている。換言すれば、従来のボランティア団体（任意団体）や公益法人を中心とした体系を脱し、企業や政府とは異なった、市民の多様なニーズに応える新たな担い手を創出する契機を切り開いたと言えよう。

また、今日の非営利組織は、企業や政府といった既存の社会体系を支えてきた主体とは異なり、それらの周辺部から立ち上がった新しい主体としても解釈できる。それは、かつての政府を中心とした公益事業の補助的主体としての公益法人とは異なり、自らが細分化した問題を発見し、これを解決していく組織活動であると言えよう。

日本の非営利組織活動は、先進する欧米諸国と比較した場合、参加者年齢の高齢化や組織規模、経済的自立といった点で多くの課題があると言われている<sup>(1)(2)</sup>。だが、見方を変えれば、これらの問題は個々の組織が機能単位で市場を展開する途上であるとも解釈できる。また、今日の日本では高齢者や定年退職者が増加しており、若年層の参加という問題よりもこのような人々の社会における動きを考慮していく必要がある。

他方では、このような課題とは逆に、非営利組織活動からは「生きがい」や「新たな学び」というような数量化しがたいアウトカム（outcome）を見出すことができる<sup>(3)</sup>。しかし、これまでの議論では、活動を行う個々人のアウトカムが十分に扱われてこなかった。それは、社会福祉協議会などによる調査によって、ボランティアの社会的効果として記録される段階に止まっており、これを起点として非営利組織活動のあり方を論じるには至っていない。

だが、市民による非営利組織活動が創出・展開されていく時に、そのプロセスに何らかの活性化要因があることは、今日の盛んな各種の試みを概観する限り、疑いようの無い事実である。さらに、近年の調査からは、組織活動のほとんどが、特定地域に住む市民の生活から始まり、展開されていることがうかがえる<sup>(4)</sup>。そして、このような背景を考慮すれば、非営利組織活動から得られるアウトカムは、地域の独自性や特異性があり、充足範囲が小規模という特徴を有していると言えよう。それはまた、組織というものに主眼を置き

(1) 全国社会福祉協議会 [2002], p. 106, 141

(2) 経済企画庁 [2000], pp. 17-18

(3) 全国社会福祉協議会 [2002], pp. 141-163

(4) 内閣府国民生活局 [2005], p. 25

ながら、その文脈にある個人の問題に注目する、という先行研究とは異なった視点に基づいた検討方法を必要とする。

以上のような問題意識に基づき、本稿において筆者は、アウトカムに視座を置いた非営利組織活動研究の必要性を論じる。ここにおいて筆者が述べる「アウトカム」とは、結論に述べるように「学習」と「価値創造」と位置づけられる。また、本稿における議論の主体たる非営利組織活動は、後述するようにサービスを主体としており、筆者は特にサービス過程における需要サイドと供給サイドの共進化に注目したい。

そのため、本稿ではまず、非営利組織に関する先行研究が持つ視点を概観し、特に非営利組織の機能と特徴について触れ、活動について検討を行うための基盤を構築する。第2に、非営利組織活動の特徴と評価指標に関する検討を行い、アウトカムに2つの位相が存在することについて触れる。第3に、サービスの特性を扱った諸論に触れることにより、サービスの需要サイドと供給サイドの共進化が発生することについて検討を行う。最後に、サービス対象者と組織成員という「個人」が持つ2つの位相について、これらを取り扱う諸理論から整理を行い、結論として「学習」と「価値創造」から非営利組織活動を位置づける枠組みについて述べる。

## 2. 非営利組織の機能と特徴：先行研究が持つ視点の概観

非営利組織の機能と特徴とは、如何なるものであるのか。本章では、非営利組織の定義や存在理由、分類に関する先行研究の視点を概観・整理した上で、その機能と特徴について述べていくものである。

まず、一般に「非営利組織」と呼ばれる語は、広義にはあらゆるレベルの市民活動を総合した概念として位置づけられ、定義されている。それは、非営利組織の機能や特徴に関する代表的な定義を見ても明らかである。例えば、ピーター・ドラッカーは「非営利」の特徴について、企業と異なった「変革された人間の人生そのもの」を製品としていると定義している<sup>(5)</sup>。また、レスター・サラモンは非営利組織を「さまざまな非営利活動を行う非政府、民間の組織であり、株式会社等の営利企業とは違って、利益を関係者に分配しないような組織」<sup>(6)</sup>と定義している。

サラモンによれば、非営利組織とは、次の6つの基準に当てはまる構造や行動を展開している組織であると規定される<sup>(7)(8)</sup>。第1に、成員が目的のために経常的に活動し、組織としての実態が存在するという意味で「公式に設立されたもの」である。第2に、原則として制度的に政府から独立しているという意味で「民間」の組織である。第3に、収益事業による利益を組織内に留保することはあったとしても、成員間で「利益分配をしない」必要がある。第4に、内部に自主管理の手段を有しており、外部組織によって管理されない「自主管理」である必要がある。第5に、成員にボランティアが含まれており、自発的な参加を含む「有志によるもの」である。第6に、特定の人々の利益のみに貢献するものではなく、公共の利益に奉仕し、寄与するものでなければならないという意味で、非営利

(5) ドラッカー [1991], p. viii

(6) サラモン [1999], p. 103

(7) サラモン [1994], pp. 21-23

(8) 小島 [1998], pp. 4-5

組織は「公共のためのもの」である。

また、このようなサラモンによる定義と基準は、日本の学界にも大きな影響を与えている。例えば、サラモンの定義を参考に小島廣光は、「非営利組織は、ボランティアを含む組織成員が利潤追求を目的とするのではなく、社会に対してサービスを提供する組織」<sup>(9)</sup>と定義している。

次に、非営利組織の存在理由や社会においてなぜそれが台頭してきたか、という点については、市場や政府の限界にその根拠を求めるのが一般的であり、サラモンが以下のような要素を挙げている<sup>(10)</sup>。

- (1) 「市場の失敗」：公共的な必要性を満たそうとする場合に内在する限界。
- (2) 「政府の失敗」：市場の失敗へ対処する唯一の代表機構に内在する限界。
- (3) 「多元的な価値観と自由」：多元主義と自由に見出す価値観。
- (4) 「米国における歴史的な理由」：平等な個人の間には協力関係を促進しようとする、民主主義社会の要求。
- (5) 「連帯」：人々の立場が対等であるがゆえに、共同で行動する能力を人為的に開発する能力が求められている。

サラモンは、上記の要素が米国社会に特有のものではなく、民主主義的な政府機構と市場経済システムを持つ他国の社会にもあてはまることを指摘している<sup>(11)</sup>。しかし、小島廣光は上記の説明に日本における歴史的な背景を加味している<sup>(12)</sup>。これらに筆者の私見を加えてまとめると、以下のように説明できる。

- (1) 「歴史的所産」：非営利組織は、社会に台頭してきたものであって、今日の社会に新しく登場した主体ではない。それは、ごく自然発生的に生まれたものであって、史的始点は見当たらない<sup>(13)</sup>。しかし、日本では古代から地縁的な相互扶助活動が発生しており、江戸時代の自発的な自治活動から明治の後半以降の都市に成立した地縁組織は、今日の非営利組織の源泉となった<sup>(14)</sup>。しかし、第2次世界大戦後、大戦中に多くの地縁的な自治組織が戦時体制に組み入れられたこともあり、再構築された未成熟な日本社会の中では、非営利組織が社会的に台頭することが難しかった。そのため、今日のような広範かつ多様な分野での展開は、1980年代後半まで待つこととなった。
- (2) 「市場の限界」：これは、個人的な消費財を扱うことに優れている市場が、それとは対照的に、環境といった共同財をうまく取り扱うことができないという問題に起因している（図1）<sup>(15)</sup>。また、その要因は「生産されると、生産コストを負担しなかった

---

(9) 小島 [1998], p. 5

(10) サラモン [1994], pp. 23-27

(11) サラモン [1994], p. 30

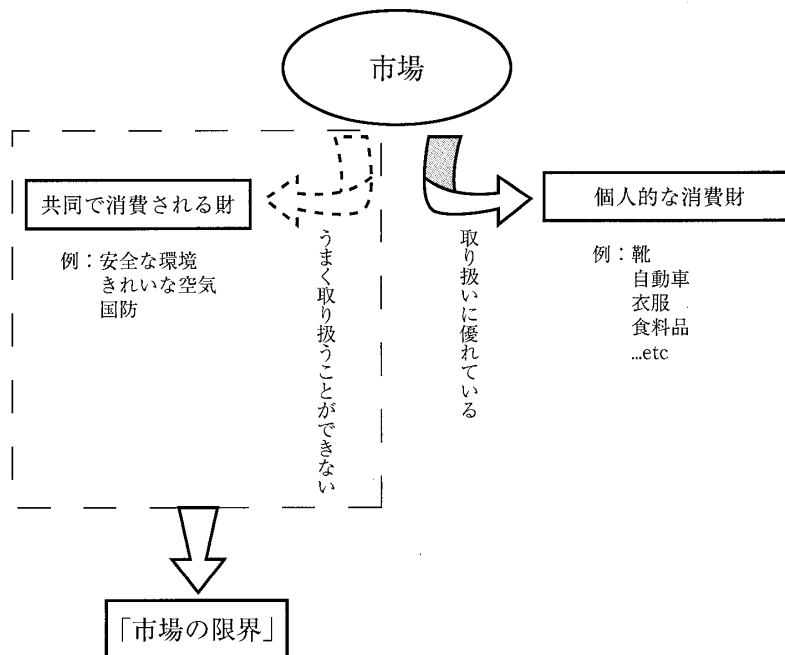
(12) 小島 [1998], pp. 6-8

(13) 後藤 [2005]

(14) 後藤 [2005], p. 6

(15) サラモン [1994], pp. 24-25

図1 公共的な必要性を満たせない市場の限界



出典：『米国の「非営利セクター」入門』，pp. 25-26より作成

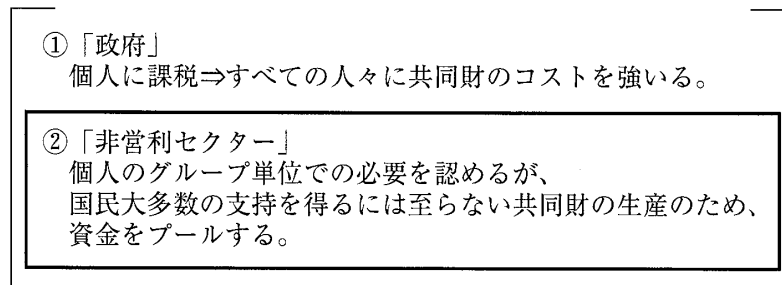
人々も含めて、すべての人々がその恩恵を受ける<sup>(16)</sup>という、共同財（公共財）を持つ「ただ乗り（free ride）」という深刻な特性に求められる。しかし、共同財を生産するコストを負担せずに、他人に負担を負わせて恩恵を得るようになれば、共同財の生産が極端に少なくなり、全ての人々を劣悪な状態に追い込んでしまうのは当然の帰結である。そして、このような「市場の失敗」を修正するために、「政府」や「非営利組織」に代表される「非市場的な機構」が必要とされるのである（図2）。特に、「非営利セクター」においては、組織ごとに所属する人々が望む種類、望むレベルの共同財を生産することが可能であり、広く個人の潜在欲求に応えることができる。なお、一般に「失敗」と記述されることが多いが、正しくはサービスが行き届かないという意味での「限界」であり、「失敗」という表現は適切さを欠くと考えられる。

- (3) 「政府の限界」：これは、「市場の限界」に対処する「非市場的な機構」としての政府が持つ、行動制約を中心とした限界を意味している（図3）<sup>(17)</sup>。非市場的な政府は、市場による限界を是正する機構の1つである。しかし、現実の政府には大きな限界があり、それらは(1) 政府が行動を起こす前提、(2) 政府の行動につきまとう障害、という2つの側面に大別できる。そのため、非営利活動を組織化した上で、社会の様々な問題解決へと個別に対応することや、政府との「複合型の協力体制」を構築することにより、このような障害を乗り越えることが可能になる。特に、市民が小さなグループで、他の人々の支持を得られなかった問題に取り組むことにその特徴がある。これはまた、生活者からの需要から非営利組織活動が成り立っていることを意味している。

(16) サラモン [1994], p. 25

(17) サラモン [1994], p. 25

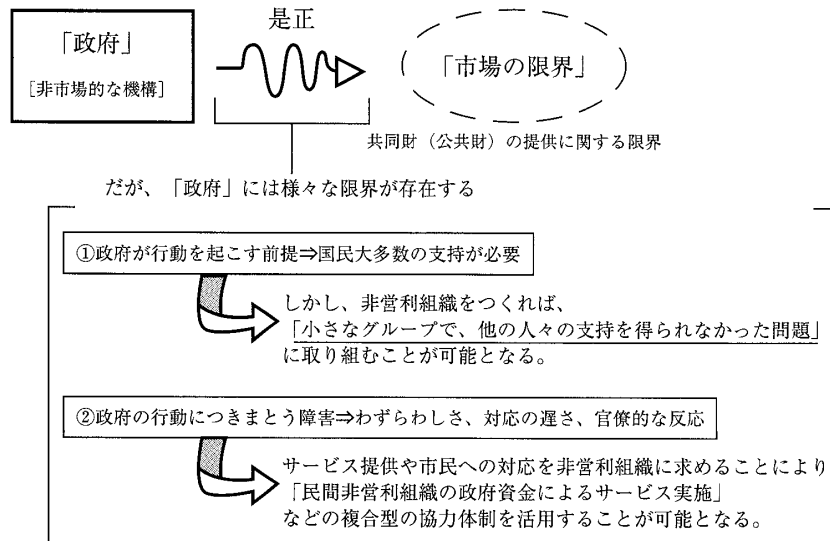
図2 「非市場的な機構」：「市場の限界」を克服する方法  
「市場の限界」を補うための非市場的な機構



出典：『米国の「非営利セクター」入門』，p.25より作成

図3 「政府の失敗」：「市場の失敗」に対応する機構としての限界

◆「政府」：「市場の限界」に対処する唯一の代表機構



出典：『米国の「非営利セクター」入門』，pp.26-27より作成

- (4) 「自由と多面的価値」：非営利組織は、組織の能率やサービス機能に関係なく、自由と多面的価値観を実現するために大きな役割を果たしている<sup>(18)</sup>。これは、社会に住む市民たちの生活を発端とすることが多く、それらは常に多面的な社会的価値の実現といった問題に大きく関与している<sup>(19)</sup>。特に、日本の非営利組織では、ボランティア団体やNPO法人が多面的に活動し、運動を展開している。
- (5) 「連帯」：非営利組織は、民主主義社会における平等な個人の間、共同で行動する能力を人為的に開発しうる唯一の組織である<sup>(20)(21)</sup>。これは、自発的な有志による協調

(18) サラモン [1994], p.27

(19) 小島 [1998], p. 8

(20) 小島 [1998], p. 8

(21) サラモン [1994], p.28

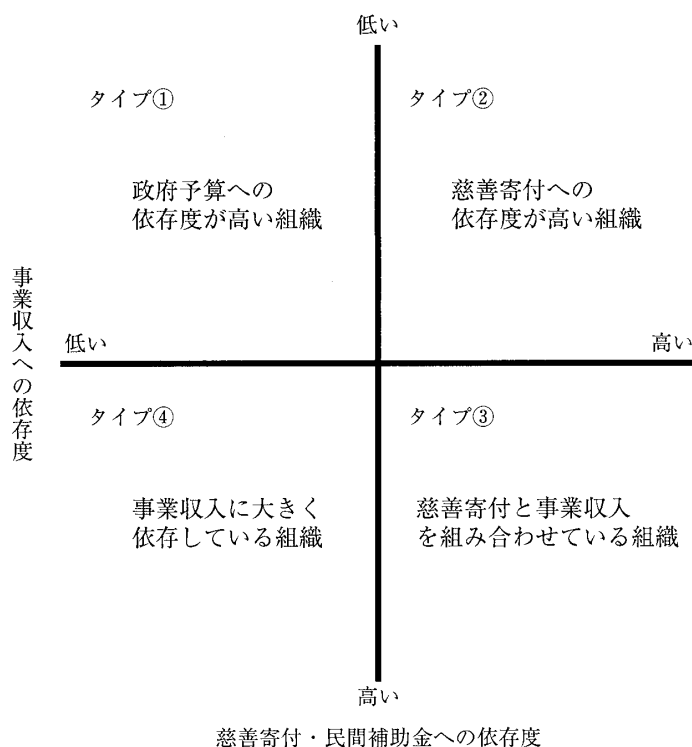
関係を構築することを意味する。同時に、非営利組織が歴史的所産からだけでなく、協調関係を構築するという社会的ニーズの充足と大きく関係する。

最後に、非営利組織の分類については、日本のNPO法が活動別に17項目の分類項目を設定しているように、一般にいくつかの方法がある。だが、活動のカテゴリーを設定して分類を行う方法よりも、組織活動の原動力となる経営資源に分類基準を求めるほうが適切であると考えられる。

近年の有力な説明としては、ジェームズ・コリンズによる非営利組織の実証的な分析<sup>(22)</sup>を挙げることができる。コリンズは非営利組織に関する実証的な分析を行い、その原動力が資金だけではなく、時間や精神的な支援といったあらゆる種類の資源を確保することにあることを指摘した<sup>(23)</sup>。その上で、非営利組織を社会から見れば、(1) 政府予算への依存度が高い組織、(2) 慈善寄付への依存度が高い組織、(3) 慈善寄付と事業収入を組み合わせている組織、(4) 事業収入に大きく依存している組織、という大きく4つのタイプに分類できることを示した(図4)<sup>(24)</sup>。

この位置づけは、日本の非営利組織に当てはめると次のようになる。第1に、「政府予算への依存度が高い組織」としては、公立学校や社会教育施設などの政府予算で運営され

図4 コリンズによる非営利組織の分類



出典：Good to Great and the Social Sectors, p.21の図を改変

(22) Collins [2005]

(23) Collins [2005], p. 18

(24) Collins [2005], pp. 20-21

表1 先行研究に共通した視点

「社会」に何らかの変化を求めている
「自発性」に基づいた活動である
「活動」によって様々な関係者を巻き込んでいく

表2 企業と非営利組織：機能と特徴から見た差異

	企 業	非営利組織
原理	事業の管理 (management)	問題解決を可能にする (enabling)
最終評価の基軸	利益	人間・社会の変革
価値創造体系	Profit-Making	Non-Profit Making
目的体系	限定的 (Specific)	分散的 (Diffuseness)
個人の意味付け	生産活動	人びと、地域社会との関わりあい
組織の社会における立場	「供給者」	「能動的な需要者」の集

る組織が当てはまる。第2に、「慈善寄付への依存度が高い組織」としては、NPO法人に代表されるテーマ型の非営利組織、宗教団体、共同募金、地域の慈善団体などが当てはまる。第3に、「慈善寄付と事業収入を組み合わせている組織」としては、私立学校などの独自の収入源を確立ないしは保有している組織などを挙げるができる。第4に、「事業収入に大きく依存している組織」としては、赤十字などの非営利の病院に代表される事業収入の構造が営利企業に類似した組織が当てはまると考えられる。

以上のように、筆者は非営利組織の定義や存在理由、社会的位置づけに関する先行研究の視点を概観した。これらに共通した視点を、筆者は次のようにまとめる(表1)。まず、非営利組織が「社会」に何らかの変化を求めていること。次に、「自発性」に基づいた活動であるということ。最後に、連帯という語が示すように、「活動」によって様々な関係者を巻き込んでいくことにより、成果という共通の結末を当事者たちが共有できることである。

それでは、本章の目的である非営利組織の機能と特徴は、どのように求められるのであろうか。筆者はこの問題に対する解答を、企業組織と非営利組織の差異から見出すべきであると考えている。そもそも、近代産業革命から現代に至る社会において、企業は社会において大きな位置を占める組織であり続けてきた。しかし、企業と非営利組織をその機能と特徴から見た場合には、表2のような差異を見出すことができると考えられる。

企業と非営利組織の第1の差異は、基本となる「原理」にある。企業の原理は、まずもって特定事業の管理、言い換えればマネージ (manage) することにある。これに対して非営利組織の原理は、特定の問題解決を可能とする (enable) ところにその特徴があると言えよう。

第2の差異は、「最終評価の基軸」にある。企業の最終的な組織行動の評価は、経済的な利益をベースとしている。これに対して非営利組織では、前章において述べたように生活課題の解決などの事業が主流であり、人間や社会の変革という点に主眼が置かれる。例えば、ドラッカーは非営利組織の製品を「変革された人間の人生そのもの」と定義し、最

最終的な評価を「行動の適切さ」にあると位置づけている<sup>(25)</sup>。

第3の差異は、「価値創造体系」にある。企業のマネジメントは、定めた目的を実現するため、組織成員・資源を適切に配分することにより、その作用を管理する。また、利益に重きを置くために、組織の経営がもたらす価値体系が持つ有効性の範囲は、組織成員に限定される。つまり、効率化の結果としての“profit-making”であり、経済的指標に基づいた価値が最優先されることにその特徴がある。これに対して非営利組織では、活動の展開にあたり、個人や社会の変革に重点が置かれ、効率性原理はこれを実現するための補助手段に過ぎない。また、個人の成長に重点が置かれており、活動の結果によって組織成員からサービス対象者までの幅広い個人が成長するということに、非営利組織が「非営利」と呼ばれる根拠がある。つまり、個人の成長という経済的利益とは異なる非営利の価値を創造するという意味において、“non-profit-making”であると言えよう。

第4の差異は、「目的体系」にある。企業におけるマネジメントは、成員・資源を適切に配分し、作用を管理する関係上、その目的体系も限定的である。しかし、非営利組織は行動の基本がミッションにあるだけでなく、生活文脈に依存し、市場や政府によるサービスの隙間を埋める関係上、自然発生的であると同時に分散化した目的体系を持つ。これにはまた、ミッションを上位概念として、目標、戦略、戦術がフォローされる「ミッション・ベース・マネジメント」が大きく作用していると考えられる<sup>(26)</sup>。

第5の差異は、「個人の意味付け」にある。企業では、個人の社会における位置づけと自己実現という意味付けを与える手段が、企業の一員（従業員）として得る以外に方法が無い。そのため、個人の意味付けは仕事という生産活動を通じてのみ得られる。これに対して非営利組織では、常に個々の生活を起点とした問題解決に絶えず向き合い、これを解決していくことが求められる。そのため、個人の意味付けは多様な関係者や地域社会との関わりあいの中から得られる。なお、この点は、ドラッカーが『企業とは何か』<sup>(27)</sup>において展開した理論と大きく関わりを持つ。

最後に、第6の差異は、「組織の社会における立場」にある。企業では、個人の意味付けが生産活動にある関係上、その総体たる組織も生産活動による供給者として位置づけられる。しかし、非営利組織では、無形のサービスを供給するサイドと需要するサイドの双方が活動に参加・参画しながら、互いに影響を与えあう関係上、組織そのものを能動的な需要者の集合として位置づけることができる。

これら第1～第6の差異に共通して指摘できる特徴は、非営利組織が生活文脈に深く根ざしているということである。そして、以上のような考察を基に筆者は、本稿における非営利組織の定義を以下のように行い、その機能と特徴を規定する。

非営利組織は、ボランティア団体やNPO法人を含む主体が、生活空間の中にある課題を発見し、その解決を実現可能とするために組織化されるプロセスである。その最終的な評価は、需要・供給の枠組みを超えた個人の成長に求められる。また、組織活動の継続性はサービスの需要サイドや供給サイドを巻き込み、状況や対象物との関わりあいの中から

(25) ドラッカー [1991], p. viii

(26) 島田 [2005], pp. 42-44

(27) ドラッカー [2005]



得られる生活課題に求められる。

上記の定義を行うことにより、筆者は非営利組織を従来とは異なる視点から捉えることを試みる。特に、本章で述べてきた先行研究の視点を確認すると、非営利組織の特性は組織という構造ではなく、「活動」というプロセスにあることが理解できる。つまり、活動によって、サービスの需要サイドと供給サイドという異なる立場にある人々たちが関わりあい、協調するところに非営利組織の機能と特徴がある。しかし、それには何らかの指標となる要素があるはずであり、次章では、この点について検討を行う。

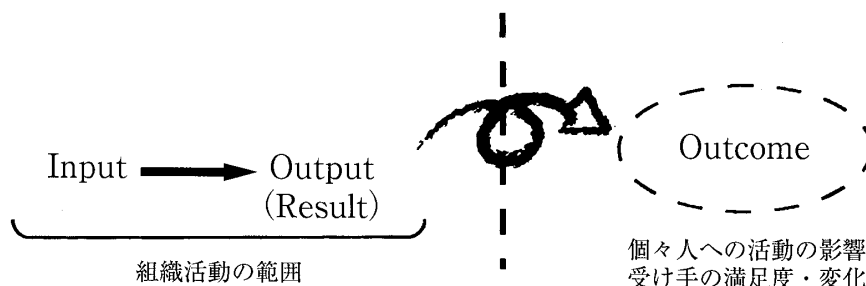
### 3. 非営利組織活動の特徴と評価指標：アウトカム指標への着目

非営利組織の特性は異なる立場にある人々が関わりあい、協調する活動にあるが、そのプロセスには何らかの要素が介在するはずである。それでは、その要素はどのようにして求められるのか。この点について筆者は、組織活動や社会的効果を評価する際に用いられるアウトカム指標に着目する。

一般に、組織が活動し、これが評価される場合には、「インプット (input)」・「アウトプット (output)」指標が用いられる。前者は投入した経営資源であり、後者は産出された資源やサービスの量を意味している<sup>(28)</sup>。これは、組織活動が展開される範囲内を対象とした指標であり、組織という枠組みを脱することは無い。これに対し、「アウトカム (outcome)」指標は、「個人々人への活動の影響 (impacts)」や「受け手の満足度 (customer satisfaction measurement)」を意味する (図5)。

この指標は、組織活動の範囲外における変化や影響といった要素から構成され、極めて経験的側面に根ざすと同時に、「個人の範囲でしか理解し得えない様々な社会的効果」を示すことが多い。そのため、非営利組織活動に参加するボランティアや顧客の社会的効果に関する自己評価のように客観性の確保が難しく、先行研究における議論においてもいまだに議論が活発さを欠いたものとなっている。この背景には、個人という単位が持つ生理学的、社会心理的な個々の特殊性といった要素が障壁となっていると考えられる。だが、サービスの需要サイドと供給サイドという異なる立場にある人々たちが関わりあい、協調する非営利組織活動を考える上で、この指標に着目することは、近年の新公共経営などの研究を概観しても、必然的な課題であると言えよう。

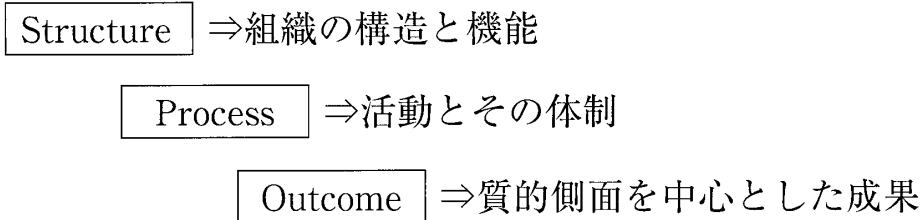
図5 Input→Output→Outcome



<sup>(28)</sup> 大住 [2002], pp. 51-55

図6 ドナベディアン・モデル

Avedis Donabedian's Model of Assessing Quality



“Commentary on Some Studies of the Quality of Care”, p.76より作成

しかし、非営利組織の代表的分野の1つである医療機関においては、既に先進的な研究が示されている。例えば、医療経済学者であるアヴェデイス・ドナベディアンは、1960年代に医療行為の質的評価を、「構造 (structure)」、「プロセス (process)」、「アウトカム (outcome)」の3要素から成り立つことを指摘している<sup>(29)</sup>。一般に、「ドナベディアン・モデル」(図6)と呼ばれるその分析は、日本においても財団法人である日本医療機能評価機構による「病院機能評価」などに活かされてきた。

他方、近年では、アン・ワジナーの研究<sup>(30)</sup>などに代表される「アウトカム測定」に重点を置いた研究の体系化も進んでいる。特に、「アウトカムの評価に基づいて、模範的なケア実践やサービスを開発・実施することによって、患者の生理的、心理的アウトカムを向上させる」<sup>(31)</sup>としたマネジメント手法は、医療機関以外の非営利組織活動にも、十分な応用可能性を持つと考えられる。さらに、看護師のコンサルテーションなどにより、個々の患者に発生した変容なども、「活動アウトカム」という語にまとめられ、その個々の成果が提示され始めている<sup>(32)(33)(34)</sup>。そして、これらの先行研究は共通して、特定のプロセスにおいて個々人が受け取る影響などの結果として、アウトカムを捉えている。そして、このような先行研究における視点を参照すれば、一般に組織が把握する成果の範囲が極めて限定されており、活動に基づく個々の変化を捉えきれていないのではないかということを確認することができる。

しかし、アウトカム指標には一般に確定した定義がない。そのため、非営利組織活動において人々の協調に介在するアウトカム指標を考えるためには、基準となる指標を定める必要がある。そこで筆者は、「個人の範囲でしか理解し得ぬ様々な社会的効果」という点に主眼を置き、これを基準として以下のアウトカム指標を設定・提案する(図7)。

(1) 「顕在的成果」(manifest outcome)

(29) Donabedian [1987]

(30) ワジナー [2003]

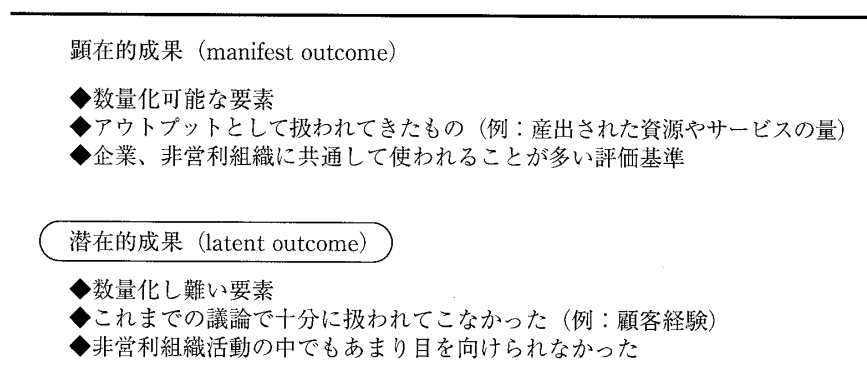
(31) ワジナー [2003], p. 4

(32) 伊波 [2005]

(33) 宇佐美 [2005]

(34) 馬庭 [2005]

図7 「顕在的成果」と「潜在的成果」



(2) 「潜在的成果」(latent outcome)

筆者が第1に設定した「顕在的成果」とは、「組織活動における数量化可能な要素」であると定義できる。ちなみに、「顕在的」という表現は、一般に数量化可能であると同時に、多く用いられてきた指標である、という意味で用いている。

従来、組織における成果は、一般に、明確に数量化できる組織の達成目標などの顕在的指標が大半を占めてきた。それらは、顕在的なアウトプット指標と同義であり、「何をどれだけ達成することができたのか」ということを示す指標であったと言える。そのため、非営利組織におけるサービスの供給サイドにとっては、パフォーマンス値を知り、これを評価するために有効な要素である。

これに対して、第2に設定した「潜在的成果」は、第1に設定した顕在的成果とは大きく異なり、「組織活動における数量化し難い要素」であると定義できる。これはボランティア活動における個人レベルの自己評価<sup>(35)</sup>のように、主観的要素を多く含むアウトカム指標である。

従来の非営利組織に関する先行研究では、主観的要素を含む指標が十分に扱われることが少なかった。また、数量化しがたい非営利組織活動のアウトカム指標に該当する要素は、活動の当事者やその周辺という小規模な範囲に止まることが多い。そのため、可視化(visualize)された場合にも、単なる局地的な経験として処理されてしまうことが多い。さらに、私見では現実の非営利組織活動において、サービスの受け手が感じた経験が活動を変容させていく中心的要素となることも少なくはない。

しかし、異なる立場の人々が関わりあい、協調する活動の中では、当事者の範囲でしか理解し得ない経験を参加者が得るのは自明の理である。特に、生活課題の発見と解決に基づいた非営利組織活動では、無形のサービスが多く、活動の源泉を握る需要サイドが最終的なキーパーソンとなる。そして、このような筆者の視点は、企業をめぐる「顧客革命(The customer revolution)」<sup>(36)(37)</sup>と大きな関係を持つ(表3)。顧客革命は、企業における標準化と大量生産・販売を基調とした「供給サイドによる専制主義」の終焉を意味する。

(35) 全国社会福祉協議会 [2002], p. 158

(36) Seybold [2001]

(37) 井関 [2005], p. 35

表3 「顧客革命」：4つの原理

原理1	顧客がビジネスを支配する —顧客がビジネスをつくり変え、産業を変容させる—
原理2	顧客は企業の資産である —企業資産としての顧客は、相互関係を通じて増大する—
原理3	顧客との「関係づくり」が決め手となる —現在から将来にわたる顧客関係づくりの価値が、企業の価値を左右する—
原理4	顧客経験が最重要である —製品や企業と関わり合うときの顧客の感情が、顧客ロイヤリティを決定する—

出典：『ソーシャル・マネジメントの時代』, p. 35および *The customer revolution* より作成

それは、単に企業に止まるものではなく、非営利組織についても十分に当てはまる問題である。

特に、表3にある原理4の「顧客経験」は、筆者が提案する「潜在的成果」と大きな関係を持つ要素である。また、井関利明はこの基盤に生活文脈があることを指摘した上で、「経験」を「ある時間と空間のなかで、自分がどんな意義のある、生きがいのある生活ができたか」<sup>(38)</sup>と定義づけている。これは、ボランティア活動における個人レベルの自己評価を例にすれば、「生きがいを得ることができた」、「自分の人格形成や成長にプラスになっている」、「新しい自分を発見できた」というような評価などが大きく関係を持つと考えられる<sup>(39)</sup>。

さらに、顧客経験という語を非営利組織活動に当てはめれば、活動を行った時点から価値が創出されるわけではなく、常に活動を行った後から価値が創出されてくる、ということを描きできる。そのような点からも、生活を起点とした経験をベースとした「潜在的成果」という要素は、経験的な「学習」や「価値創造」といった後天的な視点から捉えることが有効と考えられる。しかし、その前提条件として、非営利組織活動の基本であるサービスの特性とそこにおける「生活起点」に関する諸論に触れておく必要があるだろう。次章では、この点について検討を行う。

#### 4. 組織活動におけるサービスの特性と「生活起点」発想

非営利組織活動は、様々な人的・物的資源の組み合わせから成り立っている。だが、それらの大部分は、基本的にサービス事業である<sup>(40)</sup>。近年、サービスに対する注目は目覚ましい。特に、「サービス・マーケティング」、「サービス・マネジメント」、「サービス・サイエンス」に代表される諸研究は、無形のサービスという活動を体系化し、その特性を把握することに努めてきた。

フィリップ・コトラーによれば、サービスは「本質的にある人から他の人に提供される無形のものであり、所有権を伴わないあらゆる活動、利便である」<sup>(41)</sup>と定義できる。この

(38) 井関 [2005], p. 39

(39) 全国社会福祉協議会 [2002], p. 158

(40) コトラー [2005], p. 454

(41) コトラー [2005], p. 455

定義にあるように、サービスは実に多様であるが、物理的な製品と比較した際には、以下のような特性が強いとされている<sup>(42)(43)(44)(45)(46)</sup>。

- (1) 無形性：活動が物理的形態ではなく、見たり触ったりすることが困難である。
- (2) 同時性：生産と消費が時間・空間的に同時進行する。
- (3) 異質性：顧客に届く前に不良品を手直しする機会が全く与えられない。
- (4) 不可分性：サービス提供者からサービスを切り離すことができない。
- (5) 変動性：生産者と密接に関わるため、同じサービスでも、誰が誰にどのような状況で提供するかによって、価値や品質が左右される。
- (6) 消滅性：在庫として蓄えることができず、消滅してしまう。
- (7) 顧客の参加：サービスの創出には、多くのターゲット顧客の参加を必要とする。
- (8) 結果と過程の重要性：経験過程が、結果と同じく顧客の主要な関心事となる。

上記のような特性は、物的製品の生産に基づいた経営と比較して、様々な経営課題を創出する。それはまた、日常生活に新しい価値を生み出すサービス事業の基本特性であり、営利／非営利を問わずに考慮すべき点であると言えよう。

第1に、サービスは基本的に見たり触ったりすることができない（「無形性」）。つまり、購入前に見る・味わう・触る・聞く・匂いをかぐといった行為が不可能である。また、活動は物理的な「形」をとることができない<sup>(47)</sup>。そのため、サービス需要者は、2次的な手がかりとサービス提供者への信頼に基づき、サービスの購入を決定する<sup>(48)</sup>。

第2に、サービスでは生産と消費が同時進行する（「同時性」）。つまり、顧客が重要なプレーヤーとして、サービスの生産プロセスに入り込みながら消費活動を行う。そのため、顧客とサービス提供者の双方に対する視点が必要となる<sup>(49)</sup>。また、生産と消費の場が異なる物的製品と比較した場合、顧客がサービスの生産過程に大きな関心を持つという特徴がある。

第3に、サービスは物的製品と比較した場合、顧客に届く前に不良品を手直しする機会が全く与えられない（「異質性」）。これは、「同時性」によって提供と同時に消費されるため、サービス提供の最中に、間違いや欠点を顧客の目から逸らすことができないために発生する<sup>(50)</sup>。また、異質性によって、サービス事業の成果品質を標準化することが難しくなる。

第4に、サービスは提供者から切り離すことができない（「不可分性」）。サービスが創出される場合には、人や機械の別を問わず、必ず提供者そのものがサービス提供の場に存

(42) コトラー [2005], pp. 455-466

(43) フィスク [2005], pp. 14-15

(44) Lovelock [1999], p. 16

(45) 近藤 [2004], pp. 28-36

(46) 藤川 [2006]

(47) 近藤 [2004], p. 29

(48) コトラー [2005], p. 456

(49) 藤川 [2006], p. 10

(50) フィスク [2005], p. 16

在しなければならない<sup>(51)</sup>。これは、創出源の存否にかかわらず物的製品が存在し続けることとは対照的である。

第5に、サービスは提供者と密接に関わっているために、提供される状況に応じて品質が変動しやすい（「変動性」）。これは、「不可分性」によってサービスが提供者と深く関わっているため、誰が、いつ、どのような状況で提供するかによって、その価値や品質が左右されることによる<sup>(52)</sup>。

第6に、サービスはいったん生産すると保管することができない（「消滅性」）。つまり、サービスは物質ではないため、流通させることも、作り置きをして在庫にしておくこともできない<sup>(53)</sup>。そのため、需要と供給のバランスに配慮する必要性が生じる。

第7に、サービスではその創出に、多くのターゲット顧客の参加を必要とする（「顧客の参加」）。これは特に、非営利組織のマーケティングに当てはまる特性であり、ターゲット顧客は、最終的なサービス体験の種類と質にきわめて重要な役割を果たす<sup>(54)</sup>。

第8に、サービスではその経験過程が、結果と同じく顧客の主要な関心事となる（「結果と過程の重要性」）。物的製品では、生産と販売の場所が異なることが多いため、顧客は製品が作られるまでの過程にあまり関心を持たない。これに対して、サービスが提供され、経験される過程は、常に顧客の目に見える範囲にあることが多く、サービスの結果と同じように重要な関心事となる<sup>(55)</sup>。

上記に示した特性は、サービスの提供を考慮した時に、顧客と生産者という典型的な区分が非常に曖昧であることも示している。例えば、サービス提供者は固定的な物的製品を提供する場合とは異なり、その場で無形の提供物を創り出す生産者である。これに対して顧客は、常に受け取ったサービスがもたらす結果の質に影響を及ぼすという意味で、顧客であると同時に生産者である<sup>(56)</sup>。

それでは、そのような特性を持つサービスの経験は、どのような要素から成り立っているのか。一般にサービス活動から得られる経験は、(1) サービス従業者、(2) サービスの設備環境、(3) サービスの対象となる顧客、(4) サービスの提供プロセス、という4つの要素に分類することができる（表4）<sup>(57)</sup>。

この中でまず、「サービス従業者」は、(a) 顧客と相互作用を持つ者、(b) 顧客の視野の外でサービス提供に貢献する者、に分類することができる。第2に、「サービスの設備環境」には、(a) サービスが顧客に提供される環境、(b) 通常顧客がほとんど接触しない組織の領域が存在する。第3に、「サービスの対象となる顧客」は、(a) サービスを受ける者、(b) 彼らと共にサービス設備を共有するほかの者たちに分類できる。最後に、「サービスの提供プロセス」は、「サービスを提供するのに必要な一連の活動」と定義できる。

---

(51) コトラー [2005], p. 456

(52) コトラー [2005], pp. 456-457

(53) コトラー [2005], p. 457

(54) コトラー [2005], p. 457

(55) 近藤 [2004], pp. 30-31

(56) コトラー [2005], p. 458

(57) フィスク [2005], p. 33

表4 サービス経験の構成要素

サービス従業者	顧客と相互作用を持つ者
	顧客の視野の外でサービス提供に貢献する者
サービスの設備環境	サービスが顧客に提供される環境
	通常、顧客がほとんど接触しない組織の領域
サービスの対象となる顧客	サービスを受ける者
	彼らと共にサービス設備を共有するほかの者たち
サービスの提供プロセス	サービスを提供するのに必要な一連の活動

出典：『サービス・マーケティング入門』，p.33より作成

また、このような特性と経験構成要素から成り立つサービスの発生は、日常生活を起点としたものが多く、これは企業の事例研究からも明らかにされている。例えば、藤川佳則とカール・ケイは、近年の日本における新たなサービス起業事例を分析し、成功事例が日常生活に根ざしていることを指摘している<sup>(58)</sup>。さらに、起点としたサービスが、多くの人々の生活行動を変える可能性を有しており、その実現には以下のような3つの論理が存在することを明らかにしている<sup>(59)</sup>。

- (1) 旧態依然と提供されているサービス・コンセプトやその提供体制と、顧客や市場が求める価値とのギャップを、新たな顧客価値の創造機会として捉えなおし、新たなサービス・コンセプトを定義する。
- (2) 定義されたサービス・コンセプトを実現するため、最終的に実現する価値を共に創り出す価値共創のパートナーとして顧客を位置づける。ここにおける顧客は、事前に創り出した価値を消費する対象という従来の位置づけとは異なる。
- (3) 新たに定義されたサービス・コンセプトを土台にして、標準化やスケール化を行うことにより、サービスの提供過程に必要なものを取捨選択し、顧客に必要とされるサービスを提供することを可能とする。

さらに、サービスが生活起点と大きな関わりを持つことは、提供者と顧客という異なる立場にある者が関わりあい、結び付けられる「同時性」に起因している。それと同時に、同時性に基づいた1つの場の中において、顧客の生活を再編成するという意味での「ライフスタイル」要素が大きな役割を果たしている。これは、個人に焦点を置きながら、その人間が自らの環境の中からどのようにして生活複合体をつくり、しかも未来にかけてつくりなおしていく、発生的・形成的意味が含まれた概念である<sup>(60)</sup>。それは、前述した顧客革命における「顧客経験」と大きな関係を持ち、サービスの生産者と顧客の間に「生活文脈」(コンテキスト)の共有が必要であることを示している<sup>(61)</sup>。

しかし、サービスにおいて異なる者がコンテキストを共有し、1つの場を形成していく

<sup>(58)</sup> 藤川 [2006], p. 9

<sup>(59)</sup> 藤川 [2006], p.14

<sup>(60)</sup> 井関 [1991], p.10

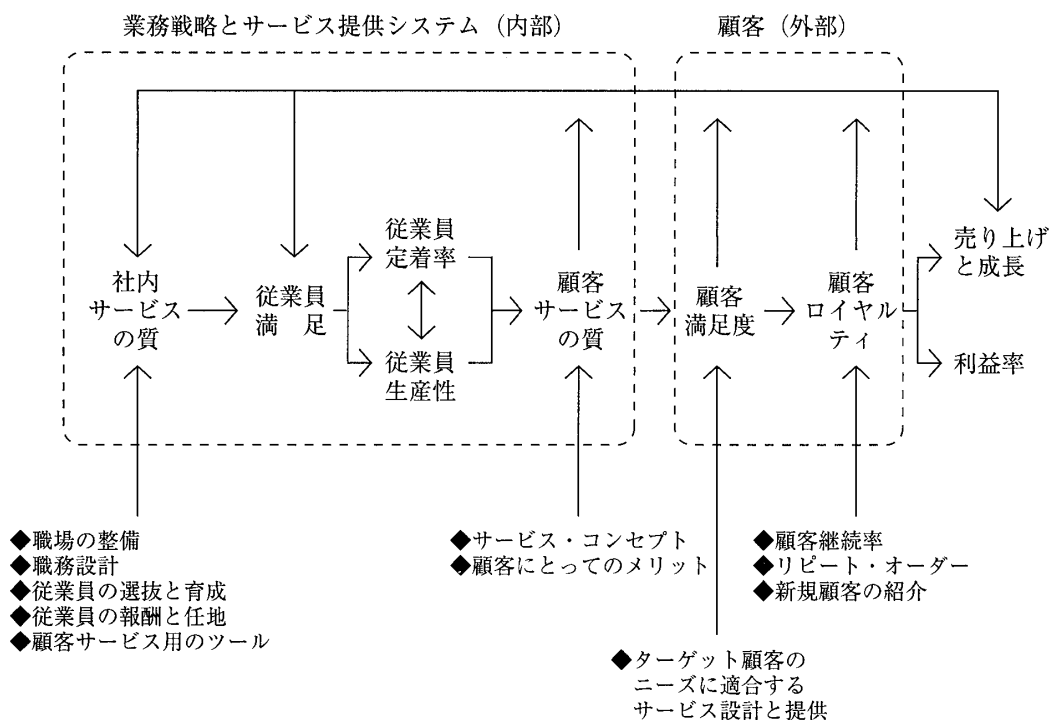
<sup>(61)</sup> 井関 [1991], p.22

際には、先に述べた顧客と生産者という典型的な区分が非常に曖昧となる点を考慮しなくてはならない。特に、サービス提供者と顧客の区分が曖昧となることは、サービスから発生する「価値」が物的製品のように直線的に創り上げられていくのではなく、複雑かつ面的に拡散していくことを意味する。そのため、サービス対象者を集団（mass）ではなく、個人として捉えた上で、その価値を明らかにする枠組みが必要である。

筆者はこの点について、ジェームス・ヘスケットやアール・サッサーが提唱する「サービス・プロフィット・チェーン」(Service Profit Chain; SPC)<sup>(62)</sup>、SPCを発展させた「バリュー・プロフィット・チェーン」(Value Profit Chain; VPC)<sup>(63)</sup>を参照している。これらの枠組みは、顧客にとってのサービス価値が、単に提供プロセスの改良だけでなく、サービス提供者の満足といった質的側面に大きく依存していることを明らかにしている。また、非営利組織におけるサービス事業に当てはめた場合、従業員をスタッフやボランティアと置き換えて考えれば、十分な有効性を有している。

まず、SPCは従業員満足、従業員ロイヤルティと労働生産性が、製品とサービスの価値に与える影響を測定する枠組みであり、(1) サービス提供システム（内部）と(2) 顧客がサービス消費後取る（外部）行動の2つに分類できる（図8）<sup>(64)</sup>。両者の接点は、「顧客サービスの質」にあり、これは顧客にとってのサービス価値と言い換えることがで

図8 サービス・プロフィット・チェーン



出典：“Putting the Service-Profit Chain to Work”, p.166および『サービス・マーケティング』, p.254より作成

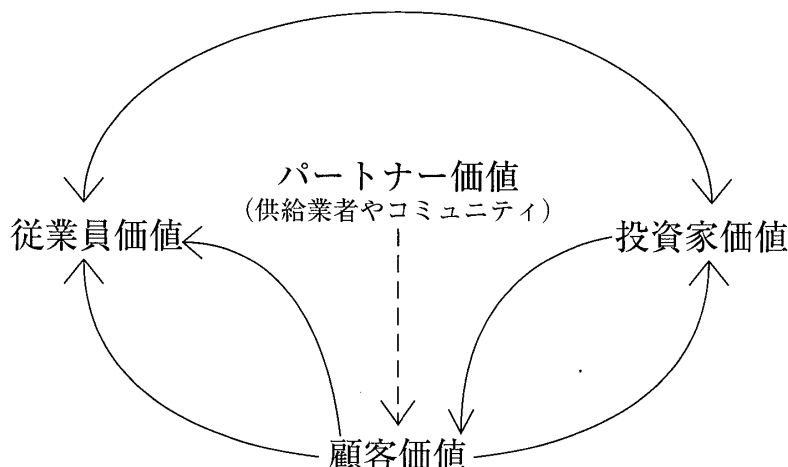
(62) Heskett [1994]

(63) ヘスケット [2004]

(64) 近藤 [1999], p.254



図9 バリュー・プロフィット・チェーン



出典：『バリュー・プロフィット・チェーン』，p.23

きる。

つまり、内部活動によって生み出された高い「サービス価値」は、高い顧客満足を生み、それが「顧客ロイヤルティ」を創出する。さらに、この高い顧客ロイヤルティは、結果として反復的な購買運動を発生させ、企業に利益をもたらす、という枠組みである。言い換えれば、収益性、顧客ロイヤルティ、従業員満足、従業員ロイヤルティ、生産性といった諸要素を関係付ける枠組みである。そしてSPCは具体的に、以下のような条件から成立していると言える<sup>(65)</sup>。

- (1) 企業の利益と成長の主たる原動力は、「顧客ロイヤルティ」にある。
- (2) 「顧客ロイヤルティ」は、顧客満足によってもたらされる直接的な結果である。
- (3) サービスの価値は、顧客満足の原動力であり、有能な従業員によって創造される。
- (4) そのためには「従業員満足」が高く、質の高い組織内部のサービスが必要である。
- (5) 「従業員満足」による高い「従業員ロイヤルティ」は、生産性の原動力である。
- (6) 従業員の生産力が高まることにより、価値が創造される。
- (7) (4)から(6)の条件は、顧客へのサービス提供に大きく影響を与える。

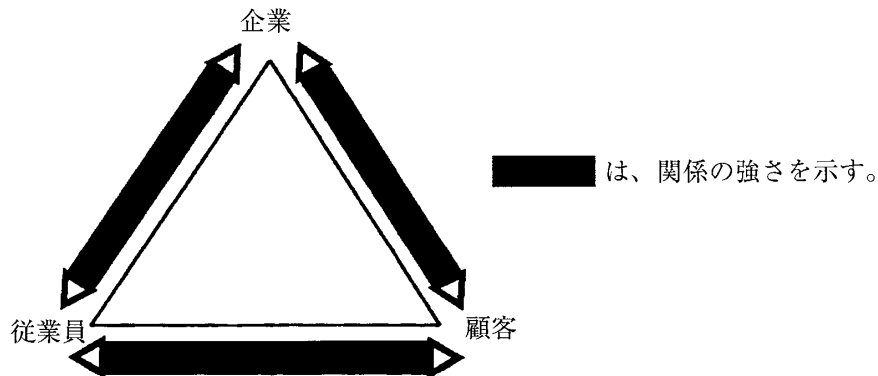
さらに、ヘスケットやサッサーは、SPCを発展させたVPCを提唱し、「価値」に重点を置いたサービス・マーケティングの枠組みを示した(図9)。これは、SPCで示された従業員・顧客の満足とサービス提供システムを関係付け、価値の連鎖を最大化するための枠組みである。この場合の「価値」は、(1)「顧客がサービスを受けた結果」と(2)「結果を得るまでの過程的品质」の2つの位相から構成されている<sup>(66)</sup>。

VPCの特徴は、SPCの段階から強調されてきた従業員と顧客間関係の重要性を、さら

(65) Heskett [1994], pp.164-168

(66) ヘスケット [2004], p.22

図10 従業員－顧客関係の「バミューダ・トライアングル」



出典：『バリュー・プロフィット・チェーン』，p.125

に強調した点にある。特に、「従業員－顧客」間の関係欠如によって、同業他社に顧客を奪われる可能性を指摘した上で、「企業－顧客－従業員」間の関係の強さが重要であることを示した（図10）<sup>(67)</sup>。また、そのために組織が価値ある有能な人材を保持する必要性を指摘している。

また、VPCは、高いロイヤルティに基づく従業員を通して、ロイヤルティの高い顧客によって提案された新製品のアイデアが、企業の利益拡大を発生させる新たな道であると主張する<sup>(68)</sup>。このような主張から明らかになることは、サービス活動において、需要サイドと供給サイドが共に成長する、一種の「共進化」(co-evolution)現象が発生することである。また、このことを上記の枠組みを非営利組織に当てはめて考えた際には、重要な示唆を与えるものでもある。そのため、次章において筆者は、非営利組織活動における需要サイドと供給サイドの共進化に注目し、検討を行う。

## 5. 結論

前章までに筆者は、非営利組織の機能と特徴、活動における成果の諸相、さらにサービスの特性などに関する検討を行ってきた。本章では、これらの検討結果を踏まえながら、非営利組織活動が持つ特性を纏め、結論を述べるものである。

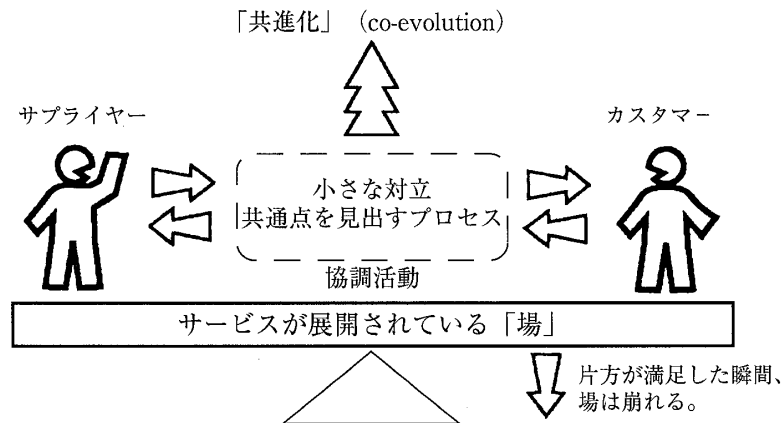
まず、非営利組織活動のサービス特性で最も重要な点は、提供者と対象者が1つの場で結びつく「同時性」にある。言い換えれば、需要サイドと供給サイドが同じ場において関係を創り出すことから、初めて非営利組織活動は成立する。また、このような活動の場では、常に需要サイドと供給サイドは常に小さな対立を発生させる関係にある。そのため、サービスの展開は、そのような関係の中で両サイドがお互いに共通点を見出していく過程であるとも言えよう。

しかし、それは企業において言われるところの「顧客満足」(customer satisfaction)という一方的な指標だけでは成立しない。なぜならば、サービスの需要サイドと供給サイドは、それを担う個人たちの関係から構成されており、進化を遂げながら1つの場を形成

(67) ヘスケット [2004], p.124

(68) ヘスケット [2004], p.131

図11 需要サイドと供給サイドの共進化



している。そのため、需要ないしは供給のどちらか片方のサイドが満足した瞬間に、両サイドの関係の進化は終焉を迎えるからである。

この点に、非営利組織活動のサービスが持つ大きな特徴がある。言い換えれば、需要・供給サイドの「共進化」であり、最終的な目的を利益に求める企業との大きな違いはここにあると言えよう（図11）。この「共進化」という語は、各々の主体が互いに関係しあうだけでなく、各々が持つ要因に対応しながら進化を行うことを意味する。また、進化を成長と捉えれば、非営利組織活動における需要サイドと供給サイドの共進化は、以下のように定義することができる。

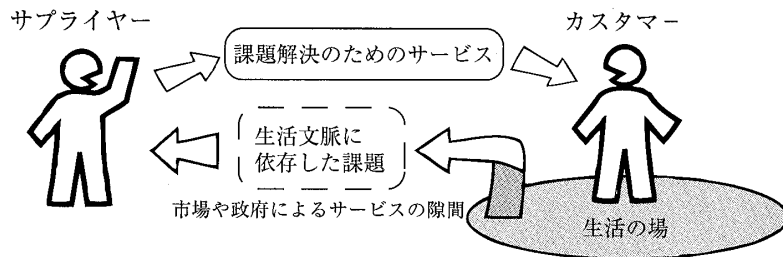
サービスの需要サイドと供給サイドにある個人たちが、その活動が行われる場において互いに関係しあうだけでなく、様々な内的要因ないしは彼らを取りまく社会的要因に対応し、問題を解決しながら成長していく過程。

しかし、そのような共進化の源泉は、非営利組織活動におけるどのような点にあると言えるのか。それは、この種の活動が一般の企業活動と異なり、対象となる個人の生活と常に密着していることに求められよう。この点についてセシリー・セルビーは、1978年の論文において、非営利組織活動が一般の企業活動と異なる次元に位置するだけでなく、その発想が「生活」にあることを以下のように指摘している<sup>(69)</sup>。

非営利組織の「製品」が持つ特性は、基本的にサービスにある。これに対して、企業のビジネスでは当然のことながら、物的製品 (goods) および (あるいは) サービスを生産している。製品開発に必要なビジネスの目的たる「ボトムライン」は、企業利益に求めることができよう。だが、私的事業である非営利組織にとっては、政府などと同様に、その利益が健康や福祉、美術、音楽などの多岐にわたるだけでなく、それらの全てが「生活の質」 (quality of life) を形成している。

<sup>(69)</sup> Selby [1978], p. 93

図12 生活文脈依存型サービス



セルビーは、まずもって、非営利組織活動の目的が生活の質的側面を中心とした点にあることを指摘した。これを言い換えれば、非営利組織活動の発想は、常に「生活起点」を根幹としていると表現できる。さらに、活動の主体たるサービスは、生活文脈に大きく依存しており、これを「生活文脈依存型」と考えれば、以下のような定義をすることができる（図12）。

生活文脈に依存し、市場や政府によるサービスの隙間を埋めるために提供されるサービスであり、自然発生的であると同時に分散化した活動傾向を持つ。

生活文脈依存型サービスは、非営利組織活動の多くが自然発生的にミッションを立ち上げており、その業務が常に柔軟である点に特徴を見出すことができる。それは、利益という経済的指標に沿い、常に明確化（specific）された活動を行う企業とは異なり、まずもって分散化（diffuseness）された活動傾向を持っている。また、生活文脈に依存しているため、サービスは、必ずしも供給サイドから一方的に創出されるものと規定されない。そのため、サービスの供給サイドは常に、需要サイドと関わり続けることが求められる。

これは、従来の企業における一方的なサービス供給とは一線を画したものであり、需要サイドと供給サイドが互いにサービスの現場において、個人の自己実現につながる変革を模索する過程であるとも言えよう。それは、非営利組織活動が生活を通じて人々が繋がるプロセスであると同時に、一種の「共同学習」（co-learning）が行われる場であることを意味している。そして、そのような視点から初めて、非営利組織活動を「学習」と「価値創造」から位置づけることができる。また、非営利組織活動を一種の協調活動と考えた場合には、これらの要素が協調活動に介在していると仮定することは、十分に有効であると考えられる。

それでは、非営利組織活動をどのようにして、学習と価値創造から位置づけることが可能となるのか。それは、以下のように述べることができる。

- (1) 学習：非営利組織活動を学習という側面からとらえると、「何らかの課題解決の意図が受け入れられ、当事者と周辺の関係者を巻き込み、活動の意味が形成され、学習されていくプロセス」であると定義できる。

非営利組織活動は、広く生活文脈に依存し、市場や政府によるサービスの隙間を埋めるために創出・提供される。ゆえに、自然発生的であり、分散化した活動傾向を持つ。そのため、常に予定調和ではない、課題発見型の問題解決方法を採用することが

多い。また、需要サイドと供給サイドの共進化は、否応なく当事者とその周辺の（需要・供給サイドを横断した）個人をサービスの場に巻き込み、活動の意味付けを与えていく。重要なことは、活動の意味が最初から発生しているわけではなく、実践の輪の中から創出されてくることにある。

先行研究における類似概念としては、組織の成功によって支援と熱意が生まれ、それがさらなる成功を創出し、さらなる支援と熱意を生むというジェームズ・コリンズによる「弾み車の概念」<sup>(70)</sup>がある。

- (2) 価値創造：上記における「活動の意味が形成され、学習されていくプロセス」は、結果として「需要サイドと供給サイドにわたる活動の当事者たちに対して、満足を与える要素」と定義できる価値を創造する。

サービスは無形であり、一般に、企業から見たサービスの価値は、価格や品質といった特定の指標に依存する。しかし、非営利組織活動では活動の意味が形成され、学習された後の段階に求められる。これは、課題発見型の問題解決方法を多く採用するため、先んじて価値概念を規定した場合、後に行われる活動の意味形成との間に乖離が生じるためである。

学習と価値創造によって得られた要素は、後に他の行動に効果を持つ可能態であり、そのような性質から潜在的であると言える。また、現実の世界において現実態として作用することもあり、行動の変化として可視化（visualize）されることがある。そのような点から見れば、これは潜在的に作用する「成果」（outcome）と位置づけることができ、前述したアウトカム指標の1つである「潜在的成果」は、上記のような側面から説明できると考えられる。

また、このような非営利組織活動において対象となる個人には、(1) 非営利組織の組織成員、(2) サービスの対象となる顧客、という2つの位相が存在する。「非営利組織の組織成員」は、顧客と協調関係を持つ者であり、組織内のスタッフとボランティアがこれに該当する。また、「サービスの対象となる顧客」については、前述した一般的規定と同じく、(a) サービスを受ける者、(b) 彼らと共にサービス設備を共有するほかの者、という2種類の規定をすることができる。

以上のように筆者は本稿において、アウトカムに視座を置き、これを「学習」と「価値創造」から捉えた非営利組織活動研究の枠組みについて考察を行った。一般に組織成員の行動については、営利組織を中心としてきた経営組織論から特定・整理することができる。また、近年のサービス・サイエンスやサービス・マーケティングは、「生活起点」発想に目を向け、顧客に関する様々な重要な示唆を与えてきた。しかし、今日に至るまで、非営利組織活動の文脈からこれらを包括する枠組みは不足している。この点に関して、本稿が新たな視点を切り開くための第一歩となれば幸甚である。

## 謝辞

本稿を纏めるにあたって、千葉商科大学大学院の三戸 公先生、井関利明先生からは長

(70) Collins [2005], pp. 23-28

期に渡り、多岐に渡る貴重なご意見を頂戴した。この場を借りて深く感謝申し上げる次第である。また、筆者が活動を行う NPO 法人「あるさ」のデイケア施設利用者である宮田宗道様からは、活動中に多くのヒントとなるお話を戴いた。重ねて感謝申し上げる次第である。

## 参考文献

- 馬庭恭子. “地域看護分野での活動アウトカム（専門看護師（CNS）のいま：各分野での CNS の活動アウトカム）”. 臨床看護. Vol.31, No.11, pp.1632-1633 (2005)
- James C. Collins. *Good to Great and the Social Sectors: Why Business Thinking is Not the Answer*. New York, Harper Collins, 2005, 35p
- Avedis Donabedian. “Commentary on Some Studies of the Quality of Care”. *Health Care Financing Review*. Iss. 4, pp.75-85 (1987)
- P.F. ドラッカー著. 上田惇生訳. 企業とは何か：その社会的な使命. 初版. 東京, ダイヤモンド社, 2005, xiv, 304p
- P.F. ドラッカー著. 上田惇生, 田代正美訳. 非営利組織の経営：原理と実践. 初版. 東京, ダイヤモンド社, 1991, xv, 277p
- R.P. フィスク, S. J. グローブ, J. ジョン著. 小川孔輔, 戸谷圭子監訳. サービス・マーケティング入門. 初版. 東京, 法政大学出版局, 2005, x, 342p
- 藤川佳則, Carl Kay. 生活起点のサービスイノベーション：サービス経済の起業家精神（特集 サービスを科学する）. 一橋ビジネスレビュー. Vol.54, No. 2 pp. 6-19 (2006)
- 後藤和子, 福原義春編. 市民活動論：持続可能で創造的な社会に向けて. 初版. 東京, 有斐閣, 2005, viii, 290p. 有斐閣コンパクト
- ジェームス・L・ヘスケット, W・アール・サッサー, レオナード・A・シュレシンジャー著. 山本昭二, 小野譲司訳. バリュー・プロフィット・チェーン：顧客・従業員満足を「利益」と連鎖させる. 初版. 東京, 日本経済新聞社, 2004, 463p
- James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser Jr., Leonard A. Schlesinger. “Putting the Service-Profit Chain to Work”. *Harvard Business Review*. Vol.72, Iss. 2, pp.164-174 (1994)
- 井関利明, 藤江俊彦. ソーシャル・マネジメントの時代：関係づくりと課題解決の社会的技法. 初版. 東京, 第一法規, 2005, 277p
- 井関利明, 室井鉄衛編著. 生活起点発想とマーケティング革新. 初版. 東京, 国元書房, 1991, 333p
- 伊波早苗, 米田昭子, 馬場敦子, 添田百合子. “成人看護（慢性）専門看護師の活動アウトカム（専門看護師（CNS）のいま；各分野での CNS の活動アウトカム）”. 臨床看護. Vol. 31, No.11, pp.1639-1643 (2005)
- 経済企画庁編. ボランティアが深める好縁. 東京, 大蔵省印刷局, 2000, v, xviii, 341p. 平成12年度版国民生活白書
- 小島廣光. 非営利組織の経営：日本のボランティア. 初版. 札幌, 北海道大学図書刊行会, 1998, viii, 245p

- フィリップ・コトラー, アラン・R・アンドリーセン. 非営利組織のマーケティング戦略. 第6版. 東京, 第一法規, 2005, 798p
- 近藤隆雄. サービス・マネジメント入門: 商品としてのサービスと価値づくり. 新版. 東京, 生産性出版, 2004, viii, 247p
- 近藤隆雄. サービス・マーケティング: サービス商品の開発と顧客価値の創造. 初版. 東京, 生産性出版, 1999, 333p
- Christopher Lovelock, Sandra Vandermerwe, Barbara Lewis. *Services marketing: a European perspective*. 3rd ed. London, Prentice Hall Europe, 1999, xiv, 718p
- 内閣府国民生活局. 平成16年度市民活動団体基本調査報告書. 東京, 内閣府, 2005, 177p  
<URL: <http://www.npo-homepage.go.jp/report/h16kihonchousa-all.pdf>>
- 大住莊四郎. パブリック・マネジメント: 戦略行政への理論と実践. 初版. 東京, 日本評論社, 2002, xi, 224p
- レスター M. サラモン著. 山内直人訳・解説. NPO 最前線: 岐路に立つアメリカ市民社会. 初版. 東京, 岩波書店, 1999, xxii, 143, 52p
- レスター・M・サラモン著. 入山映訳. 米国の「非営利セクター」入門. 東京, ダイヤモンド社, 1994, ix, 232p. SPF グローバル・ブックス
- Patricia B. Seybold, Ronni T. Marshak, Jeffrey M. Lewis. *The customer revolution: how to thrive when customers are in control*. 1st ed. New York, Crown Business, 2001, xvii, 395p
- 島田恒. NPO という生き方. 初版. 東京, PHP 研究所, 2005, 214p. PHP 新書; 335
- Cecily Cannan Selby. "Better performance from 'nonprofits'". *Harvard Business Review*. Vol. 56, Iss. 5, pp. 92-98 (1978)
- 宇佐美しおり, 野末聖香, 片平好重, 福田紀子, 住吉亜矢子. "精神看護専門看護師の活動成果に関する研究: 直接ケア技術とコンサルテーションの機能に焦点をあてて (専門看護師 (CNS) のいま; 各分野での CNS の活動アウトカム)". *臨床看護*. Vol. 31, No. 11, pp. 1622-1631 (2005)
- アン・W・ワジナー著. 井部俊子日本語版監修. 早野真佐子訳. アウトカム・マネジメント: 科学的ヘルスケア改善システムの臨床実践への応用. 初版. 東京, 日本看護協会出版会, 2003, xiv, 311p
- 全国社会福祉協議会. 全国ボランティア活動者実態調査報告書. 東京, 全国社会福祉協議会, 2002, 169p

## [抄 録]

### アウトカムに視座を置いた非営利組織活動研究 －活動参加者の「学習」と「価値創造」に主眼を置いた概念枠組みに関する一考察－

Non-Profit Organization's Activities Research from the Viewpoint of Outcomes:  
A Study on the Conceptual Framework for the Personal "Learning" and "Value  
Creation"

民間を主体とした非営利組織活動からは、「生きがい」や「新たな学び」というような数量化しがたいアウトカム (outcome) を見出すことができる。これまでの非営利組織をめぐる議論では、それらのアウトカムが十分に扱われてきておらず、それらを起点に非営利組織活動を論じる段階には至っていない。だが、市民による非営利組織活動が創出され、展開されていく時には、そこに何らかの活性化要因があることは、今日の盛んな各種の試みを概観する限り、疑いようの無い事実であると考えられる。

しかし、アウトカムに視座を置いた非営利組織活動研究は、組織というものに主眼を置きながら、その文脈にある個人の問題に注目する、という先行研究とは異なった視点と方法論を必要とする。そのため、筆者は上記の問題意識に基づき、本稿においてアウトカムに視座を置いた非営利組織活動研究の必要性を論じた。なお、筆者は本稿における「アウトカム」を、結論に述べるように「学習」と「価値創造」として位置づけている。具体的に本稿はまず、非営利組織に関する先行研究が持つ視点を概観し、特に非営利組織の機能と特徴について触れ、検討を行うための基盤構築を試みた。次に、非営利組織活動の特徴と評価指標に関する検討を試み、アウトカムに2つの位相が存在することを指摘した。次に、サービスの特性を扱った諸論に触れることにより、サービスの需要サイドと供給サイドの共進化が発生することについて検討を試みた。最後に、サービス対象者と組織成員という「個人」が持つ2つの位相について、これらを取り扱う諸理論の趨勢から整理を行い、結論として「学習」と「価値創造」から非営利組織活動を位置づける枠組みについて述べた。