

当事者組織におけるコンフリクトの分析視点

—文献研究に基づくコンフリクトの背景要因の検討—

Analytical Perspective of Conflicts in Principal Organization:
Consideration of Background Factors of Conflict Based on Literature Research

平松和弘

Kazuhiro HIRAMATSU

論文要旨

本研究の目的は、当事者組織の特性をふまえ、組織論をはじめとする関連領域の諸研究から、当事者組織において理論上発生し得るコンフリクトについて背景要因から検討して、分析視点（理論的コンフリクト群）を体系的に整理することである。

理論的コンフリクト群は構成員同士の個人的な対立として顕在化するコンフリクトの深層で影響を及ぼしている組織的課題および社会的課題との関係を把握する役割を担う。

筆者は理論的コンフリクト群を用いて当事者組織の内部関係者間におけるコンフリクトに関する研究を行っている。しかし、筆者の既刊論文においては理論的コンフリクト群に関する検討過程は詳述しきれていない。そこで、本稿にて理論的コンフリクト群の検討過程を詳述する。

本研究では当事者組織の特性をふまえた文献研究を行う。当事者組織と他の組織を比較すると共通性と特異性の両特性がある。共通性から組織論などの文献に注目し、特異性から社会福祉学やその他の関連領域の文献に注目する。これら二段構えの文献研究を行い、複数項目からなる体系的な理論的コンフリクト群を整理する。

本研究の結果、「組織動態と組織構造」の2区分、「成長志向、時期区分、ミクロレベル、メゾレベル、マクロレベル」の5類型、「事業体の特性と危機課題から消極的環境の特性と危機課題まで」の12課題、「組織資源の不足から家族の限界まで」の24細目から成る理論的コンフリクト群を得ている。

キーワード：当事者組織，コンフリクト，障害者，組織論，背景要因

Keywords : Principal Organization, Conflict, Handicapped Person, Organization Theory, Background Factor

目次

I. はじめに

1. 研究の背景
2. 研究目的

II. 研究方法

1. 当事者組織の特性をふまえた研究枠組み
2. 組織論に基づく分析視点
3. 関連領域の知見をふまえた分析視点の精査

III. 結果

1. 組織動態に関する危機課題
2. 組織構造に関する危機課題

IV. 考察

1. 「(D) 組織動態」—「(Dg) 成長志向」と「(Dt) 時期区分」
2. 「(S) 組織構造」—「(Si) ミクロレベル」と「(Se) メゾレベル」と「(Sa) マクロレベル」

V. おわりに

1. 本研究の成果
2. 今後の課題

文献

I. はじめに

1. 研究の背景

筆者は当事者組織の内部関係者間におけるコンフリクトに関する研究を続けている（平松 2020a, 2020b など）。当事者組織とは「当事者を構成員に含み、当事者のニーズに応えることを目標とし、当事者を主体とする協調された活動を志向する組織」である（平松 2020b: 21-22）。なお、当事者組織の捉え方は研究者個々の考え方に基づくものであり、英語訳も様々である。本研究では、当事者とは問題渦中にあるニーズを有する当事者本人であること、支援者や職業人らいわば代理人ではない、という特性を重視する立場に立っている。岡（1999: v）が「本人の会」という呼称を用いていることに依拠し、当事者に principal を訳語とし、当事者組織を principal organization としている。

また、一般的にコンフリクトとは、「2つないしは3つ以上の人ないしは集団の間に生じる対立的あるいは敵対的な関係（桑田・田尾 2010: 251）」である。障害者福祉領域における当事者組織は、成長過程で様々なコンフリクトに直面する。本研究で着目するコンフリクトは当事者組織の構成員間において生じる対立や葛藤などである。組織と地域とのコンフリクト研究はすでに先行している（野村 2018 など）。なお、コンフリクトという用語は一般的に十分に認知されていないことを考慮して、調査時はコンフリクトに替えて「危機事例」という用語を使用している。組織関係者が安心して活動を継続・展開するためには当事者組織の独自性をふまえたコンフリクトに関する基礎理論の構築が重要である。

筆者の当事者組織研究の分析視点に「理論的コンフリクト群」がある。理論的コンフリクト群とは、当事者組織において理論上発生し得るコンフリクトの背景要因を体系的に整理する分析視点である。理論的コンフリクト群は構成員同士の個人的な対立として顕在化するコンフリクト現象の深層で影響を及ぼしている組織的課題および社会的課題とのつながりを把握する役割を果たしている。理論的には組織論を基礎にして、社会福祉学などの関連領域の先行研究をふまえて導き出している。しかし、筆者の既刊論文においては紙幅の制約がある中、理論的コンフリクト群に関する検討過程は詳述しきれしていない。そこで、本稿に課す役割は、理論的コンフリクト群の検討過程を詳述すること

である。

2. 研究目的

本研究の目的は、当事者組織の構成員同士の個人的な対立として顕在化するコンフリクト現象の深層で影響を及ぼしている組織的課題および社会的課題とのつながりを理解するために、「分析視点（理論的コンフリクト群）」の検討過程を詳述するとともに、体系的に整理することである。

II. 研究方法

1. 当事者組織の特性をふまえた研究枠組み

本研究では、上述の分析視点（理論的コンフリクト群）の構築にあたり、当事者組織の特性をふまえた文献研究を行う。組織論をはじめとする関連領域の諸研究から、当事者組織において理論上発生し得るコンフリクトについて背景要因を検討する。

当事者組織の特性には、一方で複数の構成員からなる組織であることから組織全般に通じる共通性があり、他方で当事者自身を中心とする組織であることから組織全般と異なる特異性がある。そこで研究枠組みとして、共通性と特異性の両面をふまえ、二段構えて理論的な検討を行う。まず、共通性に着目して組織論および経営学の領域の文献研究を行い、議論の前提となる分析視点を準備する。つぎに、特異性に着目して社会福祉学やその他の関連領域の文献研究を行い、複数の細目からなる体系的な理論的コンフリクト群を整理する。なお、先行研究文献には多数目を通してはいるが、紙幅の制約を考慮して本稿では必要最小限の引用掲載に厳選する。

2. 組織論に基づく分析視点

平松（2013: 29-42）は、当事者組織に関する文献および実態を精査する中で「成長プロセスにおける動態」と「多様な組織形態と多様な組織活動」の2つの特性を見出している。前者は、当事者組織が永遠不変の静的な組織ではなく、非当事者との連携や混成化などの成長動態が見られるということである。後者は、社会の諸問題に属する当事者が関わる様々な組織があり、組織活動の目的や内容も様々であり、組織の多様性が見られるということである。これら2つの特性から、本研究の議論の起点として「組織の動態」と「組織の構造」の2つの概念を提起する。

組織論に関する先行研究を概観したところ、上述した「組織の動態」と「組織の構造」に関する議論を見出すことができる。組織の動態に関して、例えば、Henry Mintzberg (= 1993: 168) は「一定時点での特定のマネジャーの仕事は、(中略) 変数の集合によって決定されている」と述べており、組織は環境や職務などの変数に応じて変動することが示唆される。マネジャーとは公式組織あるいはその構成単位を任されている人(前掲書= 1993: 165)であり、本研究で調査対象となるリーダーと重なる。他に岸田(2009: 268)は、組織が「Organizing(組織化, 組織生成)とOrganized(構造化, 構造統制)」を繰り返しながら、「組織は成長・発展(自己組織化, 段階的発展, 進化)する」と述べている。

また、組織の構造に関して、例えば、Peter. F. Drucker (= 2007: 128) は「争いはシステムの不調の現れである。組織の構造が活動の実態に合わなくなった。であれば構造のほうを変えなければならない」と述べており、組織の構造が組織の危機に重要な意味を持つことが示唆される。他に、分業の仕組みや統制などのかたちに関する「構造」として、沼上(2004: 16-17)は組織の特徴を分業と調整の2つで整理している。

上述の「組織の動態」と「組織の構造」の2つの視点を議論の起点にして、続く視点の検討を進める。組織の動態に関する議論では、意思決定すなわち組織の向かうべき方向づけが重要である。組織とは「意思決定とその実行の過程を含めた、人間集団におけるコミュニケーションとその関係のパターン(Herbert A. Simon = 2009: 26)」である。当事者組織は事業体と運動体の両特性を有している(田尾・平松 2010: 60)。このため、事業体と運動体という2つの「成長志向」をとまなう。また、組織のダイナミックな発展段階を理解するには、「より動学的に記述するモデルが必要(桑田・田尾 2010: 292)」となる(他に岸田 2006: 146-148)。組織が成立し続ける動態を捉えるためには、段階的な成長に即したパターンやモデルの構築が重要である。当事者組織は成長過程の特性から創初期と発達期と成熟期からなる「時期区分」で整理することができる(平松 2020a: 69)。よって、組織動態に関しては「a: 成長志向」と「b: 時期区分」の2つの分析視点を設定する。

組織の構造に関する議論では、組織論では組織構造を捉える視点のレベルにおいてマイクロとマクロに

大別される(野田 2005: 316-325)。さらに、中間的なメゾレベルの視点を加えることができる(佐藤・山田 2004: 5-6)。よって、組織構造に関しては「c: ミクロレベル」、「d: メゾレベル」、「e: マクロレベル」の3つの分析視点を設定する。

以上の議論の動向をふまえ、当事者組織の特性を考慮して、本稿における組織分析の着眼点を精査する。当事者組織に当てはめれば、組織動態に関する2つの分析視点は「a: 成長志向(事業体, 運動体)」、「b: 時期区分(創初期, 発達期, 成熟期)」、組織構造に関する3つの分析視点は「c: ミクロレベル(個々の組織構成員)」、「d: メゾレベル(構成員集団の相互関係)」、「e: マクロレベル(組織の置かれた環境)」と換言できる。

3. 関連領域の知見をふまえた分析視点の精査

つぎに、上述の a~e の5種類の分析視点を以下の①~⑫の特性に整理する。

第1に「a: 成長志向」では特徴的な事業体と運動体の2つの成長ベクトルに注目する。「①事業体」に関しては、非営利組織などの組織類型が可能である。そこで、非営利組織論などの関連分野の議論を援用する。「②運動体」に関しては、アドボカシー組織などの組織類型が可能である。そこで、社会学や政治学における組織に関する議論を援用する。

第2に「b: 時期区分」では創初期・発達期・成熟期の3つの期間に注目する。「③創初期」では、起業家や新規起業などの概念が想起される。そこで、起業家やベンチャー企業などに関する議論を援用する。「④発達期と成熟期」では、規模拡大や公式化などの概念が想起される。そこで、組織の成長過程や事業承継に関する議論を援用する。

第3に「c: ミクロレベル」では個々の組織構成員に注目する。構成員は当事者属性により、「⑤当事者本人」と「⑥当事者家族」と「⑦非当事者(支援者)」に分類できる。そこで、当事者属性で分類したそれぞれの構成員に関する議論を援用する。

第4に、「d: メゾレベル」では構成員集団の相互関係に注目する。当事者組織の事業体特性から見る「⑧事業体アクター(提供者と利用者)」ならびに運動体特性から見る「⑨運動体アクター(リーダーとフォロワー)」の相互関係が集団の基幹を成す。前述の「c: ミクロレベル」の議論(⑤~⑦)とともに、構成員を内包する組織に関する議論を援用する。

最後に、「e: マクロレベル」では組織の置かれた環

境に注目する。当事者組織は社会環境と密接な関係にある。社会環境が当事者組織に影響を及ぼすことを考慮して「⑩環境全般」という観点を置き、特に当事者組織の発展を後押しする背景の積極面と消極面を考慮して「⑪積極的環境」と「⑫消極的環境」の観点を置く。前述の「c:ミクロレベル」と「d:メゾレベル」の議論(⑤~⑨)とともに、制度や社会情勢などの議論を援用する。

III. 結果

本章では、それぞれに関係する諸研究の動向をふまえて、これらの特性からコンフリクトを引き起こす可能性を含む危機課題を検討して、理論的に想定し得る概念を明らかにする。

1. 組織動態に関する危機課題

(1) 成長志向一事業体と運動体

① 事業体の特性と危機課題

患者会には人材育成の多難さや情報格差などの課題がある(大熊・開原・服部 2006: 187-188)。非営利組織には、専門性や能力の不足、財政収入の不足がある(雨森 2007: 159-160)。これら諸課題に共通する概念は「組織資源の不足」である。

ヒューマン・サービス組織にはボランティアとプロフェッショナルリズムの2つの心性がある(田尾 2001: 126)。また、同組織には優しさと厳しさという2つの心性がある(田尾 1995: 173)。これら諸課題に共通する概念は「二律背反」である。

② 運動体の特性と危機課題

運動組織はある価値へのコミットメントゆえに「正統と異端をめぐる対立と分裂の可能性」を内蔵している(塩原 1981: 87-88)。市民運動の組織形態は「組織内部に抑圧的な構造があれば、それ自体運動の崩壊につながる(新原・牛山 2003: 168-169)」。これら諸課題に共通する概念は「方向性の対立・分裂」である。

社会運動組織にとって組織目標の支持(合意の動員)も大事だが、実際の貢献(行為の動員)がなければ活動はたちゆかない(樋口 2004: 103-104)。自分は楽をして他人の努力や善意の恩恵にあずかるフリーライダーは組織内の他者に苛立ちや憤りの感情を抱かせていく(河合・渡部 2010: 14-16)。これら諸課題に共通する概念は「当事者の参加」である。

(2) 時期区分—創立期・発達期・成熟期

① 創立期の特性と危機課題

安田(2007: 87)は、中小企業の開業と開業直後の問題として開業する者が直面する最大の困難は資金の調達である、と指摘している。池田(2009: 39-42)は、経営資源の不足が招く経営問題などについて整理している。これら諸課題に共通する概念は「初期資源」である。

社会起業家リーダーは、必要な基本条件(Mark Albion = 2009: 62)と特性(前掲書 = 2009: 102)を最初からすべて完璧に持ち合わせることは相当に困難である。理想の人材は稀有な存在であり人材育成は重大な課題である。障害当事者リーダーにおいても、人材の育成は急務であるという指摘がある(樋口 2001: 28)。これら諸課題に共通する概念は「起業リーダー」である。

② 発達期・成熟期の特性と危機課題

組織の規模が大きくなった場合、公式的な組織構造をまったく欠いては、メッセージの伝達が有効に行えない(二村 2004: 166)。規模拡大に適応した情報伝達やコミュニケーションを支える仕組みづくりが重要である。また、規模拡大にともなう問題に関して、アソシエーションとビュロクラシーの相克に関する指摘がある(田尾 1999: 71)。これら諸課題に共通する概念は「規模拡大(量的成長)」である。

組織が法人格を取得するなど公式化の度合いを強める中では、プロフェッショナルリズムとボランティアの相対的関係の影響も懸念される。プロフェッショナルリズムの価値を組織のなかに取り入れるほど、高度の専門的な知識や技術の重視と、いわば素朴な善意や篤志の重視を並立させることになり、深刻な対立を招来する(前掲書 1999: 76)。また、後継者育成や世代交代の課題がある(大熊・開原・服部 2006: 187-188)。これら諸課題に共通する概念は「公式化(質的成長)」である。

2. 組織構造に関する危機課題

(1) ミクロレベル

① 当事者本人の特性と危機課題

障害による能力低下や社会的不適応は、障害者本人の責任ではなく、社会が生み出している(大野 1988: 22)。また、経済の種類、経済的余剰の大きさ、その再配分に影響を与える価値を含むさまざまな要

困から、障害が文化的に産出される (Michael Oliver = 2006: 58). 他に、障害者の権利条約の目的に「長期的な身体的、精神的、知的又は感覚的な障害を有する者」という文言があるように、障害当事者のニーズは社会生活を続ける中、長期にわたって永続する。これら諸課題に共通する概念は「ニーズの長期永続」である。

障害当事者のニーズは社会生活を続ける中で、年齢とともに変化する側面がある。例えば、生まれつき発達障害のある当事者のライフステージを見ると、まず、幼少期には早期療育を受けることが発達上とても重要である。つぎに、学齢期には教育を受ける場所を、通常学級あるいは特別支援学級にするのか、はたまた特別支援学校にするのか、選択する必要がある。そして、卒後成人期には一般就労にするのか、福祉施設にするのか、といった選択が残っている。これら諸課題に共通する概念は「ニーズの経年変化」である。

② 当事者家族の特性と危機課題

障害当事者のニーズは、密接な関係を有する家族にとっても重要な意味を有する。親にしてみれば、子どもに生まれつき身体機能の障害がある場合と、人生の途中で交通事故にあって身体機能の障害がある場合とでは、同じ親でも親自身の社会生活上の特性から対応しやすい場合もあれば、困難さが高まってしまう場合もある。これら諸課題に共通する概念は「障害の発症時期」である。

家族関係に着目した先行研究では、土屋 (2013: 14) は「今の社会は家族という存在を称揚しつつ過重な負担を背負わせがちであるし、それゆえにつくられる閉鎖的な空間のなかで生じる摩擦／悲劇が多いと感じる」と述べている。また、精神障害者にとっての家族について「わたしたちの一番厄介な関係は『精神病患者』の家族会との関係 (Mary O' Hagan = 1999: 94)」であるとの意見がある。これら諸課題に共通する概念は「続柄 (社会的な家族の文脈)」である。

③ 非当事者の特性と危機課題

介助者の実態には独自の難しさがある。渡邊 (2011: 55-58) は、対利用者との人間関係の行き詰まりなど、介助労働の特徴や独自のしんどさを挙げている。また、介助者は支援すると同時に介入することといった両義性を常に孕んでいる (前田 2009: 325)。両義性の存在そのものは、介助に携わる人を引き裂くよ

うなジレンマを抱えさせる。これら諸課題に共通する概念は「介助自体が内包する特性」である。

浅井 (2010: 30) は、本来あるべき福祉労働の姿とは違った、いわば福祉労働のパラドックス (逆説) というべき実態をふまえ、独立した生活が困難な労働条件という現実がある、という矛盾を指摘している。支援を長期永続的に必要とする利用者に対して、支援者の就労の永続性は十分に担保されていない。これら諸課題に共通する概念は「制度環境の影響」である。

(2) メゾレベル

① 事業体アクターの特性と危機課題

「提供者同士」の関係では、利用者への支援の内容や方向を巡り様々な検討が加えられるのが基盤となる。そこでは意思決定や目標の管理などの実務的な手続きが発生する。二宮 (2005: 23) はこれらのプロセス自体がたやすいことではないことを指摘している。「利用者同士」の関係では、対人援助が中心である中で個々の支援者の力量は必ずしも同一であるとは限らない。支援者から受けられる支援は有限であり、利用者同士ではより良い支援を巡る争奪戦が起こりうる。密接な位置関係にある親子であっても利害相反となる可能性がある。他に、岩田 (1994: 69) はセルフヘルプの関係における利用者同士の関わり合いの中にある危険性について指摘している。なお、岩田 (前掲書: 69) はセルフヘルプについて、問題対処の開放性が開かれていることや仲間とともに自立を育み連帯することなどの特徴に整理している。「提供者と利用者」との関係では、障害者介助の特性上、個性性に適切に対応することが介助の質を左右する。専門知は万能ではない。支援者がひとりひとりの困難の解決に取り組む過程において、いわば当事者知と専門知の両立あるいはせめぎ合いと言える状況が発生する。また、権利保障と施設管理の葛藤を考慮すると、当事者性の尊重に関わる意思決定は難題である。

上記の諸課題から、特に提供者と利用者との関係に通底する概念は「当事者性の尊重」である。また、事業体アクター全体共通の概念は「組織管理」である。

② 運動体アクターの特性と危機課題

「リーダー同士」の関係では、John P. Kotter (= 1999: 12) がリーダーと人間関係について指摘しているように、人間関係の調整が重要である。組織を率いるリーダー集団は、運動の活動内容や方向を巡りさま

ざまな検討を重ねて決定に向かう中で、リーダー同士のトップ集団で主導権を巡る争いや路線対立が起こりうる。「フォロワー同士」の関係では、フォロワーにはいろいろなタイプがある。例えば、Robert Kelley (= 1993: 5-6) は、フォロワーを「指示などなくともすべきことをわかまえている人たち、つまり、知性、独立心、勇気、そして強い倫理観を持って行動する人たち」と捉え、フォロワーシップをリーダーシップと同等あるいはそれ以上に重要視している。独自の考え方や積極的関与の2軸をもとに、フォロワーシップスタイルを5種類（模範的、孤立型、実務型、体制順応型、消極的）に分けて分析している（前掲書 = 1993: 98-99）。当然ながらすべてのフォロワーが模範的とはならない。積極性の観点で見た時に両極の間でいわゆる温度差が生じる。「リーダーとフォロワー」との関係では、介助保障という課題において当事者と介助者の間にはギャップがある（岡部 2008: 234-235）。これにより、両者の間で温度差が生じる可能性がある。フォロワーから見たリーダーとの温度差は代弁行為の限界、すなわち「エージェンシー理論（プリンシパル・エージェンツ理論）」が当てはまる。「エージェンツ（代理人）はプリンシパル（依頼主）の不備につけ込んで、悪徳的に自己利益を追求する（後 2009: 181）」という可能性がある。逆にリーダーから見たフォロワーとの温度差は合意の動員と行為の動員の問題である。

上記の諸課題から、特にリーダー同士の関係に通底する概念は「方向性をめぐる主導権争い」である。また、運動体アクター全体共通の概念は「構成員間にある温度差」である。

(3) マクロレベル

① 環境全般の特性と危機課題

当事者組織の法人格に着目すると、法人格がない場合には任意団体として存在するため人材と資金をはじめとする諸資源を集めること自体が厳しい制約を受ける。法人格がある場合には公的資金が財政を支える反面、行政からの指導監査を通して法令遵守の徹底を求められる。法人格の有無とそれともなう環境への適応という課題が想定される。これら諸課題に共通する概念は「フォーマルな環境」である。

当事者組織をとりまく身近な環境に着目すると、地域住民の意識（差別感情も含めて）や当事者組織同士の連携などの目に見えない縛りや繋がりがあ

る。病の分野における専門家でも関係者でもない地域住民にしてみれば古くからの障害者観を切り替えることは難しい。地域住民とのコミュニケーションを通じた信頼の醸成が重要である（野村 2018: 174）。これら諸課題に共通する概念は「インフォーマルな環境」である。

② 積極的環境の特性と危機課題

当事者たちを後押しする積極的環境の特性には、背景に当事者を中心におく考え方（例えば、中西・上野 2003: 3）の高まりとともに、障害者の社会進出を支える情報技術の進展がある。PCなどの情報機器の普及と性能向上が著しく、障害者の就労機会の増加を実現している。情報通信網の発展が目覚ましく、遠隔地で点在してきた当事者同士の新たなつながりを実現してきている。反面、高齢障害者や知的障害者にとっては情報技術の活用に制約を受ける場合がある。これら諸課題に共通する概念は「情報環境」である。

社会生活の基盤となる法制度の進展がある。社会福祉法人やいわゆる NPO 法人などの法人格が制度上確立される中で、組織が安定して存続する可能性を高めることにつながっている。反面、制度は常に一定のものではなく、組織は制度の変化に適応する必要がある。これら諸課題に共通する概念は「制度環境」である。

③ 消極的環境の特性と危機課題

当事者たちを駆り立てる消極的環境の特性として、市場の失敗、政府の失敗がある。少数派である当事者のニーズを満たすことには困難がつきまとう。補完的な役割を期待される非営利組織であっても、代理人が本人のニーズを満たす点において課題が残る。これら諸課題に共通する概念は「代行者の限界」である。

他に、家族の機能の弱体化（家族の失敗）がある（富永 2001: 70）。古くからの扶養義務が残るわが国では、公的な支援以外ではまず家族がケアの担い手となり、インフォーマルな支援機能を果たしてきた。しかし今日では核家族化が進み、単身世帯も増加している。そもそも家族という私的な資源には当事者側にとっては利益相反となる場合がある。これら諸課題に共通する概念は「家族の限界」である。

IV. 考察

前章までに 2 区分・5 類型・12 課題について理論的コンフリクト群の分析項目を精査して 24 個の概念を

抽出している。本章では、これら 24 個の概念について考察を加えて分析項目を 24 細目まで整理して、「当事者組織のライフステージにおいて理論的に想定されるコンフリクト群の全体像」を明らかにする。なお、本章の議論においては各分析項目の先頭に略号を付記する。

1. 「(D) 組織動態」—「(Dg) 成長志向」と「(Dt) 時期区分」

(1) 「(Dg1) 事業体の特性と危機課題」

① 「(Dg11) 組織資源の不足」

組織に不可欠な諸資源（ヒト、モノ、カネ、情報）が十分ではなく不足している。限られた組織資源の分配をめぐるコンフリクトが生じ得る。

例えば、経験豊富な人材が一人だけであれば、その配置をめぐる複数の拠点間で激しい争奪戦に至ることが想定し得る。

② 「(Dg12) 二律背反」

事業体と運動体の両立、異なる心性の両立、という二律背反を抱えている。相反するものの両立の調整に際してコンフリクトが生じ得る。

例えば、対人援助に関する事業を進める上で、相手に優しく関わろうとする人と厳しく関わろうとする人が共存する場合、相反する関わり方をめぐり対立することが想定し得る。

(2) 「(Dg2) 運動体の特性と危機課題」

① 「(Dg21) 方向性の対立・分裂」

そもそも運動組織は運動の方向性をめぐり対立や分裂の危機となりあわせである。何かのきっかけがあれば、危機が顕在化してコンフリクトが生じ得る。

例えば、運動方針を検討する場面で何を大切にどこに重心を置くかという方向性を明確にしようとする中、関係者間で意見の溝が深まることが想定し得る。

② 「(Dg22) 当事者の参加」

参加が制約される当事者や行為の動員に至らない当事者の存在がある。参加の困難な当事者の意見を組織に位置づけることの困難さの中でコンフリクトが生じ得る。

例えば、運動を中心に担っている構成員が参加困難な構成員（あるいは参加に消極的な構成員）に対して負担を求めて先鋭化することが想定し得る。

(3) 「(Dt1) 創立期の特性と危機課題」

① 「(Dt11) 初期資源」

組織の初期段階における基本資源（ヒト、モノ、カネ、情報）の獲得は容易ではない。必要な初期資源を獲得する過程でコンフリクトが生じ得る。

例えば、創立期の資金などの諸資源の不足から十分な活動が実施できずにモチベーションが下がるなど構成員間で足並みが乱れることが想定し得る。

② 「(Dt12) 起業リーダー」

限られた構成員の中からリーダーが生まれ、経験を重ねながらリーダーとしての力量を高めていく。完璧ではないリーダーが組織の立ち上げを牽引する中でコンフリクトが生じ得る。

例えば、熱意があふれるあまり強引すぎる言動があれば、他の構成員の反感を買い、離反を招くことが想定し得る。

(4) 「(Dt2) 発達期・成熟期の特性と危機課題」

① 「(Dt21) 規模拡大（量的成長）」

組織拠点や構成員の増加という量的成長が課題を大きくする。お互い意思疎通が困難になる中でコンフリクトが生じ得る。

例えば、同一拠点で活動をしていた組織が日常会話などのインフォーマルな意思疎通に頼っていると、別拠点に分かれた時に拠点間で意思疎通が滞り、お互いの関係に溝が生じることが想定し得る。

② 「(Dt22) 公式化（質的成長）」

法人各取得という組織の公式化が課題を大きくする。次代を担う後継者の確保や育成も含めた組織の発展の中でコンフリクトが生じ得る。

例えば、後継者の確保や育成が進まず先行世代の負担感が増していく場合、先行世代と後発世代との世代間で感情のもつれを引き起こすことが想定し得る。

2. 「(S) 組織構造」—「(Si) ミクロレベル」と「(Se) メゾレベル」と「(Sa) マクロレベル」

(1) 「(Si1) 当事者本人の特性と危機課題」

① 「(Si11) ニーズの長期永続」

当事者のニーズは長期にわたって続く中、支援の仕組みの脆弱さがある。これらのギャップの中でコンフリクトが生じ得る。

例えば、生まれつき重度の身体障害者は一生を通じ

て介助が必要である。長い人生の中で、支援者不足などで十分な支援が受けられない時期が発生すれば、支援の質と量の改善をめぐる関係者間に緊張が高まることが想定し得る。

② 「(Si12) ニーズの経年変化」

個々のライフサイクルに応じて、就労や自立生活などさまざまなニーズが経年変化する。さらに、加齢と社会との関わりの中でニーズが多様化・複雑化する中でコンフリクトが生じ得る。

例えば、障害者本人が就労継続支援の事業所を利用する途中でグループホームの利用ニーズが高まる場合、住環境の変化が迫られる。変化への適応は容易ではなく、本人と支援者との関係に緊張を高めていくことが想定し得る。

(2) 「(Si2) 当事者家族の特性と危機課題」

① 「(Si21) 障害の発症時期」

障害の発症の時期によって当事者および家族が個々のライフステージごとに特有のニーズと直面する時期が決まる。時期状況によって対応が困難さを増し、コンフリクトが生じる得る。

例えば、成人期中途障害者になる場合、身近な親が高齢化が進んでいる。老親にとって成人障害者の介助は相当な負担であるため、親子間での対立が強まるものが想定し得る。

② 「(Si22) 続柄(社会的な家族の文脈)」

障害当事者と家族との続柄(従来の続柄に収まらない関係を含む)は相互関係を捉える枠組みのひとつである。もっとも身近な日常的関係性の中でコンフリクトが生じ得る。

例えば、障害者への偏見が強い人が含まれる家族の場合、家族内でのストレスから障害者本人が家庭内や施設利用中に様々な問題行動を通してストレスを発散し、家庭および施設での人間関係に亀裂を生じることが想定し得る。

(3) 「(Si3) 非当事者の特性と危機課題」

① 「(Si31) 介助自体が内包する特性」

高い権利性を意図した介助の実現には心構えや力量において抑えるべき点は多く、それでいて相手への支援と介入という相反する特性がある。介助者は難しい立場に置かれる中でコンフリクトが生じ得る。

例えば、経験豊富な介助者も新たな利用者の介助に当たる場合、相手の個性を理解しながら適合と改善が求められる。経験者への期待値が高いほど、利用開始初期に障害者本人の満足度が低くなり、関係に溝を生じることが想定し得る。

② 「(Si32) 制度環境の影響」

制度にもとづく事業所の経営環境や労働環境の厳しさがある。利用者のニーズと介助者の就労のせめぎあいの中、コンフリクトを生じ得る。

例えば、支援者の離職が続く事業所では、利用者から不信感や不安感を持たれてしまい、利用者の離反を招くことが想定し得る。

(4) 「(Se1) 事業体アクターの特性と危機課題」

① 「(Se11) 当事者性の尊重」

当事者知と専門知の両立やせめぎあい、権利保障と制約条件の葛藤がある。当事者性の尊重を実現する中でコンフリクトが生じ得る。

例えば、支援者が専門知を過信して、当事者個々の培ってきた当事者知を軽視してしまえば、相手から反感を買い、信頼関係に亀裂を生じることが想定し得る。

② 「(Se12) 組織管理」

コミュニケーション労働そのものに付随する困難性と、安全の実現が管理主義に陥る危険性を有する。理想を追求する現場組織の矛盾の中でコンフリクトが生じ得る。

例えば、障害者個々の個性を尊重することと、事業所全体を統一的に管理することは相反関係にある。管理が行き過ぎれば障害者本人からの反感を買うことが想定し得る。

(5) 「(Se2) 運動体アクターの特性と危機課題」

① 「(Se21) 方向性をめぐる主導権争い」

方向性をめぐるトップ集団内の対立が起こりうる。方向性をめぐる争いは組織内のフォロワーを巻き込むコンフリクトに進展し得る。

例えば、制度改善を求める運動において、目標設定や方法論に関して、トップ集団内で意見調整に失敗して関係に亀裂を生じることが想定し得る。

② 「(Se22) 構成員間にある温度差」

構成員の組み合わせごとによりゆる温度差の種を宿

している。何かのきっかけがあれば、危機が顕在化してコンフリクトが生じ得る。

例えば、制度改善を求める運動において、様々な行動を実施していく段階で、積極派と消極派に分かれて双方で摩擦が生じることが想定し得る。

(6) 「(Sa1) 環境全般の特性と危機課題」

① 「(Sa11) フォーマルな環境」

法人格取得にともなう公式化過程にかかわり、法人の自主性と自立性に加えて法令遵守の徹底が求められる。従来とのギャップの中でコンフリクトが生じ得る。

例えば、任意団体時代の自由度の高い組織から厳正さを求められる組織への変化の中で、適応の早い集団と遅い集団の間で摩擦が生じることが想定し得る。

② 「(Sa12) インフォーマルな環境」

理解や信頼などの人間の内面的な要素が占める割合が大きい。組織と地域の関係性から波及するコンフリクトが生じ得る。

例えば、地域住民が事業所に対して好意的でなければ、常日頃から関係者は息苦しさを感ずる。そのストレスが事業や運動の展開の中で、関係者に影響して摩擦を拡大することが想定し得る。

(7) 「(Sa2) 積極的環境の特性と危機課題」

① 「(Sa21) 情報環境」

蓄積された情報の活用や情報通信ネットワークの活用において格差がある。この情報格差によってコンフリクトが生じ得る。

例えば、情報通信の活用において、得意とする若年集団と苦手とする高齢集団の間で摩擦が生じることが想定し得る。

② 「(Sa22) 制度環境」

当事者組織をとりまく社会において諸制度がすみずみまで影響を及ぼし、日進月歩で変化している。組織レベルで適応することの困難さの中、構成員レベルでのコンフリクトを生じ得る。

例えば、事務局体制が脆弱である場合、本来なら取得できる加算制度に適応できずに取りこぼすことが起こりうる。結果的には労働者が不利益を被るため、不満や不信を募らせ、離職に発展することが想定し得る。

(8) 「(Sa3) 消極的環境の特性と危機課題」

① 「(Sa31) 代行者の限界」

当事者組織は誰か他の当事者のための代行者組織である側面がある。代行という行為の困難さの中でコンフリクトが生じ得る。

例えば、同じ障害種別の当事者だとしても、個々の実態は千差万別である。当事者同士であっても差異を抱える以上、代理人と当事者の関係に似た状況が生まれ、そこから対立に至ることが想定し得る。

② 「(Sa32) 家族の限界」

家族には当事者本人と利益相反的な関係がある。今日、従来までの私的な支援機能を期待し続けることは難しい。家族と本人、そして支援者という構成員間の関係性の中でコンフリクトが生じ得る。

例えば、核家族の中で片親が中途障害者になる場合、配偶者はもちろん、子にも様々な負荷が高まる。この結果、ストレスが高まり、関係にひずみが生まることが想定し得る。

V. おわりに

1. 本研究の成果

当事者組織の特性をふまえ、組織論をはじめとする関連領域の諸研究から、当事者組織において理論上発生し得るコンフリクトについて背景要因から検討して、分析視点（理論的コンフリクト群）を体系的に整理している。これにより、理論的コンフリクト群の構築過程を詳述するという本稿に課す役割を果たしている。

本稿で示す理論的コンフリクト群の活用により、学術的には当事者組織の理論的な研究が進展することに寄与し得る。また、実践的には当事者組織の発展に際し、関係者が危機の回避や克服に寄与し得る。

2. 今後の課題

本稿の冒頭で触れたとおり、すでにこの理論的コンフリクト群を分析視点に置き、筆者は当事者組織研究を進めている。今後はさらなる実態調査を実施して、精緻な理論構築を進めることが重要である。また、実態調査を通して、背景要因の偏りを分析することで表層的な対立関係の背景で影響を及ぼしている主たる背景要因を明らかにすることが重要である。

(ひらまつ かずひろ：福祉経営・人間環境研究科
福祉経営専攻修士課程 2008 年度修了)

文 献

Mark Albion (2006) TRUE TO YOURSELF, Berrett-Koehler Publishers (= 2009, 斎藤慎・赤羽誠訳『社会起業家の条件—ソーシャルビジネス・リーダーシップ』日経BP社, 62-102.).

雨森孝悦 (2007)『テキストブックNPO』東洋経済, 159-160.

浅井春夫 (2010)「福祉現場ですすむ貧困問題」『経済2010年9月号No.180』新日本出版社, 30.

Peter. F. Drucker (1990) Managing the Nonprofit Organization, Harper Collins Publishers. (= 2007, 上田惇生訳『非営利組織の経営』ダイヤモンド社, 127.).

二村敏子 (2004)『現代マイクロ組織論』有斐閣, 166.

樋口恵子 (2001)「日本の生活自立運動史」全国自立生活センター協議会編『自立生活運動と障害文化—当事者からの福祉論』現代書館, 28.

樋口直人 (2004)「国際NGOの組織戦略」大畑裕嗣・成元哲・道場親信・ほか編『社会運動の社会学』有斐閣, 103-104.

平松和弘 (2013)「当事者組織の分析枠組—成長プロセスにおける動態と多様性をふまえて」『経研会紀要』(愛知学院大学) 15, 29-42.

平松和弘 (2020a)「当事者組織におけるコンフリクトの類型—構成員の関係性に着目した分析をとおして」『中部社会福祉学研究』11, 67-77.

平松和弘 (2020b)「当事者組織におけるライフステージ別のコンフリクト—障害者団体に属する当事者および介助者の関係に着目した事例調査」『介護福祉学』27 (1), 1-15.

池田潔 (2009)「中小企業と経営問題」高田亮爾・村社隆・上野紘・ほか編著『現代中小企業論』同友館, 39-42.

岩田泰夫 (1994)『セルフヘルプ運動とソーシャルワーク実践—患者会・家族会の運営と支援の方法』やどかり出版, 69.

河合太介・渡部幹 (2010)『フリーライダー—あなたの隣のただの社員』講談社, 14-16.

Robert Kelley (1992) THE POWER OF FOLLOWERSHIP, Doubleday. (= 1993, 牧野昇監訳『指導力革命—リーダーシップからフォロワーシップへ』プレジデント社, 98-99.).

岸田民樹 (2006)『経営組織と環境適応』白桃書房, 146-148.

岸田民樹 (2009)「組織学への道」岸田民樹[編著]『組織論から組織学へ—経営組織論の新展開』文眞堂, 268.

John P. Kotter (1999) JOHN P. KOTTER ON WHAT LEADERS REALLY DO, Harvard Business School Press. (= 1999, 黒田由貴子監訳『リーダーシップ論—いま何をすべきか』ダイヤモンド社, 12.).

桑田耕太郎・田尾雅夫 (2010)『組織論 [補訂版]』有斐閣, 251-292.

前田拓也 (2009)『介護現場の社会学—身体障害者の自立生活と介助者のリアリティ』生活書院, 325.

Henry Mintzberg (1973) THE NATURE OF MANAGE-

RIAL WORK, Harper Collins Publishers. (= 1993, 奥村哲史・須貝栄訳『マネジャーの仕事』白桃書房, 165-168.).

中西正司・上野千鶴子 (2003)『当事者主権』岩波書店, 3.

新原道信・牛山久仁彦 (2003)「市民運動の多様性」矢澤修次郎編『講座社会学15 社会運動』東京大学出版会, 168-169.

二宮厚美 (2005)『発達保障と教育・福祉労働—コミュニケーション労働の視点から』全国障害者問題研究会出版部, 23.

野田稔 (2005)『組織論再入門』ダイヤモンド社, 316-325.

野村恭代 (2018)『施設コンフリクト—対立から合意形成へのマネジメント』幻冬舎, 174.

沼上幹 (2004)『組織デザイン』日本経済新聞社, 16-17.

Mary O' Hagan (1991) STOPOVERS: On My Way Home From Mars. Survivors Speak Out. (= 1999, 中田千恵海監訳, 長野英子訳『精神医療ユーザーのめざすもの—欧米のセルフヘルプ活動』解放出版社, 94.).

大熊由紀子・開原成允・服部洋一 (2006)『患者の声を医療に生かす』医学書院, 187-188.

大野智也 (1988)『障害者はいま』岩波書店, 22.

岡知史 (1999)『セルフヘルプグループ—わかちあい・ひとりだち・ときはなち』星和書店, v.

岡部耕典 (2008)「介助で暮らし／働く, ということについて—介助労働論」寺本晃久・岡部耕典・末永弘・ほか『良い支援?—知的障害/自閉の人たちの自立生活と支援』生活書院, 234-235.

Michael Oliver (1990) THE POLITICS OF DISABILITY, Macmillan Publishers. (= 2006, 三島亜紀子・山岸倫子・山森亮・ほか訳『障害の政治—イギリス障害学の原点』明石書店, 58).

佐藤郁哉・山田真茂留 (2004)『制度と文化—組織を動かす見えない力』日本経済新聞社, 5-6.

塩原勉 (1981)「集合現象と組織化」安田三郎・塩原勉・富永健一・ほか編『基礎社会学第Ⅲ巻社会集団』東洋経済新報社, 87-88.

Herbert A. Simon (1997) Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations, Fourth Edition. THE FREE PRESS. (=2009, 二村敏子・桑田耕太郎・高尾義明・ほか訳『[新版]経営行動—経営組織における意思決定過程の研究』ダイヤモンド社, 26.).

田尾雅夫 (1995)『ヒューマン・サービスの組織—医療・保健・福祉における経営管理』法律文化社, 173.

田尾雅夫 (1999)『ボランティア組織の経営管理』有斐閣, 71-76.

田尾雅夫 (2001)『ヒューマン・サービスの経営—超高齢社会を生き抜くために』白桃書房, 126.

田尾雅夫・平松和弘 (2010)「当事者組織の文献研究」『愛知学院大学論叢経営学研究』愛知学院大学経営学会, 第20巻第1号, 39-63.

土屋葉 (2013)「関係をとる結ぶ自由と不自由について—ケアと家族をめぐる逡巡」「支援」編集委員会『支援 Vol.3』生活書院, 14.

富永健一 (2001)『社会変動の中での福祉国家—家族の失敗と国家の新しい機能』中央公論新社, 70.

- 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，181.
- 渡邊琢（2011）『介助者たちは、どう生きていくのか—障害者の地域自立生活と介助という営み』生活書院，55-58.
- 安田武彦（2007）「中小企業の誕生」安田武彦・高橋徳行・忽那憲治・ほか『テキストライフサイクルから見た中小企業論』同友館，87.