

サービスコラム

第 15 章 NPO のサービス

松原 靖樹

目次

第 15 章 NPO のサービス.....	1
01. 奉仕の特性 提供と被提供の関係	1
02. 奉仕の生い立ち	2
03. ボランティアにサービスを組み込む	5

第 15 章 NPO のサービス

01. 奉仕の特性 提供と被提供の関係

NPO 法人や多くのボランティアが志は立派でもうまく運営することができない原因は、サービスを正しく利用しないことにあります。

日本ではボランティア団体に対する寄付金を運営資金として集めることは、一部の大規模組織を除いて難しく、この問題を解決するためにサービスをうまく活用する必要があります。

このトピックスでは、その考え方の基本をまとめてみました。

ボランティアでは、奉仕を活動の軸にする。

目的は困っている人に対する体系的な手助けにある。

奉仕は人が人に仕えることであって、売買や交換の関係、利益活動ではない。

しかし、提供の関係ではある。

誰かが誰かに尽くし仕えること、つまり奉仕を提供する。

「提供者と利用者」の関係ではなく「提供者と被提供者」の関係であり、仕える場合と仕えられる場合の関係がある。

サービスでは提供者が提供すると決めたものを、利用者に提供する。

しかしボランティアでは、富める者が貧しい者に奉仕を提供する。

ボランティアはサービス同様に、提供者と被提供者がはっきりとわかれる。

提供する側は提供される側にならず、提供される側が提供することはない。

けれども奉仕やボランティアでの提供は、必ず富める者から貧しい者への提供と決まっている。

ここがサービスとは違う。

ボランティアの信念に反して、提供の関係は必ず上下関係である。

力の強弱の関係でもある。

金銭が豊富である者がそうでない者に、生きるためのバックグラウンドがしっかりしている者がしっかりしていない者に、障害のない者がある者に、知識のある者が知識のない者に、などという条件を全て含んでいる。

ボランティアの提供者は必ず富める者である。

少なくともそれを提供される者より富める者である。

被提供者は提供される分野において貧しい者である。

これが、ボランティアが成り立つ背景の前提条件になる。

この背景は奉仕の絶対条件で、たとえば飢えにある者は同じ飢えている者に手を差し伸べることはできない。

飢えをボランティアで解決するには、必ず食料を持っている者の力を借りなくてはならない。

または食料を調達できる者や作物を育てる技術を持つ者などの助けを必要とする。どちらも富める者である。

同じ飢えにある2人のうちの片方が食料を得て、それをもう1人に分けたとする。

貧しい者が貧しい者に与えることも世の中にはある。

しかしこれは奉仕ではない。

助け合いである。

サービスでは奉仕に見られる上下の関係、富める者と貧しい者の関係が、提供の関係に反映されない。

サービスは提供すると決めたものを提供するが特徴で、提供すると決めたものは、必ずしも貧しい者に対して提供するわけではない。

たとえば洋服の提供は、洋服を持っていない者に提供するわけではない。

むしろ、充分に持っている者に提供することがある。

またはユニフォームとして会社に提供することもある。

その会社がこれまでユニフォームを持っていなかったからといって、貧しい者であるとはいえない。

少なくとも、提供者よりも貧しい者であるとはいえない。

カフェが利用者にコーヒーを提供するとして、利用者はコーヒーの提供を受けるために貧しい者であるともいえない。

サービスは貧しい者に奉仕するという前提を持たない。

貧しい者という対象の前提も、奉仕するという行動の前提もない。

これと異なり、ボランティアは活動の前提に「貧しい者」に「奉仕する」という条件が組み込まれている。

だから奉仕が社会で活動するためには、背景に富める者と貧しい者の関係が必要になる。

貧富の差が激しくない社会、少なくとも飢えや貧困など、生命にかかわる極端な差のない社会では、ボランティアの必要性は低くなる。

しかし、このような社会にでもサービスは必ず必要とされる。

02.奉仕の生き立ち

マザーテレサがインドで何十年もボランティア活動が続けたことと、ボランティアが西洋やアングロサクソンの国で発達していることには共通する理由がある。

西洋、アングロサクソンが富める者で、その他が貧しい者という意味ではない。

根底に宗教が関係している。

もともとボランティアは、富める者が貧しい者ではなく、貧しい物が富める者に仕える行動のことを指した。

それは人が神に対して仕えるということを基本にする。

そして神の慈悲が届かない貧しい者、文字通り貧困にある者や病気にある者に対して、教会を中心に「奉仕する」という考え方が生まれた。

これとは別に17世紀頃のヨーロッパで、志願兵のことをボランティアと意味するようになった。

現在でも英語では、志願兵のことをボランティアと呼ぶ。

ここからは仮説になるけれども、16世紀のローマ法王領に傭兵ではなく市民兵である志願兵を中心に組織したチェーザレ・ボルジアという人がいる。

彼はバチカンを中心として（父親が教皇であったために）ローマ領の軍隊を組織し周辺国家を制圧した。

一見結びつきのないように思える宗教と軍隊も、このような部分で接点があったのではないかと思われる。

いずれにしても、奉仕活動であるボランティアは西洋を中心として発達してきた。

余談になるけども、東洋でこの精神が発達しなかった理由は3つあると考えられる。

ひとつ目は、儒教の発展。

日本は例外だけでも、中国を中心とする周辺国の多くは儒教の影響を受けており、儒教は家族と血縁を大切にすることに価値観を持つ。

家族・血縁が助け合いをする価値の社会では家族が最も大切であり、他人に奉仕される必要がないし、いわれもない。

血縁関係が円満であれば、極端な貧富の差が出ることもあまりなかった。

親戚同士が助け合いを行うからである。

そして家族・血族がいない者は不品行の者であり、乱暴に断定してしまうと助ける価値がないということになる。

ふたつ目は、農業主体の社会に原因がある。

農業を行う民族は移動をしない。村社会を形成する。

毎年春に種蒔きを行い、秋に収穫をするという決まりごとを続けるためには、和が大切な価値観となる。

和は閉鎖社会のルールである。

必然的に家長制度と村の決まりで社会が運営されるようになる。

その社会では奉仕される人は存在しない。

ルールを守る人と役割を果たす人だけが存在する。

そして農業社会では多くの場合、ルールを守っていれば極端な弱者は生まれない。だから奉仕の概念は必要とされない。

みつ目は、インドなど南アジアを中心とするカーストなどの階級社会である。

そもそも弱者は弱者、強者は強者として決まっている社会では、弱者救済や奉仕の考え方は生まれない。

現代に入って、ボランティアは様々な国に広がりを見せ、奉仕を体系的に行うようになった。

組織化し、システム化することで、より多くの貧しい者に対して奉仕を提供することが可能になった。

組織化されたボランティアには、ボランティアのコンセプトと奉仕の内容を決めることが必要になった。

と同時に、運営を維持するための経済性をどのように解決するかも課題になった。

現代のボランティアは、コンセプトを出発点として、富める者が貧しい物に対しどのような奉仕を提供するかを決め、実際に奉仕することで成り立つ。

奉仕を提供する組織

奉仕を体系的に行うのはNPOやNGOをはじめとするボランティア団体がある。

奉仕は、企業によっては提供されない。

企業の目的は収益を上げることで、奉仕を行うことではない。

多くの企業はボランティア活動にかかわる場合、寄付という形を取る。

寄付は金銭と共に技術提供を含んでいる。

だから企業が奉仕活動を行っているとはいえない。

同じように、公共サービスも奉仕活動を行わない。

公共サービスの中にはたとえば、各市町村の行政が生活保護というしくみを持っている。

何らかの事情で働くことができず、収入を得ることができないために、生きていくことが難しい人に対して毎月一定額を給付する。

富める者が貧しい者に、持てる者が持たざる者に提供するという意味で、奉仕でありボランティアであると考えてしまいがちである。

しかしこれはボランティアではなくサービスである。

奉仕ではなく公平性と富の再分配という社会システムである。

公共のサービスは、システムの実行によって社会を安定させることを目的に行われ、貧しい者を救済するために行われているわけではない。

社会構築に必要なことを行うのであって、誰かを助けるために行うわけではない。

公共のサービスでは道路作りも生活保護も、社会構築に必要な（だと考えられている）しくみのひとつであって、奉仕の精神から行われているわけではない。

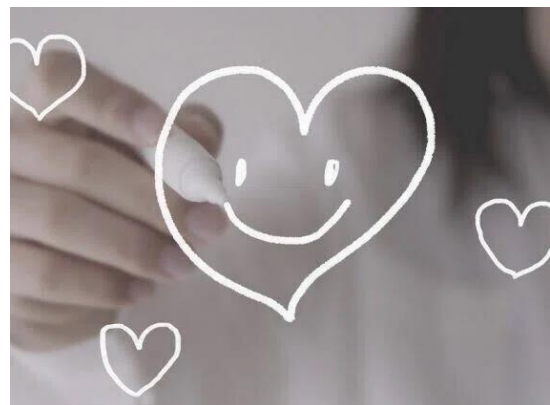
ボランティア組織は、通常商売上の組織である企業ではなく、NPO や NGO などのボランティア団体によって運営される。

サービスの目的である社会貢献ではなく、商売の目的である収益の追求でもなく、ボランティアの目的である貧しい者に対する奉仕の提供という目的で組織される。

組織はNPO であれ、NGO であれ、名称と形態に重要な意味はない。

目的と成果によってボランティアの価値が決まる。

目的があいまいで、成果を上げることができないボランティアは、どんなに組織が大きくてもボランティア失格だといえる。



03. ボランティアにサービスを組み込む

ボランティアが個人の善意の範囲で活動するのではなく、体系的に大がかりに提供されるようになると、継続活動に必要な他の要素を取り入れることが必要になった。

多くのボランティアがなかなか継続せず、継続しても規模が大きくならず、規模が大きくなっても活動が失敗に終わることがあるのは、事業で必要とされる経済的要因と社会的要因が極端に弱いという理由がある。

ボランティア団体は通常、収益の確保とマーケティングが弱い傾向にある。

収益の確保については、ボランティアの目的が収益にはないということで弱いのは当然である。

しかし、継続的提供や発展を目指すのであれば資金を欠かすことはできない。

マーケティングに対しては、見方によっては商売よりも困難である。

「ブルックリン橋をただであげるよりも、売るほうが簡単だ」と言った人がいるように、金銭のやりとりが発生しない方が、物事をより難しくすることもある。

対象となるマーケットは貧しい者に限定され、提供は奉仕であって対価が発生しない。

これが収益の確保をより難しくする。

しかしボランティア活動を維持、継続させるためには、寄付や税金の優遇を超えて、発展に必要な経済条件を満たす必要がある。

特に日本では企業の寄付は望みが薄い。

ここでは経済上の問題を解決するための一手段を兼ねる、サービスの取入れを説明する。

ここにひとつの例がある。

カンボジア内戦の頃、大量の難民がタイの国境に流出した。

タイ側は赤十字と共同で国境から近い町に難民キャンプを設置し、食料の供給を行った。

生命の危険にある他国の人々に、ベッドと食事を提供した。

長い内戦が終結し、やっと国に帰ることが可能になったとき、多くのカンボジア難民は「国に帰りたくない」と言った。

なぜなら理不尽な虐殺に怯える必要はもうなくなったが、荒れた土地を一から耕し、生活を取り戻すためには苦勞しなくてはならないからである。

しかし難民キャンプにいれば、何もしなくてもタダでベッドと食事が提供されるから、ということだった。

これが、サービスを取り入れないために起こったボランティア失敗のケースである。

ボランティアの目的は、**「貧しい者」に「奉仕」**を提供することにある。

貧しい者とは、金銭的な貧しさだけではなく、特に生命の維持や、多くの人が当たり前に手にしている食料やベッドを、不当な理由によって持つことができない人のことも指す。

生命の危機にある者、などと言い換えることもできる。

カンボジア難民はこの条件を満たしていて、赤十字とタイ政府もボランティアの条件を満たしていた。

実活動でも、ベッドと食事は適切に提供された。

しかしカンボジア人は、国に帰ることを拒否しボランティアを受け続けることを望んだ。

この結果を見てボランティアが成功したと考える人はいないだろう。

ボランティアの条件を満たしていながら、最終的な結果が失敗に終わったのは、サービスの社会性をその活動に組み込まなかったためである。

サービスの社会性は、社会システムとしての機能、社会貢献などとして表れる。

社会における役割と位置づけを明確にすることで各サービスは役割を果たす。

それは何を提供するのかによって貢献するということだけではなく、提供活動を行い続けた結果、どのように社会に役立っているのかというより大きな役割のことを指す。

ボランティアは対象が社会ではなく人にあるため、このような視点を見落としがちである。

目の前の貧しい者を救うという、コンセプトに沿って活動することはとても正しい。

しかし、その活動の結果は

奉仕し続けることであってはならない

はずである。

なぜなら奉仕し続けるということは、富と貧困の関係が解決されないことを意味するからである。

魚を釣る方法を教えるのではなく、魚を与え続けているだけでしかない。

社会に復帰し、社会を構築する一員として

意味のある人生を送ることができるようにする責任

がボランティアにはある。

でなければ、貧しい者を救うという大義名分の下、ただの自己満足でしかなくなってしまう。

そのためにはボランティアのコンセプトとは別に、サービスのコンセプトとしての「**私たちはどのように社会に貢献するのか**」を決める必要がある。

ボランティアの活動では、サービスのコンセプトに向けてボランティアのコンセプトを反映する。

目の前の困っている人を助ける。

今自分にできることを精一杯行う。

自分が持っているものを無償で提供する。

このような考えはボランティアの精神としても実活動としても正しいが、組織として体系的にボランティアを提供する場合には十分でない。

奉仕の精神を貫くだけでは、社会的に活動することはできない。

サービスコンセプトを構築し、成果に組み込むようにしていく必要がある。

ボランティア活動にサービスのコンセプトを取り入れることができたなら、ボランティア活動とは別にサービス活動を行う。

左手でボランティア活動を行い、右手でサービス活動を行う。

こうしたボランティアとサービスの両立は、発展し成功しているボランティア団体が必ず行っている方法である。

貧しい国の子供のスポンサーになり「**月 4500 円でその子供と手紙を交わすことができ、手紙上のお父さんお母さんになることができる**」というプログラムを提供するボランティア団体がある。

日本だけではなく世界中で成功しているこのボランティアは、もともとアメリカの宣教師が中国の少女の学費をまかなうという奉仕の精神ではじまった。

この奉仕の精神は「**自分のできること、できる範囲でなるべく多くの外国の子供を学校に行かせてあげよう**」という信念である。

この信念に基づいた活動が左手のボランティア活動となる。

しかしこの活動だけでは、ボランティアは広がりを見せない。

効果は現在とは比べ物にならないほど小さく限定されたはずである。

このボランティア団体では「**貧しい子供を学校に送り出す**」というボランティア活動と同時に、「**月 4500 円でその子供と手紙を交わすことができ、手紙のお父さんお母さんになることができる**」というサービスを提供した。

これが右手のサービス活動である。

どちらも提供者はボランティア団体でありながら、ボランティアの被提供者は貧しい子供であり、サービスの利用者は世界中の温かい心情を持った人々である。

つまりこのボランティア団体は、ボランティアとサービスの活動を別々に行っているということがわかる。

根底には貧しさを救う精神がありながら、そのボランティア精神とサービス運営はリンクしない。

ボランティアとサービスはそれぞれ独立して活動する。

奉仕の精神はその精神として独立して活動し、サービスは社会のしくみとして独自に機能する。

そしてこの、別々の役割と活動を結びつけることで両方を運営するのがボランティア団体の仕事、とりわけマネジメントの仕事になる。

この意味でボランティア団体は、よりマネジメントを必要とする。

ボランティア団体は左手で奉仕を実践し、右手でサービスを行い、両方をマッチさせることで活動を行っていくことが求められている。

サービス提供で得ることができた収益を、ボランティア活動と団体の運営に当てる。

利益をボランティアに還元する。

ボランティア団体が提供するサービスは、奉仕の意味だけを 제공하는場合と、商品に意味を還元する場合がある。

奉仕の意味を提供する場合というのは、手紙を交わすことで親になることができるというプログラムなどのことである。

サービス利用者は何かを購入することでボランティアにかかわるのではなく、より直接的にボランティアにかかわる。

自分も富める者として貧しい物にできることを行う、という意味を見出す。

サービス利用者に提供されるものは

奉仕の意味

である。

募金によって赤い羽根をもらう場合などがある。

一方、ホワイトバンドなどの商品を販売して収益を得ることでボランティア活動を行う団体もある。

サービス利用者は奉仕の意味を提供されるのではなく、

商品

を提供される。

右手でサービスを提供し収益を得ることができたら、ボランティアに還元すると共に、ボランティア団体はマーケティングに費用を割り振るようにする。

ボランティア活動とその意味を知ってもらうことで活動を継続し、促進させる。

ユニセフがその予算の約半分をマーケティング活動に費やしていることを非難する良心的な人は多いけれども、その努力がボランティア団体と活動を支えていることに注目しなくてはならない。

良心だけで活動を継続することはできない。

(第 16 章に続く)