

# 非営利組織の特徴と交換関係

—— 経済的交換・社会的交換・贈与交換 ——

村上 綱実

MURAKAMI Tsunami

## はじめに

本論は、非営利組織の特徴を交換関係に着目し明らかにする。交換関係から組織を解明する方法には、バーナードの組織論 (Barnard, 1938) から組織の合理的交換関係を導く富永の研究 (富永, 1997) がある。本論では、利害に動機づけられた合理的交換 (経済的交換と社会的交換) に加え、義務に動機づけられるノンラショナルな交換 (贈与交換) の概念の導入が組織の事業運営の安定的継続と非営利組織の特徴を明らかにするために必要と考えている。特に非営利組織の場合、その視点は重要である。その論証のため、「1.」の章で、バーナードの組織の定義から組織における交換関係を導き、「2.」の章で、組織の経済的交換と社会的交換、および贈与交換を解明し、「3.」の章で、合理的な交換を基礎づける贈与交換の重要性を指摘し、交換関係と組織を一般化し、「4.」の章で結論として、非営利組織の特徴を指摘する。

## 1. C. I. バーナードの組織理論での交換関係

### (1) バーナードの組織の定義

バーナードの古典的組織研究、『経営者の役割』(Barnard, 1938) では「組織」を以下のように定義している。

- a. 「意識的で、計画的で、目的をもつような人々相互間の協働 (coöperation among men that is conscious, deliberate, purposeful)」(Barnard, 1938 : 4)、
- b. 「意識的に調整された人間の活動や諸力のシステム (a system of consciously coöordinated personal activities or forces)」(Barnard, 1938 : 72-73)、
- c. 「調整された人間努力の非人格的なシステム (an impersonal system of coöordinated human efforts)」(Barnard, 1938 : 94)。

以上の定義から「組織」は「目的達成のため協働する人々の調整された活動の全体あるいはシステム」である。「システム」は相互関係にある諸要素の全体を意味する。「組織」とは「調整された協働 (cooperation)」、これがバーナードの組織定義の本質と考えてよい。彼の組織論は「協働 (協力)」を成立・維持させる条件の解明であった

(富永、1997：153)。組織が「調整された協働」なら、「調整」とは何であり、個人の自由な意思決定と行動が、どのように調整され一つのシステム、組織となりうるだろうか。

## (2) 「非人格化」による「調整」

バーナードによれば、人間の「活動を一つのシステムたらしめるものは、さまざまな人間の努力がここで調整されることである。この理由から、これらの活動の重要な諸側面は人格的なものではない」(Barnard, 1938：77)。「協働活動におけるたいていの努力は非人格的」(Barnard, 1938：77)、「協働の目的 (objective) は非人格的なものであり、全体としての協働体系の目標」(Barnard, 1938：55)であり、さらに組織には「調整および統一の原理としての目的がある」(Barnard, 1938：95)。協力の努力と目的は非人格化され調整される。調整された「協力」を「協働」と解釈可能である。「調整」の側面は組織成員の意思決定の「非人格化」である。

「非人格的」とは「人物のいかんを問わないこと」を意味する。市場交換は非人格的であり、商品の対価を支払えば、交換主体の性別や出自、階層などは問われず、誰でもかまわない市場的に自由な交換が成立する。組織の目的や意思決定が非人格的なら、個人的な目的や意思決定と無関係に公私混同なく、組織成員の属性にとらわれず組織の目的が追求、意思決定される。

組織目的は非人格化された協働目的であり、「調整」とは、成員が個人的な目的を放棄し、組織の非人格的な目的達成に貢献する過程である。「協働の目的は専門化なしに成就されない。そこに含まれる調整は組織の機能面である。この機能は、目的を成し遂げようような仕方、個人の努力を協働状況全体の諸条件に相関させる」(Barnard, 1938：136)。

組織目的は実現過程で組織を構成する下位組織単位の目的に専門化・分割される。組織目的への同意があっても、その達成過程で目的は分割・手段化され、組織全体の目的との関係は間接化され、組織目的は階層化される。分割・階層化された目的の達成は、それぞれの現場で異なる時間と場所に限定されるが、各成員の努力は組織目的に対して連携される必要がある。その連携の達成が「調整」であり「管理機能」である。

「管理機能」は、a. コミュニケーション・システム、b. 成員の貢献努力、c. 目的の定式化の確保を意味する (Barnard, 1938：217)。組織目的の達成への貢献努力に関し「組織の生命力は、協働システムに諸力を貢献させる個人の意欲のいかんにかかっており」(Barnard, 1938：82)、それを「協働意欲 (willingness to cooperate)」と呼ぶ (Barnard, 1938：85)。この「意欲とは、克己、人格的行動の自由の放棄、人格的行動の非人格化を意味する。その結果は努力の凝集であり、結合」(Barnard, 1938：84)である。「人格的行為を非人格的な行為システム——そこにおいて個人は、自己の行動の人格的統制を放棄する——に貢献しようという気持ちがまずなければ、活動は調整されない」(Barnard, 1938：84)。組織成員の個人的な欲求を主体的に抑制し、組織の目的達成のために意欲的に何ができるかの意思決定と実行が組織で要求される。

バーナードは電話交換手のエピソードに言及している。その交換手は郊外で病身の

母親の世話をし生計を立てていた。ある日の勤務中、自宅に火災が発生した。しかし交換手はそれを知りつつ職場を離れなかった (Barnard, 1938 : 269)。その母親が無事だったとの脚注を読み、読者は安心するが、交換手は、私的人格より「組織人格」(Barnard, 1938 : 88) を優先させた。別の例を挙げよう。東日本大震災において壊滅的被害を受けた海辺の町で高さ 10 数メートルの波が接近する中、防災庁舎の放送室にとどまり、高台への避難を呼びかけ、持ち場を離れなかった職員がいた。無線を聞き 1 万 7 千人の町民のうち約 9 千人が避難した (日経夕刊 2011/03/28)。このケースは非人格的な組織目的と組織人格が貫徹されたケースかも知れない。職員は可能な範囲で職場にとどまり職務の遂行が要請される。組織の成員は、個人的欲求を抑制し、非人格化された組織目的の達成にどのように貢献できるだろうか、次のようなバーナードの指摘を確認しておこう。

「組織のエネルギーを形づくる個人的努力の貢献は、誘因によって人々が提供する。自己保存や自己満足というような利己的動機は支配的な力をもっているから、一般に組織は、これらの動機を満足させようときにのみ、もしそれができなければ、こんどはこれらの動機を変更しようときにのみ、存続しよう…。個人は協働するよう誘引されねばならない。そうでなければ協働はありえない」(Barnard, 1938 : 139)。

組織目的への個人の貢献は、個人の動機を満足させる「誘因」あるいは「報酬」を組織が提供するか、動機の変更依存する。給付と反対給付の交換関係および十分な給付が提供できないなら、貢献するよう個人の動機を変更する「説得」が組織成立の条件となる。組織への成員の「貢献」とそれを動機づける「誘因」について次節で確認しよう。

### (3) 貢献と誘因の経済

組織は、協働への成員の意欲に依存し、組織が成員にどのような誘因を提供できるかが成立条件となる。個人の動機を充足、変更できるとき組織は存続する (Barnard, 1938 : 139)。組織目的の達成に成員が貢献し、組織が誘因を提供する、この「貢献」と「誘因」のバランスにおいて組織が成立する。これがバーナード組織論の「誘因の経済」の合理的交換の側面である。誘因の経済に関しバーナードは以下のように指摘している。

「個人の貢献を求める組織の立場からいえば、効果的な誘因の問題は積極的誘因を見出すか、あるいは消極的誘因、すなわち負担を減らすか取り除くかのいずれかとなる。たとえば、必要な作業を減らす——就業時間の短縮、道具ないし動力の供給、言い換えれば仕事の悪条件を軽減すること——、あるいは賃金のごとき積極的誘因を増やすなどによって雇用を魅力的にし得る」(Barnard, 1938 : 140)。

組織成員にとって「誘因」の効用が「貢献」の費用より大きければ成員は組織にとどまり、そうでなければ離脱する。「誘因の経済」は組織目標の達成度と成員の効用のバランスでもあり、経営者の役割・管理機能は、この均衡による組織の継続である。「バーナードの着想は、個人は組織から得る利得（プラス）と組織に支払わねばならない費用（マイナス）とを比較勘案し、利得が費用を上回るネットの満足があるときにそれに動機づけられ組織に貢献する、というものであった」(富永、1997 : 189)。しか

し、このような合理的な交換関係においてのみ組織は成立するだろうか。組織での交換関係の交換財としてバーナードが指摘する、組織の提供する誘因の内容を次節で確認しよう。

#### (4) 誘因のリスト

「貢献」を導く「誘因」は以下のようにリストアップされる (Barnard, 1938 : 142-148)。

- (a) 物質的 (material) 誘因：貨幣・物的な報酬・報償など、
- (b) 非物質的 (non-material) 誘因：「優越、威信、個人的勢力、支配的地位獲得の機会」など、これらは「物質的報酬よりも重要」(Barnard, 1938 : 145-6) とされ、
- (c) 好ましい物的労働条件：休息时间・照明や労働生理学的な条件など、
- (d) 理想の恩恵 (ideal benefactions)：非物質的、将来的または利他主義的関係の個人の理想を満足させる組織の能力、
- (e) 社会結合上の魅力：社会的調和、協働を妨げる敵意・対立・敵対のないこと、
- (f) 慣習的作業条件・習慣的な方法や態度への適合：運営方法や訓練方法の適合性、
- (g) 参加感情の充足：組織や職場の活動に自己が関与している感情を満たす有意の実感、
- (h) 心的交流の状態：連帯性・社会的統合感、社会的安心感 (social security) など社会関係での人格的な安らぎの感情、仲間意識の機会、人格的な態度での相互扶助の機会。

これらの誘因に動機づけられ、個人は組織に参加する。(a) と (c) は市場調達可能な交換財であり、その交換は「市場的交換」あるいは「経済的交換」である。(b) および (d)～(h) の誘因は、市場調達できない「関係財」あるいは「社会資本」であり、それらの交換は「社会的交換」である。組織を経済的交換と社会的交換として理論化するバーナードの視点を確認できる (富永、1997 : 191-192)。以下において組織での交換関係について検討しよう。

## 2. 交換関係としての組織

### (1) 経済的交換と社会的交換

「交換」は「利害」に動機づけられ合理的であり、強制的収奪や一方的贈与を含まない。経済的交換は、交換財が市場調達され、貨幣を一般的交換基準とし、一度限りでも成立し、不特定多数との交換が可能であり「非人格的」である。貨幣による一般的交換基準から、経済的交換は市場価値での等価交換が成立する。一方、「社会的交換」は、交換財が「尊敬」「愛情」「承認」「是認」などの「関係財」であり、市場調達されず、一度限りでなく「人格的」に志向し、一般的交換基準がないため主観的許容範囲内で不等価交換となる。交換の継続は交換相手との関係性を形成し、その関係性の性質から一定の効果、交換相手に対する「好意」「親しみ」、「信頼」などの関係財が形成される。さらに交換主体が自らに課す行為規範としての「格率」が関係性を安定化する (Weber,



1976 : 14)。交換が継続し「なじみの顧客」となれば、自己利得の達成手段としてのみの扱いには主観的抑制が生ずる。相手の人格や立場を相互に尊重する関係であれば「道徳的義務」による「誠実」などの「関係財」を形成し、取引コストの節約など組織運営に重要な効果をもたらす。実際の交換では経済的交換と社会的交換が常に混合、流動化する。

## (2) ブラウの社会的交換理論

P. M. ブラウの『交換と権力』(Blau, 1964)の研究から社会的交換の意味を確認しよう。「社会的交換」とは「他者が返すと期待される、典型的には実際の返礼によって動機づけられる、諸個人の自発的の行為である。物理的強制による行為は自発的ではない。それに対し他の形態の権力への服従は、…服従が生み出す利益と引き換えに行われる自発的サービスとみなし得る。また内面化された基準への同調はここでいう交換の定義には属さない」(Blau, 1986 : 91-92)。

ブラウによれば「社会的交換」は、a. 強制でなく自発的、b. 利害に動機づけられ、c. 内面化された基準への同調を含まない。「内面化された基準」は道徳的義務と解釈できる。ブラウは「恵まれない人々に、良心から、支援する金銭を渡し、どのような感謝をも期待しない場合」を社会的交換から除外し、「貧しい人の感謝と敬意の表明を受けたいために金銭を与える場合、そしてそのような表明を引っ込める貧しい人に施しをやめる場合、社会的交換が存在する」(Blau, 1986 : 91)としている。社会的交換は、道徳的感情や義務でなく、利害に動機づけられた合理的な交換である。この点で経済的交換も社会的交換も違いはない。「贈与」は「交換」でなく無償の給付だが、その返礼として感謝や敬意の受容を意図すれば社会的交換となる。

経済的交換は、純粹型において、善意や内面的意味をとまなわず、市場価格での等価交換が成立し、相手への好意や人格の配慮を必要としない。社会的交換は内面的意義や善意を含みうる (Blau, 1986 : 112)。社会的交換は「個人的義務、感謝、信頼の感情を引き起こす」(Blau, 1986 : 82)。バーナードの協働の誘因で「社会結合上の魅力がとくに重要であり、ときには決定的に重要」(Barnard, 1938 : 146)との指摘から、バーナードは組織での「社会的交換」を重視していた。富永は、バーナードの組織論に着目し、組織と成員、成員間の合理的な社会的交換として組織を理論化している (富永, 1997 : 189 : 198)。

## (3) 社会的交換と道徳的義務

道徳的感情に純粹に動機づけられた行為は社会的交換ではない。ただし次のような利害の合理的計算がともなえば社会的交換となる。

「道徳的規準から逸脱する個人の罪悪感と社会的否認の制裁は損失となり、この損失は道徳的規準からの逸脱がもたらす報酬で埋め合わせできない。逸脱への制裁があり、それがなければ非合理的である行為を自己利益の合理的な追求へと変える。ひとを欺くことによって得られる利益を差し控える人びとは、もし誠実への報酬として得た心の平和と社会的承認が、欺くことによる利得よりも大きければ、自らの利益に反せず、誠実にふるまう…。義務に従う行動からくる満足は、義務によって彼が負担する損失

に十分に値する」(Blau, 1986 : 258)。

「社会的交換」は、正しい行為が正しいからではなく、その帰結の利得に動機づけられる。逸脱による罪悪感や社会的制裁による損失よりも多くの利得が得られれば逸脱を行うという合理的な計算から意思決定されるなら、それは社会的交換である。正しい行為でも正しいからではなく利害に動機づけられれば道徳的意味はない。さらにブラウは、道徳的義務のイデオロギー性を指摘する。「慈善的寄付は、実業家が自己の出世をうながし、彼らが代表する会社の良好なPRを維持する形で、彼らに特殊な報酬をつくりだし、慈善的な寄付の大部分は、この報酬によって動機づけられている」(Ross, 1954; Blau, 1986 : 260)。利害は理念に偽装される。しかし組織を交換関係とするとき、その交換を利害に動機づけられる経済的・社会的交換に限定できるだろうか。

バーナードの誘因のリストには、「理想の恩恵」があり、「協働に対する誘因としての理想の恩恵は最も強力である…。理想の恩恵とは、非物質的、将来的または利他主義的關係に関する個人の理想を満足させる組織の能力をいう」(Barnard, 1938 : 146)。組織の交換関係が経済的交換と社会的交換に限定されるとき、「理想の恩恵」のような誘因は、組織にどのように位置づけられるだろうか。「利他主義的な個人の理想」のような合理的利害を超えたノンラショナルな動機づけが組織には含まれないとすれば、非営利組織も利得計算の「利害動機」の組織となる。

#### (4) 自由な交換の強制と義務

交換は、一方的収奪や一方的贈与を含まない。しかし自由な交換も強制的意味をとれない得る。市場占有率の高いサプライヤーからの購入、情報の非対称性、資産格差などから、自由な市場交換でも一方の優位性が成立する。交換の利得が互惠的かは微妙である。極端な例だが、依存症を引き起す薬物の非合法的売買では依存症の患者は交換によって禁断症状を一時的に回避できるが、依存症を進行させ、交換の強制性は深刻化する。煙草の販売はそれに準ずる。雇用関係で労働者は市場価格での労働の代価を自発的に受け入れる。しかし労働者が離職し生活できる財産の無い限り、雇用関係の解消は困難であり、交換には強制がともなう。継続的な雇用関係は、経済的交換にとどまらず、組織への忠誠心や貢献義務などの関係財が交換される。合理的交換に強制が含まれ、不等価交換の継続が権力の問題を提起するなら、交換に「贈与」を論理的に設定するのも奇異ではない。バーナードによる組織への最も強力な「誘因」、「理想の恩恵」は「利他主義」を含み、利他主義による交換が成立するなら、合理的利害を超えたノンラショナルな交換が理論化される。

利他主義的な義務に動機づけられる「交換」はどのように考えられるだろうか。交換は利害に動機づけられ返礼や反対給付が期待される。その返礼が、利害より、返礼が正しいからという「義務動機」のケースを考えてみよう。B. マリノフスキーは南太平洋の海洋交易である「クラ」の研究において贈与とサービスの相互交換の関係 (Malinowski, 1985 : 91)、M. モースは、義務に動機づけられた贈与、受容、返礼の研究 (Mauss, 1980) を行っている。これらの先行研究から贈与の交換を考えてみよう。

### (5) 「贈与交換」としての「クラ」

「クラ」は、ニューギニア南東部、トロブリアンド、ダントルカストー諸島、トゥベトゥベ、ウッドラーク諸島に広がる儀礼的な贈物の交換である（国立民族博物館、2007：19）。部族間、部族内で慣習に従い循環的交易がなされ、交換財は「ソウラヴァ」(soulava) と呼ばれる赤色のウミギク貝の首飾りが時計回り、「ムワリ」(mwali) と呼ばれる白色のイモ貝から細工された腕輪が反時計回りに受け渡されていく (Malinowski, 1985：81-82)。それらは貴重な装飾品として重要な儀式に用いられる。マリノフスキーは、この交換のパートナーシップが贈与 (gift) とサービスの相互交換の関係を統合する絆を形成すると指摘している (Malinowski, 1985：91)。クラは「広範に行われる交換の一形式である」(Malinowski, 1985：81)。この交換は終身的な協力関係を形成する (Malinowski, 1985：83;85)。クラによって築かれた信頼に基づき経済的交換が行われる (Malinowski, 1985：85-86)。経済的交換は生活必需品の交換であり、儀礼を要しない。クラは実用的用途のない象徴的意味をもつ儀礼的交換である。「儀礼」とは日常的な出会いでの「挨拶」が実例となる。それは相互の存在の認証と尊重、関係形成と確認の機能をもつ。同様にクラの交換財は贈与・返礼によって関係を形成・継承する。クラ仲間は、相互的義務を負い、交換が仲間を統合する絆 (bond) を導く (Malinowski, 1985：91)。交換の継続的な連鎖が儀礼をとめない、儀礼は感情の反応を高める (Malinowski, 1985：511-512)。クラの交換財の所有自体が、心が休まり (Malinowski, 1985：512)、善にみちた、安らぎを与える (Malinowski, 1985：513)。クラの基本的原則は、「所有」が「与えること」を義務づける道徳的要請であり、所有する者は、それを共有し与えることが期待、義務づけられ、より多く所有する者はより多く与える義務がある (Malinowski, 1985：97)。

モースによれば、クラの交易は贈与の「義務的メカニズム」(Mauss, 1980：21) に発動され、贈与の義務、受容の義務、返礼の義務から構成される (Mauss, 1980：10-11)。この交換から安定的な関係が成立し、共同社会関係が形成される。「クラ」は、経済的交換である「ギムワリ」(gimwali) と区別される。「ギムワリ」は市場での有益物の交換であり、執拗に値切り合うが、それは「クラ」に相応しくない。「クラ」では雅量の態度なければ「ギムワリのようにクラをした」(Malinowski, 1985：96) と嘲られる。アンダマン諸島の贈与交換を扱ったラドクリフ・ブラウンによれば、「ボランティアな義務的交換」としての「贈物の交換」は「発達した社会における交易や交換と同じ目的を果たしているのではない。その目的とするのは、なによりもまず、精神的なものであり、その交換の対象は関係当事者間に親愛の感情を生ぜしめることであって、もしその取引がこの効果を有しないならば、一切その目的を達しえなかった」(Radcliffe-Brown, 1964：83; Mauss, 1980：17-18) とされる。

「贈与交換」を一般化しておこう。「贈与」は、その純粹型において無償の給付であり、「贈与交換」は相互に無償の給付を義務的かつ継続的に行う。贈与と受容は義務であり、その受容者は返礼が義務づけられる。その交換は関係性を継続させ、また贈与、受容、返礼の拒否は関係性の断絶と紛争を意味する。贈与交換は、合理的計算によって利得を確保する利害に動機づけられた功利的、合理的交換ではなく、義務に動機づけられた合理性を超えたノンラショナルな交換である。贈与交換の義務は共同体への

所屬に由来する。また一方的贈与は贈与者の優越、返礼しないことは従属を意味する (Mauss, 1980 : 72)。

#### (6) 経済的交換・社会的交換と贈与交換

経済的交換と社会的交換は利害に動機づけられる。人間は自己の利得に強く動機づけられるが、社会に貢献し、人の役に立ちたいという願望も皆無ではない。企業組織の目的は利潤の達成だが、本業に徹すること自体が社会貢献となれば経済活動を強く動機づける。利得を得て社会貢献するという二重の動機が充足される。高品質の製品のリーズナブルな価格での安定的供給は収益を確保し社会に貢献する。震災の非常時、サプライヤーの生活必需品の緊急かつ安定的供給は地域住民の生活維持に貢献する。初期的には利益を確保できないが、社会貢献は信頼を形成し、その信頼が経済的交換を促進させ、取引コストを削減する。次のようなモースの指摘は検討に値する。

「みずからのためだけでなく、他人のために、誠実に果した労働によって終生公平に報いられるという確信を与えること以上に、労働させる方法はないと気づかされる。生産者＝交換者は生産物あるいは労働時間以上のものを交換し、彼自身のあるもの、すなわち、彼の時間や生命を与えると新たに意識してきている——これは絶えず意識してきたのであるが、こんどは鋭敏に意識している。したがって、彼は、適度に、かような贈与にたいし報われることを望む。この報いの提供の拒絶は、怠業を惹き起し、生産低下に導く」(Mauss, 1980 : 75)。

贈与交換は道徳的義務に動機づけられる。「われわれはいつでも貰ったものより多くのものをお返しする義務を負う」(Mauss, 1980 : 64)。もし家族や社会があなたに多くのものを与えてくれたなら、あなたは家族や社会にそれ以上のものを返礼する義務がある。以下において組織での贈与交換を検討しよう。

### 3. 組織での経済的交換・社会的交換・贈与交換とその一般化

#### (1) 組織と交換

組織への貢献を動機づける誘因は、組織から金銭や物財を得られる経済的交換の効用、社会的交換による成員間での承認や尊敬などの他者との関係性の形成と内面的充足である。それだけで組織への一体化や忠誠心、義務が生まれるだろうか。贈与交換による共同体への共属感情と所属意識から道徳的義務に動機づけられた成員間の関係性が信頼と協力を導き、組織と成員間の安定的な協働関係の可能性が開かれる。

バーナードは、「人格的な非物質的誘因の機会」に言及し、それが「物質的報酬よりもずっと重要」であり、「純粋な商業的組織においてさえ、物質的誘因は他の誘因で強化される場合…を除いては、ほとんど無視しうるほど弱い」(Barnard, 1938 : 144)、「優越、威信、地位を伴わぬ貨幣はまったく効果的でなく…、一時的にすらほとんど誘因として作用しない」(Barnard, 1938 : 145) として、誘因の社会的交換の効果を重視している。「誘因」には「連帯・社会的統合感」「社会的安心感」「社会関係での人格的な安らぎの感情」「仲間意識の機会」「人格的な態度における相互扶助の機会」など「関係



財」あるいは「社会資本」が含まれる。バーナードは、組織を経済的交換かつ社会的交換によって理論化する立場にある（富永、1997：189）。しかし「理想の恩恵」を最も強力な誘因とし、「組織における努力の強度を支配する」（Barnard, 1938：146）と指摘される。「理想の恩恵」は利他主義を含む。「利他性」を経済合理的に「他人が幸せになる（他人の効用が増加する）ことで、自分も幸せになる（自分の効用も増加する）属性」（林・小川・別所、2010：313）とすれば、自己の効用のため他者の効用に貢献するのであり、利他主義も利害に動機づけられた合理的交換の範囲内である。本論では「利他主義」を「自らの利得を、極端な場合は犠牲にしても、他者を援助し、その苦難を助けようとする心情、さらにその行為に至る過程を支える心性」（Latane&Darley, 1970; 田尾、1999：37）とする。それは、利害動機の社会的交換を超え、ノンラショナルな関係性、道徳的直観や感情に由来する義務動機の交換を構成する。

経済的交換も社会的交換も利害に動機づけられた合理的交換であればフリー・ライド問題が提起される。囚人のジレンマゲームのように合理的交換の範囲内で利己主義と利得確保の意思決定を前提として組織を考えれば、コストを負担せず裏切ることが自己利得を最大化する合理的戦略となり、組織の条件である「協働（協力）」を安定的に確保できない。次節において、合理的交換を基礎づけるのが贈与交換であることを検討する。

## (2) 合理的交換を基礎づけるノンラショナルな贈与交換

組織の経済的交換は極めて重要である。組織は人間を構成要素とし、人間は自己利得に強く動機づけられている。しかし組織成員間の関係が経済的交換と社会的交換に特徴づけられ利害にのみ動機づけられるなら、利害は状況によって変化し、組織成員の関係は極めて不安定となる。利害状況に共同社会的、共属的な感情の動機が付加され協働を安定的化する。人間の関係性と支配の継続性について M. ヴェーバーは次のように指摘している。「結合が習俗や利害状況を動機としている場合にも、あるいは純情緒的ないし純価値合理的な動機に基づいている場合にも、これらの動機は、支配の信頼し得る基礎を形成しうるものではない。これらの動機に、通常は、もう一つ別の要素、すなわち正当性の信仰がつけ加わっている」（Weber, 1976：122）。ヴェーバーは、最も合理的な組織として官僚制を考え、合法的な支配の純粹型とした。その妥当性を支配の正当性への信仰というノンラショナルな領域に位置づけている。彼の近代資本主義の研究でも、資本主義的営利の合理化を推し進めたのは合理性を超えたプロテスタントの信仰の力であった（Weber, 1920）。組織の合理的な経済的、社会的交換を基礎づけるのはノンラショナルな義務に動機づけられた贈与交換である。

R. コリンズは、E. デュルケームの「前契約的連帯（pre-contractual solidarity）」の概念を導入し、合理的契約がそれに先行するノンラショナルな連帯に基礎づけられると指摘している（Collins, 1982：9）。この問題を組織化のプロセスで考えてみよう。バーナードの組織の解釈において、組織の成立は、組織目的の達成のための成員の「貢献」と組織が提供する報酬としての「誘因」との合理的交換に依存する。この交換を契約とすれば、合理的な利害のみに動機づけられれば、組織は事業運営を安定的に継続できず、ノンラショナルな信頼関係が合理的交換に先行する必要を意味する。利害動機

の交換は、自己利得の最大化のために、交換を互恵的に見せかけ、コストを負担せず相手を欺くことが最も合理的な戦略となる。次のようなコリンズの指摘を確認しよう。

「欺くことと約束を守ることで、欺く方が合理的戦略である。欺けば、最悪の場合でも何も失わず、最良の場合には多くを手に入れることが保証される。これにくらべ、約束を守れば、最悪の場合、失うものは多く、よくても得るものは少しということになる。かくして、合理的個人は必ず欺く」(Collins, 1982 : 11)。「合理的で利己的な個人が、契約を守るといふ契約をするだろうか。否である。合理的な人は、相手がこの契約をも破るだろうことを予期しなければならないだろうし、最良の戦略は、先に欺くことだと判断する」(Collins, 1982 : 11-12)。

囚人のジレンマゲームのように、相手を裏切れば、コストを負担せず、利得を確保できる。利得が得られる限り契約は順守される、これが合理的交換である。交換主体が相互に利害だけに動機づけられるなら、常に裏切られるという状態が成立する。信じさせ裏切ることによって利得を確保する要請から、一時的な協力は得られても、継続的な協力は得られない。「フリー・ライド」の問題も同様である。核廃棄物の処理施設は必要だが自分の居住区からは遠隔でなければならない。医療費が無料なら、医療機関は、治療を必要としないかも知れない人々で混雑する。「ただでいただけるものはいただく、他の人はみんなくそくらえ」の態度 (Collins, 1982 : 19) から、医療組織の機能は麻痺し、治療が本当に必要な人々の切実な要請を駆逐する。重要なことは、受益者が進んでコストを負担し、貢献しようとする道徳的義務が社会制度全体の維持、運営に不可欠である (Collins, 1982 : 19)。契約相手が契約を守ると信じてよいとするノンラショナルな信頼をもち、利得の合理的根拠が無くとも、それが正しいからコストを負担するという義務に動機づけられる関係が「前契約的連帯」である (Collins, 1982 : 12)。われわれは、契約を履行しない信頼できない相手とは契約せず、信頼できる相手と契約する。組織の成員が相互に欺くことはないという共同体的な感覚、道徳的感情がなければ、継続的な協働、組織は成立しない。

## 4. 結論：贈与交換に特徴づけられる非営利組織

### (1) 交換関係からの非営利組織の特徴

「組織」は、経済的交換、社会的交換だけでなく贈与交換を含む。非営利組織の場合、贈与交換の比重が高い。非営利組織の定義は、Hayes(1996)、田尾 (1999 : 4-5)、その他さまざまになされてきたが、サラモン (Salamon, 1992) の定義が一般的である。サラモンによれば、非営利組織は、1) 公式組織：継続的な事業運営の実態があり、2) 非政府性 (民間) の組織：政府機関でなく行政の管理統制下になく、3) 非利益分配拘束：事業収益の留保があっても利益配分せず、組織目的に再投資され、4) 自己統治性：外部から管理されず、5) 自発的意志による参加 (ボランタリー性)、6) 公益性：公共の利益に奉仕・寄与する (Salamon, 1992 : 6-7)。

非営利組織の第1の特徴は「非利益分配拘束」である。これが純粋型において「営利」と「非営利」を区別する。さらに「社会的使命」(mission) の共有と連帯に導かれ

ることが、その特徴として指摘される（藤井、1999：27-28）。社会的正義、公正性の実現、恣意的な差別の撤廃や格差是正、貧困の撲滅など「社会的使命」の非営利組織の定義への導入によって、その純粋型は、倫理性、利他主義、道徳感情に動機づけられる。ゆえに非営利組織の第2の特徴は、「利害」より「義務動機」にある。非営利の社会的正義の理念や道徳感情は組織成員によって意識され覚醒され、その事業運営に継続性が要請されるなら「動機の合理化」がなされる。これが非営利組織の第3の特徴である。

非営利組織の特徴は、a. 非利益分配拘束、b. 社会的使命の義務動機、c. 動機の合理化である。aとbは組織の贈与交換に関係し、cはaとbのノンラショナルな性質が合理化され、経済的交換と社会的交換を基礎づけることを意味する。非営利組織は贈与交換の意味のウエイトが大きく、また企業のような経済組織、営利組織であっても、贈与交換に基礎づけられ経済的交換と社会的交換による安定的な事業継続が可能となる。贈与交換が信頼形成の機能を担い、信頼なくして協働（協力）は困難である。

#### ■参考文献

- Barnard, C. I., 1938, *The Functions of the Executives*, Cambridge, Mass: Harvard Univ. Press.
- Blau, P. M., 1986, *Exchange and Power in Social Life*, New Brunswick, U. S. A. : Transaction Books.
- Collins, R., 1982, *Sociological Insight: An Introduction to Non-obvious Sociology*, New York: Oxford Univ. Press.
- Hayes, T., 1996, *Management, Control and Accountability in Nonprofit/Voluntary Organizations*, Aldershot, England: Avebury.
- Malinowski, B., 1979 (1922), *Argonauts of the western Pacific: an account of native enterprise and adventure in the archipelagoes of Melanesian New Guinea*, London: Routledge&Kegan Paul.
- Mauss, M., 1980(1954), translated by Ian Cunnison, *The Gift: Forms and Functions of Exchange in Archaic Societies*, London: Routledge&Kegan Paul.
- Radcliffe-Brown, A. R., 1964(1922), *The Andaman Islanders*, New York: Free Press.
- Ross, A. D., 1954, "Philanthropic Activity and the Business Career," *Social Forces*, 32, pp. 274-280.
- Salamon, L., 1992, *America's Nonprofit Sector: A Primer*, N. Y. : The Foundation Center.
- Weber, M., 1920, Die protesantische Ethik und der > Giest < des Kapitalismus, *Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie*, Bd. 1, SS. 17-206.
- Weber, M., 1976, *Wirtschaft und Gesellschaft*, 5. Aufl., besorgt von Johannes Winckelman, Tübingen: J. C. B. Mohr.
- 田尾雅夫、1997、「ボランティアー組織の経営管理」、『組織科学』、Vol. 31, No. 2, pp. 20-28.
- 富永健一、1997、『経済と組織の社会学理論』、東京大学出版会。
- 林正義・小川光・別所俊一郎、2010、『公共経済学』、有斐閣。
- 藤井敦史、「NPO 概念の再検討：社会的使命を軸とした NPO 把握 —— 市民事業組織の構想 ——」、『組織科学』 Vol. 32, No. 4, pp. 24-32.