

原 著

## 発達障害のある人の「親当事者」団体における組織の継承 —A 特定非営利活動法人にみるフォロワーの主体形成を促す組織運営—

通山 久仁子\*

### <要 旨>

本稿は、発達障害のある人の「親当事者」団体が地域における社会資源のひとつとして有効に機能していくための組織の持続可能性について、組織を担う人材の主体形成の側面から検討することを目的とする。その検証の方法として、発達障害のある人の「親当事者」団体の中で、すでに組織における世代交代が行われている A 法人のリーダー 1 名、およびフォロワー 7 名へのインタビュー調査を実施し、組織を継承していく組織運営の方法を検討した。

フォロワーの活動歴や役割意識の変遷、リーダーが退くプロセスと A 法人の組織運営の方法を検討した結果、リーダーが第一線を退いた後もフォロワーのサポートを継続することの有効性、法人の活動がフォロワーの居場所や、自己実現を可能にするなどの意味を見出せる場であることの必要性が見出された。また A 法人の組織運営には「みんなが話し合いながら、つくる」という理念があり、こうした話し合いの場がミッションを次世代へ継承する場となり、ニーズに応じた事業を創出することにつながっていたことが明らかになった。

**キーワード：**親当事者、発達障害、組織の継承、フォロワー、主体形成

### I. はじめに

2004 年の発達障害者支援法制定より 10 年以上が経過し、2016 年にはライフステージに応じた「切れ目ない支援」を謳った改正発達障害者支援法が施行された。しかし発達障害児者およびその家族への支援については、「支援のためのノウハウが十分普及していないため、各地域における支援体制の確立が喫緊の課題」であることが指摘されている（厚生労働省「発達障害者支援法の改正について」）。近年では「8050 問題」などとして着目されている長期の「ひきこもり」の中に、見過ごされてきた「発達障害」の存在が指摘されるなど（NHK クローズアップ現代+「長引くひきこもりの陰で～見過ごされる中高年の発達障害～」2019 年 10 月 30 日放送）、発達障害児者やその家族に関わる課題へのアプローチは、今なお模索されている途上にある。

筆者はこれまで、発達障害児者・家族の課題に対する支援を担う主体として、各地域における発達障害の

ある人の親たちによる実践に着目してきた。その研究の結果から、親が地域での発達障害児者・家族への生活支援を担う主要な主体のひとつであることや、彼らの行う地域福祉活動の有効性について確認してきた（通山 2015）。しかし一方で親の組織については、財政や、運営・活動を担う人材などの点で運営基盤の脆弱さも明らかとなった（通山 2015）。筆者が 2014 年に実施したアンケート調査（「発達障害者支援の NPO の設立・展開過程と活動実態に関するアンケート調査」）においても（複数回答）、現在抱えている課題として「活動資金不足の問題」（76.7%）に次いで、「支援者の不足に関する問題」（46.5%）、「後継者の問題」（44.2%）と、人材に関わる課題があげられた。

そこで本稿では、発達障害児者・家族の地域生活支援システムにおいて親の組織が地域における社会資源のひとつとして有効に機能していくための組織の持続可能性について、組織を担う人材の主体形成の側面から検討することを目的とする。本稿が主体形成と述べ

\* 西南女学院大学保健福祉学部福祉学科

る際の主体とは、単に自身の利益や報酬のために組織に参加するのではなく、「組織目標の達成に貢献する」（桑田・田尾 2010：207）役割意識をもち、組織運営に自主的、自発的に参加する主体を指し、組織活動への参加を通してこうした主体が形成されていくプロセスを主体化ということとする。研究の方法としては、発達障害のある人の親の組織の中で、すでに組織における世代交代が行われている団体を対象として、組織を継承していく組織運営のあり方についてインタビュー調査を行った。

なお本稿では発達障害のある人の親たちの福祉を推進する主体としての側面をとらえて「親当事者」と表し、中西・上野（2003）『当事者主権』の「当事者」の定義に依拠して、障害当事者を家族員に持つことを通して経験される社会的な生活困難を契機に、自らのニーズを認識し、それを社会的に顕在化させ、社会を変革する主体となり得る障害のある人の親と定義する。そして、「親当事者」組織を創設した人をリーダー、リーダーに続き、活動をともにしながら、現在では組織運営を中心的に担っている人をフォロワーと表記する。

## II. 研究方法

### 1. インタビュー協力者選定の方法

筆者が『発達障害のある人の親』による地域福祉活動の生成・展開過程に関する研究（科研費若手研究（B）研究期間：2014年度～2016年度）で調査を行った「親当事者」団体のうち、創設期のリーダーから、フォロワーへと運営がすでに継承されている団体で、調査の承諾を得られた A 特定非営利活動法人（以下、A 法人）を研究対象とした。A 法人は親の会より派生した団体で、現在では障害福祉サービス事業所などを幅広く運営・展開している事業体である。またフォロワーとなる次世代の親だけでなく、親の属性を持たない支援者のフォロワーを有する団体である。

まず 2015 年にインタビュー調査を行った A 法人のリーダーに対し、フォロワーの選定を依頼した。そして 7 名のフォロワーの紹介を受けた。このフォロワー 7 名に加え、リーダーにも再度調査を依頼し、計 8 名に対してインタビュー調査を行った。インタビュー協力者の属性は表 1 のとおりである。なお、データはインタビュー調査当時のものである。

表 1 インタビュー協力者の属性

	リーダー フォロワー	年代	性別	親 支援者	子どもの属性(親のみ)	現在の法人内での立場	法人での活動歴/職歴 (前身団体を含む)
1	リーダー	70代	女性	親	40代・女性 発達障害	理事 「大学」・「自立支援センター」事務	35-40年
2	フォロワー a	70代	男性	親	30代・女性 知的障害/発達障害 精神障害	理事 「学園」事務長	20-25年
3	フォロワー b	60代	男性	親	30代・男性 知的障害/発達障害	副理事長 「自立支援センター」運営委員長	20-25年
4	フォロワー c	50代	女性	親	20代・男性 知的障害/発達障害	理事長 「自立支援センター」支援員	10-15年
5	フォロワー d	50代	男性	支援者	—	理事(事務局長) GH 管理者	25-30年
6	フォロワー e	50代	女性	支援者	—	理事 「自立支援センター」施設長	25-30年
7	フォロワー f	50代	男性	支援者	—	理事 「学園」長	25-30年
8	フォロワー g	40代	女性	支援者	—	「大学」教員	25-30年

## 2. インタビュー調査方法

インタビュー協力者に対して、半構造化インタビューを実施した。

リーダーへのインタビュー項目は、①現在の組織体制、②リーダーの組織における立場の変遷と現在の立場、③リーダーを退くプロセスと退いた後の組織との関わり方、④組織の後継者の概要、⑤現在の後継者の評価、⑥後継者を決めるプロセス、⑦後継者の主体化の契機、⑧組織で蓄積されてきた支援のノウハウや体験的知識などの情報およびスキルを継承する仕組み、⑨組織のミッションを継承する仕組み、⑩組織における人材確保・人材育成の仕組み、⑪組織運営においてリーダーとしてはたしてきた役割、⑫後継者に望む人材像についてであった。

次にフォロワーへのインタビュー項目は、①基本属性、②組織の活動への参加のきっかけ、③組織における活動歴、④組織内での自身の役割に対する考え（過去、現在、将来）、⑤組織のミッションに関する自身の考え、⑥組織運営に関する自身の考え、⑦組織のミッションや、支援のノウハウ、体験的知識などの情報およびスキルの継承の仕組み、⑧創設期のリーダーに対する評価、⑨組織の課題と展望、⑩活動のやりがいについてであった。

インタビュー調査は、2020年2月にA法人の事務所等で実施した。インタビューの時間は約1時間から2時間であった。

## 3. データ分析の方法

インタビューの内容は、インタビュー協力者の同意を得たうえで、ICレコーダーに録音し、逐語記録に起こしたうえでデータとして分析した。これに加え、筆者が理事会等に出席した際の記録や、ホームページ、事業報告書等のデータ、また筆者が2015年に行ったリーダーへのインタビューデータもあわせて分析対象とした。

これらのデータをもとに、リーダーに続くフォロワーの主体化のプロセスについて分析し、組織の活動を担う主体形成の視点から、組織の持続可能性の条件や方法について検討した。さらに「親当事者」団体のマネジメントについて、組織のミッション等を継承していくための組織内での取組みや、組織活動の継承におけるリーダーの役割について分析した。

## 4. 倫理的配慮

本調査は、西南女学院大学倫理審査委員会の承認を

得て実施した。インタビューにあたっては、研究協力の自由や、個人情報の保護等について文書と口頭による説明を行い、書面での同意を得た。また逐語録に起こした時点でインタビュー協力者へ確認を依頼し、加筆・修正等を行ったうえで内容について了承を得た。なお本稿中では個人の特定を避けるため、活動名等は一部仮称を用いている。

## Ⅲ. A法人の概要

### 1. A法人の沿革

A法人は1980年代初頭に発足した学習障害児・者親の会（以下、親の会）より派生、発展してきた団体である。学習障害（＝Learning Disability：LD）は、日本で初めて公式に定義された<sup>1)</sup>発達障害のひとつであり、この親の会は学習障害に関わる親の会の中でも最も初期に発足した親の会のひとつである。本調査のリーダーは、この親の会の発起人のひとりである。

当初親の会は、例会や理解啓発、療育などの活動が中心であったが、1990年代に中学校卒業後の子どもの行き場として、学習障害児のための学校を作る運動が生まれ、「学校作りの会」が発足した。この「学校作りの会」を母体として、学習障害児の5年制の無認可の高校（以下、「学園」）を開校した。そして後に問い合わせが増えた中等部も開校した。

こうして教育事業に参入したが、制度的基盤もない中、苦しい運営は続き、途中、教員のリストラを行わざるをえない事態も生じたりした。また当時は少しでも収益を得られるよう、週末や夏休みの空き校舎を使った小中学生の「土曜教室」も開催されていた。その後「学園」は親の負担軽減と経営の安定のため、障害福祉サービスを導入している。

このように「学園」は親が設立した学校であり、現在においても、子ども、親、教職員が「みんなで運営する」という理念が引き継がれている。したがって生徒の入学選考や卒業認定なども親が参加する運営委員会で行われ、日常的な「学園」の運営もボランティアなどで多くの親が関わっている。A法人が1990年代に開校した「学園」は、現在では全国的に取組みが広がっている、障害のある人の学びの場としての福祉専攻科の先例例であり、現在においても文部科学省のモデル事業を受託するなど、先駆的な取組みを継続している。

2000年代には「学校作りの会」がNPO法人化され

た。これが現在のA法人である。NPO法人化以前の任意団体時には、理事会の機能を幹事会が担っていた。その後、「学園」の卒業生の卒業支援と、遠方の子どものための学寮として、就労と生活の場である「自立支援センター」を開設し、福祉事業に参入した。同時に学校卒業後の学びの場として学園の青年部も開校したが、青年部はその後立ち行かなくなった。しかし10数年後、青年期・成人期の生涯学習支援の場として「大学」（法定外）を開校している。「自立支援センター」はその後、支援費制度や障害者自立支援法（現 障害者総合支援法）の対象となり、多機能型事業所へと発展していった。現在も利用者のニーズに応じ、自立訓練や生活介護などの事業を開設しながら、事業拡大を続けている。またA法人の特徴として、みんなが「学べる、育ち合える」ことが理念としてあり、法人内に「研究センター」を設立したり、研究集会を行ったりして、親や支援者、子どもや利用者が学び合う取組みが行われている。

A法人は発足より間もなく30周年を迎える。A法人は親の会より派生し、子どもや利用者のライフステージに応じて生じるニーズに対応しながら、流動的に事業を創り出してきた運動体、事業体である。設立当初は学習障害児の教育事業に限定されていたが、ニーズの多様化による事業の多角化を経て、児童から幅広い年齢層へ、そして知的障害などを含む多様な対象へと支援を拡大してきた。A法人の現在の課題として、教育事業においては、発達障害のある児童の選択肢が広がる中で、生徒・学生数が減少し運営費の課題を抱えている。福祉事業においては、他法人と同様の親亡き後の支援体制の課題がある。また法人全体としては、教育事業と福祉事業の二本柱の運営・連携の方向性といった課題がある。

## 2. A法人の組織

A法人の組織は、会員約290名、理事15名（うち理事長1名、副理事長2名）、監事2名の17名の役員からなる。会員の総会は年1回、理事会は概ね月1回開催され、理事の1名が事務局長として専従している。理事の属性は、親が5名、支援者や研究者が10名である。各事業の長や運営委員長は理事を兼ねることとなっている。理事長の属性は親であり、現在のところ歴代親が務めている。

A法人が行っている事業は、教育事業と福祉事業の大きな二本柱からなる。教育事業として「学園」（中等部、高等部）、「大学」の運営があり、これらは自立

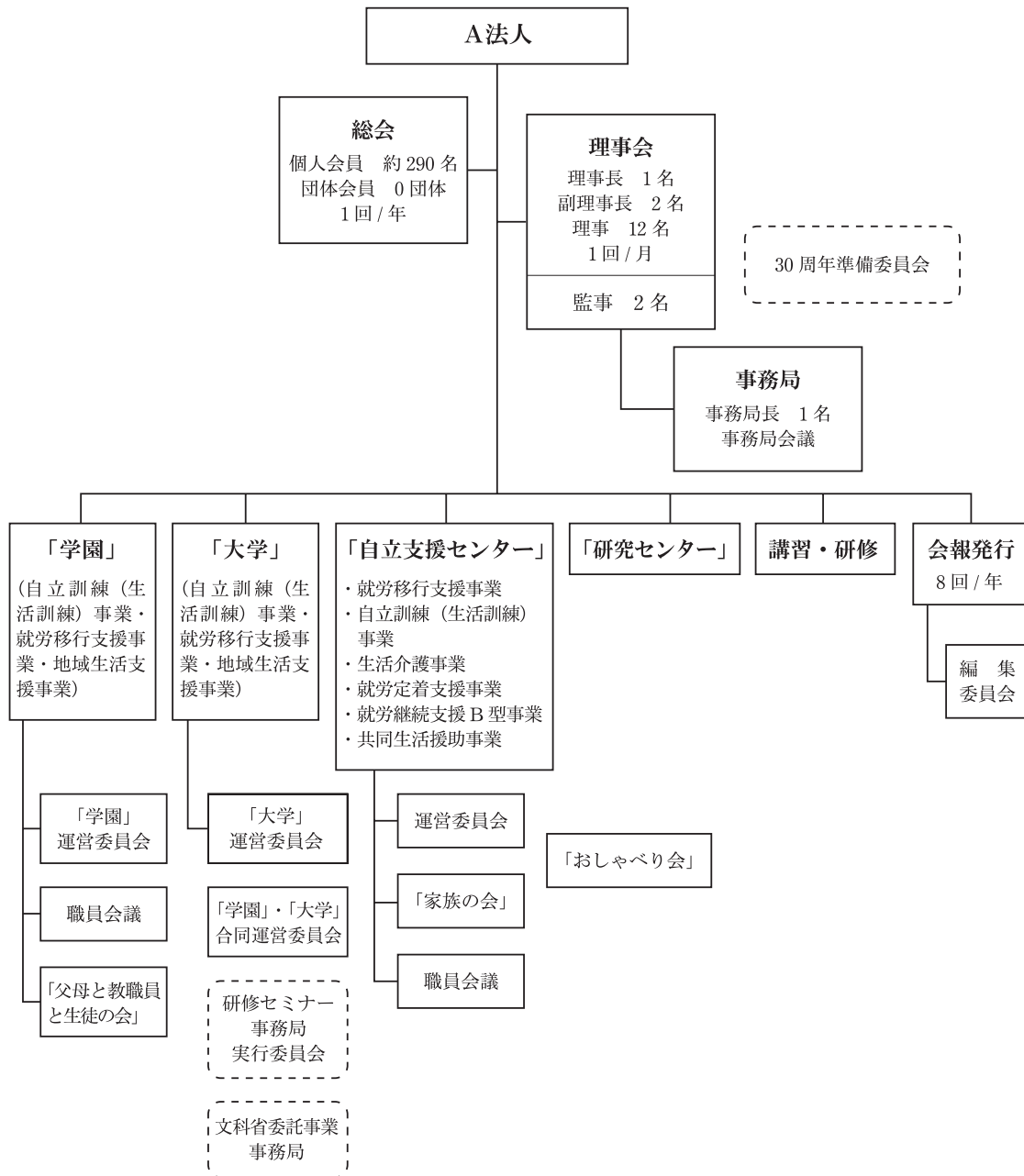
訓練（生活訓練）、就労移行支援、地域生活支援事業の障害福祉サービス事業所でもある。福祉事業としては「自立支援センター」を運営しており、自立訓練（生活訓練）、就労移行支援、就労定着支援、就労継続支援B型、生活介護、共同生活援助事業が実施されている。

「学園」、「大学」、「自立支援センター」には、それぞれ職員と親をメンバーとする運営委員会が設置され、各事業の日常的な運営について議論されている。各運営委員会で議論された内容が理事会で報告、提案される仕組みとなっている。「学園」には、「父母と教職員と生徒の会」も設置されているほか、「大学」との合同運営委員会も開催されている。「自立支援センター」には、親と職員で構成される「家族の会」がある。このほか、30周年準備委員会や文科省委託事業など、プロジェクト毎に実行委員会や事務局が設置されている。さらにまだ法人の事業に位置づけられていないものとして、親や職員、利用者など、誰が参加してもよいという「おしゃべり会」が月1回開催され始めている。

A法人の2018年度の決算額は約2億5千万円である。図1にA法人の組織体制を示す。



「親当事者」団体における組織の継承



\*破線はプロジェクトに応じて設置されるものを表す。

図1 A法人の組織体制

IV. フォロワーの活動歴／職歴と主体化を促す要素

リーダーの活動歴は、A法人の歴史とともにある。親の会の代表や、法人の事務局長、事業所の施設長など、30年余りA法人の運営を第一線で担ってきたが、現在は施設長や事務局長の役割をフォロワーに譲り、理事や「大学」、「自立支援センター」の事務として、組織を側面的に支えている<sup>2)</sup>。III. で述べたA法人の沿革

と、リーダー、フォロワーの活動歴／職歴を、団体内での地位の変遷とともに表2に示す。

本節では属性により親のフォロワーと支援者のフォロワーに分け、活動歴／職歴、組織における役割意識を記述したうえで、フォロワーの活動を支えてきたものに対する言及も含めて、各属性の主体化の特徴と主体化を促す要素について分析する。

「親当事者」団体における組織の継承

表2 A 法人の沿革とリーダー・フォロワーの活動歴／職歴

年代	沿革	リーダー	フォロワーa	フォロワーb	フォロワーc	フォロワーd	フォロワーe	フォロワーf	フォロワーg
1980	学習障害児・者親の会発足	親の会設立代表							
1990	親の会より学習障害児の学校作りの会が発足し、これを母体とした学習障害児の5年制の無認可の高校を開校 → 教育事業に参入 (全国学習障害児・者親の会連絡会(後の全国LD親の会)設立)  「学園」に中等部開設/小中学生の「土曜教室」開設(「学園」教員リストラ)研究集会を開始	「学校作りの会」会長 「学園」運営委員長 (全国親の会代表) (子ども、「学園」入学)  「学園」運営委員	(子ども、「学園」(中等部)入学) 「学園」運営委員長 「学校作りの会」幹事 「学園」運営委員長 (子ども、「学園」(高等部)入学)	(子ども、小学校卒業まで、親の会に入会)  (子ども、「学園」(中等部)入学) 「学園」運営委員 (子ども、「学園」(高等部)入学) 「学園」運営委員長		「学園」教員 「学校作りの会」幹事	「学園」教員 「学校作りの会」幹事	「学園」教員 「学校作りの会」幹事  「学園」退職(他法人へ)(「土曜教室」スタッフなどは継続)	「学園」教員
2000	「学校作りの会」をNPO法人化  「自立支援センター」と同時に「学園」に青年部を開設  「学園」の卒業支援として、小規模作業所(多機能型事業所の前身)と、ひとり暮らしサポートセンター(グループホームの前身)を開設 → 福祉事業に参入  「研究センター」を設立  小規模作業所とひとり暮らしサポートセンターの事業が支援費制度、障害者自立支援法の対象となる  障害者総合支援法にもとづく就労移行支援、就労継続支援B型、自立訓練(生活訓練)、共同生活援助を行う多機能型事業所となる	理事 事務局長  「自立支援センター」職員  「自立支援センター」施設長	理事  理事長	理事  (子ども、「自立支援センター」利用開始)	(子ども、「学園」(高等部)入学)  「学園」運営委員	理事  「自立支援センター」職員	理事  「自立支援センター」職員	理事  学園長  (産休・育休)	理事
2010	「学園」が障害福祉サービスを導入  学習障害児のための「大学」(法定外)を開校 生活介護を開設  就労定着支援を開設	「自立支援センター」・「大学」事務	「学園」事務 長  理事 (子ども、「自立支援センター」利用開始)	副理事長  「自立支援センター」運営委員  「自立支援センター」運営委員長	(子ども、「自立支援センター」利用開始) 「自立支援センター」運営委員  理事  理事長  「自立支援センター」職員	「自立支援センター」副施設長  「自立支援センター」施設長  事務局長  「自立支援センター」施設長 理事			(産休・育休) 「大学」教員
2020									

## 1. 親のフォロワーの活動歴にみる役割意識と主体化を促す要素

### 1) 親のフォロワーの活動歴と組織における役割意識【フォロワー a】

a は高校卒業後、長く公務員の仕事をしながら、A 法人の活動にも参加してきた。定年を機に仕事には区切りをつけ、「学園」の事務長や他団体の役員を務めている。

a は共同保育所や学童保育で、親も一緒に参加しながら子育てを行ってきた。子どもの育ちの遅れを感じる中で、義務教育への疑問が大きくなり、子どもひとりひとりのニーズに応じた教育を行っている「学園」への進学を希望した。a の子どもは中等部の初めての入学生である。入学後、「子どもも育つが、親も育つところだ」と言われ、その意味を知りたいと、「学園」の運営委員に自分から手をあげた。出版の編集委員や、研究集会の事務局を務めたことは、a にとって喜びであり、楽しい経験であった。この間、幹事も務め、NPO 法人化後も引き続き理事を務めている。子どもが中等部 3 年生の時に前任者から「学園」の運営委員長を譲られ、5 年間務めた。そして運営委員長を降りるタイミングでまた前任者より法人の理事長を譲られ、10 年以上務めることになった。a は「みんなで話し合っ合意していく」、「一緒に考える」というスタンスで長を務めていた。

この間に a は定年退職を迎えたが、ライフワークとして「学園」で生徒や職員、親と交流したいという希望があり、また同じタイミングで「学園」が障害福祉サービスを導入することになったため、職員の仕事の軽減と、「学園」の運営やこれまでの経緯がわかっている自分が適任ではないかとの思いから、事務長を引き受けた。

a は理事長を降りる 4、5 年前よりそろそろ変わってほしいという思いが強くなり、リーダーなどと事前に相談しながら、フォロワー c へと理事長を譲り、肩の荷を下ろした。ただ現在でも理事は継続している。後任に対しては、自分がしてきたことをそのまま踏襲しなくてもいいと考え、引継ぎらしい引継ぎはほとんどしていないが、相談を受ければ自分がしてきたことを伝承するようにしている。今後は理事なども退任し、「家族の会」などで自分も一人の親として参画していけたらいい、また悩んでいる親へ子育てや「学園」について伝えていきたいと考えている。

### 【フォロワー b】

b は大学卒業後、企業に入社し、その後役員を務め、現在は顧問の立場にある。仕事は大変忙しく、単身赴任時は土日のみの参加であったが、仕事を続けながら妻と役割分担し、A 法人での活動を続けてきた。子どもの就学前には親の会にも積極的に参加していた。

b は子どもを特殊学級から養護学校（当時）というルートに乗せることに疑問があり、「どんな障害があっても、学ぶことに対して興味をもって育てていく」、「3 年間ではなく、もっと長い時間をかけて育てていきたい」という理想から、「学園」の中等部を選択した。社会福祉法人でも学校法人でもない脆弱な基盤のうえにある「学園」に子どもを進学させた責任として、入学の段階から親としての役割意識はあり、「組織としてちゃんと進めていけるよう、一緒になっていろいろやろう」という気持ちがあった。

b は子どもの入学時より「学園」の運営委員を務め、その間 1 年は運営委員長を務めている。また幹事も務めていた。運営委員会では財政面の議題が多かったが、「『学園』が途絶えてはいけない」、「絶対火を消してはならない」という責任感があった。そして NPO 法人化後は理事を務め、その後副理事長となり、現在に至っている。その間に子どもは「学園」を卒業し、「自立支援センター」を利用開始した。法人の理事を b が、「自立支援センター」の運営委員を妻が務めてきたが、前任者の運営委員長を交代したいという意向を受け、b が 1 年間は見習いで運営委員を務め、その後運営委員長を務めることになった。b は企業人として、これまで会社の運営や経営に携わってきており、組織の運営は得意とする分野であったため、順番で運営委員長を引き受けた。

b は、意思決定をどのようにしていくことが組織にとって一番いい結果になるかを考えることが、自身の役割だととらえている。将来的にもその役割を果たしながら、子どもがこれからも利用していく「自立支援センター」の基盤を固め、次世代へと引き継いでいけるよう、発展させていきたいと考えている。また最後は自分が決めないといけない長の立場にある中で、事前に情報収集をし、選択肢を十分に検討したうえで、「みんなで決める」、「いろんな意見を聞きながら決めていく」という方法をとっていききたいと述べている。

### 【フォロワー c】

c は大学卒業後、出産から子どもの就学前までの期間を除き、看護師として仕事を続けてきた。定年を前

に退職し、現在は「自立支援センター」の新たな事業所の看護職として勤務している。

A 法人との関わりは子どもの「学園」（高等部）への入学がきっかけである。子どもが中学3年生の時に、普通の養護学校（当時）では障害が軽度の子どもになかなか手が回らないのではないかと、また就労に特化した養護学校にもついていけず、他にいい選択肢はないかと思って探し、「学園」へ進学した。「学園」は親が関わっていくところだとわかったうえで入学し、2年目からは運営委員を務めた。

「学園」卒業後は子どもが「自立支援センター」を利用開始し、cは「自立支援センター」の運営委員を務めることになった。最初は運営委員会に参加しているだけであったが、数年後、理事にと声をかけられ、理事も務めることになった。その2年後、リーダーと前任者であるフォロワー a に「助けるから」と声をかけられ、それならと理事長を引き受け、現在に至っている。cは「学園」入学時より運営に関わっていく気持ちはあったが、縁の下の力持ちのつもりで、理事長までとは思っていなかった。これまでは言われたことをこなしていけばよいと思っていたが、制度などの勉強もして、どうしたら上手く運営できるかを考えなくてはいけないという風に変化した。

組織を運営する上でcは、協議を重ねて、みんなの合意で作っていききたいという思いがある。そのためにみんなが声を出せる、何でも言える関係をつくることと、先輩の意見を大事にしながらかっていききたいと考えている。また一人の願いからA法人が発展してきた経緯をふまえ、誰かの願いをみんなの願いとして大切に運営していくという基本をつぶしたくないと考えている。

## 2) 親のフォロワーにみる主体化の特徴と主体化を促す要素

親の属性をもつフォロワー a, b, c は子どもの「学園」への入学をきっかけに、団体での活動を開始し、最初はリーダーらに導かれながら「学園」の運営委員や幹事・理事等の役割をはたし、運営委員長や理事長を務めるようになっていく。親のフォロワーの参加のきっかけや活動継続の基底には「子どものため」（フォロワー c）という強い動機があり、「自分たちが（教育の場として「学園」の選択を）決めた以上、将来まで保障しないと無責任で、そのためには身体が動く限りにおいて関わっていかないといけない」（フォロワー b）といった思いがA法人への貢献意欲につながって

いる。つまりA法人を選択した時点で一定程度の役割意識をもって活動に参加し始めていることがうかがえる。

ただA法人での活動を通じて親のフォロワーは、「子どもだけではなく、彼らが住みやすい所は他の人も住みやすい所」（フォロワー c）と、自身の子どものだけでなく「他の人も」と視野を広げながら、活動を継続する主体へと変化している。

また親のフォロワーに特徴的なのは、自身のキャリアが団体での活動にも活かされている点であり、それぞれの資格や得意分野を活かし団体運営に貢献している。企業の役員を務めてきたフォロワー b が「(A法人が) 組織としてちゃんと進めていけるか」ということに関して、「私が手伝い、一緒になっていろいろやろう」と述べているように、社会人として積んできたキャリアの経験は、利用者を直接支援する支援者たちを側面的に支える役割を担っているといえる。

そしてこの親のフォロワーの主体化のプロセスにおいては、『学園』を取り巻く人たちとの関わりが楽しい」というように、活動の中に「自分の居場所を見つける」（フォロワー a）ことや、「与えられたものではなくて、自分がしたいことをさせてもらえる喜び」（フォロワー a）、「やればやっとなりに、みんなが頼りにするような場ができていっている」（フォロワー b）、「一緒に成長させてもらった」（フォロワー c）といった自己実現や自身の成長を実感できる場があることが主体化を促す要素となっていることが考えられた。

## 2. 支援者のフォロワーの職歴にみる役割意識と主体化を促す要素

### 1) 支援者のフォロワーの職歴と組織における役割意識

#### 【フォロワー d】

dは福祉系の大学を卒業後、開学して間もない「学園」に教員として入職した。dにとって当時「学園」には「夢があった」。社会的に認知されない障害があり、その学校をつくるという、これから自分たちでつくっていける、新しいことができるという魅力があった。内定後の研修時には、親のパワーを感じ、「こんな魅力的な人たちと一緒にやれるのはすごい」と思った。入職後の教材研究などは大変とも思わずに、やりたいことをしているという感じだった。dはまもなく幹事も務めるようになり、NPO法人化後は理事を務めている。「学園」では数年後に教員のリストラがあったが、dは「学園」に残った。



入職して10年ほど経過したころが、dにとって迷いの時期であった。収入への不安に加え、疲弊から子どもとの関わりが嫌になり、辞職を考えた時期であった。ただそのタイミングで「自立支援センター」の立ち上げがあり、リーダー、フォロワーeとともに、「自立支援センター」へ異動した。「学園」から離れた気持ちと離れがたさがあった。

異動後、支援対象や環境が変わったことで、dはリセットされていった。その後は3人で話し合いながら利用者を支援し、事業を開設していった。そしてリーダーが施設長を退く2、3年前より、リーダーがdの意識づけのために副施設長と呼ぶようになり、リーダーの定年とともに、順番で施設長になった。その後はリーダーが事務局長を退いたことをうけ、施設長から事務局長となった。「自立支援センター」は3人を中心に進めてきたので、いずれはdが順番でなるのだろうという心づもりはあった。現在は「自立支援センター」の事業所に籍を置きながら、事務局長の仕事を中心に行っている。

「学園」や「自立支援センター」開設当初の運営は大変だったのだろうが、「誰かがやってくれているのだろう」という意識で、dとしての要求は「生徒が楽しいように」、「利用者の工賃をあげたい」や、「自分ももっと給料がほしい」ということであった。施設長時代は利用者志向で施設をどう動かすかの意識が強く、事務局長になって法人全体をつぶさないように動かしていかなければと考えるようになった。立場によってやることや求めることは変わるので、自分のいる立場でやるべきことをしてきたとdは考えている。今にして思えば、副施設長や施設長をやりきらないうちに次へ行かなければならなかったが、リーダーがそうであったように、最初のうちは様々なことを兼務でしていかないといけないので、次の世代からは役割分担ができて、上手く回っていくとよいと考えている。第一世代のリーダーたちが運動としてここまで作ってきたので、気持ちも重要だが、dを含め第二世代の、就職先としてきた人間は気持ちだけでは動けない部分もあるため、dは今後それをシステムとして、労働条件などで保障していくようにしないといけないと考えている。そして「ゆりかごから墓場まで」の支援体制を作りたいと考えている。

#### 【フォロワーe】

eは福祉系の大学を卒業後、「学園」に教員として入職した。フォロワーdとeは同期の入職である。在学

時にA法人の求人を紹介され、A法人のシンポジウムに参加し、「これからの夢がある学校」というところに惹かれた。入職後「自由にやっついでいい」と言われたことがうれしく、やりがいをもって教材研究などをしていった。まもなく幹事も務めることになり、NPO法人化後は産休・育休を取得するまで理事を務めた。数年後、「学園」では教員のリストラが行われたが、eは自分がみてきた生徒を送り出したいという気持ちから、続けることを希望した。

eが教員として10年務めた区切りのときに「自立支援センター」の立ち上げがあり、「次のところをやってみたい」と希望した。「自立支援センター」へ異動し、eは卒後の就労支援を中心に担当した。当初は定着支援のイメージであったが、その頃から一般就労にも、他所の作業所にも適応できない卒業生が出始め、障害者職業センターの職員に自分たちで作業所を作ってはどうかと勧められ、立ち上げに動いた。

「自立支援センター」の運営が安定した頃にeは結婚をした。当時は寿退職が夢であったが、リーダーなどの先輩に「続けた方がいい」とアドバイスされ、勤務規定にも産休・育休の項目を作ってもらった。復帰後も就労支援を中心に携わっていたが、フォロワーdが施設長から事務局長へと変わったことを受け、順番で施設長となった。施設長はデスクワークが多く、人と関わるのが好きなeには向いていない仕事だと感じている。しかし、いつでも相談できる人たちがいるので、頼りながら務めている。

「学園」の教員として入職した時は、A法人が運動体であると理解していても、cは給料をもらい生徒たちに教育する仕事という意識であった。しかしリストラの時点で、「お金は作っていかないといけない」と感じ、その後はセミナーや様々な教室を企画・開催するようになった。また施設長になってからは、利用者や職員が安心して気持ちよく、楽しく働き続けられ、生活できる環境になるよう経営を維持し、事業を展開、発展させないといけないと考えるようになった。一人一人の課題に直面した時に一緒に動きながら学び、それが次の新たな事業の必要性につながっていくので、それをできる限り具体化し、事業化していく方法を考えていく、それが運動体であるとeは理解している。また親が子どもの心配をするのは当然だが、親ではない立場の人がサポートすることに意味があり、本人のことを心配したり、困った時に手を差し伸べたり、相談してもらえる相手になりたいとeは考えている。そしていずれは施設長を次に譲り、「ゆりかごから墓場ま

で」の支援体制をつくっていきけるよう、立ち位置を変えて、次の立ち上げに現場で関わっていきたいと考えている。

#### 【フォロワー f】

fは福祉系の大学を卒業後、「学園」に教員として入職した。fは「学園」開学時の最初の教員のひとりであり、採用が決まった時点では「学園」の建物も生徒も決まっていなかった。fは大学の求人を見たのがきっかけで、強い思いがあって飛び込んだわけではなかった。ただ開校前にリーダーたちとともに参加した研修講座で、fは新しいことをやろうとしている人たちの熱意や、教育に対する理想、自分たちが求めたいものを作っていきたいという思いを強く感じた。

入職後、実際に授業を始めてみて、生徒が望んでいることをベースに授業をしないと、自分たちが必要だと思っても受け入れられず、学びがないということがわかった。しかしカリキュラム内容の具体化には時間がかかり、目の前の生徒の課題に直面しながら、生徒と一緒に目を回し、リーダーを含めた親たちがやりたいことに一生懸命ついていくという状態で、無理もたくさんあった。

数年後の教員のリストラ時に、fは「学園」を退職した。当時、辞めた教員も残った教員も『学園』を続けたいいけない」という思いは変わらなかったとfはとらえている。ただ退職後も、fはA法人での本の編集や研究会の事務局を継続し、他の社会福祉法人の作業所で働いていた間も「土曜教室」のスタッフや理事は継続していた。

開学からの「学園」長は、リーダーたちとともに「学園」の開校から運営に尽力し、現在もA法人の理事や「大学」長として運営を支えている研究者であり、ボランティアで「学園」長を務めていた。その前任者より、『学園』長をしてくれないかと連絡をうけ、fは「学園」長として復職した。理事会で「学園」の大変な状況は知っていて、親、教員、生徒の関係がうまくひとつになれない中で、常勤の「学園」長が求められていた。fにとって最初の在職期間はとても充実していたが、そこに「戻る」のではなく、「改めて働く」という心づもりで、その期間とは違う「学園」をみんなと一緒に作っていききたいという気持ちであった。

教員時代はリーダーを含めた親たちに引っ張ってもらい、教えてもらいながらついていったが、様々な親との協働の形を見てきた経験から、「学園」長になってからは「親たちと一緒に自分も入ってみよう」という

スタンスに変わった。前「学園」長はカリキュラムや、子どもへの関わり方、親との運動の取り組み方などの指針を示し、導くような役割を担っていたが、fとしては「親も教員もみんなが思い思いに動けるようにする」、「それぞれの立場でやることをやってみよう」というスタンスで務めている。立場は違っても親も教員もみんな一緒にひとつということが、「学園」をやるということだとfはとらえている。ただ「学園」の経営難の状況の中で、教員の将来を保障するためにも、「学園」の価値を認めてもらい、生徒数を増やす取り組みが必要で、安定して継続できる状況をつくっていかないと考えている。普通の学校の教員であれば問題意識を持たなくても良いが、「学園」は必要としてくれる子どもや親がいなければ存在しない。だからこそ、子どものために「学園」が必要で、一緒にやりたいという親たちの思いに応えたいと考えている。

#### 【フォロワー g】

gは福祉系の大学を卒業し、開学より数年経過した「学園」に教員として入職した。在学時より学生ボランティアや実習での関わりがあり、ぼろぼろの校舎や、異なる教育内容、様々な特性を持った生徒たちにカルチャーショックを受け、惹き込まれていった。リーダーたちのパワーがみなぎっている組織の一員になり、一緒に生徒たちと何かができるということがgにとってよかった。また先輩たちも年が近く、家族のようにアットホームで、絶妙なチームワークがあった。

まもなく教員のリストラが行われたが、gはそれまでが楽しかったことから「学園」に残ることを希望した。親たちにとっては苦渋の決断だったが、当時の教員全員の「学園」に対する思いは一緒だったとgは感じている。残った後も試行錯誤は続いたが、リーダーたち親とみんなで作ることを実感しながらやっていた。大きな転機になったのは「自立支援センター」の立ち上げで、リーダーたちが抜けたタイミングで「学園」に大きなアクシデントが起り、gにとって乗り越えることがとてもしんどい時期であった。NPO法人化後は理事を数期務めた。

その後10年余りが経過し、gは産休・育休をはさんで、開学した「大学」へ異動した。準備段階から「大学」に関わり、その必要性を強く感じていた。「学園」で一緒に生活してきた生徒が「大学」に在籍していたので、育休中も子どもを連れて顔をだし、gにとって居心地の良い場所であった。「大学」は当初、「学園」の卒業生しか来ていなかったが、他の特別支援学校の卒業生

にも門戸を広げてからはニーズも変化し、対応が難しくなった。これから先、何を目指していけば発達障害のある青年たちにとっての場所になるのかをgは日々考えており、現在も模索中である。

「学園」の教員時代、gは経営が大変なことは聞いていたが、親たちは教員に一切心配させなかった。現在も生徒・学生数の減少という課題に直面しているが、gは30年前のポリシーを引き継ぎながらも、社会状況の変化に応じて今何が求められているのかを常に考えないといけないと考えている。その点で「大学」はどこにもない取組みなので、「大学」を実りあるものにしていくことが、A法人の発展につながる。また各事業の連携は課題であるが、学びから働く場所、終の棲家までの一生涯をフォローしている法人という特長をPRし、「とにかく絶やさないようにしたい」と考えている。組織運営においては、生徒・学生を中心に置きながら、親、職員や関わる人たちが対等にもものを言える関係というA法人の特長を大切に引き継いでいかないといけないと考えている。

## 2) 支援者のフォロワーにみる主体化の特徴と主体化を促す要素

現在法人の各事業の長などを務めるフォロワーd、e、f、gは、「学園」開校初期に教員として入職したメンバーであり、幹事・理事等を務めながら職歴を積み、法人の運営を担ってきた中核的なメンバーであった。

フォロワーたちはそれぞれ「夢がある学校」(フォロワーd、e)や、リーダーたちの「熱意」(フォロワーd、f、g)、そして「自分たちでつくっていける」(フォロワーd、e、g)ことに惹かれて「学園」に入職し、目の前の生徒に加え、リーダーたち親の要求にも向き合い、仕事に楽しみを見出しながら職歴を積んでいった。支援者のフォロワーたちは、最初はA団体の一雇用者として入職するわけで、フォロワーdが述べているように、運営に関しては「誰かがやってくれているのだろう」というように、親のフォロワーと比較して、初期の段階では組織運営について意識化されていない点が特徴的である。しかし職歴を積んでいく中で、教員のリストラなどを経験したり、幹事や理事などの役職を担ったりする中で、次第に『学園』を続けたいといけない(フォロワーf)、「法人全体をつぶさないように」(フォロワーd)といった組織運営に対する役割意識が芽生えている。

また支援者のフォロワーに特徴的なのは、雇用者と

して苦勞してきた経験が現在の組織運営に対する役割意識につながっている点である。フォロワーdが「若い職員にひもじい思いをさせたくない」、「就職先としてきた人間は気持ちだけでは動けない部分もあるため」、「今後それをシステムとして、労働条件などで保障していくようにしないといけない」と語っているように、利用者や親だけでなく、「職員の労働条件」といった雇用者の視点が、組織運営の観点に反映されていた。

こうした支援者のフォロワーたちの主体化を促す要素としては、「生徒の変化や成長に対する喜びや感動」(フォロワーf)、「人と関わる仕事が好き」(フォロワーe)といった経験が基底にあるうえに、親のフォロワーと同様、「創り出す大変さはあるが、やりたいことを実現できる」(フォロワーg)、「この仕事を通して自分の世界も広がった」(フォロワーe)といった自己実現や自身の成長を実感できることがあげられる。また「仕事は仕事だが、人格があって生きているような『学園』と一緒にいることが、自分にとって意味を感じられる」(フォロワーf)、「本当に家族のように、親や先輩たちに仕事だけではなく、生き方をたくさん教えてもらっている」(フォロワーg)という、組織の中に居場所を感じられることが主体化を促す要素として考えられた。

1. 2. でみてきたように、親のフォロワー、支援者のフォロワーはいずれも、創設期のリーダーたちと話し合い、ともに汗を流しながら、A法人の発展に寄与してきたメンバーであり、リーダーたちの実践の価値を共有しながら、対等な関係の中で、みんなで作って上げていくという理念を引き継いでいた。

## V. 組織の継承者を育成する組織運営

リーダーはA法人の後継者であるフォロワーたちについて、「本当に素敵な人たちがよくそろってくれた」と評価し、「今は退いたという意識より、次の人がやってくれることがすごく新鮮で、さびしいというより、うれしかった」と語っている。またA法人の継承に関しても、「これから世代も変わり、社会情勢も変わってくる中で、違う意見が出るのは当たり前で、仕方がない。それをみんなで受けとめ合えて、『そうしていこう』となったら、それでいいのではないかな。そう大きくは狂ってこないと思っている」と信頼を語っている。本節ではこのような組織の継承が可能となった人材育



成について検討していく。

## 1. リーダーが退くプロセスと果たしてきた役割

### 1) リーダーが退くプロセス

リーダーが事務局長を退いたのは、年齢による体力の限界を感じたことが一番大きかった。「自立支援センター」の利用者の親の中に事業所を作りたいという親が現れ、NPOの立ち上げ支援と事務局長とを兼務する中で、「気持ちとしてはやりたい」が、「もうこれ以上、責任あることをやってはいけな」と思った。事務局長をフォローdへ譲ることは以前から伝えていたが、それからは具体的に話したとしている。

ただリーダーは長を退いても、理事や運営委員としては関わり、「立場はどうであれ、気持ちは同じで、一緒につくっていききたい」、「まだ夢途中。命が短いぐらいで、本当は今が50か60ぐらいだったら、どんなに幸せかと思う。だが子どもと一緒に自分が育ってきているから、時間が足りないのはどんな人でも一緒。だから後と一緒にあって、みんなで作っていくような姿勢の人は育ってほしい」と語っている。そして今後については「基本は関わっていききたい」としつつ、「おしゃべり会」を法人の取組みの一つに位置づけ、いずれは理事なども退き「おしゃべり会」の一員として、みんなで新しいものができたらいいと考えている。この「おしゃべり会」は、「今後そこを軸にいろんな取組みとリンクしてくる」事業であり、法人が教育事業と福祉事業とに分離している中で、親同士をつなぐ取組みとしてリーダーには認識されている。

### 2) リーダーが果たしてきた役割

リーダーは自身が果たしてきた役割について、「みんなでやってきていて、その一端を長くやらせてもらったというだけなので、自分がやってきたという意識はあまりない」と語っている。ただ初期に活動に尽力してきた親たちであっても、家庭の事情や、子どもがグループホームに入り将来が保障されると運営から離れていく中であって、リーダーは「家庭の事情はあり、嵐が吹いた時期もあったが、逆にここに関わっていなかったら乗り越えられなかったかもしれないと思うし、法人自体の役割が、これでもういいんだという風にはならない。そういう中で、次々自分の中で要求も生まれてくる」、したがって「法人にその要求があり、一緒にやっていききたいという人がいたら、またそこで自分が続けていけるし、終わりはない」と語っている。そして「ここを始めたからには、まだやめる時ではな

い」ということが自身の果たしてきた役割だと語っている。過去に何度も大変な時期があり、「やめても誰にも裁きを受けるものではない」が、「一人でも『学園』に行きたい子がいて、頼ってくる親がいるなら、そこに関わる人みんなでその人たちを支え一緒にやっているといいというのがあった。やめようということは、運営が大変で、そういう雰囲気があっても言えなかったし、言わなかった」と語っている。しかしリーダーにとっては、「役割があるからやっているわけではなく、やっていて自分が生きているというのが、楽しい」、「一緒に参加して意見を言ったり、事業自体が動いていく様子を、一緒にその中にいるというのがすごく自分にとっていい」と語っている。

フリースクールの設立者を対象に活動の継承問題を検討した橋本の論考では、設立者にとって活動は「人生そのもの」であり、定年のような「定められた年限はないため、(中略)引き際を意識するきっかけにはならず、自身の人生とともに続いていくもの」として捉えられると述べている(橋本 2020:152)。A法人のリーダーにおいても、A法人での活動はリーダーにとっての「生きること」であり、フォローwに責任ある立場を譲るにせよ、「基本的には関わっていききたい」と、理事や事務として、あるいは一事業の利用者として、フォローwを直接サポートし、法人の課題解決や将来構想へのアイデアを示唆していくなど、運営を下支えする役割を継続している。

リーダーは事務局長を退くときに「事務マニュアル」をつくったが、実際にはフォローdよりたびたび尋ねられ、相談されることが多かった。それはリーダーがA法人との関わりを継続し、身近にいるから可能だったのであり、このことはフォローcやフォローeの、助けてくれる、相談できる人が身近にいたことが長を引き受ける際の安心感につながっていたこととも共通している。ここでは退任後もフォローwをサポートできるリーダーの関わりがあることの有効性を見出すことができる。

## 2. フォロワーの主体形成を促す組織運営

### 1) 居場所や自己実現の機会の確保

リーダーはA法人での活動を「生きること」と語ったが、フォローwたちにおいても、「居場所を見つける」(フォローa)、「『学園』と一緒にいることが、自分にとって意味を感じられる」(フォローf)のように、A法人がフォローwにとっての居場所と感じられ、また「一緒に成長させてもらった」(フォローc)、「仕



事を通して自分の世界も広がった」(フォロワー e)、「仕事だけではなく、生き方をたくさん教えてもらっている」(フォロワー g) のように、自身の生き方に深く関わり、自己実現を可能にする場として感じられていた。このように団体での活動が参加する人たちにとって意味が見出せる場であることが A 法人の継承を支える要素となっていた。

## 2) 話し合いの場を通じたミッションの継承

A 法人の組織運営には「みんなで話し合いながら、つくる」という理念が貫かれている。リーダーは組織の運営に関して「突出した、りっぱな、頭が切れる、そういう人が 1 人だけいても、団体は動かないのではないか」、「裾野に力のある人がいっぱいいて、そうするとみんなで動かしていける」と語っている。その裾野の人材を育成する手段として、運営委員会や理事会をはじめとした議論の場が機能しており、フォロワーたちはこうした話し合いの場が、法人のミッションや体験的知識を継承する場だと語っている。

NPO などの非営利組織はミッションの実現のために組織化される団体であり、「組織のアイデンティティ」(吉田 2004:121) であるミッションの継承がとりわけ重要となる。筆者が同席した「30 周年準備委員会」では、「これまで A 法人が何を大事にしてきたか」や、「A 法人の未来がどうありたいか」について、一人一人が意見を出し合い、話し合う場があった。また運営委員会や理事会は、日常的に生じる課題への対応について、法人としての基本的な考え方を次世代へ継承する場として機能している<sup>3)</sup>。これについてリーダーは「今まで何回も同じような中身が出てくる中で、思いが似てくる」と語っている。ただしフォロワー b が「受け継いでいくものは黄金律や絶対変えてはいけないゴールデンルールではないので、その時その時の考え方によって変えていくということについて、運営委員会や理事会は機能している」と語っているように、時代や環境の変化に応じてミッションに関しても「再定義や再解釈」が求められる(吉田 2004:124)。「組織をひっぱるリーダーには、時代のニーズや組織の置かれた状況に応じて、ミッションのより具体的な解釈を人々に示すことが役割として求められ」ており(吉田 2004:124)、A 法人では理事会等がその役割を担っている。

このような話し合いの場が有効に機能するためには、フォロワー c が語ったように「誰が何を言ってもいい」という場の保障が必要となる。筆者が参加した

理事会では、議題が終了した時点で、審議の場で発言をしなかった理事に対してリーダーが発言をうながす場面があった。そこで理事たちが話した内容は必ずしも事業に関する話題だけではなく、家族などのプライベートな話題も含まれていた。これについてリーダーは「何も言わずに帰ったら、そこでの存在意味が薄くなる。必ず、来た人には何でもいいから話してほしい」と語っている。また理事会の議長は理事長を務めることが一般的であるが、A 法人の理事会では、出席の理事の中で理事長が指名する人とされている。したがって経験年数等に関わらず、若い職員が議長を務めることもある。こうして A 法人では「誰が何を言ってもいい」雰囲気をつくり、お互いの考え方や人となりとを共有しつつ、フォロワーたちに議論の進め方を学ぶ機会を提供している。

## 3) 話し合いの場を通じた事業の創出

2) で述べたような話し合いの場について、リーダーは「ひとりずつぶやくわけではないから」、「言った時点では似た人が何人かいて、みんなで言っていけば、必ず形になってできてる」と語っている。そうした意味で「おしゃべり会」は今後の様々な事業化につながる企画としてリーダーが期待を寄せている取組みである。こうした人の意見が集まる場を平野・日置・高橋は「たまり場」と呼び、①多様な人たちが出会う、集まる、交流する、②共有する目標やテーマがある、③対等な対話と協働が繰り返られるという要素があり、これらが積み上げられると、④新たな文化や価値観の創造が現出すると述べている(平野・日置・高橋 2013:213-214)。また「たまり場」は、「それがなければ個人のなかに潜在化してしまいがちな一人ひとりの『声』を出せる機会を保障」し、「その一人の声は多様な参画者に認知されて、意識化され、共有化され」、そのプロセスが「課題の社会化」につながるとしている(平野・日置・高橋 2013:218)。このような多様な意見が集まる場を創り出すことが、時代のニーズに応じた新たな事業化につながり、支援者のフォロワーたちが「夢」を抱いて組織に関わり始めたように、外部からの人的資源の獲得につながっていく。そしてこのことがひいては組織の継続性を支えていることが考えられた。

## VI. おわりに

本稿では「親当事者」団体を対象として組織の継承における人材の主体形成について論じてきた。田尾・吉田によれば、「非営利組織は続くことに意味がある」（田尾・吉田 2009：46）。それこそが組織が信頼され、社会貢献している証であるためである。そうした意味でA法人の30年は、リーダーの「ここを始めたからには、まだやめる時ではない」や、フォロワーたちの「存続というのは、努力しないとできない」（フォロワーa）、「とにかく絶やさないようにしたい」（フォロワーg）といった思いの賜物である。

本研究のフォロワーたちは、IV.でみてきたように、リーダーたちに導かれ、ともに活動を続けてきた主体であった。フォロワーfは「リーダーたちの世代が本当にリタイアするときに来るのが少し不安」で、彼らが不在の中、「これまでの自身の役割だけで回るのか、その時の法人のイメージがなかなか見えない」と語っている。fだけではなく、他のフォロワーたちもさらに次の世代への継承の課題を語っていた。今後は法人の起こりを知らない世代へどのように団体の活動や理念などを引き継いでいくかがA法人の課題であり、本研究の残された課題でもある。

また本研究のフォロワーたちは、組織の起業段階に近い時期から関わっていることもあり、「一緒になっていろいろやろう」（フォロワーb）という親や、「生みの苦しみが好き」（フォロワーe）という支援者が中心であり、運動体を支える素地をもつ主体であったといえる。田尾・吉田によれば「非営利組織は、その発達段階に合わせて、マネジメントの方式を考えることが必要である」（田尾・吉田 2009：55）。フォロワーdが「気持ちも重要だが、「今後それをシステムとして」、「保障していくようにしないといけない」と述べているように、今後の運営においては起業家（アントレプレナー）としてリーダーたちが担ってきた役割を、マネジメントシステムとして整備していく必要がある。ただそうした中で参加してきた、親や支援者の主体形成をどのように進めていくかはさらなる課題であることが考えられる。

中でも「親当事者」団体としての組織の継承を考えた場合、リーダーが「職員は面接である程度選べ、次の新しい職員を採用していくからいいが、親は選べない」と語っているように、団体の展開にともない「親当事者」組織であっても、本研究でいう「親当事者」性をもつ後継者を得ることが難しい段階がくる。A法人におけるリーダーやフォロワーの役割の変遷をみた

ときに、起業段階においてはリーダーらの「親当事者」が組織の事業運営や組織運営を直接的に担う主体であったが、徐々に事業運営の役割を支援者のフォロワーに移行し、「親当事者」は支援者のフォロワーたちの事業運営を側面的に支え、組織運営をともに担う役割へと移行している。特にA法人のように利用者への「生涯にわたる支援」を考えた場合に、フォロワーeが「親ではない立場の人がサポートすることに意味」があると述べているように、利用者を直接的に支援する支援者のフォロワーの役割が今以上に大きくなっていく。

藤井は、「当事者を中心とした同質的なコミュニティは、一方で、異質な人びととのネットワークによって支えられる必要がある」と述べている（藤井 2014：117）。藤井の議論はコミュニティベースでの議論ではあるが、A法人のように組織内での支援者のフォロワーの参画が進むことで、「多様な資源や技術を動員」（藤井 2014：117）することが可能となり、組織を支える基盤が強化されていく側面がある。一方でリーダーは親たちに対して「ただ利用して終わりではなくて、親も関わってもらいたいし、楽しんでもらいたい」、そのためには「一緒に、軸のところに入って関わってもらいながらということしかない」と述べている。法人の「みんなで話し合いながら、つくる」という理念を継続し、参画する親の主体化を促していくことが、組織運営を担う「親当事者」を育成するための課題となっている。

本稿で述べてきた組織の代継承の課題は、社会運動や非営利組織全般における長年の課題であり、また近年では中小企業等においても社会問題として認識されるようになってきている。特定非営利活動促進法が制定され20年余りが経過する中で、2017年度に行われた内閣府の「特定非営利活動法人に関する実態調査」によれば、NPOの代表者の年代は、60代以上が全体の65.2%を占め、課題としては「人材の確保や教育」が最も高い割合を占めているが、「後継者の不足」（38.8%）は、「人材の確保や教育」（66.9%）、「収入源の多様化」（54.2%）に次ぐ法人運営上の課題として認識されている（内閣府 2018）。また2018年度に行われた内閣府の「特定非営利活動法人における世代交代とサービスの継続性への影響に関する調査」によれば、代表者交代に向けた準備状況において、「いずれ交代することを想定している（交代する可能性がある）」団体は80.1%に上るが、「準備はあまり進んでいない」団体が60.2%であった。A法人のリーダーは、「どうい

う人材にというのは、答えはない」、「まずいところもみんなありながらも、大枠で一致していけることしかない」と語っている。「みんなで話し合いながら」合意形成を図っていくという A 法人の組織運営のあり方は、多くの組織が抱えている代継承の課題に対する示唆を与えるものである。

## 謝 辞

大変お忙しい中、インタビューやフォロワーのコーディネートにご協力いただいた A 法人のリーダーの方、そしてインタビューにご協力いただいたフォロワーの方々に深く感謝いたします。

なお本研究は、2018 年度日本学術振興会科学研究費(若手研究 (B) 課題番号: 17K13894) の助成を得て行いました。

## 注

- 1) 学習障害は 1995 年の「学習障害児等に対する指導について(中間報告)」において公式に定義された。
- 2) リーダーの養育歴や団体での活動歴を中心としたライフストーリーは、通山(2018)に詳しい。
- 3) 吉田(2004)はミッションの組織内部に対する機能について、「環境変化に対して、組織が適応行動をとる際に、その判断のよりどころとしての機能がある」としている。

## 引用文献

- 藤井敦史(2014)「社会的企業とコミュニティ・エンパワーメント」坂田周一監修/三本松政之・北島健一編『コミュニティ政策学入門』誠信書房
- 浜銀総合研究所(2019)「特定非営利活動法人における世代交代とサービスの継続性への影響に関する調査 報告書」(<https://www.npo-homepage.go.jp/uploads/2019research-impact-on-generational-change-report-1.pdf> 2020/09/12)
- 橋本あかね(2020)『変容するフリースクール実践の意味—設立者のナラティブ分析から』明石書店
- 平野隆之・日置真世・高橋信也(2013)「福祉からまちづくりへ: 釧路での試み」穂坂光彦・平野隆之・朴兪美・吉村輝彦編著『福祉社会の開発一場の形成と支援ワーク』ミネルヴァ書房
- 桑田耕太郎・田尾雅夫(2010)『組織論〔補訂版〕』有斐閣
- 内閣府(2018)「平成 29 年度 特定非営利活動法人に関する実態調査 報告書」([https://www.npo-homepage.go.jp/uploads/h29\\_houjin\\_houkoku.pdf](https://www.npo-homepage.go.jp/uploads/h29_houjin_houkoku.pdf) 2020/09/12)
- 中西正司・上野千鶴子(2003)『当事者主権』岩波書店
- 田尾雅夫・吉田忠彦(2009)『非営利組織論』有斐閣
- 通山久仁子(2015)「発達障害のある人の『親当事者』が行う NPO の活動実態と抱える課題—『発達障害者支援の NPO の設立・展開過程と活動実態に関するアンケート調査』から—」『立教大学コミュニティ福祉学研究科紀要 Vol.13』 pp.51-62
- 通山久仁子(2018)「発達障害のある人の『親当事者』のライフストーリーにみる地域福祉活動の展開過程」『西南女学院大学紀要 Vol.22』 pp.45-58
- 吉田忠彦(2004)「ミッションと経営理念」田尾雅夫・川野祐二編『ボランティア・NPO の組織論—非営利の経営を考える』学陽書房 pp.116-129

Succession of the Organizations in the Groups of “Parents as a Party” of  
People with Developmental Disabilities  
— Management of the Organization to Promote the Subject Formation of  
Followers as Seen in the Non-Profit Organization A —

Kuniko Tsuzan \*

< Abstract >

The purpose of this paper is to examine the sustainability of an organization for “parents as a party” of people with developmental disabilities to function effectively as one of the social resources in the community, from the perspective of the subject formation of the human resources who carry the organization. As a method of verification, interviews were conducted with one leader and seven followers of A Corporation, which has already undergone a generational change in its organization, to examine the method of organizational management for succession of the organization.

After examining the evolution of followers’ activity history and role attitudes, the process of leaders stepping down and the way in which A Corporation is organized, the effectiveness of continuing to support followers after the leader has retired, and the place where the corporation’s activities can find meaning, such as enabling followers to find their place and self-actualization was found to be necessary. In addition, it became clear that the organizational management of the A Corporation was based on the philosophy of “building by discussing together”, and that these discussions served as a place to pass on the mission to the next generation, leading to the creation of new projects that responded to their needs.

Keywords: parents as a party, developmental disability, succession of the organizations,  
followers, subject formation

---

\* Department of Welfare, Faculty of Health and Welfare, Seinan Jo Gakuin University