

組織の巨大化による問題点～AARP から学ぶ

高齡協 岡安喜三郎

はじめに

「多様性は AARP にとって真新しいものではなく、AARP 創設以来の中核的価値である」（AARP-CEO ビル・ノヴェリ氏の 2004 年 3 月 10 日メッセージより）。「AARP は突然大きくなったわけではない、歴史がある」と、今回の訪問で対面したスタッフは口々に言われた。が、各々のプレゼンテーションでは AARP の魅力の背景を「会員数 3 千数百万人」と強調していたのが印象的であった。会員自身が認める特典魅力も、創設期はさておき、今となつては「規模のメリット」から生まれ、それが規模を維持しているという相乗作用にあることには間違いない。これが最大の特徴であり、注目される理由でもある。しかし、「規模のメリット」に目を向けすぎること（実践的には組織維持）により、活動や政策の斉一性が生じ、多様性ある社会における「シティズンシップ」の成立、具体的には「少数者の権利擁護」に合わなくなるおそれはないのだろうか。

訪問最初の説明場面で国際部のニューバーン氏は「メディケアの改革法案が出されたとき AARP はそれを支持したが、この法案の成立に当たって 6 万人の脱会者が出た。デモ隊により AARP 本部が取り囲まれたこともあった。感情的なしこりを残してしまった」と報告した。通常の増減以外で起きた脱会者の問題は、AARP の CEO ノヴェリ氏も 2004 年 1 月のコメントを発表している（その時点では脱会者 4 万人台後半）。しかし、昨年 10 月の訪問時には「この件に関する会員数の変化は現在落ち着いてきている」（ニューバーン氏）とのこと。

AARP はアメリカ最大級の NPO（非営利組織）

私たちが訪問した AARP（旧称全米退職者協会）は、自身の紹介によれば、50 歳以上の人のための、特定の政党を支持しない会員制 NPO であつて、AARP 会員に情報や資源の提供、立法および法的権利の擁護、地域社会に奉仕する会員の支援、独自の会員特典として特別の商品・サービスを幅広く提供している（AARP 年次報告書 2003 より）。その会員数は約 3,600 万人と発表されていて、50 歳以上のアメリカ人の約半数が加入していることになる。日本に当てはめてみると、日本では高齡化がより進んでいるので、2,600 万人程に換算される。

これだけの規模の単一の会員制 NPO は、もちろん日本には存在しないし、アメリカでも最

大級の NPO であろう。これだけの規模の会員組織になると、会費収入も膨大なものになる。2003 年度決算（2003 年 12 月 31 日）の会費収入 2 億 1,100 ドルは、全収入 7 億 7 千万ドルの 27% を占めている。それに保険等を斡旋する収入（ロイヤリティやサービス提供者管理の収入）は 3 億ドルもある。この会員組織を運営するために、2,000 人弱の有給スタッフ（州事務所 350 人を含めて：会員数に応じて小さな 2-5 名の州事務所から 16-25 名の州事務所まで）が働き、2,500 の支部で 10 万人のボランティア（無給・実費支払い。議員退職者や元会社幹部等の名士・メディア退職者等々の専門家、その他）が AARP の活動に関わっている。

AARP の魅力：規模のメリット

近年、新規加入者は 200～250 万人、退会者もほぼ同数で、増減は横這いであるという。新規加入の勧誘は広告や雑誌、テレビ、インターネット・ホームページ等でも行うが、加入者の 75% を占めるのは、50 歳になった人に送る DM（ダイレクトメール）による勧誘である。

AARP として新規加入者にアンケート調査したところ、加入理由は（1）レンタカーや飛行機、ホテルなどのディスカウントが受けられること、（2）情報が入手できること、（3）権利擁護、法律による保護を受けられること、（4）保険サービス等が受けられる、とのこと。これらの特典を得るために会費 12.50 ドル（1 年会員。2 年一括は 21.00 ドル、3 年一括は 29.50 ドル）を払うと、隔月発行の「AARP マガジン」（企業広告で賄う）や毎月の「AARP 会報」が送られてくるのだから、入り口の敷居は極めて低いと言える。

このような規模のメリットは、連邦政治の強力な圧力団体として遺憾なく発揮される。AARP の連邦部門全スタッフ 17 名の内 10 名が弁護士資格をもち、ロビー活動に関わっている。ただし、「既存の法律の改正を提案したことは」「新しい法律の必要性を議員に勧告したことは」の質問に対しては「ない」との答えであった。保守的ロビー活動との印象を受けた。

会員の特典として経済活動へのアクセスをしやすくするのみならず、「シティズンシップ」を成立させるということが、会員制組織の一つの重要なモデルであると思われる。そういう点では、経済と「シティズンシップ」の両立した活動は日本においても大いに参考になるし、アメリカにおいてもそうなのだろうとの印象を持った。

実際、同時期に訪問した AAPD（全米障害者協会）も、その活動に雇用促進、投票権活動とともに、「アクセスローン」（移動機器を購入するためのローン）を軸にしてここ 2 年、会員を急速に増やしていた。

その他のインパクト

AARP の別の特徴は、現在、斡旋も含めて事業そのものを本体では行っていないということであろう。発足が「高齢者医療保険の共同購入+ 」であった歴史から見ると奇異に感じる。直接的理由は「AARP は営利団体か非営利団体か」の論争があったため、5 年前 IRS（内国歳入庁）と相談して、「AARP サービス」（=営利部門）を立ち上げたことによるとのこと。「斡旋といっても、これだけ膨大な会員だと非会員とに差別が起き、独占禁止法等に抵触するのは？」との私の質問に、このように答えた。

また、強い印象を受けたのは、スタッフの配置が州レベルに薄いということであろう。前述したように、AARP スタッフ総勢 2,000 名弱のうち、州事務所（50 州+3）配属の州スタッフは 350 名に過ぎない。ざっと 10 万名の会員に付き 1 名の州スタッフということになる。これでは、AARP 理事会と会員との関係のきめ細かいサービスと情報集約には無理が多いと察することができよう。もっとも、この点は今後 2 年間で 200 名増員するよう理事会に提案すること（州関連部門エド・プリック氏）であった。

他の調査によっても AARP の高齢者向けプログラムはさまざまに紹介されるが、AARP および会員の地域活動の拠点となる恒常的施設・空間（例えばシニアセンターなど）はないようである。というより地域に根ざした活動・事業を AARP 自身が行うわけではない。そういう点で、たとえば AARP は高齢者の地域サービス雇用プログラム（SCSEP）を持って、使用者と高齢者とを結びつけるが、AARP 自体で就労拡大のための仕事起こしは行わない。

以上の内容は AARP が単一の会員組織であることに起因していると言える。「事業」は金銭授受の伴う企画や「AARP サービス」（=営利事業体）を含めてワシントン DC 集中ということであり、ボランティアによる支部活動ということなので、地域に密着した事業、換言すればボランティアによる支部事業というものは想定しえない、しないのではなからうか。同時に、AARP は単一の全国組織としてガバナンス構造も単一であり、意思決定が齊一に向かいがちなのはなからうか。すなわち、ガバナンス構造それ自体に多様性への対応はないと見ることができる。したがって、多様性への対応はリーダーたちのマネジメント如何ということになる。この問題は以下の活動にもつながる。

ロビー活動のところでも述べたが、法律制定や改正には消極的あるように思われる。これはそういう活動スタイルだと言われればそれまでであるが、多様性の中の「シティズンシップ」

の成立や「少数者の権利擁護」には、法律の制定・改正の過程が必須であり、歴史的にはAARPの創立と組織の拡大が、1965年の連邦医療保険制度の発足に影響を与えたと筆者は思っていた（またその様な文脈の歴史説明が多い）ので、今回の消極性にはメジャーになった組織の宿命なのかと、少々戸惑いを感じてしまった。この点はネットワーク活動にも反映される。ADAPTのロバート・コワード氏によれば、MiCASSA法案に今は支持しているが、当初は消極的であったようである。冒頭のメディア改革法案の対応に関しては、AARP理事会の意思決定それ自体と共に、その過程に対する批判もあったと聴く。

さいごに

組織は常に、ある問題の解決のために運動を開始したときから生まれ、非営利組織はその問題解決の志の高さが共感を拡げる。会員制組織はその共感が広がれば広がるほど大きくなっていく。AARPの歴史はその点で正に成功の歴史である。我々が、何か組織しようと思ったときにAARPは多くの積極的な教訓を教えてくれるが、本報告は巨大になったAARPの消極的な面、成功の影の部分にも敢えて焦点を定めた。それは高齢者と障害者が一緒にやっ払いこうとするとするとき、AARPのような巨大になった成功した組織の可能性に大きな期待（当然、裏返しで現状不満がある）があるからである。

巨大化はそれ自体に善悪を付けることはない。しかしそれが齊一と結びつくようであったら大きな問題が生じるであろう。