

吉備国際大学研究紀要
(人文・社会科学系)
第24号, 13-22, 2014

NPOのマネジメント

—YMCA33年の働きを通して学んだこと—

米良 重徳

MANAGEMENT OF NPO'S

What I have learned through my 33-year service to YMCA

Shigenori Mera

Abstract

15 years have passed since NPO Law was enforced, finally granting citizenship to the term of NPO, or Non-Profit(-making) Organization. When the citizens recognize a problem in society, there is such a change in attitude brewing that they might somehow try to solve it by themselves instead of just relying on the administrative organization unilaterally. As organization to be limbs, there have been signs that they venture out to establish NPO's. Indeed it is not so difficult to set up ones, but not so easy as it seems to maintain and develop them. Pitifully, bumping into not a few different touchstones, their noble zeal and plans often desert them on the way.

A word to the wise who set up a long-awaited organization, let me reveal my own experience and research on management of an NPO, wishing them to achieve their goals by some means or other. These are some of the tips based on my 33-year service to the Young Men's Christian Association. YMCA, the largest-scaled NPO in the U.S., is the oldest historic one in Japan as well, holding a 133-year track record since it was established in Tokyo in 1880. There buried is a treasury of wisdom in order to manage and maintain NPO's. It would be my utmost pleasure if I could introduce a taste of its wisdom in a modest attempt to contribute to the development of NPO's.

Key words : NPO Management, Governance, Mission, Fund-Raising, Professional staff, Volunteer

キーワード : NPOマネジメント、ガバナンス、ミッション、ファンドレイジング、専門有給職員、ボランティア

はじめに

私は1972年4月に財団法人神戸YMCAに入職し、会員活動部という部署で子どもを対象にする体育活動やキャンプ、野外活動に従事した後1980年4月より1982年3月までシンガポールYMCAに派遣されて、シンガポール滞在の日本人を対象とする活動に従事した。シンガポールに派遣される前、1974年4月から7月まで日本YMCA同盟研究所にて主事職としての基礎研修そして1976年1月から6月まで香港にあるアジアYMCA研究所にて台湾・香港・シンガポール・ベトナム・スリランカYMCAの仲間たちと共に学び、国際的な素養を得る機会が与えられ、YMCA主事としての基本的な姿勢が確立された。この頃にライフワークとして青少年教育、その働き人としてのボランティア養成、国際教育を強く意識したことを覚えている。その意識の中で1977年に主事認証を受けるための主事論文「日本YMCA少年事業史」を書き上げた。シンガポールから帰国した1982年4月から1984年3月までは国際部に勤務し、1984年4月に岡山YMCAへ出向して1994年3月に岡山YMCAが財団法人格を取得して独立するのを機に移籍して2005年3月まで在籍することとなった。神戸YMCA、シンガポールYMCA、岡山YMCA計33年間の主事人生だった。1980年以降シンガポールYMCAでの2年、神戸YMCA国際部での2年そして岡山YMCAでの働きとずっと新しい仕事への挑戦であったことは大変幸いなことであった。特に岡山YMCAでは財政的に破綻していた状態からゼロにしてそして形の見えるプラスの状態までに引き上げ、いわゆるYMCA形成に奔走してきた。

今回この小論で取り上げるNPOのマネジメントについてはこれらの具体的な現場経験が参考になっていることはもちろんのことであるが、もう1つ大きな財産がある。それは岡山YMCAに赴任してからずっと21年間も1つのYMCAの執行責任者として全国YMCA総主事会議に出席してきたことである。この会

合では全国協力の一環として弱っているYMCAをいかに支援するかが大きなテーマであったので、これらYMCAの問題点を洗い出し、解決の糸口をさぐる協議に参加できたことがマネジメントを学ぶ良い機会になったと考えている。

1844年ロンドンで出発したYMCA運動は1880年に北米経由で日本に上陸し、以来今日まで自主独立のYMCA運動を継続することができた背景にはとてつもなく大きな知恵と関係者のたゆまぬ努力がある。その一端をこれからますます発展するだろうNPO運動のために披露することができればうれしい限りである。

第1章 社会貢献のイメージ

第1節 ミッション（使命）

YMCAは1844年ロンドンにて創設され、1855年に8カ国、38のYMCAから99人の青年たちがパリに会合した時に1つの基準を制定した。いわゆる「パリ基準」である。曰く「われら世界のYMCAは、イエス・キリストを聖書に従ってわが神わが救い主と仰ぎ、信仰とその生活において彼の弟子でありたいと願う青年たちを一つとし、イエス・キリストの精神が広く青年の間に生かされるよう、その努力を結集する。」「その他のことがらについての意見の相違は、それ自体としていかに重要であっても、そのことによって世界同盟を構成する加盟および準加盟YMCAの間の友好的な関係をそこなうものであってはならない。」¹⁾その後1973年ウガンダの首都カンパラにおいて開催された第6回世界YMCA同盟総会においてこのパリ基準を再確認するとともに5項目から成る「解説文」を提示した。いわゆる「カンパラ原則」である。

日本YMCAは1976年5月に開催された第37回日本YMCA同盟臨時総会において「日本YMCA基本原則」を採択し、続く1978年10月に開催された日本YMCA同盟常務委員会において「日本YMCA綱領」を、そしてその後基本原則の見直し作業を進めて1996年6月に

第 106 回日本 YMCA 同盟委員会において現行の「日本 YMCA 基本原則」が採択された。曰く「私たち日本の YMCA は、イエス・キリストにおいて示された愛と奉仕の生き方にまなびつつ、世界の YMCA とのつながりのなかで、次の使命を担います。私たちは、すべての人びとが生涯をとおして全人的に成長することを願い、すべてのいのちをかけたえのないものとして守り育てます。私たちは、一人ひとりの人権を守り、正義と公正を求め、喜びを共にし痛みを分かちあう社会をめざします。私たちは、アジア・太平洋地域の人びとへの歴史的責任を認識しつつ、世界の人びとと共に平和の実現に努めます。」²⁾

そして私が所属した岡山 YMCA においても 1997 年 5 月に開催された会員総会において「岡山 YMCA の使命～共に生きる社会をみんなの手で～」を採択し、ミッション（使命）を明確に位置づけて活動を行うようになった。

このように YMCA では 1844 年の創設以来今日に至るまで時に応じてミッション（使命）を意識し、その存在を問い続けてきたことが分かる。しかもその策定や改訂作業は足掛け 2 年はかかり、その間常にアイデンティティを求めることとなり、担い手の意思統一の機会となり、YMCA 運動を進めるエネルギー源となっていると言うこともできる。

P・F・ドラッカーは著書「非営利組織の経営」の第 1 章でまず「使命とは何か」と題して、その冒頭で「非営利機関は、人と社会の変革を目的としている。したがって、まずとりあげなければならないのは、いかなる使命を非営利機関は果たしうるか、いかなる使命は果たしえないか、そして、その使命をどのように定めるかという問題である。」³⁾と述べて、非営利機関における使命の重要性を強調している。

第 2 節 発信力

NPO 活動は使命を達成するための社会貢献活動であるから、その活動を広げるためにはどんな使命の下に

どんな活動をしているかを公に知ってもらうことがとても大切なことである。そのために機関誌の発行は最も有効な手段である。ところが機関誌を定期的に発行することが意外と難しいことを私は経験上よく知っている。実は機関誌を定期的に発行できるかどうかは事務局の能力に懸っていることは案外知られていないことである。私は各個 NPO がうまく運営されているかどうかの基準の 1 つに機関誌が年間数回定期的に発行されているかどうかを挙げている。機関誌に掲載する価値のある活動があるかどうか、その活動内容を記事にする人と手間があるかどうか、機関誌を発行する財力があるかどうかなどまさしくその NPO の総合力が問われているのである。

事業活動に参加を呼び掛けるちらしをどのように作るか、どのように配布するかも発信力を高めるかどうかの分かれ道となる。ちらしの内容いかんで参加者の数が大きく異なることがよくあるからである。「財団法人岡山 YMCA 創立 50 周年記念誌」に『キャンプ参加者数は 1994 年度から 1997 年度までは 700 人台前半を推移し、特に大きな変化はなかったが、1998 年度になって 958 名（延べ 2554 名）と飛躍的に増大した。この増大は 1997 年 5 月に採択された「岡山 YMCA の使命」と大いに関係がある。「岡山 YMCA の使命」採択に合わせて、各活動をこれに照らし合わせて見直しを図り、広報もがらっと趣を変えたのである。特にキャンプ参加者が敏感に反応したと言える。』⁴⁾というくだりがある。「岡山 YMCA の使命」を策定し、岡山 YMCA のアイデンティティを明らかにしたことそしてそれに基づき事業活動の理念を問い直して活動内容をチェックしたことそしてそのことを活動案内のちらしに書き込んで公にしたことなどで反響を呼んだものと思われる。岡山 YMCA の成長にとって画期的な一連の出来事であった。

NPO の発信力を高めるために今後欠くことのできないのがフェイスブックやツイッターなどのソーシャルネットワーキングサービス（以後 SNS）の活用である。

発信対象にどうしても限りのある印刷媒体と違って SNS には無限の可能性がある。極論すれば世界の 60 億人につながる可能性があるのである。昨年 NPO の中間支援組織である NPO 法人岡山 NPO センターが NPO を財政的に支援するために市民財団「みんなでつくる財団おかやま」を立ち上げた際に必要な財団基金 300 万円を募金で集めようと SNS をフル稼働させ、結果わずか 1 ヶ月半で 530 名もの協力者から目標金額を大幅に上回る 4,133,000 円を集めることができた。しかもその協力者の大半が 30 代から 40 代の比較的若い人々からの協力であったことで、若者に浸透する SNS の発信力の凄さを改めて感じた次第である。

第 2 章 財政の自立

第 1 節 事業の質（顧客満足度）

NPO が社会的に責任ある存在として認知されるためにはミッション（使命）を果たすための活動を続けて行うことが必要である。そのためには財政の自立が大前提である。財源をどこから導き出すか NPO の永遠の課題とも言える。NPO の財源は会費・寄付金・助成金・委託金・事業収入等が挙げられるが、活動内容によって財源が異なるのは当然としてどのように財源を確保するか NPO マネジメントの最大のポイントである。この節では財源を最も安定的に確保することが可能な事業収入について考えてみたい。ここで言う事業収入とはミッション（使命）を果たすための活動即ち社会から求められているサービスを提供することによって得られる収入のことである。

ドラッカーは著書「非営利組織の経営」の中で II 部「使命から成果へ」の 1 章「よき意図を成果に結びつけるには」でマーケティングの重要性を強調している。曰く「ここでは、計画を成果へと転化するための戦略について述べる。顧客すなわち非営利機関がサービスを提供するために存在するコミュニティーに対し、現実にはいかにそのサービスをとどけるかということであ

る。いかにマーケティングするか、サービスを提供するために必要とする資金をいかに入手するか、ということである。」⁵⁾ また、彼はマーケティング戦略に関する 2 つの原則を述べている。すなわち第 1 は自分たちがとくに優れた能力を有する分野だけに、集中することである。成果の得られそうもない分野に、手持ちの限られた資源を投入すべきではない。第 2 に顧客を知れということである。顧客にとって価値あるものは何か、どうやったら自分はその価値に迫ることができるかを考えなければならない⁶⁾。

私自身の経験から言うと、社会的ニーズがどれだけあるかを調べるために小さなパイロットプログラムでその反応を試してみることをよくやったものである。参加者からの聞き取りによってさらに精度を上げて、定期的な事業に仕上げるのである。

さて、マーケティングがきちっと行われ、社会的ニーズを把握した上で私たちが次に考えなければならないことがいかに事業の質を保ち、高めていくかということである。社会的ニーズに応える活動であってもその質つまり顧客満足度が低ければ、その活動が停滞していくことは火を見るより明らかである。顧客満足度を上げるために NPO が問われるのはその専門性である。活動が続けられると当然いろいろな情報が入ってくるので、ごく自然に専門性が高まるが、それだけでは十分でない。YMCA は全国のネットワークがあるので、事業担当者会を結成していて定期的に会合を持ってその事業の検証を行っている。また、外部専門家に研究対象となるフィールドを提供するなどして助言をもらったりすることなどもしている。さらに適宜全国レベルで研究会や発表会などを開催して、課題を整理したり将来構想を語り合ったりして、専門性を高めている。YMCA の更なる優位性は世界レベルの交流があるということである。先進的な活動を行っている諸外国に指導者を派遣することもしばしば行われてきたし、これからも行われるだろう。YMCA のように全国さらには世界のネットワークがなくても、地域にあるそれ

それぞれの NPO が唯我独尊にならずに、同じような志を持つ NPO 同士が情報交換を行いつつ、それぞれの力量を高め合うことは NPO 全体の底上げにつながる大切な心がけではないだろうか。積極的なネットワーキングを推奨したいものである。

第2節 ファンドレイジング（募金運動）

ファンドレイジングは組織にとって大変重要なプログラムである。1 つにはもちろん財源が与えられるということで重要であるが、もっと重要なことは組織の力量が問われるということである。ミッションは理解され心に響くものであるか、ミッションを果たすための能力があると認識されているか、ネットワークの広がりはどうであるかなど組織の信頼性が問われているのである。また、募金活動を通じて組織のネットワークを広げることができるようになることも重要なことである。ファンドレイジングを敢えて募金運動と呼ばせていただく意味がここにあることを確認いただきたい。

私も何度かファンドレイジングの先頭に立って動いたことがあるが、1993年3月から1年間実施された「財団法人設立募金」は私の YMCA 時代の仕事の中でも最も印象深いものだった。当時勤めていた岡山 YMCA が財団法人格を取得しようという理事会の決定に基づいて必要な基本金の不足分を募金で集めようということになった。まず行ったことは募金委員会で趣意書を作り、当時の人脈を駆使して募金発起人会を設立するというので、発起人の代表者に岡山の教育福祉関係で最も影響力のあった江草安彦氏に就任依頼をして、快諾を得ることができた。次に発起人のメンバーとして教育界、財界、キリスト教関係者、マスコミ関係者、その他 YMCA に関係ある分野から地域に影響力のある方々に発起人になっていただくようお願いをし、総勢 78 名の方々から快諾をいただいた。1 年間発起人の方々の協力や YMCA 会員の皆さんへの呼びかけなどを行って、最終的に 368 個人、53 企業・団体の協力を

得て、11,873,252 円の募金が集められ、当初の目的を達成した⁷⁾。この募金運動の成功と更なるネットワークの広がりによって今後の財団法人の運営にも自信を持って取り組むことができるようになったことを覚えている。

21 年間の岡山 YMCA 勤務の間、毎年「国際協力募金」を実施したことも思い深いファンドレイジングであった。YMCA が国際協力のために用いる財源をここに求めたのであるが、ここでは用途をいかに明確にするかに腐心した。募金対象者は主に会員であったので、国際情勢の把握や国際理解を深めるという目的も併せ持って、趣意書を作るのに心を砕いた。募金は募心であるという観念を追及したつもりである。毎年のものであるので、募金をいただいた会員の方々に心からの感謝の念と具体的に募金がどのように使われたかの丁寧な報告は次の募金活動にもつながることなので、とても重要なことであると考えた。年によって異なるが、年額 40 万円から 70 万円の間の募金額であった。

最後にネットで「ファンドレイジング道場」を主催する鶴尾雅隆氏の「ファンドレイジング成功のための 7 つの原則」を紹介して、この節を終えよう。第一の原則＝ファンドレイジングを「単なる資金集め的手段」ではなく、「社会を変えていく手段」として捉え直す。第二の原則＝ファンドレイジングは、「施しをお願いする行為」ではなく、社会に「共感」してもらい、自らの団体の持つ「解決策」を理解してもらう行為であるとする。第三の原則＝「よい活動をしているのに寄付などが集まらないのは、社会が成熟していないからだ」という発想を捨てる。第四の原則＝大きな支援を得るためには、NPO 自身も「つり銭型寄付」のパラダイムのみならず、「社会変革型寄付」のパラダイムを念頭に置く。第五の原則＝日本には寄付文化がないのではなく、寄付の成功体験と習慣がないにすぎないと理解する。第六の原則＝活動の質を高め、適切な組織マネジメントを行うことは、良いファンドレイジングの前提であると理解する。第七の原則＝日本の寄付市場

の大きな変化の流れに乗る⁸⁾。

第3章 担い手（働き人）

第1節 有給職員

NPOの発展段階で共通して言えることはまず思いを共有する有志が自発的に集まって組織を創るが、その段階ではほとんどの場合まず全員がボランティアである。活動が活発化するにつれて不定期なボランティアの働きに限界が見えてきて、ある程度時間を拘束できる有給職員の必要性を感じ出す。活動がさらに活発化すると有給職員が一人から二人になり三人となり増えてくる。NPOの発展段階の1つ目のハードルはまずこれら有給職員の給料を払い続けることができるかどうかにかかっている。2つ目のハードルは生活をかけて働く有給職員が日夜働き続けることによって膨大な情報を手にしてその専門性を高めることができるかどうかにかかってくる。ここからのNPOの発展はこれら専門性を持った有給職員が中核となってボランティアを巻き込みながら使命を果たす成果をもたらすかどうかにかかってくる。つまりNPOの発展の鍵はまずこれら高い専門性を持った有給職員が育つかどうかである。ボランティアプラス有給職員から有給職員プラスボランティアへの転換がNPO発展のエポックメイキングと言っても過言ではない。そこでは当然発想の転換が必要である。もちろんボランティアの存在が大切であることは言うまでもないことであるので、そのことについては次節に譲りたい。

NPOにとって有給職員の存在がいかに大切かそれゆえいかに大事に育ててきたかYMCAの例を紹介したい。YMCAの専任有給職員は幹部候補生と言われる主事職とそれ以外の事務職に分かれるが、ここでは主事職に絞っての記述となることを了解いただきたい。日本のYMCA運動は1880年の東京YMCAの創設によって始まり、その後1882年大阪、1884年横浜、1886年神戸、1889年京都その後も各地に生まれるが、いわゆ

る有給の主事が生まれたのは1890年に東京YMCAにおいてである。東京YMCA創設の10年後のことである。その後1909年に最初の組織的な主事会が開催され、全国から15名の主事が集まった。1917年には最初の「主事講習会」が6日間にわたって開催され、全国から28名の参加を得て組織的な主事養成が実施された。この主事養成は戦後になると更に系統立てて開催されるようになり、1947年から1952年までは30日間、1953年から1972年までは8ヵ月間、1973年以降は100日間毎年現場を離れての徹底した主事養成のための訓練である。これら主事養成コース以外にも主事たちは事業担当者に所属して情報交換を行ったり、研修会などに参加して技量を磨き、成長する機会を持った。4年に1回開催される世界大会やアジア大会に参加することも国際的素養を高める良い機会となった。

私自身の主事としての研修機会は1972年の神戸YMCAへの入職以来1975年4月から7月の主事養成100日コース、1976年1月から6月までの香港にあるアジアYMCA研究所の基礎コース、1987年9月に2週間にわたる北米研修などが挙げられるが、その他1984年に岡山YMCAの執行責任者となってから出席するようになった全国YMCA総主事会議は結局その後21年間続き、そこから得たものはNPOマネジメントを学ぶ貴重な財産となって今日に至っている。

第2節 ボランティア

NPOが成長・発展するためには専門性を持った有給職員がその中核に存在することがいかに大切であるかということの前節で述べたところであるが、健全なNPOには必ずやボランティアの存在が目立っているということを強調したい。ではなぜ健全なNPOにはボランティアが目立つのだろうか。それはボランティアがNPOのエネルギー源であるからである。人間は社会的存在であるがゆえに、社会のために他者のために何か役に立ちたいという本性が少なからず備わっているが、そのことによって社会貢献度の高いNPOからの要請

があると比較的簡単にその NPO 活動に参加する傾向がしばしば見られる。つまり関わるボランティアの数が多いうことは NPO の社会貢献度の高さのバロメーターになるということである。ボランティアの存在は NPO の中核である有給職員を励まし、地域社会におけるその NPO の社会的ポジションを確かなものとする。

アメリカのボランティアマネジメントの第一人者であるスーザン・エリスはその著書「なぜボランティアか？」において NPO がボランティアを必要とする理由を述べている。それらを要約すると、①ボランティアには無報酬であるからこそその信頼性がある。無報酬で関わるボランティアの数が多いう NPO はそれだけ信頼される度合いが高いということである。②ボランティアは身内であり、よそ者である。ボランティアはより広い視野で NPO を把握することができる。③ボランティアは組織の理解者となる。活動に直接参加するボランティアは組織への理解度が深く、なお且組織の存在を近くにいる人々に知らせてくれる。④ボランティアは特定の問題に特化できる。ボランティアは自発的に参加するので、組織がチャレンジしたいと思う課題に関わってくれる可能性が高い。⑤ボランティアは自由に批判ができる。組織的な位置づけに立っていないボランティアは組織上の課題に自由に取り組むことができる。⑥ボランティアは新しいサービスを創造するパイオニアである。ボランティアは給与などのコストがかからないし、自発的な関わりによって新しい課題に挑戦しやすい環境にあるので、組織のパイオニア的存在と言える⁹⁾。

YMCA はボランティアを積極的に活用しようとして、最も熱心に戦略的にボランティアを獲得しようとする NPO 組織である。アメリカ YMCA 同盟は今までのボランティア運動の総まとめのような形で“The Seven Rs of Volunteer Development”を 1994 年に刊行した。いわゆるボランティア開発マニュアルである。当時の同盟総主事デイヴィッド・R・マーサー氏がその序文の中

でボランティアの有意性について述べている。すなわち「我々のモデルには、コミュニティの問題を解決する上での資源として、コミュニティの住民を参加させるという重要な概念が含まれている。最も優れた YMCA のボランティアプログラムでは、YMCA の会員とコミュニティの住民は、彼ら自身の居住地区で問題を特定し、その解決に向けて集まることが求められる。—中略— ボランティアを募集し、トレーニングをし、彼らをコミュニティの問題解決に参加させるのは、単に現在行われている最高の大人のプログラムであるというだけでなく、子どもたちにとっても最高のプログラムの一つであるのは言うまでもない。ボランティアプログラムは、Y 運動の土台であり、かつ我々の生き方の土台である。」¹⁰⁾ アメリカ YMCA ではこの時点でボランティアは 431,139 人で、これに対してフルタイムの有給職員は 9,432 人で、これを言い換えると有給職員一人に対して、重要な仕事についているボランティアの数はおよそ 46 人に達することになる。ちなみにアメリカの YMCA は、ボランティアを意志決定を行うポリシーボランティア、募金に関与する財政ボランティア、プログラムに従事するプログラムボランティア、会計・労務などの専門的事柄に関与するマネジメントボランティア、単純な事務作業などに従事するサポートボランティアにカテゴリー化して、発掘・養成に努めている。

第 4 章 ガバナンス（組織統治）

第 1 節 理事会

通常成熟した NPO では理事会と執行責任機関がトップマネジメントを掌るが、執行責任者が職務上理事を兼ねることによって、統治機関としての理事会の存在を確かなものとしている。NPO における理事会の役割について、1988 年アメリカで設立された NCNB(National Center for Nonprofit Boards—全米 NPO 理事センター)が 10 項の基本的責任を挙げている。そ

れらは①組織のミッション、目的を決定すること ②執行責任者を選任すること ③執行責任者を支援し、その業績を評価すること ④有効な組織計画を確定すること ⑤適切な財務資源を確保すること ⑥財務資源を有効に管理すること ⑦組織のプログラムやサービスを決定、評価、強化すること ⑧組織の公共的地位を確立すること ⑨法律的、倫理的高潔性を確立し、説明責任を維持すること ⑩新しい理事を探すこと、理事会の業績を評価すること である。次のように要約することができるであろう。①組織のミッションを確立し、成果にむすびつけること ②執行責任者を選任・支援・評価すること ③組織を取り巻く社会環境との橋渡し、よい関係の維持を図ること ④自己評価すること である¹¹⁾。これら大切な役割が理事会に課せられている。

これらの役割を理事会がきちっと果たすことができるかどうか NPO 発展の鍵となることは言うまでもないことである。これらの役割を果たすための一般的な課題に言及し、効果的な理事会運営に資することができるかと願っている。まずは理事会の構成メンバーである。地域に影響のある人、組織管理に長けた企業や施設の経営者、学識経験者、法務・労務・会計などの専門家、使命感に燃えている人などが選ばれ、年齢層や性別においてもバランスが取れていることである。第2に理事会の出席率である。NPO においては通常ほとんどの理事がボランティアであるが、それでいてそれぞれの日常生活において優先度が高く、確固たる使命感・責任感を持って関わる姿勢が求められる。そのことは何よりもまず出席率に顕われるからである。第3は理事会の協議における発言の様子である。たとえ出席率が高くても発言する人がごく一部の理事に限られている場合はどうかと思うことが多い。出席理事がみんなそれなりに発言することによって責任を分かち合う姿勢が生まれてくるものである。また、NPO ではよくありがちであるが、カリスマ的リーダーの存在である。彼（彼女）の発言力・影響力が強く、他の

理事が依存的になってしまうケースである。この場合組織の継続性が危ぶまれる。第4は理事会の進め方である。何が決まって、何が決まらなかったかの確認作業が必要である。議論を効率的且つ有意義に進めるために協議の目的を常に明らかにして、決議事項や保留事項を明確にすることが必要である。出席している理事たちが疲れを覚えることのないように議論することが肝要である。第5は実行力である。理事会で実行するよう決議されたことは必ず実行されなければならない。議論のための議論に終わってしまうようなことは絶対に避けなければならない。最後には実行された事業がきちっと評価されることである。理事会の総意で実行されるよう決議された事業がどのような成果をもたらしたか理事のみなさんにとっては大いなる関心事である。また、きちっとした評価は次に行われる事業の良き道しるべとなるものである。

理事会と言えども人間の集団である。ちょっとしたやり取りで理事たちのモチベーションが上がったり下がったりは日常茶飯事である。理事会の健全なる運営のために理事会のコーディネーターの力量が問われるゆえんである。

第2節 職員組織

NPO が成果を上げるにはやはりその中核である執行機関すなわち職員組織の働き具合が重要である。NPO は予算や職員の数など規模が大きくなるにつれてその組織マネジメントは企業スタイルに似てくるが、それでもどこまでも NPO ならではの特有の課題がある。その基本的課題に注目しながら NPO 職員組織の統治について考えてみたい。

基本的課題の第1は人事管理である。企業の場合は人事管理のコツはまずはどんなポジションについてもらうか、そしてそれに見合う給与はいくらか、短期的にはボーナスはいくらになるかなど比較的シンプルである。ところが、NPO の場合まずポジションにそれほどの選択肢がない、そして給与についても原資にそれ

ほど余裕がないことが多い。ましてや利益配分のような形でボーナスはそもそも考えられない。基本的課題の第2はモチベーション管理である。企業の場合人事管理とモチベーション管理はある意味一体である。すなわちポジションや給与面での待遇が働くモチベーションと深く関係してくる。ところが、NPOの場合働き人のモチベーションはポジションや給与ではなく、その組織の使命達成に深く関わってくる。すなわち社会的使命を果たすことに最もやりがいを感じるのである。このことに関連してついでに言えば、組織に対する忠誠心についても企業とNPOの働き人はかなりの違いがある。日本では欧米に比べるとまだまだ終身雇用の考え方が根強く社名にこだわる企業人が多い中で、社会的使命を果たす働き方に魅力を感じるNPO人は組織へのこだわりが低く、より働きがいのある組織へ転職を繰り返す傾向が強い。第3の課題は働き人個人の業績評価に関するものである。企業の場合は評価する判断材料として売上額などのように数字で表すことのできる明確で客観的な指標を提示できるのに、NPOではそのような具体的な指標を持ち合わせていない場合が多い。ただ漠然と社会のために役に立っているとか社会が良い方向に変わりつつあるでは評価をする判断材料としてはあまりにも主観的過ぎるのである。そもそもNPO人は他者から評価されるのをきらい独善性を有する傾向が強いのも問題点の1つとして考えられる。業績評価がきちっとできなければ、人事管理やモチベーション管理も行いにくく、職員組織の統治が困難な状態が続くことになる。日本のYMCAでは10数年前から目標管理システムを導入し、これらの課題と取り組んでいるが、道半ばといったところだろうか。

私が思うにNPOではまず職員間で使命を徹底して共有し、次に使命を果たす事業を客観的に評価できるように形を整え、事業評価と合わせてそれに関わった職員の働きを評価することが肝要ではないかと考えている。評価の仕方はマイナス的よりはプラス的思考の方が職員のモチベーションが高まることはもちろんの

ことである。また、上司から部下への一方的な一律的な評価ではなく、あくまでも部下の課題を共有し、課題克服のために一緒に考える姿勢がいかにもNPO的である。

おわりに

NPO法が施行されてから15年、NPOという言葉が頻繁に飛び交うようになってその存在意義が高まりつつあるが、ここであらためてNPO存在の社会的意義を確認しておきたい。まずは高齢社会の到来にともなう住民ニーズの多様化に対応するためには公平・平等・画一的にならざるを得ない行政サービスでは限界があり、多種多様なサービスを提供できるNPOの存在が不可欠である。第2に過密な都市でも過疎の中山間地域でもコミュニティの崩壊が叫ばれて久しいが、コミュニティ再生のためにはどの場においても共助の働きを強めることが求められている。そのためにはボランティアの活躍を前提とするNPOの存在が不可欠である。第3に国家財政の破綻が挙げられる。およそ1,000兆円にも達する国家財政の赤字では満足できる行政サービスははかない夢物語である。後世の人々にとって住みやすい国となるよういわゆる持続可能な国造りをするためには公助の負担を最低限必要なものにだけ限定して、できるだけ自助や共助の部分を多くするまちづくりが求められている。多くのボランティアを巻き込むNPOを活用することはまちづくりコストを下げることに貢献する。第4に社会的使命を果たす社会貢献活動に関わる人々の行動思考は主体的で活発で元気そのものである。NPOはエネルギーあふれた元気なまちにふさわしい存在である。

日本国憲法の3大原則の1つである国民主権というのは国民一人ひとりの願いや思いが多数決原理の下に具体的な生活の場面で実現されるという法的な約束であるが、この実体たる社会を私は市民の市民による市民のための社会すなわち「市民社会」と呼んでいる。

この市民社会を形成する担い手として存在価値を高めているのがNPOでないだろうかと確信しつつある。このNPOを創設することはそんなに難しいことではないが、これを維持し、発展させるためにはそれなりの工夫がいるものである。それなりの工夫がすなわち

「NPOのマネジメント」と呼ばれるものであり、小論のテーマとなっている。きわめて経験的にまとめたものであり、実証的なアプローチとしては不十分この上ないが、少しでもNPO関係者の参考にならばうれしい限りである。

引用文献

- 1) 齋藤総衛監修(1984)「YMCA オリエンテーションシリーズ2」日本YMCA 研究所 東京 pp.7~8
- 2) 齋藤総衛監修(1984)「YMCA オリエンテーションシリーズ2」日本YMCA 研究所 東京 pp.10~11
- 3) P・F・ドラッカー(1996)「非営利組織の経営」10版 ダイヤモンド社 東京 pp.5
- 4) 米良重徳・太田直宏(2003)「財団法人岡山YMCA 創立50周年記念誌」財団法人岡山YMCA 岡山 pp.46
- 5) P・F・ドラッカー(1996)「非営利組織の経営」10版 ダイヤモンド社 東京 pp.67~68
- 6) P・F・ドラッカー(1996)「非営利組織の経営」10版 ダイヤモンド社 東京 pp.69~71
- 7) 米良重徳・太田直宏(2003)「財団法人岡山YMCA 創立50周年記念誌」財団法人岡山YMCA 岡山 pp.39
- 8) 鶴尾雅隆(2009)「ファンドレイジングが社会を変える」第一版第一刷 三一書房 東京 pp.120~121
- 9) スーザン・エリス(2001)「なぜボランティアか？」初版 海象社 東京 pp.20~25
- 10) 手島毅郎・川村勇二翻訳(2004)「ボランティア開発マニュアル」日本YMCA 同盟 東京 pp.3~pp.4
- 11) 島田恒(1999)「非営利組織のマネジメント」東洋経済新報社 東京 pp.79~80