

7の力

推進する力

ここで差が出るマネジメント



片山 信彦

特定非営利活動法人
ワールド・ビジョン・ジャパン
事務局長

NPOは自らのミッション達成を通して、社会的課題を解決するために設立された組織体です。組織であれば、そこに与えられた各種の資源（人、モノ、金、情報など）を有効に活用（マネジメント）することが求められます。とすると、NPOにとってもマネジメントは必要なのでしょうか。そこで、なぜNPOでもマネジメントが必要なのか、という問いから始めて、自らのミッションを大切にしつつ、且つ効率的、効果的でNPOらしい組織マネジメントについて共に学びます。

マネジメントとは何か。なぜ必要なのか。

■NPOマネジメントとは何か？

NPOのマネジメントとは何でしょうか。そもそも「マネジメント」というと管理的な響きがします。企業には必要でも、NPOにはそぐわないと思う人も多いのではないのでしょうか。

マネジメント論で有名なピーター・ドラッカーは、その著書の中で、マネジメントは企業だけでなく、学校経営やボーイスカウトの運営にも必要だと言っています。身近なところでは、家庭のマネジメントがあります。掃除や洗濯のルール作り（ガバナンス）、子どもの躾（人材育成）、家計の管理（資金調達、経理）などは全て、よい家族・家庭になっていくためのマネジメントです。

では、NPOにはどのようなマネジメントが必要なのでしょう。

■なぜ、NPOにマネジメントが必要なのか

NPOで働く人たちに、「悩みは何ですか」と聞くと、必ず「活動資金が足りない」、「必要な人材が確保できない」、「組織的・効率的な運営ができない」という、いわゆる経営的課題が出てきます。そして、「こういう課題があるのは『マネジメント』がなってないからだ」とか、「もっときちんとした『マネジメント』が必要だ」という議論になります。

確かに、これらのネガティブな課題解決のためにマネジメントは不可欠です。他方、マネジメントとは本来、もっと肯定的で積極的なことのために必要なのではないのでしょうか。

前出のピーター・ドラッカーは、企業の存在意義（目的）は収益を上げることではなく雇用創出であり、マネジメントは企業がより多くの雇用を創出し、人々に生きがいを提供し、社会に利益を還元するために必要だと言っています。NPOでも同じです。NPOの存在意義は社会の課題を解決し、社会的価値を創造していくことです。マネジメントはこのために欠かせない、そして役立つ有効な手段なのです。

■マネジメントの要素

「マネジメント」には、一般的に以下の要素が含まれます。

- | | |
|--------------------|----------------|
| 1. ガバナンス(統治、統制) | 5. 情報マネジメント |
| 2. リーダーシップ | 6. 人材マネジメント |
| 3. 戦略作り | 7. 財務・経理マネジメント |
| 4. 資金調達(ファンドレイジング) | 8. 評価 |

このように、マネジメントとは多岐・多様な分野にわたります。団体によって事情も異なるので、一辺倒にはいきません。例えば、迅速な判断が必要な場合は、トップダウンで物事を決めていくマネジメントが必要です。他方、NPOという市民の参加を重視した組織・活動である以上、マネジメントも参加型/ボトムアップがじっくりくることもあると思います。スタッフの数が増えてきたら、より多くの意見を取り入れられるよう、参加型のマネジメントを心掛けることも必要でしょう。実際には、それぞれのNPOの成長段階や活動によって、これらをバランスよく織り交ぜていくことが大切です。





マネジメントチェックシート

あなたの団体で実施しているかどうか確認し、現状を確認してみましょう。

1.ガバナンス（統治、統制） ・現状を書き込んでみましょう。	A うまくいっている	B ふつう	C 問題が多い
2.リーダーシップ ・現状を書き込んでみましょう。	A うまく発揮されている	B ふつう	C 問題が多い
3.戦略作り ・現状を書き込んでみましょう。	A 策定し順調にうまくいる	B ふつう	C 問題が多い
4.資金調達（ファンドレイジング） ・現状を書き込んでみましょう。	A うまくいっている	B ふつう	C 問題が多い
5.情報マネジメント ・現状を書き込んでみましょう。	A うまくいっている	B ふつう	C 問題が多い
6.人材マネジメント ・現状を書き込んでみましょう。	A うまくいっている	B ふつう	C 問題が多い
7.財務・経理マネジメント ・現状を書き込んでみましょう。	A うまくいっている	B ふつう	C 問題が多い
8.評価 ・現状を書き込んでみましょう。	A うまくいっている	B ふつう	C 問題が多い

ここで差が出るマネジメントー①

■戦略作り

ここで言う「戦略」は、団体のミッションやビジョンを実現するために必要な、中長期的(3～5年)な準備や計画のことです。策定するには、まず団体を取り巻く環境がどう変わるかを分析します。そして、団体がその中で何をどのように目指していくのかを考えます。戦略は、持っていることも重要ですが、作る過程も大切です。作成に関わったスタッフは、団体や環境などに対する理解が飛躍的に深まります。チームビルディングにもつながります。以下に挙げるような、団体のコア(核)に関することは、ぜひ団体内で徹底的に議論してみてください。(図1参照)

■効率的・効果的な組織運営

団体が大きくなり、現場事務所などが増えてくると、誰が何をやっているかわかりにくくなります。そうすると活動がちぐはぐになり、思ったような成果を上げられないなどの問題が発生します。このような問題を克服するのが、組織を効率的・効果的に運営するマネジメントです。

まず、団体内の情報共有、とくに報告・連絡・相談(ほうれんそう)の徹底は不可欠です。そのためにはマネジメントが「場」を用意することも必要です。例えば、掲示板の活用、定例会議の導入、場合によっては徹底的に議論するための合宿などもあるでしょう。必要な情報を的確な方法で共有できるよう、情報の交通整理をすることもマネジメントの大事な役割です。

また、組織内のルール作りも必要です。がんじがらめの規則は必要ないですが、適度な規定は効率的な組織運営やスタッフ間の公平性確保のために必要です。(図2参照) これらを今すぐ作る必要はありません。組織の成長に応じて少しずつ整備していけばよいと思います。

■自主財源を確保する必要

NPOでは、収入の大部分を政府補助金等が占める団体が多いようです。一概には言えませんが、財源の多様化、とくに公的資金への依存度を抑制することは、団体の運営や維持において過度な行政依存とならないために大切です。さまざまな資金調達の可能性を探り、団体への理解と支援を広げていくことは、NPOのマネジメントで最も重要なポイントです。

団体の中で、自主財源を獲得しようという共通理解が生まれたら、次は、以下のような、より効果的、効率的に収入を増やすための方法について検討します。

- ・ 手段: 支援者拡大のために最も効果的な手段は何か。例: WEB、新聞広告、電車の吊り広告、テレビなど
- ・ 対象: 誰をメインターゲットにするか。例: 男性、女性、年代、地域。
- ・ 時期: 団体の活動や市況に合わせ、最も適切な時期を選ぶ。
- ・ 達成目標: 何人の支援者を獲得するか。目標を明確にし、団体内で共有。
- ・ コスト: 広告のコストと入ってきた収入を整理・分析する。
最も効果・効率的な手段、対象、時期等を割り出し、今後に活かす。

ただし、これらのことは最初からうまくはいきません。何度も試行錯誤を重ねて、少しずつ改善していくことが大切です。





マネジメントチェックシート

図1 団体のコア（核）を確認してみよう！（P.F. ドラッカー / G.J. スターン編 『非営利組織の成果重視マネジメント』から）メンバー複数で議論して、書き込んでみましょう。

① 我々の使命は何か
② 我々の顧客はだれか
③ 顧客は何を価値あるものと考えているか
④ 我々の成果は何か
⑤ 我々の計画は何か

図2 組織内のルールを確認しよう 該当するところに○をつけて現状を確認しよう

就業規則	A 規則がある 必要度 大	B 作成中 中	C ない 小	(探してみよう：参考となりそうな文献/WEBサイト：)
給与規則	A 規則がある 必要度 大	B 作成中 中	C ない 小	(探してみよう：参考となりそうな文献/WEBサイト：)
旅費規則	A 規則がある 必要度 大	B 作成中 中	C ない 小	(探してみよう：参考となりそうな文献/WEBサイト：)
会計規則	A 規則がある 必要度 大	B 作成中 中	C ない 小	(探してみよう：参考となりそうな文献/WEBサイト：)
職務権限規程	A 規程がある 必要度 大	B 作成中 中	C ない 小	(探してみよう：参考となりそうな文献/WEBサイト：)
危機管理マニュアル	A マニュアルがある 必要度 大	B 作成中 中	C ない 小	(探してみよう：参考となりそうな文献/WEBサイト：)

ここで差が出るマネジメント②

■変化する組織

NPOを取り巻く環境はめまぐるしく変化しています。収入・スタッフ数の増大など団体内部の状況も変わります。マネジメントで重要なことは、このような変化に応じて、団体が的確に活動し、成果を社会に還元できるよう、必要があれば何度でも組織を変えていくことです。

市民社会を代表するNPOは、社会の変化に敏感であり、必要であれば自ら変化することをいとわないう柔軟な姿勢が重要です。一方で、これだけは譲れない(変えられない)「団体のアイデンティティー」を守り続ける気概も必要でしょう。何を変え、何を守るかを考えるにあたっては、スタッフできちんと議論することが重要です。時代のニーズを読みつつ、スタッフが「自分の団体に対しどういうイメージを持ってもらいたいか」「自分の団体は何を伝えたいのか」といったブランディングやモットーについて議論します。こうした議論を重ねることで、組織全体が変わりながら前に進んでいくことができるのです。

また、組織の変化にはリーダーの交代も含まれます。リーダーは適切な時期に交代すべきです。団体を立ち上げたときのリーダーが交代しても、組織として成り立つような団体とすることが肝要です。

■人材育成

団体の成長にスタッフの人材育成は不可欠です。団体の成長に伴い、求められるスタッフの役割も変わります。団体のミッション実現に貢献できる人材を育成する効果的な方法として、3つ(右ページ参照)をご紹介します。

■リーダーシップ

・スタッフケア

スタッフの動機づけや励ましは、リーダーの重要な役割です。忙しくて目的を見失っているスタッフには大局に立った視点を思い出させたり、疲れているスタッフには休むよう換言したり、じっと傾聴することも必要です。

・2:6:2の原則

企業ではよく、「組織を実質的に牽引するのはスタッフの2割。8割はこれに追従し、残りの2割は反対する」と言います。実際は団体によって異なると思いますが、リーダーは、「反対する」スタッフがいて当たり前、ということ覚えておく必要があります。全員がついてくる完璧な組織はないということです。

・スーパースターでなくてもよい

リーダーになると、何でも一番にできるスタッフにならなければ!と気負う気持ちが出てきます。しかし私は、リーダーはスーパースターである必要はないと思っています。むしろ、スタッフを活かす、あるいはスタッフを支える「サーバント(仕える)リーダー」でいたいと考えています。サーバントリーダーシップについては、資生堂の元社長の手記があります。ご関心のある方は参考にしてみてください(『サーバントリーダーシップ入門』金井壽宏、池田守男著。かんき出版)。





人材を育成する効果的な方法

(1) 全スタッフが個人の目標管理をする。

年度初めに全スタッフが自分の目標を設定します。個人の目標は、団体の目標と整合するように設定します。こうすることで、やりたいことだけをやるのではなく、また自分のがんばりが団体に貢献できているかがわかるようになります。評価を客観的にするために、目標達成度を複数で評価します。事前に「団体として期待すること」を本人に伝えておくことも大切です。

■目標を設定・管理するためのシート例

目標設定				目標達成度 評価			
優先度	何をどの水準まで	いつまでに どのように行うか	難易度	自己評価		上司評価	
				評価	コメント	1次評価	コメント

(2) 責任と権限を持たせる。

人材育成では、研修と同様に効果的なのが「体験」です。責任と権限を(適切な範囲で)与えることで、スタッフは大きく成長します。ただし、行き詰った時などは、打開のためのアドバイスやフォローをすることも必要です。

(3) 担当以外の、団体全体に関わる業務に参加する機会を提供する。

団体の戦略やWEB / 広報誌作成など、団体全体に関する事項について部署横断的な検討委員会を立ち上げ、異なる部署のスタッフが話し合い、提案を行う機会を作ります。参加したスタッフは、自分の担当業務に埋没せず、全組織的な視点を持つように成長します。

■考えて書いてみましょう。

① リーダーの方へ:あなたが日ごろ意識しているリーダーシップは?

② スタッフの方へ:「リーダーに期待すること」は?

団体の中で、①や②についてぜひ話し合ってみてください。



NPO のマネジメントのポイント ～ワールド・ビジョン・ジャパンの場合～

顧客は誰か？

震災支援を行うNPOにとって、顧客は誰でしょうか？
多くの方が「被災者の方々」と答えると思います。

震災前ですが、組織内でこの点について話し合ったとき、スタッフ間で大激論になりました。途上国支援を行う団体ですから、当然、顧客は途上国の子どもやコミュニティの人々という意見が出ましたが、これに対し、「我々の顧客は、活動を支えてくれるドナー。事実、私たちが活動報告などのサービスを提供する相手はドナーである」との意見が上がりました。議論を重ね、結論としては両方が私たちの顧客だ、ということになりました。これが企業とNPOの大きな違いのひとつかもしれません。企業にとっては、顧客は、モノやサービスを提供する相手であり、同時に資金を提供してくれる人です。NPOでは顧客と資金提供者は異なります。ですから、顧客が望む価値あるものとは何かを考えると、たとえば、被災者にとって価値(安心、安全、復興など)と、支援者にとっての価値(具体的な成果、被災地での笑顔など)の両方を考える必要があります。そしてこの2つの価値をつなげていくのが、NPOが担う重要な役割です。自分がやりたいことをやるだけでなく、「つなげる」ために団体として何をすべきかを考え、決めていくのがマネジメントです。

ミッションへの共感と意識の一致

団体の基本理念のポイントは、働きかける対象が「貧しい人々」と「富める人々」の両方であることです。これは、先進国にいる裕福な人がみんな幸せな訳ではない、そんな人たちも変わって欲しい、貧しい人々に与えることにより彼らから学び受け取り、他に喜びがあることを感じてほしいと思うからです。したがって、募金活動などの資金調達は、活動資金を求めるためだけでなく、「富める人々」に変化をもたらす団体のミッションなのです。

組織が持てる力を十分に発揮するためには、スタッフ全員が、団体のミッションは何なのかを明確に理解し、意識が一致していることが重要です。ですから、マネジメントの重要な役割は、この点に関し、スタッフ全員の意識を一致させることです。そして、どんな役職にあっても、たとえば、キャンペーンイベントの参加などを通じ、全員が団体のミッションのひとつである資金調達に関わる機会を持たせることです。



■特定非営利活動法人 ワールド・ビジョン・ジャパン

〒164-0012

東京都中野区本町1-32-2ハーモニータワー3F

<http://www.worldvision.jp/>

ワールド・ビジョンは、アメリカの宣教師ボブ・ピアスが第2次世界大戦後の混乱きわまる中国で、1人の女の子に始めた支援がきっかけとなって設立されました。子どもたちが豊かなのちを生きられる世界を目指し、途上国での開発援助、緊急人道支援、アドボカシー(市民社会や政府への働きかけ)を活動の3本柱としています。

日本事務所であるワールド・ビジョン・ジャパンは1987年に設立され、2002年には「認定NPO法人」に認定されています。「“何もかも”はできなくとも、“何か”はきっとできる。」ワールド・ビジョンは、貧困、紛争や自然災害などのために困難な状況で生きる世界の子どもたちを支援するキリスト教精神に基づく国際NGOで、世界約90カ国で活動しています。日本では設立から26年目を迎え、6万人以上のご支援者が活動を支えてくださっています。