

## CHAPTER 1

### 組織ガバナンスのあり方



# 組織をどのようにして創り、 維持、継続させるか？

「組織ガバナンス」とは、まだ聞き慣れない言葉かもしれませんが。

直訳すると「組織統治」ですが「組織を上手に治めること」

「組織を平和な状態に維持すること」

と言い換えるとわかりやすいでしょうか。

支援者から信頼され、参加者が安心して活動に専念できる組織を

どのようにして創り、維持、継続させるか？

組織強化の「ヒント探し」を体験してください。



横田能洋

特定非営利活動法人  
茨城NPOセンター・コモンズ 事務局長

# 1 信頼される組織になる

## ～組織の鍵はステークスホルダー～

NPOは、広く社会の応援を集めることによって、個人の限界をこえたことを実現できるところにその魅力や可能性があります。しかし、資本力が弱く、さまざまな立場の人がかかわるために、基盤が不安定な面もあります。そのような中で課題にチャレンジするのですから、必ず成功するという保障はありませんし、予期せぬアクシデントも起こりえます。組織を持続的に発展させるには、組織運営面でも工夫が必要です。組織にかかわる人がいきいきと活動できる安定した基盤と外部からの信頼を築くこと、それがガバナンスです。

ガバナンスは「統治」と訳されますが、組織として社会(外部)やメンバー(内部)の両面の信頼を裏切らない仕組み(役割・権限・ルール等)をつくったり、意思決定することをいいます。理事会と監事はガバナンスで中心的な役割を担います。

### ●社会(外部)に対して

NPOは社会の信頼抜きには成り立ちません。「信頼してかかわれる組織」にするために、組織が公正に運営され、社会から託された資金が効果的に活かされているかどうかをチェックすることが必要です。

### ●組織(内部)に対して

「公(みんな)に対して開かれた組織」にするために、組織の中でモノごとを決めるルールや役割を持つ必要があります。それは特定のメンバーによって組織が私物化されることを防ぎ、リーダーが代わったり新メンバーが加わっても、活動や価値観を保つことになるからです。

## ステークスホルダーとの関わり

組織の状況をチェックする方法の一つは、組織にかかわる人に組織がどうみえているかを測ることです。立場をかえて客観的にみえてみると、期待に十分応えていない部分や、あるいは十分に理解を得られていない部分が見つかるかもしれません。そこに取り組むことが信頼性を高める第一歩です。

## どんな形で組織に声が届けられるか

各種のアンケート、ニーズ調査、理事によるスタッフ面談などで関係者の要望を把握することができます。その他にもボランティアとの雑談、電話でのクレーム、総会時の発言、新聞記事への反響、第三者評価、業務監査などの形で、組織の現状に関する指摘やアドバイスが寄せられます。スタッフ間で気づいた点を振り返る作業もとても有効です。そして、大事なことは、そのような声をどう受け止め、組織改善につなげているかということです。(これに関連しては「CHAPTER3 人に開かれた組織のあり方」、「CHAPTER5 組織連携のあり方」、「CHAPTER6 活動評価のあり方」もご参照下さい。)

組織にかかわる人の「反応」や「声」に含まれる「組織への期待や不満」を分析することは、ガバナンス強化に役立ちます。多少耳がいたい指摘でもきちんと耳を傾け、次にはもっと喜んでもらえるように、コツコツと、工夫できることを検討し実行していくことが、ガバナンスの第一歩です。



ステークスホルダー(組織の利害関係者)	いつチェックしているのか
正会員	総会で/会報や事業報告をみて
支援者(賛助会員、後援団体、財団など)	ホームページや事業報告をみて
サービス利用者	サービス利用時や問い合わせ時に
職員(ボランティアも含む)	日々の活動を通じて
事業パートナー(企業、行政、他団体など)	協働事業を通じて/新聞記事をみて



### 関係者の立場にたって組織をみたら、どんなリクエストが出そうですか

「会員」「支援者」「利用者」「行政」など、日頃から組織とかかわる「誰か」をイメージし、相手はどう感じているか、どんな期待や不満を抱いていそうか考え、書き出してみましょう。そして、大きなエネルギーや経費をかけなくても改善できそうなことを考えてみましょう。

相手	団体や事業への期待、不満	改善できそうなこと
日ごろ組織と関わっている人々	<ul style="list-style-type: none"> <li>• もっと〇〇をしてくれたらいいのに</li> <li>• △△がいまひとつだな</li> <li>• ☆☆がどうなっているかわからない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 新規事業を行う</li> <li>• 習慣やルールを見直す</li> <li>• ちょっとした気遣いや声掛けを行うなど</li> </ul>
会 員		
利 用 者		
ボランティア		
財 団		
企 業		
行 政		
職 員		
その他 (例:マスコミ)		

# 2 持続する組織になる

～組織基盤と成果性が組織の健康度の指標～

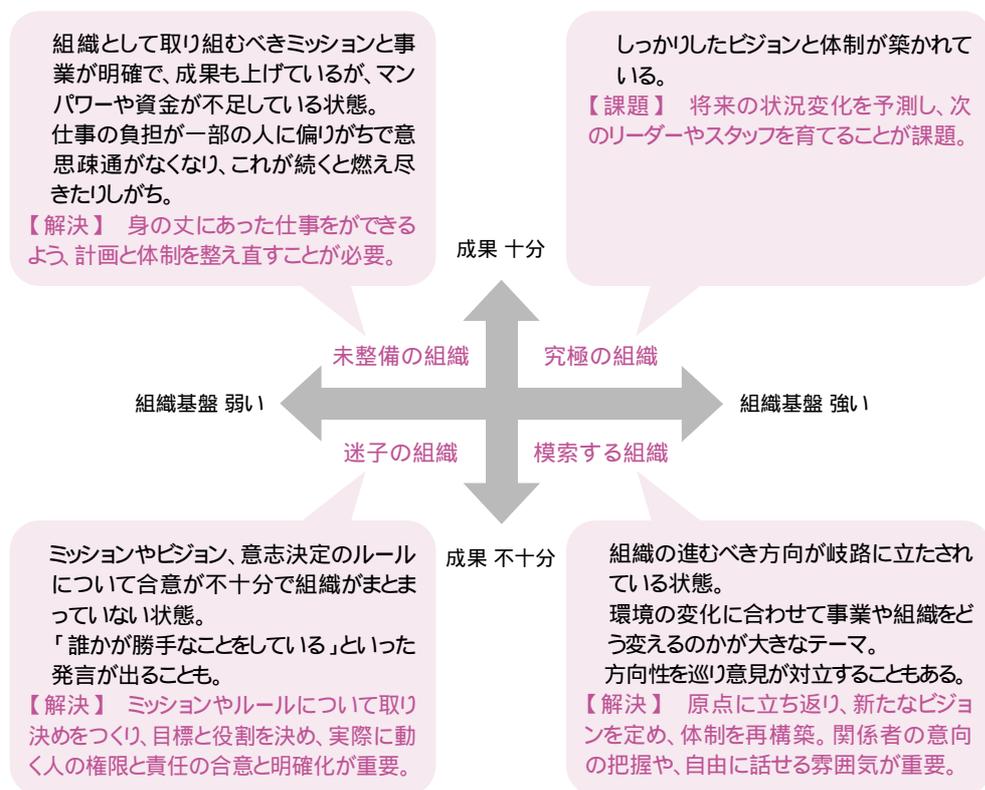
NPOでは、明確なミッションと、そのために自ら動く人(チーム)の存在が重要です。人が続かなくては事業も続きません。スタッフが「ここで活動できてうれしい」「私は必要とされている」と思えるようにし、また、課題に直面して苦しい時に「もう、やめたい」と一瞬思ったとしても、続けていけるモチベーションを保つにはどうすればよいのでしょうか。これは処遇の改善だけではすみません。もっとも、多くのNPOでは処遇面に関しての限界もあります。

NPOの場合、目標が見えにくいことや人間関係の不和による意欲低下、仕事や責任の集中による「燃え尽き」に留意が必要です。こうした人材の危機は、組織がうまくいっていないときに生じやすいものです。組織内部の問題の主要原因としては次のことが挙げられます。

- A ミッションやビジョンの共有が不十分
- B 役割と権限・責任が不明確
- C 役員(理事)と職員、職員同士のコミュニケーション不足
- D 事業に必要なマンパワーや資金の不足

## 組織をめぐる4つのステージ

組織も人間と同じで徐々に成長していきます。活動量や環境の変化に合わせて柔軟に対応していく必要があり、組織がおかれた状況によって課題も変わってきます。組織の段階や状況を分類する方法はいろいろあります。下の図は、組織基盤(無理や無駄が生じていないか)と成果性(環境変化やニーズに対応し成果をあげているか)の2つの軸によって組織のステージを4つにわけたものです。





## あなたの組織は健康ですか

身体の健康度をチェックする感覚で、あなたの組織の6つの部分をチェックしてみましょう。項目の3つの指標を3段階でチェックし、項目の合計点(0~6点)を下図の目盛りに点でしるし、点を線で結びます。線がへこんでいる項目が組織の調子が悪いところかもしれません。(○は2点 △は1点 ×は0点)

### 1. 方針がぶれない(背骨がまっすぐ)

- ・最終目的(ゴール)と3年後の目標が明確で共有されている。
- ・頼まれた事業でもミッションに合わない提案は理事会が否決している。
- ・団体のミッションに即して事業の評価を行っている。

○	△	×
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 2. 先やまわりをみている(五感を鍛えている)

- ・数年先の社会動向やニーズ変化を読んで進むべき方向を見据えている。
- ・事業に有益な情報源(人・組織・ネットワーク)をもっている。
- ・今後の自団体にとって何がチャンスで何が脅威かを分析している。

1の合計は  点

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 3. 動ける人がいて活力がある(足腰がしっかり)

- ・一部の人に負担が偏り疲労が溜まらないよう、役割が分担されている。
- ・スタッフが自己学習したり、気づいたことを提案・実践している。
- ・新たな活動の担い手やリーダーがいて、自ら成長しようとしている。

2の合計は  点

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 4. 意思疎通と情報管理ができている(血の巡りがいい)

- ・情報が、現場→理事会→会員へと必要なだけ流れ、大事な事が伝わっている。
- ・理事会がきめた方針が現場のスタッフに浸透し、ルールが守られている。
- ・予定や記録書類、重要書類が正しく管理され、問い合わせにすぐ応えられる。

3の合計は  点

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 5. 人間関係が良好で一体感がある(心豊かで元気)

- ・力が必要なときには、応援態勢がとれるようボランティアスタッフがいる。
- ・組織に貢献した人が感謝され、励まされる機会、楽しい時間がある。
- ・してほしいこと、してほしくないことを率直にいいあえる人間関係がある。

4の合計は  点

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

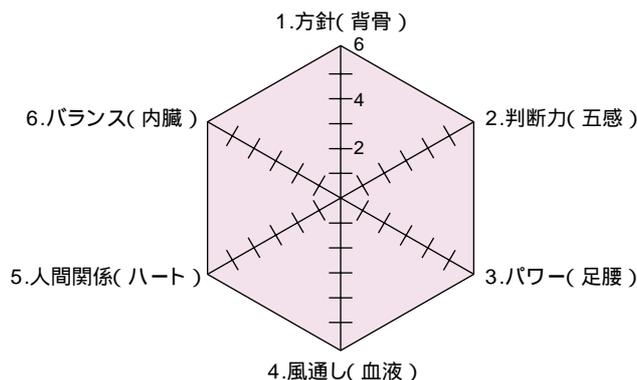
### 6. バランス感覚と安定感がある(正しい生活習慣)

- ・会費、寄付、事業収入をバランスよく得ていて一部に偏っていない。
- ・仕事漬けにならず、時にはリラックス・リフレッシュタイムがある。
- ・消化できる分量の仕事を選び、時間を効率的に消費している。

5の合計は  点

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6の合計は  点



# 3 しなやかで強い組織になる

## ～チーム力を高める～

### モチベーションを高め、リスクに備える

しっかりした組織にするために、外部の信頼度を高め、内部の効率化や環境対応を図り、ガバナンスを強化することは重要なことです。しかし、現実には、これらに取り組むには、労力と時間、エネルギーが必要で、現場ではそんな余裕はないと、目の前のことに関心がいってしまいがちです。

組織も日頃の健康維持の努力を怠ると、人間の身体と同様に徐々に疲労が蓄積し、厳しい課題に直面したときに深刻な問題を引き起こします。危機をのりこえられる組織にするには、チェック&バランスを心がけること。事業推進と組織維持のバランスをとり、組織の状態を点検し不安要素に気づいた場合は、先送りにしないことが大切です。自浄能力を高める鍵は、ルールとチェック体制づくりとコミュニケーション(「CHAPTER2 コミュニケーションのあり方」参照)です。

### そもそもNPOは不安定な組織

NPOは企業とは異なり「利益の最大化」という基本目標が存在せず、開かれている組織なので、さまざまな想いや異なる価値観をもつ人が入ってきます。組織の目標や方向性が共有されていないと摩擦が生じやすくなります。

また、組織内の権限や責任は理事会にあります。形式的になっていることも多く、実際には事務局に多くの情報が集中し、判断を任されていることも少なくありません。実態に即したルールや役割分担をしないとチェック機能が弱くなることもあります。

そして、目標や役割が明確になってはじめてチームプレーが活きてきます。強い組織にするには、メンバー間のコミュニケーションと役割分担、みなで目標を達成するという強い意志が不可欠です。それを引き出すリーダーシップやサポーターの応援も欠かせません。これをNPOの組織に当てはめると下表のような関係になります。

みなさんの組織では、それぞれの立場の人が役割を果たしているでしょうか。もし、会員が総会に全然関心を持たないとすれば、観客がまばらな球場でゲームをするようなもの。理事がチームの課題を放置していたら現場のやる気も下がります。これでは成果は期待できず、サポーター(会員)も応援してくれなくなります。一人で何とかしようとして「監督兼選手」が必死にもがいても限界があるのです。しかし、ピンチをチャンスと捉え、みなで乗り越えれば、さらによい組織にしていくこともできるのです。

### いいチームを育て上げるために

- スタッフ等は、現状や課題を抱え込まずにまわりに伝え、協力して問題解決に取り組む。
- 理事は、現場の課題を理解し、事務局長を支援し必要な資源を用意する。
- 会員(理事を含む)は現場のスタッフを励まし、かかわれる部分で参画する。
- スタッフは、いい仕事をして会員の期待に応え、ファンサービスをする。
- 事務局長は、スタッフの強みや調子をみて各自の役割や成果目標を定め、チームとして優先して取り組むことや行わないことを決める。
- 理事は、社会の状況変化や他団体の動向を把握し、組織の方向性を定める。
- スタッフは、現場と理事が協力して成果を上げ、会員や支援者を集める努力をする。

NPO	会員	理事	支援者	事務局長	スタッフ
プロスポーツ	サポーター	経営者	スポンサー	監督	プレイヤー
主な役割	成果を期待し 応援	方針と人事を 決定	資金援助	組織編成・ 戦術を決定	役割を担い チームに貢献





## チーム力を弱める7つの事例

組織運営を続けていく過程で直面するかもしれないことを挙げてみました。リスクがあると感じたら、放置せずに、どう対処すべきか組織内で話し合い、分担して取り組めることから実行しましょう。

### [組織のまとまりに関すること]

#### ★スタッフ間や役員－スタッフの考えのズレ

組織を生活費を得る場と捉える職員と、運動体と捉える役員の間での意識のズレ  
ミッション(運動)と事業の採算性をめぐる考え方のズレ  
運動方針や他組織との関係性において、急進的な意見と協調関係を維持しようとする意見が衝突  
話し合いをして方針について合意をつくる

#### ★理事と事務局の信頼関係に亀裂(分裂の危機)

理事が事務局の提案を一方向的に否定  
事務局が理事会の同意も得ずに事業を遂行  
あとから組織に入り内情を知った人が、理事の怠慢を指摘し対立  
目標を共有し、役割、権限、責任、意思決定のルールを再度明確にする  
反省すべきことは互いに改めて信頼関係を修復  
必要なら人選し直す

#### ★組織の求心力の低下

会員総会や事業への参加率が低下  
会費未納者が増加

会員台帳をまめに更新、個別のケア、気遣いをする  
会員の立場にたって知りたい情報や参加の機会をつくる

#### ★環境変化への対応

法制度の変更などが事業に影響を及ぼすこともある  
関係する制度変更の動向や同じ分野の団体の動向を把握して自団体の方針を検討し、早めに準備する

### [資金に関すること]

#### ★資金繰りの悪化、債務超過、慢性的な資金不足 資金確保や事業の失敗、事業の赤字拡大

事業に計画性を持たせ、経費を削減し収益目標達成を重視する  
財政担当理事をおき、収支状況をチェックする  
資金繰り表も作成する  
特定の委託事業などに依存しすぎないようにし、売れる「商品」をつくる  
会費や自主事業で一定の安定財源をつくる

#### ★業務運営上のミス

所轄庁、法務局や労務、税務関係機関への書類の出し忘れ  
経理上のミス、書類の紛失、契約や各種義務の不履行  
定款から逸脱していると指摘をうける  
わからないことは調べてマニュアルをつくる  
担当者と責任者(チェックする人)をおき、正しく実施されたか確認するルールをつくる  
担当が替わっても引き継げるよう文書化する  
共通経費按分基準や必要な経理規定をつくる  
必要であれば定款の見直しを検討する

#### ★突然やってくるトラブル

利害が競合する業界等からの圧力、中傷  
各種トラブル、事故、クレーム、情報漏えい  
必要な保険に加入  
相談先を確保しておく(支援センター、税理士、経験豊富な団体など)  
個人情報保護対策、PCのウイルス対策も重要

課題 解決策

## なぜ、マネジメントといわず、ガバナンスというのか

マネジメントとは、事業の遂行において少ない資源で大きな成果をあげる営みで、人・資金・時間等の資源を確保し「効果的に」「正しく」行うこと。一方で、ガバナンスとは、組織の維持発展に関して、安心・信頼・情熱を生む営みで、「組織」として「正しいこと」を行うことです。

わかりやすくいえば、マネジメントは、「いい事業しているね、上手だね」といわれるようにするよう事業を運営すること。ガバナンスは、組織の面で「いい組織だね、しっかりしてるね」といわれるようにすることです。

わたしたちは、マネージする＝「事業を何とかする」ことには日頃取り組んでいるし、それなりに成果もあげているでしょう。しかし社会から支援を受けるにあたっては、同じようにがんばっている組織がいくつかある中で、よりしっかりした組織が選ばれる状況になっています。今後は、「いいことしている、(金もないのに)がんばっている、だから支援して!」ということは通用しないかもしれません。

支援者や利用者が「魅力を感じる」「納得できる」「安心して付き合える」ようにし、かかわるスタッフも「やりがいを感じる」「誇りをもてる」「安心して関わられる」ようにして、組織を持続していくには、「事業を何とかする」とは別の努力を必要とするのです。

書き手

横田能洋 (よこた よしひろ)

特定 非営利活動法人  
茨城 NPOセンター・commons 事務局長

1967年千葉県生まれ。1991年社団法人茨城県経営者協会にて企業の社会貢献活動推進などの業務を経て、1996年から活動してきた「茨城NPO研究会」が、「茨城NPOセンター・commons」として法人化するのをきっかけに、1998年同センターの事務局長となり、現在に至る。



### 茨城NPOセンター・commons

〒310-0063 水戸市五軒町2-2-23 生野ビル102号  
TEL 029-300-4321 FAX 029-300-4320  
URL <http://www.npocommons.org>  
E-mail [info@npocommons.org](mailto:info@npocommons.org)



**設立の経緯**：1996年に有志で茨城NPO研究会を設立、1998年11月名称を茨城NPOセンター・commonsに変更、1999年4月法人設立

**目的**：この法人は、民間非営利活動に取り組んでいる、若しくは関心を持つ茨城県内の団体及び個人に対して、その活動に関する情報提供、協働のための連絡及び援助の活動等を行うことによって、地域における民間非営利団体の活動基盤の充実を図り、もって豊かな地域社会づくりに寄与することを目的とする。