

（1）ミッション

■ミッションは行動本位

非営利組織とは一人ひとりの人と社会を変える存在である。したがって考えるべきは、「いかなるミッションが有効であって、いかなるミッションが無効であるか」である。そして「ミッションは何か」である。ミッションの価値は文章の美しさにあるのではない。正しい行動をもたらすことにある。

他方、私が非営利組織の人たちからよく聞かれることが「リーダーの資質とは何か」である。この問いは、まるでリーダーシップが作法教室で学べるものであると考えているかのようなのである。同時にリーダーシップがすべてであって、それ自体が目的であると考えているかのようなのである。しかし、そのようなリーダーシップこそが間違ったリーダーシップである。

自らへの関心を中心に置くリーダーは間違ってリードする。今世紀、あの最もカリスマ的な三人のリーダーほど人類に害をもたらした者はいなかった。ヒトラー、スターリン、毛沢東である。重要なのはカリスマ性ではない。ミッションである。したがってリーダーが初めに行うべきは、自らの組織のミッションを考え抜き、定義することである。

ここに極めてシンプルなミッションの例がある。ある病院の救急治療室のミッションである。

「われわれのミッションは患者を安心させることである」

まことにシンプル、明快、直截である。ガールスカウトのミッションはこうである。

「われわれのミッションは誇りと自信に満ちた女性を育てることである」

東海岸のある教会のミッションがある。

「われわれのミッションはキリストを CEO・最高経営責任者とすることである」

救世軍のミッションがある。

「われわれのミッションは落伍者を市民に変えることである」

かつて、19 世紀イギリスの最高の教育者の一人、ラグビー校のアーノルドは「パブリックスクールのミッションは紳士をつくることである」と定義した

私の好きなミッションはある企業のものである。それは 20 世紀の初め、倒産寸前の通信販売会社シアーズをわずか 10 年で世界一の小売業に変身させたミッションである。

「われわれのミッションは農家のためにバイヤー役をつとめることである」

私の知っている病院の多くが「われわれのミッションは健康の維持である」という。これはミッションの定義としては間違いである。病院は健康は扱わない。病気を扱う。禁煙し、節酒し、早寝し、体重に気をつけるのは一人ひとりの人である。病院は健康の維持に失敗した時に登場する。この定義の問題点は「われわれのミッションは健康の維持である」といったところで、病院がとるべき行動について何も知り得ないところにある。

ミッションは行動本位たるべきものである。さもなければ単なる意図に終わる。ミッションとは、組織に働く者全員が自らの貢献を知りうるようにするものでなければならない。

何年か前、病院の救急治療室のミッションの検討に手を貸した。答えは簡単、しかもわかりきったものだった。それは「患者を安心させること」だった。だがそのためには患者の容体を早く正しく把握することが必要だった。この病院の救急治療室の場合、驚いたことに、10人に8人は特に問題もなく、一晩眠れば治るという程度のものだった。「動転されていますね。赤ちゃんは風邪ですよ。ひきつけを起こしましたが心配する事はありません」と言って安心させてやればよい。

こうして私たちは、このあきれほどわかりきったミッションにたどり着いた。しかしこのミッションは、救急治療室に運び込まれる者は必ず1分以内に診察されるべきことを意味した。それがミッションから導き出される目標だった。あとは行動するだけだった。

集中治療室へ大急ぎで移すべき者もいれば、先に検査をすべき者もいる。しかし多くは「帰ってアスピリンを飲んで眠りなさい。心配することありません。症状が続くようならまた来なさい」と言ってやるだけでよかった。しかし、必ず行うべきことは全員を直ちに診ることだった。なぜならそれが患者を安心させる唯一の方法だからである。

■ ミッションの具体化

次の仕事はミッションの具現化である。 ミッションそのものは永遠のものでよい。人類がある限り罪人はいる。人類あるかぎり病人にもいる。アルコール中毒者もいる。麻薬中毒者もいる。不運な人もいる。教えるべきことを教えるべき遊び盛りの七歳児もいる。

しかし、目標は具体的でなければならない。 目標は達成されて変わることがあつて当然である。100年前には結核患者のためのサナトリウムが社会的イノベーションだった。今日では、少なくとも先進国ではその目標は変わってしまった。抗生物質のおかげである。

あらゆる非営利組織が、活動の点検、改訂、廃棄を体系化しておかなければならない。 ミッションは永遠であつて神の定めのものかもしれない。だが目標は常に具体的であるべきである。

最も犯しやすい過ちが、ミッションによき意図を詰め込みすぎることである。ミッションはシンプルかつ明確にしなければならない。 仕事は、一つ追加したならば一つ削除しなければならない。それほど多くのことができるはずはない。

大学が良い例である。大学のミッションは混乱したままである。五十もの違うことをしようとしている。うまくいくはずがない。これが、今日シンプルな単科大学に人気の集まる理由である。それらの大学のミッションは限定的である。限定しすぎているかもしれない。だが明快である。学生にもわかる。教員にもわかる。大学としても、ここでは会計学を教えるつもりはないと堂々と言える。

何かを加えたら何かを廃棄しなければならない。 常に「最も役に立つものは何か、あまり役に立たなくなったものは何か、意義を失ったものは何か」を検討していかなければならない。

かつて地域の病院で繁盛していたのは産科だった。都会の自宅での出産が感染症や処置

の不手際で危険なためだった。ところが今日では、すべての病院が産科を持つべきであるとは言えなくなっている。事実、産科を持たない病院が増えている。出産が予測可能となり危険なものでなくなったからである。しかも異常出産には高度の専門性が要求され、一般病院では手に負えないからである。こうして一般病院の産科は一举にはないが徐々に廃止されつつある。

ところが5、60年前には適切な処置の難しかった精神科が、今日は精神安定剤の登場もあって地域の病院の手に負えるようになってきている。したがって、病院は医療技術の動向に注目して行かなければならない。同時にコミュニティのニーズに注意していかなければならない。

病院は靴を売るところでも教育をするところでもない。そのミッションは病気の治療である。しかし目標は変化していく。重要だったことが二義的となり、場合によっては意味さえなくなる。変化を観察しなければならない。

■ ミッションの三本柱

重要なことは強みによる成果である。なすべきもののうち、うまくいっているものを更に上手く行わなければならない。何でも出来るということはない。もちろん価値を感じないものを行ってはならない。ろくなことはできない。

1960年代、大学が都市問題に取り組んだ。無能ぶりを晒しただけだった。大学の価値観は政治的な問題に不向きだった。政治力学を理解出来なかった。

同じ頃、地域の病院が保健教育に取り組んだ。入院中の糖尿病患者に食事療法やストレス管理を教えておけば再入院してくることもないだろうと考えた。だがそうはいかなかった。そのようなことは病院が得意とすることではなかった。予防は不得意だった。得意なのは発症した病気を処置することだった。

したがって、第一に、「機会すなわちニーズ」を知らなければならない。

第二に、自らの手にする人的資源、資金、そして何よりも「能力によって世の中を変え、自ら基準となりうるものは何か」を考えなければならない。自らが基準となりうるためには優れた仕事を行うことができなければならない。成果に新たな次元を持ち込むことができないなければならない。

第三に、「何を大事に思うか」を考えなければならない。つまりミッションとは非人格的たりえないものである。私は、コミットメントなしに物事がうまくいったという例を知らない。

（エドセルという自動車の話がよく知られている。一般には、フォード社が行うべき事を行わなかったために失敗したように思われている。実際には、マーケットリサーチ、資本設計、エンジニアリング、その他あらゆるものをほぼ完璧に行っていた。欠けていたものは一つしかなかった。全身を投げ打つ者だった。

入念につくっていた。マーケットリサーチも行っていた。しかし誰もコミットしていなかった。問題が起こったとき面倒を見るものがいなかった。コミットメントさえあれば成功したであろうというのではない。だが、心からのコミットメントなしには成功のしようもなかった。

第一に問うべきは、「機会は何か、ニーズは何か」である。

第二に問うべきは、「それはわれわれ向きの機会か」である。「われわれならばよい仕事ができるか」である。「われわれは卓越しているか、われわれの強みに合っているか」である。

第三に問うべきは、「心底価値を信じているか」である。このことは物についてもサービスについても言える。

非営利組織には、機会、卓越性、コミットメントの三本柱が不可欠である。ミッションには、これら三つの要素を折り込まなければならない。さもなければ、目標は到達されず、目的は達成されず、いかなる成果も得られないことになる。やがては組織内の人を動かすこともままならなくなる。

（２）イノベーションとリーダーシップ

■変化は機会

20 世紀最高のリーダーが、ウィンストン・チャーチルだった。しかし、1928 年から 1940 年のダンケルクの撤退までの 12 年間、彼は閑職にあつてほとんど無視されていた。時代が必要としていなかった。万事が平穏だった。少なくともそう思われた。そして危機が訪れたとき、ありがたいことに彼がいた。

幸か不幸か、いかなる組織にも危機はくる。必ずくる。その時がリーダーに頼る時である。リーダーにとって最も重要な仕事は、危機の到来を予期することである。回避するためだけでなく備えるためである。危機がくるまで待つ事は責任の放棄である。暴風雨を予期し、先手を打たなければならない。それがイノベーションである。倦むことのない刷新である。

災厄の到来を防ぐことはできない。だがそれに対処すべき態勢の整った組織、士気高く、とるべき行動を知り、自信に溢れ、互いに信じ合う百戦錬磨の組織をつくることはできる。訓練において重要なことは、将校への信頼をしみ込ませることである。信頼なくして闘う事は出来ない。

万事がうまくいかなくなるきっかけは、失敗したときではなく、成功しているときである。失敗したときには、誰もが働かなければならないことを承知している。ところが、成功しているときには、自己陶醉がやってくる。手持ちの資源が無駄遣いされる。

私は二十年教えていたニューヨーク大学を辞めて、カリフォルニアに来た。ニューヨーク大学のビジネススクールが学生のニーズに応えようとしなくなったからだった。

ここクレアモントにビジネススクールをつくったとき、われわれは散漫にならないよう気を配った。教授陣は少数精鋭にした。非常勤の講師陣を充実させた。事務局を強力にした。こうして成功を追求していけるようにした。いかなる組織といえども、市場の成長に後れをとるならば簡単に危うい存在へと落ち込む。

（このところ私は、教会を小さなままにしておきたがっているある牧師と議論している。私の住むコミュニティは、学生をはじめ若い人も多いが年配者も多い。その牧師は教会を、全員の顔がわかる大きさに留めておきたいという。

私は「マイケル牧師、それではうまくいかなくなりますよ」いった。事実、彼が来てからの五年間に教会に来る人の数は減っている。）

非営利組織のリーダーたる者は成長することを知らなければならない。もちろん適時調整することも出来なければならない。やがて成長も止まるからである。だが、組織としての勢い、柔軟性、活力、ビジョンを失ってはならない。さもなければ組織は硬直化する。

非営利組織に収支は関係ない、自分たちの行うことは大義のためのものであって、すべて正しいとする。そのため、成果があがらなくとも「資源を他のものに振り向けよう」とは言えない。したがって、非営利組織は、企業よりも意識して体系的な廃棄を行う必要がある。困難な選択を行う必要がある。

行うべき選択には、至難と言ってよいものさえある。私の友人に、司教から、司祭不足にどう対処すべきかを下問された司教代理がいる。何を残し、何を捨てるか。

（その司教区のミッションスクールは生徒の97%がカトリック信者ではなかった。生徒たちは崩壊状態にある公立学校から逃れて来ていた。私はこれまでそれらのミッションスクールをどうするかについて相談に乗ってきた。司祭の中には「私たちのミッションは魂を救うことである。教えることではない。少ない司祭と修道女を本来のミッションに集中させるべきである」という者もいた。

これに対し私は「聖書は慈善を説いている。教育こそ慈善である。子供たちを見捨ててはならない。これは考え方にかかわる問題である。ついでに考える問題ではなく、正面から取りあげるべき問題である」といった。）

正面から取り上げるべき問題であることが明らかにされさえすれば、イノベーションが可能となる。ただし、そのためにはイノベーションを求めなければならない。非営利組織も、企業や政府と同じようにイノベーションを必要とする。しかもわれわれは、イノベーションのやり方はすでに知っている。

イノベーションを行えるようになるための大前提が、変化は脅威ではないとの認識である。変化は機会である。そのうえわれわれは変化をどこに見つけるべきかを知っている。

ここにいくつかの例がある。

大学や大学院の多くは、高学歴者の継続教育が、贅沢でも、単なる収入源でも、PR でもないことを知っている。継続教育は、今日の知識社会では中核的な機能である。それらの大学や大学院はすでに、医師、技術者、経営者を学生として迎え入れるべく教授陣を整備している。

（1980 年頃、アメリカのガールスカウトは、人口構造の変化、特にマイノリティ人口の増加が、新たな機会をもたらしていることに気づいた。スカウト年齢児の減少にもかかわらず団員を増やしてきた理由がここにある。

すでに女性運動がわれわれの社会観を大きく変えた。そこからいかなる機会が生まれたか。ある司教区では、司祭と修道女が減少する中であって、ボランティアの女性信者の活躍によって活動を増大させた。

1975 年頃、アメリカ最大の非営利組織の一つ、アメリカ心臓協会が、アメリカ人の健康意識の増大を活動強化の機会として利用した。心臓協会は全活動の方向づけを変えた。）

■イノベーションを成功させるために

得るべき教訓は「待つてはならない」ということである。体系的にイノベーションを行うよう体制を整えなければならない。組織の内外においてイノベーションの機会を追求する仕組みをつくっておかなければならない。イノベーションの機会として変化を見つけられるようになっていなければならない。そして、そのような態勢をつくりあげるには、リーダーが先頭に立たなければならない。

それでは、日常の活動を強化しつつ、イノベーションのための意思決定と行動を容易にするにはどうしたらよいか。そのための手段のおおよそは、次のとおりである。

まず初めに、機会が見えるようにしなければならない。窓の外が見えるようにしなければ何も見えない。このことは、今日の報告システムのほとんどが、機会を明らかにするものになっていないことから特に重要な意味を持つ。それらの報告システムは問題を報告する。過去を報告する。すでに提起されている問題に答える。

したがって、今日の報告システム以上のものが必要である。変化を求めるのであれば「これは機会か、もしそうならばいかなる機会か」を問えるようにしておかなければならない。

次に気をつけなければならないことは、保険のかけすぎ、守りすぎ、昨日から離れられないことである。

（ある日本企業が電話交換機の対米輸出に失敗した。旧来型と併用できるシステムを開発したが、アメリカの客は最新式のシステムの導入を選んだ。

1970 年代、アメリカの病院が似た間違いをした。外来部門を強化したがうまくいかなか

った。ところが外来専用のクリニックは成功した。）

更に気をつけなければならないことは、新しいものを担当する部署の位置づけである。独立した部門として組織しなければならない。自動車メーカーであれ神学校であれ、新しいものを現業部門においても日常の問題の解決が優先されてしまう。そのため明日は常に延期される。新しいものは別途に組織しなければならない。

しかし、現業部門を新しい部門と無縁の存在にしてはならない。もし新しい部門を現業部門とまったく無縁のものとしたら、現業部門は新しい部門に反感を持つだけでなく、自らが麻痺してしまう。

イノベーションを成功させるには戦略が必要である。つまり新しいものを世に生かすための戦略である。それは機会を体現する人を見つけることである。理解力があり、新しいものを歓迎し、意欲があり、地位も影響力もある人物が絡むことが必要である。すると、誰もがそこには何かがあると思う。

「市立美術館、公立図書館、慈善団体にもマーケティングやイノベーションのためのタスクフォースは必要でしょうか、あるいはイノベーションを評価する部局は必要でしょうか」とよく聞かれる。

答えはイエスでもあり、ノーでもある。

イエスというのは、それらの仕事をする人、それらの仕事に時間を割く人が必要だからである。それは本格的な仕事である。ノーというのは、それらの仕事を分離したのでは、小さいが重要なことを見逃すからである。

（わかりやすい例がある。ある美術館が、美術品を仕舞い込み、人を入れないという旧来型の美術館から脱皮し、地域の教育機関になろうとした。そのための部署を新設し、模様替えと周知を行った。

ところが管理部門との連絡が不十分だったため、いくつか小さいが重要なことに気がつかなかった。駐車場が小さなままだった。小学四年生が 300 人も来れば、トイレが不足した。そのためオープンの日には想像を絶する有様となった。よく起こることである。）

企画してから売り込むのでは重要なことを見逃す。あとで時間を取られる。最初の段階から売り込まなければならない。現業の人間を巻き込んでおかなければならない。だが、忘れてならないことがある。それは、新しいものには、それに惚れ込んだ人間のコミットが必要だということである。本気の人はパートタイムではやってくれない。

チャーチルのようなリーダーは滅多にいない。しかし「頼まれた事とも、やりたい事とも違う。しかし必要な仕事はこれだ」と言ってその仕事に取り掛かってくれる人はいるはずである。

（私の知人に、金のことは面倒を見るからという理事会からの空手形で、州立大学から引き抜かれて学長を引き受けた人がいる。カリキュラムと教授陣について素晴らしい考えを持って来ていた。

ところが大学の実情を見、渋い顔をして私のところへやってきた。「金集めをしなければなりません。このままでは5年か10年で潰れます」

私は言った。

「本当に金集めをできるのは、どこの大学でも学長ですよ」

「そうかもしれませんね」

そこで彼は、5年間学内の事を任せられる人物を見つけ、自分は募金で信じられないほどの成果をあげた。そのおかげで大学は救われた。

1930年代設立という電力共同組合の例がある。もう電力に悩む農家はなくなった。そこで協同組合をどうするかが問題になった。理事会も組合員も、近くの電力会社へ身売りすることを考えた。

そのような時たまたまCEOが交代した。「電力の共同組合としてのミッションは終わった。しかし地域の発展の担い手としてはやることがある。組合員の農家は苦況にある。提供できるサービスはたくさんある。その役は、流通システムを持っているわれわれでなければならない」

この新任のCEOが地域のすべてを変えた。今日にいたるも、農産品価格は低迷したままである。しかし、この地域の六つの郡の農家は、このCEOが機会をとらえてくれたことによって苦しいながらも恵まれた状態にある。）

このような事はそれほど珍しいことではない。これこそ、危機におけるリーダーシップの典型である。

■リーダーを見つける・・・候補者の中から選定する

候補者の履歴を前にしたCEO選任委員会の委員として、組織のリーダーを選ぶには何を
見なければならないか。

第一に、「その人が何をして来たか、何がその人の強みか」を見る。大抵の選任委員会が候補者の弱みに注意を払いすぎている。「何が得意か」はあまり見ない。「人の扱いが得意ではないようだ」といったことばかり見ている。しかし、まず見るべきは強みである。成果をあげるのは強みによってである。したがって、「その人が自らの強みを活かして何をして来たか」を見なければならない。

第二に、組織が置かれている状況を見て「組織のために行うべき重要なことは何か」を考える。募金かもしれない。士気の向上かもしれない。ミッションの定義の見直しかもしれない。新技術の導入かもしれない。

もし、いま病院の CEO を選ぶとしたら、私は病院を治療のための機関から、治療する人のマネジメントのための機関に変えることのできる人を選ぶ。なぜならば、病気の治療は今後ますます病院の外で行われるようになるであろうからである。そしてそのニーズにリーダー候補の強みを組み合わせる。

第三に、真摯さを見る。リーダー、特に強力なリーダーとは模範となるべきものである。組織内の人たち、特に若い人たちが真似をするに値する人を選ぶ。

（ずっと前のことだが、私は、世界的な規模の大組織の長をつとめるある賢人から大事なことを教わった。私は二十歳そこそこ、その人は七十代後半だったが、人事の適切さで有名だった。

「何を見るのか」と聞いたところ、その答えが「重要なことは自分の子供をその人の下で働かせたいと思うかである。その人が成功すれば、若い人が見習う。だから私は自分の子がその人のようになってほしいかを考える」だった。

これが人事についての究極の判断基準である。）

企業や政府機関には、リーダーが凡庸でありながらかなりの年月を生き延びてきているものがある。ところが非営利組織では、リーダーの凡庸さはすぐ現れる。

企業や政府機関との最大の違いは、非営利組織には判断基準となるものが一つでなくたくさんあるところにある。もちろん、企業において利益が適切な判断基準であるかどうかには議論の余地がある。しかし、短期的には利益が判断基準たりえないとしても、長期的には決定的な基準になることは間違いない。政府では再選されるか否かが決定的な判断基準となる。

ところが非営利組織にはそのような絶対的な判断基準がない。非営利組織では、多様な基準を考え、それらの組み合わせとバランスを考えなければならない。

そもそも非営利組織は一つのステークホルダー(利害関係者)を満足させるだけでよいという贅沢は許されない。上場企業では株主が最も重要な関係者である。政府では有権者である。ところが教育委員会、公的サービス機関、教会にはいくつもの関係者がいる。そのいずれもがノーということができ、しかもイエスということができない。非営利組織では、関係者の多くが理事会や評議会に入っている。

非営利組織ではリーダーたる者、並の仕事ぶりで満足するわけにはいかない。大義にコミットしているのであるからして並外れて優れた仕事ぶりを要求される。組織の役割について大きなビジョンを持ち、自らではなく、自らの役割について考えることができないばならない。自らを重視するリーダーは、自らを殺し、自らの組織を殺す。

■リーダーの役割

非営利組織のリーダーとなった者には、さほどの時間は与えられない。おそらくは一年

である。この短い間に成果をあげるには、リーダーは組織のミッションと価値観に沿った役割を果たさなければならない。誰にも果たすべき役割というものがある。親としての、教師としての、リーダーとしての役割がある。成果をあげるには、この『リーダーとしての役割』が、次の三つのものと適合しなければならない。

第一に、リーダー自身と適合しなければならない。喜劇俳優がハムレットを演じること
はできない。

第二に、なされるべき課題と適合しなければならない。

第三に、寄せられる期待と適合しなければならない。

（私が採用したきわめて優秀な若手教員が、教師として失敗してしまった。権威を示すことができず、学生に反抗された。彼は、十九歳の大学一年生が権威を求めていることを知らなかった。）

リーダーが使うことのできるものは二つある。第一に組織内の人材であり、第二に彼らに対して課す要求である。「何を要求すべきか」は、分析によって、知覚によって、あるいはその双方によって知ることができる。私自身は知覚の人間であり、見る人間だが、分析によって知る人たちもいる。彼らは鉛筆で紙に書いて正しい答えを出す。

リーダー用の性格や資質というものはない。もちろん、ある者が他の者よりもリーダーとして優れていることはある。しかしほとんどの場合、それは教わることはできなくとも身につけることはできるというスキルの問題にすぎない。もちろん、そのようなスキルさえ身につけられない人はいる。関心がないか、もともとがリーダー向きでない人たちである。しかしわれわれのほとんどはリーダーのスキルを身につけることができる。

優れたリーダーは「私」とは言わない。意識して言わないのではない。「私」を考えないのである。いつも「われわれ」と考える。チームを考える。彼らは「自分の仕事はチームを機能させることだ」ということを知っている。責任を受け、逃げることをしない。成果は「われわれ」のものとする。

考えることは、なされるべきこととチームのことだけである。そこから信頼が生まれ、なされるべきことがなされる。

シェイクスピアの『ヘンリー八世』では、父を亡くしたばかりの馬上の新王は、共に遊んで来た老騎士ファルスタッフの「ハル王子」との呼びかけに振り向きもしない。ファルスタッフは傷つく。冷たい父王に代わって、彼が育ててきたようなものだった。しかしヘンリーは今や範となるべき王である。リーダーとは目立つ存在である。恐ろしいくらいに目立つ。期待をかけられる存在である。

（第一次大戦前のドイツの政治家の話がある。ハト派として駐英大使をつとめ、破局に向かいつつあるヨーロッパを救おうとしていた。ところが、女好きのイギリスの新王

エドワード七世から、外交団主催のパーティーでは、高級娼婦が裸でケーキから飛び出してくる趣向を望んでいるとの内意が伝えられた。彼はさっさと大使を辞めた。

朝ひげを剃っているとき、鏡に女衞の顔を見たくはないといった。）

彼が駐英大使として第一次世界大戦を防げたとは思わない。だが政治的には、あの時期に辞めたことは間違いだった。しかし私は、リーダーシップの真髄は彼のとった行動のほうにあると思う。「鏡に女衞の顔を見たくない」ということがリーダーたる者の真髄である。自分に見えるものは人にも見える。

■リーダーには『時節』がある

「リーダーには『時節』がある」という。それほど単純ではないが、なかなか含蓄がある。事実、平時のチャーチルがさほどの力を発揮できなかったことに間違いはない。彼には挑戦すべきものが必要だった。

生来が怠け者だったフランクリン・D・ローズヴェルトも、この点については同じだった。1920年代に立派な大統領であることはありえなかった。必要なだけのアドレナリンは出なかったに違いない。これに対し、平時を得意とし、緊急時のストレスには対応できないというリーダーもいる。

とはいえ天候の如何にかかわらず、組織はリードすることのできる者を必要とする。問題はリーダーにリーダーとしての基本的な能力があるかである。

（リーダーに必要な4つの基本的な能力）

リーダーとしての能力の第一が、人のいうことを聞く意欲、能力、姿勢である。聞くことはスキルではなく『姿勢』である。誰にもできる。しなければならないことは、自分の口を閉ざすことだけである。

第二が、コミュニケーションの意志、つまり自らの考えを理解してもらう『意欲』である。そのためには大変な忍耐を要する。何度も何度もいわなければならない。身をもって示さなければならない。

第三が、言い訳をしないことである。思ったように行っていない、間違った、やり直そうと言えなければならない。仕事は、できたかできなかったかである。まあまあですまそうとしてはならない。本気で取り組むからこそプライドも生まれる。

第四が、仕事の重要性に比べれば、自分など取るに足りないことを『認識』することである。リーダーには客観性、一種の分離感が必要である。リーダーたる者は自らを仕事の下に置かなければならない。仕事と自分を一体化してはならない。仕事はリーダー自身よりも重要であって、リーダーとは別個のものである。

リーダーにとって最悪のことは、辞めたあと組織がガタガタになることである。それはリーダーが単に収奪するだけだったことを意味する。何もつくりあげなかったことを意味

する。管理人としての仕事はしたかもしれないが、ビジョンは何も持たなかったことを意味する。ルイ 14 世は「朕は国家なり」と言ったそうだが、彼が死んだ後のフランス革命への道のりは早かった。

リーダーたる者は、献身しつつも個たりえなければならない。そのとき仕事もうまくいく。自らを仕事の外に置かなければならない。さもないと、大義のためとして自らのために仕事をすることになる。自己中心的となり虚栄の虜になる。とりわけやきもちを焼くようになる。

チャーチルの強みは、どこまでも後進の政治家を育て、後押ししたことにあった。それこそ、人の強みに脅かされることのない真のリーダーの証しだった。これに対し、ローズヴェルトは自立の兆しを見せる者はすべて切り捨てていた。

■リーダーは自らをつくりあげる

組織にすべてを捧げよというわけではない。ベストを尽くせばよい。人を組織に惹きつけるものは『高い基準』である。『高い基準』だけが誇りをもたらす。人はもともと貢献することを好む。

子供たちが勉強している学校と勉強していない学校との差は、教え方の違いではない。勉強している学校では勉強することを期待している。

数年前私は、ボーイスカウトの支部のうち、活動の活発な支部と活発でない支部とを調べた。成果をあげているところでは、ベストを尽くすことが全員に期待されていた。ベストを尽くすということは、金曜の夜、二、三時間顔を出す以上のことを意味する。基準の高い支部は、ボランティアを惹きつけ子供たちを惹きつけていた。

成果に焦点を合わせるこそリーダーの仕事である。私の知っているほとんどのリーダーが、生まれつきのリーダーでも育てられたリーダーでもなかった。自らをリーダーとしてつくりあげた人たちだった。われわれは、生まれつきのリーダーをはるかに超える数のリーダーを必要としている。

（生まれつきでもなくリーダーとして育てられたのでもなく、自らをリーダーにつくりあげた典型がハリー・トルーマン大統領だった。ローズヴェルトの死によって大統領になったとき、彼には何の準備もできていなかった。そもそもローズヴェルトが彼を副大統領に据えたのは何の脅威にもならなかったからだった。

トルーマンは「今日から大統領だ。全責任は私にある」といい、続けて「大事な仕事は何か」と聞いたという。彼は国内畑を歩いていた。しかし彼は、当時のアメリカにとって大事な仕事が、ニューディール政策を仕上げるのではなく、外交であるという事実を受け入れた。そこで急遽外交問題を勉強して、その大事な仕事に集中したのだった。）

ある意味では、今日のアメリカの病院の原型は、1930 年代と 40 年代にインディアナ州エ

バンストンで病院を経営していたカトリックの修道女ジャスティーナがつくったものだった。私の病院についての知識は、すべて彼女からのものである。彼女こそ患者の看護について徹底的に検討を行った最初の人だった。今日彼女の貢献は知られていない。特に医師たちの間では知られていない。彼女こそ真のリーダーだった。アイルランドの小学校に一年しか行っていないことを気にする内気で引っ込み思案な女性だった。しかし、彼女にはなすべき仕事があった。

何度も繰り返すが、リーダーをつくりあげるものは『仕事』である。リーダーとは「仕事を通じて自らつくりあげるもの」である。

（ダグラス・マッカーサーは最高の戦略家だった。だが彼の強みは別のところにあった。彼は、なすべきことを中心に置くことによって最高のチームをつくりあげた。知力において自分に近い者さえいないと確信するほどに、自惚れは強かった。その彼が、参謀会議で一番の軽輩から発言させ、誰にも口を挟ませなかった。

こうして彼は、はるかに優勢な敵とも戦いうる組織をつくりあげた。彼の遺された書簡類からも、これが彼にとって容易なことでなかったことは明らかだった。彼はいつも無理をしてそうしていた。気性に合うことではなかった。しかしそれが彼の役割であって、しなければならないことだった。

IBM の創業者トーマス・ワトソン・シニアも初めは自己中心的で傲慢だった。その彼が素晴らしいチームをつくった。だがある時、その彼が私の目から見て極めて優秀な者を去らせた。

理由を聞いたところ「私に教えるべきことを教えてくれない。私は理系ではない。営業マンだ。しかし IBM は技術の会社である。技術のことを教えてくれないならば、リーダーシップを発揮することもできないではないか」が彼の答えだった。リーダーをリーダーたらしめるものは、なされるべきことについて自らを卓越した存在にしようとするこの強い意志である。

1950 年代の初め、テッド・ハウザーがシアーズ・ローバックの CEO に就任した時、同社は 25 年間成功を続けていた。彼は仕入れの専門家であり統計屋だった。その彼が「これからの 25 年、シアーズが成功を続けていくには何が必要か」を考えた。

答えは店長の育成だった。そこで彼は、店長育成プログラムをつくった。その結果、どこの小さな店の店長さえ、自分が店員の教育をどう行っているかはシカゴの本社の会長が見ていることを知ることとなった。

1950 年以降シアーズは何も特別なことは行わなわなかった。しかしシアーズはずっと成功を続けている。なぜなら人材に恵まれていたからである。それがテッド・ハウザーがつくりあげたものだった。）

■ バランスをとる・・・リーダーの重要な仕事

リーダーたる者の重要な仕事の一つが、個別的な問題と全体的な問題、短期的な問題と長期的な問題など、二つのもののバランスをとることである。非営利組織をマネジメントするということは、二つの浮材をつけたカヌーを漕ぐことに似ている。常にバランスを考えなければならない。

全体に気を取られすぎれば、助けを待つ孤独な若者という個としての人間の存在を忘れてしまう。保健についての統計に気を取られすぎれば、救急治療室の赤ん坊を忘れてしまう。しかし、この種の過ちを正すことは容易である。修羅場に数日あるいは数週間、あるいは一年間身を置くだけで直る。

逆に現場の仕事の虜になっても過ちを生む。むしろこちらの方が直すのに手間がかかる。非営利組織のリーダーの場合、他の組織や団体のために働くことによって、そのような事態を回避することができる。

私の知人の一人は、三つの非営利組織に関係し、一つの市の審議会に参加している。こうして、自分の組織に起こる問題を別の視点から見る機会をつくっている。この方法は有効である。

しかし、それほど色々しなくともよいかもしれない。私の知っているある大学の学部長は、全米大学学部長協議会の役員を務めている。「忙しいのによく務まりますね」というと、「毎日こまごまとしたことに関わりすぎていますから。月に一回ぐらいは大きな景色を見なければ」との返事だった。この方法も有効である。

非営利組織のマネジメントには、常にバランスの問題が伴う。具体的なことと全体とのバランスはその一つにすぎない。難しいのは、集中と多様化のバランスである。最大の成果は集中することによってのみ手にできる。ただそこにはリスクが伴う。間違ったことに集中したままでいるリスクがある。あるいは大事なことを忘れるリスクがある。想像力の発揮に必要な遊びの部分を失うリスクがある。あらゆる仕事が陳腐化する。したがって、多様な視点を確保しておかねばならない。

さらに重要なバランス、しかも対処の難しいバランスが、慎重さと迅速さのバランスである。すなわちタイミングである。タイミングは極めて基本的な要素である。早く結果を知りたくて、あまりに早く大根を抜く人がいる一方、いつになっても抜けない人がいる。ここで求められるものが、分別であり中庸である。

性急さへの対処はかなり容易である。私もその一人である。私は自分に「三ヶ月と思ったものは五ヶ月待て」と言い聞かせている。もちろん中には、三ヶ月と思ふべきものを三年と思っている人もいる。こういう人の場合は対処が難しい。重要なことは自らを知ることである。特に、悪い癖を知ることである。

非営利組織では、性急さよりも鈍重さによる失敗の方が多い。そう思うのは、私自身性急でありながら、非営利組織のマネジメントにおいて慎重すぎるからであろう。私はリス

ク、特に財務的なリスクを取れないたちである。取るべきリスクはこれまでいくつもあった。

しかし私は、1950年代にピッツバーグで、ある優れた新任の学長が、立派な大学を三年間で世界的な水準の研究機関に変身させようとして失敗したのを目にしたことがある。そのための資金はあった。ところが大学そのものはがたがたになった。未だに回復しきれていない。

似たことは美術館でも見ているし、オーケストラでも見ている。バランスが大切である。ここでも私がないうる助言は、自らの悪い癖を知り、その対策を講じなさいということだけである。

機会とリスクに関わるバランスもある。ここで考えるべきは「元に戻すことはできるか」である。戻せるのならば、かなり大きなリスクを取ることができる。もちろん非営利組織の場合、財政的なリスクには気をつけなければならない。

それ以上のことはケース・バイ・ケースである。考えるべきは「元に戻すことができるか、どのようなリスクがあるか、負えるリスクか、失敗しても被害の小さなリスクか、失敗したら頓死させられるリスクか」である。

もちろんリスクには負わざるをえないものがある。私自身、最近そのような状況に立たされた。さる美術館の理事会でのことだった。よほどの覚悟がなくては買えない額のコレクションだった。しかし私は「一か八かだ、買いましょう」といった。二度とない機会だった。これでようやく世界的な水準の美術館になれる。金はなんとか集められるだろう。

これらバランスに関わる意思決定こそ、非営利組織が優れたリーダーを持たなければならない理由である。

■リーダーがしてはならないこと（4つ）

最後に、非営利組織のリーダーがしてはならないことがある。あまりに多くのリーダーが「自分のしていることとその理由は、誰にも明らかなはずだ」と思っている。その様なことはない。多くのリーダーが「自分の言った事は誰もが理解した」と思う。しかし誰も理解などしていない。

したがって、決定する前には人と相談しなければならない。議論したり参画させたりしなければならない。成果をあげるには、自分を分かってもらうために時間を使わなければならない。

「われわれはこういう状況にある。こういう手立てがある。どう考えるか」と聞かなければならない。さもなければ「トップのバカどもは何を考えているのか。この組織では何がどうなっているのか。どうしてこういう事を考えないのか」と言われるだけである。

しかしその時「そのことは考えた。でも結論はこうだった」ということができれば、人はわかってくれ、ついて来てくれる。「自分たちだったらそうはしなかった」とは言われるだろうが、「上の連中も考えてはいるんだ。いい加減に決めているのではない」とは言っ

くれる。

もう一つしてはならないことがある。組織内の個性を恐れることである。これは組織のリーダーがもっとも陥りやすい間違いである。もちろん、できる人たちの多くは野心的である。しかし、凡庸な者にかしずかれるよりも、自分を押しつけようとする有能な者に取
り囲まれる方が、リスクは小さい。

リーダーは後継者を自分一人で選んではならない。どうしても 20 年前の自分に似た者を選びたくなる。しかし似ているように見えることが、そもそも幻想である。もし似ていたとしてもコピーにすぎない。コピーは弱い。軍やカトリック教会では、リーダーは自らの後継者を自らは選べないことになっている。相談はされる。しかし決定はできない。

私は多くの企業で、そしてそれ以上に非営利組織で、優れたリーダーが自分の後継者に NO2 を選んでいる例をたくさん目にしてきた。彼ら選ばれた人たちは「何をするべきかを言われた時には仕事ができる」という種類の人たちだった。それではうまくいくわけがない。ところが、人情からか習慣からか NO2 がトップの座に就き組織全体が大きな害を受ける。

ごく最近、私はあるコミュニティ・チェスト(共同募金)で実例を見た。幸いその人は、自分がトップの器ではないことに気づき、組織や自分に害が及ぶ前の就任後一年で退任した。これはむしろ稀な例である。

そしてしてはならないことの最後は、手柄を独り占めにすることであり、部下を悪く言うことである。有能なリーダーがいた。しかし一度でも一緒に働いた者は再び一緒に働こうとはしなかった。彼はその弱みばかり気にする性質だった。部下の一人として昇進させることができず、褒めることも出来なかった。だがリーダーとは、部下や同僚に責任を持つ存在である。

これらのことがしてはならないことである。

では、しなければならない最も重要な事は何か。何度も言ってきたように、自分ではなく仕事を中心に据えることである。しなければならないことがすべてであって、自らは仕事の従者にすぎない。

（３）目標の設定

- 機会のターゲット
- ボランティアのトレーニング
- 人口構造の変化を先取りする

（４）リーダーの責任

- 人の可能性を引き出す
- 機会を提供する
- チームづくり

（５）リーダーであるということ／まとめとしてのアクション・ポイント

■ミッションを見直す・・・第一の役割

最近リーダーシップがよく問題にされる。遅すぎたくらいである。しかし、最初に考えるべきものはリーダーシップではない。ミッションである。非営利組織はミッションのために存在する。それは社会を変え、人を変えるために存在する。非営利組織がミッションのためのものであることこそ、忘れてはならないことである。

したがってリーダーが最初に行うべきことは、全員が、ミッションを目にし、耳にし、それと共に生きることができるようにすることである。ミッションが見えなくなれば直ちに問題が生ずる。問題は急速に現れる。

非営利組織の存在理由そのものは、かなりの間変わらないかもしれない。人類あるかぎり、罪人はいる。病人はいる。社会がどれほど良くなろうとも、アルコール中毒者はいる。麻薬中毒者もいる。救世軍による更生の支援を必要とする人もいる。学校で勉強すべき子供たちもいる。男の子も女の子も、模範を示し、方向付けし、人格を形成してくれるスカウトを必要とする。

われわれは、繰り返しミッションを見直していく必要がある。人口構造が変化した故に、あるいは成果をあげなくなったものを破棄しなければならないが故に、さらにはあるいは目標を達成したが故に、ミッションそのものを見直していく必要がある。

その典型の一つが、義務教育の目標を達成したがゆえに、何を期待すべきかを再考しなければならなくなった学校のミッションである。今日求められている学校とは、十人中九人が行けなかった頃のものとは違う。

ミッションの見直しにあたっては、外の世界からスタートすることが決定的に重要である。組織の内からスタートして資源の投入先を考えていたのでは、資源の浪費にしかつながらない。昨日に焦点を合わせた結果にしかない。機会つまりニーズを知るには外を見なければならない。

■長期目標からスタートする

ミッションは長期のものでなければならない。もちろん短期の活動は必要である。短期の成果も必要である。しかしスタートは長期の目標からでなければならない。 17 世紀の偉大な哲学者、詩人ジョン・ダンの説話に素晴らしい一節がある。「永遠なるものへは、明日の一步からスタートしてはならない。永遠なるものは、一步の積み重ねではない」

われわれは長期の目標を目指さなければならない。「長期から戻って、今日何をするか」を考えなければならない。

重要な事は「する」ことである。アメリカ企業の多くと日本企業の違いがそこにあった。日本の企業がプランニングに長けていたわけではない。われわれが四半期毎の決算を考えていたのに対し、彼らは「10 年後いかにあるべきか」を考えていた。

アメリカにも、AT&T、シアーズ・ローバック、GM など、長期志向の会社はあった。シ

アーズは「われわれのミッションは農家のために責任あるバイヤー役をつとめることである」といった。そこからプランを立てた。第二次世界大戦の直後には復員兵の結婚に合わせダイヤの指輪を扱った。

ミッションはすべて長期からスタートしなければならない。特にこれは、収支というコンセプト抜きに貢献することを目的とする非営利組織について言える。

行動は短期的ならざるをえない。だからこそ「長期の目標につながるか、寄り道にすぎないか、目的を見失っていないか」を考えなければならない。これが最初に考えるべきことである。

■成果を中心に据える・・・第二の役割

同時にわれわれは成果中心でなければならない。「活動に見合う成果をあげたか」を考えなければならない。「資源の配分が適切か」を考えなければならない。

もちろん、ニーズこそが行動の理由である。だがニーズだけでは不足である。成果が必要である。「無駄に働いたのではなかった」と言えなければならない。したがって、あらゆるプログラムとプロジェクトについて「成果をもたらすか」を考えなければならない。そしてリーダーの仕事が、その成果をあげさせることである。「なされるべき事を成す」ことである。

特にボランティアと寄付者に依存している非営利組織の場合、リーダーたる者は、資源の配分に責任がある。そして、成果に責任がある。したがってリーダーたる者は、常に「委ねられた資源に対する忠実な僕であるか否か」を自問して行かなければならない。ここで資源とは、人であり資金である。

リーダーシップとは行動である。思索にとどまってはならない。それはカリスマでもない。演技でもない。行動である。行動とは、ミッションを書き換え、焦点を合わせ直し、その上に新しいものを築き、組織することである。そして廃棄することである。「知っているべきことをすべて知っていて、なおそれを行うか」を自問することである。「力を入れ続けるか。資源を注ぎ続けるか。それとも減らしていくか」。われわれはあらゆるミッションについてこれを考えなければならない。

廃棄が、組織を空腹にし、スリムにし、新しいことをできるようにするための鍵である。昔の医学書にあるように、排泄があって摂取がある。感覚を研ぎすまし、焦点を合わせ直し、決して満足しないことがリーダーとしての行動規範である。

しかもこれらの事を行うべきは、万事がうまくいっているときである。下り坂になってからでは遅い。立て直しは不可能ではないかもしれない。しかし、一オンスの予防薬の方が、一トンの治療薬よりもマシである。

リーダーたる者が次に行うべきことは、優先順位と劣後順位を考えることである。言うは易く、行うは難し。多くの者が支持する魅力あるものを捨てなければならない。資源を集中しなければ成果をあげることはできない。これこそリーダーの条件である。優先順位

を決め、劣後順位を決め、それを守らなければならない。

■組織の模範となる・・・第三の役割

リーダーシップとは模範になることである。リーダーは目立ち、組織を代表する。 帰路につけば普通の人であっても組織では目立つ存在である。小さな組織だけの話ではない。大きな組織、世界的な組織でも同じことが言える。

リーダーは模範たるべき者である。期待に応えるべき者である。他の者はさておき、リーダーだけは組織を代表する存在であり、あるべき組織を象徴する存在である。

したがってリーダーたる者は、あらゆる行動において「翌朝鏡の中に見たい自分であるか」を問うことを習慣化しなければならない。あるいは「自らのリーダーがそうあってほしいか」を自問しなければならない。この問いを発するだけで、これまで多くのリーダーを破滅させてきた過ちから身を守ることができる。 スキャンダルや、不正や、馬鹿なことを避けさせてくれる。もちろん馬鹿なことをする者はいくらでもいる。もちろん本人たちの問題である。しかしリーダーは私人ではない。何かを代表する存在である。

リーダーたる者は「組織において模範であるためには、いかにあるべきか」を考えなければならない。「組織が課題に挑戦し、機会をつかみ、イノベーションを行うには、自らは何をなすべきか」を考えなければならない。考えるべきは「自らは何をなすべきか」である。「組織は何をなすべきか」ではない。行動の責任を取るべきは自分である。

「自らにとっての優先順位は何か、組織にとっての優先順位は何か。何でなければならないか」それがアクションプランである。それらがなされるべきことである。

■市民社会をつくる

あなたは CEO ではないかもしれない。週に三時間のボランティアにすぎないかもしれない。スカウトのリーダー役にすぎないかもしれない。患者のベッドに花を生けてやっているにすぎないかもしれない。しかし、そのあなたが今やリーダーである。「非営利組織のボランティアである」ということは、「社会のリーダーである」ということである。

「単に投票し税金を納めるだけでなく、皆が能動的に働く」という昔のような市民社会を今われわれはつくりつつあるということこそ、心躍るまったく新しい事態である。

企業がそのような社会をつくることは難しい。参加型マネジメントについて多くのことが論じられているが実現は遠い。企業では実現できないかもしれない。障害が多すぎる。

しかも、アメリカのように 2 億 5,000 万人もの人がいて、小さな田舎町でさえ 5 万人もの人がいたのでは、一人の人間が出来る事はほとんどない。いかに小さな町であっても人口が 120 人だった 200 年前のニューイングランドのようなタウンミーティングを復活させることは出来ない。

ところがわれわれは、これを、一人ひとりの人間がリーダーである非営利組織において実現しつつある。有給の人たちもいれば無給の人たちもいる。教会では、聖職者ではない

無給のボランティアが大勢働いている。ガールスカウトには有給のスタッフの百倍のボランティアが責任にある仕事をしている。

こうしてわれわれは、非営利組織を通じて明日の市民社会をつくりつつある。その市民社会では、皆がリーダーである。皆が責任を持ち、皆が行動する。皆が「自らは何をすべきか」を考える。皆がビジョンを高め、能力を高め、組織の成果を高める。

したがって、もはやミッションとリーダーシップは、読んだり聞いたりするだけのものではない。実践するものである。よき意図と知識を、成果をあげる行動へと転換するものである。来年ではなく、明日の朝転換するものである。