

（１）マーケティングと資金源開拓

■非営利組織のマーケティング

非営利組織は単にサービスを提供しているのではない。人を変えようとする。サービスを提供することによって人を変えようとする。

この点において、学校はP&Gとは違う。習慣、ビジョン、コミット、知識を生み出す。与えるのではなく一体化しようとする。一体化することなく非営利組織が成果をあげることはない。それまではよき意図があったにすぎない。

ナポレオンは、「戦争には三つのものが必要だ」といった。第一に資金、第二に資金、第三に資金だった。戦争についてはそうかもしれない。だが非営利組織についてはそうではない。

非営利組織には、四つのものが必要である。プランニング、マーケティング、人、資金である。

プランについてはすでに述べた。人については後述する。ここでは成果を生むためのマーケティングと資金源開拓に関わる戦略について述べる。

われわれは、いかにしてサービスを顧客すなわちコミュニティに届けるか、いかにマーケティングするか、さらには、いかにして必要とする資金を手に入れるか。

かつて「非営利組織にはマーケティングは必要ない」としていた。しかし19世紀の有名な詐欺師が言ったように、「ブルックリン橋は贈るよりも売るほうが易しい」。無料では信じてくれない。最高のサービスでもマーケティングが必要である。

しかし非営利組織のマーケティングは販売とはまったく違う。マーケティングとは、まずマーケットを知ることである。マーケットリサーチである。次に、マーケット・セグメンテーションである。そして提供するサービスの受け手の側に立つことである。そのためには、「何を、誰に、いつ売るか」を知らなければならない。

非営利組織のマーケティングも、企業のマーケティングと同じ言葉、同じ道具を使う。ただし内容はかなり違う。非営利組織は目に見えないものを提供する。顧客にとって価値あるものを提供する。病院は患者の病気を顧客たる医師に提供するのではない。医師の助けになるものを提供する。

非営利組織のマネジメントには、構想の段階からマーケティングを組み込んでおくことが必要である。マーケティングとは優れてトップマネジメントの仕事である。もちろんボランティアやマーケットやリサーチから学ぶべきことは多い。例えば、アメリカ癌協会では、募金のために詳細な人口統計を使い、医師の協力を得るために諮問委員会を使うなど、マーケットリサーチに力を入れている。提供すべきサービスを設計してから売り込みにかかるなどということはない。

優れてアメリカ的な非営利組織であるコミュニティ・チェストなどは、そもそも設立の趣旨からしてマーケット主導である。二十九もの非営利組織から寄付の依頼を受けたのは、それだけで嫌になる。集めた金も、「飢えた人のところへ行く前に募金活動に吸い取ら

れてしまうのではないかと心配になる。

コミュニティ・チェストの仕組みは設立以来変わっていない。地元の企業が募金の窓口となる。しかも常に募金方法、協力企業、協力団体の見直しを行っている。加えて雇用の状況に目を光らせている。いかなる非営利組織といえども、やみくもな募金活動では成果はあげられない。

非営利組織のマーケティングにおいて特に留意すべき重要なことが、強みへの集中である。病院にしても、不得意なことに手を広げてはならない。

精神科を成立させるには、40 から 50 のベッドを必要とする。サウスダコタ州シルバーフィッシュの病院ならば 100 マイル四方に他の病院がないために、ほとんどあらゆる病気を診なければならない。しかし、精神科の患者はヘリコプターで都会の大病院へ運んだ方がよい。理由はコストではない。能力にある。年間 200 以上の執刀実績のない病院では心臓のバイパス手術は受けないほうがよいことは、いわば常識である。難度の高い手術には経験が必要である。

同じ事は大学にも言える。大学の問題は「何でも教えられる」としていることである。成果の期待しえない分野に貴重な資源を注ぐべきではない。これがマーケティングにかかわる第一の原則である。

第二の原則は、あらゆる関係者を知ることである。そう、あらゆる関係者である。「ノー」ということのできる者を顧客と呼ぶならば、非営利組織には何種類もの顧客がいる。

スーパーが棚に並べてくれないならば石鹸は売れない。目につくところに置いてもらわなければならない。主婦が買ってくれなければ、同じく売れない。したがって、石鹸メーカーには顧客は二種類ある。ボーイスカウトやガールスカウトはもっと多くの顧客を持つ。親がいる。子供がいる。働いてくれるボランティアがいる。生徒の参加を禁止することさえできるという地元の学校の先生方がいる。

非営利組織にとってはマーケティングの戦略こそ基本である。非営利組織はマーケットを知らなければならない。マーケティングのプランを持たなければならない。そしてマーケティング上の責任を果たさなければならない。すなわち顧客を中心に置かなければならない。「必要な事は分かっている」などと言ってはならない。「顧客にとって大事な事は何か、彼らの心を捉えるにはどうしたらよいか」を考えなければならない。

■資金源開拓の戦略

非営利組織は、資金源開拓のための戦略を必要とする。非営利組織が企業や政府と大きく異なるのは資金源である。企業は売り上げによって資金を手にする。政府は税金によって資金を手にする。非営利組織は募金によって資金を手にしなければならない。大義に共鳴する人たちから資金を得なければならない。

非営利組織の資金不足はいわば宿命のようなものである。事実、非営利組織の多くは、「資金さえ潤沢にあればあらゆる問題を解決できる」と思っている。その結果、募金活動がミ

ッションのようにになっている非営利組織さえある。「寄付集めに忙殺され、教育上のリーダーシップをとる時間がない」という私立大学の学長も少なくない。

しかし、募金に追われていたのでは存在意義さえ危ういと言わざるをえない。したがって、ミッションを募金に従属させることのないよう、資金源開拓のための戦略を必要とする。募金ではなく資金源開拓なるコンセプトが使われるようになったのはそのためである。

募金とは、「ニーズの大きさを訴えて金を集めること」である。これに対し資金源開拓とは、「そのミッションが支持するに値するがゆえに資金を拠出する」という、支持者や参画者を獲得する行為である。資金を拠出することによって活動に参画する仲間を開拓することである。

資金源開拓の第一の主役は、理事会のメンバーすなわち理事である。もはや、非営利組織の趣旨に賛同するというだけの理事では困ることが明らかである。自ら資金源となることによって、資金源開拓の先頭に立つ理事が必要である。

不動産業の理事が、「あの病院の理事をしているのだが」と友人に電話をすれば、「ジョン、君はいくら寄付しているの？」と聞かれるに決まっている。500ドルと答えれば、それ以上を出してもらうことは出来ない。

資金については、理事会にはもう一つ役割がある。使える資金と活動のバランスを図ることである。この理事会の役割が果たされて、非営利組織は堅実な歩みが可能となる。教会、学校、病院をマネジメントする者は情熱を持たなければならない。「ノー」ばかり言う人間では困る。しかし、誰かが「使える資金に活動はバランスしているか」をチェックしていかなければならない。

企業は自分で稼ぐ。非営利組織は自分では稼がない。非営利組織の資金は寄付者から寄託されたものである。理事会はそれらの金が目的のために使われることを確認する。

かつて非営利組織は財政的にかなり自立していた。展示ホールや病棟をつくるなど特別なことにのみ外部の資金を必要とした。今日資金源開拓なるものが必要になったのも、元はといえば、金持ちが昔のような役割を果たせなくなったためである。

教会はかつてコミュニティ内の二、三人の金持ちが面倒を見ていた。いまは、もうそういうわけにはいかない。そもそも、金持ちがいなくなってしまった。そのため非営利組織としても広い裾野の資金源が必要となった。

こうしていまや、非営利組織は、自ら範となりつつ、裾野の広い資金源開拓にリーダーシップを発揮する理事を必要とするようになった。

もちろん、いつの世にも緊急支援は必要である。地震もあれば、アフリカの飢饉もあり、ベトナムからのボートピープルもいる。しかし、情緒的な支援はすでに限界にきている。国際的な救援機関の長を務めている友人の一人は、『同情疲れ』という言い方をしている。悲惨な話が多すぎて無感覚になりつつあるという。

資金源開拓においても、理性に訴え、長期的な支援の基盤を築かなければならない。そのためには成果を定義し、寄付者に報告し、納得してもらわなければならない。

成果を認めてもらえるよう情報を提供する必要がある。「寄付する者は非営利組織が行おうとしていることを理解しているとは限らない」との認識こそ必要である。教育や健康の重要性を説くだけで寄付をしてくれることはない。「誰の教育か、何のための教育か」と問われる。ということは、「息の長い基盤づくりが必要だ」ということである。そして実は、それが、私が二十年来教えているクレアumont大学がかつて行ったことだった。

（実に 1920 年代に、当時のポモナ校の学長が、カリフォルニア南部での大学のニーズの急激な高まりと、大学のための資金需要の増大を予期した。

そこで彼はたくさんの企業をつくり、数年かけてそれぞれを軌道に乗せたという。そして優秀な卒業生に、当時では大金だった一万ドルを付けて、それらの企業を任せた。「この会社を育ててほしい。何も返してくれる必要はない。ただ大学のことは忘れないで欲しい」と言ったのだった。

今日、ポモナ校をはじめとするクレアumont大学グループの財政状態が比較的良いのは、そのためである。こうして彼は強大な支持層をつくりあげた。二十年間はたいした実りもなかったそうだが、やがて千倍にもなって返ってきた。）

私はあらゆる非営利組織がこういうことをしなければならないと言っているわけではない。しかし、単に頼まれた都度寄付ををすると言うのではなく長期の資金源となってくれる人を開拓するということは、こういうことを言うのである。それは、「非営利組織への支援を自らの自己実現の一つとしてくれる仲間をつくる」ということである。それこそが資金源開拓の理想である。

（2）成功する戦略

■行動志向の戦略

意図では山は動かない。山を動かすのはブルドーザーである。ミッションとプランは意図にすぎない。戦略がブルドーザーである。戦略が山を動かす。特に非営利組織では戦略が重要である。

聖アウグスチヌスは「奇跡を求めて祈り、成果を求めて働きなさい」といった。成果を求めて働くようにしてくれるものが戦略である。戦略が意図を行動に変える。忙しさを仕事に変える。「いかなる資源と人材が必要か」を明らかにする。

かつて私は、戦略という言葉を使うことをためらった。軍事の匂いが強すぎると言われたからだ。だが、考えは変わった。プランが知的な遊びに終わっていることが多いことに気付いたのだった。きれいに綴じて棚に置き、それだけで素晴らしいことを行った気になっている。プランはつくっても、実際に行動しないかぎり何も変わらない。これに対し、戦略は『行動志向』である。こうしたことから私は戦略という言葉を使い始めた。戦略であれば、期待するものではなく働くためのものである事がはっきりしている。

ここに成功の戦略の手本がある。ロードアイランド州プロビデンスのブラウン大学である。

（1970年頃、同校は「ハーバードの妹」と呼ばれはしていたものの、ごく普通の大学だった。教授陣は立派だった。だが特色はなかった。他の大学が行っていることを行っているにすぎなかった。

そこへ学長が代わった。北にハーバード、南にイエール、車で一時間の所に十二の一流単科大学があるという競争下にあって、「リーダー的な存在となるには何をしなければならぬか」を考えた。彼は目標を二つ立てた。

第一は、女子学生に地位を与えることだった。ブラウン大学にはペンブロック校という女子校があった。女子学生に地位を与えるということは、それまで女子のものではなかった分野、数学、理学、医学、コンピュータの各学科に積極的に女子学生を入れることを意味した。

第二は、大学の運営を学生に身近なものにすることだった。

彼はこの二つの目標を実現するための戦略を立てた。やがてブラウン大学は東部の優秀な高校生にとって人気のある大学になった。）

マネジメントの戦略としては教科書的な成功例である。この学長が行ったことは、マーケットの変化、すなわちキャリア志向の女性の増加とコミュニティ志向の学生の空気を認識し、具体的な活動を展開することだった。

■改善のための戦略

アメリカという国は、「すでに上手く行っていることを、さらに改善する」という戦略を軽視する傾向にある。これは急速な発展を見せ始めた頃の日本を訪れたときに、私自身が痛感したことだった。

私は日本でイノベーションのための戦略を探したが、そのようなものはなかった。ところが企業、大学、政府機関のいずれもが、改善のための戦略を持っていた。イノベーションについては検討していなかった。「すでに上手くいっているものを、更に上手く行うにはどうしたらよいか」を検討していた。

床掃除のような退屈な仕事もあれば、最新の機械の導入と生産プロセスの変更のような大改革もあった。しかし、その目標とするところは、製品の改善、プロセスの改善、働き方の改善、トレーニングの改善だった。日本では、それらの『改善』のための戦略を立てていた。

『改善のための戦略』では、『生産要素ごとの戦略』が必要である。

第一の生産要素は「人」である。これはいかに激しく働かせるかということではない。すでにかなり前から明らかになっているように、「いかに賢く働かせるか」の問題である。

同時に、「いかに人を配置するか」の問題である。

第二の生産要素が「資金」である。「同一の資金からいかに多くのものを生み出すか」である。資金は常に不足した状態にある。

そして第三の生産要素が「時間」である。

改善のための戦略では目標が必要である。しかも野心的なくらいの目標が必要である。改善のための戦略について相談に乗っていると、必ず「その目標では高すぎます」と言われる。

（私はかなり前、偉大な黒人リーダーの一人、ニューヨーク市立大学の心理学者ケネス・クラークから、「人は目標の半分しかできないのだから、目標は倍にしておかなければならない」ということを教わった。多分に皮肉めいた助言ではあるが真理はある。）

目標は高く設定しなければならない。馬鹿げていると言われない程度に、しかし、かなり頑張らなければならない程度に高く設定しなければならない。

改善のための戦略には、機能しなくなったものの廃棄が含まれる。人の手になるものはすべて陳腐化する。だから置き換えなければならない。改善のためにいかなる戦略を持つか。いかなる分野で新しいことを行うか。目標を設定し、そして働かなければならない。

■定性的な目標設定

非営利組織では評価の尺度が難しい。精神科クリニックでは、戦略の有効性をいかに評価したらよいか。今年の方が去年よりもよくやっているかは、いかに判断したらよいか。

よくやっているの「よく」を定義づけることは不可能ではない。偏執症の治療など成果のあげにくい分野でも、立派な仕事をしている精神科クリニックがある。その院長を知っているので「偏執症の治療は大変ではないか。うつ病は治るようになったし、統合失調症もかなり治るようになった。でも偏執症はなかなかのようだ」といったところ、彼はこう答えた。「そんなことはない。私たちは目標を絞っている。確かに治し方はまだわからない。メカニズムが分かっていない。しかし、自分が病気だということをわからせることはできるようになった。大きな進歩だ。自分が病気なのであって、世の中が病気なのではないことをわからせることができるようになったのだから。こうして、病気は治らなくとも、ちゃんと生きていくことはできるようになった」。

これは定性的な目標である。量的な目標は設定できなくとも、評価することのできる目標は設定できる。

研究所でも、研究成果の中には成果を量的に測定できないものがある。しかし、三年ごとに「この三年間に意味ある変化をもたらす何について貢献したか。次の三年間に何について貢献するつもりか」を考えることはできる。これも質的な尺度である。量的な尺度と同じように重要である。それどころか、質の方が重要だといってよい。質を伴わない量の

増大こそ最悪であって、失敗以外の何物でもない。

教会の場合はいかに戦略を立てたらよいか。ここでも目標を設定しなければならない。何をしようとしているのか。まず、人間についていくつかの仮定を設けなければならない。例えば、教会へ行けば魂を救われる可能性が高まると考えてもよい。

六十年も教壇に立ってきた者として、私は「授業を受ければ学ぶ可能性は高まるもの」と考えている。説明はできない。しかし、この種の仮定は必要である。こうして教会も、「教会へ来る人間を増やす」という目標を設定することができる。

それでは、どのような信者を増やすか。聖職者全員が同じ考えであるわけではない。「誰でもよいから教会へ来させる。それが目標である」という者がいる。「いや信仰の堅固な特別の人たちを増やしたい」という者もいる。同じ聖職者であってもミッションとするものは違う。一方は大きな信者層をつくろうとし、一方は少数ではあっても最後の日のための堅固な信者層をつくろうとする。

■戦略のステップ

戦略について次に考えるべきは、『成果』である。教会、病院、ボーイスカウト、公共図書館のいずれにせよ、戦略の構造は同じである。

第一に、目標がある。目標はミッションに基づかなければならない。同時に状況に合致しなければならない。もちろん具体的でなければならない。そして、信者を増やしたいのであればマーケットをセグメントし、それぞれのセグメント用のサービスを考えなければならない。

ある実績のある聖職者がこう言っているのを聞いたことがある。「マーケットを五つにセグメントすれば、五年から十年で信者を増やすことができる。少年部、独身部、新婚部、高年部、在宅部である。他の層はなかなか難しい。もちろんこれら五つの層についても、事情は地域によって若干違う」。

これは単純化すぎたアドバイスかもしれない。しかし、私は似たことをある病院の事務長から聞いたことがある。

最終受益者すなわちマーケットを観察しなければならない。教会、病院、ボーイスカウト、公共図書館のいずれであれ、戦略の構造は同じである。公共図書館であれば、成年、少年、幼児がマーケットである。同じ建物を使い同じサービスを受け、同じ本を読んでいたとしても、マーケティングは別に行わなければならない。別途にマーケティングのプランをつくり、集めた資金を配分する。それぞれとコミュニケーションを図り、サービスの反応をフィードバックする。

目標を明確にしなければならない。ターゲットと成果を示さなければならない。すなわちたくさんの戦略が必要となる。

アメリカ心臓協会では募金先を四十一のターゲットにセグメントしている。恐るべき数である。しかしそこにこそ、この協会の成功の秘訣がある。それらのターゲットごとに、

マーケティングの戦略を作っている。それぞれのマーケットに「いかにアプローチするか」が問題である。そのための資源、すなわち人材と資金が必要となる。マーケットごとの配分が必要となる。

第二に、コミュニケーションを行わなければならない。そして、「誰が、いつ、いかなる成果をもたらすために、何を行うか」を明らかにしなければならない。そのためにはいかなる道具が必要か、いかなる言葉を使うべきか。

ミッションや目標について話すとき、「二十五年前に神学校で習った用語を使っている」という聖職者がいた。仕事をするのは普通のボランティアである。神学校の言葉など使えるはずがない。病院の事務長が使う「実施」「達成」「企画」などという言葉も、誰にもわかるものとはいいがたい。あくまでも考えるべきは、「仕事として誰が、何を、いかにするか」である。

第三に、ロジスティックがある。いかなる道具立てが必要か。

私はいつも対プロシアの、対スペインの素晴らしい作戦書を手にやってきた將軍達と、ナポレオンとの会話を思い出す。ナポレオンが静かに聞く。「馬は何頭必要か」。そこまで考えている者はいない。馬の総数が足りない。よくある話である。

第四に、「いつまでに成果を出すか」を検討しなければならない。焦ってはならない。しかし「予定どおりかどうか」はわかるようにしておかなければならない。いかなるフィードバックが必要か。プラン通りに進んでいない重要なことを知るには何を見ていかなければならないか。

ナポレオンの例でいえば、作戦を早めることが無理なのは、馬が不足しているからかもしれない。そうであるならあるのならば全てを縮小しなければならない。あるいは、プランよりも先に進みすぎているのかもしれない。そうならばさらに早める好機ではないか。それとも横道にそれているだけのことなのかもしれない。フィードバックと定時点検が必要である。

これらのステップは、あらゆる非営利組織に共通のものである。組織の違いによって方法に若干の差があるだけである。

■気をつけるべきこと

これらのステップを踏んでいくには、文書によるコミュニケーションと口頭によるコミュニケーションの双方が必要である。文章であれば必要な者全員に配布し、一行一行チェックさせ、「第三点についてわからないことは？」と聞くことができる。そうすれば「もう第三点ですか。まだ第二点のことだと思っていました」との返答を得ることもできる。文書をもとに説明することも、質問を受けることもできる。

しかし「こういう事を聞きました。私はこうすることを期待されていると考えていいですか」と、聞くことを促すことも大事である。この段階では文書よりも口頭の方がよい。誤解も避けられる。何にもまして、肩肘を張らずにコミュニケーションができる。

（非営利組織の戦略ということでまず頭に浮かぶのは、ザ・ネイチャー・コンサーバンシーである。この非営利組織の目標は、神が与えてくれ、いま危機に瀕している生態学的な多様性を可能なかぎり維持していくことである。

この非営利組織の戦略は、第一に、保護が必要な場所の選定であり、第二に、その場所の購入に必要な資金の調達であり、第三に、その場所の管理である。募金のマーケットはそれぞれの地元を中心としている。そのため州ごとに支部を設けている。

保護区域の設定は年に十五を目標にしている。きわめて野心的だが、明確であるからこそ目標は達成されている。このような成功の秘訣は他の組織にも使えるはずである。）

戦略に関しては一つだけしてはならないことがある。意見の対立を理由に目標の設定から逃げることである。「ベッドの稼働率と治療のいずれを選ぶか」という選択を避けるために、潰れそうになった病院がある。

（眼科で有名な病院だった。眼科医たちは病院の外に専門のクリニックをつくり、そこへ眼科の手術部門を移すことを提案していた。治療上の理由からだった。病院の管理部門も同じ考えだった。しかし病院の理事会は、ベッドの稼働率を下げるとして提案を却下した。

嫌気がさした眼科医たちが辞めていった。他の科の医師たちも辞めた。評判もベッドの稼働率も低下の一方となり、数年後にはさる病院チェーンに身売りされた。）

戦略の実行の仕方については妥協が必要とされることもある。しかし目標に関しては妥協も二股も許されない。

ここにもう一つしてはならないことがある。違うマーケットに統一のメッセージを持って乗り込むことである。

（何年前か前、私はエグゼクティブ用のマネジメント・プログラムの制作を手伝った。目標と内容は明らかだった。ところがマーケットについてはあまり考えていなかった。そこで誰にも同じ方法で売ろうとした。六、七年、力を入れたが結果は芳しくなかった。

改めて検討したところ、「マーケットは三つある。プログラムはどのマーケットにも通用するが、彼らの参加の動機はマーケットごとに違う」と気がついた。今では、三つのマーケットごとにマーケティングを行いうまくいっている。）

非営利組織においても不足しているのはアイデアではない。不足しているのはそれらのアイデアに実を結ばせるための意欲と能力である。必要とされているものはイノベーション

ンのための戦略である。

■イノベーションの機会

成功している非営利組織は、「まさに新しいもののために組織されている」とさえ言うてよい。機会が誰の目にも見えるようにしている。同時に、イノベーションの機会となるものを組織の内外で体系的に探している。

ここに絶対確実な戦略がある。うまくいっているときに、組織の方向づけを変え、組織そのものを変えることである。すべてが見事なほどにうまくいっているときに、誰もが「ボートを揺らすな。壊れたのでなければいじるな」といっているときにである。大事なことは、そのような時に「さあ改善しよう」などと、皆が嫌がるようなことを平然という者がいるかいないかである。しかし、まさにそのような時に改善しなければ、かなり早く下降線をたどることになる。

この十五年間に上手く機能しなくなった大手の非営利組織のほとんどが、成功して油断したために下降線をたどり始めた。

（アイゼンハワー時代のアメリカの労働組合はまさに怖いものなしの密林の王者だった。しかし、今はどこで何をしているのか。下降線をたどり始めたのは「目標達成した。さらに改善しよう」といった人たちを追い出したためである。教会で汚い言葉を口にした子供のように追い出してしまったからである。

二十年前のシアーズ・ローバックは普通の花形だった。アメリカ人の七割がシアーズのファンだった。ところが、自己満足に陥って流通市場の変化を無視した。うまくいっているときほど「もっとうまくやれないか」を考えなければならない。）

改善の戦略において原則とすべきものがこの『成功の追及』である。うまくいったものをさらに改善することである。変えることである。

これらすべての責任はトップにある。組織の風土や姿勢に関わることはトップの責任である。イノベーションを行うには外を見なければならない。外に変化を見つける癖をつけるなければならない。ありがたいことに、内を見るよりも外を見る方が易しい。しかもそのほうが賢い。

（ある大学では、大学進学人口が減少する中であって受験者の数を増やし質を向上させた。学長と入試部長が高校を回り、高校生の意識の変化を掴んだだけのことだった。

教会も、助け、慰め、支えのためのコミュニティを必要とする高学歴の知識労働者の増加に目をつけただけで、発展を始めた。）

外の世界の変化こそ機会である。外の世界を知るには、通勤ルートを変えることでもよい。大学進学を考えている高校生と話をすることでもよい。もちろん人口統計を眺めることでもよい。

しかる後に、組織の中を見て、取るべき変化の方向を教えてくれるものを探さなければならない。そしてその最たるものが予期せぬ成功である。ところがほとんどの組織が、予期せぬ成功を当然のこととして悦に入っている。行動の呼びかけと受け取るものはほとんどない。

（予期せぬ成功の意義を最もよく教えてくれる例がインドにある。「わずか二十年で、慢性的な飢饉の国を食料余剰国に変えた」という話である。

ある人がヨーロッパ製の原動機付き自転車の販売権を得た。売れなかった。ところが原動機だけを買っていく者がいた。調べたところ灌漑用に使っていた。このガソリンポンプがインドに農業革命をもたらした。）

■イノベーションの条件

イノベーションに成功するための第一の条件が、「変化を、脅威ではなく機会として見る」ことである。

（「鍵っ子」の増加が憂慮されたとき、この働く女性の増加を機会として捉えて、ガールスカウトがデイズスカウトを始めた。変化を目にしたならば、「この変化を使って何に貢献できるか」を考えなければならない。）

イノベーションに成功するための第二の条件が、「責任者となってくれる者を探す」ことである。これは極めて重要である。新しいものは育てなければならない。イノベーションとして育つことを望み、イノベーションとして成功することを信じる者が面倒を見なければならない。新しものは必ず問題にぶつかる。したがって、本当にコミットしてくれる力のある者に担当してもらわなければならない。

第三の条件が、「戦略を持つ」ことである。「何をしたいのか」。戦略はいろいろなものがありうる。

（P&Gの場合、新製品の導入を基本戦略としている。最初に導入し、そのまま市場を支配しようとする。もちろんリスクは大きい。

これに対しIBMは、本当に新製品と言えるものを導入したことがない。常に創造的模倣を行ってきた。市場を支配することを目指してきたが、一番乗りは避けた。どこが開発するにせよ、最初の製品が適切であることは滅多にないからだった。

日本企業の戦略は、IBMのものとも異なっていた。リーダー的な企業の間違い、悪癖、

特になんでも抱え込もうとする傲慢さを突くものだった。）

あらゆることについて、ニッチ（隙間）の可能性を求めることが必要である。

（ある病院チェーンでは、一律のコミュニティ・ホスピタルを展開しようとはしていない。まずそれぞれのコミュニティのニーズを調べる。精神科を必要とするコミュニティがある。高齢者センターを必要とするコミュニティがある。したがっていずれもが一種の専門病院となる。専門性を狙うのであれば、「すべての人達にすべてのサービスを」と考えてはならない。）

■犯しやすい間違い

新しいものを始めるにあたっては、誰もが犯しやすいいくつかの間違いに気をつけなければならない。

第一に、「アイデアから一挙に全面展開に入ること」である。テストの段階すなわちパイロット（試行）の段階を飛ばしてはならない。最初から全面展開を図るならば、小さな傷がせつかくのイノベーションを台無しにする。

第二に、「自ら調べることをせずに、誰でも知っていることとされていることを真に受けること」である。通常、誰でも知っていることは二十年遅れである。政治の世界でも、誰でも知っていることを知っているだけの者は姿を消していく。実際に見て試さなければならぬ。試してみれば二十年前のものであることは、すぐに明らかになる。

第三に、「独善」である。通常イノベーションを行った者は、現実に合わせて修正することがない。新しいものには、考えていたところとは別のところにマーケットがある。これが昔からの常識である。

（友人の牧師が所帯を持ったばかりのカップルのためのプログラムの顛末を話してくれた。素晴らしいプログラムだった。大成功だった。ところが、そのプログラムを考えた若い牧師補が驚いたことには、新婚は一組も参加していなかった。参加していたのは結婚に迷っている同棲のカップルだった。私の友人は、「あなたの方のためのプログラムではない」と怒って追い出そうとする牧師補をなだめるのに一苦労したとのことだった。）

第四に、「根本的な見直しをせずに、取り繕いですませようとする事」である。今日のGMの状況を見るならば、そのようなことから、何も得るものがないということがよくわかる。

（日本車が輸入されアメリカの消費者の考えが変わったとき、GMは取り繕おうとした。その結果は、すでに行っていることを、イノベーションに要する以上の金と時間と人を

かけて若干改善しただけだった。

数年後にはフォードに追いつかれた。フォードは、「何が求められているか」を検討し、新型車を開発し、販売方法まで変えるという、それまでの投資を無にしかねないリスクを冒した。そしてフォードはまったく新しい種類の競争力を手にした。）

「これまでこうやってきた。少し改善しよう」などと言うのではなく、「本当に必要とされているものは何か」を考えなければならない時が必ず来る。その時こそが重要な時である。その時「もう手直しではダメだ。ズボンはつぎはぎだらけだ」と言えることがトップの責任である。

イノベーションの戦略に唯一絶対のものがあると考えてはならない。イノベーションは、すべて最初から考えるべきものである。「これまで六回、この方法で成功した。われわれにとってはこれが正しい方法に違いない。これこそわれわれ専用のイノベーションの処方だ」などと言ってはならない。

うまくいかなくとも、馬鹿な顧客の悪口を言うてはならない。「別のやり方があるかもしれない」と言わなければならない。「これがわれわれのやり方だ」と言ってはならない。

「何が必要か考えよう。マーケットのどこを狙うか。顧客は誰か。どうアプローチするか。どう始めるか。知っていると思っていることから始めるのはやめよう。知らなければならないことから始めよう」と言わなければならない。

戦略がうまくいかないときの鉄則は、「もう一度行う。それでもダメなら別のことを行う」である。もちろん一度ではうまくいかないことが多い。その時には「分かったことは何か」を考える。「うまくいったのでやりすぎたのではないか。あるいは、緩めすぎたのではないか。あるいは、アフターサービスがよくなかったのではないか」と考える。そうして改善する。

もう一度力を入れる。それでもダメならば、あまり薦めたくはないが、さらにもう一度試してみる。それでもダメならば成果の出る他の戦略に移る。時間と資源は限られており、行うべきことは多い。

例外はある。荒野で二十五年、汗を流して大きな成果をあげた人がいる。ただし稀である。ほとんどの場合、荒野にしがみつく人は屍しか残せない。成功も失敗も成果も構わずに大義に殉ずる人がいる。そういう人も必要である。彼らこそわれわれの良心である。しかし彼らが成果をあげることはほとんどない。天国で報われるかもしれないが、それも確かではない。

1600年前、聖アウグスチヌスは、砂漠に教会を建てていた修道士たちに、「からの教会では神もお喜びにならないだろう」と書き送った。成果が得られなければもう一度だけやってみる。その後は、よく考えて別のことに移っていかなければならない。

（3）非営利組織のマーケティング戦略

PD フィリップ、1971年に『非営利組織のマーケティング戦略』を出された頃は、非営利組織の側にマーケティングについての認識がなく、あまり受け入れられなかったのではないのでしょうか。

PK そうです。非営利組織は会計や財務には関心を持っていました。あなたのマネジメント論にもようやく関心を持ち始めたころでした。しかし、マーケティングについては何も知りませんでした。それが何であるかもよく知らずにマーケティングと思うことをしているとありました。私は、「マーケティングはあらゆる組織に必要なものであるだけに、非営利組織にも早く導入されなければならない」と感じたものでした。

PD その頃に比べれば、少なくとも議論については、理解が進んだようですね。実践のほうはどうですか。

■マーケティングと販売の違い

PK 組織の種類によって違います。病院はマーケティングの重要性を認識しています。大学は遅れています。美術館は分かっています。しかし誤解しているところも多いと思います。販売や宣伝と混同しています。そのためにマーケティングを使いこなせずにいます。

PD それでは、マーケティングとは何でしょうか。「非営利組織の人たちは、マーケティングと販売を混同している」と言われてもピンとはこないでしょう。「販売こそがマーケティングだ」と思っていますから。

PK マーケティングで重要なことは、『マーケットリサーチ、セグメンテーション(マーケット区分)、ターゲティング、ポジショニング(自らの位置づけ)、仕事的设计』の五つです。宣伝や販売はその後のことです。もちろん宣伝と販売は必要です。しかしだいたい前にあなたが皆を驚かせたように、マーケティングの目的は販売を不要にすることです。

「マーケティングとは販売ではない」とすると、「マーケティングとは何である」ということになるのでしょうか。マーケティングについての一番短い定義は、「ニーズを満足させること」というものです。「価値を加えて」と入れればもっとよいと思います。

顧客や消費者からスタートすれば、マーケティングです。製品やサービスからスタートすれば、販売です。

PD そのことには非営利組織の人達も納得するでしょう。でも、自分達のニーズは明らかだと言うのではないのでしょうか。飢えから救うべき貧しい人はいつもいます。魂を救うべき罪深い人もいます。

非営利組織は、自分たちはニーズ志向だと思っていますから、今のままで何も悪くはないのではないかと言うでしょう。

PK 非営利組織の多くはニーズを明確に認識していますが、必ずしも顧客の立場に立っているわけではありません。

病院にしても、病気を扱うところでしょうか、健康を扱うところでしょうか。ほとんどの病院が、「自分のところは病気を扱うところである」と考えています。これに病気の予防

を入れる病院もあります。したがってニーズといってもいろいろです。問題は顧客志向かどうかでしょう。

PD マーケティングを手の内に入れている非営利組織の代表的なところはどこですか。そこはどのようなことをしていますか。

PK スタンフォード大学の募金活動でしょうね。本当にマーケティング的な考えに立っています。OBのグループごとに幹事を決めています。二回依頼状を出します。75ドル以上出してくれた人には電話によるフォローをします。こうして募金の依頼先を分類しています。

PD スタンフォードでは、大学への期待などを聞くマーケットリサーチを行っていますか？それとも、教育に協力して下さいというだけですか？

PK まだそのような販売志向の非営利組織が多いことが問題ですね。スタンフォードでは、「一律に効果のある依頼方法などない」ことを知っています。相手によって働きかけの方法を変えています。分類したマーケットごとに募金の方法を変えています。

PD スタンフォードの場合は、学生募集の仕事もありますね。ここでもマーケティングが必要です。一流の教員もリクルートしなければなりません。すべてマーケティングですね。募金と、学生募集と、教員確保の間に考え方の違いはありますか？

PK あらゆる非営利組織が世の中という海の中にいます。マーケティングで重要なことは、働きかけた相手から反応を得ることです。特に反応を得たい相手には、相応の働きかけが必要です。反応を得るにはこちら側から何かを示さなければなりません。

PD 非営利組織としては、他の非営利組織との違いを出すことはどのくらい大切ですか。スタンフォードの競争相手はおそらく二百校はあるでしょう。地域の小さな病院さえ競争相手は三つはあるでしょう。差別化はどのくらい大切ですか。どう差別化したらよいでしょうか。

■マーケティングの三つのステップ

PK マーケティングには、セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニングの三つの大きなステップSTPがあります。昔風のランチ、ゴルフ、ディナーというLGDとはだいぶ違います。

ポジショニングとは、マーケットに対し自分たちの非営利組織を「どう位置づけるか」です。「どう差別化するか」です。あらゆる人にあらゆることを約束することはできません。しかし、そのためには、自らの競争上の優位性を知らなければなりません。優位性は、自らの強みを伸ばし、それを狙っているマーケットにぶつけることによって得られます。

具体的に言いますと、地域の病院といえども、標準的なサービスでは差別化はできません。そこである病院チェーンでは、地域ごとにニーズを探しています。地域にスポーツ医学がない、あるいは火傷治療のできる所がないということがあるわけです。「そこでいちばん大きなニーズは何か」を考えます。

そのニーズに応えることが違いを生みます。こうして差別化を行うわけです。そういうことでもしなければ、顧客の側に選択のしようがないからです。

PD 非営利組織のマーケティングの第一歩は、マーケット区分つまりセグメンテーションですね。「自らの強みを誰にマーケティングするか」を徹底して分析しなければならない。これは、売り込みのメッセージを考える前に行うべき事ですね。

PK そうです。教会を例にとってみましょう。教会は救いを求める人一人ひとりを相手にしなければなりません。したがって、きわめて多様性に富んだ組織たらざるをえません。

ところが、もう一方において、マーケティングの考え方からすれば、独身者、離婚経験者、ゲイなどに分類したうえで、ターゲットを絞り込んだ方が良いわけです。人は、自分と違う人間と同じに扱われることを嫌いますから。

そこで、私がオーケストラ化と呼ぶものが必要になります。いろいろなグループに分類したうえで、組織の一体化を図るのです。

PD つまりミッションは全員に共通である。しかし成功するためには、戦略を考え、主たるターゲットを攻めなければならない。募金についても同じことが言えるのではありませんか。

PK 募金についてはマーケットによって動機がかなり違います。なぜ寄付するのか。誰に寄付するか。ここでもマーケットリサーチが大切です。

PD その結果次第では活動の内容を変えることもあるわけですね。教会の場合、大きなグループとして高年者がいます。彼らにとっては、教会は独身者向けでない方がよい。ターゲットによって活動の内容を変えていかなければなりません。

PK 特に教会はグループごとに活動を変えていかなければなりません。あるグループは早い時間の礼拝、あるグループは遅い時間の礼拝にする。するとそれぞれに聖職者ではないボランティアの助けが必要になります。

PD しかし、あなたが言っておられるのはいわゆる専門店方式ではない。

■非営利組織のニッチ戦略

PK 専門店というよりも、ニッチマーケットですね。

例えば演劇界です。シカゴには120の劇団があります。それらの劇団は、それぞれがニッチを追求しています。シェイクスピア専門、ギリシア劇専門、現代劇専門というように分かれています。「狭い範囲のマーケットを探し、それを満足させる」という路線をとっているわけです。

PD 私はいくつかの美術館と関わりを持っていますが、ニッチ戦略をとっているところがうまくいっています。ニューヨークのメトロポリタン美術館に代表される十九世紀型の総合美術館は、時代遅れになっていますね。ファンといえる人達がいなくなっています。ロサンゼルスインディアン美術館はちょっと分野が狭すぎるかもしれませんが。

病院でもニッチ化は進んでいます。地域の病院は、ニッチ化したクリニックに患者をと

られています。外科の専門クリニックも現れています。企業と同じように非営利組織の世界でも差別化が必要になっていますね。

PK 私もそう思います。これからは十九世紀型の組織は苦しいと思います。GM も五つに分割した方が良いのではないのでしょうか。

こうしてスーパー型の非営利組織はマーケティング上の問題に直面しています。シカゴのアート・インスティテュートという大きな美術館では、支援者を好みの分野別にグループ化しています。

現代画グループでは、月一回講師を呼んで最近の動きについて勉強しています。ギリシャ・ローマのグループもあります。大きな美術館の場合はそうやって小さなグループをつくっています。「スモール・イズ・ビューティフル」ですね。とらえどころのないほど大きな組織に対しては、あなたでしたらどういうアドバイスをしますか。

PD いろいろな非営利組織が同じ問題を抱えています。教会やユダヤ教のシナゴークがそうです。グループ化を進めるにしても解体は防がなければなりません。

大学でも、マーケティングをうまくやっているのは、原理主義的な単科大学です。それこそまさにニッチです。非常に狭い分野に限定しています。研究機能の充実した高水準の大学もよくやっています。

ところが 1950 年代 60 年代に盛んだった総合大学が、人に訴えるものを失っています。逆に、一時苦境にあった教養科目の単科大学が息を吹き返しています。学生数 2,500 人までの大学です。そういう大学では、学生が大学をいわば自分のものにしています。ミネソタ大学や UCLA といった総合大学ではそうはいきません。こうして非営利組織の世界でも個性化が進んでいます。マーケットが組織やサービスの性格を決めていくのです。

■マーケティングが求められる理由

PD ところで、非営利組織がマーケティングを必要とするようになった最大の原因はなんでしょうか。ニーズに応え、顧客を満足させるためでしょうか。「自分たちは何に集中すべきか」を知るためでしょうか。非営利組織にとってマーケティングの本当の目的は何であるべきでしょうか。

PK 非営利組織でマーケティングが活発になったのは、かつてないほどに競争が激しくなったためです。曲がりなりにもうまくいっている頃は、マーケティングに関心など持っていませんでした。急に自分たちが顧客を知らないことに気づいたのです。人が教会に来なくなり、受験してくれなくなり、来院してくれなくなったのです。こうして競争の激化に気づかされました。

この状況にどう対処したらよいか。もちろん最初の反応は、世の中が変わらずに、自分たちが生き残れるよう祈るだけでした。祈りには祈りの意味があります。しかし祈るだけでは問題は解決しません。そこで、ごく当たり前の反応として、「もしかしたら、あれだけ来てくれていた顧客がなぜ来なくなってしまったのかを知る助けになるものが、マーケテ

「マーケティングなるものにあるかもしれない」と考えるようになったわけです。

PD 「祈りは行動の代わりにならない」とは、昔からの神学上の公理ですね。それが、あなたのメッセージでもあるわけです。それでは、非営利組織の人間の中で実際にマーケティングをやるべき者は誰でしょうか。

PK もちろん、CEO か、CMO つまりチーフ・マーケティング・オフィサーです。マーケティングは、トップが関心をもち、理解し、先頭に立たなければ役に立ちません。しかしCEO 自身がマーケティングをするわけにはいきません。スキルを持つ者にやらせなければなりません。

マーケティング担当バイスプレジデントやマーケティング部長を持っているところが多いようです。特に病院がそうです。もちろんバイスプレジデントと部長では違います。もっぱらスキルを持っている人が部長ですが、組織の方向づけに関わっている人という意味で、マーケティングの責任者としてはマーケティング担当バイスプレジデントがよいと思っています。

■マーケティングの成果を測る

PD 「教会、病院、大学などのマーケティングが役に立っているかどうか」はどうやってわかりますか。

PK マーケティングとは「人との共鳴関係をつくること」です。ターゲットとしているマーケットには、その非営利組織に対する関心や好意が必ずあるはずです。マーケティングはその関心や好意を強化するためのものです。

したがって、マーケティングの成果を測る一つの方法は、「どれだけの人が自分たちを知ってくれたか、あるいは好きになってくれたか」を調べることです。

マーケティングの成果を測定するには、目標を設定しなければなりません。マーケットの30%の人たちが自分たちを知っており、その内80%が自分たちを好きになっているものとするならば、「その80%を90%にする」という目標を立てることができます。そうすれば定量的に測定することができます。マーケティングの成果を知るには、「目標を立て、その目標の実現に役に立ったかどうか」を見ればよいわけです。

PD そして目標を具体的なものにするほど、実現する可能性が高まるわけですね。

PK その通りです。ちょうど今、いくつかの病院で広告の効果について疑問が提起されています。それらの病院では親しみのもてる親切な病院であることを広告しました。今それらの広告が、他の病院との差別化に役立ったかどうか反省が出ているところです。私の見るところでは、それらの病院は間違った金の使い方をしたと思います。自分たちが個性的な存在になる前に広告をしてしまったわけです。本当の意味で患者中心になる前だったのです。

マーケティングの順番も間違っていました。マーケティングでは、第一に、マーケットを知るためにマーケットリサーチをしなければなりません。第二に、マーケットを分類し、

ターゲットを定めなければなりません。第三に、それらのターゲットに合わせた方針、方法、プログラムをつくらなければなりません。そして第四に、それらのプログラムをターゲットに知らせなければなりません。

病院だけでなく、あまりに多くの非営利組織が最初の三つを省いて四つ目の広告に入っています。順序が逆になってしまったのです。

PD あまりに多くの病院が、マーケットリサーチが明らかにしたことに従って顧客とコミュニケーションを取ろうとしていません。

例えば人工関節の成功率です。全員が歩けるようになるわけではありません。「98%が歩けるようになる」ということは、2%は歩けるようにならない」ということです。病院は「患者さんを大事にしています」といって逃げる。患者としては大事にされるよりも大切なことがあるわけです。

あなたがおっしゃっていることは、顧客にとって大事だと思うことについていう前に、「顧客にとって本当に大事なことは何か」を考えなさいということですね。これがマーケティングの基本だと思います。

PK そうです。私はよく言うのですが、マーケティングをしたことのない、あるいはほとんどしたことのない非営利組織の場合、本格的にマーケティングをやれるようになるには五年から十年かかります。

ところがほとんどが一、二年でやめてしまいます。特に出だしがよいともう本格的にやれていると思う。でもマーケティングは一部局の問題ではなく、顧客に奉仕するための、顧客を満足させるための組織全体の仕事です。ですから体制づくりだけでどうしても五年から十年はかかる。

美術館であれば、建物の管理者、営繕係、清掃作業員、警備員などにも理解してもらわなければなりません。これは大変なことで時間もかかります。

PD ということは、マーケティングとは全員の仕事である。「顧客と関わりを持つ者全員の仕事である」ということですね。つまり、マーケティングとはある特定の職能ではなく「一つの基本的な姿勢だ」ということであり、「目的を達成する用意の出来た組織が成果を生み出すための行為すべて」をいうわけですね。

PK まったくその通りです。非営利組織のマーケティングは、組織自体が達成したいものを知り、組織内の全員がその目標とその価値に合意し、成果をもたらすべく進み始めた時に効果を発揮します。

PD 「マーケティングとは、顧客のニーズ、欲求、価値と、サービスの提供者である組織の製品、価値、姿勢とを合致させるための仕事である」と言ってもよいでしょうか。

PK マーケティングとは、外の世界のニーズや欲求と、組織の目的、資源、目標とを一致させるための活動です。

（４）資金源の開拓

PD ダトレイ、募金（ファンド・レイジング）と言わずに資金源開拓（ファンド・デベロップメント）と呼ぶところが出てきましたが、言葉の違いだけですか。

DH 確かに、特に区別していない非営利組織もあります。しかし、「非営利組織の発展は寄付者の関わり方次第である」という認識からそう呼ぶようになったところもあります。それらの組織にとっては、寄付者とは活動に深く関わって欲しい人たちです。単に今年度分の寄付をしてくれる以上の人たちです。

PD それはあなたの組織のような全国組織での傾向ですか。それとも地元のコミュニティ・チェストや教会や病院でも見られる傾向ですか。

■気にかけてくれる人たち

DH あらゆる非営利組織に見られる傾向です。非営利組織が発展していくには大きなしっかりした基盤が必要です。その一つが寄付をしてくれる人たちです。非営利組織には支持層となるものが必要です。

PD そういう支持層があれば募金のコストも下がりますしね。すでに理解を得ている層があるわけですから毎年売り込みに行かなくともよい。そうですね。

DH そうです。基盤のあるのとないのとでは効率が全然違います。気にかけてくれる人を沢山持たなければなりません。寄付者がプログラムのオーナーになってくれることが望ましいのです。

PD あなたの組織には地方支部が1,600もありますね。それらの支部ではどういう方法で寄付を集めていますか。寄付のほとんどは地方支部が集めているわけですね。

DH 99%です。最初にすることは、寄付をしてくれそうな人達に私たちの組織の成果を知ってもらうことです。知ってもらって初めて組織の目標を理解してもらうことができます。

PD そのためにはミッションを明確にしておかなければなりませんね。

DH ミッションと目標はきわめて明確にしています。私たちの目標はすべて、『心臓疾患による急死と障害の防止』というミッションに直結しています。例えば禁煙、葉巻やパイプへの転向、青少年の禁煙、食事改善、研究支援などです。しかもこれらのすべてを地域で促進しています。

PD あなたが私の家にやって来られたとします。寄付をさせるために何と言われますか。

DH 「問題の大きさ、私たちが何をしたいか、あなたの寄付がどのように役に立つか」をお話しします。そのため何度かお手紙を差し上げます。ボランティアとしての参加までお願いするかもしれません。

PD そして私が募金活動をする。

DH もちろんです。あるいは血圧測定サービスに手を貸していただくかもしれません。寄付者としてのあなたに働きかけるということは、寄付だけでなく私たちのミッションの目標達成に直接貢献して頂くことを意味します。

PD この点についてのあなた方の目標はこういう事ですね。まず寄付をしてもらう。次に、

やや長い視点から、外部の寄付者ではなく、組織の成功に関わりを持つ身内の一人になってもらう。

DH 資金源開拓というのは、寄付者の目線を上げてもらい、組織の成果のオーナーになってもらうことを意味します。もちろんそのためには長期的な戦略を必要とします。

PD アメリカ心臓協会やアメリカ癌協会の場合、寄付者は「自分のために寄付をしている」という側面もあるわけです。ところが国際的な組織や大学の場合は、「寄付者自身の関心に訴えるわけにはいかない」という難しさがあるといいます。

DH 逆に医療関係の非営利組織は、国際的な活動には経済団体や大企業からの寄付があって羨ましいと言っています。私のところなどは一人5ドルという世界です。しかし私たちのような非営利組織には特別の関心を持ってくれる人たちがいます。問題はそれらの人たちをどうやって増やしていくかです。

PD 極めて大事なことを言われました。「自分たちは、誰にとって大事な存在になりたいか」について徹底して考えなければならないということです。

DH その通りです。そのような人たちに強く訴えていくことです。

PD でも、あなたの言われたことの重要性がわかる人は驚くほど少ないと思いますよ。

ヨーロッパの人たちはアメリカの税率の低さを指摘します。しかし、アメリカ人は、税金の他に GNP の 10 % を、ヨーロッパでは行っていないことや、政府の仕事になっていることのために寄付しています。米欧いずれの人もこのことの意味を理解していません。そう思いませんか。

DH そう思います。付け加えたいことがまだあります。一つは、アメリカ心臓協会、救世軍、ガールスカウトでは、「ボランティアが主役になっている」ということです。

もう一つ、アメリカがユニークなのは、慈善的な行為が、集会、投票、報道の自由とともに、「民主主義を支える大きな柱になっている」ということです。われわれ自身の自己主張の強力な方法の一つになっているわけです。税金を払うことで福祉の担い手になっていると実感することはできません。しかし救世軍や訪問介護のプログラムに参画すれば「主役」になれる。精神的、物質的に主役になれるのです。そしてそういうことがすべてを変えるのです。

■募金を集める名人

PD 私たちは意味を定義せずに「ボランティア」という言葉を使っています。あなたの組織では、支持基盤としてのボランティアに対しどのような資料を提供していますか。例えば私のところへ来て「ご近所を回ってくださいますか。これがあなた用の資料です」というとき、どのような資料を用意していますか。

DH おっしゃるようにボランティア用の資料を作っています。ボランティアの仕事を明らかにしています。目標の立て方、5 ヶ年計画の立て方まで教えています。募金のステップについての勉強資料も作っています。

寄付をお願いする人たちについての、マーケットごとの資料を作っています。マーケットリサーチによって、ある程度の収入のある 50 代の家族、それほどの収入はない 30 代の家族の一般的な傾向についても調べています。こうして、メッセージを、それぞれのマーケットに応じた方法で伝えるための資料を作っています。

PD いま二つのことを言われました。一つは、マーケットリサーチです。マーケットを徹底的に調べて、マーケティングでいうところの顧客価値を追求しておられるわけです。

もう一つは、組織そのものについてのマーケティングです。うるさい募金から逃れるために少額を寄付してくれた人を投資家と見立てて、心臓協会そのものをマーケティングしてしまおうとされています。

私自身、「いくら寄付したらテレビにに戻らせてくれるんだ」と言われたことがあります。本当にそういいます。ところが翌年は、同じ人が、「貰った資料は良かった」と言ってくれます。その時が、「去年は 10 ドル寄付して頂きました。今年は 25 ドルでいかがでしょうか」と頼むときです。半分の時間で出してもらえます。

DH ピーター、あなたは募金の名人ですね。募金の大事なところをつかんでおられます。寄付してくれる人はとても貴重な存在です。一軒一軒回って寄付をしてくれる人を見つけていく、テレビに戻りたいため、1 ドル出してくれる。でも将来のことを考える組織は、その 1 ドルの記録をつけておく。翌年から 2 ドル、5 ドル、10 ドルとお願いしていく。どのような寄付者でも大事な存在です。

PD でもいちばん大事なことを教えてくれたのは、あなたのところではない別の非営利組織だったんですよ。「日曜の午後は、フットボールの中継があるからダメです。2 ドルの為でもテレビから引き離せません」と教えてくれました。本当にそうでした。

ともあれ、あなたの組織は素晴らしいと思います。別のある組織では、募金しているときに聞かれるようなことについて、答えを教えてくれませんでした。あなたの組織では、募金に回るボランティアがスポークスマンの役割を果たせるようにしています。ところがある組織では「何人の赤ん坊が死んでいつているかご存知ですか」としか言えません。テレビや新聞で話題になっていれば別にしても、そのような募金の仕方ではなかなかうまくいかないと思います。

DH 長く活動していくには、情緒だけでなく理性に訴えていかなければなりません。組織としては、一軒一軒を回って歩くボランティアのことを考えるべきです。押し売りのように扱われることもあるのですから。

例えば病気に関わりのある非営利組織の場合、戸別訪問は、訪問先の人に、「自分が何をできるか」を考えてもらう機会になるわけです。募金だけでなく組織のミッションについて考えてもらうのです。組織としても戸別訪問は長期戦略につながる最大の機会です。

PD 非営利組織の間の競争が激しくなっています。誰もが、一日に 3、4 通の依頼状を受け取っています。そのような中であって、あなたの組織は寄付額を増やしていますか。少なくとも横ばいでしょうか。

DH おかげさまでインフレ率を遥かに上回る伸びを示しています。競争について一言申し上げておきたいのですが、アメリカ心臓協会にせよアメリカ肺臓協会にせよ、他の医療機関の非営利組織の犠牲のもとに自分のところの寄付を増やすという戦略は取るべきではないと思っています。私たちが行うべきは、他の非営利組織から寄付を奪い取るのではなく、ニューマネーを開拓することでなければなりません。非営利組織が行っていること全体に対し、長期にわたってよい影響をもたらすには、そうすることが必要だと思います。

PD 初めて聞くお考えです。大学、教会、病院、その他いろいろな組織が「自分たちにだけ寄付して欲しい」といっているかのように思えて残念に思っていた時だけに、感銘を受けました。

■長期的な関係を築く

PD ここで、先ほど話されたマーケットリサーチの話に戻してよろしいでしょうか。もうちょっと詳しくお願いします。

DH 私たちの組織は一軒一軒募金に歩いている 250 万人のボランティアの人たちに対して責任があります。だからマーケットリサーチをしているのです。彼らに最高の材料、募金活動に役立つ資料を渡してあげなければなりません。

PD マーケットについてのどのような情報が大事だと思いますか。

DH 「募金に対する反応を決めるものは何か」ということです。「支援する価値のある組織だと思ってもらうために訴えるべきことは何か」です。

「何を買え、何をしろ、どの組織を支援しろ」といったたぐいの雑誌記事を超越した存在にならなければなりません。私たちにとって重要な情報とは、私たちのメッセージを強力に伝え、かつ私たちの支援を当然としてくれる情報です。

PD 私は毎年秋になると、地元のある非営利組織から、「あなたの収入ならばこれだけ寄付して下さい」という依頼を受け取ります。私はずっと「そのような依頼の仕方は間違っているのではないか」と考えてきました。どうでしょう。

DH 金額を指定して依頼をしたほうが募金の打率は上がりますよ。25%は募金額が増加します。

PD また私が間違っていたようです。

DH 面白いことをお話ししましょう。多めの寄付を依頼されても怒る人はいません。むしろ気持ちよく思います。少なめに依頼された人も怒りはせずに、依頼された額より多く寄付してくれます。しかも、次回はそこからスタートできます。言われた額をそのまま寄付した人やそれよりも多くを寄付した人は、特別の関心を払うべき人に分類できます。寄付増額の長期戦略の「ターゲット」にできます。

PD お願いした以上を寄付した人は機会のターゲットにできるわけですね。

DH そうです。依頼額を増やしていくことができます。もちろん荒っぽいやり方はよくありません。ゆっくり額を上げていってもらうのです。

私自身、知っている人が一人もいないという地域で募金活動をしたことがあります。額を指定してお願いしましたが、だいたい依頼した通りの額が集まりました。

PD そういう人には、さらに提供する情報を追加していくのですか。どうやって長期的な関係を築いていくのでしょうか。

DH フォローアップですね。手紙を書きます。イベント的な活動にもお招きします。年次報告書を送ります。頂いた寄付で何を行ったかをお知らせします。

PD 可能性のある寄付者の水準を上げるためには、あくまでもミッションを強調するわけですね。

DH その通りです。

■マーケットごとの戦略

PD つまり、あなたは、マーケットリサーチで2つのことを明らかにしようとしているのだと思います。マーケットの分類と、それぞれのマーケットへの期待の明確化です。マーケットの分類はどの程度行っておられますか。

DH マーケットリサーチによって、私たちには41のマーケットがあることがわかりました。いくつか例を教えてください。

DH 年収4万ドルの50歳の人は年収2万5,000ドルの30歳の人とは違うということです。

PD 顧客になり得ない層というものがありますか。

DH 心臓協会にはありません。募金活動をしているボランティア一人ひとりとしては、あまり時間をとられたくないという層はあるでしょう。しかし、募金活動には募金集め以上の意味があります。教育の機会であり人々を巻き込む機会でもあるわけです。ということであれば、たとえ1ドルでも、25セントでも意味があります。しかし、それでは将来の戦略は立てられません。大勢の寄付者を育て、レベルを上げていかなければなりません。

PD お金のあるところに働きかけなければならない。もちろんそれは大事なことです。しかし、資金源開拓とは教育機会であるとしておられるわけです。お金を集めるだけでなく、心臓協会の活動を強化する機会につながると見ておられます。

DH もちろんです。それが大規模な募金キャンペーンを毎年やっている理由でもあります。資金源開拓には戦略が必要です。しかもマーケットごとに戦略が要ります。それらの戦略によって「何を期待するか」を考えなければなりません。そして成果をそれらの期待にフィードバックしなければなりません。大口の寄付者については、それなりの戦略があり、それなりの期待があります。小口の寄付者についても、それなりの戦略あって期待があります。

PD 戦略という言葉が最近よく使われます。非営利組織の場合、戦略とは具体的に何を意味しますか。

DH 戦略とは、私たちがして欲しいと期待していることについて関心を向けてもらうための「資源の使い方」です。

PD したがってそれは個人に向けられるものですね。

DH そうです。

PD 年齢、収入、住まいなどによって分類した41のマーケットごとに、戦略を定めて
おられるわけですね。

DH 心臓病の危険のある50歳の人たちには心臓発作の予防の仕方をお教えします。そして研究や教育の強化がもたらすであろう成果について情報を提供します。こうして、寄付をお願いする人に関係のあることと、それらの人たちができることについての情報を提供することになります。

PD 募金に出かけるボランティアに対し、寄付をお願いする人たちについての情報はどの程度提供していますが。それとも、「50歳の男の人だったら戦略A、25歳の女の人だったら戦略Bを使って下さい」というだけですか。

DH 地域の人たちについての資料を用意しています。この頃は地域についてよいデータがたくさんあります。それぞれの地域向けの資料を用意できます。アメリカ中ほとんどの地域をカバーできます。ボランティアは、それらの資料を手にも個別訪問をして成果をあげるわけ
です。

新しい傾向として、キャンペーンやイベントで寄付を募ることから、価値を共有する層ごとに寄付者を組織するようになってきています。それぞれを別のマーケットとしてとらえ、別の戦略と別の資料で理解を求めるようにしています。もちろん層を構成する要素は年齢と収入です。

PD 全国的な組織であれ地域の組織であれ、あるいは、あなたの組織のような大組織であれ、女性の保護施設であれ、募金について重要なことを一つか二つあげるとすると、なんでしよう。

DH 寄付をしてくれる人への心遣いだと思います。これが第一です。第二は、収入に見合ったものをお願いすることだと思います。この二つがあって、長期にわたる安定的な発展が可能になると
思います。そして広大な支持者の層が形成されていきます。

PD 寄付の可能性のある人の見つけ方については、それほど重視はされないわけですね。

DH もちろん重視しています。しかし、かなりのコストをかけてようやく寄付してもらったというのに、記録もつけずにその後のフォローもしていないという話を聞くとがっかり
します。最初の努力の成果をフルに引き出していないのです。

PD それでは大事と思われることをまとめさせてください。(i)あなたはミッションの大切さについて話された。(ii)次にマーケットを知ること、それも詳細に知ることの大切さについて話されました。

(iii)さらには、成功間違いなしと言えるような資料をつくる、そしてそれをボランティアの人たちに渡すことの大切さを話されました。(iv)そし最後に、働きかけるのは、頭に対してだけでも、心に対してだけでもダメだと言われました。理性的にかつ兄弟愛に訴えなければならない。

DH その通りです。長期的な成長を望むならば絶対に必要なことです。

■ ボランティアという基盤

PD ところでボランティアによる募金活動はこれからも必要でしょうか。コンピュータとテレビで十分という考えもあるようですが。テレビによる募金はかなり行われていますね。

DH その問題に言及していただいてありがとうございます。実は私は相当危機感を持っています。他の非営利組織も気がついてくれればよいのですが。

「募金にボランティアは必要か」というご質問ですね。確かにボランティアの代わりにコンピュータ、ダイレクトメール、テレビというテクノロジーでもかなりの成果があがっています。しかしこれは悲劇的ともいうべき間違いだと思います。なぜなら、そうすることによって支持層というものを失っていくからです。

ボランティアという大切な基盤を失うからです。組織を強化し成長させていく道を失うからです。私は、「テクノロジーはボランティアが成果をあげるうえでの補助的な手段であるべきだ」と思っています。ボランティアの代わりをすべきものではありません。

「ボランティアなしの募金のほうが簡単だ」という結論を出す非営利組織は、致命的な間違いを犯していると思います。

PD では、再びまとめさせてください。いま強く言われたことは、「資金源開拓とは人間の育成だ」ということです。非営利組織は資金源開拓によって支持層を築いているわけです。理解と支援を築いています。人に満足をもたらしています。つまり資金源開拓こそが非営利組織の仕事に必要な基盤を築くことになる。非営利組織の仕事を通じて、コミュニティと一人ひとりの人間を豊かにすることになるのです。資金源開拓は、ミッション、マーケット、寄付者、ボランティア、成果からのフィードバックに基づいた活動でなければなりません。

あなたの言われたことは、特に地域の小さな非営利組織にとって重要なことだと思います。そうした非営利組織には善意の人は大勢いるのですが、活動に方向性のないことが問題です。ニーズは明らかでもメッセージがないのです。

あなたの言われたことが特に地域で実践に移されることを望みます。ニーズは大きいのですが、善意だけでは十分でないからです。

（５）非営利組織の戦略

■ 戦略の重要性を知る

ミッションを成果に結びつけるものが戦略である。ところがその重要性にもかかわらず、非営利組織の多くが戦略を軽視する。彼らは、「自分たちはニーズに応えていることはあまりに明らかであって、助けを求められていることは当然である」とする。

ここで問題は、あまりに多くの非営利組織が戦略と販売を混同していることにある。しかし戦略は販売をもって終わる。

戦略はマーケットを知ることから始まる。「顧客は誰か、誰であるべきか、誰になるか」である。非営利組織の戦略の基本は、サービスを受ける者を恵みを受ける者とは見ないことである。彼らは満足させるべき顧客である。しかるがゆえに非営利組織は、ミッションと顧客を結びつけるための戦略、すなわちマーケティング戦略を必要とする。

非営利組織が成果をあげるには、改善とイノベーションの戦略を必要とする。改善とイノベーションは重なり合う。どこまでが改善であり、どこからがイノベーションであるかは言えない。フランシス・ヘッセルバインのガールスカウトが五歳児のために始めたデイズカウトも、ある意味では昔ながらの活動の延長線上のものだった。ところがある意味では革新的なイノベーションだった。

非営利組織は資金源開拓のための戦略も必要とする。寄付者を参画者にしなければならない。

これらの戦略はすべてリサーチから始まる。リサーチ、リサーチ、リサーチである。こうして「顧客は誰か、顧客にとって価値あるものは何か、彼らはいかに買うか」を知る。組織が生み出すものからスタートするのではない。最終消費者すなわち顧客の満足からスタートしなければならない。

もっとも重要なリサーチの対象が、顧客になっているべきでありながら顧客になっていない人たち、例えば信者でありながら教会に来ていない人たちである。

企業は自らの顧客については多くをリサーチしてきた。そして顧客を知ってきた。あるいは知ろうとしてきた。しかしいかにマーケットにおいてリーダーの地位にあろうとも、ノンカスタマーの方がカスタマーすなわち顧客よりも多いのが通常である。マーケティングにおいて、最も重要な存在がこの『ノンカスタマー』である。サービスを必要としサービスを欲してはいるものの、今可能な方法では手にしていないという人たちである。

アメリカでは、大学進学者が大勢いた二十年に及ぶ狭き門の時代が終わり、あらゆる大学が高校の進路指導員、高校生本人、その両親への働きかけを強め始めたところである。事実、高校関係者へのマーケティングに成功している大学には、入学定員をはるかに上回る受験生が集まっている。

心臓発作の予防やリハビリについての情報には、誰もが飛びつくものと思われる。もちろん飛びつく。しかし飛びつくのは、自分の年齢や体重に合ったサービスだけである。合ったものがなければ自分でなんとかしようとする。

戦略の重要性の認識は、特に資金源開拓において大きな意味を持つ。

従来型の非営利組織は、いまだに「このようなニーズがあります」と言って回るだけである。ところが募金に成功している非営利組織は「これがあなたの必要としているものです。これが私たちの成果です。これがあなたにしてあげられることです」という。

それらの非営利組織は寄付者を顧客として見る。これらのことが、資金源開拓のための戦略の基本である。戦略は常に向こう側の世界からスタートする。数千年も前から、戦いのための戦略は自軍ではなく敵軍の分析から入るべきことを教えていた。（『彼を知り、己

を知らば、百戦して危うからず』孫子)

■人をトレーニングする

非営利組織の戦略にとって、次に重要な事は人のトレーニングである。病院ではそこに働く者全員が、患者中心の意識構造になっていなければならない。

これは、説教ではなくトレーニングによって身につけさせるべきものである。態度の問題ではない。**行動の問題**である。態度はトレーニングでどうすべきものではない。人のトレーニングは行動に関して行わなければならない。「これが行うべきことである」と言わなければならない。そのようなトレーニングによってならば、患者とほとんど接触のない事務員や清掃員さえ、患者や医師という病院にとっての顧客を満足させる仕事ができるようになる。

非営利組織では、トレーニングの対象は有給のスタッフだけではない。**むしろボランティアのトレーニングの方が重要な意味をもつ。**特に、ボランティアが顧客との接点になっている非営利組織について言える。

新しいことを始めるための戦略、イノベーションのための戦略においては、どこから誰が始めるかについて十分な思考とプランが必要である。その新しいものを成功させたがっている者から始めなければならない。最初から組織の中の者全員を関わらせてはならない。それでは必ず問題にぶつかる。機会のターゲットを探さなければならない。それを求め、信じ、コミットする者を探さなければならない。

イノベーションの戦略とは、最初の段階からこれらのプロセスを考えることである。そして新しいものを成功させるために積極的に動く者、その成功が組織に乗数効果をもたらす者を確保しなければならない。

「世界を変える」との大いなる希望のもとに大々的にスタートしておきながら、五年後には「まあよく行っている。ちょっと特殊なプログラムだが」というようでは、戦略として最低である。それでは失敗である。資源の使い方を誤っている。

■廃棄のシステムをつくる

顧客を知ることによって、「いかなる成果を得られるか」が明らかになる。「目標を明らかにし、何を現実のものにできるか」を知ることができる。

「われわれは何をしようとしているのか」「大学の質と規模を継続するには、どれだけの学力の入学者を、どれだけ確保しなければならないか」。

これを知っておけば結果からフィードバックすることができる。そのとき、「あれはうまくいっているが、これはあまりうまくいっていない。これにもう少し力を入れよう」あるいは「もう少し強力なものに担当させよう」「入って欲しい学生に入ってもらうには何を考えなければならないか」ということができる。

イノベーションのための戦略を成功させるには、機能しなくなったもの、貢献しなくな

ったもの、役にたたなくなったものを廃棄するシステムが必要である。

教会といえども、もし面倒を見るべきものがいなくなり、質の良いサービスを提供できなくなったのであれば、独身部の活動を中止すべきである。心臓協会といえども、「七十五歳以上の者にとっては、心臓発作による死もさほどひどいことではない」とするならば、高齢者を対象とする寄付のキャンペーンはトーンダウンさせるべきであろう。これが廃棄である。

これを行わないかぎり、いかなる組織といえども、肥大化の挙げ句、重要な資源を成果の望み得ないところへ注ぎ続けることになる。

非営利組織が常に考えるべき問題が、「顧客にとって大事な何を行うことができるか」である。そのあとで、提供できるサービスの構造を考え、提供の仕方を考え、人の手配を考える。そして再び基本に戻り、「何を、いつ、どこで行うか」を考える。さらに重要なこととして、「誰が行うか」を考える。

戦略はミッションからスタートし、アクションプランにいたる。そして「誰を訪れ、何を言い、いくらお願いすべきか」を教えるボランティア用の募金キットを完成して終わる。このキットが完成して初めて戦略が機能したことになる。

戦略は、機会すなわち「その時」を教える。新たなものが受け入れられる時、すなわちギリシャ語でいう「カイロス」なるものを教える。

非営利組織が応えようとするニーズのほとんどは、いつになっても消えることのないものである。人間がいるかぎり存在するものである。しかしそのニーズの現われ方は変化する。それを見つけることがマーケットリサーチの役割である。

特に、顧客であるべきなのに、サービスの提供のされ方が合っていないために顧客になっていない者にとって、それがどのようなニーズかを明らかにする。マーケットリサーチが明らかにするものは、「われわれの強みに合い、顧客を満足させるサービスを開発できるか」である。そして「動くべき時はいつか」である。

戦略があれば、行動にコミットしたも同様である。戦略の真髄は行動にある。ミッション、目標、マーケット、そして「その時」を統合したものとしての行動である。

戦略の成否は成果にかかっている。戦略はニーズに始まり、満足に終わる。したがって「顧客にとっての満足が何であるか」を知る必要がある。信者、病人、スカウトの団員、ボランティアにとっての満足は何か。彼らにとって真に意味あることは何か。

非営利組織たるものは、顧客と寄付者に敬意を払い、彼らにとって価値あることを聞き、彼らの満足を理解することができなければならない。万が一にも、仕えるべき相手に、自らの考えを押し付けることがあってはならない。