

（1）非営利組織にとっての成果

■成果を定義する

非営利組織には「成果」を重視しない傾向がある。ところが「成果」は、企業よりも非営利組織において大きな意味を持つ。しかも、「成果」は企業よりも非営利組織においてこそ把握と測定が難しい。

企業には財務上の収支がある。もちろん企業といえども損益だけでは「成果」を判断できない。しかし損益は具体的である。気に入ろうが入るまいが、企業の「成果」は利益によって測定することができる。これに対し非営利組織は、直接「成果」を考えなければならない。そしてそれを「測定する方法」を考えなければならない。いずれにせよ、常に考えるべきは「成果」である。

病院の救急治療室の「成果」は、どれだけ早く患者を診たかに表れる。心臓発作で運び込まれた人たちのどれだけを死なせずにすんだかに表れる。

教会の「成果」とは何か。礼拝の参加率かもしれない。地域社会への貢献かもしれない。いずれも立派な「成果」である。しかし、いずれをあげるべき「成果」とするかによって、教会の運営の仕方は変わってくる。

エイズと闘う組織は、活動のニーズの有無に悩む必要はない。しかし、「どれだけ予防したか」を成果とするか、「どれだけ患者の面倒を見たか」を成果とするかは、はっきりさせておかなければならない。予防を成果とするならば、エイズに無縁と思っている人たちを顧客にしなければならないことになる。

非営利組織は顧客のニーズに応えていると言えるだけでは不十分である。顧客の欲求を生み出さなければならない。

美術館は自らを文化の守り手と規定してきた。そのため美術品をしまい込み、人を入りにくくしていた。ようやく今日、美術館は美を求める人を惹きつけるべく働くようになった。自らを「教育のための機関」と規定するようになった。

（クリーブランド美術館が世界有数の美術館になったのは、館長に就任した人が美術品の目利きだったからだけではなかった。雨宿りの者までリピーターにすることができたからだ。新任の館長が「リピート率」を成果の尺度とした。こうしてこの美術館は、時間を潰す場所から地域の教育機関へと変身した。）

ミッションを具体化するための「成果」を定義するにあたっては、二つの落とし穴がある。一つは大義だけを唱えることである。大義がすべてであって、支援しないのは支援しないほうが悪いとする。だが、重要なことは、限られた資源を「成果」の期待できるところへ集中することである。できない約束をする事ではない。

同じように危険なもう一つの落とし穴が、その逆であって、大義の追及を考えずに「成果」を求めることである。金を集めやすい人気取り的なことに力を入れることである。大

学ならば、ミッションからの逸脱とされるような冠講座を開設することである。

（最近、私自身、関係する美術館の運営について同じような問題に直面している。ある立派なコレクションの寄贈の申し込みがあった。ところが、美術館のミッションに関わるようなある条件が付いていた。一つの道は、筋を通して辞退することだった。もう一つの道は、寄贈者が亡くなってくれるまで辛抱することとして、ありがたく頂戴することだった。

受け取ってしまえば、結局は高いツケを払わされることになる。矜持に関わってくる。といって断れば、コレクションは他の良心的でない美術館に行ってしまう。）

企業は仕事ぶりに応じて対価を受ける。非営利組織はそうではない。といって、意図に対して支払いを受けるわけでもない。

■多様な関係者

非営利組織といえども、「成果」をあげるにはプランが必要である。プランはミッションからスタートする。ミッションからスタートしなければいかなる「成果」もあげられない。ミッションが、あげるべき「成果」を規定する。

したがって非営利組織は、「顧客は誰か」を考え、「そのそれぞれにとって成果は何であるか」を考えなければならない。

非営利組織と企業との最大の違いは、「非営利組織には多様な関係者がいる」ところにある。かつて、企業には関係者は一種類、顧客しかいなかった。当時は、従業員、コミュニティ、環境、株主さえ制約要因にすぎなかった。これが大きく変わったことが、今日のアメリカの経営者が世も末と思うようになった一因である。

ところが、非営利組織にとっての関係者はもともとたくさんいる。そのいずれもが「拒否権」を持っている。学校の校長は、教師、教育委員会、納税者、保護者、そして高校の場合には生徒まで満足させなければならない。これら五種類の顧客が皆、学校を違う角度から見ている。彼らのいずれもが、学校にとって欠くことのできない存在である。それぞれがそれぞれの目的を持っている。校長としては、クビにされたり、ストライキをされたり、座り込まれたりすることのないよう、彼らのすべてを満足させなければならない。

1960年頃まで、地域の病院は基本的に医師のために経営されていた。医師が最上位の関係者だった。医師が「入院させなさい」と言えば逆らう者はいなかった。今では事態は変わった。医療費を負担する雇用主が、医療的にも経済的にも満足させられるべき関係者として登場した。病院の収入の五分の二が老人医療費となったために、連邦政府が病院の利害関係者として登場した。会員制健康保険組合まで利害関係者になった。病院の職員も発言権を増大させた。より多くを要求するようになったというよりも、彼らの多くが専門性を高めたためだった。

最近教会の多くが信者数を増やし、活動を活発化させているのは、青少年、新婚、成人のそれぞれのマーケットが別のニーズを持っていることを認識し、その認識を活動に反映させるようになったからである。それらの教会は、信者のグループごとに目標を設定し、それぞれに担当者を配置している。

■長期の目標への合意

非営利組織にとって最も難しい問題が、これらあらゆる種類の関係者から、長期の目標について合意を得ることである。長期の目標以外に、すべての関係者の関心を調和させる方法はない。

短期の成果に焦点を合わせるならば、支離滅裂となるだけである。私自身 1950 年頃、ある学校の役員として、ノミのサーカス状態に巻き込まれたことがある。

私自身は、ものごとを長期的に見る方である。しかし、その時の私は、「短期的な視点からの活動によって、関係者を喜ばせ、ひいては影響力を発揮できる」と考えてしまったのだった。その時学んだ事は、「関係者全員の視点を長期の目標に合わせないかぎり、支持も信頼も敬意も得られない」ということだった。

その後私は、私が失敗したような問題を難くこなしている他の非営利組織を観察した。すぐに分かった事は、彼らは「自分たちが社会あるいは人にもたらそうとしている変化をまず明らかにし、ついで関係者全員の関心をそれに折り込んでいた」のである。

この種のプランは、企業の世界でいうところのプランとはかなり違う。非営利組織のプランにおいては、全関係者の関心事を折り込まなければならない。校長ならば「教育委員会、教員、保護者、それぞれにとって重要なことは何か」を考える必要がある。

まず初めに、娘のマリリンの進学という個別の関心ではなく、関係者全員の学校に対する長期的な関心を明らかにしなければならない。もちろん、高校のレベルを生徒が希望する大学に入れる水準に引き上げる事は、生徒にとっても父兄にとっても重大な関心事である。この関係者全員の関心を組織のミッションに折り込む作業は、建築のプロセスに近い。一度わかればそれほど難しい事ではない。しかし大変な仕事である。

■大義と経済性

「いかなる成果が求められているか」を考えることによって、大義と経済性に関わる混乱による資源の浪費を避けることができる。非営利組織はいかなる活動も止めることができない。行っていることは、すべて神の御心であり大義である。しかし経済性も考えなければならない。

大義とは絶対のものである。姦淫の罪は5千年にわたって説かれてきた。だが、いかに説かれようとも成果はなかった。業の深さを思い知らされたただけだった。大義においては、成果が得られなければ努力を倍にしなければならない。それが大義というものである。しかし、経済性にも関わる問題であるとするならば、「資源の配分」を考えることができる。

なすべきことはあまりに多い。資源は成果があがる場所に投入しなければならない。成果をあげることでできない活動を続けることはできない。

ところが、「すべては大義のためであり、成果の有無にかかわらず理想を追求すべきである」とすることが、非営利組織に特有の傾向である。特に、非営利組織の理事会において見られる傾向である。しかし、たとえ大義であろうとも成果はあげたほうがよい。大義は、手持ちの資源では賄い切れないほどある。

したがって、非営利組織といえども、寄付者、顧客、有給・無給のスタッフに対し、資源は成果をあげる場所へ投入する責任を負っている。

非営利組織とは、人を変えるためのチェンジ・エージェントである。その成果は、人の変化、すなわち行動、環境、ビジョン、健康、希望、そして何よりも能力と可能性の変化となって現れる。つまるところ、非営利組織とは、医療、教育、コミュニティ、労働組合運動のいずれであれ、人々のビジョン、基準、価値、コミット、能力へのインパクトによって、自らの仕事ぶりを判定すべきものである。

したがって非営利組織たるものは、貢献という見地から自らの目標を設定しなければならない。そして、常にそれらの目標をより高次元のものにしておかなければならない。さもなければ、得られる成果は急速に小さくなっていく。

(2) 「してはならないこと」と「しなければならないこと」

■してはならないこと

非営利組織にも、「してはならないこと」と「しなければならないこと」がある。これを守らないとき成果はあがらなくなる。

非営利組織は内部志向になりがちである。あまりに大義にコミットし、「正しい事を行っている」と信じるがゆえに、組織全体を目的と錯覚する。それでは単なる官僚主義である。

「ミッションに貢献するか」を考えずに、「内規に合っているか」を考えてしまう。結果、成果は損なわれビジョンも献身も見失われる。

「してはならないこと」の典型が、ある病院での看護師不足対策だった。中途退職を減らすためにいろいろな方策をとった。しかし辞めていく者は増え、看護師不足はさらに深刻化した。居心地を良くするための方策のことごとくが、やらされていることと、やるべきこととのギャップを際立たせた。居心地をよくすることは不満を増大させただけだった。

ところがある病院では、看護師たちに「皆さんの成果は何だと思うか」を聞いた。答えは「患者の世話」だった。しかし全員の口から「やらされていることは雑用と事務ばかりだ」という言葉が続いた。

問題の解決は簡単だった。各フロアに事務員を一人配置するだけのことだった。看護師たちは患者の世話ができるようになった。士気は高まり辞める者はいなくなった。人手不足どころか余裕さえ生まれた。少ない人数で仕事をこなした。人件費を下げつつ給与水準をあげた。

非営利組織は、あらゆる政策、決定、行動において、「ミッションの実現にプラスになるか」を考えなければならない。すべてを成果からスタートし、インサイド・アウトではなくアウトサイド・インで考えなければならない。

意思決定においては反対意見が不可欠である。もちろん争いは不要である。争いは要らない。争いは個性の衝突とされることが多い。しかしそうであることは稀である。多くの場合、組織構造の改革の必要を現わしている。あまりに早く成長してしまったことで構造が不適切になった。「誰が何に責任を持つか」が分からなくなった。そのための非難の応酬と見るべきである。

私は、そのような状況を寝たきり老人に食事を届けている非営利組織で見たことがある。食事を運ぶことがボランティアの仕事だった。組織を運営している人たちもそう思っていた。ところが長年のうちに、食事を届けるボランティアが介護をしたり、親戚との連絡を取ってやったりするようになった。福祉関係の手続きの面倒を見たり、理学療法に連れて行ったりするようになった。低所得の高齢者のためにいろいろなサービスを引き受けるようになった。しかし、組織のほうは、食事を届けることしか考えていなかった。そのため、「車を貸す、貸さない」「帰りが遅い」といったことで争いが絶えなくなっていた。

それこそ組織全体を見直すべきときである。組織の構造が陳腐化した。家族経営の四室の下宿が六百室のホテルになったのである。争いはシステムの不調の現れである。組織の構造が活動の実態に合わなくなった。であれば構造のほうを変えなければならない。

不作法を許してはならない。若い人は礼儀を偽善として嫌う。実質が重要だとする。雨が降っているのに「グッドモーニング」というのはおかしいという。

だが、動いているものが接触すれば摩擦が起こるのが自然の法則である。礼儀とはこの摩擦を緩和するための潤滑油である。若い人にはこれがわからない。昔は親にピシヤリとやられたものである。必ずしも好きになれるとは限らない者同士が共に働くには、礼儀が必要である。大義は礼儀を不要にしない。無作法は人の神経を逆なでし、消えることのない傷を残す。逆に礼儀がすべてをよい方向に変える。

■しなければならないこと

重要なことは、組織構造を階層ではなく、情報とコミュニケーションを中心に組み立てることである。非営利組織では組織内の全員が情報に関わる責任を果たさなければならない。

誰もが二つのことを考えなければならない。一つは、「自分が仕事をするためには、いかなる情報を、誰から、いつ、いかにして手に入れなければならないか」である。もう一つは、「他の人が仕事をするためには、いかなる情報を、自分から、いつ、いかに渡すか」である。

私が働きはじめた1930年頃にはそもそも情報なるものがなかった。その代わりに組織には階層がたくさんあった。今日われわれは膨大な量の情報を手にしている。ということは、

「組織の構造をフラットにすることができるようになった」ということである。これこそ進歩である。われわれはマネジメントの階層の一つひとつが中継器にすぎないことを知っている。情報の連鎖においては、一つひとつの中継器がメッセージを半減させ雑音を倍増させる。

情報に関しては、組織内のあらゆる者が責任を負わなければならない。さもなければ、皆がデータの洪水に溺れてしまう。

そして何にもまして、情報型組織においては、あらゆる者が上方に向けてのコミュニケーションに責任を負わなければならない。

（ここにかなり古い例がある。120年ほど前、ミネソタで、医師の兄弟がメイヨー・クリニックなる病院を始めた。誰もが失敗するに違いないと思うような斬新な病院だった。全国から一流の専門医を集めた。階層をなくした。全員が二人のメイヨーのいずれかに報告した。

各科の科長は月に一度、患者の一人ひとりについて詳細な報告を書いた。クリニックの運営、強化すべき領域、患者の治療について何でも書いた。そして誰もが、泌尿器科であろうが眼科医であろうが、クリニック内のあらゆる専門能力を動員することができた。）

情報型組織においては、あらゆる者が、上司と同僚に対し情報を与え、教育する責任を負う。そして全員が自らを理解してもらい責任を負う。そのためには、自らが負うべき貢献と成果についての責任を考え抜き、書き留めなければならない。そしてそれらのことが、上、下、横の人たちに理解されるようにしなければならない。

これこそが、相互信頼のための唯一の道である。組織は信頼を必要とする。信頼とは、「相手に何を期待できるか」を知っていることである。それは相互理解である。愛することでも尊敬しあうことでもない。互いが互いについて予見が可能であることである。

このことは非営利組織において特に重要である。なぜならば、非営利組織にはあまりに多くのボランティア、すなわち命令権の及ばない人たちがいるからである。

■権限委譲のルール

教員には終身在職の権利を持つ者がいる。聖職者には誰の部下でもない者がいる。そこで必要となるものが信頼である。「互いに何を期待できるか」を知らなければ、容易に裏切られた感じを持つ。非営利組織では「全員が同一の大義を奉じているもの」と思っている。それだけに裏切られたとき、あるいはそう思ったとき大きく傷つく。

したがって、企業よりも非営利組織においてこそ、責任を明らかにしておかなければならない。自らを理解してもらい、同僚を教育する責任を重視しなければならない。

あらゆる者が「権限の委譲が大切である」という。しかし権限の委譲を意味あるものに

するには『簡単なルール』が必要である。委譲した権限の内容、目標、期限を明確にしなければならない。 委譲した者と委譲された者の間に期待と責任についての理解がなければならない。 さらには、委譲した側からの「フォロー」がなければならない。

実際にはフォローはほとんど行われぬ。委譲したらそれで終わりにしている。だが、委譲はしても「責任」は残る。 であるがゆえに「フォロー」が必要であり、仕事はなされたことの「確認」が必要となる。 適切になされたことの「確認」が必要となる。

もちろん権限を委譲された者の側には、予期せぬことはすべて報告する「義務」がある。 「自分一人で処理できる」などと考えるはならない。

■ 基準の設定

貢献と理解という二つの責任を果たすには「基準」が必要である。しかもその「基準」は具体的でなければならない。私の知っている病院の救急治療室では、運び込まれた者は一分以内に診察することを基準とした。

基準は高く設定する必要がある。 緩めてはならない。発展途上国では、皆が同じ失敗をする。「技術のない人ばかりだ。基準を低くしよう」と言って失敗する。 「基準を低くしてスタートすれば、やがて高くなる」ということは決してない。 「ゆっくり」と「低い」は意味が違う。 新人に新しいことをやらせるには、ゆっくりでよい。 間違いもある。しかし基準は高くしておかなければならない。

私の小学二年のときの老教師は、ペン習字の見本を壁に貼って「こう書きなさい」と言った。そのように書ける者など一人もいなかった。私をはじめ、一生書けるようにならなかった者がほとんどだった。しかし、「だらしのない字が自慢できるものでない」ことは分かった。

「中央が全体を統括しているが、実質的には支部の連合体である」という非営利組織の場合は、明確な基準が特に重要となる。 昔は、その様な組織はあまりなかった。その最古のものがカトリック教会だった。しかし今日では、アメリカ心臓協会、赤十字、ボーイスカウト、ガールスカウトなど、かなりの非営利組織がそのような組織になっている。病院チェーンもあれば、州立大学のコンソーシアムもある。プロテスタントの大きな教会の中には、小さな教会に人を送って支援しているところもある。

これらすべての組織において、「基準は共通」でなければならない。 しかも支部は自治権を持ち、独自に意思決定を行う。 この共通性と自立性を同時に可能とするものが、基準の高さである。

それらの組織では、中央が行うべきことがいくつもある。カトリックの司教区では司祭の人事を行うのは司教である。ボーイスカウトやガールスカウトではプログラムのための材料を提供するのは全国協議会である。デイジースカウトのようなイノベーションを行うのも全国協議会である。組織全体としての広報活動や対政府活動を行うのも中央である。

これらの連合体では、中央による基準のコントロールが不可欠である。 これこそ中央に

とって最も難しい仕事である。支部が中央の意向に従うのは、中央の持つスキルのゆえではなく「基準のゆえ」である。司教が人事権を持つカトリック教会の司教区は別として、連合体になっている非営利組織では、人事は支部が独自に行っている。

それらの組織では、中央のトップが自ら支部を訪れる必要がある。これは「共通のミッションのもとに、支部が独自に募金し独自に活動している」という非営利組織では不可欠のことである。

中央の組織で働く者は、「自分たちの仕事は全体のための基準を設定しつつ、支部に奉仕することである。彼らが実際の仕事をする。自分たちは彼らのボスなのではない。彼らの拠り所である」と言えなければならない。他方、支部に働く者は、「われわれが組織を代表する。われわれが何をいかに行うかは、全体の行動として見られる」と言えなければならない。

そしてその基準は高く、目標は野心的でなければならない。しかし達成可能でなければならない。少なくとも相応の能力のある者には達成できるものでなければならない。

■人を活かす

非営利組織は、人の「配置」にベストを尽くさなければならない。皆がそれぞれの強みを発揮できるよう配置しなければならない。そうして初めて成果を要求することができる。

組織全体の目線、ビジョン、期待、基準を上げるには、スターを活用する必要がある。仕事のできる者に脚光を当てる。しかも、彼らを認めプライドを持たせる最善の方法が「教師役に起用する」ことである。支部の会合では「どのように成果をあげたか」を話してもらおう。「自分はこうして成果をあげた」と発表してもらうことほど、セールス部隊全体にインパクトを与えるものはない。しかもスター本人にもインパクトがある。これ以上に誇らしい認められ方はない。

人は、自らの仕事ぶりは自ら評価できなければならない。このことは特にボランティアについて言える。給料がないのであれば、仕事の成果だけが報酬である。目標と基準さえ明らかならば評価は可能である。もちろん評価は上司の仕事である。しかし、明確な目標と基準さえあれば、仕事をしている者自身が自らを評価することができる。

評価は常に抜きん出てよくできたことに基づいて行わなければならない。できなかったことに基づいて行ってはならない。人が何事かを成し遂げるのは、「強みによって」である。「すでに持っているものによって」である。「持っていないものによって」ではない。そして人の強みを成果に結びつけ、弱みを意味のないものにすることが、組織の役割である。組織の価値はこの一事によって定まる。

もう一つ重要な原則がある。「自らの組織は何のために存在しているか」を知るために、非営利組織に働く者、特にその幹部は、頻繁に外へ出なければならない。組織の内部に成果はない。そこにはコストしかない。ところが人は容易に内部に没入し、外部の現実から遊離する。したがって非営利組織が成果をあげるには、組織の人間が外へ出る機会を何度

でも持たせなければならない。ある大病院では、会計係や牧師までが、年に一週間ほど看護師の助手として働いている。そして二年に一度仮名で入院している。「医師が一人前になるには病気になれ」とは、昔からの格言である。

最後に、人を長期にわたってスタッフ部門に配置してはならない。現場とローテーションさせなければならない。数年ごとに将校を部隊に戻すことは、昔からの軍の知恵である。

（3）成果をあげるための意思決定

■何のための決定か

非営利組織のトップマネジメントといえども、それほど意思決定に時間を使っているわけではない。時間のほとんどは会議、面談、情報収集に使っている。

しかし、すべてのものが集約されるのが意思決定である。組織の命運を定めるのも意思決定である。トップマネジメントが行っている仕事のほとんどは他の者でもできる。だが致命的に重要な意思決定を行うことのできるのは、トップマネジメントだけである。トップマネジメントとしては、成果をあげる意思決定を行うか、その任に耐えずに馬脚を現わすかのいずれかしかない。

のべつ意思決定を行う者は、意思決定の成果をあげられない。成果をあげる者は、さほど多くの決定は行わない。重要な決定に集中する。意思決定にかける時間を間違える者もいる。重要な決定に時間をかけずに、意味のない、しかも易しい決定に時間をかけている。

意思決定において最も重要なのは「何のための決定か」を考える部分である。意思決定が見えたとおりの問題であることは稀である。問題と思っただけは現象にすぎない。

（1970年頃、ガールスカウトの地域協議会のいくつかは、地元の人口構成が急変し始めたことに気がついた。それまでは白人だけの地域であって、ガールスカウトも白人の女の子だけだった。ところが突然、黒人、ヒスパニック、アジア系が大量に流入して来た。彼らもガールスカウトを欲しがっていることは明らかだった。しかし、貧しい彼女らにガールスカウトのサービスを提供するには、外からの資金が必要だった。

したがって、意思決定は「いかに資金を用意するか」という財務上の問題に思われた。解決策も明らかかなように見えた。人種別のガールスカウトをつくることだった。そうしないことには白人からの支援は無理に思われた。ところが、ここでガールスカウトのリーダーの一人がこう言った。

「何のための決定か。われわれのミッションは寄付金を集めることか、よい社会をつくることか」

その瞬間、問題はミッションに関わるものであることが明らかになった。答えも、「いかに財務的なリスクがあろうと、人種別のガールスカウトなどつくってはならない」というものだった。

もはや人種別などという考えは、アメリカでは過去のものにしなければならない。「女

の子は女の子であって、黒人、白人、イタリア人、ユダヤ人、ベトナム人のいずれであるかなどということは、関係のないことにしなければならなかった。いずれもアメリカの女の子だった。

行うべき決定はそのような種類の問題だった。そのことが明らかになるや、解決策は簡単だった。あらゆるコミュニティが何らかの異論なくスカウトの拡大という決定を支持した。

ある大学が予算難のために、社会人学生に人気のある幾つかの講座を中止しなければならなくなった。いずれを削るか。「問題は財務にある」と思われた。やがて、大学を解体しかねないような言い合いが始まった。ところがここで、理事の一人がこういった。

「問題提起の仕方が間違っているようだ。問題は社会人の継続学習に力を入れるかどうかということなのではないだろうか。他のことは実行上の問題にすぎないのではないだろうか」

突然、問題は予算ではなく、アメリカの高等教育の進むべき道とそこにおける当大学の役割であることが明らかになった。意見が分かれて当然だった。まさに妥協を許さない問題だった。

「社会人の継続教育に力を入れるのならば講座を削ってはならない。外へ出て募金に歩かなければならない。さもなければ、大学に明日はない」と言えた。

■意思決定のリスク

意思決定にはリスクが伴う。優れた意思決定には時間と思考が必要とされる。だからこそ余計な決定はしてはならない。

ある非営利組織では、頻繁に組織替えを行い、担当部署を替え、人を代えていた。二人の役員が衝突ばかりしていたからだった。だが、衝突は二十年来のものであり組織をどう替えようとも続くものだった。そのような者は放っておくのがよい。

また、些細なことをわざわざ意思決定してはならない。私は、ロサンゼルスの東六十マイルに住んでいる。高速道路は四本ある。どれが混むかはわからない。この四本のいずれを選ぶかは意思決定ではない。意味あることではない。そのような問題に時間を使ってはならない。

問題は機会とリスクの関係である。検討は、リスクからではなく「機会」から始めるべきである。「うまくいったら何を意味することになるか」を考え、その後リスクを考える。

リスクには三種類ある。負えるリスクがある。失敗しても小さな害ですみ、しかも元に戻せる。これに対し、失敗したら深刻な害をもたらす、しかも元に戻せないリスクがある。そしてもう一つ、失敗すれば害は大きいを負わざるをえないというリスクがある。

（ここにそのよい例がある。1950年頃、ニューヨークのブルックリン近辺は、白人労働者

働者の住宅地から黒人のスラムへと一挙に変貌していった。地域の病院があつという間に入院患者を失った。ベッドの稼働率が十二%まで下がった。医師も、入院患者を連れて出ていった。病院は経済的に成り立たなくなった。

しかしコミュニティは病院を必要としていた。意思決定の結果は、病院は閉鎖せず三年ないし五年をしのぐべく資金を集めようというものだった。大失敗ともなりうる決定だった。しかし、病院が自らのミッションを果たすには負わざるをえないリスクだった。

■真摯な不同意

フランクリン・D・ルーズヴェルトをはじめとする一流の意思決定者は、シンプルなルールを持っていた。「重要なことで最初から同意が得られている場合にはあえて意思決定はしない」というルールだった。全員が考える時間を持てるように、決定を先延ばしした。

重要な意思決定はリスクを伴う。当然意見の対立があるはずである。最初から全員が賛成ということは、「誰も何も考えてきていない」ということを意味する。「何についての意思決定であるか」を知るためにも、反対意見が必要である。全員一致で決めたのでは、問題の本質ではなくうわべの現象で決めたことになる。まさに、建設的な反対意見が求められている。

1920年頃、アメリカの政治学者メアリー・パーカー・フォレットは、「意見の違いがあるときには、誰が正しいかを考えてはならない」とした。「何が正しいかさえ考えてはならない」とした。「全員の答えが正しいと考えるべきである」とした。ただし、違う問題に対してである。全員が「違うそれぞれの現実」を見ている。

（何年か前、すでに紹介したように、ある病院で意見が割れた。一部の医師が眼科を外に出すことを求めた。技術の進歩により入院させなくとも手術が出来るようになった。ところがこの案に、ベッドの稼働率の視点から理事会が反対した。いずれも正しかった。見ている問題が違うだけだった。）

いずれが正しいかを論じ合うのではなく、いずれも正しいことを前提としなければならない。「それぞれの意見は、いかなる問題に答えようとしているのか」、そう考えることによって問題の全容が見えてくる。対立意見を統合することもできる。

そこでこう言うことができる。「眼科だけの問題ではない。眼科を外に出すということは、病院の組織構造につながる問題だ。外に出すことが明日の病院のあり方であるのならば、経済性の問題を中心に置くべきではない」。誰にも分かることだった。

したがって、反対意見は理解と敬意をもたらすものとして扱わなければならない。

決定を間違えたと組織そのものが危機に瀕する場合、あるいは一度行動してしまえば元に戻せないという場合には、特に感情的になりやすい。だがそのような時こそ、意見の対立を建設的に捉え、相互の理解と敬意の鍵として利用しなければならない。

意見の対立を、問題に対する共通認識にまで持っていくことができれば、あとは連帯感と責任感をもたらすことは容易である。アリストテレスに発し、初期キリスト教会の原則とまでなった言葉がある。「本質における一致、行動における自由、あらゆる事における信頼」である。信頼が生まれるには、あらゆる反対意見が公にされ、真摯な不同意として受けとめられなければならない。

このことは、全員が大義を奉じているがゆえに対立の生じやすい非営利組織において重要な意味を持つ。実は、意見の対立とは意見と意見の対立ではないのである。よき信念とよき信念との対立である。不信や不和をもたらしてはならない。意見の対立はすべて公の場に出し、真剣に検討しなければならない。

■意見の対立を利用する

意見の対立を勧めるもう一つの理由は、あらゆる組織が「反体制派なるもの」の存在を必要とするからである。変化が必要になったときには、進んで変化を支持することのできる者が必要となる。

ただしそれは、「正しい方法もあれば、間違った方法もあり、私たちの方法もあるはずだ」などという者ではない。常に「今、正しい方法はどれか」を考える者である。イエスマンばかりでは困る。あらゆる組織が反体制派の存在を必要とする。しかも望むべくは、「組織内で敬意を払われる反体制派」が欲しい。

意見の対立には、些細な争いを吹き飛ばす効用がある。皆が本当の問題に取り組むようになる。争いの多くは、表に出しただけで消える。深刻な問題ではないことが誰にもわかる。

確かにいつの世にも争いはある。外科からはこのように見え、内科からはこのように見える。しかしその争いは意味のあることか。もし意味のないことならば、私が十三歳だった頃の宗教の先生が言ったように、「殺しあってもいいぞ。でも教室の中ではダメだ」と言えばよい。喧嘩は外ですればよい。中ですることにはではない。争いをなくすことはできない。しかし関係のないことにすることはできる。そうすれば、後はしめたものである。

（もう一つ例がある。ついこの間のことだが、ある美術館の理事会が喧嘩のようになってしまった。年配者の一人が「どちらも正しい」と指摘するまで、二派に分かれて激論が続いた。

一方は大美術館を夢見ていた。当然増設を考えていた。もう一方は一流の美術館を考えていた。十九世紀のコレクターのように最高傑作だけを集めた美術館を目指していた。いずれも美術館という言葉は使っていた。両者に共通するのはそこまでだった。

しかし、両者の考えていることが理解されるや、対立はその日の議題とは関係のないことが明らかになった。どちらの方向へ行くかはやがて決められるだろう。そのとき理事の半分は不服に思って辞めるかもしれない。自分たちで別の美術館をつくらうとさえ

するかもしれない。

だが、それはその日の議題とは関係のないことだった。突然、平和がやってきて、調和が行き渡り、笑い声まで聞かれた。）

争いをなくすには、意見の対立を利用することが一つの方法である。反対意見を求めるならば、「意見を聞いてもらえる」との確信を植え付けることができる。同時に、反対意見の者がどこにいて、何に反対しているかがわかる。そして多くの場合、反対者が受け入れてくれるような調整を行うこともできる。

反対者のほうも、意思決定の論拠を理解できる。全面的に納得するまではいかなくとも、主張を通した側がバカでも悪者でもないことを理解できる。意見が違っただけである。争いはこのようにしてなくすことができる。意見の対立は妨げなくとも、争いはなくすことができる。

争いをなくすには、敬意を持たれている最も声高な対立者二人を選び、別室で調整してもらおうという方法もある。

論点を一つひとつ潰して行くという方法もある。やがて対立点が重要でないことが明らかになる。「本質的な所では意見は一致している」「対立点を整理しよう」「これは後にしよう」「そんなに重要か」ということもできる。意見の対立点を小さく見、同意点を大きく見ることができる。

これらの方法はなんら新しいものではない。『旧約聖書』にも例は多い。「共通の基盤を見つける」という方法は、長老が部族としての一体性を保持して行くために使っていたものである。争いの種をなくすことはできない。しかし、意味のないものにするまでは無理としても、二義的なものにすることはできる。そのための最高の方法が意見の対立を建設的に使うことである（対話）。

■決定が意図に終わる四つの原因

意思決定とは「行動へのコミット」である。ところが、あまりに多くの決定が立派な意図に終わっている。原因は四つある。

第一に、「決定を行ってから売り込もうとするから」である。欧米では決定は早く行う。その後で関係者に売り込む。それでは三年かかる。売り込めたときには陳腐化している。

この点に関しては日本から多くを学ばなければならない。彼らは決定の前に実行を組み込む。日本では決定の影響を受ける者はすべて、特にその実行に関わりのある者はすべて、決定前に意見を求められる。このプロセスは恐ろしく遅くみえる。まるで岩登りのように見える。しかし日本では、ひとたび決定が行われるやもはや売り込む必要はない。翌日には全員が決定の意味を知り、動き始めている。

第二に、「直ちに新しい政策やサービスを全面的に実行に移そうとするから」である。テストの段階を飛ばしているのである。ガールスカウトのように機会のターゲットに集中し

なければならない。組織の全員を一挙に変えようとしてはならない。

私だったら、新しいことはどこか三か所でテストしたい。1950年頃アメリカの病院に理学療法を普及させた人達も三か所でテストした。

（当初理学療法の導入はいたるところで抵抗された。ほとんどの病院がこれを無視した。しかし、理学療法を始めた人たちはそのような病院は相手にしなかった。関心を示した病院のうち三か所で始めた。

一つは、高齢者や脳卒中の患者を抱えるある大学付属病院、一つは労災患者を抱えるある地方病院、もう一つは骨折や痛風などごく普通の患者を抱えるある地域の病院だった。彼らはこの三つの病院で五年間活動した。活動を始めて五年に近づく頃には、アメリカ中の病院が理学療法を導入したかった。

しかもその頃には、理学療法の中身自体が大幅に改善されていた。リハビリにはカウンセラーや家族の協力が重要な役を果たすことが明らかになった。理学療法の開発者たちには思いもよらないことだった。）

企業では、テストの段階を飛ばせば失敗することが昔から明らかにされている。同じ事は、社会的なプロジェクトやサービスにも当てはまる事を知らなければならない。

第三に、「担当者を決めていない」からである。仕事のプラン、目標、期限について、誰かが責任を持たなければならない。決定に実を結ばせるのは決定そのものではない。人である。

第四に、「誰が何をするか」を考え抜いていないからである。決定の結果を実行すべき人たちに、「いかにして決定の内容を理解させるか」が問題である。「いかなるトレーニングが必要か。いかなる道具が必要か」を考えておかなければならない。

私は倉庫のフォークリフトの運転手が行うべきことを数学モデルで示している例を目にしたことがある。それでは決定が実行され成果をあげるはずはない。決定の内容は、それを実行すべき人にわかる言葉で表され、かつ彼らの常識にかなうものでなければならない。彼らに期待するものを、指示、トレーニング、報酬に組み込まなければならない。そしてフォローしなければならない。しかも報告に頼るわけにはいかない。倉庫へ行ってみなければならない。さもなければ一年経っても何も変わっていない。

意思決定とは現在の資源を不確かな未来に投ずることである。したがって、初級の確率論によってさえ、意思決定は正しいよりも間違っている可能性の方が高いことが明らかである。少なくとも何らかの調整が必要になる。

1960年代から70年代にかけて、アメリカではあらゆる病院が政府の医療政策、特に老人医療政策の変更による影響を受けた。突然、入院患者の急激な減少に見舞われた。これが、未来に関わる意思決定が直面することになるものの典型である。

加えて決定はいつでも撤回できるようにしておかなければならない。そのためには、二

つのことが必要となる。第一に、代替案を用意しておくことである。第二に、撤回の責任者を決めておくことである。こうして、責任追及に時間を取られないようにしておかなければならない。

非営利組織の最大の弱みは、自らの無謬性への確信が強いことにある。企業では間違いはいくらでもあることを知っている。ところが、非営利組織では何故か間違いが許されない。そのため、何かうまくいかなくなると検察官が登場してくる。「誰の責任か」と聞く。そうではなく「誰が撤回するか」「誰がいかに立て直すか」と聞かなければならない。

（４）学校の改革

- 生徒がどう学ぶべきか
- 公立学校を救う
- 長期の目標と短期の目標

（５）成果が評価基準

- 成果のあるところに資源を投入する

あらゆる組織にとって成果こそが判定基準である。非営利組織はすべて人と社会を変えることを目的にする。しかるに成果こそ、非営利組織にとって最も扱いの難しい問題である。

私はよく企業と非営利組織の違いを聞かれる。違いは多くない。しかし最も重要な違いが成果である。企業は、成果を狭く定義しがちである。その典型が財務上の収支である。だが、もし企業が財務上の収支だけを成果の測定尺度として活動の目的とするならば、長期にわたって繁栄することはもちろん、生き残っていくことも覚つかなくなるに違いない。収支だけを尺度としたのではあまりに狭い。

しかし企業の尺度が具体的であることは認めざるを得ない。市場シェア、イノベーション、キャッシュフローにしても、数値化は容易である。「改善しているか否か」について議論の余地はほとんどない。

非営利組織にはそのような数値はない。そのうえ非営利組織にはもともと成果を軽視する傾向がある。「われわれは大義を奉じている。神の仕事をしている。人の人生をより良いものにしていく。したがって仕事そのものが成果である」という。

だが、それではよい仕事はできない。企業が成果のありえないところで資源を浪費すれば、失うのは自社の資金である。ところが非営利組織では失うのは人の金である。寄付してくれた人の金である。したがって非営利組織といえども、寄付した人に寄付金の使途を説明できなければならない。

金はあるところに投入しなければならない。したがって成果の問題は非営利組織にとって厄介な問題である。よき意図だけでは転落の道をたどる。

非営利組織にとっては「われわれにとっての成果は何か」という問いに答えることは極

めて難しい。しかし答えなければならない。事実成果は測定できるものであることもある。救世軍は宗教団体であるが、肉体的、精神的に立ち直らせたアルコール中毒者のパーセンテージや、更生させた犯罪者のパーセンテージを把握している。いずれも優れて定量的である。

ところが非営利組織の多くは、いまだに成果を具体的な形で把握することを避ける。たとえ評価できたとしても「質でしかできない」とする。「資源を有効に使ったか、いかなる成果を得たか」などと聞こうものならば、木で鼻をくくった返事しか返ってこない。『新約聖書』のタラントの教えを思い出させたくなる。人と金という資源は、見返りが大きなところに投入しなければならない。

成果は一種類ではない。直ちに得られる成果もあれば長期的な成果もある。「いかなる成果があるか」を正確に把握することは難しい。しかしわれわれは、「事態は良くなっているか」「成果があるところに資源を投じているか」は問わなければならない。

■成果を明らかにする

成果は組織の内部ではなく外部にある。救世軍の成果は、アルコール中毒者、売春婦、飢えた人に現れる。教師の成果は生徒に現れる。

意図さえよければ成果はなくともよいか。十七世紀から十八世紀初めにかけて、イエズス会の修道士が大勢中国に渡った。優れた人たちだった。迫害、苦難、危険に耐えた。懸命に働いたが成果はなかった。たとえわずかの人でも改宗させようとした。天文学、数学、画業において秀でた者もいた。しかし、それは成果のないところへの資源の配賦だった。

神の国では「一人の罪人でも悔い改めれば喜びがある」という。だが、神の国でも、資源がミッション、目標、成果に正しく配賦されれば、それだけ喜びも大きくなるはずである。事実、イエズス会も、優れた人たちを空しい夢に注ぎ込むことは、とうの昔に止めている。

もちろん、ミッションからスタートしなければならない。ミッションこそ重要である。組織として人として、何をもって憶えられたいか。ミッションとは、今日を超越したものでありながら、今日を導き今日を教えてくれるものである。ミッションを失った瞬間、われわれは迷い、資源を浪費する。ミッションが明らかでありさえすれば、目標を設定して進むこともできる。

しかし、非営利組織は成果を明らかにして初めて目標を設計することができる。そのとき初めて「なすべきことをなしているか。行動は正しいか。ニーズに応じているか」を判定することができる。何よりも「優れた人材に見合う成果をあげているか」を考えることができる。そうしてようやく、次に大切なこととして「われわれは今も正しい分野にいるか。変えるべきではないか。今やっている事は廃棄すべきではないか」を考えることができる。

（救世軍は1862年、ロンドンに売春婦用の保護施設をつくることからスタートした。大半は田舎出の無学な少女たちだった。救世軍は今日でも売春婦のためのプログラムを持っている。しかし彼女たちを保護する施設は持っていない。昔と違い、もはや彼女たちは何も知らない無学な少女ではない。だから救世軍は、この創立時の活動は廃棄した。）

非営利組織は活動分野ごとに成果を定義しなければならない。主な活動分野を一つひとつ精査していく必要がある。

■成果に責任を持つ

大義を奉ずる者からなる非営利組織には、本書においてマックス・ドブリーがいつている課題が常に存在する。組織の中の人に成果をあげてもらい、成長してもらうことである。こうして自己実現が行われ、組織としての成果が実現される。それが基本である。

成果は「集中」によってあげられる。あの組織である救世軍さえ、持っているプログラムは数種類にすぎない。救世軍には「それはわれわれのものではない。他の人たちのほうがうまくやれる」。あるいは「それはわれわれが得意とするものではない」「われわれが最大の貢献ができることではない。われわれの強みに合ったものではない」という勇気がある。

非営利組織にとって重要なことは「それは得意とするものではない。われわれが行ったのでは害をなすだけである。ニーズがあるからというだけで手掛けるわけにはいかない。われわれとしては、われわれの強み、ミッション、価値観をマッチさせなければならない」と言えることである。

よき意図、政策、意思決定はすべて「行動」に転換させなければならない。「これがわれわれのミッションである」とのミッション・ステートメントだけでは不十分である。「これがわれわれのやり方である。われわれの期限である。われわれの責任者である。われわれが責任を持ってやることである」と続けなければならない。

プランだけでは仕事は行われぬ。方針だけでも行われぬ。「仕事」として行って初めて行われる。「生身の人間」が行って初めて行われる。「期限を切られた者」が行って初めて行われる。「トレーニングを受けた者」が行って初めて行われる。「評価される者」によって行われて、初めて行われる。「成果に責任を持つ者」が行って初めて行われる。

非営利組織に働くあらゆる者が何度も何度も繰り返すべき究極の問いは、「自分はいかなる成果について責任を持つべきか、この組織はいかなる成果について責任を持つべきか、自分とこの組織は何をもって憶えられたいか」である。