

（１）人事と組織

■人事の原則

非営利組織においても、『人事』は究極にしておそらくは唯一の管理手段である。組織の成果を定めるのは『人』である。組織は自らの人材を超えて仕事をすることはできない。しかも他の組織よりも優れた人材をリクルートし、とどまってもらうことは容易ではない。弦楽四重奏団のような極小の組織は別としても、通常は平均的な人材しかリクルートできず、またとどまってもらえないことを覚悟しておいた方がよい。

したがって、すでにいる人材からより多くを引き出すことに全力を尽くさなければならない。人的資源からどれだけのものを引き出せるかによって組織の成果が決定する。それは、「誰を採用し、誰を解雇し、誰を移動させ、誰を昇進させるか」という人事によって決まる。

それら人事の質が、組織が真剣にマネジメントされるか否かを決める。掲げるミッション、価値、目的が口先ではなく、本物で意味のあるものであるか否かを決める。

優れた人事の原則はすでに明らかである。問題はそれらの原則を守る者がほとんどいないことにある。人を見分ける力に自信のある人ほど、間違った人事を行う。人を見分けるなどは限りある身の人間に与えられた力ではない。百発百中に近い人事を行う人は単純な前提に従っている。それは「人を見分ける力など、ありえようはずがない」との前提である。彼らは人物診断のプロセスを忠実に踏んでいく。

医療教育者は優れた診断力を持つ者こそが問題だという。自らの目に頼ることなく、診断という忍耐を要するプロセスを踏むことを身につける必要がある。さもなくば患者を殺す。人事も同じである。自らの知識や眼力に頼ることなく、退屈なプロセスを実直に踏んでいくことを学ばなければならない。

人事は第一に、「なされるべき仕事」からスタートする。

第二に、「候補者を複数」用意する。通常われわれは誰が最も適任かは自明と思う。だが感覚で決めてはならない。複数の候補者を観察することによって、親しさや先入観で目を曇らせることを防がなければならない。

第三に、「成果の実績」を見る。性格を見るのではない。「人とうまくやっていけるか。イニシアチブを取れるか」などのくだらないことで評価してはならない。それらの事は、人を描写するには役立つだろうが、「いかなる成果をあげるか」は教えない。正しい問いは、「最近の三つの仕事をどうこなしたか。やり遂げたか」である。

第四に、「強み」見なければならない。「最近の三つの仕事で、何が出来るかを示したか」を見る。

ここでマリー・アンが適任と判断したら、第五のステップとして、彼女と働いたことのある者二、三人と会う。「マリー・アンを手放すのは困る」と言われたら、彼女に決めてよい。「戻さないでもよい」と言われたら、最初からやり直さなければならない。

人を選んだからといって、人事のプロセスが終わったわけではない。三ヶ月後に二幕目

がある。マリー・アンを呼び、「三ヶ月経った。これから何をやるつもりか書き出してください」という。彼女が何を書き出すかによって人事が正しかったかがわかる。

■人を育てる

組織は人を変える。否応なしに変える。成長させもすれば、いじけさせたりもする。人格を形成させもすれば、破壊したりもする。

アメリカでは学校教育はジリ貧に近いが、学校以外の教育訓練はブームの状態にある。その規模は人数、資金ともに学校教育と肩を並べるにいたっている。

私は、「非営利組織が教育訓練について学んだことのかなりの部分を、学校教育に取り入れることができるのではないか」と思っている。非営利組織の中には、教育訓練の成果の評価方法を開発し、それらの方法を利用して仕事の設計に生かすとともに、要求水準のレベルを高めることに成功しているところまである。

人を育てることについて、われわれは何を知っているか。かなりのことを知っている。特に、「何を行うべきでないか」についてよく知っている。行うべきでないことの方が、行うべきことよりも分かりやすい。したがって、ばかばかしい間違いは避けなければならない。

第一に、不得意なことで何かを行わせてはならない。学校は生徒のできないことに力を入れる。小学校四年生の三者面談では、「ジョニーは作文がうまい。もっと書かせましょう」とは言ってくれない。「算数が弱いので九九をやらせてください」と言われる。

学校の場合はそれでよい。十年後、二十年後のことはわからない。基礎を身につけさせ、甚だしい弱みはなくさせなければならない。しかし、組織で人に働いてもらうには、弱みを気にすることなく強みを生かさなければならない。成人して働くようになった頃には、個性は出来上がっている。礼儀、態度、スキル、意識は学ぶことができる。だが個性を変えることはできない。

第二に、近視眼的に育ててはならない。身につけさせるべきスキルはある。だが「人を育てる」ということはそれ以上のことである。キャリアと人生に関わることである。仕事は人生の目標に合わせなければならない。

第三に、エリート扱いをしてはならない。かつて、新卒者から有望株を探すことが流行ったことがある。私は、1940年頃から色々な種類の組織から相談を受けている。私の経験によれば、二十三歳の有望株が四十五歳のバリバリになる保証はない。五十歳で世界を舞台に活躍している者が、二十三歳の頃は薄ぼんやりした青年だったりする。逆に、ビジネススクールをトップで出た者が、六年後には早くも燃え尽きたりしている。

（私が知っている中で、人を育てることが一番上手な人は、ある大きな教会の牧師である。彼の教会からは大勢のボランティアがリーダーとなって巣立っている。ある時私は「どうやっているのか」と聞いてみた。

彼は、「若い人たちには四種類の教師を用意してやっている」という。「第一に、導いてやる相談相手である。第二に、スキルを伸ばしてやる指導者である。第三に、進歩を評価してやる評価者である。第四に、励ましてやる激励者だ」という。

彼自身はそのうち「どの役を果たしているのか」と聞いたところ、「激励者だ。この役はトップにいる者しかできない。失敗を経験させることが必要なだけに、この役が一番大事だと思う。人は失敗することによって育っていく。したがって倒れた時、助け起こしてやる者が要る。それが私だ」と言っていた。

■強みに焦点を合わせる

重要な事は実力であって見込みではない。要求は厳しくしなければならない。基準は途中で引き上げることはできない。したがって時間は与えてよい。ゆっくりやらせてよい。何度やらせてもよい。しかし質を落としてはならない。

二つの基本とすべきことがある。一つは身体障害者協会のスローガン、「できないことのために雇ってくれる必要はありません。できることのために雇ってください」である。聴覚の鋭さが必要な仕事では、むしろ目の見えないことが武器になる。

もう一つは、私が十一歳の時に学んだことである。ピアノの先生が怒ってこういった。「ピーター、プロのようにモーツァルトを弾けるとは思っていません。でも音階はきちんと弾きなさい」。

人事は強みを中心に行わなければならない。第二次世界大戦中に陸軍の参謀総長を務めたジョージ・C・マーシャル將軍は、最高の人事を行い続けたことで有名である。

（彼は六百人の将校を司令官や参謀に任命していった。しかも実戦を指揮した経験を持つものはほとんどいなかった。

「何某大佐は兵士の訓練は最高ですが、上官とうまくいったことはありません。将官に昇進させ議会で証言させる必要が出てきますと大変です。極めて無礼な男ですから」との副官の指摘に対しては、「任務は何か。訓練か。訓練が一流なら昇進させよう。その後のことは私が引き受ける」と言ったという。

こうして彼は、ほとんど間違いを犯すことなく、わずかの期間で千三百万人という史上最大の軍を組織したのだった。）

ここから学ぶべき教訓は「強みに焦点を合わせよ」である。そのうえで要求を厳しくしなければならない。そして時間をかけて丁寧に評価しなければならない。向かい合って、「約束はこうだった、この一年どうだったか、何をうまくやれたか」と聞かなければならない。

これらのこと全てに、明快でシンプルなミッションが必要である。ミッションは、どのような能力をも上回るものでなければならない。それは人の視線を引き上げるものでなければならない。「世の中を変えることに貢献できた」と思わせるものでなければならない。

誰もが「無駄に生きているわけではない」と言えるようにするものでなければならない。

最悪と言うべきは、階層的な考えを組織に持ち込むことによって、人材の育成を阻害することである。その典型が、ハーバード・ビジネススクールの MBA（経営学修士）にしかポストを与えないことである。あるいは、昇進させていく者を早い段階に決めることである。

大事なのは成果である。一つの仕事ではなく一連の仕事での成果である。なぜならば、人とは、向き不向き、出来不出来があつて当然だからである。人の組み合わせが悪いために仕事がうまくいかないこともある。誰とでもうまくやれるとは限らない。他の仕事も試さなければならない。

挑戦する者には機会を与えることが原則である。挑戦しない者は放っておいてよい。

■ ミッションを感じさせる

非営利組織の強みは、報酬のためでなく大義のために働くところにある。それだけに、組織の側に、情熱の炎を燃え続けさせる責任がある。仕事を労働にさせてはならない。

情熱の維持については、非営利組織の中では病院が特に不得手のようである。あまりに多くの仕事が定型的である。辛いことから身を守るために無感覚になろうとしているということもある。

したがって病院において大事なことは、いろいろな部門の人を集め「われわれが誇りとするものは何か」「われわれはどのような素晴らしいことをしたか」を聞くことである。「心臓発作で一晩に六人運び込まれたが、皆助けた」との答えを得ることである。何事も成果に焦点を合わせなければならない。

（私の住まい近くのパサデナの小児癌病棟では、重症の子供たちに「楽しい時を過ごさせる」ことに焦点を合わせているために、皆が生き生きと働いている。辛い仕事の中でミッションを感じている。仕事のほとんどは、子供たちの吐いたものの始末などである。しかし、そこには「重要なことをしている」との意識がある。）

ミッションを感じるからこそが、非営利組織の活力の源泉である。しかし、そこには困った問題も付いている。成果をあげられない者を抱え込むという問題である。できない者もまた戦友である。そのため、仕事ができなくとも辞めさせることには二の足を踏んでしまう。

この問題についてはここでもう一度シンプルな原則を繰り返させていただきたい。挑戦してくるならばチャンスを与えるべきである。挑戦してこないならば辞めてもらうべきである。

■ リーダーを育てる

非営利組織が成果をあげ続けていくには、「われわれのボランティアは成長を続けている

か。ミッションを大きくとらえ能力を向上させているか」を考える必要がある。ボランティアをダイナミックに成長する戦力として捉えなければならない。ガールスカウトが典型である。ガールスカウトでは、団員である女の子の成長だけでなく、ボランティアや有給のスタッフの成長に心をかけている。

特にボランティアには責任を与えなければならない。大きく羽ばたかせ、必要な意思決定を行わせなければならない。ガールスカウトでは、ボランティアはグループリーダー、キャンプリーダー、バッジリーダーとして育てていく。やがて地区の協議会の仕事を任せ、プログラムの開発を任す。こうした彼らは地域や全国のリーダーになっていく。

人の育成にあたって最も有効な方法が、先生役をしてもらうことである。先生になることほど多くを学べることはない。先生役を頼むことは最高の評価である。営業マンであれ赤十字のボランティアであれ、「どうして成績がよいのか、話してください」と頼まれるほど、嬉しいことはない。

有給のスタッフについては、内向きになることを防ぐために、意識的に外の風に当てなければならない。大学の社会人向けの講座にも出させるべきである。

企業では、脅威になるがゆえに部下を育てないとは、よく耳にする問題である。しかし一流の組織は仕事の出来る人間を必要としている。ここにも非営利組織の強みがある。ボランティアは有給の役員のポストが欲しくて働いているわけではない。したがって脅威でも何でもない。

十九世紀の終わりに大作曲家グスタフ・マーラーがウィーンに交響楽団を設立した。メンバーへの要求が厳しかったため、パトロンである皇帝が「やりすぎではないか」と下問したのに対し、彼はこう答えたという。「彼らの腕が上がって、彼らからの要求のほうที่厳しいのです」。

非営利組織のリーダーたる者、仕事の出来る部下からのプレッシャーを歓迎しなければならない。「どうしてわれわれはもっとやれないのか。もっとよくやれないのか」と言われることを欲しなければならない。

■ チームを編成する

組織が仕事をするにはチームにならなければならない。 トップが優秀であってスタッフが献身的であるにもかかわらず、チームをつくれないうために失敗する組織は多い。優れたリーダーといえども、部下を助手として使っていたのではたいしたことはできない。組織は、一人の人間が出来ることを簡単に超えて成長する。

しかもチームは、自動的に育つものではない。チームをつくるには系統立った作業を必要とする。チームをつくるには人から始めてはならない。なされるべき仕事から始めなければならない。「なされるべきことは何か」を考え、次いで「鍵となる活動は何か」を考える。

（私は、あるチームが、アメリカの労働組合史上最速という速さで組織化に成功するところを間近に見たことがある。トップは個性の強い人だったが、常に「何を考えるべきか」を知っていた。

それは「われわれは何をしようとしているのか」だった。答えは「未熟練の病院労働者を組織化すること」だった。次の問いが「目的を達成するうえで鍵となる活動は何か」だった。こうして初めて、「われわれトップの十数人は、それぞれどのような強みを持っているか」を考え、それらの鍵となる活動にリーダー一人ひとりの強みを合わせていった。

一年でチームをつくり、十年で五万人の組合員を百万人に伸ばした。そのチームではメンバーの全員が「何をなすべきか」を知っていた。同じように重要なこととして、「他のメンバーが何をしようとしているか」を知っていた。）

チームの編成とは、「メンバーの強み」を知り、「その強みを鍵となる活動に割り当てる」ことである。「働き手を配置する」ことである。

よくある間違いは、同じチームにいる者として、「皆同じように考え、同じように行動するもの」と思い込むことである。しかしチームの目的は、メンバーの強みをフルに発揮させ、弱みを意味のないものにすることである。こうして一人ひとりが力を発揮する。大事な事は一人ひとりの強みを共同の働きに結びつけることである。

なされるべき仕事と一人ひとりの強みとのマッチングの後、必要とされる大切なことが二つある。一つは、全員が自らのなすべきことを明確にすることである。もう一つは、全員がその自らがなすべきことをなすうえで必要なことを考えることである。

その上で上司、同僚、部下に対し、「こうしてもらえれば助かる。これは困る。私がお役に立っていることは何か。邪魔になっている事は何か」と聞いて回ることである。これで八割方はうまくいく。ただしメモで聞いてはならない。直接会って聞かなければならない。

半年ごとに聞いて回りさえすれば、仕事の障害のほとんどはなくなる。非営利組織のリーダーにとっては、仕事をしたがっている人、仕事をするために来ている人、仕事をする能力を持っている人に、仕事をしてもらうことが最大の責任である。彼らが必要とする道具と情報を提供し、彼らをつまづかせる障害、邪魔になる障害、仕事を遅らせる障害を除去しなければならない。

それらのものが何であるかを知る唯一の方法が、彼ら自身に聞くことである。想像してはならない。直接聞かなければならない。

組織が成長するにつれ、非営利組織のリーダーたる者は、組織の全員に対し「リーダーである私が知るべきことは何か」を考えてくれるよう頼まなければならない。私はこれを「ボス教育」と呼んでいる。しかも、これを考えることによって、組織に働く者全員が、自分の仕事、部署、担当を超えた発想をするようになる。こうして組織の一体性が確保される。

「兵士には有力な指揮官を持つ権利がある」という。非営利組織のリーダーには、組織に対し、有能なスタッフを配する責任がある。成果をあげられない者を使い続けさせる事は組織に害をなし、大義に害をなす。

最もよく見られる問題は、二十二年同じポストにあって仕事に興味を持てなくなった人の処遇である。あまりに長い間同じ仕事をしていれば、誰でも飽きがくる。解決策は、植え替え、すなわち働く場所を替えることである。事実、企業の経理から病院の経理に替わって生き返る人は多い。仕事はほとんど同じである。用語が若干違うだけである。ところが、動いた者は二十歳は若返る。燃え尽きた中年が、ちょっと要求されることが変わっただけで生気を回復する。

非営利組織のリーダーにとって難しい問題は、能力重視と仲間意識のバランスである。しかし、結局は「辛いが切る」と言えなければならない。むしろそのほうが明快で痛みも小さい。「そのようなことで悩む者こそ害をなしている」と言わなければならない。

■ トップの継承

やり直しのきかない最も難しい人事がトップの継承である。それはギャンブルである。トップとしての仕事ぶりはトップにつけてみないとわからない。トップへの準備はほとんど行いようがない。大統領選挙にしても、われわれに出来る事と言えば、神がアメリカを見捨てることのないよう祈ることだけである。同じことは、それほど偉くはないトップのポストについても言える。

しかし、してはならないことは簡単である。第一に、辞めていく人のコピーを後継に据えてはならない。辞めていく人が、「三十年前の自分のようだ」というのならばコピーでしかない。コピーは弱い。

第二に、十八年間トップに仕え、ボスの意向をくむことには長けているものの、「自身で決定したことは何もない」という側近も注意したほうがよい。自分で決定する意欲と能力のある人が補佐役として、それほど長く留まることはあまりない。

第三に、早くから後継者と目されてきた人物も避けるべきである。そういう人は、多くの場合、成果が必要とされ、評価され、失敗も犯しうる立場に身を置くことのなかった人である。傍目には良いかもしれないが成果をあげる人ではない。

では、トップの継承にあたっての前向きな方法は何か。第一に、仕事に焦点を合わせさせることである。これからの数年何が最も大きな仕事になるか、次に、候補者がどのような成果をあげてきたかを見ることである。こうして、組織としてのニーズと候補者の実績を合わせればよい。

つまるところ、非営利組織の成否を決めるものは、「やる気のある人たちをどれだけ惹きつけ、引きとめられるか」である。この能力をなくしたとき衰退が始まるのであり、逆転は不可能に近いと言うべきである。われわれは、「得るべき人材を得ているか」「活躍して

もらっているか」「そのような人材を自ら育てているか」。人事に関して考えるべき事はこの三つだけである。

われわれは「この組織を喜んで任せたい」と思える人たちを惹きつけているか。彼らを引き止め、刺激し、認めているだろうか。われわれ以上になってもらうために、彼らを育てているだろうか。言い換えるならば、われわれは人事によって明日を築いているだろうか、それとも安易な日常に満足しているだけだろうかということである。

（２）理事会とコミュニティ

■非営利組織の理事会

非営利組織と企業との最大の違いは、非営利組織のほうが、圧倒的に多くの関係先つまり顧客を持っていることにある。企業の場合、重要な関係先といえば、顧客、従業員、株主である。大企業以外は殆どそれだけと言ってよい。ところが非営利組織はあまりに多くの関係先を持つ。しかもいずれも大事にしなければならない。

非営利組織に特有の機関が、理事会あるいは評議委員会の類である。アメリカでは、企業の取締役会は、経営危機にでも陥らないかぎりさほどマネジメントに関心を示さない。ところが非営利組織の理事会は日常からマネジメントに関わりを持つ。したがって、非営利組織の執行部の多くが、理事会がマネジメントに口を出すことに神経をとがらせる。CEOの多くが理事会の干渉をこぼす。

しかし非営利組織が成果をあげるには強力な理事会を必要とする。理事会が組織全体にミッションを考えさせ、守らせ、遂行させなければならない。理事会が有能なマネジメント、適切なマネジメントを確保しなければならない。そして成果を評価しなければならない。そのうえ危機にあつては、理事の一人ひとりが消防士として働かなければならない。

理事会は資金集めに自ら中心的な役割を果たさなければならない。これは企業の取締役会にはない役割である。理事会が先頭に立たなければ、非営利組織が必要とする資金を集めることはできない。私としては、他の人に寄付を依頼してくれるだけでなく、自分自身の最大の寄付先としてくれる人たちからなる理事会が理想だと思う。

自らの責任を自覚し、自らの成果について目標を設定する理事会は干渉しない。役割のないままにしておくからこそ、細かなことに口を出し、仕事は何もしないということになる。

CEOが理事会の編成に関わり、理事会をチームとして機能させ、その進むべき道を示すために懸命に働くとき、リーダーシップを発揮する強力な理事会が生まれる。そのような非営利組織では、CEOがいわば理事会の良心としての機能を果たしている。私が知っている強力な理事会のほとんどが、指名によって選任される理事会であるのはそのためである。協同組合のような、会員による選挙で理事が選ばれている非営利組織に強力な理事会が少ない理由もここにある。

後者では、理事の選任においてCEOに何の役割もない。その結果、それらの理事会は、

その非営利組織そのもののためでなく、特定の会員グループのために働く理事によって構成されることになる。理事会の場を自らの政治的な目的の舞台にしたり、人に聞かせたいための演説をしたがる者まで現れる。

理事会を開催する会議室には、「理事とは地位でなく責任である」と大書きしておきたい。非営利組織の理事の中には、昔地域の病院の理事のポストがそうであったように、ミッションへの献身のゆえにではなく、名士の印として理事になっている人っている。しかし、非営利組織の理事であるということは、その非営利組織に対し、理事会に対し、ボランティアと有給のスタッフに対し、さらにはミッションに対し、責任を負うことを意味する。

だがここで一つ問題が出てくる。定年の問題である。多くの人にとって、非営利組織の理事のポストは、人生において最後の仕事である。他のものからはすべて引退した。したがってどうしてもしがみつく。

私は、これまであらゆることについて年齢による差別に反対してきた。しかし非営利組織の理事に関してだけは、渋々ながらも三年二期を限度とすることを提案せざるを得ない。その後は引退すべきである。三年後には戻ってもよい。ただし七十五歳以降は再任すべきではない。

もう一つ問題がある。理事会は対立する。方針を巡って対立する。非営利組織ではミッションは重要であるだけに対立を生じやすい。しかし、そのような時こそ、理事会が役割を果たすべき時である。その時、理事会の長と CEO とのチームワークが重要となる。

■ ツーウェイ・リレーション

非営利組織においては、あらゆる関係がツーウェイ、双方向でなければならない。

非営利組織はスターを必要とする。だがオペラと同様、非営利組織でも、スターは脇役と共にあり、脇役に助けられる存在である。ところが、スターが歌い出すや全体が輝き出す。別の次元に突入する。これが双方向の関係というものである。

非営利組織のリーダーたる者は、有給無給のスタッフ、理事会、コミュニティ、寄付者、ボランティア、卒業生に対し、「申し上げたいことがある」ではなく、「お聞きしておくべき事がありますか」と言わなければならない。この問いが問題を表に出してくれる。面白いことに、それまで大勢の者を悩ませていた問題のほとんどが、表に出た途端に消える。私の友人は、そのような問題を「靴の中の小石」と呼んでいる。あらゆる関係を双方向のものにした時、あらゆる問題が靴の中の小石でしかないことが明らかになる。

非営利組織において諸々の関係を評価するための基準は、「問題を解決できたか」ではない。「問題があるにもかかわらず機能しているか」である。問題は残る。重要なことは、それらの問題が大切なことを邪魔しないようにすることである。

訪問看護協会、癌協会、地元の大学、その他諸々の非営利組織がコミュニティのために働いている。それぞれが自治体その他諸々の組織及び住民と関わりを持っている。しかし

重要なことは単なる広報ではない。自らのコミュニティにおいて自らのミッションを体現する存在であることである。

ボランティアが意味を持つもう一つの理由がここにある。彼らこそコミュニティに生き、かつミッションを体現する存在である。非営利組織は、コミュニティにおいて自らを代表するものとして彼らボランティアを訓練しなければならない。コミュニティが非営利組織に対して持つ疑問をボランティアが持ち帰りやすくしなければならない。

私の知っているある地域に病院が三つある。誰もがそのうちの一つを褒める。客観的には、三つのうちその病院がベストとは言えない。ではその病院がコミュニティで目立つ存在になっているのはなぜか。

（退院して二週間後には「スミスさん、メモリアル病院ですがいかがお過ごしですか」と電話がかかってくる。「まだ完全には治っていないようです」と答えると、三週間後また電話がかかってくる。年末にはカレンダーが送られてくる。「お目にかかれなことをお祈りしますが、気にかけております」との心のこもったメッセージがつけられている。

誰もが、いわば一つの手続きとしてこれらのことが行われていることを知っている。しかしこの病院は、コミュニティが病院から伝えてもらいたがっていることを伝えているのである。「私たちはあなたを忘れません」)

そもそも、元患者や卒業生など、自分たちのいわば身内だった人たちの現況を把握している非営利組織があまりに少ない。これこそ非営利組織がコミュニティにおける自らの位置づけを容易に改善できる分野だと思う。たいした努力なしに大きな成果をあげることができるはずである。

（３）ボランティアから無給のスタッフへの変身

- パートナーとしてのボランティア
- 動機づけ
- 理事会の活性化
- 人としての尊厳

（４）理事会の役割

- 理事の役割
- CEO の仕事
- 強力な理事会を持つ

（５）人のマネジメント

- 非営利組織に特有の問題

企業と非営利組織の最大の違いは、人のマネジメントと利害関係者のマネジメントにある。企業においても、人は報酬だけで動機付けされるわけではないことが明らかである。何か他のものが必要である。ところが非営利組織では、その何か他のものの果たす役割が企業よりもはるかに大きい。

非営利組織では、有給のスタッフさえ、世の中への貢献すなわち意義ある仕事による満足を求める。それが得られないとき、彼らは欲求不満となり疎外感を持つ。そもそも世の中に貢献できずして、何ゆえ非営利組織で働かなければならないか。加えて、非営利組織には企業にはいない種類の人たちがいる。もはや適切な呼び方とは言えないが、ボランティアと呼ばれる人たちである。

非営利組織においては、彼らボランティアと有給のスタッフとの違いは金銭的な報酬の有無だけである。今日では、ボランティアと有給のスタッフとの間に仕事の違いはほとんどない。まったく同じと言ってよい。そのボランティアが、今日では非営利組織の活動においてますます重要な役割を果たすようになった。ボランティアは数を増しただけではなく、ますますリーダー的な地位と役割を占めるようになっていく。

この傾向は今後、肉体的にも精神的にも働くことができ、働くことによって貢献する意思を持つという高齢者が増えるにつれ、さらに顕著になる。かくして非営利組織は、自らがミッションとするものにおいて貢献するだけでなく、市民性の回復においても貢献していく。

しかも非営利組織は、企業よりも圧倒的に多くの関係者を相手にしなければならない。例えば寄付者との関係は企業には無縁のものである。寄付者が非営利組織に求めるものは、顧客や株主が企業に求めるものとは異なる。

非営利組織の理事会の役割も企業の取締役会とは異なる。非営利組織の理事会の方が活動的で、はるかに大きな貢献を行う。逆にはるかに大きな障害ともなる。特に執行部による指名ではなく、組合員や市民の選挙で選ばれる協同組合や教育委員会についてこのことがいえる。

非営利組織では、諸々の関係が複雑であるだけに、人のマネジメントと関係者のマネジメントについての知識を総動員する必要がある。とはいえ、われわれにはすでにかんりの知識がある。

■仕事と成果を明確にする

第一に、仕事の内容を明確にしなければならない。このことはボランティア、理事会、有給のスタッフに言える。彼らすべてが自らの組織が求めているものを知らなければならない。しかし彼らの仕事の中身を決めるのは、執行部や上司ではなく彼ら自身でなければならない。

したがって、有給無給のスタッフについていうならば、彼らとマネジメントが話し合っ
て、なすべき貢献を明らかにし、目標を定め、締め切りのある具体的なプランをつくらな

なければならない。彼らを命令、処罰、降格によってマネジメントすることはできない。ここにおいて必要となるものが責任を伴う明確な仕事の分担である。

非営利組織は情報型組織でなければならない。現場で仕事をする人たちからトップへと流れる情報、およびそのトップから下へと流れる情報に沿って組織を構造しなければならない。非営利組織は学習する組織でなければならないだけに、情報の流れが重要な意味を持つ。

第二に、成果を中心に置かなければならない。しかし、非営利組織は人間的でもなければならない。人が非営利組織で働くのは大義を共有するからである。したがって、彼らには成果をあげる責任がある。同時に、彼らをマネジメントする側には人間的である責任がある。

人は失敗しても再びチャンスを与えられればやり遂げる。たとえ二度失敗しても、単にそれが適した仕事でなかっただけのことかもしれない。したがって、「どこが適しているか。別の部署か、よその組織か」を考えなければならない。もちろん本人に非営利組織での成果に挑戦する意欲がなければ、非営利組織ではなく企業での活躍を勧めるべきかもしれない。

非営利組織でよく目にする問題が、友人をつくれないうためにボランティアになる人達に関わる問題である。うまくいけば大活躍してくれる。組織のほうも、彼らにコミュニティを与えることによって彼らの貢献を上回るお返しをすることができる。

しかし彼らの中には、何らかの理由で他の人とやっていけない人達がいる。文句が多く礼儀を知らない。かといって放っておくわけにもいかない。もちろんそのような彼らにも、何かできる仕事はあるかもしれない。しかし、もしそのような仕事もないならば、辞めてもらうより仕方がない。さもないければ、皆が仕事ができなくなる。

■ トップの仕事を知る

非営利組織において理事会は、CEO の道具であると同時に拠り所ともなる存在である。しかし理事会を実り豊かなものにするには、CEO たる者は、理事会に対し理事会が行うべき仕事を明らかにしなければならない。

CEO たる者は、たとえ相手が執行部の力によってはどうすることもできない選挙によって選ばれた教育委員会や市議会のような機関であっても、関係を円滑にするために最大限努力しなければならない。そのためには、情報はすべて出す必要がある。隠すことがいちばん悪い。操作しようとしてもならない。一部の者と結託してはならない。これらすべての誘惑に勝たなければならない。さもないければ、自らが一年か二年でポストを失う。

CEO であれ、ボランティアの一員であれ、非営利組織に働く者は、第一に、自らが行うべき任務を考えなければならない。「この組織は自分に何を求めるべきか」を問わなければならない。

第二に、自分が力を入れていること、自分が責任を持つべきと考えていることについて、

共に働く人たちに理解してもらわなければならない。

第三に、学ぶことと教えることの両方について責任を果たさなければならない。「自分は何を学ばなければならないか。この組織は何を学ばなければならないか。五年後ではなく今この数カ月において何を学ばなければならないか」。

非営利組織の CEO としては、何人か鍵となる人達に向かい、「何か申し上げたいわけではない。皆さんの考えをお聞きしたい。私は皆さんの何を知らなければならないか。どこに機会があると思っておられるか。どこに問題があると思っておられるか。何がうまくいっているか。何がうまくいっていないか。何を改善しなければならないか」と聞かなければならない。そして話を聞き出さなければならない。聞いたことをもとに行動しなければならない。

全員に対し、「あなたの助けになるような何かを私はしているか。邪魔になるような何かを私はしているか」も聞かなければならない。そして彼らの答えをもとに行動しなければならない。「催促しないと情報をくれないではないか」と指摘されたならば、毎週金曜日には、その情報が必ず手元に届くようにしなければならない。「自分の成果が見えない」と言われたのであれば、成果をフィードバックするシステムをつくらなければならない。

全員にそれぞれの仕事がある。それらの仕事をできるようにすることがトップたる者の仕事である。

われわれはニーズを説いて募金活動を行っている。それはそれでよい。しかし最近、寄付者にしてもボランティアにしても、必ず「成果は」と聞くようになっている。この間いには真摯かつ具体的に答えなければならない。

非営利組織のトップたる者は、皆の仕事をしやすくし、成果をあげやすくし、かつ仕事を楽しめるようにすることを、自らの責任としなければならない。大義に奉ずるだけでは不十分である。成果があがらなければならないのだ。