

展望	1	公開月例研究会講演記録 第 274 回 (2013.9.25)	26
公開月例研究会講演記録 第 272 回 (2013.6.6)	2	産研だより	40
公開月例研究会講演記録 第 273 回 (2013.6.20)	14		

公開月例研究会講演記録 第 272 回 (2013.6.6) ———

「NPO 法人の使命と経営」

東日本大震災からの復興にむけて

米国センテナリー合同メソヂスト教会 牧師

NPO 法人 US-Japan Advanced Skill Training Center (Boys Town Program) 理事長

久山・リチャード・康彦

今日は皆さんに Non Profit Organization の話をする事ができて、ほんとにうれしく思っています。私はアメリカに 25 年近くおりますので、ちょっとおかしな言い方になったり、大丈夫だろうかと思うかもしれませんが、コーヒーもアメリカンコーヒーは薄くて何杯も飲まないとか効かないように、私の話も徐々に効いてくるんじゃないかと思えます。

私のような牧師がどうして非営利法人を運営するのか、おそらく皆さんには興味があるかと思いますが、非営利法人はほとんどの場合、起業的な立ち上げから始まります。社会的なベースから、一つの目的を持ってプログラムを立ち上げるわけですが、そのやり方が非常にビジネスライクで、これをやるのに向いている人と向かない人がいます。

ビジネスは何でもそうですけれども、向かない人がビジネスをやると必ず失敗します。向いている人がやれば大体うまくいく。向いていることにプラス、スキルを身につけていけば起業はやりやすくなるわけです。面白いのは、牧師さんとか神父さんの前身は何をやっていたか分からないことです。私の仲間の牧師さんも、お医者さんもいれば、会計士もいるし、いろんな人たちがいます。こういう人たちが、いままで持っていたスキルを押し潰してしまうのではなく、逆にそれを使って、よりよい社会をつくっていく。それが、私たちの考えているノン・プロフィット・オーガニ

ゼーションの主軸です。

今日は皆さんに、非営利法人を運営するには、まずどういうコンセプトが必要で、どういうことが大切なのかというお話をします。ピーター・ドラッカーは『非営利法人』という本の中で「非営利法人というのは経営の基本モデルだ」と言っています。皆さんの中の多くの方がドラッカーを読んでいるらっしゃると思います。私はもともと専門が、経営ではありません。ですが私が若い時、ドラッカーはニューヨークからロスの郊外のクレアモントに教えに来ていました。同時に、私たちロスサンゼルスにいる牧師や神父やラバイを集めて、「教会もシナゴグも普通の非営利法人と同じだ。だから、その作り方、経営の仕方を学ばなければ、よりよい結果を得ることはできない」と教えていたわけです。皆さんは本でドラッカーのイメージを持たれていると思うのですが、私は主にその講演で勉強してきましたから、ドラッカーのドイツ語訛りの強い英語がいまも頭にこびりついています。

彼はまた、「人を雇うときに、その人が持っている最善のもの、その人が上手なことを見たほうがいい。あなたが期待することは結局そのことに帰するだろう」と言っています。その人に、こういうこともしてほしい、ああいうこともしてほしいと求めてもだめだということです。そしてその人の持っているものというのは人との出会いの中でつくられていくものです。そのことから触れた

いと思います。

(資料1) なぜ私たちが教会から出て非営利法人を経営するようになったのかという話です。これはロサンゼルスのアントニオ・ピラゴザ市長の就任式のときで、隣に居るのは私のビショップです。監督です。私のビショップは、「私がこういうことをやりたい」と言ったときに、Do as much as you want to do. あなたのやりたいことをやりなさい。For the sake of God. 神の栄光のためにと言って、一言も文句を言わない。私たちの団体が考えている「共通のよいこと」というものは、たとえ教会の枠から出てもいいと考えているわけです。

教会の一番の使命は礼拝や、さまざまなことがあります。私たちの非営利法人 Boys Town で、子どもの問題行動を直す、家庭の問題行動を直す中での子どもの行動の問題を直す、施設の中で子どもの問題行動を直す、親に子どもの指導のやり方を教える、そういうプログラムになりますと、ゴールが変わってくるし、ミッションが変わってくる。ミッションが違ってくると制約が出てきますから、どうしても教会の外に出てやらなくちゃいけないことになる。

そのときに重要なのは、私たちは一体どんなことを考えて、私たちのコンセプトはどういうことにあるのか。私たちが持っている欲求、心の狙いというものは何なのか。さまざまな問題を越えて、「人々に共通のよいもの」を得るということではなければならないと思うのです。

(資料2) 私はアメリカ国籍で、アメリカで仕事をしておりますけれども、アメリカにおります日系人は非常に難しい経験をしてまいりました。私は日系人教会の牧師を25年もしておりますから、多くの一世代、二世を埋葬し、苦楽をともにしてきました。ウエスト・ロサンゼルスにありましたとき非常にお世話になりました方の一人に、ポール・テラサキ博士がおられます。

戦時中、日系人は全て強制収容されましたから、彼も強制収容所に入れられました。その強制収容所からフランスのパストゥール研究所に研究者として移籍します。そして、臓器移植するときに拒絶反応が出る、どうしたら拒絶反応を抑えることができるかという方法を発見します。ですから、皆さんが臓器移植をする場合にはテラサキ先生のお世話になっています。チェルノブイリ事故

後アメリカから最初に行った人もポール・テラサキ博士です。

日系二世のアメリカ市民である自分たちが何のいわれもなく強制収容所に入れられた。その自分たちが置かれた状況の中で起こるさまざまな出来事を越えてなお、「共通のよいもの」を求めた。そこに私たちの共通の社会の向かう方向というものができる。ポールの目指した「共通のよいもの」というのは、白人も黒人も、いろんな人たちが骨髄移植や臓器移植の手術を受けて、長い命を得ることでした。このように、みんなで分かち合う「共通のよいもの」を持っているかどうかということが、非営利法人の経営をするときに一番大切なことです。

(資料3) もう一人、お世話になった、皆さんに紹介しなくてはいけない人は、この白いひげのサンタクロースみたいなおじさんです。イースト・ロサンゼルス治安が悪いところでギャングの更生に当たっているポイル神父です。

ポイル神父は神父としてイースト・ロサンゼルスにいた時に、差別と貧困の為に、あまりにもたくさん子どもが麻薬を売り、あるいはギャングの抗争で殺されて、その葬式を毎日のようにあげなくてはいけない現実に直面して、「この状況をなんとか変えなくてはいけない。ただ葬式をし続けるだけではいけない」と考え、パン焼きの技術を子どもたちに教え始めた。パン焼きの技術を覚えれば、就職して仕事をして子どもを育てるとかいろいろなことができるじゃないかという選択肢を与えた。すると子どもがたくさんそこに来るようになったので、ギャングが怒って彼のパン焼き工場を焼いてしまいます。

そこからまた彼の使命感が燃えるわけです。いまチャイナタウンにホーム・ガールズ・カフェというのがありまして、タトゥーを消すセンターと、パン焼きやお菓子づくりの技術を学ぶところ、さらにはレストランもやって、そのほかに職業訓練をやる。焼いたパンを地元のスーパーマーケットに卸すだけでなく、特別なフレーバーのチップスをスーパーチェーンに流すこともやっています。彼のところにはたくさん支援がありまして、映画スターも熱心に応援しています。

これも彼の考える「共通のよいもの」です。人によっては、ギャングのお兄さんやお姉さんは人

間に値しないと言う人もいます。しかし、それは機会がないからそういうことをしなくてはいけないので、みんなに機会があれば、よりよい社会が作れるのではないか。だから、その一人を救うことが、よりよい社会をつくるのではないか。こういうのが彼の考え方だと思います。

私も実は、寿司スクールというのをやりまして、教会でギャングのお兄さんたちに寿司の作り方を教えて、アジアン・レストランに売り込もうという、これもなかなか面白い考え方でしょう(笑)。雨後の筍のようにアジアン・ビュッフェはあるし、ほとんど巻き物ですから、真ん中に具を入れて巻けば巻き寿司になる。

皆さんも、競争社会のよいものをどういふふうに見ていくかということが皆さんの心の中心になっていければ、非営利法人を作れると思います。ただ、「共通の善」は私たちの目の前でどんどん変化しますから、非営利法人をつくり上げるには私たちの持っているコンセプトを具体化していかないといけない。

10年ちょっと前、日本の厚生労働省が児童養護施設の方向を180度転換しました。それまでの養護施設は、昔の刑務所と同じように、大きな建物にたくさん子どもを詰め込んでいく。一つの建物で20人、30人はあたりまえ。50人いる施設もあるという状況でした。それをグループホームで、家庭的な処遇をする方向に変えていこうという政策の転換をするわけです。

ところが、グループ・ホームというのは簡単にできるものではないし、家庭的な手法をするためには、そのフォーマットや、やり方がある。それをどういふふうによればいいのか考えました。それと同時に、いま児童養護施設に送られてくる子どもの7割5分から8割は被虐待児童で、それが原因でさまざまな問題行動を起こす。その問題行動をどうやって直すのか、ノウハウがない。それをなんとか指導できる団体はないかと、私がお世話になった日本の児童養護施設の園長から電話がかかってきて、私は即座にアメリカで最もそれに成功したのはボーイズタウン(Boys Town)だと思いました。

ボーイズタウンは、アメリカの大恐慌の時期にたくさんの浮浪者が出る。それを見たファーザー・フラナガンという神父が「おとなの問題を

解決するのに子どもの問題を解決しなければいけない」ということで、ネブラスカのオマハに広大な土地を買って、そこで事業を始めた。皆さんは白黒映画をほとんど観ないと思いますけれども、アカデミー賞を取った「ボーイズタウン」とか、ビング・クロスビーの「我が道を往く」、これはみんなファーザー・フラナガンがモデルです。

そのボーイズタウンと交渉しまして、「文化と言語の問題は私たちが処理するので助けてもらえないか」と私が提案して、契約が成立します。そこから私とボーイズタウンとの関わりで、日本の施設、里親さん、NPOの団体、いろんなかたちでプログラムを作っていくようになったのです。

私たちの持っている「共通の善」、「共通のよいもの」がどこにあるか、皆さんも若い時に蓄積して、その蓄積したものをどういふふうに変現化していくか。よいintention、意図というものが非営利法人をつくるうえで非常に重要です。ただ、よい意図だけでは非営利法人を運営することはできません。このことを今日は皆さんとシェアしていきたい。

(資料4) これは私がお世話になっている全米で8万人を養護しているボーイズ・タウンの最高責任者のベイ神父で、その横にいるのはドクター・ライリーというロサンゼルス近郊のオレンジ・カウンティの福祉局長です。この人たちと私たちがいまやっていることは、虐待してしまった親の教育です。

皆さんはおそらく、「子どもを虐待するようなとんでもない親はjailに入れたらいい。監獄に入れて罰しなくてはいけない」と言うでしょう。ところが、そう簡単にはいかないのです。子どもを親から引き離してしまうと、日本では、18歳まで施設に入れなければいけない。費用は月にむずかしいお子さんでは70~80万円かかります。それだけではなくて、親を子どもから離してしまうだけでは、その親がどうしてそういう虐待をってしまったのか分からないから、その親を直すこともできない。できれば親を直して、子育ての仕方を教え、スーパービジョンをしながら親と子どもと一緒に暮らせるようにしてあげたほうが、子どものためにも親のためにもなるし、税金の削減にもなるのです。

そこでオレンジ・カウンティとボーイズタウンでやっていることは、初犯の場合、危険がある程度でない段階では、裁判所と協力して、もしコースをとってスーパービジョンを受けるのなら子どもを返す時期を早める。家族の再統合をインセンティブにして、それでソーシャル効率に変えているわけです。

非営利法人を運営する時に大事なことは、どういふふうによればいいのかという考えだけではなくて、「共通の善」は何なのかということが変化していることにも気づかなくてはいけない。私はもともと教会の牧師ですから、教会の仕事の中でやると思ったのですけれども、教会の場合は財政と仕事とのセットがありますから、制約がかかります。私の時間にも制約がかかってできないことが多い。できないことが多いときに、できないものを操作してできるのはある程度のところまでです。本当にできないのであれば、別のものをつくればいい。そこで私は教会とは別の非営利法人を立ち上げた。もともと私は法学部の出身ですから、手続きはそんなに難しくなく、簡単にやれますから問題ないのです。

皆さんが非営利法人を運営する場合も、どういふことをしたいのか、何をしたいのかということが一番重要になります。「私たちはこれをしたい。こういうことをしたい」というゴールがあれば、「これをしなければならぬ」という考え方から解放される。「これをしなければならぬ」と思っていたら、頭の中はセットされて、そのことしかしなくなります。そうではなくて、「これをしたい」ということがあれば、じゃあこのためにどういふことができるか、頭の中は解放されますし、このことが非営利法人を運営する上で非常に重要です。

皆さんが新しいものを立ち上げようとするときに、「私たちは何をしなければならぬ」ではなくて、「何ができるか。その何ができることによって誰が利益を受けるか」ということを明確にしなくてはならない。この発想の転換なしに非営利法人を立ち上げると、必ず失敗します。

非営利法人はなぜ必要なのかというと、国が全部はできないからです。私たちがやっていることは、国の政策の中で落ちていることばかりです。国がやっていたらおカネがかかって失敗するよう

なもの、微に入り細にわたり、そのエリアに興味を持って一生懸命できる人たちがやるから、うまくいくわけです。そうでなかったら、うまくいくわけがない。実際に人と関わりながら、その人たちに対する強い情熱を持ちながら具体的に状況を理解して、社会の緩衝材、shock absorber になったりして、次のステップを踏む。それが非営利法人です。

アメリカの場合は特に、政府が手をつける bureaucracy ができて官僚主義的になるだけで、事柄はできなくてカネがかかるだけだという頭がありますから、なるべくそういうものを避けようとする。非営利法人をつくって、非営利法人に献金をした者には収入から課税控除しましょうという考え方です。多くの方は、政府に税金を払うぐらいだったら、非営利法人におカネを出したほうがいい。私はアートが好きだから、ミュージアムにおカネをあげて、それに使わせたほうがよっぽどいい。私は教育に興味があるので、教育の財団におカネをあげて、そこで勉強をさせて、何かよいものをつくったほうがいい。私はスカラシップの財団におカネを出して、奨学金にしたほうがいい。そうやって非営利法人におカネを出すことによって課税控除をさせて、政府におカネを払うよりは自分がしたいことにおカネを使ったほうがよっぽど効果があるという考え方です。アメリカの場合、それが徹底していますから、それで非営利法人が運営できることになるわけです。

そこで重要なことは、その非営利法人がどういふ目的で、一体どういふ機能を持って非営利法人を運営しているのか、何のためにどういふことをしているのかが明確でないといけません。ドラッカーが言うように、非営利法人は明確なゴールを持ってクリアな対応をしなければいけないということです。

アメリカでは非営利法人の設立は IRS (アメリカ国税局) 規定 501 条ですけれども、これは弁護士を雇うほど難しい問題ではありません。弁護士を雇うと 1 時間 150 ドルか 200 ドル払わなければいけないし、時間も結構要求しますから、弁護士は必要なときだけにして、普通はコンサルタントを雇えば弁護士の 10 分の 1 ぐらいでやります。

まず大事なのは mission statement, 何をやる団体なのか、具体的に何をしているのかということ

です。このときにミッションを細かくし過ぎると自分で自分の首を締めることになりまますから、ミッションに対しては明確でありながら、具体的なことに関してはあまり細かくしない。幅を持たすことによって団体が大きくなります。

設立の順序は、まず誰に対して出すかということ、もちろん州政府にも出しますけれども、課税控除を認める権利を持っている国税局（IRS）に出して許可をもらう。それが一番難しいので、そのためにきちとした準備をしてやるわけです。

事業内容、ミッション・ステートメントと並んで financial statement が大事で、議事録とファイナンシャルステートメントだけは毎年出すことになります。IRS Form 990, 990N と 990EZ は財務報告書です。アメリカの財務処理には細かい処理があり、国税局ではミスが許されませんから、私たちは公認会計士を通してやります。ドロッカーが言うように、明確なゴール、そしてクリアな内容、興味を持つ人々、この三つの要素があれば、基本的には非営利法人を作ることができます。

実は私の母は福島県の出身で、震災が起きた後、私たちには何をすることもできないという無力感があつたのですが、福島の子供合唱団がロサンゼルスに来たいという連絡が私たちにありました。ただ来たいというだけでは来られませんが、ロサンゼルスは被災地に最初にレスキュー隊を送り込んだところでもありますので、ロサンゼルスの人たちの気持ちと福島の子供たちの感謝の気持ちをミックスすることはできないかということで、2012年8月に私たちがロサンゼルスでコンサートをやって、子供たちの歌声に現地の人たちも応援したわけです。明確な目的意識とゴール、明確な財務、そして同じ気持ちを持つ仲間という要素があれば、プログラムは実行できるのです。プログラムは成功して、子供達も喜んで帰国したのですが、その後、復興に取り組む東北の友人から、こういうレターを受け取りましたので、ちょっと読ませていただきます。

「先日、ある団体からの支援を受けて、東日本大震災の被災地の支援を行なっている両団体が福島に集まり、情報交換をいたしました。

その前に久山先生が開催され、私どもにもお誘いいただきました CSP（Common Sense Parenting）を東京で受講された方がいました。その方から、

来年2月に、津波被害が大きかった宮城県女川町からの依頼で CSP の講座を開講するとの話を聞きました。仙台から、女川町鉄道が津波で寸断されているために代行バスを乗り継いで、OHP？など重い荷物を持ってご婦人だけで出かけるとのことでした。福島側から無理があることを伝え、福島に割り当てられている予算の一部を宮城県に回し、ワゴンタクシーで出かけていただくことになりました。久山先生がまかれたタネが被災地宮城で芽吹き始めています。とてもうれしかった。

私たち福島は放射能という目に見えないものとの闘いが続き、今でも誰に何を最優先に支援する必要があるのか模索が続いており、復興も停滞しています。それでも県外に避難している方々、サポート団体との連携を強めるために、春先、宮城に回した予算の残りを使って、山形と新潟に出かける予定です。宮城の方々は CSP の講座を積極的に開催しております。

このことをお話ししたく、メールを差し上げました」。

私はこの手紙を読んで涙が止まらなかった。私たちは、被災地のために何もできないと思っていたのですけれども、実は私たちが一番得意な部分、私たちが一番やりたいと思っていたところが、こういうかたちで行なわれている。被災地ではどうしても、皆さんフラストレートしますから、幼児虐待が増えるわけです。児童相談所も含めて、市の人たちや町の人たちが一生懸命子育て支援をしようとする。こういうところに私たちのクラスを取った人が行っているということだけで、私はもうほんとにうれしかったのですね。

非営利法人の運営の中で重要なことは、私たちが一番得意なことを最大限活かしていくことにある。私たちが不得意なことをやっても絶対うまくいきません。皆さんが得意なエリアを探し、皆さんがどうしてもやりたいというエリアを探した上で、そのニッチを見つけていく。そうしてよく見ていくと、そのニッチの中に楽しいこと、必要なこと、さまざまな人間にとって重要な要素があつて、それを明確にしながら、「あ、それは、私は好きだから」「自分もこれがやりたいから」という同じような人たちを集めていく。皆さんが本当に興味のあることで、同じように考える人が

いれば、非営利法人はできます。

やりたいことがはっきりしていて、ノウハウを知っていると、「これがなければできない」と言わなくなります。「これがなければできない」という人は、どの道やらないんですよ。自分の得意な領域であれば、クリエイティブに次のステップが出ますから、「これがなければできない」メンタリティーから解放される。「いや、それはなくてもこれはできるんじゃないか」「自分はこの領域はよく知っているから、こうすればできるんだ。だから自分はこれをこういうふうに直すプログラムをやりたい」ということになる。現にアメリカには、使わなくなった、車椅子をばらばらにして直して買えない人達に寄付する団体があります。あの人たちは車椅子のノウハウをよく知っていますから、すぐ直しちゃう。明確な目的とノウハウが一致しています。

そして大切なことは、皆さんが好きな事柄、自分ができる得意な事柄をパッケージ化する。マニアックに「こういうふうにして、こういうふうにしたほうがいいんじゃないか」という考え方もいいかもしれないけれども、ほかの人には伝わらない。誰でも使えるようなパッケージのかたちにして、皆さんと同じ考え方をを持った人たちが一緒にできるようにしなくちゃいけない。そしてパッケージにしたら、そのパッケージをどうやって使うのか、組織化していく。

こういう考え方は企業が事業をするのと同じです。日本で非営利法人といいますが、善意でやるのもあるし、同好会のようなイメージがありますけれども、アメリカにはそれはありません。社会の一つの entity として、実体として、社会をよくするために、具体的に明確なゴールを持って、責任を持って経営的に持続できるプログラムのことを非営利法人と言います。打ち上げ花火のようなものは非営利法人に値しない。だから IRS から認可をもらえない。

ピーター・ドラッカーは私たち牧師や神父たちに勉強してほしかったので、バサデナのフラワー神学校と協力して牧師たちのセミナーをやったのです。ドラッカーが私たちに学んでほしかったことは、「教会は非営利法人と同じなのだから、同じ考えていろいろなことを学んで、教会がよりよくなり、さらにほかの人たちにも伝えてほしい」と

いうことでした。私はその講演で勉強したので、ドラッカーの本は2~3冊しか読んでいません。皆さんの方がたくさん読んでいるはずですよ。

まず、第一にドラッカーはミッションとゴールの明確化を言います。この団体は何のために存在し、どういう使命を持って社会をよくしようとしているのか。それが明確でなければ、皆さんをサポートする人は出ません。例えば私たちの非営利法人の場合は、青少年の健全な育成、それをボーイズタウン・プログラムを使って行なうことになっています。「青少年の健全な育成」は「社会的な善、共通のよいこと」ですから、それをまず明確にしていけるわけです。

ここでゴールの設定と mission、使命とは違うということドラッカーは繰り返します。ミッションとゴールは違う。一つの事柄を行なうためにゴールの設定は幾つでもある。私たちの非営利法人の場合は、子どもたちの健全な育成、問題行動を直していく。具体的には最初に依頼を受けたのが児童養護施設でしたから、児童養護施設の先生たちの訓練を10年間徹底的にやりました。それで子どもたちの問題行動を直すプログラムを施設でやっても、子どもたちはどんどん施設に入ってくる。いま児童養護施設はパンク状態で入れない。児童相談所は手一杯です。ということは、子どもたちが施設に行かないように予防することのほうが効果があるだろうと考えるのが普通です。当然私たちはゴールの設定を、養護施設での教育から予防の教育にシフトしなければいけない。子どもたちと家庭の健全な育成というミッションは変わらないけれども、ゴールは変わっていいわけです。

ですからドラッカーが繰り返し言うことは、「フィードバックを求めなさい。それがあなたたちのゴールのアジャストメントには不可欠だ」。つまり、ミッション、使命については明確だけれども、ゴールについては、利用者からのフィードバックを受けながら、これは本当に利用者の声に応えているか、利用者の満足度があるか、常にアジャストしなさいということです。実際私たちのプログラムをやった方からも、最後に細かいアンケートをとっています。

もう一つドラッカーが言っていたことは、共通の使命を持つ仲間を作りなさい。一人で非営利法

人を運営することはできるけれども、限界がある。自分の持っている使命を共有しながら、自分のやり方だけではなくて、みんなで話をしながらチームを作り、チームの中でやっていかななくてはいけない。

皆さんは若いからあまり考えないかもしれないけれども、自分がいつまで生きるか分からない。事故が起きたり、いろいろなこともある。一つの共通の使命を全うするためには、仲間をつくって、誰か一人欠けてもゴールに対するアプローチが続くような非営利法人を設計しなくてはならない。そうでなければ責任ある非営利法人団体はできません。誰が欠けてもできるように持つていくためには、仲間を作り、ネットワークを作っていくことが不可欠です。

それと同時に、財務の透明性が重要です。非営利法人は税制優遇を受けるわけですから、財務内容が明確でなければいけない。

ドラッカーはこの三つを常に明確にしると言ってきた。三つの中でも特にミッション・ステートメントを明確にしてください。多くの場合、ミッション・ステートメントの作り方に間違いがある。その例として彼がよく言うのは、病院のモットーを「健康な生活の維持」とか「健康な生活を支えるために助ける」というのはだめだ。「健康な生活を支える」のは、エクササイズしたり運動したり、自分ですることがたくさんあって、病院の仕事ではない。病院の仕事は、けがした人や病気の人の処置をすることだ。

ドラッカーの言っていることは明確でクリアでしょう。ミッション・ステートメントとして一見よさそうに見えても、実態から離れていてはミッション・ステートメントにはならないというわけです。

そして非常に分かりやすいミッション・ステートメントが作られたとき、まず最初にゴールの設定がされる。それがどれぐらいの期間で達成するかということがなければ、ただだらしなくて仕事にならないので、ゴールを設定したら期間を決め、どういうプロセスでゴールが全うされるか、チームで合意して予定を立ててやっていく。「いや、実はそれはちょっと違うんじゃないか」というフィードバックが来たら、それを分析してゴールのアジャストメントをする。そういうプロセス

を経ながら、ストラテジーと同時に次のゴールを設定する。

一つのゴールを設定した団体をつくったら、それは生き物と同じで、どんどん develop、発達し変化していかなくちゃいけない。それがどこかで止まってしまったら、だめになってしまう。何もしないことは非営利法人にとっては死を意味します。非営利法人は設立したけれども、休眠状態になって潰れてしまう。ですから、たとえゴールに到達したとしても、そこで止まるのではなくて、具体的に次のステップは何なのか、情熱を持って考えなければいけません。私たちの社会に欠けているもの、足りない部分を満たしていくのが非営利法人ですから、次のゴールは必ず出てくるんですよ。

その際にフィードバックを常に求めるということが重要です。皆さんがやりたいものを推し進めていけば必ずうまくいくというものではありません。皆さんは利用者のニーズに対してリスポンスしているわけですから、利用者のニーズを無視して先に進むことはあり得ません。利用者のニーズをどう分析するか、それが正しいかどうか、フィードバックしてもらって確認するわけです。ドラッカーが口を酸っぱくして私たちに言ったのは、そのプロセスを繰り返せということです。

共通の使命を持つ多様な人々を常に求めることも重要です。共通のゴールを持った仲間をどんどん増やしていく。「私たち4人でやろうね」と人数を設定してしまったら、That's the end of the story. なぜならば、そのほかにももっと才能を持った人が出てくるかもしれないし、もっと新しい考えを持った人が出てくるかもしれない。だから、新しい人をどんどん入れて、新しい才能を入れて、もっとよいゴールを目指していく。非営利法人を運営する上で、それ以上のことはありません。

皆さんは自分で自分を制限することをやめなくてはならない。自分がないものを持っている人たちを増やすことによって、その人たちが足りないもの、補助すべき部分は私たちが助け、その人たちが持っているもので使えるものはどんどん使っていく。そしてゴールは「共通の善」に対して「社会的な善」に対してアクセスする。

私が皆さんに申し上げたいのは、今後私たちが

解放されなくてはいけないものの一つはおカネの話です。非営利法人は助成金が必要だとか助成金の申請をどうするだとか、もらうおカネの話ばかりするのですが、もらうおカネはもらったおカネで、作ったおカネではない。しかも、私が日本の政府の人たちと仕事をしたときに、もらったおカネはこのプログラムで全部使ってくださいと言われる。

でも、考えてみてください。皆さんが普通の会社を営んでいるときに、おカネ全部使っちゃいますか。絶対そんなことしないでしょ。費用は6割ぐらいに落として、残りの4割は不測の事態に備え、さらに次の事業を展開するためのキャピタルとしてとっておく。そうしないと事業展開はできません。ところが、助成金や補助金は全部使わなければいけない。それは人の心を動かさない。人の心を動かさないということは、次のおカネが集まらない。大事なのは、私たちが持っているビジョンを常に動かして前に向かうこと。個人もそうですし、企業も同じことです。

実は私が「いいな」といつも思っているのはレブロン化粧品です。レブロン化粧品は全米で行なわれている breast cancer、乳ガン撲滅運動にタイアップしています。私たちは乳ガン撲滅運動のマラソンを見ると必ず、レブロン化粧品のピンクリボンをつけたランナーを見ます。その写真を見るだけで、「あ、これはレブロンだな」と分かりますし、「レブロン化粧品は乳ガン撲滅運動に積極的に協力しています」という企業イメージを得ることになります。

私たちがこれから求めるべきことは、慈善や助成金ではなくて、企業のCSR (Corporate Social Responsibility) のパートナーシップです。企業も社会的なエンティティですし、非営利法人も社会的なエンティティで、私たちが共通のゴールを社会の一員として目指していくということが重要なわけで、そこはおカネをもらう、もらわないではなくて、パートナーシップです。

多くの企業は自分のイメージに合うCSRの団体を探していますが、日本人は非常に下手です。皆さんの非営利法人にとってどういうパートナーシップが向いているのかということは非常に重要なことだと思います。たとえば私たちの事業であれば、保険会社だとか子どもの教育プログラム関

係などは非常にいいわけです。バンクは、意外と大きなバンクはなかなかやりませんが、小さなバンクは協力的です。

とにかく非営利法人の経営をするうえでは私たちは物乞いをするような考え方はやめなくちゃいけない。私たちのエンティティが社会的なエンティティと企業のエンティティをパートナーシップにできるか考える。それには、すぐれたビジネス・プランと、ゴールの明確さと、パートナーシップと、そしてアジャストしていく経営のよさが不可欠になります。

そのときにリーダーシップが非常に重要です。非営利法人であろうが営利法人であろうが、私たちがリーダーシップに期待しなければならないのは非常時の対応です。どんな非営利法人であっても順風満帆ばかりではない。何かうまくいかないことがあったり事故が起きたりいろいろする。その危機を乗り越えるのがリーダーシップの責任です。

ドロッカーはこう言っています。船を操縦する人は、順風満帆で波もないときは誰でもよい。しかし、いったん嵐になると、その船長の力量が分かるし、乗組員の命は全て船長にかかっている。営利法人にしても非営利法人にしても、リーダーは細かいことをするのが仕事ではない。状況を判断して決断し、危機をパネにして乗り越える、それが一番重要な仕事だということです。

もう一つ皆さんにお伝えしておきたいのは、仲間と一緒に仕事をするときに、他人を批判してもよくなる。その人の持つ一番よいところを引き出す。We find the best in the worst condition. 最悪の状況の中でその人の持っている一番いいものを引き出すのが私たち牧師の仕事で、これは企業の中でも非営利法人の中でも使えることです。

私たちボーイズタウンでは、五つほめて一つ直す、問題行動が多い子は八つほめて一つ直すと言います。叱られ続けて叱られ慣れてしまって反応しなくなった人を直すのは大変ですよ。むしろ、ほめて、ほめて、ほめまくって、よいところを引き出す。そして直してもらいたいところをちょっと直してもらう。人を失うほうが物を失うより大変ですよ。人を訓練し直し、信頼を得直すのは大変なことです。批判するのではなく、一緒に仕事をする人の最善の部分を引き出すスキルをマネジ

メントが身につければ、これは非常にプラスになります。

共通のミッションを常に明示することもリーダーシップの条件の一つです。私たちは自分がやりたいことをやるのではなくて、共通のミッションのために集まっているわけですから、お互いミッションを確認し合う。私たちの心が向いている方向を常に確認しないとだめです。

こんなことを言うとき皆さんは笑うかもしれないけれども、私は参加されたお母さんのコメントを読んだだけで、2時間でも3時間でも翻訳し続けられます。なぜかといえば、その背後にある家庭のこと、子どものことを考えたら、もっと頑張らなくちゃいけないと思うからです。私たちのその心があるから、この非営利法人を運営できる。義務でやっているのではない。そのことを確認し、お互いに共通の経験をシェアしながら先に進んでいくことが、私たちのオーガニゼーションを強くしていくわけです。

ゴールの変更を恐れないことも重要です。どんな経営をするときでも、ゴールを変えるのはリスクがある。「いままでこれでやってきて、ある程度の収入もあるし、大丈夫なのに、あえてここでリスクを冒してゴールを変えたほうがいいのか。このままのほうがいいんだろうか」、そこは経営判断です。

特に非営利法人を経営する人の判断の基準は利用者のニーズです。それを使って利益を受ける人たちが本当に利益を受けているのか、この方向でこの人たちはより利益を受けるだろうかと考えていく。そのことがクリアであれば、皆さんは誰でも説得することができる。私は、いまこの非営利法人の他に、300世帯の低所得者住宅の理事もやっていますけれども、その仕事をやりながら常に考えていることは、そこに住んでいる人、利益を受ける人のことです。

最後に、私たちがどういうふうに行ったか、ビジネスモデルの展開について説明をしますが、その前に、実際にやる人とやらない人の話をします。

どんなことを考えても、難しさはあります。それをやるかやらないかが一番大きなポイントで、アイデアをあげてもやらない人がいます。リスク

を取ってやるか、努力をしてやるか、思案しているだけではだめで、ビジネスは度胸とビジョンです。

私、実は非営利法人の社会福祉児童養護施設の園長から「子どもたちに新しいグループホームを提供したいが、施設にはおカネがないから建てられない。何とかならないか」という相談を受けたことがあります。皆さんだったらどうしますか。何かいいビジネスアイデアありますか。まず誰と話をしますか。

私も考えたんですよ。そしたら夜中にパッとひらめいた。一つは銀行の不良債権です。地方の銀行の不良債権は誰も欲しい人がいないから処理ができない。それを非営利法人に対して寄付行為をしたら課税控除になるから、誰も損をしないで控除額が出る。

もう一つは使わない公務員宿舎です。いま財政緊縮で公務員の数を減らしていますから公務員宿舎が空いている。その宿舎をグループホームにして、そこに子どもをたとえば6人入れる。2LDKか3LDKを5軒借りたとしても、5、6、30人の子どもたちが入ることになる。30人の子どもが入れば小学校の人数が30人増えますから、その分交付金が増えるでしょう。公務員を減らしただけではおカネは増えないけれども、子どもの数が増えて子どもに対する交付金が増えれば派生的な経済効果も生まれて経済は潤う。

私はそれを教えてあげたけれども、その園長は二つともやらない。やらない人はやらない。やろうと思った人はできるわけです。私たちに大切なことは、社会をよくするためには、誰かやる人が必要な事です。誰かが舵取りをしてやって、自分では利益を受けることのできない人たちを助けなくちゃいけない。それによって社会全体がよくなる。皆さんは私の話は単なる金儲けの話かと思うかもしれない。私は、お金儲けは大好きですよ。けれども、非営利法人の究極的なゴールはよい社会を作ることです。

それではビジネスモデルの展開の話をして。先ほど言いましたように、まずミッションが明確化されなければいけない。明確化されたミッションについて、アイデアをそちらから出してもらって、自分も出す。それをパッケージ化して均質化する。それを組織化する。期間を設定して、その

ゴールを確定する。

それと同時に、企業的にひとつのエンティティーをつくるために法的な手続きが必要になります。法的な手続きを行なうとともに、起業するために必要なマテリアルの準備をする。具体的な資材だとかいるんなものが必要になります。そして一緒にやる人たちのスキルを訓練しなくてはならない。そしてフィードバックを受けてゴールの調整を始める。

マネジメントに対しては、先ほどお話しした判断と並んでもう一つ重要なことはスーパービジョンで、私たちがひとつの事業を運営する中でスーパービジョンを欠かすことはできない。日本ではスーパービジョンに対する認識がまだ低いけれども、ある人が仕事ができるためには、上でスーパービジョンをしていて、安心してその人が自分の判断ができるようなバックアップが必要です。例えば私のところであれば、親に教えたり子どもに教えたりしている人が何か困ったときに、聞いて実際にフォローアップすることによって、その

人のスキルを上げて、全部自分でできるようにさせてあげる。これがスーパービジョンです。

スーパービジョンができる人は、自分でノウハウを全部知って、やり方も全部知ってはいけなくてはいけない。そういうことによって、訓練なり、経営方針なり、堅固なビジネスというものができるようになっていくわけです。ですからスーパービジョンを甘く見てはいけません。

アメリカの牧師がやってきて経営の話をして、面白かったかどうか分かりませんが、私は皆さんとシェアしたことによって、皆さんの中で一人でも起業していただきたい。人に使われるよりも自分で起業したほうが面白いですよ。起業して、社会的なエンティティーとしてよい企業をつくってもらいたい。それが重要なですよ。

若いときにチャレンジをして新しい事業を起こすことは悪いことではありません。ノウハウは学ぶことができますし、おそらくおカネもなんとかなるでしょう。おカネは天下の回り物。おカネによって左右されてはだめですよ。 (以上)

資料 1



何故、牧師が非営利法人を運営するのかという問いに答えて
自由に活動させて下さった合同メソジスト教会スウェンセン監督

資料 2



人間は出会いの中で作られる
「臓器移植の父」ポール寺崎博士

資料 3



人間は出会いの中でつくられる
ギャングの更生に尽くすポイル神父

資料 4



人間は出会いの中でつくられる
新しい児童養護を目指すボーイズタウンのベイ神父、オレンジ郡福祉局のスタッフ