

NPOのマネジメントとガバナンスを考える(No.1)

－日本におけるNPO活動促進のために－

開倫塾

塾長 林 明夫

1.

Q 日本におけるNPO活動の促進にとって何が最も必要と考えますか。

A (林明夫。以下省略) よい「マネジメント」と、よい「ガバナンス」であると考えます。

Q NPOにおけるよいマネジメントの目的とは何ですか。

A NPOの設立目的、存在意義、つまり社会的使命(ミッション mission)を現代社会でどう果たすかを考え、活動の成果を出し続けることであると考えます。ミッションに忠実な活動の展開が、NPOのマネジメントの目的であります。

Q その目的を果たすためには、どのような「マネジメント」、つまり管理のしくみを構築すればよいと考えますか。

A NPOは非営利組織・団体と日本では翻訳されることが多いですが、複数の構成員が一定の社会的使命を果たすことを目的として設立された組織・団体でありますので、「マネジメント(管理のしくみ)」をコツコツとつくり上げることは必要不可欠であります。社会的使命のみを高く掲げても、それをどのように達成するかというしくみをつくり上げることを忘れては、実体のない、形だけ名ばかりの(nominal ノミナルな)NPOと言われざるを得なくなり、「理念」倒れになってしまいがちです。

Q NPOのマネジメント強化のためには、どうすればよいのでしょうか。

A NPOの管理運営を担当する人々が、自らのNPOの社会的使命を正確に「理解」するための「しくみ」をつくり上げることが不可欠です。何のために、どのような経緯で自分が管理を委ねられたこのNPOが存在することになったのか、その発生の歴史から、どのような変遷を経て今日に到ったのかという発達の歴史も含めて、そのNPOの社会的使命を正確に理解する「しくみ」をつくり上げることが不可欠です。管理担当者が、管理を委ねられた瞬間から何をどのように学び、身に付ければよいのかが分かる「しくみ」ができていないと、担当者の思い込みや趣味、体調や都合、好き嫌いでNPO活動が行われてしまう可能性が極めて高くなります。管理担当者として人間ですから故意や悪意はなくても、「正確に学習するしくみ」がなければ、自分の理解した範囲やできる範囲でしか行動しなくなりがちです。非常に言いにくいことですが、日本の場合、新年度になると多くのNPOに元役人であった人が、国でも都道府県でも市町村でも「天下り(あまくだり)」としてドット着任します。60歳から4～5年刻みで2～3のNPOの管理責任者を務め、70～75歳で実質的に公務を引退する方が多いようです。この方々は善良な方が多く、悪気はないのですが、NPOの果たすべき現代的な意味や使命を「理解」「実行」し、最終的には高い「評価」を得て、そのNPOをさらに発展させる原動力になることは困難な場合が多いように私には思われます。

Q なぜですか。天下りの元公務員の人もNPOの管理者として頑張っているのではないのですか。

A 国家破産や自治体破産の可能性が取りざたされてもそんなことは有り得ないと大方の人々が考えていた1990年代は、NPOの管理運営もそれほど厳しいものではありませんでし

た。しかし、2000年代に入り、国家や地方財政の破綻が現実的なものとなり、NPOの中にも財政基盤が極めて脆弱になりつつあるところが激増しているようです。このような時期には、昨年度のように本年度があり、本年度のように来年度があればよいといった考えで少しずつ手直しをし続けて次の管理担当者にバトンタッチすればよいという従来型のNPOの管理運営手法では、NPO自体が立ち行かなくなり、調整・解散の手続きに入らざるを得なくなってしまう。NPOにも現代社会にマッチした強いマネジメントが必要で、天下りの元公務員の人を管理担当者に迎える場合、あるいは民間から管理責任者を迎える場合を問わず、よほど注意深く「はじめてNPOの管理者になる人のためのカリキュラム」を準備することが不可欠です。

Q 林さんは、元公務員の人も含めて、「NPOの管理責任者になる人のための教育カリキュラム」を各NPOごとに準備することが、NPOのマネジメントのしくみづくりの第1歩であると考えられるのですね。

A その通りです。このしくみを丁寧につくっていないと、それまで素晴らしい活動を展開していたNPOも管理責任者が替わった瞬間、活動が著しく停滞したり、低い評価やマイナス評価しか得られない活動結果になってしまいます。管理担当者が交替して以降参加者や支持者、具体的にはメンバー数がジリジリと減り続けるのは、NPOの社会的使命を新しい管理担当者に正確に伝えるしくみが欠如していたからといえます。

後になって管理担当者が少しずつ勉強を始めたとしても活動自体はどんどん進められていますので、管理担当者が勉強する期間分だけ活動が停滞することになります。活動の一時的停滞は、激動する現代社会においては活動の永続的停滞に直結します。NPO活動も競争の時代に突入しましたので、「あっ」という間に社会からの信頼を失います。

Q 新しい管理責任者が業務に慣れるまで、そこに長く勤務するスタッフに業務を委ねることは考えられませんか。

A トップマネジメントを担当する管理責任者とスタッフとでは、与えられた権限が極端に異なりますので、業務を委ねることは許されないと考えます。

Q では、どのように「新しい管理責任者になる人のための教育カリキュラム」を各NPOでつくったらよいのですか。また、誰がどのように新任者にそれを教育するのですか。

A NPOには、理事会や評議会等の「最高意思決定機関」が存在します。NPOの実務上の管理責任者を「管理監督」することが、この「理事会」「評議会」の役割です。そこで、「理事会」「評議会」が「決議」で以て、「このNPOの新しい管理責任者になる人のための教育カリキュラムを○年以内に作成するように」と従来の管理責任者に命じ、その進捗状況と内容を報告させることが大事です。同時に、新しい管理責任者が決定したら、引き継ぎ期間を明確に定め、その期間内に新任者に対しての「管理責任者の教育プログラム」を確実に修了させることを、従来の管理責任者の業務として命令すべきです。つまり、従来の管理責任者は教育カリキュラムに基づいて、一定期間次の管理責任者を教育することを明確化すべきであるということです。具体的に言うと、新任者が着任する前日に旧任者が離職するのではなく、新任者の教育期間中は両者を共に勤務させるべきだというのが私の考えです。両者にその趣旨を納得させ、人件費を予め計上するだけで、実務上はいくらでも可能です。

「形だけの引き継ぎ」がNPOを滅亡させる最大の原因の一つと私は考えますので、以上の提言をさせていただきました。「管理責任者の任期を重ねること」が、NPOがその社会的使命を履行し、高い評価を得るための「マネジメント」として第1に必要なことです。

2.

Q NPOのスタッフの確保や研修、キャリアプログラム、モチベーションアップのための評価制度などNPOの人材育成やNPOとしての中長期戦略に基づく事業計画の立て方、業績評価(セルフ アセスメント)のしくみづくりなどは、NPOのマネジメントとガバナンスを考えるとこのシリーズの第2回目以降で議論していただくことにします。ところで、NPOのガバナンスについて大切なことは何ですか。

A NPOのガバナンスを担当する理事会や評議会のメンバーが、NPOにおける自らの社会的使命を自覚して職責を果たすことが、最も大切です。

Q そのためには何が一番必要ですか。

A 理事会や評議会のメンバーになる人のための「NPOのガバナンスについての事前教育」が必要不可欠です。残念なことに、日本の社会では、社団法人や財団法人、学校法人、医療法人、福祉法人などの従来型のNPOにおいても、近年設立が認可された新しい型のNPOにおいても、そのNPOのガバナンスを担当する理事会や評議会のメンバーに新しく選任された人たちへのそれらについての事前教育は、ほとんどのところで行われていないようです。また、理事会の議長を担当する理事長についてもNPOのガバナンスについての十分な事前教育がなされていないところがほとんどであると思われます。これでは理事や評議員が自らの社会的使命を十分に理解しないで着任することになりますので、日本社会ではNPOのよいガバナンスは期待できません。

今、日本のNPOのガバナンスを考える場合に最も必要なことは、NPOの理事会や評議会のメンバーとしてガバナンスを新しく担当する人たちへNPOのガバナンスに関する教育プログラムを用意することであると私は考えます。

Q このプログラムは、どのようにつくればよいのですか。

A 各々のNPOのガバナンス担当者が時間をとり、OECD(経済協力開発機構)の「コーポレートガバナンス原則」などを参考にしながら、自らのNPOの諸規定を丹念に勉強し合う会合を何回か開くことが最も実務的であり、また効果的です。ガバナンス担当者が新任の場合は、ガバナンス責任者や副責任者が十分な時間をとり同様の勉強会を開催することをお勧めします。マネジメント責任者が、ガバナンス担当者にNPOのガバナンスについて説明することは、事の性質上どうかと思います。

Q NPOのガバナンスに関して、他に何か提言はありますか。

A 日本のNPOでは、理事会や評議会のメンバーの数が余りにも多すぎて、時間的に各自が十分発言できず実質的な議論ができない場合が多いように思われます。私は、ガバナンス担当者は5~10名の間、具体的には7名が適当であると考えます。

Q とところで、この「NPOのマネジメントとガバナンスを考える」のシリーズはなぜスタートしたのですか。

A 社団法人経済同友会のNPO社会起業研究会(委員長大橋洋治全日空社長)の米国調査団の一員として、2005年1月9日から16日まで、NPOと社会起業の先進地といわれている米国に調査に行く機会がありました。大橋議長の素晴らしいリーダーシップとメンバーの皆様との熱心な議論の中で、日本のNPOや社会起業の促進のために最も必要なのはマネジメントとガバナンスであるとの確信を深めました。米国調査報告は委員会報告書とともに2005年度中には公表されると思いますが、私なりの考えをまとめ少しずつ発表させていただくことも、折角調査団に参加させていただいた者として大切かと思い、拙い文章ですがまとめさせていただくことにしました。よろしかったらご参考までにお読み下さい。

以上
(ヘルシンキ大学図書館にて記す)