

「NPOのミッション・マネジメントについての一考察」

——先駆的NPO（国境なき医師団）の事例——*

加藤 洋二郎

1. はじめに
2. 組織における明確なミッション・適切なビジョン・普遍的な価値観（バリュー）
3. NPOのミッション・マネジメントの基点
——筆者NPO定義より導かれる「メンバーの組織一体化」を中心に——
4. NPOのミッション・マネジメントについて
 - 4-1 国境なき医師団の事例を中心に
 - 4-2 メンバーの組織一体化を核とするNPOのミッション・ビジョン・バリューの有機的三層構造を中心に
5. 結び

キーワード：明確なミッション、適切なビジョン、普遍的な価値観（バリュー）、メンバーの組織一体化、有機的三層構造

1. はじめに

現代社会は、人間の活動を抑制する様々なマイナス要素で充満している。深刻化する地球環境汚染、凶悪犯罪の増加、生活それ自体に対する言いようのない不安、それに伴う消費の冷え込み等々、枚挙に暇がない。このような世相を反映し、人間は社会に対し消極的に活動せざるを得なくなる。

ところが、これとは相反するボランティア活動・非営利組織（NPO）が社会で確固たる地位を築きつつある。『これまで行政に委ねてきたサービスについても可能な限り民間の手で、多種多様な行動を展開したいという市民の欲求』⁽¹⁾の高まりを初期段階において重要な一要素としている。それは、現代の経済・社会状況を背景に、行政に対する不信感も追い風となり、社会に、より多くの自由、開放性、機動性、そして多様性を導入しない限り閉塞感は払拭できないとの危機感から、新しい発想と行動性（機動性）と柔軟性を併せ持つ非営利組織（NPO）への期待が高まっている。

現在、グローバルに有意義な活動を展開し、社会的に高い評価を得ている「国境なき医師団」(NPO)がある。既存の安定した職を棄て、この組織に参加する人が後を絶たない。2001年4月から活動を開始したKさん(当時44才)は、活動を振り返り、次のように述懐する。『参加した動機としては——自分が正しいと思ったことをやりたいという気持ち。やらなくて後悔するより、やってみて後悔した方がいいという思いだった。参加して得たものは——一人の患者と向き合うという医療行為の基本を再確認し、医者とは何かとの思いをあらためて考えさせられた。救いを求めているだれかを助けられるという充足感があった。現地での生活はどんなものだったか——日本人は私だけで、他はフランス人とオーストラリア人。空調機器もテレビもなく、天井に取り付けられた扇風機と蚊帳での生活だが、困ることは何もなかった。参加者は目的が一緒なので心が通じ合い、週末を浜辺で過ごしたりと家族的な生活だった。』⁽²⁾。

このKさんの事例が示すように、NPOでの活動を通じて得られるものは大きい。今後、さらに、多くのNPOが発展し、この国境なき医師団のようにグローバルな活動を継続的に展開していくことが予想される。それら組織の参加者たる構成員の活動を結束させ、有意義たらしめるために、NPOにおけるミッションの重要性を検証し、そのマネジメントの基盤とする必要がある。そこで、本論文では、NPOにおけるミッションの重要性を再度確認し、理論的發展を通じて、NPOミッション・マネジメントの本質について考察していくことを目的とする。

2. 組織における明確なミッション・適切なビジョン・普遍的な価値観(バリュー)

NPOのマネジメントを考察する前提として、その根拠たるミッションについて述べる。ただし、ミッションの本質は、すべての組織に共通であると筆者は信ずる。この点について、アーサーアンダーセン(1997)は次のように述べている。『ミッションマネジメントが必要なのは、営利企業だけに限らない。いわゆる非営利組織についてもミッションマネジメントは必要である。どのような組織においても、それが設立された趣旨がある。また、それぞれの組織が社会や関係者に対して果たしていくべき使命・目的が存在するはずである。したがって非営利組織においてもその組織の使命・目的であるミッションを頂点として「何を行っていくべきか(戦略)」の展開を行い、その実行に向けて組織をリードしていくことは当然である。むしろ営利企業とは異なり、売上・利潤といった明確な達成指標がないことが多い非営利組織の場合にこそミッションマネジメントの考え方をを用いた組織運営を行っていく必要性は高い。』⁽³⁾。このように、組織におけるミッションの意義は大きい。

昨今、多くの組織がその倫理感を欠いた活動によって、一朝にして顧客の信用・信頼を失う事件が相次いでいる。一度失った信用・信頼を再び取り戻すことは困難を極める。営利組織においてもその構成員は、常に、「組織使命(ミッション)を達成するには今、何をすべきか?」、「この活動

は組織使命(ミッション)に則っているか?」等を自らに問い掛けなければならない。つまり、すべての組織活動は、ミッションに還流しなければならない。つまり、『経営の意思である「ミッション」を最上位として戦略と方針のブレイクダウンを行い、ミッション実現のために必要な手を打っていく。そしてそれらの戦略課題・経営課題を実行に移し、結果を評価する。そのプロセスを通じて経営の各場面において組織とその構成員のベクトルを「ミッション」を軸に一致させ、現在および将来の競争優位確立のために組織をリードしていくのである。』⁽⁴⁾。

以上より、まず、組織という観点からミッションについて述べていく。

組織には、常に様々な経営課題が内在する。それは、規模の大小や経営資源の優劣、歴史の長短、それを取り巻く経営環境等の諸要因によって千差万別である。昨日まで顧客に受け入れられていた経営活動が、突然、拒絶反応を受けることも多々ある。換言すれば、日々激動する経営環境の渦中において、組織の経営課題も日々変化し、多様化し、進化し続けている。そのような状況では、組織も日々絶え間なく変革を続けていくことが至上命題であり、常に、その取り巻く経営環境及び状況に適応していかなければならない。ただし、組織がその活動の「道しるべ」として常に保持しなければならないものがある。組織とは、バーナード(1968)が協働という概念から「二人以上の意識的に調整された活動や諸力の体系」と定義するように、複数人がある一定の成果を獲得するために一体化し、活動する必要がある。組織構成員が「ある一定の成果」を獲得するために常に保持し、意思決定の際の判断基準としなければならないものこそミッションである。それは、組織たる存在意義であり、最終的に達成しなければならない到達点として位置付けられるものである。

さらに、組織構成員は、『素早く激しい変化に対して、迅速かつ適切な対応を取ることが求められており、同時にそれらの意思決定と活動の「ベクトル」を常に一つに合わせていることが必要不可欠であり、そしてその「ベクトル」の最上位に位置するのがミッション』⁽⁵⁾であると考えられる。

ただし、ミッションには様々な要素が内在し、それらが有機的に作用していると考えられる。便宜上、ここまで、論じてきたミッションを広義のミッションとして位置付ける。筆者の見解では、広義のミッションは、組織ミッション(狭義)・組織ビジョン・組織価値観(バリュー)に大別される。

組織ミッション(狭義)は、その組織の存在目的及び事業内容を表現し、組織が社会に対し寄与できるものが明示されていなければならない。営利組織における組織ミッション(狭義)は、「利己主義の見地」から確立される。

NPOの組織ミッション(狭義)である「社会的使命」は、個々の組織が「利他主義⁽⁶⁾の見地」から生成・確立される。この「社会的使命」が非公益的な目的実現を掲げたり、「利己主義の見地」から確立された場合には、公衆の支持・評価(パブリック・サポート)が得られず、組織存続が困難になる。つまり、組織ミッション(狭義)を確立するのは個々のNPOであるが、そこには必ずその組織が独自に想定した公益的な価値が含まれる。その「社会的使命」は、営利組織のそれと比

べても多様性に何ら遜色がない。つまり、『NPOの数だけ社会的課題がある』⁽⁷⁾。

組織ビジョンとは、その組織の願望であり、本来、こうありたいと願う組織の理想像を表現しているものである。ただし、通常は絶対条件ではなく、あくまで理想として捉えられることが多い。

組織ビジョンは、仮にそれが未達成に至っても組織の根幹を揺るがず問題には至らないのに対し、組織ミッション（狭義）は、組織の至上命題である。ただし、組織構成員は、常に、至上命題である組織ミッション（狭義）と理想である組織ビジョンを相互作用させることにより、まず、組織ミッション（狭義）を確実に遂行しつつ、理想とする「組織ビジョン」に出来る限りにおいて接近・到達するよう努力する義務があると考えられる。

組織の価値観（バリュー）とは、その組織の価値観を体現する。ここでいう価値観とは、個人の好悪とは無関係に、組織構成員の誰でもが「よい」として承認すべき組織共通の見解や見方を意味し、主に、真・善・美などを対象にする。

組織ミッション（狭義）と組織ビジョンは、経営環境の変化や時の経過や時代のニーズとともに、必然的に変化することが考えられるが、組織価値観（バリュー）は、組織の根底を流れるものであり、基本的に変化することは考えにくい性質を内在するものである。つまり普遍的な性質を持つ。以上をまとめると図1になる。

T.J.ピーターズ他（1983）は、組織における価値観について営利組織を例に次のように分析している。『私たちの研究したすべての超優良企業は、みずからの位置を明確に認識し、価値観形成の過程を真剣に考えている。事実、私たちは、価値観を明確にせず、また正しい価値観を持たずに超優良企業になることが可能かどうか疑わしいとさえ思っている。……中略……私たちが最初の研究

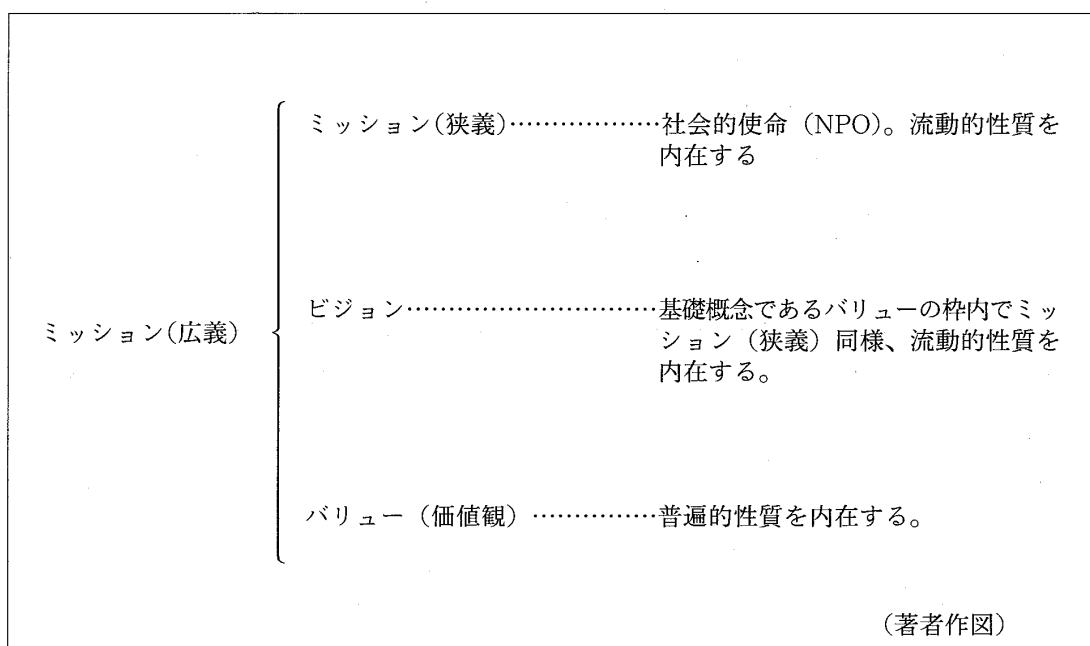
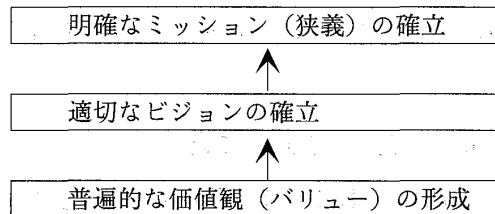


図1 ミッション・ビジョン・バリューの位置付け

で検討したほとんどすべての業績のよい会社は、輪郭のはっきりした一連の信条に導かれている。それに反して、それほど業績をあげていない会社については、ひとつかふたつの特徴が目についた。たとえば、その多くが首尾一貫した信条を持っていなかった。また、他の場合には、論議をつくした明確な目標を持っていたが、計量化できる項目——一株あたりの利益や成長の度合いといった財務上の目標——にしか鼓舞されなかったのである。皮肉なことに、もっともよくまとまっていると思われた会社——任務を計量化した形で表わし、きわめて明確な財務上の目標を持っている会社——が、企業の目的をより広範にかつおおまかに、もっと内容を重視した形で述べている会社よりも、財政的にうまくいっていなかった。同様にどんな形であれ明確な価値観を持たない会社も、うまくいっていなかった。』⁽⁶⁾。

つまり、組織はまず、核となる普遍的な組織の価値観(バリュー)を形成し、それに基づいて組織ビジョン、そして組織ミッション(狭義)が導かれる。前述のとおり、普遍的な組織の価値観(バリュー)形成が未熟である組織では、たとえ適切な組織ビジョンや明確な組織ミッション(狭義)が存在しても、それらは実質的に形骸化してしまう。よって、組織は、まず組織構成員が共有できうる組織の「普遍的価値観(バリュー)」を形成し、それに基づいて、我々の組織はこうありたいと願う「適切な組織ビジョン」、そして、最終的な到達点であり組織存在理由である「明確な組織ミッション(狭義)」を確立しなければならない(図2参照)。



(筆者作図)

図2 ミッション・ビジョン・バリューの関係

3. NPO のミッション・マネジメントの基点

——筆者 NPO 定義より導かれる「メンバーの組織一体化」を中心に——

NPO のマネジメントを論ずる前提として、その研究対象である NPO について定義したい。

公衆は、NPO の組織ミッション（広義）に共鳴・共感することによって、NPO に対し誰にも強制されることなく「自発的」にボランティア活動や寄付を行う。この組織ミッション（広義）に共鳴・共感することにより導かれる「自発性」こそが、NPO 定義の本質であると筆者は考える。例えば、狭義の組織ミッションである「社会的使命」が、形式公益・実質私益であったり、有名無実化しているような場合には、「自発性」に基づく公衆の支持・評価（パブリック・サポート）が得られず、結果的に、組織存続が不可能となる。また、この社会的使命は、前述したように「自己規定的な性質」を内在する。よって、NPO の社会的使命は千差万別であり、本質的に、NPO が他の NPO を吸収し拡大することはあり得ない。つまり、組織的特質として、「非対立性」を有している。

以上より、NPO とは、「明確な社会的使命、適切な組織ビジョン、普遍的な価値観（バリュー）のもとに形成され、それへの共感を原動力に、共鳴者の自発的な貢献活動（主に、ボランティア活動や寄付等）がなされる受け皿としての資格能力を有し、かつ、組織的特質として非対立性を有する組織」⁽⁹⁾をいうこととする。

次に、このように NPO を定義することを前提に、そのマネジメントについて考察する。企業のマネジメントに関する先行研究は無数にあるが、それに比べて NPO 特有のマネジメントに関する研究は少ないのが実情である。

現在、多くの NPO が様々な事業分野⁽¹⁰⁾で確実に成果を挙げ、受益者からも高い評価や信頼を獲得している。そこで、このように成功している NPO の特質を考察することで、NPO マネジメントにおける必須要素の抽出を試みる。ここで、成功している NPO の事例として「国境なき医師団」を紹介したい。

国境なき医師団（MSF: Medecins Sans Frontieres）は、1999 年ノーベル平和賞を受賞して一躍、脚光を浴びた営利を目的としない国際的な民間非営利団体である。1971 年にフランスで設立後、現在、年間約 3000 人が医師、看護婦、助産婦、技術者、物資調達要員等として世界 80 カ国で活動を展開している⁽¹¹⁾。その収入総額は、330 億 3150 万円（1999 年度）に達する。内、74 パーセントが民間からの資金であり、欧州連合、各国政府などから拠出される公的資金が民間の資金を上回ることはないように配慮されている。その理由は、どこからも政治的・経済的影響を受けず、活動の対象や内容を全く独立した立場で自由に選択できるようにするためである。この国境なき医師団は、現在、世界中で 400 以上の医療プログラムを行っている⁽¹²⁾。

高い成果を挙げると共に、社会的にも高い評価を受けているこの NPO は、世界 18 カ国の支部

と2カ国の事務局を有するグローバルな組織であるにもかかわらず、組織全体を統括する本部が存在しない。それを代替する役割として、「国境なき医師団憲章」という国際憲章が存在する。この国際憲章に基づいて世界各国の支部及び事務局は、活動を展開している。つまり、国境なき医師団には、本部が存在せず国際憲章である「国境なき医師団憲章」に基づいた活動をそれぞれ各国が独立して行う緩やかなネットワーク体制を形成している点に、大きな特徴がある。

ここでいう「国境なき医師団憲章」とは、次の4点を指す。

- ①国境なき医師団は、天災、人災、戦争など、あらゆる災害に苦しむ人々に、人種、宗教、思想、政治すべてを超え、差別することなく援助を提供する。
- ②国境なき医師団は、普遍的な医学倫理と、人道的な救済の権利の名のもとに、何にも妨げられることなく、その職務を中立と公平な立場で行う。
- ③国境なき医師団メンバーは、その職業道徳に従い、全ての政治、経済、宗教とは関わりなく任務を遂行する。
- ④国境なき医師団のメンバーとその権利の継承者は、任務中に生じる危険及び損害に関し、国境なき医師団によって支払われる補償以外のいかなる補償の権利も要求しない。

これら4点に、組織ミッション(狭義)、組織ビジョン、普遍的な価値観(バリュー)が有機的に内在していると考えられる。

つまり、組織は、明確な組織ミッション(狭義)・適切な組織ビジョン・普遍的な価値観(バリュー)の三つを有機的に相互作用させることによって、その全てに個々の組織構成員が共鳴し、深くコミットメント出来なければならない。ただし、それらは、並列的な関係ではなく、「普遍的な価値観(バリュー)」がその根幹に位置付けられ、明確な組織ミッション(狭義)・適切な組織ビジョンとは、それぞれに双方向的な関係にある。

そこで、NPOにおける「普遍的な価値観(バリュー)」について考察する。筆者は、「普遍的な価値観(バリュー)」形成の主要素は、「メンバーの組織一体化」⁽¹³⁾であると考えている。ここでいう「一体化」とは、「組織と自己とを同一化して考える状態」であり、組織にメンバーがある種の忠誠心を抱いている。この一体化の状態にあるメンバーは、他から強制されることなく、自発的に組織ミッション(広義)に合致した意思決定を行うようになる。つまり、自ら進んで組織目的に合致した行動をとることをいう⁽¹⁴⁾。

「メンバーの組織一体化」は、本質的にNPOにおいて創出されるものである。前述のとおり、NPOとは、「明確な社会的使命、適切な組織ビジョン、普遍的な価値観(バリュー)のもとに形成され、それへの共感を原動力に、共鳴者の自発的な貢献活動(主に、ボランティア活動や寄付等)がなされる受け皿としての資格能力を有し、かつ、組織的特質として非対立性を有する組織」をい

い、その本質は、NPO に対する純粹かつ自発的なコミットメントに収斂される。それ以外には、NPO に参加する初期動機は基本的に存在しない。無論、営利組織に対するコミットメントは、純粹かつ自発的とは言い難く、経済的誘因が大半を占めるだろう⁽¹⁵⁾。この点について、中野孝次(1983)の一節を紹介したい。『世の中にはいろんな職業がある。そしてその職業が好きで腕をふるいたいから、その会社なり役所なり学校なりに入った人がいるのも、ぼくは知っている。——ぜひともこういう本を出版したいから、子供の教育に全生涯を捧げたいから、絵を画きたいから、立派な木工師になりたいから……等々。そういう人は幸福だ。ドイツ語で天職の意味でそういう職業を Beruf (ベルーフ) というけれども、自分の天職 (ベルーフ) を見出して社会の役に立っている人をぼくはたくさん知っている。ぼくはそういう人を尊敬する。かれらに会うと頭がさがる。しかし現代社会の構造は、すでにある役所や企業や法人やのなかで、そういう自分のしたいことと職業とを一致させるのは、非常に困難なように出来上がっている。たいていの人は収入や生活の安定のために就職する。そのなかでしたいことをできる人は、よほど幸運だと言っていい。』⁽¹⁶⁾、つまり、『ほとんどの人は「食ってかなくちゃならないから」その職にしがみつき、できるだけ自分の仕事に誇りと愛着を持つとし、なかなかそれができないから鬱屈している。』⁽¹⁷⁾。このように営利組織では、経済的誘因と貢献の均衡関係こそが組織成立の絶対的な前提条件であり、その結果、組織構成員の自由意志は大きな制約を受けることになる⁽¹⁸⁾。組織に対する純粹かつ自発的なコミットメントがなければ「メンバーの組織一体化」は実質的に困難であり、ひいては、普遍的な価値観 (バリュー) の形成が NPO に比べ弱体化する恐れがあると考えられる。

以上より、「メンバーの組織一体化」は、普遍的な価値観 (バリュー) 形成の主要素であり、構成員が組織に対し、純粹かつ自発的にコミットメントする NPO の組織的特質であると考えられる。

昨今、個々の組織構成員に内在するナレッジをオープンにし、それを組織構成員同士が共有し、有効活用することによって併せて組織全体価値を向上させていくナレッジ・マネジメント⁽¹⁹⁾ という経営手法が営利組織を中心に盛んに議論されている。

筆者の見解では、NPO におけるナレッジ・マネジメントは、あくまでミッション・マネジメントの枠内で論じられるべき手法であると考えられる。組織構成員間におけるナレッジ・スキルの共有は、あくまでミッション・マネジメント醸成の重要な要素である構成員の組織ミッション (広義) への共鳴・共感に端を発する「メンバーの組織一体化」を通じて自発的かつ必然的に発生する有機的な産物であると考えられる。つまり、組織全体価値向上のためには、組織構成員間におけるナレッジ・スキルの共有は必須であり、敢えてナレッジ・マネジメントを強調しなくとも、「メンバーの組織一体化」の状態のもとでは、自発的かつ必然的に達成されるべきものである。

これに対し、営利組織のように「メンバーの組織一体化」を欠いた状態でのナレッジ・マネジメントは、業績評価の側面においても決定的な限界を露呈する。その根拠として、ここでは、個人業績主義を重視する組織にナレッジ・マネジメントを導入した営利組織の事例について考察していく。

ナレッジ・マネジメントは、前述のように組織の全体価値向上に寄与することを本質としているにも関わらず、業績評価が個人主義では、誘因と貢献の関係に決定的な不均衡が生じてしまう。敢えて、他の組織構成員との優位性の源泉たるナレッジを自主的にオープンにし、相対的に他者との差別化を解消することが可能であろうか⁽²⁰⁾。営利組織においては、そのようなナレッジ・ホルダーに対応すべく誘因と貢献の関係を再設計する必要がある。換言すれば、組織構成員の知識資産独占欲・自己保存衝動に打ち勝つマネジメントを体系付けなければならない。このように、営利組織におけるナレッジ・マネジメントの課題は、個人の業績評価にある。つまり、その目的は、本質的に組織全体価値向上に収斂されるので、個人の業績評価を困難にする危険を多分に内在する。

これに対し、NPOの事例に見るように「メンバーの組織一体化」に端を発し、それが各組織構成員の組織当事者性の強化因子となり、自発的に組織全体価値向上に寄与するミッション・マネジメントこそ、ナレッジ・マネジメントの前提になりうる有機的な手法であると筆者は信ずる。

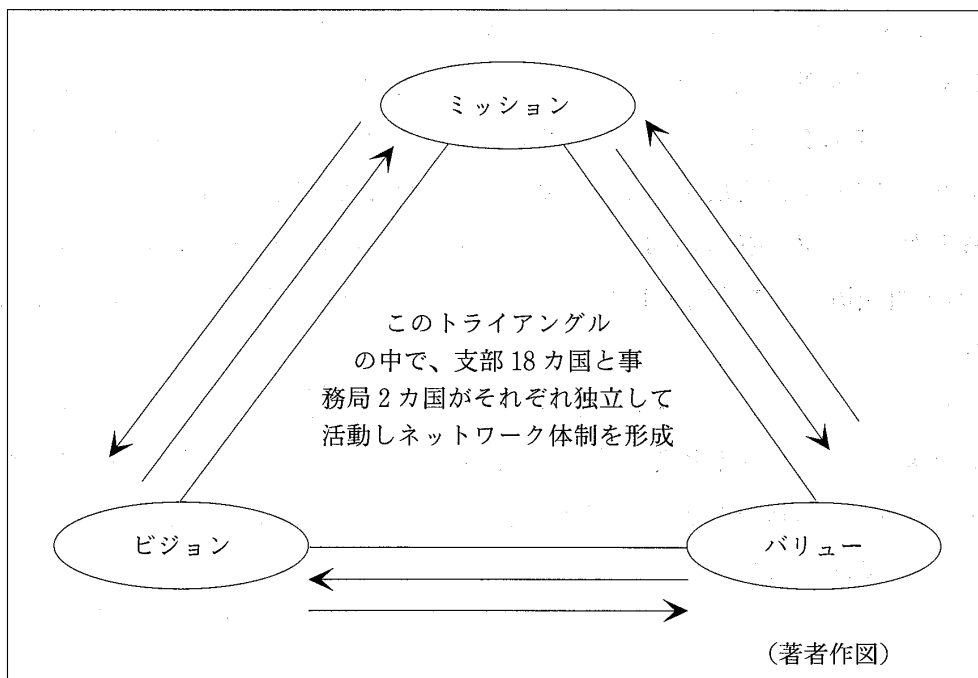


図3 国境なき医師団 概念図

4. NPO のミッション・マネジメントについて

4-1 国境なき医師団の事例を中心に

前述の国境なき医師団の「国境なき医師団憲章」は、明確な組織ミッション（狭義）・適切な組織ビジョン・普遍的な価値観（バリュー）が有機的に織り交ぜてあり、実質的に、各国支部及び事務局を結び付け、統括する役割を果たしていると考えられる。それら三要素は、普遍的な価値観（バリュー）を基盤に双方向的な関係にある。つまり、この「ミッション・ビジョン・バリューの有機的なトライアングル」に組織構成員が共感し、それが組織内に根深く浸透している（図3参照）。それは、構成員が組織に対し純粹かつ自発的にコミットメントすることによって形成される「メンバーの組織一体化」が前提となっている。このように、国境なき医師団は、個々の構成員の自立性に富んだ当事者意識を育成・強化することによって、統括本部なくして高い成果を挙げると共に、社会的にも高い評価を受けている。

この国境なき医師団は、世界 18 カ国の支部と調整・連絡機能を持つ 2 カ国の事務局を有するグローバルな組織であるが、それらを統括する本部が存在しないため組織形態としてはネットワーク型組織であると考えられる。

昨今、多くの NPO が台頭し世間の話題になっている。ただし、その中でも特に成果を挙げている NPO の大部分が構成員に組織ミッション（広義）を共鳴・共感、そして浸透させることにより、併せて組織への貢献意欲を引き出すという手法をとっている。この国境なき医師団の事例にみるように、ミッション・ステートメント（国境なき医師団憲章）に明確な組織ミッション（狭義）、適切な組織ビジョン、普遍的な価値観（バリュー）が有機的に内在し、それに構成員が深くコミットメントしているケースは少ない。ただし、今後、多くの NPO が発展し、国境なき医師団のように大規模かつグローバルに活動を展開していく場合には、たとえ本部が存在しなくとも有意義な活動が展開できると考えられる明確な組織ミッション（狭義）、適切な組織ビジョン、普遍的な価値観（バリュー）への組織構成員の共鳴・共感、そして浸透に基づくマネジメントが非常に重要になると考えられる。

当事例に見るように「ミッション・ビジョン・バリューの有機的なトライアングル」により、本質的に、組織のネットワーク化が強化される結果、セントラル・コントロールが不要になるか、スパン・オブ・コントロールはどのような影響を受け、そしてどのように変化するのか、等々の考察については今後の課題としたい。

(system & procedures)、経営の型 (management style)、機構 (structure) が規定される。そして、ひと (staff) によって、現有する (または望ましい) 組織の強さ、あるいは技術 (present and hoped for corporate strengths or skills) が向上すると考えられる。

そこで、営利・非営利を問わず組織形成には不可欠であると考えられるこの「マッキンゼーの7つのS」の概念をNPOのミッション・マネジメントに応用する。

本研究では、今までただ漠然と議論されてきたミッション (広義) を、まず組織という観点から「明確なミッション (狭義)」「適切なビジョン」「普遍的な価値観 (バリュー)」に分解し、それらを階層化した。その結果、組織はまず、普遍的な価値観 (バリュー) を形成し、それに基づいて組織ビジョン、組織ミッションが導かれることを考察した。次に、筆者NPO定義より、構成員がNPOに対し、純粹かつ自発的にコミットメントすることにより創出される「メンバーの組織一体化」が、普遍的な価値観 (バリュー) の形成を促進し、さらに強化する主要素であることが導かれた。

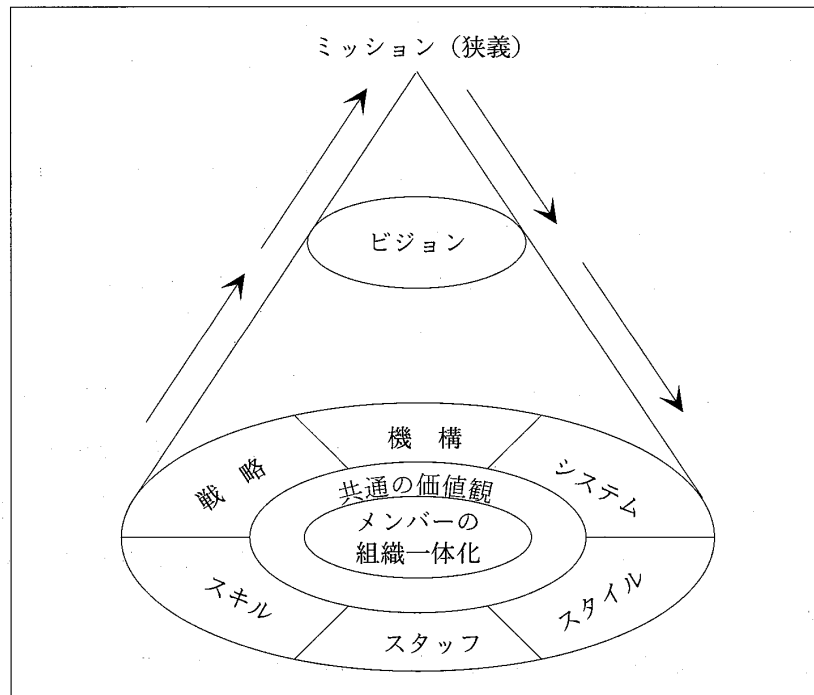
このように、NPOのミッション・マネジメントにおいては、メンバーの組織一体化を中核に、組織における普遍的な価値観 (バリュー) を形成する。それに基づいて、組織ビジョン・組織ミッション (狭義) を達成すべく、戦略、組織機構、マネジメント・システム、マネジメント・スタイル等が確立し、スキルやナレッジの管理、人的資源 (スタッフ) の有効活用を図る。そして、普遍的な価値観 (バリュー)、ビジョン、ミッション (狭義) は、国境なき医師団の事例に見るようにそれぞれに双方向的な関係にある。

以上を敷衍し、NPOのミッション・マネジメントについて総括すると図5になる。

5. 結び

以上のように、NPOに参加する動機となりうるミッション (広義) には、明確なミッション (狭義)・適切なビジョン・普遍的な価値観 (バリュー) が有機的に結合している。ただし、組織参加者は、このような三要素がそれぞれに然るべき意義を持ち、そしてミッション (広義) に収斂されていることを加味することなく、ただ漠然と、多くのNPOの中からミッション・ステートメントや活動内容に共鳴・共感できるNPOを選択し、参加する。しかし、深層心理のレベルでは無意識に、ミッション (広義) を三要素に分解し、その個々に対して自己との「擦り合わせ」が行われているのだと筆者は信ずる。「擦り合わせ」の結果、その大部分に共鳴・共感出来るならば、組織に参加するだろう。さらに、その共鳴・共感は、NPOのミッション・マネジメントの中核である「メンバーの組織一体化」を促進する非常に重要な要因となる。

組織を構成する最も重要な要素は人間である。時の経過と共に組織構成員の思考は必ず変化していく。そのような中で組織が永続的に活力を維持し続ける根拠こそ「普遍的な価値観 (バリュー)」



(著者作図)

図5 メンバーの組織一体化を核とするNPOにおける
ミッション・ビジョン・バリューの有機的三層構造

である。

組織の存続とは、究極的には、「普遍的な価値観(バリュー)」を永続的に保持するということではなかろうか。

* 本論文の作成にあたり、中京大学大学院経営学研究科 増地昭男教授に大変有益な助言と示唆を頂いたことに心から感謝する。ただし、本論文についての責任は、すべて筆者に帰属するものである。

- (1) 経済団体連合会編(1999)、14頁。
- (2) 詳しくは、国境なき医師団関連ホームページ
<http://www.nagasaki-co.jp/press/hito/interview> を参照されたい。
- (3) アーサーアンダーセン(1997)、57ページ。
- (4) 同上、56ページ。
- (5) 同上、4ページ。
- (6) ここでいう利他主義とは、公益の増進を行為の目的とする考え方をいう。
- (7) 経済団体連合会編(1999)、25頁。

- (8) T.J.ピーターズ他 (1983)、471～472 ページ。
- (9) 詳しくは、拙稿 (2001) 「NPO 概念についての一考察」『中京経営紀要』第 1 号 2001 年 2 月を参照されたい。
- (10) 平成 13 年 9 月末までに特定非営利活動法人の認証を受けた 4966 法人の定款に記載された活動分野は、全 12 種類 (保健・医療又は福祉の増進を図る活動、社会教育の増進を図る活動、まちづくりの増進を図る活動、子どもの健全育成を図る活動、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動等) に大別される。さらに同法人のうち 7 割以上が複数の分野に亘っている活動をしている。
- (11) 国境なき医師団日本 (代表 寺田朗子 2001 年 8 月現在) は 1992 年、国境なき医師団フランスの後援のもとに設立した。18 ヶ国にある支部の一つとして 1997 年には独立組織となり、1999 年 10 月に東京都から特定非営利活動法人として認証された。医師団登録者数 267 名 (2001 年 8 月末現在)、事務局スタッフ 25 名で、2000 年度の総収入は 6 億 4930 万円である。その内訳は、個人寄付を中心とした民間からの拠出金が 100 パーセントを占める。
- (12) その活動は、緊急援助、長期援助、国内支援活動、証言活動が中心である。
- (13) サイモン (1965) は、この「メンバーの組織一体化」の現象について下記のように述べている。『組織内の個人の意思決定を支配する価値や目的は、その大部分が、その組織の目的——組織それ自体のサービス目標および存続目標——と一致している。これらの価値や目的は、最初には、通常、オーソリティーの行使によって個人に強いられるが、それらは、しだいにかなりの程度に「内在化される」ようになり、組織に所属する個人の心理や態度となってしまふ。このようにして、個人は組織に対する愛着ないし忠誠心を獲得し、それによって、外部からの刺戟を必要とすることなく、自動的に、組織の目的にかなった意思決定を間違いなくすることとなる。』
- (14) 二村敏子他 (1982)、43 ページ参照。
- (15) 営利企業においては、多くの場合、組織の求めるナレッジやスキルと人間が真に活用したい能力との間にミスマッチが発生する。このミスマッチを克服する主要素が経済的誘因である。これに対し、NPO では、このミスマッチが発生しない。
- (16) 中野孝次 (1983)、11～12 ページ。
- (17) 同上、13 ページ。
- (18) 田尾雅夫 (1999)、第 2 章「ボランティアの心性とボランティア」を参照されたい。
- (19) ナレッジ・マネジメントについては、野中他 (1996) が詳しい。
- (20) 例えば、営業マンは、その日の業務日誌を書くことが義務付けられていることが多いが、その中で一際優秀な営業マンが営業のコツを書いた業務日誌を「ナレッジ」として全社的に共有したところ、それを参考にした他の営業マンが次々と同様の成果を獲得した場合を想定されたい。
- (21) 詳しくは、T.J.ピーターズ他 (1983)、41～43 ページを参照されたい。
- (22) この概念は組織作りについて考える際、役に立つものとして、世界中で広くかつ好意的に受け入れられ

ている。

引用・参考文献一覧

- アーサーアンダーセン (1997) 『ミッションマネジメント——価値創造企業への変革——』生産性出版
経済団体連合会編 (1999) 『社会貢献白書——企業と社会のパートナーシップ——』日本工業新聞社
H.A.サイモン著、松田武彦・高柳暁・二村敏子訳 (1965) 『経営行動』ダイヤモンド社
田尾雅夫 (1999) 『ボランティア組織の経営管理』有斐閣
中野孝次 (1983) 『自分らしく生きる』講談社
野中郁次郎、竹内弘高著、梅本勝博訳 (1996) 『知識創造企業』東洋経済
T.J.ピーターズ、R.H.ウォータマン著、大前研一訳 (1983) 『エクセレント・カンパニー』講談社
二村敏子他 (1982) 『組織の中の人間行動—組織行動論のすすめ—』有斐閣
増地昭男 (2000) 『企業形態研究』千倉書房
増地昭男・佐々木弘編著 (2001) 『最新・現代企業論』八千代出版