

シンポジウム

ドラッカーが語る  
非営利組織の発想と企業  
講演録

〔講演者〕  
ピーター・F・ドラッカー  
金子郁容

SPF  
笹川平和財団



「あいさつ——シンポジウム開催にあたって

筆川平和財団では、このたびピーター・F・ドラッカー氏をお迎えしてシンポジウムを開催する運びになりました。

同氏についてはいまさらご紹介する必要もないでしょう。一九五四年の著書『現代の経営』以来、経営学の神様として、また来るべき時代の予言者として、日本のみならず世界中に幅広い読者と信奉者を持ち続けていらっしゃるのは皆様ご存知の通りです。

これまでの市場性経済、あるいは企業パラダイムについての信念に迷いと、混乱が、支配的であるやに見受けられる今日、同氏の存在はこれまでにも増して重要であり、期待されているところです。

ドラッカー氏が、来るべき二十一世紀の社会の重要な構成要素として民間非営利組織の新たな機能と役割を強調され、提示されているのは、私どもこのセクターに関わるものにとって極めて示唆的であり、勇気づけられもします。

本日、ボランティア活動、ネットワーク理論等の分野で新たな地平に向かつて意欲的な仕事をしているしやる気鋭の金子郁容氏と共に、民間非営利組織と社会の関わり、政府、企業との共生といった問題について斬新な角度から検討を加えていただくこの企画は、明日の日本社会のあり方について刺激的な提言をいただけるのではないかと楽しみにしております。

この試みが、聴衆の皆様方との協同作業によって、より実りの多いシンポジウムとなることを確信しています。よろしくご協力下さいますようお願い申し上げます。

筆川平和財団

会長 田淵節也



「あいさつ

第一セッション＝基調講演

## 非営利組織の時代——全世界的な社会的転換期を迎えて

◎ピーター・F・ドラッカー◎

- ◆前代未聞の大変革期にある世界 10
- ◆人々の個別な能力アップが時代の要請 12
- ◆全国レベルよりも地域レベルの対処が重要 13
- ◆時代の思想は「市民として社会に何ができるか」 14
- ◆日本はコミュニティ先進国だった 15
- ◆「ソーシャルセクター」が成熟社会の成長分野 17
- ◆運営の仕方・マネジメントが鍵 19
- ◆非営利組織のマネジメントのポイント 20
- ◆大企業の時代は終焉を迎えた 21
- ◆新しい道を切り拓くのは? 23

# 「ソーシャルセクターの発想」が時代を拓く——ドラッカー氏の講演を受けて

◎金子郁容◎

- ◆なぜソーシャルセクターなのか 25
- ◆ソーシャルセクターが社会の中心となる——三つの論拠 27
- ◆非営利組織にこそマネジメントが求められている 28
- ◆三つのセクターではなく、三つの行動原理 29
- ◆新しい「縁」の発想で二十一世紀の社会を 31

## 第三セッションII 対談

◎ピーター・F・ドラッカー VS 金子郁容◎

## 非営利組織の歩むべき道とは——ドラッカー氏への質問状

- ◆来るべき知識社会における企業の姿とは 33
- ◆非営利組織と企業の関係 37
- ◆未来の組織モデルとは 41
- ◆日本に学ぶべき計画遂行の方法 43
- ◆自己利益と他人への貢献の二つが必要 44
- ◆非営利組織にとって生産性とは 45
- ◆非営利組織における資金のあり方 49

# 資料編

- [1] キーワード解説 54  
① 公益／54 ② フィランソロピー／54 ③ コーポレート・シチズンシップ／54 ④ ボランティア／55 ⑤ 民間非営利活動／55 ⑥ クリアリング・ハウス／55 ⑦ 第三セクター／55 ⑧ 社会（ソーシャル）セクター／56 ⑨ 公益法人／56 ⑩ アメリカのN P O／57 ⑪ 米国の職業訓練プログラム／58 ⑫ ホームレス／58 ⑬ ドラッカー財団／59 ⑭ N G O／59 [2] 日本における非営利組織に関する各種データ 60  
[3] 年表 61  
[4] 参考文献 62
- 編集後記

**ピーター・F・ドラッカーパー (PETER F. DRUCKER)**

**金子 郁容**

一九〇九年 オーストリア、ウィーンに生まれる。

一九二七年 ドイツに移住。銀行員、新聞記者をしながら、

フランクフルト大学にて法学博士の学位を修

得する。

一九三三年 ナチスの圧迫を逃れてロンドンに移住。保険

会社、銀行のエコノミスト。

渡米。

一九三九年 『経済人の終わり』を発表。ナチスを分析し

たものとして好評を博す。

ニューヨーク大学大学院経営学教授、経営コ

ンサルタント。

一九五〇年 『変貌する産業社会』を発表。このころより

日本への関心が高まる。

一九六九年 『断絶の時代』を発表。日本の社会に多大な  
影響を与える。

一九七一年 クレアモント大学大学院(カリフォルニア)の  
社会科学、経営学の教授となり、現在に至る。

最近の作品では、一九九〇年『非営利組織の経営』、一  
九九二年『未来企業』、一九九三年『ポスト資本主義社会』  
などがある。

研究分野…情報と意思決定理論、また社会や組織における関係性に関心がある。

主要著書…『ネットワーク組織論』『空飛ぶフランズパン』  
『ボランティア——もうひとつ情報社会』  
『企業の社会貢献活動とは』ほか。

シンポジウム

「ドラッカーが語る

非営利組織の発想と企業」講演録

◎ピーター・F・ドラッカー（クレアモント大学大学院教授）

◎金子 郁容（一橋大学商学部教授）

於一九九三年一〇月二七日 日経ホール

## 非営利組織の時代

全世界的な社会的転換期を迎えて

### ●ピーター・F・ドラッカー●



#### ◆前代未聞の大変革期にある世界

最近、日本に限らず世界各国で、「今の不況はどのくらい続くのか」という質問を受ける。私はそういったとき、「現在は不況ではない、転換期なのだ。私たちが経験しているのはファンダメンタルな転換期なのだ」と答えるようしている。このことについて少し説明しよう。

第二次大戦が終わってすでに四八年が経ち、戦後体制が終わりを告げようとしている。そのため、社会のあらゆる局面が急速に変化しているが、その根底にあるのは経済的な変化ではなく、社会的な変化なのだ。実際のところ、これほどまで急速に社会構造が変化したことがかつてあっただろうか。

こういった転換期の象徴的な例に雇用構造の変化がある。

日本語への文章化に関しては、論旨を分かりやすくするため、ドラッカー氏の講話を活かしながらも、一部文章を補足したり、順序を変えたところがある。

講演に先立つて、このような機会をいただいたことに對し、関係者の方を初め皆さま方に感謝申し上げる。

さて、本日は、非営利組織はなぜ必要なのか、何をなすべきなのか、その要件、問題点についてお話をさせていただく。

米国の製造業を例にとってみよう。米国の製造業は技術の空洞化や国際競争力の低下といった問題を抱えているとよく言われるが、事実は異なる。私から言わせれば、米国の製造業は日本の製造業よりもはるかにうまくやつている。というのも、米国経済は実は大企業が中心の経済ではなく、中小企業を主体とした経済であり、その中小の製造業者たちが実によくやっているからである。その証拠に製造業は拡大、それも急速な拡大発展を続けている。もちろん一部の大企業でうまくいっていないところがあるが、米国経済全体から見れば大した問題ではない。

ところが、その拡大を続ける製造業の雇用が逆に減少に向かっているのだ。これは日本でも同じである。少なくとも今後一〇年間はこの減少傾向が続き、ついには現在の農業人口とさして変わらないところまで落ち込むと予測できる。

この雇用構造の変化は、劇的さといふことで言えばかつての日本の農業によく似ているとも言えよう。私が初めて日本に来たときには、日本の就業人口の半数近くは農業人口であった。しかしそれが今では二〇分の一、たったの五%である。戦後の日本では、農作業に従事していた人々が働き場所を田畠から工場へと移し、よりよい仕事、あるいは学歴や技能をそれほど必要としない仕事へと流れ込んで

いつたのである。しかも、とりわけ大きな社会的混乱を経験することもなく移行したといえよう。

時代が変わって現代。米国では、製造業にみるような雇用構造の転換はすでに経験しており、今後日本が歩もうとしている道はとっくに通り過ぎたといえよう。

それは、かつての農業に対する製造業がそうであつたように、製造業の雇用人口が減っているが、その製造業に従事していた人々が移るべき新たな仕事、しかもいい仕事が数多く生まれている。だが三〇年前とは大きく違う点は、それらの仕事を就くにはしっかりと正規の教育が必要であり、要求される技能も生半可なものではないという点だ。かつて田畠を背に貧しい農村を出た人々が、給料のいい工場へと、さしたる技能もなく、また失業の心配もなく働き場所を移すことができたのと違って、現在こうした新しい仕事に就くことは容易ではない。職業の移動といつても、状況がすっかり変わっているのである。

これはまさしく社会的な構造変化と言える。この変化に對して、政府がなしうることなどほとんどない。というのには、こうした問題は政府が手がけてうまくいくような性質のものではないからだ。

政府は国全体にかかる問題にはうまく対処できるが、ここで問題となっているのは、実はローカルな問題、地域

的な問題である。中央集権的な官僚機構によって手際よく処理できるといった性質のものではない。地域レベルで対処していくかなければならず、またそのほとんどは個別的な問題だ。こうした問題に対処するには、組織、それも個別の、きわめて狭い分野に特化した組織が必要だということはすでに経験的に知られているとおりである。

#### ◆人々の個別な能力アップが時代の要請

ここでいくつか例を挙げよう。

日本のみならず先進国ならどこの国でも、時代の変化にともない、労働者を再訓練する必要、それも緊急の必要に迫られている。この労働者の再訓練という課題に対処するには、何といっても地域に密着した活動が必要であり、しかもすぐにでも労働者を雇用したいと考えている人々と協同しなければうまくいきはしない。

従来さまざまの職業訓練プログラムがあつたが、今日求められている再訓練とはそういうた一律な職業訓練プログラムで対処できる性質のものではない。次に待っている仕事という具体的でさし迫ったニーズに対処するために、知識も経験もそして時間もほとんどない人たちを訓練しなければならないのだ。これは長期的な教育プログラムによつてどうこうできる問題ではない。地域に密着した個別のプ

ログラムが不可欠なのだ。

しかもそれは一般的の労働者たちだけの話ではない。十分な教育を受けた人々でさえも、大がかりな再教育が必要とされているのだ。テクノロジーは日進月歩で変化している。これはハイテク分野だけのことではなく、医学分野でも急速な変化が起こっている。私の甥は放射線医学を専攻しており、この分野ではアメリカでもっとも有名な教授だが、こんなことを言つていた。

「ピーターおじさん、僕は三年ごとに大学に戻つて六週間のコースを取つてゐるんだけど、これをやらなかつたら、あつと言ふ間に時代遅れになつてしまふね」と。

同様に教師、とくに大学の教師にも教育が必要だ。はつきり言つて、世界中どこでもそうだが、教師のレベルはきわめておそまつなものだ。もちろん教師だけではない。会計士やマネージャーなどほとんどあらゆる職業でも新たな教育が要求されている。そこでは、すでに高度な教育を受けた成人が、さらに研鑽を積むための生涯教育のための施設も必要となつてくる。

だがこれはあくまで地域的なニーズなのだ。ここの大學生がやり、あそこの大学がやる、といったふうに地域地域に根ざした具体的な活動なのだ。日本ではこうした状況はようやく緒についたばかりである。

## ■全国レベルよりも地域レベルの対処が重要

ところで、こういった活動は、決して全国的な活動として一律に行なえるものではない。地域的、かつ社会的なニーズなのである。こうしたニーズに対応するためには、何といつても非営利組織の活動が不可欠である。

その一例としてケースは異なるが、米国でのアルコール中毒者の治療、社会復帰についてのお話をしよう。米国ではこの問題に対して、長年の経験を積み重ねた結果、現在では成功率も極めて高く、中毒者の社会復帰率は五〇・六〇%に達している。だが、三〇年前はそうではなかつた。

かつて中央政府がアルコール中毒患者や麻薬患者を治療、社会復帰させようというプログラムを実施したが、すべて失敗に帰した。それが現在比較的うまくいっているのは、地域グループ、しかも元アルコール中毒者のグループが中心になつてやつていているからである。ボランティア、しかも自分が同じ問題に苦しんだ経験をもつボランティアを中心とする地域的かつ自発的なプログラムであることが、最大の成功を收めているとは言わないが、目覚ましい成功を收めている原因といえよう。こういった問題は、あくまでも地域的な活動としてやるべきであつて、全国的に展開すべきものではないのだ。

社会的なニーズといえば、青少年を外国の文化に系統的

に触れさせ教育しようというニーズにも大きいものがある。

私事になるが、私の四人の子供のうち三人は若いころ國で仕事をした。一人は日本で三年間、あと二人はフランスと南米で仕事をした。これらの経験は、彼らに基本的な物の見方を変えさせるほど、多大な影響をもたらした。

現在は孫のうち一人が日本に住んで学んでいる。一人は高校で学んでおり、もう一人は大学を卒業後、ソフトウェア技術者として働いていて六ヶ月になる。私は孫たちにとてもなにものにも代えがたい経験となると密かに見守っている。

私はと言うと、子供たちが自立して家を離れたので、妻と二人で毎年、外国の高校生をホームステイさせている。一年間預かって、学校に通わせているのだが、この経験によつて受けるメリットには計り知れないものがある。当の高校生よりも私たちのほうが恩恵を受けているかもしれないと思うくらいだ。

だが、こういったホームステイは、私どもの子供たちが自立し、私たちに友人がいるからできるのだが、本来は個別に行なうべき問題でなく、組織的に取り扱う問題だろう。私たちのケースのようになまたまそういう機会があるからというのではなく、専門的なプログラムが必要だ。だが、政府はこうした活動を側面から支援することはできて

も、自ら実行することはできない。となると、専門的にやる非営利組織が必要となるし、そういうた組織ができれば次々と引き継がれて活動が発展していくだろう。そしてこれらの活動は、それぞれの地域でボランティアが中心になつてやるべきものだと私は思つている。

#### ■時代の思想は「市民として社会に何ができるか」

地域社会に求められるニーズはまだまだある。

私が子供のころは、人々は狭いコミュニティに住んでおり、小さな村から抜け出すことはできなかつた。私の祖先もイングランドの小さな谷間の村で何百年にもわたつて暮らしていた。そういう世界では、コミュニティは、いわば運命であり、そこで生まれたら、そこから出ていくことはできなかつたものだ。だが、そうした時代は終わつた。現代の若者の多くは大都市に住んでいる。先祖たちとは比べものにならないほど物質的に豊かな暮らしをし、教育水準も高い。だが残念なことに、コミュニティがない。

現在、日本では勤めるなら大企業や玉置官庁の方がいいと一般に思われてゐる。しかし、そんな状態が長く続くなつがない。二〇年後にはまずほとんどの大企業はなくなつているだろう。大企業はいわば地球史上での恐竜のようなもので、いまや世界中で競争力を失いつつあり、日本でも

その兆しが出でてきている。しかも大企業がかかえている問題は、解決の兆しがない。未来は、いや現在でもすでにそういうた気配があるが、特定の分野に特化した中小企業が主体になつていくだろう。

しかし、それら中小企業も有効なコミュニティを作り出すには至つていない。しかも、現代の若者たちはその種のコミュニティを実際のところ評価していない。

それらのコミュニティは強制的であり、市民として貢献できるものではないからである。大切なことは、シチズンシップ、市民として社会にコミットしていくことなのだ。

考えてみれば、現代の民主主義社会で主権者たる市民には何ができるか。せいぜい、選挙で投票し、税金を払うことくらいだ。だが、それだけでは決して市民とは言えない。結果の出るようなことをしてこそ市民、シチズンと言えるのである。この点に、欧米でボランティア活動が急成長を遂げてゐる理由がある。

ボランティア活動においてもっとも古い伝統を持つているのはアメリカだが、こうした動きはいまや西ヨーロッパにまで広まつてゐる。このボランティア気運の高まりこそが現代の人々のニーズに対する答えである。彼らの活動内容はさまざまで、国際教育分野で働く道を選択する人もいれば、犯罪者やアルコール中毒患者の更生に従事する人も

いる。また障害児の教育をやる人もいるといったふうに、選択の幅は広く、いずれも人々にとつて意味のある活動となつてゐる。

またまた私事になるが、私の末の娘は銀行家として大成功を收め、結婚して子供が二人いる。現在、銀行の仕事をしながら、一方で一万五〇〇〇人から一万八〇〇〇人の生徒がいる学校区で、財務関係の仕事を無給で行なつてゐる。一週間に二日、夕方をこのために費やしているが、彼女自身はこれが本当の貢献だと考へてゐるようだ。銀行の仕事は高給も得て大変面白いと言つてゐるのだが、彼女は、自分の価値観からしてもそれだけでは何か貢献をしてゐるという実感が得られない、と言う。そんなことを言つるのは、彼女が若いからではない。もうすぐ五〇歳に手が届こうという年齢なのだから。

それはさておき、彼女を見るまでもなく人々の価値観は変わり始めた。そして五〇年前と比べれば、若い世代は誰もが考えもつかなかつたような成功を手に入れている。そう、五〇年前には想像もできなかつたような、現在先進国で大きく、全面的なコミットメントが行なわれていた。

私はその姿を見、米国に戻つてから、日本はやがて経済大国になるだろうと吹聴してまわつた。一九五〇年代のことだが、誰もが私がおかしくなつたと思つたようだ。確かに統計を見る限りはそのような兆しはなかつた。だが、日本全土に気迫が横溢していた。「やつてのけるんだ」という固い決意が表れていた。そして、それは見事に実を結んだといえよう。人々は仕事を愛して、その結果それに見合う給与を得だし、また会社も愛したのだ。

しかし、現在に至つて、日本には、もはやかつてのようなコミットメントに値する価値観はみられなくなつたようだ。国家から価値観が失せたとき、国家なるものは基本的に崩壊に向かい始めることは避けられない。心を失い、魂を失つていく。だからこそ今、個人が何事かを達成できるような分野、コミットできるような分野が必要なのである。ここに非営利組織の必要性がある。

思い起させば、私が初めて日本を訪れたとき。日本の國

民が國家を再建しようと国を挙げて努力している姿には圧倒的なものがあつた。当時の日本は物理的にひどく破壊さ

#### ◆日本は「コミュニティ先進国」だった

実は、日本という国は、コミュニティ組織、コミュニティ活動、コミュニティの責任について、世界の主要国の中

なかでは最も豊かな伝統をもつていた国である。私は六〇年前、ロンドンの銀行で若きエコノミストとして働いていたころ、まったくの偶然から、日本の美術と歴史に興味をもつようになつた。当時、何に驚いたといつて、明治以前の江戸時代にすでに、村や藩が地域のニーズに責任をもつて応え、見事なコミュニケーション文化を花開かせていたということを知ったときほど驚いたことはない。

日本に義務教育が導入されたのは明治になつてからだが、字を読めない人は、それ以前でもそれほどいなかつたという。こうした成果がもたらされたのも、多くの藩で当時の知識階級である文人たちがボランティアで非常利の塾や寺子屋を開いてきたという一〇〇年にわたる伝統があつたればこそである。その多くは、藩主たる大名からはほとんど援助を受けることなく、コミュニケーションからの支援を受けることで運営されていた。武士だけを対象にしたものもあつたが、多くは勉学の志に燃える者なら誰でも受け入れていた。吉田松陰の松下村塾を例に挙げるまでもなく、明治を築いた人々はいずれも、義務教育が発足する以前から、文人たちによるボランティアで非常利のしかも地域的な組織である寺子屋あるいは私塾の出身者だった。その成果は素晴らしいものだ。日本では明治に移行した段階ですでにかなりの人が文字を読むことができたという。しかも

それが中央政府による官製の学校制度によらずに達成できることに意味があり、驚くべき点がある。

このように、日本には素晴らしい伝統がある。だが、こうした事実は完全に忘れられたわけではないのだろうが、片隅に追いやられてきたのもまた事実である。

だから本当は、「非常利組織によるコミュニケーションサービス」というものを、日本にとって新しいことだと受けとめることはできない。米国では教会を求心力としてその豊かな伝統が築きあげられてきたが、日本にもこれに優るとも劣らない伝統がある。コミュニケーション組織、コミュニケーションのつながり、非常利組織の豊かな伝統が脈打っている。今こそ、これらを再発見し、有效地に機能させるべき時だと思う。何と言つても中央政府にはできないことなのだから。

今後、国家が独裁政権への道を歩む場合は別として、二〇年、三〇年後には、どこの政府も権限を拡大することはなくなり、むしろ縮小に向かっているだろう。むしろこれまでが中央集権化を進めすぎ、財政的能力を超えて肥大化してしまったといえよう。現在、まだ破産していない政府といえば世界で日本だけだが、これは例外である。先進国の政府はどこも破産しており、税金を上げることもままたらない。増税しようものなら、インフレか不況を招くのが閑の山。実際は、趨勢として政府は縮小に向かい、新た

な任務を引き受けるどころではなくなるだろう。

同時にまた、これら地域社会へのニーズに対しても政府が動くことはふさわしくないのも事実である。そういったものは地域社会でやるべき問題であり、非営利組織にふさわしい問題といえる。もとと言えば、私たち自身がやり方を心得ている問題でもある。

非営利組織の活動の高まりは、日本でも思った以上に進展しているようだ。私は日本に来るたびに、新たな組織が生まれたというニュースを聞かされている。今回の来日のちょっと前には、ここにおられる金子郁容さんが非営利のクリアリング・ハウス（五五貢参照）をつい最近始めたという話を聞いた。この種の話は最近ますますよく聞くようになつていて。どれもが、きちつとした組織でもなければ、政府の支援を受けたものでもない。コミュニティで何かをしなければと感じている人々が始めたものなのである。実際、教育水準が高くなり、生活が豊かになるほど、あらゆる社会でこうしたニーズが高まるものなのだ。

この点に関して、日本は世界のどの国と比較しても引けをとらない状態にある。なぜなら企業の組織化がどこよりも進んでいるからだ。大がかりな系列ネットワークが構築され、メインバンクを軸に企業グループが組織され、ビジネスが行なわれるという構造だ。それゆえ、日本では「ソーシャルセクター」は企業に依存する度合が高くなることは容易に見て取れるが、これは何も企業の資金のことだけを言っているのではない。企業のリーダーシップや企業からの参加に期待するところが大きいということなのだ。その兆候はすでに現れているといえよう。

日本では、諸外国と比べた時に、多くの分野で強力な非営利組織が存在することに気づく。その一例が経團連である。これに比肩する組織は、その影響力だけではなく、その責務においても、他国に類を見ることができない。経団

連は、確かに利益グループ、それもほとんどが大企業からなる利益グループという一面もあるが、一方で社会の一員としての大企業を代表している立場にある。このような組織は他国はない。

言い換へれば、日本にはすでに強力な非営利組織としてのソーシャルセクターが存在しているのだ。ただそれを日本人が気付いていないだけのことなのである。こうしたソーシャルセクターこそが、現代の成熟した社会における成長分野になり始めていることは、誰の目にも容易に分かるのではないだろうか。

現代社会が多様なものになつてきていているだけに、ソーシャルセクターに対するニーズも多様な広がりを見せていく。地域社会を維持するニーズもあれば、汚染から環境を守るニーズもある。学習面で障害のある子供を支援するニーズもある。

この障害児のケースを例にとれば、現代社会はこの子供たちに冷たくあたつてきているのだが、実はきちんとフォローすれば回復率は八〇%と高い結果が出る分野なのだ。これらは緒についたばかりだが、ボランティアがカバーすべきニーズと言えよう。教師がやつてくれるだろうと期待してもうまくいかない。教師は手伝うことはできるかもしれないが、そもそもに取り組むタイプの教師でない

れば不可能といえよう。これこそがボランティアに望まれる忍耐であり、これが求められているのである。

私の息子の妻は、結婚前、大きな学校に勤めていたが、現在では自分の子供も大きくなつたので復帰して、読解力に障害のある子供たちを教えている。こういつた子供たちを教えるには、非常な忍耐を必要とするが、それが彼女のやりがいともなっている。二〇人か三〇人の小グループで行なつてているのだが、何かを貢献できると考えている人たちによつて支えられ、素晴らしい成果を収めている。

ニーズと言えば、リハビリテーションに関するニーズも大きい。人々の平均寿命はかつて考えられなかつたほど伸びたが、一方で助けを必要としているお年寄りが大勢いる。例えば膝の手術をし、歩き方を習得しなおすのに一緒に付き添つてくれる人が必要な人たち。脳卒中に襲われ、話し方の練習相手をしてくれる人が必要な人たち。こういった人たちを手助けするのが、ボランティアへのニーズなのである。リハビリテーションのやり方をリードし監督するのはプロでなければならぬかも知れない。しかし、実際に看護し援護するのは、ほとんどが地域の人なのだ。

「ここが私の住んでいる街です。そして彼らは私のコミュニティの住人です」と言える人たちなのだ。

さらに挙げれば、国際的なニーズもある。再訓練の二一

ズもある。社会的ニーズはあらゆる分野に渡っているのだ。

### ◆運営の仕方・マネジメントが鍵

非営利組織の運営について明らかなことが一つある。それは専門化されなければならないということだ。つまり一つのことだけを対象とすることだ。

このことに関して昨日面白い経験をした。今回のシンポジウムの主催者と昼食をとった際、そこには、モーターボート競技、まあ一種のスポーツクラブに携わっている人がおり、その横には環境保護団体の一員がおり、といつたぐあいだったが、モーターボートの関係者は環境問題には関心がなく、環境問題の関係者はモーターボートには何の関心も示さなかつたのである。

私はほんま五〇年前に、組織運営の妙はマネジメントにこそあると思い知らされた。その直接のきっかけは、大学の運営で哀れな成果しか上げなかつたことだつた。それは皆さんが想像もできないほどのひどい運営ぶりだつた。このときに、私は自分の手がけることにしつかりとした知識をもつべきであると思い知らされた。意図が良いだけでも、聰明なだけでも、ものごとはうまくいかないことも学んだ。そして何よりもマネジメントについて知らなければならぬということを。

それから四〇年か五〇年経つたが、私は自分の時間の半分を非営利組織に費やしてきている。米国では、私が関知したなかでもつとも興味深い組織である交響楽団や、別の意味で興味深い組織である野球クラブを初めとして、病院、大学、教会、あらゆる種類の非営利組織と関わつてきた。それらの運営に対して、もし私がなんらかの貢献をなしたとするならば、多少ともましなマネジメントができるようにお手伝いしたことであろう。

私が携わるようになった当初、非営利組織の人たちは大変驚き、

「私たちたちは非営利組織ですよ。なんでマネジメントが必要なんですか。それは企業の話でしょう。私たちには利益を出す必要なんてないのでですよ」

このことに関して言うならば、今回のシンポジウムに出席の皆様は、私が企業のマネジメントに関心をもつている学者だとお考えだろう。実際、米国でもほとんどの人がそう受け止めている。しかし、それは大いなる誤解である。

と口をそろえて言つたものだ。

しかし、私の答えは明確であつた。利益を出す必要がない、しかも関係者は単一ではなく、きわめて多岐にわたつてくる、となれば当然、その活動成果をどうやって評価するのかという問題が生じてこざるを得ない。だからこそ、よけいにマネジメントが必要になつてくるのである。

非営利団体にとって、意図、目的がよいだけでは決して

十分とはいえない。よき意図、善意が空回りして時間を無駄にするだけである。もつとも貴重な資産である、ボランティアの人たちの率先的な意欲と熱心な活動、そして資金。そういう資産をどううまく活用するかがポイントであり、そのためにはマネジメントを学ばなければならない。

実は私は今度の火曜日に米国に帰国し、すぐにワシントンに行つて会議を主催し、ドラッカー財団・非営利組織自己評価ツールという非営利活動を評価するためのハンドブックについて報告することになつてゐる。この会議のテーマは、「非営利組織は私たちに何をもたらしてくれるのか」である。この問い合わせは、病院やコミュニティ組織にとっては、たいへん厳しい質問である。しかし、きわめて重要な質問でもある。私はそこでこれらに対処する自己評価プログラムを報告する予定になつてゐる。

#### ◆非営利組織のマネジメントのポイント

こうしたマネジメントは、実は基本的にはそれほど難しいものではない。ただ、非営利組織におけるマネジメントには限定条件があるので、次に概説しよう。

まず第一に、先ほど述べたように多くのことをやろうとしてはいけない。むしろ一つのこととに集中するようにした方がいい。

第二に、やるべきことが決まつたら、それを上手に運営しなければならない。結果を出すことが大事なのであって、意図が良いからいい、善意でやつたからいい、ということだけでは終わらせてはいけない。

第三に、関係者が二種類いて、その両者と協調をとること

いうことである。

関係者の一方は、こうした活動によつて恩恵を受ける人。それは例えば、外国に一年留学する学生かも知れないし、日本で一年すごした外国人学生かも知れない。余談になるが、こうした学生をホームステイさせた家庭は当の学生よりも恩恵を蒙ることが多いものである。わが家に一年間ホームステイして、ほんの数週間前帰国したベルギーのかわいらしい女子学生がいたが、彼女が滞在中、私たちは本当に楽しい時をすごすことができた。たぶん彼女が私たちから得たであろうものよりもはるかに多くのものを、こ

の聰明で若く熱心な女性から私たちは得たと心から思う。

そういう意味では、両親や後見人も関係者に含めてもよい。もう一つの関係者が、ボランティアとして働く人々であるといえる。非営利組織の運営者が彼らや組織をきちんとマネジメントすれば、多くのことを成し遂げられるからである。またそのことでボランティアとして働く人々が多くることを学ぶことができ、それが彼らにとっても意味のあることだからである。しかも彼らは結果を見ることができるようになるのである。

先ほども紹介したが、私の娘は熱心に非営利組織で活動している。仕事をもち、結婚して子供も一人いるのに、ボランティア活動にいそしむ彼女に尋ねたことがある。

「いつたいどうすれば、一週間に二日も学校区の仕事ができるんだい」

「おとうさんも知っているとおり、銀行の仕事はすばらしいわ。大好きだし、とってもおもしろい。好きなようにやらせてくるし。でも、学校では結果を見ることができるの。銀行では、大きな組織ですからね、結果を確認することはとてもできない。私の仕事がどういう貢献をしたのか分からないのよ。学校では翌週になれば結果が出ているんですもの」

こうした話はよく耳にする。

非営利組織の活動を支えているのは先述のような二種類の関係者であるが、非営利組織の運営者は、この両者と協力して結果を出すようにしなければならないといえよう。

最後のポイントは非営利組織がもつ「限界」ということである。実はこれはたいへん重要な問題である。というの

は非営利組織は政治組織ではない。あくまで社会組織である。この事実が厳しい限界をもたらしている。非営利組織に権力がないことも原因の一つである。もちろん非営利組織は、そうした権力をもたないほうがいい。非営利組織は、サーバント、つまり全くす身であって、マスター、つまり主人ではない。政治的な立場をもつてはいけないのである。社会的な影響力をもとうなどという考えは起こそず、社会を変えるように努めるべきなのだ。これは理論的な話のように聞こえるかもしれないが、そうではない。きわめて現実的な問題なのである。

#### ◆大企業の時代は終焉を迎えた

ともあれ、講演時間の制約もあって結論めいたことに移る。

これから世界は激動の日が続く。どのくらい続くかは分からぬが、長期に渡ることは確実だ。多少は経済史も

心得た歴史家として言わせていただくなら、これからも数年はいろいろな面で異常な年となる。しかもこれから経験することはまったく前例のないものとなるだろう。

これまで世界の歩みは、先進各国が時たま多少の景気後退を経験し、そのつど途上国が崩壊の危機にさらされるというパターンを辿ってきた。だがいまや、先進国はどこもトラブルに巻き込まれている。日本だけがたまたま景気後退しているのではない。そのような言い方はナンセンスである。そうではなく、先進国が足並み揃えて景気後退しそかもどこも同じような症状を呈している。

それは、大企業がトラブルを抱え、大企業という存在自体が時代遅れになり始めているということだ。なぜか？あまりにも行動が遅いのである。大企業の反応の遅さや行動に時間がかかりすぎることは周知の通りだが、その理由はただ一つ、トップマネジメントが顧客、市場、テクノロジーからあまりに離れすぎているのである。彼らは情報を報告書で知るが、その報告書が五年は遅れている。それに対しても、中規模の会社はどうか。トップは毎日市場に接しており、顧客も知っているから、より迅速な反応ができる。世界中を見渡しても、トラブルに巻き込まれていいところなども大企業ばかりである。

こんなことはこれまでになかったことだ。これまでには、

景気後退のたびに、大企業はしなやかにくぐりぬけ、それば分かる。両国とも大企業はあるが、国家の経済を支配しているのは大企業ではない。米国ではGDPに占める大企業の比率はわずか六分の一にすぎない。これに対し、いまや世界で大企業が力を誇っているのは、日本とイタリアだけである。その他の国でも、とかく大企業の存在は目につきやすいため新聞記事になつていることは確かだが、経済の世界においては、崖っぷちに立たされないとまでは言わないが、相対的に重要性が低くなつてしまつていることは疑いがない。

自動車産業を例にとってみよう。米国の自動車業界が雇用を三分の一まで削減したにもかかわらず、米国全体の失業率はかつてないほど低いのだ。自動車産業のような巨大産業でさえ、米国経済にさしたる影響を与えていないといえよう。もちろん地元であるデトロイトでは影響は出ているだろうが、米国全体ではそうではない。だが今のところ、こういった現象は日本にはあてはまらない。

先進工業国は、どこも混乱しており、トラブルに巻き込まれている。その状況は各国ともきわめて似ている。しか

しそれなら途上国はもつと重大な危機的状況にあるだろうと思うと、あにはからんや、中国は未曾有のブームに沸いているし、中南米も同様のブームを享受しているところが少くない。これは従来なかつた現象である。この現象をこれまできちんと説明できた人はいらない。世界経済のダイナミズムが変わりつつあるとしか言いようがない。私も分かった振りはすまい。でも、前例のないことだけは事実である。

米国がかつてないほどの貿易赤字を抱えていることは、新聞で毎日のように記事が出てるから、よく知られている。でも実態はそうではない。確かに対日赤字は巨大だが、その他の国との関係ではそうでもなく、貿易全体では均衡している。

もちろん、確かにモノの貿易では赤字になつてゐる。だが、サービス貿易では大幅な黒字となつておらず、モノの貿易の赤字を相殺している。問題は、モノの貿易は三〇〇年もの間行なわれてきただけに誰もが感覚的に分かりやすいのに対し、たかだか二五年の歴史しかないサービス貿易にはさしたる注意を払おうとしないことにがある。

その一例を挙げよう。ジェット機が出現するまでは海外旅行は一般的ではなかつた。だが、いまや海外旅行は当たりのこととなり、昨年、米国は六〇〇〇万人の外国人旅

行者を迎えた。ドルが安くなつたため、米国旅行はきわめて割安で、六〇〇〇万人の人が二五〇億ドルものドルを費やして帰つていつた。しかし、このような事実が報道されたことはない。

こうしたダイナミズムが全世界で起きている。日本だけは、こうした点から考えるとまだまだで、日本経済はモノの生産が依然として主流である。この意味では、日本は十九世紀型の国家と言えるかもしれない。日本以外の先進国を見ると、モノの生産は今では経済全体の四分の一近くまで下がつてゐるのに、日本ではこの比率は五分の二と依然高いままである。まあ、サービス関連も成長しており、やがては変わるだろうが。

#### ◆新しい道を切り拓くのは？

世界は転換期に入り、誰もが理解できないようなことが、次から次へと起き、政府や政治家ではとても対処できない事態に陥つてゐる。しかもその変化の度合いは大きく、政府はとても受け入れがたいと考えており、その点ではビジネスマンも変わらない。現在、世界がこれほど混乱している理由の一つはここにある。誰もが昨日の道標に従つて舵をとろうとしている。私自身も例外ではない。

現在、私は小さな大学に關係しているが、ここでも大学

の運営ぶりは昨日までうまくいったやり方を踏襲しているだけである。しかし、事態が急激に変わりつつあるいま、旧来のやり方に頼るべきではない。混乱が生じている理由の一つはここにある。昨日うまくいったからといって、そのやり方で対応していくには、この転換期を乗り越えられるはずがない。しかしあるが起きているのか理解できず、他の方法がとれないのもまた事実だ。そこに混乱の原因があるのだが、ただ一つはつきりしていることは、ニーズと機会はここ、経済の世界にあるということである。

話は変わるが、日本は経済的にも社会的にも先進国で、知的成熟を遂げた唯一の非西洋国、アウトサイダーであるというユニークな立場にある。インドや中国でも優秀な知識層があり、それはそれで大変素晴らしいが、本当に少数派にすぎない。この優秀な知識層を支える広大な層が存在しないのだ。これに対し、日本では全員が知的成熟を遂げている。これは、知識社会の時代を迎えるとしている世界でたいへんな強みとなるだろう。

日本は幸運にも、東と西の世界の両方のやり方をとらえることのできる唯一の国なのである。

西洋に対しても、西洋の一員として成功を遂げているわけだから、どのように行動をとればいいか理解している、どのように生産すればいいかも分かっている。基本的には

西洋の一員として属しているので、西洋の世界でくつろぐとまではいかないまでも、その世界は快適な場となつてゐる。一方、東洋はきわめて将来性に富んでいる。短期的にはともかく、長期的には、経済的見通しは洋々たるものがあるといえよう。

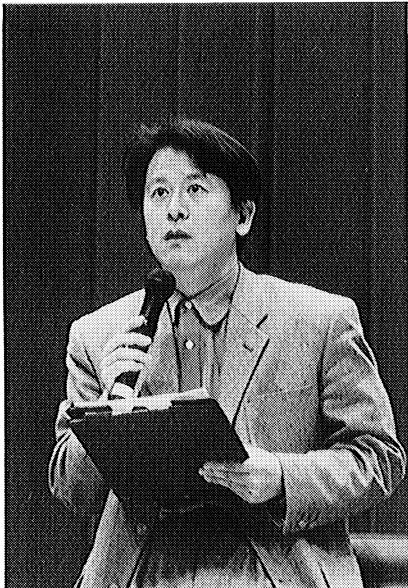
だがここにも混乱の波は及んでくるだろう。と同時に、もはや経済に成長要因がないことは、眞の変化を見通せる人にとっては自信をもつて予言することができるまでになつてゐる。

これまでの四〇年間は変化と成長の時代だったが、それもほぼ終わりに近づき、経済的には成熟し、これ以上の発展は望めない。先進国では、ソーシャルセクターが成長セクターとなつてゐる。将來性もニーズもそこにあるからだ。そして何よりも豊かで教育水準の高い若者たちが、シチズンシップ、つまり市民として生きたいと願い、社会に貢献したいと望んでゐるからだ。彼らが今後、自らの判断で選択し、何らかの成果をあげることができる分野は、ソーシャルセクターにあるのだから。

## 「ソーシャルセクター」の 発想が時代を拓く

ドラッカー氏の講演を受けて

◎金子郁容◎



### ◆なぜソーシャルセクターなのか

先ほどのドラッカー氏の基調講演と関連して、氏の最近のいくつかの著書の中から、今日のテーマに大切だと私が思つポイントを二つ、ドラッカー氏からの“二つのメッセージ”として紹介したい。

一つ目は、これからボストン・キャピタリスト・ソサエティ、直訳すれば脱資本主義社会、日本で情報社会と一般に言われている社会においては、独立で、自立したソーシャルセクターが必要だということ。もう一つは、そのソーシャルセクターを構成する非営利組織（NPO）にはマネジメントが必要だという主張である。

この他にも、氏の主張の中には傾聴に値する指摘がたくさんあるが、今日はこの二つに絞ってドラッカー氏の考え方の要約を、私が理解した範囲で簡単に説明したいと思う。まず、ソーシャルセクターだが、これはぴったりの日本語訳がない言葉で、英語では第三セクターとも言われていて、日本で言う第三セクター（自治体と企業のジョイント・ベンチャーを指す）とはかなり意味が違う。英語では他にインディペンデントセクターとかボランティアセクターという呼び方もあるが、ここでは一応ソーシャルセクターということにする。

このソーシャルセクターがどうして必要なのか。先ほど

のドラッカー氏の話の一一番最後のところにもあったように、少なくとも、いわゆる先進国においては資本主義社会はもう成熟しきつてしまい、経済的な発展というのはそろそろ終わりを迎える。これから社会においてはソーシャルセクターが成長する分野であるということだ。これには二つの理由が述べられている。一つは社会的なニーズ、これは地域の問題とか、日本では生涯教育と言われている成人を対象とした教育とか、高齢者の問題とか、そういうニーズが非常に大きくなつてゆくということ。もう一つは成熟した市民たち、つまり社会を支える中心的な成員たちが、より積極的に社会に参加することを望んでいるということ。この二つのことから、氏はソーシャルセクターがこれから成長すると主張しているわけである。

この点に関するドラッカー氏の主張の一一番のポイントは、非常利組織やソーシャルセクターというの、単に政府や企業ができないことをするという穴埋めではなくて、実は情報社会においてはそれ 자체として存在する大きな意義と必然性があるんだということをいう。ちなみにドラッカー氏著『非常利組織の経営』の中にはこのことは、「エキサイティングなことは、我々は未来の社会を作っているということだ」という印象的な言葉で語られ、さらに、「税金を払うだけ、仕方がないから投票する人で

はなくて、自分から積極的に社会に参加し、働きかけようという人たちが、からの社会を作っていくのだ」と述べられている（原文四九頁）。

さて、このソーシャルセクターの必要性について、大きく分けて二つの議論がある。一つは消極的な議論、もう一つは積極的な議論である。

まず消極的な議論の一つは、これは今まで経済学者などによってよく出された議論だが、「環境問題とか地域の問題など、政府だけでもまた企業論理やマーケットメカニズムでもカバーのできないものがたくさんある、このような社会のニーズをソーシャルセクターが担うのだ」という論である。この他にも、コミュニケーションの限界に理由を起因させる議論もある。先ほどドラッカー氏が、「日本には昔から伝統的なコミュニティが存在していたのだが、明治の頃から隅に追いやられてきたのではないか」と指摘したが、伝統的なコミュニティというのが次第になくなつてきており、政府も企業も効率的に解決できないさまざまな社会的ニーズをコミュニティが支えられなくなつてきていている。だから、ソーシャルセクターが必要だという議論である。

ドラッカー氏の論で注目すべきのは、こういった消極的な必要性だけではなくて、からの社会の中心的な担い手こそがソーシャルセクターなんだという指摘である。

## ◆ソーシャルセクターが社会の中心となる——三つの論拠

どうしてソーシャルセクターがこれから的情報社会の中的な担い手になるのか。ドラッカー氏はその著書の中でポスト・キャピタリストソサエティーを三つの言葉で言い換えている。一つは、「ソサエティー・オブ・ノレッジ」。ドラッカー氏の言うノレッジというのは日本で言う情報のことと考えていいだろう。次に、「ソサエティー・オブ・シチズンシップ」、もう一つは「ソサエティー・オブ・オーナゼーション」。この三つの言い方をしている。それぞれの言いまわしをこれから社会の三つの側面ととらえて、どうしてソーシャルセクターがこれから社会の中心的役割を果たすのかということを説明しよう。

まず「ソサエティー・オブ・ノレッジ」つまり情報社会といふのは、これまでのように土地とか資金とか労働とかよりも、「情報」、ドラッカー氏の言葉で言う「ノレッジ」が中心的なリソース（資源）になる社会であつて、それらは権力とか権限によつてはコントロールできない。したがつて今まで我々がよく知つていたビエラルキー型の組織の作り方とか、情報を上の方に集中しておいて後は上意下達で業務を行なうという情報組織のやり方は、普遍的な組織原理として有効性をだんだん失つてくる。それは情報社会の一つの必然だということである。情報社会の組織、

知的な組織というのは、一人一人のメンバーがそれぞれの目的をもつて全体に貢献をしていく、そしてそれぞれの行動に対してそれぞれが責任をもつていくという形でしか機能できないだろう。これが情報社会の特徴だとしたら、これまでの政府のやり方とか企業の行動原理に替わって、ソーシャルセクターのような形の動きこそが、これから情報社会にふさわしいものだという考え方である。

次に「ソサエティー・オブ・シチズンシップ」。先ほどドラッカー氏が基調講演で指摘していたように、人々は社会とのつながりを失いつつあるが、一方でやはり人々は社会にコミットして、自分で世の中を変えていきたい、他の人たちのいろんな力になりたいと願つてゐる。仕方なく投票して、税金を払つてすませるのではなく、パティシペイト（参加）したいんだという、そういう人たちの集まりのことを「ソサエティー・オブ・シチズンシップ」と言つてゐるのだが、そういう社会がこれから到来する。その時にソーシャルセクターの中心をなす考え方方が、これから社会の主流な考え方になるという議論である。

最後に「ソサエティー・オブ・オーガニゼーション」だが、コミュニケーションが失われつつあるといつても、人々が一人一人ばらばらに行動するのではなくて、これからはそれぞれ関心エリアを絞つた組織がたくさんできて、それらが

それぞれの責任のもとで世の中を変えていくというスタイルになる。つまり、ボランティアが一人一人行動するのではなくて、これからは組織として行動する必要がある。そうしてできあがつてゆくのがソーシャルセクターであり、今後はそのような自律的組織が中心的存在になるというのが三つの論である。

このように、ソーシャルセクターというものがこれから情報社会の中心的な担い手になるのは、いわば時代の必然であるという主張、これがドラッカー氏の第一のメッセージである。

#### ●非営利組織こそマネジメントが求められている

次に二番目のメッセージである。今日おいでの中にも非営利組織の方が大勢いらっしゃると思うので、ぜひ強調しておきたい考え方だ。非営利組織こそ実はマネジメントという概念が必要なんだという主張である。

先ほどドラッカー氏は、このように言っていた。「世間の人は自分のことを企業のマネジメントに関心があるので誤解している。しかし、関心があるのはマネジメントそのものだ」と。つまりマネジメントというのはビジネスだけのものじゃない、実はオーガニゼーション、組織を作るときにはべからく必要なものということだ。

これまで、特に日本では、組織といえばまずは企業を思い浮かべるのが普通だから、マネジメントというとすぐビジネスとなるが、マネジメントが必要なのはビジネスだけではない。そして、実はビジネスよりも非営利組織の方がマネジメントを必要としているんだということを氏は指摘している。

これはとても重要な指摘である。非営利組織こそマネジメントが必要な理由は大きく分けて二つある。一つは NGO、ボランティア団体など、お金を儲けることが第一の目的ではない組織、社会的な関心を第一にして動いている組織（以下非営利組織と呼ぶ）は、マネジメントを無視しがちだという傾向が強いという現状がある。特に非営利組織の人たちは、「自分たちは良いことをしている」、「社会のために役立っている」と思いこみ、活動することと自体が目的化してしまっており、結果を出し、評価を受けることに対して消極的になっている。結果などというものは簡単に測れるものではない、ということで自己満足的になってしまいの傾向がある。だが「善意だけでは世の中は変わらない」とドラッカー氏から耳の痛い指摘があつたとおりだ。

実際、ビジネスは収益性というよく見える基準があるのでも、言われなくてもマネジメントを熱心にやる。ところが非営利組織の場合、さまざまな人がいろんな思いで参加

しており、成果を測るこれといった明確な基準がない。明確な基準がないからこそ、非営利組織の人たちは、我々にはどういうリソースがあり、どういう技術と能力があつて社会のどの問題をどのように解決していくつもりなのかということはつきり示さなければならない。そうでなければ、ほんとうの意味で社会に貢献することはできない。非営利組織のほうがよりマネジメントを必要としているんだというこの主張は、逆説的ではあるがとても納得のいく考え方である。

非営利組織で働いている人の多くはサラリーを貰っていないボランティアであるからこそ、その人たちがどうして社会から必要とされているかを、組織責任者はきちんと示す必要がある。また非営利組織の使っているお金は、いわば自分で稼いでいるものではなくて、ドネーション（寄付）など他から委託されているものであるから、より大きな責任をもつて使う必要があるんだという主張も、厳しいけれどもその通りだ。逆に言えば、これをきちんとやらない限りは、非営利組織は、社会の端の方でよく分からぬことをやっていると思われている現状を変えられないだろう。

ドラッカー氏のこの第一のメッセージに関しては、私自身の経験でも思いあたることがある。まだ紹介するほど成果は上がっていないが、一ヵ月ほど前に東京中野に小

さなボランティアグループ交流の場所を作り、試験的に運営を始めた。「誰でも来て下さい」とか「何でもやります」というふうに初めのうちは言いたくて、実際そのようにしてあいまいな運営になっていた。だが、ドラッカー氏の本を読んで、これではいけないと反省した次第である。何をするのか、どういう人に来てもらいたいか、といったことをきつちり提示しない限り、趣味の段階を超えない。ドラッカー氏のメッセージは、実際に活動をする時のかわめて大切なアドバイスとして受け止めたいと思う。

ドラッカー氏からの二つのメッセージという形で氏の主張のポイントを紹介したが、次にいくつか私自身の考え方をお話ししたい。

### ◆三つのセクターではなく、三つの行動原理

ソーシャルセクターとかボランティアセクターの話をすると、企業の人たちは、「俺たちはどうなるんだ」という気持ちになるようだ。我々も一生懸命やつていてはいいが、社会に貢献してきたではないか、それなのに我々は情報社会では必要ないのか、と。そうではない。

先にも述べたように、英語ではソーシャルセクターは第三セクターとも言われている。通常、政府が第一セクターで、企業が第二セクターで、第三のセクターだということ

だ。政府とビジネスとソーシャルセクターと、このように分けると、我々はともすれば、組織には三つの分類がある。それぞの組織はその三つのうちどれかに属して決められた役割を果たすのだ、というふうに思ひがちである。だが、ドラッカー氏も指摘しているように、ソーシャルセクターの中に当然政府だと行政、それからビジネスも必要に応じて入ってくるのである。これは大事なポイントであるが、多少分かりにくい。

そこで、これは私の提案だが、三つのセクターがあると思わないで、三つの行動原理、ないし情報組織原理があると考えたらどうか。一つは、ヒエラルキー、つまり情報を「上」に集中し、権限によつて物事を動かす組織。これは我々が最もよく知つてゐる組織の形態である。もう一つはフリーマーケットによる自己組織。マーケットメカニズムの原理というのは、簡単に言えば、売れるものは作つていゝ、買う人がいるから作るということが社会への貢献になるという理屈が成り立つ、そういう社会のインテグレーション（統合）の仕方である。これはすべての情報を価格に集約するシステムだ。これまでには、企業とか政府の成り立ちや行動はこの二つの原理に基づいて語られてきた。しかしもう一つとても大事な原理があるんぢやないか、というのが私の意見であり、それは多分ドラッカー氏の主張の最

も重要な点に対応しているのではないだろうか。

そのもう一つの原理とは、ネットワーク組織原理とか情報編集原理だというのが私の主張だ。つまり、権限によつて物事を動かすのではなく、情報を共有することによつて、それもコミットメントのある共有の仕方をして物事を動かすという、そういう行動の原理、そしてすべての情報を価格というただ一つの指標に反映させるのではなく、もつと多様な評価を行なつていくことによつて、人々をまとめて、社会を変えていくといふ、そういう原理が当然あつていいのではないか。これがドラッカー氏の言うシナジンシップの原理であり、情報時代の中心的な原理ではないかと思うのである。

私の主張のポイントは、非営利組織こそこの第三の原理の担い手であるということとともに、一方、この第三の原理は非営利組織の専売特許ではないということだ。つまり、企業の中にも、行政の中にも、この原理は意味があるということだ。この組織は第一セクターに属しているか、第二セクターにいるかとかは問題ではなくて、各組織について三つの行動原理をどういうふうに価値づけるか、どういう組合せにするかということが重要なのだと思う。

ソーシャルセクターというのは、第三の原理を中心に考えようとするものだ。そしてこれらの情報社会では、第

一と第二の原理は一定の存在価値はあるにせよ、第三の原理が本質的に重要になる社会ではないか。だから、企業の人も我々はソーシャルセクターには関係ないということではなく、第三の原理をビジネスにどのように入れるのかということを真剣に考えるようになつてくるのだろう。これがドラッカー氏の第一のメッセージだ。一方、第二番目のメッセージは、非常利組織は第三の原理を最重要とするといつても、第一、第二の原理もきちんと対応しなければならないということと解釈できる。

この三つの原理の話に関連して、現実的に考えてゆかねばならないのは、非常利組織はどこからお金を持つればいいのかという問題である。物を売るわけではないし、政府のように税金を徴収するわけではないとしたら、お金はどこからくるのだろう。第三の原理を重視することが経済的依存性を意味するのでは問題がある。これは大きな問題で、解答は今すぐには出せないだろうが、結局のところ、我々は何に対してもお金を払うかということが問われてくるのではないだろうか。これは、情報社会においては非常にあいまいなものになつてきていることで、これから本質的な検討が必要になつてくると思う。例えば情報に対してもお金を払うかどうかということなどである。これは先ほどドラッカー氏が言った、混乱の時代の一つの兆候ではな

いかと思う。

#### ◆新しい「縁」の発想で二十一世紀の社会を

最後に、非常利組織が企業と行政の穴埋めではないということについて、もう一言つけ加えたい。私の見方では、今までの企業の原理、そして行政・政府の原理というのは、関係というかつながらりを切り離す方向で問題を解決しようという、そういう性質があると思う。政府がそうであることはすぐ分かる。我々がいろんな問題に全部直接関わるわけにはいかないので、税金を払って政府にまかせてしまおうという、そういう切り離しの仕方である。では企業の論理はどうして切り離しになつてているかというと、とにかく買う人がいるから売るんだ、儲かっていれば社会的に存在意義が十分あるんだと認識することによって、自分たちは本当に世の中のためになつてているのかとか、環境を破壊しているのではないかとか、そういう問題をとりあげず考えないですむという形の切り離し方である。これは非常に便利なものである。

昔は、コミュニケーションが切り離された社会と人とのつながりをつけていたのだが、それもなくなつてしまつたということではないかと思う。先ほど言ったような第三の原理で動くソーシャルセクターは、そのつなぎあわせをするセク

ターなのかもしない。

先ほどドラッカー氏から、日本は江戸時代以前はコミュニティの発想がたくさんあつたのではないかという話があつたので、それに関連して一つ述べておきたい。

日本語に「縁」という言葉がある。「縁」というのは、地縁とか血縁という言葉から考へると、逃れられないもの、先ほどドラッカー氏が言つていた、そこに生まれたらずっとそこにいなきやならないといった、非常に固定的なイメージが浮かぶだろう。だが、実はそうではない。

日本建築の中で特徴的なのは「縁側」である。この縁側というのは、外か内か分からぬ空間である。縁側におじいさんが座つていてお茶を飲んでいると子供がふらつと立ち寄つて話を聞いて帰っていく。家の中に入られては困るけれども、そこで話をしていく分には楽しいという、内側と外側の接触点になつてゐるのが縁側である。

また、「縁起」という言葉がある。これは語源的には、それぞれが独立したものが、たまたま隣り合つたため縁（ふち）がめくれてつながつていくことらしい。こうでなくしてはならないという固定的なものではなく、それが独立でありながら自然につながつていくという、そういう意味が「縁」という言葉のもとらしい。つまり、「縁」とは、逃れられないものというよりも、作り出すも

の、起こつてくるもの、創發的につながつてゆくものだということかもしない。

「縁」という言葉があるからといって、日本人はそういうことが得意だということにはならないけれども、我々の気持ちの中にそういう考え方があるのではないか。また、ドラッカー氏の言つのように、市民社会はこれから作り出していくものだから、政府はだめ、企業はだめ、だからボランティアでいこうということではなしに、これから我

一人一人が、どういうふうに社会を変えていくのかといふことが問われてくる。そのための一つの大いな指針として、今日のテーマであるソーシャルセクターの考え方、なましの原理というものを、企業の人は企業なりに、行政の人は行政なりに、真剣にとらえることが肝心だ。そして、非営利組織に携わる人は、マネジメントの概念をとり入れながら、どういうことをどういうふうにやりたいかということを明確に示してゆく。そうやつて新しいソサエティー・オブ・シチズンシップを作つていこう——ドラッカーハー氏のお話は、そんなふうな呼びかけなのだと思う。

## 非営利組織の

### 歩むべき道とは

ドラッカー氏への質問状

ピーター・F・ドラッカー

VS

金子郁容



■来るべき知識社会における企業の姿とは  
金子 ドラッカーさん。対談を始める前にちょっととした工

ピソードを紹介してください。

ほんの数日前のことです。私の同僚に企業史の専門家の米倉教授がいるのですが、今度ドラッカー教授と会って話をするんだ、と言ったところ、「へえ、すごいじゃないか」と言うのです。そして、こんな話をしてくれました。

つい数日前に、住宅用サッシのトップメーカーであるトステムの潮田社長と会つたが、潮田氏はドラッカーさんの愛読者で、「ドラッカー先生のご著書を読んでいなければ現在の私もなれば会社もなかつただろう」と語ったということです。私も同じ気持ちです。さつきもお話ししましたが、私は自分で小さな非営利組織を運営し始めたところですが、ドラッカーさんのアドバイスが実際の運営の上で、理念の上でも、たいへん役に立つたという経験をしているからです。

日本には、ドラッカーさんのご著書を愛読し、そしてドラッカーさんのアドバイスを実際の活動に活かしている人たちが何百万人といいます。これらドラッカー・ファンを代表しまして、改めて歓迎の意を表します。

さて、聴衆の皆さんからも数多くの質問が寄せられています。そのうちから、いくつか選んで後ほど質問させてい

ただきたいと考えています。では、まず軽い話題から入りたいと思います。ドラッカーさんは、日本には何度もいらっしゃっていますが、前回見えたのは何年前ですか。

ドラッカー 二年前です。

金子 なるほど。その前はいつでしたっけ。

ドラッカー この三五年の間、ほぼ二年に一回、日本を訪れてています。全部で二二回になると思います。

金子 二二回ですか。日本の社会は変わりつつあるとお思いでですか。

ドラッカー 科学的に厳密な観察をしたわけではなく、あくまでも印象ですが、変わってきましたね。なんと言つても一番変わったのは、多分、若い女性ですね。すっかり自信をもつてきました。それに、昔と違つて自分の意見を堂と述べるようになりました。私が初めて日本に来たときは、非常に控え目で、じつと自分を抑えていました。それが、いまでは自由に意見を表明しています。これは、あくまでも私の印象です。でも、なんと言つても、最大の変化と言えば通りを歩いている人々の様子です。今回の訪日では、金、土、日と仕事がなく、幸い天気がよかつたので、二日間は東京を歩き回りました。それで人々の変貌ぶりに気がついたのです。女性だけではありません。男性の歩き方も変わりましたね。

ドラッカー 大企業がかつての優位性を失つたことについては、いくつか理由が考えられます。

第一は、たとえ特定の地域だけで事業をやっている企業であつても、世界経済を理解する必要性がどんどんと増し

金子 なるほど。さて、そろそろ本題に入ろうと思いますが、その前にちょっとご報告したいことがあります。シンポジウムが始まる前にドラッカーさんとお話をしたのですが、その際に今日の聴衆はドラッカー先生に会えるだけでも幸せです、と感想を述べたところ、「どんでもない。そんなことでは困ります。それでは聴衆の皆さんは時間を浪費することになるし、私も時間を無駄にすることになる」とおっしゃるのです。これは貴重な指摘だと思いました。これから厳しい質問をしていこうと思いますが、そのぶん、今回のシンポジウムがドラッカーさんにとって、皆さんにとつても、生産的なものになることを願っています。ここにご出席の皆さんは、大企業にお勤めの方が多いと 思います。そして、大企業は時代遅れになりつつあるというドラッカーさんの指摘を受けて、自分の勤める会社がどうなるのだろうと思い悩んでいられることがあります。ドラッカーさん、この点をもう少し敷衍していただけますか。来るべき知識社会において、大企業は恐竜と化すのでしょうか。

ていることです。ところが世界経済に関する情報はないのです。あつたとしても、ほんのわずかだし、それも信頼に足るものではありません。ところで、中小企業は自分が直接携わっている非常に限定された市場、専門化された技術、特定できる顧客、従業員、サプライヤーについては知悉しているわけですが、このことには計り知れないアドバンテージがあります。巨大でないこと、専門分野に特化することの利点には計り知れないものがあるのです。

単純明快な例を挙げてみましょ。アメリカの工業製品

の輸出は、この一〇年間で二二倍に増えました。地域別では、日本向けが七〇%増、欧州向けが一二〇%増となっています。

ところが、工業製品のこうした大幅な輸出増を支えているのは大企業ではないのです。フォーチュン誌の五〇〇社ランキンギに出てくる大企業五〇〇社のうち、輸出を大幅に伸ばしているのはたったの三社しかありません。その三社というのも、二社は航空機関係、航空機メーカーと航空エンジンメーカーで、もう一社はスリーエム社です。スリーエム社は、実態からいえば中小規模の企業五〇〇社の集合体と言つたほうがいいような企業です。この三社の寄与を除くと、先に述べた膨大な輸出の増加は中規模企業の寄与によって実現したのです。こうした企業で話をします

と、

「私たちの事業は世界経済とは関係ありませんよ。私たちは病院向け用品を手掛けていますが、病院というのは世界中どこに行つても同じです。日本の病院でも、ドイツの病院でも、ほとんど違いはありません。病院は病院です。私たちには病院のことは知っています。そして、世界中の病院も私たちを知っているのです」

という返事が返ってきます。そうなのです。まさにこれが、第一の理由です。

第二の理由は、日本ではまだ一般的になつていませんが、先進諸国では若く優秀な青年が大企業に行きたがらなくなつてゐるのです。ドイツでもそうですし、アメリカでもそうです。かつては、アメリカでも大企業に行けば、雇用は保証されていました。日本と同じです。サラリーマン、つまりホワイトカラーが終身雇用を保証されていたのは日本だけだというのは事実ではありません。アメリカでも大企業では確かにそうだったのです。

しかし、いまやそんなことはありません。アメリカの大企業には分割、縮小、そしてダウンサイジングの嵐が吹き荒れています。若者たちは、IBMだろうが、GMだろうが、シーメンスだろうが、大企業に勤めたところで雇用が保証されるわけではないことを思い知らされています。い

まや、若者たちは大企業を訓練の場として考へているのです。

大企業は、さすがに、今でもしつかりした訓練プログラムをもっています。問題はその後です。欧米では、若者たちは通常三、四年で職を変わっています。これは日本と違うところです。しかし、その欧米でも変化が出てきます。

これまで、職を変わるにしても、別の大企業に移るのが普通でしたが、最近では中規模の企業に移るのです。その第一の理由は、中小企業ではただちに責任ある立場にすることです。大企業では、一〇年経つてもお茶汲み（とうのでしたつけ？）をやらされ、言いつけられたことをやるだけです。これが中小企業となると、ただちに現場に出されます。さまざまに人に会い、自分を売り出し、結果を身をもつて知ることができます。

ならず、ヨーロッパでもこうした傾向がどんどんと強まっています。大企業は能力ある若者を引き付けるだけの魅力を失いつつあるのです。あえて言わせていただければ、大企業は若者の能力を引き出すことに失敗しているのです。これは世界的な傾向です。若者たちはそのことに気づいており、苦い思いを抱いています。若者の能力を引き出すということについて言えば、中小企業ははるかにすばらしい成果を挙げています。アメリカだけではありません。ドイツでもそうですし、フランス、スウェーデンでもそうです。

最後に、中小企業はこれまで資金や情報の入手という面で、大きなハンディキャップをもっていました。現在では、資金や情報はグローバルになり、誰もが同等にアクセスできるようになっています。この点でも、日本は一歩立ち遅れしており、日本の中小企業は資金を調達しようとする際に明らかな不利益を被っています。しかしながら、金融制度の改革を進めるなかで、あと数年もすれば状況は変わってくるでしょう。ほかならぬ金融機関が中小企業を顧客として必要とするようになるからです。アメリカでもイギリスでも、そしてドイツでも、中小企業だからといって不利益を被ることはありません。

大学についても同じことが言えます。私自身、二三年前にはマンモス大学からこぢんまりとした大学に移りました。

巨大な大学に嫌気がさしていたのです。私たちは第一級の学者を集めて世界的水準の——といつても大きさという意味ではなく学問的な水準が世界的だという意味ですが——、小さな学部を創設しました。このことは現在のような状況なら、よりスマートにつつ優位に実現できるでしょう。

例えば、ここにおいで金子さんのような学者のところに行つて、私たちの学部にいらつしやいませんか、と誘いをかけると、とにかく関心を示してもらえるのです。「何をしたらしいのですか」とか、「私に何をしてほしいのですか」とかいう返事が返つてくるのです。規模が小さいがゆえに柔軟な対応ができるですし、金子さんのような人々を引き付けることができるのです。私たちは、時をおかずして強力な学部を築き上げることができました。若く優秀な人々は、マンモス化した大学にうんざりしているのです。企業も同様です。大企業であることが何のメリットでもなくなり、むしろデメリットと化しているのです。

### ●非営利組織と企業の関係

金子 ドラッカーさんがご著書でも繰り返し述べられ、先ほどの講演でも何度も言及されましたように、「自分ねばこそということをしたい」、そして「なんらかの貢献を

したい」と願う人々が増えてきたというのがポイントのような気がします。しかし、そのためには人々が自分らしさを出せるようなシステムが必要です。ドラッカーさんは、おつしやいました。では、企業や政府はソーシャルセクターにどのような貢献ができるのでしょうか、あるいは逆に来るべき社会は人々が社会に貢献できるような社会だ、とおっしゃいました。ソーシャルセクターがプライベートセクター（企業）やパブリックセクター（政府）に貢献する道はどこにあるのか。ここで、聴衆の皆さんから寄せられた質問を取り上げてみたいと思います。全部で五五つの質問が寄せられていますが、そのなかから、いま申し上げた企業と非営利組織の関係に関するものを二つご紹介しましょう。

一つはタカラハシ・ヒデオさんから寄せられたもので、「営利組織が非営利組織から学ぶべき点は何か」というものです。もう一つはアカマツさんのもので、「企業と非営利組織が協同する方法は何でしょうか」というものです。さて、私の質問は、「企業がドラッカーさんのいわれるソーシャルセクターに貢献できる方法は何か、またその逆は何か」というものでした。人のマネジメントという面に焦点をあてて論じていただけますか。

ドラッカー 理想的に言えば、これら三つのセクターはお互いに協力すべきものですが、現実には多くの緊張関係が

あります。ソーシャルセクターとは、政府と契約して社会的な事業を実行するパートナーである、欧米の政府の間でこんな考え方が強まっています。欧米では、非営利組織の収入のかなりの部分が、政府と契約して行なう事業に依存しているのです。「政府は環境整備はするが、主体となつて実行することはない」というのがアメリカでは決まり文句になつています。

非営利組織は多くの仕事で競争入札に応じています。最近の事例で言えば刑務所の運営があります。刑務所は何の展望もない施設です。人々を更生させるにはほとんど役立つていません。どこの国でも、刑務所の効率や効果には失望しています。そこで、アメリカでは刑務所、と言つても凶悪犯を収容した刑務所ではなく、トラブルに巻き込まれた人々、更生の意欲がある人々を収容した刑務所だけですが、こうした刑務所の運営を救世軍のような非営利組織に委託することにしたのです。アメリカ東南部諸州では、救世軍は殺人やレイプなどの凶悪犯罪を犯していない初犯の三分の二以上を引き受けています。更生率はきわめて高いのですが、これは懲罰的な施設ではなく、更生を目的とした施設になつているためです。これなどは政府と非営利組織の協同のあり方の典型例と言えるでしょう。

企業に対する期待は二つの面で高まっています。第一は

お金を寄付することです。これが重要なことは言うまでもありません。非営利セクターは、適切かつほどほどの額の料金を請求することはありますが、多額の資金を稼ぎだすことは本来の性格からは外れます。大学でも、日本では入学金を徴収していますが、アメリカでは費用の大半を寄付金に依拠する形になつており、しかも企業からの寄付金の比率がきわめて高いのです。ところが、日本では税制的にこうしたことが不可能な構造になっています。この面で日本の税制はきわめて厳しいものになつております、ぜひ改正されることを希望するしだいです。

企業に対する期待はお金だけではありません。もう一つ重要なことは、従業員がコミュニティ活動に参加することを奨励することです。理想的に言えば、アメリカの先進的な企業がすでに実践していますが、コミュニティ活動を従業員の表彰や昇進の重要な要件とすることです。これは重要なことです。現在、アメリカにおいては成人の二人に一人が非営利のコミュニティ組織で年間三週間のボランティア活動を行なっています。コミュニティに貢献したいと望む企業、とくにコミュニティで一定の役割を担っていると自負している銀行や企業がそうですが、そうした企業で働く人々がこうした活動の先頭を切つているのです。

アメリカでは、コミュニティ活動と言えば銀行というイ

メージがありますが、多くの模範的なメーカーや大手小売業も自分たちをコミュニティの一員と考えており、二つの面で貢献しています。一つはお金を寄付することですし、もう一つは率先してコミュニティ活動を行なうことです。いまや、アメリカの大手企業のトップは、毎年ではないにしてもコミュニティ活動にかなりの時間を割き、従業員の手本となることが期待されているのです。圧力や強制によるものではありませんが、そうした期待が厳然として存在するのです。三〇年前には、そのような期待はありませんでした。この三〇年の間にそういうことになってきたのです。これによって、非営利組織の活動能力は大幅に増強されました。

ここで例を一つ引きたいと思います。私の大学には多くの日本人学生が学んでいますが、私は米国における日本企業のパフォーマンスとマネジメントに関する研究施設が必要だと感じていたのです。在米日本企業の圧倒的多数は西海岸に立地していましたし、私たちの拠点も西海岸でした。そこで、カリフォルニアにある大手日本企業八社の社長に電話して、「この計画をすすめる委員会に参加してほしい」と要請したのです。七社が「イエス」と返事をし、「ノー」と言つたのも一社だけでしたが、それも「ちょうど日本に帰任するよう辞令が出たばかりなので残念ながら参加

できないが、後任の者が参加すると思う」という事情がありました。この八人は素晴らしい仕事をしてくれました。一年にわたって、月に一回、学部の同僚三人と私を交え、長い会議を重ねたのです。そう、五時から真夜中まで続いたでしょうか。このミーティングから素晴らしい計画が生まれ出され、八企業はスタッフを派遣してくれたのです。三〇年前だったら、こんなことは不可能だったでしょう。企業人はこんな計画には反応を示さなかつたに違いありません。しかしながら、いまでは大いに意義を認めるのみならず、自分たちにはね返つてくる問題だと感じているのです。

さて、さきほど「非営利組織にとって、人のマネジメントとはどうあるべきなのか」という質問を受けました。ボランティアたちとともに非営利組織を運営しているします。この場合、ボランティアたちは働く義務があるわけではありません。いつ辞めてもかまわないわけですし、給料をもらつていいわけでもありません。それだけに、給与の伴う仕事で得られるものよりも深い満足感を味わう必要があるわけです。そうでなければ辞めてしまうまでです。だれも強制することはできません。誰が誰に従属するという関係ではないのです。だからこそ、動機づけが必要なのです。

大企業のように、「恐怖」を手段として用いることはで

きません。昇進もなければ、ボーナスもないのです。あるのは、ただ仕事だけです。ではどうやって動機づけしたらいいのでしょうか。明確な使命感をもつ必要があります。「われわれは、これこれのことをやり遂げようとしている。そして、これがわれわれの達成した成果だ」と断言できなければならないのです。ボランティアに責任を課し、命令する。その成果に対しては、あるいは称え、あるいは忌憚なく批判しなければならないのです。仕事をせず、あるいは成果をあげない人々に寛容であつてはならないのです。「他人のために働きなさい」と言つて、訓練に訓練を重ねるのです。これが動機づけ、つまり意欲の喚起につながるのです。

この三〇年間に、アメリカでは非営利組織で働くボランティアの数がほぼ二倍に増えました。相対的な数は二倍どころではありません。これは多くの非営利組織がボランティアのマネジメント手法を習得したからです。四〇年前はそうではありませんでした。三〇年前も似たようなものでした。過ちを重ねながら、苦労して習得してきたのです。イスイスとドイツでは非営利組織のあり方はかなり違いますが、どちらも非営利セクターは発達しています。しかも、成功しており、成果をあげています。ボランティアをマネジメントする手法を習得しています。繰り返しになり

ますが、非営利組織で働く人々は給料を得ているわけではありませんし、働かなければならぬという義務があるわけではありません。それだけに仕事をしたいと思わせなければならぬのです。これが、長い経験から得た最大の教訓でした。

もう一つ明らかになつたことと言えば、マネジメントがうまくいっている非営利組織は資金のマネジメントが企業よりもうまいということです。資金が企業よりも貴重なのですから、当然と言えば当然ですが。自分で稼ぎだした資金ではなく、寄付や税金が回りまわって入つてきたもので、その使い方には責任が伴うのです。

非営利組織の最良の例として、アメリカのガールスカウトが挙げられると思いますが、ここでのマネジメントは実にうまくいっています。ガールスカウトには三五〇万人が加盟しており、世界最大の女性組織でもあるのですが、従事するボランティアの数も一〇〇万人にのぼります。ここほど資金のマネジメントがうまくいっているところはあります。同じ一ドルから上げる成果は、並みの企業の一倍から三倍に達します。一セント、一セントが貴重な資金ですから、そうしなければならないのです。「私のお金を使って、どのような成果をあげたのか」と絶えず問う寄付者の姿勢にも厳しいものがあります。世界最大の国際救済組織

であるケア・インターナショナルでも状況は同じです。

資金のマネジメントはこのように厳しいものなのです。私が非営利組織で仕事をするときは、一ドルを使う前に、二回、いや三回と考へをめぐらせます。それでも、一年後には「使ったお金から十分な成果をあげることができたのだろうか。賢明な使い方ができたであろうか」と反省を加えるのです。そうする責任があります。ある意味で、最も良の非営利組織は、人と資金という二大資源のマネジメントでは、並みの企業の先を行っているのです。

その一方で、非営利組織が企業から学ぶべきことも数多くあります。企業から学ぶべきことでもっとも重要なことは、うまくいかないことをあきらめる方法です。市場経済のもとでは、市場に受け入れられないならば撤退せざるを得ないわけです。もちろん、なにがなんでも直ちに撤退するわけではなく、最終的には撤退することになるという意味ですが、非営利組織の場合は動機が立派なだけに、成果が上げられなくとも、もうちょっと、もうちょっと、と言つて永久にやりつづける羽目になりかねないので。意図や動機ではなく結果に基づいてマネジメントをするという企業の姿勢には学ぶべきものが多くあるのです。この二つの点からも分かるように、非営利組織も企業もお互いに学ぶべきことがあるのです。

金子 ドラッカーさんは人のマネジメントが重要だと強調されています。この点に関して、カワグチさんがこんな質問を出されています。「多くの企業において、人事はヒエラルキー制のもとで管理されています。ヒエラルキー制をとることなく、人のマネジメントをするような方法が、例えば非営利組織においてありうるのでしょうか」。

ドラッカー ボランティアは従業員ではありません。ボランティアは同僚なのです。そして、それだからこそヒエラルキー制をとらなければならないのです。組織として機能するためには誰か決定をすることのできる人がいなければならぬのです。そうでなければ、時を経ずして单なる飲み会に堕してしまうでしょう。組織というものは、誰か「これを行おう」と言う者がいなければならない。これは非営利組織だろうが、営利企業だろうが、はたまた軍隊や政府だろうが同じことです。しかし、基本的には、ともに働く人を同僚とみなすことを学ばなければなりません。年上の人もいれば、経験豊かな人もいるでしょう。それでも同僚であることに変わりないので。

つまり、企業的な意味でのヒエラルキーのなかにいるわけではないのです。しかしながら、あえて言えば、二〇〇年後には企業の多くも現在のようなヒエラルキー組織をとる

ことはなくなつてゐると思われます。来るべき知識社会では、例えばマーケットリサーチをする人間は組織内の誰よりもマーケットリサーチに詳しいわけですから、こうした人々にマーケットリサーチについて指示を与えることはできなからです。ことマーケットリサーチに関する限り、彼らが自分たちをマネジメントするのです。

ご存知のように、現代の企業組織、あるいは政府組織は一二五年前の一八七〇年ごろ、ちょうど日本の明治時代に形作られたものです。お手本となつたのは、一八六〇年ごろに創設されたプロシアの軍隊でした。大規模な組織としては当時もつとも成功したモデルで、組織の規模としては自分たちよりはるかに大きく、強力な軍隊を二度にわたり破つたのです。破つた相手は、最初はオーストリア軍、ついでフランス軍でした。現代の組織はプロシア軍をモデルに作られ、命令と指揮を核とする組織を持つにいたつたのです。

未来の組織のモデルは交響楽団です。階層的なマネジメントではなく、指揮者はただ一人、中間管理層はいません。団員はそれぞれ自分の楽器を演奏します。それだけです。ホルンの演奏者がピオラのパートを受け持つことはありません。しかし、全員が同じ楽譜を演奏するのです。情報、それも双方向の情報に基づいた組織です。実は私も子

供のころ、ヨーロッパの大きなオーケストラで演奏したことがあります。ひょっとしたら、音楽家になつていたかも知れません。

それはともかく、優れた指揮者のもとでは、オーケストラから指揮者、指揮者からオーケストラへと双方のコミュニケーションが成立しています。指揮者は何を演奏するかを決定します。そして、オーケストラの団員はそれに基づいて自分のパートをどう演奏するかを決めるわけです。優れた指揮者はそのホルン演奏者にできることを把握していますから、こうしたことことが可能になるわけです。こうした、組織あるいはマネジメントのあり方の転換は、あらゆる大組織で進行しています。

指揮者はホルンを演奏することはできないかも知れませんが、ホルン演奏者にできることは心得ています。経営者はマーケットリサーチをやることはできないかも知れませんが、マーケットリサーチの担当者ができることは知っていますので、同じ楽譜、つまり同じ目的にそつてリサーチ担当者を働かせることができます。同じ楽譜とは何か。典型的な例は非営利組織で言う使命、つまりミッションでしょう。ミッションを軸に考える、そうすることによって同じ楽譜を演奏できるのです。

金子 ドラッカーさんは、組織運営の妙はマネジメントに

こそある、と言われました。企業に属する人々、とくに大企業に働く人々の間は大きなストレスを抱えています。これは、企業が実際はオーケストラでありながら、いまだにヒエラルキー的な指揮体系をとっているためです。

**ドラッカー** 現在、欧米では非ヒエラルキー的組織に関する議論が花盛りです。つまり、命令を下す人物がいない組織ということなのですが、これはナンセンスです。考えてみてください。組織として行動を起こすためには、いつ決定が下され、議論が終了したかが分からなければなりません。「これをやるのだ」と言う人がいてはじめて、みんなでそれをやるのです。誰かが決定権を一身に負わなければなりません。しかもそのことが疑問の余地なく受け入れられていいなければならないのです。そうでなければ、混乱とまではいかなくとも、争いが絶えない状態が続くでしょう。グループがグループとして存在し、組織が組織として存在していくためには、これだけはどうしても必要なことがあります。個々人に自由を与えるほど、このことはますます重要になります。責任はますます重くなりますが、個々人に自由を与えるほど、このことはますます必要になります。責任はますます重要になりますし、活発な意見表明が求められる一方で、最終決定を受け入れることがますます必要になつてくるのです。これは統制から放縟への動きではありません。統制から責任への動きなのです。

#### ■日本に学ぶべき計画遂行の方法

金子 たしかに、非営利組織でも営利組織と同じように意思決定が必要ですね。ここで、ドラッカーサンのお書きになつたもので私が好んでいる一節を紹介したいと思います。それは、「誰が何をいつまでにするのかを決めない限り、決定を下すことはできない」というものです、実際に誰がいつまでにやるのかが明示されないままに、あまり多くの命令が出されてきました。これは、とくに非営利組織においてその傾向が強かつたようと思われます。これなどは、企業から学ぶべきことの一つなのでしょうね……。

**ドラッカー** 企業から学ぶとしても、日本の企業からですよ、金子さん。学ぶ際に少し気をつける必要はあります。私が日本から学んだことの一つは、日本の強さは意思決定の方法が欧米とは違つていることにあるということです。日本では計画ということの意味が欧米とは違うのですね。日本で言う計画は行動へのコミットメントなのです。スケジュールがあつて、締め切りがある。そして誰か責任者がいる。欧米ではこうではありません。欧米では、計画はアイデアなのです。行動へのコミットメントまではいかないので。私が日本から学び欧米に持ち帰り、企業にいる友人たちに伝えたいと考えていることの一つはこのことです。欧米でも学んだ人もいます。成功している人は

しっかりと学んでいます。しかし、めったにないことです。政府でも同じです。

ただ、世界中の計画のなかでもっとも印象深かつたものは、実は日本の企業のものではありませんでした。それは三五年前、一九六〇年ごろに日本政府が立てたものです。

ちょうど「日本の奇跡」が始まったころでした。これらの計画はユートピア的なものでしたが、どの計画も、誰が何をいつやるのか、という行動へのコミットメントを伴つていました。それゆえに印象深かつたのでした。こんなことは欧米の政府では聞いたことがありません。欧米の政府の計画は意図、ねらいのよさであり、これだけでは実際に何かが起きるはずもありません。

大切なことは、責任者と締め切りが明示された行動へのコミットメントであり、これが効率を生むのです。この点は、日本から学ばなければなりません。

#### ◆自己利益と他人への貢献の二つが必要

**金子** 私もこのコンセプトを大学に持ち帰ろうと思います。私の大学でも、誰が何をするのかということが明確にされないまま、多くの決定が下されています。

さて、ここでお尋ねしなければなりません。ドラッカーさんは、企業にはすべきことが二つある。一つは利益を

上げること、もう一つはコミュニティに貢献することだ、とおっしゃっています。これに対して、企業の唯一の任務は経済的な成果をあげることだと論ずるミルトン・フリードマンのような人がいますが、こういう人たちを説得するにはどうしたらいいとお考えですか。

**ドラッカー** うーん、この点では、私は両面攻撃を受けているのです。一方では、フリードマンの信奉者が、「経済的なパフォーマンスが唯一のパフォーマンスではないといふのか」と私を攻撃していますし、もう一方では、「企業が利益を上げられないのなら、それはコミュニティから収奪しているのだ」と言つたとして、善良なるリベラル派から攻撃されているのです。

企業はコミュニティの経済的資源を有効に活用する責任があるのです。資本コスト以上の利益を上げられないとしても、それはコミュニティからの収奪と言つていいでしょう。ですから、第一義的な責任が経済的なパフォーマンスであることは明らかです。パフォーマンスと言つても、一ヵ月単位のみならず、一〇年単位でみた場合もあります。つまり、長期的な意味と短期的な意味を含んでいるのです。しかし、これが唯一の責任であるはずがありません。企業といえどもコミュニティの中での活動しているのですし、コミュニティは組織で構成されていますが、大きな組

織、なかんずく企業のパフォーマンスに多くのを依拠するようになつてゐるのです。

ですから、企業は環境や社会に対する影響という点で責任を負つてゐるだけではなく、コミュニティの福祉にも真の意味で自己利益をもつてゐるのです。病めるコミュニティにあつて企業だけが栄えるなどという考え方が成立するはずもありません。企業は風土を求めます。企業で働いている人々はコミュニティに暮らしている人々なのです。コミュニティから遠く離れた高野山で修行する僧ではないのです。コミュニティに暮らしているからには、そのコミュニティが病んだり、誇りを失つたりしたら、それは企業にもうしたことに端的に現れるのです。それも、それほど時間を跳ね返つてくるのです。人々が働くか働かないか、自らに誇りを持つか持たないか、顧客を尊敬するかしないか、それをおかげで現れてくるのです。フリードマンの言い方は自己利益的ですが、それでも同じことです。コミュニティを離ることはできないのですから。

しかし、もう一つ重要なことがあります。金子さんがコメントの中で述べられたことです。私たちは、何千年もの歴史のなかで、自己利益を抹殺することはできないということを学んできました。自己利益を抹殺しようとしたコミュニティは、いずれも汚職、ブラックマーケット、贈収賄

がはびこるなかで崩壊への道をたどりました。だからと言って、自己利益だけでいいかと言ふと、そうはいきません。自己利益はもちろん必要です。それと同時に、これは偉大な哲学者や宗教家がすでに明らかにしてきたところで、自らを人類、国家、コミュニティ、あるいは家族の一員であると確認することも必要です。他人に貢献することによって、自らを豊かにすることができるのです。この両方が必要なのです。お金を儲けるだけが人生の目的だといふ人がいます。こういう人たちは例外なく巨額の富を築き上げます。でも、これらの人は眞の意味では不幸な人ただと思います。富を築いた後には何が残るというのでしょうか。その一方で聖人のような人々もいます。しかし、私たち凡人はその間で悩んでいるのです。自己利益と他人への貢献、この両方が必要なのです。

#### ◆非営利組織にとつて生産性とは

金子 私もそう思います。誰でも同時に二つのことを抱えているものです。企業が自己利益の塊だと言うのはまつたく下らないことです。ここに重大なポイントがあるようと思えます。再びドラッカーさんのお書きになつたものを引用しますと、「企業がたつた一つの責任、経済的パフォーマンスだけを負つてゐると論ずるのはくだらないことだ。

経済的パフォーマンスは第一義的なものだが、決して唯一のものではない」と言うことですが、一方でドラッカーサンは「企業が赤字を出すことは社会的資源を浪費していることだ」ともおっしゃっています。

ここで質問があります。非営利組織はこうした収支決算という考え方をとつていませんが、生産性というものさしで非営利組織の効率が測られる場合が少なくありません。非営利組織にとって、生産性を絶えずチェックすることは困難です。それでもなお、非営利組織は生産的でなければなりませんし、社会に何かをもたらさなければなりません。これは大変むずかしい質問だと思いますが、「非営利組織の生産性なんて測定しようがないよ」という人々に対しては何とお答えになりますか。お考えを聞かせてください。

ドラッカー

いつでも、何でも測定できるかと言つても、それは無理ですよ。測定できないものは世の中に数多くありますからね。でも、判断することはいつでも可能です。たしかに、アメリカでも誰もが私と同じ意見をもつてゐるわけではありません。むしろ、わたしが極端な考え方をすると言つて非難する人も少なくありません。非営利組織は結果を出す責任があると言つてゐるからです。現実には、じつにさまざまな組織があります。社交クラブといったものもあります。毎週金曜日に集まつて、麻雀をやる。それ

もけつこうでしょう。では、その結果は何か。気心の知れた連中が集まり、楽しい時間を過ごせたことでしょうか。しかし、それから一步を進めて、コミュニティ組織に入った場合はどうなるのでしょうか。きっと次のように考えを推し進めることにならざるをえないのではないでしようか。「私たちは何を達成しようとしているのか。私たちは何らかの変化をもたらそうとしているはずだ。テーマはさまざままだ。アルコール中毒者や囚人の更生かも知れないし、あるいは国際的な学生交換に参加して若者たちがこの大きな世界を垣間見て、わずかながらでも外国语に触れる機会を提供することかも知れない。私たちはどんな結果を出せるのだろうか」

そのなかには定量化できるものもあるでしょうが、できないものもあるでしょう。しかし、定義することはできるのです。

私はさまざまな非営利組織に参加していますが、どこでもこう要求しています。毎年とまでは言わないが、せめて二、三年に一度はじつと腰を据えて、自分たちのパフォーマンスを見つめることだ。第一は、「自分はほんとうに重要なことをしようとしたのか。それとも、楽しく面白いことではあるが、そして重要でないことをしようとしたのではないか」ということであり、第二は、「結果を出す

ことができたのだろうか。なにか変化をもたらすことができたのだろうか」という自問である。

私は、この数年間、ホームレスのために活動している多くの組織で仕事をしてきました。ここでは詳細にわたるつもりはありませんが、二〇年前にアメリカでは精神病院をとりあえず廃止しようという決定をしました。その結果、入院するほどではないが自分で自分の世話をするのに困難を感じるという人たちが町中に大勢出ていくことになったのです。ホームレスになる原因はさまざまですが、ホームレスの中にはこうした人たちも少なくありません。

私は、こうした人々を更生させる施設で仕事をしてきましたが、この場合は結果を測定することができます。「崩壊した家庭をどのくらい更生させ、再訓練をし、仕事を見つけ、路上の生活から抜け出させることができたか」という基準で測定すると、毎年毎年、事態が改善されていることが確信できます。昨年は七五家族を救いました。徹底的にダメージを受けた人々を相手にする仕事は確かにむずかしいものですが、年々経験を重ねるうちにわずかずつながらノウハウも蓄積されてきました。今年は一〇〇家族を救いました。

でも、私たちは、アルコール中毒患者や麻薬中毒者のために働くつもりはありません。ノウハウもないし、どう対

処したらいいか分からないからです。単に運から見放され不幸な境遇に落ち込んだ人たち、多少の援助とはげましがあれば更生できる人々のために働いています。もつとも助けを必要としているのは、彼らではないかもしれません。でも、彼らについては私たちはどうお手伝いできるか知っているのであり、彼らのために働くならば結果を出すことができるのです。これが重要なことなのです。なぜかと言えば、結果が出せなければ、活動は存在意義を失ってしまうのです。一緒に、一所懸命仕事をしようとしている人々も去ってしまうでしょう。自分たちのしていることが何かをもたらしていると実感できないからです。

それから、若く、教育水準の高い人々、結果を期待するようく教育された人々についても話が出ました。この五〇年で状況はすっかり変わりました。私の世代と孫の世代で変わっただけではありません。子供の世代と孫の世代でも違っているのです。彼らは結果を期待するように教育されているのです。だから、特定の問題に集中して、明確な結果を出すようにしなければならないのです。定量化はいつでもできるわけではありませんが、判断することはいつでもできます。

金子 基調講演のなかでもおっしゃっていましたが、ドランカーさんは一〇日後にはワシントンで会議に出席して、

自己評価プログラムについて報告されるということですが、それについてお話しいただけますか。そのプログラムというのはどのようなもので、どのように実施されるのか……。

ドラッカー そうですね、この三年ほど一緒に仕事をしている友人たちと作っている小さなグループなんですが……。

ご存知かと思いますが、アメリカには九〇万の非営利組織があります。そのうち規模が大きい、そこそこ大きいといいうのは四万ほどで、残りは小規模でローカルなものです。概して言うと、大規模な組織はそれなりにうまく運営されています。もちろん全部ではありませんが、かなりの数がそうです。

これに対して、小規模な組織はツール（道具）をもつてないケースが多いです。そこで、「それなら私たちがツールを提供しようじゃないか」と考えたのです。これは私たちが作った最初のツールです。実際に、「一番必要なものは何ですか」と彼らに尋ねたのです。「自分たちを測定し、判断し、方向づけることを可能にするようなツールが欲しい」というのが答えでした。

そうした経緯でできたのがこのツールなのです。とても小さいもので、誰でも使うことができます。専門のスタッフもいらなければ、特別の練習をする必要もありません。

ただ使えばいいのです。そのはずです。実際に私たち自身で試したところ、うまく機能することが確認できました。では具体的な使い方ですが、最初に、「ミッション（使命）」は明確であるか。ミッションについては合意しているのか」という問い合わせをします。答えが「ノー」であれば、まず最初にやるべき仕事は、全員が同じ楽譜を演奏するようにもつていくことです。

次に、「私たちが得意とするとは何か。私たちが結果を出すことができる分野は何か。私たちがやるべきことは何か。また、手をつけるべきではないことは何か。また、それをうまくやるにあたっては、何か習得すべきこと、何か変えるべきことはあるか」という質問が続きます。

そして次の質問は、「もはや目的にはふさわしくなった、あるいは私たちが得意な分野ではなかった、という場合、何をあきらめるべきであるか」ということです。

私たちには、時間、寄付を受けたお金、スタッフであるボランティア、熱意をむなしく浪費することはできません。現実に必要とされなくなったものは、あきらめるべきです。そう、一〇年前なら必要とされたことでしょう。でも、現在ではそのニーズ、目的は達成されてしまったものもあるのです。

そして最後にやるべきことは、私たちの貴重な資源、つ

まりお金と人という二大資源を適切に配置するにはどうすればいいのかを吟味することです。

これを全部やるのに各段階で三時間のミーティングを三、四回やればいいだろうと考えています。それから活動計画を策定するという段取りになりますが、その際に「何をやるのか」だけでなく、「いつまでにやるのか」「誰がやるのか」を明確にする必要があります。これを三年間ぐらいい続けられれば——私たちも試験的に始めて三年になりますが——、変化と改善が実感をもつて受け止められるはずです。とくにグループの連帯はめざましく向上するでしょうが、それだけではありません。グループのカルチャーと言いますか、文化も改善するはずです。

協調、仕事の喜び、そしてなかんずく相互信頼が増大しますが、これも同じ樂譜を演奏しているという実感が高まればこそです。このツールが日本の皆さんのお役に立つことを願っています。

私は質問があります。非営利組織にとって、資金の源泉としてもっとも健全な組み合わせは何だとお考えになりますか。政府の助成金でしょうか、手数料でしょうか、寄付でしょうか。寄付は個人の寄付でしょうか、企業からの寄付でしょうか。

ドラッカー この質問に的確に答えられる人はいないでしょうね。非営利組織というのはそれほどまでに多様性に富んでいるのです。手数料を資金の主たる源泉としている組織もあるでしょうし、そうでないところもあるでしょう。個人的な見解としては、政府資金を主たる資金源としている非営利組織は好きではありません。金子さんも昨日いただいたお手紙の中で指摘されていましたが、そうなると、その非営利組織は政府の道具となってしまうからです。私は常々言つておりますように、非営利組織はできるだけ多くの資金、そうですね、少なくとも半分以上は自分で稼ぐべきだと考えています。

## 非営利組織の歩むべき道とは

### ◆非営利組織における資金のあり方

金子 本当にうまくいくといいですね。

では、そろそろ議論の「決算」に移りましょうか。非営利組織のお金の問題が残っていますね。

この点について、聴衆の方から二つの質問を受けていま

アメリカでは、昔から、非営利組織に寄付をする習慣があります。こうした寄付はほとんどが税金の控除ができるのです。アメリカでは非営利組織への寄付金総額はGNPの二・五%程になりますが、個人的には今後二〇年間で五%に上げるべきではないかと考えています。こうしてパブリック、一般大衆から資金を集める度合が高まれば高まるほど、活動のための資金が潤沢になるという留まらず、組織の独立性も高まるのです。

非営利組織が資金を稼ぐことについては、賛成ですが条件が一つあります。ミッションの範囲内でやるべきだということです。何をやるべきで何をやるべきでないかについて、例を挙げてみましょう。

私は、日本の美術に深い関心をもつていていたためもあり、美術館がらみの仕事を多くしてきました。アメリカの大美術館に日本コレクションを設置することに多大の情熱を注いできたのです。三〇年前、アメリカの美術館は「ミュージアム・ショップ」なるものを考案しました。記念はがき、レプリカ、書籍、美術書などを販売して資金を稼ぐ組織です。美術館の中には、予算の二五・三〇%を稼いでいるミュージアム・ショップもあります。ニューヨークのメトロポリタン美術館では、年間一億ドルを売り上げて、三〇〇〇万～四〇〇〇万ドルの利益を上げています。こう

した活動には賛成です。これは美術館のミッションから外れていませんし、教育的、啓蒙的な側面ももっています。

私は、かつてニューヨーク大学に二三年間在籍しました。一九五二年ころのことです。多少の資金を稼ぐために、大学はスターのメーカーを買つたのです。ヌードルを作つて赤字を出すなんて、普通はないことです。ところが大学は失敗したのです。どんどんと赤字をたれ流し始めたのです。大学にはどうやって企業を運営したらいいのか分からなかつたのです。そうなのです。大学はいかに資金が必要だからといって、ヌードル工場なんかを運営してはいけなかつたのです。これは大学のミッションとは何の関係もありません。うまくいかなくて当然です。ニューヨーク大学はみごとに失敗しました。年間五〇〇〇万ドルのヌードルを売り上げながら、五〇〇〇万ドルの損失を計上したのです。それも当然です。間違つたことをしたのですから。しかしながら、ミッションに沿つたことをするとなると話は違います。アメリカのガールスカウトはクッキーの訪問販売をして資金の大部分を稼ぎ出しています。九歳から一一歳の少女たちが組織の資金を確保するためにそれなりの役目を果たすことが要請されているのです。これは多大の効果を上げています。少女たちは、「ガールスカウトは私たちの組織よ。資金も自分たちで作つたんですもの」と

実感しているのです。それに、各戸を訪問してタッキーを売り歩くことも結構楽しんでいます。これは日本の話ではありませんよ。アメリカの話です。両国の姿勢はだいぶ違います。とにかく、これは正当なことです。ミッショングの範囲内です。そして、しっかりと稼いだのです。

ガールスカウトと似た組織にボイスカウトがありますが、ここでは正反対のことが起きました。数年前のことです。スポーツ用品を一般販売しようとしたのです。資金は大量に調達することができましたが、少年たちの反発を買ってしまったのです。少年たちは販売活動をすること自分で分たちが搾取されたと感じたのです。まったくその通りでした。こんなことはボイスカウトとは何の関係もないことなのです。結局、数年後に取りやめになりました。ボランティアたちもみじめな思いをしました。それまで、アメリカでは七歳から一二歳までの少年のうち四人に一人がボイスカウトに加盟していたのですが、この比率は七人に一人まで低下しました。両親が「息子をボイスカウトに入れるのは、こんなことをさせたいからではない。これは商業的な搾取だ」と受け取ったからです。

そうなのです。ミッションに沿つたことをする限りは、資金稼ぎには正当なことです。でも、資金稼ぎのための資金稼ぎになつてはいけません。それでは、組織は崩壊し

てしまいます。

金子 さて残り時間も少なくなつてきました。まとめに入りたいと思いますが、もはや私にはさして付け加えるべきこともあります。ただ、ドラッカーさんの言われたこと、アドバイスを私なりのやり方で実践していくことをお約束したいと考えていますし、それによって社会が少しでもよくなるために貢献できるだらうと確信しています。

ここで何かを申し上げるよりも、ドラッカーさんのご著書、『ポスト資本主義社会』の原文一五頁から一節を引用させていただいて、締めくくりとしたいと思います。

「あなたはオptyimistなのか、それともペシミストなのか、とよく聞かれる。この世紀を生き抜いてきた人がオptyimistだと考へるのは馬鹿げたことだ。乱氣流、転換、突然の混乱——、こうしたものに彩られた今世紀は、人間の歴史のなかでももつとも惨めで、残酷で、殺伐とした世紀となつたのだから」

そして、こう付け加えておられます。

「しかしながら、未来は現在にかかる。あらゆることが流動的な今こそ、行動を起こすべき時なのだ」



資

料

編

---

---

[1] キーワード解説

[2] 日本における非営利組織に関する各種データ

[3] 年表

[4] 参考文献

# 1 キーワード解説

## ①公益 (Public Interest)

「公益」とは、社会における不特定、かつ多数人の利益をいうとされている。個人的利益、特定のグループのための利益という意味での「私益」と反対概念である。

民法第34条は、この公益の例示として、「祭祀、宗教、慈善、学術、芸術」を挙げているが、もとより、公益とはこれだけに限らず、時代の変化に応じて幅広く存在する。

このような公益を目的とする民間の社会活動は民間公益活動と呼ばれ、チャリティ、フィランソロピーという用語の日本語訳に使われることが多い。しかし、社会活動の中には「公益」とはいいがたいが、さりとて「私益」でもない、いわゆる民間非営利の領域が広く存在している。アメリカにおけるフィランソロピーは、このような民間非営利の活動を対象とする広い概念であるが、日本の民間公益活動はそれよりは狭い概念とみるべきであろう。

(出典：助成財団資料センター『日本の助成団体の現状』一九九二年、五五ページ)

## ②フィラントロピー (Philanthropy)

philanthropy (to love) + anthropos (mankind) を合成したギリシャ語のphilanthropiaに由来する英語で、フィランソロピーと表記するものもある。本来は一般的に人愛、博愛、慈善を意味するが、現代ではそのような思想基盤に基づく非営利の社会貢献事

業（活動）のことを指す。日本語では雑志事業（活動）とか慈善事業（活動）がこれに近いが、これらの言葉は古めかしい響きをもつので、わが国では内容をとつて民間公益活動と訳すか、そのままフィランソ（ス）ロピーを用いているのが現状である。

同様の意味をもつ言葉にチャリティ (charity) がある。チャリティはイギリスでよく用いられ福祉援助的イメージが強いのに対し、フィランソロピーはアメリカの市民社会を背景にして成立した概念といつてよく、ロックフェラー財團やカーネギー財團、フォード財團などの財團活動がその典型例といえる。

フィランソロピーは本来は個人の発意に基づくものではあるが、最近では企業も同様の発想をもつるものとして企業フィランソロピー (corporate philanthropy) の語も普及している。

なお、最近ではメセナ (mécénat) というフランス語もわが国で用いられるようになつたが、これは文化や芸術への見返りを求める援助活動のことを意味している。援助する人のことはmécénateといふ。

(出典：助成財団資料センター『日本の助成団体の現状』一九九二年、五九ページ)

## ③コーポレート・シチズンシップ (Corporate Citizenship)

直訳すると「企業市民」。日本では市民 (シチズンシップ) という発想が希薄であるため、この言葉はなかなかじみにくく、企業が、社会の一員として、個人と同じように「よき市民」

でなければならない」ということが主旨である。企業本来の営利活動とは別に、その社会をよりよいものとするべく応分の貢献をすること。「企業のフィランソロピー活動」「企業の社会的責任」「企業寄付」「企業と地域とのリレーション」などとも呼ばれるが、それらを総称する意味でこの言葉が使われる。

(参考：田淵節也監修、笹川平和財團・コーポレート・シチズンシップ研究会『コーポレート・シチズンシップ』一九九〇年、講談社、一七、六九～七〇ページ)

#### ④ボランティア (Volunteer)

本来、「志願者」「有志者」という意味を持つ言葉。一般的には、「自発的な意思に基づき他人や社会に貢献する行為」を指してボランティア活動といわれており、活動の性格として、「自主性（主体性）」「社会性（連帯性）」「無償性（無給性）」等をあげる意見もある。しかし、一方で、町内会ぐるみで行なわれる活動や学校ぐるみで児童、生徒が行なう活動にもボランティアという言葉を使っている。また、近年、ボランティア活動を行ない、実費や交通費、さらにはそれ以上の金錢を得る活動を「有償ボランティア」と呼んでいる例もある。ボランティア活動の形態は、活動者やサービスの受け手の意識の変化などに応じて変わるものと考えられる。このように、ボランティア活動について明確な定義を行なうことは難しいが、便宜的には「自発的な意思に基づいて他人や社会に貢献する活動」と定義できよう。

(参考：厚生省編『厚生白書』一九九一年、七三、七六ページ)

#### ⑤民間非営利活動 (private nonprofit activities)

一般に利益の追求を目的としない民間の活動のことをいうが、これではあまりにも広い範囲のものまで含まれてしまうことになる。そこで米国ジョンス・ホップキンス大学のサラモン教授は、(1)フォーマルであること、(2)政府から独立していること、(3)利潤が出資者に分配されないこと、(4)自治的であること、(5)公共利益を追求すること、の五つの性質をもつ団体と定義している。

(参考：島田晴雄編著『開花するフィランソロピー』一九九三年、TBSブリタニカ、九二～九三ページ)

#### ⑥クリアリング・ハウス (Clearing House)

非営利セクターでこの言葉を使う場合には、非営利組織に代わって資金を調達しそれを渡すという資金面だけでなく、個々の非営利組織が抱える問題や情報を収集し、解決策を見いだし提供していく機能を有する組織を指している。

#### ⑦第三セクター (The third sector)

人間の対社会的な活動は、大きく三つの部門に分けられる。第一セクターは、広い意味の政府組織という公的な機構を通じてなされる活動で、税を主要な財源とする。中央や地方の行政組織のほかに、公社、公團、事業団などの特殊法人の活動が含まれる。

第二セクターは民間の営利部門のこと、企業は、直接には利潤追求を目指してはいるが、生活向上のための商品を供給したり、雇用の安定を図るなどして、間接的に社会的な福利増進

に寄与している。その財源は、企業資本である。

第三セクターは、第一セクターのように公的な機構ではなく民間の機構ではあるが、第二セクターのように利潤追求をしない部門（言いかえれば民間非営利部門）のことをいう。公益法人（財団法人や社団法人）、学校法人、社会福祉法人等の活動は、すべてこの第三セクターに入る。その財源は、個人または企業の寄付、あるいは公的助成金である。

第一セクター、第二セクター、第三セクターという分け方は、わが国ではまだなじみの薄いものであるが、アメリカでは民間の非営利活動部門を第三セクターと呼ぶことが定着している。

わが国では、第三セクターとは地域開発や都市づくりの主体として地方公共団体や国と民間企業の共同出資で設立された事業体を呼ぶことが多く、民間の非営利活動部門を第三セクターと呼ぶことは、まだ定着していないようである。

（出典：助成財團資料センター『日本の助成団体の現状』一九九二年、五七ページ）

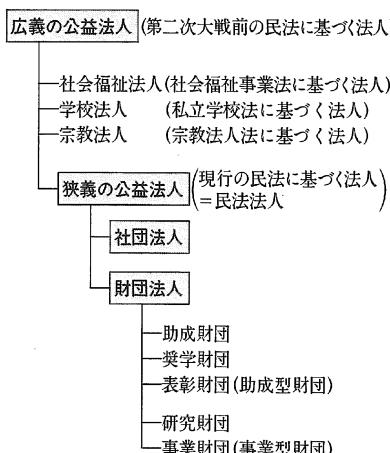
#### ⑧社会(ソーシャル)セクター (The social sector)

ドラッカー氏が彼の著書『ポスト資本主義社会』で初めて使った言葉である。これは、民間非営利セクター（第三セクター）のことを指す。氏は、非営利セクターが、政府や企業が出来なかつたサービスを補填するのではなく、個々人のシチズンシップによって社会を創っていくという積極的な役割を果たしていくという意味で社会セクターという言葉を用いている。

なお、税法上「公益法人等」という場合には、財團法人、社団法人の他に、学校法人、宗教法人、社会福祉法人その他を含

#### ⑨公益法人 (Incorporated foundation and associations established under Section 34 of the Civil Code)

「祭祀、宗教、慈善、学術、技芸」などの公益を目的とし、民法第34条に基づき、主務官庁の許可を得て設立された財團法人または社団法人をいう。一般には公益法人と称する場合、学校法人、宗教法人、社会福祉法人などを含める場合が多いが、（狭義には）民法に基づく財團法人または社団法人を指す。特にこの両法人をほかの特別法に基づく公益法人（例えば社会福祉法人、学校法人、宗教法人）と区別するために民法法人と俗称することもある。



んでいる。

民法では、公益法人を、「公益を目的とし、かつ非営利を目的とする財団または社団」で、主務官庁の許可を得たものと規定しているため、積極的に公益も私益も追求しない、単なる非営利団体については、特別法で法人となることができるもの以外は法人格を取得できない。この点は、アメリカにおいて非営利団体が法的地位を得ていることと大きく異なる。

(出典・助成財団資料センター『日本の助成団体の現状』一九九二年、

五五ページ、図は八ページ)

#### ⑩ アメリカのNPO (Non-Profit Organization)

アメリカでは、民間の非営利組織を〈NPO〉法人として一括し、州法により設立を認めている。NPOは法的には「非配当の原則」、すなわち活動によって生じた利益を設立者や出資者、また理事や会員に分配せず、その全てを目的とする活動に再投資する（ただし専従のスタッフへの給与は活動のための経費として認められる）ことを誓約する民間法人と定義される。

NPOの設立に当たっては、州務省に法人登録をする必要があるが、これはわが国の財団等の設立と比べれば格段にたやすく。ちなみに登録に際しての必要事項は、まず名称、次いで活動目的（慈善とか教育とか記せばよい）、所在住所、創設者（責任者）名、以上を登録書式に記入し署名して、法人登録税（州により異なるが、カリフォルニア州では一九九一年現在八〇〇ドル）を払えばよい（これも後日租税控除特典が認められれば返却される）。申請してから認可されるまでも極めて短

く、二日から数日で、この手続きは郵送でも構わない。

NPOと認められると、税制上の優遇措置を受ける権利が与えられる。税制上の優遇措置には、州レベルと連邦レベルがある。州税に関する控除特典は州のフランチャイズ税局に申請し、大体数カ月で認可が受けられる。しかし税の上で大きいのは連邦税で、こちらは連邦政府内国歳入庁 (IRS: Internal Revenue Service) に対して、州の法人登録の証明書、定款、活動実績を示す書類等を提出して申請する。連邦の税制優遇策は、租税控除 (tax-exempt) 特典と被寄付控除 (tax-deduction) 資格に分かれる。このうち租税控除はNPOであればほとんどの場合受け取ることができるが、被寄付控除資格はNPOの中でも公益性が高い法人（宗教法人を含む）しか認められない。しかしその特典度の高いNPO (501(c)(3)団体) だけでも、一九八九年現在アメリカ全体でおよそ四六万団体（財團を除く）あり、その数は一九八七年から一年の間に一一万团体が創設され、四万団体が閉鎖されているように毎年のごとく変動している。

これららのNPOがアメリカ社会で果たす役割を数字で見てみると、まずIRS登録NPOの事業規模は全米で年間一二三三〇億ドル（一六兆円）〈GDP比三・五%〉で、これにボランティアの労働を換算して含めると一一〇〇億ドル（二七兆円）〈GDP比五・八%〉となる。また雇用人口は有給雇用者が七四〇万人（全雇用人口比五・七%）、他にフルタイムに換算して五〇〇万人のボランティアがいる（一九八七年）。なおこれ

らのNPOの収入内訳は、およそ三〇%が会費や使用料收入で、次いで寄付金二二%、政府援助一一%、ボランティア一一%、その他という構成である（Independent Sector調べ）。

（参考および出典：柏木宏『アメリカのNPOシステム』一九九二年、日本太平洋資料ネットワーク、松岡紀雄『企業市民の時代』一九九一年、日本経済新聞社、ほか）

### ⑪米国の職業訓練プログラム

米国の職業訓練は主に低所得者や失業者の人々向けに作られ提供されている。

従来訓練を受ける人々は低所得家庭に育ち、満足な教育を受けられず、就職に必要な最低限の技術を有していない者であった。しかし長期の不況の影響や経済構造の変化の影響を受けて、かつては職業を持ちながらも解雇され、新たな技術を身につける必要のある被訓練者の数も日立つようになってきている。

これらの訓練は主に政府機関が提供してきたが、貧困地域の開発を手掛ける民間非営利組織が生活訓練と組み合わせた職業訓練プログラムを提供するなどのケースも増えている。

ドラッカー氏が指摘するように、従来の一律型から地域に密着したプログラムに変えるためには、各コミュニティをベースに活動する非営利組織の役割が期待されるところである。

### ⑫ホームレス（Homeless）

The National Alliance to End Homeless（ワシントンDC所在）によれば、全米で最少でも三〇〇万人のホームレスがお

り、さらに一〇万人の低所得者がホームレスになる危機に面していると言われている。これらのホームレスを生んだ背景には、失業、暴力、アルコール依存症、精神病など、米国が抱える社会問題が凝縮されている。

ホームレス対策は当初住居提供が中心に行なわれたが、最近では彼らの社会復帰のためのリハビリテーションも重視されている。ニューヨーク市を例にとれば、一〇七五年前には応急措置として、単身者にはバラック建ての小屋でベッドが、家族に対しては街の中心街に位置する避難所が提供されるのが一般的であった。しかし今日では、五〇〇〇家族（一万六〇〇〇人）と七〇〇〇人の単身者のホームレスの人々が、住居を提供されるようになった。これは、市当局やその援助を受けた民間非営利組織が、廃墟となつた三万のアパートを改築しホームレスの人々のための住居に変えるなどの地域開発事業等による成果のひとつである。

統計データ（シェルターに収容されているホームレスのデータ）は以下の通りである。

人種	白人一二%、黒人六八%、ヒスパニック一七%、アジア他一%
平均年齢	四一~三九歳
法的身分	二〇%違法

その他 二九%アルコール依存症もしくは薬物依存症

(+)の項は今回特別に非営利組織JERICHO PROJECTのディレクター Adrienne Novick女史に解説をお願いした

### Management)

「非営利組織がその目的をより良く遂行すること、人々が他人を援助することの意味を見いだすこと」を使命として一九九〇年にドラッカー氏のイニシアティブで設立された財団である。

非営利組織および事業のマネジメントを主なテーマとして、ワークショップや表彰等を実施している。ニューヨーク所在。

### ⑭ NGO (Non-governmental Organization)

国連が政府以外の民間団体との協力関係（協議取極）を定めた国連憲章第七一条の中で使われたもので、直訳すれば「非政府組織」を意味する。例えば国連経済社会理事会との協議資格を持ついわゆる「国連NGO」の中には、営利団体および政党などは除かれているものの、社会福祉団体、労働組合、平和団体、婦人団体、経営者団体、青少年団体、宗教団体などが含まれ、その意味する領域は非常に広範なものとなっている。

しかしながら、近年では、国連経済社会理事会との協議資格の有無にかかわらず、開発問題、人権問題、環境問題、平和問題などの地球規模の諸問題の解決に、非政府かつ非営利の立場から取り組む市民主導による国際組織ならびに国内組織をNGOと一般に総称している。

（出典：NGO活動推進センター『NGOダイレクトリー'92』一九九二年、

七ページ）

## 2 日本における非営利組織に関する各種データ

### (1) 公益法人の実態

①公益法人数 (民法34条法人)	財団法人 12,439 (うち国所轄3,291法人) 社団法人 11,602 (うち国所轄3,550法人) 平成2年10月1日現在
②公益法人で働く 事務局人数	約20万人 (全雇用者数の0.4%) 1団体当たり4~9名が大多数、9名以下が80%以上
③年間総支出額	推定約8兆円 (対応年度のGDPの約2.7%)
④設立目的 (中央官庁所管 団体)	①教育・学術・文化 47.5% ②産業 22.7% ③生活一般 22.1% ④政治・行政 7.7% 特に社団法人に産業振興、同業者グループ(業界団体)などの産業関係が多い。

(出典) ①=総務省『公益法人の現状と課題』1992年、②=笹川平和財團『日本の公益法人』1992年、3~7ページ、  
③=笹川平和財團『日本の公益法人』1992年、3~7ページ、④=笹川平和財團『日本の公益法人』1992年、51ページ

### (2) 法人による寄付

(単位:億円)

年 度	指定寄付金	特定公益増進法人寄付	その他の寄付金	寄付金支出額(計)
昭和56年分	681	316	1,447	2,444
58年分	505	352	1,679	2,535
60年分	531	454	1,864	2,850
62年分	641	550	2,368	3,559
平成元年分	884	666	2,673	4,223
3年分	1,215	856	3,563	5,634

(出典) 公益法人協会『公益法人』1993年2月号、官庁ニュース

### (3)個人による寄付(平成2年分)

寄付金控除額	342億円(425億円)
寄付金控除者数	9万4000人(8万2000人)
平均控除額	36万3000円(52万1000円)

注: ( )内の数値は平成元年分

(出典) 国税庁『平成2年分申告所得税標準調査報告』1992年3月

### (4)社会貢献活動推進のための制度の新規導入企業数

	平成2年度	平成3年度	合 計
新規制度の導入企業数	38社	53社	91社
内			
ボランティア休暇制度	5	23	28
青年海外協力隊参加休暇制度	7	9	16
地域活動奨励休暇制度	5	4	9
マッチング・ギフト制度	10	6	16
ボランティア活動者表彰制度	5	3	8
地域貢献活動運動	—	3	3
社会貢献委員会の設置	—	2	2
その他	6	6	12
合 計	38件	56件	94件

(出典) 原田明『企業の社会貢献活動の現状について』『公益法人』1993年5月号

### (5)個人によるボランティアの実態

人 員	411万人(10年前の約2.5倍、国民の3.3%の割合)
グ ループ	4万8000グループ
性 別	男性 25.3% 女性 74.7%
職 業	主婦が46%
活動内容	①在宅福祉サービス 24.8% ②スポーツ・教育・文化等 16.6% ③相談・交流活動 14.1% ④環境美化・自然保護 13.4% ⑤募金活動(寄付) 9.9% ⑥保健・医療・衛生 2.7% ⑦その他 18.5%

(出典) 全国社会福祉協議会調べ、1992年

3年表（企業等による社会貢献活動、最近の動きから）

一九八八年 九月	経団連が財團法人国際交流センターとの協力を得て、主要経済団体および大企業の総務担当者からなる「米国の地域社会における企業の社会活動に関する」調査ミッションを送る。
一九八九年一二月	トヨタ自動車、社長を委員長とする社会貢献活動委員会を設置。
一九九〇年二月	企業メセナ協議会設立。
三月	資生堂、企业文化部を設立。
四月	日本アイ・ビー・エム、企業の社会貢献を担当する取締役（企業総務担当）を選任。
五月	経団連、1%（ワンパーセント）クラブ設立。アサヒビール、企业文化部設立。
六月	経団連、武田薬品工業社長を委員長に「企業の社会貢献活動推進委員会」を設置。
七月	富士ゼロックス、自発的に社会貢献したいと考える社員の長期休暇・休職制度である「ソーシャル・サービス」制度を制定。
八月	日本アイ・ビー・エム、「ボランティア・サービス休職制度」等、社会貢献活動支援の新制度を導入。
九月	経団連、募金活動や社会貢献活動などの専

一九九一年一月	門窓口となる「社会貢献部」を新設する。 日本電気、社会貢献推進部を新設。
一月	大阪商工会議所、社会貢献活動を支援する財団としては全国初の「大阪コミュニティ財団」を設立。
一九九二年一月	東京ガス、「ボランティア休暇・休職制度」を導入。
一月	慶應大学、資生堂等企業とタイアップし、社員のボランティア活動を指南する「社会貢献講座」をスタート。
一月	* この年は、環境保護やボランティア活動支援のために、預貯金利息や売り上げの一部を寄付する社会貢献型商品が増える。郵便局の「国際ボランティア貯金」ほか、東海銀行、安田信託銀行、住友海上火災保険等。
一月	上智大学で、社会貢献講座がスタート。

## ④ 参考文献（順不同）

- ① 単行本、論文等
- 林雄二郎、山岡義典『日本の財團』一九八四年、中公新書  
橋本徹、古田精司、本間正明編『公益法人の活動と税制』一九八六年、清文社  
田淵節也監修、笹川平和財團・コーポレート・シチズンシップ研究会『コーポレート・シチズンシップ』一九九〇年、講談社  
電通総研編『企業の社会貢献』一九九一年、日本経済新聞社  
松岡紀雄『企業市民の時代』一九九二年、日本経済新聞社  
柏木宏『アメリカのNPOシステム』一九九二年、日本太平洋資料ネットワーク  
入山映『社会現象としての財團』一九九二年、NHK出版  
島田晴雄編著『開花するフィランソロピー』一九九三年、TB  
Sブリタニカ
- 出口正之『フィランソロピー』一九九三年、丸善ライブラリー  
金子郁容『ボランティア——もう一つの情報社会』一九九二年、岩波新書  
金子郁容『企業の社会貢献活動とは』一九九三年、岩波ブックレット  
ピーター・F・ドラッカー（上田・田代訳）『非営利組織の経営』一九九一年、ダイヤモンド社  
ピーター・F・ドラッカー（上田・佐々木・田代訳）『ポスト資本主義社会』一九九三年、ダイヤモンド社
- ② 調査報告書、白書、年鑑等
- 総務省『公益法人の現状と課題』一九九二年  
大蔵省主税局『特定公益増進法人名称等一覧』一九九二年  
総務省行政監察局編『公益法人の現状と課題』一九九二年  
笹川平和財團『日本の公益法人』一九九二年  
助成財團資料センター『日本の助成団体の現状（増補・改訂版）』一九九二年
- NGO活動推進センター『NGOダイレクトリー'92』一九九二年  
厚生省編『厚生白書』一九九一年、ぎょうせい  
経済団体連合会『社会貢献白書』一九九二年、日本工業新聞社  
企業メゼナ協議会『メゼナ白書』一九九三年、ダイヤモンド社  
日本青年奉仕協会『ボランティア白書』一九九二年
- ③ 雑誌等
- 『公益法人』財團法人公益法人協会  
『企業市民ジャーナル』（前『企業市民』）株式会社関西マガジンセンター  
『月刊フィランソロピー』社団法人フィランソロピー協会  
『コーポレート・フィランソロピー・レポート』株式会社電通

今田忠「日本のフィランソロピーを求めて」一九九二年、『企業市民ジャーナル』編集部

石村耕治「ボランティア活動の活性化と税制」一九九三年、朝日大学国際取引法研究所

雨宮孝子「公益団体の現状と課題」慶應義塾大学法学研究会編『法学研究』一九八七年一月

一九八七年、わが国におけるコーポレート・シチズンシップの促進を目的として始めた事業も次第にそのスコープを拡げ、非営利セクターの基盤強化を主要課題として取り上げるようになりました。

その理由はいくつか考えられますが、ひとつには企業が社会貢献活動を進めるには、パートナー、即ち地域社会の問題解決のために中心的な役割を果たす実践者の存在が必要不可欠であることを痛感したからです。もうひとつは、コーポレート・シチズンシップを通して見ることのできたさまざまな問題は、実は企業だけでなく、私達の生活や社会全体に関わる問題であることが分かったからです。

これらのことを考え合わせると、日本におけるコーポレート・シチズンシップへの関心の高まりは、私達の社会が抱える根本的な問題を私達自身が意識するための導入部分だったのかも知れません。多様な価値観を受容することの必要性、受け身ではなく市民参加によって創る福祉、そして社会的連帯感の回復など、以前は注目されることの少なかつたものが、大切な問題として顕在化される契機のように思われます。

非営利セクターを担うのは地域社会を構成する生活者ひとりひとりです。これらの人々は職場では企業人や公務員でもあるわけで、非営利セクターは企業セクターや政府セクターの人々もその構成員として包含しています。その意味でドラッカー先生が「非営利セクターがこれから社会の中心的役割を果たす」と言われるにはわが国にも当てはまります。

しかしながら、「社会の中心的役割を果たす」ためにはさまざまな課題が山積されています。活動の

マネジメントの問題、参加者の人材育成、情報収集と提供の方法など、どれも重要でかつ容易ではないものばかりです。

そうした背景のもとで、わが国の非営利セクターはようやくスタートラインにつきました。社会セクター（非営利セクター）という大きなキャンバスにどのような絵を描いていくのか皆様と共に考え続けることができたら幸いです。

最後に、この度のシンポジウム開催にあたり貴重なご意見を下さったドラッカー先生、金子先生、そして運営にあたり真摯にご尽力下さった(株)電通総研、(株)エヌ・シー・シーの皆様、講演録作成に骨を折つて下さった(有)インター・セクト、(株)P.H.P.エディターズ・グループの皆様に心から感謝の辞を述べさせて頂きます。ありがとうございました。

笹川平和財団

プログラム・オフィサー

田中弥生

