

国際 NGO のミッション/バリュー・マネジメントに
関する調査研究報告

〒169-8050 東京都新宿区西早稲田 1-6-1
早稲田大学公共経営研究科 小林麻理研究室
早稲田大学パブリックサービス研究所
客員研究員 島岡未来子
psri-ngo@list.waseda.jp
2008/03/3

「国際 NGO のミッション/バリュー・マネジメントに関する調査研究報告」

Copyright© Mikiko SHIMAOKA 2008

All Rights Reserved.

目次

はじめに	4
第一部 ケース・スタディ調査結果概要と分析	8
第一章 ケース・スタディの概要.....	8
第一節 ケース・スタディ調査の概要.....	8
第二節 ケース・スタディ対象組織の概要	9
第二章 アンケート/インタビュー調査結果と分析.....	14
第一節 アンケート調査結果	14
第二節 インタビュー調査結果.....	26
第三節 INGO の組織構造、ミッションプロジェクト実施サイクル	31
第三章 国際 NGO のマネジメント上の課題.....	33
第一節 国際 NGO の課題	33
第二節 INGO におけるマネジメントは何に焦点を当てるべきか.....	34
第三節 マネジメントに影響を及ぼす INGO の特徴.....	37
第四節 INGO とマネジメントの関係についての仮説.....	40
第四章 仮説検証.....	42
第一節 仮説 1 の検証.....	42
第二節 仮説 2 の検証.....	51
第二部 資料編	56
添付資料 1 : 国際 NGO のマネジメントに関するアンケート調査 調査票.....	56
添付資料 2 : インタビュー質問項目.....	69
添付資料 3 : インタビュー回答 (5 団体すべて/順不同)	71
第三部 市民社会における国際 NGO の役割と今後の課題.....	81
第一章 市民社会における国際 NGO の存在意義	81
第一節 国際 NGO のあゆみ.....	81
第二節 国際 NGO のグローバル市民社会における役割.....	82
第二節 日本国内における INGO の概観.....	86
第二章 課題と展望	88
第一節 組織の力を、バリューの共有を強化しながら、ミッション達成へ向けて集約する.....	88
第二節 今後の課題と展望.....	100
引用、参考文献一覧.....	102

はじめに

国際 NGO (International Non-Governmental Organization : INGO) は、市民の国際社会への新しいかかわり方として、また国際政治におけるアクターの一員として、強い存在感を示してきた。たとえば国際連合は、その活動を、「サンフランシスコで国連が創設されて以来、NGO は諸問題に対する注意を喚起し、アイデアとプログラムを提案し、情報を広め、国連とその専門機関に対する支持に世論を動員することにより、国際社会に多大な貢献を行ってきた」と評価している¹。

INGO の活動分野は、人権、環境、人道支援、医療支援、開発支援、災害時支援など多岐にわたる。それぞれの分野において INGO は、問題点をいち早く指摘し、解決策を示してきた。NGO のロビイングによって、初めて国連や他の国際機関の注意が喚起された重要な社会的、政治的問題は多い。1992 年に開催されたリオの地球サミットにおいても、NGO が、国際的な政治ネットワークの中に受け入れられ、必要不可欠な存在になりつつあることが、国際政治の場における大きな傾向として認識された (Anheier and Cunningham, 1994)。その後も、WTO (世界貿易機構) 会議における NGO の存在感の強さ、スマトラ沖地震などの災害地で活躍した INGO の姿など、その活躍は枚挙にいとまがない。複数の INGO がノーベル賞を受賞²していることも、INGO の活動が国際社会において確固たる評価を得ていることの現れである。

このような活動や評価を可能にしたのは INGO の特徴によるところが大きい。例えば、「非政府」という言葉が示すとおり、国家間の利害関係に捉われずに課題に取り組むことができること (Kamat, 2003)、「非営利」であるために、産業界の利害関係にも捉われないこと、政府や企業に比べ新しい組織であるために既成の概念に捉われず発想し、行動できることがあげられる。

一方で、現在、INGO は重要な転換期にある。その要因として外部要因と内部要因が存在する。外部的な要因としては、まず、1990 年代から始まったグローバル化の影響を挙げることができる (Doh and Teegen, 2003)。INGO は社会に直接に関わる活動をミッションとすることが殆どであり、このような全世界的潮流の影響を直接に受けるのは必然と言える。第二の要因として INGO には政府の失敗、市場の失敗を補完する役割がある (Florini, 2003; Brinkerhoff and Brinkerhoff, 2002) ため、国家と市場の時代から地球市民社会の構築に向けての転換期にある現在、その役割は益々高まっている。このように激変する外部環境の中で、INGO は自らの存在意義を問い直す必要に迫られている。

内部的な要因としては、INGO の成長に伴う変化である。世界的にみると、第二次大戦後、特に 1970 年代から、INGO は急激に増加した。それから三十数年が経った現在、巨大化した組織も

¹ 国連における NGO の定義は、「地方、国家あるいは国際レベルで組織された非営利のボランティア市民団体」(国連広報センター <http://www.unic.or.jp/know/image01.htm> 2007 年 11 月 3 日取得) を指し国際 NGO に限定されていないが、国際 NGO を含む定義である。

² <http://www.nobelprizes.com/> 2007 年 11 月 24 日取得

存在し、様々な組織文化も形成されつつある。これにより組織キャパシティ、すなわち、財政規模や就労者数が増加する一方、弊害として、組織の官僚主義化 (Dichter, 1999)、成功体験への依拠による成長の鈍化、保守化が生じている組織が存在するのが現状である。創立時のスタッフと、新規に参加したスタッフの世代交代の時期を迎えている組織も多く、支持基盤の高齢化も指摘されている (Lister, 2004)。

このような内外の激動期にいかにか舵を切り、将来に向けて発展していくか。INGO は、現在までの活動を総括し、将来に向けた姿を再構築する時期を迎えている。本調査報告書は、実際の INGO の活動を対象としながら問題点を見極め、INGO が本来有しているミッションを確実に達成するために、出来るだけ具体的に、INGO の組織改革の手法を探る試みである。本調査報告書の問題意識は、組織改革に重要なのは、INGO の組織運営、特にミッション達成に向けて組織の力を集約させ、継続性があり、高いパフォーマンスを恒常的に生むことが可能なマネジメント能力にあるという点にある。

一般的に非営利組織においては、歴史的にマネジメントに関する議論や研究が十分に行われてこなかった。Drucker は『非営利組織の経営』(1991)の中で、『マネジメント』は非営利機関では悪い言葉だった。それは、非営利機関にとって『ビジネス』を意味し、ビジネスは、非営利機関がそれではないというものの一つだった。」と述べている (Drucker, 1991)。その状況は、非営利組織の一形態である INGO においても、同様であった。

しかし、あらゆる組織は、組織が発展していく際に、組織をどのように経営し、マネジメントしていくか、という組織運営の問題に直面する³。INGO も組織である以上、例外ではない。今後 INGO が世界的な影響力を強め、地球市民社会の一翼を担うためには、INGO に合ったマネジメント手法を作り上げていくことが目下の最重要課題である。INGO にとって真に優れたマネジメントとは、組織で働くひとりひとりの創造性やキャパシティを効果的に引き上げ、ひいては、組織全体のパフォーマンスを上昇させるものである。

本調査報告書では、上記の問題意識を基礎として、マネジメントの問題の中で特に、ミッション(組織の使命)の実現と、バリュー(価値観)の共有に着目し、2つの仮説の検証を試みる⁴。ミッションに着目する理由は、INGO を含む非営利組織では、収益の増大を最終目標とする営利企業とは異なり、達成すべきミッションが究極目標として最重要視されているため (Niven, 2006)、ミッションと業績をどのように連結させていくかがマネジメントの根幹を成すからである。一方で、ミッションは本質的に長期的かつ抽象的なものであるため、果たして現在の活動がミッション達成に貢献しているのかを知るのは容易ではない。高邁なミッションと現在の活動がどのように結びついているのか、それはどのような指標によって明らかにできるのかは、INGO の効果や成果を考える際に常に問題となるのである。

³ たとえば、Anthony は、「組織というものは、たとえどんなに小さくとも、マネジメント・コントロール機能が存在する」と述べる。(Anthony, R. N. 2003)

⁴ 本調査報告書では、組織や個人の信念、行動原理として定義されるものを、「バリュー」、「価値」、「価値観」と表現する。

バリューに着目する理由は次の二点である。第一は、INGO と、「価値の力」の関係である。Korten (1996) によると、社会には 3 つの力が存在するという。ひとつは、政府セクターが持つ「行政の力」、もうひとつは企業セクターが持つ「経済の力」、そして最後に市民セクターによって担われる「価値の力」である。市民セクターは、人々をあるひとつの、もしくは複数の価値に向かって集合させることで社会に直接インパクトを及ぼすことが出来るという点で「価値の力」を有しており、市民セクターの例として評されることの多い INGO も「価値の力」を有していることになる。第二は、INGO に特有の価値との関係である。INGO はその活動地域が複数国にまたがるため、文化的背景が異なる地域の人同士が、いかに価値観を共有するかという命題を抱えている。もし INGO が国や文化の異なる、スタッフ、寄付者、支援者間で、価値観を共有できなければ、ミッションを共有し、国境を越えて活動することはできない。さらに、INGO が、社会的、経済的に新たな価値を創造し、国際機関、各国政府、企業など他のセクターのミッションや戦略へインパクトを与える役割を果たす⁵ことを考えると、既にのべたように INGO にとって外部要因が激変する今、組織内と、組織の外へ拡大していくバリュー・マネジメントを検討する意義は大きい。

上記の問題意識に基づき、以下の二つの仮説を設定する。

仮説 1: INGO の運営において、ミッションとプロジェクトを強く結びつけ、すべての部門にミッションを浸透させるマネジメントが行われていれば、組織パフォーマンスは高い。

仮説 2: INGO が組織内外におけるバリュー・マネジメントを強化することが、ミッション達成を助けると共に、INGO のグローバル市民社会における役割を強化する。

研究のアプローチとしては、文献調査と共に、欧米を創立の起源とする NGO の 8 組織を対象に、アンケート調査とインタビュー調査の分析、検討の手法をとる。

調査対象を絞った理由としては、第一に、その越境性である。これら 8 団体は、欧米にその起源があり、世界的展開により、日本においても支部あるいは、日本代表という形で事務所を構える団体である。INGO を考える際に不可欠な点である越境性をこれらの日本支部/代表は長期にわたり経験している。彼らが、欧米から発祥した INGO のミッションや価値観を、異なる文化背景を持つ日本でいかに共有してきたかを検討することには意義がある。

第二に、世界における存在意義の高さである。GDP の世界ランキング上位を長期に渡って維持している経済大国に、INGO の日本支部/代表は存在している。よって彼らが現在どのような状況にあり、何を課題としているかを探ることは、今後のグローバル市民社会の行方を探る上で重要と考える。

本調査報告書は、アンケート/インタビュー調査の結果とその分析からなる第一部と、国際 NGO の今後のグローバル化する市民社会における役割と今後の課題を論じた第二部<ご参考>の 2 部構成となっている。

⁵ たとえば、Teegen, H, Doh, J. P.= Vachani, S. は、価値創造にかかわる主体として、政府と多国籍企業(MNE)に加え INGO の存在があることを、以下のように指摘する。“In this broader and, we believe, more accurate reflection of IB context, nongovernmental organizations (NGOs) - the civil society counterparts of MNEs and governments - act as a third key set of players in value creation and governance around the world.” (Teegen, H, Doh, J. P.= Vachani, S. 2004)

本調査報告書の構成

第一部 ケース・スタディ調査結果概要と分析

第一章 ケース・スタディの概要

第二章 アンケート/インタビュー調査結果と分析

第三章 国際 NGO のマネジメント上の課題

第四章 仮説検証

第二部 資料編

添付資料 1：国際 NGO のマネジメントに関するアンケート調査 調査票

添付資料 2：インタビュー質問項目

添付資料 3：インタビュー回答

第三部 市民社会における国際 NGO の役割と今後の課題

まず第一部では、ケース・スタディ調査結果概要と分析を行う。第一章で、ケース・スタディの概要を述べ、第二章でアンケート/インタビュー調査結果と分析を行い、第三章で 国際 NGO のマネジメント上の課題 について述べ仮説を提示する。第四章で仮説の検証を行う。第二部は資料編とし、添付資料 1 として国際 NGO のマネジメントに関するアンケート調査の調査票、添付資料 2 としてインタビュー質問項目、添付資料 3 としてインタビュー回答を順不同で掲載した。

第三部では、市民社会における国際 NGO の役割と今後の課題として、第一章で市民社会における国際 NGO の存在意義について検証し、第二章で課題と展望を述べる。

第一部 ケース・スタディ調査結果概要と分析

第一章 ケース・スタディの概要

第一節 ケース・スタディ調査の概要

ケース・スタディ対象団体の選定に当たっては、以下の3点を基準に団体を選定した。

- ①起源が欧米である。
- ②日本支部/代表創設から比較的長い時間（20年以上）が経過している。
- ③団体規模が比較的大きい（日本での収支規模が一億円以上）⁶。

日本支部/日本代表に対象を絞った理由として、以下の2点を挙げる。

第一に、その越境性である。これら8団体は、欧米にその起源があり、世界的展開の流れの中で、支部あるいは、代表という形で日本に事務所を構える団体である。INGOを考える際に不可欠な点である越境性をこれらの日本支部/代表は長期にわたり経験している。彼らが、欧米から発祥したINGOのミッションや価値観を、異なる文化背景を持つ日本でいかに共有してきたかを検討することには意義がある。

第二に、世界における存在意義の高さである。GDPの世界ランキング上位を長期に渡って維持している経済大国にINGOの日本支部/代表は存在している。よって彼らが現在どのような状況にあり、何を課題としているかを探ることは、今後のグローバル市民社会の行方を探る上で重要と考える。

調査は、2007年7月から9月にかけて行った。調査はアンケート調査による第一次調査と、第一次調査に基づくインタビュー調査による第二次調査を実施した。第一次調査においてクライテリアに合致する10団体にアンケート調査を送付し、8団体より回答があった。回収率は80%であった。回答者の属性は、総務担当者2名、事務局長(常務理事を兼任)1名、事務局長1名、事務局長と総務部長、財務総務部長1名、広報担当者1名、コミュニケーション&ディベロップメント部部長1名である。第二次調査では、回答があった8団体にインタビュー調査を依頼し、5団体の協力を得た。よって回答率は、63%であった。回答者の属性は、事務局長2名、総務担当者2名、広報担当者1名であった。インタビューは主に団体の事務所に於いて行われた。

調査票（アンケート）の構成は以下のとおりである。（全文は添付資料1を参照のこと）

質問1．組織について(Face Sheet)

質問2．組織の「ミッション」「バリュー」「ビジョン」について

質問3．マネジメント全般について

⁶但し、団体Hは対象選定の段階で参考にした情報(<http://www.janic.org>)では、一億円以上のカテゴリに入っていたが、実際の調査では、年間財政規模が一億円以下であることが確認された。

質問 4. 組織評価について

質問 5. 外部ステークホルダーとの関係について

質問 6. 組織の課題について

インタビューの質問項目は以下のとおりである。(全文は、添付資料 2 を参照のこと)

- ① ミッション・バリュー・ビジョンとマネジメントに関する質問
- ② バリューの共有に関する質問
- ③ 各種ステークホルダーとの関係に関する質問

第二節 ケース・スタディ対象組織の概要

8 団体の概要は表 1 のとおりである⁷。8 団体は全て、国際的に著名であり、INGO の代表として、取り上げられることが多い団体である。

(1) <団体 A>

活動分野は教育、子どもであり、活動型は実働型である。

創設は 1937 年、日本支部は 1983 年に設置された。財政規模は、全体では 590 億円 (2006 年度予算)、日本では 38 億円 (2006 年度予算) である。現在本部は英国にあり、世界 17 カ国に支部があり、49 カ国において活動している。

日本における組織形態は、会長、理事長、理事会、評議員会、事務局長、事務局室、スポンサーシップ部、広報・マーケティング部、グラント・ファンディング部、オペレーションサポート部、情報コミュニケーションシステム部がある。スタッフ数は、組織全体では、有給専従・パートタイムをあわせて 8,082 名、日本支部での有給専従数は 29 名、パートタイム 36 名、ボランティア数は一日当たり約 10 名である。

(2) <団体 B>

子ども支援を中心とした地域開発、緊急援助を活動分野とし、活動型は、アドボカシー、実働、ネットワーク全てを行っている。

創設は 1950 年で、日本に事務所が設置されたのは 1987 年である。本部支部という関係はなく、日本は 97 カ国に存在する「パートナー」とよばれる組織のひとつである。アメリカにパートナーシップオフィス、スイスに国際リエゾンオフィスを設置し、調整を行っている。被支援国事務所は約 80 カ国に存在する。全体における財政規模は、2,480 億円 (2006 年度収入) で、日本の財政規模は 29 億円 (2006 年度収入) である。

⁷ プロフィール作成に当たっては、アンケート調査結果、団体ホームページ、国際協力 NGO センター (JANIC) (<http://www.janic.org/>) ホームページを参照にした。

日本での組織形態としては、理事会、総会、正会員、事務局長、海外事業部、国内事業部となっている。事務局長にアドボカシーチーム、国内事業部にビジネスアナリストがついている。スタッフ数は、組織全体において有給専従が 23,000 名、日本オフィスでは 有給専従が 40 名、パートタイム 10 名、ボランティア数は一日当たり約 20 名である。

(3) <団体 C>

活動分野は、教育・こどもであり、活動型は実働型である。創設は 1919 年（イギリス）で、日本オフィスは 1986 年に設置された。年間財政規模は、全体で 990 億円（2006 年）、日本では 5 億 6 千 800 万円（年不明）である。イギリスに、国際事務局があり、同じ名前を冠した各国組織は 28 組織存在する。活動対象国は、120 カ国以上である。

日本における組織形態は、総会、理事会、東京本部、事務局長、事業部、広報マーケティング部、財務総務部となっており、スタッフ数は、日本支部において有給専従 21 名、ボランティア数は不明である。

(4) <団体 D>

活動分野は、女性の自立、人材育成、母子保健、HIV/エイズ、水と衛生、収入向上、緊急・復興支援であり、活動型はアドボカシー、実働型である。創設は、1946 年で、メンバーとして日本に事務所が設立されたのは 1987 年である。財政規模は、全体では 770 億円（2003 団体年度収入）であり、日本における予算規模は、1 億 7 千 7 百万円（2007 年度収入予算）である。国際事務局はスイスに存在し、12 カ国にメンバー国が存在する。活動対象国は、65 カ国である。

日本事務所における組織形態は、評議員、理事、幹事、事務局長、事業部、マーケティング部、総務部であり、スタッフ数は、有給専従 9 名、パートタイム 1 名、ボランティアは一日あたり約 1 名である。

(5) <団体 E>

活動分野は、人権問題であり、活動型はアドボカシー型、実働型である。創設は 1960 年で、日本支部は 1970 年に設立された。全体の財政規模は、約 63 億円（2004 年団体年度収入）で、日本事務所は 1 億 3,800 万円（2006 年度収入）である。国際事務局をイギリスに設置し、80 カ国に支部がある。国際事務局は、情報収集や国際的な広報活動、調整を行っている。組織形態は、5～30 名のグループ会員によって構成され、地域に根ざして活動を行う。またグループは総会での議決権を有し、意思決定に参加することができる。各支部の代表は、世界大会に出席し、方針決定に参加し、国際執行委員の選任を行う。

スタッフ数は、組織全体で有給専従が 500 名、日本支部は有給専従 7 名、パートタイム 3 名で、多数のボランティアを擁している。

(6) <団体 F>

活動分野は地球環境保護であり、活動型は、アドボカシー型、ネットワーク型である。創設は1961年で、日本支部は1971年に設置された。財政規模は全体で577億円（2006年度収入）、日本支部は6億8,000万円（2006年度収入）である。本部はスイスにあり、約52カ国に支部がある。また、世界100か国以上の国々を対象に活動を行っている。

スタッフ数は、組織全体で有給専従が4,800～4,900名、日本支部においては有給専従が54名、パートタイム10名、不定期にボランティアを擁している。

(7) <団体 G>

活動分野は地球環境保護であり、活動型はアドボカシー型である。創設は1971年で、日本支部は1989年に設置された。財政規模は全体で約201億円（2005年収入）、日本支部で1億5000万円（2006年度収入）である。本部をオランダに設置し、世界27カ国に支部があり、41カ国を対象に活動を行っている。有給スタッフ数は、全体で約1,000名、日本支部における有給専従数は15名、パートタイム5名、ボランティア数は不明である。

(8) <団体 H>

活動分野は地球環境保護であり、活動型はアドボカシー型である。国際組織としての創設は1971年で、日本事務所はメンバー国という位置づけで、1980年に設置された。全体の財政規模は不明。国際事務局の財政規模は、2億7千万円（2005年収入）、日本事務所は約7,800万円（2006年度収入）である。国際事務局をオランダに設置し、メンバー国は70カ国である。

組織形態としては、会員総会、理事会、幹事、事務局長、総務・広報・経理、各プログラム、各プロジェクトといった構成であり、日本事務所のスタッフ数は有給専従11名、パートタイム4名、ボランティアは一日平均約3名である。

表1：今回対象とした8団体の基本データ

	A	B	C	D
活動分野	教育・子ども	子ども支援を中心とした地域開発、緊急援助	教育・子ども	女性の自立、人材育成、母子保健、HIV/エイズ、水と衛生、収入向上、緊急・復興支援
活動型	実働型	アドボカシー、実働、ネットワーク	実働型	アドボカシー、実働型
創立年	1937	1950	1919	1946
日本事務所設立	1983	1987	1986	1987
財政規模（全体）	590億円*（2006年度）（予算）	2480億円（2006年度）（1US\$=117.90円）（収入）	930億円*（2006年）	770億円*（2003年5月～2004年6月）（収入）
財政規模（日本）	38億円（2006年度）（予算）	29億円（2006年度）（収入）	5億6千800万円（年不明）	1億7千7百万円（2007年度収入予算）
本部/国際事務局所在地	英国	パートナーシップオフィス：アメリカ、国際リエゾンオフィス：スイス	イギリス	スイス
代表/支部設置国数	17	97ヶ国（パートナー）	28（日本は大阪に支部）	12（メンバー国）
活動対象国数（組織全体）	49	約80（被支援国事務所）	120以上	65
スタッフ数（組織全体）	有給専従・パートタイム合計8,082名（両者の区別は不明）	有給専従 23000名	N.A.	N.A.
スタッフ数（日本）	有給専従 29名、パートタイム、36名、ボランティア約10名/日	有給専従 40名、パートタイム 10名、ボランティア約20名/日	有給専従 21名 ボランティア数不明	有給専従 9名、パートタイム 1名、ボランティア約1名/日

	E	F	G	H
活動分野	人権	環境	環境	環境
活動型	アドボカシー、実働	アドボカシー、ネットワーク	アドボカシー	アドボカシー
創立年	1960	1961	1971	1971
日本事務所設立	1970	1971	1989	1980
財政規模（全体）	約 63 億円*（2004 年 5 月～2005 年 3 月）（収入）	577 億円（2006 年度）（収入）	201 億円*（2005 年）（収入）	2 億 7 千万円*（2005 年）（国際事務局収入）
財政規模（日本）	1 億 3800 万円（2006 年度）（収入）	6 億 8000 万円（2006 年度）（収入）	1 億 5000 万円（2006 年度収入）	約 7800 万円（2006 年度収入）
本部/国際事務局所在地	イギリス（国際事務局）	スイス	オランダ	オランダ
代表/支部設置国数	80	約 52	27	70（メンバー国）
活動対象国数（組織全体）	N.A.	100 以上	41	N.A.
スタッフ数（組織全体）	有給専従 計 500 名	有給専従 約 4800～4900 名	有給専従数：1000 人	N.A.
スタッフ数（日本）	有給専従 7 名、パートタイム 3 名、ボランティア多数／日	有給専従 54 名、パートタイム 10 名、ボランティア不定期／日	有給専従 15 名、パートタイム 5 名	有給専従 11 名、パートタイム 4 名、ボランティア約 3 名／日

*注：レート換算 2007 年 11 月 28 日時点 1 ユーロ＝160.63 円、1 US \$＝108.41 円
1 イギリス £＝224.09 円で算出

以上の概要から、今回対象とした 8 団体について、創設時期、日本支部/代表の設置時期、組織規模、スタッフ数などを要約すると次のとおりである。

①子ども、教育などの途上国支援分野に取り組む団体の創設は 1910 年代から 1950 年代であり、

人権・環境の分野に取り組む団体の創設は、1960年から1970年代の間である。

- ②日本支部/代表は、1970年代から1980年代にかけて設置されている。若井（2001）は、1980年代から1990年代において、世界的に数カ国以上に事務所を持ち活動している国際NGOの数が急増したと述べている。よって、これら8団体はそれら国際NGOのさきがけと言える。
- ③組織全体の財政規模はデータが入手できた団体で、60億円代から2,500億円であり、日本支部/代表の財政規模は、7,800万円から38億円である。
- ④現在、国際事務局/本部は全て欧米に存在している。
- ⑤組織全体の有給スタッフ数は、データが入手できた団体で、2万人を超える団体(B)から500名(E)と幅がある。ただし、団体Bと団体Eの財政規模を比較した場合、40:1であり、スタッフ数の比率と、ほぼ同じとなっている。
- ⑥日本での有給スタッフ数は7名～40名である。

第二章 アンケート/インタビュー調査結果と分析

第一節 アンケート調査結果

第一項 アンケート調査結果概要

アンケートの調査結果について、以下表2に概要をまとめる。以下で、合計が8団体以上になる回答については、複数回答可とした質問である。また、今回のアンケートについては、団体の活動型、分野、規模が異なっているにもかかわらず、第三章で述べるように、非営利組織として且つINGOとしての特質を共通して有しているという前提で分析を行っている。

表 2：アンケート調査結果概要

番号	質問	回答 ・ 回答数/全団体数 ・ Y=はい、N=いいえ
2-1	貴組織のミッションは何ですか？	ミッションあり:8/8 日本語であり:6/8
2-2	貴組織のバリューは何ですか？	バリューあり:4/8、日本語あり:2/8
2-3	貴組織のビジョンは何ですか？	ビジョンあり:7/8、日本語あり:4/8
2-4	上記は公表していますか？	ミッション: Y :8/8
		バリュー: Y:4/8, 無回答:3/8
		ビジョン: Y:5/8, N:2/8, 無回答 1/8
2-5	「ミッション」「バリュー」「ビジョン」などの組織基本理念はどのように形成されましたか？（複数回答可）	ミッション:設立趣旨に基づく:5/8、理事会（最終決定を含む）:5/8、無回答:1/8
		バリュー: 設立趣旨に基づく:2/8、理事会:3/8 無回答:4/8
		ビジョン: 設立趣旨に基づく:3/8、理事会:4/8 無回答:2/8
2-6	本部支部を含むスタッフ・ボランティアは、以下をどのように共有していますか？（複数回答可）	ミッション:新人・スタッフ研修 5/8, 定例会議 2/8, WEB、事務所内に掲示、共有フォルダ、あらゆる機会を捉えて各 1/8, N:1/8（特にそのような機会はない）
		バリュー: 新人・スタッフ研修:3/8, 定例会議:1/8, 無回答:4/8
		ビジョン: 新人・スタッフ研修:4/8, 定例会議:2/8, あらゆる機会を捉えて:1/8 無回答:2/8
2-7	本部支部を含むスタッフ・ボランティアの共有度はどの程度だと思いますか？	ミッション: 90%-100%:6/8, 70%-90%:1/8, 30%-50%:1/8
		バリュー: 90%-100%:6/8、無回答:2/8
		ビジョン: 90%-100%:6/8, 30%-50%:1/8, 無回答:1/8

2-8	「ミッション」「バリュー」「ビジョン」はこれまでに改定したことはありますか？ 「はい」の場合、どのような契機で、誰が改定しましたか？	ミッション： Y 6/8：（理由：環境の変化に対応するため、国際規約の改定に合わせて、組織改革の一環として）、 N:2/8
		バリュー： Y:0、N:4/8、無回答:4/8
		ビジョン： Y:2/8、N4/8、無回答：2/8
2-9	本部支部を含むスタッフ・ボランティアが「ミッション」「バリュー」「ビジョン」の議論に参加する機会がありますか？	ミッション： Y:8/8
		バリュー： Y:4/8、無回答:4/8
		ビジョン： Y:6/8、無回答:2/8
2-10	「ミッション」とリンクした目標は設定されていますか？	Y:6/8、N:1/8、無回答:1/8
3-1	組織全体として意思決定はどのような方法で行われていますか？	トップダウン・ボトムアップの混合:7/8、ボトムアップ:1/8
3-2	組織経営に関して、利用あるいは参考にしてしているマネジメント手法はありますか？ 本部と支部で違いがある場合、別々にお答えください。 (複数回答可)	[本部] ■ バランスト・スコアカード:1/8 ■ 経営品質:1/8 ■ SWOT 分析:1/8 [日本] ■ バランスト・スコアカード:3/8 ■ 経営品質:4/8 ■ SWOT 分析:6/8 ■ その他（ピーター・ドラッカー「セルフアセスメントツール」、PEST 分析、Logframe、SMART、KJ 法、プロブレムツリー、ブレインストーミング 各 1/8 ■ 特になし:1/8
3-3	組織ミッションに対して設定された目標に対して、業績（達成度）測定は行われていますか？	Y:5/8、N:1/8、無回答:2/8
3-4	組織ミッションに対して設定された目標や個々のプログラムについて、責任者（プログラムオフィサ	Y:6/8、無回答:2/8

	一、プロジェクトリーダーなどを設置していますか？	
3-5	組織ミッションに対して設定された目標や個々のプログラムについて、業績（達成度）測定は行われていますか？	Y 7/8、無回答:1/8
	上記「はい」の場合、以下の何に影響を与えますか？（複数回答可）	<ul style="list-style-type: none"> ■ 人事評価（報酬査定、プロモーションなど）:3/8 ■ 次期プロジェクト計画:6/8 ■ 特に影響なし:1/8 ■ 無回答:1/8
4-2	本部支部を含めた総合的な組織運営について評価していますか？	Y:7/8、無回答:1/8
4-3	評価頻度についてお答え下さい。	年一回:6/8、3年に一回:1/8、無回答:1/8
4-4	評価の仕方についてお答え下さい。	<ul style="list-style-type: none"> ■ 支部からの報告を基に、本部の理事会が行う: 3/8 ■ 本部支部の関係はない:1/8 ■ 何か問題があった場合のみ、支部からの報告を基に、本部が行う:1/8 ■ 自己評価と外部評価の組み合わせ:1/8 ■ 無回答:2/8
4-5	評価の主な指標はなんですか？（複数回答可）	<ul style="list-style-type: none"> ■ プロジェクト成果、達成度:6/8 ■ プログラムの進捗度:6/8 ■ 会員数の増減: 5/8 ■ 収入の増減:5/8 ■ 「ミッション」との適合性:1/8 ■ 「バリュー」との適合性:1/8 ■ 「ビジョン」との適合性:1/8 ■ その他:（ガバナンス、透明性、改善能力等） ■ 無回答:1/8
5-1	貴組織にとって重要なステークホルダー（利害関係者）はだれですか？（複数回答可）	<ul style="list-style-type: none"> ■ 資金提供者（財団など）:6/8 ■ 会員:7/8 ■ 市民:7/8 ■ 受益者:5/8 ■ 購買者:1/8 ■ 他の NGO、NPO:7/8 ■ 政府:7/8 ■ 地方政府:4/8 ■ メディア:5/8 ■ 企業:7/8 ■ 専門家:3/8（科学者、シンクタンクなど） ■ その他:（学校教育機関）1/8

5-2	関係構築はどのように行われていますか？（複数回答可）	<ul style="list-style-type: none"> ■ 定期的な会合を持つ:6/8 ■ セミナー、講演会への招致:5/8 ■ 共同プロジェクトの実施:7/8 ■ 会報の送付:7/8 ■ 活動成果に関する報告書や書籍の頒布:6/8 ■ 日頃からのインフォーマルなネットワーク: 6/8 ■ その他: (協同行動)
5-3	ステークホルダーの中で、貴組織の「ミッション」「バリュー」「ビジョン」などの組織理念をよく理解しているのは誰ですか？（複数回答可）	<ul style="list-style-type: none"> ■ 資金提供者 (財団など): 5/8 ■ 会員:5/8 ■ 市民:1/8 ■ 受益者:1/8 ■ 購買者:1/8 ■ 他の NGO、NPO: 2/8 ■ 政府: 4/8 ■ 地方政府:1/8 ■ メディア:0/8 ■ 企業:3/8 ■ 専門家 (科学者、シンクタンクなど) :1/8
6-1	現在貴組織が認識している組織の重要課題は何ですか？（複数回答可）	<p>[本部]</p> <p>未回答 5/8 (理由: 本部と支部の関係ではないなどの理由で未回答を含む)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 資金不足:2/8 ■ 会員数の減少:1/8 ■ 成果の達成度:2/8 ■ 外部ステークホルダーとの関係構築:2/8 ■ 人材不足:1/8 ■ 人事マネジメント:3/8 ■ 異文化マネジメント:2/8 ■ 情報マネジメント:1/8 ■ プロジェクト・マネジメント:2/8 ■ 組織内のコミュニケーション:1/8 <p>■ その他: 如何に支援者を拡大し、市民社会からの支持を拡大させ、社会に根付き、インパクトを与えることが出来る団体になれるかが重要課題。反テロを旗印とする人権侵害のひろがり、南の地域の発言力が相対的に弱いこと。</p> <p>[日本支部]</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 資金不足:7/8 ■ 会員数の減少:1/8 ■ 成果の達成度:4/8 ■ 外部ステークホルダーとの関係構築:3/8 ■ 人材不足:1/8 ■ 人事マネジメント:3/8 ■ 異文化マネジメント:1/8 ■ 情報マネジメント:2/8 ■ プロジェクト・マネジメント:2/8

		<ul style="list-style-type: none"> ■組織内のコミュニケーション:4/8 ■その他：会員数の伸び悩み:2/8、如何に支援者を拡大し、市民社会からの支持を拡大させ、社会に根付き、インパクトを与えることが出来る団体になれるかが重要課題
	<p>また、課題は、何によって解決できると思いますか？（複数回答可）</p>	<p>[本部]</p> <ul style="list-style-type: none"> ■プロジェクト計画の改善:2/8 ■広報の強化:1/8 ■マネジメント力の向上: 3/8 ■資金調達部門の強化:2/8 ■外部ステークホルダーからのインプット:2/8、無回答 5/8 <p>[日本支部]</p> <ul style="list-style-type: none"> ■プロジェクト計画の改善:3/8 ■広報の強化:5/8 ■マネジメント力の向上:5/8 ■資金調達部門強化:6/8 ■外部ステークホルダーからのインプット:2/8 ■その他:外部コンサルタントを起用して解決策を検討の上実行する,イメージ戦略,組織内部のコミュニケーション促進

第二項 アンケート調査結果

(1) ミッション・ビジョン・バリュー⁸に対する意識、実際の活動への活用について

ミッションは8団体全ての組織で存在する。但し、日本語で共有している団体は6団体である。ビジョンがあると答えた団体は7団体である。しかし、バリューがあると答えた団体は4団体で、さらに、日本語で共有していると回答した団体は2団体のみであった。また、ミッション、バリュー、ビジョンの公開という点では、ミッションは8団体全てが、ビジョンでは5団体が、バリューは4団体がホームページ等で公表している。

ミッション・バリュー・ビジョンをいかに形成したかという質問に対する回答は以下の通りで

⁸ 本調査報告書では、ビジョンを扱っていないが、ミッション、バリューと共に、ビジョンも組織理念を構成する重要な項目であるために、調査票に盛り込んだ。Niven (2003) は、ビジョンは、組織が究極的に目指す姿を描写し、望ましい状態をできる限り具体的に描いた図を含み、戦略と目的を構築するための基礎を備えるべきと述べる。

ある。ミッションは創設時の設立趣旨に基づくと回答した団体が 5 団体、理事会での決定と回答した団体が 5 団体、無回答が 1 団体であった。組織の創設期にミッションの原型が作られ、後に組織化が進んだ際に承認されたというケースが多い。ビジョンに関しては、設立趣旨に基づくと回答した団体が 3 団体、理事会で決定されたと回答した団体が 4 団体である。バリューについては、バリューが存在する 4 団体において、設立趣旨に基づく団体が 2 団体、理事会が 3 団体である。

これらの組織理念をどのように共有しているかという質問に対しては、ミッションに関しては新人・スタッフ研修が最も多く 6 団体、定例会議が 3 団体、あらゆる機会を捉えて、事務所内に掲示、と回答した団体がそれぞれ一団体あった。ビジョンに関しては新人・スタッフ研修が 4 団体、定例会議が 2 団体、あらゆる機会を捉えてと回答した団体が 1 団体であった。バリューに関しては、新人・スタッフ研修が 3 団体、定例会議が 1 団体となっている。

本部支部を含むスタッフ・ボランティアが、ミッション・ビジョン・バリューをどの程度共有しているかという質問に対しては、90%以上と回答したのが 6 団体であり、多い。

ミッション・バリュー・ビジョンはこれまでに改定したことはあるかという問いに対しての回答は以下のとおりである。まず、ミッションで「はい」と回答した団体は 6 団体と多い。改定した理由としては、「環境の変化に対応するため」、「国際規約の改定に合わせて」、「組織改革の一環として」、「以前のミッションがあまりに抽象的だったため、スタッフの認識を深めるため、一般市民にも分かりやすくするため」といった理由が挙げられた。外部環境や組織の変化に合わせて、ミッションを改定してきたことがわかる。

バリューについては、バリューがあると答えた団体全てが、改定したことはないと答えた。また、ビジョンについては、2 団体が改定したことがあると答え、その理由としては「組織改革の一環として」が挙げられている。

本部支部を含むスタッフ・ボランティアがミッション・バリュー・ビジョンの議論に参加する機会があるかという問いに対しては、それぞれが存在する組織においては、ビジョンの一団体の例外を除いて全てがあると答えている。例えば「改定時は必ずスタッフの意見を聴取する」といった回答があった。しかし、必ずしもミッションそのものの議論に対しての回答ではなく、ミッションに沿って事業計画が行われているかについて議論が行われるという観点で回答している団体もあることに注意が必要である⁹。

ミッションとリンクした目標は設定されているかという問いには、6 団体が「はい」と答えている。具体的な方法としては、「ミッションを具体化するための中期事業戦略を策定し、それを単年度事業計画という目標に落としこんでいる。」「個人が毎年作成する各自の職務目標にも反映している。」「5 年計画や予算、事業計画に反映」であり、ミッションから目標へ、目標から事業

⁹ 例えば、「全ての活動のベースとなるため、事業を企画する際にも念頭に置く形で議論する」「組織評価の際にミッションに照らして事業を行っているかの意見、提言を出す」といった内容が付記されていた。

計画という流れが読み取れる。

(2) マネジメント全般について

組織全体として意思決定はどのような方法で行われているかという質問に対して、「トップ・ダウン・ボトム・アップの混合」と答えた団体は7団体であった。また、「ボトム・アップ」と回答した団体は1団体あった。INGO は組織を構成するスタッフのモチベーション維持が非常に重要であり、スタッフの意見が組織の意思決定に反映されることが重要である。よって、マネジメント上層部による意思決定のみでは組織が運営できない。しかし、ボトム・アップだけでは組織の方向性を集約していくことが難しいことから、両者の混合を選ぶ組織が多いと考えられる。具体的にどのような混合かは、団体によって異なる。例えば、ボランティアの決定が最も強くなる団体もあり、また、上層部から降りてきた意思決定をすべてのスタッフで議論し、その結果を上層部に戻し、最終的に上層部が決定を行う、という組織もある。このトップとボトムの混合した意思決定手法が、INGO のマネジメントをより複雑にしている要因の一つとなることは考慮する必要がある。

組織経営に関して、利用あるいは参考にしているマネジメント手法はあるかという質問に対しての回答は以下のとおりである。本部のマネジメント手法は不明な団体が多いが、バランスト・スコアカード、経営品質、SWOT 分析を上げた団体は1団体あった。日本事務所の運営に関するマネジメントについては、バランスト・スコアカードを採用している団体が3団体、経営品質が4団体、SWOT 分析が6団体あった。そのほか、ピーター・ドラッカーの「セルフアセスメントツール」、PEST 分析、Logframe、SMART、KJ 法、プロブレムツリー、ブレインストーミングが挙げられた。また「特になし」と答えた団体も1団体あった。

組織ミッションに対して設定された目標に対して、業績(達成度)測定は行われているかという質問に対して、「はい」と答えた団体は5団体であった。前述のように、ミッションとリンクした目標設定が成されている団体が6団体であったことから、必ずしも全ての団体でミッションと直接リンクした目標設定が成されていないこと、そしてその目標に対する業績測定が行われていないことがわかる。一方、個々のプログラムについて業績(達成度)測定が行われているかという質問に対して、「はい」と回答した団体は7団体であった。

また、組織ミッションに対して設定された目標や個々のプログラムについて、責任者(プログラムオフィサー、プロジェクトリーダーなど)を設置しているかという質問に対して、「はい」と回答した団体は6団体であった。

業績評価が影響を与えるものとして、「次期プロジェクト計画」が最も多く6団体、続いて「人事評価」と答えた団体が3団体であった。

(3) 組織評価について

本部支部を含めた総合的な組織運営について評価しているかという質問に対しては、7 団体が「はい」と答えた。その頻度としては、年に一回行うと回答した団体が 6 団体、3 年に一回と回答した団体が 1 団体あり、総合的な組織運営に関する評価が 1 年を単位として行われているケースが多いことが分かる。

評価方法については、支部からの報告を基に本部の理事会が行うと答えた団体が 4 団体、自己評価と外部評価の組み合わせと答えた団体が 1 団体であった。

組織の総合的な評価を行う際の主な指標について、プロジェクトの成果や達成度/プログラムの進捗度と回答した団体が共に 6 団体、会員数の増減/収入の増減と回答した団体がそれぞれ 5 団体で、これらが重要な指標となっている。また、ミッションなどの組織理念との適合性を指標とする団体も 1 団体あった。

(4) 外部ステークホルダーとの関係について

重要なステークホルダー(利害関係者)を誰と認識しているかについての質問に対して、7 団体が、会員/市民/他の NGO や NPO/政府/企業を挙げた。資金提供者と回答した団体が 6 団体あった。続いてメディア (5 団体)、地方政府 (4 団体)、専門家 (3 団体)、学校等の教育機関 (1 団体)の順となっている。

いかに関係構築が行われているかという質問に対して、会報の送付/共同プロジェクトの実施と回答した団体が 7 団体、定期的な会合を持つ/活動成果に関する報告書や書籍の頒布/日頃からのインフォーマルなネットワークと回答した団体が 6 団体、セミナー、講演会への招致と回答した団体は 5 団体であった。

ステークホルダーの中で、ミッション・バリュー・ビジョンなどの組織理念をよく理解しているのは誰かという質問に対しては、資金提供者/会員と回答した団体が 5 団体、続いて政府 (5 団体)、企業 (3 団体)、他の NGO や NPO (2 団体)、市民/受益者/購買者/地方政府/専門家(1 団体)の順となっている。重要と認識するステークホルダーは多いが、ステークホルダーの間に当該組織の理念が十分に浸透していないと認識していることがわかる。

(5) 組織の課題について

現在認識している組織の重要課題は何かという質問に対しての回答は以下である。本部/国際事務局に関する回答で、人事マネジメントが 3 団体、資金不足/成果の達成度/外部ステークホルダーとの関係構築/異文化マネジメント/プロジェクト・マネジメントが各 2 団体であり、会員数の減少/人材不足/情報マネジメント/組織内のコミュニケーションが各 1 団体であった。未回答の団

体が5団体あった。

日本支部/代表にとっての重要課題としては、資金不足と回答した団体が7団体、成果の達成度/組織内のコミュニケーションと回答した団体が4団体、外部ステークホルダーとの関係構築/人事マネジメントと回答した団体が3団体、情報マネジメント/プロジェクト・マネジメント/会員数の伸び悩みと回答した団体が2団体、会員数の減少/人材不足/異文化マネジメントと回答した団体が1団体であった。日本支部/代表が抱えているさまざまな課題の中で最も顕著であったのは、資金不足である。会員数の減少を課題とする団体は1団体のみであったが、会員数の伸び悩みを課題とする団体が2団体、支援者の拡大を課題とする団体も1団体あったことから、資金を含めた支持を増やすことが課題となっていると考えられる。

課題は、何によって解決できるかという質問に対しての回答は以下の通りである。本部/国際事務局で、マネジメント力の向上と回答した団体が2団体、プロジェクト計画の改善、資金調達部門の強化、外部ステークホルダーからのインプットがそれぞれ1団体であった。また、未回答の団体が5団体あった。

日本支部/代表の課題解決方法については、資金調達部門強化と回答した団体が最も多く6団体、マネジメント力の向上、広報の強化と回答した団体が5団体、プロジェクト計画の改善と回答した団体が3団体、外部ステークホルダーからのインプットと回答した団体が2団体であった。外部コンサルタントを起用して解決策を検討の上実行する、イメージ戦略、組織内部のコミュニケーション促進と回答した団体がそれぞれ1団体であった。

第三項 アンケート調査結果分析

アンケート調査結果から、以下の8点が判明した。

- (1) ミッション重視は全ての団体に共通している。
- (2) ミッションと個々のプロジェクトを関連付けることに困難さを抱えている。
- (3) バリューの存在意義の意識はミッションに比して薄い。
- (4) 業績評価は次期プロジェクト計画に反映される。
- (5) 総合的な組織運営に関する評価は1年を単位とすることが多く、プロジェクト成果や会員数の増減、収入の増減が重要な指標となっている。
- (6) ステークホルダーに組織の理念が十分に浸透していないと感じている。
- (7) 資金不足解消が最大の課題であり、資金調達部門の強化がその主たる解決方法として考えられている。
- (8) マネジメント手法は、トップ・ダウン、ボトム・アップの混合が多く、また、マネジメント手法が不足していると認識している。

それぞれの点について以下で検討する。

(1) ミッション重視は全ての団体に共通している。

全ての団体についてミッションが存在し、かつ公表していること、改革の対象としても意識され、実際に意識されていることから、ミッション重視は全ての団体に共通している。これは、第二章で述べた、非営利組織のミッション志向という特徴に一致する。ミッションは、設立趣旨に基づきながらも、環境の変化などに対応する形で改定がなされてきた。ミッションの共有は主に、新人・スタッフ研修や定例会議の場で行われている。また、ミッションを実際の行動計画に反映させることに関しては、比較的意識は高いと言える。

(2) ミッションと個々のプロジェクトを関連付けることに困難さを抱えている。

ミッションを重視し、ミッションを実際の行動計画に反映させることに関して比較的意識は高い一方、必ずしも全ての団体にミッションと直接リンクした目標設定が成されているわけではなく、その目標に対する業績測定も行われているわけではない。一方で、ほとんどの団体が、個々のプログラムについて業績（達成度）測定を行っていることと回答していることから、個々のプロジェクトを実施し評価するサイクルより、ミッションから目標の設定を行い、実際の活動を行い、評価するという大きなサイクルを回すことの方が難しいことがわかる。

(3) バリューの存在意義の意識はミッションに比して薄い。

バリューを共有し、公表している団体が4団体であること、バリューを改定の対象とした団体は0であることから、ミッション重視に比してバリューの存在意義の意識は薄い。

(4) 業績評価は次期プロジェクト計画に反映される。

業績評価を次期プロジェクト計画に反映させる意義を多くの団体が意識している。しかし一方で、人事評価へ反映させると答えた団体が少ないことは課題と考える。なぜなら、労働集約的なINGOの業務においてスタッフのモチベーションを維持することは非常に重要であり、仕事の内容について個々人が評価されることはモチベーションの維持に不可欠だからである。

(5) 総合的な組織運営に関する評価は1年を単位とすることが多く、プロジェクト成果や会員数の増減、収入の増減が重要な指標となっている。

総合的な組織運営に関する評価が1年を単位として行われているケースが多いことが分かる。これは、変化する外部的要因に迅速に対応することが必要なINGOにとっては妥当とも言える。しかし、年間ベースの評価と共に、数年次の運営に対する評価という長期的な視野の導入も必要と考える。

目標やプロジェクトの成果を測る指標として、プロジェクトの成果や達成度、プログラムの進捗度が重要視されている。また、会員数の増減、収入の増減も重要な指標となっている。

(6) ステークホルダーに組織の理念が十分に浸透していないと感じている。

多様なステークホルダーと多様なチャネルを通じて関わりあっている INGO の姿が浮かび上がる。しかし、ステークホルダーの間に当該組織の組織理念が十分に浸透していないと感じていることがわかる。

(7) 資金不足解消が最大の課題であり、資金調達部門の強化がその主たる解決方法として考えられている。

本部における課題と解決方法について、未回答が 5 団体であった。この理由として、本部支部といった関係を取らない団体、例えば、国際事務局と日本代表という関係によって運営されているなど、さまざまな関係を団体ごとに構築していることが考えられる。他方、日本事務所に関しては全ての団体が何らかの課題を認識している。これは、組織全体の課題と解決方法の情報が日本支部/代表によって、十分に共有されていない可能性を示唆している。

日本支部/代表が抱えているさまざまな課題の中で最も顕著であったのは、資金不足である。また、会員数の減少を課題とする団体、会員数の伸び悩みを課題とする団体、支援者の拡大を課題とする団体が計 4 団体あったことから、増加する課題に対処するために、資金を含めた支持を拡大することが多くの団体で課題となっている。また、成果の達成度、組織内のコミュニケーションが課題と回答した団体が半数存在したことも注目に値する。

課題の解決方法として、日本支部/代表については、資金調達部門強化と回答した団体が最も多かったことは、前述の資金不足という課題への対応策として一致する。さらに、インタビュー時には、アカウントビリティの欠如を挙げる団体が 2 団体あったことを付記する。

(8) マネジメント手法は、トップ・ダウン、ボトム・アップの混合が多く、また、マネジメント手法が不足していると認識している。

組織の意思決定方法については、トップ・ダウン、ボトム・アップの混合という複雑な意思決定手法を取る団体が多いことから、INGO のマネジメントを考える際には、この点を考慮することが必要である。

マネジメント手法として、SWOT 分析を挙げる団体が多かった。SWOT 分析は、目標を達成するために意思決定を必要としている組織のプロジェクトなどにおける、強み、弱み、機会、脅威を評価するのに用いられる戦略計画ツールの一つである。SWOT 分析は、外部環境の機会に対して内部資源の強みをうまく活用することに長けた手法であるため、多様な外部環境やステークホルダーの関係の中で、戦略を立案する必要がある INGO に合致した手法の一つとして活用されていると考えられる。しかし、しかし、一方でマネジメントの向上を今後の課題としている団体も多いことから、現在のマネジメント手法が充分でないと考えている。

第二節 インタビュー調査結果

上記のアンケート結果を基礎として、5 団体にインタビューを行った。その結果は以下である。
(全文は、添付資料 3 を参照のこと)

第一項 ミッション/バリュー/ビジョンとマネジメントについて

(1) ミッションなどの組織理念の共有の程度、共有の方法についてインタビューした結果は次の通りである。

「最初からミッションを理解した上で参加するスタッフやボランティアの人が多いため、共有に特に問題はない。ミッションなどについて、普段はあまり口にしないが、議論をするのは好きであり、関心は高いと思う。」

「組織理念を暗誦できるスタッフはいないと思うが、計画立案の際、あるいは仕事をするときなど常に意識をしているので関心は高い。」

「自分はもともと活動に関心があり、関わってもいたので、ミッションなどは自然に共有できた。ボランティアが主の組織だが、ボランティアの組織理念のオーナーシップは高い。」

「もともとサポートしていたので、団体のことはよく知っていたし、このような団体が日本にあることの重要性は意識していたので、自然と共有は出来ていた。ミッションは世界共通であるが、スタッフの出入りが激しいことから、スタッフの関心は低いと思う。スキルシェア、ワークショップなどで年に 1 回から 2 回共有するようにしているが。」

「ミッションなどの理念については、関心を高めるためにオフィスには貼ってあるが、共有度は低いと思う。当団体はまず具体的な活動がはじめにあり、理念を後付けしている。まずはプロジェクトありきである。」

(2) インタビュー回答者の属性と団体参加理由は以下のとおりである。

「企業に勤務していた頃から、サポートをしていた。他の NGO よりもミッションなどを掲げた時期も早く、戦略も明確であったと感じたため。」

「ホームページを見て、内容がしっかりしていると感じたため。」

「もともと当該団体のミッションに関心があったため。」

「当該団体の重要性を意識していたため。」

「自分はミッションに賛同したということより、活動の実際の姿を見て関心を持った。」

(3) ミッションをマネジメントに戦略的に落としこんでいるかという質問に対する回答は以下のとおりである。

「ミッションは、5 年単位の中期計画に反映されている。」

「現在、3年計画の中に、ミッションからダイレクトに落とししてきた目標を盛り込んでいる。」

「ミッションは、戦略計画の中に落とし込んでいる」

「ミッションは10年計画→5年計画→年間計画→月次計画の順で落とし込んでいる。」

「5年目標を立てている。しかし国際事務局への報告義務はない。目標は、プロジェクト担当者が決定し、年に一回、オフィス全体で共有している。」

(4) 組織パフォーマンスの測定はどのように行われているか、指標は何かという質問に対する回答は以下の通りである。

「支援者数の増加が指標である。」

「指標を設定することは非常に難しい。以前は目に見える成果があったが、時代の変化に伴い、現在は成果の抽象性が増している。具体的な法制度の改善があったとしても、それが当団体の成果かは不明である。」

「組織パフォーマンスについて、トップマネジメントの関心は高いが、システムは現在構築中である。資金調達部門は数値目標を盛り込み易いが、アドボカシーを中心に据えるキャンペーン部門では難しい。しかし、なるべく盛り込むようにしている。月次計画は毎年上位マネジメントにチェックされ、人事評価にも利用されている。」

「主要な資金源は、財団助成金であるため、プロジェクトの助成金が次年度も継続されるかがパフォーマンスの測定となる。政策提言は目に見える成果を上げることが難しいため、統一的な評価の指標ははっきりしていない。しかし指標は欲しいとは考えている。」

(5) マネジメントのトレーニング・プログラムはあるかという質問に対する回答は以下の通りである。

「特にない。それぞれのスタッフが企業で勤務していた際の経験などを生かして、マネジメントを行っている。しかし、最近、経験の差などによるマネジメントの質の違いが意識されており、均質化の必要性が課題として挙げられるようになった。」

「弱いところであると認識している。あまり出来ていないと思う。その理由として、日々の業務で忙しいこと、各支部で状況があまりにも違うこと、仕事の特殊性が高いため統一したトレーニング・プログラムを適用しにくいことがあげられる。また、地域に特化しないマネジメント・プログラムは参考にならない。」

「上位マネージャーに関しては、年一回の事務局会議の場などを利用してスキルシェアなどのプログラムがある」

「特にないが、ニーズはある。ファシリテーター技術など、外部トレーニングを受けている人もいる。」

第二項 バリューの存在意義について

バリューの存在意義は何かという質問に対する回答は以下の通りである。

「バリューとは、広報的には、対外的な説明として、団体のアイデンティティを示すものとなる。また、計画を立案する際の基準となる。」

「バリューとは、日々の仕事の行動規範である。他のオフィスの人と仕事をする際に、バリューを共有していると感じる時、同じ価値観を共有する喜びがある。たとえば「わたしたちは仕えるものです。」というバリューに関しては、させていただいている、という意識を常に持っている。仕えるリーダーシップとして、マネジメントも、電話を取ったり、清掃当番をしたり、そのほかの事務所業務にも積極的に取り組んでいる。」

「バリューの存在意義は、自分としては、自国の問題、あるいは自分の近くにある問題意識よりも、全世界的に解決しなければならない問題は何か、ということを一義的に共有することであると考える。」

「バリューの意義は大きい。活動の全ての側面で意識している。一緒に仕事をする上で必須である。一方で、ミッションを達成することを主とする部は意識が高いが、それ以外の資金調達などミッション達成をサポートする部門は仕事上意識する機会が少ないため、バリューを意識しにくい。」

「バリューについて特に明文化されていない。しかし、当団体においてアイコンが欠如しており、団体を特徴づけるものは何か、ということが最近議題に上がっている。」

第三項 各種ステークホルダーとの関係について

(1) ステークホルダーはどのような存在か。団体にとって、ステークホルダーと協働することによるメリットは何かという質問に対する回答は以下の通りである。

「あらゆるところにかかわってくる。接点が多い。」

「パートナーである。企業にとって INGO と協働するメリットは、内部の活性化や社員の意識向上であり、INGO にとって企業と協働するメリットは、企業のブランドイメージを使うことで、INGO のブランドイメージの向上を促し、普通のマーケティングでは届かない層にリーチすることができることにある。」

「政府はどちらかといえば対立する可能性のある存在である。」

「存在意義は、それぞれのステークホルダーの役割によって違う。」

「企業は国際キャンペーンの対象となり、批判や提携の対象である」

「企業は、基本的に変革を迫る対象である」

(2) ステークホルダー対象の拡大に関心があるかという質問に対する回答は以下の通りである。

「ある」。「非常にある」

「ある。新しい企画を立ち上げる段階で、外部の人の意見を入れている。組織を前面に出すのではなく、アライアンス型によって支持を増やす活動の増加により、企業への働きかけの方法も変化している。」

(3) ステークホルダーからのインプットの障害となるものは何かという質問に対する回答は以下の通りである。

「ステークホルダーからのインプットを導入できるケースとは、それが具体化できるか否かによると思う。また、団体規約に合致しているか否かも重要である。」

「ミッション・ビジョン・バリューに反するインプットは取り入れられない。また、売名のためのインプットも受け入れられない。」

「助言として受けることはある。しかし、有用でないインプットもある。」

「当該団体のバリューに反するものがインプットとなる場合、完全に受け入れられることができない。」

「助成金で活動している団体のため、出資者が、出資する行為と、プロジェクトの内容に口を出すことを混在させると混乱する。」

第四項 インタビュー結果分析

インタビューの結果は、以下の6点に分析できる。

- (1) ミッションは活動に参加する契機となる。
- (2) アドボカシー型を主とする団体は、指標の設定に苦慮している。
- (3) マネジメントのトレーニング・プログラム不足を感じている団体が多い。
- (4) バリューの重要性は一様に認識されているが、共有度は異なる。
- (5) ステークホルダーの拡大に対する関心は高いが、団体理念に反するステークホルダーのインプットは取り入れにくい。
- (6) 実働型とアドボカシー型の間には相違点が存在する。

それぞれの点について以下で検討する。

- (1) ミッションは活動に参加する契機となる。

ミッションなどの組織理念は団体に参加する重要な要素である。それぞれの団体に勤務するスタッフは、以前よりなんらかの形で活動に参加し、ミッションを既に理解した状態で働き始めた人が多い。これは、ミッションがいかに INGO のスタッフにとって重要であることを明示するものである。また、団体のパフォーマンス全体、あるいは目に見える実際の活動といったミッション

以外の要素も考慮し、他の団体と比較した上で、仕事の間を選んでいることが分かる。

(2) アドボカシー型を主とする団体は、指標の設定に苦慮している。

ミッションは3年から10年といった長期計画にまず落とし込まれ、その後短期計画に盛り込まれている。指標に関しては、実働型を主とする団体は、活動の支援者の数の増加を指標としていることが多い一方、政策提言を行うアドボカシー型を主とする団体は、指標の設定に苦慮している。その理由としては、第一に、政策提言を行いそれが実現したとしても、政策決定にはさまざまな要因が影響するためにその成果が当該団体のものと必ずしも言い切れないこと（成果が不特定多数に資する）というインタビューで得られた点に加え、第二に政策が具体的な目に見える成果となって現れるまでに時間がかかること（成果までのタイムラグ）も考えられる。

(3) マネジメントのトレーニング・プログラム不足を感じている団体が多い。

マネジメント力向上のためのトレーニング・プログラムについては、多くの団体が必要性を認識しながら、充分に行われていないことを感じている。

(4) バリューの重要性は一様に認識されているが、共有度は異なる。

明文化されている団体においても、明文化されていない団体においても、バリューは、組織内の行動規範であり、スタッフ間の結合力を強化し、対外的には独自性を示すものとして重要視されている。組織Bにおいては、トップマネジメントが率先してバリューを実践し、行動規範として機能している。しかし、ミッションに直結した活動をしている部門以外での共有の難しさを指摘する団体もある。

(5) ステークホルダー拡大に対して関心は高いが、団体理念に反するステークホルダーのインプットは取り入れにくい。

ステークホルダーの役割をいかに認識しているかは、各団体によって異なる。例えば「パートナー」として認識する団体から、「役割によって違う」「対峙する存在である」と考える団体と様々である。

一方でステークホルダー拡大に対する関心は高い。主に、「支持を拡大する」「成果を出すための手法」として、ステークホルダー拡大を考えている。ただし、ステークホルダーからのインプットを取り入れられない場合として、ミッション/バリュー/ビジョンといった団体理念に反する場合を挙げる団体が多い。

(6) 実働型とアドボカシー型の間には、相違点が存在する。

実働型とアドボカシー型に関する違いについて以下2点を挙げる。第一に、実働型の方が、具体的な指標を掲げやすいと言える。一方で、アドボカシー型を主とする団体は、たとえ政策に提言

が反映されたとしてもそれが当該団体の寄与であるとは言い切れない、資金調達部門の方が指標を掲げやすいといった理由で、指標設定の困難さに一様に言及した。

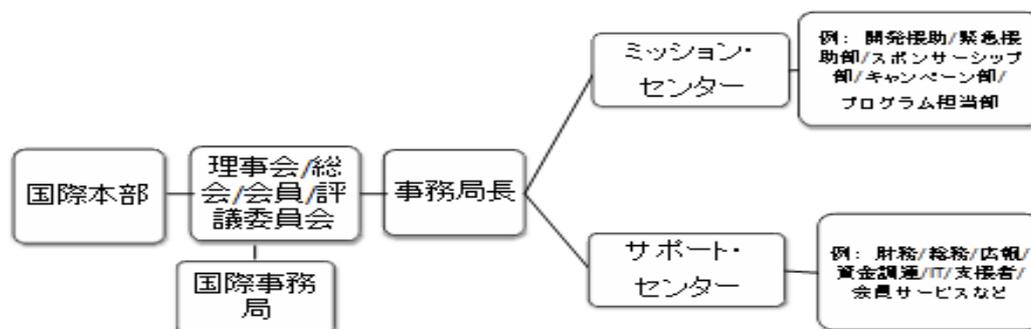
第二にステークホルダーとの関係について、実働型は、ステークホルダーとはパートナーであり協働の対象であるという回答であったのに対して、アドボカシー型は、ステークホルダーによって役割が違い、企業や政府などは、変革を迫る対象であり、対峙するものである、といった回答が多く見られた。

第三節 INGO の組織構造、ミッションープロジェクト実施サイクル

第一項 INGO 日本支部/代表の組織構造

アンケート調査、インタビュー調査分析からわかる INGO の組織構造や部門の名称は、さまざまである。しかし、ミッション・センター、サポート・センター（第三部参照）の視点から見ると、以下の図 1 のように整理できる

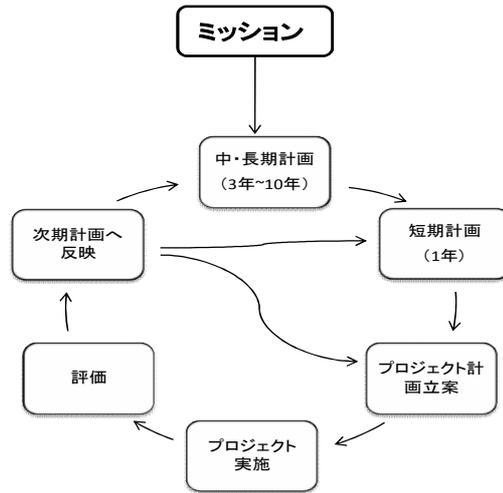
図 1：国際 NGO の日本支部/日本代表組織図概観



第二項 国際 NGO のミッションープロジェクト実施サイクル

調査によると、INGO におけるプロジェクト実施サイクルは、ミッションから長期計画、中期計画、短期計画へ細分化していき、個々のプロジェクトを実施し、評価を行い、次期プロジェクトへ反映させるというサイクルを取ることが多いことがわかる。以下図 2 で示す。

図 2：国際 NGO の日本支部/日本代表のミッション—プロジェクト実施サイクル



第三章 国際 NGO のマネジメント上の課題

第一節 国際 NGO の課題

現在、INGO は重要な転換期にある。その要因として外部要因と内部要因が存在する。

外部的な要因としては、まず、1990年代から始まったグローバル化の影響を挙げることができる (Doh and Teegen, 2003)。INGO は社会に直接に関わる活動をミッションとすることが殆どであり、このような全世界的潮流の影響を直接に受けるのは必然と言える。第二の要因として INGO には政府の失敗、市場の失敗を補完する役割がある (Florini, 2003; Brinkerhoff and Brinkerhoff, 2002) ため、国家と市場の時代から地球市民社会の構築に向けての転換期にある現在、その役割は益々高まっている。このように激変する外部環境の中で、INGO は自らの存在意義を問い直す必要に迫られている。

内部的な要因としては、INGO の成長に伴う変化である。世界的にみると、第二次大戦後、特に 1970年代から、INGO は急激に増加した。それから三十数年が経った現在、巨大化した組織も存在し、様々な組織文化も形成されつつある。これにより組織キャパシティ、すなわち、財政規模や就労者数が増加する一方、弊害として、組織の官僚主義化 (Dichter, 1999)、成功体験への依拠による成長の鈍化、保守化が生じている組織が存在するのが現状である。創立時のスタッフと、新規に参加したスタッフの世代交代の時期を迎えている組織も多い。支持基盤の高齢化も指摘されている (Lister, 2004)。

また、国際社会での INGO の役割や影響力が高まる一方で、INGO の課題も明らかにされてきた。それらの課題の中で特に重要なものとして、資金調達能力やその透明性の向上、アカウンタビリティ¹⁰の向上、プロジェクト評価能力の向上、プロジェクトの成果向上がある (Lister, 2004; Teegen, Doh & Vachani, 2004)。例えば「アカウンタビリティ」について、Ebrahim (2003) は、ほとんどの NGO において、上層部、あるいは外部資金提供者へのアカウンタビリティについては強調するが、下方そして内部のアカウンタビリティ機能は比較的開発が遅れ、短期的であるとする。また、佐藤 (2001) は、INGO がアカウンタビリティを積極的に履行しない理由として、以下の 3つの要因を挙げる。第一に「実行優先型の発想」が、事業が拡大し説明すべき対象が増加した後も継続してしまうこと、第二に多くの INGO は高い理想を掲げているがそれが達成できていない場合、言行不一致を恥ととらえる心理が働くこと、第三に説明すると必ず発生するであろう批判を受けたくないという防御的姿勢、である。しかし、佐藤は次の 3つの目的のためにアカウンタビリティはすべての NGO に要請されているとする。すなわち、第一に自身が変わるために、

¹⁰ “Accountability” は、日本語では、多くの場合、「説明責任」と翻訳されており、業務、会計などの現状を資金提供者に対して説明する責任であると理解されている。しかし英語では “Responsibility” (責任) と同義語として用いられることが多く、その内容は「倫理的責任、法的責任を負うこと」を含んでいることから、「説明し社会的責任を負うこと」の意味で、「社会的責任」と訳す方が適当であろう。(若井晋(他)、2001年)

第二に関与する人と共に育つために、第三に組織のミッション、役割に刺激を与えるために、である（佐藤、2001）。

しかし、これらのアカウンタビリティの向上、評価能力の向上、成果向上といった課題は、INGOに限って指摘される事柄ではない。民間セクターに対しても指摘され続けてきたことである。それでは民間セクターである企業はどのようにこのような課題を乗り越えてきたのか。あるいは乗り越えようとしているのか。INGOは彼らの経験から何を学べるのであろうか。

企業は、これらの課題をマネジメント手法の研究、開発、適用によって、解決しようとしてきた。営利企業では、1938年にChester Barnardが著した、*The Function of the Executive* からマネジメント・コントロール・システムの系統だった研究と分析が開始された。その後、主にマネジメントの研究は、マネジメントを発達させた営利企業を対象としたもので発展してきた（Anthony, 2003）。

現在ではNGO自体が多国籍となり、その結果として、多国籍企業と同様の状況下に置かれている。すなわち、グローバル化や経済統合、技術革新、成果の向上への期待といった、同じ圧力と環境下にさらされているのである（Teegen, Doh and Vachani, 2004）。INGOは、3セクターの一員として世界的に影響力を発揮するためにもINGOの特質に合致したマネジメント・システムを構築し、共有し、発展させていくことが強く求められている。

第二節 INGOにおけるマネジメントは何に焦点を当てるべきか

INGOのマネジメントを検討する上でまず確認すべきは、INGOは何を焦点としマネジメントを行うべきか、という点である。たとえば、企業であれば、利益の増大という最終的な目標に向けて焦点が当たるようにマネジメントを組み立てている。一方、INGOのマネジメントはミッションを達成することにマネジメントの焦点を当てていく必要がある。その理由を以下で述べる。

第一項 組織におけるミッション、バリューとは何か

一般的に経営理念や組織理念は、ミッション、バリュー、ビジョンから成り立っているとされる。ミッションとは、「使命」であり、会社や組織が「何のために存在するのか」「何のために経営しているのか」という根本的な意義を表す。バリューとは、「価値観」であり、「どのような信条で活動を行っていくか」という姿勢を表すものである。組織のあらゆる活動において意思決定や判断のよりどころとなり、顧客、社会、スタッフなどに対して組織の行動規範や倫理観を示すものである。特にスタッフに対しては、行動の共通基盤を与え一体感を強める役割がある。また、ビジョンは、組織が目指す具体的な「将来像」のことで、活動が5年後や10年後にどのように結実するかを表す。

第二項 INGO のマネジメントはミッション達成に焦点を当てるべきである

Drucker は、数多くの非営利組織の理事会の経験をもつある CEO の次のような発言を引用している。「私が携わっていたビジネスはその経営計画の作成に当たって、まず財務上の収益から出発していたが、非営利組織では、それがかけられる使命の達成度から始めている (Drucker, 1989)。

Niven (2006) も、非営利セクターには様々なものがあり、それぞれ異なる顧客に奉仕しているが、共通項は「ミッション志向」という特性であると述べる。

ミッション志向は、他の非営利組織同様、INGO の活動の根幹である。すべての INGO においてミッションは存在し、そのミッション達成を究極の目標として、組織は運営されている。よって、INGO におけるマネジメントは、全ての活動が直接的あるいは間接的にミッション達成に向かっていることを確実にすることを目標とする。

それでは、INGO における全ての活動とは何を指すのであろうか。多様な活動を行う INGO を対象とした場合に、その組織構造を目的別に捉える視点が有効である。非営利組織の組織構造は、ミッション・センターとサービス・センターとで分類することができる (Anthony, 2003)。ミッション・センターは、組織のミッションに直接貢献する部門であり、サービス・センターは、サポート・センターとも呼ばれ、ミッション・センターや他の仕事をサポートする役割を担う。例えば実働型で災害地支援をミッションとする INGO で言えば、実際に現地に赴き医療を提供する部門、アドボカシー型で地球環境保護をミッションとする INGO で言えば、国際会議におけるロビー活動を行う部門はミッション・センターである。そしてその活動を後方から支える財務、総務、広報、人事部門はサポート・センターである。INGO のマネジメントは、ミッション・センターの活動は直接的に、サポート・センターの活動は間接的に、ミッション達成に向かっていることを確実にすることに焦点を当てることが必要とされる。

第三項 価値 (バリュー) の創造と共有を行うマネジメントが重要である

グローバル市民社会の形成に向けた INGO の重要な役割のひとつは、3 セクターモデルにおいて、政府や企業に対し、新たな価値観を提供し影響を与え、政府や企業の価値観と互いに影響を及ぼし合いながら、新しい価値を創造していくことにある。

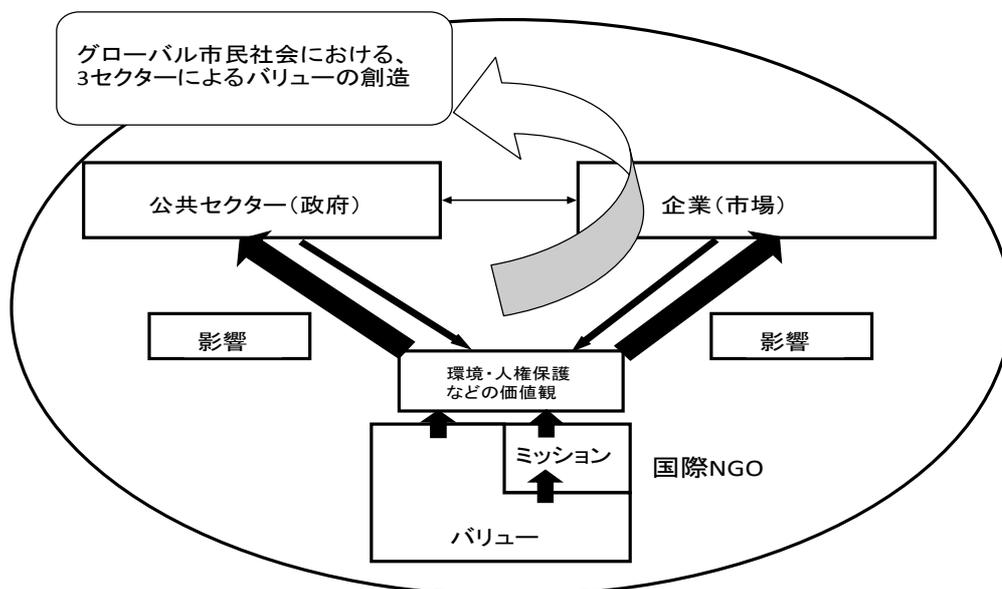
一方で組織におけるバリューとはどのようなものか。Niven (2003) は、組織におけるバリューとは、組織の指針となる普遍の原則であり、信念の表れであると指摘する。そして、バリューは組織の目的と合致し、組織の独自性を示すものでなくてはならず、「強引なまでに本物」でなくてはならないとする。つまり、価値の共有とは、組織内においては、スタッフをしばしば達成困難なミッションに向けて結合する役割を果たすと考えられ、ミッション達成において不可欠な存在である。

また、バリューは、対外的には、組織の特徴や独自性を示すものである。この独自性が普遍性

を持ったときに、他のセクターにインパクトを与えるバリューになると考えられる。つまり、INGOは価値観として、組織の独自性を示す価値観とより普遍性を持つ価値観の両方を持っており、より普遍性をもった価値観が、組織やセクターを超え、影響を及ぼすことになると考えられるのである。例を挙げると、INGOから市民セクターが、21世紀に入りグローバリゼーションの形成と成熟プロセスの中で、人権・環境という共通の価値観を共有していくプロセスに貢献してきたことは既に述べた。これらの価値観は、たとえば人権という価値観の醸成には、INGOが持つ人道主義、社会的公平性といった価値観が他のセクターに影響を与えたと見ることができる。環境に関しては、INGOがミッションとして掲げる地球環境の保護に価値を置く活動が、普遍的な価値観として共有されていったと考えられる。

バリューは組織内においてミッション達成のために不可欠な存在であり、組織内での共有を促進するマネジメントが必要とされる。更にグローバル市民社会における価値観の創造と共有に貢献するためには、組織内で共有された価値観を他セクターへ普遍化していくことが必要なのである。この点を意識したマネジメントが必要である。その関係を図3で示す。

図 3：国際 NGO のバリューが他のセクターへ与える影響



Teegen, Hildy, Jonathan P Doh and Sushil Vachani. "The importance of nongovernmental organizations (NGOs) in global governance and value creation: an international business research agenda." *Journal of International Business Studies*. (2004, vol. 35, no. 6) p456. 図2を基に作成

第三節 マネジメントに影響を及ぼす INGO の特徴

Anthony (2003) は、組織におけるマネジメント・コントロール(Management Control)の役割を以下のように定義する。すなわち、マネジメント・コントロールとは、戦略の実行と、目標の達成に焦点を当て、組織が効果的なプログラムを設計することと、そのプログラムを効率的実行に移すことを確実にする。効果的なプログラムとは、組織を目標に向けて動かし、効率的なプログラムは、その目的を可能な限り低いコストで達成することを指す。

ミッション達成をその存在意義とする INGO の場合、目標とは、ミッションあるいは、ミッションから直接流れ出たものを指す。さらに Anthony (2003) は、マネジメント・コントロール・システムに影響を与える、特に営利組織と比べた場合の非営利組織体の特徴について、以下の 9 点を挙げている¹¹。

- ①利益指標の欠如
- ②租税及び法的考慮事項の相違
- ③サービス提供組織である傾向
- ④目標及び戦略により大きな制約を受ける。
- ⑤財務的支援について顧客にあまり依存しない
- ⑥専門家の優位
- ⑦ガバナンスの相違
- ⑧政治的影響の重要性
- ⑨不適切なマネジメント・コントロールの伝統

上記について Anthony (2003) は更に以下のように検討する。

①の利益指標の欠如とは、営利企業における利益指標のような、評価に利用される単一の尺度の欠如を指す。

③のサービス提供組織である傾向については、多くの非営利組織はサービス組織であり、したがって、マネジメント・コントロールについて、製造業や有形の財を販売する企業と同一の優位性を持たないため、以下の点において不利であるとする。すなわち、(1)サービスは蓄えられない、(2)サービス組織は労働集約的な傾向がある、(3)サービスの量を測定することは必ずしも容易ではない、(4)サービスの質は前もって検査することができない、の 4 点である。

④目標及び戦略により大きな制約を受けるとは、多くの非営利組織は営利企業に比べ選択の自由をあまりもっていないことを指す。

⑥専門家の優位とは、多くの非営利組織において、目標達成の成功の鍵は、専門家(科学者、医師、芸術家)の行動であるとする。

¹¹ 翻訳は、早稲田大学公共経営研究科小林麻理教授 2007 年度前期講義「ケース・スタディ/非営利組織のマネジメント・コントロール・システム」資料に従った。

⑦ガバナンスの相違については、多くの非営利組織において、責任ラインが明確でない場合が多いことが指摘されている。

⑧政治的影響の重要性とは、改選の重要性、法制による制約などを指す。

⑨不適切なマネジメント・コントロールの伝統とは、非営利組織は 20 世紀の会計とマネジメントコントロールの概念・実務を採用するのに時間がかかっていることを指す。

上記 9 点に加え、「多様なステークホルダーと多様な関係を結ぶ必要がある」という点を、非営利、INGO に共通なマネジメントに影響を及ぼす 10 番目の特徴として挙げる。非営利組織はステークホルダーサービスを設計する人、サービスのコストを負担する人、サービスの便益を最終的に享受する人がそれぞれ異なるため、顧客の定義を非常に複雑にする。「顧客は誰か」という問題は、非営利組織が直面する最も悩ましい問題である (Niven, 2006)¹²。

さて、Anthony らによって指摘された特徴は、そのまま INGO にあてはまるものが殆どである。各々について INGO へ適用し、際立つ特徴を検討すると次の表 3 のとおりである。

表 3： マネジメントに影響を与える国際 NGO の特徴

Anthony らによって指摘された非営利組織のマネジメントに影響を与える特徴	INGO への適用、際立つ特徴
①利益指標の欠如	たとえば、「子どもたちの自立支援を行うこと」をミッションに掲げる INGO と、「世界の生物多様性を守る」ことをミッションに掲げる INGO の活動を比較する場合、そこには、企業における「利益指標」のような外部から見て評価に利用できる単一の指標はない。
②租税及び法的考慮事項の相違	INGO は、所在国にもよるが、税制優遇措置を与えられていたり、寄付者への優遇措置が与えられている場合がある。
③サービス提供組織である傾向	医療支援、開発援助、教育などサービス提供を主たる業務とする INGO が多い。
④目標及び戦略により大きな制約を受ける。	INGO の活動領域は、地球環境、貧困対策、医療、開発、人権、平和などであり、更にその活動の型は、実働型、アドボカシー型、ネットワ

¹² 更に、Powell =Friedkin (1987) は、「非営利組織は、多数の関係者、例えば理事会、依頼人 (Client)、寄付者からの要求を調和させる必要がある」と述べる。

	<p>ーク型、それらの混合に分類できる。たとえば、いままで医療に取り組んできた INGO が、急に目標を変更して人権問題に取り組む組織に変化する例はほとんどない。国際 NGO は、活動の型を多機能的にする場合は多いが（功刀、2006 年）、活動領域の拡大、あるいは変更は現在までほとんど見られないのである。それはすなわち、組織の根幹であるミッションの変更を意味するほど重大な問題になるためである¹³。</p>
⑤財務的支援について顧客にあまり依存しない	<p>多くの場合、INGO の顧客（受益者）は、財政的支援者とは同一ではない。たとえば、貧困状態の子どもの自立促進を行う INGO の場合、受益者は子どもであり、財政支援者はその INGO に寄付を行う者である。</p>
⑥専門家の優位	<p>INGO の場合、専門家の定義は広範囲である。例えば、医療支援を行う INGO の場合、実際に医療を行う医師の行動が重要なのは言うまでもないが、プロジェクト全体のコーディネーターを行う担当者は、医師と同じ位プロジェクト成功の鍵を握る。また、アドボカシーに携わる INGO において、専門的知識を提供する科学者や弁護士らの存在は重要だが、その情報を政府や企業、国際機関に提供するロビイストも専門性が高い。</p>
⑦ガバナンスの相違	<p>営利企業とは形態が異なるが、INGO においては、責任ラインは比較的明確である。たとえば、責任分担内容、理事会、事務局長、プロジェクト担当者、資金調達者、広報担当者などを設置し、役割分担を行っている¹⁴。</p>
⑧政治的影響の重要性	<p>INGO はその本部支部が存在する国の政治的影響や法制の制約を受ける。また、多国籍にわたる活動の場合、多国籍の政治的影響や、国際法</p>

¹³ そのため、活動領域が他の領域の影響を受ける、あるいは必然的に関連してくる場合、他の INGO や現地 NGO との協働で補うことが多い。

¹⁴ 本調査報告書 1 章ケース・スタディ対象団体概要を参照のこと

	の影響を受ける。
⑨不適切なマネジメント・コントロールの伝統	たとえば、片山（2006）は、NGO における個人の働きが組織としての蓄積につながっていない点を指摘し、今後の NGO の課題のひとつとして、組織力の充実を挙げ、組織のマネジメント能力向上の必要性を述べている。
⑩多様なステークホルダーと多様な関係を結ぶ必要がある	国際的に活動し、多様な社会的、文化的、政治的状況下で活動する INGO の場合、ステークホルダーの数と種類が増加することからより複雑性が増す。資金提供者、サービス受益者のみならず、国際機関、多国籍の政府、企業、外部専門家、メディアといったステークホルダーと多様な関係を構築する必要がある。例えば、Anheier = Cunningham（1994）は、「多数の関係者のニーズに応えることの複雑性が、国際的に活動し、多様な社会的、文化的、政治的状況下で活動する非営利組織のマネジメントの根拠をよりあやふやにしてしまう」と述べる。

第四節 INGO とマネジメントの関係についての仮説

INGO におけるマネジメントの焦点が、ミッション達成に当てられるべきであり、価値共有を考慮する必要があるならば、上記で述べた INGO マネジメントに影響を与える 10 の特徴は、マネジメントの焦点化にどのような影響を与えるのであろうか。そして、どのような観点から捉えれば、INGO はそのミッションを実現するための運営が成功しているといえるのであろうか。検討のための枠組みとして、以下 2 点の仮説を提起する。

仮説 1: INGO の運営において、ミッションとプロジェクトを強く結びつけ、すべての部門にミッションを浸透させるマネジメントが行われていれば、組織パフォーマンスは高い。

仮説 2: INGO が組織内外におけるバリュー・マネジメントを強化することが、ミッション達成を助けると共に、INGO のグローバル市民社会における役割を強化する。。

仮説 1 の論拠は以下である。

第三節で述べた不適切なマネジメント・コントロールの伝統の最も重要な原因は、非営利組織である INGO は企業における利益指標のような明快な指標が存在しないことによる。つまり、組

織の業績を客観的に測定することが困難なため、たとえ運営に問題があっても、それを組織内の他のプロジェクト、あるいは、他の INGO の活動と比較することは困難である。企業のような明確な指標を持つセクターと比較することは更に難しい。また、INGO のサービス提供を主に行うという特徴には、質を前もって検査することができず、量を測定することは必ずしも容易ではないという不利な点がある。この共通指標の欠如という特徴により、INGO にとって、マネジメントの帰着点を図ることは容易ではなく、より優れたマネジメントを追及するインセンティブが働きにくい。そして、INGO 間や他セクターはおろか、組織内でもマネジメントノウハウが共有されにくく、研究や開発が遅れてきた。

一方で、INGO は、他の非営利セクター同様にミッション志向であり、目標及び戦略により大きな制約を受ける。ミッションは INGO の活動の根幹であり、ミッションステートメントは、組織の根本的な目的、つまり「存在理由」を明らかにするものである。これは、利益という目に見える数値をその究極目標に掲げることが可能な営利企業とは決定的に違う点である。利益指標ではなくミッションを究極目標とする INGO にとって、ミッションそのものの特徴も鑑みる必要がある。ミッションとは、非常に遠大な、そしてしばしば抽象的を伴うものである。よって、ミッションと、個々のプロジェクトや日々の活動がどのように関連づけられているかを測ることは容易ではない。そのため、しばしば、ミッションを個々のプロジェクトへ連動させることが出来ず、また、個々のプロジェクトがミッションと連結しているかを確認することが不可能となる。そしてたとえプロジェクトがミッションとは違った方向へ進んでいたとしても修正が出来ず、活動が無為に帰す場合もある。これは重要な問題であり、努力が効果を生まなければ、受益者に利益を生じさせることはできず、INGO のミッションに共感して資金を提供する出資者や支援者に応えていないことになる。スタッフも満足度を得ることはできず、組織運営は停滞してしまう。よって、INGO は、利益指標の欠如という困難を排して、ミッションから具体的なプロジェクトまでを強固に連結するマネジメントが必須となるのである。

次にミッションを全ての部門のスタッフが共有するためのマネジメントが重要であるという点を述べる。ミッションは、組織に関わるスタッフのモチベーション引き出し、ボランティアを集め、資金調達の際機となることも指摘されている (Brinckerhoff, 2000)。つまり、ミッション達成に直結する活動を行っている部署(ミッション・センター)のみならず、それ以外の資金調達や広報、総務部門、ボランティア窓口を行う部署などミッション達成をサポートする部署 (サポート・センター)、においても、ミッションが強く共有され、ミッションを反映した計画が立案され、実行されることが重要となる。

ミッションを究極目標とする INGO にとり、個々のプロジェクトがミッション達成に寄与することが明らかであり、また、他の組織のすべての部門や諸活動にもミッションを浸透させるようなマネジメントが行われていれば、組織の運営は存在意義を果たしており、基幹部分において成功していると言える。そして基幹部分に成功していれば、その結果として成果の達成度や財政面など組織全体の運営において高いパフォーマンスを示している筈である。以上が仮説 1 の論拠で

ある。

次に、仮説 2 について述べる。組織内でバリューを共有することが、INGO のミッション達成を助け、更に、国境を超え活動する INGO の重要な役割は、新たな価値を創造し、他セクターへ影響を及ぼすことにある（第三部参照）。グローバル市民社会への原動力として、集团的行動は、越境するネットワークを通じて増加しており、この場合、共通の関心事項（たとえばミッション）は、地理や政治形態の共有よりも強い結合要因となる。しかし、グループが拡大した場合、共通価値への関心度は低下する傾向にある（Wright, 2000）。INGO は組織運営に当たっては、その価値観をまず組織内で共有することが必要であるが、多様な文化的背景を持つスタッフ間で価値観を共有することは容易でない。しかし、まず価値観を組織内で共有できなければ、ミッションを達成もままならず、ひいては、グローバル市民社会へ貢献することもできない。よって、INGO が組織内外におけるバリュー（価値観）をいかにマネジメントするかが、今後の INGO の運営を考えるに当たって不可欠な要素となる筈である。

以上の 2 点の仮説を、ケース・スタディを基に検証していく。

第四章 仮説検証

以下で、ケース・スタディに照らしつつ、仮説の検証を行う。

第一節 仮説 1 の検証

仮説 1 として、INGO の運営において、ミッションとプロジェクトを強く結びつけ、すべての部門にミッションを浸透させるマネジメントが行われていれば、組織パフォーマンス高い、を設定した。以下でその検証を行う。

第四章のケース・スタディ分析で、仮説に関係する以下のことが判明した。すなわち、INGO は一様にミッション達成を志向し、ミッションを長期・中期・短期目標レベルにまで分解し、個々のプロジェクトへ反映させている。しかし、個々のプロジェクトの実践により強く意識が傾きがちであることが分かる。その理由として、2 点を挙げる。第一に、現場性や実践性、機動性を追求する INGO の特徴から、具体的な個々のプロジェクトを行っていくことに長い経験を持ち長けていること。第二に、利益指標のような共通指標の欠如である。企業では、利益指標により、個々の事業が生み出した利益は、積み上げていけば企業全体の利益として、数値化でき、評価できる。しかし、INGO では、個々のプログラムの評価を寄せ集めたところで、それらがどのようにミッション達成に貢献しているのかを計る共通指標は存在しないのである。同様に、ミッションから下位レベルの活動を導く際も、ひとつひとつのレベルがどのように連携しているのかというロードマップや戦略を非常に入念に策定する必要があるため、膨大な時間とエネルギーをかける必要

がある。このことが原因で、ミッションから始まる全体の運営計画は、プロジェクトごとの運営と評価より困難となると考えられる。

また、スタッフやボランティアはミッションを理解した上で活動に参加しており、ミッションはスタッフのモチベーション維持には欠かせない要素である。しかし、サポート部門がミッションを共有することは困難な場合がある。これらの困難さを克服し、組織がその基幹部分での運営に成功していれば、組織パフォーマンスは高いはずである。

第一項 仮説検証のための指標設定

以下で、インタビューを実施した団体を対象に、仮説の検証を行う。検証に当たっては、仮説の説明変数と、従属変数について、以下のような指標を設定する。

(1) 説明変数 1：ミッションとプロジェクトを明確に連結するマネジメントが存在することを示す指標

- ① ミッションが明確であり、公開している
- ② ミッションを個々のプログラムに導くシステム、プログラム評価システム、次期計画へのフィードバックシステムが、マネジメント・トレーニングを含め確立されている
- ③ 組織全体の運営を、財政面から個々のプログラムに至るまで、ミッションに照らし合わせ明確な指標で評価し、将来の組織運営にフィードバックするシステムが、マネジメント・トレーニングを含め確立されている。

(2) 説明変数 2：全ての部門でミッションを共有するためのマネジメントが存在することを示す指標

- ④ ミッションをスタッフ間で日常的に共有するための工夫が多く存在し、共有度が高い。
- ⑤ ミッションについて全てのスタッフが意見を述べる機会がある。
- ⑥ ミッションにつながるプログラム立案、評価の段階でのスタッフが参加できる。

(3) 仮説の従属変数である、組織パフォーマンスが高いと判断する指標

- ① 組織がそのミッション達成に向かっていることが明確であり、達成度を示すことができる。
- ② スタッフ/ボランティアが高いモチベーションを持って精力的に業務を行っている。
理由：労働集約的な特徴を持つ INGO にとって、その組織の運営に関わる人々は最も重要な資本である。
- ③ 財政状況が良好である。
理由：長期的なミッションを達成するためには、長期的に団体を維持することが必要であり、財政的に安定していることが重要である。財政状況が良好か否かについては以下

の4点を用いて検討することができる¹⁵。

- ・収入が増加している¹⁶。
- ・資金源の多様化が図られている。
- ・中長期の資金計画が立てられている。
- ・流動比率（流動資産/流動負債）が100%以上である。

④ 支持を拡大している。

理由：支持の拡大をどのような指標で図るかについては、それぞれの団体の資金調達方法や組織運営戦略によって異なるが、たとえば以下の指標が考えられる。

- ・会員（支持者）が増加している

会員制を取る組織であれば、会員が増加していることは、支持を拡大していることの現れとなる。

⑤ アカウンタビリティの度合いが高い。

理由：ミッションと個々の活動の関係が明確で、指標も明確であれば、第一章第三節で述べたINGOの課題のひとつである、アカウンタビリティを積極的に履行しない3つの要因、すなわち実行優先型の発想から脱却できていない、組織が掲げる理想と活動間のギャップを恥と捉えること、批判への恐れは、は問題ではなくなる。なぜなら、実行と理念が明確にリンクしていれば、ギャップは存在せず、明確な指標を掲げた結果の批判であれば、問題なく受け止めることが出来るからである。具体的には、ミッション/バリュー/ビジョンといった組織理念、詳細な活動報告や財務報告が、会員等のステークホルダーはもとより、ホームページなどで一般に公開されていることが指標となる。

第二項 ケース・スタディ対象団体における仮説検証

以下で、アンケート調査、インタビュー調査の両方を行った5団体のうち、団体3団体（ここでは、 α 、 β 、 γ とする）を対象に仮説の検証を行う。3団体に絞った理由はこの3団体は、アンケート調査とインタビュー調査を通じ、説明変数と従属変数に必要な定性的、定量的な分析を行うに適していたためである。表4中、○は変数の指標が明確に存在することを示し、△は一部が存在することを示す。

¹⁵ 平松一夫、広瀬義州訳「FASB財務会計の諸概念」『中央経済社』（2002年3月）と、国際協力NGOセンター（JANIC）が作成中の「NGOのアカウンタビリティ」
<http://www.janic.org/modules/tinyd2/index.php?id=26>（2007年8月1日）を参考に、設定した。

¹⁶ 今回のアンケート調査においても、プロジェクト成果や会員数の増減、収入の増減が組織運営を図る重要な指標となっている。

表4：団体α、β、Γにおける仮説1の検証

団体αにおける仮説1の検証

説明変数指標	団体αの状況
① ミッションが明確であり、公開している	○HPで公開
② ミッションを個々のプログラムに導くシステム、プログラム評価システム、次期計画へのフィードバックシステムが、マネジメント・トレーニングを含め確立されている	△ミッションを具体化するために中期事業計画を策定し、それを単年度事業計画に落とし込んでいる。プログラムの業績達成度は、次期プロジェクト計画、人事評価へ反映される。しかし、マネジメント・トレーニング制度が特になく、個人の経験に依拠している。
③ 組織全体の運営を、財政面から個々のプログラムに至るまで、ミッションに照らし合わせ明確な指標で評価し、将来の組織運営にフィードバックするシステムが、マネジメント・トレーニングを含め確立されている。	△総合的な組織運営について、プロジェクト評価やプログラムの進捗度、会員数や収入の増減では測っているが、ミッションとの適合性を測っていない。また、マネジメント・トレーニングシステムが特にならない。
④ ミッションをスタッフ間で日常的に共有するための工夫が多く存在し、共有度が高い。	○共有は新人・スタッフ研修で行っており、事業を企画する際にも意識される。アンケートにおいて、スタッフ・ボランティア間での共有度は90%以上と回答。
⑤ ミッションについて全てのスタッフが意見を述べる機会がある。	－事業の企画に全てのスタッフが関与しているかは不明。
⑥ ミッションにつながるプログラム立案、評価の段階でのスタッフが参加できる。	－不明
従属変数指標	団体αの状況
① 組織がそのミッション達成に向かっていくことが明確であり、達成度を示すことができる。	△ミッションと個々の事業に明確なつながりがあり、達成度に関する指標も存在する。ただし、中長期計画が不明なため、例えば、個々のプロジェクト指標が、中長期計画の中でどのような意味を持つのかは不明。
② スタッフ・ボランティアが高いモチベーションを持って精力的に業務を行う	○インタビュー、事務所訪問を通じて、スタッフの高いモチベーションが伝わってきた。

ている。	
③ 財政状況が良好である。 ・収入が増加している。 ・資金源の多様化が図られている。 ・中長期の資金計画が立てられている。 ・流動比率が100%以上である。	○収入は、2005年度と2006年度とを2007会計年度と比較すると、2007年会計年度ではそれぞれ1.7%、1.1%と僅かではあるが上昇している。資金源は様々なタイプの寄付金収入、助成金収入と多様である。 ・中長期の資金計画が立てられているかについては不明である。流動比率は、2006会計年報告によれば1,348%、2007会計年度報告によれば、992%である ¹⁷ 。
④ 支持を拡大している。 ・会員(支持者)が増加している。	△会員数は、アンケートでも「継続的な支援者数の伸び悩み」とあるように、2005年度と比較すると、2007年度では、支援の新規申し込み数は、59.5%に減少、年度末支援者数は98.4%に減少している。また、援助中止者数が、2007年度では、新規申し込み数の1.23倍ある ¹⁸ 。
⑤ アカウンタビリティの度合いが高い。	○ホームページ上で組織理念、事業報告、会計報告など詳細な報告がなされている。

団体βにおける仮説1の検証

説明変数指標	団体βの状況
① ミッションが明確であり、公開している	○明確なミッションが日本語で存在し、HP、年次報告書で公開している。
② ミッションを個々のプログラムに導くシステム、プログラム評価システム、次期計画へのフィードバックシステムが、マネジメント・トレーニングを含め確立されている	○ミッションに照らして、3年の中期計画、毎年の年度計画を作成している。事業計画策定から評価まで一貫を網羅する、事業管理手法を開発、適用している。個人が毎年作成する各自の職務目標にも反映している。また、バランスト・スコアカード、SWOT分析などのマネジメント手法を多く活用している。
③ 組織全体の運営を、財政面から個々のプログラムに至るまで、ミッションに照らし合わせ明確な指標で評価し、将来の組織運営にフィードバックするシステムが、マネジメント・トレーニングを含	○3年に一度、自己評価と外部評価を組み合わせ、ミッションなどの組織理念との適合性を確認している。また、バランスト・スコアカード、SWOT分析などのマネジメント手法を多く活用し、世界規模での研修も行われている。

¹⁷ ホームページ上の事業報告書、計算書類を基に算出

¹⁸ ホームページ上の事業報告書を基に算出

め確立されている。	
④ ミッションをスタッフ間で日常的に共有するための工夫が多く存在し、共有度が高い。	○ミッションは、新人、スタッフ研修で共有され、計画立案の際、仕事をする際に常に意識をされるようにしている。アンケートにおいて、スタッフ・ボランティア間での共有度は90%以上と回答。
⑤ ミッションについて全てのスタッフが意見を述べる機会がある。	○マネジメントレベルにスタッフの意見を聞こうとする姿勢がある。また、現在ミッションの下位概念を基に全体の組織改革を行っており、スタッフ全員に意見を求める E-mail が送付されている。
⑥ ミッションにつながるプログラム立案、評価の段階でのスタッフが参加できる。	○3年に一度の組織評価を行う際にこれらに照らして事業を行っているかの意見、提言を出すことが出来る。各スタッフの意見を吸い上げ、各部門より数名ずつ出席する。
従属変数指標	団体βの状況
①組織がそのミッション達成に向かっていくことが明確であり、達成度を示すことができる。	△たとえばミッションのひとつである「変革をもたらす改革」から導かれた計画で、一時的な援助ではなく、地域を改革する、スポンサーになる人の意識も改革することが目標のプログラムが存在する。ただし、報告書では、具体的な達成目標指標は示されていない。
②スタッフ・ボランティアが高いモチベーションを持って精力的に業務を行っている。	○会報では、高いモチベーションを持って仕事に携わるボランティアの意見が複数掲載されている。また、インタビュー回答者の対応や、事務所内を見学様子では、ボランティア、スタッフ共に高いモチベーションを持って働いていることが伝わってきた。
③ 財政状況が良好である。 ・収入が増加している。 ・資金源の多様化が図られている。 ・中長期の資金計画が立てられている。 ・流動比率が100%以上である。	○収入は、2006年度は、2005年度と比較すると5%増加、2003年度と比較すると42%増加している。資金源は各種補助金、助成金、様々なタイプの募金、個人スポンサーシップと多様である。・中長期の資金計画については不明である。・流動比率は、2005年報告書によれば601%、2006年度報告書によれば、941%である ¹⁹ 。
④ 支持を拡大している。	○個人スポンサーの数は、2006年度は、2005年度と

¹⁹ ホームページ上の年次報告を基に算出

・会員(支持者)が増加している。	比較すると 23%増、2003 年度と比較すると 41%増である。
⑤ アカウンタビリティの度合いが高い。	○ホームページ上で組織理念、事業報告、会計報告など詳細な報告がなされている。

団体Γにおける仮説1の検証

説明変数指標	団体γの状況
① ミッションが明確であり、公開している	△本部の英語のものであるが明確に存在する。しかし、日本語版は、団体概要は HP で公表されているが、明確なミッションは公開されていない。
② ミッションを個々のプログラムに導くシステム、プログラム評価システム、次期計画へのフィードバックシステムが、マネジメント・トレーニングを含め確立されている	△ミッションは10年計画→5年計画→年間計画→月次計画の順で落とし込んでおり、月次評価は上位マネジメントへ報告され、人事評価にも利用されている。また、達成度について、定量的な指標は上げている。しかしアンケート調査ではマネジメントの手法は SWOT 分析のみ使用と回答しており、トップマネジメント以外にトレーニングシステムがないという回答を合わせて考えると、マネジメント・トレーニングシステムが確立しているとは言い難い。
③ 組織全体の運営を、財政面から個々のプログラムに至るまで、ミッションに照らし合わせ明確な指標で評価し、将来の組織運営にフィードバックするシステムが、マネジメント・トレーニングを含め確立されている。	△総合的な組織運営について年に一回行っているが、その指標の中にミッションとの整合性が入っていない。また、インタビューにおいて、組織パフォーマンスの測定に対するトップマネジメントの関心は高い一方、システムは現在構築途中であることが回答された。また、前述のように、組織運営のマネジメント・トレーニングシステムが弱い。
① ミッションをスタッフ間で日常的に共有するための工夫が多く存在し、共有度が高い。	△ミッションの共有は、新人スタッフ研修、事務所内の掲示、共有フォルダでの共有などを通して行われているが、スタッフ間におけるミッションの共有度は、アンケート回答で 30%以上 50%未満と低く、インタビュー調査でもミッションへのスタッフの関心の低さが指摘された。スタッフの出入りが頻繁であることがその理由として挙げられている。
② ミッションについて全てのスタッフが意見を述べる機会がある。	不明

③ ミッションにつながるプログラム立案、評価の段階でのスタッフが参加できる。	不明
従属変数指標	団体γの状況
①組織がそのミッション達成に向かっていくことが明確であり、達成度を示すことができる。	△個々の活動の達成は公表されているが、中長期目標、ミッションとのつながりは不明である。
②スタッフ・ボランティアが高いモチベーションを持って精力的に業務を行っている。	△スタッフの定着率が低い。ボランティア数がアンケートで回答されていない。インタビューでは、ボランティアの登録数は多いが活用が充分でないことが指摘された。
③ 財政状況が良好である。 ・収入が増加している。 ・資金源の多様化が図られている。 ・中長期の資金計画が立てられている。 ・流動比率が100%以上である。	△2006年の日本支部収入を、2004年度と2005年と比較すると、それぞれ83.2%、96.1%に減少している。総支出に占める国際本部からの補助金率は、2004年で59.9%、2005年で31.8%、2006年で41.6%と高く、日本支部の自己資金率は増加傾向にあるものの依然として低い。団体Γは、個人会員からの支援を主財源とする団体であり、財源内訳は2005年実績で、会費収入55.7%、寄付38.0%、物販売上3.6%、原稿料・写真使用料0.7%、講演料他0.7%、その他1.3%となっている ²⁰ 。流動比率を算出するための計算書は公表されていない。
④ 支持を拡大している。 ・会員(支持者)が増加している。	○会員数は、増加しているとアンケート回答に記述されている。しかし増加率は不明である。
⑤ アカウンタビリティの度合いが高い。	△ホームページにミッションなどの組織理念が明確に記載されていない。また財務情報も詳細ではない。

第三項 3 団体の分析と仮説1の検証

団体αについて仮説1を検証した場合の分析は以下の通りである。仮説の説明変数部分では、ミッションを具体化するために中期事業計画を策定し、それを単年度事業計画に落とし込んでいる。プログラムの業績達成度は、次期プロジェクト計画、人事評価へ反映される。また、総合的な組織運営について、プロジェクト評価やプログラムの進捗度、会員数や収入の増減では測って

²⁰ ホームページの団体概要より算出

いるが、ミッションとの適合性を測っていない。マネジメント・トレーニング制度が特になく、個人の経験に依拠している。スタッフの構成は、団体βに比して、団体αではパートタイムで勤務している人の数が有給専従より多い。これは、団体βにおいて、ミッションなどの組織理念を、専従職員以外の人々へ浸透させるしくみが一層必要であることを示している。

組織パフォーマンスについては、ミッションと個々の事業に明確なつながりがあるように見受けられ、達成度に関する指標も存在する。ただし、中長期計画が不明な為、例えば、個々のプロジェクト指標が、中長期計画の中でどのような意味を持つのかは不明である。収入は、2005年度と2006年度とを2007会計年度と比較すると、2007年会計年度ではそれぞれ1.7%、1.1%と僅かではあるが上昇しているが、会員数は、アンケート回答でも「継続的な支援者数の伸び悩み」とあるように、2005年度と2007年度とを比較すると、支援の新規申し込み数は59.5%に減少、支援者の年度末数は98.4%に減少している。また、援助中止者数が、2007年度では、新規申し込み数の1.23倍ある。

以上を分析すると、団体αは、ミッションからダイレクトにつながる中長期計画から実際のプロジェクトへの相関関係がやや希薄であり、ミッション達成に向けて個々のプロジェクトがどのような意味を持つのか外部者にとって不明である。また、マネジメント・トレーニングのプログラムが構築されておらず、全ての部門、パートタイムやボランティアを含む全てのスタッフ間でどのようにミッションを共有しているかが明確ではない。以上の要因が背景となり、収入、会員の伸び悩みという課題を抱え、組織パフォーマンスの向上が阻害されていると考えられる。

団体βについて仮説1を検証した場合の分析は以下の通りである。団体βは、説明変数の指標を全て良く満たしている。例えば、ミッションに照らして、3年の中期計画、毎年の年度計画を作成しており、事業計画策定から評価まで一貫を網羅する事業管理手法を開発、適用している。年度計画は個人が毎年作成する各自の職務目標にも反映している。3年に一度、自己評価と外部評価を組み合わせ、ミッション・バリュー・ビジョンという組織理念との適合性を確認している²¹。

また、バランス・スコアカード、SWOT分析、経営品質などのマネジメント手法を多く活用し、独自の手法も開発し、トレーニングも世界規模で行われている。

組織パフォーマンスについても、全体的に高いことが明確である。たとえばミッションのひとつから導かれた計画で、明確な連動を示す目標のプログラムが存在する。また、財政状況も良好で、支持も明らかに拡大している。

団体γについては、説明変数を満たしていない部分が多い。まず、ミッションが体的に日本語で明確に公開されていないことが問題である。内部的にはミッションから月次計画書まで落とし込むシステムがあることは評価できる。しかし、マネジメント・システムの不足、スタッフ間におけるミッション共有度が低いことも問題点として指摘できる。

組織パフォーマンスとしては、個々のプロジェクトの達成度は高いが、個々のプロジェクトと

²¹ 回答のあった8団体の中で、組織運営評価を、ミッションなどの団体理念との適合性に照らして行くと回答したのは、団体βのみである。

ミッションとのつながりが不明確である。また、財務状況も良好とはいえず、会員が増加していることが評価できるが、収入増が伴っていないことも問題である。また、アカウントビリティも低い。

以上より、団体βは、仮説1を、説明変数を満たせば、従属変数を満たすことにより証明し、団体αとγは、説明変数を満たさなければ、従属変数も満たさないことで証明していると言える。

しかし、他の要因、例えば組織キャパシティや組織の活動の型などがこの結果に影響していると考えられるだろうか。団体βと団体γの財政規模を比較した場合、βはγでは大きな差があり、組織キャパシティの違いがこの結果を生じさせているということも考えられる。しかし、団体αの財政規模は団体βとあまり変わらない。よって、βとγを比較した場合に組織キャパシティの影響は考慮する必要がある可能性があるが、αとβを比較した場合に、組織キャパシティの影響は考えにくい。したがって全体として組織キャパシティの影響は考えにくいといえる。

活動型については、アンケート結果の分析とインタビュー結果の分析で述べたように、実働型とアドボカシー型には、指標設定などにおいて違いは見られるが、対象3団体はそれらが混合しているため、仮説に影響するような偏りは見られない。

以上より、仮説1 ミッションとプロジェクトを強く結びつけ、すべての部門にミッション浸透させるマネジメントが行われていれば、組織パフォーマンスは高い、と言える。

第二節 仮説2の検証

第一項 仮説2の検証

INGOが組織内外におけるバリュー・マネジメントを強化することが、ミッション達成を助けると共に、INGOのグローバル市民社会における役割を強化することを、ケース・スタディより検証する

ケース・スタディ調査から、INGOの日本支部/代表において、ミッション重視に比してバリューに対する意識は低い傾向があることがわかった。しかし一方で、インタビュー調査によれば、バリューは、組織内の行動規範であり、スタッフ間の結合力を強化し、対外的には独自性を示すものとして重要視されている。このギャップの原因は以下の3点が考えられる。第一に、ミッションを重視するあまりバリューへの注力が不足していること、第二に、バリューはミッションよりもさらに抽象性が増すことが多いため、その共有の困難さが増すこと、第三に、INGOの特徴として越境性があるが、文化的背景の違いなどを乗り越えバリューを共有することは、ミッションの共有よりも困難さが伴うことである。以上の理由により、全般的にINGOにおいて、バリューを共有することの重要性は認識しながら、ミッションほど、バリューを言語化し共有することに注力できていない。

しかし、組織におけるバリューの重要性は非常に高い。ビジネスの世界における例を挙げると、Barrett(2005)は、従業員は、自己の身体・情緒・意識面でのニーズだけが満たされるキャリアでは満足せず、自己の価値観と一致し、自分の精神面でのニーズをも満たしてくれる組織文化を求めていると述べる。そして、これらが満たされてこそ、高いモチベーションが引き出され、革新的な組織へと成長できるとする。

一般的に INGO のスタッフは、労働集約的で、平均より低い賃金で、時には過酷な条件下において職務を遂行する必要がある。そのような条件下で高いモチベーションを維持し、共同して事業を行うためには、組織バリューへの理解と共感を持つことが、企業セクターや他の非営利組織よりも一層必要とされる。更に、INGO のグローバル市民社会における役割が、新たなバリューを創造し、他のセクターにインパクトを与えることであることを考えれば、まずは組織内でバリューを創造し、共有することの重要性は非常に高い。

また、バリューに関しては、ステークホルダーとの関係も重要である。今回の調査では、INGO は多様なステークホルダーを重要視している一方、ステークホルダー間に団体のミッション・ビジョン・バリューといった組織理念が浸透していないと自身が感じていることが分かった。しかし、ステークホルダー間に団体の組織理念を浸透させることは重要である。特に、バリューに関しては重要性が増す。なぜなら、ミッションやビジョンは支援者にその団体の存在意義や未来像の理解を促す一方、バリューは独自性を示し、心情的な共感を促し支援のインセンティブを高めるからである。先にバリューに共感し、ミッションを後から確認する場合もあるであろう。

ステークホルダーには、3 セクターモデルにおいて、政府や企業に属するものも入っている。たとえそのステークホルダーが変革を迫る対象であっても、彼らに変革を促すためには、彼らが当該組織のミッションやバリューを理解し、信頼感を醸成することが必要である。例えば、INGO の公共性の高いミッションに異議を唱える政府関係者や企業は少ないであろう。しかし、ミッションが共有できても、実際に政府や企業に行動に変革を迫ることができるのは、彼らがバリューを理解し、共有できるかにかかっている。バリューこそが変革を後押しする力となるからである。

以下で、仮説 2 を、バリューを考える際に重要な、バリューの共有のしやすさと困難さにおいて特徴的な 2 団体（ここでは、 δ と ϵ とする）を対象に検討する。

まず、団体 δ において、バリューの存在意義、共有方法は以下である。まず、バリューの存在意義とは、「日々の仕事の行動規範」である。そして、「他のオフィスの人と仕事をする際に、バリューを共有していると感じる時、同じ価値観を共有する喜びがある。」という回答には、国や文化背景は違ってもバリューは越境して共有し得ること、そして団体 δ においてはそれが達成されている状況が現れている。そして、実際にどのように共有しているかという問いに対しては、「わたしたちは仕えるものである。」というバリューに関しては、「させていただいている、という意識を常に持っている。仕えるリーダーシップとして、マネジメントレベルでも、電話を取ったり、清掃当番をしたり、そのほかの事務所業務にも積極的に取り組んでいる。」という回答であった。つまり、日常業務の中で、マネジメントレベルが率先してバリューを実践することにより、スタ

ップ間の共有が図られている。そして、バリューはホームページでも日本語で公開されており、バリューを外部ステークホルダーに拡大していこうとする姿勢も明らかである。よって、グローバル市民社会に向けて、価値の創造と共有という INGO が果たすべき役割を担っていることが明確である。

次に、団体 ϵ におけるバリューの存在意義、共有方法は以下である。団体 ϵ は、バリューの存在意義について、インタビューで「バリューの意義は大きい。活動の全ての側面で意識している。一緒に仕事をする上で必須である。」と回答しているため、バリューを重視する意識は高いといえる。しかし、共有については、「ミッションを達成することを主目的とする部は意識が高いが、それ以外の資金調達などミッション達成をサポートする部門は仕事上意識する機会が少ないため、バリューを意識しにくい。」と回答し、共有の困難さを抱えている。団体 ϵ において、バリューは日本語では明確に公開されておらず、外部ステークホルダーとの共有にも消極的である。よって、このままでは、団体 ϵ はグローバル市民社会における役割を十分に果たせない可能性がある。

以上より、仮説 2 「INGO が組織内外におけるバリュー・マネジメントを強化することが、ミッション達成を助けると共に、INGO のグローバル市民社会における役割を強化する」は、団体 δ は正の方向で証明されているが、団体 ϵ では負の方向で証明されていると考える。

第二項 共有しやすいバリューと、共有しにくいバリューの存在

しかしながら、団体と団体 ϵ におけるバリュー・マネジメントに差が生じる原因として、団体の持つバリューそのもの、すなわちバリューの性質にも注目する必要がある。例えば、団体 ϵ において特に強調されるバリューのひとつに「非暴力直接行動(Non-Violent Direct Action)」というものがある。これは、暴力的手段をとらず、容認もしないが、直接に行動していくことに価値を置くという理念である。長坂(2007)によれば、これは広く INGO で共有されている基本理念のひとつである。しかしながら、この理念(バリュー)は主に以下の二つの理由により、共有の困難さを抱えている。

第一に、定義が文化によって異なるため、文化的背景が異なる場合に理解の齟齬が生じる可能性があることである。例えば「非暴力」、「直接行動」が、具体的に何を指すのかは、文化によって異なる。前述の長坂はこの理念を「日本人にはなかなか理解しにくい、あるいは理解されていない理念」と指摘している²²。各国におけるこのバリューに対する文化的差異は、当地で働く各国スタッフにも影響を与える。そのため、INGO が国境を越えて協働する際に、バリューをスタッフやボランティアが完全に共有できているか、更にそれぞれの支部が存在する社会と共有できるかという点が、常に問題となる²³。

²² しかし、更に正確には、日本人はこの理念を、欧米での定義において理解しにくいと感じている、と分析すべきであって、日本人がこの理念を日本的な定義において理解することは可能と考える。

²³ 言い換えれば、そのバリューが文化的普遍性を持っているか否かによって、共有し易さの度合いに変化が生じるのである。ただし、ここで強調したいのは、今の段階で普遍性を持っているか否かという点であり、たとえ現

第二に、このバリューの持つ抽象性である。例えば、前述の団体δの「仕えるもの」というバリューは、電話を取ったり掃除をしたりといった日常の事務所運営内で実践しやすいバリューに入る。だからこそ、サポート部門スタッフも共有し易いと言える。しかし、「非暴力直接行動」というバリューは、ミッション達成のために、ステークホルダーに働きかける際に登場するバリューであり、バリューを実践するミッション・センターのスタッフは行動規範として共有し易いが、サポート・センターのスタッフは共有する機会が少ないため、スタッフ間で、共有の度合いに温度差が出てくると考えられる。

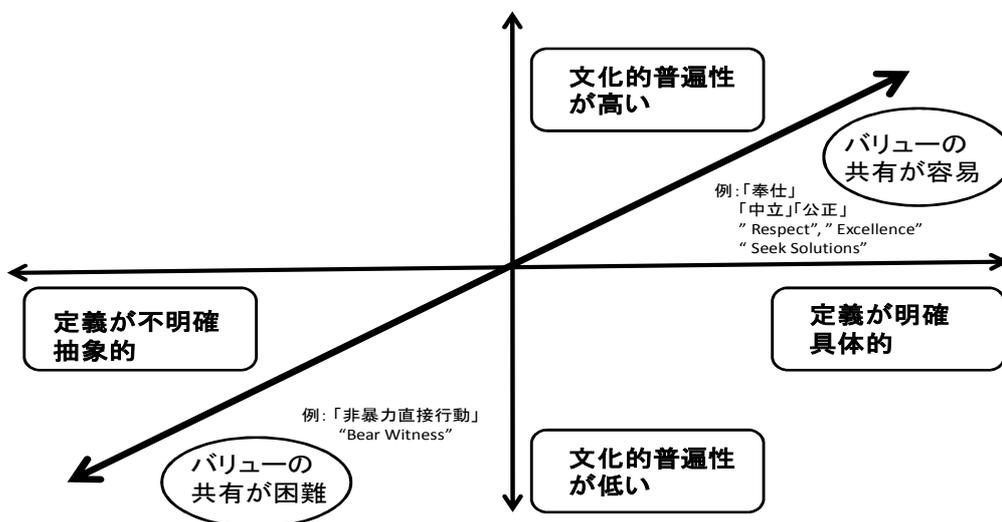
以上より、バリューには、文化的普遍性の程度や具体性によって、広く共有されやすいものと、そうではないものが存在することがわかる。INGO は、共有しやすいものから困難なものまでさまざまなレベルのバリューを持っていると考えられる。今回のアンケート回答で得られた INGO の様々なバリューをあてはめ、以上の関係を図4に示す。

しかし、あるバリューの共有のし易さ、困難さにかかわらず、バリューとして保持している以上、理解可能であり、共有を目指すことが必要である。それが不可能なのであれば、バリューの存在価値はなく、バリューそのものの設定を見直すべきである。上記のバリュー共有の阻害要因を乗り越え、スタッフ・ボランティアをミッションに向けて連携し、方向付けるマネジメントを醸成する必要がある。

価値観は個人、組織、文化などにおいて長い時間をかけて醸成されていくものであり、その共有に困難さが伴うのは当然のことである。だからこそ INGO が新しい価値観をグローバル市民社会に持ち込み、他のステークホルダーへインパクトを与えることに意義があると言える。また、団体δと団体εのバリューの違いを考える際に、団体δが強固な宗教的価値観を背景に有している点にも注目する必要がある。強固な宗教的価値観を持たない団体εは、スタッフ間でも、ステークホルダー間でも、バリューの共有に、より困難が伴うと言える。しかし今後のグローバル市民社会においては、宗教の枠組みを越えることは必須であり、団体εを始め、宗教を背景としない INGO が、宗教と同じレベルの、あるいはそれ以上の普遍性を持ったバリューを創造し、スタッフ間で共有し、ステークホルダーに向けて拡大していけるかということが、今後 INGO がグローバル市民社会において役割を強化出来るかの鍵となっていくと考える。

在、定義に文化的差異が存在しても、今後文化を越えて共有できる可能性があるという点である。たとえば宗教の伝播は、時間をかけて当該宗教の中核的な価値観がさまざまな文化の中に共有されていった例と言える。

図 4：バリューの共有が容易な場合と困難な場合



第二部 資料編

添付資料 1 : 国際 NGO のマネジメントに関するアンケート調査 調査票

国際 NGO のマネジメントに関するアンケート調査

早稲田大学パブリックサービス研究所

所長 小林麻理(早稲田大学大学院公共経営研究科教授/商学博士)

調査担当 島岡未来子(パブリックサービス研究所客員研究員)

psri-ngo@list.waseda.jp

<記入上の注意>

- 質問は、本部支部のマネジメントに深く関わるため、上位マネジメントの方がお答えください。
- 質問に対しては特に断りのない限り組織全体についてお答えください。日本支部で独自のものがある場合は、併記してください。
- 調査結果は、研究目的のためのみを使用し、個人情報公表しません。
- 調査結果は、回答くださった方あてに送付いたします。
- 記入内容の確認や詳細内容をお伺いする際、もしくは調査結果を送付する際の連絡先として回答者のお名前と連絡先を、本アンケートの末尾の該当箇所にご記入ください。お名前や連絡先は上記目的以外には使用いたしません。
- ご記入後の調査票は、同封の返信用封筒に入れ、または E-mail にて、2007年7月31日(火)までにご返送ください。
E-mail 宛先 : psri-ngo@list.waseda.jp
- 記入方法や調査主旨などについてご不明な点がございましたら、上記連絡先までご連絡ください。

質問2 組織の「ミッション」「バリュー」「ビジョン」について

●本調査では、理念や指針を表す用語として、「ミッション(存在意義、究極的な組織の目的)」、「バリュー(信念、組織の価値観)」、「ビジョン(将来像)」という言葉を使用しています。貴組織での用語の使用が、「理念」や「指針」といったように異なる場合は、前述の意味を表しているものをお書きください。

●質問2-1から質問2-3で該当するものなしとお答えになった場合は、以降の該当する質問欄は空欄で結構です。

質問2-1 貴組織のミッションは何ですか? 該当するものなし

質問2-2 貴組織のバリューは何ですか? 該当するものなし

質問2-3 貴組織のビジョンは何ですか? 該当するものなし

質問2-4 上記は公表していますか?

「ミッション」

はい いいえ 一部のみ公表

公表方法（複数回答可）

HP 会報

その他（ ）

「バリュー」

はい いいえ 一部のみ公表

公表方法（複数回答可）

HP 会報

その他（ ）

「ビジョン」

はい いいえ 一部のみ公表

公表方法（複数回答可）

HP 会報

その他（ ）

質問2-5

「ミッション」「バリュー」「ビジョン」などの組織基本理念はどのように形成されましたか？（複数回答可）

「ミッション」

設立主旨に基づく 創立者の意思 理事会で 事務局長会議で

その他（ ）

「バリュー」

設立主旨に基づく 創立者の意思 理事会で 事務局長会議で

その他（ ）

「ビジョン」

設立主旨に基づく 創立者の意思 理事会で 事務局長会議で

その他（ ）

質問2-6

本部支部を含むスタッフ・ボランティアは、以下をどのように共有していますか？

「ミッション」の共有

- 新人・スタッフ研修で 定例会議で
 その他 ()
 特に機会はない

「バリュー」の共有

- 新人・スタッフ研修で 定例会議で
 その他 ()
 特に機会はない

「ビジョン」の共有

- 新人・スタッフ研修で 定例会議で
 その他 ()
 特にそのような機会はない

質問2-7

本部支部を含むスタッフ・ボランティアの共有度はどの程度だと思いますか？

「ミッション」

- 10%未満 10%以上 30%未満 30%以上 50%未満
 50%以上 70%未満 70%以上 90%未満 90%以上 わからない

「バリュー」

- 10%未満 10%以上 30%未満 30%以上 50%未満
 50%以上 70%未満 70%以上 90%未満 90%以上 わからない

「ビジョン」

- 10%未満 10%以上 30%未満 30%以上 50%未満
 50%以上 70%未満 70%以上 90%未満 90%以上 わからない

質問2-8

「ミッション」「バリュー」「ビジョン」はこれまでに改定したことはありますか？

「はい」の場合、どのような契機で、誰が改定しましたか？

「ミッション」

はい いいえ

契機と改定主体

「バリュー」

はい いいえ

契機と改定主体

「ビジョン」

はい いいえ

契機と改定主体

質問 2-9

本部支部を含むスタッフ・ボランティアが「ミッション」「バリュー」「ビジョン」の議論に参加する機会がありますか？

ある ない

「ある」の場合、どのように参加する機会がありますか？

「ミッション」 _____

「バリュー」 _____

「ビジョン」 _____

質問 2-10

「ミッション」とリンクした目標は設定されていますか？

- はい いいえ

「いいえ」の場合、質問 3-3～質問 3-5 は回答不要です。

「はい」の場合、それは具体的には何ですか？

質問 3 マネジメント

質問 3-1

組織全体として意思決定はどのような方法で行われていますか？

- トップダウン
 ボトムアップ
 トップダウン・ボトムアップの混合

その他 ()

質問3-2

組織経営に関して、利用あるいは参考にしているマネジメント手法はありますか？

本部と支部で違いがある場合、別々にお答えください。(複数回答可)

本部

- バランススト・スコアカード
- 経営品質
- SWOT 分析
- その他 ()
- 特になし

(日本支部)

- バランススト・スコアカード
- 経営品質
- SWOT 分析
- その他 ()
- 特になし

質問3-3

組織ミッションに対して設定された目標に対して、業績(達成度)測定は行われていますか？

- はい いいえ

質問3-4

組織ミッションに対して設定された目標や個々のプログラムについて、責任者(プログラムオフィサー、プロジェクトリーダーなど)を設置していますか？

- はい いいえ

質問3-5

組織ミッションに対して設定された目標や個々のプログラムについて、業績(達成度)測定

- 「ビジョン」との適合性
- その他 ()

質問5 外部ステークホルダーとの関係について

質問5-1 貴組織にとって重要なステークホルダー（利害関係者）はだれですか？（複数回答可）

- 資金提供者（財団など） 会員 市民 受益者 購買者
- 他の NGO、NPO 政府 地方政府 メディア
- 企業 専門家（科学者、シンクタンクなど）
- その他 ()

質問5-2 関係構築はどのように行われていますか？（複数回答可）

- 定期的な会合を持つ セミナー、講演会への招致
- 共同プロジェクトの実施 会報の送付
- 活動成果に冠する報告書や書籍の頒布
- 日頃からのインフォーマルなネットワーク
- その他 ()

質問5-3

ステークホルダーの中で、貴組織の「ミッション」「バリュー」「ビジョン」などの組織理念をよく理解しているのは誰ですか？（複数回答可）

- 資金提供者（財団など） 会員 市民 受益者 購買者
- 他の NGO、NPO 政府 地方政府 メディア
- 企業 専門家（科学者、シンクタンクなど）
- その他 ()

問6 組織の課題について

質問6-1

現在貴組織が認識している組織の重要課題は何ですか？（複数回答可）

また、課題は、何によって解決できると思いますか？

（日本支部特有の問題があれば別途お答えください。）

組織全体についての課題

- 資金不足 会員数の減少 成果の達成度
- 外部ステークホルダーとの関係構築
- 人材不足 人事マネジメント 異文化マネジメント 情報マネジメント
- プロジェクトマネジメント 組織内のコミュニケーション
- その他 _____
- 特になし

解決方法

- プロジェクト計画の改善 広報の強化 マネジメント力の向上
- 資金調達部門の強化 外部ステークホルダーからのインプット
- その他 _____
- わからない

(日本支部特有の問題)

- 資金不足 会員数の減少 成果の達成度
- 外部ステークホルダーとの関係構築
- 人材不足 人事マネジメント 異文化マネジメント 情報マネジメント
- プロジェクトマネジメント 組織内のコミュニケーション
- その他 _____
- 特になし

(解決方法)

- プロジェクト計画の改善 広報の強化 マネジメント力の向上
- 資金調達部門の強化 外部ステークホルダーからのインプット
- その他 _____
- わからない

ご協力ありがとうございました。

記入内容の確認や詳細内容をお伺いする際、若しくは調査結果を送付する際の連絡先をご記入ください。

貴団体名 _____

ご回答者名 _____

役職名 _____

住所 〒 _____

電話番号 _____

FAX 番号 _____

E-mail _____

今後本調査を基に、ヒアリングをお願いする場合があります。その際のご連絡先が上記と異なる場合は、ご記入ください。

お名前・部署 _____

連絡先 TEL : _____ E-mail _____

添付資料2：インタビュー質問項目

インタビュー調査項目

団体名： _____

インタビュー日時： 年 月 日 (時間)

インタビュー者（役職）： _____

1. ミッション・バリュー・ビジョンとマネジメントの関係

- ・あなたの経歴。ミッション・ビジョンなどをどのように共有したか
- ・トップマネジメント、マネジメント、スタッフ、ボランティアはどのような経歴、契機で加わるか
- ・ミッション・ビジョン・バリューに関心は高いか
- ・本部との関係・自由裁量の程度と範囲
- ・海外での他のNGOなどとの協同はどのように行われるか。共同は何によって行われるか。(契機、共有方法など)
- ・ミッション作成や改定手続きにかかわる公平性や方法の開発に関心があるか
- ・ミッション改定の契機はマネジメントに組み込まれているか
- ・ミッションをマネジメントに戦略的に落とし込んでいるか
- ・目標の達成にどれだけ重みづけをしているか
- ・プロジェクト、組織パフォーマンスの測定に対してどれくらい関心があるか
- ・目標達成の測定方法はどのように行われているか。定量的な指標を掲げているか。
- ・人員コストをどのようにとらえているか。ボランティアを含めた総合的な人的資源管理の視点を持っているか
- ・予算設定方法はミッションから落とし込んできた目的型か
- ・マネジメントのトレーニング・プログラムはあるか
- ・コスト意識がどこにあるか。プロジェクト投入費と間接費、人件費の理想の割合は？
- ・本部（あるいは国際事務局コスト）は何割位か

2. バリューの共有について

- ・バリューはなぜ意識されにくいのか
- ・バリューの存在意義はなにか
- ・当該団体のバリューは何か

3. 各種ステークホルダーとの関係について

- ・ステークホルダーはどのような存在であると認識しているか

- ・ 今後ステークホルダーの拡大に関心はあるか
- ・ ステークホルダーとの関係は今後どのようなものになっていけばよいか
- ・ ステークホルダーのインプットに障害となるものは何か
- ・ 国際機関との関係は？
- ・ グローバル企業との提携
- ・ 企業のフィランソロピーだけに依存するのではなく、実際のプロジェクト上のタイアップはあるか（関係性は高まっているか？）
- ・ その場合、営利企業のメリットは何か
- ・ その場合、NGO のメリットは何か
- ・ ステークホルダーのインプットを導入する方法を戦略として持っているか（導入のイエス、ノーの判定はどのように行うのか）
- ・ その他メモ

添付資料 3 : インタビュー回答 (5 団体すべて/順不同)

1. ミッション・バリュー・ビジョンとマネジメントの関係

*あなたの経歴。ミッション・ビジョンなどをどのように共有したか

- ・民間企業にいた当時から、資金提供の面に関わっていた。7~8 年前に正職員となった。当団体の資料を見た際、他の NGO と比べミッションなどを掲げた時期も早いと感じた。また、戦略もかっちりしていると感じた。
- ・もともと国際協力の仕事がしたかった。ホームページなどで仕事を探していたとき、当団体は、内容がしっかりしていると感じ、きちんとしているので安心して応募した。
- ・日本オフィスが出来た当時から、サポートしていたので団体のことはよく知っていた。このような団体が日本にあることの重要性を意識していたので、自然と共有が出来ていた。
- ・この分野の NGO の仕事がしたいと思っていた。ネットで検索したところ、当団体が政策提言していることを知り、興味を持った。ミッションなどは知らなかった。
- ・もともと団体の活動内容に関心があった。その分野で博士号も持っている。その当時から当団体には関わりがあり、理事をしていた。よって、ミッションなどは自然に共有していた。

*トップマネジメント、マネジメント、スタッフ、ボランティアはどのような経歴、契機で加わるか

- ・他の人は、具体的な団体の活動を通して、企業などから転身する人が多い。
- ・公募、紹介などで加わる。大学で専門分野を学んだ人や、企業でマーケティングを学んだ人など
- ・スタッフは専門知識を持つ人が多い。
- ・トップマネジメントレベルでは、10 年から 15 年以上のマネージャーが多い。定着率は良い方だと思う。なるべく人を生かすマネジメントを行っている。試用期間はもちろんある。
- ・事務局長以下、ほとんど全てのスタッフが民間企業から、公募によって採用されている。青年海外協力隊の経験者もいる。ボランティアの人は、学生や定年退職者など。スタッフやボランティアの人は、ミッションなど分かって入ってくるので、特にミッションなどの共有に問題はないと思う。お金のための活動ではないということは了解済みであると思う。

*ミッション/ビジョン/バリューに関心は高いか

- ・関心を高めるためにオフィスには貼ってあるが、低い。当団体の場合、具体的な活動

がはじめにあり、理念を跡付けしている。まずはプロジェクトありきである。

- ・普段はあまり口にしないが、議論するのは好きだし関心は高いと思う。
つい先日も、現地の活動を各事務局へいかに落とし込むかということについて、本部から計画を立てるように通達があった。そのことについては、かなり事務所の中で議論があった。納得感が得られないと実現が出来ないということは実感している。
- ・ミッションは世界共通である。しかしスタッフの関心は低い。人の出入りが激しい。
現在は5年で人が変わっていく。スキルシェア、ワークショップなどで年に1回から2回共有するようにしているが・・・最近バリューやビジョンを共有するためのセッションを行った。専門家をファシリテーターとして1泊2日で行った。

***本部との関係・自由裁量の程度と範囲**

- ・各国オフィスは、その国の法律に基づいて設立されている。世界戦略の中で計画をたてるが、支部の独立性は高い。
- ・理念に沿ってやればよい。それ以外は各国の裁量にまかされている。当団体は、本部運営費に会費を支払っている。予算に合わせて支払いの割合がある。
しかし、国際本部主導のプロジェクトで、場合によっては強く日本オフィスの関与を求めるものもある。今後は、国際本部の力を強くしていこうという方向がある。
- ・方向性は同じだが、自由裁量度は大きい。
- ・支部は完全に自由裁量を持つ。ポリシーの解釈の最終決定は日本支部が行う。組織全体のオーナーシップは支部を持つ（投票権を持つ）。国際事務局（450人）は、投票権はないが、調査権限がある。支部に調査権限はない。このことにより、統一した見解を共有するしくみとなっている。
- ・本部の影響、拘束力は強い。世界的な優先順位と共に、支部の声をもっと吸い上げるという方針は出来たが。

***海外での他のNGOなどとの協働はどのように行われるか。協働は何によって行われるか。（契機、共有方法など）**

- ・企業との関係については、制限がある。例えば、あるオフィスで批判している企業と、他のオフィスが協働することは制限されている。
- ・日本の中で協働する場合は、日本の理事会が承認する。国際的な問題については、事務総長が承認する。例：他のNGOとの共同行動声明など。

***ミッション策定の手続きにかかわる公平性や方法の開発に関心があるか**

- ・支部は国際事務局のプライオリティに従う。国内のプライオリティは国内事務局が決める。グローバル・キャンペーンは全支部が参加しなければならない。

- ・理念は、国際本部の全体会議で民主的に意思決定された。日本では、NPO法人登録をきっかけに、スタッフで、タスクグループを作り、一年ほどかけて練り上げた。
- ・助成金をある企業からもらってもよいか、という点で内部でもめることがある。その場合は、内部で議論を行い、解決しない場合は、理事が決定する。かならずしも決定に納得していない人もいるかもしれない。
- ・現在、ミッション/ビジョン/バリューの下位の概念として、全体の組織改革を行っている。スタッフ全員に意見を求めるE-mailが来ている。答えるか答えないかは本人の自由だが。またマネージャー・レベルにも、スタッフの意見を聞こうとする姿勢が感じられる。
- ・オフィス開発計画を作成するために、誰でも参加できるワークショップを開催。一度フラットな状態にして、ゼロから次年のキャンペーン計画を考える。(もちろん継続するキャンペーンもある) また、人事面については、成果と就業規則や人事評価がつながっていないため、制度的インフラを整備しつつある。例：残業代の支給。残業をするには、上司の許可を得ることが必要。

*ミッション改定の契機はマネジメントに組み込まれているか

- ・変えるものではないと認識している。崇高なものである。
- ・現在の理念が抽象的であると考えており、具体的なものに落とし込んでいこうとする動きは日本オフィスの中にある。
- ・ミッションは変えないものであるという意識があるため、どんなときに改定の契機かピンとこない。
- ・過去に改定した際は、以前の出来たマנדートが限定的であったため、世界情勢の変化を受け、もっと概念を広くし、包括的な方針が必要ということになり、2001年にミッション/ビジョン/バリューへ落とし込んだ。2007年の世界大会で、ミッションを確定した。

*ミッションをマネジメントに戦略的に落とし込んでいるか

- ・実際の活動には、**戦略計画**を策定して落とし込んでいる。
- ・ミッション→10年計画→5カ年計画→年間計画→月次計画に落とし込んでいる。月次計画にも数値目標を盛り込んでいる。資金調達部門は数値目標を盛り込み易いが、ミッションを達成することを主業務とする部門は難しい。しかしなるべく数値目標を盛り込むようにしている。
- ・月次計画は毎年上位マネジメントにチェックされ、人事評価にも利用される。月次の報告は、事務局長レポートとして、日本オフィスの理事会に報告され、本部の担当者にも報告されている。
- ・5年目標を立てている。しかし、国際本部への報告義務なし。目標はプロジェクト担当

者が決める。1年に1回、オフィス全体で共有する。

- ・日本の事業計画は、日本の中で完結している。ミッション・ビジョンなどの意識は当然計画に反映される。中期計画は5年計画である。

***目標の達成にどれだけ重みづけをしているか**

- ・重みは大きい。
- ・非常に重要であると認識している。たとえば、現在3年計画で、支援を受けるこどもの数を増やす企画を行っている。これは、ミッションからおりてきた計画であり、一時的な援助ではなく、地域を改革する、また、スポンサーになる人の意識も改革する、ということが目標だ。
- ・目標の達成は重要と認識している。
- ・組織全体として、目標の達成への重み付けは高い。
- ・主要な資金源は、財団助成金であるため、プロジェクトの助成金が次年度ももらえることが指標となる。統一的な評価の指標ははっきりしていない。

***プロジェクト、組織パフォーマンスの測定に対してどれくらい関心があるか**

- ・トップマネジメントの関心は高い。しかし、システムはまだ構築途中である。
- ・評価測定基準は欲しい。

***目標達成の測定方法はどのように行われているか。定量的な指標を掲げているか。**

- ・支援者数のアップ→支援を受ける子供の数アップが一番大きい指標である。
- ・こどもを支援する人の数
- ・例えば、政策提言は、目に見える成果を上げることが難しい。主要な資金源は、財団助成金であるため、プロジェクトの助成金が次年度ももらえることが指標となる。統一的な評価の指標ははっきりしていない。
- ・達成しなければいけないことは、はっきりしている。しかし、具体的に見せることは難しい。成果は何か、というのは悩ましい問題である。以前は目に見える成果があった。しかし、今は成果の抽象性が増している。例えば、ある国で法制度の変化があったとしても、それが当該団体の成果かはわからない。ある政治家の個人的な選択かもしれない。
- ・定量的な指標はあげている。

***人員コストをどのようにとらえているか。ボランティアを含めた総合的な人的資源管理の視点を持っているか**

- ・ボランティア数は現在600人で、活用度はかなり高いと思う。
- ・個人の目標や評価については、フォーマットがあり、一年に何回か自己評価を行い、

上司との面談がある。残業には上司の許可が必要。現在は、厳密なタイムシートがあり、15分ごとに、業務内容を記録し、報告している。何のためにコストを使っているのかを、厳密に管理している。

- ・事務局長としては、活動費のほとんどは人件費と認識している。ただし、寄付者など外部にとっては理解できないと思うので、言い方を変えて出している。残業代は、月20時間以内は認めている。
- ・ボランティアの登録数は多い。しかし、活用しきれていない。ボランティアの内容は翻訳などである。スタッフの人的資源管理については、残業の管理などを始めている。
- ・残業代は、制限なしで付く。キャンペーンなどで、年末は忙しいため残業も増える。平均すると月20時間から30時間だと思う。
- ・プロジェクト責任者は、プロジェクト運営費を取ってくる役割を担うと同時に、プロジェクト担当者が人事も決める。よって、全体を見渡す人的資源管理は行われていない。
- ・残業は2時間から3時間行う人が多い。また、休日に家でやることも多く、すべては個人のやる気に任されている。ボランティアは、インターンシップなどの形で手伝っている。現在は学生など10人くらいが常時出入りしている。

***予算設定方法はミッションから落とし込んできた目的型か**

- ・国内の予算は、日本事務局で決めている。
- ・オフィス開発計画から落とし込む。

***マネジメントのトレーニング・プログラムはあるか**

- ・ない。ニーズはある。ファシリテーター技術など、外部トレーニングを受けている人もいる。
- ・上位マネジメントに関してはある。
- ・弱いところであると認識している。事務局長トレーニングなどはあるが・・・あまり出来ていないと思う。その理由として、日々の業務で忙しいこと、各支部で状況があまりにも違い、仕事の特殊性が高いため、統一したトレーニング・プログラムを適用しにくいことが挙げられる。地域に特化しないマネジメント・プログラムは参考にならない。
- ・特にない。それぞれが企業にいた際の経験などを生かして、マネジメントを行っている。インフォーマルな形のものはあると思う。しかし、最近、経験の差などによるマネジメントの質の違いと、均質化の必要性が意識されている

***コスト意識がどこにあるか。プロジェクト投入費と間接費、人件費の理想の割合は？**

- ・現在は、人件費が50%、事務局費が50%（国際事務局への供出金25%を含む）であり、

特にこれに対する意見は持っていない。

- ・事務局長が決定するのでよくわからない。
- ・現在日本支部は赤字経営のため、真の人件費は80%くらいだと思う。もう少し赤字が解消されれば、プロジェクトに投入する資金も増えるであろう。
- ・わからない。現在は、それぞれのプロジェクトで、助成金の一部を事務費に当てることになっている。
- ・収入の、80%を国際本部に送金している。残りの20%は、国際経費（人件費・賃貸料）となる。

***本部（あるいは国際事務局コスト）は何割位か**

- ・全体予算の4%。残りの96%は現地活動費となる。
- ・意外と高いと思う。ウェブサイトを参考にして欲しい。
- ・わからない。
- ・わからない。本部のHPを参考にして欲しい。

2. バリューの共有について

***バリューはなぜ意識されにくいのか**

- ・ミッションと直接的なつながりがある部署では意識が高い。それ以外の部門は仕事上意識する機会が少ない。

***バリューの存在意義はなにか**

- ・日々の仕事の行動規範である。他のオフィスの人と仕事をする際に、バリューを共有していると感じるとき、同じ価値観を共有する喜びがある。
- ・「わたしたちは仕えるものです。」というバリューに関しては、させていただいている、という意識を常に持っている。仕えるリーダーシップとして、マネジメントも、電話を取ったり、清掃当番をしたり、そのほかの事務所業務にも積極的に取り組んでいる。
- ・自分は、バリューの存在意義は、国際的連帯が必要である、ということはどう意識するかにあると思う。すなわち、自国の問題、あるいは自分の近くにある問題意識よりも、全世界的に解決しなければならない問題はなにか、ということを一義的共有することがバリューの存在意義であると考えます。
- ・バリューの意義は大。すべての側面で意識している。協働して仕事をする上で必須。
- ・広報的には、対外的な説明として、団体のアイデンティティを示すものとなる。また、計画を立てる際の基準となる。

***当該団体のバリューは何か**

<省略>

3. 各種ステークホルダーとの関係について

*ステークホルダーはどのような存在であると認識しているか

- ・上位から、被害者、他団体、市民、政府、国連、企業・・・最後にくるのは会員である。ただし会員は最もパワフルである。被害者と会員の間にいるステークホルダーは、どちらかといえば対峙する可能性のある対象である。ただし、引き入れる方法も必要だと考えている。
- ・パートナーである。
- ・存在意義はそれぞれの役割によって違う。
- ・それぞれの役割がある。企業は、基本的に変える対象である。
- ・あらゆるところにかかわってくる。接点が多い。

*今後ステークホルダーの拡大に関心はあるか

- ・ある。
- ・非常にある。
- ・ある。キャンペーンなどを立ち上げる際に、外部の人の意見を入れていくことから始める。
- ・政府の政策を変えるために、まず自治体を変えるということを考えている。よって、自治体に拡大していきたい。

*ステークホルダーとの関係は今後どのようなものになっていければよいか

- ・両方がハッピーになればよいと考える。
- ・NGO とパートナーを組むことが、企業や政府、市民にとって普通に出来ることになればよいと願っている。敷居の低い団体でありたい。相手の立場に立って、コミュニケーションを発することの重要性を感じる。発信する言葉が難しくなってはいけないと思う。また、面白いと思える、わくわくする、うれしいといった、普通の人として当たり前の感情に訴求したい。
- ・当団体の場合は、団体を前面に出さない形で拡大していくことが必要。ソフトな、コミュニケーション・ドリブンの一見今までのイメージと違うものを出していきたいと考える。企業とのタイアップも出来る時はしたい。

*ステークホルダーのインプットに障害となるものは何か

- ・ミッション/ビジョン/バリューに反するものは取り入れられない。また、売名のためのインプットも受け入れられない。

- ・サジェスションとしてもらうことはある。しかし、政府からのインプットは有用ではない。現場の声はよく聞く。
- ・バリューに反するものがインプットとなる場合。
- ・団体の誤解されやすい部分に関しては、ステークホルダーに出す情報を制限する場合がある。
- ・助成金の出資者がプロジェクトの内容に口を出すと混乱する。
- ・インプットを取るかどうかは、それが具体化できるか否かによるとおもう。次のアクションが取れやすければ、インプットは入れやすい。

*国際機関との関係は？

- ・強い
- ・国連との関係は深い。NYには国連専門の部局があり、EUにもEUを対象とする事務局がある。これらの部局は非常に専門性が高く、また力も強い。国連事務局とは協働関係で、メンバー国政府とは対立関係である。
- ・UNEP（活動上のパートナー）
- ・現地ではユニセフ

*グローバル企業との提携

- ・おもに国際キャンペーンの対象となり、批判や提携の対象である。また、事務局長レベルのスキルシェアでは、グローバル企業のトップを呼び、話を聞く機会を設けている。

*企業と実際のプロジェクト上のタイアップはあるか？

- ・いままでの企業を批判するやりかたから、協働するやり方との両方がある。最近では協働が増えてきた。そのほうが効果的であると考える。
- ・たとえば、ある飲料販売会社は、アフリカのコーヒー生産のために何かしたい、という動機から、イベントへのコーヒーの提供を行っている。これによって、企業としては、内部の活性化や社員の意識を上げることができる。また、ある保険会社は、支店それぞれが一人の子供を支援している。これにより、コミュニケーションの活性化につながる。
- ・当団体は、購入者になる関係がある。共同の商品開発などは特にない。団体規約で、寄付上の制限がある。また収益事業は出来ないことになっている。

*その場合、営利企業のメリットは何か

*その場合、NGOのメリットは何か

- ・成果が上がる。

- ・飲料販売会社が協賛しているカフェを月に一回行っている。100名近くが集まるイベントとなっている。信頼性のある企業のブランドイメージを使うことで、団体のブランドイメージの向上につながる。また、普通のマーケティングでは届かない層にリーチすることが出来る。

***ステークホルダーのインプットを導入する方法を戦略として持っているか（導入のイエス、ノーの判定はどのように行うのか**

- ・ステークホルダーから意見を聞く会を設けている。
- ・協働する企業に対する是非については、オフィス全体の意見を求め、合意をとって進めている。
- ・次を取るアクションが実現しやすいかどうか。団体規約に合致しているか否か。

***その他今後の課題など**

- ・マネジメント上の課題は、アカウントビリティの向上である。
- ・重要課題は、社会にインパクトを与えることのできる団体となることだと思う。マイノリティ的な意見ではなく、市民社会の支援に裏打ちされ、アドボカシーを発することのできる団体になりたい。信頼性があり、情報が豊富で、欧米などの例に見られるように、政策に働きかけることのできる団体になりたい。そのためには、寄付金を増やすこと、人力的な問題、人事の問題などが課題である。最近では、景気が回復してきたため、皮肉にも優秀な人材が企業に流れてしまうのが悩み。
- ・今後の課題として、国内の国際 NGO の現在のマネジメント手法は、まだ西洋の輸入品であり、日本の現状に根付いていない。ミッションなどの組織理念は全ての団体が意識していると思うし、形式も同じだが、それを現場に落としシステムをもっていない。自分たちなりのやり方を開発しなければならない。
- ・団体の今後の課題としては、金と人に支えられた安定したマネジメント体制の確立だと思う。非常に高いレベルでのマネジメントが要求されている。
- ・今後のマネジメントの最大の課題は、人材育成。組織の一員として目標を達成する良い仕事をすると同時に、いかに人間として生きていくための充足感を得るか。組織の中で人間的に成長し、スキルアップを図るか。仕事を長く続けられるような組織体制にするかであると考え。
- ・アカウントビリティの向上。世界的には、NGO15 団体で、International NGO Accountability Charter の制定を2年以内に目指している。
- ・シビルセクターが、生き方として確立することが重要である。
- ・ライバルは、人々の意識に働きかけるという点で、広告会社だと思っている。
- ・モチベーションは、個人のやる気にかかっている。助成金が取れなければ、来年からの自分のプロジェクトがなくなるという危機感が大きいと思う。しかし、成果を人件

費に反映させる仕組みはない。

以上

第三部 市民社会における国際NGOの役割と今後の課題

第一章 市民社会における国際NGOの存在意義

NGOは、「Non-Governmental Organization」の略称であり、当初は国連で政府系組織（GO）と区別する用語として使用された。しかし現在は政府・政府系組織以外のボランティアな非営利民間団体を幅広くNGOとよぶ。同じ非営利の民間団体の略称であるNPOとは同義語だが、日本では発展途上国において開発援助や緊急支援活動などを継続しておこなっているプロフェッショナルな団体をNGOとしている。国際社会にまたがる大規模なNGOをINGO(International NGO)とする呼び方もある。つまり、NGOの定義は多岐に渡るのが現状である²⁴。本調査報告書では、特に国境を超え活動するNGOを国際NGO(International NGO : INGO)と表記する²⁵。

前述のように、NGOの定義が多様であることを主な理由として、NGOの数には文献によって様々である(Teegen, Doh & Vachani, 2004)。しかし、近年の急増については全ての情報源に共通である(Spar and La Mure, 2003)。小規模で、地域的なNGOが大半だが、一方、数千人規模のスタッフを雇用する巨大で多国籍なNGOも存在する(Teegen, Doh and Vachani, 2004)。

第一節 国際NGOのあゆみ

INGOの歴史は、18世紀後半にまでさかのぼる(Charnovitz, 1997)。その後、国際的な公共問題の解決を目指す市民社会の活動、すなわち国際NGO : International NGO (INGO)の活動の進展は時代により波はあったが、国際会議や国際機構に恒常的に参加する契機となったのが、1945年にサンフランシスコで起草された国連憲章に、NGOに経済社会理事会との協議資格を与える第71条が入ったことによる(功刀、2006)。

長坂(2007)によれば、NGOが国際的なネットワークを発揮し、影響力を発揮した最初の出来事は、1992年リオデジャネイロで開かれた「地球サミット」(国連環境開発会議)である。地球サミットでは、地球環境問題に取り組むべきテーマを具体的に設定した「アジェンダ21」が採択され、第27章には、「NGOの役割強化」として次のように明記され、世

²⁴ Vakil (1997) は、NGOをどのように定義し、分類するかの共通認識の欠如が、理論的かつ実証的なNGOセクターの理解と、NGOの機能促進を妨げている、と述べる。

²⁵ ただし、文献によっては、INGOの意味でNGOと表記している場合やINGOを含む意味でNGOと表記している場合もある。よって、引用では、文献の表記に従う。

界 150 カ国の政府が署名した²⁶。

「社会的パートナーとしての NGO の役割を強化する観点から、国連システム及び政府は、NGO と協議しつつ、政策立案・決定から実行にいたるまでのすべてのレベルで、これらの組織の関与の公式的な手続きおよびメカニズムを再検討するプロセスを開始すべきである」

また、地球サミットに並行して行われた NGO 自身の開催による「グローバルフォーラム」には、187 カ国から 7,946 団体、1 万 8680 人が参加し、「NGO 地球憲章」と 34 の「国際 NGO 条約」が採択された（長坂、2007）。その後、NGO は活動分野や活動地域を広げ、ネットワークを強化させ、冷戦後のグローバルガバナンスの担い手のひとつとして、地球環境、貧困対策、医療、開発、人権、平和などの分野において、国際社会で重要な役割を占めるようになっていった。

第二節 国際 NGO のグローバル市民社会における役割

それでは、INGO は現代の社会の中でどのような役割を期待され、そして今後担っていくべきなのか。以下で、ソーシャル・キャピタル、市民社会、グローバル市民社会、価値創造の 4 つの概念に基づき、その役割を検討する。

第一項 ソーシャル・キャピタルの一形態としての NGO

近年の社会学において、注目される概念にソーシャル・キャピタル(社会関係資本)がある。Coleman (1988) によれば、ソーシャル・キャピタルは、金融資本、物理的な資本、そして人間資本とは異なり、人と人との間に存在する。また Putnam (1993) は、ソーシャル・キャピタルとは、人々の協調行動を活発にすることによって、社会の効率性を高めることのできる、「信頼」「規範」「ネットワーク」といった社会的仕組みの特徴であるとする。

Putnam (2006) によれば、ソーシャル・キャピタルには、Gittell と Vidal によって 1998 に提唱された、「結合型」と「橋渡し型」の二種類が存在する。「結合型」は、組織内部における人同士の同質的な結びつきで、信頼や結束を生み出す。強い絆や結束により特徴づけられ、内部志向的であるため、時に排他的な姿勢を示すことがある。「橋渡し型」とは、異なる組織間での異質な人や組織を結び合わせるネットワークであり、結びつきは弱いものの横断的なつながりを持つため、触媒としての役割を果たす。Teegen=Doh=Vachani (2004) は、市民はこれまで社会的に重要な関心事を守るために頼ってきた組織への信頼を失いつつあり、それが、Putnam によって「外部志向」の「橋渡し型(Bridging)」と表現された、ソーシャル・キャピタルの醸成を育む新しい機能の必要性を生んだと指摘する。

橋渡し型には、非営利組織であり、地域社会のネットワーク作りを行う NPO が例として

²⁶ 原文 : <http://www.un.org/esa/sustdev/documents/agenda21/english/agenda21chapter27.htm>

取り上げられることが多い。一方 INGO は、個々人やグループによって創設された後、時間をかけて世界的なネットワークを醸成し活動を展開している。物理的な資本の観点から言えば、政府や企業に比べ圧倒的に劣っている INGO が、時として政府や企業と同等、あるいはそれ以上の影響力を持つことができるのは、ソーシャル・キャピタルという資本を最大限に生かしてきたことの現われと言える。たとえば、INGO のネットワークが成功した例として、京都議定書の締結交渉に強く関わり交渉プロセスに強い影響を与えた「気候変動ネットワーク」(Climate Action Network : CAN)、対人地雷全面禁止条約の成立成功に主要な役割と影響力を発揮した「対人地雷禁止国際キャンペーン」(International Campaign to Ban Landmines:ICBL)がある(長坂、2007)。これらは、NGO 同士がそのソーシャル・キャピタルを最大限に生かし、国際政治や市場に大きな影響を与えた例として挙げられよう。INGO の歴史とは、地域の枠を超えた、地球規模のソーシャル・キャピタルを資本としてダイナミックに展開してきた軌跡とも言える。

第二項 グローバル化する市民社会における INGO の重要性

「市民社会」²⁷は、市場や国家の枠組みを超えた自発的な連携であり、市場や国家に次ぐ第三のセクターとして認知されつつある。自発的で非公式な連携は、人々の間に信頼と互恵を築き、義務を伴わない利他主義を通して社会を強固にする。市民社会によって生み出された活動、サービス、ネットワーク、連携が、ソーシャル・キャピタルの源泉となる。市場や国家の枠を超えてネットワークする市民社会は、市場のグローバル化ともあいまって地球規模に展開しつつある。Kocka (2004) は、市民社会の原理が過去 2 世紀を越えて行動に移された限りでは、国民国家の枠組みの中で達成されたことを指摘し、市民社会的構造が国民的な空間を越えて成立するチャンスがありうるかという命題を提示する。そして、今後の国際的政策が、市民参加、市民社会などによって形作られていくだろうという予測に対して、多くの経験が NGO によって積み重ねられてきたことを指摘する。INGO は、国家や市場の枠を超えて、自発的に参加する個人の集合体であり、多国籍のスタッフで構成されており、また多くの場合、多国籍の個人の会員によって支えられている。つまり、INGO は、グローバル市民社会を体言していると言える。INGO は、グローバルなソーシャル・キャピタルを資本として、市民社会のグローバルな拡大と共に発展してきたのである。

更に、政府、企業といった従来からのアクターとの関係性からみた、INGO の役割につい

²⁷市民社会の定義は古く、また時代や使用者の立場によって変化する。しかし、本調査報告書では、Schwartz et al. (2003)による、次のような定義にしたがう。「市民社会とは、国家、市場、家族の外部で形成された集団で展開される、持続的で組織された社会的活動であり、それらが蓄積されることによって、国家の外部に公共的領域、すなわち集団と個人が公共的討議を行う領域を創り出す」。

て述べる。たとえば、地球環境問題において INGO は、政府や企業の活動がしばしば地球環境に大きなダメージを与えることに警鐘を鳴らし、政府や企業の行動にインパクトを与えてきた。現在広く社会的認知を得た、地球温暖化問題、ダイオキシンなどの有害化学物質による環境汚染問題、生物多様性の保護などの地球環境問題は全て、科学者の警鐘をいち早く受け止めた INGO が国際社会において先駆的に訴え続けてきた問題である。INGO の存在がなければ、これらの問題への着手が、現在より確実に遅くなっていたことは想像に難くない。つまり、INGO は、市民社会の支援をバックボーンに、国際的な問題を直接的に指摘し行動することにより、政府や企業の行動倫理を持続可能な社会形成の方向へ是正し、牽引する役割を担ってきたと言える。

しかしながら、今日までの INGO は、閉塞した世界状況に風穴を開け、インパクトを与えるアクターであり、政府や企業という既存の 2 大アクターの行動規範に、側面から影響を与える程度であった。しかし、グローバル市民社会における INGO の役割は更に積極的かつ主体的なアクターとして影響力を増すことにある。長坂 (2007) によれば、政府—NGO—企業の 3 者が協働する「3 セクターモデル」は、公共ニーズに取り組む 3 つの主体が、合意形成を行うことにより、各セクターの独走を防ぎ、民主主義を再構成する未来モデルとなるという概念である。三者間のうち、NGO セクターは、政府も企業も対応できない、あるいは対応しようとしめない、取り残されたニーズや社会構造の変化の中で絶えず変化するニーズの最先端で活動することがその役割である。

第三項 INGO の価値創造の役割

価値観の創造に関わるのは、INGO などの市民セクターだけでなく、政府セクターや企業セクターも同様である。しかしながら、その 3 セクターモデルの中で、INGO から市民セクターの価値創造が強調される理由は以下の通りである。

Korten (1996) によると、社会には三つの力が存在する。ひとつは、政府セクターが持つ「行政の力」、もうひとつは企業セクターが持つ「経済の力」、そして最後に市民セクターによって担われる「価値の力」である。市民セクターは、人々をあるひとつの、もしくは複数の価値に向かって集合させることで社会に直接インパクトを及ぼすことができるという点で「価値の力」を有している。さらに、Korten (1996) は、NGO をはじめとするボランティア組織が社会の革新を刺激することに優れている理由として、政府に比べ、ひとつひとつの支持母体がずっと小規模で、特定の価値観を共有する総意のうえに成り立っていることから、自らの立場を鮮明にし、革新的な解決方法を追求し、政府にはできないような実験ができる、としている。

では、ここでいう価値とは、具体的には何を指しているのだろうか。例えば、長坂 (2007) は、かつては、国民国家形成と成熟のプロセスで、先進国においては自由・平等・民主が人類の共通の価値観として認識される歴史であったが、21 世紀には、グローバリゼ

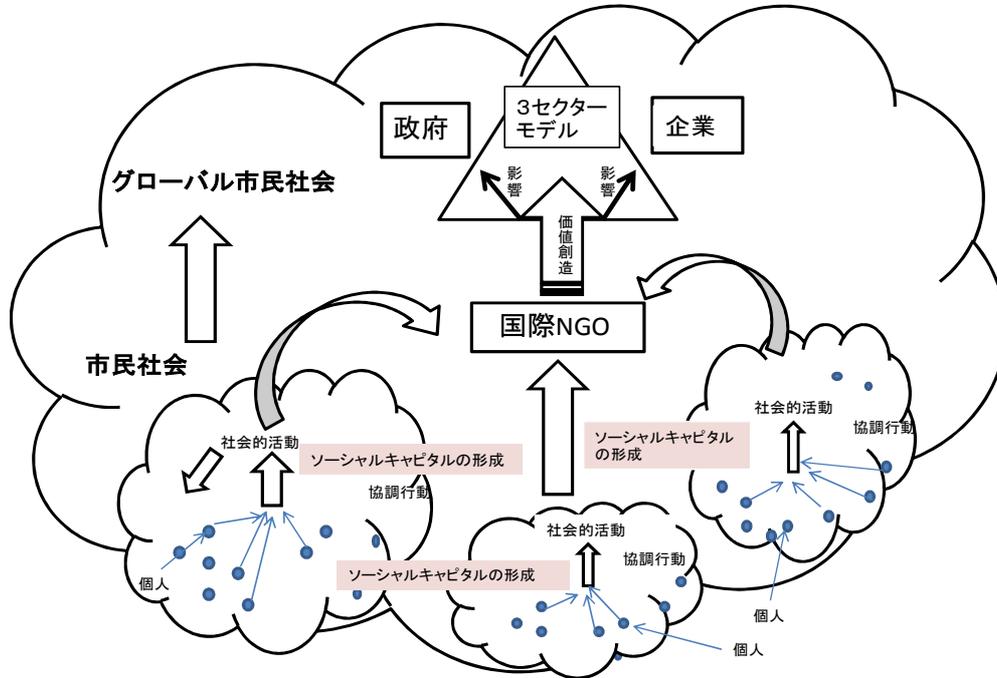
ーションの形成と成熟プロセスの中で、人権・環境という共通の価値観を共有していくプロセスに世界があり、これらの価値観の創造に、INGO は大きく貢献してきたことを指摘する。

一方で、他のセクターも、INGO などの市民セクターが創造する価値に期待する。たとえば、Teegen=Doh=Vachani (2004) は、ビジネスとは最終的に、価値あるモノとサービスを、消費者や企業や、政府に供給し、普及させるという価値創造とその伝播であると述べる。そして、利益とは、価値創造が成功したアウトカムとして位置づけられるとしている。更に、企業と同様に私的（非政府）である NGO も、社会的、経済的に価値を創造するものであり、NGO によって作り出された価値観は、他のセクターのアクターによって創造された価値の分配に、重要な影響を与えるとする。また、Barrett (2005) は、企業マネジメントにおいて価値観が現在強調される理由として 2 点を挙げる。まず第一点として現代社会の原則となっている基本的な仮説がグローバリゼーションに影響を受けていること、第二点目として、急速に増加する地球規模の環境問題や、社会問題と企業理念との関係性に、関心が高まっていることである。これは、INGO によって作られた価値観のひとつである環境問題や社会問題が、他の企業の価値観にインパクトを与えている例である。

上記で述べたグローバル市民社会における INGO の役割は図 5 に明確に示されている。INGO は、グローバルなソーシャル・キャピタルを資本として、市民社会のグローバルな拡大と共に発展し、政府、企業という既存のアクターの行動規範を持続可能な社会へ向けて是正するという役割を担ってきた。そして、今後のグローバル市民社会の形成に向けた INGO の重要な役割のひとつは、3セクターモデルにおいて、政府や企業に対し、新たな価値観を提供し、政府や企業の価値観と互いに影響を及ぼし合いながら、新しい価値を創造していくことにある。

INGO は、INGO の強みである、先進性、機動性、地域密着性、既存の政府や企業セクターの解決できない問題の解決力、国境を超える問題の解決力を生かし、国際社会において更にその影響力を増していくことが期待されている。

図 5：グローバル市民社会における国際 NGO の役割



Teegen, Hildy, Jonathan P Doh and Sushil Vachani. "The importance of nongovernmental organizations (NGOs) in global governance and value creation: an international business research agenda." *Journal of International Business Studies*. (2004, vol. 35, no. 6), p464, 長坂 寿久『NGO発、「市民社会力」：新しい世界モデルへ』、明石書店、2007年、p59を基に作成

第二節 日本国内における INGO の概観

山内、田中、河井による『NPO 白書 2007』(2007)を基に、日本国内の INGO を概観する。

日本において INGO 数が増加したのは 1980 年代からであり、1990 年代には急速に数を伸ばしている。NGO はその発展につれ様々な機能を有するに至った。NGO の有する機能は、実働機能、アドボカシー機能、ネットワーク機能に分けられる(功刀・毛利、2006)。実働機能とは、現地に出向いて実際に開発・援助活動を行う機能を言い、アドボカシー機能とは、社会問題に対処するために政府や自治体及びそれに順ずる機関に影響をもたらし、公共政策の形成及び変容を促すことを目的とした活動を言う。ネットワーク機能とは、INGO 同士が連携し、情報交換、スキルアップなどを行う機能を指す。

活動分野は多岐にわたる。JANIC（国際協力 NGO センター）によれば、国際的に活動する国内の NGO の活動分野は、教育、農業、職業訓練、自然災害、保健医療、小規模融資、平和、農村開発、環境分野など多様である²⁸。

欧米を起源とする、INGO のカウンターパートとしての設置は、1980 年代より始まったとされる（山内、田中、河井、2007）。1980 年代から 1990 年代において、世界的に数カ国以上に事務所を持ち活動している国際 NGO の数が急増した（若井、2001）が、これは、日本支部/代表設置の時期と重なっている。

欧米の INGO が日本にカウンターパートを持つ主な動機としては、①資金・寄付調達源として、②解決すべき問題や対象（企業）が日本に存在したため、③情報収集のため、④国際政治の場での日本政府のありかたに影響を与えるため、であったことが考えられる。INGO の欧米における設立形態や日本におけるカウンターパート設置は、それぞれの動機に基づいて行われ、本部/国際事務局と日本支部/代表間の関係性、役割分担が決定していったと考えられる。

²⁸ 国際協力 NGO センターホームページ

<http://www.janic.org/modules/weblinks2/catlist.php?keywords=>（2008 年 1 月 4 日取得）

第二章 課題と展望

第一節 組織の力を、バリューの共有を強化しながら、ミッション達成へ向けて集約する

第一項 ミッション達成が組み込まれているマネジメント・システムを使用する

今回の調査において、今後の課題として資金不足解消を挙げ、その解決方法として、資金調達部門の強化を上げた INGO が最も多かった。しかし、企業活動に例えるならば、INGO の最大の「商品」はミッション達成であり、「商品」が明確でなければ、いくら購買を促すスキルを上達させても、顧客の購買意欲を引き出すことは出来ない。INGO にとって目的はミッションであり、資金調達はあくまで手段である。だからこそ、INGO にとって、ミッションと各プロジェクトを強固な相関関係で結び、明確な進捗度を測ることが出来るマネジメントが必要となるのである。そして、ミッション達成へ向けて組織内連携を強化し、グローバル社会に向けての INGO の役割を強化するために、バリューの共有の強化が必要不可欠である。

そのためには、どのようなマネジメント・システムを活用できるであろうか。例えば、現在多くの INGO が使用している SWOT 分析は、目標を達成するために意思決定を必要としている組織のプロジェクトなどにおける、強み、弱み、機会、脅威を評価するのに用いられる戦略計画ツールの一つであり、外部環境の機会に対して内部資源の強みをうまく活用することに長けている。しかし、SWOT 分析の弱点として、以下の 3 点が挙げられる。第一に、目標を達成する際に本質的に重要であることを考えずに、単なる SWOT リストの編集に注力してしまう可能性があること、第二に「何をするのか」が決定しないと、重要な環境要因を抽出できず、SWOT 分析が形骸化してしまうこと、第三に、ミッションとの関係が抜け落ちていても、それをシステム自体がチェックすることができないことである。よって、組織の全体的な戦略を考える際の一部としては有用であるが、全体の枠組み構築そのものには不十分であることに注意する必要がある。

ミッション達成が組織の存在意義である INGO にとって、計画を立案する際には、ミッション達成を目的することがマネジメントの究極目標として既に盛り込まれているシステムが有効である。以下で、まず全体の枠組みとして、バランスト・スコアカードと戦略マップに、仮説で検証したポイントを盛り込み、INGO への適用方法を考察する。

第二項 INGO のバランスト・スコアカード

非営利組織におけるバランスト・スコアカード (Balanced Score Card : BSC) の適用に

ついて、主に Niven (2003) を参考に検討する。BSC は、1992 年に Kaplan と Norton により生み出されたマネジメント手法で、企業が、企業を取り巻く環境の激変に対応するために生み出された手法であった。本手法の特徴は、それまで企業においては、財務的な視点一辺倒であった業績評価システムに、バランスの取れた視点を導入したことによる。そのバランスとは、①財務指標と非財務指標、②組織の内部要素と外部要素、③結果指標と先行指標である。本手法は、経営陣が自らの戦略²⁹を、①財務の視点、②顧客の視点、③内部プロセスの視点、④学習と成長の視点の4つの領域において業績目標、業績評価指標、目標値、そしてイニシアチブに翻訳することを助ける。つまり、単なる「業績評価システム」であるだけでなく、「戦略マネジメント・システム」、「コミュニケーション・ツール」としての役割を果たすことも特徴である。1990 年に紹介されて以来、企業では非常にポピュラーなマネジメントツールとなった。企業を対象にした手法であったため、非営利組織への適用は比較的緩やかなスピードであったが、非営利組織にも適用可能に一部を変化させたものが生み出され、徐々に浸透し、効果を上げている。

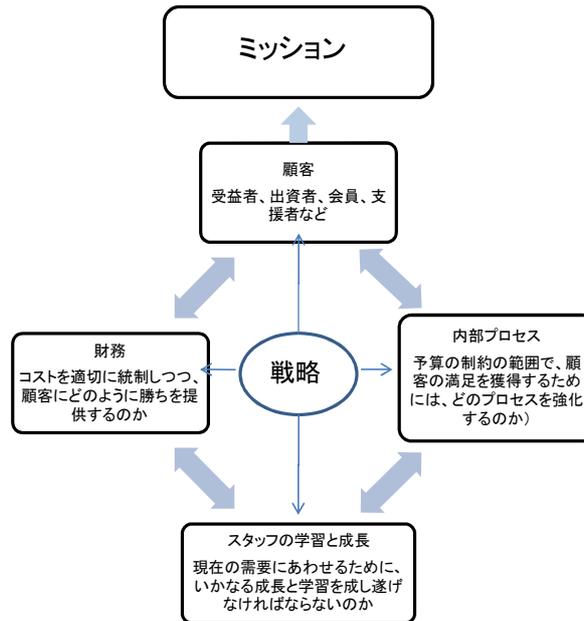
非営利組織に BSC を適用する場合の特徴は、あらゆる指標が最終利益につながるべく設定された営利企業向けとは異なり、あらゆる指標が、ミッションを達成することにつながるという点にある。そして、ミッション実現に向けて遂行すべき計画の明確な優先順位を設定する「戦略」が中心にくる。ミッションをフレームワークのトップに持ってきたがために、財務のステークホルダーではなく、「顧客の視点」が高い位置に引き上げられる。この場合の顧客とは、INGO の場合は、受益者、出資者、支援者、会員などが考えられる。そして、非営利組織である INGO であっても、サービスを最低のコストで実現できているか、サービスを最大の効率で提供できているか、という「財務の視点」は欠かせない。顧客への価値提供を行うために組織が実行しなければならない鍵となるプロセスを設定する「内部プロセス」の視点、人的資源が特に重要な INGO にとって、「学習と成長の視点」は、適切なスキルを有したスタッフたちのモチベーションや継続的改善に向けて機能するツールであり、プロセス改善、財政的制約下での業務活動、そして最終的には顧客満足の獲得とミッションの実現を左右する重要な構成要素となる。BSC は、ミッション、バリュー、ビジョンおよび戦略を翻訳し、業績の評価指標とするもので、その評価指標を使えば総合的な目標に照らして成功を評価判断することができるのである。その関係を図 6 に示す。

また、BSC を作成する際のチーム編成も重要である。例えば、組織全体の運営に関わる BSC を作成するなら、各部門またはグループを代表する人員が必要となる。効果的な BSC を構築するために必要な知識は、全部門のスタッフの中にある。これにより、ミッション・センター以外の部門が、ミッションと自身の職務のつながりを見出し、作り出し、自身の

²⁹ Niven (2003) によれば、「戦略」とは組織がその運営環境を認識し、そのミッションを追及しようとするなかで採択する、大づかみな優先事項を表したものである。戦略の構築とは、すべての人に対して何もかもやろうとする誘惑から逃れ、①他者と異なる活動を選択し、②損得を考慮し、③選択した活動を調和させ、④継続性のある、⑤データの分析のみならず組織や環境などの幅広い概念的知識を動員した思考プロセスを基に、ミッション達成のための優先順位を設定していくプロセスである。

ものとすることができる。

図 6：国際 NGO のバランスト・スコアカード



Niven, Paul R. *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*, John Wiley & Sons, 2003, 吉川 武男監訳・柿崎平訳
『行政・非営利組織のバランスト・スコアカード：卓越した組織へのロードマップ』、生産性出版、2006年、P47を基に作成

第三項 INGO の戦略マップ

BSC は、ミッション、バリュー、ビジョン、戦略を実際の活動へ言い換える役割を果たす。つまり、まず、ミッションとバリューから望ましい将来の形であるビジョンを抽出し、そこから全般的な方向性を示す優先順位である戦略を抽出する。そして戦略を実行するためには必ずやりとげなくてはならない業績目標を 4 つの視点各々に設定し、戦略の成功を測定するために業績評価指標をそれぞれの業績目標に対して設定する。

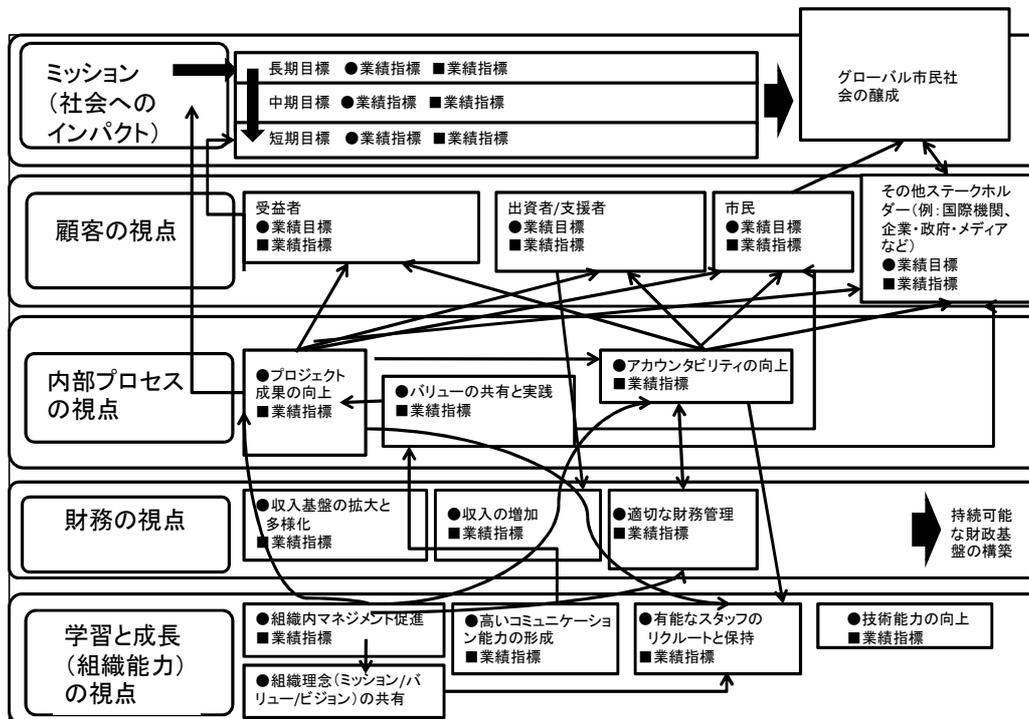
目標には常に評価指標が伴うべきである。指標が伴わなければ、目標が達成されているのかを判断することは出来ない。よく知られている業績評価指標に、インプット指標、アウトプット指標、アウトカム指標の 3 種類がある。インプット指標は、どれだけの資源が投入されたかを図る指標であり、費用対効果を測る場合に、重要な指標となる。アウトプット指標は、プロジェクトに投入された資源を使用して生成される結果である。アウトカ

ム指標は、設定した目標にどれだけ近づいたかという効果の指標である。BSC は、財務の視点学習と成長の視点、内部プロセスの視点、顧客の視点それぞれに指標を設定することにより、選ばれた複数の視点を貫くインプット、アウトプット、アウトカムの各指標を複合したものが含まれている。複数の視点で複数の業績指標を持つことにより、複合的な指標で活動の成果を測ることができる。

業績目標と業績指標を設定したら、その目標間の因果関係を明らかにして戦略を記述し、各目標間の因果関係を明らかにする必要がある。Kaplan & Norton (2004) による「戦略マップ」は BSC で使用された 4 視点モデルを応用し、それぞれの視点から抽出された戦略目標と尺度を設定し、連鎖づけることで、全体の管理を可能にする手法である。

仮説の検証から、今後の INGO のあるべき戦略とは、バリューの共有を強化しつつ、ミッションとプロジェクトを強く結びつけ、すべての部門にミッション浸透させ、その結果として組織パフォーマンスを向上させ、グローバル市民社会における役割を強化することにあることが確認された。そこで、この今後の INGO のあるべき戦略を、INGO 戦略マップモデルとして図 7 で提案する³⁰。

図 7：国際 NGO のあるべき戦略マップ



³⁰ 本モデルは、INGO のミッションを達成するために必要な戦略マップの基本形の提案である。これに各 INGO の特徴や課題を考え合わせ、各々の戦略マップを作成する必要がある。

まず、ミッションから長期/中期/短期目標を設定する。ケース・スタディ対象の INGO が多く採用しているように、長期については10年程度、中期については3年から5年、短期については1年程度の時間軸で設定するのが適当である。

顧客の視点については、第二章第二節で見たように、INGO の特徴として顧客の多様性があげられるため、それぞれの INGO の状況に合わせ複数設定する。本モデルでは、受益を直接受ける受益者、会員などの出資者、市民、国際機関、企業、政府、メディアを設定する。

内部プロセスの視点として、プロジェクト成果の向上、また、組織能力の視点でもとりあげたバリューの共有と実践を内部プロセスに再度組み込むことで、バリューの組織内における存在価値を高め、強化する。また、アカウンタビリティの向上を業績目標として設定する。

財務の視点としては、収入基盤の拡大と多様化、収入の増加、適切な財務管理を業績目標に設定する。これらは、組織パフォーマンスが向上しているかを数値として測る重要な指標のひとつとなる。

学習と成長の視点は、組織能力の視点とも言い換えられる。この視点には、組織内マネジメントの促進、組織理念の共有を挙げる。また、組織内における高いコミュニケーション能力の形成、有能なスタッフのリクルートと保持、技術能力の向上を業績目標として設定する。上記それぞれの視点の業績目標について、それぞれの INGO の特徴や課題に応じた業績指標を設定する。

これらの業績目標間の戦略的相関関係は以下である。組織マネジメントを促進することにより、ミッション/バリュー/ビジョンといった組織理念の共有を強化し、プロジェクト成果の向上に寄与する。プロジェクト成果の向上は、受益者、出資者、市民、その他のステークホルダーへ便益やインパクトをもたらすと同時に、ミッションから長期・中期とブレイク・ダウンされた、短期目標の達成に寄与する。内部プロセスに組み込まれたバリューの共有と実践は、ミッションへ向けて組織内部をプロジェクト成果の向上へ向けて動かし、さらに、ステークホルダーの行動にインパクトを与える。そして、グローバル市民社会における価値創造へ貢献する。

財務の業績目標として設定された、収入基盤の拡大と多様化、収入の増加、適切な財務管理は、全体として、持続可能な財政基盤の構築をもたらす。また、適切な財務会計はアカウンタビリティの向上へ寄与し、アカウンタビリティの向上により、外部監査が強化され、財務会計を適切に管理させる健全な循環を生じさせる。さらに、組織内マネジメント促進によって財務情報以外の情報開示を促し、またプロジェクト成果の向上をインセンティブとして積極的なアカウンタビリティを促す。アカウンタビリティの向上は、顧客への便益をもたらす、信頼を増幅させ、出資者や支援者を増加させ、収入の増加、ひいては財政基盤の強化をもたらす。

調査でも明らかのようにスタッフは組織理念に同調して参加することが多く、組織理念

がモチベーションに占める割合が高い。人的資本が要となる INGO において、明確に組織理念が共有され、それが外部から見えやすい形になっていること、すなわちアカウンタビリティが高いことは、リクルートの際においても、そして参加したスタッフの長期のコミットメント維持のためにも必須である。さらに、プロジェクト成果の向上は、スタッフに達成感をもたらし、モチベーションを高い位置で維持することに有効である。また、調査より業績評価を次期プロジェクト計画に反映させる意義を多くの団体が意識している一方で、人事評価へ反映させると答えた団体が少ないことが明らかになった。しかし、生み出した成果について、担当したスタッフが評価されることは、労働集約的な INGO の業務においてスタッフのモチベーションを維持するために不可欠である。

調査において、組織内のコミュニケーションが課題と回答した団体が半数存在した。組織内における個々人のコミュニケーション能力を向上させ、組織内コミュニケーションを促進することにより、スタッフ間のコンテキストの共有度を高めることができる。その結果、組織理念の共有も進み、また、後述するように、トップ・ダウン、ボトム・アップの混合という複雑なマネジメントを要求される INGO の特徴にも合致した組織基盤作りを行うことが出来る。

第四項 INGO のあるべきマネジメント・サイクル

戦略マップでは、INGO がミッション達成にむけて、顧客、内部、財務、学習と成長の視点を盛り込みつつ、いかに組織全体の活動を戦略づけて考えるべきかを提示した。

これを、具体的なマネジメント・サイクルを通じてさらに説明する。

調査では、プロジェクトの業績測定の結果は次期プロジェクトに反映させると回答した団体が多かった。また、プロジェクト・マネジメントには長けているが、プロジェクトとミッションとの関連付けが弱くなりがちな INGO の実態が判明した。これは言い換えれば、プロジェクトを組織全体の活動やミッションとの整合性を通して評価するフィルターが存在せず、短期的な視野をベースとした評価サイクルに陥っている可能性があることを示唆している。このような課題を克服する方法として、個々のプロジェクトとミッションをどのように関連づけるかを、図 8 で示す。

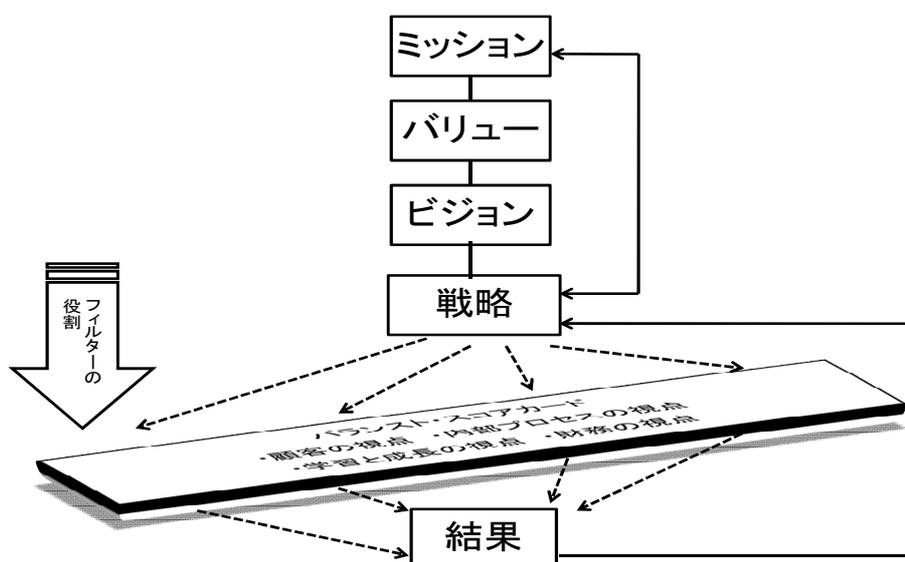
図で示されているように、ミッション→バリュー→ビジョンから戦略にブレーク・ダウンされた中に個々のプロジェクトは存在する。その結果は、バランス・スコア・カードという、組織全体を網羅する、バランスの取れたフィルターを通して評価される。評価は戦略へフィードバックされる。また、戦略とミッションは密接に関係し合うため、組織は、ミッションに照らし戦略の妥当性を確認し、必要であれば戦略の修正を行うことができる。また、個々のプロジェクトと戦略との整合性を測ることで、ミッション達成に寄与しているかをチェックすることができる。

プロジェクトの結果をどのようなフィルターを通して見るかによって、結果への評価は

異なってくる。BSCをフィルターとして使用することで、組織の総合的な動きの中で結果を測定し、全体的な戦略へ反映させることが可能となる。

プロジェクト・マネジメントのみならず、このサイクルで組織の全体的なパフォーマンスをチェックすることが可能となる。調査より、INGOにおいて、総合的な組織運営に関する評価が1年を単位として行われているケースが多いことが明らかとなった。しかし、INGOのプロジェクトは複数年にわたって活動を行うことで成果が上がるものもあり、組織運営も中長期で評価を行う必要がある。このマネジメント・サイクルを使用することで、年間ベースの評価と共に、複数年次の運営に対する評価も行うことができる。

図 8：国際 NGO のあるべきマネジメント・サイクル



Niven, Paul R. *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*, John Wiley & Sons, 2003, 吉川 武男監訳・楠崎平訳『行政・非営利組織のバランス・スコアカード：卓越した組織へのロードマップ』、生産性出版、2006年。P239を参考に作成

第五項 ミッションの共有をいかに行うか

Brinckerhoff (2000) は、非営利組織が活動を成功させるためにミッションがいかに重要かを説き、その共有方法や実際の活動への展開を具体的に示している。

まずは、現在非営利セクターが置かれている環境要因として、より競争的な環境、ITテクノロジーの発達の影響、アカウンタビリティ強化への要請などを指摘している。そしてそのよう環境下で成功している非営利組織の要素を9点示し、その筆頭に「実現可能なミッションを掲げている」ことを挙げる³¹。

³¹ Brinckerhoffは第一に挙げた「実現可能なミッション」以外の、成功する非営利組織の要素として以下を

Brinckerhoff は、ミッションよりも組織の存続に重点が置かれてしまうことが多いのが現実であるからこそ、自明であると思いついでいるかもしれない組織の根本的な存在理由を見直すことが必要であるとする。例えば、理事会やマネージャークラスの会議において、本団体が行っていることで最も重要なことをそれぞれ書き、どのくらい重なっているかを比べてみる。必ずしも同じではないかもしれない。団体に参加している人々は、それぞれが皆団体のミッションに同意して参加していると推測しているが、実際はそうではなく、それぞれがミッションと見做しているものの基に集まっているのである。この差異を抱えたままであれば、組織の運営上深刻な問題になりかねない。そこでまずは、ミッションについて再検討し、十分に議論し、合意することが必要となる。

次に必要なことは、ミッションの共有である。卓越した組織はその構成員がミッションを熟知している。全てのスタッフがミッションを口にし、ミッション達成のために、自身がなぜ必要不可欠かについて理由を述べる事が出来るのである。そのような状態に組織を向上させるには、ミッションをあらゆる場所へ掲げることが必要である。さまざまなフロントやデザインで打ち出し、応接室、スタッフのラウンジ、その他の場所へ貼ることが必要である。そしてミッションを、あらゆる印刷物へ記す。例えば、年次報告書、広報誌、書籍、理事会マニュアル、スタッフのオリエンテーションマニュアル（このマニュアルには、なぜミッションがこれほどまでに重要かを詳細に記述する必要がある）、戦略計画、ホームページ、名刺、E-mail の署名欄などである。ミッションをあらゆる場所で目にする事により、組織で働くボランティアやスタッフにミッションが浸透し、思考の一部となっていく。

更に、INGO の場合は、ミッションをその組織の公用語（例えば英語）と支部/代表の国の言語（例えば日本語）の両方を掲げることが重要である。INGO において、言語の壁を克服し、同じミッションに向けて仕事を遂行するためには、世界中で同じミッションを掲げ、そこに齟齬がないことを日々確認する必要があるからである。

第六項 バリュウの共有と実践をいかに行うか

今後のグローバル市民社会において INGO の果たす主な役割のひとつが、バリュウの創造であり、そのバリュウにより他のセクターに対してインパクトを与えていくことであると考え、まずは組織内でバリュウの共有を図ることが重要となる。また、バリュウは、ミッション達成へ向けてスタッフの組織へのコミットを促し、連結させ、ひいては組織のパフォーマンスを向上させるためにも欠かせないものである。

挙げる。②機動性の高い理事会が存在する。③よくトレーニングされた強力なスタッフを擁している。④IT 技術の活用に優れている。⑤社会的企業家である。⑥マーケティング指向である。⑦財政的に自立しており強固な財政地盤を持つ。⑧戦略的計画を持つ。⑨適確な方針と手続きを可能にする組織コントロールシステムを持つ。そして、これらの9つの要素が、非営利組織が21世紀においてミッションを達成するために必須であり、それぞれを実行するために具体的にどのような作業が必要かを述べている。

今回の調査において、多様なステークホルダーと多様なチャンネルを通じて関わりを持つ一方、ステークホルダーの間に当該組織の組織理念が十分に浸透していないと認識している INGO の姿が浮かび上がった。また、インタビューで、ステークホルダーからのインプットで、バリューに関するインプットは受け入れられないことが多いと回答した団体があった。バリューは組織の信念であり、外部からの影響により容易に変化させられない性質であることを考えると当然である。同時に、企業や政府も各々の価値観を持ち、それらの価値観は、同じ理由により容易に変化するものではない。現代の世界においては、セクター間においてさまざまな価値観がせめぎ合っている状況なのである。そのような状況下で、グローバル市民社会の形成に向けて INGO のバリューが他のセクターにインパクトを与えていくためには、バリューを主体的に押し広げていくマネジメントを、INGO 自身が意識して行っていくことが非常に重要となる。そのために、バリューを共有、実践する方法として以下3点を提案する。

(1) バリューを診断する

まずは、バリューについて全員で議論をする機会を設け、それぞれのバリューや組織のバリューを確認することが理解を促す。たとえば、組織と個人の価値観を診断し、組織運営に役立つ手法として、Barrett(2005)の生み出した「価値観診断プログラム」がある。Barrett は、組織は生命体であり人間と同じような動機を持っていることを提唱し、個人の意識の7段階と組織の意識の7段階を連動させ、個人の価値観と組織の価値観を診断する提言を行っている。ここで個人の意識の7段階とは、アブラハム・マズローの「人間の欲求段階説」を更に発展させたもので、個人の意識は、「安全—人間関係—自負・自尊—達成—自己成長—意義—貢献—奉仕」の段階へと上昇していくものであると定義されている。それに対応するものとして、組織の意識の7段階は、「生存・安全—人間関係—自負・自尊—変換—組織—コミュニティ—社会」へと上昇していく。そして、組織の意識の7段階という枠組みを土台として、組織が文化的資本を築き、人的資源の能力を高め、価値観中心のリーダーシップを開発し、社会的にも環境的にも持続することのできる発展を促す際の手助けとなるものとして、CTT (Corporate Transformation Tool) というプログラムを開発している。その中には、組織、リーダー、退職者、採用者、顧客などの価値観診断プログラムがある。このプログラムは、企業を対象に作成されたものだが、バリューを重要視する INGO にも充分活用できるプログラムである。この診断により、それぞれの価値観が異なっていないか、そして異なっている場合は、どのように修正していくべきかを検討することができる。

バリューに対する議論が深まったら、そのバリューが果たして本当にバリューと言えるのかを確認するために、以下の質問を問うてみるのが有効である (Collins, 1999)。

- ①このバリューは、報われるか否かにかかわらず持ち続けるか。
- ②このバリューを、家族や親しい友人にどのように説明するか。

- ③このバリューは、仕事を離れた自分自身のバリューでもあるか。
- ④このバリューは、100年後も妥当性を保つと思うか。
- ⑤このバリューが、競争的に不利益でも手放さないか。
- ⑥このバリューは、自分が違う路線の組織を立ち上げるとしたら、新しい組織の活動内容に関係なく組み入れたいか。

(2) バリュー・テンプレート

次に、バリューを文字で確認することで共有を促進する。バリューの共有が困難な場合として、定義が広範であいまいであり、実践の機会がないことが挙げられ、反対に、定義が明確であり、実践する機会があれば、バリューは共有し易いことは既に述べた。このようなバリューの内容による不均衡を解消するために、定義を明確化し、日々の実践に生かせるよう、個々のバリューを一定のテンプレートに流し込むことを提案する。

・バリュー・テンプレート

私たちは、_____ (バリューの詳しい説明)や、_____ (前同)に私たちの活動の本質を見出し、これを、〇〇〇〇〇 (短い言葉で置き換えたバリュー) という価値観で表現し、共有する。私たちは、〇〇〇〇〇を、_____ (バリューを実際の行動に移す場面を表現)や_____ (前同)を通して実践し、行動規範とする。

(3) バリューの具体的な実践

バリューが組織の行動規範であることを考えると、組織 B のように、トップマネジメントが率先してバリューを日常業務の中で実践していくことは重要である。また、前述の共有が困難なバリューの共有の促進を図るために、サポート・センターのスタッフが、ミッション達成のためのプロジェクト立案に早い時期から参加し、の業務に直接参加する機会を設けることも、全ても部門におけるバリュー共有度を高めることになる。

さらに、ミッション同様、オフィスのあらゆる場所や印刷物にバリューを掲げることも共有促進に有効である。また、ミッション/バリュー/ビジョンの 3 つの組織理念をカードに記入し、スタッフやボランティア全てに配布することも効果的である。

第七項 INGO の特質に適合するマネジメント手法の開発の必要性

今回の調査より判明した以下の INGO 特有のマネジメントに影響を与える特徴は次の 3 点である。それらは、(1) トップ・ダウン・ボトム・アップの混合という意思決定手続きを取るため、マネジメント・プロセスが複雑になること、(2) 指標は、アドボカシー型の活動で特に設定しにくいこと、(3) マネジメント・トレーニング・プログラムが不足していることである。これらの特徴は、前述の戦略マップにどのように反映させる必要があるか。

(1) ボトム・アップとトップ・ダウンの混合

ボトム・アップとトップ・ダウンの混合にはいくつかのパターンがある。例えば、上層部でまず方針を決め、それに対して全てのスタッフからのインプットを収集し、最終的に上層部が決定する手法を取る INGO であれば、いかにボトムからのインプットを収集するかが鍵になる。そのためには、組織内コミュニケーション能力を向上させ、何故その方針を採る必要性が生じているかの説明と理解が組織の隅々まで行き渡っており、スタッフやボランティアが一貫してその方針に参加しているという意識を持ち続けること、つまり組織内のコンテクストを高い状態に持続する必要がある。そして、ミッションの共有を日頃から充分行い、ミッションから導いた方針やプロジェクトを、迅速に理解されやすい状態にすることが必要である。また、バリューの共有が充分に行われていれば、ミッション達成に向けて何故そのような決定を行うのかの理解が、スタッフ間で容易となる。

(2) アドボカシー型における指標の設定

特にアドボカシー型において、指標の設定が困難であるという問題に対しては、指標をさまざまな角度から設定し、成果をより多面的に測る手法が有効と考える。前述のように、業績評価指標に、インプット指標、アウトプット指標、アウトカム指標の3種類がある。

前述の BSC を使用して、財務の視点、学習と成長の視点、内部プロセスの視点、顧客の視点それぞれに指標を設定することにより、選ばれた複数の視点を貫くインプット、アウトプット、アウトカムの各指標を複合したものを含めることができる。主目標の達成のみを業績指標とするのではなく、複数の視点で複数の業績指標を持つことにより、複合的な指標で活動の成果を測ることができる。

(3) マネジメント・トレーニング・プログラム不足への対応

アンケート調査においても、インタビュー調査においても、INGO 自身が、INGO の特質に適合するマネジメント手法や、マネジメント・トレーニング・プログラムの不足を強く感じていることが明らかになった。その対応策として以下の2点を提案する。

第一に、組織内における対応である。トップマネジメントはたとえ活動のペースを落としてでも、マネジメント・トレーニングを導入することを決断することが必要である。解決すべき課題が多すぎてその時間は取れないという意見もあるかもしれない。しかし、回り道に思えるマネジメント・トレーニングを行うことが、結局は組織運営の効率性を高め、団体の成果を上げ、スタッフの満足度を向上させ、高いパフォーマンスを産み出す団体への変革を促すのである。

第二に、他の INGO やネットワーク型 NGO などとの協働である。INGO で不足しているマネジメント・プログラムを補うためには、INGO をサポートするネットワーク型 NGO が情報収集を行い、トレーニングを提供することも考えられる。また INGO 同士が積極的に

マネジメントに関する情報共有を行うことも重要である。競合している他の INGO にマネジメント情報を提供することを躊躇する必要はない。マネジメントを共有することにより、小さな市場を食い合うのではなく、市場自体を広げ、それぞれの組織が拡大することを可能にするのである。グローバル市民社会に貢献する INGO の役割を考えれば、INGO を支える支援者層は更に拡大する必要があることを、INGO は共通の認識として持つことが重要である。また、INGO が共同して基金を提供し、プログラム開発をシンクタンクなどへ委託することも有効と考える。

2006年に複数の大手の INGO が共同で発表した「アカウントビリティ憲章」³²は、自らの行動とその影響について、行動倫理基準を作り、受益者、ドナー、市民など幅広いステークホルダーに対してどのような説明責任を果たすべきなのかを示した指針である。本憲章は、INGO が共通の目的に向けて協働を開始したさきがけとも言え、アカウントビリティ向上やマネジメントの向上を目指す共同のシステム開発などの可能性を期待させるものである。

最後に、INGO のマネジメントを考える際に、次の INGO に特徴的な3つの点を考慮することが必須である。それらは、(1) IT インフラストラクチャーの地域差、(2) 多言語性、(3) 多文化性、である。

(1) IT インフラストラクチャーの地域差を考慮する

IT インフラストラクチャーの地域差とは、IT インフラの整備の差異をマネジメント手法適用にあたって考慮する必要があることを指す。INGO においては、支部/各国代表や、活動対象地域において、IT のインフラが非常に発達した地域と遅れている地域が混在していることが通常である。ミッション・ベースト・マネジメントは、米国の非営利組織を対象に書かれた本であるために、IT 技術を駆使することが強調されている。しかし、IT インフラが均一でない地域を横断して活動することが INGO の特質でもあり、さらには、たとえ IT を駆使しなくても活動できる技術を持っていることが INGO の強みでもある。たとえば、電力供給が不安定な地域における活動経験を持つ INGO は、インターネットに頼らなくても、効率的に地域社会に情報伝達を行う術を持っているのである。

また、IT インフラの不均衡を鑑み、バランスト・スコアカードなどのマネジメント・ソフトを自組織に合わせて改良する場合、各国の IT 整備状況に合わせて共有方法を工夫する必要がある。

(2) 多言語性を考慮する

多言語性は、多言語によるマネジメント手法の理解を確実にすることの重要性を指す。INGO において、当該組織内の公用語(例えば英語)を、本部/国際事務局や支部/代表のスタッフが全て同じレベルで使いこなしている例はむしろまれである。手法を母国語に置き換

³² 団体 G へのインタビューからの情報

えても理解できるか、手法で使用される言葉の定義、たとえば「戦略」「業績指標」の定義について合意できているかについて、入念な理解の醸成が必要である。

(3) 多文化性を考慮する

多文化性は、さまざまな文化背景を持つ支部や代表の集合体である INGO において、できるだけ多文化に対応する柔軟性を持たせた手法が重要となることを意味する。たとえば、ミッション・ベースト・マネジメントであれば、ミッションを見直す際の合意形成方法が、文化によって違うことは十分に考えられる。またミッションの共有方法も、その文化において、前述した方法以外に、更に有効なやり方も存在するであろう。また、提言で述べたマネジメント手法は、いずれも組織内で活発な議論を行うことを前提としているが、特に多文化で組織された会議において、意見を明確に述べることに長けている文化もあれば、非言語的な表現を好む文化もあるであろう。このような文化的差異を考慮し、バランス良く意見を収集するファシリテーションが必要となる。

第二節 今後の課題と展望

本調査報告書では、ミッション/ビジョンマネジメントを強化することにより、INGO のパフォーマンスは上昇し、グローバル市民社会における役割が強化できることを論じてきた。日本支部/代表を含む INGO には、組織マネジメントを促進し、ミッション・バリューの共有を強化し、ミッションに直結するプロジェクト成果を向上させ、グローバル市民社会の醸成へ向けてその役割を果たしていくことが強く求められている。

本調査報告書では触れられなかった点、更なる検討が必要な点を含め、今後の課題としては以下が挙げられる。

まず、本調査報告書の限界としては、ケース・スタディにおいて、日本支部/代表の視点を中心としているため、本部/国際事務局からの観点を、直接盛り込んでいない点を指摘できる。日本支部/代表の状況を考察することで、INGO の全体の傾向は一定の程度で把握できたと考えている。しかし日本支部/代表が、INGO を考える際に不可欠な点である「越境性」を有しているがために、日本支部/代表に共通の文化的なフィルターを通した調査結果が含まれている可能性はある。今後の調査により、本部/国際事務局からの視点を調査し、さらに、日本以外の支部/代表についても研究を行うことで、より全体像を正確に把握していく必要がある。また、本部と支部の関係、支部と支部の関係を、組織マネジメントの見地から詳細に検討していくことも、INGO のマネジメント力を向上させていくために不可欠である。

次に、実働型、アドボカシー型、ネットワーク型といった活動の型による違いの検討を、本調査報告書では行っていない。その理由として、第一に一つの団体が一つの型のみを行っているわけではなく、多機能化する傾向があるため分類することの意味が薄いと考えた

ことが挙げられる。第二にミッション達成という共通の組織目標の前に、あえてこれらを分類せずに検討することに意義があると考えたことを挙げる。しかしながら、調査報告書を通じてアドボカシー型の方が目標指標の設定に困難が伴うという論点も抽出されたことから、これらの型による組織パフォーマンスへの影響など、更に検討していく必要がある。

また、アンケート調査の回答にもあったように、今後の INGO の運営において、プロジェクトの成果を向上させることがますます強く求められていることが明らかである。個々のプロジェクト成果をいかに向上するかについては、さらに研究が必要である。

バリュー・マネジメントについても更なる研究が必要である。企業分野においても、ミッション・マネジメントやその他のマネジメント手法と比較し、バリュー・マネジメント手法の発達は遅れている。そのため INGO のような非営利組織が参考にできる手法は限られている。しかし、INGO の今後のグローバル市民社会での価値創造の役割を考えれば、むしろ企業よりも一層、INGO においてバリュー・マネジメント手法の開発を行うことが求められている。

以上

引用、参考文献一覧

- Anheier, Helmut K. *Civil society: measurement, evaluation, policy*. Earthscan Publications, 2004.
- Anheier, Helmut K. and Kusuma Cunningham, “Internationalization of the Nonprofit Sector” , 1994.
In *Understanding Nonprofit Organizations Governance, Leadership, and Management*. Ed. by J. Steven, Otto (Westview Press, 2001), pp.382-390.
- Anthony, Robert Newton. David W. Young, *Management control in nonprofit organizations* (McGraw-Hill/Irwin,2003)
- Barrett, Richard. *Liberating the Corporate Soul : Building a Visionary Organization*. BUTTERWORTH HEINEMANN, 1998, 斎藤 彰悟・駒澤 康子訳『バリュー・マネジメント: 価値観と組織文化の経営革新』、春秋社、2005年。
- Brinkerhoff, Peter C. *Mission-Based Management: Leading Your Not-For-Profit into the 21st Century*, (JOHN WILEY & SONS INC,2000)
- Brinkerhoff, D. W.and Brinkerhoff, J. M. “Government-non-profit relations in comparative perspective : evolution, themes, and new directions”. In *Public Administration and Development*, (2002,vol. 22(1)), pp.3-18.
- Charnovitz, Steve. *Two centuries of participation: NGOs and international governance*. University of Michigan Law School.Impreso.1997.
- Coleman, James S. “Social Capital in the Creation of Human Capital.” *The American Journal of Sociology*, Vol. 94, Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure (1988) S95-S120.
- Collins, Jim. *Leader to Leader*. Josey-Bass, 1999, Cit. in : Niven, Paul R. *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. John Wiley & Sons, 2003, 吉川 武男 監訳・柿崎平訳『行政・非営利組織のバランス・スコアカード : 卓越した組織への

ロードマップ』、生産性出版、2006年。

DeMars, William E. *NGOs and transnational networks: wild cards in world politics*. Pluto Press, 2005.

Dichter, Thomas W. "Globalization and its effects on NGOs" In *Understanding Nonprofit Organizations Governance, Leadership, and Management*. Ed. by J. Steven Otto, (Westview Press, 2001), pp.391-402.

Doh, J. P., H. Teegen. *Globalization and NGOs: Transforming Business, Governments and Society*. Praeger Books, 2003.

Drucker, Peter F. *Managing the Nonprofit Organization*. Harper Collins Publishers, 1990,
上田 惇生訳『非営利組織の経営』、ダイヤモンド社、1991年。

Drucker, Peter. "What Can Business Learn from Nonprofits," *Harvard Business Review*, (July -August 1989): pp.88-93.

Financial Accounting Standards Board (FASB). *Statement of Accounting Financial Concepts*. IRWIN, 1994, 平松一夫・広瀬義州訳『FASB 財務会計の諸概念』、中央経済社、2002年。

Florini A. *The coming Democracy : New Rules for Running a New World*. Island Press, 2003.

Ghoshal, Sumantra. D. Eleanor Westney, *Organization Theory and the Multinational Corporation*, Macmillan, 1992, 江夏健一監訳、国際ビジネス研究センター訳『組織理論と多国籍企業』、文眞堂、1998年。

Herman, R.D. and R.D. Heimovics, "Executive Leadership in Nonprofit Organizations : New Strategies for Shaping Executive-Board Dynamics." Jossey-Bass, 1991. In *Understanding Nonprofit Organizations Governance, Leadership, and Management*. Ed. by J. Steven Otto, Westview Press, 2001.

Kamat, S. "NGO and the new democracy" *Harvard International Review*. (2003, no. Spring), pp.65-69.

- Kaplan, Robert S and David P. Norton, *Strategy Maps*, Harvard Business School Press, 2004,
桜井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一監訳『戦略マップ：バランス・スコアカードの
新・戦略実行フレームワーク』ランダムハウス講談社、2005年。
- Keck, M.E. and Sikkink, K. *Activists Beyond Borders: Advocacy Networks in International Politics*,
Cornell University Press, 1998.
- Kocka, Jürgen. "Civil Society and the Role of Politics", 2002, 松葉正文訳「市民社会と政治の役
割」『立命館産業社会論集』2004年6月、pp.197-203
- Korten, David C. *Getting the 21st Century: Voluntary Action and the Global Agenda*. Kumarian
Press, 1990, 渡辺龍也訳『NGOとボランティアの21世紀』学陽書房、1996年。
- Lister, Sarah. "The Future of International NGOs, New Challenges In A Changing World Order."
A paper for BOND's NGO Futures Programme, British Overseas NGOs for Development,
2004, 越田清和・中野憲志・藤岡美恵子訳「国際NGOの未来」、In 藤岡美恵子・越
田清和・中野憲志『国家・社会変革・NGO: 政治への視線』、新評論、2006年。
- Morris, Tom. *If Aristotle Ran General Motors: The New Soul of Business*. Henry Holt and Company,
1997.
- Nahapiet, Janine and Ghoshal Sumantra. "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational
Advantage.", *Academy of Management Review*. 1998, vol. 23, no.2, pp.242-266.
- Niven, Paul R. *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. John
Wiley & Sons, 2003, 吉川 武男監訳・柿崎平訳『行政・非営利組織のバランス・スコ
アカード：卓越した組織へのロードマップ』、生産性出版、2006年。
- Oster, Sharon M. *Strategic management for non-profit organizations*. Oxford University Press, 1995,
河口 弘雄訳『NPOの戦略マネジメント：理論とケース』、ミネルヴァ書房、2005。
- Ott, J. Steven. *The nature of the nonprofit sector*. Westview Press, 2001.
- Ott, J. Steven. *Understanding nonprofit organizations: governance, leadership, and management*.
Westview Press, 2001.

Post, James E. and Lee E. Preston and Sybille Sauter-Sachs. *Redefining the corporation: stakeholder management and organizational wealth*. Stanford Business Books, 2002.

Powell, W. and R. Friedkin. "Organization Change in Nonprofit Organizations." In *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*. Ed. by W. Powell. Yale University Press, 1987.

Putnam, Robert D. *Making democracy work : civic traditions in modern Italy* . Princeton University Press, 1993, 河田 潤一訳『哲学する民主主義—伝統と改革の市民的構造』、NTT 出版、1993 年。

Putnam, Robert D. *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster, 2000, 柴内康文訳『孤独なボウリング: 米国コミュニティの崩壊と再生』、柏書房、2006 年。

Schwartz Frank J. & Susan J. Pharr (eds.), *The State of Civil Society in Japan*, Cambridge University Press, 2003, p.xiii.

Spar, Debora L. ; La Mure, Lane T. "The Power of Activism: ASSESSING THE IMPACT OF NGOs ON GLOBAL BUSINESS." *California Management Review*. (2003, , vol. Spring, no. Vol. 45, p. Issue 3)

Talbot, Colin. "Paradoxes and Prospects of Public Value". Institute for Research in Contemporary Political and Economic Affairs, Waseda University, 2006.

Teegen, Hildy, Jonathan P Doh and Sushil Vachani. "The importance of nongovernmental organizations (NGOs) in global governance and value creation: an international business research agenda." *Journal of International Business Studies*. (2004, vol. 35, no. 6) pp.462-483.

Vakil Anna C. "Confronting the classification problem: Toward a taxonomy of NGOs." *World Development*. 1997, p. 2057-2070.

Wright, R. *Non-Zero: The Logic of Human Destiny*, Pantheon Books, 2000.

朝日 KPMG 株式会社『組織バリュー・マネジメント入門 : 組織のコンピテンシーを高める』、

生産性出版、2002年。

井沢良智・八杉哲・青木美樹・山口夕妃子・田中利佳『経営グローバル化の課題と展望：何が問題で、どう拓くか』、創成社、2005年。

片山信彦「子ども支援・社会開発分野におけるワールド・ビジョンの取り組み」、功刀達朗『国際NGOが世界を変える：地球市民社会の黎明』、東信堂、2006年。

功刀達朗・毛利勝彦『国際NGOが世界を変える：地球市民社会の黎明』、東信堂、2006年。

国際連合広報センター、国連とNGO. vol. 2007、<http://www.unic.or.jp/NGO/public.htm>、(2007年10月16日取得)

佐藤光「AHI★自分たちの使命を実行するために」、若井晋(他)『学び・未来・NGO』、新評論、2001年。

島田恒『非営利組織研究：その本質と管理』、文真堂、2003年。

島田恒『非営利組織のマネジメント：使命・責任・成果』、東洋経済新報社、1999年。

長坂寿久『NGO発、「市民社会力」：新しい世界モデルへ』、明石書店、2007年。

長谷川公一「環境NGOと温暖化防止京都会議」、『環境社会学研究』、1988年、vol. 4号。

藤岡美恵子・越田清和・中野憲志『国家・社会変革・NGO：政治への視線』新評論、2006年。

藤本光夫・大西勝明『グローバル企業の経営戦略』、ミネルヴァ書房、1999年。

古川俊一・北大路信郷『公共部門評価の理論と実際：政府から非営利組織まで』、日本加除出版、2004年。

馬橋憲男・斉藤千宏『ハンドブックNGO：市民の地球的規模の問題への取り組み』、明石書店、1998年。

山内直人『ノンプロフィット・エコノミー：NPOとフィランソロピーの経済学』、日本評論

社、1997年。

山内直人『NPO データブック』、有斐閣、1999年。

山内直人・田中敬文・河井考仁『NPO 白書 2007』、大阪大学大学院国際公共政策研究科、NPO 研究情報センター、2007年。

吉川武男『バランス・スコアカード入門: 導入から運用まで』、生産性出版、2001年。

若井晋「今なぜ NGO が問われているのか」、若井晋（他）『学び・未来・NGO』、新評論、2001年。

早稲田大学パブリックサービス研究所
Public Service Research Institute

制作：客員研究員 島岡未来子

Public Service Research Institute,
Waseda University



早稲田大学政治経済学術院小林麻理研究室

〒169-8050 新宿区西早稲田 1-6-1

<http://www.waseda.jp/prj-psri/>

2008年3月3日

本報告書の全部または一部の複写、複製、転載を禁じます。