

パブリック・サービス研究分科会

講義年月日 2010年3月8日 13時30分～15時15分

テーマ 非営利組織における大学図書館経営論

講演者 加藤 好郎氏 (慶應義塾高等学校事務長)

【はじめに】

- 1 世界的な経済危機と雇用問題
- 2 日本国民の再生とは
- 3 ソーシャルセクターの役割
- 4 非営利組織（公共図書館）のマネジメント
- 5 非営利組織（大学図書館）のマネジメント

【経済危機と雇用問題】

前代未聞の世界的レベルの大変革期にある現代社会において、政府は、国全体にかかわる問題については、うまく対処できる？はずである。しかし、ローカルな問題、地域的な問題は、中央集権的な官僚機構によって手際よく処理できるものではない。そのほとんどは個人的な問題であり、地域レベルで対処していかなければならない。「人々の個別な能力アップ」「労働者の再訓練・育成」等、地域に密着した活動が必要である。個別のプログラムを用意するなど、地域に根ざした活動とそれを維持する人が必要である。地域の活性化は社会のニーズである。

【全国レベルよりも地域レベルの対処が重要】

地方、地域の活性化をもたらすための活動は、地域的、かつ社会的なニーズなのである。こうしたニーズに対応するためには、なんといっても非営利組織の活動が不可欠である。

例：アメリカの連邦政府が、アルコール中毒患者や麻薬患者を治療し、社会復帰させようとしたが、全て失敗に終わったことがある。しかし、元アルコール患者が、自分達で、アルコール中毒患者を治療するボランティアグループを作ったら、こちらは成功した。

→地域的、社会的なニーズに対する非営利活動の成功例である。（人の気持ちにたてる人が必要とされている。）

【現代思想は「市民として社会に何ができるか】

大企業は、地球の歴史上の恐竜のようなもので、いまや世界中で競争力を失いつつあり、日本でもその結果として多くの兆しが出てきている。今、日本社会を救うために大切なことは、「シチズンシップ」、市民として社会にコミットしていくことである。

戦後は、日本を何とかしないとイケないという意識が高く、仕事を愛しており、その結

果に見合う報酬を得ていたが、現在は国家、価値観が崩壊。心を失い、魂を失っている。現在こそ、個人が何かにコミットできるものが必要である。

【日本はコミュニティ先進国だった】

明治以前の江戸時代には、すでに、村や藩が地域のニーズに責任をもって応え、見事なコミュニティ文化を花開かせていた。多くの藩で当時の知識階級である文人たちがボランティアで非営利の地域的組織である塾や寺子屋を開いてきたため、字を読めない人は、それ以前でもそれほどいなかった。米国では教会を求心力として、その豊かな伝統が築き上げられていたが、日本にもこれに優れるとも劣らないコミュニティのつながりがあったため、非営利組織の豊かな伝統も脈打っていたのである。しかし、現在の日本には、コミュニティそのものがなくなっている。

【社会の成熟にはソーシャルセクターの成長が不可欠】

ソーシャルセクターに大切なことは、まず第 1 に政府でもなければ企業でもないことである。まず 2 つのセクターという考え方が生まれた。企業としてのプライベートセクター、政府としてのパブリックセクターである。そして、第 3 のセクターとしてソーシャルセクターが生まれた。

(例) 経団連：企業グループが、社会の中でのセクターとして貢献している。

【運営の仕方は、マネジメントが鍵】

非営利組織は、基本的には利益を出す必要はないが組織が非営利であればあるほど、組織の目的が多様化し関係者（ステークホルダー）が単一でなく多岐にわたることになる。非営利組織の運営は、マネジメントの「妙」にこそある。結果をもたらすためには、ボランティアの人たちの率先的な意欲と熱心な活動そして資金が重要な鍵となる。評価は必要であり、だからこそ、マネジメントが必要とされる。また、明確な目的と一定の結果が必要である。そうでなければ空回りしてしまう。

【非営利組織（公共図書館）のマネジメントのポイント】

非営利組織におけるマネジメントの条件

第 1 ひとつのことに集中すること。

第 2 必ず、結果をだすこと。

第 3 2 種類の関係者（両者）の協調をとること。

1 活動によって恩恵を受ける人（利用者）

2 非営利組織にボランティア等として働く人：非営利組織の運営者として最も重要。

1+2 の協力で結果を出すこと。

第 4 非営利組織が持つ限界

非営利組織は、あくまで社会的組織である。政治的な影響力を持つのではなく、社会を変えるために努めるべきであり、そのために存在する。⇒これは私立大学の使命でもある。

【大企業の時代はすでに終焉を迎えている】

大恐慌時代になり、大企業がトラブルを抱え、大企業という存在自体が時代遅れになり始めている。その理由の一つとして、大企業は行動に時間がかかりすぎるからである。では中規模の会社はどうか。トップは毎日市場に接しており、顧客も知っているから、より迅速な反応が出来る。世界中を見渡して、トラブルに巻き込まれているのはどこも大企業ばかりである。勿論、その影響（不景気）は中小企業にも蔓延している。

【新しい道を切り拓くのは】

世界がこれほど混乱している理由は、昨日の道標に従っているからである。大学ではどうだろうか。大学の運営も昨日までうまくいったやり方を踏襲している。大学も大企業になってしまったのではないだろうか？学生が何を求めているのか？何を考えているのか？常に汲み取る努力をすることが大切である。転換期を乗り越えられないのは、世界で社会で、ここ日本の精神構造に何が起きているかを理解できていないからである。変化と成長の時代もほぼ終わり、経済的には成熟し、これ以上の発展はありえない。

先進国では、ソーシャルセクターが成長している。なぜならば、将来性もニーズもそこにあるからである。そして、なによりも豊かで教育水準の高い若者たちがシチズンシップ、つまり市民として生きたいと願い、社会に貢献したいと望んでいるからだ。

【ソーシャルセクターの発想が時代を築く】

なぜ、ソーシャルセクターが必要なのか。

1. ポスト・キャピタリスティックソサエティー(脱資本主義社会)から自立した組織としてのソーシャルセクター。
2. ソーシャルセクターを構成する非営利組織のマネジメントの確立
ソーシャルセクターとは、第3セクター(自治体と企業のジョイントベンチャー)とは異なる。インディペンダントセクターあるいはボランティアセクターであり、このことがソーシャルセクターである。

ソーシャルセクターの成長の理由—もはやお金が中心ではない。

1. 多くの社会的なニーズ→高齢者、生涯教育、介護、食糧問題など
2. 成人の社会参加→市民の意識改革、自分たちが未来社会を作っていけそうな場所
⇒税金を払っているだけの国民ではない。

【公共図書館のためのソーシャルセクターの必要性】

- 1 消極的な議論として

環境問題、地域問題、介護問題、食料問題等は政府、企業だけに任しておくことが出来ない。ソーシャルセクターが社会のニーズとして担う。伝統的なコミュニティの崩壊により、コミュニティの役割の限界が来ている。従って、社会的なニーズをコミュニティが支えられなくなっている。

2 積極的な議論として

ソーシャルセクターが社会の中心となる。

- (1) ソサエティー・オブ・ノレッジ “情報社会（情報が中心となる社会）”
- (2) ソサエティー・オブ・シチズン “他の人たちの力になりたい、社会に参加したい”
- (3) ソサエティー・オブ・オーガニゼーション “個々ではなく、組織として自立的な存在に”

【非営利組織(大学図書館)にこそマネジメントが求められている】

- 1 社会的な関心を第一の目的にしている非営利組織は、マネジメントが必要ないと考えがちであり、マネジメントを無視しがちの傾向が強い。
⇒活動すること自体が目的化されていないか？結果を出し、評価を受けられなくては意味がない。
- 2 ビジネスは収益性という見やすい基準があるが、非営利組織には、さまざまな人がいろいろな思いで参加しているため、成果を測る明確な基準がない。その基準がないから非営利組織の人たちには、組織責任者が、組織の人には、どういうリソースがあり、どういう技術と能力があり、社会の問題をどのように解決していくかをはっきり示す必要がある。
⇒補助金や寄付金をもらっていることに対する説明責任

【非営利組織（大学図書館）の歩むべき道は】

大企業が優位性を失った原因

1. 世界経済の情報がないこと。中小企業は、自分が直接携わっている非常に限定された市場、専門化された技術、特定できる顧客、従業員、サプライヤーについて熟知しており、このことのアドバンテージがある。
2. 先進国では、若くて優秀な青年が大企業に行きたがらない。若者達は大企業を訓練の場とし、最近では中小企業に移る傾向がある。中小企業では、直ちに責任ある立場につけるからである。中小企業は、これまで資金や情報の入手にハンディキャップがあったが、今では、資金や情報はグローバルになり同等のアクセスが可能になった。情報をとるために大企業に行く必要がない。

アメリカでは大きな大学の魅力がうすれつつある。いまや、徹底した基礎教育 or エリート教育が必要となってきた。

【非営利組織（大学図書館）と企業の関係】

企業に対する期待

1 お金を寄付してくれること。

2 従業員がコミュニティ活動に参加することを奨励すること。

コミュニティ活動を従業員の表彰や昇進の重要な要件とする。企業人でも、非営利のコミュニティに2人のうち1名がボランティア活動に従事している。

非営利組織(大学)にとって、人のマネジメントとはどうあるべきであるか

1 給料等の待遇以上に働く義務はない。

2 働く動機付けが必要。

3 明確な使命感を持つこと。

4 他人のために働くことの訓練を重ねること→動機付け→意欲の喚起。

5 マネジメントがうまくいっている組織は、資金マネジメントが企業よりうまい。寄付や税金(補助金)をうまくまわしているが、当然、その使い方には社会的責任がともなう。

【最良の非営利組織(大学図書館)とは】

1 人と資金という2大資源のマネジメントができること。

2 うまくいかないことをあきらめるという方法を知っていること。

企業から学ぶべきことで最も重要なことは、「うまくいかないことをあきらめる方法」(ムダなことはやめる。)

3 構成員は同僚。

ボランティアの方々に上下の差はない。つまり、全ては同僚である。パラレルな組織、フラットな組織が情報の共有化によってコンセンサスの確認による仕事の拡大が容易である。

4 優秀なリーダーがいること。

全て、同僚であっても、「これをやろう」と言うものがある。上下関係ではない、リーダー的役割を演じられる尊敬できる人の存在である。

【大学図書館の組織モデルとは：オーケストラにその原型をみた】

1 オーケストラ(交響楽団)という組織とは

- ・ 団員は、それぞれ自分の楽器を演奏する。
- ・ 団員全員は、同じ楽譜を演奏する。
- ・ 優れた指揮者のもとでは、団員と指揮者の双方向のコミュニケーションが成立している。
- ・ 何を演奏するかは、指揮者が決定する。
- ・ 団員は自分のパートをどう演奏するかを決定する。
- ・ 指揮者は、自分が演奏できない楽器でも、団員が演奏できることは心得ている。
- ・ 同じ楽譜とは、ミッション（使命）でありそのことを軸に指揮者は考える。

- ・指揮者はただ一人で、団員との間に中間管理層（職）はいない。

【自己利益と他人への貢献】

1 企業には、なすことが二つある。

(1) 利益を高めること。

資本コスト以上の利益をあげること。経済的なパフォーマンス。

(2) コミュニティへ貢献すること。

企業人は、コミュニティに働いている人。コミュニティの人々が、働くか、働かないか、自らに誇りを持つか持たないか、顧客を尊敬するかしないか、そうしたことは企業の結果としても現れてくる。⇒公共図書館にも同様のことがいえる。

2 自己利益の必要性

自己利益として金儲けを一生の目的としている人もいる。（金銭的な貢献もあり得る。）そのことを自己利益として抹消する必要はない。なぜなら、金銭的な自己利益を抹消したコミュニティは汚職、増収賄等がはびこり崩壊する。

3 真の自己利益とは

自らを人類、国家、コミュニティ、家族の一員であると認識し、他人に貢献することで、自らを豊かにすることができる。このことが、真の自己利益である。

【非営利組織（大学図書館）の生産性の測定と条件】

定量化は困難だが、定義することはできる。

自分たちのパフォーマンスを見つめ、自問することである。

第1 「自分は本当に重要なことを努力したのだろうか」「それとも楽しい面白いことではあるが、さして重要でもないことをしたのだろうか」

第2 「結果を出すことができたのか」「なにか変化をもたらすことができたのか」

非営利組織（大学図書館）が資金を稼ぐこと条件

第1 ミッションの範囲内ですること

第2 何をやるべきであるかを確認すること

第3 何をやるべきでないかを確認すること

(例) 米国：美術館のグッズ販売等、大学の Pasta、ガールスカウトのクッキー訪問販売

【自分たちの測定、判断、方向付けを可能にするツールとは】

第1 自分のミッションは正確であるか

第2 自分のミッションに合意しているか

第3 自分の得意とするものは何か

- 第 4 自分が結果を出せることができる分野は何か
- 第 5 自分たちがやるべきことは何か
- 第 6 自分たちが手をつけるべきでないということは何か
- 第 7 結果を出すために自分は何を習得すべきか
- 第 8 結果を出すために自分は何を変えるべきであるか
- 第 9 自分は何をあきらめるべきであるか
- 第 10 いつまで、どこまで、だれが、いくらで、を自分なりに明確にできているか

さいごに

From The Post –Capitalist society

I am often asked whether I am an optimist or pessimist. For any survivor of this century to be an optimist would be fatuous. We surely are nowhere near the end the turbulences.

the transformations, the sudden upsets, which have made this century one of the meanest, cruelest, bloodiest in human history.

But, surely this is a time to make the future.

Precisely because everything is in flux, this is time for action.

By quoted from Peter F. Drucker