

<その他：書評 (Book Review) >

P. F. ドラッカー著・上田惇生訳

『非営利組織の経営 [ドラッカー名著集4巻]』

ダイヤモンド社、2007年

茂木 康俊*

著者のP. F. ドラッカーは、オーストリア生まれの経営学者である。ニューヨーク大学、クレアモント大学などで教鞭をとり、2005年に亡くなっている⁽¹⁾。本書と同じくドラッカー名著集の13巻～15巻に収録されている『マネジメント』などの著書によって、コンサルタント業務などの実務の経験に基づいた経営の理論化を行い、同時に『断絶の時代』(名著集7巻に収録)⁽²⁾などのように平易な文体で一般向けの執筆・評論活動を行った。日本の経営についても関心を持っており、著書の中で日本について言及することも多く、たびたび来日している。

ドラッカーの死後、日本を含めて全世界的にブームが起きている。とりわけ、2009年末に出版された、ドラッカーの経営学の内容を青春小説に取り入れた岩崎夏海『もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら』⁽³⁾は100万部を大きく超えるベストセラーになり、一種の社会現象になっている。同時に、過去のドラッカーの著作にも注目が集まりつつあり、ドラッカーの関連書籍も相次いで出版されている。

さて、『非営利組織の経営』は1990年に原著が出版された。原著のタイトルは“Managing the Non-profit Organization: Practices and Principles”である⁽⁴⁾。我が国において非営利組織(NPO)というと、いわゆるボランティア組織と言い換えることのできるような、企業でも行政でもない組織で、多くの構成員が無償(ボランティア)で奉仕する団体をイメージすることが多いだろう。我が国においては1997年の阪神・淡路大震災以降に社会におけるボランティア活動の重要性が広く認知されるようになり、それが一つの契機となって1998年には特定非営利活動促進法(いわゆるNPO法)が制定された。同法において、一定の要件を満たしたボランティア団体には特定非営利活動法人(いわゆる、NPO法人)として法人格を与えるようになった。本書で言う非営利

組織とは、このようなNPO法人や一般的なボランティア団体のみを指すものではなく、企業でも行政でもない組織が広く含まれ、病院や教会などについても本書の議論の対象となっている。実際に、原著の表紙には、タイトルの下部に「病院、教会、保健・コミュニティサービス、学校・大学、慈善団体、財団」と大きく書かれている⁽⁵⁾。

本書の目次を以下に示す。

- 第Ⅰ部 ミッションとリーダーシップ
- 第Ⅱ部 マーケティング、イノベーション、資金源開拓
- 第Ⅲ部 非営利組織の成果
- 第Ⅳ部 ボランティアと理事会
- 第Ⅴ部 自己開発

叙述方法についての特徴としては、まず非営利組織の経営について多くの事例に基づいて具体的に論じているという点が挙げられる。そのため第Ⅲ部第4章の「学校の改革」などの章においては、実際に非営利組織の経営に関わっている実務家との対談が収録されている。一方で、ドラッカーは読者がさまざまな理論を理解し、それをもとに実践を行うことを重視しているためか、厳密なアカデミックな作法に基づいて執筆しているわけではない。すなわち、本書には脚注や参考文献リストがついていない。評者が読む限り、ドラッカーの議論は既存の経営学や組織理論の知見に沿ったものであり、それらの蓄積と大きくは矛盾していないように思える。研究者や学者は、学問的な厳密性を重視し、アカデミックなルールに則って論文や書籍を執筆するのが通常であり、特に学術論文においては著者の新たな発見や、当該論文がこれまでの研究業績の蓄積に対し貢献できる点に重点を置いて叙述することが多い。本書はアカデミックな研究業績として見ると物足りなさを感じる向きも多いと考えられるが、むしろ著書は読者にテーマとなっている非営利組織の経営について、スムーズに全体像をつかませること

を主な目的にしている。ただし、アカデミックな研究との関連でも、今後学問的にも検証する価値のある非営利組織に関する多くの魅力的な仮説・示唆が提示されていると思える。

本書の中で最も強調されている点が、非営利組織の経営におけるミッションの重要性である。本書の第Ⅰ部は「ミッションとリーダーシップ」という表題であり、その第Ⅰ章の表題は「ミッション」である⁽⁶⁾。ここでは、病院を例に挙げ、「われわれのミッションは健康の維持である」というミッションの定義を間違ったものであるとし、ある病院の緊急治療室のミッションとして「患者を安心させること」というものを適切な例として示している。ドラッカーによれば、ミッションは「行動本位」の内容、すなわち具体的な行動につながる内容である必要があり、その重要性から組織のリーダーはまず初めに「自らの組織のミッションを考え抜き、定義」する必要がある⁽⁷⁾。ドラッカーはミッションと関連させて、非営利組織におけるリーダーシップや目標・成果について本書で議論している。

ミッションの定義に加えて、成果の測定を行い、非営利組織に働く者が成果に責任を持つことが非営利組織の経営の基本の1つとして論じられている⁽⁸⁾。「非営利組織の成果」が表題である第Ⅲ部においてこれについて特に議論され、著者は、非営利組織の経営においても、組織の目標を設定し成果を測定することが重要であると強調している。第Ⅲ部第5章の表題は「成果が評価基準」であり、非営利組織における成果の測定が企業の場合と比べると困難であることを認めつつ、成果を短期的な成果と長期的な成果に分け、非営利組織の活動分野ごとに成果を定義することの必要性を指摘している⁽⁹⁾。非営利セクターでも行政セクターにおいても、現在では成果の測定や評価・自己点検活動の重要性がしばしば指摘されている。評者は行政における政策評価を研究テーマの1つとしており、非営利セクターや行政セクターにおける成果の測定自体は大きな方向として進めるべきであるが、成果の測定にあたっては分野の性質に応じてドラッカーの言う長期的な成果にも十分に着目する必要があると感じており、その点では、共感を覚える。

医療経営との関係では、先に述べたように本書では非営利組織の一つとして病院の事例が頻繁に示されている。例えば、非営利組織のリーダーの資質について、病院のCEO（最高経営責任者）を選ぶ場合を想定し、「私は、病院を治療のための機関から、治療する人のマネジメントのための機関に変えることのできる人を選ぶ」⁽¹⁰⁾と述べており、本書が示すさまざまな事例は医療経営とりわけ病院経営について考える際に参考になる。第Ⅴ部第4章「非営利組織における女性の活躍」では、現場の

看護師から病院グループの経営層に入ったロクサンス・スピッツァーレーマン（聖ヨゼフ病院副理事長）とドラッカーとの対談が収録されている。

また、非営利組織の経営というテーマ自体との関連はそれほど密接ではないものの、仕事や働き方についての本書のドラッカーの言葉の中には、一般書のビジネス書や自己啓発書などでも引用される有名なものも多い。その1つが第Ⅴ部「自己開発」の第2章の表題にもなっている「何によって憶えられたいか」という言葉である。これは、長期にわたる職業生活の中で成し遂げられることはそれほど多くはなく、後から他人にどのようなことを成し遂げた人物だと記憶されるかということ念頭に置いて、方向を定め努力し働かなければならないということであろう。また、同じ第Ⅴ部第2章冒頭の「最初の仕事はくじ引きである」⁽¹¹⁾という言葉も有名である。これは学卒後すぐについた仕事は本人にあっていのかどうかは偶然の要素があるが、その職場で働き成長することで「所を得る」すなわち本人に向けた仕事ができるようになるという意味だと考えられる。これらの言葉はドラッカーの仕事に関わる名言として、大学生や若者向けのコラムなどでしばしば引用されている。

ちなみに保健医療経営大学においては来年度卒業生を初めて送り出す予定で、本稿を執筆している現在、3年生はまさに就職活動に取り組んでおり、保健医療経営学部の施設経営コースの学生は主に病院や福祉施設、地域経営コースの学生は行政機関や保健・医療・福祉分野のNPO・NGO、医療に関する一般企業等への就職を目指して活動を行い、教職員が一丸となって支援を行っている。ドラッカーの本書は、病院やNPO・NGOなどを含む非営利組織の経営方法について示唆を与えるだけでなく、一般企業を含めて組織で働く際の仕事の方法や働き方についても大変参考になるだろう。

以上述べたように、本書は病院を含む非営利組織の経営について事例に基づいて論じており、実践的にも学問的にも読者の参考になると考えられるが、学生や実務家が本書を読む場合には注意すべき点もある。既に述べたように本書の内容は既存の研究成果と大きく矛盾するものではないと考えられるが、研究書として必要な作法に則って書かれているわけではない。また、それと関連するが、本書の内容は他の学者や研究者の知見に大きく依拠する部分もあると考えられ、学術論文や卒業論文を含めた学位論文を執筆する際に引用する場合は注意が必要である。それに加えて、ドラッカーの議論に対してはさまざまな批判もあり⁽¹²⁾、組織の経営を考える場合には組織論などのこれまでの学問的蓄積を併せて参照すべきである⁽¹³⁾。実務家がドラッカーの議論だけを鵜呑みにして安易に組織の経営手法を簡単に変更したりするの

は大きなリスクが伴うこともあるだろう。

とはいえ、本書が日本においても注目を集めるようになった非営利組織の経営方法について読者にさまざまな知見をもたらし、そのテーマについて一定の示唆を与えることは間違いない。本書は、病院、教会、大学、そして財団など各種の非営利組織の経営に関わる者が参照し、内容について実務面でも研究面でもさらに議論を深めるべき1冊である。

[付記] 本書評の掲載にあたっては、発行元のダイヤモンド社に連絡し了解を受けている。ただし、内容についての不備・誤りについては、書評の筆者の責任である。

(1) ドラッカーは、ドイツにおいてナチスが政権を握った後イギリスに移住し、1937年からはアメリカ合衆国においてマネジメントの研究と実務に携わっている。ドラッカーの生涯や経歴については、『傍観者の時代 [ドラッカー名著集12巻]』やピーター・F・ドラッカー著、牧野洋訳解説『知の巨人—ドラッカー自伝』(日本経済新聞出版社、2009年)などが詳しい。

(2) P. F. ドラッカー著、上田淳生訳『断絶の時代 [ドラッカー名著集7巻]』(ダイヤモンド社、2007年)。

(3) 岩崎夏海『もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら』(ダイヤモンド社、2009年)。2011年にはNHKにおいてアニメ化される予定である。

(4) Peter Ferdinand Drucker, *Managing the Non-profit Organization: Practices and Principles* (HarperCollins, 1990).

(5) 原綴りは、Hospitals、Churches、Health and Community Services、Schools and Universities、Charitable and Service Groups、Foundationsである。実際には、すべて大文字で表記されている。タイトルにもこのように対象組織の例として冒頭に挙げられているように、地域の病院についての事例がしばしば本書において言及されている。

(6) 原著では、第I部の表題は The Mission Comes First: and your role as a leader であり、その1章の表題は The commitment である。第I部の表題を逐語訳すれば、「ミッションが最も重要。リーダーの役割」となるだろう。

(7) P. F. ドラッカー著、上田淳生訳『非営利組織の経営』(ダイヤモンド社、2007年)、1～2頁。ドラッカーは、「ミッションの価値は文章の美しさにあるのではない。正しい行動をもたらすことにある。」(1頁)と述べている。

(8) 『非営利組織の経営』、159頁。

(9) 『非営利組織の経営』、156～158頁。非営利組織にお

ける成果測定については、原著の出版後、そのテーマを中心に詳しく解説した2冊の書籍が、G. J. スターンとの共編著で出版されている。その2冊を合わせた邦訳は、田中弥生監訳『非営利組織の成果重視マネジメント—NPO・行政・公益法人のための「自己評価手法」』(ダイヤモンド社、2000年)である。

(10) 『非営利組織の経営』、18頁。

(11) 『非営利組織の経営』、213頁。

(12) ジェームズ・フープス著、有賀裕子訳『経営理論—偽りの系譜』(東洋経済新報社、2006年)は、アメリカ合衆国で活躍したマネジメントの思想家を取り上げ、それぞれのマネジメント理論が結果として企業組織の持つ問題点(とりわけ民主主義的な諸原理との矛盾)を覆い隠す役割を演じてきたとして、民主主義や歴史学の観点から批判的に論じている。ドラッカーについても、その理論の意義を認めつつも、同様の観点から批判している。

(13) 我が国における組織論のテキストとして広く使われているものとして桑田耕太郎・田尾雅夫『組織論 [補訂版]』(有斐閣、2010年)がある。

