



NPOは成果志向か

名古屋大学大学院法学研究科教授

後 房 雄

うしろ・ふさお 1954年富山県生まれ。京都大学法学部卒業、名古屋大学大学院博士課程単位取得退学。89年から現職。日本行政学会理事、日本NPO学会理事。97年から2004年まで市民フォーラム21・NPOセンター代表理事。著書に、『政権交代のある民主主義』（総社）、『行政の新展開』（共益、法律文化社）、『事業委託におけるNPO—行政関係の実態と成熟への課題』（市民フォーラム21・NPOセンター）など。

行政、企業、NPO

行政が資源・手段志向になりがちで、成果志向になりにくいことには構造的な原因がある。その核心は、成果に関係なく、事前に、必要な資源を正当な強制力を背景に税金として調達できるということだろう。

そうした行政と対比すると、企業やNPO（民間非営利組織）は成果

なぜNPOは成果志向になりにくいのか

そうは言っても、NPOにとって利益が成果の尺度になるほど重要なわけではない。各NPOのミッション（使命）に照らした成果こそが重要だということも言うまでもない。問題は、そうした成果を測定するのが難しいということである。

「企業に比べ非営利機関では、成果や結果は、はるかに重要であり、しかもその測定とコントロールはずっと難しい。」（ドラッカー、前掲書、133ページ）

要するに、NPOにとっては、企業にとっての利益ほど決定的な成果の尺度がないということが、成果志向になりにくい大きな理由である。ドラッカーは「決算書のない決算」と表現する。彼はNPOにおいて「成果による規律」が弱くなる理由をさらに二つ指摘している。

一つは、NPOは自分たちがやっていることはすべて倫理的な運動であり、成果が出ようが出まいが追求すべきであると考えがちだということである。

「倫理運動とは、すなわち絶対的善である。たとえば、伝道師は、50

志向になりやすいと言えそうである。特にNPOは、利益を出すことを第一目的にしている企業とは違って、もともと本来の成果志向のほすだと考えられがちである。

しかし、昨年上った経営学の創始者ピーター・ドラッカーは、「非営利機関には、成果や結果を重視しない傾向がある」と断言する（『非営利組織の経営』ダイヤモンド

00年にわたって姦淫を厳しく戒めてきた。しかし、その効果はなきに等しい。倫理的な観点からは、それは悪魔がいかに深く根をおろしているかを証明しているだけのことである。成果がないという事実からは、もともと努力すべきだということしか出てこない。」（139ページ）

これに対してドラッカーは、NPOは経済活動（資源の最適利用）でもあることを自覚すべきだという。「われわれのもてる資源ではとても賄いきれないほど、実にたくさん守るべき大義が、この世にはある。したがって、非営利機関には、正しいことだからという理由だけで限られた資源を浪費するのではなく、成果の出ることに資源を振り向けるという義務がある。」（140ページ）

もう一つの理由は、NPOは「内向きになりがち」だということだ。「自分たちは正しいことをしているという自負をもち、その奉ずる大義に全身を捧げているために、組織自体を目的と見てしまう。しかし、それは官僚主義にはかならない。そのうち、組織内の誰も、「それは私たちの使命に当たっているか」とは問わなくなる。代わって、「自分たちの内規に合っているか」と問うよう

社、91年、133ページ）。私自身のNPO支援センターに関わった数年の経験からも、それは否定しがたい。だからこそ、NPOには成果志向になりにくい傾向があることを自覚して自己評価、他者評価を導入することが、95年以降のNPO啓発期を脱して、真価が問われる第二期に入りつつある日本のNPOセクターにとって不可欠だと考える。

利益という尺度

ドラッカーによれば、企業が成果志向になりやすいのは、利益という成果を判定する尺度があるからである。

「企業には、財務の決算書がある。もちろん、損益だけでは成果を判定するに十分とはいえないが、少なくともそれは、具体的な何かを表す。したがって、経営者の好むと好まざるとにかかわらず、利益が、成果を測定する尺度として使われる。」（ドラッカー、前掲書、133ページ）

もちろん、問題はそれほど単純ではない。短期的に利益が上がっていることは、中長期的な利益見通しと直結するわけではない。場合によってはそれを損なうかもしれない。また、企業にとって利益が本当に

NPOと評価

以上で、NPOにとって成果は企業にとってより以上に重要だが、その測定が非常に難しいだけでなく、NPO自体に成果を重視しない傾向が内在しているというドラッカーの主張を紹介してきた。

だからこそ、成果の測定や評価はNPOにとって不可避の課題といわざるをえない。特に日本のNPOにとっては、NPOというだけで社会的に好意的に扱われた時代から社会的成果を問われる時代に入りつつあること、前回指摘したように公共サービスの実施主体としての役割が今後飛躍的に拡大することを考えると、その課題は一層重要である。

有効なツールはいくつかある。まず第一に、ドラッカー自身によ

最も重要な成果かどうかについても意見の違いがある。「永続する偉大な企業（ビジョナリー・カンパニー）」を研究したコリンズは、その中心的な特徴として「基本的な価値観と目的の維持」を挙げている。それは企業にとって利益とは何か。「永続する偉大な企業は、株主に収益を提供するだけのために事業を行っているわけではない。本当の意味で偉大な企業にとって、利益とキャッシュフローは健全な身体にとつての血と水のようなものである。生きていくには必要不可欠なものだが、生きていく目的ではない。」（ビジョナリー・カンパニー②）日経BP社、01年、307ページ）

実は、NPOにとつても利益は一つの貴重な成果である。初歩的な解説になるが、NPOにおける「非営利」の原則は、利益を追求しないということでは決してなく、得られた利益を関係者で配分せず、すべて次の本来の活動に使うという「利益の非配分の原則」を意味する。それを前提に言えば、一般的にNPOにとつても利益は小さいよりも大きいほうが望ましい。次の本来の活動をよりよく展開できるからである。

「NPOのための自己評価手法」がある。彼は、政府・行政に評価が必要な主な理由はアカウンタビリティーであるが、NPOにとつての評価の目的は成果に照らした自らの「改善と強化」であるという考え方から、「使命を明確にし、優先順位をつけ、成果を定義し、それを計測し、資源を配分するための手法」を開発した。それは、「われわれの使命（仕事）は何か？」「われわれの顧客は誰か？」「顧客は何を価値あるものと考えているか？」「われわれの成果は何か？」「われわれの計画は何か？」という5つの質問とそれを具体化した21のワークシートから構成されている（『非営利組織の「自己評価手法」』ダイヤモンド社、95年、00年）。

また、連載の第8回で紹介したケロッグ財団のロジック・モデルもまた、寄付者としての立場から、行政だけでなくNPOも想定した「学習とマネジメントのツール」として開発されたものであった。最後に、事業委託などでNPOが公的事業の実施を担う場合は、公的資金に関するアカウンタビリティーという観点から、行政が直接実施する事業と同様の行政評価の対象とされるべきことはいくつかある。

*ご意見等をお待ちしております。ガバナンス編集部 (FAX 03-3575-9808, E-mail:jichi@gyosei.co.jp) までお寄せ下さい。