

ガバナンス × 非営利組織

「受託」「戦略」「創発」の3つのモード

さまざまな非営利組織のガバナンス構築支援に関わってきた経験からすると、ガバナンスとは、組織がその社会的使命を果たすべく前に進むための「家の礎」のようなものと言えます。組織を動かすには「アイデアの創出」「方針の決定」「実行」「結果から学びを得て、次の意思決定と実行」「これらのサイクルに責任を持つ」というプロセスを回す必要があります。この中の「実行」を除く全てにガバナンスは深く関わっています。この点は非営利組織も営利組織も同じですが、営利組織は「出資者を中心とする多様なステークホルダーのため」、非営利組織は「受益者を中心とする多様なステークホルダーのため」と、「誰のためのガバナンスか」という点に違いがあります。そのため、非営利法人はミッション実現のために向き合ふべき人が誰か、すくい上げるべき声は何かを、自らにしっかり問わなくてはいけません。

加えて、ガバナンスは組織の状況変化に応じて変えるものでもあります。新たなステージへと飛躍するとき、運営がうまくいっていないときでは、意思決定や合意形成のあり方は異なります。中でもガバナンスの要、意思決定を担う理事会は、状況に応じてモードを切り替えたほうが、リーダーシップを発揮しやすくなります。

会議等で発揮されるガバナンスのモードには、「受託」「戦略」「創発」の3つがあります【図表】。「受託モード」とは、信託財産と業績を管理し、法令遵守を担保する、言わば「道をそれないため」のもの。出された予算に「問題はないか？」を問うようなモードです。「戦略モード」は、計画達成に向けた「最良の方法は何か？」を

ガバナンスの3つのモード*

3つすべてを組み合わせて使っていくことで、リーダーシップとしてのガバナンスが実現する

受託モード

コントロール・メカニズム。理事会は、主として有体財産の管理に関わる。

戦略モード

方向を決める。理事会は、運営層と対等に戦略を議論するパートナー。



創発モード

意味を形成する。理事会は、団体にとっての重要なリーダーシップの源泉。

ミッション実現に向けた理事会のあり方はフェーズに応じた3つのモードの使い分けが鍵

一般社団法人
World in You
代表理事・共同設立者

山本 未生

やまもとみお ● 東京大学教養学部卒業後、民間企業で営業・マーケティングに携わりつつ、社会起業家を資金・経営面で支援。2011年、(一社)WIA(現World in You)を設立。2013年7月より同法人代表理事。近著(翻訳)に「非営利組織のガバナンス」(英治出版)。



問うモードです。ここまででは多くの理事会で行っていることではないでしょうか。3番目の「創発モード」は、「われわれは今どこにいて、これからどこに向かうべきか」という問いを議論するモードです。社会変化により、存在意義を問われる状況であれば、創発モードを優位にした理事会が求められます。過去を振り返り、現在地を確認し、自らを再定義したうえで、未来に向けてどんな物語を紡いでいくかを議論します。

3つのモードは一択ではなく、状況に応じてバランスを切り替えていくものです。ずっと創発モードだと夢物語で終わってしまうので、進む方向が決まったら戦略モードを主にして最適な計画を立てて実行、受託モードを意識して進捗管理をするとういでしょう。理事の重要な役割は、運営側の提案をそのまま承認することではなく、共に問題点を理解し、意味付けを行うこと。故にどんな「問い」を出すかが重要です。何か議題を1つ挙げ、日頃それに対してどんな問いかけをすることが多いのか確認すると、モードの偏りに気づきやすくなります。

ガバナンスとは信頼を紡ぐコミュニケーション

ガバナンスの悩みの多くは、「組織、そして理事会がそもそも何のためにあるのか」が、理事同士で共有されていないことに起因します。それがなければ、理事の顔ぶれを変えたところで改善はされません。法人の目的や行きたい方向について共通認識を持つことにより、特定の人物に頼らないガバナンスや最適な組織づくりがしやすくなります。

理事会で法人の新しい方向性を考える際は、現在の主要なステークホルダーだけでなく、「未来のステークホルダーは誰か」という視点も大切です。地域づくりNPOの中には地域の高校生を未来のステークホルダーとして、理事会に入れるところもあります。学校法人でもアドバイザリーボードに若い世代を入れることは、次世代のリーダー育成につながるのではないのでしょうか。

ガバナンスにはステークホルダーとの信頼関係が不可欠です。信頼しているからこそ、学生は自分の未来を、保護者はわが子を、寄付者は財産を大学に託す。ガバナンスは、「ステークホルダーからの信頼を紡いでいくためのコミュニケーション」とも言えます。

* リチャード・P・チェイト、ウィリアム・P・ライアン、バーバラ・E・テイラー著「非営利組織のガバナンス 3つのモードを使いこなす理事会」(英治出版)を基に、World in Youにて作成(一部編集部に加工)