
ミッションに基づくコミュニティ・ マネジメントに関する一考察

——米国ワシントン州シアトルの事例を中心として——

潜 道 文 子

1. は じ め に

米国ワシントン州シアトルには、ボーイング、マイクロソフト、スターバックスなどの企業がその本社をおいている。また、米国の他の地域と同様に、種々の非営利組織が、教育、ソーシャル・サービス、芸術・文化などの分野で大きな役割を果たしている。そこでは企業や非営利組織のような組織、そしてそこに住む市民や自治体が自らのミッションに基づいてコミュニティのために活動を行っている実態を見ることができる。

一方、P. F. ドラッカー（Drucker, Peter F.）は、組織とコミュニティの関係について次のように述べている。組織は、現在のような変化の激しい経営環境に対応するために迅速な意思決定を必要とされ、その意思決定は、時には、コミュニティに雇用を依存する工場の閉鎖であったりする。そして、そのことは、コミュニティにとってはアンフェアであるため、組織の意思決定とコミュニティの利害との間で衝突が起こる。しかし、組織の構成員はコミュニティの一員であり、組織は、コミュニティに根づくことが必要である（Drucker, pp. 48-51）。

そこで、本稿では、シアトルにおける事例を中心に、種々の組織や個人の支援関係を検討していくことによって、市場経済社会におけるコミュニティと組織とのコンフリクトを解決する一つの方向性を提案したい。

II. ミッションの意味と組織にとってのその価値

マックス・ヴェーバー (Weber, Max) は、『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』のなかで、「〔「職業」を意味する〕ドイツ語の「ベルーフ」》Beruf《 という語のうちに、また同じ意味合いをもつ英語の「コーリング」》calling《 という語のうちにも一層明瞭に、ある宗教的な——神から与えられた使命 (Aufgabe) という——観念がともにこめられている」 (Weber, p. 95) と述べている。ここでいう「コーリング」には、「天職」という意味があり、また、「ミッション」 (mission) は、「天職」、「使命」という「コーリング」と同様の意味をもつ。

ヴェーバーによれば、プロテスタントのあらゆる教派の中心的教義が表出されている、この「天職」という概念は、世俗的職業の内部における義務の遂行を、およそ道徳的実践のもちうる最高の内容として重要視するものであり、その必然の結果として、世俗的日常労働に宗教的意義を認める思想を生んだ。これは、カトリックが修道士の禁欲を世俗的道徳よりも高く考えるという事実と対照をなすものであり、神によろこばれる生活を営むための手段はただ一つ、各人の生活上の地位から生じる世俗内的義務の遂行であって、これこそが神から与えられた「召命」》Beruf《 にほかならないと考える (Weber, pp. 109, 110) という。

近年、企業による「ミッションに基づく経営」が注目を集めているが、前述のように、「ミッション」とは各自が自任している「天職」であり、神から与えられた「使命」であって、しかも「誰もがいずれか一つの天職に召されている」 (Weber, p. 127) のであるから、そのときどきで自ら「ミッション」

を変更したりすることは、義務を放棄することになる。

また、企業の場合、「ミッション」は、その企業が自ら定めた、社会に提供する価値を実現しようとする意思、あるいはステイクホルダーに対して経営者が社会的責任を果たすという意思表示を示すものであり、結果的に、企業の存在意義・事業・価値観・願望などを示している（アーサーアンダーセン、pp. 2, 31, 58）。

したがって、企業の場合、そのなかで多くの人々が働くわけであるが、一つの組織としての「ミッション」と、そこで働く従業員ひとりひとりの「ミッション」が同じ方向性をもたない場合や、組織が「ミッション」を掲げていても実際にはそれとは異なった方向で自らの活動を行っている場合は、その企業は長期的に社会に受け入れられる企業にはなりえない。その意味で、企業は、「ミッション」を明確なものにし、顧客や従業員、株主、コミュニティのようなステイクホルダーに対して理解をもとめ、ステイクホルダーとのコラボレーションをめざすことが必要である。また、それを通じて企業は、社会との信頼関係を築いていくことが可能になる。企業にとって、「ミッション」に基づいたマネジメントの価値は、「ミッション」を通じて社会とのコミュニケーションをはかり、信頼を得、長期的利益の獲得のための戦略を確立することにある。

Ⅲ． 非営利組織のミッションマネジメントと企業の支援活動

上述のように、営利企業にとって「ミッション」の果たす役割は重要であるが、非営利組織の場合は、非営利組織が個人の意思（ミッション）を社会的な力にする仕組みである（山岡、p. 39）という本質的な理由から、「ミッション」とはより密接な関係にある。しかし、当初、非営利組織において、「ミッション」に基づく「マネジメント」という概念は存在しなかった。米国の場合、ガールスカウトや救世軍が「マネジメント」や「マーケティング」志

向の経営手法を取り入れたことによって大きな成功をおさめ、非営利組織における「マネジメント」の重要性が注目されるようになった。しかも、むしろ営利企業とは異なり、売上げ・利潤といった明確な達成指標がないことが多い非営利組織の場合にこそ、ミッションマネジメントの考えを用いた組織運営を行っていく必要性が高いと考えられるようになっている（アーサー・アンダーセン、p. 57）。

ここで米国におけるオーケストラの例を通じて、非営利組織のミッション・マネジメントを考察する。

米国では、1960年代半ばから1980年代半ばに、舞台芸術の組織数、寄付額、観客数が急増した。¹⁾1965年に58であった米国におけるオーケストラ数は、1,000以上になっている。²⁾また、1987年までには、舞台芸術のチケットの売上げがスポーツ・イベントの売上げを超え、1955年に1,500万ドルであった芸術分野への寄付が、1990年には、5億ドルにのぼった。しかし、このような状況は長くは続かなかった。1991年には、オーケストラの年間赤字は2,320万ドルになり、2000年までには、6,000万ドルを超えるであろうといわれている。多くの芸術分野の組織が、多額の資金を要する作品を提供するようになり、また、管理部門のスタッフの数を増加させ、より多くの観客を収容できる新しい施設を建設したことは、これらの大きな赤字を生んだ。さらに、オーケストラ側の、「観客も寄付も継続的に成長する」という楽観的な観測、および観客数や年間チケット購入者の減少も経営状況の悪化に拍車をかけた。

この財政危機に際し、多くのオーケストラは、1993年半ばまでに、コミュニティへのミッションを確立し、コミュニティとの関わりを深めるようになった。例えば、出先活動、教育活動などを熱心に行うようになったのである。そして、どれだけコミュニティに対して奉仕できるかがその組織の活動の成功に大きく影響を及ぼす傾向がみられるようになった。

では、ここでの「ミッション」の役割とはどのようなものであろうか。「ミッション・ステートメント」は、その組織によって追求される資質と達成レ

ベル、そして種々のステイクホルダーへの目的をもった関与を示している。各組織メンバーは、ミッションを理解し、支持することが必要である。その結果、組織は、人々をまとめ、共通の目的へそのエネルギーを振り向けるためにミッションのパワーを利用することができる。非営利の芸術組織は、自分たちの目的に基づき、「ミッション・ステイトメント」を確立することによって観客数を増大させることに成功すれば、助成金を得るために必要な手間のかかるプロポーザルを書く必要がなくなり、また、財団や企業からの寄付を得るための努力をする必要がなくなる。そして結果的に、より観客とのコミュニケーションに力点をおくことができるようになる。

次に、米国ワシントン州シアトルのシアトル・シンフォニーの事例を検討³⁾することによって、ミッションマネジメントの実態を明らかにしたい。シアトル・シンフォニーは、1903年に設立された、北西太平洋岸で最も古い主要な文化機関である。年間、100以上のコンサートを行い、23万人以上の人々がそれに参加している。「ミッション・ステイトメント」は、「音楽を通じてコミュニティに奉仕する」というものであり、コミュニティの音楽教育に貢献することを強調している。1995-96年のシーズンには、3万人以上の生徒が教育プログラムに参加した。この教育プログラムでは、生徒をコンサートに招待したり、作曲のためのワークショップを実施したりしている。また、一般の観客向けには、コンサート当日、その日の曲や作曲家についてのレクチャーを行っている。さらに、オーケストラのメンバーが音楽教育のために地域の学校の教室を定期的に訪問している。このように、若い世代への音楽教育への貢献活動などを通じて、長期的視野にたった非営利組織としてのマーケティングを行っている。

財政状況については、*Seattle Symphony Annual Report 1995-96 Season*によると、1995-96年のシーズンには、年間チケットの購入者は減少したものの単発のチケットの売上げが増加し、寄付額も増大した。収入のうち、約60%が個人からの寄付である。一方、助成金、企業からのスポンサーシップ、ス

ペシャル・プロジェクトの合計は28%にすぎない。

地域の企業からの支援については、シアトル・シンフォニーの場合、ボーイングが支援のリーダー的存在となっている。ボーイングは、コミュニティへの貢献活動を、企業市民としての行動の長い伝統と強い関与の一部分と考えている。つまり、ボーイングの社員が働き、生活をするすべての地域でこのような活動に対し積極的な役割を果たすべきだという信念をもち、シアトル・シンフォニーへも長期的視点にたった関与⁴⁾を行っている。ボーイングの「将来にわたるミッション」(Long-Range Mission)は、「品質、収益性、成長に関して世界で第一位の企業の中で、ナンバーワンの航空機製造企業になること」であり、このミッションに基づいた基本的目標(Fundamental Goal)は、「顧客、従業員、コミュニティの満足によって評価される品質の追求」、および「長期にわたって株主への価値を増加させることによって評価される収益性と成長の追求⁵⁾」としている。シアトル・シンフォニーへの支援活動も、このような目標にのっとった行動といえる。

シアトル・シンフォニーへの支援としては、ボーイングに続いて、シーファースト・バンクが第2位の地位を占めており、地域の高校での家族コンサートへの後援などを行っている。マイクロソフトは、マッチング・プログラムを有しているが、「我が社は世界企業であるので、シアトルという一地域のオーケストラの活動に特別の支援をすることはしない」ということで、第20位となっている。スターバックスは、企業戦略の観点から、コーヒー豆の生産地への貢献を重視しているため、シアトル・シンフォニーへの支援は少ない。その他、デルタ・エアラインは、ボランティアによる貢献などを行っている。

なお、シアトル・シンフォニーは、企業に対して、種々のスポンサーシップ・パッケージを提供している。企業は予算や自社のマーケティング戦略に⁶⁾照らし合わせて、以下のようなパッケージを選択することができる。

・単発およびシリーズコンサートへの支援——1万ドル～10万ドル以上

- ・音楽教育への支援——5,000ドル～2万ドル
- ・技術面への支援——1万5,000ドル
- ・出版部門への支援——1万ドル～2万ドル以上
- ・特別イベント（大晦日コンサートおよび夕食など）
- ・その他：シアトル・シンフォニーとのゴルフ

企業の顧客用チケット・ディスカウント（20%まで）など

また、スポンサーシップを通じて企業が得られる価値としては、次のようなことがあげられる。⁷⁾

- 1) 支援する組織のもつイメージが企業のイメージを規定し、高め、修正する。
- 2) しばしばパブリシティ効果や多くの広報活動の機会を得ることができ、その結果、広告費や販売促進費などを節約することが可能。
- 3) コンサートの観客をはじめ、オーケストラのスタッフ、理事、寄付提供者へ接近する機会を得る。
- 4) 寄付が課税控除の対象となる。

では、スポンサーシップを得るために、音楽分野の非営利組織はどのような点で強みをもち、それをアピールする必要があるのだろうか。音楽分野の非営利組織がもたなければならない強みおよび留意点としては、次のようなことがあげられる。

- 1) 芸術のもつ感動、美しさ、高級感、および地域に根ざした親しみやすさを有するという組織イメージをもつ。そのためには、コンサートを社交場としての機能もかねそなえたものにしたり、昼休みに無料コンサートを開いたり、子供たちへ音楽指導を行うなどによって、人々にとって身近な存在となる。
- 2) より多くの人々にその存在を認識させ、強いブランドを創造する。例えば、ラジオ局との提携、昼休みの無料コンサート、子供たちへの音楽指導、有名演奏家を招いてのコンサート、新聞のコンサート批評、低く

抑えられたチケット価格，バラエティーに富むシリーズ・コンサートの提供などが有効な方策である。

- 3) コミュニティをより住みやすく働きやすいところのために貢献する組織であるということを強調し，地元の企業の賛同を得る。つまり，音楽の場合は，生活をより充実したものとしたり，生活レベルの向上に貢献したり，子供たちにとってよい音楽環境を創造したりするといった点を強調するような戦略をとることが必要である。
- 4) 多くの観客をもつオーケストラへの支援は，企業にとっては将来の大きな顧客グループを得るようなものであるという点をアピールする。シアトル・シンフォニーの場合，多額の寄付をしている個人寄付者が多いのであるが，企業からの寄付としては，ボーイングを除けば，金融機関からの寄付が多い。
- 5) 地域の組織であるか，全国，あるいは国際的な組織であるかということと支援を依頼する企業を選定する。シアトル・シンフォニーの場合は，地域を重視すると同時に国際的な活動も行っているため，地域の企業およびボーイングや航空会社など世界的な活動を行っている企業にとっても魅力的な支援対象といえる。
- 6) よく知られ，カリスマ的存在のリーダーがメディアの役割を果たす。シアトル・シンフォニーの音楽ディレクターであり，指揮者でもあるシュワルツ（Schwarz, Gerard）は，毎年夏に，東急文化村の音楽ディレクターを務めていることから，日本でもよく知られている。彼は，社交的であるため，彼を囲んでのパーティーも企画されている。

このように，非営利組織，およびそれを支援する企業もそれぞれのミッションに基づきコミュニティとのコミュニケーションをはかっているが，同時に，それぞれの組織としての社会的，経済的責任も果たしている。

Ⅳ．個人のミッション

ドラッカーによれば、中世の社会は、互いに競い合う独立した数百にのぼる政治的中心地からなる多元社会であった。しかし、その後、王、さらには国家が、それら無数のパワーセンターを征服し、19世紀半ばには、米国を除き、あらゆる先進国において中央集権国家が完全な勝利をおさめ、600年近くもの間、多元主義が廃止されていた。しかし、この50年間に組織社会における知識がますます専門化することによって、単一目的の専門化した組織が無数に存在することになり、社会の多元化がすすんでいる。ここで、問題となるのが、誰が共同の利益の面倒をみるか、誰が共同の利益を規定するか、誰が多元社会の諸々の組織の間でしばしば対立関係に陥る目的や価値のバランスをはかるか、誰がトレードオフにかかわる意思決定を行い、何をもってそれらの意思決定の基準とするかという点である (Drucker, pp. 64-67)。つまり、今日の組織社会と資本主義は、企業間の競争をますます激化させ、世界的な企業合併ラッシュによりグローバル企業をさらに巨大化させる傾向を推進している。しかし、その巨大化した企業が利益を企業内に蓄積することに専心し、社会的費用をほかに押しつけることになれば、コミュニティや社会はどうなるのか。したがって、多元社会においては、独立した組織の経済的能力をコミュニティや社会からのニーズにどのように結び付けるかということが重要になる。

ここで、一つの事例を提示する。⁸⁾ Paul Brainerd がシアトルに創設した Aldus Corp. は、デスクトップ・パブリッシング用のソフトウェア、「ページメーカー」で成功した企業である。3年前、Brainerd は、Aldus を Adobe Systems へ52億5,000万ドルで売却し、巨額の富を得た。彼は、コミュニティへの責任があるという考えから、得た富をコミュニティへ還元することにした。そこで、Social Venture Partners (SVP) という財団を創り、フィラン

ソロピー活動を始めた。SVP には、マイクロソフトなど地域のハイテク分野の企業で働き、若くして富を得たサイバーリッチ (cyber-rich) と呼ばれる人々がメンバーとして加わった。彼らの多くは、仕事にほとんどの時間を費やす毎日の生活の中で、仕事と仕事以外の生活の選択に迫られ、手にした富を他の人々と分かち合う生活を選択した人々である。

しかし、SVP は、ただ単に、種々の組織に寄付をするのではない。候補の組織に何度も足を運び、説明を聞き、メンバーの間で何時間も討論した後に、「投資先」を決める。さらに、ベンチャーキャピタルが、彼らの投資を成功させるために投資先のベンチャー企業へのアドバイスを積極的に行うのと同様に、SVP も会計や広報などメンバーの専門知識を活用して、投資先組織への積極的な関与を行っている。また、Brainerd は、彼の意思を継ぎたいと考える人々を教育し、導くことが彼の「ミッション」であると考えているという。

このように、資金力や高度な知識をもつハイテク分野出身の若きフィランソロピストたちが、獲得した富や知識をコミュニティに還元し、コミュニティのニーズに応じていくという活動は、訪れつつある新しい多元主義の社会において組織のニーズとコミュニティおよび社会のニーズの間の摩擦を解消する一つの有効な方策といえる。

V. 結 論

歴史学者のアーサー・シュレジンガー・ジュニアは、「市場経済は常に社会の革新を求めており、それゆえに社会を混乱させ、不安定要因ともなるため、経済のグローバル化による市場経済の浸透で、すべての問題が解決できると考えるのは幻想である。教育、福祉、社会基盤、犯罪対策など、市場が解決できない問題は多い。政府が社会を安定させ、人々を保護しなければならないが、政府の管理能力は次第に失われていくため、政府の上に存在する何らかの機構が必要となる」(『日本経済新聞』)と述べている。この政府の上に管

理能力のある機構を創るという提案は、多元化する組織社会をたばねるパワーセンターをおくという意味で、これまでの中央集権社会的な発想の延長といえる。あるいは、欧州連合 (EC) にみられるような、ブロック化を推し進める方策である。

一方、前述の米国ワシントン州シアトルの事例にみられるような企業、非営利組織、市民 (個人) のコミュニティとの関わり方が示すものは、「能力や富の循環」の発想である。コミュニティや社会のニーズを非営利組織が受けとめ、そこに企業が得た知識や能力や富を供給し、あるいは、直接、企業がその提供するサービスを通じて社会に貢献する。また、個人 (市民) が仕事を通じて得た知識や能力や富をコミュニティに還元する。コミュニティは、そのニーズを満たし、企業や個人は、コミュニティや社会の一員として責任を果たすことによって、自信と誇りを得る。

この循環のシステムを機能させているのが「ミッション」である。企業、非営利組織、そして個々人がそれぞれ社会との関わりのなかで「ミッション」をもち、それを実現するために活動している。その意味で、今後、ますます激しい競争がくり広げられるであろう、市場経済社会において、「ミッション」に基づいてコミュニティとのコミュニケーションをマネジメントし、さらにそこにコラボレーションを創造していくというシステムは有効性を増すと考えられる。

注

- 1) 米国の芸術分野の非営利組織の状況に関しては、Scheff, Joanne & Kotler Philip, "Crisis in the Arts: The Marketing Response", *California Management Review*, Vol. 39, No. 1, Fall 1996を参照した。
- 2) コミュニティ・オーケストラの数を含んでいる。数字に関しては、1996年の状況である。

- 3) シアトル・シンフォニーの活動に関する情報は、シアトル・シンフォニーのマーケティング担当者およびファンド・レイジング担当者へのインタビュー、および *Seattle Symphony Annual Report 1995-1996 Season* に基づく。
- 4) シアトル・シンフォニーの雑誌 *Encore*, Vol. 16 No. 5, 1997, p. 16 参照。
- 5) ボーイングのミッション、目標に関しては、米国ボーイング本社でのインタビューに基づく。
- 6) スポンサー企業用 *Seattle Symphony Corporate Sponsorship Opportunities* (1997年版) より。
- 7) 音楽分野の非営利組織におけるスポンサーシップと支援企業については、*Seattle Symphony Orchestra Marketing Plan for 1996-97 and 1997-98*, およびマーケティング/コミュニケーションズ担当ディレクターへのインタビュー内容を参照した。
- 8) *Social Venture Partners* については、*The Seattle Times*, April 12, 1998 を参照した。

参考文献

アーサーアンダーセン・ビジネス・コンサルティング『ミッションマネジメント 価値創造企業への変革』生産性出版, 1997。

「ネット化市場, 政府管理限界に」『日本経済新聞』1998年7月25日。

山岡義典編著『NPO 基礎講座——市民社会の創造のために——』ぎょうせい, 1997。

Bellah, R., Madsen, R., Sullivan, W., Swidler, A., Tipton, S., *Habits of the Heart: Individualism and Commitment in American Life*, University of California Press, 1985 (島藺進, 中村圭志訳『心の習慣 アメリカ個人主義のゆくえ』みすず書房, 1994)。

“Profiting from the Nonprofits”, *Business Week*, March 26, 1990.

Dees, J. G., “Enterprising Nonprofits”, *Harvard Business Review*, January-February 1998.

Drucker, P., *Peter Drucker on the Profession of Management*, Harvard Business School Press, 1998 (上田惇生訳『P. F. ドラッカー経営論集——すでに始まった21世紀——』ダイヤモンド社, 1998)。

Gallagher, K. & Weinberg, C. B., “Coping with Success: New Challenges for

- Nonprofit Marketing”, *Sloan Management Review*, Fall 1991.
- Salamon, L. M., *America's Nonprofit Sector*, The Foundation Center, 1992 (入山映訳『米国の「非営利セクター」入門』ダイヤモンド社, 1994).
- Scheff, J. & Kotler, P., “Crisis in the Arts: The Marketing Response”, *California Management Review*, Vol. 39, No.1, Fall 1996.
- Weber, M., *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*, Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie, Bd. 1, 1920, SS. 17-206 (大塚久雄訳『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』岩波書店, 1991).

インタビューにご協力頂いた, シアトル・シンフォニーの Ms. Kelly Tweeddale, Ms. Lisa Schallich, Ms. Karen Rotko-Wynn, ボーイングの Mr. Richard W. Choi に御礼申し上げます。