

企業の英知はボランティア活動の救いの神か

もし彼らが人材（HR）について多くのことを理解しているなら、なぜ彼らの従業員は仕事よりもむしろボランティア活動を好むのであろうか（Points of View, 第10巻第4号＜2010年7月15～10月14日＞より）

スーザン・エリス、スティーヴ・マカーレイ

スーザン・エリスとスティーヴ・マカーレイはニューヨークで開催された「2010年全国ボランティア活動・奉仕会議」（6月28～30日、5000人が参加）—すべてのボランティア・プログラムの管理者が最低でも1度は経験すべき魅力的で大規模かつ複雑で手の込んだ行事—に参加した。これほど多様なボランティア・プログラムとボランティア活動のシステムの強みと弱さの両方を公開してくれるイベントは、とりわけ米国ではほかにはない。

この会議の中で、我々は常にますます共通する次のようなメッセージの洪水に見舞われた。「絶望するな。営利企業と彼らの事業運営の英知が我々を助けに来るのだから」。プロボノ・ボランティア活動などというおそらく新しいコンセプトの宣伝が盛んに行われたが、こうしたコンセプトの前提となっているものは、明らかにボランティア団体は「企業と同じように運営されるときに」最良の状態になるという昔からある古い考え方である。これは、非営利の慈善家ぶったタイプの活動はビジネスの技能が欠如しており、企業から来る人なら非営利組織を正しい軌道に乗せることができるという想定に基づいている。

我々（スーザンとスティーヴ）は、ためらいなく次のことを認めるものである。

- ・企業には有用な知識がある。そして
- ・それをを用いて、多くの非営利組織や政府組織は確かに経営慣行を改善することができよう。

しかし、同時に以下のことも確信している。

- ・企業の英知は我々の英知の観念とは合致しないかもしれない。取りわけボランティア活動に関するときはそうである。そして、
- ・企業はボランティア活動に対してそれほど敬虔ぶらなくてもいい。

この論文は、上記のトピックについての我々非営利サイドの弁護者としての思いのたけをぶちまけたものである。うっ憤を晴らすことによって、我々は理にかなった企業の関与の在り方の提言に立ち戻るできるようになりたいものである。

1. 結局、世界経済を破壊してしまったのはこれらの非凡な頭脳なのである。

資産価値を真つ当な水準を超えて膨張させてしまった企業から事業運営のアドバイスをもらうことがよい考えとは我々には思われぬ。そしてまた我々はそれが企業の倫理及び金融に対する見識に関してどんな示唆を与えるのだろうかと思うと助言を受けることにいささか及び腰にならざるを得ない。あなたがある企業に身を置いているということは、必ずしもあなたが企業を経営する技能を持っていることを意味するわけではなく、いわんや全く異なる組織とテーマの領域で運営される誰かほかの人の事業のやり方を知っていることを示しているわけでもないのである。

こんど「企業が世界を救うという考え」のスポークスマンたちの誰かが、非営利組織の計画性および経営管理能力の欠如を批判し始めたら、ともかく彼らに微笑んで愛想よく「BPはどのような？」と言いなさい。(BP---メキシコ湾で史上最悪の原油流出事故を起こした会社)

2. 多くの企業はかれらのミッションが何であるかを知らないばかりか、あなたたちの組織のミッションについての知識も持っていない。

企業はますます彼らの唯一の目的は利益をあげることであるという考え方に向かってきている。ビジネス・スクールが教えるのはこのことであり、実業界のリーダーたちは自らをこの基準に照らして審判する。

かつてはかならずしもそうではなかった。多くの有名な企業は世界で最も優れた商品を製造するためあるいはコミュニティで最良のサービスを提供するために事業をスタートさせた。このようなタイプのミッションに実際に注力した結果、これらの企業は何十年の間存続し繁栄した。こうした企業の従業員は、現実世界をよりよくするために自分たちが何かを作り出していること、一この考え方はボランティア活動に携わる人々が常に理解してきたものであるが一、に大きな誇りを感じる事ができた。

このような企業の多くは過去 20 年間の間に姿を消してしまった。「何をおいても収益を」というのが経営哲学であり、お金こそが事業運営の唯一の目的であるとする経営者によって滅ぼされてしまったのである。

アップル・コンピューターが世界で最も成功している企業である理由の一つは、「とてつもない素晴らしい商品を作る事」がアップルという企業の存在の根拠であるとするある CEO によって運営されていることである。お金を生み出すのは二次的なことなのである。もっとも、もしあなたが本当に成し遂げる価値のあるミッションを持つならそれは奇跡的に随伴することなのだ

が。賢明な非営利組織はこの原則を十分に承知しているし、その組織で活動するボランティアもそうである。

不幸なことに、我々は、非営利組織の理事会の主要な機能は財務であるとする実業界のリーダーたちの勢いに浸食されてしまった。彼らは、価値のあるサービスを提供することを犠牲にしてコストの削減を断行することを主張し続けている。

3. 実業界の人々が非営利の理事会に対して果たしてきた役割を見てみよう。

我々の知る非営利組織のほとんど全ては、企業の経営幹部を彼らの理事会に迎え入れる機会をのどから手が出るほど待ち望んでいる。何よりこれは経営幹部が企業のお金を彼らの組織に提供してくれるのを期待しているためである。第2に、非営利組織は、経営幹部が資金提供者や政治家あるいは有利に影響力を発揮してくれるところにアクセスできるようにしてくれることを期待している。第3に—これは期待薄いことだが、非営利組織は会社幹部が企業管理者として有すると思われる最高レベルの技能で貢献してくれることを期待している。

しかし、実際には、これらの三つの恩恵は自動的にもたらされるわけではない。理事会をお金と現物の寄付で支援する実業家は確かにいるけれども、そういう理事に対するに多くの経営幹部は彼らの会社のお金を社会貢献として寄付するための影響力が全くないことが分かって来るものだ。フィラデルフィアの富裕な家族出身のフェミニストの市民活動の指導者がこんな話をしてくれたことがある。彼女は、資金援助を求めて何人もの企業のCEOにじかに面会したが、その成果は、たった一枚の会社の小切手だった。彼女は、後でアプローチしたCEOたちに電話をしてこう言った。「それであなたは個人として何を寄付しようとしているのですか」。実業界の人々は、社会的な大義を支援しているのだろうか、それとも経営者たちの代表の役割を演じているのだろうか。彼らが企業統治の決断をするときにこのことは大した意味を持たないのだろうか。

我々はまた実業界の幹部を理事に擁している多くの大規模の非営利組織の多くが経営上の問題を抱える組織であるという事実を目をつむっている。これらの経営幹部は、そうした問題を解決するために彼らの英知を使わなかったのだろうか。

4. 企業の従業員の理解力について予断を持たぬように注意せよ。

スーザンはかつて共同経営者への出世コースを歩む大きな会計事務所の会計士のためのワークショップを担当したことがある。この会議は、彼ら会計士に非営利組織の理事になったりコミュニティでプロボノ・サービスを行うようになったりするときのための研修を行うことが目的であった。最初に彼女は座の雰囲気や和らげるために「‘非営利組織’の定義とはなんですか」と問い

かけた。沈黙。彼女が少し促すと、一人の参加者が「それは、利益を上げるやり方を知らない組織の事です」と答えた（本当に彼はそう言ったのである）。驚いたスーザンは、そのグループがなぜ無知なのかを確かめようとした。彼らの答えは、「私たちは、非営利組織の会計についてのコースを取る必要がなかったのです」というものだった。さてさてこのような CPA（公認会計士）が助成金申請書や資金会計または指定寄付をどのように処理するかを想像してみるがいい。

この話の教訓は、「人に知識があるかないか、あるいは人が自分の無知に気付いているかどうかについて予断を持ってはいけない」ということである。

会計士と同じように、非営利組織の規則や慣行さらに目的についての訓練を受けていない法律家も警戒しなければいけない。もし証拠が必要なら、企業の法律家によって書かれた多くの非営利組織の規約を読むがいい。

非営利組織の世界では、修士課程取得は一般的だが、実業界で成功するための学歴上の前提条件はあまりない。確かに実業界には多くの MBA（経営学修士）がいるが、実業を学ぶことは必ずしも多面的な世界観を身につけることにはならない。我々はしばしば実業界の人々の技能をほめて我々の仲間になるように努める。しかし、我々の組織のスタッフは未熟なのではない。彼らは別のやり方に習熟しているのである。彼らは、営利組織の従業員よりもはるかにコミュニティのニーズをよく知っている。

すべてのボランティアがビジネスの技能を非営利のためあるいは公共環境のために自動的に振り替えられるわけではない。その技能が実際の意味を持たないということではなくて、文脈とプロセスが異なるということなのだ。例えば、お金を例にとろう。企業の従業員は、概して計画した活動に対して資金の手当てがしやすいと考える。これはその計画の実行者が一定限度までの経費を承認する権限を持っているからである。しかし、非営利組織の場合は、計画を変更する場合は、理事会に提案する必要がある。このため承認を得るまでの間、実施が遅れることになるかもしれない。さらに、通常、計画の立案は資金助成の申請前に行われる。こうして目標の設定とそれを達成するための行動の間には多くの時間のズレが生じる。それは数カ月あるいはそれ以上になることもある。企業のボランティアはこのような「非ビジネスライク」なやり方に苛立つが、一方非営利組織のスタッフは彼らのこらえ性のなさに当惑する。

もうひとつ、すべての実業界の人々は、自ら行ったり指揮したりすることに比べてコンサルタントをするノウハウを持っている、というということがよく言われる。経営能力の強化を目指すプロボノ・ボランティア活動は、常にコンサルテーションを行う形をとる。しかし、その専門家が有償のボランティアであれ無償のボランティアであれ、技術的支援を行うことにはある技法が求められる。その過程で、非営利組織の何が悪いのかを診断する必要があるが、その場合、先入

感を持ってはいけないし支援を受ける人に対して敬意を払わなければならない。それは、非営利組織のスタッフが目的達成を目指して参加するようにさせることを通じてその解決方法を「自らのものにできる」ように辛抱強くかかわることも意味している。そうでなければ、もしそのボランティアがその仕事から離れた場合何事も前進しなくなるような危険が生じる見込みが大きいからだ。もしその企業ボランティアが気ままな行動をとりがちの人間であったりあるいは自分の要求にすぐに飛びつきやすいスタッフを厳しく管理することになった人間であったりしたら、何が起こるだろうか。

5. 企業は傲慢に手っ取り早い解決策を求める。

およそ20年前、お好みの企業ボランティア活動の一つに、「Adopt-a-School」プロジェクトがあった。(文字通り、「学校を養子にする」というもので、企業が里親になって学校を養子として引き取り、学校の面倒をみる(清掃や花壇の手入れ、運動場の整備、老朽化した校舎のリフォームなど)というもの。学校は見返りに里親の名前を刻んだプレートなどを学内に掲示する。

理論上は、これは見事なニーズと資源の組み合わせであった。企業は、地方の学区の関係当局によって低所得の子弟を抱えたりその他の問題と格闘したりしている公立学校に縁組された。学校の教職員とともに企業は従業員のボランティアによる直接参加を内容とする1年間の計画に合意した。このプログラムには、企業が若干の資金、設備、生活必需品などを提供することも盛り込まれていた。「Adopt-a-School」プロジェクトのアイディアは、生徒たちのために意義あることをやろうとして企業が大きな、集中した支援を注入するものであった。学校の管理者は、これを持続力のある素晴らしい長期戦略の贈り物として思い描いた。不幸にも、企業は学校の問題をおよそ1年間で解決できると確信していた。

しばらくの間は多くの良いことが行われ、数百という学校が「養子」になった。2~3年後、実業界は我慢が出来なくなった。なぜ奇跡のような大変化が起こらないのか? どうしてこのような小さな歩みの前進しか達成できないのか? こうして多くの企業はこのプログラムから撤退した。今日では、「Adopt-a-School」プロジェクトは、前途洋々たる始まりの単なる抜け殻でしかない。

取り組んでいる問題が困難で深く入り込んでいて複合的な要因を抱えているときは、それが短時間で解決されることなどめったにない。非営利組織と行政は、長期の行程表のもとに運営を行っている。彼らは、改善というのは漸増するものであり、幾十年もかかることを理解している。

長い年月をかけて悪化していったある状況を解決するためにあまりに多くの企業が主導権を發揮しようと飛び込んでくる。そしてその状況を変革しようとする。しかしこれは緊急の外科手術ではない。骨の折れる、持続力の要る仕事なのである。我々は、「自らが約束したサービスの提

供を真剣に行うように努めます」という企業の宣言に対して健全な疑問を持つようになってきた。なぜなら、幾度となく企業のイニシアティブ（創意あふれる活動）が挫折感の中で次第に姿を消していくのを我々は目撃してきたからである。

6. 最近はやりの企業の社会貢献の企てを考えてみよ。

米国では、今日二つの企業の社会貢献の取り組みが広まりつつありマスコミの大きな関心を呼んでいる。ひとつは、プロボノ・ボランティアでありもう一つは人材開発のプロによる支援である。

1. しばしば「特殊技術を生かしたボランティア活動」と呼ばれることのあるプロボノ・ボランティア活動の勧奨は、タッブルート財団や A Billion + Change などの組織のよって主導されている。そのやり方が嘆かわしいのは、この名称を用いることがこれまでに世界中で提供されてきたすべての特殊な才能によるボランティア活動をどれほど侮辱するかについていささかの配慮もないことである。二つの組織とも、まるで彼らがとてつもなくすばらしい新しいサービスの形式を発見したかのようにふるまっているように我々には見える。彼ら二つの組織は、これまでに「検索エンジン」について聞いたことがないのだろうか。いずれの組織の誰もインターネットを使って彼らのコンセプトについて検索を行うこともせず、いわんや驚くべきことに！まさしくプロボノ・ボランティア活動を行う組織がすでに存在していたことを発見もしなかったのは極めて明白であろう。したがって、我々が、彼らがすでに存在する最高の成功事例を生かしたりあるいはそれらを発展させたりする代わりに、わかりきったことをもう一度やり直すことそして自分たちの手柄にすることに資金とエネルギーを浪費している、と考えるのはもっともなことである。

ニューヨークの会議で A Billion + Change が行った次のような声明に多くの注目が集まった。

「我々の創意ある発案はすでに折り返し点に到達した。50万時間のプロボノ・ボランティア活動が誓約されたのである」。「誓約」という実施の意図を示す言葉に注目されたい。これは、達成したことについての報告ではなく、約束の報告なのである。そこ相違点がある。

2. メディアの注目を集めている二つ目の出来事がどんなものであるかは、Reimagining Service プロジェクトを見てみればよくわかる。Reimagining Service プロジェクトの推進者たちは、非営利組織へのボランティアの関与をうまくやり遂げさせる方法とは、企業の人事部門の専門家の一群を引き入れることであると考えている。人材の専門家たちなら、彼らの人材採用と有給職員の訓練についての知識を通してボランティア・プログラムを造作なく立ち上げてくれるだろう、というわけだ（もっとも、立ち上げられた後、それらのプログラムがどのように維持されるかは誰も説明してくれない）。Reimagining Service のこの考え方は、様々な情報筋から多くのプーイングを招いている。こうした結果、Reimagining Service を唱導す

る人々の間には、若干ながら主張を撤回する動きも確かにあるようだ。しかし、すでに Reimagining Service の考え方によって被害を受ける例もいくつか出てきている。きわめて多くの組織が、「資金を節約する」ためにボランティア・マネジメントと有給スタッフのマネジメントを統合して「人材管理部 (Department of Human Talent)」という一つの部門に集約しようとしている。この「人材管理部」という名称は、昨年、米国赤十字が統合化を図るときに選んだものである。表面的には、こうした動きは真つ当な感じがするが、e-volunteerism の読者たるものは、この考え方全体の誤った論理を即座に見抜くべきである。

7. 自分自身のボランティア・プログラムをうまくやりこなせないのにどうして企業は非営利組織のボランティア・プログラムを上手に運営することができるのだろうか。

この問題については我々の言い分を聞くよりは、当事者である企業が自らについて語っていることに耳を傾けてみるがいい。

まず第一に、企業がこれまで幾度となく非営利組織に対して、非営利組織へのボランティアの関わりがどういう結果をもたらしたかを測定し評価する必要性を説いてきた分野について調べてみよう。

- 2003 年、ボストン大学企業市民センター(Center for Corporate Citizenship)は、自らのボランティア・プログラムを正式に評価しようと試みた企業は、全体の僅か 42% にしか過ぎないことを明らかにした（「米国における企業市民の現状—内部からの視点」、ボストン大学企業市民センターおよび米国商工会議所、2003~2004）。

- 2009 年、TelecomPioneers は、企業生産性研究所(Institute for Corporate Productivity、www.i4cp.com)に対して従業員ボランティア・プログラムについての研究を委託した。調査を受けた多くの企業（59%）は、従業員ボランティア・プログラムの実施状況を積極的に調査していない、と回答した。調査していると答えた企業の 23%は、「時々行う」であり、僅か 17.7%の企業だけが連続して行っているそうだ。この調査は、企業の努力が「取るに足らぬ数字」であることを物語っている（<http://www.interbiznet.com/archives/091019.html>）。

第 2 に、プログラムの運営と支援について検討してみよう。企業が従業員ボランティア・プログラムの実績を調査していない理由についてから始めることにする。2004 年の調査では、およそ三分の二の地域住民関係調停部門 (community relations) の責任者は、自分たちはボランティア・プログラムの影響を測定するために適切なお金とスタッフの配置を行うことができるけれども、そうしないのは、知識と専門技術がないからである、と回答した（「企業ボランティア活動：21

世紀の革新的あり方」 LBG Associates、コネティカット州スタンフォード、2004)

本当にそうか。2009年のTelecomPioneers調査は、従業員ボランティア・プログラムを持っている企業でもそれらを支援するための適切な資源配分がしばしばうまくいかないことがある、と報じている。回答者の67%は、スタッフとしてボランティア・コーディネーターを置いていないと答えている。

最後に、企業のボランティア・プログラムの管理者が述べている彼らの仕事に対する考え方を検討してみよう（「企業のボランティア活動の測定について」、LBG Associates、2004）。

企業のボランティア管理者と非営利の管理者のもうひとつの顕著な相違は、非営利の管理者が彼らの技術と能力を重視するのに対して、企業の管理者は、うまく計画を立て、準備を整えてボランティアのみならずイベントと諸活動を管理することを重視する。要するに、およそ三分の二（64%）の非営利の管理者は、企業の管理者と同じように成功の可否は文字通り彼らの手中にあると考えている。ボランティア・コーディネーター自体については、企業側も非営利側も双方とも、訓練を積むこと、最優秀の事例をわがものとする、細部に気を配ること、企業のあらゆる部門からボランティアを募ることが必要であると認識している。興味深いのは、かなりの数の管理者がスタッフ配置の段階を「重要な要素」とみなしているが、この調査に参加した企業ボランティアの管理者の誰ひとりとして彼ら本人の知識、能力、専門知識を成功のための「重要な要素」と考えていないことである。

この最後の文章を注意深く読むなら、そしてそれを心にとめるなら、我々はこのような人物たちがプログラムの運営にふさわしい模範的人間とはとても思えなくなる。

結論

故に、我々は上述したことに基づき新たな創意あふれる提案を行いたいと思う。非常に熟練した非営利のボランティア管理者たちを選んで彼らの専門技術と経験を運営が下手な企業に提供するのだ。このような企業は疑いなく我々の支援を必要としている。

我々はまず企業の嘆かわしいボランティア・プログラムの現状の改善を手助けすることから始めるだろうが、我々はそれ以上のことにも喜んで尽力したい。「ボランティア CEO」という呼称はちょっと魅力的ではなかろうか。

(訳 青木利元)

< 著者紹介 >

スティーヴ・マカーレイ (Steve McCurley)

国際的に著名で、効果的なボランティア活動の分野における指導者およびスポークスマン。現職は、VM Systems の共同経営者。VM Systems は、ボランティアの活用方法を改善しようとする組織の支援を専門に行うコンサルティング会社。

マカーレイ氏は、ボランティア・プログラムのコンサルタントとしての豊富な経歴がある。

これまでにコンサルタントを務めた組織やプログラムは次の通り。

全米退職者協会、National Association of Partners in Education、全米テニス協会、スペシャル・オリンピック・インターナショナル、国立公園局、ポイント・オブ・ライト財団等。その他の役職：National Board of Women in Community Service の理事、ワシントン州オリンピア・ボランティア・センター理事、テキサス大学仮想ボランティア活動プロジェクトの諮問委員、スーザン・エリスの協力者、e-volunteerism の共同創設者。

マカーレイ氏は毎年、米国病院協会、Fraternal Congress of America、Nature Conservancy、サムソン等多様な組織からの 1 万人の参加者に対してワークショップを開催している。14 冊の著作があり、ボランティア活動に関する記事を 120 以上も書いている。著作の中には、ベストセラーとなった「ボランティア・マネジメント」という基礎テキストがある。

国際的には、彼はカナダ、英国、西インド諸島、南アメリカで仕事をしている。彼の著作は、スペイン語、ポルトガル語、ロシア語、ウクライナ語、ルーマニア語、ヘブライ語、中国語、韓国語等に翻訳されている。

マカーレイ氏のメールアドレス：steve@e-volunteerism.com

スーザン・エリス (Suzan Ellis)

Energize 社の社長。同社は、1977 年、エリス女史によってフィラデルフィアで設立された。ボランティア活動を専門とする研修・コンサルティング・出版を行っている。設立以来、北米（米国 48 州、カナダ 5 州）、ヨーロッパ（8 か国）、アジア（3 か国）、ラテン・アメリカ、オーストラリアで事業を展開している。2007 年 30 周年を迎えた。

彼女は、11 冊の著作の共著者である。その中には、「From the Top Down」、「The Executive Role in Volunteer Program Success」、「By the People : A History of Americans as Volunteers」、「The Volunteer Recruitment Book」がある。彼女の全著作は、Energize Online Bookstore で見ることができる。1981 年～87 年まで The Journal of Volunteer Administration の編集長を務めた。これまで数十の出版物のために 90 以上の記事を執筆。

また、The NonProfits Times の「On Volunteers」というコラムに隔月で寄稿している。

彼女は情報技術に深い関心を持ち、Energize をサイバースペースの世界に導いた。革新的なウェブサイトを、www.energizeinc.com はボランティア・プログラムのリーダーたちの第 1 級の情報源として国際的な認知を獲得した。彼女は、The Virtual Volunteering Guidebook の共著者となった。この著作は、Energize のウェブサイトから入手できる。2000 年、彼女とスティーブ・マカーレイはこの分野で最初のオンライン定期刊行物 e-Volunteerism: The Electronic Journal of the Volunteer Community をスタートさせた。

スーザン・エリスは、1989 年、Harriet Naylor Distinguished Member Service 賞を受賞した。彼女は多くのボランティア協会の活動的なボランティアであり、The New Society Educational Foundation 理事会の会計担当である。

スーザン女史のメールアドレス：suzan@e-volunteerism.com

e-Volunteerism: The Electronic Journal of the Volunteerism Community

ISSN: 1521-3794, Copyright © 2010

許可なく転載することを禁ずる

Energize, Inc, 5450 Wissahickon Ave., Philadelphia PA 19144

Phone: 215-438-8342 Fax: 215-438-0434,

E-mail: info@energizeinc.com Website: <http://www.e-volunteerism.com>