

Peter Greer and Chris Horst, *Mission Drift: The Unspoken Crisis Facing Leaders, Charities, and Churches*, Minneapolis: Bethany House Publishers, 2015, pp. 219; US\$14.98, JPY1,984; ISBN 978-0764211645.

森田哲也

〈東京基督教大学神学部助教〉

本書は、キリスト教信仰を基盤に設立された組織（Faith-Based Organizations: 以下、FBOs）の指導者に向けられた、組織運営の原則を論じた経営書である。「経営学の神様」と称されるピーター・ドラッカーやその他多くの経営学者による著作においても、本書が主題とする「ミッション（使命・理念）の明確性」については指摘されてきた。しかし、本書の特徴は、宗教心もしくは信仰に裏打ちされたミッションが逸脱・漂流する問題（以下、Mission Drift）に焦点を絞ったところにある。小規模な非営利の慈善団体から大企業まで、多岐にわたる業種における組織の葛藤を、当事者へのインタビュー調査から紡ぎ出された臨場感溢れるストーリーと共に、組織運営における Mission Drift の根本的原因の分析を盛り込んだ実践的な経営書である。また、「キリスト教精神」といった標語を掲げて運営されているキリスト教団体のリーダーにとっては、経営の本質を理解するうえでの指南書であるだけではなく、信仰に根ざしたミッションを守り通すことの意義を、聖書から、そして現代社会に生きるリーダー達の生き様から多くの示唆を得られる、良質かつ実践的な信仰書としても位置付けられる。

著者等は、貧困層を対象としたマイクロファイナンス（小規模融資）を世界 16 ヶ国で展開するキリスト教系 NGO、Hope International の経営者であるため、国際的な支援活動を展開する NGO 等の非営利組織の事例分析に多くの頁が割かれているのが本書の特徴と言える。そして、本書の基となる実証調査では、50 年以上の存続実績や一定の予算規模、そして創設時からキリスト教信仰を中心に据えたミッションを掲げていること等を指標として、非営利組織のみならず営利企業からもサンプルが抽出された。それにより、鶏肉料理に特化したアメリカのレストラン・チェーン Chick-fil-A や、老舗ナイフメーカーの Buck Knives 等のクリスチャン企業、そして設立時には存在していたキリスト教信仰に基づく理念が、時代

と共に世俗化され変容していったアメリカの有名私立大学（Harvard、Yale）や、YMCA も調査対象に入れられている。

また、キリスト教（その多くはプロテスタント教会）の異なる教団や教派の違いを超えて、活動を幅広く展開する学生伝道団体等の宗教法人も事例に含まれる。その宗教的な特徴や背景に馴染みのない読者にとっては、多少の補足説明が求められる箇所もあるが、ここで指摘しておくべき点は、キリスト教信仰に根ざした団体の活動は、その信仰を共有しない一般人を排除するものでは必ずしもないということである。国の法規範に則って運営される FBOs は、特定の宗教グループへの利益を超えて、むしろ社会全般に対しての説明義務を果たすべく存在している。それゆえに、Mission Drift は特定宗教の関係者にとっての課題であるだけでなく、その組織を存在たらしめている社会における、すべての利害関係者にとっての関心事であることを確認しておきたい。その意味で、社会の様々な分野において大きな影響力を及ぼす FBOs を多く生み出してきたアメリカの宗教的・文化的背景の奥深さを垣間見ながら、一方で FBOs の存在感が薄く、その影響力も未だに弱いとされる日本社会への適用をも促す意義深い本である。

全 15 章からなる本書は、各章毎に「ミッションに忠実に運営されてきた組織」と「ミッションから漂流・逸脱した組織」の幾つかにわたる事例を比較検討しつつ、理念や価値、リーダーシップ、人事評価、理事会運営、財務、組織文化といった組織運営に関連する重要なトピックを網羅する形で展開される。

まず第 1 章では、Mission Drift、つまり組織がもつ独自のミッションから漂流する危険性は、すべての組織に共通した課題であることを説く。航海に出るすべての船舶には荒波に遭遇し漂流するリスクと共に、そのリスクを回避するための安全装置が備え付けられているように、どの組織運営にも Mission Drift への防御策が求められる。キリスト教系の非営利組織を対象にした調査で、実に 95% に及ぶリーダー達が Mission Drift を組織運営上最大のチャレンジとしている点に触れつつ、Mission Drift は組織にとっての自然法則であり、これが本書の最終章にまで貫かれている基本的な前提である。

第 2 章では、20 世紀前半の同時期に設立された二つの FBOs の軌跡を追いつつ比較検討する。双方共にキリスト教信仰に立って設立された孤児支援の団体だが、そのミッションを今でも守り通している組織と、団体名からは「Christian」という言葉を削除し、その宗教的背景を排除した組織を取り巻く、社会環境の変化や資金提供者との関係構築のプロセスを追う。ここで著者等が定義する「ミッションへ

の忠実さ」とは、必ずしも組織の停滞や現状維持を意味しない。組織の核となるアイデンティティを堅持する一方で、社会の動きに敏感に対応し、採用してきた手法やアプローチを斬新に変革していくことが求められているとする。そして、本書全体のテーマである Mission Drift の根本的な原因は、組織の中ではなく、その組織を構成する「人間」そのものにあるのであり、残りの章を通して、組織論の中に現れる「人間観」にこそ、考察・分析的を当てることを読者に促している。

第3章は、キリスト教を基盤とした組織が最も価値あるものとして位置づけるのは、キリスト教信仰そのものである点を強調しており、本書の核心部分とも言えよう。物質的な援助のみならず、対象者の心のケアも含めた物心両面における活動が求められる国際人道支援の現場においては、宗教の違いを超えて、信仰を基盤とした組織の存在価値を、むしろ無神論者等が率先して評価してきている点を取り上げる。一方で、明確なキリスト信仰を表明している裏で、実践においては一般の人道支援団体が採用する手法と何ら相違なく、むしろ無神論者のような振る舞いを見せるクリスチャン団体を事例に挙げ、信仰と行動の不一致の課題に批判的に切り込んでいる。

第4章では、キリスト教系組織のミッションの「明快性」と、それを守るうえでの「意図性」という二つの要素を軸にした枠組みを、20の具体的な質問項目という形で提示している。組織リーダーのみならず、その構成員にとってもセルフチェックの指標となり得、「マネージメント」といった言葉を毛嫌いする傾向のあるクリスチャン団体、そして教会にとっても活用する価値は高い。

第5章のテーマは Mission Drift からの防御態勢である。ここでは Quaker Oats 等の企業を例に挙げ、時代の流れに抗いながらも、そのミッションを軸とした一貫性のある経営体制が維持できた背景には、指導者による意図的な取り組みがあったことを指摘する。社会的背景の急激な変化に伴って被る外部からの影響や、創設者の意志が自動的に後継者へ引き継がれるわけではない現実等も紹介する。

第6章は本書の核心部とも言え、時代の変化に左右されずに堅持されるべきミッションの明快性に焦点を当てつつ、ミッションの定義が曖昧であることが Mission Drift を引き起こす最大の原因であることを指摘する。創設から 100 年以上を経た YMCA と InterVarsity が直面してきた社会変動の波と、それに対応する組織運営の軌跡が事例として挙げられる。どの時代にあっても「地の塩、世の光」たる FBOs のミッションを問い直すうえで、この章は極めて組織運営における本質的な課題を提起していると言える。

第7章は組織の方向性を定めるうえでの要である、理事会の運営責任に切り込んでいく。ミッションに忠実な組織づくりには、ミッションに忠実な理事会が不可欠である。それだけに、組織として立ち返るべき原点としてのミッションを共有し、常に Mission Drift からの防御策としての戦略を打ち立てる役割が理事会に求められる。ファンドレイジング（資金調達）の役目が強調されがちな理事会だが、本来の責任は組織がそのミッションを基軸に運営しているかどうかの重要なチェック機能を果たすことにある。ゆえに、組織経営者のみならず、理事会構成員についても、組織ミッションへの共感とコミットメントの両面から厳しく精査し、縁故主義に陥らずに慎重に採用する必要性を説く。

第8章は組織全体の文化を決定づけるリーダーの役割が主題となる。ここで著者は、組織のリーダーの自制された生活態度と信仰がない限り、そのリーダーの燃え尽き症候群や性的墮落のみならず、その結果としての Mission Drift から免れることができないと厳しく指摘する。理事会の透明性、組織構造等の機能面での整備が進んだとしても、特に、急激な規模拡大を進める組織にあっては、リーダーの心の隙間に入り込む様々な誘惑に対しての自覚と、具体的な防御策が必要である。それがなくては、成功体験からくるプライドが組織崩壊の火種となると論じられる。すべての組織経営者にとって大いに示唆を与える章だ。

組織リーダーにおける課題に触れた前章に続く第9章では、組織のスタッフ採用に焦点を当てる。組織のミッション実現にコミットした人材が不可欠である一方で、その採用プロセスでは、最適な人材に出会うための地道な祈りや戦略的な準備が必要であることを説く。「ほぼ理想の人材」といった妥協を許さないための組織的な取り組みを、国際的な援助団体である World Relief や、民間企業の Chick-fil-A 等の事例から明らかにする。

Mission Drift との関係の中で明らかにされる財務管理の課題を扱う第10章は、財政難を抱える非営利組織のリーダーにとっては必読の箇所である。資金確保をめぐる支援者との間に抱える指導者のジレンマが、Brown University 等の事例をもって生々しく描写されている箇所は大いに参考になる。

第11章では、組織のパフォーマンスによる成果を測定する指標について明らかにする。本書の前半部分で語られたミッションの意義とスタッフやリーダーのコミットメントといった基本原理等の側面から離れ、ここでは数値的な評価指標の意義とそれがもたらす弊害について整理する。評価指標が完璧なツールではないことを認めつつも、ミッションに忠実であり続けるためには不可欠であることを、徹底し

た成果指標管理で知られる全米有数の大型チェーンデパート Nordstrom を事例に挙げながら説明する。

第12章は、クリスチャン企業や団体が掲げるキリスト教信仰とミッションを盾としながら、逆説的に自身の仕事の質においては甘さが顕著にあらわれることの矛盾を徹底的に論じる。ここでは、米老舗ナイフメーカーの Buck Knives が、第二次世界大戦前から、キリスト教信仰の証しとして世界に誇る高品質のナイフを製造してきた経緯を振り返る。ミッションの語源である「神の言葉を送り届ける」という行為を、その文字通りに実践することの重要性に触れつつも、顧客に喜ばれ評価される質の高い仕事を通して社会に貢献することが、第一義的な意味でのミッションなのだと本書は力説する。

第13章の主題は、組織ミッションの実現に向けた行動規範に影響を与える組織文化である。国際的な人権擁護団体 International Justice Mission で毎日午前11時に全世界の事務所で一斉に行われるスタッフの祈りを例に挙げながら、儀式とも言える習慣的な行動は組織文化を醸成し、ミッションを軸とした一貫性のある運営体制に繋がるとする。特に本書が扱うキリスト教的背景をもった組織においては、その宗教性を組織内の具体的な行動や習慣に埋め込んでいくことの重要性にも触れ、この章は組織リーダーのみならず、組織構成員にとっても示唆に富む箇所である。

第14章では、前章で触れた組織文化の醸成において、もう一つの重要な役割を担う「ことば」の重要性が扱われる。同じ信仰を共有しない一般人の立場や社会的文脈に配慮した言葉の使い方は必要である。しかし、組織のアイデンティティ、特に信仰の表明をめぐる一貫性のない発言の積み重ねは、受益者を含めた世間からの信頼を失い、結果として Mission Drift を引き起こすと著者等は警告する。キリスト教信仰をそのアイデンティティの基盤に据える組織にとっては必読の箇所だ。

本書の多くの章では、キリスト教信仰を基盤とした組織内部における Mission Drift の原因や予防対策が論じられてきた一方で、最終章の第15章ではキリスト教会の存在意義とその協力関係が論じられる。World Relief 等、実際に地域教会とのパートナーシップによってその活動を推進してきた長い歴史をもつ超教派団体の実践から得られた成果と失敗を描写しつつ、地域教会との連携の有意性と課題を明らかにしている。

本書の最大の特徴は、キリスト教信仰に根ざした組織（FBOs）の運営の歴史を遡り、そこから見えてくる Mission Drift の課題を掘り下げ論じたところにある。

ジム・コリンズ『ビジョナリー・カンパニー—時代を超える生存の原則』（日経BP社、1995年）や、ピーター・ドラッカー『ドラッカー名著集4 非営利組織の経営』（ダイヤモンド社、2007）といった、一般に広く知られる古典的な経営書の中で扱われているような大企業の事例研究とは異なり、大小異なる規模のFBOs創設者が歩んだその信仰と、組織運営上にあらわれる特徴を丁寧に辿り、その教訓と課題を明らかにした点で、本書は今後のFBOs研究を推進していくうえでの新たな道標となり得る。

しかし、本書がFBOs研究の先駆的な役割を担う一方で、さらに扱われるべき課題も挙げられる。第一には信仰に根ざしたミッションにおける顧客の観点である。冒頭でも触れたように、宗教的背景をもった団体がたとえ第一義的に特定の顧客（受益者）を対象にして活動を展開しているとしても、法人格を取得した組織はその活動を通して広く社会全般に貢献し、その存在意義や成果について説明する義務を負うものである。それゆえに、ミッションという言葉に含意される顧客の定義、つまり「誰のためなのか？」という宛先性について、キリスト教信仰の観点に立って掘り下げた議論が求められた。「ミッション」という言葉のキリスト教的背景に遡れば、「神の言葉を送り届ける」キリスト者や教会の担うべき役割である。しかしそれは、今日の社会においては、「布教によって信者を獲得すること」のみを意味しない。逆に、全人類すべてを「良きもの」として創造した神が、歴史を通じて今日に至るまで墮落し続ける社会を、元の良き姿へと回復・変革していくとするのがキリスト教の世界観である。ゆえに、イエス・キリストを信じる個人が増えるといった短絡的な視点に立った「顧客（受益者）」観を超えて、その社会全体が包括的に回復されるという大きな枠組みに立った「ミッション」の意義が、様々な事例を通して論じられていれば、キリスト教的な背景を持たない読者層にとっても、本書が新たな発見につながるものとなったことであろう。

第二に、本書の題名のひとつにも掲げられている教会（Churches）の運営についての掘り下げが少なかったことだ。教会の教団・教派の枠組みを超えて活動する団体や非営利組織の事例を取り上げているのが本書の特徴であり、その組織形態と同様の団体経営者にとっては参考になる内容を含んでいる。唯一、最終章にて、FBOsのMission Driftを防ぐ錨の役割を果たす存在として、地域に置かれた教会の位置付けを論じているが、FBOsの活動が教会との協力の下で進められることの「効率性」に議論が集中する傾向があった。前述した通り、キリスト教の世界観から見た「ミッション」を、現代社会の中で体現する立場にあるのが教会である。そ

れだけに、特定の対象地域と活動目標をもった非営利組織等のFBOsとは異なって、全世界に広がる教会が抱えている今日的な運営課題に、正面から切り込む考察が期待された。

そして第三には、Mission Driftを取り巻く歴史的背景についてである。Mission Driftは、組織の設立当時に据えられた理念にどれだけ忠実に歩んできたかを、その組織が生きた「歴史の流れ」に沿って問われるべきものである。つまり、組織の歩みにおいて、限定された時代における一人もしくは数人のリーダーの判断や対応を扱うだけでは、日々刻々と変化する社会に対応しつつその活動を進める現代のFBOsにとっては、断片的な知見が得られるだけになる可能性がある。本書の調査対象となった組織は、原則50年以上の活動実績があること、つまりアメリカ等の先進国においては、少なくとも1960年代以降の急速な経済発展を遂げつつあった時代を経験しており、営利か非営利かにかかわらず、その当時の自由主義経済の流れとそれに伴う急激な世俗化の影響を受けているはずである。であればこそ、なぜ今、そしてこれからもMission Driftが問われなければならないのかを、FBOsが直面する社会・経済情勢の変化と併せながら、マクロ的な観点からも論じられる必要があろう。

以上、本書に向けられた批判的考察を踏まえつつも、社会全体に果たし得るFBOsの新たな役割を提示するうえで有用な情報と分析内容を含む本書の価値は計り知れないものである。本書をきっかけに、FBOs研究の領域がアメリカのみならず、日本、そして国際的なFBOsによるサービスの受益者側に置かれる傾向が多かった発展途上国へと、グローバルに広がることを期待するものである。